



本件照会先

紺野 啓二(調査担当)
帝国データバンク
仙台支店情報部
022-221-3480(直通)
情報部:sendai.J@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/08

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。

女性管理職・役員の割合、 ともに1割台で伸び悩む

女性管理職の割合、前年比でほぼ横ばい、
女性役員ゼロ企業、依然として約半数

東北地方・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)

SUMMARY

女性管理職の平均割合は前年と比べて 0.1 ポイント増の 12.9%となり、ほぼ横ばいだった。女性管理職が一人もいない企業は依然、4 割を超えている。女性役員の平均割合は同 0.5 ポイント増の 15.9%と過去最高となった一方、女性役員が一人もいない企業は 49.1%と約半数を占めた。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 28.8%、女性役員では 9.8%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 58.1%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 52.4%で続いた。

※株式会社帝国データバンク仙台支店は、東北6県 1425 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。

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:1425 社、有効回答企業数は 742 社(回答率 52.1%)

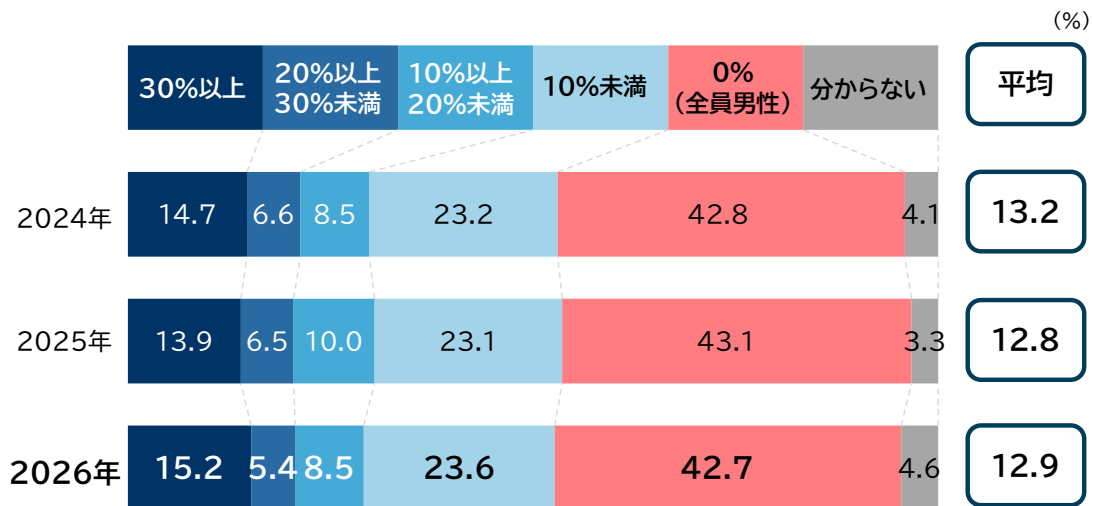
女性管理職の平均割合は 12.9%、前年比ほぼ横ばい

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、女性管理職の平均割合は 12.9%で、前年の12.8%から2年ぶりに上昇したが、僅かな上昇にとどまり、横ばいとなった。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 1.3 ポイント増の 15.2%、「20%以上 30%未満」は同 1.1 ポイント減の 5.4%、「10%以上 20%未満」は同 1.5 ポイント減の 8.5%だった。女性管理職が「30%以上」の企業は増加したものの、20%台は減少しており、女性管理職の登用において、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 0.4 ポイント低下したものの、42.7%と最も高く、依然として 4 割を超えている。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。平均値が横ばいで、女性管理職が一人もいない企業の割合にも大きな変化はなく、裾野を広げることが引き続き課題といえる。

女性管理職の割合 推移



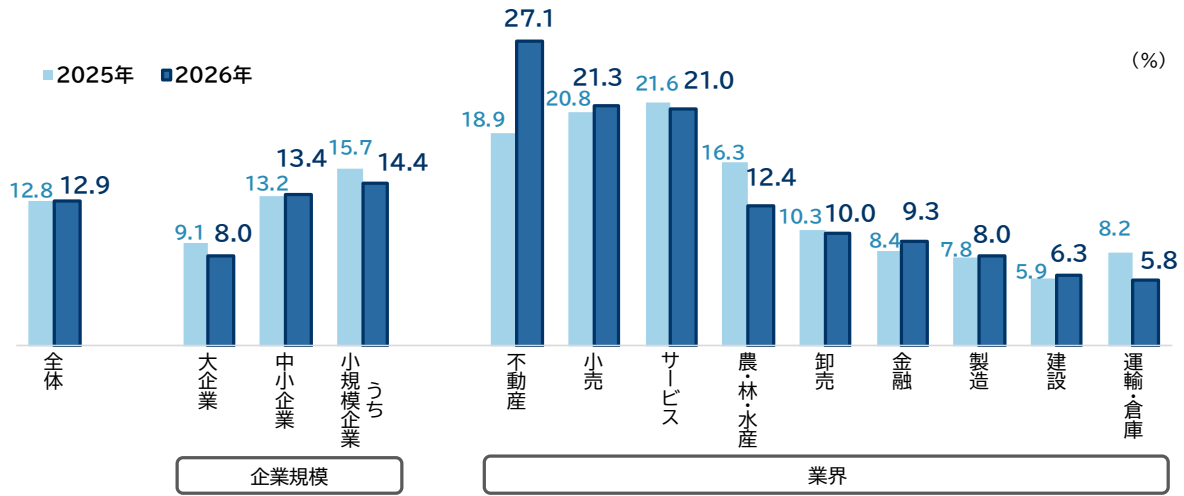
注1:母数(有効回答企業)は、2026年742社、2025年782社、2024年775社

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

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 14.4%で最も高く、「中小企業」が 13.4%、「大企業」が 8.0 と続いた。前年と比べると、「大企業」は 1.1 ポイント減、「中小企業」は 0.2 ポイント増、「小規模企業」は 1.3 ポイント減少した。「大企業」では、女性管理職の割合は依然として 1 割に届いていない。

業界別では、『不動産』が 27.1%で最も高く、次いで『小売』が 21.3%、『サービス』が 21.0%と、20%台が続いた。一方、『運輸・倉庫』は 5.8%で最も低く、『建設』(6.3%)、『製造』(8.0%)などとともに 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、業界別 ～



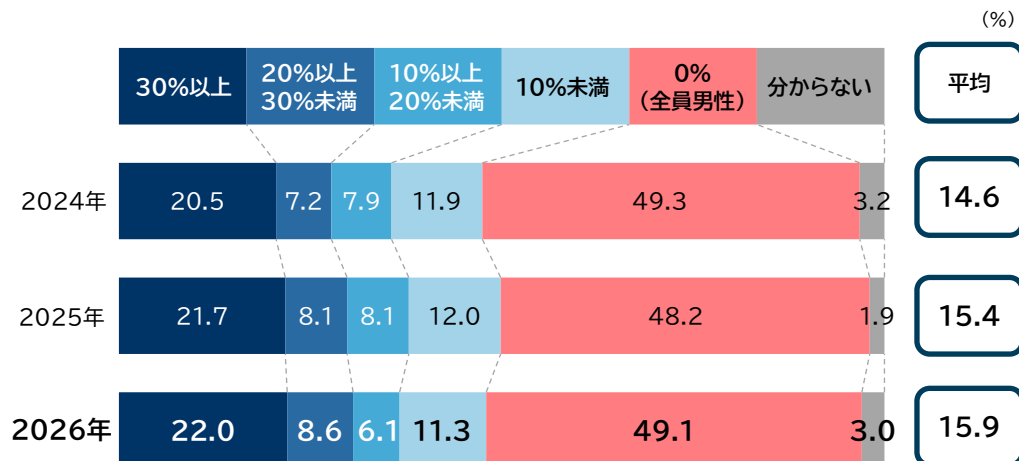
注:業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員ゼロの企業は 49.1%、前年比増で依然として約半数

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 49.1%と最も高かった。前年の 48.2%から 0.9 ポイント増加し、依然として約半数となっている。「30%以上」は同 0.3 ポイント増の 22.0%、「20%以上 30%未満」は同 0.5 ポイント増の 8.6%となった。一方で、「10%以上 20%未満」は同 2.0 ポイント減の 6.1%、「10%未満」は同 0.7 ポイント減の 11.3%となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 48.0%と前年の 49.9%から 1.9 ポイント減少した。

女性役員の平均割合は 15.9%となり、2025 年の 15.4%から 0.5 ポイント上昇し過去最高となった。企業からは、「男女平等の意識は高く、管理職への登用も増えており、今後数年で役員の登用も増加するのではと考えられる」(繊維・繊維製品・服飾品卸売、山形県)などの声が聞かれた。女性役員への登用・昇格を進めている企業では、女性役員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742社、2025年782社、2024年775社

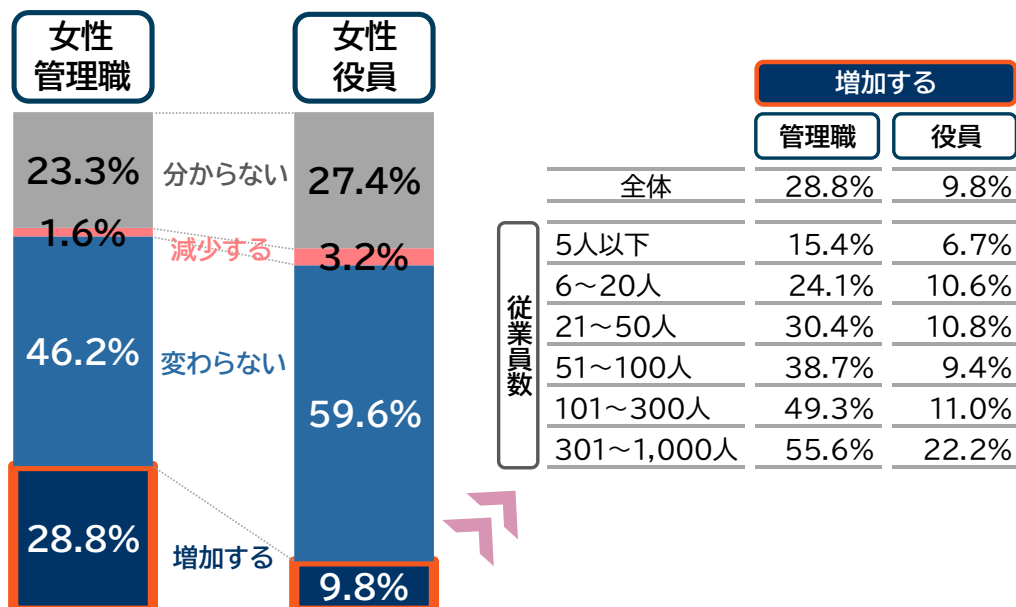
注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 28.8%、 女性役員は 9.8%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尋ねたところ、「増加する」と見込んでいる企業は 28.8%となり、「変わらない」は 46.2%、「減少する」は 1.6%、「分からない」は 23.3%だった。

一方、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 9.8%にとどまり、女性管理職を 19.0 ポイント下回った。「変わらない」は 59.6%と約6割を占め、「減少する」は 3.2%、「分からない」は 27.4%となった。女性管理職については 3 割近く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、742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 15.4%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、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 6.7%、「6～20 人」が 10.6%、「21～50 人」が 10.8%、「51～100 人」が 9.4%、「101～300 人」が 11.0%と、300 人以下ではおおむね 1 割前後だった。これに対し、「301～1000 人」では 22.2%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。

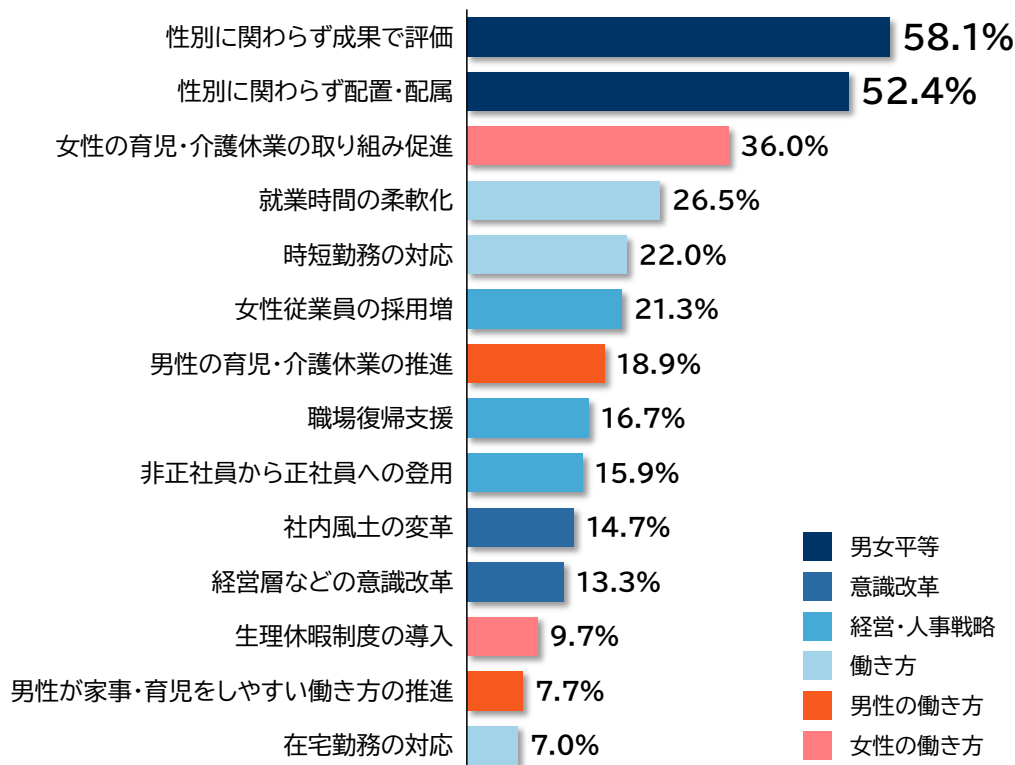
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 58.1%でトップ

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 58.1%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 52.4%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。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」(36.0%)や「就業時間の柔軟化」(26.5%)、「時短勤務の対応」(22.0%)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ことは、画一的な制度では把握しにくい課題を見つける一つの方法となり得る。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」(6.3%)や「女性管理職の数値目標を設定」(3.1%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.8%)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、「キャリア開発・育成の充実」(6.3%)、「女性管理職の数値目標を設定」(3.1%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.8%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(0.5%)、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」(0.3%)、「その他」(4.2%)、「不回答」(2.8%)、

注2:母数は有効回答企業742社

まとめ

女性管理職の平均割合は 12.9%、女性役員の割合は 15.9%となった。役員の割合は過去最高となったものの、いずれも1割台で推移し、伸び悩んでいる。また、女性管理職が一人もいない企業は 4 割を超え、女性役員が一人もいない企業は依然として約半数を占める。平均値の伸び悩みだけでなく、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実態が垣間見える。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は 28.8%だったが、女性役員では 9.8%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。

調査先企業の属性

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