

最近のESRI研究成果より 組織マネジメントに関する 調査結果について

経済社会総合研究所 研究官
堀 展子

内閣府経済社会総合研究所では、平成30年10月から平成31年4月にかけて、一般統計調査「組織マネジメントに関する調査」を実施した。本調査は、米国の政府統計「Management and Organizational Practices Survey」の枠組みを利用し、事業所の組織マネジメントを定量的に測るとともに、近年、第4次産業革命において注目されるデータやAIの活用の実態把握を目的としたアンケート調査である。組織マネジメントやデータ・AI等ICTの活用は、生産性向上との関係が示唆されており、本調査は、生産性に関する研究に活用することが可能である。調査対象は、生産性向上が課題となっているサービス業のうち、「道路貨物運送業」・「卸売業」・「医療業」の3業種を選び、従業員数30人以上で、開設時期が平成25年以前の全国の事業所（約21,000事業所）とした。回答率は31.9%（約6,700事業所）であった。

本調査は5つのセクションに分かれており、セクションAでは、KPI（重要業績評価指標）の活用や（売上）目標の管理・認識、従業員の昇進・解雇などの雇用管理に関する設問など、組織マネジメントに関する設問が中心となっている。セクションBでは、採用や賃上げなどの意思決定の権限の所在が、本社にあ

るのか、本社以外の事業所にあるのかについて聞いている。セクションCでは、意思決定をサポートするためのデータ利用の度合いや活用方法、セクションDではAIの利用状況や活用方法に関する設問が中心となっている。セクションEでは、事業所の属性や特性について聞いている。

組織マネジメントに関する結果を見ると、KPIを少なくとも1つ以上利用している事業所は、道路貨物運送業・卸売業で約5割、医療業で約4割であった。また、勤務不良に対して、配置転換や解雇などの能動的な是正措置をとった事業所は、卸売業で約5割、道路貨物運送業・医療業で約4割と、是正措置が実施されない事業所の方が多かった（図1）。

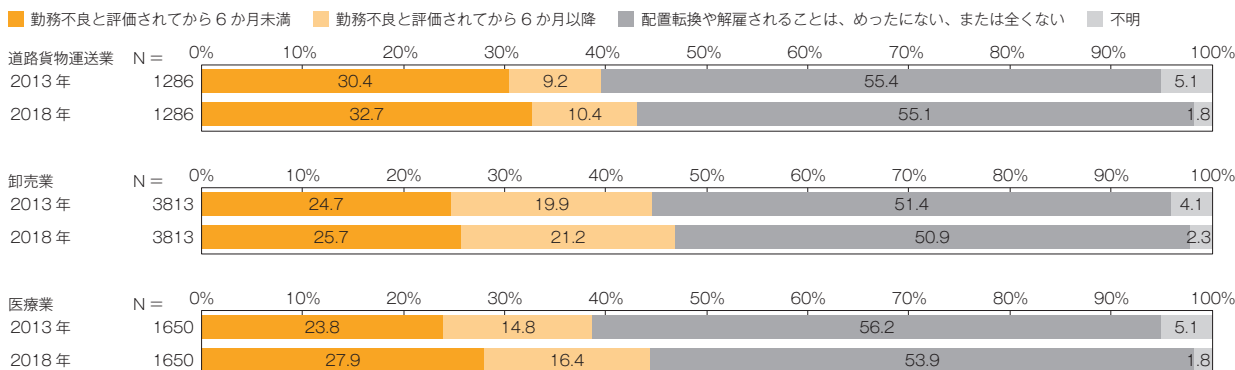
データの活用に関する結果を見ると、卸売業で約9割、道路貨物運送業・医療業で約8割の事業所がある程度以上データを利用しており、データ分析の結果を役立てている事業活動を見ると「需要予測」や「仕入・出荷・在庫管理・流通」が多かった。

一方、AIの活用は、データの活用と比べると限定的であり、比較的使用が多い「仕入・出荷・在庫管理・流通」や「人事・労務・経理」であっても、おおむね5%~10%程度であった。AIに期待する役割については、新しい価値をもった事業の創出よりは、既存業務の効率性・生産性の向上や労働力不足の補完など、既存業務の改革等への活用を検討する事業所が多い傾向が見られた（図2）。

データ・AIの活用にあたっての課題として、3業種ともに、「人材不足」を挙げる事業所が多かった。データ利用にあたっての課題として、「データ利用を行う人材が不足している」と回答した事業所が約5~

図1 配置転換・解雇のタイミング

問11 (a) 勤務不良である従業員が、配置転換や解雇となるタイミングはいつですか。(一般従業員)



6割を占めた。また、AIの利用を検討・予定していない主な理由に、AIを扱う人材が不足していることを挙げる事業所も比較的多かった。(図3)

そこで、人材不足の解消への対応についてどのような傾向があるのかを見ると、例えば、AIの活用のための人材育成・人材確保・人材配置の取組方法について聞いた設問からは、外部人材の活用や新規学卒者の採用・中途採用と比べ、事業所内人員に対する教育訓練を行う事業所が多い傾向が見られ、外部から人材を

取り込むよりは、内部人材を活用する事業所が多いことがわかった(図4)。

このように、本調査結果から組織マネジメントやデータ・AIの活用の様々な実態を把握できるが、更に一歩進んで、生産性に関する指標を本調査の調査票情報と事業所レベルで接合し、マネジメントやデータ・AIの活用との関係を見ることで、生産性向上の要因の解明にもつながる分析が可能となるだろう。

堀 展子 (ほりのぶこ)

図2 AIに期待する役割

問 25-2 技術の進展等により多くのことが「AI」により可能になることが想定される中、「AI」にどのような役割を期待していますか。(複数回答)

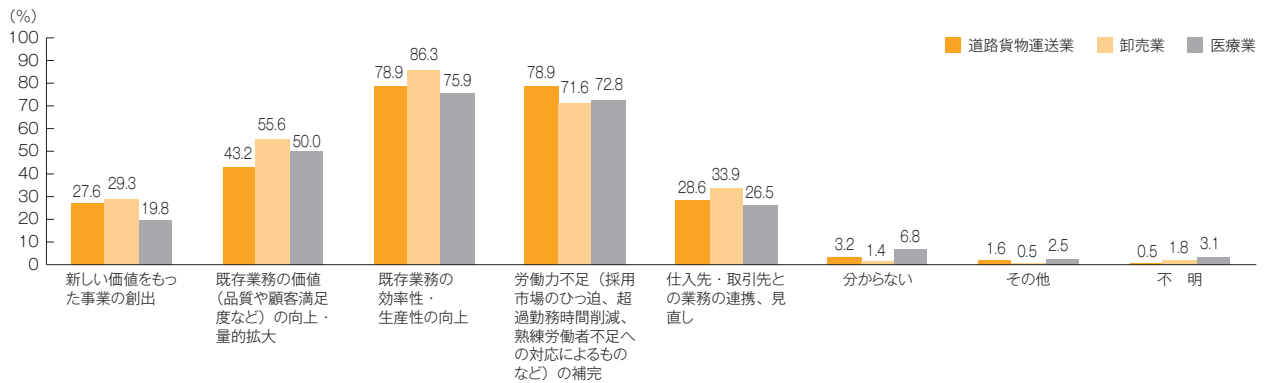


図3 AIの利用を検討・予定していない主な理由

問 26 「AI」の利用を検討・予定していない主な理由は何ですか。(複数回答)

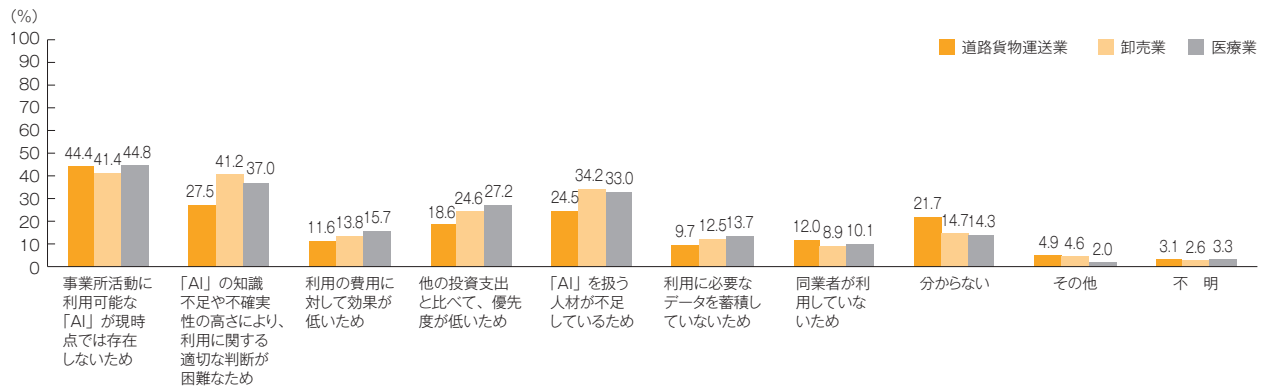


図4 AIの役割実現のための人材育成等の取組

問 25-3 「AI」の役割を実現するために、どのような人材育成・人材確保・人材配置に取り組んでいますか、また今後取り組む予定ですか。(複数回答)

