第２編

調査結果の詳細

第１章　男女の仕事経験の違い

第２章　仕事と育児等との両立・職場風土

第３章　管理職の長時間労働の実態と管理職になりたくない理由

第４章　女性が活躍できる職場とは？

第５章　働き方の現状

第６章　チームリーダー（TL）・プロジェクトマネージャー（PM）・
管理職への意欲

・第２編は、調査結果の詳細であるため、第１編と同じグラフを掲載しているページがある。分析については第１編と同じ分析をしているところと、別の視点から分析しているところがある。

第１章 男女の仕事経験の違い

1. 重要な仕事の経験の違いは、時間制約ではなく、性別の差

IT 企業・IT 関連のコンサルティング企業(以下、IT 企業とする)の一般社員において、重要な仕事経験の例として、「あなたは、この １ 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか」と「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか」を尋ねた。

インタビュー調査によれば提案書作成は、受注に直接つながる業務であるため、重要な仕事と位置付けられている。また、提案書を作成するには、社外の関係者との調整、社内での複数回にわたる内容確認等、業務範囲が広く、1か月ほど深夜に及ぶ残業をしなければいけないこともあるということである。

インタビュー調査の段階では、育児をしていることが提案書の作成や社外との厳しい交渉といった重要な仕事の経験ができない要因となり、育児を主にしているのが女性であるから、管理職における女性比率が低くなっているのではないかという仮説を立てていた。しかし、以下の調査結果からは、子どものいない人たち、時間制約のない人たちにおいても、30 代になると重要な仕事の経験の性別の差が大きくなり、このことが管理職における女性比率が低い要因の一つとなっていると推察される。知識やスキルが明確であるはずの IT 技術職においても、仕事の与えられ方に性別の差があることが明らかとなった。

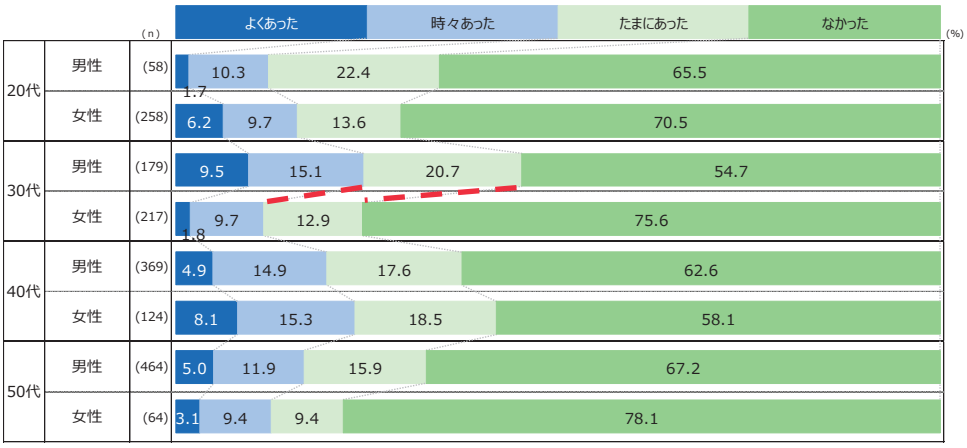
(1)30 代で女性は男性より提案書作成を経験している人の割合が低い

「あなたは、この １ 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか」に対し、「よくあった」「時々あった」と回答した割合は、20 代、40 代では女性のほうが男性より高いが、30 代、50 代では女性のほうが男性より低くなっている。「たまにあった」を入れると、性別の差がもっと大きくなる。

20 代で女性のほうが割合が高いのは、新入社員では女性のほうが優秀な人が多いという話を人事の担当者から聴くことがあり、それが理由である可能性がある。40代で女性のほうが割合が高いのは、男性は提案書作成を経験し、キャリアを積み上げた人は管理職になっているため、管理職になっていない一般社員の男性では、提案書作成を経験していない人が多いからではないかと思われる。

図表 2-1-1【IT 企業 一般社員】 年代（10 歳区切り）別男女別 提案書作成の経験

Q28 あなたは、この １ 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。

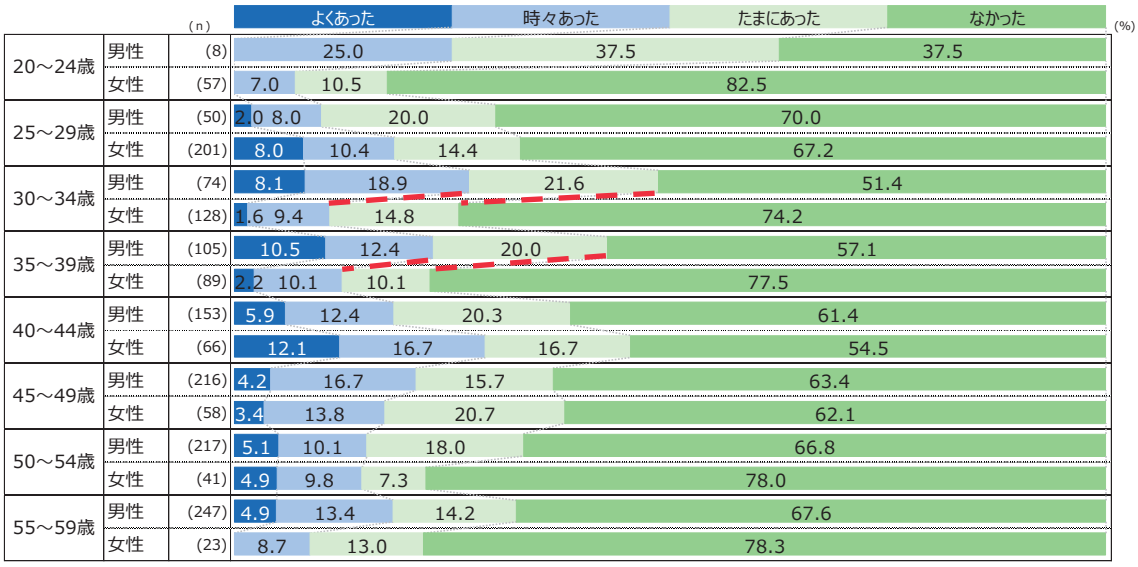


■30 代前半でも、30 代後半でも、女性は男性より提案書作成を経験している人の割合が低い

年代区切りを 5 歳にして、年代別男女別に「あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか」に対し、「よくあった」「時々あった」と回答した割合を見ると、30 代前半でも、30 代後半でも女性のほうが男性より低くなっている。「たまにあった」を入れると、性別の差がもっと大きくなる。

図表 2-1-2【IT 企業　一般社員】 年代（5 歳区切り）別男女別 提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



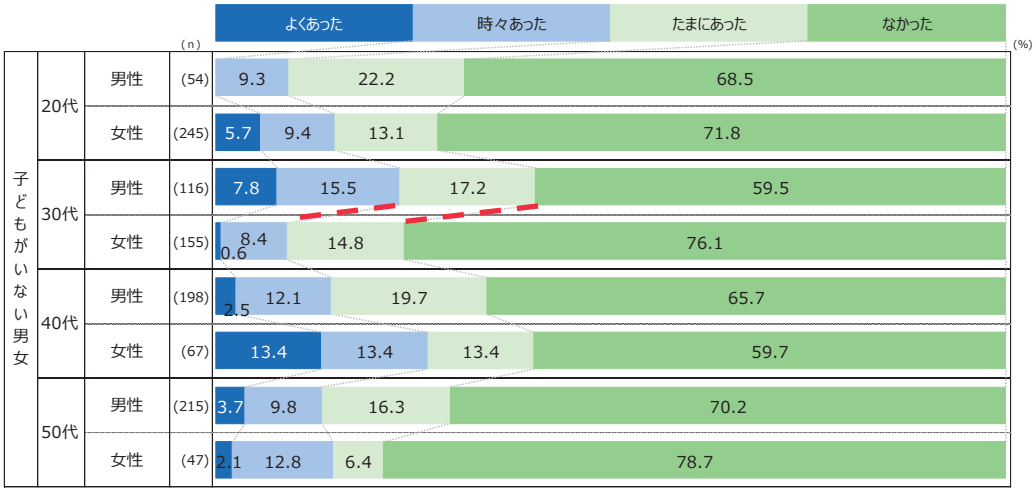
＊「20～24 歳男性」「55～59 歳女性」はサンプル数が少ないため参考値

■子どもがいない人でも、30 代において、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

子どもがいない人について、年代別男女別に提案書作成の仕事経験割合を見たところ、「よくあった」「時々あった」と回答した割合は、30代の男性で 23.3%、女性で 9.0%と 14.3 ポイント女性のほうが低い。「たまにあった」を入れると、男性で 40.5%、女性 23.8%と性別の差がもっと大きくなり、16.7 ポイント女性のほうが低い。

図表 2-1-3【IT 企業　一般社員　子どもがいない人】 年代別男女別 提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。

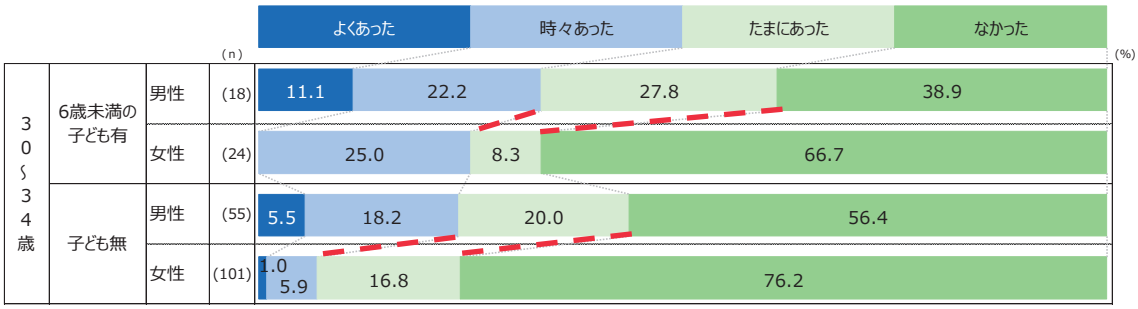


■子どもがいない 30 代前半でも、30代後半でも、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

30 代の一般社員について、30 代前半と後半で、6歳未満の子どもがいる場合と子どもがいない場合で男女別に提案書作成の経験の割合を見ると、6歳未満の子どもがいる場合でも、子どもがいない場合でも、30代前半、30 代後半ともに、男性より女性のほうが提案書作成の経験割合が低い。（6歳未満の場合はサンプル数が少ないので参考値。）

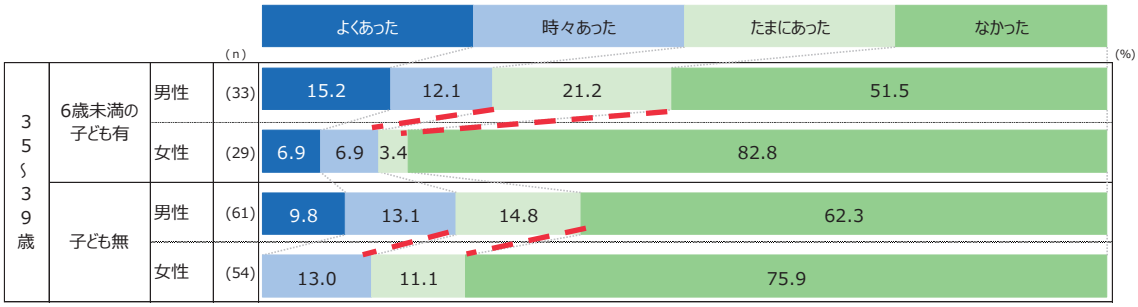
図表 2-1-4【IT 企業　一般社員 30 代前半】子ども状況別男女別　提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



図表 2-1-5【IT 企業　一般社員 30 代後半】子ども状況別男女別　提案書作成の経験

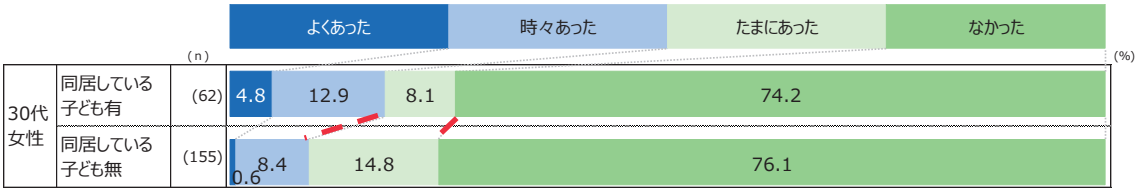
Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



■子どもの有無で比較すると、提案書作成経験の差はない

一方、30 代女性について、同居している子どもがいる女性と同居している子どもがいない女性の提案書作成の経験割合を比べると、同居している子どもがいる女性のほうが経験のある人の割合がむしろやや高く、子どもがいることが提案書作成の経験を不可能にしているわけではないと推察される。

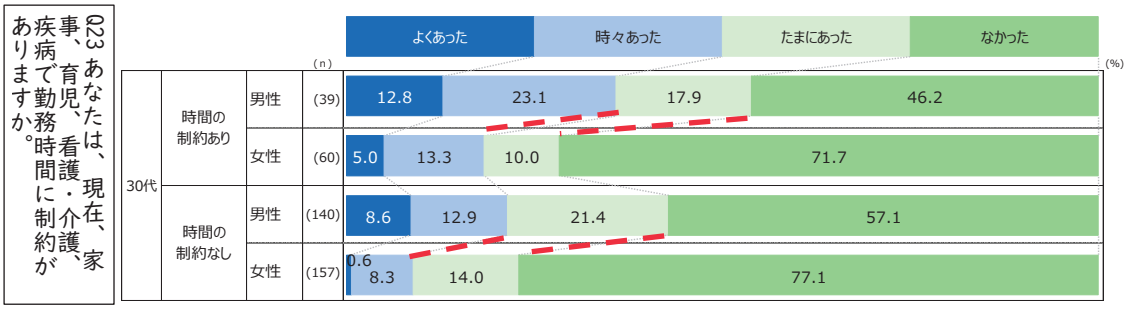
図表 2-1-6【IT 企業　一般社員　30 代女性】
同居している子どもの有無別　提案書作成の経験
Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



■時間制約がある場合もない場合も、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

30 代の一般社員について、「現在、家事、育児、看護・介護、疾病で勤務時間に制約がありますか」の回答別に提案書作成の経験割合を見ると、時間制約がある場合もない場合も、女性のほうが提案書の作成を経験している割合が低い。

図表 2-1-7【IT 企業　一般社員　30 代】時間制約の有無別男女別　提案書作成の経験
Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



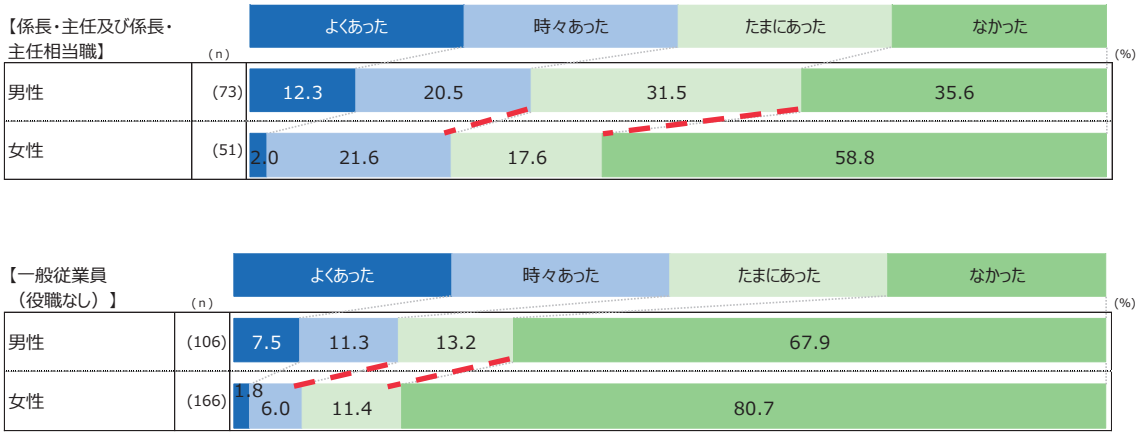
■職位別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

男性より女性のほうが、管理職のみならず、係長・主任及び係長・主任相当職の割合も低いから、女性のほうが提案書作成の経験割合が低いのかどうかを確かめた。

係長・主任及び係長・主任相当職においても、一般従業員（役職なし）においても、女性のほうが男性より、提案書作成の経験割合が低い。

図表 2-1-8【IT 企業　一般社員　30 代】役職別男女別　提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



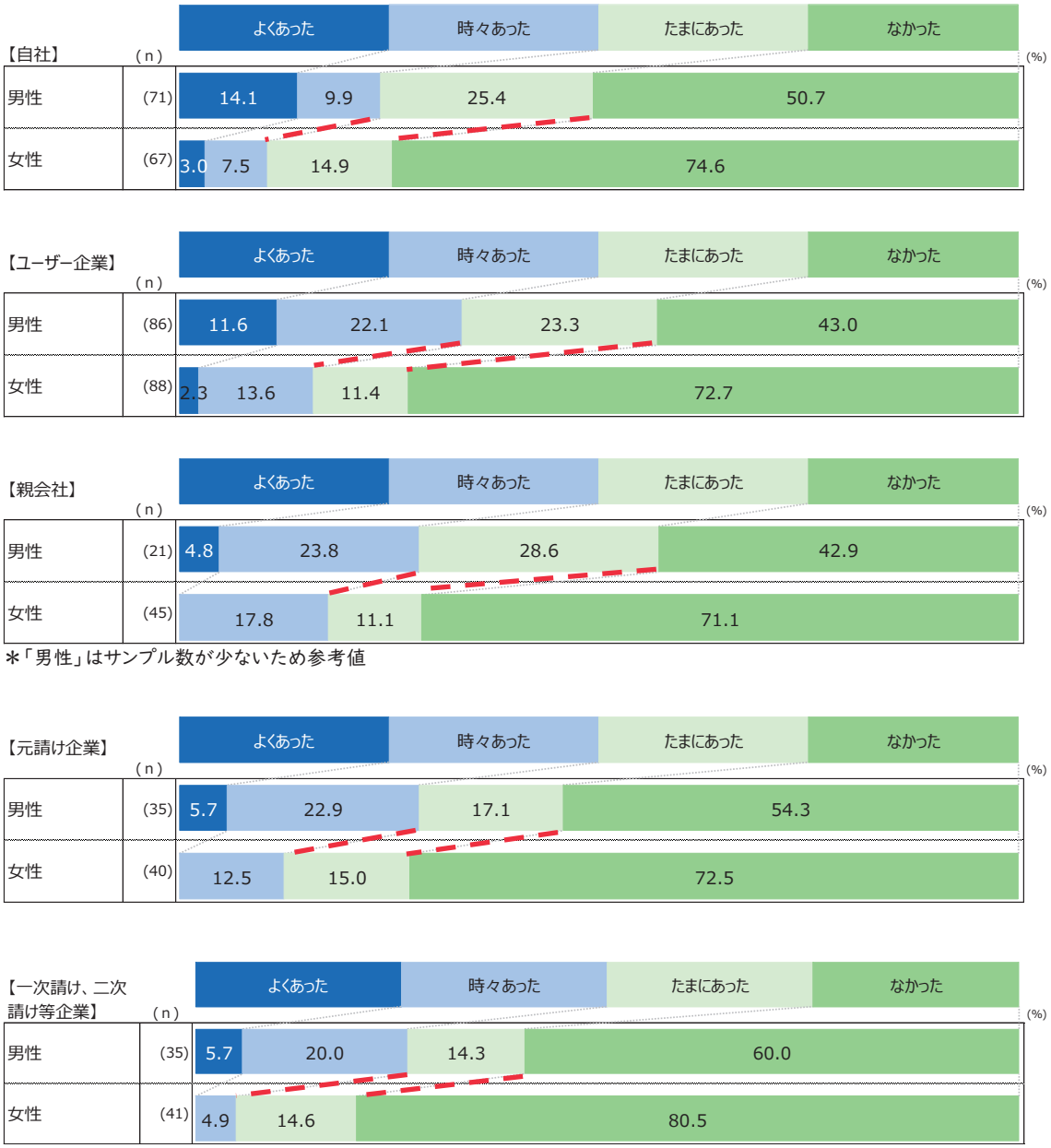
■発注元別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

30 代の一般社員について、「Q10.あなたの業務はどこから発注されていますか。」に対する回答（自社、ユーザー企業、親会社、元請け企業、一次請け、二次請け等企業）別に提案書作成の経験割合を見た。

自社や親会社から業務を発注されているほうがユーザー企業、元請け企業、一次請け、二次請け等企業から発注されているよりも、顧客の意向に影響されずに仕事をアサインできるため、経験の男女差が少ないのではないか、と仮説を立てていたが、自社や親会社から発注されている職場であっても、女性のほうが提案書作成の経験をしている割合が低い。

図表 2-1-9【IT 企業　一般社員　30 代】 発注元別男女別　提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



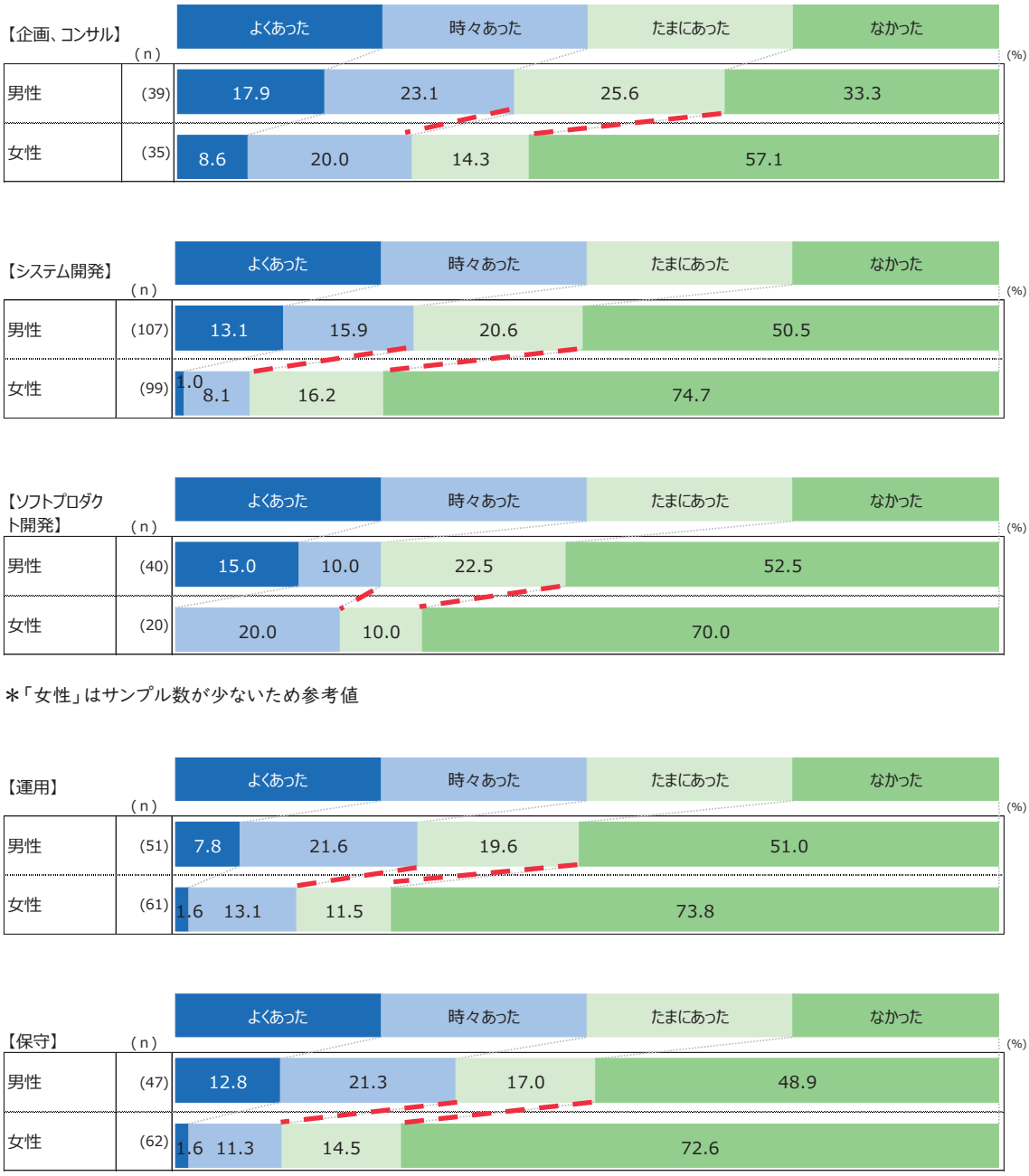
■仕事のカテゴリー別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

30 代の一般社員について、「SQ6.現在のお仕事のカテゴリーは何ですか。」に対する回答（企画/コンサル、システム開発、ソフトプロダクト開発、運用、保守、技術支援、IT サポート）別に提案書作成の経験割合を見た。

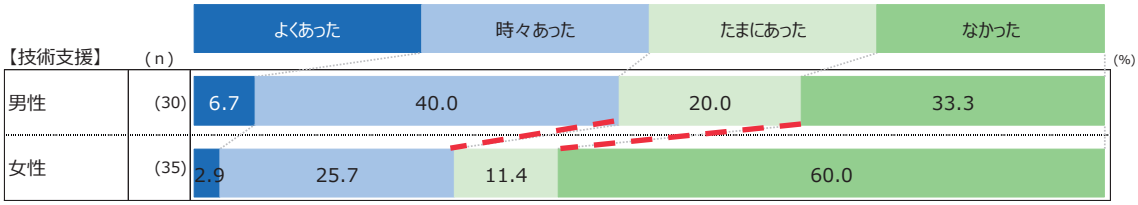
どの仕事カテゴリーであっても、女性のほうが提案書作成の経験をしている割合が低い。

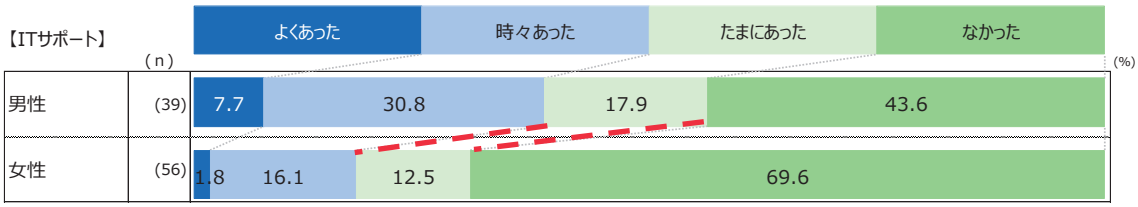
図表 2-1-10【IT 企業　一般社員　30 代】仕事のカテゴリー別男女別　提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



＊「女性」はサンプル数が少ないため参考値



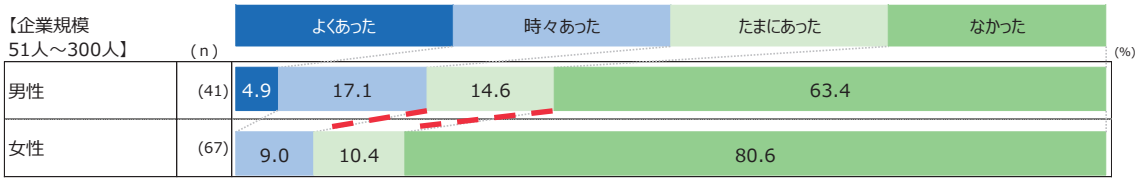


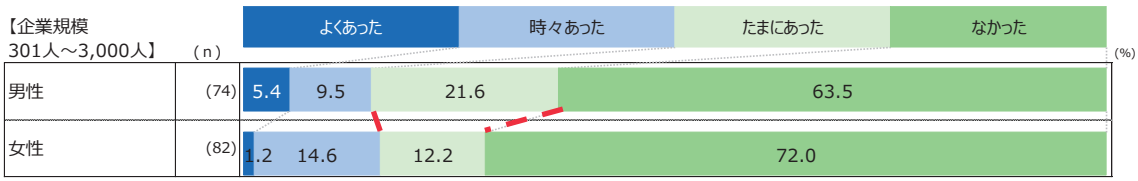
■企業規模別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

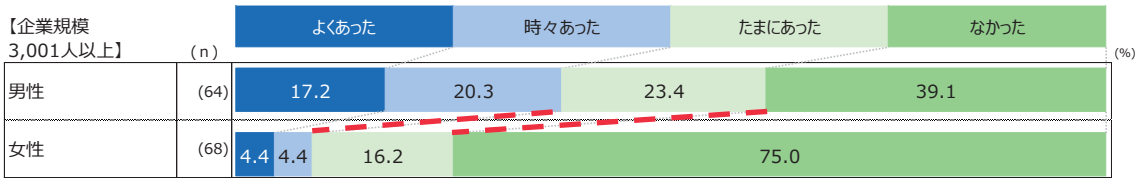
30 代の一般社員について、企業規模別に提案書作成の経験割合を見ると、「よくあった」「時々あった」と回答した割合は、51 人～300 人以下と3,001 人以上では、男性より女性のほうが低い。301 人～3,000 人では、女性のほうが割合がやや高くなっているが、「たまにあった」と回答した人を入れると、男性より女性のほうが割合が低い。特に、3,001 人以上企業規模では、性別で割合の差が大きい。

図表 2-1-11【IT 企業　一般社員　30 代】企業規模別男女別　提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。







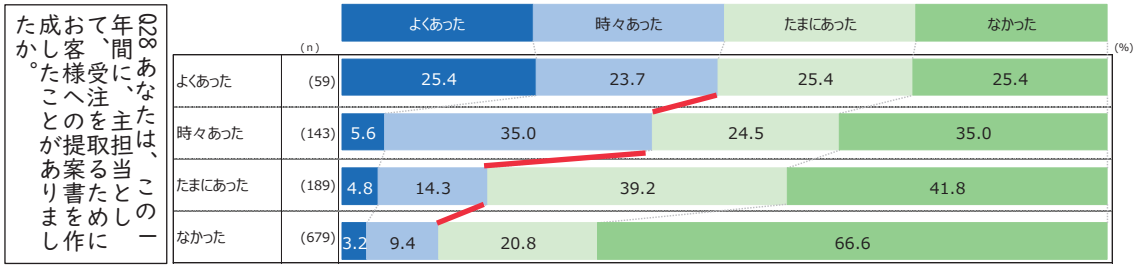
■提案書作成といった重要な仕事をする人は、深夜まで働くことが多い

男性一般社員においては、提案書の作成が「よくあった」人では、深夜まで働くことが「よくあった」「時々あった」と回答した割合が最も高く、提案書の作成が「時々あった」「たまにあった」「なかった」順に、深夜まで働くことが「よくあった」「時々あった」と回答した割合が低くなっている。

女性一般社員においては、提案書の作成が「よくあった」人と「時々あった」人では、深夜まで働くことが「よくあった」「時々あった」と回答した割合が高く、提案書の作成が「たまにあった」「なかった」順に、深夜まで働くことが「よくあった「時々あった」と回答した割合が低くなっている。

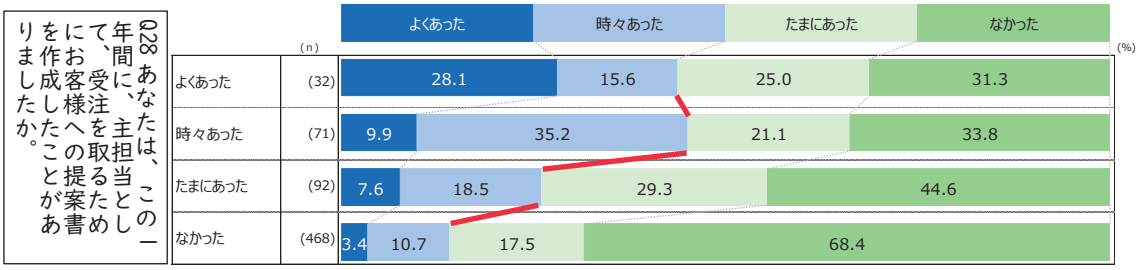
図表 2-1-12【IT 企業　一般社員　男性】提案書の作成頻度別　深夜労働の頻度

Q27_2 あなたは、この1年間に、納期に間に合わせるために、深夜まで働くことがありましたか。



図表 2-1-13【IT 企業　一般社員　女性】提案書の作成頻度別　深夜労働の頻度

Q27_2 あなたは、この1年間に、納期に間に合わせるために、深夜まで働くことがありましたか。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

提案活動は力のつく案件だがハード

・力がつく案件はそれなりに負荷も高い案件で、お客様の要求難易度が高かったり、あとは提案活動とかですかね。そういうところがやっぱりスキルがつきやすい案件だったりします。提案活動はお客様側から「明日出せ」とか「今週中に出せ」ということがあるので、とても短時間勤務とかでやれるものではなかったりしますね。競合がいて、コンペに勝たなきゃいけないので、その状況だと多少の無茶ぶりと言いますか、そんなのもあったりはします。私たちの上司とか、部長とか、他の仕事も掛け持ちしながら、提案がある時期になると朝８時ぐらいから打ち合わせをして夜 10 時 11 時まで打ち合わせしている。土日も、いろいろとやり取りをしている。一ヶ月とか二ヶ月ぐらいそんな状態が続くということもある。そのチームのカラーや何を担当しているかにはよりますけれども、少なくとも提案活動などに携わるような技術職の管理職はかなりハードな働き方をしていますね。そういうことをこなしながら、スキルを身につけるのは難しいなと思っています。（女性）

(2) 30 代で女性は男性より社外との厳しい交渉を経験している人の割合が低い

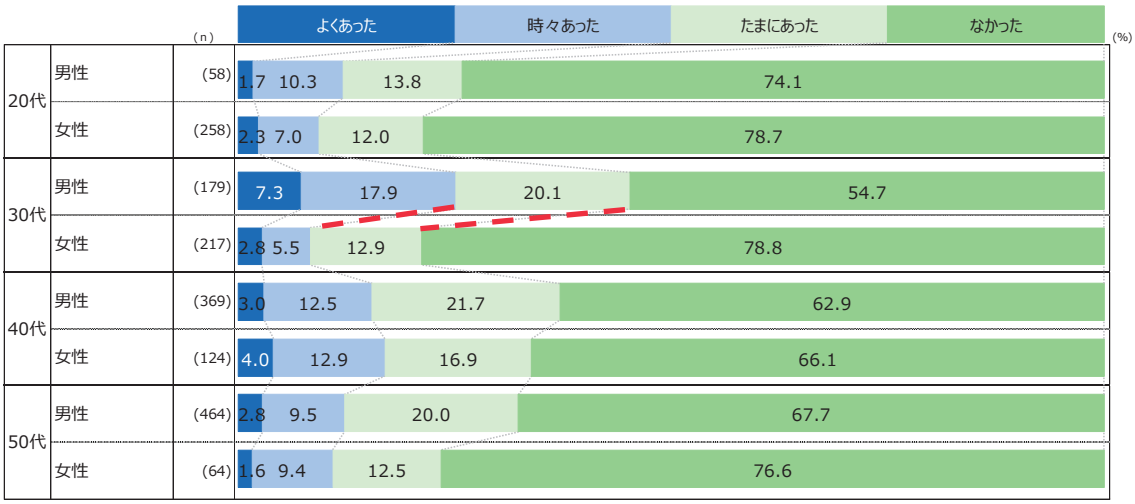
「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対し「よくあった」「時々あった」と回答した人の割合は、年代別男女別に見ると、30 代で、男性では 25.2%であるが、女性では 8.3%と非常に低い。「たまにあった」を入れるとさらに性別の差が大きくなる。

40代で「よくあった」「時々あった」「たまにあった」の割合の男女の差が 30 代と比べると小さくなるのは、提案書の作成の経験と同様に、男性は社外との厳しい交渉を経験し、キャリアを積み上げた人は管理職になっているため、管理職になっていない一般社員の男性では、社外との厳しい交渉を経験していない人が多いからではないかと思われる。

図表 2-1-14【IT 企業　一般社員】 年代（10 歳区切り）別男女別　社外との厳しい交渉の経験

Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。

＊厳しい交渉とは、想定外の納期・計画・価格等に関することや未経験の新しい技術に関することなどが含まれます。

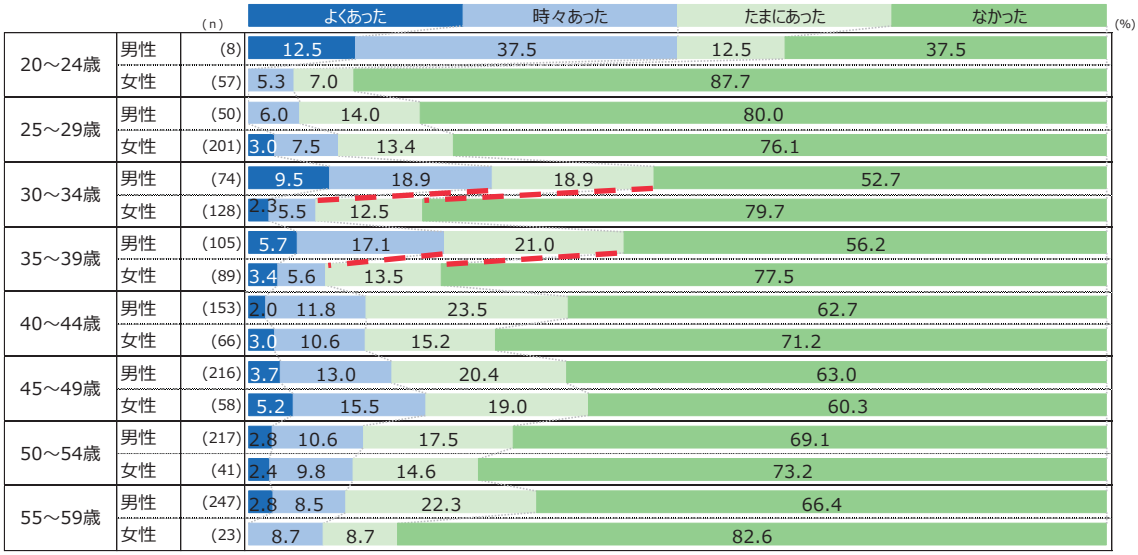


■30 代前半でも、30 代後半でも、女性は男性より社外との厳しい交渉を経験している人の割合が低い

年代区切りを 5 歳にして、年代別男女別に「あなたは、この 1 年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対し、「よくあった」「時々あった」と回答した割合を見ると、30 代前半でも、30 代後半でも女性のほうが男性より低くなっている。「たまにあった」を入れると、性別の差がさらに大きくなる。

図表 2-1-15【IT 企業 一般社員】 年代（5 歳区切り）別男女別 社外との厳しい交渉の経験

Q29 あなたは、この 1 年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。

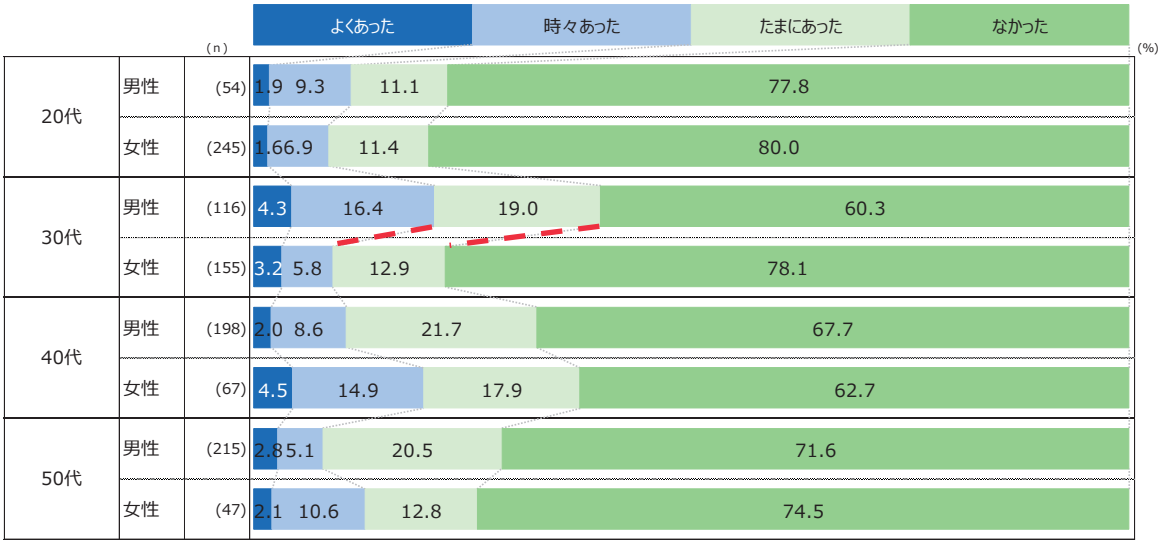


＊「20～24 歳男性」「55～59 歳女性」はサンプル数が少ないため参考値

■子どもがいない人でも、30 代において、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

子どもがいない人について、年代別男女別に社外との厳しい交渉の経験の割合を見たところ、「よくあった」「時々あった」と回答した割合は、30代の男性で 20.7%、女性で 9.0%と 11.7 ポイント女性のほうが低い。「たまにあった」を入れると、男性で 39.7%、女性 21.9%と性別の差がもっと大きくなり、17.8 ポイント女性のほうが低い。

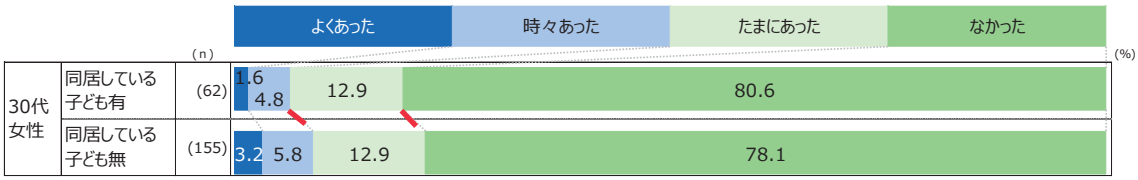
図表 2-1-16【IT 企業　一般社員　子どもがいない人】
年代別男女別社外との厳しい交渉の経験
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。



■子どもの有無で比較すると、社外との厳しい交渉の経験の差はない

一方、30 代女性について、同居している子どもがいる女性と同居している子どもがいない女性の社外との厳しい交渉の経験割合を比べると、同居している子どもがいない女性のほうが経験のある人の割合がやや高いものの、ほぼ同等であり、子どもがいることが仕事経験を不可能にしているわけではないと推察される。

図表 2-1-17【IT 企業　一般社員　30 代女性】
同居している子どもの有無別　社外との厳しい交渉の経験
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。

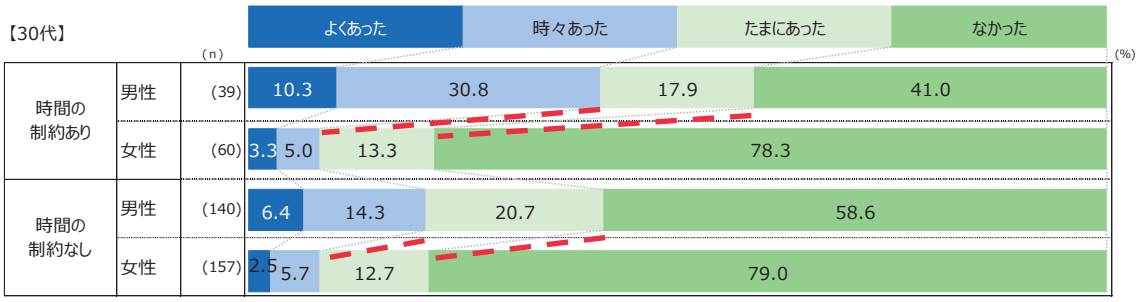


■時間制約がある場合もない場合も、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

30 代の一般社員について、「現在、家事、育児、看護・介護、疾病で勤務時間に制約がありますか」の回答別に社外との厳しい交渉の経験割合を見ると、時間制約がある場合もない場合も、女性のほうが社外との厳しい交渉を経験している割合が低い。

図表 2-1-18【IT 企業　一般社員 30 代】時間制約の有無別男女別社外との厳しい交渉の経験

Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。



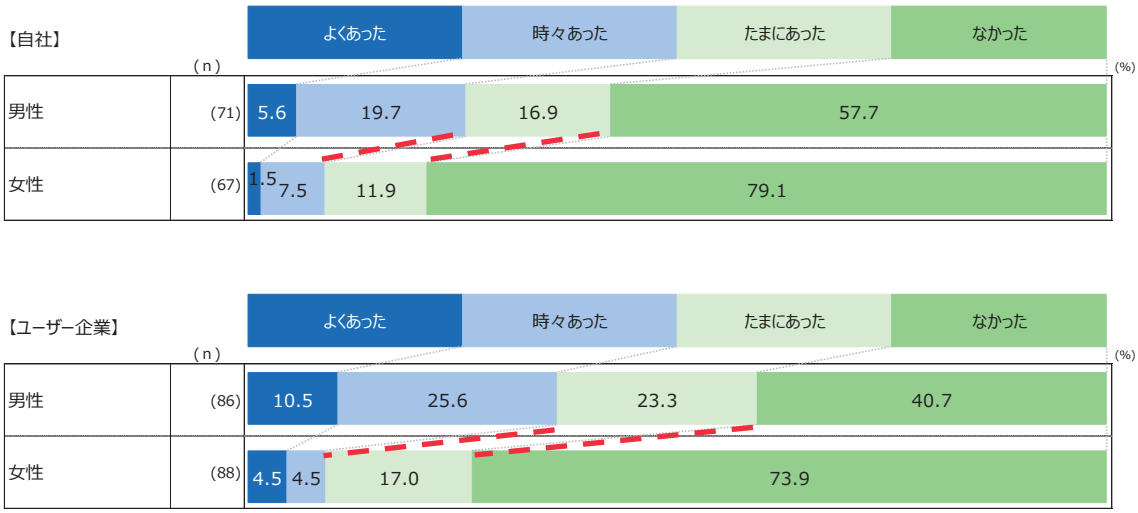
■発注元別に見ても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

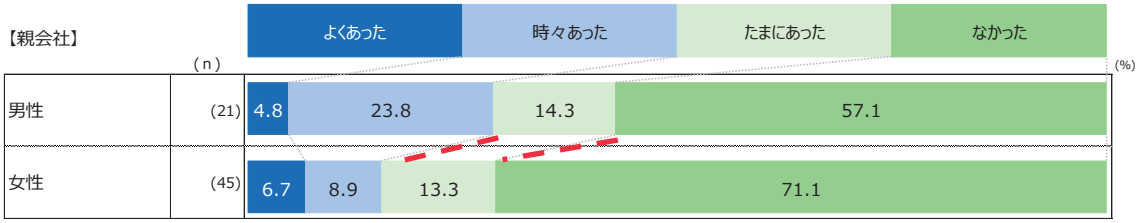
30 代の一般社員について、「Q10.あなたの業務はどこから発注されていますか。」に対する回答（自社、ユーザー企業、親会社、元請け企業、一次請け、二次請け等企業）別に社外との厳しい交渉の経験割合を見た。

自社や親会社から発注されるほうがユーザー企業、元請け企業、一次請け、二次請け等企業から発注されるよりも、顧客の意向に影響されずに仕事をアサインできるため、男女差が少ないのではないか、と仮説を立てたが、自社や親会社から発注されている職場であっても、女性のほうが社外との厳しい交渉の仕事経験をしている割合が低い。

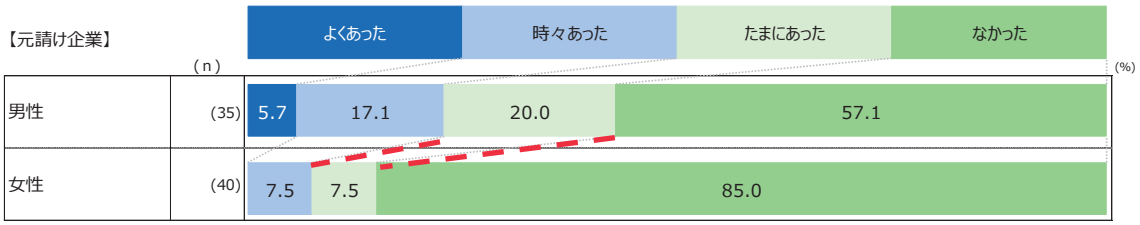
図表 2-1-19【IT 企業　一般社員　30 代】 発注元別男女別　社外との厳しい交渉の経験

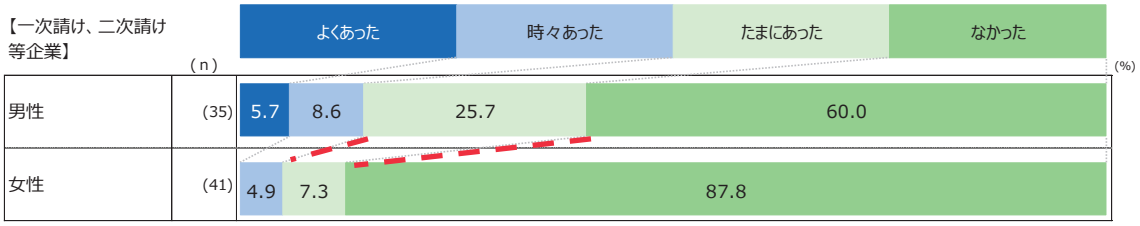
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。





＊「男性」はサンプル数が少ないため参考値



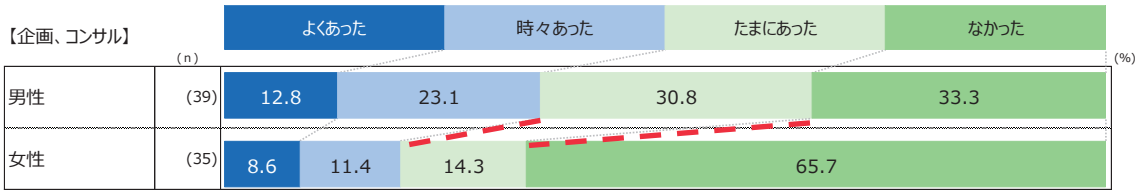


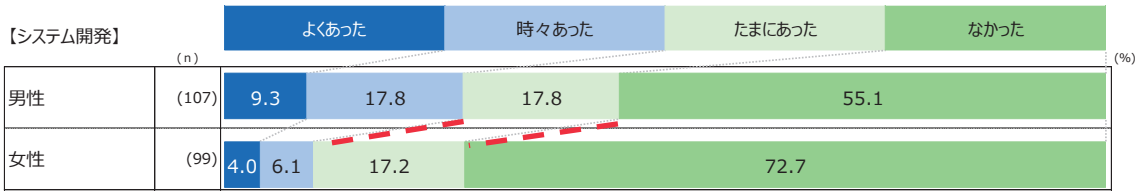
■仕事のカテゴリー別に見ても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

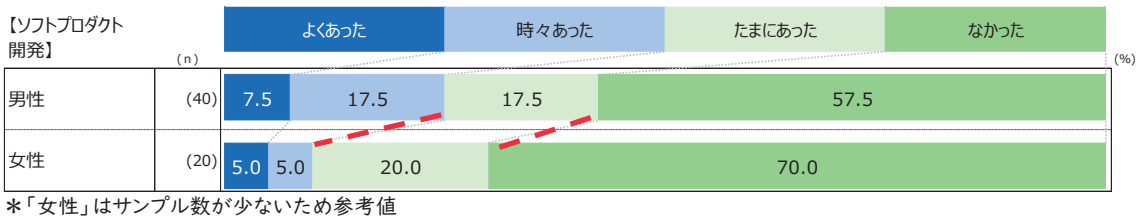
30 代の一般社員について、「SC6.現在のお仕事のカテゴリーは何ですか。」に対する回答（企画/コンサル、システム開発、ソフトプロダクト開発、運用、保守、技術支援、IT サポート）別に社外との厳しい交渉の仕事経験割合を見た。

どの仕事カテゴリーであっても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験をしている割合が低い。

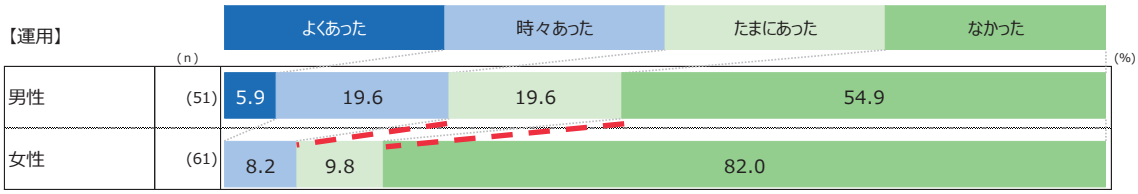
図表 2-1-20【IT 企業　一般社員　30 代】
仕事のカテゴリー別男女別　社外との厳しい交渉の経験
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。

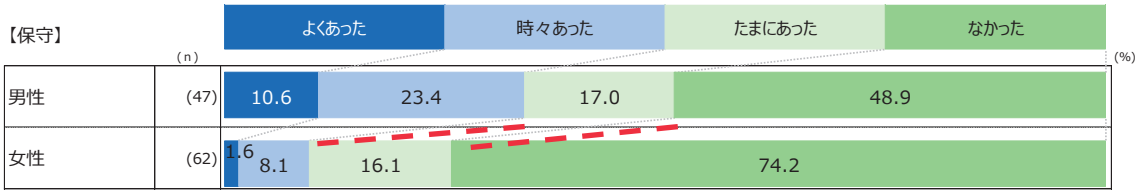


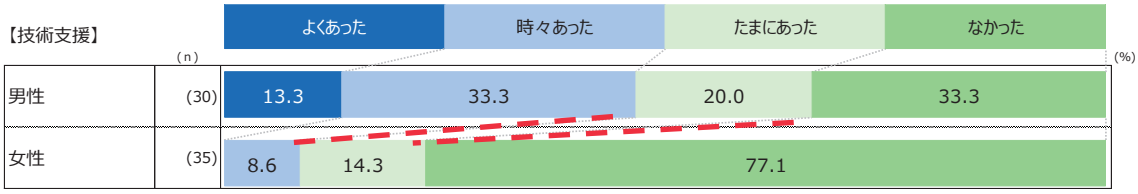


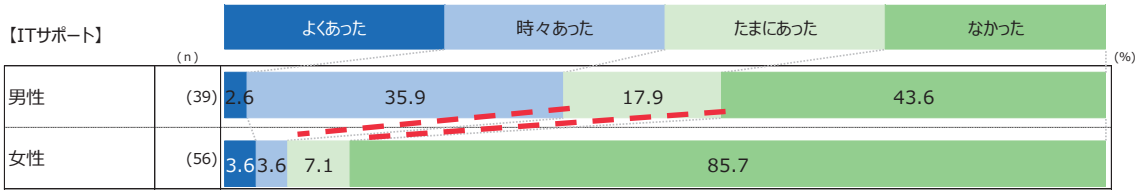


＊「女性」はサンプル数が少ないため参考値







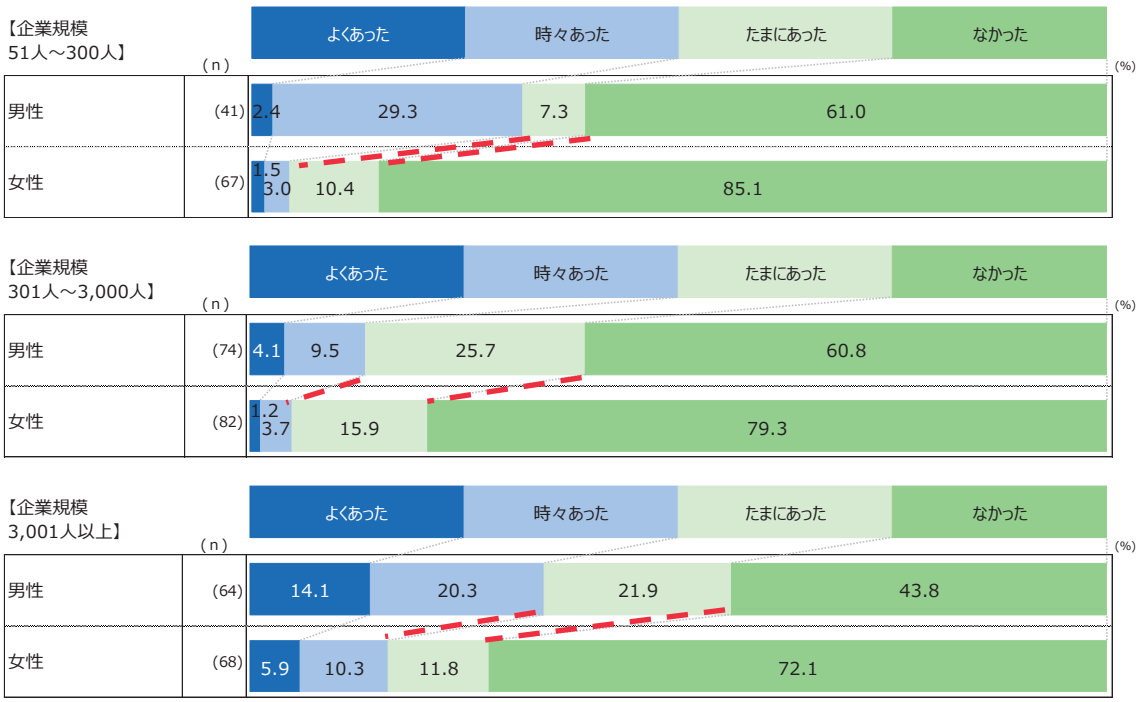


■企業規模別に見ても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

30 代の一般社員について、企業規模別に社外との厳しい交渉の経験割合を見ると、「よくあった」「時々あった」と回答した割合は、どの企業規模でも、男性より女性のほうが低い。「たまにあった」と回答した人を入れると、3,001 人以上で男女の差が最も大きく、28.3 ポイントである。

図表 2-1-21【IT 企業　一般社員　30 代】企業規模別男女別　社外との厳しい交渉の経験

Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

仕事内容に男女差

・一社目はアプリ希望で入ったが、配属はインフラ技術になった。面白いと思ったが、仕事内容に男女の差があり、女性は事務職という考え方があった。技術に携われなくて悔しくて資格を取った。キャリアアップしていきたいと思ったので転職をした。（女性）

信頼を積み上げるのに男性より時間がかかる

・20 代の時、「私がシステム開発の担当です」とお客様のところへ行くと、あからさまにお客様にがっかりされたりした。それは頼もしく見えないから。男性のほうがしっかりしているように見えたり、何でも言いやすいところがあるのかわからないが、結構そういうのは経験した。信頼を積み上げるのに、男性よりも女性のほうがかかるというのをすごい感じた。（女性）

国全体で風習や習慣を見直さないと女性活躍は難しい

・日本で女性が活躍するのは難しいと思う。今まで男性中心に社会が回っていたため、生物学上どうしても女性は男性よりハンディが多く、同じように仕事をこなせない。きついスケジュール、長時間労働をすることで納期を間に合わせているような、悪しき風習や習慣を国全体で見直さない限り不可能。（女性）

・（女性活躍推進には）男女差別なく仕事を振ること（が必要）。（男性）

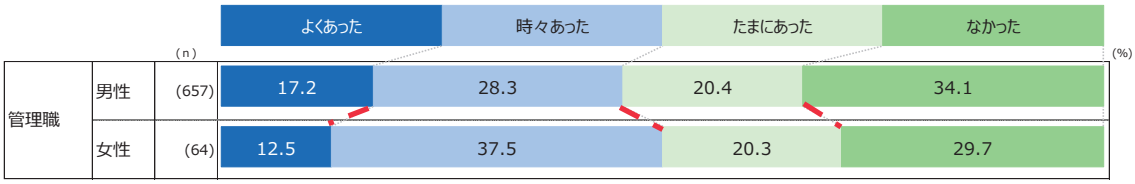
(3)管理職では、女性も、重要な仕事を経験している割合が高い

管理職について、男女別に見ると、提案書作成が「よくあった」と回答した人の割合は、管理職男性で 17.2%、管理職女性で 12.5%と、管理職男性のほうが管理職女性よりもやや高いが、「時々あった」と回答した人の割合を加えると、管理職男性で 45.5%、管理職女性で 50.0%と、管理職女性のほうがやや高い。さらに「たまにあった」を加えると、管理職男性で65.9%、管理職女性で70.3%と、管理職女性のほうがやや高い。

つまり、管理職でも、提案書作成をしていない人もいるが、男女で割合にあまり差がなく、管理職になると、性別によらずに、管理職の役割として、提案書作成といった重要な仕事を女性も男性と同じようにしていると推察できる。

図表 2-1-22【IT 企業　管理職】 男女別　提案書作成の経験

Q28 あなたは、この 1 年間に主担当として受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。

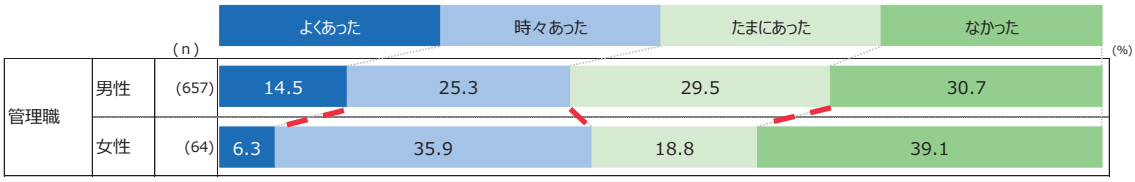


社外との交渉については、「よくあった」と回答した人の割合は、管理職男性では 14.5%、管理職女性では 6.3%と、管理職男性のほうが管理職女性よりも高いが、「時々あった」と回答した人の割合を加えると、管理職男性では39.8%、管理職女性では 42.2%と、管理職女性のほうがやや高い。

しかし、「たまにあった」を加えると、管理職男性では 69.3%、管理職女性では 61.0%と、管理職男性のほうが 8.3 ポイント高い。社外との厳しい交渉がたまにしかないような職場の場合には、管理職であっても、女性よりも男性に任せることになる傾向にあると推察される。

図表 2-1-23【IT 企業　管理職】 男女別　社外との厳しい交渉の経験

Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。



2. 20 代女性社員の 4 割近くが「重要な仕事は男性が担当することが多い」と認識

(1) 仕事の与えられ方が他職種よりも男女同等

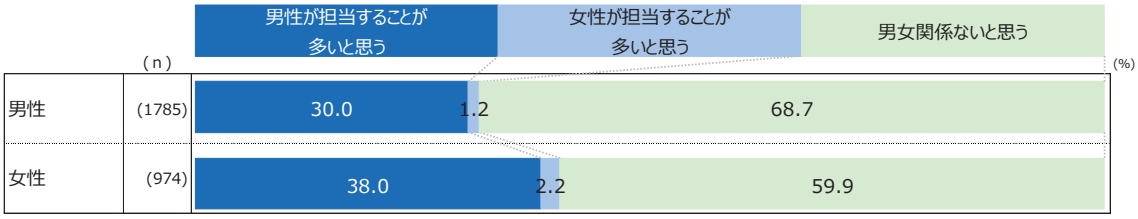
1 節で述べた通り、IT 技術職において、提案書の作成や社外との厳しい交渉といったキャリアアップにつながる重要な仕事の経験には性別による違いがあった。

しかし、「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか」に対する「男女関係ないと思う」と回答した人の割合を他職種と比較すると、男性では、IT 技術職が 68.7%、他職種では 49.2%、女性では、IT 技術職が 59.9%、他職種では 42.5%と、男女とも IT 技術職のほうが割合が高い。

図表 2-1-24【一般社員】 男女別 重要な仕事の担当

Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

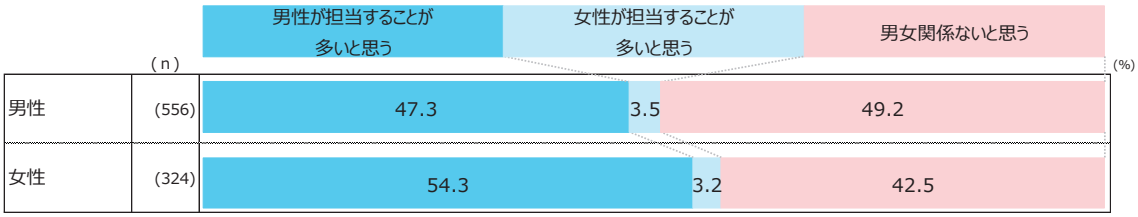
(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)



図表 2-1-25 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)
【一般社員】男女別 重要な仕事の担当

あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)



■「重要な仕事は男性が担当することが多い」と思っている人の割合が他職種よりは低いが、20 代女性社員の 4 割近くがそう思っている

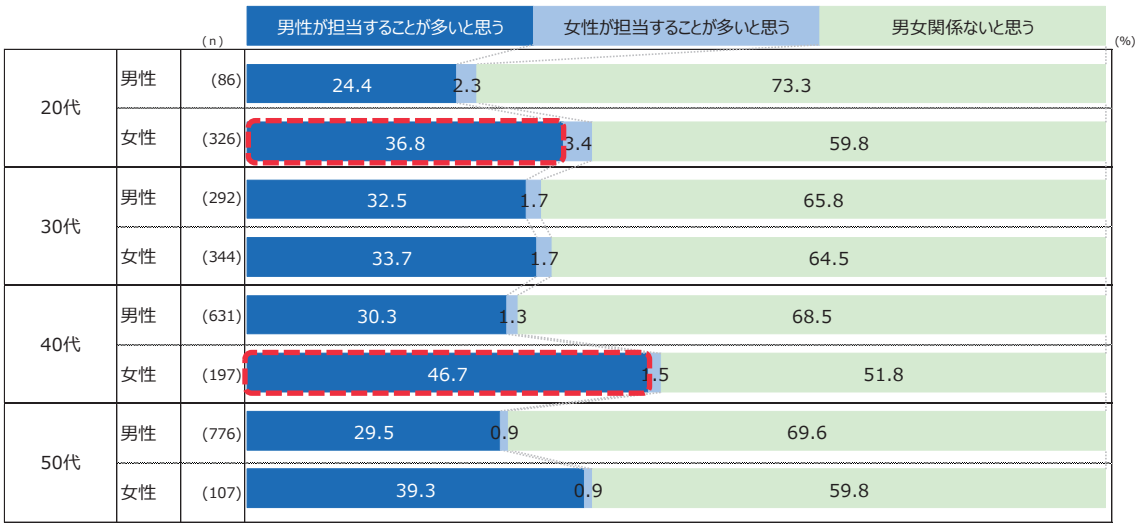
「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか」について、年代別男女別に他職種と比較すると、どの年代男女においても、「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合は低い。

しかし、「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合が、40 代女性では 46.7%と 5 割近い。20 代女性でも、36.8%もいる。IT 技術職においてさえ、いまだに、重要な仕事は男性が担当している職場があり、それが管理職における女性比率の低さにつながっていると推察できる。

図表 2-1-26【一般社員】 年代別男女別 重要な仕事の担当

Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)

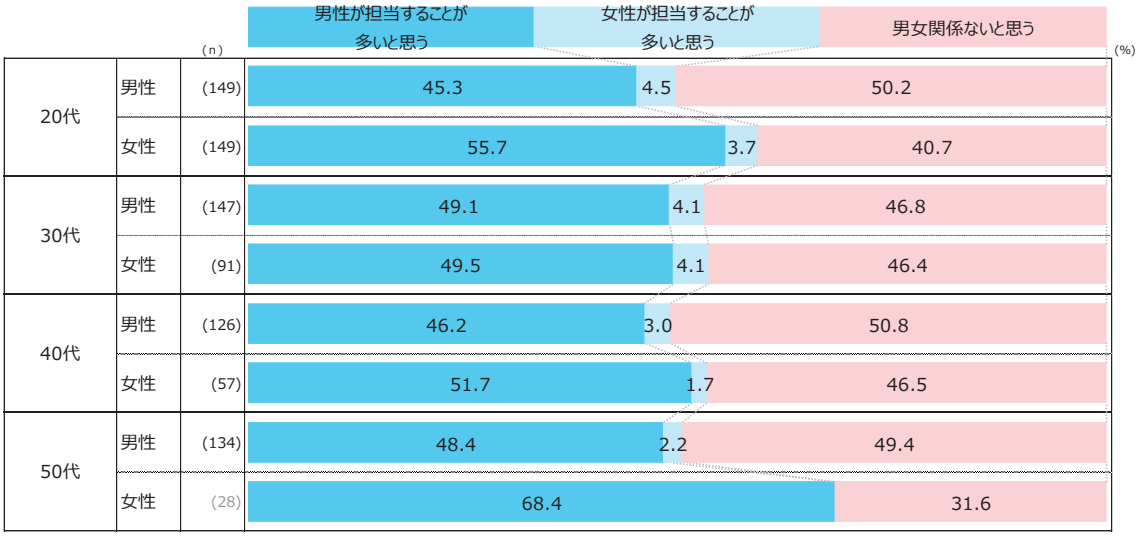


図表 2-1-27 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)

【一般社員】年代別男女別 重要な仕事の担当

あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)



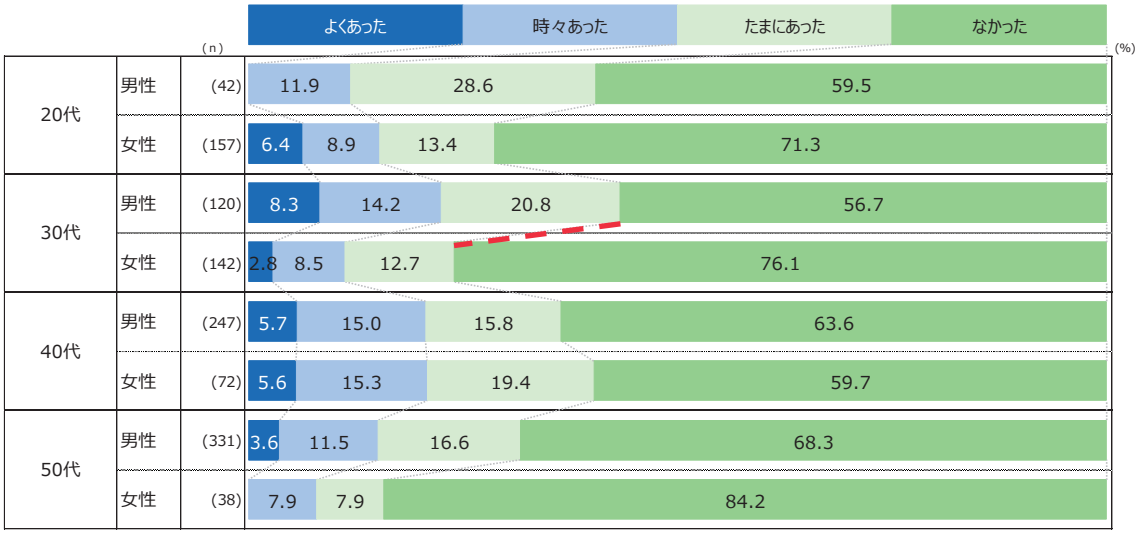
＊「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

(2) 重要な仕事の担当は「男女関係ないと思う」人でも、提案書作成や社外との厳しい交渉といった経験については、30 代で性別の差が大きい

「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか」に対して、「男女関係ないと思う」と回答した人を対象に、年代別男女別に「あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。」の回答を見た。その結果、「よくあった」「時々あった」「たまにあった」と回答した人の割合は、30 代において、男性で 43.3%、女性で 24.0%と性別の差が大きい。

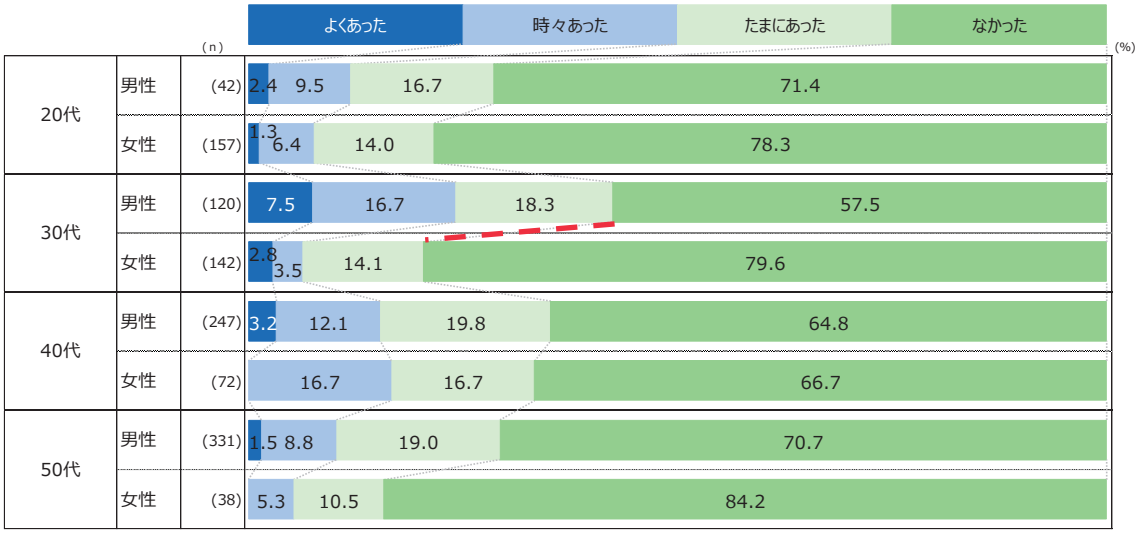
図表 2-1-28【IT 企業　重要な仕事の担当は「男女関係ないと思う」一般社員】
年代別男女別　提案書の作成経験

Q28 あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。



「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか」に対して、「男女関係ないと思う」と回答した人を対象に、年代別男女別に「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」の回答を見た。その結果、「よくあった」「時々あった」「たまにあった」と回答した人の割合は、30 代において、男性で 42.5%、女性で 20.4%と性別の差が大きい。

図表 2-1-29【重要な仕事の担当は「男女関係ないと思う」 一般社員】
年代別男女別 社外との厳しい交渉
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。

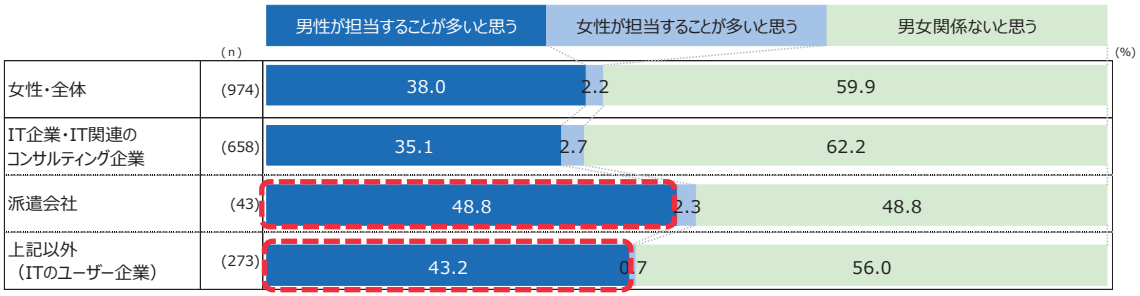


(3)IT のユーザー企業と派遣会社では、重要な仕事は男性が担当することが多い

一般社員女性について、企業の種類別に重要な仕事の担当状況を見ると、「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合は、派遣会社で最も高く 48.8%、次いで IT のユーザー企業で 43.2%である。

図表 2-1-30【一般社員　女性】企業の種類別　重要な仕事の担当

Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)

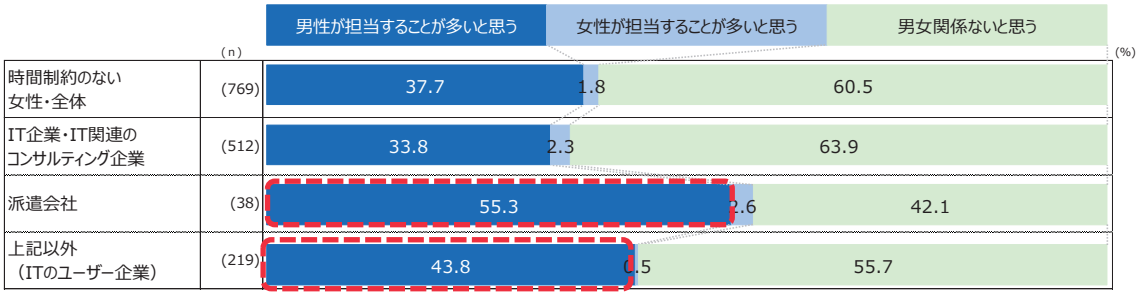


■時間制約のない女性でも、IT のユーザー企業では4割以上、派遣会社では5割以上が、重要な仕事の担当状況に男女差があることを認識

時間制約のない一般社員女性について、企業の種類別に重要な仕事の担当状況を見ると、「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合は、派遣会社で最も高く 55.3%、次いで IT のユーザー企業で 43.8%である。時間制約のない一般社員女性も、IT のユーザー企業、派遣会社では重要な仕事の担当状況に男女差があることを認識している人の割合が高い。

図表 2-1-31【時間制約のない一般社員　女性】企業の種類別　重要な仕事の担当

Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)

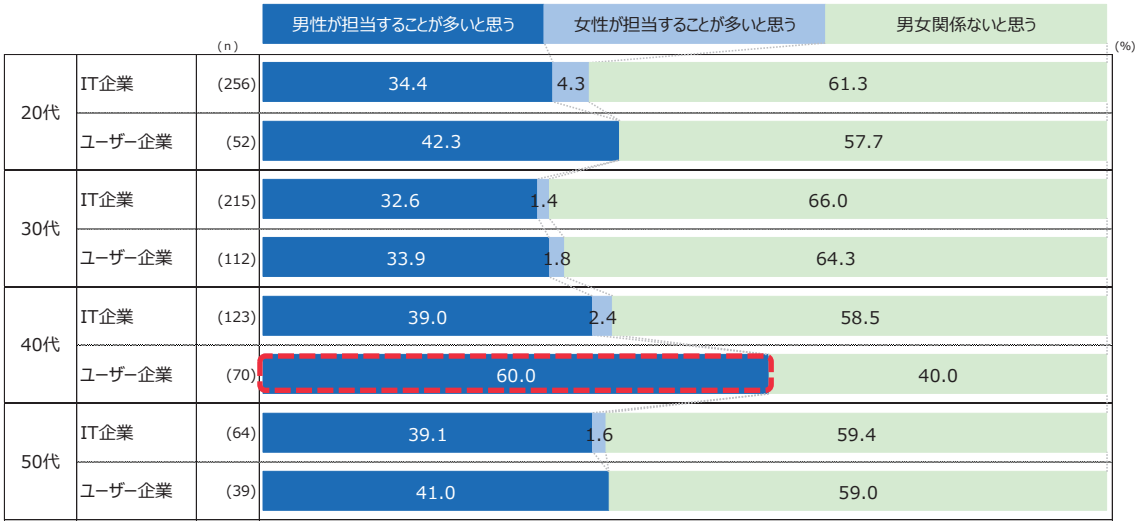


■IT のユーザー企業の 40 代女性では、6割が重要な仕事の担当状況に男女差があることを認識

一般社員女性について、年代別、企業の種類（IT 企業と IT のユーザー企業）別に重要な仕事の担当状況を見ると、どの年代においても、IT のユーザー企業のほうが「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合が高い。特に 40 代の IT のユーザー企業の女性は 60.0%と非常に高い。

図表 2-1-32【一般社員 女性】年代別企業の種類別 重要な仕事の担当

Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
（「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く）



＊「派遣会社」は、年代に分けると、サンプル数が少ないため分析外。

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

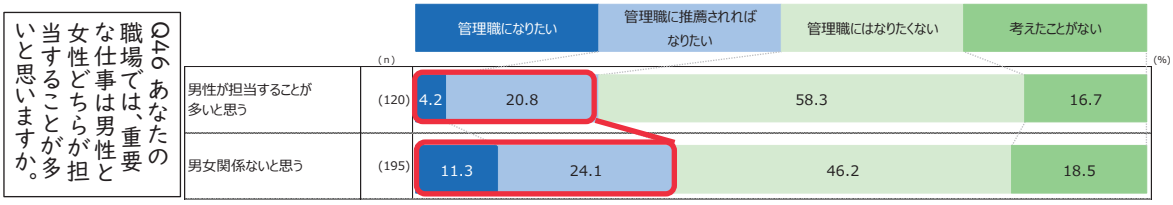
・もっと女性にも責任のある業務を担わせ、チームでサポートできる体制の中で、結婚や妊娠、育児などしやすい環境を構築すべき。(男性)

(4) 重要な仕事を、男性が担当することが多い職場に比べ、男女関係なく担当することが多い職場では、20 代女性において管理職への意欲を持っている人の割合が高い

20 代一般社員女性を対象に、「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」に対する回答別に管理職への意欲を見ると、重要な仕事を男性が担当することが多い職場では、管理職への意欲がある（「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」）人の割合は 25.0%であるが、男女関係なく重要な仕事を担当していることが多い職場では、35.4%、と、10.4 ポイントも高い。

図表 2-1-33【20 代　一般社員　女性】 重要な仕事の担当別　管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



＊Q46 に「女性が担当することが多いと思う」、「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」と回答した人は表示していない。

(5) 専門職コースがある場合や専門性を認定している場合、重要な仕事の与えられ方が男女関係ないと思っている割合が高い

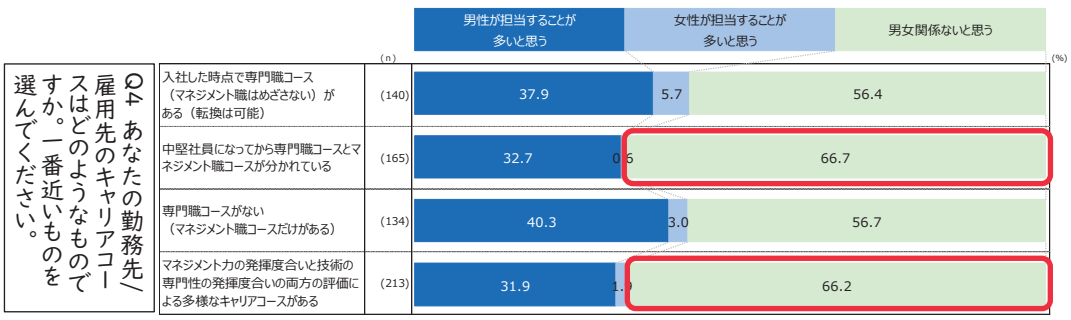
■専門職コースや多様なコースがある場合、重要な仕事の与えられ方が男女関係ないと思っている割合が高い

20 代・30代の一般社員女性について、「あなたの勤務先/雇用先のキャリアコースはどのようなものですか。一番近いものを選んでください。」に対する回答別に「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」に対する回答を比較した。「男女関係ないと思う」と回答した人の割合を見ると、「中堅社員になってから専門職コースとマネジメント職コースが分かれている」と「マネジメント力の発揮度合いと技術の専門性の発揮度合いの両方の評価による多様なキャリアコースがある」で 66.7%、66.2%と高い。

図表 2-1-34【一般社員　20代・30代女性】 キャリアコース別　重要な仕事の担当

Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

（「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く）

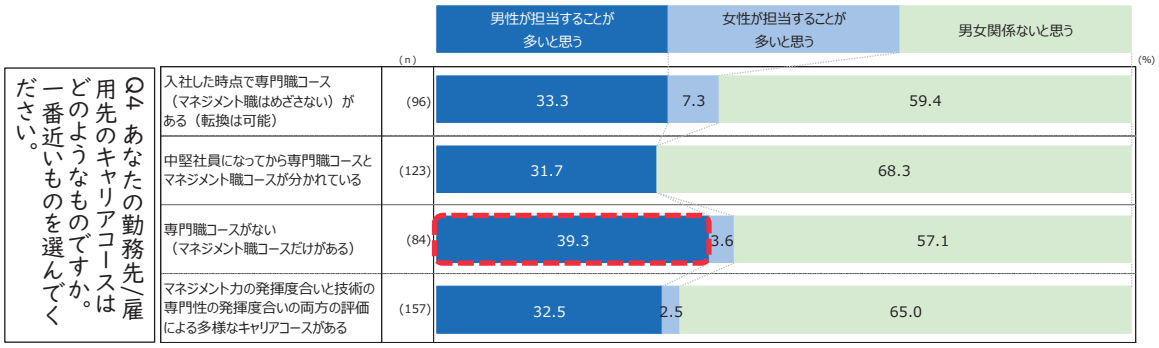


＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

■IT 企業においても、専門職コースがない場合、「重要な仕事は男性がすることが多い」

IT 企業の 20 代・30代の一般社員女性を対象に、「あなたの勤務先/雇用先のキャリアコースはどのようなものですか。一番近いものを選んでください。」に対する回答別に「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」に対する回答を比較した。「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合を見ると、「専門職コースがない」場合に 39.3%と高い。

図表 2-1-35【IT 企業 一般社員 20代・30代 女性】
キャリアコース別 重要な仕事の担当
Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)

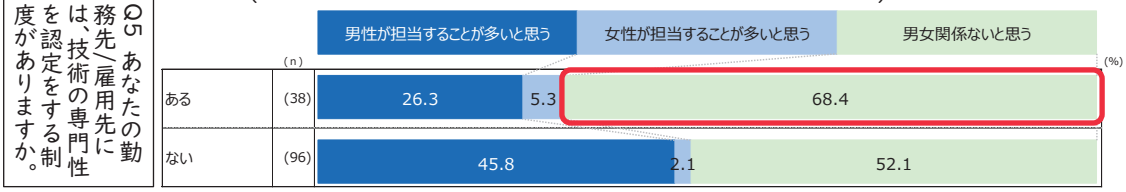


＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

■専門性の認定がある**場合、重要な仕事の与えられ方が男女関係ないと思っている割合が高い**

20 代・30代の一般社員女性で「専門職コースがない」と回答した人に、「あなたの勤務先/雇用先には、技術の専門性を認定をする制度がありますか。」と尋ね、その回答別に、「男女関係ないと思う」と回答した人の割合を見ると、「ある」と回答した人では 68.4%と高く、「ない」と回答した人では 52.1%と低い。

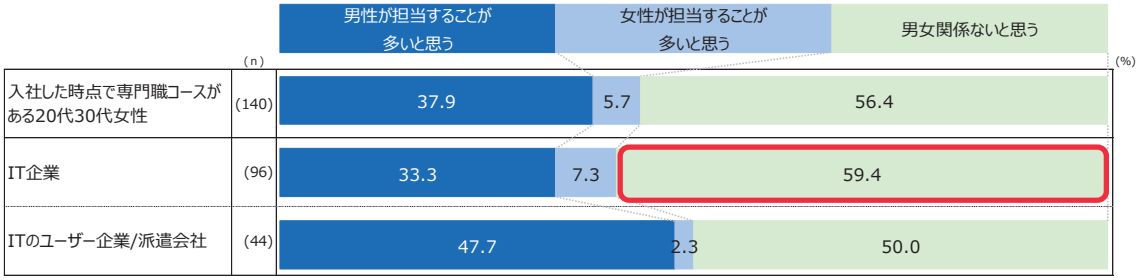
図表 2-1-36【一般社員 専門職コースがない 20代・30代 女性 】
専門性の認定の有無別 重要な仕事の担当
Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
(「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)



■同じキャリアコースでも、IT 企業のほうが重要な仕事の与えられ方が男女関係ないと思っている割合が高い

20 代・30代の一般社員女性で「入社した時点で専門職コース（マネジメント職はめざさない）がある」と回答した人を企業の種類別に「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」に対する回答を見た。IT企業では、「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合は、33.3%と低く、「男女関係ないと思う」と回答した人の割合は59.4%と高い。

図表 2-1-37【一般社員　入社した時点で専門職コースがある 20代・30代　女性】
企業の種類別　重要な仕事の担当
Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
（「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く）



3.女性は男性より収入が低い

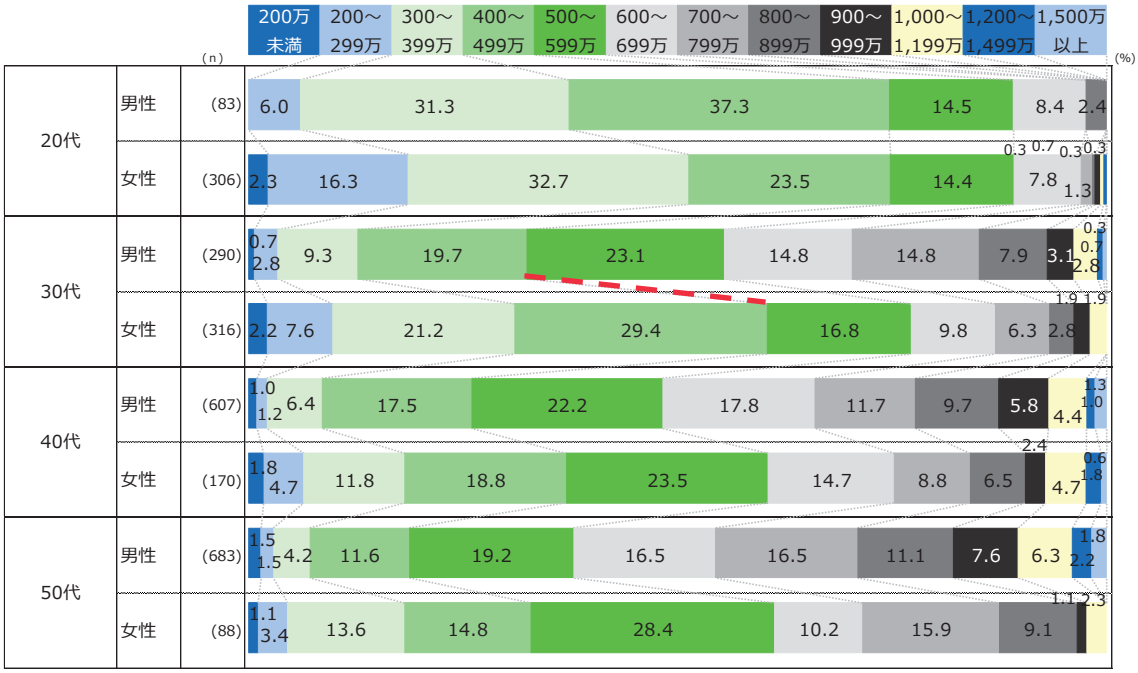
■どの年代でも、女性は男性より収入が低い

一般社員について、年代別男女別に収入の分布を見ると、どの年代においても、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。

年収500万円以上の人の割合を男女で年代別に比較してみると、20代では差がないが、30代で非常に大きな差が生じている。

図表 2-1-38【一般社員】年代別男女別 年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



＊Q21 で「答えたくない」と回答した人を除いている。年収グラフ以下同様

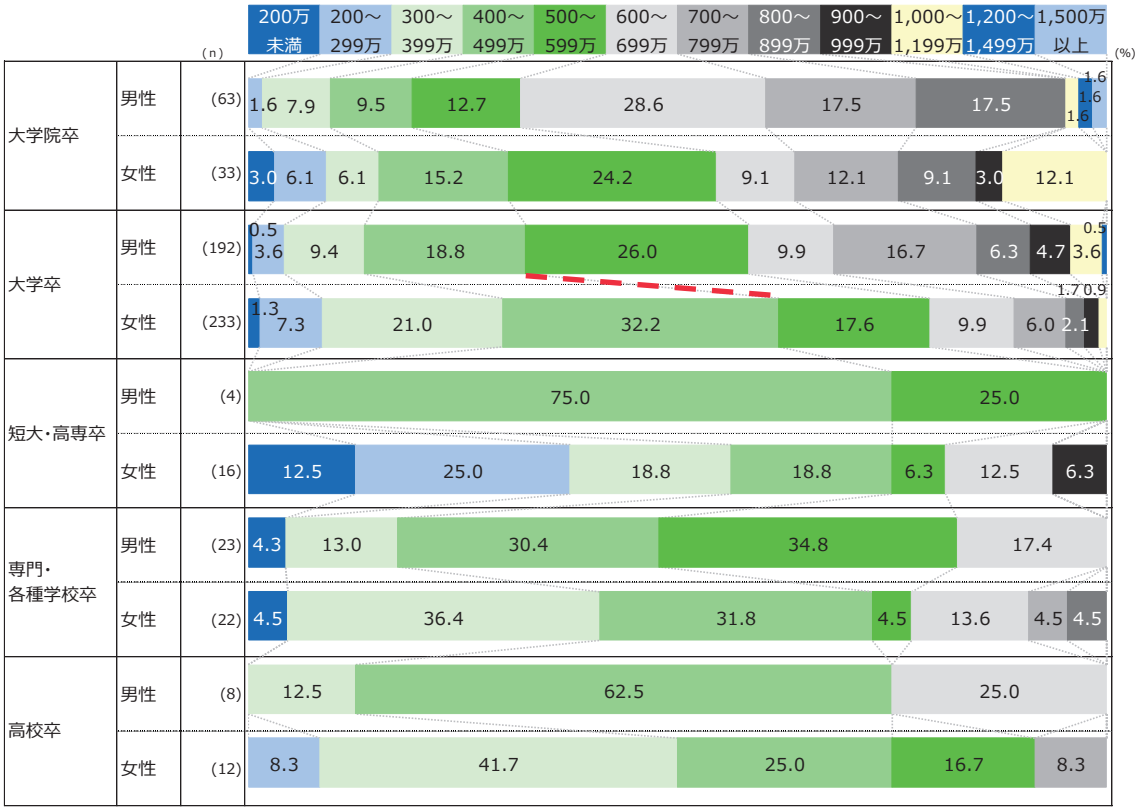
■どの学歴でも、女性は男性より収入が低い

30代の一般社員に対象を絞って、学歴別男女別に見ると、どの学歴においても、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。（短大・高専卒、専門・各種学校卒、高校卒はサンプル数が少ないため参考値）

年収500万円以上の人の割合を男女で学歴別に比較してみると、大学院卒よりも大学卒で差が大きい。

図表 2-1-39【一般社員 30 代】学歴別男女別　年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



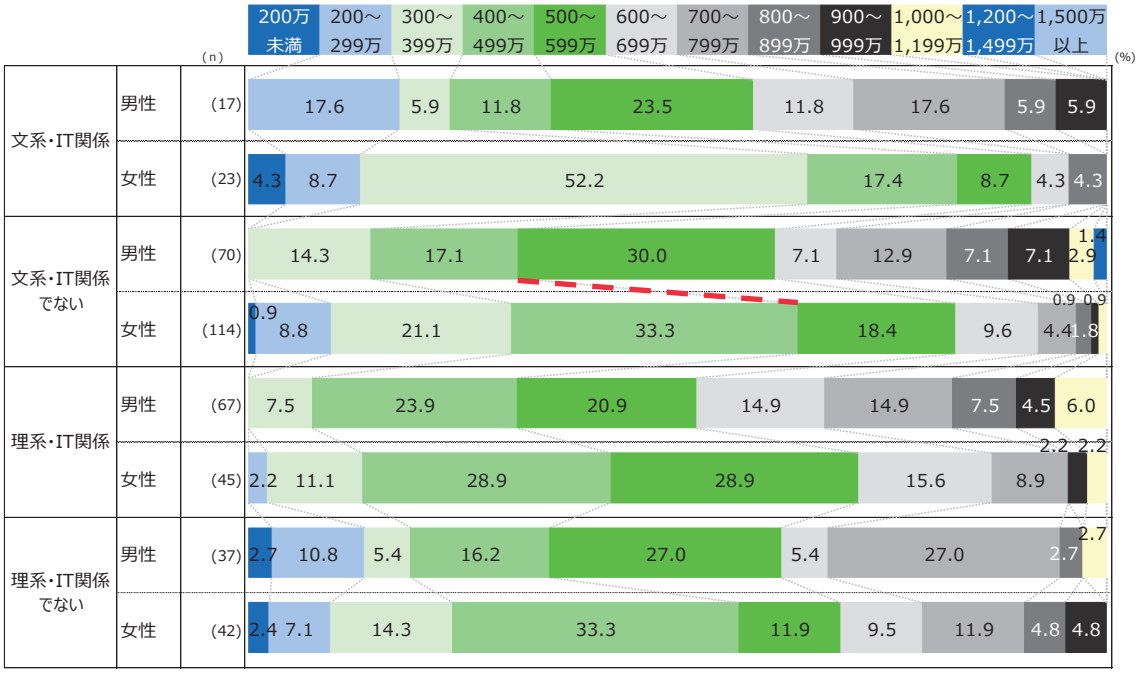
■どの専攻でも、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、最終学歴の専攻別男女別に見ると、どの専攻においても、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。(「文系・IT 関係」はサンプル数が少ないため参考値)

年収500万円以上の人の割合を男女で専攻別に比較してみると、理系よりも「文系・IT 関係でない」で差が大きい。

図表 2-1-40【一般社員 30 代 大学卒】専攻別男女別 年収

Q21 あなたの昨年(2023 年)の年収(税込)はどのくらいでしたか。



＊最終学歴の専攻を「その他」と回答した人は表示していない。

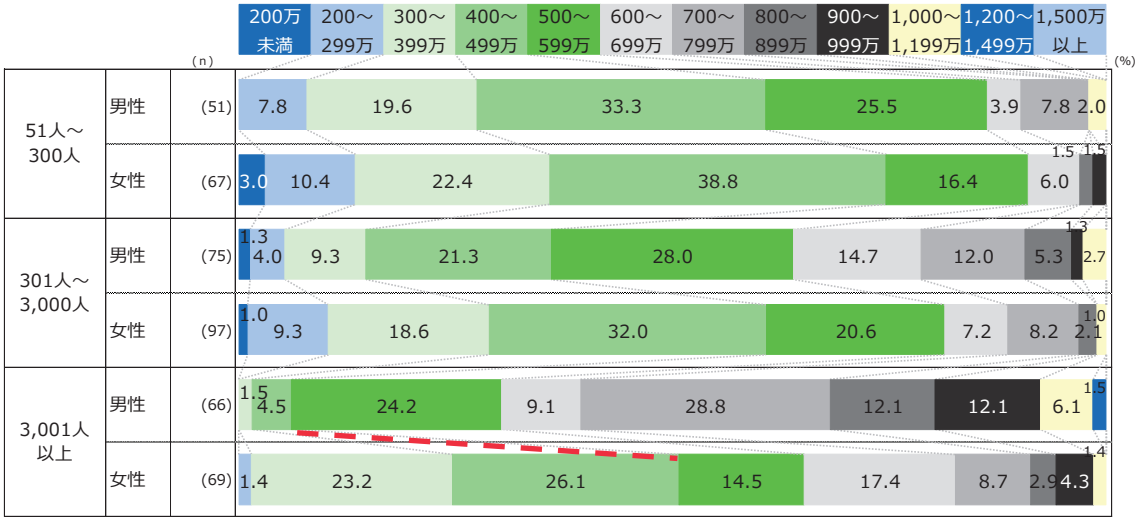
■どの企業規模においても、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、企業規模別男女別に見ると、どの企業規模においても、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。

年収500万円以上の人の割合を男女で企業規模別に比較してみると、企業規模が大きいほうが差が大きくなっている。

図表 2-1-41【一般社員 30 代 大学卒】企業規模別男女別 年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



■転職していなくても、していても、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、転職状況別男女別に見ると、転職していない、IT 分野から IT 分野への転職あり、IT 分野以外から IT 分野への転職ありのいずれにおいても、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。（IT 分野以外から IT 分野へ転職した男性はサンプル数が少ないので、参考値。）

年収500万円以上の人の割合を男女で転職状況別に比較してみると、IT 分野から IT 分野への転職あり（30.2 ポイント差）と転職したことがない（29.0 ポイント差）場合に差が大きい。

図表 2-1-42【一般社員 30 代　大学卒】転職状況別男女別　年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。

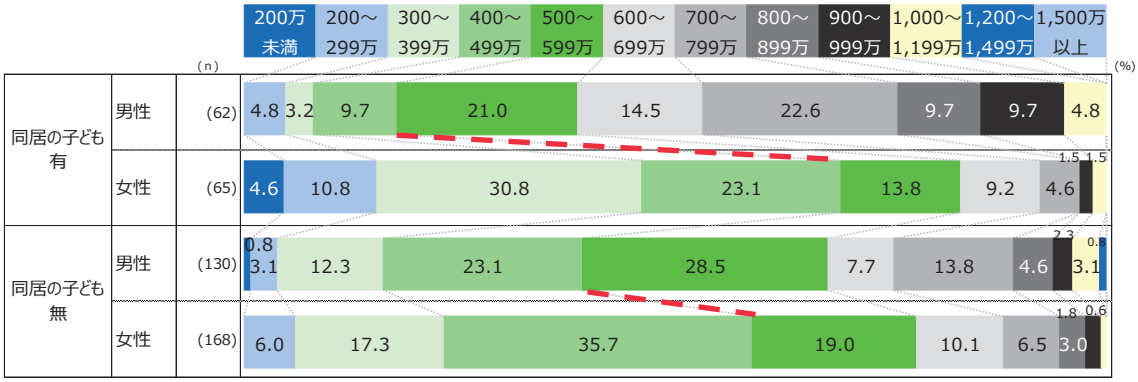
■同居の子どもがいてもいなくても、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、同居している子どもの有無別男女別に見ると、同居の子どもがいてもいなくても、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。

年収500万円以上の人の割合を男女で同居している子どもの有無別に比較してみると、同居している子どもがいる場合に非常に大きな差になっている。しかし、同居している子どもがいない場合でも、19.8 ポイントの差がある。

図表 2-1-43【一般社員 30 代　大学卒】同居している子どもの有無別男女別　年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



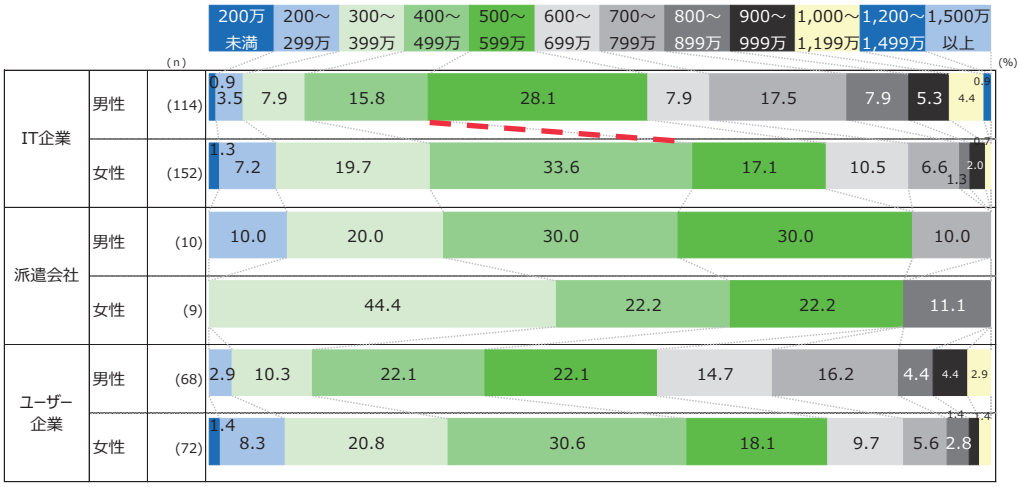
■IT 企業でも、IT のユーザー企業でも、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、 企業の種類別男女別に見ると、IT 企業（IT 関連のコンサルティング企業含む、以下同様）でも、IT のユーザー企業でも、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。（派遣会社はサンプル数が少ないため参考値）

年収500万円以上の人の割合を男女で企業の種類別に比較してみると、IT 企業で非常に大きな差になっている。

図表 2-1-44【一般社員 30 代 大学卒】企業の種類別男女別 年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



■勤務先のコースがどのキャリアコースでも、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、 キャリアコース別男女別に見ると、専門職コースがある企業でも、専門職コースがない企業でも、多様なキャリアコースがある企業でも、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。

年収500万円以上の人の割合を男女でキャリアコース別に比較してみると、多様なキャリアコースがある場合に差が大きくなっている。

図表 2-1-45【一般社員 30 代 大学卒】キャリアコース別男女別 年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。

＊「入社した時点で専門職コース（マネジメント職はめざさない）がある（転換は可能）」と「中堅社員になってから専門職コースとマネジメント職コースが分かれている」と回答した場合を合わせて、「専門職コースがある」とした。

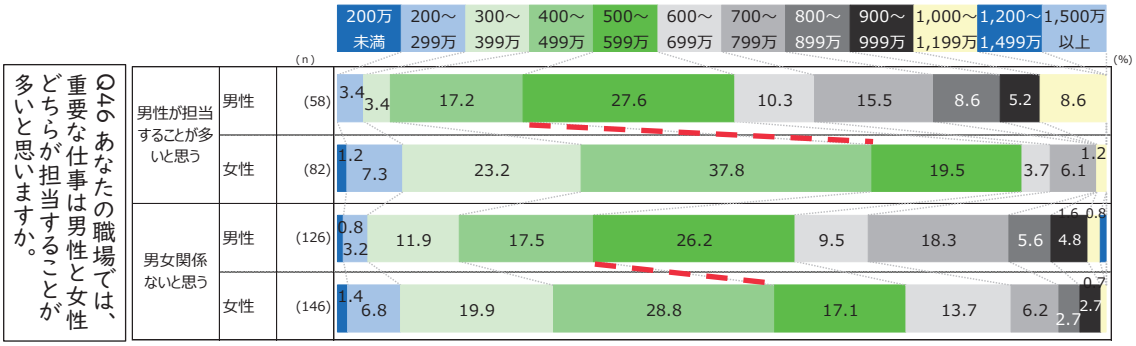
■重要な仕事を男女関係なく担当していると思っている場合でも、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、 重要な仕事の担当状況別男女別に見ると、重要な仕事を「男性が担当することが多いと思う」場合でも、「男女関係ないと思う」場合でも、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。

年収500万円以上の人の割合を男女で重要な仕事の担当状況別に比較してみると、「男性が担当することが多いと思う」場合に差が大きい。

図表 2-1-46【一般社員 30 代　大学卒】重要な仕事の担当別男女別　年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



＊Q46 に「女性が担当することが多いと思う」、「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」と回答した人は表示していない。

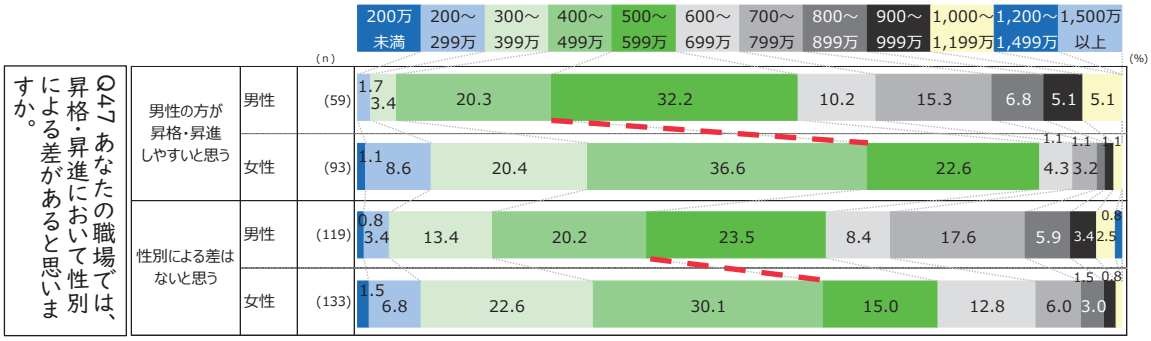
■昇格・昇進において性別による差がないと思っている場合でも、女性は男性より収入が低い

30代大卒の一般社員について、 昇格・昇進しやすさ別男女別に見ると、「男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」場合でも、「性別による差はないと思う」場合でも、女性は男性より収入が低い人の割合が高い。

年収500万円以上の人の割合を男女で昇格・昇進しやすさ別に比較してみると、「男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」場合に差が大きい。

図表 2-1-47【一般社員 30 代　大学卒】昇格・昇進しやすさ別男女別　年収

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。



＊Q47 に「女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」と回答した人は表示していない。

第 2 章 仕事と育児等との両立・職場風土

1. 他職種よりも、いったんマミートラックに陥る割合が高い

(1)IT のほうがマミートラックに陥った人が多いが、脱出しやすい

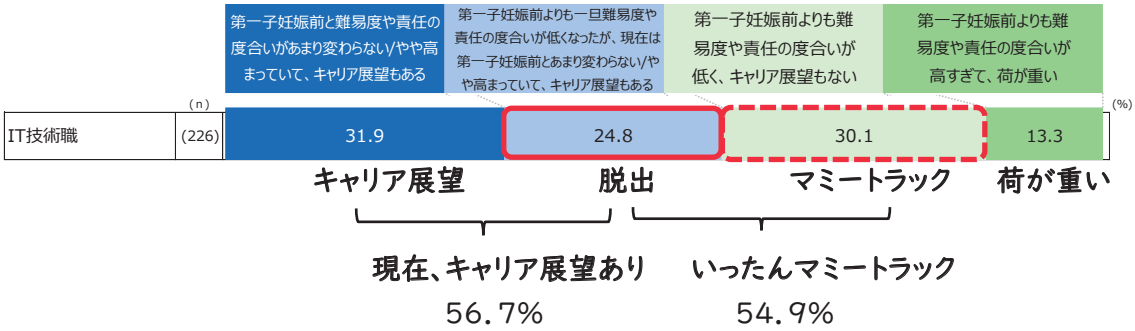
出産後就業継続している人の中で、現在マミートラック（第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが低く、キャリア展望もない）にいる人 30.1%（他職種 35.0%）、脱出した人（第一子妊娠前よりも一旦難易度や責任の度合いが低くなったが、現在は第一子妊娠前とあまり変わらない/やや高まっていて、キャリア展望もある）が 24.8%（他職種 12.4%）で、一旦マミートラックに陥ってしまっている人が 54.9%（他職種 47.4%）と IT 技術職のほうが高い。

しかし、IT 技術職では、マミートラックから脱出した人の割合が高いため、キャリア展望がある（第一子妊娠前と難易度や責任の度合いがあまり変わらない/やや高まっていて、キャリア展望もある）人が 31.9%（他職種 43.4%）、脱出して現在キャリア展望がある人が 24.8%（他職種 12.4%）であり、合計すると、現在キャリア展望がある人の割合は 56.7%（他職種 55.8%）と、IT 技術職と他職種はほぼ同じくらいである。

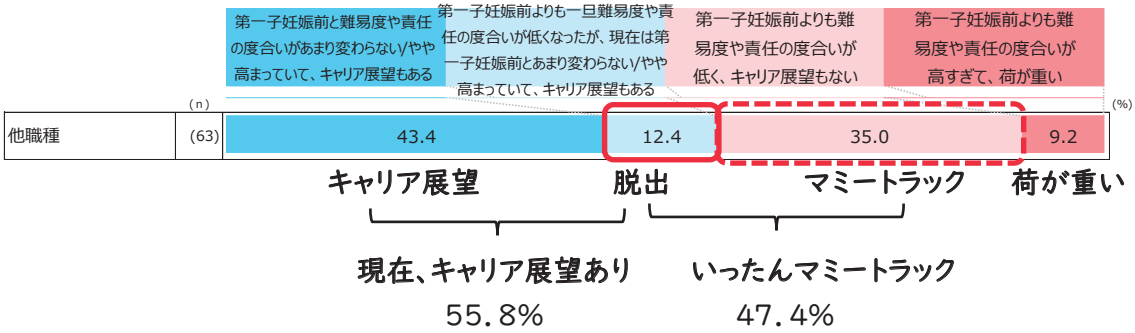
マミートラックから脱出した人の割合が高い理由の一つとしては、IT 技術職においては、誰しもが知識や技術のキャッチアップをしなければならず、休業期間が不利に働かないことが多いことがあるのではないかと思われる。

図表 2-2-1【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



図表 2-2-2 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）
【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況



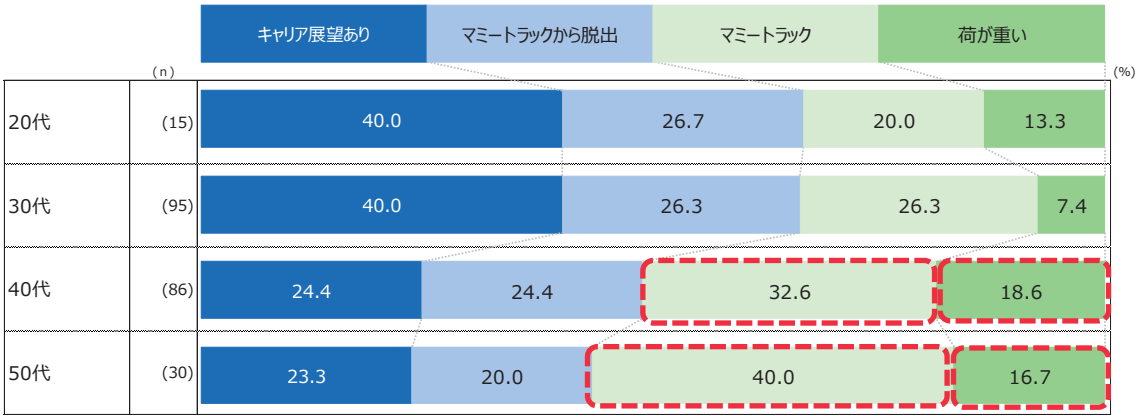
■年代が高いほうが、現在もマミートラックにいる人の割合が高い

年代別に見ると、40 代・50代では、いまだにマミートラックにいる人の割合が 32.6%、40.0%と高い。また、「第一子妊娠前よりも難易度や責任度合いが高すぎて、荷が重い」と回答した人の割合が、20 代・30代に比べると高い。

※他職種はサンプル数が少ないため、年代別の分析は実施せず。

図表 2-2-3【一般社員　女性】年代別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



＊「20 代」はサンプル数が少ないため参考値

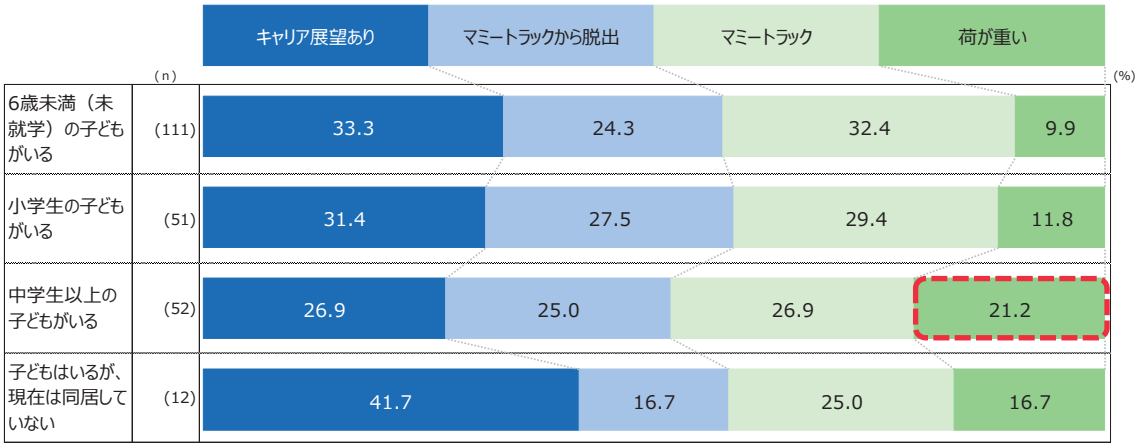
■中学生以上の子どものいる人では、子どもが小さい人よりも仕事の荷が重い

子どもの状況別に見ると、中学生以上の子どもがいる人では、「第一子妊娠前よりも難易度や責任度合いが高すぎて、荷が重い」と回答した人の割合が、他のカテゴリーよりも高い。子どもが6歳未満であると小さいから子育てに手がかかると認識し、配慮する管理職が多かったり、小学生では小1の壁で大変であることは認識している管理職が多いだろう。しかし、中学生になると、実際には小さいころとは別の大変さがある人もいるが、子どもから手が離れたとみなされて、仕事の負荷が大きくなり、「荷が重い」と感じる人が多くなるのではないかと推察される。

※他職種はサンプル数が少ないため、年代別、子ども年齢別の分析は実施せず。

図表 2-2-4【一般社員　女性】子どもの状況別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



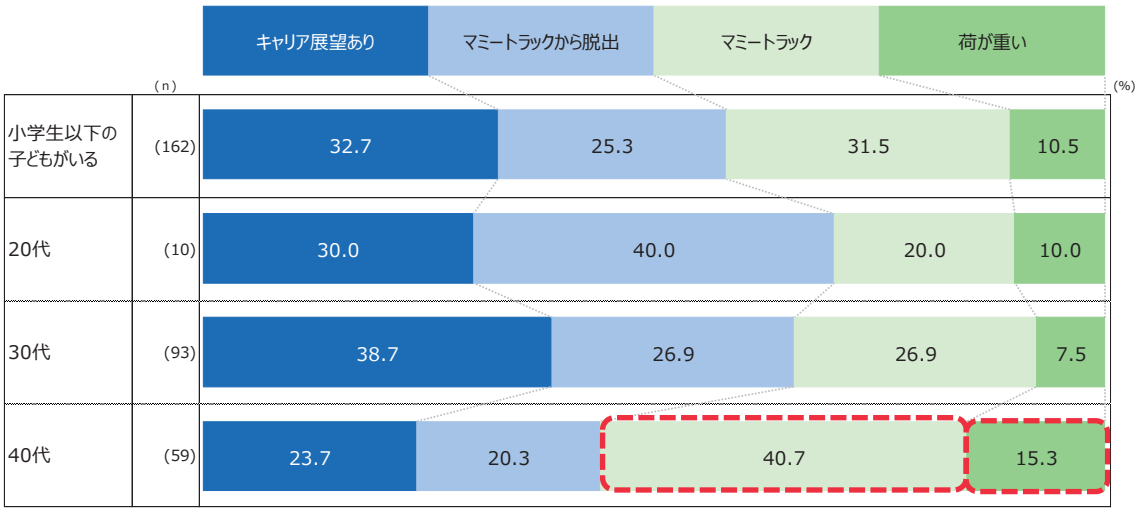
＊「子どもはいるが、現在は同居していない」はサンプル数が少ないため参考値

■40代では、“マミートラック”と“仕事の荷が重い”割合が若い世代より高い

子どもが小学生以下の女性について、年代別に見たところ、40代では、マミートラック（第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが低く、キャリア展望もない）と「第一子妊娠前よりも難易度や責任度合いが高すぎて、荷が重い」割合が 20 代、30代よりも高くなっている。

図表 2-2-5【一般社員　女性　子ども小学生以下】 年代別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



＊「20 代」はサンプル数が少ないため参考値

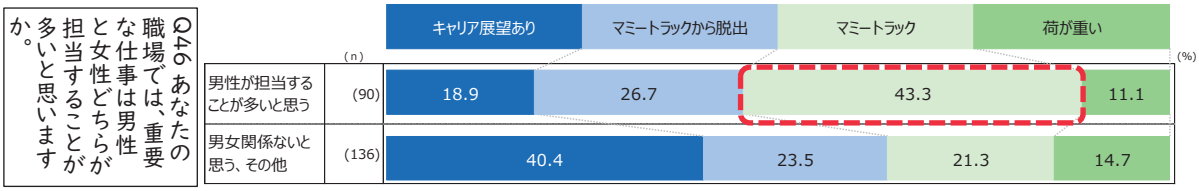
(2)マミートラックにいる人はどのような環境に多いか

■マミートラックにいる人は「重要な仕事は男性が担当することが多い」職場に多い

「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」の回答別に、マミートラックにいる(第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが低く、キャリア展望もない)人の割合を見ると、自分の職場では「重要な仕事は男性が担当することが多い」と思っている場合に、43.3%と高い。

図表 2-2-6【一般社員 女性】 重要な仕事の担当別 現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



＊46 に「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」と回答した人は表示していない。

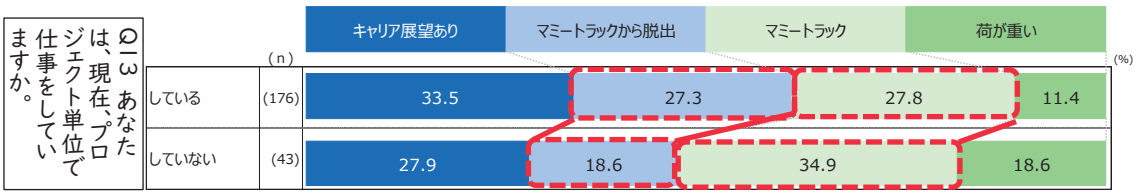
■マミートラックにいる人は、プロジェクト単位で仕事をしていない場合に多い

現在プロジェクト単位で仕事をしている人で、マミートラックにいる人は 27.8%と、プロジェクト単位で仕事をしていない人（今後もプロジェクト単位で仕事をしないと思う人除く）の 34.9%よりも 7.1 ポイント低い。また、プロジェクト単位で仕事をしている人では、マミートラックから脱出できた人が 27.3%と、プロジェクト単位で仕事をしていない人の 18.6%より8.7ポイント高い。

これは、プロジェクト単位で仕事をしていた人が現在そうでない状況だと、プロジェクト単位で行う仕事よりもそうでない仕事のほうが難易度や責任の度合いが低くなることがあるからではないかと推察される。

図表 2-2-7【一般社員 女性】 プロジェクトでの仕事別 現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



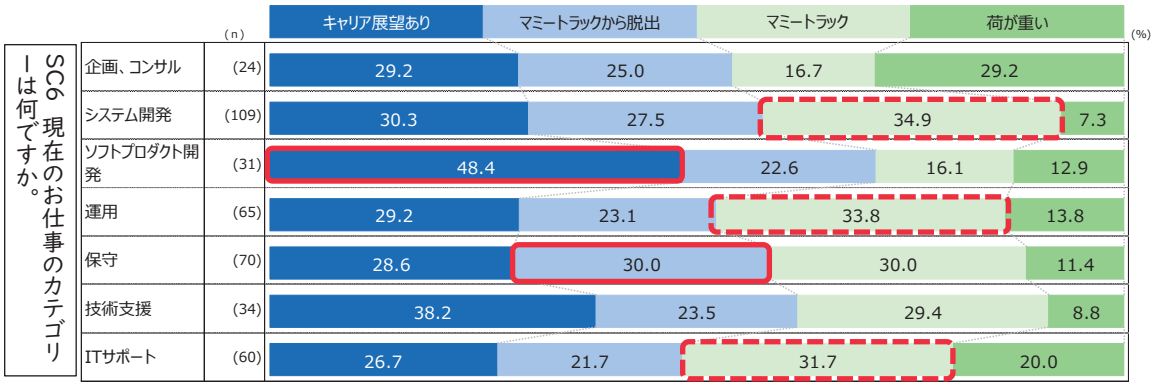
＊今後もプロジェクト単位で仕事をしないと思う人除く

■マミートラックにいる人は、「システム開発」「運用」「IT サポート」の場合に多い

担当している仕事のカテゴリー別にマミートラックにいる人の割合を見ると、「システム開発」「運用」「IT サポート」でマミートラックの割合が高い。「保守」は脱出できた人の割合が 3 割と最も高い。「ソフトプロダクト開発」は「キャリア展望」の割合が突出して高い。「システム開発」等に比べ、「ソフトプロダクト開発」は、提案型の仕事が多いため、マミートラックに陥りにくいのではないかという仮説を立てていたが、その通りの結果であった。

図表 2-2-8【一般社員　女性】仕事のカテゴリー別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



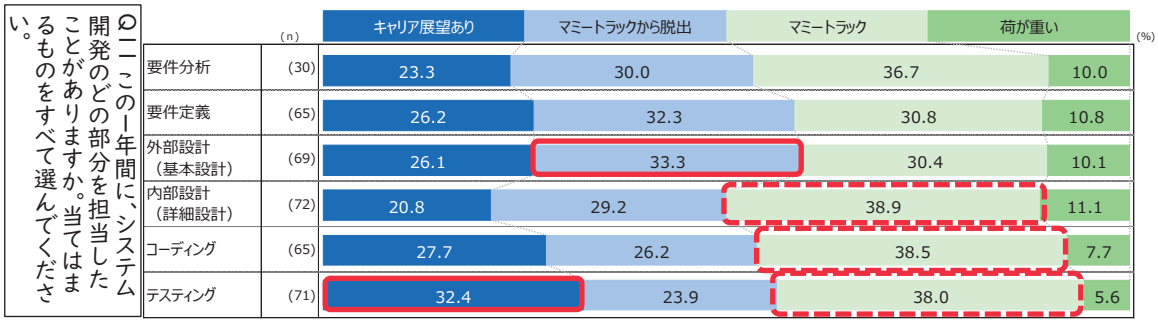
＊「企画、コンサル」はサンプル数が少ないため参考値

■マミートラックの人は、システム開発の下流工程で多い

担当しているシステム開発の工程別にマミートラックにいる人の割合を見ると、「内部設計（詳細設計）」「コーディング」「テスティング」といった下流工程でマミートラックの割合が高い傾向にある。ただし、「テスティング」はキャリア展望がある人の割合が、いずれの担当の中で最も高かった（32.4%）。脱出した人の割合が最も高かったのは「外部設計（基本設計）」（33.3%）だった。

図表 2-2-9【一般社員　女性】担当業務別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。

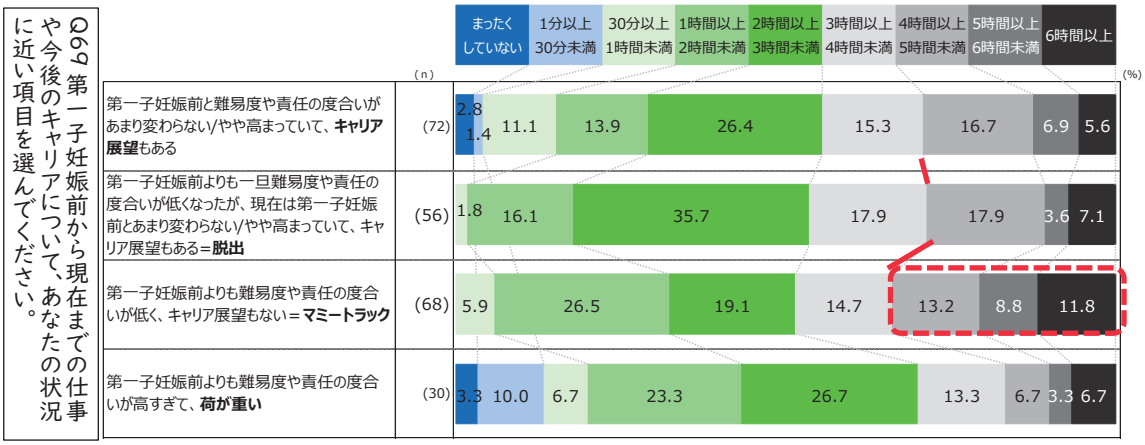


(3) マミートラックにいる人は、自分の家事育児時間が長く、配偶者の家事育児時間が短い

マミートラックの状況別に自分と配偶者の家事育児時間を見ると、マミートラックにいる人は、自分の家事育児時間が最も長く、配偶者の家事育児時間が最も短い。

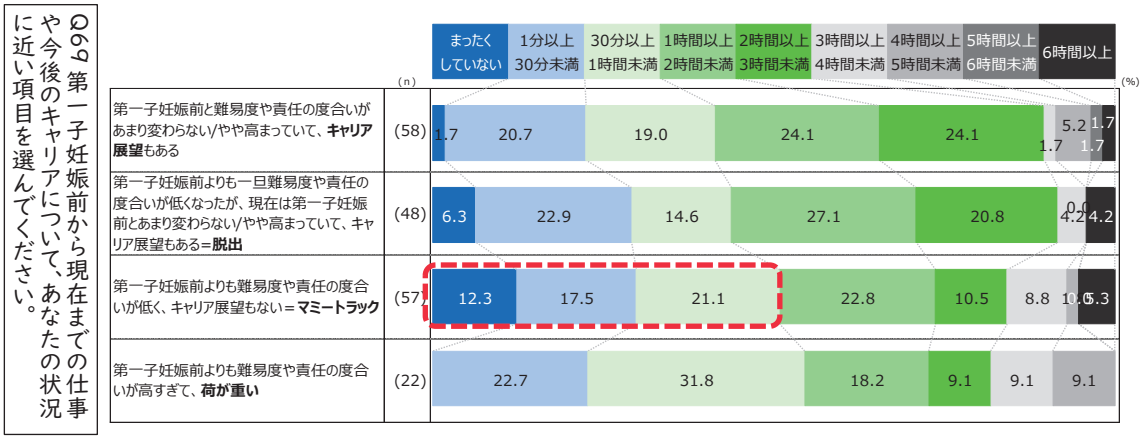
図表 2-2-10【一般社員　女性】現在のマミートラックの状況別　自分の家事育児時間

Q74-1 現在の、あなたの仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。



図表 2-2-11【一般社員　女性】現在のマミートラックの状況別　配偶者の家事育児時間

Q74-2 現在のあなたの配偶者の仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。



＊「第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが高すぎて、荷が重い」はサンプル数が少ないため参考値

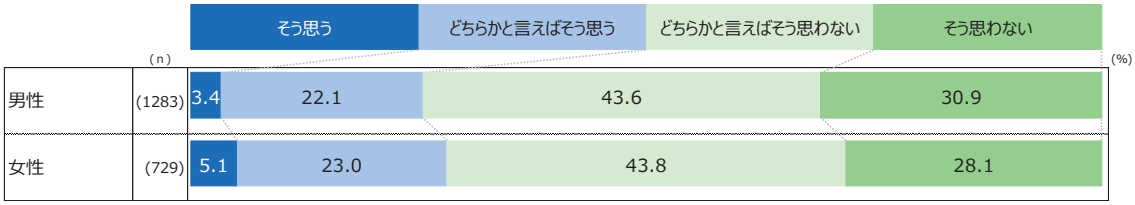
(4)「子育て中」の人はプロジェクトにアサインされにくい、と考えている管理職が3割超

「あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。」（プロジェクト単位で仕事をしている人）について、一般社員では男女とも「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の割合（以降 そう思う計）が3割以下で、男女の違いはほぼ見られない。

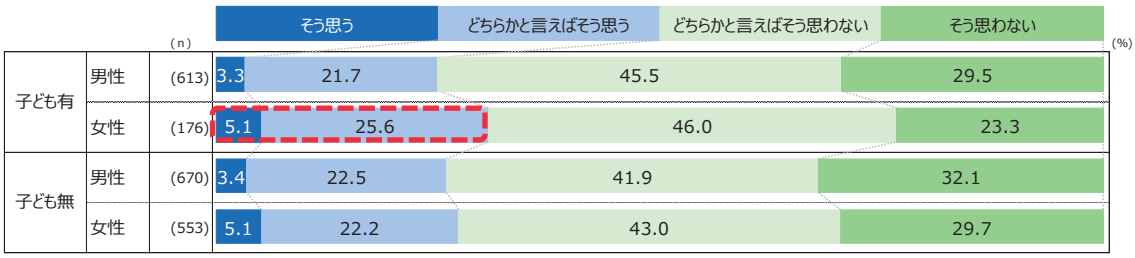
子どもの有無別男女別に見ると、子どものいる女性でそう思う計の割合が 30.7%と他のカテゴリーよりも高い。

管理職では、男女とも、そう思う計の割合が 3 割を超えており、一般社員より高い。「子育て中である」ことに配慮している結果と思われるが、個々の事情等にかかわらず、「子育て中である」というだけで仕事の付与や育成にバイアスがかかっている可能性がある。

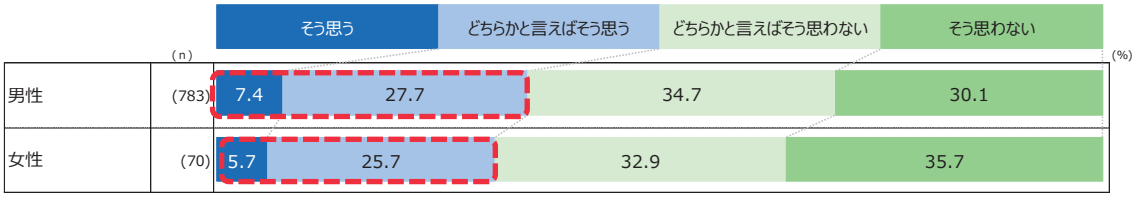
図表 2-2-12【一般社員 プロジェクト単位で仕事をしている】
男女別 子育て中の人のプロジェクトアサインについての考え
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



図表 2-2-13【一般社員 プロジェクト単位で仕事をしている】
子どもの有無別男女別 子育て中の人のプロジェクトアサインについての考え
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



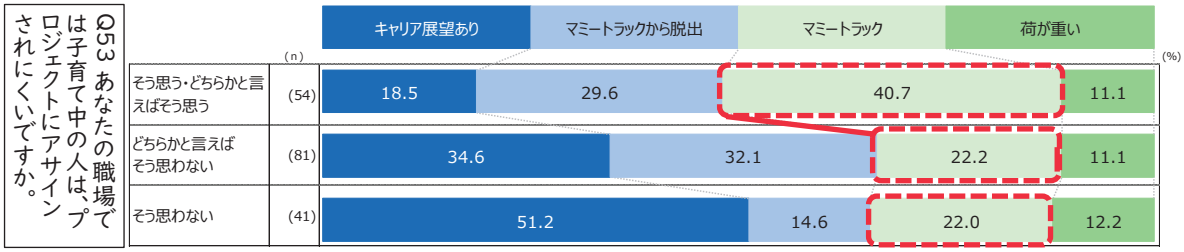
図表 2-2-14【管理職 プロジェクト単位で仕事をしている】
男女別 子育て中の人のプロジェクトアサインについての考え
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



■「プロジェクトにアサインされにくい」と思っている女性は、マミートラックに陥っている割合が高い

「あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。」に対する回答別に、マミートラックの状況を見ると、「アサインされにくい」と思っていない（そう思わない、どちらかと言えばそう思わない）女性では、マミートラックに陥っている人の割合が 22.0%、22.2%と低い。しかし、「アサインされにくい」と思っている（そう思う・どちらかと言えばそう思う）場合、マミートラックに陥っている人の割合は40.7%と、より高くなっている。

図表 2-2-15【一般社員　女性　プロジェクト単位で仕事をしている】
子育て中の人のプロジェクトアサインについての考え別　現在のマミートラックの状況
Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

契約の仕方が多様な働き方を想定していない

・契約をするときに、一人一ヶ月 180 時間働きますみたいな、そんな感じの契約をするので、そこで、例えば時短勤務している人が 100 時間だけだったら働けると思うんですけど、まだそういう仕組みになれてないような感じがしますね。（女性）

短時間勤務の人はアサインしづらいことがある

・ビジネスパートナーさんをたくさん抱えて責任者として入るわけですよ。それで BP さんが残業とかもあって月 200 時間働いているのに、6時間しか働かない人を入れられない。なんか心理的な壁ですかね。なんかちょっと申し訳ない気分になっちゃって、別の人に変えてくださいって言いたくなる気持ちもちょっとはわかったりするんですけど。（女性）

育児等で時短勤務や突発的に不在になるメンバーに重要な仕事は任せにくい

・（ダイバーシティの推進について）理念には共感できるところがあるが、実際問題育児等で時短勤務や突発的に不在になるメンバーに重要な仕事は任せにくいし、同僚として一緒に仕事するにしても、無償の尻拭いを頻繁にさせられることになるので待遇に差をつけてくれないと不満にしか繋がらないと思っている。（男性）

・女性の急な離脱は確かにプロジェクトに影響を与える可能性がある、特に専門職、主にプログラミングはコード引き継ぎが難しい（男性）

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

復帰は当たり前になったが評価は上がらない

・女性が結婚して子供を産むことは社内で普通になり、復帰するのも当たり前にはなったが、復帰後の評価は低くなりがち。子供の体調不良とかでの急な休みとか取れるのでとてもありがたいけれど、その分評価は上がらないので男性社会だと感じる。（女性）

育休復帰すると、異なる仕事になる人もいる

・私自身は女性だからどうこうといった経験は特にしてないので、別に IT 業界も女性も活躍しやすいとは思いますけど、結婚して子どももみたいな話になると、どうしても復帰後は元と同じような仕事はやらなかったりっていう人も見受けられるので、その点では、女性は出産育児を経ても活躍でき続ければいいんですけど、そこまではまだいっていない、追いついてないっていう感じがしますね。（女性）

男性ももっと育児をしないと、無理

・親が近所にいて、育児丸投げをしているから SE を続けられているが、これが親がいない、病気、介護、になったら、詰んでしまう。女性活躍というのなら、女親に育児丸投げをしないといけない現状（特に SE でトラブルで炎上したら無限に残業）男性ももっと育児をしないといけないと思うし、それを女性だけに負担させるような風潮がなくならない限り、ずっと女親に負担をかけないと無理である。（女性）

休業中のブランクをなくすような支援が必要

・女性はどうしても産休や育休を取らなければならない時期がくるため、技術職の場合は特に休んでいる期間のブランクをいかになくし自然と元の仕事に戻れるよう支援するかが必要と考える。（女性）

両立しながら開発ができるのか不安

・うちの会社は 36 協定を守ろうとはしているので残業はかなり減ったが、それでも忙しい部署はとても忙しい。バリバリの SE だった子が企画や人事といった事務系への異動も多い。やはり現場の開発は厳しいと感じる。私は保守メインの現場にいるので何とかなっているが、開発もしたいと思っているが、怖い気持ちもある。（女性）

男性だから？ 時短でも同じ仕事

・今やっているプロジェクトでは男性が育児休暇を取って現在時短で働いているんですけど、まだまだそういうのが珍しいケースです。ちゃんと仕事ができるのであれば 180 時間でなくても優秀な人が 100 時間だけ働くということもできるはずなんですけど、なぜか現場はそういうふうにならなくて、時短勤務になったらやっぱりバックヤードのお客さんと直接関わらない仕事に、配置転換したほうがいいんじゃないか、みたいな。そういう気を使ってそういう異動をしてしまうケースもあるみたいなので、今の男性のケースはその人を時短勤務する前もその後も同じ仕事をやってもらおうとしているのです。（女性）

・女性の活躍については、以前よりもかなり進歩したと思うが、自分自身妊娠・出産を経験し、出産後は時間的制約等もあり、自分自身がキャリアアップしていくのが難しく感じる。（女性）

・働き方改革は声は上がっているが、会社の形態が旧態依然のために実現は遠いと思っている。また女性割合は結構高いが、昇進はしにくく、産休などで不利になっている現実がある。（男性）

・残業の必要が少ないプロジェクトに配属されない限り、子育てしている人は安心して働けないと思う。女性が活躍するとしたら、残業のないプロジェクト限定。（女性）

・男女差なく活躍できる環境だが、女性は産休育休のタイミングの影響で昇進が遅れたり、開発を離れるメンバーが多いため実情としては男性のほうが出世しやすいと思う（女性）

(5)マミートラックに陥らせない・マミートラックから脱出させるには

【マミートラックに陥らせない・マミートラックから脱出させるには】

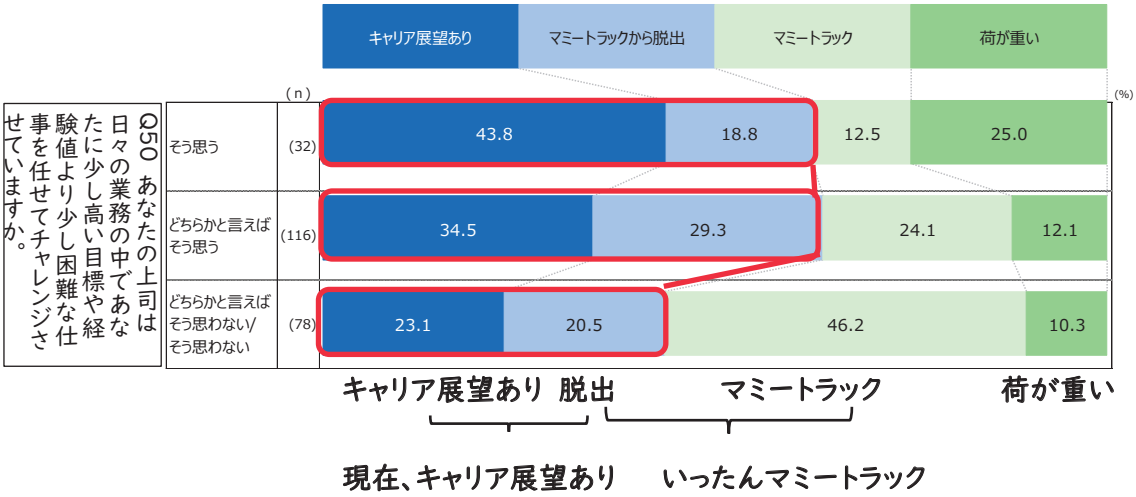
■チャレンジングな仕事の付与が重要

「あなたの上司は日々の業務の中であなたに少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていますか」という問いに対して「どちらかと言えばそう思わない/そう思わない」と回答した人では、キャリア展望がある人が 23.1%、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人が 20.5%、合わせて 43.6%と低いが、「そう思う」と回答した人では、キャリア展望がある人が 43.8%、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人が 18.8%、合わせて 62.6%、「どちらかと言えばそう思う」と回答した人では、キャリア展望がある人の割合は 34.5%、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人が 29.3%、合わせて 63.8%と高い。

マミートラックに陥らせない（キャリア展望がある）・マミートラックから脱出させるには、キャリア展望を持ち続けられるようチャレンジングな仕事の付与が重要であると推察される。

図表 2-2-16【一般社員　女性】 チャレンジングな仕事の付与別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



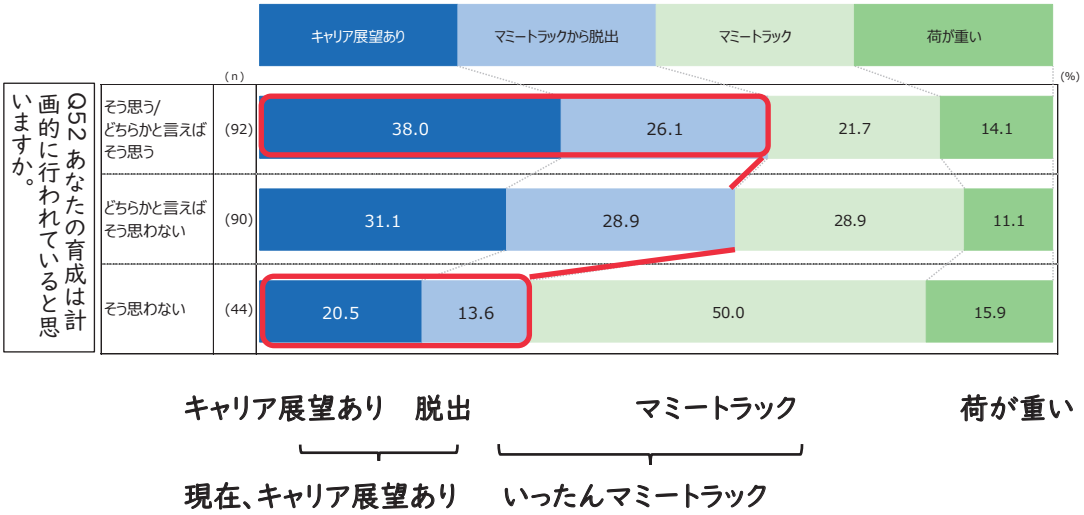
■計画的な育成が重要

「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」という問いに対して「そう思わない」と回答した人では、キャリア展望がある人が 20.5%、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人が 13.6%、合わせて 34.1%と低いが、「そう思う/どちらかと言えばそう思う」と回答した人では、キャリア展望がある人が 38.0%、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人が 26.1%、合わせて 64.1%、と高い。

マミートラックに陥らせない（キャリア展望がある）・マミートラックから脱出させるには、計画的な育成が重要であると推察される。

図表 2-2-17【一般社員　女性】 計画的な育成の有無別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



■キャリア支援策が重要

「キャリアアップすることに対してどのような会社の支援がありますか。」という問いに対して、各支援策がある場合とない場合で、マミートラックの状況を比較した。

「キャリアを考えるための研修/キャリアデザイン研修」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある人の割合が38.1%と約10ポイント高く、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合も28.6%と 6.1 ポイント高い。

「自己申告制度」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある人の割合が42.9%と13.5ポイント高く、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合も31.0%と7.6ポイント高い。

「上司との定期的なキャリア面談」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある人の割合が39.0%と12.8ポイント高い。マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合はあまり違いがない。

「資格取得や研修受講の費用援助」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある人の割合が38.5%と14.5ポイント高い。マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合はあまり違いがない。

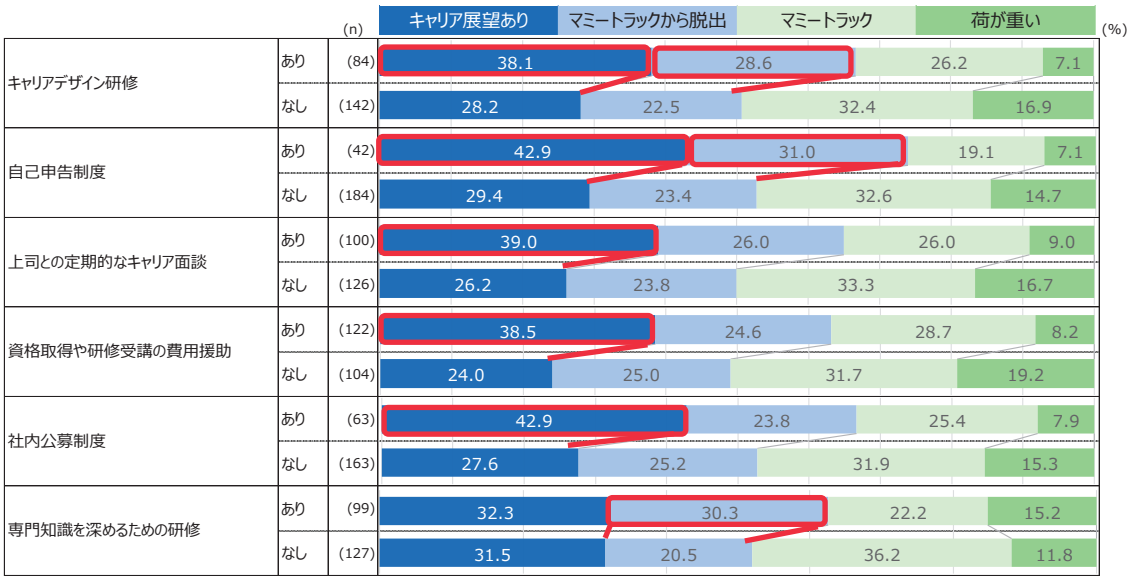
「社内公募制度」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある人の割合が42.9%と15.3ポイント高い。マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合はあまり違いがない。

「専門知識を深めるための研修」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある（第一子妊娠前と難易度や責任の度合いがあまり変わらない/やや高まっていて、キャリア展望もある）人の割合はあまり違いがないが、マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合が30.3%と約 10 ポイント高い。

マミートラックに陥らせない（キャリア展望がある）・マミートラックから脱出させるには、キャリア支援策を行うことが重要であると推察される。

図表 2-2-18【一般社員　女性】キャリア支援策の有無別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



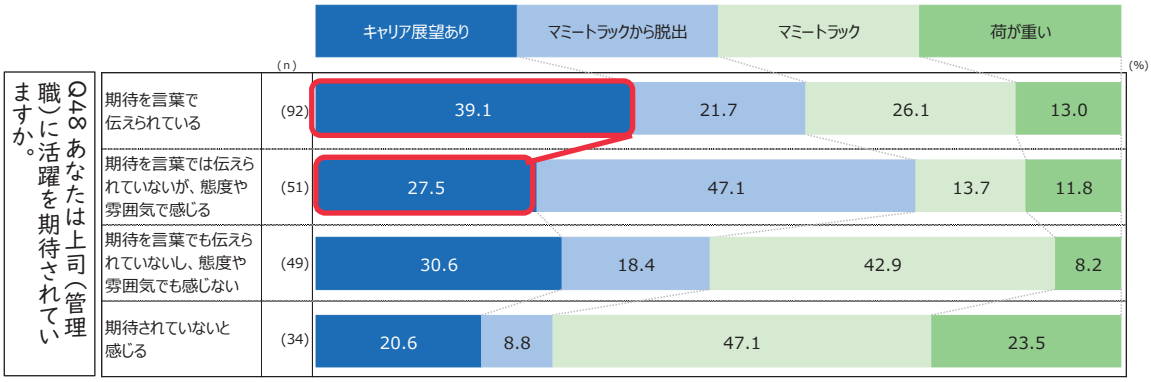
【マミートラックに陥らせないためには】

■「期待を言葉で伝えること」が重要

「あなたは上司（管理職）に活躍を期待されていますか」に対して、上司から「期待を言葉で伝えられている」人は、キャリア展望のある人の割合が39.1%と最も高かった。「期待を言葉で伝えられていないが、態度や雰囲気で感じる」場合には、キャリア展望のある人の割合が27.5%と低く、「言葉で伝えること」が有効であると言えるだろう。

図表 2-2-19【一般社員　女性】 上司からの期待別現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

上司にやりたい仕事を相談

・復帰直後は結構軽めのドキュメント作成とかが回ってきたが、自分は開発もやりたかったのでこれは勉強と思ってやっていた。その後の上司との面談で開発をやりたいと話して、半分ぐらいお客様提案で半分ぐらい開発みたいな形の部署に入った。初めての業務だったのでちょっと苦労はしたかなとは思います。結構つらかったんですけど、その時の上司の方が結構よくしていただいたのと、あと周りにいるメンバーの方がフォローしてくれたのでどうしようもない状況にはならなかったです。（女性）

上司が、何かあってもプロジェクトを止めない体制づくりをしてくれた

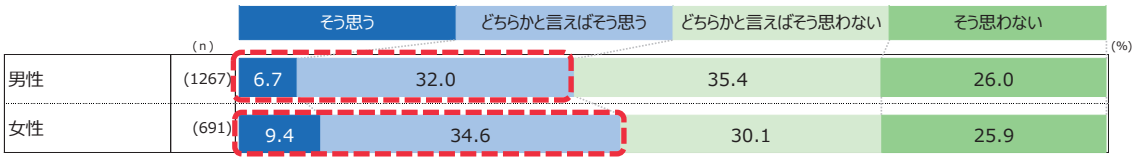
・時短は取らなかったです。保育園が一応7時まで見てくれるところでした。PMといっても改修だったので、ある程度流れができているところのプロジェクトだったっていうところで新規の開発の PMとは全然負荷が違い、比較的楽にできたというところがありました。メンバー構成としても、PM のすぐ下に知見の高い信頼できるリーダーを入れてくれていたので何かあったらそこにお願いできる状態で体制組んでもらっていました。万が一仕事が残って、私が帰らなきゃいけないとか、子どもが熱出して休まなきゃいけないっていう状態でもプロジェクトを止めないで済む状態にしてもらっていました。上司の方がいろいろ気遣ってくれていて、ここだったらそんなに負荷ないだろうしとか、いざとなったら誰々がいるからっていうような形で体制を立てていただいてました。（女性）

2. 時間制約のある人は仕事の難易度を下げられると、IT 技術職のほうが思っていない

「あなたの職種では、育児、介護、病気等で時間制約のある人は難易度を下げた仕事が与えられていると思いますか（または与えられていますか。）」に対し、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」計（以降 そう思う計）と回答した人の割合は、IT 技術職では、男性で 38.7%、女性で 44.0%であったのに対して、他職種では、男性 63.9%、女性 61.4%と男女とも 6 割を超えて高い割合となっている。IT 技術職のほうが男女とも、時間制約のある人が難易度を下げた仕事を与えられていると思っている人の割合が低い。

図表 2-2-20【一般社員】男女別 時間制約のある人の仕事の難易度について

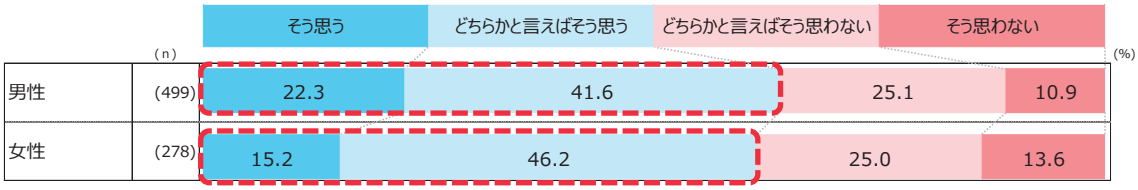
Q54 あなたの職種では、育児、介護、病気等で時間制約のある人は難易度を下げた仕事が与えられていると思いますか（または与えられていますか。）＊わからない場合は「わからない」を選んでください。



＊「わからない」と回答した人を除く

図表 2-2-21 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）【一般社員】
男女別 時間制約のある人の仕事の難易度について

あなたの職種では、育児、介護、病気等で時間制約のある人は難易度を下げた仕事が与えられていると思いますか（または与えられていますか。）＊わからない場合は「わからない」を選んでください。



＊「わからない」と回答した人を除く

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

長時間労働は改められてきた。仕事の付与にも性差を感じていない

・長時間労働が良しとされる風潮は大分なくなってきたように思う。女性だから、男性だからと仕事の裁量を誰かが決めているようなことはなく、自然とライフステージに応じて調整されている印象。（女性）

3-1「仕事もプライベートも同じように重視している」割合は、子育て女性で最も高い

「子育て中の人はプロジェクトにアサインされにくい」という傾向がみられたが、その背景には、時間制約があることから、仕事を二の次にしてプライベートを重視しているのではないか、といった見方があると考えられる。そこで、以下のように、子どもの有無別に仕事とプライベートの考えをみたところ、子どもがいる女性は「仕事もプライベートも同じように重視している」人（「ともに重視派」）の割合が最も高かった。一方、子どもがいない人のほうが、プライベートを重視する人（「プライベート派」）の割合がやや高い傾向にあった。

子育て中の女性は仕事を二の次にしてプライベートを重視している、といった捉え方はバイアスであることが分かった。

以下、次のように、「仕事派」「ともに重視派」「プライベート派」とする。

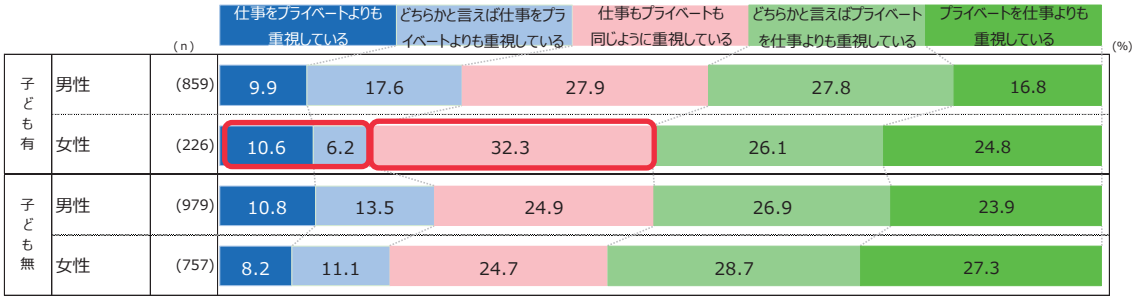
「仕事をプライベートよりも重視」、「どちらかと言えば仕事をプライベートより重視」
　→仕事派
「仕事もプライベートも同じように重視」
　→ともに重視派
「プライベートを仕事よりも重視」「どちらかと言えばプライベートを仕事よりも重視」
　→プライベート派

子どもの有無別男女別に、「仕事とプライベートについて、あなたのお考えをお知らせください」に対する回答を見ると、「ともに重視派」の割合が最も高いのは、子どものいる女性で32.3%である。子どものいる女性では、「仕事派」の人が 16.8%であり、「ともに重視派」と合わせると約半数いることが明らかとなった。

つまり、子どものいる女性だからと言って、多くの人が「プライベート派」というわけではなく、子育て中の女性は仕事よりもプライベートを重視している、といった捉え方はバイアスであることが明らかとなった。

図表 2-2-22【一般社員】子どもの有無別男女別　仕事とプライベートの考え方

Q44 仕事とプライベートについて、あなたのお考えをお知らせください

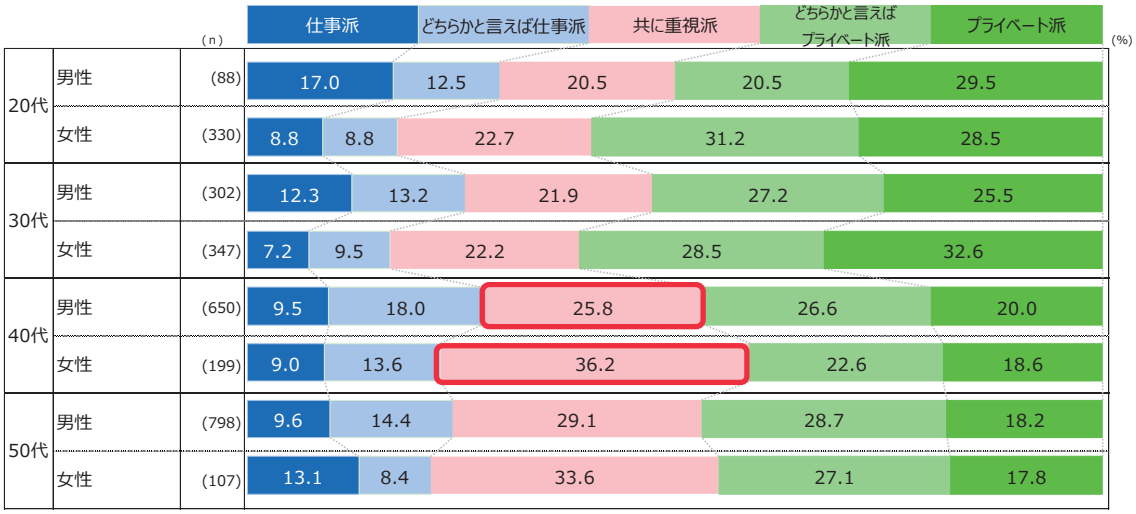


■どの年代でも、「ともに重視派」の割合は女性のほうが男性よりも高い

「仕事とプライベートについて、あなたのお考えをお知らせください」について、年代別男女別に見ると、どの年代でも、「ともに重視派」の割合は女性のほうが男性よりも高い。最も差があるのは 40 代で、男性で 25.8%、女性で 36.2%と、10.4 ポイントの差である。

図表 2-2-23【一般社員】年代別男女別　仕事とプライベートの考え方

Q44 仕事とプライベートについて、あなたのお考えをお知らせください



3-2.「ともに重視派」は、「仕事派」よりも仕事への意欲が高い

仕事とプライベートについての考えが、昇進意欲や力の発揮にどのように関係しているのか見た。

以下のように、仕事派であることが、「昇進意欲が高い」ことや「自分の力を発揮できている」ことと、必ずしも一致せず、「ともに重視派」のほうが、モチベーションが高い側面があることが分かった。

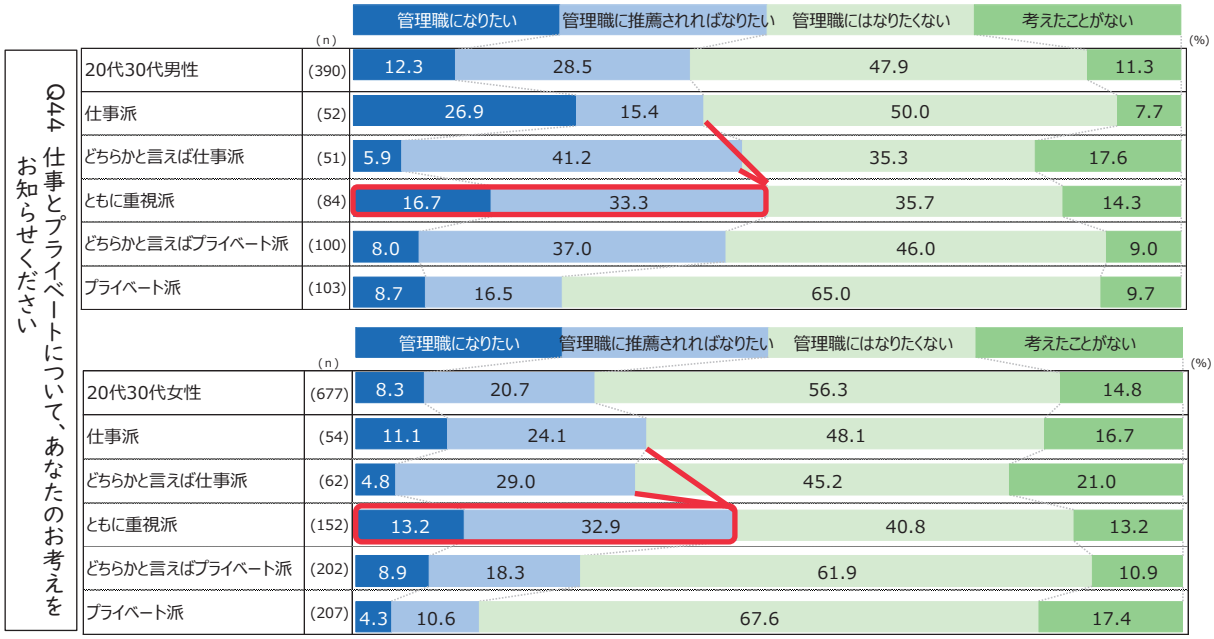
■「ともに重視派」のほうが昇進意欲が高い

「あなたは管理職になれるとしたらどう思いますか」に対する回答を、20代30代の一般社員について男女別に見た。男女共に「ともに重視派」で「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」（以降、昇進意欲計）の割合が最も高かった。

特に女性では、「ともに重視派」の昇進意欲計が 46.1%で、「仕事派」の昇進意欲計よりも 10ポイント近く高い。

図表 2-2-24【20代・30 代　一般社員】男女別仕事とプライベートの考え方別　昇進意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

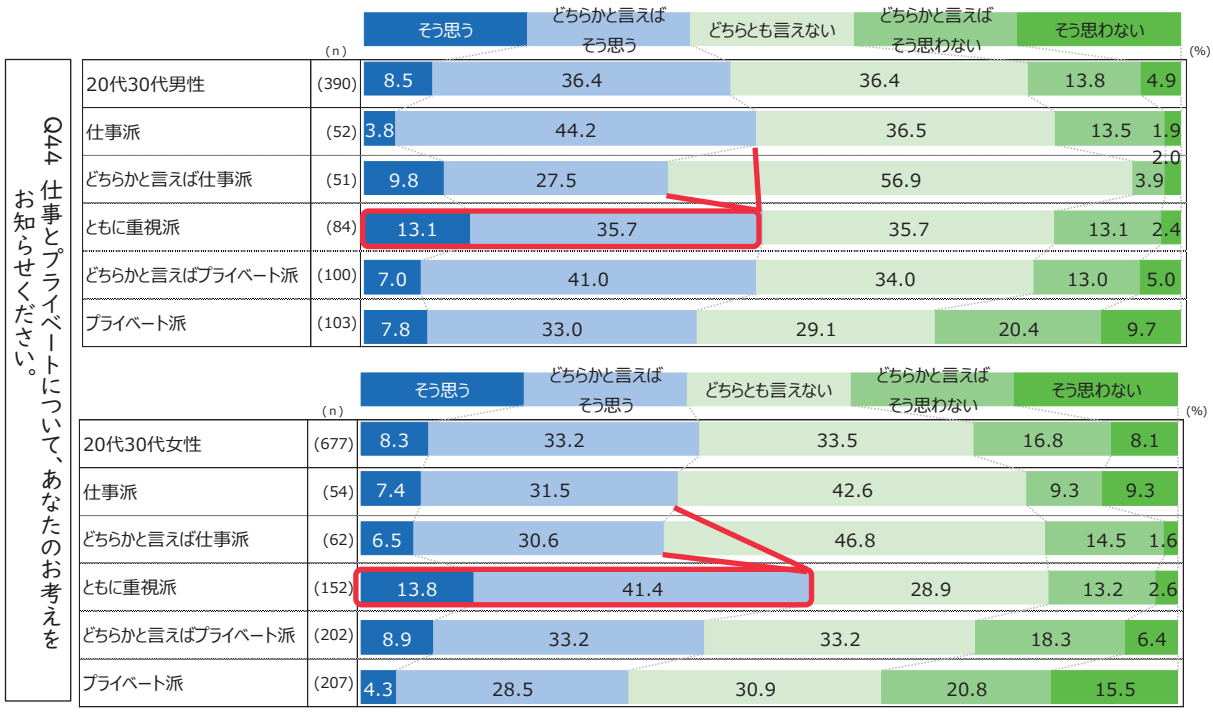


■「ともに重視派」のほうが仕事で自分の力を発揮できていると思っている

「自分の力を発揮できていると思いますか」に対する回答を、20代30代の一般社員について男女別に見た。男女とも「ともに重視派」が、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の割合（以降　そう思う計）が最も高い。

女性では、「ともに重視派」ではそう思う計は 55.2%と、「仕事派」の 38.9%、37.1%と大きな差がある。

図表 2-2-25【20 代･30 代　一般社員】
男女別仕事とプライベートの考え方別　自分の力が発揮できているか
Q82-5 それぞれ当てはまる項目を選んでください。あなたは、自分の力を発揮できていると思いますか。

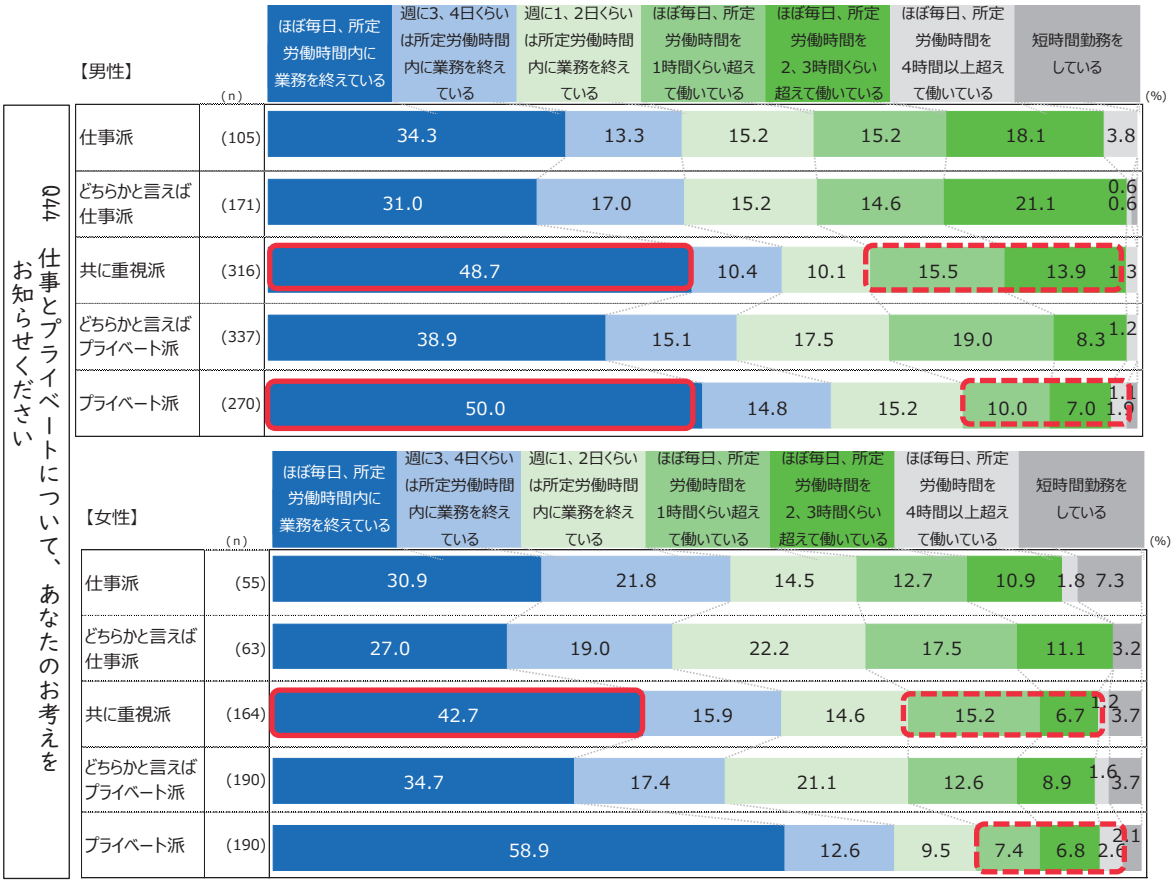


■「ともに重視派」は、残業しない働き方をしている人の割合が高い

仕事とプライベートの考え方別に現在の働き方を男女別に見ると、男性では、「ともに重視派」の人は、「プライベートを仕事よりも重視している」の人よりも、ほぼ毎日1時間以上残業している人の割合は高いが、「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」人の割合は同じくらいである。女性では、「ともに重視派」の人は、「プライベートを仕事よりも重視している」人よりは長く働いている人の割合が高いが、「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」人が 42.7%いる。

図表 2-2-26【一般社員】男女別　仕事とプライベートの考え方別　現在の働き方

Q22_1 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



＊裁量労働制の人は除いている。

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

プライベートが充実すると仕事もうまくいくのではないか

・男女関係なく、自分の働きやすい働き方が出来たらいいなあと思う。今回の話とは変わってしまうかもしれないが、育児や介護の理由が無くても、時短勤務を希望していたら時短勤務で正社員で働けたり、テレワークを希望していたらテレワーク出来るなど、ある条件がなくても働けるようになるといいなあと思う。また、休暇の取りやすさや残業しなくていいように、ゆとりのある人員とスケジュールで、仕事を進めていける社会になるといいなあと思う。ゆとりが生まれることで、仕事のギスギスがなくなったり、プライベートが充実することで仕事もうまくいったり、自己啓発をしてスキルアップが出来たりするのではないかと思う。（女性）

・世界的に見ても日本は低賃金なのに拘束時間が長い。無駄な会議が多く集中して業務遂行できない。プライベートを優先することがまるで悪のような雰囲気がある。（女性）

・近年、残業が抑制傾向にあり、プライベートを優先したい考えを持つ自分にとって働きやすい環境になったと感じる。残業代はいらないので、毎日定時で帰りたい。（男性）

・プライベートを充実させるような働き方、現場の雰囲気が大切かと思います。（男性）

4. 管理職のほうが、残業しない人を「仕事を任せにくい」「やる気がない」と思っている

(1)残業しない人については、「生産性高く仕事をしている」と認識されているが、管理職では「仕事を任せにくい」「やる気がない」と思っている人の割合がやや高い

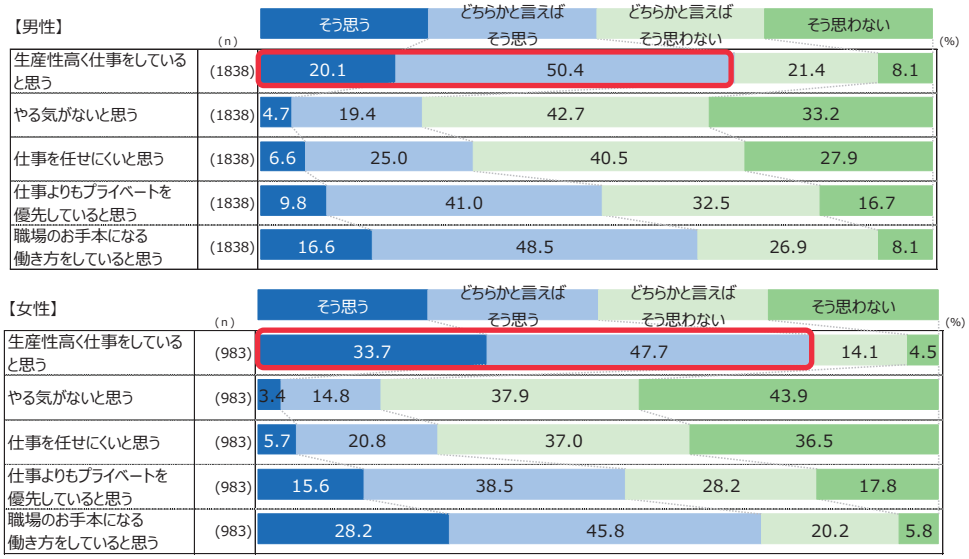
「所定労働時間内/見なし労働時間内で業務を終えている人について、あなたはどう思いますか」に対する回答を役職別男女別に見た。

一般社員では男女とも「生産性高く仕事をしている」が最も「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」計（以降そう思う計）の割合が高く、次いで「職場のお手本になる働き方をしている」が続いている。

管理職でも男女とも「生産性高く仕事をしている」のそう思う計の割合が最も高いが、「仕事を任せにくいと思う」「やる気がないと思う」のそう思う計の割合が一般社員よりも10ポイント近く高い。

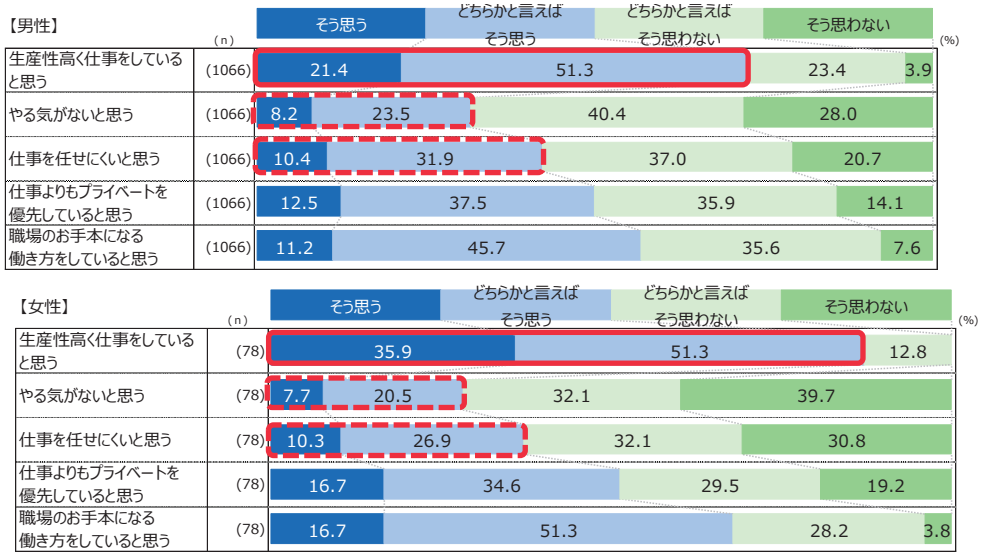
図表 2-2-27【一般社員】男女別所定労働時間内で業務を終える人についての考え

Q42 所定労働時間内/見なし労働時間内で業務を終えている人について、あなたはどう思いますか



図表 2-2-28【管理職】男女別所定労働時間内で業務を終える人についての考え

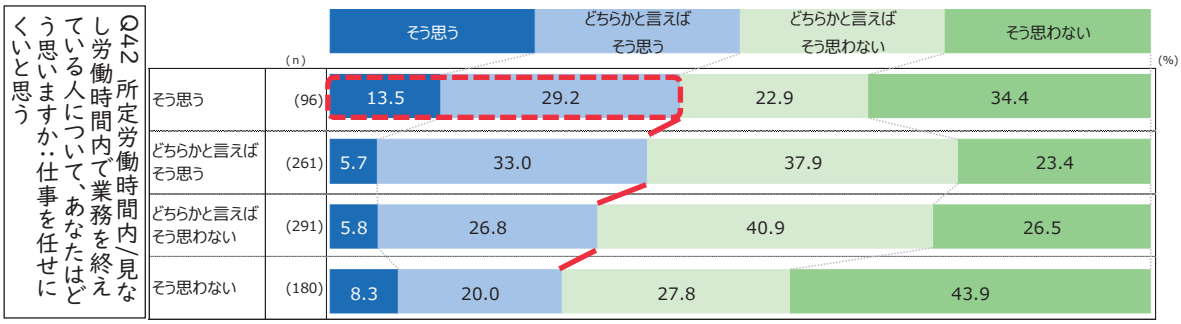
Q42 所定労働時間内/見なし労働時間内で業務を終えている人について、あなたはどう思いますか



(2) 所定時間内（みなし労働時間内）で業務を終えている人には「仕事を任せにくい」と考えている管理職のほうが、そうでない管理職よりも、「子育て中の人はプロジェクトにアサインされにくい」と思っている

管理職について、「所定労働時間内/見なし労働時間内で業務を終えている人について、仕事を任せにくいと思う」に対する考え別に「あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。」に対する回答を見ると、仕事を任せにくいと思わない（そう思わない）と回答した人では、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合が28.3%であるが、仕事を任せにくいと思う（そう思う）と回答した人では、42.7%とより高い。

図表 2-2-29【管理職　プロジェクト単位で仕事をしている】
仕事を任せにくいと思う別　子育て中のプロジェクトアサインの考え
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

早めに退社している人を「熱心でなく、スキルアップも遅れている」と思っている

・時間をなるべく減らすっていうような、全社的な方針は出ているのでそこに合わせてプラスアルファの残業時間は減らしていこうっていう動きにはなってるかなと思います。ただなかなかそうは言っても、思う通りにはいかない面があるのかなと思っています。コスト削減で、頑張っていて仕事できる人がちょっと多めに仕事して、あんまりやる気がないっていうか、そこまで熱心じゃない方は早めにして退社して、その分自身のスキルアップもちょっと遅れてるみたいな。そういう印象はありますね。（女性）

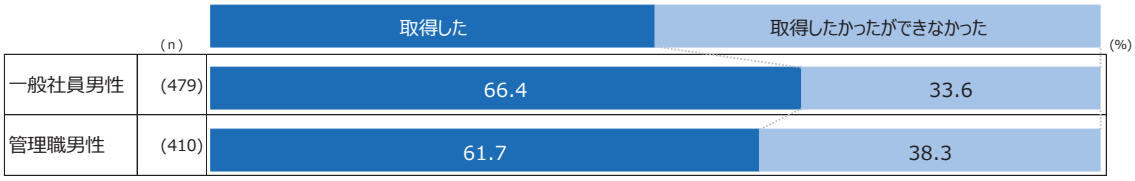
5.他職種よりも、男性が育児休業を取得しやすい

(1)他職種よりも育児休業を「取得した」男性の割合が高い

IT 技術職と他職種で、男性の育児休業の取得状況を比較すると、一般社員、管理職ともに IT のほうが、「取得した」人の割合が高く、「取得したかったができなかった」人の割合が低い。

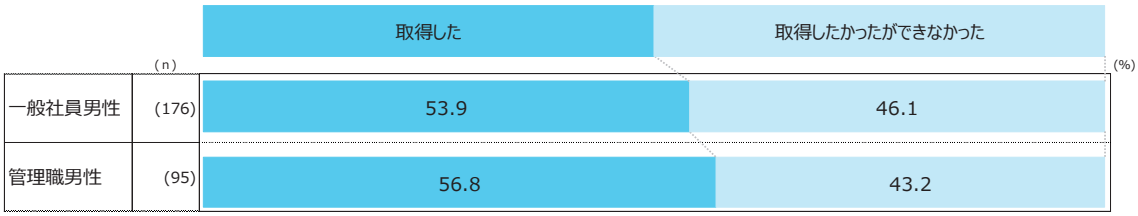
図表 2-2-30【一般社員・管理職　男性】 男性の育児休業取得状況
※取得を希望していなかった、を除く

Q75 あなたは、子どもが生まれてから現在までの間に、子どもの出生や育児のために休暇・休業を取得しましたか。
＊お子様が二人以上の場合には、末子についてご回答ください。
＊休暇・休業には、育児休業のほか、産後パパ育休、配偶者出産休暇、年次有給休暇等を含めてお答えください。



図表 2-2-31 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）
【一般社員・管理職　男性】 男性の育児休業取得状況

あなたは、子どもが生まれてから現在までの間に、子どもの出生や育児のために休暇・休業を取得しましたか。
※取得を希望していなかった、を除く



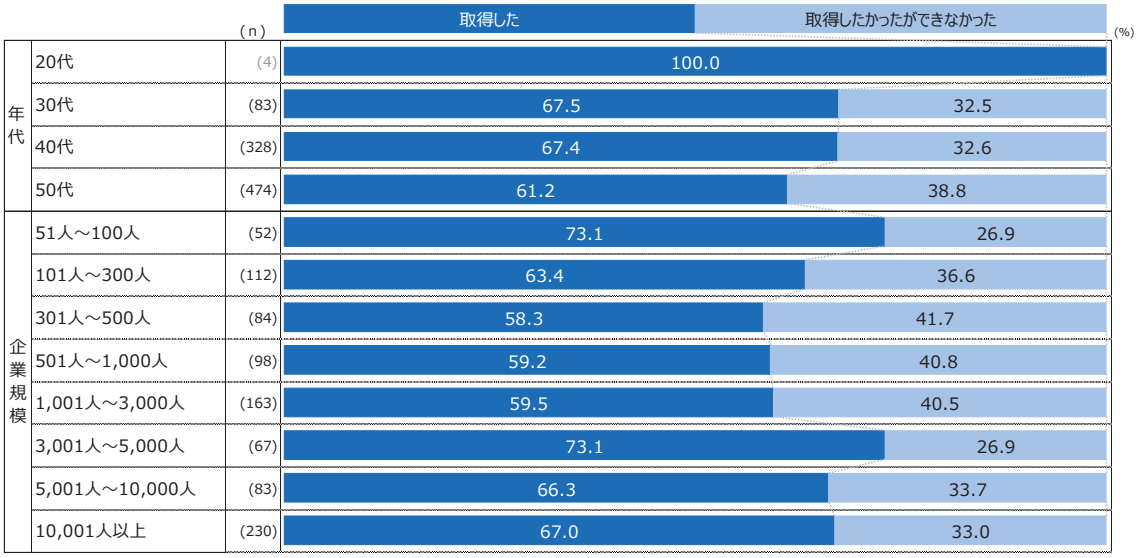
■年代別、企業規模別に見ても、他職種よりも「取得した」男性の割合が高い

IT 技術職と他職種で、男性の育児休業の取得状況を、年代別、企業規模別に比較すると、どの年代、どの企業規模においても、IT 技術職のほうが、「取得した」人の割合が高く、「取得したかったができなかった」人の割合が低い。（DE&I 調査の 20 代、301～500人、5,001～10,000 人はサンプル数が少ないため参考値。）

ただし、IT 技術職を年代別にみると、50代では、「取得したかったができなかった」の割合が他の年代よりも高くなっている。

図表 2-2-32【一般社員・管理職　男性】 年代別・企業規模別　男性の育児休業取得状況

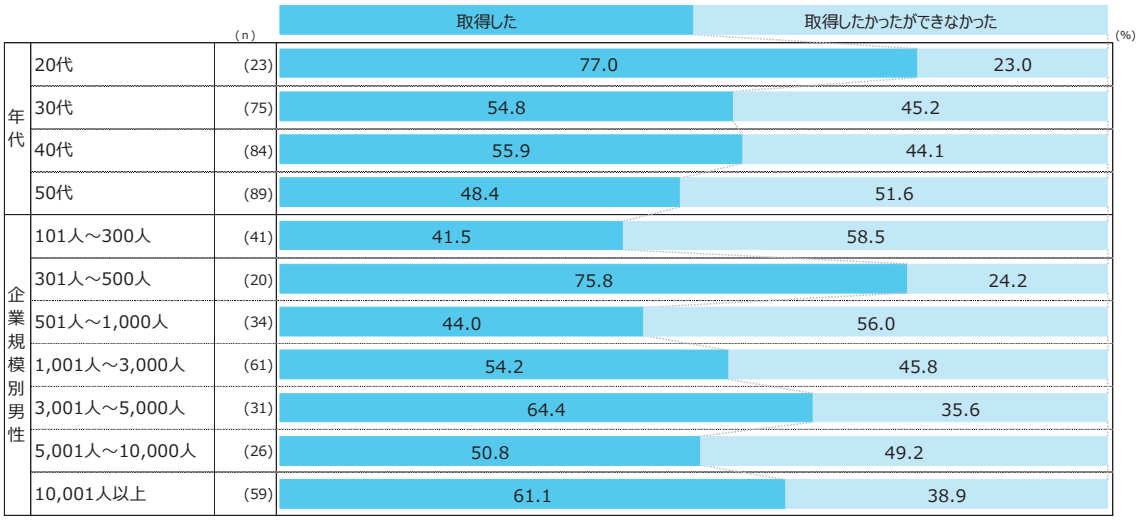
Q75 あなたは、子どもが生まれてから現在までの間に、子どもの出生や育児のために休暇・休業を取得しましたか。



＊「取得することを希望していなかった」と回答した人を除いている。

図表 2-2-33 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）
【一般社員・管理職　男性】 年代別・企業規模別　男性の育児休業取得状況

あなたは、子どもが生まれてから現在までの間に、子どもの出生や育児のために休暇・休業を取得しましたか。



＊「取得することを希望していなかった」と回答した人を除いている。

(2) 他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」と思っている人の割合が高い

■一般社員において、他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」と思っている人の割合が高い

一般社員において、「あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。」に対し、「期間にかかわらず取得しやすい」と回答した人の割合は、男性で IT 技術職 29.9%、他職種は 15.4%と、IT 技術職のほうが他職種よりも 14.5 ポイント高い。女性で IT 技術職 37.8%、他職種は 25.7%と、IT 技術職のほうが他職種よりも 12.1 ポイント高い。

ただし、IT 技術職の男性で「期間にかかわらず取得しづらい」と回答した人の割合は 22.4%で、他職種とほぼ同等であった。

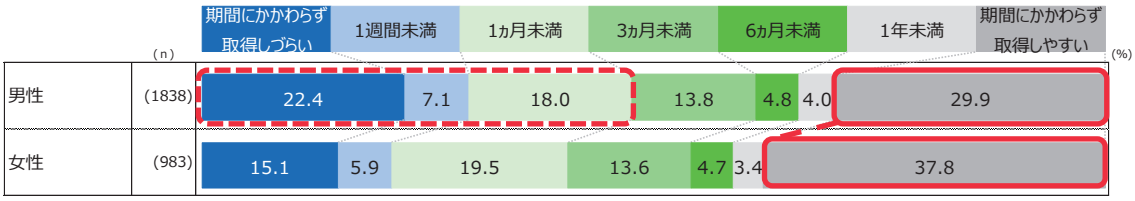
また、IT 技術職の男性では、「期間にかかわらず取得しづらい」「1 週間未満」「1 ヵ月未満」を足すと 47.5%と半数近いという結果で、他職種よりは取得しやすいが、IT 技術職においても、課題は残っている。

図表 2-2-34【一般社員】男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。

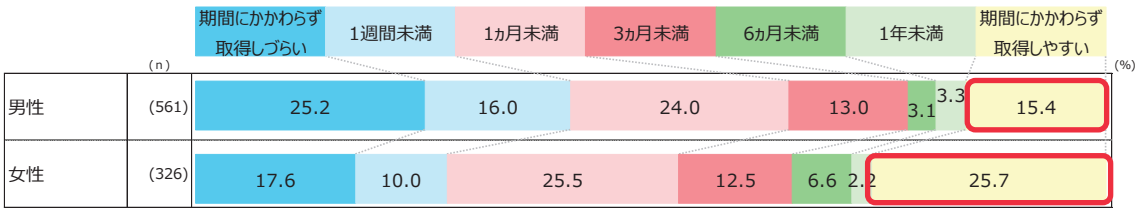
＊期間にかかわらず取得しづらい場合には、「期間にかかわらず取得しづらい」を選択してください。

＊期間にかかわらず取得しやすい場合には、「期間にかかわらず取得しやすい」を選択してください。



図表 2-2-35 他職種:DE&I 調査（総合職･IT 以外の仕事）
【一般社員】男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



■男性管理職でも、他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」と思っている人の割合が高い

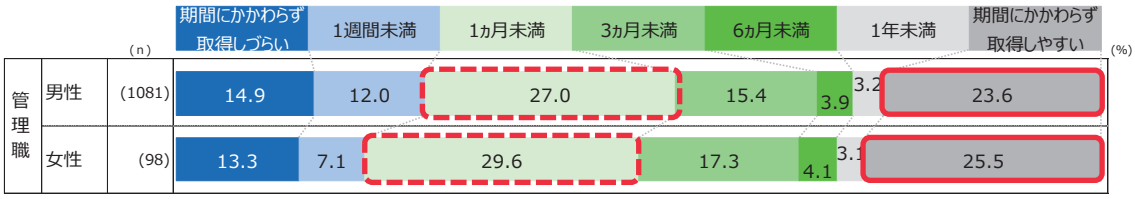
管理職については、前述した一般社員よりも「期間にかかわらず取得しやすい」の割合が低く、男性で23.6%、女性で25.5%である。男女とも「一か月未満」が 3 割近くであり、最も高い割合となっている。

管理職の IT 技術職と他職種を比較すると、「期間にかかわらず取得しやすい」と回答した人の割合は、男性では、IT 技術職23.6%、他職種は14.4%と、IT 技術職のほうが他職種よりも9.2ポイント高い。

一方、女性では、IT 技術職25.5%、他職種は24.6%と、IT 技術職と他職種であまり違いはない。

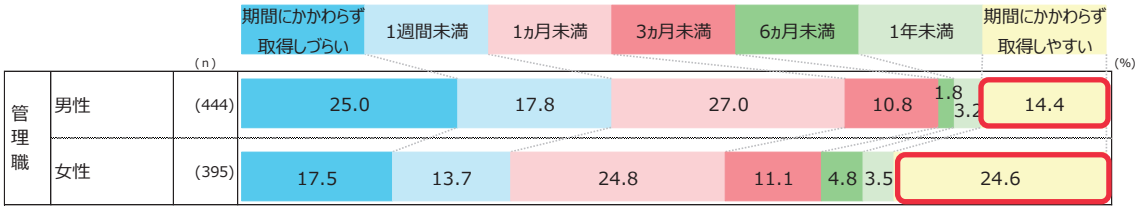
図表 2-2-36【管理職】男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



図表 2-2-37 他職種:DE&I 調査（IT 以外の仕事）
【管理職】男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。

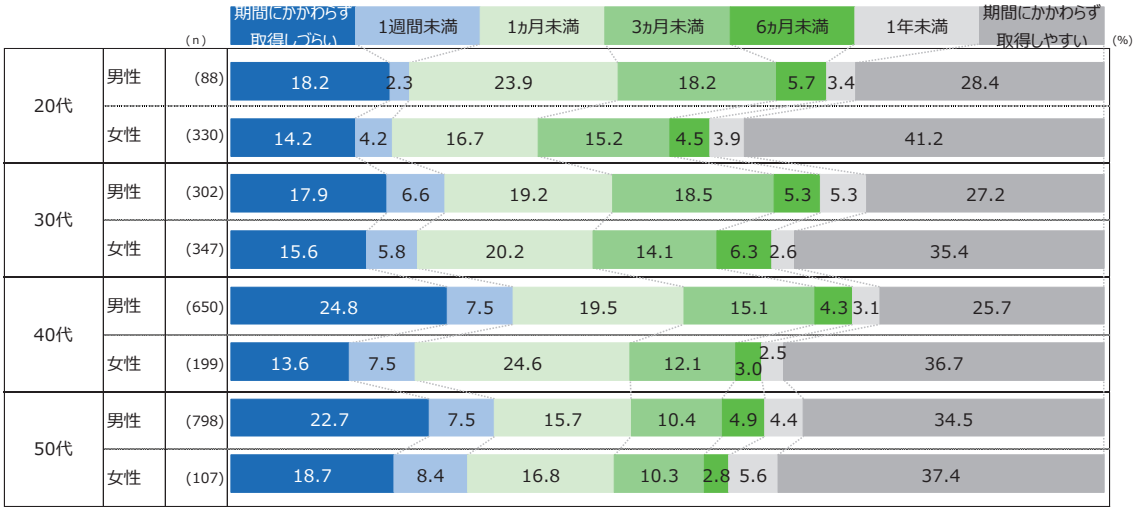


■年代別男女別に見ても、他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」の割合が高い

一般社員について、年代別男女別に見ても、IT 技術職は他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」の割合が高い。男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」と回答した割合の IT 技術職と他職種との差が最も大きいのは、50代男性で、21.1ポイント（IT 技術職34.5%、他職種13.4%）、次いで、20代女性で18.8ポイント（IT 技術職41.2%、他職種 22.4%）である。

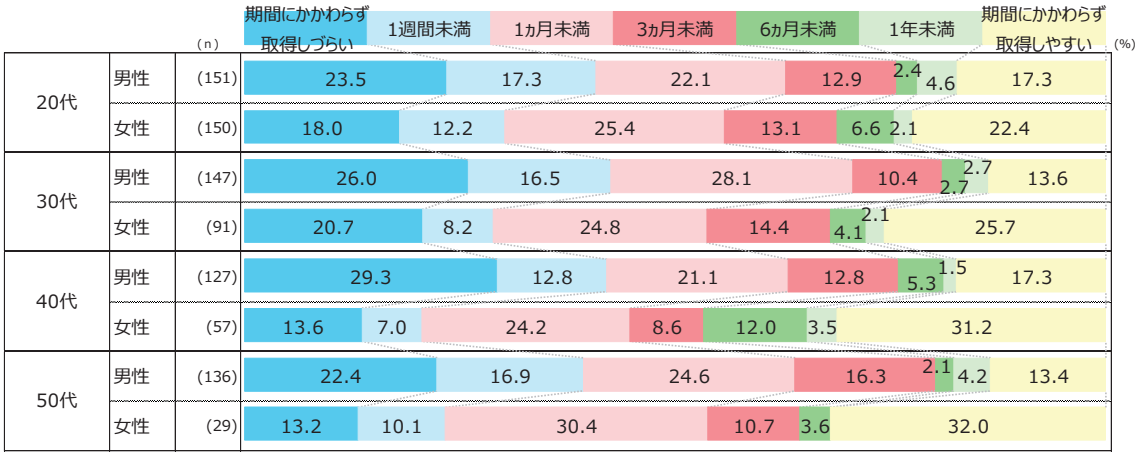
図表 2-2-38【一般社員】年代別男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



図表 2-2-39 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）【 一般社員】
年代別男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



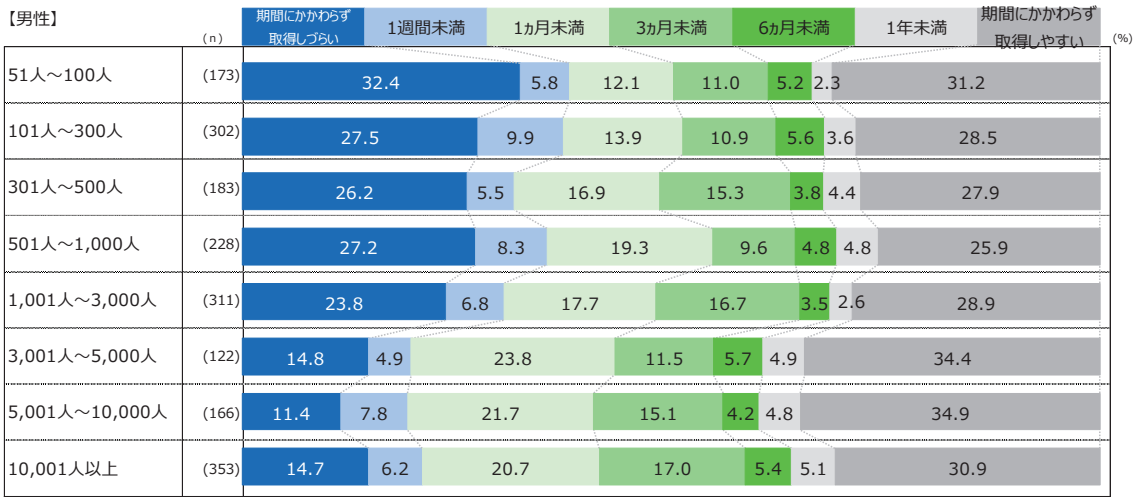
＊「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

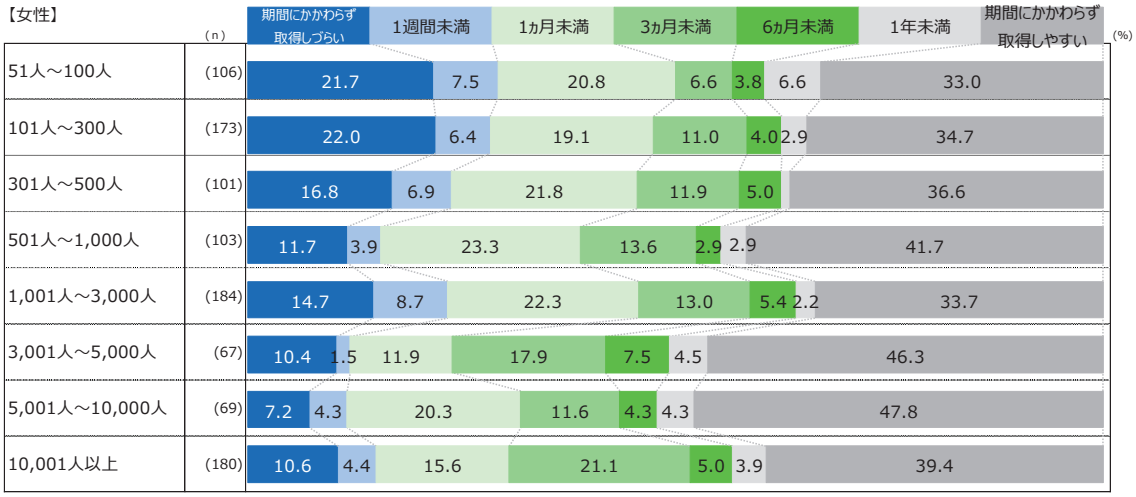
■男女別規模別に見ても、他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」の割合が高い

一般社員について、男女別企業規模別に見ても、「あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。」に対し、「期間にかかわらず取得しやすい」と回答した人の割合は、女性の 301 人から 500 人企業規模以外、IT 技術職は他職種に比べて高い。

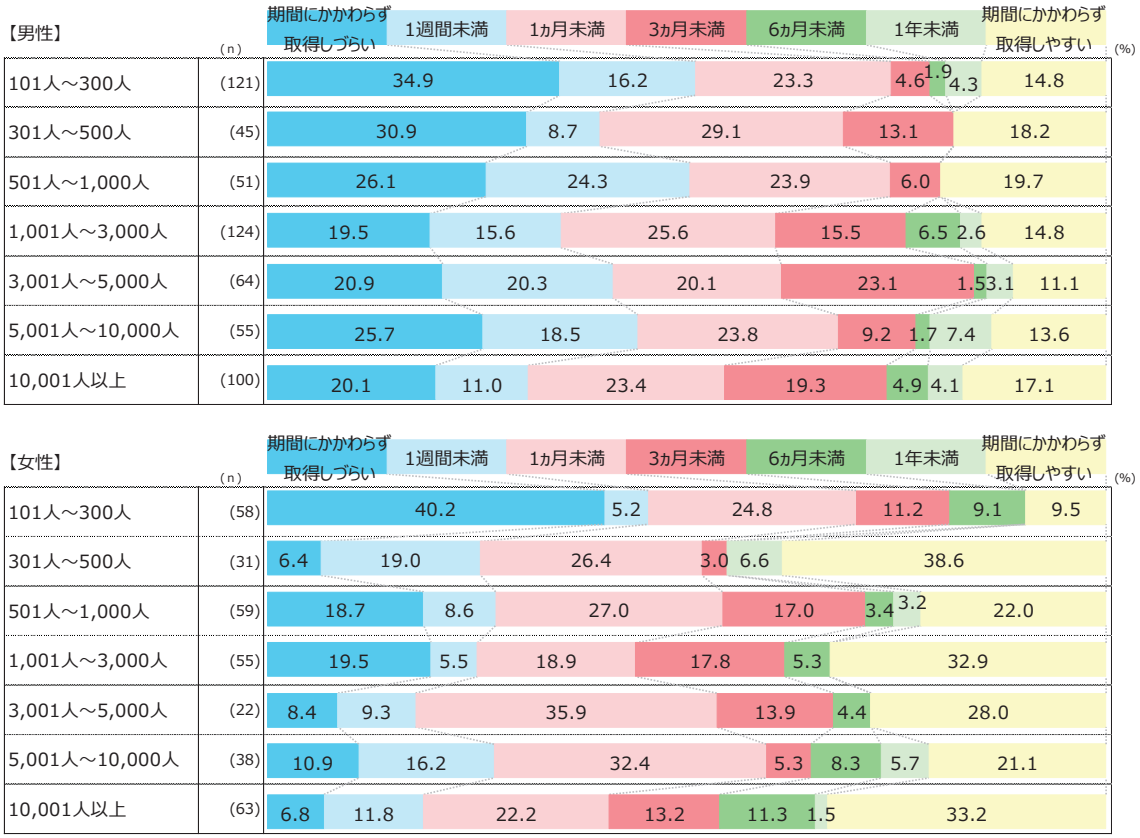
図表 2-2-40【一般社員】男女別 規模別 男性の育児休業の取得しやすさ

Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。





図表 2-2-41 他職種:DE&I 調査（総合職･IT 以外の仕事）【 一般社員】
男女別 規模別 男性の育児休業の取得しやすさ
あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



＊「3,001 人～5,000 人」はサンプル数が少ないため参考値

【IT 調査のインタビュー調査とアンケート調査の自由記述より】

男女とも育休はとれるようになっているが元の部署に戻れない

・子育て等で長期休暇を男性も女性も取れる会社は増えているとは思う（大手なら）が、元の部署に戻れない方が多いイメージ。やはり、そうなると取りにくい空気にはなるのかなと口だけの働き方改革の気がする。（男性）

上の世代は男性の育休に理解がない

・今の子育て世代は男性の育休取得について前向きだが、50 代以上の一部の男性社員については、1 ヵ月などの短期間であっても、男性の育休取得に後ろ向きな発言が聞かれることがある。まずは管理職世代からの意識改革が必要であると考えている。（女性）

男性育休も時短も、スキルが身についてからにしてほしい

・IT 業界では女性の管理職が非常に少ない。もっと会社として割合を意識したほうが良いと考える。男性育休、時短については良いとは思うが、まだ独り立ちもできないレベルで育児や家事を優先されると評価はできない。（男性）

・女性活躍と産休育休は密接に関係がある。妻のほうが有能なのであれば夫が育休を長く取るようになれば良いと思う。（男性）

6.職場風土について

(1)「社員の個性や多様性を大切にしている」職場だと思っている割合に、男女差がある

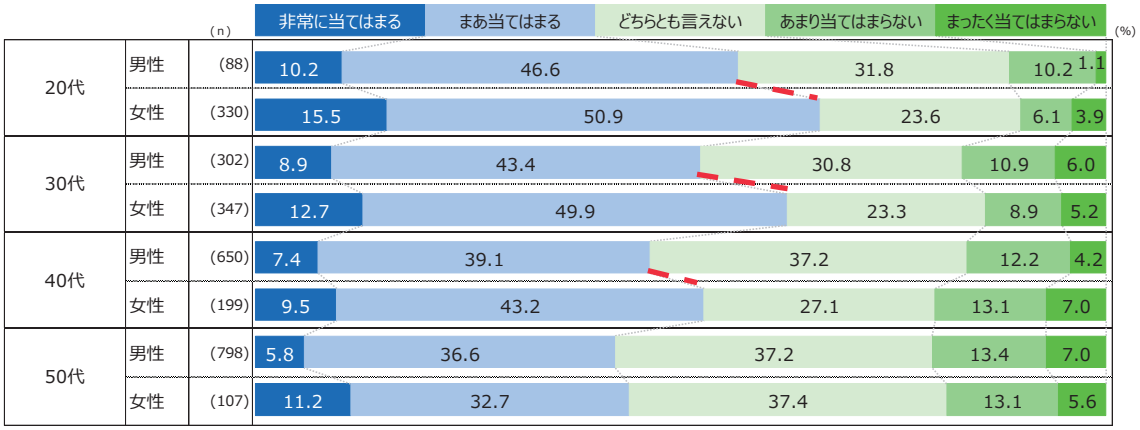
年代別男女別に「社員の個性や多様性を大切にしている」に対して「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合を見ると、20代で9.6 ポイント、30代で10.3 ポイント、40代で6.2 ポイント 女性のほうが男性より高い。男性に多い職場にありがちであるが、少数の女性に対しては、個々に応じたマネジメントがなされているが、多数の男性に対してはなされない傾向にあるのではないかと推察される。

他職種と比較すると、5ポイント以上差があるのは、40代男性で、IT 技術職のほうが他職種よりも、「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合が低い。

図表 2-2-42【一般社員】年代別男女別 個性や多様性を大切にしている職場

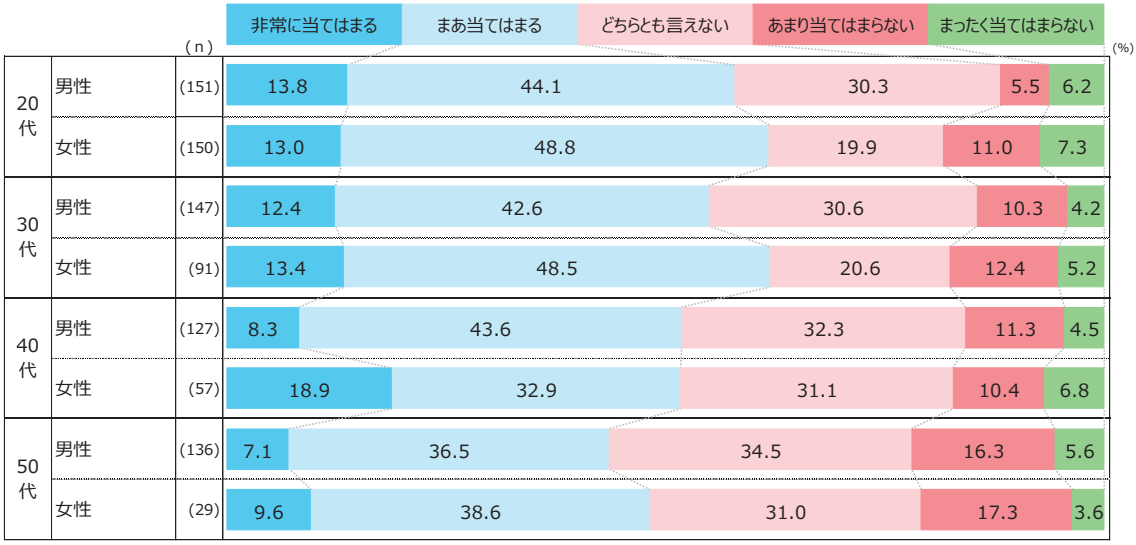
Q79 以下のそれぞれの項目はあなたの職場にどの程度当てはまりますか。それぞれ選んでください。

2. 社員の個性や多様性を大切にしている



図表 2-2-43 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）

【一般社員】年代別男女別 個性や多様性を大切にしている職場



＊「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

(2)20代男女等で、他職種よりも思ったことが自由に言える職場風土でない

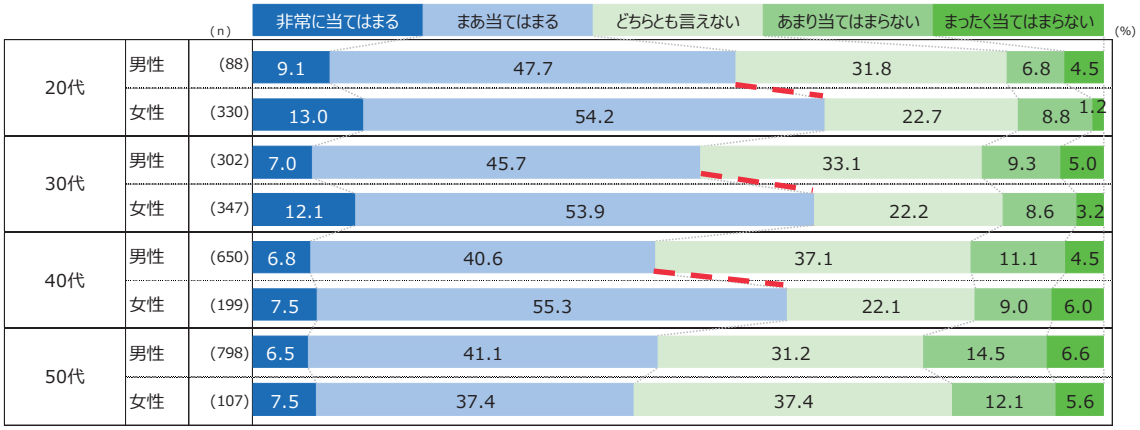
年代別男女別に「思ったことが自由に言える職場風土である」に対して「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合を見ると、20代で 10.4 ポイント、30代で 13.3 ポイント、40代で 15.4 ポイント 女性のほうが男性より高い。

他職種と比較して、「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合が5ポイント以上低いのは、20 代男性、30代男性、50代男女である。

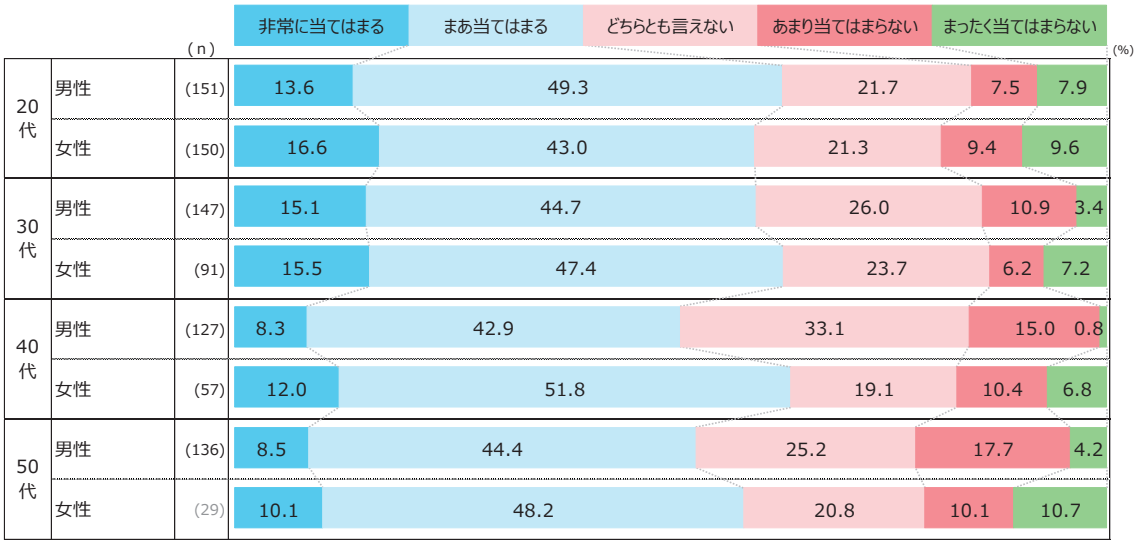
図表 2-2-44【一般社員】年代別男女別 思ったことが自由に言える職場風土

Q79 以下のそれぞれの項目はあなたの職場にどの程度当てはまりますか。それぞれ選んでください。

1.思ったことが自由に言える職場風土である



図表 2-2-45 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)
【一般社員】年代別男女別 思ったことが自由に言える職場風土



＊「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

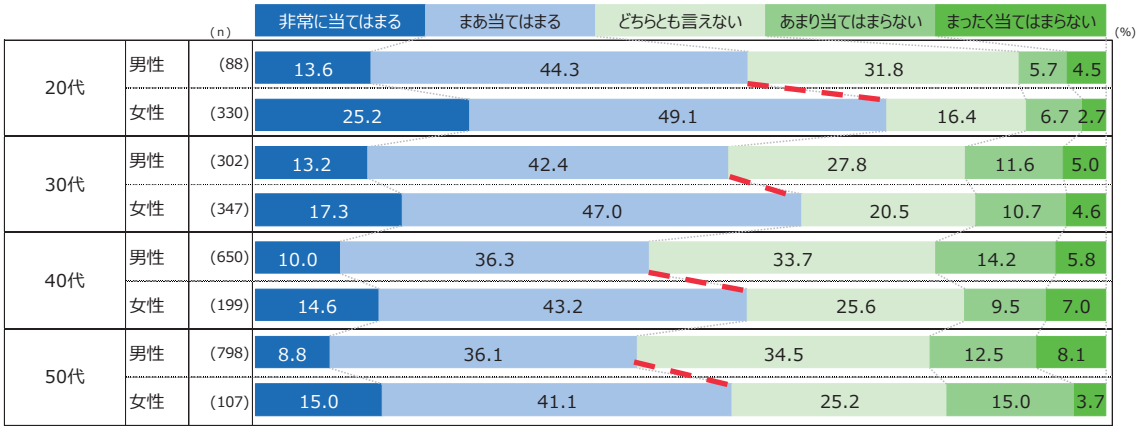
(3)女性より男性のほうが自由な雰囲気があると思っていない

年代別男女別に「自由な雰囲気がある（例えば、服装や髪形が自由）」に対して「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合を見ると、20代で16.4ポイント、30代で8.7ポイント、40代で11.5ポイント、50代で11.2ポイント 女性のほうが男性より高い。

図表 2-2-46【一般社員】年代別男女別　自由な雰囲気がある

Q79 以下のそれぞれの項目はあなたの職場にどの程度当てはまりますか。それぞれ選んでください。

3.自由な雰囲気がある（例えば、服装や髪形が自由）



第 3 章 管理職の長時間労働の実態と管理職になりたくない理由

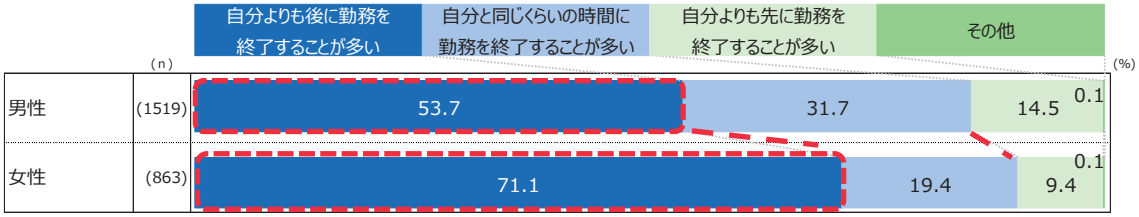
管理職の長時間労働は、全職種についての課題であるが、IT 技術職においても、以下のように、管理職の長時間労働は続いており、それが一般社員が管理職になりたくない理由の一つになっていることが明らかとなった。

(1)男性の半数以上、女性の7割以上が、上司は自分よりも長く働いていると回答

「あなたの上司は、あなたよりも先に勤務を終了することが多いですか」に対し、「自分よりも後に勤務を終了することが多い」と回答した割合を、男女別に見たところ、男性では 53.7%と半数以上であり、女性では 71.1%とさらに高い。

図表 2-3-1【一般社員】男女別 上司と自分の働き方

Q26 あなたの上司は、あなたよりも先に勤務を終了することが多いですか。(「わからない」を除く)

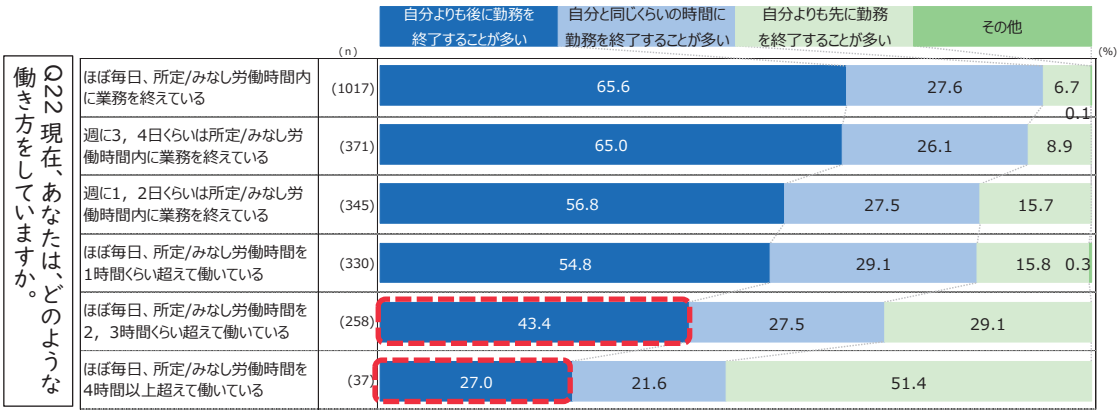


■本人の残業が多くても、さらに遅くまで働いている上司が3, 4割いる

本人と上司の働き方の関係を見ると、本人の残業が増えていくと、「自分よりも後に勤務を終了することが多い」上司の割合が低下してはいるが、「ほぼ毎日、所定/みなし労働時間を 2, 3 時間くらい超えて働いている」人でも上司が「自分よりも後に勤務を終了することが多い」と回答した人の割合は 43.4%と 4 割を超えている。また、「ほぼ毎日、所定/みなし労働時間を 4 時間以上超えて働いている」人でも、上司が「自分よりも後に勤務を終了することが多い」と回答した人の割合は 27.0%である。

図表 2-3-2【一般社員】本人の働き方別 上司と自分の働き方

Q26 あなたの上司は、あなたよりも先に勤務を終了することが多いですか。(「わからない」を除く)



＊Q22 で「短時間勤務をしている」と回答した人はサンプル数が少ないので、表示していない。

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

イレギュラーな働き方はきつそう

・管理職は働き方がきついと思う。以前の上司は女性だったが、イレギュラーに仕事をしていて大変そうだったので、自分にできるのかなと疑問に思う。イレギュラーとは朝働いて、中断で中抜けして、また夜に仕事をするようなやり方。（女性）

管理職の負担が重いので、両立女性が管理職になっても疲弊してしまいそう

・男女平等と言われ続けているが、働き方改革で管理職への負荷がますます増えている（例：残業管理、管理職がすべての後始末をどうにかする立場）状況で、業務命令で管理職にさせられ、スキルはあっても体力・気力面で厳しく、家庭との両立で疲弊する一方になる女性が増えそう。（女性）

・会社の仕組み的なもので、優秀な人に仕事が集まるところがあり、そういう課長さんは忙しい。お客様との関係より、会社の仕事のやり方の影響だと思う。（女性）

・働き方は一般社員ばかりに焦点が当てられて、管理職はないがしろの状態になって成立すると思えない。（男性）

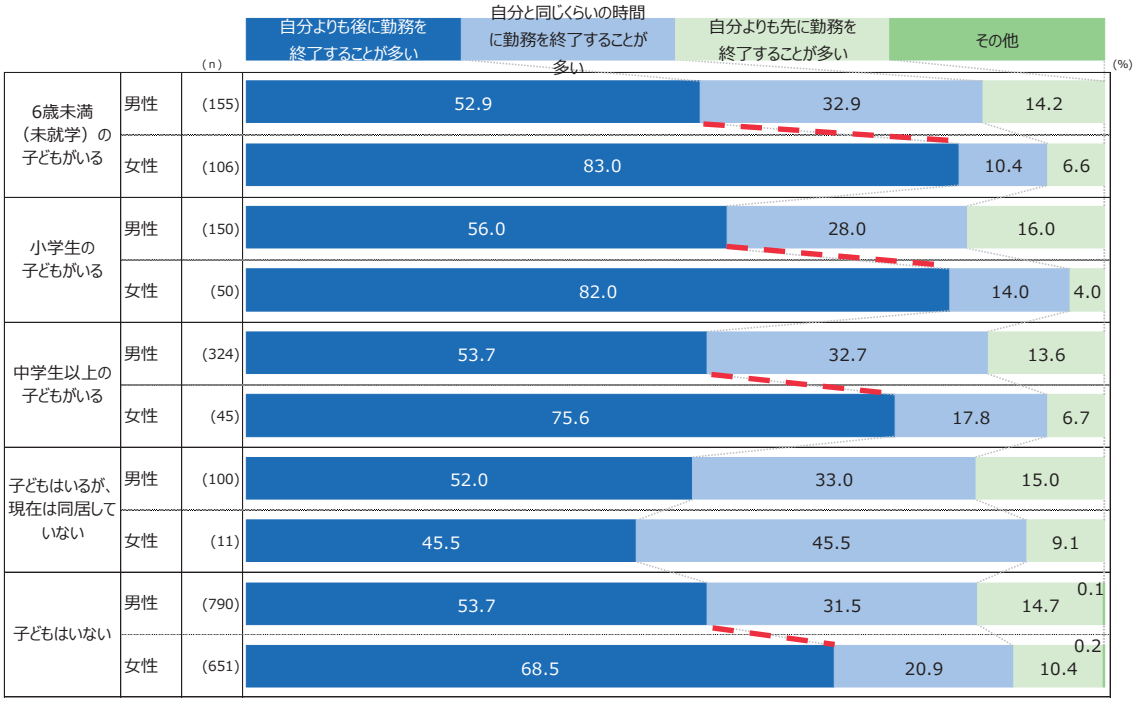
・普段の日中の業務の忙しさ、残業時間はやはり課長が一番なのかなと思う（女性）

■子どもの状況が同じでも、男女で働き方が違う

上司と自分の働き方について、子どもの状況別に男女で比較すると、子どもの状況が同じでも、男性のほうが女性よりも「上司と同じくらい」、「上司より後まで働いている」（上司は自分よりも先に勤務を終了する）人が多い。（「子どもはいるが現在は同居していない」女性はサンプル数が少ないので参考値。）

図表 2-3-3【一般社員】子どもの状況別男女別　上司と自分の働き方

Q26 あなたの上司は、あなたよりも先に勤務を終了することが多いですか。（「わからない」を除く）

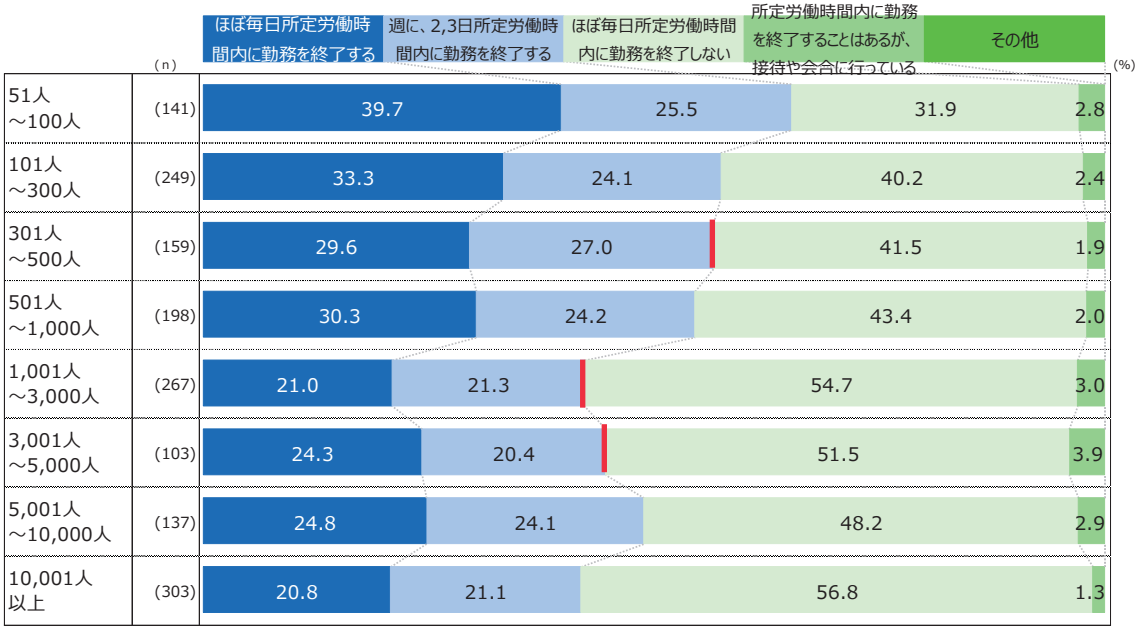


(2)他職種と比較すると、大企業では残業している上司の割合が高い傾向にある

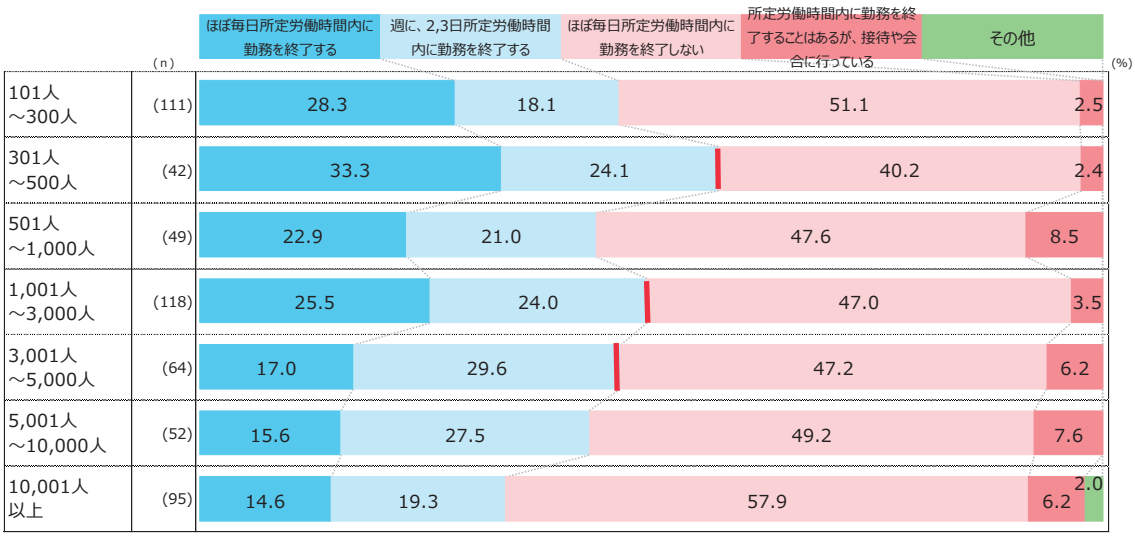
「あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください」に対する回答を男女別規模別に、他職種と比較した。ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない＊という割合は、男性では、301～500 人、1,001～3,000 人、3,001～5,000 人の規模の企業で、女性では、501 人以上の規模の企業で、IT 技術職のほうが他職種よりも高い。

＊ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しないには、「所定労働時間何に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている」「その他」を含んでいる。
グラフは「わからない」と回答した人を除いている。

図表 2-3-4 【一般社員　男性】企業規模別　上司の働き方
Q25 あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。(「わからない」を除く)

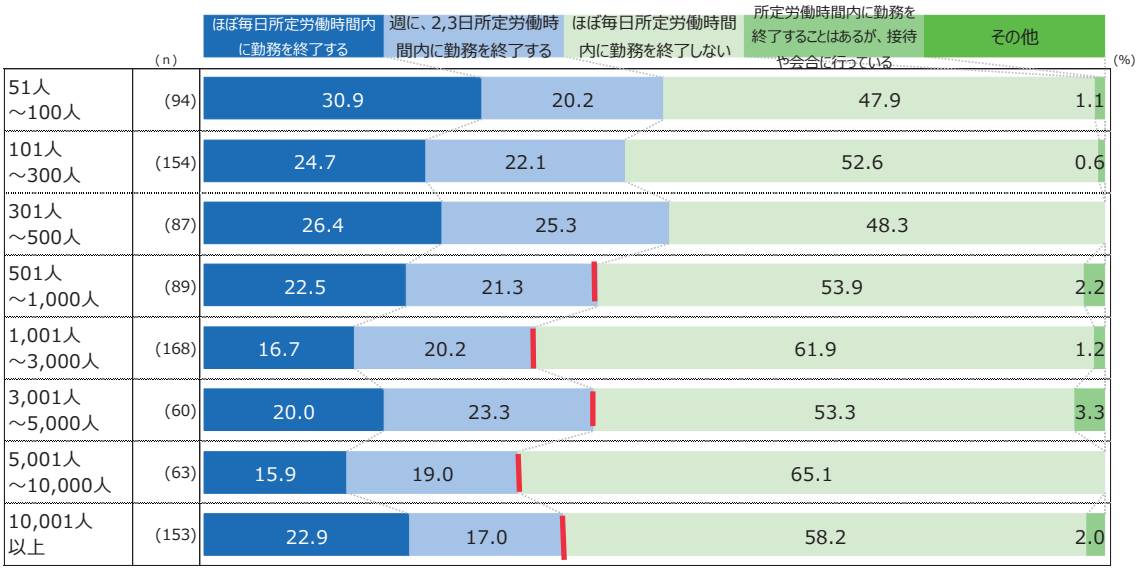


図表 2-3-5 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)【一般社員　男性】
企業規模別　上司の働き方
あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。(「わからない」を除く)



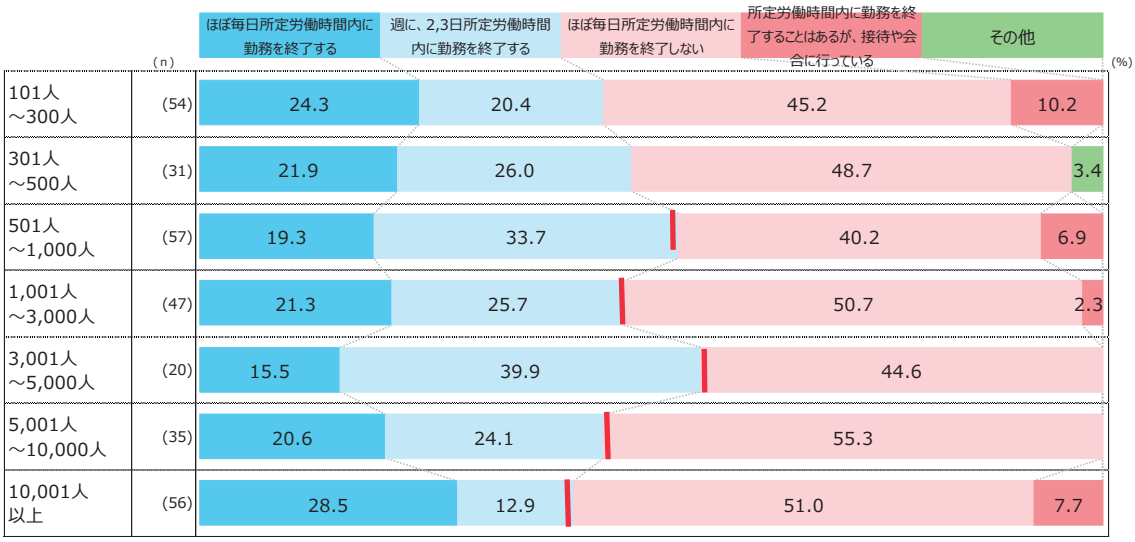
図表 2-3-6【一般社員 女性】企業規模別 上司の働き方

Q25 あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。(「わからない」を除く)



図表 2-3-7 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)【一般社員 女性】企業規模別 上司の働き方

あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。(「わからない」を除く)



＊「3,001 人～5,000 人」はサンプル数が少ないため参考値

(3) プロジェクトマネージャーや管理職で残業をしていない人や短時間勤務の人がいないと思っている一般社員の割合が高い

「あなたの職場では、管理職やプロジェクトマネージャーやリーダーの中に、所定労働時間で業務を終えている人や、短時間勤務をしている人はいますか。」に対し、一般社員においては、「チームリーダーの中にいる」と回答した人の割合は、男性で 23.6%、女性で 24.3%いるが、「プロジェクトマネージャーの中にいる」と回答した人の割合は、男性で 14.2%、女性で 16.8%、「管理職の中にいる」と回答した人の割合は、男性で 15.5%、女性で 16.9%と低くなっている。

一方、管理職においては、「チームリーダーの中にいる」と回答した人の割合は、男性で 24.3%、女性で 35.7%、「プロジェクトマネージャーの中にいる」と回答した人の割合は、男性で 24.0%、女性で 31.6%、「管理職の中にいる」と回答した人の割合は、男性で 40.6%、女性で 53.1%と、一般社員よりも高い。これは、管理職のほうが、職場の状況を広く認識しているからではないかと推察できる。また、管理職女性において割合が高いのは、管理職女性自身を含め、長時間の働き方を見直している職場が多いからではないかと推察できる。

一方、一般社員は、限られた範囲でしか管理職を見ていないため、管理職の中にいろいろな人がいてもそのことに気が付かず、目の前にいる管理職を元に固定化した管理職像を作ってしまい、管理職になることへの意欲を低減させてしまっているのではないかと推察できる。

（注）チームリーダーとは、課・部やプロジェクトが大きく、いくつかのチームに分かれている場合のチームリーダー。

図表 2-3-8【一般社員】男女別　残業していない人が職場にいる割合

Q39 あなたの職場では、管理職やプロジェクトマネージャーやリーダーの中に、所定労働時間で業務を終えている人や、短時間勤務をしている人はいますか。

(%)

		(n)	管理職の中にいる	プロジェクトマネージャーの中にいる	チームリーダーの中にいる	いない
一般社員	男性	(1838)	15.5	14.2	23.6	66.3
	女性	(983)	16.9	16.8	24.3	63.5

図表 2-3-9【管理職】男女別　残業していない人が職場にいる割合

Q39 あなたの職場では、管理職やプロジェクトマネージャーやリーダーの中に、所定労働時間で業務を終えている人や、短時間勤務をしている人はいますか。

(%)

		(n)	管理職の中にいる	プロジェクトマネージャーの中にいる	チームリーダーの中にいる	いない
管理職	男性	(1081)	40.6	24.0	24.3	45.6
	女性	(98)	53.1	31.6	35.7	28.6

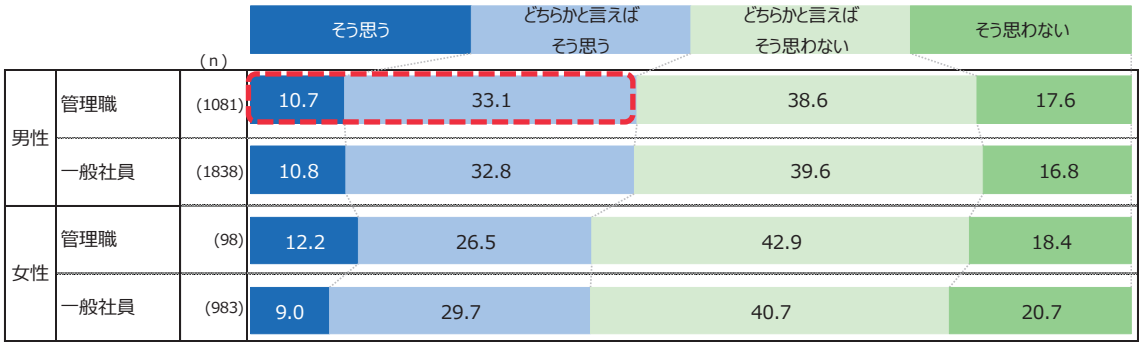
(4)管理職が長時間労働である理由の考察

■業務上のスケジュールをコントロールできないことが多い管理職男性が半数近い

「あなたは業務上のスケジュールをコントロールできないことが多いですか。」に対して「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を男女別役職別に見たところ、管理職男性で43.8%、一般社員男性で 43.6%、管理職女性、一般社員女性ともに 38.7%で、裁量権が大きいはずの管理職であっても、一般社員と同様の割合で、業務上のスケジュールをコントロールできていない。

図表 2-3-10【全員】男女別役職別　業務上のコントロール

Q72 あなたは業務上のスケジュールをコントロールできないことが多いですか。



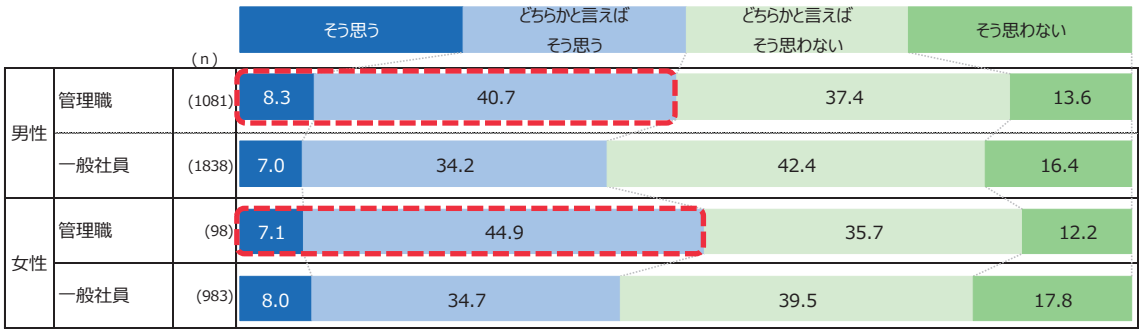
■「長時間仕事をする人は意欲が高いと思われている職場」と認識している管理職が約 5 割

「あなたの職場では、長時間仕事をする人は意欲が高いと思われていますか。」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を男女別役職別に見ると、管理職男性で 49.0%、一般社員男性で 41.2%、管理職女性で 52.0%、一般社員女性で 42.7%である。

仕事の量が多ければ時間当たりの生産性が同じであっても、長時間仕事をすることになるため、長時間仕事をする人を高く評価することが必ずしもよくないことではない。しかし、時間が長いことだけで評価するのではなく、時間当たりの生産性の高さを評価すべきである。ここでは、長時間仕事をする人は意欲が高いと思われているということをよくない状況と捉えている。

図表 2-3-11【全員】男女別役職別　長時間仕事をする人への職場での評価

Q73 あなたの職場では、長時間仕事をする人は意欲が高いと思われていますか。



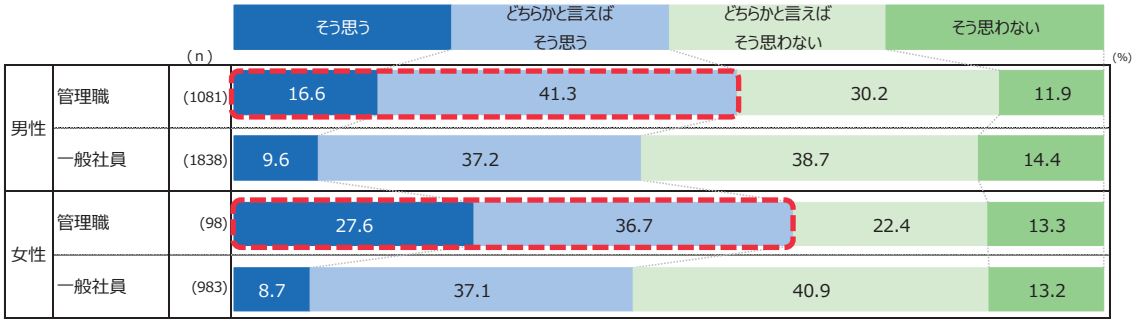
■「管理職はトラブルに備えて常に待機しているべきだ」と自分自身が思っている管理職が約 6 割

「あなたは、管理職（課長級）について、トラブルに備えて常に待機しているべきだ、と思っていますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した割合を男女別管理職別に見ると、管理職男性で 57.9%、一般社員男性で 46.8%、管理職女性で 64.3%、一般社員女性で 45.8%である。

図表 2-3-12【全員】

男女別役職別　本人の管理職のあり方の認識：トラブルに備えて常に待機すべき

Q56-1-2 あなたは、管理職（課長級）について、「トラブルに備えて常に待機しているべきだ」と思っていますか。



■「管理職はトラブルに備えて常に待機すべきだ」と職場の多くの人が思っていると認識している管理職が 6 割以上

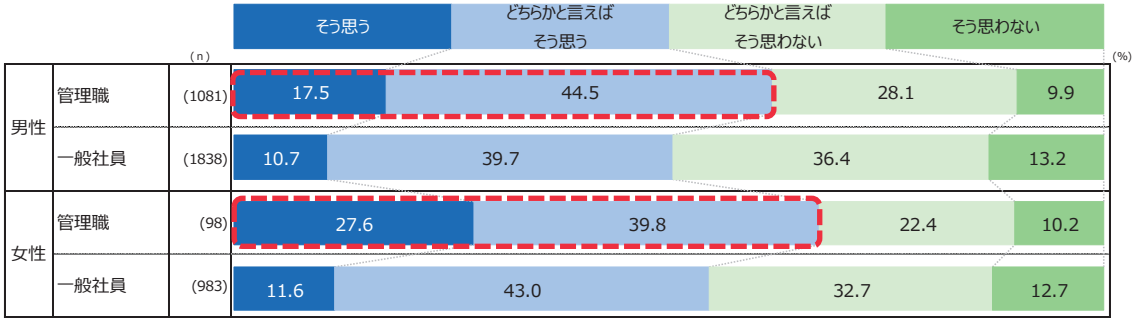
「あなたの職場の多くの人は、管理職（課長級）について、トラブルに備えて常に待機しているべきだ、と思っていますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した割合を男女別管理職別に見ると、管理職男性で 62.0%、一般社員男性で 50.4%、管理職女性で 67.4%、一般社員女性で 54.6%である。

前述した自分自身が思っていると回答した人の割合（45.8%）と比べると、一般社員女性では 8.8 ポイントも高い。つまり、職場の人たちの認識は自身の認識よりも、管理職に対してより厳しいものではないかと考えている。

図表 2-3-13【全員】

男女別役職別　職場の管理職のあり方の認識：トラブルに備えて常に待機すべき

Q56-2-2 あなたの職場の多くの人は、管理職（課長級）について、「トラブルに備えて常に待機しているべきだ」と思っていますか。

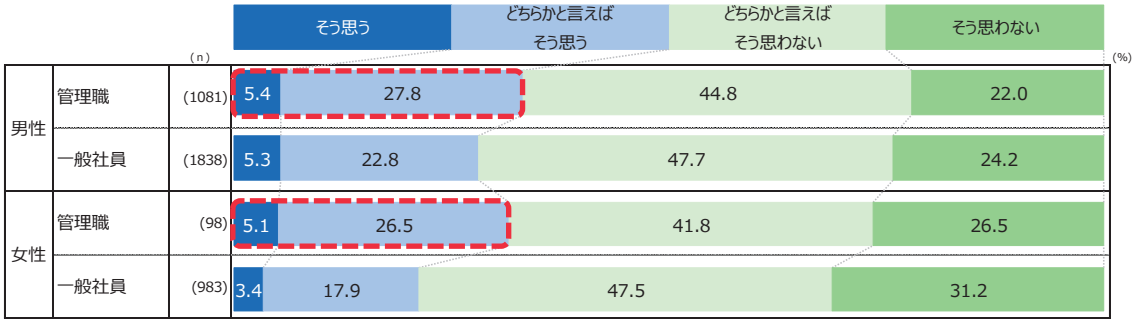


■「管理職はプライベートよりも仕事を優先すべきだ」と自分自身が思っている管理職が３割以上

「あなたは、管理職（課長級）について、プライベートよりも仕事を優先すべきだ、と思っていますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した割合を男女別管理職別に見ると、管理職男性で 33.2%、一般社員男性で 28.1%、管理職女性で 31.6%、一般社員女性で 21.3%である。

図表 2-3-14【全員】男女別役職別　本人の管理職のあり方の認識：プライベートよりも仕事優先

Q56-1-3 あなたは、管理職（課長級）について、「プライベートよりも仕事を優先すべきだ」と思っていますか



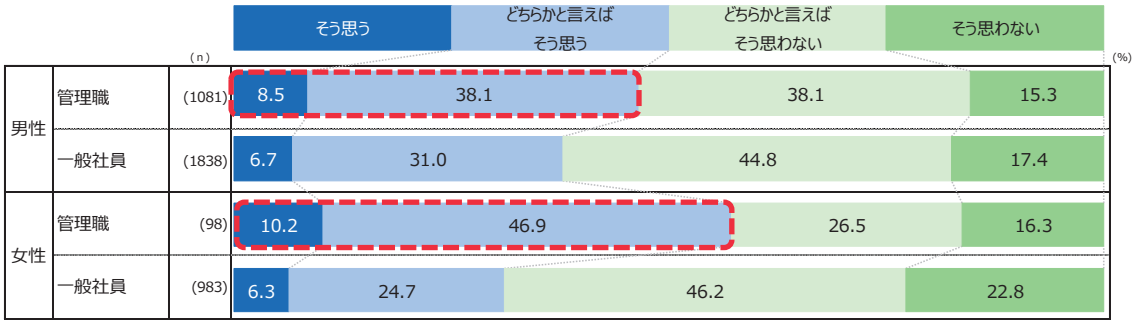
■「管理職はプライベートよりも仕事を優先すべきだ」と職場の多くの人が思っていると認識している管理職女性が約６割

「あなたの職場の多くの人は、管理職（課長級）について、プライベートよりも仕事を優先すべきだ、と思っていますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した割合を男女別管理職別に見ると、管理職男性で 46.6%、一般社員男性で 37.7%、管理職女性で 57.1%、一般社員女性で 31.0%である。

前述した自分自身が思っていると回答した人の割合（管理職女性 31.6%、管理職男性 33.2%）と比べると、管理職女性では 25.5 ポイント、管理職男性では 13.4 ポイントも高い。

図表 2-3-15【全員】男女別役職別　職場の管理職のあり方の認識：プライベートよりも仕事優先

Q56-2-3 あなたの職場の多くの人は、管理職（課長級）について、「プライベートよりも仕事を優先すべきだ」と思っていますか。



(5) 管理職になりたくない理由として、子どものいない 20 代・30 代では、男女とも 85%以上が、「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」をあげている

管理職になりたくない理由を子どものいない人を対象として、男女別年代別に見た。

男性 20 代では、「責任が重くなるから」、「漠然とした不安があり、自信がないから」が 87.5%と最も高いが、次いで「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」が 85.0%である。男性 30 代では、「責任が重くなるから」が 90.0%と最も高いが、次いで「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」が 85.0%である。

女性 20 代においても、「責任が重くなるから」が 94.3%と最も高いが、次いで「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」が 91.8%である。女性 30 代においても、「責任が重くなるから」が 94.0%と最も高く、「管理職になるための能力、スキル、経験が不足しているから」が 88.0%、「性格的に管理職に向いていないから」87.3%、次いで、「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」が 85.5%である。

図表 2-3-16【管理職になりたくない、子どものいない一般社員　男性】
年代別 管理職になりたくない理由

Q63 「管理職にはなりたくない」理由は何ですか。以下の項目について、当てはまるか、当てはまらないか選んでください。

	(n)	長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	責任が重くなるから	転勤、異動をしないといけないから	あまり給料は上がらないから	技術力を活かした仕事がしたいから/現場で仕事をしたいから	マネジメントの仕事に魅力を感じないから	管理職になるための能力、スキル、経験が不足しているから	管理職になることを会社や上司から期待されていないから	漠然とした不安があり、自信がないから	性格的に管理職に向いていないから	その他
20代	(40)	85.0	87.5	45.0	67.5	62.5	75.0	82.5	47.5	87.5	82.5	0.0
30代	(100)	85.0	90.0	35.0	54.0	62.0	73.0	78.0	46.0	68.0	78.0	3.0
40代	(207)	78.7	84.5	31.4	58.0	67.1	80.2	71.0	45.9	61.8	79.2	2.9
50代	(257)	74.3	87.2	37.7	57.2	78.6	89.1	68.1	54.9	59.9	83.7	5.8

図表 2-3-17【管理職になりたくない、子どものいない一般社員　女性】
年代別 管理職になりたくない理由

Q63 「管理職にはなりたくない」理由は何ですか。以下の項目について、当てはまるか、当てはまらないか選んでください。

	(n)	長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	責任が重くなるから	転勤、異動をしないといけないから	あまり給料は上がらないから	技術力を活かした仕事がしたいから/現場で仕事をしたいから	マネジメントの仕事に魅力を感じないから	管理職になるための能力、スキル、経験が不足しているから	管理職になることを会社や上司から期待されていないから	漠然とした不安があり、自信がないから	性格的に管理職に向いていないから	その他
20代	(158)	91.8	94.3	34.8	44.3	55.1	72.8	89.9	43.7	87.3	82.9	1.9
30代	(166)	85.5	94.0	30.7	47.0	59.0	78.9	88.0	41.0	83.1	87.3	3.0
40代	(74)	77.0	90.5	32.4	51.4	74.3	94.6	82.4	51.4	75.7	89.2	1.4
50代	(49)	81.6	91.8	30.6	63.3	67.3	83.7	79.6	59.2	67.3	83.7	6.1

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

管理職の仕事にも興味があるが忙しくなるのはいや

・チームビルディングとかチームをどうまとめていくか等あまり技術によらないところや教育には興味があるが、私がいる会社の管理職みんなレベルが高いし結構忙しそうだと思ってちょっとあそこまで忙しくなるのはいやだなと思っていて。（女性）

忙しくなってプライベートが犠牲になるなら昇進したくない

・正直、今僕の目線から見ている限り、課長職・部長職のほうはとても忙しそうにしているので昇進したら家庭は犠牲にしてやらなきゃいけないかなっていうふうに感じているので、昇進したいとは正直思ってない。・・・私は仕事第一に生きていきたいと思っていないので、どんどん昇進して、自分の立場も上げていって給料も上げていくぞというような考え方よりも、とにかく家庭の時間や自分のプライベートの時間を確保できる方向で働いていきたい。（男性）

管理職になりたい気持ちもあるが、プライベートと両立できるのか心配

・女性が活躍できるようになってきてはいるが、やはり男性のほうが活躍している印象がある。自身も今後の出産や育児によって、現在の働き方を継続できるかどうか分からず、今後どうなっていくのか心配。管理職に就いてバリバリ働きたい気持ちもあるが、プライベートや家庭を大切にしたい気持ちもあり、せめぎ合っている。（女性）

第４章　女性が活躍できる職場とは？

１．どういう職場で、活躍している（貢献&SWS）女性の割合が高いか

多様な人が自分の能力を十分に発揮しながら、プライベートも重視し健やかに働くことができる状態を「活躍」している状態とする。常に長時間労働をしていないと務まらない職場では、仕事に長時間をあてられる人しか自分の能力を十分に発揮できない。また、プライベートの時間が十分に取れていても、仕事で期待されず、能力が十分に発揮されていないのでは、個人にとっても企業にとっても社会にとっても損失である。

ここでは、活躍を「企業の評価を上げることに貢献できている」&「持続可能な働き方をしている（Sustainable Work Style）」（貢献&SWS）とし、一般社員の女性を2つの質問から4つのグループに分けた。

そして、一般社員の女性がどういう場合に「貢献&SWS」グループの割合が高いかを探る。

「貢献&SWS」グループは、Q82_4「あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答し、Q22「現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。」に対し、「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3，4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した人とした。

「貢献&SWS でない」グループは、Q82_4「あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答し、Q22「現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。」に対し、「週に １，２ 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」「ほぼ毎日、所定労働時間を １ 時間くらい超えて働いている」「ほぼ毎日、所定労働時間を 2，3 時間くらい超えて働いている」「ほぼ毎日、所定労働時間を ４ 時間以上超えて働いている」と回答した人とした。

「貢献していない&SWS」グループは、Q82_4「あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。」に対し「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」「どちらとも言えない」と回答し、Q22「現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。」に対し、「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3，4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した人とした。

「貢献していない&SWS でない」グループは、Q82_4「あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。」に対し「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」「どちらとも言えない」と回答し、Q22「現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。」に対し、「週に １，２ 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」「ほぼ毎日、所定労働時間を １ 時間くらい超えて働いている」「ほぼ毎日、所定労働時間を 2，3 時間くらい超えて働いている」「ほぼ毎日、所定労働時間を 4 時間以上超えて働いている」と回答した人とした。

男性の調査結果は、参考として掲載する。

活躍に関する4グループ

Q82_4 あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

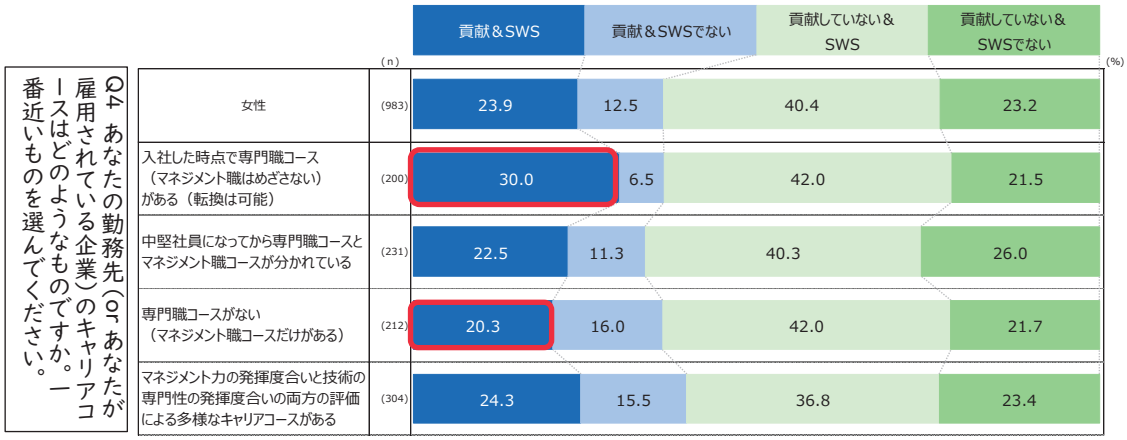
貢献&SWS でない	貢献&SWS
Q82_4「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」 Q22「週 1、2 日所定内」「ほぼ毎日 1 時間超過」 「ほぼ毎日 2、3 時間超過」「ほぼ毎日 4 時間以上超過」	Q82_4「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」 Q22「短時間勤務」「ほぼ毎日所定内」「週 3，4 日所定内」
貢献していない&SWS でない	**貢献していない&SWS**
Q82_4「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」「どちらとも言えない」 Q22「週 1、2 日所定内」「ほぼ毎日 1 時間超過」 「ほぼ毎日 2、3 時間超過」「ほぼ毎日 4 時間以上超過」	Q82_4「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」「どちらとも言えない」 Q22「短時間勤務」「ほぼ毎日所定内」「週 3，4 日所定内」

本調査より、現在、「貢献&SWS」である人がどのような職場に多いかを分析したところ、以下のように、入社した時点で専門職コースがある場合、現在専門職コースにいる場合、上司が長時間労働でない場合、昇格・昇進による性別の差がない場合、育成が計画的に行われている場合、社員の個性や多様性を大切にしている場合、提案書作成や社外との厳しい交渉の経験がある場合、上司に期待を言葉で伝えられている場合、上司からチャレンジングな仕事を与えられている場合、会社の方針として新しいことに挑戦することが歓迎される場合、就業時間の一部を興味・関心のあることに自由に使える制度がある場合等であることが明らかになった。

(1)「入社した時点で専門職コースがある」場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

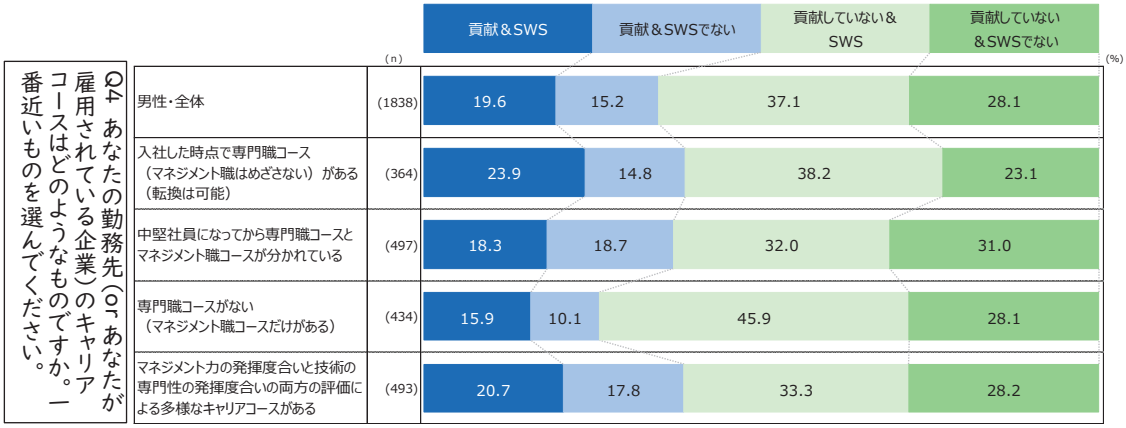
一般社員女性について、「あなたの勤務先（or あなたが雇用されている企業）のキャリアコースはどのようなものですか。一番近いものを選んでください。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「入社した時点で専門職コースがある」場合に最も高く 30.0%、「専門職コースがない」場合に最も低く 20.3%である。

図表 2-4-1【一般社員　女性】キャリアコース別 「貢献&SWS」



＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

<参考>図表 2-4-2【一般社員　男性】キャリアコース別 「貢献&SWS」



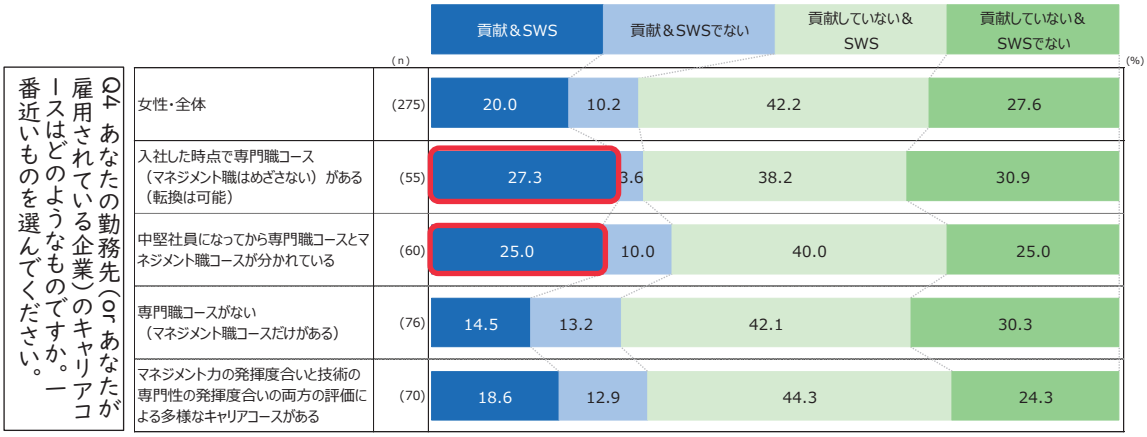
＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

■ユーザー企業においても、専門職コースがある場合、「貢献&SWS」の割合が高い

ユーザー企業について、Q4「あなたの勤務先（or あなたが雇用されている企業）のキャリアコースはどのようなものですか。一番近いものを選んでください。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「入社した時点で専門職コースがある」場合に 27.3%と最も高く、次いで「中堅社員になってから専門職コースとマネジメントコースが分かれている」場合に 25.0%である。

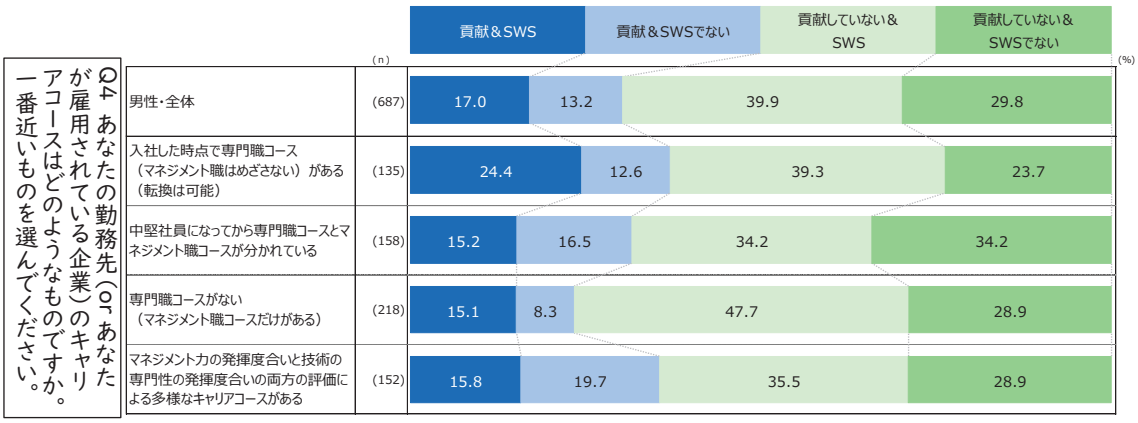
第Ⅰ編第Ⅰ章の先行研究で記述したように、非 IT 企業では入社後の賃金・処遇体系や研修体系が専門人材の育成に沿わないケースが多い（令和4年度年次経済財政報告 p248）とのことであり、キャリアコースの議論を深めて、専門職コースを作ることは、非 IT 企業=ユーザー企業での IT 技術職の活躍の方策になると本調査結果から言える。ただし、単に専門職コースを作ればよいということではなく、社員のキャリア形成を考えたしくみ作りが重要である。

図表 2-4-3【ユーザー企業 一般社員 女性】キャリアコース別 「貢献&SWS」



＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

<参考>図表 2-4-4【ユーザー企業 一般社員 男性】キャリアコース別 「貢献&SWS」



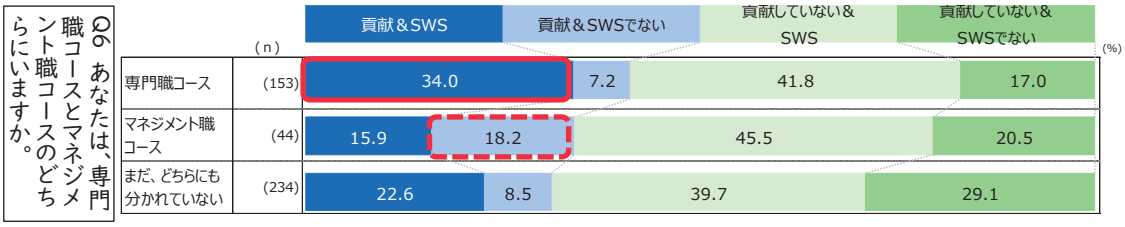
＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

(2)現在専門職コースにいる場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

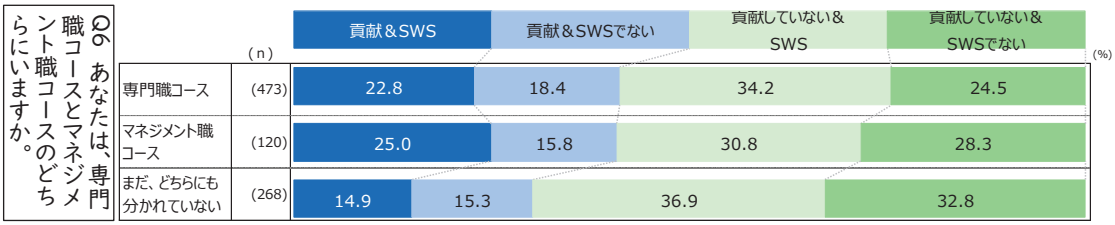
「入社した時点で専門職コースがある」と「中堅社員になってから専門職コースとマネジメントコースが分かれている」職場の女性一般社員について、「あなたは、専門職コースとマネジメント職コースのどちらにいますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「専門職コース」の場合に最も高く、34.0%で、「マネジメント職コース」の場合に最も低く15.9%である。

逆に、「貢献&SWS でない」グループの割合は、「マネジメント職コース」の場合に最も高く、「専門職コース」の場合に最も低い。第2編第3章で管理職は長時間労働であることを見たが、管理職になる前でも、「マネジメント職コース」にいると長時間労働になることが示された。

図表 2-4-5【専門職コースとマネジメントコースがある一般社員　女性】
専門職コース・マネジメント職コース別 「貢献&SWS」



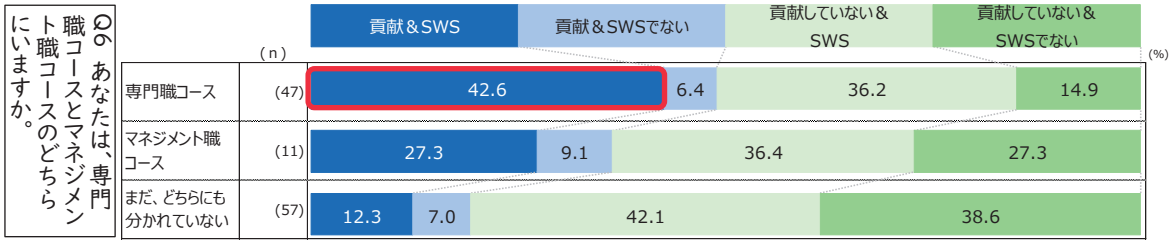
<参考>図表 2-4-6【専門職コースとマネジメントコースがある一般社員　男性】
専門職コース・マネジメント職コース別 「貢献&SWS」



■ユーザー企業においても、現在、専門職コースにいると、「貢献&SWS」グループの割合が非常に高い

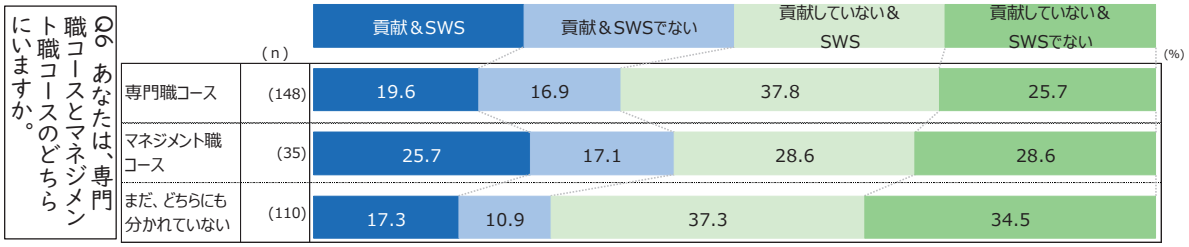
ユーザー企業の女性一般社員で「入社した時点で専門職コースがある」と「中堅社員になってから専門職コースとマネジメントコースが分かれている」職場の人について、「あなたは、専門職コースとマネジメント職コースのどちらにいますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「専門職コース」の場合に最も高く、42.6%である。

図表 2-4-7【ユーザー企業　専門職コースとマネジメントコースがある一般社員　女性】
専門職コース・マネジメント職コース別 「貢献&SWS」



＊「マネジメント職コース」はサンプル数が少ないため参考値

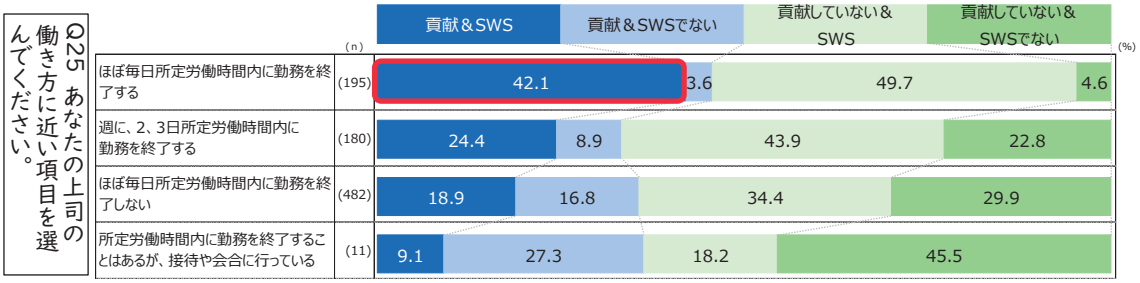
<参考>図表 2-4-8【ユーザー企業　専門職コースとマネジメントコースがある一般社員　男性】
専門職コース・マネジメント職コース別 「貢献&SWS」



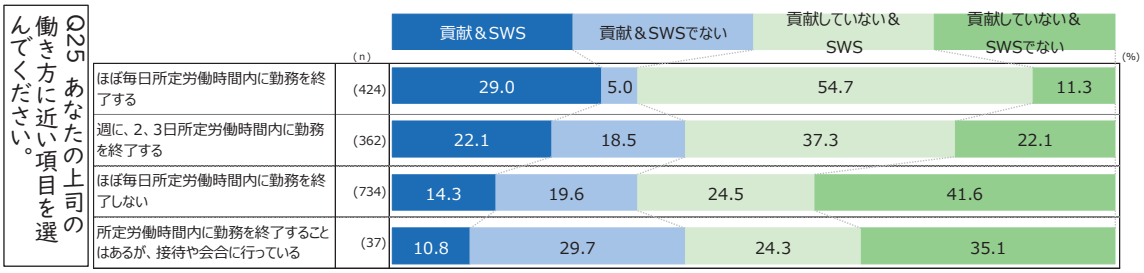
(3)上司がほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了している場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

一般社員女性について、「あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する」場合に高く42.1%、「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない」「所定労働時間内に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている」場合に低い。(「所定労働時間内に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている」はサンプル数が少ないため、参考値)

図表 2-4-9【一般社員　女性】上司の働き方別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-10【一般社員　男性】上司の働き方別 「貢献&SWS」

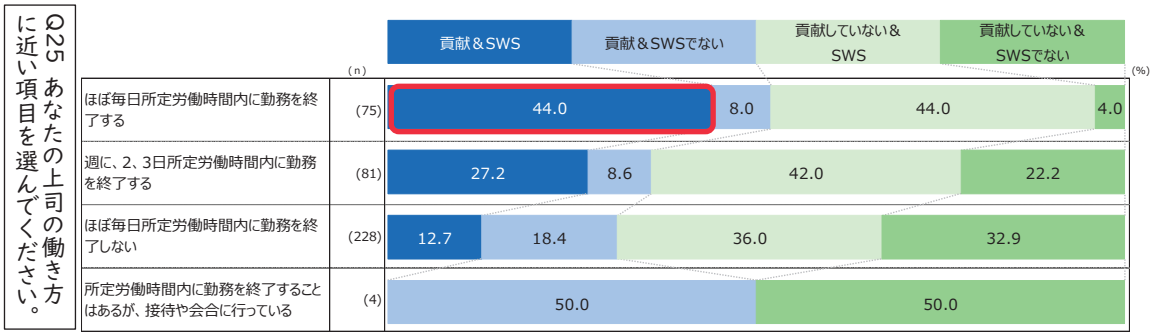


■「システム開発」担当において、上司がほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了している場合、「貢献&SWS」グループの割合が非常に高い

後述するように、仕事のカテゴリー別に見ると、「システム開発」で、「貢献&SWS」グループの割合割合が最も低い。

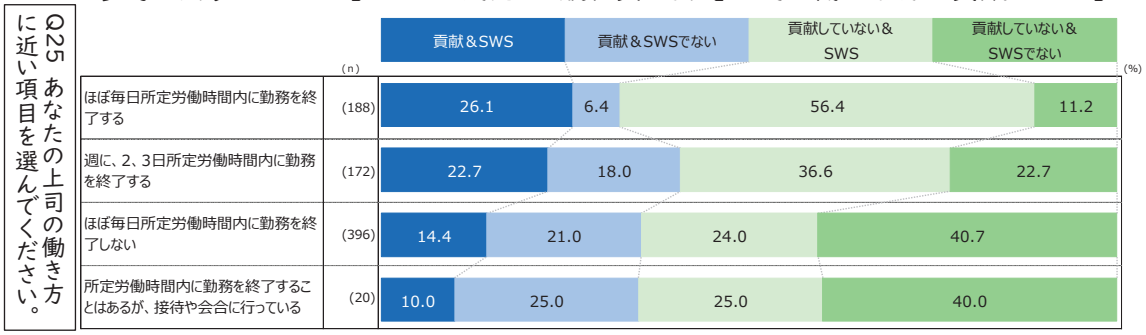
そこで、「システム開発」担当の一般社員女性において、「あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する」場合に非常に高く44.0%である。

図表 2-4-11【システム開発 一般社員 女性】上司の働き方別 「貢献&SWS」



＊「所定労働時間内に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている」はサンプル数が少ないため参考値

<参考>図表 2-4-12【システム開発 一般社員 男性】上司の働き方別 「貢献&SWS」

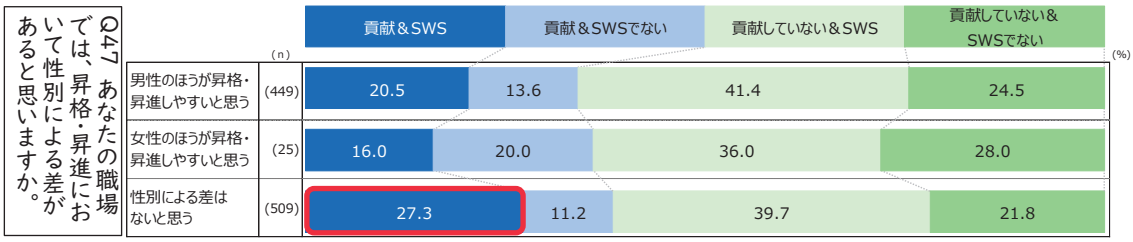


＊「所定労働時間内に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている」はサンプル数が少ないため参考値

(4)昇格・昇進において「性別による差はないと思う」場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

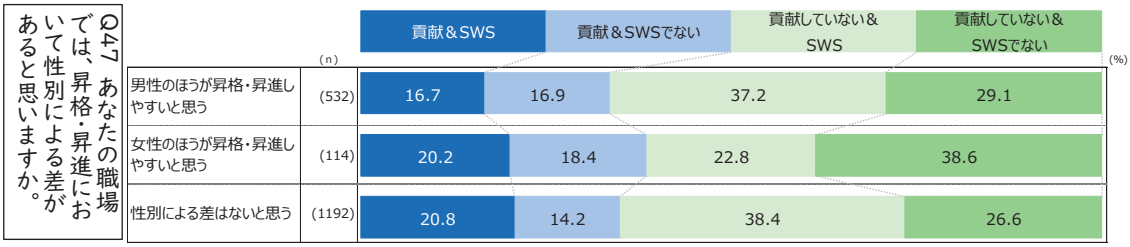
一般社員女性について、「あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「性別による差はないと思う」場合に高く27.3%である。

図表 2-4-13【一般社員　女性】昇格・昇進における性別の差の認識別 「貢献&SWS」



＊「女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」と回答した人はサンプル数が少ないため、参考値

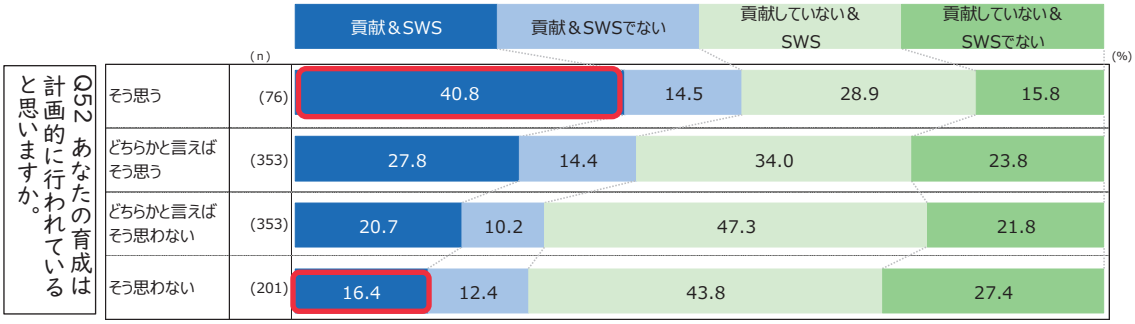
<参考>図表 2-4-14【一般社員　男性】
昇格・昇進における性別の差の認識別 「貢献&SWS」



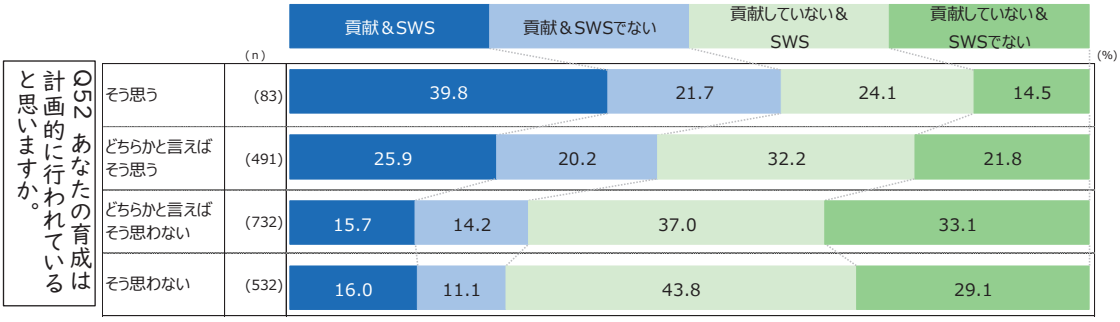
(5)育成が計画的に行われていると思っている場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

一般社員女性について、「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「そう思う」場合に最も高く 40.8%、「そう思わない」場合に最も低く 16.4%である。

図表 2-4-15【一般社員　女性】計画的な育成の有無別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-16【一般社員　男性】計画的な育成の有無別 「貢献&SWS」



<参考>

「育成が計画的に行われている」ことについて、年代別男女別、年代別企業の種類別、年代別企業規模別、年代別仕事のカテゴリー別、年代別発注元別に分析した。

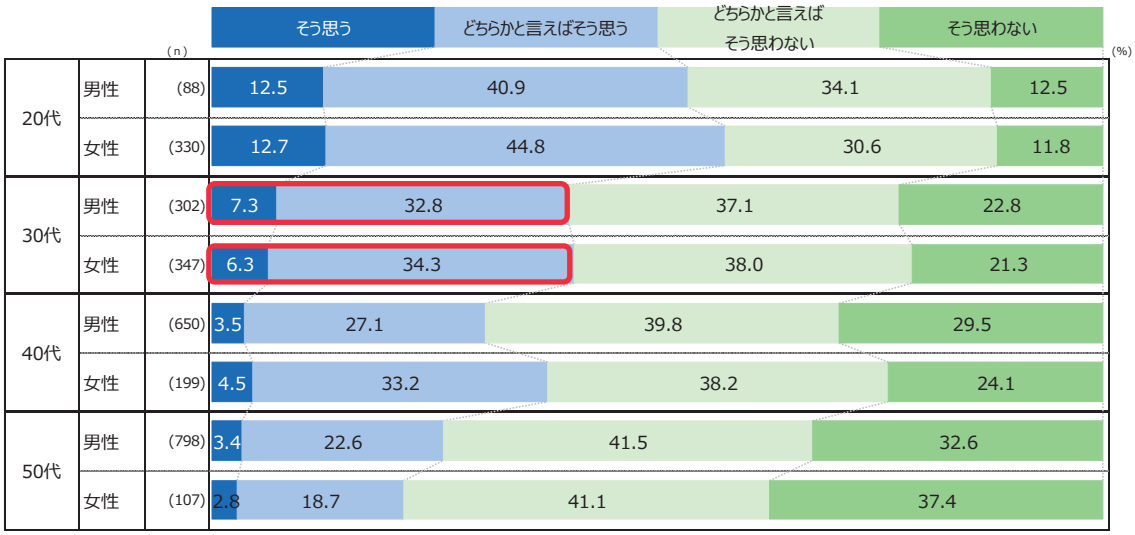
■計画的に育成されていると回答した割合は、20 代では 5 割超えだが、30 代では約 4 割

「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を年代別男女別にみると、20 代では男女とも 5 割を超えている。しかし、30 代になると、男女とも約 4 割に低下している。

また、40 代で女性のほうが割合が高いのは、計画的に育成された男性は管理職になっている人が多く、そうでない人が一般社員のままであるからであると推察される。

図表 2-4-17【一般社員】 年代別男女別　育成計画についての認識

Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

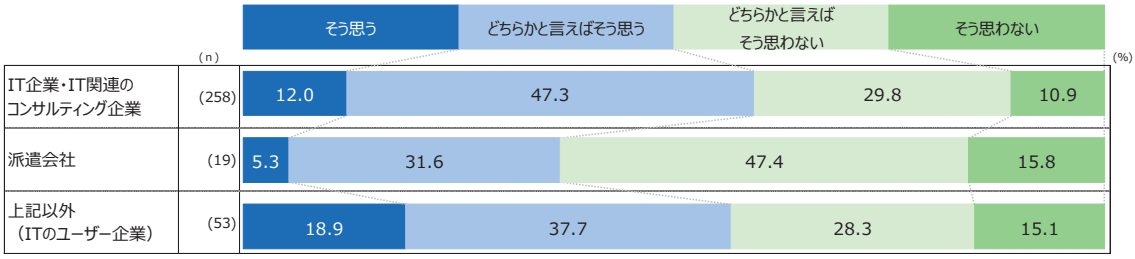


■20代では、IT 企業とユーザー企業とも、計画的に育成されていると回答した割合は5割を超えている

一般社員 20 代女性について、企業の種類別に「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を見ると、IT 企業で59.3%、ユーザー企業で 56.6%である。（派遣会社はサンプル数が少ないため参考値）

図表 2-4-18【20 代 一般社員 女性】企業の種類別 育成計画についての認識

Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

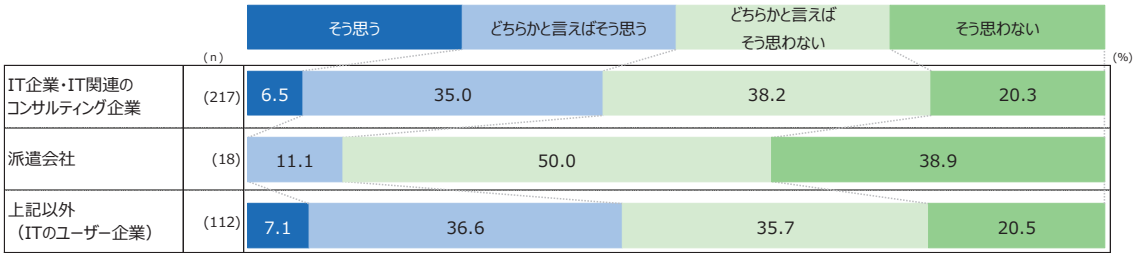


■30 代では、IT 企業でもユーザー企業でも、計画的に育成されていると回答した割合は約4割

一般社員30 代女性について、企業の種類別に「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を見ると、IT 企業で41.5%、ユーザー企業で43.7%である。（派遣会社はサンプル数が少ないため参考値）

図表 2-4-19【30 代 一般社員 女性】企業の種類別 育成計画についての認識

Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか

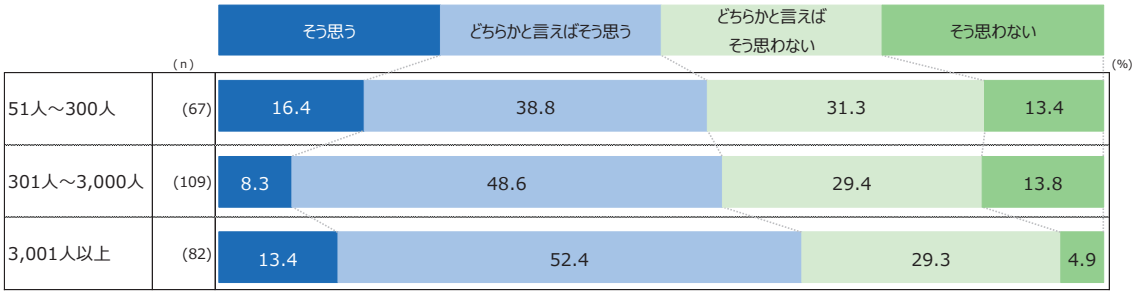


■20 代では、どの企業規模の IT 企業でも計画的に育成されていると回答した割合は5割超

IT 企業の20 代一般社員女性について、企業規模別に「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を見ると、規模が大きいほど割合は高い傾向にある。最も低い 51 人～300人企業規模でも、55.2%である。

図表 2-4-20【IT 企業　20 代　一般社員　女性】企業規模別　育成計画についての認識

Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

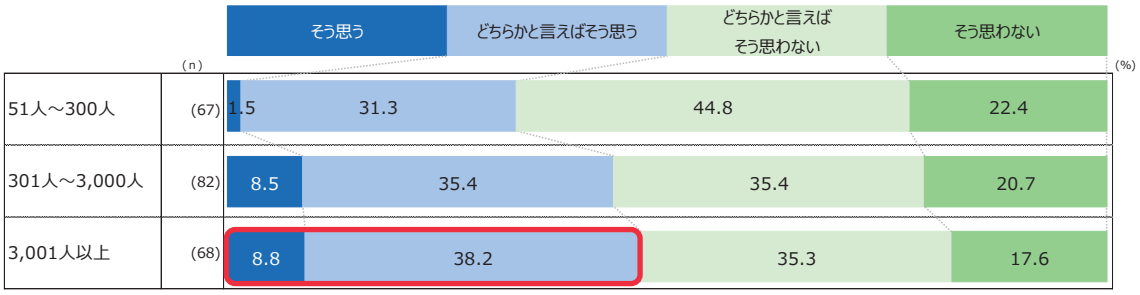


■IT の大企業でも、30代女性では、計画的に育成されていると回答した割合は 5 割未満

IT 企業の 30 代一般社員女性について、企業規模別に「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を見ると、規模が大きいほど割合は高いが、3,001 人以上の規模の企業でも、47.0%と 5 割未満である。

図表 2-4-21【IT 企業　30 代　一般社員　女性】企業規模別　育成計画についての認識

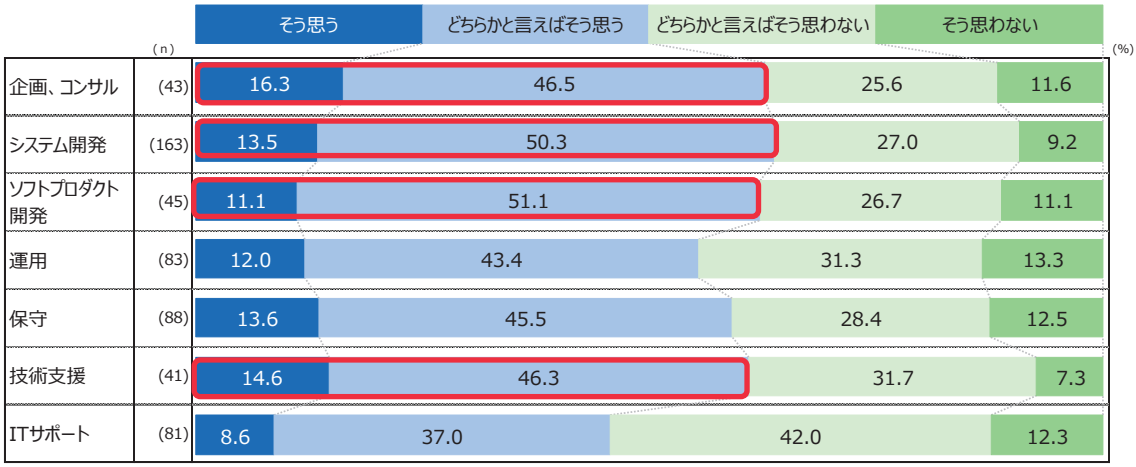
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



■「システム開発」、「企画・コンサル」、「ソフトプロダクト開発」、「技術支援」担当の 20 代女性では、育成が計画的に行われていると認識している人が6割超

一般社員 20 代女性について、仕事のカテゴリー別に「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を見ると、システム開発で 63.8%、企画・コンサルで 62.8%、ソフトプロダクト開発で 62.2%、技術支援で 60.9%と 6 割を超えている。

図表 2-4-22【20 代 一般社員 女性】 仕事のカテゴリー別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

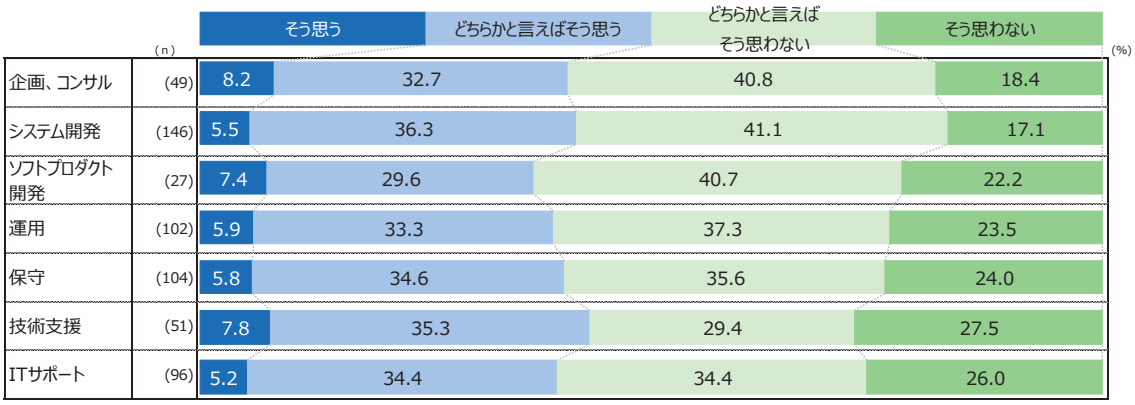


＊仕事のカテゴリーに「その他」と回答した人は、表示していない。

■30代女性では、仕事のカテゴリー別に見ても、育成が計画的に行われていると認識している人が約4割

一般社員 30 代女性について、仕事のカテゴリー別に「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を見ると、最も高い技術支援で 43.1%、最も低いソフトプロダクト開発 37.0%である。前述した20代と比べると、仕事のカテゴリー別に見ても、30代では20代よりも割合がかなり低くなっている。

図表 2-4-23【30代 一般社員 女性】 仕事のカテゴリー別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



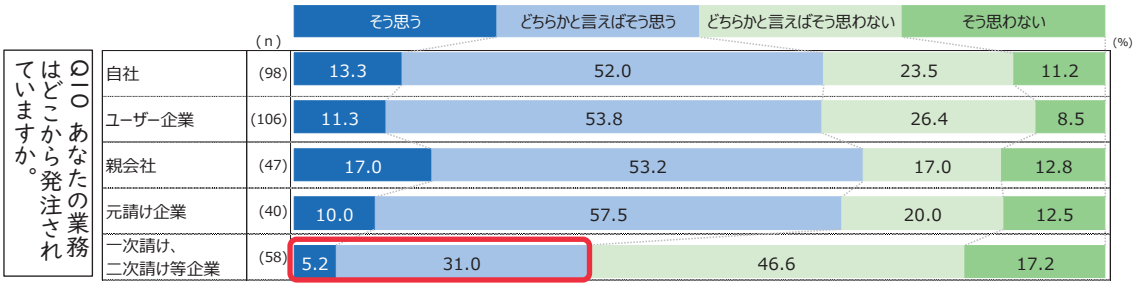
＊「ソフトプロダクト開発」はサンプル数が少ないため参考値

■20代女性でも、発注元が「一次請け、二次請け」の場合、計画的に育成されていると回答した割合が高くない

20代一般社員女性において、「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を業務の発注元別に見ると、「一次請け、二次請け」の場合、36.2%と4割を切っている。それ以外は、いずれも65%を超えている。

図表 2-4-24【20 代　一般社員　女性】業務の発注元別　育成計画についての認識

Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

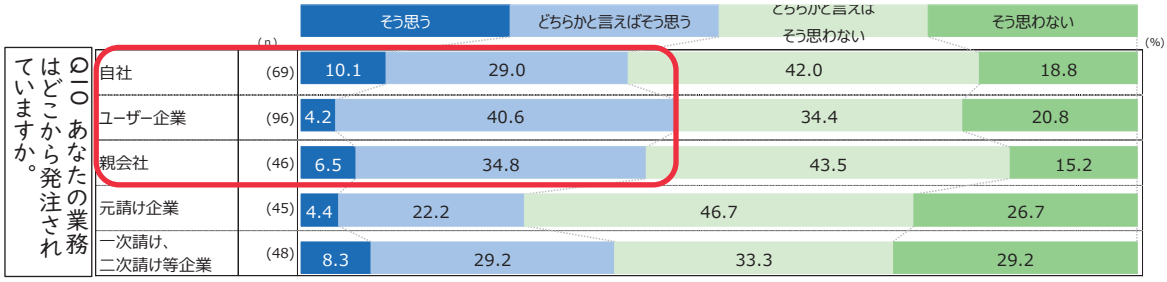


■発注元別に見ても、30代女性では、計画的に育成されていると回答した割合が高くない

30代一般社員女性において、「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合を業務の発注元別に見ると、発注元がユーザー企業で最も高いが、44.8%、次いで発注元が親会社 41.3%、自社 39.1%にとどまっている。発注元が一次請け・二次請け等企業で 37.5%、元請け企業で 26.6%と、より低くなっている。

図表 2-4-25【30 代　一般社員　女性】業務の発注元別　育成計画についての認識

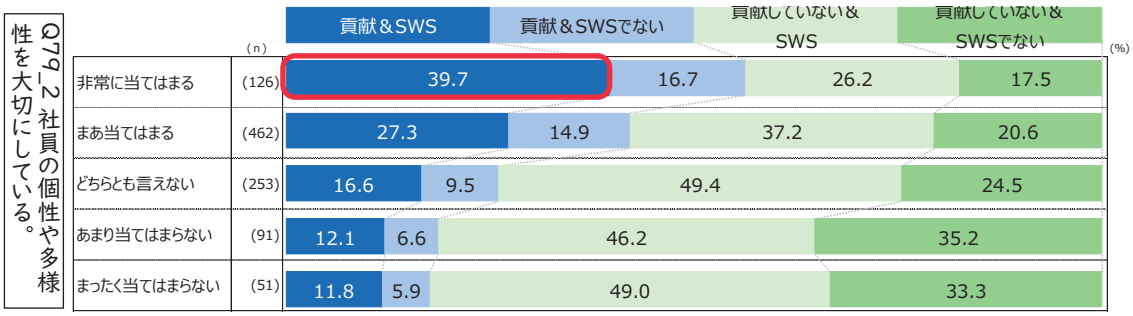
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



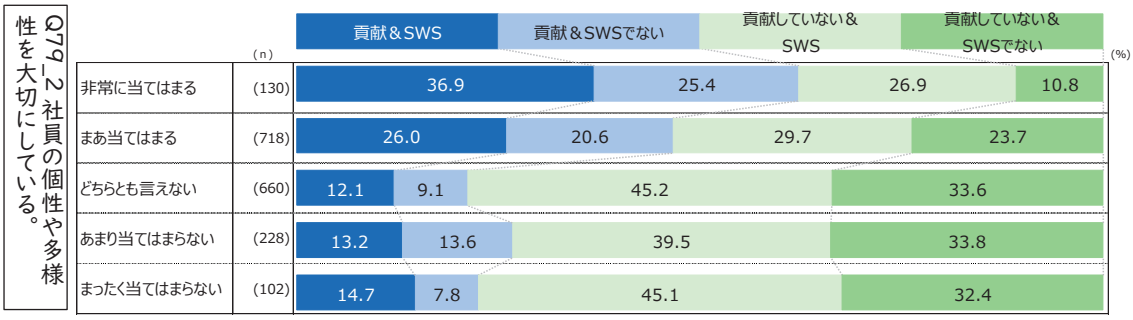
(6)社員の個性や多様性を大切にしている職場である場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

一般社員女性について、「社員の個性や多様性を大切にしている」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「非常に当てはまる」場合に最も高く39.7%、「まったく当てはまらない」場合に最も低く11.8%である。

図表 2-4-26【一般社員 女性】個性や多様性の重視別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-27【一般社員 男性】個性や多様性の重視別 「貢献&SWS」



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

多様性は余裕と信頼関係がないと成立しないので苦労がある

・多様性は大事で力にもなるが、余裕のある体制と社員の信頼関係が無いと成り立たない。そういった職場にするのが管理職の仕事だと思うが、そういった育成はあまりされていないので苦労する。（男性）

様々な教育機会を与えて幅広い考え方を醸成することが必要

・弊社の中では女性が活躍しづらい、育休が取りづらいと思ったことはない。ダイバーシティや自由な働き方、後輩育成など、社員に様々な教育の機会を与え、幅広い考え方を醸成することが必要だと思う。（男性）

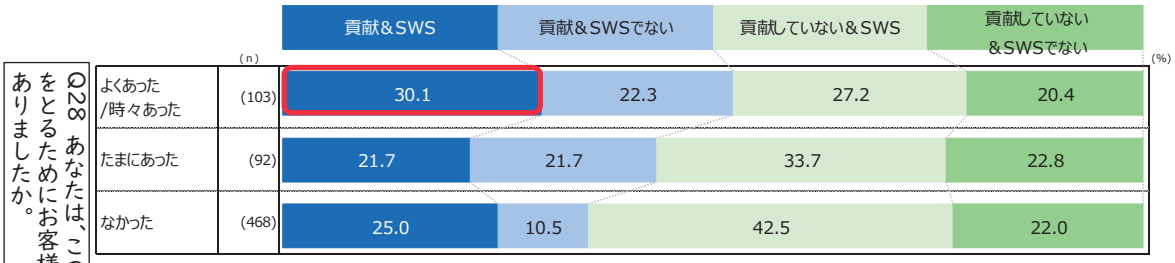
(7)重要な仕事の経験があった場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

■提案書を作成した経験が「よくあった/時々あった」場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

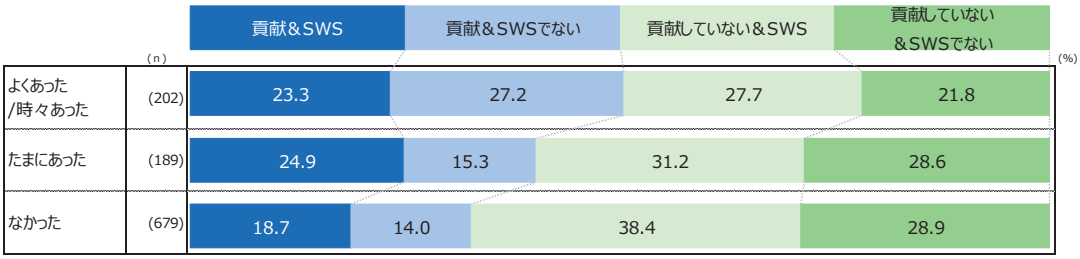
IT 企業の一般社員女性について、「あなたは、この 1 年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「よくあった/時々あった」場合に最も高く 30.1%、「たまにあった」場合に最も低く 21.7%である。

注）IT 企業・コンサルティング企業勤務者が対象、「よくあった」「時々あった」と回答した人の数が少ないため、合算した。

図表 2-4-28【IT 企業 一般社員 女性】提案書作成の経験別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-29【IT 企業 一般社員 男性】提案書作成の経験別 「貢献&SWS」



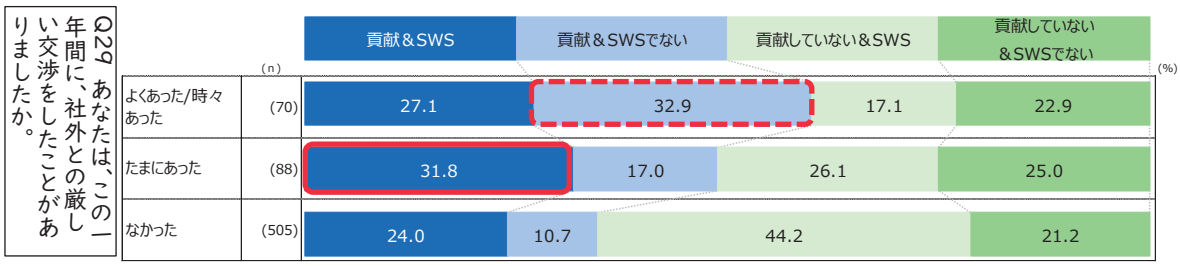
■社外との厳しい交渉をたまにしたことがある場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

IT 企業の一般社員女性について、「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「たまにあった」場合に最も高く 31.8%、「なかった」場合に最も低く 24.0%である。

「貢献&SWS でない」グループの割合は、「よくあった/時々あった」場合に最も高く、「なかった」場合に最も低い。

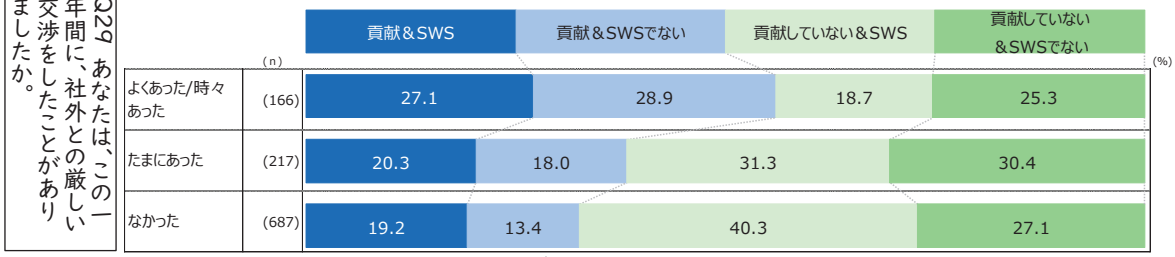
注）IT 企業・コンサルティング企業勤務者が対象、「よくあった」「時々あった」と回答した人の数が少ないため、合算した。

図表 2-4-30【IT 企業 一般社員 女性】
社外との厳しい交渉の経験別 「貢献&SWS」



＊Q29は、IT 企業（IT 関連のコンサルティング企業含む）の人が対象。
＊「よくあった」「時々あった」と回答した人の数が少ないため、合算した。

<参考>図表 2-4-31【IT 企業 一般社員 男性】
社外との厳しい交渉の経験別 「貢献&SWS」

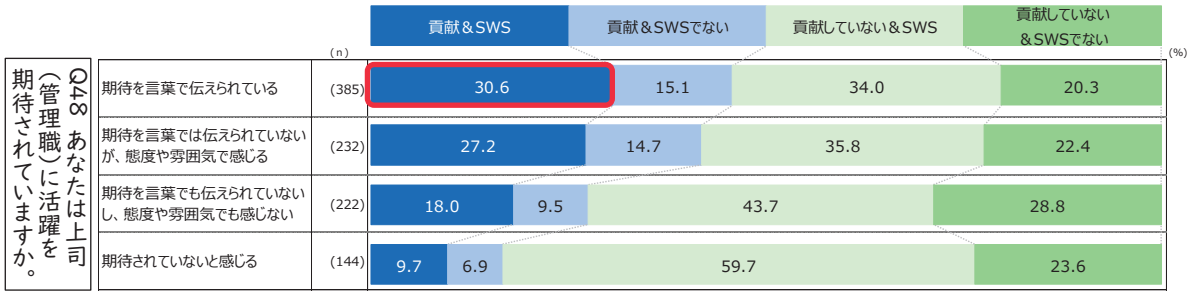


＊Q29は、IT 企業（IT 関連のコンサルティング企業含む）の人が対象。
＊女性との比較のため、「よくあった」「時々あった」と回答した人を合算した。

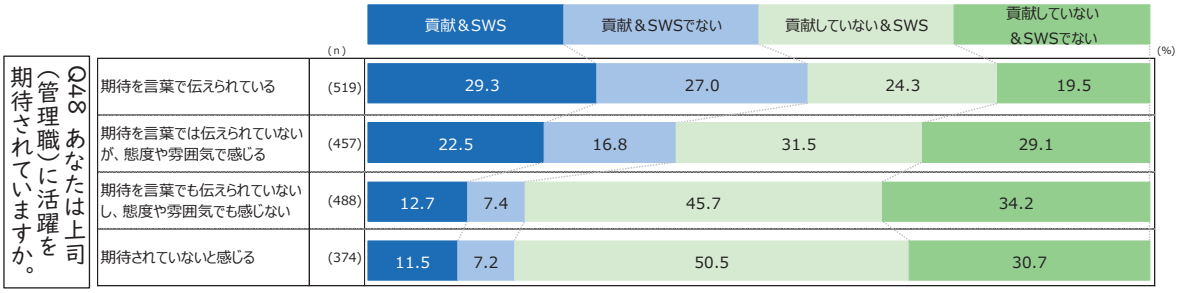
(8)上司に「期待を言葉で伝えられている」場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

一般社員女性について、「あなたは上司（管理職）に活躍を期待されていますか」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「期待を言葉で伝えられている」場合に最も高く30.6%、「期待されていないと感じる」場合に最も低く9.7%である。

図表 2-4-32【一般社員　女性】上司からの期待別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-33【一般社員　男性】上司からの期待別 「貢献&SWS」

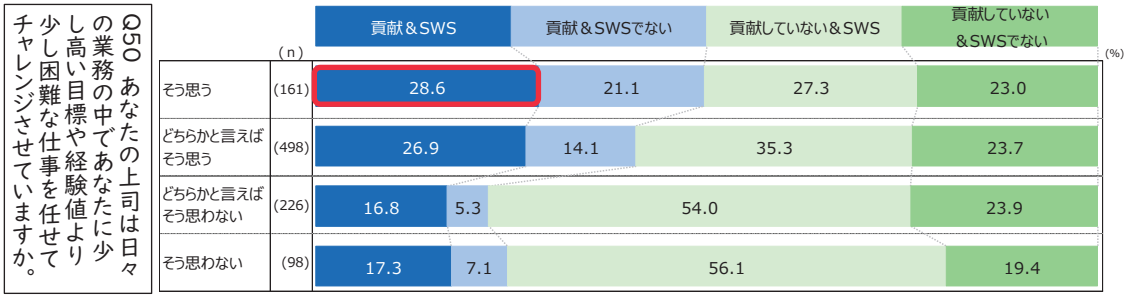


(9)上司からチャレンジングな仕事を与えられている場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

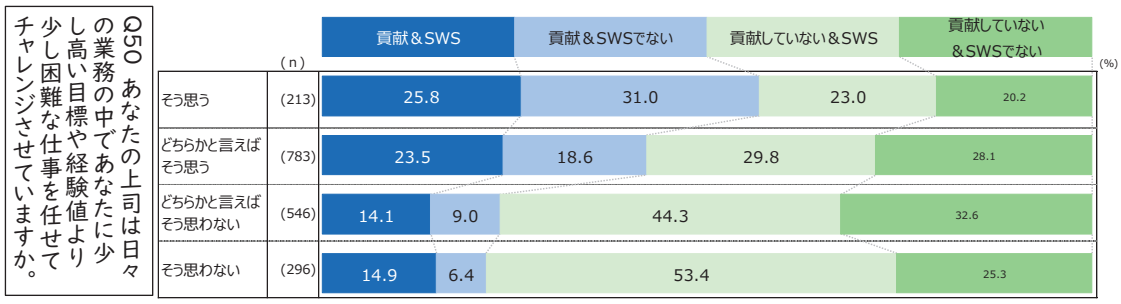
一般社員女性について、「あなたの上司は日々の業務の中であなたに少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「そう思う」場合に最も高く 28.6%、「どちらかと言えばそう思わない」場合に16.8%、「そう思わない」場合 17.3%と低い。

ただし、「そう思う」場合、「貢献&SWS でない」の割合も 21.1%と他のカテゴリーよりも高く、チャレンジさせながらも長時間労働にならないようにすることが必要である。

図表 2-4-34【一般社員 女性】上司からのチャレンジングな仕事別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-35【一般社員 男性】上司からのチャレンジングな仕事別 「貢献&SWS」

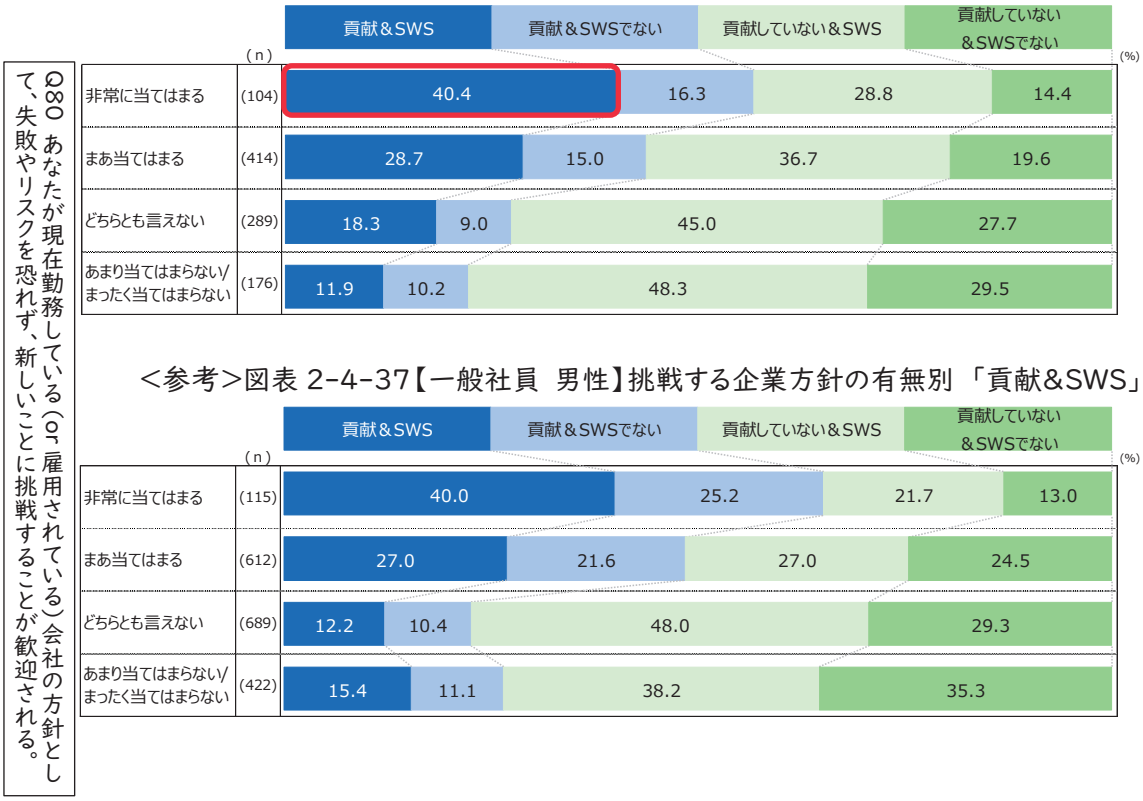


(10)「会社の方針として、失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎される」場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

一般社員女性について、「あなたが現在勤務している（or 雇用されている）会社の方針として、失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎される。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「非常に当てはまる」場合に最も高く 40.4%、「まったく当てはまらない/あまり当てはまらない」場合に最も低く 11.9%である。

注）「まったく当てはまらない」と回答した人の数が少ないため、「まったく当てはまらない/あまり当てはまらない」とした。

図表 2-4-36【一般社員　女性】挑戦する企業方針の有無別 「貢献&SWS」



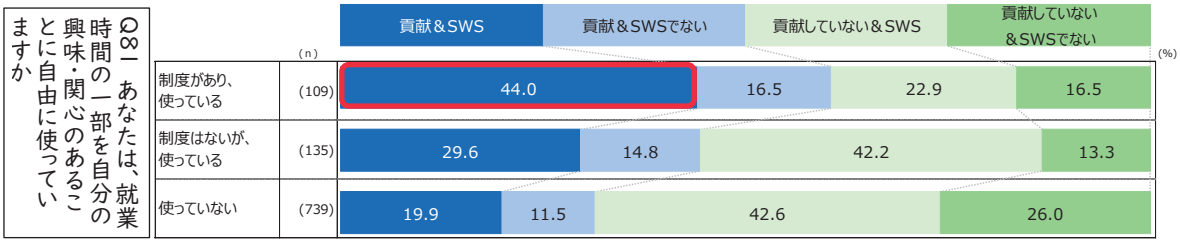
<参考>図表 2-4-37【一般社員　男性】挑戦する企業方針の有無別 「貢献&SWS」

(11)就業時間の一部を興味・関心のあることに自由に使える制度がある場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

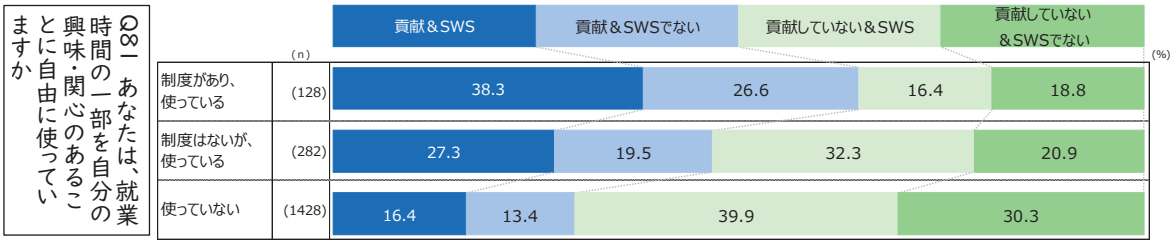
一般社員女性について、「あなたは、就業時間の一部を自分の興味・関心のあることに自由に使っていますか（新規事業を企画する、社外交流する等）」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「制度があり、使っている」場合に最も高く 44.0%、「使っていない」場合に最も低く 19.9%である。

「貢献&SWS でない」グループの割合も、「制度があり、使っている」場合に最も高く、「使っていない」場合に最も低い。

図表 2-4-38【一般社員 女性】就業時間の自由使用の有無別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-39【一般社員 男性】就業時間の自由使用の有無別 「貢献&SWS」

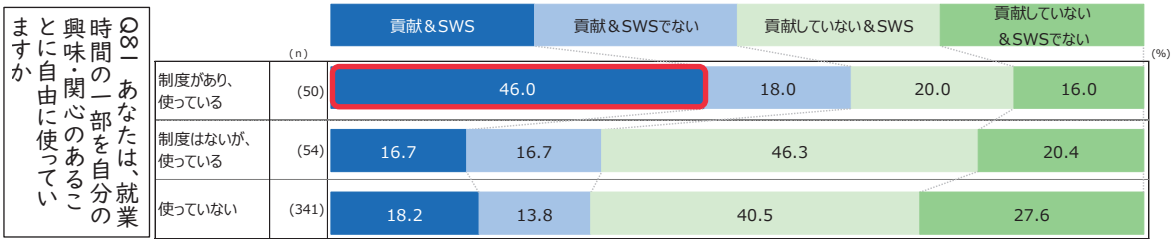


■「システム開発」担当において、就業時間の一部を興味・関心のあることに自由に使える制度がある場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

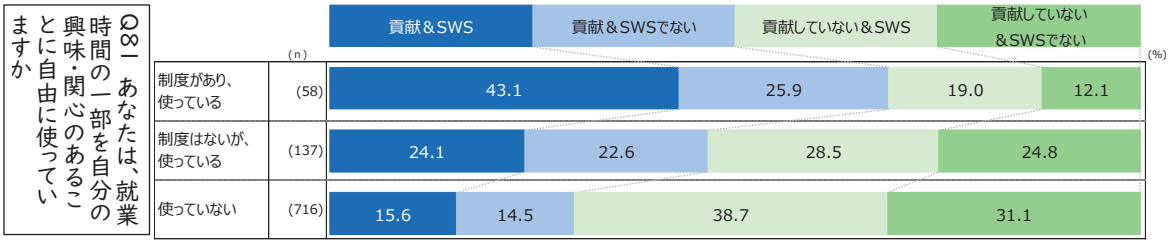
後述するように、仕事のカテゴリー別に「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「システム開発」担当で最も低く、21.1%である。

そこで、「システム開発」担当の一般社員女性において、「あなたは、就業時間の一部を自分の興味・関心のあることに自由に使っていますか（新規事業を企画する、社外交流する等）」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「制度があり、使っている」場合に最も高く、46.0%である。

図表 2-4-40【システム開発　一般社員　女性】就業時間の自由使用の有無別「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-41【システム開発　一般社員　男性】
就業時間の自由使用の有無別「貢献&SWS」



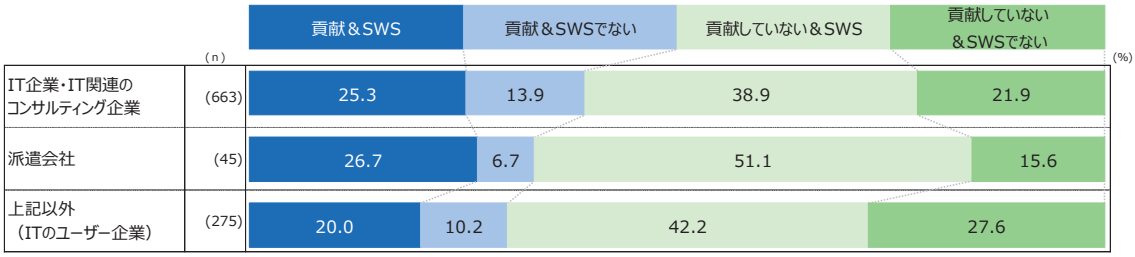
(12)属性別「貢献&SWS」

これまで見てきた 11 項目は、「貢献&SWS」グループの割合を高めるために、変えることのできる項目である。この節で見るのは、属性別の「貢献&SWS」グループの割合である。属性自体を変えることはできないため、「参考」として、調査結果を示していく。しかし、その属性の中で、これまで見てきた項目を変えることで「貢献&SWS」の割合を高められることも本調査データで確認した。

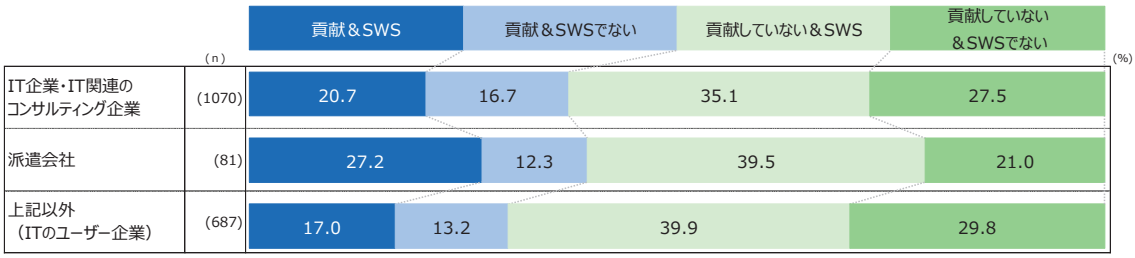
◆参考 1

一般社員女性について、企業の種類別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、派遣会社で 26.7%、IT 企業・IT 関連のコンサルティング企業で 25.3%と高く、ユーザー企業で 20.0%と低い。

図表 2-4-42【一般社員　女性】企業の種類別 「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-43【一般社員　男性】企業の種類別 「貢献&SWS」



(1)と(2)に示したように、ユーザー企業においても、専門職コースがある場合や専門職コースにいる場合には、「貢献&SWS」の割合が高くなっている。また、(3)から(6)、(8)から(11)の項目についても、ユーザー企業に対象を絞って見ても、同様の結果となった。（グラフは省略）

◆参考2

一般社員女性について、仕事のカテゴリー別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「技術支援」で最も高く34.5%、「システム開発」で最も低く21.1%である。

「ソフトプロダクト開発」は、「システム開発」に比べて、提案型の業務が多く、自分で業務のコントロールがしやすく、残業が少ない働き方ができるので、「貢献&SWS」グループの割合が高いと仮説を立てていたが、「貢献&SWS」グループの割合は「システム開発」が21.1%、ソフトプロダクト開発が24.8%とあまり違いがなかった。

図表 2-4-44【一般社員　女性】仕事のカテゴリー別 「貢献&SWS」

	(n)	貢献&SWS	貢献&SWSでない	貢献していない&SWS	貢献していない&SWSでない
企画、コンサル	(114)	28.9	17.5	30.7	22.8
システム開発	(445)	21.1	14.6	38.9	25.4
ソフトプロダクト開発	(121)	24.8	24.8	31.4	19.0
運用	(264)	24.6	13.6	40.2	21.6
保守	(265)	22.3	16.2	37.0	24.5
技術支援	(139)	34.5	12.9	33.8	18.7
ITサポート	(258)	27.5	10.5	42.2	19.8

(%)

<参考>図表 2-4-45【一般社員　男性】仕事のカテゴリー別 「貢献&SWS」

	(n)	貢献&SWS	貢献&SWSでない	貢献していない&SWS	貢献していない&SWSでない
企画、コンサル	(165)	22.4	27.9	26.1	23.6
システム開発	(911)	18.7	16.5	35.9	29.0
ソフトプロダクト開発	(328)	22.0	18.6	29.6	29.9
運用	(524)	18.7	15.8	36.1	29.4
保守	(486)	20.8	15.6	35.4	28.2
技術支援	(346)	23.4	19.9	27.7	28.9
ITサポート	(424)	23.8	12.5	38.9	24.8

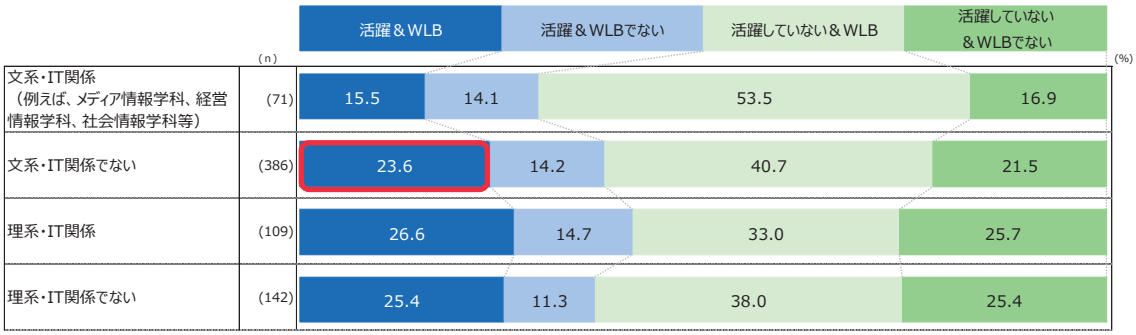
(%)

(3)と(11)に示したように、仕事のカテゴリーが「システム開発」においても、上司がほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了している場合や就業時間の一部を興味・関心のあることに自由に使える制度がある場合には、「貢献&SWS」の割合が高くなっている。また、(1)、(2)、(4)から(10)の項目についても、「システム開発」に対象を絞って見ても、同様の結果となった。(グラフは省略)

◆参考3

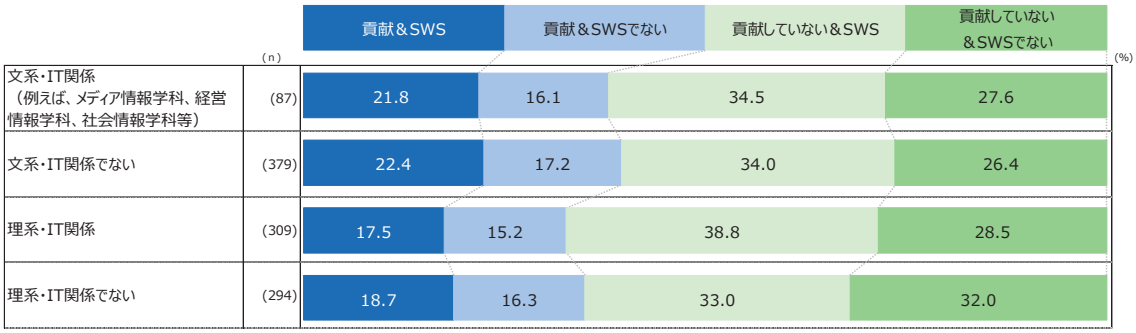
一般社員女性について、大学卒の人で、最終学歴の専攻別に「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「文系・IT 関係」では、理系よりも低いが、「文系・IT 関係ではない」では、理系とあまり違いはない。

図表 2-4-46【一般社員　女性　大卒】専攻別 「貢献&SWS」



＊最終学歴の専攻に「その他」と回答した人は表示していない。

<参考>図表 2-4-47【一般社員　男性　大卒】専攻別 「貢献&SWS」

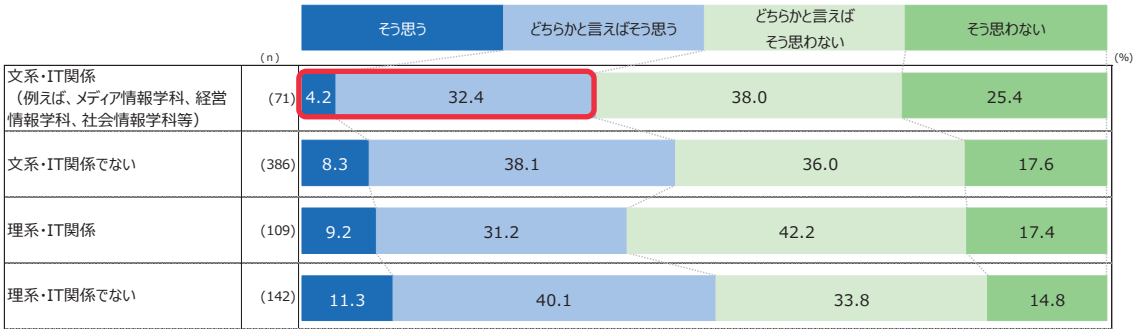


＊最終学歴の専攻に「その他」と回答した人は表示していない。

■「文系・IT 関係」で、育成が計画的に行われていると認識している人の割合が低い

一般社員女性について、「文系・IT 関係」で「貢献&SWS」グループの割合が低い要因を推察するために、一般社員女性・大学卒で、最終学歴の専攻別に、「Q52.あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対する回答を見た。「文系・IT 関係」で、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人の割合が「文系・IT 関係でない」場合に比べ、低い。

図表 2-4-48【一般社員　女性　大卒】専攻別　計画的に育成
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

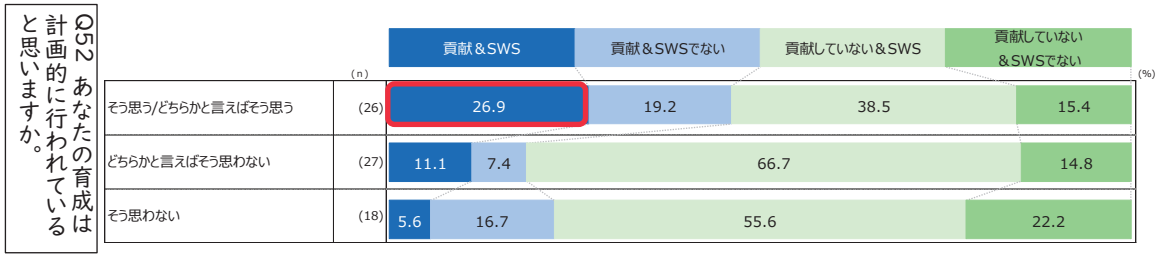


■「文系・IT 関係」でも、育成が計画的に行われていれば、「貢献&SWS」の割合は理系と同じ

回答数が少ないため、参考値であるが、一般社員女性・大学卒・文系・IT 関係の人について、「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、育成が計画的に行われていると認識している場合、26.9%と「理系・IT 関係」の人と同じ割合である。

「文系・IT 関係」についても、育成が計画的に行われていれば、理系の人たちと同様に活躍できる可能性があると言えるだろう。

図表 2-4-49【一般社員　女性　大卒　文系・IT 関係】計画的育成別「貢献&SWS」



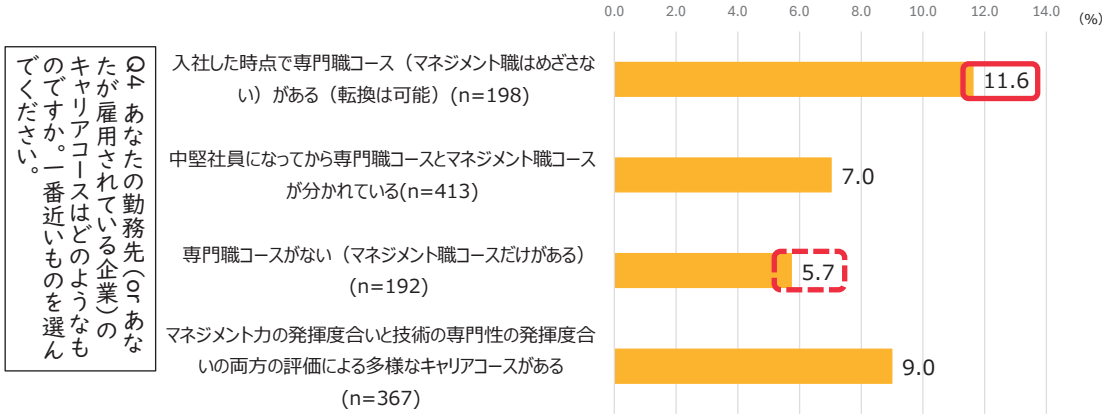
2. どういう場合に、管理職の女性割合が高いか

管理職になることも、活躍の一つの姿である。この調査は、無作為抽出調査ではないが、どういう場合に、女性の管理職の割合が高いかを調べた。本調査では、管理職1,179名、管理職女性98名であったため、管理職に占める女性の割合は7.7%である。

(1)キャリアコースが「専門職コースがない」場合に比べ、「入社した時点で専門職コースがある」場合に女性の管理職割合が高い

「あなたの勤務先（or あなたが雇用されている企業）のキャリアコースはどのようなものですか。」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、「専門職コースがない」場合、5.7%と低いが、「入社した時点で専門職コースがある」場合 11.6%と5.9ポイント高い。

図表 2-4-50【管理職】キャリアコース別　管理職における女性の割合



(2)女性が出産しても働き続けるのが当然という雰囲気がない場合に比べ、ある場合には女性の管理職割合が高い

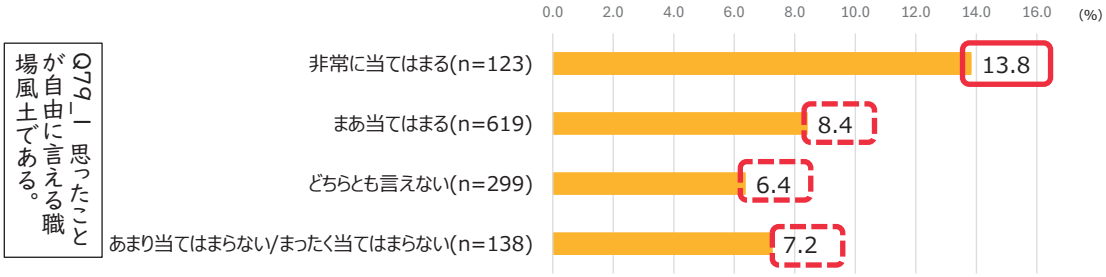
「あなたの職場では、女性は出産しても働き続けるのが当然という雰囲気がありますか。」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、「ない」場合 2.5%、「どちらかと言えばない」場合 3.7%と低いが、「ある」場合、13.5%と、11.0 ポイント、9.8 ポイント高い。

図表 2-4-51【管理職】出産後の就業継続の状況別　管理職における女性の割合

(3)思ったことが自由に言える職場風土であることが自分の職場に非常に当てはまっている場合、管理職における女性の割合が高い

「思ったことが自由に言える職場風土である。」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、「まあ当てはまる」場合 8.4%、「どちらとも言えない」場合 6.4%、「あまり当てはまらない/まったく当てはまらない」場合 7.2%と低いが、「非常にあてはまる」場合 13.8%と5ポイント以上高い。

図表 2-4-52【管理職】思ったことが自由に言える職場風土別 管理職における女性の割合

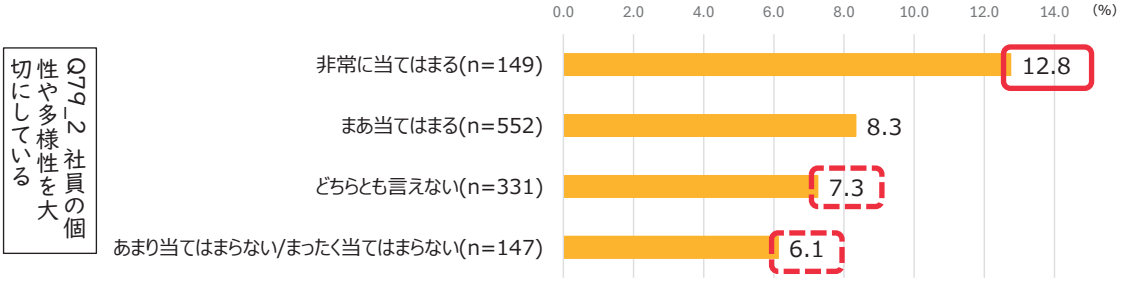


＊サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(4)社員の個性や多様性を大切にしていることが非常にあてはまる職場では管理職における女性の割合が高い

「社員の個性や多様性を大切にしている。」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、「どちらとも言えない」場合 7.3%、「あまり当てはまらない/まったく当てはまらない」場合、6.1%と低いが、「非常に当てはまる」場合 12.8%と 5.5 ポイント、6.7 ポイント高い。

図表 2-4-53【管理職】個性や多様性の重視別 管理職における女性の割合

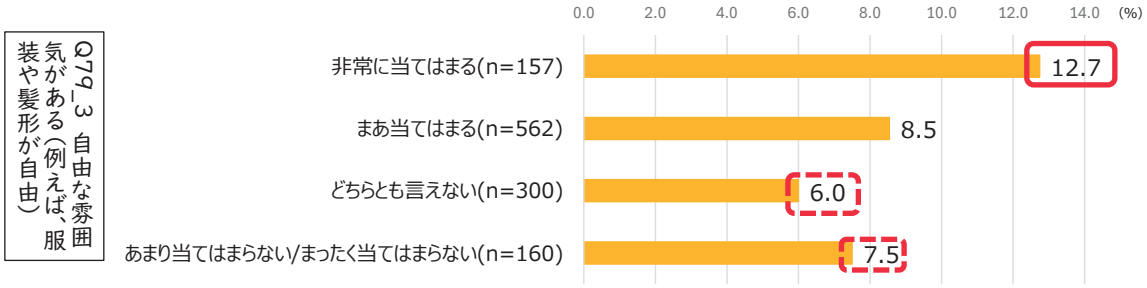


＊サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(5)自由な雰囲気があることが非常に当てはまる職場では管理職における女性の割合が高い

「自由な雰囲気がある（例えば、服装や髪形が自由）」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、「どちらとも言えない」場合 6.0%、「あまり当てはまらない/まったく当てはまらない」場合 7.5%と低いが、「非常に当てはまる」場合 12.7%と 6.7 ポイント、5.2 ポイント高い。

図表 2-4-54【管理職】自由な雰囲気別　管理職における女性の割合

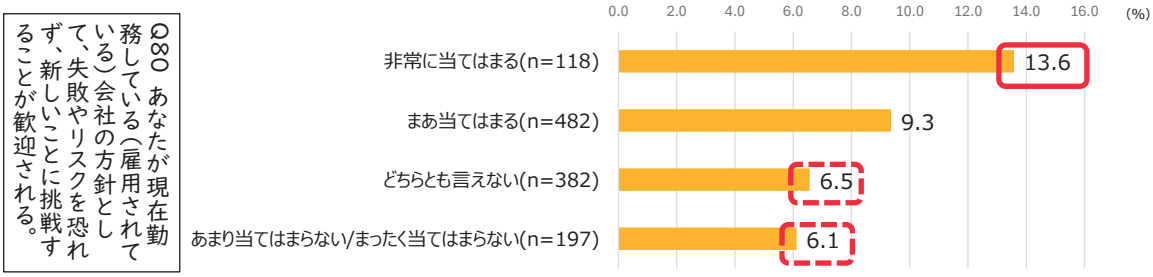


＊サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(6)会社の方針として、失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎されることが非常に当てはまる職場では、管理職における女性の割合が高い

「あなたが現在勤務している（雇用されている）会社の方針として、失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎される。」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、「どちらとも言えない」場合 6.5%、「あまり当てはまらない/まったく当てはまらない」場合 6.1%と低いが、「非常に当てはまる」場合13.6%と、7.1 ポイント、7.5 ポイント高い。

図表 2-4-55【管理職】挑戦することが歓迎される方針別　管理職における女性の割合

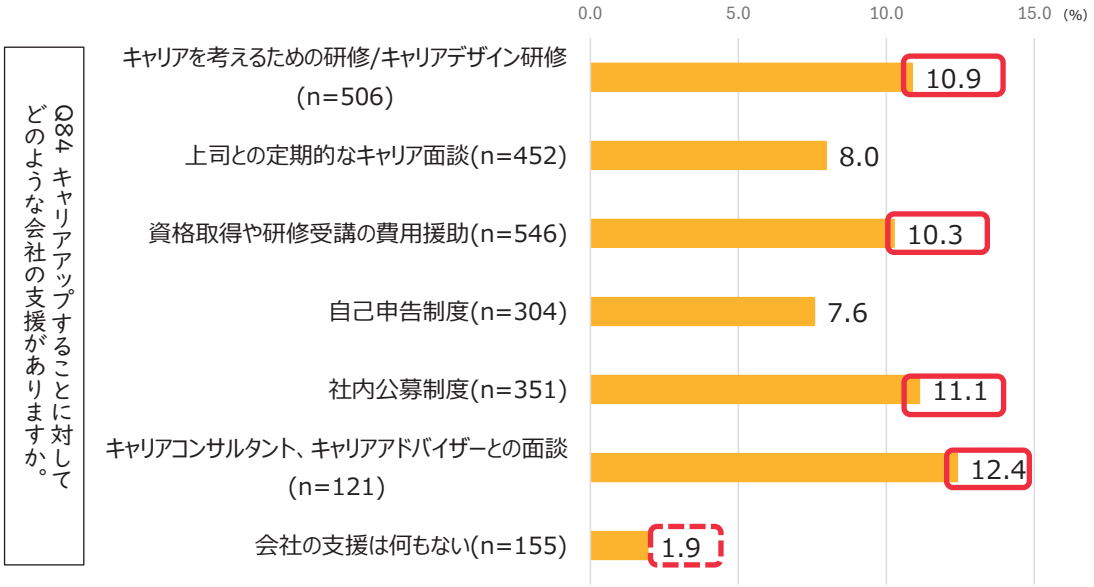


＊サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(7)キャリア支援策がある場合、管理職における女性の割合が高い

「キャリアアップすることに対してどのような会社の支援がありますか。」に対する回答別に管理職における女性の割合を見ると、高い割合順に、「キャリアコンサルタント、キャリアアドバイザーとの面談」がある場合 12.4%、「社内公募制度」がある場合 11.1%、「キャリアを考えるための研修/キャリアデザイン研修」がある場合 10.9%、「資格取得の研修受講の費用援助」がある場合 10.3%である。一方、「会社の支援は何もない」場合 1.9%と非常に低い。

図表 2-4-56【管理職】キャリア支援策別 管理職における女性の割合



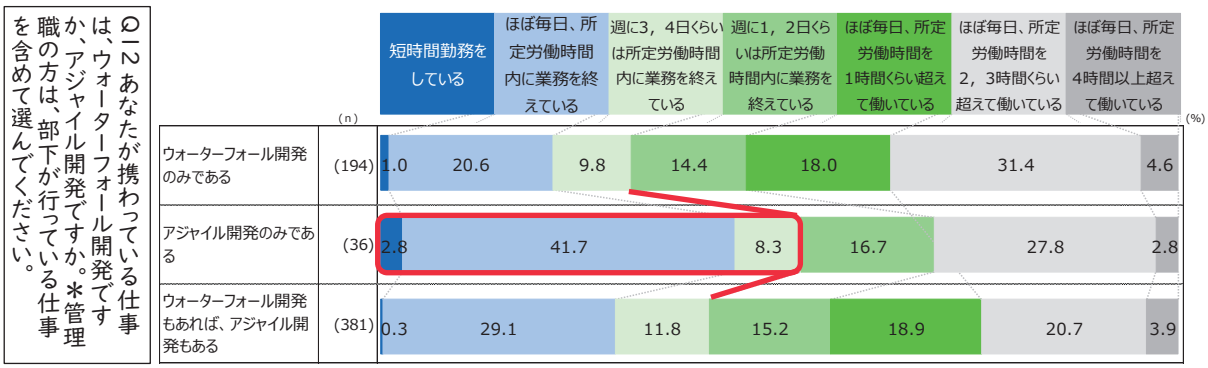
3.管理職(男女)は、どういう場合に残業が少ない働き方をしているか

2 節では、管理職が活躍の一つの姿であると述べたが、1節で述べたように、長時間労働しないと活躍したことにならない職場では、長時間労働ができる人しか活躍できない。そこで、この節では、管理職がどういう場合に残業が少ない働き方をしているかを分析した。

(1)アジャイル開発のみ・ウォーターフォール開発もあればアジャイル開発もある場合には、ウォーターフォール開発のみの場合に比べ、残業が少ない

「あなたが携わっている仕事は、ウォーターフォール開発ですか、アジャイル開発ですか。」に対する回答別に、「現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。」に対する回答を見ると、「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3,4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した割合は、アジャイル開発のみをしている職場の管理職では52.8%、両方の開発をしている職場では 41.2%と高くなっているが、ウォーターフォール開発のみをしている職場の管理職では 31.4%と低い。

図表 2-4-57【システム開発の管理職】開発の種類別 働き方
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

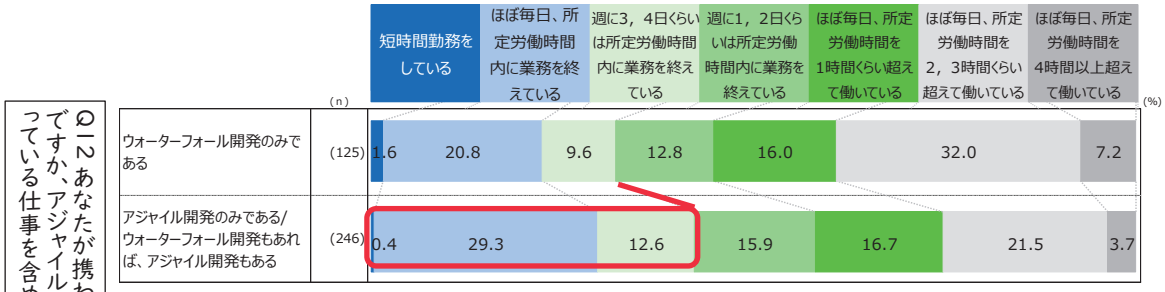


＊Q12 は、仕事のカテゴリーが「システム開発」の人が対象。

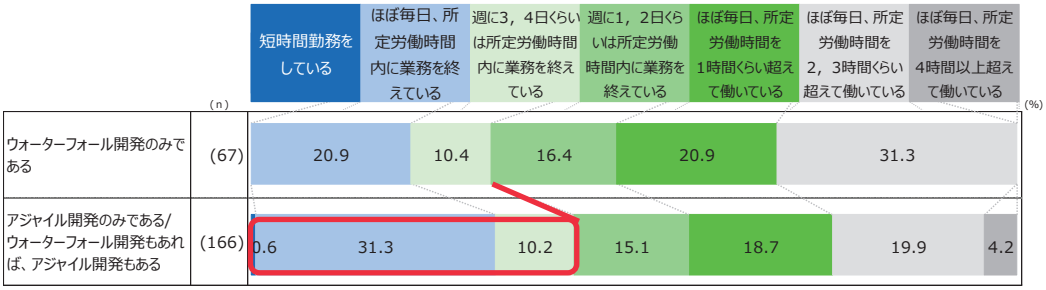
■IT 企業でもユーザー企業でも、アジャイル開発のほうが残業が少ない

IT 企業と IT のユーザー企業に分けて見ても、同様に、アジャイル開発のみ・ウォーターフォール開発もあればアジャイル開発もある場合には、ウォーターフォール開発のみに比べ、残業が少ない傾向だった。

図表 2-4-58【IT 企業 IT 関連のコンサルティング企業 システム開発の管理職】
開発の種類別 働き方
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



図表 2-4-59【ユーザー企業 システム開発の管理職】開発の種類別 働き方
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



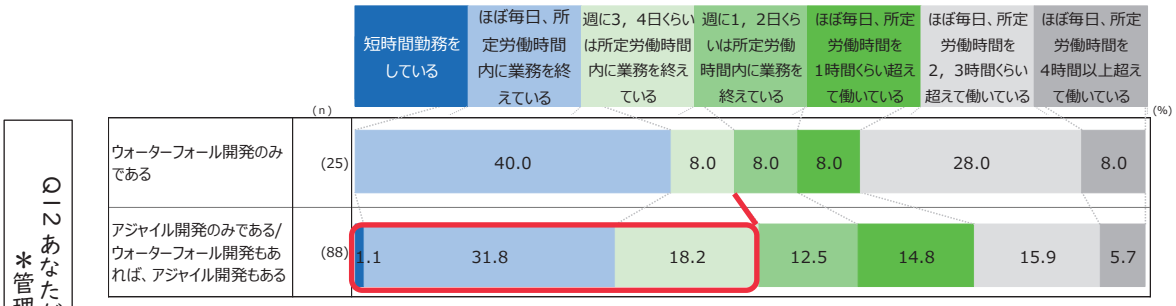
＊Q12 は、仕事のカテゴリーが「システム開発」の人が対象。サンプル数が少ないため、「アジャイル開発のみある」「ウォーターフォール開発もあれば、アジャイル開発もある」を合算した。

■どの発注元であっても、アジャイル開発のほうが残業が少ない

発注元別に見ても、アジャイル開発のみ・ウォーターフォール開発もあればアジャイル開発もある場合には、ウォーターフォール開発のみに比べ、「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3，4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した割合が高い。（「ユーザー企業から発注」以外は、サンプル数が少ないので、参考値）

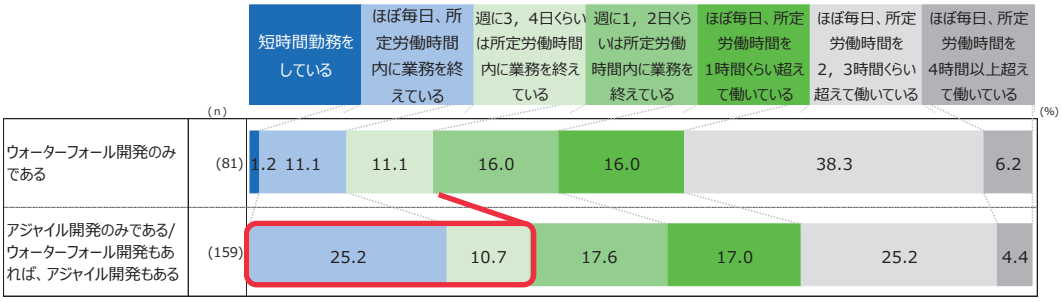
図表 2-4-60【自社から発注　システム開発の管理職】開発の種類別　働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



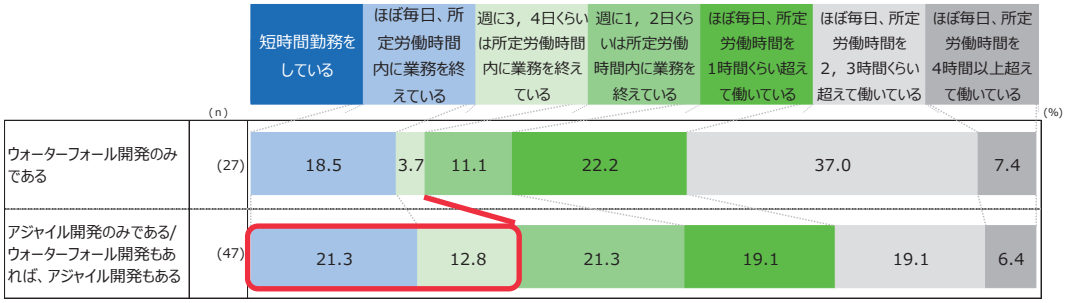
図表 2-4-61【ユーザー企業から発注　システム開発の管理職】開発の種類別　働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



図表 2-4-62【親会社から発注　システム開発の管理職】開発の種類別　働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

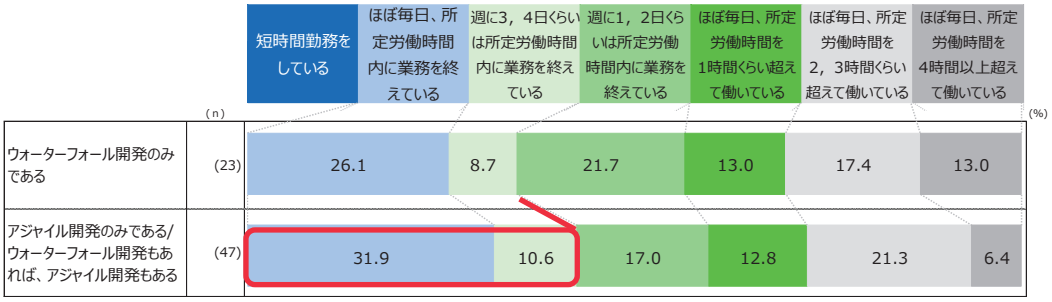


Q12 あなたが携わっている仕事は、ウォーターフォール開発ですか、アジャイル開発ですか。
＊管理職の方は、部下が行っている仕事を含めて選んでください。

図表 2-4-63【元請け企業から発注 システム開発の管理職】開発の種類別 働き方

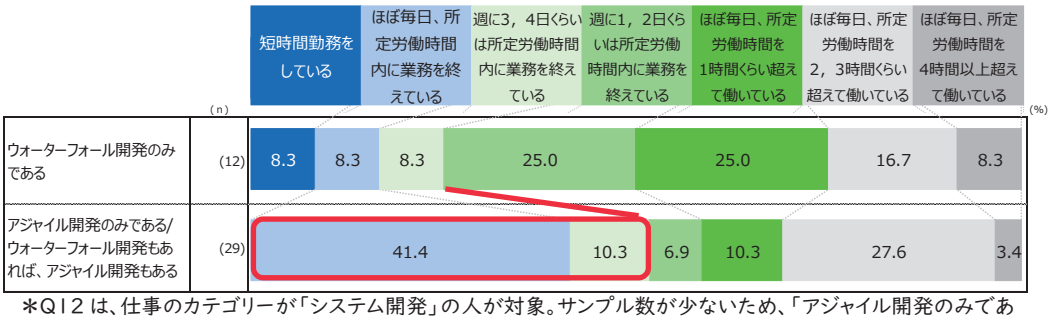
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

Q12 あなたが携わっている仕事は、ウォーターフォール開発ですか、アジャイル開発ですか。＊管理職の方は、部下が行っている仕事を含めて選んでください。



図表 2-4-64【一次請け・二次請け等企業から発注 システム開発の管理職】開発の種類別 働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



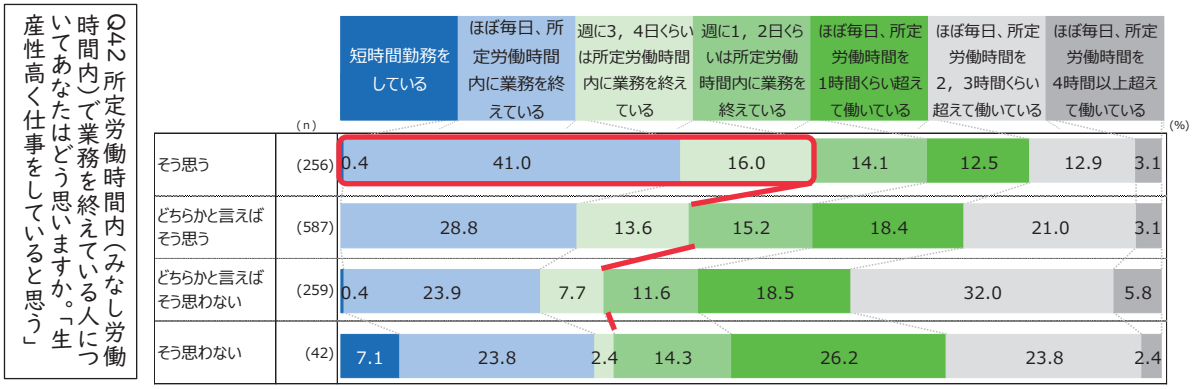
＊Q12 は、仕事のカテゴリーが「システム開発」の人が対象。サンプル数が少ないため、「アジャイル開発のみである」「ウォーターフォール開発もあれば、アジャイル開発もある」を合算した。

(2)所定労働時間内で業務を終えている人について「生産性高く仕事をしていると思う」管理職は、そう思わない管理職に比べ、残業が少ない

「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3,4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した割合は、所定労働時間内で業務を終えている人について、「生産性高く仕事をしていると思う」（「そう思う」）管理職では、57.4%と高くなっているが、「どちらかと言えばそう思う」と回答した管理職では 42.4%、「どちらかと言えばそう思わない」と回答した管理職では 32.0%、「そう思わない」と回答した管理職では 33.3%と低い。

図表 2-4-65【管理職】残業していない人への評価別 働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



<参考>

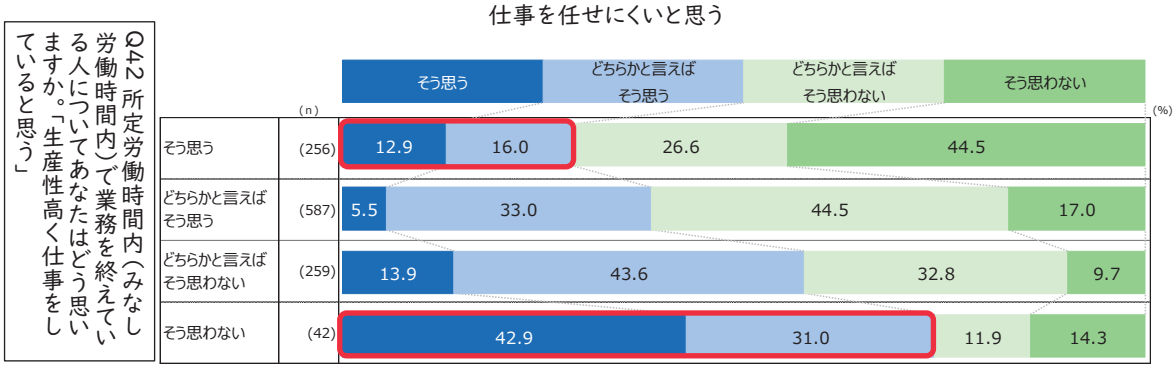
管理職について、所定/みなし労働時間内で業務を終えている人についての評価と仕事の任せ方の認識の関係を分析した。

■所定/みなし労働時間内で業務を終えている人について「生産性高く仕事をしていると思う」管理職は、そういう人に「仕事を任せにくい」とは思わない人が多い

所定/みなし労働時間内で業務を終えている人について、「生産性高く仕事をしていると思う」管理職では、所定/みなし労働時間内で業務を終えている人に「仕事を任せにくい」と思っている（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」）人の割合は、28.9%と低く、生産性高く仕事をしていると思っていない管理職では、73.9%と高い。

図表 2-4-66【管理職】
残業していない人への評価別 残業していない人への仕事の任せ方の認識

Q42_3.所定労働時間で業務を終えている人について、あなたはどう思いますか。
仕事を任せにくいと思う

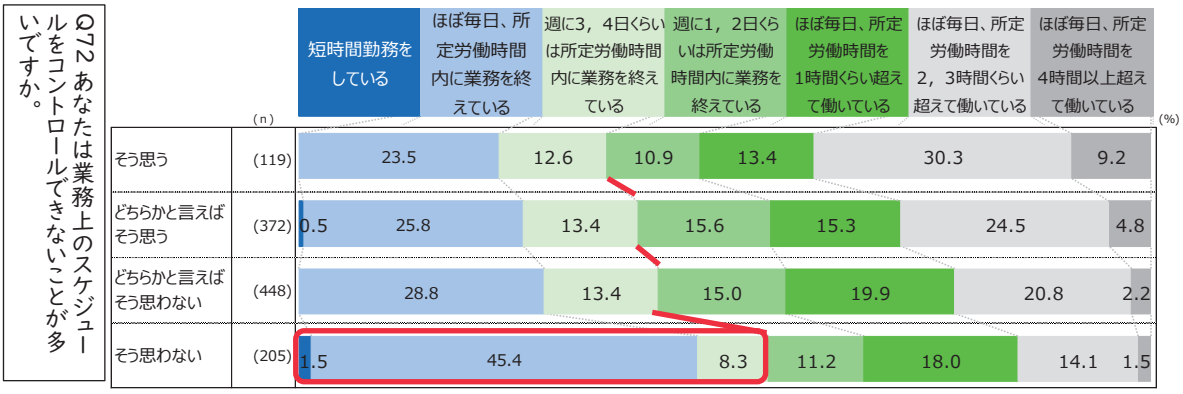


(3)業務上のスケジュールをコントロールできないことが多くない場合、多い場合に比べて、残業が少ない

「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3,4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した割合は、「あなたは業務上のスケジュールをコントロールできないことが多いですか。」に対し、「そう思わない」と回答した管理職では 55.2%と高いが、「どちらかと言えばそう思わない」と回答した管理職では 42.2%、「どちらかと言えばそう思う」と回答した管理職では 39.7%、「そう思う」と回答した管理職では 36.1%とだんだん低くなっている。

図表 2-4-67【管理職】業務上のスケジュールのコントロール別　働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

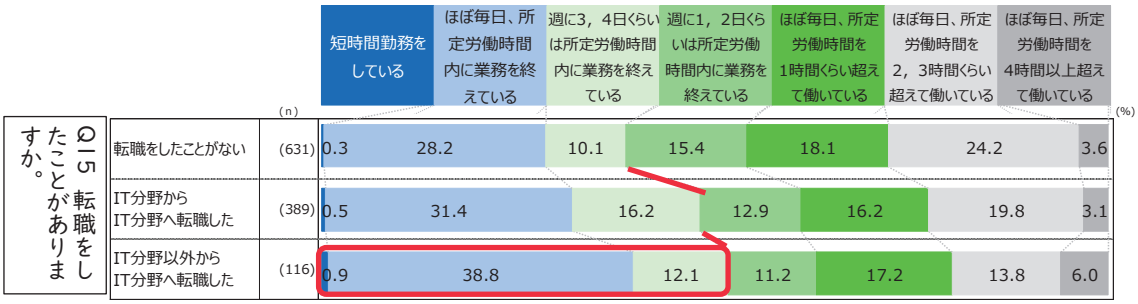


(4)転職した人は転職をしたことがない人に比べ、残業が少ない傾向

「短時間勤務をしている」「ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている」「週に 3,4 日くらいは所定労働時間内に業務を終えている」と回答した割合は、「IT 分野以外から IT 分野に転職した」管理職では 51.8%、「IT 分野から IT 分野に転職した」管理職では 48.1%であるが、「転職をしたことがない」管理職では 38.6%と低い。

図表 2-4-68【管理職】転職の有無別　働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



＊Q15 に「その他」と回答した人はサンプル数が少ないので、表示していない。

第５章 働き方の現状

１．緊急時対応の経験では男女の差が大きくないが、深夜勤務では男女差が大きい

時間の制約が多い女性は緊急時対応ができないことが理由で、評価が低くなり、昇格・昇進しづらいのではないかという仮説をたてていたが、以下のように、緊急時対応の経験率は男女で差が大きくなかった。しかし、深夜まで働くことは女性より男性のほうが多く、それが、昇格・昇進に影響を及ぼしていると推察される。

(１)緊急時対応の経験について男女の差が大きくない

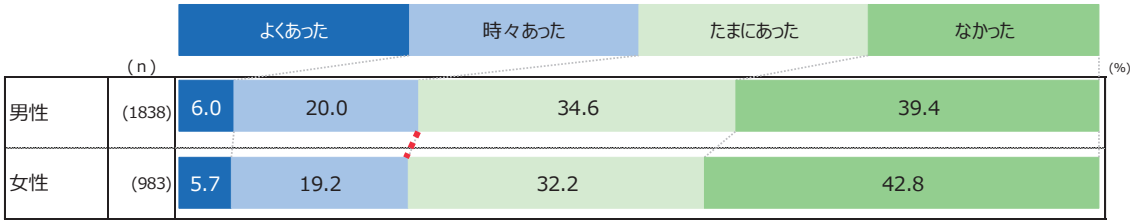
「あなたは、この１年間に、緊急時対応をしたことがありましたか。」という問いについて、一般社員の男女では差は見られない。子どもの有無別（男女一般社員）では、子どものいる女性のほうが子どものいる男性より「よくあった」「時々あった」の割合が 4.3 ポイント低いが、大きな差があるとは言えない。

緊急時対応は性別や子どもの有無にかかわらず、対応しなければならない、対応せざるを得ない業務として経験、付与されている可能性が高い。

したがって、（時間制約等によって）緊急時対応できないことが、評価等に影響を及ぼしているのではないか」という仮説をたてていたが、そうではないと考えられる。

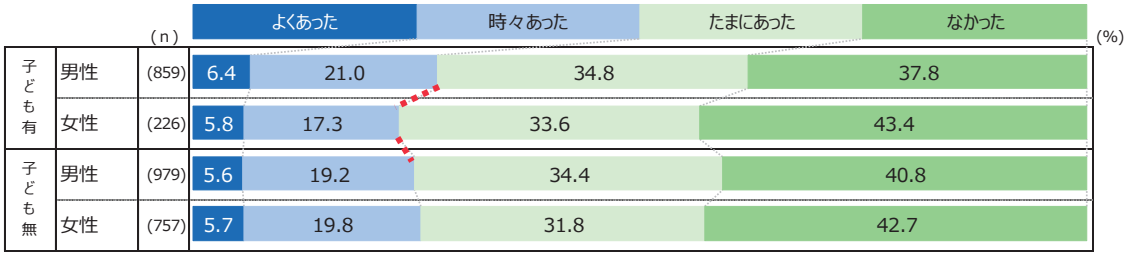
図表 2-5-１【一般社員】男女別緊急時対応の状況

Q27_１ あなたは、この１年間に、緊急時対応をしたことがありましたか。



図表 2-5-2【一般社員】子どもの有無別男女別 緊急時対応の状況

Q27_１ あなたは、この１年間に、緊急時対応をしたことがありましたか。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

緊急時対応は以前からリモートでできていた

・以前テレワークが全くない時は完全出社だったが、夜中にシステム不具合があって急ぎ対応しなくてはいけない時はリモートで家からシステムにつなげるような仕組みだけはあった。緊急時の場合には、家からもシステムの状況が見られるようにしていた。（男性）

深夜緊急時対応は独身者が対応するイメージも

・私は新規構築が多いので基本、今動いてないシステムなので夜中呼び出しはまずないんですね。ただ、そういった運用試験に回っている方だと、どうしても深夜に電話が鳴ったりとかっていう話はあるので、だいたいそういうところは独身の方が担当されているのが多いようなイメージはあります。（女性）

(2)深夜まで働くかどうかは、男女差が大きい

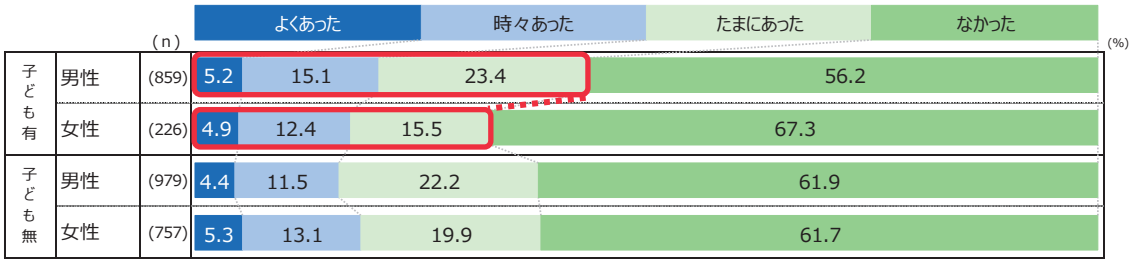
「あなたは、この1年間に、納期に間に合わせるために、深夜まで働くことがありましたか。」という問いに対して、男女一般社員を子どもの有無別でみると、子どものいる女性では深夜まで働いた経験のある人（「よくあった」、「時々あった」、「たまにあった」と回答した人）の割合が 32.8%と最も低く、逆に子どものいる男性では43.7%と最も高い。

いわゆる共働き・共育てしている人として「20・30 代 同居している子どもがいる 同居している配偶者が正社員」の男女を比較すると、男性は配偶者が正社員で同居している子どもがいる場合も、深夜まで働いた経験のある人の割合が 68.3%と高く、同様の環境にある女性の26.6%との差が非常に大きい。同じ正社員で子どもがいる男女であっても、男性は仕事を、女性は家庭を優先しているパターンが多いことが推察される。

(1)でみたように、「緊急時対応すること」の男女差はみられなかったが、深夜まで働くことには男女差がある。つまり、深夜まで働くこと（働けること）が昇格・昇進や評価に影響を及ぼしている可能性がある。

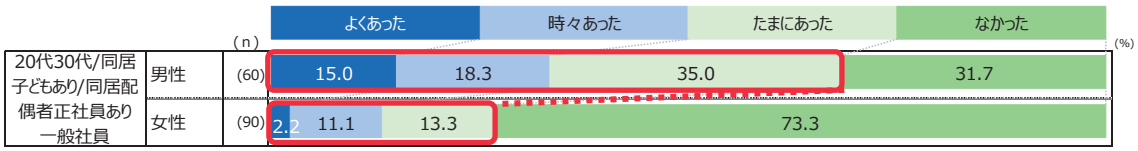
図表 2-5-3【一般社員】子どもの有無別男女別 深夜まで働いた経験

Q27_2 あなたは、この1年間に、納期に間に合わせるために、深夜まで働くことがありましたか。



図表 2-5-4【20 代・30 代 一般社員 子ども有（同居） 配偶者正社員】
男女別 深夜まで働いた経験

Q27_2 あなたは、この1年間に、納期に間に合わせるために、深夜まで働くことがありましたか。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

提案活動は深夜や土日が当たり前で時短では対応困難

・短時間勤務とかでやれるものではなかったりしますね。その時によりますけれども、一応案件化してしまえばある程度コントロールというか、受注してしまえばちゃんと調整しながらいろいろ進められるところはあるんですが、提案活動ってなると、競合がいて、コンペに勝たなきゃいけないので、その状況だと多少の無茶ぶりと言いますか、そんなのもあったりはしますね。私たちの上司とか、部長だったりとか、他の仕事ももちろん掛け持ちしながらではありますけれども、提案がありますっていう時期になると朝８時ぐらいから打ち合わせをして夜10時11時まで打ち合わせしている。土日も、いろいろとやり取りをしているとか一ヶ月とか二ヶ月ぐらいそんな状態が続くっていうのもあるので。（女性）

ITならではの「力技」みたいなものが偏見として残っている

・おそらくユーザー系企業とIT企業で分かれるんですけど、ITはひょっとしたらまだどうしても力技で作るとか、タフなネゴシエーションとかが、必要になる場面が多いんですよね。例えば、最後ものづくりになるときにユーザーの要件を取り入れられることと取り入れられないこととか、納期に間に合わせるためにある程度負荷をかけた開発をするとか。徹夜とは言わないですけど、夜通しでやるみたいな今はないのかもしれないですけどねっていうところで、偏見としてまだ残ってるのかもしれないですね。・・・それはすごい古い考え方で、さっき言った通り働き方も変わってくる中でそういう偏見は私個人としてはあんまりもう感じてないです。（男性）

・IT業界での女性の活躍については、客先で深夜作業をすることが多いので、難しいと思う。（男性）

2. 要件定義変更時の対応の仕方は働きやすさへの影響が大きい

以下、詳述したように、要件定義変更に対して、予定を延期して対応した職場は約4割で、要件定義変更があった場合、予定を延期して対応している職場は、そうでない職場よりも「キャリアを描きやすい」「キャリアアップできていると思う」「思ったことが自由に言える職場である」といった割合が高かった。

(1) 要件定義変更に対して、予定を延期して対応したことのある職場は約4割

「あなたは、この 1 年間に、着手後に要件定義の変更を求められたことはありましたか。」という要件定義の変更の有無と、変更があった場合の対応「（数回要件定義の変更があった人）要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。1年間で一番多かった対応を回答してください。/（1回要件定義の変更があった人）要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。」を尋ねた。

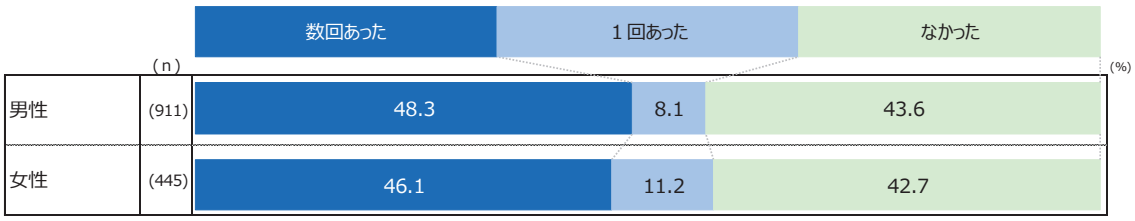
要件定義の変更の経験は、一般社員男女では大きな違いは見られなかった。

要件定義変更への対応は、「予定を延期せずに対応した」が男女とも 5 割と多いが、「予定を延期して対応した」との差は 10 ポイント程度で、予定を延期して対応しているケースも 4 割あることが分かった。

＊以下、要件定義に関わる質問は、仕事カテゴリーを「システム開発」と回答した人を対象としている。

図表 2-5-5【一般社員】男女別　要件定義の変更を求められた経験

Q30 あなたは、この 1 年間に、着手後に要件定義の変更を求められたことはありましたか。



図表 2-5-6【一般社員】男女別　要件定義変更要請への対応

Q31（数回要件定義の変更があった人）要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。1年間で一番多かった対応を回答してください。

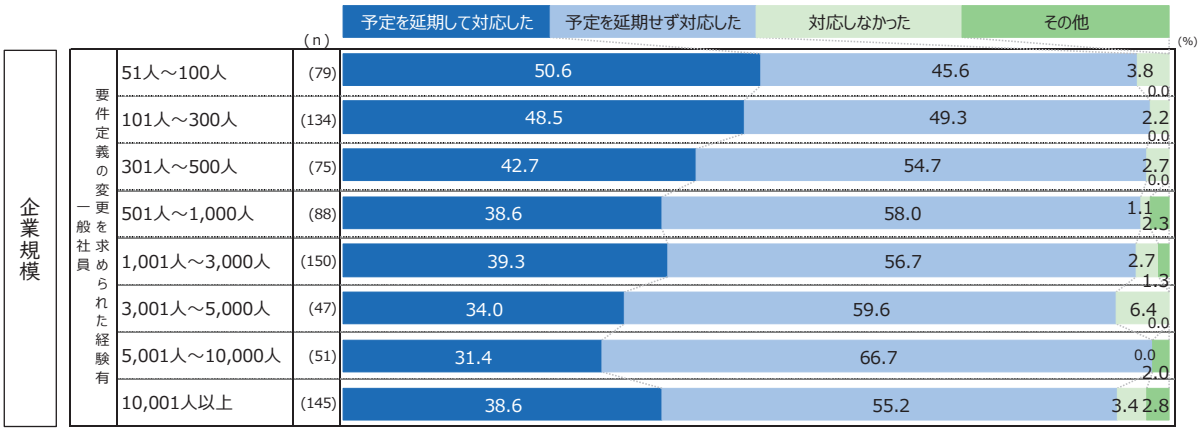
（1回要件定義の変更があった人）要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。※その他の回答を除く

■企業規模が小さいほうが、予定を延期して対応している割合が高い

予定を延期して対応した割合は、51～100人では50.6%、101人から300人では48.5%と、企業規模が小さいほうが、予定を延期して対応している割合が高い。

図表 2-5-7【一般社員】企業規模別 要件定義変更要請への対応

Q31 要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。1年間で一番多かった対応を回答してください。

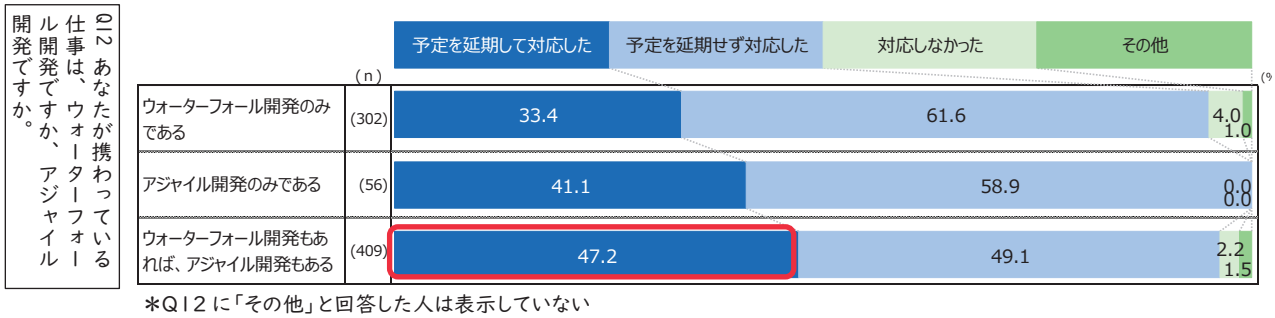


■開発方法では、ウォーターフォールとアジャイルの両方があるほうが、延期して対応した割合が高い

「あなたが携わっている仕事は、ウォーターフォール開発ですか、アジャイル開発ですか。」に対する回答別に、要件定義変更要請への対応を見たところ、ウォーターフォール開発のみよりも、アジャイル開発のみ、両方のほうが予定を延期して対応した割合が高い。

図表 2-5-8 【一般社員】開発の種類別 要件定義変更要請への対応

Q31 要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。1年間で一番多かった対応を回答してください。



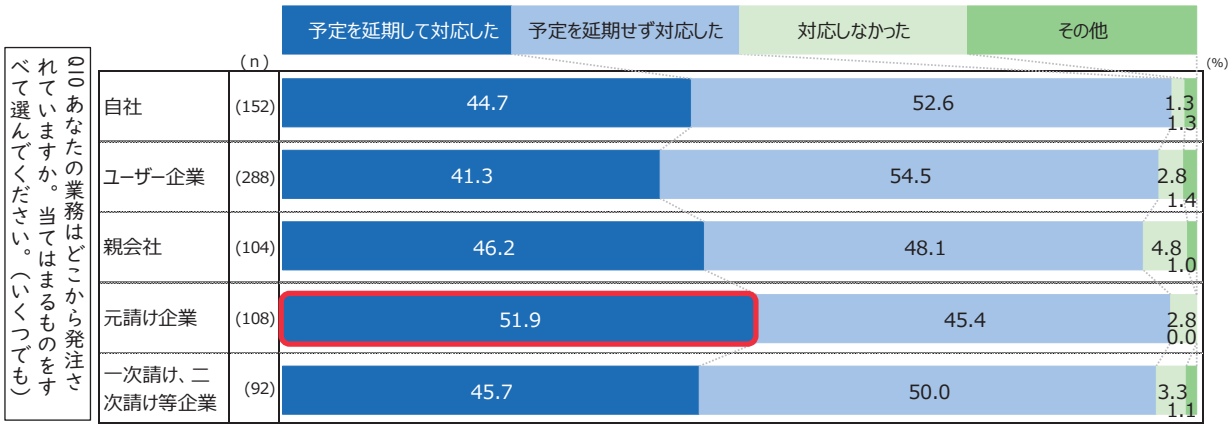
＊Q12に「その他」と回答した人は表示していない

■発注元が元請け企業の場合に、延期して対応した割合が高い

発注元別に要件定義変更要請への対応を見ると、発注元が元請け企業の場合に、延期して対応した割合が最も高く、発注元がユーザー企業の場合に、延期して対応した割合が最も低かった。発注元が元請け企業のほうが、顧客の指示通りに対応しなければならず、延期して対応することが難しいのではないかという仮説をたてていたが、そうではなかった。

図表 2-5-9【一般社員】発注元別　要件定義変更要請への対応

Q31 要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。1年間で一番多かった対応を回答してください。

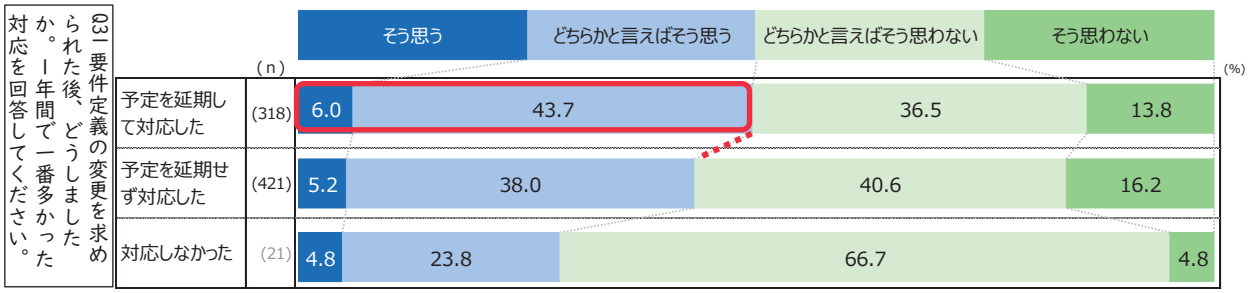


(2)要件定義変更があった場合、予定を延期して対応している職場は、そうでない職場（予定を延期せずに対応する職場）よりも「キャリアを描きやすい」「キャリアアップできていると思う」「思ったことが自由に言える職場である」といった割合が高い

延期をして対応する職場のほうが、そうでない職場よりも、「これからのキャリアの道筋を描くことができる」(そう思う、どちらかと言えばそう思う)と回答した人の割合が高い。

図表 2-5-10【一般社員】要件定義変更要請への対応別　これからの道筋

Q83 あなたは、現在の勤務先や雇用されている企業において、ご自身のこれからの道筋を描くことができますか。

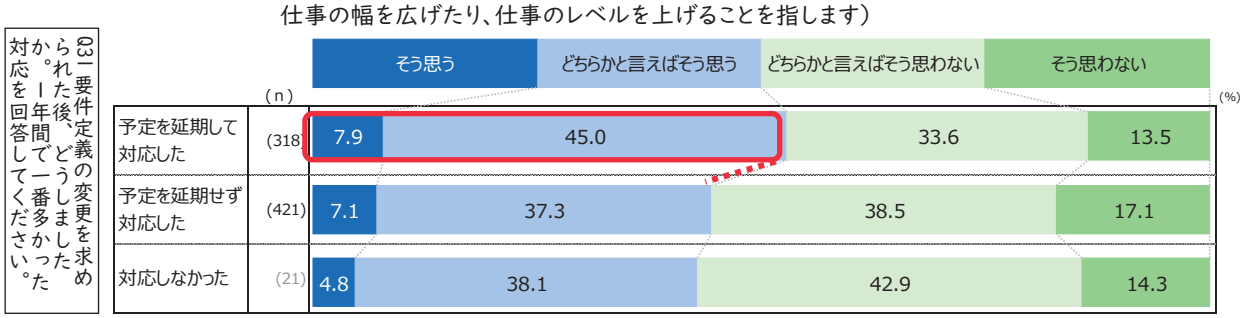


＊「対応しなかった」はサンプル数が少ないため参考値

延期をして対応する職場のほうが、そうでない職場よりも、「キャリアアップできていると思う」(そう思う、どちらかと言えばそう思う)と回答した人の割合が高い。

図表 2-5-11【一般社員】要件定義変更要請への対応別 キャリアアップできているか

Q83-3 あなたは自分がキャリアアップできていると思いますか。(※キャリアアップとは昇格・昇進することに加え、仕事の幅を広げたり、仕事のレベルを上げることを指します)

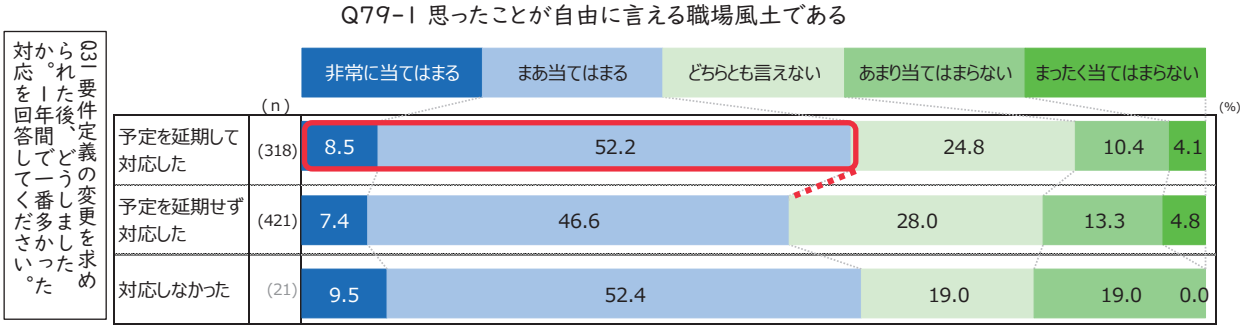


＊「対応せず」はサンプル数が少ないため参考値

延期をして対応する職場のほうが、延期せず対応する職場よりも、思ったことが自由に言える職場である(非常に当てはまる、まあ当てはまる)と回答した人の割合が高い。

図表 2-5-12【一般社員】要件定義変更要請への対応別 思ったことが自由に言える職場か

Q79-1 思ったことが自由に言える職場風土である



＊「対応せず」はサンプル数が少ないため参考値

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

・取引先からの無理な要求を堂々と拒否できるような仕組みづくりが必要(女性)

<要件定義の変更の対応>

・追加費用を請求して対応(男性)

・顧客と話し合いをして、落としどころを決定した(男性)

・予定内にやるものと、新たなスケジュールでやるものに分けて対応した(男性)

3. IT 企業の残業の原因は見積もり工数増と会議

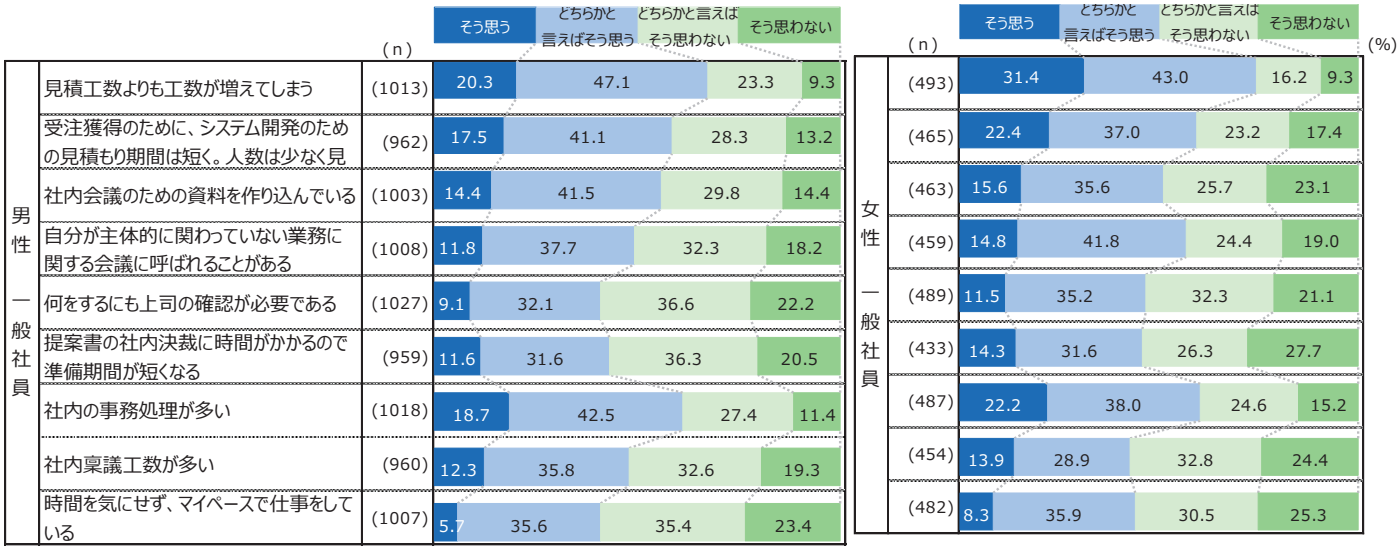
残業になる原因として、9 項目について質問した。IT 技術職では男女とも「見積工数よりも工数が増えてしまう」が「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」計（以降 そう思う計）の割合が最も高かった（男性 67.4%、女性 74.4%）。次いで「社内の事務処理が多い」が高かったが（そう思う計 男性 61.2%、女性 60.2%）、男女とも他職種よりも大幅に低い結果であった（他職種 そう思う計 男性69.7%、女性 77.0%）。

他職種との比較では、「見積工数よりも工数が増えてしまう」「自分が主体的に関わっていない業務に関する会議に呼ばれることがある」は、女性においてIT技術職のほうが 10 ポイント以上高い割合だった。この 2 項目が IT 技術職ならではの残業要因であると考えられる。
「見積工数より工数が増える」については、自社だけでは対応が難しい面があると思われるが、「自分が主体的に関わっていない業務に関する会議に呼ばれる」については、自社内で対応できる可能性がある。

「何をするにも上司の確認が必要である」「提案書の社内決裁に時間がかかるので、準備期間が短くなる」「社内の事務処理が多い」の割合は、他職種よりも IT 技術職のほうが男女とも低かった。IT 技術職は他の職種よりも権限移譲がすすんでいること、業務の工程が効率化されている可能性があると考えられる。

図表 2-5-13【一般社員】 男女別 残業になる原因

Q43 残業になる原因についてあなたのお考えをお知らせください。※「そのような仕事はない」回答者を除く



図表 2-5-14 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）【一般社員】
男女別 残業になる原因

Q43 残業になる原因についてあなたのお考えをお知らせください。※「そのような仕事はない」回答者を除く

		(n)	そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	そう思わない
男性（総合職・IT以外の仕事・一般社員）	見積工数よりも工数が増えてしまう	(486)	19.1	44.9	25.7	10.3
	受注獲得のために、システム開発のための見積もり期間は短く。人数は少なく見	(456)	20.1	35.9	29.0	15.0
	社内会議のための資料を作り込んでいる	(526)	21.5	36.3	25.5	16.7
	自分が主体的に関わっていない業務に関する会議に呼ばれることがある	(500)	12.5	35.2	29.7	22.5
	何をするにも上司の確認が必要である	(545)	14.5	36.8	30.2	18.5
	提案書の社内決裁に時間がかかるので準備期間が短くなる	(503)	16.3	34.8	30.4	18.5
	社内の事務処理が多い	(548)	26.3	43.4	21.5	8.8
	社内稟議工数が多い	(514)	17.3	37.7	27.8	17.1
	時間を気にせず、マイペースで仕事をしている	(561)	12.5	34.9	35.3	17.4

		(n)	そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	そう思わない
女性（総合職・IT以外の仕事・一般社員）		(258)	15.9	48.2	23.2	12.7
		(241)	16.6	39.5	24.0	19.9
		(273)	18.9	43.2	21.0	17.0
		(271)	11.5	34.6	26.8	27.2
		(314)	17.1	37.9	26.6	18.4
		(281)	16.5	37.0	29.5	17.0
		(310)	29.3	47.7	15.2	7.8
		(286)	21.0	38.1	25.7	15.3
		(326)	13.8	35.4	29.5	21.3

(%)

図表 2-5-15【IT 技術職 他職種（総合職・IT 関連の仕事除く） 一般社員】
残業になる原因（そう思う・どちらかと言えばそう思う計）

	IT (%)		他職種 (%)		IT男女差	ITと他職種差（IT−他職種）	
	男性	女性	男性	女性	（男性−女性）	男性	女性
見積工数よりも工数が増えてしまう	**67.4**	**74.4**	64.0	64.1	-7.0	3.5	10.3
受注獲得のために、システム開発のための見積り期間（工数）は短く、人数は少なく見積もられていることがある	58.5	59.4	56.0	56.1	-0.8	2.5	3.3
社内会議のための資料を作り込んでいる	55.8	51.2	57.8	62.0	4.6	-1.9	-10.9
自分が主体的に関わっていない業務に関する会議に呼ばれることがある	49.5	56.6	47.7	46.0	-7.1	1.8	10.6
何をするにも上司の確認が必要である	41.2	46.6	51.4	55.0	-5.4	-10.2	-8.4
提案書の社内決裁に時間がかかるので、準備期間が短くなる	43.2	46.0	51.1	53.5	-2.8	-7.9	-7.5
社内の事務処理が多い	61.2	60.2	**67.9**	**76.0**	1.0	-6.7	-15.8
社内稟議工数が多い	48.1	42.7	55.1	59.1	5.4	-6.9	-16.3
時間を気にせず、マイペースで仕事をしている	41.2	44.2	47.4	49.2	-3.0	-6.2	-5.0
注	※赤字＝IT,他職種の男女それぞれで、最も割合が高かったもの				※黄＝女性のほうが7ポイント以上高い項目	※黄＝ITの方が10ポイント以上高い項目 ※青＝他職種の方が7ポイント以上高い項目	

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

利益率が下がるため、長時間労働が推奨されている

・業界的に長時間労働のイメージがあるが、私は業務が終われば残業せずに退社したい。しかし客先との契約（請負費用等）がエンジニアの総労働時間で算出されていることにより、残業含めた労働時間が短ければ自社の利益率が下がるため、結果、長時間労働を推奨されている。この契約形態を見直さなければ長時間労働は減らないと考える。（女性）

無駄な会議や形式的な仕事・雑用を削減すべき

・残業手当や在宅手当もつく在宅勤務（フルリモート）ができるべきだと思う。せめて、フレックスや時差出勤ができるべきで、間違っても一斉に始業前倒しなんてあってはならないと思う。（それでいつも体調を崩していて、プライベートに悪影響が出ている）あと、無駄な会議や形式的な仕事・雑用が多いので、そこを削減して余力のある働き方ができると良いと思う。（女性）

・社内に余裕をもたせること、やらなくて良いことをやらないと決めるトップの意志が重要だと思う。（男性）

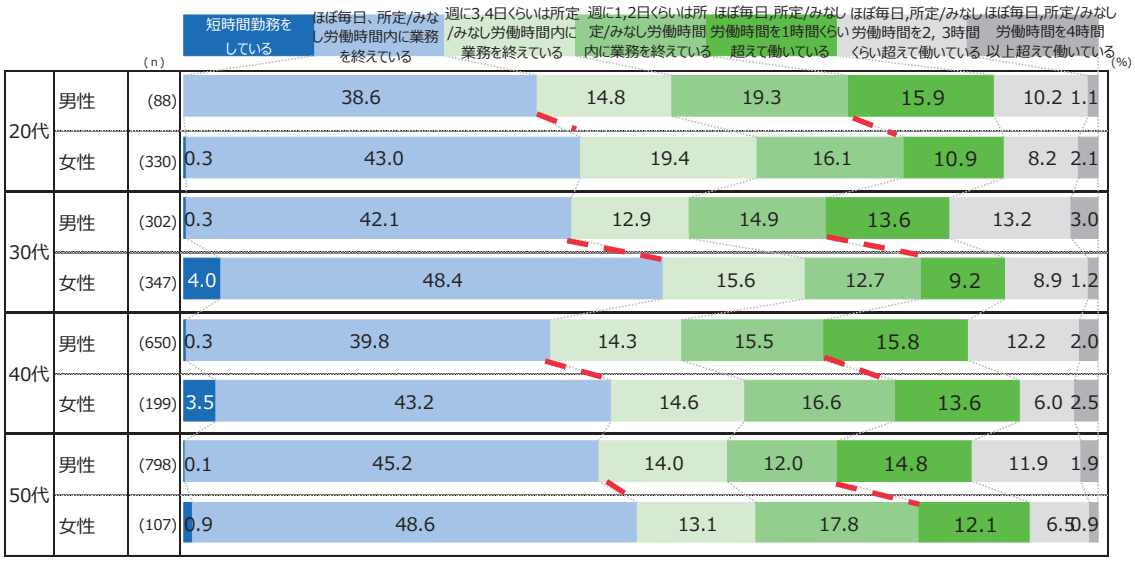
・常に人材不足で誰かが無理に仕事をしているうえで成り立っている。ダイバーシティとか男性の育休とか夢物語で現実から程遠い話として聞いている。（女性）

4. 女性より男性のほうが残業が多い

IT 技術職について、年代別に男女で比較すると、「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終えている」の割合は、どの年代でも、男性のほうが女性よりも低く、ほぼ毎日1時間以上所定労働時間を超えて働いている割合は、どの年代でも男性のほうが高く、30代では、10.5ポイント高い。

図表 2-5-16【一般社員】年代別男女別 現在の働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

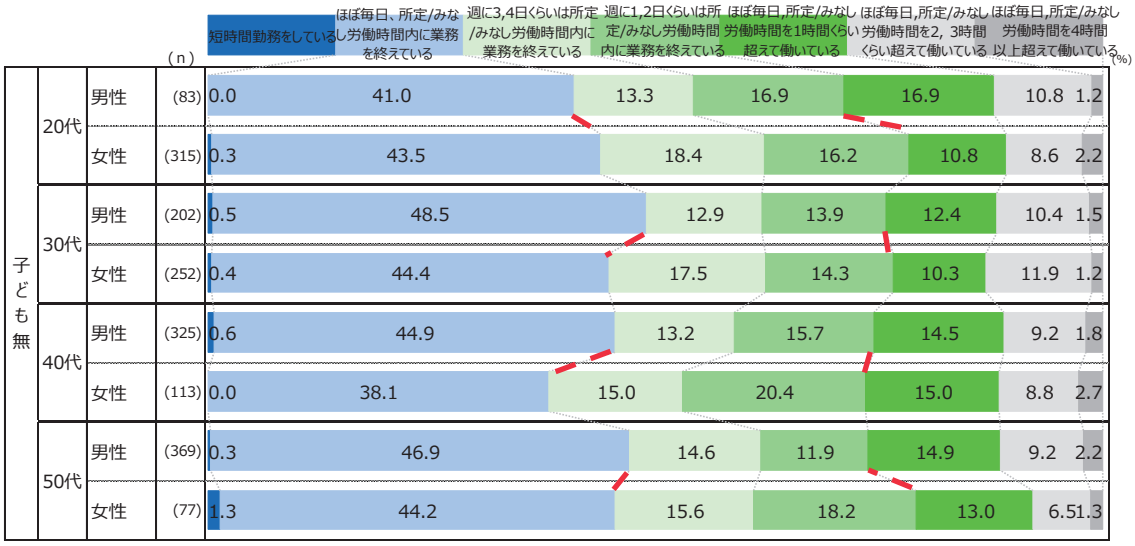


■子どもがいない一般社員では、20 代・50代で、男性のほうが女性よりも残業が多い

子どもがいない一般社員に対象を絞って、年代別男女別に見ると、ほぼ毎日1時間以上所定労働時間を超えて働いている割合は、20代で7.3ポイント、50代で5.5ポイント 男性のほうが高い。一方、「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終えている」の割合は、40代で女性のほうが6.8 ポイント低い。

図表 2-5-17【一般社員 子どもがいない】年代別男女別 現在の働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか



■他職種（総合職）と比較すると、IT 技術職のほうが残業が少ない

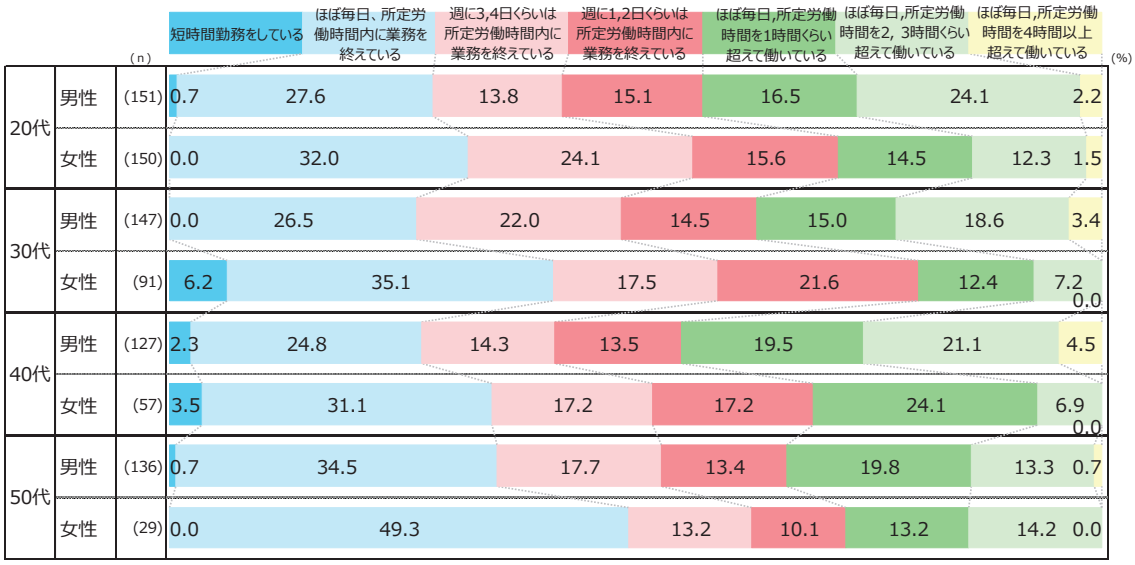
年代別男女別に、他職種（総合職）と比較すると、「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終えている」の割合が 50 代女性ではほぼ同じであるが、それ以外は男女とも IT 技術職のほうが高い。また、ほぼ毎日 1 時間以上所定労働時間を超えて働いている割合は、30代女性ではほぼ同じであるが、それ以外では男女とも IT 技術職のほうが低い。（IT 技術職のグラフ図表 2-5-16 参照）

図表 2-5-18 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）

【一般社員】年代別男女別　現在の働き方

現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

＊裁量労働制の方は、所定労働時間をみなし労働時間に読み替えて、ご回答ください。



＊「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

■総合職以外も含めた他職種と比較すると、女性では IT 技術職のほうが残業が多い

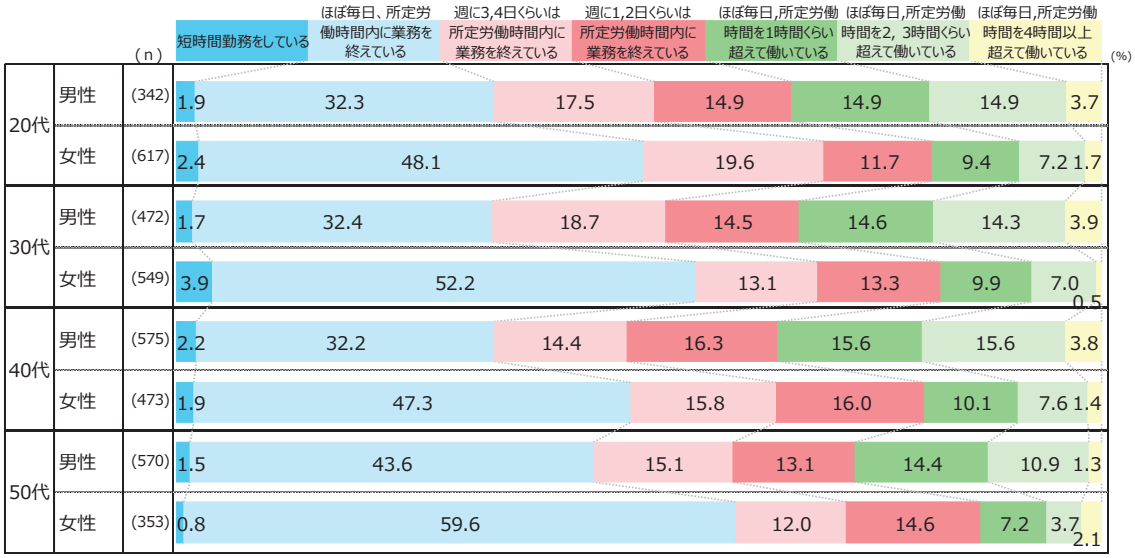
男女別年代別に総合職以外も含んだ他職種と比較すると、「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終えている」の割合は、男性では、20 代から40代では、IT 技術職のほうが高く、50 代ではほぼ同じである。一方、女性では、どの年代においても、IT 技術職のほうが低い。（IT 技術職のグラフ図表 2-5-16 参照）

図表 2-5-19 DE&I 調査（総合職以外も含んだ他職種）

【一般社員】年代別男女別 現在の働き方

現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

＊裁量労働制の方は、所定労働時間をみなし労働時間に読み替えて、ご回答ください。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

トラブルがあると設計が止まり悪循環に

・コロナ前は、朝 7 時半ぐらいに会社に行って普通に 11 時とかひどい時は終電、というのは普通にずっとありましたから。19 時とか 20 時から普通に打ち合わせがあったりとか・・・トラブルが結構ちょこちょこ起きてて。トラブルがないときはシステム設計とかしなきゃいけない。でもトラブルが起こると全部止めなきゃいけない。だからトラブルが修復したら本来は昨日とか一昨日に終わってなきゃいけないものが今日になっても終わってないから、またその分です。（男性）

見かけ上は残業ゼロだが実態は違う

・自分の職場では定時での開始・終業が義務付けられている。したがって、見かけ上は残業がゼロであるが実態は違う。当然ながら、実態に合わせるべきである。（男性）

長時間働きたい（働ける）人のための仕事しかない

・長時間働きたい人は働けば良いと思うが、長時間働きたくない人や定時で帰宅したい人に対する仕事がない。（男性）

定時に帰りづらい雰囲気が根強い

・ノー残業デーなどの実施はあるが、実際は全く機能してない。定時に帰りずらい雰囲気は根強いため、働き方改革とは言えない。（女性）

残業が恒常化すると効率もモチベーションも下がる

・残業が恒常化すると仕事の効率もモチベーションも下がるので、定時に終わるよう仕事量と優先順位をつけていくことが大事だと思う（女性）

働き方改革の成果がでている

・働き方改革のおかげで、定時内での業務を心がけることができるようになったし、心身ともに楽になっている。しかし残業代が減って収入減少となった。（男性）

前職は残業が多かったが、現在は、業務細分化により改善された

・今は業務が細分化されていて、自分で何でもかんでもやらなきゃいけないわけじゃないですが、前職は一から十まで全てを自分でやらなきゃいけなくて人数もそこまで多いわけじゃなかったので。前は周りはみんな常に遅く九時十時ぐらいの感じ。人数もあるし、経験もある程度積まないと振れないこともあり。辞める人も多くて、ベテラン勢はいっぱいいるが、若手が入ってそろそろいい具合だなという三年目、四年目とかで転職をしてしまい、上はいるけど下がいないみたいな感じ。そうなので、一人あたりに集中してしまって。（女性）

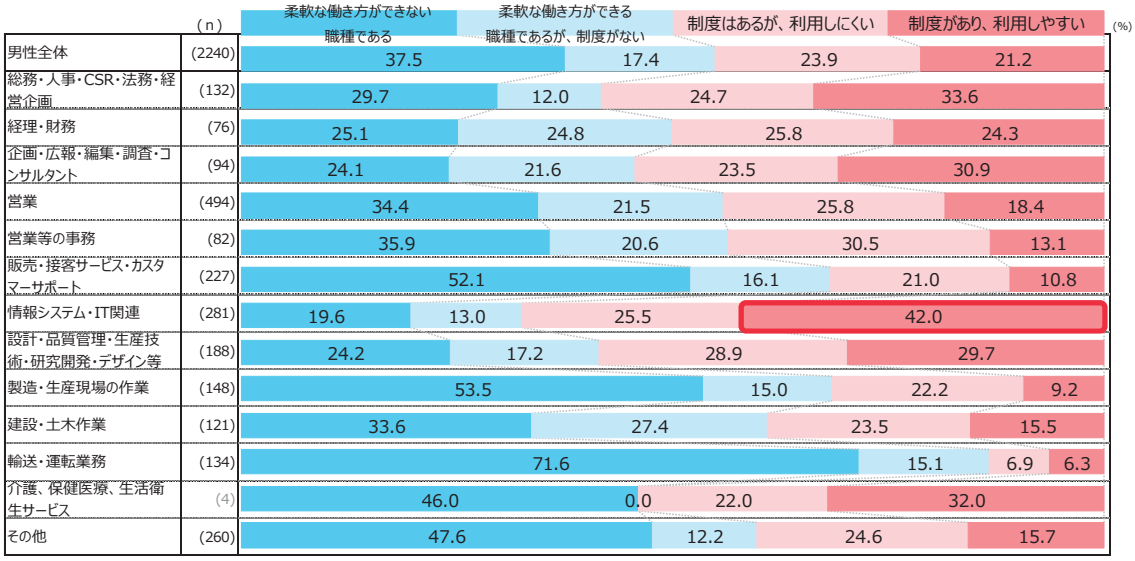
5. 柔軟な働き方がしやすい

21 世紀職業財団『DE&I 推進状況調査2024』において、一般社員について、職種別に「あなたの勤務先の企業の柔軟な働き方（テレワークやフレックスタイム等）についてお伺いします。」に対する回答を見ると、「情報システム・IT 関係」が、男性も女性も、「制度があり利用しやすい」と回答した人の割合が最も高くなっている。

＊ここでは職種別に見ているので、総合職に限定していない。

図表 2-5-20 DE&I 推進状況調査【一般社員 男性】柔軟な働き方

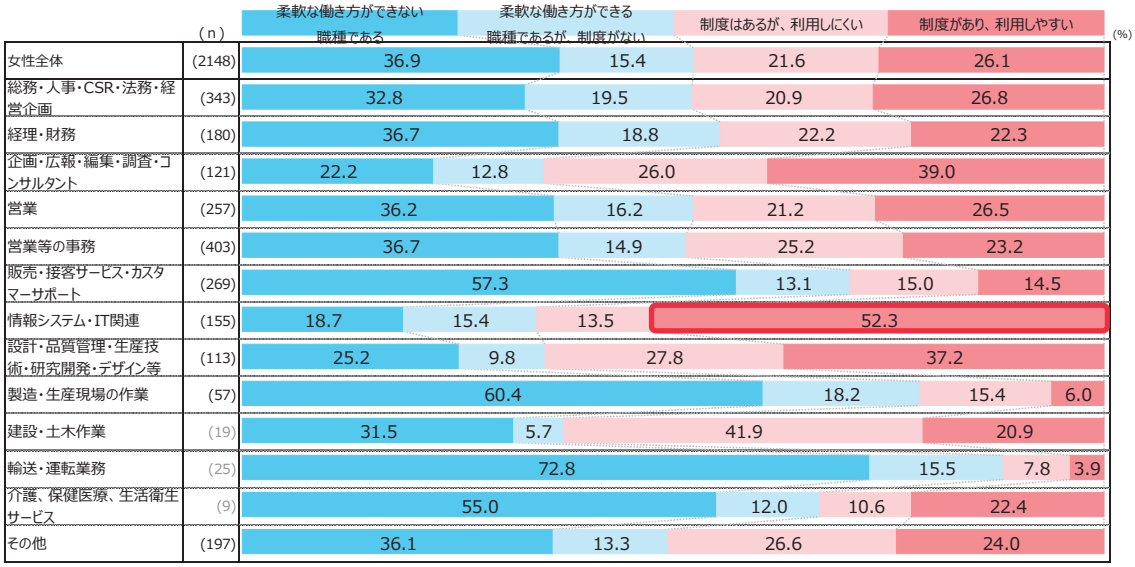
Q42.あなたの勤務先の企業の柔軟な働き方（テレワークやフレックスタイム等）についてお伺いします。



＊「介護、保健医療、生活衛生サービス」はサンプル数が少ないため参考値

図表 2-5-21 DE&I 推進状況調査【一般社員 女性】柔軟な働き方

Q42.あなたの勤務先の企業の柔軟な働き方（テレワークやフレックスタイム等）についてお伺いします。



＊「建設・土木作業」「輸送・運転業務」「介護、保健医療、生活衛生サービス」はサンプル数が少ないため参考値

(1)在宅勤務が浸透しており、家事・育児時間が捻出できている

■男女とも、在宅勤務利用率は7割超え

在宅勤務（テレワーク）制度の利用状況を尋ねた。男女とも利用率は 7 割を超えている。男女とも子どもがいる人のほうが利用割合が高いが、子どもがいない男性でも 68.1%が利用している。

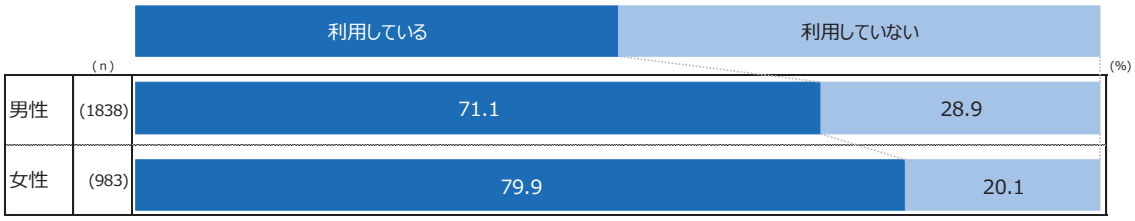
企業規模別に見ると、10,001 人以上の大企業では、在宅勤務利用率は9割近い。

図表 2-5-22【一般社員】男女別在宅勤務利用状況

Q34 あなたは、在宅勤務（テレワーク）制度を利用していますか。

＊在宅勤務（テレワーク）制度とは、自宅や自宅に準ずる場所等で勤務する制度です。

※「利用していない」から「制度なし」を除いていない

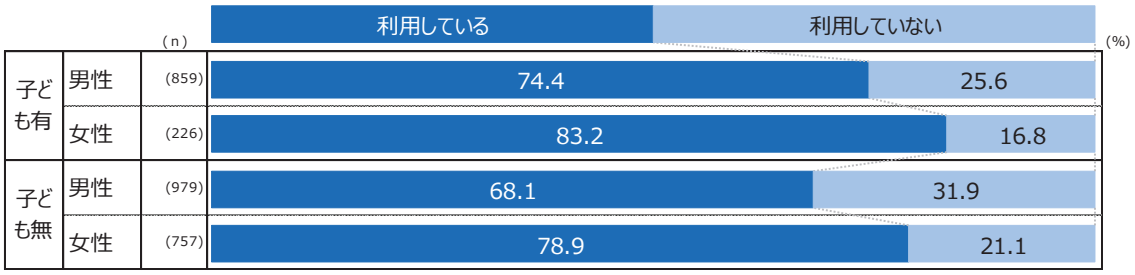


図表 2-5-23【一般社員】子どもの有無別男女別　在宅勤務利用状況

Q34 あなたは、在宅勤務（テレワーク）制度を利用していますか。

＊在宅勤務（テレワーク）制度とは、自宅や自宅に準ずる場所等で勤務する制度です。

※「利用していない」から「制度なし」を除いていない

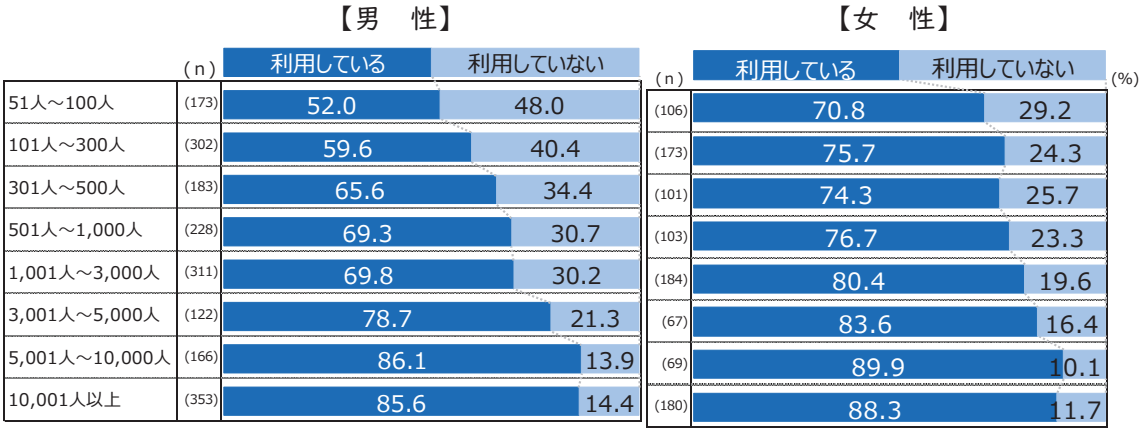


図表 2-5-24【一般社員】男女別企業規模別　在宅勤務利用状況

Q34 あなたは、在宅勤務（テレワーク）制度を利用していますか。

＊在宅勤務（テレワーク）制度とは、自宅や自宅に準ずる場所等で勤務する制度です。

※「利用していない」から「制度なし」を除いていない

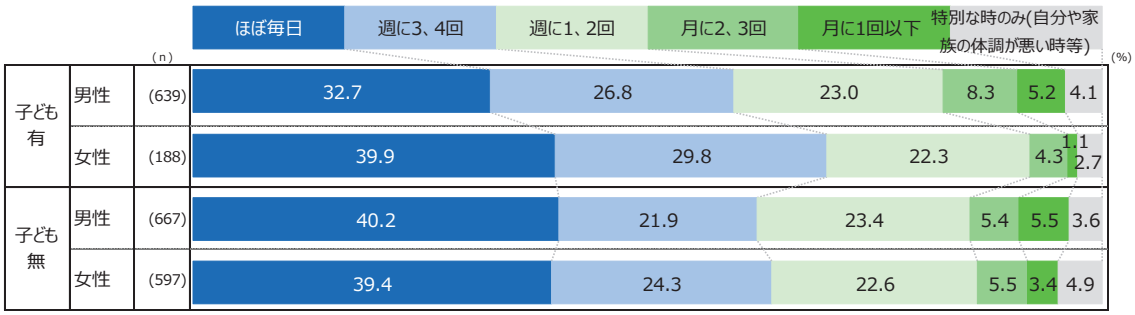


■在宅勤務 週3, 4回以上利用者が6割以上

一般社員について、子どもの有無別男女別に、「あなたは在宅勤務（テレワーク）をどのくらいの頻度で利用していますか。」に対する回答を見ると、「ほぼ毎日」の回答割合は、子どものいる男性でやや低いが、3割を超えており、「週に3, 4回」を加えると、子どものいる男性でも 6 割近く、子どものいる女性では7割近い。

図表 2-5-25【一般社員 在宅勤務利用している】子どもの有無別男女別在宅勤務の頻度

Q35 あなたは在宅勤務（テレワーク）をどのくらいの頻度で利用していますか。

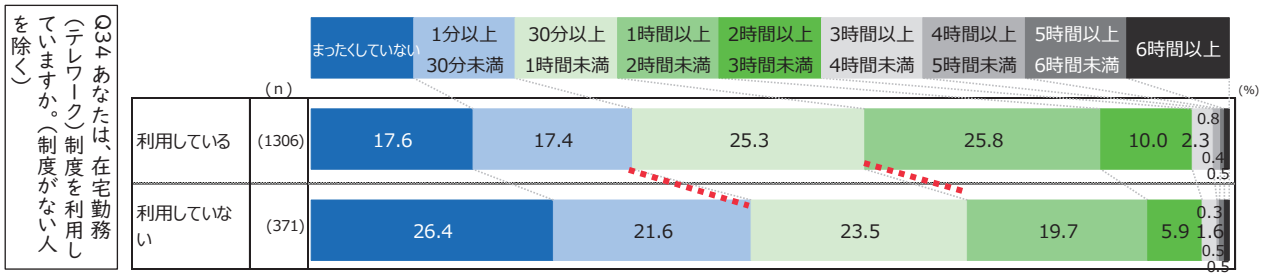


■在宅勤務を利用しているほうが平日の家事・育児時間を捻出できる

現在の仕事がある日の家事・育児時間を見ると男女とも、在宅勤務制度を利用している人のほうが長い傾向がある。

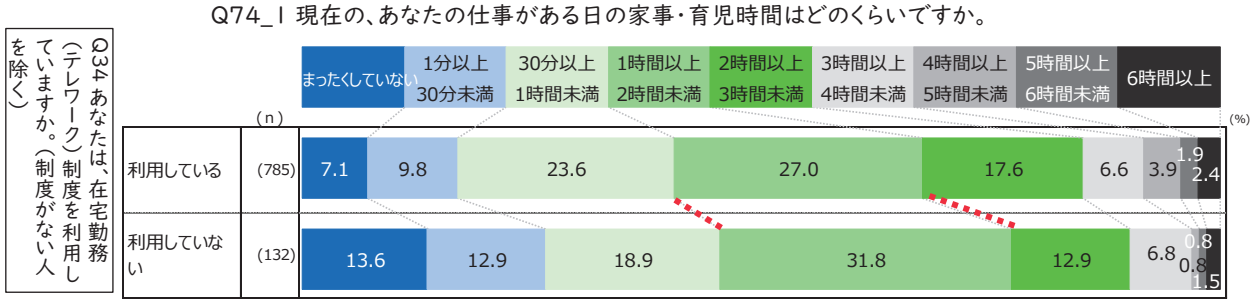
図表 2-5-26【一般社員 男性】在宅勤務利用状況別 現在の家事・育児時間

Q74_1 現在の、あなたの仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。



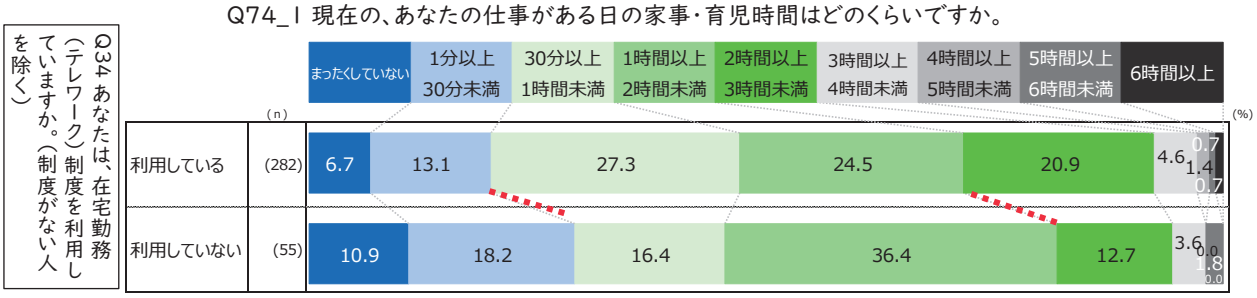
図表 2-5-27【一般社員 女性】在宅勤務利用状況別 現在の家事・育児時間

Q74_1 現在の、あなたの仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。

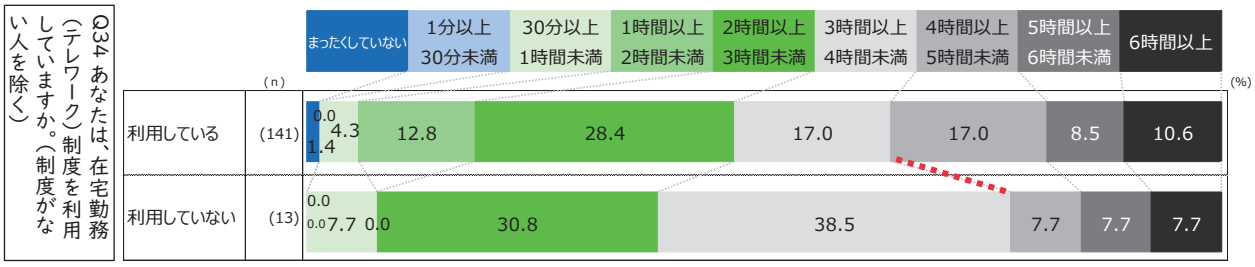


子どもが小学生以下の人に絞って、在宅勤務制度利用の有無別に現在の仕事がある日の家事・育児時間を見ても、男女とも、在宅勤務制度を利用している人のほうが長い傾向がある。

図表 2-5-28【一般社員　男性　子どもが小学生以下】
在宅勤務利用状況別　現在の家事・育児時間
Q74_1 現在の、あなたの仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。



図表 2-5-29【一般社員　女性　子どもが小学生以下】
在宅勤務利用状況別　現在の家事・育児時間
Q74_1 現在の、あなたの仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。



＊「利用していない（制度ない除く）」はサンプル数が少ないため参考値

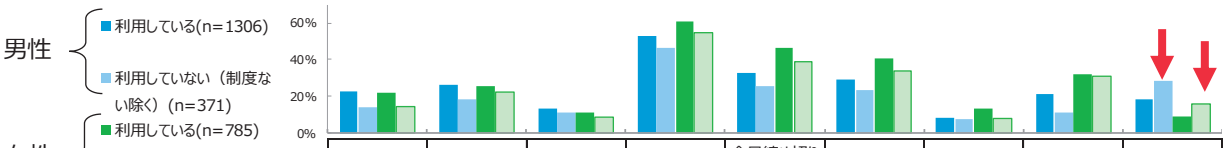
■在宅勤務を利用している人のほうが労働時間削減のために工夫している

男女別在宅勤務制度の有無別に「労働時間削減のために、あなたが仕事上で工夫していることは何ですか。」に対する回答を見たところ、在宅勤務制度を利用している人のほうが、そうでない人よりも、労働時間削減のために工夫している割合が高く、「労働時間」に対する意識が高いことが推察される。

図表 2-5-30【一般社員】男女別在宅勤務利用状況別　労働時間削減のために工夫していること

Q86 労働時間削減のために、あなたが仕事上で工夫していることは何ですか。

＊何もしていない方は、「何もしていない」を選んでください。



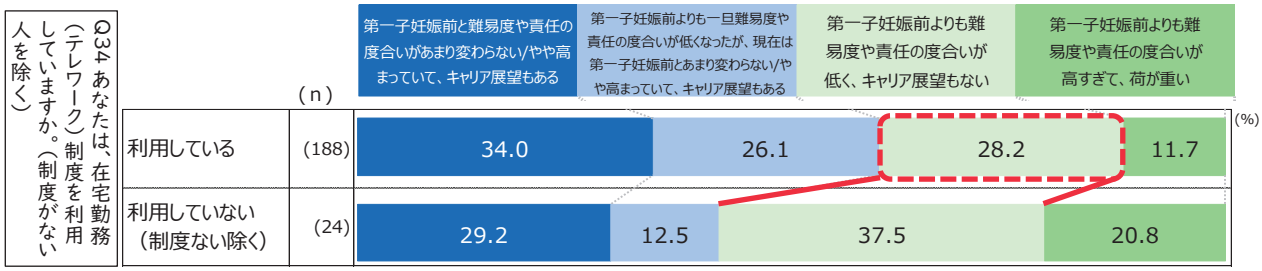
	(n)	部下や後輩に仕事を任せる、権限委譲する	自分の苦手な仕事は、得意な人にしてもらう	夜は毎日同じ時間に仕事をやめ、朝型にしている	優先順位をつけて、計画的に仕事をしている	今日締め切りの仕事を今日するのではなく、スケジュールに余裕を持たせている	毎日、スケジュール管理をしている	通常は残業しないように、まとめて残業する（メリハリをつける）	途中段階で上司に相談し、手戻りを少なくする	何もしていない
男性　利用している	(1306)	22.7	26.2	13.2	53.1	33.0	29.2	8.8	21.5	18.4
男性　利用していない	(371)	14.0	18.6	11.1	46.6	25.6	23.7	8.1	11.6	28.3
女性　利用している	(785)	21.9	25.7	11.1	61.0	46.6	41.0	13.5	32.0	9.2
女性　利用していない	(132)	14.4	22.7	9.1	54.5	38.6	34.1	8.3	31.1	15.9

■在宅勤務を利用している女性のほうがマミートラックに陥っていない

在宅勤務を利用している女性でマミートラックに陥っている人（第一子妊娠前よりも仕事の難易度や責任の度合いが低く、キャリア展望もない）は 28.2%だが、利用していない女性では 37.5%と高い。また、在宅勤務を利用している女性では「第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが高すぎて、荷が重い」女性は 11.7%であるが、利用していない女性では 20.8%と約2倍となっている。

図表 2-5-31【一般社員】女性　在宅勤務利用状況別　現在のマミートラックの状況

Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



＊「利用していない（制度ない除く）」はサンプル数が少ないため参考値

(2)フレックスタイム制を4割以上が利用している

一般社員において、「あなたは、フレックスタイム制を利用していますか。」に対し、「コアタイムのないフレックスタイムを利用している」と回答した人が、男性で23.2%、女性で19.5%、「コアタイムのあるフレックスタイム制を利用している」と回答した人が、男性で22.9%、女性で 23.9%と、合わせて、男性の46.1%、女性の43.4%がフレックスタイム制を利用している。

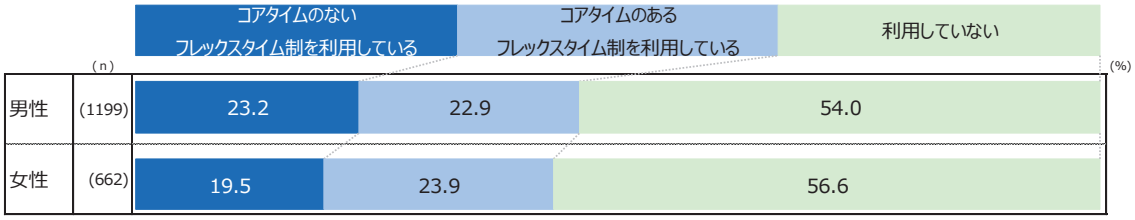
子どもの有無別男女別に見ると、最も利用率が低い子どものいない男性でも、40.9%と4割を超えている。

図表 2-5-32【一般社員】男女別フレックスタイム制利用状況

Q37 あなたは、フレックスタイム制を利用していますか。

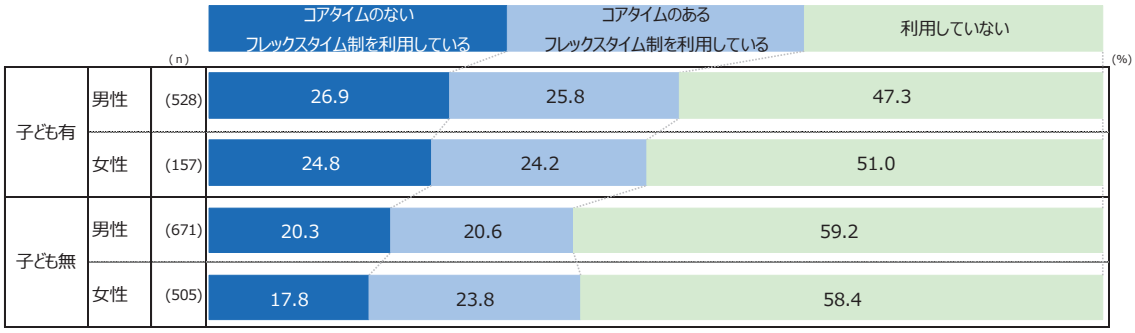
＊フレックスタイム制とは、一定の期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度です。

＊コアタイムとは、必ず勤務していなければならない時間帯のことです



図表 2-5-33【一般社員】子どもの有無別男女別フレックスタイム制利用状況

Q37 あなたは、フレックスタイム制を利用していますか。

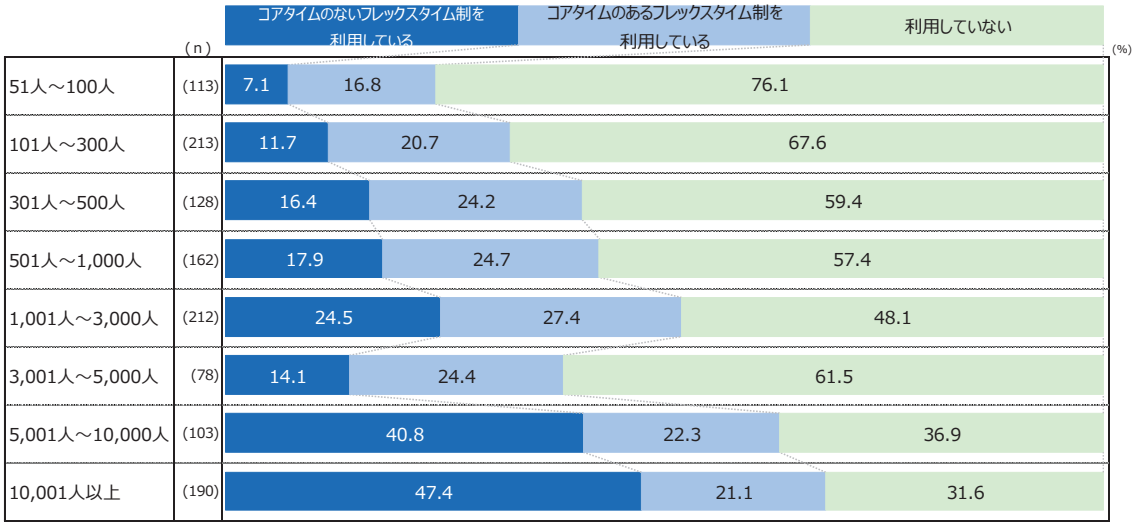


男女別企業規模別にフレックスタイム制の利用状況を見ると、男女とも、企業規模が大きくなるほど、利用率が高くなる傾向にある。

10,001 人以上の企業では、「コアタイムのないフレックスタイム制を利用している」割合は、男性で 47.4%、女性で37.4%、「コアタイムのあるフレックスタイム制を利用している」割合は、男性で21.1%、女性で22.4%である。合わせて、男性で68.5%、女性で59.8%がフレックスタイム制を利用している。

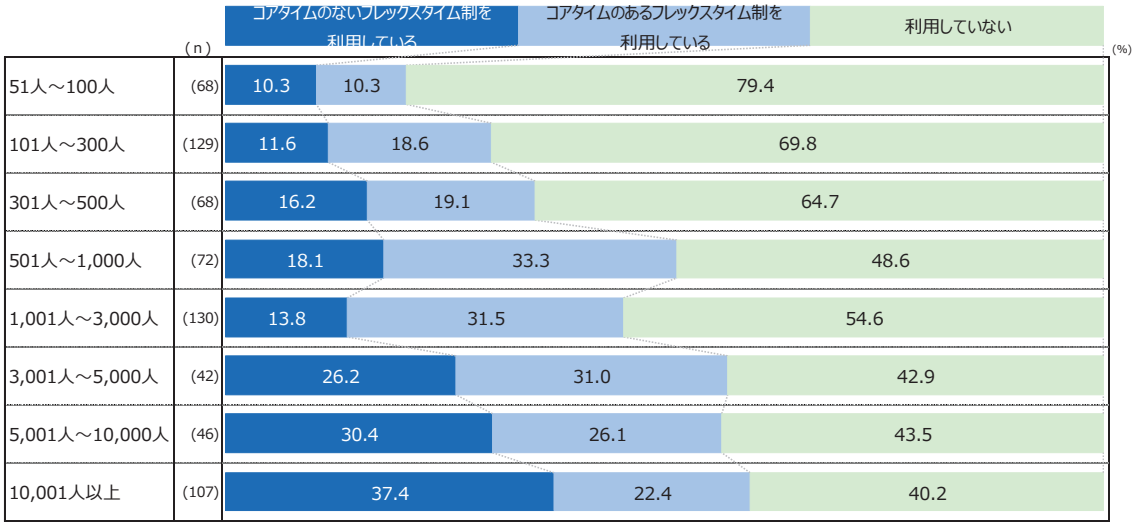
図表 2-5-34【一般社員 男性】企業規模別 フレックスタイム制利用状況

Q37 あなたは、フレックスタイム制を利用していますか。



図表 2-5-35【一般社員 女性】企業規模別 フレックスタイム制利用状況

Q37 あなたは、フレックスタイム制を利用していますか。



【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

成果を重視すべき。どこで何時間働くかは関係ない

・職種にもよるが、必ずしも、毎日 8 時間連続して勤務する必要性は無いと考える。時間の拘束より、成果に着目するべきと思う。極端にいえば、時と場所を選ばずに働けて、納期までに完了すれば何でも良い。（男性）

・ダイバーシティは現場の負担が大きい。業務の妨げになる場合がある。現状は在宅勤務なのでその点は解消された。（男性）

・在宅勤務に制限があるため、遠方に住む親の介護などがあると離職せざるを得ない。場所や回数に制限を設けない方向に進むと良いと思う。（女性）

・女性が結婚、出産後も復帰しやすい環境作りをしてほしい。男性は休暇取得が難しい場合はフレックス制度みたいに時差出社など取り込んでほしい。（女性）

・リモートワークやフレックス制度を認めていない企業はだいたいやばい（男性）

第 6 章　チームリーダー（TL）・プロジェクトマネージャー（PM）・管理職への意欲

この章では、まず、チームリーダー・プロジェクトマネージャー等を半数以上の人が経験していること、しかし、30 代後半では、子どもがいない場合でも、チームリーダーやプロジェクトマネージャーである割合の性別差が大きいことを示した。

次に、チームリーダー、プロジェクトマネージャー、管理職への意欲を男女で比較し、女性において 20 代では男性よりもやや高い意欲が、30 代で低くなっていることを明らかにした。また、チームリーダー、プロジェクトマネージャー、管理職になりたくない理由を 30 代女性について、20 代女性及び 30 代男性と比較した。

さらに、IT 技術職は、他職種よりは昇格・昇進において男女同等であるが、若い世代の 20 代の女性でさえ、4割以上が男性のほうが昇格・昇進しやすいと思っていることが明らかとなった。

現在管理職でも、約 4 割は管理職になる前は昇進意欲がなかったこと、女性で昇進意欲がなかった人でも、管理職としての役割を果たしている人は多いことが明らかとなった。

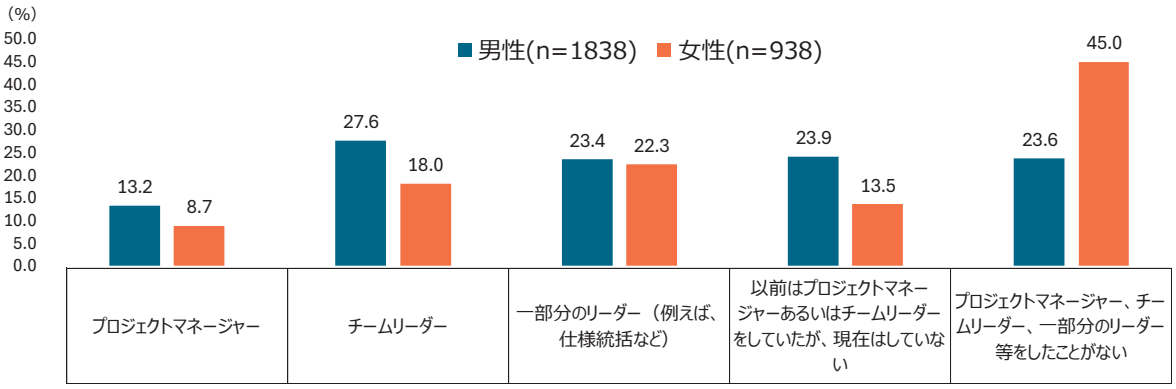
＊チームリーダーとは、課・部やプロジェクトが大きく、いくつかのチームに分かれている場合のチームのリーダー。

1.TL、PM の経験を半数以上の人がしているが、男女で差がある

「プロジェクトマネージャー、チームリーダー、一部分のリーダー等をしたことがない」人の割合は、一般社員男性で 23.6%、一般社員女性で 45.0%であり、半数以上が、プロジェクトマネージャー、チームリーダー、一部分のリーダー等の経験がある。ただし、男女差が大きく、21.4 ポイントも女性のほうが経験していない人の割合が高い。

図表 2-6-1【一般社員】男女別　プロジェクトマネージャー、チームリーダー等の経験

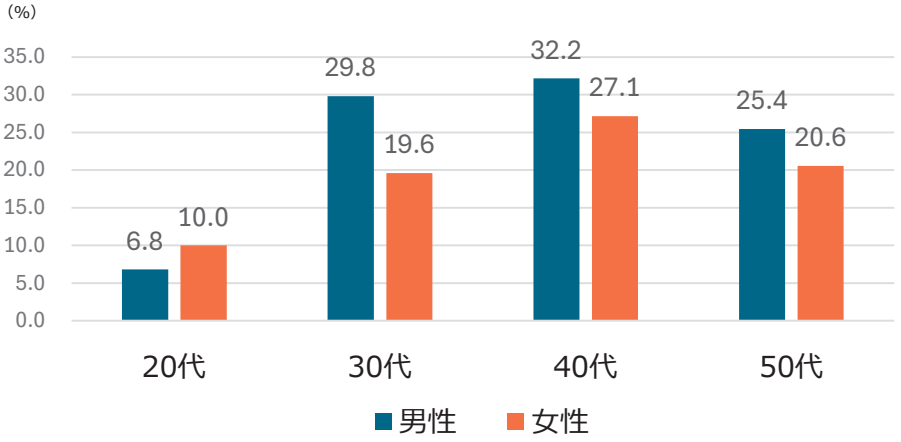
Q14.あなたはプロジェクトマネージャーあるいはチームリーダーですか。複数のプロジェクトを担当し、役割が異なっている場合は、当てはまるものをすべて回答してください。（いくつでも）※チームリーダーとは、課・部やプロジェクトが大きく、いくつかのチームに分かれている場合のチームのリーダーのことです。



■30 代で、チームリーダーの割合の性別差が大きい

一般社員で、年代別男女別にチームリーダーの割合を見ると、20 代では女性のほうがやや高いが、30代では女性よりも男性のほうが10.2ポイント高い。

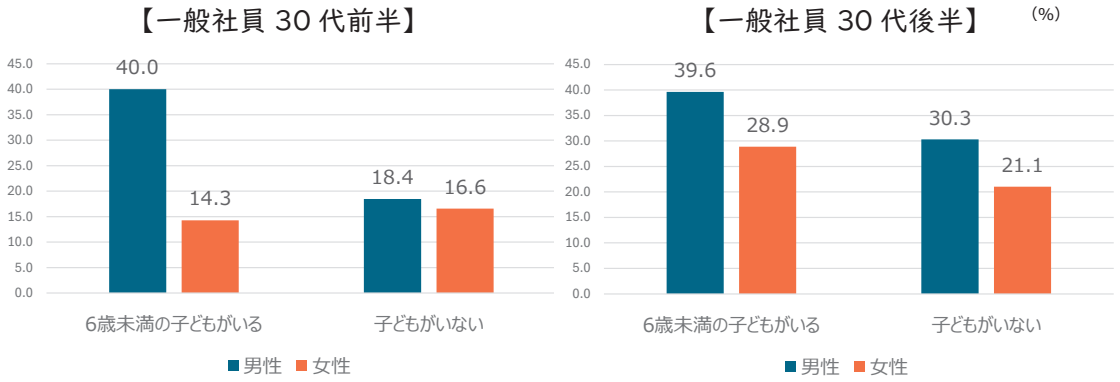
図表 2-6-2【一般社員】年代別男女別　チームリーダーの割合



■30 代後半では、子どもがいない人でも、チームリーダーの割合に性別差がある

30 代の一般社員について、30 代前半と後半で、6歳未満の子どもがいる場合と子どもがいない場合を男女別にチームリーダーの割合を見た。6歳未満の子どもがいる場合には、30 代前半でも30代後半でも、女性より男性のほうが高く、差が大きい。子どもがいない場合は、30代前半では1.8 ポイント差であるが、30 代後半では 9.2 ポイントと差が大きくなっている。

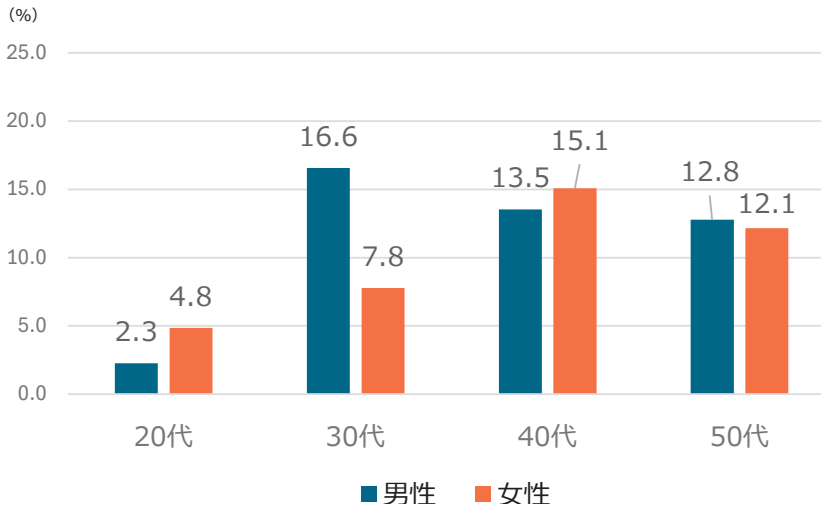
図表 2-6-3 子どもの状況別男女別チームリーダーの割合



■30 代で、プロジェクトマネージャーの割合の性別差が大きい

一般社員で、年代別男女別にプロジェクトマネージャーの割合を見ると、20 代では女性のほうがやや高いが、30代では女性よりも男性のほうが 8.8 ポイント高い。

図表 2-6-4【一般社員】年代別男女別　プロジェクトマネージャーの割合

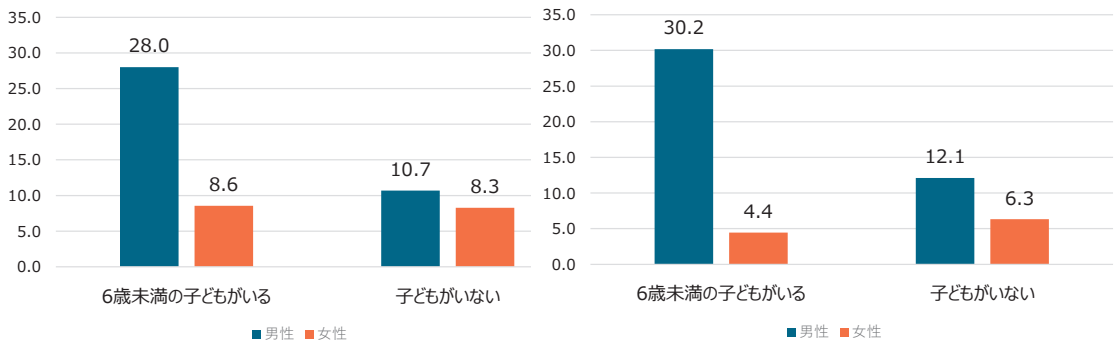


■30 代後半では、子どもがいない人でも、プロジェクトマネージャーの割合に性別差がある

30 代の一般社員について、30 代前半と後半で、6歳未満の子どもがいる場合と子どもがいない場合を男女別にプロジェクトマネージャーの割合を見た。6歳未満の子どもがいる場合には、30代前半でも30代後半でも、女性より男性のほうが高く、差が大きい。子どもがいない場合は、30代前半では男女差は 2.4 ポイントでほぼ同等であるが、30 代後半では 5.8 ポイントと差が大きくなっている。

図表 2-6-5 子どもの状況別男女別プロジェクトマネージャーの割合　(%)

【一般社員 30 代前半】　【一般社員 30 代後半】



<参考>

■7 割以上の人がプロジェクト単位で仕事をしている。プロジェクト単位で仕事をしている人は若い年代で割合が高い

一般社員について、「あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。」に対する「している」の回答割合を見ると、全体では 71.3%である。年代別男女別に見ると、20 代で男性 76.1%、女性 76.7%、30 代で男性 75.5%、女性 74.9%と若い世代で男女とも割合が高く、男女差はない。

図表 2-6-6【一般社員】年代別男女別　プロジェクト単位で仕事をしているか否か

Q13 あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。

		(n)	している	していない
全体		(2821)	71.3	28.7
20代	男性	(88)	76.1	23.9
	女性	(330)	76.7	23.3
30代	男性	(302)	75.5	24.5
	女性	(347)	74.9	25.1
40代	男性	(650)	71.7	28.3
	女性	(199)	73.4	26.6
50代	男性	(798)	65.4	34.6
	女性	(107)	65.4	34.6

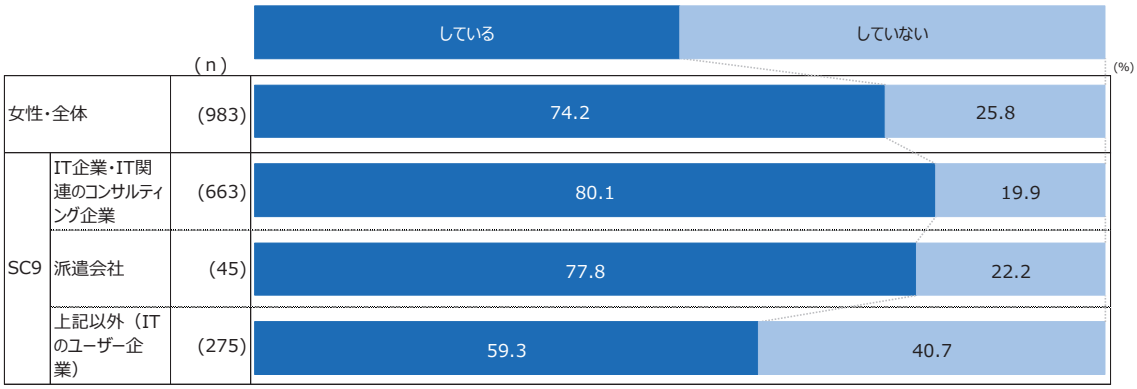
(%)

■IT 企業では、8 割の女性がプロジェクト単位で働いている

一般社員女性について、「あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。」に対する「している」の回答割合を企業の種類別に見ると、IT 企業・IT 関連のコンサルティング企業では、80.1%である。

図表 2-6-7【一般社員 女性】企業の種類別 プロジェクト単位で仕事をしているか否か

Q13 あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。

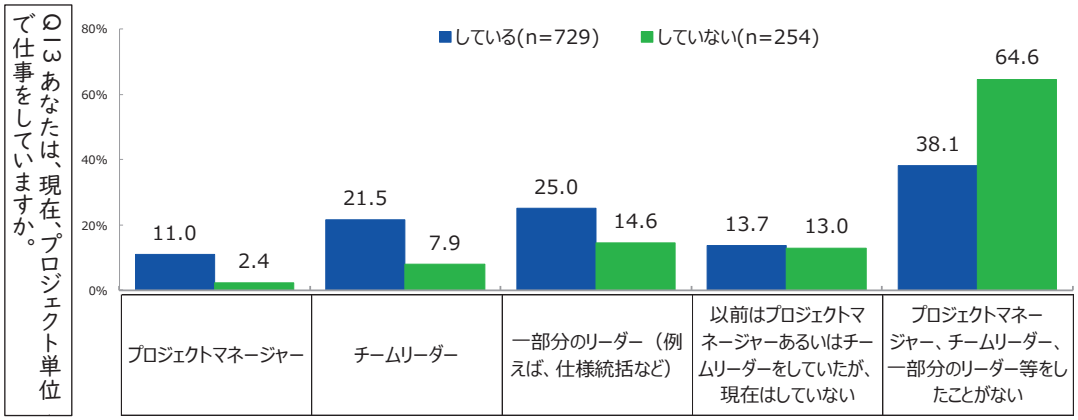


■現在プロジェクト単位で仕事をしている人はリーダーシップの経験を積んでいる割合が高い

一般社員女性について、「あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。」に対する回答別にリーダーシップの経験を見ると、プロジェクト単位で仕事をしている人のほうがどのリーダーシップについても、経験率が高い。

図表 2-6-8【一般社員 女性】プロジェクト単位で仕事をしているか否か別リーダーシップの経験

Q14 あなたはプロジェクトマネージャーあるいはチームリーダーですか



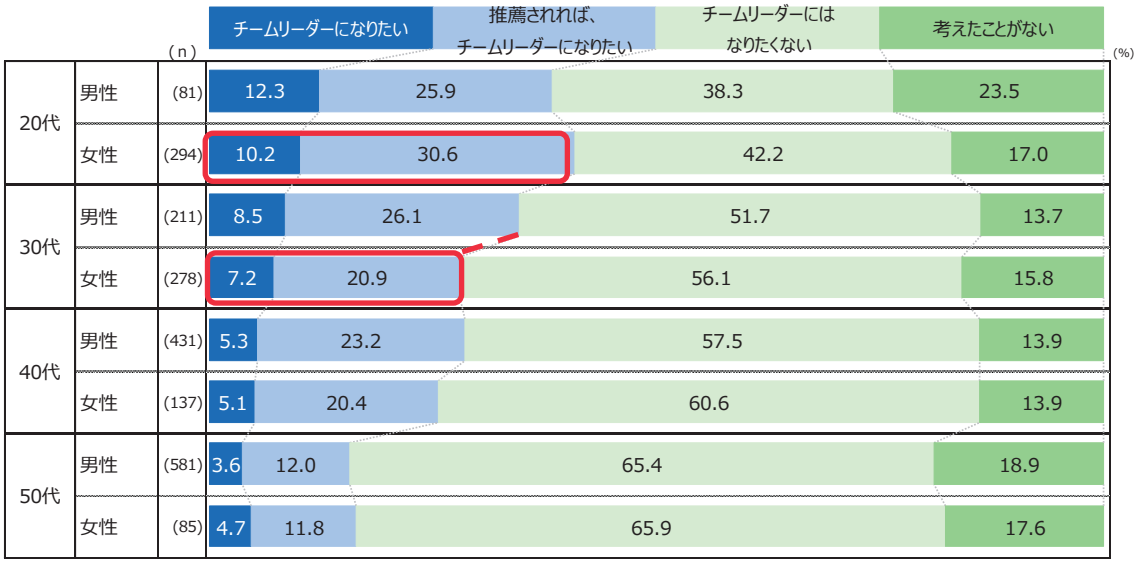
2. TL、PM への意欲は 20 代女性では約 4 割、30 代では 3 割未満

(1)20 代女性社員では約4割がチームリーダーへの意欲があるが、30 代女性社員では 3 割未満

年代別男女別に「あなたはチームリーダーになりたいですか」に対する回答を見ると、20 代女性では、「チームリーダーになりたい」「推薦されれば、チームリーダーになりたい」と回答した人の割合は、男性よりもやや高く、約 4 割である。30 代になると低くなり、男性より 6.5 ポイント低く、28.1%である。

図表 2-6-9【一般社員】年代別男女別 チームリーダーへの意欲

Q57 あなたはチームリーダーになりたいですか。

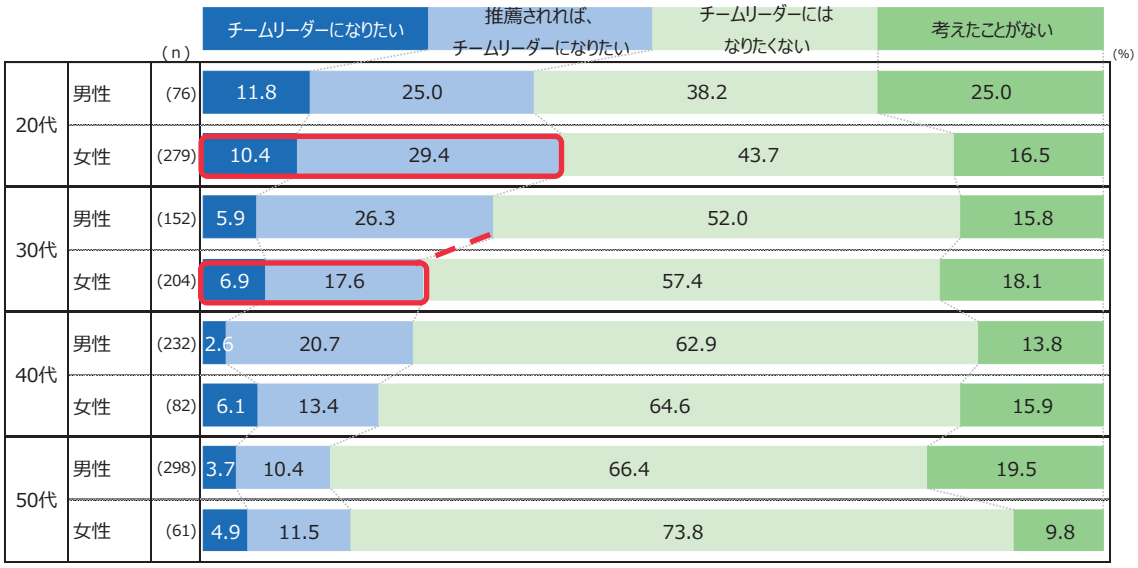


■子どものいない 30 代女性でも、男性よりチームリーダーへの意欲が低い

30 代におけるチームリーダーへの意欲の男女差が、子どもがいることによる違いであるかどうかを見るために、子どもがいない人に対象を絞って、年代別男女別に「チームリーダーになりたい」「推薦されれば、チームリーダーになりたい」と回答した人の割合を見た。20 代女性社員では約 4 割で男性よりやや高いが、30 代では 24.5%と低く、男性のほうが7.7ポイント高い。この結果から、必ずしも子どもがいるために 30 代女性社員のチームリーダーへの意欲が低くなっているわけではないことが明らかとなった。

図表 2-6-10【子どもがいない一般社員】年代別男女別 チームリーダーへの意欲

Q57 あなたはチームリーダーになりたいですか。



■チームリーダーになりたくない理由

30 代女性のチームリーダーになりたくない理由として、最も割合が高い項目は、「責任が重くなるから」で 95.5%、次いで、「性格的にチームリーダーに向いていないから」86.4%、「チームリーダーになるための能力、スキル、経験が不足しているから」85.1%、「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」82.5%である。

30 代女性を 20 代女性と比べると、30 代女性のほうが5ポイント以上割合が高い項目は、「現場で仕事をしたいから」（30代女性 49.4%、20代女性 38.2%）、「マネジメントの仕事に魅力を感じないから」（30代女性 78.6%、20代女性68.3%）である。

30 代女性を 30 代男性と比べると、30 代女性のほうが5ポイント以上割合が高い項目は、「現場で仕事をしたいから」（30代女性 49.4%、30代男性 39.3%）、「チームリーダーになるための能力、スキル、経験が不足しているから」（30代女性 85.1%、30代男性 79.4%）である。また、「マネジメントの仕事に魅力を感じないから」（30代女性 78.6%、30代男性 75.7%、）については、男女とも高い割合である。

30代になる前に女性に対し、マネジメントの仕事の魅力を伝えることやチームリーダーになるために必要な仕事経験の付与が必要だということが推察される。

図表 2-6-11【一般社員 20 代・30 代 女性】チームリーダーになりたくない理由

Q58 チームリーダーになりたくない理由はなんですか。

	(n)	長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	責任が重くなるから	現場で仕事をしたいから	マネジメントの仕事に魅力を感じないから	チームリーダーになるための能力、スキル、経験が不足しているから	チームリーダーになることを会社や上司から期待されていないから	漠然とした不安があり、自信がないから	性格的にチームリーダーに向いていないから	その他
20代	(123)	89.4	93.5	38.2	68.3	87.8	42.3	87.0	87.0	4.9
30代	(154)	82.5	95.5	49.4	78.6	85.1	39.6	79.9	86.4	2.6

図表 2-6-12【一般社員 20 代・30 代 男性】チームリーダーになりたくない理由

Q58 チームリーダーになりたくない理由はなんですか。

	(n)	長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	責任が重くなるから	現場で仕事をしたいから	マネジメントの仕事に魅力を感じないから	チームリーダーになるための能力、スキル、経験が不足しているから	チームリーダーになることを会社や上司から期待されていないから	漠然とした不安があり、自信がないから	性格的にチームリーダーに向いていないから	その他
20代	(31)	87.1	87.1	58.1	74.2	90.3	48.4	77.4	87.1	6.5
30代	(107)	86.0	93.5	39.3	75.7	79.4	44.9	76.6	83.2	2.8

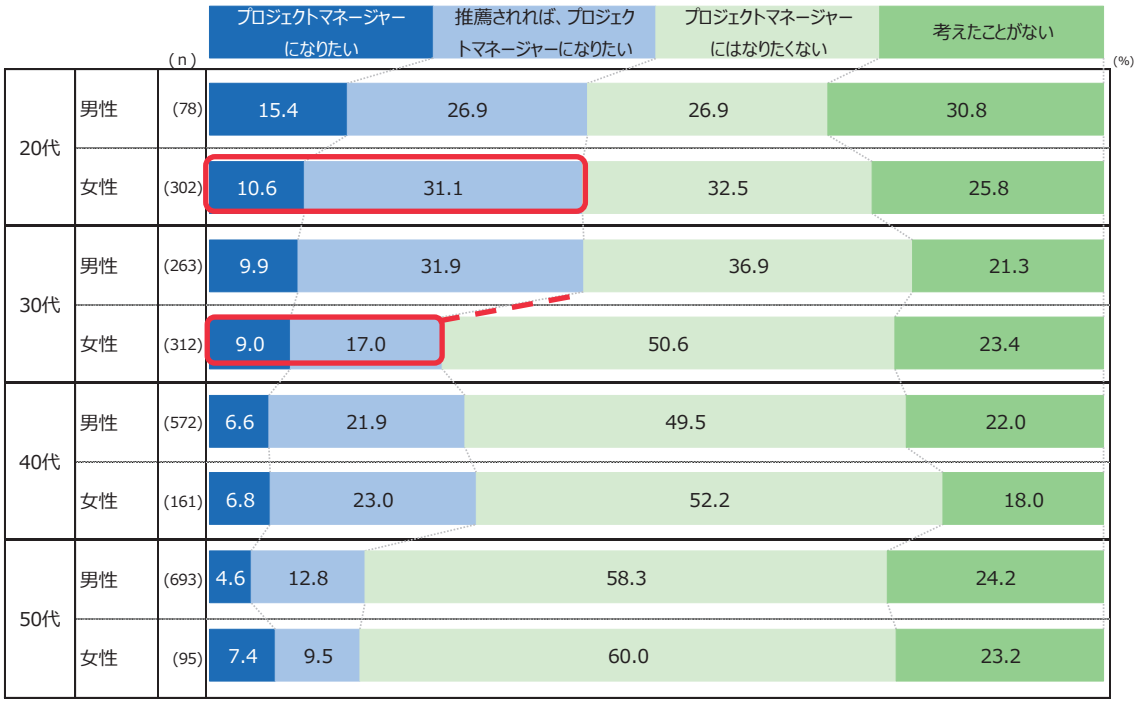
(2)20代女性社員では約4割がプロジェクトマネージャーへの意欲あるが、30代女性社員では3割未満

20 代女性では、「プロジェクトマネージャーになりたい」「推薦されれば、プロジェクトマネージャーになりたい」と回答した人の割合は、男性とほぼ同じで約 4 割である。30 代になると低くなり、男性より 15.8 ポイント低く、26.0%である。

チームリーダーへの意欲と比べると、ほぼ同様の傾向である。チームリーダーよりもプロジェクトマネージャーのほうが責任の重さや範囲が広くなることが多いが、意欲にあまり違いはない。

図表 2-6-13【一般社員】年代別男女別　プロジェクトマネージャーへの意欲

Q59 あなたはプロジェクトマネージャーになりたいですか。(「今後もプロジェクト単位で仕事をすることはないと思う」人除く)

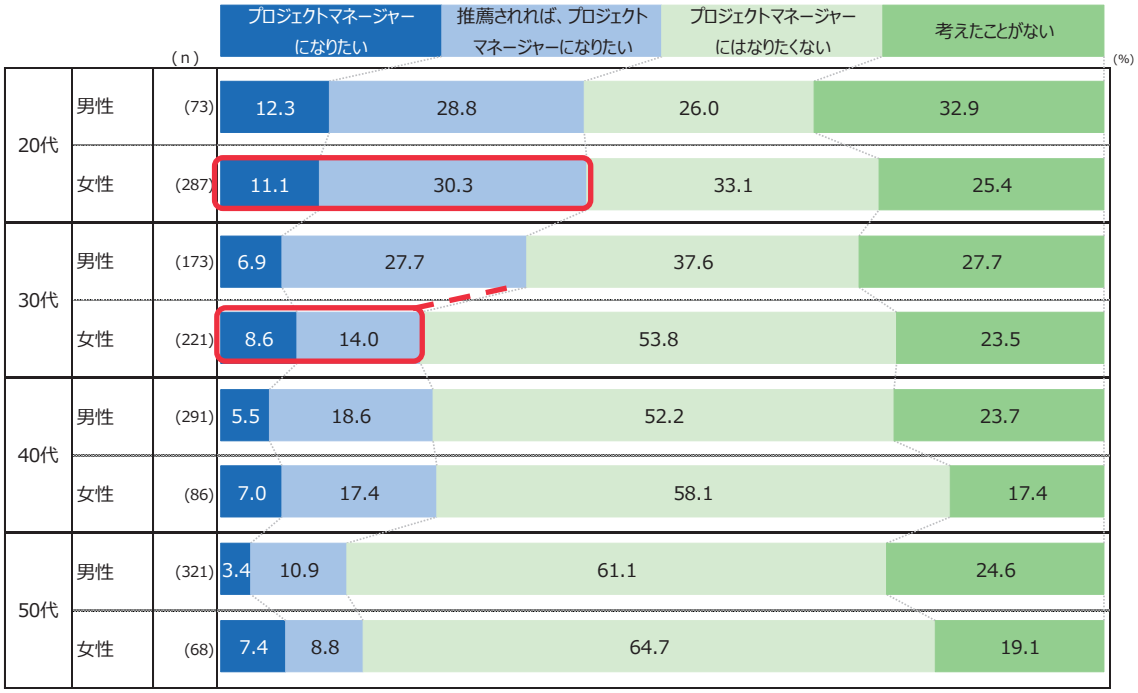


■子どものいない 30 代女性でも、男性よりプロジェクトマネージャーへの意欲が低い

30 代におけるプロジェクトマネージャーへの意欲の男女差が、子どもがいることによる違いであるかどうかを見るために、子どもがいない人に対象を絞って、年代別男女別に「プロジェクトマネージャーになりたい」「推薦されれば、プロジェクトマネージャーになりたい」と回答した人の割合を見た。20 代女性社員では約 4 割であり、30 代では 22.6%と低く、男性のほうが 12.0 ポイント高い。この結果から子どもがいるために 30 代女性社員のプロジェクトマネージャーへの意欲が低くなっているわけではないことが明らかになった。

図表 2-6-14【子どもがいない一般社員】
年代別男女別プロジェクトマネージャーへの意欲

Q59 あなたはプロジェクトマネージャーになりたいですか。(「今後もプロジェクト単位で仕事をすることはないと思う」人除く)



■プロジェクトマネージャーになりたくない理由

30 代女性のプロジェクトマネージャーになりたくない理由として、最も割合が高い項目は、「責任が重くなるから」で 94.9%、次いで、「プロジェクトマネージャーになるための能力、スキル、経験が不足しているから」89.8%、「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」87.3%である。

30 代女性を 20 代女性と比べると、30 代女性のほうが5ポイント以上割合が高い項目は、「現場で仕事をしたいから」（30代女性 51.0%、20代女性 41.8%）である。

30 代女性を30代男性と比べると、30 代女性のほうが5ポイント以上割合が高い項目は、「漠然とした不安があり、自信がないから」（30代女性 84.1%、30代男性 74.0%）、「プロジェクトマネージャーになるための能力、スキル、経験が不足しているから」(30代女性 89.8%、30代男性 84.4%)、「性格的にチームリーダーに向いていないから」(30代女性86.6%、30代男性 80.2%)である。

30 代になる前に女性に対し、マネジメントの仕事の魅力を伝えるとともに、プロジェクトマネージャーになるための能力、スキル、経験をつけさせつつ、自己肯定感を高めさせることが必要であると推察される。

また、「漠然とした不安があり、自信がないから」の割合が女性のほうが高いのは、女性のほうがインポスター症候群＊になりやすいということもあるだろう。

＊「インポスター症候群」とは、成功してもその成功を自分の力によるものだとは考えられず、ただ運がよかっただけだと思い込んでしまう、自己評価が低い心理状態。

図表 2-6-15【一般社員 20 代・30 代 女性】プロジェクトマネージャーになりたくない理由
Q60 プロジェクトマネージャーになりたくない理由はなんですか。

	(n)	長時間労働になるか/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	責任が重くなるから	現場で仕事をしたいから	マネジメントの仕事に魅力を感じないから	プロジェクトマネージャーになるための能力、スキル、経験が不足しているから	プロジェクトマネージャーになることを会社や上司から期待されていないから	漠然とした不安があり、自信がないから	性格的にプロジェクトマネージャーに向いていないから	その他
20代	(98)	85.7	95.9	41.8	78.6	93.9	42.9	93.9	89.8	2.0
30代	(157)	87.3	94.9	51.0	75.2	89.8	38.2	84.1	86.6	1.3

図表 2-6-16【一般社員 20 代・30 代 男性】プロジェクトマネージャーになりたくない理由
Q60 プロジェクトマネージャーになりたくない理由はなんですか。

	(n)	長時間労働になるか/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	責任が重くなるから	現場で仕事をしたいから	マネジメントの仕事に魅力を感じないから	プロジェクトマネージャーになるための能力、スキル、経験が不足しているから	プロジェクトマネージャーになることを会社や上司から期待されていないから	漠然とした不安があり、自信がないから	性格的にプロジェクトマネージャーに向いていないから	その他
20代	(21)	76.2	76.2	57.1	85.7	76.2	47.6	66.7	71.4	0.0
30代	(96)	90.6	90.6	54.2	79.2	84.4	43.8	74.0	80.2	6.3

＊20 代はサンプル数が少ないため参考値

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

インポスター症候群の女性、自信がありすぎる男性

・いくつか研修に行かせていただいて、インポスター症候群について聞いたのですが、まさにそういう人が半分ぐらいいる。インポスター症候群は女性が多いかなと思います。逆に男性はどうしてこれしかできていないのに、そんなに前向きに自分は管理職になれるんだと思っているんだろうっていう方が多くて、まだもう何年かステイさせたいのに、今年にでも（昇進試験を）受けたい、受けたいって来る人のほうが男性社員は多いので、男女の差ってすごいなと思っています。・・・管理職になりたくありませんとか、今の仕事のやり方がいいっていう、今がベストだと思っていて、それより先に進みたくないと。今の仕事が好きとか、家庭優先で一担当者として作業しているほうが気持ちが良いとか、そういう理由で管理職は嫌ですっていう方が女性は多いなっていう印象です。（女性）

リーダーより裏でサポートするほうが得意

・上がっていくことに対して、私はあまり人前に出るのが得意ではないので裏でサポートするほうが得意だと思っているのでリーダーというかチームの上に立つっていうのはちょっとまだ抵抗があるかなっていう感じはあるんですけれども、今みたいな感じでやれるのであれば、やりがいをもってやれるかなっていう感じはします。（女性）

・裁量が増えることについては、そういう仕事の仕方が好きな人には向いているが、私はちょっと尻込みしちゃうところ。（女性）

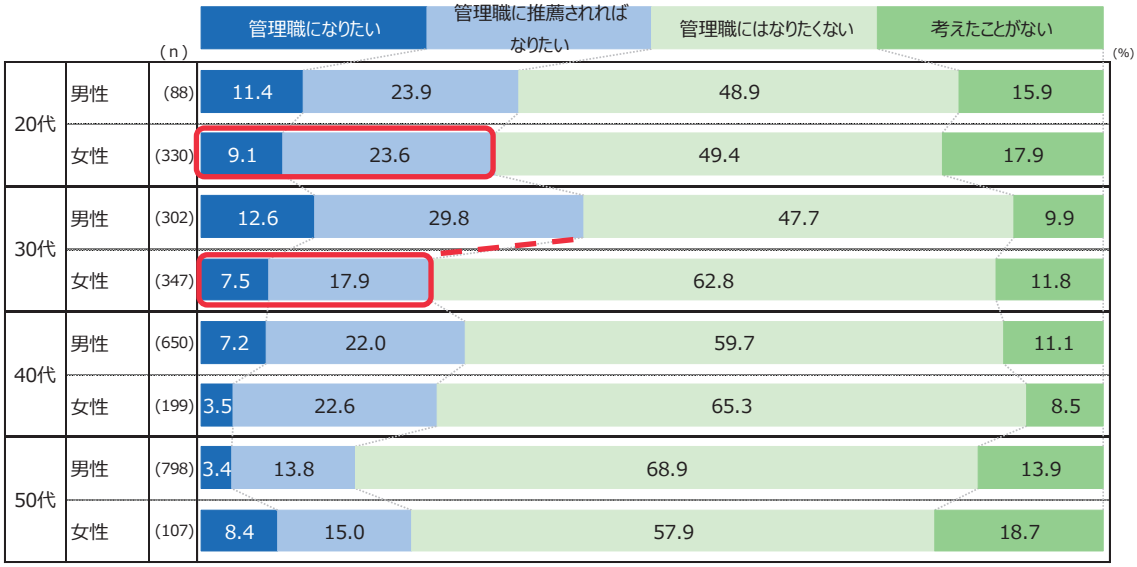
3. 20 代女性の 3 割以上が管理職への昇進意欲あり

20 代女性では、「管理職になりたい」「推薦されれば、管理職になりたい」と回答した人の割合は、男性（35.3%）とあまり変わらず 32.7%である。30 代になると低くなり、男性より 17.0 ポイント低く、25.4%である。

令和5年賃金構造基本統計調査（システムコンサルタント・設計者、ソフトウェア作成者、その他の情報処理・通信技術者）より 20 代一般社員の女性比率が 3 割だと仮定すると、昇進意欲のある人における女性比率は 20 代では 28.4%（＊）となり、現在の管理職における女性比率（情報通信業平均 10.7%）よりもかなり高い。意欲のある女性をうまく管理職に育てることが必要である。

図表 2-6-17【一般社員】年代別男女別　管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



管理職になりたくない理由は、第 2 編第3章を参照。

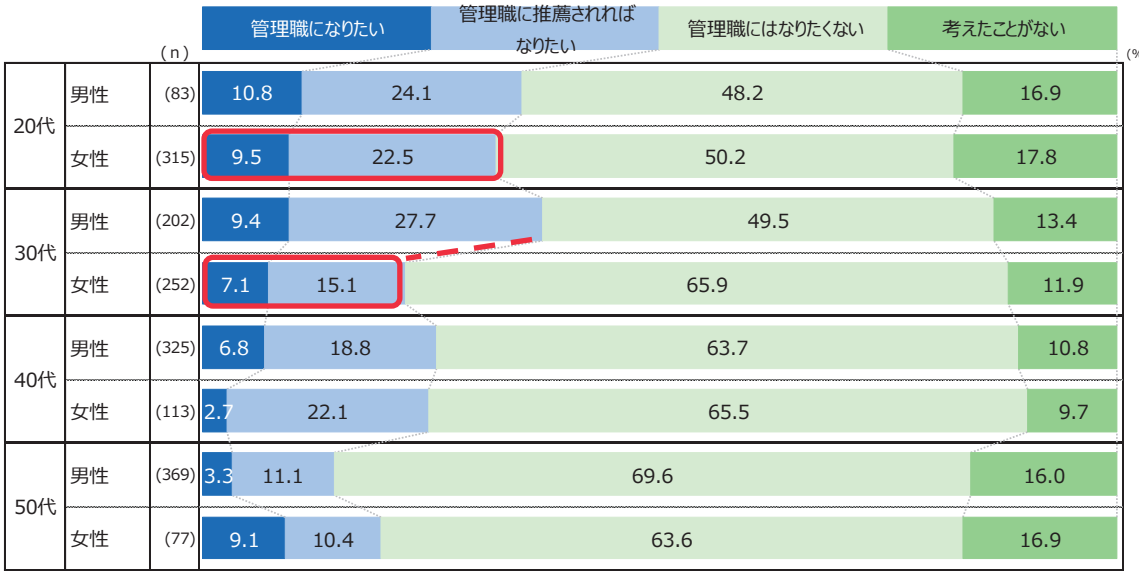
＊20 代の IT 技術職の人数を a 人とすると、女性は、0.3a 人、男性は 0.7a 人。管理職への昇進意欲のある人は、本調査の割合で計算すると、女性は 0.3a×0.327 人、男性は 0.7a×0.353 人、昇進意欲のある人における女性の割合は、（0.3a×0.327）÷（0.3a×0.327＋0.7a×0.353）＝0. 284 で、28.4%である。

■子どものいない 30 代女性でも、男性より管理職への昇進意欲が低い

30 代における管理職への昇進意欲の男女差が、子どもがいることによる違いであるかどうかを見るために、子どもがいない人に対象を絞って、年代別男女別に昇進意欲（「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」と回答した人の割合）を見ると、20 代の女性は 32.0%と3割を超えているが、30 代では 22.2%と低く、男性のほうが 14.9 ポイント高い。この結果から子どもがいるために 30 代女性社員の管理職への意欲が低くなっているわけではないことが明らかになった。

図表 2-6-18【子どもがいない一般社員】 年代別男女別 管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



管理職になりたくない理由【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

ものづくりが好きなので組織運営やお客様との関係構築はストレスが大きい

・現場でシステム構築してだんだん上に上がっていくという人たちを管理職にしていくのがそもそも適しているのかどうかな、と疑問に思うときはある。ものづくりが好きで、技術が好きで入ってきた人たちを組織運営に行けと言ってもみんな嫌がる気がしていて。逆にそれ専用の人そっち志望の人がプロジェクトの実態を知りながら、だんだん上がっていってもらうほうが、組織運営で上がりたいと思う人が出てくるんじゃないかなという気はちょっとしています。・・・複数プロジェクト横断して見て、その中でよい悪いを見たり、お客様との継続的な関係などをかなり意識してやっていったりしなければいけないというところはなかなかストレスもありますね。（女性）

管理職は仕事が相手ではなく人が相手になる

・現場の仕事が好きなので、管理職になると仕事が相手じゃなくて人が相手みたいな感じになる。部下をちゃんと評価するとか、モチベーションを上げさせるとか。ちょっと頑張りどころが今までとは変わってきてしまうので、私は技術に親しんでいたいという気持ちがあるので、そういう意味でもあまり管理職になりたいとは思わないですね。（女性）

案件に中途半端な関りしかできないのがネック

・課長層はメンバーが何人かいて、メンバーがそれぞれのプロジェクトに入り、マネジメント層はプロジェクトを4，5個抱えていて、お客様に価値を提供することから離れているように見える。自分はお客様にベストなサービスを提供したいので、案件への中途半端な関りしかできないのがマネジメントのネック。（女性）

・（管理職になりたくないのは）メンバーにまず楽しいという意識づけができてない。これはもう決定的な理由ですね。（男性）

・（管理職は）事務作業が多い。（女性）

・エンジニアとか技術大好きな人が多いのでマネージャーはやりたがらない。（女性）

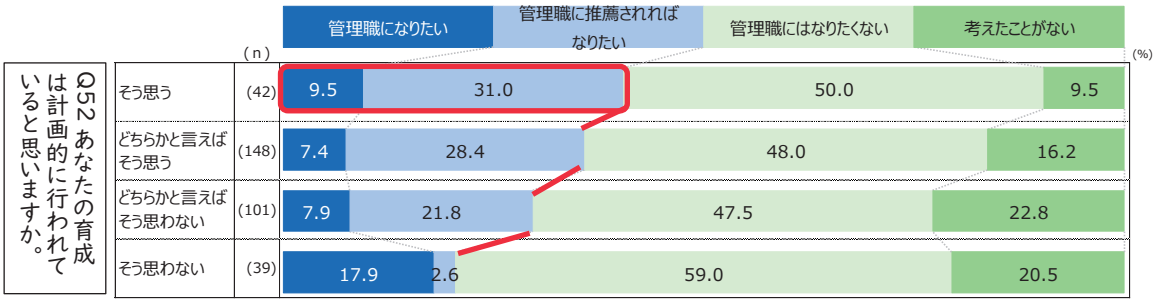
4.どういう場合に、管理職への意欲が高いか

■育成が計画的に行われていない場合に比べ、育成が計画的に行われている場合、管理職への意欲が高い

20 代と 30 代一般社員女性について、「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」に対する回答別に管理職への昇進意欲を見た。育成が計画的に行われていないと思っている（「そう思わない」）場合、「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」と回答した割合は20代で 20.5%、30 代で 24.3%と低いが、育成が計画的に行われていると思っている（「そう思う」）場合、20代で 40.5%、30代で 40.9%である。（30代「そう思う」はサンプル数が少ないので参考値）

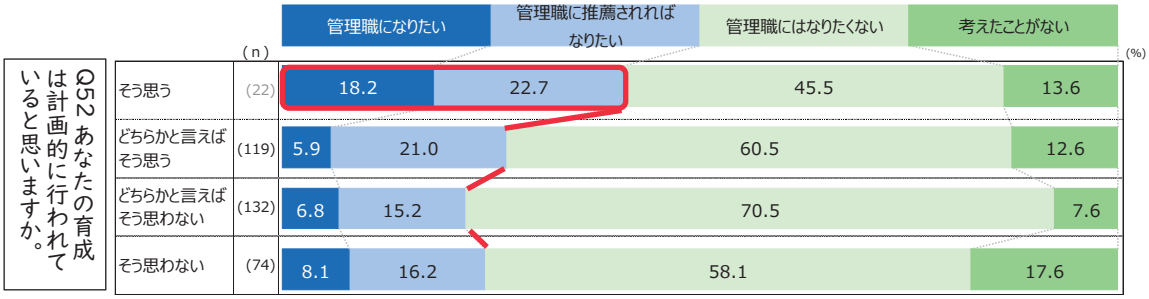
図表 2-6-19【一般社員　20代　女性】育成計画の認識別　管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



図表 2-6-20【一般社員　30代　女性】育成計画の認識別　管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



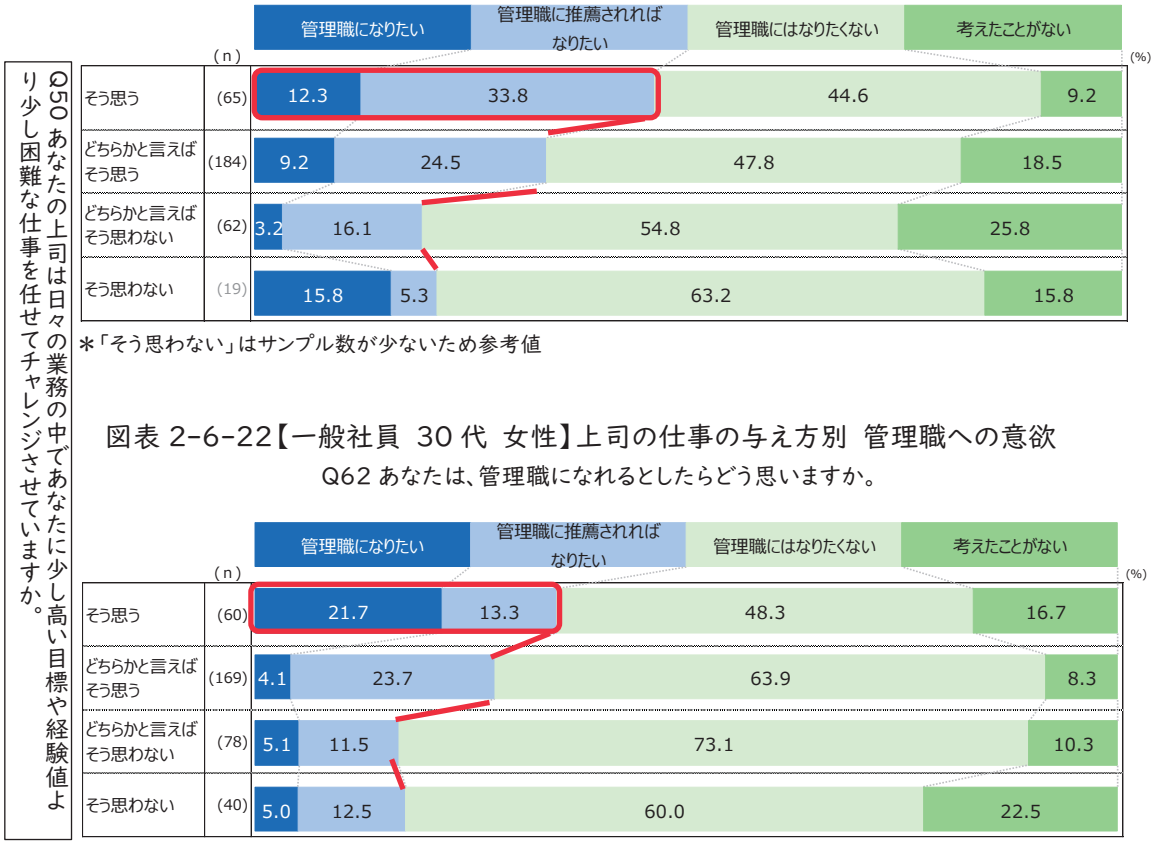
＊「そう思う」はサンプル数が少ないので、参考値。

■チャレンジングな仕事を任されている場合、管理職への意欲が高い

20代と30代一般社員女性について、「あなたの上司は日々の業務の中であなたに少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていますか。」に対する回答別に、昇進への意欲を見た。上司が日々の業務の中で少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていると思っていない(そう思わない)場合、「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」と回答した割合は 20代で 21.1%、30代で17.5%と低いが、チャレンジさせていると思う(そう思う)場合、20代では46.1%、30代で 35.0%である。

図表 2-6-21【一般社員 20代 女性】上司の仕事の与え方別 管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



＊「そう思わない」はサンプル数が少ないため参考値

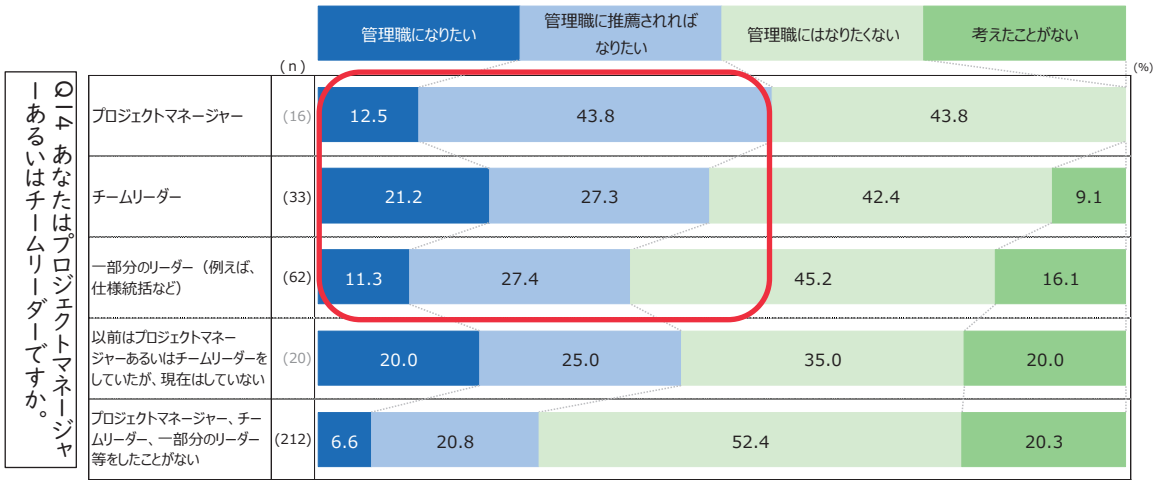
図表 2-6-22【一般社員 30代 女性】上司の仕事の与え方別 管理職への意欲

Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

■リーダーシップの経験を積んでいると管理職への昇進意欲が高い

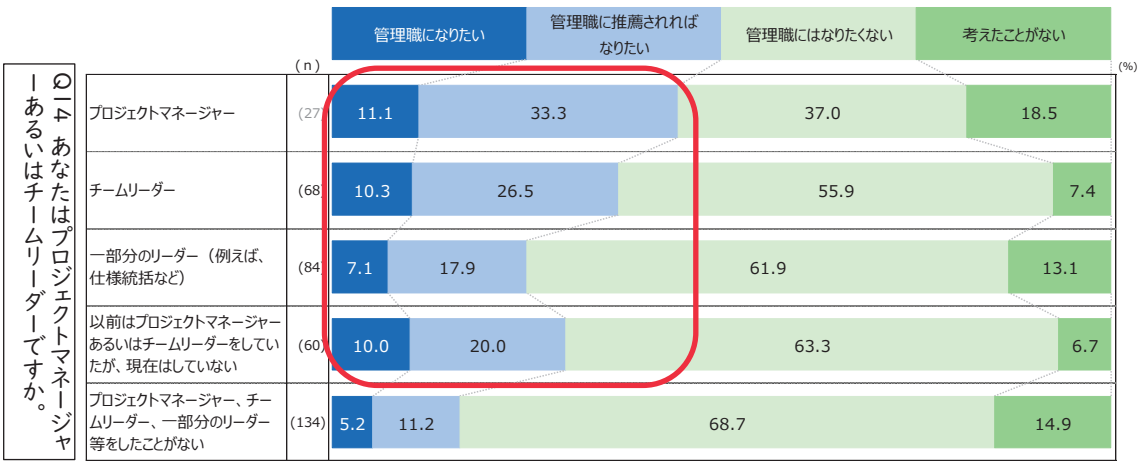
20 代と 30 代一般社員女性について、リーダー・プロジェクトマネージャー等の経験の有無別に管理職への昇進意欲を見ると、プロジェクトマネージャーやチームリーダーになったことがない人よりも、プロジェクトマネージャーやチームリーダーをしている人のほうが管理職への昇進意欲が高い。リーダーシップの経験を積むと、管理職へのハードルが低くなると推測される。

図表 2-6-23【一般社員　20 代　女性】
リーダー・プロジェクトマネージャーの経験の有無別昇進意欲
Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



＊「プロジェクトマネージャー」、「以前はプロジェクトマネージャーあるいはチームリーダーをしていたが、現在はしていない」はサンプル数が少ないため参考値

図表 2-6-24【一般社員　30 代　女性】
リーダー・プロジェクトマネージャーの経験の有無別昇進意欲
Q62 あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



＊「プロジェクトマネージャー」はサンプル数が少ないため参考値

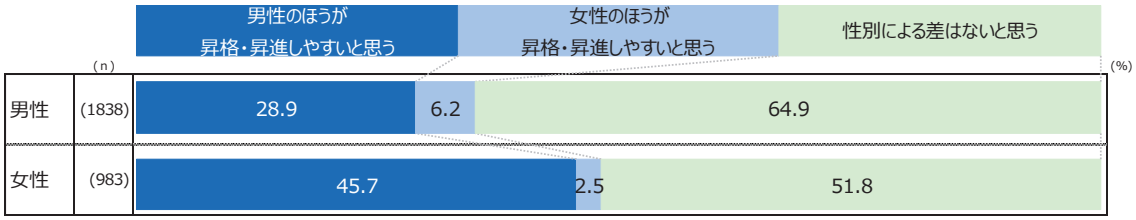
5. 20 代女性の4割以上が「男性のほうが昇格・昇進しやすい」と回答

■他職種よりも昇格・昇進において性別による差がないと思われている

「あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか」に対し「性別による差はないと思う」と回答した人の割合を男女別に他職種と比較すると、男性で、IT 技術職64.9%、他職種は 53.8%と、IT 技術職のほうが他職種よりも11.1ポイント高い。女性で、IT 技術職 51.8%、他職種は36.1%と、IT 技術職のほうが他職種よりも 15.7 ポイント高い。

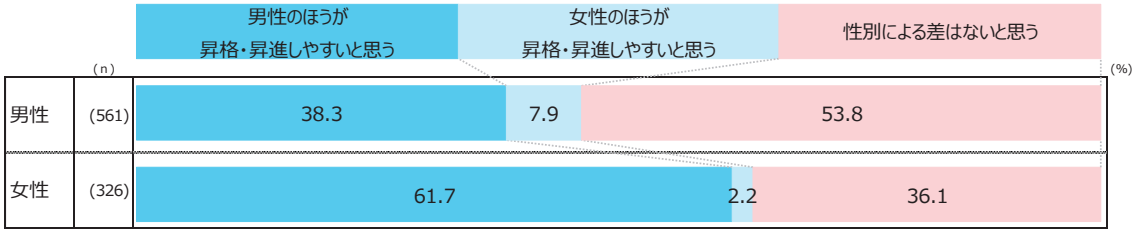
図表 2-6-25【一般社員】 男女別 昇格・昇進における性別の差

Q47 あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



図表 2-6-26 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)
【一般社員】 男女別 昇格・昇進における性別の差

あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



■年代別男女別に見ても、他職種より、昇格・昇進において性別による差がないと思われているが、20 代女性でさえ4割以上が「男性のほうが昇格・昇進しやすい」と回答

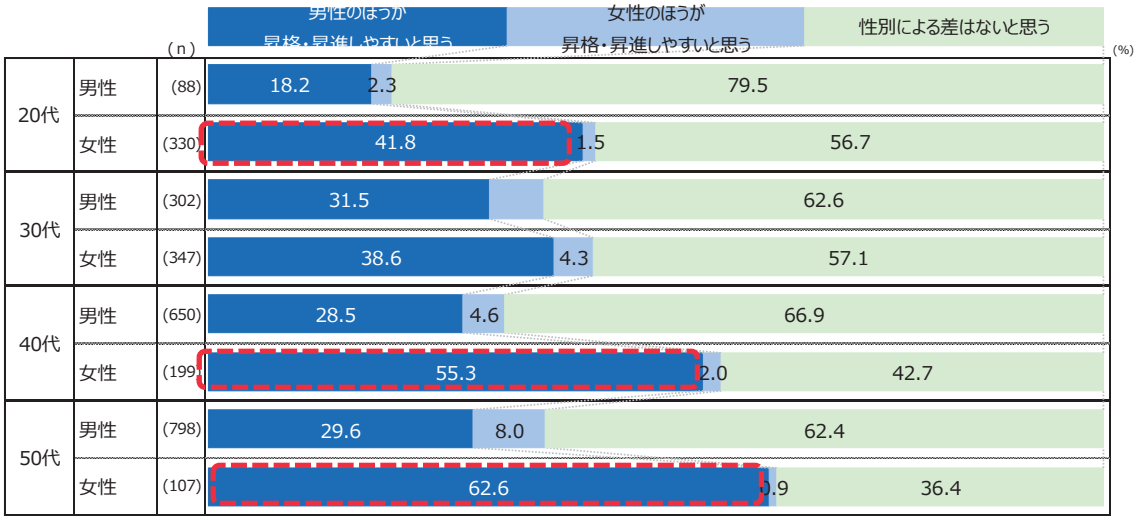
「あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか」に対し「性別による差はないと思う」と回答した人の割合は、年代別男女別に他職種と比較すると、どのカテゴリーにおいても高い。

しかし、「男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」と回答した人の割合は、50 代女性では 62.6%と最も高く、次いで、40 代女性で 55.3%である。男女で認識の違いは大きいが、男性の 40 代、50 代でも、3 割近くが「男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」と回答している。

20 代の女性においても、4 割以上が「男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う」と回答している。もっとも平等が進んでいると思われる IT 技術職においてさえ、いまだに、昇格・昇進による女性差別はなくなっていないと推察される。

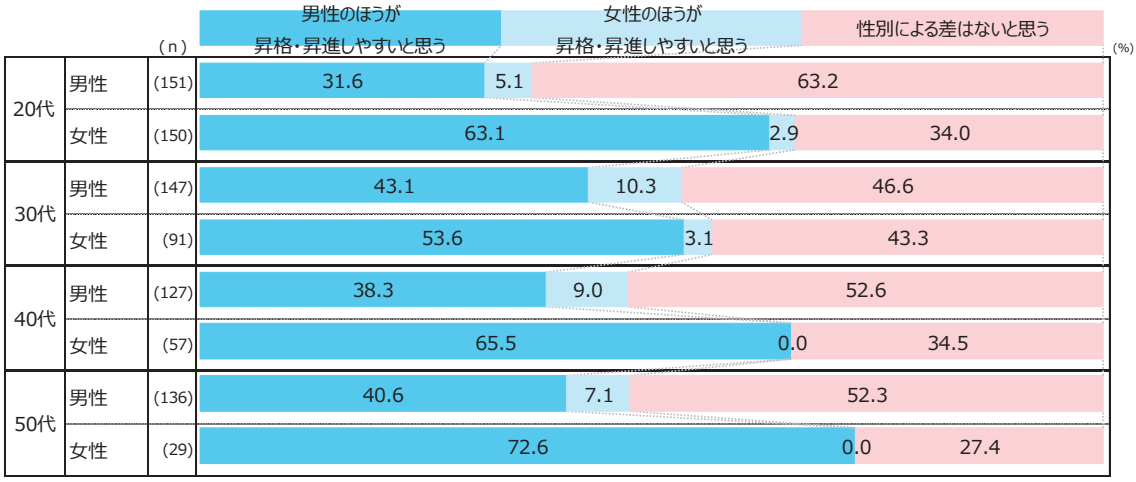
図表 2-6-27【一般社員】 年代別男女別 昇格・昇進における性別の差

Q47 あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



図表 2-6-28 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）
【一般社員】 年代別男女別 昇格・昇進における性別の差

あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



＊「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

・男性と女性に能力的な差はないと思います。・・・時間単位の成果で評価する、時間の使い方やチームビルディング等も含めて評価することで、能力の高い女性の登用につながると思います。（女性）

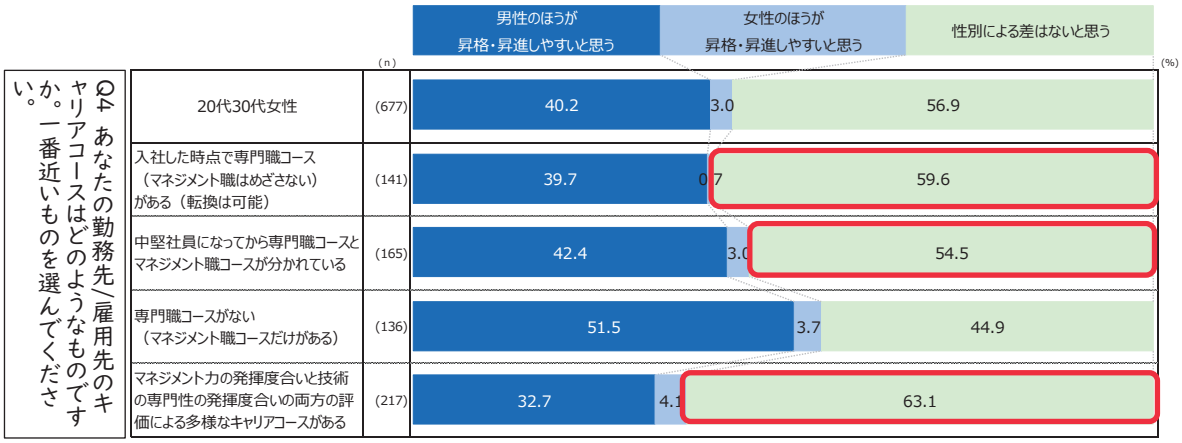
・個人のスキルや価値観が認められる企業が増えたり、少しずつでも変化してそうなっていく組織や企業が増えるといいと思う。今は上司などによる差なども大きいと思う。（女性）

・まだまだ女性の昇進は難しい。（女性）

■専門職コースがある場合、昇格・昇進において性別による差がないと思っている割合が高い

20 代・30代の一般社員女性について、「あなたの勤務先/雇用先のキャリアコースはどのようなものですか。一番近いものを選んでください。」に対する回答別に「あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。」に対して「性別による差はないと思う」と回答した割合を見ると、「マネジメント力の発揮度合いと技術の専門性の発揮度合いの両方の評価による多様なキャリアコースがある」でもっとも高く 63.1%、次いで「入社した時点で専門職コース（マネジメント職はめざさない）がある」で 59.6%、「中堅社員になってから専門職コースとマネジメント職コースが分かれている」で 54.5%と 5 割を超えているが、「専門職コースがない（マネジメント職コースだけがある）」では 44.9%と低い。

図表 2-6-29【一般社員　20代・30代　女性】
キャリアコース別　昇格・昇進における性別の差
Q47 あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



＊Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

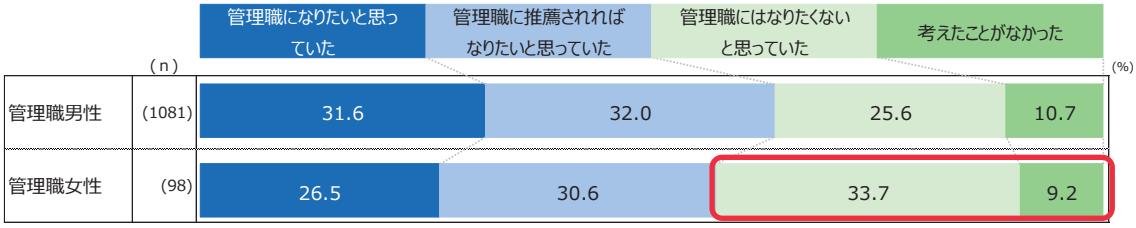
6.管理職になる前に昇進意欲がなくても、管理職の役割を果たしている人が多い

■現在管理職の人でも、約 4 割は管理職になる前は昇進意欲がなかった

現在管理職になっている人に「あなたは、管理職になる前、管理職になりたいと思っていましたか」に対し、「管理職になりたくないと思っていた」「考えたことがなかった」と回答した人の割合が、男性 36.3%、女性 42.9%である。

図表 2-6-30【管理職】男女別　管理職になる前の昇進意欲

Q65 あなたは、管理職になる前、管理職になりたいと思っていましたか。



■管理職への昇進意欲がなかった人でも、管理職の役割を果たしていると認識している人が多い

管理職男性について、管理職前の昇進意欲別に管理職になってからの変化や役割認識の結果を見ると、昇進意欲がなかった人は、「マネジメントの仕事に魅力を感じている」は 34.5%と低いが、「自分が成長できた」77.3%、「新しいことができた」90.6%、「裁量権が大きくなった」76.4%と高く、「部下育成ができた/部下のモチベーションを上げられた」66.4%、「多様な人が能力を発揮できる職場にできた」59.6%も約 6 割である。

管理職女性についても同様に、管理職前の昇進意欲別に管理職になってからの変化や役割認識の結果を見ると、昇進意欲がなかった人は、「マネジメントの仕事に魅力を感じている」は 28.2%と低いが、「自分が成長できた」87.2%、「新しいことができた」94.9%、「裁量権が大きくなった」84.6%は非常に高い割合であり、「部下育成ができた/部下のモチベーションを上げられた」61.5%、「多様な人が能力を発揮できる職場にできた」59.0%も約 6 割である。

管理職への昇進意欲がない場合にも、管理職になってみると、管理職の役割を果たしている女性が多いと言える。

「自分が成長できた」（女性 87.2%、男性 77.3%）、「新しいことができた」（女性 94.9%、男性 90.6%）、「裁量権が大きくなった」（女性 84.6%、男性76.4%）については、管理職男性よりも割合が高い。

図表 2-6-31【管理職】男女別　管理職前の昇進意欲別　管理職になってから当てはまること

Q68 あなたは、管理職になってから、以下のことが当てはまりますか。

		(n)	自分が成長できた	新しいことができた	裁量権が大きくなった	部下育成ができた/部下のモチベーションを上げられた	多様な人が能力を発揮できる職場にできた	マネジメントの仕事に魅力を感じている
男性管理職	管理職になりたいと思っていた/管理職に推薦されればなりたいと思っていた	(675)	92.4	93.6	88.9	81.3	73.0	72.7
	管理職にはなりたくないと思っていた/考えたことがなかった	(339)	77.3	90.6	76.4	66.4	59.6	34.5
女性管理職	管理職になりたいと思っていた/管理職に推薦されればなりたいと思っていた	(54)	94.4	98.1	79.6	83.3	74.1	66.7
	管理職にはなりたくないと思っていた/考えたことがなかった	(39)	87.2	94.9	84.6	61.5	59.0	28.2