

女性管理職の割合 2年連続で減少

女性管理職、34.4%の企業で増加を見込む
役員は 8.6%にとどまる

山形県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

佐藤 剛喜（調査担当）
帝国データバンク
山形支店
023-622-4301(直通)
yamagata@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/10/02

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

女性管理職の平均割合は前年と比べて 0.5 ポイント減の 13.4%となり、2 年連続で減少した。女性管理職が一人もいない企業は依然 4 割を超えているものの、前年より減少している。一方、女性役員の平均割合は 17.4%と過去最高であった。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 34.4%、女性役員では 8.6%となった。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 55.5%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 53.9%で続いた。

※株式会社帝国データバンク山形支店は、山形県内企業 258 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、7 月に実施しているが、山形支店での分析・公表は今回で 11 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：山形県内企業 258 社、有効回答企業数は 128 社(回答率 49.6%)

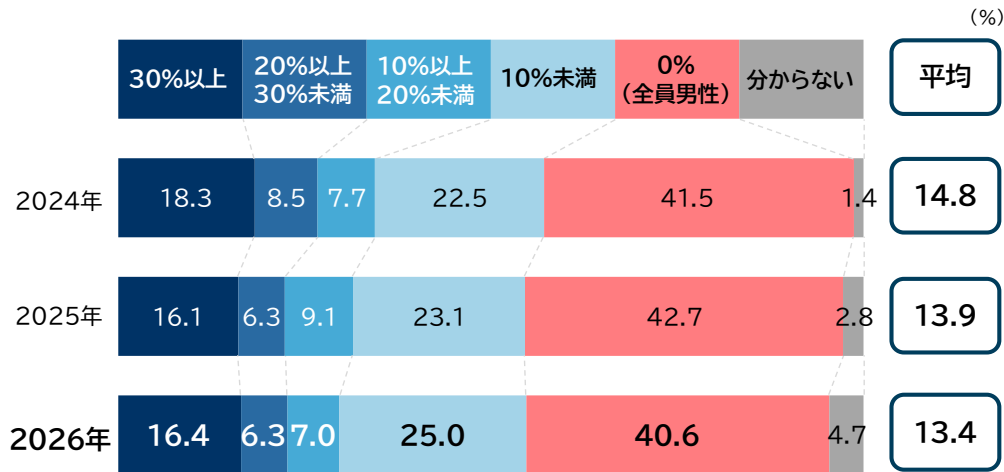
女性管理職の平均割合は 13.4%、2 年連続で減少

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 13.4%で、前年の13.9%から0.5ポイント低下し、過去最高となった2024年から2年連続で減少した。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 0.3 ポイント増の 16.4%、「20%以上 30%未満」は 6.3%で同横ばい、「10%以上 20%未満」は同 2.1 ポイント減の 7.0%、「10%未満」は同 1.9 ポイント増の 25.0%となった。全体の平均割合は前年を下回ったものの、政府目標である女性管理職が「30%以上」の企業は、企業間の格差はみられるもののわずかに増加している。

調査開始からの課題となっている女性管理職が一人もいない企業の割合は、依然として 4 割台と高い水準にある。それでも、「0%（全員男性）」と回答した企業は前年から 2.1 ポイント低下した。こうした傾向が続けば、今後は 4 割を下回る可能性もある。

女性管理職の割合 推移

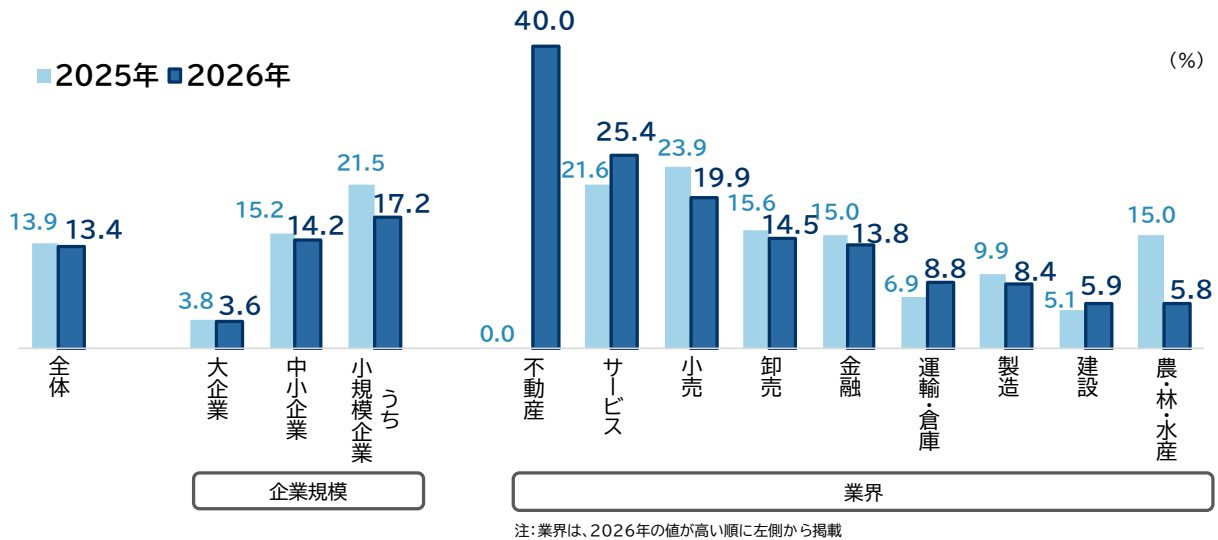


注1:母数(有効回答企業)は、2026年128社、2025年143社、2024年142社
 注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

企業規模別に女性管理職の平均割合をみると、「小規模企業」が 17.2%で最も高く、次いで「中小企業」が 14.2%、「大企業」が 3.6%となった。前年と比較すると、「大企業」は 0.2 ポイント減、「中小企業」は 1.0 ポイント減、「小規模企業」は 4.3 ポイント減となり、特に「小規模企業」で女性管理職割合の減少が目立った。背景には、小規模企業では育児休業制度などの人事・労務体制の整備が大企業に比べて十分でない場合があるほか、結婚や出産などのライフイベントによって一度離職した際に、管理職として復職することが難しいケースもあることから、女性管理職割合の減少につながった可能性が考えられる。

業界別では、『不動産』が 40.0%で最も高く、次いで『サービス』が 25.4%、『小売』が 19.9%、『卸売』が 14.5%と続いた。一方、『農・林・水産』は 5.8%で最も低く、『建設』(5.9%)、『製造』(8.4%)、『運輸・倉庫』(8.8%)の 3 業界とともに 1 割を下回った。これらの業界では、屋外現場や工場、トラック運転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。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～

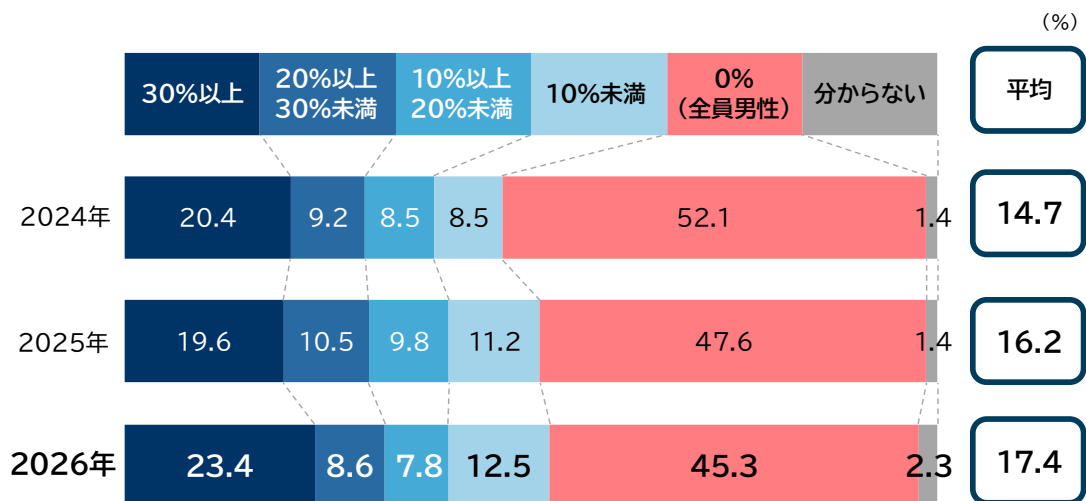


女性役員ゼロの企業は 45.3%、低下続くも依然として 4 割台

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 45.3%と最も高かった。前年の 47.6%から 2.3 ポイント低下したものの、依然として 4 割を超えている。なお、「30%以上」は同 3.8 ポイント増の 23.4%となり過去最高を更新した。一方、「20%以上 30%未満」は同 1.9 ポイント減の 8.6%、「10%以上 20%未満」は同 2.0 ポイント減の 7.8%、「10%未満」は同 1.3 ポイント増の 12.5%となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 52.3%と前年の 51.1%から 1.2 ポイント上昇した。

女性役員がいない企業の割合が緩やかに減少するとともに、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



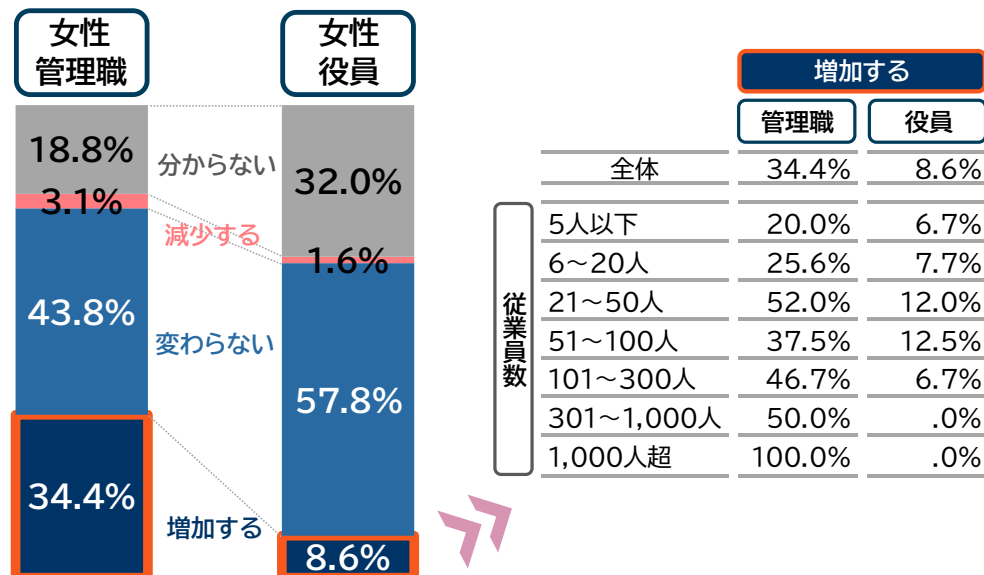
注1：母数(有効回答企業)は、2026年128社、2025年143社、2024年142社
 注2：小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 34.4%、 女性役員は 8.6%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 34.4%となり、「変わらない」は 43.8%、「減少する」は 3.1%、「分からない」は 18.8%だった。

一方、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 8.6%にとどまり、女性管理職を 25.8 ポイント下回った。「変わらない」は 57.8%と半数以上を占め、「減少する」は 1.6%、「分からない」は 32.0%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、128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 20.0%から、従業員数の増加に伴って上昇する傾向がみられ、「21～50 人」では 52.0%と半数を超える高い水準となった。県内の中小企業では、代表の配偶者や親族が総務・経理部門の責任者を務めるケースが多くみられることも、その背景の一つにあると推測される。

女性役員については、「21～50 人」と「51～100 人」が 1 割を超えた。

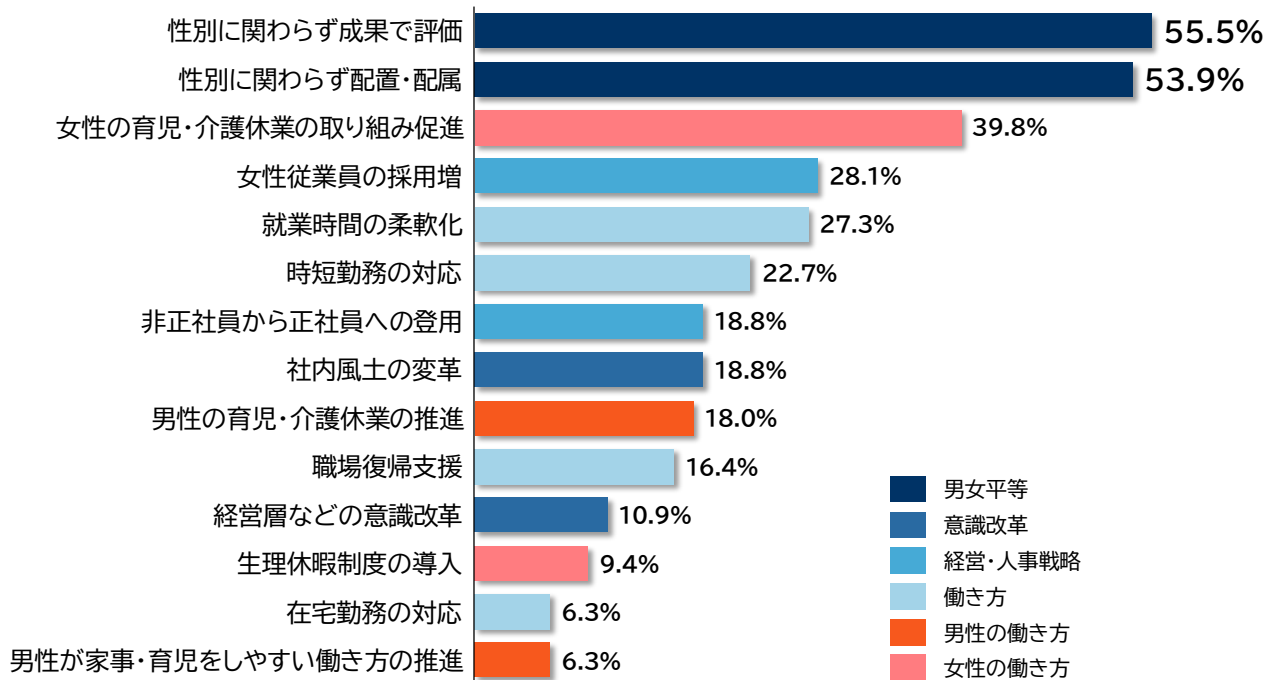
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 55.5%でトップ

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 55.5%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 53.9%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。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促進」(39.8%)や「就業時間の柔軟化」(27.3%)、「時短勤務の対応」(22.7%)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。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」(5.5%)や「女性管理職の数値目標を設定」(1.6%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.6%)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やっていること(複数回答)



注1: 以下、「キャリア開発・育成の充実」(5.5%)、「女性管理職の数値目標を設定」(1.6%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(1.6%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(0.0%)、「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」(3.9%)、「不回答」(3.1%)。

注2: 母数は有効回答企業128社

まとめ

女性管理職の平均割合は13.4%と2年連続で減少した一方、女性役員の割合は17.4%となり過去最高を更新した。また、課題と見られる女性管理職や女性役員がいない企業の割合も前年より減少している。女性登用に向けた企業の取り組みは着実に広がりつつあるものの、管理職層全体への浸透には至っておらず、女性活躍推進は依然として発展途上の段階にあることがうかがえる。

今後の見通しでは、女性管理職の増加を見込む企業は34.4%となったが、女性役員の増加を見込む企業は8.6%にとどまった。山形県における女性管理職および女性役員の割合は、いずれも全国平均を上回る水準にある。一方、今後女性役員が増加すると回答した企業の割合は全国を下回った。女性役員については管理職に比べてポスト数が少なく人事異動などによる増員も限定的であることから、女性管理職ほど

増加を見込む企業が多くなかったものとみられる。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。

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。

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