

2017年10月13日

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・執行役員に聞いたアンケート

## 役員の4人に1人は社長を目指している

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35年以上実施し、これまで延べ8,500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、役員の実際の考えや現実はどうなっているかをひも解くため、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に関するアンケート  
 実施期間： 2016年7月28日～2017年3月14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： 340人[取締役141人（41.5%）・執行役員199人（58.5%）]  
 及び属性： 製造業171人（50.3%）・非製造業169人（49.7%）、上場企業208人（61.2%）・未上場企業132人（38.8%）※回答は小数点第2位を四捨五入

### 1、「社長」を目指す役員は4人に1人

ビジネスパーソンとして最終的に目指したい姿（n=332、1つ選択、※有効回答のみ）

1位	社長を支える参謀として貢献する役員	160票	48.2%
2位	社長	84票	25.3%
3位	スペシャリストとして専門分野を牽引する役員	70票	21.1%
4位	その他	18票	5.4%

ビジネスパーソンとして最終的に目指したい姿について聞いた（4つの選択肢から、回答者1人につき1つ選択）ところ、1位「社長を支える参謀として貢献する役員」（160票48.2%）、2位「社長」（84票25.3%）、3位「スペシャリストとして専門分野を牽引する役員」（70票21.1%）となった。

およそ4人に1人の役員が社長を目指していることが明らかになった。理由について自由回答形式で聞いたところ「事業を改革し、成長させる責任を担うことの喜びが最も大きい」「自分が描いた世界を実現する為」など社長の醍醐味を理解し、激変するビジネス環境に挑んでいく前向きな意見があげられた。また「役員としての責任として社長を目指すべき」というコメントも見られた。

参謀やスペシャリストを目指す理由は「自分の強みを活かせる」といった前向きな声のほか、「トップの器ではない」といった声も散見された。“その他”を選択した人は「今できることを必死にやる」「こだわりはない」「環境に左右される」といった回答の他、社内の枠にとらわれず「プロの経営者を目指す」や「事業部長（現場に近いから）」という声もあった。

社長を目指す役員は、参謀やスペシャリストを目指す役員よりも積極的なコメントが多く、経営層としての使命と責任を果たそうとする頼もしい存在と言える。変化の激しい昨今、こうした自社の将来を背負って立つ経営者候補をいかに育成するかは、企業ならびに日本の発展にとって重要な課題だろう。

## ■回答理由コメント（一部抜粋）

### 【社長】

- ・トップとして事業の発展に挑戦したい。日本産業の発展にも貢献できればと思う（石油・石炭）
- ・会社を発展、成長させ、社員の満足度（幸福感）を高める為に、社長として会社経営をやり切り、自分の全ての力を全力で発揮してみたい（産業電気）
- ・会社環境を良くし、社員が入社して良かったと思える、ダントツ日本一の会社になりたい（設備工事）
- ・ビジネスの楽しさ・苦しさを本当に感じられるのは社長（非鉄金属）
- ・事業を改革し、成長させる責任を担うことへの喜びが、最も大きいと思う為（鉄鋼）
- ・自らの経験、体験から得た学びを次の世代にのこし、社会へと恩返ししていく事は責務。その為には、最も影響力を持つポジションは手段として必要（ソフトハウス）
- ・自らの理念、ビジョンを実現させる企業を作りたい（不動産）
- ・結果は別として、目指すものは「社長」。「参謀」「スペシャリスト」は目指すものではない（保険）
- ・目指す責任がある。役員としてその可能性を考えず仕事をする事は、責任回避と思う（ガス）
- ・これまで目指したいとは正直思っていなかったが、今回のセミナーを受講し、取締役としての責任を果たさねばならぬのであれば、全責任を負って思い切りやってみたい（食品・医薬）
- ・欧州で社長業を勤め、極めて高いやりがいを感じた。現在も米国で70名程度の社長を兼任中（化学）

### 【社長を支える参謀として貢献する役員】

- ・戦略を考えるほうが好き、自らの力を発揮出来る（消費財卸売）
- ・自身がやりたい事を実践し続けたい（ソフトハウス）
- ・実務と経営の両方に関与できるため（設備）
- ・役員のあるべき姿と考える（製造）
- ・子会社で社長を経験。大企業（3万人～）のTOPの大変さと参謀の必要性を実感した（海運・空運）
- ・同族会社で全体統率にはカリスマが必要。その為にも参謀は必須で、やりがいもある（輸送機器）
- ・会社の顔として全面に立つより、社長を支え会社に貢献する方が自分の能力を発揮出来る（機械）
- ・会社と自分、両社にとってのベスト。これまでの経験や自分の強みから会社にも貢献でき、自分にも大きな価値をつけられると考える（生産財卸売）
- ・海外で従業員450名程の社長をしているが、20倍以上の規模の社長になる能力とは思わない（化学）
- ・現時点での自身の能力を考えると、ストレッチ性も含めて限界だと思う（金属製品）
- ・当社では、社長は親会社から派遣されて来る（道路輸送）

### 【スペシャリストとして専門分野を牽引する役員】

- ・自分の強みを活かす（サービス）
- ・専門分野での経験が長く、スペシャリストであれば戦力になれる（産業機械）
- ・入社以来ほぼ専門分野での仕事をしてきたため（保険）
- ・社長として全責任をとるのは荷が重い。自由に行動し、専門分野を伸ばしたい（土木工事）
- ・長年に渡り担当してきた分野での経験、知識を生かして貢献したい（機械）
- ・全体を見渡すより、ひとつの領域を深掘りする方が得意であるため（食料品）
- ・一般的経営だけではつまらない。スペシャリストとして社会に貢献していきたい為（医薬・機械）
- ・あまり広すぎる業務を担当するのは、力を発揮できない可能性がある（繊維）

## 2. 役員就任前にやっておけばよかったこと

### 「経営に関する知識習得」「外国語によるコミュニケーションの向上」「社外人脈づくり」

役員就任前にもっとやっておけばよかったと後悔していること (n=334、複数回答可 ※有効回答のみ)

1位	戦略・財務など経営に関する知識習得	166票	49.7%
2位	外国語によるコミュニケーションの向上	147票	44.0%
3位	社外人脈づくり	112票	33.5%
4位	会社法・税法などの法律知識習得	91票	27.2%
5位	組織マネジメント・人材育成に関する知識習得	70票	21.0%
6位	歴史・文化・地政学などの一般教養	67票	20.1%
7位	プレゼンテーションスキルの習得	51票	15.3%
8位	ITに関する知識・スキルの習得	49票	14.7%
9位	リーダーシップ向上のためのスキル習得	46票	13.8%
10位	趣味を持つ	34票	10.2%
11位	グローバルビジネスでのプロトコル(儀礼)習得	31票	9.3%
12位	コーチングなどのコミュニケーション力の向上	29票	8.7%
13位	体力づくり	28票	8.4%
14位	休暇の取得(自分の時間をつくる)	14票	4.2%
15位	特に後悔していることはない	10票	3.0%
16位	地域との関わりを持つ	6票	1.8%
17位	家族との関わりを持つ	5票	1.5%
	その他	14票	4.2%

役員就任前にもっとやっておけばよかったと後悔していることを聞いたところ、1位「戦略・財務など経営に関する知識習得」(166票 49.7%)、2位「外国語によるコミュニケーション力の向上」(147票 44.0%)、3位「社外人脈づくり」(112票 33.5%)、4位「会社法・税法などの法律知識習得」(91票 27.2%)、5位「組織マネジメント・人材育成に関する知識習得」(70票 21.0%)となった。役員には、自身が経験を積み重ねてきた事業に関する知識・スキルだけではなく、経営者としての広範な知識・スキルを学び、社内にとどまらない多様な人脈が必要と認識していることが伺える。

#### ■その他 (一部抜粋)

- ・社会の変化、世界の変化、お客様の変化の知識、気づきを勉強したい (医薬品)
- ・視点を変え、変化によるビジネスチャンスの取得、リーダーとして求められる資質を学びたい (部品)
- ・国内にとどまらない、先進的な経営戦略、理論、事例の知識 (IT、イノベーション、M&A等) (ガス)
- ・TOP 同士の付き合いの重要性に気付かされた (セラミックス)
- ・業務外の知見が必要 (窯業・運輸)
- ・反省はするが後悔はしない、これからのことに目を向ける (消費財卸売業・医薬品)

### 3. 10年後の経営環境で求められる経営者の資質は 「イノベーションの気概」「本質を見抜く力」「変化への柔軟性」

#### 職場で評価されていると思う資質

(優先項目を3つ回答、※有効回答のみ)

n=321(取締役41.7%、執行役員58.3%)

順位	要素	票数	%
1	本質を見抜く力	74	23.1%
2	論理的思考	68	21.2%
3	変化への柔軟性	63	19.6%
4	過去からの脱却	61	19.0%
5	統率力	53	16.5%
6	フェアな評価	52	16.2%
7	国際的経験	41	12.8%
8	人心掌握力	40	12.5%
9	リスク管理	38	11.8%
10	分析力	36	11.2%
10	発信力	36	11.2%
10	厳格さ	36	11.2%
13	情熱	35	10.9%
14	強烈な意志	32	10.0%
14	ビジョンを掲げる力	32	10.0%
16	イノベーションの気概	31	9.7%

#### 10年後の経営環境で社長に求められること

(優先項目を3つ回答、※有効回答のみ)

n=334(取締役41.6%、執行役員58.4%)

順位	要素	票数	%
1	イノベーションの気概	115	34.4%
2	本質を見抜く力	110	32.9%
3	変化への柔軟性	108	32.3%
4	ビジョンを掲げる力	72	21.6%
5	国際的経験	53	15.9%
6	過去からの脱却	45	13.5%
6	厳格さ	45	13.5%
8	統率力	44	13.2%
9	情熱	40	12.0%
10	人心掌握力	39	11.7%
11	強烈な意志	38	11.4%
11	多様性の活用	38	11.4%
13	リスク管理	37	11.1%
14	高い志	36	10.8%
15	発信力	34	10.2%
16	トレンド認識力	28	8.4%

“ご自身が職場で評価されていると思う資質”ならびに“10年後の経営環境における社長に求められる資質”について聞いた(28項目の選択肢の中から、回答者1人につき3つ選択)。

10年後の経営環境において社長に求められることは、1位「イノベーションの気概」(115票 34.4%)、2位「本質を見抜く力」(110票 32.9%)、3位「変化への柔軟性」(108票 32.3%)となった。

ご自身のこと(自分の資質に対する上司・同僚・部下など職場からの評価)は、1位「本質を見抜く力」(74票 23.1%)、2位「論理的思考」(68票 21.2%)、3位「変化への柔軟性」(63票 19.6%)が上位となった。

「イノベーションの気概」自身:16位(31票 9.7%)→10年後の社長:1位(115票 34.4%)、「ビジョンを掲げる力」自身:14位(32票 10.0%)→10年後の社長:4位(72票 21.6%)と、自身の評価ポイントの資質として回答する人は多くはなかったが、10年後の経営環境で社長に求められる資質としては大きく順位を上げた。ビジネスパーソンとして最終的に社長を目指す役員は25.3%であるが、資質として備え職場で評価されていると認識する役員は10%前後にとどまるため、将来に向けてこれらの資質を磨く必要がある。

■ 「職場で評価されていると思う資質」の背景にあるエピソードについて自由回答（一部抜粋）

【イノベーションの気概】

- ・入社以来、毎日同じ事のくり返しが多く、結果も同じとなる。新しい発想をといつも思っている（設備）
- ・チーム改革を行い、スタッフのモチベーションと目線を上げ、視点を変え、常勝軍団に変化（医薬品）
- ・新規機器の導入を検討した際、大変な反対に合ったが、導入し、新たな市場を築いた（エネルギー）
- ・従来からの「モノ」ビジネスから「コト」ビジネスへの転換を進行中（輸送機器）
- ・2007年に企画した流通改革を推進し新しい高収益チャネルを確立させた（金属製品）
- ・現在の部門を全てのゼロベースから立ち上げ、全社 No.1 の利益を得る事業へと発展させた（製造）
- ・入社1年以内に、カリフォルニアに IOT 開発拠点を開設。事業開発組織立ち上げた（計測機器）
- ・新しいビジネスモデルの導入実現（海運・空運）

【ビジョンを掲げる力】

- ・最初は誰も信じてもらえないアイデアを動かす為には、どういう世界になる or するのかを発信し続けることが大事であると学んだ（ソフトハウス）
- ・常々、夢・ビジョンを語ることを実践している（部品）
- ・組織の統廃合後、将来の目標も無く、黙々とルーチン業務をこなす部員に目差す姿、有るべき姿を具体的に示し、部員のやる気、モチベーション UP に繋げた（その他機械）
- ・「強い工場」を目指して、全社に先がけてローカルシステム導入、自社での工作技術、分析センター設置など同業他社ではやっていないことを導入して管理技術を上げた（化学）
- ・自分の考えも相手に伝わらなければ自分の理解度が低いのだ、という価値観に立って、繰り返し伝えることを心掛けてきた（土木工事）
- ・香港・中国への出向、現マーケティング統括において、ビジョンを描き戦略戦術に落とし込み実行する仕事をしてきた（化粧品）
- ・経営企画としての中計策定及び、欧州のリストラから構造転換の実証（産業機械）

■ 「10年後の経営環境で社長に求められる資質」に関する自由回答（一部抜粋）

【イノベーションの気概】

- ・TOP がイノベーションを全面に出すと、組織が活性化する。部下は守りに入りがち。それを TOP の姿勢で改める（鉄鋼）
- ・先を読み、新たな発想が出来る経営者はいつの時代も必要と思う（道路輸送）
- ・常に革新が必要な時代が続くと予想される（生産財卸売）
- ・経営環境の変化、技術の進化が早く、業務が入り混る時代である（設備）
- ・日本を取り巻く環境が難易度を増すなか、打開するためにイノベーションがより重要となる（空運）
- ・既存のビジネスモデルは IT の進化により、ほとんどが維持できないと感じるため（不動産）
- ・イノベーションを起こす事が生き残る為に必要（産業機械）
- ・変化の対応としてのイノベーション、各時代共通（鉄鋼）
- ・会社を常に成長させるため、変化を恐れない。変化に気づく。新しい事に挑戦する風土作り（医薬品）
- ・時代に応じた新しい事業への着手が大切。不採算事業は止める勇気も大切（出版）
- ・今までと全く異なる時代に突入し、前提条件が異なるから（自動車メーカー）

### 【ビジョンを掲げる力】

- どの時代においても、トップたるものには必要なこと（土木工事）
- イノベーションのための明確なビジョンが必要。それも社長の口から発信する必要がある（産業電機）
- 全社の共通目標として全社員が理解し実践すべき。これは社長のみの仕事である（持株会社）
- 経営者だけでオペレーションできるわけではない。ビジョンを掲げ、社員を動機付ける力が必要（化学）
- 変化に対応し、先を読む力と、グループを引っ張っていく為のビジョンを掲げることが大切（製造）
- 各組織が部分最適に走ってしまうことを防ぐためにビジョンが有効（ガス）
- 社員の力を最大化して企業は成長するもの、その為にはビジョンが有効である為（家具）
- 組織を率いるにはビジョンが必要。10年後も変わらない。社員に未来の映像を見せる（非製造業）
- 先見性に基づくビジョンが企業の将来を左右（生産財卸売）
- 社員に夢を与えモチベーションを高める事が最も重要と考える（鉄鋼）
- ビジョンがなければ従業員はやめる。（石油・石炭製品）
- 多様性の中、ビジョンは必要（その他機械）
- 広く組織、人を吸引するために必要（Diversityが進むという前提）（繊維）

### コメント：一般社団法人日本能率協会 理事長 吉田正

#### 役員として磨くべき資質とは

変化の激しい経営環境において、役員4人に1人（25.3%）が社長を目指していることが分かった。この結果は、JMAグループによる過去の調査\*と比較して最も多い割合だ。10年後の経営環境で社長に求められる資質として「イノベーションの気概」「ビジョンを掲げる力」が上位にあげられたが、ご自身の資質として認識する役員は10%前後に留まっている。こうした結果から、役員として磨くべき資質が紐解けるだろう。

コーポレートガバナンス・コードにおいて取締役・監査役に対するトレーニングの原則も示されているが、日本能率協会（JMA）にも後継者や次世代を担う経営陣の育成に課題を抱える企業担当者の生々しい声が届く。“自社の役員に必要な資質は何か、どのようなトレーニングが必要か”といったことを各社で検討する際に、本結果をご活用いただければ望外である。

会社が透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うために、役員には知識と覚悟、短期と中長期の視点が求められる。日本能率協会(JMA)では、『役員いかにあるべきか』と問いながら、グローバル水準で互していくために必要な基礎を身に付けるプログラムを設計・提供している。現役経営者から、経営の醍醐味に気づかされ、他流試合による視野拡大と社外人脈作りを通じて「全責任を負い、思い切りやってみよう」と意識を転換された方がいらっしやう。今後、産業界発展に寄与する経営力を持った役員が使命を担い、日本を牽引していくことを期待している。

\* 第15回 新任役員の新顔に関する調査 将来の昇進希望 社長と回答 2008年8. 9% (n=203)、2011年20.5%(n=229)

#### 【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：安松、森本、丸尾）  
〒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。