



NEWS RELEASE

2019年9月30日

「デジタル人材定着に向けたアンケート調査」 デジタル人材の定着には、上司の選定とワークライフバランスの推進が重要 ～多様化するデジタル人材の活用に向けて～

株式会社NTTデータ経営研究所

株式会社NTTデータ経営研究所(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:川島祐治、以下 当社)は、NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社(本社:東京都品川区、代表取締役社長:塚本良江)が提供する「NTTコム リサーチ」登録モニターを対象に、「デジタル人材定着に向けたアンケート調査」(以下、本調査)を実施しました。

昨今、日本企業は、デジタルテクノロジーを活用し、事業の業績やドメインを抜本的に変革する取り組み「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に注力しています。DXの取組のなかで、企業は、DXを推進できる「デジタル人材」の確保に向け、様々な育成施策・採用施策を講じています。しかし、デジタル人材はマーケットにおいて比較的少数である一方、転職流動性が高いため、企業が育成・採用へ投資しても、意図に反して流出することが課題となっています。

上記状況を踏まえ、リテンションの観点で、国内の「デジタル人材」を対象に意識調査を実施しました。

調査の結果、デジタル人材の転職流動性の高さは確認されたものの、デジタル人材の中には転職意向がなく企業への定着を志向する層も40%程度存在することが判明しました。転職意向のない層を分析した結果、育成したデジタル人材の定着には、評価をはじめとする人事制度の整備や、オフィスや通信環境といったハード面の環境整備に加え、デジタル人材の上司となる人材の選定が重要であることが確認されました。また、採用したデジタル人材においては、その志向に関わらず、ワークライフバランスの充実化がデジタル人材の定着に繋がることを確認されました。

今回の調査から、デジタル人材の定着に必要な要素が明らかとなり、企業にとって時間とパワーがかかることも明らかになりました。本調査の結果は、DX推進に向けた人材戦略策定において、興味深い示唆を与えるものと考えております。

【本調査におけるデジタル人材の定義】

本調査では、一般的なDXに関連する技術・サービス・手法へのかかわりを、デジタル人材の判定項目として設定。

いずれか一つでも、社内もしくは社外から認められているレベルと回答した対象者を『デジタル人材』と定義した。

※ 経済産業省が定める『IT人材』(=IT企業及びユーザ企業情報システム部門に所属する人材)とは異なる(注)

カテゴリ	デジタルスキル	実務経験
デジタル技術とよばれる 計算機科学・情報処理 工学の先端技術	クラウド技術	デジタル人材 非デジタル人材
	VR・AR等バーチャル技術	
	ビッグデータ分析	
	人工知能技術	
	ブロックチェーン技術	
DX施策として 取り上げられることの多い サービスやプロダクト	DX施策としてのサービスのオンライン化・モバイル化	業界で認知されるレベルのエキスパート 社内または所属団体で認知されるレベル 実務経験がある 知っているが実務経験はない 知らない
	データ分析基盤の構築・活用	
	DX施策としてのAPI開発・利用	
	スマートファクトリ	
	RPA	
	マーケティングテクノロジー	
	Xtechサービス開発	
	IoT機器およびIoT機器を活用したサービス	
	DX施策としての3Dプリンタ	
	DX施策としてのドローンを利用したサービス	
DX推進に有効とされる 手法・方法論	UXデザイン	
	アジャイル開発 DX施策推進のためのPoC実施	

(注) 出典:経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果を取りまとめました」

<https://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160610002/20160610002.html>

【調査結果サマリー】

近年、テクノロジーの進化に伴い、グローバル全体でデジタル化が急速に進んでいる。とくに、日本企業はデジタルテクノロジーを活用し、事業の業績やドメインを抜本的に変革する取り組み「デジタルトランスフォーメーション (DX)」に注力している。

企業の DX の推進において、デジタルテクノロジーの知見と経験を持った「デジタル人材」が必要となる。

しかし、「デジタル人材」は人材マーケット全体で不足しており、人材不足によって DX 推進が阻害されている企業も見受けられる。

本調査の結果から、デジタル人材は、デジタルテクノロジーに親和性が高いといわれる 20 代～40 代の社会人でも、「デジタル人材」の存在は 10% 程度であることが分かった。(図 1)

デジタル人材が不足する状況の中、日本企業は、デジタル人材を確保するために様々な対策を講じている。例えば、デジタル人材のための高額な報酬体系を用意し、採用強化を図ったり、独自の教育プログラムを作成し、育成強化を図ったりしている^(注1)。

これまで、様々なレポート・研究では、デジタル人材転職流動性の高さが指摘されている^(注2)。DX が中長期に及ぶ取組になることを考慮すると、デジタル人材の定着性の低さにより、企業として DX 推進が困難な状況になっている。

上記状況を踏まえ、企業がデジタル人材を定着させ、DX 推進に彼らを活用するために何が必要となるのだろうか。

前述の通り、デジタル人材の転職流動性や志向性に着目したリサーチデータは少なくなく、「デジタル人材は転職が当たり前で、スキルアップと報酬を志向する」^(注3)とされてきた。

本調査では、転職流動性や志向性をより詳細に確認するため、デジタル人材の特徴と併せて、仕事やスキル、キャリアに対する志向性を調査した。

調査の結果、デジタル人材の多くは転職を経験しており、加えて、今後の転職意向も高いことが確認できた。とくに、デジタル人材の約 1/3 は、直近 1 年以内の転職を考えていることが判明した。(図 2) また、仕事に求める条件として、高額な報酬と、企業のブランド力、自由な働き方を重視する傾向にあった。

上記事実から、デジタル人材の転職流動性の高さが原因となり、採用によるデジタル人材の確保を狙う企業は、自転車操業的に新たなデジタル人材を採用し続けなければならない。さらに、採用を目的としてデジタル人材を惹きつけるには、通常の採用よりも多くの投資が必要になると推測される。

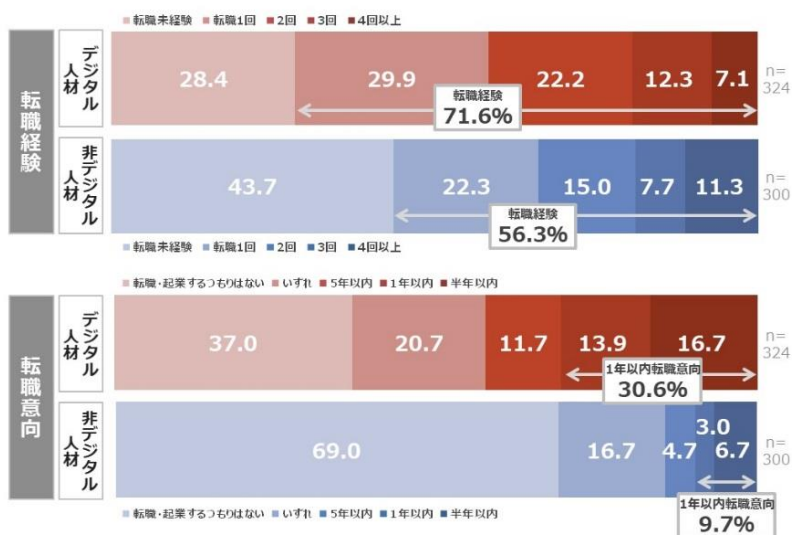
一方、デジタル人材には、転職意向がなく、就業中の企業に定着したいと考えている層が 4 割弱存在していることが確認された。この層は、デジタル人材としての要件は満たしながらも、現在の企業に定着しようと考えている。

そこで、転職意向のないデジタル人材の、仕事に対する志向性や就業環境を確認することにより、企業が自社で育成したデジタル人材と、採用したデジタル人材、それぞれの観点で、デジタル人材の定着に必要な要素を分析した。

図 1: デジタル人材のボリューム n=4,815



図2: デジタル人材と非デジタル人材における、転職経験と転職意向

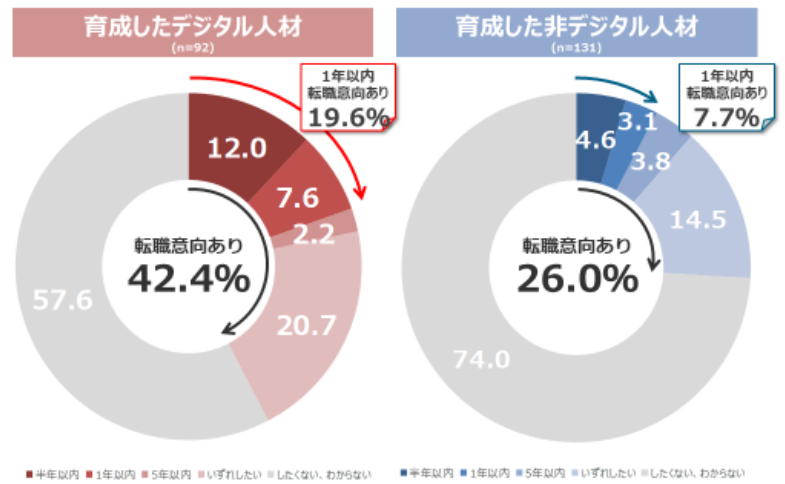


■育成の観点

育成されたデジタル人材(転職経験のないデジタル人材)のうち、転職意向あり層の割合は42%(1年以内転職意向率は20%)で、非デジタル人材の26%(1年以内転職意向率は8%)と比較すると格段に高い。(図3)

デジタル人材の転職流動性の高さから、デジタル人材育成の重要性は説かれることが多いが(注4)、育成した人材も同様に転職流動性が高く、企業に定着させることが難しい。企業が、育成したデジタル人材を定着させるためには何が必要になるだろうか。

図3: 育成したデジタル人材／非デジタル人材における転職意向比較



本調査で、育成したデジタル人材における転職意向あり層／なし層を比較した結果、年齢や業種などの属性情報には大きな差が確認できなかった。一方、年収面では、転職意向なし層の方が、あり層と比較して、1.3 倍もの年収を得ていることが確認された。(図4)

加えて、転職意向あり層／なし層の「満足度」に大きな差異が確認された。「満足」のスコアには大差が見られないものの、「不満」に大きな差があり、一部の項目には倍以上乖離していた。(図5) 特に、転職意向あり層は、現職の「人材」と「評価」に大きな不満を抱えており、具体的には、人材面では「尊敬できる上司」を、評価面では「能力の高い社員の昇進」と「頻繁なフィードバック」を求めていることが確認できた。

図4: 育成したデジタル人材における、転職意向あり層／なし層の属性比較

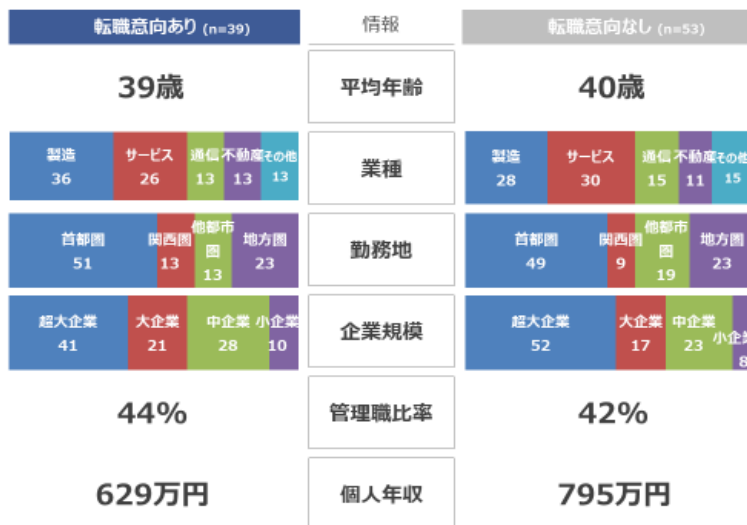
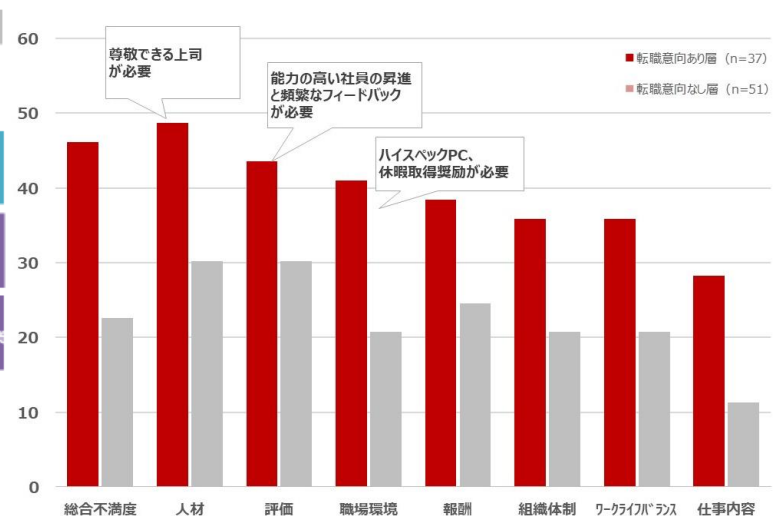


図5: 育成したデジタル人材における、転職意向あり層／なし層の、現職への不満度



以上の結果より、育成したデジタル人材の定着には、DX 推進役となるデジタル人材の登用だけに目を向けるのではなく、彼らを束ねる側の人選にも配慮し、優秀なマネージャー・リーダーを配置する必要があることが分かった。

一方で、育成したデジタル人材のうち、転職意向あり層は、なし層と比較して、年収が低いことから、定着させるためには少し先を見据えた評価が効果的と考えられる。具体的には、企業が必要なデジタル人材だと感じた場合、結果の有無にかかわらず、昇格・昇給ができるような制度・措置を施行したほうがよい。昇進・昇格や給与額の増加が、デジタル人材にとって評価を感じ取れる指標になり、定着へと結びつくからである。

しかし、人事制度に関する施策には、施行までに時間がかかる可能性がある。そこで、育成したデジタル人材の転職意向を抑える短期的な打ち手として、「職場環境」にも着目したい。育成したデジタル人材の転職意向あり層は、「職場環境」にも不満を抱いている。彼らは「職場環境」に対し、「休暇取得奨励」と並び、「ハイスペック PC の配布」や「会社の所有するコンピュータリソースへの自由なアクセス」を求めている。転職意向を緩和するための打ち手として、インフラ面で実働上ストレスを感じさせない配慮を行うことで、デジタル人材の転職を、“延命”できる可能性がある。

■採用の観点

採用したデジタル人材(転職経験のあるデジタル人材)は、直近の転職動機により、自身のスキルアップや目標達成といった上昇志向を持って転職した層(上昇志向型)と、スキルアップや大きな目標達成を転職目的に置きつつも、ワークライフバランスを求めて転職した層(ワークライフバランス型)の2パターンに分類できる。

後者のうち、現在転職意向がない層(なくなった層)は、ワークライフバランスの満足度が高いという結果が確認できた。現職場のワークライフバランスに満足していれば、今後の転職意向が低下し、不満があれば、引き続き転職を志向する、という構造が推察できる。(図6)

続いて、上昇志向型のデジタル人材の定着について考察する。

スキルアップを志向する上昇志向型のデジタル人材を惹き続けるために、企業側は、常に彼らのスキルを育成・成長させられる機会・仕事を提供し続ける必要があるように思える。しかし、企業が常に最先端のデジタルテクノロジー動向を追い、彼らに業務機会を与え続けることは困難である。本調査の結果から、上昇志向型のデジタル人材のうち、転職意向がない(なくなった)層は、仕事内容には満足しているものの、自身の評価やキャリア開発にはそこまで満足していないことが確認された。転職意向がない(なくなった)層が最も満足しているものは、ワークライフバランスと職場環境であり、企業側は、彼らに対してスキル成長の機会提供を検討し続ける必要はないと推測される。(図7)

図6:ワークライフバランスを求めて転職したデジタル人材における、
転職意向あり層／なし層の、現職への満足度

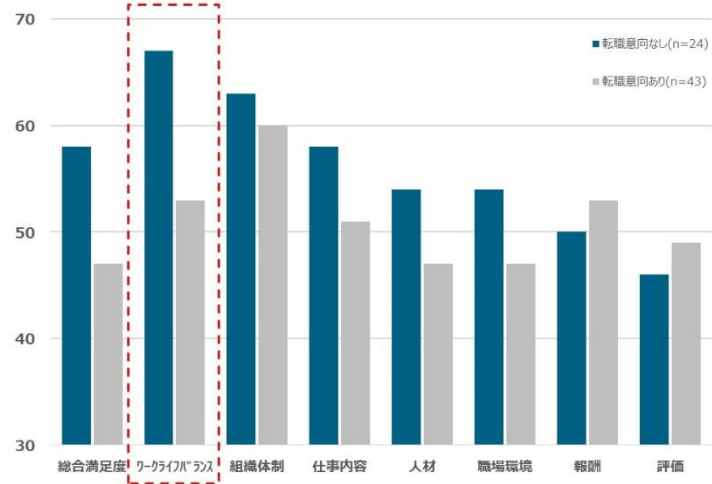
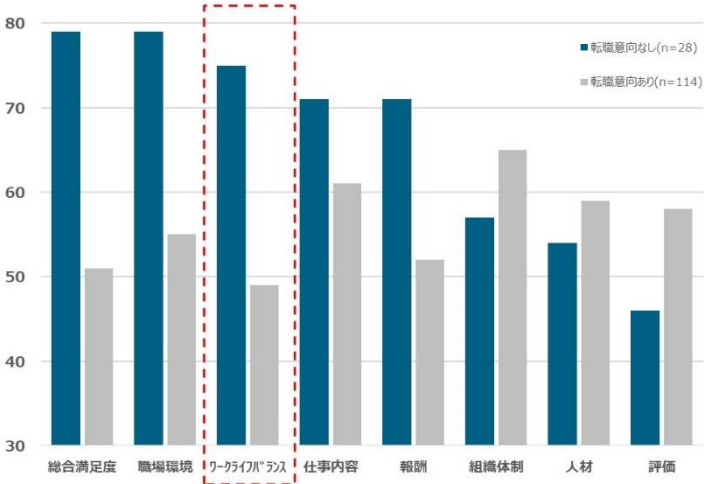


図7:ワークライフバランスを求めずに転職したデジタル人材における、
転職意向あり層／なし層の、現職への満足度



これまでの結果から、採用されたデジタル人材の志向に関わらず、ワークライフバランスが重要であることが分かる。デジタル人材に対して、これまでの既成概念にとらわれ、「上昇志向だろうし、彼らのスキルアップの名目で、大量の仕事をやってもらおう」と考えていては、人材定着に結び付かないことが示唆されている。

採用後のデジタル人材の定着は、企業の施策次第であることを述べてきたが、本調査の結果から、デジタル人材の採用プロセスにおいて、定着可能性を判別できる可能性のある要素を確認できた。一部に採用プロセス段階では検知が難しい特徴も存在するが、採用前のコミュニケーションで検知できる可能性も示唆されている。(図8)例えば、「外国語の活用」「海外に居住する」などを志向する人材は、定着可能性が低い。一方、仕事に対して知的好奇心を求め、団体保険や財形制度、家賃補助制度など福利厚生に興味を示す人材は、定着する可能性が高い。

図8:採用するデジタル人材のうち、定着可能性の低い人材とにおける、
定着可能性の高い人材の差異(仕事に対する志向性比較)

仕事に対して求めること		あり層となし層の ポイント差	転職意向 あり層	転職意向 なし層
定着可能性の 低い人材が 特徴的に求めること (n=157)	明確で替用できる経営ビジョンがある	17.7	35.0	17.3
	多様なバックグラウンドを持つ社員がいる	15.2	30.6	15.4
	外国語を使って働くことができる	14.0	19.7	5.8
	海外に住みたい	14.0	23.6	9.6
	休日や深夜帯など働きたいときに働くことができる	13.4	17.2	3.8
	他社よりも優れた製品・サービスをもつ	13.3	32.5	19.2
	外国人と働きたい	12.7	20.4	7.7
	同僚との絆があると感じる	12.0	25.5	13.5
定着可能性の 高い人材が 特徴的に求めること (n=52)	休暇取得が奨励されている	18.0	5.1	23.1
	魅力的な経営陣	13.6	15.0	28.8
	団体生命保険や財形など福利厚生プランを持っている	12.2	1.3	13.5
	個人や家族の生活を犠牲にしない	11.7	21.0	32.7
	仕事のベースに無理がない	10.5	31.8	42.3
	職場へのアクセスのよい都市・地区に住める	10.4	22.3	32.7
	キャリアアップの機会が設けられている	10.4	20.4	30.8
	仕事を通じて知的好奇心が満たされる	10.3	8.9	19.2

■DX 推進に向けた人材戦略

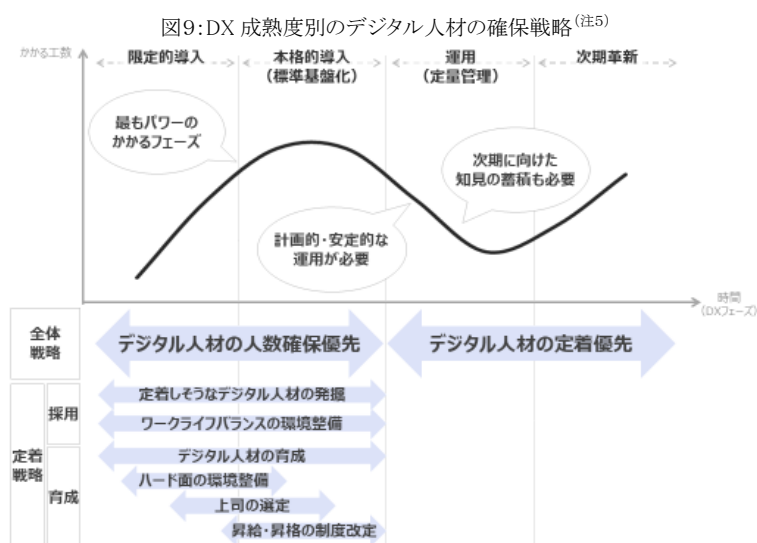
デジタル人材全体の市場ボリュームが小さい中で選り好みしては、人材を確保できず DX の推進開始段階から躓きかねない。そのため、立ち上げにパワーがかかる DX 開始のフェーズでは、スポットでもデジタル人材を採用・投入することで、よりスピーディな DX 立ち上げに踏み出すことも検討したほうがよい。(図 9)

例えば、DX の立ち上げフェーズでは工数確保を優先し、定着可能性の低いデジタル人材の採用も検討する。ただし、後任人材の採用と併せて業務内容が属人化しない仕組みの構築を進める必要がある。一方、デジタル人材を抱える外部企業に業務を委託する、もしくは、外部企業と協業することも考えられる。それにより、自社で流動的なデジタル人材の採用にかかるパワーを抑えつつ、DX の早期実現に注力することも可能になる。しかし、継続的な DX に取り組む場合、外部企業頼りにするのはではなく、自社内に知見を残す工夫が必要となる。

DX の立ち上げ後は、安定的かつ計画的な運用・管理が重要になるため、運用段階に入るまでに、転職流動性の低いデジタル人材を育成・採用することを薦める。ただし、育成・採用にあたり、流動性の低いデジタル人材が要望する制度や職場環境の整備が必要となる。

DX 推進初期には、DX の立ち上げばかりに意識を取られることなく、様々な部門と連携しながら、一歩先の運用段階を見据えた環境整備を進めることが肝要である。それにより、DX が進んだ段階では、一部のデジタル人材が流出しても、流動性の低いデジタル人材を中心に、自社の DX 推進・運用体制が築けるであろう。

このように、企業の DX の段階に合わせて、デジタル人材の特性を捉えた適切な体制を組むことが、DX 成功の秘訣と考えられる。



(注1) 出典:NTT データ「新サービスの創出のための新雇用区分の創設～外部人材の採用強化にむけた制度の新設～」

<https://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2018/120400/>

(注2) 出典:ガートナー「『デジタル人材』の見つけ方、育て方」

<https://www.gartner.com/japan/document/1197403?ref=solrResearch&refval=226692864&qid=>

(注3) 出典:ガートナー「2019 年の展望:日本におけるテクノロジー人材の将来」

<https://www.gartner.com/japan/document/1223205?ref=solrResearch&refval=223381692&qid=>

(注4) 出典:BayCurrent Consulting「デジタル時代を勝ち抜くための人材戦略」

<https://www.baycurrent.co.jp/our-insights/pdf/HR%20strategy%20in%20the%20digital%20age.pdf>

(注5) DX の成熟度は、IDC Japan「国内デジタルトランスフォーメーション(DX)成熟度に関するユーザー調査結果」(2018 年 3 月)を参考に作成した

https://www.nikkei.com/article/DGXLRSP473471_W8A300C1000000/

【本件に関するお問い合わせ先】

■ 報道関係のお問い合わせ先

株式会社NTTデータ経営研究所
コーポレート統括本部 業務基盤部 広報担当
伊達 雅之
Tel:03-5213-4016
E-mail: webmaster@nttdata-strategy.com

■ 内容に関するお問い合わせ先

株式会社NTTデータ経営研究所
企業戦略事業本部
ストラテジー&トランスフォーメーションユニット
高橋 昌太郎、大石 智史、加藤 知
Tel:03-5213-4130

【調査結果詳細】

調査概要.....	7
-----------	---

調査結果データ集

I. デジタル人材の市場ボリュームと転職流動性

I-1. デジタル人材の市場全体ボリューム	9
I-2. デジタル人材の属性別ボリューム(性別・年代・勤務地)	11
I-3. デジタル人材の転職経験	15
I-4. デジタル人材の転職意向	15
I-5. デジタル人材の現職への満足度	16
I-6. デジタル人材の働くうえで重視すること	17

II. デジタル人材の各セグメント別分析

II-1. デジタル人材のセグメント別ボリューム	22
II-2. セグメント別の属性(性別、年齢)	22
II-3. セグメント別の特徴(役職、職種、企業規模、年収)	23
II-4. セグメント別の現職への満足度.....	27
II-5. セグメント別の働くうえで重視すること.....	30
II-6. 転職経験のあるデジタル人材におけるセグメント別特徴.....	37

調査概要

- 調査対象：20歳～49歳の男女(NTTコム リサーチ アンケートモニタ^(※1))
- 調査地域：全国
- 調査方法：非公開型インターネットアンケート(自記式調査)^(※2)
- 調査時期：2019年03月08日～2019年03月15日
- 調査対象：以下の通り

【事前調査(スクリーニング)】

有効回答数：4,815 サンプル

回答者条件：全国20歳～49歳の男女のうち、正社員(経営者/役員含む)・公務員・団体職員・自営/自由業者

回答者割付：以下、表1の通り

表1：事前調査における回答者割付

	20代	30代	40代	合計
男性	97	739	2649	3485
女性	124	494	712	1330
合計	221	1233	3361	4815

なお、事前調査の結果は、平成27年国勢調査を元に、全国の20代～40代における有識者の性年代人口構成比に合わせて補正集計を行った。補正後の割付は以下、表2の通り。

表2：補正集計後の事前調査における回答者割付

	20代	30代	40代	合計
男性	572	943	1142	2657
女性	525	715	918	2158
合計	1097	1658	2060	4815

【本調査】

有効回答数：624 サンプル

回答者条件：全国20歳～49歳の男女のうち、正社員(経営者/役員含む)・公務員・団体職員・自営/自由業者
(一般層)、もしくは、上記条件にあてはまり、かつ、デジタル人材の条件にあてはまっている人

回答者割付：以下、表3の通り

表3：事前調査における回答者割付

	男性			女性			合計
	20代	30代	40代	20代	30代	40代	
一般層	39	66	69	41	57	60	332
デジタル人材	292						292

※「一般層」には「デジタル人材」が含まれている

【補足】

(*1) NTT コム リサーチ (<http://research.nttcoms.com/>)

NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社 (<https://www.nttcoms.com/>) が提供する、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービスである。自社保有パネルとして国内最大級の延べ 217 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、さまざまな市場調査ニーズに対応している。(モニターの人数は 2019 年 9 月現在)

(*2) 回答者の属性や回答結果は、回答者のアンケート上の自己申告に基づいている。

【調査結果の見方】

- ・ 小数点第 2 位以下は四捨五入して表記している。
- ・ 合計や差は四捨五入前の集計結果を用いて計算し、その結果を四捨五入して表示している場合があるため、表記数字が調査結果と厳密には一致しない場合がある。
- ・ 「一般層」のうち、「デジタル人材」の定義に当てはまらなかった人を「非デジタル人材」と呼称している。

調査結果データ集

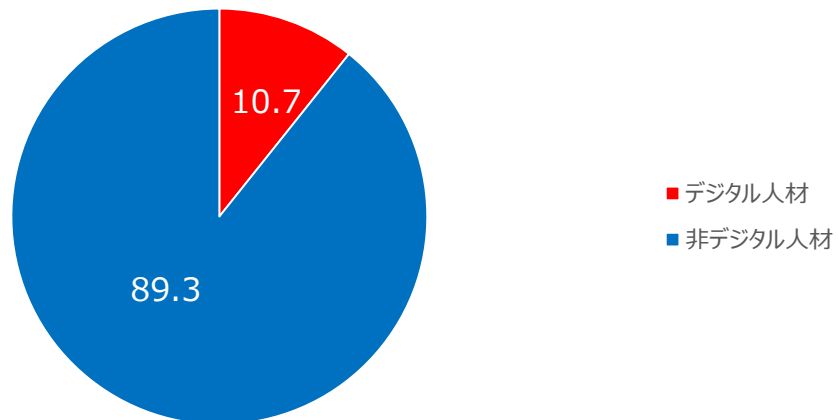
I 『デジタル人材』の市場ボリュームと転職流動性

I.1 デジタル人材の市場全体ボリューム

■ デジタル人材は、10 人に 1 人程度

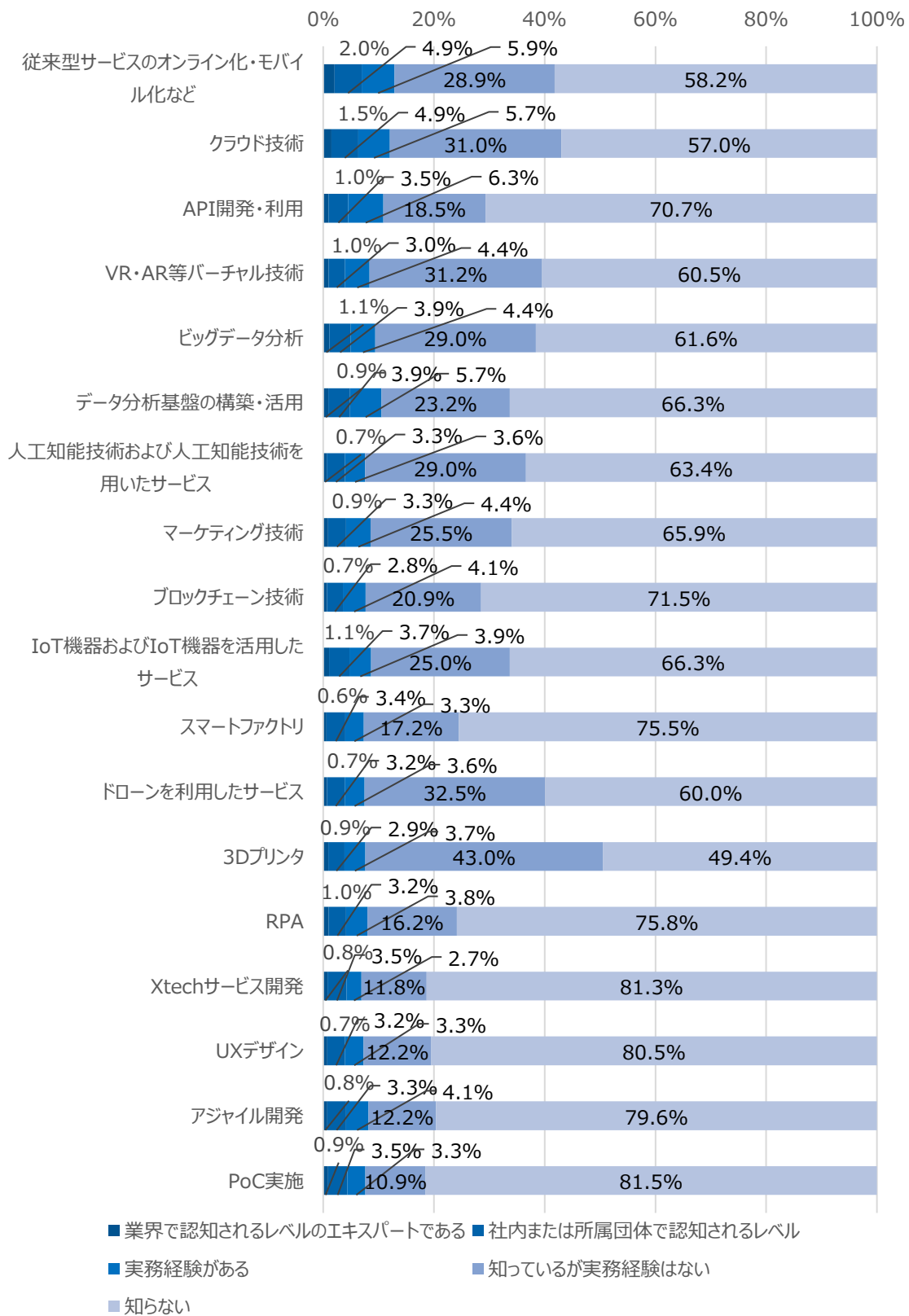
20 代～40 代の有職者（経営者・会社員・公務員）における、デジタル人材の割合は 10.7%で、非デジタル人材の割合は 89.3%であった。

【図表 I .1-1】デジタル人材の市場全体ボリューム (n=4,815)



各デジタルテクノロジーや DX 施策に関する実務経験は、約 7%～13%程度となった。もともと実務経験の多かったスキルは「DX 施策としての従来型サービスのオンライン化・モバイル化」の 12.9%で、もともと実務経験が少なかったスキルは「Xtech サービス開発」の 6.9%であった。

【図表 I.1-2】デジタル人材のスキル別ボリューム(n=4,815)

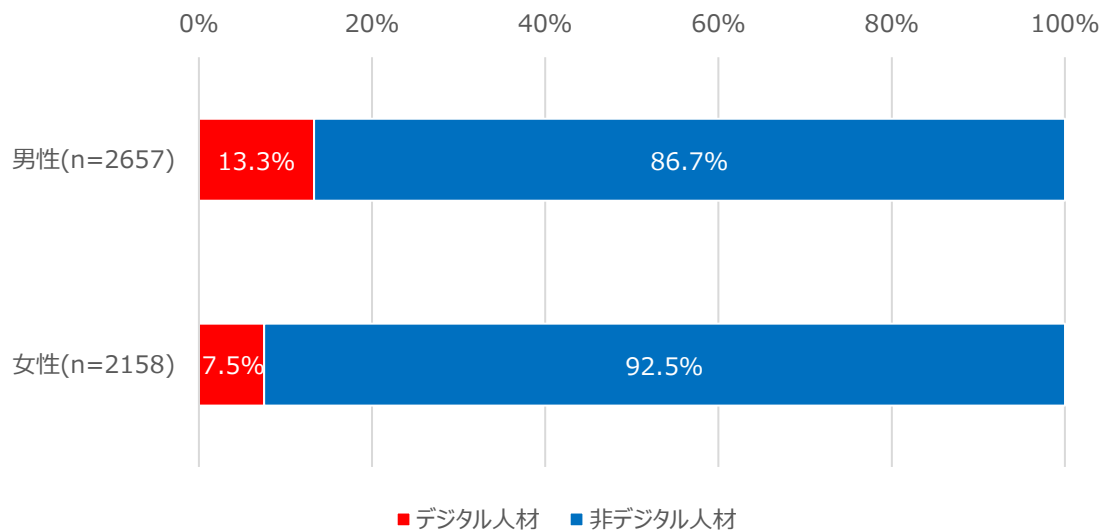


I.2 デジタル人材の属性別ボリューム(性別・年代別・勤務地)

■ デジタル人材は、若年層に多く存在

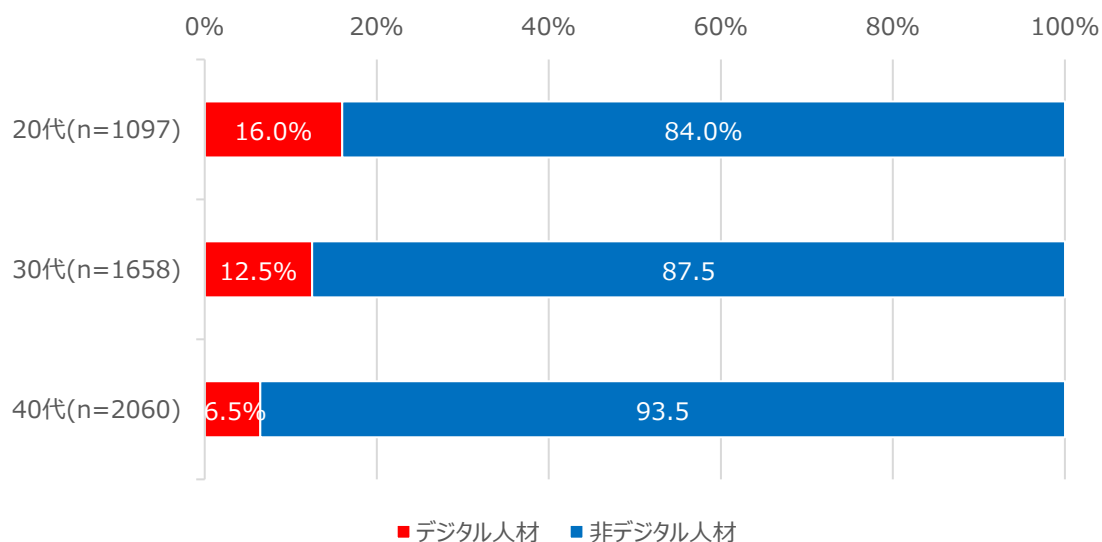
デジタル人材比率は男性で 13.3%、女性で 7.5%となり、男性の方に多く分布していることが分かった。

【図表 I .2-1】デジタル人材の性別ボリューム



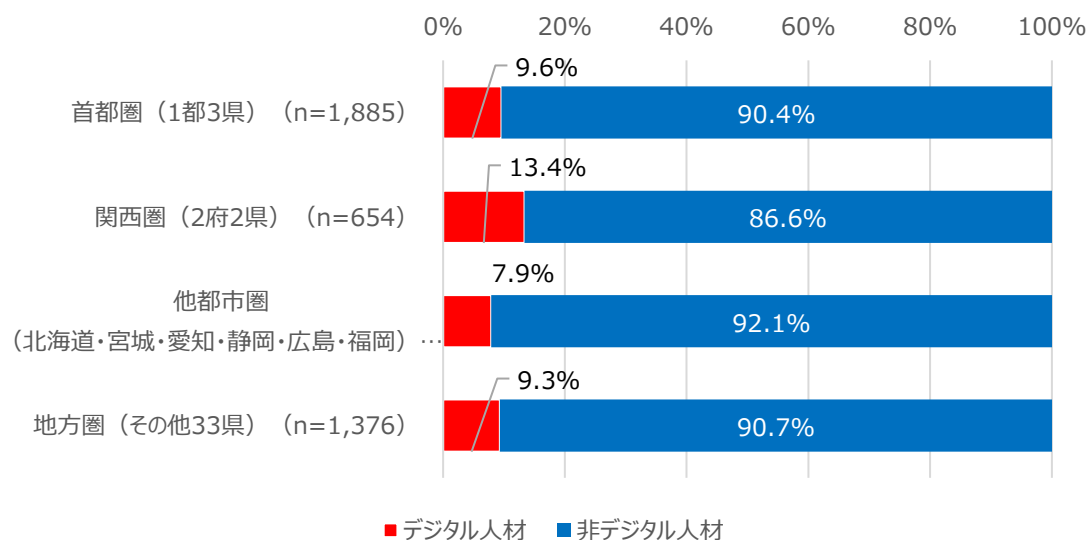
デジタル人材比率は、40代で 6.5%、30代で 12.5%、20代で 16.0%となっており、デジタルネイティブと言われる若年層に多く存在していることが分かった。

【図表 I .2-2】デジタル人材の年代別ボリューム



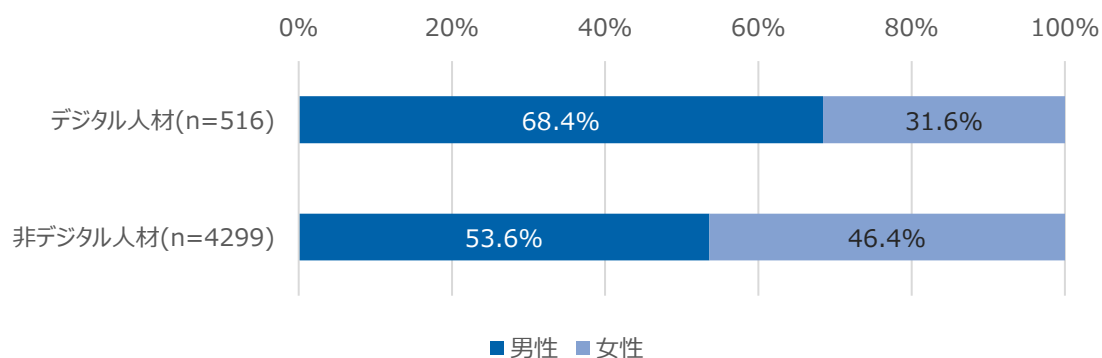
デジタル人材は、各地域に約 8%～13%の割合で存在しており、関西圏(13.4%)は若干多いものの、都心と地方で特徴的な差は見られなかった。

【図表 I .2-3】 デジタル人材の勤務地別ボリューム



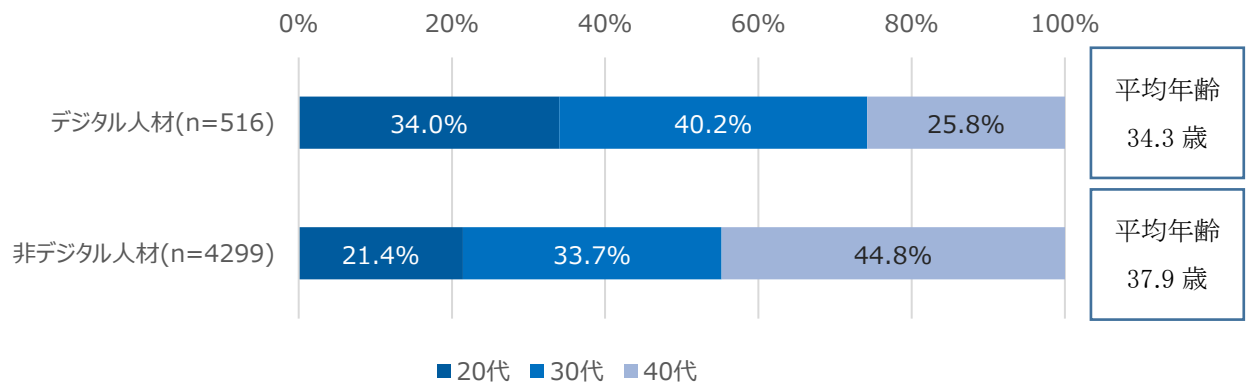
デジタル人材は、非デジタル人材と比べ、男性比率が高く、女性比率は 30%強にとどまっている。

【図表 I .2-4】 デジタル/非デジタル人材別の男女比率



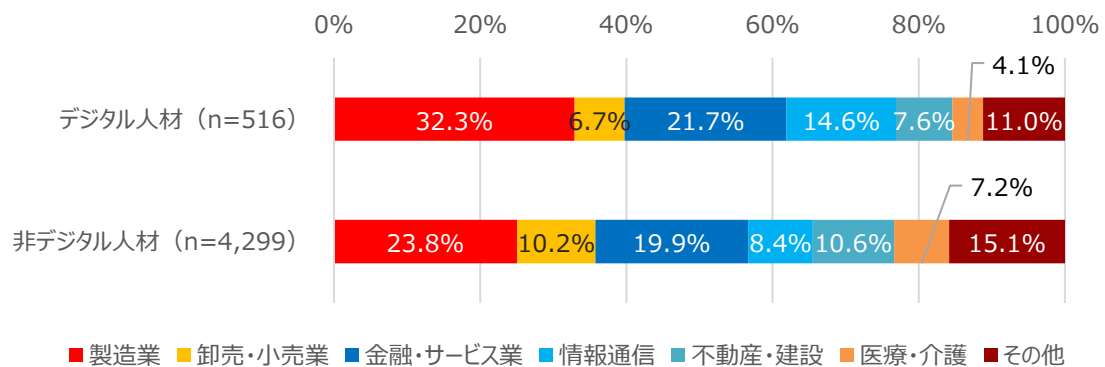
デジタル人材の平均年齢は 34.3 歳で、非デジタル人材よりも 4.6 歳若かった。

【図表 I .2-5】 デジタル/非デジタル人材別の年代比率



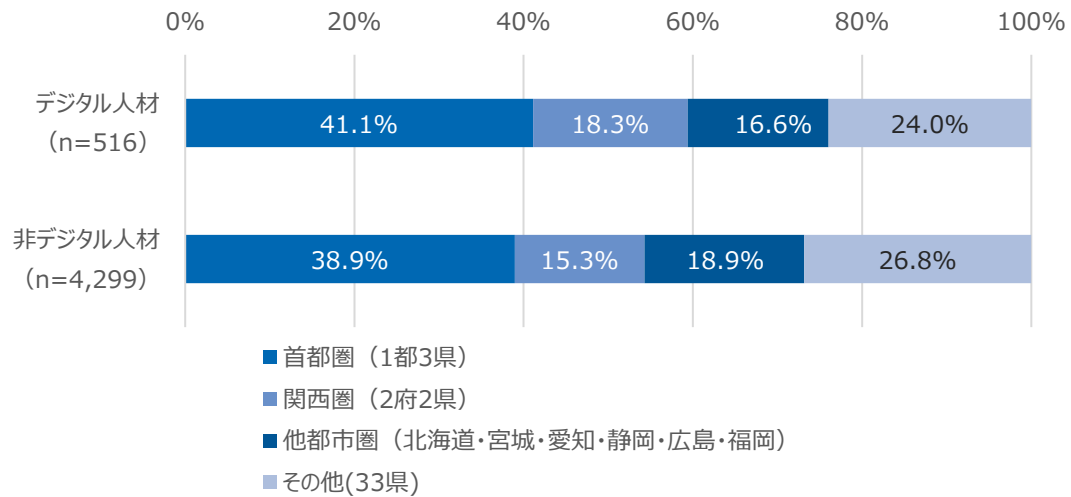
デジタル人材の業種は、製造業が 32.3%と最も多く、続いて、金融・サービス業が 21.7%、情報通信業が 14.6%であった。非デジタル人材と比較すると、製造業が 8.5%多く、卸売・小売業が 3.5%少ない結果となった。

【図表 I .2-6】 デジタル/非デジタル人材別の業種別比率



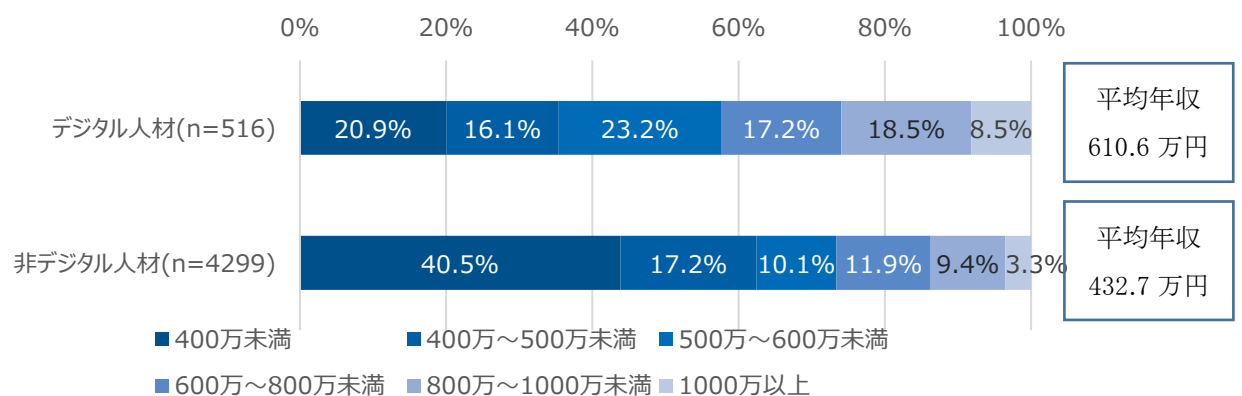
デジタル人材の勤務地は、非デジタル人材と比べ、各地域、若干の差はあるものの、大きな差は見られなかった。

【図表 I .2-7】デジタル/非デジタル人材別の勤務地比率



デジタル人材の平均年収は 610.6 万円で、非デジタル人材の年収 432.7 万円の 1.4 倍程度であり、高年収を得ていることが確認された。一方で、400 万円未満も 20.9%存在しており、全体的に年収が高いわけではなく、高収入層が非デジタル人材よりも多く存在する、という構造になっている。

【図表 I .2-8】デジタル/非デジタル人材別の年収比率

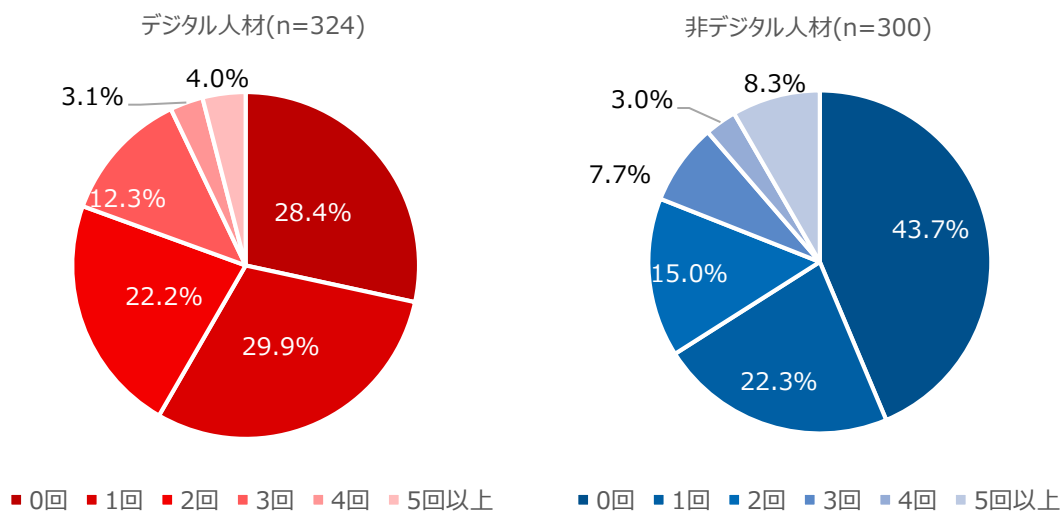


I.3 デジタル人材の転職経験

■ デジタル人材における転職未経験者(生え抜き層)は四分の一程度

デジタル人材のうち、転職経験のある人のボリュームは 71.6%で、非デジタル人材の 56.3%を上回った。

【図表 I .3】 デジタル人材の転職経験

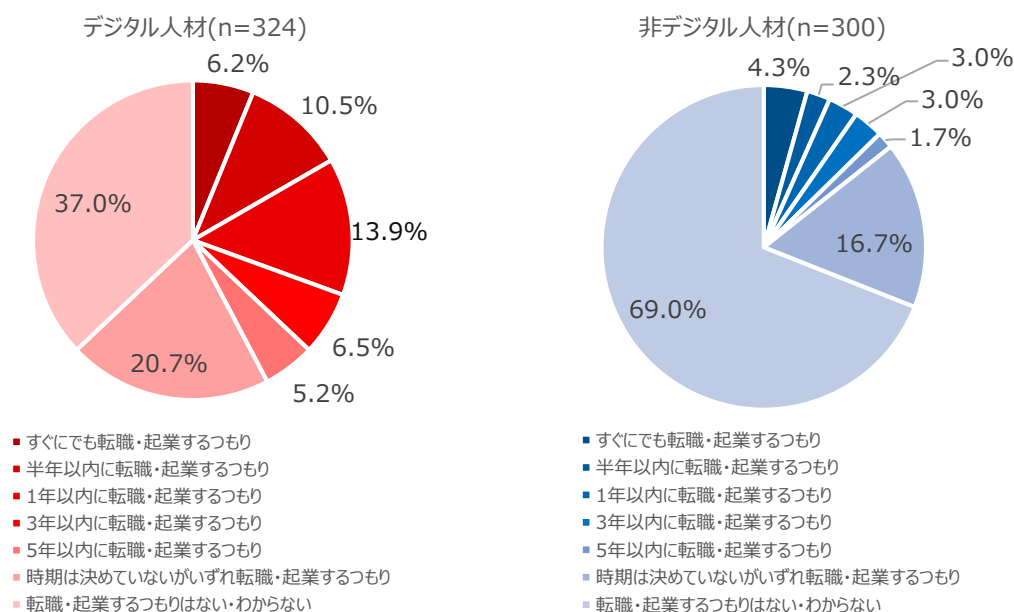


I.4 デジタル人材の転職意向

■ デジタル人材のうち、約 3 人に 1 人が、直近 1 年以内の転職意向あり

デジタル人材のうち、転職する意向のある人のボリュームは 63.0%で、非デジタル人材の 31.0%を大きく上回った。また、直近 1 年以内に転職する意向のある人のボリュームは 30.6%(非デジタル人材は 9.7%)で、約 3 人に 1 人が、直近 1 年以内に現職を離れようとしていることが分かった。

【図表 I .4】 デジタル人材の転職意向

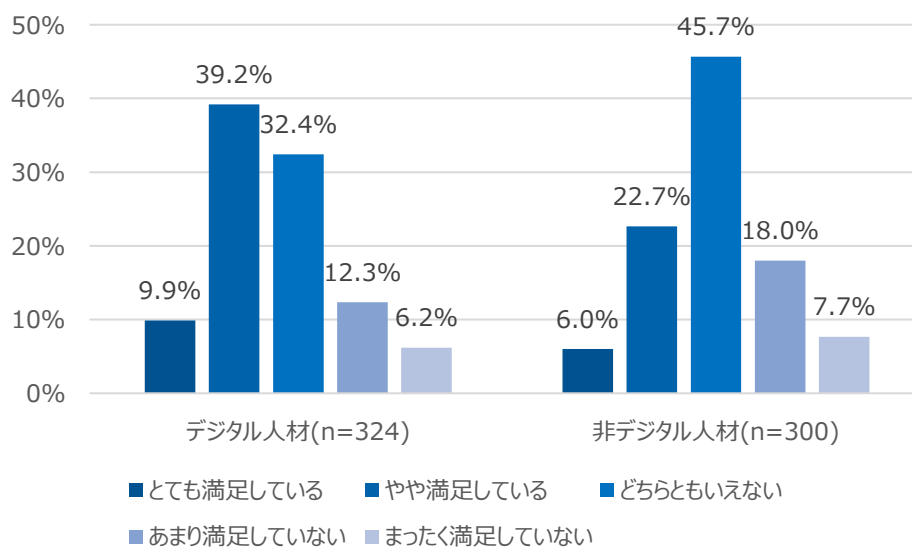


I.5 デジタル人材の現職への満足度

■ デジタル人材は、現職に満足している

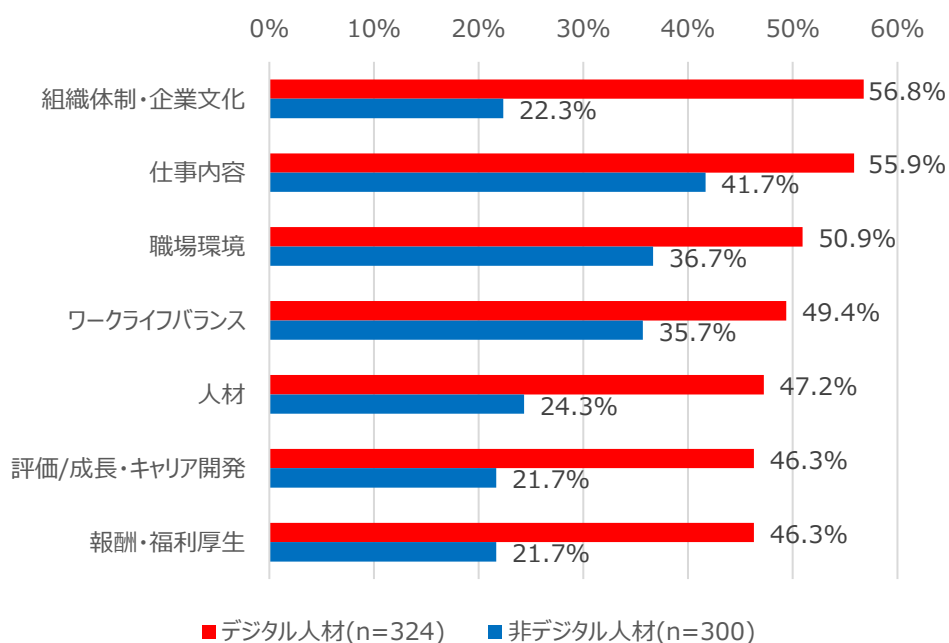
【図表 I.5-1】に示すように、デジタル人材の現職に対する総合的な満足度（「とても満足」と「やや満足」を足し上げたスコア）は 49.1%で、非デジタル人材の 28.7%を大きく上回った。【図表 I.5-2】に示すように、項目別で確認しても、全項目でデジタル人材の満足度が非デジタル人材の満足度を上回っており、デジタル人材は、非デジタル人材に比べ、現職に満足していることが分かった。

【図表 I.5-1】 デジタル人材の現在の勤務先での満足度（総合）



【図表 I.5-2】 デジタル人材の現在の勤務先での満足度（項目別）

※デジタル人材の満足度が高い項目降順



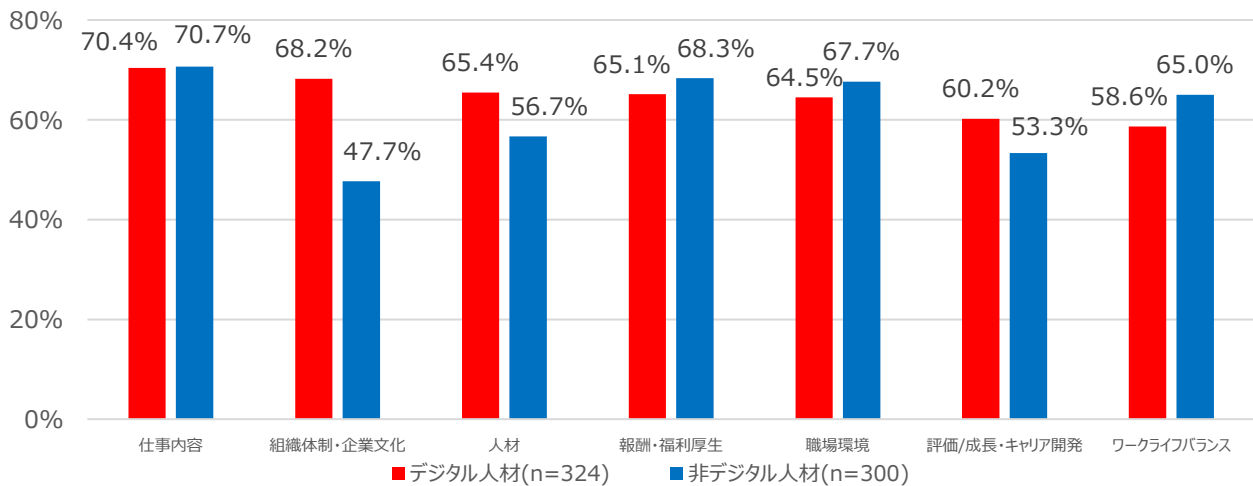
I.6 デジタル人材の働こうえで重視すること

■ デジタル人材は、総じて、上昇志向で、高額な報酬や、企業のブランド力、自由な働き方を求める

デジタル人材が働こうえで重視することは、「仕事内容」が70.4%でトップ。次いで「組織体制・企業文化」68.2%、「人材」が65.4%、と続いた。ただ、全項目が70%から59%のなかにおさまっており、どの項目も満遍なく重視されていることが分かる。

【図表 I.6-1】 デジタル人材の働こうえで重視すること

※デジタル人材の重視度が高い項目降順



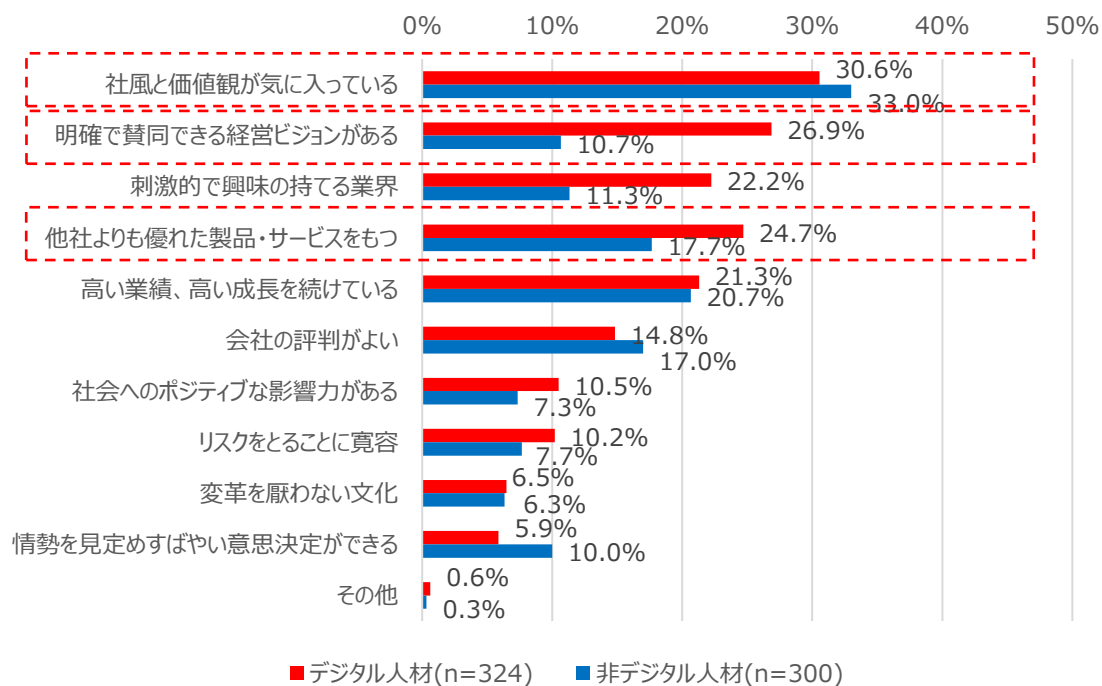
【図表 I.6-2】～【図表 I.6-8】に示すように、デジタル人材が働こうえで重視することを詳細に確認した。スコアが最も高かった三項目は、「賞与を除く給与額が高い(35.8%)」(非デジタル人材 35.7%)、「仕事のペースに無理がない(33.3%)」(非デジタル人材 33.7%)、「社風と価値観が気に入っている(30.6%)」(非デジタル人材 33.0%)となり、非デジタル人材と同様の傾向であった。

※「賞与を除く給与額が高い」について、重視する傾向はデジタル人材/非デジタル人材同様ではあるが、

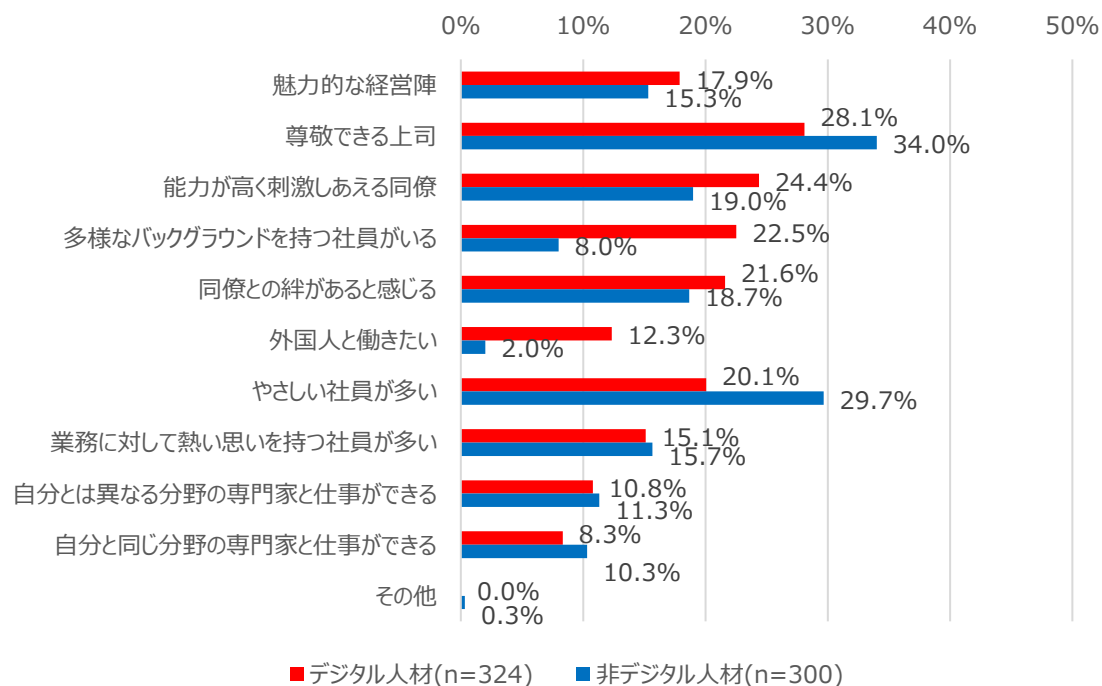
【図表 I.2-8】で示したように、現在のデジタル人材の年収は、非デジタル人材の1.4倍程度である。一方、それに次ぐ高いスコアとなった項目は「勤務時間・勤務場所のフレキシビリティ(30.2%)」(非デジタル人材 16.7%)、「明確で賛同できる経営ビジョンがある(26.9%)」(非デジタル人材 10.7%)、「スキル形成の機会が会社から提供されている(25.9%)」(非デジタル人材 12.0%)、「他社よりも優れた製品・サービスをもつ(24.7%)」(非デジタル 17.7%)で、非デジタル人材のスコアが低く、デジタル人材と非デジタル人材の志向性の違いを確認できる。

また、非デジタル人材が重視する項目として上位三項目にあがった「個人や家族の生活を犠牲にしない(53.0%)」(デジタル人材 30.2%)、「定期的な昇給が保障されている(41.0%)」(デジタル人材 12.0%)、「休暇取得が奨励されている(41.0%)」(デジタル人材 12.0%)は、デジタル人材のスコアが低く、大きな開きがあった。

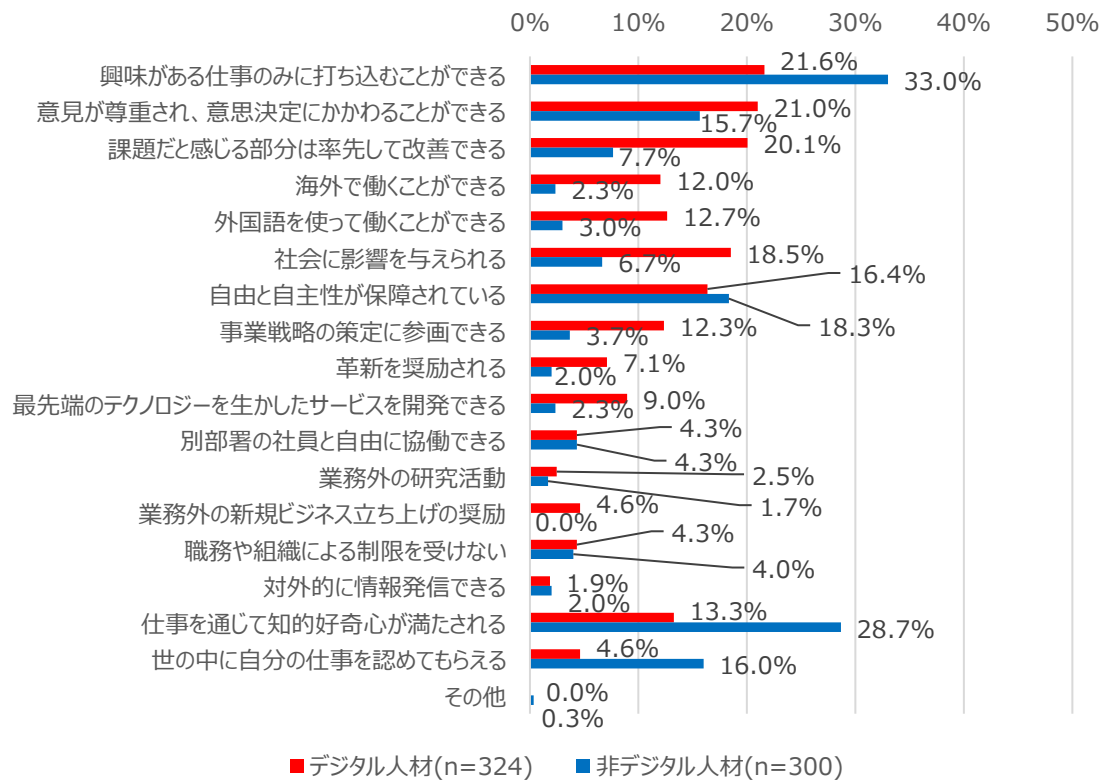
【図表 I.6-2】 デジタル人材が働くうえで重視すること(組織体制・企業文化)



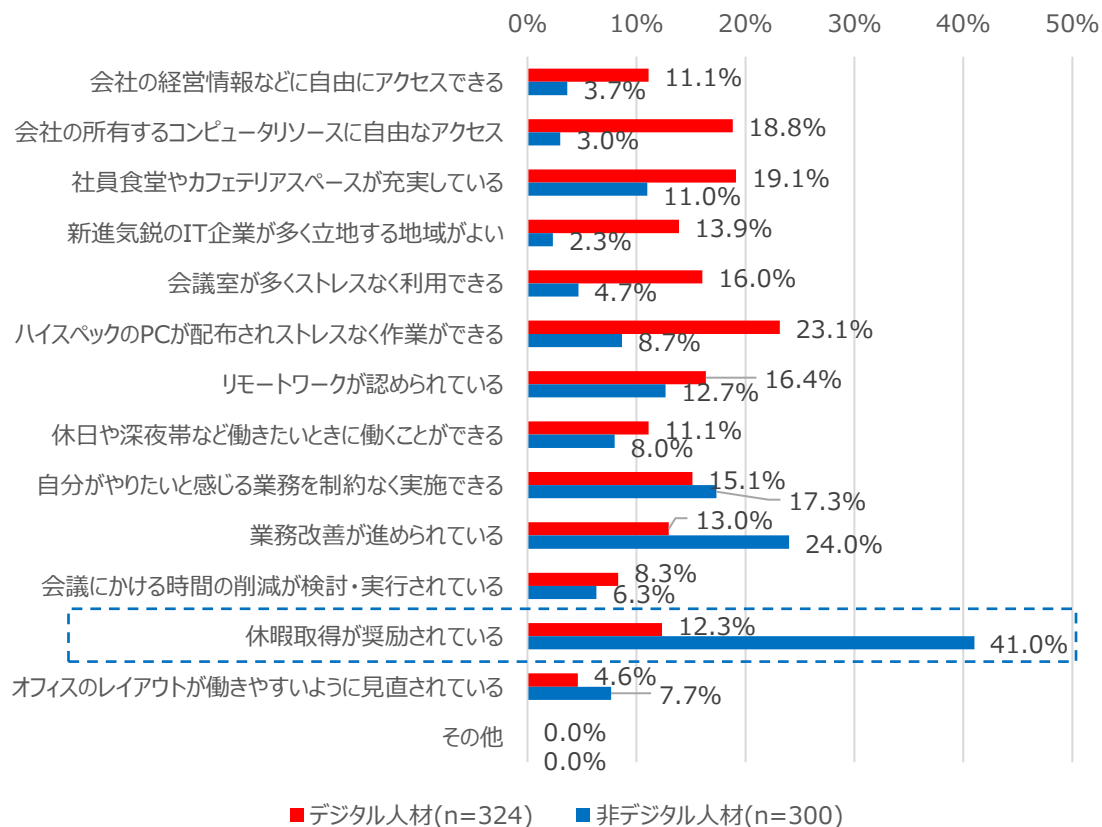
【図表 I.6-3】 デジタル人材が働くうえで重視すること(人材)



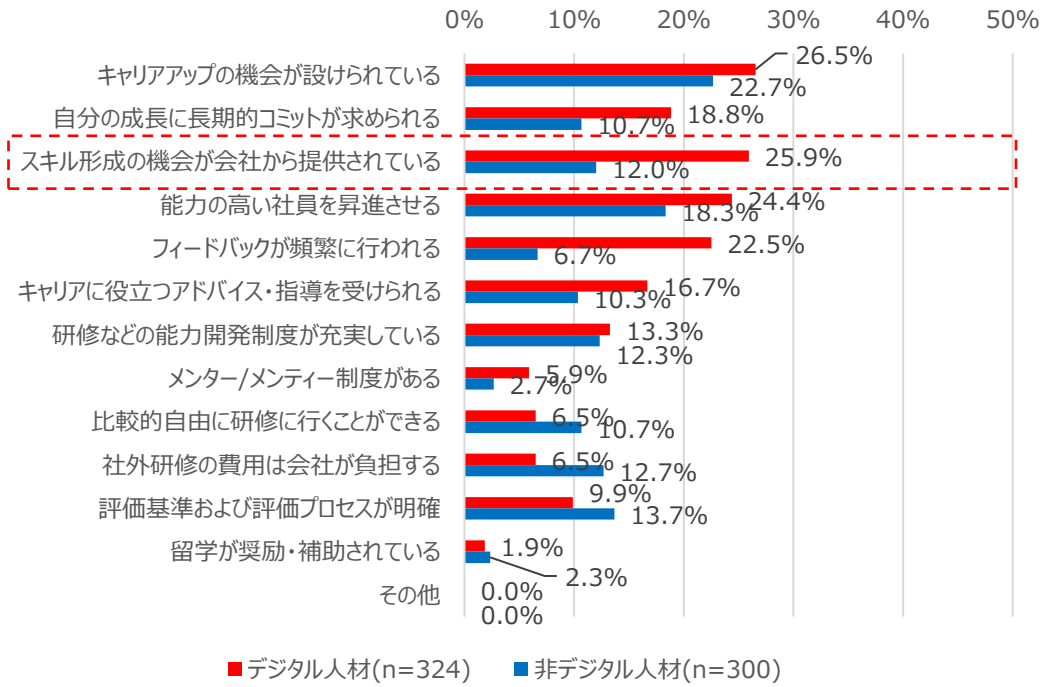
【図表 I .6-4】 デジタル人材が働くうえで重視すること(仕事内容)



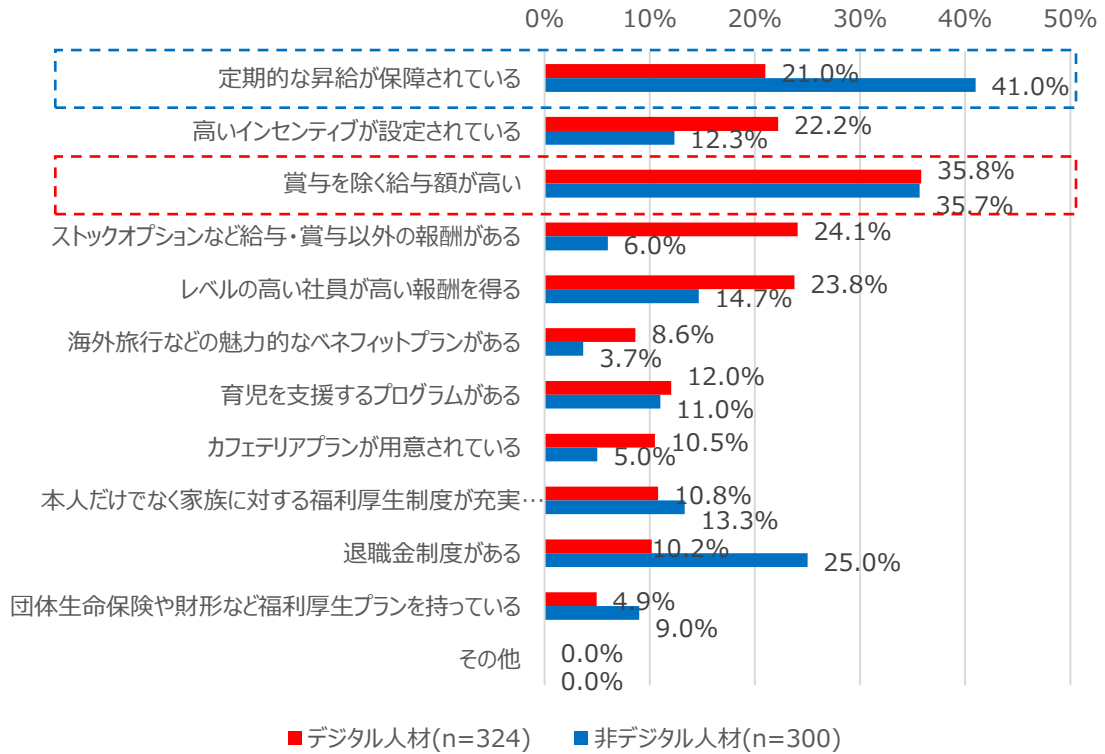
【図表 I .6-5】 デジタル人材が働くうえで重視すること(職場環境)



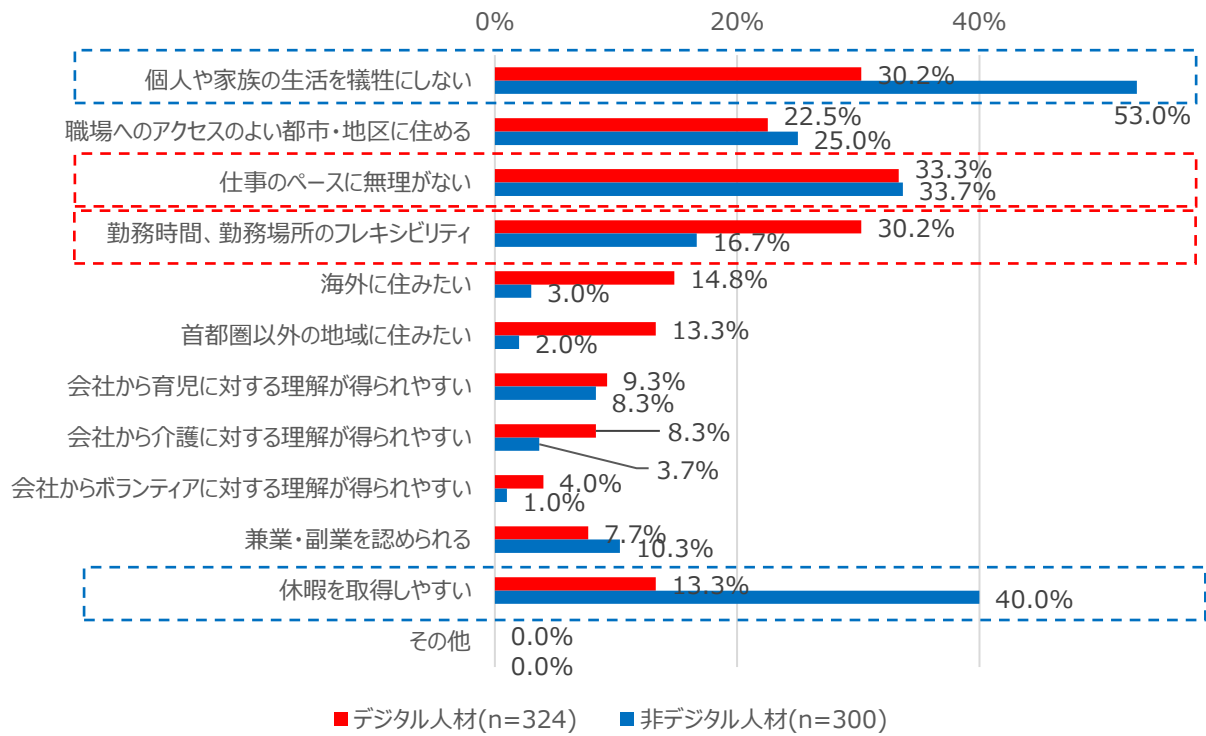
【図表 I .6-6】 デジタル人材が働くうえで重視すること(評価/成長・キャリア開発)



【図表 I .6-7】 デジタル人材が働くうえで重視すること(報酬・福利厚生)



【図表 I.6-8】 デジタル人材が働くうえで重視すること(ワークライフバランス)



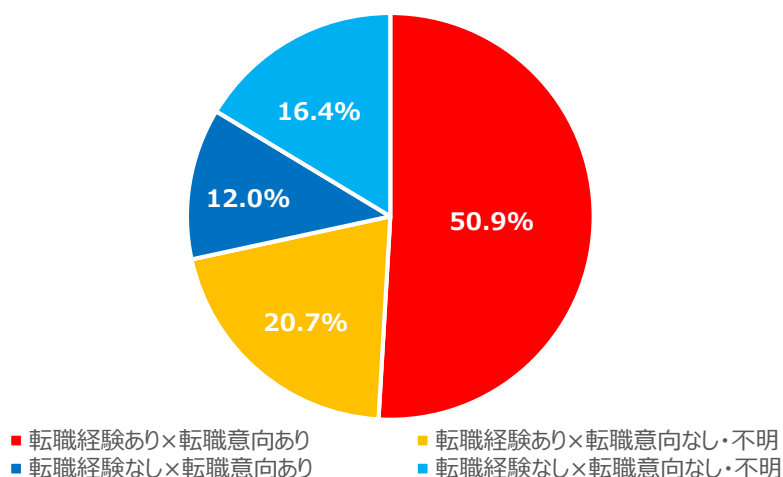
II デジタル人材の各セグメント別分析

II.1 デジタル人材のセグメント別ボリューム

■ デジタル人材の約半数は「転職経験あり/転職意向あり」

デジタル人材を、転職経験の有無と転職意向の有無で、4つのセグメントに分類。最も大きいボリュームは「転職経験あり/転職意向あり」の層で、約半数(50.9%)を占め、デジタル人材の転職流動性の高さが表れている。一方で、約半数は「転職経験あり/転職意向あり」には当てはまらず、「転職経験あり/転職意向なし」の層が20.7%、「転職経験なし/転職意向あり」の層が12.0%、「転職経験なし/転職意向なし」の層が16.4%、存在していることが分かった。

【図表 II.1】 デジタル人材のセグメント別ボリューム(n=324)

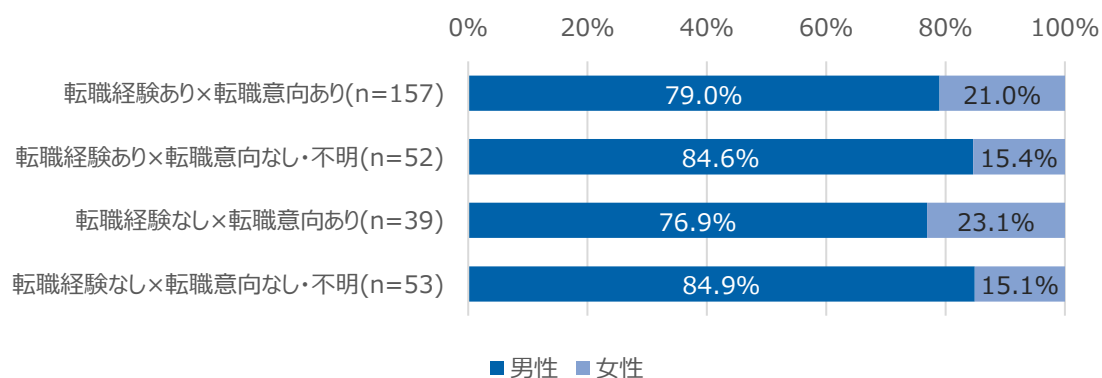


II.2 セグメント別の属性(性別、年齢)

■ デジタル人材のセグメントごとの属性には、大きな違いはない

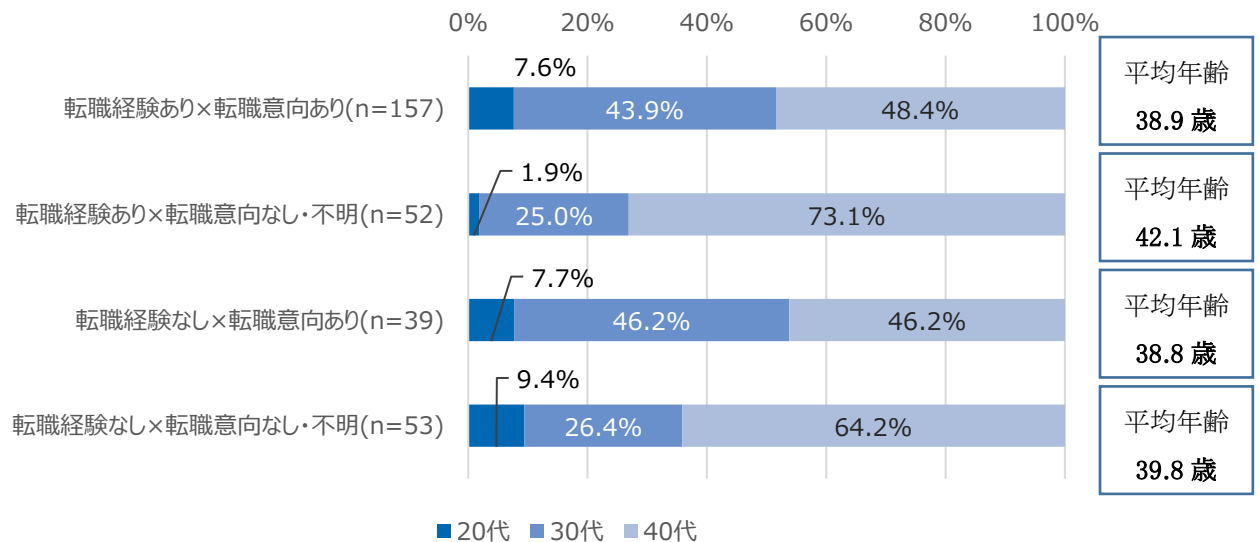
転職経験なし/転職意向あり層の女性比率が若干高い(23.1%)ものの、各セグメントの男女比率において、顕著な差は見られなかった。

【図表 II.2-1】 セグメント別のデモグラフィック(性別)



デジタル人材のセグメント別の年齢は、転職経験あり/転職意向なし層が最も高く、42.1 歳だった。転職未経験者においては、転職意向あり層の平均年齢が 38.8 歳、転職意向なし層の平均年齢が 39.8 歳で、ほぼ同年齢であることが確認された。

【図表Ⅱ.2-2】セグメント別のデモグラフィック(年代別)



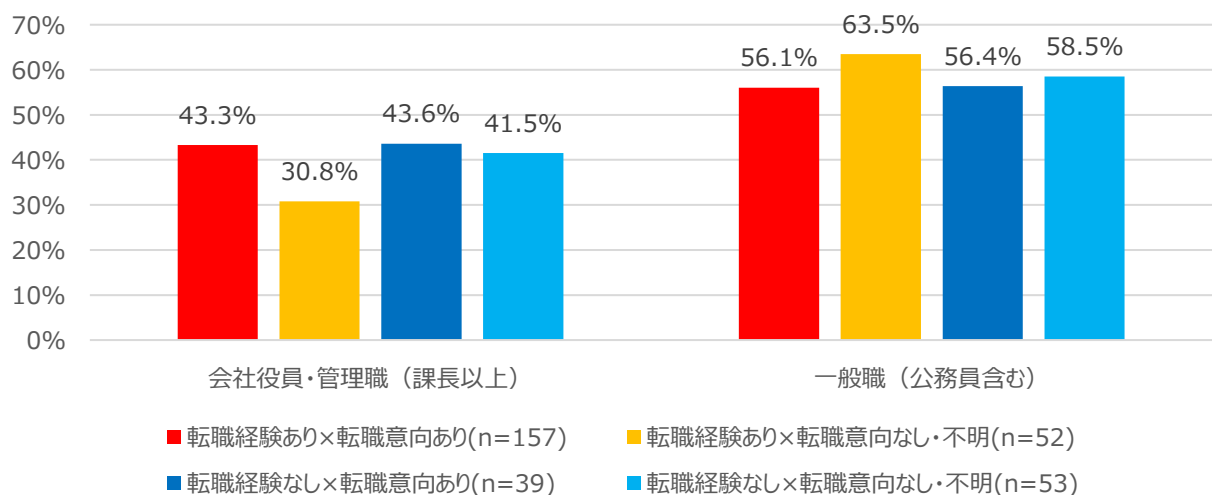
Ⅱ.3 セグメント別の特徴(役職、職種、企業規模、年収)

■ 転職経験者の転職意向あり層/意向なし層に、大きな差は見られなかった

転職未経験者の転職意向あり層/意向なし層は、年収で大きな開きが見られた

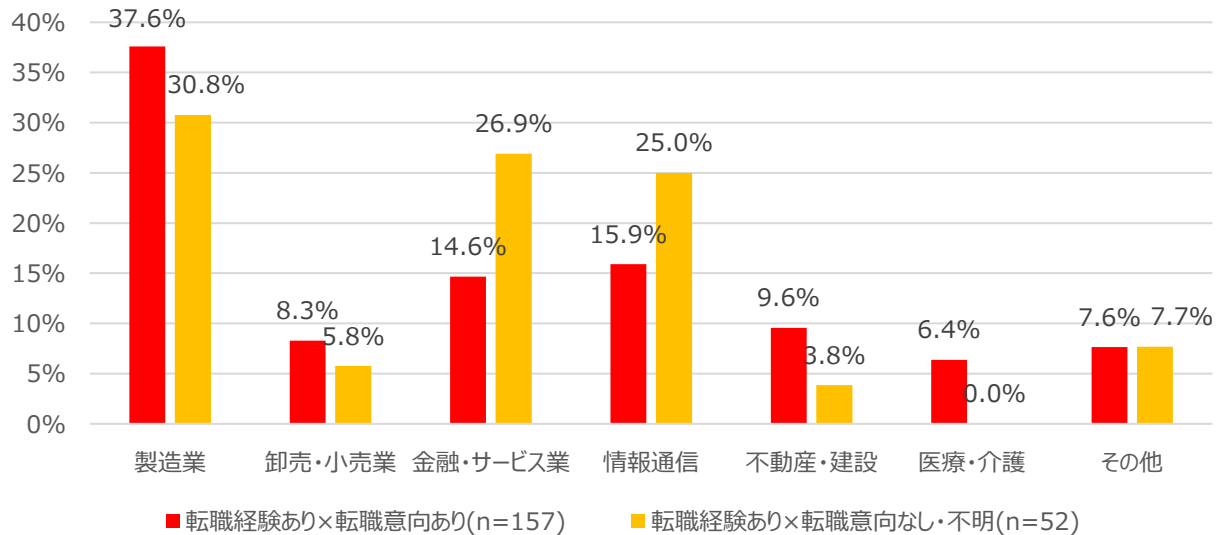
転職経験者においては、転職意向なし層の方が、管理職比率が低く、昇格自体は、転職意向の削減につながらないと考えられる。転職未経験者においては、転職意向あり層と意向なし層で管理職比率に差は見られなかった。

【図表Ⅱ.3-1】セグメント別の役職

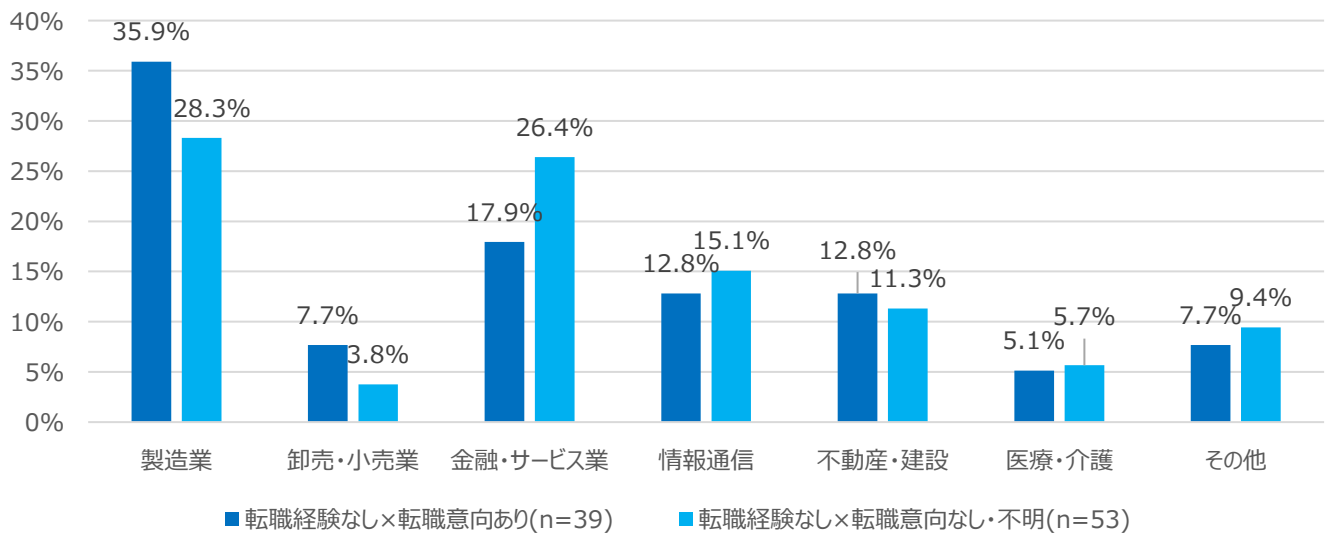


【図表Ⅱ.3-2】と【図表Ⅱ.3-3】で示すように、デジタル人材の業種について、どのセグメントにおいても、「製造業」が最も多く、「金融・サービス業」もしくは「情報通信」が続く分布となっている。転職未経験者においては、転職意向あり層と意向なし層、同じような分布になっている。

【図表Ⅱ.3-2】 セグメント別の業種（転職経験者）

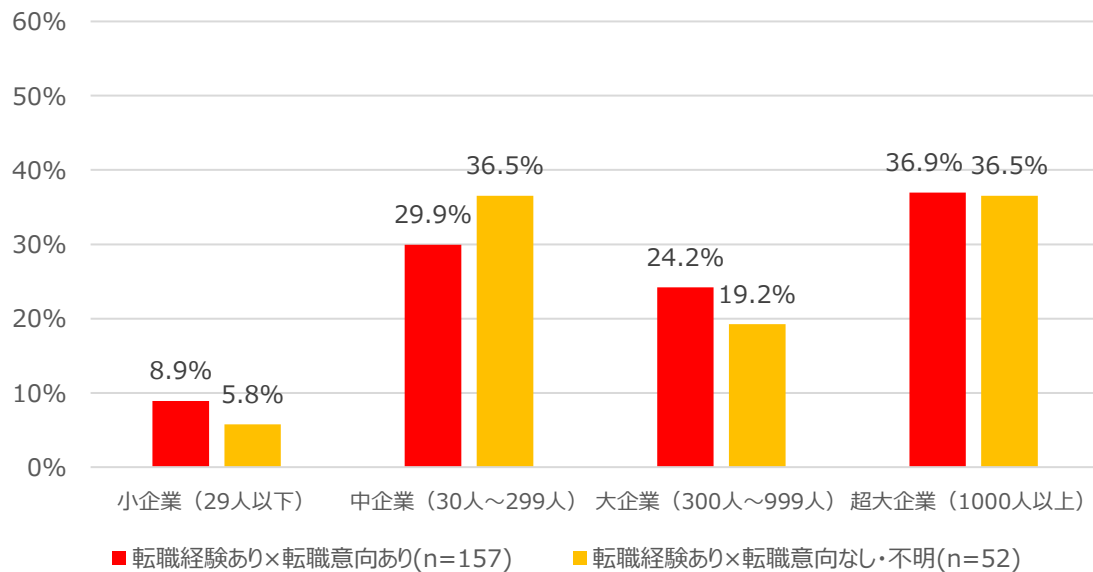


【図表Ⅱ.3-3】 セグメント別の業種（転職未経験者）

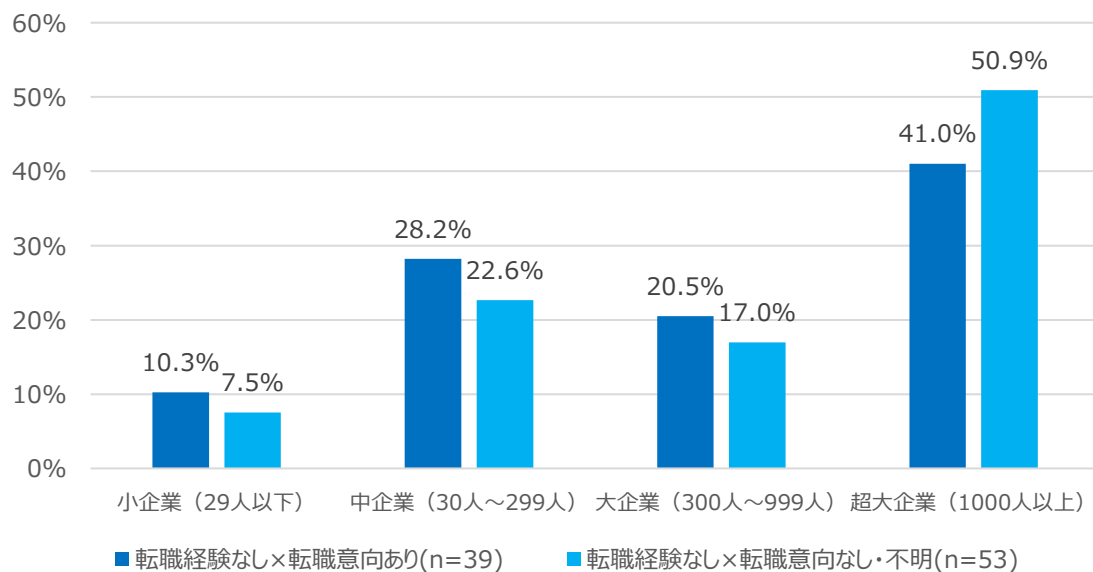


【図表Ⅱ.3-4】と【図表Ⅱ.3-5】で示すように、デジタル人材の現職場の従業員数(企業規模)について、転職経験者においては、「超大企業」と「中企業」が同じ程度の割合になっており、転職意向あり層と意向なし層の分布に大きな差は見られなかった。また、転職未経験者においては、「超大企業」の割合が約半数となったが、こちらも、転職意向あり層と意向なし層の分布に大きな差は見られなかった。

【図表Ⅱ.3-4】セグメント別の企業規模(転職経験者)

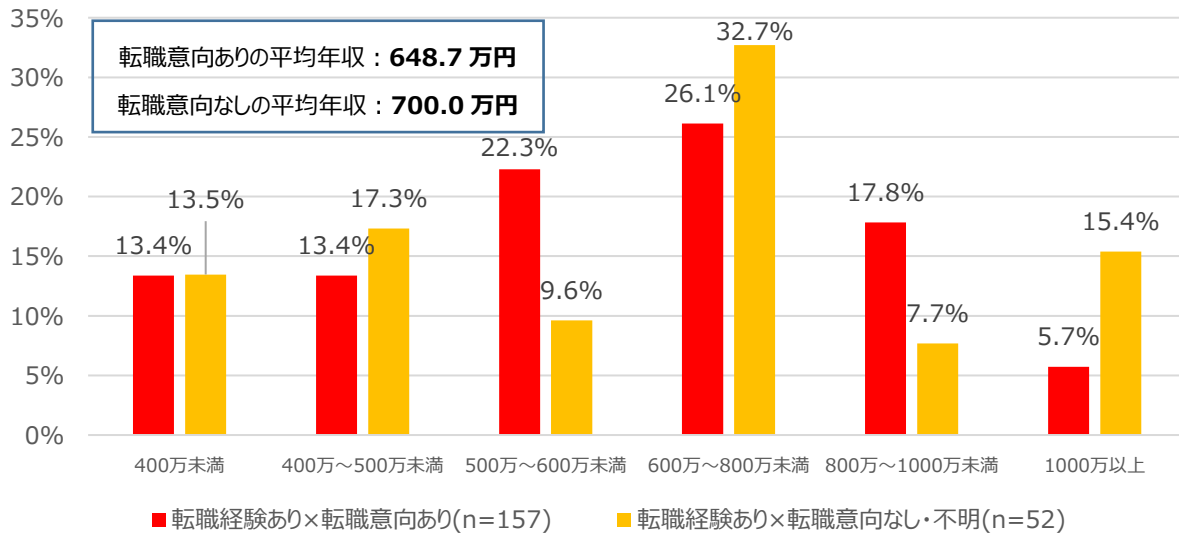


【図表Ⅱ.3-5】セグメント別の企業規模(転職未経験者)

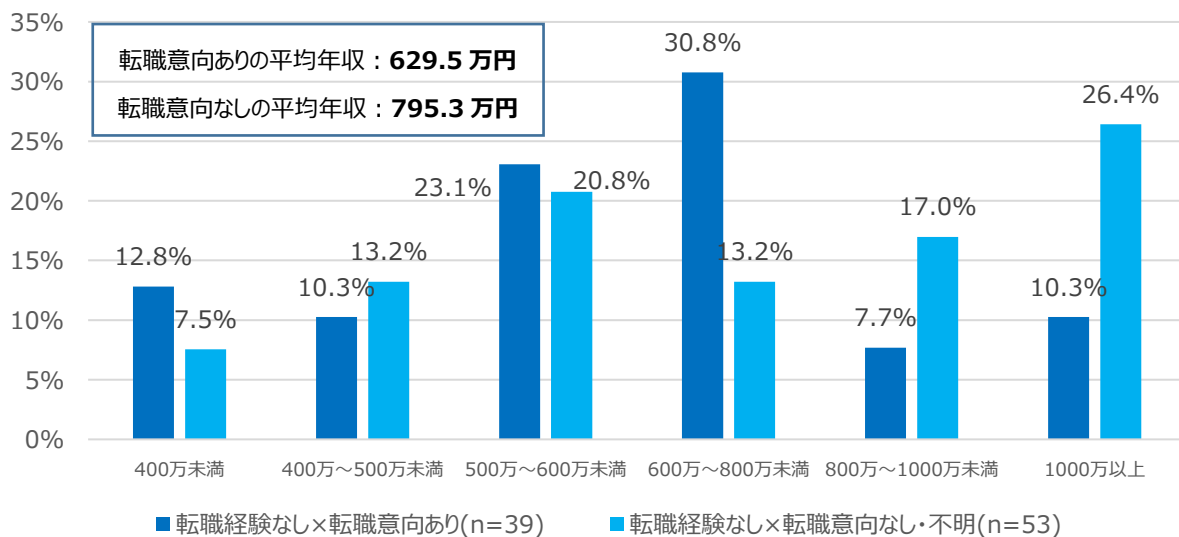


【図表Ⅱ.3-6】と【図表Ⅱ.3-7】で示すように、デジタル人材の年収について、転職経験者と転職未経験者のいずれも、転職意向あり層より意向なし層の方が高い年収を得ていることが分かった。特に、転職未経験者においては、転職意向あり層と意向なし層の年収は、150万円以上の差が出ている。高い報酬により、転職意向を抑制できる可能性が示された。

【図表Ⅱ.3-6】セグメント別の年収(転職経験者)



【図表Ⅱ.3-7】セグメント別の年収(転職未経験者)



II.4 セグメント別の現職への満足度

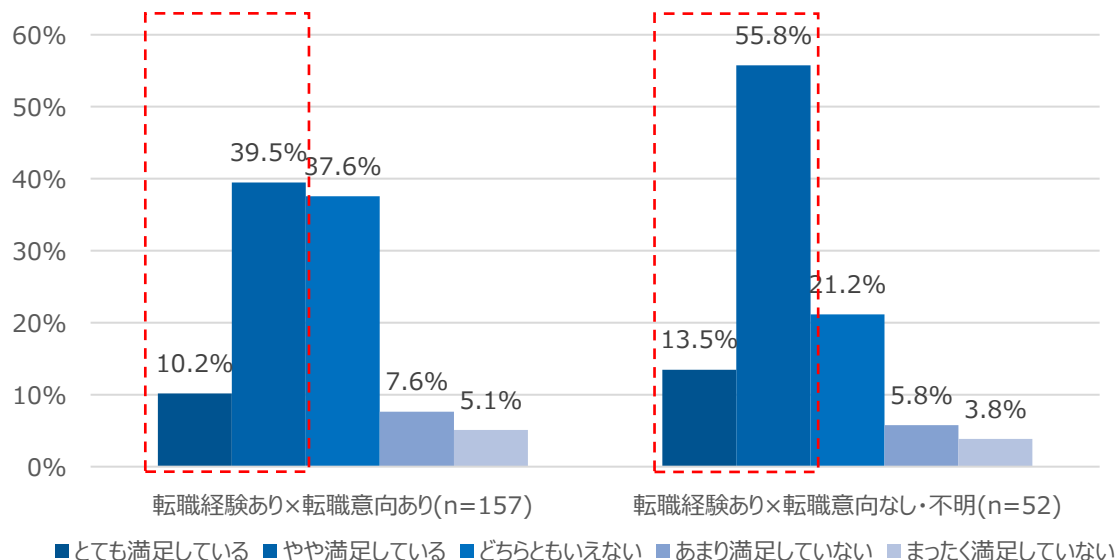
■ 転職経験者における、転職意向あり層と意向なし層の違いは、現職への満足度

転職未経験者における、転職意向あり層と意向なし層の違いは、現職への不満度

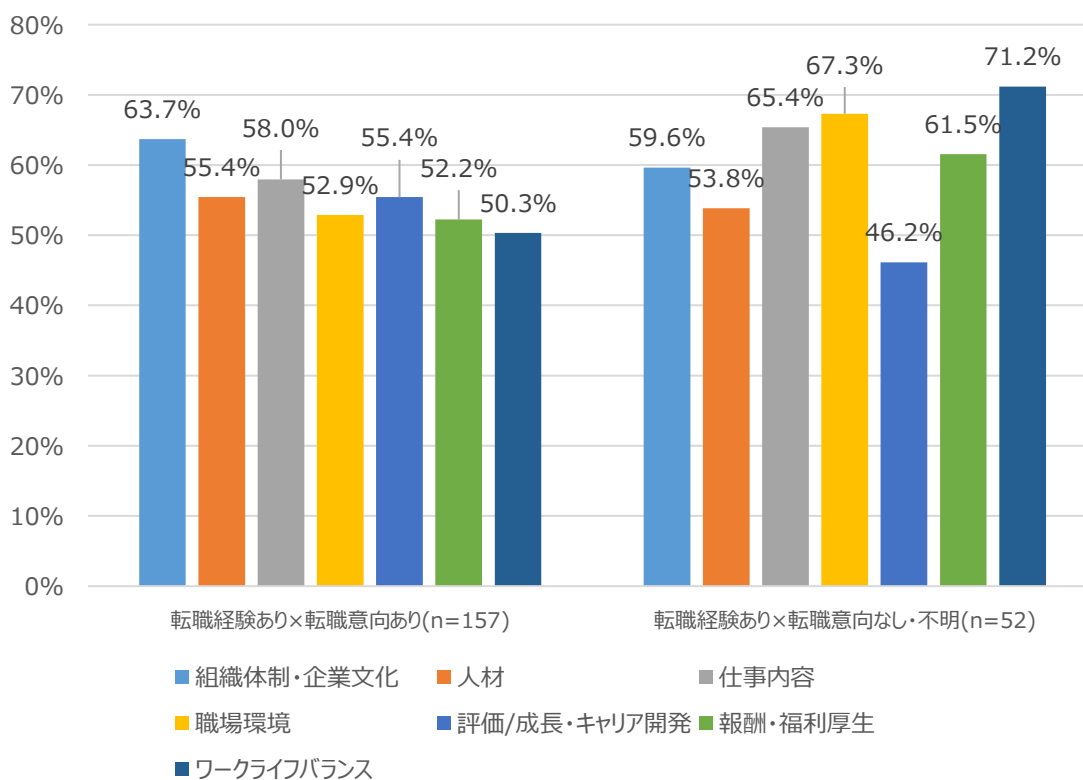
【図表Ⅱ.4-1】～【図表Ⅱ.4-3】で示すように、転職経験のあるデジタル人材の現職における満足度は、転職意向あり層よりも意向なし層の方が満足していることが分かった。(転職意向あり層の満足度のスコアは49.7%、転職意向なし層のスコアは69.2%)

特に、転職意向なし層が満足している項目は、ワークライフバランス(71.2%)であることが確認された。

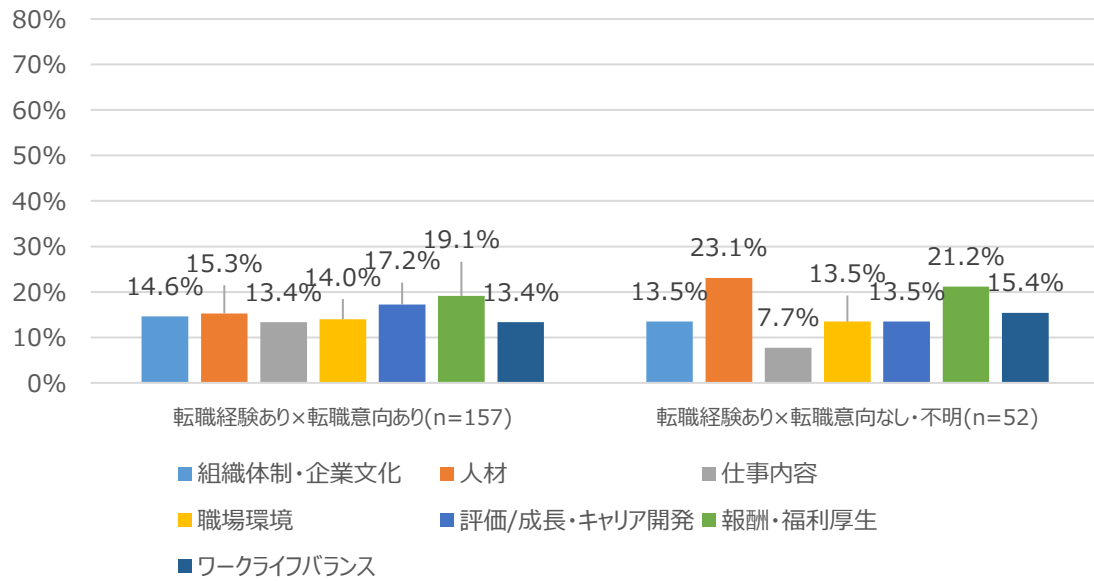
【図表Ⅱ.4-1】セグメント別の現職における総合満足度(転職経験者)



【図表Ⅱ.4-2】セグメント別の現職における項目別満足度(転職経験者)

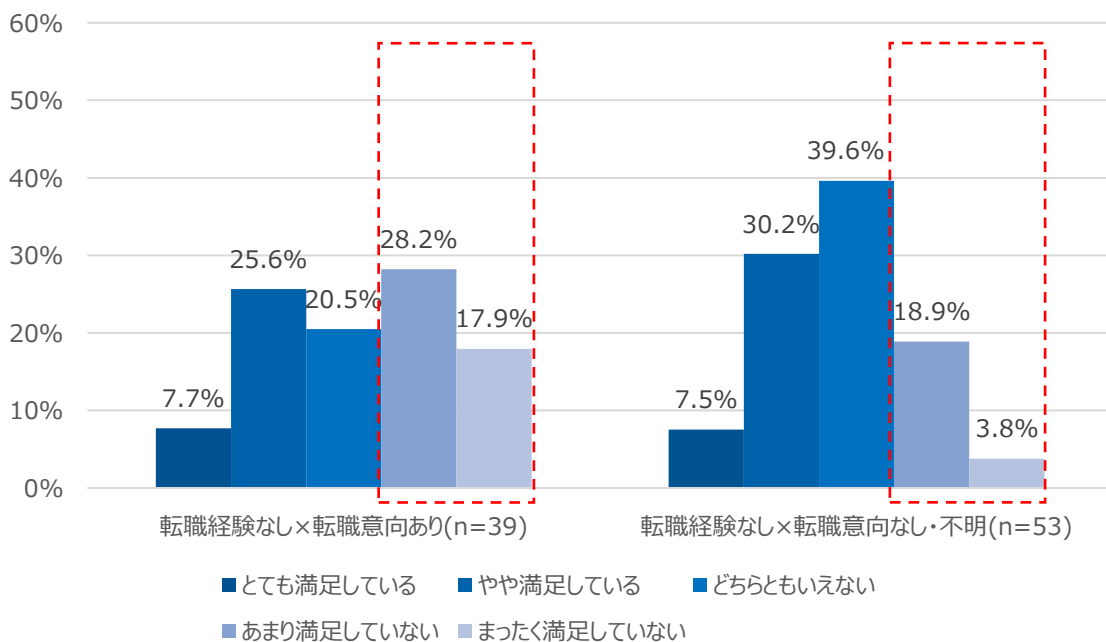


【図表Ⅱ.4-3】セグメント別の現職における項目別不満度(転職経験者)

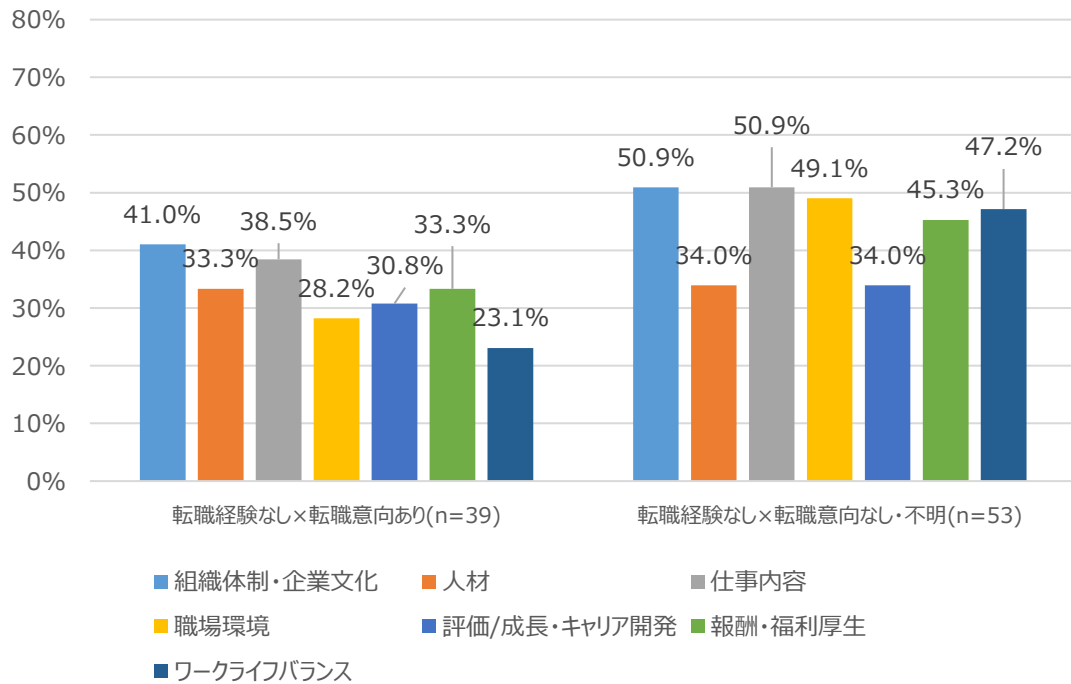


【図表Ⅱ.4-4】～【図表Ⅱ.4-6】で示すように、転職未経験のデジタル人材の現職満足度について、転職意向あり層と意向なし層でそこまで大きな差は見られなかった(転職意向あり層のスコアは33.3%、転職意向なし層のスコアは37.7%)。ただ、不満度(「まったく満足していない」と「あまり満足していない」を足し上げたスコア)には大きな差が確認された(転職意向あり層のスコアは46.2%、転職意向なし層のスコアは22.6%)。転職未経験者における転職意向の醸成には、現職への不満がキーになっていることが分かった。特に、転職意向あり層が不満に感じている項目は、「人材(不満度48.2%)」「評価(43.6%)」「職場環境(41.0%)」であることが確認された。

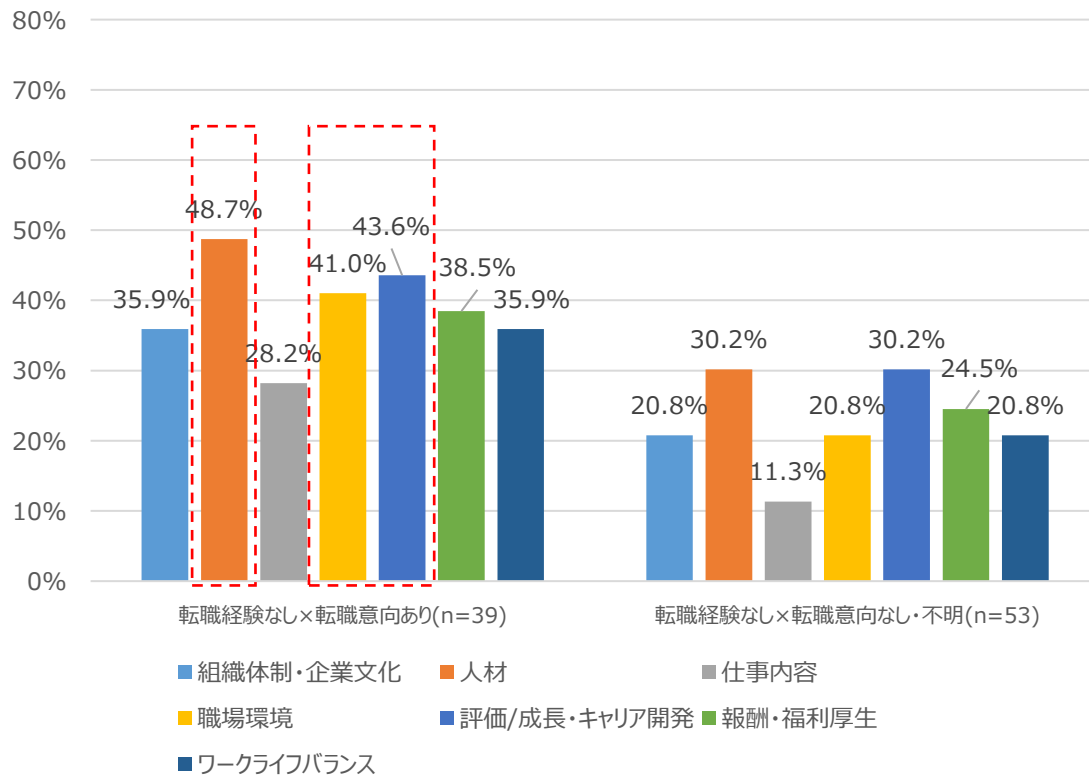
【図表Ⅱ.4-4】セグメント別の現職における総合満足度(転職未経験者)



【図表Ⅱ.4-5】セグメント別の現職における項目別満足度(転職未経験者)



【図表Ⅱ.4-6】セグメント別の現職における項目別不満度(転職未経験者)

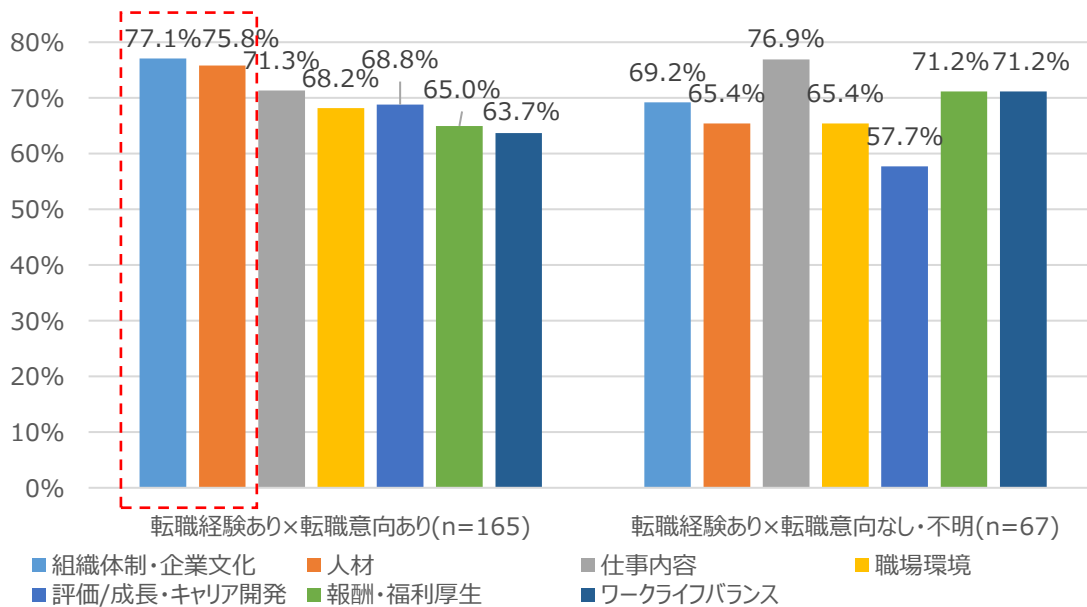


II.5 セグメント別の働くうえで重視すること

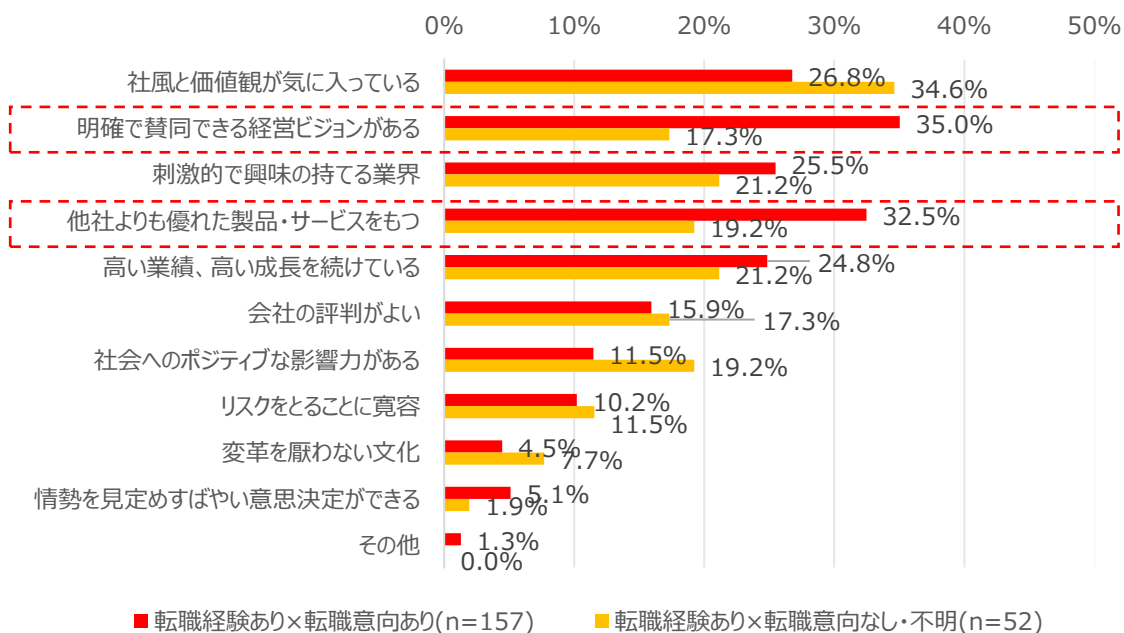
■ 育成したデジタル人材の定着には、優秀な管理職が必要

【図表 II.5-1】で示すように、転職経験者のうち、転職意向あり層の 4 分の 3 以上が、「組織体制・企業文化 (77.1%)」「人材 (75.8%)」を重視することが分かった。【図表 II.5-2】～【図表 II.5-8】で示すように、組織体制・企業文化面では、「明確で賛同できる経営ビジョン (35.0%)」「他社より優れた製品・サービスをもつ (32.5%)」を求めている、人材面では、「多様なバックグラウンドを持つ社員がいる (30.6%)」を求めている。また、その他にも「給与額が高い (35.7%)」「勤務時間、勤務場所のフレキシビリティ (37.6%)」も求めていることが確認された。そのため、これらの整備を行いつつ、転職市場に向けてアピールすることが、デジタル人材の採用につながりやすいと考えられる。

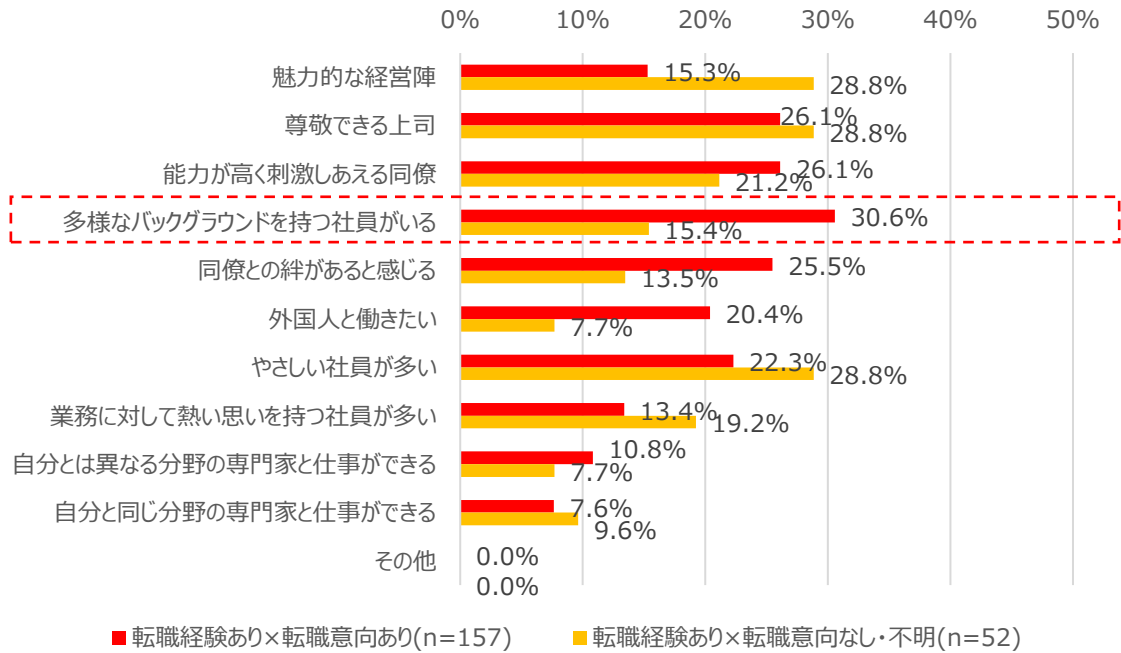
【図表 II.5-1】 セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者)



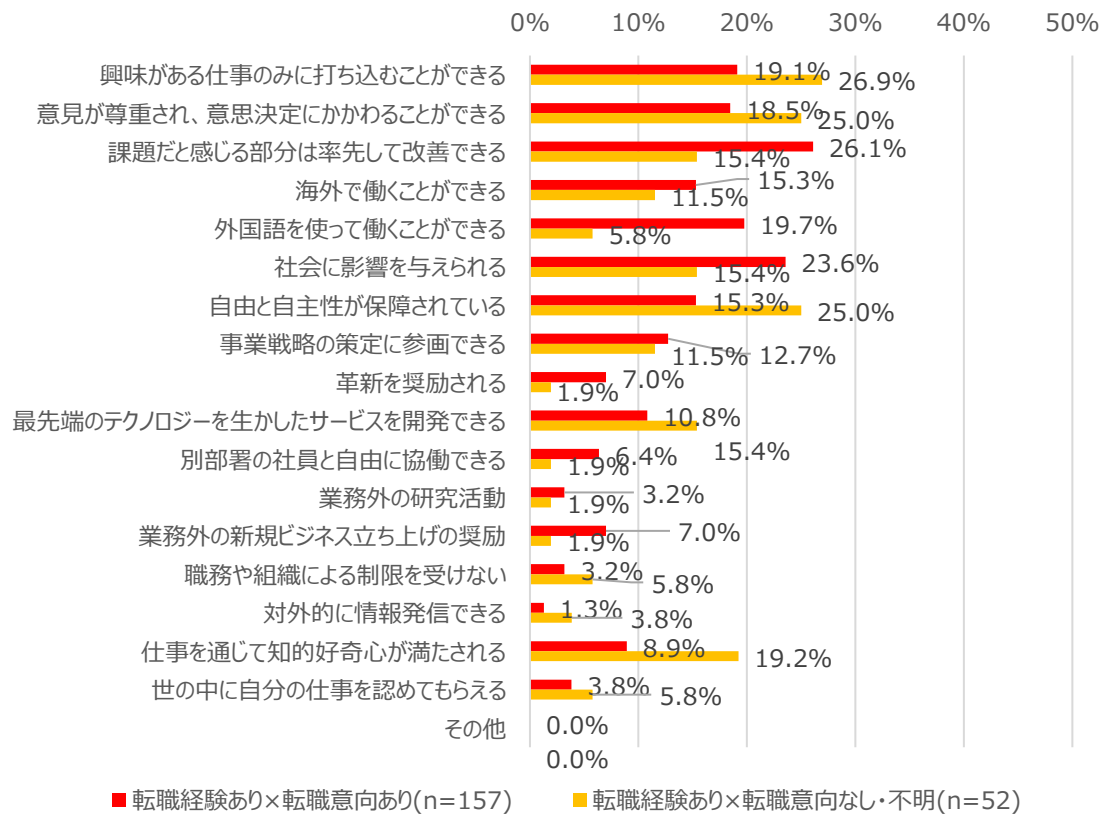
【図表 II.5-2】 セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:組織体制・企業文化)



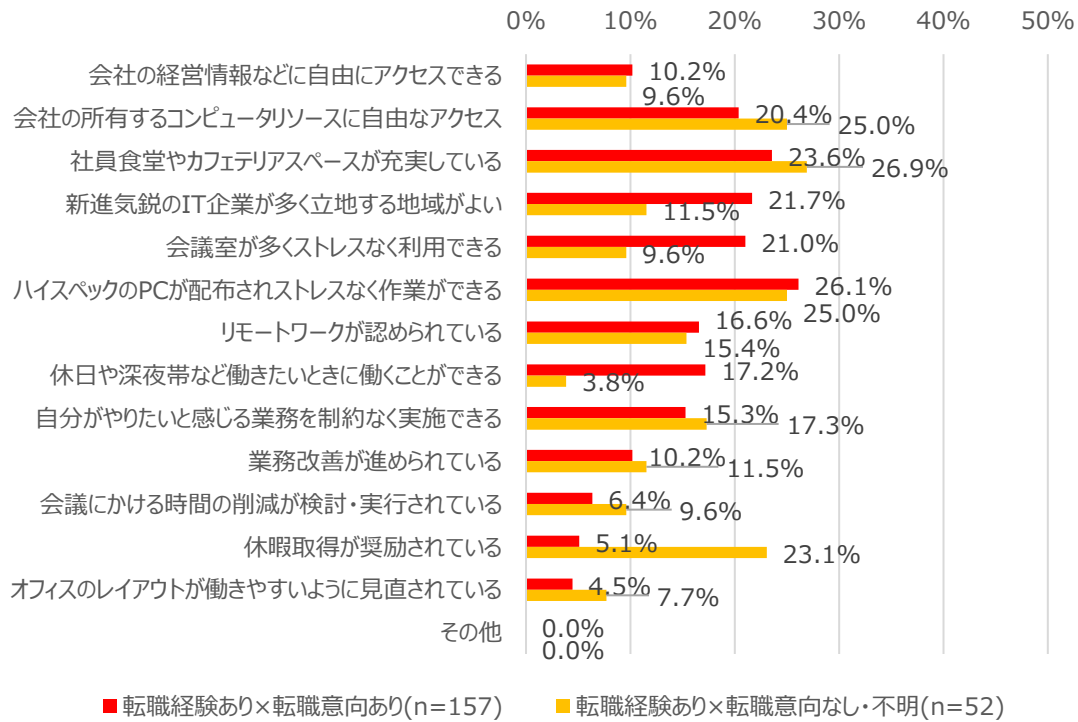
【図表Ⅱ.5-3】セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:人材)



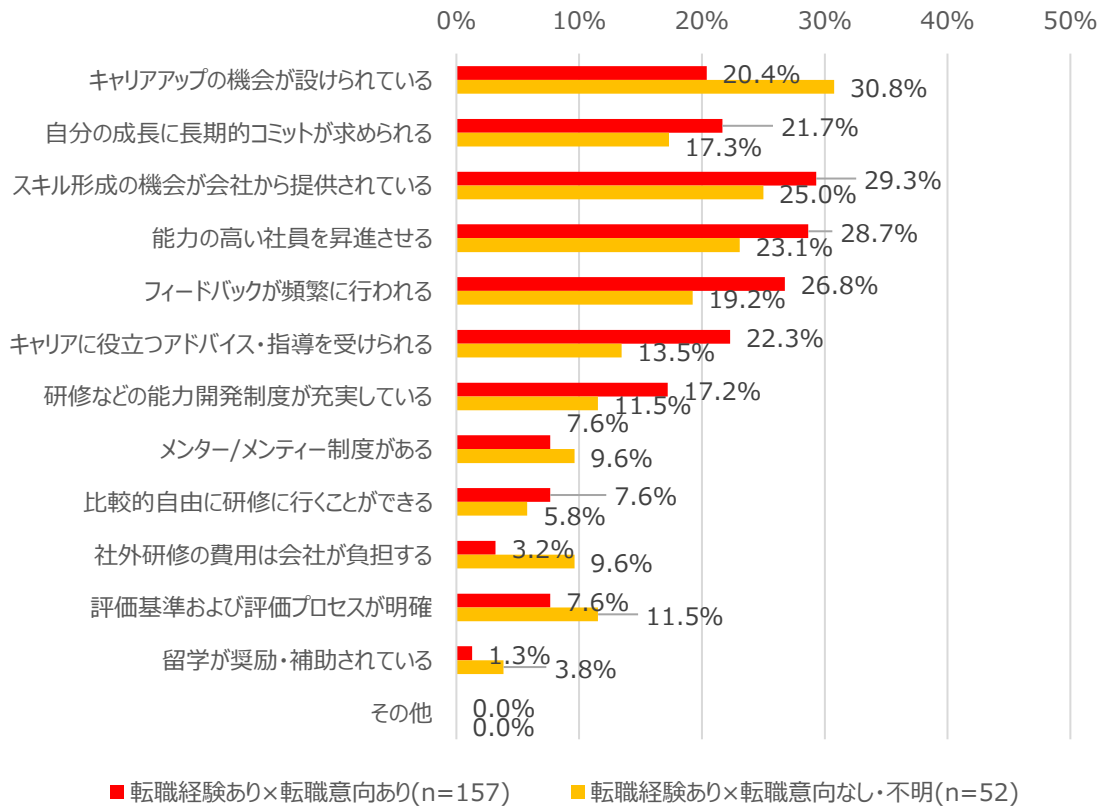
【図表Ⅱ.5-4】セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:仕事内容)



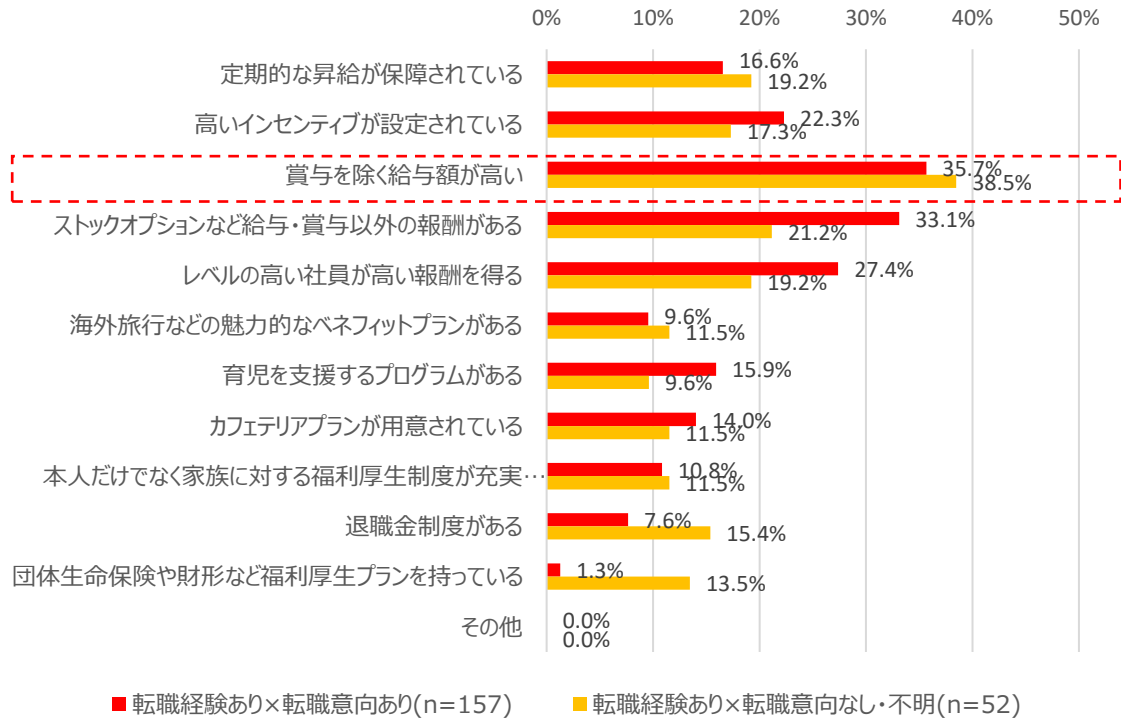
【図表Ⅱ.5-5】セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:職場環境)



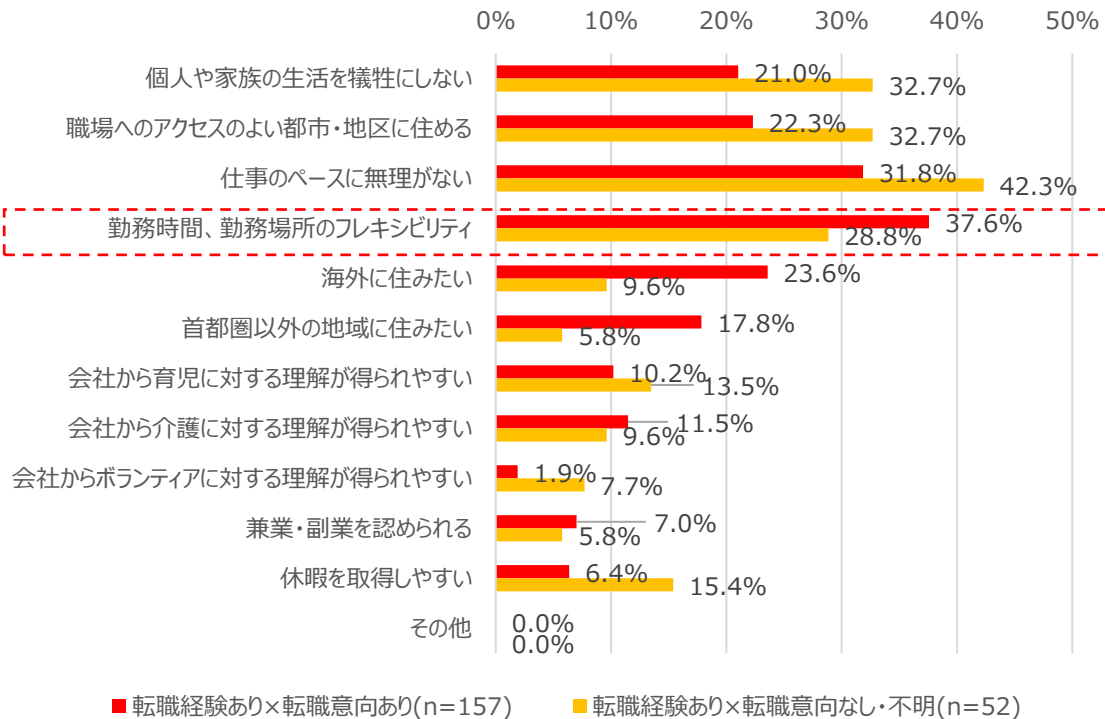
【図表Ⅱ.5-6】セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:評価/成長・キャリア開発)



【図表Ⅱ.5-7】セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:報酬・福利厚生)

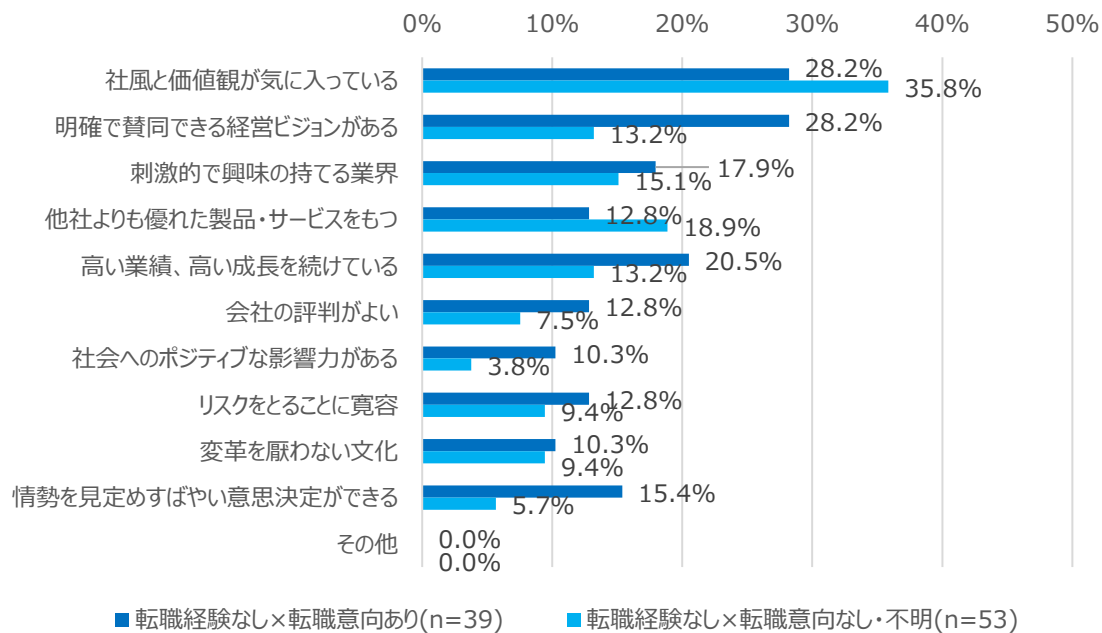


【図表Ⅱ.5-8】セグメント別の働くうえで重視すること(転職経験者:ワークライフバランス)

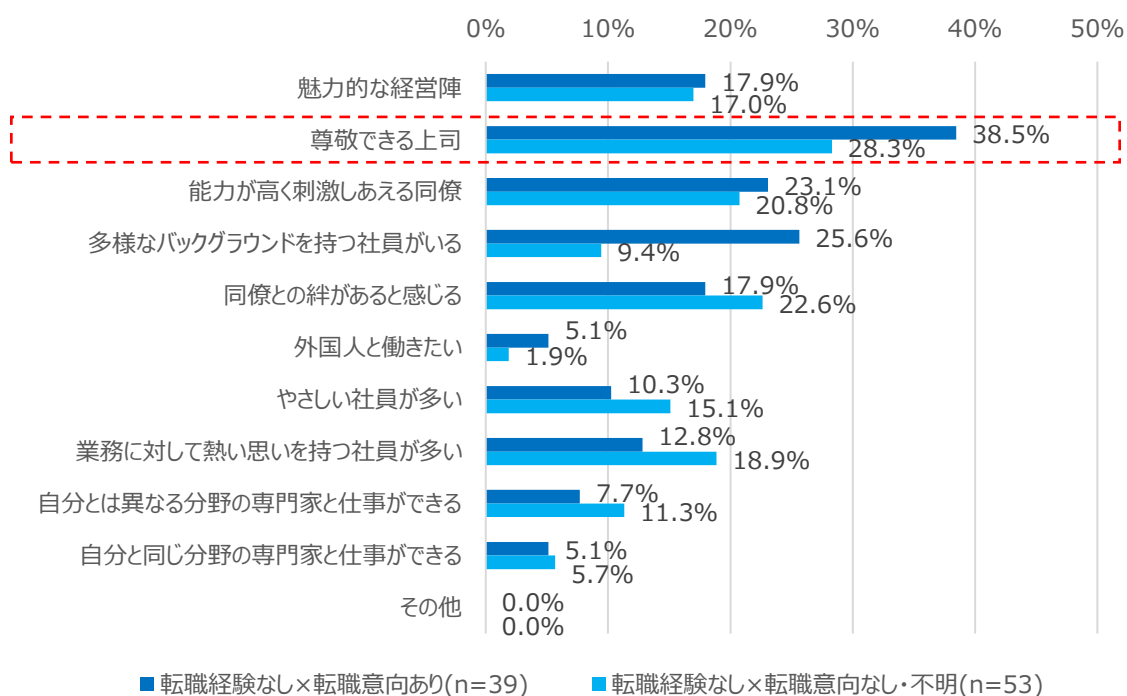


「Ⅱ.4 セグメント別の現職への満足度」で分析したように、転職未経験者のうち、転職意向あり層が不満に感じている項目は「人材」「評価」「職場環境」であった。【図表Ⅱ.5-9】～【図表Ⅱ.5-16】で示すように、人材面では「尊敬できる上司(38.5%)」を、評価面では「能力の高い社員の昇進(33.3%)」と「頻繁なフィードバック(28.2%)」を、求めていることが確認できた。また、職場環境面においては、「休暇取得奨励(23.1%)」と並び、「ハイスペックPCの配布(28.2%)」や「会社の所有するコンピュータリソースに自由なアクセス(20.5%)」を求めていることが分かった。

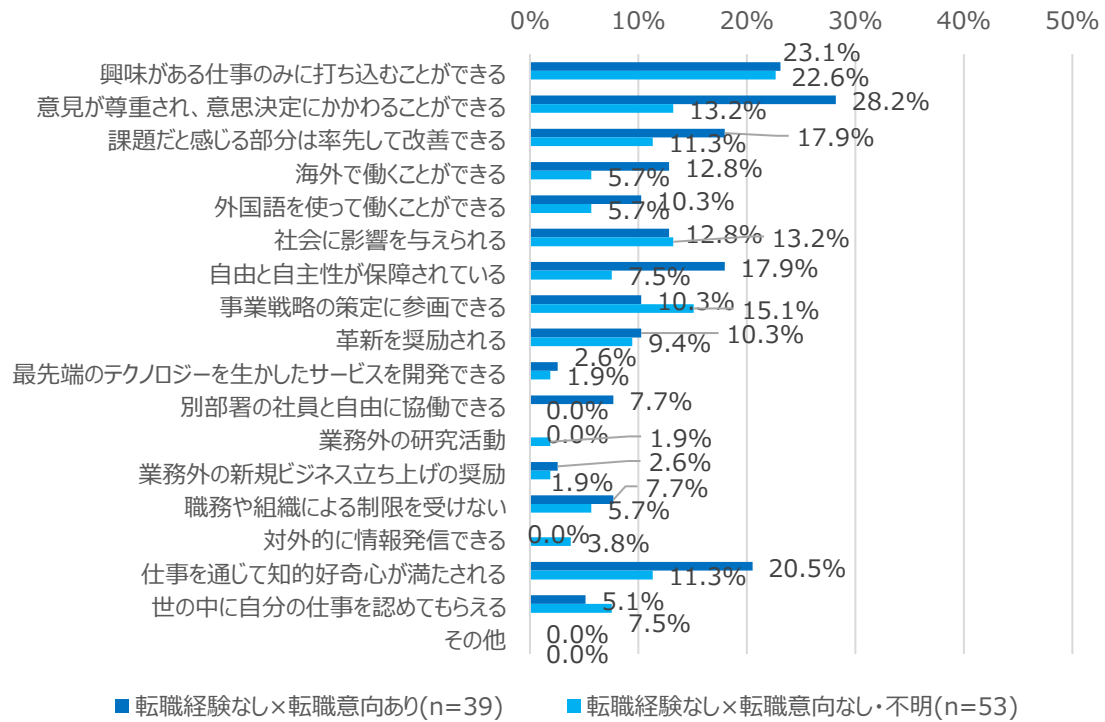
【図表Ⅱ.5-9】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:組織体制・企業文化)



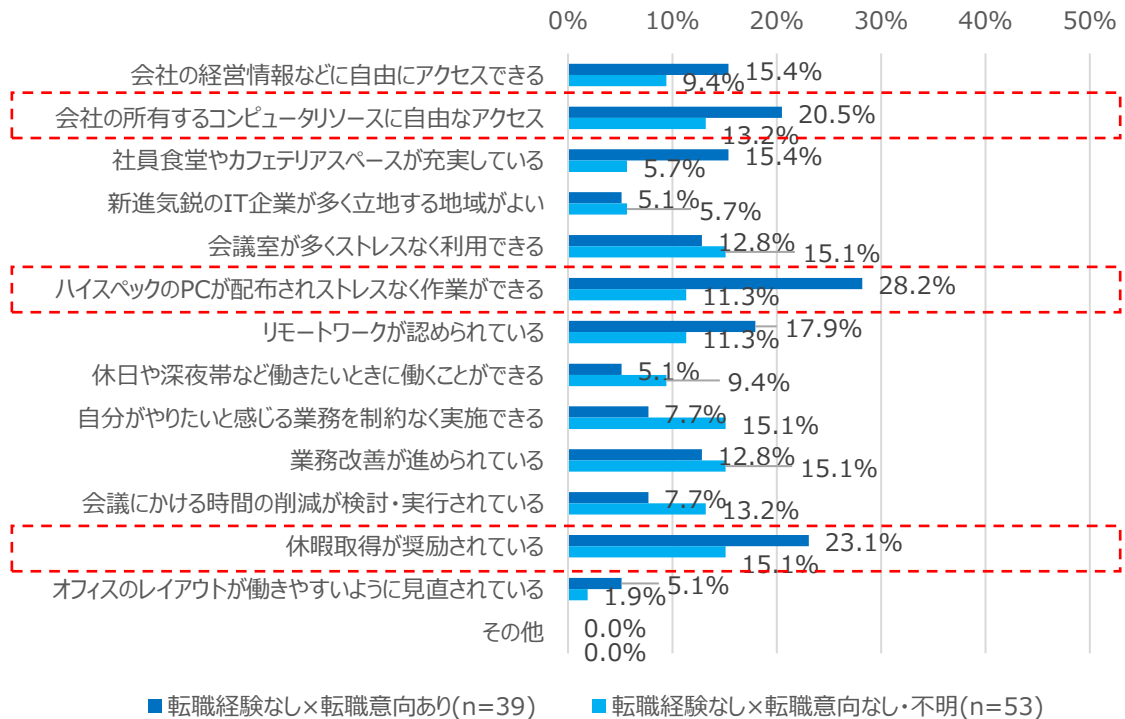
【図表Ⅱ.5-10】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:人材)



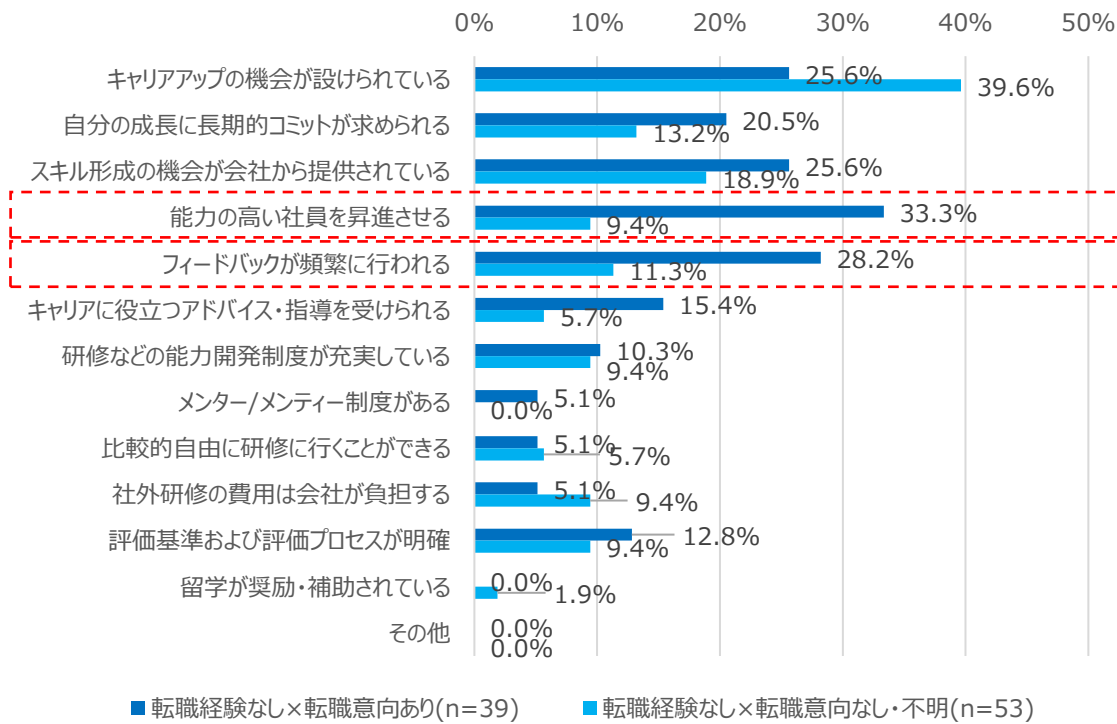
【図表Ⅱ.5-11】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:仕事内容)



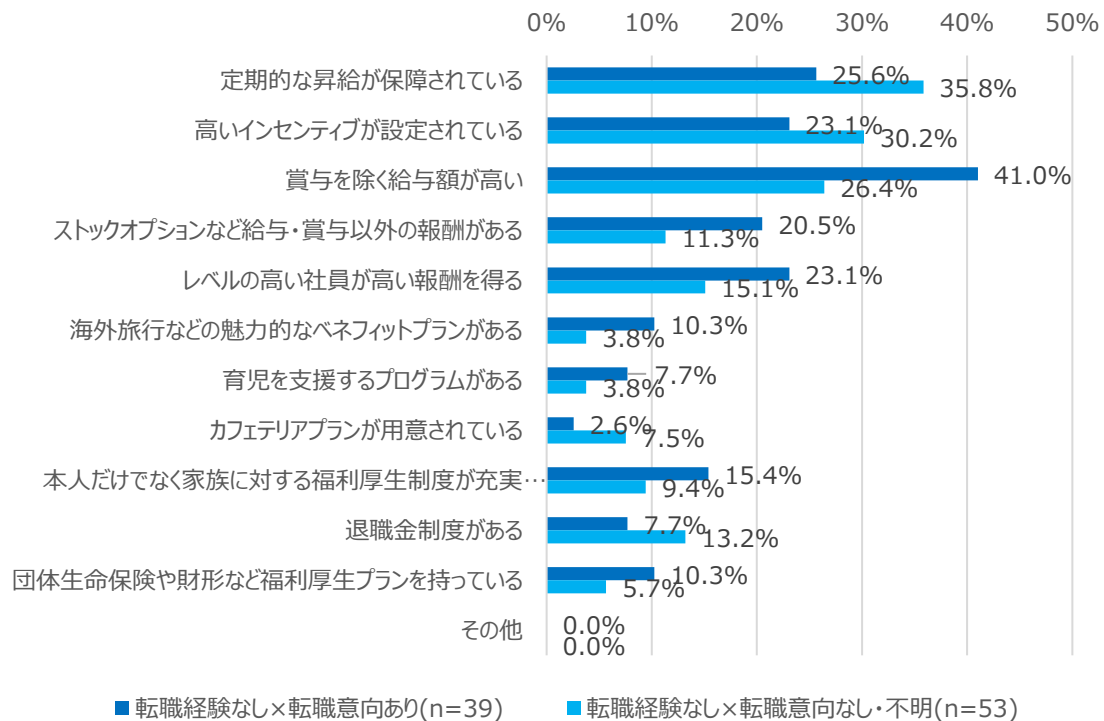
【図表Ⅱ.5-12】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:職場環境)



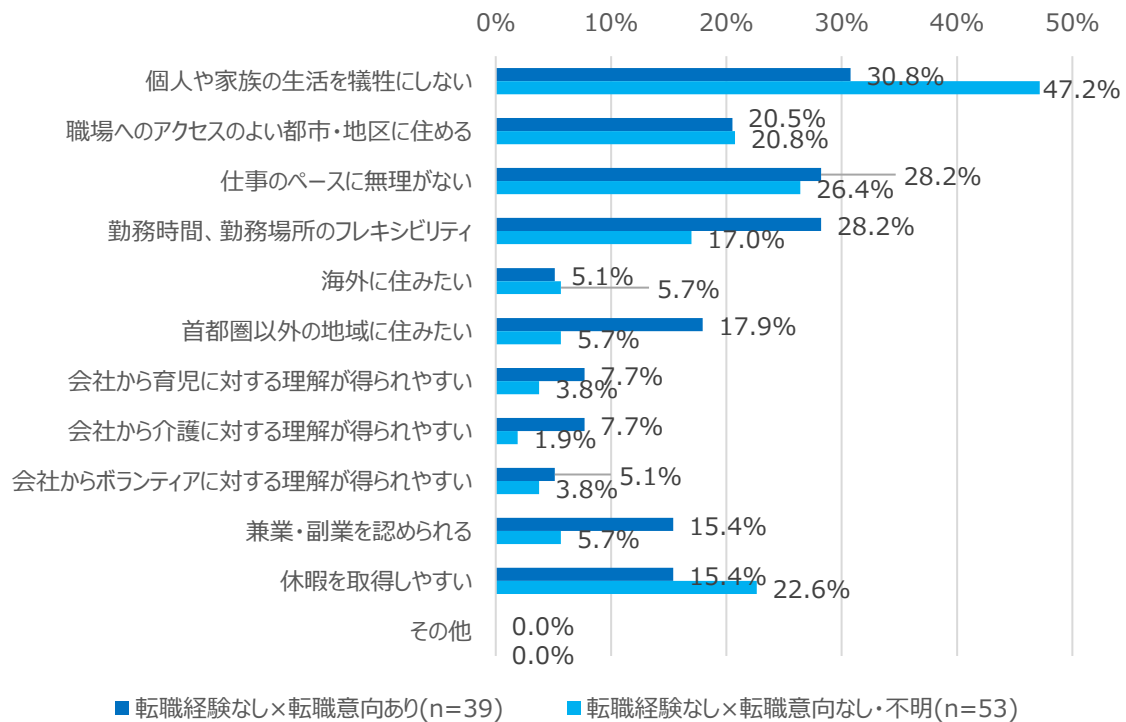
【図表Ⅱ.5-13】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:評価/成長・キャリア開発)



【図表Ⅱ.5-14】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:報酬・福利厚生)



【図表Ⅱ.5-15】セグメント別の働くうえで重視すること(転職未経験者:ワークライフバランス)

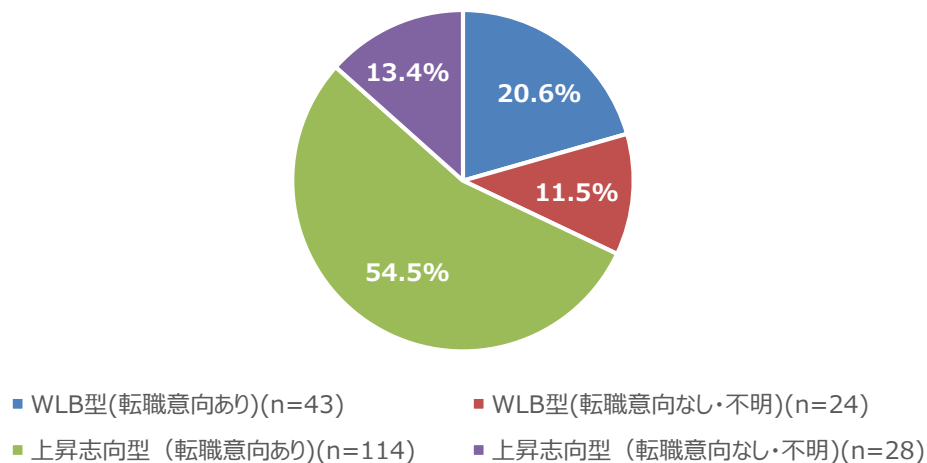


II.6 転職経験のあるデジタル人材におけるセグメント別特徴

■ 転職経験のあるデジタル人材の定着には、「ワークライフバランス」の推進が重要

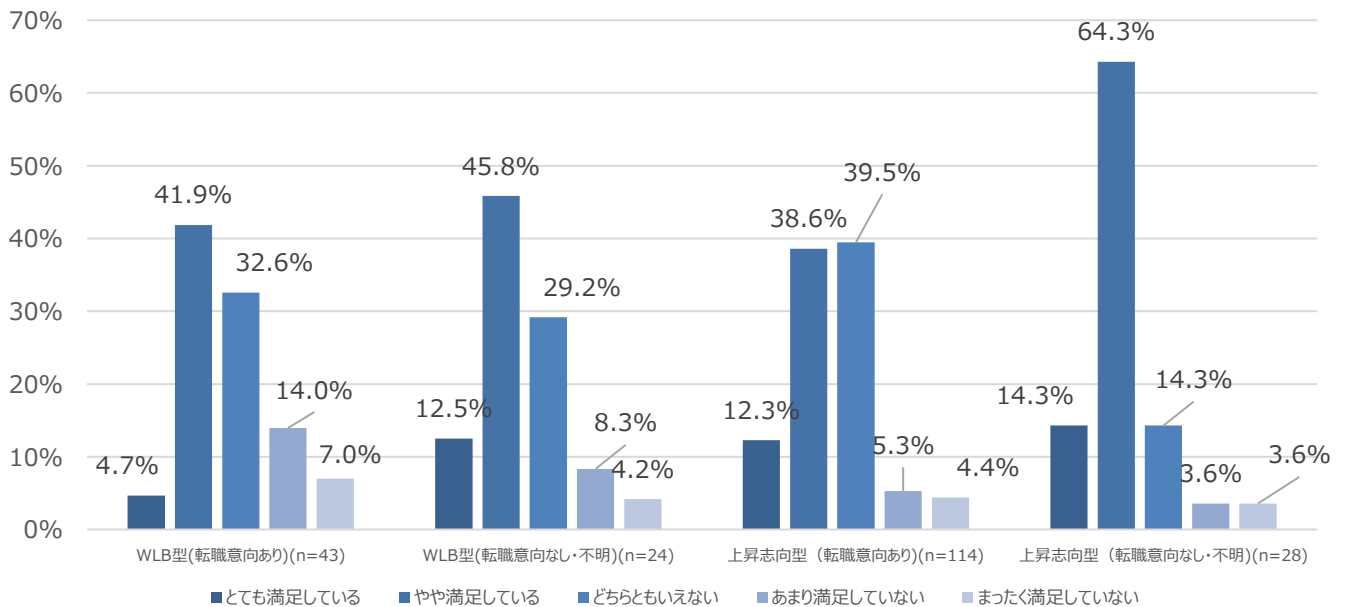
転職経験のあるデジタル人材を、直近で転職した際の動機(ワークライフバランス型/上昇志向型)と今後の転職意向の有無で、4つのセグメントに分類した。その結果、最も大きいボリュームは「上昇志向型/転職意向あり」の層で、半数以上(54.5%)を占めている。一方で、中途採用市場のなかにも、ワークライフバランスを求めているデジタル人材が3割程度(32.1%)存在することが分かった。

【図表Ⅱ-6-1】転職経験者のセグメント別ボリューム(n=209)



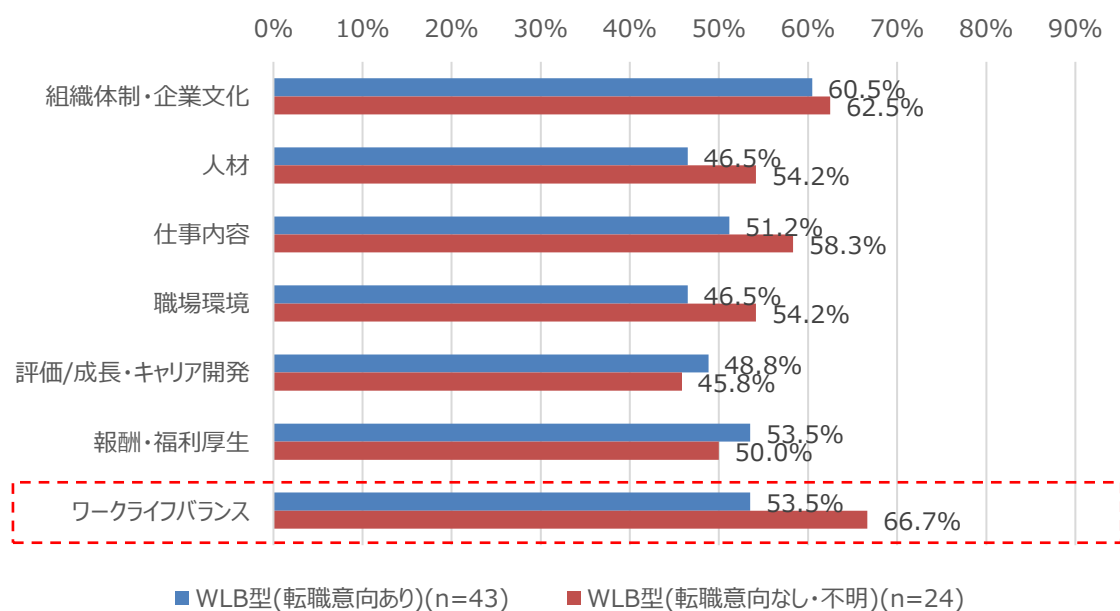
ワークライフバランス型においては、転職意向あり層と意向なし層で、総合満足度に大きな差が見られなかった。上昇志向型においては、転職意向なし層の満足度が意向あり層の満足度と比べ、非常に高い結果となった。

【図表Ⅱ-6-2】セグメント別の現在の勤務先での総合満足度



ワークライフバランス型のうち、転職意向なし層は、「ワークライフバランス(66.7%)」に最も満足していることが分かった。ワークライフバランスを求めて転職してくるデジタル人材は、ワークライフバランスを満足させることで転職意向が低下、逆に不満を持つと、引き続き転職を志向する、という構造が推察できる。

【図表Ⅱ-6-3】セグメント別の現在の勤務先での項目別満足度(ワークライフバランス型)



上昇志向型のうち、転職意向なし層は、「職場環境(78.6%)」と「ワークライフバランス(75.0%)」に最も満足していることが確認された。前述したワークライフバランス型の結果と合わせて鑑みると、「ワークライフバランス」の推進が、採用したデジタル人材の定着に向けて重要であることが分かった。

【図表Ⅱ-6-4】セグメント別の現在の勤務先での項目別満足度(上昇志向型)

