

「組織マネジメントに関する調査」結果（概要）

調査対象	全国の従業員数30人以上で、開設時期が平成25年以前の「道路貨物運送業」・「卸売業」・「医療業」の事業所（全体：21,163事業所（道路貨物運送業：3,725事業所、卸売業：12,277事業所、医療業：5,161事業所））
調査期間	平成30年10月29日～平成31年4月19日
調査項目	業務管理、権限の所在、情報と意思決定、A I、事業所の人材等
回答率	全体：31.9%（6,749事業所）（道路貨物運送業：34.5%、卸売業：31.1%、医療業：32.0%） ※1つ以上の設問に回答している調査票を有効票とした。

1. 調査の枠組み

事業所の生産性に影響を与えると考えられる組織のマネジメントやデータ・A Iの活用について、その実態を把握するため、以下の項目について調査を行った。

- ① 目標を達成するためのK P I（重要業績評価指標）の活用
- ② （売上）目標の管理、認識
- ③ 従業員の昇進、解雇などの雇用管理
- ④ 採用や賃上げなどの意思決定の権限の所在
- ⑤ 意思決定におけるデータ利用の度合いや情報源、活用方法
- ⑥ A Iの利用状況や活用方法
- ⑦ 事業所の人材
- ⑧ イノベーションの実施頻度

2. 概要

調査結果の概要は以下のとおり。各問の詳細な回答等についてはP 3以降に記載している。

- ① 業務管理の観点から、K P Iをどのように活用しているのかを調査した。 <P 3>
 - ・道路貨物運送業・卸売業では約5割、医療業では約4割の事業所でK P Iを少なくとも1つ以上利用していた。
 - ・約2～3割の事業所が複数箇所にK P Iを知らせる掲示板を設置していた。

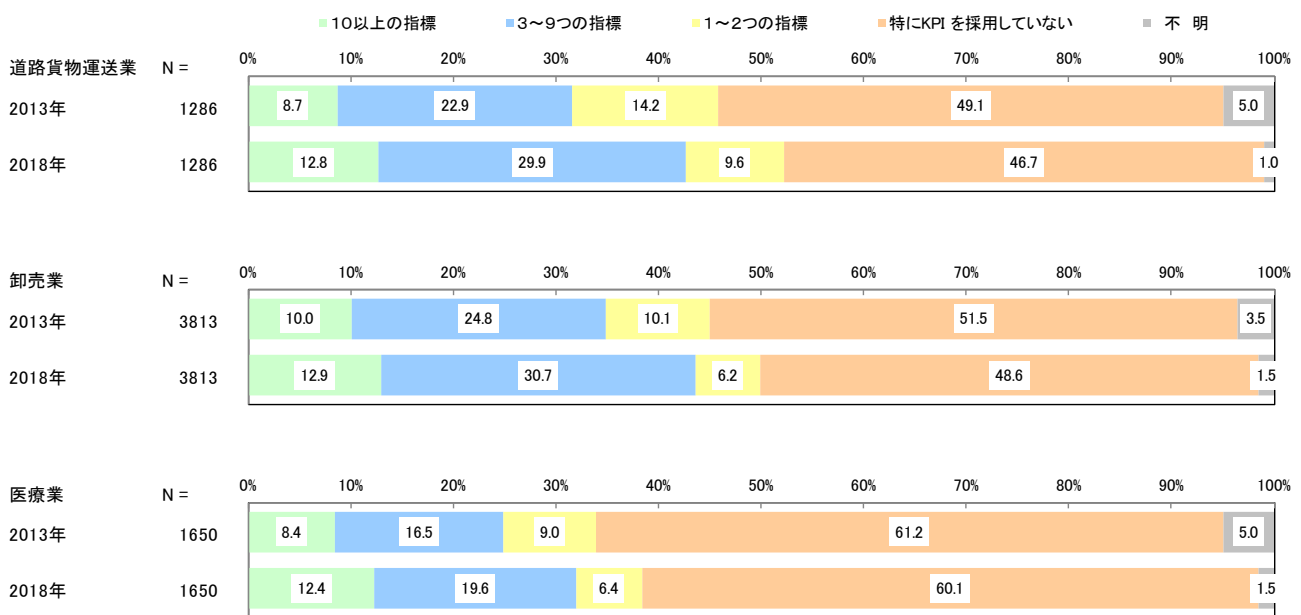
- ② 目標の設定や認知の程度を知るため、(売上) 目標の難易度、従業員への浸透度を調査した。 < P 4 >
- ・ 目標を達成するため、約 7 ～ 8 割の事業所では、「通常以上」または「かなりの努力」を要していた。
 - ・ 目標の認識範囲については、2013 年から 2018 年にかけて拡大していた。
- ③ 従業員の雇用管理について、昇進の基準及び勤務不良に対する是正措置を調査した。 < P 5 >
- ・ 昇進の基準については、道路貨物運送業・卸売業で「個人の実績と能力だけ」に基づくものが最も多く、約 5 割を占めた。
 - ・ 勤務不良に対しては、配置転換や解雇などの能動的な是正措置をとった事業所は約 4 ～ 5 割であった。
- ④ 正社員の採用や賃上げなどの意思決定が集権的か分権的かについて権限の所在を調査した。 < P 6、P 7 >
- ・ 正社員の採用、製品・サービスの投入や価格の決定は、「事業所と本社の合議」が多い一方、従業員の賃金の引上げは「本社のみ」で決定される事業所が多かった。
- ⑤ 意思決定に活用するデータの情報源、その活用方法を調査した。 < P 8 ～ P 10 >
- ・ 約 8 ～ 9 割の事業所で「ある程度」以上データを利用しており、情報源の利用頻度としては、「基礎的な成果指標」が多い一方、「事業所の外部からのフィードバック」は低い傾向が見られた。
 - ・ データの分析結果の活用先については、「需要予測」や「仕入・出荷・在庫管理・流通」が多かった。
- ⑥ A I の利用状況や期待する役割を調査した。 < P 11、P 12 >
- ・ 利用先の分野については「仕入・出荷・在庫管理・流通」や「人事・労務・経理」が多かった。
 - ・ A I に期待する役割については、「既存業務の効率性・生産性の向上」や「労働力不足の補完」が多かった。
- ⑦ 事業所の人材について、大卒以上の割合を調査した。 < P 13、P 14 >
- ・ 管理職・一般従業員ともに、卸売業・医療業の大卒以上の割合が比較的高かった。(管理職については、80%以上の事業所が約 2 ～ 3 割、一般従業員については、20%以上の事業所が約 4 ～ 6 割。)
- ⑧ イノベーションの実施頻度を調査した。 < P 15 >
- ・ 過去 5 年のイノベーションの実施を項目別に見ると、「既存の商品・サービスの改良」や「プロセスの改善」が多い傾向にあった。
- ⑨ データや A I の活用が進んでいる事業所の属性等を把握するためのクロス集計を行った。 < P 16 ～ P 20 >
- ・ 大卒以上の割合が高い事業所、属する企業に C I O がいる事業所では、データや A I の活用が進んでいる。
 - ・ データの活用が進んでいる事業所では A I の活用も進んでおり、イノベーションの実施頻度も高い。

3. KPI（重要業績評価指標）の活用について（問2・4）

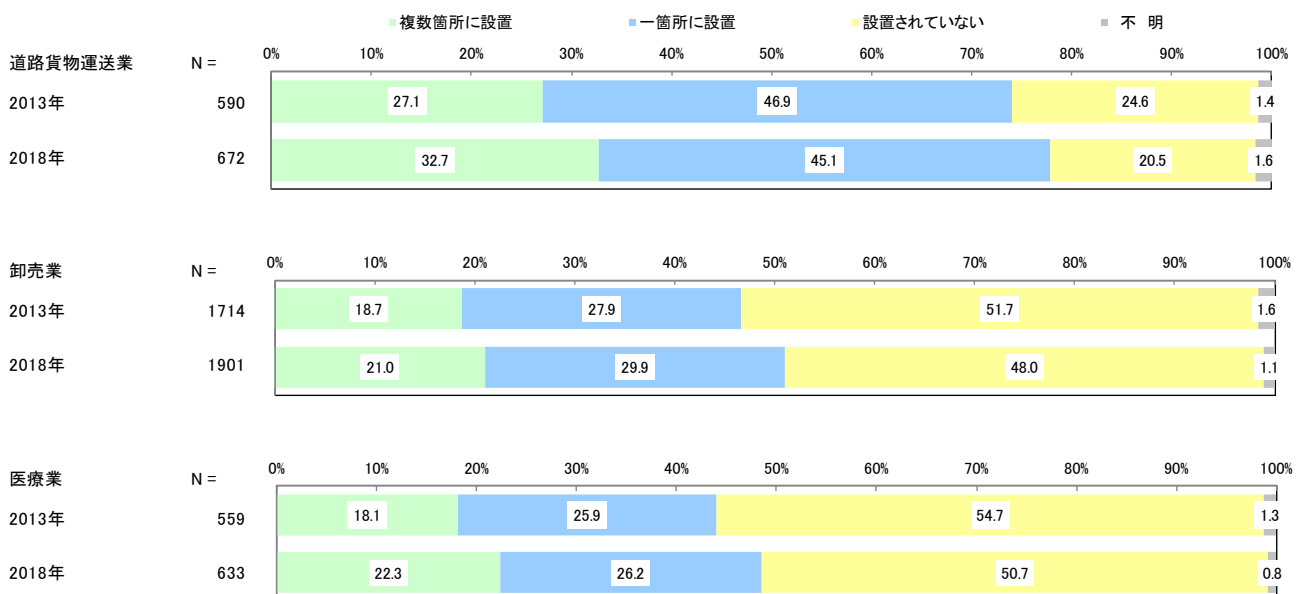
- 道路貨物運送業・卸売業では約5割、医療業では約4割の事業所（2018年当時）でKPIを少なくとも1つ以上利用しており、2013年から2018年にかけてKPIを利用する事業所の割合は増加していた。
- KPIを知らせる掲示板を設置しているかについて聞いたところ、複数箇所に設置していた事業所（2018年当時）は道路貨物運送業で約3割、卸売業・医療業では約2割を占め、また、卸売業・医療業では約5割の事業所が設置していなかった。

※調査票では、「KPI」を「いわゆる売上目標のことではなく、売上、コスト、無駄、サービスの品質、在庫、エネルギー消費、納期の遵守、顧客満足度に関する数値などで、最終目的を達成するため企業活動が順調に進んでいるかどうかを示す指標」と定義している。

問2 いくつの「KPI」を利用していますか。



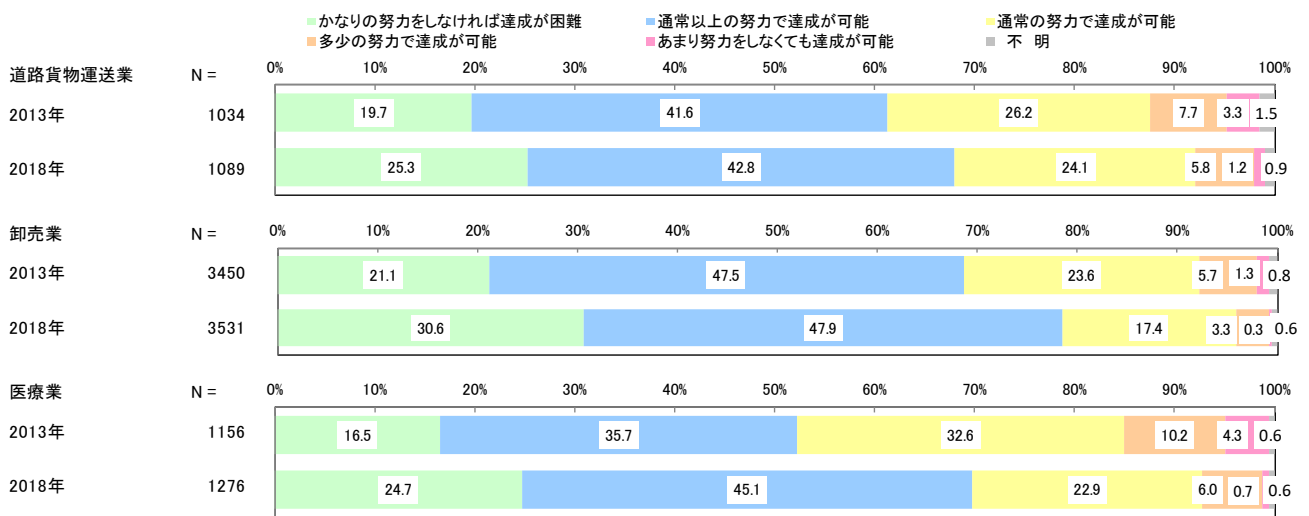
問4 KPIを知らせる掲示板がどのくらい設置されていますか。



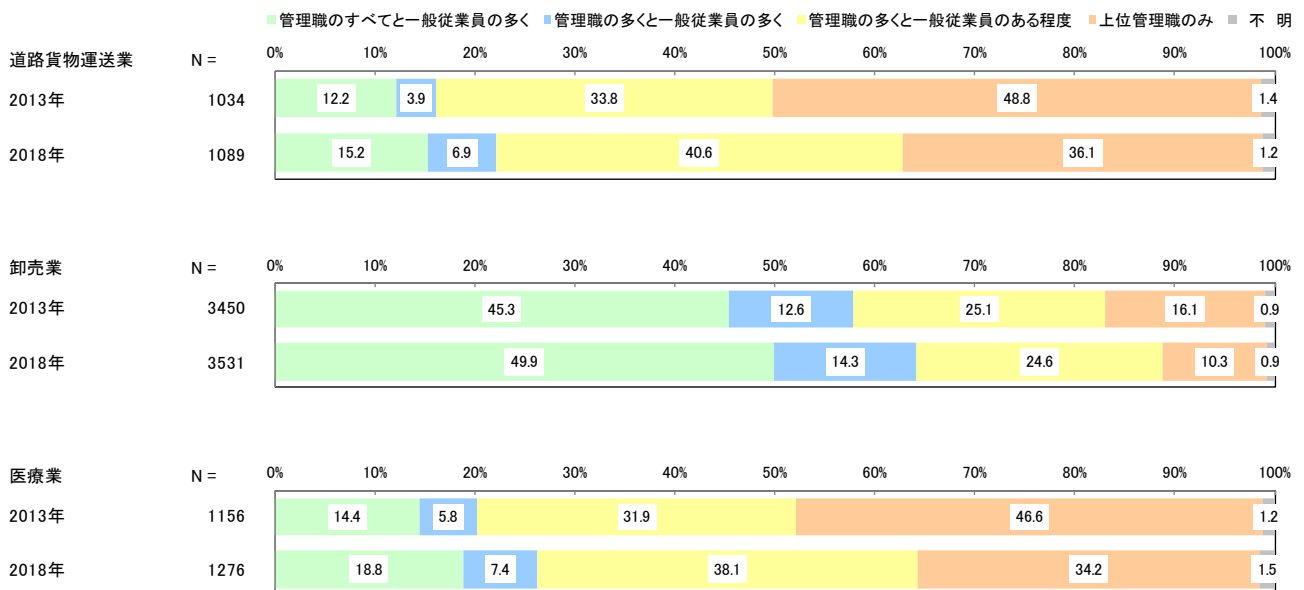
4. (売上) 目標の管理、認識について (問6・7)

- ・ (売上) 目標を達成するためにどの程度の努力を要したかについて聞いたところ、「通常以上の努力」・「かなりの努力」と回答した事業所が、卸売業で約8割、道路貨物運送業・医療業で約7割(2018年当時)を占めた。また、「通常以上の努力」・「かなりの努力」と回答した割合は2013年から2018年にかけて高まっていた。
- ・ 目標の認識範囲については、卸売業で約5割、道路貨物運送業・医療業で約2割の事業所(2018年当時)が、「管理職のすべてと一般従業員の多く」という最も範囲の広い回答をしていた。また、2013年から2018年にかけて、目標の認識範囲は拡大していた。

問6 (売上) 目標を達成するためにどのくらいの努力を要しましたか(見込み含む)。



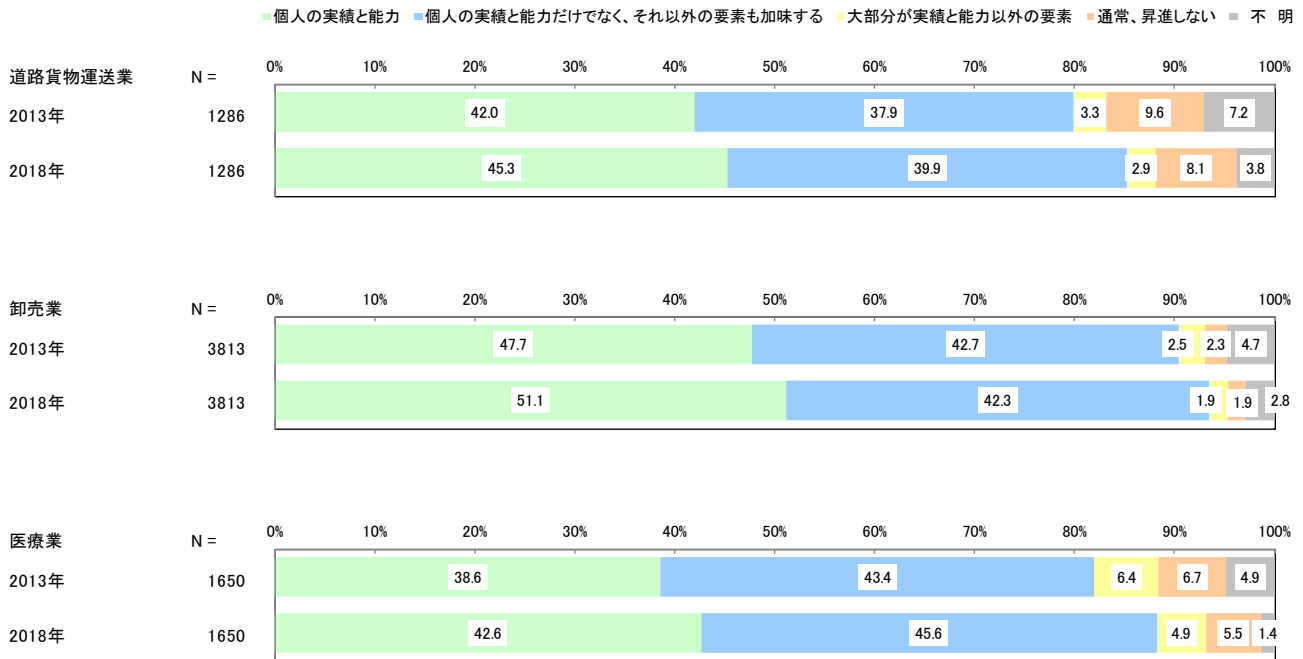
問7 誰が(売上) 目標を認識していますか。



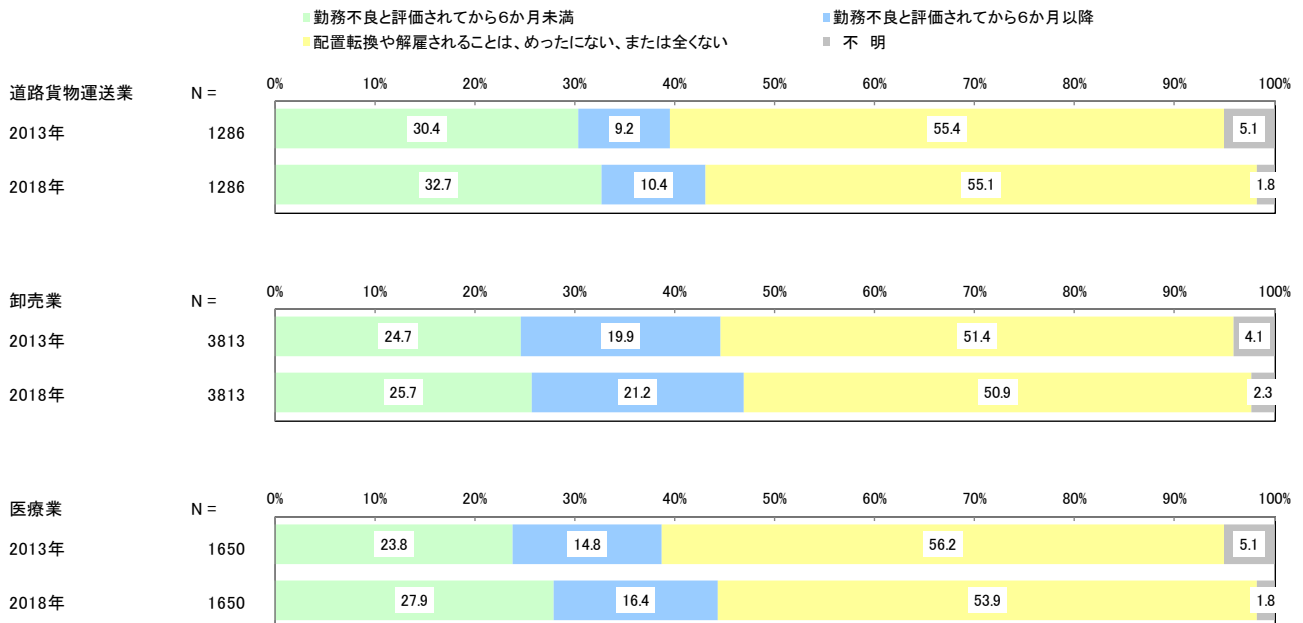
5. 従業員の昇進・解雇などの雇用管理について（問10(a)・11(a)）

- 「管理職以外の一般従業員」の昇進を決める基準については、道路貨物運送業・卸売業では、「個人の実績と能力だけ」に基づくものが最も多く、約5割（2018年当時）を占めていた。
- 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（2018年当時）であり、是正措置が実施されない事業所の方が多かった。

問10(a) 従業員の昇進を決める際に、主に何に基づいて決定していますか。（一般従業員）



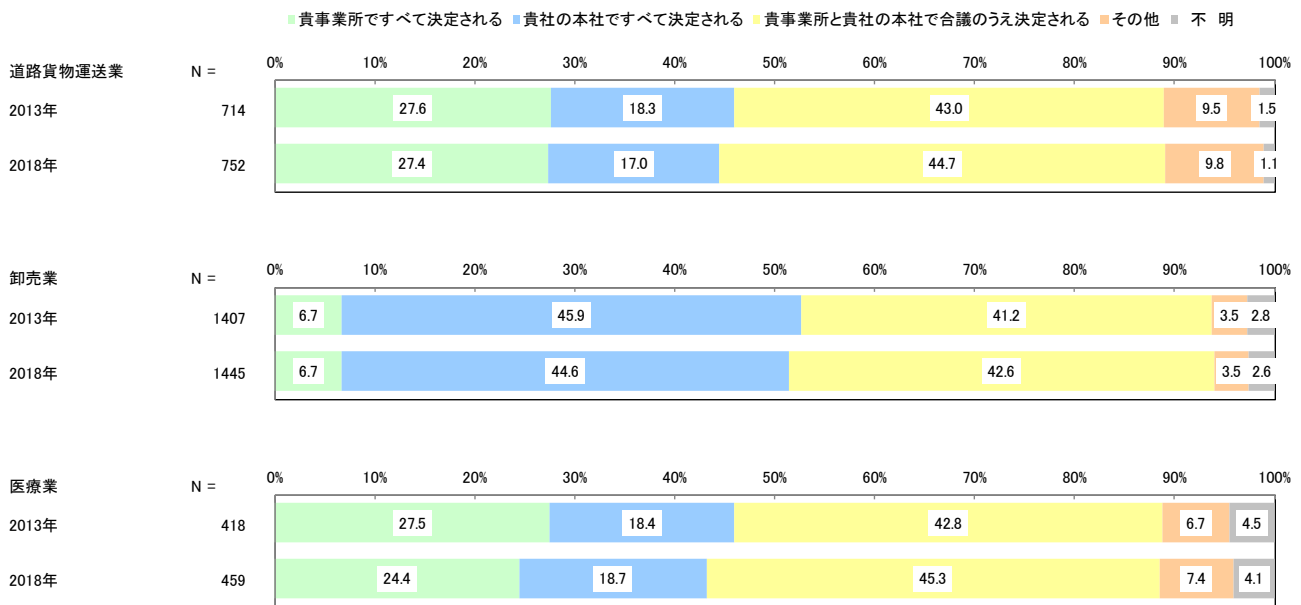
問11(a) 勤務不良である従業員が、配置転換や解雇となるタイミングはいつですか。（一般従業員）



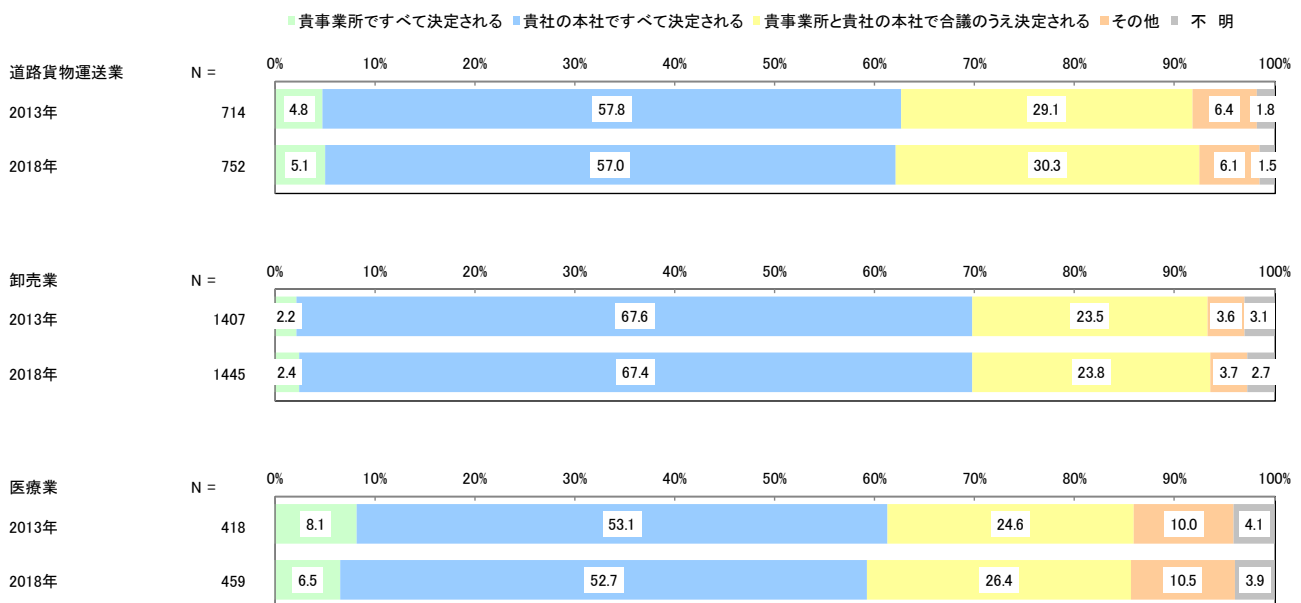
6. 権限の所在について（採用・賃上げなど）（問13・14・15・16）

- ・ 採用や賃金の引上げなどの意思決定を集権的に行うか、分権的に行うかについては、業種を問わず意思決定の内容により権限の所在が異なっていた。
- ・ 正社員の採用については、「事業所と本社の合議」という回答の事業所が約4～5割を占めた。
- ・ 従業員の賃金の引上げについては、「本社ですべて決定されていた」との回答が最も多く、道路貨物運送業で約6割、卸売業で約7割、医療業で約5割を占めていた。
- ・ 製品・サービスの投入や価格の決定については、「事業所と本社の合議」との回答が最も多かった。

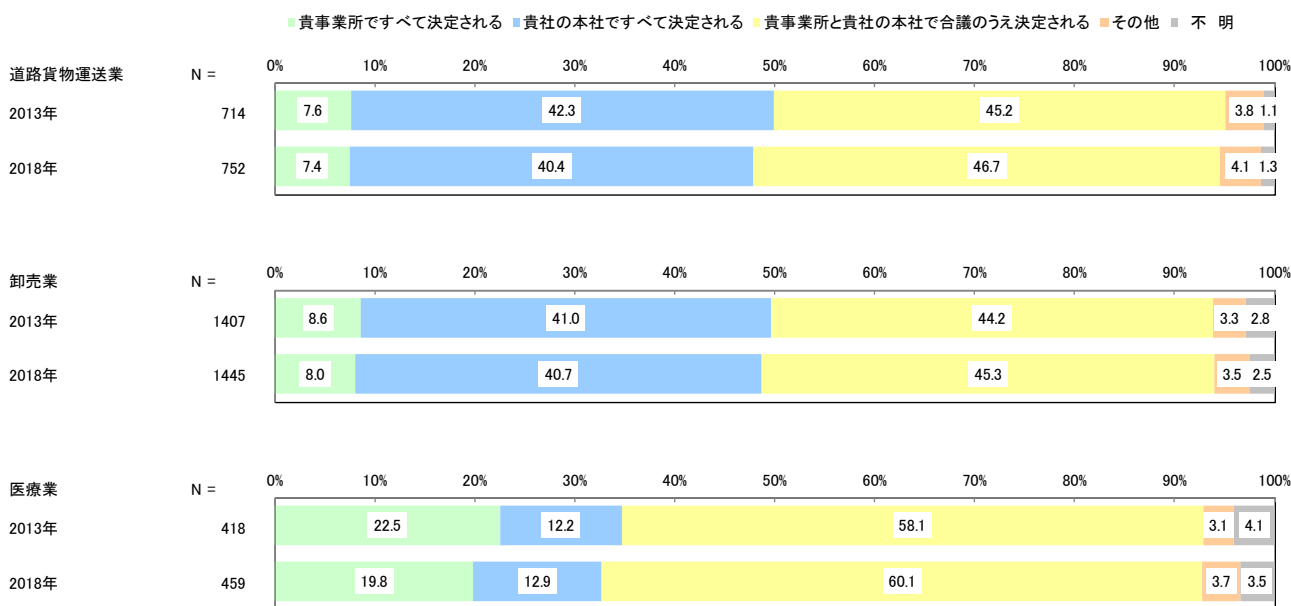
問13 正社員を採用する場合、主にどこで決定されていますか。



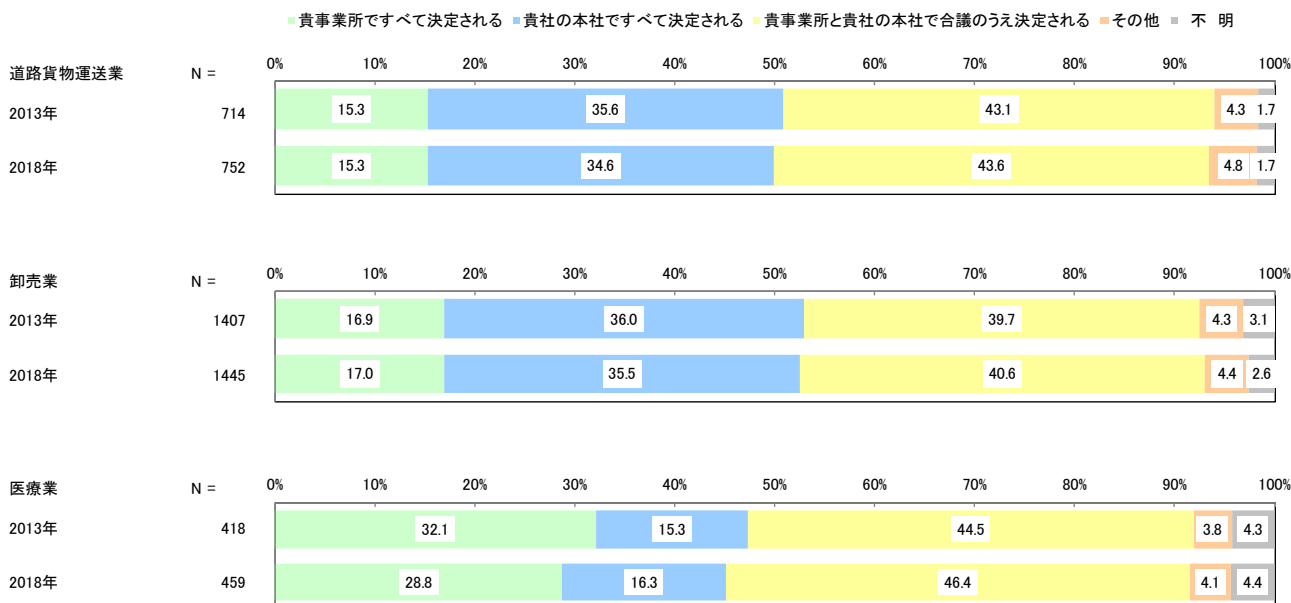
問14 従業員の基本給を10%以上上げる場合、主にどこで決定されていますか。



問15 新商品・サービスを投入する場合、主にどこで決定されていますか。



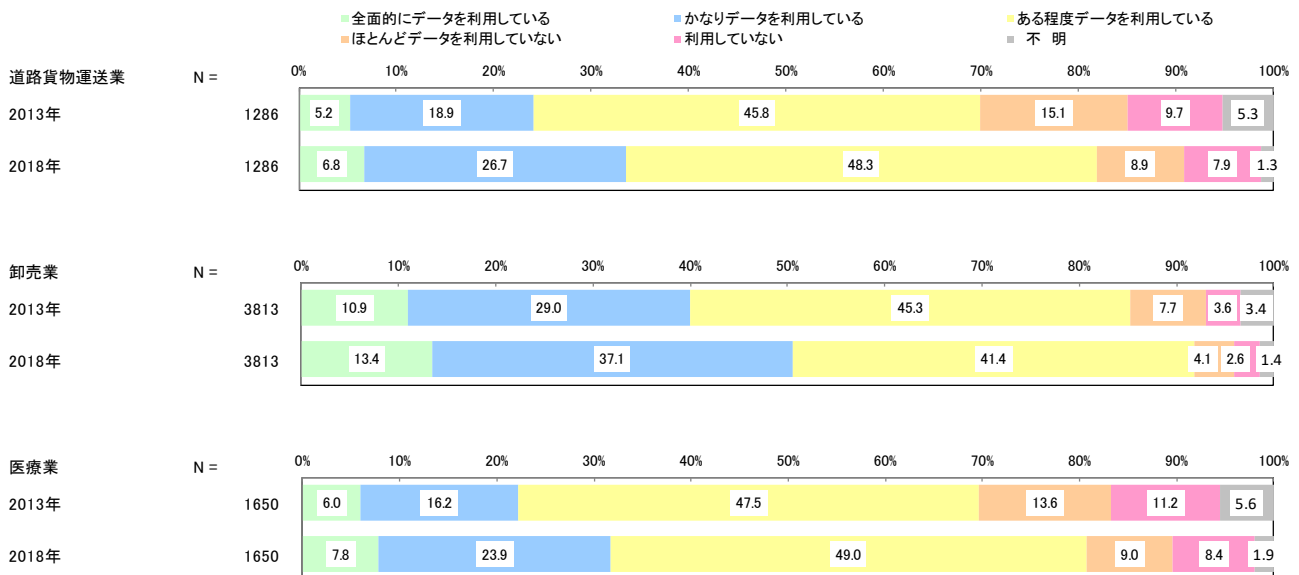
問16 商品・サービスの価格を決める場合、主にどこで決定されていますか。



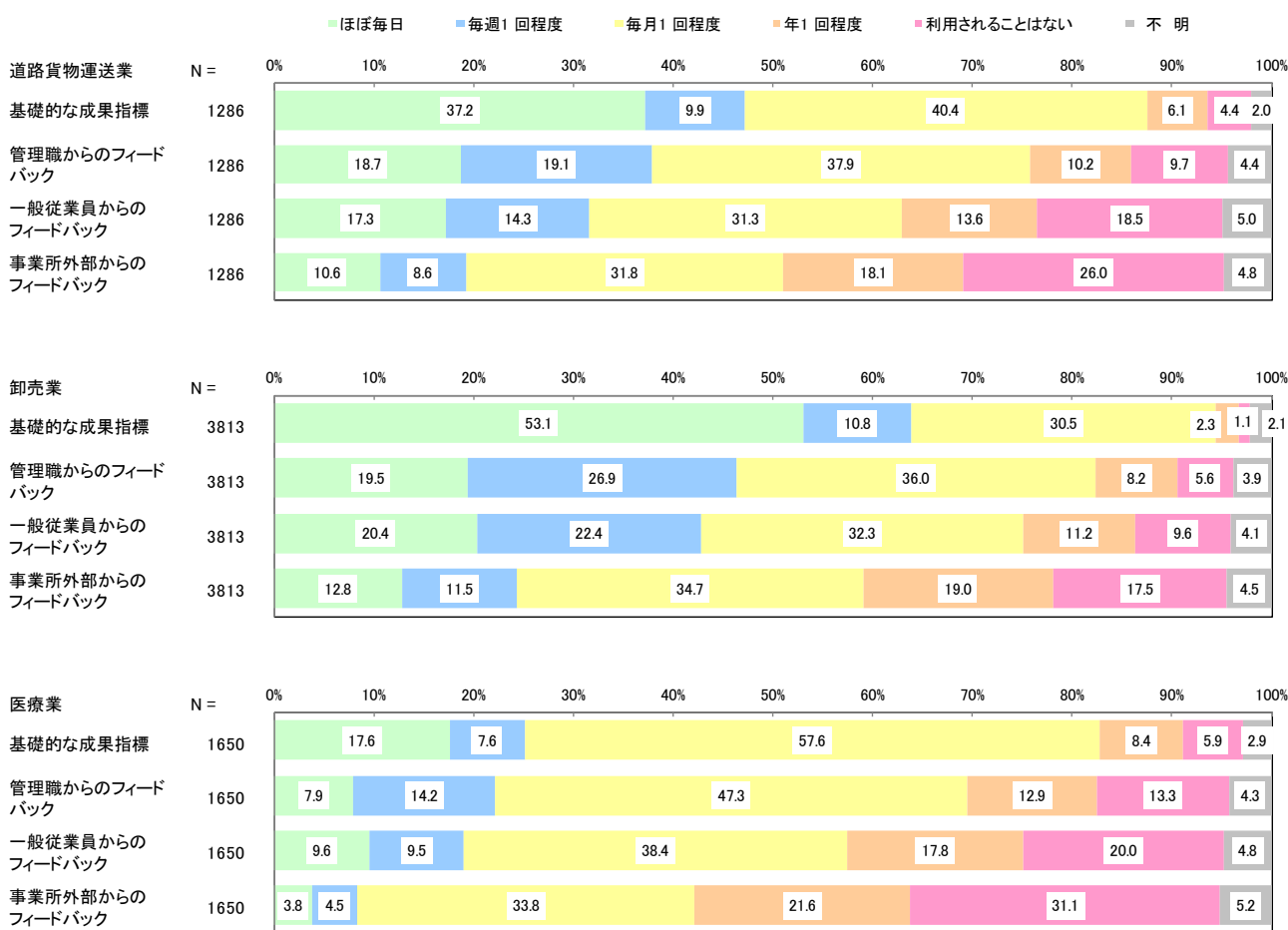
7. 情報と意思決定について(問 20・問 21(a)・22-1(a)・22-2)

- ・ 意思決定をサポートするため、データを利用している程度について聞いたところ、「ある程度」以上利用していると回答した事業所が、卸売業で約9割、道路貨物運送業・医療業で約8割(2018年当時)を占めた。また、「ある程度」以上利用していると回答した割合は2013年から2018年にかけて高まっていた。
- ・ 意思決定に、様々な情報源を利用している頻度については、売上、コスト、在庫などの「基礎的な成果指標」が多い一方、「事業所の外部からのフィードバック」は低い傾向が見られた。
- ・ データの分析結果を活用している事業活動については、「需要予測」や「仕入・出荷・在庫管理・流通」に用いたと回答した事業所が多かった。
- ・ 意思決定をサポートするためのデータを利用するにあたって直面している課題について聞いたところ、約5～6割の事業所が「データ利用を行う人材が不足している」と回答した。

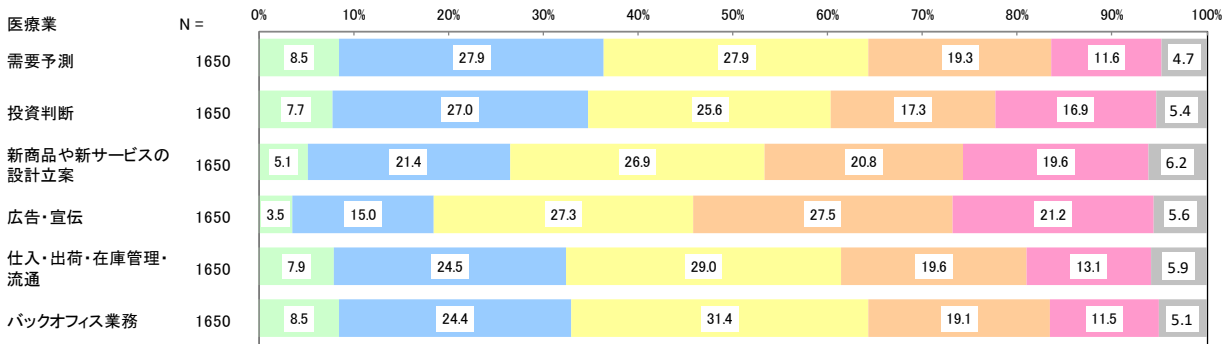
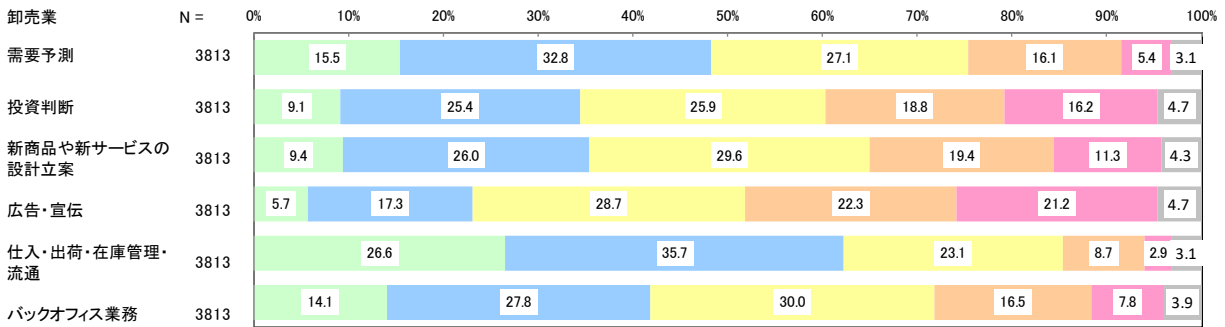
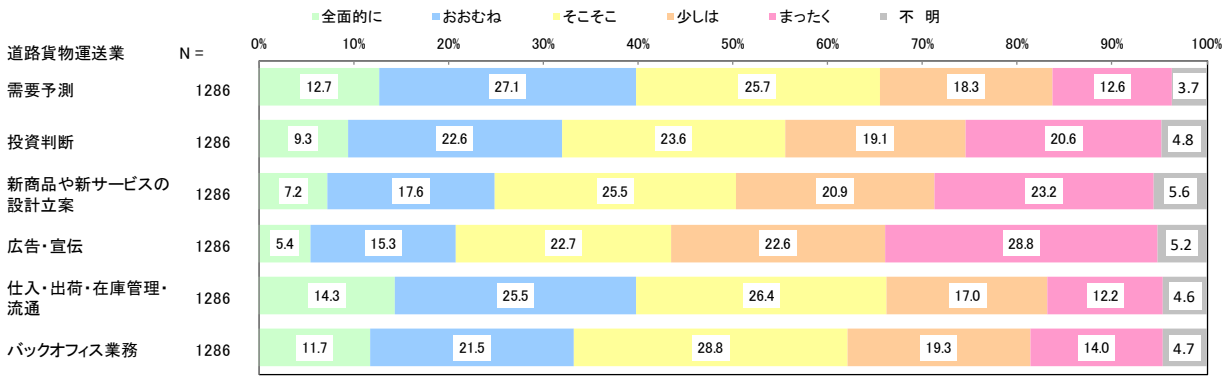
問20 意思決定をサポートするためにどの程度データを実際に利用していますか。



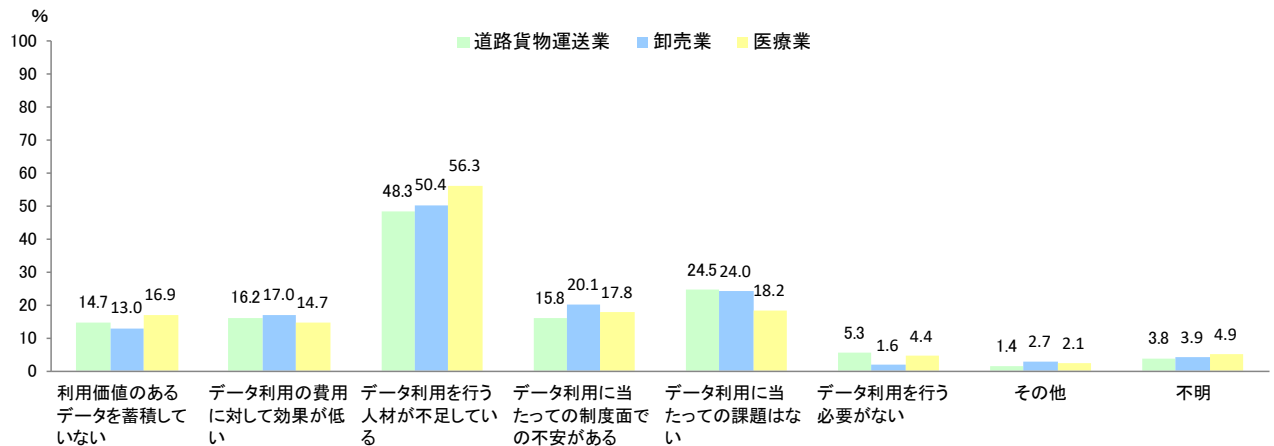
問21(a) 意思決定に、各データの情報源が、どの程度の頻度で利用されていますか。(2018年)



問22-1(a) 各典型的な事業活動に、データ分析の結果をどの程度、役立てていますか。(2018年)



問22-2 意思決定をサポートするためのデータを利用するにあたり、現在、どのような課題に直面していますか。(複数回答)

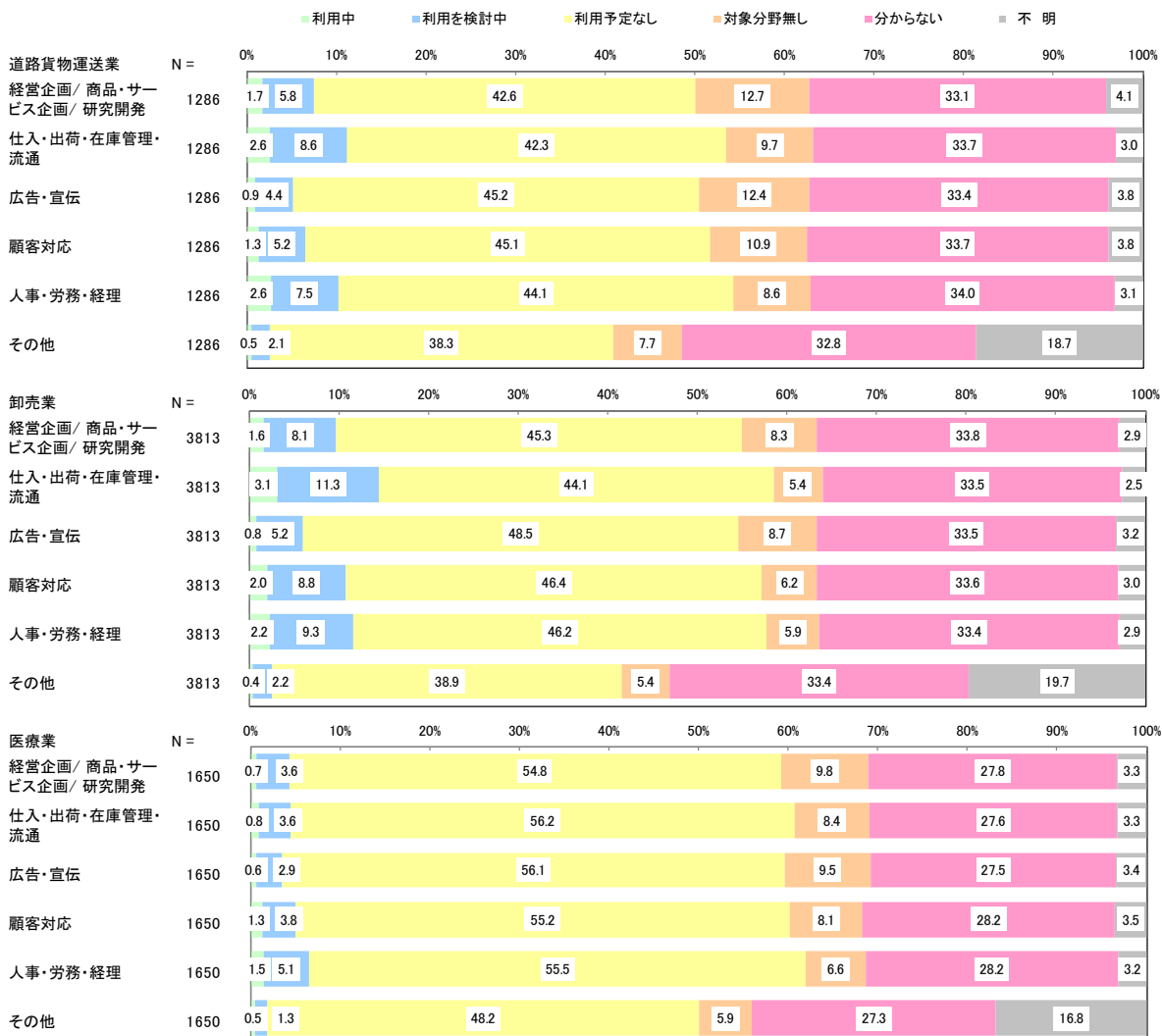


8. AIについて（問 24・25-2・25-3・26）

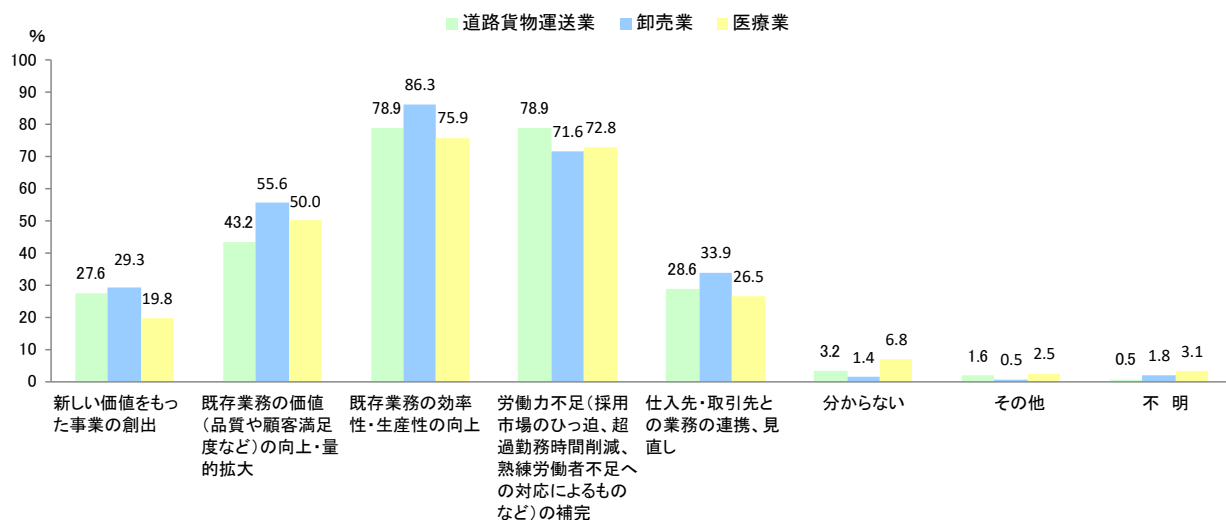
- ・ AIの利用状況について分野別に聞いたところ、利用先の分野については、「仕入・出荷・在庫管理・流通」や「人事・労務・経理」が多かった。（それぞれ、道路貨物運送業・卸売業ではおおむね1割程度、医療業ではおおむね5%程度。）
- ・ AIに期待する役割について聞いたところ、約7～9割の事業所が「既存業務の効率性・生産性の向上」や「労働力不足の補完」を回答した。
- ・ AIの役割を実現するための人材育成・人材確保・人材配置について聞いたところ、「事業所内人員に対する教育訓練」と回答した事業所が約4割と、「新卒採用・中途採用」という回答に比べ多かった。
- ・ AIの利用を検討・予定していない理由について聞いたところ、約4割の事業所が「事業所活動に利用可能なAIが現時点では存在しないため」と回答した。「AIの知識不足や不確実性の高さにより、利用に関する適切な判断が困難なため」、「AIを扱う人材が不足しているため」と回答する事業所も多かった。

※調査票では、「AI」を「人間の脳が行っている知的な作業を、コンピュータで実現するテクノロジー(技術)であり、具体的な応用例としては、画像認識や音声認識、自然言語理解を伴う対話処理、需要予測、機械学習、推論や最適化など」と定義している。

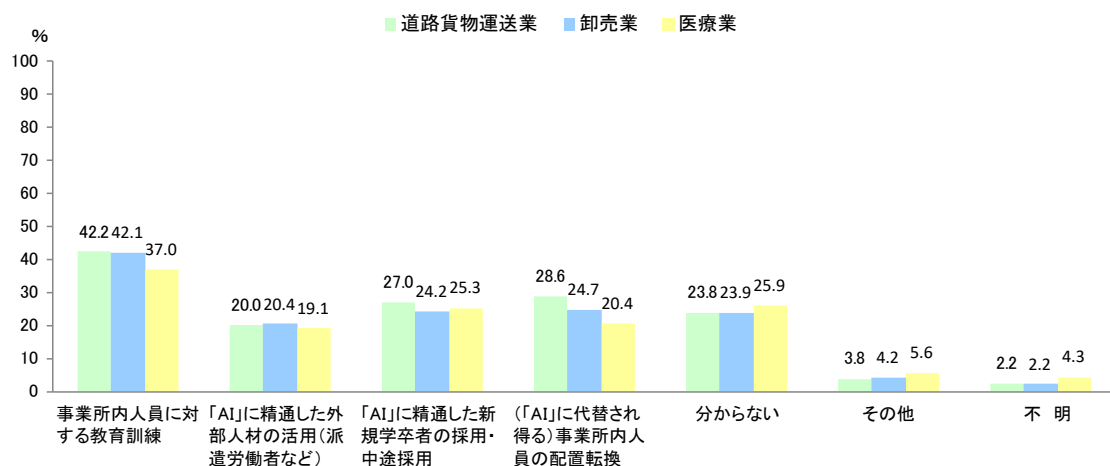
問24 2018年現在、「AI」の利用状況について、各分野別に、当てはまるものを選んでください。



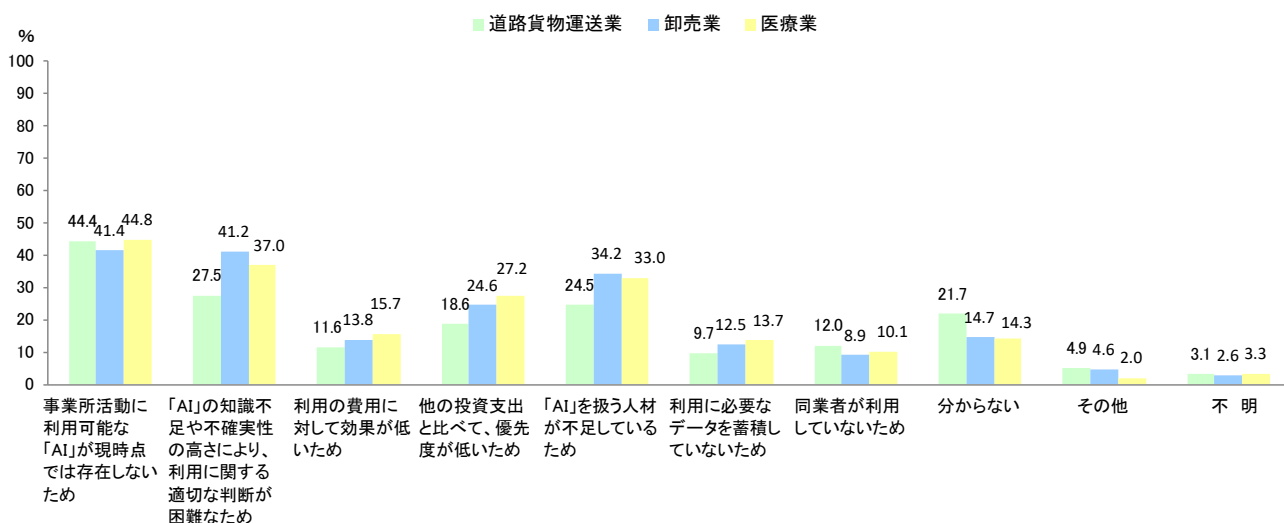
問25-2 技術の進展等により多くのことが「AI」により可能になることが想定される中、「AI」にどのような役割を期待していますか。(複数回答)



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)



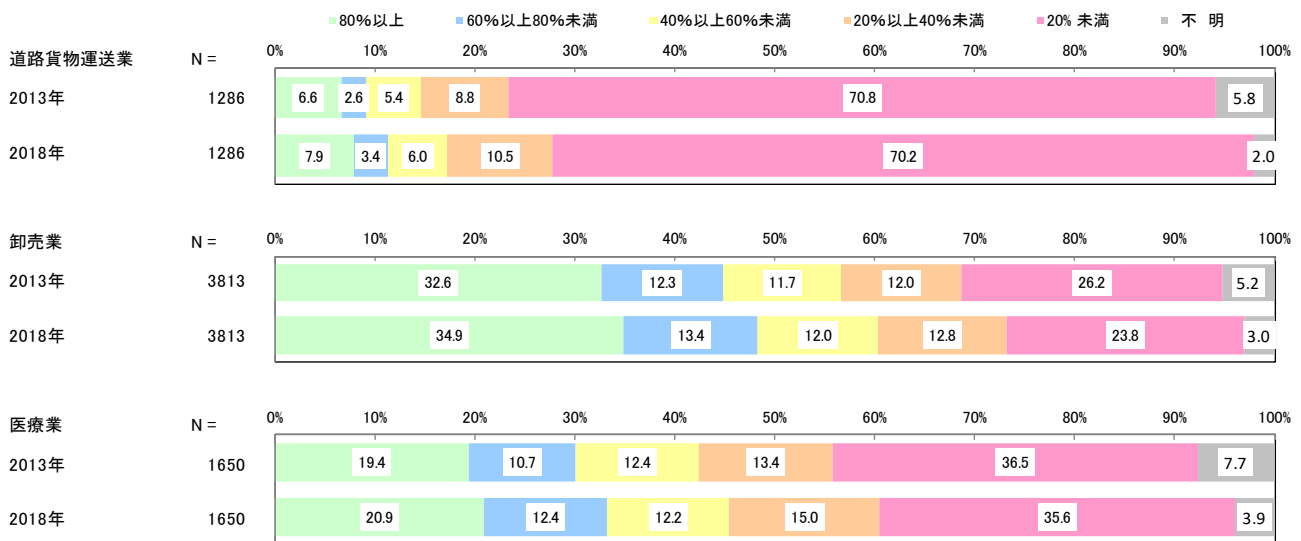
問26 「AI」の利用を検討・予定していない主な理由は何ですか。(複数回答)



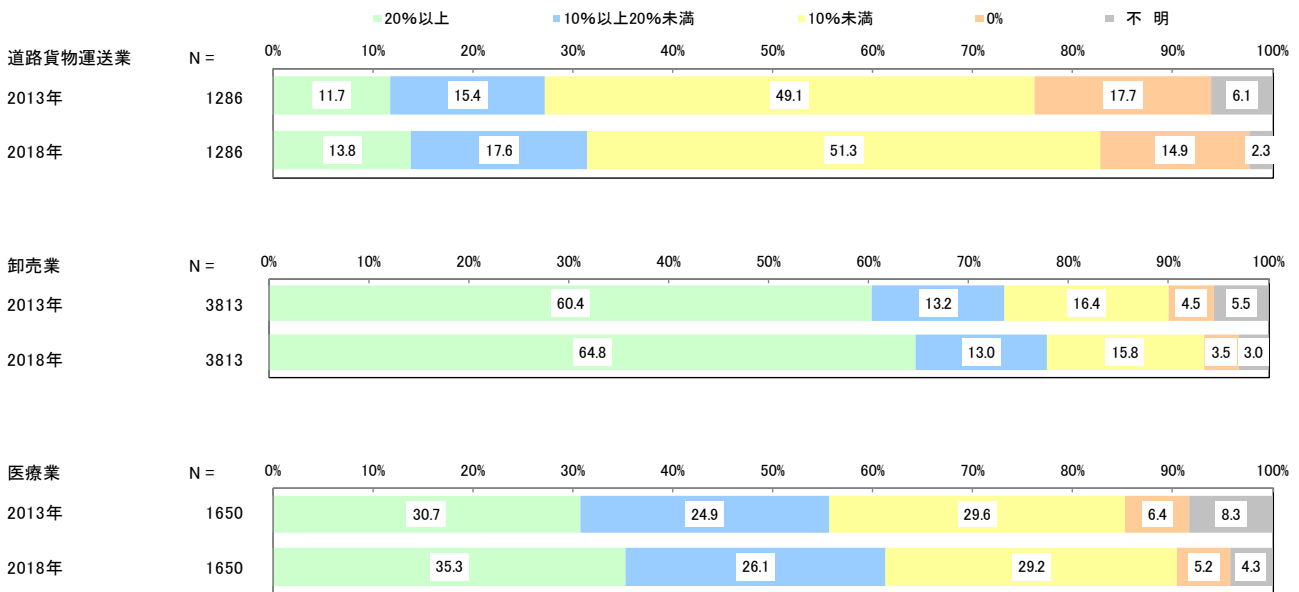
9. 事業所の人材について（問 28(a)・28(b)・32）

- 「管理職」の大卒以上の学歴の割合（2018年当時）については、道路貨物運送業では80%以上の事業所が約1割、20%未満の事業所が約7割であった。一方、卸売業では80%以上の事業所が約3割、20%未満の事業所が約2割を占めており、医療業では80%以上の事業所が約2割、20%未満の事業所が約4割を占めていた。
- 「管理職以外の一般従業員」の大卒以上の学歴の割合（2018年当時）については、道路貨物運送業では20%以上の事業所が約1割、10%未満の事業所が約7割であった。一方、卸売業では20%以上の事業所が約6割、10%未満の事業所が約2割を占めており、医療業では20%以上の事業所が約4割、10%未満の事業所が約3割を占めていた。
- 専門的な人材の育成・活用については、道路貨物運送業、卸売業では「複数分野に対応可能な人材を育成・活用する」との回答が最も多い一方、医療業では「分野ごとに専門的な人材を育成し、一つのチームを形成する」との回答が最も多かった。また、2013年から2018年にかけて、「専門間の相互の意思疎通を担う人材の育成・活用」と回答する事業所が増加していた。

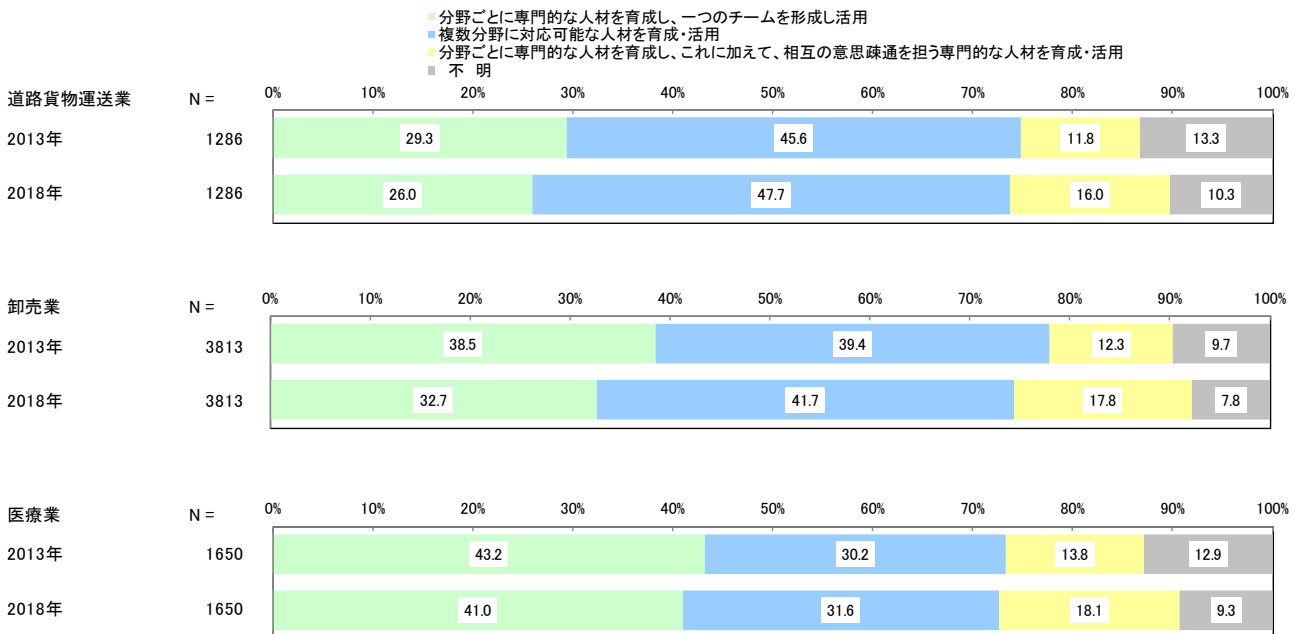
問28(a) 従業員について、大卒以上の学歴をもつ者の割合はどの程度ですか。（管理職）



問28(b) 従業員について、大卒以上の学歴をもつ者の割合はどの程度ですか。(一般従業員)



問32 「複数の専門的業務にまたがる課題」を解決するために、どのように専門的な人材を育成・活用していますか。



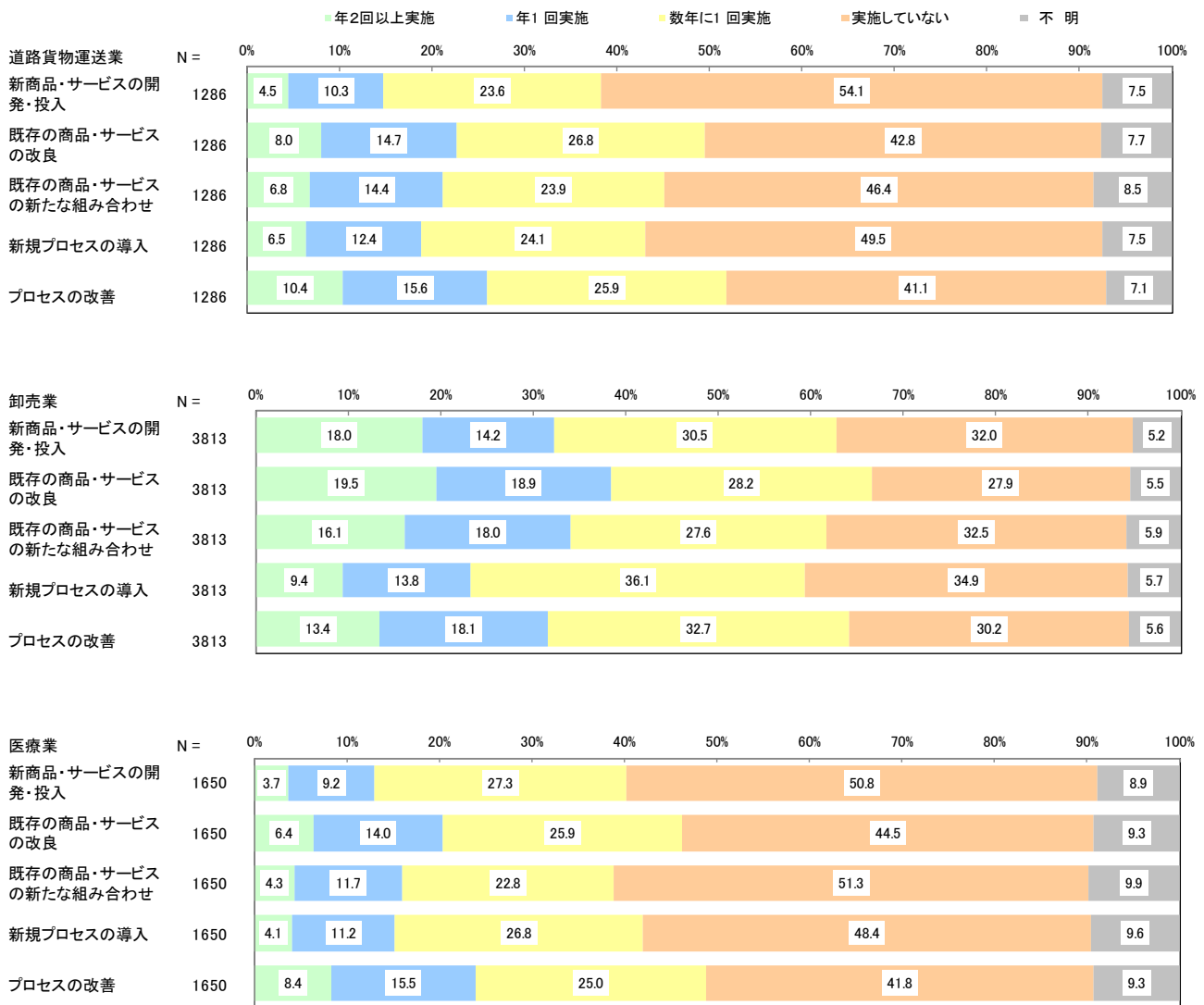
10. イノベーションについて（問33）

- 過去5年のイノベーションの実施について項目別にみると、「既存の商品・サービスの改良」や「プロセスの改善」と回答した事業所が多い傾向にあった。

※調査票では、各「イノベーション」について、以下のとおり定義している。

- 「新商品・サービス」とは特徴や使用目的が、それまで提供・販売されていた物品・サービスと大きく異なるものを指す。
- 「既存の商品・サービスの改良」とは既にある商品（社内外問わず）の性能が、大幅に強化・改善されたものを指す。
- 「既存の商品・サービスの新たな組み合わせ」とは、既にある商品の性能やサービスの品質をそのままに、それらを複数組み合わせ、新たな商品・サービスとしたものを指す。
- 「新規プロセスの導入」とは、商品・サービスの開発から提供までの過程で、新たな手法を採用することを指す。
- 「プロセスの改善」とは、その機能が大幅に強化・改善されたものを指す。

問33 過去5年(2013年～2018年)の間、各「イノベーション」を実施しましたか。

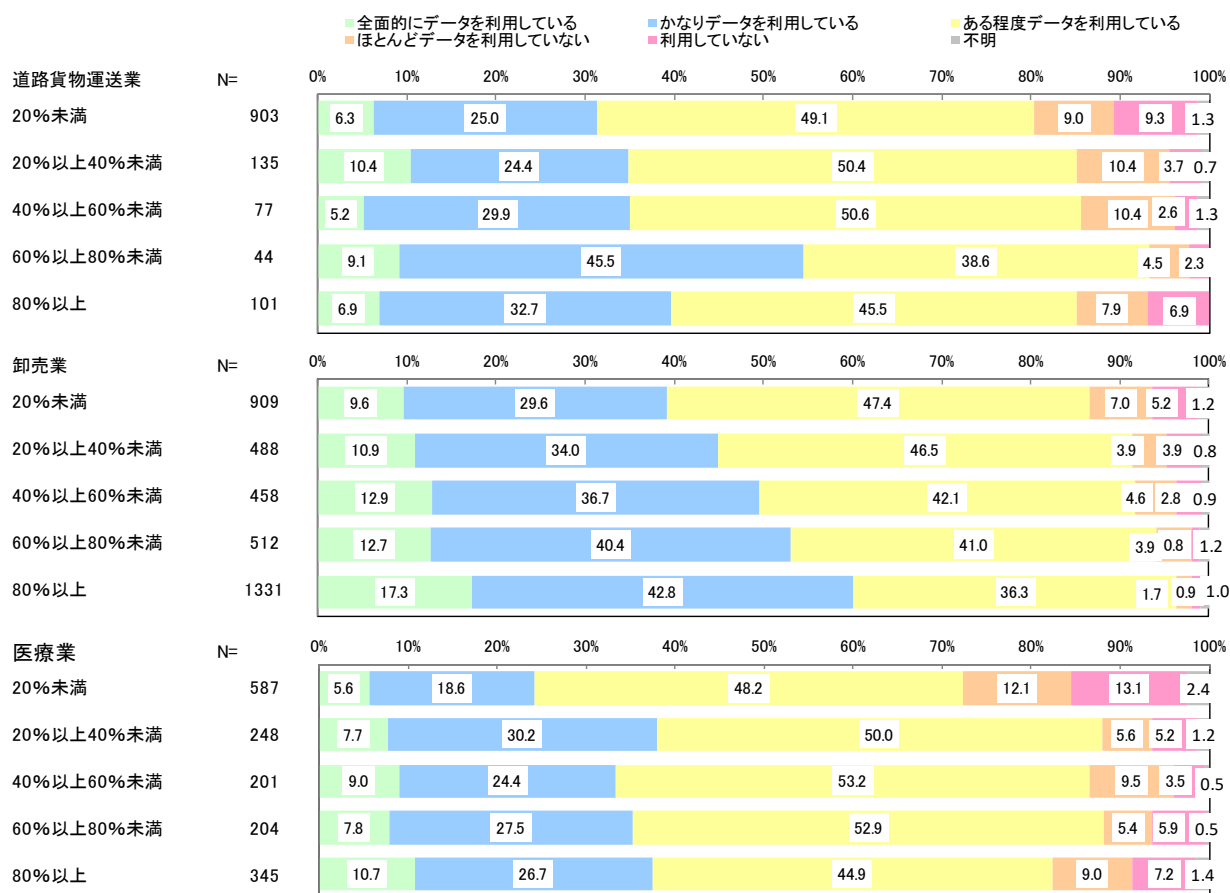


11. データやA Iの活用と事業所の特性について（問 20・24・28(a)・28(b)・29・33）

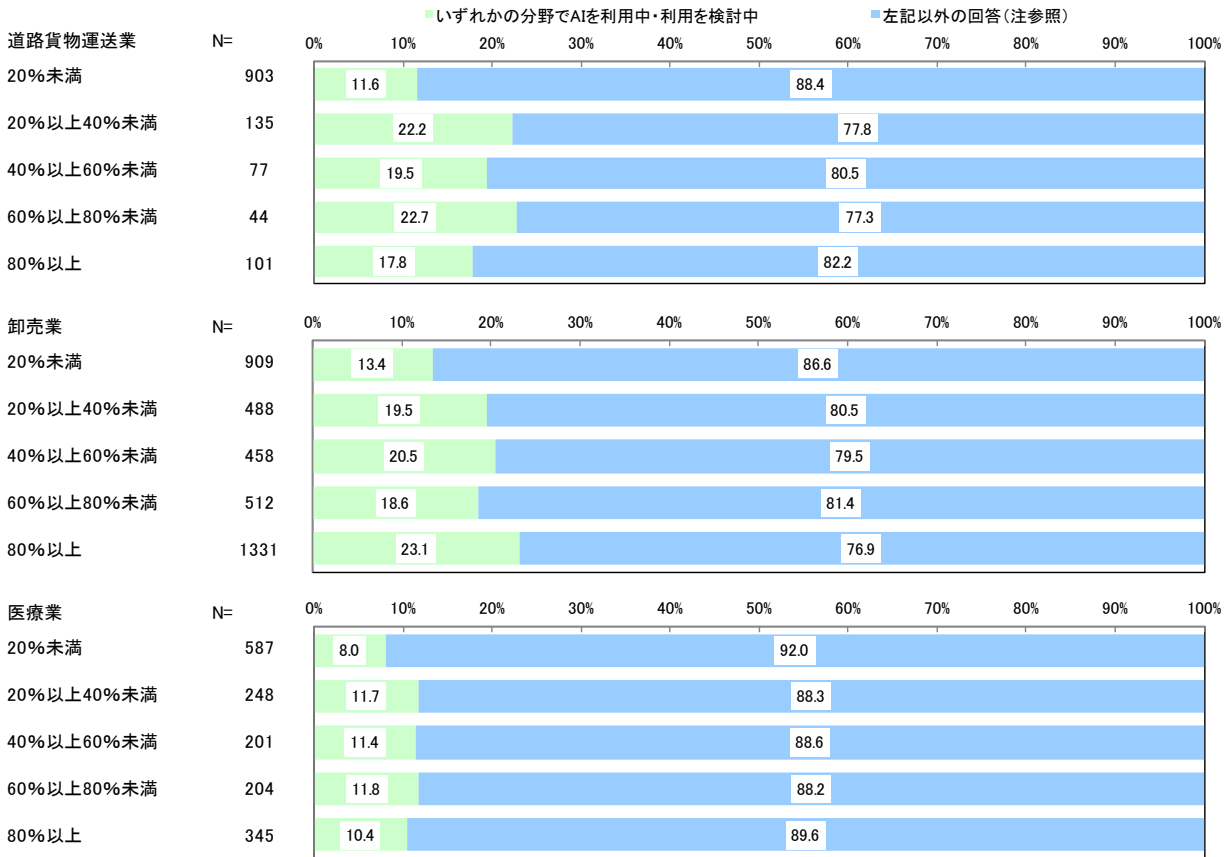
データやA Iの活用が進んでいる事業所に共通する特性を把握するために、大卒以上の学歴の割合やC I Oの有無、イノベーションの実施頻度についてクロス集計を行ったところ、

- ・ 大卒以上の学歴の割合が高い事業所や属する企業にC I Oがいる事業所では、データやA Iの活用が進んでいる。
- ・ データの活用が進んでいる事業所では、A Iの活用も進んでいる。また、データやA Iの活用が進んでいる事業所では、イノベーションの実施頻度が高い。

問28(a) 大卒以上の学歴をもつ者の割合(管理職)(2018年) × 問20 データの利用の程度(2018年)

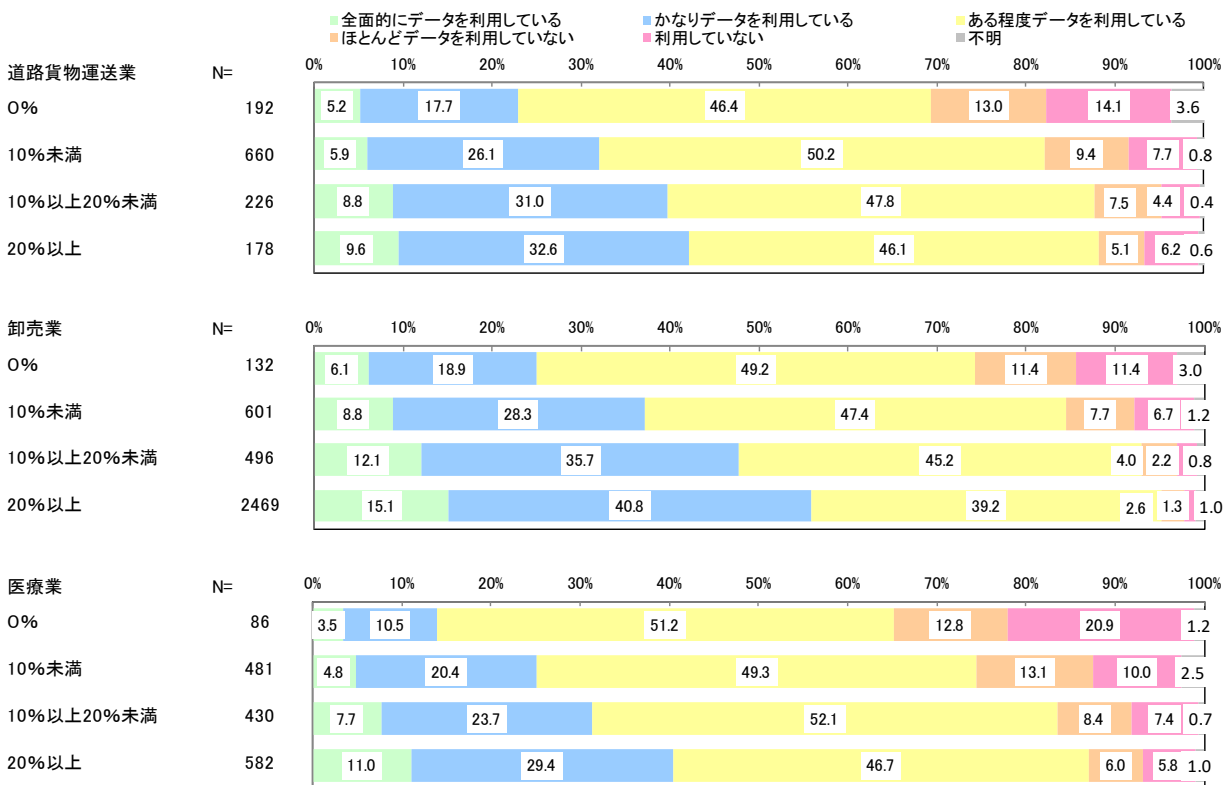


問28(a) 大卒以上の学歴をもつ者の割合(管理職)(2018年) × 問24 AIの利用状況

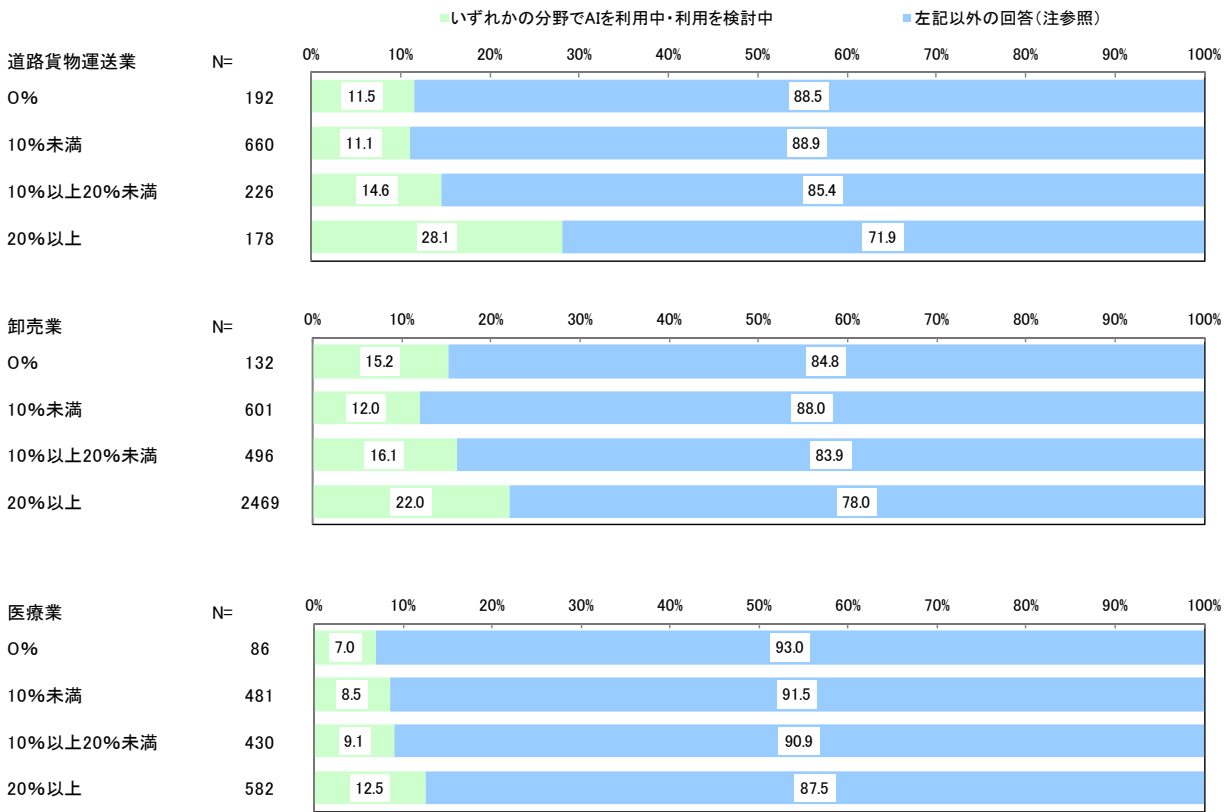


※AIの利用状況については、問24でいずれかの分野で「利用中」・「利用を検討中」と回答した事業所と、左記以外の事業所(いずれの分野でも「利用予定なし」・「対象分野無し」・「分からない」と回答した事業所。不明含む。)に分けて集計。

問28(b) 大卒以上の学歴をもつ者の割合(一般従業員)(2018年) × 問20 データの利用の程度(2018年)

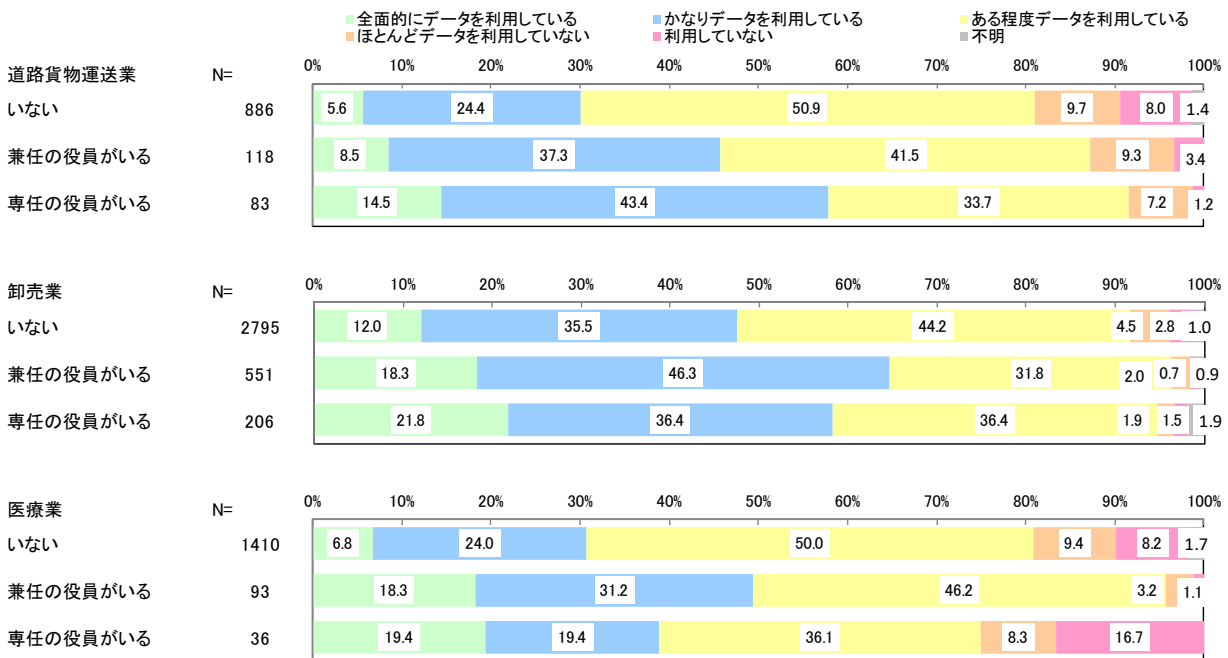


問28(b) 大卒以上の学歴をもつ者の割合(一般従業員)(2018年) × 問24 AIの利用状況

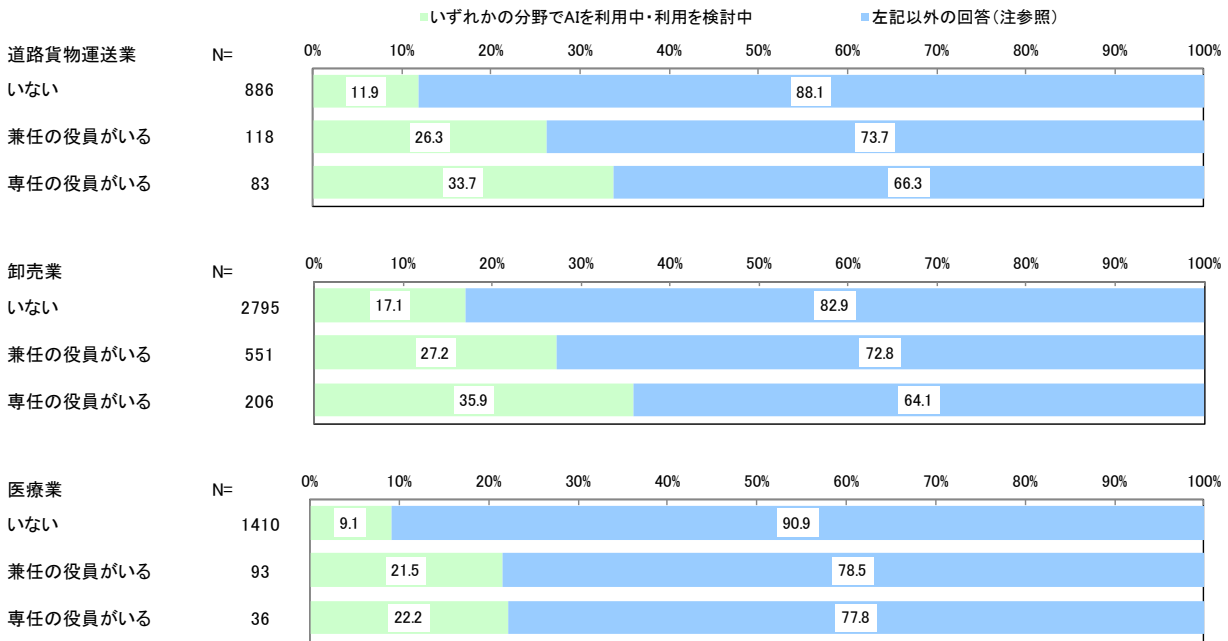


※AIの利用状況については、問24でいずれかの分野で「利用中」・「利用を検討中」と回答した事業所と、左記以外の事業所(いずれの分野でも「利用予定なし」・「対象分野無し」・「分からない」と回答した事業所。不明含む。)に分けて集計。

問29 CIOの有無 × 問20 データの利用の程度(2018年)

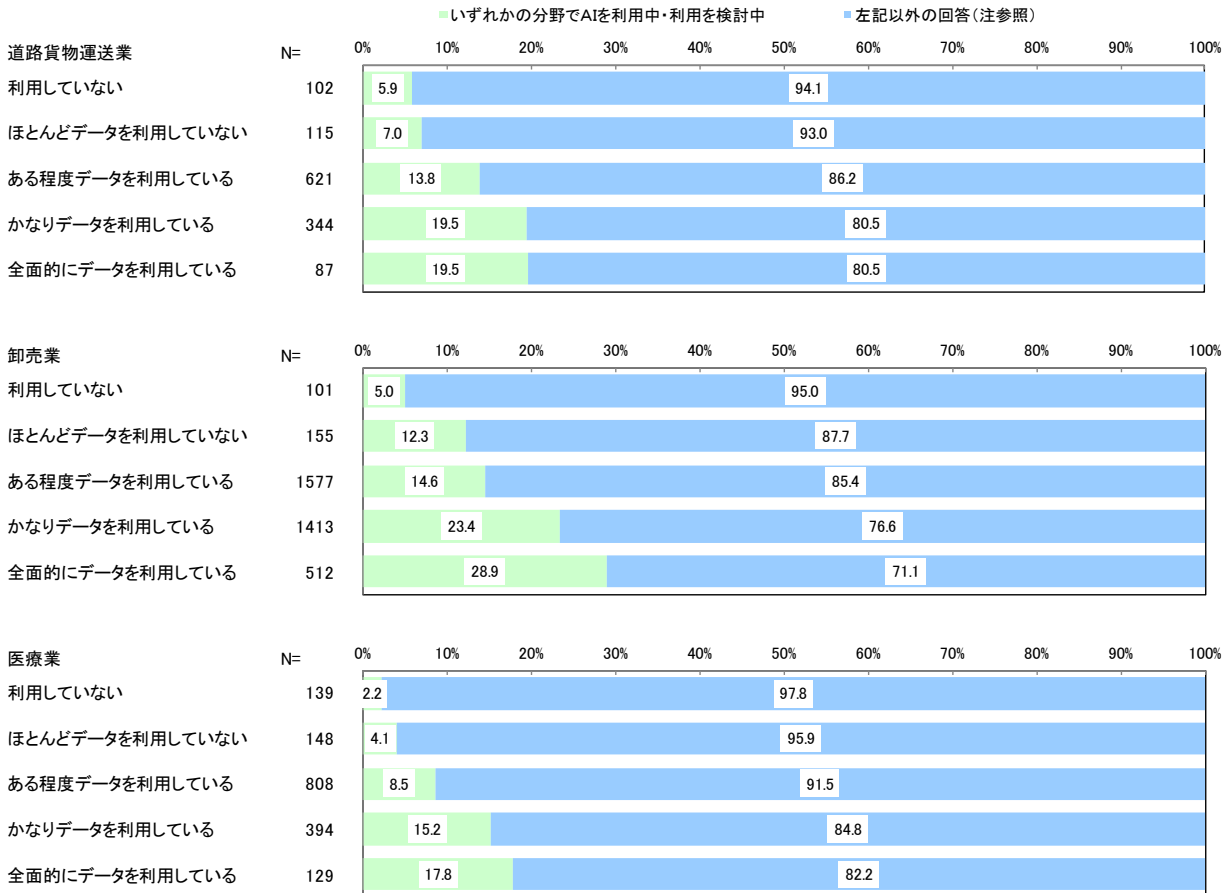


問29 CIOの有無 × 問24 AIの利用状況



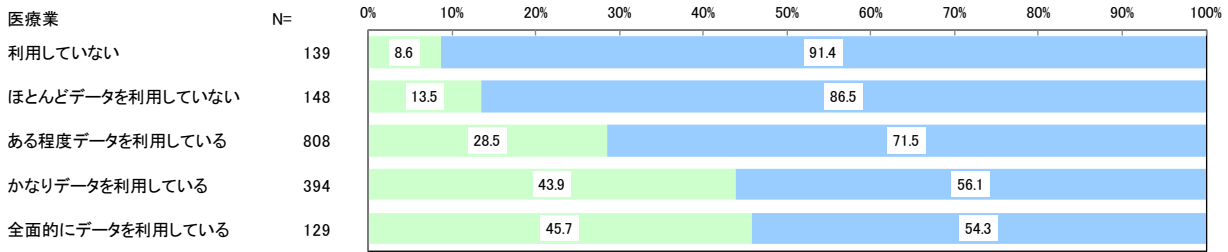
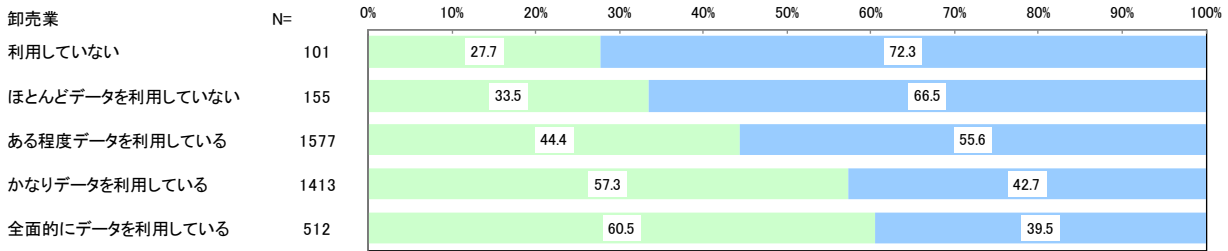
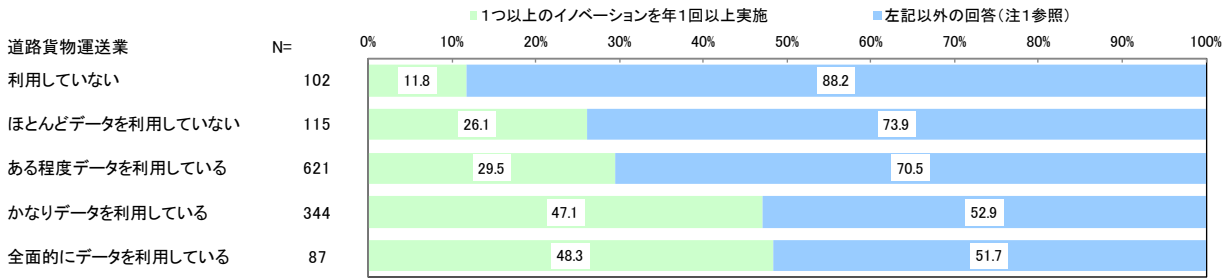
※AIの利用状況については、問24でいずれかの分野で「利用中」・「利用を検討中」と回答した事業所と、左記以外の事業所(いずれの分野でも「利用予定なし」・「対象分野無し」・「分からない」と回答した事業所。不明含む。)に分けて集計。

問20 データの利用の程度(2018年) × 問24 AIの利用状況

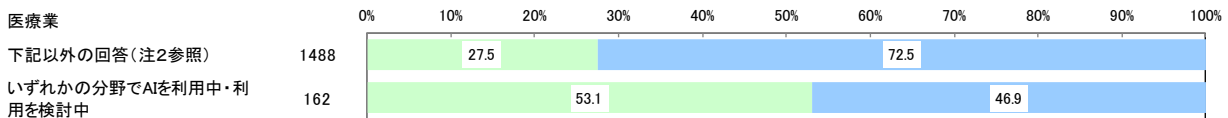
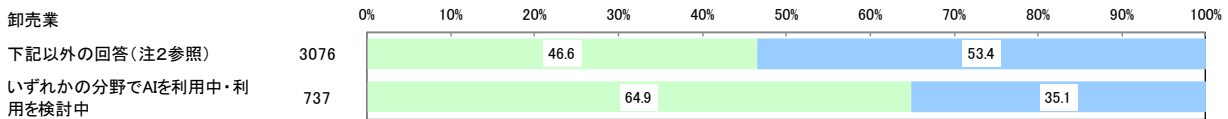
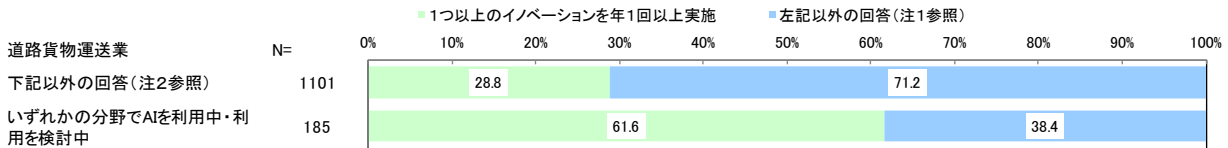


※AIの利用状況については、問24でいずれかの分野で「利用中」・「利用を検討中」と回答した事業所と、左記以外の事業所(いずれの分野でも「利用予定なし」・「対象分野無し」・「分からない」と回答した事業所。不明含む。)に分けて集計。

問20 データの利用の程度(2018年) × 問33 「イノベーション」の実施頻度



問24 AIの利用状況 × 問33 「イノベーション」の実施頻度



※1 イノベーションの実施頻度については、問33で1つ以上のイノベーションを「年1回実施」・「年2回以上実施」と回答した事業所と、左記以外の事業所(いずれのイノベーションも「実施していない」・「数年に1回実施」と回答した事業所。不明含む。)に分けて集計。

※2 AIの利用状況については、問24でいずれかの分野で「利用中」・「利用を検討中」と回答した事業所と、左記以外の事業所(いずれの分野でも「利用予定なし」・「対象分野無し」・「分からない」と回答した事業所。不明含む。)に分けて集計。

以上