



# 日本人材マネジメント協会 MeetUp

## DE&Iについての課題と取組みの提案

—IT技術職の働き方に関する調査とDEI推進状況調査より

2026年6月23日

公益財団法人21世紀職業財団 主任研究員 山谷 真名



# 21世紀職業財団

理念

あらゆる人が  
その能力を十分に発揮しながら、  
健やかに働ける環境を実現する。



一般事業

公益事業

企業向け  
社員アンケート  
調査

連携

調査研究・提言  
定点観測調査

会員制  
女性活躍  
サポートフォーラム

DE&I  
シンポジウム

全国  
女性交流会

オーダーメイド型  
企業向け研修

全国  
公開セミナー

図書  
テキスト出版

企業向け  
実態調査

社外相談窓口  
公益通報社外窓口

エマージェンシー  
サービス

ハラスメント防止  
コンサルタント  
養成講座・認定試験

DE&I  
推進分野

ハラスメント  
防止分野



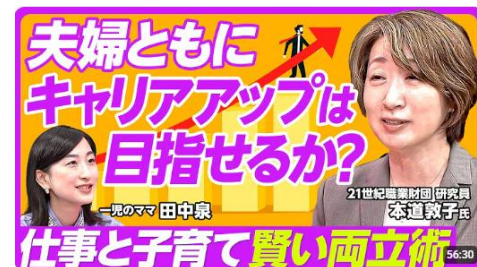
『〈共働き・共育て〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』



〈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)

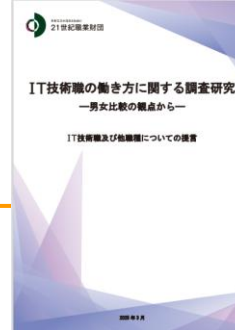


光文社新書  
定価968円(税込)  
全国の書店で発売中



- **調査概要**
  - IT技術職の調査方法と概要
  - DEI推進状況WEBアンケート調査概要
- **課題1：仕事経験の男女差**
- **課題2：マミートラック**
- **課題3：子育てしている女性に対するバイアス**
- **課題4：管理職の長時間労働**

# IT技術職の調査の方法と概要



## 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

# DEI推進状況WEBアンケート調査概要



実施日時 : 2024年7月16日～8月1日  
 調査方法 : WEBアンケート調査  
 調査対象 : 11業種、従業員101人以上企業に勤務している20～59歳の  
 男女正社員  
 有効回答数 : 男性2,740名、女性2,558名 合計5298名  
 うち管理職 男性500名、女性410名 合計910名

	一般社員		管理職	
	男性	女性	男性	女性
101～300人	750	725	100	81
301人以上	1490	1423	400	329
計	2240	2148	500	410



一般社員については、就業構造基本調査の規模別年代割合に合わせ、ウェイトバックし、集計した。

	男性				女性			
	20代	30代	40代	50代	20代	30代	40代	50代
就業構造基本調査100～299人	17.7%	24.2%	31.0%	27.2%	32.6%	26.3%	23.8%	17.3%
本調査101～300人	17.7%	24.1%	30.9%	27.2%	32.6%	26.3%	23.7%	17.4%
就業構造基本調査300人以上	18.1%	23.7%	29.2%	29.0%	30.8%	27.8%	23.7%	17.7%
本調査301人以上	18.1%	23.7%	29.1%	29.1%	30.8%	27.8%	23.7%	17.7%

●本調査（2024年）の企業規模区切りは、女性活躍推進法の区切りに従い、101～300人、301人以上としている。



# 課題1

## 仕事経験の男女差

# 重要な仕事経験の性別による差



- 重要な仕事は「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、5割を超えている。

## 【301人以上企業 一般社員 女性】業種別 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。

	(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	(%)
全体	(1399)	54.9	3.9	41.2	
建設業	(150)	73.4	2.8	23.9	
製造業	(149)	66.4	4.2	29.4	
電気・ガス・熱供給・水道業	(49)	59.2	1.9	38.9	
情報通信業	(148)	42.0	3.3	54.7	
運輸業、郵便業	(148)	59.0	4.2	36.8	
卸売業、小売業	(147)	62.5	2.7	34.8	
金融業、保険業	(165)	51.0	6.0	43.0	
不動産業、物品賃貸業	(126)	57.3	1.5	41.2	
宿泊業、飲食サービス業	(94)	44.1	0.0	55.9	
生活関連サービス業、娯楽業	(82)	44.9	4.9	50.2	
サービス業（他に分類されないもの）	(140)	38.6	8.5	52.9	

出所：21世紀職業財団『DEI推進状況調査（2024）』

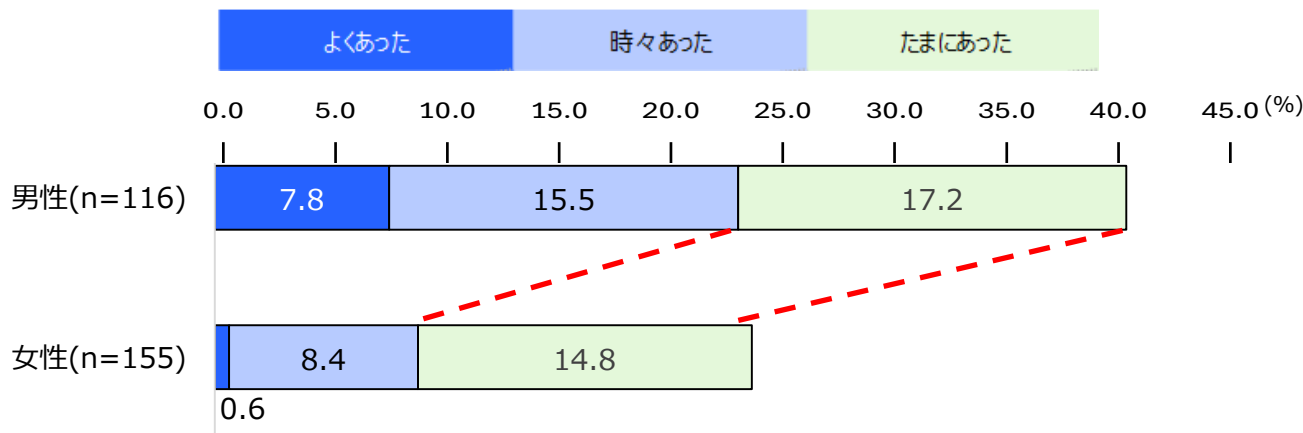
# 子どもがいない30代において、 女性のほうが提案書作成の経験割合が低い



- 前ページのように、情報通信業では、「男性が担当することが多いと思う」と回答した割合は比較的低い。
- しかし、21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』によると、30代子どもがいない一般社員において、受注に直接つながる業務であり、個人の成長も促す業務である**提案書の作成の経験が、女性は男性よりも少ない**ことが明らかになった。

## 【IT企業 一般社員 30代・子どもがいない人】 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。



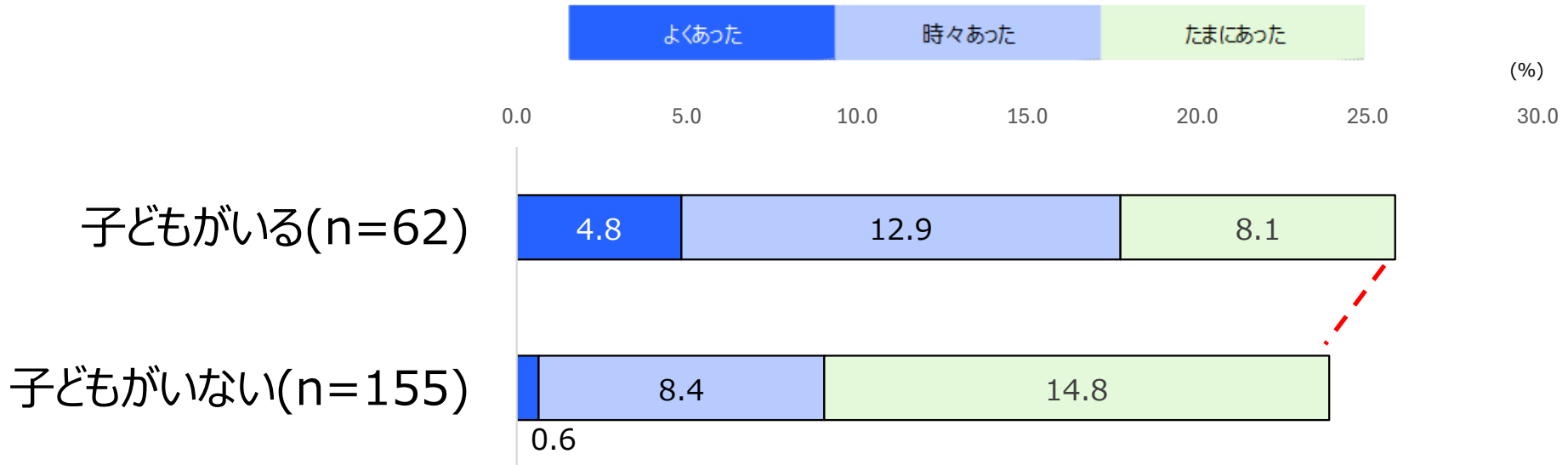
出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』  
<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2025>

# 子どもの有無で比較すると、提案書作成経験に差はない



- 30代について、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い。
- 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。

## 【IT企業 一般社員 30代女性】子どもの有無別 提案書作成の経験



出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』

# 重要な仕事経験において、性別による差が生じる要因



## 類似性バイアス

- 男性管理職が自分と似た属性の人（男性）を管理職候補者に選定し、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と推察される。

## 勝手な忖度

- 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と推察される。

## ナイト精神

- 重要な仕事は、これまで長時間労働になることが多く、「女性に長時間労働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と推察される。
- 難しい仕事を女性に与えない。
- 女性にきちんと注意できない。

# 性別による仕事経験の差の解消の取組み



## 長時間労働の解消

- 推進の責任者は組織トップの役員とし、目標が達成したら、組織の全員に賞与加算。
- 役員会で、取組み状況を可視化 & 共有し、推進方法を検討。
- 好事例を全社で共有。

## アンコンシャスバイアスの研修の実施

- 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を明確にし、自身の考え方や取引先との関係におけるアンコンシャスバイアスを認識し、行動変容を促す研修を実施する。

## 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。

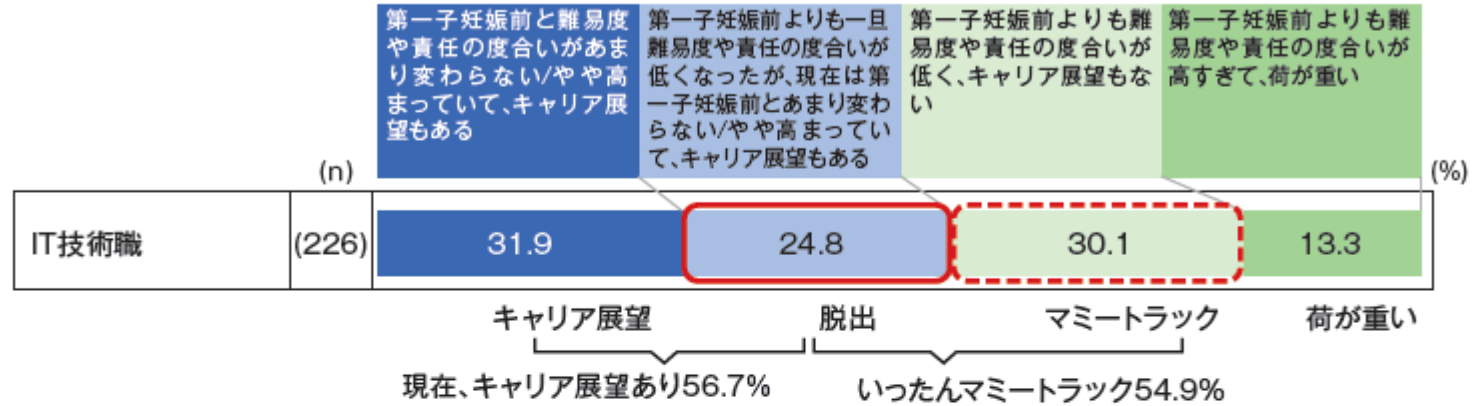


## 課題2：マミートラック

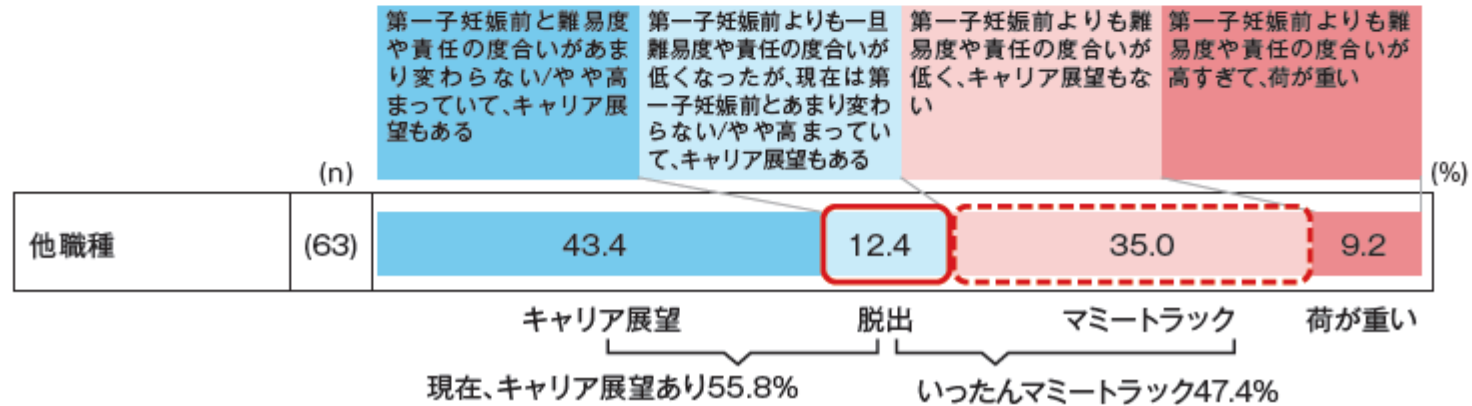
# IT技術職では、5割以上、他職種でも5割近くが いったんマミートラックに入っている



## 【一般社員 女性】現在のマミートラックの状況



## 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



出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』

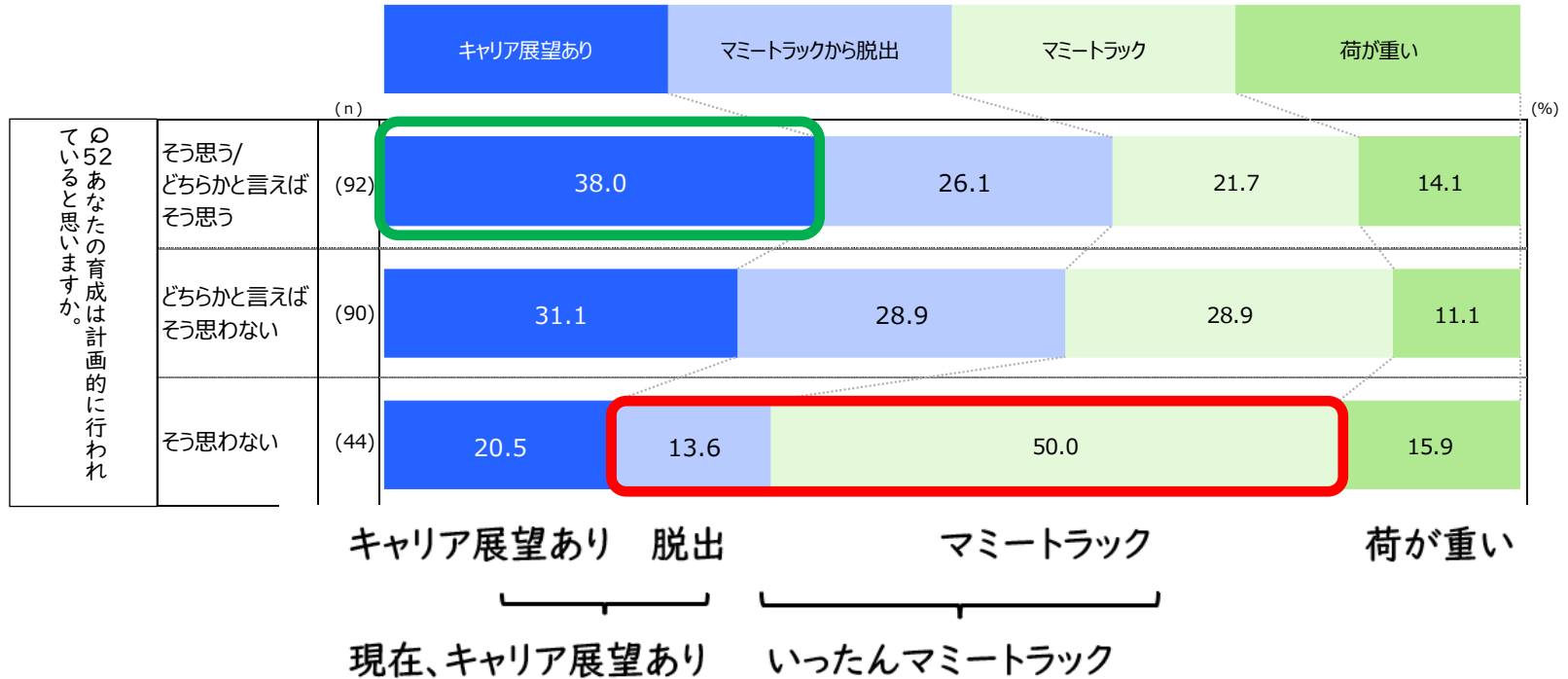
# マミートラックに陥らせないためには 計画的な育成が重要



- 育成が計画的に行われていると思っている人では、キャリア展望の割合が高く、そう思わない人ではいったんマミートラックに入っている人の割合が6割を超えている。

## 【IT技術職 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。



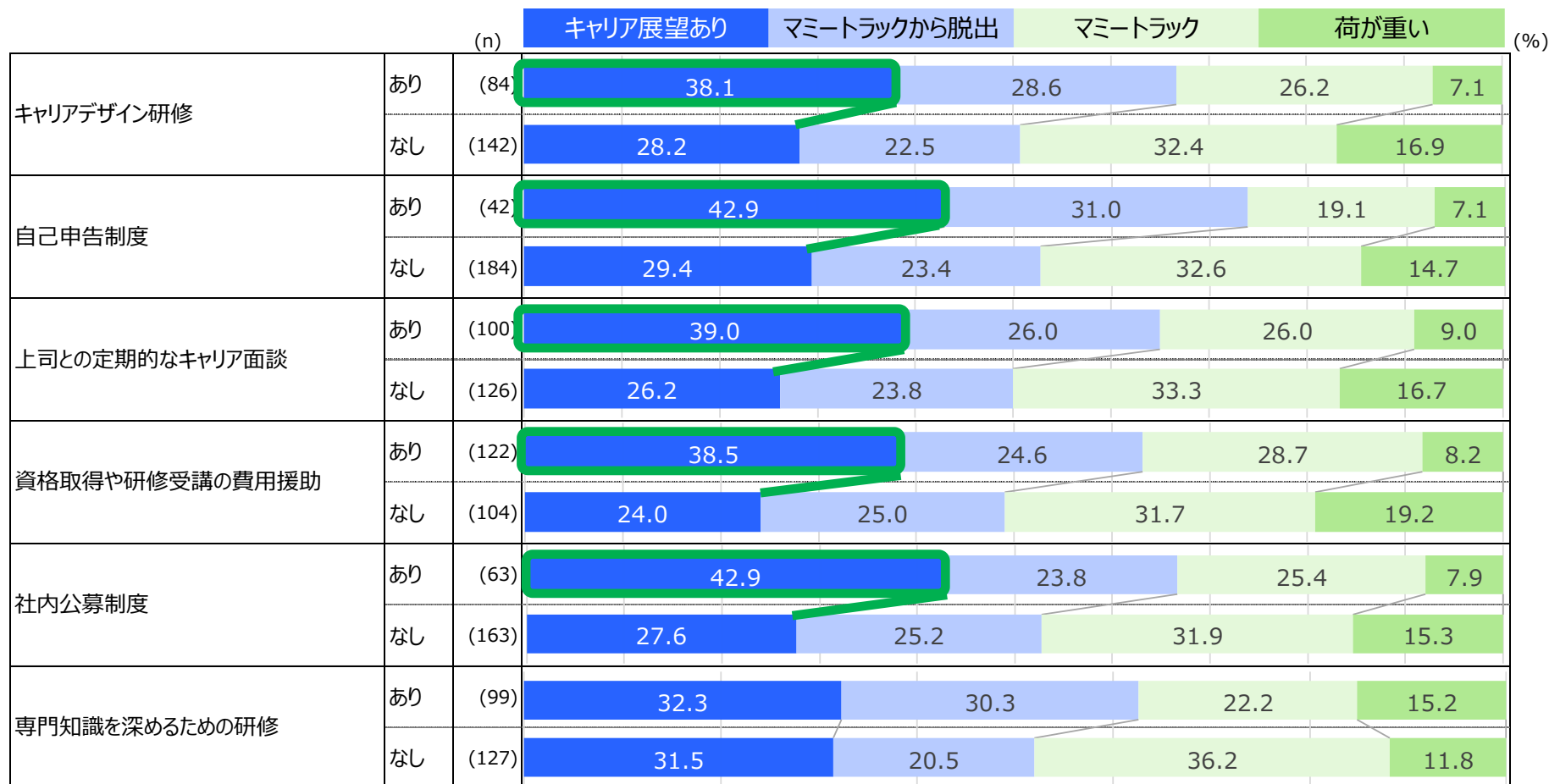
出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』

# マミートラックに陥らせないためには キャリア支援策が重要



## 【IT技術職 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。



出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』

# マミートラックに陥らせないためには DEI推進の取組みが重要



## 【一般社員 女性】 DEI推進の取組みの有無別 現在のマミートラックの状況

Q28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	(%)
ダイバーシティ推進や女性活躍推進を目的とした役員向けの研修	あり	(51)	38.4	20.9	27.2	13.5	
	なし	(491)	30.5	20.0	34.7	14.8	
ダイバーシティ推進や女性活躍推進を目的とした管理職向けの研修	あり	(85)	37.4	21.8	25.7	15.1	
	なし	(456)	30.1	19.8	35.5	14.6	
ダイバーシティ推進や女性活躍推進を目的とした女性向けの研修	あり	(78)	39.5	18.8	25.0	16.7	
	なし	(463)	29.8	20.3	35.5	14.4	
ダイバーシティ推進や女性活躍推進を目的とした全社員向け	あり	(54)	43.6	25.4	22.0	9.1	
	なし	(487)	29.8	19.5	35.3	15.3	
女性の個別育成計画の作成	あり	(31)	40.5	15.7	31.1	12.7	
	なし	(510)	30.6	20.4	34.2	14.8	
柔軟な働き方の推進（フレックスタイム制、在宅勤務制度等）	あり	(160)	37.4	20.7	30.5	11.4	
	なし	(381)	28.6	19.9	35.4	16.1	

出所：21世紀職業財団『DEI推進状況調査（2024）』

# マミートラックに入らない取組みの推進



## 仕事免除型から仕事（キャリア）支援型の取組みへ

- これまで、育児休業や短時間勤務制度の長期化、責任のある仕事の軽減によって、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、金銭的育児支援等仕事をすることを支援する。

## 職場復帰支援プログラムの実施

- 育休取得者本人・上司・人事の三者で復帰後のキャリア等について話し合う育休前面談や職場復帰面談の実施。
- 配偶者と共に参加する育児休業復帰者セミナーを開催し、今後の日々の生活の分担や、中長期のキャリアを二人で考える機会を提供する。

## 育児環境シートを用いた上司とのキャリア面談

- 上司はプライベートなことを聴きにくいいため、シートを用いて、面談実施。



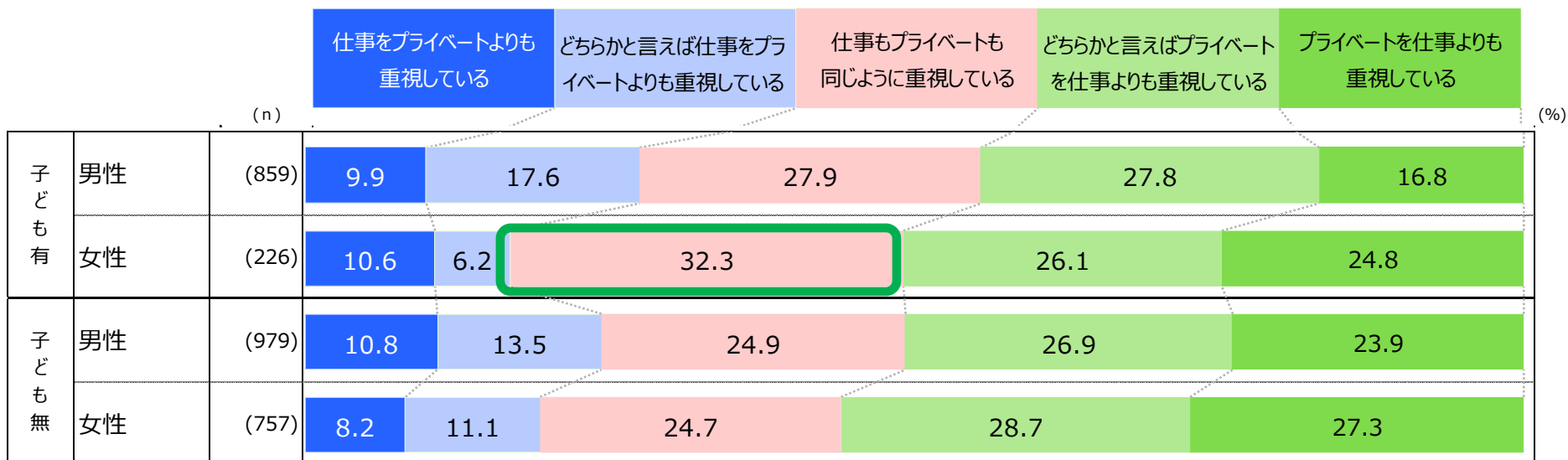
# 課題3：子育てしている女性に対する バイアス

# 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



- 子どものいる女性だからと言って、全員が「プライベート派」というわけではない。
- 「ともに重視派」は、子どものいる女性で最も高い割合。
- **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。**

## 【IT技術職一般社員】子どもの有無別男女別 仕事とプライベートの考え方



出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』

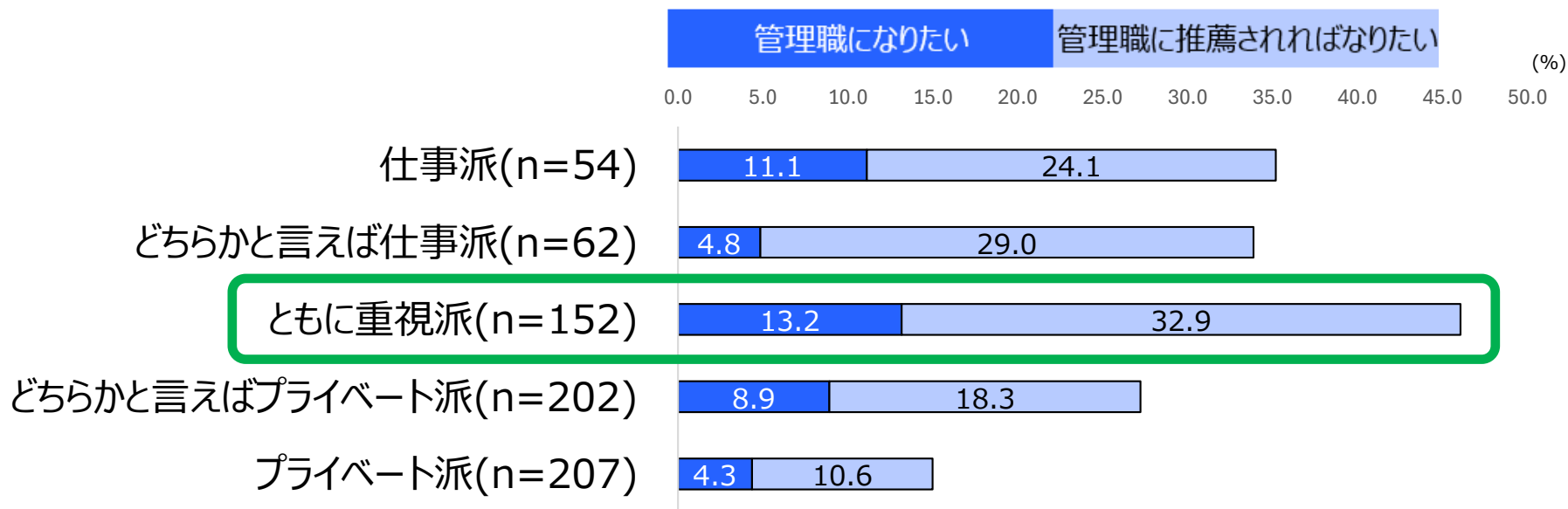
# 「ともに重視派」のほうが昇進意欲が高い



- 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」とこと、必ずしも一致していない。

## 【IT技術職一般社員 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。



出所：21世紀職業財団(2025)『IT技術職の働き方に関する調査研究』



## 課題4：管理職の長時間労働

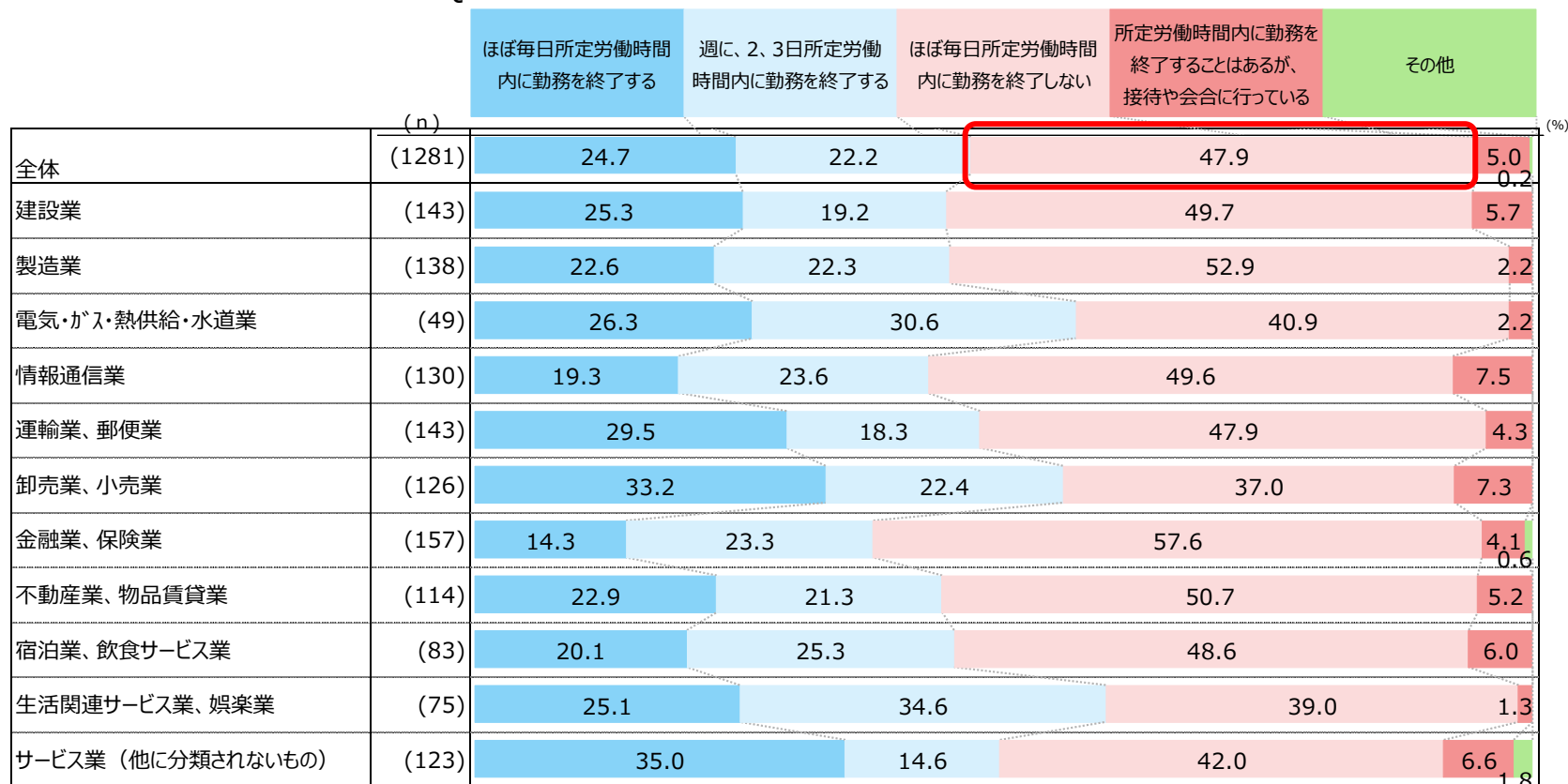
# 管理職の長時間労働



- 上司の働き方が「ほぼ毎日所定労働時間内に業務を終了しない」と回答した人の割合は、5割近い。

## 【301人以上企業 一般社員 女性】業種別 上司の働き方

Q47.あなたの上司の働き方に近い項目を選んでください。



出所：21世紀職業財団『DEI推進状況調査（2024）』

# 管理職の働き方と昇進意欲



- 管理職になりたくない理由について、年代別男女別に見ると、どの年代においても「責任が重くなるから」と回答した人の割合が最も高いが、2番目に高い割合である項目は、20代30代は、男女とも「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」である。
- 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、管理職が長時間労働でない持続可能な働き方をして、新しい管理職像を示していけば、若手の管理職への昇進意欲を高めることになると推察される。

## 【301人以上企業 一般社員】年代別男女別 管理職になりたくない理由 (%)

Q21. 管理職にはなりたくない理由は何ですか

	(n)	長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しい	責任が重くなるから	と転勤、異動をしない	なあいまから給料は上がる	か現場の仕事にかいた/仕事	らにマ魅力を感じない仕事	が能管理職にスキル不足、経験	さ会管理職に上司から期待	り漠然とした不安がある	い性格的に管理職に向	その他
全体	(1443)	80.1	89.7	50.4	53.8	46.3	76.0	74.6	49.2	68.1	78.1	6.4
20代 男性	(97)	77.0	88.5	50.6	55.2	43.7	63.2	75.9	43.7	56.3	60.9	0.0
20代 女性	(219)	91.2	94.1	51.0	47.5	38.2	72.5	85.8	49.0	80.9	79.9	3.4
30代 男性	(149)	81.5	87.0	47.9	54.8	48.6	70.5	68.5	40.4	63.7	75.3	4.8
30代 女性	(217)	89.2	94.4	49.1	52.6	29.7	78.4	84.9	43.1	79.3	83.2	3.9
40代 男性	(183)	76.6	86.5	53.1	60.4	56.8	79.2	68.8	49.0	63.0	79.7	9.4
40代 女性	(198)	78.7	94.1	49.0	52.0	49.5	84.2	81.2	50.5	78.2	86.6	7.9
50代 男性	(229)	68.2	83.9	49.2	60.2	63.6	76.3	58.5	56.8	48.3	73.7	11.4
50代 女性	(151)	75.8	86.6	54.4	47.7	37.6	76.5	71.8	57.0	68.5	75.2	6.7

出所：21世紀職業財団『DEI推進状況調査（2024）』

# ありたい「活躍」の姿は、キャリアアップ&SWS



ありたい「活躍」の姿を「キャリアアップできていると思う」と「持続可能な働き方をしている（Sustainable Work Style）」（キャリアアップ&SWS）とする。

## 活躍に関する4グループ

- Q57\_1 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。  
Q45 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

\* 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。

### キャリアアップ&SWSでない

- Q57\_1 「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」  
Q45 「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」

### キャリアアップ&SWS

- Q57\_1 「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」  
Q45 「短時間勤務」  
「ほぼ毎日所定内」  
「週3、4日所定内」

活躍

### キャリアアップできていない&SWSでない

- Q57\_1 「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」  
Q45 「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」

### キャリアアップできていない&SWS

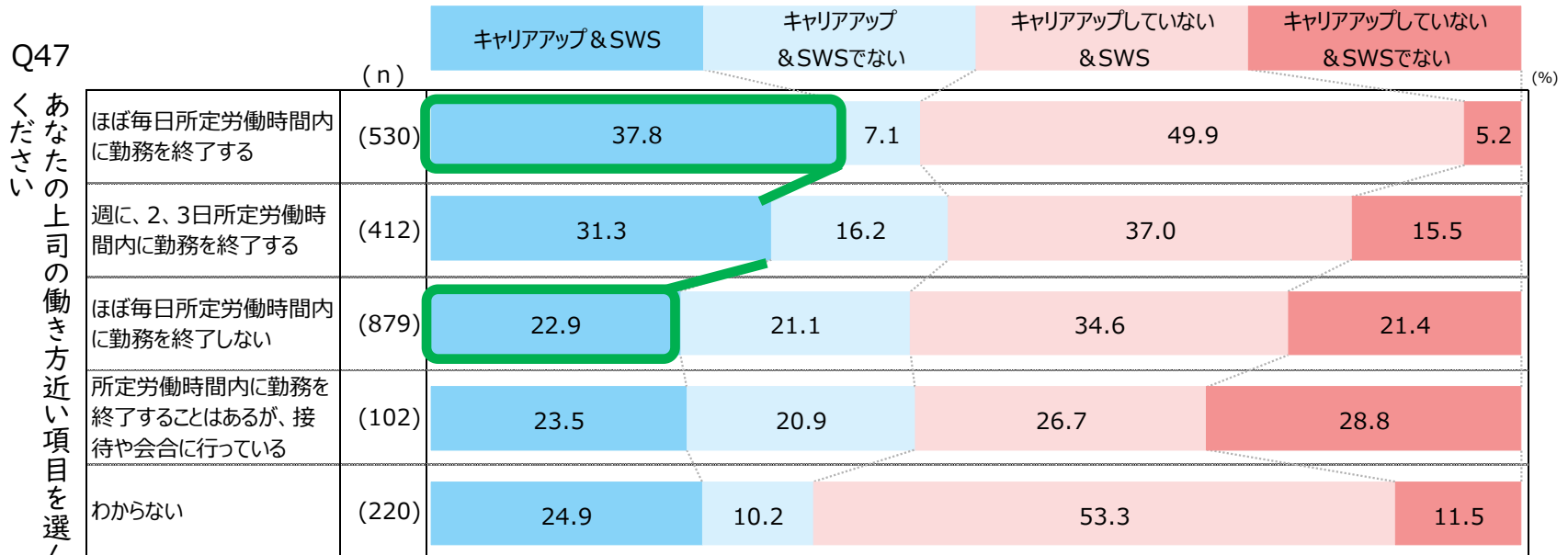
- Q57\_1 「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」  
Q45 「短時間勤務」  
「ほぼ毎日所定内」  
「週3、4日所定内」

# 上司がほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了している場合、「活躍」（キャリアアップ&SWS）の割合が高い



- 「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「キャリアアップ&SWS」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」場合に最も高く37.8%、「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了しない」場合に最も低く22.9%である。
- 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 キャリアアップ&SWS



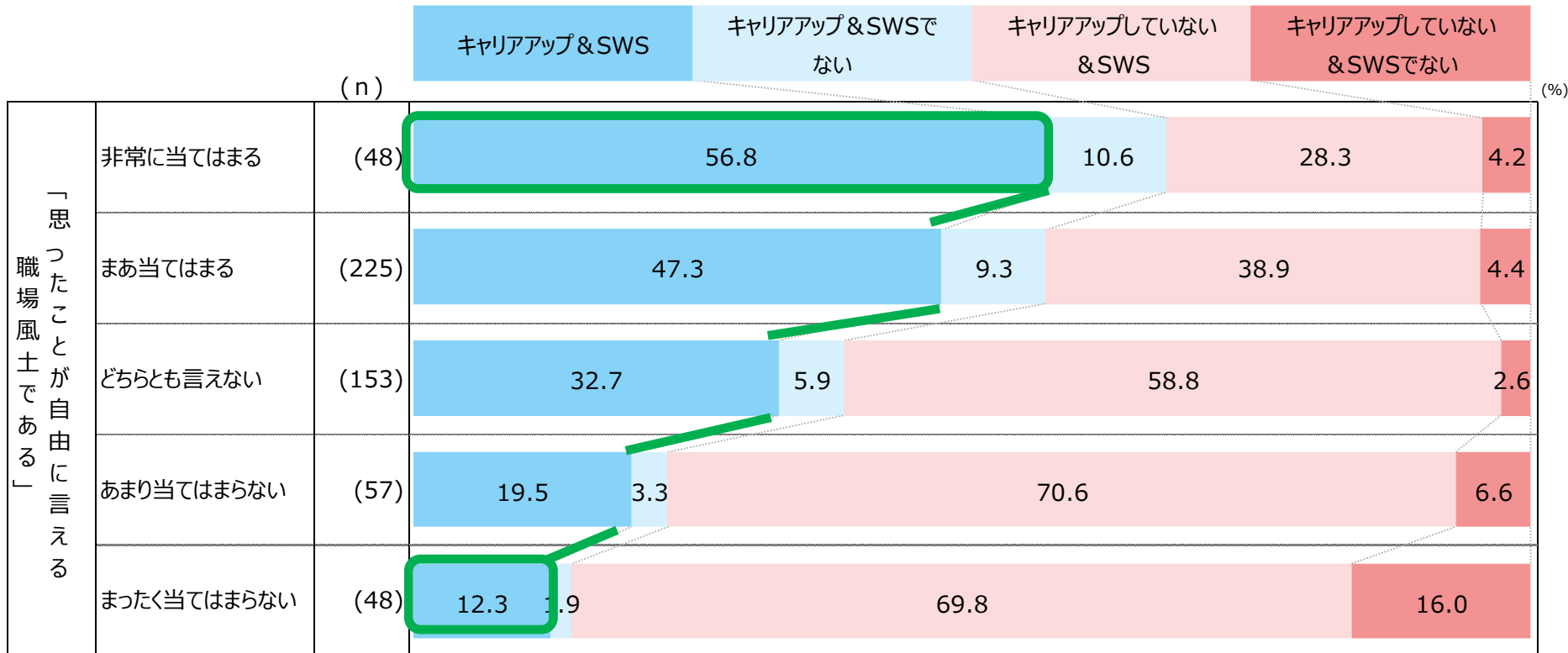
出所：21世紀職業財団『DEI推進状況調査（2024）』

# 心理的安全性が保たれている場合、 「活躍」（キャリアアップ&SWS）の割合が高い



- 上司が「ほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了する」一般社員女性について、「思ったことが自由に言える職場風土」に「非常に当てはまる」場合に「キャリアアップ&SWSの割合が56.8%と高く、「まったく当てはまらない」場合には低い。

【上司がほぼ毎日所定労働時間内に勤務を終了している一般社員 女性・】  
心理的安全性別 キャリアアップ&SWS



出所：21世紀職業財団『DEI推進状況調査（2024）』

# 固定化した管理職像からの脱却、管理職の働き方の見直し



## 新しい管理職像を描き、提示

- 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。

## 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。

## 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。

## 「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。



【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

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/>