



本件照会先

中村 駿佑(調査担当)
帝国データバンク
東京支社情報統括部
03-5919-9343(直通)
情報統括部: keiki@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/08/21

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・役員の割合、 ともに過去最高

女性管理職の増加見通しは 3 割、
役員は 1 割にとどまる

女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)

SUMMARY

女性管理職の平均割合は前年と比べて 0.2 ポイント増の 11.3% となり、過去最高を更新した。ただし、女性管理職が一人もない企業は依然、4 割を超えている。女性役員の平均割合も同 0.4 ポイント増の 14.2% と過去最高となった一方、女性役員が一人もない企業は 51.5% と約半数を占めた。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 29.6%、女性役員では 10.8% となり、いずれも大規模企業や上場企業ほど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 64.2% で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 53.8% で続いた。

※株式会社帝国データバンクは、全国 2 万 2,350 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: 全国 2 万 2,350 社、有効回答企業数は 1 万 518 社(回答率 47.1%)

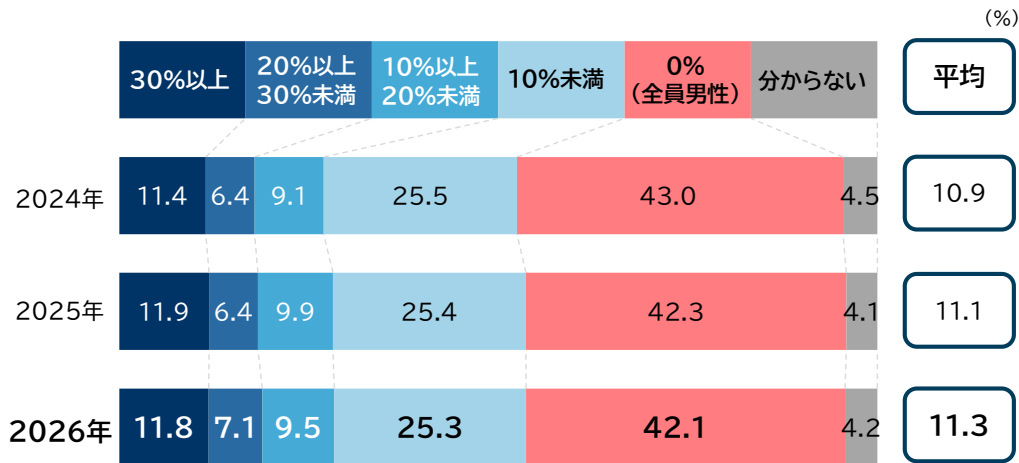
女性管理職の平均割合は 11.3%、過去最高も上昇は小幅

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 11.3%で、前年の11.1%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 0.1 ポイント減の 11.8%、「20%以上 30%未満」は同 0.7 ポイント増の 7.1%、「10%以上 20%未満」は同 0.4 ポイント減の 9.5%だった。女性管理職が 2 割台の企業は増加したものの、「30%以上」の企業はわずかに減少しており、女性管理職の登用が高い水準まで進む企業の広がりには、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 0.2 ポイント低下したものの、42.1%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、「社員数が少なく、管理職は 2 人に限られるため、現時点では女性管理職がいない」（情報サービス）との声があった。平均値が過去最高となる一方で、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

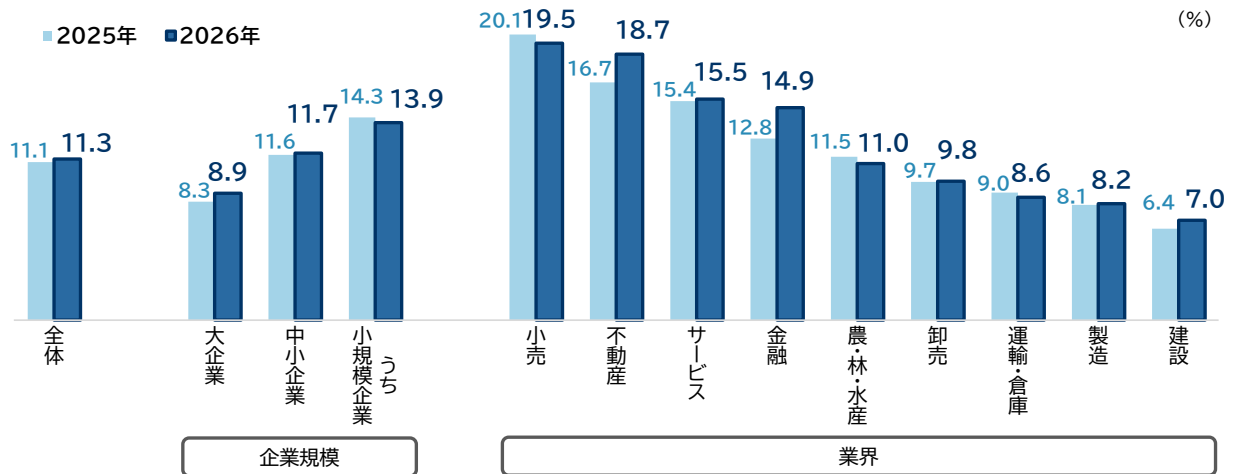


注1:母数(有効回答企業)は、2026年1万518社、2025年1万626社、2024年1万1,282社
注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

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13.9%で最も高く、「中小企業」が11.7%、「大企業」が8.9%と続いた。前年と比べると、「大企業」は0.6ポイント増、「中小企業」は0.1ポイント増となった一方、「小規模企業」は0.4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、『小売』が19.5%で最も高く、次いで『不動産』が18.7%、『サービス』が15.5%、『金融』が14.9%となった。一方、『建設』は7.0%で最も低く、『製造』(8.2%)、『運輸・倉庫』の(8.6%)とともに1割を下回った。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まなう業務、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「女性がいなため、採用したくても適任者に巡り合えていない」「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 ～



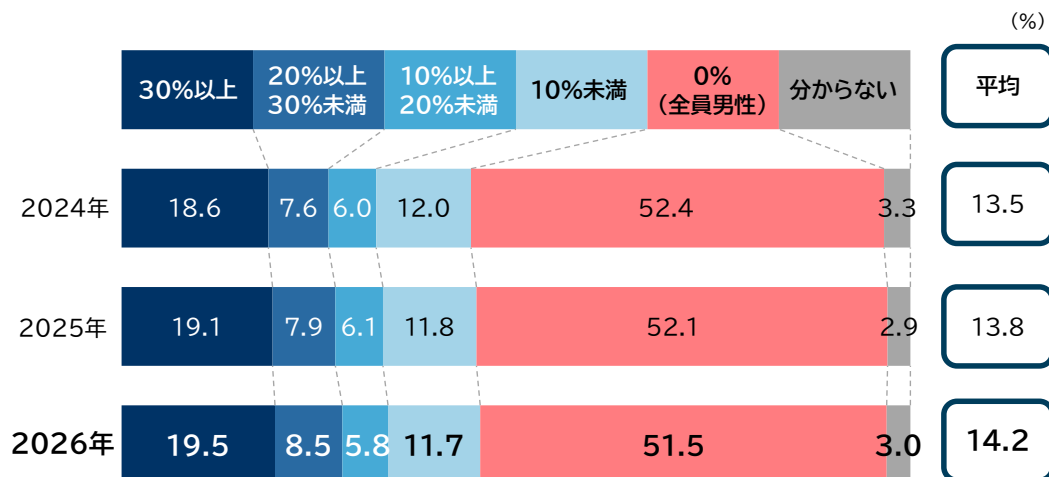
注: 業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員ゼロの企業は 51.5%、低下続くも依然として半数超

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 51.5%と最も高かった。前年の 52.1%から 0.6 ポイント低下したものの、依然として半数を超えている。「30%以上」は同 0.4 ポイント増の 19.5%、「20%以上 30%未満」は同 0.6 ポイント増の 8.5%となった。一方で、「10%以上 20%未満」は同 0.3 ポイント減の 5.8%、「10%未満」は同 0.1 ポイント減の 11.7%となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 45.5%と前年の 44.9%から 0.6 ポイント上昇した。

女性役員の平均割合は 14.2%となり、2025 年の 13.8%から 0.4 ポイント上昇し、過去最高となった。企業からは、「女性の役員就任に向けて動いている」(農・林・水産)や、「女性の職域を事務職から総合職や営業職へ広げ、役職者への登用も進めている」(鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売)など、具体的に進める声が聞かれた。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では、その割合が徐々に高まっている様子がうかがえる。

女性役員の割合 推移



注1: 母数(有効回答企業)は、2026年1万518社、2025年1万626社、2024年1万1,282社

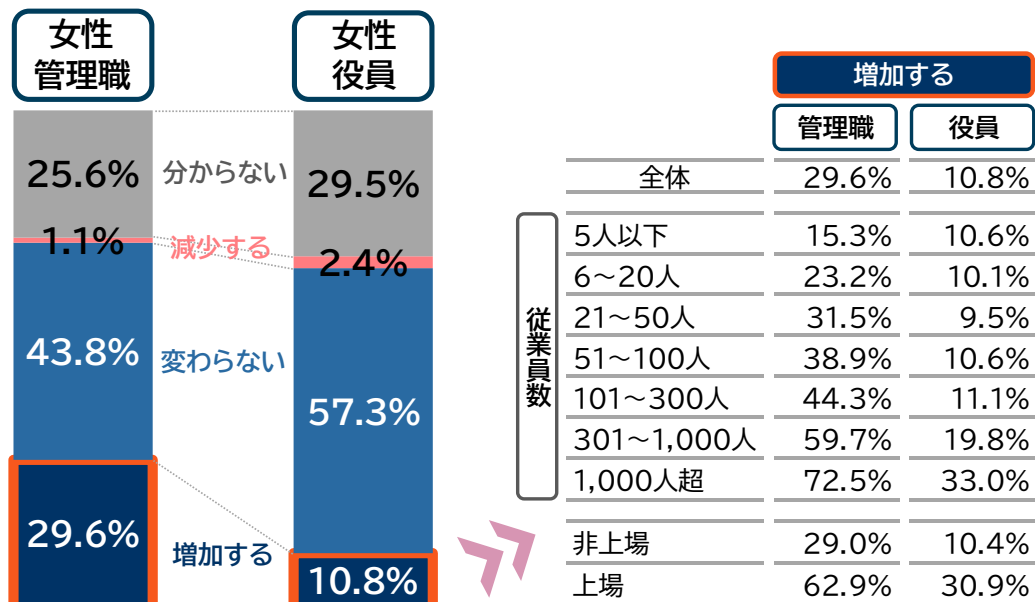
注2: 小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 29.6%、 女性役員は 10.8%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 29.6%となり、「変わらない」は 43.8%、「減少する」は 1.1%、「分からない」は 25.6%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 10.8%にとどまり、女性管理職を 18.8 ポイント下回った。「変わらない」は 57.3%と約半数を占め、「減少する」は 2.4%、「分からない」は 29.5%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、1万518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 15.3%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「301~1,000 人」で 59.7%、「1,000 人超」では 72.5%となった。「1,000 人超」は「5 人以下」を 57.2 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 10.6%、「6~20 人」が 10.1%、「21~50 人」が 9.5%、「51~100 人」が 10.6%、「101~300 人」が 11.1%と、300 人以下ではおおむね 1 割前後だった。これに対し、「301~1,000 人」では 19.8%、「1,000 人超」では 33.0%に上昇した。女性役員についても、大規模企業ほど増加を見込む傾向がみられるものの、「1,000 人超」でも 3 社に 1 社にとどまっている。

女性管理職が「増加する」とした割合は上場企業と非上場企業の間でも差が表れ、上場企業で 62.9%となり、非上場企業の 29.0%を 33.9 ポイント上回った。女性役員も上場企業が 30.9%と、非上場企業の 10.4%を 20.5 ポイント上回った。上場企業では、女性管理職と女性役員のいずれについても、増加を見込む割合が非上場企業より高く、規模の大きい企業を中心に女性管理職・役員割合の増加が進んでいくことが見込まれる。

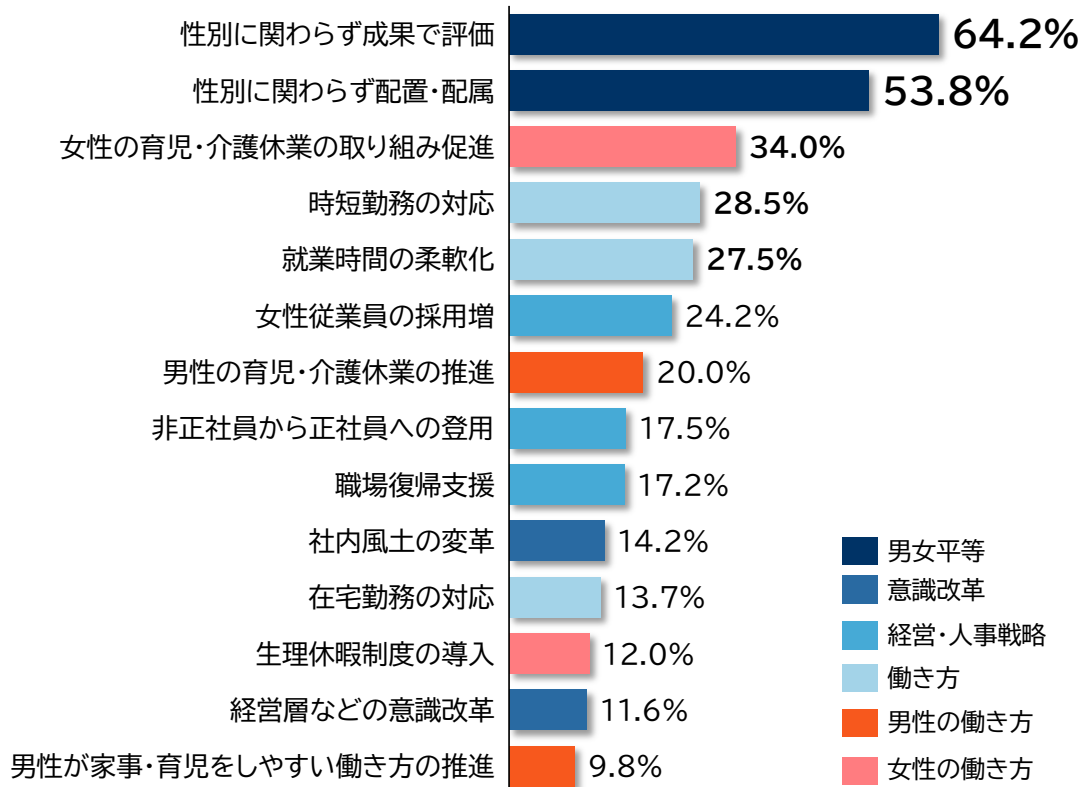
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 64.2%でトップ

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 64.2%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 53.8%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、「特に性別を意識せず、能力に応じて昇給・昇格を行い、活躍できる場を提供している」(メンテナンス・警備・検査)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」(34.0%)や「時短勤務の対応」(28.5%)、「就業時間の柔軟化」(27.5%)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、「女性活躍推進チームを発足させ、女性が働きやすい環境づくりを模索している」(その他サービス)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」(7.1%)や「女性管理職の数値目標を設定」(3.5%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.6%)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」(7.1%)、「女性管理職の数値目標を設定」(3.5%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.6%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(1.0%)、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」(0.6%)、「その他」(4.9%)、「不回答」(2.2%)

注2: 母数(有効回答企業)は、1万518社

まとめ

女性管理職の平均割合は11.3%、女性役員の割合は14.2%と、ともに過去最高を更新した。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29.6%だったが、女性役員では10.8%にとどまった。特に、従業員数が多い企業や上場企業では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。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。

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把握す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。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 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		
社員12人のうち半数が女性で子育て世代も多い。家庭を優先する考え方を浸透させ、有給休暇の完全取得を促している	飲食料品卸売	中小企業
女性社員2人にフォークリフト免許の取得を促し、担当できる業務の幅を広げている	化学品製造	小規模企業
賃金や休暇制度を充実させ、在宅勤務も取り入れるなど、女性が意欲を持って働ける柔軟な就労環境を整えている	専門サービス	小規模企業
健康経営への取り組みを開始し、『えるぼし』『くるみん』の認定取得を目指す予定	機械・器具卸売	中小企業
女性活躍に関する課題		
零細企業では、女性管理職が産休・育休を取得すると業務への影響が大きい	鉄鋼・非鉄・鋳業	小規模企業
女性社員がなかなか入社せず、採用しても定着しにくいいため、女性活躍を進めることが難しい	運輸・倉庫	中小企業
設備工事の施工管理を主業としているため、現場職や営業職での女性登用が難しく、活躍の場が管理部門に限られている	建設	小規模企業
女性従業員から、責任を負う立場には就きたくないとの声があり、管理職への登用を打診しても断られることがある	飲食料品小売	小規模企業

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万2,350社、有効回答企業1万518社、回答率47.1%)

(1) 地域

北海道	446	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,124
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	742	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,577
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	806	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	637
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,258	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	364
北陸(新潟 富山 石川 福井)	499	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	1,065
		合 計	10,518

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	121	小売 (812)	飲食品小売業	141
金融	159		繊維・繊維製品・服飾品小売業	79
建設	1,675		医薬品・日用雑貨品小売業	58
不動産	451		家具類小売業	27
製造 (2,434)	飲食品・飼料製造業		家電・情報機器小売業	53
	繊維・繊維製品・服飾品製造業		自動車・同部品小売業	124
	建材・家具・窯業・土石製品製造業		専門商品小売業	257
	パルプ・紙・紙加工品製造業		各種商品小売業	58
	出版・印刷		その他の小売業	15
	化学品製造業		運輸・倉庫	452
	鉄鋼・非鉄・鋳業		飲食店	111
	機械製造業		電気通信業	8
	電気機械製造業		電気・ガス・水道・熱供給業	20
	輸送用機械・器具製造業		リース・賃貸業	94
卸売 (2,237)	精密機械・医療機械・器具製造業	サービス (2,146)	旅館・ホテル	98
	その他製造業		娯楽サービス	91
	飲食品卸売業		放送業	21
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業		メンテナンス・警備・検査業	274
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業		広告関連業	106
	紙類・文具・書籍卸売業		情報サービス業	455
	化学品卸売業		人材派遣・紹介業	81
	再生資源卸売業		専門サービス業	397
	鉄鋼・非鉄・鋳業製品卸売業		医療・福祉・保健衛生業	117
	機械・器具卸売業		教育サービス業	40
	その他の卸売業		その他サービス業	233
		その他		31
		合 計		10,518

(3) 規模

大企業	1,533	14.6%
中小企業	8,985	85.4%
(うち小規模企業)	(3,596)	(34.2%)
合 計	10,518	100.0%
(うち上場企業)	(178)	(1.7%)

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