

DX 推進に向けた IT 部門と業務部門の関係性について

2025 年 5 月 8 日

開志専門職大学 向 正道

青山学院大学 大内紀知

1. はじめに

DX 等、デジタル技術を用いた新規ビジネスや組織改革で成果を実現するためには、IT 部門と業務部門の協力的な関係が前提となると考えられる。本レポートでは、どのような取り組みが IT 部門と業務部門の距離感を縮め DX 等を促進するのか、「企業 IT 動向調査報告書 2025」のデータをもとに「IT・業務部門協働モデル」を設計し分析を行う。

2. 分析対象

本レポートでは、「企業 IT 動向調査報告書 2025」の Q3_1、Q6_5 に対する Q6_6 の 8 つの質問項目について統計的な分析を行う¹(データの諸元については、Appendix. A を参照)。

Q3_1 (DX 推進状況) 貴社は DX を推進できていると思いますか

選択肢：1.非常にそう思う、2.そう思う、3.どちらともいえない、
4.そう思わない、5.まったくそう思わない

Q6_5 (IT・業務部門の協働) IT 部門と業務部門との関係について、最もあてはまるもの
を選択してください

選択肢：

1. 多くの業務部門と企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある
2. 特定の業務部門とは企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある
3. 業務部門と会話の場を持っており、現場の要望等に対応している
4. 社内の定期的な会議体でお互いの進捗等を報告するレベルにある
5. 業務部門と会話する機会は少ない

¹ 統計ツールとして、R for Windows 4.4.2 を利用。

Q6_6 業務部門と IT 部門の現状について (Q6_6_1~Q6_6_8 の 8 つの質問について)、最もあてはまるものを選択してください。

選択肢：1.非常にそう思う、2.どちらかといえばそう思う、
3. どちらかといえばそう思わない、4.まったくそう思わない

Q6_6_1. (中期的な優先順位合意) 業務部門で必要となる施策が一覧化されており、リソースの過不足等も踏まえ中期的な優先順位をお互いに合意している

Q6_6_2. (投資計画の共同作成) 業務部門はデジタル化や IT 導入を戦略上の重要事項と位置付けており、投資計画等を共同で作成している

Q6_6_3. (デジタル化の成果認識) 業務部門では、デジタル化や IT 導入により十分な成果が得られていると認識している

Q6_6_4. (キーマンとの人的関係) IT 部門、もしくは IT 部門長が、業務部門のキーマンとコミュニケーションを取りやすい人的関係がある

Q6_6_5. (ローテーション) 業務部門と IT 部門の間で、よくローテーションが行われている

Q6_6_6. (IT 人員の派遣) IT 部門の人員を、業務部門に派遣している

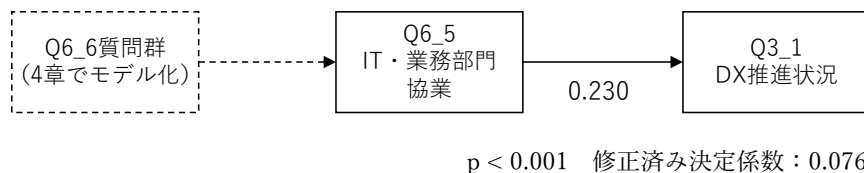
Q6_6_7. (IT 情報発信) IT 部門は、業務部門に対して成果(稼働実績等含む)や IT 動向について適時情報発信を行っている

Q6_6_8. (現場の改善推進) IT 部門は、定期的に現場の要望を確認しており、改善案の提案、及び改善を実施している

3. IT・業務部門協働と DX 推進状況の関係

「IT・業務部門協働モデル」を提示する前に、Q3_1 (DX 推進状況) と Q6_5 (IT・業務部門の協働) の関係について、回帰分析²を行った結果を図 1 に示す。

図 1 Q3_1 と Q6_5 との回帰分析



² 回帰分析とは、結果と要因の関係を分析する手法となる。結果(目的変数、または従属変数と呼ばれる)に対し、1つ(単回帰分析)、または複数(重回帰分析)の変数(説明変数、または独立変数と呼ぶ)との関係を統計的に明らかにする手法となる。

Q3_1 と Q6_5 の間には有意な関係があることがわかる。一方で、修正済み決定係数³が 0.076 となるため、Q3_1 は他の要因（例えば、経営者のリーダーシップや新たな IT 採用等）による説明の余地が残されていることがわかる⁴。

4. IT・業務部門協働のモデル構築

Q6_6 で設定したいくつかの質問項目には、相互に関係のある質問項目が含まれている。同時に行われている取り組みについて質問項目をグループ化したうえで、Q6_5（IT・業務部門の協働）に対する因果モデルの構築を行う。

4.1. IT・業務部門協働モデル構築に向けた取組グループの抽出 — 因子分析

まず、Q6_6 質問項目間の相関関係を見ると表 1 のようになる。表 1 の相関関係から、いくつかの取り組みが同時に行われることがわかる。

表 1 Q6_6 質問項目間の相関関係

橙セル ≥ 0.5 、薄い橙セル ≥ 0.4

	Q6_6_1	Q6_6_2	Q6_6_3	Q6_6_4	Q6_6_5	Q6_6_6	Q6_6_7	Q6_6_8
Q6_6_1	-	0.658	0.467	0.367	0.383	0.342	0.417	0.417
Q6_6_2	0.658	-	0.532	0.405	0.377	0.391	0.416	0.425
Q6_6_3	0.467	0.532	-	0.427	0.329	0.298	0.411	0.455
Q6_6_4	0.367	0.405	0.427	-	0.180	0.190	0.363	0.504
Q6_6_5	0.383	0.377	0.329	0.180	-	0.615	0.343	0.239
Q6_6_6	0.342	0.391	0.298	0.190	0.615	-	0.364	0.276
Q6_6_7	0.417	0.416	0.411	0.363	0.343	0.364	-	0.514
Q6_6_8	0.417	0.425	0.455	0.504	0.239	0.276	0.514	-

p 値 は全て 0.001 以下

³ 決定係数とは、回帰分析において、モデルが目的変数の変動をどの程度説明できているかを示す指標であり 0 から 1 の間の値をとる。値が 1 に近いほど、説明力の高いモデルといえる。

⁴ 他にどのような変数が考えられるかについては、企業 IT 動向調査 2024（2023 年度）第 1 回学術研究「DX の推進が進んでいる企業の要因分析」を参照してほしい。

https://juas.or.jp/library_plaza/it_column/column006/

次に、Q6_6 質問項目について因子分析⁵を行った結果を表 2 に示す。因子分析を通じて、3 つのグループが因子として抽出された。

表 2 Q6_6 因子分析

橙セル ≧0.5、太字 ≧0.3

質問項目	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子
Q6_6_1 中期的な優先順位合意		0.656	
Q6_6_2 投資計画の共同作成	-0.117	1.002	
Q6_6_3 デジタル化の成果認識	0.350	0.327	
Q6_6_4 キーマンとの人的関係	0.619		-0.123
Q6_6_5 ローテーション			0.883
Q6_6_6 IT 人材の派遣			0.730
Q6_6_7 IT 情報発信	0.577		0.182
Q6_6_8 現場の改善推進	0.952	-0.159	
寄与率	0.221	0.197	0.171
累積寄与率	0.221	0.418	0.589

因子分析の結果をもとに、それぞれの因子の解釈から以下のように命名する。

(1) 第 1 因子：相互の信頼関係構築 (Q6_6_4、Q6_6_7、Q6_6_8)

Q6_6_8 の現場の要望確認と改善の実施、関連して、Q6_6_4 の業務部門のキーマンと IT 部門リーダーの良好な人的関係が構築、また Q6_6_7 の情報発信が同時に進められている。以上から、IT 部門と業務部門の相互の信頼関係を構築する取組グループと解釈できる。第 1 因子を「相互の信頼関係構築」と命名する。

(2) 第 2 因子：戦略の合意と計画化 (Q6_6_1、Q6_6_2)

Q6_6_2 では実際に IT 投資計画を共同で作成する関係にあり、その前提となる Q6_6_1 の中期的な優先順位の合意が同時に進められている。第 2 因子を「戦略の合意と計画化」と命名する。

(3) 第 3 因子：現場の人的支援 (Q6_6_5、Q6_6_6)

Q6_6_5 の人員の部門間ローテーション、および Q6_6_6 の IT 人材の業務部門への派遣

⁵ 「因子分析」とは、複数データ間の関連性を明らかにする統計手法の一つ。質問項目が多数ある場合、少数の分析軸（因子）を抽出することで、結果に対するデータの解釈が容易になる。なお、今回因子回転はプロマックス回転を用いている。

が同時に進められている。第3因子は「現場の人的支援」と命名する。

なお、Q6_6_3 のデジタル化の成果認識については、因子1、因子2 と関係があるが、Q3_1 の DX 推進状況と同様、結果を示す変数とも解釈できる。実際、Q3_1 と Q6_6_3 の間の回帰係数は 0.569 となり、質問の点数が 4 および 5 の違いがあるが、Q3_1 と Q6_5 間の回帰係数 0.230 より高い値となる。以降の分析では Q6_6_3 は要因ではなく、結果を示す質問項目と考えモデルから外すこととする。

4.2. IT・業務部門協働のモデル

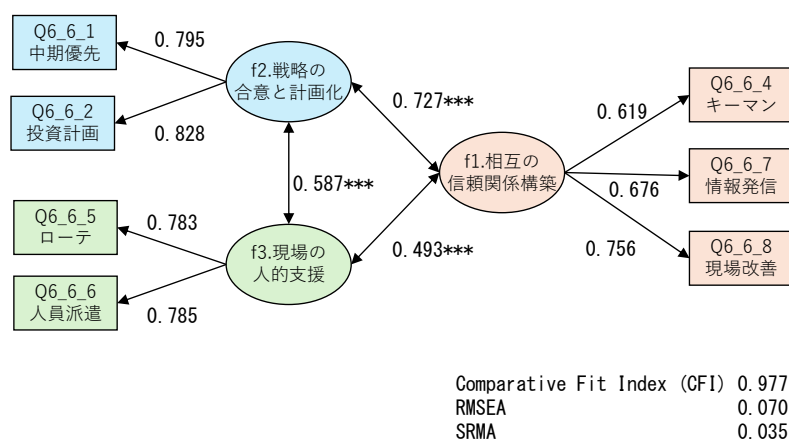
因子分析の結果を受け、3つの因子をもとに Q6_5（IT・業務部門の協働）に対するモデルを構築する。合わせて、比較のため、結果を示す質問項目とした Q3_1（DX 推進状況）についてもモデルを示すこととする。

具体的には、以下の3つの潜在変数⁶についてモデルの分析を進める。

- f1（相互の信頼関係構築）：Q6_6_4、Q6_6_7、Q6_6_8
- f2（戦略の合意と計画化）：Q6_6_1、Q6_6_2
- f3（現場の人的支援）：Q6_6_5、Q6_6_6

まず潜在変数間の関係は図2のようになる。それぞれの潜在変数間に有意な相関関係が認められる。ただし、f1 と f2 の相関係数（0.727）に対し、f1-f3 間、f1-f2 間の相関係数 0.493、0.587 と、やや小さくなる。

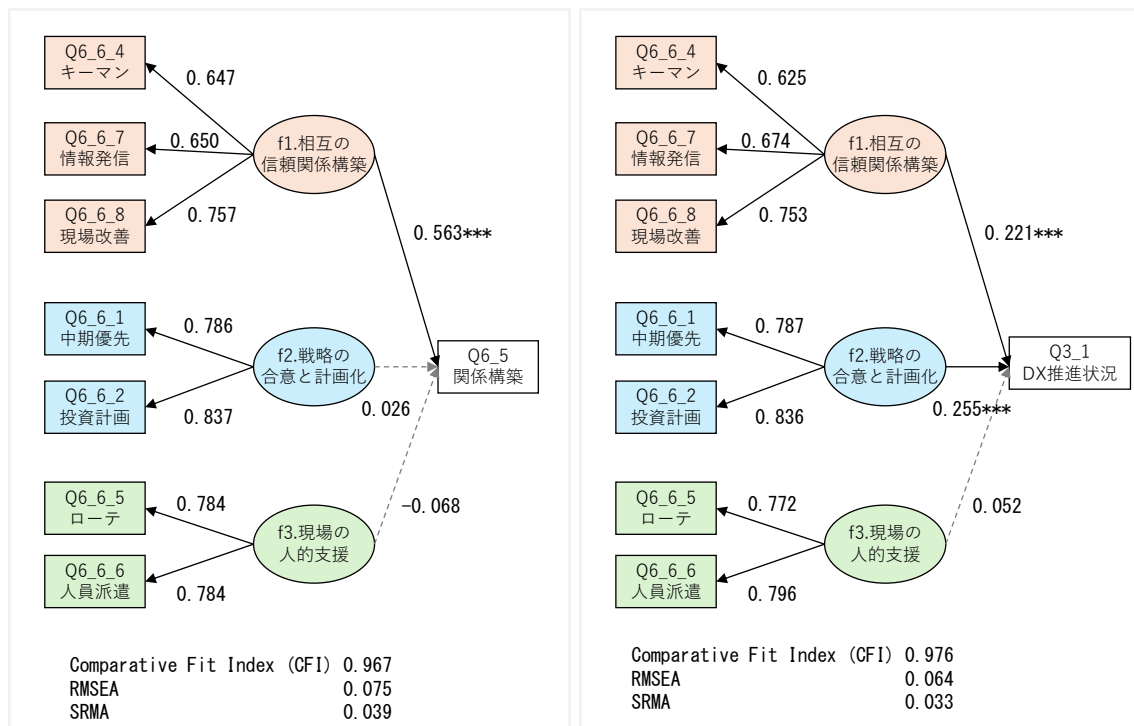
図2 3つの潜在変数間関係



⁶ 潜在変数とは、相互に関連する複数の観測変数の背後にあると仮定される、直接は観測できない変数であり、観測された他の変数から推定される。図2に示すように、潜在変数とそれに対応する観測変数との関係の強さを示すことができる。

以上の関係を踏まえ、Q6_5（IT・業務部門の協働）に対する因果モデルを図 3 に示す。また、2 章において Q3_1 と Q6_5 間の回帰分析において修正済み決定係数が小さかったこともあり、Q3_1（DX 推進状況）に対する因果モデルも同時に示すこととする。

図 3 Q6_5、Q3_1 の因果モデル（パス解析）



まず、Q6_5 を目的変数とする因果モデルにおいては、f1 (相互の信頼関係構築) から Q6_5 へのパス係数のみが有意であった。このことから、IT 部門と業務部門が共同でプロジェクトを推進できる関係にあるためには、Q6_6_4（キーマンとの人的関係）、Q6_6_7（IT 情報発信）、Q6_6_8（現場の改善推進）の 3 つの取り組みが重要となる。

次に、Q3_1 の因果モデルについては、f1（相互の信頼関係構築）だけでなく、f2（戦略の合意と計画化）もパス係数が有意となった。DX の推進には、f1 に加え Q6_6_1（中期的な優先順位合意）、Q6_6_2（投資計画の共同作成）の取り組みも必要となる。つまり、戦略面の合意や投資計画の共同作成を行うことが、成果を上げるために必要となることがわかる。

一方、いくつかの企業では、現場の改善のために IT 人材の派遣やローテーションを行っている。今回、Q6_5、Q3_1 に対する f3（現場の人的支援）からのパス係数は有意ではなかった。これは、Appenddix.A に示すように、Q6_6_5（ローテーション）、Q6_6_6（IT 人材の派遣）は取り組んでいる企業数も少ないことから、本調査の範囲では統計的に有意な影響を検出できなかった可能性がある。図 2 に示した潜在変数 f1・f2・f3 の相互関係も合わ

せて考えると、f3 は有効ではないということではなく、Q6_5 や Q3_1 に対して、f1、もしくは f2 を経由して間接的に影響する取り組みである可能性も考えられる。

5. まとめ

以上の分析から、以下の結論を得ることができた。

- ① IT 部門と業務部門との協働関係構築は、DX 推進に有効である。ただし、DX の推進に対して、協働関係で説明されるのは一部であり、他の要因も影響を与える。
- ② IT 部門と業務部門との協働に向けた取り組みとして、相互の信頼関係を築く取り組み、具体的には、業務部門キーマンとの関係構築、現場の要望確認と改善の推進、IT に関する情報発信が有効である。
- ③ 実際に DX 等の成果を実現するためには、相互の信頼関係構築に加え、戦略に対する優先度の合意や共同での投資計画の作成が重要となる。
- ④ 現場とのローテーションや IT 人材の現場派遣は、IT 部門と業務部門の信頼関係構築や共同での計画作成に有効であるが、直接プロジェクトの共同推進や DX 等の成果につながるものではない。

Appendix. A IT・業務部門協働モデル構築に用いたデータ諸元

データ数：969 件（欠損データがないもの）

アンケートで段階形式での回答になっているものは、数値が高い方が評価が高くなるようにデータを変換して分析を行った。

表 A-1 Q3_1 回答数 (n=969)

選択肢	回答数
非常にそう思う	33
そう思う	274
どちらともいえない	323
そう思わない	247
まったくそう思わない	92

表 A-2 Q6_5 回答数 (n=969)

選択肢	回答数
多くの業務部門と企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある	277
特定の業務部門とは企画段階から共同のプロジェクトを推進できる関係にある	198
業務部門と会話の場を持っており、現場の要望等に対応している	341
社内の定期的な会議体でお互いの進捗等を報告するレベルにある	64
業務部門と会話する機会は少ない	89

表 A-3 Q6_6 回答数 (n=969)

質問項目	非常に そう思う	どちらかと いえばそう 思う	どちらかと いえばそう 思わない	まったく そう思わ ない
Q6_6_1 中期的な優先順位合意	31	337	344	257
Q6_6_2 投資計画の共同作成	36	321	353	259
Q6_6_3 デジタル化の成果認識	27	409	395	138
Q6_6_4 キーマンとの人的関係	140	565	194	70
Q6_6_5 ローテーション	14	97	252	606
Q6_6_6 IT 人材派遣	21	121	232	595
Q6_6_7 IT 情報発信	50	322	354	243
Q6_6_8 現場の改善推進	83	522	251	113