



## 第14回研究会資料

# 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8月25日10:00～12:00

公益財団法人21世紀職業財団

上席主任・主任研究員 山谷 真名 (やまや まな)



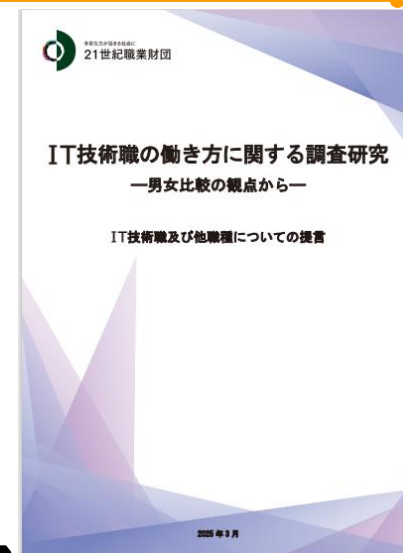


## ● 調査概要

- IT技術職に着目した理由、調査研究の目的
- 調査研究委員会 委員
- 調査の方法

## ● IT技術職における働き方に関する 主な結果と提言

## ● IT技術職が他職種よりもよい点と 他職種についての提言





# 調査概要

(調査研究報告書第1編第1章より)

# IT技術職に着目した理由



- 世界から遅れてしまっている日本のジェンダー・ギャップを改善し、女性をはじめ多様な人がより活躍していくためにはどうしたらよいか-この問いに対して、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、**日本で現在最もジェンダー・ギャップが少ない職種において、その要因を探るとよいのではないかと考えた。**
- 21世紀職業財団が2年に一回実施しているDE&I調査で、「**重要な仕事を男女同じようにしている**」といった回答割合が高い。(次ページ)
- 社会においてITの必要性が高まっていることは言うまでもなく、今後、IT技術職の活躍はあらゆる企業の将来も左右する存在。

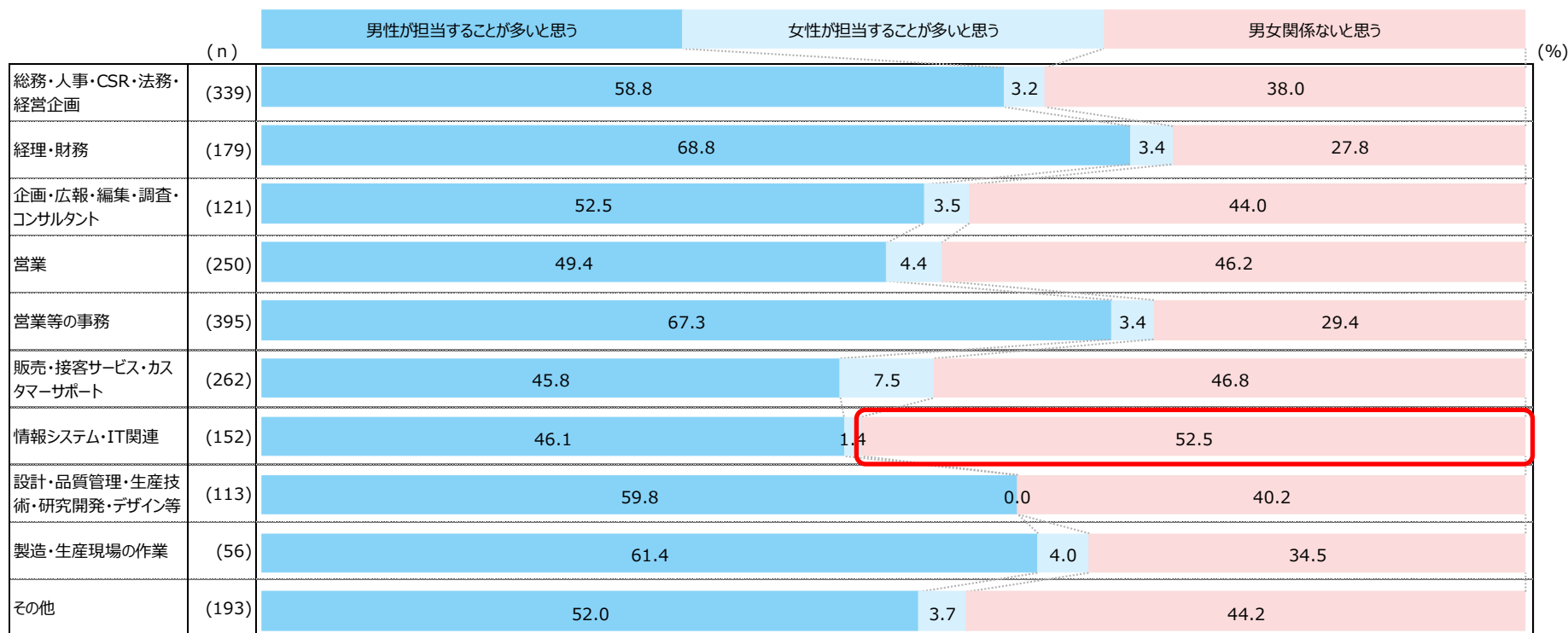
# IT技術職で、重要な仕事の担当は男女関係ないと回答した割合が最も高い



- 2024年実施の財団DEI推進状況調査によれば、「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」と回答した女性の割合が最も高い職種は、「情報システム・IT関連」である。

## DEI推進状況調査【一般社員 女性】職種別 重要な仕事の担当

Q8.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。
- 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。
- IT技術職として多様な人が活躍できることについての分析。

# 調査研究委員会 委員



(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SSIONAL 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

# 調査の方法



## インタビュー調査

### <対象>

IT企業及びユーザー企業のIT技術職20代～50代、男性11名・女性26名計**37名**

### <調査期間>

2023年11月20日～2024年1月18日

## WEBアンケート調査

### <対象>

IT技術職、IT技術職のマネージャー、20～59歳、  
正規社員（学卒後2年目以上）就業中

従業員51人以上の企業、学歴：高校卒以上、公務以外の業種

**一般社員 男性1,838名、女性983名、計2,821名**

**管理職 男性1,081名、女性 98名、計1,179名 計4,000名**

### <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



# IT技術職における働き方に関する主な結果 と提言

(調査研究報告書第1編第2章より)



**(1)重要な仕事の経験の違いは、  
子育て等の時間制約によるものではなく、  
性別による差**

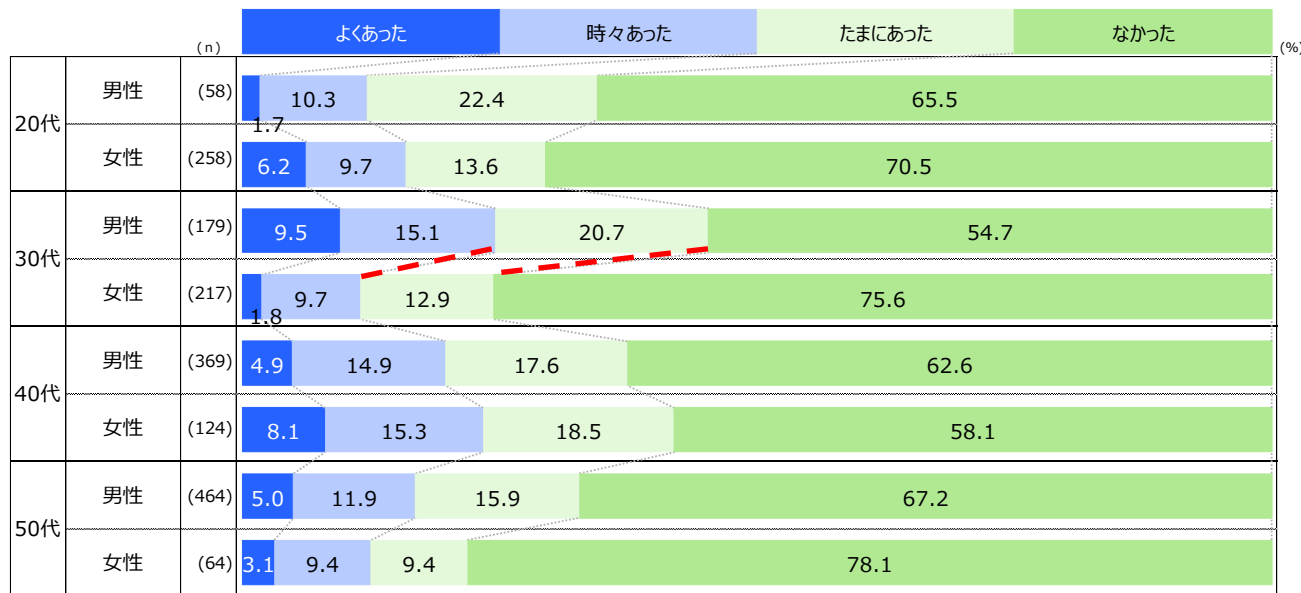
# 提案書作成の経験割合は、30代において、女性は男性よりも低い



- 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。
- 「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。」に対する回答をIT企業一般社員において年代別男女別に見たところ、**30代においては女性は男性よりも経験割合が低かった。**

## 【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。



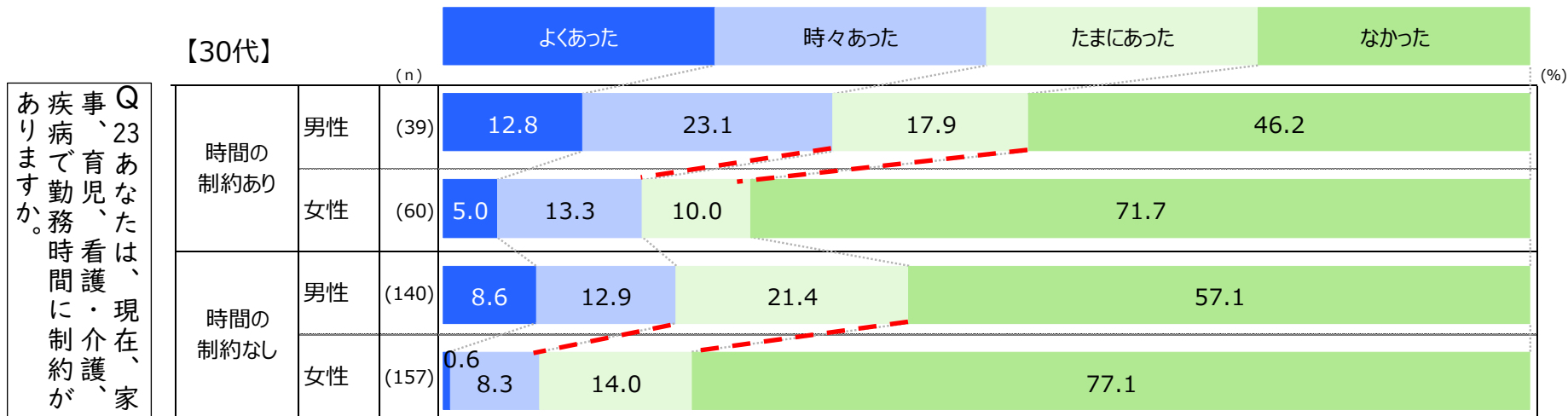
# 提案書作成の経験割合は、30代において、時間制約がない場合でも、女性は男性よりも低い



- 30代のIT企業一般社員において、「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。」に対する回答を時間制約の有無別男女別に見たところ、時間制約がある場合も、時間制約がない場合も、女性は男性よりも経験割合が低かった。

## 【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。



# 提案書の作成の経験の違いは、時間制約による差ではなく、性別による差である



## 【IT企業一般社員】提案書作成の経験に関する推定結果（ベース：経験なし）

説明変数	係数	P値
性別(ベース:男性)		
女性	-0.8436	0.001 ***
勤務時間の制約(ベース:ない)		
ある	0.391799	0.167
企業規模(ベース:10,001人以上)		
51人~100人	-0.24077	0.604
101人~300人	-0.97768	0.031 *
301人~500人	-0.18553	0.680
501人~1,000人	-1.15046	0.022 *
1,001人~3,000人	-0.20653	0.610
3,001人~5,000人	-0.2681	0.640
5,001人~10,000人	0.051057	0.911
仕事の 카테고리(ベース:システム開発以外)		
システム開発	0.114029	0.666
学歴(ベース:大学卒)		
大学院卒	0.361748	0.308
短大・高専卒	-0.81458	0.471
専門・各種学校卒	-0.21036	0.693
高校卒	-0.8787	0.323
最終学歴の専攻(ベース:文系・IT関係でない)		
文系・IT関係	-0.32722	0.497
理系・IT関係	-0.27488	0.406
理系・IT関係でない	-0.68656	0.056
その他・IT関係	-0.01581	0.988
その他・IT関係でない	0.188347	0.810

- 性別の係数が有意で、男性より女性のほうが提案書作成の経験がない確率が高かった。
- 性別以外の係数で有意だったのは、企業規模(10,001人以上の企業と比較して、101人~300人と501人~1,000人の企業のほうが、経験確率が低い)と職位(役職なしと比較して、係長・主任及び係長・主任相当職のほうが、経験確率が高い)であった。

職位(ベース:役職なし)		
係長・主任及び係長・主任相当職	1.320967	0.000 ***
発注元(ベース:自社以外)		
自社	0.284185	0.283
プロジェクト単位での仕事(ベース:していない)		
している	0.5929	0.084
転職(ベース:したことがない)		
IT分野からIT分野へ転職した	0.209154	0.578
IT分野以外からIT分野へ転職した	0.144982	0.743
勤続年数(ベース:5年以上10年未満)		
1年未満	-0.36037	0.512
1年以上3年未満	0.272036	0.525
3年以上5年未満	0.017208	0.966
10年以上20年未満	-0.2918	0.402
定数	-0.88175	0.138
サンプルサイズ	396	
カイ自乗値	77.92	
検定の有意確率	0.000	

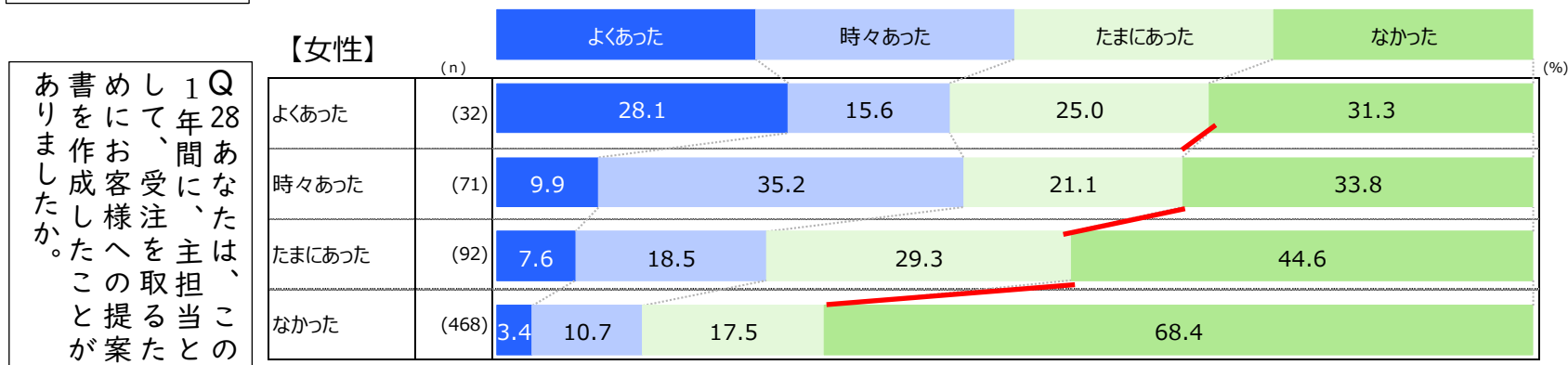
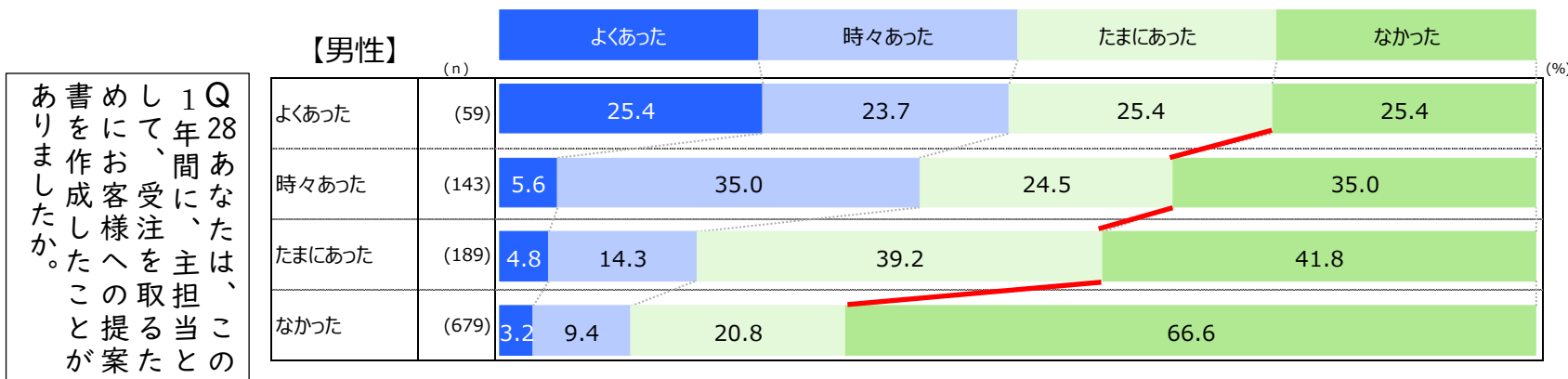
# 提案書作成の頻度が高い場合、深夜労働の頻度が高い



- 男女とも、提案書作成の頻度が高い場合、深夜労働の頻度が高い。

## 【IT企業 一般社員】 男女別 提案書作成頻度別 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。



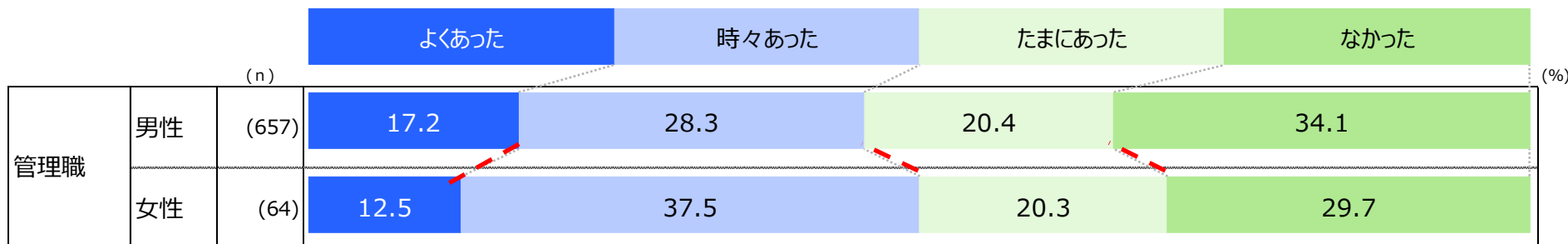
# 提案書作成の経験割合は、管理職においては、男女の違いがない



- 「あなたは、この1年間に、主担当として、受注を取るためにお客様への提案書を作成したことがありましたか。」に対する回答を**IT企業管理職**において**男女別**に見たところ、「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、男性のほうが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、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、女性のほうがやや高い。
- 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。

## 【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。



# 計画的な育成をされている場合、されていない場合よりも、提案書作成の経験割合が高い

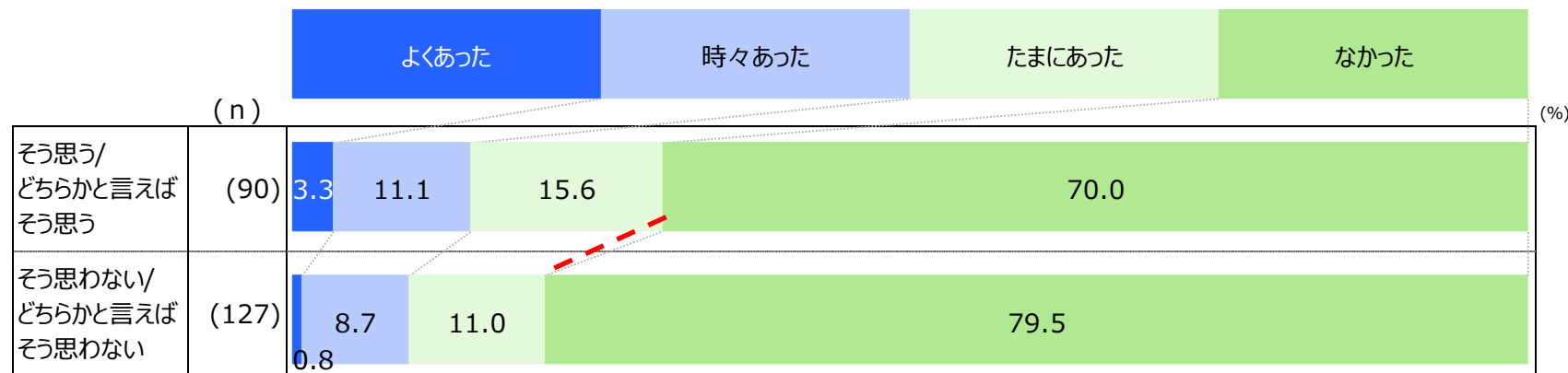


- 「あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。」という問いに対して「そう思わない/どちらかと言えばそう思わない」と回答した人では、提案書の作成経験が「よくあった」「時々あった」「たまにあった」人が20.5%であるが、「そう思う/どちらかと言えばそう思う」と回答した人では、30.0%と、9.5ポイント高い。

## 【IT企業 一般社員女性30代】 計画的な育成の有無別 提案書作成の経験

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

Q52 計画的に行われていると思いますか。あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。



# 結果のまとめと考察



- IT技術職の活躍には、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。
- しかし、本調査からは、時間制約による差ではなく、性別により仕事の付与に違いが出ていることが明らかとなった。
- インタビュー調査で「男性よりもお客様の信頼を得るのに時間がかかる」といった女性の声があった。上記結果の理由の一つとしては、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、「取引先は、女性よりも男性担当者の方が頼りがいがあると思うのではないか」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ていることが推察される。
- 育成が計画的にされているとそうでない場合よりも、提案書の経験割合が高かった。男性管理職が**自分と似た属性の人（男性）を管理職候補に選定**し、見込んで目をかけ、重要な仕事をアサインするといったことがあるのではないかと推察される。
- 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という結果だった。「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**を持っていることがあると考えられる。

# ■ IT技術職についての提言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～



### 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**によって職場で起きている**問題**や自身の考え方・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。女性の育成ポイントとは、例えば、女性は男性よりも自信がない傾向にあるので、言葉で期待を伝えたり、コミュニケーションをよく取って仕事をアサインすることが大事等。

### ④ 個別育成計画の策定

男性管理職が無意識に自分と同じ属性の男性部下を女性部下よりも育成することがないように、女性社員の**個別育成計画を策定**して、その計画にしたがって、仕事をアサインする。



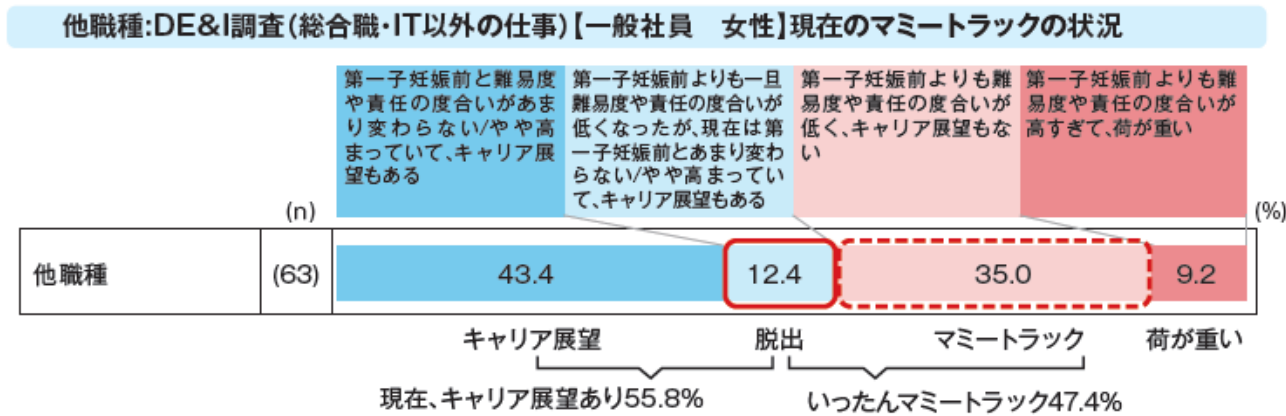
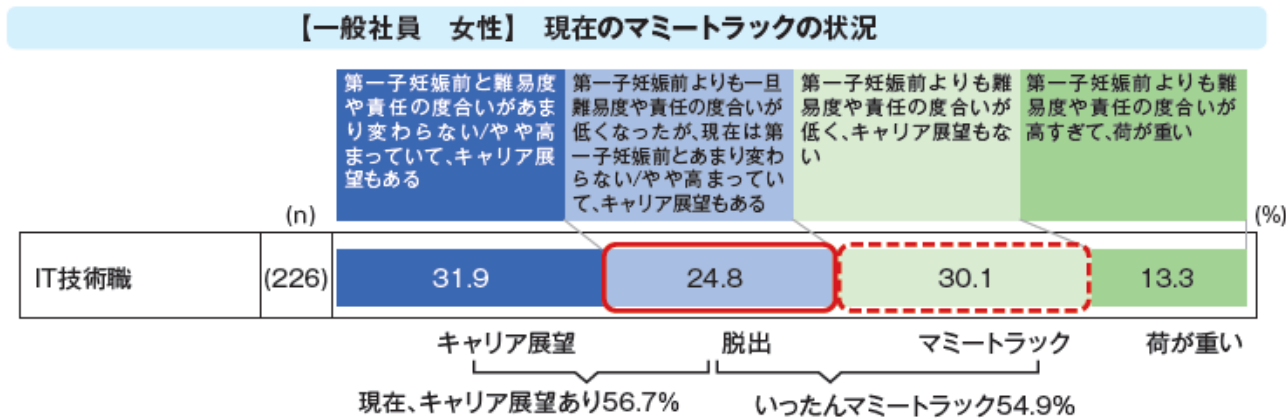
**(2)IT技術職は他職種よりも、  
いったんマミートラックに陥る割合が高い**



# 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

- マミートラックに一旦陥っている人は、IT技術職では54.9%、他職種（総合職）では47.4%と、IT技術職のほうが高い割合である。

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。



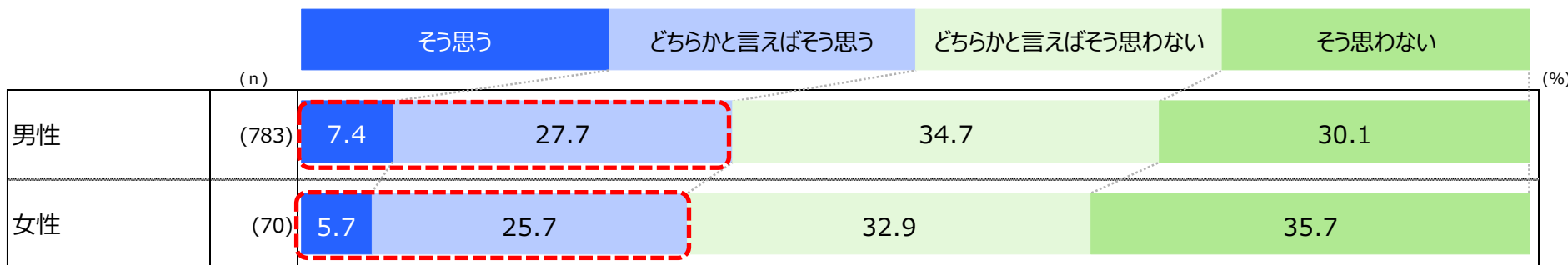
# 「子育て中」の人はプロジェクトにアサインされにくい、 と考えている管理職が3割超え



- 「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。」に対し、管理職では、男女とも、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の割合が3割を超えている。「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。

## 【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。

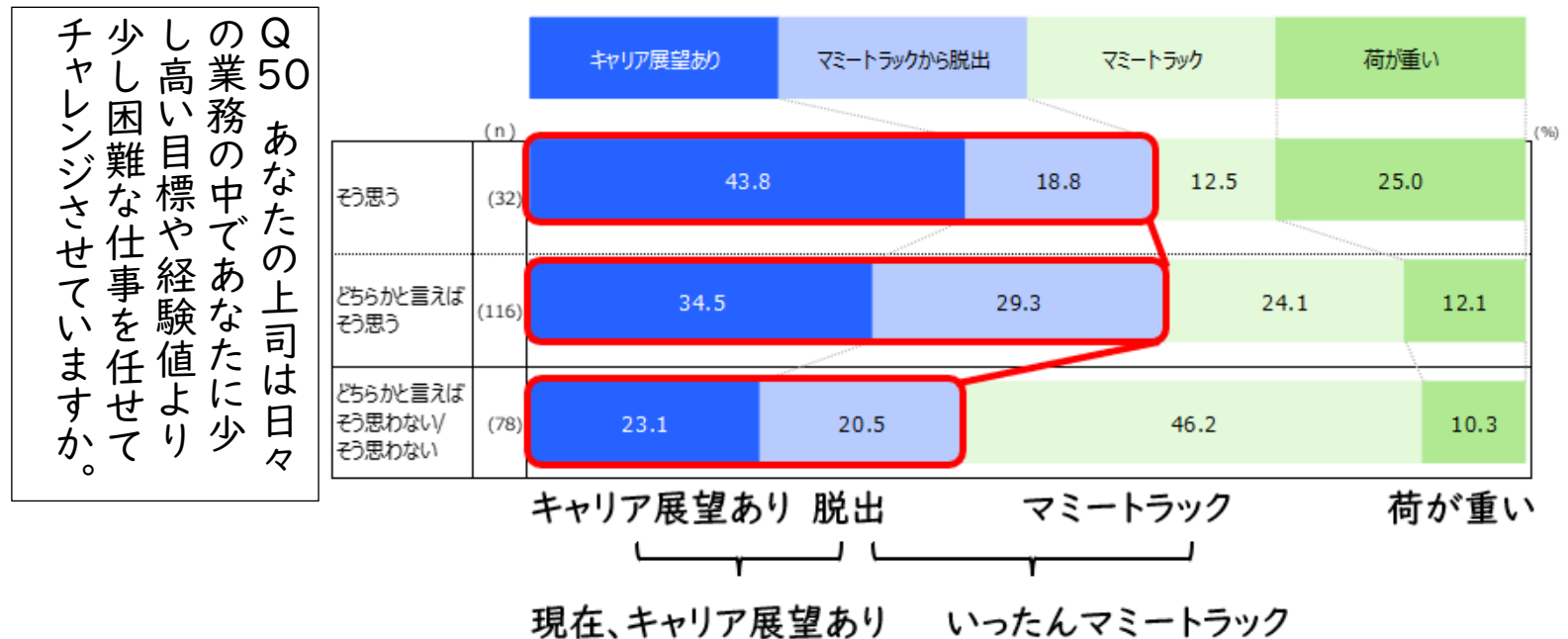


# チャレンジな仕事の付与がされていると認識している場合、「キャリア展望あり」、「マミートラックから脱出」の割合が高い

- 「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、現在キャリア展望がある人が43.6%と低いですが、「そう思う」と回答した人では62.6%、「どちらかと言えばそう思う」と回答した人では63.8%と高い。

## 【一般社員 女性】チャレンジな仕事の付与別 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。



# 計画的な育成がされていると認識されている場合、 「キャリア展望あり」、「マミートラックから脱出」の割合が高い



- 「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、現在キャリア展望がある人が34.1%と低いが、「そう思う/どちらかと言えばそう思う」と回答した人では、64.1%と高い。

## 【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。



# キャリア支援策がある場合、

# 「キャリア展望あり」、「マミートラックから脱出」の割合が高い



- 「キャリアデザイン研修」、「自己申告制度」がある場合、ない場合よりも、現在キャリア展望がある人の割合が高い。「専門知識を深めるための研修」がある場合、ない場合よりもマミートラックから脱出している割合が高い。
- 「上司との定期的なキャリア面談」、「資格取得や研修受講の費用援助」、「社内公募制度」がある場合、ない場合よりも、マミートラックに陥らずキャリア展望の割合が高い。

## 【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。

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。

		(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	

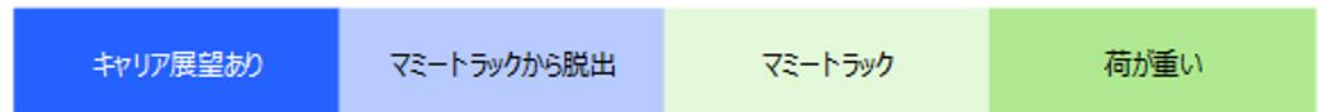
# 在宅勤務制度を利用している場合、 「キャリア展望あり」、「マミートラックから脱出」の割合が高い



- 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、在宅勤務をしていない人では、現在キャリア展望がある人の割合が41.7%であるが、在宅勤務をしている人では60.1%と高い。

## 【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。



利用状況	サンプル数	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
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

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。



- 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）に入った女性の割合が高かった。
- 「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割超え。
- 女性をマミートラックに入らせないためには、以下が重要。
  - 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
  - 柔軟な働き方
- 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。

## ■ IT技術職についての提言2 ■

### マミートラックに入らない取組みの推進



#### ① 育児中の部下へのマネジメント力向上研修&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。

#### ② 個別育成計画の作成

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。

#### ③ キャリア支援策の実施

研修、面談、制度等のキャリア支援策によって、中長期的なキャリアを考えたり、キャリアを自律的に考えることが必要である。

#### ④ 柔軟な働き方の推進による仕事支援

これまで、育児休業や短時間勤務制度の長期化によって、仕事と育児の両立をサポートしてきたが、今後は、柔軟な働き方等にフルタイムで仕事ができるように支援する。



**(3) 子どものいる女性は、  
プライベート重視と考えがちだが、  
仕事とプライベートについての考え方は  
多様である**

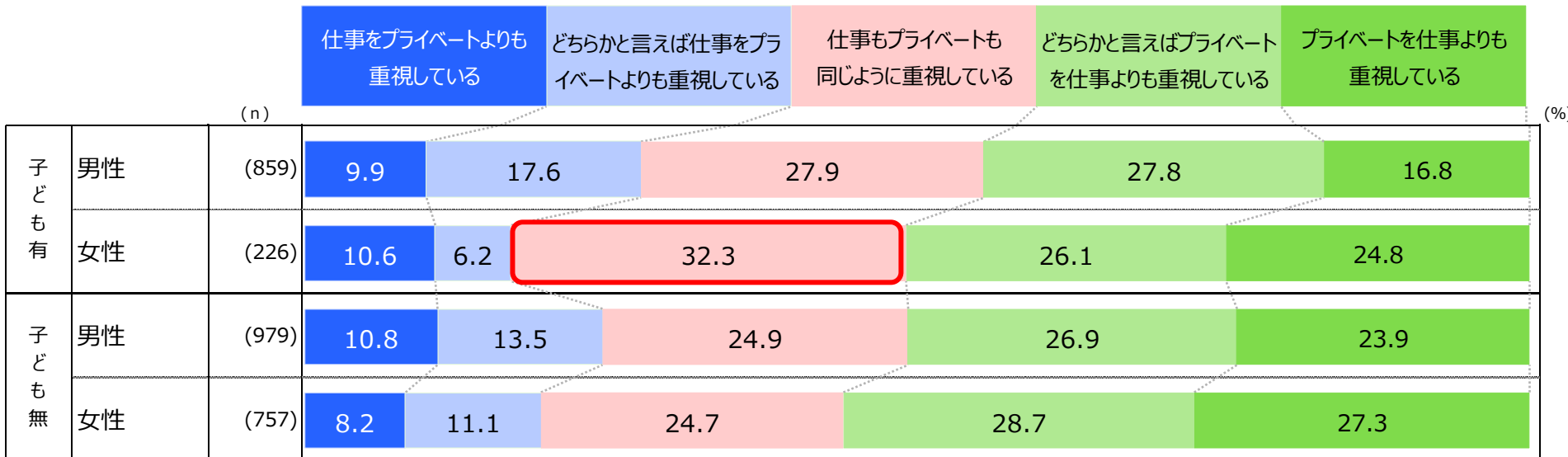
# 仕事もプライベートも「ともに重視派」の割合は、子育てしている女性で最も高い



- 仕事とプライベートの考え方を子どもの有無別男女別に見ると、「ともに重視派」は、子どものいる女性で最も高い割合。
- 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」というわけではない。
- 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。

## 【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。



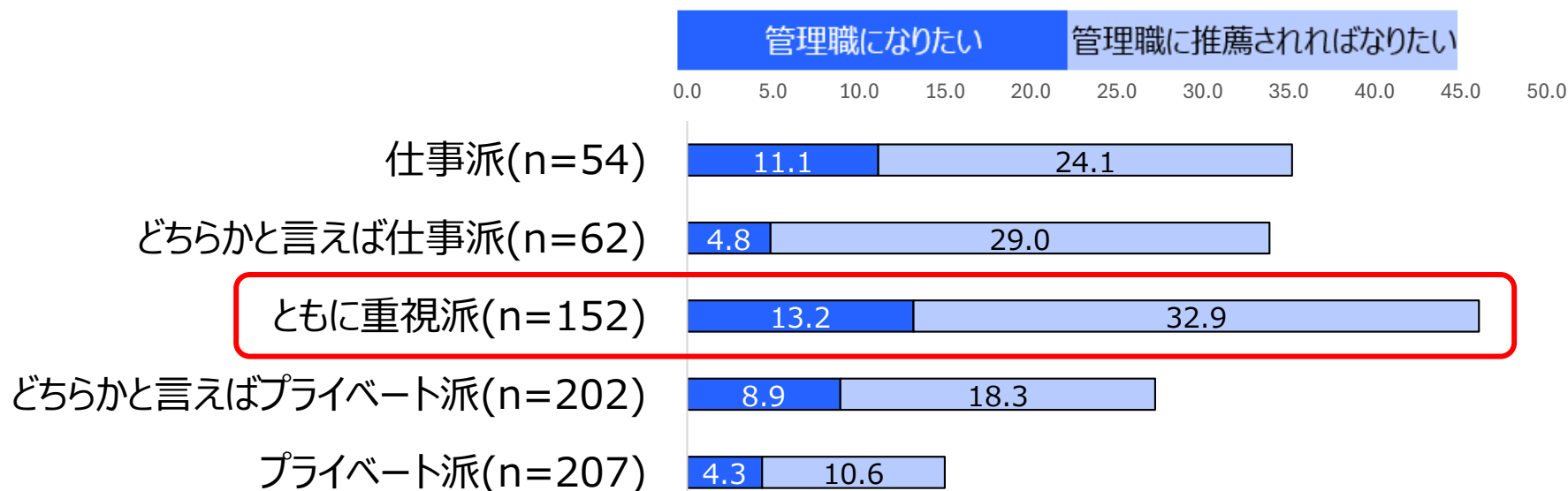
# 「ともに重視派」のほうが昇進意欲が高い



- 20代・30代の女性では、「ともに重視派」の昇進意欲（「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」）が46.1%で、「仕事派」の昇進意欲よりも10ポイント近く高い。
- 「仕事派」であることが、「昇進意欲が高い」と、必ずしも一致していない。

## 【一般社員 20代・30代女性】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。



\* 回答選択肢「管理職にはなりたくない」「考えたことがない」の割合は表示していない。

## 結果のまとめと考察



- 子どものいる女性は「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。
- 「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。

## ■ IT技術職についての提言3 ■

### 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～

#### ①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

仕事とプライベートについての考え方について、これまで、既存の調査においても、どちらを大事にしているかを問う質問になっていたが、**仕事とプライベートを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。

#### ②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働き方にしないためには、**無理ない期限となるよう、取引先と丁寧に打合せをすることが必要**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。



**(4)部下よりも管理職は長時間労働で、  
それを管理職になりたくない理由として  
あげている人が85%以上**

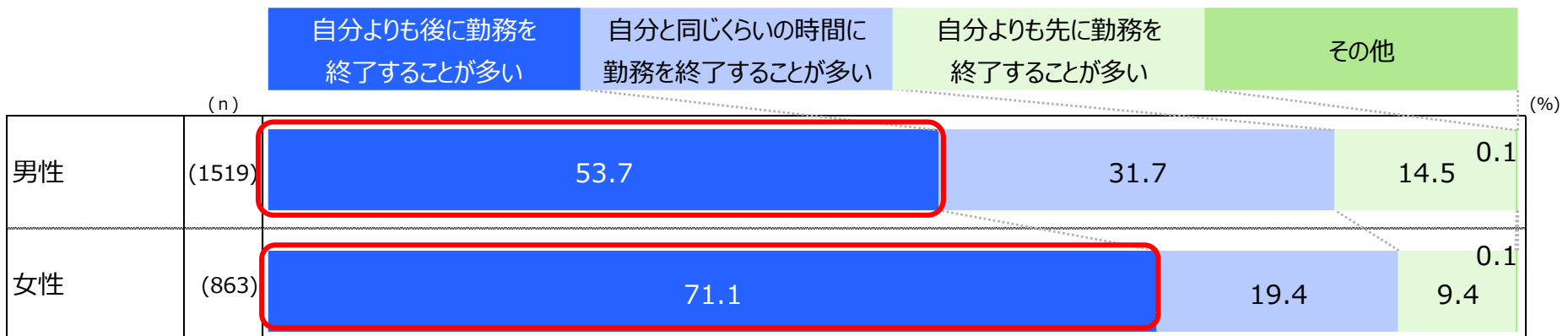
# 男性の半数以上、女性の7割以上が、 上司は自分よりも長く働いていると回答



- 「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。
- 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、ほぼ毎日、2, 3時間残業している人でも、4割を超えている。また、ほぼ毎日、4時間以上残業している人でも、3割近い。(グラフ省略)

## 【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)



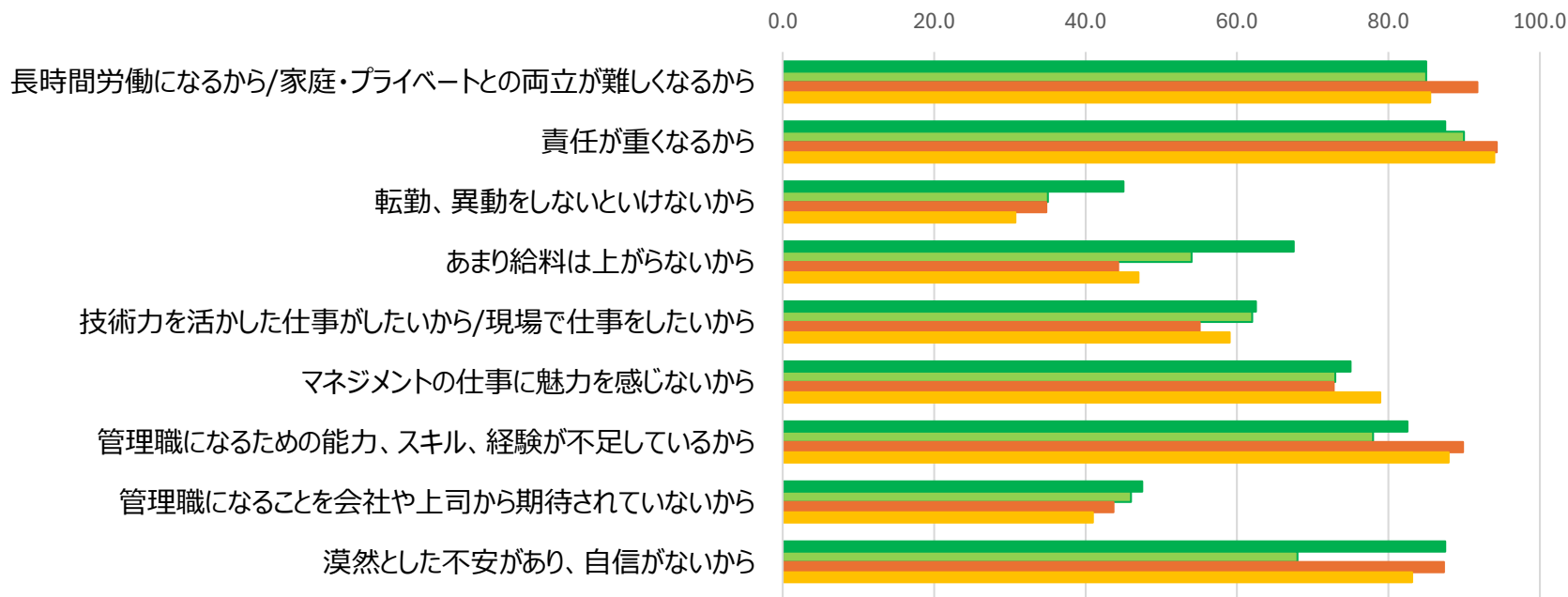
# 管理職になりたくない理由

子どものいない20代・30代の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」



## 【管理職になりたくない、子どものいない、20代・30代一般社員】 管理職になりたくない理由

■ 男性20代 ■ 男性30代 ■ 女性20代 ■ 女性30代



### インタビューより

・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されていて、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こう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）

# 活躍の定義 貢献×SWS



「活躍」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。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（**S**ustainable **W**ork **S**tyle）」（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。

## 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。

活躍

### 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」

# 上司がほぼ毎日定時帰りの場合、「貢献&SWS」の割合が高い



- 一般社員女性について、上司が「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する」場合は、「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない等」に比べて、「貢献&SWS」である割合が高かった。
- 管理職として働くことが罰ゲームとも言われてしまうことがある中で、管理職が持続可能な働き方(SWS)をして、新しい管理職像を示していれば、部下も、「活躍」する割合が高くなるということが明らかとなった。

【一般社員 女性】上司の働き方別 「貢献&SWS」

	(n)	活躍&SWS	活躍&SWSでない	活躍していない&SWS	活躍していない&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/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/その他	(493)	18.7	17.0	34.1	30.2

Q25 あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。



- 「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。

## ■ IT技術職についての提言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



### ① 新しい管理職像を描き、提示

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。これからは、プライベートも大切に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。

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を実施。



# IT技術職が他職種よりもよい点と 他職種についての提言

(調査研究報告書第1編第3章より)



**(1)他職種に比べ、仕事の与えられ方・  
評価が性別に関係なく行われている  
マミートラックから脱出しやすい**

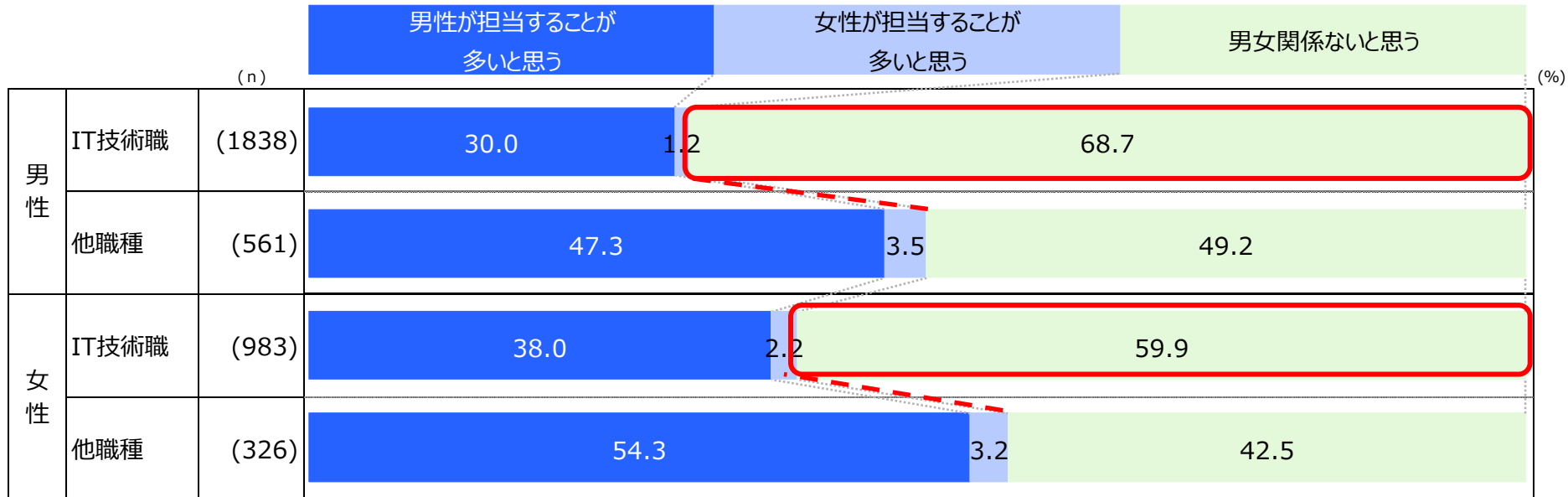
# 他職種よりも、重要な仕事の担当は「男女関係ないと思う」と回答した人の割合が高い



- 「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。」に対する「男女関係ないと思う」と回答した人の割合は、男性で、IT技術職が68.7%、他職種（総合職）では49.2%  
女性で、IT技術職が59.9%、他職種（総合職）では42.5%

## 【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。





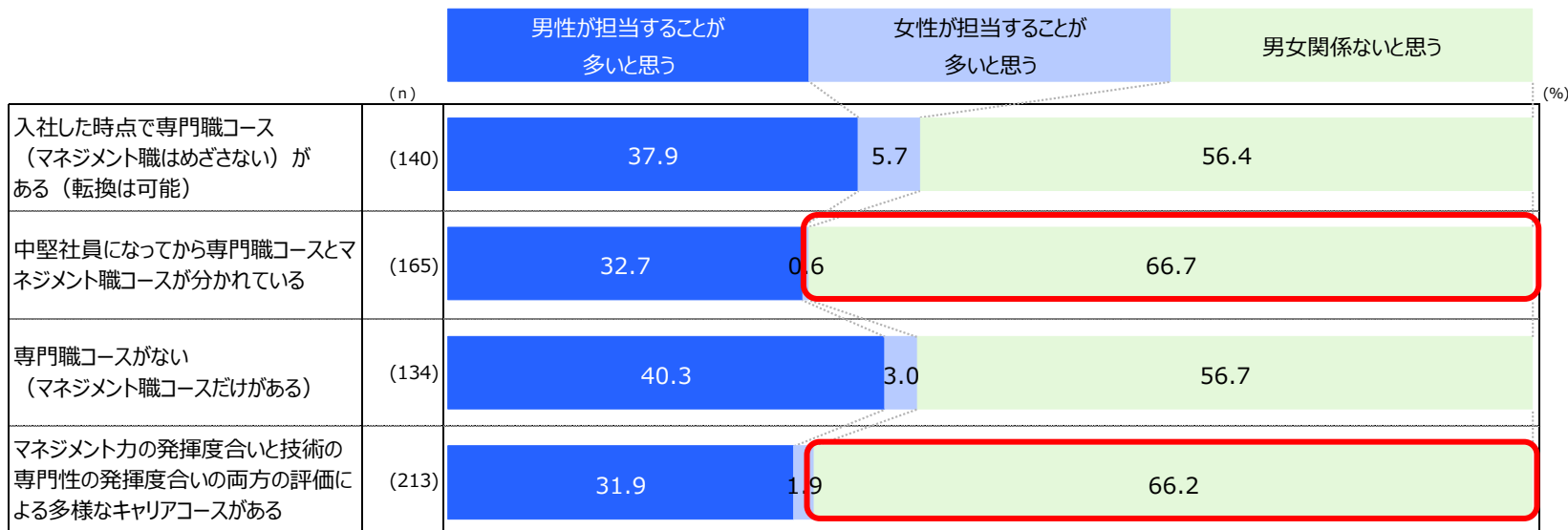
# 専門職コースがある場合、 重要な仕事の担当は「男女関係ないと思う」と回答した人の割合が高い

- 20代・30代の一般社員女性について、キャリアコース別に「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。

## 【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。

Q4 あなたの勤務先／雇用の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。



\*「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

■40代・50代でも、同様の傾向。

\*Q4に「その他」と回答した人は、表示していない。



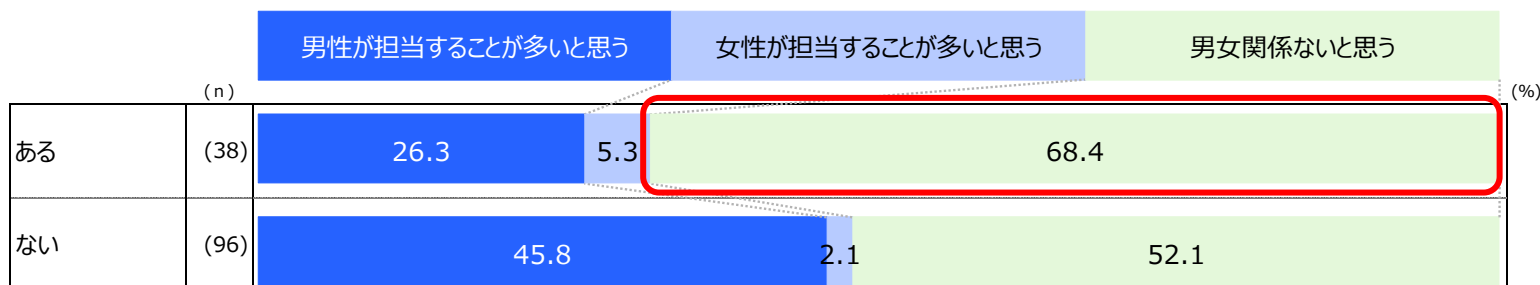
# 専門性を認定する制度がある場合、 重要な仕事の担当は「男女関係ないと思う」と回答した人の割合が高い

- 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、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。

## 【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。

Q5 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。



\*「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

■40代・50代でも、同様の傾向。

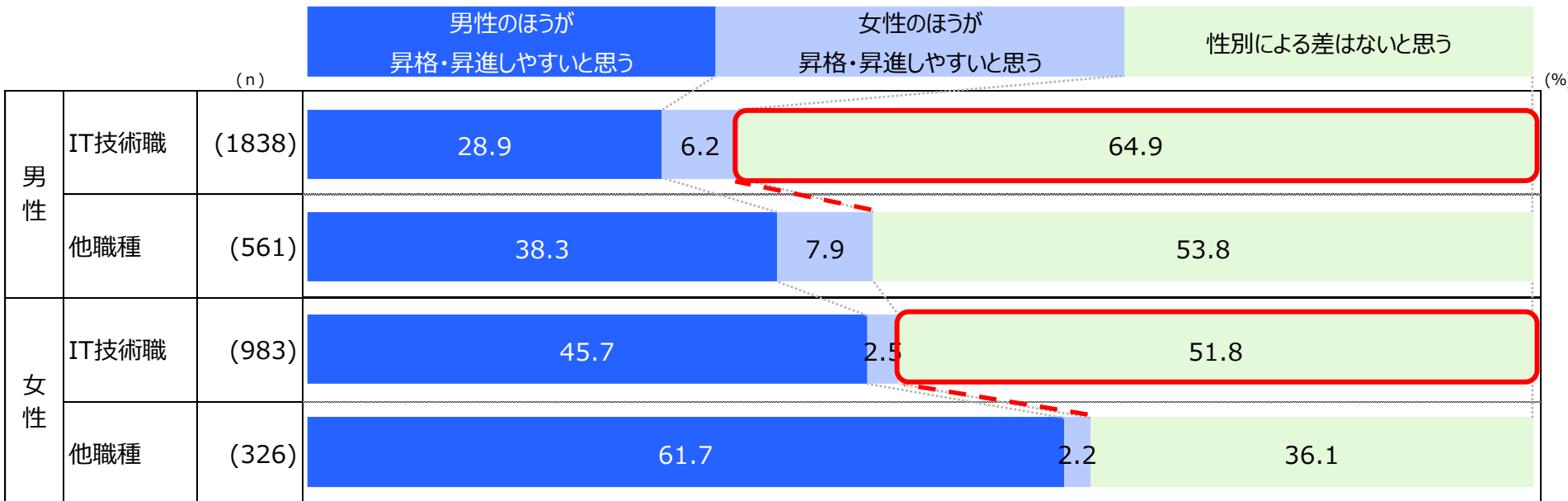
# 他職種よりも、昇格・昇進において「性別による差がないと思う」と回答した人の割合が高い



- 「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、  
男性で、IT技術職64.9%、他職種（総合職）は53.8%  
女性で、IT技術職51.8%、他職種（総合職）は36.1%

## 【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。



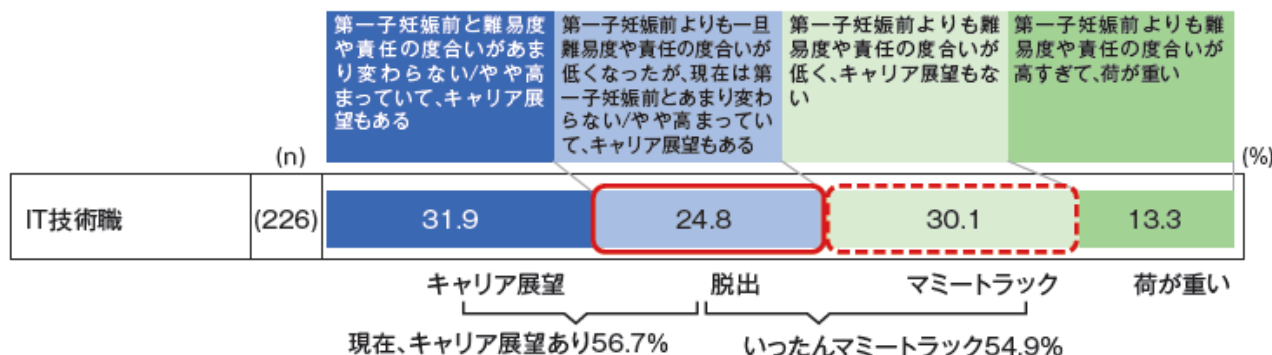
# IT技術職は他職種よりも、マミートラックから脱出しやすい



- マミートラックから脱出した人は、IT技術職では24.8%、他職種（総合職）では12.4%と、IT技術職のほうが高い割合である。

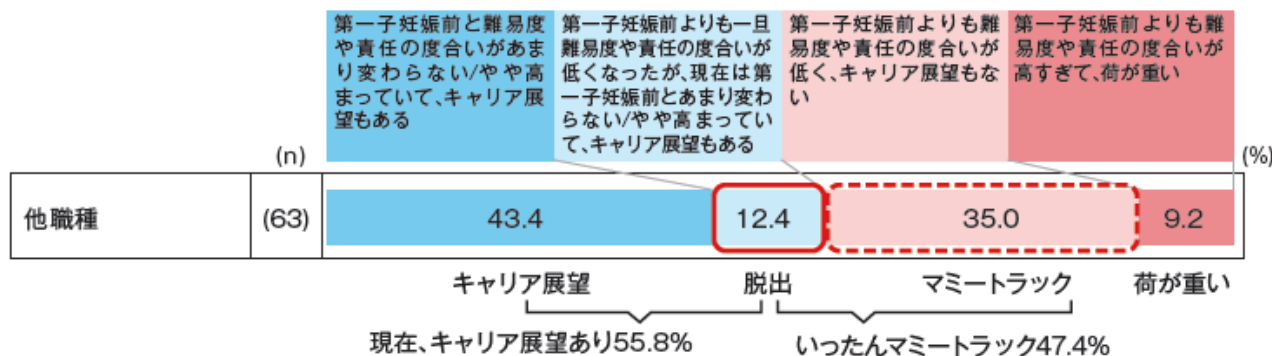
Q69. 第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。

【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況



グラフ再掲

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



# 結果のまとめと考察



- 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。
- それは、IT技術職では、専門性の認定がされやすく、スキル標準が明確であるためであると思われる。
- 他職種よりもマミートラックから脱出しやすいという結果であった。
- IT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。こういったことが要因となっていると考えられる。

# ■ 他職種についての提言1 ■

## キャリアアップの道筋の見える化



### 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。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責の高さを表す仕組みを作成する。**

### 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。



**(2) IT技術職では、リーダーシップの経験  
をしている人が多い**

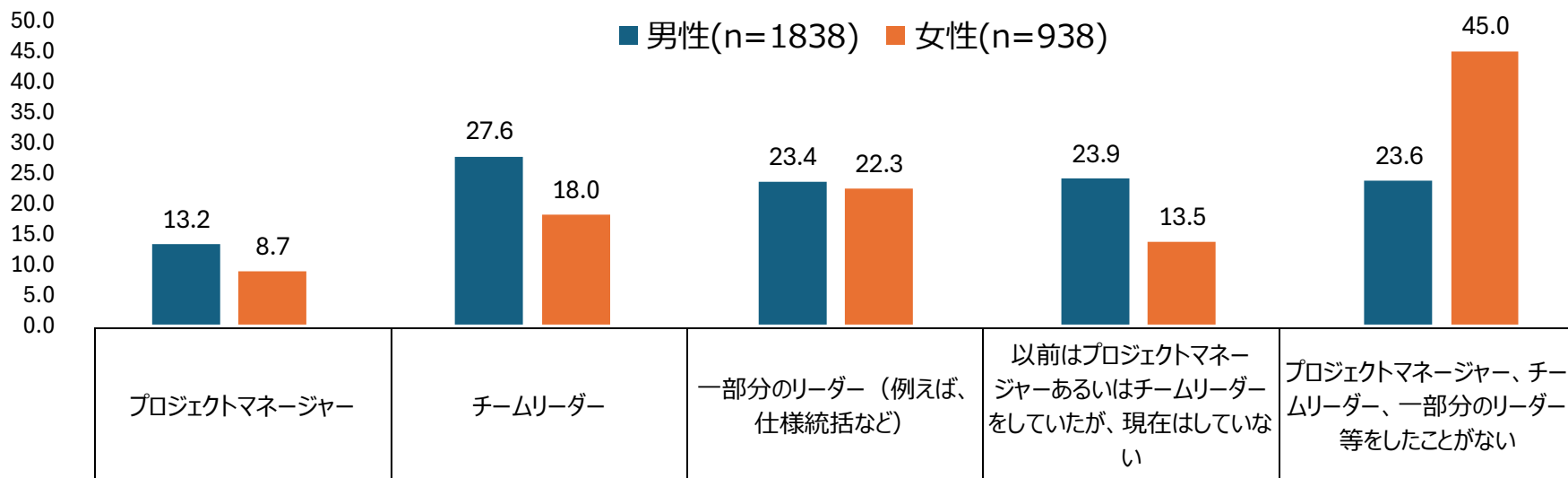
# 一般社員女性の半数以上がリーダー・プロジェクトマネージャーの経験がある



- 「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。

## 【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) (%)



# リーダーシップの経験を積んでいる場合、 管理職への意欲が高い



- 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やりたい」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。

## 【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 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。

		管理職になりたい	管理職に推薦されればやりたい	管理職にはなりたくない	考えたことがない
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。	プロジェクトマネージャー (86)	11.6	31.4	50.0	7.0
	チームリーダー (177)	10.2	24.9	57.6	7.3
	一部分のリーダー (例えば、仕様統括など) (219)	7.8	22.4	58.9	11.0
	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 (133)	9.0	22.6	57.1	11.3
	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 (442)	5.7	15.8	59.3	19.2

# ■ 他職種についての提言2 ■

## 管理職の疑似体験としてのリーダー経験



### 結果のまとめと考察

- 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。

### 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**。

#### 「トライアル管理職」制度の実施

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事例もある。



### **(3)他職種よりもIT技術職では、 柔軟な働き方がしやすい**

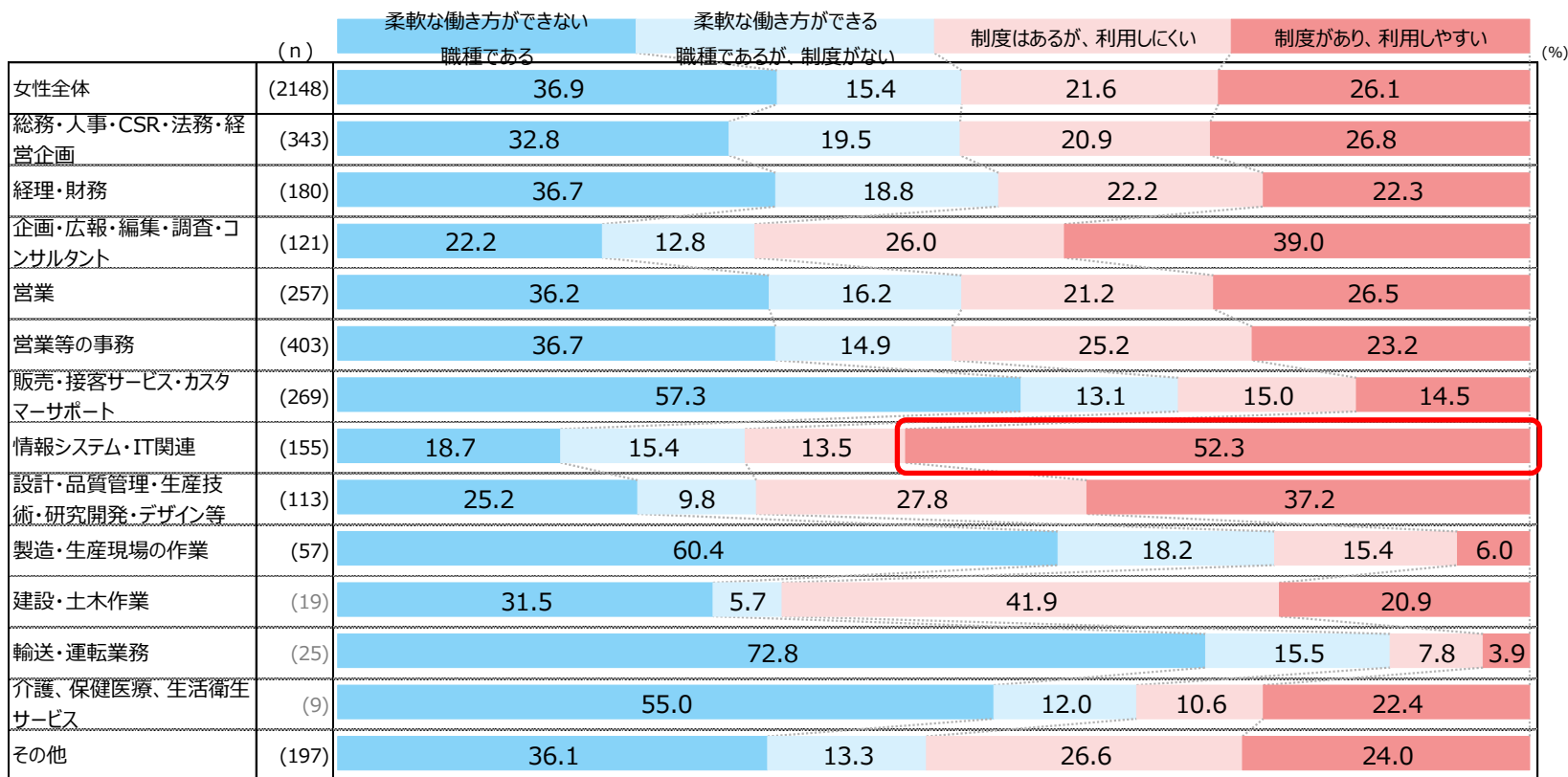
# 他職種よりもIT技術職では、柔軟な働き方がしやすい



- 2024年実施の財団DEI推進状況調査によれば、柔軟な働き方（テレワークやフレックスタイム等）の「制度があり、利用しやすい」と回答した女性一般社員の割合が最も高い職種は、「情報システム・IT関連」である。

## 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。



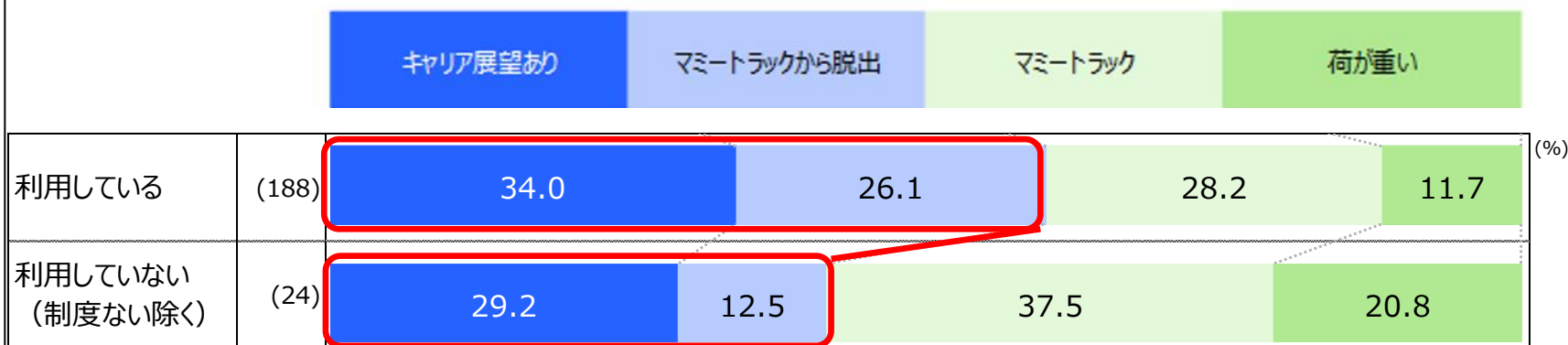


# 在宅勤務制度を利用している場合、 「キャリア展望あり」、「マミートラックから脱出」の割合が高い

- 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、在宅勤務をしていない人では、現在キャリア展望がある人の割合が41.7%であるが、在宅勤務をしている人では60.1%と高い。

## 【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  
ワーク  
あなたは、在宅勤務（テレ  
ワーク）制度を利用していますか。

# ■ 他職種についての提言3 ■

## 柔軟な働き方の促進



### 結果のまとめと考察

- 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。

### 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。



**(4)他職種よりもIT技術職では、  
男性が育児休業を取得しやすい**

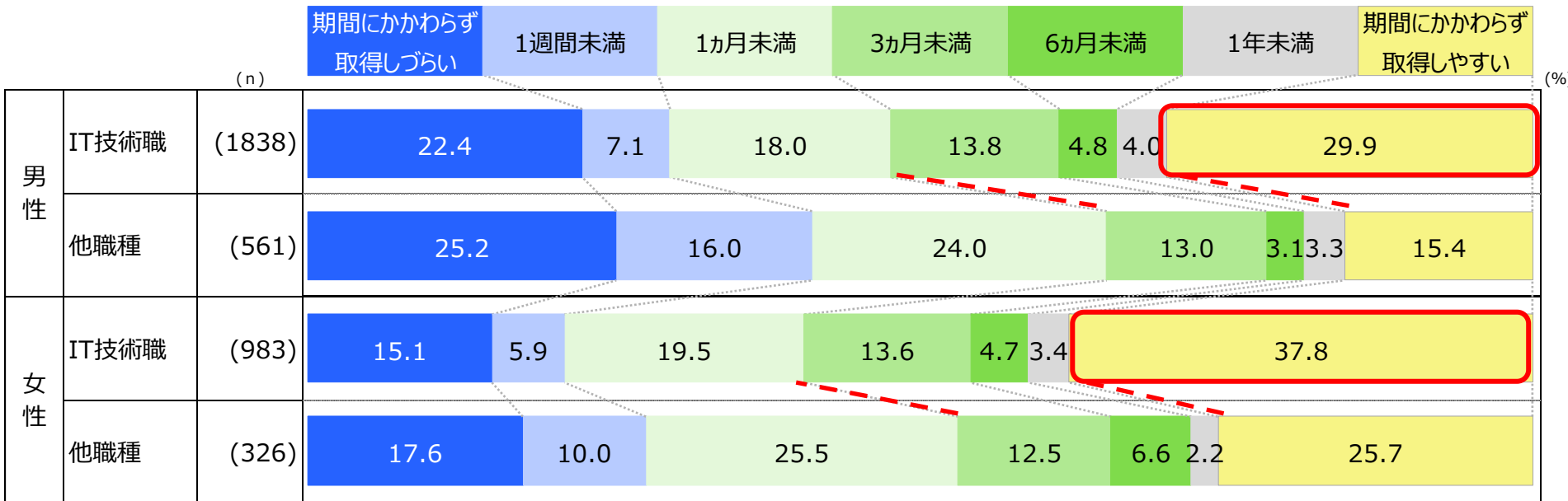
# IT技術職は他職種よりも、 男性が育児休業を取得しやすい



- 「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技術職のほうが他職種よりも12.1ポイント高い。
- 1か月以上取得しやすい割合も、IT技術職のほうが高い。

## 【一般社員】 男女別IT技術職・他職種別 男性の育児休業取得のしやすさ

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。



## ■ 他職種についての提言4 ■

### 代替性確保のための業務の属人化の見直し



#### 結果のまとめと考察

- 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。

#### 取組み案

##### ①業務の可視化と共有化

**属人化している業務を把握**し、業務マニュアルを作成する。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

育児休業の望ましい申し出の時期を明示する。

代替ルールを明確化し、対応する部門範囲を大きく広げる。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。

良い機会と捉えて、業務のやり方の効率化を検討する。



【本件に関するお問い合わせ先】

公益財団法人21世紀職業財団

上席主任・主任研究員  
上席主任・研究員

山谷 真名  
本道 敦子

メール : kenkyu@jiwe.or.jp

※調査報告書は財団のホームページでご覧頂けます。  
<https://www.jiwe.or.jp/research-report>