

特別企画：女性登用に対する企業の意識調査（2017年）

女性管理職割合は平均 6.9%、前年比 0.3 ポイント上昇 ～ 企業の半数超が「保育・幼児教育等の向上」「待機児童の解消」を重要視 ～

はじめに

生産年齢人口の減少や共働き世帯の増加などがみられるなか、政府は女性の活躍促進を成長戦略の重要政策として打ち出し、具体的政策目標として重点的に取り組むべき事項などもあげられている。また、企業においては女性視点の取り入れや男性の働き方改革としても位置付けられるなど、人手不足に対する労働力確保だけでなく、企業の成長に女性の活躍が不可欠という認識も高まっている。

そこで、帝国データバンクは、女性の活用や登用に対する企業の見解について調査を実施した。なお、本調査は、TDB 景気動向調査 2017 年 7 月調査とともに行った。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 5 回目。

※調査期間は 2017 年 7 月 18 日～7 月 31 日、調査対象は全国 2 万 3,767 社で、有効回答企業数は 1 万 93 社（回答率 42.5%）。

※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）

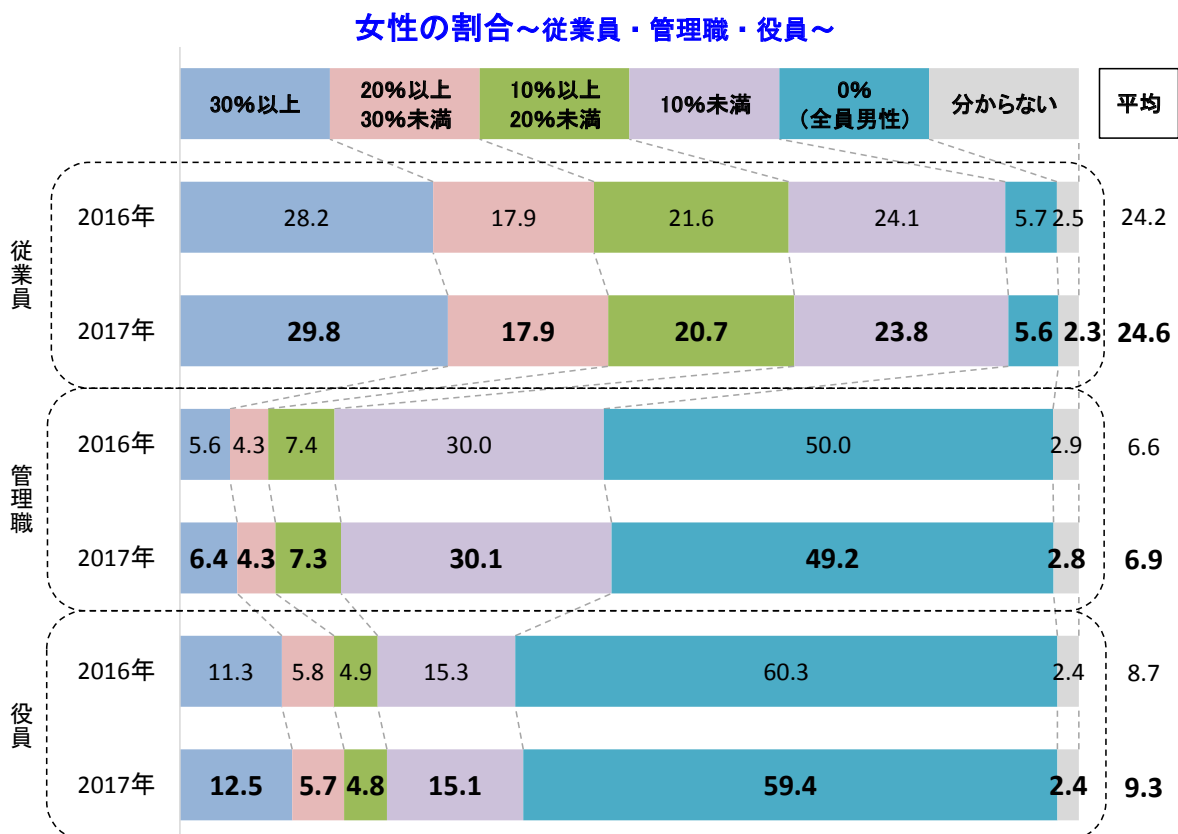
1. 女性管理職がない企業は 49.2%と半数近くとなる一方、「30%以上」とする企業の割合が増加しており、女性管理職の割合は平均 6.9%と前年比 0.3 ポイント上昇。また、従業員全体の女性割合は平均 24.6%で同 0.4 ポイント上昇、役員は平均 9.3%で同 0.6 ポイント上昇
2. 女性社長の企業では、女性管理職割合は平均 20.5%、役員は平均 40.0%で、男性社長の企業より 10 ポイント以上高い
3. 今後、自社の女性管理職割合が増えると見込んでいる企業は 24.0%
4. 女性の活用や登用について「社内人材の活用・登用を進めている」企業は 43.0%で 4 割を超えている一方、「社外からの活用・登用を進めている」企業も 12.7%。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」が約 7 割で突出。特に、従業員数の多い企業で効果を高く実感する傾向
5. 女性が一層活躍するために社会全体として重要な取り組みは、「保育・幼児教育等の量的・質的向上」が 58.8%で最多。以下、「待機児童の解消」「ひとり親家庭等への支援拡充」「待遇の改善（同一労働同一賃金など）」「長時間労働の是正」が続く

1. 女性管理職割合は平均 6.9%、2016 年より 0.3 ポイント上昇

自社の従業員に占める女性の割合を尋ねたところ、「30%以上」と回答した企業は 29.8%であった¹。また、「10%未満」（23.8%）と「0%（全員男性）」（5.6%）を合わせると、女性従業員割合が 10%に満たない企業は 29.4%で、女性従業員割合は平均 24.6%となった。2016 年と比較すると、「30%以上」（2016 年 28.2%）が 1.6 ポイント上昇した一方、10%に満たない企業（同 29.8%）が 0.4 ポイント低下し、女性従業員割合（平均 24.2%）は 0.4 ポイント上昇した。

他方、自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合では、「30%以上」とする企業は 6.4%にとどまったものの、前年（5.6%）より 0.8 ポイント上昇した。逆に、半数近い企業は「0%（全員男性）」だった。その結果、女性管理職割合は平均 6.9%となり、2016 年より 0.3 ポイント上昇した。

自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合では、「0%（全員男性）」が 59.4%と半数を超えているものの、前年（60.3%）より 0.9 ポイント低下した。また、「10%未満」（15.1%）と合わせると、女性役員が 10%に満たない企業は 74.5%と前年より 1.1 ポイント低下した。また、「30%



注：母数は有効回答企業1万93社。2016年7月調査は1万285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

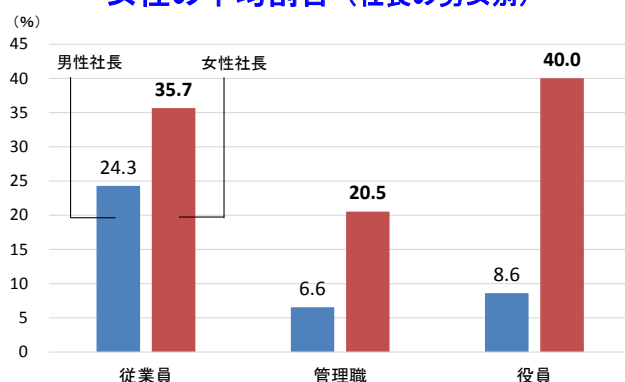
以上」とする企業は12.5%で、女性役員割合は平均9.3%と2016年から0.6ポイント上昇した。

従業員、管理職および役員の女性割合について、社長の男女別でみると、女性社長では従業員が平均35.7%（男性社長24.3%）、管理職が平均20.5%（同6.6%）、役員が平均40.0%（同8.6%）となり、いずれも女性社長の方が男性社長より10ポイント以上高かった。

女性管理職の平均割合を企業規模別にみると、規模が小さくなるほど女性管理職の割合は高く、全規模で2016年から上昇した。業界別では、前年に続き『不動産』『小売』『サービス』『金融』で高く、『運輸・倉庫』『建設』『農・林・水産』などで低かった。『不動産』は前年から0.8ポイント上昇したほか、『卸売』も1.0ポイント上昇した。とりわけ、「繊維・繊維製品・服飾品卸売」が前年の21位から8位に上がったほか、「繊維・繊維製品・服飾品製造」が20位から10位に上がった。衣服関連の企業からは、「女性対象の雑貨を企画、製造しているので、若い女性が開発に必要」（大阪府）や「事業・扱い商品の性格上、積極的に女性を登用している」（東京都）などの声が聞かれた。さらに、『サービス』では、「旅館・ホテル」が前年のランキング外から10位以内に上がったほか、「教育サービス」は前年より5.2ポイント増と最も上昇した。

女性管理職の平均割合は前年から0.3ポイント上昇するなど、少しずつ増えているものの、依然として1ケタ台にとどまる。業界別にみると、最も高い『不動産』と最も低い『運輸・倉庫』で8.5ポイントの開きがあるものの、業界間格差は前年（9.3ポイント）よりも縮小した。

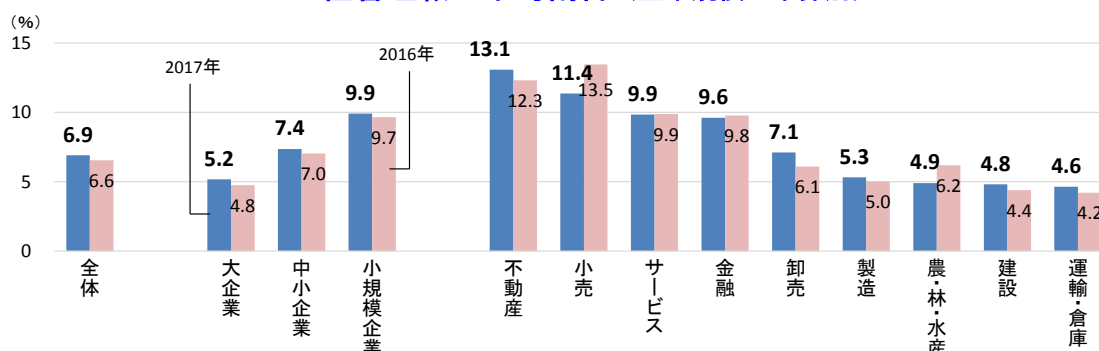
女性の平均割合（社長の男女別）



女性管理職の平均割合（上位10業種）

女性管理職割合（上位10業種）		前年割合 前年順位	
1	繊維・繊維製品・服飾品小売	34.0	31.8 (2)
2	医薬品・日用雑貨品小売	30.7	35.3 (1)
3	医療・福祉・保健衛生	22.6	22.1 (4)
4	郵便、電気通信	20.2	24.8 (3)
5	教育サービス	19.3	14.1 (7)
6	不動産	13.1	12.3 (11)
7	旅館・ホテル	13.0	12.1 (12)
8	人材派遣・紹介	12.2	13.0 (8)
10	繊維・繊維製品・服飾品卸売	12.2	8.6 (21)
	家具類小売	11.8	15.4 (5)
	繊維・繊維製品・服飾品製造	11.8	8.7 (20)

女性管理職の平均割合（企業規模・業界別）

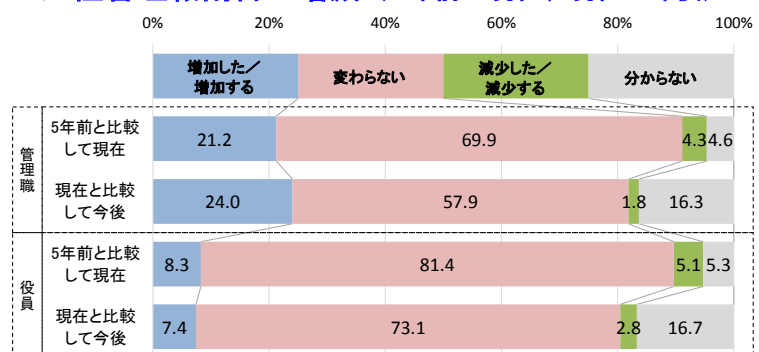


2. 企業の4社に1社で、自社の女性管理職割合が今後「増加する」と見込む

自社の女性管理職割合は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69.9%と多数を占めている。割合が「増加した」と回答した企業は21.2%と2割を超えた一方、「減少した」企業は4.3%にとどまった。他方、現在と比較して今後どのように変わると考えているかを尋ねたところ、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4社に1社が女性管理職の割合が「増加する」と見込んでおり、女性の管理職登用については、概ね拡大していくと考えている様子がうかがえる。

女性役員については、5年前と比較して「増加した」企業は8.3%だったが、今後「増加する」と考えている企業は7.4%にとどまる。企業における女性役員の登用は進んでいないことが明らかとなった。

女性管理職割合の増減（5年前と現在、現在と今後）



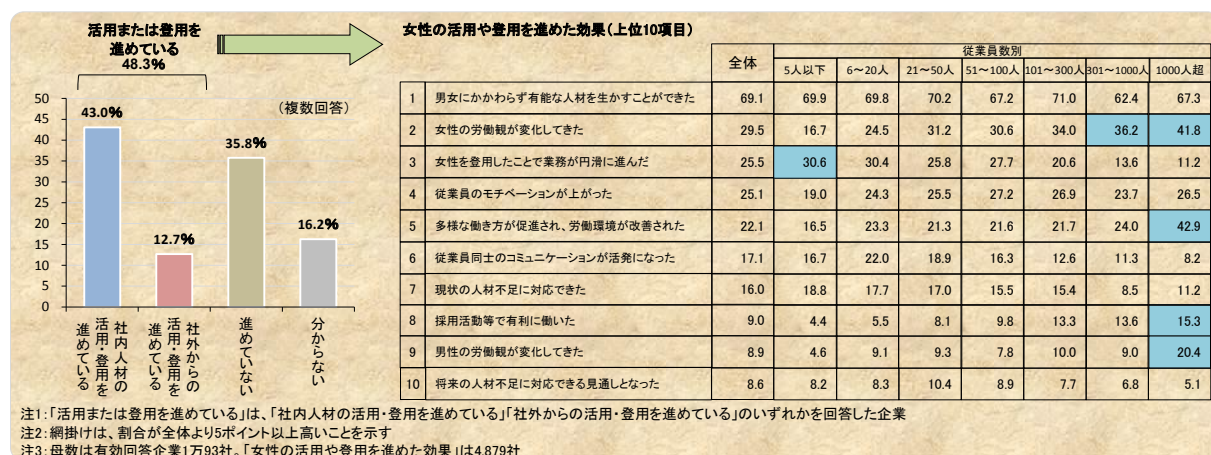
注：母数は有効回答企業1万93社

3. 女性の活用・登用状況、企業の48.3%が活用・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、企業の43.0%が「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12.7%となり、企業の1割超は活用・登用する女性として社外も視野に入れている様子がうかがえる。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48.3%となり、前年調査（47.0%）より1.3ポイント上昇し、女性登用を進める企業が徐々に拡大している。

社内人材または社外から女性の活用や登用を進めている企業4,879社にその効果を尋ねたところ

自社における女性の活用・登用状況およびその効果



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69.1%で最も高かった。以下、「女性の労働観が変化してきた」「女性を登用したことで業務が円滑に進んだ」「従業員のモチベーションが上がった」「多様な働き方が促進され、労働環境が改善された」と続き、いずれも2割超となった。

女性活用・登用の効果を従業員数別にみると、概ね従業員数の多い企業で効果を高く実感する傾向があった。従業員数1,000人超の企業では、「女性の労働観が変化してきた」や「多様な働き方が促進され、労働環境が改善された」が4割を超えたほか、約2割の企業で「男性の労働観が変化してきた」と回答している。他方、「女性を登用したことで業務が円滑に進んだ」は従業員数が20人以下の企業で3割超となった。従業員規模により、女性の活用・登用から異なる効果を得ている様子がうかがえる。

4. 「保育・幼児教育等の量的・質的向上」「待機児童の解消」への取り組みを5割超が重視

第4次男女共同参画基本計画に定めた具体策や成果目標の実現に向け、6月6日に「すべての女性が輝く社会づくり本部」（内閣官房）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2017」が決定された。

そこで、女性が一層活躍していくために、社会全体としてどのような取り組みを進めていくことが重要と思うか尋ねたところ、「保育・幼児教育等の量的・質的向上」が58.8%で最も高かった（複数回答、以下同）。さらに、「待機児童の解消」（51.7%）が半数を超えたほか、「ひとり親家庭等への支援拡充」「待遇の改善（同一労働同一賃金など）」が4割超で続いた。

また、「長時間労働の是正」や「ワーク・ライフ・バランスの推進」「男性の育児休業・産休（配偶者の出産直後の男性の休暇）の取得」では、特に大企業で重要と捉える傾向が高く、男女問わず仕事と生活の調和がとれた

働き方の見直しを求めている様子がうかがえる。

他方、「旧姓併記・使用の拡大（マイナンバーカード、パスポート、銀行口座など）」は5.1%にとどまる。女性社長では9.1%と同項目を重視する傾向がある一方、企業全体として広がっていないことが明らかとなった。

社会全体として重要な取り組み内容（複数回答）

	全体	大企業	中小企業	うち小規模企業	女性社長
1 保育・幼児教育等の量的・質的向上	58.8	61.9	58.0	55.6	60.6
2 待機児童の解消	51.7	55.9	50.6	46.9	49.8
3 ひとり親家庭等への支援拡充	45.7	42.1	46.6	47.3	46.8
4 待遇の改善（同一労働同一賃金など）	40.2	39.3	40.4	39.5	39.0
5 長時間労働の是正	39.8	48.6	37.5	33.4	36.8
6 ワーク・ライフ・バランスの推進	39.2	47.9	37.0	33.6	37.7
7 保育士、介護士の待遇改善	36.3	38.2	35.7	34.6	33.3
8 介護離職ゼロの実現	34.1	36.8	33.4	31.8	35.5
9 多様で柔軟な働き方の推進（テレワークの推進など）	32.3	37.2	31.0	29.9	32.5
10 女性の健康増進に向けた取り組み強化	27.6	29.0	27.2	27.4	28.6
11 男性の家事・育児等への参画	20.3	23.9	19.3	17.0	18.2
12 男性の育児休業・産休（配偶者の出産直後の男性の休暇）の取得	20.2	27.2	18.4	15.4	19.5
13 性犯罪・性暴力被害に対する支援強化	20.0	20.1	20.0	21.2	19.0
14 短時間労働者への被用者保険の適用拡大	17.6	19.8	17.0	16.3	14.7
15 配偶者手当の見直し	17.5	16.4	17.7	18.7	18.2
16 企業主導型保育事業（企業内保育所など）の活用推進	11.3	14.6	10.4	9.7	10.0
17 女性の起業に対する支援	8.3	7.0	8.6	11.0	11.3
18 地域女性活躍推進交付金の活用	6.9	5.0	7.4	8.2	8.2
19 旧姓併記・使用の拡大（マイナンバーカード、パスポート、銀行口座など）	5.1	5.4	5.1	4.6	9.1
その他	2.8	2.0	3.0	3.7	5.2

注1：網掛けは、割合が全体より5ポイント以上高い（低い）ことを示す
注2：母数は有効回答企業1万93社

企業の意見(女性の活用や登用について)
・ 女性対象の雑貨を企画、製造しているので、若い女性が開発に必要(衣服・身の回り品卸売、大阪府)
・ 事業・扱い商品の性格上、積極的に女性を登用している(衣服・身の回り品卸売、東京都)
・ 女性管理職への登用を推進し、活力ある会社にしていきたい(環境計量証明、北海道)
・ まだまだ寿退社が多く、管理職にとどまって活動するには至らない。能力と経験年数で男女差なく昇進させてはいるが難しい(内装工事、宮城県)
・ あくまでも男女を公平に扱うべき。女性だからといって、能力を度外視しての役職登用は賛成できない(土木建築サービス、青森県)
・ 女性管理職を増やすのではなく、女性起業家が増えることで管理職も増える流れにしないと、大きな改善は見込めない(内装工事、山形県)
・ 自社内の男性従業員の考え方を変えなければならない。女性管理職を受け入れない社風。それ以上に女性の自由な短時間労働を認めるシステム作りが社内の課題(電子応用装置製造、栃木県)
・ 共働きが一般的になるであろう近い将来、子育て環境の充実と国を挙げての支援対策が最優先課題である(普通倉庫、東京都)
・ 必要以上に女性従業員を意識すると、逆におかしくなる。あくまで男女平等である事を前提に公平である事が肝要(惣菜製造、広島県)
・ 社内人材の活用・登用を積極的に進めてきてはいるが、なかなか育たずに苦慮している。根気良く育てて管理職、役員登用を実現させる(給排水・衛生設備工事、長野県)
・ 政府が思っているほど、女性従業員は管理職への登用を望んでいるわけではないし、男女の格差是正を望んでいるわけではない。むしろ男性と同じように働かなければならないことや管理職として責任が効かってくることに、負担や抵抗感を持つ人の方が圧倒的に多いのが現実である。派遣社員の正社員への登用も同様で、派遣社員は政府が考えるほど正社員に登用してほしいとは思っていない。従来とは労働に対する意識が変わってきており、従業員個人の自由がもっとも重視される状況になっている。今後、より柔軟な雇用方式の検討・導入が必要ではないかと感じる(洋紙製造、静岡県)
・ いまだに産休・育休に理解を示さない企業が多いのは、業務内容が標準化できていないためである。誰でも交代できる仕組みであれば、女性従業員は安心して産休・育休が取れる(プリント回路製造、静岡県)
・ IT業界においては、一般社員でみると比較的男女の区別は少ない。ただし、管理職においては、人事系・総務系に偏っており、第一線となる現場の営業職やシステム職はごくまれで、この分野への女性の進出が望まれる(事業サービス、福岡県)
・ 人物、能力本位で活用を進めている。女性社員の採用が徐々に増えており、必然的に将来は女性管理職の比率は上がるであろう(広告代理、大阪府)
・ 候補者は既におり、本人が了承すれば、管理職が誕生する状態にあるが、毎年、拒否されている。後進のためとして、地道に説得を続ける(鉄鋼、鳥取県)
・ 女性社員の積極登用を社内に告知することはもちろん、特に出産後も安心して継続勤務できる体制づくり等に取り組んでいる(スポーツ用品小売、福岡県)
・ 女性の管理職は離職率が高く、社内の調和も取りにくいので、今後女性の採用を避ける可能性もある(じゅう器卸売、東京都)
・ 日本国全体として女性が安心して働ける環境整備が必要と思う。普通に女性が結婚して出産し、そして安心して働くためには、手当の充実や保育所等の整備が必要(金属表面処理、埼玉県)
・ 職場に近く、地域限定型の共同保育施設等を自治体主体で拡充したほうがよい(一般管工事、兵庫県)
・ 長時間労働が、女性の社会進出を限定した分野にしている。経営者、管理者は、女性と若年者雇用の促進及び定着化のため、非正規雇用でなく、正規雇用を基本とした雇用を考えるべき(洗浄剤・磨剤製造、富山県)

まとめ

安倍内閣は女性の活躍推進を重要な政策の柱として掲げている。企業側からは、人手不足に対する労働力確保に加えて、女性視点や男性の働き方改革としても重視されているほか、女性の労働参加と生産性向上の関連性を示す研究もあり、企業の業績向上に対する効果も注目されている。

こうしたなか、課長職以上の管理職に占める女性の割合は平均6.9%となり、前年からわずかに上昇しているものの、依然として1ケタ台にとどまる。代表者が女性の企業では、女性管理職割合は20.5%、役員は40.0%にのぼり、代表者が男性の企業と大きく異なっている。他方、女性が一層活躍するためには、社会全体として「保育・幼児養育等の量的・質的向上」「待機児童の解消」に取り組むことが重要と考える企業が半数を超えている。子育て世帯の女性がより働きやすい環境を整備することが、女性登用の広がり、ひいては持続的な企業の成長、経済成長にとっての第一歩になるといえる。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万3,767社、有効回答企業1万93社、回答率42.5%)

(1) 地域

北海道	529	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,137
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	606	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,707
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	701	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	580
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,265	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	310
北陸(新潟 富山 石川 福井)	544	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	714
		合計	10,093

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	56					
金融	123					
建設	1,462					
不動産	306					
製造	飲食料品・飼料製造業	311	(400)	飲食料品小売業	62	
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	110		繊維・繊維製品・服飾品小売業	27	
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	226		医薬品・日用雑貨品小売業	24	
	パルプ・紙・紙加工品製造業	107		家具類小売業	8	
	出版・印刷	183		家電・情報機器小売業	40	
	化学品製造業	421		自動車・同部品小売業	62	
	鉄鋼・非鉄・鉱業	507		専門商品小売業	126	
	機械製造業	452		各種商品小売業	48	
	電気機械製造業	329		その他の小売業	3	
	輸送用機械・器具製造業	97				
(2,906)	精密機械・医療機械・器具製造業	77	運輸・倉庫	449		
	その他製造業	86				
	卸売	飲食料品卸売業	348	(1,490)	飲食店	41
		繊維・繊維製品・服飾品卸売業	186		電気通信業	15
		建材・家具・窯業・土石製品卸売業	346		電気・ガス・水道・熱供給業	7
		紙類・文具・書籍卸売業	107		リース・貸貸業	105
		化学品卸売業	279		旅館・ホテル	27
		再生资源卸売業	31		娯楽サービス	57
		鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	298		放送業	13
		機械・器具卸売業	905		メンテナンス・警備・検査業	153
その他の卸売業		357	広告関連業		106	
			情報サービス業		422	
		人材派遣・紹介業	49			
		専門サービス業	237			
		医療・福祉・保健衛生業	94			
		教育サービス業	20			
		その他のサービス業	144			
		その他	44			
		合計	10,093			

(3) 規模

大企業	2,092	20.7%
中小企業	8,001	79.3%
(うち小規模企業)	(2,586)	(25.6%)
合計	10,093	100.0%
(うち上場企業)	(280)	(2.8%)

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 産業調査部 情報企画課

担当：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。