

特別企画：女性登用に対する企業の意識調査（2019年）

女性管理職割合は平均 7.7%、緩やかに拡大続く ～女性の活躍促進、子育て支援など家庭における負担軽減がカギ～

はじめに

生産年齢人口の減少や共働き世帯の増加などもあり、職場における女性の存在感が高まるなか、政府は女性の活躍促進を政策の重要な柱として掲げている。女性の労働への参画は、人手不足に対する労働力確保だけでなく、企業における新たな視点の導入や男性の働き方改革としても位置付けられている。他方、女性が労働に参画するうえで、多くの課題がまだ解決されていないのも実情である。

そこで、帝国データバンクは、女性登用に対する企業の見解について調査を実施した。本調査は、TDB 景気動向調査 2019 年 7 月調査とともに行った。

※調査期間は 2019 年 7 月 18 日～31 日、調査対象は全国 2 万 3,650 社で、有効回答企業数は 1 万 91 社（回答率 42.7%）。なお、女性登用に関する調査は、2013 年以降、毎年 7 月に実施、今回で 7 回目

※本調査における詳細データは景気動向調査専用 HP（<http://www.tdb-di.com>）に掲載している

調査結果（要旨）

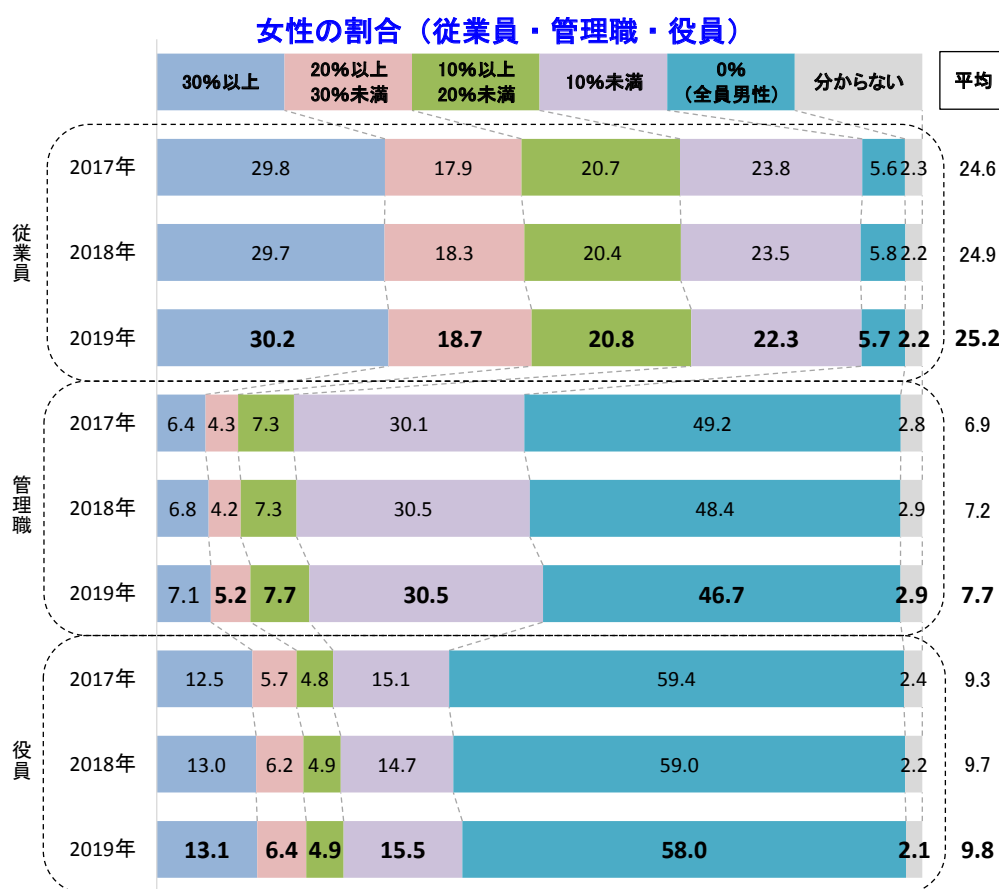
1. 女性管理職の割合は平均 7.7%と前年比 0.5 ポイント上昇。「30%以上」とする企業は 7.1%（同 0.3 ポイント上昇）と緩やかな増加をみせた。他方、女性管理職がない企業は 46.7%と半数近くにのぼるが、女性管理職の割合は上昇傾向にある。また、女性従業員の割合は平均 25.2%で同 0.3 ポイント上昇、女性役員の割合は平均 9.8%で同 0.1 ポイント上昇した
2. 今後、女性管理職の割合が増えるの見込んでいる企業は 23.6%。また、今後女性役員の割合が増えるの見込んでいる企業は 7.6%だった
3. 社内外を問わず女性の活用・登用を進めている企業は 50.0%。その効果は、「男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた」（68.0%）が約 7 割となり、突出して高い。以下、「多様な働き方が促進された」（28.4%）、「女性の労働観が変化してきた」（27.5%）が上位となった
4. 女性の活躍を促進するために重視する上位 3 項目は、女性の家庭における負担軽減に関する項目が並ぶ。「妊娠・出産・子育て支援の充実」（60.5%）が 6 割超でトップ。次いで、待機児童や保育士不足の解消などの「保育サービスの充実」（59.0%）、育休復帰支援などの「仕事と子育ての両立支援」（58.4%）が続いた

1. 女性管理職割合は平均 7.7%、2018 年より 0.5 ポイント上昇

自社における従業員に占める女性の割合を尋ねたところ、女性従業員割合は平均 25.2%となった（前年比 0.3 ポイント上昇）。「30%以上」と回答した企業が 3 割を超え、比較可能な 2014 年以降で最も高くなっている。また、女性従業員割合が 10%に満たない企業は 28.0%（「10%未満」と「0%（全員男性）」の合計）であった。

自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合は平均 7.7%と、2018 年より 0.5 ポイント上昇し、過去最高を更新した。「30%以上」とする企業は 7.1%で、同 0.3 ポイント上昇した。また、管理職の女性割合が「0%（全員男性）」の企業は 46.7%と半数近くにのぼる。しかし、僅かながら女性管理職の割合は上昇傾向が続いている。

自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合は平均 9.8%と、2018 年から 0.1 ポイント上昇した。また、女性役員が 10%に満たない企業（「10%未満」と「0%（全員男性）」の合計）は 73.5%と同 0.2 ポイント低下となった。



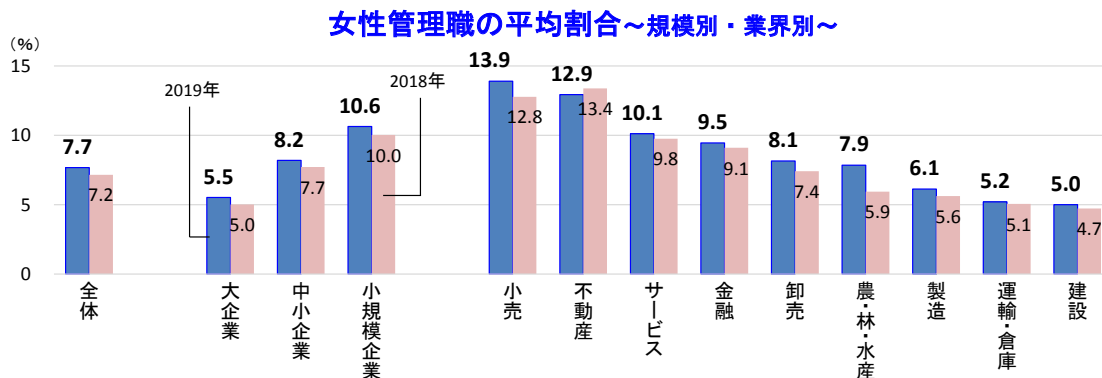
注：母数は有効回答企業1万91社。2018年7月調査は9,979社。2017年7月調査は1万93社

1 「30%以上」は、「100%（全員女性）」「70%以上 100%未満」「50%以上 70%未満」「30%以上 50%未満」の合計。「10%未満」は、「5%以上 10%未満」「5%未満」の合計

女性管理職の平均割合を規模別にみると、「小規模企業」で10.6%となるなど、規模が小さい企業ほど女性管理職の割合は高かった。

業界別では、『小売』『不動産』『サービス』で高く、『建設』『運輸・倉庫』『製造』などが低い傾向にあった。企業からは、「女性は並行して複数の案件を進行・管理することに長けている」（事業サービス、東京都）や「品質管理などの業務には女性の労働力はとても重要」（釣・はえ縄漁、鹿児島県）とあげられ、女性ならではの強みを期待する声が聞かれた。

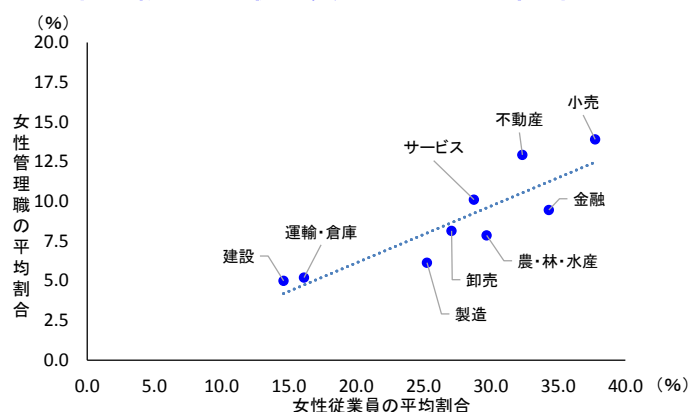
他方、『建設』や『運輸・倉庫』では5%程度にとどまった。企業からも「女性の登用を行いたいが、中小企業は女性を管理者として育成する人的な余裕がないのが実態」（給排水・衛生設備工事、東京都）や「重要と思うが、運輸業ではもう少し時間をかけて変えていくしかない」（一般貨物自動車運送、愛知県）といった意見がみられた。



女性管理職と女性従業員の平均割合の関係について業界別にみると、女性従業員の割合が高い企業では、女性管理職の割合も高くなる傾向を示した。特に、『小売』は女性従業員割合が平均37.8%、女性管理職割合は平均13.9%となっており、他の業界より女性の活躍が突出している様子がうかがえた。

企業からも、「もともと、女性主体の業種であり今後も大きく変わることはない」（医薬品小売、神奈川県）や「ユーザーへ女性の目線で提案・営業のできる社員が必要」（二輪自動車小売、山梨県）などの声が聞かれた。従来から女性の活躍がみられる企業に加え、今後活躍を期待する企業の存在により、女性の社会進出を後押ししている傾向がみられた。

女性管理職と女性従業員の平均割合の関係～業界別～



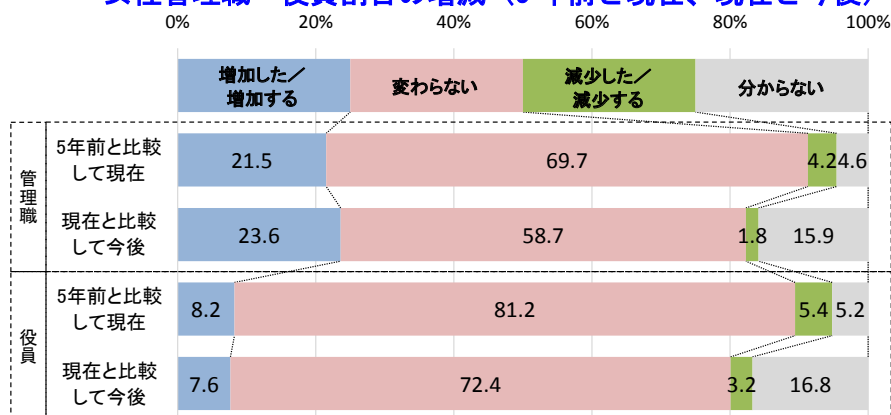
2. 企業の23.6%で、女性の管理職割合が今後「増加する」と見込む

自社における女性管理職割合は5年前と比較してどのように変わったか尋ねたところ、「変わらない」とする企業が69.7%と7割近くに達した。割合が「増加した」と回答した企業は21.5%と2割超となった一方、「減少した」企業は4.2%にとどまった。また、現在と比較して今後どのように変わると考えているか尋ねたところ、企業の6割弱が女性管理職の割合は「変わらない」とみているものの、企業の23.6%で女性管理職の割合が「増加する」と見込んでおり、女性の管理職への登用は、僅かながらも伸展していくと考えている様子が見えてきた。

他方、今後の女性管理職の割合について、「増加する」と「減少する」の差をみると、2019年は21.8ポイント（前年比1.2ポイント減）となった。2018年までは緩やかながらも拡大傾向を示していたなかで、企業における女性管理職の登用に関して、伸展スピードがやや鈍化する可能性が示唆される。

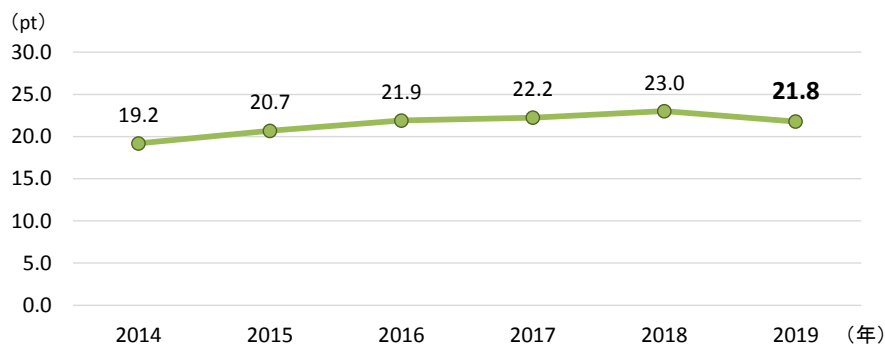
女性役員については、5年前と比較して「増加した」企業は8.2%、今後「増加する」と考えている企業は7.6%となった。

女性管理職・役員割合の増減（5年前と現在、現在と今後）



注：母数は有効回答企業1万91社

今後の女性管理職割合が、「増加する」と「減少する」の差の経年推移



注：各年、女性管理職割合が「増加する」-「減少する」より算出

3. 企業の50.0%が女性の活用・登用を進める

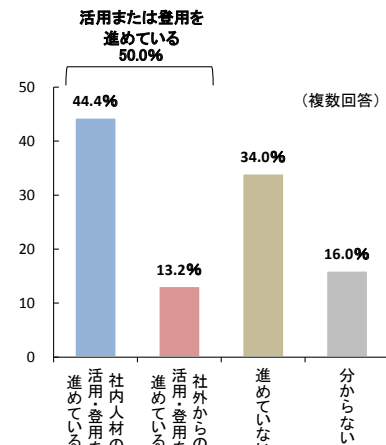
自社において女性の活用や登用を進めているか尋ねたところ、44.4%の企業で「社内人材の活用・登用を進めている」と回答した（複数回答、以下同）。他方、「社外からの活用・登用を進めている」は13.2%となった。企業からも「外部より2名の女性を登用しており、女性ならではの仕事のきめ細かさや、正確性に大変満足している」（冷暖房設備工事、岐阜県）といった声が聞かれた。社内または社外から女性の活用・登用を進めている企業は50.0%²となり、2社に1社の企業で活用・登用を進めている実態が明らかとなった。

女性の活用や登用を進めている企業にその効果を尋ねたところ、「男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた」が68.0%となり、突出して高かった。以下、「多様な働き方が促進された」（28.4%）、「女性の労働観が変化してきた」（27.5%）、「女性を登用したことで業務が円滑に進んだ」（24.0%）、「従業員のモチベーションが上がった」（23.8%）がいずれも2割台で続いた。

女性の活用・登用の効果を業界別にみると、すべての業界で「男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた」が最も高い結果を示した。『サービス』では、「多様な働き方が促進された」が業界間トップの31.7%となった。企業からも「フレックスタイム導入や時短勤務を推進し、柔軟な勤怠を行えるようにした」（ソフト受託開発、福岡県）といった声があがった。

また、女性従業員や女性管理職の平均割合が最も低かった『建設』では、「女性の労働観が変化してきた」（29.5%）や「労働環境が改善した」（22.8%）などが業界間でトップ。同様に割合が低かった『運輸・倉庫』では、「従業員のモチベーションが上がった」（26.8%）や「現状の人材不足に対応できた」（19.5%）などが業界間で最高となるなど、女性従業員や女性管理職の割合が低い業界であっても、女性の活用・登用を進めることで様々な効果を実感している様子がうかがえた。

女性の活用・登用状況



女性の活用・登用を進めた効果（上位10項目）～業界別～

	全体	業界別									
		農・林・水産	金融	建設	不動産	製造	卸売	小売	運輸・倉庫	サービス	
1 男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた	68.0	53.8	59.7	63.5	68.0	70.6	65.1	72.0	65.4	71.9	
2 多様な働き方が促進された	28.4	23.1	30.6	30.4	24.2	26.1	29.3	30.2	21.6	31.7	
3 女性の労働観が変化してきた	27.5	3.8	27.8	29.5	20.3	27.0	29.1	28.4	26.0	26.7	
4 女性を登用したことで業務が円滑に進んだ	24.0	19.2	18.1	25.4	19.0	24.1	25.2	22.8	25.5	22.5	
5 従業員のモチベーションが上がった	23.8	23.1	15.3	25.7	22.9	24.0	23.1	22.8	26.8	23.3	
6 従業員同士のコミュニケーションが活発になった	17.4	19.2	8.3	20.0	12.4	17.6	16.7	18.5	16.9	17.7	
7 労働環境が改善した	16.3	11.5	11.1	22.8	11.1	15.5	13.8	15.9	16.0	17.8	
8 現状の人材不足に対応できた	15.9	7.7	11.1	18.8	14.4	16.0	14.4	13.4	19.5	16.2	
9 男性の労働観が変化してきた	8.6	3.8	5.6	12.7	7.8	7.2	8.4	10.8	12.6	7.5	
10 採用活動等で有利に働いた	8.2	0.0	1.4	9.8	5.9	7.2	7.1	9.5	7.8	11.5	

注1：網掛け太字は、各項目、業界間で最大の値を示す
注2：母数は、「女性の活用または登用を進めている」企業5,042社

2 「活用または登用を進めている」は、「社内人材の活用・登用を進めている」または「社外からの活用・登用を進めている」のいずれかを回答した企業

4. 女性の活躍促進、女性の家庭における負担軽減がカギ

2019年6月18日、政府は「すべての女性が輝く社会づくり本部」において、今後重点的に取り組むべき事項「女性活躍加速のための重点方針2019」を決定した。

そこで、今後より一層、女性の活躍を促進するためにどのようなことが重要と考えるか尋ねたところ、「妊娠・出産・子育て支援の充実」が60.5%でトップとなった（複数回答、以下同）。次いで、待機児童や保育士不足の解消などの「保育サービスの充実」（59.0%）、育休復帰支援などの「仕事と子育ての両立支援」（58.4%）、長時間労働の削減などの「働き方の改革」（50.2%）が5割超で続いた。特に、上位3項目については、女性の家庭における負担軽減に関する項目が並んだ。前回同様な設問を実施した2015年7月調査でも同項目が上位にあがっており、企業は、家庭の負担軽減が女性の活躍促進にとって重要な項目として引き続き認識している様子がうかがえる。また、「働き方の改革」は前回（2015年7月調査）と比較して23.8ポイントと大きく上昇し、企業からも「働き方改革で女性が活躍できる職場になったと思う」（不動産代理業・仲介、埼玉県）という声が聞かれた。

女性の活躍促進のために重要なこと （複数回答、上位10項目）

		(%)	
		全体	2015年7月調査
1	妊娠・出産・子育て支援の充実	↑ 60.5	54.3 (2)
2	保育サービスの充実	↑ 59.0	44.8 (3)
3	仕事と子育ての両立支援	58.4	57.4 (1)
4	働き方の改革	↑ 50.2	26.4 (7)
5	女性にとって快適・安全となる空間づくり	↑ 39.6	16.7 (11)
6	介護の支援	↑ 38.6	27.4 (6)
7	女性の採用拡大・女性職員のキャリア形成支援	↑ 33.9	17.5 (10)
8	ワークライフ・バランスを推進する企業を幅広く評価する枠組みの導入	↑ 28.8	23.2 (8)
9	人事評価制度の見直し	↑ 27.0	16.5 (12)
10	各種施策・支援情報の一元的提供	↑ 26.8	3.0 (20)

注1：矢印は、2015年7月調査より回答割合が5ポイント以上高い（低い）ことを示す

注2：カッコ内は2015年7月調査時の順位

注3：母数は有効回答企業1万91社。2015年7月調査は1万1,008社

まとめ

本調査によると、管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合は平均 7.7%（前年比 0.5 ポイント上昇）、役員における女性の割合は平均 9.8%（同 0.1 ポイント上昇）となった。上昇をみせるも依然として 1 ケタ台にとどまっている。他方、企業の 2 社に 1 社は社内外を問わず女性の活用・登用を進めており、その効果は多岐にわたっていた。特に、現状において女性従業員や管理職の割合が低い業界においても、女性の活用・登用を進めることで多様な効果を実感している様子がうかがえた。

また、企業は、今後より一層女性の活躍が促進されるためには、女性の家庭における負担軽減や、職場の働き方の見直しなどが重要と考えていた。とりわけ、長時間労働の削減などの「働き方の改革」は 2015 年 7 月調査と比較して大幅に重要度が増していた。しかしながら、「女性の働きやすい環境を整えることは大切であるが、中小企業が整備するには収益、費用の面で困難がある」（各種商品卸売、東京都）との声があるように、女性の活躍を促進するためにはまだまだ解決すべき課題があるようだ。

女性の活用や登用は、人手不足に対する労働力確保だけでなく、企業における新たな視点の導入など企業の成長に不可欠という認識が広がっている。しかしながら、女性の活躍には、家庭における負担軽減や職場の働き方の見直しが重要であり、それらの課題解決のためには、政府や行政機関からのより一層の支援が肝要となる。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万3,650社、有効回答企業1万91社、回答率42.7%)

(1) 地域

北海道	497	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,123
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	648	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,668
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	774	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	542
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,238	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	294
北陸(新潟 富山 石川 福井)	578	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	729
合 計			10,091

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	58	小売	飲食料点小売業	69	
金融	115	(410)	繊維・繊維製品・服飾品小売業	26	
建設	1,531		医薬品・日用雑貨品小売業	25	
不動産	309		家具類小売業	11	
製造	飲食料品・飼料製造業		319	家電・情報機器小売業	33
	繊維・繊維製品・服飾品製造業		99	自動車・同部品小売業	71
	建材・家具・窯業・土石製品製造業		224	専門商品小売業	124
	パルプ・紙・紙加工品製造業		106	各種商品小売業	45
	出版・印刷		172	その他の小売業	6
	化学品製造業		407	運輸・倉庫	425
(2,829)	鉄鋼・非鉄・鉱業		484	飲食店	45
	機械製造業	450	電気通信業	12	
	電気機械製造業	311	電気・ガス・水道・熱供給業	12	
	輸送用機械・器具製造業	96	リース・賃貸業	114	
	精密機械・医療機械・器具製造業	76	旅館・ホテル	24	
	その他製造業	85	娯楽サービス	57	
卸売	飲食料品卸売業	349	サービス	放送業	15
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	176	(1,606)	メンテナンス・警備・検査業	162
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	315		広告関連業	94
	紙類・文具・書籍卸売業	91		情報サービス業	456
	化学品卸売業	269		人材派遣・紹介業	55
	再生資源卸売業	33		専門サービス業	262
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	303		医療・福祉・保健衛生業	105
	機械・器具卸売業	901		教育サービス業	30
その他の卸売業	334	その他サービス業		163	
その他			37		
合 計			10,091		

(3) 規模

大企業	1,981	19.6%
中小企業	8,110	80.4%
(うち小規模企業)	(2,696)	(26.7%)
合 計	10,091	100.0%
(うち上場企業)	(276)	(2.7%)

2. 企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業を含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金3億円を超える」かつ「従業員数300人を超える」	「資本金3億円以下」または「従業員300人以下」	「従業員20人以下」
卸売業	「資本金1億円を超える」かつ「従業員数100人を超える」	「資本金1億円以下」または「従業員数100人以下」	「従業員5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員5人以下」
サービス業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員5人以下」

注1: 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分

注2: 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

注3: 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類(1,359業種)によるランキング

【 内容に関する問い合わせ先 】

株式会社帝国データバンク データソリューション企画部 産業データ分析課

担当：池田 直紀、窪田 剛士 TEL 03-5775-3163 e-mail keiki@mail.tdb.co.jp

当リリース資料の詳細なデータは景気動向調査専用HP (<http://www.tdb-di.com>) をご参照下さい。

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい(一部有料の場合もございます)。

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。