

10年後の社長に求められるのは、「イノベーションの気概」

「従業員の4人に1人が社長をめざしている」——そんな結果が、日本能率協会（JMA）の「経営者に求められる資質に関するアンケート」から明らかになった。

アンケートは、JMAが実施する「JMAトップマネジメント研修」に参加した取締役や執行役員の方が対象に行われた。冒頭の結果は、「ビジネスパーソンとして最終的にめざしたい姿」について聞いたもので、最も多かった「社長を支える参謀として貢献する役員」（48.2%）に次いで、「社長」をめざす役員は、25.3%となっている。

「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」という設問では、半数近かったのが「戦略・財務など経営に関する知識習得」で、ほかに「会社法・税法などの法律知識習得」「組織マネジメント・人材育成に関する知識習得」などが上位にあがった。

これらは、ITスキルやプレゼンテーションスキル、リーダーシップスキルなど各種の「スキル習得」よりも上回っており、役員にとって経営にかかわる幅広い知識習得の必要性があることが示された形だ。

「自身が評価されている資質」を聞いた質問では、「本質を見抜く力」「論理的思考」がトップ2であったが、「10年後の経営環境で社長に求められていること」への回答は、「イノベーションの気概」がトップ、「ビジョンを掲げる力」が2位となっている。この2つは、「評価されていると思う資質」では16位、14位と低く、これらを自身の資質として認識する役員は10%前後にとどまっている。

役員はどのような資質を磨くべきか、いかにして次世代の経営陣を育成していけばよいのかなど、さまざまなヒントが得られる調査といえるだろう。

● 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
(複数回答可 ※有効回答のみ) n=334

順位	要素	票数	%
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%

● 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%

出所：一般社団法人日本能率協会『経営者に求められる資質に関するアンケート』（2017年10月）



「自由闊達」な組織をめざそう 付加価値を高める働き方改革へ

昨年は、働き方改革を掲げる動きが多く見られた。社会的な関心も高まり、大きく前進した年であったといえよう。

日本は、人口減少に伴い、いまの生活を維持するためには、働くことができる「人」と「機会」を増やさねばならない。そして何よりも、1人あたりの労働生産性を向上させることが求められている。こうした背景は、誰もが知るところである。

だが、いまの働き方改革は、本当に従業員と企業そして社会にとって、価値ある改革内容になっているであろうか。

ここで労働生産性向上について基礎的なことを振り返っておきたい。

国際比較における労働生産性は、「労働生産性＝GDP（国民総生産）÷就業人員×労働時間」である。OECD加盟35カ国中で、日本は22位（2015年）。1970年からの調査で、1990年に16位にまで上昇したが、20位前後を上下しているのだ。

しかも、時間あたりの労働生産性から見ると、日本は26位。主要先進7カ国のなかでは最下位で、アメリカの6割強程度しか達成できていない。

こう見ると、単なる残業時間削減では、まったく歯が立たないことがわかる。無駄な業務や不要な仕事をやめ、定型業務はIT化を

進め、労働時間を短くし、付加価値を生み出す仕事に転換することがめざすべきところである。

また、これまでIT化を各国とも進めてきたが、日本はIT化によって労働生産性は向上していない。横ばいで、作業が楽になったぶん、付加価値向上に直結しない仕事を生み出してしまっていたのではないだろうか。

あらためて考えたいのが、「労働生産性＝アウトプット（組織が生み出す付加価値）÷インプット（従業員人数×労働時間）」という公式である。

いまの働き方改革は、分母を少なくする改革である。次のステージでは、分子にあたる付加価値を向上する改革をめざさなければならない。

付加価値を高めるためには、すでにさまざまな打ち手がある。たとえば、ダイバーシティ、シニア活用、標準化業務の機械化、オープンイノベーション、共創などである。こうした打ち手をもっても成果をなかなか出せないのは、つまり、自らも気づいていない意識や行動を変えられていないからである。

ソニーの創業者のひとりである井深大氏は、「自由闊達」という言葉を使った。いまこそ、新しいものをつくり出せる自由闊達さが日本の組織に求められている。

（編集室 ^{フシケン} 文斌）