

女性管理職の割合は過去最高 女性役員の割合も上昇

女性管理職の増加見通しは 3 割近く
女性役員の増加見通しは 1 割強にとどまる

長崎県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

森雄一朗(調査担当)
帝国データバンク 長崎支店
TEL:095-826-9204
FAX:095-824-8629
info.nagasaki@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/10/14

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

女性管理職の平均割合は前年比 0.3 ポイント増の 12.2%となり、過去最高を更新した。一方で、女性管理職が一人もない企業は依然として 4 割を超えている。女性役員の平均割合も同 1.5 ポイント増の 18.4%となったが、女性役員が一人もない企業は 5 割近くを占めた。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 28.3%だったのに対し、女性役員では 13.2%となった。女性活躍推進策では、「性別に関わらず配置・配属」「性別に関わらず成果で評価」がともに 53.8%で最も高かった。

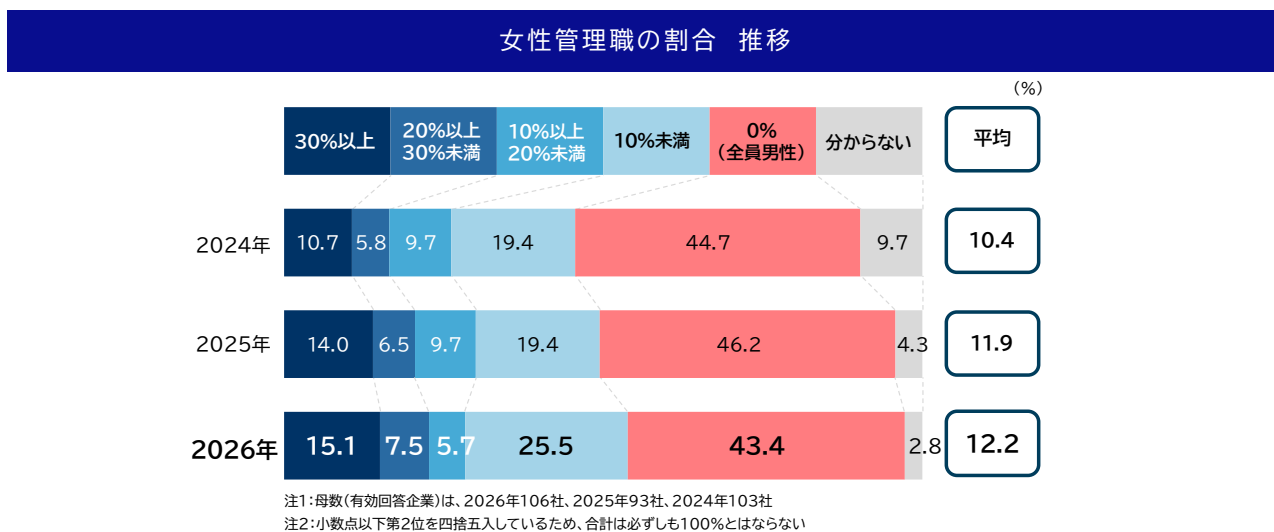
※調査期間:2026 年 7 月 17 日~7 月 31 日(インターネット調査)

※調査対象:長崎県内企業 295 社、有効回答企業数は 106 社(回答率 35.9%)

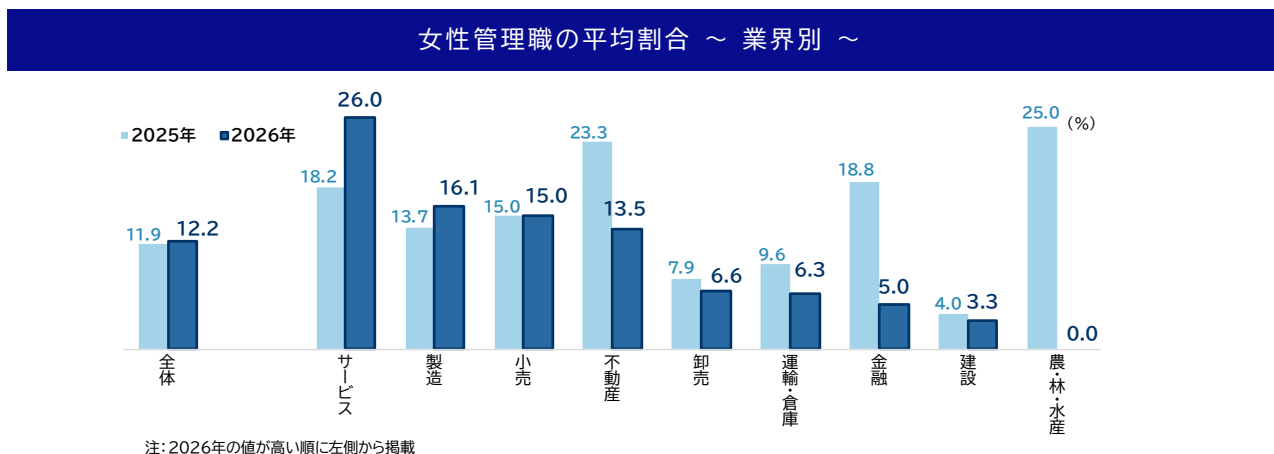
女性管理職の平均割合は 12.2%、過去最高も上昇は小幅

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 12.2%となった。前年から0.3ポイント上昇し過去最高を更新したものの、小幅な上昇にとどまった。割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比1.1ポイント増の15.1%、「20%以上30%未満」は同1.0ポイント増の7.5%、「10%以上20%未満」は同4.0ポイント減の5.7%だった。

一方で、課題として残るのは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 2.8 ポイント減少の 43.4%となり、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。平均値は過去最高となったが、女性管理職が一人もいない企業の割合は依然として高い水準にあり、女性管理職登用の裾野を広げることが引き続き課題といえる。



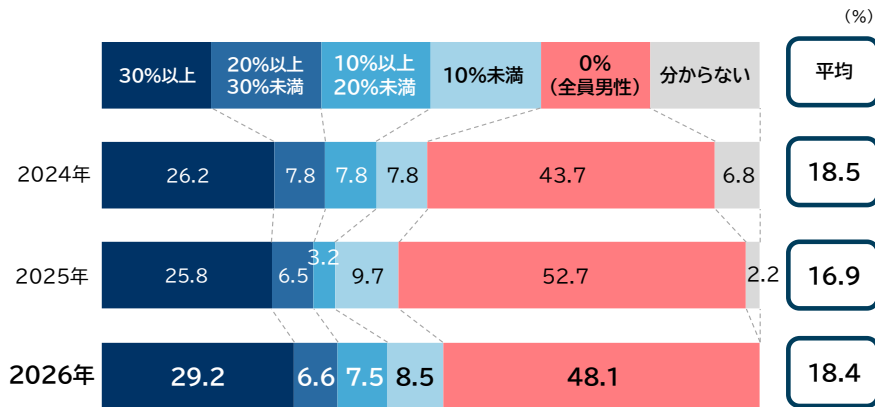
業界別にみると、『サービス』が 26.0%で最も高く、『製造』が 16.1%、『小売』が 15.0%で続いた。一方、『建設』は 3.3%と最も低く、『金融』(5.0%)、『運輸・倉庫』(6.3%)、『卸売』(6.6%)も 1 割を下回った。女性従業員の割合が比較的低い業界では、女性管理職の比率も低水準にとどまっている。仕事と家庭を両立しやすい勤務・職場環境の整備など、管理職への昇格に至る前段階での課題も多いと考えられる。



女性役員ゼロの企業は 48.1%、依然として半数近く

自社の役員に占める女性の割合は平均 18.4%と、前年(16.9%)から 1.5 ポイント上昇した。一方で、役員が全員男性の企業は 48.1%と前年から 4.6 ポイント低下したが、なお半数近くを占めている。女性役員の登用は着実に進んでいるものの、その動きは一部にとどまっている。

女性役員の割合 推移



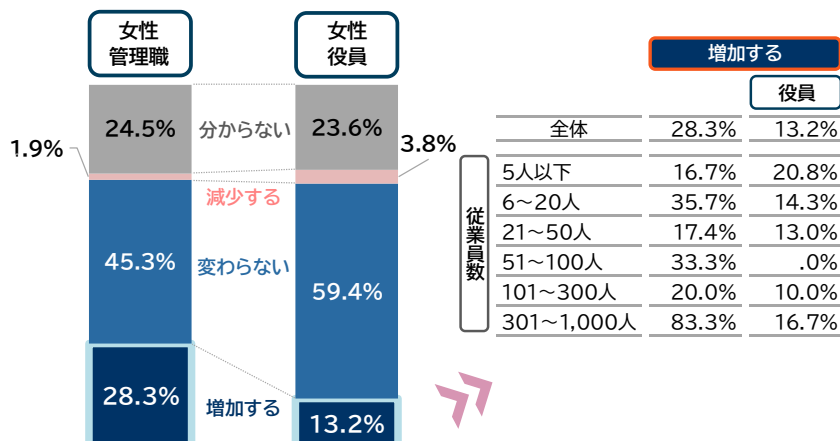
注1:母数(有効回答企業)は、2026年106社、2025年93社、2024年103社
 注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

28.3%の企業が「女性管理職割合の増加」を見込む

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 28.3%となり、「変わらない」は 45.3%、「減少する」は 1.9%、「分からない」は 24.5%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 13.2%にとどまり、女性管理職を 15.1 ポイント下回った。「変わらない」は 59.4%と半数超を占め、「減少する」は 3.8%、「分からない」は 23.6%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、管理職よりも緩やかに進むと認識されていることがうかがえる。

女性管理職・役員割合の今後の変化

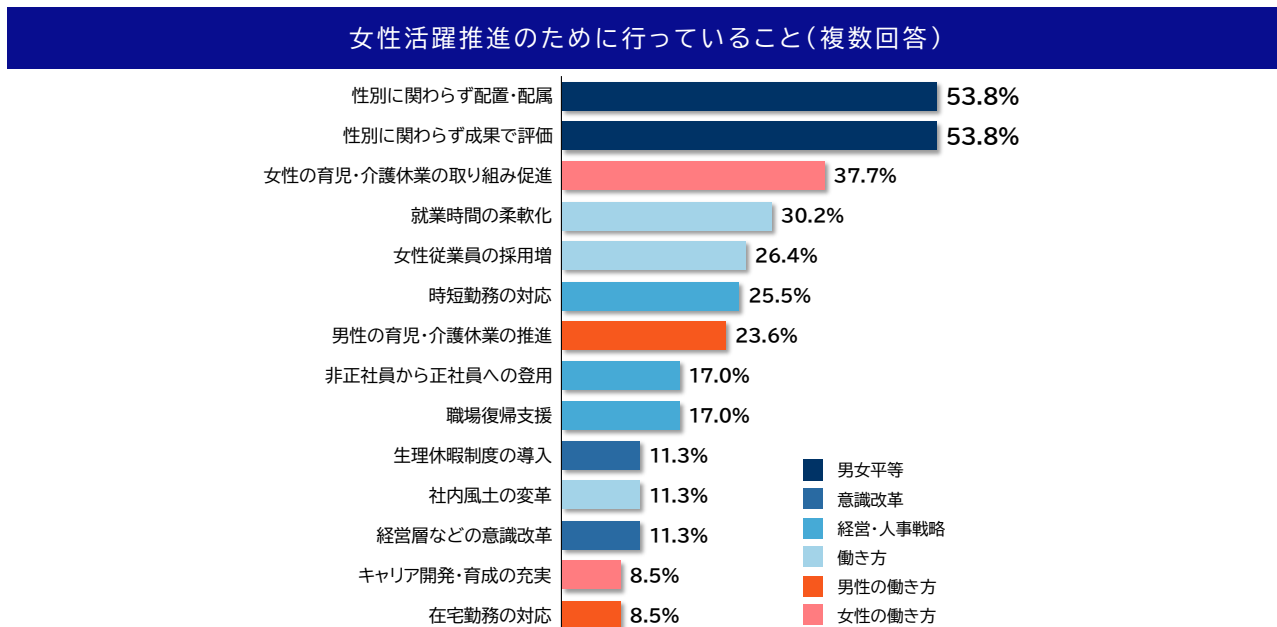


注1:母数(有効回答企業)は、106社
 注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性活躍推進策、 「公平な評価」「公平な配置・配属」が 53.8%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、「性別に関わらず配置・配属」「性別に関わらず成果で評価」が各 53.8%でトップとなった。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促進」(37.7%)や「就業時間の柔軟化」(30.2%)、「時短勤務の対応」(25.5%)、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となる。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」(8.5%)や「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.8%)、「女性管理職の数値目標を設定」(1.9%)など、具体的な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。



注1: 以下、「男性が家事・育児をしやすい働き方の推進」(8.5%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.8%)、「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」(0.0%)、「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」(2.8%)、「不回答」(5.7%)
 注2: 母数は有効回答企業106社

まとめ

女性管理職の平均割合は 12.2%、女性役員の割合は 18.4%と、ともに上昇した。しかし、今回の結果が示しているのは、女性登用が企業全体で一様に進んでいる姿ではない。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。平均値の上昇だけでなく、登用が進む企業と進まない企業との間で差がみられる。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は 28.3%だったが、女性役員では 13.2%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い。

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見極め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。長崎県は中小企業が多く、人材確保が課題となる企業も少なくない。多様な人材が活躍できる環境づくりは重要な取り組みといえよう。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。

<参考>企業からの声

主な企業からの声	業種 51 分類
女性の管理職を増やしたいと考えている。性別ではなく、実力で評価するマインドを会社全体で浸透させたい。勤務年数が長い社員は育児と介護を両立しないといけないので、何かあった場合、休みやすい雰囲気と制度を見直していきたい	出版・印刷
女性自身が出世を望んでいない中、社会の同調圧力が厳しすぎるのではないだろうか	サービス (情報サービス業)
女性スタッフと管理職に限定した、研修を実施	サービス (人材派遣・紹介業)
女性は優秀である。反面育児などで代わりの社員を予め入れておく必要がある。経費がその分かかる	飲食料品卸売
男女には能力の差がないので、積極的に女性を活用	繊維・繊維製品・服飾品 小売