TDB Business View
2026/09/14

女性管理職の割合 12.8%
過去最高を更新

女性役員の割合も過去最高の 12.5%
政府目標 30%達成には課題多く

東京都・女性登用に対する企業の意識調査（2026 年）

帝国データバンク

本件照会先
長森　浩史（調査担当）
帝国データバンク
東京支社情報統括部
03-5919-9342（直通）
情報統括部：tdb_jyoho@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

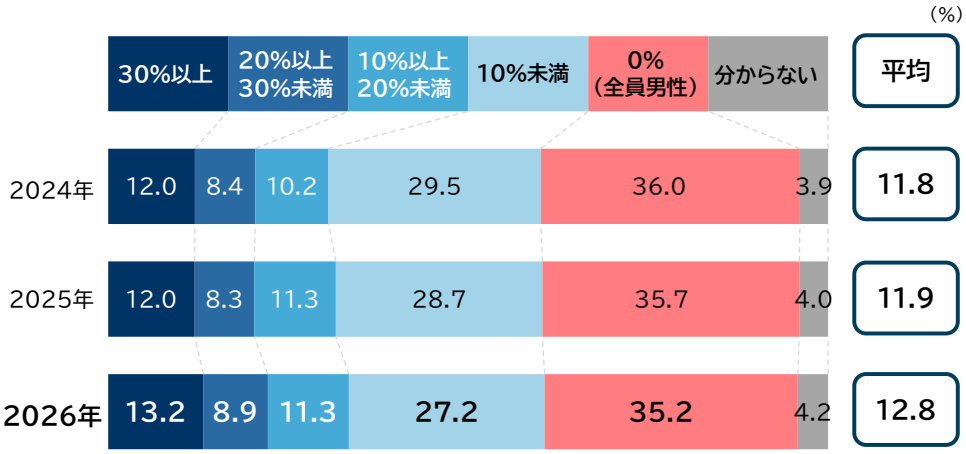
東京都の女性管理職の割合の平均は前年比 0.9 ポイント上昇の 12.8%となった。女性役員割合の平均は同 1.4 ポイント上昇の 12.5%で、ともに過去最高を更新した。今後「女性管理職が増加する」と見込む企業は 34.7%で、「女性役員が増加する」と見込む企業は 13.6%となり、ともに前年より低下した。

※株式会社帝国データバンクは、東京都 3513 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：東京都 3513 社、有効回答企業数は 1845 社（有効回答率 52.5%）

女性管理職割合の平均は 12.8%、過去最高を更新

自社における管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合を尋ねたところ、前年比 0.9 ポイント上昇の 12.8%となり、過去最高を更新した。「30%以上」が 13.2%、「20%以上 30%未満」が 8.9%、「10%以上 20%未満」が 11.3%、「10%未満」が 27.2%だった。管理職が全員男性である企業は 35.2%と前年（35.7%）から 0.5 ポイント低下したが、依然として割合は最も高かった。政府が目標として掲げる、管理職などの指導的地位に占める女性の割合を「2020 年代の可能な限り早期に 30%程度」を達成している「30%以上」の企業の割合は前年から 1.2 ポイント上昇した。

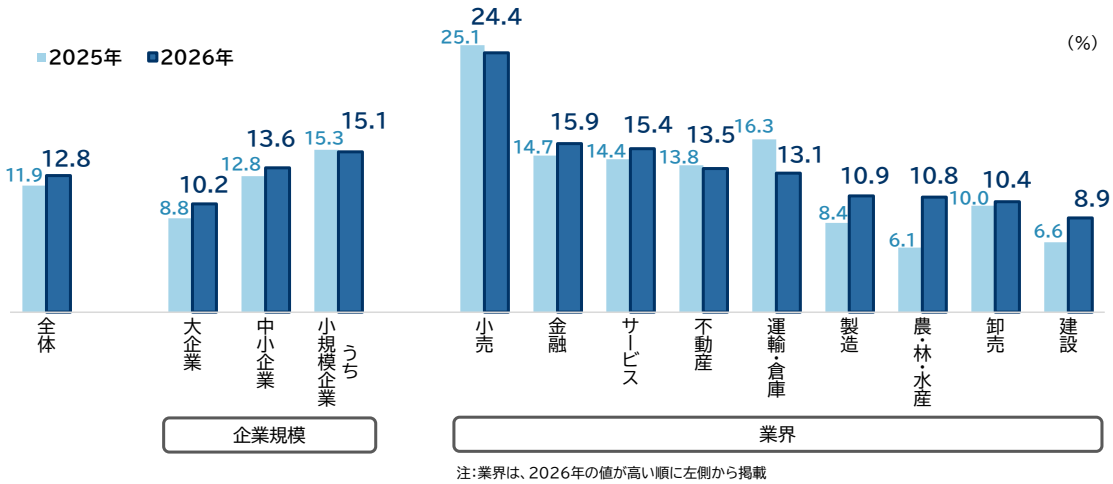
女性管理職の割合



注1：母数（有効回答企業）は、2026年1,845社、2025年1,948社、2024年2,042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

女性管理職の割合を規模別にみると、「大企業」が平均 10.2%で最も低かった。他方、「中小企業」は 13.6%、うち「小規模企業」は 15.1%となり、女性管理職割合の平均は規模が小さい企業ほど高い状況が続いている。業界別にみると、女性従業員が比較的多い『小売』が 24.4%で全体（12.8%）を 11.6 ポイント上回り、トップとなった。次いで、『金融』（15.9%）、『サービス』（15.4%）、『不動産』（13.5%）が続いた。建設（8.9%）のみが 1 割に届かなかった。

女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、業界別 ～

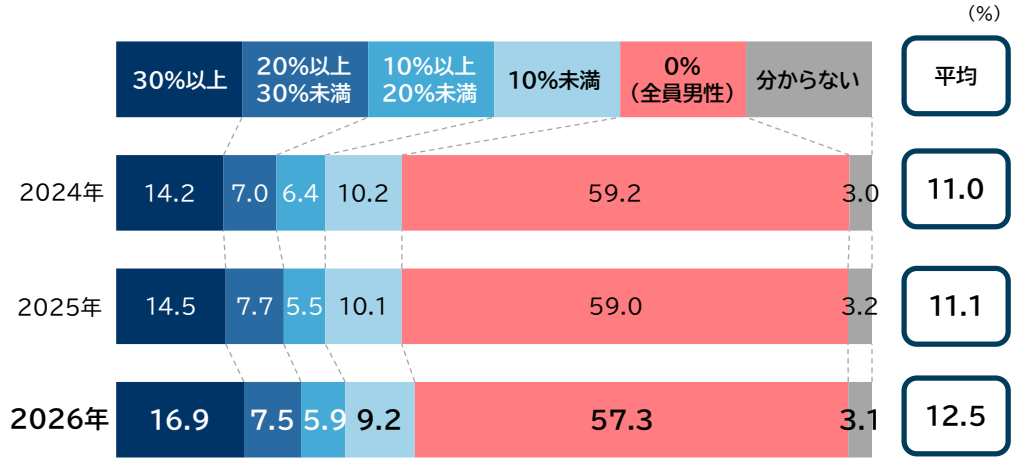


注：業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員割合の平均は 12.5%、過去最高を更新

自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合は平均 12.5％と、前年（11.1％）から 1.4 ポイント上昇し、過去最高を更新した。「30％以上」は 16.9％と前年比 2.4 ポイント上昇した。役員が全員男性の企業は 57.3％と同 1.7 ポイント低下したが、なお 6 割弱を占めている。

女性役員の割合

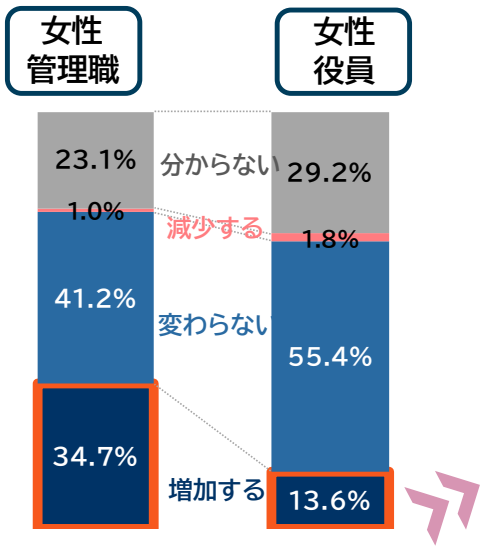


注1：母数（有効回答企業）は、2026年1,845社、2025年1,948社、2024年2,042社
注2：小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職・役員とも今後「増加」を見込む企業の割合は低下

自社における女性管理職の割合が、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、女性管理職の割合が「増加する」と見込む企業は 34.7％と前年から 3.5 ポイント低下した。女性役員についても、今後「増加する」と見込む企業は 13.6％と同 2.8 ポイント低下した。

女性管理職・役員割合の今後の変化



		増加する	
		管理職	役員
	全体	34.7%	13.6%
従業員数	5人以下	17.9%	11.8%
	6～20人	24.9%	11.3%
	21～50人	36.6%	10.4%
	51～100人	40.9%	12.2%
	101～300人	47.5%	16.9%
	301～1,000人	60.7%	22.8%
	1,000人超	78.0%	43.9%

注1：母数（有効回答企業）は、1,845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

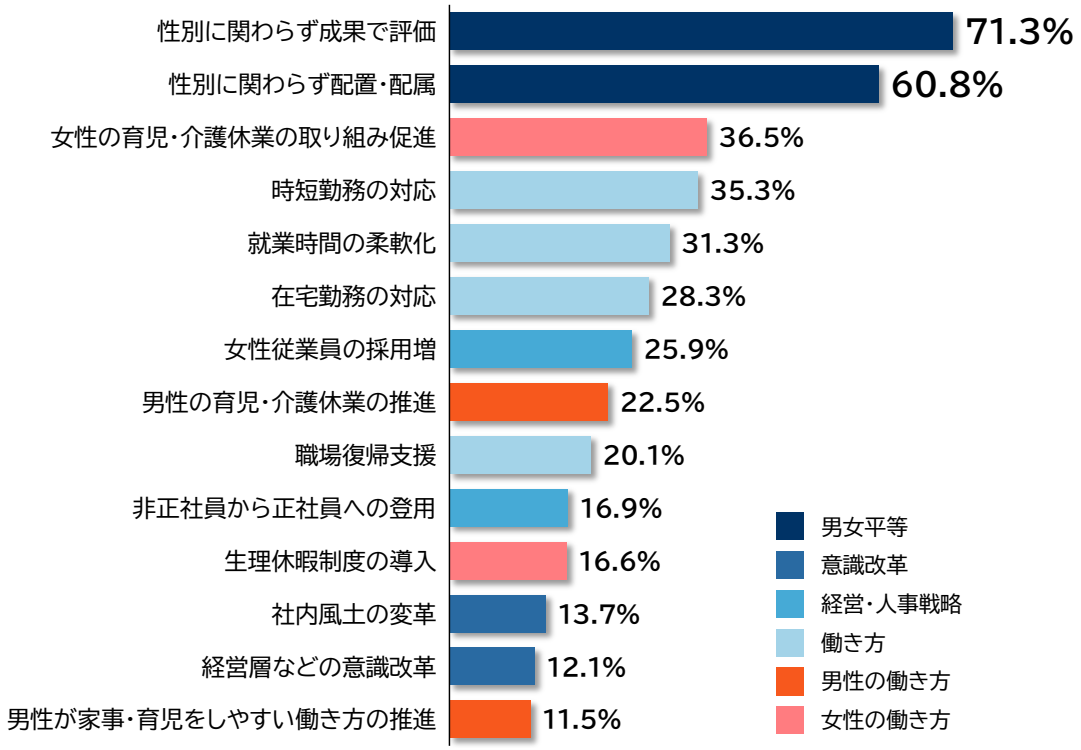
女性管理職の割合が「今後増加する」と見込む企業を従業員数別にみると、割合が最も高いのが従業員数「1000 人超」で 78.0%を占めた。次いで「301～1000 人」(60.7%)、「101～300 人」(47.5%)と続き、従業員数が多い企業ほど「今後増加する」と見込む企業の割合が高かった。女性役員の割合についても従業員数が多い企業ほど「今後増加する」と見込む企業の割合が高く、「1000 人超」(43.9%)が最多。次いで、「301～1000 人」(22.8%)、「101～300 人」(16.9%)と続いた。

女性活躍推進策、「成果で評価」が 71.3%でトップ

女性の活躍推進のために自社で行っていることについて尋ねたところ、「性別に関わらず成果で評価」が71.3%でトップとなった(複数回答、以下同)。次いで「性別に関わらず配置・配属」(60.8%)が続き、男女平等に分類される推進策が上位に並んだ。

次いで、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」(36.5%)、「時短勤務の対応」(35.3%)、「就業時間の柔軟化」(31.3%)、「在宅勤務の対応」(28.3%)といった女性の働き方や働き方に分類される推進策が続いた。一方、「男性の育児・介護休業の推進」(22.5%)および「男性が家事・育児をしやすい働き方の推進」(11.5%)といった男性の働き方、「社内風土の変革」(13.7%)および「経営層などの意識改革」(12.1%)といった、意識改革に分類される推進策は低位にとどまった。

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、「キャリア開発・育成の充実」(8.6%)、「女性管理職の数値目標を設定」(5.7%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(3.5%)、「福利厚生の制度として家事代行サービスを導入」(1.2%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(1.1%)、「その他」(5.3%)、「不回答」(1.6%)、

注2:母数は有効回答企業1,845社

まとめ

本調査の結果、東京都の女性管理職割合は平均 12.8%、女性役員割合は 12.5%といずれも過去最高を更新した。2023 年に、女性管理職割合、女性役員割合とも平均が 1 割を超え、以降それぞれの割合は少しずつ上昇しているが、一方で女性管理職・役員ともに今後増加すると見込む企業の割合は低下しており、政府が目標として掲げる「女性管理職 30%」を達成するには相応の時間がかかりそうだ。

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わけではない。基幹業務への配置や昇進につながる経験を得る機会の創出、管理職候補者の育成などのキャリア支援が必要だ。ただ、こうしたキャリア開発・育成、モデルケースの提示といった取り組みは 10%に満たない水準にとどまっている。

また、人材や資金に限りがある中小・小規模企業では、採用や育成、仕事と家庭の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。今後女性活躍を持続的に進めるには、各企業の取り組みだけに委ねるのではなく、行政や関係機関が企業単独では対応しにくい課題解決を支援することが欠かせない。昇格の候補となる人材層を中長期的に育成できるかが、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 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		
中小規模で管理職ポジション自体が少ないが、性別に関係なく成果で評価しており、女性のリーダー職候補は一定程度存在している	サービス（広告関連業）	中小企業
性別による処遇、待遇、評価の格差は設けていない。一方、性差による適性を考慮しない業務分担は悪平等と考えている。	紙類・文具・書籍卸売業	小規模企業
育児休業や時短などの施策をとっているが、他の社員の稼働時間の増加が発生し、全体を見ると働き方改革になっていないのが現状。出産や子育ては社会全体で担うべき施策が必要。中小企業が大企業と同じ施策を実行するには無理がある	サービス（情報サービス業）	中小企業
女性管理職候補として管理職手前の等級へ昇格する女性割合（35%）を目標に設定し、育児との両立支援を推進しており、育児、介護、健康に関する動画コンテンツの配信等を実施中	不動産	大企業
採用・配置・昇進において性別による区別を行わず、能力と実績を重視している。子育てや介護等に配慮した柔軟な勤務体制を整え、すべての従業員が継続して活躍できる職場環境づくりに取り組んでいる	サービス（専門サービス業）	中小企業
女性活躍に関する課題		
女性活躍を推進すること自体は理解できるが、一律の数値目標を追うあまり、現場での実質的な業務調整やフォローの負担が増大している側面は否定できない。また、すべての従業員が同じようにキャリアアップや管理職登用を望んでいるわけではない	サービス（広告関連業）	中小企業
中小企業ではまだ対応するのに厳しい条件があるので、取り入れたくても対応ができない状況	家具類小売業	中小企業
そもそも女性自身が向上したいのかどうか、および、会社組織の中でこれまで果たしてきた文化の再認識は必要ではないかと思う	機械・器具卸売業	小規模企業
性別で待遇差を設けないことには賛成。ただ女性の役員や管理職数だけで判断されることには違和感がある。この圧力により能力が未達でも管理職になり、男性部下の不満が非常に多くなっている	化学品製造業	大企業