

女性管理職の割合 9.7% 3 年ぶりに 10%を下回る

女性役員ゼロの企業は 55.6%
キャリア形成支援になお課題

神奈川県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

西 幸一郎、横井 大士、宮永 英治(担当)
帝国データバンク
横浜支店情報部
045-641-0380(直通)
情報部: info.yokohama-jouhou@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/18

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

女性管理職の平均割合は前年と比べて 0.8 ポイント減の 9.7%となり、3 年ぶりに 10%を下回った。また、女性管理職が一人もない企業は 46.4%と 2 年連続で増加している。女性役員の平均割合も同 0.7 ポイント減の 12.6%となり、女性役員が一人もない企業は 55.6%と引き続き半数以上である。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 64.6%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 52.2%で続いた。

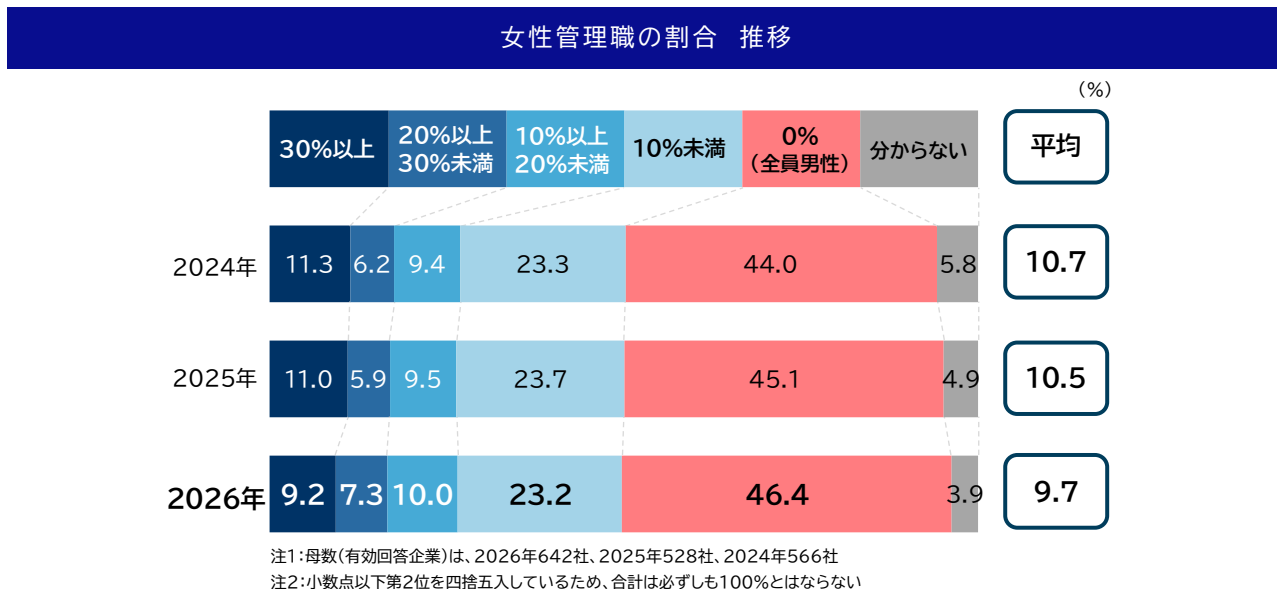
※株式会社帝国データバンク 横浜支店は、県内 1,379 社を対象に、女性登用に対する企業の見解についてアンケート調査を実施した。なお、女性登用に関する調査は 2013 年以降、毎年 7 月に実施し、今回で 14 回目
調査期間: 2026 年 7 月 17 日～7 月 31 日(インターネット調査)
調査対象: 県内 1,379 社、有効回答企業数は 642 社(回答率 46.6%)

女性管理職の平均割合は 9.7%、3 年ぶりに 10.0%を下回る

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、女性管理職の平均割合は 9.7%で、前年の10.5%から0.8ポイント減少、3年ぶりに10.0%を下回った。

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 9.2%、「20%以上 30%未満」は同 1.4 ポイント増の 7.3%、「10%以上 20%未満」は同 0.5 ポイント増の 10.0%だった。女性管理職の割合が 10～20%台の企業は増加したものの、30%以上の企業は減少しており、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。

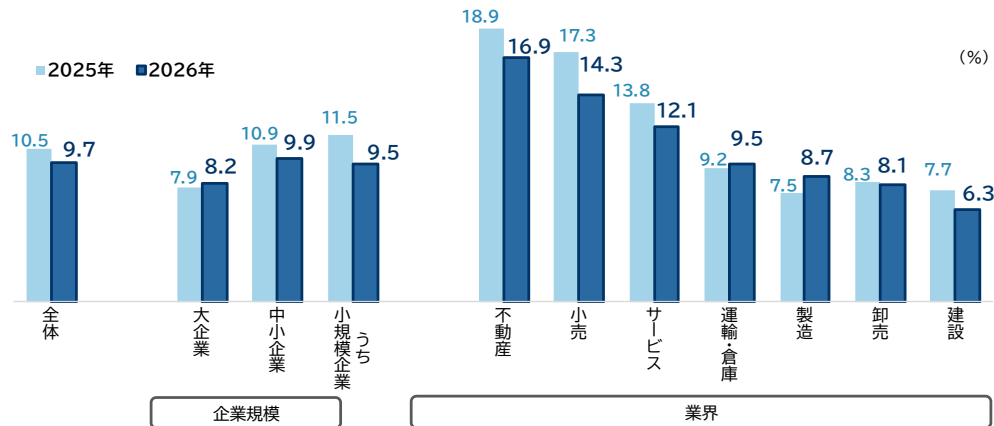
とりわけ課題として残るのが、女性管理職が一人もいない企業の多さである。「0%（全員男性）」は前年から 1.3 ポイント増加の 46.4%と最も高く、依然として 4 割を超えている。企業からは、「結婚や出産、育児を迎える女性社員が多いため管理職としての負荷をかけにくく、役職を与えるようにしてはいるが管理職まで届かない現状」（紙類・文具・書籍卸売）という声があった。女性登用への意識は高まりつつあるものの、ライフステージの変化に応じた働き方やキャリア形成への対応が課題となっていることがうかがえた。



企業規模別に女性管理職の平均割合についてみると、「中小企業」が 9.9%で最も高く、「小規模企業」が 9.5%、「大企業」が 8.2%と続いた。前年と比べると、「大企業」は 0.3 ポイント増となった一方、「中小企業」は 1.0 ポイント減少、「小規模企業」は 2.0 ポイント減少した。「大企業」では上昇したものの、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 16.9%で最も高く、次いで『小売』が 14.3%、『サービス』が 12.1%となった。一方、『建設』は 6.3%で最も低く、『運輸・倉庫』(9.5%)、『製造』(8.7%)などがいずれも 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もなう業務、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。とりわけ『建設業』では、「女性の現場希望者は皆無に近い」という企業の声も寄せられた。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～

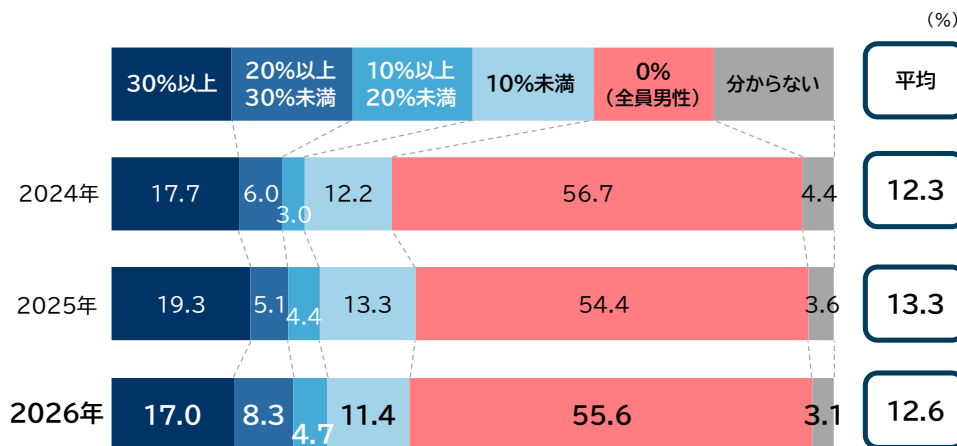


注: 業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員ゼロの企業は 55.6%と依然半数を超える

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 55.6%と最も高かった。前年の 54.4%から 1.2 ポイント増加し、依然として半数を超えている。一方で、女性役員の平均割合は 12.6%となり、2025 年の 13.3%から 0.7 ポイント減少した。女性役員を登用する企業は少数ながらもみられるものの、役員が全員男性の企業は依然として半数を超えており、女性の経営層への登用はなお途上にある実態が浮き彫りとなった。企業からは、「女性従業員は多いが、結婚を機に退社することが多く継続的に働く人が少ない」(製造業)という声もあり、長期的なキャリア形成や人材育成の面で課題を抱えるケースがみられ、経営層への登用につながる人材基盤の形成が十分ではない実態もうかがえた。

女性役員の割合 推移



注1: 母数(有効回答企業)は、2026年642社、2025年528社、2024年566社

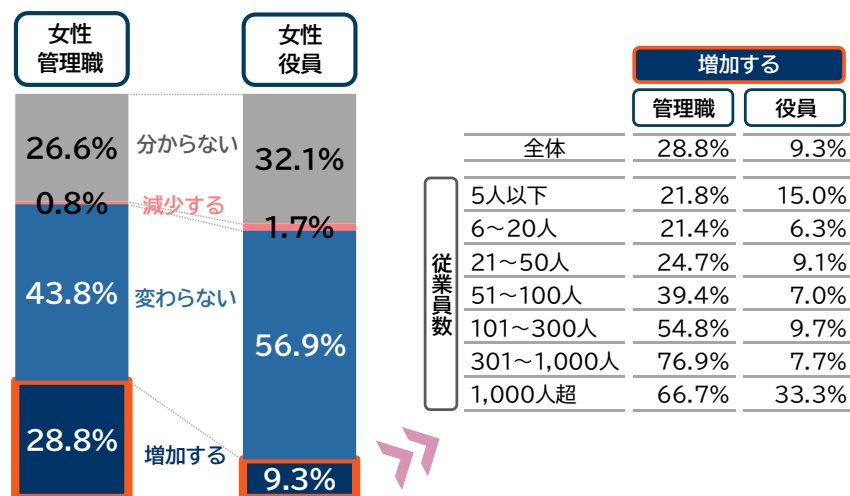
注2: 小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 28.8% 女性役員は 9.3%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 43.8%、「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 9.3%にとどまり、女性管理職を 19.5 ポイント下回った。「変わらない」は 56.9%と約半数を占め、「減少する」は 1.7%、「分からない」は 32.1%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、642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 21.4%から従業員数が多くなるにつれて上昇する傾向にあり、「301～1,000人」で 76.9%、「1,000人超」では 66.7%となった。「1,000人超」は「5人以下」を 44.9 ポイント上回っており、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」が 15.0%、「6～20人」が 6.3%、「21～50人」が 9.1%、「51～100人」が 7.0%、「101～300人」が 9.7%、「301～1,000人」では 7.7%と、1000人以下ではおおむね 1 割前後だった。これに対し、「1,000人超」では 33.3%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ものの、「1,000人超」でも 3 社に 1 社にとどまっている。

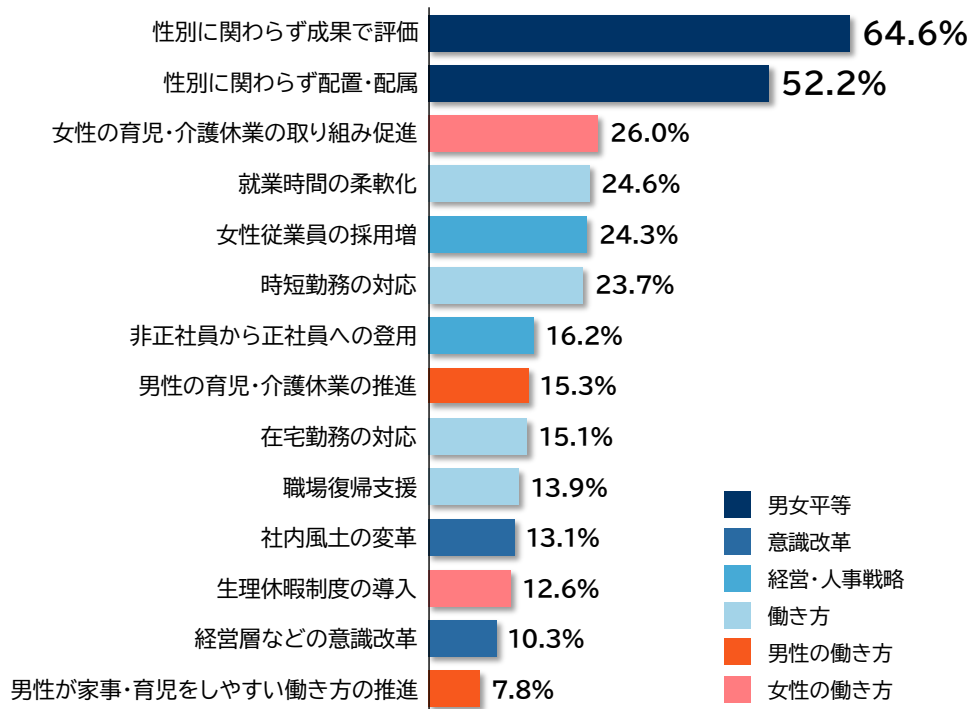
女性管理職の増加を見込む割合は企業規模が大きくなるほど高く、女性登用に向けた人材育成や環境整備は規模の大きい企業ほど進む傾向がみられた。一方、女性役員の増加見通しは「1,000人超」の企業を除くと大きな差はなく、経営層への登用については企業規模を問わず慎重な姿勢もうかがえる。女性活躍推進の裾野は広がりつつあるものの、経営の意思決定を担う層への登用は依然として課題が残る状況といえる。

女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 64.6%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 64.6%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 52.2%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。このほか、「女性の育児・介護休業の取り組み推進」(26.0%)や「就業時間の柔軟化」(24.6%)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。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」(5.9%)や「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.2%)、「女性管理職の数値目標を設定」(1.9%)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」(5.9%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.2%)、「女性管理職の数値目標を設定」(1.9%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(1.2%)、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」(0.5%)、「その他」(7.9%)、「不回答」(2.5%)、

注2: 母数は有効回答企業642社

まとめ

神奈川県内企業における女性管理職の平均割合は 9.7%、女性役員の平均割合は 12.6%となり、いずれも前年を下回った。一方で、性別を問わない評価や配置・配属を重視する企業が多く、女性活躍推進への意識や環境整備は着実に広がりつつある。さらに、2026 年 4 月には改正女性活躍推進法により、101 人以上の企業を対象に女性管理職比率の公表が義務化されるなど、女性登用を後押しする動きも進んでいる。

しかし、女性管理職の増加を見込む企業が一定数みられる一方で、女性役員の増加には慎重な見方が目立ち、管理職層の拡大が経営層への登用まで十分につながっていない状況がうかがえた。その背景には、結婚や出産、育児といったライフステージの変化を契機にキャリア形成が停滞・中断しやすく、管理職や役員候補となる人材層が十分に形成されていない実態もあるとみられる。とりわけ中小・小規模企業においては、人材や資金などの経営資源が限られるなか、キャリア開発や管理職候補の育成に十分な時間やコストを割くことが難しい状況が考えられる。人手不足が深刻化するなか、今後は働きやすい環境づくりに加え、昇進・昇格につながる経験機会の提供や計画的な人材育成を通じて、管理職・経営層候補の裾野を広げていくことが求められよう。

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		
今後とも女性活躍は推進していきます。特に中小町工場製造業ではまだまだ活躍の場はあると考えます。	化学品製造業	小規模企業
面談などにより要望を確認し、経営に反映させるようにしている。	機械・器具卸売業	中小企業
女性活躍に関する課題		
運転手を希望している女性がそもそも少ない。事務職の女性も役職者まではいるが、その上の管理職や役員を目指す人はいない。	運輸・倉庫	中小企業
女性で管理職や役員になりたいと考えている人が社内によくいない。	サービス	中小企業
女性活躍の推進を行っているが現場主体の企業のため、求人応募自体が少ない。	運輸・倉庫	大企業