

DX 推進における職員の主体性強化に向けた現状調査に基づく 人材育成の施策設計

松下 有稀¹⁾, 北 真一¹⁾

1) 日本女子大学 管理部システム課

matsushitay@atlas.jwu.ac.jp

Designing HR Development Strategies Based on a Current Survey to Enhance Staff Proactivity in Digital Transformation Promotion

Yuki Matsushita¹⁾, Shinichi Kita¹⁾

1) Information Technology Division of Management Department, JapanWomen's Univ.

概要

本稿は、本学の DX 推進における、職員の主体性を高める人材育成施策の検討と今後の展開について紹介する。昨今のデジタル技術の発展により、職場から個人に求める IT スキル・リテラシーの需要は拡大しており、人材育成への注力が必要であると考えられる。客観的な施策立案のため、本学の全専任職員を対象に IT 意識調査を実施し、本学の DX 推進における課題の洗い出しおよび組織的支援の必要性を述べる。

1 はじめに

近年、多くの企業や教育現場において DX 推進事例が報告されているが、本学も同様に、中期計画において STEAM 教育の促進やデータ分析の活用強化など、デジタル技術を基盤とした教育・業務改革に関する方針を示している。[1]これは、組織から個人に求める IT スキルや IT リテラシーは従来に比べて拡大傾向にあると捉えることもできる。また、そのような状況下で業務効率化を図るには、特定の人材のみに依存するのではなく各自が自身の知識や考えを活かす主体的な姿勢が必要である。つまり、一人一人の判断力と行動が、組織の柔軟性と安全性を左右すると考えられる。

一方で、前述のとおり個人に対してスキルの向上や主体性を求めるのであれば、組織は明確な指針や支援を提供することが不可欠である。ただし、その内容が的外れでは効果がなく、組織の実情や課題に即した適切な施策である必要がある。

では、本学において何が適切といえるのか。組織としての意思決定や施策立案の根拠とするには、個人の主観に基づく判断ではなく現状を定量的かつ客観的に把握できる資料が必要だ。そこで、現状の課題やニーズを把握することを目的として、専任職員を対象に「IT 意識調査」を実施した。

2 本学における DX 推進に関する人材育成研修について

昨今のデジタル技術の発展は、GIGA スクール構想や校務 DX の推進など、教育業界にも大きな変革をもたらしている。学びの環境や業務プロセスのデジタル化の加速は教育機関で働く職員の業務内容や役割にも影響が及んでおり、変化に対応できる人材の育成が一層重要になっている。

本学においても職員研修の一環として、現場で DX 推進の核となる人材を育成することを目的とした「DX コア人材育成プロジェクト」を 2024 年度より展開している。[2,3]本プロジェクトは表 1 のとおり、全専任職員を対象とした IT・DX リテラシー把握から始まり、選抜された DX コア人材に対し研修や実践的な課題解決活動を行うという段階的なアプローチを採用している。

表 1 DX コア人材育成プロジェクト実行フェーズ

1	【全専任職員対象】 IT・DX リテラシー診断を全専任職員に対し実施。その後、各部署から 1 名程度、DX コア人材を選抜。
2	【DX コア人材対象】 問題解決フレームワーク等の研修を受講。

3	<p>【DX コア人材対象】</p> <p>業務上の課題に対し、1年間の取り組みで成果を創出する。期間中は年に3回報告会を設け、取組状況の進捗発表を行う。</p>
---	--

本プロジェクトは2025年度で2年目を迎え、筆者は初年度より本プロジェクトのDXコア人材として活動している。本稿はその活動の一環として、IT意識調査によって本学におけるDX推進の阻害要因を特定し、特に人材育成制度や組織的支援の改善策を検討することを課題とする。

3 IT 意識調査の概要

本学でDX推進を進める上での現状の課題やニーズ等の把握のため、アンケート形式でIT意識調査を実施した。概要は次のとおりである。

3.1 調査の実施概要

本アンケート調査は、本学の専任の事務職員を対象とし、2025年5月14日～2025年5月31日の期間で、Microsoft Formsを用いて実施した。回答率向上のため回答は必須とし記名式で実施したが、人事評価への影響はないこと、個人が特定されない形で活用することを説明した上で依頼した。

ただし、2025年4月以降の入職者および退職者は回答対象外とし、2025年4月以降に部署異動があった場合は異動前の部署を想定するよう定めた。また、未回答者に対しては回答締切後に催促をおこない、催促日から翌日中までを延長期間とした。

3.2 調査の内容

アンケート調査では、大きく次の①～⑤のセクションに分けて設問を設定した。

①年代について

01. 年代を教えてください。(選択肢: 20代、30代、40代、50代以上)

②IT に対する苦手意識や自己評価について (0: 全く当てはまらない～3: とても当てはまる、より選択)

02. IT全般に対して苦手意識がある。

03. 初歩的なIT知識が十分に身につけていないと感じる。

04. ITについて積極的に学びたい。興味がある。

05. 仕事をする上でIT知識・スキルを持つことは意味がある。

06. 現代社会においてIT知識・スキルを持つことは意味がある。

07. ITに関する新技術や新商品を知るとワクワクする。

08. 学生や今後入職する職員に置いていかれそうで

怖い。

09. IT系の問題は誰かに頼りたい。自分で解決する自信が無い。

10. 業務におけるIT推進には肯定的だ。できることから進めたい。

11. 業務におけるIT推進は、仕事が増えるので正直関わりたくない。

12. 前述の質問について、他にご意見があれば自由にご記入ください。

③組織に対して

本セクション内では、次の2つに細分化した上で設問を設定した。

【③-1】大学全体におけるIT推進について (0: 全く当てはまらない～3: とても当てはまる、より選択)

13. 予算調整や新規予算獲得に障壁を感じる。

14. 他部署や教員との調整や相談が難しい。

15. 学内の規程上の障壁が多い。

16. ITに抵抗感が強い人や必要性を理解していない人が多い。

17. 全体の方針が明確でないと思う。

18. 専門知識やスキルを持った人材が不足している。

19. どこで何が行われているか、部署を横断した情報把握が難しい。

20. 前述の質問について、他にご意見があれば自由にご記入ください。

【③-2】所属部署におけるIT推進について (0: 全く当てはまらない～3: とても当てはまる、より選択)

21. 何を取り組むべきか分からない。

22. 担当者間や所属部署内での調整や相談が難しい。

23. 本来の業務が忙しすぎて手が回らない。

24. 所属部署では積極的にIT推進に取り組んでいる。

25. 前述の質問について、他にご意見があれば自由にご記入ください。

④職員向けIT研修について

本セクション内では、さらに次の3つに細分化して設問を設定した。

【④-1】職員向けIT研修の分野について (0: 全く興味がない～3: とても興味があるより選択)

26. IT基礎知識

27. 学内システム

28. データ分析 (BIツール、統計など)

29. システム管理 (ネットワークやセキュリティなど)

30. AIや自動化ツール (ChatGPT、RPAなど)

31. 画像編集・動画編集

32. HP編集 (HTML、CSSなど)

- 33. Microsoft 製品の活用方法
- 34. IT パスポートや MOS など資格関連
- 35. 前述の質問について、他にご意見があれば自由にご記入ください。

④-2：職員向け IT 研修の形態について

- 36. どのような形態の IT 研修に興味がありますか？
(複数選択可)

選択肢
<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインでの講座形式（リアルタイム配信および録画配信） ・対面での講座形式 ・マニュアル、テキスト、eラーニングなどでの自習形式 ・グループで課題に取り組む形式（他部署の人との交流を含む） ・ケーススタディ・シミュレーション研修（実業務を想定した課題に取り組む） ・数日間かけた研修、泊まりがけの研修など、短期集中型の研修形式 ・ゲームやクイズを活用した学習形式 ・少人数で相談・質問がしやすい形式（個別相談や小規模勉強会など） ・その他（自由記述）

**④-3:IT を学ぶ場合のモチベーションについて
(0:全く当てはまらない~3:とても当てはまるより選択)**

- 37. 楽しい、面白いと思えるか。
- 38. 業務や実生活などに活かせるか。
- 39. 昇給・昇進に繋がるか。
- 40. 学びに対して助言や評価、褒められる機会があるか。
- 41. 学習者同士の勉強会、意見交換の機会があるか。
- 42. 強制されず、スキマ時間や自分のペースでできるか。
- 43. 強制力があり、誰かが学習の進捗を管理してくれるか。
- 44. 前述の質問について、他にご意見があれば自由にご記入ください。

⑤役職者向け設問

本セクションでは管理職（課長職以上）か一般職員か選択する分岐設問を設け、管理職選択者に対して追加の設問を設けた。

⑤-1：管理職または一般職員か選択

- 45. 現在の役職について当てはまるものをお選びください。(選択肢：管理職（課長職以上）、一般職員)

⑤-2：管理職選択者に対する追加質問 (IT 時代に管理職であることについて、0：全く当てはまらない~3：とても当てはまるより選択)

- 46. 管理職として、IT にはしっかりと取り組むべきだ。
- 47. IT 時代に管理職でいることに責任を感じる。
- 48. IT 時代に管理職でいることはチャンスである。
- 49. IT 時代に管理職でいることが不安である。
- 50. 部下の IT スキル向上に注力できていると思う。
- 51. IT 推進のために管理職の役割が明確に定義されていると思う。
- 52. 前述の質問について、他にご意見があれば自由にご記入ください。

4 調査の集計結果

調査結果は Microsoft PowerBI をもちいて集計をおこなった。

4.1 回答人数およびその内訳

アンケート調査期間における全専任職員の人数内訳、回答提出者の年代内訳および管理職（課長職以上）数は次のとおりであった。

【専任職員の人数内訳】

- ・全専任職員（回答不要者含む）：165 名
- ・回答対象者：149 名
- ・回答提出者：148 名

【回答提出者の年代内訳】

- ・20 代：13 名／148 名
- ・30 代：30 名／148 名
- ・40 代：36 名／148 名
- ・50 代以上（～65 歳）：69 名／148 名

【回答提出者の管理職（課長職以上）数】

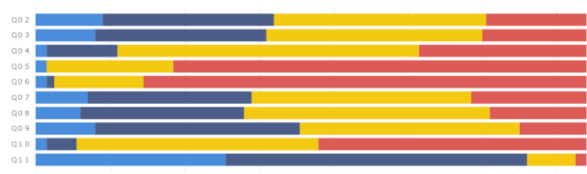
- ・管理職（課長職以上）：40 名／148 名

4.2 調査の全体集計結果

各設問のセクションにおいて顕著に認められた結果は以下のとおりである。

「②IT に対する苦手意識や自己評価について」については、約 57%が IT への苦手意識 (Q02) を持ち、約 58%が初歩的な IT 知識が身につけていない (Q03) と回答した。しかし、IT への興味やスキル強化、業務の IT 推進に関わる設問では、多くの回答者が肯定的な姿勢を示した。

ITに対する苦手意識や自己評価について【0:全く当てはまらない~3:とても当てはまる】までの4段階で選択してください。回答 ●0:全く当てはまらない ●1:あまり当てはまらない ●2:やや当てはまる ●3:とても当てはまる

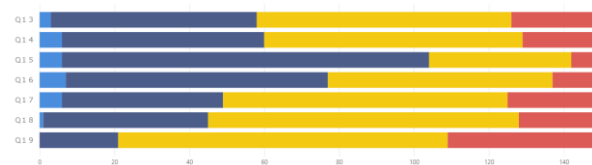


(図 1)

次に「【③-1】大学全体における IT 推進について」では、特に部署を横断した情報把握が難しい

(Q19) との回答が約 86%であった。さらに、年代別に比較すると、40代～50代以上に比べ20～30代では予算調整や他部署との調整に対し困難であると回答した割合が高かった。とりわけ30代では、本項目全般において困難を指摘する回答の割合が高かった。

大学全体におけるIT推進について感じていることを
 【0：全く当てはまらない～3：とても当てはまる】までの4段階で選択してください。
 回答 ●0：全く当てはまらない ●1：あまり当てはまらない ●2：やや当てはまる ●3：とても当てはまる



(図2)

「【③-2】所属部署におけるIT推進について」は、何を取り組むべきか分からない(Q21)と回答した割合が約33%であり、すなわち約3人に1人が所属部署内で取り組むべき内容を明確にできていない状況が示された。

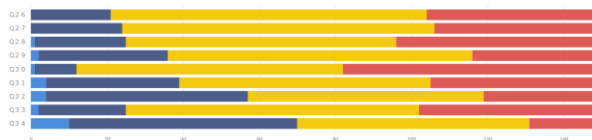
所属部署におけるIT推進について感じていることを【0：全く当てはまらない～3：とても当てはまる】までの4段階で選択してください。
 回答 ●0：全く当てはまらない ●1：あまり当てはまらない ●2：やや当てはまる ●3：とても当てはまる



(図3)

続いて「【④-1】職員向けIT研修の分野について」では、全般的に興味があるとの回答率が高かった。特に、資格に関わる分野(Q34)では全体集計における興味ありは約53%だが、年代別では20代が約77%、30代は約73%、一方で40代は約33%、50代以上は約49%にとどまっております。20～30代の資格分野への興味の高さが示された。さらに、システム管理(ネットワークやセキュリティ)(Q29)では、20～40代においては60%台であったのに対し、50代では約88%に達していた。

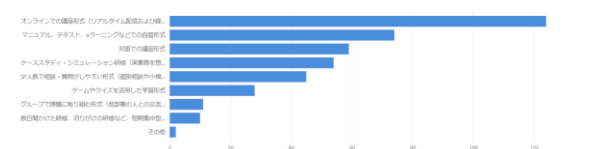
職員向けIT研修について、どういった分野に興味がありますか？
 【0：全く興味がない～3：とても興味がある】までの4段階で選択してください。
 回答 ●0：全く興味がない ●1：あまり興味がない ●2：やや興味がある ●3：とても興味がある



(図4)

「④-2:職員向けIT研修の形態について」では、全ての年代でオンライン講座形式の支持が最多であった。また、全体集計では対面の講座形式は第3位(39%)にとどまったが、30代では第2位となり60%に達していた。

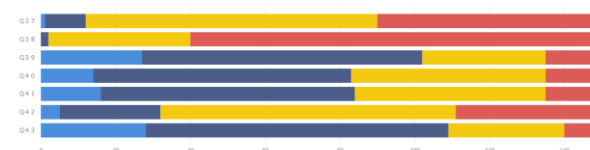
Q36. どのような形態のIT研修に興味がありますか？(複数選択可)



(図5)

「④-3:ITを学ぶ場合のモチベーションについて」では、楽しさ(Q37)、業務や実生活との関連(Q38)の支持が特に高かった。さらに、強制されず自分のペースでできる(Q42)の支持率は約78%に達し、強制力がある(Q43、約26%)の3倍であった。また、昇給・昇進への繋がり(Q39)は全体では約31%、20代が約23%、40代が約36%、50代以上が約22%であったのに対し、30代は約50%に達しており、先の④-1で示した資格分野への関心とあわせ、30代におけるキャリア関連動機の高さは他の年代より高いことが確認された。

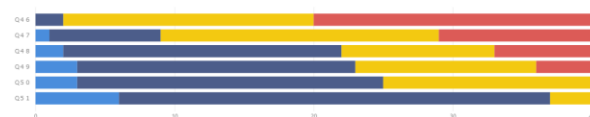
ITを学ぶ場合、何がモチベーションになると感じますか？
 【0：全く当てはまらない～3：とても当てはまる】までの4段階で選択してください。
 回答 ●0：全く当てはまらない ●1：あまり当てはまらない ●2：やや当てはまる ●3：とても当てはまる



(図6)

最後に「⑤-2:管理職選択者に対する追加質問」について、IT推進のための管理職の役割定義(Q51)に関して、約92%が定義されていないと回答した。部下のITスキル向上に注力できているか(Q50)については、約63%ができていないと回答した。できているとの回答内訳もすべて「2:やや当てはまる」の選択であり、「3:とても当てはまる」を選択した者はいなかった。

「時代に管理職(課長職以上)であることについて、【0：全く当てはまらない～3：とても当てはまる】までの4段階で選択してください。
 回答 ●0：全く当てはまらない ●1：あまり当てはまらない ●2：やや当てはまる ●3：とても当てはまる



5 追加分析の実施

前章では調査結果を全体的に整理した。本章では、その中から特に注目すべき点を取り上げ、より具体的な分析を加えることで考察を深める。

本調査の中でも特に注目した点は、「所属部署におけるIT推進について、何を取り組むべきか分からない」(Q21)と回答した職員が約3割にのぼった点である。この結果は、背景にIT知識不足、周囲との相談のしづらさ等の多層的な要因を含んでいる可能性があると考えられるからである。

5.1 追加分析の集計方法

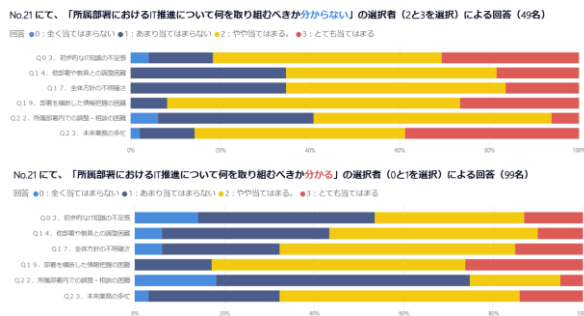
「所属部署におけるIT推進で何に取り組むべ

きかが分からない」(Q21)の原因となりうる設問のみを抽出し、Q21の回答に基づいて対象者を「分かる」群と「分からない」群に二分した上で、抽出項目に対する回答傾向を群間で比較した。

原因候補となる設問
【ITに対する苦手意識や自己評価について】 03. 初歩的な IT 知識が十分に身につけていないと感じる。
【大学全体における IT 推進について】 14. 他部署や教員との調整や相談が難しい。 17. 全体の方針が明確でないと思う。 19. どこで何が行われているか、部署を横断した情報把握が難しい。
【所属部署における IT 推進について】 22. 担当者間や所属部署内での調整や相談が難しい。 23. 本来の業務が忙しすぎて手が回らない。

5.2 追加分析の集計結果

比較結果は図7のとおりである。



(図7)

総じて「分からない」群でネガティブ票が多い傾向が認められた。とりわけ、初歩的な IT 知識の不足感 (Q03)、所属部署内での調整・相談の困難 (Q22)、本来業務の多忙 (Q23) での群間差が大きかった。Q03 については、IT 基礎知識の有無が必要な取組の把握・理解に影響しうることが示唆される。Q22 についても、部内での相談可能性の低さが関連しうが、職場環境や人間関係など外的要因の影響を強く受ける点に留意が必要である。Q23 では、特に「分からない」群での【3: とても当てはまる】の選択が多く、多忙さとの関連が示唆された。ただし、多忙さ自体が IT 知識の有無や部内コミュニケーション等の他要因に起因している可能性もあり、本分析のみでは因果の方向は判別できない。

また、「分かる」群において過半数がネガティブ票である項目は、他部署や教員との調整困難 (Q14)、全体方針の不明確さ (Q17)、部署を横断した情報把握の困難 (Q19)、本来業務の多忙 (Q23)

である。特に、Q14、Q19、Q17 は【大学全体における IT 推進について】のセクションに属する設問であることから、全学レベルでの仕組みに関する課題の存在が示唆される。

6 今後の展望について

本調査から、職員の IT スキルへの不安や、組織的な DX 推進方針の不明確さといった課題が明らかになった。関連要因は多岐にわたるが、まずは初歩的な IT 知識の不足感 (Q03) と全体方針の不明確さ (Q17) に焦点を絞り、個人と大学全体の双方に対する改善を優先的に検討する。

本稿時点では具体像は未確定であるが、次の 3 点を候補として検討したいと考えている。

- (1) 個人の学習意欲を喚起する研修の実現：
職員が業務に活かせると実感でき、本学でニーズの高い Microsoft 製品活用と IT 基礎を中心に受講ハードルを低減。
- (2) 既存の資格取得支援制度との連携強化：
20~30 代で高い資格取得関心に対応した資格取得支援制度の見直しと DX 人材育成の明確な連携。
- (3) 組織としての DX 推進：
大学としての DX ビジョンの提示と、管理職が必要性を認識する IT 推進における役割定義 (Q51) の実施により、組織全体で DX に取り組む基盤を整備。

まずはこれらの施策設計・実装を進め、職員が主体的に DX 推進に関われる環境を整えることを目指す。実施後は、施策の効果も検証しつつ、継続的な改善を図りたい。

参考文献

- [1] 日本女子大学、中期計画 (2024~2030 年度)、<https://corp.jwu.ac.jp/about/assets/pdf/midrangeplan.pdf>
- [2] 日本女子大学、「現場から始まる DX の挑戦～生成 AI と DX 人材育成プロジェクト～」(2024)、Amazon ビジネス主催大学向けウェビナー「未来の大学運営を見据えた業務改革：先進事例から学ぶ変革への道筋」(2024 年 12 月 5 日開催)
https://m.media-amazon.com/images/G/09/2024/AmazonBusiness/Events/Education/education_session1.pdf

- [3] 株式会社ウチダ人材開発センタ、お客様事例
学校法人日本女子大学「業務 DX の第一歩！
IT・DX レベル測定サービス『i 測』を活用し
たスキルの可視化と『DX コア人材』の選抜」
<https://www.uhd.co.jp/training/case/jwu.html>