

近畿の女性管理職率、 過去最高の 11.1%

今年 4 月に女性活躍推進法が改正も上昇幅は小幅
「奈良」(16.7%)は全国トップ

近畿地区・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

俣野 彩楓(調査担当)
帝国データバンク
大阪支社情報部
06-6441-3100(直通)
mail:osakajoho@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/08

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

近畿地区における女性管理職の平均割合は 11.1%となり、過去最高を更新した。一方で、女性管理職がいない企業は 4 割を超えた。また、女性役員の平均割合は 14.6%で、女性役員がいない企業は半数を占めた。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 30.7%、女性役員では 10.0%となり、規模が大きくなるほど割合が高まった。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 64.9%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 55.9%で続いた。

※帝国データバンク大阪支社は、近畿 2 府 4 県 3,146 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。

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:近畿 2 府 4 県 3,146 社、有効回答企業数は 1,577 社(回答率 50.1%)

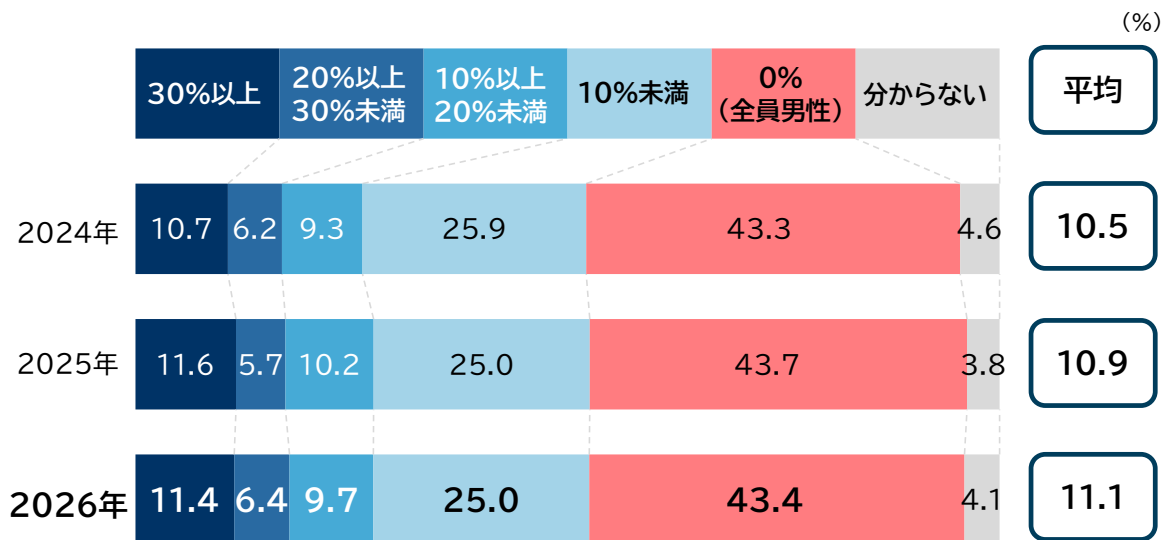
女性管理職の平均割合は 11.1%、過去最高も上昇は小幅

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、近畿では平均11.1%だった。前年の10.9%から0.2ポイント上昇した。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 0.2 ポイント減の 11.4%、「20%以上 30%未満」は同 0.7 ポイント増の 6.4%、「10%以上 20%未満」は同 0.5 ポイント減の 9.7%だった。

また、「0%（全員男性）」は前年から 0.3 ポイント低下したものの、43.4%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。平均値が過去最高となった一方で、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。

女性管理職の割合 推移



注1:母数(有効回答企業)は、2026年1,577社、2025年1,695社、2024年1,858社

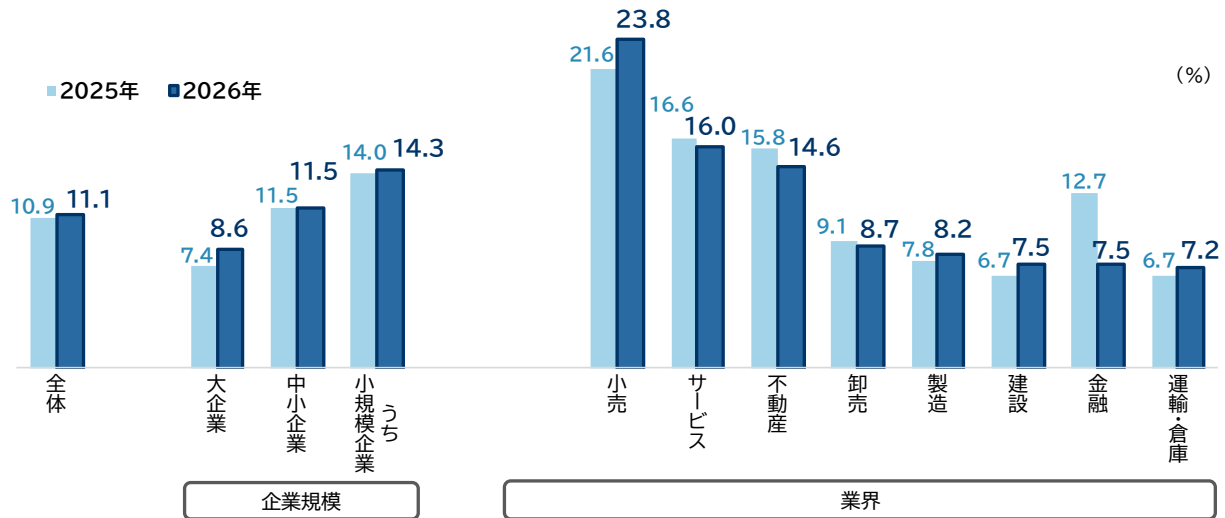
注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

規模別では、「小規模企業」が 14.3%で最も高く、「中小企業」が 11.5%、「大企業」が 8.6%だった。「大企業」は前年より 1.2 ポイント上昇したものの、依然として 1 割に届かなかった。規模の大きい企業ほど女性管理職の割合が低い傾向は続いている。また従業員数別では、2026 年 4 月に女性活躍推進法が改正され、従業員数 101 人以上の企業に女性管理職比率の公表が義務づけられたこともあり、従業員数「101 人以上 300 人未満」（前年比+1.1 ポイント）と「301 人以上 1000 人未満」（前年比+1.0 ポイント）の企業における女性管理職の平均割合は上昇した。

業界別では、『小売』が 23.8%で最も高く、『サービス』が 16.0%、『不動産』が 14.6%で続いた。

一方で、長時間労働や体力的な負担が大きい『運輸・倉庫』は 7.2%と、前年に続き最も低かった。その他、『金融』『建設』（各 7.5%）、『製造』（8.2%）が全体（11.1%）を下回った。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～

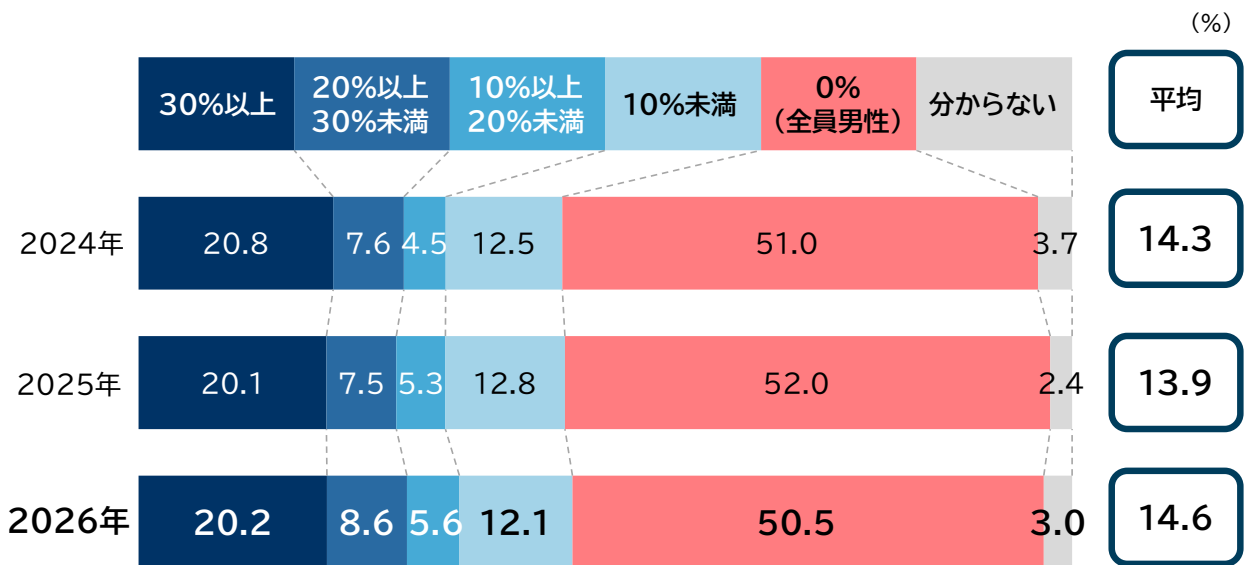


注：業界は2026年の値が高い順に左側から掲載。ただし、母数が10社未満の「農・林・水産」「その他」は除く。

『女性役員ゼロ』は依然半数超えも、女性役員は増加傾向

自社の役員に占める女性の割合は平均 14.6%（前年比+0.7 ポイント）となった。『女性役員が10%以上』の割合は、前年比 1.5 ポイント増の 34.4%となった。一方で、「0%（全員男性）」は前年比 1.5 ポイント減の 50.5%となり、半数を超えた。女性役員がいない企業の割合が緩やかに低下するとともに、女性役員への登用・昇格を進めている企業は、その割合が徐々に高まっている様子がうかがえる。

女性役員の平均割合 推移



注1：母数(有効回答企業)は、2026年1,577社、2025年1,695社、2024年1,858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 30.7%

今後、自社の女性管理職の割合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 30.7%となり、「変わらない」は 40.4%、「減少する」は 1.0%、「分からない」は 27.9%だった。

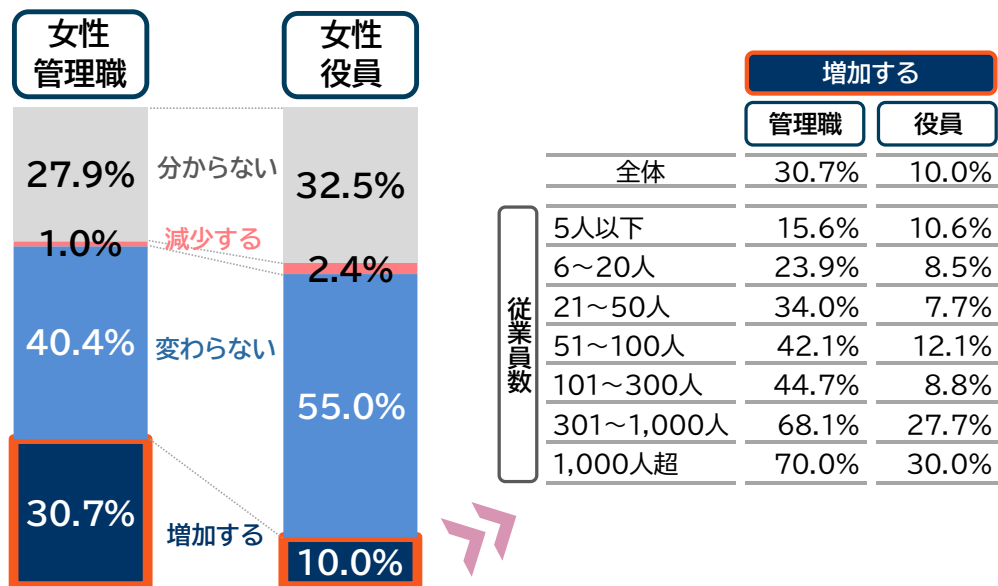
また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 10.0%にとどまり、女性管理職を 20.7 ポイント下回った。「変わらない」は 55.0%と半数を超え、「減少する」は 2.4%、「分からない」は 32.5%となった。

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。

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 15.6%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「1,000 人超」では 70.0%となった。「1,000 人超」は「5 人以下」を 54.4 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、『300 人以下』の各区分ではおおむね 1 割前後だった。これに対し、「301～1,000 人」では 27.7%、「1,000 人超」では 30.0%だった。女性役員についても、大規模企業ほど増加を見込む傾向となった。

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、1,577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

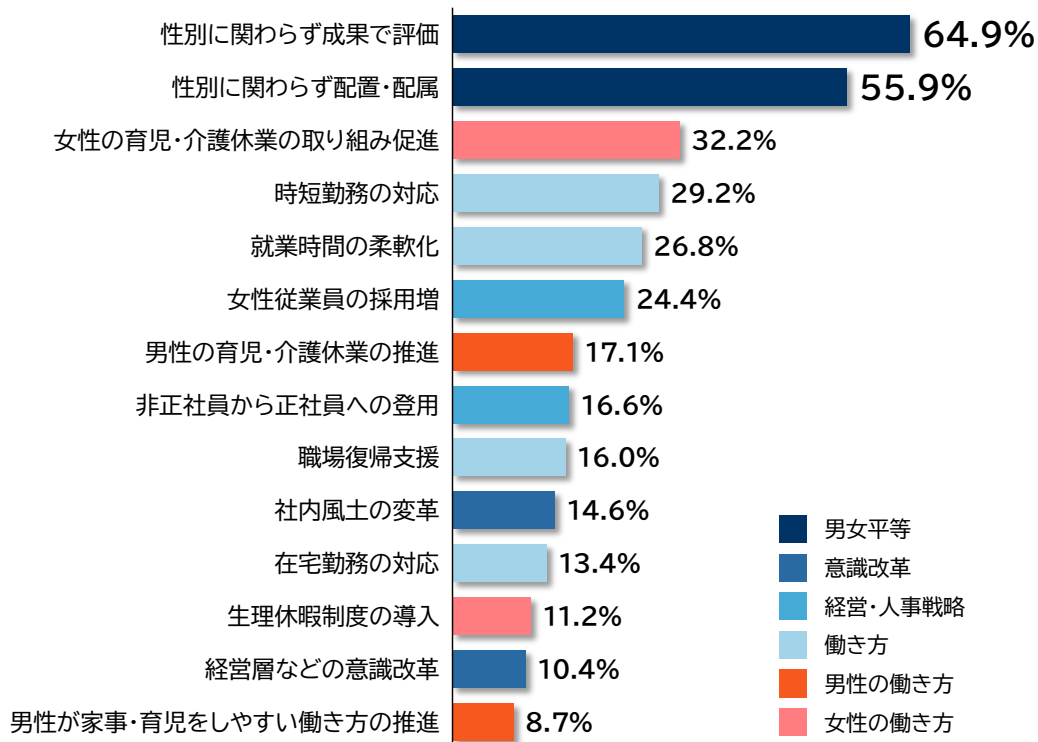
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」がトップ

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 64.9%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 55.9%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。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」(32.2%)や「時短勤務の対応」(29.2%)、「就業時間の柔軟化」(26.8%)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。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「キャリアに関するモデルケースを提示」(3.2%)、「女性管理職の数値目標を設定」(2.7%)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」(3.2%)、「女性管理職の数値目標を設定」(2.7%)、「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」(3.9%)、「不回答」(1.8%)

注2: 母数は有効回答企業1,577社

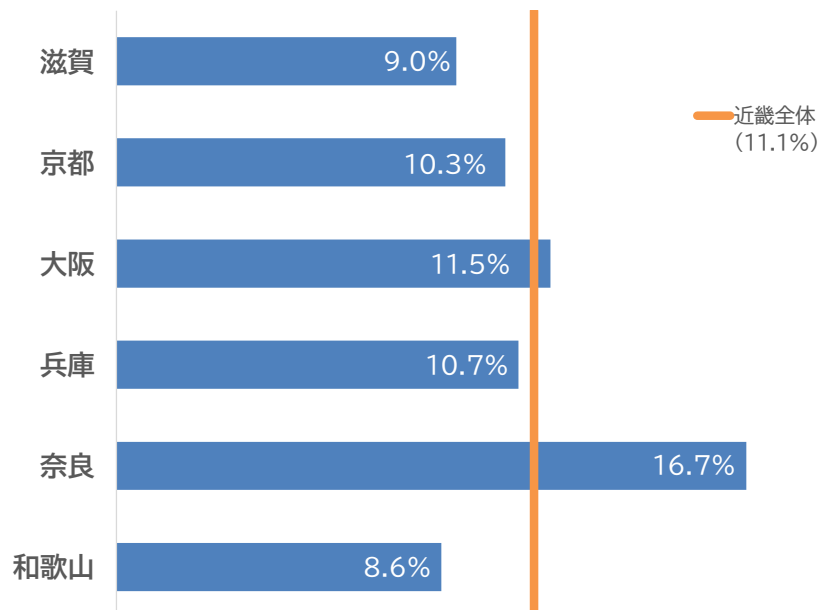
府県別、女性管理職の平均割合は「奈良」がトップ

近畿 2 府 4 県で、女性管理職の平均割合が最も高かったのは「奈良」(16.7%)で、全国でもトップとなった。「奈良」では、就業者数の割合が男性よりも、女性の方が高いとされる「卸売・小売」における女性管理職の平均割合[「卸売」(25.6%)、「小売」(54.0%)]が突出しており、女性登用が進んでいる様子がうかがえる。

2025 年 10 月には、奈良出身の高市早苗氏が初の女性首相に就任した。奈良は古くから女性天皇の誕生など、女性の活躍が目立つ地域である。さらに、女性人口の割合(53.1%)は全国(51.3%)を上回り(2026 年 8 月時点)、女性社長比率は近畿でトップ※となっている。こうした背景が、女性管理職の割合の高さにつながっている可能性がある。

※帝国データバンク大阪支社 近畿地区・「女性社長」分析調査(2025 年) 2025 年 12 月 17 日発表

近畿 2 府 4 県における女性管理職の平均割合



まとめ

近畿における女性管理職の割合は平均 11.1%、女性役員の割合は平均 14.6%となった。割合は増加したものの、女性登用が企業全体で一様に進んでいるわけではなく、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 30.7%だったが、女性役員では 10.0%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く、小規模企業との差が大きく開いた。

女性活躍に向けた企業の取り組みでは、性別を問わない評価と配置・配属が上位に並ぶ一方で、キャリア開発や人材育成は低位にとどまった。「管理職や役員登用を望んでいないケースも多い」(卸売、京都)と

いった声があがっているように、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把握することが、女性の活躍を推し進める一助となろう。

制度整備や働き方に加えてキャリア形成や昇進意欲を高める支援が求められるなか、管理職候補となる人材層を中長期的に育成できるかが、女性活躍の裾野を広げるカギとなるだろう。

調査先企業の属性

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 「従業員数 300 人以下」	「従業員数 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」	「従業員数 5 人以下」
小売業	「資本金 5 千万円を超える」かつ 「従業員数 50 人を超える」	「資本金 5 千万円以下」または 「従業員数 50 人以下」	「従業員数 5 人以下」
サービス業	「資本金 5 千万円を超える」かつ 「従業員数 100 人を超える」	「資本金 5 千万円以下」または 「従業員数 100 人以下」	「従業員数 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