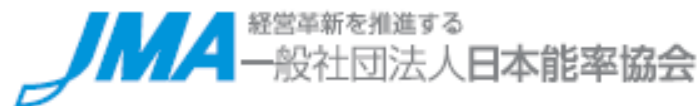


# JMAトップマネジメント研修プログラム

## ～経営者に求められることとは～



※本資料は以下の利用条件を十分ご確認の上ご利用ください。

1. 本資料に関する著作権、商標権、意匠権を含む一切の知的財産権はJMAに所属しています。
2. JMAの事前の承諾を受けた場合を除き、本資料の一部または全部を複製、転載、転用、翻案することは禁止しております。
3. 貴社とJMAが契約締結に至らなかった場合は本資料はJMAにご返還ください。

## はじめに

日本能率協会では、トップマネジメント(役員・経営幹部)の「経営力向上」が企業・産業界成長のための必要条件との認識にたち、その成長・発展に貢献すべく、各企業の役員の方々が自らの能力を高める場と機会の提供を、30年以上にわたって実施してまいりました。

知識を知恵に、知恵を変革の力にするため、“知行合一”を再認識していただくのがJMAトップマネジメントプログラムです。

このたび、同プログラム構築の背景にある考え方を以下2点に分けてご紹介いたします。

### ◆経営者の果たすべき役割

### ◆経営者の役割を果たすために必要な「心構え」「基本スキル」

産業界の各企業様が、最適な経営者育成計画を策定するにあたり参考になれば幸いに存じます。

# JMAが考える 「経営者の果たすべき役割」

小会では、経営者の果たすべき役割を以下の5つのアクションで定義しています。

1. 経営に対する「志」「信念」を持つ
2. 変革を主導する
3. 事業と人材がともに成長する好循環を創る
4. ビジョンを描き伝える
5. 自社の歴史の一コマを担う



# 経営者の役割を果たすために必要な「心構え」「基本スキル」

小会では、経営者の役割を果たすために必要な3つの「心構え」と10の「基本スキル」を以下のように定義しています。

## ●心構え

1. 役割認識
2. 大局的視点
3. 人間的魅力

## ●基本スキル

### <ソフトスキル>

1. イノベーションの気概
2. 変化への柔軟性
3. 本質を見抜く力
4. ビジョンを掲げる力
5. 過去からの脱却

### <ハードスキル>

6. 法務・企業統治
7. 経営戦略
8. 財務・会計
9. 組織・人材革新
10. 意思決定とリーダーシップ

## ソフトスキル

## ハードスキル

「イノベーションの  
気概」

「変化への柔軟性」

「本質を見抜く力」

「ビジョンを掲げる力」

「過去からの脱却」

「法務・企業統治」

「経営戦略」

「財務・会計」

「組織・人材革新」

「意思決定と  
リーダーシップ」

「役割認識」

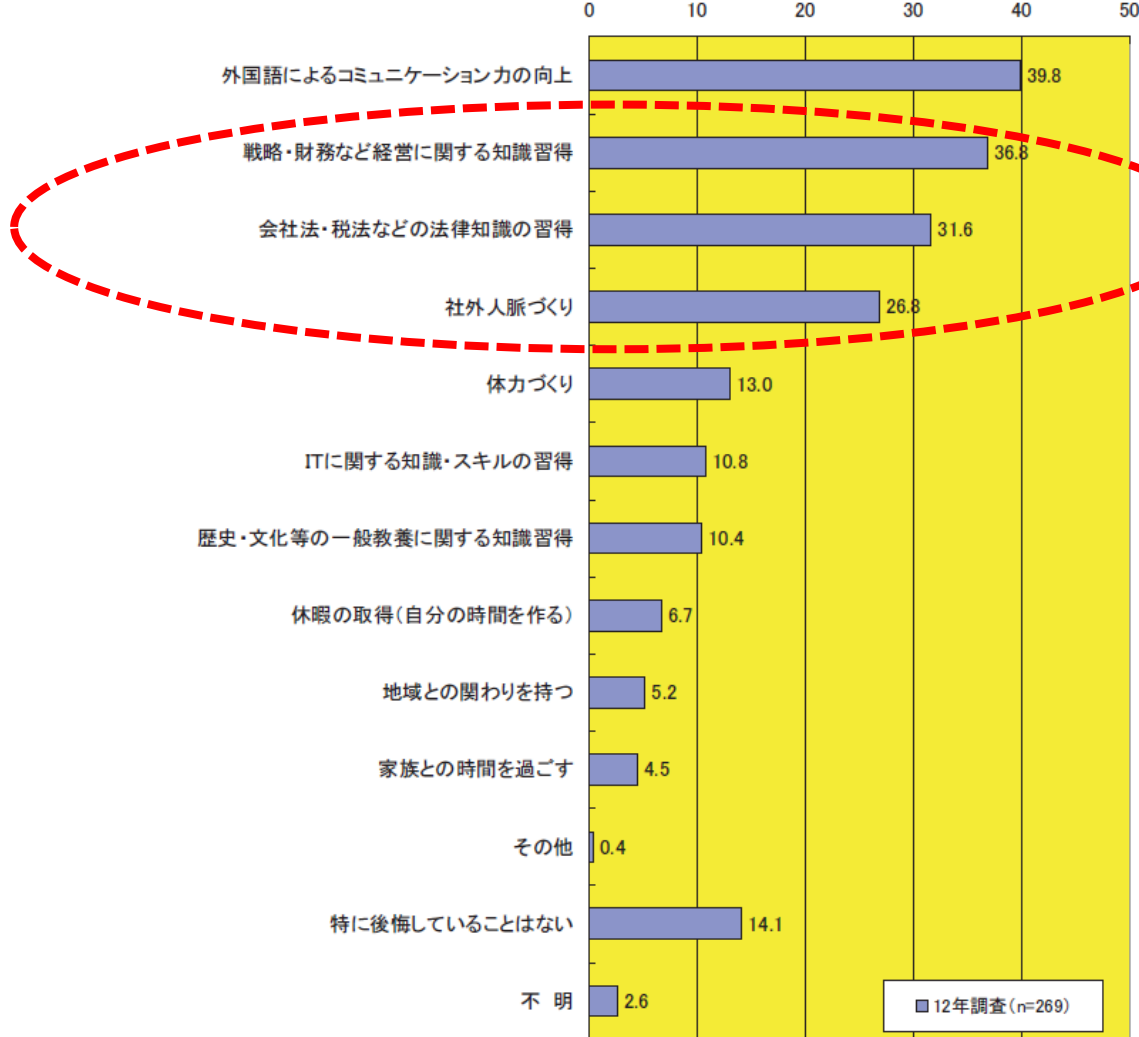
「大局的視点」

「人間的魅力」

# 【参考】 新任役員の方への調査結果

## ▶ 役員になって必要と感じていること、実務での壁とは？

図19. 役員就任前にやっておけばよかったと後悔していること／マルチアンサー (%)



**戦略・財務  
法務などの  
知識  
+  
社外人脈**

**を獲得する  
機会を  
欲している**

日本能率協会グループ  
「第15回新任役員の素顔に関する調査」

## 【参考】時代の要請 ～コーポレートガバナンス・コード～

### 【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

### 補充原則

- 4-14① 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。
- 4-14② 上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。



**【企画・支援事務局】**  
一般社団法人日本能率協会 経営・人材センター  
ひとづくりグループ  
トップマネジメント研修事務局

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22  
TEL:03-3434-1955/FAX:03-3434-6387