

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会
経営人材センター

現役の取締役・執行役員に聞いた 「経営者に求められる資質と行動に関するアンケート」

社長としての最優先経営課題は、 「利益率向上」「組織活性化」「新事業創造」

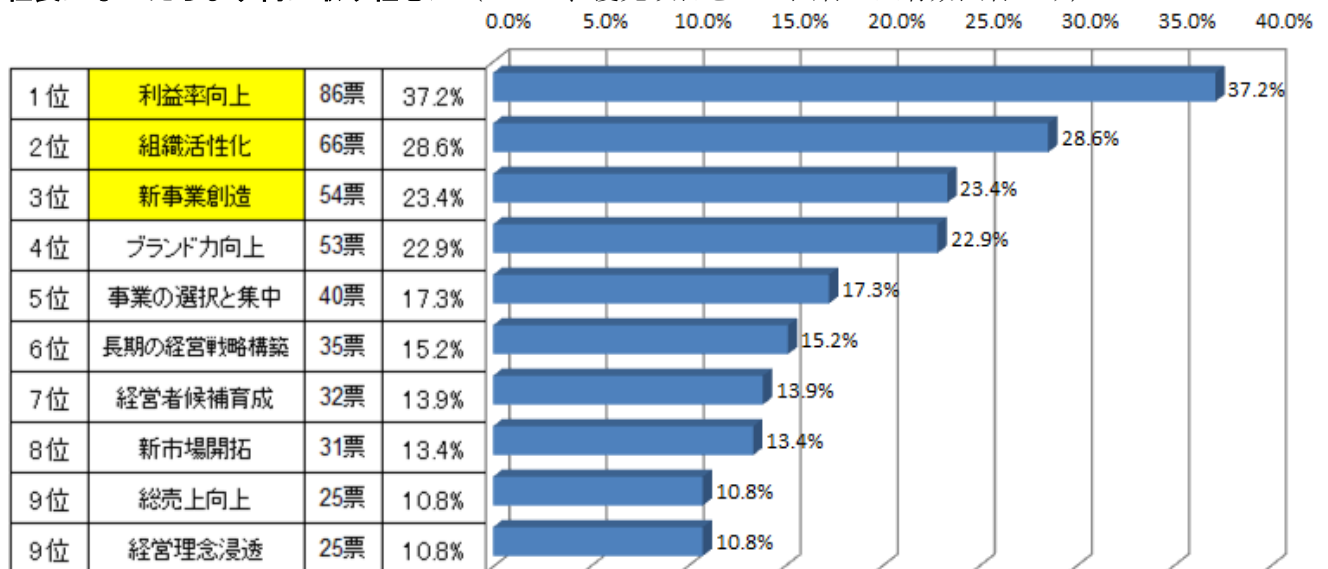
日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、トップマネジメント層の経営力向上のため『JMA トップマネジメント研修』プログラムを30年以上実施し、これまで延べ8,000人の方が参加しています。

このたび、変化の激しい経営環境の先頭に立つ「理想の経営者」に求められる資質とは何かをひも解くため、同プログラムの受講者に、経営者の資質や行動に関するアンケートを実施しました。

名称： 経営者に求められる資質と行動に関するアンケート
 実施期間： 2015年7月9日～2016年3月11日
 実施対象： 『JMA トップマネジメント研修』受講者
 実施方法： 質問紙法（研修初日に配布、終了時に回収）
 回答数： 236人[取締役105人（44.5%）・執行役員131人（55.5%）]
 及び属性： 製造業131人（55.5%）・非製造業105人（44.5%）、上場企業146人（61.9%）・未上場企業90人（38.1%）※回答は小数点第2位を四捨五入

1. 社長としての最優先経営課題は「利益率向上」「組織活性化」「新事業創造」

社長になったらまず何に取り組むか（n=231、優先項目を3つ回答 ※有効回答のみ）



社長になったらまず何に取り組むか聞いたところ、1位「利益率向上」（86票 37.2%）、2位「組織活性化」（66票 28.6%）、3位「新事業創造」（54票 23.4%）、4位「ブランド力向上」（53票 22.9%）、5位「事業の選択と集中」（40票 17.3%）となった。「総売上向上」は、25票（10.8%）で9位だった。

「利益率向上」が最多となり、回答理由では“株主への受託責任を果たすため”“ROEを引き上げ経営を安定させるため”といった言葉が散見された。また、「組織活性化」「新事業創造」が上位となり、回答理由では“持続的成長には不可欠”という意味の言葉が多く見られ、長期視点で攻めの経営を意識してい

ることがわかる。「組織活性化」が、「利益率向上」や「新事業創造」を目指すうえで必要という回答も見られ、相互作用が高いと考えていることが伺える。これらは2015年6月より施行されたコーポレートガバナンス・コードが提唱している内容とも親和性が高く、経営者の意識に影響があることが読み取れる。

■回答理由コメント（一部抜粋）

【利益率向上】

- ・社長としてステークホルダー、特に株主に対しては、利益が求められている。（システム）
- ・株主への受託責任を果たすべく、株価向上、利益率向上による配当の引上げ（売上は、向上せずともOK）である。（エネルギー）
- ・短期的にはステークホルダー、並びに社会全体に対する責任に鑑み、引きしまった組織をもって利益の出る体質をいっそうつくる。中長期的には、環境変化（人口動態の変化、消費者意識の変化、価格破壊など）に備える。（製造）
- ・まず会社の経営を安定にし、株主、社員さらには社会に対して貢献していくため。（建設）
- ・景気変動や顧客の好不調に影響されないようROI、ROEを向上させ、経営を安定させることが重要。（製造）

【組織活性化】

- ・事業継続させるには、利益を改善する必要がある。そのためには、組織を活性化させ、個人のモチベーションを上げるとともに新市場を開拓していくことが重要となる。（非鉄金属）
- ・競争力維持向上のために、生産性向上は死活問題。また、活力を強化するために、組織の活性化とその手段でもある外国人の登用は重要。（輸送）
- ・従来の体制からの脱却。ダイバーシティの実現により変革し、新たなブランドを築く。（情報システム）
- ・女性が活躍できない産業は、将来発展することはできないと考えている。（建設）
- ・組織活性化は、より長いスパンで企業の永続性に必要な、最もベースとなるものであるため。（鉄道）
- ・存続する組織は、常に変化していかなければ環境に対応できず、組織活性化は必然である。（非鉄金属）

【新事業創造】

- ・売上、利益の向上には新規事業創造は不可欠。そのためには、イノベーティブな人材に権限移譲することが重要。（化学）
- ・企業の収益の継続性、永続性は事業の新陳代謝が出来なければ担保されなくなるため。（サービス）
- ・持続的成長の為には新事業創出が不可欠と考えるから。（輸送機器）
- ・製品にはそれぞれ寿命があるので、新製品の開発は不可欠。新製品、新事業を起こすための仕組みづくりに取り組む必要がある。そのためには全体最適化を含めた組織の活性化が必要。（化学）
- ・次世代を考えて継続的な発展を考えた時には1.新事業を創ること、2.次世代の経営を担える人財をそろえること、3.その運用の為の組織を活性化すること、にまず集中すること。（化学）

2. 経営者に求められる意識・行動は

「経営理念を自分の言葉で発信」「部下がチャレンジできる環境を創る」「確固たる信念」

経営者・幹部に求められる意識と行動 (n=235、優先項目を5つ回答、※有効回答のみ)

経営者(含取締役・執行役員)に求められる行動				幹部(事業部長・部長)に求められる行動			
1位	経営理念やビジョンを自分の言葉で発信している	161票	68.5%	1位	部下がチャレンジできる環境を創っている	113票	48.1%
2位	部下がチャレンジできる環境を創っている	104票	44.3%	2位	上司・部下とは直接コミュニケーションをとる	93票	39.6%
3位	確固たる強い信念を持つ	101票	43.0%	3位	率先垂範を実践するようにしている	77票	32.8%
4位	多様性を尊重し自分と異なる意見も聴き入れる	87票	37.0%	4位	事実に基づいて判断・意思決定している	62票	26.4%
5位	事実に基づいて判断・意思決定している	81票	34.5%	5位	自ら足を運び、有益な意見や情報を得ている	61票	26.0%
6位	リスクテイク、リスクマネジメントを実践している	80票	34.0%	6位	多様性を尊重し自分と異なる意見も聴き入れる	53票	22.6%
7位	本質を考えさせる問いかけをしている	69票	29.4%	6位	自身の経験・気づきや学びを部下に共有している	53票	22.6%
8位	率先垂範を実践するようにしている	52票	22.1%	8位	本質を考えさせる問いかけをしている	52票	22.1%
9位	上司・部下とは直接コミュニケーションをとる	50票	21.3%	9位	リスクテイク、リスクマネジメントを実践している	38票	16.2%
9位	自ら足を運び、有益な意見や情報を得ている	50票	21.3%	10位	確固たる強い信念を持つ	34票	14.5%
				16位	経営理念やビジョンを自分の言葉で発信している	19票	8.1%

経営者（含取締役・執行役員）に求められる意識と行動について聞いた（26項目の選択肢の中から、回答者1人につき5つ選択）ところ、1位「経営理念やビジョンを自分の言葉で発信している」（161票 68.5%）、2位「部下がチャレンジできる環境を創っている」（104票 44.3%）、3位「確固たる強い信念を持つ」（101票 43.0%）となった。また、幹部（事業部長・部長）に求められる意識と行動についても聞いたところ、1位「部下がチャレンジできる環境を創っている」（113票 48.1%）、2位「上司・部下とは直接コミュニケーションをとる」（93票 39.6%）、3位「率先垂範を実践するようにしている」（77票 32.8%）となった。部下がチャレンジできる環境を創ることは、経営者・幹部ともに共通して求められていることが分かった。一方、幹部から経営者に立場が変わったときには、確固たる信念を持ち、経営理念やビジョンを自分の言葉で発信するよう意識の変革が必要と言えるようだ。

■回答理由コメント（一部抜粋）

<経営者に求められる意識と行動>

【経営ビジョン】

- ・直接コミュニケーションすることは楽しいが、時間的に難しい。自分自身の言葉でビジョンを語る事が最も訴求力がある。（非鉄金属）
- ・経営者の生の考えを伝える必要がある。（金融）
- ・理念の共有が会社の力となると考えるから。（サービス）
- ・経営理念やビジョンは、まさしく経営を行う上での基盤であるため。（保険）
- ・作り物でなく、自ら咀嚼した言葉のみが力を持つ。（医薬）
- ・平易な言葉で、ひとり一人の従業員に浸透させ、同じ思いを共有することが重要。（航空）

【部下がチャレンジできる環境】

- ・企業の生命線。イノベーションを実現するためには、チャレンジする環境が重要。(素材)
- ・人材は最も重要な経営資源の一つ。チャレンジしなければ人材は育たない。(食品)
- ・実際にオペレーションを行うのは部下である。部下がチャレンジできるヒト・モノ・カネを出来るだけ整備することが部下の活動のエンジンとなる。(化学)
- ・チャレンジできる環境をつくらないと会社は伸びない。(精密)
- ・結果が良くも悪くもチャレンジ経験は本人の財産。チャレンジのない組織は死んでいる。(サービス)

<幹部に求められる意識と行動についてのコメント>

- ・幹部は、部下を育てるのも大切な仕事。それが実務での良い結果に直結する。(素材)
- ・職場の活性化の環境づくりが、部下のモチベーションにもつながる(輸送機器)
- ・活力の源泉は部下一人一人のチャレンジ意欲。(半導体)
- ・部下が自分を越えなければ、会社は発展出来ない。部下の成長が企業の成長である。(食料品)

3. 経営者に求められる3つの資質

「本質を見抜く力」「過去からの脱却」「イノベーションの気概」

職場で評価されていると思う資質 (n=235、優先項目を3つ回答、※有効回答のみ)

	職場で評価されていると思う資質 2014年 (n=223)		職場で評価されていると思う資質 2015年 (n=236)	
	要素	票数	要素	票数
1位	本質を見抜く力	45票	本質を見抜く力	47票
2位	過去からの脱却	41票	過去からの脱却	44票
3位	イノベーションの気概	39票	イノベーションの気概	42票
4位	変化への柔軟性	39票	胆力	37票
5位	外部思考	36票	論理的思考	35票
5位	ビジョンを掲げる力	36票	変化への柔軟性	35票
7位	人への興味・愛情	34票	リスク管理	30票
7位	フェアな評価	30票	人への興味・愛情	30票
9位	胆力	28票	外部思考	28票
10位	国際的経験	28票	ビジョンを掲げる力	27票
10位	発信力	27票	フェアな評価	27票
12位	論理的思考	25票	分析力	26票
13位	リスク管理	24票	国際的経験	24票
14位	分析力	23票	統率力	23票

	2014年		2015年	
15位	統率力	22票	人心掌握力	20票
16位	情熱	21票	異業種の経験	18票
17位	しつこさ	20票	発信力	16票
18位	高い志	20票	しつこさ	15票
18位	強烈な意志	18票	多様性の活用	15票
18位	人心掌握力	18票	強烈な意志	15票
21位	影響力	16票	倫理観	14票
22位	トレンド認識力	15票	高い志	13票
22位	多様性の活用	15票	情熱	13票
24位	樂觀性	14票	無私	12票
25位	倫理観	11票	樂觀性	10票
26位	異業種の経験	10票	トレンド認識力	9票
27位	厳格さ	7票	影響力	7票
28位	無私	7票	厳格さ	3票

※順位は2015年

経営者に求められる資質について、上司・同僚・部下など職場の人々からどのようにみられていると思うか(自分の資質に対する職場からの評価)を聞いた(28項目の選択肢の中から、回答者1人につき3つ選択)ところ、1位「本質を見抜く力」(47票 19.9%)、2位「過去からの脱却」(44票 18.6%)、3位「イノベーションの気概」(42票 17.8%)となった。2014年回答は1位「本質を見抜く力」(45票 20.2%)、2位「過去からの脱却」(41票 18.4%)、3位「イノベーションの気概」(39票 17.5%)だったことから、本質を

見抜き、過去に縛られず環境変化に対応する変革型のリーダーが役員に抜擢されている状況が伺える。

2014年から2015年にかけて順位を大きく上げたものは、「胆力」9位(28票 12.6%)→4位(37票 15.7%)、「論理的思考」12位(25票 11.2%)→5位(35票/14.8%)、「リスク管理」13位(24票 10.8%)→7位(30票 12.7%)だった。昨今、地政学リスクや自然災害、企業の不祥事など、リスク管理に関する話題が増え、予期せぬ事態や困難な状況を乗り越えるための資質として胆力、論理的思考が評価として高まった可能性がある。

■回答の背景にあるエピソードについて自由回答(一部抜粋)

【本質を見抜く力】

- ・トラブル発生時に本質を見ていなければ対応が変わってしまう。(素材)
- ・3 現主義の実践で、深く課題の本質を見抜いて実行に移すことを上司や先輩から教わってきた。(機械)
- ・問題が生じた時「なぜなぜ5回」を実施。本質が、人ではなく、体制、やり方、自分自身の進め方にある事が解った。(繊維)
- ・外国人の対応においてコミュニケーション問題から相手側の言いたい事や考え方を見抜かなければならない。(食料品)

【過去からの脱却】

- ・成功体験に捉われて後向きの社内(トップ含む)に変革を繰返し訴え変化の兆しが見えてきた。(通信)
- ・赴任後、財務一辺倒の体制からモノ作り体制への変革を図り、期待されている。(製造)
- ・創業者、前社長時代からのアイデンティティを尊重しながらも、古くこり固まった社員の意識・習慣を変えるべく、全社会議の場や飲み会の席などあらゆる場面で、将来に向けた話をしている。(金融)
- ・過去にマーケティング活動の柱としていた業務を抜本的に見直し、ヒト、カネという資源を再配分し、結果、業績の回復を見た。(食料)

【イノベーションの気概】

- ・新規商品への市場導入への取組み、情熱は人一倍。困難があるのは当たり前で、それを乗り越えた時の喜びがとてもヤリガイがある。困難に立ち向う仕事は楽しい仕事。(機械)
- ・子会社の事業をスクラップ&ビルドした際に、自ら開発した技術を基盤として事業再成を成功させた。その後も、いくつかの商品で社業に貢献している。(食料品)
- ・業界の情勢、世の中の動きを見て、グループ会社間の合併を提案し、承諾され、社員のモチベーションを上げた。売上は2倍、経常も3倍を超えた。(サービス)

コメント：一般社団法人日本能率協会 理事長 吉田正

確固たる信念のもと、持続的成長に向けた組織活性化と新事業創造を

前例なきほど不確実な経営環境において、企業の存続、さらには成長のために、利益率の向上と組織活性化、新事業の創造が課題となっており、それらを実現するため、経営者には次の3資質が求められていることが分かった。

【経営者に求められる3つの資質】

- 本質を見抜く力
- 過去からの脱却
- イノベーションの気概

自由記述の回答では、「創業者、前社長時代のアイデンティティを尊重しながらも、前任からは敢えて引き継ぎしない」「反対されながらも、最終的には新規事業の挑戦を成功させた」といった回答もあり、過去にとらわれない視点で、物事の本質を追求し、新たな価値観で経営にチャレンジする取締役・執行役員の姿勢が見られた。また「社員の意識・習慣を変えるべく、あらゆる場面で将来に向けて語っている」など、ビジョンを積極的に自分の言葉で発信している回答が多数見られた。

持続的成長のためにもイノベーションに挑むには、経験則をただ繰り返すだけでなく、過去から現在をよく吟味することで未来につながる本質を見抜き、自らの判断・行動の軸となる確固たる信念や洞察力が不可欠となる。

経営者の能力は経営に大きな影響を及ぼす。経営者・次世代経営者に求められる資質を鍛える機会や場を作っていくことは、企業の最重要課題の1つと言えるだろう。

自社で実務経験を積むことは1つの有効な手段ではあるが、他社役員との交流や第一線で経営を担うトップとの対話、最新の経営トピックに触れ多様な刺激を受けることは、経営者の資質をより一層磨くには必須と言っても過言ではない。激動する経営環境であっても、信念を持ち、変化に対応する柔軟な意思決定をしながら、時代を牽引する経営者が活躍することを期待する。

【JMA トップマネジメント研修プログラムとは】

「役員いかにあるべきか」をテーマにした、取締役・執行役員・幹部対象の全10セミナー。経営に必要な大局的視点や実践的方法論を学び意識と行動の変革を促すプログラムや、法務・経営戦略・財務などの経営知識を体系的に修得するプログラムから構成されています。

【本件の内容に関するお問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 経営人材センター（担当：丸尾、安松、森本）
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋 1-2-2 住友商事竹橋ビル 14階
TEL：03-3434-1955 E-mail：JTOP1@jma.or.jp

※取材のお問い合わせは、広報室（TEL：03-3434-8620、担当：斉藤）へお願いいたします。