

# DX 人材の勤務状況と職場環境や処遇等から見た DX 推進に向けたマネジメント方策 Management methods targeting talented people to promote DX

須永 大介 中央大学 理工学部都市環境学科助教  
宗 健 大東建託株式会社 AI-DXラボ所長

SUNAGA Daisuke Assist. Prof., Faculty of Science and Engineering, Chuo Univ.  
SO Takeshi Manager, AI-DX Laboratory, Daito Trust Construction CO.Ltd.

**要旨:**DX の推進に向けては DX 人材を対象としたマネジメント手法が重要となる。本研究では IT 関連資格の有資格者に着目し、企業内の DX 人材の勤務状況と職場環境や処遇等への評価を踏まえ、DX 人材のマネジメントへの意向の特性を明らかにすることを目的とした。分析からは、有資格者の職場環境や処遇等への評価を見ると、既存のシステム開発・運用が障害等の発生を許容しない傾向が強いことから失敗へのリスクを感じ、専門性が高く自身を客観視できることが、処遇の決定手続き、自身のスキルへの評価等について否定的な傾向をもたらしている。このことから、失敗を許容するとともに人材を正しく評価し、自社水準にこだわらない処遇が実現できるマネジメントが必要である。

**キーワード:**DX、IT 関連資格、評価、マネジメント

**Abstract:** Management methods targeting talented people are important to promote DX. This study focused on IT-related qualifications and aimed to clarify the talented people's intentions toward management. The analysis shows that their evaluations of the work environment and treatment indicate that they feel a risk of failure because system development and operation tends not to tolerate failures, and that their high expertise and ability leads to negative trends in the decision-making process for treatment, evaluation of their own skills. The high professionalism and objectivity leads to negative attitudes toward decision-making procedures and evaluation of their skills. This requires management that tolerates failure, evaluates talented people correctly, and treats them without regard to its own standards.

## 1. はじめに

我が国では様々な分野においてデジタル化が進められてきた。近年では経済産業省が「DXレポート」<sup>1)</sup>を発表するなど、企業の生産性向上や競争力強化等を目的としてデジタルトランスフォーメーション(以下 DX)に取り組む企業が増加している。しかしながら、何を如何にすべきかの見極めに苦勞するとともに、複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムも足かせとなり、DX は進んでいない。「DX レポート」では、2025 年までに必要な対策として DX 人材の育成・確保等の 6 つを挙げている。

また、国際経営開発研究所が公表するデジタル競争力ランキング<sup>2)</sup>では、我が国の総合ランキングは 63 ヶ国・地域中 27 位にとどまり、かつランキングが下落傾向にあるなど相対的に競争力を失っている状況が示されている。同ランキングは知識・技術・将来への備えの 3 つの要因からランキングが作成されているが、このうち知識の要因に着目すると、人材に関するランキングが 46 位と低く、かつ下落傾向にある。

これらのことから、我が国においては企業の競争力維持・強化のために、DX をスピーディに実現していくことが必要であるが、現状においてはその進捗は遅れている。その理由は複数存在するが、その一つに DX 人材の問題があると考えられる。DX の推進に向けては、DX 人材の活躍が必要不可欠であり、そのためには DX 人材を対象としたマネジメント手法が重要となる。

本研究では、DX 人材のうち、データと IT を使いこなせる人材として IT 関連資格の有資格者に着目し、企業内の DX 人材の勤務状況と職場環境や処遇等への評価を踏まえ、DX 人材のマネジメントへの意向の特性を明らかにすることを目的とする。

## 2. 先行研究

DX に関する先行研究としては、Vial<sup>3)</sup>が 282 の文献に基づき包括的に分析を行っている。また、DX と組織・人材に関する先行研究として、和田・駒走<sup>4)</sup>は事例に基づき日本企業が DX 推進に取り組む際に直面する

課題として 5 つの壁があるとした。加藤ら<sup>5)</sup>は日本企業の強みを活かしながらも DX に対応できるような組織体について議論し、経営手法として P2M(Project & Program Management)の導入が有効であるとしている。鈴木<sup>6)</sup>は我が国において DX が遅れている理由について組織構造等に着目し「比較制度分析」の観点から分析している。

宗<sup>7)8)</sup>は DX を「データと IT を使いこなし、新しい価値を創造すること」と定義し、DX の推進に向けた人材の確保方策と組織マネジメント方策について考察、従来とは異なるマネジメントの適用が重要であることを示した。また、貴島・高野<sup>9)</sup>は IT エンジニアを対象に転職希望意識、職場環境に関するアンケート分析を実施し、若手が価値観を重視する一方で中堅技術者はキャリア確立の可能性を重視するなど転職意識に違いがあることを示している。

## 3. 研究の方法

本研究は、大東建託株式会社賃貸未来研究所が企画・設問設計を、調査票配布回収を株式会社マクロミルがそれぞれ行っている「街の住みこちランキング 2022 調査」回答者の一部を対象として実施した、追加アンケート調査結果を用い分析を行う。同調査の実施期間は 2022 年 3 月 24 日から同 26 日、回答者数は 20 歳以上 60 歳未満の 12,562 名である。

## 4. 分析結果

### 4.1 回答者の個人属性と勤務状況に関する特性

#### (1) 回答者属性と IT 関連資格有資格者の定義

表 1 は IT 関連資格の保有状況を回答者の属性毎に集計した結果である。男女比はほぼ半々で、年齢構成はやや 40-59 歳が多く、役員を含む管理職は 1,330 人で全体の約 11%、IT 系業種(情報通信・ソフトウェア・インターネット業)の勤務者は 570 人で全体の約 5%となっている。

保有資格で最も多いのは MOS(マイクロソフトオフィススペシャリスト)の 3.7%であり、IT パスポートの

2.8%が続く。この2つの資格は比較的取得が容易であるため以後の分析ではIT資格保有者としては扱わない。2つの資格を除いたIT関連資格保有者は840名である。

(2)個人属性別のIT関連資格保有状況

IT関連資格保有状況で目立つのは、業種による違いである。IT系業種では基本情報技術者保有者が25.1%、応用情報技術者11.1%などとなっており、情報処理機構の高度資格についても3%前後の保有率となっているのに対して、非IT系業種では、MOSの3.6%とITパスポートの2.5%以外はいずれも1%台以下の保有率であり、非IT系企業ではIT人材が極めて少ないことが示唆されている。

ただし、非IT系企業でも情報システム部では比較的高い資格保有率となっており、非IT企業にも専門性を

持つIT人材がいることが分かる。しかし、IT系企業では情報システム部でなくてもかなりの資格保有率であるのに対して、非IT系企業の非情報システム部では、極めて低い資格保有率となっており、これが専門用語や概念理解の差となって現場とのコミュニケーションを阻害している要因になっている可能性がある。

また、20-39歳のほうが40-59歳よりも資格保有率が高く、管理職が非管理職より資格保有率が高い。なお、表には記載していないが性別では男性の資格保有率が10.4%と女性の3.0%よりも高い。

(3)仕事満足度と給与等の待遇・人事評価・人事制度に対する認知

仕事満足度と給与等の待遇・人事評価・人事制度に対する認知状況を表2に示す。まず仕事満足度を見ると、全体としてはIT関連資格有資格の方が仕事満

表1 IT系資格の保有状況

資格名	全体 保有率	年代		役職		IT系企業			非IT系企業		
		20~39	40~59	管理職	非管理職	全体	情報システム部	非情報システム部	全体	情報システム部	非情報システム部
該当者	12,562	5,413	7,149	1,330	8,272	570	208	362	9,204	112	9,092
IT系資格保有者	840	435	405	264	514	207	114	93	564	49	515
IT系資格保有率	6.7%	8.0%	5.7%	19.8%	6.2%	36.3%	54.8%	25.7%	6.1%	43.8%	5.7%
ITストラテジスト	1.1%	1.6%	0.6%	5.0%	0.7%	3.7%	5.8%	2.5%	1.1%	10.7%	1.0%
プロジェクトマネージャ	0.7%	1.0%	0.5%	3.3%	0.5%	3.0%	5.3%	1.7%	0.7%	8.9%	0.6%
システムアーキテクト	1.0%	1.6%	0.5%	4.3%	0.8%	3.2%	2.9%	3.3%	1.1%	7.1%	1.0%
ネットワークスペシャリスト	1.0%	1.6%	0.5%	4.4%	0.7%	2.8%	3.4%	2.5%	1.1%	8.9%	1.0%
データベーススペシャリスト	0.8%	1.2%	0.5%	3.5%	0.6%	1.8%	2.4%	1.4%	0.9%	8.9%	0.8%
エンベデットシステムスペシャリスト	0.7%	1.0%	0.4%	3.5%	0.4%	1.2%	1.0%	1.4%	0.8%	5.4%	0.8%
ITサービスマネージャ	0.6%	1.0%	0.3%	3.2%	0.4%	1.6%	2.4%	1.1%	0.7%	7.1%	0.6%
システム監査技術者	0.4%	0.7%	0.2%	1.5%	0.4%	1.4%	1.9%	1.1%	0.5%	5.4%	0.4%
情報処理安全確保支援士	0.6%	0.8%	0.4%	2.3%	0.5%	4.0%	6.3%	2.8%	0.5%	5.4%	0.4%
応用情報技術者	1.2%	1.2%	1.1%	3.1%	1.2%	11.1%	16.8%	7.7%	0.8%	15.2%	0.7%
基本情報技術者	2.7%	2.2%	3.0%	5.3%	2.7%	25.1%	39.9%	16.6%	1.7%	20.5%	1.4%
情報セキュリティマネジメント	0.7%	0.9%	0.6%	2.0%	0.8%	2.8%	4.3%	1.9%	0.8%	12.5%	0.6%
ITパスポート	2.8%	3.0%	2.7%	5.6%	2.9%	14.2%	20.2%	10.8%	2.5%	21.4%	2.3%
PMP	0.3%	0.4%	0.3%	1.7%	0.2%	2.5%	3.4%	1.9%	0.3%	4.5%	0.2%
CAMP	0.2%	0.3%	0.0%	1.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.3%	0.2%	2.7%	0.2%
MTA	0.4%	0.6%	0.2%	1.7%	0.3%	1.1%	1.9%	0.6%	0.4%	5.4%	0.4%
MCSA	0.4%	0.6%	0.3%	1.6%	0.3%	1.9%	2.9%	1.4%	0.4%	4.5%	0.4%
MCSE	0.3%	0.4%	0.2%	1.2%	0.2%	1.6%	2.4%	1.1%	0.3%	3.6%	0.2%
MOS	3.7%	4.4%	3.2%	3.8%	3.9%	7.7%	8.7%	7.2%	3.6%	10.7%	3.5%
ORACLE MASTER	0.4%	0.5%	0.4%	1.2%	0.5%	3.2%	4.3%	2.5%	0.4%	8.9%	0.3%
CCNA	0.3%	0.5%	0.2%	1.1%	0.3%	2.6%	3.8%	1.9%	0.2%	4.5%	0.2%
ITコーディネーター	0.3%	0.4%	0.2%	1.6%	0.1%	0.7%	1.0%	0.6%	0.3%	4.5%	0.3%

旧資格等の資格保有者を含む。管理職には役員を含む。IT系資格保有率にはITパスポート・MOS保有者は含まない。5%以上のセルは背景グレー

表2 仕事満足度と給与等の待遇・人事評価・人事制度に対する認知

区分	属性	IT資格	該当人数	仕事満足度				給与等の待遇		人事評価		人事制度		
				大変満足	満足	どちらでもない	不満	大変不満	満足	不満	納得している	納得していない	年功序列	実力主義
全体		有り	840	11.5%	27.7%	36.7%	16.1%	8.1%	9.4%	14.1%	4.9%	9.9%	8.7%	9.0%
		無し	11,722	7.8%	28.5%	36.8%	15.2%	11.7%	8.7%	21.5%	2.6%	12.2%	9.7%	6.1%
性別	男性	有り	656	10.9%	26.0%	37.5%	17.3%	8.3%	8.5%	14.4%	4.8%	9.4%	8.5%	9.3%
		無し	5,675	7.1%	25.9%	40.2%	15.7%	11.1%	8.7%	20.4%	2.7%	13.1%	11.5%	6.2%
	女性	有り	184	13.7%	34.6%	33.3%	11.1%	7.2%	13.1%	13.1%	5.2%	11.8%	9.8%	7.8%
		無し	6,047	8.8%	31.7%	32.6%	14.5%	12.5%	8.9%	23.0%	2.4%	11.1%	7.5%	5.9%
年代	20~39	有り	435	14.2%	26.7%	35.2%	16.1%	7.8%	7.3%	11.0%	5.6%	7.8%	8.8%	7.3%
		無し	4,978	8.0%	28.9%	34.5%	16.8%	11.7%	8.2%	21.4%	3.0%	11.4%	12.3%	6.0%
	40~59	有り	405	8.4%	28.8%	38.3%	16.0%	8.4%	11.7%	17.6%	4.1%	12.2%	8.7%	10.8%
		無し	6,744	7.7%	28.1%	38.5%	14.0%	11.7%	9.1%	21.7%	2.3%	12.8%	8.0%	6.2%
IT系企業	全体	有り	207	7.3%	26.2%	38.3%	18.4%	9.7%	13.5%	20.8%	6.3%	13.0%	13.0%	14.0%
		無し	363	6.2%	33.3%	32.5%	16.7%	11.3%	12.1%	20.3%	3.7%	9.0%	5.1%	13.0%
	情報システム部	有り	114	7.0%	24.6%	39.5%	21.1%	7.9%	9.6%	21.9%	4.4%	11.4%	10.5%	11.4%
		無し	94	3.2%	35.1%	36.2%	16.0%	9.6%	7.4%	18.1%	2.1%	6.4%	2.1%	9.6%
非情報システム部	有り	93	7.6%	28.3%	37.0%	15.2%	12.0%	18.3%	19.4%	8.6%	15.1%	16.1%	17.2%	
	無し	269	7.3%	32.7%	31.2%	16.9%	11.9%	13.8%	21.2%	4.2%	10.0%	6.2%	14.2%	
非IT系企業	全体	有り	633	13.0%	28.2%	36.1%	15.2%	7.5%	7.9%	11.7%	4.4%	8.8%	7.2%	7.2%
		無し	11,359	7.9%	28.3%	37.0%	15.1%	11.7%	8.6%	21.6%	2.5%	12.3%	9.9%	5.8%
	情報システム部	有り	49	10.2%	18.4%	34.7%	26.5%	10.2%	8.2%	20.4%	6.1%	16.3%	24.5%	6.1%
		無し	65	4.6%	29.2%	43.1%	12.3%	10.8%	9.2%	18.5%	0.0%	12.3%	7.7%	6.2%
非情報システム部	有り	584	13.2%	29.1%	36.2%	14.2%	7.3%	7.9%	10.9%	4.2%	8.0%	5.6%	7.3%	
	無し	11,294	7.9%	28.3%	37.0%	15.1%	11.7%	8.6%	21.6%	2.6%	12.3%	10.0%	5.8%	

未回答サンプルを除外して割合算出。全体平均に対する比が1.2以上を背景グレーボールド文字、0.8以下を背景黒白文字ボールド

足度が高い。性年代別には有資格者のうち女性や比較的若い層の満足度が高くなっている。有資格者に着目すると、IT系企業と非IT系企業では傾向が異なり、IT系企業の有資格者は情報システム部、非情報システム部ともに仕事への満足度が低くなっている。

これに対し、非IT系企業の有資格者は情報システム部で満足度が低くなっている一方で非情報システム部では全体と比較して満足度に顕著な差はみられない。

次に給与等の待遇を見ると、全体的には満足している人より不満を感じている人の方が多い。その中で、有資格者で女性やIT系企業に所属する回答者は給与等の待遇に満足していると回答する割合が高い。その一方で、有資格者で40-59歳の層・IT系企業・非IT系企業のうち情報システム部所属の回答者については不満を抱いている割合が高くなっている。

この傾向は人事評価・人事制度への認知と関係があ

表3 IT関連資格保有有無別の職場環境や処遇等への評価

	IT企業全体		IT企業以外		情報システム部		情報システム以外		業種		部署	
	資格無	資格有	資格無	資格有	資格無	資格有	資格無	資格有	非IT系	IT系	非情報	情報
私の職場では、ミスを犯してしまうと、多くの場合責められることが多い	-0.45	-0.31	-0.28	<b>0.10</b>	-0.33	-0.26	-0.29	<b>0.05</b>	-0.26	-0.40	-0.27	-0.30
私の職場のメンバーは、問題が起きていたり、困難な事案が生じたりしても、それを提起することができる	0.44	0.51	<b>0.26</b>	0.53	0.38	0.44	<b>0.26</b>	0.55	0.27	0.47	0.28	0.41
私の職場の人々は時々、自分たちとは違うという理由で他の人を拒絶することがある	-0.52	-0.39	-0.28	<b>0.21</b>	-0.41	-0.30	-0.29	<b>0.14</b>	-0.25	-0.47	-0.26	-0.35
私の職場では、リスクの高い発言や行動をとっても安全だと感じられる	-0.13	-0.03	<b>-0.23</b>	0.21	-0.23	-0.06	<b>-0.22</b>	0.20	-0.20	-0.09	-0.19	-0.14
私の職場のメンバーは、他のメンバーに助けを求めることが難しい	-0.51	-0.39	-0.34	<b>0.09</b>	-0.41	-0.34	-0.35	<b>0.04</b>	-0.32	-0.47	-0.32	-0.38
私の職場で働いているとき、私独自のスキルや才能が評価され、生かされていると感じる	0.23	0.18	<b>0.07</b>	0.33	0.15	0.07	<b>0.07</b>	0.35	0.08	0.21	0.09	0.11
あなたの処遇は、仕事に対して投入した努力が反映されたものですか？	0.19	0.21	<b>0.03</b>	0.29	0.03	0.15	<b>0.04</b>	0.30	0.04	0.20	0.05	0.09
あなたの処遇は、組織への貢献が反映されたものですか？	0.15	0.19	-0.01	0.21	0.03	-0.04	<b>0.00</b>	0.28	0.00	0.17	0.02	-0.01
処遇が決まるまでに、あなたの意見や印象をどの程度表明できましたか？	0.08	0.20	<b>-0.04</b>	0.24	-0.04	0.18	<b>-0.04</b>	0.25	-0.02	0.12	-0.02	0.07
処遇が決定する時、あなたは影響を行使できる状態にありましたか？	-0.10	0.03	<b>-0.20</b>	0.18	-0.15	-0.01	<b>-0.19</b>	0.18	-0.17	-0.05	-0.17	-0.08
処遇上の決定に対して異議申し立てをできる状態にありましたか？	-0.10	0.04	<b>-0.16</b>	0.18	-0.06	-0.04	<b>-0.15</b>	0.19	-0.14	-0.05	-0.13	-0.05
処遇を行う評価者は、処遇決定の手続きについて徹底的に説明しましたか？	0.14	0.11	<b>0.00</b>	0.26	0.08	0.09	<b>0.00</b>	0.27	0.01	0.13	0.02	0.08
処遇決定の手続きに関する説明は納得のいくものでしたか？	0.16	0.19	<b>0.05</b>	0.31	0.04	0.17	<b>0.06</b>	0.31	0.07	0.17	0.08	0.11
処遇を行う評価者は、細かいことを適時に伝えてくれましたか？	0.11	0.11	<b>-0.04</b>	0.24	0.06	0.08	<b>-0.03</b>	0.24	-0.02	0.11	-0.01	0.07
処遇を行う評価者は、個人のニーズに合わせたコミュニケーションをしてくれましたか？	0.19	0.20	<b>0.07</b>	0.38	0.04	0.24	<b>0.08</b>	0.35	0.09	0.20	0.10	0.14
私の会社で働く人の多くは、自分は不当な扱いを受けることが多いと思う	-0.25	-0.27	<b>-0.13</b>	0.19	-0.33	-0.09	-0.14	0.11	-0.11	-0.26	-0.12	-0.20
私の会社は、私の目標や価値観をとて考えてくれる	0.09	0.21	<b>0.01</b>	0.25	0.10	0.04	<b>0.07</b>	0.28	0.02	0.14	0.03	0.07
私の会社は、特別な頼みごとがあれば、喜んで引き受けてくれる	-0.06	0.04	<b>-0.06</b>	0.28	-0.06	0.07	<b>0.01</b>	0.26	-0.03	-0.02	-0.03	0.01
私の会社は、私が仕事で達成したことを誇りにしている	-0.03	0.07	<b>-0.07</b>	0.19	-0.08	-0.02	<b>-0.06</b>	0.21	-0.05	0.01	-0.04	-0.05
私の上司は、会社の幸福や健康に対する私の貢献を評価してくれる	0.10	0.20	<b>0.03</b>	0.29	0.08	0.07	<b>0.04</b>	0.33	0.05	0.13	0.06	0.07
私の上司は、私の目標や価値観をとて考えてくれる	0.10	0.21	<b>0.03</b>	0.31	0.08	0.10	<b>0.03</b>	0.33	0.05	0.14	0.05	0.09
私の上司は、私の幸福や健康について本当に注意してくれる	0.08	0.13	<b>0.02</b>	0.31	0.07	0.10	<b>0.03</b>	0.30	0.04	0.10	0.04	0.09
私の上司は、特別な頼みごとがあれば、喜んで引き受けてくれる	-0.04	0.14	0.02	0.24	-0.07	0.06	<b>0.02</b>	0.27	0.03	0.03	0.03	-0.01
私の上司は、私が仕事で達成したことを誇りにしている	0.03	0.09	<b>-0.02</b>	0.24	-0.09	0.03	<b>-0.01</b>	0.25	0.00	0.06	0.00	-0.03
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	-0.28	-0.07	<b>-0.10</b>	0.19	-0.20	-0.04	<b>-0.11</b>	0.15	-0.08	-0.20	-0.09	-0.12
職場では、元気が出て精神的になるように感じる	-0.27	-0.12	<b>-0.15</b>	0.18	-0.21	-0.07	<b>-0.15</b>	0.13	-0.13	-0.21	-0.13	-0.14
朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる	-0.42	-0.29	<b>-0.31</b>	0.06	-0.27	-0.24	<b>-0.32</b>	0.03	-0.29	-0.37	-0.29	-0.25
仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	-0.27	-0.11	<b>-0.18</b>	0.14	-0.15	-0.07	<b>-0.18</b>	0.12	-0.16	-0.21	-0.16	-0.11
仕事をしていると、つい夢中になってしまう	-0.06	-0.01	<b>-0.03</b>	0.27	-0.13	-0.08	<b>-0.03</b>	0.25	-0.01	-0.04	-0.01	-0.11
私は組織内に充分な人脈を持っている	-0.21	-0.13	<b>-0.25</b>	0.09	-0.32	-0.18	<b>-0.25</b>	0.09	-0.23	-0.18	-0.22	-0.25
私は組織外に充分な人脈を持っている	-0.29	-0.27	<b>-0.35</b>	-0.08	-0.35	-0.25	<b>-0.34</b>	-0.10	-0.33	-0.28	-0.33	-0.30
私の所属している組織では、社内での人脈形成を推奨している	-0.13	0.08	<b>-0.14</b>	0.28	-0.23	0.02	<b>-0.14</b>	0.29	-0.11	-0.05	-0.11	-0.10
私の所属している組織では、社外での人脈形成を推奨している	-0.16	0.02	<b>-0.19</b>	0.32	<b>-0.34</b>	-0.07	<b>-0.18</b>	0.32	-0.16	-0.09	-0.15	-0.20
私の所属している組織の幹部は社外に充分な人脈を保有している	-0.01	0.08	<b>-0.06</b>	0.36	-0.12	0.06	<b>-0.05</b>	0.35	-0.03	0.02	-0.02	-0.03
私の所属している組織には派閥があり人事や仕事に影響を及ぼしている	-0.24	-0.14	<b>-0.16</b>	0.22	<b>-0.29</b>	-0.02	<b>-0.16</b>	0.17	-0.14	-0.20	-0.14	-0.16
私は同業他社に情報交換ができる知り合いが多くなる	-0.31	-0.21	<b>-0.29</b>	0.12	-0.24	-0.23	<b>-0.29</b>	0.10	-0.27	-0.28	-0.26	-0.23
卒業した大学の人は仕事を進める上で重要な	-0.38	-0.36	<b>-0.37</b>	0.04	-0.42	-0.26	<b>-0.37</b>	-0.01	-0.29	-0.37	-0.29	-0.34
オンラインでのコミュニケーションでも人脈を作るのは容易だ	-0.15	-0.18	<b>-0.28</b>	0.23	-0.24	-0.15	<b>-0.27</b>	0.20	-0.25	-0.16	-0.24	-0.20
人脈を作るためには飲み会が重要だ	-0.36	-0.31	<b>-0.29</b>	0.05	-0.31	-0.19	<b>-0.29</b>	-0.01	-0.27	-0.34	-0.27	-0.25
人脈を作るためには業界団体の会合や研究会などに参加することが重要だ	-0.08	-0.11	<b>0.01</b>	0.29	0.07	-0.01	0.00	0.24	0.02	-0.09	0.02	0.03
私は今後1年間に、新しい仕事を探すつもりである	-0.26	-0.27	<b>-0.32</b>	0.06	-0.36	-0.17	<b>-0.37</b>	0.02	-0.30	-0.26	-0.29	-0.27

否定的回答の背景グレー。比較して0.25pt以上否定的なセルは太線囲い

る。全体的にみると IT 系企業の人事制度は実力主義ととらえる人の割合が高いが、給与等の待遇に不満を感じる人が多い IT 系企業の有資格者・非 IT 系企業の情報システム部所属者については人事評価に納得していない割合が高く、これらの層では人事考課を年功序列的だと感じる傾向が強い。

以上より、IT 関連資格の有資格者は非保有者よりも仕事満足度が高くなっているが、専門家としての能力を直接的に発揮できると考えられる 1) IT 系企業・2) 非 IT 系企業内の情報システム部に所属する有資格者の仕事満足度は相対的に低く、給与等の待遇に不満を持ち、人事制度が年功序列的であると感じて人事評価に納得していない傾向にあると考えられる。

(4) IT 関連資格保有者の職場環境や処遇等への評価  
以下では追加アンケート結果<sup>(1)</sup>に基づき、IT 関連資格の保有有無や、業種、部署別に、職場環境や処遇等への評価の状況を整理する(表 3)。

まず、IT 関連資格の保有有無別では、IT 系企業勤務者については、資格非保有者と有資格者の評価に極端な違いは見られない。この中で、有資格者が非保有者と比較して否定的にとらえているのは、「ミスを犯すと責められる」「自分たちとは違うという理由で他の人を拒絶する」「他のメンバーに助けを求めることが難しい」「私自身のスキルや才能が評価され生かされている」「処遇決定の手続きについて徹底的に説明した」等の選択肢である。

これは、システム開発・運用業務では何もないことが当たり前であり、トラブルが起きると現場から非難を浴びる減点主義の傾向が強いこと、専門性が高いが故に、専門性のないユーザー部門とのコミュニケーションの難易度が高いこと、自分の専門性と担当業務への責任感が強いこと、そうした業務に自分の専門性が生かされているという貢献感といったことが背景にあると考えられる。

次に、部署に着目し、情報システム部勤務者に限定すると、資格非保有者と有資格者の評価に極端な違いは見られない。逆に情報システム部勤務者以外では資格非保有者と有資格者の評価の差が大きく、ほぼすべての項目において非保有者が不満を有している状況にある。つまり、情報システム部とそれ以外では状況がかなり異なり、情報システム部に勤務する層は IT 系企業の傾向と、情報システム部以外に勤務する層については非 IT 系企業の傾向と近いことが理解できる。

なお、業種別、部署別に比較を行ってみたが、顕著な差異は見られなかった。職場環境や処遇等への評価は業種全般や部署全般において同様の傾向があるということではなく、IT 関連資格の保有有無によって評価の特性が異なるという実態があると推察する。

## 5. マネジメントに関する考察と今後の課題

DX の推進に向けては、1) DX の部署を牽引しイノベーションを実現していくリーダー的な人材と、DX の実務を担う 2) 既存業務を改善する人材、3) 新しい価値を創造する人材、4) データと IT を使いこなすための基盤づくり等を行う人材が必要であるとされている<sup>7)</sup>。

この分類に基づく、IT 関連資格の有資格者の主な担当領域は 4) と考えられるが、4 章の分析結果から、有資格者は IT 系企業以外、情報システム部以外にて勤務を行っている層が一定数おり、これらの実態も鑑みると企業内に 3)、ないし 2) の人材として活躍できる

人材が存在するものとする。

一方で、有資格者の職場環境や処遇等への評価を見ると、既存システムの開発・運用では失敗が許されず、計画とおりに物事を進めていくという文化が、DX という成功するとは限らず試行錯誤を繰り返す必要がある取り組みに対して、組織文化的な障壁となる可能性が高い。

さらに、専門的な IT 資格を保有していることが、自らのスキルを客観視させることから、自身への評価が低くなる(上には上がいと認識できる)ということも考えられ、DX 推進部門だけでなく、既存の情報システム部門においても人材を適切に評価し、給与等の処遇についても自社の人事制度にこだわらず、競合他社を含めて競争力のある処遇条件を用意することを検討する必要があるだろう。

そのためには、やはり組織的に DX を推進することのできるリーダー的な人材が、極めて重要だと言えるだろう。

なお、今後の課題としては、今回の研究では有資格者の仕事満足度が非保有者と比較して低くなっていることが把握されたが、その一方で給与等の待遇については満足とする人と不満とする人の双方が多くなっており、それらの関係については明らかにできていない。また、DX 人材の推進に向けては女性の活躍が不可欠であると考え、実現に向けては結婚や子育て等のライフステージで生じる就業者の就業に関する勤務時間等の制約等を考慮し、より詳細なマネジメント志向を検討することが必要であると考え、今後の課題としたい。

## 参考文献

- 1) 経済産業省(2018)「DXレポート」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/pdf/20180907\\_03.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/pdf/20180907_03.pdf)  
(2022.8.28 最終閲覧)
- 2) 国際経営開発研究所 (2020)「IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2020」  
[https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/digital/digital\\_2020.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/digital/digital_2020.pdf)(2022.8.28 最終閲覧)
- 3) Vial, G. (2019) “UNDERSTANDING DIGITAL TRANSFORMATION: A REVIEW AND A RESEARCH AGENDA” JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS, Vol.28, Issue2, pp.118-124.
- 4) 和田健・駒走聡昭(2021)「デジタルトランスフォーメーション(DX)にて日本企業が直面する『5つの壁』」経営情報学会 2021 年全国研究発表大会
- 5) 加藤智之・越島一郎・梅田富雄(2018)「デジタルトランスフォーメーションに関する P2M の展開-3S モデルを用いた DX を実現する組織構造の考察-」国際 P2M 学会誌 13 巻 1 号, pp.107-120
- 6) 鈴木康宏(2021)「比較制度分析からみた DX 推進のための組織構造」経営情報学会 2021 年全国研究発表大会
- 7) 宗健(2020)「DX組織と人材についての考察」経営情報学会 2020 年全国研究発表大会
- 8) 宗健(2021)「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」経営情報学会 2021 年全国研究発表大会
- 9) 貴島文緒・高野研一(2020)「若手の転職希望意識に関する研究—IT エンジニアを対象とした若手と中堅の認識の比較—」経営情報学会誌 29 巻 1 号 pp.17-38

## 補注

注1) 問 6 を用い 5 段階評価 (そう思う:2 点、どちらかといえばそう思う:1 点、どちらでもない:0 点、どちらかといえばそう思わない:-1 点、そうは思わない:-2 点に換算) から平均点算出。