Deloitte.
デロイト トーマツ

デジタル人材志向性調査
調査報告書レポート（サマリ版）

デロイト トーマツ グループ
2020年5月

1. 調査概要

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

企業におけるデジタル人材の確保に向けたインサイトを得るため、既にデジタル領域で活躍する人材と、今後育成対象となる人材の両者を対象として調査を行った

調査概要

調査目的

- デジタル人材の採用・リテンションに有用な示唆を得るため、デジタル人材の志向性や職場に対する意識、今後のキャリア希望を把握する
- 今後のデジタル人材育成のための施策構築に向けて、非デジタル人材のコンピテンシー保有状況と育成可能性を分析する

■ 調査項目

人材の特性
- ■ デジタル領域の経験
- ■ 従来型システムの経験
- ■ 離職経験
- ■ 志向性
- ■ コンピテンシー
- ■ スキル

デジタル人材の実態
- ■ 仕事における満足度
- ■ 成長した経験
- ■ 阻害要因
- ■ 心理的安全性

デジタル人材のキャリア希望
- ■ 現職に留まる期間
- ■ 離職意向理由
- ■ 離職を思い留まる年収
- ■ リテンション施策に対するニーズ

ポテンシャル人材の実態
- ■ デジタル人材に転身する意向
- ■ 社内でのオポチュニティ

調査期間

■ 期間：2020年2月7日～2月9日

有効回答内訳

■ スクリーニング調査

✓ 全国の20代～50代男女の勤労者のうち、
- ➢ 高等学校卒業に加え、専門的な職業訓練終了以上を終了
- ➢ 会社役員、会社員、契約社員・嘱託社員、自営業・フリーランスに該当する者

有効回答数　29,164サンプル（補正前）　（n数）

	合計	20代	30代	40代	50代
合計	29,167	2,407	6,970	9,134	1,0656
男性	20,628	718	3,748	6,867	9,295
女性	8,539	1,689	3,222	2,267	1,361

集計中の数値は全国20代～50代の就業者のうち、役員・正社員・業主の性年代構成比（平成27年国勢調査）に合わせて補正

■ 本調査

✓ 左記の条件にあてはまり、
- ➢ デジタル人材：デジタル領域の業務内容のうち、いずれか1つ以上に関与した経験がある者
- ➢ 非デジタル人材：上記以外の者

有効回答数　3,725サンプル（補正前）　（n数）

	合計	20代	30代	40代	50代
合計	3,570	408	821	1,099	1,242
デジタル人材	2,570	158	571	849	992
非デジタル人材	1,000	250	250	250	250

集計中の数値はスクリーニング調査における、デジタル人材・非デジタル人材の年代構成比に合わせて補正

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

ヒューマンキャピタルディビジョンの知見をもとにデジタル領域の業務内容を定義し、いずれか一つでも経験がある人材を「デジタル人材」とした

デジタル人材の定義

▼一つでも該当すればデジタル人材とする

人材タイプ		Systems of Record： 企業・組織内での業務遂行のために情報の記録・整理を行い、信頼性・安定性が重視される領域	Systems of Engagement： 新規技術を用いて、顧客接点・従業員接点を強化し、スピードと柔軟性が重視される領域
対象領域の例		• 基幹システム • インフラ／データベース • パッケージソフトウェア • ウォーターフォール型の開発手法を用いたアプリケーション	• デジタル技術を用いた新規ビジネスの創出 • AI・機械学習やブロックチェーンなどの新規技術 • IoTやスマートファクトリなどのビッグデータ活用施策 • サイバーセキュリティ対策 • DevOpsなどアジャイル手法を用いたソフトウェア開発 • スマートフォンアプリ活用
1	プランナー	◻ 全社戦略に基づくIT戦略を策定し、それに伴う経営上のリスクや投資効果を明確にし、経営層に対し説明を行う	◻ 全社戦略に基づくデジタル戦略を策定し、経営層に対する説明や、社内組織の組成、また外部機関との関係構築を行う
2	ビジネスアナリスト/プロダクトオーナー	◻ 自社のIT戦略とユーザーニーズを理解し、業務システムの新規導入／リプレース／改変の計画・立案を行い、運用開始後の評価を行う	◻ 事業のビジネスモデルやプロセスを理解し、新規技術（AI・機械学習等）やビッグデータを活用した、新規サービス・施策の企画・立案を行い、運用開始後の評価を行う
3	アーキテクト	◻ 自社のIT戦略を受け、全体最適の観点から、システムアーキテクチャー（インフラ・アプリケーション・活用する技術の構成）の策定と維持・管理を行う	◻ デジタル戦略を受け、新規技術の活用を検討し、イノベーション実現の観点から必要なシステムアーキテクチャー（インフラ・アプリケーション・活用する技術の構成）の策定と維持・管理を行う
4	プロジェクトマネジャー/スクラムマスター	◻ ウォーターフォール型の開発手法を取り、システム開発プロジェクトのITリーダーとして、プロジェクをト計画・遂行する	◻ アジャイル型の開発手法を取り、デジタルシステム開発プロジェクトのリーダーとして、プロジェクトを計画・遂行する
5	UX/UIデザイナー	-	◻ デザイン思考フレームワークを適用した事業における顧客体験や、システムのユーザー向け仕様の設計を担う
6	データサイエンティスト	-	◻ データの統計解析の専門家としてデータ解析を行い、ビジネス課題解決方法提言を担う
7	エンジニア	◻ 業務アプリケーションの設計・開発・導入・保守・運用を担う インフラやデータベース、ネットワークの設計・構築を行う	◻ 新規技術（AI・機械学習等）やビッグデータの活用を要件とするシステムの実装・保守・運用を担う
8	データスチュワード	◻ データの更新・参照・品質維持等のデータなどデータのマネジメントを行う	

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

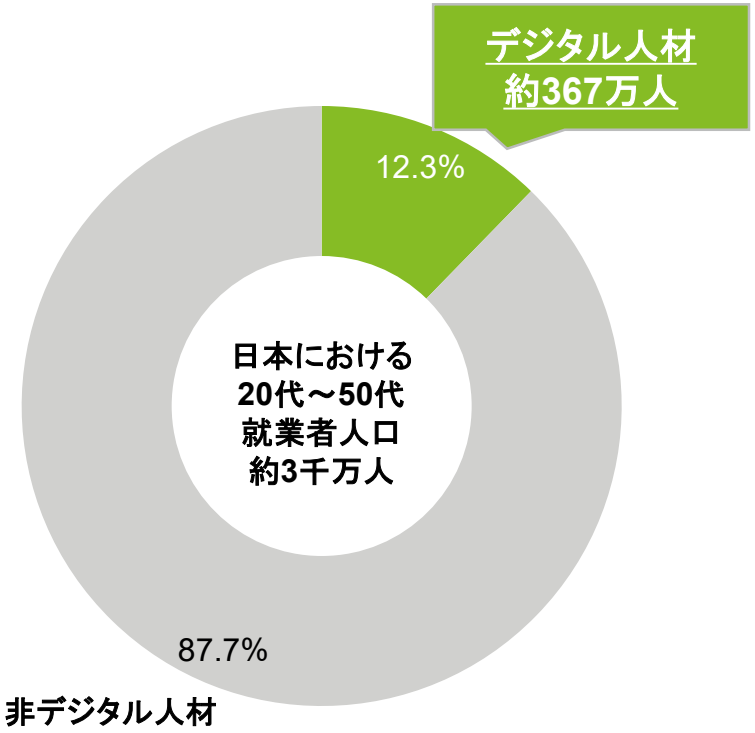
2. デジタル人材編

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

日本の就業者人口約3千万人のうち、デジタル人材は約367万人*1存在すると推計され、年代別比率では、20代が相対的に高いと推定される

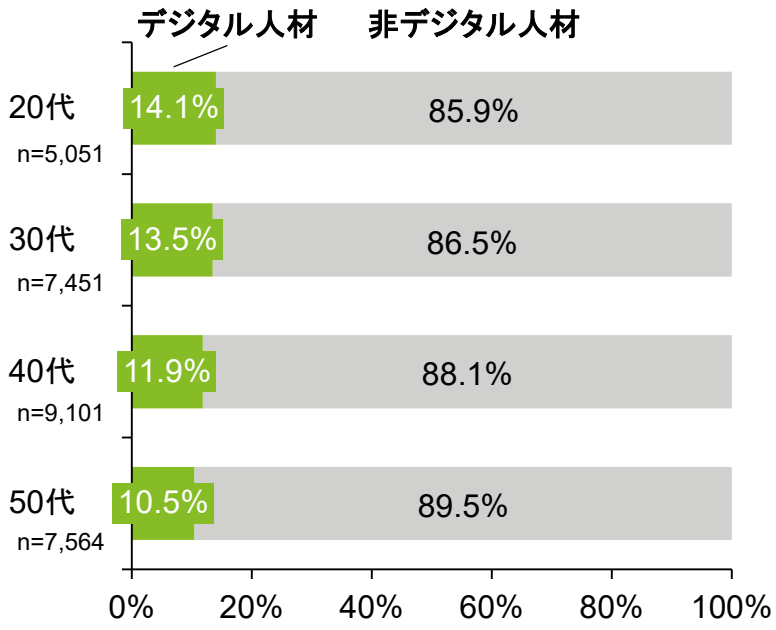
日本におけるデジタル人材の規模

デジタル人材の規模



SC調査全体base n=29,167

デジタル人材の年代別割合



SC調査全体base

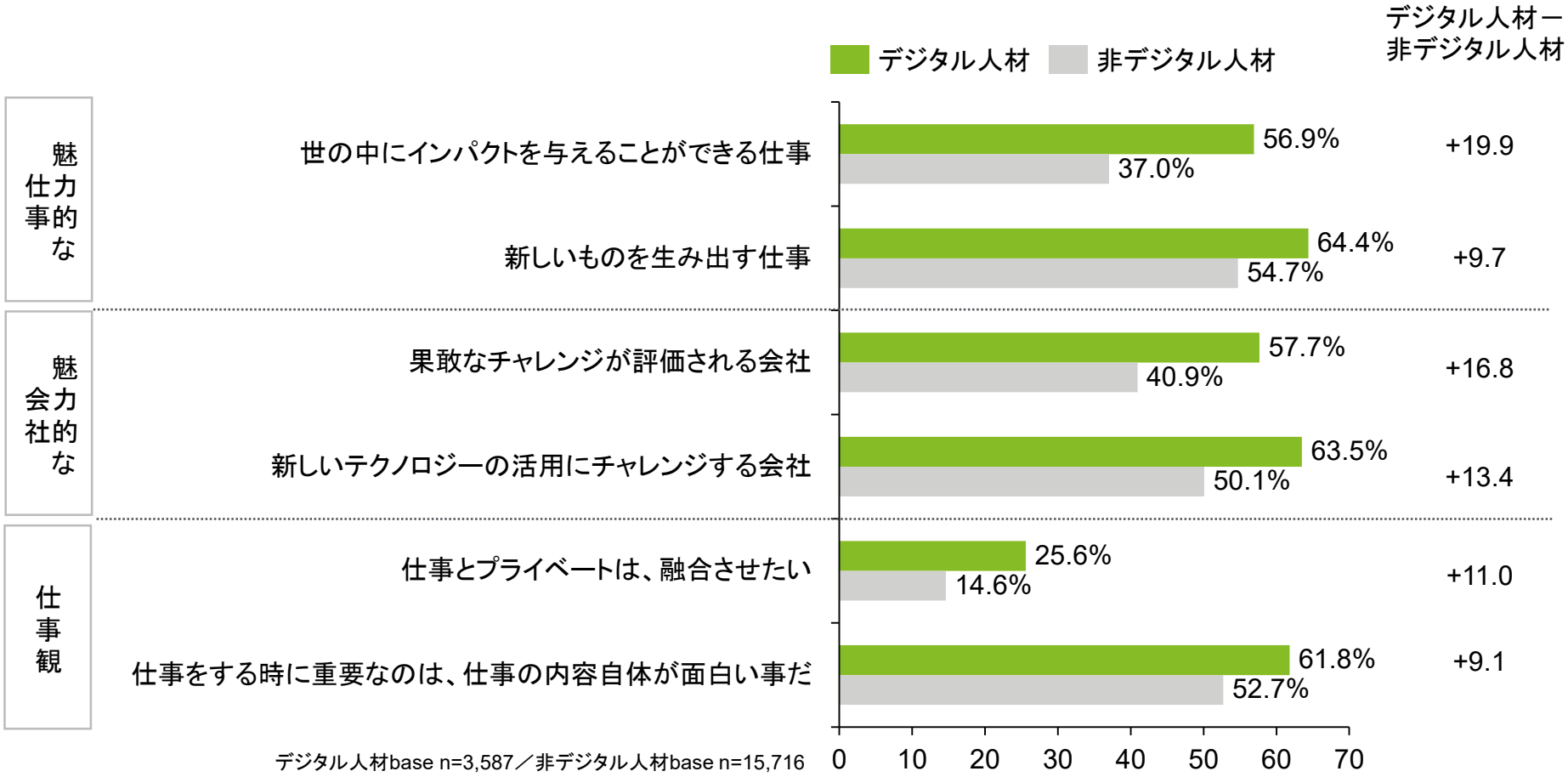
*1 国勢調査の人口動態を踏まえ、アンケート結果から推計
日本の就業者人口は、平成27年国勢調査より、日本でフルタイムに働く男女20～50代の就業者（会社役員・正社員・業主）人口を29,848,439名と算出
本調査ではデジタル領域での業務経験がある者を「デジタル人材」と定義している。詳細はP.4を参照。
SC12:あなたが、SoEの領域で過去に経験したことがある業務内容として、あてはまるものをすべてお知らせください。（複数回答）

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

デジタル人材は、非デジタル人材と比較して、不確実性が高い中でもリスクを取って新しいことに挑戦し、世の中にインパクトを創出することを志向する傾向が強い

デジタル人材の志向性

デジタル人材と非デジタル人材における志向性（各カテゴリーで差異上位2項目を抽出）



デジタル人材base n=3,587／非デジタル人材base n=15,716

Q4 あなたのお仕事に対する価値観について、次のそれぞれの項目はAとBどちらに近いですか？／Q5 あなたにとってより魅力的と感じる会社は、AとBどちらに近いですか？／Q6 あなたにとってより魅力的と感じる仕事は、AとBどちらに近いですか？

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

デジタル人材の志向性とコンピテンシーを分析すると、5つのタイプに分類される

デジタル人材のペルソナ

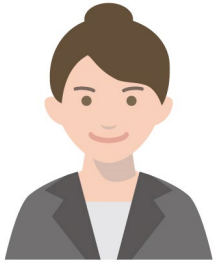
ビジョナリー・チャレンジャー型

裁量がある中で、**長期的な視野**から**課題解決に挑戦**したい。**客観性**や**経験値**を重視する傾向にある。

成果志向チャレンジャー型

新しいことに積極的にチャレンジし、**効率的に短期的な結果**を創出したいと考えている。**フラットな環境**を好む。

コンサバ型



着実に業務を進めることを好み、長けている。プライベートも重視したいと考えている、

コラボレーション重視型

他者とコラボレーションしながら、チームで働くことを好む。**柔軟な環境**を重視する。

仕事邁進型

現場を推進することに専心している。仕事とプライベートを融合させ、**モビリティの高い**働き方を好む。

デジタル人材（現在も従事）base　n=2,065

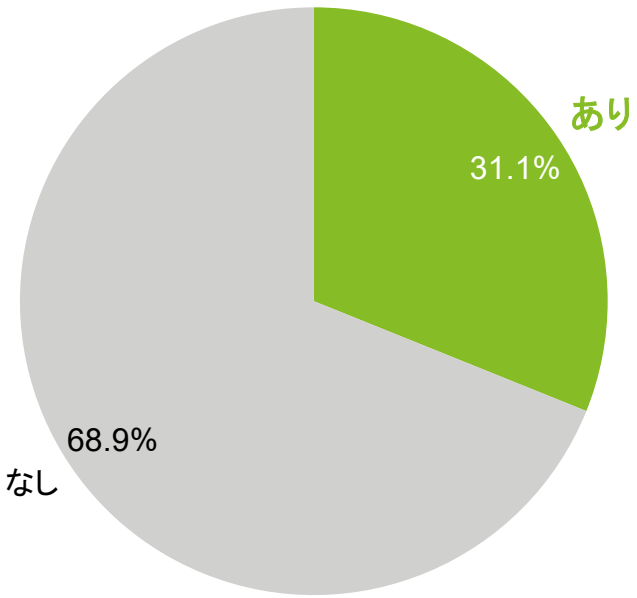
「魅力的な仕事」「魅力的な会社」「仕事観」「コンピテンシー」に関する36項目を用い、クラスター分析を行った。

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

デジタル人材の31%は3年以内の離職意向があると回答しており、年代別にみると、20代が48%と特に高い

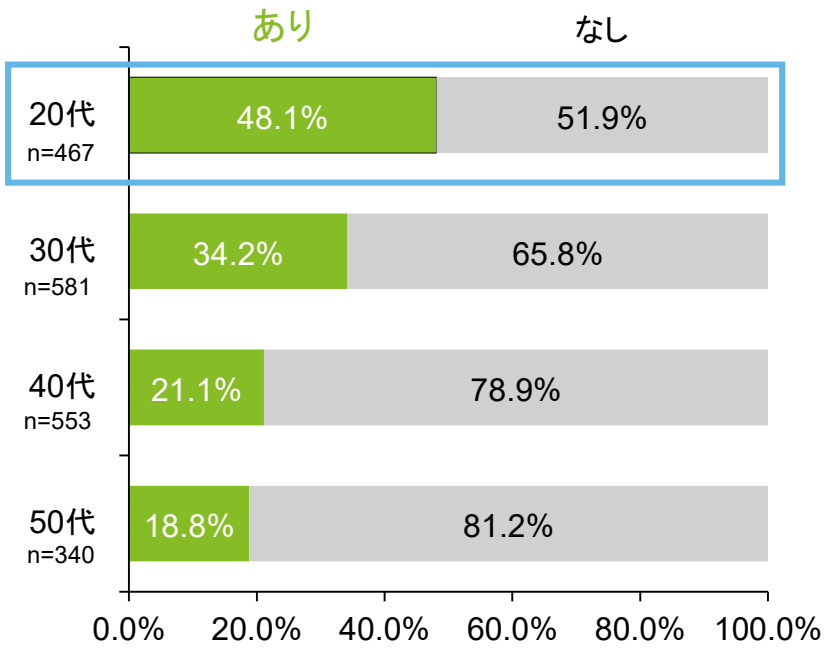
デジタル人材の離職意向

全体の3年内離職意向



自営業以外のデジタル人材base n=1,941

年代別3年内離職意向



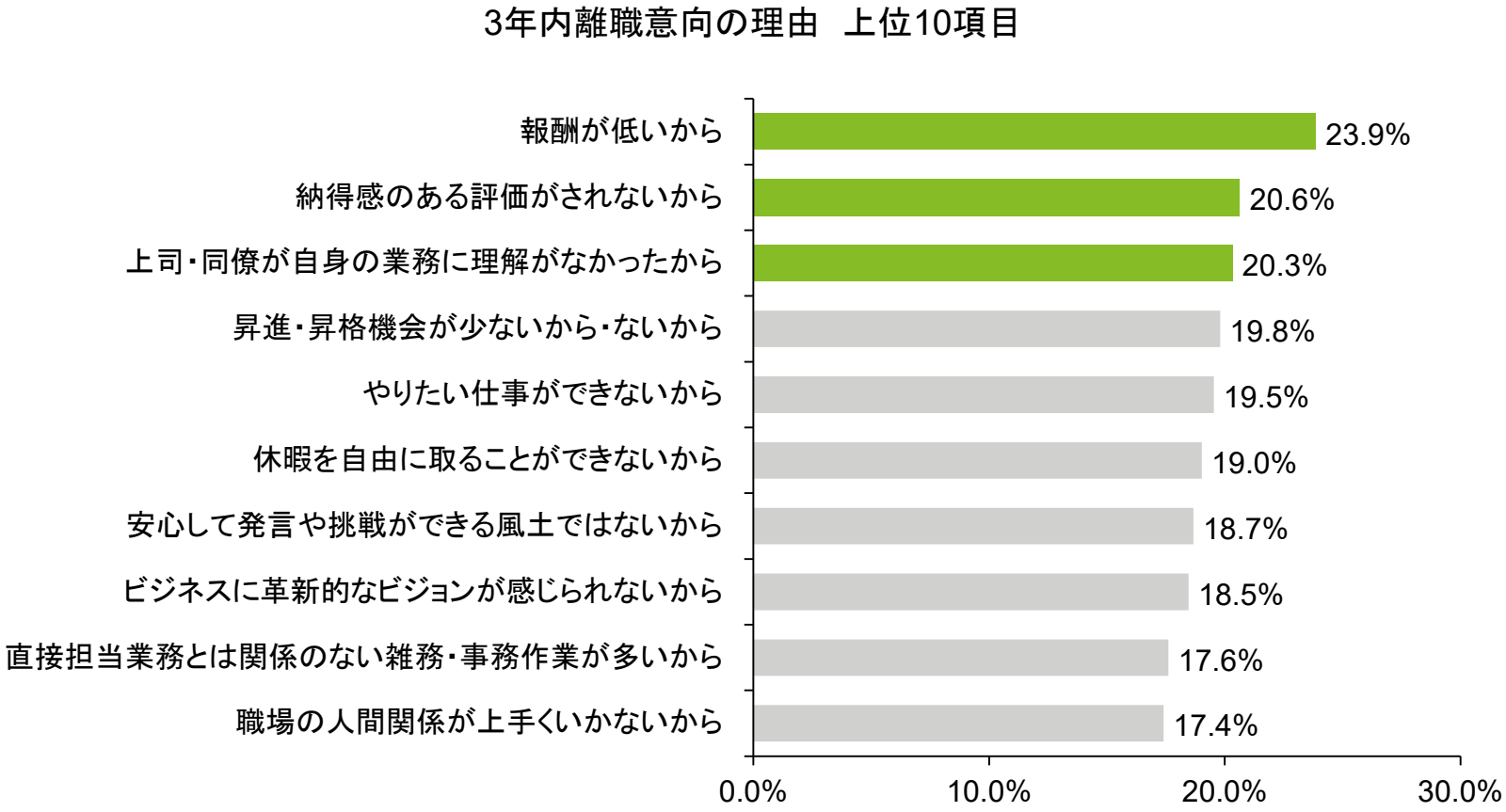
自営業以外のデジタル人材base

Q13 あなたは、現在勤務している企業に、今後どのくらいの期間在籍したいですか？（単一回答）

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

離職意向理由としては、「報酬が低いから」（24%）がトップで、次点は「納得感のある評価がされないから」（20%）が続くが、他も比較的同水準で理由は様々である

デジタル人材の離職意向理由



3年内離職を意向するデジタル人材base n=917

Q14_1　あなたが現在勤務している企業から離職を考える理由としてはどのようなことが考えられますか？（複数回答）

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

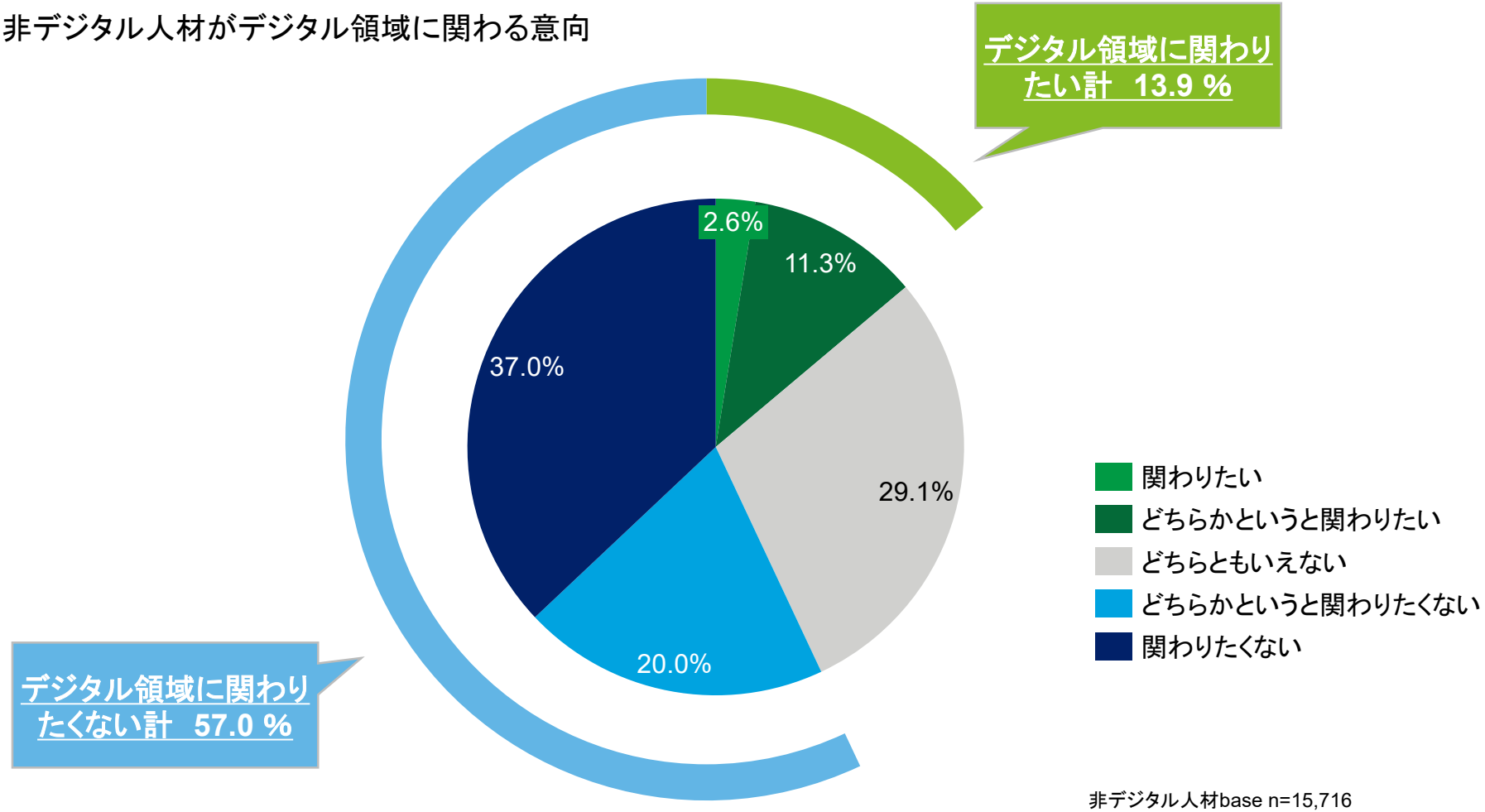
3. 非デジタル人材編

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

非デジタル人材にデジタル領域への関与意向をきくと、「関わりたい計」が14%であり、「関わりたくない計」（57%）を大きく下回っている

デジタル領域への関与意向

非デジタル人材がデジタル領域に関わる意向



非デジタル人材base n=15,716

Q17　あなたは、職業として、Systems of Engagementに関わってみたいと思いますか？

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

非デジタル人材の行動・意識特性を分析すると、「チャレンジ＆合理バランス型」と「条件付きチャレンジャー型」はデジタル領域との合致度が高い

非デジタル人材における行動・意識特性の分析

デジタル領域との行動・意識特性の合致度が高い層

チャレンジ＆合理バランス型

新しいことに挑戦する意欲と、合理性を重んじる志向のバランスが取れている。未知の環境への耐性もあり、冷静に課題解決を進める。

条件付きチャレンジャー型

新しいことには挑戦したいが、**既存の枠組みやプロセス**の中で、安心して取り組みたい。未知のことに対してはストレスも感じる。

コミュニケーション重視型

チームワークを重視し、柔軟に仕事を進めたいと思っている。
変化を好まず、仕事とプライベートのバランスを取りたい。

自分らしさ重視型

あまり人と関わらず、**自分のやりやすい方法で仕事をしたい**と思っている。変化を好まず、仕事とプライベートのバランスを取りたい。

コンサバ型

リスクを回避したいとの思いが強く、**安定した企業で、既存の業務**を遂行することを志向している

高コミット型

既存のビジネスにおける仕事にコミットし、決められた方針のもと、組織人として**業務遂行に邁進**している。将来的にはリーダーポジションにもつきたい。

非デジタル人材base　n=15,716

「魅力的な仕事」「魅力的な会社」「仕事観」「コンピテンシー」に関する36項目を用いたクラスター分析を行い、デジタル領域の行動・意識特性の合致度が高い順に整理

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

非デジタル人材をデジタル人材化するためには、潜在デジタル人材のうち、行動・意識特性の合致度と関与意向が高い層から優先的に育成する必要がある

デジタル人材への育成候補の考え方

潜在デジタル人材：19.8%
デジタル人材として育成する候補

デジタル領域との行動・意識特性の合致度 ＼ デジタル領域に関わる意向	低	中	高
高	18.9%	二次的候補 デジタル領域への理解促進と意欲喚起が必要となる 11.9%	最有力育成候補 今すぐにでも育成を開始することが推奨される 7.9%
低	38.1%	17.2%	6.0%

【軸の定義】

■ **デジタル領域に関わる意向**：
P12を踏まえ、「Q17　あなたは、職業として、Systems of Engagementに関わってみたいと思いますか？」への回答で3類型化

- **高**：「関わりたい」「どちらかというと関わりたい」
- **中**：「どちらともいえない」
- **低**：「どちらかというと関わりたくない」「関わりたくない」

■ **行動・意識特性の合致度**：
P13を踏まえ、志向性とコンピテンシーの分析結果であるタイプ分けをもとに定義

- **高**：チャレンジ＆合理バランス型、条件付きチャレンジャー型
- **低**：コミュニケーション重視型、自分らしさ重視型、コンサバ型、高コミット型

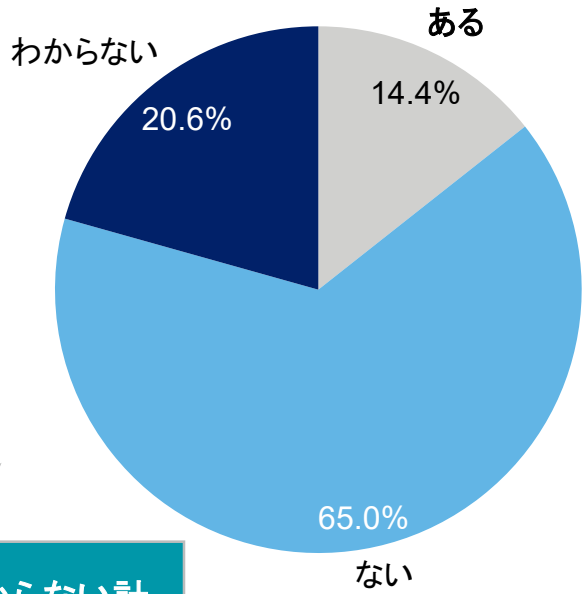
© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

デジタル領域に関わる機会の有無をみると、非デジタル人材の86%がない・わからないと回答しており、企業規模別にみると、大規模企業でも80%が同様に回答している

非デジタル人材がデジタル領域に関わる機会の有無

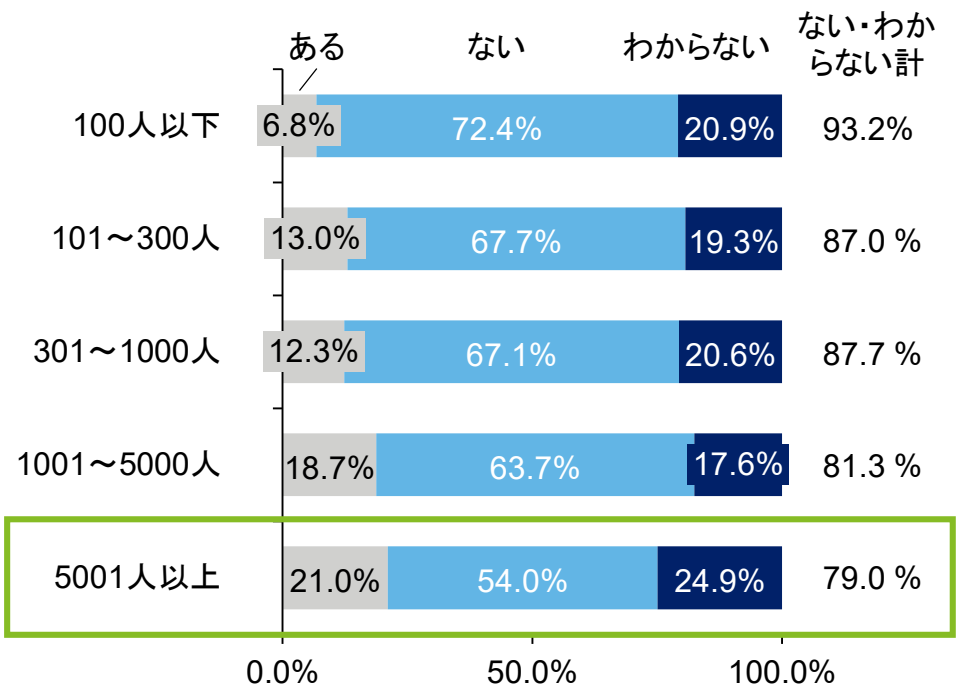
異動や職種変更でデジタル領域の業務に就く機会（職種変更・異動かプロジェクトベースいずれか）

全体



ない・わからない計
85.6 %

企業規模別



非デジタル人材base n=15,716

各セグメントbase n=3,143

Q18 あなたのお勤めの企業には、希望をすれば、デジタル領域の業務に就く機会や支援体制がありますか？
異動や職種変更でデジタル領域の業務に就く機会／プロジェクトベースでデジタル領域の業務に参加する機会

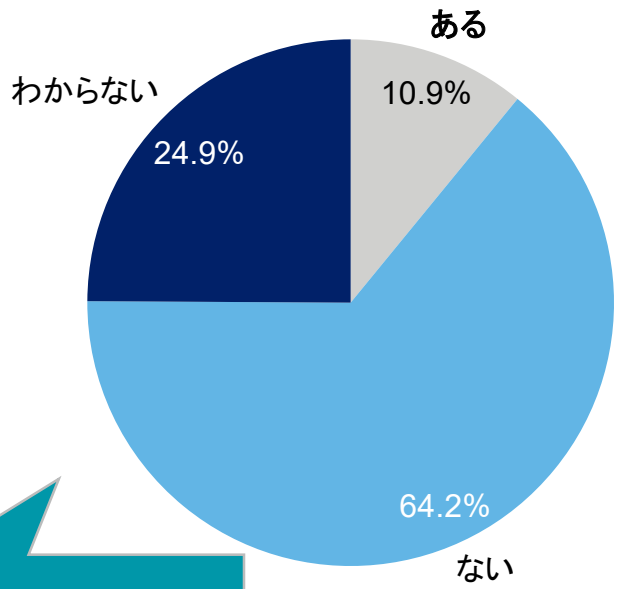
© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

社内にデジタル領域のトレーニング機会や支援がない・わからないと回答した非デジタル人材は89%に上り、企業規模別にみると、大規模企業でも80%となっている

デジタル領域に関する教育機会の有無

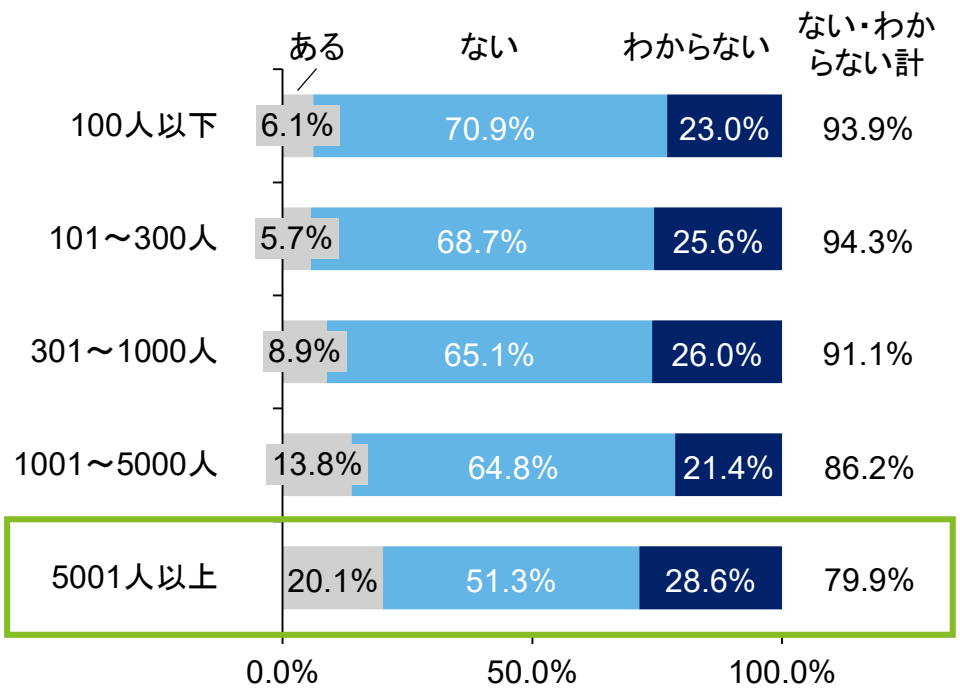
デジタル関連の知識・スキルを習得するトレーニングやトレーニングを受けるための支援

全体



ない・わからない計
89.1 %

企業規模別



非デジタル人材base n=15,716

各セグメントbase n=3,143（均等割り付けを実施）

Q18 あなたのお勤めの企業には、希望をすれば、デジタル領域の業務に就く機会や支援体制がありますか？
デジタル関連の知識・スキルを習得するトレーニングやトレーニングを受けるための支援

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

4. 調査サマリと提言

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大を受けたデジタル化の加速により、デジタル人材の需要は高まり、デジタル人材の実態に対応した獲得施策が必要となる

日本企業への提言（デジタル人材の確保・リテンション向上に向けて）

デジタル人材確保の必要性	COVID-19の収束後も、将来の感染症等の災害リスクを見越し、あらゆる**ビジネスプロセスのデジタル化が加速**する。そのため、**デジタル人材への需要はさらに高まり**、企業は既存のデジタル人材の確保に加え、経験がある人材の再登用を含めた**獲得・リテンション施策**を講じる必要がある
デジタル人材の業界間・企業間移動への対応	デジタル人材の流動性はもともと非デジタル人材より高いが、COVID-19に起因して業績が悪化した企業からは、**デジタル人材が流出する可能性**もある。COVID-19の影響が少なく、余力が残る企業にとっては**優秀なデジタル人材を確保するチャンス**となるため、**採用に向けて攻勢を強める**必要がある
デジタル人材向けの評価・キャリア開発の仕組みの整備	デジタル人材は不確実性が高い中でのチャレンジやコミットメントを求められるが、現状では、その働きに見合った**評価やキャリア開発の仕組みがない**企業も多く、エンゲージメント低下・離職の一因となっている。企業は、従来のジェネラリスト輩出向けの全社一律型制度を脱却し、**専門職向けのキャリアトラックの整備を含めた人事制度の改革**を進めることが求められる

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

デジタル人材の活躍を可能とする、組織風土改革や人事制度改革が必要となる

日本企業への提言（デジタル人材の確保・リテンション向上に向けて）

デジタル人材リテンションに向けた非金銭的報酬の提供

デジタル人材は、新しいことにチャレンジし、仕事とプライベートを融合させて取り組みたいとの意向が高い。このことから、**フレキシブルに働ける職場環境づくり、面白い仕事・最先端のテーマの積極採用、先進企業・スタートアップへの短期派遣などのモチベーション向上に繋がる、非金銭的なインセンティブの整備**も人材維持には有効と考えられる

デジタル人材のペルソナに応じた最適配置

デジタル人材の中でも、志向性やコンピテンシーは多様であり、5つのペルソナで分類できる。COVID-19の影響からビジネス環境が大きく変わり、新規性の高い対応が求められる中、未知へのチャレンジを恐れない**ビジョナリー・チャレンジャー型と成果志向チャレンジャー型**は、業務としても**プランナー**を担う人材が多く、難局を打破する鍵となり得る

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

COVID-19による経済見通しの悪化は、従業員にとっても進化を求められる環境となるため、企業としてはデジタル人材を内製化するチャンスとなる

日本企業への提言（非デジタル人材の育成に向けて）

全社でのデジタル化推進に向けた機運高揚

デジタル領域の関与意向が高くないものの当該領域に必要なコンピテンシーを持つ非デジタル人材は一定数存在する。これらの人材のマインドシフトを図るべく、まず、**デジタル化を特定部門の動きから、全社運動として波及させること必要である。**そのためには、**全社的なデジタルリテラシー向上プログラムの提供やデジタル部門の活動・成果の社内展開**などが有効と考えられる。

デジタル業務に関する教育機会の提供

経済見通しが不透明となった今、企業としては、既存人材のさらなる活用が求められる。既存人材のケイパビリティ向上のためには、**トレーニング機会を提供し、非デジタル人材を戦力化する必要がある**。また、企業単位のみならず、社会的な施策として、企業共通で活用できる**リカレント教育のプラットフォームの整備**が望まれる

デジタル化促進のための取り組み

デジタル化推進のためには人材的な側面だけでは、統合的な取り組みが必要となる。**①各部門への担当者の設置、②全社でのデジタルリテラシーの向上、③トップダウンでデジタル化を全社・各部門の目標と位置付ける**（KPIの設定など）がその中でも不可欠となる

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

Deloitte.
デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド、そのメンバーファームあるいはそれぞれの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）の社員・職員のための、内部限の資料です。その趣旨に反して、本資料を利用して生じることのある損失等に対し、デロイトネットワークの社員・職員の責任に帰するものではありません。

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited