



本件照会先

服部 光次(支店長)
帝国データバンク
四日市支店
059-353-3411

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。

三重県内企業の 女性管理職・役員の割合、 ともに低下

女性管理職増加に期待感も、
経営層登用には高い壁

三重県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)

SUMMARY

三重県内企業の女性管理職の平均割合は前年と比べて 2.6 ポイント減の 9.7%となり、5 年ぶりに 1 割を下回った。さらに、女性管理職が一人もない企業は 42.9%と依然、4 割を超えている。女性役員の平均割合も同 2.8 ポイント減の 16.1%と前年を下回った。さらに、女性役員が一人もない企業は 41.2%と 4 割を占めていた。

今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 35.3%、女性役員では 14.3%となり、特に管理職では大規模企業で増加を見込む割合が概ね高かった。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 61.3%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 50.4%で続いた。

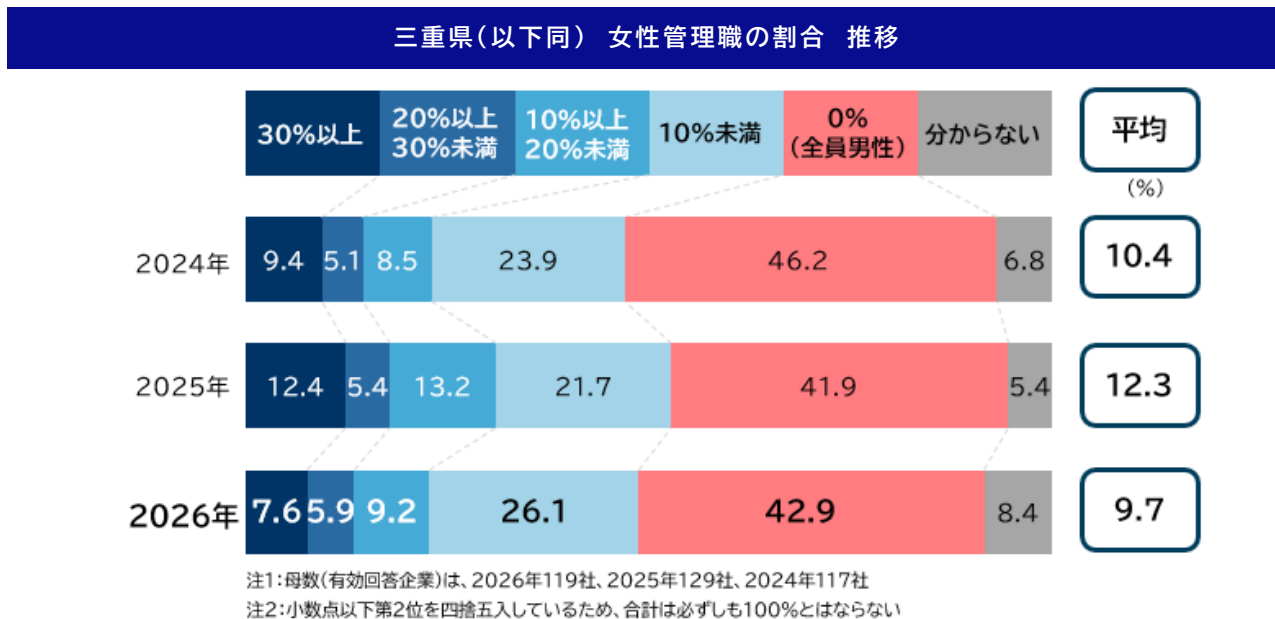
※株式会社帝国データバンク四日市支店は、三重県 287 社を対象に、女性登用に対する企業の見解についてアンケート調査を実施した。なお、女性登用に関する調査は 2013 年以降、毎年 7 月に実施し、今回で 14 回目
調査期間：2026 年 7 月 17 日～7 月 31 日(インターネット調査)
調査対象：三重県 287 社、有効回答企業数は 119 社(回答率 41.5%)

女性管理職の平均割合は 9.7%、5 年ぶりに 10%割れ

三重県内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9.7%で、前年の12.3%から2.6ポイント減少した。また、2021年(9.1%)以来、5年ぶりに10%を下回った。なお、全国平均では11.3%となっており、三重県はこれを下回ったほか、都道府県別順位でも37位にとどまっている。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 4.8 ポイント減の 7.6%、「20%以上 30%未満」は同 0.5 ポイント増の 5.9%、「10%以上 20%未満」は同 4.0 ポイント減の 9.2%だった。女性管理職が 2 割台の企業は若干増加したものの、「30%以上」の企業は減少しており、女性管理職の登用の伸展には、足踏み感もみられる。

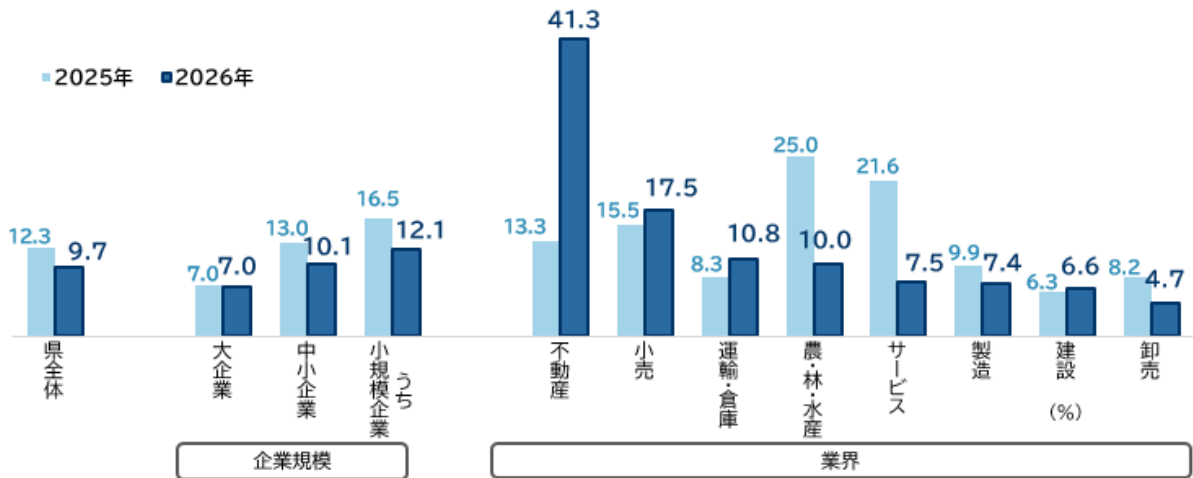
とりわけ課題として残るのが、女性管理職が一人もいない企業の多さである。「0%(全員男性)」は前年から 1.0 ポイント増加して 42.9%と最も高く、依然として 4 割を超えている。従業員数が少ない企業では、管理職のポストや登用候補となる人材、新たな任用の機会が限られ、管理職構成の変化に時間を要する場合もある。県内企業からも、「役員以外のスタッフはいないため女性管理職がいない」(貸事務所業)との声があった。企業の女性登用が伸び悩み、女性管理職が一人もいない企業の割合に大きな変化はなく、裾野を広げることが引き続き課題といえる。



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 12.1%で最も高く、「中小企業」が 10.1%、「大企業」が 7.0%と続いた。前年と比べると、「大企業」は横ばいであった一方、「中小企業」は 2.9 ポイント減、「小規模企業」は 4.4 ポイント減とそれぞれ前年を下回った。「大企業」においても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 41.3%で最も高く、次いで『小売』が 17.5%、『運輸・倉庫』が 10.8%、『農・林・水産』が 10.0%と県平均を上回った。これに対して、『卸売』は 4.7%で最も低く、『建設』(6.6%)、『製造』(7.4%)、『サービス』(7.5%)とそれぞれ県平均を下回った。これらの業界では女性従業員比率が相対的に低く、管理職候補となる女性人材の層が十分に形成されていないほか、現場経験や顧客対応経験を重視する昇進慣行も、女性管理職比率の低さにつながっているものとみられる。

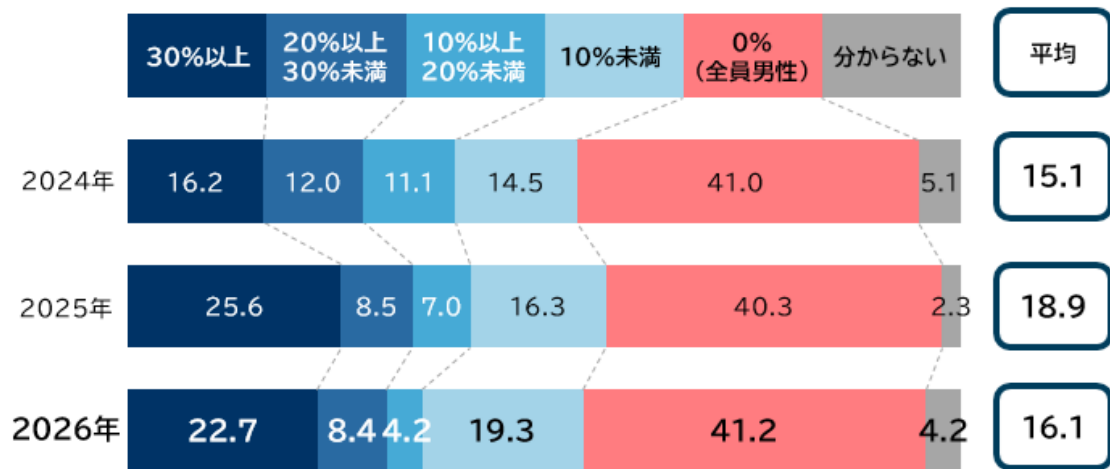
女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～



女性役員の割合は 16.1% ゼロの企業も依然 4 割

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41.2%で最も高かった。前年から0.9ポイント上昇しており、依然として4割を超えている。「30%以上」は同2.9ポイント減の22.7%、「20%以上30%未満」は同0.1ポイント減の8.4%となった。「10%以上20%未満」は同2.8ポイント減の19.3%、「10%未満」は同3.0ポイント増の16.3%となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は54.6%と前年の57.4%から2.8ポイント減少した。平均割合も16.1%と前年を下回り、経営層への女性登用は足踏み状態となった。なお、全国平均では14.2%となっており、三重県はこれを上回ったほか、都道府県別順位で14位となった。ただし、女性役員が在籍する企業割合は前年を下回っており、登用の広がりには停滞感がみられ、女性役員の裾野拡大には課題が残る。

女性役員の割合 推移



注1:母数(有効回答企業)は、2026年119社、2025年129社、2024年117社

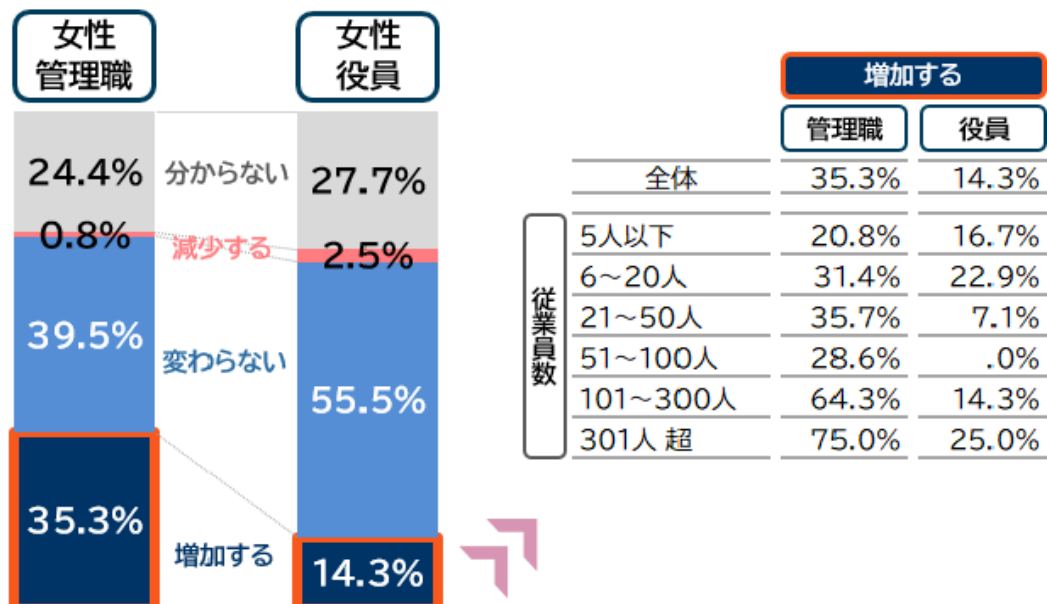
注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 35.3%、 女性役員は 14.3%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 35.3%となり、「変わらない」は 39.5%、「減少する」は 0.8%、「分からない」は 24.4%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 14.3%にとどまり、女性管理職を 21.0 ポイント下回った。「変わらない」は 55.5%と約半数を占め、「減少する」は 2.5%、「分からない」は 27.7%となった。女性管理職については 3 分の 1 を超える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く、管理職登用の意識は広がるものの、経営層への登用にはなお高いハードルがあ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、119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 20.8%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「301 人超」では 75.0%となり、企業規模による見通しの差が鮮明に表れた。

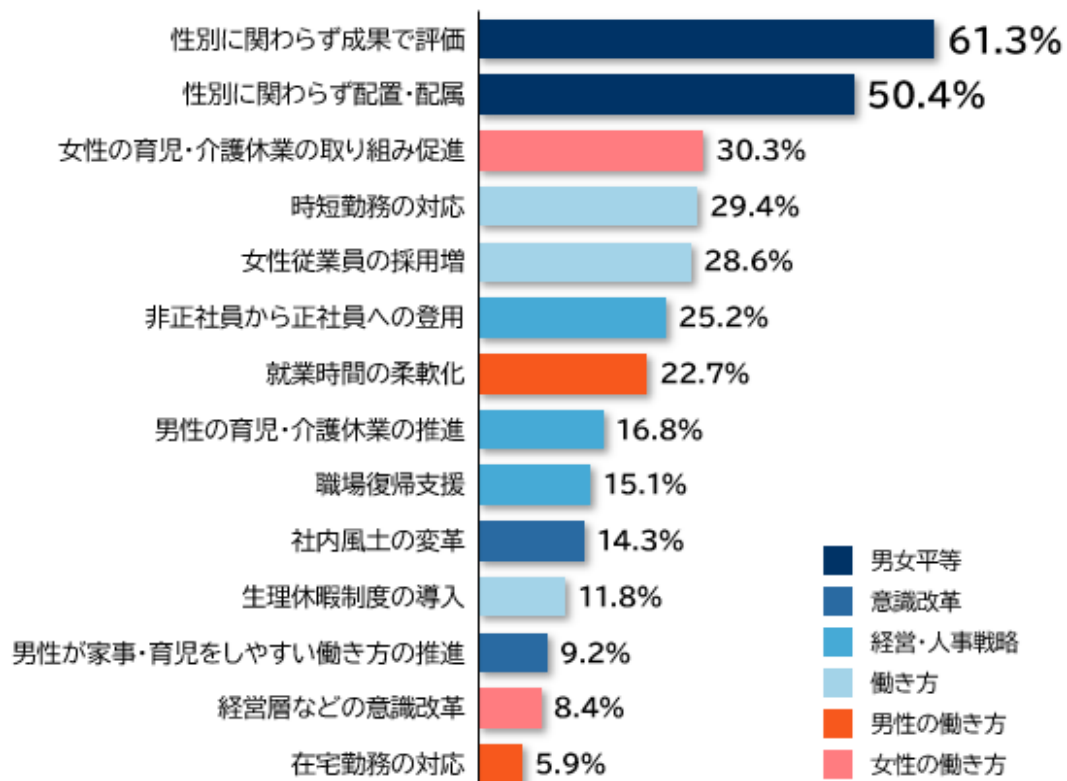
一方、女性役員については、最も高かったのが「301 人超」で、25.0%となり、次いで「6～20 人」が 22.9%で続いた。これに対し、「51～100 人」が 0%、「21～50 人」では 7.1%にとどまっていた。

女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 61.3%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 61.3%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。県内企業からも「女性、男性の区別・差別をしない制度、賃金設定を行っている」(金属製品製造)、「男女関係なく、成果に紐づく評価を実施」(菓子製造)等の声があった。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」(30.3%)や「時短勤務の対応」(29.4%)、「女性従業員の採用増」(28.6%)など、仕事と家庭の両立を支える制度や働き方、職場環境の整備に加えて、採用を積極的に行う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。県内企業からは、「両立支援制度を取り組み、推進をしている」(鉄スクラップ卸)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」や「女性管理職の数値目標を設定」(ともに 4.2%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.7%)など、管理職登用に向けた具体的な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やっていること(複数回答)



注1:以下、「女性管理職の数値目標を設定」(4.2%)、「キャリア開発・育成の充実」(4.2%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.7%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(0.8%)、「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」(5.0%)、「不回答」(4.2%)、

注2:母数は有効回答企業119社

まとめ

三重県内企業の女性管理職の平均割合は 9.7%、女性役員の割合は 16.1%と、ともに前年調査を下回った。女性管理職が一人もいない企業、女性役員が一人もいない企業はともに 4 割を超えており、女性登用が一部企業にとどまっている実態が明らかとなった。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は 35.3%となったが、女性役員では 14.3%にとどまった。総じて、従業員数が多い企業ほど管理職増加を見込む割合が高く、小規模・非上場企業との差が大きい。従業員規模の大きな企業は、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。

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、両立支援に必要な体制整備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機会などを把握し、キャリア形成のどの段階に課題があるのかを見極めることが求められる。

三重県では人口減少や生産年齢人口の減少が進み、人材確保が重要な経営課題となっている。加えて、若年女性の県外流出も課題となるなか、女性が能力を発揮しながらキャリア形成できる職場環境の整備は、企業の競争力向上だけでなく、人材確保や定着の面からも重要性を増している。今後は企業による継続的な人材育成に加え、行政や関係機関による支援も求められよう。比率の達成だけを目的とするのではなく、管理職や役員候補となる人材層を中長期的に形成できるかが、企業の持続的な成長と地域の人材確保、女性登用の裾野拡大のカギとなろう。

三重県内企業からの声

三重県内企業からの声	業種 51 分類	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		
優秀な女性が埋もれているので、発掘することを目指したい	機械製造修理	中小企業
女性の活用は必須。また女性の勤労意欲・上昇志向も強くなっている	農畜水産物卸	中小企業
残業の少なさや休暇の取りやすさ、家庭の事情に応じた勤務時間の調整など、働き続けやすい職場づくりを重視した結果、育児や家事との両立を希望する女性からの応募が多く、女性比率の高い職場となった。今後も性別にかかわらず、能力や適性を重視した採用・配置を行う	紙文具小売	中小企業
人手不足の深刻化により女性活躍推進というニュアンスではなく女性にも活躍してもらわないとまわらないという状況に必ずついていく。また、女性活躍の推進に必要な環境整備はその必要性から自ずと整っていくと考える	技術提供業	中小企業
女性活躍に関する課題		
女性活躍を望んでいない女性のほうが多い	化粧品製造	中小企業
女性において業務上「無理をさせにくい」「会社より個の感情で動きがち」など特有の立ちはだかるリスクは、働き方改革と言われる現在においても根底にある。一族経営でなければ、少なくとも地方では推進している動きは感じられない	ソフトウェア	中小企業
少子高齢化を止めることと女性活躍は相反するところがある。女性が出産・育児をしながらキャリアを積むには、いつでも子供を安心して預けられる場所を作ることが必須	コンクリート製品製造	大企業
女性躍進とかこのようなアンケート自体が性別差別を生んでいるのではないかと思う。女性にしかできないこと、男性にしかできないことがあるにも関わらず平等という方がおかしい	機械工具卸	中小企業

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[※]