

女性管理職・役員の割合 ともに全国平均を上回る

女性管理職の増加見通しは 2 割、
役員は 1 割未満にとどまる

奈良県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

佐藤 正明(調査担当)
帝国データバンク
奈良支店調査課
0742-26-3231
info.nara@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/14

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

奈良県企業の女性管理職の平均割合は 16.7%、女性役員は 17.8%となり、いずれも全国平均を上回った。一方、女性管理職が一人もない企業は 42.4%、女性役員が一人もない企業は 40.7%であり、登用が進む企業と進んでいない企業の二極化がみられる。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 22.0%、女性役員では 6.8%にとどまった。女性活躍推進策では「性別に関わらず成果で評価」が 59.3%でトップとなった。

※株式会社帝国データバンクは、全国 2 万 2,350 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)

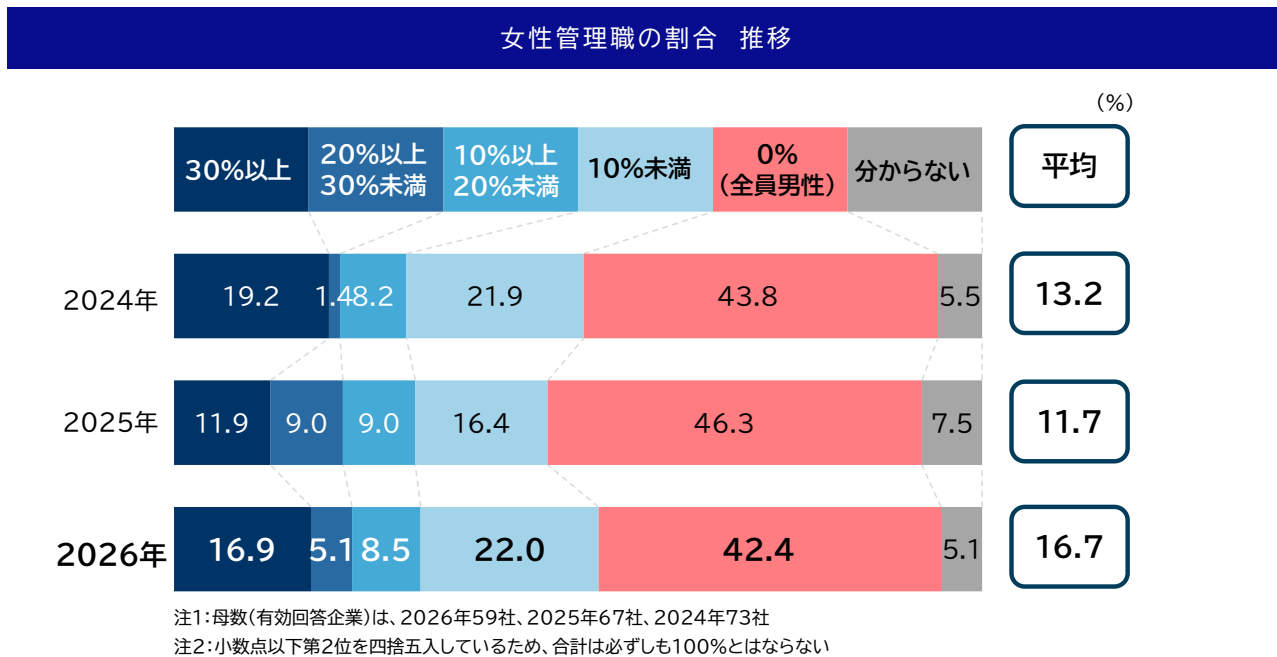
調査対象: 全国 2 万 2,350 社、有効回答企業数は 1 万 518 社(回答率 47.1%)

奈良県 136 社、有効回答企業は 59 社(回答率 43.4%)

女性管理職の平均割合は 16.7%、全国平均を 5.4 ポイント上回る

自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合を尋ねたところ、奈良県の平均割合は 16.7%となり、全国平均の 11.3%を 5.4 ポイント上回った。割合別では、「30%以上」が 16.9%、「20%以上 30%未満」が 5.1%、「10%以上 20%未満」が 8.5%であった。

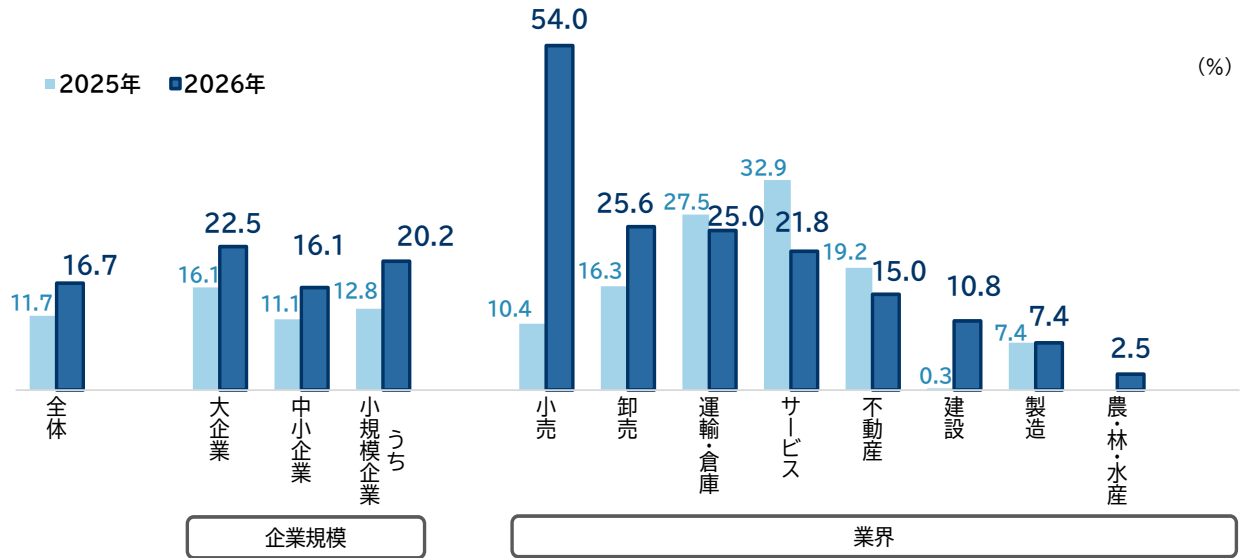
一方、「0%（全員男性）」は 42.4%で最も高く、平均割合が全国を上回る一方で、女性管理職が一人もない企業も多く、登用状況には企業間で大きな差がある。企業からは「性別差関係ない仕事なので、能力、成果で評価、配置している」（不動産）との声がある一方、「正社員の募集に対して、そもそも女性の応募がほとんどない」（製造）との声も聞かれた。



企業規模別に女性管理職の平均割合についてみると、「大企業」が 22.5%で最も高く、「小規模企業」が 20.2%、「中小企業」が 16.1%と続いた。前年と比べると、「大企業」は 6.4 ポイント増、「中小企業」は 5.0 ポイント増となったほか、「小規模企業」は 7.4 ポイント大きく増加した。

業界別では、『小売』が 54.0%で最も高く、次いで『卸売』が 25.6%、『運輸・倉庫』が 25.0%、『サービス』が 21.8%となった。一方、『農・林・水産』は 2.5%で最も低く、『製造』の 7.4%とともに 1 割を下回った。これらの業界では、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。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～

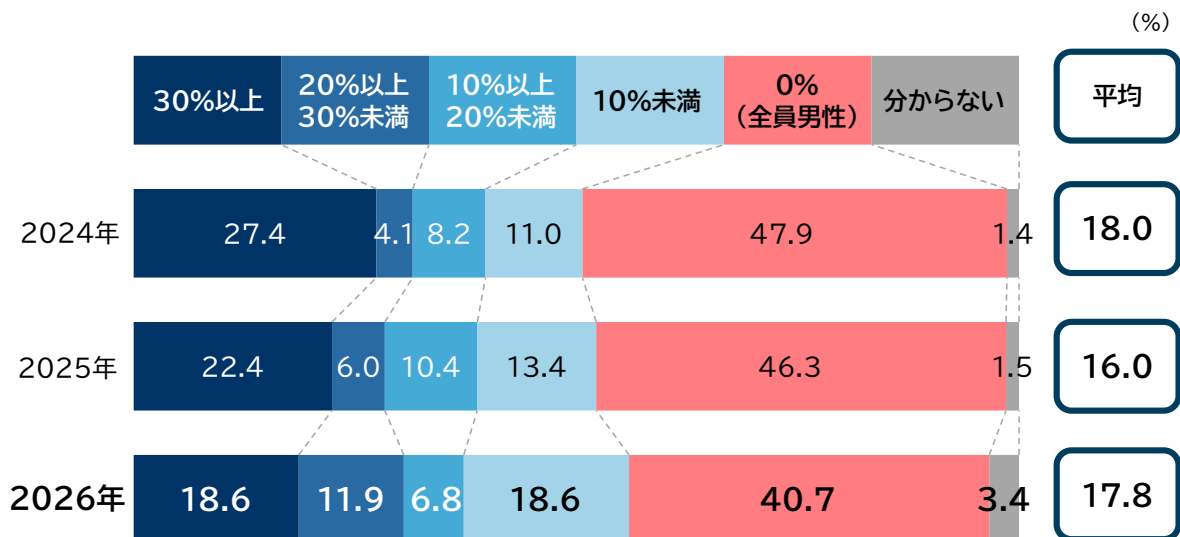


女性役員ゼロの企業は 40.7%、平均割合は 17.8%

自社の役員に占める女性の割合を尋ねたところ、「0%（全員男性）」が 40.7%で最も高かった。ただし全国の 51.5%を 10.8 ポイント下回り、奈良県では女性役員がいる企業の裾野が全国より広い結果となった。

女性役員の平均割合は 17.8%で、全国平均の 14.2%を 3.6 ポイント上回った。「30%以上」は 18.6%、「20%以上 30%未満」は 11.9%であり、女性役員を一定割合以上登用している企業もみられる。一方、4割の企業では女性役員が不在であり、経営層への登用にはなお課題が残る。

女性役員の割合 推移



注1: 母数(有効回答企業)は、2026年59社、2025年67社、2024年73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

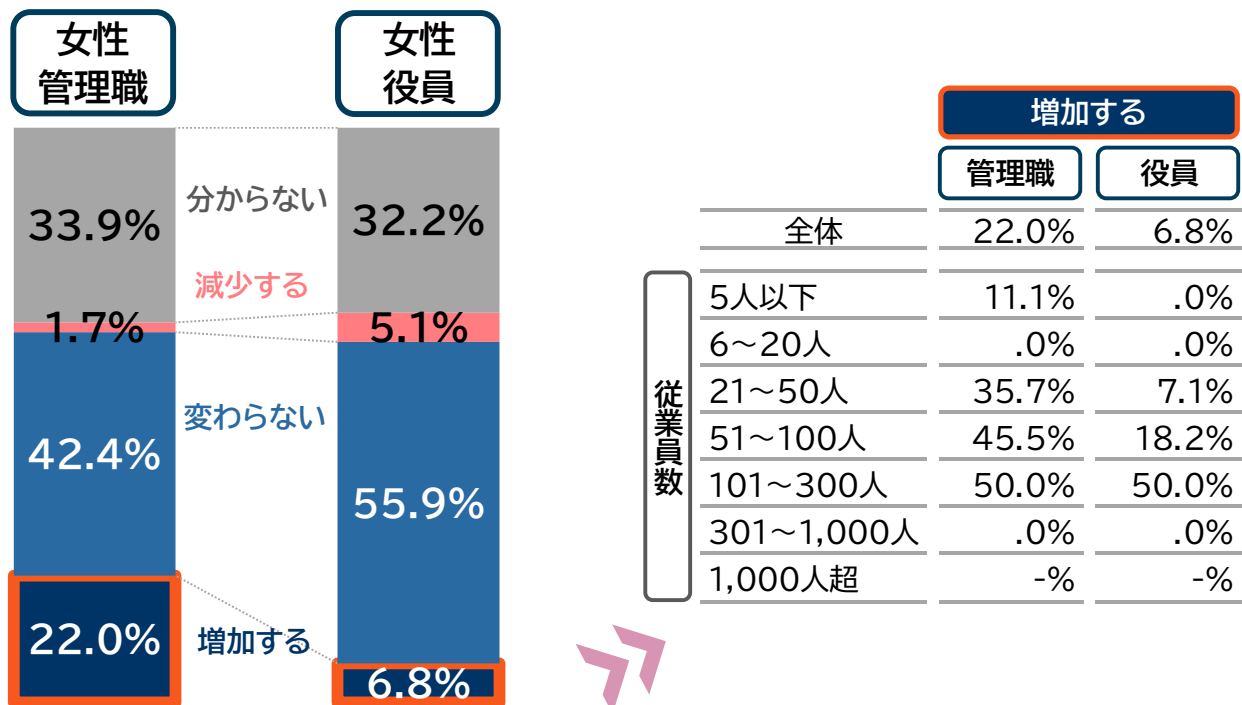
女性管理職の増加を見込む企業は 22.0%、女性役員は 6.8%

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尋ねたところ、「増加する」は 22.0%、「変わらない」は 42.4%、「減少する」は 1.7%、「分からない」は 33.9%となった。全国の「増加する」29.6%を 7.6 ポイント下回っており、先行きに慎重な見方が表れている。

女性役員では、「増加する」が 6.8%、「変わらない」が 55.9%、「減少する」が 5.1%、「分からない」が 32.2%となった。「増加する」は女性管理職を 15.2 ポイント下回り、経営層への登用はより緩やかに進むとみる企業が多い。

女性管理職については 2 割以上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、59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、「6～20人」の 0%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「51～100人」で45.5%、「101～300人」では50.0%となっており、企業規模による見通しの差が鮮明に表れた。

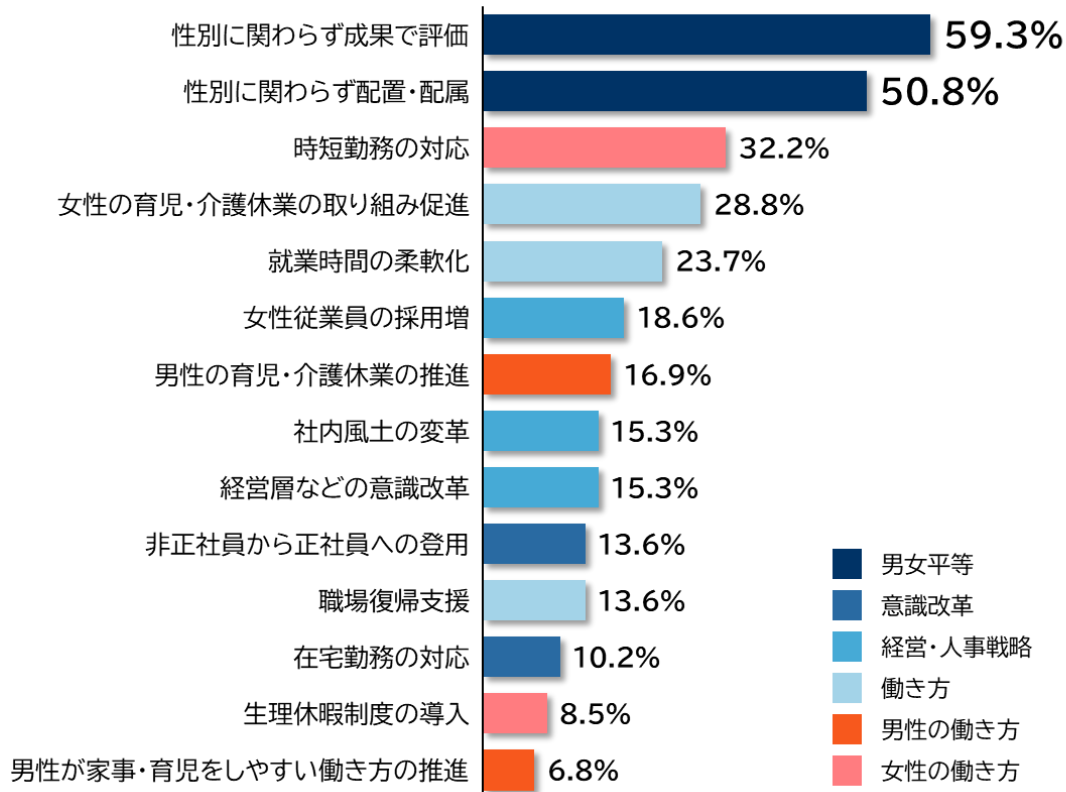
女性役員については、「5人以下」、「6～20人」がいずれも0%、「21～50人」が7.1%と1割未満だった。これに対し、「51～100人」が18.2%、「101～300人」が50.0%に上昇した。女性役員についても、大規模企業ほど増加を見込む傾向がみられ、「101～300人」でも2社に1社となっている。

女性活躍推進策、「性別に関わらず成果で評価」が 59.3%でトップ

女性の活躍推進のために行っていることを尋ねたところ、「性別に関わらず成果で評価」が 59.3%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 50.8%で続いた。能力や成果を基準とする人事運用が中心となっている。

このほか、「時短勤務の対応」が 32.2%、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」が 28.8%、「就業時間の柔軟化」が 23.7%となった。一方、「女性管理職の数値目標を設定」は 3.4%、「キャリアに関するモデルケースを提示」と「キャリア開発・育成の充実」は各 1.7%にとどまり、登用候補者を中長期的に育成する施策は限定的である。企業からは「長く働いてもらえる環境づくりが大切」（農・林・水産）、「女性社員は事務のみなので、経理などまで任せられる人の養成が急務」（製造）との声が寄せられた。

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、「女性管理職の数値目標を設定」(3.4%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.7%)、「キャリア開発・育成の充実」(1.7%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(1.7%)、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」(0.0%)、「その他」(5.1%)、「不回答」(0.0%)、

注2:母数は有効回答企業59社

まとめ

奈良県の女性管理職の平均割合は 16.7%、女性役員は 17.8%となり、ともに全国平均を上回った。また、女性役員が一人もいない企業の割合は全国を大きく下回っており、経営層への女性登用が進んでいる企業も一定数存在する。

一方、女性管理職が一人もいない企業は 42.4%にのぼり、特に小規模企業や建設、製造で高い。ポスト数や候補人材に限られることに加え、女性の応募が少ないとの声もあり、採用段階から登用までの人材パイプラインを形成することが課題である。

今後の増加を見込む割合は、女性管理職で 22.0%、女性役員で 6.8%にとどまった。公平な評価・配置と各種支援は広がっているものの、キャリア開発やモデルケースの提示など具体的な育成策は低位である。女性登用を持続的に進めるためには、各社が女性社員の配置、経験、昇進候補者の状況を点検し、規模や業種に応じた育成機会と柔軟な働き方を整えることが重要となろう。

《参考資料》

企業からの声

企業からの声	業種 51 分類	企業規模
女性活躍への前向きな意見や具体的な取り組み		
社員 12 人のうち半数が女性で子育て世代も多い。家庭を優先する考え方を浸透させ、有給休暇の完全取得を促している	飲食料品卸売	中小企業
女性社員 2 人にフォークリフト免許の取得を促し、担当できる業務の幅を広げている	化学品製造	小規模企業
賃金や休暇制度を充実させ、在宅勤務も取り入れるなど、女性が意欲を持って働ける柔軟な就労環境を整えている	専門サービス	小規模企業
健康経営への取り組みを開始し、『えるぼし』『くるみん』の認定取得を目指す予定	機械・器具卸売	中小企業
女性活躍に関する課題		
零細企業では、女性管理職が産休・育休を取得すると業務への影響が大きい	鉄鋼・非鉄・鋳業	小規模企業
女性社員がなかなか入社せず、採用しても定着しにくい。女性活躍を進めることが難しい	運輸・倉庫	中小企業
設備工事の施工管理を主業としているため、現場職や営業職での女性登用が難しく、活躍の場が管理部門に限られている	建設	小規模企業
女性従業員から、責任を負う立場には就きたくないとの声があり、管理職への登用を打診しても断られることがある	飲食料品小売	小規模企業

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万2,350社、有効回答企業1万518社、回答率47.1%)

(1) 地域

北海道	446	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,124
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	742	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,577
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	806	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	637
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,258	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	364
北陸(新潟 富山 石川 福井)	499	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	1,065
		合 計	10,518

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産		121	小売 (812)	飲食品小売業	141
金融		159		繊維・繊維製品・服飾品小売業	79
建設		1,675		医薬品・日用雑貨品小売業	58
不動産		451		家具類小売業	27
製造	飲食品・飼料製造業	287		家電・情報機器小売業	53
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	111		自動車・同部品小売業	124
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	168		専門商品小売業	257
	パルプ・紙・紙加工品製造業	78		各種商品小売業	58
	出版・印刷	156		その他の小売業	15
	化学品製造業	317		運輸・倉庫	
(2,434)	鉄鋼・非鉄・鋳業	428	サービス (2,146)	飲食店	111
	機械製造業	411		電気通信業	8
	電気機械製造業	264		電気・ガス・水道・熱供給業	20
	輸送用機械・器具製造業	90		リース・賃貸業	94
	精密機械・医療機械・器具製造業	66		旅館・ホテル	98
	その他製造業	58		娯楽サービス	91
卸売	飲食品卸売業	294		放送業	21
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	137		メンテナンス・警備・検査業	274
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	242		広告関連業	106
	紙類・文具・書籍卸売業	93		情報サービス業	455
	化学品卸売業	204	人材派遣・紹介業	81	
	再生資源卸売業	39	専門サービス業	397	
	(2,237)	鉄鋼・非鉄・鋳業製品卸売業	222	医療・福祉・保健衛生業	117
		機械・器具卸売業	725	教育サービス業	40
		その他の卸売業	281	その他サービス業	233
				その他	31
				合 計	10,518

(3) 規模

大企業	1,533	14.6%
中小企業	8,985	85.4%
(うち小規模企業)	(3,596)	(34.2%)
合 計	10,518	100.0%
(うち上場企業)	(178)	(1.7%)

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