

# DX推進のためのマネジメント分析

## ～職種や業種によってマネジメント指向はどう異なるのか～

### Management Analysis to Promote Digital Transformation

#### - Differences in management orientation between occupations and industries -

宗 健                      大東建託株式会社 AI-DXラボ所長  
SO Takeshi              Manager, AI-DX Laboratory, Daito Trust Construction CO.,Ltd.

**要旨:**本研究では、IT 企業の研究職を含む 4,120 人に対して、仕事の成果を出すためのマネジメントに関するアンケート調査を行い、職種や業種、企業規模等でマネジメントに対する意識がどのように異なるのかを分析した。分析結果から、IT 系大企業の従業員、IT 系企業の研究職には、全職種の回答の平均値と大きく異なる傾向があることが分かった。この結果から、DX を推進する組織には、独立した人事制度を適用し、面白くてやりがいのある仕事を、自由度高く、自律的に行えるという従来とは異なったマネジメントを適用すること、それを実行可能なリーダーを置き権限委譲することが重要であることが分かった。  
キーワード: デジタルトランスフォーメーション、マネジメント、人事制度

**Abstract:** A questionnaire survey on management to boost work outcomes was administered to 4120 workers, including researchers in IT companies, to analyze the differences in attitudes toward management between occupations, industries, and companies. Results of the analysis revealed major deviations from all-occupation averages amongst workers and researchers of major IT companies. Furthermore, the results suggested that organizations that promote Digital Transformation (DX) can benefit from independent HR systems and unconventional management that encourages freedom and autonomy to perform interesting and challenging work and to delegate authority to competent leaders capable of execution.

### 1. 研究の背景および目的

筆者の職務経験<sup>注1)</sup>から、マネジメントの方法論は職種や企業風土によって大きく異なると感じてきた。昨今はDX 推進を重要戦略に掲げる企業も増加しているが、DX 推進のためには、従前のような規律を重視した上意下達を基本としたマネジメントから脱却する必要がある。それは、DX 推進のために必要な人材は、特定企業の組織風土に染まっていないため従来型のマネジメントへの受容性が低く、より自律性高く、自由裁量を重視している可能性があるからである。

本研究では、この仮説をアンケート調査によって実証的に分析することで、今後の DX 推進のためのマネジメントに対する示唆を得ることが研究の目的である。

### 2. 先行研究のレビュー

企業風土をアンケート調査によって把握しパフォーマンスとの関係を分析した研究には、吉田・高野(2018)や浅井(2013)といったものがあり、厚生労働省(2014)のような大規模な調査もある。

IT 関連に特化した研究では、宗(2018)ではシステムの発注側と開発側のスキル・知識・意識の違いを分析したものがある。

企業風土に関する研究は、大沢(1993)のように古くからなされてきたが、大規模なアンケート調査等による実証分析が行われるようになったのは、比較的最近である。また、IT 分野に関しては、マネジメントの志向や傾向よりも、プロジェクトマネジメント手法の研究のほうが多い。

本研究は、先行研究の非常に少ない、IT 関連職種とその他の職種で、どのようなマネジメント志向の違いがあるのかを明らかにしようとしているところに独自性がある。

### 3. 研究の方法

研究は、住みこちランキング調査<sup>注2)</sup>の回答者を対象に、首都圏在住で現業職・自営業・無職を除く4,120 名を対象に、マネジメントに関する 90 項目のアンケート調査を行い、住みこちランキング調査の職業等の個人特性とデータと突合し分析した。

アンケート調査は、配布・回収を株式会社マクロミルに委託して2021年3月26日から同30日に行った。回答者属性の記述統計量は、表1の通りである。

表1 回答者属性の記述統計量

	回答者数	平均年齢	平均年収	男性比率	
全体	4,120	47.0	593	71.4%	
職種	IT職	406	47.0	599	79.3%
	研究開発職	249	49.9	728	86.7%
	企画系職	608	47.9	714	75.2%
	本社スタッフ職	693	47.5	597	65.4%
	法人向け営業職	568	48.1	648	86.3%
	個人向け営業職	281	44.8	539	69.4%
その他	1,315	45.9	492	61.6%	
役職	非管理職	2,575	44.0	437	58.7%
	管理職	1,545	52.1	851	92.6%
社員数	100人未満	1,296	48.3	510	68.5%
	100人以上500人未満	784	46.5	556	72.7%
	500人以上2000人未満	748	45.7	587	71.1%
	2000人以上	1,292	46.9	698	73.8%
業種	IT系	519	46.7	614	78.0%
	金融・電気・ガス	376	46.5	707	66.2%
	建設・不動産	380	49.4	680	76.3%
	製造業	716	50.0	695	86.2%
	運輸・流通	611	46.8	515	70.5%
	サービス業	1,110	45.1	475	59.1%
	官公庁	248	46.8	689	79.8%
	その他	160	45.5	527	60.6%

本社スタッフ職とは総務・人事・経理財務・購買資材・法務等。回答者は現業職・自営業・無職を除く東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県在住者。

### 4. 分析結果

分析は、職種と業種、企業規模等で個人属性と90項目のアンケート項目のクロス集計を探索的に行い、回答傾向に特徴があった、全企業の企画系職・全企業個人向け営業職・ユーザー企業のIT 職種・IT 系大企業全職種・IT 系企業の研究職の5区分と全体について集計を行った<sup>注3)</sup>。表2は集計結果である。

#### (1) 全企業の企画系職の特徴

企画系職種とは、経営企画・商品企画・営業企画といった職種だが、仕事の成果に対して、「組織の戦略・戦術が明確に示されること」「社外の人脈」「社内の人脈」「テレワークできるか」「フレックスタイム制か」「経費の自由度」といった項目が全体平均よりも高い傾向がある。また、管理職または上司への評価・管理職の自己評価も全体平均よりも高い傾向がある。

表2 回答者の自己評価・年収・学歴および仕事に対する意識・上司に対する評価

	全企業的全職種			全企業の企画系職				全企業の個人向け営業職			
	全体	非管理職	管理職	非管理職		管理職		非管理職		管理職	
回答者数	4,120	2,575	1,545	291	317	183	98				
仕事の成果への自己採点 (10点満点)	6.2	5.9	6.2	6.0	0.1	6.7	0.5	5.8	-0.2	6.2	0.1
上司への評価 (10点満点)	5.9	5.8	5.9	5.9	0.1	6.2	0.3	5.5	-0.3	6.1	0.2
転職意向 (すぐに・いずれの合計)	22.7%	26.2%	16.9%	29.6%	3.4%	16.4%	-0.5%	26.8%	0.6%	17.3%	0.5%
個人年収	593	437	851	457	20	946	95	424	-13	762	-89
標準偏差	459	271	575	263	-8	546	-30	218	-53	896	320
上位20% (平均+0.84標準偏差)	978	665	1,334	677	13	1,404	70	607	-57	1,515	180
上位10% (平均+1.28標準偏差)	1,180	784	1,588	793	9	1,644	57	703	-81	1,909	321
上位5% (平均+1.65標準偏差)	1,350	884	1,800	890	6	1,846	46	784	-100	2,240	440
大卒以上率 (院卒以上含む)	67.4%	61.9%	76.5%	64.3%	2.3%	85.8%	9.3%	63.9%	2.0%	72.4%	-4.1%
大卒以上率 (院卒以上含まず)	53.5%	50.4%	58.8%	51.2%	0.8%	68.1%	9.4%	56.8%	6.4%	60.2%	1.4%
大卒理系率 (院卒以上含まず)	15.0%	13.2%	18.0%	8.9%	-4.2%	16.7%	-1.3%	6.6%	-6.6%	9.2%	-8.8%
院卒以上率	13.9%	11.5%	17.7%	13.1%	1.5%	17.7%	-0.1%	7.1%	-4.4%	12.2%	-5.5%
	肯定率	肯定率	肯定率	肯定率	対全体	肯定率	対全体	肯定率	対全体	肯定率	対全体
仕事の意味や目的が説明、共有されること	76.7%	74.9%	79.5%	75.3%	0.3%	83.6%	4.0%	72.7%	-2.2%	74.5%	-5.1%
関係者への報告・相談など適切に行われること	76.0%	74.8%	78.0%	73.9%	-0.9%	80.8%	2.8%	73.8%	-1.0%	72.4%	-5.5%
上司と部下が気軽に意見を言い合える関係	73.7%	72.8%	75.3%	70.1%	-2.7%	80.8%	<b>5.4%</b>	76.5%	3.7%	64.3%	<b>-11.1%</b>
仕事の進め方などの指示・命令が明確であること	72.9%	71.1%	75.9%	70.4%	-0.6%	79.8%	4.0%	64.5%	-6.6%	68.4%	-7.5%
自律的に仕事に取り組めるようにすること	72.4%	70.6%	75.5%	69.4%	-1.2%	81.1%	<b>5.6%</b>	71.0%	0.4%	70.4%	-5.1%
具体的な指示、情報を共有といった支援	71.2%	71.4%	70.9%	67.0%	-4.4%	73.5%	2.6%	73.8%	2.4%	64.3%	-6.6%
自由にアイデアを考えることができる雰囲気	70.7%	68.3%	74.6%	70.4%	2.1%	80.8%	<b>6.2%</b>	71.0%	2.7%	65.3%	-9.3%
組織の戦略・戦術が明確に示されていること	69.2%	66.5%	73.7%	71.1%	4.6%	82.3%	<b>8.7%</b>	68.3%	1.8%	64.3%	-9.4%
仕事量に応じた適切な能力を持つ人員数の確保	68.9%	68.3%	69.8%	62.9%	-5.4%	72.9%	3.1%	63.4%	-4.9%	66.3%	-3.4%
進捗確認といった管理が適切に行われること	68.2%	65.8%	72.1%	67.4%	1.6%	77.0%	4.9%	62.3%	-3.5%	63.3%	-8.8%
繁忙時の支援や休み中の代役などの確保	66.7%	65.9%	68.1%	66.3%	0.5%	71.3%	3.2%	68.3%	2.4%	64.3%	-3.8%
組織の戦略や戦術の柔軟さ	65.7%	63.7%	69.1%	63.2%	-0.5%	75.1%	<b>6.0%</b>	67.2%	3.5%	61.2%	-7.9%
社内の人脈	59.6%	58.1%	62.1%	67.7%	<b>9.6%</b>	69.1%	<b>7.0%</b>	59.0%	0.9%	61.2%	-0.8%
組織が柔軟に変化し構成員を入れ替えること	57.4%	56.7%	58.4%	55.0%	-1.8%	65.0%	<b>6.5%</b>	57.4%	0.6%	53.1%	-5.4%
社外の人脈	56.7%	54.3%	60.5%	58.4%	4.1%	68.1%	<b>7.6%</b>	56.8%	2.5%	57.1%	-3.4%
組織の人間関係	77.1%	77.2%	77.0%	75.3%	-1.9%	79.2%	2.2%	74.9%	-2.3%	60.2%	<b>-16.8%</b>
個々人のやる気	77.1%	75.9%	79.0%	75.3%	-0.7%	79.8%	0.8%	73.2%	-2.7%	74.5%	-4.5%
担当職の能力	76.0%	74.5%	78.6%	71.5%	-3.0%	77.3%	-1.4%	73.2%	-1.3%	69.4%	-9.3%
管理職の能力	74.6%	73.1%	77.0%	72.9%	-0.3%	74.1%	-2.9%	72.7%	-0.4%	68.4%	-8.7%
仕事そのものの面白さ・やりがい	73.5%	73.4%	73.8%	74.2%	0.9%	74.1%	0.3%	75.4%	2.1%	66.3%	-7.5%
同僚や上司に気軽に相談できるかどうか	69.7%	69.0%	70.8%	73.5%	4.5%	76.0%	<b>5.2%</b>	69.4%	0.4%	55.1%	<b>-15.7%</b>
自分の工夫や提案を入れられるかどうか	66.9%	65.8%	68.7%	68.7%	2.9%	71.0%	2.3%	68.9%	3.1%	58.2%	<b>-10.5%</b>
組織の風土	66.7%	64.7%	70.1%	66.3%	1.7%	72.2%	2.1%	65.6%	0.9%	58.2%	<b>-11.9%</b>
雇用が安定しているかどうか	63.9%	65.6%	61.0%	65.6%	0.0%	65.3%	4.3%	67.2%	1.6%	56.1%	-4.9%
人事評価が納得できるかどうか	63.7%	63.2%	64.5%	63.2%	0.0%	68.5%	4.0%	66.2%	2.9%	52.0%	<b>-12.4%</b>
仕事に対する自由度・権限委譲	62.9%	60.8%	66.3%	62.9%	2.1%	71.6%	<b>5.3%</b>	59.6%	-1.2%	56.1%	<b>-10.2%</b>
尊敬できる人がいるかどうか	61.7%	61.6%	62.0%	64.6%	3.1%	65.9%	3.9%	61.7%	0.2%	58.2%	-3.8%
オフィス環境	60.0%	60.7%	58.8%	59.1%	-1.6%	60.3%	1.4%	65.0%	4.3%	55.1%	-3.7%
教育や研修	59.6%	59.7%	59.4%	58.1%	-1.7%	59.0%	-0.4%	62.3%	2.6%	55.1%	-4.3%
マニュアルや業務ルールの明確化	58.7%	59.7%	57.0%	59.8%	0.1%	55.5%	-1.4%	57.4%	-2.4%	53.1%	-3.9%
パソコンの性能やソフトウェア	54.8%	55.0%	54.4%	55.7%	0.6%	54.6%	0.1%	55.7%	0.7%	44.9%	-9.5%
雇用形態 (正社員か非正社員か)	53.5%	54.3%	52.2%	55.7%	1.3%	54.9%	2.7%	56.8%	2.5%	52.0%	-0.1%
社内に知り合いが多いこと	52.1%	50.3%	55.1%	53.6%	3.4%	58.0%	3.0%	51.4%	1.1%	39.8%	<b>-15.3%</b>
有給が取りやすいかどうか	50.2%	54.0%	43.8%	51.5%	-2.4%	48.6%	4.8%	55.2%	1.2%	29.6%	<b>-14.2%</b>
人の入れ替わりが激しいこと	49.7%	50.6%	48.2%	50.2%	-0.4%	49.2%	1.1%	49.7%	-0.8%	44.9%	-3.3%
資格の有無	45.3%	46.1%	43.9%	43.6%	-2.5%	45.4%	1.5%	48.6%	2.5%	49.0%	<b>5.1%</b>
会社以外の人脈があること	44.5%	40.3%	51.4%	47.8%	<b>7.4%</b>	57.7%	<b>6.3%</b>	41.0%	0.6%	44.9%	-6.5%
人事異動が少ないこと	38.7%	40.5%	35.7%	39.9%	-0.6%	40.1%	4.3%	42.1%	1.6%	32.7%	-3.1%
インセンティブの多い給与制度	36.1%	35.8%	36.6%	35.4%	-0.4%	41.0%	4.4%	47.5%	<b>11.8%</b>	37.8%	1.2%
ノルマや納期で厳しく管理すること	35.0%	35.1%	35.0%	36.8%	1.7%	36.9%	2.0%	44.8%	<b>9.7%</b>	39.8%	4.8%
学歴の違い	33.3%	32.7%	34.4%	37.5%	4.8%	36.6%	2.2%	28.4%	-4.3%	27.6%	-6.8%
経費や交通費支出の自由度	32.9%	33.7%	31.7%	36.4%	2.7%	38.8%	<b>7.2%</b>	42.1%	<b>8.4%</b>	31.6%	0.0%
テレワークできるかどうか	30.8%	31.5%	29.6%	45.0%	<b>13.6%</b>	35.3%	<b>5.8%</b>	29.0%	-2.5%	15.3%	<b>-14.3%</b>
フレックスタイム制かどうか	27.4%	27.4%	27.5%	33.7%	<b>6.3%</b>	36.6%	<b>9.1%</b>	25.7%	-1.7%	16.3%	<b>-11.2%</b>
同じ学歴の場合の出身校の違い	21.9%	20.7%	23.9%	24.7%	4.0%	25.6%	1.6%	20.8%	0.1%	20.4%	-3.5%
関係者への報告・相談など適切に行われること	54.0%	46.1%	67.1%	46.0%	0.0%	69.7%	2.7%	43.7%	-2.4%	63.3%	-3.8%
仕事の意味や目的が説明、共有されること	53.2%	46.2%	64.9%	49.8%	3.7%	69.1%	4.2%	47.0%	0.8%	58.2%	-6.7%
仕事の進め方などの指示・命令が明確であること	53.0%	46.7%	63.5%	48.1%	1.4%	69.4%	<b>5.9%</b>	43.7%	-3.0%	53.1%	<b>-10.4%</b>
上司と部下が気軽に意見を言い合える関係	52.2%	47.5%	59.9%	46.7%	-0.8%	64.7%	4.8%	44.8%	-2.7%	57.1%	-2.7%
具体的な指示、情報を共有といった支援	50.0%	43.1%	61.3%	44.0%	0.8%	66.2%	5.0%	42.6%	-0.5%	56.1%	-5.2%
自律的に仕事に取り組めるようにすること	49.0%	44.3%	56.8%	49.1%	4.8%	64.0%	<b>7.2%</b>	46.4%	2.1%	50.0%	-6.8%
繁忙時の支援や休み中の代役などの確保	48.0%	42.4%	57.2%	45.4%	2.9%	61.2%	4.0%	39.3%	-3.1%	56.1%	-1.0%
進捗確認といった管理が適切に行われること	47.2%	41.1%	57.3%	43.3%	2.2%	61.5%	4.2%	45.9%	4.8%	53.1%	-4.3%
自由にアイデアを考えることができる雰囲気	46.5%	41.7%	54.4%	45.0%	3.3%	63.1%	<b>8.7%</b>	38.8%	-2.9%	48.0%	-6.4%
組織の戦略・戦術が明確に示されていること	45.9%	39.9%	55.9%	45.7%	<b>5.8%</b>	65.0%	<b>9.1%</b>	38.3%	-1.7%	53.1%	-2.8%
組織の戦略や戦術の柔軟さ	38.9%	34.4%	46.3%	40.5%	<b>6.1%</b>	56.2%	<b>9.8%</b>	29.0%	-5.4%	44.9%	-1.4%
社内の人脈	37.0%	32.8%	44.1%	37.1%	4.3%	51.1%	<b>7.0%</b>	31.7%	-1.1%	38.8%	-5.3%
組織が柔軟に変化し構成員を入れ替えること	35.8%	33.2%	40.0%	35.7%	2.5%	47.0%	<b>7.0%</b>	33.3%	0.1%	42.9%	2.9%
社外の人脈	35.0%	30.7%	42.3%	37.8%	<b>7.1%</b>	50.5%	<b>8.2%</b>	27.3%	-3.4%	37.8%	-4.5%
仕事量に応じた適切な能力を持つ人員数の確保	33.2%	30.8%	37.3%	34.7%	4.0%	42.6%	<b>5.2%</b>	32.2%	1.5%	35.7%	-1.6%
話しかけやすい・話をよく聞いてくれる	56.5%	54.5%	59.8%	58.1%	3.6%	62.8%	3.0%	49.7%	-4.8%	57.1%	-2.7%
信頼できる	51.6%	49.0%	55.9%	53.6%	4.6%	61.5%	<b>5.7%</b>	42.6%	-6.4%	53.1%	-2.8%
社内や顧客・取引先との調整	47.0%	43.9%	52.2%	48.5%	4.5%	56.5%	4.2%	39.3%	-4.6%	52.0%	-0.2%
社内の人脈がある	46.9%	43.6%	52.6%	41.2%	-2.3%	57.4%	4.9%	41.5%	-2.0%	49.0%	-3.6%
リーダーシップがある	46.1%	42.7%	51.8%	48.5%	<b>5.7%</b>	55.8%	4.0%	37.2%	-5.6%	51.0%	-0.8%
人間的な魅力がある	44.2%	41.8%	48.3%	41.9%	0.1%	53.3%	<b>5.0%</b>	41.0%	-0.8%	42.9%	-5.4%
マネジメント力がある	41.7%	37.4%	48.9%	37.5%	0.1%	53.9%	<b>5.1%</b>	37.7%	0.3%	44.9%	-4.0%
社外の人脈がある	38.9%	34.6%	46.1%	37.1%	2.5%	53.6%	<b>7.5%</b>	33.3%	-1.3%	40.8%	-5.3%
上から言われたことをそのまま言っている	26.4%	25.3%	28.2%	31.3%	<b>6.0%</b>	29.3%	1.1%	29.0%	3.7%	22.4%	-5.8%
部下に責任を押しつけることがある	23.1%	21.7%	25.3%	26.1%	4.4%	25.2%	-0.1%	26.8%	<b>5.0%</b>	15.3%	<b>-10.0%</b>

管理職への評価の管理職回答は自身への評価。全企業全職種の同職位との差が10%以上プラスを背景黒白文字ボールド・5%以上プラスを背景グレー黒も文字ボールド・10%以上マイナスをボールド。IT系企業は情報通信・ソフトウェア・インターネット業。大企業は従業員2000人以上。

表 2 回答者の自己評価・年収・学歴および仕事に対する意識・上司に対する評価(続き)

	ユーザー企業のIT職種				IT系大企業の全職種				IT系企業の研究職				
	非管理職		管理職		非管理職		管理職		非管理職		管理職		
回答者数	65		46		106		67		13		14		
仕事の成果への自己採点 (10点満点)	5.8	-0.1	6.5	0.3	6.2	0.2	6.9	0.8	6.0	0.1	7.1	1.0	
上司への評価 (10点満点)	5.6	-0.2	5.0	-1.0	6.4	0.5	6.7	0.8	6.5	0.6	7.5	1.6	
転職意向 (すぐに・いずれの合計)	29.2%	3.1%	28.3%	11.4%	26.4%	0.2%	7.5%	-9.4%	7.7%	-18.5%	7.1%	-9.8%	
個人年収	平均	429	-8	1,034	183	532	95	990	139	595	158	927	76
	標準偏差	233	-38	681	106	264	-7	317	-258	231	-40	235	-340
	上位20% (平均+0.84標準偏差)	624	-40	1,607	272	754	89	1,256	-78	789	125	1,124	-210
	上位10% (平均+1.28標準偏差)	727	-57	1,906	319	870	86	1,395	-192	891	107	1,228	-360
	上位5% (平均+1.65標準偏差)	813	-71	2,159	358	967	83	1,513	-288	977	93	1,315	-486
学歴	大卒以上率 (院卒以上含む)	61.5%	-0.4%	80.4%	3.9%	64.2%	2.2%	89.6%	13.0%	84.6%	22.7%	85.7%	9.2%
	大卒以上率 (院卒以上含まず)	52.3%	1.9%	63.0%	4.3%	50.0%	-0.4%	68.7%	9.9%	61.5%	11.1%	71.4%	12.7%
	大卒理系率 (院卒以上含まず)	29.2%	16.1%	23.9%	5.9%	13.2%	0.0%	34.3%	16.3%	30.8%	17.6%	64.3%	46.3%
	院卒以上率	9.2%	-2.3%	17.4%	-0.3%	14.2%	2.6%	20.9%	3.2%	23.1%	11.5%	14.3%	-3.4%
	肯定率	対全体	肯定率	対全体	肯定率	対全体	TOP2比率	対全体	肯定率	対全体	肯定率	対全体	
成果を出すために重要なこと	仕事の意味や目的が説明、共有されること	69.2%	-5.7%	71.7%	-7.8%	70.8%	-4.2%	88.1%	<b>8.5%</b>	69.2%	-5.7%	100.0%	<b>20.5%</b>
	関係者への報告・相談など適切に行われること	67.7%	-7.1%	71.7%	-6.3%	71.7%	-3.1%	83.6%	<b>5.6%</b>	61.5%	<b>-13.2%</b>	100.0%	<b>22.0%</b>
	上司と部下が気軽に意見を言い合える関係	61.5%	<b>-11.2%</b>	71.7%	-3.6%	68.9%	-3.9%	76.1%	0.8%	76.9%	4.1%	92.9%	<b>17.5%</b>
	仕事の進め方などの指示・命令が明確であること	60.0%	<b>-11.1%</b>	69.6%	-6.3%	71.7%	0.6%	77.6%	1.8%	53.8%	<b>-17.2%</b>	92.9%	<b>17.0%</b>
	自律的に仕事に取り組めるようにすること	63.1%	-7.5%	73.9%	-1.6%	60.4%	<b>-10.2%</b>	85.1%	<b>9.6%</b>	76.9%	<b>6.3%</b>	100.0%	<b>24.5%</b>
	具体的な指示、情報を共有といった支援	66.2%	-5.3%	58.7%	<b>-12.2%</b>	68.9%	-2.5%	71.6%	0.8%	53.8%	<b>-17.6%</b>	78.6%	<b>7.7%</b>
	自由にアイデアを考えることができる雰囲気	61.5%	-6.8%	73.9%	-0.7%	60.4%	-8.0%	79.1%	4.5%	53.8%	<b>-14.5%</b>	85.7%	<b>11.2%</b>
	組織の戦略・戦術が明確に示されていること	50.8%	<b>-15.8%</b>	67.4%	-6.3%	64.2%	-2.4%	83.6%	<b>9.9%</b>	69.2%	2.7%	92.9%	<b>19.2%</b>
	仕事量に応じた適切な能力を持つ人員数の確保	60.0%	-8.3%	58.7%	<b>-11.1%</b>	63.2%	-5.1%	71.6%	1.9%	69.2%	0.9%	92.9%	<b>23.1%</b>
	進捗確認といった管理が適切に行われること	61.5%	-4.2%	63.0%	-9.1%	63.2%	-2.6%	73.1%	1.0%	76.9%	<b>11.1%</b>	85.7%	<b>13.6%</b>
	繁忙時の支援や休み中の代役などの確保	60.0%	-5.9%	60.9%	-7.2%	68.9%	3.0%	65.7%	-2.4%	76.9%	<b>11.1%</b>	78.6%	<b>10.5%</b>
	組織の戦略や戦術の柔軟さ	47.7%	<b>-16.0%</b>	65.2%	-3.9%	60.4%	-3.3%	70.1%	1.0%	46.2%	<b>-17.5%</b>	85.7%	<b>16.6%</b>
	社内の人脈	52.3%	-5.8%	50.0%	<b>-12.1%</b>	56.6%	-1.5%	59.7%	-2.4%	30.8%	<b>-27.4%</b>	85.7%	<b>23.6%</b>
	組織が柔軟に変化し構成員を入れ替えること	47.7%	-9.0%	43.5%	<b>-15.0%</b>	50.9%	-5.8%	67.2%	<b>8.7%</b>	38.5%	<b>-18.3%</b>	92.9%	<b>34.4%</b>
	社外の人脈	47.7%	-6.6%	52.2%	-8.3%	55.7%	1.3%	68.7%	<b>8.1%</b>	30.8%	<b>-23.6%</b>	85.7%	<b>25.2%</b>
成果へ影響を与えると思うこと	組織の人間関係	69.2%	-7.9%	80.4%	3.4%	77.4%	0.2%	88.1%	<b>11.0%</b>	92.3%	<b>15.1%</b>	100.0%	<b>23.0%</b>
	個々人のやる気	72.3%	-3.6%	84.8%	<b>5.8%</b>	79.2%	3.3%	89.6%	<b>10.6%</b>	84.6%	<b>8.7%</b>	92.9%	<b>13.9%</b>
	担当職の能力	69.2%	-5.3%	76.1%	-2.6%	76.4%	1.9%	85.1%	<b>6.4%</b>	69.2%	-5.3%	92.9%	<b>14.2%</b>
	管理職の能力	66.2%	-7.0%	73.9%	-3.1%	73.6%	0.5%	85.1%	<b>8.1%</b>	84.6%	<b>11.5%</b>	85.7%	<b>8.7%</b>
	仕事そのものの面白さ・やりがい	70.8%	-2.6%	82.6%	<b>8.8%</b>	71.7%	-1.7%	82.1%	<b>8.3%</b>	76.9%	3.6%	85.7%	<b>11.9%</b>
	同僚や上司に気軽に相談できるかどうか	56.9%	<b>-12.1%</b>	69.6%	-1.2%	68.9%	-0.1%	76.1%	<b>5.3%</b>	61.5%	-7.5%	78.6%	<b>7.8%</b>
	自分の工夫や提案を入れられるかどうか	56.9%	-8.9%	71.7%	3.1%	57.5%	-8.2%	80.6%	<b>11.9%</b>	53.8%	<b>-11.9%</b>	85.7%	<b>17.0%</b>
	組織の風土	55.4%	-9.3%	71.7%	1.6%	66.0%	1.4%	83.6%	<b>13.5%</b>	61.5%	-3.1%	92.9%	<b>22.8%</b>
	雇用が安定しているかどうか	66.2%	0.5%	58.7%	-2.3%	60.4%	-5.3%	64.2%	3.1%	53.8%	<b>-11.8%</b>	57.1%	-3.9%
	人事評価が納得できるかどうか	58.5%	-4.7%	69.6%	<b>5.1%</b>	61.3%	-1.9%	79.1%	<b>14.6%</b>	76.9%	<b>13.7%</b>	85.7%	<b>21.2%</b>
	仕事に対する自由度・権限委譲	55.4%	-5.4%	69.6%	3.2%	62.3%	1.5%	79.1%	<b>12.8%</b>	84.6%	<b>23.8%</b>	78.6%	<b>12.2%</b>
	尊敬できる人がいるかどうか	58.5%	-3.1%	58.7%	-3.3%	51.9%	-9.7%	64.2%	2.2%	61.5%	0.0%	78.6%	<b>16.6%</b>
	オフィス環境	58.5%	-2.3%	63.0%	4.2%	55.7%	-5.1%	62.7%	3.9%	61.5%	0.8%	85.7%	<b>26.9%</b>
	教育や研修	46.2%	<b>-13.6%</b>	50.0%	-9.4%	58.5%	-1.2%	62.7%	3.3%	76.9%	<b>17.2%</b>	85.7%	<b>26.3%</b>
	マニュアルや業務ルールの明確化	60.0%	0.3%	63.0%	<b>6.1%</b>	61.3%	1.6%	61.2%	4.2%	61.5%	1.8%	57.1%	0.2%
	パソコンの性能やソフトウェア	55.4%	0.4%	60.9%	<b>6.4%</b>	63.2%	<b>8.2%</b>	68.7%	<b>14.2%</b>	53.8%	-1.2%	78.6%	<b>24.1%</b>
	雇用形態 (正社員か非正社員か)	49.2%	-5.1%	45.7%	-6.5%	48.1%	-6.2%	56.7%	4.5%	38.5%	<b>-15.9%</b>	50.0%	-2.2%
	社内に知り合いが多いこと	47.7%	-2.6%	56.5%	1.4%	57.5%	<b>7.3%</b>	68.7%	<b>13.6%</b>	53.8%	3.6%	71.4%	<b>16.3%</b>
	有給が取りやすいかどうか	44.6%	-9.4%	39.1%	-4.7%	51.9%	-2.1%	55.2%	<b>11.4%</b>	38.5%	<b>-15.5%</b>	71.4%	<b>27.6%</b>
	人の入れ替わりが激しいこと	43.1%	-7.5%	56.5%	<b>8.4%</b>	48.1%	-2.4%	52.2%	4.1%	61.5%	<b>11.0%</b>	50.0%	1.8%
	資格の有無	40.0%	-6.1%	37.0%	-6.9%	40.6%	-5.5%	47.8%	3.9%	23.1%	<b>-23.0%</b>	50.0%	<b>6.1%</b>
	会社以外の人脈があること	26.2%	<b>-14.2%</b>	50.0%	-1.4%	29.2%	<b>-11.1%</b>	52.2%	0.8%	46.2%	<b>5.8%</b>	64.3%	<b>12.9%</b>
	人事異動が少ないこと	32.3%	-8.2%	43.5%	<b>7.8%</b>	39.6%	-0.8%	38.8%	3.1%	30.8%	-9.7%	28.6%	-7.2%
	インセンティブの多い給与制度	29.2%	-6.5%	34.8%	-1.8%	34.9%	-0.9%	37.3%	0.7%	7.7%	<b>-28.1%</b>	35.7%	-0.9%
	ノルマや納期で厳しく管理すること	35.4%	0.3%	30.4%	-4.5%	46.2%	<b>11.1%</b>	35.8%	0.9%	69.2%	<b>34.1%</b>	21.4%	<b>-13.5%</b>
	学歴の違い	29.2%	-3.5%	37.0%	2.6%	30.2%	-2.5%	37.3%	2.9%	7.7%	<b>-25.0%</b>	35.7%	1.3%
	経費や交通費支出の自由度	30.8%	-2.9%	19.6%	<b>-12.1%</b>	26.4%	-7.3%	23.9%	-7.8%	46.2%	<b>12.4%</b>	28.6%	-3.1%
	テレワークできるかどうか	40.0%	<b>8.5%</b>	30.4%	0.9%	47.2%	<b>15.7%</b>	47.8%	<b>18.2%</b>	53.8%	<b>22.4%</b>	50.0%	<b>20.4%</b>
	フレックスタイム制かどうか	36.9%	<b>9.5%</b>	37.0%	<b>9.4%</b>	38.7%	<b>11.3%</b>	38.8%	<b>11.3%</b>	30.8%	3.4%	35.7%	<b>8.2%</b>
	同じ学歴の場合の出校の違い	23.1%	2.4%	23.9%	0.0%	18.9%	-1.8%	25.4%	1.4%	7.7%	<b>-13.0%</b>	35.7%	<b>11.8%</b>
管理職 (自身) への評価	関係者への報告・相談など適切に行われること	44.6%	-1.5%	52.2%	<b>-14.9%</b>	50.9%	4.8%	71.6%	4.6%	53.8%	<b>7.7%</b>	85.7%	<b>18.7%</b>
	仕事の意味や目的が説明、共有されること	41.5%	-4.6%	56.5%	-8.3%	51.9%	<b>5.7%</b>	73.1%	<b>8.3%</b>	53.8%	<b>7.7%</b>	78.6%	<b>13.7%</b>
	仕事の進め方などの指示・命令が明確であること	41.5%	-5.1%	52.2%	<b>-11.3%</b>	53.8%	<b>7.1%</b>	68.7%	<b>5.2%</b>	53.8%	<b>7.2%</b>	64.3%	0.8%
	上司と部下が気軽に意見を言い合える関係	41.5%	-6.0%	47.8%	<b>-12.0%</b>	48.1%	0.6%	77.6%	<b>17.7%</b>	69.2%	<b>21.7%</b>	85.7%	<b>25.8%</b>
	具体的な指示、情報を共有といった支援	40.0%	-3.1%	56.5%	-4.8%	48.1%	5.0%	71.6%	<b>10.3%</b>	46.2%	3.0%	64.3%	3.0%
	自律的に仕事に取り組めるようにすること	47.7%	3.3%	50.0%	-6.8%	46.2%	1.9%	65.7%	<b>8.8%</b>	69.2%	<b>24.9%</b>	78.6%	<b>21.7%</b>
	繁忙時の支援や休み中の代役などの確保	49.2%	<b>6.8%</b>	45.7%	<b>-11.5%</b>	46.2%	3.8%	59.7%	2.5%	46.2%	3.7%	64.3%	<b>7.1%</b>
	進捗確認といった管理が適切に行われること	38.5%	-2.6%	47.8%	-9.5%	48.1%	<b>7.0%</b>	59.7%	2.4%	46.2%	<b>5.1%</b>	64.3%	<b>6.9%</b>
	自由にアイデアを考えることができる雰囲気	38.5%	-3.3%	34.8%	<b>-19.6%</b>	43.4%	1.6%	70.1%	<b>15.8%</b>	61.5%	<b>19.8%</b>	78.6%	<b>24.2%</b>
	組織の戦略・戦術が明確に示されていること	38.5%	-1.5%	39.1%	<b>-16.7%</b>	43.4%	3.5%	64.2%	<b>8.3%</b>	23.1%	<b>-16.8%</b>	64.3%	<b>8.4%</b>
	組織の戦略や戦術の柔軟さ	26.2%	-8.3%	26.1%	<b>-20.3%</b>	37.7%	3.3%	56.7%	<b>10.4%</b>	30.8%	-3.6%	64.3%	<b>17.9%</b>
	社内の人脈	30.8%	-2.0%	28.3%	<b>-15.8%</b>	39.6%	<b>6.8%</b>	56.7%	<b>12.6%</b>	23.1%	-9.7%	57.1%	<b>13.1%</b>
	組織が柔軟に変化し構成員を入れ替えること	29.2%	-4.0%	19.6%	<b>-20.4%</b>	40.6%	<b>7.3%</b>	43.3%	3.3%	30.8%	-2.5%	42.9%	2.9%
	社外の人脈	24.6%	-6.1%	32.6%	-9.7%	36.8%	<b>6.1%</b>	49.3%	<b>7.0%</b>	30.8%	0.1%	42.9%	0.6%
	仕事量に応じた適切な能力を持つ人員数の確保	26.2%	-4.6%	21.7%	<b>-15.6%</b>	34.9%	4.1%	43.3%	<b>5.9%</b>	23.1%	-7.7%	50.0%	<b>12.7%</b>
上司への評価	話しかけやすい・話をよく聞いてくれる	52.3%	-2.2%	60.9%	1.1%	52.8%	-1.7%	68.7%	<b>8.9%</b>	76.9%	<b>22.4%</b>	78.6%	<b>18.8%</b>
	信頼できる	50.8%	1.8%	41.3%	<b>-14.6%</b>	50.9%	1.9%	68.7%	<b>12.8%</b>	53.8%	4.8%	71.4%	<b>15.6%</b>
	社内や顧客・取引先との調整	40.0%	-3.9%	37.0%	<b>-15.6%</b>	49.1%	<b>5.1%</b>	55.2%	3.0%	61.5%	<b>17.6%</b>	50.0%	-2.2%
	社内の人脈がある	43.1%	-0.5%	50.0%	-2.6%	45.3%	1.7%	65.7%	<b>13.1%</b>	53.8%	<b>10.3%</b>	78.6%	<b>26.0%</b>
	リーダーシップがある	30.8%	<b>-11.9%</b>	41.3%	<b>-10.5%</b>	53.8%	<b>11.1%</b>	61.2%	<b>9.3%</b>	38.5%	-4.3%	57.1%	<b>5.3%</b>
	人間的な魅力がある	33.8%	-8.0%	39.1%	-9.2%	43.4%	1.6%	56.7%	<b>8.4%</b>	61.5%	<b>19.7%</b>	85.7%	<b>37.4%</b>
	マネジメント力がある	32.3%	-5.1%	28.3%	<b>-20.6%</b>	51.9%	<b>14.5%</b>	62.7%	<b>13.8%</b>	38.5%	1.1%	57.1%	<b>8.3%</b>
	社外の人脈がある	29.2%	-5.4%	43.5%	-2.6%	25.5%	-9.1%	40.3%	-5.8%	38.5%	3.9%	57.1%	<b>11.1%</b>
	上から言われたことをそのまま言っている	30.8%	<b>5.5%</b>	41.3%	<b>13.1%</b>	24.5%	-0.8%	31.3%	3.1%	23.1%	-2.2%	21.4%	-6.8%
	部下に責任を押しつけることがある	20.0%	-1.7%	39.1%	<b>13.8%</b>	18.9%	-2.9%	22.4%	-2.9%	30.8%	<b>9.0%</b>	21.4%	-3.9%

管理職への評価の管理職回答は自身への評価。全企業全職種の同職位との差が10%以上プラスを背景黒白文字ボールド・5%以上プラスを背景グレー黒も文字ボールド・10%以上マイナスをボールド。IT系企業は情報通信・ソフトウェア・インターネット業。大企業は従業員2000人以上。

## (2) 全企業の個人向け営業職の特徴

個人向け営業職には、非常に強い独自の傾向がある。仕事の成果に対する重要度・影響を聞いた設問 45 問のうち 41 問で全体平均よりも肯定率が低く、「上司と部下が気軽に意見を言い合える関係」「組織の人間関係」「同僚や上司に気軽に相談できるかどうか」「社内に知り合いが多いかどうか」「テレワークできるか」「フレックスタイム制か」といった項目での肯定率が特に低い。管理職また上司に対する評価・管理職の自己評価も全体平均よりも低い傾向にある。

## (3) ユーザー企業の IT 職種と IT 系大企業の全職種・IT 系企業の研究職の比較

同じ IT 系職種でも、回答傾向には大きな違いが見られる。ユーザー企業の IT 職種の非管理職では、仕事の成果への重要と影響への回答では、「組織が柔軟に変化し構成員を入れ替えること」「組織の戦略・戦術が明確に示されていること」「社内の人脈」「具体的な指示、情報を共有といった支援」といった項目の肯定度が低いが、「フレックスタイムかどうか」「人事異動が少ないこと」「仕事そのものの面白さ・やりがい」「パソコンの性能やソフトウェア」といった項目の肯定率が高い。

IT 系大企業の全職種では、非管理職と管理職の回答傾向に大きな違いが見られ、特に管理職では全企業の全職種平均との顕著な差が見られる。管理職または上司への評価・管理職の事項評価も全体平均よりもかなり高い傾向がある。

IT 系企業の研究職になると、回答傾向の全体平均との乖離は相当大きくなる。成果を出すために重要なことでは、肯定率が 100% の項目が 3 項目もあり、非常に広範囲にわたって仕事への影響を考えていることが分かる。そして、管理職または上司への評価・管理職の事項評価も全体平均よりも相当高い。

また、「テレワークできるかどうか」「フレックスタイム制かどうか」が IT 系職種では非常に重視されている傾向がある。

## 5. 考察および結論と今後の課題

分析からは、職種や企業の区分によって、マネジメントへの考え方が大きく異なる傾向があることが分かった。このことは、DX を推進するためには、従前のマネジメントから脱却する必要があることを強く示唆している。

DX 推進のためには、中核となってリーダーシップを発揮する人材が必要で、それは IT に関する専門性と様々な経験を持つ IT 系大企業の管理職以上、もしくは研究職であると考えられるが、そうした人材のマネジメントへの考え方は、全職種平均とは大きく異なるからである。

特にエッジの立った人材が多いと考えられる IT 系企業の研究職の管理職では、仕事の成果に対する重要度・影響を聞いた設問では、「組織が柔軟に変化し構成員を入れ替えること(全体平均に対して+34.4%)」「有給が取りやすいかどうか(+27.6%)」「オフィス環境(+26.9%)」「教育や研修(+26.3%)」「社外の人脈(+25.2%)」「自律的に仕事に取り組めるようにすること(+24.5%)」「パソコンの性能やソフトウェア(+24.1%)」といった項目への肯定率が非常に高くなっている。

また、「上司と部下が気軽に意見を言い合える関係」の肯定率は 92.9% で、「人事評価が納得できるかどうか」「自分の工夫や提案を受け入れられるかどうか」「仕

事そのものの面白さ・やりがい」「自由にアイデアをに對考えることができる雰囲気」への肯定率は 85.7%、「尊敬できるひとがいるかどうか」「仕事に対する自由度・権限委譲」への肯定率は 78.6% となっている。

さらに、「テレワークできるかどうか」に対するの肯定率は全体平均よりも 20.4% 高い 50.0%、「フレックスタイム制かどうか」も 8.2% 高い 35.7% の肯定率となっている。

一方で、が、「ノルマや納期で厳しく管理すること」には、全体平均よりも 13.5% も低い 21.4% しか肯定していない。

また、学歴を見ると IT 系企業の研究職の大卒比率・理系比率・院卒以上比率は高く、個人年収も非常に高い。IT 系企業の全職種の管理職の上位 5% では年収が 1500 万円を超えている。

このような結果から、DX を推進するためには、以下の 2 点を考慮することが必要であると考えられる。

1 点目は、人事体系を独立させることである。年収といった待遇だけではなく、テレワークやフレックス制度、経費についての自由度、パソコンやソフトウェアの導入など、ラインとは違った制度が必要であるためである。

2 点目は、既存の企業風土を強要しないマネジメントである。分析結果からは、面白くてやりがいのある仕事を、和気藹々と自由に、自律的に、ノルマなしでやりたい、という傾向が明らかに見られる。そうしたマネジメント・企業風土は旧来の企業にはあまり見られないものである。そのためにも、DX 推進組織を独立させ、社長直轄として短期的成果に汲々とししないような体制をつくり、そこに十分な経験とマネジメント能力を持ったリーダーを起し、権限委譲することが必要になるだろう。

今後の課題としては、こうしたマネジメントの志向性が、実際の成果にどのように結びつくのかを短期的な直接の成果だけではなく、企業風土への影響や、中長期的な人材育成、企業ブランド形成といった多面的な観点から分析することがあげられる。

## 参考文献

- 1) 吉田佳絵・高野研一(2018)「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」日本経営工学会論文誌第 69 巻第 1 号, pp.1-20
- 2) 浅井(2013)「組織特性、リーダーシップ行動および就業態度が自発的職務改善に与える影響」実験社会心理学研究第 52 巻第 2 号, pp.79-90
- 3) 厚生労働省(2014)「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」
- 4) 宗健(2018)「発注者と開発者のスキル・意識の違いがシステム開発に及ぼす影響」経営情報学会 2018 年春季全国研究発表大会
- 5) 大沢(1993)「心理学的経営」PHP 研究所

## 補注

- 注1) 筆者は、(株)リクルート入社後、通信事業の各種業務システムの企画・設計・プログラミング・運用経験があり SIZE 住宅情報・ForRent.jp・R25 式モバイルなど多数の WEB システム開発に携わり、(株)リクルートフォレントインシュアの基幹業務システム、(一社)日本賃貸保証業協会が運営する家賃弁済情報管理システムの開発を主導した経験がある。また、現職では家賃推計モデル構築、デジタルマーケティング用の見込み客リスト作成といった DX にも取り組んでいる。
- 注2) 2019 年から行っている調査で 3 年間で 50 万人以上の回答を得ている。https://www.eheya.net/sumicoco/
- 注3) 90 の設問に対する因子分析、仕事の成果への自己採点を目的変数とした回帰分析等も探索的に行ってみたが、特筆すべき結果は得られていない。

経営情報学会 2021 年全国研究発表大会(2021.11.14)