

# ITエンジニアに 選ばれる組織の条件

～賃金と組織シニシズムの観点から考察する～



## RESEARCH

### ITエンジニアの活躍推進に向けて 不可欠な2つのポイント

～「ITエンジニアの就業意識に関する調査」報告～

## DISCUSSION

ITエンジニア採用担当者覆面座談会

### 現場はココに困っている悩んでいる

連載 Bibliobibli 07 ～私の成長ライブラリー～

杉本 昌隆氏 棋士

## Case Study

### 人事制度構築とブランディングで デジタル人材の採用を強化

中林 紀彦氏 ヤマト運輸株式会社 執行役員 デジタル機能本部  
デジタルデータ戦略担当

### テックカンパニー化を目指し

1on1や独自の研修でITエンジニアの活躍を支援

大久保 寛氏 合同会社DMM.com 執行役員 VPoE

### エンジニアに選ばれる組織文化を醸成し 世界的に競争力のある組織を実現

久保木 誉延氏 株式会社メルカリ Talent Acquisition Manager

# DX推進には ITに理解のある 経営者の存在が不可欠

経済産業省がいわゆる「2025年の崖」を指摘して以来、DX（デジタルトランスフォーメーション）に対する関心が急速に高まったが、大きな成果はあまり聞こえてこない。それどころか大半の企業はまったく取り組めていないか、取り組み始めたばかりとの調査結果もある。なぜ必要性は認識されながらもDXはなかなか進まないのか。DXに関する動向とDX成功の鍵を握るIT人材について、大手シンクタンクの首席コンサルタント、事業会社の情報企画部長を経てパーソルホールディングスの執行役員CIOに就任した古川昌幸に話を聞いた。

## 95%の企業でDXの取り組みが不十分

2018年に経済産業省が発表した「DXレポート」は、既存システムの問題を解決できなければ2025年以降、年間最大12兆円の経済損失が生じる可能性、いわゆる「2025年の崖」を指摘し、大きな反響を呼びました。しかし2020年末に発表された「DXレポート2（中間取りまとめ）」は、残念ながらあまり話題になっていません。

「DXレポート2」では、約500社のDX推進の取り組み状況を分析した結果、95%の企業はDXにまったく取り組めていないか取り組み始めた段階であり、全社的な危機感の共有や意識改革のような段階には至っていないと指摘しています。この調査では、ビジョンやトップのコミットメント、人材育成など全35間について、0～5の6段階でDX推進の成熟度を評価し、その平均値が3までの企業を「未着手か一部部門での実施にとどまるレベル」、3以上を「先行企業」と振り分けています。9割以上の企業が取り組み不十分という結果（次頁図参照）は、私の実感値としても「その程度だろう」と思います。

その理由としては、「DXが必要」と言いながら、具体的に何をやるべきかが分からない企業が多いためだと思います。



## はじめに

パーソル総合研究所  
機関誌「HITO」編集長 木下学

ICT活用やビッグデータ、AIなどに代表される第4次産業革命は、産業構造を変え、個人の価値観や働き方に大きな変化をもたらし始めている。その変化は、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大によってさらに加速したといえる。このような変化のうねりの中で、企業が競争力を維持し、生存・成長し続けていくために欠かせないのが、ITやデジタル技術によってビジネスや組織に変革をもたらす、いわゆるデジタルトランスフォーメーション（DX）である。そして、その成否の鍵を握るのが、ITエンジニアだ。

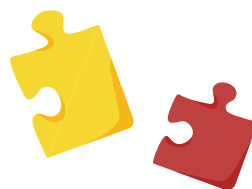
そのため、近年のITエンジニア需要は急速に高まっている。しかし、そのような需要に対して供給側のITエンジニアの人数は圧倒的に少なく、人材の厳しい奪い合いが繰り返されている。経済産業省が2019年に発表した

「IT人材需給に関する調査」のIT人材需給推計では、IT分野の需要が高いつ場合は約79万人の人材不足、低い場合でも約16万人の人材不足が試算された。2020年のコロナ感染拡大を受け、この数値はさらに上振れする可能性が高いだろう。近年は内製化が進み、IT企業のみならず事業会社も含めた人材獲得競争が加熱する一方だ。さらに、IT技術の進化は目まぐるしく、ITエンジニアに求められるスキルも変わりゆく。そのため、エンジニアの需要と供給のバランスも変化し続けている。こうした厳しい状況の中で、いかにしてITエンジニアを獲得し、長い期間、スキルを存分に発揮して働いてもらえるかは企業にとって悩ましいテーマだ。

そこで、ITエンジニアの採用・定着に役立つ情報を提供できればと考え、パーソル総合研究所ではITエンジニア

の就業実態を調査。ITエンジニアの本音や転職意向に影響を及ぼす要因、対策の糸口を探った。また本号では、実際にITエンジニアの採用・育成に向き合う現場担当者の声や、先進的に取り組む企業の事例を取材。調査結果を踏まえながらお読みいただくことで、現場の課題感や各社の取り組みの本質的な意義がより鮮明に見えてくるのではないかとと思う。

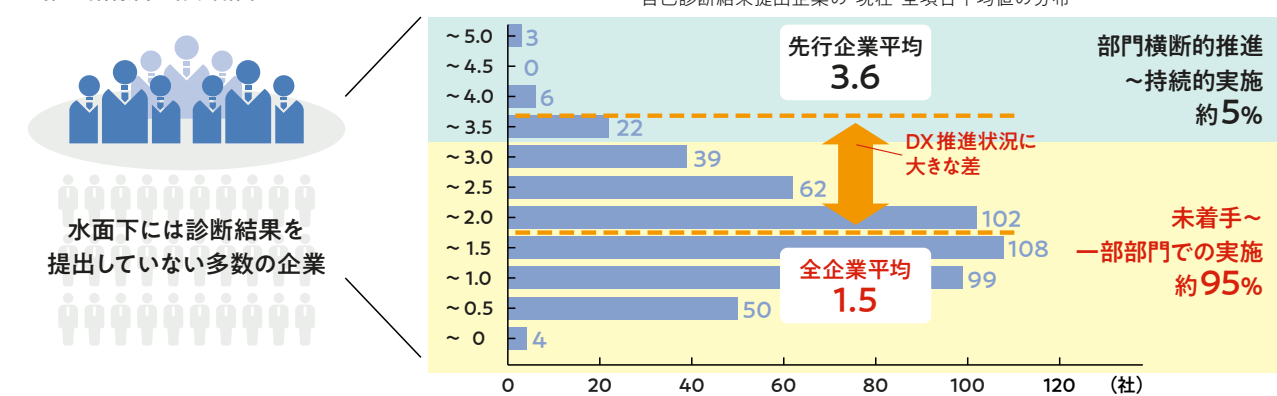
ITエンジニアを獲得し、活躍を促すには、どのような点に注力していけばよいのか。少しでも本誌がそのヒントになれば幸いである。





一方、ベンダーがイメージするIT人材は、実際にものづくり、システムづくりに関わる人たちです。この人たちは足りていません。現在は技術のバリエーションが非常に広がり、ひとりでカバーできる技術範囲が限られるため、ひとつのシステムをつくるにも、より多くの技術者が必要になってくるのです。にもかかわらず、ITエンジニアに余分なタスクを背負わせているのでより不足感は増えています。こうした技術者の不足を解消するため、スキルマップやキャリアパスを設定し、ITエンジニア育成に取り組む企業があります。なかなかうまくいっていない企業が多いのではないのでしょうか。なぜなら、例えば私が20代の頃の開発言語はCOBOLがメジャーでしたが、現在はごく限られた金融機関にしかニーズがありません。つまり、技術は絶えず移り変わっていくので、「COBOLの開発者を育成しよう」と目標を設定して一生懸命育成しても、育った頃にはマーケットがなくなっていることが往々にしてあるためです。すでにIT技術を持つ人であっても、常に技術トレンドの動きを見ながら自分で技術を習得し続けなければならぬような変化の激しい世界です。企業がイチから一斉に、技術トレンドに合ったITエンジニアを育成するということは非常に難しいでしょう。IT人材不足は方程式のように

DX推進指標自己診断結果



※経済産業省「DXレポート2(中間取りまとめ)」(2020年12月)より引用。なお、この調査は、経済産業省が策定した定性指標であるDX推進指標を使い、企業が自己診断した回答結果を情報処理推進機構(IPA)が分析したものであるため、未回答企業も含めるとDX未着手企業はさらに多い可能性がある

きれいに解ける問題ではないのです。DXの推進に向けて、これからより必要になってくる人材は、ビジネスアナリシス(BA)のスキルを持つ人。要するに、業務分析をきちんとできる人材です。先に要件定義の問題に触れましたが、DXの際にはBA人材がビジネス側の要望を聞き出し、IT側にきちんと伝えて調整し、質の高い要件定義ができれば、品質の良いものができます。プロジェクトマネジメントには、その知識やノウハウを体系的にまとめたPMB OKと、資格制度であるPMPがあります。これと同様に、ビジネスアナリシスにもBA BOKと、資格制度であるCBAPがあります(※)。CBAPの資格を持つ人は以前に比べかなり増えましたが、PMPに比べるとまだまだ少ない。これを増やしていく必要があります。IT人材領域では、今後、DX全体のグランドデザインを描ける人の重要性が高まるでしょう。オーケストラでいうところの指揮者のように、各専門のITエンジニアの能力を理解し引き出しながら、世界観を持って全体の調和を取れる人です。特に大企業では分業が進み、IT担当者であっても各自がシステムの一部しか担当

非IT側の人はITのことがよく分らず、IT側の人は着手すべきビジネスのことが分からない。どちら側もDXの必要性は感じながら、具体的なアクションのイメージを持つことができない。これが日本企業でDXがなかなか進まない大きな要因になっています。以前は多くの企業が人事ローテーションを含め、IT側の人材と非IT側の人材をオーバーラップさせていました。そうすることでIT側の人材はビジネスを理解し、非IT側の人材もITが分かるようになります。しかし現在はオーバーラップの取り組みが減少し、お互いの理解が欠けてきたことが背景のひとつにあります。ただ、今現在、同じ調査をすれば95%という数字はかなり改善している可能性があります。コロナ禍で在宅勤務者が増加し、オンライン会議が当たり前になったことで、「DXとはこういうことなのか」と多くの人が実体験を通して感じられるようになったからです。もともとそれらは「なんちゃってDX」といってレベルですが、コロナ禍前よりも、DXのイメージが形成されてきたのは確かでしょう。

**DXのグランドデザインを描ける人をどうつくるか**

**不十分な理解による あいまいな指示がDXの失敗を招く**

しかしデジタルの部分だけを切り取って、単に業務をデジタル化することがDXであると矮小化する議論が増えてきたので、私は自社のIT部門に対しては、DXという言葉は使わず「B T(ビジネストランスフォーメーション)」と言っています。B Tとは、例えば今まではそれぞれ単発で存在していた業務プロセスをデジタルでシームレスにつなぎ合わせ、ひとつのバリューチェーンとしてデザインし直し、業務の姿を変えるような取り組みです。しかし、特にITに対し関心の高い経営者のいる企業で起こりがちなのが、いろいろところでDXの必要性を吹き込まれ「うちも取り組まなければならない」と考え、IT担当者を呼び出して「DXをやりなさい」と非常にあいまいな指示を出すことです。指示とはいえないような指示を出されたIT担当者は、経営者よりもDXを理解しているの、「まともにも聞いても仕方がない」と考えます。「ただでさえ忙しいのに」「他にもやらなければいけない業務が山積みなのに」という感覚に陥ってしまうのです。そして適当にお茶を濁すような取り組みが行われ、なんちゃってDXが増えていく。要件定義のあいまいさも、DXでつまづきがちな要因です。責任の所在が不明なまま、ビジネス側の言うままにIT側が要件定義としてまとめ、本当に業務運

しないケースが増えています。したがって、こうした能力を持つプロフェッショナルを外部から連れてくることや、意識してIT担当者がDXの全体像を理解していく場を設けることが必要です。後者については、海外拠点の立ち上げなどはその経験を積む良い場になるでしょう。

**ITに対する理解がなければ 今後、企業は成長できない**

今後、日本におけるDXは、欧米の先進的な企業の水準を目指して舵を切り、積極的に進める企業と、業務のデジタル化が多少進む程度にとどまる企業に二極化していくでしょう。すでに述べたように、日本の大半の企業でDXが進まないのは、根本的に「なぜDXに取り組まなければならないか」が腑に落ちていない経営者が少なくないからだと思います。しかし、マサチューセッツ工科大学情報システム研究所のチェアマンであるビクター・ウェイル教授の調査によると、DXに取り組んだ企業は、そうでない企業に比べ売上の成長率が3~5%高い。企業成長を目指すのであれば、DXへの取り組みは不可欠であり、DXに取り組みまないのは投資家に向けて「当社は成長を目指しません」と言っているようなものです。DXの必要性に納得するために経営者、経営層の方におすすめたのは、実際

用できるのかを検証せずシステムを構築。その結果、使い物にならないシステムができてしまい、お互いに責任を押し付け合うといった事態が起きます。なお、こうした事態を防ぐため、私はDXでは必ずビジネス側の業務主幹部等に業務オーナーになってもらうとともに、それを支えるシステムオーナーを設けてプロジェクトを組成しています。業務を変更する最終的な判断ができるのは業務側なので、その責任を明確にするわけです。

**ITエンジニア不足を 育成だけで解決するのは困難**

もうひとつ、DXの課題としてよく挙げられるのがIT人材の不足です。ただし、ひとりでIT人材といっても事業会社とベンダーでは、そのイメージはかなり異なります。内製化を推進する企業やITでサービスをつくらせているスタートアップにはITエンジニアがいますが、事業会社ではIT部門に属している人をIT人材と捉えていることが多く、必ずしもITの素養がある人とは限りません。特に伝統的な大企業では自分でコードを書くなど手を動かしたことがない人が多い。この人たちは本来的に不足しません。他の部署から業務に詳しい人を連れてくればよいのですから。今圧倒的に不足しているのはITの素養があるエンジニアなのです。



PROFILE  
P&Hホールディングス株式会社  
執行役員CIO 古川 昌幸

ふるかわ・まさゆき 1986年野村総合研究所(NRI: 当時は野村コンピュータシステム)に入社。大手証券会社の基幹システムのグランドデザインを担当し、その経験を踏まえてシステムコンサルタントに。NRI主席コンサルタントとしてさまざまな企業に対して、経営戦略を実現するためのITの活用方法について提言活動を行う一方、食品大手企業に出向して情報企画部長を務めたこともある。経営企画部長として、自社の経営戦略策定にも携わってきた。2020年7月、P&Hホールディングス株式会社執行役員CIOに就任。

※ PMBOK (Project Management Body of Knowledge)、PMP (Project Management Professional)、BABOK (A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge)、CBAP (Certified Business Analysis Professional)





# ITエンジニアの活躍推進に向けて 不可避な2つのポイント

～「ITエンジニアの就業意識に関する調査」報告～

本研究では、ITエンジニア人材の採用・定着・育成に資するヒントを得るために定量調査を実施し、  
 その他職種との比較を通して分析を行った。ここからは、その分析結果を基に、ITエンジニアの就  
 業実態や就業意識の特徴、転職意向に影響を及ぼす要因について報告する。

定量調査は、20～59歳のITエンジニア1,600人とその他職種900人（いずれも国内就業者）、計  
 2,500人に対して行った。特に転職意向に影響を及ぼす要因の分析にあたって焦点を当てたポイ  
 ントは、ITエンジニアの希望年収と実年収との差「年収ギャップ」と、所属組織への批判的態  
 度「組織シニシズム」の2点である。この2つの要因分析をハイライトとして、その他職種との対  
 比の中で、ITエンジニアの確保・活躍推進に向けた施策のヒントを探った。また今回、定量調査  
 とは別に個別インタビューや自由回答調査によるITエンジニアへのヒアリングも実施。本誌では、  
 これらの結果も踏まえながら、より具体的なITエンジニアの本音や実態の把握に努めている。

調査名称	ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査	
調査目的	ITエンジニアの採用・定着・仕事観・キャリア構築の実態や特徴を、他職種との比較を通して明らかにする。	調査対象者
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査	
調査時期	2020年9月4日-7日	
実施主体	株式会社パーソル総合研究所	
	(共通条件)	
	・居住地域：全国／年齢：20～59歳／男女／雇用形態：正社員（代表取締役・社長相当は除く）	
	・企業規模：10人以上／第一次産業は除く／資本：内資・外資不問	
	【A】ITエンジニア職種（IT技術職）	1,600人（20-30代：800人 40-50代：800人）
	【B】バックオフィス職種（財務・会計・経理・法務・事務・アシスタント）	300人（20-30代：150人 40-50代：150人）
	【C】マーケティング・企画職種（企画・マーケティング）	300人（20-30代：150人 40-50代：150人）
	【D】フロント職種（営業職）	300人（20-30代：150人 40-50代：150人）
	合計サンプル数：2,500人	

※図版の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある  
 ※重回帰分析の図版にある「標準化偏回帰係数」とは、重回帰分析において、他の説明変数（図中の矢印の始点側）と目的変数（図中の矢印の終点側）との関係が一定という条件下で、着目する説明変数が変化したときに、目的変数がどれだけ変化するかを表す値である。標準化偏回帰係数が大きいほど、説明変数が変化したときの目的変数の変化が大きい

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2021.8 vol.17

# ITエンジニアに 選ばれる組織の条件

～賃金と組織シニシズムの観点から考察する～

PROLOGUE

03 DX推進にはITに理解のある経営者の存在が不可欠

RESEARCH

07 ITエンジニアの活躍推進に向けて  
不可避な2つのポイント

～「ITエンジニアの就業意識に関する調査」報告～

■ポイント① 転職を促してしまうもの「賃金」

14 ITエンジニアの転職意向に  
大きく影響を及ぼす年収ギャップ

DISCUSSION

ITエンジニア採用担当者覆面座談会

18 現場はココに困っている悩んでいる

■ポイント② 転職を促してしまうもの「組織シニシズム」

22 組織に対する批判的な態度  
「組織シニシズム」がもたらすもの

Case Study

人事制度構築とブランディングで  
デジタル人材の採用を強化

28 中林 紀彦氏 ヤマト運輸株式会社 執行役員 デジタル機能本部  
デジタルデータ戦略担当

テックカンパニー化を目指し  
1on1や独自の研修でITエンジニアの活躍を支援

30 大久保 寛氏 合同会社DMM.com 執行役員 VPoE

エンジニアに選ばれる組織文化を醸成し  
世界的に競争力のある組織を実現

32 久保木 誉延氏 株式会社メルカリ Talent Acquisition Manager

EPILOGUE

34 IT人材活用のための「歴史的」処方箋

小林祐児 パーソル総合研究所 上席主任研究員

連載 Bibliobibli 07 ～私の成長ライブラリー～

36 杉本 昌隆氏 棋士

連載 Researcher's Eye 02

40 シニアというフロンティア

浅野 浩美氏 事業創造大学院大学 事業創造研究科 教授

連載 タレントマネジメント考

42 もはや経営主導だけでは成り立たない  
タレントマネジメントはハイブリッド型へ

藤井 薫 パーソル総合研究所 上席主任研究員

連載 Think Tank Reports 04

46 はたらくことを通じて  
幸せを感じることの効果

金本 麻里 パーソル総合研究所 研究員

連載 Think Tank Reports 05

48 人材データ活用の4つのフェーズと  
意思決定に組み入れるための道筋とは

砂川 和泉 パーソル総合研究所 研究員

51 インフォメーション



## 回答者属性

調査対象のITエンジニアのプロフィールは？

ITエンジニア(内製・受託)  
1,600が調査対象

調査対象であるITエンジニアの属性について最初に確認しておきたい。今回の調査対象者は国内に居住する20～59歳の男女で、

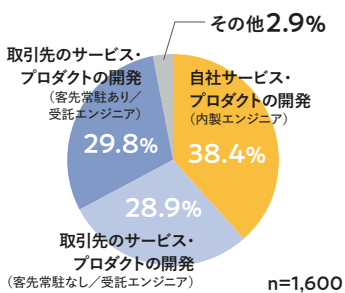
図1 回答者プロフィール(職位・最終学歴)

職位	ITエンジニア職		その他職種	
	(n)		(n)	
一般社員・従業員	1,600	59.3%	900	53.8%
係長相当		20.2%		17.2%
課長相当		15.3%		17.4%
部長相当		4.6%		8.9%
事業部長相当		0.4%		1.4%
取締役相当		0.1%		1.0%
その他管理職		0.1%		0.2%

最終学歴	ITエンジニア職		その他職種	
	(n)		(n)	
高等学校	1,600	7.1%	900	11.2%
専門・短大		14.2%		11.2%
高专		1.8%		0.3%
大学(人文・社会科学系)		20.1%		45.9%
大学(理系)		31.1%		11.4%
大学(その他)		12.1%		14.3%
大学院(人文・社会科学系)		0.6%		2.0%
大学院(理系)		10.5%		3.0%
大学院(その他)		2.4%		0.8%

図2 回答者プロフィール(業務内容)



従業員10人以上の企業に勤める正社員1,600人である。職位については一般社員が6割近く、学歴は全体の3割が理系学部卒、1割が理系院卒のほか、文系出身者も2割含まれる(図1)。ITエンジニアと一口に言っても、業務内容や立場は多様だ。例えば、ソーシャルネットワークキングサービスの運営会社で新しい機能の開発に携わる内製エンジニアもいれば、顧客である金融会社に常駐して基幹システムの保守・運用に当たる受託エンジニアもいる。

図2は今回の調査対象者の業務内容の内訳を示したものだ。大枠としては「自社サービス・プロダクトの開発(内製エンジニア)」と「取引先のサービス・プロダクトの開発(受託エンジニア)」に分かれ、さらに受託エンジニアは「客先常駐あり・なし」に分かれる。回答者数は、

- ①内製エンジニア
- ②受託エンジニア(常駐なし)
- ③受託エンジニア(常駐あり)

をほぼ三等分する割合であり、これはITエンジニアの労働市場における実態の比率に近い。

### 職種と役割からもITエンジニアを分析

調査対象の職種詳細は図3の通り。システムエンジニアが最多で全体の45%を占めている。職種分類については独立行政法人情報処理推進機構(IPA)による区分を参照しつつITエンジニア本人から自身の職種名の回答を得て15分類している。おおむねITエンジニアの採用場面に即

した職種名がラインアップされているといえる。後述するが、職種とは別に「テックリード」や「プロジェクトマネジャー」といった「エンジニア役割」についても聴取しており、これら役割と年収ギャップとの関係も考察していく。

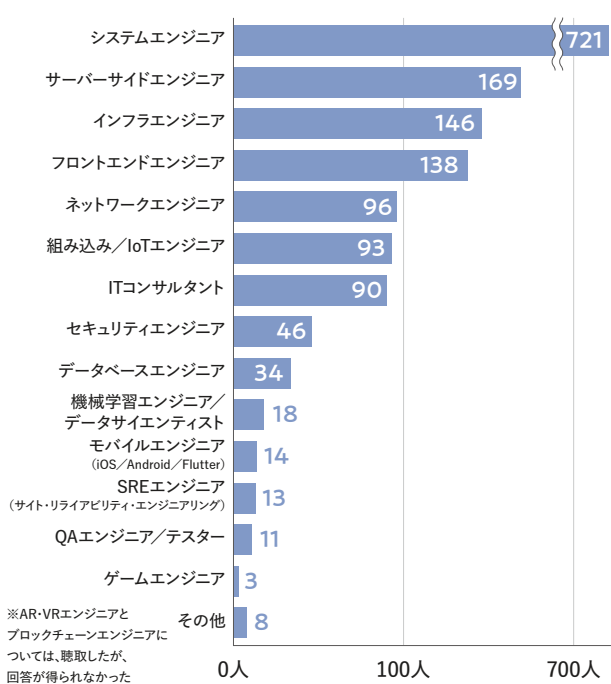
### その他職種900人を比較対象として調査を実施

なお、今回の調査では、比較対象として、それ以外の職種にもアンケートを実施した。「その他職種」とひとまとめにしたい

- ①バックオフィス職種(財務・会計・法務など)
- ②マーケティング・企画職種
- ③フロント職種(営業)

の3分類で各300人、合計900人となる。オフィスワークの全職種を網羅しているわけではなく、あくまでもITエンジニアが普段の業務で接する可能性のある職種に絞り込んだ。その点、あらかじめ留意いただきたい。

図3 回答者プロフィール(職種)



※AR・VRエンジニアとブロックチェーンエンジニアについては、聴取したが、回答が得られなかった

## 入社動機

ITエンジニアは企業のどこに魅力を感じているのか

「安定」と「自身の成長」を  
求めるITエンジニア

IT人材の不足は年々深刻になっており、その確保は企業にとって重要な課題となっている。そのような中で、ITエンジニアはどのような基準で企業の魅力を見定めて就職・就業しているのだろうか。まずは彼らの入社動機を探ってみた。

図4はITエンジニアの現職への「入社理由」(複数回答)を多いものから順にグラフで表したものだ。第1位は「安定して働けそうな環境だと感じたから」で53.8%、続いて第2位「成長できる環境だと感じたから」(40.4%)、第3位「技術を伸ばせる環境だと感じたから」(38.3%)となった。

全体的な傾向として、「安定」と「自身の成長」を重視している

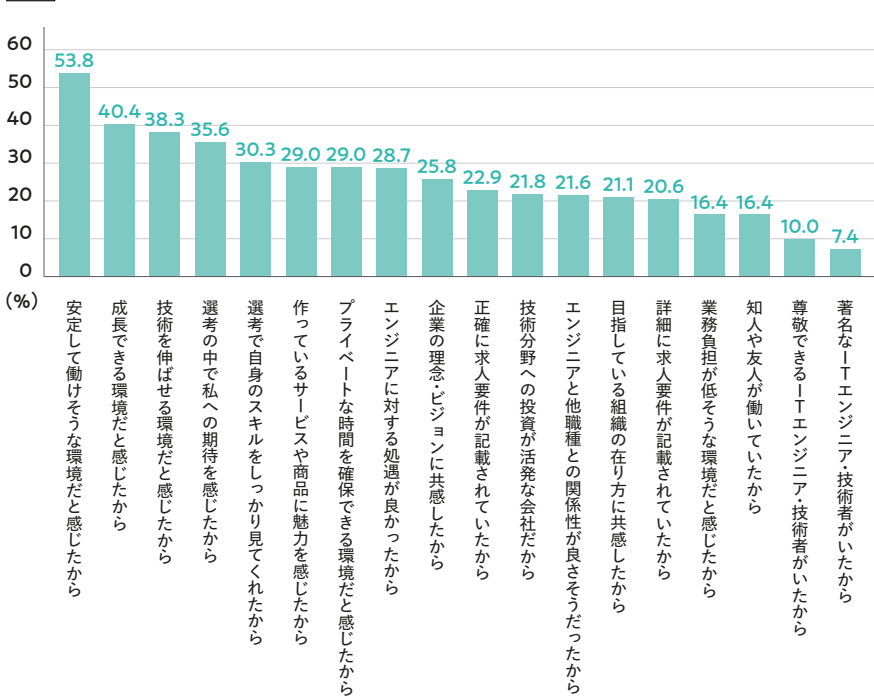
ということが分かる。

「安定」の捉え方に  
ITエンジニア特有の思い

ただし、ITエンジニアにとっての「安定」と「成長」を、一般的な捉え方で理解するのは適切とはいえないケースがあるため注意が必要だ。

例えば「安定」というと、大半の職種の人にとっては「規模が大きい」「歴史がある」「知名度が高い」などの要素が経営基盤の盤石さといった「安定」のイメージに結び付くが、ITエンジニアの場合は必ずしもそうではないようだ。ヒアリングを重ねる中で判明したひとつの「ITエンジニアにとっての安定」は、「会社(の経営)」の安定ではなく、「自分自身」が精神的に、またワークライフバランスの面で安定して働けそうな会社かど

図4 ITエンジニアの入社理由(複数回答)



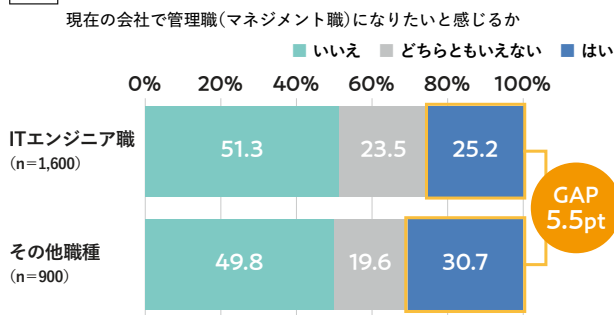
### 「成長」の裏読みをする ITエンジニアの気持ち

「成長」についてはどうか。ヒアリングで明らかになった注意点は、「ITエンジニアは成長を重視する」という認識は正しいものの、これに対して単純に「やり

がいがある」「さまざまな業務が経験できる」といったうたい文句で自社の魅力を訴求することには注意が必要という点だ。例えば、「こうした人事側のメッセージから「さまざまな業務が経験できる」↓「組織内で役割分担がしっかりなされていない」↓「何でもやらされる」と連想し敬遠するケースがあることがヒアリングから分かっている。

また、内製エンジニアと受託エンジニアを比較すると、図4の上位の項目では内製エンジニアの回答率のほうが高い。「私への期待を感じた」「選考で自身のスキルをしっかりと見てくれた」「サービスや商品に魅力を感じた」「プライベートな時間を確保できる」といった項目だ。特に、労働時間やサービス・商品の魅力などは内製エンジニアを採用する事業会社のほうが打ち出しやすい特徴ではないだろうか。入社理由として選ばれているこれらの項目を企業側が備えることは、ITエンジニアの転職リスクも低下させる。ITエンジニアの採用のみならず、定着に課題感を抱える企業にとっても、重要なヒントになるはずだ。

図6 管理職(マネジメント職)意向



仕事観に続き、ITエンジニアのキャリア意識(マネジメント職への昇進意向)について調べた。図6はその他職種と比較した回答結果である。マネジメ

「積極的な昇進意向」  
ITエンジニアは低い

## マネジメント昇進意向

目指すのは「昇進」よりも「スキル向上」  
その意向の背景にあるものは?

「積極的な昇進意向」ITエンジニアのキャリア意識(マネジメント職への昇進意向)について調べた。図6はその他職種と比較した回答結果である。マネジメ

図7のグラフを読み取る上で注意したいのが「実務スキルが落

「第一線から脱落してしまう」  
その危機意識が昇進意向を阻害

## 就業意識(仕事観)

「大きな責任を伴う仕事」に対し、息苦しさやイメージ  
市場価値の高いスキル習得にこだわり

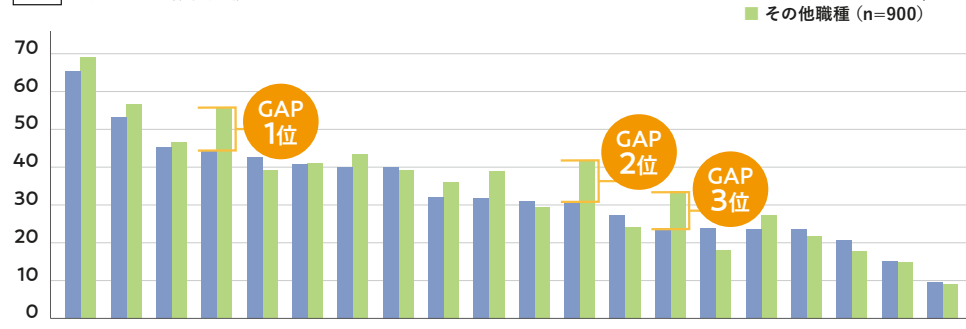
職場に安心感を求める一方、  
自社の事業に愛着は薄い?

「大きな責任」には逆に  
息苦しさを感じる

ITエンジニアは仕事をする上でのようなことを重視しているのか、いわゆる仕事観について調べた結果が図5である。

この意識の差は、どのようなことを意味するのだろうか。ここでも言葉の捉え方に注意する必要がある。例えば、「大きな責任を伴う仕事」については、一般の企画職であれば、大きな予算が投じられるプロジェクトなどをそれと捉えがちだ。ITエンジニアもそのような仕事であれば、やりがいがあると肯定的に捉える人が多い。しかし、多くのITエンジニアの場合、「大きな責任を伴う仕事」は、納期や開発システムの正常運用などにおいて、ミスが許されない仕事のほうを想起しやすい。実際にヒアリングでも、「アプリのリリース後にテストチェックの漏れが判明! というミスを想像して怖くなった」など、「大きな

図5 就業意識の職種比較

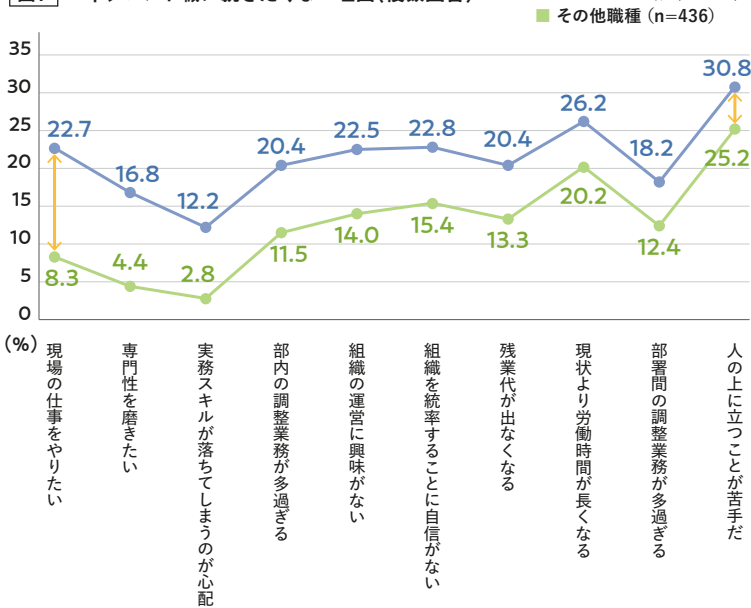


責任」に息苦しさや重苦しさを  
感じる声が多く挙がった。  
スキルへのこだわりが  
ITエンジニアらしさ  
ギャップの3位である同職種

「昇進を望まない」  
という決め付けは問題

ここで改めて押さえておきたい点は、昇進を拒む意向は他職種と比べて大きな差がないという事実である。「ITエンジニアは管理職を望んでいない」という先入観だけで、ITエンジニアに十分な昇進機会が提供できていないとしたら、それは問題だ。例えば、ITエンジニアが役割としてプロジェクトマネジャーを任せられることは多い。しかし、その役割と人事管理上の等級制度が適切に対応していないために、仕事内容としては管理職同

図7 マネジメント職に就きたくない理由(複数回答)



### ITエンジニアの「昇進を拒む理由」

- 前職で管理職は向いていないことを確信したから  
50代男性、情報通信業、システムエンジニア
- 給与は増えないのに、責任だけが重いから  
30代男性、情報通信業、インフラエンジニア
- 今の会社だと、部下になる人の統制が取れそうにないから  
50代男性、情報通信業、システムエンジニア

長時間働くことはさほど苦にならない  
いつかは独立・起業したい  
新しい事業に挑戦したい  
一人で黙々と仕事したい  
いろいろな会社で働きたい  
同じ職種の人からの評判は気にしない  
同じ職種の人に対して、ライバル意識がある  
今の職種にこだわりがある  
大きな責任を伴う仕事をした  
できるだけオンラインで  
コミュニケーションを取りたい  
働くことは自己実現の手段だ  
自分の仕事を通じて社会を良くしたい  
個人的興味よりも、市場価値の高い  
スキル技術を身に付けたい  
新しいビジネスの情報を常にキャッチしたい  
特定のスキル技術を深めたい  
会社の知名度は全く気にしない  
自社の事業・サービス内容に、  
愛着を持っていることが大事だ  
やりがいのある仕事をした  
成長できる仕事をした  
職場には安心感が大事だ

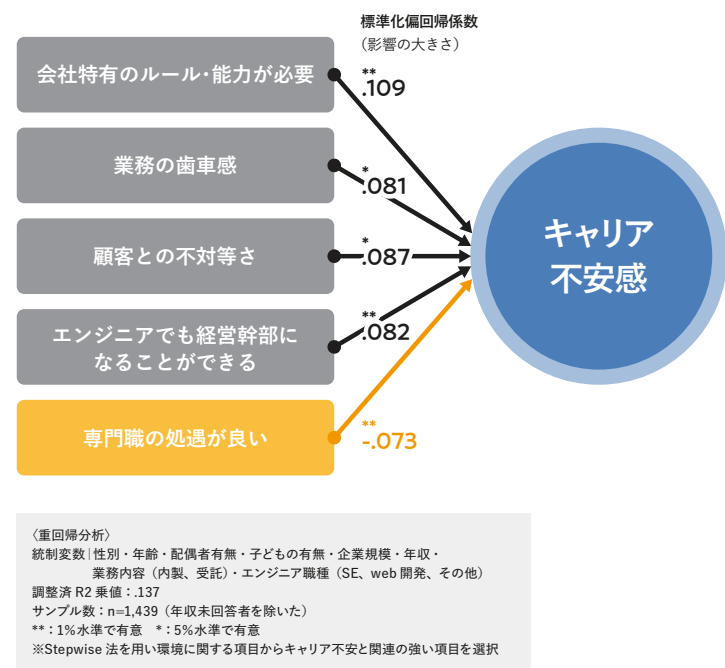
「昇進を拒む理由」  
「自社の事業・サービスへの愛着」  
がその他職種より低い点も、社  
外で通用する自分のスキルに優  
先順位を置くゆえんと読み取る  
ことができる。

責任」に息苦しさや重苦しさを  
感じる声が多く挙がった。  
スキルへのこだわりが  
ITエンジニアらしさ  
ギャップの3位である同職種

に仲間意識も強くなる。また、  
特定の技術に関して、自分以外  
に社内にもスペシャリストがいない  
ケースも珍しくない。それゆえ、  
社外と同職種の人たちと勉強会  
やコミュニケーションツールなど  
を通じ学び合う機会も多い。質  
問を投げれば、技術書を執筆す  
るようなレベルのエンジニアから  
たちどころに答えが返ってくる。  
エンジニアにとって「同職種の人」  
はライバルよりも仲間である色  
合いが強いのもかもしれない。



図10 ITエンジニアのキャリア不安感に影響を与えるもの



ルール・能力が必要」「業務の歯車感」などがキャリア不安を高める要因になっている。その会社でしか通用しない技術や仕事の進め方が重視される環境にいると、他社で通用する技術、市場において必要なスキルを蓄えることができない。そのことが、不安につながるのだろう。

「顧客との不平等さ」もキャリア不安を高める要因となっている。対等ではない関係では、技術的により良い選択肢を提案しづら。あるいはそもそも提案の余地すらない場合もあるだろう。そのような一方的な受託仕事をしている、技術者として成長できないのではないかと不安が高まっていくものと思われる。

適正な処遇が不安感を低下させる

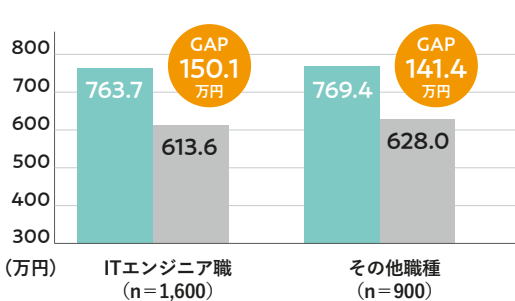
逆にITエンジニアの不安感

「もつとやらなければ」と自らを叱咤する気持ちに転化することもある。同じ不安でもITエンジニアのモチベーションを高め

を押し下げる要因として働くのが「専門職の処遇が良い」という項目だ。後述するが、労働市場における給与と実収入とのギャップに敏感なITエンジニアにとって、専門性に合わせて処遇が適正化されているかどうかは、その中で働き続けることの安心感・不安感に強く影響する問題といえる。

関連していえることは、不安感はずしもネガティブなもののみとは限らないことだ。キャリア不安を高める要因に「エンジニアでも経営幹部になることができる」という項目があるが、この解釈は難しい。キャリアの先が見えているということは、良い意味でのプレッシャーとして働き、それが不安感という形で表出しているとも考えられるからだ。ITエンジニアを適正に評価する仕組みが運用されていれば、その中で「自分は仕事で十分貢献できているのだろうか」という不安感が生まれ、それが「もつとやらなければ」と自らを叱咤する気持ちに転化することもある。同じ不安でもITエンジニアのモチベーションを高め

図11 年収の希望と現状の比較



最後に賃金について見てみよう。図11の通り、希望年収と実際の年収とのギャップが大きいのがITエンジニアの特徴だ。ギャップの額は、その他職種と比較して8.7万円多い。ヒアリングでも「業務が増えてくると『自分がもっているこの金額って何?』と(不満に)思うタイミングが来る」という意見があった。このコメントからも分かるように、「もつと稼きたい」とい

希望収入と実収入の差はその他職種より大きい

る「不安」もあるということだ。

ITエンジニアの声 「10年後を見据えた不安」

(今の自分の技術が)陳腐化して、そのうち必要ではなくなりそう  
30代男性、情報通信業、システムエンジニア

年齢的に、今の会社で今と同じ仕事に関わっていられるか不透明。セカンドキャリアについて考えないとと思っている  
50代男性、サービス業(その他)、システムエンジニア

10年後に給料が上がっている気がしない  
30代女性、情報通信業、ネットワークエンジニア

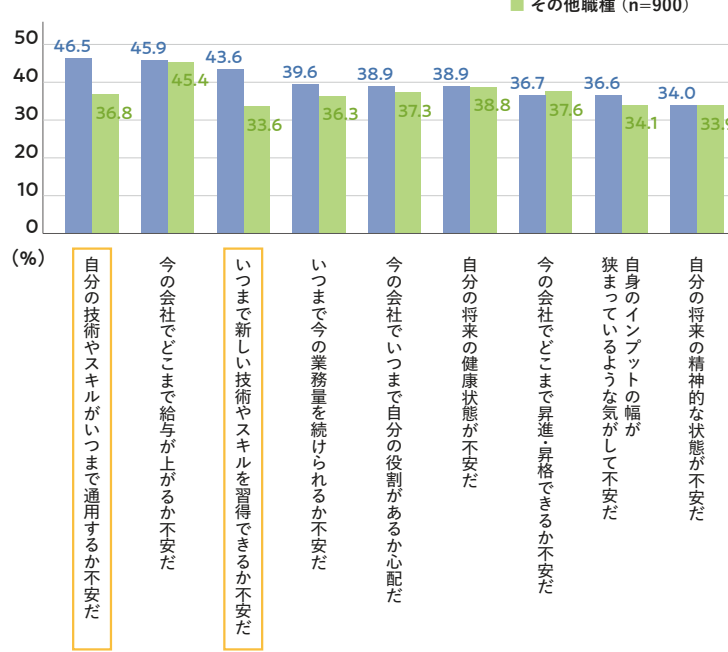
労働時間が長いので、家庭との両立ができるか不安  
20代女性、情報通信業、組み込み/IoTエンジニア

業界が存続しているかどうか不安  
20代男性、情報通信業、フロントエンドエンジニア

10年後は定年を過ぎているが、老後の準備ができていないか不安。収入もそれほど高くないので将来設計がうまくできないのではないかと思う  
50代男性、製造業、システムエンジニア

うより、「働きに見合った適正な報酬を得たい」という意味でのギャップと考えてよいだろう。実はこの収入ギャップがITエンジニアの転職リスクを高めていることが、今回の分析から明らかになっている。次にその問題を詳しく見ていきたい。

図8 キャリアに関する不安感



こうした不安感は、ひとつはIT分野における技術進化の速さに起因するものだが、もうひとつの大きな要因が「健康不安」「老化」という身体的問題だ。ITエンジニアはそもそも長時間労働が比較的多い職種であり、ひたすら画面と向き合っている作業は目や腰に負担が掛かる。ヒアリングでは、老眼を意

健康不安も大きいITエンジニア

いつまで通用するか不安だ」「いつまで新しい技術やスキルを習得できるか不安だ」といった項目で、より多く不安を抱えていることがグラフから読み取れる。自由回答調査でも、「技術進化が速過ぎて、いつまで自分が追いついていけるか分からない」という声は30代以上で多く見られた。

図9 学習実施率の職種比較

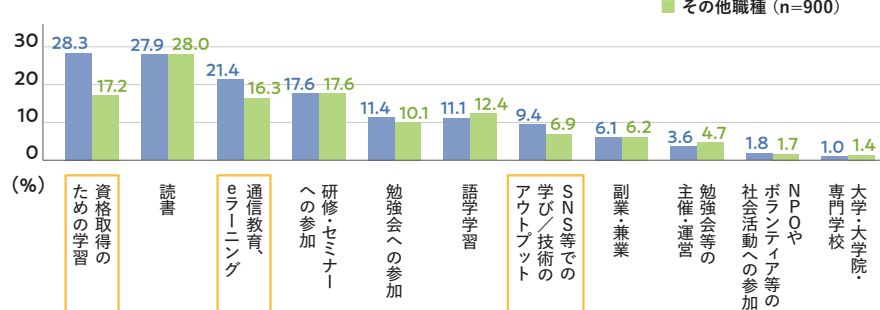


図9は業務時間外における学習実態を見たものだ。技術の進

不安から? 昇給を求めて? 学び続けるITエンジニア

調管理に気を遣うITエンジニアは多いといえる。

不安から? 昇給を求めて? 学び続けるITエンジニア

「SNS等での学び」「通信教育」率が高い。Udemyなど多様な学習サイト・プログラムが充実していることや、企業によっては資格取得により等級や給与が上がる制度があることもITエンジニアの学習比率を押し上げていく。特に資格取得が単価アップにつながる受託エンジニアにその傾向が強かった。

また、年齢が上がるとともに「逃げ切りモード」に入っている人を放棄すると、学び続ける人へと分化していくこともヒアリングから見えている。後者のような人の学習意欲を促すため、学習機会を増やすことや、教育研修費を使いやすくするなど、学びやすい環境づくりに工夫が必要だろう。

ITエンジニアのキャリア不安を高める要因

ITエンジニアのキャリア不安を高める要因は何か。その分析結果が図10になる。「会社特有の

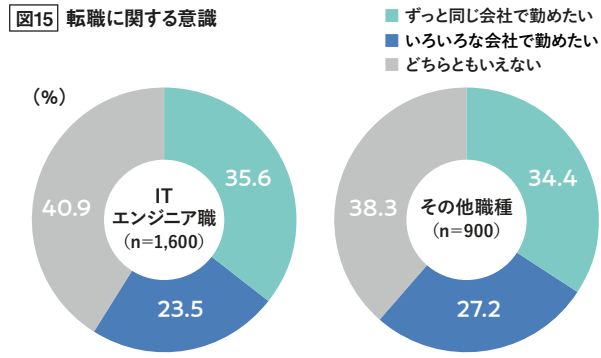
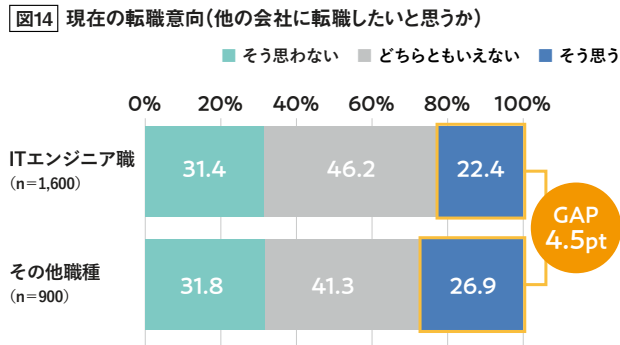
キャリア不安

技術進化に取り残される不安感がITエンジニアを学習に駆り立てる

技術進化のスピードに追いつけないという不安感

自身のスキルへの不安は、キャリアへの不安感を聞いた結果(図

8)にも表れている。40%以上のITエンジニアがスキルの継続発揮・習得に関する不安や、社内での給与アップ不安を挙げている。とりわけ、その他職種と比べて、「自分の技術やスキルが



**「ITエンジニアの声」 「給与不満を感じる瞬間や理由」**

- 自分より仕事をしていない人と給料が変わらないことを意識したとき  
30代男性、建設業、システムエンジニア
- 転職エージェントから送られてくるスカウトメールの大半が今よりも高い給料を提示していることを確認したとき  
30代女性、情報通信業、ネットワークエンジニア
- 当月いくら頑張っても給料は変わらないこと  
30代男性、情報通信業、インフラエンジニア
- 評価基準が不明瞭で、自分から見たら評価が低いと思う相手より、給与が低いと分かったとき  
40代女性、製造業、システムエンジニア
- 同業他社や外資の人と比べて、同じ仕事量、内容で給与が低いこと  
50代男性、情報通信業、セキュリティエンジニア
- 業務量に対しての見返り(給与)が見合っていない  
30代男性、サービス業、システムエンジニア
- 同じ会社で明らかに自分より仕事ができない人の給料が高いとき  
50代、情報通信業、セキュリティエンジニア
- 給与の上がり(昇給)が非常に遅いので不安である  
30代男性、電気・ガス・熱供給・水道業、インフラエンジニア
- 家族手当や資格手当が廃止されたとき  
40代男性、サービス業、システムエンジニア
- 勤務先が製造業でIT業界よりも(給与が)少ない  
50代男性、製造業、インフラエンジニア
- 会社の求める目標と自分の給料が合っていないと感じるとき  
50代男性、卸売業・小売業、ネットワークエンジニア

賃金以外に、ITエンジニアの転職を促す一因として「会社への愛着の薄さ」についても言及しておきたい。《愛着が薄い》というよりは《愛着の範囲が違う》というべきかもしれない。ITエンジニアは、その他職種のように

に社内で複数の部署を経験して、そのたびに業務や職種が変わるということは少ない。そのため、自分の仕事やチーム、エンジニア組織がどうかということが関心の中心になりがちだ。つまり、その他職種で「会社への愛着」の対象が企業全体を指すのに対し、ITエンジニアにとっては身近な組織やチームが想起されやすい。そのためか、事業のステージによってメインとなる技術が変わると転職者が増えたり、チームのトップが転職するとメンバーの多くが同じ会社に移籍したり

先述述べたように、ITエンジニアは転職志向が特別強いわけではなく、市場における適正年収の設定と技術的に面白い環境が重要

その際、言うは易く行うは難しではあるが、単に給与を引き上げるのではなく、市場価格に応じた報酬設計をすることがやはり肝要だろう。その上で、賃

金以外の定着施策を実施すれば、効果が出やすいのはむしろITエンジニアのほうがかもしれない。調査やヒアリングの結果を踏まえると、「給与に不満がなく、技術的に面白いことが続けられる環境であれば、ずっとこのままよい」という本音を持つITエンジニアが多いからだ。その意味で、賃金も、挑戦的な技術環境も整ったシリコンバレーのIT企業が、次に家族的な福利厚生制度でエンジニアの定着を促す施策を打つのは、理にかなっ

と考えているわけではないということだ。それでも転職するのは、それなりの理由あつてのことだといえる。

会社よりチームや仲間にあ着を感じるITエンジニア

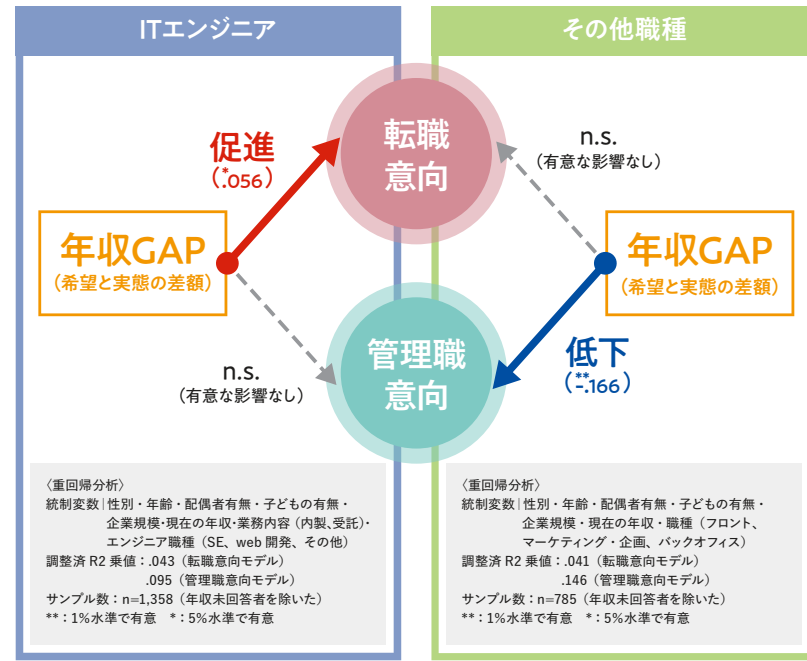
といった例が見られる。また、ITエンジニアは勉強会などを通じて社外の同業者と交流する機会が多い。互いの実

力も分かり、気心の知れた仲間が社外にできるのは自然な流れだ。給与の不満を口にすれば「それならうちにくれば？」と誘われる可能性も高い。

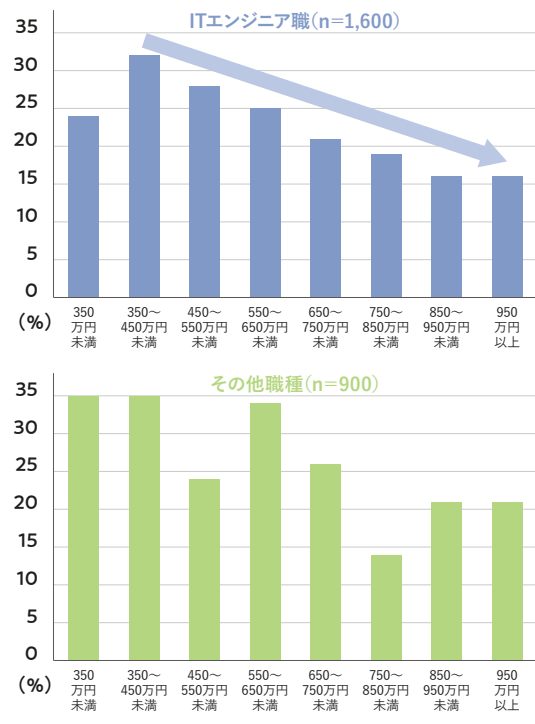
金以外の定着施策を実施すれば、効果が出やすいのはむしろITエンジニアのほうがかもしれない。調査やヒアリングの結果を踏まえると、「給与に不満がなく、技術的に面白いことが続けられる環境であれば、ずっとこのままよい」という本音を持つITエンジニアが多いからだ。その意味で、賃金も、挑戦的な技術環境も整ったシリコンバレーのIT企業が、次に家族的な福利厚生制度でエンジニアの定着を促す施策を打つのは、理にかなっ

ITエンジニアの転職意向は、年収が上がれば上がるほど転職意向は低下する

**図12 年収ギャップが転職意向・管理職への昇進意向に与える影響**  
※( )内の数値は「標準化偏回帰係数(影響の大きさ)」



**図13 年収と転職意向の関係**



希望年収と実年収の差が広がると転職意向が高まる

年収が上がると、低下することも分かった。図13は、現在の年収と転職意向の関係を分析したものである。グラフを見れば

ITエンジニアの場合、ある程度、納得できる報酬が得られれば転職意向が低下するということだろう。ITエンジニアが

「ITエンジニアは技術者を武器に常により高い報酬を目指して転職を繰り返す『ジョブホッパー』の体質を持っているの

「ITエンジニアはむしろ低い転職意向はむしろ低いITエンジニア」

ポイント① 転職を促してしまうもの  
ITエンジニアの転職意向に大きく影響を及ぼす年収ギャップ

明らかのように、ITエンジニアは年収が上がっていくのに反比例して転職意向が下降線をたどっている。一方、その他職種ではそのようなはっきりとした相関関係は確認できなかった。

思う「自分はこれくらいの年収がもらえるはずだ」という希望額と、実際の報酬との乖離がないよう給与額や給与体系を設計することは、ITエンジニアの転職リスクを低減するひとつの有効策といえよう。

「ITエンジニアはむしろ低い転職意向はむしろ低いITエンジニア」



図17

ITエンジニアの職種・役割別に見た年収の実態・希望

職種	n	全体		内製/受託				従業員数				希望-現状 GAP (全体)
		現状	希望	内製		受託		1,000人未満		1,000人以上		
				現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望	
ITコンサルタント	90	794.3	920.1	769.7	870.3	824.4	948.8	695.8	791.2	863.7	1,011.5	-125.9
セキュリティエンジニア	46	732.6	914.3	782.5	1,015.0	684.2	797.2	731.3	920.0	733.3	911.1	-181.7
ネットワークエンジニア	96	638.0	803.5	664.0	829.5	616.7	785.7	528.4	707.1	711.8	871.0	-165.5
インフラエンジニア	146	614.4	771.5	653.8	818.9	556.6	712.7	492.3	653.9	732.8	885.6	-157.1
システムエンジニア	721	613.8	770.4	637.7	788.1	598.0	758.0	552.4	697.5	685.4	854.6	-156.6
データベースエンジニア	34	567.2	671.9	646.4	778.6	500.0	581.3	488.1	573.8	718.2	859.1	-104.7
サーバーサイドエンジニア	169	565.2	674.4	596.4	671.3	547.6	675.2	498.1	594.5	684.5	817.0	-109.1
組み込み/IoTエンジニア	93	564.6	738.7	616.1	712.5	537.1	751.8	506.3	687.8	632.9	797.4	-174.1
フロントエンドエンジニア	138	538.2	704.9	557.1	775.0	513.9	648.5	473.3	633.1	680.5	871.6	-166.7
プロジェクトマネジャー	479	727.5	892.1	743.1	909.9	716.4	882.6	633.3	972.9	799.6	972.9	-164.6
コンサルタント	78	617.6	782.9	579.6	777.8	628.0	770.3	561.0	945.2	687.9	945.2	-165.3
プロダクトマネジャー	123	614.0	726.1	595.4	696.1	629.3	735.2	555.5	794.9	689.0	794.9	-112.1
エキスパート/スペシャリスト	288	583.9	711.0	646.0	756.6	541.4	677.3	519.6	765.4	658.1	765.4	-127.1
エンジニアリングマネジャー	155	569.9	693.8	607.6	715.5	531.9	664.1	525.9	755.8	638.4	755.8	-123.9
アーキテクト	230	550.0	718.8	577.0	723.6	531.3	714.5	492.1	810.7	620.9	810.7	-168.8
テックリード/リードエンジニア	137	547.3	723.4	568.2	759.4	524.7	693.0	492.8	870.2	643.6	870.2	-176.1
その他	110	478.3	609.9	525.0	731.3	453.0	555.6	410.9	748.1	633.3	748.1	-

図18

業務で用いる言語別に見た年収の希望・実態

言語	n	全体		内製/受託				従業員数				希望-現状 GAP (全体)
		現状	希望	内製		受託		1,000人未満		1,000人以上		
				現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望	
Perl	45	640.9	789.5	755.9	976.5	569.2	668.0	545.8	706.5	755.0	885.0	-148.6
Python	123	590.3	745.2	618.4	756.1	554.2	727.3	533.3	674.5	637.7	806.6	-154.8
C++	147	579.1	716.3	619.7	805.7	545.2	639.4	508.7	637.5	668.6	823.2	-137.2
C	191	577.5	741.3	624.6	796.3	548.2	706.2	483.7	644.5	682.4	850.0	-163.8
PHP	91	542.3	688.3	624.2	753.2	489.2	648.0	515.2	652.3	666.7	846.7	-146.0
Java	311	541.0	694.2	567.2	727.3	527.5	677.0	504.1	650.8	616.7	784.2	-153.2
C#	174	534.6	683.2	597.6	777.0	495.5	626.0	486.3	620.5	625.9	800.9	-148.7
JavaScript	321	527.3	661.3	544.9	673.8	513.9	651.8	486.2	621.8	631.4	759.4	-134.0
Ruby	25	510.9	654.3	526.9	715.4	462.5	543.8	456.3	665.6	635.7	628.6	-143.5
TypeScript	36	500.0	726.6	443.3	783.3	542.5	676.5	482.8	711.5	583.3	791.7	-226.6

※図16・図17は、回答者数が30名以上の項目のみ集計

※図18は、回答者数が20名以上の言語のみ集計(集計対象言語:Pascal, R, Go, Swift, Scala, Kotlin, Haskell, Lua, Clojure, Rust, Erlang, OCaml, Julia)

# 参考データ 年収ギャップ表

**業種・職種・使用言語等により多様な収入実態**

ITエンジニアの年収の実態・希望額を業種別・事業内容別(図16)、職種別・役割別(図17)、使用言語別(図18)に聴取した結果を掲載する。

図16で年収実態を見ると業種別に大きく開きがあることが分かる。例えば金融業、保険業は突出して高い。ITエンジニアへのヒアリングでは「技術的に難度が高いことや面白いことをしているわけではないが年収は高い」との意見もあった。技術レベルは同じでも、業界によって年収に差が出るということだ。

ITエンジニアの年収の実態・希望額を業種別・事業内容別(図16)、職種別・役割別(図17)、使用言語別(図18)に聴取した結果を掲載する。

図17の「エンジニア役割」を見ると、「テックリード」でギャップが最大となっている。テックリードとはエンジニアチームのリーダーとして特に技術面でチームを引っ張っていく役割を指す。人のマネジメントはしないものの、チームを技術面で牽引し、サービスの品質を担保する責任を負う重要なポジションだ。だが、今回の調査結果では、他の役割に比べて見劣りする年収平均額であり、役割相応の年収が提供されていないことをお伝えしておきたい。

図16

ITエンジニアの業種・事業内容別に見た年収の実態・希望

業種	n	全体		内製/受託				従業員数				希望-現状 GAP (全体)
		現状	希望	内製		受託		1,000人未満		1,000人以上		
				現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望	
金融業、保険業	43	840.2	929.5	863.9	941.2	650.0	866.7	728.6	857.1	898.1	970.0	-89.2
製造業	186	711.4	864.2	711.1	885.6	703.3	800.0	608.2	731.3	751.2	915.7	-152.9
サービス業(その他)	177	610.5	746.9	611.2	730.4	613.4	760.2	528.9	657.7	744.0	897.2	-136.4
情報通信業	932	593.3	749.5	600.2	748.9	585.6	744.7	531.4	680.4	675.8	842.6	-156.2
学術研究、専門・技術サービス業(法律、税理士、測量など)	49	530.2	697.6	621.4	933.3	498.5	640.6	496.3	648.1	587.5	792.9	-167.3
その他	124	577.9	715.0	614.7	735.5	558.1	700.0	488.1	612.9	714.8	855.6	-
業務改革・システムコンサルティング IT投資評価、システム監査	64	667.5	800.8	652.0	847.9	682.9	747.1	651.5	745.3	685.0	862.1	-133.4
SaaSサービス開発・提供	32	638.3	786.7	639.1	787.0	635.7	785.7	565.6	731.3	721.4	850.0	-148.3
パッケージソフトウェア開発・提供	107	620.9	801.6	631.4	787.0	593.5	805.7	565.8	735.1	707.9	901.3	-180.7
システム受託開発	345	598.1	740.2	532.8	694.3	611.4	749.2	515.8	654.7	702.1	850.0	-142.1
組み込みソフトウェア開発	65	554.1	766.1	568.8	770.0	548.9	764.8	516.2	730.6	612.5	821.7	-212.0
インターネット・ウェブ関連サービス、 モバイルアプリの開発・提供	95	550.0	714.5	583.7	725.0	519.8	704.5	489.5	652.7	651.5	824.2	-164.5
技術者等の人材派遣・提供	86	493.4	661.9	616.7	875.0	488.8	656.4	480.7	626.8	521.2	743.8	-168.5
その他	43	628.2	771.6	700.0	776.9	553.1	763.3	555.9	700.0	684.1	820.5	-



# ITエンジニア採用担当者 覆面座談会

# 現場はココに 困っている 悩んでいる

スキルが高いエンジニアを  
いかに採用するか

— ITエンジニアの採用に関する悩みをヒアリングすると、事業の魅力や技術力が競合と比べて見劣りするため、スキルの高い人材が採れないとの声を聞きます。皆さんの会社ではいかがでしょうか。

**Aさん** 当社はもとと商社が製造業に進出した会社で、ITに関して最初はほぼ外注率100%でスタートしました。最近では能動的にIT化を進めなければならぬと考え内製化に取り組んでいるのですが、採用側にノウハウがなく、入社した後もベンチマークとなるITエンジニアがおらず、キャリアパスもないということで、結果的に競合他社に比べIT化において後れを取っているとの課題認識があります。そのため、まずは「十分に整っていない環境下でもやっていくぞ」というベンチャーマインドを持ち、組織を牽引してくれる人を採用し、その方を中心に輪を広げていく方法を取っています。

**Bさん** 当社もほぼ同じ状況で、一般小売りからEコマースに進出し、システムは外注で作っていたのですが、5年ほど前から

内製化を始めました。私は中途として最初に入社したITエンジニアですが、思う

ように仲間が集まらないのが悩みです。事業に興味を持ってくれるITエンジニアは多いのですが、技術面で引く張つていけるような人材はそう集まりません。技術力の高いイメージが定着している競合他社の存在も大きく、当社では技術力の高い人が採れないサイクルに陥っています。他職種とは別枠で求人を出してもみましたが、反応が薄く悩んでいます。

**Cさん** 当社の場合、メインのサービスは30年ほどの歴史があり、特に基幹系のシステムは外注で継ぎ足しを続けてきたので、もはや中の構造を分かっている人がほほいさない状況です。また、ITエンジニアにとっては、我々の業界は商習慣が古く、新しいテクノロジを活用するイメージが湧かないそうです。そのため技術力の高い人を探るのが難しい。そこで現在はウィークポイントを逆手に取り、「レガシーを変えるチャンス」と訴求して採用に力を入れています。自社システムをレガシーと言いつける勇気を持って、「これを皆さんで変えていってほしい。十数年に1回くらいしかない経験を積めるチャンスですよ」と。

— ウェブサービスを提供するベンチャーであるDさんの会社には、こういっ

「2025年の崖」によれば、DXの波に乗り遅れた企業は衰退する——。そんな危機感を背景に、IT企業と事業会社が入り乱れ、熾烈なITエンジニアの獲得合戦が繰り広げられている。その最前線にいる採用担当者はどのような苦勞を抱え、どう乗り越えようとしているのか。今回はエンジニア出身、非エンジニア出身など個人のキャリアも所属企業の属性もバラエティに富む4社の採用担当者を集まっていただき、最近の採用動向や直面している課題、今後の見通しなどについて語ってもらった。

※座談会はオンラインで行いました。文中の写真はイメージです

た悩みはありませんか。

**Dさん** 悩みはあります。一口に「技術スキルが高い人材」といっても、レイヤーによつて応募者側が求めるものはかなり異なります。例えばCTOクラスの人なら、どれだけ事業に魅力を感じるかで入社を判断するでしょう。テックリードや部長クラスだと、同僚になるメンバーの技術力が高いと逆にやりづら面もあって、「この組織なら自分がトップを取れそうだ」という感覚を持てるほうが入社する確率が高まると思います。また、その下のミドルレイヤーにいる人は、「こんなITエンジニアになりたい」というイメージに近い人がいる会社に行きたいと考えるケースが多い。そのため、レイヤー別に訴求を変える戦略の必要性を感じています。

苦戦のITエンジニア採用で  
戦えるようになった施策

— 事業会社におけるITエンジニアの積極採用によつて、採用のハードルはさらに上がってきているといわれていますが、どのように感じていますか。

**Aさん** 我々のような製造業の内製化に加え、3〜4年ほど前からベンチャーキャ

**Dさん** ウェブサービスのベンチャー企業でエンジニアグループ担当執行役員を務める。約20名のエンジニア部隊を率いて担当部門全体の目標設定やマネジメントを行う傍ら、プレイングマネージャーとして自らもコードを書く。自分が面接して採用したメンバーが活躍し、結果を出すことが何よりの喜び。

**Cさん** サービス業大手の人事部門でITエンジニアの採用や育成を担当するとともに、採用ブランディングを目的としたオウンドメディアの運営を行う。エンジニア経験はなく、ITの現場を理解する難しさを痛感しながらも、エンジニアが学んだことを積極的にアウトプットする場や風土づくりにチャレンジしている。

**Bさん** 大手ウェブサービス業でエンジニアチームのマネジメントと並行して、社内の開発組織づくりを担当するチームを兼任し、採用ブランディングを担当している。キャリアのスタートはウェブエンジニアで、非エンジニアが経営層を占める組織に何度も心を折られながら、成果を出そうと悪戦苦闘している。

**Aさん** 人事関連職を一貫して歩み、現在は複数の事業を展開する製造業の本社人事部門に在籍し、本社システム部門と各事業会社、事業部門のIT人材採用を担当。開発の内製化を進める中、従来の組織運営の在り方やスピード感との間で生じる齟齬をどう乗り越えるかに腐心している。エンジニア経験はない。

ピタルの投資が活発化し、ベンチャー企業が高い給料を提示するようになったことも採用難に拍車を掛けています。また、直近ではITエンジニアの志向性が多様化し、捉えどころがなくなっています。「大手でなくてもよい」「副業でもよい」という人が増えてきているため、我々が売りにしようとしている要素を魅力に思ってくれる人の総数が減り、その結果、応募数や応募率がじわじわ下がってきているのが現状です。

— 報酬も相場が上がっているとの声がありますが、課題感がありますか。

**Bさん** 当社ではその課題には目をつぶっている、というのが正しいかもしれません。相場に比べ、当社のITエンジニアの給与水準は低めですが、報酬を上げるのではなく、事業の魅力やサービスに共鳴してくれる人を採用しています。

**Dさん** 当社は市場価格に合わせていっています。実は昨年の採用で、とにかく早く多く採用するために、「一次面接で話が盛り上がりれば次は社長面談へ。条件は基本的に前職のスライドでよし」として数名内定を急いだところ、辞退率がかなり高くなつてしまいました。その反省から、しっかりと技術選考を行い、少しおこがましいですが「あなたのスキルはこの価格と判断しまし





た」とオファーする方針に変えました。自分のスキルや能力がきちんと評価されたという実感があつたほうが、ITエンジニアからの反応は良いように感じます。

**Cさん** 当社は昔に比べ、報酬に関する悩みは少なくなりました。従来、総合職は一律、つまり営業もITエンジニアも同じ評価体系と報酬水準でした。しかし、それでは現在の採用市場では厳しい。そこで3年ほど前に、デザイナー、エンジニア、データサイエンティストなど、プロダクト開発に関わる職種に限定したプロダクト・エンジニア人事制度を新しくつくったところ、以前よりは戦えるようになりました。この制度変更の背景には、当時キーマンとなる部長クラスのエンジニア人材が何人か入社し、その人たちの説得により経営層が動い

たという経緯があります。

**Aさん** ITエンジニアに限らず、やはり何かに特化した専門職の処遇制度はつくる必要がありますね。ただ一方で、当社には全社を貫く人材ポリシーがあり、そこは外すわけにはいきません。どう両立させるかが課題です。

**Bさん** 当社もカルチャーフィットは非常に大事にしている、ITエンジニアにも強く求めています。当社は顧客志向が強いのですが、それがなければ何のためにプロダクトをつくっているのかを見失ってしまいます。また、サービスに対する考え方の十分な理解がなければ社内でも活躍しづらい。実際、離職していくITエンジニアは、顧客志向が弱いケースが多いです。

**Dさん** 私もBさんの意見に共感します。ITエンジニアだからカルチャーフィットしなくてよいとなれば、軋轢の原因になりかねません。ただ、高い専門性が要求される職種でもあるので、当社では総合職とは別にプロフェッショナル職制度を設けました。給与テーブルは総合職のほうが高く、「プロフェッショナル職は、純粋にあなたが持っているスキルだけで評価します」という形で職務内容や給与テーブルを調整しています。ITエンジニアには、事業貢献

などより「自分のスキルを評価してほしい」という人が結構多くいます。そういう人を単に切り捨てるのではなく、会社にもメリットがある専門性の部分をフォーカスして評価する制度を用意するのがよいのではと考えたのです。

「ITエンジニアの書籍代を会社は持つべきか？」

育成はどのように行っていますか。

**Dさん** ITエンジニアだけに会社が特別にコストをかけてスキルアップを支援するようなことは特に行っていません。私もITエンジニアである立場からすると、そのような支援は少し特別扱い過ぎる気がするためです。当社では各領域で技術評価項目を作って点数で評価していますが、業務時間に講師を招いて社内勉強会をするとか、会社が費用を持って勉強会に参加させるといったことは行っていません。ITエンジニアから「経費で書籍を購入したい」という要望があり、社長を含め、社内でも採めたこともあります。

**Aさん** 当社も全社的にはITエンジニアだからといって特別な研修は行っていません。ITを統括する部署では独自で研修や

補助を行っています。ベンダーに一定期間出向して開発力を高めたり、イベントの参加費用を出してあげたり。その時代ごとに流行る言語の移り変わりがあつたため、エンジニアに対しては継続的な学習の支援が必要だと思っています。

**Bさん** 当社も特別な育成制度はなく、まだスキルが十分ではない人はペアプログラミングなどを行って対応しています。個人学習において何を学ぶかは各人の自由ですが、業務時間や会社の費用では業務に直結するスキルを学んでほしいので、業務ありきで支援をすることが多いです。難しいのはITエンジニアのスキルは定量的な目標を立てづらく、どうしても定性的になつてしまう点で、Dさんの技術評価項目の話はとても参考になります。

**Cさん** 先ほど話題になつた書籍購入は、当社も以前は許可されていませんでしたが、ITエンジニアから多くの要望が挙がり、何度も話し合った末、認められました。今、私たちの中で課題に挙がっているのは、技術を学ぶ場や支援があつても、それを試す場がありません。ITエンジニアにとっては学んだ技術を試してみる場が重要なので、そのような場をつくりたい。既存サービスはご利用中のお客様がいらっしゃるんで触れませんが、新しいサービス

開発で学んだ技術を試せるような場を用意したいです。会社としては、社員に学ぶスタンスを育むことを大事にしたいと考えています。それぞれが自ら勝手にインプットとアウトプットをしていければ、事業や組織は必ず成長するはずなので、学んだことをとにかくアウトプットしていく癖をつけてもらえるようにしたいですね。

「ITエンジニアを束ねるマネジャーの採用、育成も困難であるとの声が多いですが、実際いかがでしょうか。」

**Dさん** 私の印象では、育成云々の前に、ITエンジニアには、ずっと技術だけをやっていたという人が非常に多く、そもそもマネジャーになりたい人が少ないです。そのため、当社ではメンタリングはメンバーレベルの人にもしてもらい、目標の設定や評価のみをマネジャーが行うことでマネジメント業務の負荷を下げるなど、泥臭く工夫を重ねているところです。マネジメントはパフォーマンスの最大化が目的なので、マネジャーになりたい人が少ないなら少ないの工夫をしよう。それで「意外とマネジメントも楽しいな」と思ってくれたら前進ですね。

**Aさん** マネジメントをやりたい人が少ないのは同感です。採用の観点でも、マネ

ジャー採用はかなり困難を極め、昨年は一人も採れていません。現場は現場で、マネジャー募集のはずなのに技術も知識も求めてくるので、人事としては「一体どつちなんだ！」と心の中で叫ぶような状況がしばしばあります。今はマネジャーの採用があまりに難しいため、リーダーとメンバー層のベテランに採用ターゲットを切り替えまして。今度は、その人たちをどのようにしてマネジャーに格上げしていくかを考える必要があります。その人が活躍できる場をつくり、「マネジャーになつてもいいかな」と思ってもらえる土壌を早急につくらなければいけません。

「最後に、他社の話を聞いてうらやましい点や、自社への要望はありますか。」

**Cさん** うらやましいことと会社に要望したいことは表裏一体で、私は何より「人事施策のスピードの速さ」です。特にITエンジニアの領域は、採用と定着の難易度からすると、いかに速く新しい人事施策をつくり、スピーディに回しつつ素早くブラッシュアップしていくかが大事です。しかし数千規模の当社では、それがまだまだ難しいので、改善していきたいです。

**Bさん** 私もうらやましい点と会社への要望は一緒で、採用にかかるコストに対する



腰の重さ、足の遅さの改善です。そもそも採用経費の費用対効果は、算出自体が難しいです。そのような中で「ITエンジニア採用は難しいので新しい方法を試しましょう」と提案しても、「なぜこんなにお金がかかるのか」という話になり、結局、従来通りの方法だけになる。仮に試すとなつても社内の稟議や根回しにかなりの時間を要し、時機を逃す。こうしたことが繰り返されると、現場としては戦う前から負けが見えてしまったため、戦うことを諦めるケースが増えてしまいます。

**Aさん** 我々も改善案や新しい施策を取り入れるまでが相当遅いと思っています。リモートワークもずっと前から提案していたのですが、なかなか通らず、一部の事業部だけで試験的に行っていました。ところが、新型コロナで一気に100%実施に。

やればできるのに、やらなかっただけなんです。多くの会社でこうした例はあると思いますが、特に当社は時代の流れに沿って速やかに動けるようにするのが大きな課題です。

**Dさん** 私は、Cさんがおっしゃつたような、新しい技術を試せる場があつて、それが事業的にも《うまみ》がある形になっている会社やうらやましいです。また、当社も創業当時に比べるとスピードダウンしてきた印象があります。以前は開発フローもよくいえばアジャイル型で、皆でディスカッションしながら相当柔軟に開発していたのですが、規模が大きくなるにつれウォーターフォール型になり、ビジネス側が精緻につくつた要件定義を手渡され、ただつくる、ということが増えました。若手からは「やりがいが無い」と言われたこともありました。そのため、ITエンジニアを上流工程に携わらせてみましたが、ビジネスを十分理解していない意見を出して、かえって効率やスピードの足を引っ張つてしまう場面もあり、どうするかが課題だと思っています。

「どの企業においても、ITエンジニアの採用に苦心なさっているのがよく分かりました。皆さん、今日は貴重なご意見をありがとうございました。」



## ポイント② 転職を促してしまうもの 組織シニシズム

組織に対する批判的な態度「組織シニシズム」がもたらすもの

転職意向を促す先行要因として  
組織シニシズムに着目

ITエンジニアの転職意向を高めるひとつの要因として、「年収ギャップ」にフォーカスしたが、今回の調査からもうひとつ明らかになったことがある。それは「組織シニシズム」が転職リスクに多大な影響を与えているということだ。

組織シニシズムとは、一般には耳慣れない言葉だが、組織行動学や応用心理学などで用いられる概念であり、「組織に対する否定的な態度」と定義付けられている。分かりやすくいえば、居酒屋で社員同士が会社の悪口を言い合うような、まさにそうした会社への批判的態度や行動を指すのが組織シニシズムという概念である。

会社への不平・不満ほどの職

### 組織シニシズムが高い企業の特徴

転職意向に負の影響を及ぼす組織シニシズムは、できるだけ低減させたいものだ。企業として、工夫の余地はあるのだろうか。そこで、今度ほどのような組織で組織シニシズムが高いのか、もしくは低いのかを分析。その結果を表にまとめたものが24頁の図20である。

それぞれの項目について、分析結果を詳しく紹介しよう。まず、図20の上部3項目「企業特徴」「人員構成」「残業時間」については、図21のようにそれぞれの実態や就業状況ごとにシニシズム得点を比較して検討した。シニシズム得点とは、アンケートの各項目に対する回答を、「あてはまる(5点)」から「あてはまらない(1点)」の5段階評定してもらったものを集計・平均したものだ。得点が高いほど組織シニシズムが高いことを表す数値となっている。下方に広がる矢印が示すように分かりやすい結果が得られた。

種でもあるもので、ITエンジニアで特に顕著というわけではない。ではなぜ今回着目したのか。その理由は、事前調査において多くのITエンジニアに話を聞く中、ITエンジニアの不平・不満の背景に、エンジニア組織と他組織との間に存在する壁といった、組織構造的な問題が見えてきたからだ。

例えば、「会社は企画段階からエンジニアの意見を聞かず、指示だけをしてくる」「人事はエンジニアの技術をきちんと評価してくれていない」「エンジニア組織は会社の中で離れ小島のように浮いてしまっている」「会社は十分な技術投資をしていない」「大事なところは社外に丸投げをして、必要なエンジニアを採用してくれない」といった意見である。こうした社内での「隔絶感」が会社に対する負の感情、すなわち組織シニシズムを呼び起

「業界」の特徴を見ると、IT業界とそれ以外では、非IT業界のほうがシニシズム得点は高くなった。

「会社の設立年数」では、老舗企業ほどシニシズム得点が高い。会社が成長するに従い、組織間の壁が厚くなっていくことから、それが組織シニシズムを高める方向に影響を及ぼしていると考えられる。逆に、設立年数の若いIT系ベンチャー企業などは、組織構造がシンプルで分かりやすく、合理的な動きが可能であったり、オープンな組織カルチャーであったりすることから、ITエンジニアにとって不満の少ない環境であることが多いようだ。

「全社に占めるITエンジニア比率」では、社内にも占めるITエンジニアが少ないほうがシニシズム得点は高くなる。エンジニア比率が低い場合、エンジニア目線での理解者が少ないため、ITエンジニアにとって組織間や組織内で議論を進めるハードルが高まる。そのため、少しずつ議論や理解に齟齬が生まれ、組織シニシズムが高まると考えられる。

こし、そのことがITエンジニアの離職に影響しているのではないか。そこで、組織シニシズムが転職意向を促す先行要因になっているという仮説の下、組織シニシズムが転職意向に与える影響について確認した。

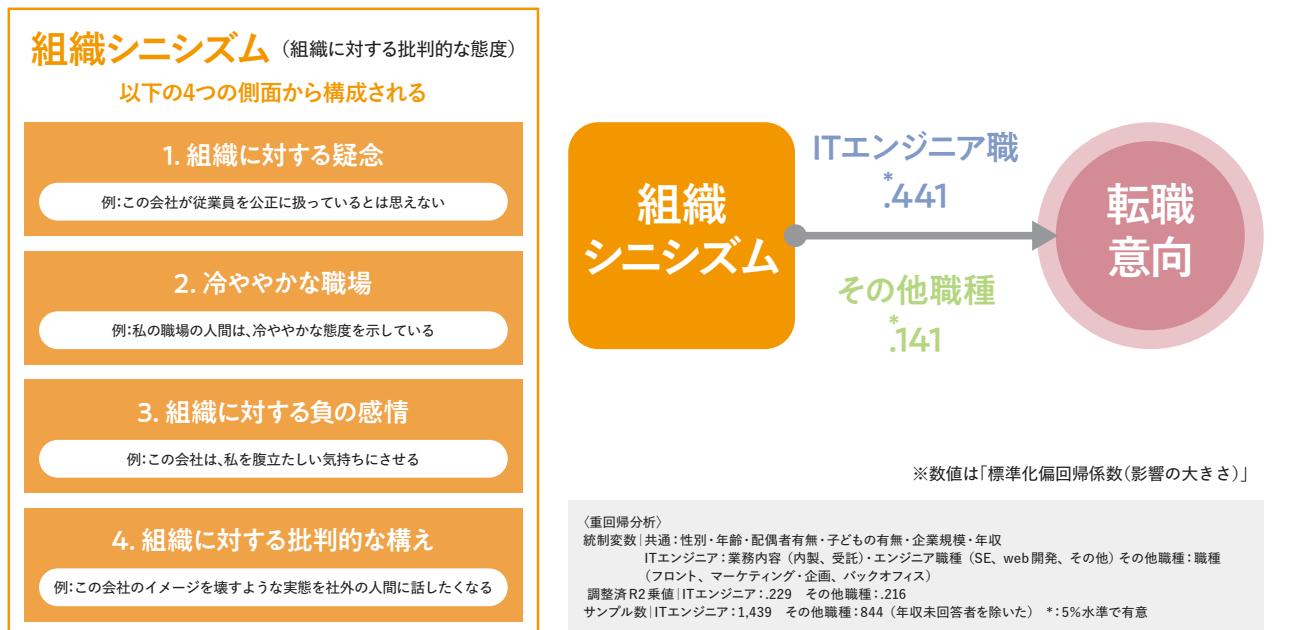
### ITエンジニアに特に強い組織シニシズムの影響

組織シニシズムは具体的に次の4つの側面から構成される。

1. 組織に対する疑念
2. 冷ややかな職場
3. 組織に対する負の感情
4. 組織に対する批判的な構え

この4つの尺度で組織シニシズムがITエンジニアの転職意向に与える影響度合いを分析した。その結果をまとめたのが図19である。その他職種でも組織シニシズムが高まるとネガティブな影響が生まれるが、転職意向への影響度を見ると、ITエンジニアのほうがより強く影響するという結果が得られた。

図19 組織シニシズムが転職意向に与える影響



尺度出典: 松田与理子(2011)「組織シニシズム尺度(Organizational Cynicism Scale)の開発と妥当性、信頼性の検討」/ 応用心理学研究36 pp.88-102

## 組織シニシズムとは?



### 1980年代のレイオフ問題から始まった組織シニシズム研究

組織シニシズムの研究は1990年代後半、米国で始まった。その背景には、1980年代後半以降、米国企業が繰り返してきたレイオフ(一時帰休、人員整理)や不採算事業・部門の縮小などのダウンサイジングの問題が挙げられる。これによって、レイオフの生き残り組(layoff survivor)に雇用不安や過重労働が重くのしかかっていった。一方、経営層の不当な高額報酬が横行していたこともあり、米国の職場では、組織に対する従業員の不信感が蔓延していき、そうした不信感が従業員の仕事に対する意欲や熱意に負の影響をもたらしていた。

そこで、このような現象を説明するために組織行動学の領域において始まったのが、「組織シニシズム(Organizational Cynicism)」の研究である。ネガティブな概念である組織シニシズムは、職務満足感や組織コミットメントといったポジティブな概

念と異なり、組織や管理者にとって扱いが難しい問題であるとして経営研究において敬遠されてきた概念である。

しかし、近年では、組織コミットメントや職務満足感との関連を検討した研究が複数見られ、組織シニシズムがこれらの概念に負の影響をもたらすことが確認されている。また組織シニシズムは、従業員個人のレベルではバーンアウト(燃え尽き症候群)につながり、対人的には乏しいコミュニケーションスキルの徴候と所属感の低下を示し、組織的には非倫理的な行動や変革への抵抗につながるものと考えられている。

### 組織シニシズムがもたらす経済的損失は年間約21.5兆円

米国の調査会社が2005年に実施した調査では、「仕事に対して非常に高い熱意を感じていない」が56%、「熱意を感じていないだけでなく不満や反感を抱いている」は17%で

あった。これら17%の非生産的な従業員による経済的損失は約3,500億ドルと推定され、現在でも企業が抱える大きな課題のひとつとなっている。

同じ調査は日本でも実施された。それによると日本人従業員のうち「仕事に非常に熱意を感じている」はわずか9%で調査対象となった14カ国のうちシンガポールと並んで最低であり、24%が不満や反感を抱いていた。これら24%の非生産的な従業員による経済的損失は年間約21.5兆円と推定されている。

また、2007年労働調査協議会「仕事と企業文化に関する国際調査」では、日本人従業員のうち「会社発展のため最善を尽くしたい」という「最善派」は19%で、調査対象となった8カ国中最下位であった。これらを踏まえると、日本でも組織の中に組織シニシズムが存在し、従業員の職務態度や行動に負の影響を与えている可能性が考えられる。

出典: 松田与理子(2011)「組織シニシズム尺度(Organizational Cynicism Scale)の開発と妥当性、信頼性の検討」/ 応用心理学研究36 pp.88-102



学べる環境の充実が組織シニジズムを低減させる

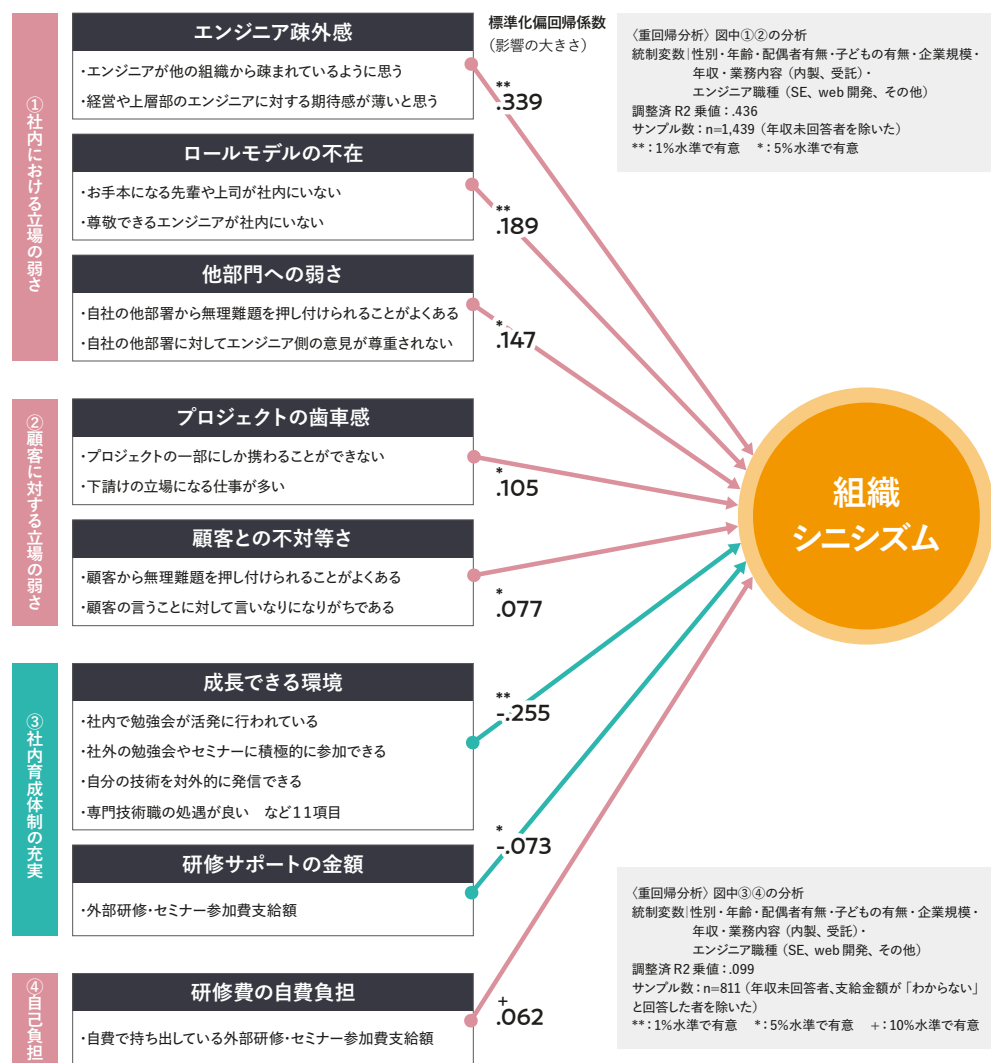
一方、図22下部の「社内育成体制の充実」は、ITエンジニアの組織シニジズムを押し下げる要因となっている。「社内勉強会が活発に行われている」「外部研修・セミナーの費用を会社が負担してくれる」といった「成長できる環境」や「研修サポートの手厚さ」がITエンジニアの組織シニジズムを低下させるのである。

したがって、ITエンジニアの転職リスクを低減させるには、教育投資はひとつ有効な策といえるだろう。例えば、社員が自主的に社外のITエンジニアを招いて開催する勉強会などで自社の会議室や設備を利用できるようにしたり、打ち上げ費用の一部を負担したりするといった比較的軽微な支援も、ITエンジニアにとってはうれしい支援であることがヒアリングから分かっている。逆に「研修費の自己負担」が組織シニジズ

出さず/出さない 二極化する企業の教育投資

実際の教育投資の状況はどうか。図23(26頁)は、企業による備品・教育投資状況を、ITエンジニアとその他職種とで比較したものだ。10万円以上のPCが貸与されているITエンジニアは40.4%と、その他職種よりも10pt程度高い。一方で、書籍や外部研修費が0円というITエンジニアは、その他職種よりも8～9pt程度多かった。また、ITエンジニアの外部研修費では0円が35.3%に対し、5万円以上は22.8%と、その他職種に比べ、企業の教育投資が二極化していることが分かる。教育投資の多寡がITエンジニアの組織シニジズムに及ぼす影響を考えると、「0円投資企業」でITエンジニアの離職に悩んでいる企業があれば、まずはこの点を見直してみたいかがだろうか。

図22 職場要因が組織シニジズムに与える影響



組織シニジズムに 影響する組織要因

引き続き、組織シニジズムに影響を与える組織要因について、

24頁の図20の順にしたがって詳しい分析結果を見ていこう。

図20の上から5項目目の「組織特徴」について分析した結果が26頁の図24だ。組織要因が組織シニジズムに与える影響を検討し

たところ、ITエンジニアに限らずどの職種にも共通して、「年功主義」「結果主義」の風土は組織シニジズムを高めていた。一方、ITエンジニアにおける組織シニジズムの緩和要因としては、「風

図20 組織シニジズムに影響する要因の整理

	シニジズムが低い組織	シニジズムが高い組織
企業特徴	IT業界、新興企業	非IT業界、老舗企業
人員構成	ITエンジニア比率が高い	ITエンジニア比率が低い
残業時間	月30時間未満	月30時間以上 サービス残業がある
職場特徴	エンジニア組織と他部門・顧客が対等な関係性	エンジニア組織が他部門・顧客に意見できない弱い立場
組織特徴	風通しが良く、人間関係が良好 育成体制の充実	年功主義、結果主義 育成体制が貧弱
マネジメント	合理的なコミュニケーションメンバーを「守る」マネジメント	不合理で頼りがいが無い 育成への無関心・ビジョンのなさ

また、残業時間が増えたり、サービス残業があることでも組織シニジズムが高まる。これはその他職種も同様であり、当然の結果といえる。

社内における立場の弱さに敏感なITエンジニア

図22は、職場要因が組織シニジズムに与える影響を整理したものだ。「エンジニア疎外感」「ロールモデルの不在」といった

《社内における立場の弱さ》と、「プロジェクトの歯車感」「顧客との不平等さ」といった《顧客に対する立場の弱さ》が組織シニジズムを高めている。

ここで重要なことは、エンジニア組織(ひいてはITエンジニア)が社内でのような立場に置かれているかということに、ITエンジニア自身が極めて敏感であるという実態だ。「エンジニアが他の組織から疎まれてるように思う」「経営や上層

部のエンジニアに対する期待感が薄いと思う」といった疎外感、「尊敬できるエンジニアが社内にいない」といったロールモデルの不在、「自社の他部署に対してエンジニア側の意見が尊重されない」といった他部門に対する弱さ。これら「社内における立場の弱さ」に対してITエンジニアはとてもセンシティブだ。会社の中で大事にされているかどうかを意識することは、どの職種でもある程度共通すると考えられるが、今回の調査やヒアリングからITエンジニアは現在、特にそうした立場に置かれがちであり、なおかつ敏感になっている様子がうかがえた。

さらに対顧客(内製エンジニアの場合は社内の他部署)については、「プロジェクトの一部にしか携われない」「下請けの立場になる」といった「プロジェクトの歯車感」に起因する問題がある。そして「顧客から無理難題を押し付けられる」「顧客に対して言いなりになりがち」といった問題がITエンジニアの組織シニジズムを高めている。ここでも「立場の弱さ」に対する

図21 組織シニジズムに影響を与える企業・就業状況

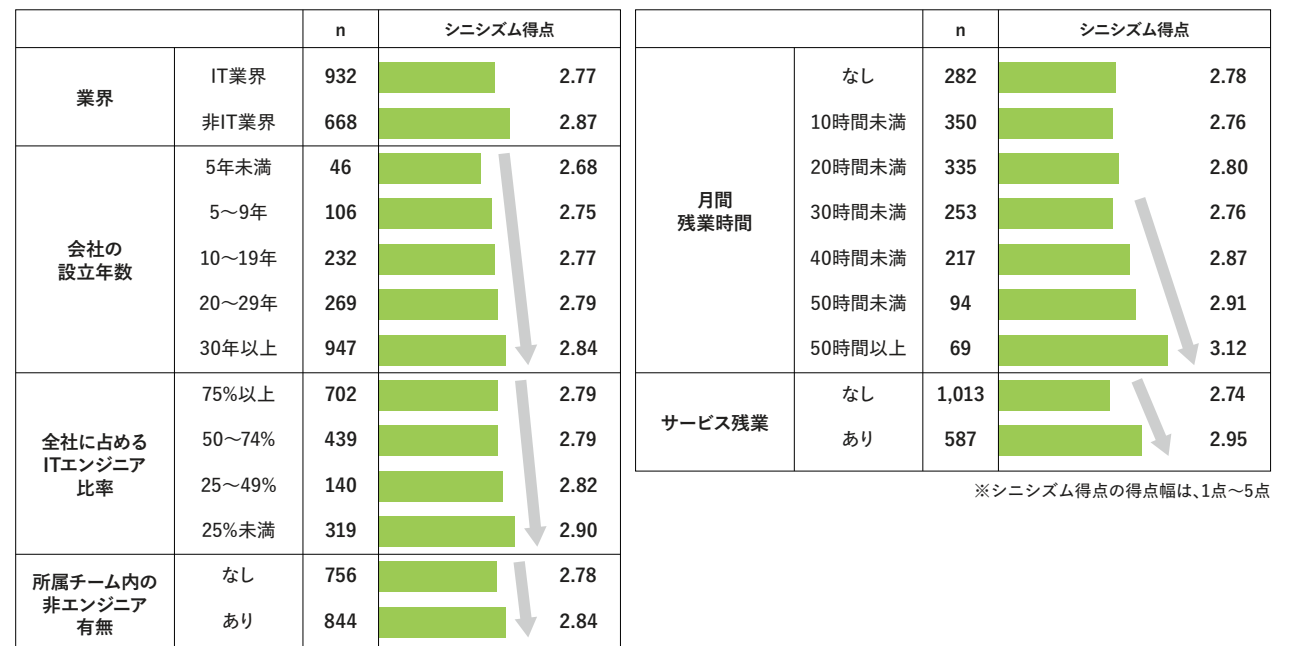


図25 上司のマネジメントが組織シニズムに与える影響

マネジメント要因	項目例	影響度合い	
		ITエンジニア職	その他職種
頼りなさ	・業務上理不尽な出来事が生じても、上司は守ってくれないだろう ・ミスが発生しても、上司からフォローがない	** .259	* .110
不合理さ	・仕事ぶりに見合った評価を受けていない ・上司から、他のメンバーと平等に接してもらえていない	** .203	** .168
育成への無関心	・上司からスキルや能力が身につくような仕事を任されていない ・上司から、責任のある役割を任せてもらえない	** .179	
ビジョンのなさ	・上司がビジョンや方向性を示してくれない ・上司から職場全体の目標が伝えられていない	* .080	
専門性のなさ	・上司は専門的な知識を十分持っていない ・上司は新しい情報やトレンドを十分理解できていない		** .164
親しみのなさ	・上司から日常的に感謝やねぎらいの言葉を掛けられていない ・上司とはプライベートな話ができない		** .217

〈重回帰分析〉  
統制変数 | 共通：性別・年齢・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・年収  
ITエンジニア：業務内容（内製、受託）・エンジニア職種（SE、web開発、その他）  
その他職種：職種（フロント、マーケティング・企画、バックオフィス）  
調整済 R2 乗値 | ITエンジニア：.473 その他職種：.429 サンプル数 | ITエンジニア：1,439 その他職種：844  
※表中の記載数値：標準化偏回帰係数（影響度合いの大きさ） / \*\*：1%水準で有意 \*：5%水準で有意

### ITエンジニアの声 「現在の職場への不満や困りごと」

- 上流工程が遅れるために下流工程の作業時間が短くなること  
20代女性、情報通信業、組み込み/IoTエンジニア
- 客先常駐で、同じ常駐先の自社メンバー以外とコミュニケーションがうまく取れないため、他の自社社員がどうなっているのか分からないこと  
30代女性、情報通信業、ネットワークエンジニア
- 組織としては部署が下に見られがちなこと  
40代男性、卸売業・小売業、システムエンジニア
- 上司がSE出身ではないので、長期的な組織のビジョンがなく目の前の案件をこなすためのアサインをしていること  
30代男性、卸売業・小売業、システムエンジニア
- 暇な職場だと思われている  
40代男性、生活関連サービス業・娯楽業、システムエンジニア
- 管理職へ技術的な話が通じず、無駄な作業をさせられていると感じる点と、会社規模を大きくすることだけを考えると、社員の技術力低下が進んでいること  
50代男性、サービス業、システムエンジニア
- 育成計画がないので若手メンバーが育たず、特定のメンバーだけに常に負荷が掛かっている  
30代男性、卸売業・小売業、システムエンジニア
- 仕事の前段の情報が開示されていなかったり、途中から参画した際に暗黙の知識、情報がすでにあって、自分に明かされていなかったりすること  
50代男性、情報通信業、システムエンジニア
- 経営層に技術が分かる人がほとんどおらず理解してもらえない  
50代男性、情報通信業、システムエンジニア

以上のよう、ITエンジニアであろうとなかろうと、組織シニズムは企業特徴や組織・マネジメントの在り方によって変化する。つまり、ITエンジニアがそもそも気質として組織シニズムを強く持つわけではなくということだ。また本稿前半で述べたように、ITエンジニアは転職を繰り返して次々と会社を渡り歩く《ジョブホッパー》型の人々でもない。

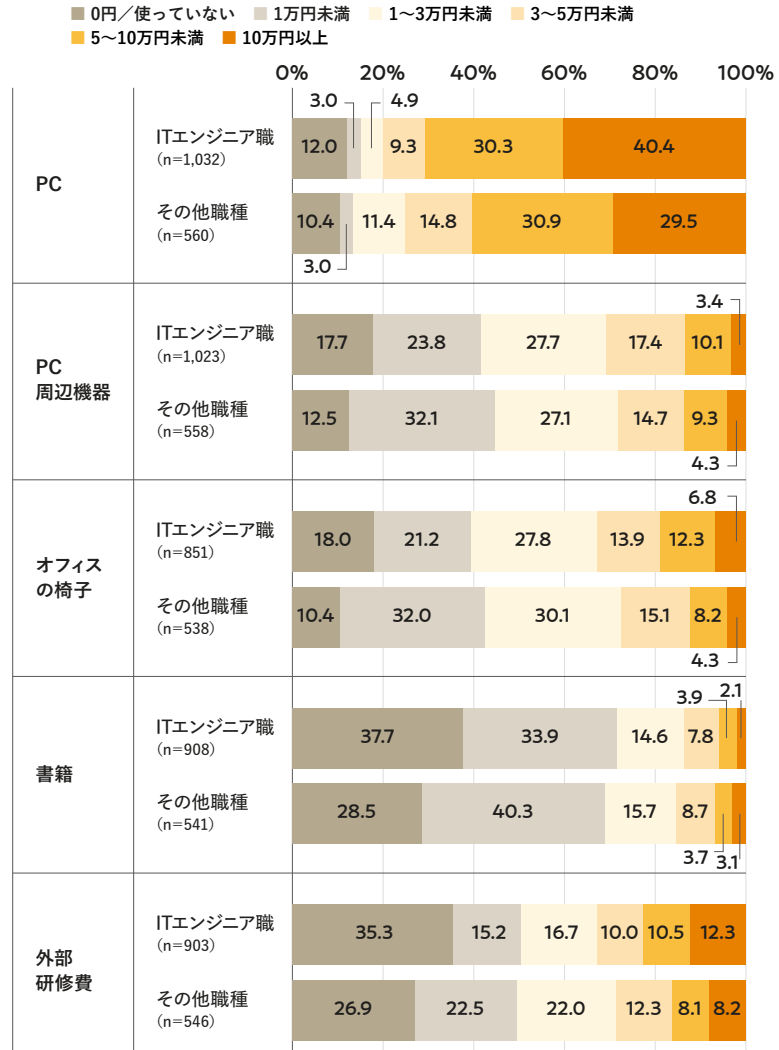
ただし、組織シニズムが高まることITエンジニアの転職意向は高まりやすく、また年収の希望額（市場価値）と実収入とのギャップも同様の効果がある。組織シニズムを高めるような要素が多く存在していないか、また賃金設定に問題はないか、一度振り返ってみよう。

次頁からは、ITエンジニアの人事施策において先進的な試みを取り組まれている3社に話を伺っている。以上の分析結果と併せて、ぜひITエンジニアの活躍促進のヒントとして参考にしたい。

エンジニアの組織シニズムを押し上げている。「専門性のなさ」「親しみのなさ」については、その他職種では組織シニズムを高めるのに対し、ITエンジニアでは影響が見られなかった。上司に専門性や親しみを求めないわけでは

ないが、ITエンジニアの場合、専門性は同僚のエンジニアや社外の相談相手に求めることができる。そのため上司には、専門性よりも問題が生じたときの支援やフォローを、ねぎらいよりも納得感の高い態度・評価を求めている様子が見えがえる。

図23 企業による教育投資の状況(正社員一人あたり)



※「分からない」を除外して集計

図24 組織要因が組織シニズムに与える影響

組織要因	項目例	影響度合い	
		ITエンジニア職	その他職種
年功主義	・年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている ・社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる	** .213	** .223
結果主義	・努力しても、結果を出せないと評価されない ・仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される	** .200	** .176
スピード重視	・多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される ・時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される	** .071	* .081
風通しの良さ	・上の者に対しても言いたいことが言える ・上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い	** -.300	** -.168
一致団結感	・チームとしてひとつにまとまっている ・一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある	** -.190	** -.277
長期的視点	・目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある ・目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている	** -.078	影響なし

〈重回帰分析〉  
統制変数 | 共通：性別・年齢・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・年収  
ITエンジニア：業務内容（内製、受託）・エンジニア職種（SE、web開発、その他）  
その他職種：職種（フロント、マーケティング・企画、バックオフィス）  
調整済 R2 乗値 | ITエンジニア：.332 その他職種：.241 サンプル数 | ITエンジニア：1,439 その他職種：844  
※表中の記載数値：標準化偏回帰係数（影響度合いの大きさ） / \*\*：1%水準で有意 \*：5%水準で有意

通しの良さ」「長期的視点」の効果、特に高いことが分かった。ITエンジニアはチーム内でコミュニケーションを取りながら開発を進めていくことが多く、「意見が言いやすい」「対等に意見が言える」といった職場の雰囲気、その他職種以上に重視されるのではないだろうか。そうしたコミュニケーションが阻害される環境は、ITエンジニア

の組織シニズムを高めやすいということだ。ヒアリングでは、「社外のエンジニアとも勉強会を通じて仲間意識を育むことが多いため、自分の仕事の成果を社外に発表できるほどオープンな企業文化であればなお好ましい」という声も聞かれた。また、「長期的視点」は、その職種では組織シニズムに影響しないが、ITエンジニアには

緩効効果が見られる。目先の業務が多少大変であっても「なぜ、何のためにその仕事をするのか」が理解できればITエンジニアは前向きに力を発揮する傾向が強いのではないだろうか。言い換えれば、業務が合理的で納得性が高いことがITエンジニアにとって大事であるともいえる。これは、「プロジェクトの歯車感」が組織シニズムを高めている

結果の裏返しともいえるだろう。最後に、図25では上司のマネジメント要因が組織シニズムに与える影響をその他職種と比較している。ITエンジニアの場合、上司の「頼りなさ」「不合理さ」「育成への無関心」の順で組織シニズムを高めていることが分かった。「何かあっても上司が守ってくれない」「ミスをしただけにフォローがない」——、そうした上司の態度がITエン

較している。ITエンジニアの場合、上司の「頼りなさ」「不合理さ」「育成への無関心」の順で組織シニズムを高めていることが分かった。「何かあっても上司が守ってくれない」「ミスをしただけにフォローがない」——、そうした上司の態度がITエン





01

# 人事制度構築とブランディングでデジタル人材の採用を強化



## ヤマト運輸株式会社

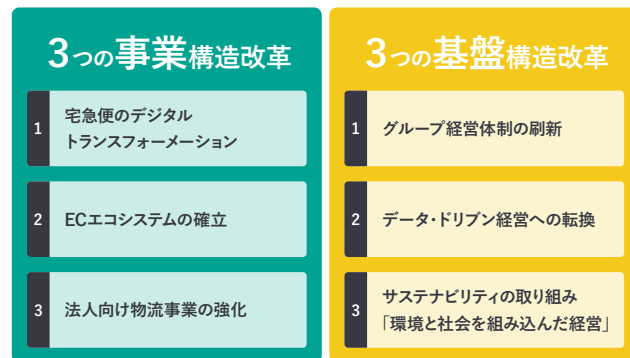
執行役員 デジタル機能本部 デジタルデータ戦略担当 中林 紀彦氏

物流大手、ヤマトホールディングス（以下ヤマト）は2020年に中長期の経営グランドデザインとなる「YAMATO NEXT100」を、2021年には中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）「Oneヤマト2023」を発表した。「YAMATO NEXT100」の基本戦略のひとつとして打ち出されたのが「データに基づいた経営への転換」であり、DXによる物流オペレーションの効率化・標準化に加え、データ分析に基づく業務量予測と経営資源の適正配置などを迅速に意思決定するのが目的だ。ヤマトでデジタルデータ戦略を推進する中林紀彦執行役員に事業会社におけるデジタル人材の活用について話を聞いた。

### データ・ドリブン経営への転換 経営構造改革を推進

「ヤマトにおけるデジタル戦略の概要について教えてください。」

中林 当社は2020年に経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定し、3つの事業構造改革と3つの基盤構造改革を掲げました（図）。これらの構造改革を実現するのがデジタル戦略の目的であり、すなわちデータ・ドリブン経営への転換と位置付けています。「YAMATO NEXT100」を基に策定した中期経営計画「Oneヤマト2023」



では2024年3月期の目標として営業収益2兆円、当期純利益720億円を計画しており、これを実現するため、現在デジタル基盤である「Yamato Digital Platform」を拡充し、その上でデジタル化した仕組みの構築を行っています。最新テクノロジを導入したデジタルプラットフォーム作り、特にクラウドファースト環境の構築と活用、デジタル人材の採用と教育体制の整備など、基盤づくりはかなり進んだと見えています。

「デジタル戦略を進める上で、どのような組織形態を取っていますか。」

中林 当社は2021年4月1日付で主要グループ会社7社を経営統合し、新しい「ヤマト運輸」としてスタートしました。その中にデジタル機能本部をつくり、各社でITを担当していたチームやリソースを集約しました。「YAMATO NEXT100」は、短期的にはコスト構造を大きく変え、中長期的には主力事業を大きく変えることを目指しています。そのためにデジタル機能本部を主力事業の本体に置いています。例えば、新規事業を次々に生み出していくのが目的であれば、出島のような組織として本体から切り離すことも考えられますが、我々は事業のど真ん中にデジタル部門を置いて、会社全体を大きく変えていくこ

とを強く意識しています。

「どのようにデジタル人材の採用を行っていますか。」

中林 まず専門人材をきちんと処遇できるようにエキスパート制度を導入して、データサイエンティストやアジャイル開発エンジニア、プロジェクトマネージャーなど職種を定義し、それに応じたジョブディスクリプションを策定しました。年間数十名規模で中途採用を行っているほか、今年から新卒採用も始めています。

「デジタル人材の採用は困難が伴いますが、どのようにクリアしていますか。」

中林 大切なのは処遇とブランディングです。事業会社ではメンバーシップ型雇用で総合職のような形で採用するケースが多いのですが、当社では専門職として採用できる人事制度と、業務に見合った処遇の設計を進めています。そして、デジタル組織の活動を外部に向けて広く発信しています。オウンドメディアでの発信はもちろん、各メディアでも我々の取り組みを周知してもらおう活動に力を入れています。

「記事では「データ基盤のこの部分は、いつからこうつくっていきたい」とエンジニアを安心させるような発信をされています。」

ます。

中林 しっかりデザインしたアーキテクチャをロードマップ上で作り込んでいくことや、開発の標準化を進め、どのようなツールを導入すると効果的かといった話をしています。また、組織の中に、テクノロジやエンジニアを理解し、責任を持って実行する担当者がいることを示すことが大切です。

### 経営者層を含め全社的にデジタルリテラシーを向上

「育成は、どのように取り組んでいますか。」

中林 育成は採用力にも関わってきますから、その意味でも「社内にはこのような育成プログラムがあるので、入社後も成長できる」と示していく必要があります。そこで今年からデジタル人材の育成に向けた教育プログラム「Yamato Digital Academy (YDA)」をスタートしました。これはデジタル組織の専門人材の育成だけにどとまらず、経営層や一般社員向けのカリキュラムも用意し、全社的にデジタルリテラシーの底上げを図るものです。

「経営層や一般社員にもカリキュラムを展開するのはなぜでしょうか。」

中林 我々が今、取り組んでいるのは全

社を挙げたデジタル化です。デジタル組織だけが専門的なスキルを持っているのでは不十分です。デジタルデータは経営ツールのひとつであり、経営層が使いこなせなければなりません。また、さまざまなデジタルの仕組みを現場に展開していくには現場の社員にもデジタルリテラシーが必要です。

「カリキュラムは、どのような内容ですか。」

中林 まずロジカルシンキングやデザインシンキングといったベースとなるスキルを学んでもらい、それを台座として職種や役割に合わせて展開していきます。例えば、宅便のオペレーションの現場には、予測モデルに基づき経営資源の最適化を担当するエリアマネージャーと呼ばれるメンバーがいます。その層に向けては機械学習とは何かを理解したり、機械学習の結果を使って資源配分を行うツールを学んだりするプログラムを受けてもらいます。経営層向けには機械学習やPythonを体感してもらおうハンズオン・プログラムを考えています。

「今後の展望を聞かせてください。」

中林 継続的に外部から優秀な人材を採用していくとともに、今、社内にいる人の中からデジタル人材を発掘し底上げ



PROFILE  
ヤマト運輸株式会社  
執行役員 デジタル機能本部  
デジタルデータ戦略担当  
中林 紀彦氏

なかばやし・のりひこ 2002年日本アイ・ピー・エム入社。オプトホールディング データサイエンスラボの副所長、SOMPOホールディングスチーフ・データサイエンティストを経て2019年8月、ヤマトホールディングス入社。2020年3月同社執行役員。2021年4月からヤマト運輸株式会社執行役員に就任。筑波大学大学院の客員准教授としてビッグデータ分析の教鞭も執る。





# テックカンパニー化を目指し 1on1や独自の研修で ITエンジニアの活躍を支援



合同会社DMM.com 執行役員 VPoE 大久保 寛氏

1998年に創業し、「なんでもやってるDMM」のコピー通り多種多様なビジネスに投資をしてきた合同会社DMM.com (以下、DMM) は、50以上の事業を展開し、グループ売上高2,340億円(※2020年2月時点)を誇る総合企業に成長を遂げた。同社はさらなる飛躍のため2018年12月に「DMM Tech Vision」を公開し、テックカンパニー化を推し進めている。その狙いやITエンジニアの採用、定着、育成などについて大久保寛VPoE (Vice President of Engineering) に話を聞いた。

## テックカンパニー化で 多種多様な事業展開をサポート

——DMMは「DMM Tech Vision」を掲げて変革に取り組んでいます。その意図はどこにありますか。

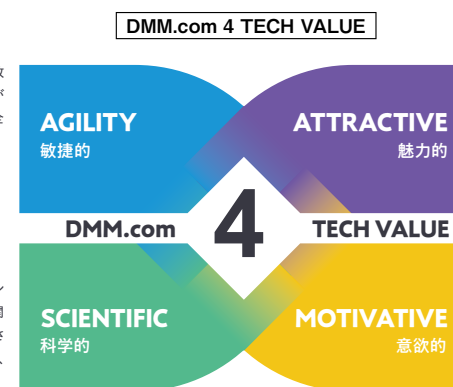
大久保 当社は動画配信やFX、英会話、ゲーム、太陽光発電など、現在50以上の事業を手掛けています。テックチームはこれらの事業を支え、伸ばしていくための「当

日本でもエンジニアを惹き付ける組織。多事業展開や新技術R&Dから成る多くの技術的チャレンジがある。

誰もが能力を発揮できる場にいる。透明性の高い組織で、誰もが自分の仕事の意義を理解している。

誰もが素早く挑戦し、失敗が許容できる技術的基盤がある。見つけた最適解を全体に広める仕組みがある。

数値を共有言語とし、エンジニア、ビジネスサイドに関係なく意見が評価・実施される。改善に再現性があり、全社で活かされていく。



——ITエンジニア採用の現状や、注力しているポイントについて教えてください。

大久保 合同会社DMM.com単体での社員は約1,700名、その中でITエンジニアは約500名います。俗に「優秀なエンジニア」と呼ばれる人たちは世の中にたくさんいると思いますが、その人たちがどんな環境でも活躍できるかといえれば答えはノーです。そのため、自社が手掛ける事業をよく理解した上で、そこにフィットする人材を見極めることが重要です。当社の場合、50以上の事業があるので、

のため中途採用と同様のフローで社内公募制度を用意しています。

——ITエンジニアの採用、育成に関し、これからの展望をどう描いていますか。

大久保 今の時代、ひとつの会社に定年まで在籍するかは微妙ですが、頑張っただけで辞められても会社として困ります。最低限以上の期間勤務してもらうためには、当社でITエンジニア経験を積んだことが市場において一種のブランドとなることが重要で、そういう状態をつくっていききたいです。また、ITエンジニア採用は若い人たちにフォーカスされがちですが、管理職になり現場を離れた40、50代の方がITエンジニアとして再挑戦できる環境や機会を用意することも、ITエンジニア不足解消には必要だと考え、今後取り組みたいと思っています。

未然に防ぐ必要があります。

1on1や独自の研修で ITエンジニア定着を促進

——ITエンジニアの定着に向けては、どのような取り組みを行っていますか。

大久保 DMM Tech Visionでは、「いつでも相談でき悩みが解決できる組織」の実現に向けコーチングやメンタリング、1on1といった対話機会の提供増加をうたっています。定着施策としては特にオンボーディングに力を入れており、入社後のフォローは比較的うまくいっていると思います。ただ、新型コロナウイルスの感染拡大でアップデートする必要があると感じました。従来は当社が前提だったので、社内ですら「最近どう？」と気軽に声を掛けられませんが、現在は在宅勤務が当たり前になり、それができなくなりました。対面に近い体験の深さをオンラインで担保すべく、試行錯誤をしているところです。

——1on1はどのように行っていますか。

大久保 上司と部下で最低限、毎月1回行うのが基本で、実施状況を数字で追い掛け、100%達成できていない場合は理由をヒアリングし改善しています。1on1で話す内容は上期と下期で2回行う目標設定とひと付け、期首に立てた目標の進捗

について話してもらっています。1on1の場が定期的に設定されていると、目標以外についても話が広がり、予期せぬ退職の防止にもつながります。なお、1on1は、ラインではない先輩・後輩といった斜めの関係の人とも設定できるようにしています。各自、話したいときに相手の予定を見て個別に依頼を入れてよいというルールです。

——定着施策として人材育成も重要ですが、どんな取り組みがありますか。

大久保 最近、新卒入社する人はAIやサーバーサイドなど、何らかの分野に特化している人が多いです。そのため、新入社員研修では、自身の専門外も含め、事業に関する技術を広範囲にわたり学んでもらっています。それにより、問題解決の糸口をつかむための「目次」を作ってもらいます。この研修を受講した人は、現場に配属されてから実際に活躍してくれることが多い。何か困ったことが起こっても、「この辺りを調べればどうかなる」という目算を持った状態で配属されるからです。

中途採用のITエンジニアに対してはマネジメント研修をはじめ、さまざまな育成コンテンツを作っています。また、Aの事業では活躍できなかった人がBの事業へ異動すれば活躍できることも往々にしてあるため、環境を変える機会を用意するのにも広義の育成だと考えています。そ



PROFILE 合同会社DMM.com 執行役員 VPoE 大久保 寛氏

おおくぼ・ひろし 新卒でSlerに6年勤務。その後、2005年にカクコムへ入社し、約12年の在籍期間でエンジニアとして同社が運営するサービスをほぼ経験、事業責任者や子会社CTOを歴任。その後、メディア系ベンチャーにてCTOとCFOを兼務。2019年より合同会社DMM.comに参画。



## エンジニアに選ばれる 組織文化を醸成し 世界的に競争力のある組織を実現

### 株式会社メルカリ

Talent Acquisition Manager 久保木 誉延氏



フリマアプリで急成長するメルカリは従業員数も急増し、2017年6月期の596人から2020年8月現在、1,700人を超えるまでに拡大している。ITエンジニアも多く、それぞれの領域で第一人者と目されるような専門性の高い人材が多く在籍しているのも特徴だ。企業間でITエンジニアの獲得競争がますます過熱する中で、どのように人材の質と量を確保しているのだろうか。

徹底した「トラスト&オープンネス」が  
ITエンジニアを惹きつける

——ITエンジニア採用の現況はどのようになっていますか。

**久保木** 当社では現在、日本とアメリカを拠点に、40カ国以上の国籍のメンバーが働いています。全体の従業員数は約1,700人。ITエンジニアの数は公開していませんが、東京オフィスのエンジニアリング組織の約半数が外国籍です。ITエンジニアに期待しているのは、ミッション達成のためにイノベーションを起こし、お客様に新しい価値を提供すること、フリマアプリやメルベイなど既存プロダクトの安定運用と改善です。

当社のビジネスは設備投資があまり必要でなく、人がすべてなので、優秀な人材の獲得は経営戦略上、非常に重要です。したがって、経営陣はもちろん、全社員が採用強化にコミットしており、海外採用も2016年から始めました。その結果、2017年から2021年にかけてITエンジニアの人数は3倍以上になっています。

——「優秀な人材」をどう捉えていますか。

**久保木** 優秀さの定義は企業により異なりますが、当社はミッションである「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」に共感し、かつその達成に

必要な3つのバリュー「Go Bold（大胆にやろう）」「All for One（全つは成功のため）」「Be a Pro（プロフェッショナルであれ）」を体現できる人だと考えています。

——そうした人材をどのようにして採用しているのですか。

**久保木** リファラル採用で、社員が社員を呼ぶ循環が回っています。また、社内には特定技術領域の第一人者のようなITエンジニアが多く働いており、その人たちが外部に対し組織やカルチャーについて広く情報発信している点も大きいと思います。もうひとつの効果的な採用チャンネルが、ダイレクトリクルーティングです。スカウト専任のチームが、「なぜあなたはメルカリにフィットしているのか」というメッセージを候補者別に作り込み直接アプローチすることで、この1〜2年は着実に成果を出せています。

——なぜ、メルカリはITエンジニアから選ばれるのでしょうか。

**久保木** 当社を選んでくださる際のポイントのひとつは「トラスト&オープンネス」のカルチャーが挙げられると思います。当社では個人情報やコンフィデンシャルな情報以外は基本的に、どの部署の情報であってもオープンにしていく文化があります。例えば、一般的に社内非公開であること

が多い採用戦略も全社員が閲覧できます。また、2021年に行った人事制度改訂では、主な変更点のメリット・デメリットを社員に提示し意見を集めた上で決定し、結果を随時開示するなど、変更過程も社員と共有しています。社内コミュニケーションツールの「Stack」のチャンネルもほぼすべてオープンになっているので、チャンネルをフォローすれば欲しい情報が得られます。

つまり、さまざまな意志決定のコンテンツ（文脈）が伝わる風土が醸成されているのです。ITエンジニアが働く上で、これは非常に重要な要素です。事業やプロダクトの開発を行うとき、エンジニアはその目的や背景を理解した上で、最適な設計や技術戦略を考えながらサービスづくりや改善に取り組めるからです。

——報酬はどのように設定していますか。



2016年5月に立ち上げられた、メルカリグループのメンバー全員が発信することができるコンテンツプラットフォーム「mercan（メルカン）」も採用広報に寄与している

**久保木** 職種別の市場水準を踏まえ、競争力のある条件を提示しています。評価は基本的に絶対評価で、実力で評価します。一般的に人件費は予算の中でコントロールするのですが、当社では必要があれば追加予算を取り、見合った報酬を出します。もちろん目安はありますが、本当に良かった人には大胆な評価をします。

社員が期待する「体験」を  
会社側とすり合わせる仕組み

——ITエンジニアの定着や活躍への取り組みはいかがですか。

**久保木** 実は2016年から2017年くらいにかけて、全方位で採用を行った結果、組織バランスが若干崩れた時期がありました。優秀な人材を採用しても、エンジニアは育成の必要があるためです。その反省から採用ポートフォリオを見直し、ジュニアの指導ができるシニアの採用にフォーカスしたところ、定着率が向上しました。また、当社には自社のカルチャーやフィロソフィーを定義し全社員に公開している「カルチャードック」というドキュメントがあり、その中に「エンプロイー・エクスペリエンス・ジャーニー」があります。これは社員に、人事として、現場として、どのような体験を提供したいのかを定義したものです。採用やオンボーディング、

評価、昇進、職場環境、退職などのテーマがあり、例えば「入社3カ月以内にこれができるようになってもらう、そのためにマネジャーはこういうサポートをする」といった内容が記述されています。作成は、まず人事がたたき台を作って公開し、それに全社員がコメントを書き込んで、最終化していきます。このプロセスを通じて、社員体験について社員の期待と経営者や人事が提供したい内容のすり合わせ・期待値調整が行われ、それが定着率向上につながっていると思います。

——早い段階からOKR（Objectives and Key Results）も導入されていますか。

**久保木** 当社ではミッションに対する中長期ロードマップ（※）を作り、その達成のためのオブジェクトタイプ（目標を設定。さらに、その中でも四半期ごとにどれに注力するかを決め、全社員ミーティングの場で事業のOKRとして発表しています。それを基に、各社員は自分のOKR（目標と、達成のための主要成果）を設定するので、自分の仕事や事業計画のどこにどう貢献するかに自覚的になります。また、社長をはじめ全社員のOKRを検索・閲覧したり、それらが事業計画のどこにひも付いているのかをすべて可視化できるツールを用意しています。そのため、隣の人が何を目標に今、その仕事をしている

が見え、効果的な連携も生じやすくなります。OKRは運用がやや難しい面がありますが、これまで形骸化せずに運用を継続できたのは、こうしたツールの充実もあるのではないかと思います。

——採用、定着に関し、現在感じられている課題はありますか。

**久保木** まだ育成が追い付いていない側面があります。そのために2019年からHRビジネスパートナーを導入し、各ビジネスに置き、タレントマネジメントや育成、人と組織の課題について事業長と一緒で解決していく体制をつくりました。さらに、ラーニング&テベロップメントの組織をつくり、研修、トレーニングの提供を行っています。ただし現在は課題に手を打った段階であり、育成型組織への変革はまだ道半ばだと認識しています。



PROFILE  
株式会社メルカリ  
Talent Acquisition Manager  
久保木 誉延氏

くぼき・たかのぶ 新卒で2007年に楽天入社。開発部門のエンジニアを経て、人事部に異動。エンジニア採用の責任者として新卒採用立ち上げや海外採用の立ち上げを担当。2018年12月、Talent Acquisitionチーム、マネジャーとしてメルカリに入社。



# IT人材活用のための「歴史的」処方箋

小林 祐児 パーソル総合研究所 上席主任研究員

## IT人材不足の現在

冒頭でも触れた通り、IT人材の獲得競争は加熱している。各社が一斉にIT人材の獲得競争に追われることとなれば、新卒一括採用を軸にしてきた大企業では、市場価値の高いIT人材と既存社員の賃金水準が乖離するという悩ましい課題も抱えることになる。IoTやSaaSビジネスなどの台頭によって、IT業界以外の企業においてもIT人材の需要は高まるが、技術を保有する人材は限られる。

また、企業は苦勞して採用すれば、その分、必然的に離職(リテンション)の課題も同時に抱えることになる。マーケットにおいて高い価値を持つ人材であるほど、組織風土やビジネスへの不満、過重労働といった就業環境へのミスマッチが起こったときに、転職先企業を見つけたことは容易である。また、ITスキルとビジネススキルを兼ね備える人材にとっては、独立や起業というさらなる「やりがい」を求めていくことも多い。

## 労働史が教えてくれること

こうした課題の「解決策」に飛びつく前に、少しだけ労働史をひもといてみよう。第一次世界大戦前の日本において、工場の生産技術者、いわば機械系エンジニアが置かれていた状況は、今のITエンジニアの立ち位置を理解する上で参考になる。「渡り職工」と呼ばれた当時の熟練工たちは、企業や工場を転々としたながら経験を積み、親方としての一本立ちを目指していた。当時は、組織への愛着や企業への長期貢献といった「日本的」な規範は希薄であり、労働市場全体の流動性が極めて高かった時代である。現在、直接雇用にこだわらず、フリーランスで働くITエンジニアが増えてきた状況も、この頃の渡り職工たちの姿と重なって見える。構成が男性中心であることまで同様だ。一方で、企業の上層部に位置する高学歴の資本家や高級職員たちは、そうした人材の不安定さを嫌い、社内に育成機関を設け、内部昇進制を整備し、自社内で生産スキルを

持った人材を育成できる体制を整えていった。「渡り職工」から「子飼職工」への流れである。現代流にいうならば、市場水準の賃金と引き換えに自身が持つ技術・経験を取引する「Buy」の世界にいた渡り職工たちに対して、当時の資本家たちは、組織内の賃金水準で育成・長期雇用する「Make」の世界を広げ、侵食することで対応したともいえる。こうした動きの中で徐々に熟練工の立場は弱くなり、また国家総動員体制になだれ込む中で、かつての流動性は低下していった。昨今、「日本型雇用」や「メンバーシップ型雇用」と呼ばれる雇用システムが形成されていくプロセスの源流でもある。

## 「2つの世界」の「間」にいるIT人材

さて、IT人材に話を戻せば、現在の「IT人材の課題」と呼ばれるものも、長期雇用を維持する正社員の「Make」の世界と、流動的で市場主義的なITエンジニアの「Buy」の世界の対立として整理できよう。どちらかが

正しいわけでも普遍的なわけでもなく、2つのロジックが不整合を起し、エンジニアが「浮いた状態」「中途半端なBuyの世界」であることが問題の根にある。今回の調査で明らかになった「組織シニズム」や「主観的な賃金ギャップ」「エンジニアが感じる疎外感」などの現象は、そうした不整合から現れてくるものとして見る事ができる。「営業色が強い社風の中で、ITエンジニア部門と噛み合わない」「理念浸透のためのワークショップ参加にITエンジニアが乗り気でない」「組織への愛着が薄いように感じる」といった、数多く聞かれる現場の悩みの声は、決して「IT人材の特質」や「職務ならではの特徴」が原因なのではなく、この2つの世界観の「ギャップ」として見るほうが正しい。

つまり、「ITエンジニアの採用・定着課題」を解決しようとして、「ITエンジニア」領域に閉じた解決は表層的だ。全社的な人材マネジメントや事業戦略の中に馴染ませ、「浮いている」状態を解消することこそが本質的な課題解決となる。

## 「混ぜる」のか

過去の日本企業は、先のような歴史的経緯で、「Make」の世界に「Buy」の世界を取り込んでいった。つまり、日本企業は、2つの世界を「混ぜる」という方法を取ったわけだ。今回のITエンジニアに対する動向のひとつも、この「混ぜる」という方法論はしばしば取られている。

本誌の事例の中でいえば、DMMが用意している社内公募制度やジョブ・ローテーション、社内育成は「混ぜる」施策の典型であろう。「組織の中心にデジタル機能を据える」という大きな経営改革としてDXを位置付けたヤマト運輸では、「Make」の世界に慣れ親しんでいるだろう自社の経営層向けに、「機械学習やPythonを体感してもらう」ことを検討中だ。こういった動きが

適切に実現すれば、組織の上から下まで「IT・デジタル部門が浮かない」風土づくりにつながっていくと考えられる。

事例以外の企業でも、「ダイキン情報技術大学」として社内AI人材育成プロジェクトを立ち上げたダイキン工業など、「Make」の世界にITエンジニアを位置付けていく製造業も目立つようになってきた。とりわけ非IT業では、どれほど市場で高い価値を持つITスキルも自社プロダクト・サービスに応用できなければ意味がない。採用難も続く中で、こうした「Make」の世界を広げていく動きは今後も増えるだろう。

## 何を「共に、目指す」のか

歴史が教えてくれる方法論は、もうひとつある。日本において生産現場とホワイトカラー・職員の2つの世界が融合していく契機には、1945年の「敗戦」がひとつの重要な役割を果たした。人類史に残る被害を出した本土空襲により生産能力を著し

く失った日本の産業界は、GHQによる占領政策によって経営層が総入れ替えとなる二重の危機を被った。そのような中、労働組合が職種別ではなく「企業別」に組織化されていき、職員・工員が一丸となって生産を再始動させていった。ここに、「職務を超えた社員間の一体感」という日本企業のもうひとつの特色が刻まれることになる。

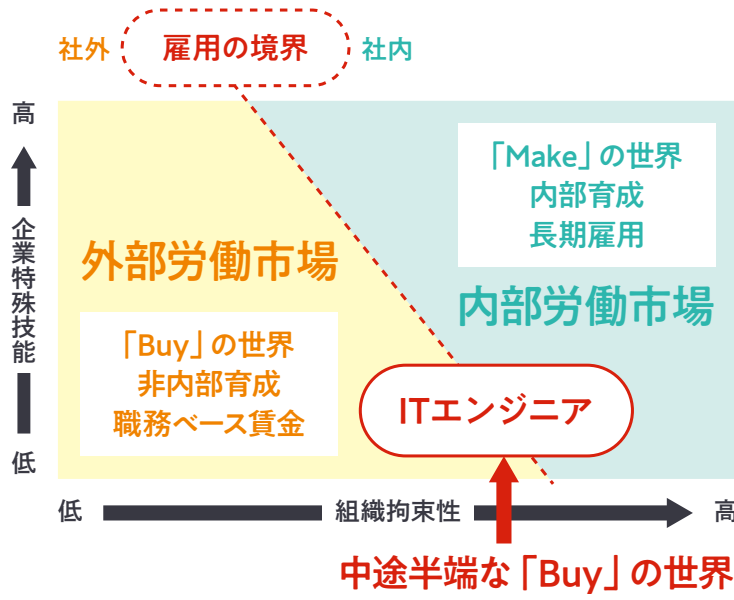
この「職務をまたいだ共通の目標」は、今、また「パーパス」といったカタカナ語で、装いも新たに重要性を増している。かつての「戦後復興」という「偶然的・大きな目標」に頼ることはできない。各企業それぞれが掲げている独自の「ビジョン・理念」の求心力が問われることになる。

自社のカルチャーやフィロソフィーを定義し全社員に公開しているメルカリの「カルチャードック」はまさに、部門を横断した統一的理念を浸透させる仕掛けの典型だろう。さらにメルカリは抽象的理念にとどまらず「エンプロイー・エクスペリエンス・ジャーニー」という形でアクション定義にまで落とし込んでいる。

また、市場に求人情報が溢れる現代において、ブランディング強化のためには、サービスを超えたレベルで、自社の技術環境や目指す姿を、潜在的な採用候補者に広く届ける必要がある。「DMM」でITエンジニア経験を積んだことが市場において一種のブランドとなる(本誌31頁)ような状態になるためにも、各社それぞれ情報をオープンにする施策を積極的に取り入れていたのも印象的だ。

ITエンジニアの育成機能が社会に不足している限り、今後は外国人材やフリーランス、副業人材といった雇用に拠らない人材がより多く外部採用「Buy」されていくだろう。しかし、それらは、多かれ少なかれ、既存の社風や従業員意識との不整合を生み出す。バラバラな人材が集結するだけでは、強い組織も、事業の成功も達成できない。エンジニアと他部門の間に溝を作らず、部門を超えた「私たち」としていかに同じ方向を向いて動けるのか。その仕掛けの具体化こそ、企業それぞれの個性が発揮されるはずだ。

## 現在のITエンジニアの立ち位置







Masataka Sugimoto

杉本昌隆氏  
棋士

成長する上で大切にしていることは  
「新しいものを取り入れること。挑戦し続けること。  
そして楽しむこと」

奨励会時代から一門御法度の「振り飛車」戦法を研究し、独自の道を切り開いてきたプロ棋士の杉本昌隆さん。将棋界では下り坂といわれる50代になっても止まらない成長の根底にあるのは、柔軟性と新しい考えを受け入れる懐の深さ。厳しい将棋界において「だからこそ楽しい」と笑顔を見せる。50代でB級クラスに復帰し30年ぶりの快挙を成し遂げ、藤井聡太さんの師匠としても注目を集める杉本さんに、ご自身の「成長」について伺いました。

PROFILE

1968年愛知県生まれ。小学2年生から将棋を始める。板谷進九段の門下で80年にプロ棋士養成機関「奨励会」に入会。90年、四段に昇格しプロデビューを果たす。2006年に七段、19年八段に昇段。同年3月、50歳でB級2組に復帰昇級。平成以降初で30年ぶり、史上4位の年長記録となった。弟子のひとりとして現・藤井聡太二冠が腕を上げた「杉本昌隆将棋研究室」を主宰し、後進の育成にも力を注ぐ。

成長とは柔軟性を持ち続けること

子どもの「成長」とは分かりやすいものです。体が大きくなったり、考え方が大人びたり。大人になると体の成長は止まり、価値観もある程度固まってくるから、まるで成長は止まったように感じます。しかし、目には見えない「心の成長」はあると思います。今の自分でいえば、将棋の分析や研究にAIを使うなど、若い頃にはなかったことが浸透し、これまでの常識だった定跡が覆されて新しい定跡が生まれています。これを否定しないことでしょうか。新しい考え方を受け入れられるようになったときに「一つ成長できたのかな」と感じます。

柔軟性を持つことは、プロ棋士としてもプラスに働いていると思います。将棋は過去の定跡を学ぶことで上達します。決められた手を知っていると、その局面では定跡の通りになぞるだけです。しかし、時間短縮になり非常に楽です。しかし、答えを知っているがゆえに、自分で思考しなくなってしまう弊害もあります。これまでの常識にとらわれず、柔軟な気持ちで新しい定跡を作り上げるくらいでいなければいけません。

とはいえ、勝つことが成長の証とも限りません。むしろ勝っているときは調子が良いので成長を感じることがなく、負けたときの方が成長を感じることはなく、負けたとき多くのゲームには勝ち負けがありますが、

将棋の決着は100か0。何対何で勝敗が決まったり、引き分けたり、惜しかったりということがありません。相手の玉が詰むか詰まないか。「将棋は負けて一番悔しいボードゲーム競技」といわれる所以です。ですから、負けたときは自分の人生を全否定されるほど悔しいですが、それを乗り越える努力の過程で心の成長は培われるのではないのでしょうか。そこから次の対局で勝てたなら分かります。その意味での成長ですが、結果が出なかったとしても自分の中で納得できていれば成長した証だと思えます。

将棋も組織も多様性を受け入れてこそ能力を最大限に発揮できる

将棋を始めたのは、小学2年生の夏休み。きっかけは父に将棋を教わったことです。将棋に魅力を感じたのは駒に特性があったから。例えば、「桂馬」という駒は、相手の駒を飛び越えることができます。盤面は二次元ですが、飛び越えるという三次元的な動きがおもしろい。さらに、将棋の駒で最も価値の低い「歩」は相手の陣地に入ると裏返し、「と金」に。能力が数倍アップします。将棋盤の上では、弱い駒も使い方によって重要な駒に変わり、個性を引き出すことで強くなれます。小柄で運動は苦手、力も弱く、

大きな子にならなかつた私にとって、そういったルールが子ども心に新鮮に映り、将棋

にのめり込んでいきました。

現在、社会の中において性別や年齢、国籍を超えた多様性が叫ばれていますが、将棋の駒にも似たような性質があります。同じ能力より、それぞれの駒の個性を駆使したほうが良い結果が出るからです。例えば、能力として一番強い駒の「飛車」は、相手の「飛車」を取れば2枚が自分のものになります。この2枚で攻めれば非常に強力なのですが、同じ能力の駒だけに融通性には欠けます。むしろ、違う駒と組み合わせたほうが能力を最大限に使えることが多いのです。

これは、会社や組織であっても同じことがいえるのではないのでしょうか。考え方や世代の違う人が集まることで、新しい発想が生まれ、お互いを補い合い、それぞれの能力を発揮しやすくなると思います。もちろん人間ですから、自分とは異なる考えにいらつきや反発したくなる場面もあるでしょう。そんなときは「10秒待つ」と耐えられるかもしれない。私も弟子に反射的に注意したくなることはありますが、ひと呼吸置くと、意外とそういう考えもあるかなと多様な考えを受け入れやすくなります。

「勝つ」ために御法度の戦法へ転換 独自の道突き進んだ

小学6年生のときに、奨励会というプロ棋士の養成機関に入りました。地元では敵





なしてでしたが、奨励会には強い人ばかりで世の広さを知りました。プロ棋士になったのは21歳。約10年かかりました。年齢的には平均でしたが、期間では長いほうでしょう。ターニングポイントは、中学2年生のときに現・日本将棋連盟会長の佐藤康光さんと対戦して負かされたことです。初めて年下に負け、とても悔しい思いをしました。そこで大いに反省し、勝つための策を考え抜いた結果、戦法を変えることにしました。

専門的な話になりますが、将棋の戦法は大きく「居飛車」と「振り飛車」に分かれます。私の所属する板谷一門は居飛車を推奨し、振り飛車は御法度でした。なぜなら受け身の戦法だからです。勝ちをつかみ取りに行くべき若い人には向かず、消極的で損な戦法。当時は振り飛車では名人になれないという説もありました。

当時の私は居飛車ででしたが、自分には合わないかもしれないと思い、こっそり振り飛車の研究を始めました。同世代の奨励会員で振り飛車で指す人はほおらず、研究は進んでいなかったのですが、試行錯誤して新しい形を作り上げました。一門御法度の戦法を指すことに不安はありましたが、少しずつ好転。ある対局で、師匠がじっと見ているのに気付いて大変怖かったのですが、特に注意を受けませんでした。おそらく、私が勝てずに悩んでいることをご存じで、悩んだ末のことと思われたでしょう。その後は、独自路線を貫

くことでプロ棋士になることができました。社会や組織の中で無難なのは、他の人と同じ道を歩くことだと思います。そうすれば大失敗はないはずですが、ただし、似たり寄つたりの中で自分をアピールするのは、大変かつ個性を発揮しづらい。発想も似てくるでしょう。私自身もあのまま将棋界の流れに乗って居飛車戦法を指し続けていたら、プロ棋士にはなれなかったはず。新しい考えを受け入れて挑戦し続けたからこそ、乗り越えられたのだと思います。

**弟子を持つことで成長した30・40代 物事に正解がないことを肌で実感**

初めて弟子を取り、結婚もした30代は、環境の変化が一番大きい時期でした。ひと言でいえば「正解がないことを肌で実感した年代」です。20代までは将棋や人生に「正解がある」と思っていましたから。しかし、妻や子ども、弟子と関わり合う中、選択肢は複数あり、いずれも答えはひとつではない、考え方はそれぞれだと気付かされました。

それははっきり意識したのは、現・藤井聡太二冠を弟子にした43歳の頃。才能のある弟子に一方的に指導するのは、自分の考え方や感性を「正解」として押し付け、成長を妨げているのかもしれない疑問を持ったのです。ですから、教えるにしても一方通行ではなく相互関係が望ましいと思います。



大事なことは、お互いが腹を割って話すこと。とはいえ、弟子側からすると師匠に本音は言いにくい。そのため、弟子が意見を言いやすい環境づくりを意識しています。聞き方にしても、「私はこう思うけど、君だっただろうかな」と。正解はひとつではなく、いろいろな考えがあることを前提に問うと、思ったことを言ってくれることが多く、意見が活発になるんです。正解のない世界ですから、弟子が自分の頭で考え抜いて自身の得意なスタイルを作り上げるように導くところ、師匠の役目なのではないでしょうか。

**仕事を楽しみと思える人はいつまでも成長し続ける**

私達は一局的勝負で12時間以上戦うこともあります。朝の10時から夜中の1時までか

ることも。最後は勝敗が決まり、結果がすべてです。はた目には厳しい世界と思われれるでしょうが、根底に将棋が好きという気持ちがあるので、厳しくもやりがいのある仕事です。今では師匠として注目されるが増えましたが、現役プロ棋士として自身の将棋をさらに高めて戦うことが大きな目標です。将棋界のピークは20代といわれています。現在私は52歳なので明らかに下り坂ですが、この年代でもまだまだ高みを目指せるはず。そう思えるのは弟子の存在が大きいです。対局を見られていますから、恥ずかしくない将棋を指したいという気持ちになると同時に、強いモチベーションにもなります。

将棋の道にはゴールがありません。受験生のように常に学び続けているようなものです。それはそれで苦しいと感じることもや、厳しいと思うこともあります。でも藤井聡太二冠などを見ると、全然つらそうではなく、むしろ貪欲に楽しいことをやっている感覚です。それがとても大事で、仕事を楽しみと思える人は、「いつまでも成長する」と思います。楽しいと自然に思えるのであれば才能でしょう。そうでなくても、意識して探し、何かひとつでも楽しみを見いだせたら、つらさが半減され、きっとそこには新しい発見もあるはず。私自身、プロ棋士としてどこまで楽しめるかが、今後の勝負だと思っています。

**杉本さんが選ぶ POWER BOOKS**

これまでの人生において、自身の成長や仕事への影響、価値観を変えた書籍を3冊紹介していただきました。



**俺には俺の生き方がある**  
加藤諦三 / 著  
大和書房

早稲田大学名誉教授の著者が20代だった高度経済成長期の1965年、自らの人生論を記してベストセラーになった自己啓発本。「10代で出会い、非常に厳しい内容だという印象。加藤諦三氏の本が好きで複数読みましたが、その中でも「良薬口に苦し」のような書籍です。厳しい親父に叱られているような感覚になりますが、強い言葉だからこそ成長の糧になる。耳に優しい言葉は記憶に残りませんから。今でも誰かに叱ってほしいときに開きます」



**道をひらく**  
松下幸之助 / 著  
PHP研究所

人生への深い洞察を基に綴ったエッセイ集。40年以上読み継がれるロングセラー。「この本の出合いも10代。母の愛読書であった雑誌『PHP』に掲載されていたことがきっかけです。著名な「経営の神様」ですが、人生哲学を示した章が多く、参考になります。特に「学ぶ心さえあれば、万物すべてこれわが師である」との一節は、私が大事にしている「弟子からも学ぶ」姿勢につながります。知らず知らず影響を受けているのかもしれない」



**人間における勝負の研究 / さわやかに勝ちたい人へ**  
米長邦雄 / 著  
祥伝社

日本将棋連盟会長を務めたトップ棋士・米長邦雄永世棋聖の勝負論。「棋士の書いた勝負本は多くありますが、この本は明解で分かりやすい。独特の言い回しがおもしろく『負けているときこそ遊ぶべきだ』という一文がとても印象的です。調子が悪いときはいろいろ試してみなさい、ということでしょう。この本が与えてくれた勝負の考え方は非常に大きかったです。ただ、早指しの重要性を説いていますが、藤井聡太二冠に関しては別タイプですね」



Profile.

筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士(システムズ・マネジメント)。厚生労働省で、人材育成、人材ビジネス、キャリアコンサルティング、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、栃木労働局長として働き方改革を推進。人事制度見直しのためのマニュアルを執筆(65歳超雇用推進マニュアル)。社会保険労務士、国家資格キャリアコンサルタント、2級キャリアコンサルティング技能士、産業カウンセラー等。日本キャリアデザイン学会、経営情報学会、人材育成学会等の理事を務めるほか、経営行動科学学会、日本労務学会、日本キャリア教育学会、日本キャリア・カウンセリング学会等に所属。NPO法人日本人材マネジメント協会執行役員。2021年5月より、パーソル総合研究所客員研究員としても活動。

14.3%に過ぎず、34.6%の企業が義務化のタイミングで決定する予定だと答えている。つまり、様子見、先送りをしている状態である。既に方針を決定した企業の措置を見ると、70歳までの継続雇用が100%、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度が19.2%、それ以外の措置はゼロである。

キャリアの幅は広がったものの、企業は継続雇用制度を念頭においている。雇用以外の措置の導入には過半数労働組合等の同意が必要であり、実施には高齢者の希望が必要である。企業にとってハードルは高そうだ。

実際に、シニアを対象に業務委託契約を締結している例を見聞きしたこともあるが、限られたものであった。どのような専門性を有していれば対象となるのか、どのように契約を結ばよいかなど、長年組織にいた者にとって乗り越えるべきことは多い。対象者も限られるだろう。

この業務委託というやり方は、シニアにより長く働いてもらう方法のひとつだが、シニアに限らず、力のある人に、会社を辞めてからも力を発揮してもらおう方法でもある。また、専門性に見合った評価が行われるのであれば、企業が専門性評価により熱心に取り組みきつかけとなり、社員にとっては専門性を高めるインセンティブにもなる。

折しも、「ジョブ型雇用」への関心が高まり、職務内容の明確化に目が向けられるようになってきた。ここではその議論はしないが、定年後再雇用などのために、シニアには既に職務内容の明確化が求められている。

「副業」についても議論がなされているが、平成29年就業構造基本調査によれば、雇用者に占める副業者(非農林)の割合は、年齢計3.2%に対し、55〜59歳層4.0%、60〜64歳層4.5%とシニア層で高めである。また、ダイヤ高齢社会研究財団の調査(※5)によると、60〜69歳の定年後有職者(男性)の11.3%が副業をしており、28.6%が今はしていないが副業をしたいと答えている。

コロナ禍による加速などもあり、雇用管理や働き方の見直しは、これまで以上に急を要するようになってきている。ジョブ型新卒採用、創造性育成を狙った副業解禁など、若手・中堅層をターゲットとした人事施策を打ち出す企業も目にするが、組織とのフィットを見ることも重要だ。いきなり若手・中堅層に行くのではなく、シニアからまず施策を実施してみるといった考え方はどうだろう。

これまで、シニアに対しては、役職を降りた人だから、残りわずかだから、といった遠慮から、誤魔化してきたところはなかっただ

※1 「a.事業主が自ら実施する社会貢献事業」  
「b.事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業」

※2 内閣府「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査」。  
対象者は60歳以上の男女で80歳以上を含む。  
また、雇用されて働いている者のほか、働いていない者、  
自営業主・個人事業主・フリーランスなどで働いている者を含む。

※3 文部科学省「平成30年度 体力・運動能力調査」

※4 労務行政研究所(2021)  
「令和3年4月施行・改正高齢者雇用安定法への対応アンケート」

※5 公益財団法人 ダイヤ高齢社会研究財団  
「50代・60代の働き方に関する調査」(2018年実施)

## シニアというフロンティア

高齢者の雇用に関しては、高齢者雇用安定法により、既に2013年から希望者全員を対象とした65歳までの雇用確保措置が義務化され、2020年の法改正により、さらに70歳までの就業機会の確保が努力義務化された。改正法では、70歳までの就業確保措置は、①70歳までの定年引き上げ、②定年制の廃止、③70歳までの継続雇用制度の導入、④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70歳まで継続的に社会貢献事業(※1)に従事できる制度の導入、のいずれかとされている。既に、定年制の持つ意味は「高齢期のキャリアについて見直す契機」に変わっているが、改正法により、さらに、定年後の期間が伸び、高齢期のキャリアの幅は広がった。本稿では、改正法施行を機に、改めて、シニア社員の働き方について考えてみたい。

### 働きたいシニアたち

既に65歳まで働くことは当たり前のこととなり、今回の法改正により、さらに、長く働くことへの期待が示されたが、シニアたちは働きたいと思っているのだろうか。

内閣府の調査(※2)によると、60歳以上の男女の20.6%が「働けるうちはいつまでも」働きたいと答えている。この数字は、暮らし向きのよしあしとは関係なく、ほぼ同じである。働いている者に限れば、60歳以上で働いている者の36.7%が「働けるうち

はいつまでも」働きたいと答えている。仕事をしている理由は、「収入がほしいから」45.4%が最多だが、「働くのは体によいから、老化を防ぐから」23.5%、「仕事そのものが面白いから、自分の知識・能力を生かせるから」21.9%と続く。仕事に対する満足度も高い。50.9%が「満足している」、31.8%が「やや満足している」と答えている。さらに、「働くことが好きな人たちが残るから、と言えはそれまでだが、年齢が上がるほど、満足度が上昇する。

身体的にも若くなっており、文部科学省の調査(※3)によると、今のシニアは、20

年前の5歳下よりも身体機能が若い。  
元気で働き続けたいシニアたちは、かなりの割合で存在する。

### 改正高齢者雇用安定法への対応

就業意欲が高いシニアがいる一方、企業はシニアの活用に積極的とは言いがたい。  
労務行政研究所の調査(※4)によると、改正法施行をにらんで2020年12月〜2021年1月時点で、70歳就業機会確保に向けて既に方針を決定したという企業は



浅野 浩美氏  
事業創造大学院大学 事業創造研究科 教授  
パーソル総合研究所 客員研究員





Profile.

電機メーカーの人事部・経営企画部を経て、株式会社日本総合研究所において20年にわたり人事制度改革を中心としたコンサルティングに従事、主席研究員/組織人事戦略クラスター長として同分野を牽引する。その後、タレントマネジメントシステム開発ベンダーに転じ、取締役としてタレントマネジメントシステム事業を統括するとともに傘下のコンサルティング会社の代表を務める。「労政時報」など人事専門誌への寄稿も多数。2017年8月パーソル総合研究所に入社、2020年4月より現職。

ため、制度や運用の優先順位を処遇の公平公正に置きざるを得ない。人事制度の背骨にあたる等級は賃金と直結するため、昇格は制度の種々の制約の下、全員参加のトナメント勝ち上がり方式になる。誤解を恐れずに言えば、全社員の中での一握りである役員を選抜登用していくためには、また、その候補者である次世代経営人材を育成していくためには、時として人事制度が掲げる「処遇の公平公正」主義が邪魔になる。役員ポジションに限らずとも、それぞれのポジションには個別性と限りがあり、基本的に公平公正にはなじまない。次世代経営人材育成の場にふさわしいポジションを全員に割り当てることは不可能であり、そうしようとする自体、ナンセンスでもある。そもそも「配置」は人事制度の枠外だ。新聞で人事欄といえば、人事異動情報掲載欄を指す。広辞苑で「人事」を引くと「①人間に関する事柄。人間社会に現れる事件」から始まり、「④人事異動の略」とあるように、もっとも狭義の人事とは配置のことだが、「人事」制度とはいうものの、実は、人事制度は基本的に「ザ・人事」ともいうべき個別の配置を扱わない。ましてや、「ザ・配置」ともいえるべき経営ポジションの配置についてはなおさらだ。これが、人事制度とは別に、次世代経営人材発掘・育成のためのみならずタレントマネジメントが必要とされるゆえんである。乱暴を承知でタレントマネジ

タレントマネジメントの2つの側面

タレントマネジメントにさまざまな定義があることはご承知の通りだ。では実際問題として、各企業はタレントマネジメントをどのように捉え、何に取り組んでいるのだろうか。パーソル総合研究所が2020年に実施した「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査」(以降、「実態調査2020」)の結果では、これまで3年間(2017年～2020年)、今後3年間(2020年～2023年)とも次世代経営人材の発掘・育成が最優先テーマとなり、大手企業のタレントマネジメントは企業経営の重要ポジションを担うハイポテンシャル人材を対象にした取り組みとの印象が強い。一方で、人材不足や働き方改革、キャリア意識の変化などの流れの中、一握りのハイポテンシャル人材や戦略上の重要ポジションに限らず、従業員一人ひとりのタレント(才能)を把握し、それぞれのタレントをさまざまなポジションで十分に活かすことが重要だとお考えの方も多いように思う。それもまたタレントマネジメントのひとつの在り方だ。

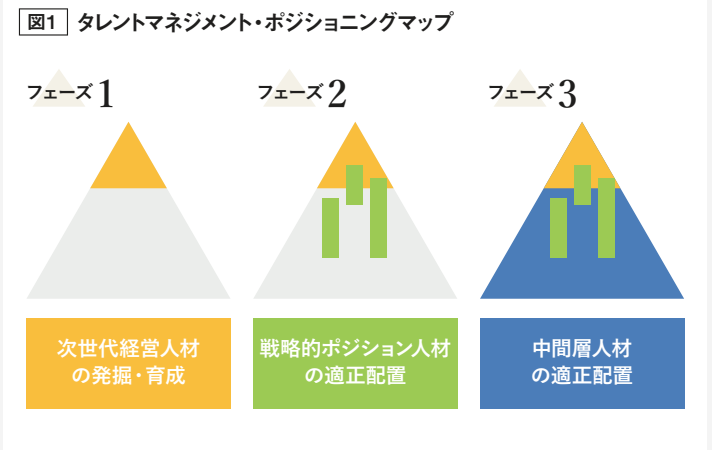
かねてよりパーソル総合研究所は機関誌HITOなどを通じて全員型タレントマネジメントを提唱してきた。実践的には、次世代経営人材、戦略ポジション人材、中間

メントが目的とする機能をひとつに絞り込むと、それは「適正配置」であると言ってもよいのではないだろうか。

次世代経営人材のタレントマネジメントはその性質上、経営戦略、事業推進と直結するトップダウン型のものになる。また、上場企業ではコーポレートガバナンス上の要請から、社内の公正公平とは異なる論理での制約条件が増えていることもあり、次世代経営人材のタレントマネジメントが仕組み化されている。実態調査2020でも、役員・事業責任者への登用をターゲットにした人材プールを形成している企業が75%、タレントマネジメントに関する社内専門委員会を設置している企業が6割強と、定着しつつある。企業にとって次世代経営人材のタレントマネジメントはすでに必須の枠組みといつてよい。

適所適材は新しいテーマなのか

タレントマネジメントは全社員を対象として一人ひとりのタレントを活かすことだと考えた場合も、人事制度で個別の配置ができるわけではないので人事制度とは別の何かが必要になる。配置の手段といえば定期異動であったり社内公募であったりするわけだが、人事部門はこれまでも一人ひとりのキャリア志向や適性を把握するために面



層人材と、全員型タレントマネジメントに向けて順にピースを埋めていくかたち(図1)をイメージすればよいだろう。ここで留意すべきは、次世代経営人材、戦略的ポジション人材に対するアプローチと、中間層人材へのアプローチはひとつには括れないということだ。適所適材を図る上での考え方がまったく異なる。タレントマネジメントには、経営主導かつ選抜型の次世代経営人材や戦略的ポジション人材へのアプローチと、従業員各人のキャリア自律を重視する中間層人材へのアプローチという2つの側面がある(図2)。

図2 全員型タレントマネジメントのアプローチ



人事制度ではダメなのか

ところで、次世代経営人材の発掘・育成は、人事制度を軸に行うことはできないのだろうか。わざわざタレントマネジメントという考え方を持ち出す必要があるのだろうか。例えば、職能資格制度は本来、等級、評価賃金を包含する能力開発主義のトータル人事制度を標榜する仕組みだったはずだ。その仕組みの中で次世代経営人材を発掘・育成できてもよさそうなのだが、現実には難しい。人事制度は社員全体を対象とする

談や自己申告など、さまざまな施策を行ってきたおり、もちろん配置にあたっては職務と人材との適合性を考慮しているはずだ。ということは、すでにそれらをもって、タレントマネジメントを行っているということになるのだろうか。

おそらくその答えは、YESでもありNOでもある。次世代経営人材のタレントマネジメントであればサクセッションプランや指名委員会など、定番ともいえる型のよなものがあるため、「行っているか/行っていないか」の二者択一に近い回答も可能だろうが、社員の大多数を占める中間層人材については程度の問題ということになるように思う。経営上の最優先課題のひとつとして大勢の社員の中から候補者を選抜し配置する次世代経営人材ならば、中長期的に最適解を追求することができるが、対象がすべてのポジションということになるとそういうわけにもいかない。その時々で、全社員がそれなりに全ポジションに収まっている必要があるためだ。現実的なターゲットとしては、各部署で必要とされる人員の量的充当を大前提とした上で、できるだけ多くのポジションに適性のある人材を、また、できるだけ多くの人材に適性のあるポジションを、ということになる。そのため、中間層人材のタレントマネジメントを行っているといえれば行っているし、行えていないといえれば行えていない、という答えになるのでは

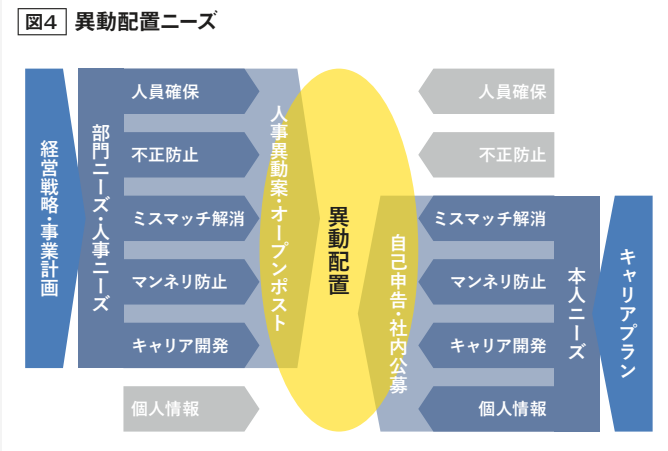


ないだろうか。それゆえ中間層人材のタレントマネジメントは、これまでの人事施策との違いが分かりづらい。結局のところ、「一人ひとりのタレントを活かす」ことに優先順位を置いて、意図的かつ体系的に施策推進しているかどうかその分かれ道だ。

データ至上主義は魔法の杖か

タレントマネジメントという言葉から、アセスメントやバルスサーベイ、エンゲージメントサーベイ、あるいは、ピープルアナリティクスなどを思い浮かべる方も多いのではないだろうか。カタカナ言葉で新鮮味もあり、メディアで取り上げられることも多い。人材データ管理に特化したタレントマネジメントシステムは普及も進んでいる。実態調査2020ではシステム活用中の企業が約半数であり、導入中や選定中の企業を加えると7割がタレントマネジメントシステムの活用に前向きだ。

数あるタレントマネジメントの定義から目的を要約すると、「経営戦略上の必要人材をいかに確保、開発するか」、あるいは「従業員の人材をいかに発掘、活用するか」といった方法論にあるように思う。方法論については、データ重視の流れにあることは確かだ。方法論の観点からは、タレントマ



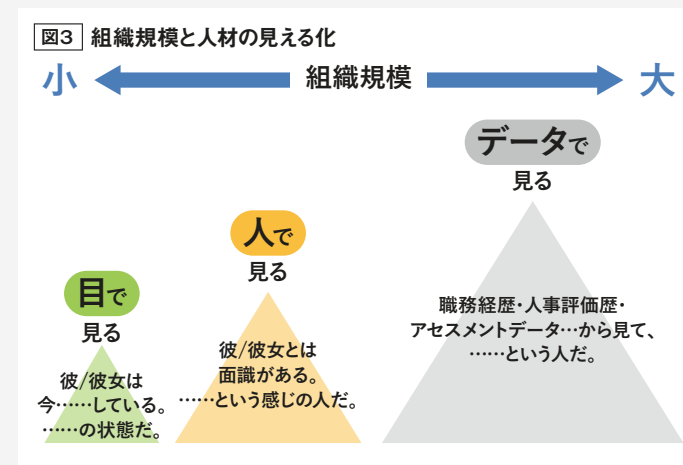
実現するということでもないだろう。少なくとも適材適所には個人意志の反映が不可欠だと思える。基本的に経営ポジションを望む大勢の人の中から選抜していく「次世代経営人材のタレントマネジメント」とは異なり、「中間層人材のタレントマネジメント」は、従業員一人ひとりのためのものという意味合いが強いかもしれない。

本人ニーズ重視の配置は企業成長の「見えざる手」か？

実態調査2020で人事異動の端緒を尋ねたところ、各部門の人員要請を起点とし

ネジメントとは「Old・3K(記憶・経験・勘)ではなく、New・3K(記録・傾向・客観性)で人事を行おうとする試み」であるということもできる。

「一人ひとりのタレントを活かす」ためには、各人がどのようなタレントを持っているのか、それが職務で実際に活かされているのかどうか、個人や組織の状態をモニターしたり分析したりする必要があることはいうまでもない。従業員の人数が多いと、各人を直接把握するには物理的な限界がある。一旦は何かデータを通じて把握するしかない(図3)。



て人事部門が人材をマッチングさせる「異動先部門ニーズ」を頻度1位に挙げた企業が6割超。一方で、自己申告、社内公募、フリーエージェント制など、ポジションは会社ニーズだが、誰が異動するかは何か「本人ニーズ」によるものが3割弱と、すでに人事異動者のうちの3〜4人に1人は本人ニーズによって異動していることが分かった(図5)。特に初級管理職以下の階層では異動に際して本人ニーズを重視しているとのコメントも目立った。

配置なので、キャリアプランニングでよくいわれるMUST(やらなければならないこと)、CAN(できること)、WANT(やりたいこと)の組み合わせの妥当解を探らなければならぬわけだが、中間層人材については会社主導のMUST+CANでは成り立たず、今後はWANT重視の流れになっていくように思えてならない。

それで企業としてうまくいくのかということが気になる方も多いかもしれない。おそらく、本人ニーズ重視、WANT重視を推し進めていくと、配置は公募制、すなわちオープンポジションに対して従業員が応募するというかたちが主流になる。要するに、人事異動は社内転職市場化するということだ。その背景には、一人ひとりが自分のキャリアプランを重視し、その実現を最大限追求していけば、配置における市場原理が働き、企業全体の利益につながっていくはず

現実には、大半の企業は各種の人材データを拡充しつつある段階で、本格的な分析はまだこれからのようだが、この分野はさまざまなツールの進化もあって熱心に取り組む企業が増える傾向にある。しかし、データを集めて分析するだけではタレントマネジメントにならない。肝心なことは、それらのデータや分析結果を適正配置につなげられるかどうかだ。適正配置を企業目線で見た場合は「適所適材」だが、従業員目線で見た場合には「適材適所」だ。職務と人材のマッチングといったとき、企業目線ではまず人材の職務適性にフォーカスされる。その意味で、データは適所適材の精度向上に寄与するに違いない。一方、従業員目線では人材「自分」であり、「自分」の中には職務とは直接関係がない諸々の事柄も含まれる。むしろ、働き方にさまざまな選択肢が増えている昨今では、各人のキャリアプランに占める「個人事情(個人意志・個人都合)」の割合は職務適性より大きいのではないだろうか(図4)。配置し、職務の成果が上がってこそその適正配置だ。とすると、従業員のエンゲージメントが欠かせず、会社主導の人事ローテーションでは自ずと限界がある。数多くの従業員の人材データを相応の粒度で収集し、メンテナンズすることには、思いのほかコストがかかる。もちろん、やるに越したことはないが、データを揃えて分析すれば適所適材/適材適所がすべて

だという「見えざる手」とでもいえるような仮説があるのではないだろうか。「従業員全体がイキイキしていなければ会社はイキイキしない」と言い換えてもよいかもしれない。「次世代経営人材」「戦略的ポジション人材」は、トップダウンで人材プールを編成し、サクセッションプランを実現していく選抜型のタレントマネジメントだ。一方で、「中間層人材」は、公募制を軸に回していく一人ひとりのキャリアプランを重視したタレントマネジメントだ。この両者を組み合わせたいハイブリッド型が全社員を対象とするタレントマネジメントの明日の姿なのだろう。

図5 人事異動の年間規模と端緒

- 年間の異動件数はおおむね社員数の2割前後
- 人事異動端緒の頻度1位は「異動先部門ニーズ」が6割超(11/18社)、「本人ニーズ」も3割弱(5/18社)を占める
- 中間層人材については「手挙げ(本人ニーズ)」重視の流れ

年間の人事異動者数は？					
社員数の10%未満	1社	10~20%	4社	20~30%	3社
人事異動の端緒として多いものは？					
頻度1位	異動先部門ニーズ	11社	本人ニーズ	5社	人事(経営)主導 2社
頻度2位	人事(経営)主導	6社	異動先部門ニーズ	2社	本人ニーズ 3社
頻度3位	本人ニーズ	3社	異動先部門ニーズ	1社	-



# はたらくことを通じて 幸せを感じる効果

金本 麻里 パーソル総合研究所 研究員



Profile.

総合コンサルティングファームに勤務後、人・組織に対する興味・関心から、人事サービス提供会社に転職。適性検査やストレスチェックの開発・分析報告業務に従事。調査・研究活動を通じて、人・組織に関する社会課題解決の一翼を担いたいと考え、2020年1月より現職。

「人が幸福に生きるにはどうすればよいのか」「幸福に生きることでどのような良い効果があるのか」といった問いを探求する「幸福学」が、近年注目を集めている。人が感じる「主観的幸福感」は、古代ギリシャ・ローマの時代から探求されてきたが、本格的に科学的な研究が始まったのは1980年代からである。その後、2000年代から、先進国の経済成長の鈍化に伴う人間的な満足感を重視する価値観へのシフトや、ポジティブ心理学の台頭が相まって、研究が盛んに行われるようになった。ただ、幸福学研究は欧米を中心にわれ、日本で職業生活における幸福を扱った学術研究はまだそう多くはない。そんな中、パーソル総合研究所では、「はたらく人の幸福学研究」を実施し、2020年7月に1回目の研究結果を発表した(※1)。この研究結果では、はたらくことを通じた幸せと不幸せの要因を導出し、「はたらく幸せの7因子／はたらく不幸せの7因子」として定義した(図1)。加えて、はたらくことを通じて幸せを感じること(以下、はたらく幸せ実感)が、個人や所属組織のパフォーマンス、ひいては企業業績を高めることが示唆された。ただし、これは1回限りの横断調査の結果のため、幸せがパフォーマンスを高めるのか、それともパフォーマンスが幸せを高めるのか、といった因果関係については不明確であった。そこで今回、その因果関係を明らかにすべく、企業を対象にした実証

メントや、組織コミットメントを測定し、マネジメントする施策が注目されているが、はたらく幸せ実感は、両者に先行するベースとなる心的状態であり、両者を高めるためにも改善が必要だと考えられる。

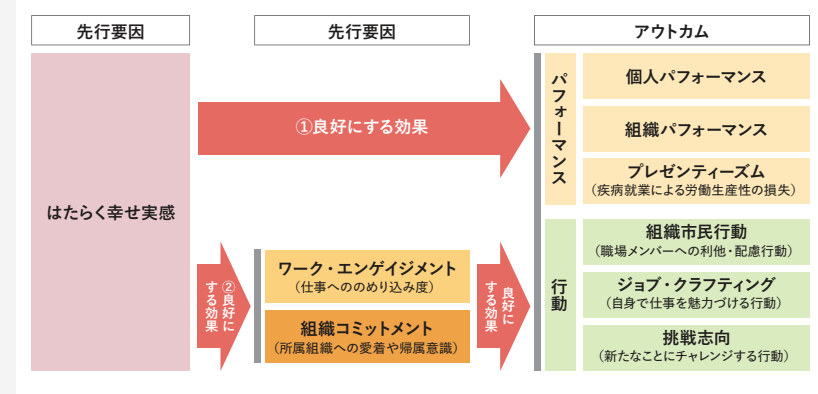
### 価値観への影響や波及効果も確認

なお、今回の調査では、はたらく幸せ実感が価値観にもたらす影響や、人から人への波及効果についても確認できている。

まず価値観への影響については、はたらく幸せ実感が高まると、「幸せにはたらくことが重要だ」と思うようになるという因果関係が確認できた。また、はたらく不幸せ実感が高まると、「はたらく上で、不幸せを回避することは、それほど重要ではない」と思うようになる(麻痺してしまう)という因果関係があることも分かった。つまり、価値観によつて本人が自身の「はたらく上で、不幸せ／不幸せ」をコントロールできるわけではなく、置かれた境遇の「幸せ／不幸せ度」に応じて本人の価値観が変化するということだ。従業員の「はたらく幸せ」を重視する経営を行う場合、「実感」が現時点での指標と考えれば、従業員の「はたらくことを通じた幸せ／不幸せ」に対する「価値観」は、遅行指標としてのKPIにもなり得ると考えられる。

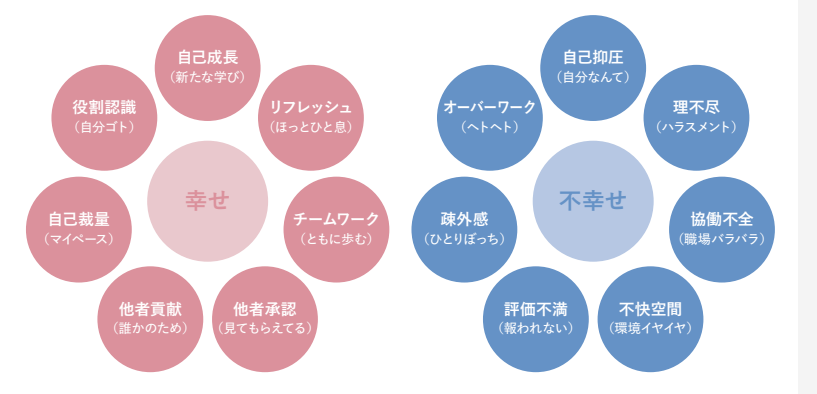
また、幸福学の先行研究では、1マイル

図2 「はたらくことを通じた幸せ」のパフォーマンスへの影響や既存概念との関係



以内距離に住む幸せな友人を持った人は、幸せになる確率が25%アップするなど、幸せが人から人へ「伝染」することが示されている(※3)。この伝染する現象が、「はたらくことを通じた幸せ」に関して、企業内部で生じていることも示唆された。この結果は、同じ部署のために、仕事内容や残業時間といった職場環境が類似していることによる効果ではなく、「幸せ／不幸せ実感」が人から人へと伝染する効果を示している。このこと

図1 はたらく幸せ／不幸せをもたらす各7つの因子



研究として縦断調査(※2)を実施した。

### はたらく幸せ実感が パフォーマンスを高めていた

調査の結果、はたらく幸せ実感や、はたらく幸せ因子が先行要因となつて、「個人や所属組織のパフォーマンス」を高める、また「プレゼンティーズム(疾病就業による労働生産性の損失)」を低下させるといった因果関係が明らかになった(図2の①)。加えて、

職場メンバーへの利他・配慮行動である「組織市民行動」や、自身で仕事を魅力づける「ジョブ・クラフティング」、新たなことにチャレンジする「挑戦志向」といった、組織や仕事に対するポジティブな行動も、はたらく幸せ実感やはたらく幸せ因子によって促進されることが明らかになった。

すなわち、従業員の「はたらくことを通じた幸福を追求することが、福利厚生としての意味合いだけでなく、パフォーマンスの向上といった経営上の利益をもたらすことが定量的に確認できた意義深い結果といえる。

### ワーク・エンゲイジメントや 組織コミットメントに先行

また、はたらく幸せ実感は、ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメントの先行要因となつていることも分かった(図2の②)。ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメントから幸せ実感への逆の効果は、先の実感と比較して弱いか、効果が見られなかった。さらに、ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメントが、パフォーマンスやポジティブな行動傾向を高めていたことから、はたらく幸せ実感の増大が、ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメントの増大を介して、パフォーマンスやポジティブな行動を促していることが示唆された。

近年、サーベイによつてワーク・エンゲイジ

### 非財務指標のひとつとして有効

経営戦略として、本来実現されるべき従業員の幸せを実現し、結果として利益につなげていくとする「幸福経営」という考え方が以前から提唱されているが(※4)、今回の研究結果からも、はたらくことを通じた幸せ／不幸せは、企業が目指すべき非財務指標のひとつとして有効であることが明らかになった。

第1回目の研究結果から、はたらく幸せ実感を高め、不幸せ実感を低下させるためには、職場の「はたらく人の幸せの7因子／不幸せの7因子(14因子)」の改善が効果的であることが明らかになった。

また、この14因子を測定するサーベイも無償で提供している(※5)。ぜひ、職場や自分自身の14因子の状態を測定し、はたらくことを通じて幸せになるためには、何が足りないのか、何が充足しているのかを把握し、打ち手につなげていただきたい。

※5

**はたらく人の幸せ／不幸せ診断**  
(Well-Being at Work Scale: WaW77)  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/activity/spe/well-being-survey/>

※3 Fowler et al. (2008) Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study, BMJ 2008; 337:a2338  
※4 前野隆司、小森浩志、天外尚朗 (2018) 「幸福学×経営学 次世代日本型組織が世界を変える」(内外出版社)

※1 「はたらく人の幸福学プロジェクトサイト」では、1回と2回の研究結果をご覧いただけます。⇒ <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/activity/spe/well-being/>  
※2 縦断調査：いくつかの社会的因子の間の因果関係を調べるために、同一の調査対象者に対して一定の間隔をおいて同じ質問を繰り返して行う調査





Profile.

大手市場調査会社にて10年以上にわたり調査・分析業務に従事。定量・定性調査や顧客企業のID付きPOSデータ分析を担当したほか、自社内の社員意識調査と社員データの統合分析や働き方改革プロジェクトにも参画。2018年より現職。

# 人材データ活用の4つのフェーズと意思決定に組み入れるための道筋とは

砂川 和泉 パーソル総合研究所 研究員

図3 企業のデータ活用の4フェーズ

	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4
分析したいと思っていない	9.1%	35.5%	24.1%	16.9%
分析したいができていない	300名未満が49.3%	300名未満が37.7%	5,000名以上が28.0%	5,000名以上が37.8%
特徴的な課題認識	-	人材不足 リテラシー不足	データ活用目的の 不明瞭さ	組織間の断絶
保有データ	少ない 人事データのみ	中程度 人事データ +採用・育成データ	多い 人事データ +採用・育成データ +ワークスタイルデータ	多い 人事データ +採用・育成データ +ワークスタイルデータ
一元管理データ	少ない	少ない	中程度	多い
分析レベル	-	-	簡易な分析	高度な分析

近年、デジタルトランスフォーメーション(DX)の機運が高まる中、人材マネジメントの領域においても、「生産性向上」「戦略人事への転換」「人事業務・施策のレベルアップ」といった観点から人材マネジメントの効率化・高度化に向けたデジタル活用が進んできている。その中でも、ビープルナリティクスと呼ばれる人材に関するデータの分析は、人材マネジメントにおけるデジタル活用の要ともいえ、注目を集めている。

パーソル総合研究所が2020年7月に実施した「人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査2020」では、従業員100名以上の企業の41.0%が既に人材データを使った何らかの分析を実施していることが明らかになった。

一方で、人材データの分析をしている企業の実に半数以上が、分析結果を企業の意思決定に活用できていないことも分かった。手間暇かけて分析を実施しているにもかかわらず活用できていない理由はどこにあるのだろうか。また、活用するためには、どのようにするべきなのだろうか。具体的な調査結果を紹介しながら、その道筋について考えていきたい。

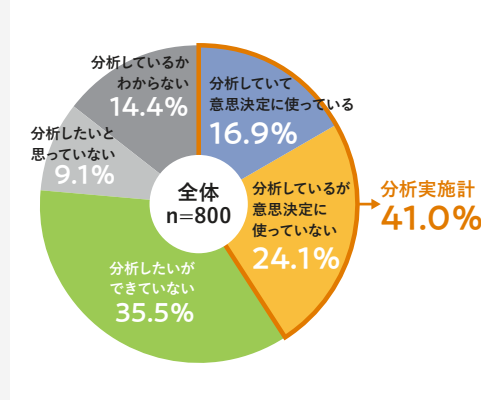
従業員数が多いほど分析実施率が高い  
しかし半数以上は意思決定に未活用

人材データの活用状況を具体的にみて

「分析したいと思っていない」は16.9%にすぎない。「分析しているが意思決定に使っていない」と合わせると、分析を実施している企業は41.0%に上るが、分析実施企業の半数以上が分析結果を意思決定に活用できていない(図1)。また、人材データを「分析したいができていない」は35.5%を占め、分析意図はあるが踏み出せていない企業が多く存在していることが分かる。

従業員規模別に見ると、従業員数が多い企業ほど分析を実施している割合が高く、従業員5,000名以上の企業の58.7%が分析を実施している。一方で、従業員5,000名以上の大企業であっても分析を実施している企業の51.4%が意思決定に使用せず、意思決定への活用に対して課題を感じているものと推察される(図2)。

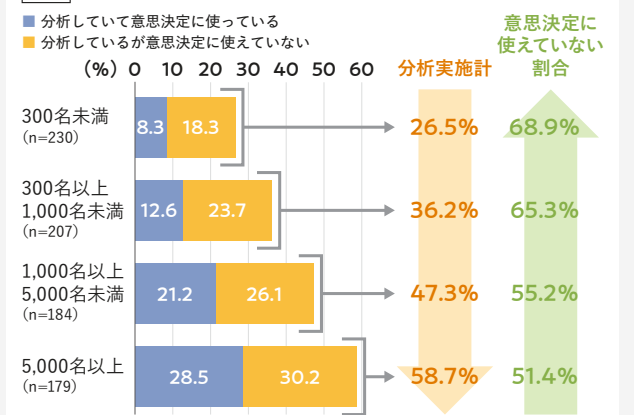
図1 人材に関するデータ分析実施状況



「分析したいができていない」は35.5%を占め、分析意図はあるが踏み出せていない企業が多く存在していることが分かる。

従業員規模別に見ると、従業員数が多い企業ほど分析を実施している割合が高く、従業員5,000名以上の企業の58.7%が分析を実施している。一方で、従業員5,000名以上の大企業であっても分析を実施している企業の51.4%が意思決定に使用せず、意思決定への活用に対して課題を感じているものと推察される(図2)。

図2 従業員規模別のデータ分析実施状況



ここで興味深いのは、フェーズ3になって「データ活用目的の不明瞭さ」が課題となることだ。初めは、人材不足やリテラシー不足に目が行き、何とか分析を開始してみるが、実際に分析を始めると、活用目的が不明瞭であることから意思決定に活用できず、行き詰まりを感じるようになるのかもしれない。

〈フェーズ4〉分析を意思決定に活用できている段階になると、データの一元管理も進んでおり、高度な分析も手掛けている傾向が見られる。しかし、データを一元管理して高度な分析さえすれば意思決定に活用できると考えるのは尚早だろう。意思決定に活用できている企業だからこそ、より活用するために、課題に応じて必要なデータを整備したり、高度な分析にチャレンジしたりするなど、必要に応じた良いフィードバックループが機能している可能性も考えられる。

なお、フェーズ4では「組織間の断絶」が課題として認識されていることも特徴だ。意思決定に活用できている企業であっても、組織間の協力を得て分析結果を施策に落とし込んでいくなど、さらなる活用の余地が残されていることがここから読み取れる。

**目的の明確化と必要データの一元管理がファーストステップ**

人材データの分析をする以上、目指すべきは分析を意思決定に活用できているフェーズ4の段階に到達することである。では、そのためには何から手をつけるとよいのか。

それには、やみくもに分析を開始せず、まず「活用目的を明確にすること」だ。目的が明確であれば必要なデータが明らかにになり、そのデータの一元管理を進めることにもつながるだろう。さらに、課題に応じたデータ整備や分析にフォカスすることができ、課題解決につながっていくのではないだろうか。

例えば、「活躍する社員の特性から、求める人材像を明確化したい」という目的であれば、基本的な社員属性や評価情報といった人事情報に加え、保有スキルデータやコンピテンシー等の人材アセスメントデータも合わせて見ていく必要が生じ、それらのデータを統合的な分析ができる形に整える必要がある。よく聞く話として、データ自体はあるも

では、分析意図があるにもかかわらずできていない理由や、分析結果を意思決定に活用できない理由は何か。人材に関するデータ活用のフェーズを4つに分け、調査結果を基に各フェーズの特性と課題をまとめた(図3)。4つのフェーズとは、〈フェーズ1…分析したいと思っていない〉、〈フェーズ2…分析したいという意図はあるが分析に至っていない〉、〈フェーズ3…分析に取り組んでいるものの意思決定に使えない〉、〈フェーズ4…分析して意思決定に使っている〉、である。

まず、〈フェーズ1〉分析したいと思ってい

意思決定への障壁は、「活用目的」「データの管理方法」「分析レベル」



## パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらく、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。人々がどのように働き、成長をどう捉えどう実感しているかを調査した「働く10,000人の成長実態調査2021」、はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらく方を探る『はたらく人の幸福学プロジェクト』」、「日本的ジョブ型雇用」の在り方における現実解を提言する『「日本的ジョブ型雇用」転換への道』など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご利用ください。



## 機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。  
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.17 2021.08

発行人 渋谷 和久  
編集長 木下 学  
研究調査 小林 祐児、岩本 (久保) 慧悟  
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、団 遊  
執筆 宮内 健、梅原 光彦、児玉 奈保美  
写真 井上 洋平、寺島 由里佳  
表紙イラスト 渡辺 鉄平  
デザイン 今井 梨津子  
校閲 ディクシオン株式会社  
制作 アソブロック株式会社  
印刷 日経印刷株式会社  
発行日 2021年8月23日

発行 株式会社パーソル総合研究所  
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5  
パーソル南青山ビル

**パーソル総合研究所**  
<https://rc.persol-group.co.jp>

**メルマガ／Facebookページのご案内**

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

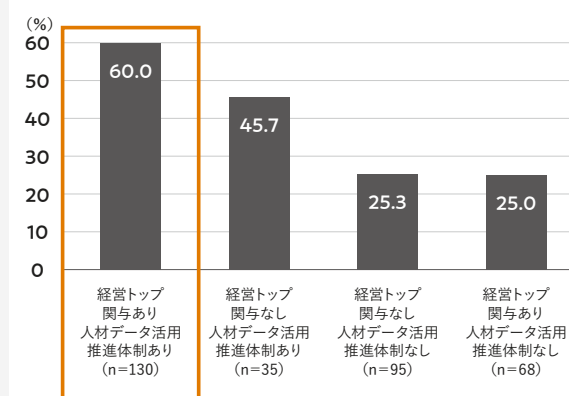
メルマガ(無料)登録はこちらから <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

※本誌制作にご協力いただいた皆様には、新型コロナウイルス感染対策に配慮の上、取材撮影させていただきました。  
注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

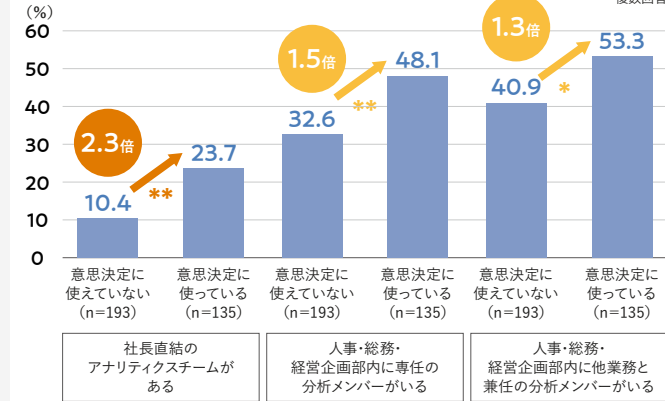
202108-01

図4 分析実施企業のうち、意思決定に活用できている割合



次に着手すべきは、「経営トップの関与のもと人材データ活用推進体制を整備すること」だ。経営トップの関与、および、データ活用推進体制の整備が意思決定への活用にもどるよう影響するのを見てみると、経営トップの関与と人材データの活用推進体制がさらなるドライバーとなる。次に着手すべきは、「経営トップの関与のもと人材データ活用推進体制を整備すること」だ。経営トップの関与、および、データ活用推進体制の整備が意思決定への活用にもどるよう影響するのを見てみると、経営トップの関与と人材データの活用推進体制がさらなるドライバーとなる。

図5 分析体制



分析を意思決定に活用できている企業には及ばないことから、やはり、人材データの活用推進体制の整備とトップの関与は両輪で進めていくことが重要であるといえる。では、分析を意思決定に活用できている企業ではどのような分析体制を取っているのか。調査によると、活用できていない企業と比べて、社長直轄のアナリティクスチームを設置している割合が高く、2.3倍の水準となっている(図5)。このことからトップの関与のもと専任の体制を作ることが意思決定への活用にも有効であることが見てとれる。

「ヒト」は企業の競争力の源であり、デジタル活用による人材マネジメントの効率化・高度化が企業の競争力を高めることはいうまでもない。そして、意思決定に資するデータ分析こそ、人材マネジメントにおけるデジタル活用の要であり、勝つための人事の土台である。

分析を意思決定で活用するために、まずはデータ活用目的を明確にし、その上で必要なデータを二元管理し、適切な分析手法を選択することで統合的・複合的観点から自社の課題解決に活かしていくこと。そして、スモールスタートによる成功体験を積み重ねながら、経営トップの関与と人材データの活用推進体制の整備の両輪をドライバーとする。今回の調査データからも裏付けられた道筋である。

意思決定に資する分析が企業競争力を高める

「ヒト」は企業の競争力の源であり、デジタル活用による人材マネジメントの効率化・高度化が企業の競争力を高めることはいうまでもない。そして、意思決定に資するデータ分析こそ、人材マネジメントにおけるデジタル活用の要であり、勝つための人事の土台である。

分析を意思決定で活用するために、まずはデータ活用目的を明確にし、その上で必要なデータを二元管理し、適切な分析手法を選択することで統合的・複合的観点から自社の課題解決に活かしていくこと。そして、スモールスタートによる成功体験を積み重ねながら、経営トップの関与と人材データの活用推進体制の整備の両輪をドライバーとする。今回の調査データからも裏付けられた道筋である。



## TECH PLAY だから出来る エンジニアが活躍できる組織づくり

1000 回以上の勉強会企画  
運営実績による

### テックコミュニティ ネットワーク

エンジニアが活躍出来る  
組織作りのための

### テックカルチャーの 深い理解

## エンジニアが活躍できる 組織づくりをフルサポート

### DX & HR 領域に特化した コンサルティング支援

TECH PLAY  
**PRO**

テックカンパニーを牽引 / 支援してきた  
実践者 (PRO) と、TECH PLAY コンサ  
ルタントによる、地に足のついた  
DX コンサルティングサービスを提供

### 実践者から学ぶ、 実践型育成プログラムを オーダーメイドでご提供

TECH PLAY  
**ACADEMY**

テクノロジー領域のエキスパート人材  
(ソフトウェアエンジニア,  
プロダクトマネージャー, etc) の  
社内育成をフルカスタマイズでご支援

### 成長できる環境の 外部発信

TECH PLAY  
**BRANDING**

エンジニアに、あの企業で働きたい  
と思ってもらう、对外情報発信を企画  
から運営までワンストップでご支援

For more info



詳細なサービス内容はこちらから資料請求ください  
【最新の事例提供】無料相談受付中

<https://hubs.ly/H0QptyH0>

