TDB Business View
2026/11/13

県内企業の女性管理職割合、平均 11.7%
増加傾向ながら低水準

大企業の登用は頭打ち、中小企業増加
女性登用進めるために、「公平な評価」など
意識改革重視

栃木県・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

古川　哲也　（調査担当）
帝国データバンク
宇都宮支店
TEL: 028-636-0222（代表）
info.utsunomiya@mail.tdb.co.jp

発表日
2026/11/13

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

栃木県内企業における女性管理職の割合の平均は前年比 0.7 ポイント増の 11.7%であった。徐々に増加しているものの、国のガイドラインである 30%は大きく下回っている状況だ。大企業の登用は頭打ちの傾向、一方で中小企業は増加傾向がみられる。また女性役員割合の平均は 16.3%と前年比 1.5 ポイントの増加が見られた。企業が行っている女性活躍推進策を尋ねると、「公平な評価」が 63.1%で最も高く、「公平な配置・配属」が 50.4%と続き、男女分け隔てない処遇が上位に並んだ。また、「就業時間の柔軟化」や「在宅勤務」など、出産・育児に対応する施策も重視している様子がうかがえた。

※株式会社帝国データバンクは、栃木県内企業 315 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

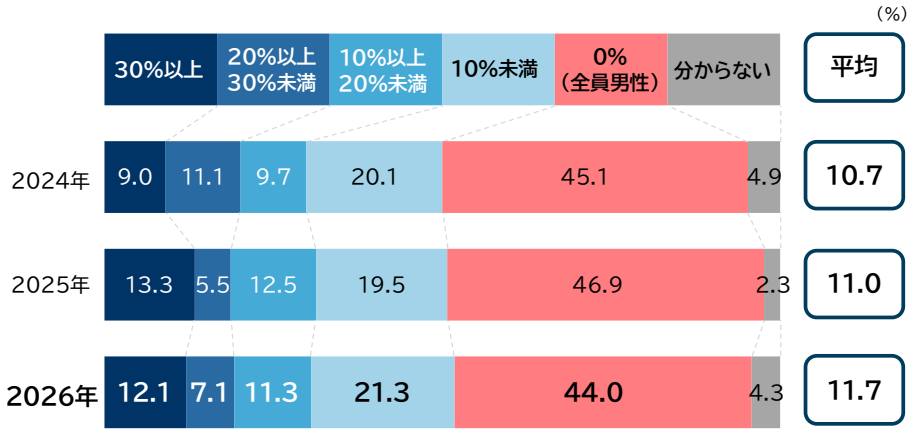
調査期間：2026 年 7 月 17 日～7 月 31 日（インターネット調査）

調査対象：栃木県内企業 315 社、有効回答企業数は 141 社（回答率 44.8%）

女性管理職割合の平均は 11.7%、増加傾向ながら低水準

栃木県内企業に、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、「30%以上」が 12.1%、「20%以上 30%未満」が 7.1%、「10%以上 20%未満」が 11.3%、「10%未満」が 21.3%だった。また、管理職が全員男性である企業は 44.0%と前年（46.9%）から 2.9 ポイント減少した。平均値は 11.7%と、増加傾向は示したものの、低水準で推移していることは否めない。まだまだ男性管理職が主流であることがうかがえる。政府は、2026 年 4 月の改正女性活躍推進法で従業員 101 人以上の事業主に対し、女性管理職比率を公表することを義務化するなど、「2020 年代の可能な限り早期に 30%程度」という目標を修正はしていない。本調査の結果、政府目標の「30%程度」を達成している県内企業の割合は前年から 1.2 ポイント減少しており、進捗は伸び悩んでいるといった表現が適切であろう。

女性管理職の割合



注1：母数（有効回答企業）は、2026年141社、2025年128社、2024年144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

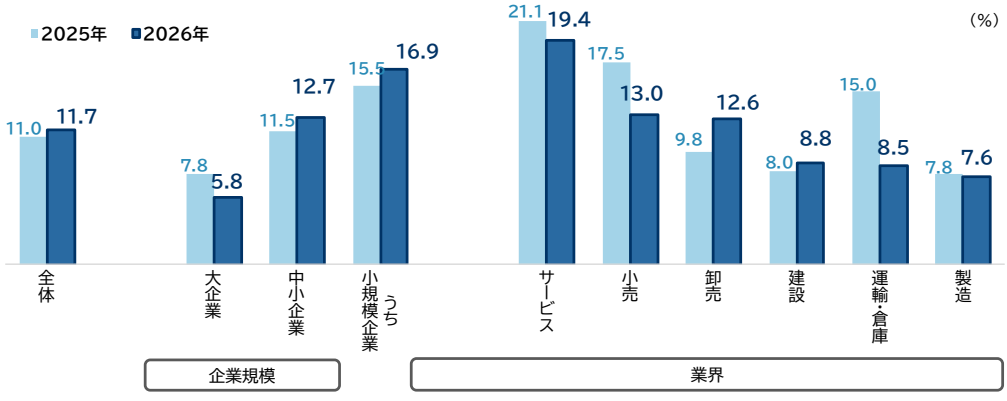
ここで、企業からの声を紹介する。「女性が働き、キャリアを積むということは、女性を取り巻くすべてのことにサポートが必要であることを認識するところが重要だと思います。出産、育児は代表的なポイントで、短時間勤務や在宅勤務、特別休暇制度なども必要ですし、配偶者に対しても育児休暇を義務付けるなども大事です。幼稚園に空きがないなどもってのほかです。企業だけでなく、国や自治体などしっかりしたサポートがあって初めて女性管理職 30%への取り組みがスタートするのではないでしょうか」（サービス）、「所詮我々のような零細企業に女性管理職推進など現実味がありません。出産や育児で休暇が増えれば、その分誰かがその業務を引き受けることになります。大企業ではないので、余剰人員など一人もいません。その中で推進するのであれば、人物本位でしっかりとリーダーシップが取れる女性が必要だと思います」（製造）、「男女平等は基本だと思います。今懸念しているのは逆差別です。女性登用を重視するあまり、能力の高い男性社員を昇格させない（男女比考慮）…これでは企業にとって損失が大きいのではないでしょうか。適材適所、みんなが認める人が管理職に登用されていくことが重要だと感じます」（卸売）、「女性社員も考え方は色々です。少なくとも弊社の場合、キャリアを積んで活躍したいという方も確かにいますが、数的にはわずかです。多くの女性社員は昇進など考えたこともなく、普通に給料がもらえれば満足という人が大多数です。このような中で、登用を進めるとなると、当然啓蒙が必要になりますが、どこまで

響くかは全く分かりません。弊社も従業員 101 人以上の企業ですから、報告義務が始まりました」（建設）、「女性活躍推進とは、結局、他国との比較の中で国がエゴを言っているだけのように感じる。確かに労働人口は減少する一方だから、女性の社会進出は大いに期待するところだが、結局適材適所で登用していくことが大事だと感じています。無理に女性を管理職にしても、どこかで支障が出るのではないでしょうか。それをわかっていて“やれ”というのは言語道断です。もっと明確に女性を登用することの意義やメリットについて、国としての見解を明確に出していくことも必要です」（製造）といったコメントが寄せられた。極めてしっかりした認識や見解を有している経営者がたくさんいらっしゃると感じた。下地はできているのに、なかなか増加しないのはどこに課題があるのか・・・啓蒙や施策だけではなく、中小・零細企業まで含めた、文化の醸成（思想）こそ重要なファクターであると改めて感じる次第だ。国がやらなければならないことは、方針を出すだけでなく、“HOW”をしっかり打ち出していくことなのではないだろうか。

女性管理職の割合を規模別にみると、「大企業」が平均 5.8％で最も低かった。他方、「中小企業」は 12.7％、うち「小規模企業」は 16.9％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。小規模業者になるほど、家族経営の割合が高まり、妻や娘といった女性を登用するケースが高まることも自然の摂理なのだ。

主要 6 業界別では、女性従業員が比較的多い『サービス』が 19.4％で全体（11.7％）を 7.7 ポイント上回りトップとなった。次いで、『小売』（13.0％）、『卸売』（12.6％）などの順であった。一方で、『製造』では 7.6％にとどまり、『運輸・倉庫』も 8.5％、『建設』（8.8％）などでは栃木県全体値を下回った。最近まで3K などと呼ばれ、女性従業員数が比較的少ないこともあり、必然的に女性管理職も少なくなるといった事情もあるのだろう。

女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、業界別 ～

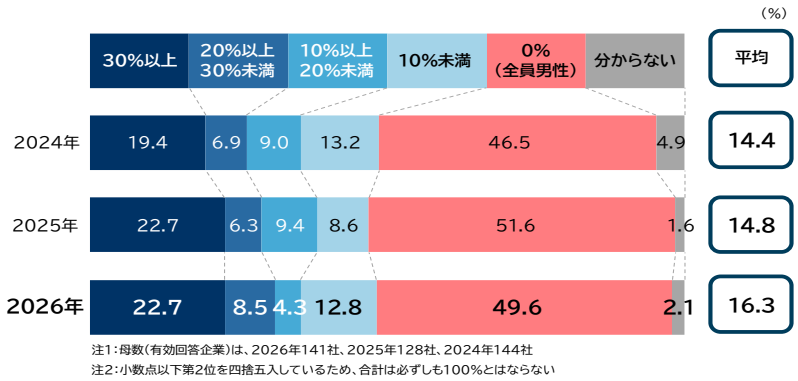


注：業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員割合の平均は 16.3%、上昇傾向を維持 「役員が全員男性」の企業は 49.6%と半数を割る

栃木県内企業における、自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合は平均 16.3％と、前年（14.8％）から 1.5 ポイント上昇、女性管理職が微増にとどまっているのに比べると伸展率は大きい。逆に、役員が全員男性の企業は 49.6％と半数を割ってきている。役員の方は女性の登用が明確だ。

女性役員の割合



注1：母数(有効回答企業)は、2026年141社、2025年128社、2024年144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

内訳を見ると、「30％以上」が 22.7％、「20％以上 30％未満」が 8.5％、「10％以上 20％未満」は 4.3％、「10％未満」は 12.8％であった。以前から指摘していることだが、栃木県は同族企業の割合が高く、創業社長が亡くなられた後、その妻が後継するケースが多い。特別なスキルが必要な場合は難しいが、例えば、不動産管理業や賃貸業など一族の所有資産を継承・維持していく場合などは、比較的登用のハードルは高くない。そういう会社の場合、妻や娘などの親族が役員に名を連ねているケースが非常に多い。栃木県に限らず地方の特色なのかもしれない。

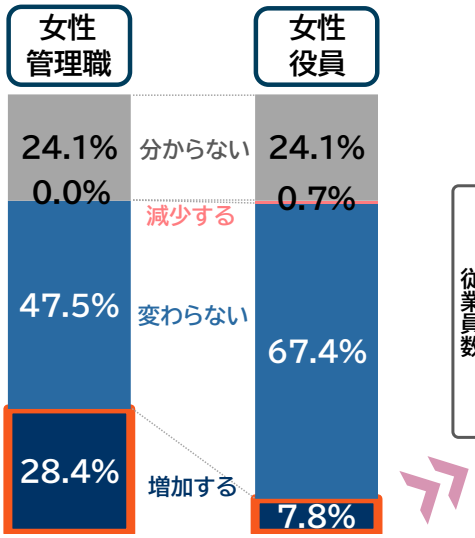
ただ、目指すべきところは、女性の社会進出と登用が非同族であっても示されることが本来の姿だと感じる。そういった人材の登用に注目していく必要があり、その増加に期待していきたいものだ。

28.4％の企業が「女性管理職割合の増加」を見込む 規模が大きいほど「増加する」とする割合高く

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」と見込んでいる栃木県内企業は 28.4％（前年 27.3％）となった。他方、「変わらない」は 47.5％（同 51.6％）、「減少する」は 0.0％（同 3.9％）だった。

女性役員については、今後「増加する」と考えている企業は 7.8％（前年 12.5％）となった一方で、「変わらない」は 67.4％（同 60.2％）と 3 分の 2 にのぼり、「減少する」は 0.7％（同 3.1％）だった。

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	28.4%	7.8%
従業員数	5人以下	17.9%	17.9%
	6～20人	23.3%	7.0%
	21～50人	17.2%	0.0%
	51～100人	47.4%	0.0%
	101～300人	37.5%	12.5%
	301～1,000人	83.3%	16.7%
	1,000人超	-%	-%

注1：母数（有効回答企業）は、141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、従業員数「301～1000 人」では女性管理職の割合が今後「増加する」と見込む企業が 83.3%と全体（28.4%）を 54.9 ポイント上回っており、女性役員の割合についても全体より 8.9 ポイント高かった。また、従業員数「101～300 人」では管理職では 37.5%、役員で 12.5%と全体を上回った。「51～100 人」でも、管理職は 47.4%が増加すると回答した。これを見る限りでは、従業員規模が大きくなるにつれて増加を見込む割合が高くなる傾向と言える。2026 年 4 月の「改正女性活躍推進法」により、従業員数 101 人以上の企業については、女性管理職割合を報告する義務が生じたことにより、該当企業が増加すると見込む割合がより高くなったものと見られる。

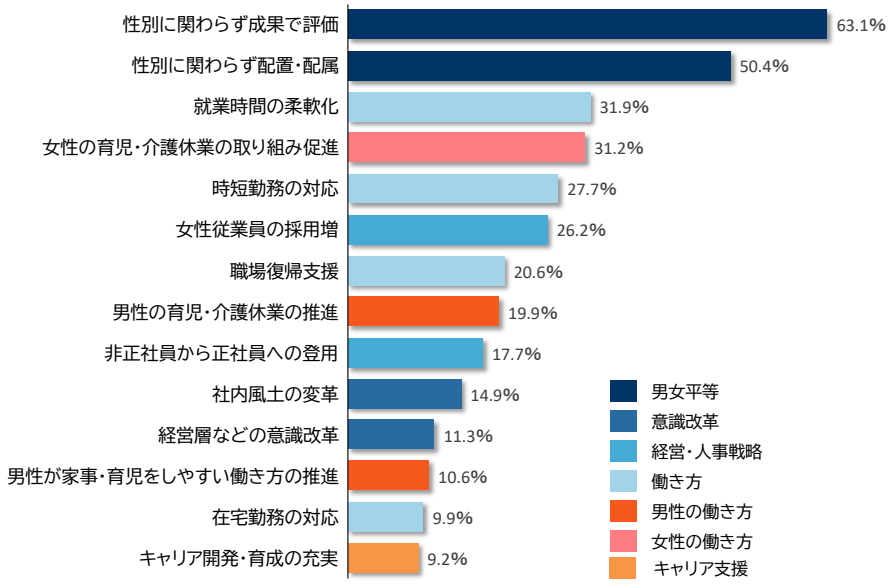
女性活躍推進策、「公平な評価」が 63.1%でトップ

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 63.1%（前年 56.3%）でトップとなった（複数回答、以下同）。以下、「性別に関わらず配置・配属」50.4%（同 46.9%）、「就業時間の柔軟化」31.9%（同 32.8%）、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」31.2%（同 36.7%）、「時短勤務の対応」27.7%（同 31.3%）、「女性従業員の採用増」26.2%（同 25.0%）、「職場復帰支援」20.6%（同 18.8%）、「男性の育児・介護休業の推進」19.9%（同 19.5%）、「非正社員から正社員への登用」17.7%（同 21.1%）などの項目が上位に並んだ。優先順位という見方もできるだろうが、まずは男女平等に関する施策、次いで、女性の働き方や全体の働き方改善、さらに経営・人事戦略といった項目が順次支持されている形だ。

もちろん、男性の家事分担・協力や、出産・育児後の職場復帰などにも取り組んでいる企業が増えているようだ。いずれの項目についても不要なものはなく、女性活躍という目線で見ればどれも重要な施策であると感じる。企業からの声にもあったように、「女性を取り巻くすべてのことにサポートが必要」という考え方は、極めて重要であり、企業の取り組みの中にも表れている。ただし、「キャリア開発・育成の充実」9.2%（前年

11.7％）や「キャリアに関するモデルケースを提示」4.3％（同 3.1％）など、今回の主眼である女性の管理職登用という目線で見ると、そのためのキャリア支援という点では優先順位は低く、あまり尽力は見られていない。どちらかといえば、女性の社会進出に主眼が置かれている認識なのかもしれない。うがった見方をすれば、「会社側も女性のキャリア施策にはあまり期待していない」と捉えられなくもなく、現状の認識や取り組みの中では、管理職や役員登用が伸び悩む要因になっていると言えなくもない。このあたりの価値観の共有や、女性登用の本来の意味といったことについて、経営陣も従業員も改めてすり合わせる必要があるのかもしれない。

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、「生理休暇制度の導入」（7.1％）、「女性管理職の数値目標を設定」（5.0％）、「キャリアに関するモデルケースを提示」（4.3％）、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」（3.5％）、「福利厚生の制度として家事代行サービスを導入」（0.7％）、「その他」（4.3％）、「不回答」（1.4％）、

注2：母数は有効回答企業141社

まとめ

栃木県内企業における、女性管理職割合は平均 11.7％と右肩上がりとはなっているものの、政府が目標として掲げる「2020 年代の可能な限り早期に女性管理職を 30％程度にする」については、非常に厳しい状況であると言える。女性役員については、平均値は 16.3％と管理職と比べて進捗は良好だ。「全て男性」という企業も管理職で 44.0％、役員で 49.6％と、依然優勢であるものの、少しずつだが、女性の登用は進んでいるという認識でよいだろう。改正女性活躍推進法では従業員 101 人以上の企業については、女性管理職割合の報告が義務付けられたことで、企業の認識も変化が期待できるのかもしれない。

一方で、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は、「性別に関わらず成果で評価」が 63.1％、「性別に関わらず配置・配属」が 50.4％と、男女平等に関する項目が上位を占め、前年と比べても支持率が上昇している。企業の優先課題として、分け隔てのない評価・配属が女性登用に重要といった認識は明らかだった。他方、女性が仕事と家庭を両立しやすい環境づくりに関連する項目のほか、出産・育児からの職場復帰などについても取り組みを進めている企業は少なくなかった。ただし、「女性のキャリアプラン」や、「育成制度」などについては優先順位がまだまだ低い。つまりは、“評価や配置、働く環境づくり”

は重視しているものの、女性のキャリアアップについての認識は薄い傾向が見て取れる。今回のレポートの主眼点である、「女性の管理職登用」という目線で評価すれば、企業として、まだまだ“やるべきことはある”という印象である。

今後、生産年齢人口の急速な減少は、さらに加速度的に進む。そのような中で、「女性」の登用は避けては通れない。特に後期高齢者が爆発的に増加する時代に入っており、例えば「家族の介護」といった非常に大きな負担がのしかかる。多くの女性従業員が労働できる環境を喫緊に整備していかなければならないことになる。これをどうやって解決し労働力を維持していくのか、現状認識を改めるとともに、国・企業一体となった女性登用や人事政策が大きな課題となっている。