

女性管理職の割合は平均 11.3%、 3 年連続で 10%を上回る

女性管理職の増加見通しは 3 割弱、
役員は 1 割にとどまる

四国地区・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

担当: 須賀原 欣彦、杉島 宏基
株式会社帝国データバンク 高松支店
TEL: 087-851-1571
FAX: 087-851-3837

発表日

2026/09/11

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。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。

SUMMARY

四国地区の企業における女性管理職の平均割合は、前年と比べて 1.5 ポイント減の 11.3%となり、11 年ぶりに減少したものの、3 年連続で 10%を上回った。ただし、女性管理職が一人もいない企業は依然として 4 割弱を占めている。女性役員の平均割合は同 1.1 ポイント増の 15.6%と 3 年ぶりに増加したが、女性役員が一人もいない企業は 4 割強を占めている。今後、女性管理職が「増加する」と見込む四国地区の企業は 28.3%、女性役員では 10.7%となり、いずれも大規模企業ほど増加を見込む割合が高かった。女性活躍を推進する施策では、「性別に関わらず成果で評価」が 56.6%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 51.4%で続いた。

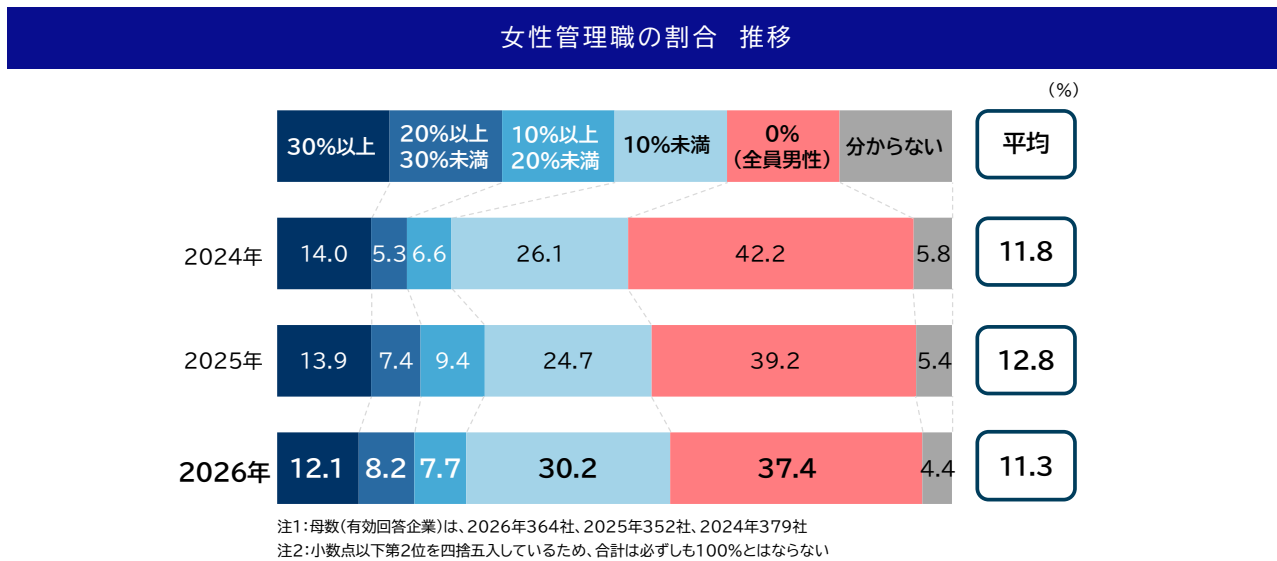
※株式会社帝国データバンク高松支店は、四国地区に本社が所在する 874 社を対象に、女性登用に対する企業の見解についてアンケート調査を実施した。なお、女性登用に関する調査は 2013 年以降、毎年 7 月に実施し、今回で 14 回目
調査期間: 2026 年 7 月 17 日～7 月 31 日(インターネット調査)
調査対象: 四国地区に本社が所在する 874 社、有効回答企業数は 364 社(回答率 41.6%)

女性管理職の平均割合は 11.3%、3 年連続で 10%を上回る

自社の管理職(課長相当職以上)に占める女性の割合を四国地区の企業に尋ねたところ、女性管理職の平均割合は11.3%で、前年の12.8%から1.5ポイント低下した。2015年以来11年ぶりに低下したものの、3年連続で10%を上回った。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 1.8 ポイント減の 12.1%、「20%以上 30%未満」は同 0.8 ポイント増の 8.2%、「10%以上 20%未満」は同 1.7 ポイント減の 7.7%だった。女性管理職が 2 割台の企業は上昇したものの、「30%以上」の企業は低下しており、女性管理職の登用が高い水準まで進む企業の広がりには、足踏みもみられる。

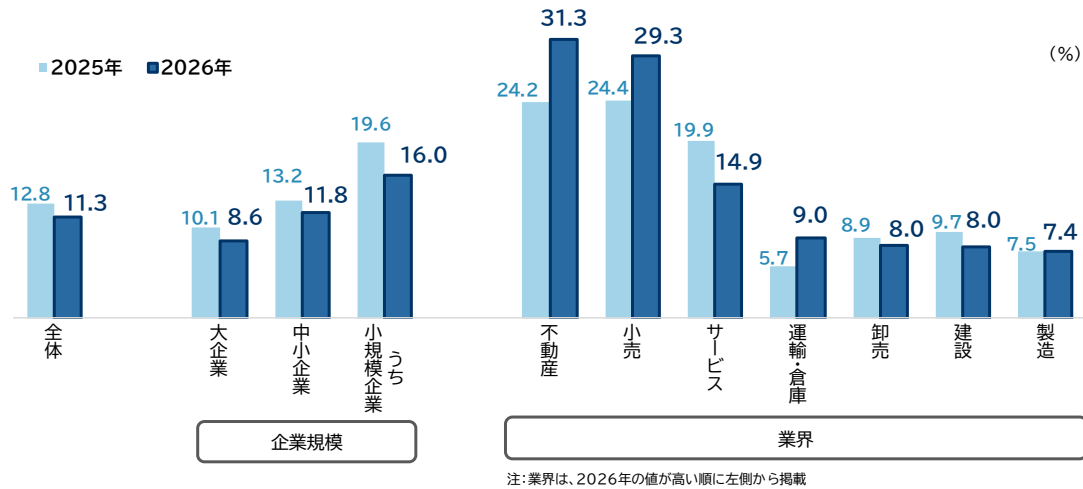
とりわけ、課題として残るのが女性管理職が一人もいない企業の多さである。「0%(全員男性)」は前年から 1.8 ポイント低下したものの、37.4%と最も高く、依然として 4 割弱を占めている。従業員数が少ない企業では、管理職のポストや登用候補となる人材、新たな任用の機会が限られ、管理職構成の変化に時間を要する場合もある。企業からも、「女性視点での製品開発や営業スタイルを取り入れたいが、零細企業であり、肉体労働も含めた全業務を行うので、採用に向けて積極的に動けていないのが現状」(農・林・水産、香川県)との声があった。平均値が 3 年連続で 10%を上回った一方で、女性管理職が一人もいない企業の割合が最も高い状況に変わりはなく、裾野を広げることが引き続き課題といえる。



企業規模別に女性管理職の平均割合についてみると、「小規模企業」が16.0%で最も高く、「中小企業」が11.8%、「大企業」が8.6%と続いた。前年と比べると、「大企業」は1.5ポイント減、「中小企業」は1.4ポイント減、「小規模企業」は3.6ポイント減となった。「中小企業」「小規模企業」は全体を上回ったものの、「大企業」は全体を下回っている。

主要7業界別では、『不動産』が31.3%で最も高く、次いで『小売』が29.3%、『サービス』が14.9%と1割以上が続いた。一方、『製造』は7.4%で最も低く、『建設』『卸売』(各8.0%)、『運輸・倉庫』(9.0%)とともに1割を下回った。これらの業界では、屋外の工事現場やトラック、工場など働く環境が比較的厳しく、女性従業員の割合が低いため、管理職候補となる人材が限られている可能性がある。また、現場経験を重視する昇進経路に加え、不規則な勤務や身体的負担をとまなう業務、仕事と家庭を両立しやすい勤務・職場環境の整備など管理職への昇格に至る前段階で複数の課題があると考えられる。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、主要 7 業界別 ～

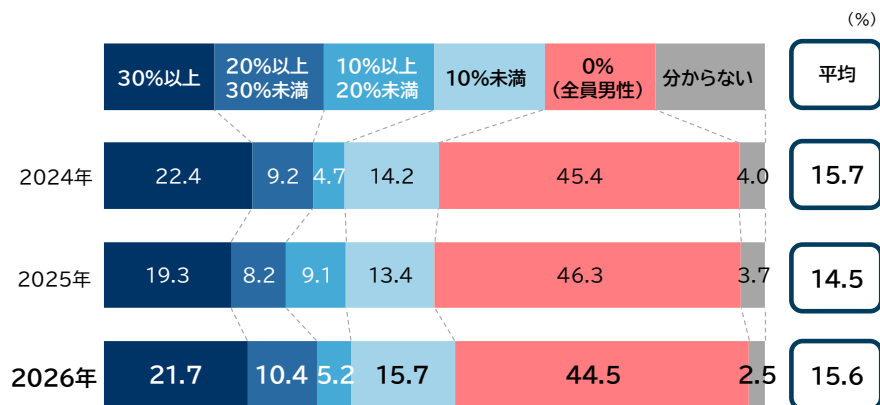


女性役員ゼロの企業は 44.5%、依然として 4 割台が続く

自社の役員に占める女性の割合を四国地区の企業に尋ねたところ、「0% (全員男性)」が 44.5% と最も高かった。前年の 46.3% から 1.8 ポイント低下したものの、依然として 4 割台が続いている。「30% 以上」は同 2.4 ポイント増の 21.7%、「20% 以上 30% 未満」は同 2.2 ポイント増の 10.4%、「10% 以上 20% 未満」は同 3.9 ポイント減の 5.2%、「10% 未満」は同 2.3 ポイント増の 15.7% となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 53.0% と前年の 50.0% から 3.0 ポイント上昇した。

女性役員の平均割合は、前年から 1.1 ポイント増の 15.6% となり、3 年ぶりに上昇した。女性役員がない企業の割合が緩やかに低下するとともに、女性役員への登用・昇格を進めている企業では、その割合が徐々に高まっている様子が見えてくる。

女性役員の割合 推移



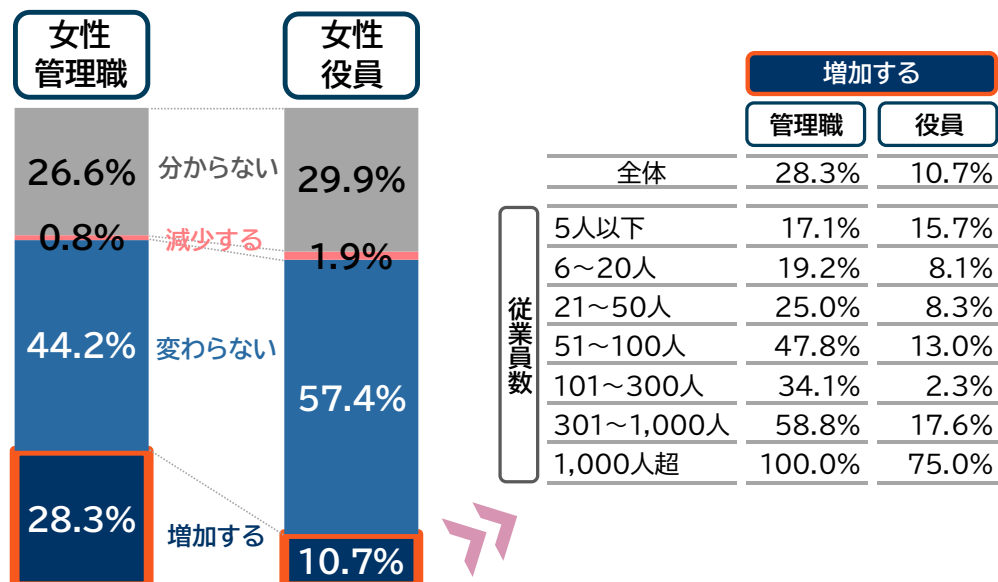
注1: 母数(有効回答企業)は、2026年364社、2025年352社、2024年379社
 注2: 小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 28.3%、 女性役員は 10.7%にとどまる

今後、自社の女性管理職がどのように変化すると考えているか四国地区の企業に尋ねたところ、「増加する」と見込んでいる企業は 28.3%となり、「変わらない」は 44.2%、「減少する」は 0.8%、「分からない」は 26.6%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 10.7%にとどまり、女性管理職を 17.6 ポイント下回った。「変わらない」は 57.4%と半数以上を占め、「減少する」は 1.9%、「分からない」は 29.9%となった。女性管理職については 3 割弱の企業が増加を見込む一方、女性役員では現状維持を予想する企業が多い。経営層への登用は、管理職より緩やかになると企業がみている様子が表れた。

女性管理職・役員割合の今後の変化



注1:母数(有効回答企業)は、364社

注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

従業員数別にみると、女性管理職が「増加する」とした割合は、「5 人以下」の 17.1%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「101～300 人」が 34.1%とやや低下するも、「301～1,000 人」で 58.8%、「1,000 人超」では 100.0%となるなど、企業規模による見通しの差が鮮明に表れた。

女性役員については、「5 人以下」が 15.7%、「6～20 人」が 8.1%、「21～50 人」が 8.3%、「51～100 人」が 13.0%と、100 人以下では概ね 1 割前後であった。「101～300 人」は 2.3%にとどまったが、「301～1,000 人」では 17.6%、「1,000 人超」では 75.0%に上昇した。女性役員についても、大規模企業ほど増加を見込む傾向がみられる。

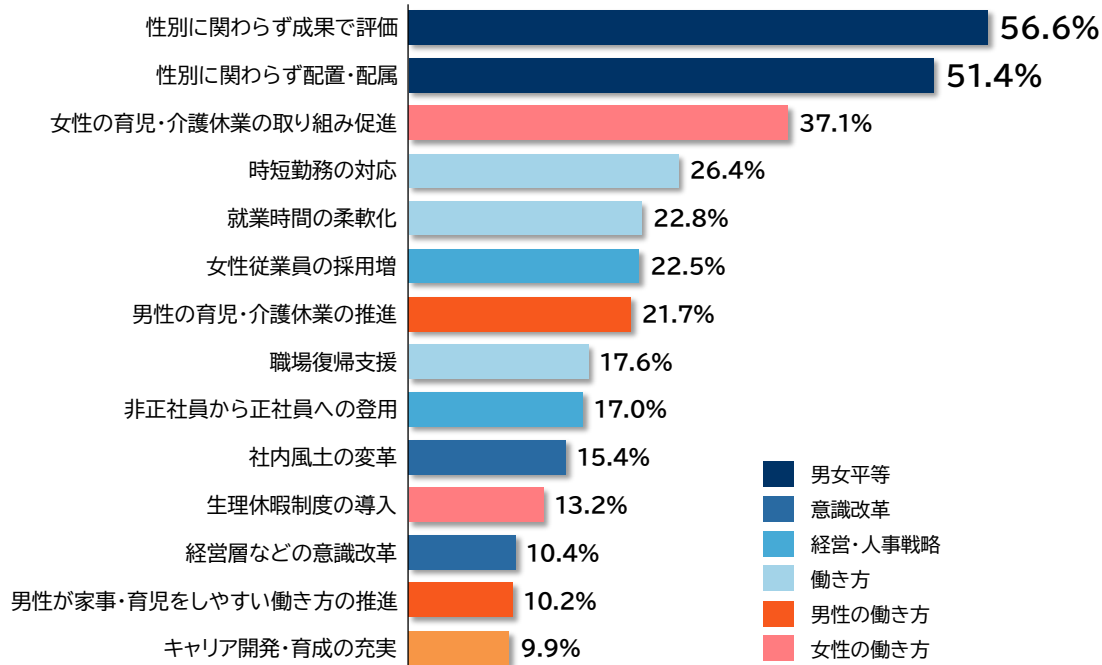
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 56.6%でトップ

女性の活躍推進のために行っていることを四国地区の企業に尋ねたところ、「性別に関わらず成果で評価」が 56.6%（複数回答、以下同）と最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 51.4%となり、性別ではなく、能力や適性、成果を基準とした人事運用が上位を占めた。企業からも、「性別に関わらず、本人の適性や能力、希望を踏まえて配置・配属を行い、成果や役割への貢献度を基準に評価している」（卸売、高知県）との声があった。女性を一律に特別扱いするのではなく、個々の能力を評価し、配置や昇格につなげようとする考え方がうかがえる。

このほか、「女性の育児・介護休業の取り組み推進」（37.1%）や「時短勤務の対応」（26.4%）、「就業時間の柔軟化」（22.8%）など、仕事と家庭の両立を支える制度や働き方、職場環境の整備に関する取り組みも上位に並んだ。女性の継続就業を支えるには、制度を設けるだけでなく、必要なときに利用しやすい職場風土を形成することも重要な視点となる。従業員が業務上感じる課題や必要な支援は、業種、職種、勤務形態などによって異なるため、社内チームや意見交換の場を設けるなど、画一的な制度では把握しにくい課題を見つけることも重要であろう。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」（9.9%）や「女性管理職の数値目標を設定」（4.1%）、「キャリアに関するモデルケースを提示」（1.6%）など、具体的に対象を明確にした育成施策に取り組む企業の割合は低位にとどまっている。

女性活躍推進のために行っていること（複数回答）



注1：以下、「在宅勤務の対応」（8.0%）、「女性管理職の数値目標を設定」（4.1%）、「キャリアに関するモデルケースを提示」（1.6%）、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」（1.1%）、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」（0.8%）、「その他」（3.8%）、「不回答」（2.7%）

注2：母数は有効回答企業364社

まとめ

四国地区の企業における女性管理職の平均割合は 11.3%、女性役員の割合は 15.6%となった。今回の結果が示しているのは、女性登用が企業全体で一様に進んでいる姿ではない。女性管理職が一人もいない企業は 4 割弱を、女性役員が一人もいない企業は依然として 4 割台を占めている。これまでの推移で見ると、平均値は緩やかに上昇しているが、登用が進む企業と進まない企業との間で差が広がっている。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は 28.3%だったが、女性役員では 10.7%にとどまった。特に、従業員数が多い企業では増加を見込む割合が高く、小規模・非上場企業との差が大きい。大規模企業は、採用人数や管理職ポストが多く、育成施策を継続しやすい面があると考えられる。一方で、小規模企業では一度決まった組織構成が変わりにくく、すべての企業に一律の比率目標を求めるだけでは、実態に合わない場合もある。

企業の取り組みでは、性別を問わない評価と配置・配属が上位に並んだ。公平な仕組みを整えることは重要だが、それだけで女性管理職や役員が自然に増えるとは限らない。キャリア開発・育成、数値目標の設定、モデルケースの提示はいずれも低い水準にとどまっている。また、人材や資金に制約がある中小・小規模企業では、採用や育成、両立支援に必要な制度や環境を単独で整えることが難しい場合もある。企業には、女性社員数だけでなく、基幹業務への配置や管理職候補者の育成状況、昇進につながる経験を得る機会などを把握し、どの段階で女性人材のキャリア形成が停滞しているのかを把握することが女性の活躍を推し進める一助となろう。今後、女性活躍を持続的に進めるには、企業が人材育成の過程を継続的に点検するとともに、行政や関係機関が企業単独では対応しにくい課題を補完することが欠かせない。女性活躍を各企業の取り組みだけに委ねるのではなく、企業規模や業種の実情に応じ、研修機会や代替人員の確保、柔軟な勤務体制の整備などを支援する視点も重要となる。比率の達成のみを目的とするのではなく、昇進、昇格の候補となる人材層を中長期的に形成できるかが、女性活躍の裾野を広げるカギとなろう。

企業からの声

企業からの声	業種	所在地
女性活躍への前向きな意見や具体的な取り組み		
不動産業界では、女性が事務・管理で大活躍です	不動産	徳島県
フレックスタイムを導入したことで、家事あるいは子育ての環境に柔軟に対応できている	卸売	徳島県
倉庫内での重労働など女性としてリスクのある業務には就かせていないが、管理職などマネジメント関係においては登用している	卸売	香川県
女性には大いに活躍してほしい。そのためには会社の体制も必要だが、なにより働きたいと言う女性が増えてくることを願っている	サービス	高知県
産休育休を取得しやすい職場環境整備や、職場復帰支援、時短勤務制度や時差出勤など柔軟な働き方の整備を進めるとともに、今後も性別を問わず働きやすい職場環境づくりを推進している	製造	愛媛県
奥さんの代わりに病院へ連れて行ったり、学童や保育園へのお迎え、学校の役員活動など父親も子育てに積極的に関われるようにしている	建設	愛媛県
女性活躍に関する課題		
地域性もあると思うが、弊社の女性従業員の中に前に出るタイプがいない	製造	香川県
男女関係なく成長、活躍するには自信が持てる経験が必要と思っているが、特に女性に対して無理をさせてはいけない雰囲気は女性の活躍を阻害していると思う	サービス	香川県
従業員は全て建築関係の職人であり、女性からの応募がない	建設	高知県
弊社単体としては従業員数が少ないため、女性の躍進は考えてない	運輸・倉庫	高知県
今まで女性が得意とするきめ細やかさやルール順守を活かして、女性社員は特定分野でしか職務を負っていないケースが多く、社内他部署の情報取得や経営感覚の醸成、リーダーシップに対する意識改革が必要と感じる。そのため女性管理職の登用前に、準備段階として各種の研修や業務の拡張、見聞を広める等の工程があるべきで、少し時間が必要だと考えている	卸売	愛媛県

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 「従業員数 300 人以下」	「従業員数 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」	「従業員数 5 人以下」
小売業	「資本金 5 千万円を超える」かつ 「従業員数 50 人を超える」	「資本金 5 千万円以下」または 「従業員数 50 人以下」	「従業員数 5 人以下」
サービス業	「資本金 5 千万円を超える」かつ 「従業員数 100 人を超える」	「資本金 5 千万円以下」または 「従業員数 100 人以下」	「従業員数 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