



多彩な力が活きる社会に

21世紀職業財団

IT技術職の働き方に関する調査研究

—男女比較の観点から—

IT技術職及び他職種についての提言

2025 年 3 月

はじめに

2025年は、男女雇用均等法成立（1985年）から40年です。大卒女性は就職さえしにくかった時代から見れば、この40年の変化は大きいと言えるでしょう。しかし、現在でも、日本においては、管理職に占める女性割合は低く、男女賃金格差が大きい状況が続いています。これらの課題を解決するために、21世紀職業財団では、これまで、女性の出産後就業継続、若手社員、一般職、50代・60代社員、ミレニアル世代夫婦等に着目し、課題を明らかにし提言してきました。

今回の調査研究では、日本経済の成長の源泉ともいえるIT技術職に着目しました。

当財団が2年に1回実施してきたDE&I推進状況調査（2024年名称変更）において、情報通信業は、出産後の就業継続がしやすく、重要な仕事を男女関係なく担当していると回答した割合が高く、女性の活躍がしやすい業界であると言えます。ユーザー企業のIT部門や派遣会社で働く人も含め、IT技術職を対象に実態を把握し、IT技術職の女性たちがさらに活躍するための方策を検討するとともに、IT技術職の女性活躍から他職種の課題解決へのヒントを得ることにいたしました。IT技術職に特化した調査としては、初めての男女比較の観点からの詳細な調査研究です。

調査分析の結果、IT技術職の特徴を活かして活躍する女性の状況が明らかになる一方で、男女の差が、子育て等による時間制約によるものだけではなく、性別によるバイアス自体から生まれていることが浮き彫りになりました。また、本調査研究では、「活躍」を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と定義し、「企業の評価を上げることに貢献できている」と「持続可能な働き方をしている（Sustainable Work Style）」という2つの軸で分析しています。

調査結果を踏まえ、IT技術職についての提言及び他職種についての提言をお示ししています。本報告書がIT技術職及びすべての職種の女性活躍推進、全員活躍推進の一助になれば幸いです。

本調査研究に際しては、芝浦工業大学大学院理工学研究科平田貞代准教授（SCSK株式会社社外取締役）に委員長をお引き受けいただき、研究者の方々や企業の人事部門・ダイバーシティ部門の方々で構成される調査研究委員会（次ページ参照）を開催し、ご多忙の中ご協力いただきました。厚く御礼を申し上げます。また、インタビュー調査にご協力いただきました企業の人事/ダイバーシティご担当者・女性社員・男性社員、アンケート調査にご協力いただきました4,000名のIT技術職の方々に、心から御礼を申し上げます。

2025年3月

公益財団法人21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

調査研究委員会 名簿(アイウエオ順)(敬称略)

(委員長)

芝浦工業大学准教授・東北大学特任准教授・SCSK 株式会社社外取締役 平田 貞代

(研究者委員)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 多様な働き方部門 副統括研究員 池田 心豪

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材開発部門 主任研究員 藤本 真

(企業委員)

日鉄ソリューションズ株式会社 人事本部 人事企画部 働き方変革・D&I グループリーダー
石川 洋平

SCSK 株式会社 人事・総務本部 D&I・Well-Being 推進部 部長 井出 和孝

花王株式会社 情報システム部門 部長(人事担当)兼 キャリアコーディネーター

小林 英司

NEC ソリューションイノベータ株式会社 人財企画部 ダイバーシティ推進室

プロフェッショナル

佐野 寛子

エヌ・ティ・ティ・データ先端技術株式会社(現 株式会社 NTT データ先端技術)

人事総務部 ウェルビーイング経営推進担当 部長

鳥山 美佐

ANA システムズ株式会社 総務部人事チーム スペシャリスト

平山 典子

株式会社大和証券グループ本社兼大和証券株式会社

人事部人事一課兼ダイバーシティ&インクルージョン推進室 次長 森 千春

※委員会メンバーの肩書は調査研究委員会発足(2023 年 10 月)当時

執筆担当者

氏名	所属	執筆部分
山谷 真名	21 世紀職業財団 DEI 推進事業部 上席主任・主任研究員	第1編 第2編第1, 3, 4, 6章
本道 敦子	21 世紀職業財団 DEI 推進事業部 上席主任・研究員	第2編第 2,5 章

事務局 公益財団法人 21 世紀職業財団

橋本 かおる 業務執行理事・事務局長

座間 美都子 DEI 推進事業部長

山谷 真名 DEI 推進事業部 上席主任・主任研究員

本道 敦子 DEI 推進事業部 上席主任・研究員

個人・企業・国による持続的価値創造への未来投資としての女性 IT 職の活躍推進

調査研究委員会委員長

芝浦工業大学准教授・東北大学特任准教授・SCSK(株)社外取締役

平田 貞代

インターネット出現による第三次産業革命、人工知能やロボットの進化による第四次産業革命を経て、IT: Information Technology (情報技術) の進化のスピードが増している。IMD: International Institute for Management Development(国際経営開発研究所)による世界デジタル競争力ランキング 2024 にて、対象 67 か国中、日本は 31 位であった。項目別評価で著しく低かったのは、デジタルスキル習得: 67 位、ビッグデータ活用・分析: 67 位、経営俊敏性: 67 位であった。デジタル競争力を押し下げる主要因に、IT 人材不足が指摘されている。経済産業省や IPA(情報処理推進機構)の報告によれば、IT 人材の需要と供給について、米国は比較的バランスがとれているのに対し、日本は大幅な不足が進んでいる。日本における IT 人材の増員は急務であるが、IT 人材のうち女性は、男性に比べ、離職が多く、管理職は少ない。こうした状況から、日本の女性 IT 人材の持続的な活躍は、国際競争力強化のためにも重要な課題となっている。

女性 IT 人材の持続的な活躍のために、先ず実態調査が必要である。しかしながら、日本では持続的に活躍する女性の全体数が少なく、さらに、情報サービス産業、IT 職といった細分化や比較対象を試みたくとも、総務省統計局をはじめとするマクロ分析で扱えるほどの各対象者数が十分にそろっていない状況にある。また、国際的な比較も難しい。なぜなら、諸外国では、経営やビジネスに必要な IT システムやサービスを自社で内製する企業が多いことに対し、日本では、ユーザー企業は IT ベンダー企業に対し IT システムやサービスの構築や運用を発注するという特有の産業構造があるためである。この日本特有の役割の分裂は、デジタルスキル習得、ビッグデータ活用・分析、経営俊敏性を阻む要因にもなっている。こうした複合的な理由から、日本の女性 IT 人材の実態を把握することは難しかった。そのため、女性 IT 人材の持続的な活躍を支える対策の検討も遅れている。

前述のような多重の困難がある中、本調査は、果敢にも日本の女性 IT 人材の実態調査に踏み込んでいる。丹念なインタビューやアンケートから収集したデータに基づき、マクロ分析では取り上げ難い小さな兆候を捉えようとし、統計項目には無いサイコグラフィックな側面にも迫り、質的な推察も加えている。女性 IT 人材に限らず、マイノリティの解明には、このような試行錯誤による取り組みを通じて糸口を見出すところから始める必要がある。マイノリティを無理に統計解析し、マイノリティとマジョリティを比較するだけでは、深層にある主要因を見落としている可能性があるからである。

技術の進化や競争の激化をはじめ不確実性や変動性が増す環境において、女性 IT 人材の実態を明確にすることは未だ困難ではある中、本調査は、読者による気づきを創発し、その気づきから新たな仮説が生み出され、女性 IT 人材の活躍を支える対策を探索する活動に対し多様な参加者

が加わることをねらいとしている。結果を知るためだけではなく、未来を考える機会として、本調査を利用してもらうことに有効性がある。そのために、本調査が、人事部門や IT 職に限らず、広く読まれ、いかされることを期待している。

なぜなら、女性 IT 人材の活躍はゴールではなく、マイルストンの一つに過ぎないからである。女性 IT 人材の増員、離職率減少、管理職比率の向上自体には意味がない。本調査の女性 IT 職という一片の切り口が、デジタル競争力や IT をいかした経営俊敏性という構造のテコとなることを伝えたい。個人、企業、国が相乗的に持続的に価値を創造すること、これは一足飛びには到達できるはずはない壮大なゴールであるが、本調査が未来への投資の一步となり、今後ゴールに着実に迫っていく一助となることを願っている。

第I編 調査研究の目的・主な調査結果と提言

第1章 調査研究の目的、調査の概要、IT技術職の就業状況

1. 問題意識と調査研究の目的	1
2. 本調査研究の特徴と先行研究	2
3. IT技術職の特徴	7
4. IT技術職の就業状況	8
5. 調査の方法	12
6. 報告書の構成	19

第2章 IT技術職における働き方に関する主な課題と提言

1. IT技術職における主な課題	
1-1. 重要な仕事の経験の違いは、時間制約ではなく、性別の差	21
1-2. IT技術職は他職種よりも、いったんマミートラックに陥る割合が高い	27
1-3. 「仕事もプライベートも同じように重視」は、子育て女性で最も高い	34
1-4. 管理職の長時間労働	37
1-5. 女性が活躍（貢献&SWS※）できる職場とは？	41
※Sustainable Work Style（持続可能な働き方）の略	
2. 提言と取組み案	
提言1 性別差の解消	
～思い込みを外した知識・スキルに基づいた仕事付与～	45
提言2 IT業界全体でのさらなる働き方改革の努力	
～業界全体で仕事とプライベートをともに重視することを発信する～	46
提言3 マミートラックに入らない取組みの推進	47
提言4 管理職の働き方の見直し、固定化した管理職像からの脱却	48

第3章 IT技術職が他職種よりもよい点、他職種についての提言、女性への提言

1. IT技術職が他職種よりも、多様な人が活躍しやすい特徴	
1-1. 仕事の与えられ方が他職種よりも男女同等と思われる	49
1-2. リーダーシップの経験が積みやすい	52
1-3. 育成が計画的に行われやすい	53
1-4. 昇格・昇進が他職種よりも男女同等と思われる	55
2. IT技術職が他職種よりも、多様な人が働きやすい特徴	
2-1. 柔軟な働き方がしやすい	57
2-2. 他職種よりも、マミートラックから脱出しやすい	62
2-3. 他職種よりも、男性が育児休業を取得しやすい	63
3. IT技術職における調査結果から示唆される他職種についての提言と取組み案	
提言1 キャリアアップの道筋の見える化	66
提言2 管理職の疑似体験としてのリーダー経験	67
提言3 柔軟な働き方の促進	68
提言4 代替性確保のための業務の属人化の見直し	69
提言5 男性育休取得に対する意識改革	70
4. 就職・転職希望の女性への提言	
～「文系・IT関係でない」人でも、IT技術職で活躍できる～	71

第2編 調査結果の詳細

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	77
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	94
3. 女性は男性より収入が低い	103

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	111
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	126
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	127
3-2. 「ともに重視派」は、「仕事派」よりも仕事への意欲が高い	129
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	133
5. 他職種よりも、男性が育児休業を取得しやすい	135
6. 職場風土について	142

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？

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	157
2. どういう場合に、管理職の女性割合が高いか	183
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	187

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	193
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	196
3. IT企業の残業の原因は見積もり工数増と会議	200
4. 女性より男性のほうが残業が多い	203
5. 柔軟な働き方がしやすい	207

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

1. TL、PMの経験を半数以上の方がしているが、男女で差がある	215
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	220
3. 20代女性の3割以上が管理職への昇進意欲あり	227
4. どういう場合に、管理職への意欲が高いか	230
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	233
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	236

付属資料 アンケート調査 調査票

第 I 編

調査研究の目的・主な調査結果と提言

第 1 章 調査研究の目的、調査の概要、IT 技術職の就業状況

第 2 章 IT 技術職における働き方に関する主な課題と提言

第 3 章 IT 技術職が他職種よりもよい点、

他職種についての提言、女性への提言

- ・本調査は、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）、派遣会社、IT のユーザー企業（以下、ユーザー企業とする）の IT 技術職、IT 技術職のマネージャーを対象としている。【IT 企業】と記載がある場合は、そのうち IT 企業のためのデータを示している。それ以外は、派遣会社、ユーザー企業の IT 技術者も含まれている。
- ・IT 技術者の仕事のカテゴリー（SC6）は、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、その他とした。
- ・本報告書に掲載しているグラフにおいて、四捨五入により、合計が 100%になっていない場合がある。
- ・本報告書には、アンケート調査の全項目を掲載していない。全項目については HP に掲載している。HP には、IT 企業のための結果、ユーザー企業のための結果も掲載している。
(<https://www.jiwe.or.jp/research-report>)
- ・他職種のデータとして使用している『DE&I 推進状況調査』（21世紀職業財団 2024年実施）の詳細は HP に掲載している。なお、本報告書では、『DE&I 調査』と略した。
- ・1章でも述べたが、本調査研究においては、男女の不平等に着目しているため、性別を男女としているが、性の多様性を否定しているわけではない。

第1章 調査研究の目的、調査の概要、IT技術職の就業状況

1. 問題意識と調査研究の目的

世界経済フォーラムが、毎年発表しているジェンダー・ギャップ指数で、2024年、日本は146か国中118位と低迷が続いている。日本では、政治分野も順位が非常に低く113位であるが、経済分野ではもっと順位が低く120位である。管理職や専門・技術職における女性比率が低く、男女の賃金格差が大きいからである。

日本の経済分野における女性の活躍を進め、ジェンダー・ギャップを改善していくために、他国の成功例ではなく、日本企業独特の風土や仕組みを考慮できるよう、日本において現在最もジェンダー・ギャップが少ない業種において、その要因を探り、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)をより推進していく方策を検討し、広く応用していくとよいのではないかと考えた。

そこで、着目したのがIT技術職(注1)である。後述するように、IT企業における社員の定着率は、10年ほど前には男女で差があり、女性のほうが低かったが、昨今、男女の差はなくなっている。また、弊財団が2年に一度実施しているDE&I推進状況調査において、「女性が出産後も就業できるのが当然という雰囲気がある」、「重要な仕事を男女同じようにしている」と回答した人の割合が、情報通信業では他の業種よりも高い。このように、他と比べるとIT業界は女性が活躍しやすい業界であると言える。

また、男女共同参画会議(内閣府)が2022年4月に「女性デジタル人材育成プラン」を作成しており、政府としても、女性がIT人材になることをサポートしている。

一方、厚生労働省「女性活躍推進法に基づく認定制度に係る基準における平均値」(2024)によれば、情報通信業における通常の労働者に占める女性労働者の割合の平均値は25.8%と低く、女性が参入する余地が大きい。また、情報通信業における管理職に占める女性労働者の割合の平均値は10.7%と低い。

以上のように、いくつか男女別のデータはあるが、IT技術職に特化した調査(注2)において、男女別の働き方にまで踏み込んだ分析がなされているものはなかった。

そこで、本調査研究においては、初めてIT技術職の女性の就業実態を明らかにし、IT技術職の女性の活躍推進における現状の課題を示し、IT技術職の女性が「キャリア形成・活躍」が順調に行われている場合と阻害されている場合を比較し、順調に行われている要因、阻害されている要因を明らかにすることを目的とする。

具体的には、IT技術職の男女正社員を対象として、インタビュー調査及び大規模アンケート調査を行い、その分析を行う。また、これらの調査結果を踏まえて、以下を行う。

- ① IT技術職の女性の「キャリア形成・活躍」を阻害している要因に対する取組みの提言。
- ② IT技術職の女性活躍からヒントを得て、IT技術職以外の女性活躍に活かす取組みの提言。
- ③ IT技術者として多様な人が活躍できることについての分析。

本調査研究においては、男女の不平等に着目しているため、性別を男女としているが、性の多様性を否定しているわけではない。

2. 本調査研究の特徴と先行研究

(1) IT 技術職における男女のキャリアの違い

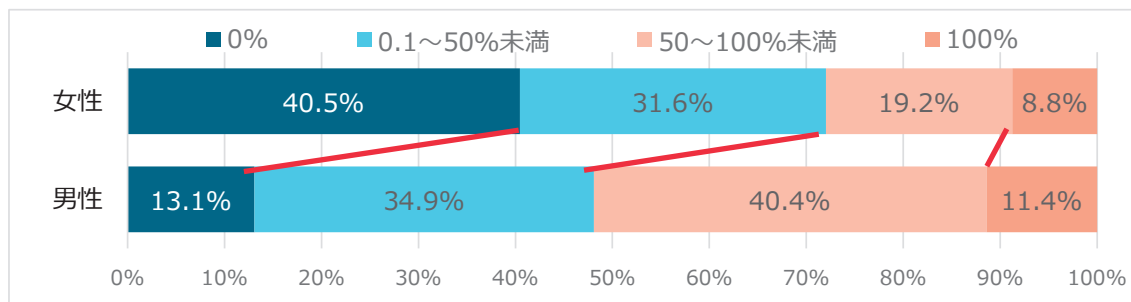
本調査研究においては、IT 技術職の女性の活躍推進における現状の課題として、男女の仕事の与えられ方に着目する。男女の仕事の与えられ方に違いがあるとすれば、それは、女性のほうが男性よりも家事・育児を担うことが多く、時間制約があることによる差であるのか、時間制約にかかわらず性別で差があるのかを明らかにすることが本調査研究の特徴である。

これまで以下のように、IT 技術職において管理職における女性の割合が低いことの要因については明らかにされているが、それが、女性のほうが男性よりも家事・育児を担うことが多く、時間制約があることによる差であるのか、時間制約にかかわらず性別で差があるのか、を明らかにした研究は見当たらない。

情報処理推進機構(2011)によって、IT 企業で IT 技術者の入社 10 年目の在職率別の企業割合を男女別に見ると、入社 10 年目の在職率 0%の企業の割合は女性 40.5%、男性 13.1%と女性のほうが割合が高く、入社 10 年目の在職率 50~100%未満の企業の割合は女性は 19.2%、男性は 40.4%と男性のほうが割合が高く、入社 10 年目の在職率 100%の企業の割合は女性は 8.8%、男性が 11.4%と男性のほうが割合がやや高い。このように、男女で入社 10 年目の在職率に差があった。

それが、情報サービス産業協会(2024)によれば、2013年新規採用における 10 年後定着率は女性 48.83%、男性 52.00%と男女の差はなくなっていることが明らかとなっている。

図表 1-1-1 【IT 技術者】 男女別 入社 10 年目の在職率



出所:「IT 人材白書 2011」(独立行政法人情報処理推進機構) p39 を基に「無回答」を除いて筆者作成

また、21世紀職業財団(2022a)によれば、「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。」に対し、「ある」「どちらかと言えばある」と回答した人の割合は、業種が情報通信業の一般社員男性で 74.4%と、情報通信業以外の一般社員男性の 66.9%より 7.5 ポイント高い(図表 1-1-2)。「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、「男女関係ないと思う」と回答した人の割合は、情報通信業の一般社員女性で 49.8%と、情報通信業以外の一般社員女性の 30.4%より 19.4 ポイント高い(図表 1-1-3)。つまり、情報通信業は他の業種と比べて、女性が活躍しやすい職場となっている。

図表 1-1-2 【一般社員 男性】情報通信業・それ以外別 出産後の就業継続

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。

	(n)	ある	どちらかと言えばある	どちらかと言えばない	ない	(%)
情報通信業	(265)	24.2	50.2	16.6	9.1	
情報通信業以外	(1985)	24.0	42.9	23.1	10.0	

出所：公益財団法人 21 世紀職業財団(2022)『D&I 推進状況調査』

図表 1-1-3 【一般社員 女性】情報通信業・それ以外別 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。

	(n)	男性が担当することが多いと思う	女性が担当することが多いと思う	男女関係ないと思う	(%)
情報通信業	(259)	48.3	49.8	1.9	
情報通信業以外	(1991)	65.5	4.0	30.4	

出所：公益財団法人 21 世紀職業財団(2022)『D&I 推進状況調査』

しかし、管理職における女性の割合は、情報サービス産業協会(2024)によれば 8.1%、厚生労働省(2024)によれば 10.7%と低いことも明らかとなっている。

平田貞代(2020)は、管理職登用までに 10 年程度かかるという暗黙のルールがあること、管理職登用に性差別があること、女性が管理職になりたくない理由として、給料の割に責任が重すぎることや管理職になると仕事と育児等との両立が難しいことを指摘している。Indeed Japan(2022)では、男性は、「急ぎの仕事が多い」、「長時間残業が常態化」、「深夜・休日出勤が多い」といった働き方の課題、女性は、「仕事を任せてもらいにくい」「技術面の学習機会がない」、「実力で評価されにくい」等、仕事の与えられ方や評価の課題を多くあげていることを明らかにしている。

(2) IT 技術職の働き方

本調査研究においては、一般社員の男女別の働き方、管理職の働き方に着目する。長時間労働と仕事の与えられ方が関連しているのか、一般社員と管理職の働き方の違い、管理職の働き方と一般社員の管理職への昇進意欲との関係、他職種と比較した長時間労働の原因を明らかにすることが本調査研究の特徴である。

これまで以下のように、IT 技術者の長時間労働や柔軟な働き方の実態や働き方については明らかにされているが、男女別の分析はなされていない。また、管理職の働き方や一般社員の管理職への昇進意欲との関係について明らかにした研究は見当たらない。さらに、IT 技術者の長時間労働の原因については明らかにされているが、他職種との比較を明らかにした研究は見当たらない。

IT技術者の働き方については、2010年代半ば頃、情報通信業では、長時間労働等を原因とする脳・心臓疾患や、業務における強い心理的負荷による精神の労働災害が多く、長時間労働が課題となっていたことから、いくつか調査が実施されている。

厚生労働省(2018)によると、ITエンジニアの直近1年間の月平均所定外労働時間は「20時間未満」が49%、「20時間以上」37%(無回答が14%)で、長時間労働削減対策として、「プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策」に積極的に取り組んでいる企業が多く、「人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策」に積極的に取り組んでいる企業は少ないことが明らかとなっている。

小熊(2021)は、平均労働時間が長くなくても、長時間労働をしているITエンジニアは多くの企業にみられることを指摘している。情報労連(2018)より、企業内のITエンジニアのなかでもっとも長かった人の時間外労働時間が36協定の上限時間(月45時間)の範囲に収まる「45時間以下」という企業は1割に過ぎず、2019年4月施行の時間外労働の上限規制がはじまった後であれば“違法”となる「100時間超」の時間外労働をするITエンジニアがいる企業が全体の3割を占めていたという。また、開発業務と保守業務の労働時間を比べると、「開発のほうが長い傾向にある」(41.0%)、「保守業務のほうが長い傾向にある」(5.7%)という結果であったことを明らかにしている。

厚生労働省(2019)によると、長時間労働発生における発注者側の原因比率が5割以上であると回答した人が62.8%であること、プロジェクトマネージャーは発注者への要望として「仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識する」等をあげていることが明らかになっている。

厚生労働省(2020)によると、2019年まで継続的に実施していた長時間労働対策として、回答した人の割合が高かった項目は「裁量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度」(39.8%)、次いで「時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」」(32.6%)等であることが明らかになっている。

パーソルホールディングス(2023)によると、時間外労働時間については、「ない」が17.3%で最上位、次いで「～5時間未満」「5～10時間未満」と続く。サービス残業相当の時間があるかどうかについては、66.6%が「ない」と答えた、ということが明らかになっている。

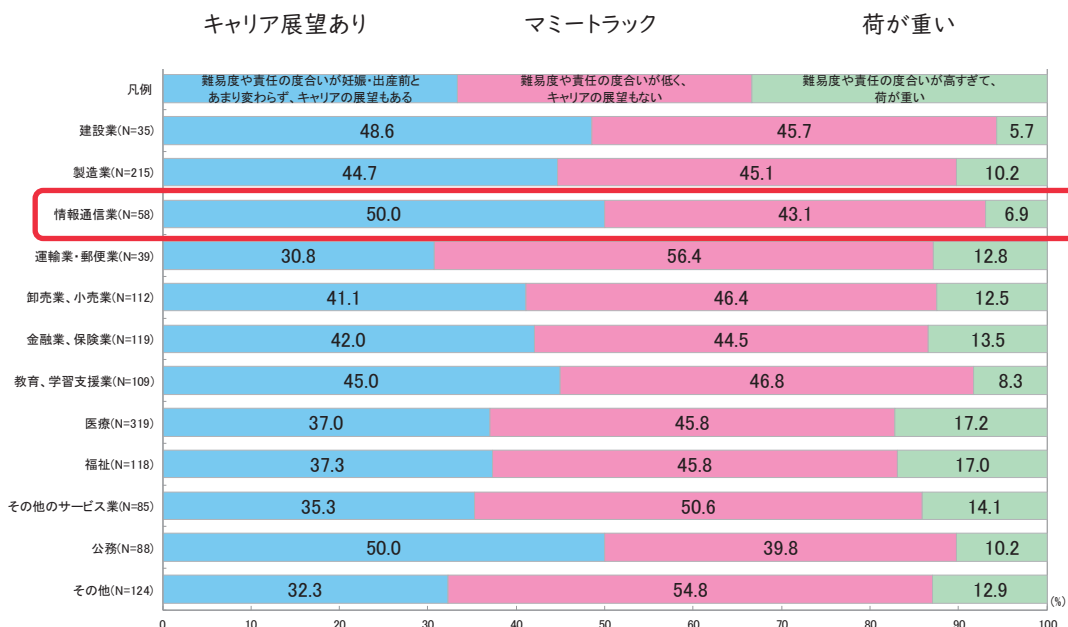
柔軟な働き方についても、いくつか調査結果がある。例えば、パーソルホールディングス(2023)によると、週5日出社の人々が41.1%と大半を占める。一方、次いで「ほぼ出社しない／ほぼリモートワーク」の人が多く、リモートか週5出社かで二極化の傾向が見られた、とのことである。

(3)IT 技術者のマミートラック

就業継続はできても、出産や育児を機にキャリアが停滞してしまい、女性が思うように活躍できない、いわゆるマミートラックについてはいくつか先行研究があるが、IT 技術者のマミートラックについては、21世紀職業財団(2022b)の業種別分析、職種別分析があるくらいである。21世紀職業財団(2022b)の業種別分析では、現在、マミートラック(この調査では、仕事の「難易度や責任の度合いが低く、キャリアの展望もない」という回答をマミートラックとした。)にいる女性の割合は、情報通信業では「公務」に次いで低く43.1%、「難易度や責任の度合いが妊娠・出産前とあまり変わらず、キャリアの展望もある」女性の割合は「公務」と同じ 50.0%で業種の中で最も高い(図表 1-1-4)。

図表 1-1-4【女性】業種別 現在のマミートラックの状況

Q40 現在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。



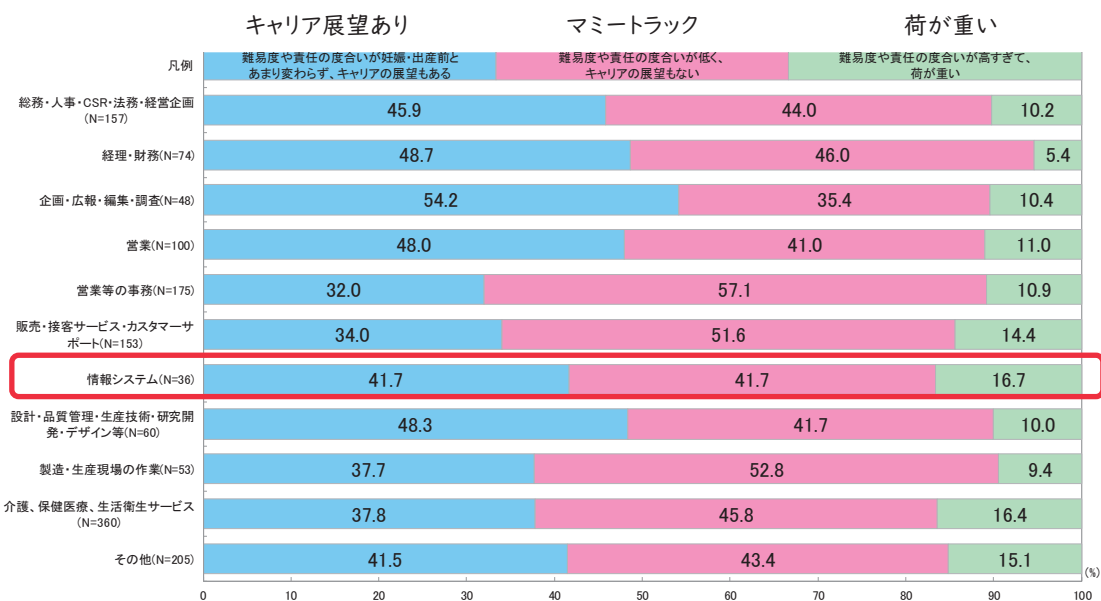
*サンプル数 50 以下は参考値。

出所:21世紀職業財団(2022)『子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究』p135

また、職種別分析では、現在マミートラックにいる女性の割合は、情報システムでは、「企画・広報・編集・調査」、「営業」に次いで低く41.7%である。一方、「難易度や責任の度合いが高すぎて、荷が重い」女性の割合が16.7%と最も高いため、「難易度や責任の度合いが妊娠・出産前とあまり変わらず、キャリアの展望もある」女性の割合は41.7%で、11職種のうち6番目とあまり高くない(図表1-1-5)。

図表 1-1-5【女性】職種別 現在のマミートラックの状況

Q40 現在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。



*サンプル数 50 以下は参考値。

出所：21世紀職業財団(2022)『子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究』p136

(4) 育成

本調査研究では、人材育成が計画的に行われているのか、また、計画的な育成が女性の活躍に関連しているかに着目する。

これまで以下のように、教育訓練の課題については明らかにされているが、育成が計画的に行われている人がどのくらいいるのか、育成が計画的に行われることと活躍がどのように関連しているかについて明らかにした研究は見当たらない。

小熊(2021)は、2017年ITエンジニアの労働実態調査(情報労連)より、ITエンジニアの教育訓練の課題としてもっと多くの企業があげている問題点は「教育を受ける者が忙しく時間がない」(56.0%)であり、人材不足がITエンジニアの多忙をもたらし、ITエンジニアの多忙さが教育訓練の実施をより難しくしていることを指摘している。“時間”以外の問題点としては、「指導者の人数や能力が不足している」(44.3%)、「必要な能力の明示が難しい」(33.0%)、「繁閑の差が大きく計画的にできない」(26.1%)、「能力差が大きく共通化できない」(20.4%)であることを示した。

(5) 処遇体系

本調査研究では、どのようなキャリアコースがあれば、女性が活躍することができるかということに着目する。以下のようにこれまでは、IT 技術者に対応した賃金・処遇体系が整備されておらず IT 技術者が偏在していることについては明らかにされているが、どういう企業で活躍できるか、どのようなキャリアコースがあれば活躍できるかを明らかにした研究は見当たらない。

内閣府(2022)によれば、IT 技術者が雇用されている業界をみると、日本では、欧米対比で IT 企業への集中度が高く、非 IT 企業では、IT を活用していても、社内に IT 技術者が少ないことが明らかとなっている。また、諸外国では 8 割以上の雇用者が、採用に際し職務内容について何らかの説明を受けているが、日本では 4 割未満となっている結果、日本では、IT スキルを活かしたい就業者が非 IT 企業の IT 専門人材として雇用される余地がそもそも限定的であることに加え、入社後の賃金・処遇体系や研修体系も専門人材の育成に沿わないケースが多いことが明らかとなっている。

3.IT 技術職の特徴

IT 技術職には、コミュニケーション力やチームワーク力といった定量化が難しいスキルも必要であるが、資格も多く、技術的スキルが他職種に比べると明確である。仕事経験や学習によって技術的スキルアップをすることができ、社外でも通用するスキルを身につけることができる。技術の進歩は早く、スキルが陳腐化しやすいが、逆に、休業期間があったとしても、新しい知識を身につければ、キャッチアップすることができる。体力・筋力等がいる仕事ではないため、本来、仕事での活躍において、性別の差は関係ないはずである。

また、パーソル総合研究所(2024)によれば、他職種よりもテレワーク実施率が高い。柔軟な働き方をすることが可能であるため、家事・育児等で時間制約が多い女性が働きやすいと言えるだろう。

このように、IT 技術職の特徴から考えれば、他職種よりも女性が働きやすく活躍できる職種であり、今後、女性のより一層の活躍が期待できる。

図表 1-1-6 職種別テレワーク実施率

職種別テレワーク実施率 [正社員ベース]									
	24年の サンプル数	24年7月 (%)	23年7月 (%)	1年前からの 実施率変化 (pt)		24年の サンプル数	24年7月 (%)	23年7月 (%)	1年前からの 実施率変化 (pt)
コンサルタント	(69)	60.4	61.4	-1.0	受付・総務	(133)	14.8	12.4	2.4
IT 系技術職	(1675)	59.0	58.2	0.8	教育関連	(139)	14.5	15.2	-0.7
Webクリエイティブ職	(82)	52.4	64.5	-12.1	営業職 (個人向け営業)	(767)	12.0	10.1	1.9
企画・マーケティング	(421)	50.1	49.1	1.0	建設・土木系技術職 (職人・現場作業員)	(230)	8.7	5.5	3.2
経営企画	(621)	47.0	44.9	2.1	医療系専門職	(436)	8.4	9.1	-0.7
広報・宣伝・編集	(130)	43.4	44.1	-0.7	【飲食】接客・サービス系職種	(229)	7.9	6.6	1.3
商品開発・研究	(936)	41.1	39.7	1.4	制作業 (梱包・検品・仕分け・出荷・搬入など)	(192)	6.7	7.2	-0.5
クリエイティブ職 (デザイン・ライターなど)	(153)	35.4	32.2	3.2	警備・清掃・ビル管理	(337)	5.6	2.9	2.7
営業推進・営業企画	(657)	30.9	36.1	-5.2	福祉系専門職 (介護士・ヘルパーなど)	(770)	4.8	4.6	0.2
総務・人事	(1938)	30.9	29.3	1.6	配送・倉庫管理・物流	(472)	4.0	3.6	0.4
資材・購買	(357)	30.0	31.3	-1.3	製造 (組立・加工)	(1874)	3.9	4.2	-0.3
営業職 (法人向け営業)	(1892)	25.9	27.5	-1.6	販売職 (販売店員、レタなど)	(745)	3.9	3.0	0.9
財務・会計・経理・法務	(1422)	25.7	25.6	0.1	幼稚園教諭・保育士	(180)	3.2	6.3	-3.1
営業事務・営業アシスタント	(814)	22.1	23.5	-1.4	【飲食以外】接客・サービス系職種	(399)	2.7	2.3	0.4
建設・土木系技術職 (施工管理・設計系)	(463)	20.5	13.7	6.8	ドライバー	(604)	1.7	1.5	0.2
事務・アシスタント	(2563)	20.2	19.4	0.8					
顧客サービス・サポート	(553)	20.2	18.3	1.9					
その他専門職	(324)	19.3	20.5	-1.2					
生産技術・生産管理・品質管理	(1559)	18.0	15.7	2.3					
その他	(1318)	17.8	19.5	-1.7					

出所：パーソル総合研究所(2024)「第九回・テレワークに関する調査」p14

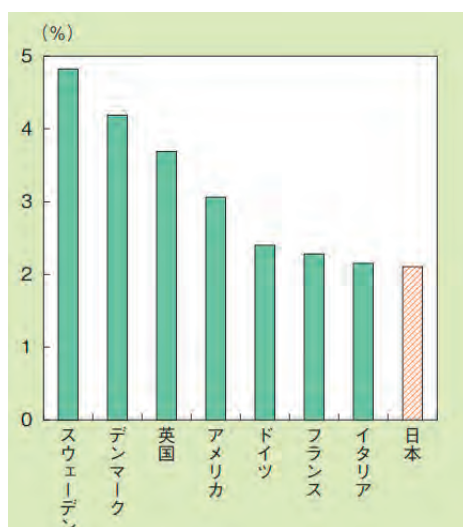
4. IT 技術職の就業状況

(1) 就業者に占める IT 人材の割合

内閣府(2022)によれば、図表 1-1-7 のように、就業者に占める IT 人材の割合は、欧米諸国と比べると低い。

日本では IT 技術者、デジタル人材が不足しており、政府において、2022年度から2026年度までにデジタル人材を230万人育成するという目標を立てて育成に取り組んでいる。また、内閣府男女共同参画会議では2022年4月に「女性デジタル人材育成プラン」を決定し、取り組みを進めている。

図表 1-1-7 就業者に占める IT 人材の割合 国際比較



*「IT 人材の割合」とは、IT 人材が全就業者に占める割合。IT 人材は国際標準職業分類の「25. 情報 通信技術系専門職」「35. 情報通信技術者」の合計。2017 年の値。日本の就業者は、「就業構造基本調査」における「有業者」を用いている。

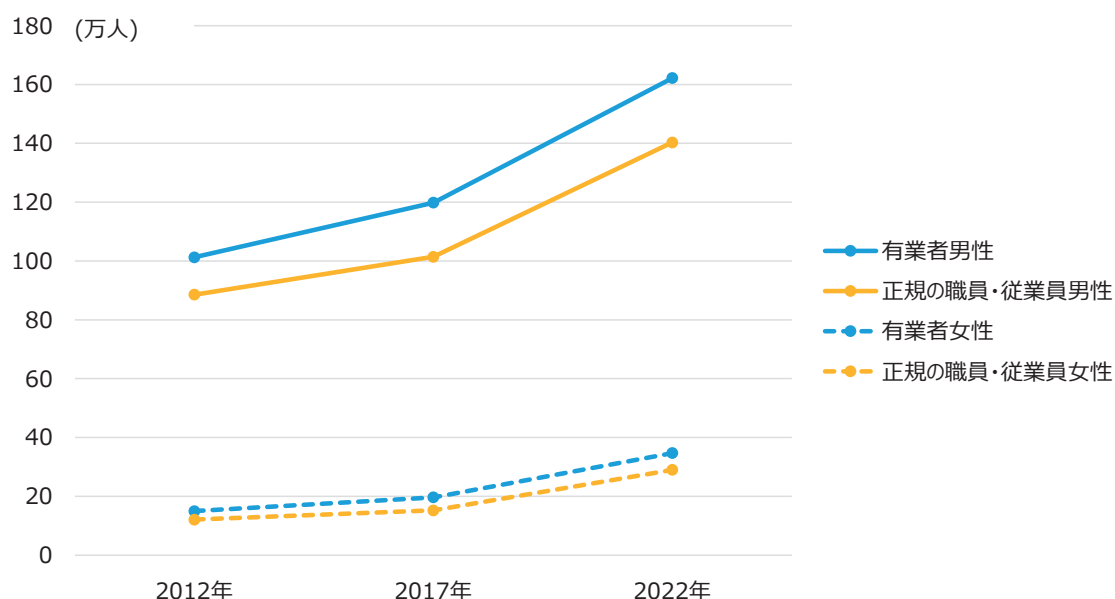
出所：内閣府(2022)『令和4年度年次経済財政報告』p247

(2) IT 技術職数の推移、女性の割合

就業構造基本調査の2012年、2017 年、2022年の情報処理技術者の男女別有業者数と正規職員・従業員数を見ると、図表 1-1-8 のように、男性の増加が大きい。女性も増加しているが、男性よりも増加数は少なく、今後女性が増加する余地があると言える。

また、情報処理技術者の有業者における女性割合は、2012年 12.9%、2017年 14.1%、2022 年 17.6%、情報処理技術者の正規職員・従業員における女性割合は、2012年 12.0%、2017年 13.0%、2022 年 17.1%と徐々にではあるが、高まっている。

図表 1-1-8 情報処理技術者 男女別有業者数、正規職員・従業員数の推移



出所：総務省統計局「就業構造基本調査」2012年、2017年、2022年第26表より筆者作成

(3) 労働時間の推移

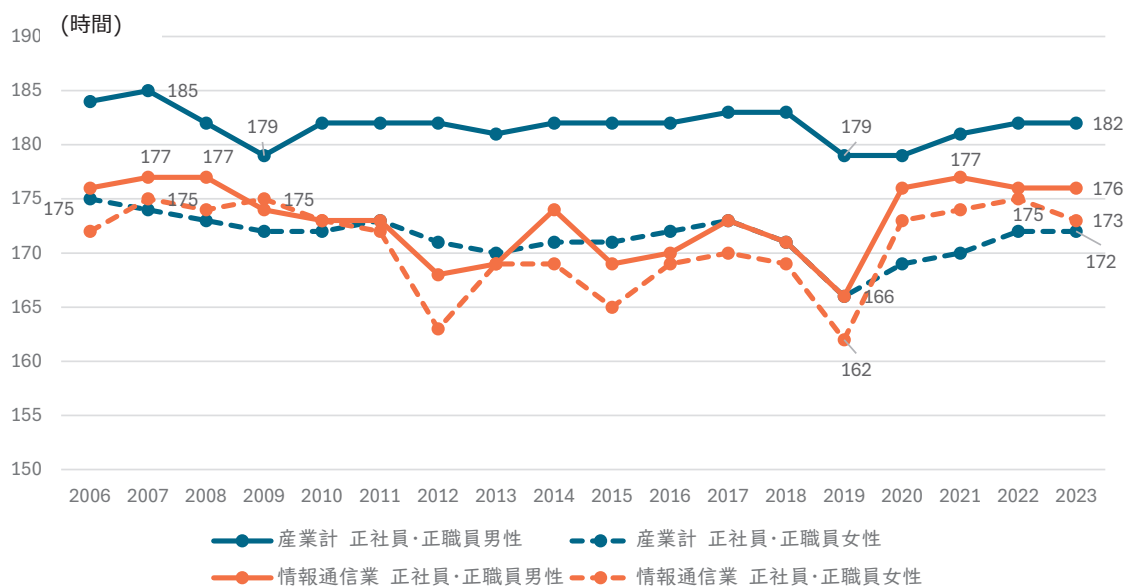
厚生労働省「賃金構造基本調査（全国調査）」より、企業規模10人以上の産業計と情報通信業の正社員・正職員の1人平均月間労働時間数（所定内実労働時間数+超過実労働時間数）の推移を2006年から、男女別に見る。

情報通信業男性正社員・正職員では、2007年、2008年がピークで177時間、その後低下したり高まったりして再び2021年に177時間で、2023年は176時間である。産業計男性正社員・正職員と比べると、所定内実労働時間数が短いため、調査実労働時間数を合わせた労働時間は短い（例えば、2019年の所定内実労働時間は、情報通信業男性正社員・正職員では155時間、産業計男性正社員・正職員では163時間）。

情報通信業女性正社員・正職員では、2007年、2009年がピークで175時間、その後低下したり高まったりして再び2022年に175時間で、2023年は173時間である。産業計女性正社員・正職員と比べると、2007年から2010年、2020年から2023年は長い。

男女の差は、産業計よりも情報通信業のほうが小さい。

図表 1-1-9 10人以上企業規模 情報通信業と産業計の正社員・正職員の
1カ月の労働時間数(所定内実労働時間数+超過実労働時間数)

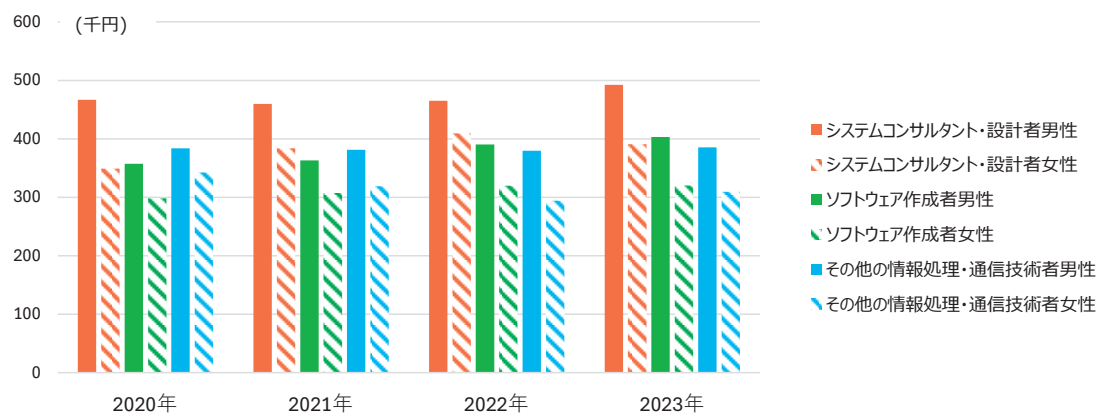


出所:賃金構造基本統計調査 2006 年～2023 年雇用形態別第 1 表から筆者作成

(4)平均賃金の推移

賃金構造基本調査から、2020 年から 2023 年までの、小分類が同じである職種別男女別に IT 技術者の「きまって支給する現金給与額」(注3)を見ると、どの年、どの職種においても女性より男性のほうが高い。システムコンサルタント・設計者では2022年が最も差が小さいが、2023年にまた差が大きくなっている。ソフトウェア作成者では2021年が最も差が小さいが、その後また差が大きくなっている。その他の情報処理・通信技術者では2020年が最も差が小さいが、2022年に再び差が大きくなっている。

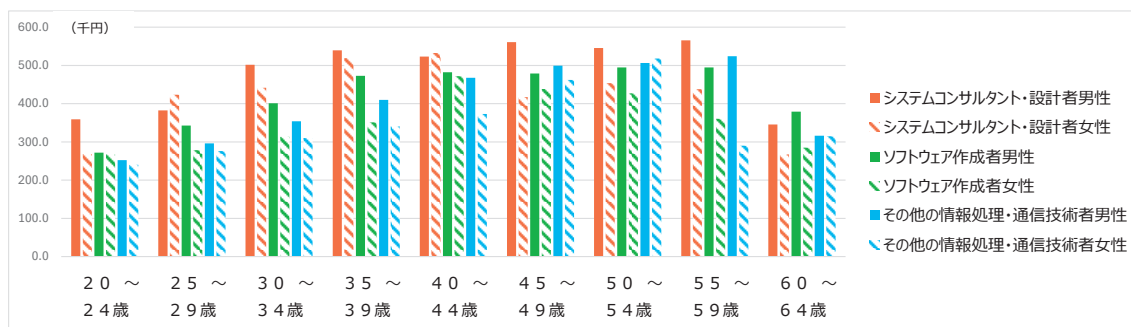
図表 1-1-10 職種別男女別 きまって支給する現金給与額(6月分)の推移



出所:厚生労働省「賃金構造基本調査」令和 2 年から令和 5 年(職種)第 1 表より作成

属性による賃金差が大きいと考えられるため、属性を絞り、例えば、1,000人以上の企業において、年代別に、男女の賃金差を見た。システムコンサルタント・設計者では、25～29歳と40～45歳では女性のほうが高いが、それ以外の年齢では男性のほうが高く、45～49歳で差が最も大きい。ソフトウェア作成者とその他の情報処理・通信技術者では、どの年代においても、男性のほうが高く、55～59歳で差が最も大きい。

図表 1-1-11 【1,000人以上企業規模 IT技術者】
年齢層別職種別 きまって支給する現金給与額(6月分)



出所:厚生労働省「賃金構造基本調査」令和2年から令和5年(職種)第7表より作成

5. 調査の方法

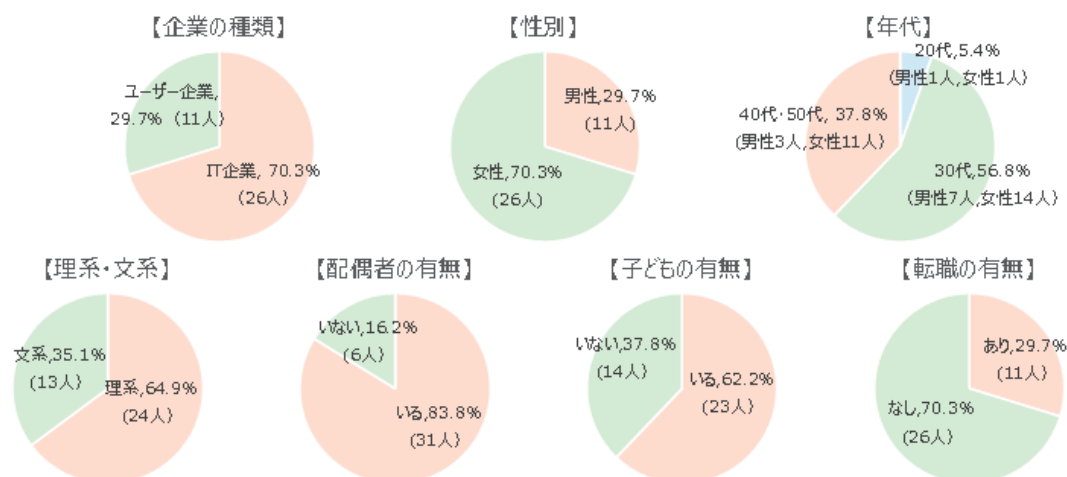
本調査研究においては、まず、インタビュー調査を実施し、その結果から仮説を構築し、アンケート調査分析のフレームワークを作成した。それに沿ってアンケート調査の項目を作成した。

(1) インタビュー調査

<対象>

インタビュー対象者 37 名の属性と人数、割合は、図表の通りである。

図表 1-1-12 インタビュー対象者の属性と人数



<主な質問項目と調査方法>

主な質問項目は、経歴、担当業務、育成方法、キャリア形成、キャリアコース制度、評価、働き方、組織風土、仕事と生活の両立、管理職への意欲、理想の管理職像である。調査方法は、半構造化面接方法で、インタビュー時間は一人当たり1時間である。

<調査期間>

2023 年 11 月 20 日～2024 年 1 月 18 日

(2) WEB アンケート調査

<対象>

- 年齢: 20～59 歳
- 性別: 男女
- 就業状況: 正規社員 (学卒後 2 年目以上)、就業中
- 企業規模: 従業員 51 人以上の企業
- 学歴: 高校卒以上
- 職種: IT 技術職、IT 技術職のマネージャー
- 業種: 公務以外
- エリア: 全国

分析した対象者は、一般社員 男性 1,838 名、女性 983 名、管理職 男性 1,081 名、女性 98 名、計 4,000 名である。

<調査項目>

調査票は、最終章の後に掲載している。

以下は主な質問項目。()内は調査票番号。

◆属性

性別、年齢、子どもの状況(SC1)、企業規模(SC4)、業種(SC8)、企業の種類(SC9)、学歴(SC11)、専攻(SC12)、役職(Q1)、役割(Q14)、就業年数(Q18)、配偶者(Q19,20)、仕事内容(SC6,7)、仕事の発注元(Q10)、転職(Q15~17)、年収(Q21)

◆働き方

本人の働き方(Q22)、職場の働き方(Q24~26)、緊急時対応がある(Q27_1)深夜勤務(Q27_2)、要件変更(Q30,31)、意識(Q42,44)、残業になる原因(Q43) 管理職像(Q56)、短時間可能(Q71)、コントロールの有無(Q72)、長時間の人に対する評価(Q73)、常駐の有無(SC10)、裁量労働制の有無(Q2)、開発の仕方(Q12)、在宅勤務(Q34~36)、フレックス(Q37,38)、労働時間削減のための工夫(Q86)

◆仕事経験

提案書提出(Q28)、厳しい交渉(Q29)、重要な仕事(Q46)、時間制約(Q54,55)

◆育成

キャリアコース(Q4~8)、システム開発の業務内容(Q11)、期待(Q48,49)、少し難しい仕事の付与(Q50,51)、計画的な育成(Q52)、キャリアアップの支援(Q84)、キャリアの道筋(Q83_1,2)、望むキャリアコースの制度(Q9)

◆マミートラック

時間制約、マミートラックの有無、(Q23,32,33,69)、職場の状況(Q39,53)、本人と配偶者の家事・育児時間(Q74_1,2)

◆昇進・昇格のしやすさの男女差(Q47)

◆職場風土

アンコンシャスバイアス(Q40,41)、出産後の就業継続(Q45)、思ったことが自由に言える(Q79_1)、多様性受容(Q79_2)、自由な風土(Q79_3)、挑戦する風土(Q80,81)

◆男性の育児(Q75,77,78)

◆活躍・キャリアアップ

活躍指標(Q82_1~82_8) キャリアアップの実感(Q83_3)、女性活躍(Q85)

◆意欲

リーダー、PM、管理職への意欲(Q57,59,62)、キャリアアップへの意欲(Q83_4)

<調査方法>

調査会社(楽天インサイト株式会社)に登録しているモニターに対して、スクリーニングし、インターネット調査を実施した。

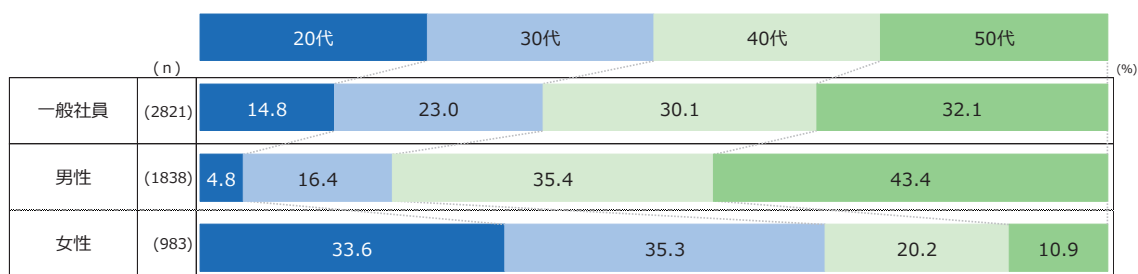
<調査期間>

2024年6月7日~7月4日、追加調査 7月22日~8月19日

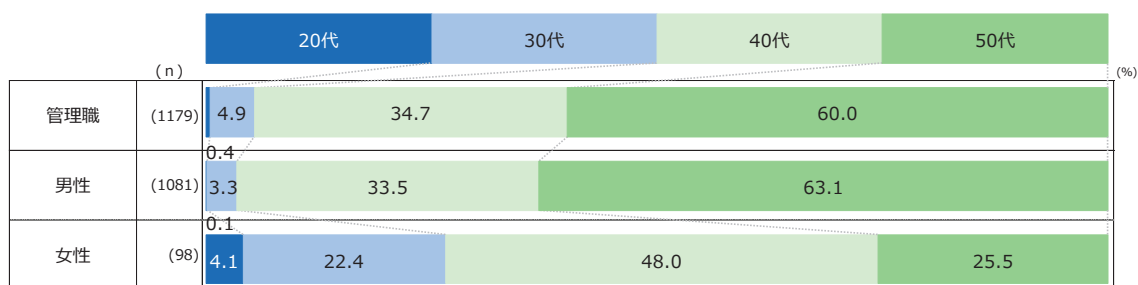
<調査対象者の属性(抜粋)>

■年齢

一般社員

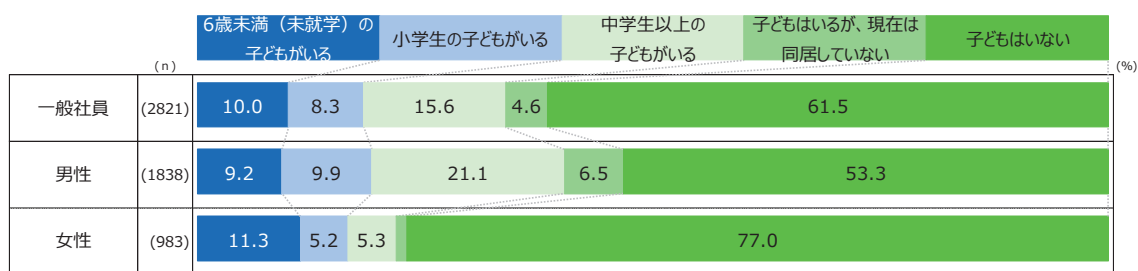


管理職

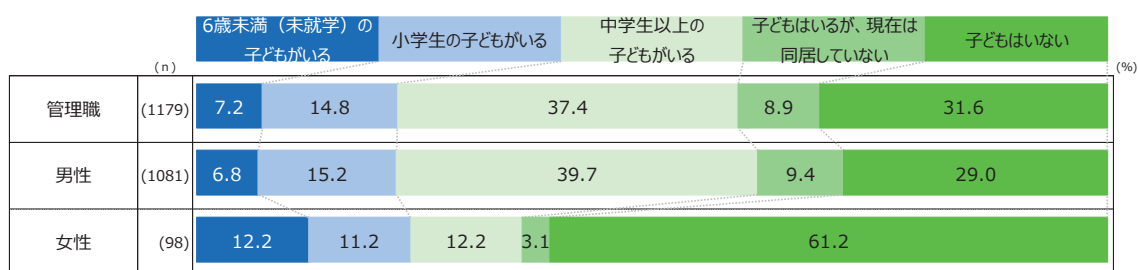


■子どもの状況

一般社員

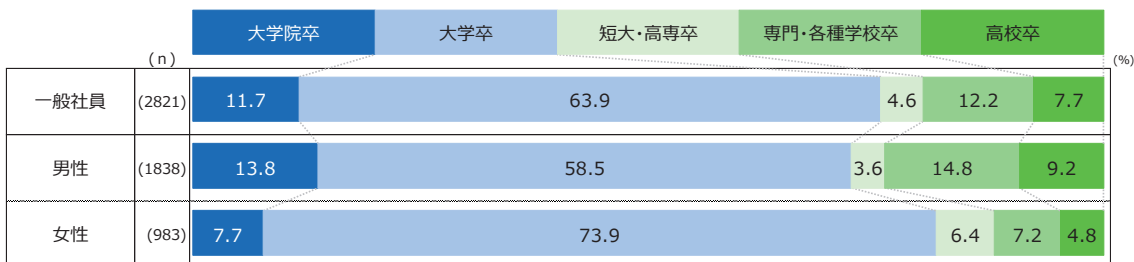


管理職

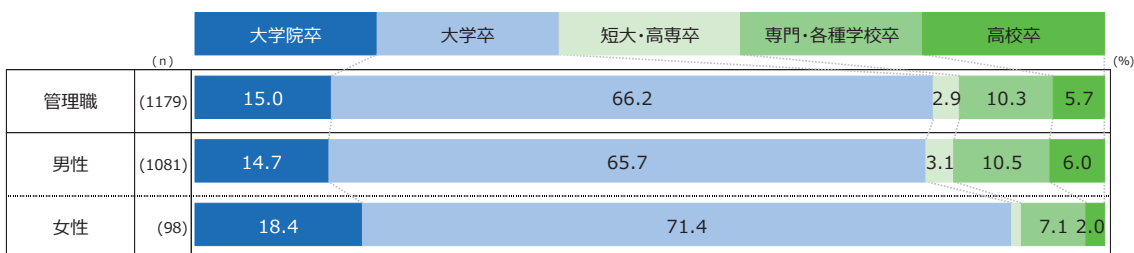


■最終学歴

一般社員

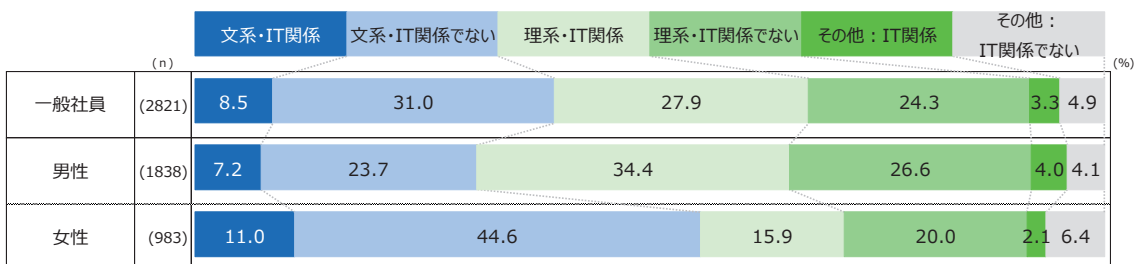


管理職

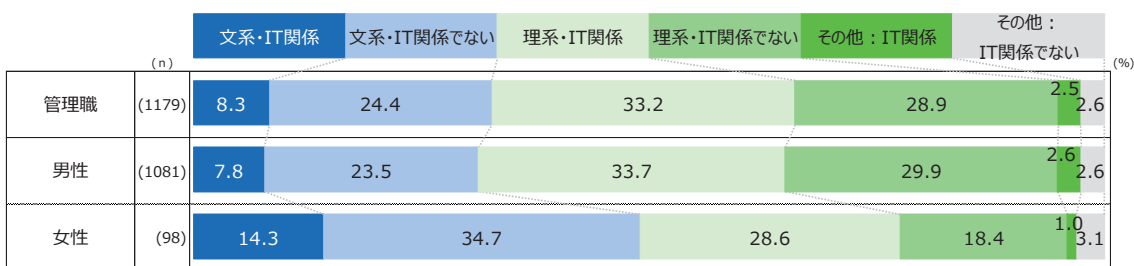


■最終学歴の専攻

一般社員

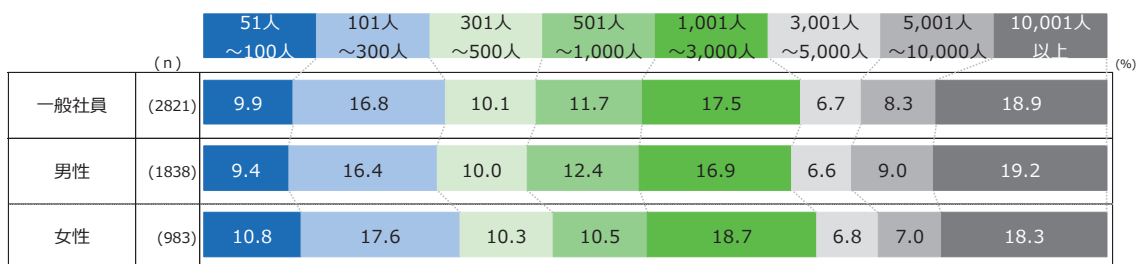


管理職

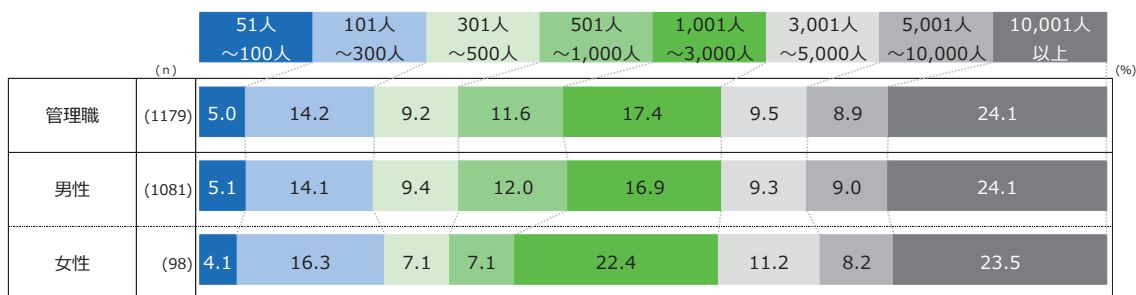


■企業規模

一般社員

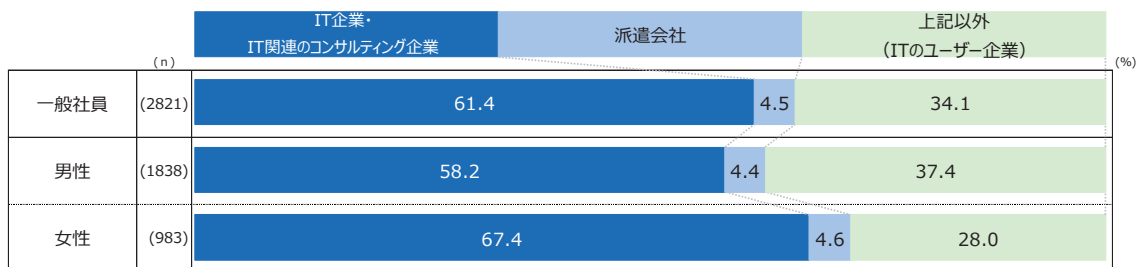


管理職

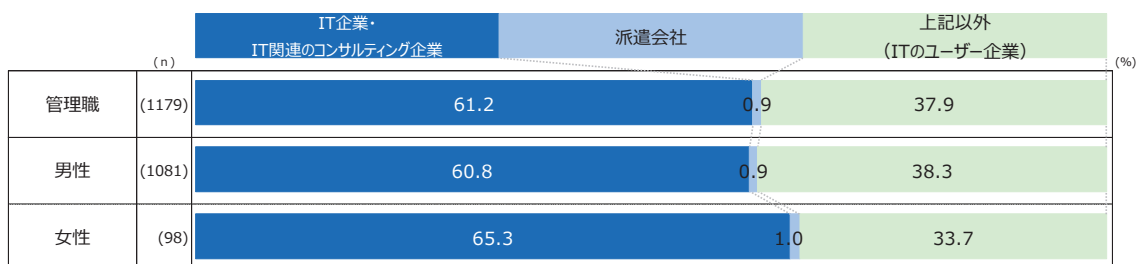


■企業の種類

一般社員

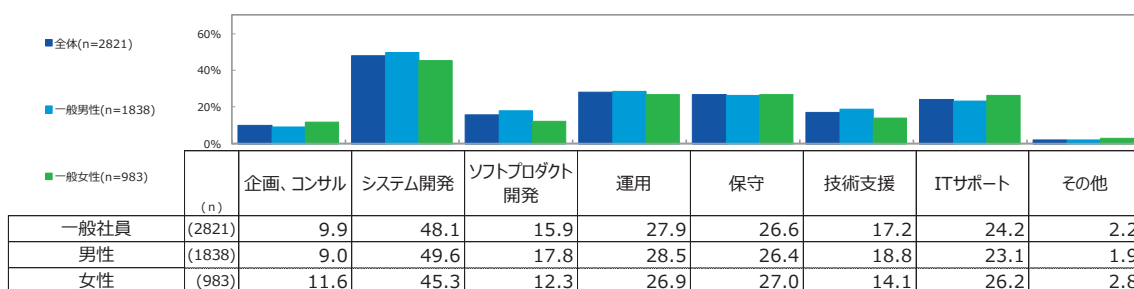


管理職

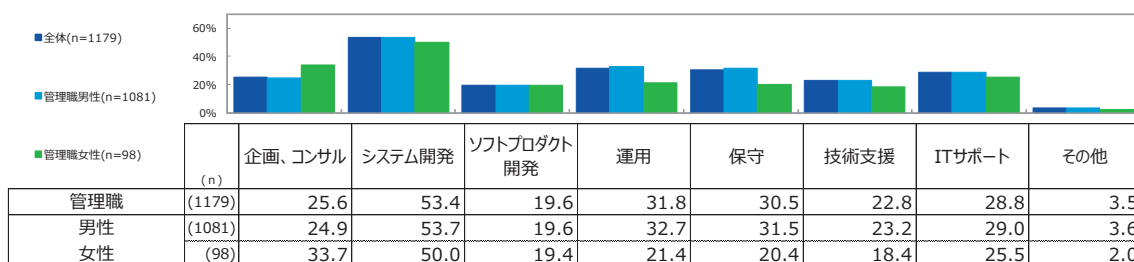


■仕事の 카테고리 (複数回答)

一般社員

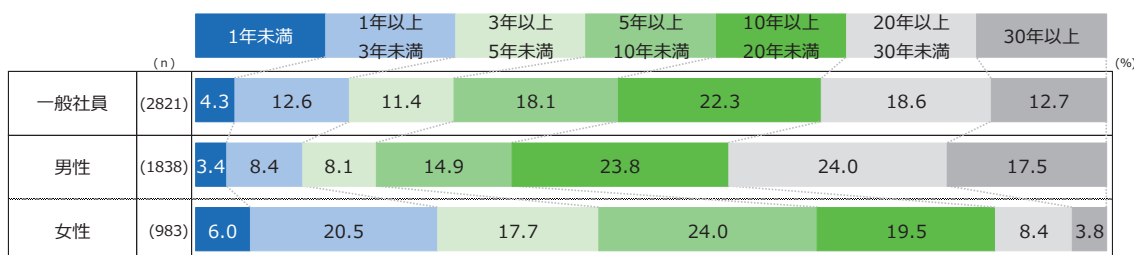


管理職

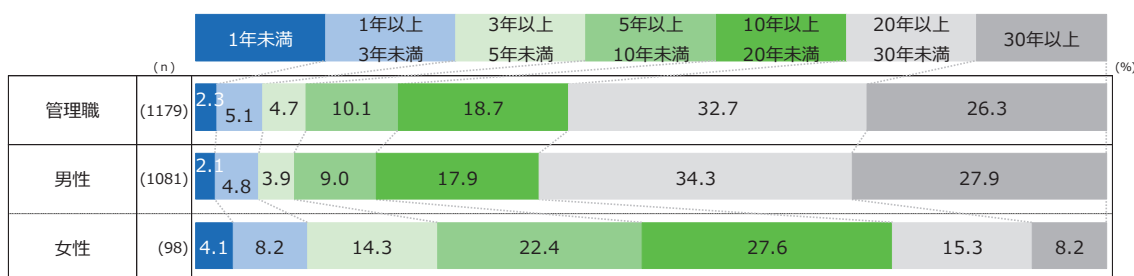


■勤続年数 (現在の勤務先)

一般社員

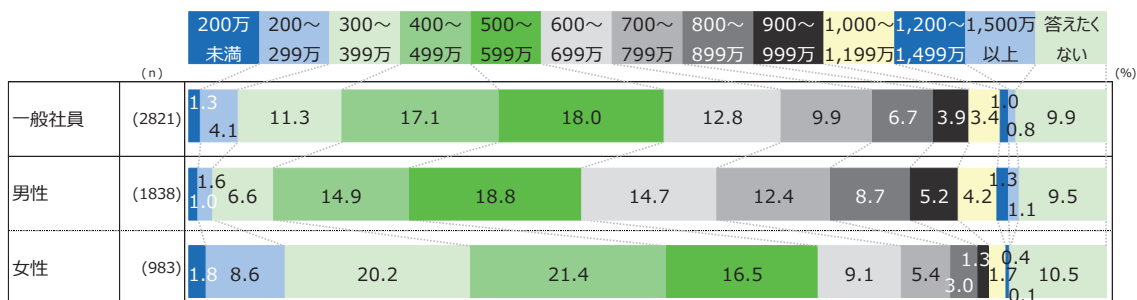


管理職

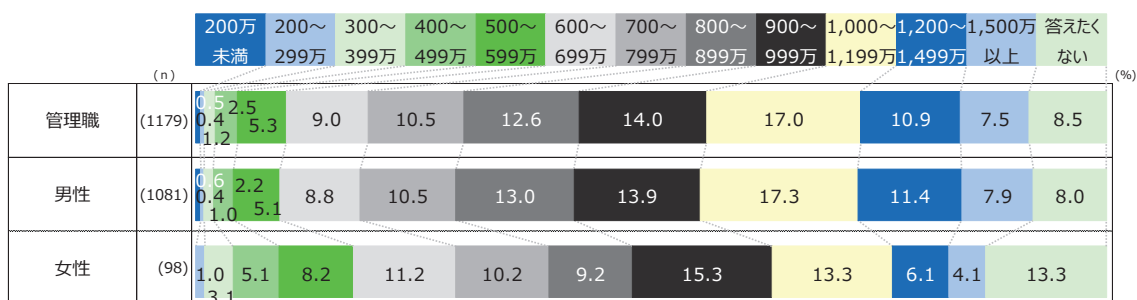


■個人年収

一般社員



管理職



6. 報告書の構成

本報告書は、第1編と第2編で構成されている。第1編は3つの章からなり、第1章である本章では、調査研究の目的、先行研究、IT技術職の就業状況、調査の概要を記述し、第2章でIT技術職における働き方に関する主な課題と提言、第3章でIT技術職が他職種よりもよい点、IT技術職の調査結果を踏まえての他職種についての提言、女性への提言を示している。

第2編は調査結果の詳細で、6つの章から構成されている。第1章が男女の仕事経験の違い、第2章がマミートラックの現状と仕事とプライベートについての考え方と活躍の関係、第3章が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の分析、第4章が活躍（「貢献&SWS」）している要因の分析、第5章が男女の働き方の違いや残業の要因、残業削減の方策、柔軟な働き方、第6章がチームリーダー・プロジェクトマネージャー・管理職への意欲である。第2編第6章の後に、調査票を掲載した。

（注1）弊財団が実施したWEBアンケート調査では、「IT技術職」「IT技術職のマネージャー」を対象としており、IT企業・IT関連のコンサルティング企業、派遣会社、ユーザー企業に勤務している人を含んでいるが、政府や民間の調査によっては、IT企業のみ、情報通信業、情報サービス業、「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」等対象が異なっている。

（注2）厚生労働省(2018)、厚生労働省(2019)、厚生労働省(2020)、毎年実施している情報産業労働組合連合会『ITエンジニアの労働実態調査』、独立行政法人情報処理推進機構『DX 白書 2023』等。

（注3）労働契約、労働協約あるいは事業所の就業規則などによってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって6月分として支給された現金給与額をいう。手取り額でなく、所得税、社会保険料などを控除する前の額である。現金給与額には、基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当などが含まれるほか、超過労働給与額も含まれる。（出所：賃金構造基本統計調査で使用されている主な用語の説明|厚生労働省）

参考文献

- Indeed Japan(2022)『IT技術関連職における男女格差に関する実態調査』
- 小熊信(2021)「“情報労連ITエンジニアの労働実態調査”からみるITエンジニアの労働と課題」労働調査協議会『労働調査』（605）p18-31
- 厚生労働省(2018)『2018年度調査 労働時間の実態や長時間労働対策への取組状況調査』
- 厚生労働省(2019)『2019年度調査 発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクトマネージャーの意識調査』
- 厚生労働省(2020)『2020年度調査 IT業界の働き方に関する経年変化と新型コロナウイルスの影響調査』
- 厚生労働省(2024)「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく認定制度に係る基準における平均値」
- 情報サービス産業協会(2024)『2023年版情報サービス産業 基本統計調査』p29,p32

情報処理推進機構(2011)『IT 人材白書 2011』(p39,p258)

情報産業労働組合連合会『IT エンジニアの労働実態調査』(毎年実施)

内閣府(2022)『令和4年度年次経済財政報告』p247-248

21世紀職業財団(2022a)『ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査』

21世紀職業財団(2022b)『子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究』
p135,p136

パーソル総合研究所(2024)『第九回・テレワークに関する調査』p14

パーソルホールディングス(2023)『IT エンジニアのはたらく実態調査』パーソルホールディングス

平田貞代(2020)「情報処理通信技術分野の女性労働の実態と女性労働拡大のための考察」

『日本労働研究雑誌』No. 722/September 2020

第2章 IT技術職における働き方に関する主な課題と提言

1.IT技術職における主な課題

1-1. 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すか」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すか」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。

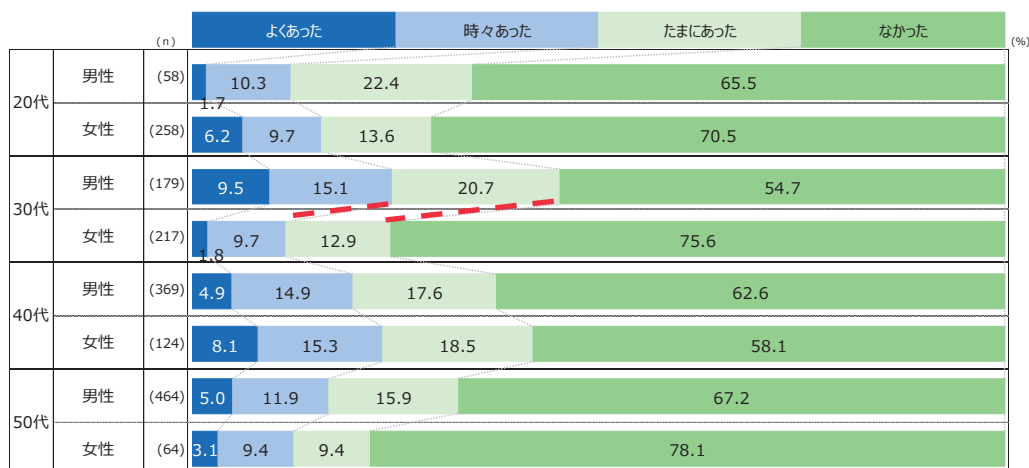
(1)30代で、女性は男性より提案書作成を経験している人の割合が低い

「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すか」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 1-2-1【IT企業 一般社員】年代別男女別 提案書作成の経験

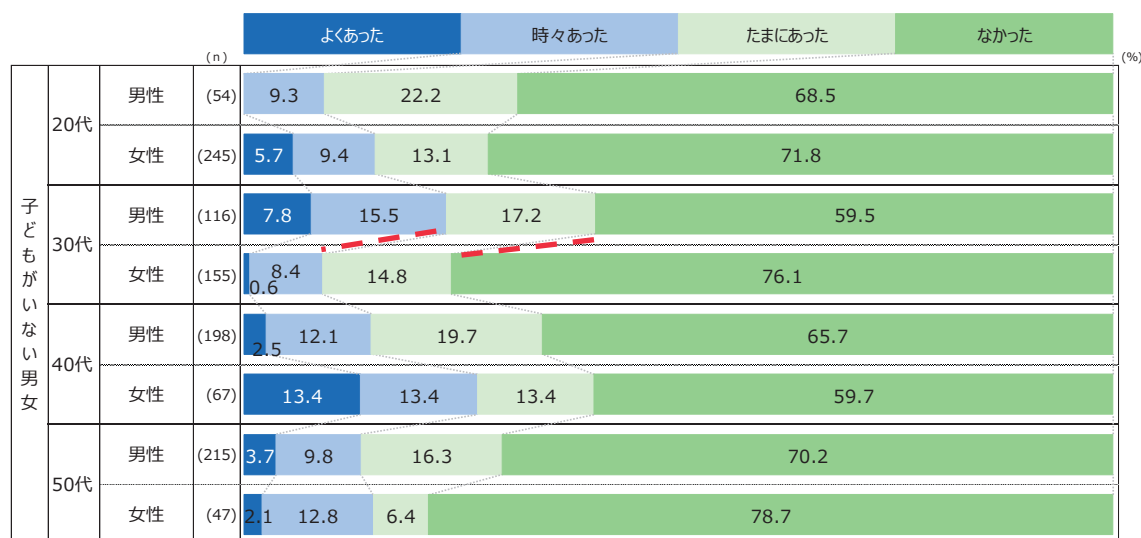
Q28 あなたは、この1年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありますか。



■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 1-2-2【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すか。

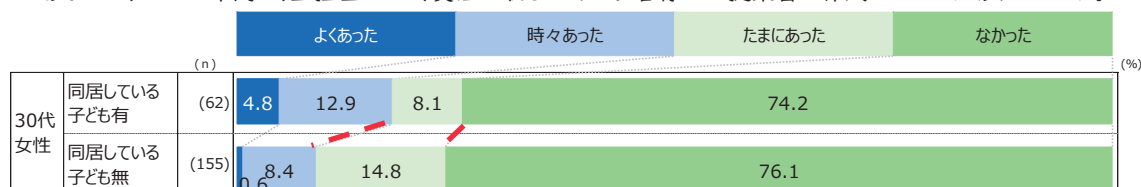


■子どもの有無で比較すると、提案書作成経験に差はない

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 1-2-3【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すか。



時間制約の有無別、職位別、発注元別、仕事のカテゴリー別、企業規模別に見ても、女性のほうが男性よりも提案書作成の経験割合が低い。(詳細は第2編第1章)

(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

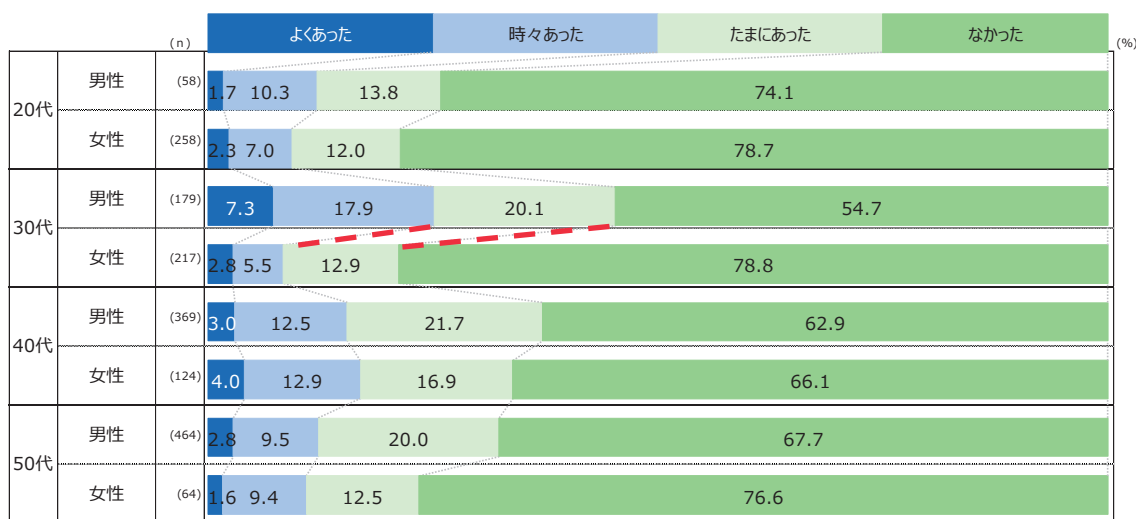
「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対し「よくあった」「時々あった」と回答した人の割合は、年代別男女別に見ると、30代で、男性では25.2%であるが、女性では8.3%と非常に低い。「たまにあった」を入れるとさらに性別の差が大きくなる。

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 1-2-4【IT企業 一般社員】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。

*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。



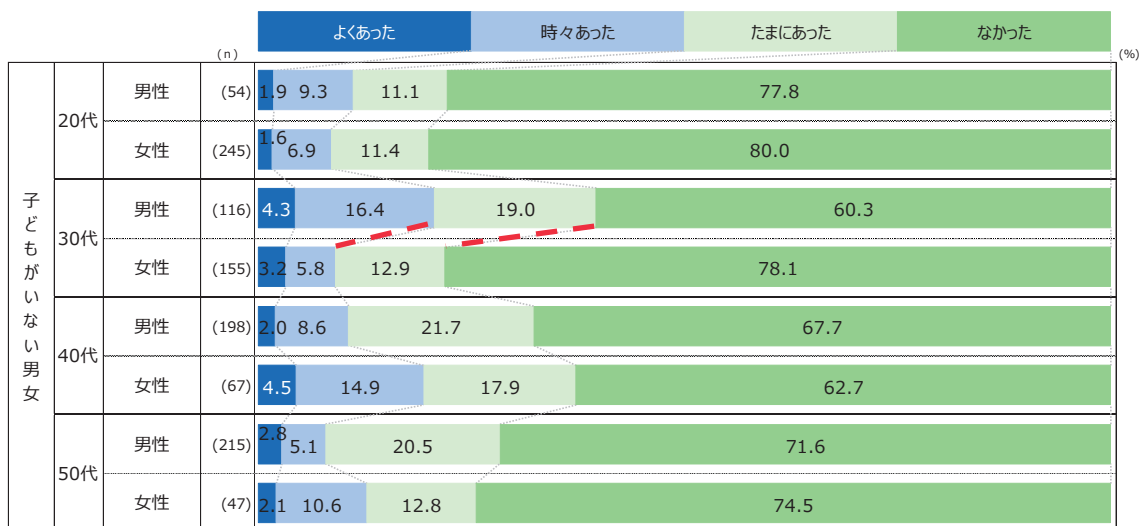
■子どもがいない人でも、30代において、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

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 1-2-5【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。



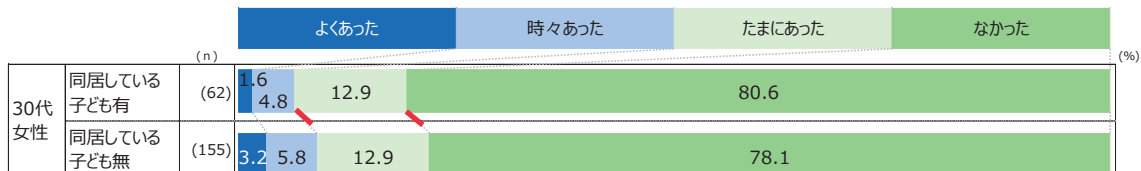
■子どもの有無で比較すると、社外との厳しい交渉の経験の差はない

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 1-2-6【IT 企業 一般社員 30代 女性】

同居している子どもの有無別 社外との厳しい交渉の仕事経験

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

- ・I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)

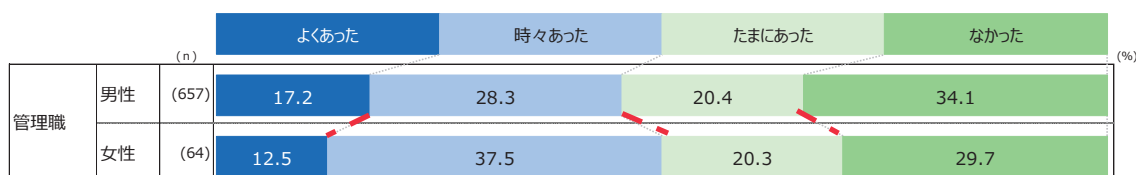
(3)管理職では、女性も、重要な仕事を経験している割合が高い

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、男性で17.2%、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、男性で45.5%、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、男性で65.9%、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、提案書作成を経験していない人もいるが、男女で割合にあまり差がない。管理職では、性別によらずに、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 1-2-7【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。

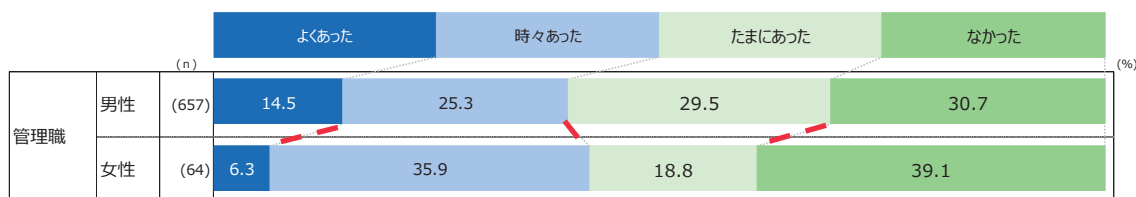


社外との厳しい交渉については、「よくあった」と回答した人の割合は、管理職男性では14.5%、管理職女性では6.3%と、管理職男性のほうが管理職女性よりも高いが、「時々あった」と回答した人の割合を加えると、管理職男性では39.8%、管理職女性では42.2%と、管理職女性のほうがやや高い。

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 1-2-8【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。



1-2. IT 技術職は他職種よりも、いったんマミートラックに陥る割合が高い

IT 技術職の女性のマミートラック（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）の状況を他職種と比較したところ、現在マミートラックにいる人及びマミートラックを経験した人の合計の割合が高いことが以下のように明らかになった。

一方、マミートラックから脱出している人の割合が高いことも明らかとなった。また、「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 割を超えており、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。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、計画的な育成、キャリア支援策が重要であることが明らかとなった。

(1) IT 技術職は他職種よりも、いったんマミートラックに陥る女性の割合が高い

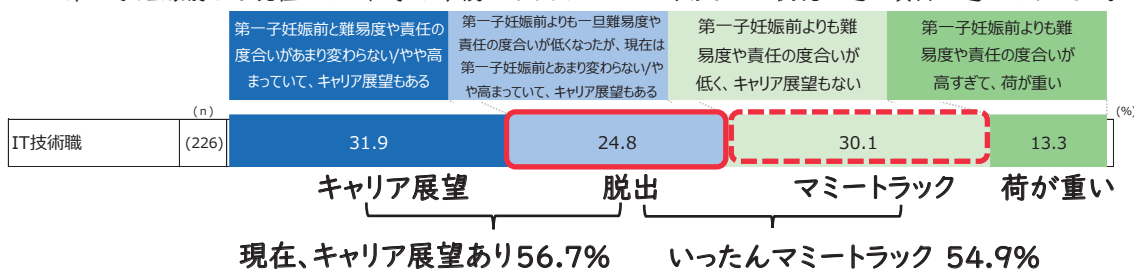
出産後就業継続している人の中で、現在マミートラック（第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが低く、キャリア展望もない）にいる人は 30.1%（他職種 35.0%）、マミートラックから脱出した人（第一子妊娠前よりも一旦難易度や責任の度合いが低くなったが、現在は第一子妊娠前とあまり変わらない/やや高まっていて、キャリア展望もある）が 24.8%（他職種 12.4%）で、一旦マミートラックに陥っている人は 54.9%（他職種 47.4%）と IT 技術職のほうが高い。理由の一つとしては、プロジェクトで進める業務特性があるため、復帰時期によりアサインのタイミングを調整するのが難しいからではないかと思われる。

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は高いため、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、誰しもが常時、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と思われる。

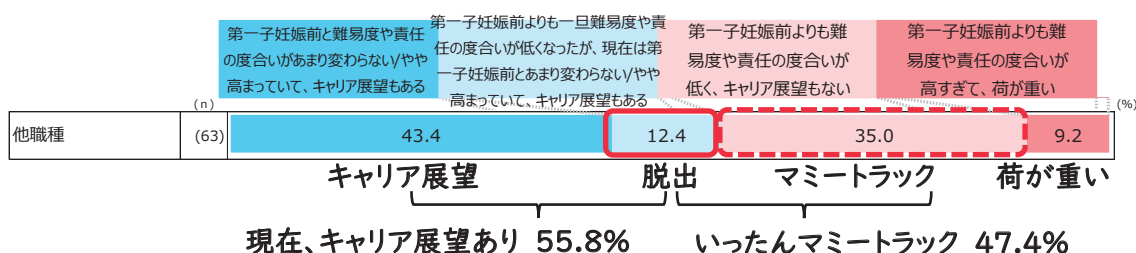
図表 1-2-9【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況

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 1-2-10 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



(2)「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

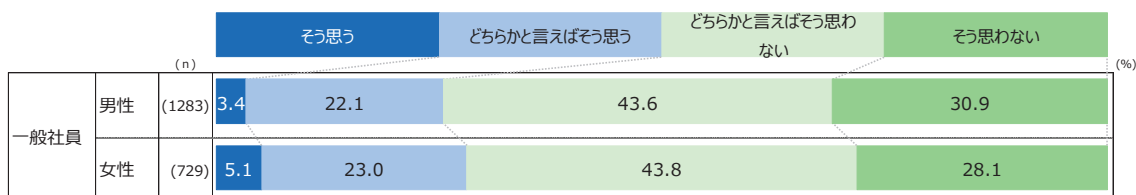
「あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。」(プロジェクト単位で仕事をしている人)について、一般社員では男女とも「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の割合(以降 そう思う計)が3割以下で、男女の違いはほぼ見られない。

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 1-2-11【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

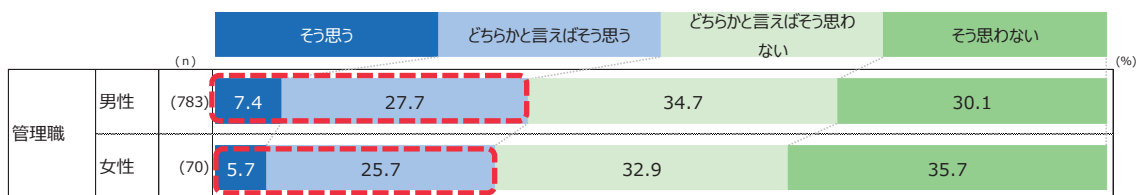
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



図表 1-2-12【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。



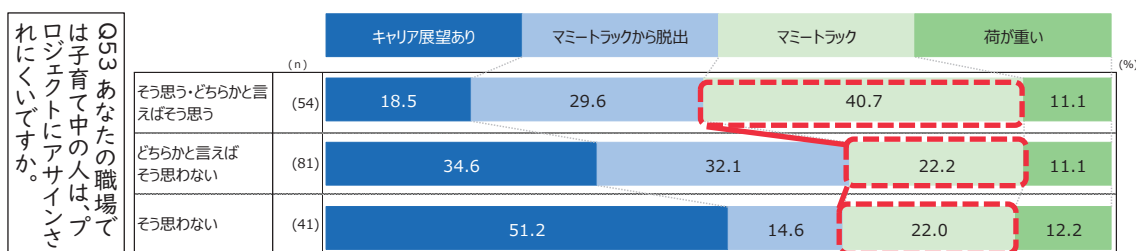
■「プロジェクトにアサインされにくい」と思っている女性は、マミートラックに陥っている割合が高い

「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 1-2-13【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】

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。子ども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)

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よっとはわかったりする。(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が、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と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)

残業のないプロジェクトでなければ子育てとの両立は難しい

- ・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)

産休育休で昇進が遅れたり、開発を離れる女性が多い

- ・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)

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かわからない仕事に、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)

(3) 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、計画的な育成、キャリア支援策が重要

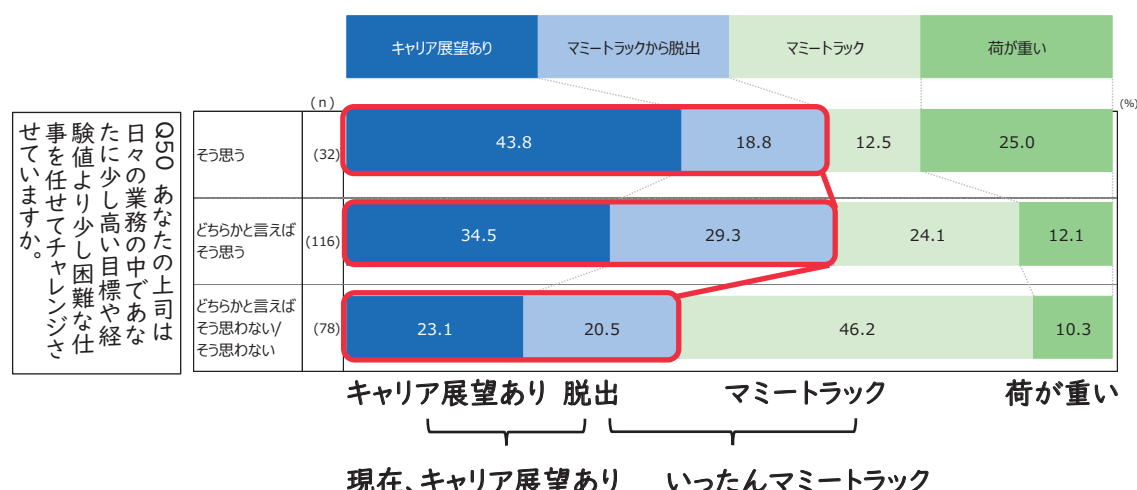
【マミートラックに陥らせない・マミートラックから脱出させるには】

■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。一方、「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 1-2-14【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。

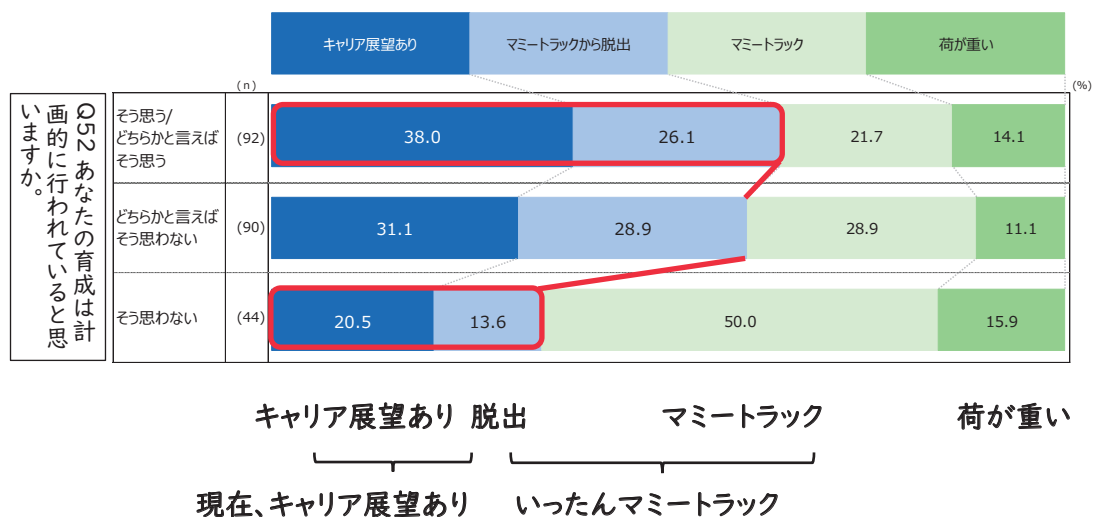


■計画的な育成が重要

「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%だが、「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 1-2-15【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変わらない。

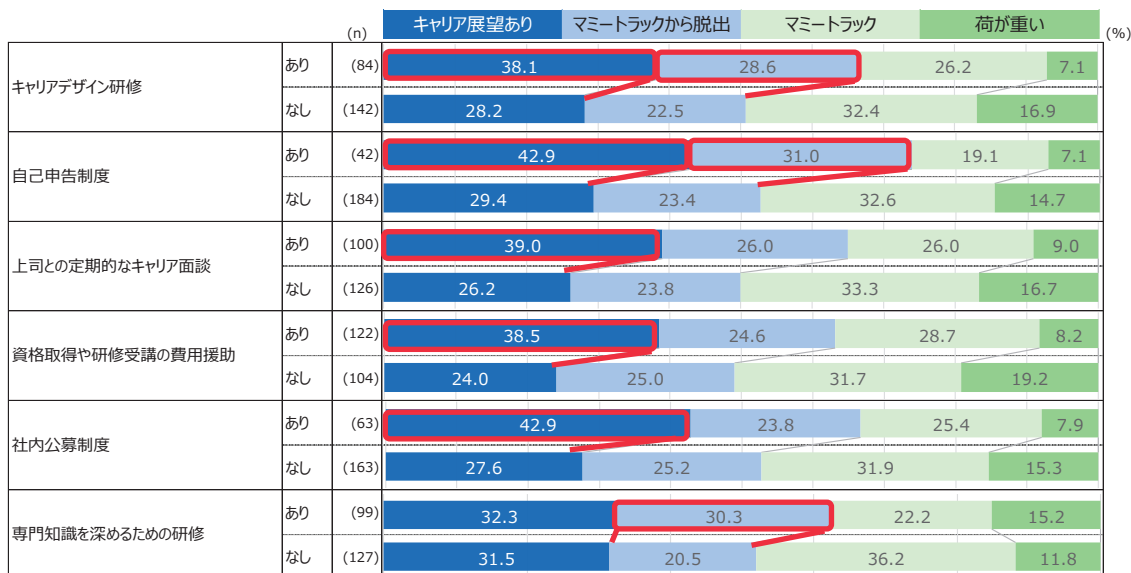
「資格取得や研修受講の費用援助」がない場合に比べてある場合には、キャリア展望がある人の割合が38.5%と14.5ポイント高い。マミートラックから脱出して現在キャリア展望がある人の割合はあまり変わらない。

「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変わらない。

「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）人の割合はあまり変わらないが、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 1-2-16【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。



【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伝える

・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が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が。結構つまらなかったんですけど、その時の上司の方に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で済むような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ところで新規の開発のPMとはまったく負荷が違い、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（プロジェクトマネージャー）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をお願いできる状態で体制を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というような形で体制を立てていただいていた。（女性）

1-3.「仕事もプライベートも同じように重視」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」という傾向が見られたが、その背景には、時間制約があることから、仕事よりもプライベートを重視しているのではないかと、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見たところ、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（「プライベート派」）という割合がやや高い傾向にあった。

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分かった。

また「ともに重視派」は、「仕事をプライベートよりも重視している」人（「仕事派」）よりも仕事への意欲が高いことも分かった。

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

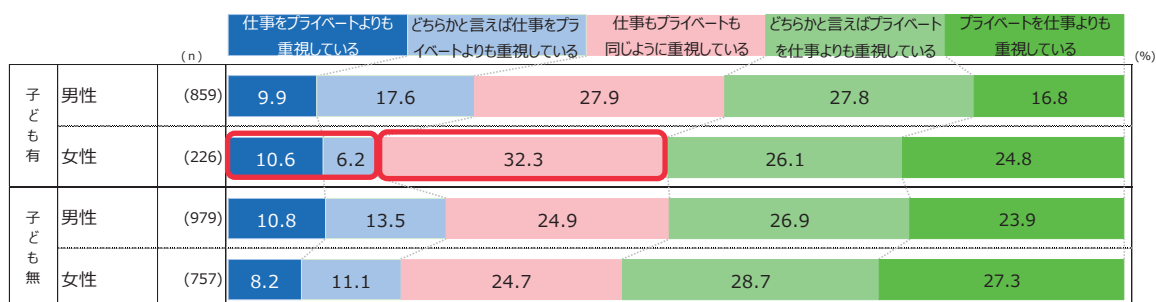
(1) 「ともに重視派」の割合は、子育てしている女性で最も高い

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 1-2-17【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。



(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。

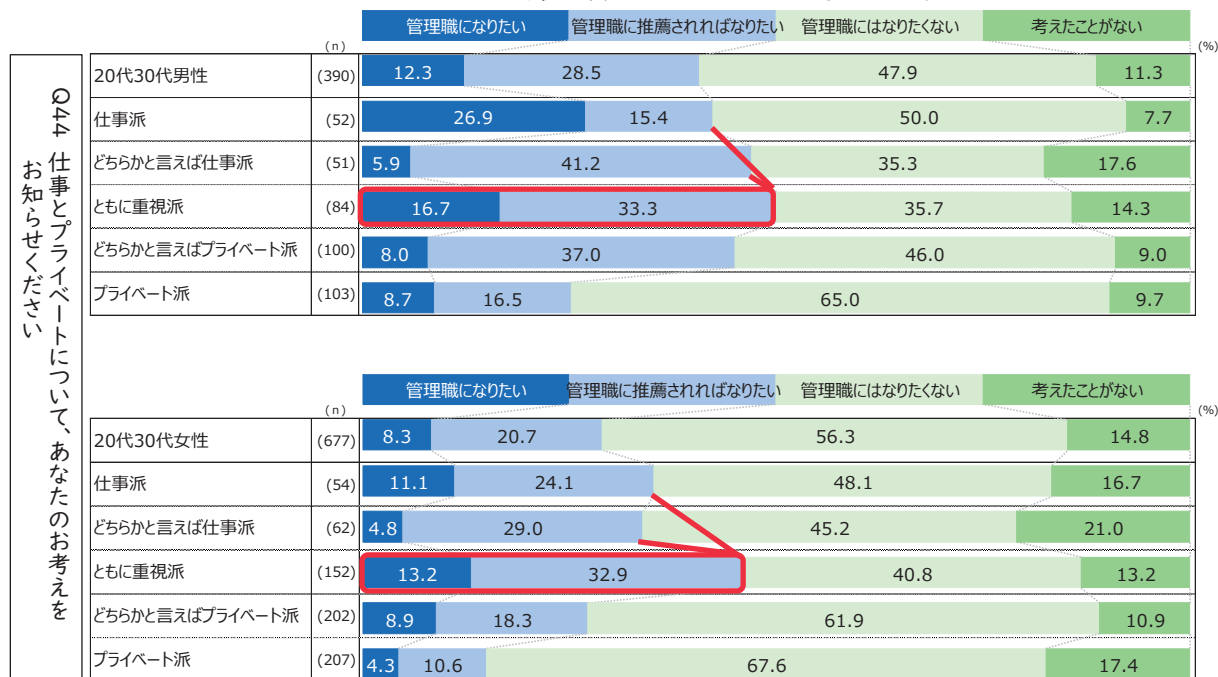
■「ともに重視派」のほうが昇進意欲が高い

「あなたは管理職になれるとしたらどう思いますか」に対する回答では、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 1-2-18【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

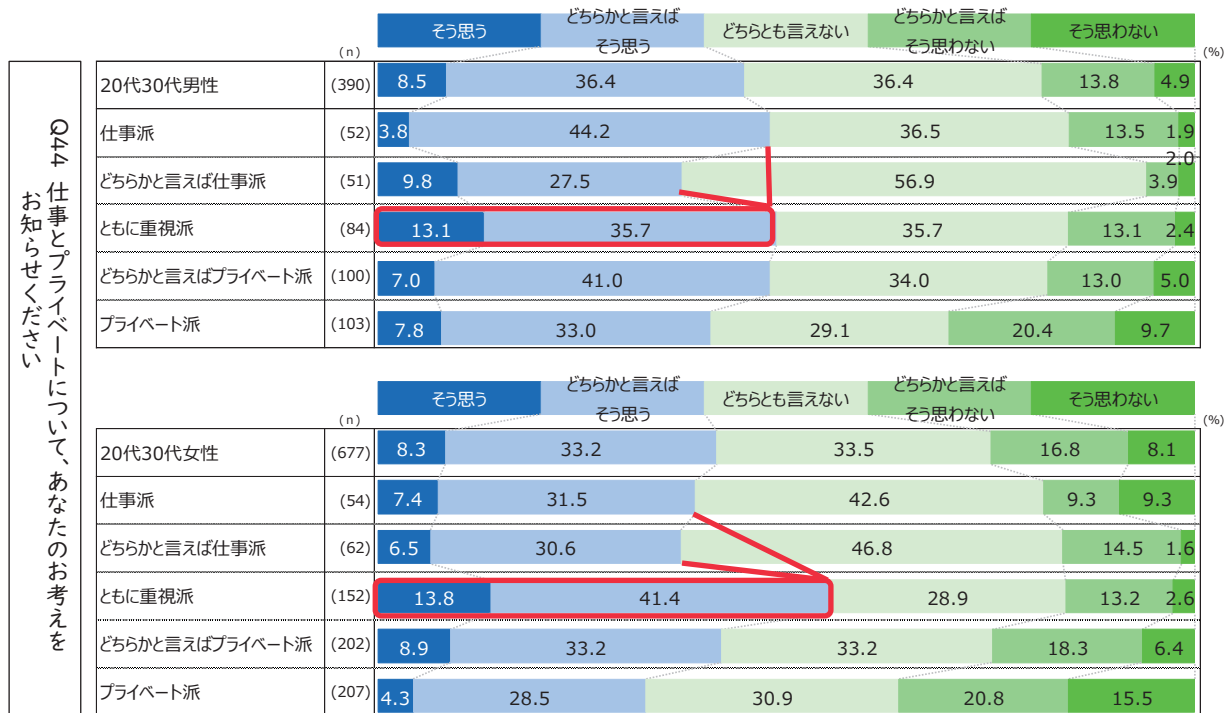
「あなたは、自分の力を発揮できていると思いますか」については、男女とも「ともに重視派」が、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の割合（以降 そう思う計）が最も高い。

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 1-2-19【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。

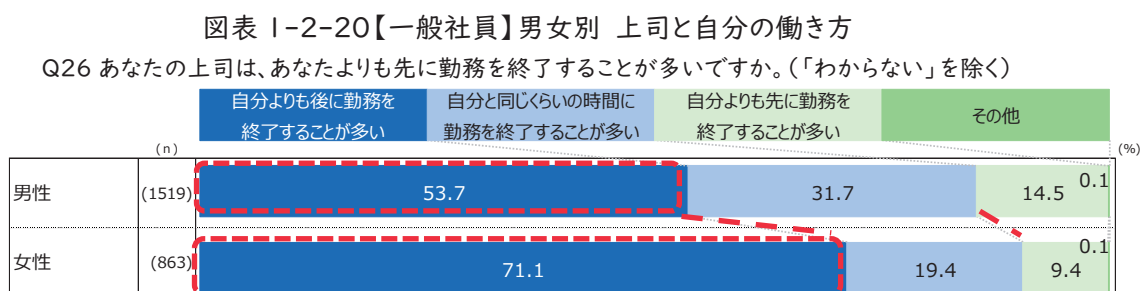


Ⅰ-4. 管理職の長時間労働

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。

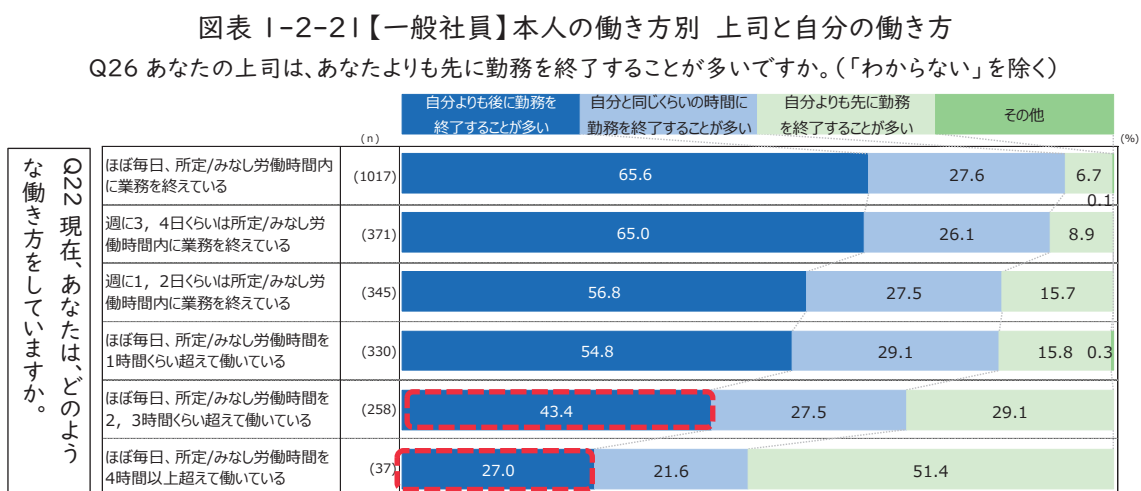
(Ⅰ) 男性の半数以上、女性の7割以上が、上司は自分よりも長く働いていると回答

「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。



■ 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。



*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】

- ・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)
- ・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)
- ・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)
- ・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)
- ・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)

(2)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 1-2-22【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)	が庭長 難・時 し・間 く・う な・イ る・働 べ・に か・な ら・る と・か の・ら 両 / 立・家	責 任 が 重 く な る か ら	い・転 け・勤 な・異 い・動 か・を し・し な・い と	ら・あ ま り 給 料 は 上 が ら な い か	た・た い・か か・ら を / 活・現 か・場 し・た 仕・仕 事・事 を・が し・し	魅・マ 力・ネ を・ジ 感・メ じ・ン な・ト い・の か・仕 事・に	不・能 足・力 理・職 し・、 職・に な・る ル・に か・た め の・経 験・が	い・会 な・社 い・や か・上 に・な る・司 か・の こ・と 期・を 待・さ れ・て	自・漠 信・然 が・と し・た 不・安 が・あ り・、	な・性 い・格 か・的 ら・に 管 理 職 に 向 い て い	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 1-2-23【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)	が庭長 難・時 し・間 く・う な・イ る・働 べ・に か・な ら・る と・か の・ら 両 / 立・家	責 任 が 重 く な る か ら	い・転 け・勤 な・異 い・動 か・を し・し な・い と	ら・あ ま り 給 料 は 上 が ら な い か	た・た い・か か・ら を / 活・現 か・場 し・た 仕・仕 事・事 を・が し・し	魅・マ 力・ネ を・ジ 感・メ じ・ン な・ト い・の か・仕 事・に	不・能 足・力 理・職 し・、 職・に な・る ル・に か・た め の・経 験・が	い・会 な・社 い・や か・上 に・な る・司 か・の こ・と 期・を 待・さ れ・て	自・漠 信・然 が・と し・た 不・安 が・あ り・、	な・性 い・格 か・的 ら・に 管 理 職 に 向 い て い	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、私があ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、今僕が目線から見ている限り、課長職・部長職の方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というふうに感じているので、昇進したいとは正直思っていない。……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)

Ⅰ-5. 女性が活躍（貢献&SWS）できる職場とは？

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」と「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（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。」）から4つのグループに分けた。（以下の図参照、詳細は第2編第4章）

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、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、提案書作成の経験がある場合等であることが明らかになった。

■「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 Ⅰ-2-24【一般社員 女性】キャリアコース別「貢献&SWS」

		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
	(n)	(%)	(%)	(%)	(%)
女性	(983)	23.9	12.5	40.4	23.2
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）	(200)	30.0	6.5	42.0	21.5
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	(231)	22.5	11.3	40.3	26.0
専門職コースがない （マネジメント職コースだけがある）	(212)	20.3	16.0	42.0	21.7
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	(304)	24.3	15.5	36.8	23.4

*Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

■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。前節で、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」にいと長時間労働になることが示された。

図表 1-2-25【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」

か。のど ジメン の専門 職コース とマネ ジメン ト職コ ース のど ちらに いま す	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
専門職コース	(153)	34.0	7.2	41.8	17.0	
マネジメント職コース	(44)	15.9	18.2	45.5	20.5	
まだ、どちらにも分かれていない	(234)	22.6	8.5	39.7	29.1	

■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 1-2-26【一般社員 女性】上司の働き方別 「貢献&SWS」

さい。のど ジメン の専門 職コース とマネ ジメン ト職コ ース のど ちらに いま す	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する	(195)	42.1	3.6	49.7	4.6	
週に、2、3日所定労働時間内に勤務を終了する	(180)	24.4	8.9	43.9	22.8	
ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない	(482)	18.9	16.8	34.4	29.9	
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	(11)	9.1	27.3	18.2	45.5	

*Q25 に「わからない」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 1-2-27【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」

	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	(449)	20.5	13.6	41.4	24.5	
女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	(25)	16.0	20.0	36.0	28.0	
性別による差はないと思う	(509)	27.3	11.2	39.7	21.8	

*「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

■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 1-2-28【一般社員 女性】計画的な育成の有無別「貢献&SWS」

	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
そう思う	(76)	40.8	14.5	28.9	15.8	
どちらかと言えばそう思う	(353)	27.8	14.4	34.0	23.8	
どちらかと言えばそう思わない	(353)	20.7	10.2	47.3	21.8	
そう思わない	(201)	16.4	12.4	43.8	27.4	

■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 1-2-29【一般社員 女性】個性や多様性の重視別 「貢献&SWS」

	(n)	貢献&SWS				貢献&SWSでない			
		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	
Q29「社員の個性や多様性を大切にしている。」	非常に当てはまる (126)	39.7	16.7	26.2	17.5				
	まあ当てはまる (462)	27.3	14.9	37.2	20.6				
	どちらとも言えない (253)	16.6	9.5	49.4	24.5				
	あまり当てはまらない (91)	12.1	6.6	46.2	35.2				
	まったく当てはまらない (51)	11.8	5.9	49.0	33.3				

■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

一般社員女性について、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すか。」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 1-2-30【IT企業 I 関連のコンサルティング企業 一般社員 女性】
提案書作成の経験別 「貢献&SWS」

	(n)	貢献&SWS				貢献&SWSでない			
		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	
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すか。」	よくあった/時々あった (103)	30.1	22.3	27.2	20.4				
	たまにあった (92)	21.7	21.7	33.7	22.8				
	なかった (468)	25.0	10.5	42.5	22.0				

2.提言と取組み案

提言Ⅰ 性別差の解消

～思い込みを外した知識・スキルに基づいた仕事付与～

■本調査の結果と考察■

IT 技術者の活躍には、知識やスキルが同等であれば、性別は関係なく、子育てや介護などの時間制約によって、仕事の付与の違いが出るのではないかと仮説を立てていたが、本調査からは、時間制約の差ではなく、性別の差によるものであることが明らかとなった。提案書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経験が、30代で男女差が大きく、女性は男性よりも経験できていない。この理由としては、商習慣や取引先の印象等を背景に、仕事を付与する管理職が、「取引先が、女性よりも頼りがいがある男性を担当者にして欲しいのではないか」という忖度をし、受注確度を高めるために、男性にアサインしたほうが良いと考えたり、「提案の締切りに間に合わせるために、女性に毎晩深夜に及ぶような大変な仕事をさせるのはかわいそうだ」といったバイアスを持っていることなどがあると考えられる。 <調査結果 21～26 ページ参照>

■取組み案■

① アンコンシャスバイアスの研修

仕事を付与する側である管理職を中心に全社員に対し、アンコンシャスバイアスを認識し、アンコンシャスバイアスによって職場で起きている問題、自身の考え方や取引先との関係におけるバイアスを認識し、行動に活かす研修を実施する。

② 取引先に理解を求める取組みの実施

性別に関係なく、能力によって業務を担当させるという自社の方針を明確にし、上司から取引先へ説明を行い、理解を促していくことが必要である。

③ 管理職への女性部下育成のための研修

特に、女性部下育成の経験のない管理職には、女性の育成ポイントを学ぶ研修が効果的である。

■取組み後の期待効果■

仕事の付与における性別差を解消し、知識・スキルに基づいた仕事の付与がなされるようになり、女性のキャリアアップが促進され、女性管理職も増える。

提言2 IT業界全体でのさらなる働き方改革の努力

～業界全体で仕事とプライベートをともに重視することを発信する～

■本調査の結果と考察■

特に子どものいる人は「プライベートをより重視している」と思われがちであるが、必ずしもそうではなく、「プライベートも仕事も同じように重視している」人の割合が高かった。また、「仕事をより重視している」人よりも「プライベートも仕事も同じように重視している」人のほうが、仕事へのモチベーションも高い結果であった。これらの事実を発信、推奨し、自らの働き方とプライベートの在り方、職場全体の働き方について、考え直すきっかけとする。

また、次章で述べるようにIT技術職は他職種にくらべて、柔軟な働き方が浸透している状況にあり、「共働き・共育て」しやすい環境がある。「共働き・共育て」をリードする職種として、社内外に影響力を発揮する発信を行うことが望まれる。

<調査結果 34～36ページ参照>

■取組み案■

① 取引先の理解を深める取組みの実施

重要な業務であっても深夜に及ぶような業務にしないためには取引先にも業務の期限について理解してもらうことが必要である。働き方改革（計画的な年次有給休暇取得等）について、取引先に理解してもらうために、社長自らが手紙を書き、役員がお願いしにいった企業事例もある。

② 仕事とプライベートを両方重視することの認識を広める

ワークライフバランスについて、ワークとライフがトレードオフの関係にあるように捉えられることは誤解である。仕事とプライベートもともに大事にしたい（プライベートも大事にしたいが、仕事も大事にしたい）という考え方が重要であるという認識を広めることが必要である。

③ 業界としての「共働き・共育て」実践事例の発信や研修の実施

柔軟な働き方をすることによる夫婦で「共働き・共育て」*の実践事例の発信や「共働き・共育て」をするために企業、上司、本人がすべきことを学ぶ研修を業界として実施する。

*「共働き・共育て」は夫婦それぞれがキャリアを自律的に考えて形成し、仕事においても家庭においても充実した生活を実現すること。詳細は光文社新書(2024)『<共働き・共育て>世代の本音>』参照

■取組み後の期待効果■

仕事とプライベートをともに重視することができる働き方ができるようになり、人材確保及びエンゲージメント向上に寄与する。

提言3 マミートラックに入らない取組みの推進

■本調査の結果と考察■

IT 技術職は他職種と比べ、マミートラック（出産前よりも仕事の難易度や責任の度合いが低く、キャリアの展望もない状態）から脱出している女性の割合が高かったが、マミートラックに入った女性の割合も高かった。また、「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一定数いた。女性をマミートラックに入らせないためには、上司によるチャレンジングな仕事の付与、計画的な育成、キャリア支援策が必要であることが明らかとなった。企業や上司は、これまでのように育児をすることを支援する（育児休業や短時間勤務の延長等）のではなく、仕事をすることを支援することが重要である。

<調査結果 27～33 ページ参照>

■取組み案■

① プロジェクトへのアサイン

「子育て中」だからという理由だけでプロジェクトにアサインしないことはないようにする。管理職は、部下の能力を見て必要な人材をアサインすることを徹底しつつ、一人一人の個人事情にも配慮したマネジメントをする必要がある。管理職はアンコンシャスバイアス研修を受講し、自身のバイアスを常に意識する。

時間制約がある人の場合には、全体人数が多かったり、期間が長いなど要員の調整がしやすいプロジェクトにアサインすることであまりいい例がある。

② 育児中の部下へのマネジメント力向上研修

本人に期待を言葉で伝える、チャレンジングな仕事を与えることが有効であることを管理職が理解する。ただし、各家庭の事情は異なるため、本人の気持ちだけではできないこともあることも理解する。

③ 復職者が適切な業務にかかわれない場合のマネジメントの工夫

勤務時間に制約のあることが多い復職時に、必ずしも本人のスキルを活かせる適切な業務があるとも限らず、適度に難易度が高い仕事をアサインできないこともある。その場合は、現状のスキルを活かせる、例えば「技術支援」等の仕事にアサインする等も有効だろう。

ただし、いずれの仕事のアサインする場合でも、本人の意向とスキルの両面から検討し、本人への丁寧な説明を行い、キャリア形成を中長期的に見るよう伝えていくことが肝要である。

④ 個別育成計画の作成

個別の育成計画作成はすべての社員に必要なことである。勤務時間に制約のある人に対しては、特にコミュニケーションをよくとり、一人一人の能力を見極め、家庭事情にも配慮して、管理職が意識して、責任ある仕事を付与していくために、企業や上司は個別育成計画を作成し、活用することが有効である。

⑤ キャリア支援策の実施

専門知識を深めるための研修や、資格取得・研修受講の費用援助など専門的な知識・スキルを高めるための施策、キャリアデザイン研修や上司との定期的なキャリア面談など今後のキャリアを考え、そのために今何をすべきかを考える機会を与える施策、自己申告制度や社内公募制度など自律的なキャリア形成を実現するための施策を実施することが必要である。

特に女性には、ライフイベントが起こる前に、これらの機会を提供し、女性は上司と共に自身のキャリアを考えておくことがポイントになる。

■取組み後の期待効果■

マミートラックに入らずに、出産後もスムーズにキャリア形成することができ、その人の能力が十分に発揮され、企業の生産性にもよい影響を与える。

提言4 管理職の働き方の見直し、固定化した管理職像からの脱却**■本調査の結果と考察■**

「管理職になりたくない」理由として、管理職の長時間労働をあげている人が多いこと、また、実際に、管理職の働き方が一般社員の働き方よりも長時間であることが明らかとなった。

一方、管理職が定時で帰宅している職場では、一般社員の女性が活躍しながらも長時間労働になっていないことが明らかとなった。

IT技術職では、トラブル対応や深夜対応が多かったり、システムが正常に稼働して当たり前といった特徴があるため、管理職の働き方が他職種よりも厳しくなりがちである。だからこそ、管理職の働き方を見直し、固定化した管理職像から脱却する必要がある。

<調査結果 37～40ページ参照>

■取組み案■**① 新しい管理職像を描き、提示**

「管理職はトラブルに備えて常に待機しているべき」、「管理職はプライベートよりも仕事を優先すべき」（第2編第3章参照）といったこれまでの単一的な管理職像ではなく、仕事の責任を負いつつ、個人生活も充実させているような多様な管理職像を描くことが必要である。

また、これまでは仕事の上に注力している管理職がロールモデルになりがちだったが、これからは、プライベートも大切にしながら働き方をしながら成果を上げている管理職をロールモデルとして提示することが必要である。

② 管理職の役割の明確化・権限移譲

管理職のコア職務を明確化し、可能なものは部下に権限移譲することによって管理職の仕事量を削減する。権限移譲は部下の育成の機会にもなる。女性の新任の部長の下に副部長職をおき、部長のサポートを行っている事例もある。

③ 管理職のやりがい・魅力を伝える

一般社員と管理職のワークショップを開催したり、管理職がメンターとなるメンター制度によって、管理職のやりがいや魅力を伝えることも有効である。特に女性管理職がまだ限定的であることから、まず女性を対象に実施する意義がある。

④ 「トライアル管理職」制度の実施

リーダーやプロジェクトマネージャーになっている人のほうが管理職への昇進意欲が高いこと（第2編第6章参照）から、管理職への心理的ハードルを下げるために、「トライアル管理職」制度を実施することも一案である。ある企業では、仕事内容や組織運営責任は正式な管理職と同様であるが、事業部長・部長からフィードバックがあったり、勉強会で管理職のスキルを学んだりすることができるトライアル管理職制度を導入している。

■取組み後の期待効果■

管理職の働き方が改善され、多様な人が管理職になることが可能となる。

第3章 IT技術職が他職種よりもよい点、他職種についての提言、女性への提言

1. IT技術職が他職種よりも、多様な人が活躍しやすい特徴

IT技術職の調査結果と他職種（DE&I推進状況調査の「情報システム・IT関連」の職種以外の総合職）の調査結果を比較し、IT技術職のほうが、女性活躍が推進されている点や多様な人が活躍できる環境が整っている点をあげ、分析した。

1-1.仕事の与えられ方が他職種よりも男女同等と思われる

第1編2章で述べた通り、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。

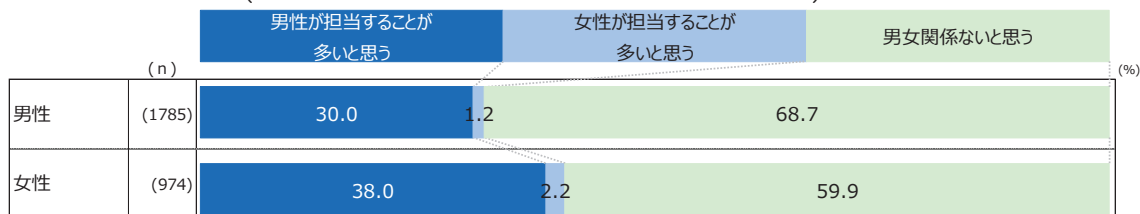
しかし、「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」に対する「男女関係ないと思う」と回答した人の割合を他職種と比較すると、男性では、IT技術職が68.7%、他職種では49.2%、女性では、IT技術職が59.9%、他職種では42.5%と、男女ともIT技術職のほうが、割合が高い。

年代別男女別に他職種と比較しても、どの年代男女においても、「男女関係ないと思う」と回答した人の割合はIT技術職のほうが高い。（詳細は第2編1章）

図表 1-3-1【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

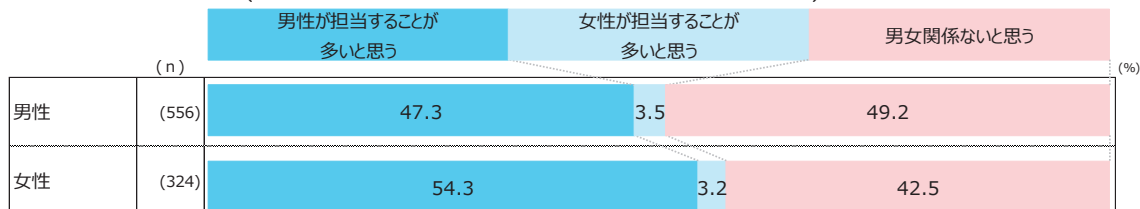


図表 1-3-2 他職種:DE&I 調査（総合職・IT 以外の仕事）

【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。

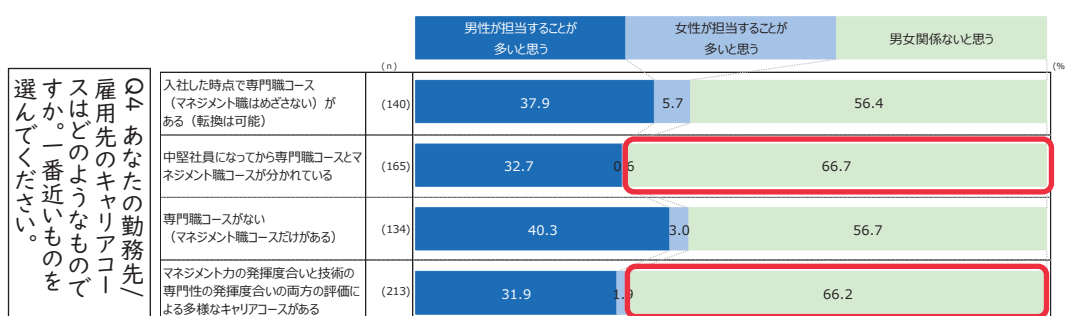
（「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」）を除く



■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認識している割合が高い

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 1-3-3【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

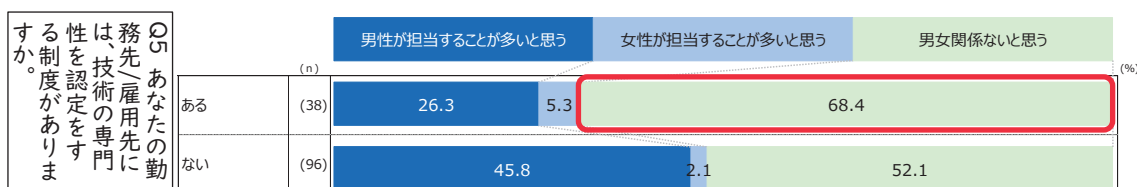


*Q4に「その他」と回答した人は、表示していない。

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、重要な仕事の担当について「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 1-3-4【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

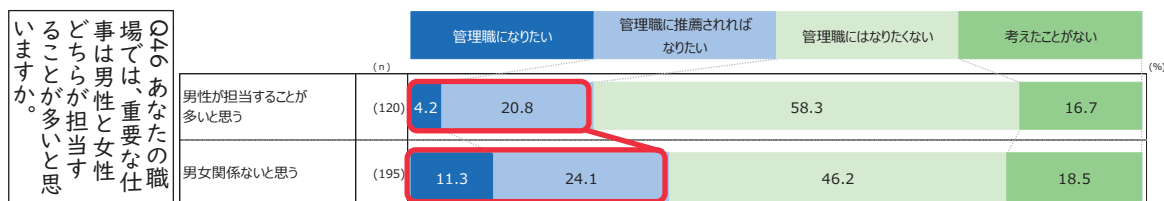


■重要な仕事を男性が担当することが多い職場に比べ、男女関係なく担当することが多い職場では、20代女性において管理職への意欲を持っている人の割合が高い

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職場では、35.4%、と、10.4ポイントも高い。

図表 1-3-5【一般社員 20代 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。



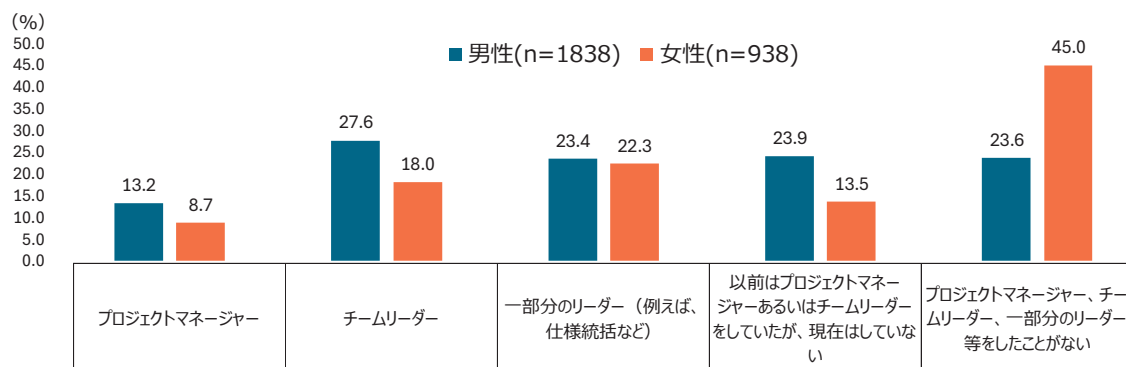
*Q46に「女性が担当することが多いと思う」、「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」と回答した人は表示していない。

1-2. リーダーシップの経験が積みやすい

「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。

図表 1-3-6【一般社員】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)

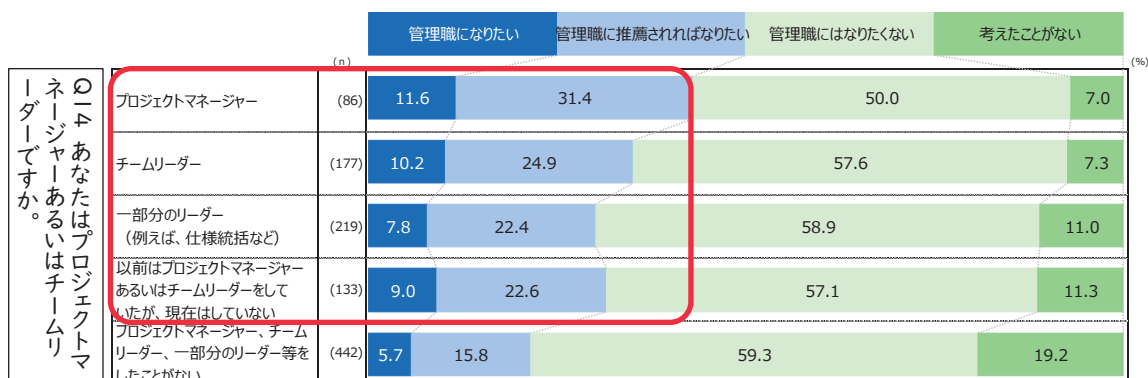


■リーダーシップの経験を積んでいると昇進意欲が高い

一般社員女性について、プロジェクトリーダーやチームリーダーの経験別に「あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。」に対する回答を見ると、プロジェクトリーダ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「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたいたい」と回答した人の割合が高い。リーダーシップの経験を積むと、管理職へのハードルも低くなると推測される。

図表 1-3-7【一般社員 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。

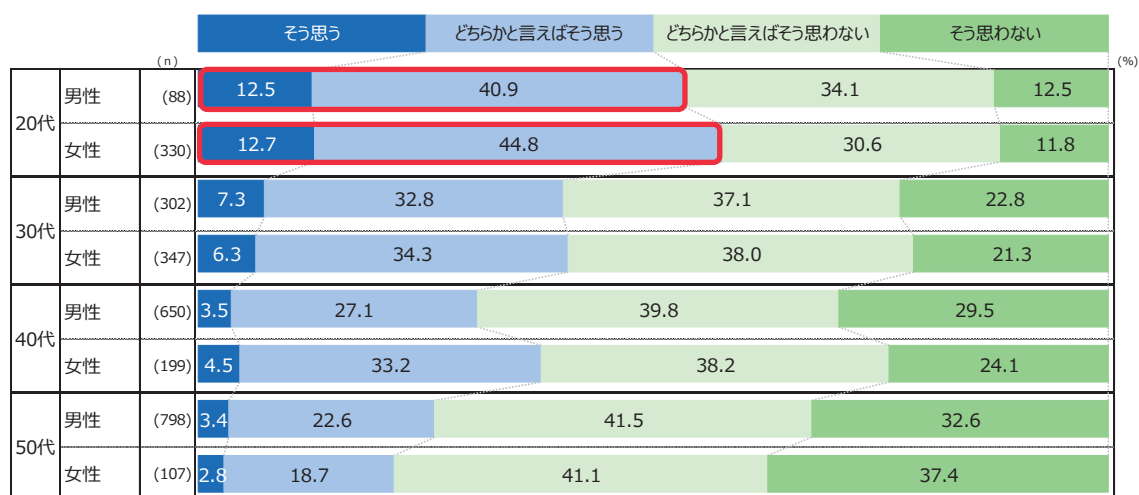


1-3. 育成が計画的に行われやすい

インタビュー調査によれば、例えば、システムエンジニアは、まず、下流工程であるコーディング、テスト、内部設計を担当し、その後、上流工程である外部設計、要件定義、要件分析を担当していくといったように経験の幅を広げる、育成が計画的に行われやすい、とのことであった。

年代別男女別に、「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、20代では男女とも5割を超えている。

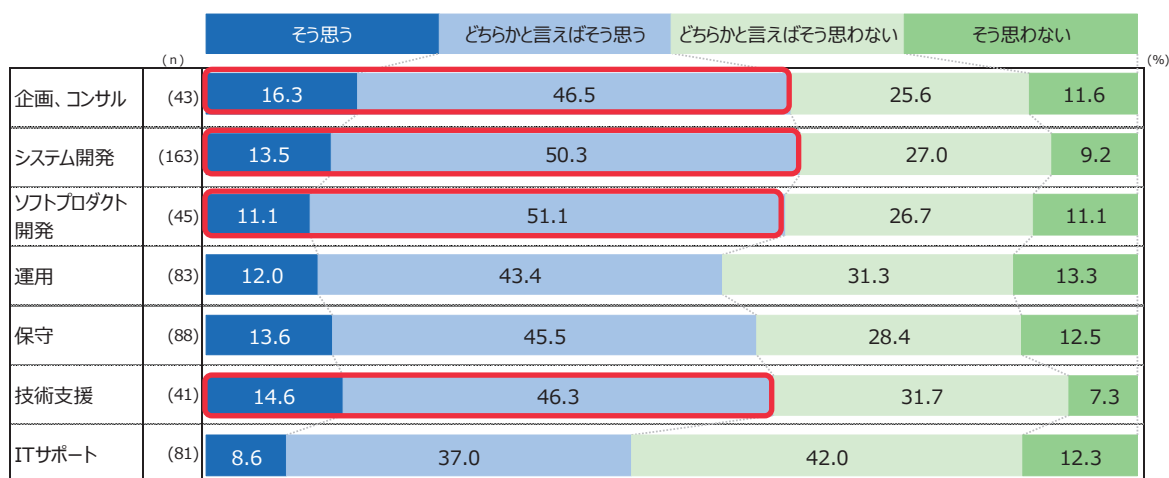
図表 1-3-8【一般社員】年代別男女別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



■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 1-3-9【一般社員 20代 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。

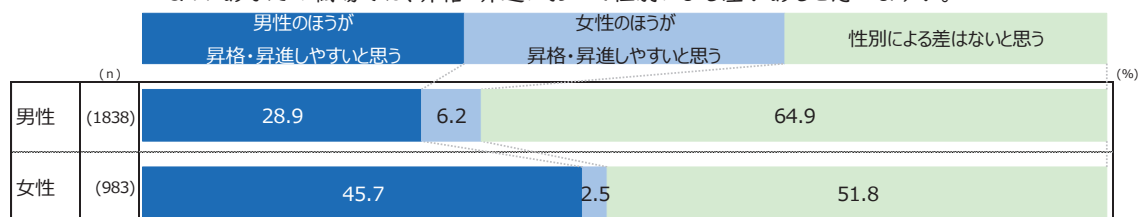
1-4. 昇格・昇進が他職種よりも男女同等とされている

「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。

年代別男女別に見ても、IT 技術職のほうが、昇格・昇進において性別による差がないと認識している。(詳細は第2編第6章)

図表 1-3-10【一般社員】 男女別 昇格・昇進における性別の差

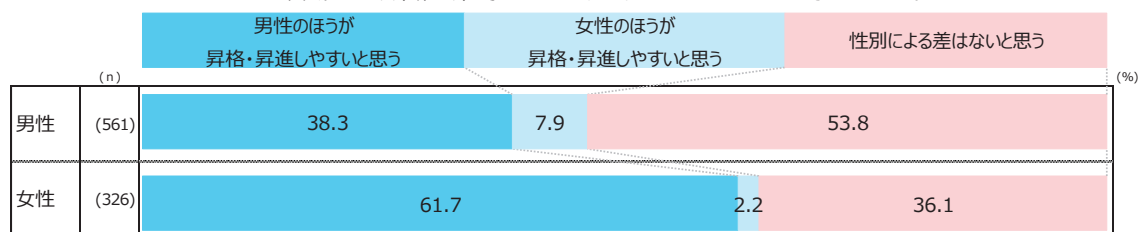
Q47 あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



図表 1-3-11 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

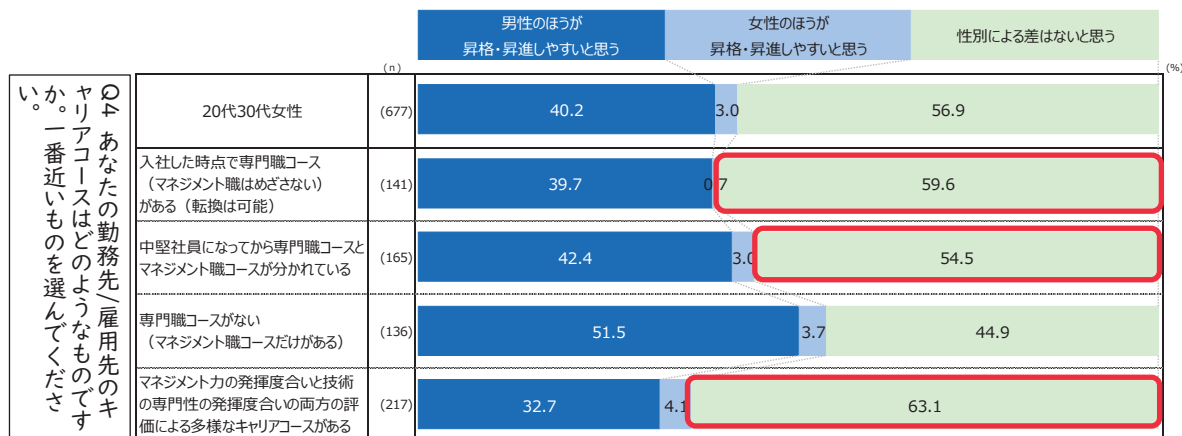
あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



■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する割合が高い

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。「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 1-3-12【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。

2. IT 技術職が他職種よりも、多様な人が働きやすい特徴

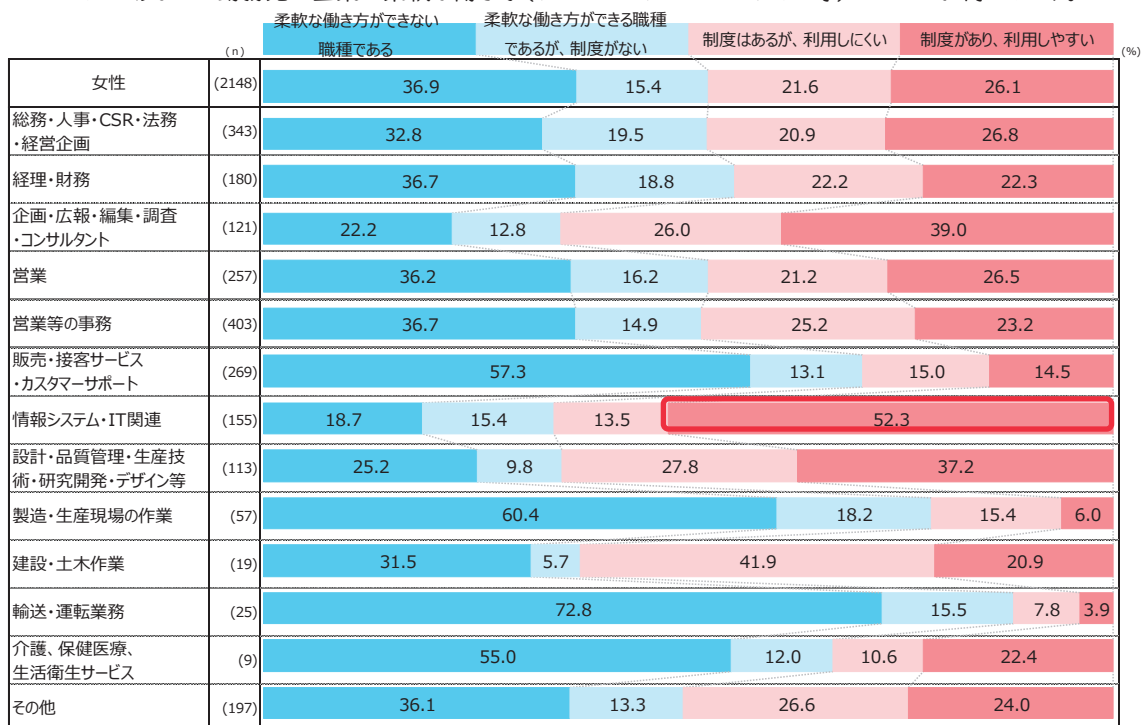
2-1.柔軟な働き方がしやすい

21 世紀職業財団『DE&I 推進状況調査2024』で、一般社員女性について職種別に、「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、「制度があり、利用しやすい」と回答した人の割合は、「情報システム・IT 関連」で最も高く52.3%である。

*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 1-3-13 DE&I 推進状況調査2024【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。



注：グラフ内では「柔軟な働き方（テレワークやフレックスタイム等）」のカッコ書きを省略（以下掲載する Q42 では同様の表記とする）

(1)在宅勤務(テレワーク)がしやすい

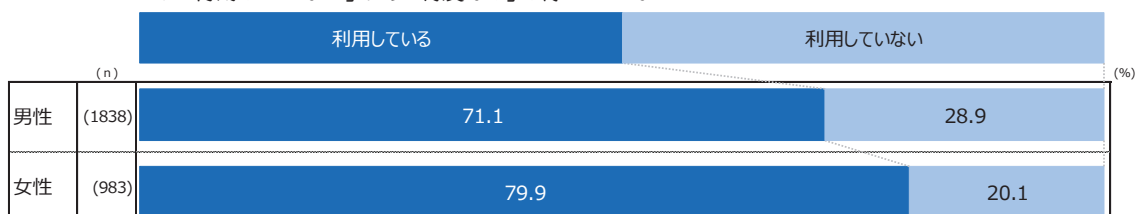
在宅勤務(テレワーク)制度の利用状況を尋ねた。男女とも利用率は7割を超えている。男女別企業規模別に見ると、大企業では、在宅勤務利用率は9割近い。(詳細は第2編第5章)

図表 1-3-14【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

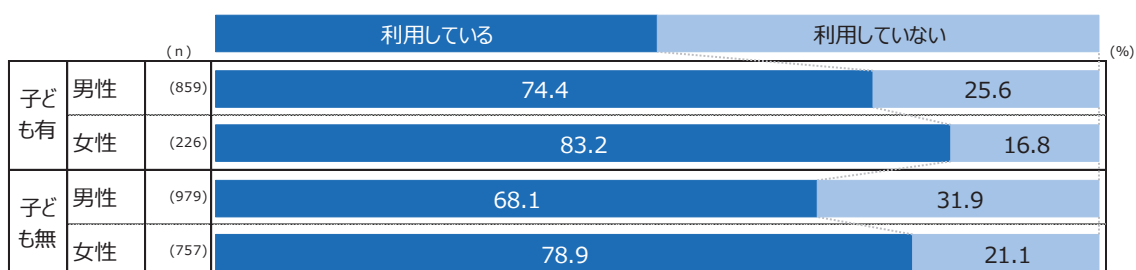


■最も割合が低い子どもがいない男性でも、7割近くが在宅勤務利用

子どもの有無別男女別に在宅勤務の利用状況を見たところ、男女とも子どもがいる人のほうが利用割合が高いが、最も低い子どもがいない男性でも68.1%が利用している。

図表 1-3-15【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。

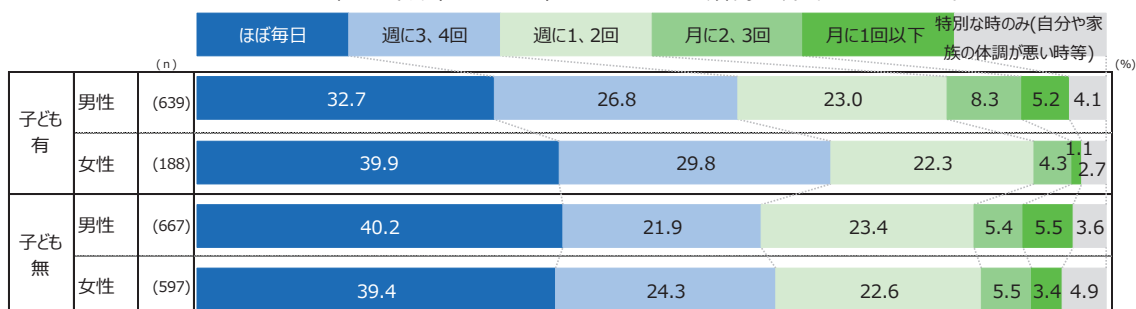


■在宅勤務(テレワーク)の頻度が高い

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 1-3-16【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。



パーソル総合研究所(2024)によれば、大手企業において、IT 系技術職はテレワーク実施率が他職種より高いこと、頻度も高いことが明らかになっている。

図表 1-3-17

大手企業・職種別 テレワーク実施率(%)					大手企業・職種別 1週間に2-3日以上のテレワーク実施率(%)				
カッコ内はサンプル数					カッコ内はサンプル数				
		2024年	2023年	増減率(pt)			2024年	2023年	増減率(pt)
商品開発・研究	(327)	62.7	56.9	5.8	企画・マーケティング	(128)	45.3	37.6	7.7
IT系技術職	(280)	75.7	70.9	4.8	IT系技術職	(280)	63.2	58.6	4.6
営業職(個人向け営業)	(171)	13.5	8.8	4.6	営業事務・営業アシスタント	(138)	26.1	21.9	4.2
営業事務・営業アシスタント	(138)	33.3	31.3	2.1	営業推進・営業企画	(129)	31.8	29.8	2.0
生産技術・生産管理・品質管理	(279)	32.6	31.2	1.4	財務・会計・経理・法務	(138)	36.2	36.0	0.2

数値のブレを防ぐ観点で、2年連続100サンプル以上・テレワーク実施率10%以上の職種のみを分析

出所：パーソル総合研究所(2024)『第九回・テレワークに関する調査』

■在宅勤務を利用している女性では、マミートラックにいる人の割合が低い

在宅勤務の利用状況別に現在のマミートラックの状況を見ると、在宅勤務をしている女性では、在宅勤務をしていない女性よりも、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)人やマミートラックから脱出した人(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)の割合が高く、マミートラックにいる人(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)の割合が低い。

図表 1-3-18【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。

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。		(n)	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	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	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	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
			(%)	(%)	(%)	(%)
利用している	(188)		34.0	26.1	28.2	11.7
利用していない(制度ない除く)	(24)		29.2	12.5	37.5	20.8

*「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の利用率が高い

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。

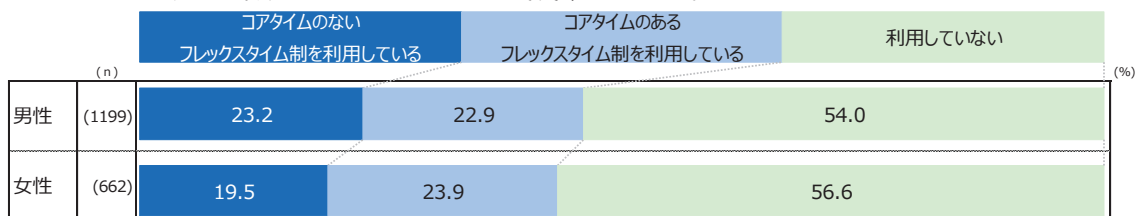
男女別企業規模別に見ると、1万人を超える企業では、男性で68.5%、女性で59.8%と高い割合である。(詳細は第2編第5章)

図表 1-3-19【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。

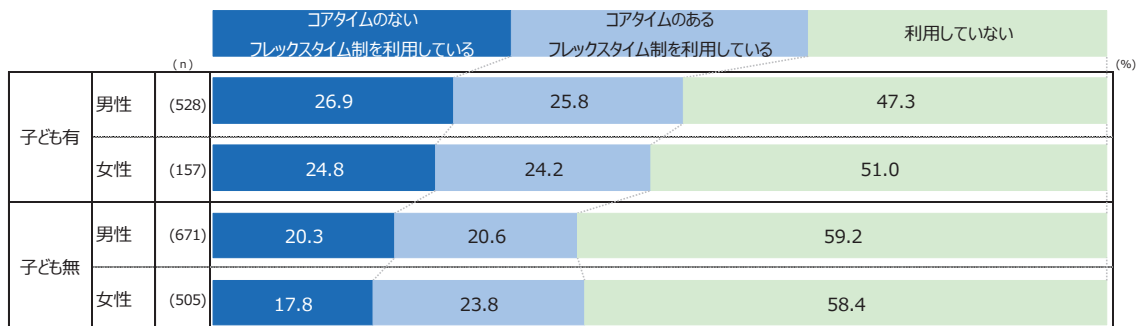
*コアタイムとは、必ず勤務していなければならない時間帯のことです。



*Q37の対象は、裁量労働制が適用されていない人である。

図表 1-3-20【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

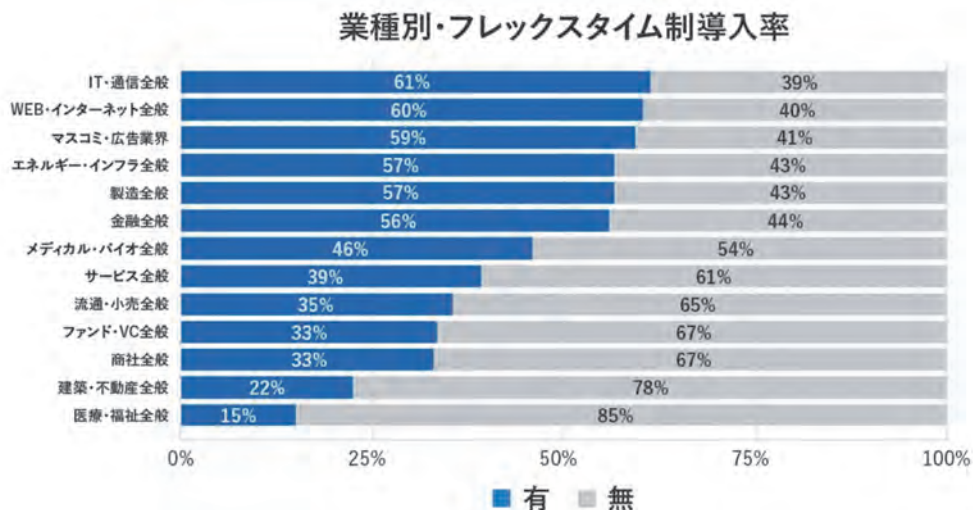
Q37 あなたは、フレックスタイム制を利用していますか。



*Q37の対象は、裁量労働制が適用されていない人である。

MS-Japan(2023)によれば、フレックスタイム制導入率を業種別に見ると、「IT・通信全般」が61%と最も導入率が高く、次いで「WEB・インターネット全般」が60%である。

図表 1-3-21



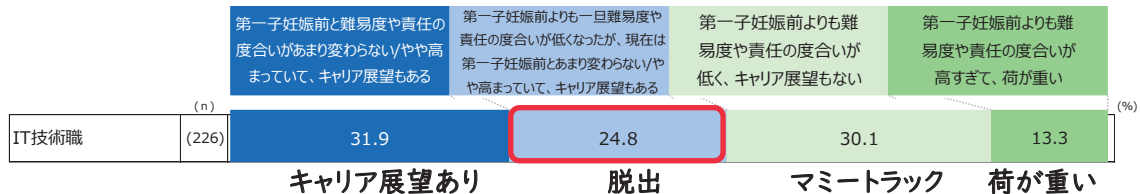
出所「MS-Japan 調べ」<https://www.jmsc.co.jp/knowhow/topics/12313.html>

2-2. 他職種よりも、マミートラックから脱出しやすい

出産後就業継続している人の中で、マミートラックから脱出した人（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%、他職種は12.4%で、IT技術職のほうが割合が高い。

図表 1-3-22【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況

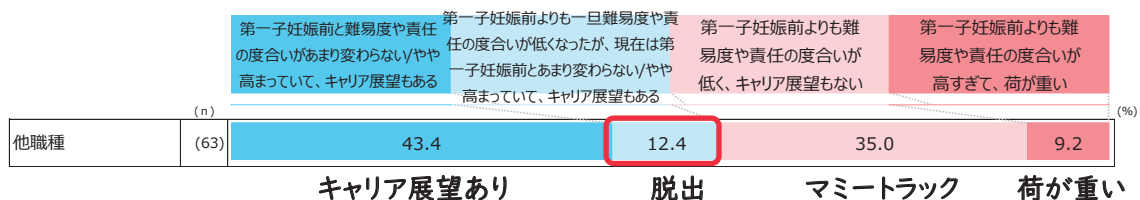
Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



図表 1-3-23 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

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。



第1編第1章の「3.IT技術職の特徴」で記述したが、IT技術者には、コミュニケーション力やチームワーク力といった測定の難しいスキルも必要であるが、資格も多く、必要な技術的スキルが他職種に比べると明確である。仕事経験や学習によってスキルアップした技術が比較的明確で、社外でも通用しやすい。技術の進歩は早く、陳腐化しやすいが、逆に、休業期間があったとしても、新しい知識・技術を身につければ、キャッチアップすることができる。こういったことが他職種よりもマミートラックから脱出しやすい要因となっていると考えられる。

2-3.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。

年代別、企業規模別に見ても、他職種よりも「取得したかったができなかった」男性の割合が低い。(詳細は第2編第2章)

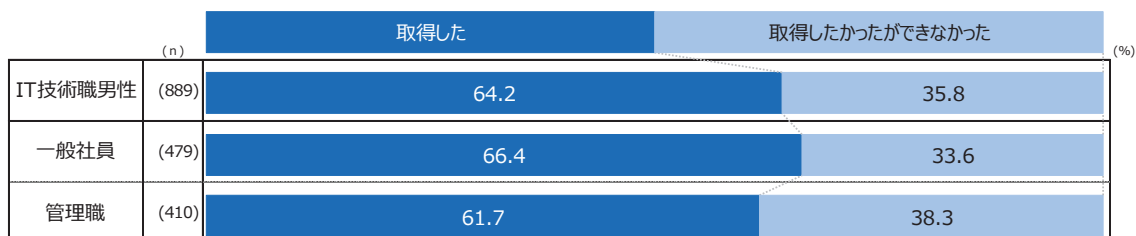
図表 1-3-24【一般社員・管理職 男性】育児休業取得状況

※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。

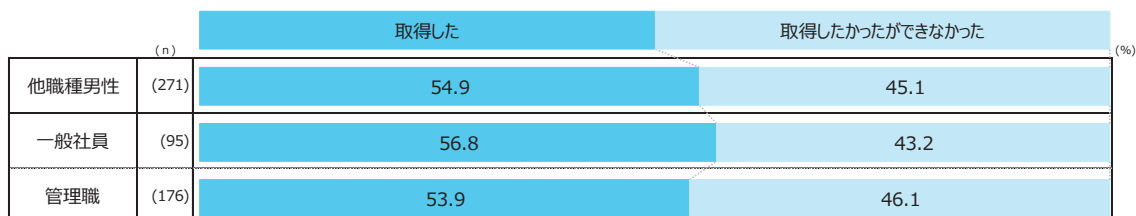


図表 1-3-25 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)【一般社員・管理職 男性】

育児休業取得状況

※取得を希望していなかった、を除く

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。



(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。

男女別年代別に見ても、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（詳細は第2編第2章）

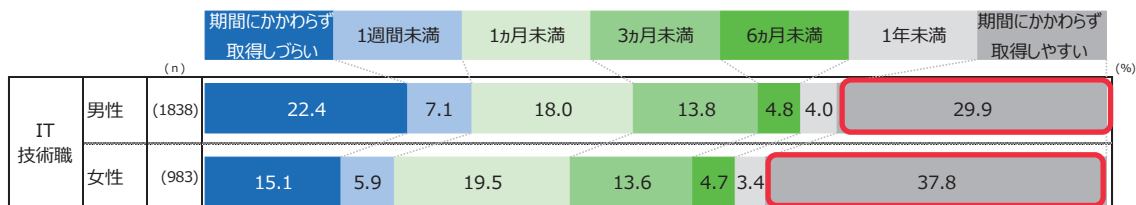
男女別企業規模別に見ても、「期間にかかわらず取得しやすい」と回答した人の割合は、女性の 301 人から 500 人企業規模以外、他職種に比べて高い。（詳細は第2編第2章）

図表 1-3-26【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。

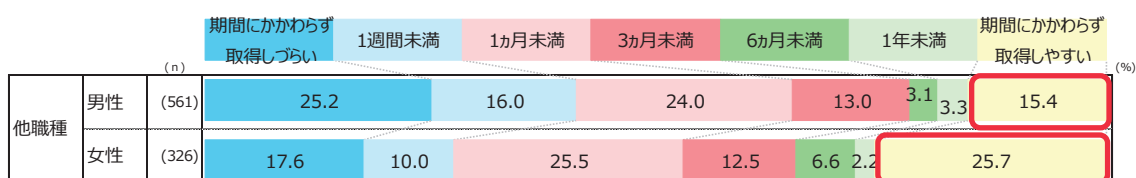
*期間にかかわらず取得しやすい場合には、「期間にかかわらず取得しやすい」を選択してください。



図表 1-3-27 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。



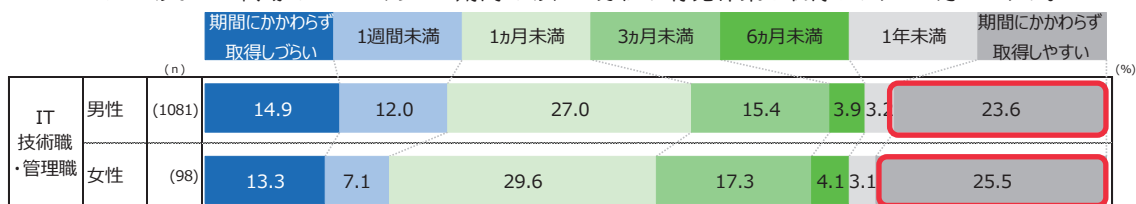
■男性管理職では、他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」と思っている人の割合が高い

管理職において、「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 1-3-28【管理職】男女別 男性の育児休業の取得しやすさ

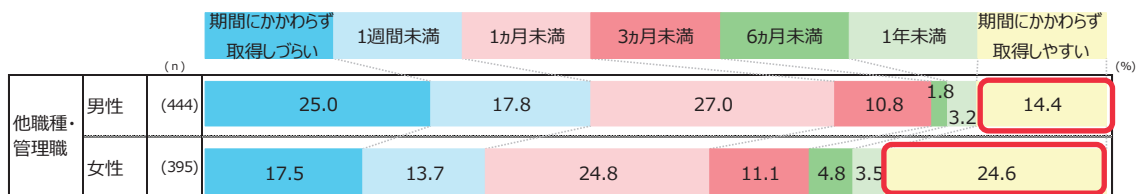
Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



図表 1-3-29 他職種:DE&I 調査(総合職・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。



3.IT 技術職における調査結果から示唆される他職種についての提言と取組み案

IT 技術職は、スキル標準が明確であり、スキルと能力評価の連動が見えやすいこと、プロジェクトを通じて、チームで動く過程の中で裁量権やリーダーシップ発揮の経験を積みやすい特性がある。この構造を踏まえて他職種の女性活躍に活かして欲しい提言を行う。

提言Ⅰ キャリアアップの道筋の見える化

■本調査の結果と考察■

IT 技術職では、他職種よりも、重要な仕事を男女関係なく与えられる職場の割合が高かった。そして、IT 技術職の中では、キャリアコースに専門職コースがあって専門性が認定されていたり、専門職コースがなくても技術の専門性を認定する制度がある場合に、重要な仕事を男女関係なく与えられる職場が多いことが明らかとなった。

また、IT 技術職では、他職種よりも、昇格・昇進が性別に関係なく行われていると思われる職場の割合が高かった。特に、IT 技術職の中でも、専門職コースがあると、昇格・昇進が性別に関係なく行われていると思われることが明らかになった。

他職種においては、専門性の認定やスキルの標準化等は、IT 技術職よりも難しいが、職業能力の評価をできるだけ見える化することにより、性別のバイアスを減らすことができると思われる。

さらに、技術の進歩は早く、陳腐化しやすいが、逆に、休業期間があつたとしても、新しい知識を身につければ、キャッチアップすることができる。こういったことが他職種よりもマミートラックから脱出しやすい要因となっていると考えられる。

<調査結果 49～51ページ、53～56ページ参照>

■取組み案■

① 職業能力評価基準・シート等の利用によるスキルの明確化

IT 技術職においては、情報処理推進機構が作成している「IT スキル標準」がある。「IT スキル標準は各種 IT 関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標であり、産学における IT サービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用な「ものさし」（共通枠組）」とのことである。他産業、職種でも同様に職業能力の評価を明確化することは重要と考えられ、例えば、厚生労働省で作成している職種、産業ごとの職業能力評価基準・シート等を利用して、スキルの明確化をすることも有用と考えられる。職業能力評価基準・シート等の活用により、性別に関係なくキャリアアップの道筋が見える化することでバイアスを排除する仕組みが作れる。

② 職務記述書作成によるバイアスをなくす取組み

従業員一人一人の職務内容について、期待する貢献や責任範囲を記載した職務記述書や職務の高さを表す仕組みを作成し、そのことにより、スキルを明確化し、仕事をアサインする時に、性別のバイアスを入りにくくする。また、従業員が必要となるスキルの習得において自律的なキャリア形成を行っていくことにも資する。

③ 多様な体験の価値の認識

変化の激しいVUCAの時代においては、いずれの職種においても社内での仕事経験だけを重視することから脱却し、広く新しい知識・スキルの習得が求められる。その実現には多様な体験が重要である。特別な経験を積む研修を実施する以外に、例えば、育児休業の経験、趣味で得た経験、他職種での経験等様々な経験が仕事に好影響を与えることを認識することが重要である。

キャビンアテンダントとしてのコミュニケーションやプレゼンテーションの経験がIT技術職においても役に立ったという事例がある。他職種においても、仕事経験だけでなく、多様な経験が仕事において生きてくることを認識することが必要である。

■取組み後の期待効果■

仕事の付与や昇格・昇進の性別のバイアスを減らす。多様な体験を仕事に活かすことができれば、イノベーション創出につながる可能性がある。

提言 2 管理職の疑似体験としてのリーダー経験

■本調査の結果と考察■

IT技術職では、プロジェクトマネージャーやチームリーダー等管理職になる前にリーダー経験をする機会が多い。そして、リーダー経験があると、管理職への昇進意欲も高いことが明らかとなった。
<調査結果 52 ページ参照>

■取組み案■

タスク単位でのリーダー経験付与や組織単位でのリーダー経験付与

例えば、複数人で担うタスクのリーダーや組織内チームのリーダーへのアサイン等リーダー経験をする機会を増やす。

■取組み後の期待効果■

リーダーの経験が管理職の疑似経験となり、管理職になることへの抵抗感も減少する可能性があり、管理職になる女性が増えると思われる。

提言3 柔軟な働き方の促進

■本調査の結果と考察■

IT 技術職では、在宅勤務やフレックスタイム制の利用等柔軟な働き方がしやすい。また、そのような働き方により、マミートラックに陥りにくくなったり、脱出しやすいことが明らかとなった。

<調査結果57～62ページ参照>

■取組み案■

どのようにしたら柔軟な働き方ができるかを話し合う

在宅勤務やフレックスタイム制の制度があるのに、利用しにくい状況の場合には、職場で、利用できない理由を話し合い、どのようにしたら利用できるかを検討する。こうした話し合いの中で、自分の思い込みにも気づくと思われる。

在宅勤務やフレックスタイム制の制度がない場合には、柔軟な働き方ができない職種であると決めつけずに、業務をタスクに切り分けて、在宅勤務が可能かどうかを検討することも一考である。在宅勤務ができないと思われる工場においても、仕事内容により在宅勤務を取り入れている事例もある。

■取組み後の期待効果■

女性が柔軟な働き方ができるようになると、マミートラックに入らなかったり、いったんはマミートラックに入ったとしても、脱出できる可能性が大きくなる。

男性が柔軟な働き方ができるようになると、家事・育児参加がしやすくなり、パートナーがキャリア形成しやすくなる。

提言4 代替性確保のための業務の属人化の見直し

■本調査の結果と考察■

IT 技術職では他職種に比べて、男性が育児休業を取りやすいという結果であった。その要因として、プロジェクトの区切りが明確であるとともに、属人化している業務が少なく、同じようなスキルを持っている人であれば、代替しやすいということが考えられる。

<調査結果63～65 ページ参照>

■取組み案■

① 業務の可視化と共有化

ひとつの仕事に対して、一つ一つの業務を洗い出し、それらをフローやリストとして整理する。そこから、属人化している業務がどれかを把握する。属人化が判明した業務に対しては、業務マニュアルを作成し、他の人でもできるだけ同じ手順で業務を遂行できるように、手順の詳細や注意点、書類のテンプレートなどをわかりやすくまとめる。さらに、業務を行ううえで役立つノウハウやトラブルの対処方法も記載しておく。また、IT ツールを活用して業務情報と重要なプライベートの予定を共にチーム全体で共有する。

また、客先対応面では、日頃よりサブ担当を設定することも一法である。

② 代替ルールの明確化と対応する範囲の拡大化

代替要員を手配するためには育児休業取得希望者が早めに申し出る必要があるため、望ましい申し出の時期を明示する。

育児休業者の代替要員について、代替ルールを明確化し、対応する部門範囲を大きく広げている企業がある。グループや部で単独で代替要員について検討するのではなく、会社として考え、育成の前倒し策と絡めて運用している。グループ・部・部門と範囲を広げて要員調整し、代替要員の人材育成という視点で検討する。このことは業務の属人化を解消することにもつながる。仕事の引継ぎについても、期間ややり方等のルールを明確にしておく、不安が軽減される。

■取組み後の期待効果■

男性が育児休業を取得しやすくなり、取得期間も長期化する。それによって、男性は、プライベートが充実するとともに、仕事の効率化、仕事のモチベーションアップ、視野を広げる等仕事へのよい影響があると思われる。また、男性のパートナーが、一人で家事・育児を負わなくてすむ可能性も広がる。男性女性両方にとって、仕事と育児や介護、病気等との両立がしやすくなる。

提言5 男性育休取得に対する意識改革

■本調査の結果と考察■

男性管理職では、IT技術職のほうが他職種よりも男性の育児休業が取得しやすいと認識していた。他職種の管理職は、育休を取得した人の仕事を代替することが難しいと考えていると推察される。

<調査結果 65 ページ参照>

■取組み案■

① 取得率の目標を作成

男性の育児休業を取得しやすくするためには、取得をあたりまえにすることが必要である。そのため取得することが特殊なことではないことを示すために、会社の方針として、目標取得率100%を打ち出している企業もある。

② 事例やメリットの共有

すでに育児休業を取得した人について、上司への報告の時期、代替要員の確保の仕方、仕事の引継ぎの仕方、復職時の仕事の引継ぎの仕方、復職後の働き方等の事例を広く共有する。また、育児休業の取得のメリット「効率的に仕事を行うようになる」「モチベーションが高まる」「視野が広がり、これまでと違った発想ができるようになる」ことを取得者の周囲の人たちにも理解してもらうことが必要である。こういった情報をまとめて、「ハンドブック」として提供している企業もある。

■取組み後の期待効果■

提言4と同様。

男性が育児休業を取得しやすくなり、取得期間も長期化する。それによって、男性は、プライベートが充実するとともに、仕事の効率化、仕事のモチベーションアップ、視野を広げる等仕事へのよい影響があると思われる。また、男性のパートナーが、一人で家事・育児を負わなくてすむ可能性も広がる。

4.就職・転職希望の女性への提言

～「文系・IT 関係でない」人でも、IT 技術職で活躍できる～

近年、IT 技術職の需要が高まっている。政府方針としても、2022年度から2026年度までにデジタル人材を230万人育成するという目標を立てて育成に取り組んでいる。内閣府男女共同参画会議では令和4年4月に「女性デジタル人材育成プラン」を決定し、取り組みを進めている。

また、経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は、2022年12月に「デジタルスキル標準（DSS）」ver.1.0を取りまとめた。「デジタルスキル標準（DSS）」は、ビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針である「DXリテラシー標準」と、企業がDXを推進する専門性を持った人材を育成・採用するための指針である「DX推進スキル標準」の2種類で構成されている。「DX推進スキル標準」では、DXを推進する人材の役割や習得すべき知識・スキルを示し、それらを育成の仕組みに結び付けることで、リスクリングの促進、実践的な学びの場の創出、能力・スキルの見える化を実現するために策定されたものである。その中で、ソフトウェア開発やデータエンジニアリングといったITスキルの他、戦略・マネジメント・システム、ビジネスモデル・プロセス、デザイン、ヒューマンスキル等多様なスキルが掲載されている。このような多様なスキルの見える化は、女性をはじめ様々な人の活躍の機会が拡張されることにつながると言える。

日本では、理工系を専攻する女性の割合が他国に比べて低く（注1）、理工系への女子生徒の進路選択を促進するとともに、理工系以外からもIT技術職を目指す女性が多くなることが期待される。

本調査結果から見てきたように、IT技術職は、日本の中においては多様な人の活躍が推進され、また、多様な人が活躍しやすい特徴を持っているため、今後、女性が活躍しやすい職種だと言える。

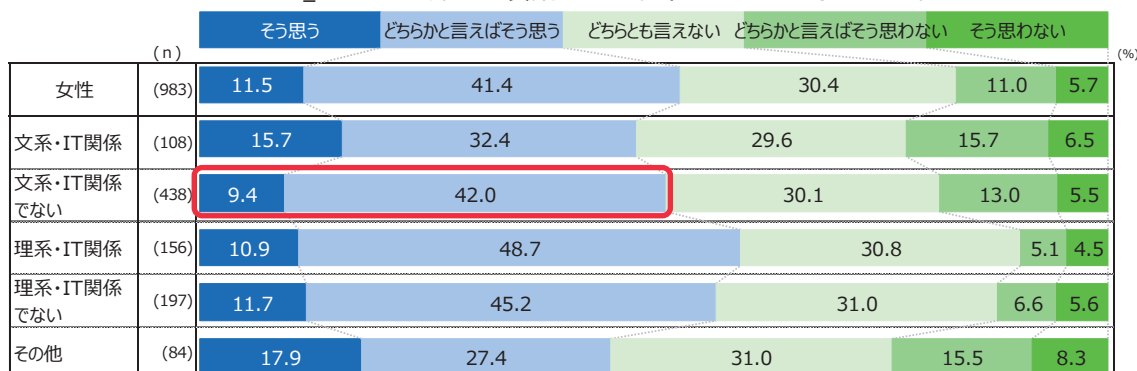
以下は、最終学歴の専攻別に、活躍の認識、役職やリーダー経験、収入、活躍（「貢献&SWS」）を見たものである。最終学歴の専攻が「文系・IT関係でない」人でも、その他の専攻の人とそれほど差がなく、活躍できていることが明らかとなった。

■「文系・IT関係でない」人でも、活躍認識が高い

一般社員女性において、「あなたは、社会に貢献している仕事をし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は、最も高い「理系・IT関係」の59.6%よりは低いが、「文系・IT関係でない」人でも51.4%である。

図表 1-3-30【一般社員 女性】最終学歴の専攻別 社会への貢献認識

Q82_1 あなたは、社会に貢献している仕事をしていると思いますか。



一般社員女性において、「あなたは、主体的に、提案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」と回答した人の割合は、最も高い「文系・IT 関係」の 44.5%より低いが、「文系・IT 関係でない」人でも 38.3%である。

図表 1-3-31【一般社員 女性】最終学歴の専攻別 主体的な提案認識
Q82_3 あなたは、主体的に、提案できていると思いますか。

	(n)	そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらとも言えない	どちらかと言えば そう思わない	そう思わない	(%)
女性	(983)	8.5	31.3	30.7	18.8	10.6	
文系・IT関係	(108)	10.2	34.3	33.3	14.8	7.4	
文系・IT関係でない	(438)	8.2	30.1	28.5	20.3	12.8	
理系・IT関係	(156)	9.0	32.7	33.3	16.7	8.3	
理系・IT関係でない	(197)	6.1	33.5	29.4	20.3	10.7	
その他	(84)	13.1	26.2	36.9	16.7	7.1	

一般社員女性において、「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」と回答した人の割合は、最も高い「理系・IT 関係」の 41.0%に次いで高く、「文系・IT 関係でない」人でも 37.5%である。

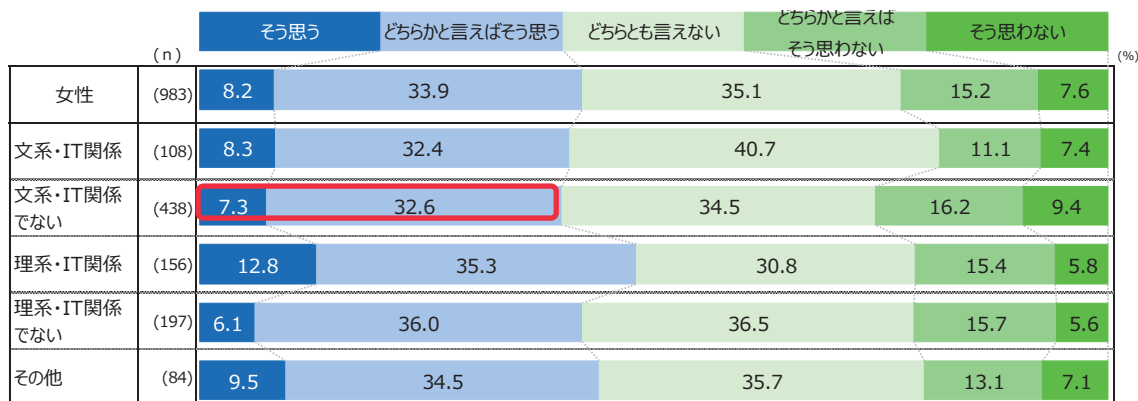
図表 1-3-32【一般社員 女性】最終学歴の専攻別 企業への貢献認識
Q82_4 あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。

	(n)	そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらとも言えない	どちらかと言えば そう思わない	そう思わない	(%)
女性	(983)	6.4	30.0	38.8	15.4	9.5	
文系・IT関係	(108)	6.5	24.1	38.9	21.3	9.3	
文系・IT関係でない	(438)	6.4	31.1	37.2	14.8	10.5	
理系・IT関係	(156)	8.3	32.7	37.8	12.8	8.3	
理系・IT関係でない	(197)	4.6	32.0	41.1	15.2	7.1	
その他	(84)	7.1	22.6	42.9	15.5	11.9	

一般社員女性において、「あなたは、自分の力を発揮できていると思いますか。」に対し、「思う」「どちらかと言えば思う」と回答した人の割合は、最も高い「理系・IT関係」の48.1%よりは低い、「文系・IT関係でない」人でも39.9%である。

図表 1-3-33【一般社員 女性】最終学歴の専攻別 力の発揮の認識

Q82_5 あなたは、自分の力を発揮できていると思いますか。

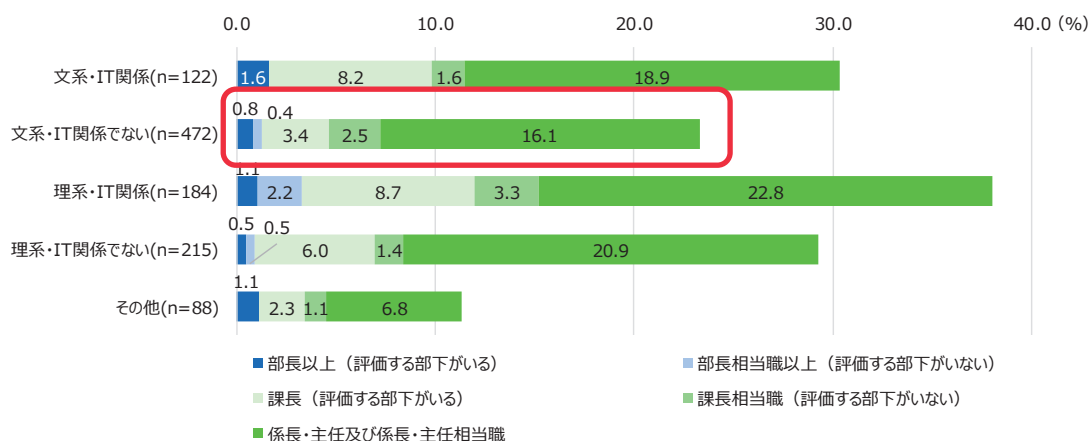


■「文系・IT 関係でない」人でも、管理職、プロジェクトマネージャー、リーダーになれる。

女性について、最終学歴の専攻別に「あなたの役職を教えてください。」に対する回答を比較すると、係長・主任以上の割合は、最も高い「理系・IT関係」の38.1%よりは低いが、「文系・IT 関係でない」人でも 23.2%である。

図表 1-3-34【女性】最終学歴の専攻別 役職

Q1. あなたの役職を教えてください。



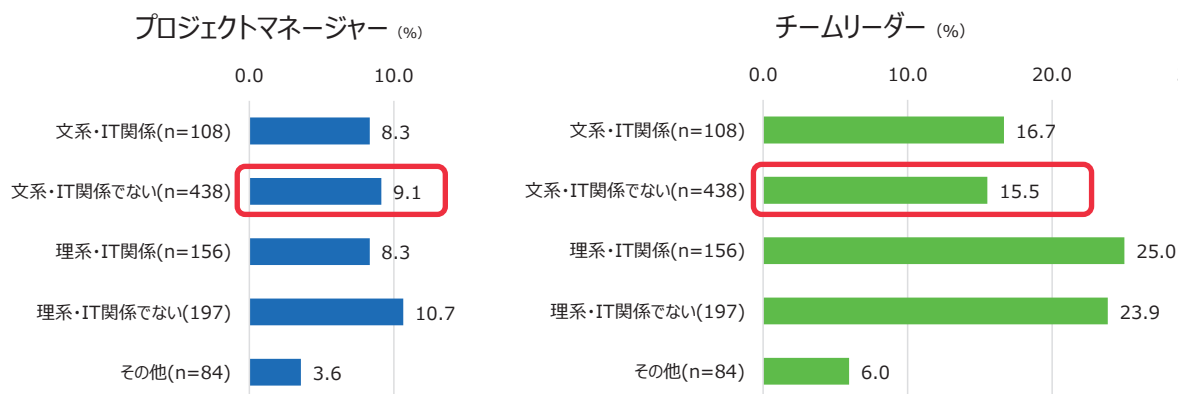
一般社員女性について、最終学歴の専攻別にプロジェクトマネージャーやチームリーダー等の経験を比較すると、プロジェクトマネージャーは、最も高い「理系・IT 関係でない」の10.7%よりは低いが、「理系・IT 関係」や「文系・IT 関係」よりも高く、「文系・IT 関係でない」人でも9.1%である。

チームリーダーは、最も高い「理系・IT 関係」の25.0%よりは低いが、「文系・IT 関係でない」人でも15.5%である。

図表 1-3-35【一般社員 女性】

最終学歴の専攻別 プロジェクトマネージャーやチームリーダーの経験

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。（＊プロジェクトマネージャーとチームリーダーのみ表示。）

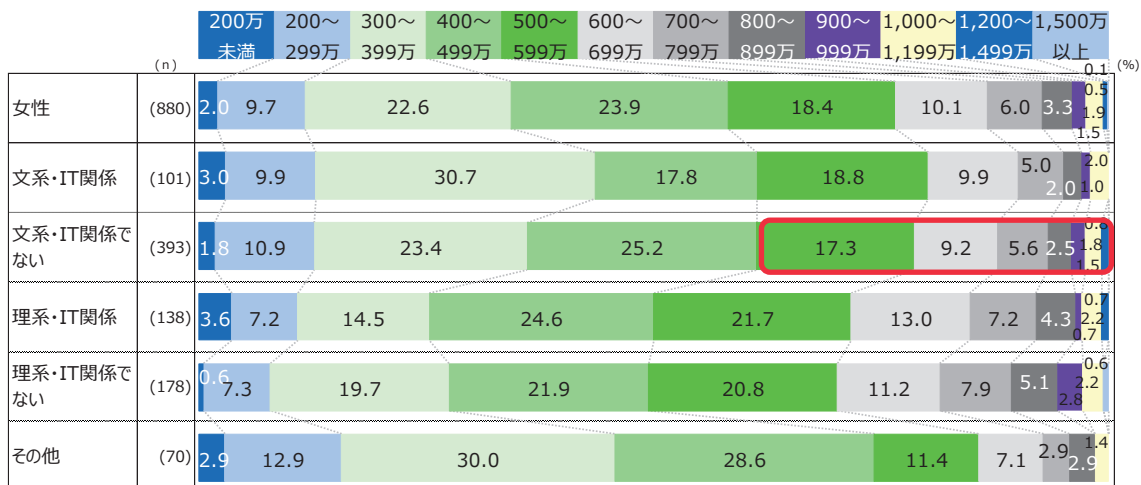


■「文系・IT関係でない」人でも、収入が高い

一般社員女性について、学歴の専攻別に年収を見ると、500万円以上の割合は、最も高い「理系・IT関係でない」の50.6%よりは低いが、「文系・IT関係でない」人でも38.7%で、「文系・IT関係」と同じくらいである。

図表 1-3-36【一般社員 女性】最終学歴の専攻別 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。

■「文系・IT 関係でない」人でも、活躍「貢献&SWS」の割合はほぼ同じ

一般社員女性について、最終学歴の専攻別に「貢献&SWS」グループ（以下の図参照、詳細は第2編第4章）の割合を見ると、最も高い「理系・IT 関係」の 27.6%よりは低いが、「文系・IT関係」より高く、「文系・IT 関係でない」人でも23.3%である。

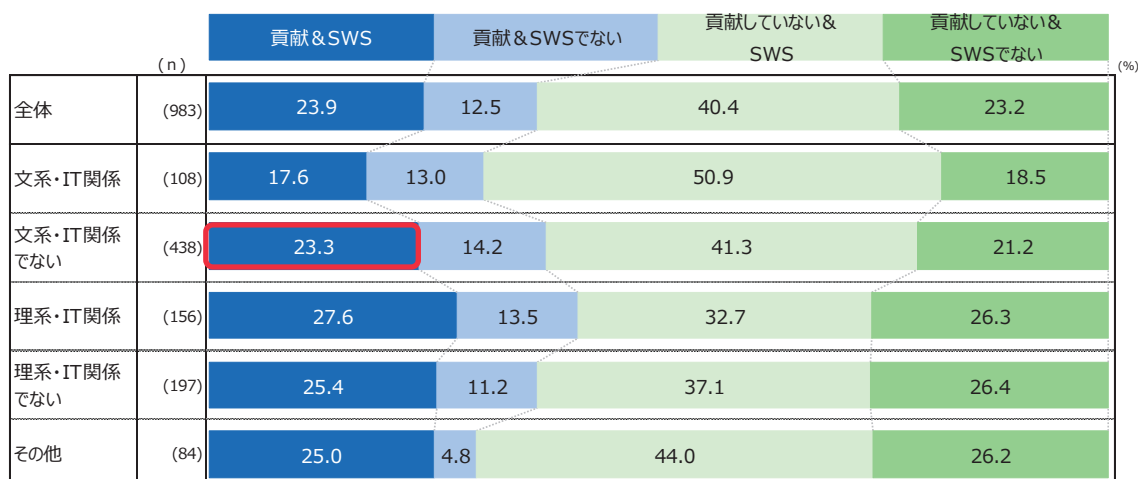
活躍に関する4グループ

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 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」	貢献&SWS 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 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」	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「短時間勤務」「ほぼ毎日所定内」「週 3、4 日所定内」

図表 1-3-37【一般社員 女性】最終学歴の専攻別 「貢献&SWS」



(注1) 経済協力開発機構 (OECD) 「Education at a Glance2023」(p243 表 B5.2)によれば、大学など高等教育機関の卒業・修了生に占める女性の割合は、2021 年時点で日本は「自然科学・数学・統計学」の分野で27%、「工学・製造・建築」で16%で、いずれも加盟38カ国の最下位であった。

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すか」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すか」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ところである。

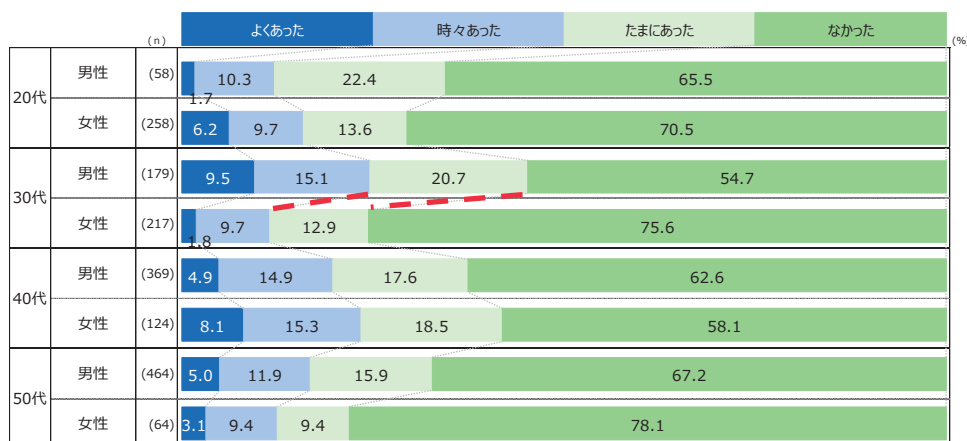
インタビュー調査の段階では、育児をしていることが提案書の作成や社外との厳しい交渉といった重要な仕事の経験ができない要因となり、育児を主にしているのが女性であるから、管理職における女性比率が低くなっているのではないかという仮説を立てていた。しかし、以下の調査結果からは、子どものいない人たち、時間制約のない人たちにおいても、30代になると重要な仕事の経験の性別の差が大きくなり、このことが管理職における女性比率が低い要因の一つとなっていると推察される。知識やスキルが明確であるはずの IT 技術職においても、仕事の与えられ方に性別の差があることが明らかとなった。

(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すか」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聞くことがあり、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すか。

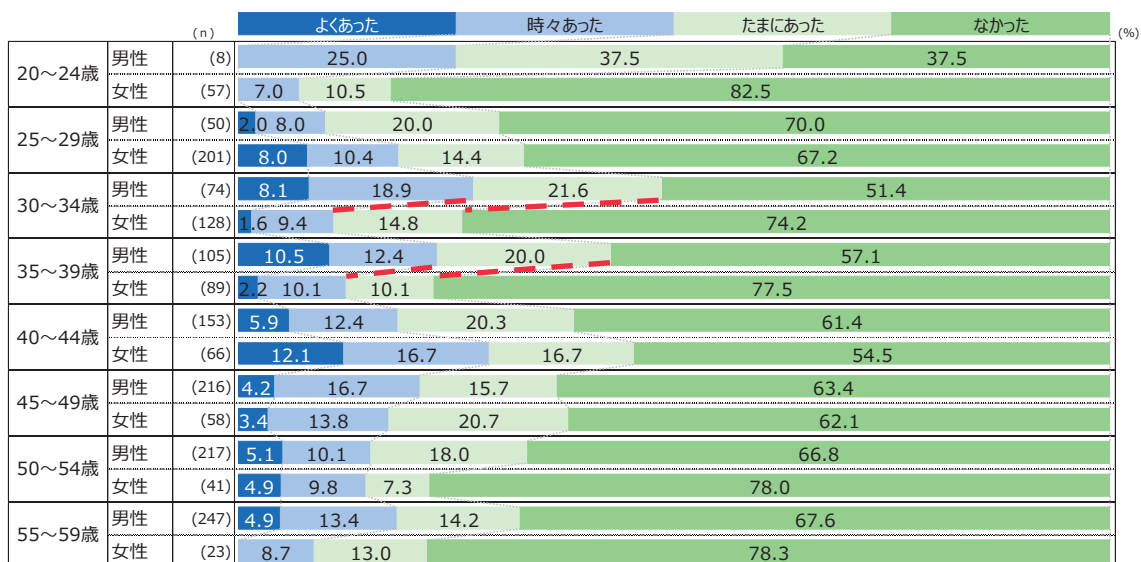


■30代前半でも、30代後半でも、女性は男性より提案書作成を経験している人の割合が低い

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。



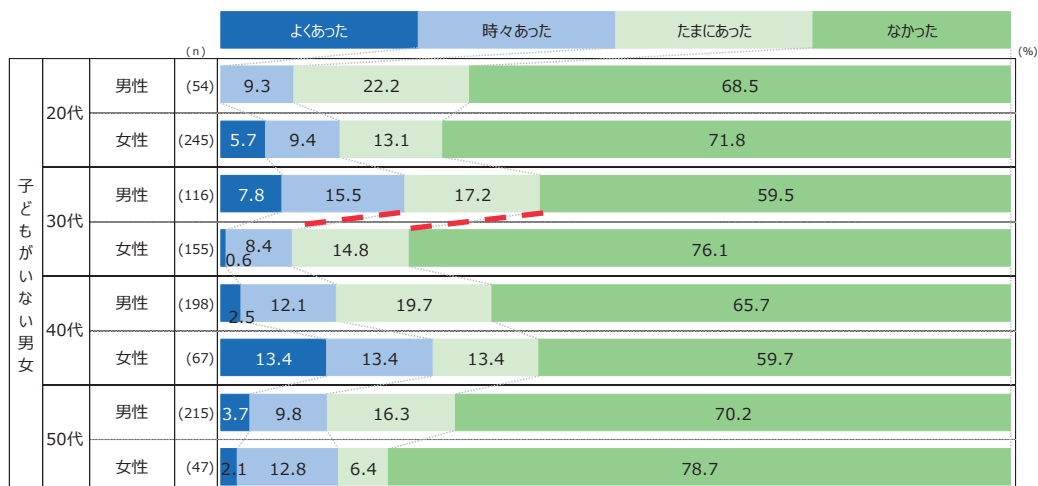
*「20～24歳男性」「55～59歳女性」はサンプル数が少ないため参考値

■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。

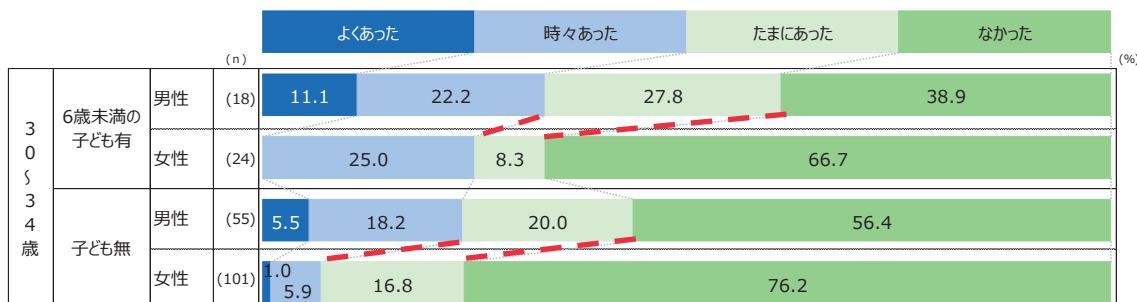


■子どもがいない 30 代前半でも、30代後半でも、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

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。）

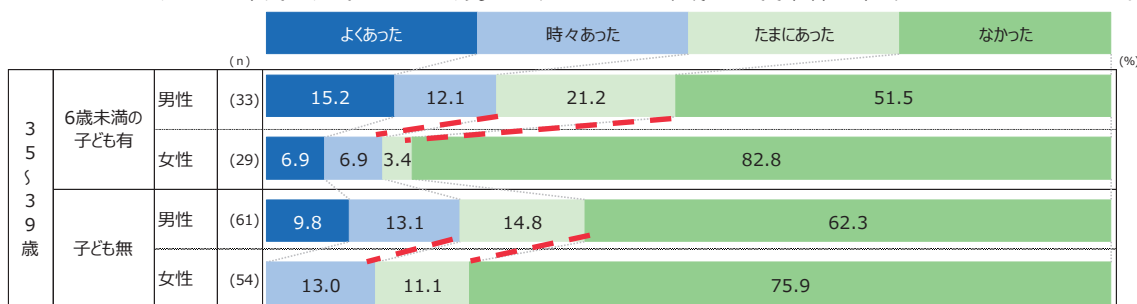
図表 2-1-4【IT 企業 一般社員 30 代前半】子ども状況別男女別 提案書作成の経験

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すか。



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すか。



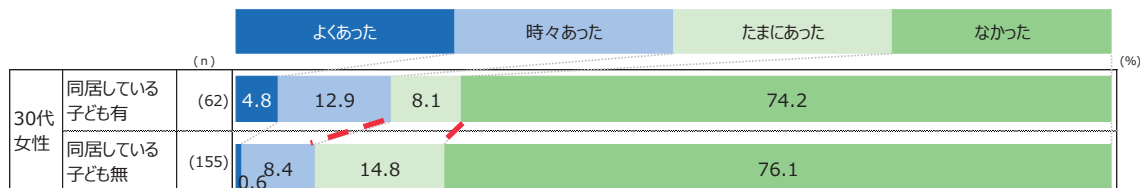
■子どもの有無で比較すると、提案書作成経験の差はない

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すか。

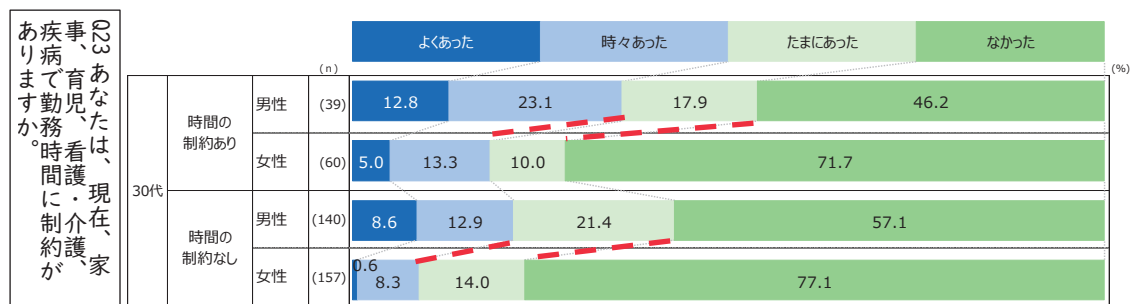


■時間制約がある場合もない場合も、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

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すか。



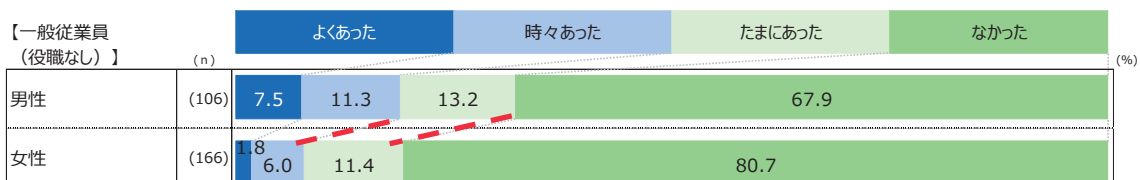
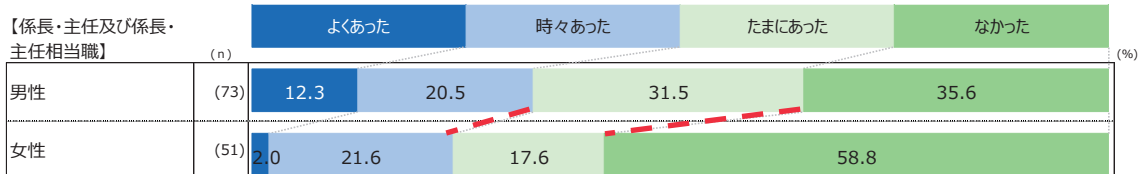
■職位別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

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すか。



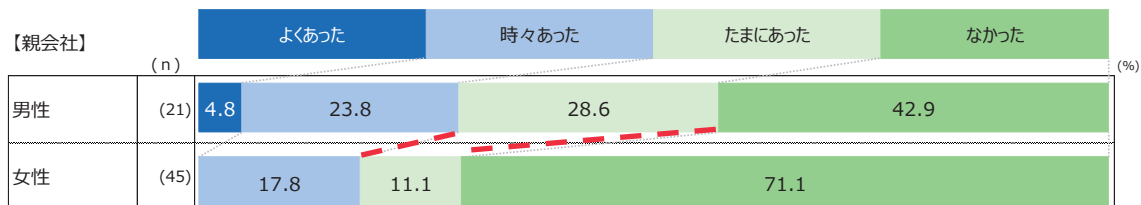
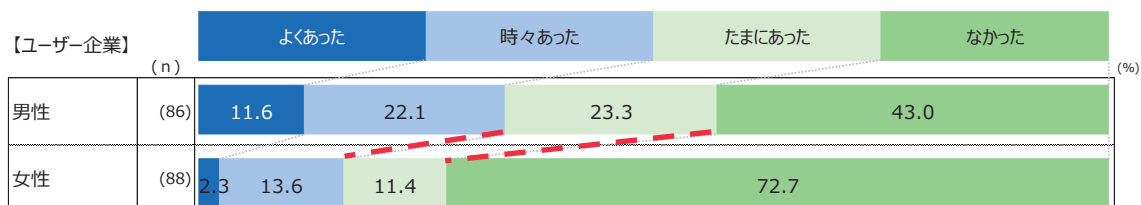
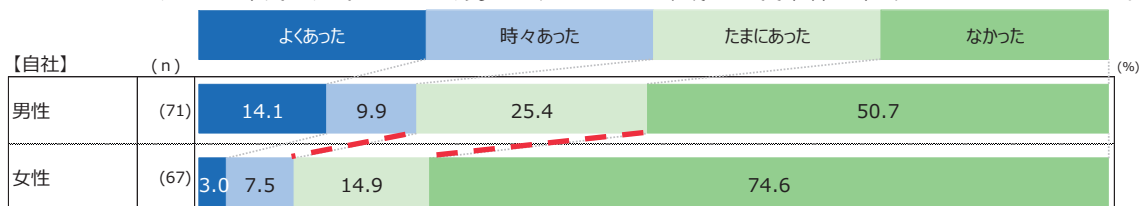
■発注元別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

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。

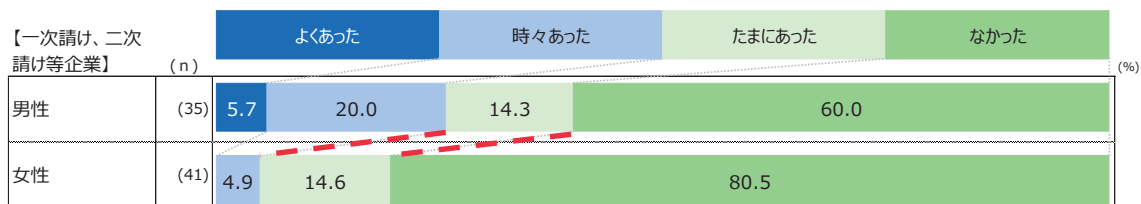
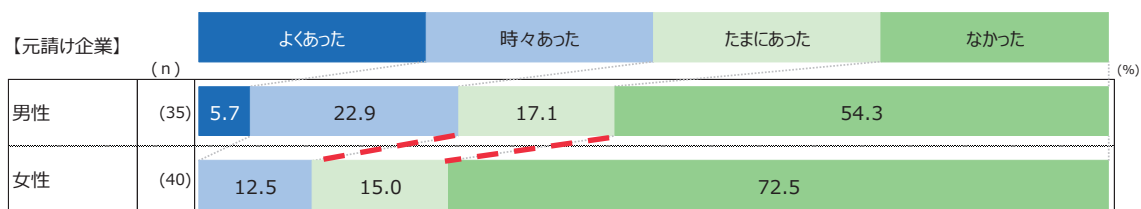
自社や親会社から業務を発注されているほうがユーザー企業、元請け企業、一次請け、二次請け等企業から発注されているよりも、顧客の意向に影響されずに仕事をアサインできるため、経験の男女差が少ないのではないかと仮説を立てていたが、自社や親会社から発注されている職場であっても、女性のほうが提案書作成の経験をしている割合が低い。

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ましたか。



*「男性」はサンプル数が少ないため参考値

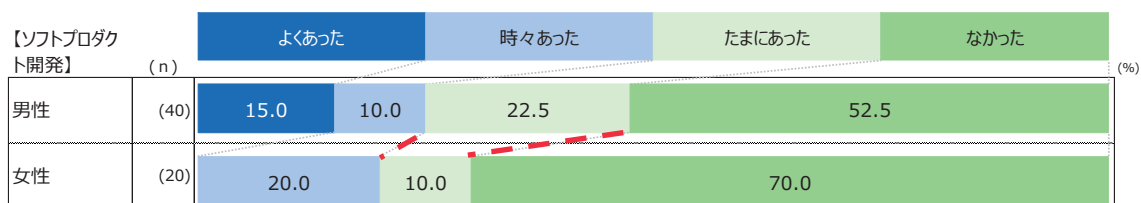
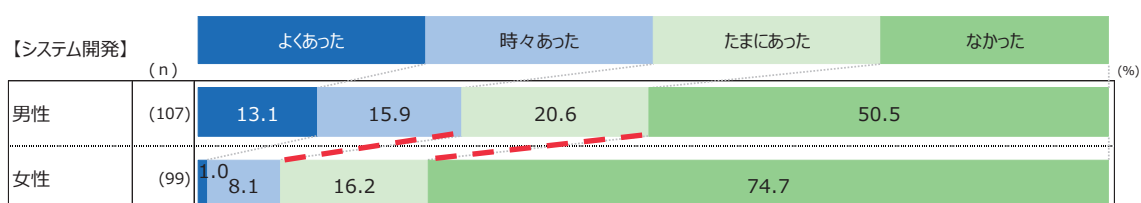
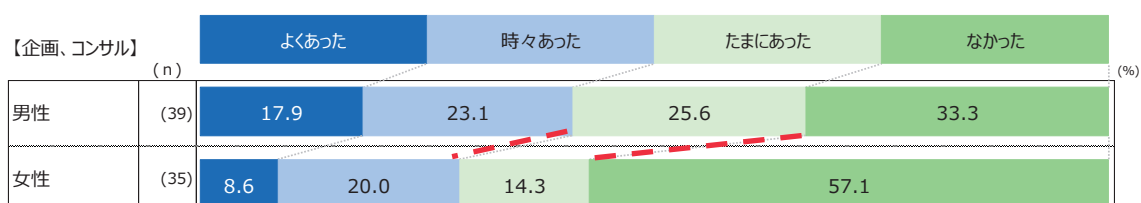


■仕事の 카테고리 別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

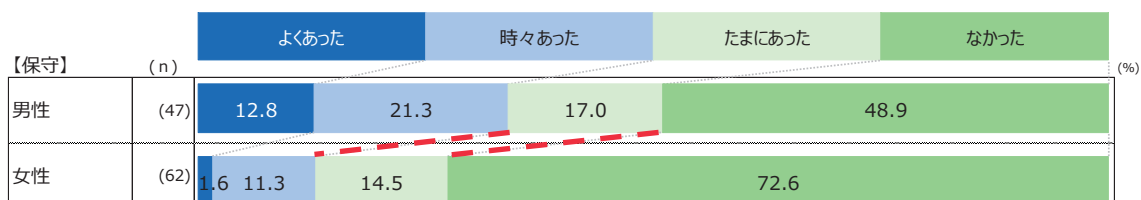
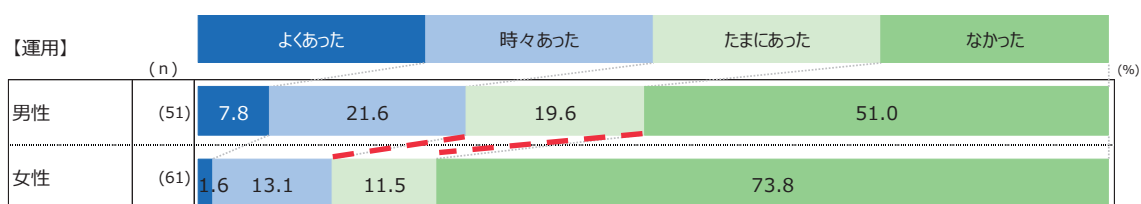
30代の一般社員について、「SQ6.現在のお仕事の 카테고리は何ですか。」に対する回答（企画/コンサル、システム開発、ソフトウェア開発、運用、保守、技術支援、IT サポート）別に提案書作成の経験割合を見た。

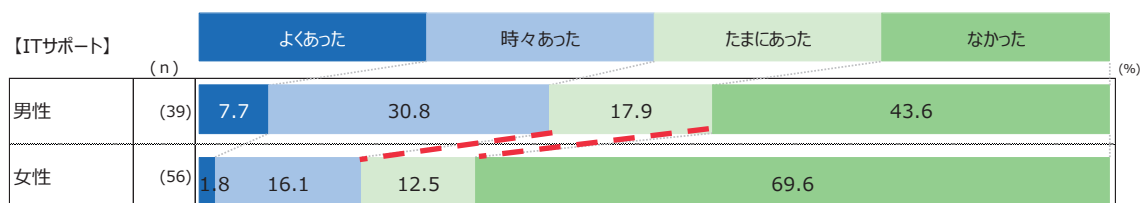
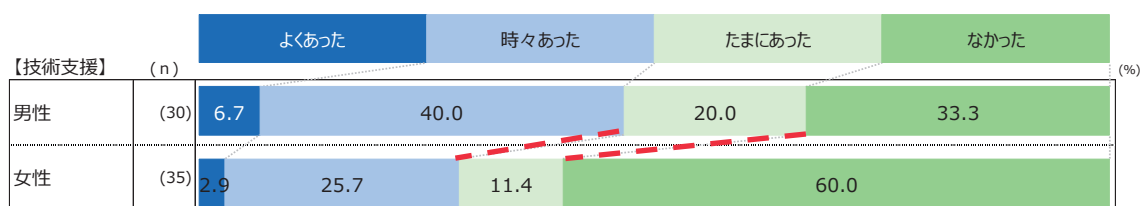
どの仕事 카테고리であっても、女性のほうが提案書作成の経験をしている割合が低い。

図表 2-1-10【IT 企業 一般社員 30 代】仕事の 카테고리 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すか。



*「女性」はサンプル数が少ないため参考値

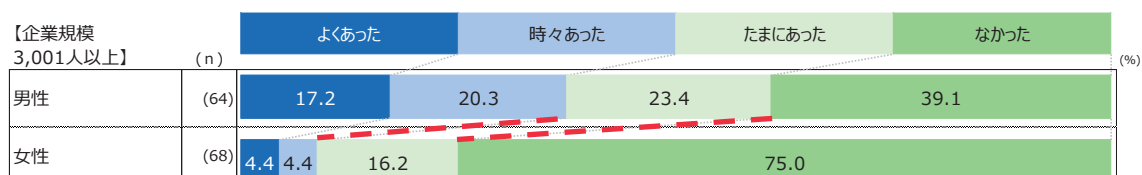
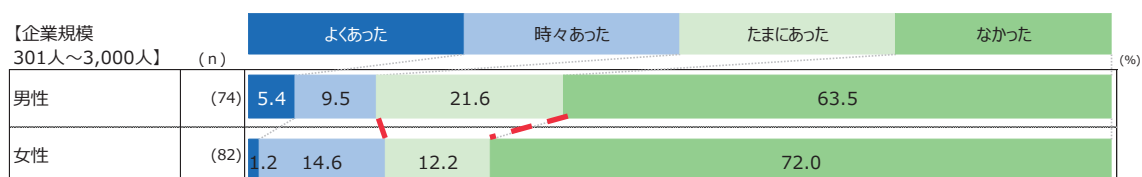
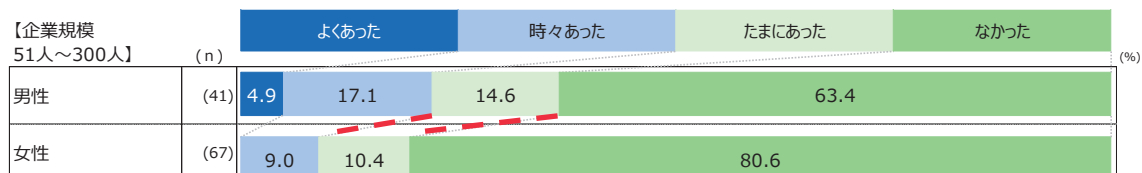




■企業規模別に見ても、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

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。



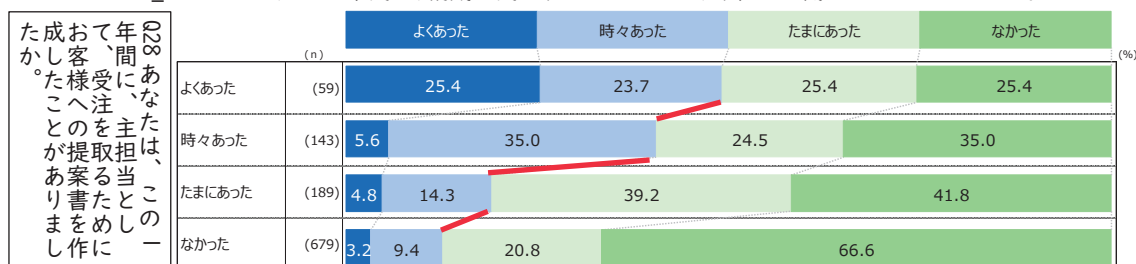
■提案書作成といった重要な仕事をする人は、深夜まで働くことが多い

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「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。

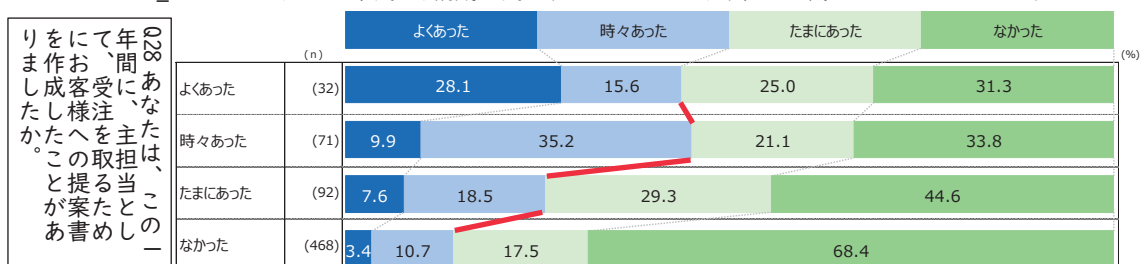
図表 2-1-12【IT 企業 一般社員 男性】提案書の作成頻度別 深夜労働の頻度

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付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

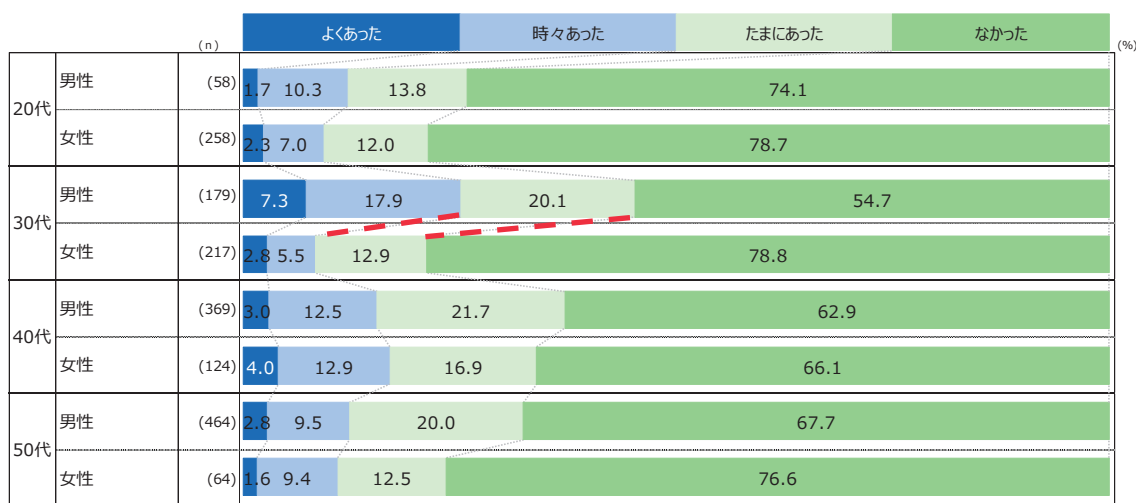
「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対し「よくあった」「時々あった」と回答した人の割合は、年代別男女別に見ると、30代で、男性では25.2%であるが、女性では8.3%と非常に低い。「たまにあった」を入れるとさらに性別の差が大きくなる。

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。

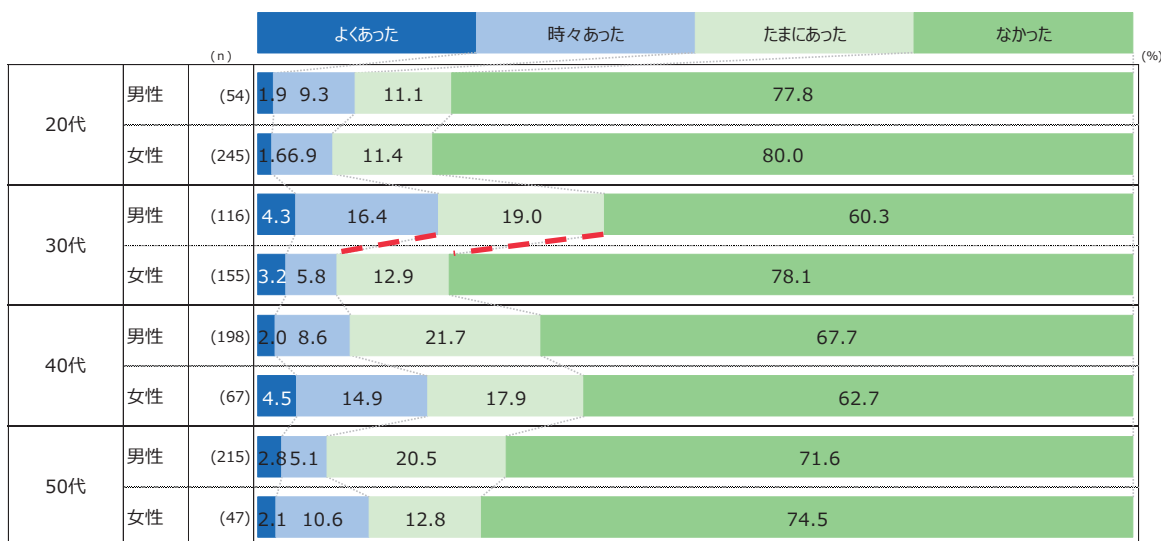
		(n)	よくあった	時々あった	たまにあった	なかった	(%)
20～24歳	男性	(8)	12.5	37.5	12.5	37.5	
	女性	(57)	5.3	7.0	87.7		
25～29歳	男性	(50)	6.0	14.0	80.0		
	女性	(201)	3.0	7.5	13.4	76.1	
30～34歳	男性	(74)	9.5	18.9	18.9	52.7	
	女性	(128)	2.3	5.5	12.5	79.7	
35～39歳	男性	(105)	5.7	17.1	21.0	56.2	
	女性	(89)	3.4	5.6	13.5	77.5	
40～44歳	男性	(153)	2.0	11.8	23.5	62.7	
	女性	(66)	3.0	10.6	15.2	71.2	
45～49歳	男性	(216)	3.7	13.0	20.4	63.0	
	女性	(58)	5.2	15.5	19.0	60.3	
50～54歳	男性	(217)	2.8	10.6	17.5	69.1	
	女性	(41)	2.4	9.8	14.6	73.2	
55～59歳	男性	(247)	2.8	8.5	22.3	66.4	
	女性	(23)	8.7	8.7	82.6		

*「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。

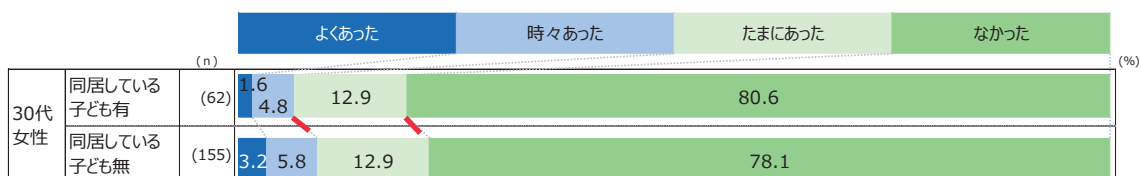
図表 2-1-16【IT企業 一般社員 子どもがいない人】
年代別男女別社外との厳しい交渉の経験
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありますか。



■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。

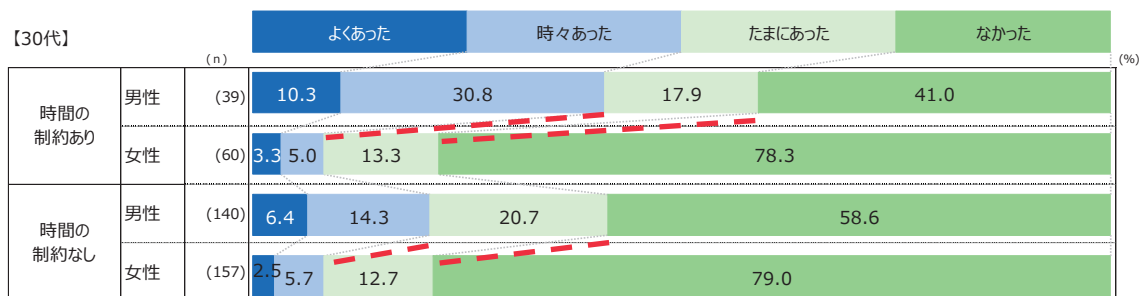
図表 2-1-17【IT企業 一般社員 30代女性】
同居している子どもの有無別 社外との厳しい交渉の経験
Q29 あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありますか。



■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。

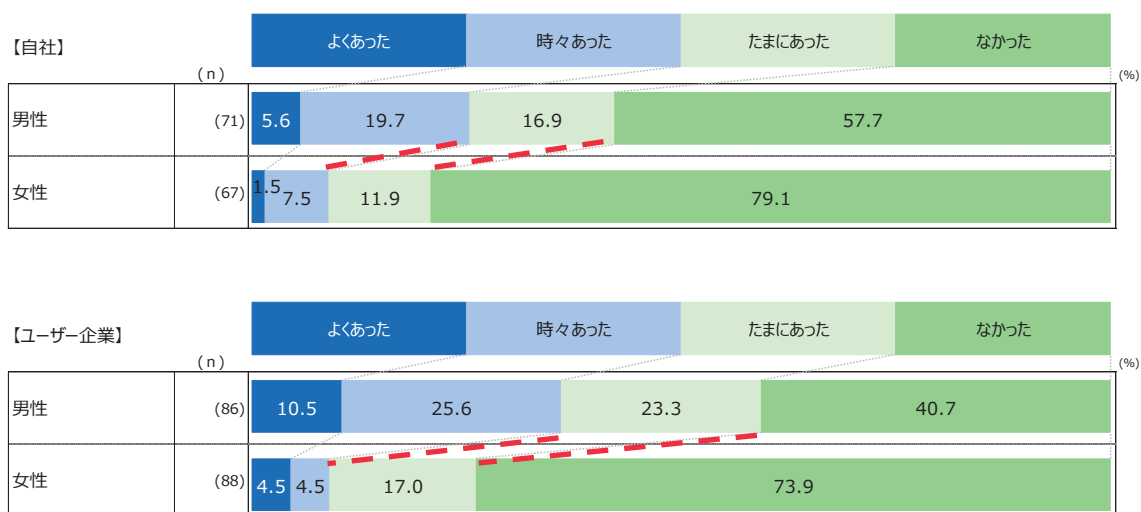


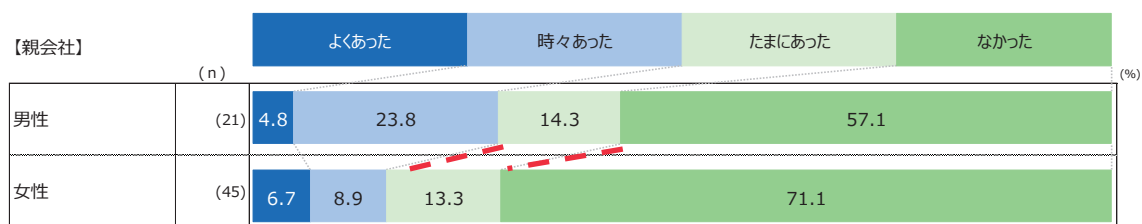
■発注元別に見ても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

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。

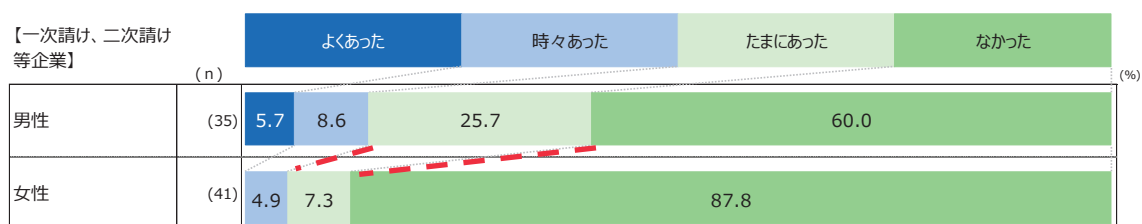
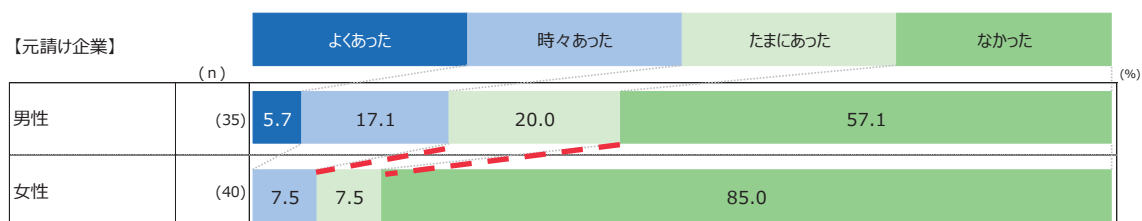
自社や親会社から発注されるほうがユーザー企業、元請け企業、一次請け、二次請け等企業から発注されるよりも、顧客の意向に影響されずに仕事をアサインできるため、男女差が少ないのではないかと仮説を立てたが、自社や親会社から発注されている職場であっても、女性のほうが社外との厳しい交渉の仕事経験をしている割合が低い。

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

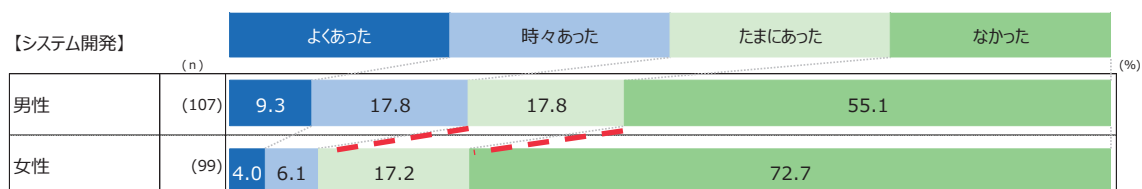
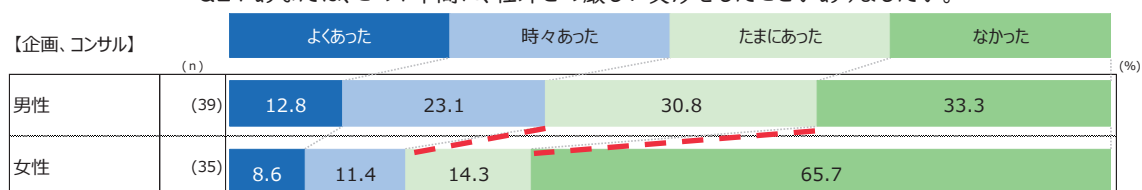


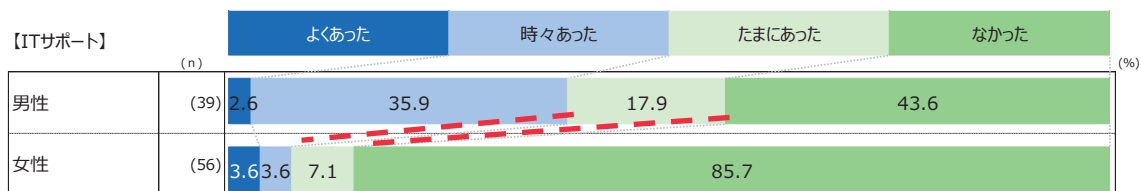
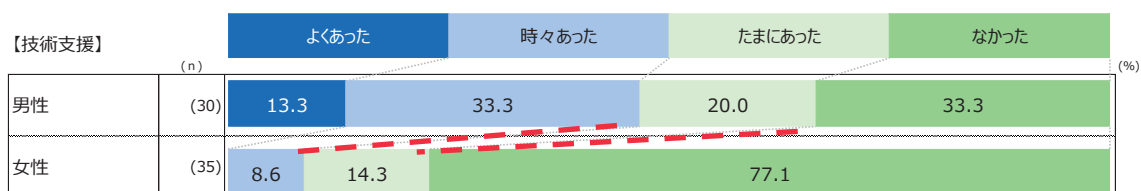
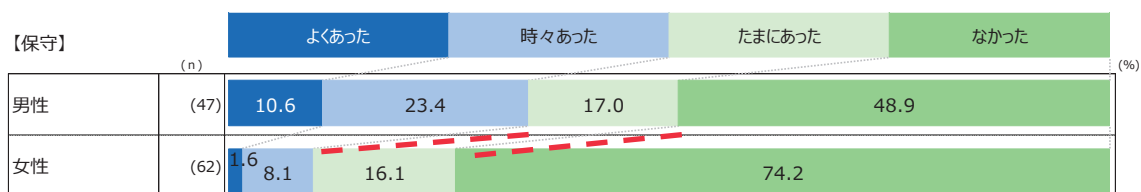
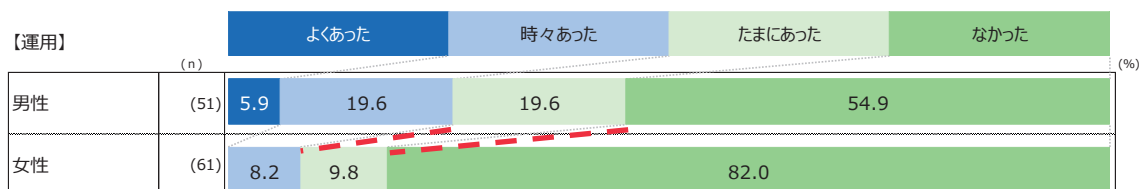
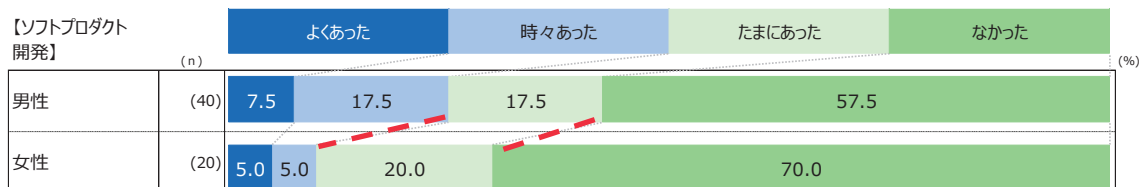
■仕事のカテゴリー別に見ても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

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、ソフトウェア開発、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。

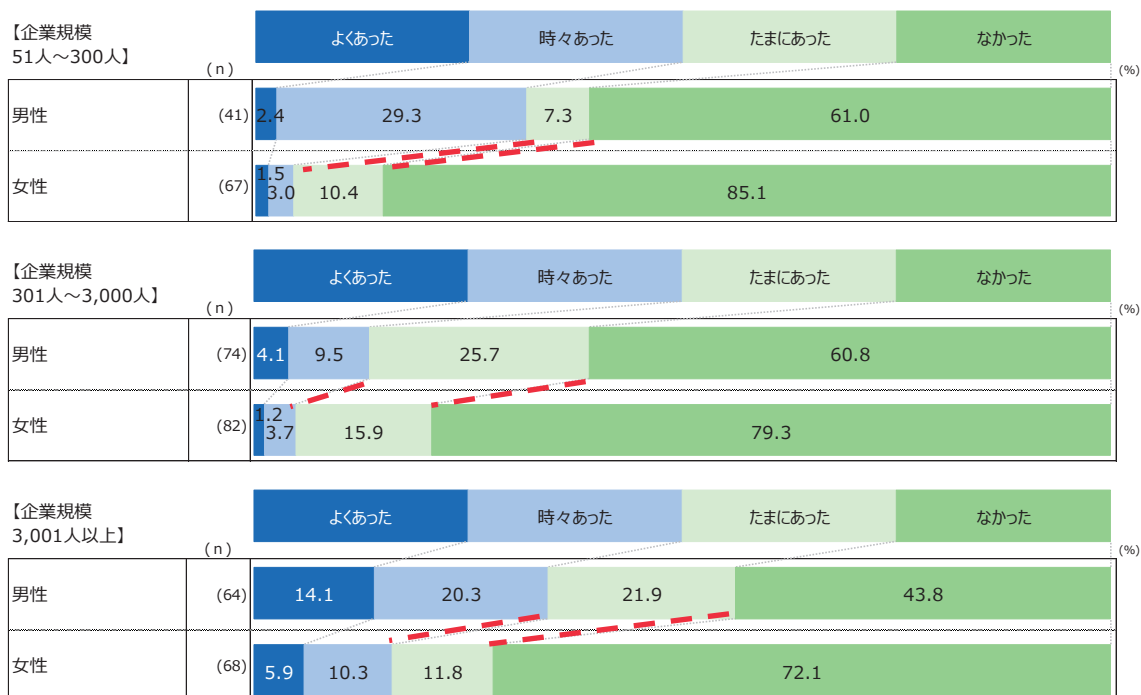




■企業規模別に見ても、女性のほうが社外との厳しい交渉の経験割合が低い

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)

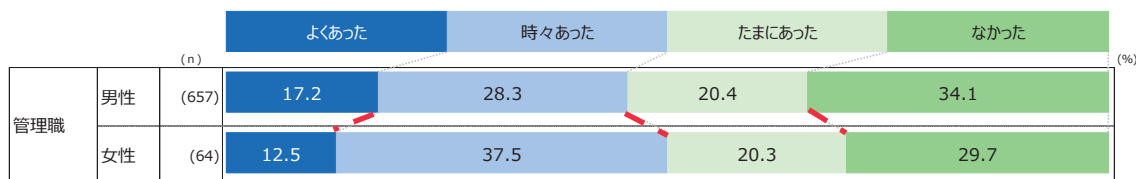
(3)管理職では、女性も、重要な仕事を経験している割合が高い

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すか。

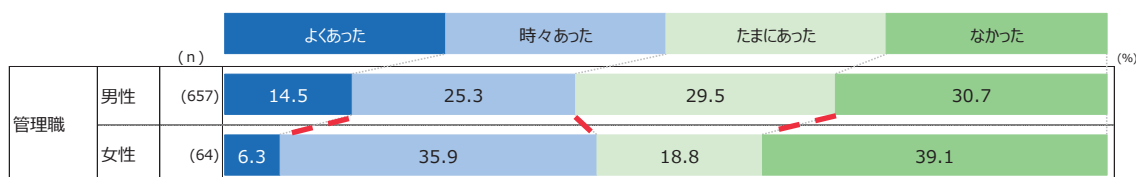


社外との交渉については、「よくあった」と回答した人の割合は、管理職男性では 14.5%、管理職女性では 6.3%と、管理職男性のほうが管理職女性よりも高いが、「時々あった」と回答した人の割合を加えると、管理職男性では39.8%、管理職女性では 42.2%と、管理職女性のほうがやや高い。

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すか。



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

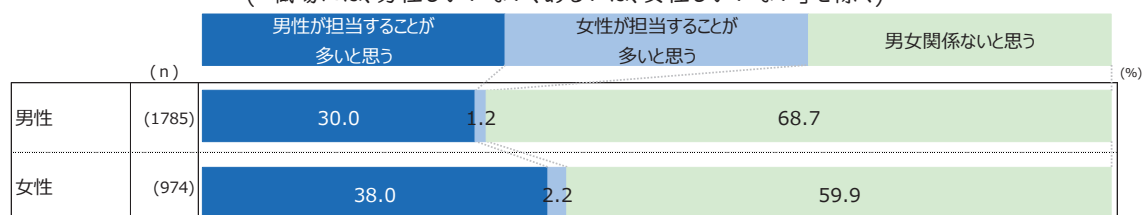
I節で述べた通り、IT技術職において、提案書の作成や社外との厳しい交渉といったキャリアアップにつながる重要な仕事の経験には性別による違いがあった。

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)

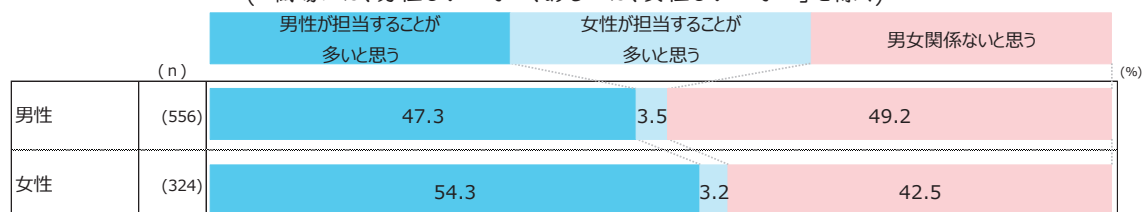


図表 2-1-25 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)

【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)

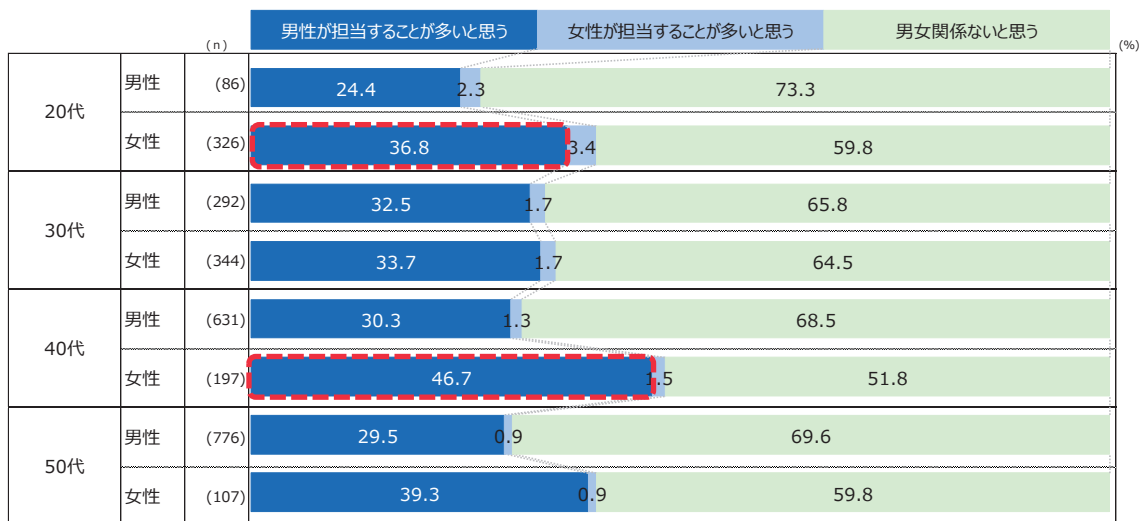


■「重要な仕事は男性が担当することが多い」と思っている人の割合が他職種よりは低い、20代女性社員の4割近くがそう思っている

「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。

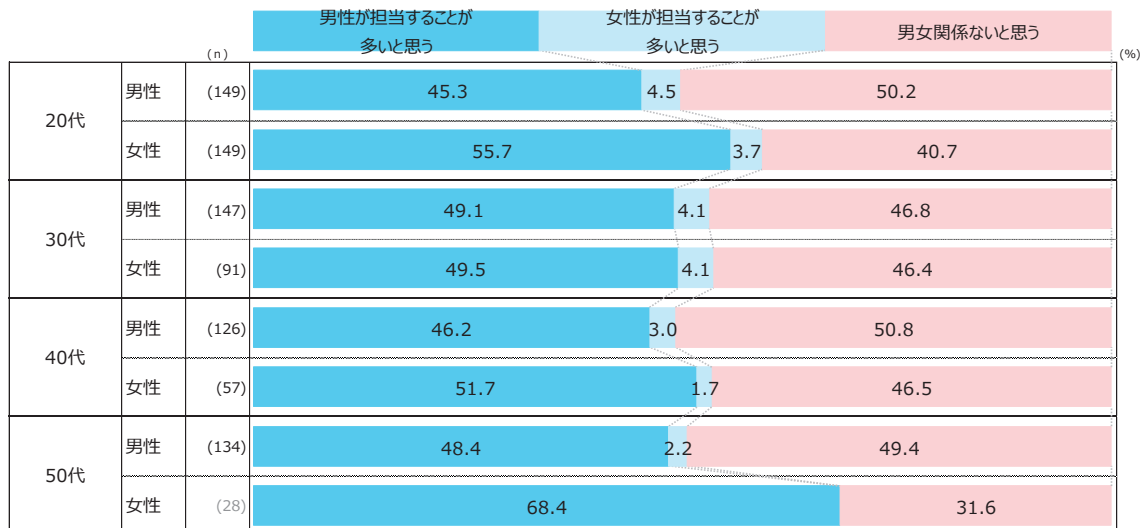
しかし、「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合が、40代女性では46.7%と5割近い。20代女性でも、36.8%もいる。IT技術職においてさえ、いまだに、重要な仕事は男性が担当している職場があり、それが管理職における女性比率の低さにつながっていると推察できる。

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)



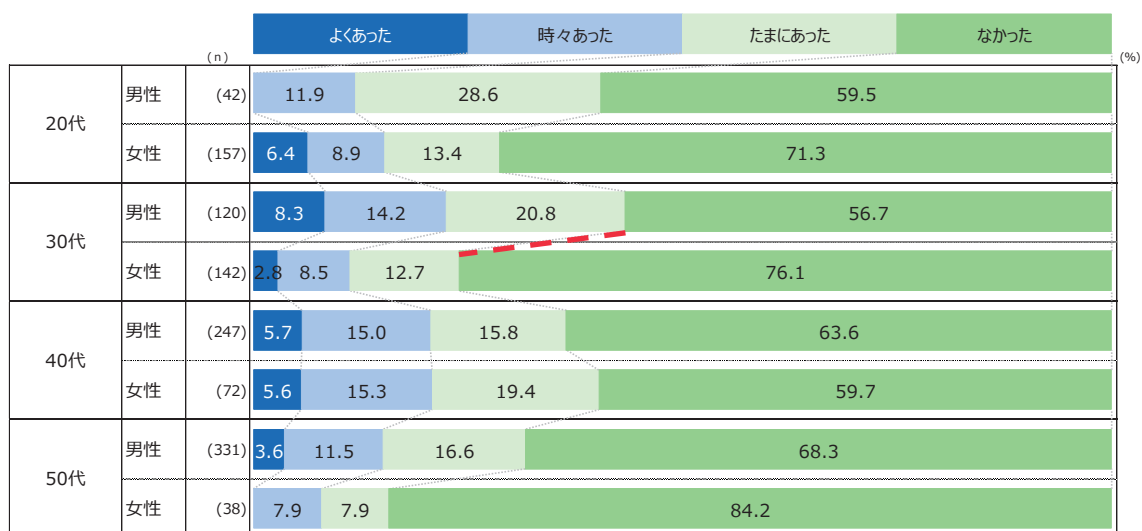
*「女性 50代」はサンプル数が少ないため参考値

(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。

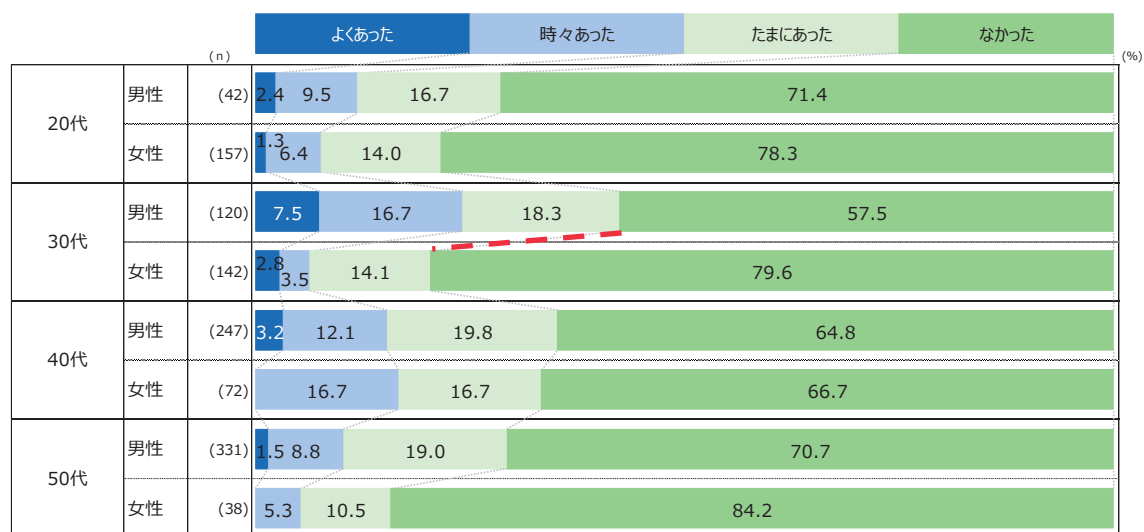


「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか」に対して、「男女関係ないと思う」と回答した人を対象に、年代別男女別に「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」の回答を見た。その結果、「よくあった」「時々あった」「たまにあった」と回答した人の割合は、30代において、男性で42.5%、女性で20.4%と性別の差が大きい。

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。

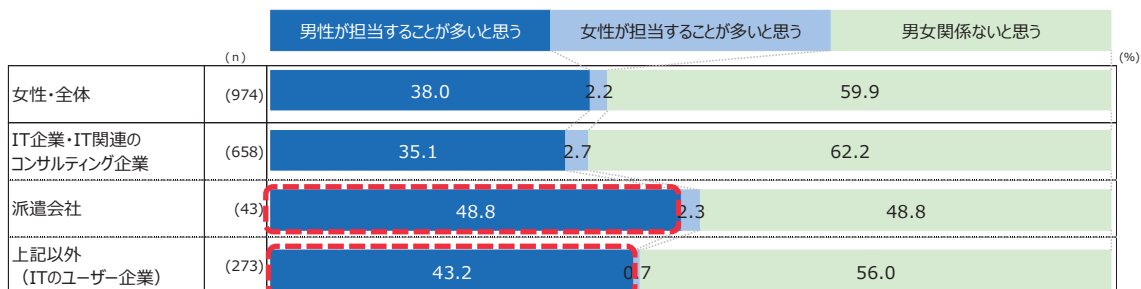


(3)IT のユーザー企業と派遣会社では、重要な仕事は男性が担当することが多い

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)

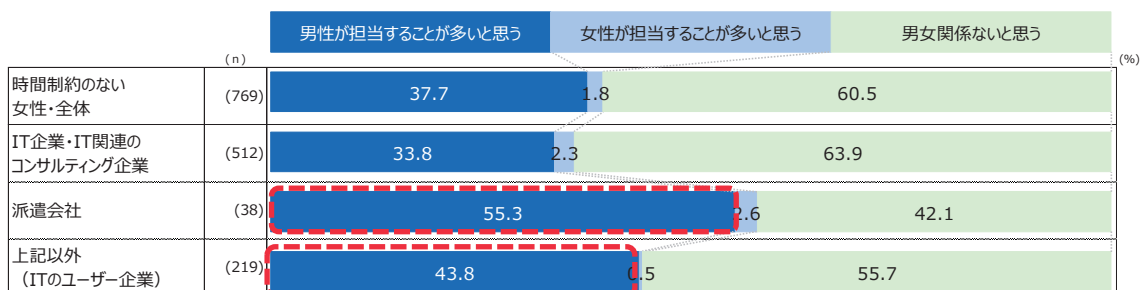


■時間制約のない女性でも、IT のユーザー企業では4割以上、派遣会社では5割以上が、重要な仕事の担当状況に男女差があることを認識

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

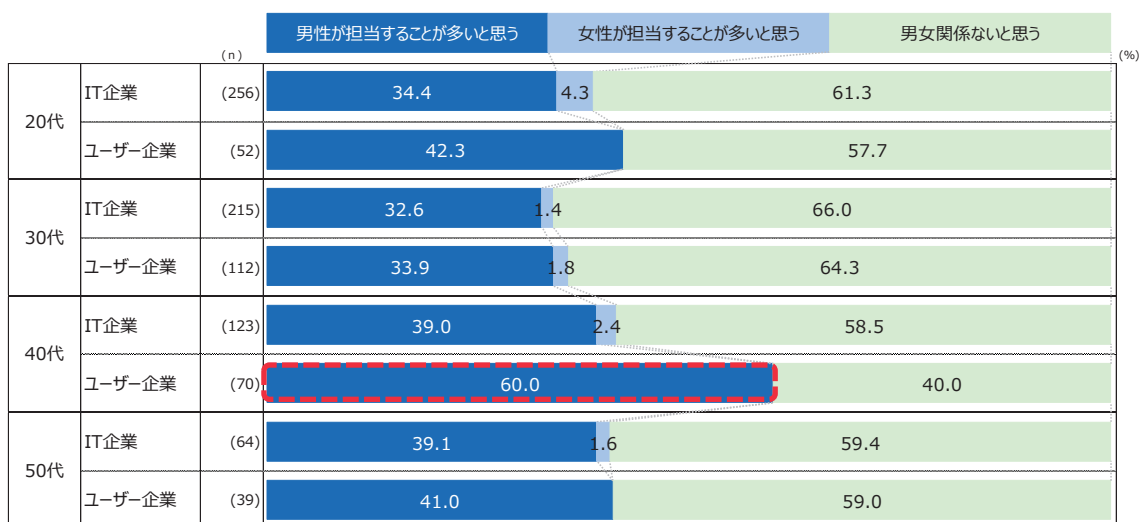
Q46 あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。
 (「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」を除く)



■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。

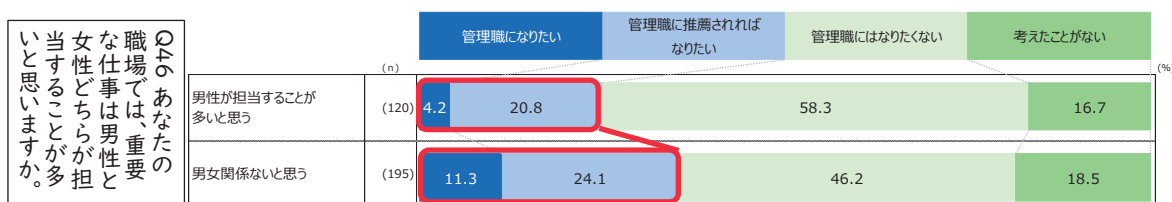
【インタビュー調査・アンケート調査自由記述より】

・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。



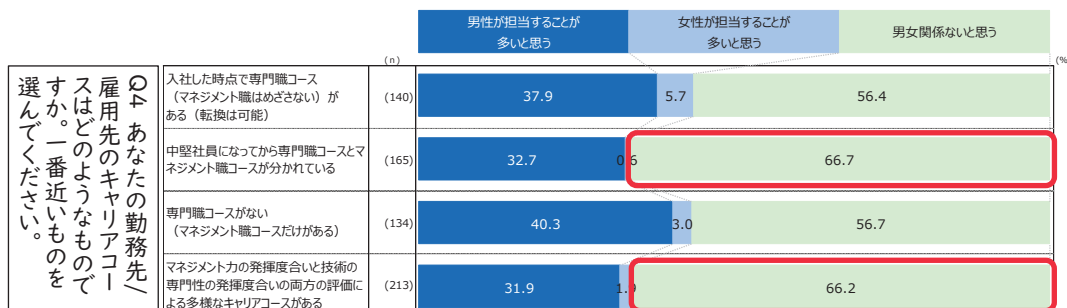
*Q46に「女性が担当することが多いと思う」、「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」と回答した人は表示していない。

(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」

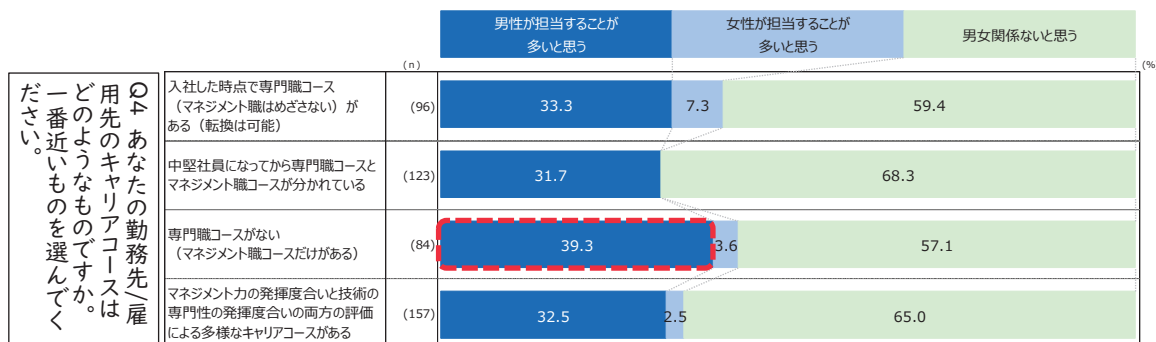
IT 企業の 20 代・30 代の一般社員女性を対象に、「あなたの勤務先/雇用先のキャリアコースはどのようなものですか。一番近いものを選んでください。」に対する回答別に「あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。」に対する回答を比較した。「男性が担当することが多いと思う」と回答した人の割合を見ると、「専門職コースがない」場合に 39.3%と高い。

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

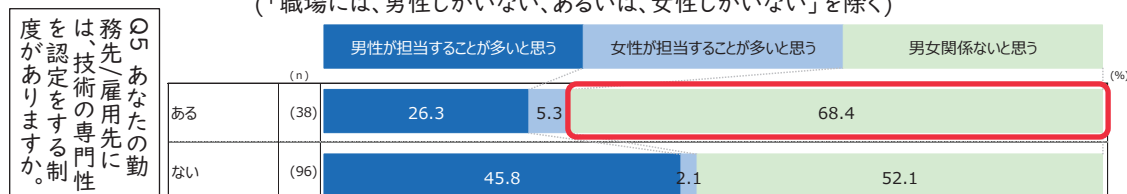
20 代・30 代の一般社員女性で「専門職コースがない」と回答した人に、「あなたの勤務先/雇用先には、技術の専門性を認定をする制度がありますか。」と尋ね、その回答別に、「男女関係ないと思う」と回答した人の割合を見ると、「ある」と回答した人では 68.4%と高く、「ない」と回答した人では 52.1%と低い。

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)

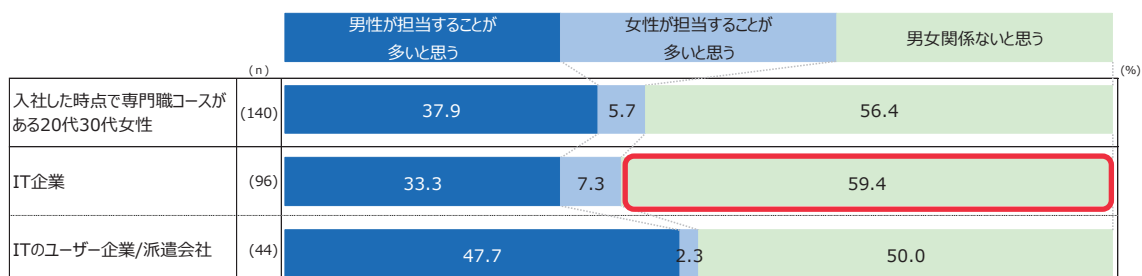


■同じキャリアコースでも、IT企業のほうが重要な仕事の与えられ方が男女関係ないと思っている割合が高い

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。

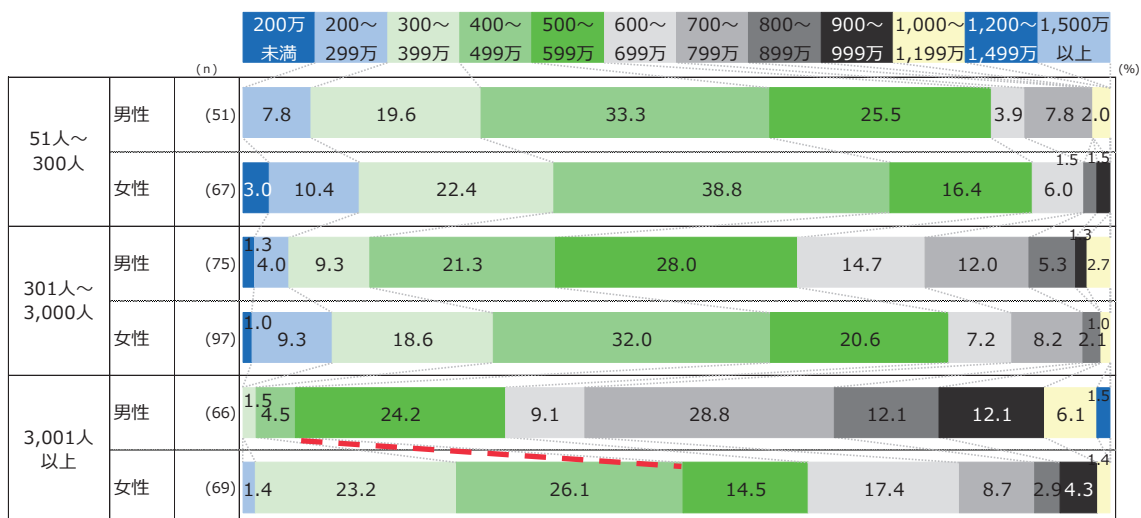
■どの企業規模においても、女性は男性より収入が低い

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。

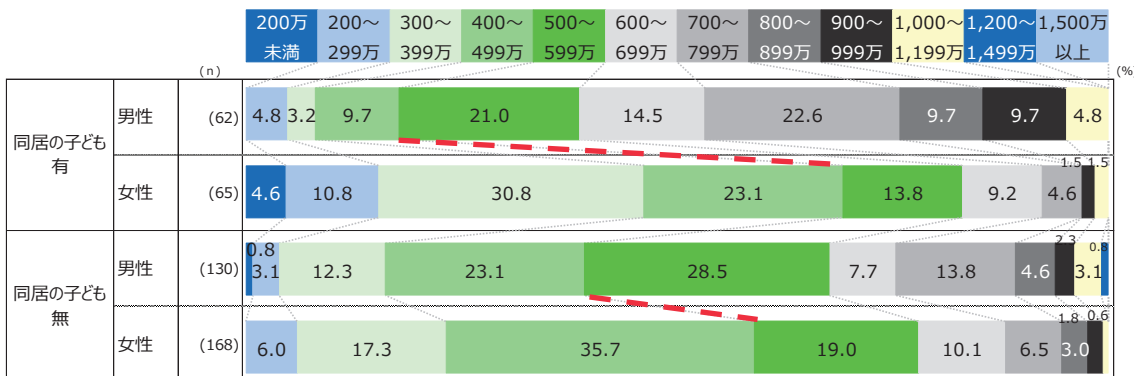


■同居の子どもがいてもいなくても、女性は男性より収入が低い

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。



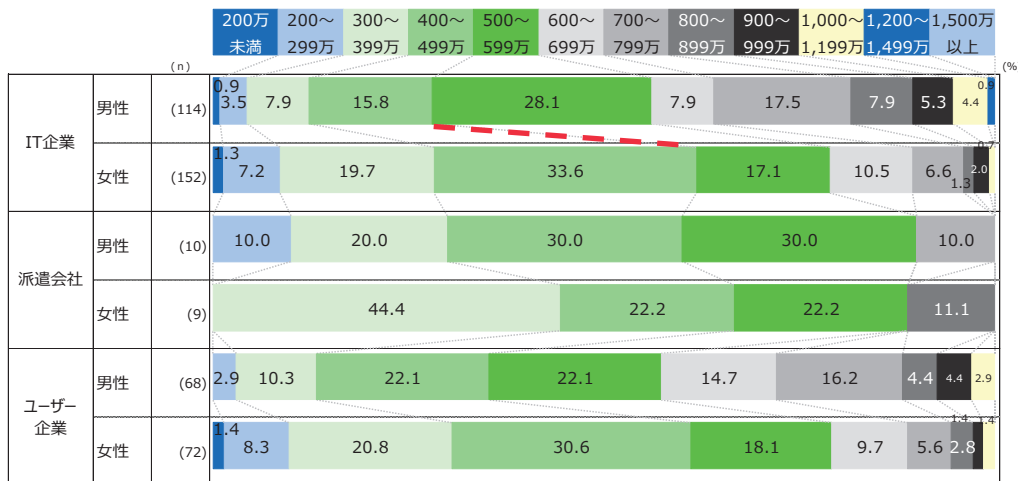
■IT 企業でも、IT のユーザー企業でも、女性は男性より収入が低い

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。

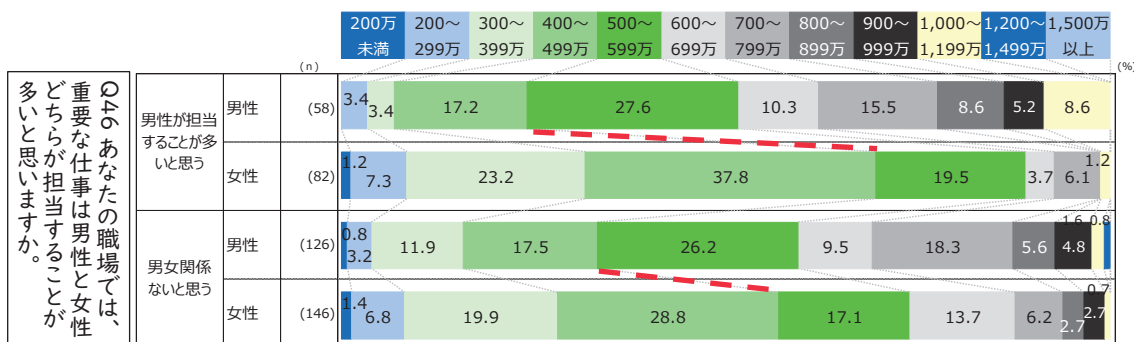
■重要な仕事を男女関係なく担当していると思っている場合でも、女性は男性より収入が低い

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。

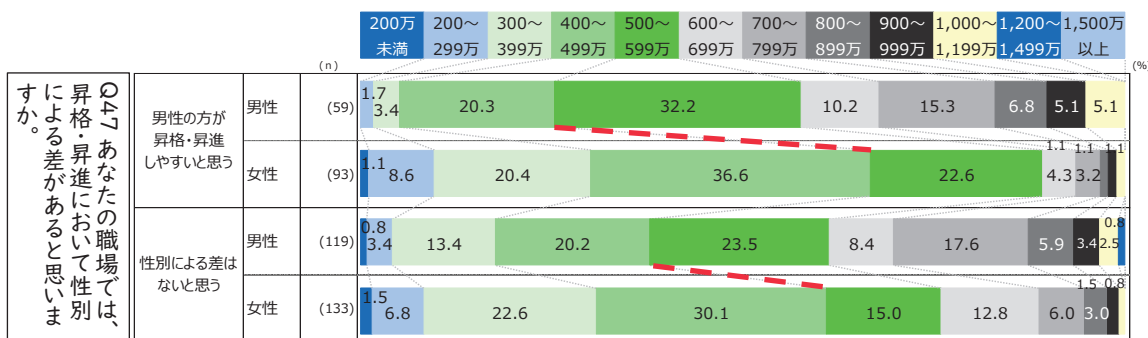
■昇格・昇進において性別による差がないと思っている場合でも、女性は男性より収入が低い

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

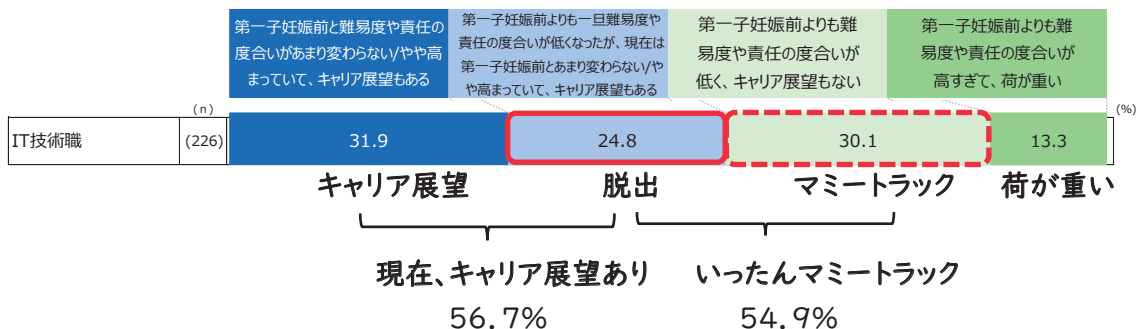
出産後就業継続している人の中で、現在マミートラック（第一子妊娠前よりも難易度や責任の度合いが低く、キャリア展望もない）にいる人 30.1%（他職種 35.0%）、脱出した人（第一子妊娠前よりも一旦難易度や責任の度合いが低くなったが、現在は第一子妊娠前とあまり変わらない/やや高まっていて、キャリア展望もある）が 24.8%（他職種 12.4%）で、一旦マミートラックに陥ってしまっている人が 54.9%（他職種 47.4%）と IT 技術職のほうが高い。

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。

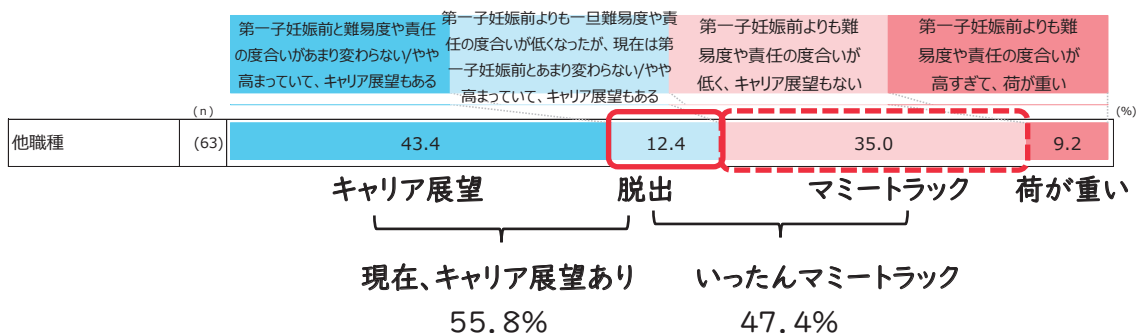
図表 2-2-1【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況

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



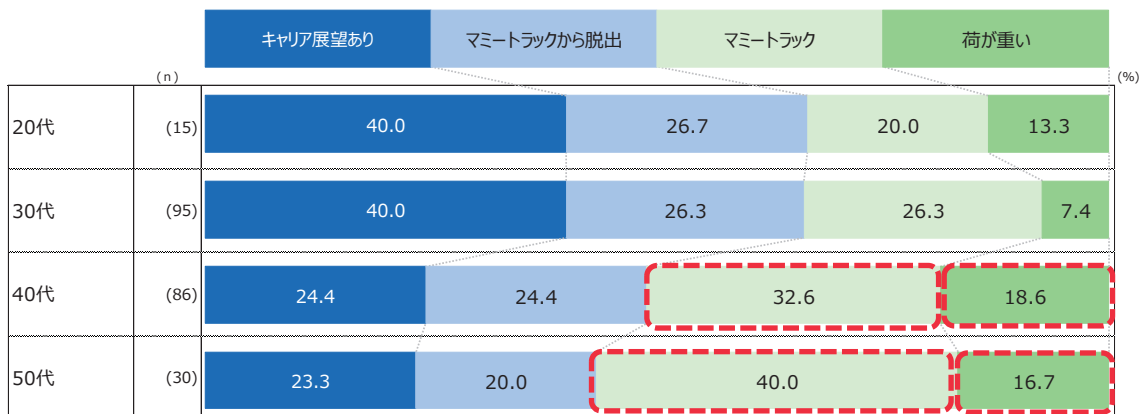
■年代が高いほうが、現在もマミートラックにいる人の割合が高い

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

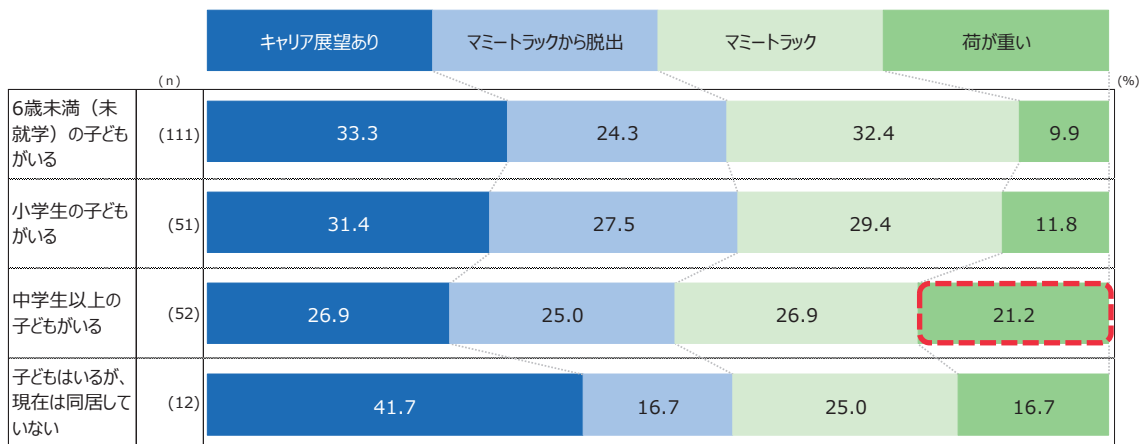
■中学生以上の子どもがいる人では、子どもが小さい人よりも仕事の荷が重い

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。

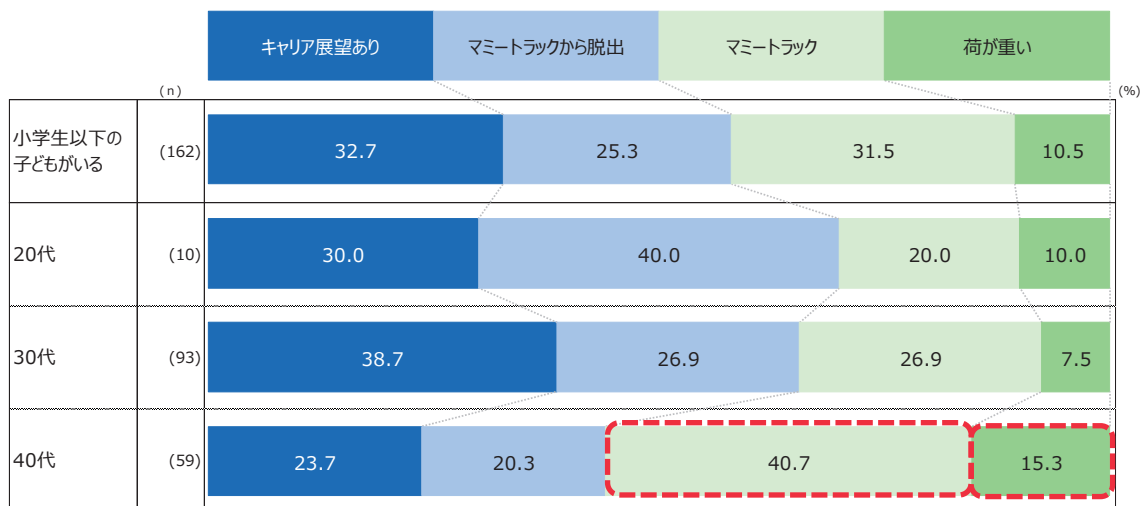


*「子どもはいるが、現在は同居していない」はサンプル数が少ないため参考値

■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。



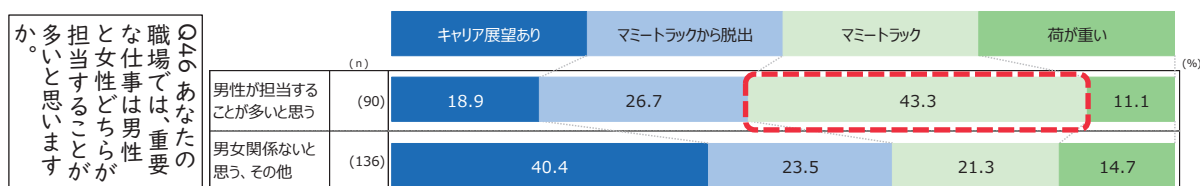
*「20代」はサンプル数が少ないため参考値

(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。



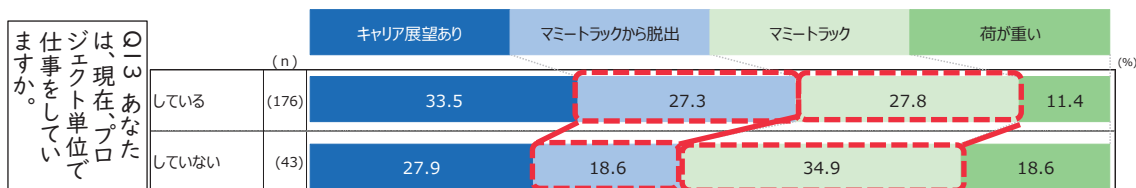
*46に「職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない」と回答した人は表示していない。

■ 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。



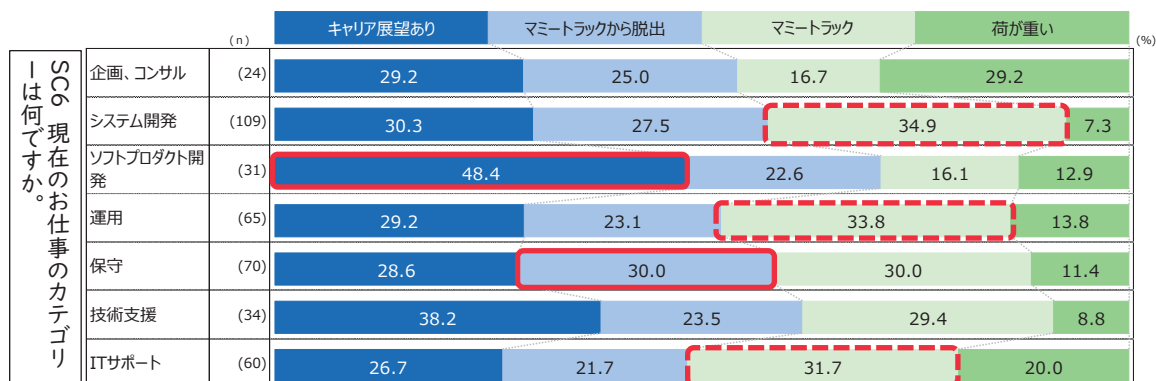
*今後もプロジェクト単位で仕事をしないと思う人除く

■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 카테고리 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。「ソフトウェア開発」は「キャリア展望」の割合が突出して高い。「システム開発」等と比べ、「ソフトウェア開発」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はいふ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 카테고리 別の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。



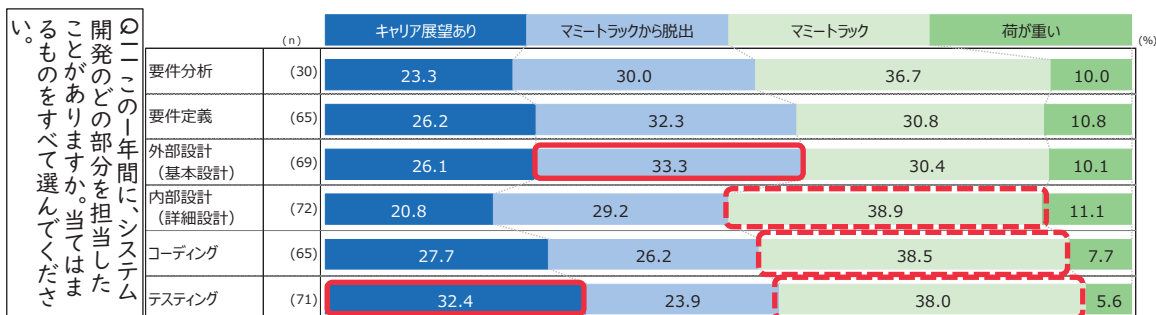
*「企画、コンサル」はサンプル数が少ないため参考値

■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」「テスト」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、「テスト」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】担当業務別の現在のマミートラックの状況

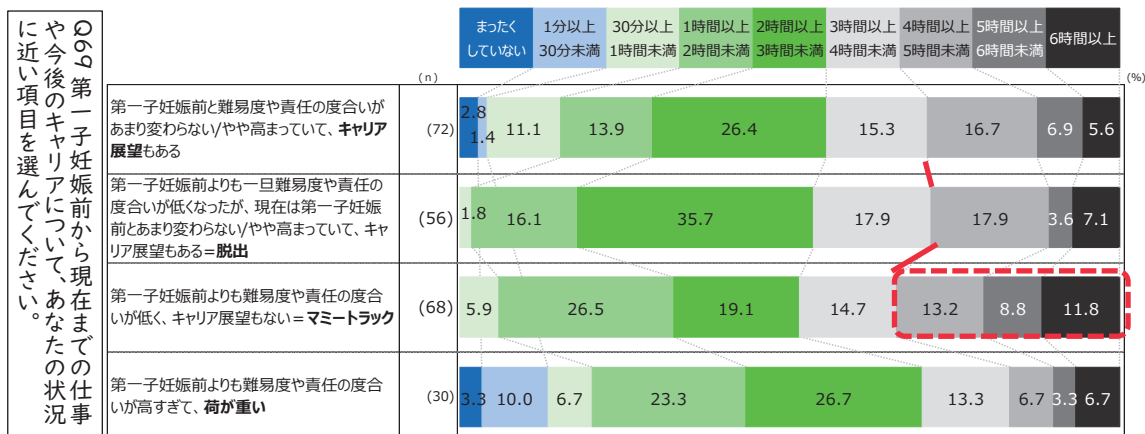
Q69 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



(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

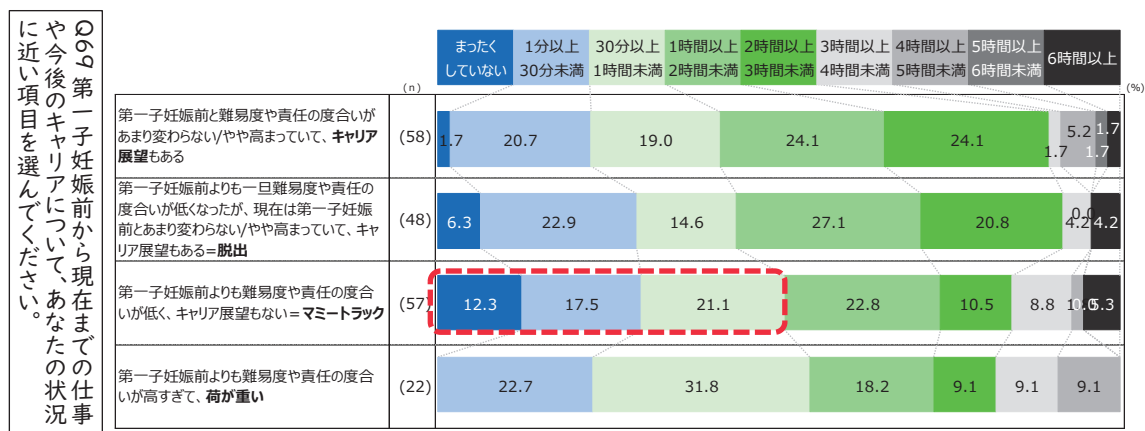
マミートラックの状況別に自分と配偶者の家事育児時間を見ると、マミートラックにいる人は、自分の家事育児時間が最も長く、配偶者の家事育児時間が最も短い。

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。

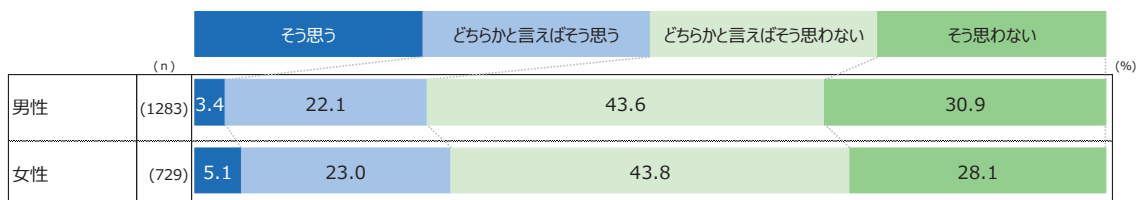
子どもの有無別男女別に見ると、子どものいる女性でそう思う計の割合が30.7%と他のカテゴリーよりも高い。

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

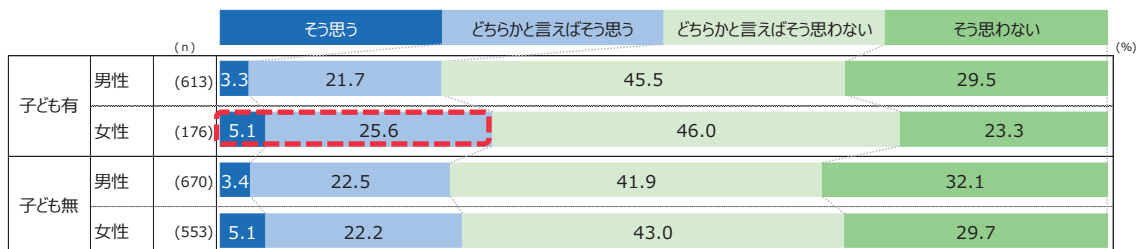
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



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

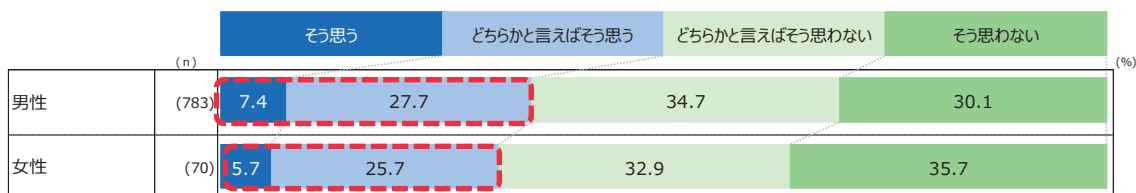
Q53 あなたの職場では子育て中の人は、プロジェクトにアサインされにくいですか。



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。

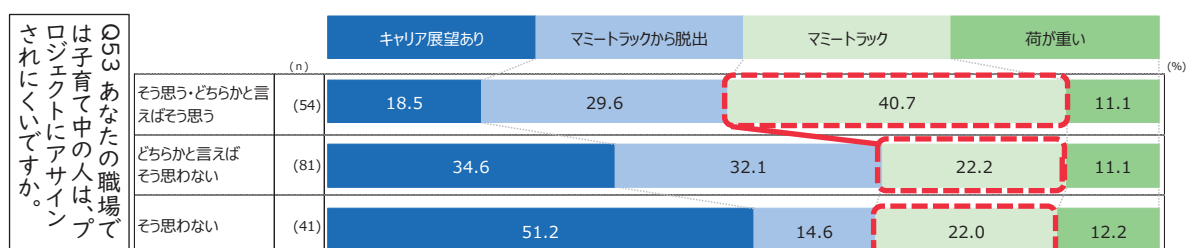


■「プロジェクトにアサインされにくい」と思っている女性は、マミートラックに陥っている割合が高い

「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、別の人に変わってほしいって言いにくくなる気持ちもちょう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が、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る限り、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らし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

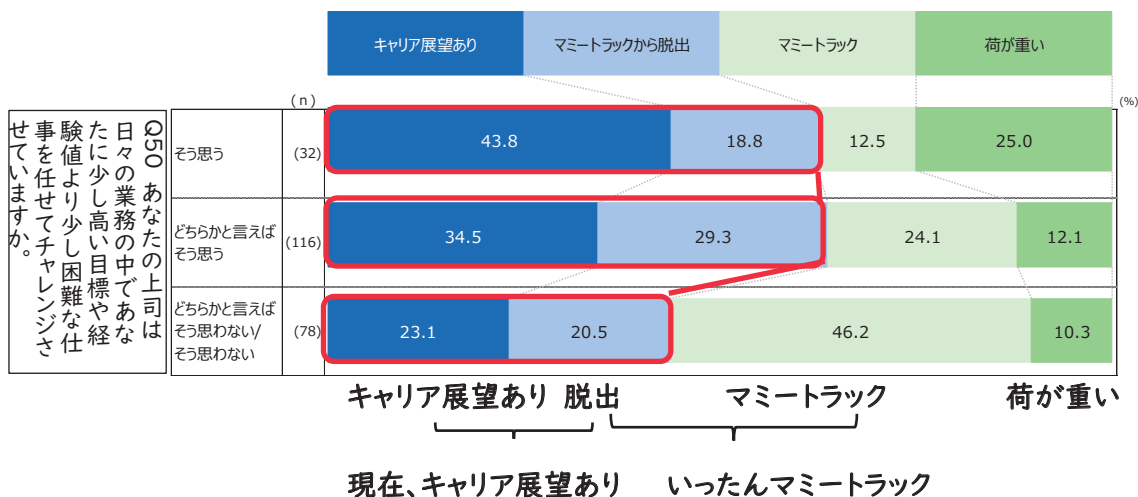
【マミートラックに陥らせない・マミートラックから脱出させるには】

■ 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。一方、「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。

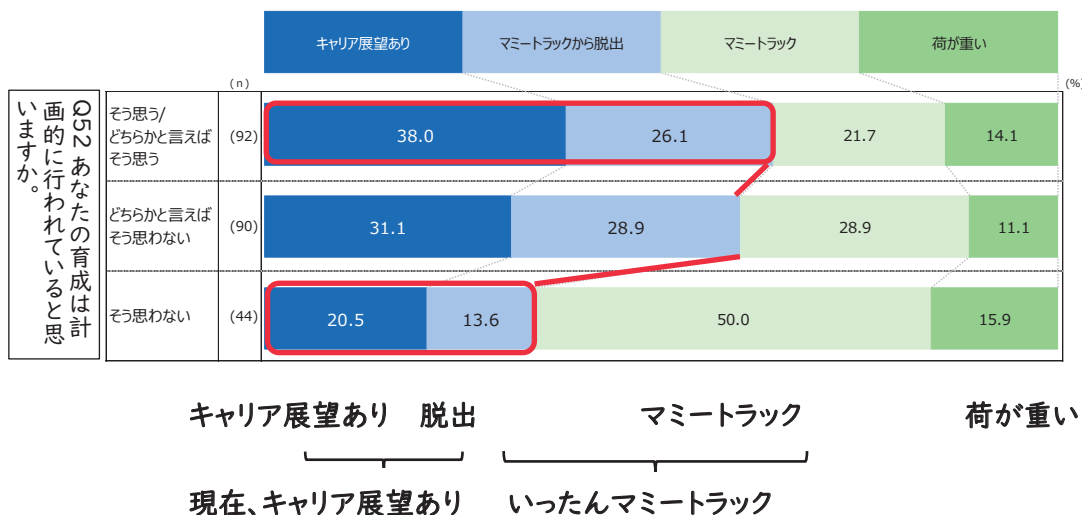


■計画的な育成が重要

「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。一方、「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。

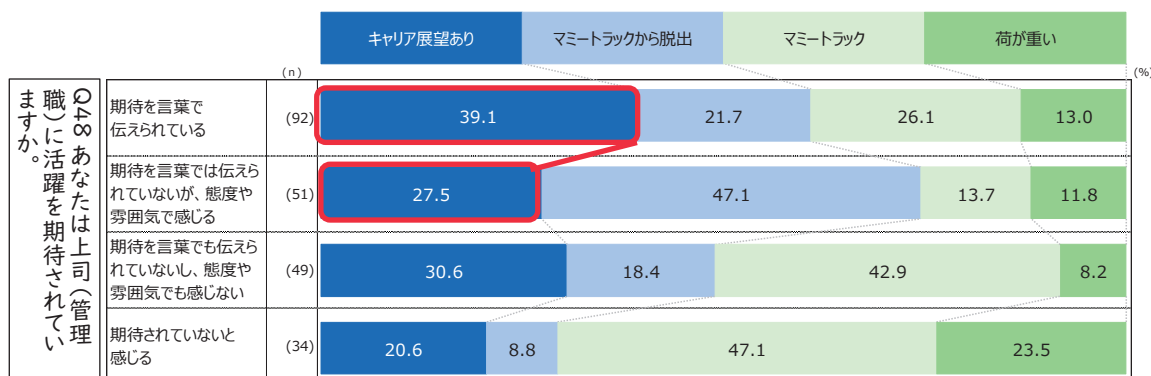
		(n)	キャリア展望あり	マミートラックから脱出	マミートラック	荷が重い	(%)
キャリアデザイン研修	あり	(84)	38.1	28.6	26.2	7.1	
	なし	(142)	28.2	22.5	32.4	16.9	
自己申告制度	あり	(42)	42.9	31.0	19.1	7.1	
	なし	(184)	29.4	23.4	32.6	14.7	
上司との定期的なキャリア面談	あり	(100)	39.0	26.0	26.0	9.0	
	なし	(126)	26.2	23.8	33.3	16.7	
資格取得や研修受講の費用援助	あり	(122)	38.5	24.6	28.7	8.2	
	なし	(104)	24.0	25.0	31.7	19.2	
社内公募制度	あり	(63)	42.9	23.8	25.4	7.9	
	なし	(163)	27.6	25.2	31.9	15.3	
専門知識を深めるための研修	あり	(99)	32.3	30.3	22.2	15.2	
	なし	(127)	31.5	20.5	36.2	11.8	

【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、態度や雰囲気を感じる」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が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が。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たところのプロジェクトだったと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が何かあったらそこを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と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というような形で体制を立てていただきました。（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を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を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。

	(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	(1267)	6.7	32.0	35.4	26.0	
女性	(691)	9.4	34.6	30.1	25.9	

＊「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を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。

	(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	(499)	22.3	41.6	25.1	10.9	
女性	(278)	15.2	46.2	25.0	13.6	

＊「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

「子育て中の方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、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

			仕事をプライベートよりも重視している	どちらかと言えば仕事をプライベートよりも重視している	仕事もプライベートも同じように重視している	どちらかと言えばプライベートを仕事よりも重視している	プライベートを仕事よりも重視している	(%)
(n)								
子ども有	男性	(859)	9.9	17.6	27.9	27.8	16.8	
	女性	(226)	10.6	6.2	32.3	26.1	24.8	
子ども無	男性	(979)	10.8	13.5	24.9	26.9	23.9	
	女性	(757)	8.2	11.1	24.7	28.7	27.3	

■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

		(n)	仕事派	どちらかと言えば仕事派	共に重視派	どちらかと言えばプライベート派	プライベート派	(%)
20代	男性	(88)	17.0	12.5	20.5	20.5	29.5	
	女性	(330)	8.8	8.8	22.7	31.2	28.5	
30代	男性	(302)	12.3	13.2	21.9	27.2	25.5	
	女性	(347)	7.2	9.5	22.2	28.5	32.6	
40代	男性	(650)	9.5	18.0	25.8	26.6	20.0	
	女性	(199)	9.0	13.6	36.2	22.6	18.6	
50代	男性	(798)	9.6	14.4	29.1	28.7	18.2	
	女性	(107)	13.1	8.4	33.6	27.1	17.8	

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」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。

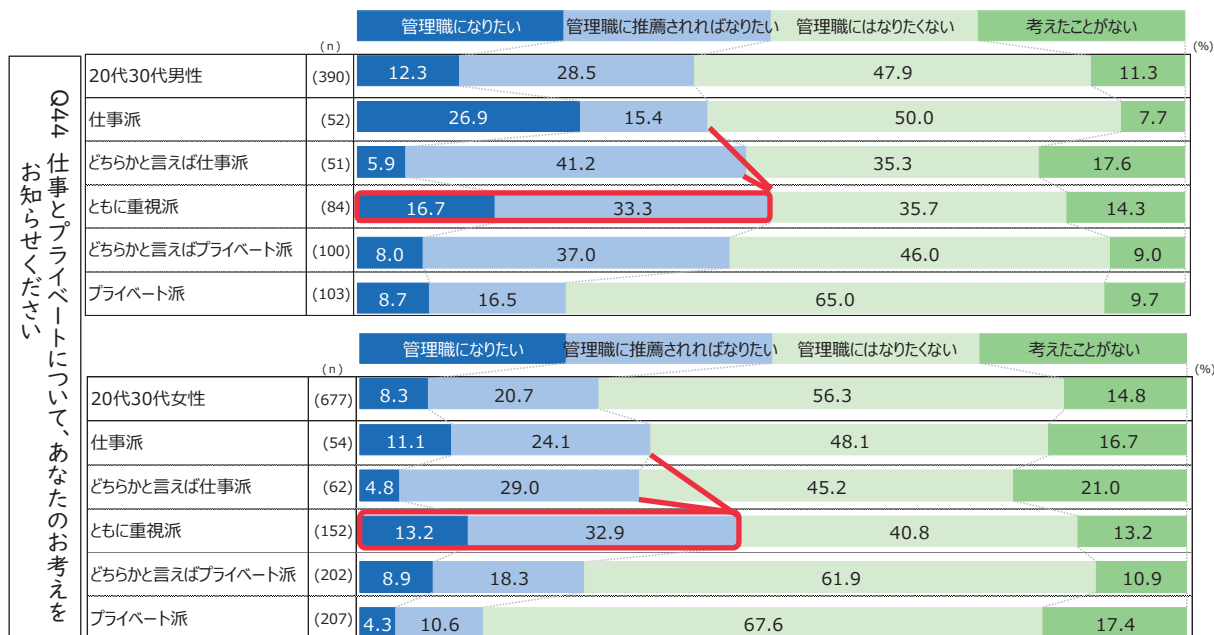
■「ともに重視派」のほうが昇進意欲が高い

「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

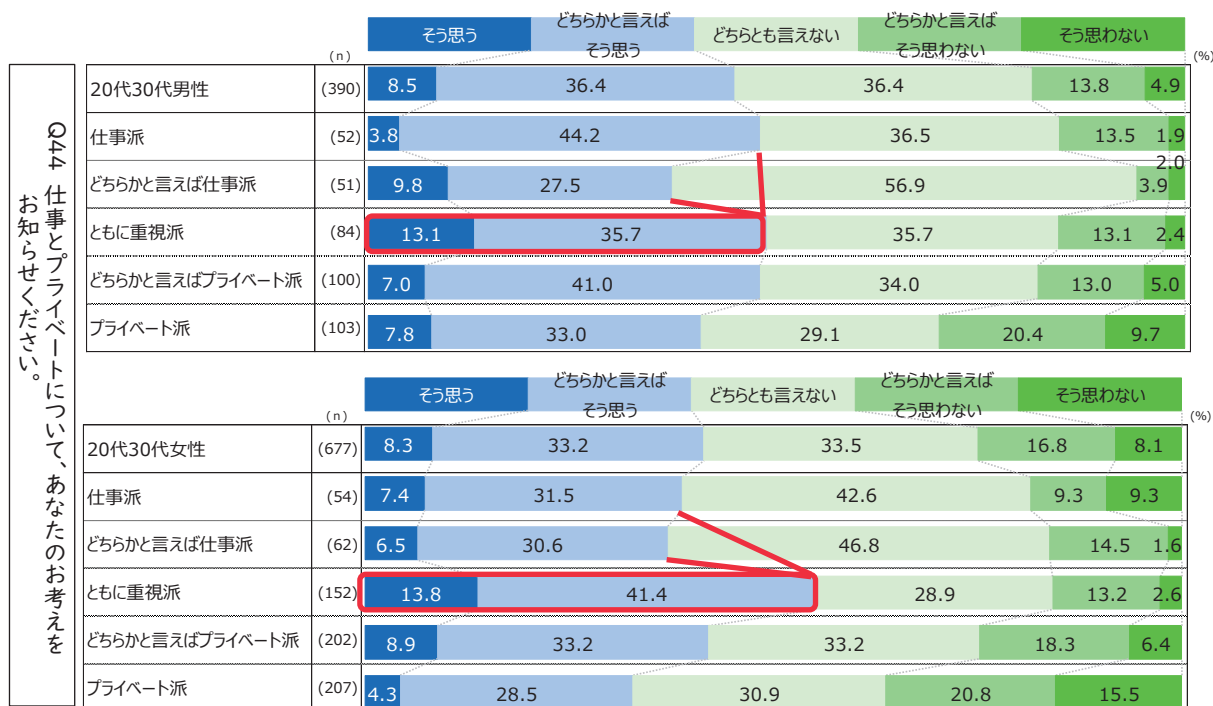
「自分の力を発揮できていると思いますか」に対する回答を、20代30代の一般社員について男女別に見た。男女とも「ともに重視派」が、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の割合（以降 そう思う計）が最も高い。

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。

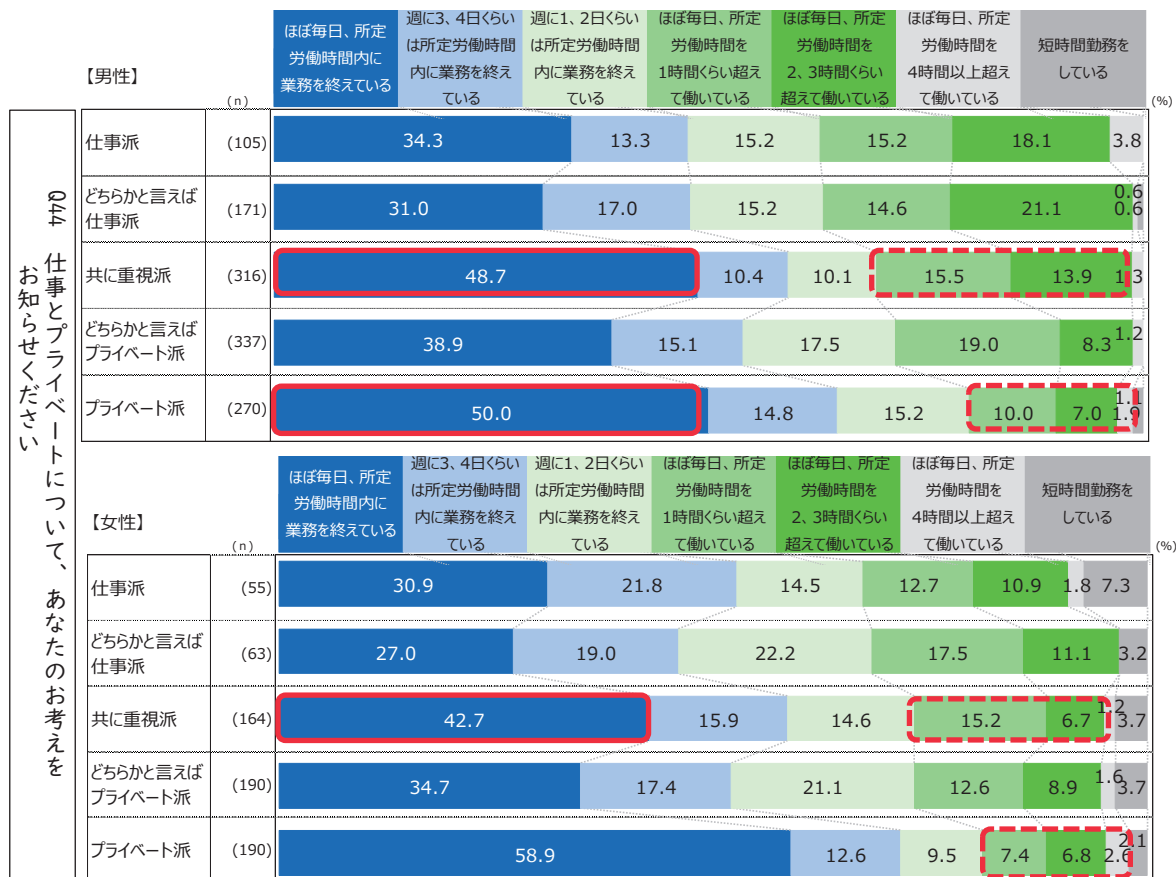


■「ともに重視派」は、残業しない働き方をしている人の割合が高い

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うなあと思う。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

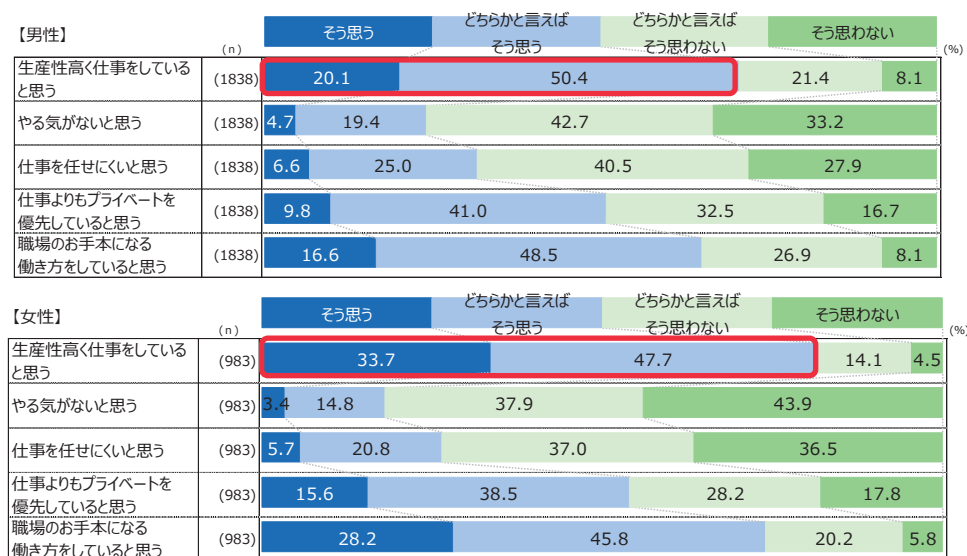
(1) 残業しない人については、「生産性高く仕事をしている」と認識されているが、管理職では「仕事を任せにくい」「やる気がない」と思っている人の割合がやや高い

「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、あなたはどのように思いますか」に対する回答を役職別男女別に見た。

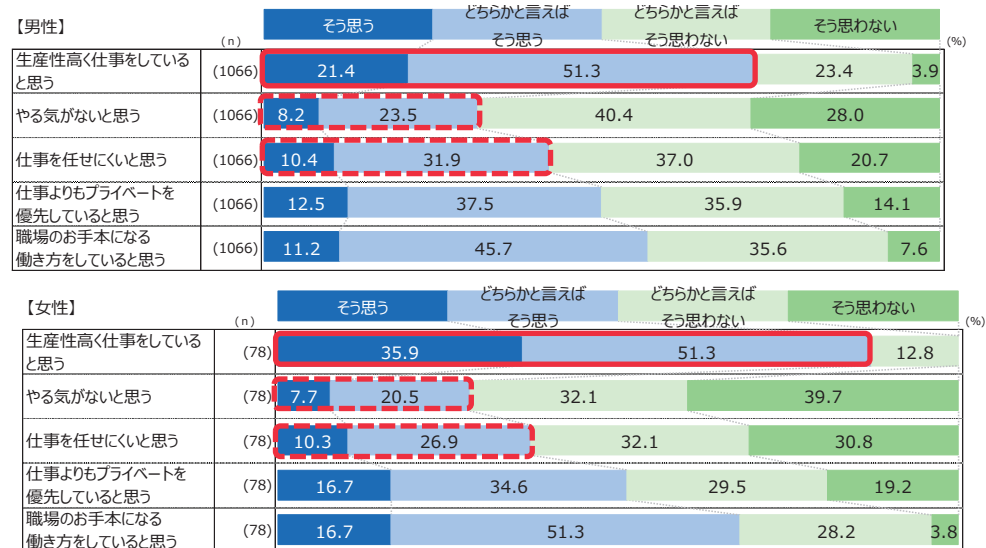
一般社員では男女とも「生産性高く仕事をしている」が最も「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」計（以降そう思う計）の割合が高く、次いで「職場のお手本になる働き方をしている」が続いている。

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、あなたはどのように思いますか



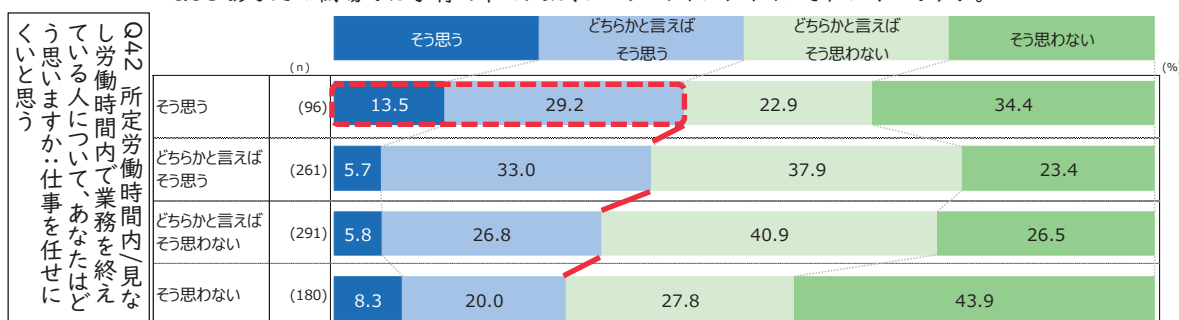
図表 2-2-28【管理職】男女別所定労働時間内で業務を終える人についての考え
Q42 所定労働時間内/見なし労働時間内で業務を終えている人について、あなたはどのように思いますか



(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。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。

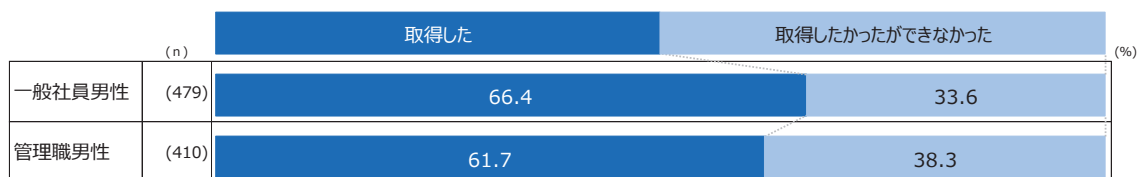
図表 2-2-30【一般社員・管理職 男性】男性の育児休業取得状況

※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。

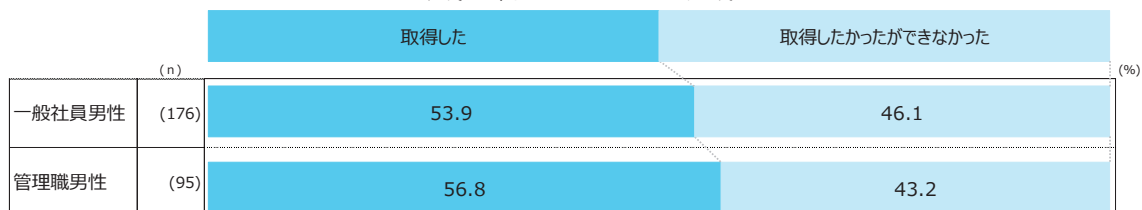


図表 2-2-31 他職種:DE&I 調査(総合職・IT 以外の仕事)

【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

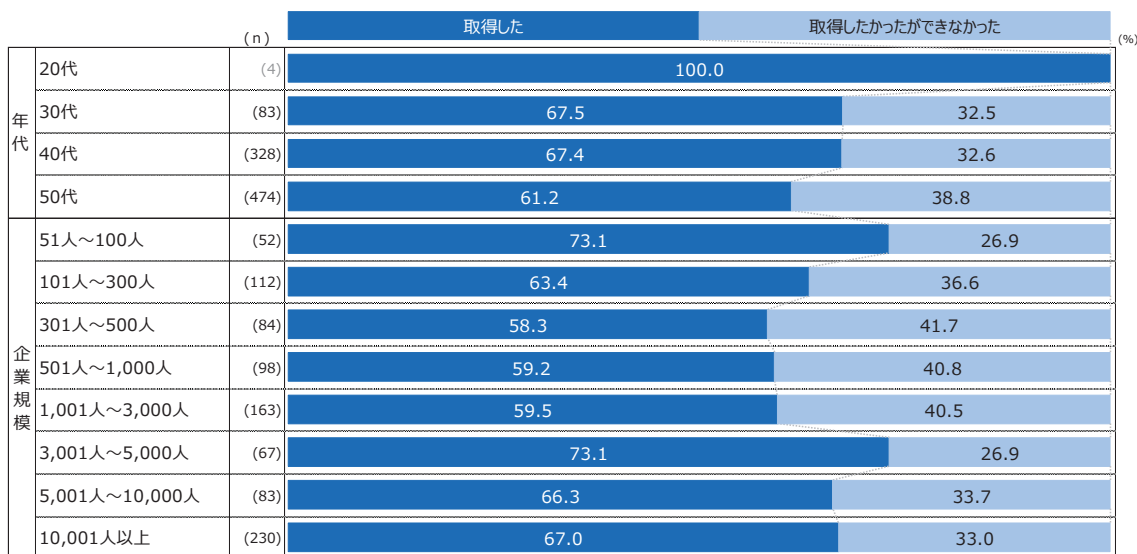


■年代別、企業規模別に見ても、他職種よりも「取得した」男性の割合が高い

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、「取得しな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、「取得しな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。

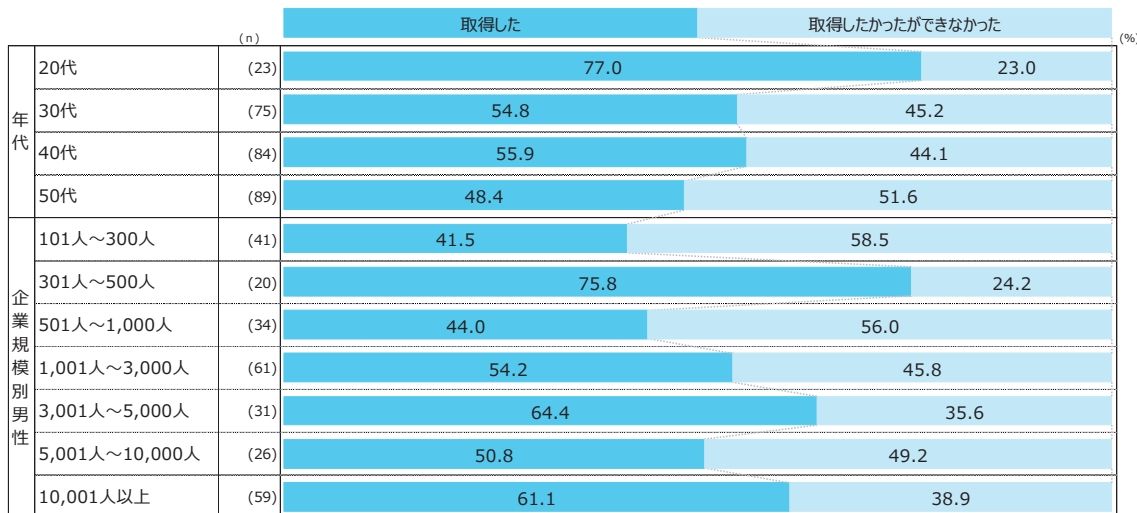


*「取得することを希望していなかった」と回答した人を除いている。

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、他職種とはほぼ同等であった。

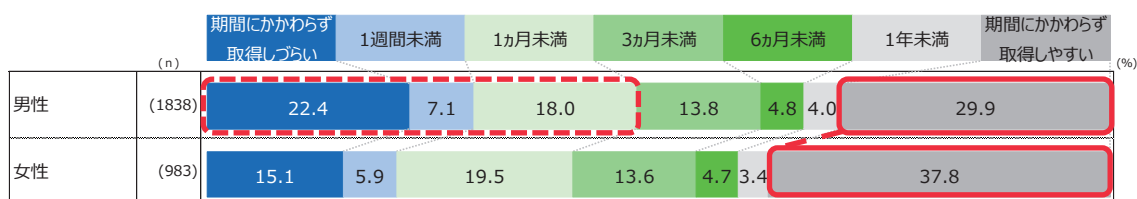
また、IT 技術職の男性では、「期間にかかわらず取得しづらい」「1 週間未満」「1 ヶ月未満」を足すと 47.5%と半数近いという結果で、他職種よりは取得しやすいが、IT 技術職においても、課題は残っている。

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。

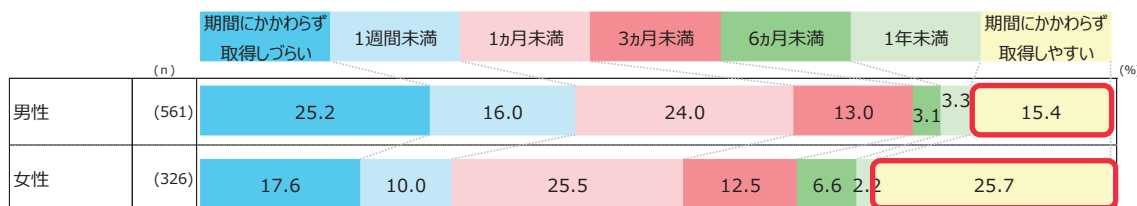
*期間にかかわらず取得しやすい場合には、「期間にかかわらず取得しやすい」を選択してください。



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

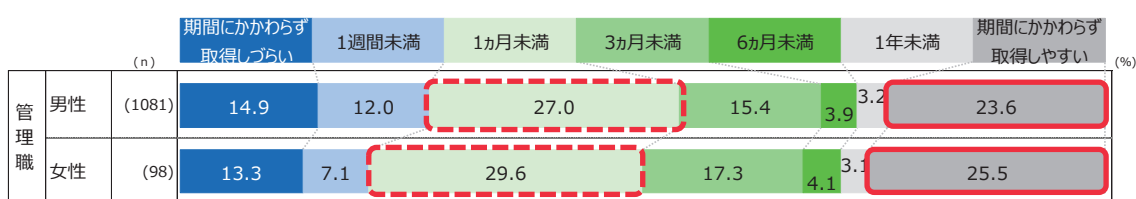
管理職については、前述した一般社員よりも「期間にかかわらず取得しやすい」の割合が低く、男性で23.6%、女性で25.5%である。男女とも「一か月未満」が3割近くであり、最も高い割合となっている。

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

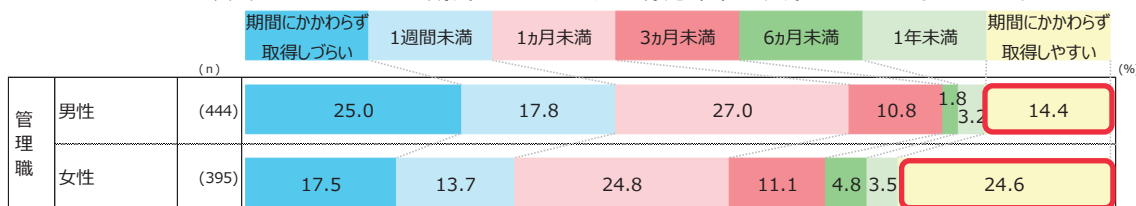
Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



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

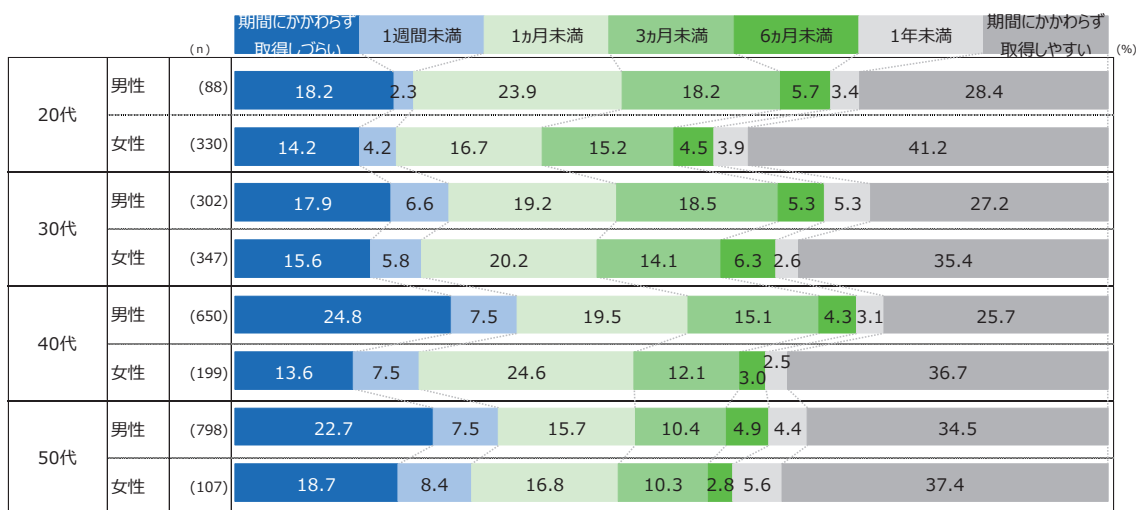
あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



■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

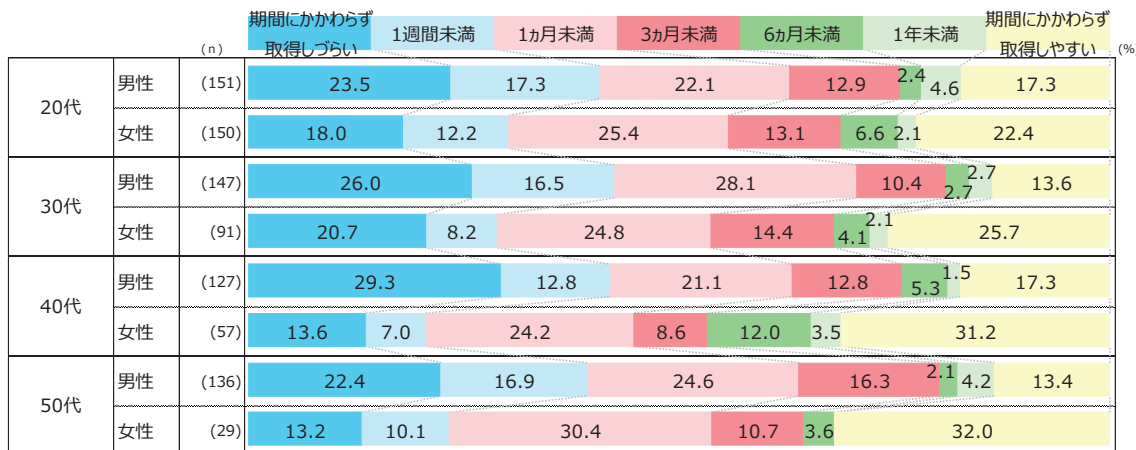
一般社員について、年代別男女別に見ても、IT 技術職は他職種よりも、男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」の割合が高い。男性が育児休業を「期間にかかわらず取得しやすい」と回答した割合の IT 技術職と他職種との差が最も大きいのは、50代男性で、21.1ポイント（IT 技術職34.5%、他職種13.4%）、次いで、20代女性で18.8ポイント（IT 技術職41.2%、他職種 22.4%）である。

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。

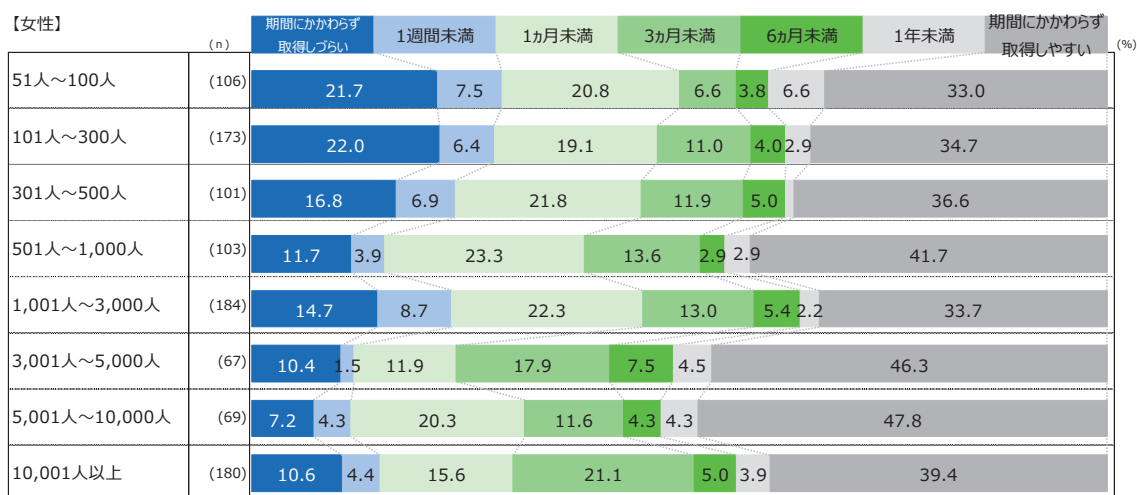
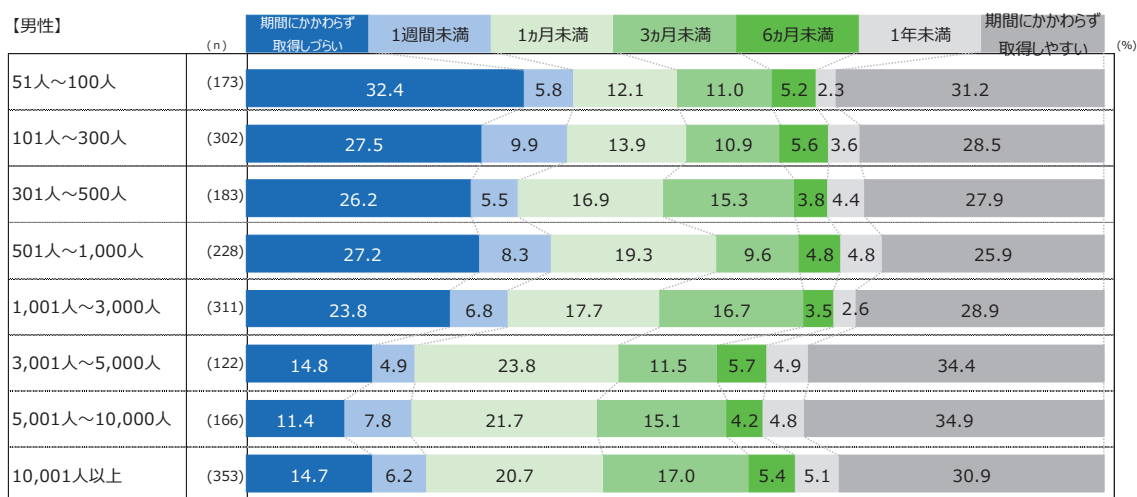


*「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

■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。

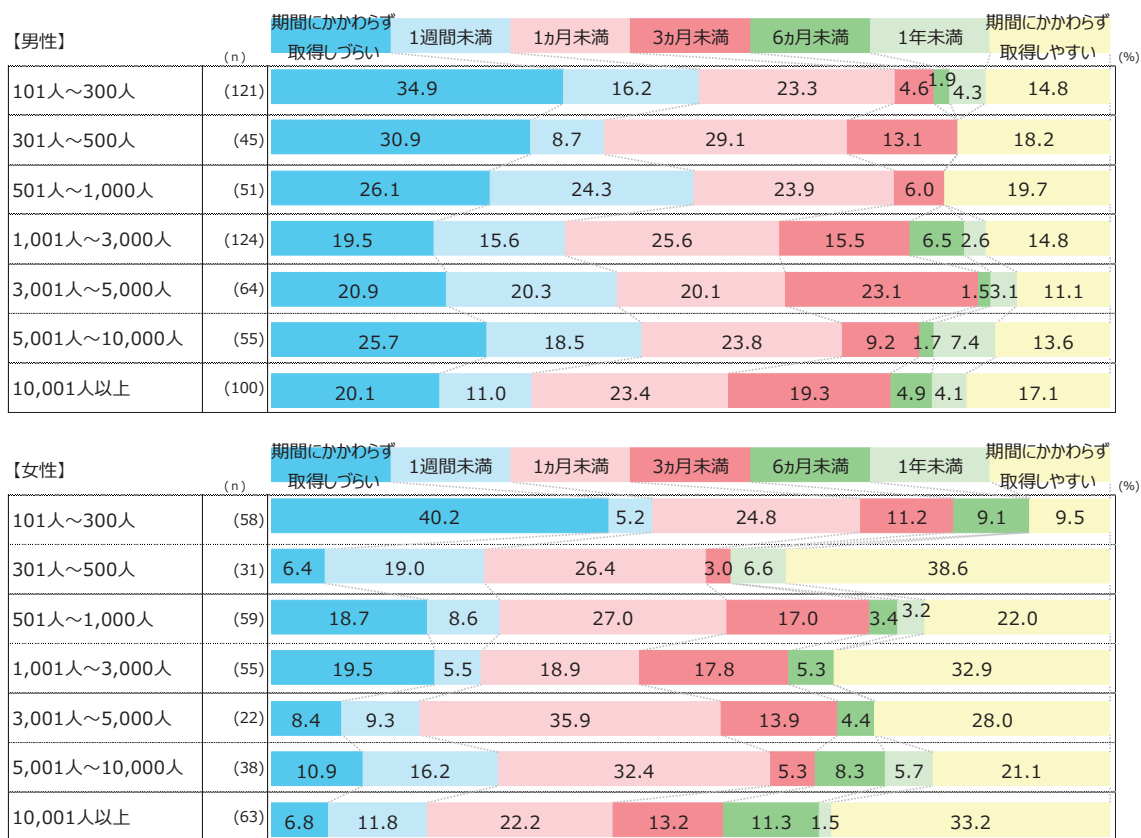
図表 2-2-40【一般社員】男女別 規模別 男性の育児休業の取得しやすさ
Q78 あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



図表 2-2-4I 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き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、そうなるを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 ヶ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、スキルが身につけ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)

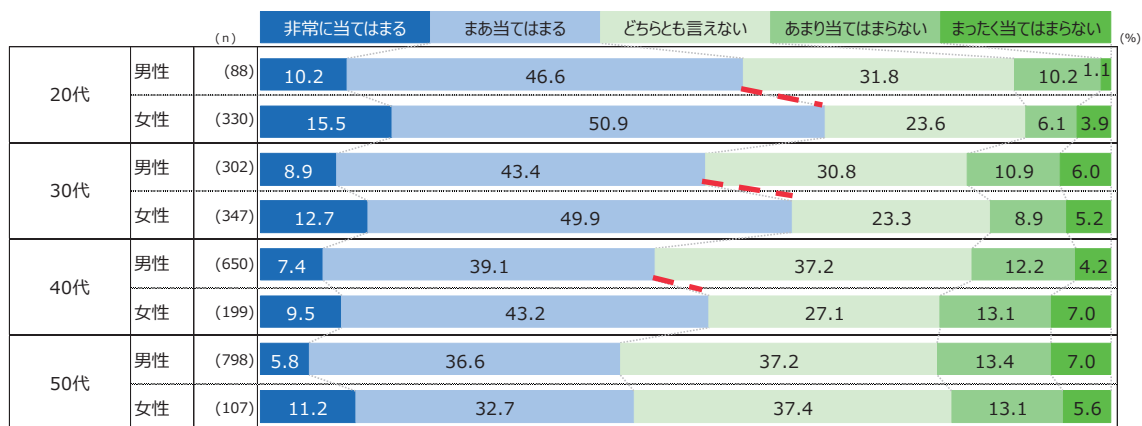
6.職場風土について

(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

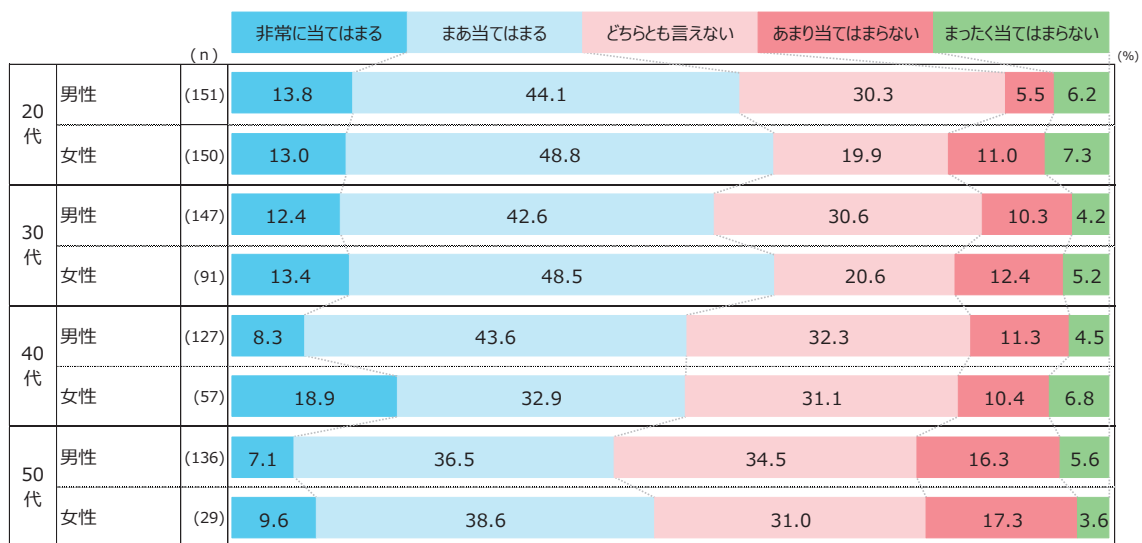
年代別男女別に「社員の個性や多様性を大切にしている」に対して「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合を見ると、20代で9.6ポイント、30代で10.3ポイント、40代で6.2ポイント 女性のほうが男性より高い。男性に多い職場にありがちであるが、少数の女性に対しては、個々に応じたマネジメントがなされているが、多数の男性に対してはなされない傾向にあるのではないかと推察される。

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



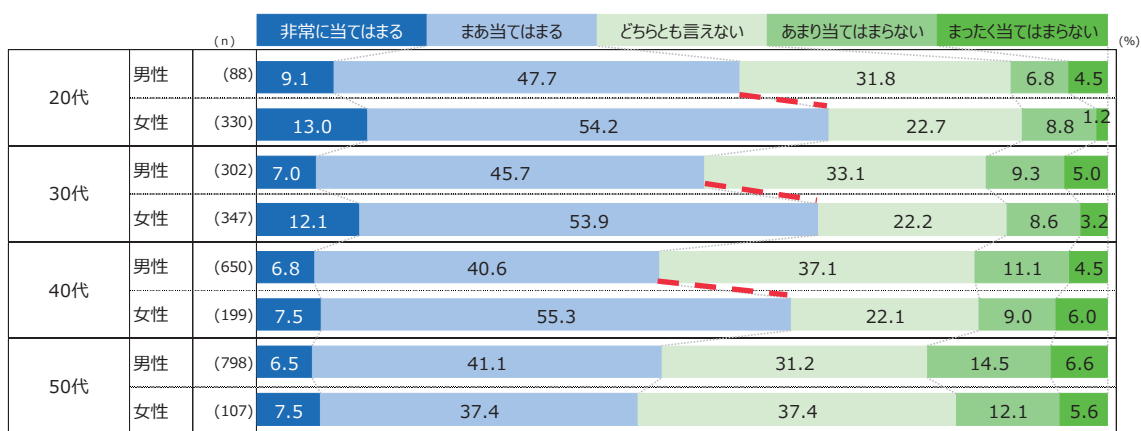
*「女性 50 代」はサンプル数が少ないため参考値

(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

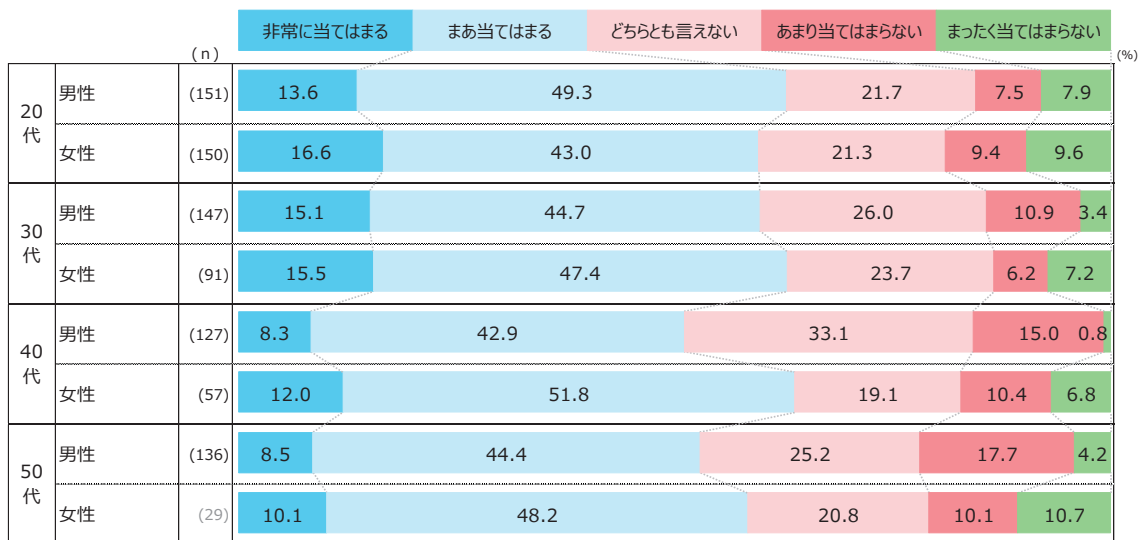
年代別男女別に「思ったことが自由に言える職場風土である」に対して「非常に当てはまる」「まあ当てはまる」と回答した人の割合を見ると、20代で 10.4 ポイント、30代で 13.3 ポイント、40代で 15.4 ポイント 女性のほうが男性より高い。

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

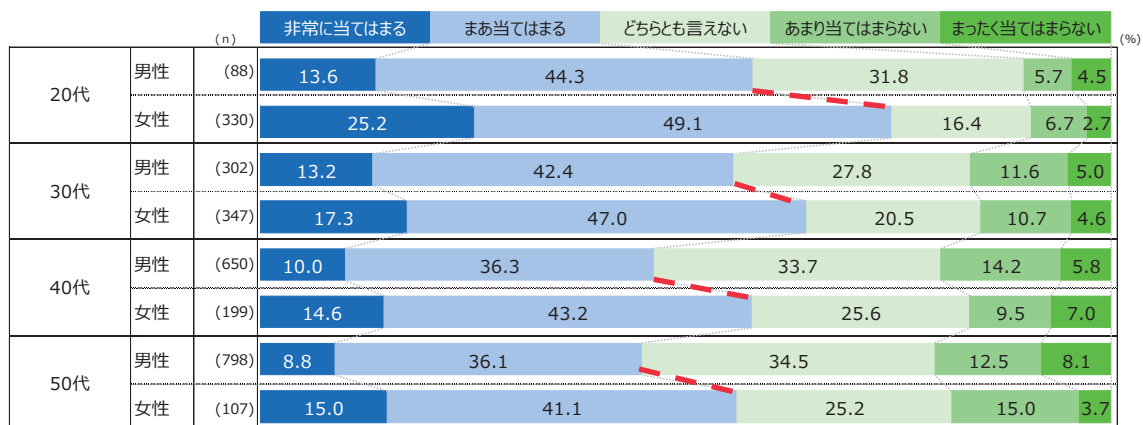
(3) 女性より男性のほうが自由な雰囲気があると思っていない

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

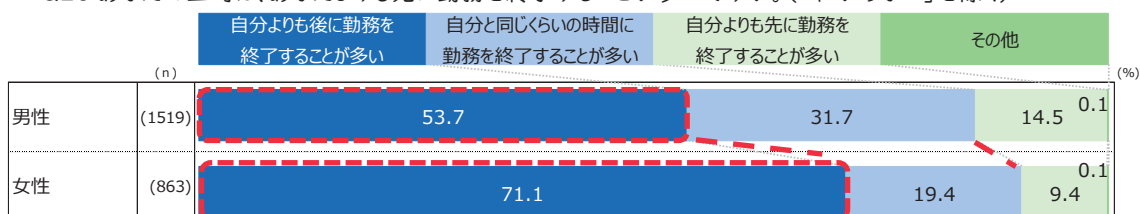
管理職の長時間労働は、全職種についての課題であるが、IT 技術職においても、以下のように、管理職の長時間労働は続いており、それが一般社員が管理職になりたくない理由の一つになっていることが明らかとなった。

(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）

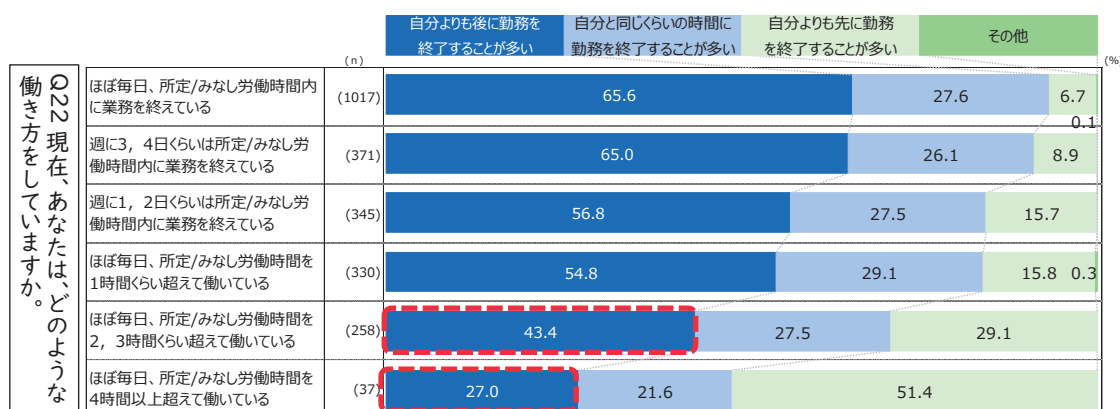


■本人の残業が多くても、さらに遅くまで働いている上司が3, 4割いる

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)

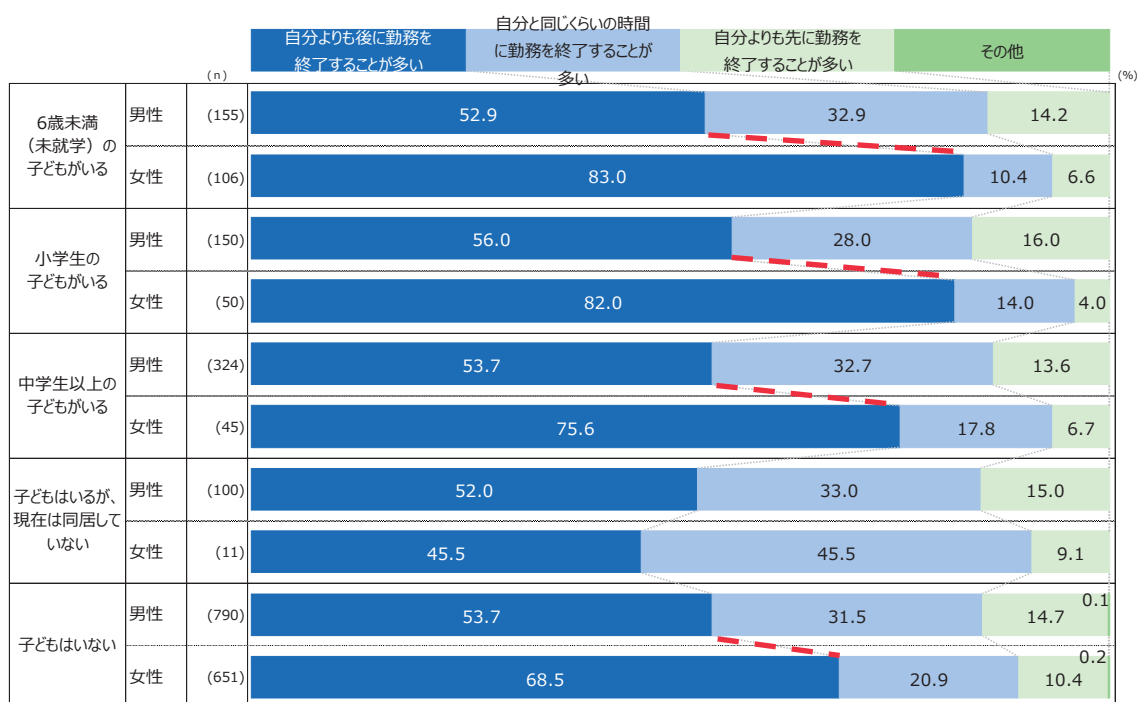
管理職の負担が重いので、両立女性が管理職になっても疲弊してしまいそう

- ・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）

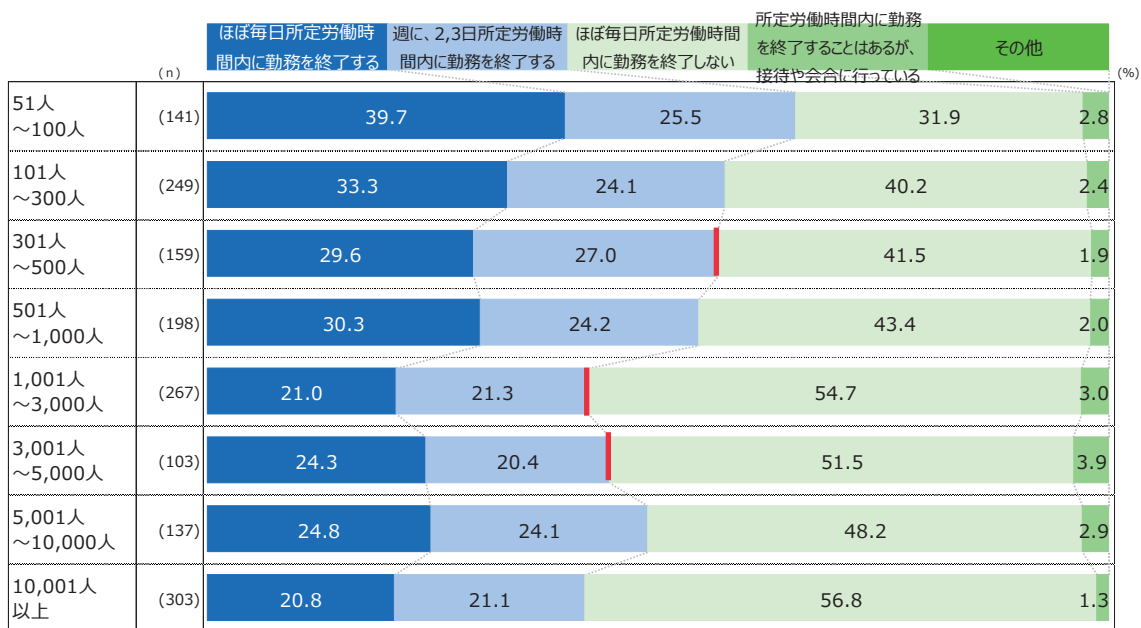


(2)他職種と比較すると、大企業では残業している上司の割合が高い傾向にある

「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。

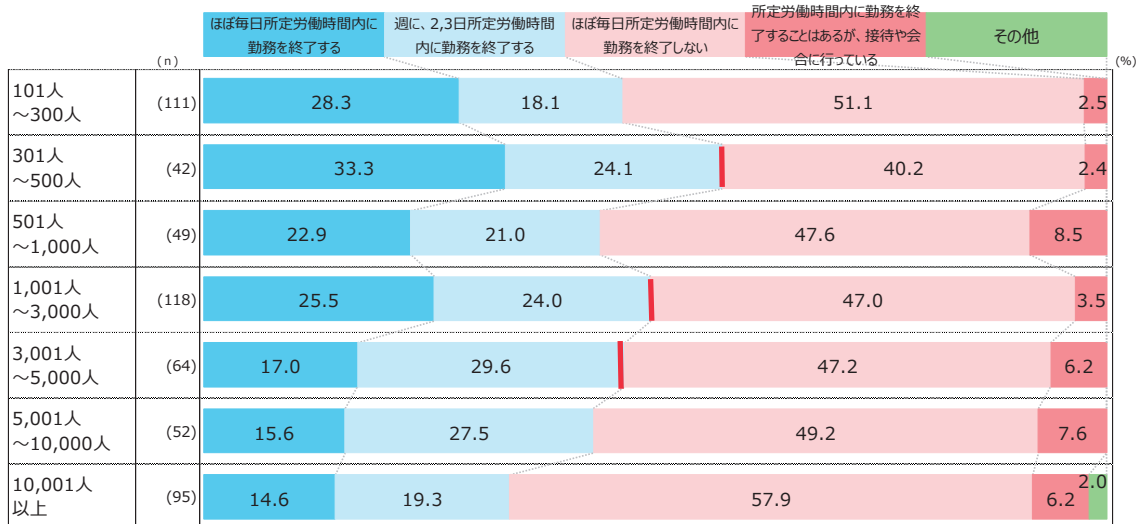
*ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しないは、「所定労働時間何に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている」「その他」を含んでいる。
グラフは「わからない」と回答した人を除いている。

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）

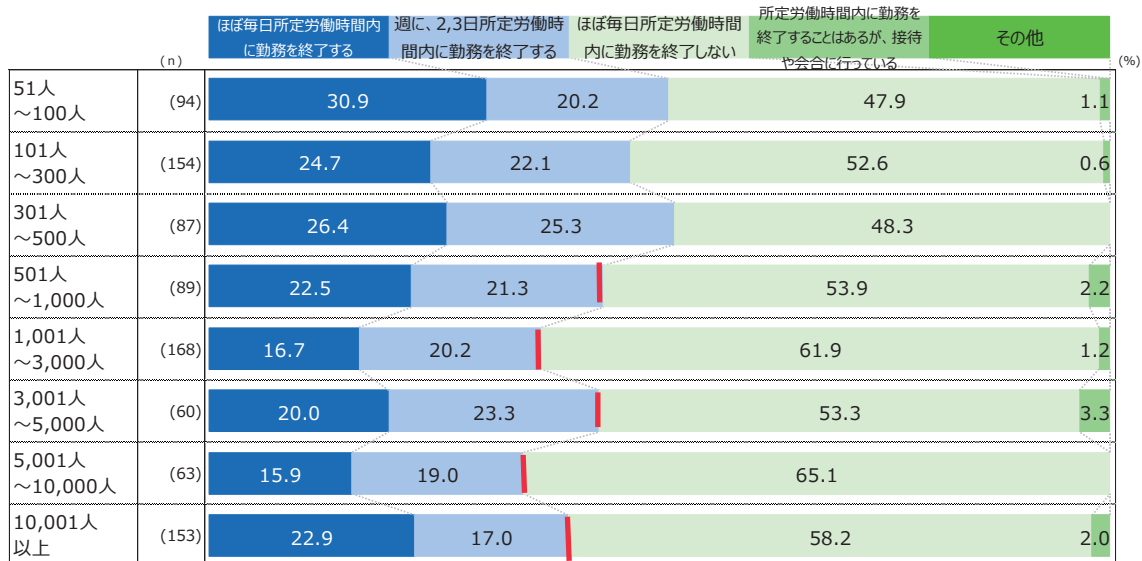


図表 2-3-5 他職種:DE&I 調査(総合職・IT以外の仕事)【一般社員 男性】
企業規模別 上司の働き方

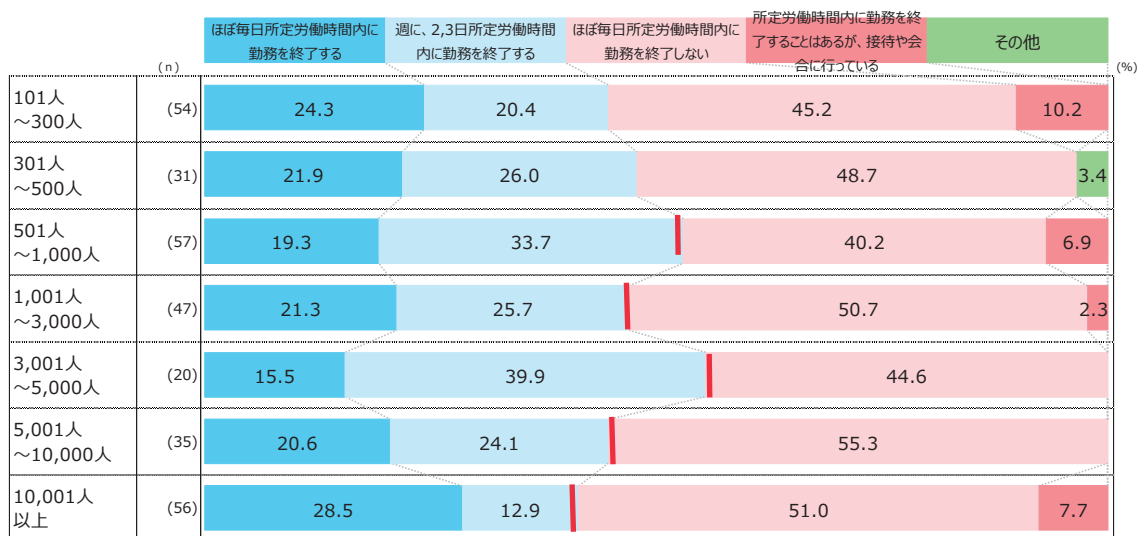
あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。（「わからない」を除く）



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う、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) (%)

(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) (%)

(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。

			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
(n)						
男性	管理職	(1081)	10.7	33.1	38.6	17.6
	一般社員	(1838)	10.8	32.8	39.6	16.8
女性	管理職	(98)	12.2	26.5	42.9	18.4
	一般社員	(983)	9.0	29.7	40.7	20.7

■「長時間仕事をする人は意欲が高いと思われる職場」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ますか。

			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
(n)						
男性	管理職	(1081)	8.3	40.7	37.4	13.6
	一般社員	(1838)	7.0	34.2	42.4	16.4
女性	管理職	(98)	7.1	44.9	35.7	12.2
	一般社員	(983)	8.0	34.7	39.5	17.8

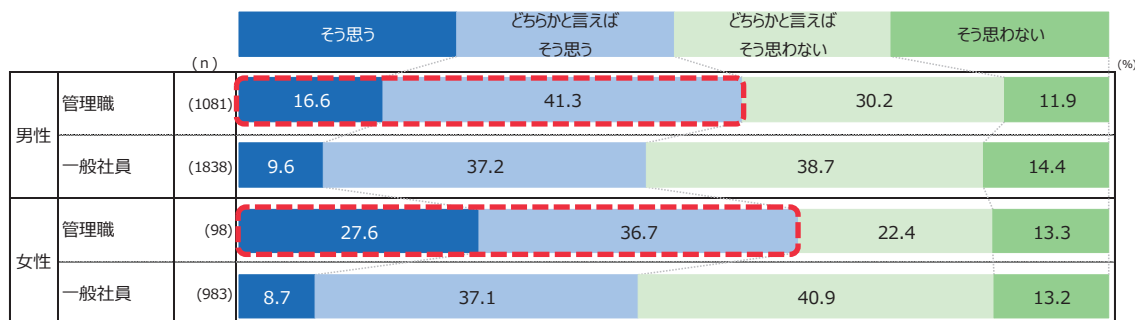
■「管理職はトラブルに備えて常に待機しているべきだ」と自分自身が思っている管理職が約 6 割

「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

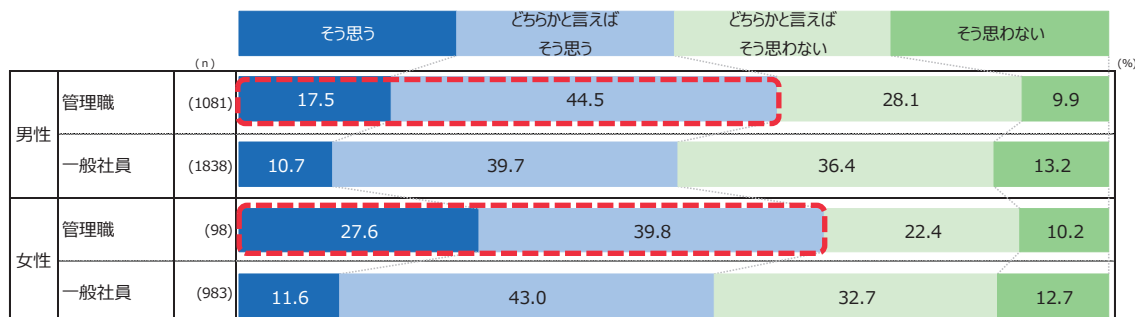
「あなたの職場の多くの人は、管理職（課長級）について、トラブルに備えて常に待機しているべきだ、と思っていますか」に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した割合を男女別管理職別に見ると、管理職男性で 62.0%、一般社員男性で 50.4%、管理職女性で 67.4%、一般社員女性で 54.6%である。

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。

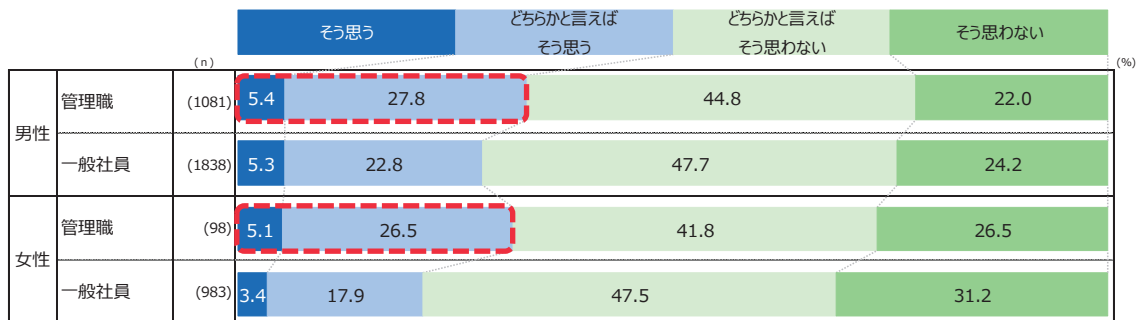


■「管理職はプライベートよりも仕事を優先すべきだ」と自分自身が思っている管理職が3割以上

「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



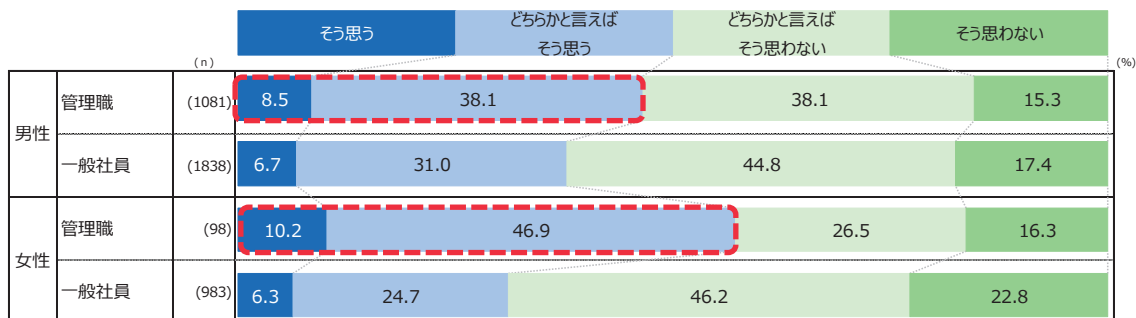
■「管理職はプライベートよりも仕事を優先すべきだ」と職場の多くの人が思っていると認識している管理職女性が約6割

「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。

		長時間労働になるから 庭・プライベートになるから が難しい	責任が重くなるから	転職、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	能力、スキル、経験が 不足しているから	管理職になるための 職になるから	会社や上司から期待され ないから	管理職になることを 自信がないから	漠然とした不安があり、 自然とした不安がある、	性的に管理職に向いてい ないから	その他
	(n)													
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。

		が庭長 難・時 しく間 なる労働 イベになる ートから との両 立家	責任が 重くなる から	転勤、 異動を しない と	あまり 給料は 上がら ないか	技術力 を活か した仕 事をし	魅力 を感じ ないか ら仕事 に	能力、 スキル になる ための 経験が	管理職 になる ことを 期待さ れて	自信が ないか ら不安 があり、	性的に 管理職 に向い てい	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、今僕が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. どのような職場で、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」と「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 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」	貢献&SWS 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 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」	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「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」

		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	(%)
(n)						
女性	(983)	23.9	12.5	40.4	23.2	
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）	(200)	30.0	6.5	42.0	21.5	
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	(231)	22.5	11.3	40.3	26.0	
専門職コースがない（マネジメント職コースだけがある）	(212)	20.3	16.0	42.0	21.7	
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	(304)	24.3	15.5	36.8	23.4	

*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」

		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	(%)
(n)						
男性・全体	(1838)	19.6	15.2	37.1	28.1	
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）	(364)	23.9	14.8	38.2	23.1	
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	(497)	18.3	18.7	32.0	31.0	
専門職コースがない（マネジメント職コースだけがある）	(434)	15.9	10.1	45.9	28.1	
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	(493)	20.7	17.8	33.3	28.2	

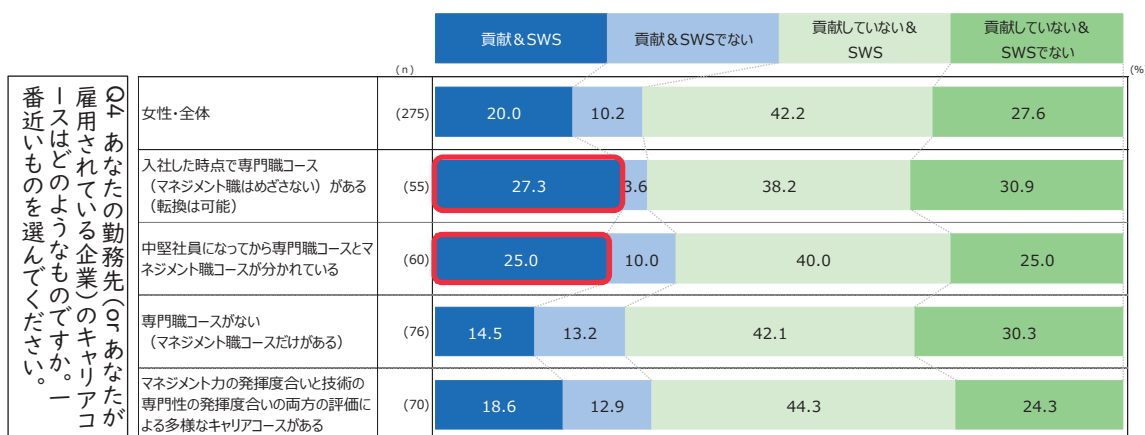
*Q4 に「その他」と回答した人は、表示していない。

■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。

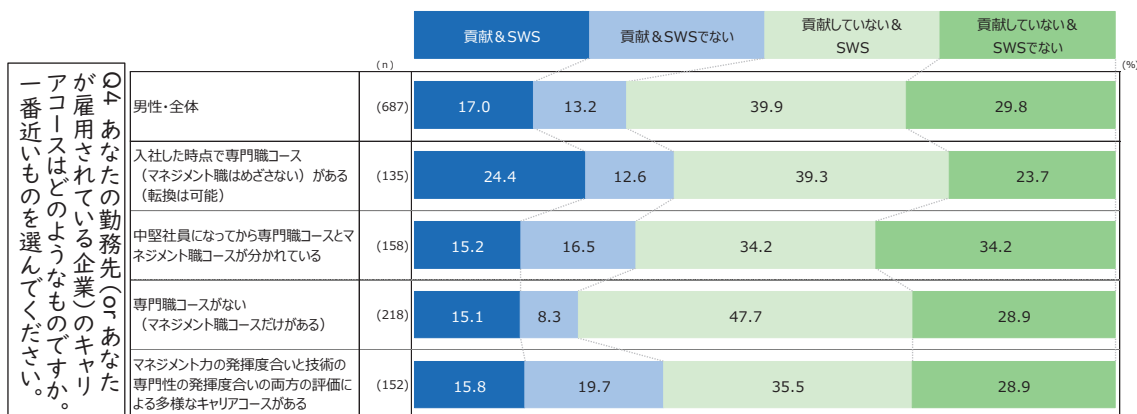
第1編第1章の先行研究で記述したように、非 IT 企業では入社後の賃金・処遇体系や研修体系が専門人材の育成に沿わないケースが多い（令和4年度年次経済財政報告 p248）とのことであり、キャリアコースの議論を深めて、専門職コースを作ることは、非 IT 企業＝ユーザー企業での IT 技術職の活躍の方策になると本調査結果から言える。ただし、単に専門職コースを作ればよいということではなく、社員のキャリア形成を考えたしくみ作りが重要である。

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」にして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」

Qのあなたは、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。	(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	(%)
専門職コース	(153)	34.0	7.2	41.8	17.0	
マネジメント職コース	(44)	15.9	18.2	45.5	20.5	
まだ、どちらにも分かれていない	(234)	22.6	8.5	39.7	29.1	

<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】

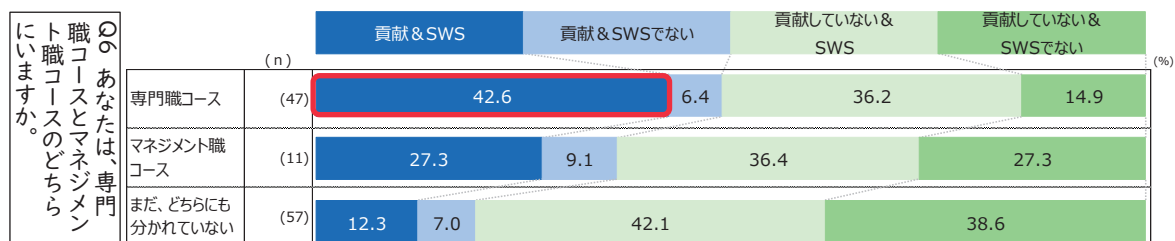
専門職コース・マネジメント職コース別「貢献&SWS」

Qのあなたは、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。	(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	(%)
専門職コース	(473)	22.8	18.4	34.2	24.5	
マネジメント職コース	(120)	25.0	15.8	30.8	28.3	
まだ、どちらにも分かれていない	(268)	14.9	15.3	36.9	32.8	

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

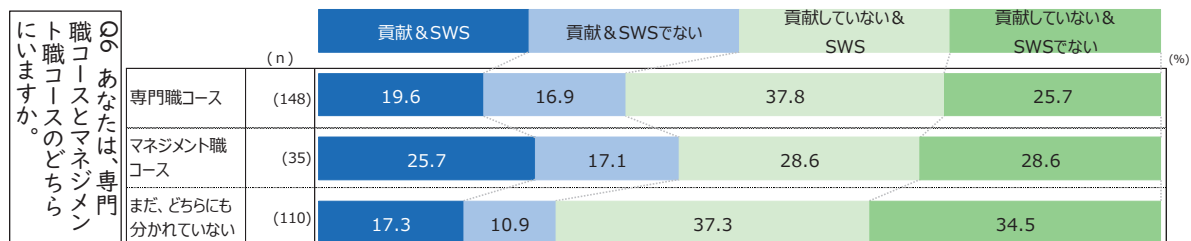
ユーザー企業の女性一般社員で「入社した時点で専門職コースがある」と「中堅社員になってから専門職コースとマネジメントコースが分かれている」職場の人について、「あなたは、専門職コースとマネジメント職コースのどちらにいますか。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「専門職コース」の場合に最も高く、42.6%である。

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」

Q25 あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。	(n)	貢献&SWS				貢献していない&SWSでない	貢献していない&SWSでない
		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		
ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する	(195)	42.1	3.6	49.7	4.6		
週に、2、3日所定労働時間内に勤務を終了する	(180)	24.4	8.9	43.9	22.8		
ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない	(482)	18.9	16.8	34.4	29.9		
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	(11)	9.1	27.3	18.2	45.5		

<参考>図表 2-4-10【一般社員 男性】上司の働き方別「貢献&SWS」

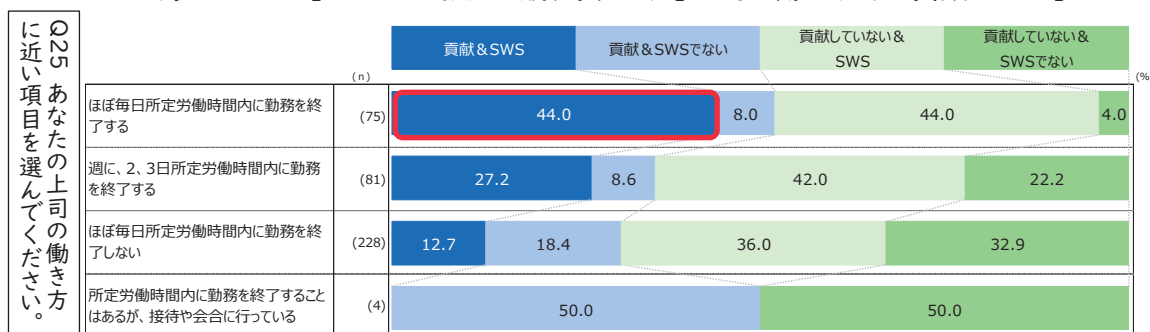
Q25 あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。	(n)	貢献&SWS				貢献していない&SWSでない	貢献していない&SWSでない
		貢献&SWS	貢献&SWSでない	貢献していない&SWS	貢献していない&SWSでない		
ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する	(424)	29.0	5.0	54.7	11.3		
週に、2、3日所定労働時間内に勤務を終了する	(362)	22.1	18.5	37.3	22.1		
ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない	(734)	14.3	19.6	24.5	41.6		
所定労働時間内に勤務を終了することはあるが、接待や会合に行っている	(37)	10.8	29.7	24.3	35.1		

■「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 카테고리 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。

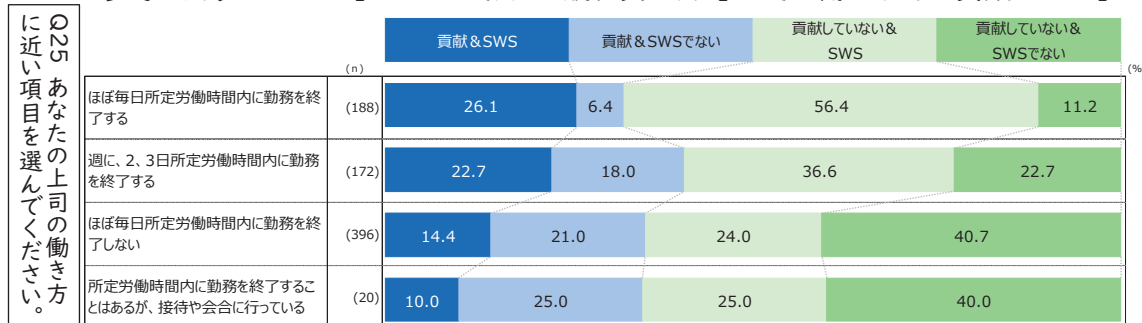
そこで、「システム開発」担当の一般社員女性において、「あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する」場合に非常に高く44.0%である。

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」

	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	(449)	20.5	13.6	41.4	24.5	
女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	(25)	16.0	20.0	36.0	28.0	
性別による差はないと思う	(509)	27.3	11.2	39.7	21.8	

*「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

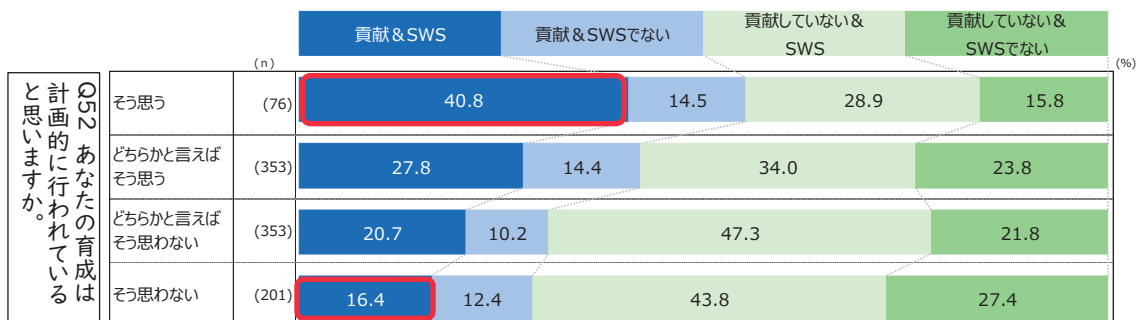
<参考>図表 2-4-14【一般社員 男性】
昇格・昇進における性別の差の認識別「貢献&SWS」

	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	(532)	16.7	16.9	37.2	29.1	
女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	(114)	20.2	18.4	22.8	38.6	
性別による差はないと思う	(1192)	20.8	14.2	38.4	26.6	

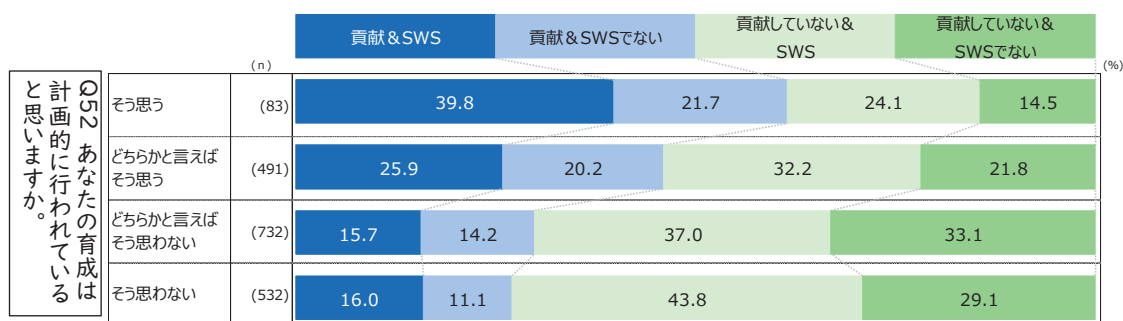
(5) 育成が計画的に行われていると思っている場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

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 카테고리 別、年代別発注元別に分析した。

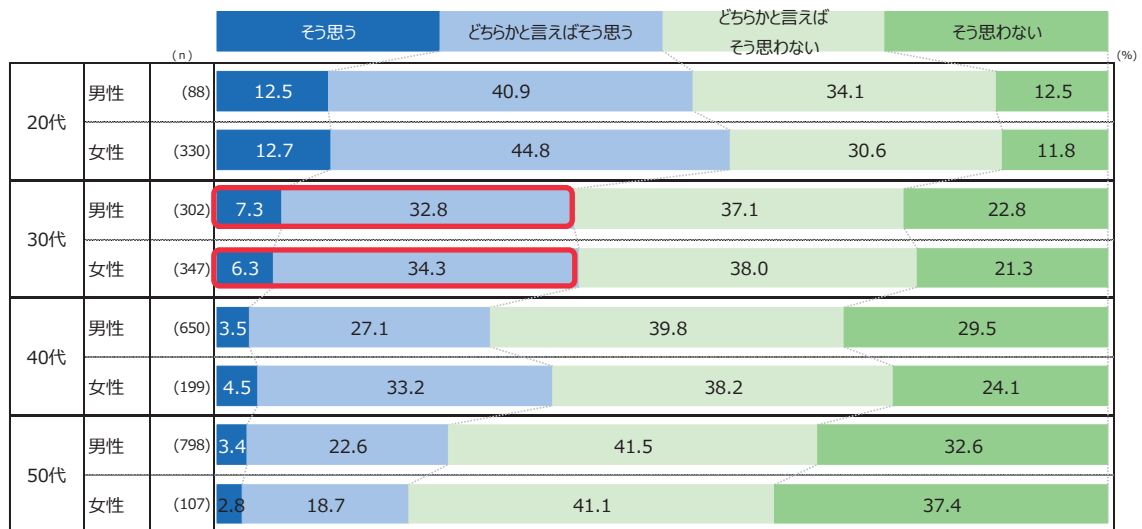
■計画的に育成されていると回答した割合は、20代では5割超えだが、30代では約4割

「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

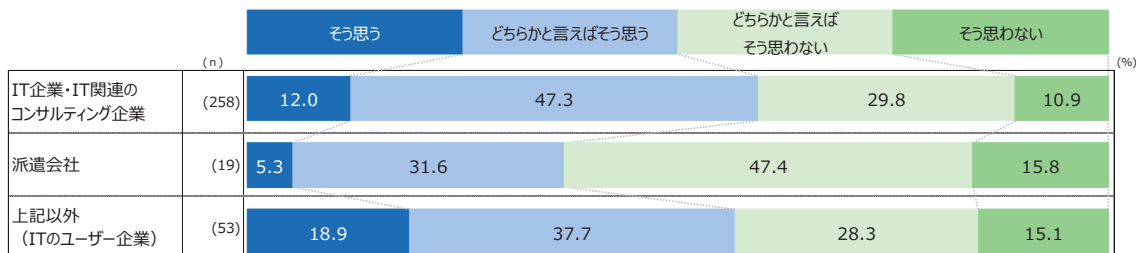
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



■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）

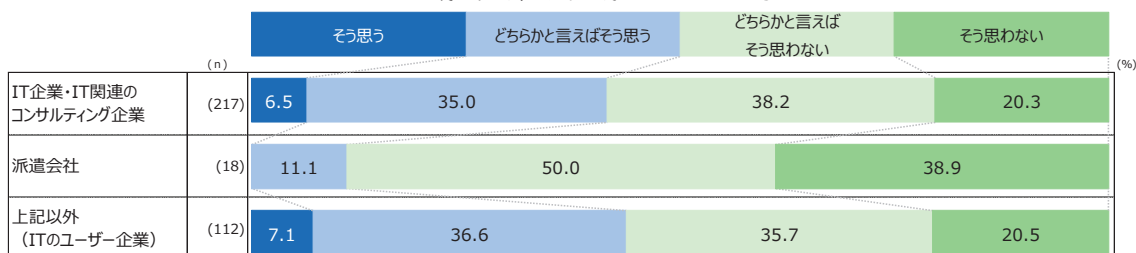
図表 2-4-18【20 代 一般社員 女性】企業の種類別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



■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）

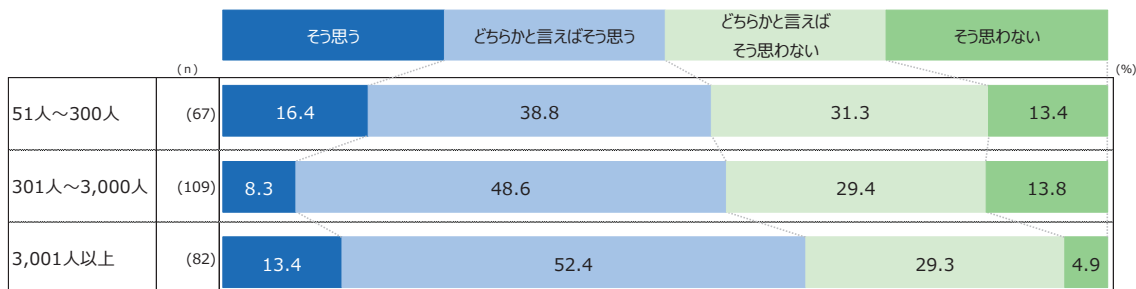
図表 2-4-19【30 代 一般社員 女性】企業の種類別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか



■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。

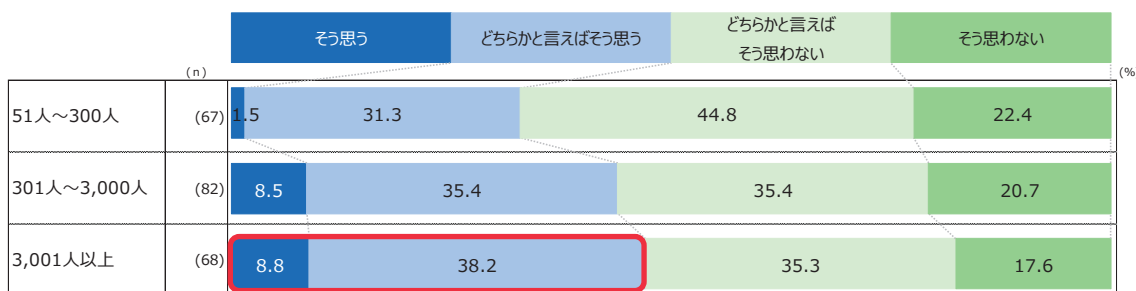
図表 2-4-20【IT企業 20代 一般社員 女性】企業規模別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



■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。

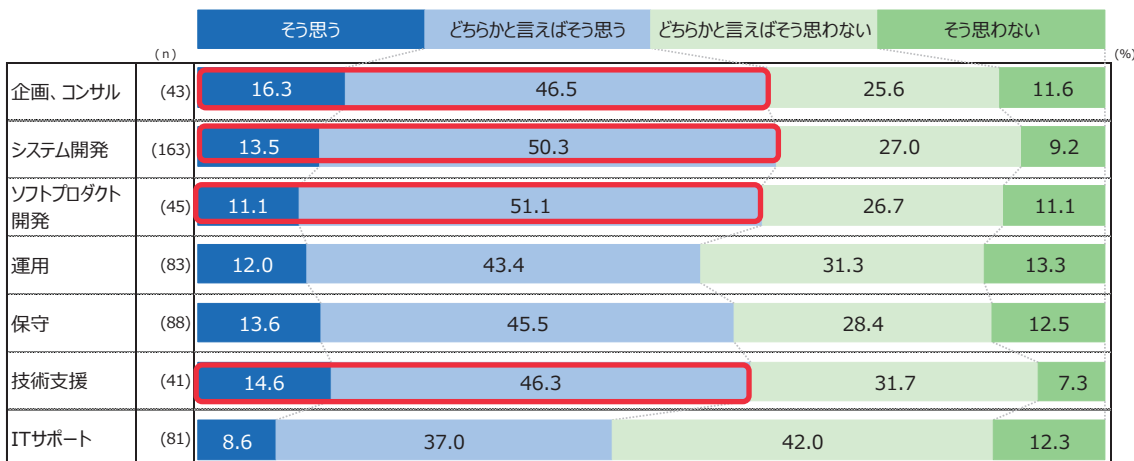
図表 2-4-21【IT企業 30代 一般社員 女性】企業規模別 育成計画についての認識
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



■「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 카테고리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 카테고리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。

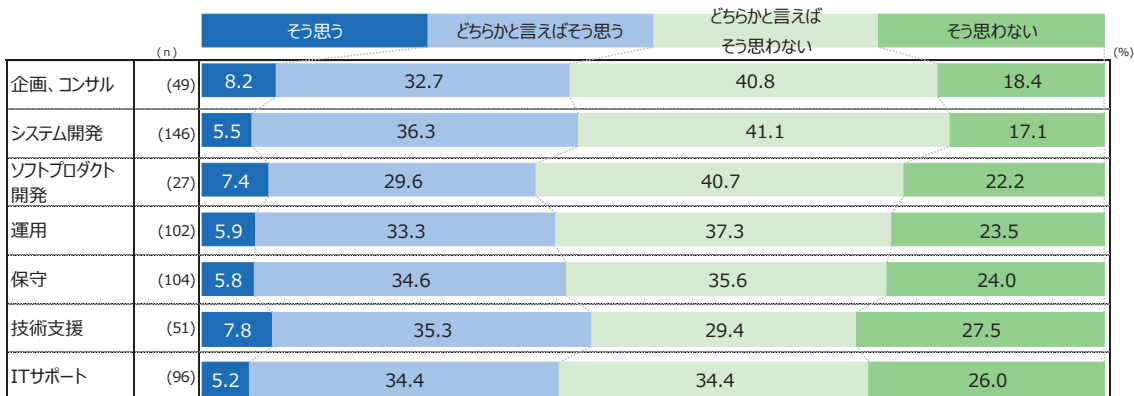


*仕事の 카테고리に「その他」と回答した人は、表示していない。

■30代女性では、仕事の 카테고리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 카테고리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 카테고리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 카테고리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。



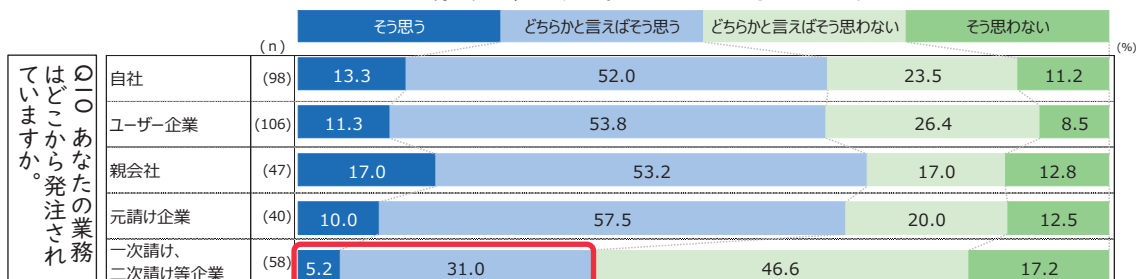
*「ソフトプロダクト開発」はサンプル数が少ないため参考値

■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。

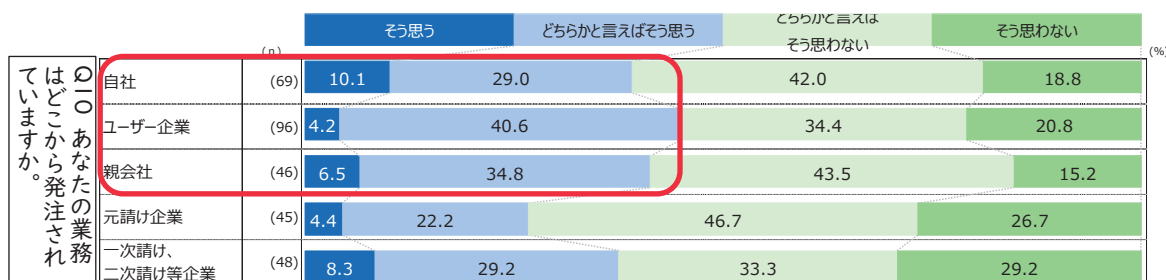


■発注元別に見ても、30代女性では、計画的に育成されていると回答した割合が高くない

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

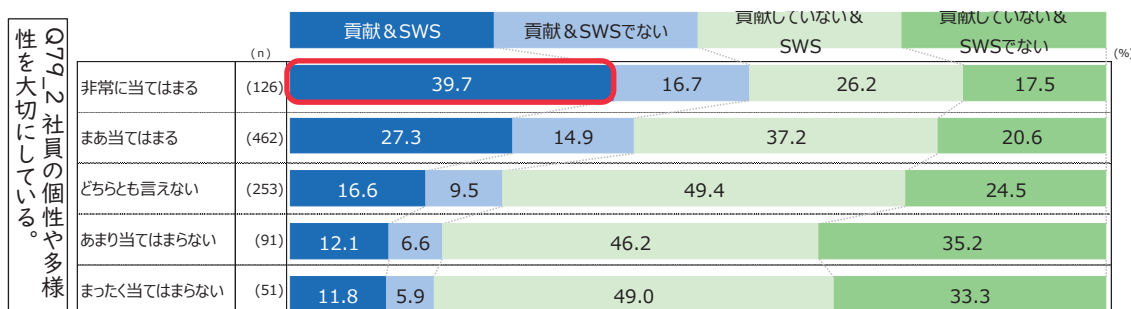
Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



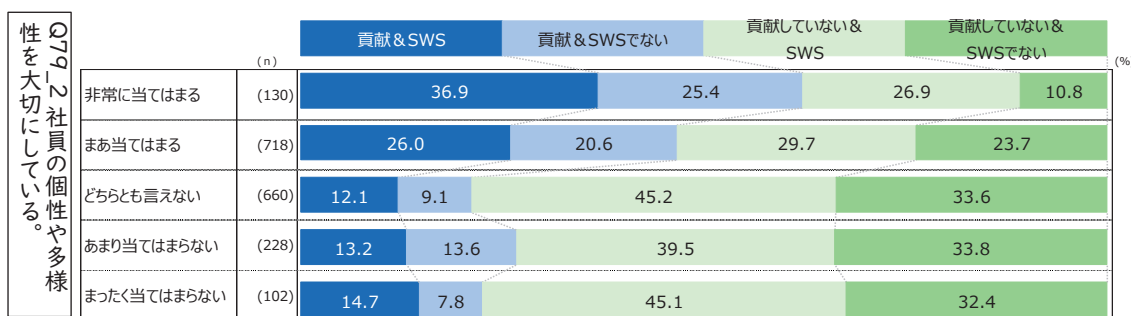
(6)社員の個性や多様性を大切にしている職場である場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

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すか。」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」

		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	(%)
Q28 あなたは、この1年間に、主担当として、受注をとるためにお客様への提案書を作成したことがありますか。	よくあった/時々あった	(103)	30.1	22.3	27.2	20.4
	たまにあった	(92)	21.7	21.7	33.7	22.8
	なかった	(468)	25.0	10.5	42.5	22.0

<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」

		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	(%)
Q28 あなたは、この1年間に、主担当として、受注をとるためにお客様への提案書を作成したことがありますか。	よくあった/時々あった	(202)	23.3	27.2	27.7	21.8
	たまにあった	(189)	24.9	15.3	31.2	28.6
	なかった	(679)	18.7	14.0	38.4	28.9

■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すか。」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 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すか。	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
よくあった/時々あった	(70)	27.1	32.9	17.1	22.9	
たまにあった	(88)	31.8	17.0	26.1	25.0	
なかった	(505)	24.0	10.7	44.2	21.2	

*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 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すか。	(n)	貢献&SWS				(%)
		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	
よくあった/時々あった	(166)	27.1	28.9	18.7	25.3	
たまにあった	(217)	20.3	18.0	31.3	30.4	
なかった	(687)	19.2	13.4	40.3	27.1	

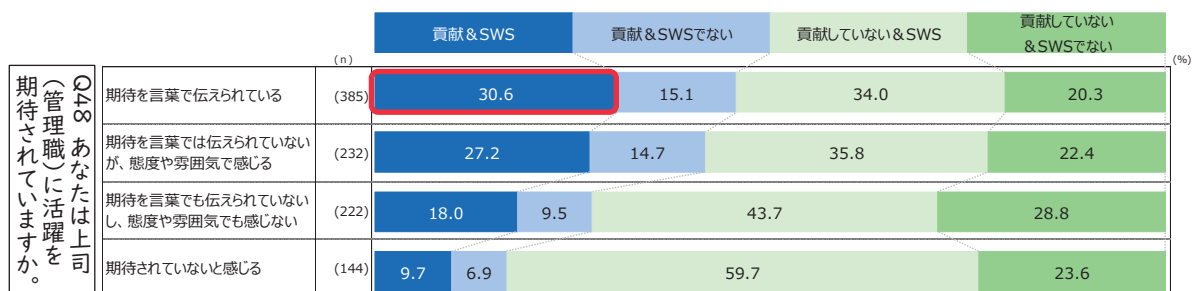
*Q29は、IT 企業 (IT 関連のコンサルティング企業含む) の人が対象。

*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。

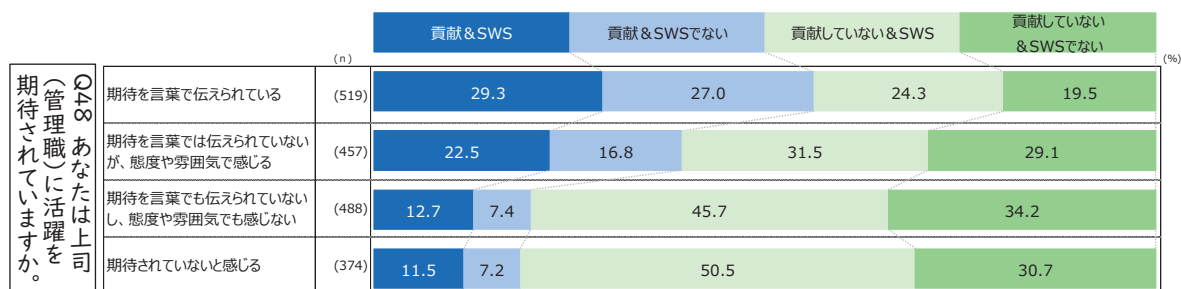
(8)上司に「期待を言葉で伝えられている」場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

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」

Q50 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。	(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		(%)
	そう思う	(161)	28.6		21.1		27.3		23.0				
	どちらかと言えば そう思う	(498)	26.9		14.1		35.3		23.7				
	どちらかと言えば そう思わない	(226)	16.8		5.3		54.0		23.9				
そう思わない	(98)	17.3		7.1		56.1		19.4					

<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」

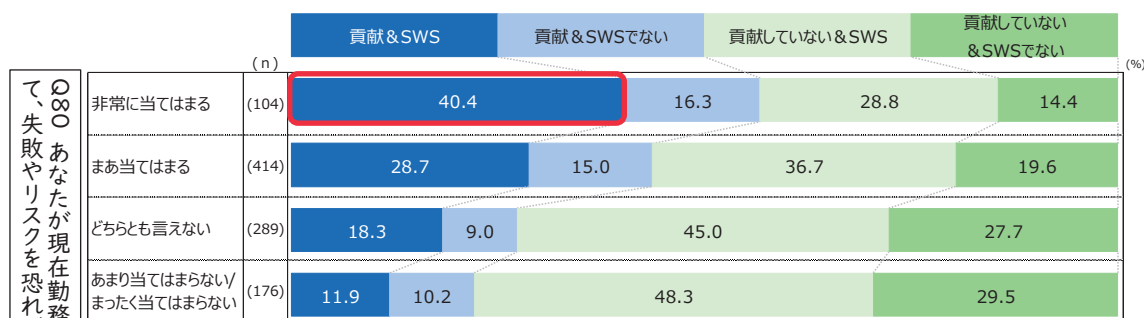
	(n)	貢献&SWS				貢献&SWSでない	貢献していない&SWS	貢献していない &SWSでない	(%)
そう思う	(213)	25.8		31.0		23.0		20.2	
どちらかと言えば そう思う	(783)	23.5		18.6		29.8		28.1	
どちらかと言えば そう思わない	(546)	14.1	9.0	44.3			32.6		
そう思わない	(296)	14.9	6.4	53.4			25.3		

(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

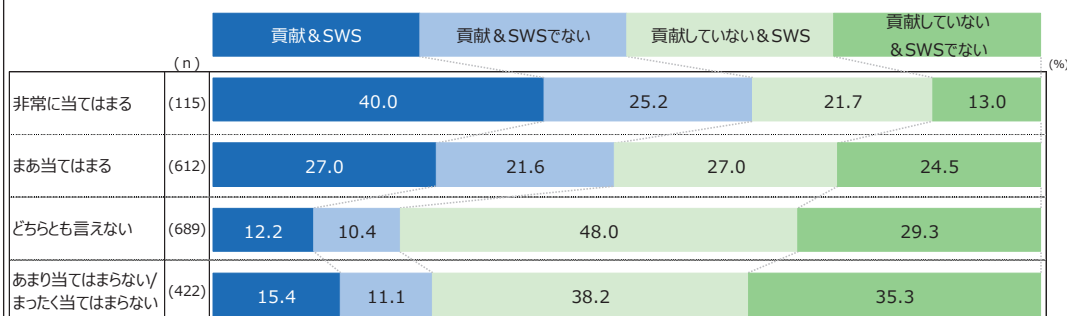
一般社員女性について、「あなたが現在勤務している（or 雇用されている）会社の方針として、失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎される。」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「非常に当てはまる」場合に最も高く 40.4%、「まったく当てはまらない/あまり当てはまらない」場合に最も低く 11.9%である。

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」



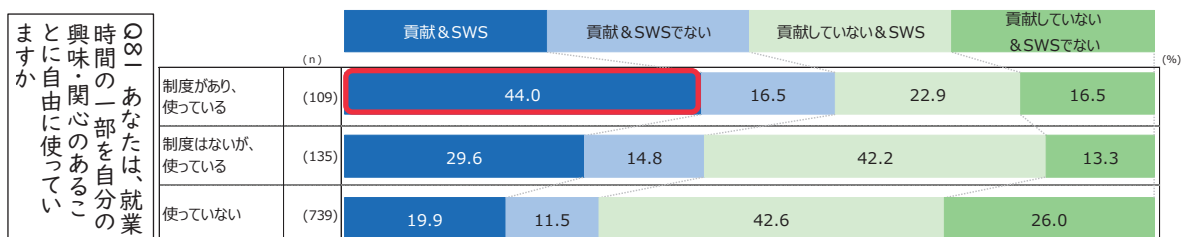
Q00 あなたが現在勤務している（or 雇用されている）会社の方針として、失敗やリスクを恐れず、新しいことに挑戦することが歓迎される。

(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

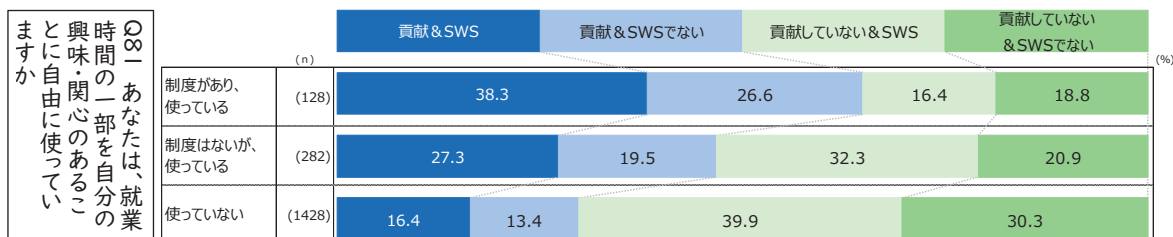
一般社員女性について、「あなたは、就業時間の一部を自分の興味・関心のあることに自由に使っていますか（新規事業を企画する、社外交流する等）」に対する回答別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「制度があり、使っている」場合に最も高く 44.0%、「使っていない」場合に最も低く 19.9%である。

「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」

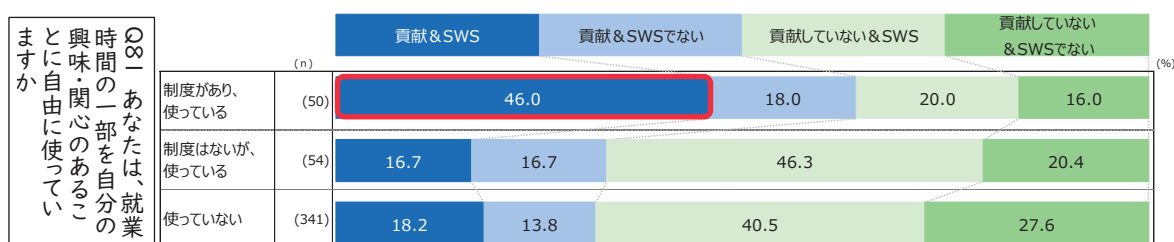


■「システム開発」担当において、就業時間の一部を興味・関心のあることに自由に使える制度がある場合、「貢献&SWS」グループの割合が高い

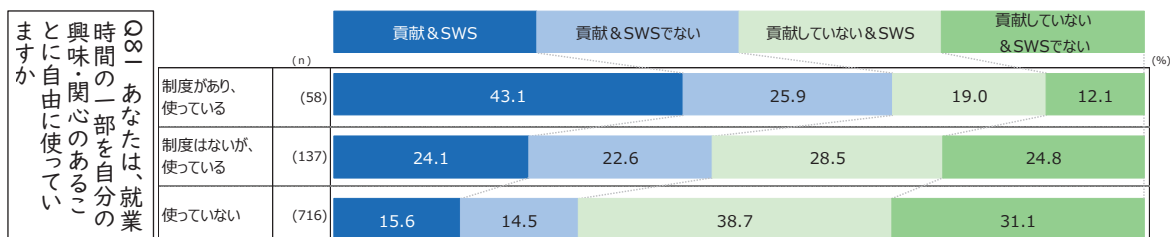
後述するように、仕事のカテゴリー別に「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「システム開発」担当で最も低く、21.1%である。

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」



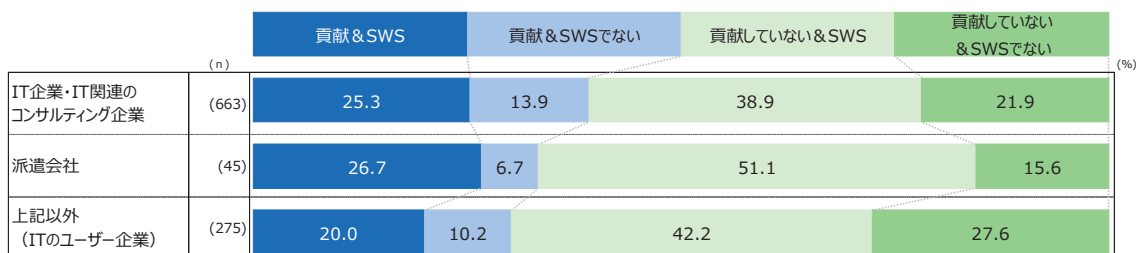
(12)属性別「貢献&SWS」

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。

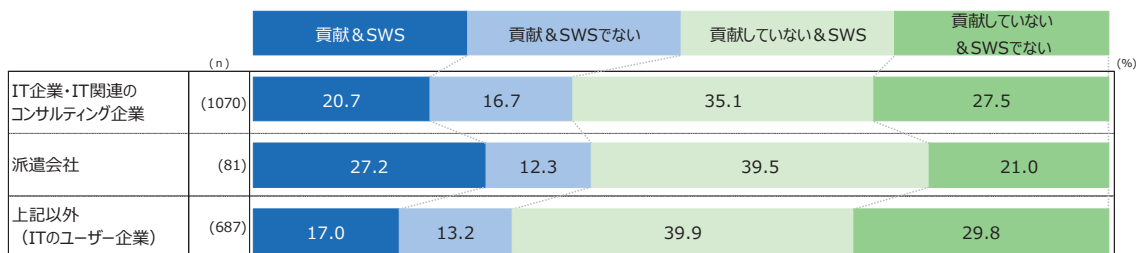
◆参考 1

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」



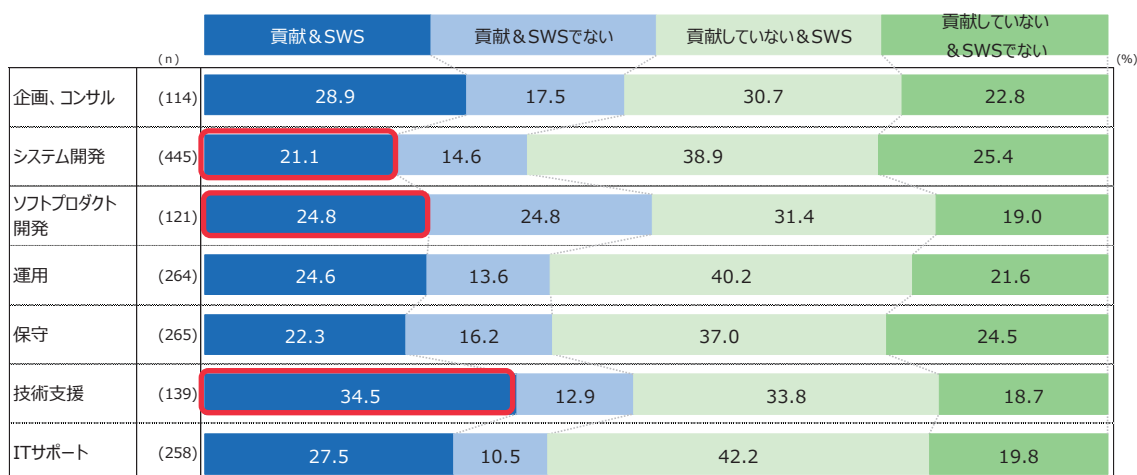
(1)と(2)に示したように、ユーザー企業においても、専門職コースがある場合や専門職コースにいる場合には、「貢献&SWS」の割合が高くなっている。また、(3)から(6)、(8)から(11)の項目についても、ユーザー企業に対象を絞って見ても、同様の結果となった。(グラフは省略)

◆参考2

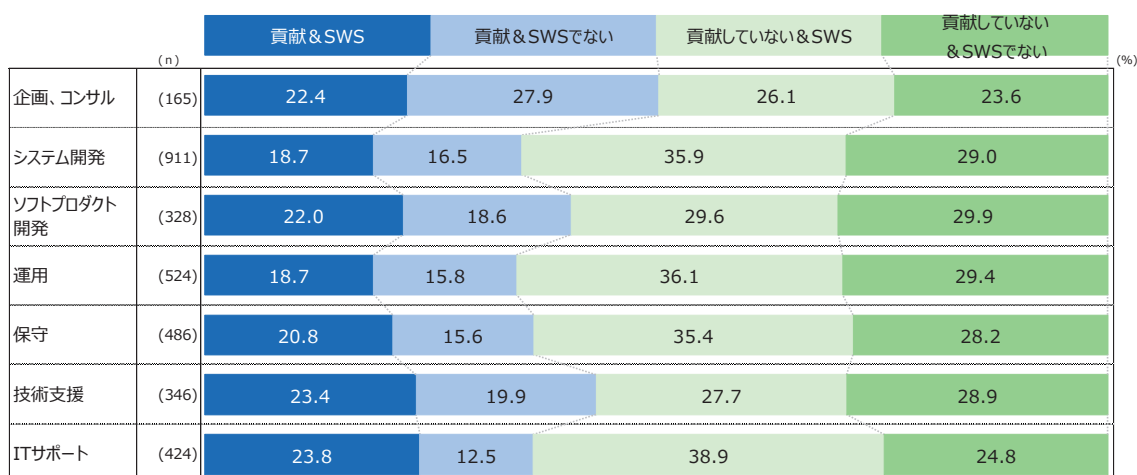
一般社員女性について、仕事の 카테고리 別に、「貢献&SWS」グループの割合を見ると、「技術支援」で最も高く34.5%、「システム開発」で最も低く21.1%である。

「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 카테고리 別「貢献&SWS」



<参考>図表 2-4-45【一般社員 男性】仕事の 카테고리 別「貢献&SWS」



(3)と(11)に示したように、仕事の 카테고리 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」を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、「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」

		活躍 & WLB	活躍 & WLBでない	活躍していない & WLB	活躍していない & WLBでない
	(n)				(%)
文系・IT関係 (例えば、メディア情報学科、経営 情報学科、社会情報学科等)	(71)	15.5	14.1	53.5	16.9
文系・IT関係でない	(386)	23.6	14.2	40.7	21.5
理系・IT関係	(109)	26.6	14.7	33.0	25.7
理系・IT関係でない	(142)	25.4	11.3	38.0	25.4

*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」

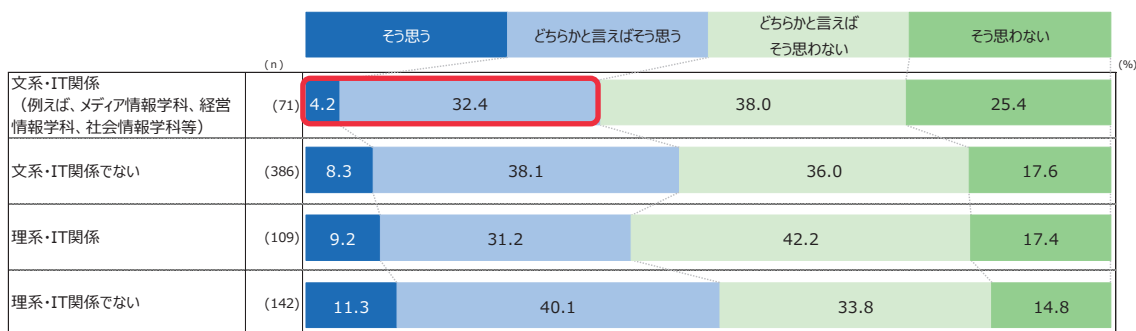
		貢献&SWS	貢献&SWSでない	貢献していない&SWS	貢献していない & SWSでない
	(n)				(%)
文系・IT関係 (例えば、メディア情報学科、経営 情報学科、社会情報学科等)	(87)	21.8	16.1	34.5	27.6
文系・IT関係でない	(379)	22.4	17.2	34.0	26.4
理系・IT関係	(309)	17.5	15.2	38.8	28.5
理系・IT関係でない	(294)	18.7	16.3	33.0	32.0

*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。

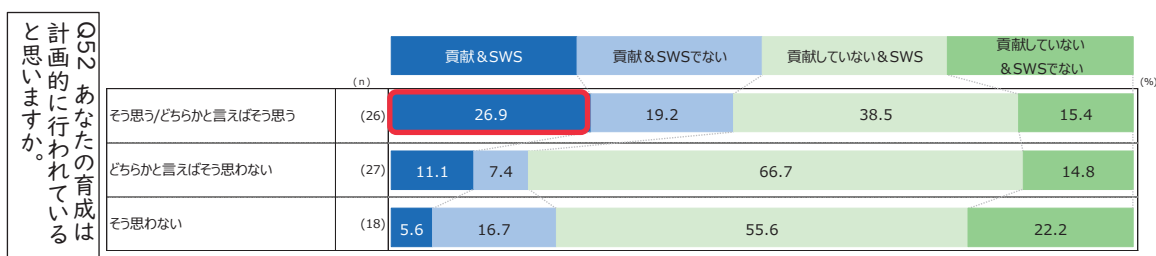


■「文系・IT 関係」でも、育成が計画的に行われていれば、「貢献&SWS」の割合は理系と同じ

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」



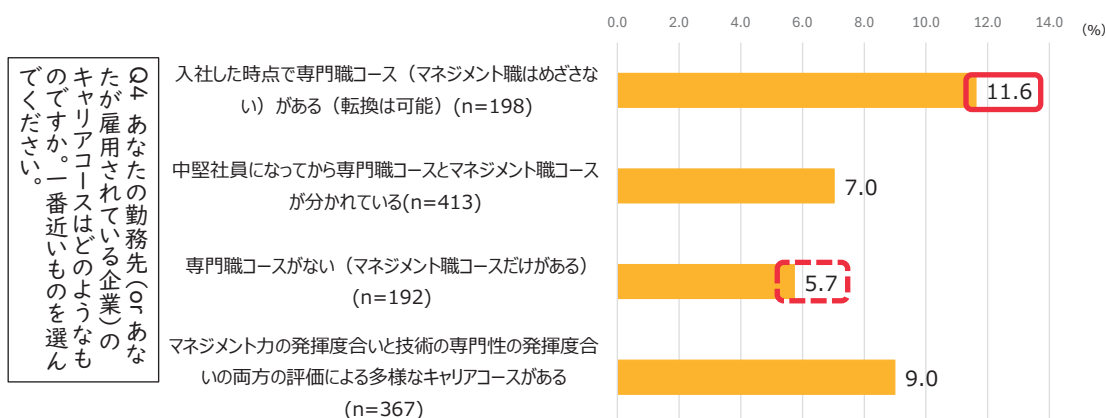
2. どういう場合に、管理職の女性割合が高いか

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。

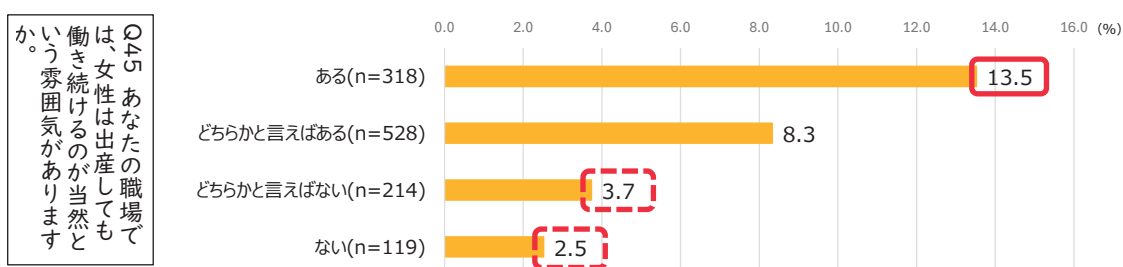
図表 2-4-50【管理職】キャリアコース別 管理職における女性の割合



(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、女性が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。

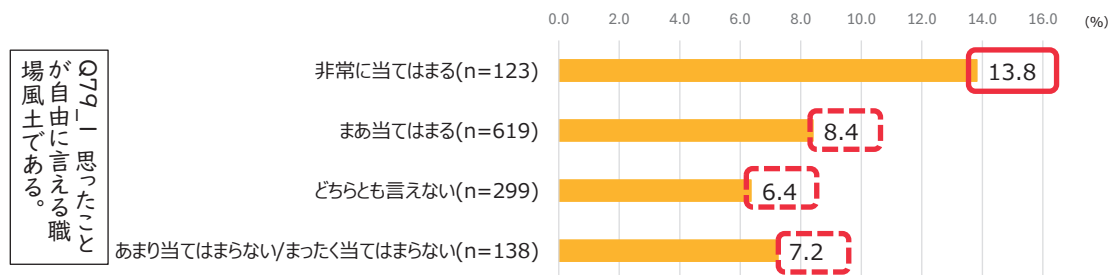
図表 2-4-51【管理職】出産後の就業継続の状況別 管理職における女性の割合



(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、「非常に当てはまる」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

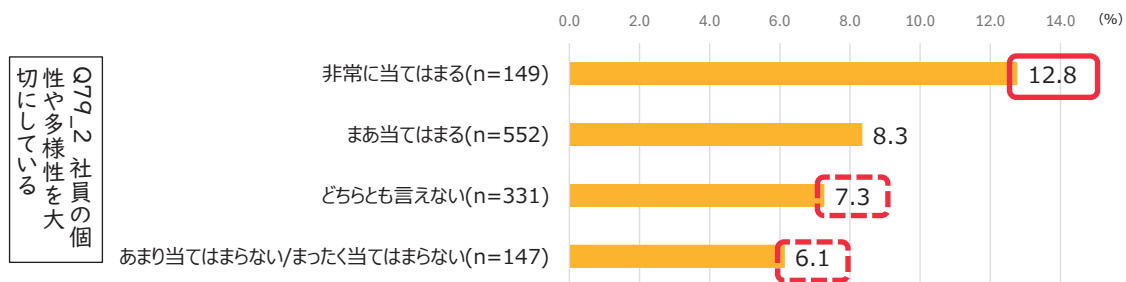


*サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(4)社員の個性や多様性を大切にしていることが非常に当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

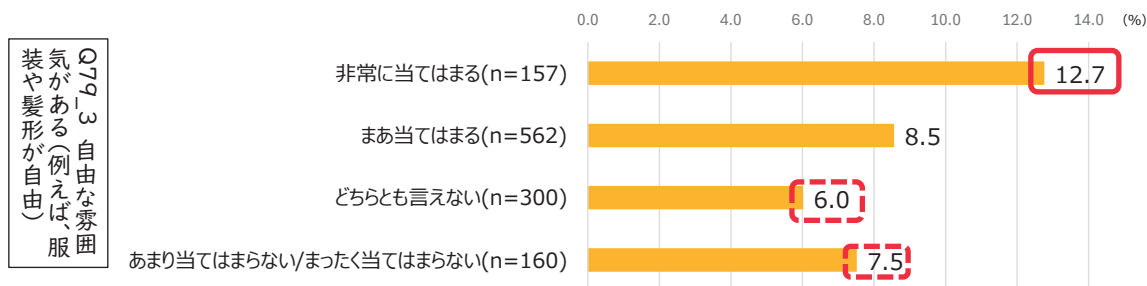


*サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(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、「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

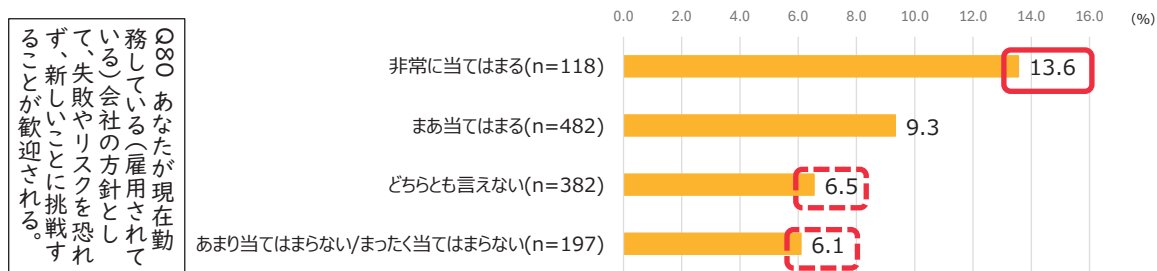


*サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(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、「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

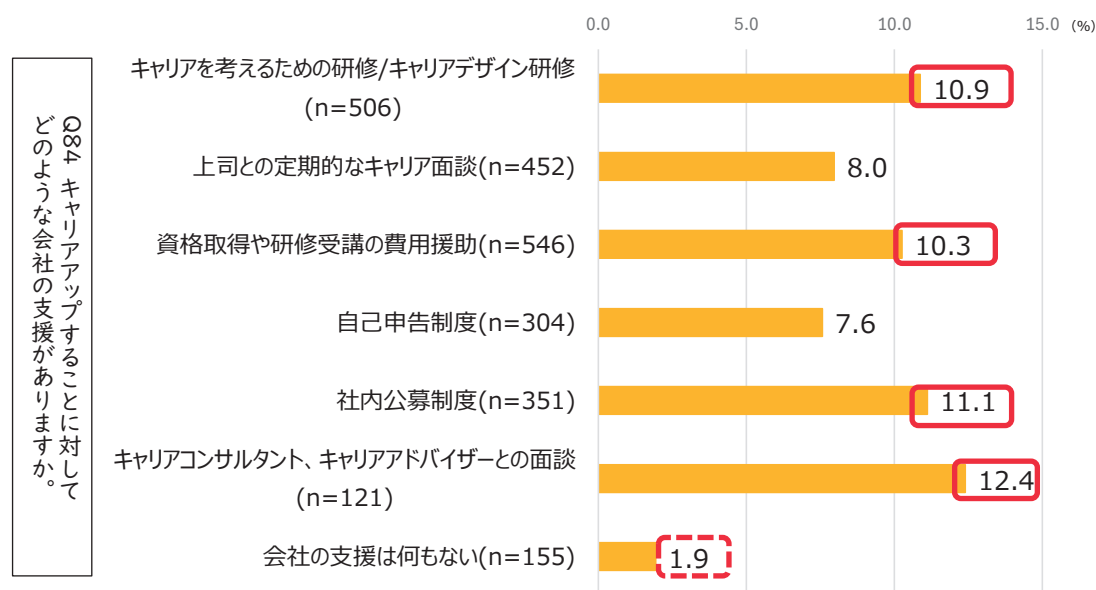


*サンプル数が少ないため、「あまり当てはまらない」と「まったく当てはまらない」を合算した。

(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



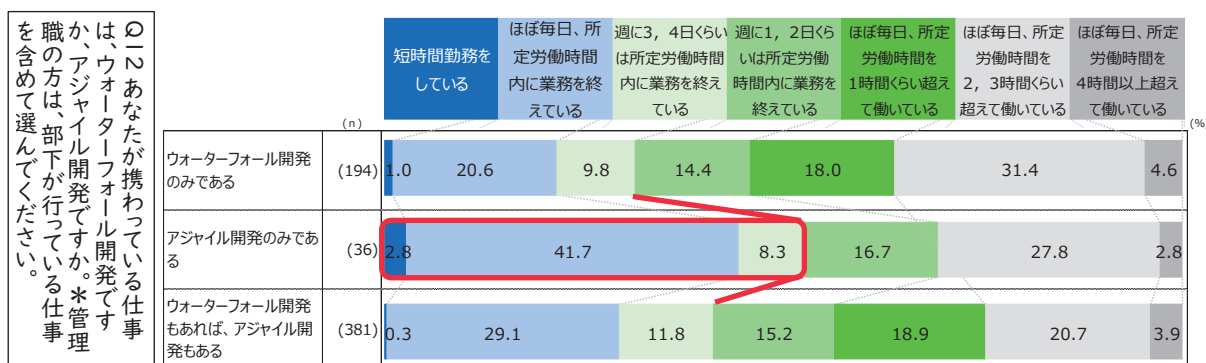
3.管理職(男女)は、どういう場合に残業が少ない働き方をしているか

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。



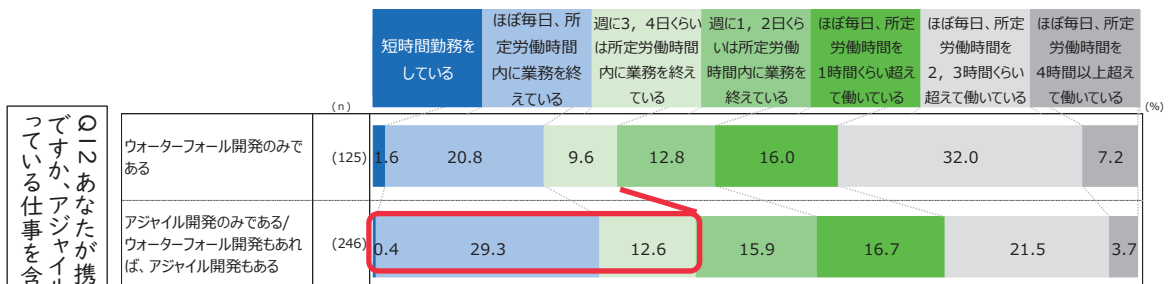
*Q12は、仕事のカテゴリーが「システム開発」の人が対象。

■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。

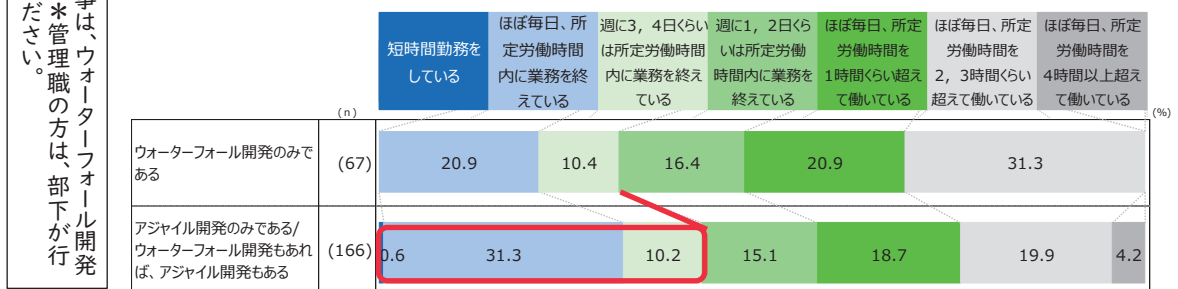
図表 2-4-58【IT 企業 IT 関連のコンサルティング企業 システム開発の管理職】
開発の種類別 働き方

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。



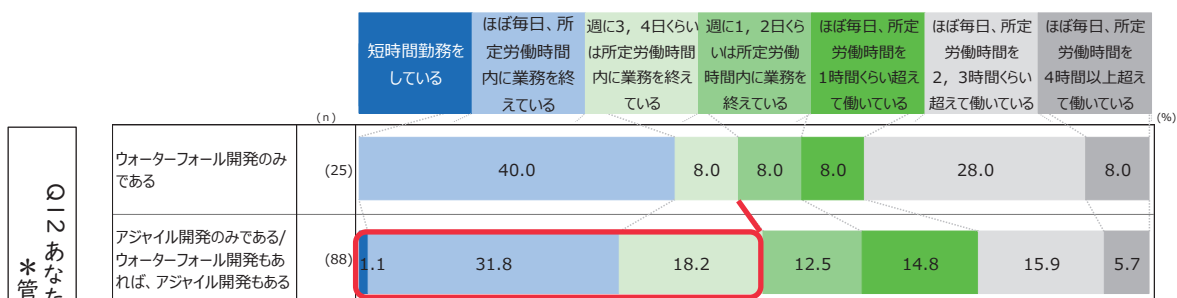
*Q12 は、仕事のカテゴリーが「システム開発」の人が対象。サンプル数が少ないため、「アジャイル開発のみある」「ウォーターフォール開発もあれば、アジャイル開発もある」を合算した。

■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）

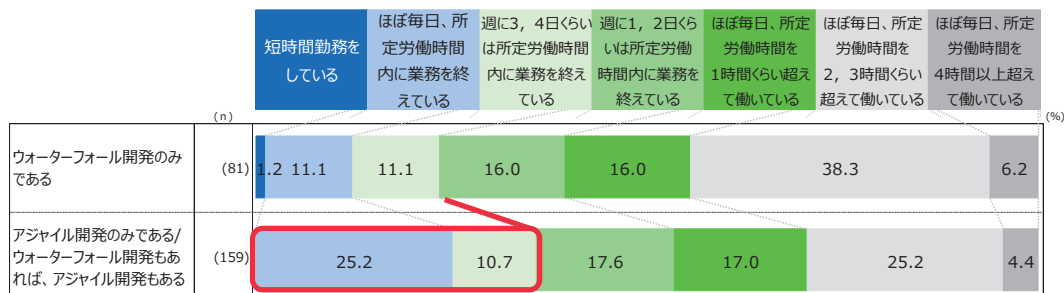
図表 2-4-60【自社から発注 システム開発の管理職】開発の種類別 働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



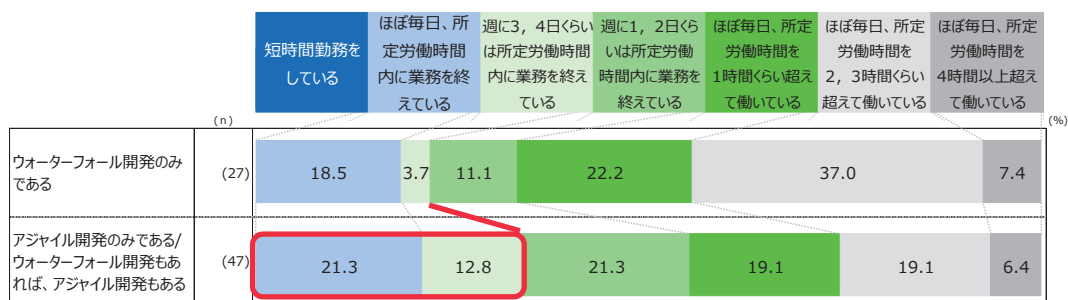
図表 2-4-61【ユーザー企業から発注 システム開発の管理職】開発の種類別 働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



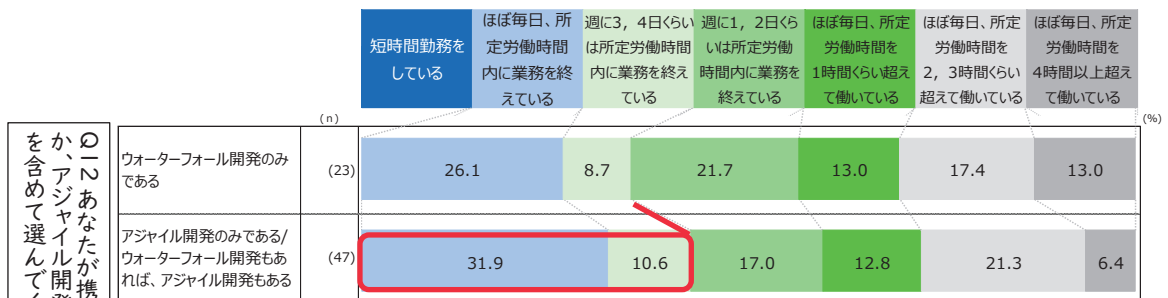
図表 2-4-62【親会社から発注 システム開発の管理職】開発の種類別 働き方

Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



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

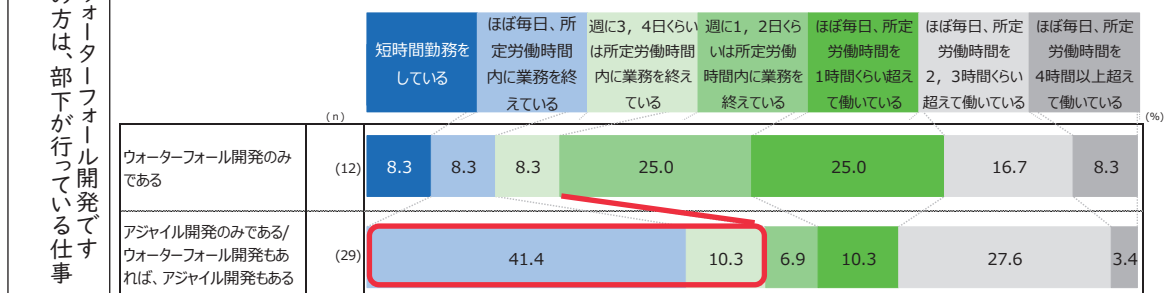
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



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

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。



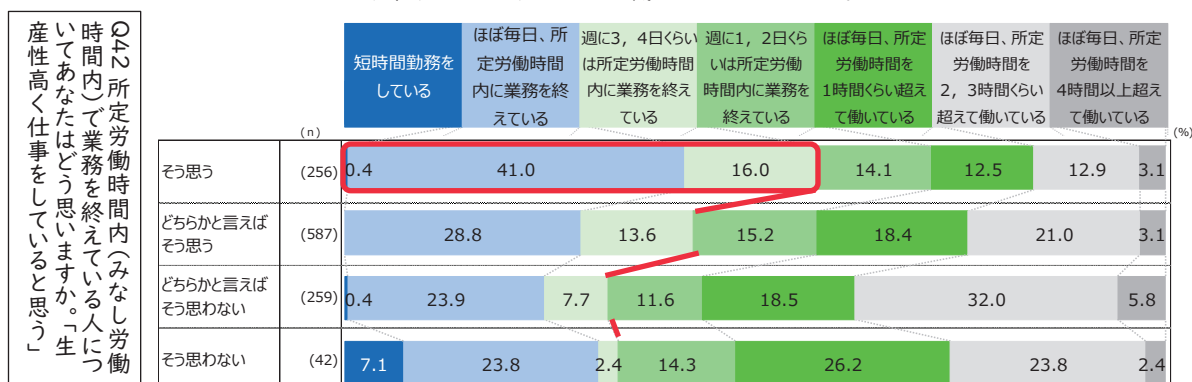
*Q12は、仕事のカテゴリーが「システム開発」の人が対象。サンプル数が少ないため、「アジャイル開発のみである」「ウォーターフォール開発もある、アジャイル開発もある」を合算した。

(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

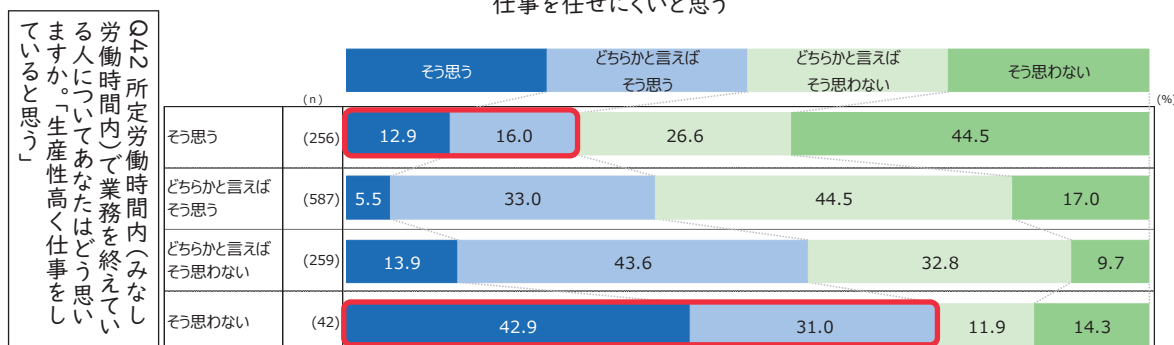
所定/みなし労働時間内で業務を終えている人について、「生産性高く仕事をしていると思う」管理職では、所定/みなし労働時間内で業務を終えている人に「仕事を任せにくい」と思っている（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」）人の割合は、28.9%と低く、生産性高く仕事をしていると思っていない管理職では、73.9%と高い。

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。

Q21 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。	(n)	働き方						
		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	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
そう思う	(119)	23.5	12.6	10.9	13.4	30.3	9.2	
どちらかと言えばそう思う	(372)	0.5	25.8	13.4	15.6	15.3	24.5	4.8
どちらかと言えばそう思わない	(448)	28.8	13.4	15.0	19.9	20.8	2.2	
そう思わない	(205)	1.5	45.4	8.3	11.2	18.0	14.1	1.5

(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。

Q25 転職をしたことがありますか。	(n)	働き方						
		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	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
転職をしたことがない	(631)	0.3	28.2	10.1	15.4	18.1	24.2	3.6
IT分野からIT分野へ転職した	(389)	0.5	31.4	16.2	12.9	16.2	19.8	3.1
IT分野以外からIT分野へ転職した	(116)	0.9	38.8	12.1	11.2	17.2	13.8	6.0

*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。

【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いと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・共育でしている人として「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。

		(n)				(%)
子ども有	男性	(859)	よくあった 5.2	時々あった 15.1	たまにあった 23.4	なかった 56.2
	女性	(226)	よくあった 4.9	時々あった 12.4	たまにあった 15.5	なかった 67.3
子ども無	男性	(979)	よくあった 4.4	時々あった 11.5	たまにあった 22.2	なかった 61.9
	女性	(757)	よくあった 5.3	時々あった 13.1	たまにあった 19.9	なかった 61.7

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。

		(n)				(%)
20代30代/同居 子どもあり/同居配 偶者正社員あり 一般社員	男性	(60)	よくあった 15.0	時々あった 18.3	たまにあった 35.0	なかった 31.7
	女性	(90)	よくあった 2.2	時々あった 11.1	たまにあった 13.3	なかった 73.3

【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、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。例えば、最後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、夜通して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。

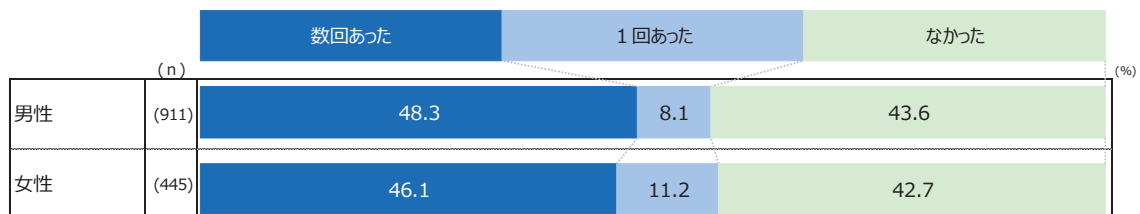
要件定義の変更の経験は、一般社員男女では大きな違いは見られなかった。

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

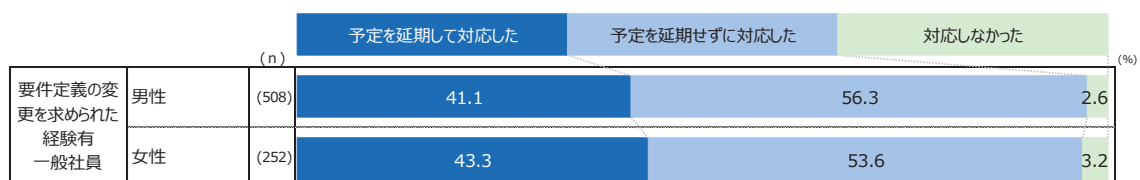
Q30 あなたは、この1年間に、着手後に要件定義の変更を求められたことはありましたか。



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

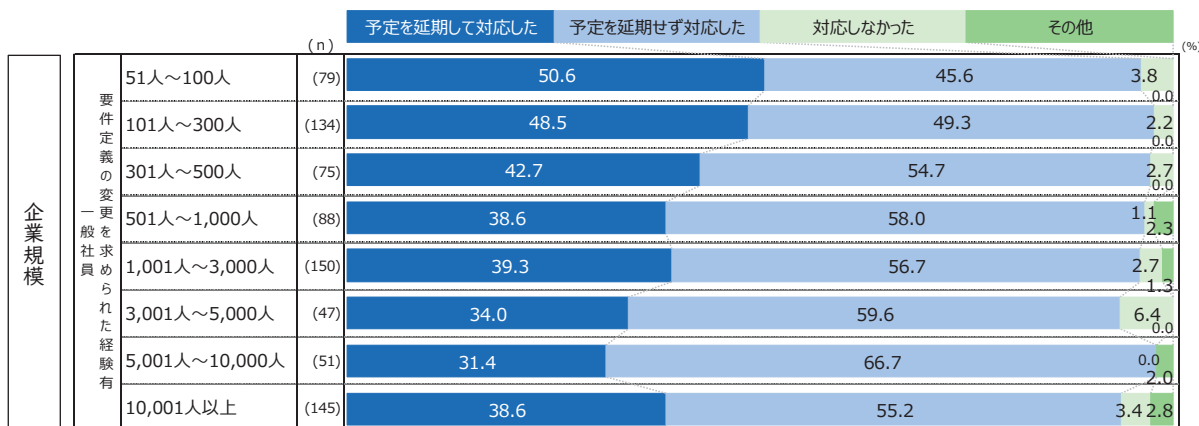


■企業規模が小さいほうが、予定を延期して対応している割合が高い

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。

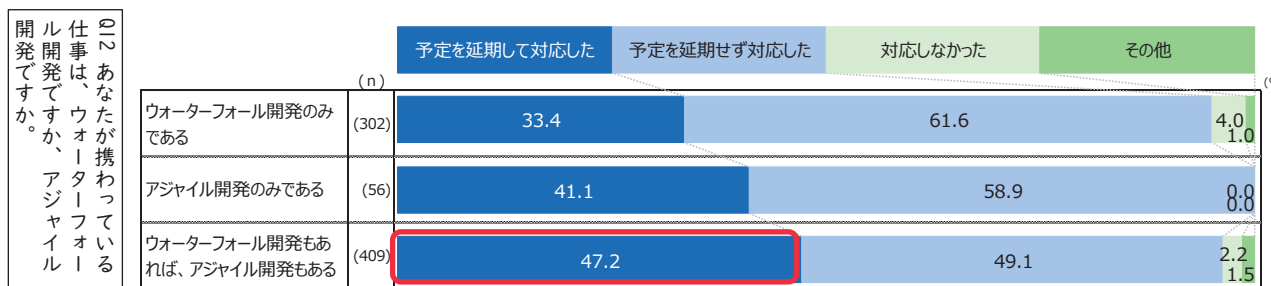


■開発方法では、ウォーターフォールとアジャイルの両方があるほうが、延期して対応した割合が高い

「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。



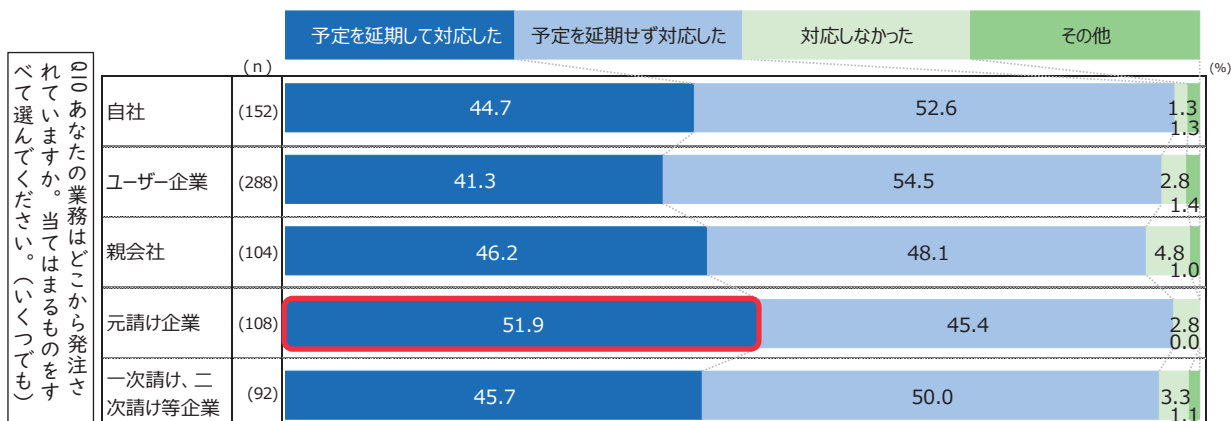
*Q12に「その他」と回答した人は表示していない

■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。

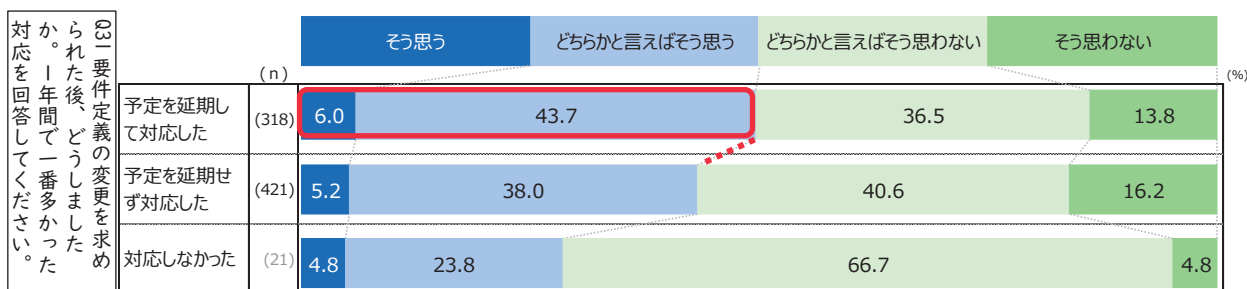


(2)要件定義変更があった場合、予定を延期して対応している職場は、そうでない職場（予定を延期せずに対応する職場）よりも「キャリアを描きやすい」「キャリアアップできていると思う」「思ったことが自由に言える職場である」といった割合が高い

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)

	(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
予定を延期して対応した	(318)	7.9	45.0	33.6	13.5
予定を延期せず対応した	(421)	7.1	37.3	38.5	17.1
対応しなかった	(21)	4.8	38.1	42.9	14.3

*「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

	(n)	(%)				
		非常に当てはまる	まあ当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない
予定を延期して対応した	(318)	8.5	52.2	24.8	10.4	4.1
予定を延期せず対応した	(421)	7.4	46.6	28.0	13.3	4.8
対応しなかった	(21)	9.5	52.4	19.0	19.0	0.0

*「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%）。

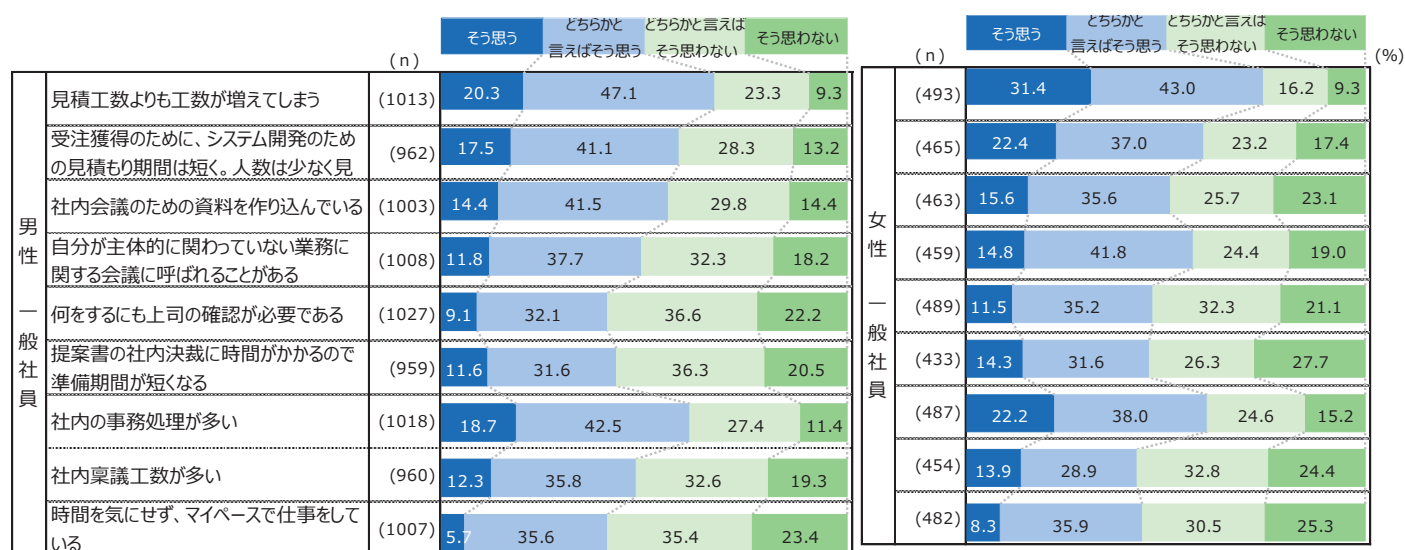
他職種との比較では、「見積工数よりも工数が増えてしまう」「自分が主体的に関わっていない業務に関する会議に呼ばれることがある」は、女性においてIT技術職のほうが 10 ポイント以上高い割合だった。この 2 項目が IT 技術職ならではの残業要因であると考えられる。

「見積工数よりも工数が増える」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)	男性				(n)	女性			
		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		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
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	(258)	15.9	48.2	23.2	12.7
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	(241)	16.6	39.5	24.0	19.9
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	(273)	18.9	43.2	21.0	17.0
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	(271)	11.5	34.6	26.8	27.2
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	(314)	17.1	37.9	26.6	18.4
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	(503)	16.3	34.8	30.4	18.5	(281)	16.5	37.0	29.5	17.0
社内の事務処理が多い	(548)	26.3	43.4	21.5	8.8	(310)	29.3	47.7	15.2	7.8
社内稟議工数が多い	(514)	17.3	37.7	27.8	17.1	(286)	21.0	38.1	25.7	15.3
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	(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 (男性-女性)	ITと他職種差 (IT-他職種)	
	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もり期間(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）

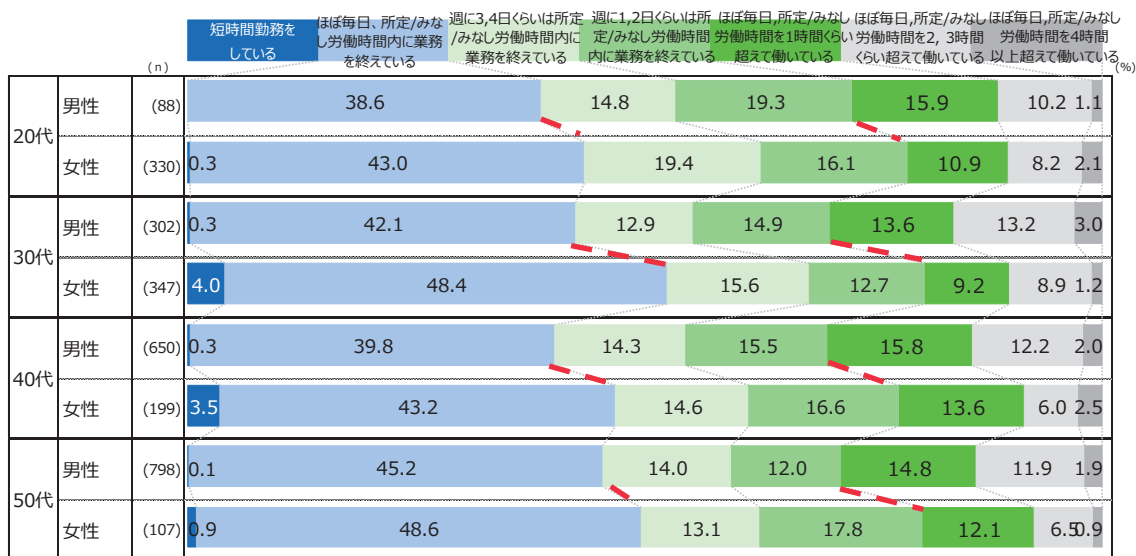
無駄な会議や形式的な仕事・雑用を削減すべき

- ・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て成り立っている。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。

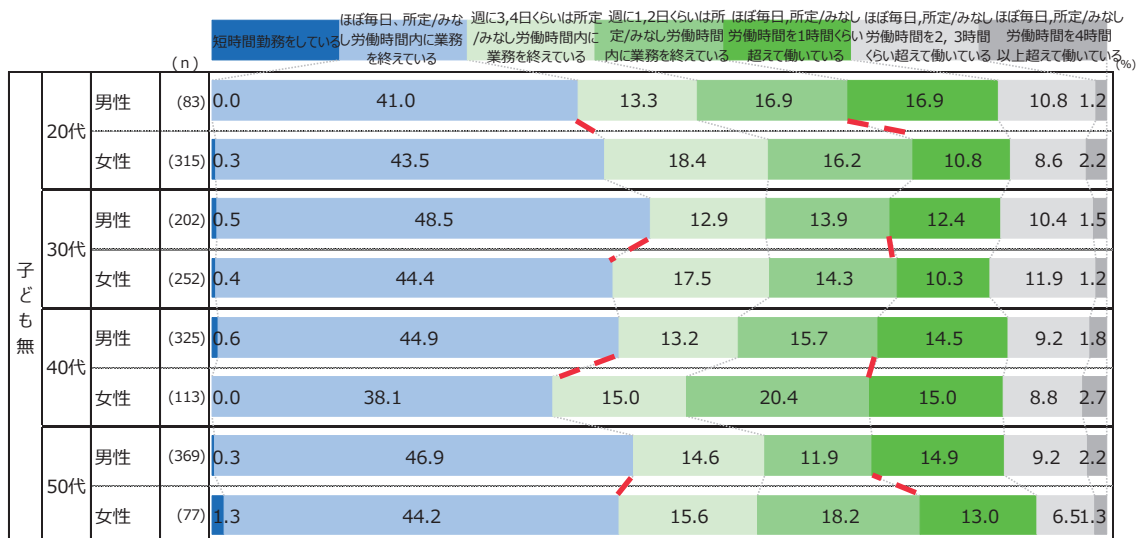
図表 2-5-16【一般社員】年代別男女別 現在の働き方
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。



■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を対象を絞って、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

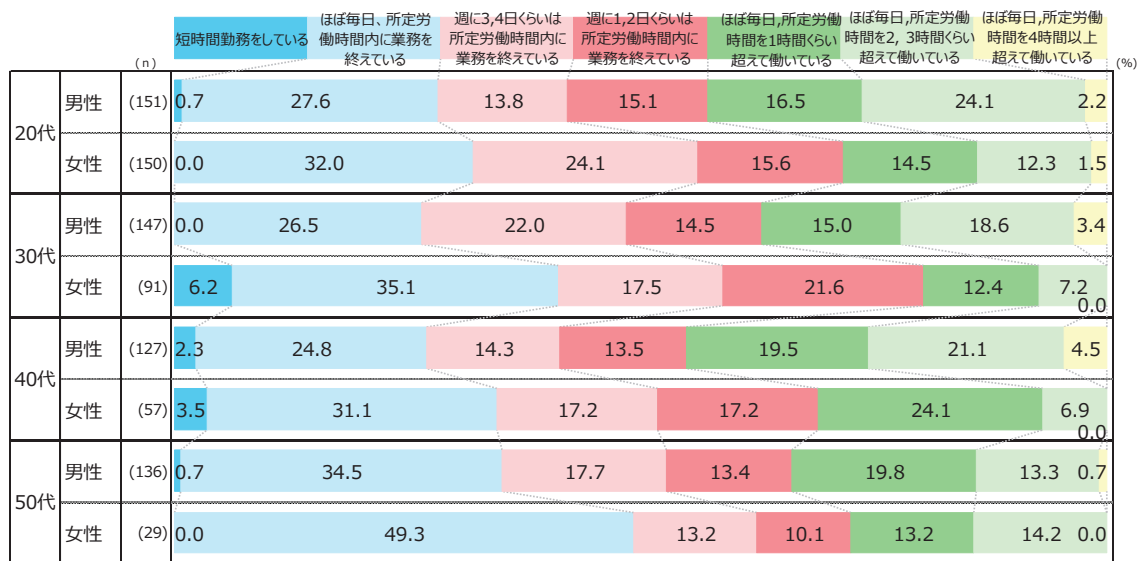
年代別男女別に、他職種（総合職）と比較すると、「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終えている」の割合が 50 代女性ではほぼ同じであるが、それ以外は男女とも IT 技術職のほうが高い。また、ほぼ毎日 1 時間以上所定労働時間を超えて働いている割合は、30 代女性ではほぼ同じであるが、それ以外では男女とも IT 技術職のほうが低い。（IT 技術職のグラフ図表 2-5-16 参照）

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

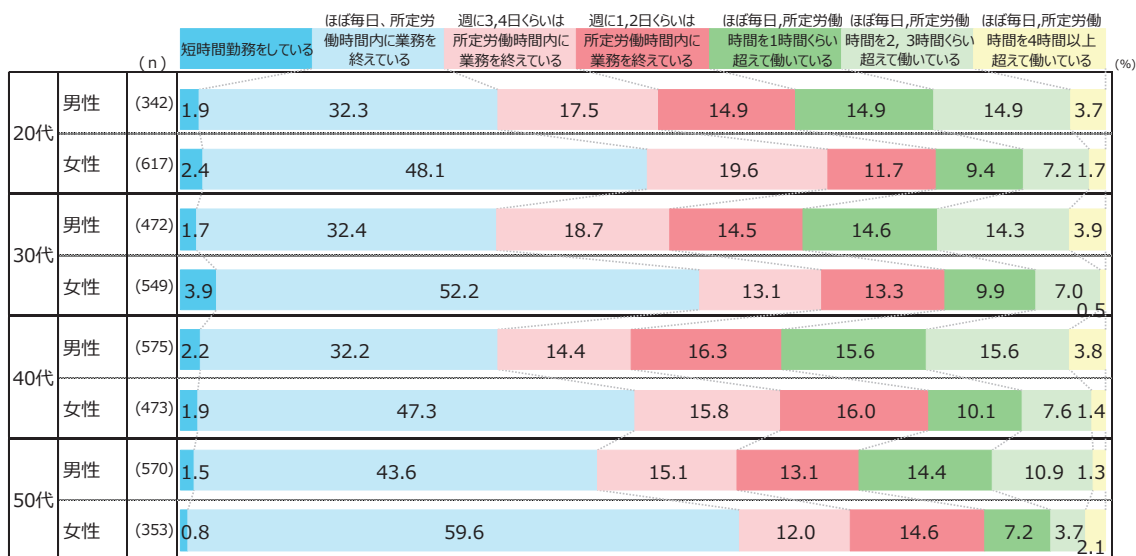
男女別年代別に総合職以外も含んだ他職種と比較すると、「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終えている」の割合は、男性では、20代から40代では、IT 技術職のほうが高く、50代ではほぼ同じである。一方、女性では、どの年代においても、IT 技術職のほうが低い。（IT 技術職のグラフ図表 2-5-16 参照）

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れ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。定時に帰りづ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

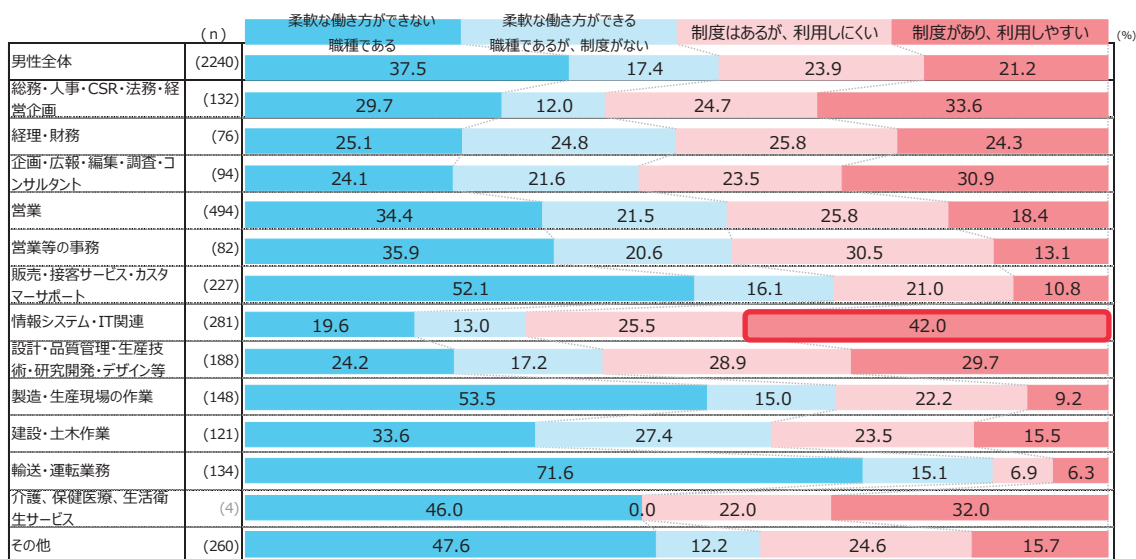
・今は業務が細分化されていて、自分で何でもかんでもやらなきゃいけないわけじゃないですが、前職は一から十まで全てを自分でやらなきゃいけなくて人数もそこまで多いわけじゃなかったの。前は周りはみんな常に遅く九時十時ぐらいの感じ。人数もあるし、経験もある程度積まないと振れないこともあり。辞める人も多くて、ベテラン勢はいっぱいいるが、若手が入ってそろそろいい具合だなという三年目、四年目とかで転職をしてしまい、上はいるけど下がいないみたいな感じ。そうなので、一人あたりに集中してしまっ。(女性)

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。

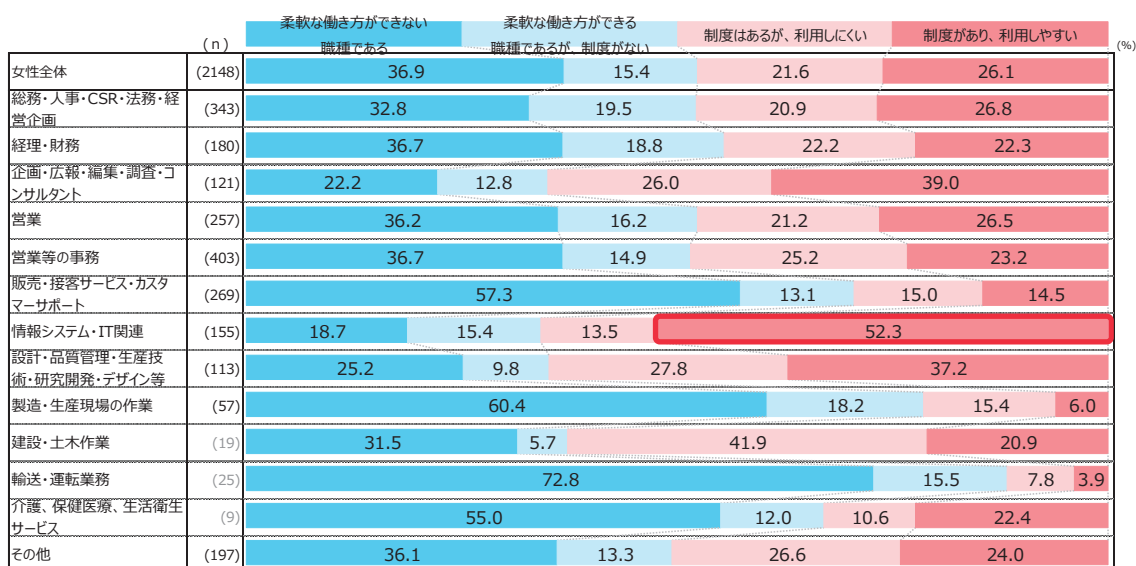
＊ここでは職種別に見ているので、総合職に限定していない。

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。

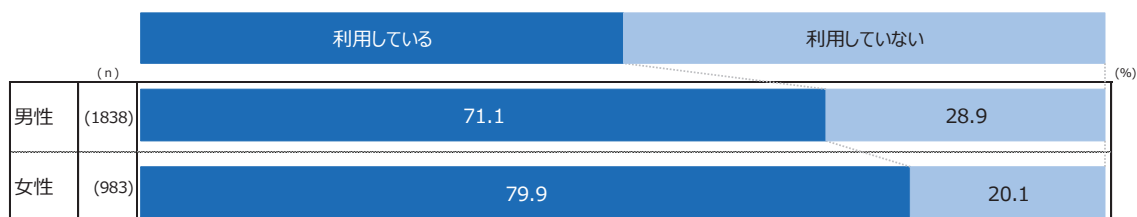
企業規模別に見ると、10,001 人以上の大企業では、在宅勤務利用率は9割近い。

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

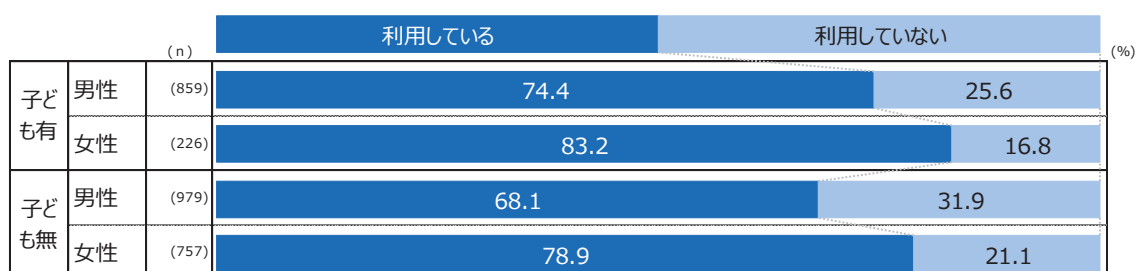


図表 2-5-23【一般社員】子どもの有無別男女別 在宅勤務利用状況

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

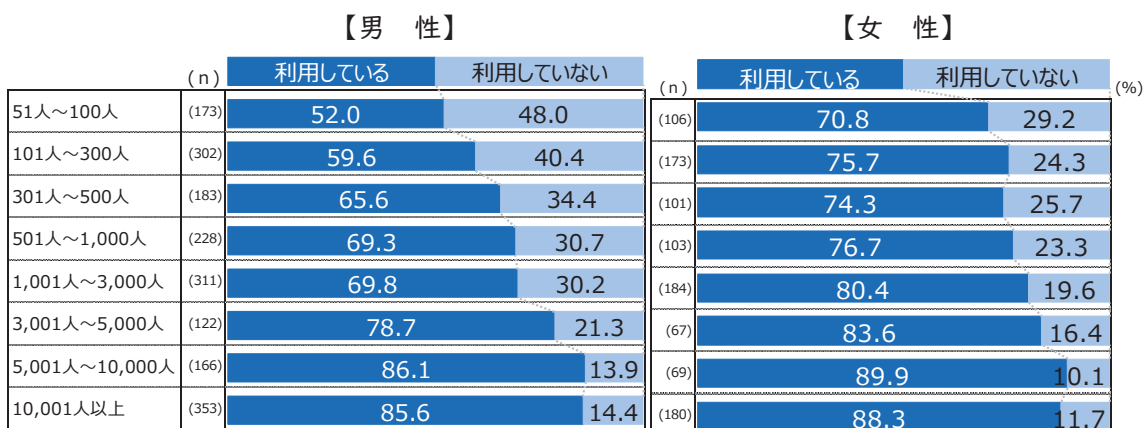


図表 2-5-24【一般社員】男女別企業規模別 在宅勤務利用状況

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。

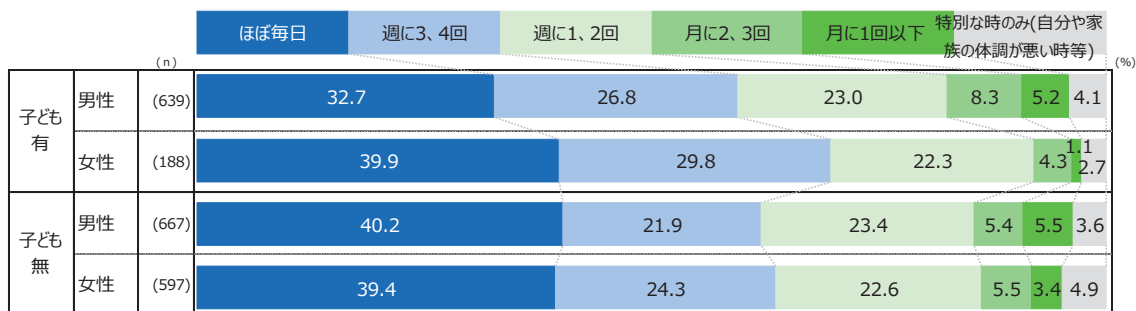
※「利用していない」から「制度なし」を除いていない



■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。

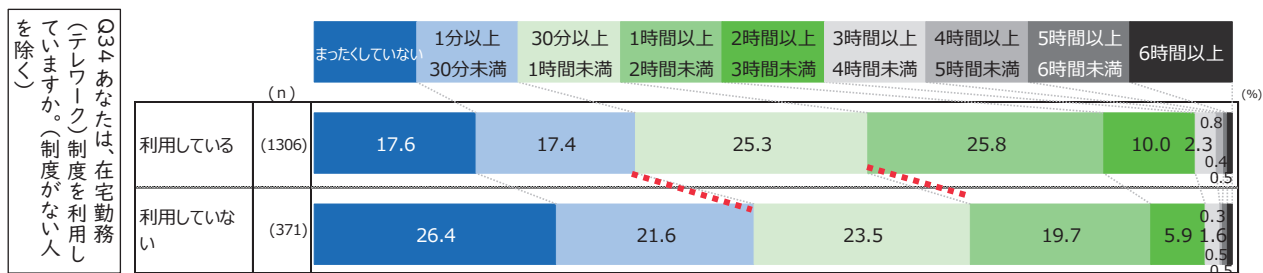


■在宅勤務を利用しているほうが平日の家事・育児時間を捻出できる

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。

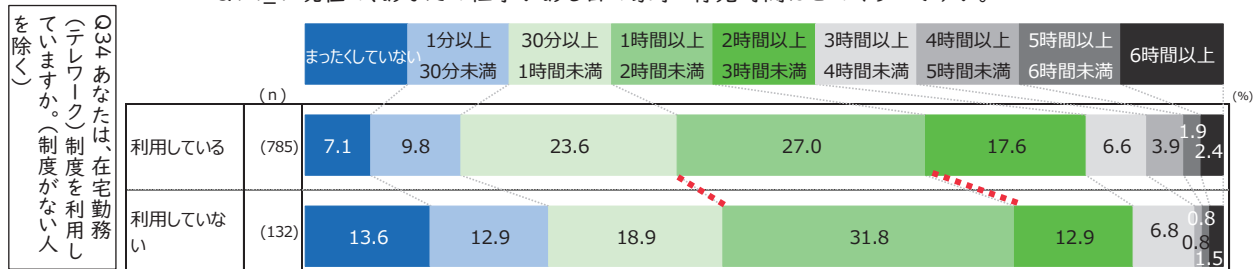
図表 2-5-26【一般社員 男性】在宅勤務利用状況別 現在の家事・育児時間

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。

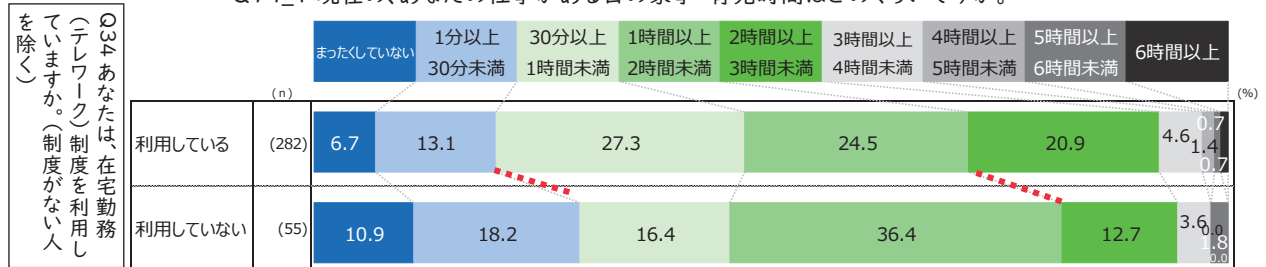


子どもが小学生以下の人に絞って、在宅勤務制度利用の有無別に現在の仕事がある日の家事・育児時間を見ても、男女とも、在宅勤務制度を利用している人のほうが長い傾向がある。

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

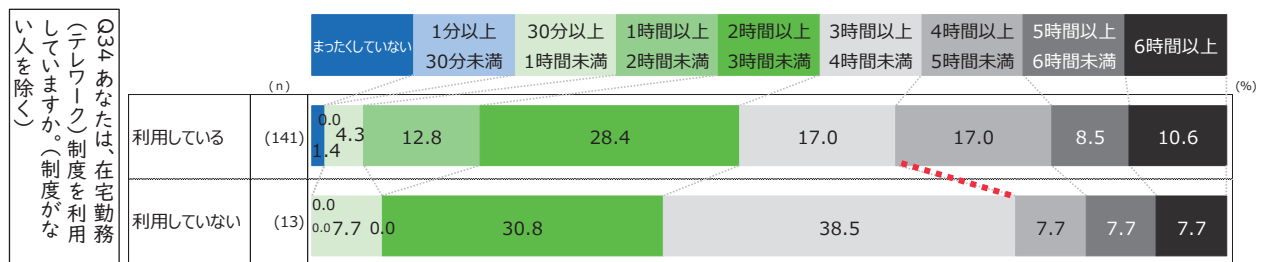
Q74_1 現在の、あなたの仕事がある日の家事・育児時間はどのくらいですか。



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

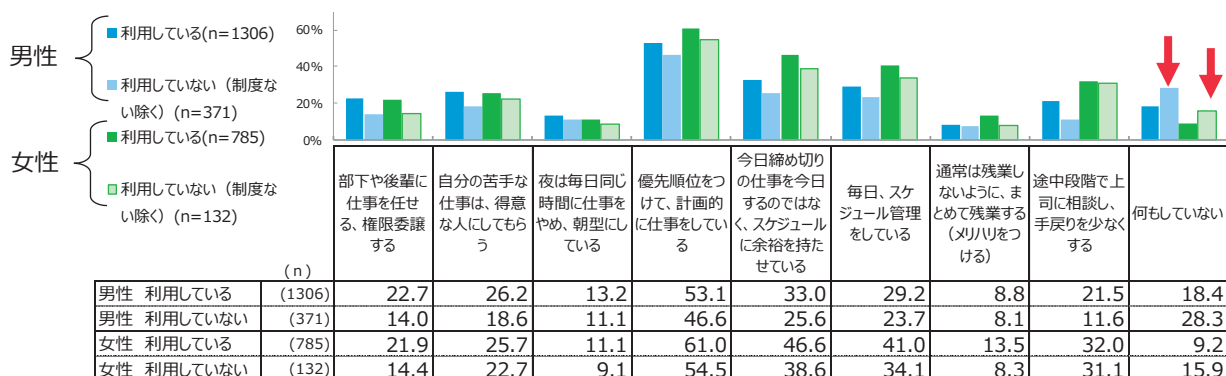
■在宅勤務を利用している人のほうが労働時間削減のために工夫している

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。

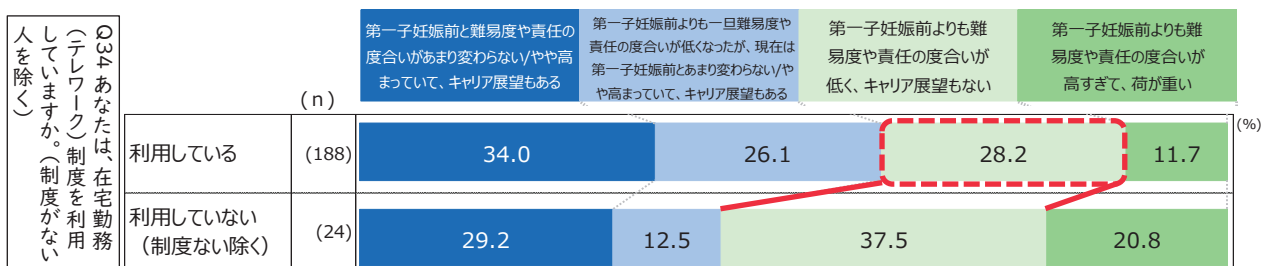


■在宅勤務を利用している女性のほうがマミートラックに陥っていない

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。

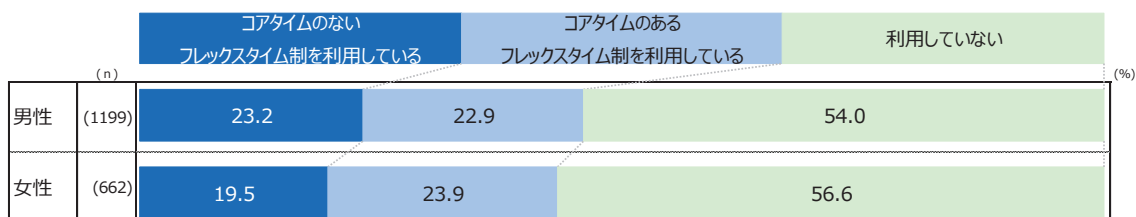
子どもの有無別男女別に見ると、最も利用率が低い子どものいない男性でも、40.9%と4割を超えている。

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。

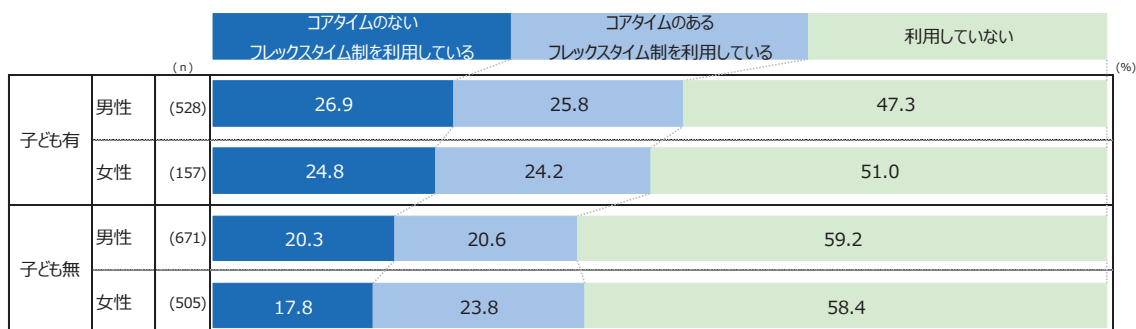
*フレックスタイム制とは、一定の期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度です。

*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。

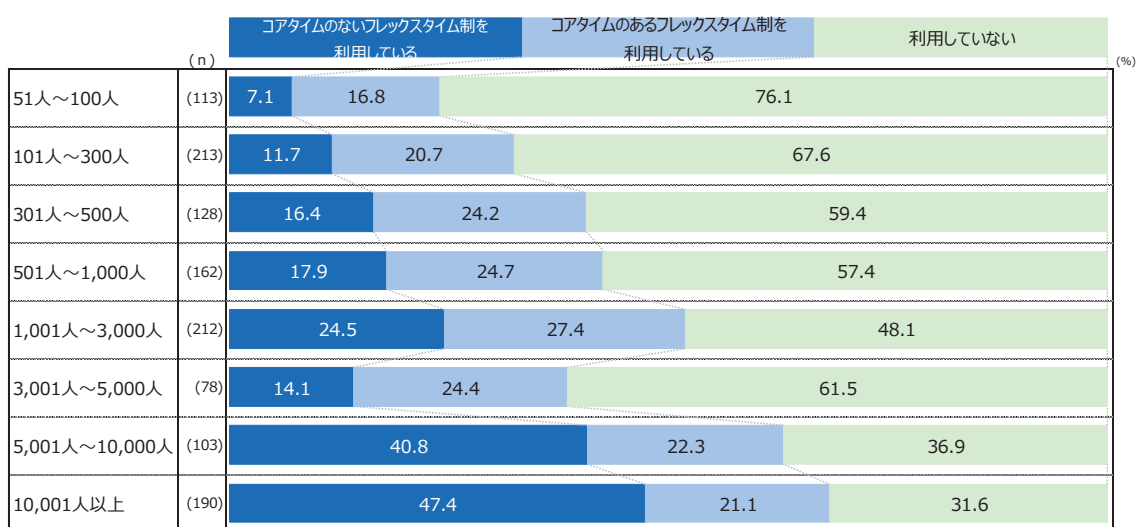


男女別企業規模別にフレックスタイム制の利用状況を見ると、男女とも、企業規模が大きくなるほど、利用率が高くなる傾向にある。

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。

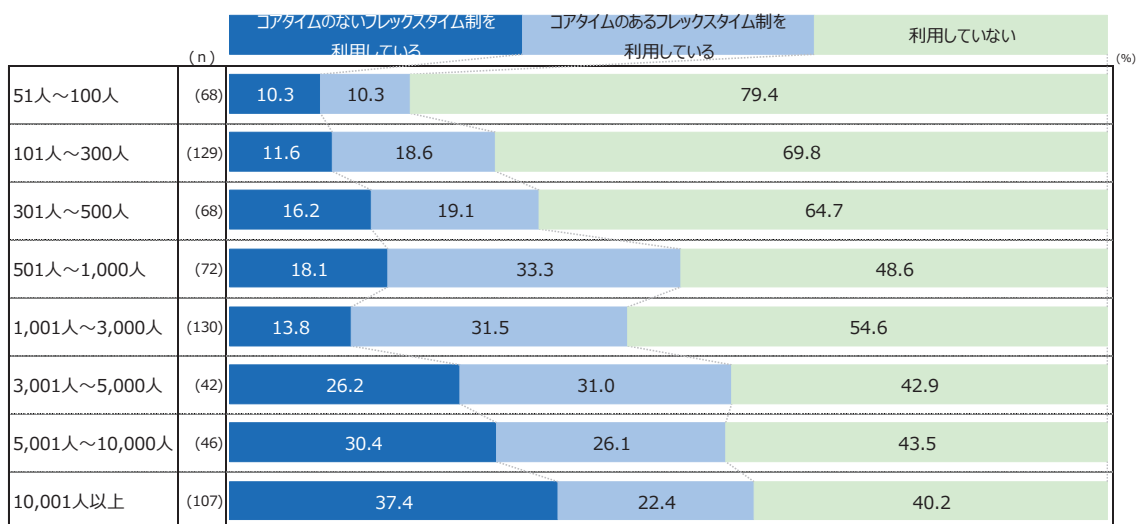
図表 2-5-34【一般社員 男性】企業規模別 フレックスタイム制利用状況

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。極端に言えば、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。

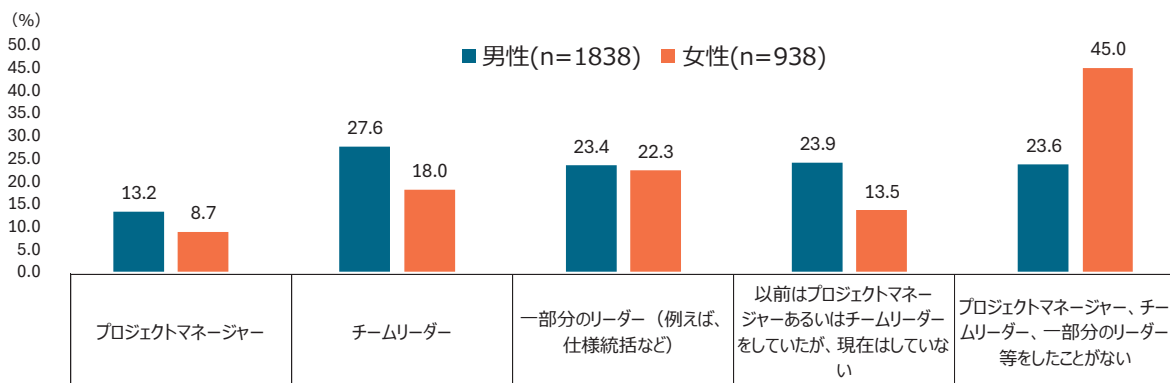
*チームリーダーとは、課・部やプロジェクトが大きく、いくつかのチームに分かれている場合のチームのリーダー。

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。

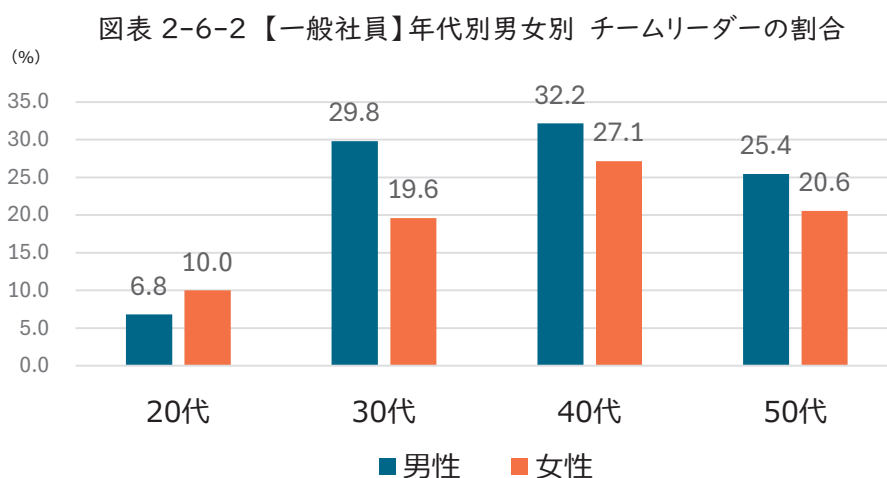
図表 2-6-1【一般社員】男女別 プロジェクトマネージャー、チームリーダー等の経験

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。



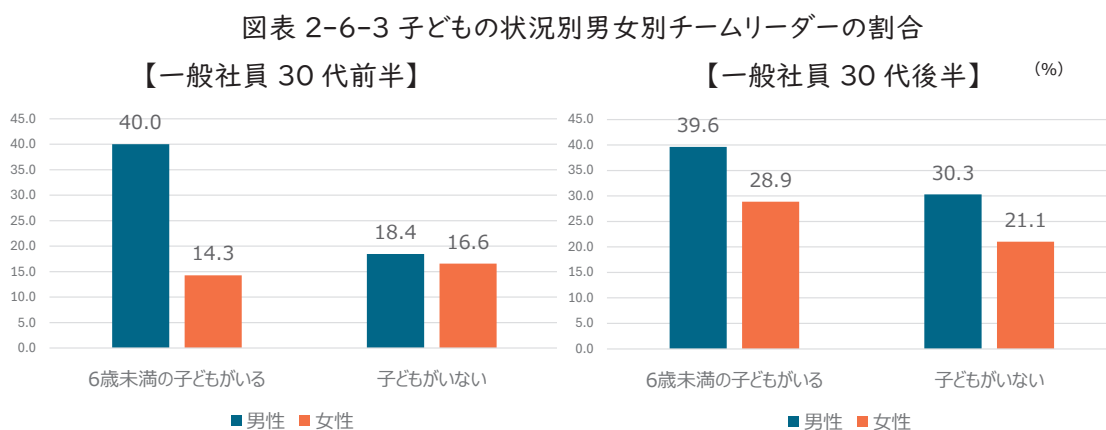
■30代で、チームリーダーの割合の性別差が大きい

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。



■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

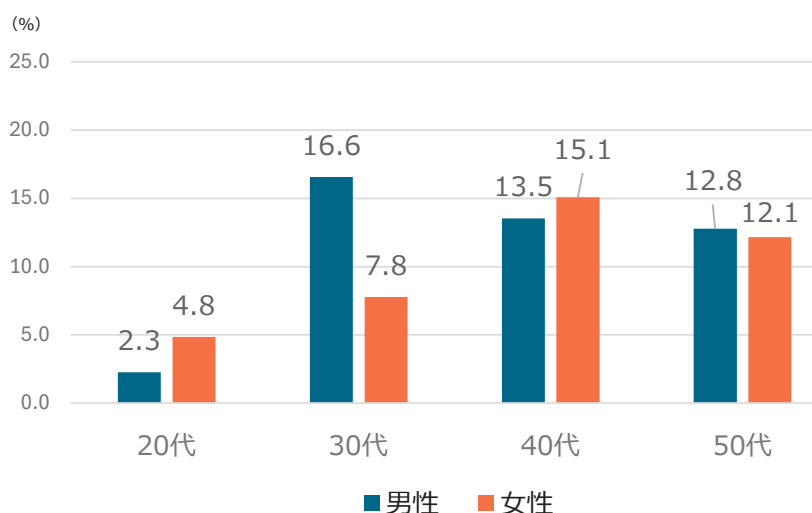
30代の一般社員について、30代前半と後半で、6歳未満の子どもがいる場合と子どもがいない場合を男女別にチームリーダーの割合を見た。6歳未満の子どもがいる場合には、30代前半でも30代後半でも、女性より男性のほうが高く、差が大きい。子どもがいない場合は、30代前半では1.8ポイント差であるが、30代後半では9.2ポイントと差が大きくなっている。



■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。

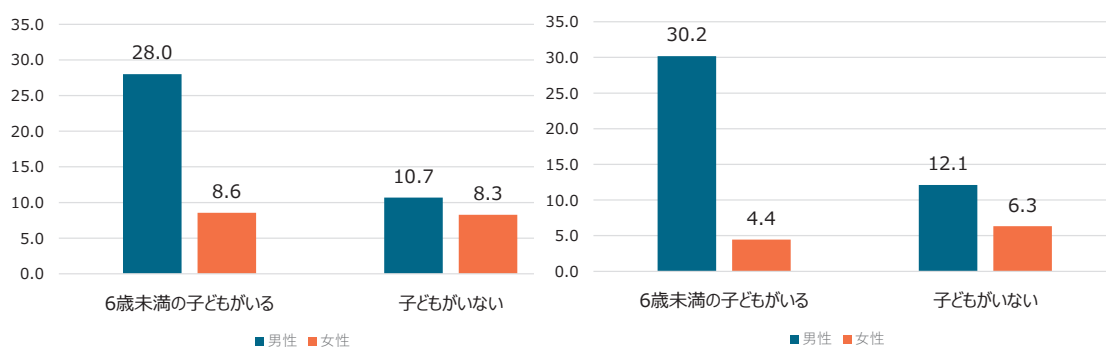
図表 2-6-4【一般社員】年代別男女別 プロジェクトマネージャーの割合



■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。

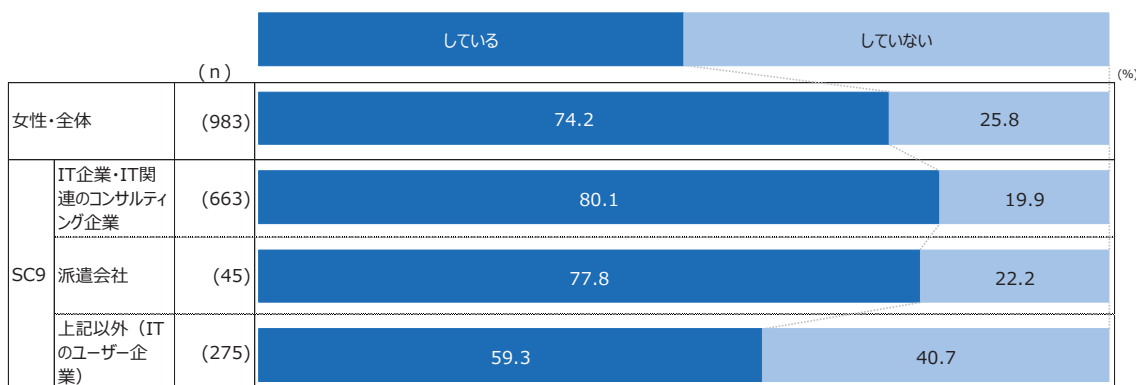
図表 2-6-6【一般社員】年代別男女別 プロジェクト単位で仕事をしているか否か
Q13 あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。

		(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。

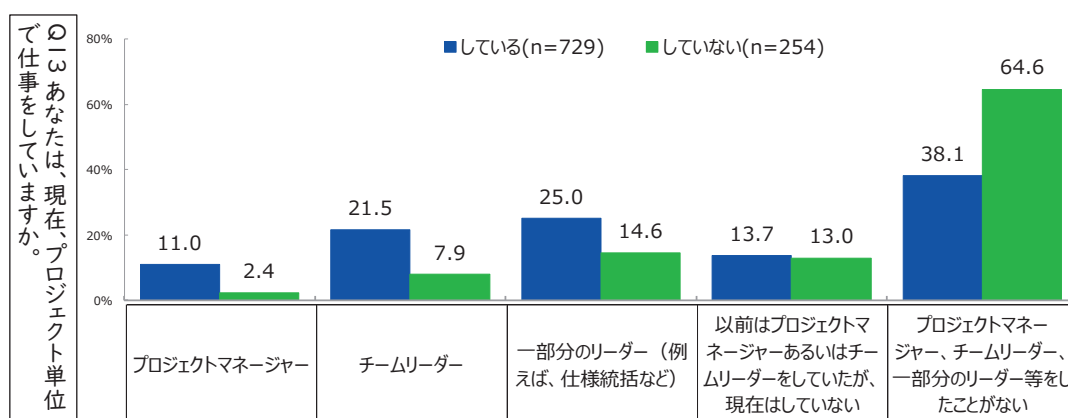
図表 2-6-7【一般社員 女性】企業の種類別 プロジェクト単位で仕事をしているか否か
Q13 あなたは、現在、プロジェクト単位で仕事をしていますか。



■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



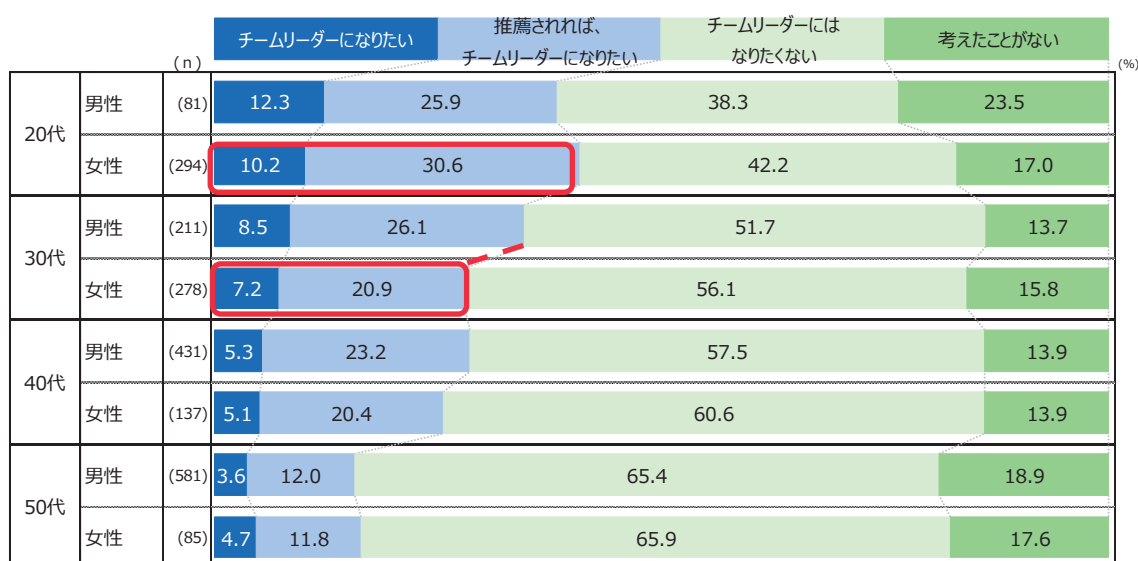
2. TL、PM への意欲は 20 代女性では約 4 割、30 代では 3 割未満

(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。

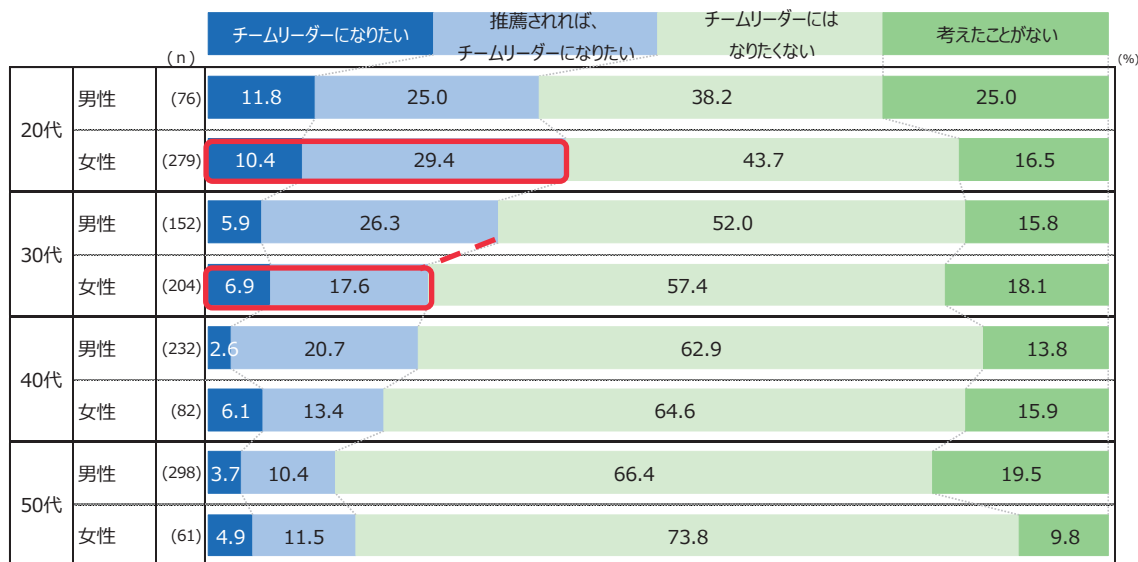


■子どものいない30代女性でも、男性よりチームリーダーへの意欲が低い

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。

		両立が 難しい 間 労働 になる から とら の /	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 な ない から 仕事 に 魅	が め 不 足 し て い る ス キ ル に な る 経 験 た	さと チ れ を い な い 上 ダ カ 司 に な る 期 待 こ	自信 が な い か ら 安 が あ り 、	に性 向 格 的 に い な い チ ーム リ ー ダ ー	そ の 他
	(n)									
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。

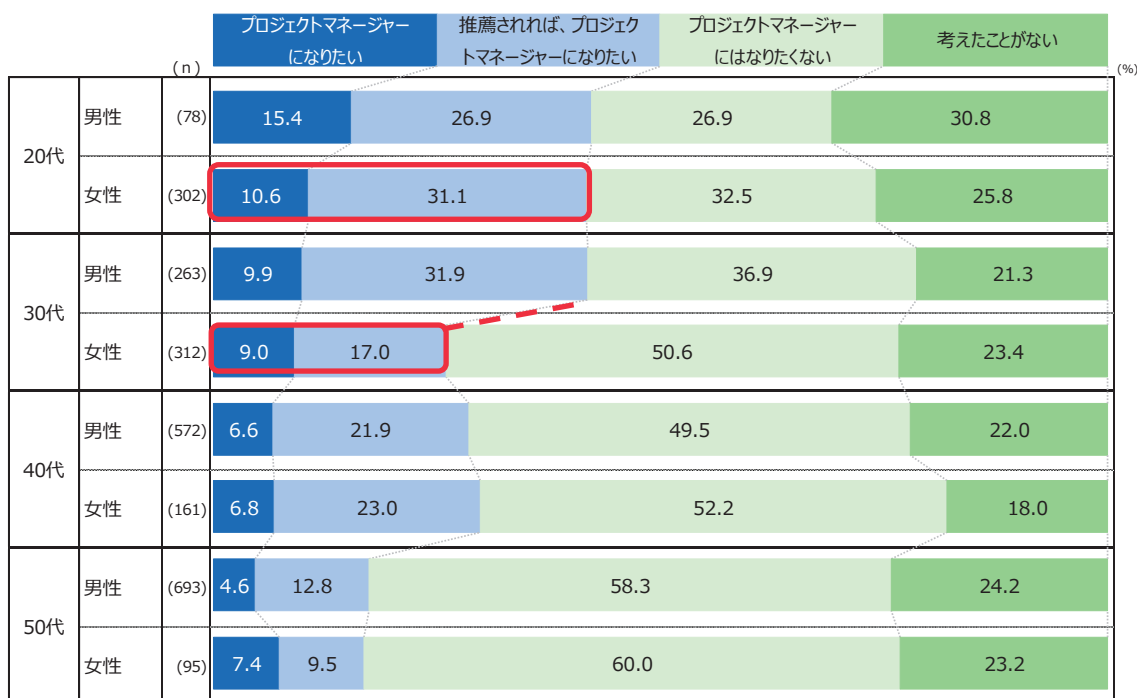
		両立が 難しい 間 労働 になる から とら の /	責任が 重くなる から	現場で 仕事を したい から	マネ ジメント な ない から 仕事 に 魅	が め 不 足 し て い る ス キ ル に な る 経 験 た	さと チ れ を い な い 上 ダ カ 司 に な る 期 待 こ	自信 が な い か ら 安 が あ り 、	に性 向 格 的 に い な い チ ーム リ ー ダ ー	そ の 他
	(n)									
20代	(31)	87.1	87.1	58.1	74.2	90.3	48.4	77.4	87.1	6.5
30代	(107)	86.0	93.5	39.3	75.7	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のではないと思う」人除く)



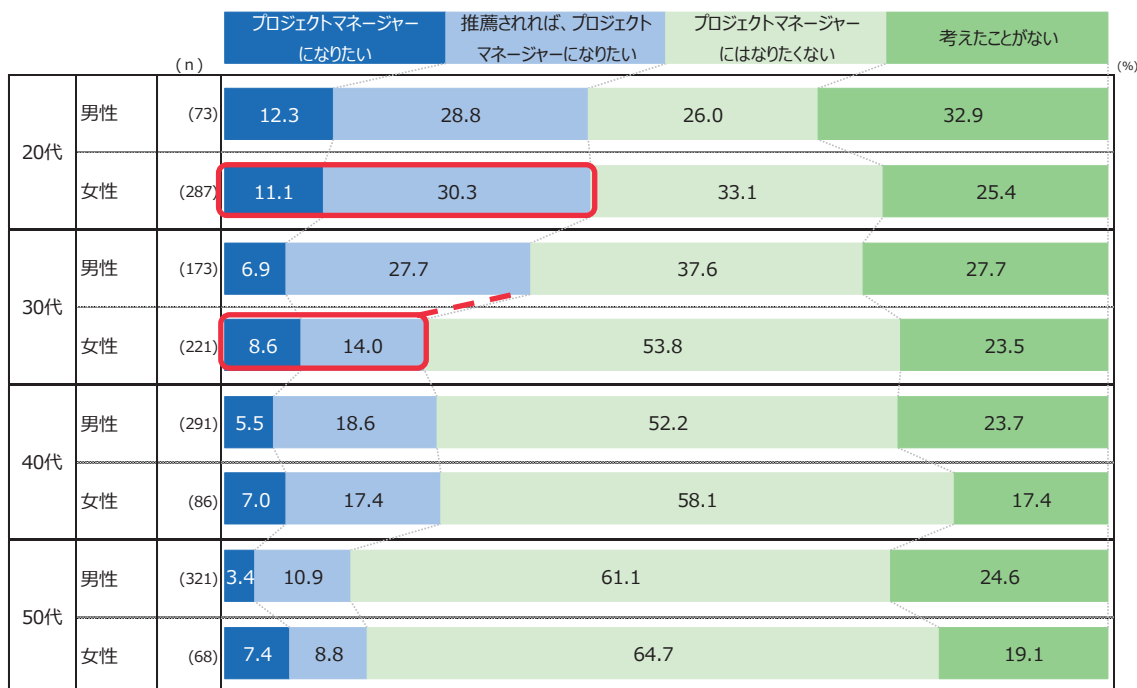
■子どものいない30代女性でも、男性よりプロジェクトマネージャーへの意欲が低い

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のではないと思う」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考えられず、ただ運がよ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)	しばらく／長時間の両立が難しいから	責任が重くなるから	現場で仕事をしたい	魅力を感じない仕事	能力不足、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ための能力、スキル、経験が不足しているから	会社や上司からの期待	漠然とした不安がある	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	(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)	しばらく／長時間の両立が難しいから	責任が重くなるから	現場で仕事をしたい	魅力を感じない仕事	能力不足、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ための能力、スキル、経験が不足しているから	会社や上司からの期待	漠然とした不安がある	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	(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る、それより先に進みたくないとか。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が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）

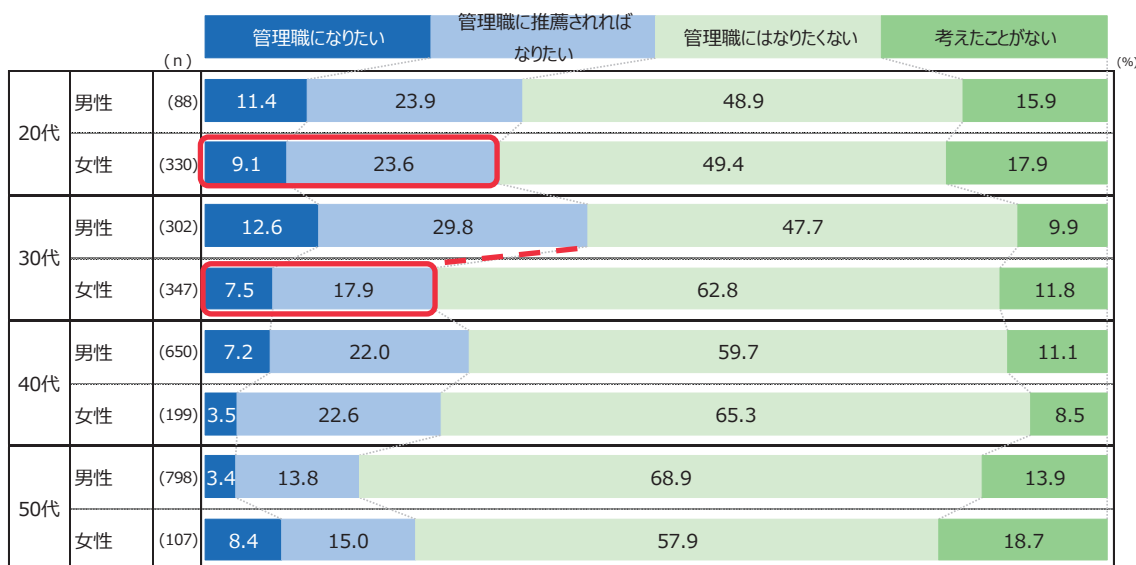
3. 20代女性の3割以上が管理職への昇進意欲あり

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。

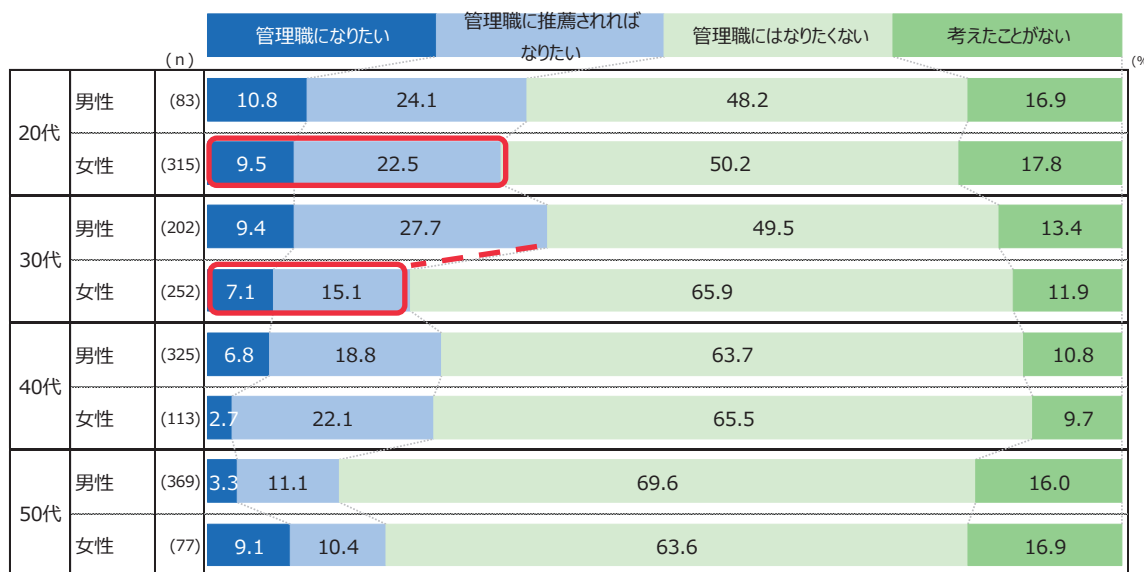
*20代のIT技術職の人数を a 人とする、女性は、 $0.3a$ 人、男性は $0.7a$ 人。管理職への昇進意欲のある人は、本調査の割合で計算すると、女性は $0.3a \times 0.327$ 人、男性は $0.7a \times 0.353$ 人、昇進意欲のある人における女性の割合は、 $(0.3a \times 0.327) \div (0.3a \times 0.327 + 0.7a \times 0.353) = 0.284$ で、28.4%である。

■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。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らず、だんだん上がっていったらい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ら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

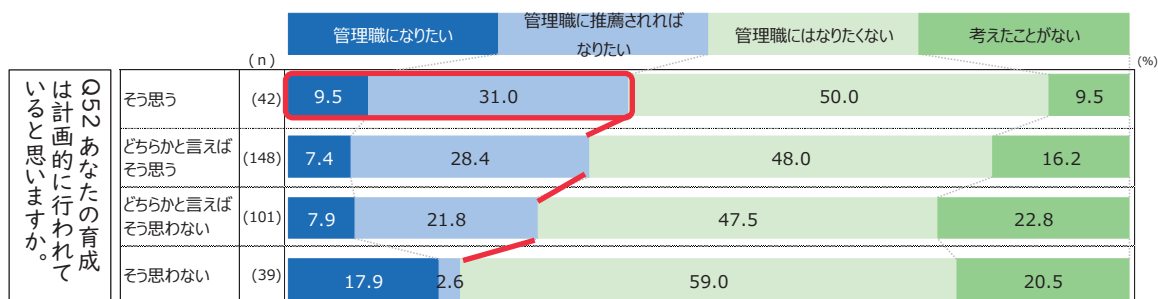
- ・課長層はメンバーが何人かいて、メンバーがそれぞれのプロジェクトに入り、マネジメント層はプロジェクトを4,5個抱えていて、お客様に価値を提供することから離れているように見える。自分はお客様にベストなサービスを提供したいので、案件への中途半端な関りしかできないのがマネジメントのネック。(女性)
- ・(管理職になりたくないのは)メンバーにまず楽しいという意識づけができてない。これはもう決定的な理由ですね。(男性)
- ・(管理職は)事務作業が多い。(女性)
- ・エンジニアとか技術大好きな人が多いのでマネージャーはやりたがらない。(女性)

4. 4. どういう場合に、管理職への意欲が高いか

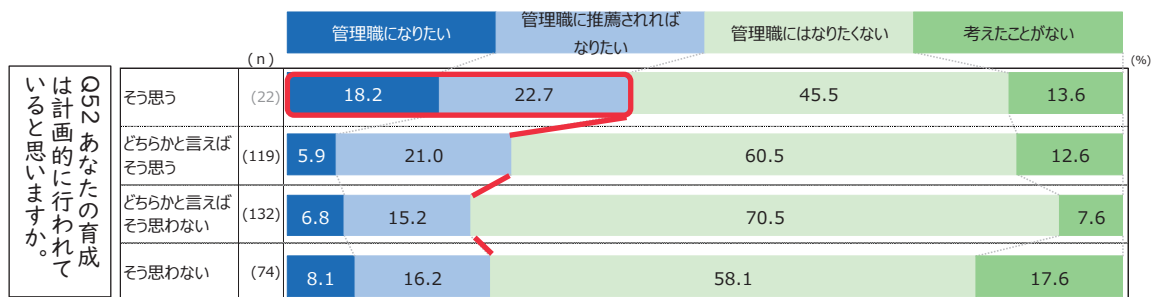
■ 育成が計画的に行われていない場合に比べ、育成が計画的に行われている場合、管理職への意欲が高い

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。

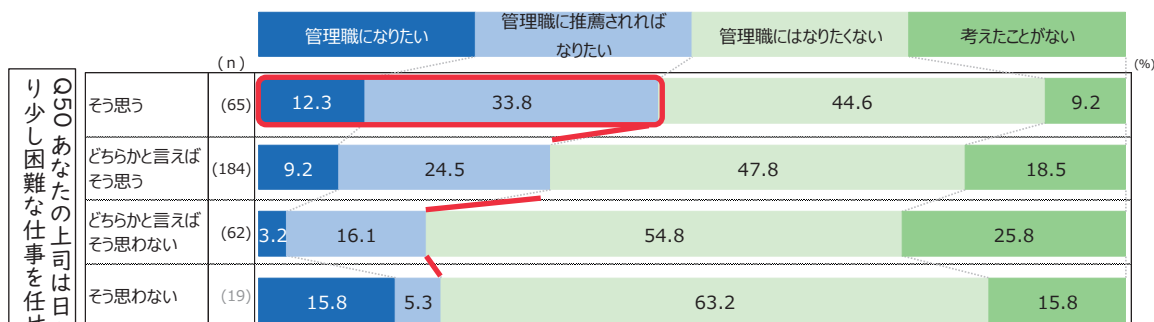


*「そう思う」はサンプル数が少ないので、参考値。

■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

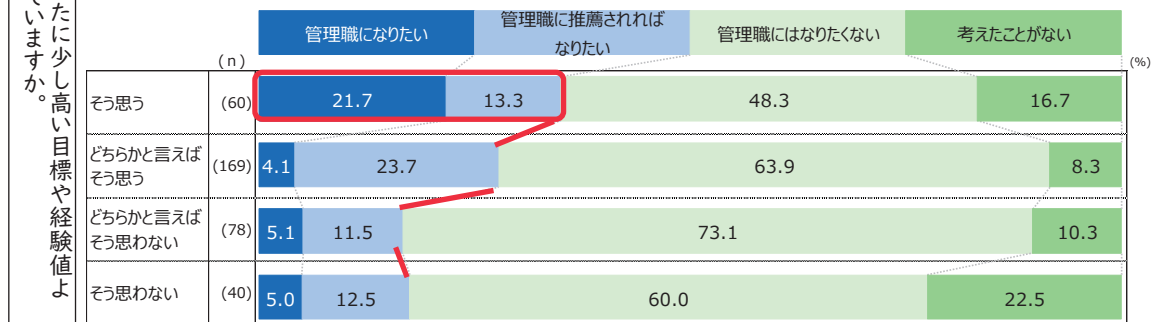
20代と30代一般社員女性について、「あなたの上司は日々の業務の中であなたに少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていますか。」に対する回答別に、昇進への意欲を見た。上司が日々の業務の中で少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていると思っていない(そう思わない)場合、「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」と回答した割合は20代で21.1%、30代で17.5%と低いが、チャレンジさせていると思う(そう思う)場合、20代では46.1%、30代で35.0%である。

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。

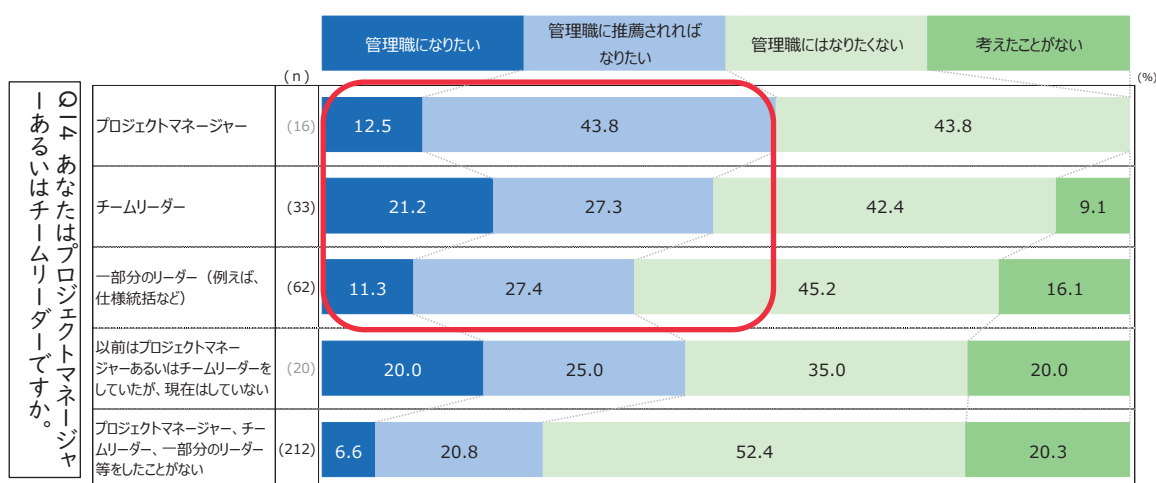


Q62 あなたの上司は日々の業務の中であなたに少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を任せてチャレンジさせていますか。

■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

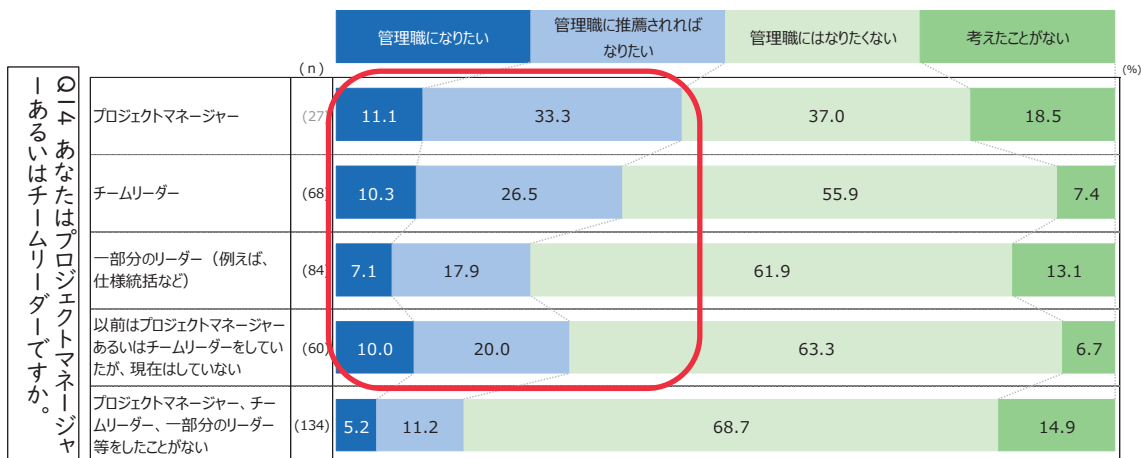
20代と30代一般社員女性について、リーダー・プロジェクトマネージャー等の経験の有無別に管理職への昇進意欲を見ると、プロジェクトマネージャーやチームリーダーになったことがない人よりも、プロジェクトマネージャーやチームリーダーをしている人のほうが管理職への昇進意欲が高い。リーダーシップの経験を積むと、管理職へのハードルが低くなると推測される。

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

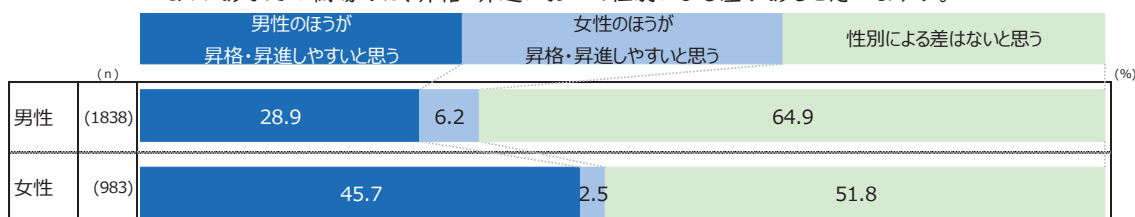
5. 20代女性の4割以上が「男性のほうが昇格・昇進しやすい」と回答

■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

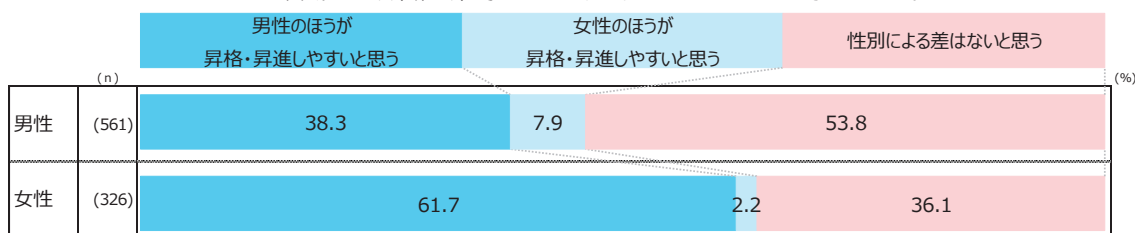
Q47 あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



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

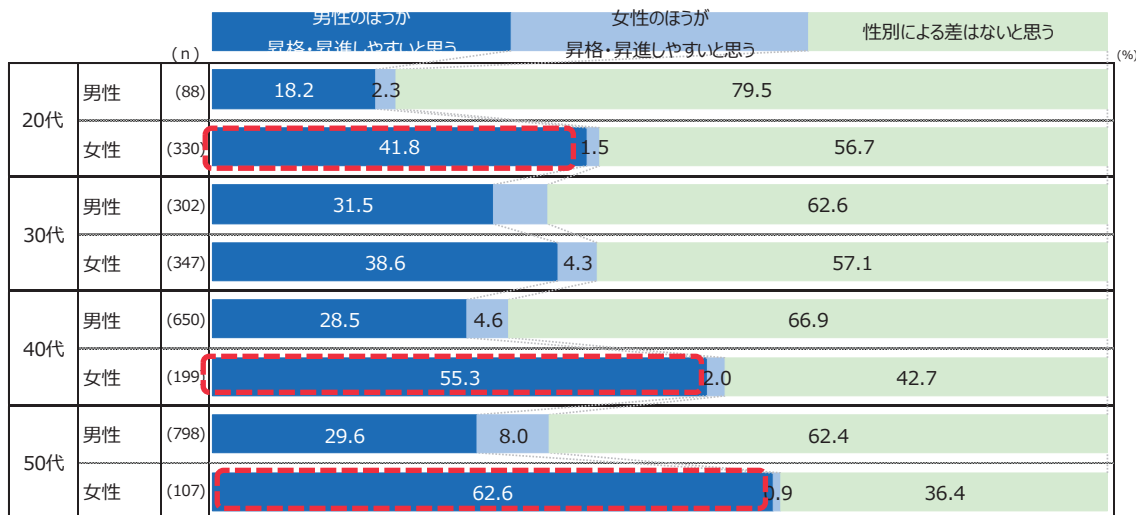
「あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか」に対し「性別による差はないと思う」と回答した人の割合は、年代別男女別に他職種と比較すると、どのカテゴリーにおいても高い。

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、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

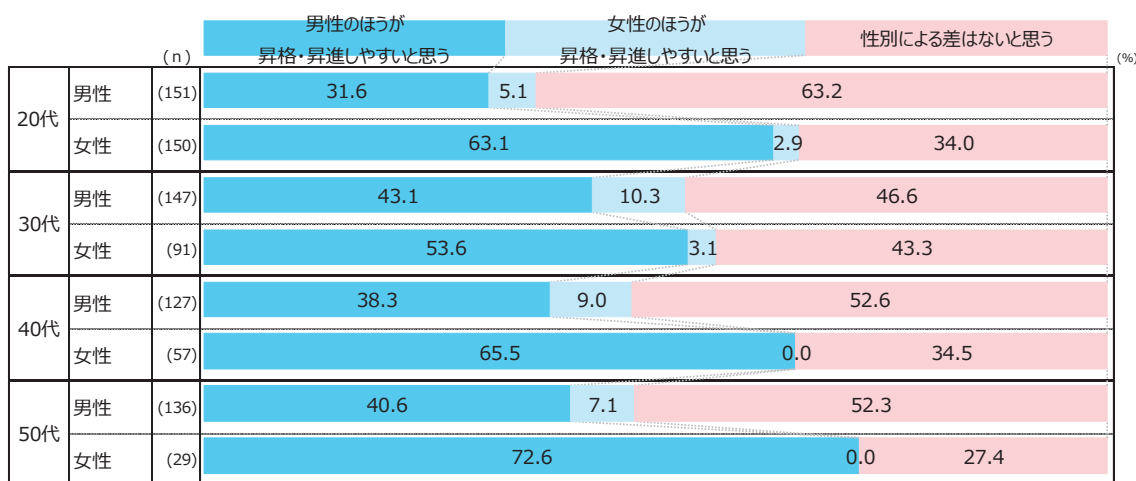
Q47 あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。



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に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)

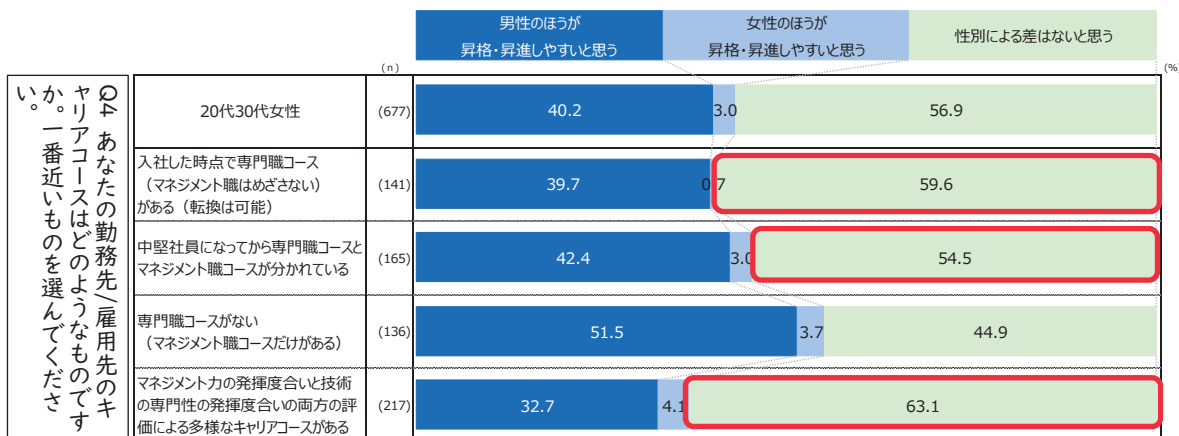
■専門職コースがある場合、昇格・昇進において性別による差がないと思っている割合が高い

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。

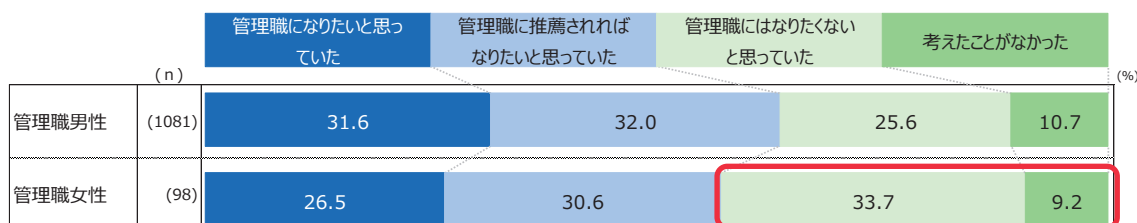
6. 管理職になる前に昇進意欲がなくても、管理職の役割を果たしている人が多い

■ 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人が多いと言える。

「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

付属資料

アンケート調査 調査票

SC6 現在のお仕事の 카테고리は何ですか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

* 管理職の方は、部下が行っている仕事の 카테고리を含めて選んでください。

- | | | |
|------------|------------------------|---------------|
| 1. 企画、コンサル | 2. システム開発 | 3. ソフトプロダクト開発 |
| 4. 運用 | 5. 保守 | 6. 技術支援 |
| 7. IT サポート | 8. その他 具体的に書いてください () | |

SC7

【SC5 で 8 を選んだ人】

X1 あなたは、前問で (SC6 回答) を選びましたが、その 카테고리において、どのような仕事に従事していますか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

【SC5 で 9 を選んだ人】

X2 あなたは、前問で (SC6 回答) を選びましたが、その 카테고리において、どのような仕事に従事したり、管理したりしていますか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

- | | | |
|--------------------------------|----------------|------------------|
| 1. ビジネス戦略の企画・立案 | 2. マーケティング | 3. セールス |
| 4. コンサルティング | 5. ITアーキテクト | 6. プロジェクト・マネジメント |
| 7. デザイナー | 8. アプリケーション | |
| 9. ソフトウェア・開発 | | |
| 10. セキュリティ | 11. ネットワーク | 12. データベース |
| 13. データサイエンス | 14. カスタマー・サービス | 15. ITサービスマネジメント |
| 16. エデュケーション | 17. 品質保証 | 18. クラウド |
| 19. 1~18 以外の IT関連の仕事 (具体的に :) | | |

SC8 あなたが勤務している企業の業種区分を教えてください。 ※どの区分か分からない場合は以下のリンクより該当する業種を確認してからお答えください。

※複数の業種にまたがる場合は、現在あなたが主に従事している業種を選んでください。

【参考 URL】

総務省 日本標準産業分類(令和5年[2023年]7月改定)

<https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10>

- | | | |
|----------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. 農業、林業 | 2. 漁業 | 3. 鉱業、採石業、砂利採取業 |
| 4. 建設業 | 5. 製造業 | 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 7. 情報通信業 | 8. 運輸業、郵便業 | 9. 卸売業、小売業 |
| 10. 金融業、保険業 | 11. 不動産業、物品賃貸業 | |
| 12. 学術研究、専門・技術サービス業 | 13. 宿泊業、飲食サービス業 | |
| 14. 生活関連サービス業、娯楽業 | 15. 教育、学習支援業 | |
| 16. 医療、福祉 | 17. 複合サービス事業 | 18. サービス業(他に分類されないもの) |
| 19. 公務(他に分類されるものを除く) | 20. 上記で分類不能の産業 | |

→19, 20 は終了

SC9 あなたが雇用されている企業は、どれですか。

1. IT 企業・IT 関連のコンサルティング企業
2. 派遣会社
3. 上記以外（IT のユーザー企業）

SC10 【SC9 で 1 と回答した人】

あなたは現在、客先に常駐していますか。

1. 常駐している
2. 常駐していない

SC11 あなたの最終学歴を選んでください。

1. 大学院卒
2. 大学卒
3. 短大・高専卒
4. 専門・各種学校卒
5. 高校卒
6. 中学卒

→6 は調査対象外

SC12 最終学歴の専攻を選んでください。

1. 文系・IT 関係（例えば、メディア情報学科、経営情報学科、社会情報学科等）
2. 文系・IT 関係でない
3. 理系・IT 関係
4. 理系・IT 関係でない
5. その他：IT 関係
6. その他：IT 関係でない

あなたの仕事や職場等についてお伺いします。

Q1 あなたの役職を教えてください。

1. 部長以上（評価する部下がいる）
2. 部長相当職以上（評価する部下がいない）
3. 課長（評価する部下がいる）
4. 課長相当職（評価する部下がいない）
5. 係長・主任及び係長・主任相当職
6. 一般従業員（役職なし）

Q2 【Q1 で 5or6 と回答した人】 あなたは裁量労働制が適用されていますか。

*裁量労働制とは、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度です。

1. 適用されている
2. 適用されていない

Q3 【Q2 で 1 と回答した人】 一日のみなし労働時間は何時間ですか。

1 日（ ）時間

Q4

【SC9=3 OR SC10=2 】

X3 あなたの勤務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。

【SC9=2 OR SC10=1 】

X4 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。

1. 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）
2. 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
3. 専門職コースがない（マネジメント職コースだけがある）

4. 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

5. その他 具体的に書いてください。()

Q5 【Q4 で 3 と回答した人】

【SC9=3 OR SC10=2 】

X5 あなたの勤務先には、技術の専門性を認定をする制度がありますか。

【SC9=2 OR SC10=1 】

X6 あなたが雇用されている企業には、技術の専門性を認定をする制度がありますか。

1. ある 2. ない

Q6 【 Q4 で 1or2 と回答した方】 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。

* まだどちらにも分かれていない場合には、「まだ、どちらにも分かれていない」を選んでください。

1. 専門職コース 2. マネジメント職コース 3. まだ、どちらにも分かれていない

Q7 【 Q6 で 1 と回答した人】 あなたは、現在、専門職コースにおいて、どの位置にいますか。

1. () 段階の () 番目（プルダウン方式） 2. わからない

Q8 【Q4 で 4 と回答した方 or Q5 で 1 と回答した人】 あなたは、現在、技術の専門性を評価する制度において、どの位置にいますか。

* 例えば、ITSS レベルがレベル 4 の場合、7 段階の 4 番目とご回答ください。

1. () 段階の () 番目（プルダウン方式） 2. わからない

Q9 あなたが望ましいと思うキャリアコースについて、あなたのお考えに一番近いものを選んでください。

1. 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）
2. 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
3. 専門職コースがない（マネジメント職コースだけがある）
4. 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

5. その他 具体的に書いてください。()

Q10 【SC9 で 1or2 と回答した人（ユーザー企業以外）】 あなたの業務はどこから発注されていますか。当てはまるものをすべて選んでください。（いくつでも）

1. 自社
2. ユーザー企業
3. 親会社
4. 元請け企業
5. 一次請け、二次請け等企業
6. その他 具体的に書いてください ()

Q11 【SC6 で 2 と回答した人(システム開発)】 この 1 年間に、システム開発のどの部分を担当したことがありますか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

* 管理職の方は、部下が行っている仕事内容を含めて選んでください。

1. 要件分析
2. 要件定義
3. 外部設計 (基本設計)
4. 内部設計 (詳細設計)
5. コーディング
6. テスティング
7. その他 具体的に書いてください ()

Q12 【SC6 で 2 と回答した人(システム開発)】 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。

1. ウォーターフォール開発のみである
2. アジャイル開発のみである
3. 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
4. その他 具体的に書いてください (任意)

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。

1. している
2. していない

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。

1. プロジェクトマネージャー
2. チームリーダー
3. 一部分のリーダー (例えば、仕様統括など)
4. 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
5. 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

Q15 転職をしたことがありますか。複数回転職された方は、一番最近の転職についてご回答ください

1. 転職をしたことがない
2. IT 分野から IT 分野へ転職した
3. IT 分野以外から IT 分野へ転職した
4. その他 具体的に書いてください () 任意

Q16 【 Q15 で 2 と回答した人 (IT から IT へ転職したことがある方) 】 IT 分野間で転職した理由 (前職を退職した理由) は何ですか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

* 複数回転職したことがある方は、一番最近の転職についてご回答ください。

1. 上流の仕事がしたかったから
2. キャリアアップしたかったから
3. 仕事内容を変えたかったから
4. 技術力を磨きたかったから
5. 労働時間を改善したかったから (残業が多かった/休日出勤があった)
6. 給与を高くしたかったから・昇給が見込めたから
7. よい人間関係の職場で働きたかったから
8. その他 具体的に書いてください。()

Q17 【 Q15 で 3 と回答した人（IT 以外から IT へ転職したことがある方）】 IT 分野以外から IT 分野に転職した理由（前職を退職した理由）は何ですか。当てはまるものをすべて選んでください。（いくつでも）

* 複数回転職したことがある方は、一番最近の転職についてご回答ください。

1. 活躍できと思ったから
2. 性差別が少ないと思ったから
3. 柔軟な働き方ができと思ったから
4. 専門職になりたかったから
5. 労働時間を改善したかったから（残業が多かった／休日出勤があった）
6. 給与を高くしたかったから・昇給が見込めたから
7. よい人間関係の職場で働きたかったから
8. その他（具体的に書いてください。）

Q18

【SC9=3 OR SC10=2 】

X9 現在、勤務している企業で働き始めてから、何年がたちますか。（グループ会社等への出向期間も含みます。）

【SC9=2 OR SC10=1 】

X10 現在、雇用されている企業で働き始めてから、何年がたちますか。（グループ会社等への出向期間も含みます。）

1. 1 年未満
2. 1 年以上 3 年未満
3. 3 年以上 5 年未満
4. 5 年以上 10 年未満
5. 10 年以上 20 年未満
6. 20 年以上 30 年未満
7. 30 年以上

Q19 配偶者・パートナー（法律婚以外も含む）はいますか。

1. 同居している
2. 同居していないが、いる
3. いない

Q20 【Q19 で 1or2 と回答した人】 配偶者・パートナーの就業状態について、当てはまるものを選んでください。

1. 正社員・正職員 フルタイム勤務
2. 正社員・正職員 短時間勤務
3. 非正社員・非正職員（契約社員、派遣社員、パート等）
4. 自営業主
5. 家族従業者
6. 無職

Q21 あなたの昨年（2023 年）の年収（税込）はどのくらいでしたか。あてはまるもの 1 つを選んでください。

1. 200 万未満
2. 200～299 万未満
3. 300～399 万未満
4. 400～499 万未満
5. 500～599 万未満
6. 600～699 万未満
7. 700～799 万未満
8. 800～899 万未満
9. 900～999 万未満
10. 1,000～1,199 万未満
11. 1,200～1,499 万未満
12. 1,500 万以上
13. 答えたくない

Q22_1 【Q2 で 2 と回答した人】 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

1. ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている
2. 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
3. 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
4. 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
5. 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
6. ほぼ毎日、所定労働時間を 4 時間以上超えて働いている
7. 短時間勤務をしている

Q22_2 【Q2 で 1 と回答した人】 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

1. ほぼ毎日、みなし労働時間内に業務を終えている
2. 週に 3, 4 日くらいはみなし労働時間内に業務を終えている
3. 週に 1, 2 日くらいはみなし労働時間内に業務を終えている
4. ほぼ毎日、みなし労働時間を 1 時間くらい超えて働いている
5. ほぼ毎日、みなし労働時間を 2, 3 時間くらい超えて働いている
6. ほぼ毎日、みなし労働時間を 4 時間以上超えて働いている

Q23 あなたは、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。

* 家事、育児、看護・介護、疾病以外の習い事等自己啓発に関する時間制約は含めずにご回答下さい。

1. 制約がある
2. 制約はない

Q24 現在、あなたの職場では、どのような働き方の人が多いですか。

1. 自分より長く働いている人が多い
2. 自分より長く働いている人がどちらかと言えば多い
3. 自分と同じくらい働いている人が多い
4. 自分より短く働いている人がどちらかと言えば多い
5. 自分より短く働いている人が多い

Q25 あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。

1. ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する
2. 週に、2, 3 日所定労働時間内に勤務を終了する
3. ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない
4. 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
5. その他 具体的に書いてください ()
6. わからない

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。

1. 自分よりも後に勤務を終了することが多い
2. 自分と同じくらいの時間に勤務を終了することが多い
3. 自分よりも先に勤務を終了することが多い
4. その他 具体的に書いてください。()
5. わからない

Q27 あなたは、この1年間に以下のようなことがありましたか。

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。

1. よくあった 2. 時々あった 3. たまにあった 4. なかった

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。

1. よくあった 2. 時々あった 3. たまにあった 4. なかった

Q28【SC9で「1. IT企業・コンサルティング企業である」と回答した人】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。

1. よくあった 2. 時々あった 3. たまにあった 4. なかった

Q29【SC9で「1. IT企業・コンサルティング企業である」と回答した人】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。

1. よくあった 2. 時々あった 3. たまにあった 4. なかった

Q30【SC6で「2. システム開発」と回答した人】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。

1. 数回あった 2. 1回あった 3. なかった

Q31

【Q30で1と回答した人】

X11 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。

【Q30で2と回答した人】

X12 要件定義の変更を求められた後、どうしましたか。

1. 予定を延期して対応した 2. 予定を延期せず対応した 3. 対応しなかった
4. その他 具体的に書いてください。()

Q32 あなたは、この1年間に、急に仕事を中断しなければならないことはありましたか。

* 仕事を中断しなければならないこととは、ご自身の体調不良、保育園からの呼び出し、看護・介護に関すること等です。

1. 数回あった 2. 1回あった 3. なかった

Q33【Q32で1or2と回答した人】あなたが急に仕事を中断しなかった時に、どうしましたか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

1. 納期までに余裕があったので、実施予定の業務を後日自分でした
2. 納期が迫っていたため、実施予定の業務を同僚や上司にしてもらった
3. 納期が迫っていたため、実施予定の業務を時間外（深夜等）に自分でした
4. 納期が迫っていたため、仕事の依頼先に頼んで期限を伸ばしてもらった

Q40【Q1 で 2or4or5or6 と回答した人（部下のいない管理職と一般社員）】あなたの上司は、幼い子どもがいる男性に、躊躇なく、残業が必要な仕事や急な残業を命じていると思いますか。

* 職場に幼い子どもがいる男性がいない場合には、「職場に幼い子どもがいる男性がいない」を選んでください。

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない
5. 職場に幼い子どものいる男性がいない

Q41【Q1 で 1or3 と回答した人（部下がいる 管理職）】あなたは、幼い子どもがいる男性部下に、躊躇なく、残業が必要な仕事や急な残業を命じていますか。

* 部下に幼い子どもがいる男性がいない場合には、「部下に幼い子どもがいる男性がいない」を選んでください。

1. 頻繁に命じている
2. 時々命じている
3. たまに命じている
4. 命じたことはない
5. 部下に幼い子どもがいる男性がいない

Q42

【Q2=2】

X13 所定労働時間内で業務を終えている人について、あなたはごどう思いますか

【Q2=1】

X14 みなし労働時間内で業務を終えている人について、あなたはごどう思いますか

※各項目、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、の4段階で回答

1. 生産性高く仕事をしていると思う
2. やる気がないと思う
3. 仕事を任せにくいと思う
4. 仕事よりもプライベートを優先していると思う
5. 職場のお手本になる働き方をしていると思う

Q43【Q22_1 で 2～6 を選択した人 or Q22_2 で 2～6 を選択した人】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。

※各項目、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、そのような仕事はない、の5段階で回答

1. 見積工数よりも工数が増えてしまう
2. 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
3. 社内会議のための資料を作り込んでいる
4. 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
5. 何をするにも上司の確認が必要である
6. 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
7. 社内の事務処理が多い
8. 社内稟議工数が多い

9. 時間を気にせず、マイペースで仕事をしている

10. その他（ ）

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。

1. 仕事もプライベートも同じように重視している
2. 仕事をプライベートよりも重視している
3. どちらかと言えば仕事をプライベートよりも重視している
4. どちらかと言えばプライベートを仕事よりも重視している
5. プライベートを仕事よりも重視している

Q45 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。

1. ある
2. どちらかと言えばある
3. どちらかと言えばない
4. ない

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。

1. 男性が担当することが多いと思う
2. 女性が担当することが多いと思う
3. 男女関係ないと思う
4. 職場には、男性しかいない、あるいは、女性しかいない

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。

1. 男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う
2. 女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う
3. 性別による差はないと思う

Q48 あなたは上司（管理職）に活躍を期待されていますか。

1. 期待を言葉で伝えられている
2. 期待を言葉では伝えられていないが、態度や雰囲気を感じる
3. 期待を言葉でも伝えられていないし、態度や雰囲気でも感じない
4. 期待されていないと感じる

Q49【Q1 で 1or3 と回答した人（部下のいる管理職）】あなたは、あなたの部下の活躍を期待していますか。

1. 期待を言葉で伝えている
2. 期待を言葉では伝えていないが、態度や雰囲気伝わっていると思う
3. 期待を言葉でも伝えていないし、態度や雰囲気でも表していない
4. 期待はしていない

Q50【Q1 で 2or4or5or6 と回答した人（部下のいない管理職と一般社員）】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。

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない

Q51【Q1 で 1or3 と回答した人（部下のいる管理職）】あなたは、日々の業務の中で部下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。

* 男性部下はいない場合は、「男性部下はいない」を選んでください。

* 女性部下はいない場合は、「女性部下はいない」を選んでください。

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. 男女同様にチャレンジさせている | 2. 男性により多くチャレンジさせている |
| 3. 女性により多くチャレンジさせている | 4. 男女ともチャレンジさせていない |
| 5. 女性部下はいるが男性部下はいない | 6. 男性部下はいるが女性部下はいない |

Q52 あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

- | | | |
|-----------|-----------------|-------------------|
| 1. そう思う | 2. どちらかと言えばそう思う | 3. どちらかと言えばそう思わない |
| 4. そう思わない | | |

Q53【Q13 で 1 と回答した人（プロジェクト単位で仕事をしている人）】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。

- | | | |
|-----------|-----------------|-------------------|
| 1. そう思う | 2. どちらかと言えばそう思う | 3. どちらかと言えばそう思わない |
| 4. そう思わない | | |

Q54【Q1 で 2or4or5or6 と回答した人（部下のいない管理職と一般社員）】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を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。

- | | | |
|-----------|-----------------|-------------------|
| 1. そう思う | 2. どちらかと言えばそう思う | 3. どちらかと言えばそう思わない |
| 4. そう思わない | 5. わからない | |

Q55【Q1 で 1or3 と回答した人（部下のいる管理職）】あなたは、育児、介護、病気等で時間制約のある部下には難易度を下げた仕事を与えていますか。

* 育児、介護、病気等で時間制約のある部下がいない場合には、「育児、介護、病気等で時間制約のある部下はいない」を選んでください。

- | | |
|----------------------------|----------------|
| 1. 難易度を下げている | 2. 難易度を少し下げている |
| 3. 難易度を下げていない | 4. 難易度を少し上げている |
| 5. 育児、介護、病気等で時間制約のある部下はいない | |

Q56_1 あなたは、管理職（課長級）についてどのように思っていますか。それぞれについて回答してください。

※各項目、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、の4段階で回答

1. トラブルにすぐに対応すべきだ
2. トラブルに備えて常に待機しているべきだ
3. プライベートよりも仕事を優先すべきだ
4. 部下からの相談にすぐに対応すべきだ

Q56_2 あなたの職場の多くの人は、管理職（課長級）についてどのように思っていますか。それぞれについて回答してください。

※各項目、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、の4段階で回答

1. トラブルにすぐに対応すべきだ
2. トラブルに備えて常に待機しているべきだ
3. プライベートよりも仕事を優先すべきだ
4. 部下からの相談にすぐに対応すべきだ

Q57【Q1で5or6と回答した人（一般社員）&Q14で3or4or5と回答した人（現在チームリーダー・プロジェクトマネージャーではない人）】あなたはチームリーダーになりたいですか。

1. チームリーダーになりたい
2. 推薦されれば、チームリーダーになりたい
3. チームリーダーにはなりたくない
4. 考えたことがない

Q58【Q57で3と回答した人】チームリーダーになりたくない理由はなんですか。

※各項目、当てはまる、当てはまらない、いずれかを回答

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
2. 責任が重くなるから
3. 現場で仕事をしたいから
4. マネジメントの仕事に魅力を感じないから
5. 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
6. 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
7. 漠然とした不安があり、自信がないから
8. 性格的にチームリーダーに向いていないから
8. その他（具体的に書いてください。）

Q59【Q1で5or6と回答した人（一般社員）&Q14で2～5と回答した人（現在プロジェクトマネージャーではない人）】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のではないと思う方は「今後もプロジェクト単位で仕事をするのではないと思う」を選んでください。

1. プロジェクトマネージャーになりたい
2. 推薦されれば、プロジェクトマネージャーになりたい
3. プロジェクトマネージャーにはなりたくない
4. 考えたことがない
5. 今後もプロジェクト単位で仕事をするのではないと思う

Q60【Q59で3と回答した人】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。

※各項目、当てはまる、当てはまらない、いずれかを回答

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
2. 責任が重くなるから
3. 現場で仕事をしたいから

4. マネジメントの仕事に魅力を感じないから
5. 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
6. 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
7. 漠然とした不安があり、自信がないから
8. 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
9. その他（具体的に書いてください。）

Q61【Q1 で 5or6 と回答した人（一般社員）】あなたは、管理職になる可能性があると思いますか。
可能性がない場合には、最も大きな理由を1つ選んでください。

1. 可能性があると思う
2. 制度上、なれない
3. 自分の職種やコースには前例がない・少ないので可能性があると思う
4. 育児や介護などをしている場合前例がない・少ないので可能性があると思う
5. 年齢が高いので、可能性があると思う
6. その他の理由で、可能性があると思う 理由を具体的に書いてください。（ ）

Q62【Q1 で 5or6 と回答した人（一般社員）】あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

1. 管理職になりたい
2. 管理職に推薦されればやりたい
3. 管理職にはなりたくない
4. 考えたことがない

Q63【Q62 で 3 と回答した人】「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。（マトリクス）

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
2. 責任が重くなるから
3. 転勤、異動をしないといけないから
4. あまり給料は上がらないから
5. 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
6. マネジメントの仕事に魅力を感じないから
7. 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
8. 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
9. 漠然とした不安があり、自信がないから
10. 性格的に管理職に向いていないから
11. その他

Q64【Q62 で 1, 2 と回答した人】管理職になりたい、推薦されればやりたい理由は何ですか。当てはまるか、当てはまらないか選んでください。

1. 自分が成長できるから
2. 新しい経験をしたいから
3. 上司の期待に応えたいから
4. 会社から自分が評価されたと思えるから
5. 裁量権が大きくなるから
6. 部下育成をしたいから/部下のモチベーションを上げたいから

7. 多様な人が能力を発揮できる職場にしたいから
8. 職場の心理的安全性を高めたいから
9. 給料が上がると思うから
10. その他 具体的に書いてください ()

Q65【Q1 で 1~4 と回答した人】(管理職) 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。

1. 管理職になりたいと思っていた
2. 管理職に推薦されればなりたいたいと思っていた
3. 管理職にはなりたくないと思っていた
4. 考えたことがなかった

Q66【Q65 で 3 と回答した人】管理職になる前、なりたくなかった理由は何ですか。当てはまるか、当てはまらないか選んでください。

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
2. 責任が重くなるから
3. 転勤、異動をしないといけないから
4. あまり給料は上がらないから
5. 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
6. マネジメントの仕事に魅力を感じないから
7. 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
8. 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
9. 漠然とした不安があり、自信がないから
10. 性格的に管理職に向いていないから
11. その他

Q67【Q65 で 1, 2 と回答した人】管理職になる前、なりたかった、推薦されればなりたかった理由は何ですか。当てはまるか、当てはまらないか選んでください。

1. 自分が成長できるから
2. 新しいことをしたかったから
3. 上司の期待に応えたかったから
4. 会社から自分が評価されたと思えたから
5. 裁量権が大きくなるから
6. 部下育成をしたかったから/部下のモチベーションを上げたかったから
7. 多様な人が能力を発揮できる職場にしたかったから
8. 職場の心理的安全性を高めたかったから
9. 給料が上がると思ったから
10. その他 具体的に書いてください ()

Q68【Q1 で 1~4 と回答した人】(管理職) 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。

※各項目、当てはまる, どちらかと言えば当てはまる, どちらかと言えば当てはまらない, 当てはまらない, の 4 段階で回答

1. 自分が成長できた
2. 新しいことができた
3. 裁量権が大きくなった
4. 部下育成ができた/部下のモチベーションを上げられた
5. 多様な人が能力を発揮できる職場にできた
6. マネジメントの仕事に魅力を感じている
7. 長時間労働になった/家庭・プライベートとの両立が難しくなった
8. 技術を活かした仕事でなくなった
9. 管理職としての能力、スキル、経験が不足している
10. 性格的に管理職に向いていない
11. その他

Q69【女性 AND SC=1～4（子どものいる人）】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。

1. 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
2. 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
3. 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
4. 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

Q70【男性 AND SC=1～4（子どものいる人）】第一子が生まれて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。

1. 第一子が生まれる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
2. 第一子が生まれる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
3. 第一子が生まれる前よりも一旦難易度や責任の度合いが低くなったが、現在は第一子が生まれる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
4. 第一子が生まれる前よりも難易度や責任の度合いが高すぎて、荷が重い

Q71 あなたの職場あるいはプロジェクトでは、あなたと同じ職位で、短時間（6 時間）勤務で、働くことができますか。

* 「すでに自分や他の人が短時間勤務をしている」場合は、「すでに自分や他の人が短時間勤務をしている」を選んでください。

1. 仕事を調整すれば、自分と同じ難易度の仕事ができると思う
2. 自分よりも難易度の低い仕事を担当すればできると思う
3. 仕事を調整しても、難易度を低くしても、働くことができないと思う
4. その他 具体的に書いてください（ ）
5. すでに自分や他の人が短時間勤務をしている

- | | | |
|-------------------|-----------|-----------|
| 1. 期間にかかわらず取得しづらい | 2. 1 週間未満 | 3. 1 ヶ月未満 |
| 4. 3 ヶ月未満 | 5. 6 ヶ月未満 | 6. 1 年未満 |
| 7. 期間にかかわらず取得しやすい | | |

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。

Q79_1 思ったことが自由に言える職場風土である。

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 非常に当てはまる | 2. まあ当てはまる | 3. どちらとも言えない |
| 4. あまり当てはまらない | 5. まったく当てはまらない | |

Q79_2 社員の個性や多様性を大切にしている

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 非常に当てはまる | 2. まあ当てはまる | 3. どちらとも言えない |
| 4. あまり当てはまらない | 5. まったく当てはまらない | |

Q79_3 自由な雰囲気がある（例えば、服装や髪形が自由）

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 非常に当てはまる | 2. まあ当てはまる | 3. どちらとも言えない |
| 4. あまり当てはまらない | 5. まったく当てはまらない | |

Q80

【SC9=3 OR SC10=2】

あなたが現在勤務し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。

【SC9=2 OR SC10=1】

あなたが現在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。

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 非常に当てはまる | 2. まあ当てはまる | 3. どちらとも言えない |
| 4. あまり当てはまらない | 5. まったく当てはまらない | |

Q81 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）

- | | | |
|----------------|-----------------|-----------|
| 1. 制度があり、使っている | 2. 制度はないが、使っている | 3. 使っていない |
|----------------|-----------------|-----------|

Q82 それぞれ当てはまる項目を選んでください。

Q82_1 あなたは、社会に貢献している仕事をしていると思いますか

- | | | |
|--------------|-------------------|-----------|
| 1. そう思う | 2. どちらかと言えばそう思う | |
| 3. どちらとも言えない | 4. どちらかと言えばそう思わない | 5. そう思わない |

Q82_2 あなたは、仕事をする中で、周囲により影響を与えていると思いますか。

- | | | |
|--------------|-------------------|-----------|
| 1. そう思う | 2. どちらかと言えばそう思う | |
| 3. どちらとも言えない | 4. どちらかと言えばそう思わない | 5. そう思わない |

Q82_3 あなたは、主体的に、提案できていると思いますか。

- | | |
|---------|-----------------|
| 1. そう思う | 2. どちらかと言えばそう思う |
|---------|-----------------|

3. どちらとも言えない 4. どちらかと言えばそう思わない 5. そう思わない

Q82_4 あなたは、企業の評価を上げることには貢献できていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらとも言えない 4. どちらかと言えばそう思わない 5. そう思わない

Q82_5 あなたは、自分の力を発揮できていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらとも言えない 4. どちらかと言えばそう思わない 5. そう思わない

Q82_6 あなたは楽しんで仕事ができていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらとも言えない 4. どちらかと言えばそう思わない 5. そう思わない

Q82_7 あなたは、突出した専門性により、高い成果創出を主導できていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらとも言えない 4. どちらかと言えばそう思わない 5. そう思わない

Q82_8 あなたは、自社の事業やお客様の事業を深く理解することを通じて、IT 技術で事業の発展に貢献していると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらとも言えない 4. どちらかと言えばそう思わない 5. そう思わない

Q83 以下の質問について、それぞれ当てはまる項目を選んでください。

Q83_1 【SC9=3 OR SC10=2 】

あなたは、現在の勤務先において、ご自身のこれからの道筋を描くことができますか。

Q83_2 【SC9=2 OR SC10=1 】

あなたは、現在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。

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない 4. そう思わない

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)

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない 4. そう思わない

Q83_4 あなたはキャリアアップしたいと思いますか。

(※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)

1. そう思う 2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない 4. そう思わない

Q84 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。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも) 会社の支援が何もない場合には、「会社の支援は何もない」を選んでください。

(※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)

1. 専門知識を深めるための研修
2. キャリアを考えるための研修/キャリアデザイン研修
3. 上司との定期的なキャリア面談
4. 資格取得や研修受講の費用援助
5. 自己申告制度
6. 社内公募制度
7. 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
8. その他 具体的に書いてください。()
9. 会社の支援は何もない

Q85 あなたの職場では、女性の IT 技術者は男性と同じように活躍していると思いますか。

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない
5. 職場に男性の IT 技術者しかいないあるいは女性の IT 技術者しかいない

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。(複数選択)

* 何もしていない方は、「何もしていない」を選んでください。

1. 部下や後輩に仕事を任せる、権限委譲する
2. 自分の苦手な仕事は、得意な人にしてもらう
3. 夜は毎日同じ時間に仕事をやめ、朝型にしている
4. 優先順位をつけて、計画的に仕事をしている
5. 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
6. 毎日、スケジュール管理をしている
7. 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）
8. 途中段階で上司に相談し、手戻りを少なくする
9. その他（具体的に書いてください）
10. 何もしていない

Q87 働き方、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）推進、女性活躍などについて、あなたのお考えを自由にお書きください。

**IT 技術職の働き方に関する調査研究
—男女比較の観点から—**

IT 技術職及び他職種についての提言

2025 年 3 月発行

発行所：公益財団法人 21 世紀職業財団

住 所：〒113-0033 東京都文京区本郷 1 丁目 33 番 13 号春日町ビル 3 階

URL : <https://www.jiwe.or.jp/>

公益財団法人 21 世紀職業財団 発行

