

特別企画 : 女性登用に対する企業の意識調査 (2018 年)**女性管理職割合は平均 7.2%、前年比 0.3 ポイント上昇
～ 従業員の労働観の変化や多様な働き方の促進に効果を実感 ～****はじめに**

生産年齢人口の減少や共働き世帯が増加するなか、政府は女性の活躍促進を骨太の方針や成長戦略などにおける重要な柱として掲げている。また、女性の労働参加が生産性や企業業績の向上にもつながる研究結果が示されているほか、人手不足に対する労働力確保だけでなく、企業における新しい視点の発見や男性の働き方の見直しとしても位置付けられている。

そこで、帝国データバンクは、女性の活用や登用に対する企業の見解について調査を実施した。なお、本調査は、TDB 景気動向調査 2018 年 7 月調査とともに行った。女性登用に関する調査は 2013 年以降、毎年 7 月に実施、今回で 6 回目。

※調査期間は 2018 年 7 月 18 日～7 月 31 日、調査対象は全国 2 万 3,112 社で、有効回答企業数は 9,979 社 (回答率 43.2%)。

※本調査における詳細データは景気動向調査専用 HP (<http://www.tdb-di.com>) に掲載している。

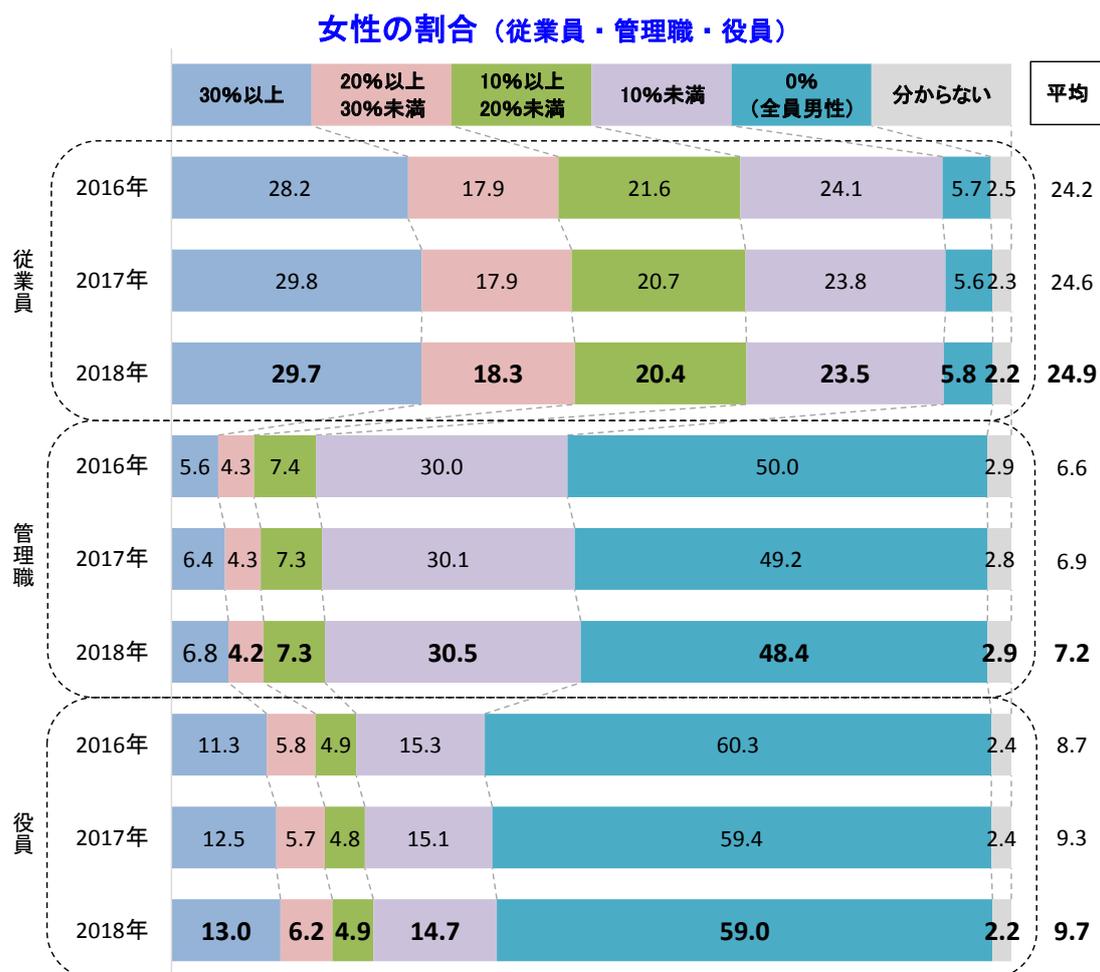
調査結果 (要旨)

1. 女性管理職がない企業は 48.4%と半数近くにのぼる一方、「30%以上」とする企業は 6.8%で徐々に増加し、女性管理職の割合は平均 7.2%と前年比 0.3 ポイント上昇。また、従業員全体の女性割合は平均 24.9%で同 0.3 ポイント上昇、役員は平均 9.7%で同 0.4 ポイント上昇
2. 未上場企業の女性管理職割合は平均 7.2%、上場企業は平均 5.1%。女性管理職割合は未上場企業が上場企業より 2.1 ポイント高い
3. 女性管理職が 5 年前より増加したと回答した企業は 21.6%だった一方、今後、自社の女性管理職割合が増えると見込む企業は 24.6%。女性役員割合では、5 年前より増加した企業は 8.2%、今後、増加すると見込む企業は 7.5%
4. 女性の活用や登用について「社内人材の活用・登用を進めている」企業は 43.1%で 4 割を超えている一方、「社外からの活用・登用を進めている」企業は 12.7%。その効果は「男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた」が 67.6%でトップ。以下、「女性の労働観が変化してきた」「多様な働き方が促進された」「従業員のモチベーションが上がった」「女性を登用したことで業務が円滑に進んだ」が続く。特に、従業員数の多い企業で効果を高く実感する傾向

1. 女性管理職割合は平均 7.2%、2017 年より 0.3 ポイント上昇

自社の従業員に占める女性の割合を尋ねたところ、女性従業員割合は平均 24.9%となり、2017年より 0.3 ポイント上昇した。「30%以上」と回答した企業は 29.7%であった¹。また、女性従業員割合が 10%に満たない企業は 29.3%（「10%未満」23.5%と「0%（全員男性）」5.8%の合計）だった。2017年と比較すると、「30%以上」（2017年 29.8%）がほぼ横ばいとなったものの、「20%以上 30%未満」が 0.4 ポイント上昇したほか、「10%以上 20%未満」「10%未満」がいずれも低下した。

自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合は平均 7.2%と、2017年より 0.3 ポイント上昇しており、比較可能な 2014 年以降で最も高くなっている。「30%以上」とする企業は 6.8%にとどまったものの、前年（6.4%）より 0.4 ポイント上昇した。管理職の女性割合が「0%（全員男性）」（48.4%）の企業は半数近くに達するものの、緩やかな低下傾向が続いた。



注：母数は有効回答企業9,979社。2017年7月調査は1万93社。2016年7月調査は1万285社

1 「30%以上」は、「100%（全員女性）」「70%以上 100%未満」「50%以上 70%未満」「30%以上 50%未満」の合計。「10%未満」は、「5%以上 10%未満」「5%未満」の合計

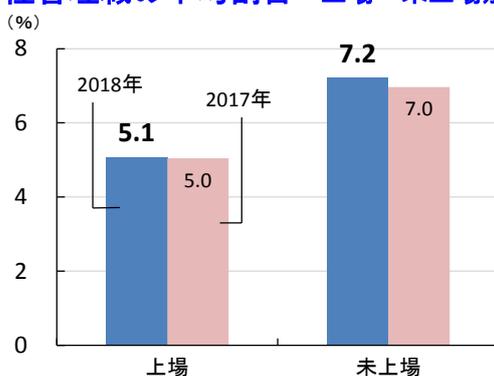
自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合は平均 9.7% となり、2017 年から 0.4 ポイント上昇した。「0%（全員男性）」が 59.0% と 6 割近くに達するものの、前年（59.4%）より 0.4 ポイント低下している。「10%未満」（14.7%）と合わせると、女性役員が 10% に満たない企業は 73.7% と前年より 0.8 ポイント低下した。また、「30%以上」の企業は 13.0% となった。

女性管理職の平均割合について上場・未上場別にみると、未上場企業が平均 7.2%、上場企業が平均 5.1% と、未上場企業が上場企業を 2.1 ポイント上回っており、未上場企業でより女性登用が積極的となっている。また、2017 年との比較では、上場・未上場ともわずかに高まっており、管理職への女性登用は緩やかに進んでいる様子が見える。

女性管理職の平均割合を企業規模別にみると、規模が小さくなるほど女性管理職の割合は高い。業界別では、『不動産』『小売』『サービス』『金融』で高く、『建設』『運輸・倉庫』『製造』などで低かった。『小売』は前年から 1.4 ポイント上昇したほか、『農・林・水産』も 1.0 ポイント上昇した。とりわけ、「医薬品・日用雑貨品小売」が前年から 4.9 ポイント上昇し業種別でトップとなったほか、「家電・情報機器小売」が前年の 13 位から 8 位に上がった。

企業からは、「事務社員を営業社員として登用し、実績をあげている。本人の意識も前向きに変化している」（貸事務所、山形県）や「農業資材の小売業における弊社においても女性の登用は考えている。農業の分野にも女性の進出が進んでおり注目されているところである」（農業用機械器具小売、茨城県）、「そもそも男女という意識をしておらず、登用すべき女性は登用している」（放送、富山県）などの声が聞かれた。

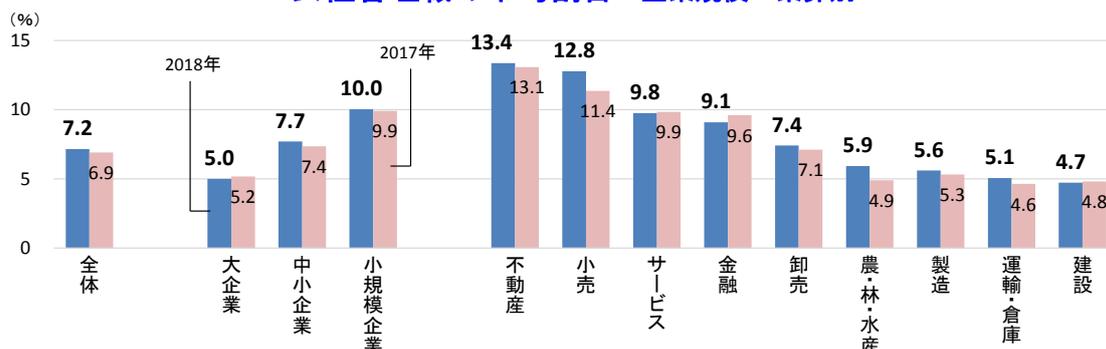
女性管理職の平均割合～上場・未上場別～



女性管理職の平均割合（上位 10 業種）

業種	女性管理職割合(上位10業種)	
	前年割合	前年順位
1 医薬品・日用雑貨品小売	35.6	30.7 (2)
2 繊維・繊維製品・服飾品小売	30.4	34.0 (1)
3 郵便、電気通信	20.5	20.2 (4)
4 医療・福祉・保健衛生	20.1	22.6 (3)
5 教育サービス	16.3	19.3 (5)
6 旅館・ホテル	15.4	13.0 (7)
7 人材派遣・紹介	13.8	12.2 (8)
8 家電・情報機器小売	13.6	11.0 (13)
9 不動産	13.4	13.1 (6)
10 放送	12.9	7.7 (23)

女性管理職の平均割合～企業規模・業界別～

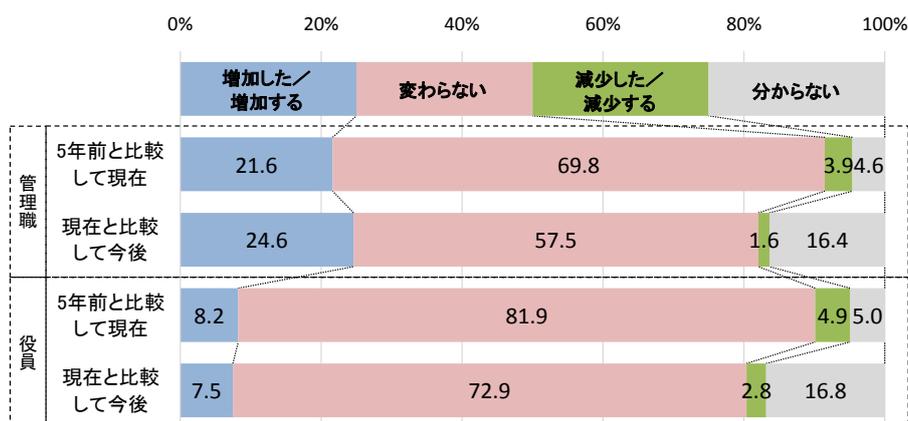


2. 企業の24.6%で、自社の女性管理職割合が今後「増加する」と見込む

自社の女性管理職割合は5年前と比較してどのように変わったか尋ねたところ、「変わらない」とする企業が69.8%と多数を占めた。割合が「増加した」と回答した企業は21.6%と2割を超えた一方、「減少した」企業は3.9%にとどまった。また、現在と比較して今後どのように変わると考えているかを尋ねたところ、企業の6割弱が女性管理職の割合は「変わらない」とみているものの、企業の24.6%で女性管理職の割合が「増加する」と見込んでおり、女性の管理職登用については、概ね拡大していくと考えている様子が見える。

他方、女性役員については、5年前と比較して「増加した」企業は8.2%だったが、今後「増加する」と考えている企業は7.5%にとどまる。企業における女性役員の登用は相対的に緩やかに拡大するとみていることが明らかとなった。

女性管理職割合の増減（5年前と現在、現在と今後）



注：母数は有効回答企業9,979社

3. 女性の活用・登用状況、企業の48.4%が活用・登用を進める

自社において女性の活用や登用を進めているか尋ねたところ、企業の43.1%が「社内人材の活用・登用を進めている」と回答した（複数回答。以下同）。他方、「社外からの活用・登用を進めている」は12.7%となり、企業の1割超は活用・登用する女性として社外も視野に入れている様子がうかがえる。社内または社外から女性の活用・登用を進めている企業は48.4%²（前年調査48.3%）で、女性の活用・登用を進めている企業は前年とほぼ同水準となった。

女性の活用や登用を進めている企業にその効果を尋ねたところ、「男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた」が67.6%で最も高かった。以下、「女性の労働観が変化してきた」「多様な働き方が促進された」「従業員のモチベーションが上がった」「女性を登用したことで業務が円滑に進んだ」と続き、いずれも2割超となった。

女性活用・登用の効果を従業員数別にみると、概ね従業員数の多い企業で効果をより実感する傾向がみられた。従業員数1,000人超の企業では、「女性の労働観が変化してきた」「多様な働き方が促進された」が4割を超えたほか、「女性管理職比率が上昇した（目標に近づいた／目標を達成した）」（26.9%）や「男性の労働観が変化してきた」（17.2%）も全体を大きく上回っている。他方、「女性を登用したことで業務が円滑に進んだ」は従業員数が5人以下の企業で3割超となった。従業員規模により、女性の活用・登用から異なる効果を得ている様子がうかがえる。

自社における女性の活用・登用状況およびその効果



2 「活用または登用を進めている」は、「社内人材の活用・登用を進めている」または「社外からの活用・登用を進めている」のいずれかを回答した企業

企業の意見(女性の活用や登用について)
・ 事務社員を営業社員として登用し、実績をあげている。本人の意識も前向きに変化している(貸事務所、山形県)
・ 農業資材の小売業における弊社においても女性の登用は考えている。農業業界にも女性の進出が進んでおり注目されているところである(農業用機械器具小売、茨城県)
・ そもそも男女という意識をしておらず、登用すべき女性は登用している(放送、富山県)
・ 女性を積極的に採用し、新しい社風を構築したい(環境計量証明、北海道)
・ 性別に関係なく、業務に適した能力のある人材を活用する考えで進めている。向いている業務の性別による傾向はあると考えるが、適性は個人で異なると考える(ソフト受託開発、東京都)
・ 女性を登用することで、お客様に対し柔軟な姿勢で対応することができ、またお客様から評価する声もあがっている(ビルメンテナンス、福岡県)
・ 新卒時代から、結婚、出産、育児と生活環境が変化するなかで、職場で活躍する環境整備の必要性を感じる。結婚前までに一人前の仕事(社会人としての人格)形成をすることで、職場復帰の役割が明確になる(包装用品卸売、青森県)
・ 男女の差無く、業績や能力で従業員を評価する様に心がけている(パッケージソフト、兵庫県)
・ 今後に期待していた女子従業員が、一人は夫の転勤、一人は姑が育児拒絶ということで相次いで退職を申し出た。時間短縮や、配置換えも提案して慰留したが固辞されたので、女子の登用はなかなかハードルが高いと思った(溶融メッキ、新潟県)
・ 事業拡大に向けて積極的に登用や活用を進めていきたい(自動車部品・付属品製造、愛知県)
・ 肉体労働が中心になるので、なかなか応募がない。運転手募集も今は人気薄のようである(生コンクリート製造、広島県)
・ 女性登用や女性活躍を考える時、多様な働き方を認める事になるため、障害者雇用や働き方改革への橋渡しとして機能すると考えている。策定・社内組織構築により実態的な動きを加速していく(肉製品製造、愛媛県)
・ 女性の多様な働き方(時短勤務・育児休暇・産前産後休暇・看護休暇)に対する業務調整に苦慮する面がある(貸金、東京都)
・ 女性従業員の登用・活用の前提として女性従業員を雇用しなくてはならないが、人手不足のなか、男女問わず採用に苦慮している(一般貨物自動車運送、北海道)
・ あえて女性、というのはどうかと思われる。男女公平に、平等に機会を与え、育成していくべきではないか。女性の登用を最初から考えてこなかったことが問題で、反省すべき。むしろ少子化対策に本腰を入れるべき(森林組合、茨城県)
・ 女性を積極的に登用し、ロールモデルとなる女性管理職が増加している状況ではあるが、「ダイバーシティ・インクルージョン」の状態にするためには、道はまだ遠い(電気・ガス・水道・熱供給、東京都)
・ ワーク・ライフ・バランスを推進しており、その一環として女性の働く環境を整備し、労働条件を改善している(試薬製造、大阪府)
・ 当社の様な中小企業で地方の地元採用の女性従業員はスキルアップを望まない人も多い。また、まだまだ地方(田舎)では女性のスキルアップを望まない年配者(両親など)が多く存在し、労働意欲向上が期待しにくい(電力制御装置等製造、徳島県)
・ 保育園の場合は、性によって職種に違いはない。男女の別ではなくそれぞれの能力によって働いている(保育所、岩手県)
・ 女性社員には登用を望まない人もいるので一律の制度設計は難しい(建設機械器具賃貸、埼玉県)

まとめ

政府は「未来投資戦略 2018」（成長戦略）や「経済財政運営と改革の基本方針 2018」（骨太の方針）のほか、「女性活躍加速のための重点方針 2018」などにおいて、引き続き女性の活躍推進を重要な政策の柱として掲げている。一方で、企業側からは、人手不足に対する労働力確保に加えて、企業の業績向上に対する効果に期待する意見も多い。

本調査によると、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は平均 7.2%となり、前年から 0.3 ポイント上昇した。また、役員においても女性の割合は 9.7%に上昇していた。いずれも依然として 1 ケタ台にとどまっているものの、女性登用は緩やかに進んでいる様子がうかがえる。

上場・未上場別では、未上場企業における女性割合が高いことが明らかとなった。女性登用を進めている企業では、従業員数により認識する効果に違いが表れた。特に、従業員数の多い企業では、男性・女性における労働観の変化や多様な働き方の促進、女性管理職比率の上昇などに効果を感じている一方、従業員数 5 人以下の企業では女性の登用で業務が円滑に進むようになったことをあげる企業が多い。

女性管理職の割合は、企業の 4 社に 1 社が現在よりも増加すると考えている。働き方改革への取り組みが進められるなかで、女性がより活躍する機会の増加により、企業の持続的な成長に向けた重要な要素になるといえよう。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万3,112社、有効回答企業9,979社、回答率43.2%)

(1) 地域

北海道	514	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,112
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	643	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,633
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	732	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	566
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,221	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	292
北陸(新潟 富山 石川 福井)	563	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	703
合計			9,979

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	53	小売	飲食料点小売業	58
金融	131		繊維・繊維製品・服飾品小売業	26
建設	1,434		医薬品・日用雑貨品小売業	24
不動産	302		家具類小売業	10
製造 (2,846)	飲食料品・飼料製造業	321	家電・情報機器小売業	37
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	107	自動車・同部品小売業	63
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	218	専門商品小売業	132
	パルプ・紙・紙加工品製造業	107	各種商品小売業	47
	出版・印刷	174	その他の小売業	6
	化学品製造業	409	運輸・倉庫	445
	鉄鋼・非鉄・鉱業	496	飲食店	41
	機械製造業	433	電気通信業	12
	電気機械製造業	325	電気・ガス・水道・熱供給業	8
	輸送用機械・器具製造業	99	リース・賃貸業	116
卸売 (2,782)	精密機械・医療機械・器具製造業	75	旅館・ホテル	28
	その他製造業	82	娯楽サービス	59
	飲食料品卸売業	340	放送業	13
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	187	メンテナンス・整備・検査業	153
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	323	広告関連業	100
	紙類・文具・書籍卸売業	105	情報サービス業	421
	化学品卸売業	267	人材派遣・紹介業	59
	再生资源卸売業	28	専門サービス業	242
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	313	医療・福祉・保健衛生業	102
	機械・器具卸売業	897	教育サービス業	27
その他の卸売業	322	その他サービス業	159	
合計			9,979	

(3) 規模

大企業	2,039	20.4%
中小企業	7,940	79.6%
(うち小規模企業)	(2,607)	(26.1%)
合計	9,979	100.0%
(うち上場企業)	(275)	(2.8%)

2. 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(小規模企業を含む)	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300人以下」	「従業員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5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員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100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員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

【内容に関する問い合わせ先】

株式会社帝国データバンク 産業調査部 情報企画課

担当：窪田剛士 TEL 03-5775-3163 e-mail keiki@mail.tdb.co.jp

当リリース資料の詳細なデータは景気動向調査専用HP (<http://www.tdb-di.com>) をご参照下さい。

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい(一部有料の場合もございます)。

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。報道目的以外の利用につきましては、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。