

世界経営幹部意識調査（英名:C-Suite Challenge） 「コロナ禍からの回復に向けて」 CEO版 調査結果概要

資料1



JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 主な調査内容
 - 2021年にビジネスに影響を及ぼす外的要因
 - 2021年に企業が重点的に取り組む経営課題、人的資源管理課題
 - 経営課題解決の障壁、自社が成長に必要な変化、変革リーダーに求められる資質等
- 調査方法－Web上の専用サイト
- 調査期間－2020年11月7日～12月10日
- 回答者の属性－日本を含む41か国の経営幹部(CxO)1,538名(日本186名含む)

日本では取締役以上を対象とした。役職名については、「代表取締役→最高経営責任者(CEO)」などを例示し、回答者の業務内容に合致した役職名が選択できるようにした。

本資料では経営幹部1,538名のうちCEO 909名(日本118名含む)の回答を抜粋し、 日本と主に米国、ドイツのCEOの特徴を比較・分析

役職名	人数	%
CEO	909	59.1%
CMO	104	6.8%
CFO	106	6.9%
HC executive	92	6.0%
その他の経営幹部	327	21.3%
合計	1538	100.0%

HC executive－CHRO, Chief Diversity Officer,
Chief Learning Officer, Chief Talent Officerなど人事担当経営幹部

CEO 909名の属性

回答者 国／地域	人数	%	収益	%	産業	%
日本	118	13.0%	1億ドル未満	63.1%	サービス	62.5%
米国	123	13.5%	1億ドル～50億ドル	26.8%	製造	27.1%
ドイツ	132	14.5%	50億ドル以上	10.1%	金融	10.5%
その他の地域	536	59.0%	合計	100.0%	合計	100.0%
合計	909	100.0%				

※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が100にならない場合がある

※本資料で「世界」とは「日本、米国、ドイツを含む全ての調査実施国／地域の回答」を意味する

1. 2021年にビジネスに影響を及ぼす外的要因

設問

企業ではコントロールできない外的要因のうち、2021年に貴社に最も大きな影響を及ぼすものはどれですか。
(最大5つまで選択可能:全27項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
新型コロナウイルス感染症	1	72.9%	1	58.5%	1	60.6%	1	56.1%	1	76.5%
景気後退のリスク	2	52.5%	3	36.6%	2	38.6%	2	38.9%	2	42.6%
消費者／顧客の購買行動の変化	3	33.1%	5	22.0%	3	31.8%	4	27.4%	3	38.2%
世界的政情不安	4	23.7%	10	15.5%	5	26.5%	5	24.4%	5	29.4%
新型コロナウイルスワクチンの供給体制	5	20.3%	2	44.7%	4	28.8%	3	30.8%	8	19.1%
他社との競争	6	17.0%	12	13.8%	9	18.9%	10	13.0%	4	33.8%
規制	6	17.0%	4	31.7%	6	24.2%	6	22.3%	7	20.6%
気候変動の影響	8	16.1%	14	9.8%	9	18.9%	14	10.8%	11	14.7%
従業員のスキル	9	14.4%	8	17.9%	8	22.7%	8	16.0%	13	13.2%
世界貿易の混乱	10	13.6%	7	18.7%	11	17.4%	7	21.8%	6	22.1%
収益圧縮	11	12.7%	9	16.3%	6	24.2%	9	15.9%	11	14.7%
社会・環境問題における企業の役割に対するステークホルダーからの期待	12	11.0%	14	9.8%	25	1.5%	20	7.7%	16	7.4%
為替の変動	13	10.2%	22	4.1%	21	3.8%	16	10.0%	10	16.2%
より機動性のある競合他社	13	10.2%	18	7.3%	19	5.3%	15	10.1%	9	17.6%
インフラ投資の不足	15	8.5%	21	4.9%	13	12.9%	19	8.2%	14	10.3%
その他	16	7.6%	17	8.9%	16	6.1%	23	5.5%	18	2.9%
エネルギー価格の変動	16	7.6%	24	2.4%	16	6.1%	24	5.0%	15	8.8%
政府に対する信頼の低下	18	5.9%	13	12.2%	15	10.6%	12	12.5%	18	2.9%
所得／富の格差	18	5.9%	20	6.5%	22	3.0%	21	7.2%	18	2.9%
資本へのアクセス／借入費用	20	5.1%	18	7.3%	16	6.1%	11	13.0%	17	4.4%
財政赤字	20	5.1%	14	9.8%	12	14.4%	13	11.2%	18	2.9%
社会的公正の問題	20	5.1%	11	14.6%	20	4.6%	18	8.5%	22	1.5%
法人税率	23	2.5%	5	22.0%	13	12.9%	17	9.8%	25	0.0%
インフレーション	23	2.5%	23	3.3%	22	3.0%	22	6.7%	22	1.5%
待機児童の問題	25	1.7%	24	2.4%	24	2.3%	26	1.4%	25	0.0%
モノ言う株主（アクティビスト）	25	1.7%	26	0.8%	25	1.5%	25	3.0%	25	0.0%
ジェンダー格差	27	0.0%	26	0.8%	27	0.8%	27	1.3%	22	1.5%

1. 2021年にビジネスに影響を及ぼす外的要因

2021年にビジネスに影響を及ぼす企業ではコントロールできない外的要因について、

- ・日/独CEOの回答は「新型コロナウイルス感染症」(72.9%/60.6%)、「景気後退のリスク」(52.5%/38.6%)、「消費者／顧客の購買行動の変化」(33.1%/31.8%)が1～3位となっている。
- ・米国CEOの上位は「新型コロナウイルス感染症」(58.5%)、「ワクチンの供給体制」(44.7%)、「景気後退のリスク」(36.6%)に次いで「規制」(31.7%)、「法人税率」(22.0%)となっており、新政権の政策のビジネスへの影響を想定していることが見てとれる。なお、「政府に対する信頼の低下」は12.2%となった。

2. 2021年に企業が重点的に取り組む経営課題

設問 企業経営上の課題として、2021年に貴社が重点的に取り組むことはどれですか。
(最大5つまで選択可能:全20項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
イノベーションの促進	1	40.7%	2	33.3%	4	36.4%	2	38.6%	5	33.8%
業務プロセスの効率化	2	39.0%	4	28.5%	2	50.0%	5	29.8%	2	44.1%
デジタル・トランスフォーメーションの加速	3	38.1%	1	37.4%	1	53.8%	1	39.3%	1	48.5%
ビジネスモデルの修正	4	35.6%	6	24.4%	5	24.2%	3	31.9%	3	41.2%
持続可能性に関する取組みの強化	5	32.2%	9	15.5%	6	20.5%	7	24.1%	4	35.3%
組織内コミュニケーションの透明性向上	6	29.7%	12	8.1%	9	15.9%	12	10.4%	6	26.5%
コスト削減	7	22.0%	3	31.7%	3	44.7%	4	30.8%	7	23.5%
戦略的提携を通じたイノベーションの拡大	8	17.0%	8	20.3%	10	14.4%	8	21.3%	7	23.5%
企業統治（ガバナンス）の改善	9	14.4%	18	4.9%	7	19.7%	10	11.7%	9	19.1%
企業ミッションやステークホルダー重視の戦略の改善・改革	10	13.6%	13	5.7%	18	2.3%	14	7.8%	13	8.8%
危機管理計画の見直し	10	13.6%	11	9.8%	16	7.6%	13	9.1%	12	10.3%
M&Aおよび事業分離	12	12.7%	5	27.6%	11	12.9%	9	20.5%	11	14.7%
キャッシュフローの改善	12	12.7%	7	22.0%	8	18.9%	6	25.2%	9	19.1%
意思決定の分散（権限移譲の推進）	14	11.0%	20	2.4%	14	8.3%	16	7.1%	14	7.4%
サイバーリスクの低減	15	8.5%	10	14.6%	11	12.9%	11	10.4%	19	1.5%
環境負荷低減の取組み	15	8.5%	13	5.7%	14	8.3%	17	5.4%	14	7.4%
コーポレート・シチズンシップの向上	17	3.4%	13	5.7%	17	5.3%	18	4.4%	17	4.4%
その他	17	3.4%	13	5.7%	20	0.8%	20	3.2%	20	0.0%
従業員の削減	19	1.7%	18	4.9%	13	11.4%	15	7.6%	14	7.4%
サプライチェーンの国内回帰加速	20	0.9%	13	5.7%	19	1.5%	19	3.7%	18	2.9%

2. 2021年に企業が重点的に取り組む経営課題

2021年に企業が重点的に取り組む経営課題として、

- ・日/米/独CEO共通で「デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速」(38.1%/37.4%/53.8%)「イノベーションの促進」(40.7%/33.3%/36.4%)と併せて「業務プロセスの効率化」(39.0%/28.5%/50.0%)や「コスト削減」(22.0%/31.7%/44.7%)が重視されており、生産性の分子(付加価値)と分母(投入リソース)を同時に改革することで、傷んだビジネスの回復と成長の両方を追求する意識が読み取れる。この傾向は世界のCEOにも共通する。
- ・「持続可能性に関する取組みの強化」は、日本(32.2%)、米国(15.5%)、ドイツ(20.5%)と差が出ている。
- ・日本CEOの29.7%が「組織内コミュニケーションの透明性向上」を選んでいるが、米/独は8.1%/15.9%となっている。

3. 2021年に重点的に取り組む人的資源管理課題

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 人的資源管理において2021年に貴社が重点的に取り組むことはどれですか。
(最大5つまで選択可能:全21項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
優秀な人材の採用と維持	1	44.9%	1	58.5%	1	39.4%	1	50.2%	1	52.9%
「次世代」リーダーの育成	2	33.1%	2	25.2%	2	34.9%	2	25.5%	2	39.7%
金銭的報酬と非金銭的報酬を均衡させた報酬体系の再設計	3	19.5%	14	4.9%	17	2.3%	13	9.0%	3	22.1%
より多様な人材の採用	4	17.8%	4	21.1%	10	9.1%	7	12.0%	6	16.2%
アジャイルな（機動性に優れた）チームの結成	5	17.0%	7	12.2%	5	18.2%	3	18.5%	5	17.7%
従業員の成果向上に向けた指導強化	6	16.1%	9	10.6%	6	15.2%	5	14.9%	4	19.1%
心理的(精神的)な安全に配慮した職場づくり	7	15.3%	14	4.9%	14	6.8%	15	7.7%	7	13.2%
柔軟な就業規則の採用	8	11.9%	7	12.2%	7	14.4%	4	16.2%	9	8.8%
テレワークの従業員のエンゲージメント改善	8	11.9%	10	9.8%	18	1.5%	14	8.9%	9	8.8%
よりインクルーシブ（包含的）な組織風土の形成	10	11.0%	5	18.7%	18	1.5%	8	11.1%	12	7.4%
身体的な安全に配慮した職場づくり	11	9.3%	11	8.1%	12	8.3%	11	9.2%	8	10.3%
従業員のメンタルヘルス面のニーズへの対応	12	8.5%	6	13.0%	9	9.9%	12	9.1%	9	8.8%
オンライン研修を増やす	13	7.6%	13	6.5%	8	11.4%	10	10.5%	17	2.9%
職場出勤する従業員のエンゲージメント改善	14	5.1%	18	3.3%	3	21.2%	16	6.8%	16	4.4%
テレワークの従業員を増やす	14	5.1%	17	4.1%	13	7.6%	17	5.1%	14	5.9%
臨時や有期労働契約の労働力を拡大	16	2.5%	20	1.6%	15	3.8%	18	4.2%	18	0.0%
バーチャルワーク機能の充実	16	2.5%	12	7.3%	4	20.5%	6	13.4%	14	5.9%
その他	16	2.5%	21	0.8%	18	1.5%	20	1.5%	18	0.0%
従業員をコロナ禍以前の出勤体制に戻す	19	0.9%	3	22.0%	10	9.1%	9	10.5%	18	0.0%
同一労働同一賃金の実現	19	0.9%	14	4.9%	16	3.0%	19	2.6%	12	7.4%
テレワークの従業員を減らす	21	0.0%	18	3.3%	21	0.8%	21	1.5%	18	0.0%

3. 2021年に重点的に取り組む人的資源管理課題

2021年に重点的に取り組むべき人的資源管理課題として、

- ・日/米/独CEOの1位、2位は「優秀な人材の採用と維持」(44.9%/58.5%/39.4%)、「『次世代』リーダーの育成」(33.1%/25.2%/34.9%)と共通。

- ・上記に次ぐ項目は、日「報酬体系の再設計」(19.5%)、米「コロナ禍以前の出勤体制に戻す」(22.0%)、独「職場に出勤する従業員のエンゲージメント改善」(21.2%)。この背景には、コロナ禍で急変したテレワーク等の働き方や組織マネジメントのあり方について、生産性の観点も含めて 再検証する時期との意識が共通して表れていると推察される。なお、日/米/独CEO共通して「テレワークの従業員を増やす」は少数(5.1%/4.1%/7.6%)となった。

4. 2021年に経営課題を解決する上での障壁

設問

2021年、貴社が経営課題を解決する上で障壁となるものはどれですか。
(最大5つまで選択可能: 全24項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
優秀な人材の不足	1	32.5%	9	14.2%	3	34.1%	2	26.1%	2	29.9%
新型コロナウイルス感染症に関連した混乱	2	27.2%	1	62.5%	1	60.5%	1	50.9%	7	22.4%
現行ビジネスモデルへのこだわり	3	24.6%	12	10.0%	19	5.4%	9	15.0%	3	25.4%
革新的な組織文化の欠如	3	24.6%	7	15.0%	6	16.3%	4	18.7%	9	20.9%
事業成長のためのデータの活用が不十分	5	22.8%	6	17.5%	8	13.2%	6	16.8%	13	16.4%
変化を嫌う姿勢	5	22.8%	11	11.7%	5	18.6%	11	14.2%	1	32.8%
データ分析スキルの欠如	7	21.9%	7	15.0%	14	9.3%	7	16.1%	11	17.9%
不十分な組織内コミュニケーション	8	20.2%	24	0.8%	16	8.5%	21	7.8%	5	23.9%
戦略的ビジョンの欠如	9	17.5%	19	5.0%	10	10.9%	15	10.3%	5	23.9%
組織内の連携の欠如	10	15.8%	17	6.7%	10	10.9%	17	9.9%	3	25.4%
多様性の欠如	11	14.0%	12	10.0%	20	4.7%	19	8.3%	7	22.4%
ビジネスニーズを満たすためのリソースの制約	11	14.0%	2	30.0%	8	13.2%	3	23.3%	11	17.9%
成果を公正に評価する能力の欠如	13	13.2%	16	7.5%	23	3.1%	20	8.3%	21	6.0%
変化に抵抗する従業員	14	12.3%	14	8.3%	4	20.9%	12	13.0%	18	11.9%
時代遅れのテクノロジー	15	10.5%	3	27.5%	13	10.1%	10	14.9%	13	16.4%
変化に抵抗する中間管理職	16	8.8%	14	8.3%	7	14.7%	13	12.9%	16	13.4%
縦割りの組織	16	8.8%	4	23.3%	10	10.9%	8	15.3%	10	19.4%
従業員のエンゲージメント・レベルの低さ	18	7.9%	19	5.0%	18	7.0%	18	9.6%	15	14.9%
戦略的ではない人事	19	7.0%	22	4.2%	14	9.3%	14	11.1%	16	13.4%
規制	19	7.0%	5	21.7%	2	35.7%	5	17.8%	22	4.5%
実情に合っていない報酬体系	21	6.1%	19	5.0%	20	4.7%	22	6.0%	23	1.5%
短期的業績を重視するリソース配分	22	4.4%	10	12.5%	22	3.9%	16	10.0%	19	9.0%
排他的な組織風土	23	2.6%	17	6.7%	16	8.5%	23	5.9%	20	7.5%
その他	23	2.6%	22	4.2%	24	2.3%	24	2.5%	24	0.0%

4. 2021年に経営課題を解決する上での障壁

2021年に経営課題を解決する上で障壁となるものとして、

- ・日本CEOの回答は「優秀な人材の不足」(32.5%)、「新型コロナウイルス感染症に関連した混乱」(27.2%)、「革新的な組織文化の欠如」と「現行ビジネスモデルへのこだわり」(共に24.6%)が上位となっている。
- ・ドイツCEOも日本と似た傾向で「新型コロナウイルス感染症に関連した混乱」(60.5%)、「優秀な人材の不足」(34.1%)、「変化を嫌う姿勢」(18.6%)や「変化に抵抗する従業員」(20.9%)などが上位となっているが、「規制」(35.7%)が上位となっているのは米国と同様(21.7%)である。
- ・米国CEOはドイツ同様「新型コロナウイルス感染症に関連した混乱」(62.5%)が最上位だが、「ビジネスニーズを満たすためのリソース制約」(30.0%)、「時代遅れのテクノロジー」(27.5%)が2位、3位となっており、コロナ禍で資金が限られる中、DX等の新技術導入に向けた設備や人材などに攻めの投資が十分できない葛藤の表れと推察される。

5. コロナ禍を経た長期的な変化

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問

コロナ禍を経て変容した経済、ビジネス、あるいは社会環境下において、以下に挙げる項目のうちより長期(3年以上)にわたり継続する可能性が高いのはどれだと思いますか。それぞれについて1を「最も可能性が低い」、5を「最も可能性が高い」として、1から5までのいずれかの選択肢を選んでください。
(以下の%は4と5の回答の合計:全17項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
業務の自動化の進展	1	79.6%	3	74.6%	5	58.1%	2	70.4%	1	80.6%
出張の減少	2	75.9%	2	78.3%	2	76.8%	1	74.0%	3	76.1%
気候変動問題に対する関心の高まり	3	73.8%	6	71.1%	1	78.1%	5	67.0%	7	67.2%
オフィススペースの縮小	4	70.1%	1	79.0%	6	52.5%	6	66.8%	2	77.6%
テレワーク導入に伴い、新たな報酬制度及び福利厚生が必要になる	5	68.2%	8	61.4%	10	41.0%	7	58.6%	4	74.6%
企業が社会課題の解決に取り組むことがますます求められる	6	67.9%	7	61.7%	7	46.3%	9	54.9%	5	74.2%
将来のパンデミックへの備えを充実させた公衆衛生・医療システムの導入	7	67.3%	9	56.5%	8	45.9%	8	58.2%	6	70.2%
サプライチェーンの強靱化（より統合される、自国市場に近づく等）	8	66.4%	5	73.0%	4	61.2%	4	69.0%	8	64.2%
サプライチェーンの効率化	9	64.5%	10	43.8%	11	37.7%	10	51.9%	9	60.6%
資本市場において、大企業の方が中小企業より資金調達がしやすくなる	10	49.1%	4	73.5%	3	70.2%	3	70.0%	11	40.9%
グローバル化の進展	11	39.3%	12	34.8%	12	36.9%	12	36.0%	12	38.8%
企業が良き企業市民となるために、取締役会がより大きな役割を果たす	12	37.4%	11	42.1%	15	28.9%	11	43.1%	10	46.3%
民主主義制度に対する信頼の低下	13	28.0%	15	23.3%	13	32.2%	15	30.4%	14	26.9%
グローバル化の後退	14	27.8%	17	18.3%	17	19.5%	17	24.3%	15	23.9%
資本主義及び市場に対する信頼の低下	15	26.4%	16	20.0%	14	30.6%	16	26.0%	17	22.7%
正規雇用などの縮小	16	25.0%	13	31.3%	16	26.0%	13	34.0%	13	29.9%
業界再編・統合により消費者の製品・サービスに関する選択肢が少なくなる	17	23.4%	14	30.1%	9	42.3%	14	32.2%	16	23.9%

5. コロナ禍を経た長期的な変化

コロナ禍を経て長期的(3年以上)にわたり継続する変化として、

- ・日/米/独CEO共通で「可能性が高い(*)」との回答が多かったのは、「出張の減少」(75.9%/78.3%/76.8%)、「気候変動問題に対する関心の高まり」(73.8%/71.1%/78.1%)、物流を自国市場に近づけるなどの「サプライチェーンの強靱化」(66.4%/73.0%/61.2%)。
- ・日/米CEO共通で「可能性が高い(*)」との回答が多かったのは、「業務自動化の進展」(79.6%/74.6%)、「オフィススペースの縮小」(70.1%/79.0%)、「テレワーク導入に伴う新たな報酬制度や福利厚生必要性」(68.2%/61.4%)、「企業が社会課題の解決に取り組むことがますます求められる」(67.9%/61.7%)であった。
- ・米/独CEO共通で「可能性が高い(*)」との回答が多かったのは「資本市場において、大企業が中小企業より資金調達をしやすくなる」(73.5%/70.2%)であった。
- ・なお、コロナ禍で議論となっていた「グローバル化の後退」について、今回の調査では「可能性が高い(*)」と答えたCEOは日本(27.8%)、米国(18.3%)、ドイツ(19.5%)で、他項目と比較して少数であった。

6. 2021年に自社が成長する上で必要な変化

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問

2021年、今後貴社が成長するためにはどのような変化が必要ですか。
(最大5つまで選択可能:全18項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
環境的・社会的な観点から持続可能性に貢献する製品・サービスを増やす	1	37.0%	14	11.6%	9	15.2%	12	15.9%	6	22.4%
ビジネスモデルの変革	2	35.2%	10	19.6%	9	15.2%	5	25.4%	2	31.3%
新たな顧客層の開拓	3	28.7%	5	25.9%	3	24.8%	3	30.8%	3	25.4%
データ分析の活用	4	25.9%	3	29.5%	5	21.6%	4	28.0%	5	23.9%
戦略的パートナーシップの拡大	5	25.0%	2	35.7%	2	25.6%	2	34.7%	1	37.3%
より顧客を重視した組織文化の形成	6	21.3%	11	17.9%	9	15.2%	7	22.1%	7	20.9%
新製品／サービスの開発及び提供	6	21.3%	1	47.3%	1	36.8%	1	36.9%	3	25.4%
社会課題解決でより積極的な役割を担う	8	18.5%	16	7.1%	17	1.6%	16	8.0%	14	9.0%
ソリューションの販売による製品価値の向上	9	13.9%	12	15.2%	6	20.0%	13	13.3%	7	20.9%
製品・サービスの機能を越えたカスタマーエクスペリエンスの提供	9	13.9%	8	22.3%	7	16.8%	6	22.9%	13	10.5%
より迅速な製品及びサービスの市場投入	11	12.0%	7	25.0%	9	15.2%	11	18.3%	9	16.4%
マーケティング戦略の変更	12	10.2%	9	20.5%	14	9.6%	10	19.2%	9	16.4%
新たな販売チャネルの開拓	12	10.2%	5	25.9%	7	16.8%	9	21.9%	12	11.9%
新たな販売地域の開拓	14	8.3%	4	26.8%	13	12.0%	8	22.0%	15	6.0%
より多くのカスタマイゼーション製品／サービスの開発	15	4.6%	15	8.9%	15	7.2%	15	10.2%	15	6.0%
顧客関係プロセスの透明性向上	15	4.6%	13	13.4%	4	24.0%	14	12.3%	11	13.4%
取締役会の関与及び企業統治（ガバナンス）の強化	15	4.6%	17	3.6%	18	0.0%	17	4.5%	15	6.0%
その他	18	0.0%	18	2.7%	16	3.2%	18	1.9%	18	0.0%

6. 2021年に自社が成長する上で必要な変化

2021年に自社が成長する上で必要な変化として、

- ・日本CEOの回答は「持続可能性に貢献する製品・サービスを増やす」(37.0%)、「ビジネスモデル変革」(35.2%)、「新たな顧客層の開拓」(28.7%)が、1～3位となっている。
- ・米/独CEOの回答は共通して「新製品／サービスの開発及び提供」(47.3%/36.8%)、「戦略的パートナーシップの拡大」(35.7%/25.6%)が1位、2位となっている。
- ・日/米/独CEO共通で「データ分析の活用」(25.9%/29.5%/21.6%)「新たな顧客層開拓」(28.7%/25.9%/24.8%)が、上位5位以内となっている。
- ・なおドイツCEOのみ「顧客関係プロセスの透明性向上」(24.0%)が上位となっており、Industrie4.0の推進で企業の枠を超えたオープンなネットワーク化への意識の表れと推察される。

7. 変革を主導するリーダーに重要なスキルや資質

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問

今後、貴社のトップリーダーが変革を主導するにあたり、最も重要なスキル及び資質は何ですか。
(最大3つまで選択可能:全21項目)[CEO]

	日本		米国		ドイツ		世界		日本(CEO以外)	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
イノベティブな思考	1	36.5%	2	38.7%	1	40.3%	1	36.0%	2	38.5%
実行力	2	35.5%	3	35.1%	5	24.2%	2	32.2%	3	36.9%
信頼の構築及び誠実さ	3	29.0%	5	23.4%	2	31.5%	4	26.1%	4	24.6%
人を触発するリーダーシップ	4	28.0%	6	19.8%	4	25.0%	6	22.9%	1	43.1%
組織のビジョンを強化する能力	5	23.4%	13	8.1%	11	10.5%	13	9.8%	4	24.6%
共感力	6	16.8%	7	15.3%	11	10.5%	8	13.5%	6	16.9%
チーム・リーダーシップ	6	16.8%	4	26.1%	3	28.2%	3	28.3%	9	15.4%
国際感覚、異文化に対する見識	8	13.1%	10	10.8%	14	7.3%	7	15.5%	6	16.9%
自らの目標を持ちながら、良好な対人関係を維持するスキル (対人的効果性)	8	13.1%	8	14.4%	10	12.1%	9	12.6%	11	7.7%
イニシアティブ (率先垂範)	10	12.2%	11	9.9%	9	13.7%	14	9.5%	9	15.4%
ビジネス／経営スキル	11	10.3%	14	7.2%	8	20.2%	12	10.5%	6	16.9%
個人としてのブランド力 (発信力)	12	8.4%	20	0.9%	21	0.0%	20	2.2%	12	6.2%
技術的知識	12	8.4%	14	7.2%	11	10.5%	11	10.6%	21	0.0%
クリティカル・シンキングスキル	14	7.5%	1	41.4%	7	21.0%	5	23.8%	15	4.6%
ステークホルダーマネジメント能力	15	6.5%	14	7.2%	16	4.0%	15	8.4%	12	6.2%
信頼性	15	6.5%	11	9.9%	6	21.8%	10	11.7%	14	6.0%
自己認識	17	5.6%	9	11.7%	15	4.8%	17	7.0%	17	1.5%
プロジェクト管理能力	18	3.7%	17	5.4%	18	2.4%	16	7.2%	15	4.6%
その他の重要なスキル	19	2.8%	21	0.0%	19	1.6%	21	1.2%	17	1.5%
数量的能力	20	0.9%	19	1.8%	19	1.6%	18	3.2%	17	1.5%
同僚との人間関係	21	0.0%	18	3.6%	17	3.2%	19	2.4%	17	1.5%

7. 変革を主導するリーダーに重要なスキルや資質

変革を主導するリーダーに重要なスキルおよび資質として、

- ・日/米/独CEO共通で「イノベーティブな思考」(36.5%/38.7%/40.3%)、「実行力」(35.5%/35.1%/24.2%)、「信頼の構築および誠実さ」(29.0%/23.4%/31.5%)は上位5位以内となっている。
- ・米/独CEO共通で「チーム・リーダーシップ」(26.1%/28.2%)が上位で、コロナ下の労働環境におけるチームでの業務推進を重視しているとみられる。
- ・日本CEOの回答では7.5%である「クリティカル・シンキングスキル」は米国では41.4%で1位。

現在及び今後(3年後)の生産性向上への取り組み

設問

コロナ禍を変革の機会と捉え、生産性を向上させるために「現在」重点的に取り組んでいることと、「今後(3年後)」さらに注力したいことを、それぞれ3つ選択してください。

	現在		今後	
	順位	%	順位	%
新しい顧客価値に対応する商品・サービス・事業の開発を通じた事業ポートフォリオの再編	1	47.2%	1	45.5%
従業員に対する生産性向上のための専門スキルの教育	2	40.4%	2	20.5%
柔軟でアジャイル（機動的）に対応できるプロジェクト型組織運営	3	33.7%	5	15.9%
デジタル技術の活用による定型業務の自動化・効率化で従業員が付加価値の高い業務に専念できる環境整備	3	33.7%	2	20.5%
意思決定スピードを速めるための組織のフラット化と権限委譲の実施	5	32.6%	8	11.4%
社会の変化に応じたミッションの再定義	5	32.6%	2	20.5%
生産性向上に必要な専門スキル・人的ネットワークを持つ人材採用	7	24.7%	5	15.9%
意思決定に必要な情報を可視化するためのデジタル投資	8	18.0%	9	9.1%
産学官連携、他企業との提携・協業など他組織と共同でのR&Dの強化	9	13.5%	7	13.6%
ジョブ型雇用の人事制度の導入	10	6.7%	10	4.5%
その他	11	1.1%	11	2.3%

現在及び今後(3年後)の生産性向上への取り組みでは、

- ・日本CEOの回答は「事業ポートフォリオの再編」が現在(47.2%)/今後(45.5%)で1位、「従業員に対する専門スキルの教育」が現在(40.4%)/今後(20.5%)で2位となった。

成果配分で今後重視すべきステークホルダー

設問

生産性向上により得られた成果を「公正」に配分するとしたら現在と比較して今後(3年後)はどのステークホルダーをより重視すべきとお考えですか？以下の選択肢から3つ選んで下さい。

	順位	%
従業員	1	89.4%
顧客	2	56.4%
社会	3	35.1%
会社（組織）	4	25.5%
地球環境	5	20.2%
株主・投資家	6	19.1%
経営者	7	14.9%
取引先	8	13.8%
提携先組織	9	5.3%
大学等教育研究機関	10	3.2%
政府等公的機関（NPO/NGO含む）	11	2.1%
その他	12	1.1%
債権者	13	0.0%

生産性向上により得られた成果配分で今後重視すべきステークホルダーとして、

・日本CEOの回答は、「従業員」、「顧客」、「社会」の順となった。

- 当該調査の米国コンファレンスボードのホームページ（英語）
“C-Suite Challenge™ 2021:
Leading in a Post-COVID-19 Recovery”
URL : <https://www.conference-board.org/topics/c-suite-challenge/c-suite-challenge-leading-post-covid-recovery>
- 当該CEO版調査概要の元となったコンファレンスボードと作成した
日本分析レポート（“C-Suite Challenge™ 2021:Leading in a Post-
COVID-19 Recovery（Japan Edition）”（英語））をご希望の方は下記
要領にてご連絡下さい。

資料請求方法：次ページの「個人情報取り扱いについて」をご確認
いただき、件名に「世界経営幹部意識調査日本分析レポート希望」と
明記の上、お名前・ご所属・メールアドレスを下記宛ご連絡下さい。

日本生産性本部・国際連携室 glal@jpc-net.jp

公益財団法人日本生産性本部では、皆様の個人情報を以下のように取り扱います。下記の内容をご確認の上、ご同意の上お申し込みをお願い申し上げます。なお、同意いただけない場合は、適切なサービスを受けられない場合がございます。同意いただいた後でも個別に不同意の表明をすることが可能です。

1. 利用目的

- (1) 当調査レポートのご案内
- (2) 日本生産性本部主催の事業、イベント等のご案内(メール)
- (3) 顧客分析・市場調査

以上の目的以外で個人情報を利用する場合、ご本人に個別理由を説明し同意を得た上で行うものいたします。

2. 個人情報の第三者提供

法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。

3. 個人情報の取扱いの委託

本事業を実施するにあたり、業務の一部(情報システム管理等)を委託しております。委託先に対しては、皆様のサービスに必要な個人情報だけを委託します。生産性本部の選定基準に基づき委託先を選定し、契約により個人情報の保護を徹底するとともに、委託先に対して適切な管理・監督を行います。

4. 皆様の権利

個人情報について、ご本人による開示請求・訂正・削除・利用停止等を求めることが可能です。その際は、以下までご連絡ください。

連絡先: 公益財団法人日本生産性本部 国際連携室 glal@jpc-net.jp

5. 公益財団法人日本生産性本部 個人情報保護管理者 総務部長