



本件照会先

稲熊 浩明(調査担当)
帝国データバンク
名古屋支店情報部
052-561-4846(直通)

発表日

2026/09/10

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。

女性管理職の平均割合、 前年から微減

女性管理職の増加見通しは 3 割、
役員は 1 割にとどまる

東海 4 県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)

SUMMARY

東海 4 県企業の女性管理職の平均割合は前年と比べて 0.9 ポイント減の 9.9%で、前年から微減となった。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も同 0.3 ポイント減の 14.7%となった。女性役員が一人もいない企業は 49.6%と半数近くになった。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 30.1%、女性役員では 10.9%となり、管理職では大規模企業で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 62.3%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 50.4%で続いた。

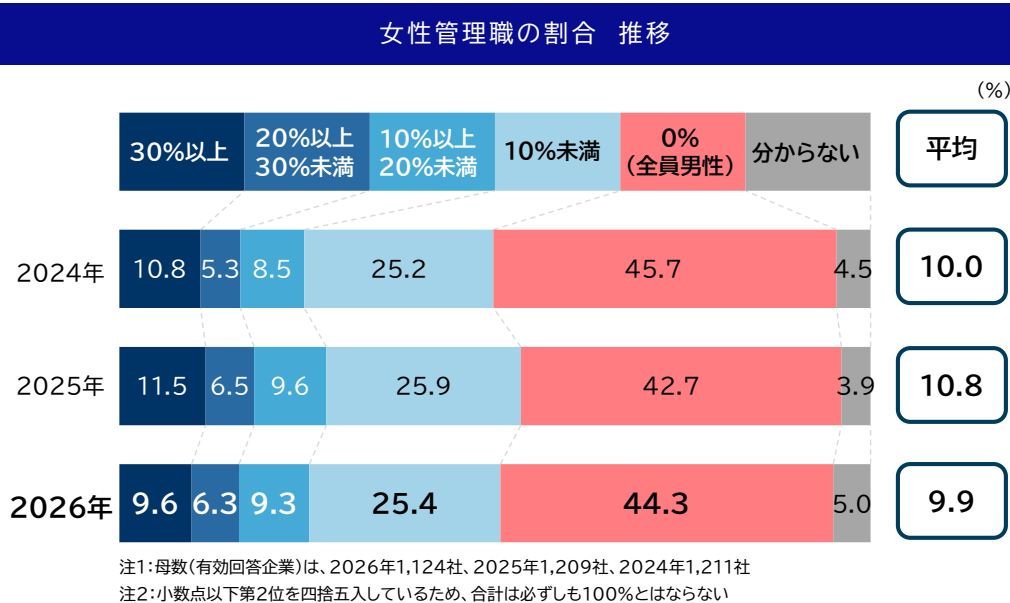
※株式会社帝国データバンク名古屋支店は、女性登用に対する東海 4 県(愛知・岐阜・三重・静岡)企業の見解についてアンケート調査を実施した。なお、女性登用に関する調査は 2013 年以降、毎年 7 月に実施し、今回で 14 回目
調査期間:2026 年 7 月 17 日~7 月 31 日(インターネット調査)
調査対象:東海 4 県の 2407 社、有効回答企業数は 1124 社(回答率 46.7%)、全国は 2 万 2350 社、有効回答企業数は 1 万 518 社(回答率 47.1%)

女性管理職の平均割合は 9.9%、前年から微減

東海4県(愛知、岐阜、三重、静岡)の企業に、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9.9%(全国は11.3%)で、前年の10.8%から0.9ポイントの微減となった。県別では、愛知10.9%、岐阜8.5%、三重9.7%、静岡9.0%。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 1.9 ポイント減の 9.6%、「20%以上 30%未満」は同 0.2 ポイント減の 6.3%、「10%以上 20%未満」は同 0.3 ポイント減の 9.3%だった。女性管理職の登用には、足踏みもみられる。

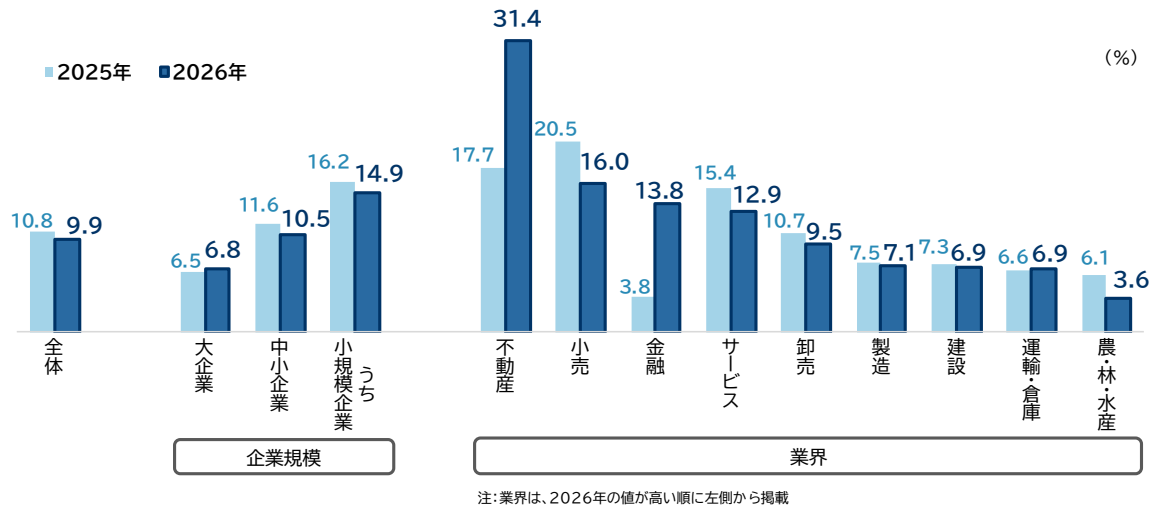
とりわけ課題として残るのが、女性管理職が一人もいない企業の多さである。「0%(全員男性)」は前年から1.6ポイント増の44.3%と最も高く、依然として4割を超えている。従業員数が少ない企業では、管理職のポストや登用候補となる人材、新たな任用の機会が限られ、管理職構成の変化に時間を要する場合もある。企業からも、「しっかり働きたい、キャリアアップ志向の女性が増えてきた実感がある一方、それを望まない女性も多い」(精密機械器具卸売)との声があった。女性管理職が一人もいない企業の割合に大きな変化はなく、裾野を広げることが引き続き課題といえる。



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14.9%で最も高く、「中小企業」が10.5%、「大企業」が6.8%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1.1ポイント減少、「小規模企業」は1.3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31.4%と最も高く、『小売』が16.0%、『金融』が13.8%、『サービス』が12.9%となった。一方、『製造』は7.1%、『建設』、『運輸・倉庫』は各6.9%となった。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、企業から「職種柄なかなかむずかしい」「事務職以外での採用が難しい」などの声も寄せられた。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～

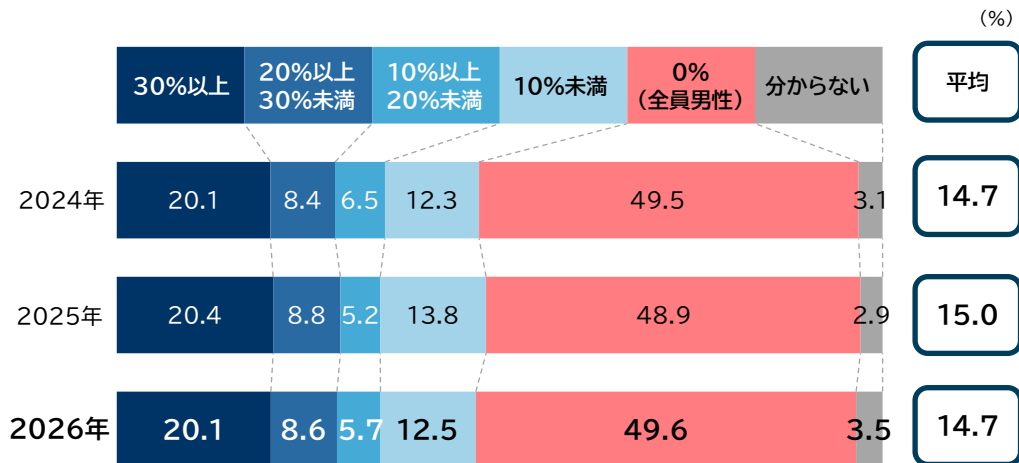


女性役員ゼロの企業は 49.6%

東海 4 県企業に、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 49.6%と最も高かった。前年の 48.9%から 0.7 ポイント増加し、依然として半数近くとなっている。「30%以上」は同 0.3 ポイント減の 20.1%、「20%以上 30%未満」は同 0.2 ポイント減の 8.6%となった。また、「10%以上 20%未満」は同 0.5 ポイント増の 5.7%、「10%未満」は同 1.3 ポイント減の 12.5%となった。

女性役員の平均割合は 14.7%となり、2025 年の 15.0%から 0.3 ポイント減少した。県別では愛知 15.3%、岐阜 16.0%、三重 16.1%、静岡 12.5%。企業からは、「愛知県が推進している女性活躍カンパニーの資格も取得し、男女で差のない人事考課制度を導入し女性が働きやすい環境を作っている」（環境計量証明）や、「男性より優れた女性を管理職にしたほうがいいと思う」（男子服小売）など、具体的に進める声が聞かれた。

女性役員の割合 推移



注1：母数(有効回答企業)は、2026年1,124社、2025年1,209社、2024年1,211社

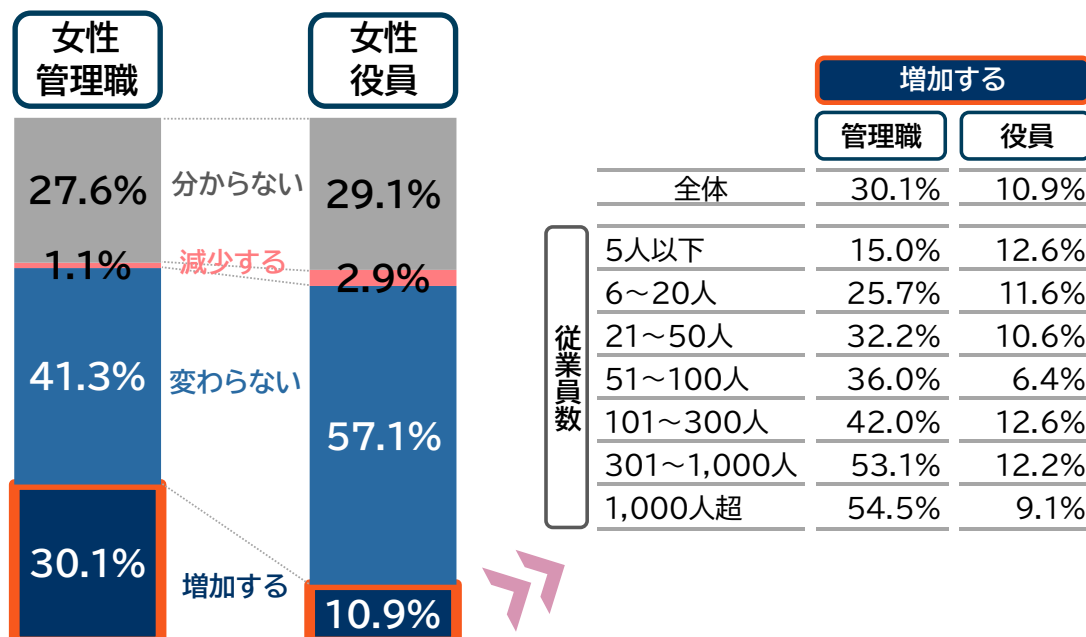
注2：小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 30.1%、 女性役員は 10.9%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 30.1%となり、「変わらない」は 41.3%、「減少する」は 1.1%、「分からない」は 27.6%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 10.9%にとどまり、女性管理職を 19.2 ポイント下回った。「変わらない」は 57.1%と半数超を占め、「減少する」は 2.9%、「分からない」は 29.1%となった。女性管理職については 3 割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、1,124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 15.0%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「301～1,000 人」で 53.1%、「1,000 人超」では 54.5%となった。「1,000 人超」は「5 人以下」を 39.5 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 12.6%、「6～20 人」が 11.6%、「21～50 人」が 10.6%、「51～100 人」が 6.4%、「101～300 人」が 12.6%、「301～1,000 人」が 12.2%、「1,000 人超」が 9.1%となり、管理職とは違い従業員数別による格差はあまりみられない。

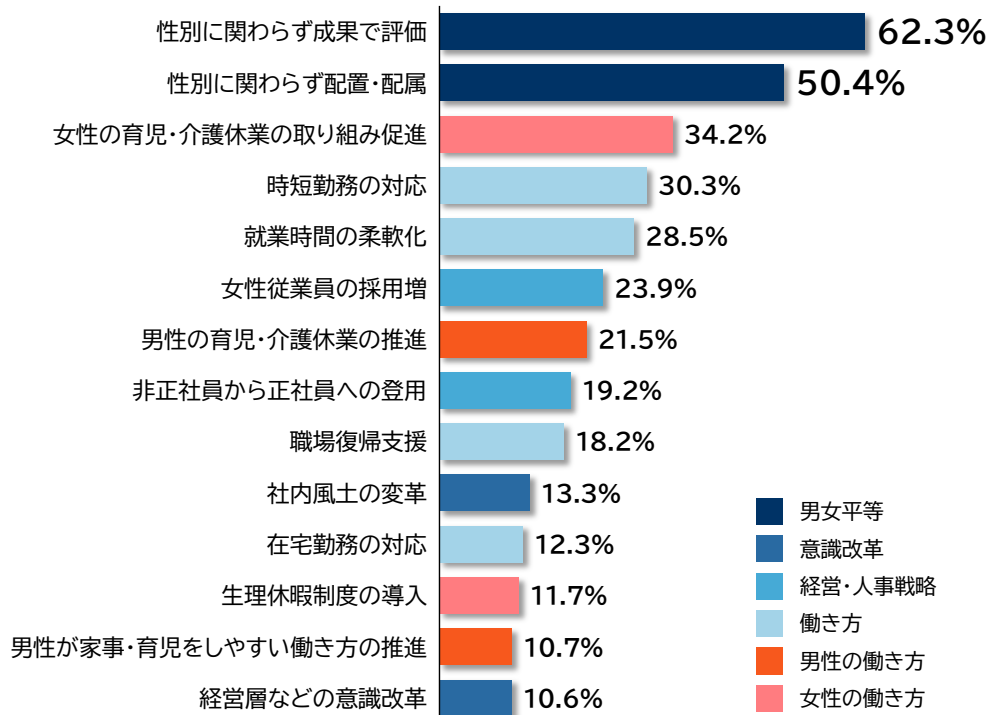
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 62.3%でトップ

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 62.3%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 50.4%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。企業からも、「優秀な方であれば男性女性関係なく活躍の場は推進していくべき」(労働者派遣)との声があった。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」(34.2%)や「時短勤務の対応」(30.3%)、「就業時間の柔軟化」(28.5%)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な視点となる。企業からは、「今後も女性に活躍していただくべく、女性の採用を続けていく」(鮮魚小売)との声も寄せられた。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」(5.9%)や「女性管理職の数値目標を設定」(3.4%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.8%)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」(5.9%)、「女性管理職の数値目標を設定」(3.4%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.8%)、「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」(5.4%)、「不回答」(2.6%)、

注2: 母数は有効回答企業1,124社

まとめ

東海4県企業の女性管理職の平均割合は 9.9%、女性役員の割合は 14.7%と、ともに前年から微減となった。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ており、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。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は 30.1%だったが、女性役員では 10.9%にとどまった。管理職では従業員数が多い企業で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。

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。

企業からの声

企業からの声	業種	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		
建設業でも女性の就業は望ましいと思う。職場環境を整えることから取り組んでもらいたい。女性の働く環境が良くなれば就労してもらえる人材が増え、人材不足の一助になると思う	土木工事	大企業
特に男性、女性ということを意識せずに仕事内容も平等に考えている	土木建築サービス	小規模企業
20 年以上前から、性別関係なく取り組んでおり、現状は女性活躍ではなくシニアも含めた全員活躍のフェーズで取り組んでいる	パン・菓子製造	中小企業
優秀な女性スタッフを抱えており、柔軟な働き方ができるよう社内規定等整備している	パッケージソフトウェア	中小企業
女性活躍に関する課題		
会社全体としては女性比率が高いので、もっと女性の管理職を増やしたい意向はあるが、対象となる女性従業員における管理職志向が高くない	事業サービス	中小企業
自らは管理職への昇進を望まない人が圧倒的に多いため、女性管理職の割合はなかなか増えない現実がある	洋紙製造	中小企業
当社では現場職は男性が主体でなかなか女性の登用は難しく、事務職だけに限られる	製缶板金	小規模企業
女性定着の活動は実施しているが、女性社員がまだ少なく、活躍までには至っていない	電気機械器具卸	中小企業