



**特定非営利活動法人 ITスキル研究フォーラム (iSRF)  
DX意識と行動調査ワーキンググループ<sup>o</sup>  
2020年度 活動報告書**

2021年3月  
特定非営利活動法人 ITスキル研究フォーラム (iSRF)

- 1. DX意識と行動調査ワーキンググループの目的**
- 2. ワーキンググループメンバー**
- 3. DX意識と行動調査ワーキンググループの活動概要**
- 4. DX意識と行動調査概要**
- 5. DX意識と行動調査の分析**
- 6. まとめと提言**
- 7. メンバーのコメント**
- 8. 成果物**

# 1. DX意識と行動調査ワーキンググループの目的

□ DX意識と行動調査ワーキンググループは以下の目的で活動した。

## 背景

- IoT (Internet of Things) やAI (人工知能) などのデジタル技術を使って、企業の文化・風土を改革し、組織を変え、ビジネスや考え方をデジタル時代に適合するよう変えるデジタルトランスフォーメーション (DX) は、ユーザー企業、IT企業双方に突き付けられている課題である
- 一方で、DXに取り組む組織や人材について明確になっていない現状がある

## 目的

- デジタル・トランスフォーメーション (DX) への取り組み状況を明らかにするとともに、組織・個人に求められる意識と行動が、企業においてどれだけ実践されているかを把握し、課題を整理することを目的とする

## 活動方針

- 企業や組織においてデジタルトランスフォーメーション (DX) を推進するにあたり、DX推進部門担当者および各事業部門担当者のDXに対する意識と行動、そして必要なリテラシーの実態を調査する
- 調査結果から現場における課題を明らかにするとともに経営層・管理職層と現場、ITエンジニアとビジネスパーソンとの意識、役割の違いを明確化し、DX推進のために素養ある人材の抽出、組織再編に役立つ「ものさし」を提起していく

## 成果物

- <全国スキル調査> : エンジニア向け
  - アンケート一式 (スキルアンケート項目、プロフィールシート項目)
- <DX意識と行動調査> : DX推進担当・事業企画推進担当向け
  - アンケート一式 (DX意識と行動調査項目、プロフィールシート項目)
- <DX意識と行動調査ワーキンググループ成果資料>
  - DX意識と行動調査項目
  - アンケート分析結果
  - 提言

## 2. ワーキンググループメンバー

□以下のワーキンググループメンバーに加え、有識者にも協力を頂き検討した。

### 【主査】

高橋 範光 (株式会社チェンジ 執行役員)

### 【副主査】

神田 武 (株式会社モルフォAIソリューションズ 取締役)

### 【メンバー】

山之下 拓仁 (パーソルキャリア株式会社 経営戦略本部 BITA統括部 エキスパート)

市川 拓実 (テクノスデータサイエンス・エンジニアリング株式会社 コンサルタント)

鈴木 重央 (アサヒビール株式会社 DX推進室)

木本 将徳 (NECマネジメントパートナー株式会社 ビジネスアナリティクスG)

豊川 陽 (株式会社チェンジ コンサルタント)

池田 拓史 (アマゾンウェブサービスジャパン株式会社 コンサルタント)

### 【事務局】

森田 哲也 (特定非営利活動法人 ITスキル研究フォーラム事務局長)

### 3. DX意識と行動調査ワーキンググループの活動概要（1/2）

□ 下記のワーキンググループ活動を行いました。

#### □ 第1回ミーティング（キックオフ：2020年4月30日）

- ✓ DX意識と行動調査WGの役割、目的とゴールについて事務局より説明
- ✓ 調査設問の作成に関する作業を整理
- ✓ 年間スケジュール案を了承し、主査を選出

#### □ 第2回ミーティング（2020年5月14日）

- ✓ DX意識と行動調査のための設問項目を決定
- ✓ 分析に必要な役割（ロール）などのアンケート項目の決定
- ✓ 副主査の選出

#### □ 全国スキル調査において「DX意識と行動調査実態調査」実施（2020年6月15日～8月16日）

- ✓ 過去の全国スキル調査参加者、メールマガジン「iSRF通信」購読者などに参加を要請
- ✓ 企業、団体、DX意識と行動調査に関わる活動グループなどに、調査の告知協力を要請

#### □第3回ミーティング（2020年10月26日）

- ✓ 全国スキル調査・DX意識と行動調査データの共有
- ✓ 分析テーマ決定と割り振り実施

#### □ワーキンググループ作業（2020年10月27日～2021年3月10日）

- ✓ 全国スキル調査・DX意識と行動調査データを踏まえた、分析結果を共有
- ✓ 日経コンピュータ記事執筆ボリュームと内容、スケジュール確認
- ✓ 活動報告書の最終確認

## 4. DX意識と行動調査概要

□DXの実態を多面的に把握するため、二種類の調査を行った。

	DX意識と行動調査	第19回 全国スキル調査 2020
調査対象	製造、金融、小売り、流通など 様々な企業に勤めるビジネスパーソン	主にIT技術者・エンジニア
調査方法	特設ウェブサイトによるアンケートウェブ調査	特設ウェブサイトによるアンケートウェブ調査
調査期間	2020年6月15日 ~ 8月16日	2020年6月15日 ~ 8月16日
有効回答数	175名	999名
調査内容	<p>【属性】 年齢、業種、企業規模、役職、年収等について</p> <p>【アンケート】 参加者の所属企業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進実態について11項目(49問)、自分自身の仕事のやりがいや将来キャリア等について2問。各設問につき3~8個ある選択肢からひとつを選んで回答。</p> <p>【DX意識と行動診断】 DXへの意識と行動に関する設問24問。「そう思う」から「わからない」まで5段階の回答から選択⇒自分自身の現状と所属企業の現状についてのレベル値を算出</p> <p>【コアコンピテンシー】 人間力を測るコアコンピテンシースキル72問 ⇒ 24種類のコアコンピテンシー得点および総合得点を算出</p>	<p>【属性】 (※DX意識と行動調査と同じ)</p> <p>【アンケート】 (※DX意識と行動調査と同じ)</p> <p>【業務スキル診断】 ITスキルに関する設問106問。「経験がない／知識がない」から「他者を指導できる」までの5段階の回答から選択 ⇒ 14種のIT/AIロールそれぞれについてのスキルレベルを算出</p> <p>【DX意識と行動診断】 (※DX意識と行動調査と同じ)</p> <p>【コアコンピテンシー】 (※DX意識と行動調査と同じ)</p>

# 5. DX意識と行動調査の分析: ①DX基礎項目別比較

## a) 役割別に見たITエンジニアのスキルレベルと年齢・年収

### 役割別に見たITエンジニアのスキルレベルと年齢・年収

: ロール別に見た時に最も高いレベル
  : ロール別に見た時に二番目に高かったレベル
  : 業務別に見た時に平均がたかい年

現在の担当業務(※)	人数	ロール(役割)別スキルレベル														全体(横串)	平均年齢(歳)	2020年平均年収(万円)	【参考】2019年平均年収(万円)前年集計
		ISストラテジスト	システムアーキテクト	プロジェクトマネージャ	ソフトウェア開発エンジニア	エンジニア	品質保証マネージャー	基礎システムエンジニア	ネットワークエンジニア	情報セキュリティアーキテクト	運用システムエンジニア	データサイエンティスト	AIプランナー	AIアナリスト	AIシステムエンジニア				
1 事業計画・戦略、ビジネスプランニング業務	98	2.9	2.9	2.6	2.4	0.8	2.3	1.6	1.3	2.4	2.1	2.0	1.6	1.0	0.9	1.9	50.1	913	886
2 IT戦略、システム企画業務	158	2.7	2.9	2.5	2.5	0.8	2.2	1.7	1.4	2.4	2.1	1.9	1.2	0.8	0.8	1.8	47.8	832	822
3 プロジェクトマネジメント業務	247	2.0	2.5	2.1	2.6	0.8	2.1	1.6	1.2	2.0	1.9	1.7	0.8	0.5	0.5	1.6	46.0	723	729
4 システム構築(設計・開発・テスト)業務	609	0.9	1.4	1.0	2.0	0.5	1.0	1.0	0.7	1.1	1.1	1.0	0.3	0.2	0.2	0.9	37.6	485	509
5 製品/サービスの運用、保守業務	342	0.9	1.5	1.0	1.8	0.4	0.9	0.9	0.7	1.2	1.2	0.9	0.3	0.2	0.3	0.9	37.9	505	515
6 基盤系(ネットワーク、データベース、セキュリティ、他)の構築・保守業務	158	1.2	1.8	1.2	1.9	0.6	1.2	1.5	1.2	1.6	1.8	1.1	0.3	0.2	0.2	1.1	38.7	542	577
7 組み込みシステム開発に関する業務	84	0.6	0.8	0.9	1.6	1.2	1.0	0.8	0.6	0.7	0.7	0.7	0.2	0.2	0.2	0.7	40.5	481	537
8 製造に関わる業務	14	0.9	1.2	1.0	1.5	1.0	1.0	1.2	1.0	1.3	1.3	0.7	0.3	0.2	0.1	0.9	40.2	566	614
9 品質・保証に関する業務	76	1.8	2.1	1.7	2.2	0.7	2.0	1.2	1.0	1.7	1.6	1.4	0.7	0.5	0.5	1.4	44.8	668	596
10 セキュリティに関する業務	89	2.2	2.5	1.8	2.0	1.1	1.7	1.7	1.7	2.5	2.4	1.5	0.8	0.7	0.6	1.6	45.2	665	653
11 先端技術(データサイエンス、AI、IoT、ブロックチェーンなど)に関する業務	79	2.2	2.5	2.3	2.4	1.0	2.0	1.6	1.4	1.9	1.9	2.3	1.7	1.4	1.4	1.9	44.2	765	754
12 その他	60	0.9	1.1	0.8	0.9	0.4	0.7	0.6	0.4	0.9	0.9	0.6	0.3	0.2	0.2	0.6	40.8	450	565
全体(縦串)	999	1.0	1.4	1.1	1.8	0.5	1.1	1.0	0.7	1.2	1.1	1.0	0.4	0.3	0.3	0.9	39.2	531	554

※ 担当業務毎かつロール(役割)毎に、スキルレベルの平均を算出。年齢や年収は担当業務毎に集計  
 ※ 複数回答のため、1~12を縦に合計しても全体の人数とは一致しない  
 ※ 平均年収の対象者は、「無回答」以外の回答を有効として集計しており、全体の人数とは一致しない

### 示唆

■ ロール別に高いスキルレベルを見ると、ISストラテジスト、システムアーキテクト、PMなどの人材は、「事業計画・戦略、ビジネスプランニング業務」といった上流業務が一番高く、また、データサイエンティスト、AIプランナー、AIアナリスト、AIシステムエンジニアも、2番目に高いスキルとなっている

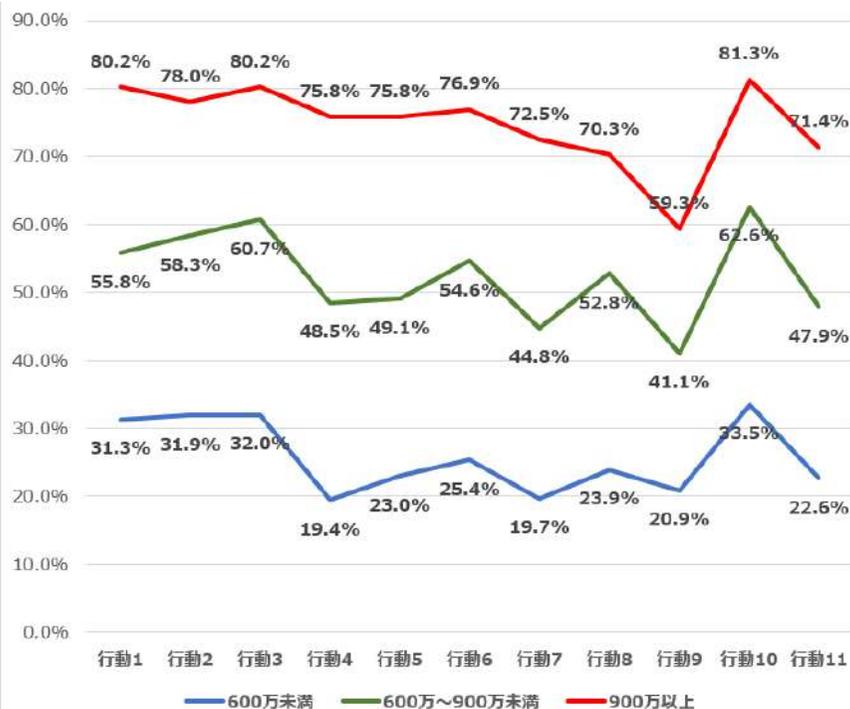
⇒ 技術だけでなくビジネススキルが不可欠であることがわかる

■ 平均年収は昨年対比で下がったものの、事業計画系、IT戦略系、品質・保証系、セキュリティ系、先端技術系の5業務は上がっている

⇒ ITエンジニアの中で需給のバランスに変化が起きており、年収増減が二極化しつつある

## 5. DX意識と行動調査の分析: ①DX基礎項目別比較 b)ITエンジニアの年収とDX推進に関する行動

### DXに関する11の行動と年収帯の関係



番号	行動
行動1	社のDX方針の明確化
行動2	部門メンバーや周囲からのDXの意義・価値の理解の獲得
行動3	上司からのDXの意義・価値の理解の獲得
行動4	DX実行のための予算の獲得
行動5	DX推進のための権限獲得/役割明確化
行動6	DX推進のためのIT基盤の整備
行動7	DX推進のための人材採用・配置
行動8	DX推進のための人材育成・研修
行動9	DX推進に関わる法規制やコンプライアンス対応
行動10	デジタルを活用した働き方の整備
行動11	DXを進めるための顧客データの整備・活用

※ DXに関する設問において、自ら何らかの行動を起こしたかについて、検討または実施したと回答した人と全く行ってないと回答した人との構成比について、全体の分布が、600万と900万を境に3層に分かれた為、その年収帯の階層毎かつ行動毎に、行動した人の割合を算出

### 示唆

■ DXに関する11の行動について、「検討または実施した」と回答した人の割合は、600万未満、900万未満、900万以上の3層に分かれる結果となった

⇒ **年収900万以上のリーダー層が、DXの企画や取り組みを推進していることがわかる。また、全社、特に、600万未満の現場メンバーには浸透していないことがわかる**

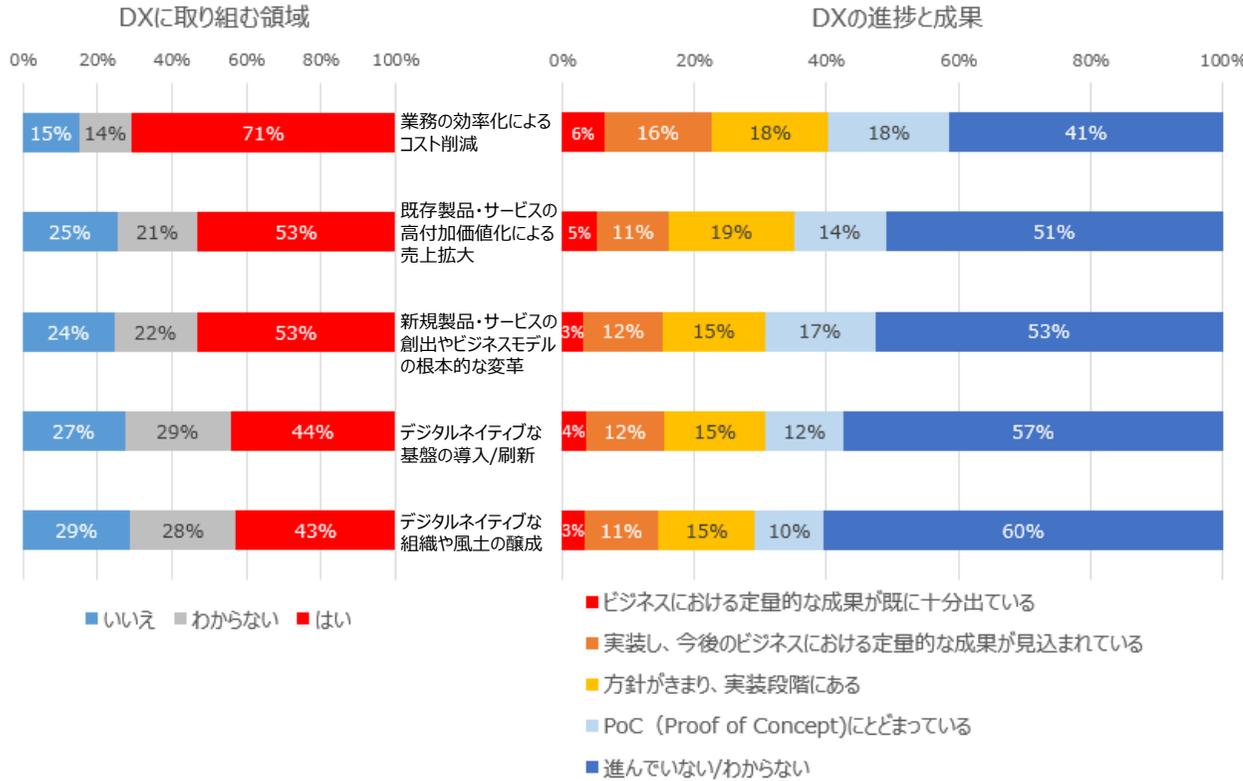
■ 11項目のうち、行動10「デジタルを活用した働き方の整備」が、全ての階層で最高値

⇒ **コロナの影響で、リモートワーク等の働き方のデジタル化が進んだことが要因と考えられる**

# 5. DX意識と行動調査の分析: ② DXの取り組み領域と進捗・問題

## a) DXの取り組み領域と進捗

### 全国スキル調査におけるDXの取り組み領域と進捗



※ ITエンジニア向け調査の「全国スキル調査2020」では、999人の回答を得たが、同調査はIT一般に携わる人を対象としているため、自社のDXに対して十分な情報を持っている回答者だけとは限らない。そこで自社のDXの進捗に対して「わからない」とした回答者、及び職業を学生とした回答者を除き、568人で分析した。

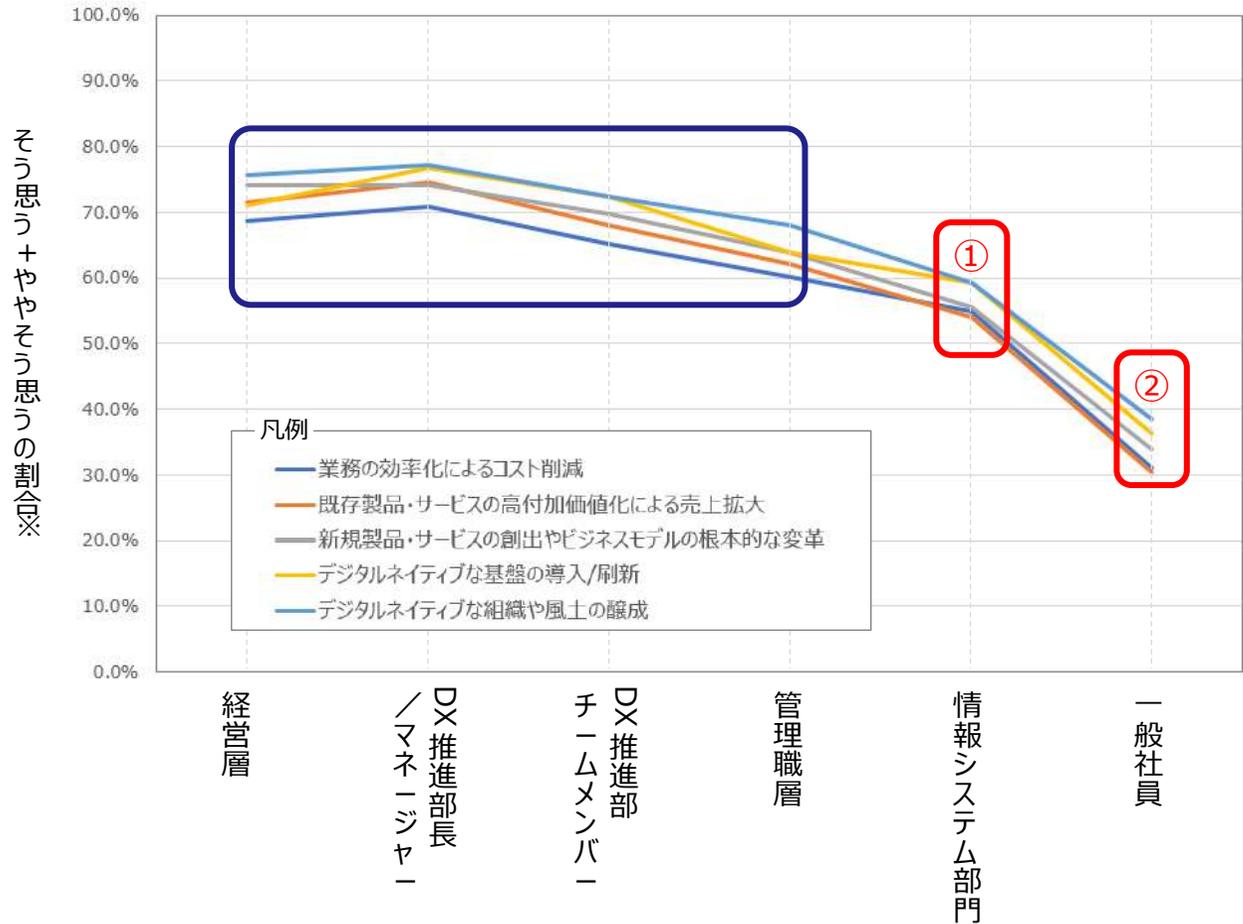
### 示唆

- DXの取り組み領域について最も多かったのが業務効率化の71%で、DXの本命とも言えるビジネスモデルの変革は53%にとどまった
- ⇒ **コスト削減が多いが、DXの本命であるビジネスモデルの変革も増えつつある**
- 一方で、DXの進捗と成果を見ると、コスト削減からビジネスモデルの変革や風土の醸成までほとんど差がなく、成果出るにはもう少しかかる状態
- ⇒ **DXを進めるにあたっては、コスト削減への取り組みが簡単というわけではなく、いずれの取り組みをすすめるにしても成果創出はこれから**

# 5. DX意識と行動調査の分析: ②DXの取り組み領域と進捗・問題

## b)DXの各領域に対する各階層の積極性

### 各階層におけるDXに対する積極性



※ ITエンジニア向け調査の「全国スキル調査2020」の999人の回答を得たうち、各設問のなかで「わからない」を除いた数を母数に算出

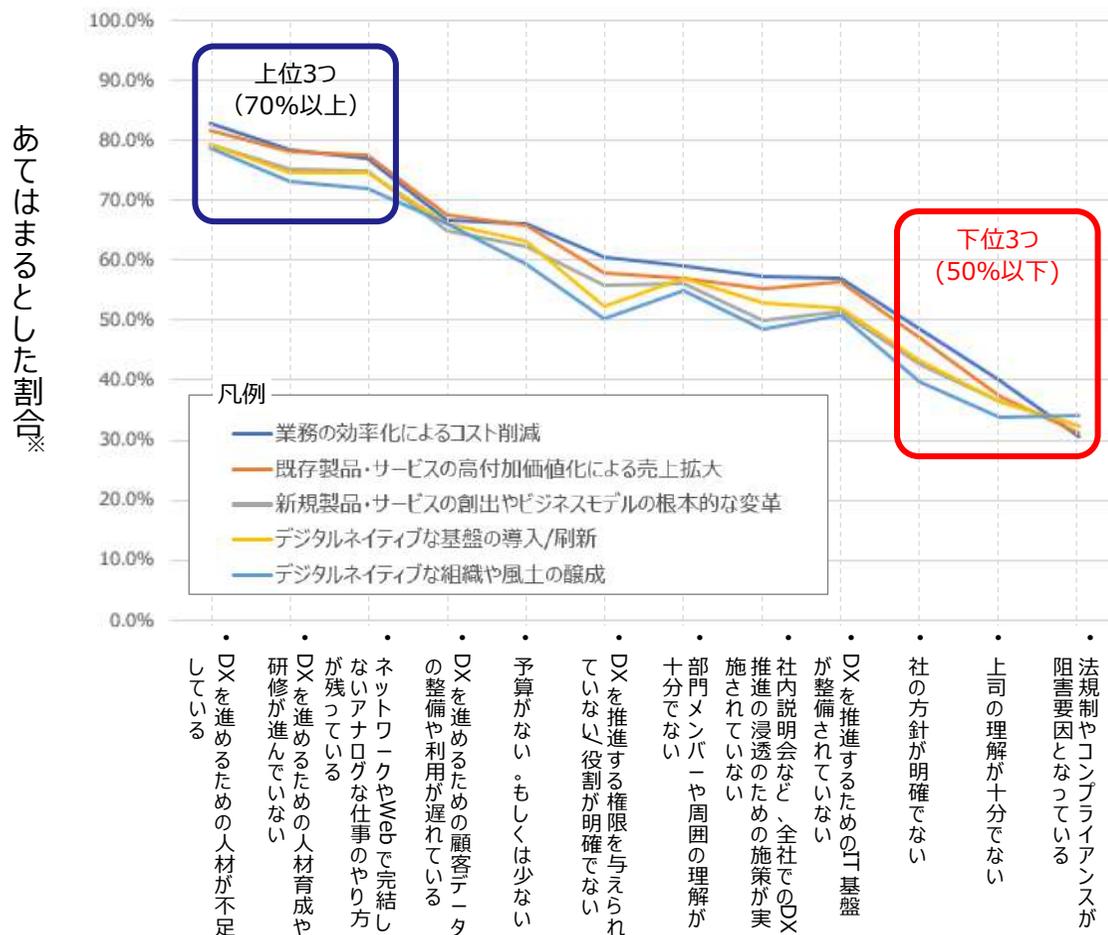
### 示唆

- 各階層の積極性は、DX領域にはほぼ依らない。管理職以上は総じて積極性が高い
- ⇒ 特にDXをコスト削減でのみ積極的に取り組むということではない事がわかる
- 各階層の積極性を見ると大きく異なり、経営層・管理職やDX部門は高いものの、情報システム部や一般社員は低い
- ⇒ ①情シス部門が、DX推進に対する積極性が他部門に比べやや劣っているのが、取り組みの遅延にもつながっているのではないか
- ⇒ ②また現場の変革取り組みであるDXにおいて、一般社員が50%以下の積極性ととまる点も問題と考えられる

# 5. DX意識と行動調査の分析: ②DXの取り組み領域と進捗・問題点

## c)DXを進める際に障壁となる現時点の問題点

### 全国スキル調査におけるDXを進める際に障壁となる現時点の問題点



※ ITエンジニア向け調査の「全国スキル調査2020」の999人の回答を得たうち、各設問のなかで「わからない」を除いた数を母数に算出

### 示唆

- 障壁となる問題点は、DX領域にほぼ依らない。人材不足・育成・アナログな仕事の障壁が特に高く、70%を超える
- ⇒ **DXの障壁は、技術ではなく人材の不足や仕事のやり方であることが示唆される**
- 一方で、社の方針・上司の理解・法規制やコンプライアンスなどは50%を下回り、相対的には障壁とはならないと回答
- ⇒ **認識としては、社の方針や上司の理解、法規制やコンプライアンスが問題とはらないとしているが、実際に進捗しているかどうかをあわせて分析する必要がある**

## 5. DX意識と行動調査の分析: ②DXの取り組み領域と進捗・問題点

### d)DX推進の問題点に関する経営層とITエンジニアの意識の差

#### DX推進の問題点に関する経営層とITエンジニアの意識の差

DXを進める際の障壁となる自社の問題点 (複数回答) ※1	全国スキル調査 (エンジニア向け) ※2	DX調査 (一般企業向け) ※3	DX調査- 全国スキル調査
1. 社の方針が明確でない	65.1%	65.9%	0.7%
2. 社内説明会など、全社でのDX推進の浸透のための施策が実施されていない	<b>70.0%</b>	<b>78.0%</b>	8.0%
3. 上司の理解が十分でない	46.1%	61.8%	<b>15.7%</b>
4. 部門メンバーや周囲の理解が十分でない	62.8%	70.7%	8.0%
5. 予算がない。もしくは少ない	62.1%	50.4%	<b>-11.7%</b>
6. DXを推進する権限を与えられていない/役割が明確でない	65.8%	64.2%	-1.6%
7. DXを推進するためのIT基盤が整備されていない	63.0%	68.3%	5.3%
8. DXを進めるための人材が不足している	<b>82.9%</b>	<b>89.4%</b>	6.5%
9. DXを進めるための人材育成や研修が進んでいない	<b>83.6%</b>	<b>87.0%</b>	3.4%
10. 法規制やコンプライアンスが阻害要因となっている	23.4%	23.6%	0.2%
11. ネットワークやWebで完結しないアナログな仕事のやり方が残っている	<b>76.3%</b>	<b>93.5%</b>	<b>17.1%</b>
12. DXを進めるための顧客データの整備や利用が遅れている	57.4%	78.0%	<b>20.7%</b>

※1 【個人の考えをお答えください】現状の、自社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の取組状況をどのように評価しますか？」において「あまりうまく進められていない」と回答した対象者の「7. DXを進める際に障壁となる自社における現状の問題点となるものを、以下の項目についてお答えください。（複数回答）」の各選択肢に回答した比率

※2 抽出条件：＜全国スキル調査＞の全件（999件）を対象

※3 抽出条件：＜DX意識と行動調査＞のうち異常値を処理したデータ（171件）を対象

#### 示唆

■ 両調査を比較すると、2.全社浸透、8.人材不足、9.人材教育、11.アナログな仕事が、問題（=70%以上）と認識

⇒ **両者ともに、全社施策として展開できておらず、また人材の課題がボトルネックと認識**

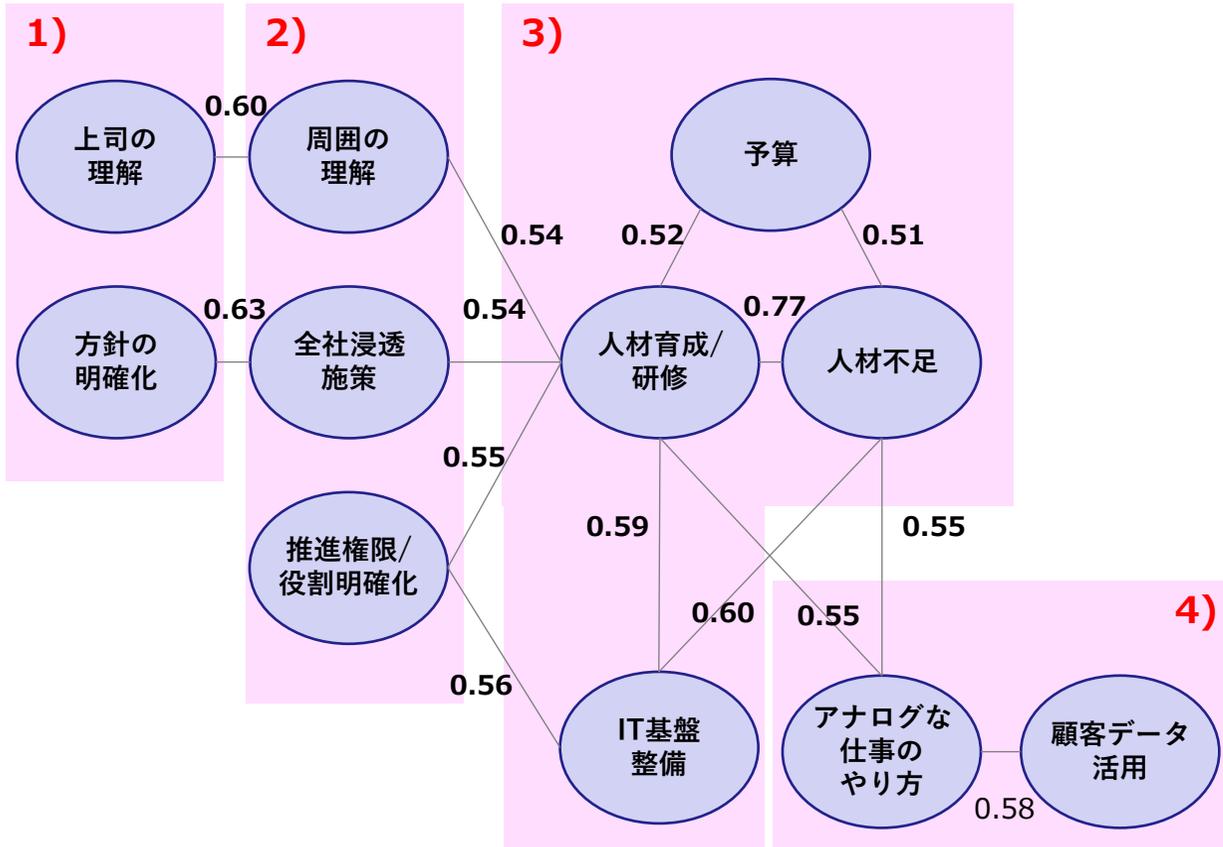
■ 両調査のギャップを見ると、5. 予算の問題は一般企業/経営層に見られ、一方でエンジニアは、5.上司の理解、11.アナログな基盤、12.データ整備に遅れとの見解のズレが発生

⇒ **現場から上がってくるDX課題を解決するために、一般企業/経営層は、予算権限の移譲や予算の再割当を考える必要があると考えられる**

# 5. DX意識と行動調査の分析: ②DXの取り組み領域と進捗・問題

## e)DXを進める上での障壁相関図

DXを進める上での障壁相関図



### 示唆

- 相関係数による障壁同士の関係性の強さを可視化し、DX推進に関する仮説を得た
- ⇒ 1) 会社の方針の明確化と全社的な浸透に取り組む
- ⇒ 2) 周囲の理解や一般社員の理解を得つつ、組織間の役割を明確にし、取り組むべきことを決める
- ⇒ 3) 人材の育成・確保、IT基盤の整備、予算化に取り組む
- ⇒ 4) 仕事のやり方が変わり、顧客データを用いてインパクトのある新規事業や新サービスを生み出せるようになる

※ 「DXを進める際に障壁となる自社における現状の問題点」の各課題において、「当てはまる」と回答したものを1に、「当てはまらない/分からない」を0にそれぞれ変換。相関係数を計算し、0.5以上を抽出した。対象は全国スキル調査とDX調査の1174件。

## 5. DX意識と行動調査の分析: ③DXの壁を破る方法

### a)DX調査から見たDX推進の問題点とDXの取り組み進捗の関係性

#### DX調査から見たDX推進の問題点とDXの取り組み状況の関係性

DXを進める際の障壁となる自社の問題点 (複数回答) ※1	自社のDXの取り組み※2		
	「うまく進められている」と答えた人のうちの割合	「あまりうまく進められていない」と答えた人のうちの割合	「あまり進められていない」と「うまく進められている」との割合の差 (ポイント)
1. 社の方針が明確でない	14.8%	65.9%	51
2. 社内説明会など、全社でのDX推進の浸透のための施策が実施されていない	29.6%	78.0%	48.4
3. 上司の理解が十分でない	11.1%	61.8%	50.7
4. 部門メンバーや周囲の理解が十分でない	29.6%	70.7%	41.1
5. 予算がない。もしくは少ない	22.2%	50.4%	28.2
6. DXを推進する権限を与えられていない/役割が明確でない	25.9%	64.2%	38.3
7. DXを推進するためのIT基盤が整備されていない	22.2%	68.3%	46.1
8. DXを進めるための人材が不足している	48.1%	89.4%	41.3
9. DXを進めるための人材育成や研修が進んでいない	48.1%	87.0%	38.8
10. 法規制やコンプライアンスが阻害要因となっている	22.2%	23.6%	1.4
11. ネットワークやWebで完結しないアナログな仕事のやり方が残っている	63.0%	93.5%	30.5
12. DXを進めるための顧客データの整備や利用が遅れている	59.3%	78.0%	18.8

※1 「4.【個人の考えをお答えください】現状の、自社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の取組状況をどのように評価しますか？」において「あまりうまく進められていない」と回答した対象者の「7. DXを進める際に障壁となる自社における現状の問題点となるものを、以下の項目についてお答えください。(複数回答)」のクロス集計

※2 抽出条件： <DX意識と行動調査>のうち異常値を処理したデータ（171件）を対象

#### 示唆

■ DX調査で、DXの取組状況に差が現れたのは、「社の方針が明確でない」、「上司の理解が十分でない」、「社内説明会など、全社でのDX推進の浸透のための施策が実施されていない」であった

⇒ **DXを推進するには、「会社のDX方針を明確にし、全社的に取り組むこと」が重要**

■ 法規制やコンプライアンスについては、進捗状況への影響はさほど差がでなかった

⇒ **外部環境の部分が多いためか、もしくは、そこまで難易度の高い取り組みができていないということも考えられる**

## 5. DX意識と行動調査の分析: ②DXの進捗や成果とその要因

### b)DXの成否を左右する因子

DXの成否を左右する因子 (n=568)

DXを「うまく進められている」と回答するかどうかとの関係※1	設問と回答のセット	P値
↑ (促進) 4.20倍	「ネットワークやWebで完結しないアナログな仕事のやり方が残っている」が「当てはまらない」	0.05%
↑ (促進) 4.10倍	「社の方針が明確でない」が「当てはまらない」	0.02%
↑ (促進) 2.90倍	「前例主義やPDCAにとらわれず、OODAやデザイン思考など新しい考え方により業務を遂行している」が「ややそう思う」以上	0.96%
↑ (促進) 2.50倍	「経営層は積極的か」が「ややそう思う」以上	3.80%
↑ (促進) 2.30倍	「情報システム部門は積極的か」が「ややそう思う」以上	3.70%
↑ (促進) 2.10倍	「DXを推進する権限をあたえられていない、役割が明確でない」が「当てはまらない」	4.50%
↑ (促進) 2.00倍	「部門メンバーや周囲の理解が十分でない」が「当てはまらない」	5.00%
↑ (促進) 0.30倍	「社内説明会など、全社でのDX推進の浸透のための施策が実施されていない」が「当てはまらない」	6.20%
↓ (抑制) 0.30倍	「DXを進めるための顧客データの整備や利用が遅れている」が「当てはまらない」	0.06%
↓ (抑制) 0.45倍	「法規制やコンプライアンスが阻害要因となっている」が「当てはまらない」	2.60%

※ 12種類の障壁に対する当てはまり具合、各部門の積極性、2019年調査に続いて実施した「DXの取り組みに対する12項目の回答などを説明変数とする回帰分析を行い、自社のDXを「うまく進められている」と回答するオフへの寄与(Exp(B))を算出

### 示唆

- DX成功との関係性が大きいのは、「アナログな仕事が残っていない」ことや「社の方針が明確」であることであり、「人材」関連の項目の関係性はない  
⇒ **DXの成否は、仕事のやり方や方針の明確化などの風土改革にあり、個人のスキルや技術だけでは成功しない**
- データ整備や利用、法規制やコンプライアンス対策が進んでいることは、DXの成功とはむしろ逆相関  
⇒ **意外な結果だが、手段先行のアプローチがDXの阻害要因となる危険性があることを示唆している可能性がある**

# 5. DX意識と行動調査の分析: ②DXの進捗や成果とその要因

## c)DXの成功に必要なコアコンピテンシー

### DXの成功に必要なコアコンピテンシー

情報システム部門が改善行動を起こすためのコアコンピテンシー (n=568)			
情報システム部門	デジタルを活用した働き方を整備するための提案や改善行動との関係※1	コアコンピテンシー項目	P値
	↑ (促進) 1.10倍	イノベティブ・アクション (コンセプト形成)	2.90%
	↑ (促進) 1.07倍	チームデベロップメント (動機付け)	5.70%
	↓ (抑制) 0.90倍	セルフコントロール (自律)	0.67%
	↓ (抑制) 0.92倍	ロジカルアプローチ (現状把握)	3.60%
	↓ (抑制) 0.92倍	ロジカルアプローチ (情報収集・分析)	3.90%

社のDX方針の明確化に寄与する経営層のコアコンピテンシー (n=44 ※2)			
経営層	社のDX方針を明確にするための提案や改善行動との関係※1	コアコンピテンシー項目	P値
	↓ (抑制) 0.92倍	パートナーシップ	6.70%

権限の獲得や役割明確化に寄与する経営層のコアコンピテンシー (n=44 ※2)			
経営層	DX推進のための権限獲得や役割明確化に向けた提案・改善行動との関係※1	コアコンピテンシー項目	P値
	↑ (促進) 1.10倍	リスクマネジメント (進捗管理)	2.60%

部門メンバーや周囲からのDXの意義・価値の理解の獲得へ寄与する管理職層のコアコンピテンシー (n=152)			
管理職層	部門メンバーや周囲からDXの意義や価値を理解してもらえるようにする提案や改善行動との関係※1	コアコンピテンシー項目	P値
	↑ (促進) 1.03倍	パートナーシップ (関係構築)	5.90%
	↓ (抑制) 0.96倍	ロジカルアプローチ (現状把握)	10.00%
	↓ (抑制) 0.97倍	パートナーシップ (対人志向)	6.50%

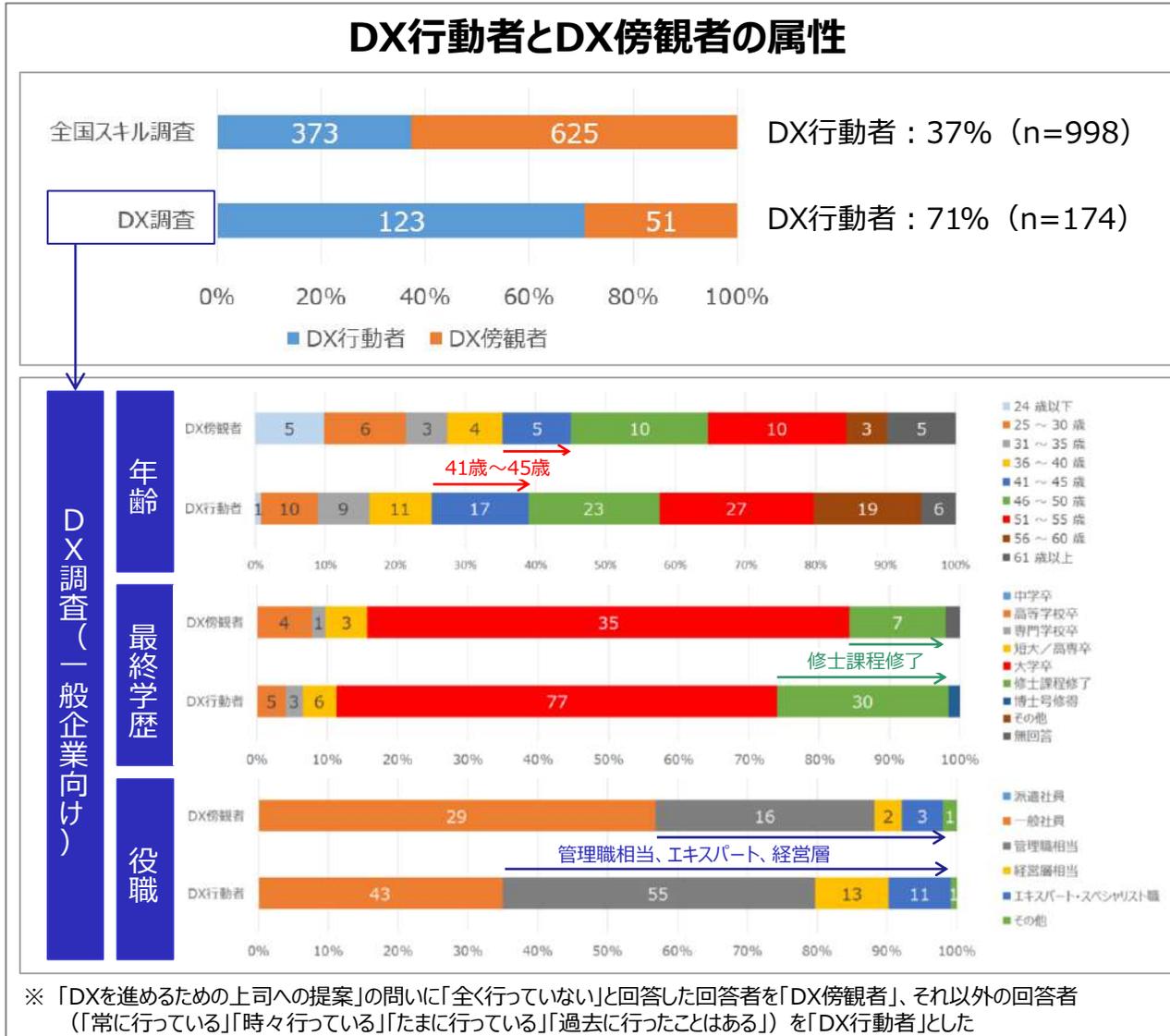
※1 回帰分析により回答するオッズへの寄与(Exp(B))を算出  
 ※2 DX調査と全国スキル調査を合算して算出

### 示唆

- 情報システム部には、コンセプト形成・動機付けが求められ、自律・現状把握・情報収集・分析は阻害要因となる  
 ⇒ **情報システム部は、As-Is偏重でなく、To-Beのコンセプト重視が有効と読み取れる**
- 経営層の方針明確化には、パートナーシップが抑制傾向に働き、権限獲得には進捗管理能力が求められる  
 ⇒ **経営層は、独自の方向性の明確化とリスクに柔軟に対応する姿勢が重要**
- 管理職には、周囲を味方につける力と、As-Isを重視しすぎない思考力が求められる  
 ⇒ **管理職には現状理解より、相手を巻き込む能力が重要**

# 5. DX意識と行動調査の分析: ③DXの壁を破る方法

## d)DX行動者とDX傍観者の属性



### 示唆

■ ITエンジニア対象の全国スキル調査では、DX行動者が37%、DX傍観者が63%。一方で、一般企業対象のDX調査では、DX行動者が71%、DX傍観者が29%

⇒ **（母集団が異なることは考慮すべきだが、）既存のITエンジニアがDXを推進する割合は高くない**

■ DX行動者の年齢と学歴は、「41～45歳」修士課程修了」の割合が相対的に高。役職では、「管理職、エキスパート・スペシャリスト、経営層相当」の割合が相対的に高い

⇒ **専門性を持ち、キャリア上で一定のリスクが取れる役職の方が、DX推進者に多い**

# 5. DX意識と行動調査の分析: ③DXの壁を破る方法

## e)DX行動者とDX傍観者の役割や働くスタンス

### DX行動者とDX傍観者の役割や働くスタンス

会社における 役割 (ロール)	DX調査 (一般企業向け: n=174)		全国スキル調査 (ITエンジニア向け: n=998)	
	DX行動者	DX傍観者	DX行動者	DX傍観者
プロダクトマネージャー	18.7%	2.0%	12.3%	3.7%
ビジネスデザイナー	22.0%	9.8%	8.8%	1.0%
テックリード (エンジニアマネージャー、アーキテクト)	3.3%	2.0%	9.4%	1.6%
データサイエンティスト	2.4%	2.0%	2.9%	0.2%
先端技術エンジニア	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%
UI/UXデザイナー	0.0%	0.0%	0.8%	0.2%
エンジニア/プログラマ	4.9%	7.8%	44.2%	71.4%
上記いずれでもない	48.8%	76.5%	20.9%	21.6%

やりがいを感じるかどうか	DX調査 (一般企業向け: n=174)		全国スキル調査 (ITエンジニア向け: n=998)	
	DX行動者	DX傍観者	DX行動者	DX傍観者
大いに、やりがいがある	21.1%	13.7%	19.2%	7.4%
やりがいがある	43.1%	17.6%	38.9%	28.0%
ふつう	22.8%	43.1%	33.2%	44.2%
あまりやりがいを感じない	11.4%	21.6%	8.7%	13.6%
全くやりがいを感じない	1.6%	3.9%	5.1%	6.9%

キャリアの考え方	DX調査 (一般企業向け: n=174)		全国スキル調査 (ITエンジニア向け: n=998)	
	DX行動者	DX傍観者	DX行動者	DX傍観者
今の仕事で築いたノウハウや人脈を生かして、独立開業したい。	7.3%	3.9%	8.6%	3.4%
今の仕事内容でステップアップしていきたい。別の会社に移ることも視野に入れている	47.2%	31.4%	37.5%	29.4%
今の会社で、今の仕事内容で、勤め続けたい	24.4%	13.7%	28.7%	21.8%
仕事内容に関わらず、今の会社にずっと勤めたい	5.7%	21.6%	8.6%	10.4%
あまり考えていない	9.8%	17.6%	9.9%	23.7%
今所属している業界から離れたい	3.3%	5.9%	4.3%	7.2%
その他	2.4%	5.9%	2.4%	4.2%

※ 「DXを進めるための上司への提案」の問いに「全く行っていない」と回答した回答者を「DX傍観者」、それ以外の回答者（「常に行っている」「時々行っている」「たまに行っている」「過去に行ったことはある」）を「DX行動者」とした

### 示唆

■ DX行動者は、相対的に、役割として「ビジネスデザイナー」や「プロダクトマネージャー」の割合が高く、「エンジニア/プログラム」が低い

⇒ 従来のITエンジニアが全てDX行動者とは限らない

■ DX行動者のほうが、仕事に対してやりがいを感じている割合が高く、キャリアの考え方として、「独立開業」「ステップアップ」「キャリアアップ」と回答した割合が相対的に高い

⇒ DX行動者は、仕事内容や成長を意識する、いわゆる「ジョブ型人材」の割合が高く、会社に縛られない視点を持っていることが示唆された

### <DX基礎項目別比較>

- ITエンジニアの上流人材および先端技術を有する人材は、技術だけでなく相対的にビジネス理解に長けた人材が多く、その結果2020年度も平均年収が上がっているが、他のITエンジニアの年収は減少傾向を示した
- ⇒ DXに向けて、IT技術だけを極めるのではなく、事業計画やビジネスプランニング力も不可欠となりつつあり、いわゆるDX人材と呼ばれる人材とITエンジニアが異なるロールであることを認識する必要がある

### <DXの取り組み領域と進捗>

- DXの取り組み領域について最も多かったのが業務効率化の71%で、ビジネスモデルの変革は53%であった
- ⇒ コスト削減への志向性は依然として強いが、DXの本命であるビジネスモデルの変革に関する取り組み認識も高まりつつある
- 一方で、DXの進捗と成果については、実装段階にある状態まで進んでいる割合で見ると、コスト削減もビジネスモデル変革も大きな差がないことがわかった
- ⇒ 実際にDXを進めるにあたっては、コスト削減施策だからといって簡単なわけではないという結果となった
- 取り組み主体による積極性を見ると、経営層・管理職やDX部門と比較して、情報システム部門の積極性がやや低く、一般社員の積極性は40%以下と半数を下回る結果となった
- ⇒ 情報システム部門 = DXも任せられるという安易な発想では進みにくく、取り組み主体としての積極性を見極めることが重要であり、また、一般社員を巻き込んでいくための方策も考えておく必要がある
- 一方で、現場の「予算がない」という声に対して、経営層とは意見の相違が発生している
- ⇒ 予算権限や予算の割当などをしっかりと議論・再検討し、DXに投資ができる環境を整備していく必要がある

### <DXの障壁と乗り越えるための方法>

- DX調査では、「社の方針が明確ではない」「上司の理解が十分でない」「社内説明会など、全社でのDX推進の浸透のための施策が実施されていない」などが、うまく進められていない企業の傾向として現れた

⇒ 人材不足以前の問題として、会社としての方針の明確化や周囲の理解が不可欠である

- DXを推進する要因としては、情報システム部門がTo-Beコンセプト形成の視点、経営層は率先垂範とリスク感覚、管理職層では迎合ではなく周囲を味方につける巻き込み力など、部門や職制に応じて違う結果が現れた

⇒ DXは1人で進めるものではなく、チームですすめるものであり、チームにおける役割分担の重要性について垣間見える結果となった

- DXを推進する際の、行動者と傍観者に分けてみると、ITエンジニアは傍観者が多い。一方で行動者は、ビジネスデザイナーやプロダクトマネージャーなどが相対的に多く、仕事にやりがいを感じ、会社に縛られないキャリアの考え方を有している事がわかった

⇒ DXがもたらす変革の中で、如何に自分ごととして捉え、自ら進めていけるかが行動者と傍観者の違いであると推察される

### <DX推進に向けた提言>

- コロナ禍でのテレワークは一気に進んだものの環境変化だけではDXは推進しない。これまでDXの問題として、経営層や管理職の意識の醸成をあげていたが、これからは、経営層や管理職だけでなく、全社への浸透と各個人への咀嚼による全社としての抜本的な意識変革がDXを推進する上での前提条件であり、その上で人材や予算、環境の整備を進めていくべきであるということを提言としたい

- 各企業がDXに何かしら着手していること、そして進捗は道半ばであるということが明らかになった。今後の成功に向けては、DX人材が不可欠であるという声が多いものの、表層の問題だけで捉えてはいけない。デジタルを活用しどのような変革に至るかを明確にできているか、そしてその変革はDX部門や経営層のものではなく、全社の取り組みとして展開していかなければ、たとえDX人材がいたとしても活躍できず、成功にはいたらない。ユーザー企業・IT企業の双方がこれらを理解し、一緒に進めていくことがこれからの変革の成功の鍵であると認識できた調査であった（高橋）
- DXは大方針を掲げるだけでなく、現場で遂行するミドルマネジャーの意思や力量、スキルセットが成否を分けることを実感している。このミドルマネジャー層の人物像を浮き彫りにすることができたことが本調査のひとつの成果と考える。このミドルマネジャーをいかに会社の中核に配置し、サポートしていくかが、今後特に重要になるのではないかと（神田）
- DXについて、「わからない・やっていない」という割合が多い中、唯一「デジタルを活用した働き方の整備」という設問については、やれている割合が高かった。コロナによってリモートワーク等が進んだ為と思われるが、海外では、更にデジタル変革が進んでおり、まだまだ改善の余地がある。コロナのような問題が起こってから受動的にFAX等をやめるのではなく、DXに関して多くの人々が理解を深め、主体的にレガシーなシステムから脱却し、AI等の新技術を普通に活用出来るようになれば、破壊的イノベーションの土壌が出来ていくと思われる（山之下）
- 今回の調査ではDXの推進に関する様々な状況や問題点が見えてきた。DXは単にITシステムの導入というわけではなく、組織のあり方を変える必要がある。そのためには組織の方針を明確に打ち出し、自ら実践することが重要であることが実感できた（市川）

- DXを進める上での大きな課題が人材育成・確保であること、最初の一步に必要なこととして、社の方針を明確化し全社に浸透させていくことがわかった。自身及び自社での取り組みもまさにそのフェーズにあり、最初のステップにして難しさを日々感じているが、乗り越えなければ先に進めないことを改めて理解できた（鈴木）
- 全国スキル調査・DX行動調査の2つの調査をとってみても、DXとは何か、その定義や受け手の意識にばらつきがあり、調査結果も多面的な解釈が可能なものとなっている。それを学術的に解釈、体系化することは余人に任せるとして、ビジョンを掲げ、自ら行動すること、その積み重ねにより企業のDXが推進し、求められる要素・コンピテンシーが定まってくるものと思われる。分析者であるとともにDX実践者として引き続き行動と提言をしていきたい（木本）
- DXを進める上で、取り組み領域はコスト削減が最も多かったが、その進捗度合いについては、コスト削減もビジネスモデルの変革にも大きな差異がないことがわかった。コスト削減に目を向けるのではなく、ビジネスモデルの変革への意識を強めていく必要性を改めて実感することができた（豊川）
- 今回の調査では、顧客ニーズに応えるために自らを変えることよりも、失敗を恐れて立ち止まってしまうことを優先してしまう組織の弊害が明確に表れたのではないかと思う。失敗への恐怖は誰もが持つものであり、一朝一夕に解決できる問題ではない。一部のDX人材の努力と善意に頼るのではなく、成功体験の否定と創造の文化が自律的に維持されるような、設計されたメカニズムが社内の様々なオペレーションに実装されることが必要となる。デジタル技術はこのようなメカニズムを実装するのに強力な手段となるが、それを立案すべきなのは経営層・管理職層である。「ITは専門外」で切り抜ける時代は終わりつつある（池田）

# 8.成果物①DX意識と行動調査アンケート項目その1

## □DXへの取り組み状況その1

組織風土の変革、仕事のやり方進め方の改革、新製品・サービスの創出やビジネスモデルの根本的な変革が、デジタルトランスフォーメーション(DX)の本質です。このことを踏まえて下記の問いに答えてください。						
1	次の項目は、自社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の対象領域になっていますか？	1	2	3		
	業務の効率化によるコスト削減	はい	いいえ	わからない		
	既存製品・サービスの高付加価値化による売上拡大	はい	いいえ	わからない		
	新規製品・サービスの創出やビジネスモデルの根本的な変革	はい	いいえ	わからない		
	デジタルネイティブな基盤の導入/刷新	はい	いいえ	わからない		
	デジタルネイティブな組織や風土の醸成	はい	いいえ	わからない		
2	自社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の対象領域の進捗および成果創出状況についてご回答ください。	4	3	2	1 0	
	業務の効率化によるコスト削減	ビジネスにおける定量的な成果が既に十分出ている	実装し、今後のビジネスにおける定量的な成果が見込まれている	方針がきまり、実装段階にある	PoC（Proof of Concept)にとどまっている	進んでいない/わからない
	既存製品・サービスの高付加価値化による売上拡大	ビジネスにおける定量的な成果が既に十分出ている	実装し、今後のビジネスにおける定量的な成果が見込まれている	方針がきまり、実装段階にある	PoC（Proof of Concept)にとどまっている	進んでいない/わからない
	新規製品・サービスの創出やビジネスモデルの根本的な変革	ビジネスにおける定量的な成果が既に十分出ている	実装し、今後のビジネスにおける定量的な成果が見込まれている	方針がきまり、実装段階にある	PoC（Proof of Concept)にとどまっている	進んでいない/わからない
	デジタルネイティブな基盤の導入/刷新	ビジネスにおける定量的な成果が既に十分出ている	実装し、今後のビジネスにおける定量的な成果が見込まれている	方針がきまり、実装段階にある	PoC（Proof of Concept)にとどまっている	進んでいない/わからない
	デジタルネイティブな組織や風土の醸成	ビジネスにおける定量的な成果が既に十分出ている	実装し、今後のビジネスにおける定量的な成果が見込まれている	方針がきまり、実装段階にある	PoC（Proof of Concept)にとどまっている	進んでいない/わからない
3	【個人の考えをお答えください】現状の、自社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の取組の方向性をどのように評価しますか？	進める方向性はあっている	方向を変えるべきと考えている	わからない		

## 8.成果物①DX意識と行動調査アンケート項目その2

### □DXへの取り組み状況その2

4	【個人の考えをお答えください】現状の、自社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の取組状況をどのように評価しますか？	うまく進められている	あまりうまく進められていない	わからない		
5	御社におけるDX（もしくはそれに類する取組）の対象事業/部門はどこが含まれますか。※複数回答可	新規事業企画・経営企画部門/DX部門	既存事業部門（LoB）	情報システム部門/IT部門/IT子会社	研究開発（R&D）部門	その他
6	DX（もしくはそれに類する取組）を担当すべき対象事業/部門はどこと考えますか？※複数回答可	新規事業企画・経営企画部門/DX部門	既存事業部門（LoB）	情報システム部門/IT部門/IT子会社	研究開発（R&D）部門	その他
7	DXを進める際に障壁となる自社における現状の問題点となるものを、以下の項目についてお答えください。					
	社の方針が明確でない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	社内説明会など、全社でのDX推進の浸透のための施策が実施されていない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	上司の理解が十分でない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	部門メンバーや周囲の理解が十分でない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	予算がない。もしくは少ない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	DXを推進する権限を与えられていない/役割が明確でない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	DXを推進するためのIT基盤が整備されていない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	DXを進めるための人材が不足している	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	DXを進めるための人材育成や研修が進んでいない	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	法規制やコンプライアンスが阻害要因となっている	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	ネットワークやWebで完結しないアナログな仕事のやり方が残っている	あてはまる	あてはまらない	わからない		
	DXを進めるための顧客データの整備や利用が遅れている	あてはまる	あてはまらない	わからない		

# 8.成果物①DX意識と行動調査アンケート項目その3

## □DXへの取り組み状況その3

8	上記のDXを進める際の自社の問題点の解決のために、あなたは下記の ような行動をとっていますか。5つの選択肢から選んでください。	4	3	2	1	0
	社のDX方針の明確化	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	部門メンバーや周囲からのDXの意義・価値の理解の獲得	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	上司からのDXの意義・価値の理解の獲得	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DX実行のための予算の獲得	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DX推進のための権限獲得/役割明確化	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DX推進のためのIT基盤の整備	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DX推進のための人材採用・配置	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DX推進のための人材育成・研修	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DX推進に関わる法規制やコンプライアンス対応	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	デジタルを活用した働き方の整備（ネットワークやWebで完結する仕事のやり方など）	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
	DXを進めるための顧客データの整備・活用	実行または完了している	上司や経営層に提案している	検討している	過去に検討したことはある	全くやっていない
9	下記のメンバーまたは部門は、DX（もしくはそれに類する取組）への取組に積極的だと思いますか？	4	3	2	1	0
	経営層	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	わからない
	管理職層	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	わからない
	DX推進部長/マネージャー	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	わからない
	DX推進チームメンバー	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	わからない
	一般社員	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	わからない
	情報システム部門	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない	わからない
10	DXを進めるためにあなたが日頃行っていることはなんですか。	4	3	2	1	0
	Webや雑誌などを使ったDXに関連する情報の収集	常に行っている	時々行っている	たまに行っている	過去に行ったことはある	全く行っていない
	部門外/社外のメンバーとの定期的な情報交換や交流	常に行っている	時々行っている	たまに行っている	過去に行ったことはある	全く行っていない
	DX関連スキルの習得（外部研修や勉強会、自習など）	常に行っている	時々行っている	たまに行っている	過去に行ったことはある	全く行っていない
	部門内やDXに取り組むチームメンバーとの検討や議論	常に行っている	時々行っている	たまに行っている	過去に行ったことはある	全く行っていない
	DXを進めるための具体的な施策やアイデアを経営層や上司へ提案	常に行っている	時々行っている	たまに行っている	過去に行ったことはある	全く行っていない

## 8.成果物①DX意識と行動調査アンケート項目その4

### □DXへの取り組み状況その4

11あなたの会社における役割（ロール）はなんですか。※各役割について、以下の説明を脚注 追記

プロダクトマネージャー	・プロダクトマネージャー： DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材
ビジネスデザイナー	・ビジネスデザイナー： DXやデジタルビジネス（マーケティング含む）の企画・立案・推進等を担う人材
テックリード（エンジニアマネージャー、アーキテクト）	・テックリード（エンジニアリングマネージャー、アーキテクト）： DXやデジタルビジネスに関するシステムの設計から実装ができる人材
データサイエンティスト	・データサイエンティスト： 事業・業務に精通したデータ解析・分析ができる人材
先端技術エンジニア	・先端技術エンジニア： 機械学習、ブロックチェーンなどの先進的なデジタル技術を担う人材
UI/UXデザイナー	・UI/UXデザイナー： DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
エンジニア/プログラマ	・エンジニア/プログラマ： システムの実装やインフラ構築・保守等を担う人材
上記いずれでもない	

## 8.成果物②DX意識と行動調査項目（企業のDX進捗度）

	設問
企業価値観と問題意識	①デジタル技術がもたらす市場環境の変化を認識し、対応するための組織改革、事業構造改革の必要性和デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する目的を、ビジョンとして明確に社員に示している。
	②経営トップやマネジメント層はスマートフォンなどの活用に熱心であり、自ら内外に視察に行く。
	③新事業への挑戦は、投資利益率（ROI）ではなく、成功確率が低くても将来の顧客価値を踏まえて判断している。
企業文化・風土の改革	④既存の組織や役割にとらわれず、プロジェクトごとに社内、社外を問わず最適なメンバーによりチームを構成し、事業を推進している。
	⑤業績や成果だけを問うのではなく、挑戦や早期の失敗を促す“Fail Fast”の考え方が浸透している。
	⑥売上と収入ではなく、顧客満足を第一に新規事業を考える習慣が身についている。
人事制度と人材	⑦テレワーク、フレックス勤務、副業容認や性別・国籍・年齢・学歴などにとらわれないダイバーシティなど、多様な就業形態と働き方の自由度を高める策を積極的に導入している。
	⑧最高デジタル責任者（CDO）やデータサイエンティストなど、デジタルによる企業文化・風土改革、組織改革や新規事業開発を担う担当者を置いている。
	⑨データサイエンス、IoT/AIなど先端技術を活用して事業推進を担う人の採用を積極的に行い、給与制度やポジションは従来の制度・慣行にとらわれず、自社における将来価値を踏まえて処遇している。
仕事のやり方・進め	⑩事業やシステムの開発では、要件定義から行う「ウォーターフォール型」ではなく、小さなことから何度もトライ・アンド・エラーで行う「アジャイル型」で行っている。
	⑪前例主義やPDCAにとらわれず、OODA（観察【Observe】、仮説構築【Orient】、意思決定【Decide】、実行【Act】）やデザイン思考など新しい考え方により業務を遂行している。
	⑫社内のコミュニケーション手段は、紙や電子メールではなく、ビジネスチャットなどのツールを積極的に活用している。

## 8.成果物③DX意識と行動調査項目（個人の意識と行動）

	設問
会社方針の理解と行動	①会社が定めたDX推進の目的とビジョン、戦略を理解し、自らの所属部門やチームにおいて認識の共有を図っている。
	②従来の枠組みや要件定義にとらわれず、会社方針に基づくDX推進の具体策を提案している。
知識と情報収集	③AIなど先端技術が持つ意味と本質を理解し、あらゆる階層のメンバーに認識を共有するよう働きかけている。
	④自社のビジネスに関連しない情報も含めて社内外から日常的に情報を収集し、得られた知見を社内で共有している。
組織と行動	⑤既存の組織やグループにとらわれず、社内外の知見者と交流を図り、事業遂行にとってより効果的なチームづくりを行っている。
	⑥新事業や事業改革提案を行う場合は、リスクより将来価値の可能性を示して、早い段階での失敗を恐れず挑戦するFail Fastの考え方で提案している。
課題設定と施策提案	⑦自ら自社や自部門が抱える課題を設定し、デジタル技術が与える影響を踏まえ、あるべき施策を提案している。
	⑧社内外のステークホルダー（利害関係者）の役割と立ち位置を認識し、人、もの、お金などのビジネスリソース投入の必要性を各ステークホルダーに説明し、理解を得ている。
スキルの見える化と学び	⑨自身のスキルとコンピテンシー（高い業績・成果につながる行動特性）を客観的な指標や診断により定期的実施し、自身の見える化を行っている。
	⑩見える化により自身の強み・弱みを認識し、必要な学びを継続して行っている。
IT活用推進	⑪ビジネスチャットやビジネスSNSなどのITツールを活用し、社内外から情報共有と業務連絡を行っている。
	⑫新たなデジタルツール導入の必要性と効果を理解し、社内外のメンバーに定常的に説明している。

# 8.成果物④プロフィールシート



## エントリーシート項目

<b>Q1</b>	<b>性別</b>
	<input type="radio"/> 「男」、「女」、「無回答」から選択
<b>Q2</b>	<b>生年</b>
	(西暦年を選択)
<b>Q3</b>	<b>最終学歴</b>
	<input type="radio"/> 中学卒
	<input type="radio"/> 高等学校卒
	<input type="radio"/> 専門学校卒
	<input type="radio"/> 短大/高専卒
	<input type="radio"/> 大学卒
	<input type="radio"/> 修士課程終了
	<input type="radio"/> 博士号修得
	<input type="radio"/> その他
	<input type="radio"/> 無回答
<b>Q4</b>	<b>最終専攻/学部について最も近いもの</b>
	<input type="radio"/> 情報科学・工学/経営工学
	<input type="radio"/> 数学
	<input type="radio"/> 統計学
	<input type="radio"/> その他理系
	<input type="radio"/> 経済学/商学/経営学
	<input type="radio"/> 社会学/心理学
	<input type="radio"/> その他文系
	<input type="radio"/> 無回答
<b>Q5</b>	<b>所属する企業・団体の業界分類</b> (※「全国スキル調査」のみ)
	<input type="checkbox"/> 【ITベンダー関連】
	<input type="radio"/> メーカー系IT企業
	<input type="radio"/> 独立系IT企業
	<input type="radio"/> その他
	<input type="checkbox"/> 【ユーザー系IT企業】
	<input type="radio"/> 通信
	<input type="radio"/> 商社
	<input type="radio"/> 銀行
	<input type="radio"/> 保険
	<input type="radio"/> 広告
	<input type="radio"/> 運輸業
	<input type="radio"/> 製鉄
	<input type="radio"/> エネルギー
	<input type="radio"/> シンクタンク
	<input type="radio"/> その他
	<input type="checkbox"/> 【情報システム部門】
	<input type="radio"/> 金融(銀行、証券、保険、など)
	<input type="radio"/> 製造業(鉄鋼、自動車、電機、など)
	<input type="radio"/> サービス業(物流、小売、運輸、など)
	<input type="radio"/> 公共(電気、ガス、通信、交通、など)
	<input type="radio"/> 行政機関(国、地方、など)
	<input type="radio"/> 教育関係者
	<input type="radio"/> 医療、福祉関係者
	<input type="radio"/> その他
	<input type="checkbox"/> 【その他】
	<input type="radio"/> 上記に該当なし

<b>Q6</b>	<b>現在所属する業種</b>
	<input type="radio"/> 製造業
	<input type="radio"/> 建設業
	<input type="radio"/> 電気・ガス・熱供給・水道業
	<input type="radio"/> 情報通信業(民間シンクタンク、コンサル含む)
	<input type="radio"/> ITサービス業
	<input type="radio"/> 運輸業
	<input type="radio"/> 卸売・小売業
	<input type="radio"/> 金融・保険業
	<input type="radio"/> 飲食業
	<input type="radio"/> 医療・福祉
	<input type="radio"/> 公務
	<input type="radio"/> 学生
	<input type="radio"/> その他
<b>Q7</b>	<b>業務歴</b>
	<input type="radio"/> 担当歴(年数を選択)
	<input type="radio"/> リーダー歴(年数を選択)
	<input type="radio"/> マネージャー歴(年数を選択)
<b>Q8</b>	<b>所属する企業・団体の規模</b>
	<input type="radio"/> 100人未満
	<input type="radio"/> 100~300人未満
	<input type="radio"/> 300~1,000人未満
	<input type="radio"/> 1,000~5,000人未満
	<input type="radio"/> 5,000人以上
<b>Q9</b>	<b>現在の役職で最も近いもの</b>
	<input type="radio"/> 経営層相当
	<input type="radio"/> エキスパート・スペシャリスト職
	<input type="radio"/> 管理職相当
	<input type="radio"/> 一般社員
	<input type="radio"/> 派遣社員
	<input type="radio"/> その他
<b>Q10</b>	<b>現在の年収</b>
	<input type="radio"/> 350万円未満
	<input type="radio"/> 350~400万円未満
	<input type="radio"/> 400~500万円未満
	<input type="radio"/> 500~600万円未満
	<input type="radio"/> 600~700万円未満
	<input type="radio"/> 700~800万円未満
	<input type="radio"/> 800~900万円未満
	<input type="radio"/> 900~1000万円未満
	<input type="radio"/> 1000~1200万円未満
	<input type="radio"/> 1200~1400万円未満
	<input type="radio"/> 1400~1600万円未満
	<input type="radio"/> 1600~2000万円未満
	<input type="radio"/> 2000万円以上
	<input type="radio"/> 無回答

<b>Q11</b>	<b>ITサービス企画・開発やITシステム開発などIT業務での経験年数(※「全国スキル調査」のみ)</b>
	<input type="radio"/> 3年未満
	<input type="radio"/> 3~5年未満
	<input type="radio"/> 5~10年未満
	<input type="radio"/> 10~15年未満
	<input type="radio"/> 15~20年未満
	<input type="radio"/> 20年以上
	<input type="radio"/> 経験はない
<b>Q12</b>	<b>現在の勤務地</b>
	<input type="radio"/> (国内47都道府県および「その他」から選択)
<b>Q13</b>	<b>おおよその月平均労働時間</b>
	<input type="radio"/> 140時間未満
	<input type="radio"/> 140~160時間未満
	<input type="radio"/> 160~180時間未満
	<input type="radio"/> 180~200時間未満
	<input type="radio"/> 200~240時間未満
	<input type="radio"/> 240~280時間未満
	<input type="radio"/> 280~320時間未満
	<input type="radio"/> 320H以上
	<input type="radio"/> 無回答
<b>Q14</b>	<b>現在所属する部門について最も近いもの</b>
	<input type="radio"/> ITサービス/ITシステムの開発部門
	<input type="radio"/> ITサービス/ITシステムの運用部門
	<input type="radio"/> 情報システム部門
	<input type="radio"/> ビッグデータ関連部門
	<input type="radio"/> リサーチ・コンサル部門
	<input type="radio"/> 広告・マーケティング部門
	<input type="radio"/> 経営企画・企画部門
	<input type="radio"/> 営業部門
	<input type="radio"/> 商品開発部門
	<input type="radio"/> 製造部門
	<input type="radio"/> 物流部門
	<input type="radio"/> その他
<b>Q15</b>	<b>現在担当している業務(複数選択)</b> (※「全国スキル調査」のみ)
	<input type="checkbox"/> 事業計画・戦略、ビジネスプランニング業務
	<input type="checkbox"/> IT戦略、システム企画業務
	<input type="checkbox"/> プロジェクトマネジメント業務
	<input type="checkbox"/> システム構築(設計・開発・テスト)業務
	<input type="checkbox"/> 製品/サービスの運用、保守業務
	<input type="checkbox"/> 基盤系(ネットワーク、データベース、セキュリティ、他)の構築・保守業務
	<input type="checkbox"/> 組込みシステム開発に関わる業務
	<input type="checkbox"/> ハードウェア設計や製造に関わる業務
	<input type="checkbox"/> 品質・保証に関わる業務
	<input type="checkbox"/> セキュリティに関わる業務
	<input type="checkbox"/> 先端技術(データサイエンス、AI、IoT、ブロックチェーンなど)に関わる業務
	<input type="checkbox"/> その他(具体的に記入)
<b>Q16</b>	<b>公的資格の取得状況</b> (※「全国スキル調査」のみ)
	<input type="radio"/> (各資格について、選択肢から回答を選択)

## アンケート項目【自分自身について】

<b>Q1</b>	<b>現在の自分の仕事のやりがいについて、どう感じていますか?</b>
	<input type="radio"/> 大いに、やりがいがある
	<input type="radio"/> やりがいがある
	<input type="radio"/> ふつう
	<input type="radio"/> あまりやりがいを感しない
	<input type="radio"/> 全くやりがいを感しない
<b>Q2</b>	<b>ご自分の将来のキャリアについて、どのように考えていますか。</b>
	<input type="radio"/> 今の仕事で築いたノウハウや人脈を生かして、独立開業したい。
	<input type="radio"/> 今の仕事内容でステップアップしていきたい。別の会社に移ることも視野に入れている
	<input type="radio"/> 今の会社で、今の仕事内容で、勤め続けたい
	<input type="radio"/> 仕事内容に関わらず、今の会社ですべて勤めたい
	<input type="radio"/> あまり考えていない
	<input type="radio"/> 今所属している業界から離れたくない
	<input type="radio"/> その他