

## 上司のDXリーダーシップが学習効果に強い影響を与えることが明らかに 「非IT職のデジタルリスキングに関する実態調査」の結果を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、300名以上の企業で働く非IT職の正社員228名に対し、「非IT職のデジタルリスキングに関する実態調査」を実施し、「取り組みのきっかけ」や「上司の働きかけ」など、調査結果から見える実態について公表しました。

### 【エグゼクティブサマリ】

- 非IT職のデジタルリスキングの取り組みは、製造・非製造で「学習のきっかけ」や「学習内容」、「活用する機会」が異なる
- 学習をはじめたきっかけのトップは、製造で「現在の仕事に役立つから」43.8%、非製造で「経営層や上司からの要請があったから」44.0%
- 「学習内容」のトップは、製造で「エクセルなどによるデータ管理、データ可視化」54.7%  
非製造で「社会の変化とデータ・AI活用の意義」47.0%
- どのような機会を活用して学んだかについて、トップは製造・非製造ともに「仕事として取り組んだ」で、それぞれ75.8%、68.0%
- 「上司のDXリーダーシップ」は、製造・非製造の両群において、学習効果に強い影響を与えている

\* 詳細は調査レポート ([https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000001163/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001163/)) を参照ください。

### 1. 調査担当研究員のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所 研究員 佐藤 裕子



企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みは、IT企業以外においても年々増加しています。DXは企業の価値創造の全プロセスにかかわるため、特定の高度専門人材やデジタル・IT職人材を育成・獲得するだけでなく、非IT職も含めた全従業員が、それぞれに必要なデジタルリテラシーを新たに身につけていくことが重要です。

しかし、非IT職には、デジタル・IT分野のスキルを獲得することや、それを使って働くことを志向してこなかった人も多く、自社にとっての必要性を理解したとしても、主体的に学習に取り組み学習効果をあげていく人を増やすのは簡単ではありません。企業側の積極的な働きかけにも関わらず、思ったように進まないという声もよく聞かれます。そこで、今回、非IT職のデジタルリスキング推進のヒントを得るべく、DXに関する取り組みを行っている企業で非IT職として働き、最近デジタルリスキングの取り組みを行った人を対象とした調査を行いました。調査結果から示されたのは、上記エグゼクティブサマリに記載したとおりですが、特に上司のリーダーシップは学習成果に強い影響を与えていることがわかりました。

リスキングが企業の人事戦略として行われる以上、上司には組織要請を明確に提示する役割が期待

2023年6月12日

されます。ただ、非IT職も含めたDXの推進は、多くの上司にとって未経験であり、道筋を示すことは簡単ではないでしょう。

- デジタル・ITに興味関心をもっている部下の主体的で探索的な学習を支援し、職場の課題解決にどのようにつなげていけるかを一緒に検討する
- 部下が受講する企業提供の学習プログラムを、個人の受講で終わらせず職場の業務に生かせる方法を一緒に考えていく
- 部下と上司だけで考えず、職場ぐるみでどう進めるのが効果的か考えるなど、職場全体で話し合い、学び合える風土をつくっていく

といった上司の働きかけが、部下それぞれのデジタルリスキングへの興味や意欲を高め、学習を促進するために有効なのではないでしょうか。

## 2. 調査のポイント

- 学習をはじめたきっかけとして最も多いのは、製造で「現在の仕事に役立つから」、非製造で「経営層や上司からの要請があったから」（図表1）
- ・ 「経営層や上司からの要請があったから」「昇給や昇進に役立つから」は、製造に比べ非製造で割合が高く、有意な差が見られた。

図表1 学習のきっかけ

あなたが、最近2~3年で新しくデジタル・ITの知識・スキルを学んだのは、どのような理由からですか。あてはまるものをすべて選んでください。

|                        | <複数回答/n=228/%> |            |             |
|------------------------|----------------|------------|-------------|
|                        | 合計 (n=228)     | 製造 (n=128) | 非製造 (n=100) |
| 1. 現在の仕事に役立つから         | 39.5           | 43.8       | 34.0        |
| 2. 解決すべき業務上の課題があったから   | 36.0           | 41.4       | 29.0        |
| 3. 経営層や上司からの要請があったから   | 35.5           | 28.9       | 44.0 *      |
| 4. その知識・スキルに興味をもったから   | 27.6           | 32.0       | 22.0        |
| 5. 学んでおいて損はないから        | 19.3           | 19.5       | 19.0        |
| 6. 昇給や昇進に役立つから         | 11.8           | 6.3        | 19.0 **     |
| 7. 会社から機会提供や費用補助があったから | 11.8           | 9.4        | 15.0        |
| 8. 転職に役立つから            | 5.3            | 4.7        | 6.0         |
| 9. 仕事なくなる、減るという危機感から   | 5.3            | 7.0        | 3.0         |

※ 製造と非製造の分布差の検定（カイニ乗検定）結果 \*p<.05 \*\*<.01

- 学習内容について最も多いのは、製造で「Excelなどによるデータ管理、データ可視化」、非製造で「社会の変化とデータ・AI活用の意義」（図表2・3）
- ・ 「Excelなどによるデータ管理、データ可視化」は製造が非製造に対して、逆に「社会の変化とデータ・AI活用の意義」は非製造が製造に対して、有意に選択率が高かった。

2023年6月12日

## 図表2 学習内容

最近2~3年であなたが新しく学んだものは、以下のうちどれにあてはまりますか。あてはまるものをすべて選んでください。

<複数回答/n=228/%>

|                                   | 合計 (n=228) | 製造 (n=128) | 非製造 (n=100) |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------|
| 1. Excel などによるデータ管理、データ可視化        | 47.8       | 54.7       | 39.0        |
| 2. 自業界におけるデジタル・ITの活用の事例や動向        | 43.9       | 44.5       | 43.0        |
| 3. 社会の変化とデータ・AI活用の意義              | 37.7       | 30.5       | 47.0        |
| 4. 自社・自事業におけるデジタル・ITの活用のニーズや課題    | 29.8       | 27.3       | 33.0        |
| 5. 統計ソフトによるデータ分析                  | 16.2       | 20.3       | 11.0        |
| 6. データ倫理、個人情報管理                   | 13.6       | 10.2       | 18.0        |
| 7. 機械学習・データマイニングなどの先進的な手法         | 13.2       | 13.3       | 13.0        |
| 8. アプリ、ブラウザ、クラウド、データベースの構築        | 8.8        | 7.8        | 10.0        |
| 9. 統計や数学                          | 7.9        | 10.2       | 5.0         |
| 10. R、Python、JavaScript などプログラミング | 7.5        | 7.0        | 8.0         |
| 11. UX、UI                         | 6.6        | 3.9        | 10.0        |

※ 製造と非製造の分布差の検定（カイ二乗検定）結果 \*p<.05

## 図表3 業種・職種別の学習内容の特徴語分析

最近2~3年で新しく学んだデジタル・ITの知識・スキルの内容を、具体的にお聞かせください。

<自由記述結果を基に分類・集計/n=228>

| 製造           |            |           | 非製造          |              |  |
|--------------|------------|-----------|--------------|--------------|--|
| 事務 (n=49)    | 営業 (n=30)  | 生産 (n=49) | 事務 (n=38)    | 営業 (n=62)    |  |
| RPA .109     | Excel .078 | 自動 .054   | ITパスポート .131 | ITパスポート .091 |  |
| Python .035  | クラウド .064  | 統計 .047   | プログラミング .056 | 資格取得 .044    |  |
| DX .034      | AI .054    | 管理 .042   | 資格取得 .046    | DX .033      |  |
| プログラミング .034 | サービス .049  | 検査 .035   | 試験 .030      | プログラミング .033 |  |

※ 数値は各群との関係を表す Jaccard の類似性尺度で 0~1 の値を取り、関連が強いほど 1 に近づく (higuchi.2014)。分析に使用したのは KH Coder (Ver3.Alpha.17g)

- 図表4では、具体的な学習内容とその理由について、代表的なものを抜粋した。業種・職種の特徴を背景に、業務上の課題、経営層や上司からの要請、個人の興味関心に応じて、それぞれ異なる学習内容を選択していることが確認できる。

図表4 具体的な学習内容とその理由（自由記述結果を抜粋して分類）

|                                 |                                                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 課題が<br>あったから<br>解決すべき<br>業務上の   | RPAの仕組みと仕事への応用について/仕事の効率化を図りたいから（製造_事務）                    |
|                                 | RPA/会社から固定費削減の命がくだったから（製造_事務）                              |
|                                 | ビッグデータの活用法/AIで景気回復・減速時のシミュレーションをしたかった（製造_事務）               |
|                                 | Excel関数に関するプラスアルファの知識/業務効率化（製造_営業）                         |
|                                 | Excelによる業務効率化/面倒なことは自動で解決したい（製造_営業）                        |
|                                 | セールスフォース導入による効率化/業務に必須の知識だから（製造_営業）                        |
|                                 | 数理統計学/現在、業務でMESの開発と現場への導入をしている（製造_生産）                      |
|                                 | 品質不良に関する管理/業務上必要なため（製造_生産）                                 |
|                                 | 製品検査でのAR活用/ヒューマンエラーによる製品不良の削減（製造_生産）                       |
|                                 | 特定のツールを使ったプログラミング/ポータルサイトを作る必要があったため（非製造_事務）               |
|                                 | ITパスポートの資格取得/自社のアプリ普及業務を担うこととなったから（非製造_事務）                 |
| 経営層や<br>上司からの<br>要請があっ<br>たから   | 統計処理/統計が必要な業務に従事したから（非製造_営業）                               |
|                                 | 社内デジタル化のアイデア出しセミナー/全社的な社員教育方針による（製造_事務）                    |
|                                 | 統計処理/昇格研修の一環で受講（製造_営業）                                     |
|                                 | ITパスポート資格取得のための勉強/会社でDX改革が促進されたこと（非製造_事務）                  |
|                                 | 業務効率化に有効なITの活用/会社からの通信教育受講指示（非製造_事務）                       |
|                                 | WDCやRPA、OCRの業務への活用と仕組みについて/上長から言われたから（非製造_事務）              |
|                                 | DXの意味や具体的な例など体系的な講義/必須受講で受けなければならなかった（非製造_営業）              |
| その知識・<br>スキルに<br>興味を持っ<br>たから   | MOS・ITパスポート取得勉強/勤務先の必須資格になったから（非製造_営業）                     |
|                                 | Power BIの習得、デジタルマーケティング概論の履修/できることが増えると市場価値が高まると考えた（製造_事務） |
|                                 | 統計学/もともと数学に興味があったため（製造_事務）                                 |
|                                 | Excelを用いた統計分析/将来的にも役に立ちそうだから（製造_生産）                        |
|                                 | Tableauのスキル/今後使うツールだと思い、出遅れないようにするため（製造_生産）                |
|                                 | ネットワーク、データベース/自分のできる仕事が増えると思った（非製造_事務）                     |
|                                 | マクロを活用した業務効率化/もともと興味があり、1人でマクロを組めるようになりたいと思った（製造_事務）       |
| RPAの運用について/今後役立つスキルだと思った（製造_生産） |                                                            |

- どのような機会を活用して学んだかについて、最も多いのは、製造・非製造ともに「仕事として取り組んだ」。非製造では「勤務先が提供・費用負担する学習プログラム」が多い（図表5）
- ・ いずれの選択肢においても、製造・非製造の選択率に有意な差は見られなかった。選択率に最も差が見られたのは「勤務先が提供・費用補助する学習プログラム（全社員必修）」で、非製造が製造より高かった。

図表5 学習機会

新しくデジタル・ITの知識・スキルを学ぶのに、どのような機会を活用しましたか。あてはまるものをすべて選んでください。

<複数回答/n=228/%>

|                               | 合計 (n=228) | 製造 (n=128) | 非製造 (n=100) |
|-------------------------------|------------|------------|-------------|
| 1.仕事として取り組んだ                  | 72.4       | 75.8       | 68.0        |
| 2.詳しい同僚や知人に教わった               | 14.5       | 17.2       | 11.0        |
| 3.書籍やWEBで独自に学んだ               | 31.6       | 31.3       | 32.0        |
| 4.勤務先が提供・費用補助する学習プログラム（全社員必修） | 13.2       | 9.4        | 18.0        |
| 5.勤務先が提供・費用補助する学習プログラム（選抜者対象） | 5.3        | 7.0        | 3.0         |
| 6.勤務先が提供・費用補助する学習プログラム（任意選択）  | 12.3       | 12.5       | 12.0        |
| 7.上記以外の学習プログラム（無料）            | 3.1        | 2.3        | 4.0         |
| 8.上記以外の学習プログラム（有料）            | 7.0        | 4.7        | 10.0        |

2023年6月12日

- **企業のリスキリング支援、上司のDXリーダーシップは、学習効果と関係が見られる。特に「上司のDXリーダーシップ」は、製造・非製造の両群において、学習効果に強い影響を与える（図表6、7）**
- ・ 図表6のとおり、企業のリスキリング支援と上司のDXリーダーシップは、学習効果と関係が見られた。（学習効果は、「新しい知識やスキルを身につけられた」「今後の仕事に役立てられそうだった」など7項目6件法から構成（ $\alpha=.90$ ））
- ・ 学習効果の高群・低群別に見ると、「企業のリスキリング支援」では高群が2.74、低群が2.44、「上司のDXリーダーシップ」では高群が4.11、低群が3.48と、両者とも統計的に明確な差が見られた。

**図表6 企業のリスキリング支援と上司のDXリーダーシップ（学習効果高・低群別）**

勤務先のDX化の取り組みについて、以下のことはどの程度あてはまりますか。あてはまるものを1つ選んでください。

<単一回答/n=217>



※「1.あてはまらない」～「4.あてはまる」の4件法、「分からない」を選択した11名を除く。2項目を尺度化（ $\alpha=.84$ ）

あなたの職場の上司について、次のことはどの程度あてはまりますか。あてはまるものを1つ選んでください。

<単一回答/n=228>



※ 平均値差の検定結果 \*\*<0.01 \*\*\*<0.001

※「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法。6項目を尺度化（ $\alpha=.94$ ）

- ・ 図表7は、「学習効果」を目的変数、「企業のリスキリング支援」と「上司のDXリーダーシップ」を説明変数として、「年齢」「役職」「本人のデジタル関心」を統制して行った重回帰分析の結果である。「上司のDXリーダーシップ」は、製造、非製造いずれにおいても、学習効果に対し有意に影響することが示された。
- ・ 「企業のリスキリング支援」は、非製造において、同じく学習効果に対し有意に影響することが示されたが、製造においては明確な影響は確認されなかった。

**図表7 学習効果に影響を与える要因（学習効果に対する重回帰分析）**

|              | 製造 (n=128) | 非製造 (n=100) |
|--------------|------------|-------------|
| (切片)         | 1.75 ***   | 0.49        |
| [年代1=30代]    | 0.10       | -0.03       |
| [年代2=40代]    | 0.13       | -0.25       |
| [年代3=50代]    | 0          | 0           |
| [役職1=一般]     | 0.20       | 0.10        |
| [役職2=管理職]    | 0          | 0           |
| デジタル関心       | 0.29 ***   | 0.43 ***    |
| 企業のリスキリング支援  | -0.03      | 0.28 ***    |
| 上司のDXリーダーシップ | 0.28 ***   | 0.28 ***    |

※最尤法に基づいて推定 \*\*\* p<.001

2023年6月12日

- 学習を進めるのに重要だと思うこととして最も多いのは製造・非製造とも「学んだことがどのような課題解決に役立つかイメージできる」(図表8)
- ・ 学習を進めるのに重要だと思うことについては、選択率には差が見られるものの、製造・非製造ともに「学んだことがどのような課題解決に役立つかイメージできる」が最も多く選択されている。

## 図表8 学習を進めるのに重要だと思うこと

あなたがデジタル・ITに関する知識・スキルの学習を進めるにあたり、特に重要だと思うのはどのようなことですか。上位3つまで選んでください。

<複数回答・上位3つまで/n=228/%>

| 製造 (n=128) |                             | 非製造 (n=100) |                                         |      |
|------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------------------|------|
| 1          | 学んだことがどのような課題解決に役立つかイメージできる | 75.0        | 1 学んだことがどのような課題解決に役立つかイメージできる           | 58.0 |
| 2          | 何をどのように学べばいいかが分かる           | 40.6        | 2 何をどのように学べばいいかが分かる                     | 39.0 |
| 3          | 他の関係者と一緒に取り組むことができる         | 25.8        | 3 会社から学習プログラムが提供されている<br>会社から金銭的援助が得られる | 26.0 |

### 3. 調査概要

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                           |                                                            |                                   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 調査目的   | 非IT職のデジタル・IT知識に関するリスクリング（デジタルリスクリング）の実態を明らかにすること。                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |                                   |
| 調査対象   | <ul style="list-style-type: none"> <li>勤務先で「デジタル技術の活用によって自社のビジネスを変革し競争力を高めていくこと（DX：デジタルトランスフォーメーション）が必要だ」というメッセージが、従業員に対して出されているか」に「あてはまる」と答えた300名以上の企業で働くホワイトカラー正社員</li> <li>デジタル・IT関連の専門職、IT部門のマネジメント職、その他技術系専門職を除いた非IT職</li> <li>「最近2～3年で、新しいデジタル・ITの知識・スキルを学んだ経験があるか」に「あてはまる」と答えた人</li> </ul> |                                                           |                                                            |                                   |
| 調査内容   | 取り組みのきっかけはどのようなものか、どのような内容を学んだか、どのような学習機会を活用したか、企業や上司の働きかけはどうだったか、など                                                                                                                                                                                                                              |                                                           |                                                            |                                   |
| 調査方法   | インターネット調査                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                           |                                                            |                                   |
| 調査時期   | 2022年11月                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                           |                                                            |                                   |
| 有効回答数  | 228名                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                           |                                                            |                                   |
| 回答者の属性 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 全 体                                                       | 内 訳                                                        |                                   |
|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                           | 製造（128名）                                                   |                                   |
|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                           | 非製造（100名）                                                  |                                   |
|        | 年代                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 30代 30.3%、40代 30.7%、<br>50代 39.0%                         | 30代 24.2%、40代 28.9%、<br>50代 46.9%                          | 30代 38.0%、40代 33.0%、<br>50代 29.0% |
|        | 性別                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 男性 74.6%、女性 25.4%                                         | 男性 87.5%、女性 12.5%                                          | 男性 58.0%、女性 42.0%                 |
|        | 職種                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 営業 40.4%、事務 38.2%、<br>生産管理 21.5%                          | 営業 23.4%、事務 38.3%、<br>生産管理 38.3%                           | 営業 62.0%、事務 38.0%                 |
| 企業規模   | 1000名未満 17.5%、<br>1000名以上10000名未満<br>38.6%、10000名以上 43.9%                                                                                                                                                                                                                                         | 1000名未満 22.7%、<br>1000名以上10000名未満37.5%、<br>10000名以上 39.8% | 1000名未満 11.0%、<br>1000名以上10000名未満 40.0%、<br>10000名以上 49.0% |                                   |
| 役職     | 一般職 62.7%、管理職 37.3%                                                                                                                                                                                                                                                                               | 一般職 61.7%、管理職 38.3%                                       | 一般職 64.0%、管理職 36.0%                                        |                                   |

※年代、性別、職種は製造と非製造で分布の差が見られる（ $p < .05$ ）

#### リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HRアナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEBサイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>