

2025年9月7日
日本キャリアデザイン学会
5-3部会発表 キャリア形成のあり方

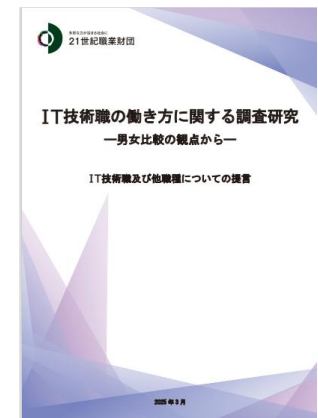
公益財団法人



多彩な力が活きる社会に
21世紀職業財団

IT技術職における重要な仕事の付与の男女比較

— IT技術職の働き方に関する調査研究から —



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）



1.問題意識

2.研究目的

3.研究方法

4.結果概要と考察

- (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
- (2) 30代で男性より女性のほうが提案書作成等の重要な仕事経験が少ない理由の考察
- (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
- (4) 女性が活躍（貢献&SWS）できる職場とは？

1. 問題意識



- 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DEI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)
(ただし、IT技術職に占める女性の割合、IT技術職の管理職に占める女性の割合は高くない。)
- 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。

【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)

＜職種＞	(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	(%)
総務・人事・CSR・法務・経営企画	(339)	58.8	3.2	38.0	
経理・財務	(179)	68.8	3.4	27.8	
企画・広報・編集・調査・コンサルタント	(121)	52.5	3.5	44.0	
営業	(250)	49.4	4.4	46.2	
営業等の事務	(395)	67.3	3.4	29.4	
販売・接客サービス・カスタマーサポート	(262)	45.8	7.5	46.8	
情報システム・IT関連	(152)	46.1	1.4	52.5	
設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等	(113)	59.8	0.0	40.2	
製造・生産現場の作業	(56)	61.4	4.0	34.5	
その他	(193)	52.0	3.7	44.2	

2.研究目的



- 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における現状の課題を明らかにすること。
- 個人の成長に寄与すると思われる重要な仕事経験の有無や頻度の違いが、時間制約による差か、性別による差かを明らかにすること。

3.研究方法



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



4. 結果概要と考察

**(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**

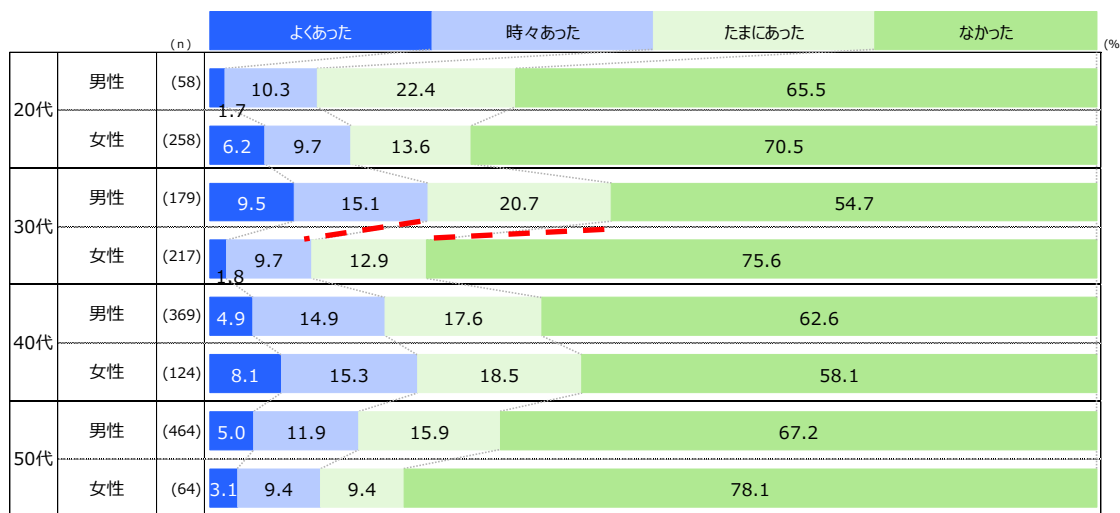
提案書作成の経験割合は、30代において、女性は男性よりも低い



- 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したか。」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したか。



社外との厳しい交渉の経験割合は、30代において、女性は男性よりも低い

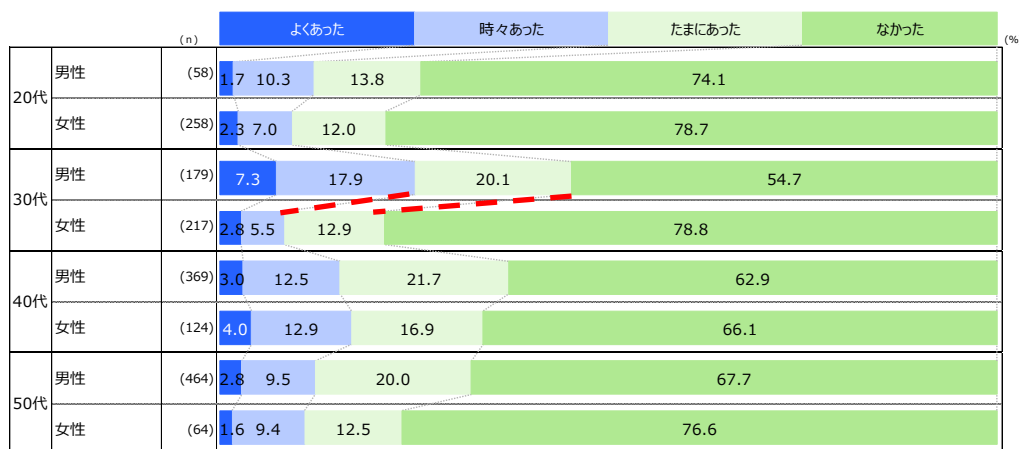


- インタビュー調査によれば社外との厳しい交渉の経験は、**受注につながる業務であるため、重要な仕事**と位置付けられている。
- 「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対する回答をIT企業一般社員において年代別男女別に見たところ、30代においては女性は男性よりも経験割合が低かった。

【IT企業 一般社員】 年代（10歳区切り）別男女別 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などが含まれます。



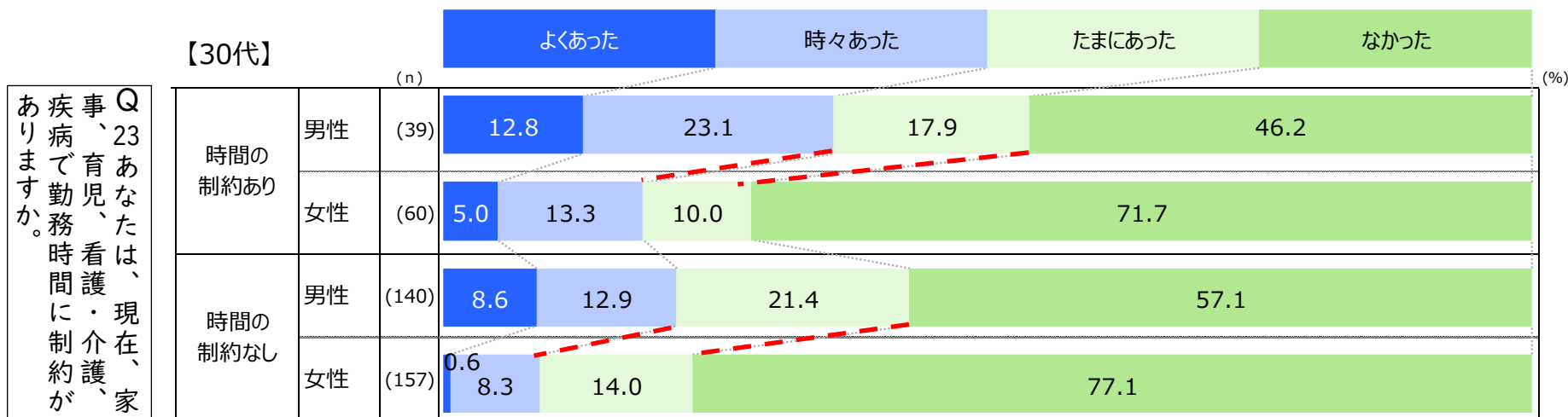
提案書作成の経験割合は、30代において、時間制約がない場合でも、女性は男性よりも低い



- 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したか。」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したか。



社外との厳しい交渉の経験割合は、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

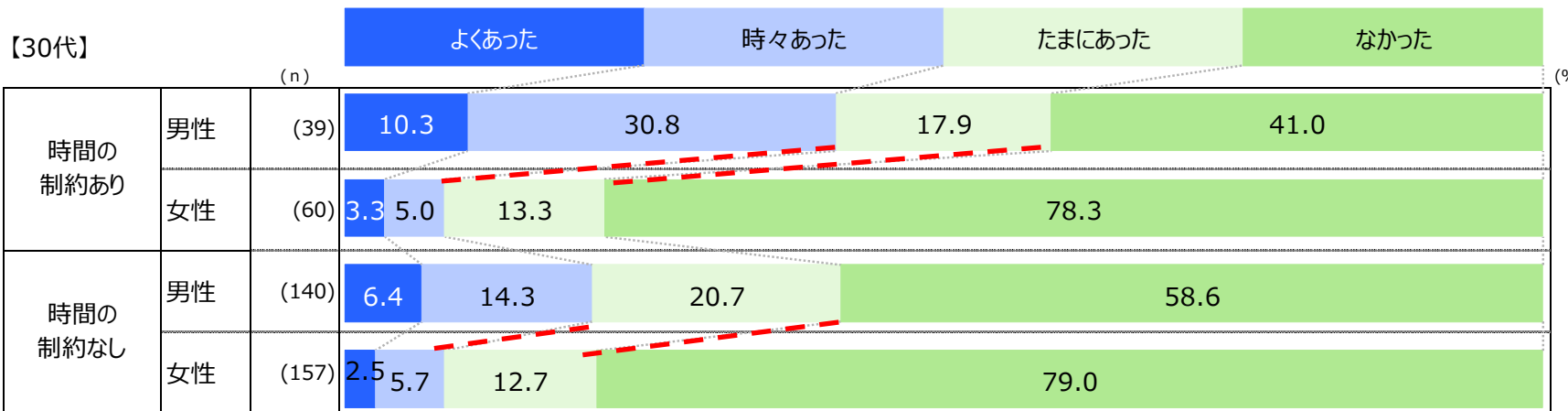


- 30代のIT企業一般社員において、「あなたは、この1年間に、社外との厳しい交渉をしたことがありましたか。」に対する回答を**時間制約の有無別男女別**に見たところ、時間制約がある場合も、時間制約がない場合も、女性は男性よりも経験割合が低かった。

【IT企業 一般社員 30代】 時間制約の有無別男女別 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などが含まれます。



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。

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 30代】提案書作成の経験に関する推定結果（ベース：経験なし）

- 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。

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

職位(ベース:役職なし)	係数	P値
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	

4-(2)30代で男性より女性のほうが提案書作成等の重要な仕事経験が少ない理由の考察



- 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。これが、管理職における女性割合が低い要因となっていると思われる。
- 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。
- 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。実際、次ページのように、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。

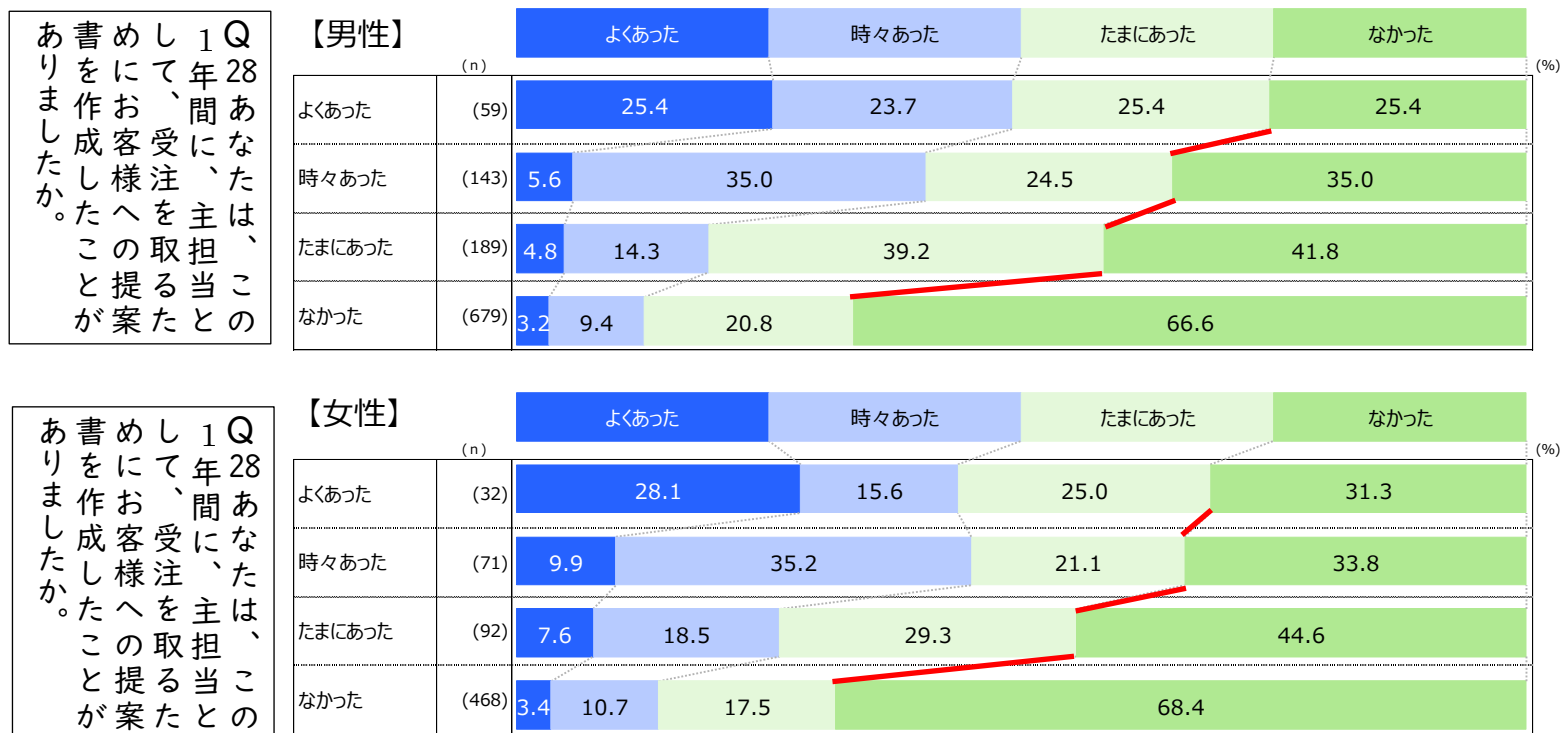
提案書作成の頻度が高い場合、深夜労働の頻度が高い



- 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。



* Q27_2を従属変数とした順序ロジット分析を行った結果、Q28が男女とも統計的に有意となった。

4-(3)①

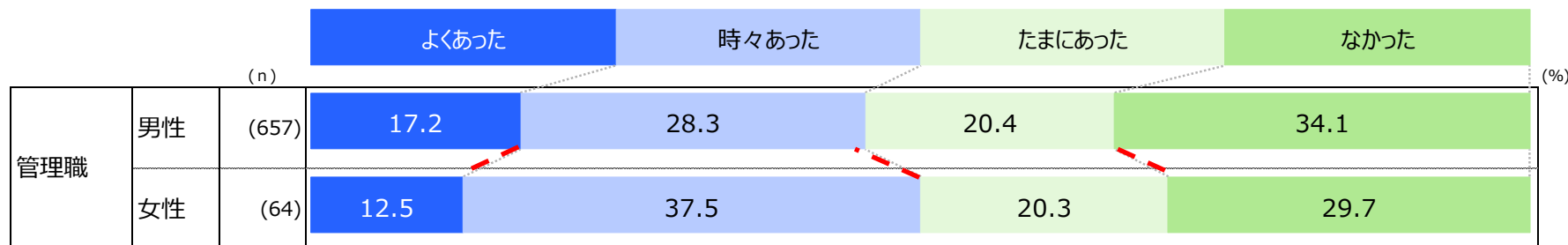
提案書作成の経験割合は、管理職においては、男女の違いがない



- 「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すか。」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すか。



4-(3)②

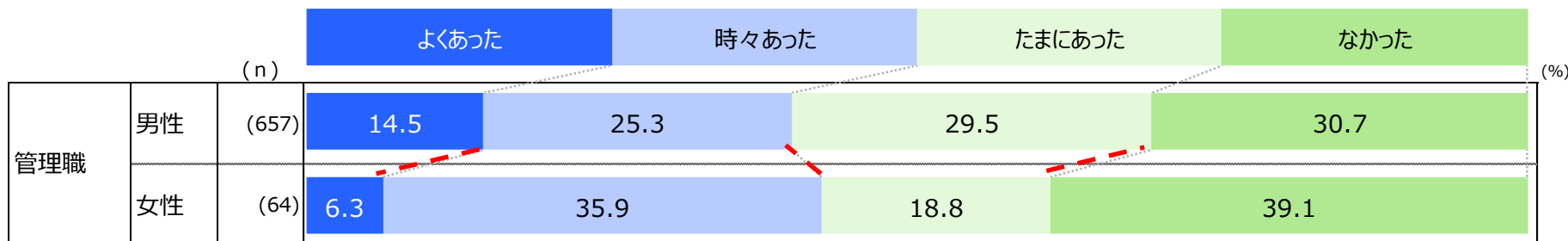
社外との厳しい交渉の経験割合は、たまにしかないような職場の場合には、管理職においても、男女差がある



- 「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、管理職男性では14.5%、管理職女性では6.3%と、男性のほうが女性よりも高いが、「時々あった」と回答した人の割合を加えると、男性では39.8%、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、男性では69.3%、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傾向にあると推察される。

【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ありましたか。





4-(4)IT技術職の女性が 活躍（貢献&SWS）できる職場とは

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（**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。

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」

働き方	(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/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
働き方に近い項目を選んでください。

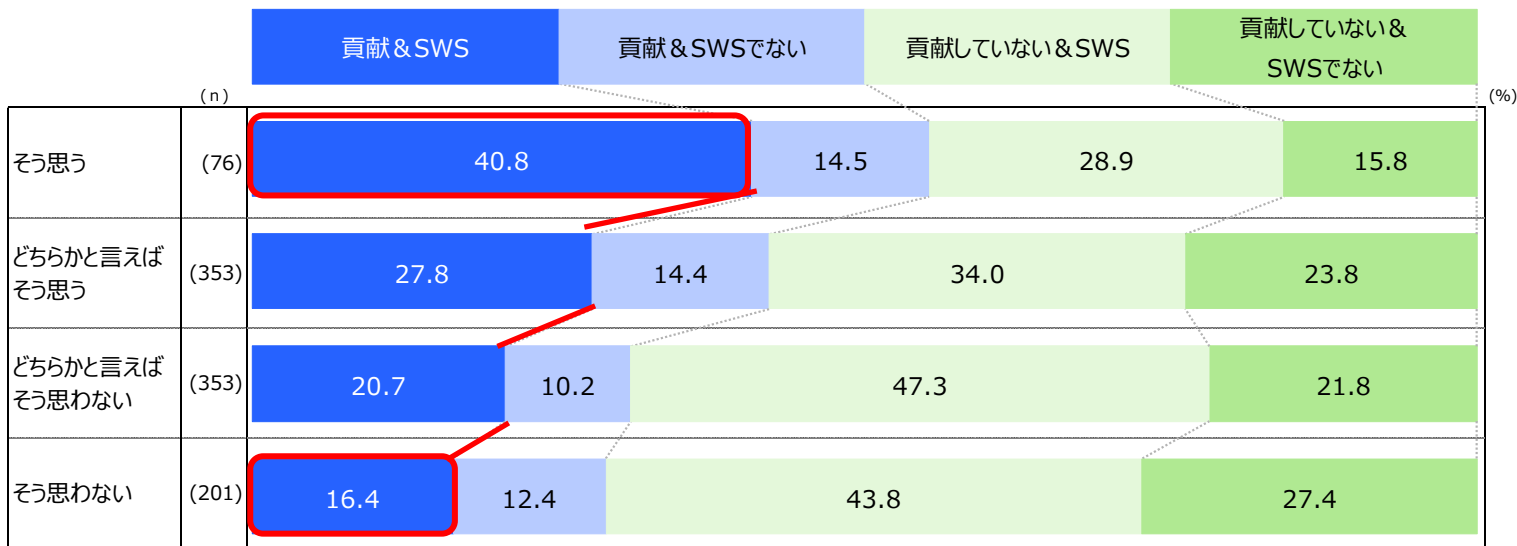
育成が計画的に行われている場合、「貢献&SWS」の割合が高い



- 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。
- 育成が計画的に行われていると、男性管理職が無意識に、女性部下よりも自分と同じ属性の男性部下に目を掛けて育成することが少なくなり、女性が「活躍」する割合が高くなると推察される。

【一般社員 女性】計画的な育成の有無別 「貢献&SWS」

Q52
あなたの育成は計画的に行われていると思いますか。

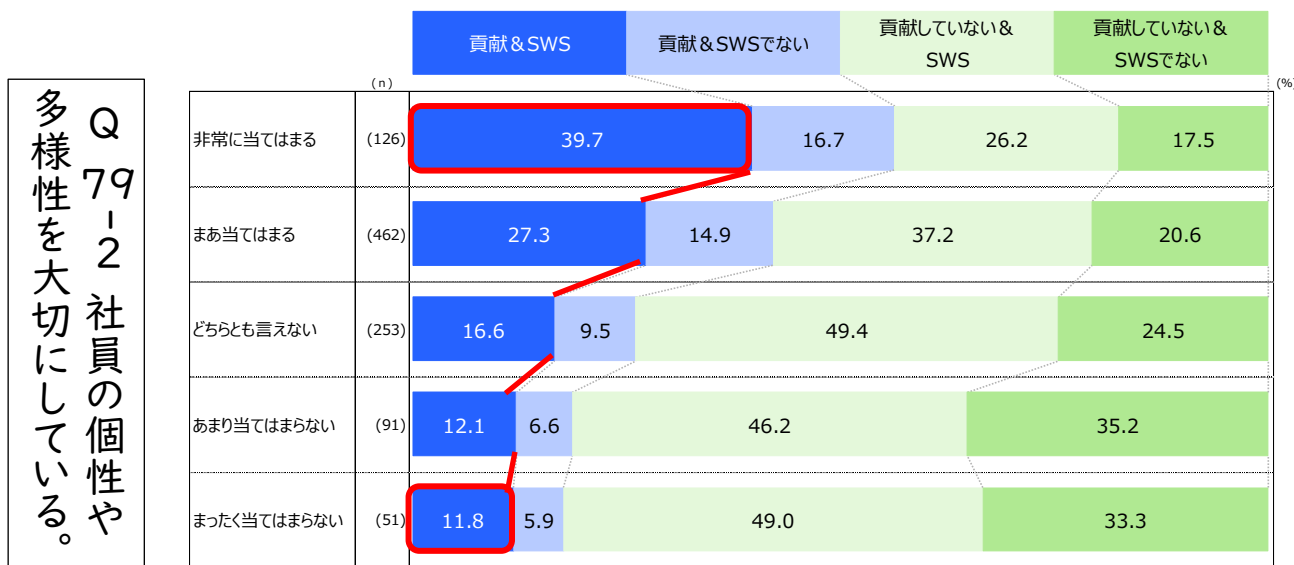


社員の個性や多様性を大切にしている場合、 「貢献&SWS」の割合が高い



- 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。
- **社員の個性や多様性を大切にしている職場では、女性だから、子育て中だからということで、一律に仕事が制限されず、一人一人適切な仕事のアサインが行われることによって、女性が「活躍」する割合が高くなると推察される。**

【一般社員 女性】個性や多様性の重視別 「貢献&SWS」





【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>



『〈共働き・共育て〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』



〈共働き・共育て〉を志向するミレニアル世代、特に子育てする男性の苦悩、女性の苦勞とは。企業、そして当事者が取るべき対策を提案する実践の書。
東京大学名誉教授・佐藤博樹氏解説

- まえがき ミレニアル世代の共働きと共育て
- 第1章 子育てしながら夫婦で働くということ
- 第2章 夫の場合:男性のプライベートロス
- 第3章 妻の場合:女性のキャリアロス
- 第4章 夫婦の場合:男女ともにキャリアを形成するために
- 第5章 企業の場合:マネジメント層の意識を刷新せよ!
- 解説 〈共働き・共育て〉が当たり前の実現するために

ビジネス映像メディア
PIVOTでも発信中!



【キャリアと子育て賢い両立術】今の理想はデュアルキャリア・カップル/育児は仕事メリットが多い/子どもの状況は日...
PIVOT 公式チャンネル

日本経済新聞、読賣新聞の書評にも取り上げられました!

『～人事担当者やマネジメント層にはぜひ読んでいただきたい一冊である。』
(佐藤義雄氏：住友生命保険特別顧問)



光文社新書
定価968円 (税込)
全国の書店で発売中

21世紀職業財団が実施する事業

