
食品企業の研究開発組織における デジタル・トランスフォーメーションと組織変革

一橋大学大学院経営管理研究科・教授 神岡 太郎

■ 目的

本研究の目的は、食品企業を念頭におき、それを含む複数の業種で、社員のマインドセットがデジタル・トランスフォーメーション(DX)とどう関係しているかを分析することである。具体的には、デジタルを上手く活用することで人は成長でき、能力を伸ばし、自分自身の特性も変えることが出来るという Digital Growth Mindset(DGM)に着目する。この DGM が、デジタルを活用することで自分は成功できると信じる自己効力感 Digital Self-efficacy(DSE)にどう影響するかを分析する(DSE は社員の DX への積極的な行動を促進すると報告されている)。また、応用的観点から、この DSE を高めるか組織文化的要因として、直属上司のコーチング行動(SCB: Supervisors' Coaching Behavior)の影響も分析する。

■ 方法

予備調査によってアンケート項目の妥当性を確認した上で、オンライン調査会社を通して本調査を行った。主なサンプリング要件は、社員 1000 名以上の日本企業の社員で、日常的に仕事でデジタルを用い、特定の直属上司の下で 3 年以上働いている社員である。300 人から回答を得たが、不適切な回答(例えば一貫性のない回答や不完全な回答)を除いた 238 人のデータを分析対象とした。メインのアンケートには、DGM に関する質問 5 項目、DSE に関する質問 8 項目、SCB に関する質問 11 項目、それに回答者と所属企業の属性(デジタルの活用レベル)が含まれている。

■ 結果および考察

主な結果・考察は以下の通りである。

第一に、「デジタルを活用することで自分は能力を向上させることができるというマインドセット」(DGM)を持つ社員は、より「デジタルを活用することで自分は成功できるという自信」(DSE)をもっていることである。DGM が高い社員ほど、デジタル技術を活用することで自らを成長させることができると信じているため、より積極的にデジタル技術をビジネスで活用する方法を学び、その中でより多くの習得体験をすることが DSE の形成につながると考えられる。

第二に、社員の DGM を高めるために、直属の上司による、社員の能力開発、学習、目標達成を支援することを目的とした「対一行動」(SCB)が、効果のあることが示された。これは、SCB は、DGM のコアである「自分は能力を向上させることができる」という信念を強化することができたことによると推測される。

第三は、SCB が DSE に直接的な影響を与えなかったという結果である(ただし、DGM を介して間接的に DSE を高める効果があることは示された)。その理由は様々に考えられるが、DGM が DX の文脈で定義されているのに対して、SCB は特定の領域ではなく一般的に定義されたことが一つの原因と考えられる。社員が(デジタル活用に限らず)自身の能力について自身をもつ(DSE のコアである Self-efficacy の部分)を高めるには実際に経験を通して得られるとされているが、SCB はデジタル活用領域に及んでいないため、DSE を形成する経験にまで影響しなかったと考えられる。

第四は、環境要因としての組織のデジタル活用レベルによって、SCB の DGM や DSE への効果が影響を受けるという結果である。より正確には DTL が DGM や SCB の効果に影響し得るが、それが必ずしもすべての場合にそうであるわけではない

■ 結語

本研究は、食品企業を含む複数の業種において、社員のデジタルに関連したマインドセットが DX の推進に関係していることを検証した。今後は、この結果をより食品企業の研究開発部門にフォーカスして分析していきたいと考えている。