

岐阜県内企業の女性管理職の割合、低下

女性管理職の増加見通しは 3 割に届かず、
役員登用には高い壁

岐阜県・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

椿 新吾（支店長）
帝国データバンク 岐阜支店
TEL:058-265-5596(直通)
gifusiten.madoguchi@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/15

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

岐阜県内企業の女性管理職の平均割合は前年と比べて 1.5 ポイント減の 8.5%となり、減少に転じた。さらに、女性管理職が一人もない企業は 45.1%と依然、4 割を超えている。女性役員の平均割合は同 0.9ポイント増の 16.0%と前年を上回り、女性役員が一人もない企業は 43.8%と 4.6 ポイント減少した。

今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 27.1%、女性役員では 13.9%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傾向が強かった。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 55.6%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 48.6%で続いた。

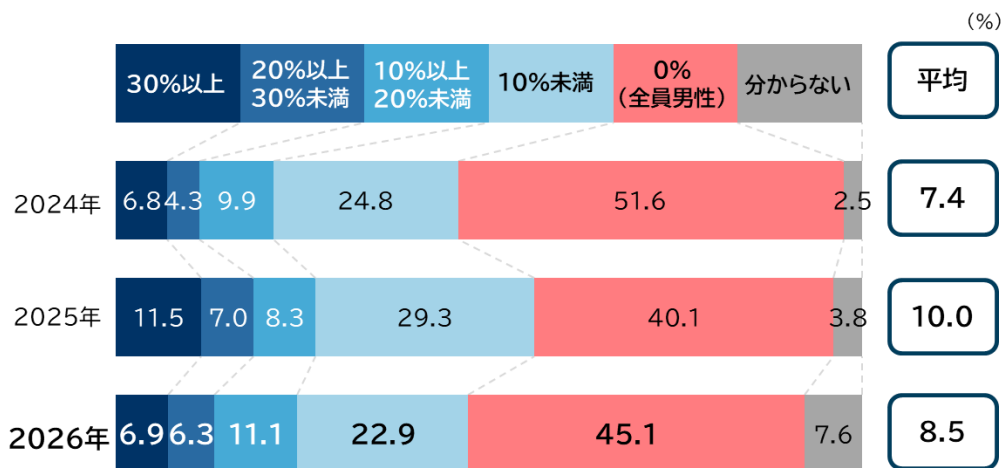
※株式会社帝国データバンク岐阜支店は、岐阜県 316 社を対象に、女性登用に対する企業の見解についてアンケート調査を実施した。なお、女性登用に関する調査は 2013 年以降、毎年 7 月に実施し、今回で 14 回目
調査期間：2026 年 7 月 17 日～7 月 31 日(インターネット調査)
調査対象：岐阜県 316 社、有効回答企業数は 144 社(回答率 45.6%)

女性管理職の平均割合は 8.5%と減少に転じる

岐阜県内に自社の管理職（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8.5%で、前年の10.0%から1.5ポイント減少した。なお、全国平均では11.3%となっており、岐阜県はこれを下回った。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 4.6 ポイント減の 6.9%、「20%以上 30%未満」は同 0.7 ポイント減の 6.3%、「10%以上 20%未満」は同 2.8 ポイント増の 11.1%だった。女性管理職が 1 割台の企業は増加したものの、「20%以上」の企業は減少しており、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 5.0 ポイント増加して、45.1%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、「弊社はじめ、中小零細企業においては、人材確保が困難である」（印刷業）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。

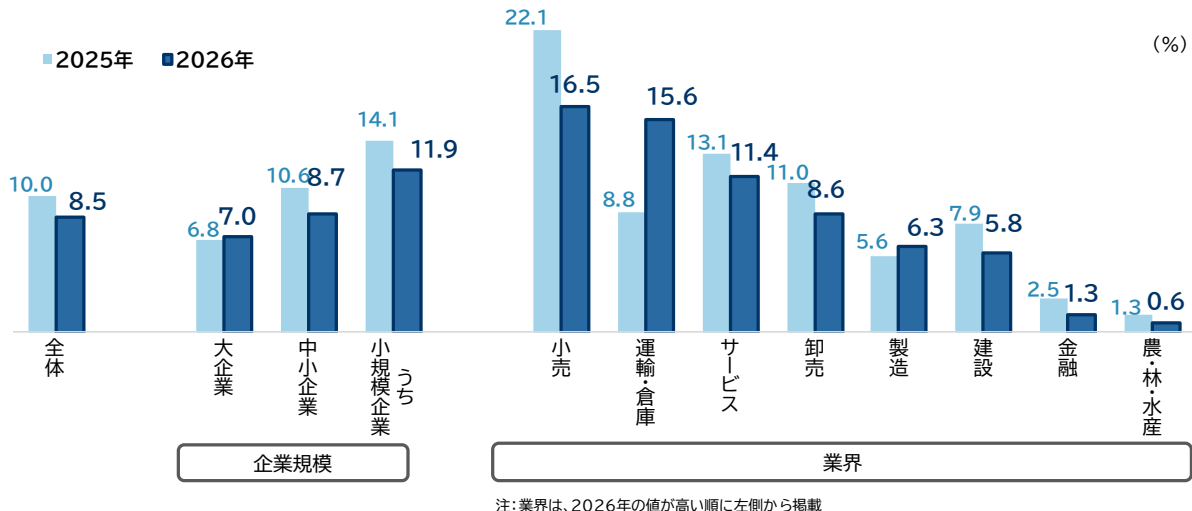


注1:母数(有効回答企業)は、2026年144社、2025年157社、2024年161社
 注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

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 11.9%で最も高く、「中小企業」が 8.7%、「大企業」が 7.0%と続いた。前年と比べると、「大企業」は 0.2 ポイント増となった一方、「中小企業」は 1.9 ポイント減少、「小規模企業」は 2.2 ポイント減少した。「大企業」ではやや上昇したものの、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 16.5%で最も高く、次いで『運輸・倉庫』が15.6%、『サービス』が11.4%、『卸売』が8.6%と県平均を上回った。これに対して、『製造』が6.3%、『建設』が5.8%、『金融』が1.3%、『農・林・水産』が 0.6%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 ～

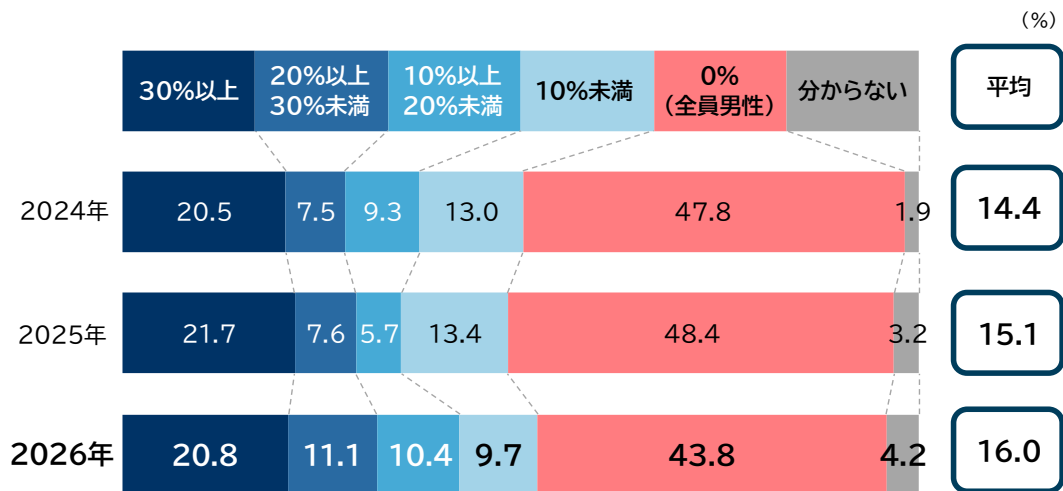


女性役員の割合は 16.0%、ゼロの企業も依然 4 割

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 43.8%と最も高かった。前年の 48.4%から 4.6 ポイント低下したものの、依然として 4 割を超えている。「30%以上」は同 0.9ポイント減の 20.8%、「20%以上 30%未満」は同 3.5ポイント増の 11.1%となった。また、「10%以上 20%未満」は同 4.7ポイント増の 10.4%、「10%未満」は同 3.7 ポイント減の 9.7%となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 52.05%と前年の 48.4%から 0.6 ポイント上昇した。

女性役員の平均割合は 16.0%となり、2025 年の 15.1%から 0.9 ポイント上昇し、企業からは、「女性の社員数も少ないので、今後は女性の社員数を増やしていきたい。」（その他の食料・飲料卸売業）や、「採用を増やすよう努力中。」（建設用石材・窯業製品卸売業）など、採用による裾野拡大を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144社、2025年157社、2024年161社

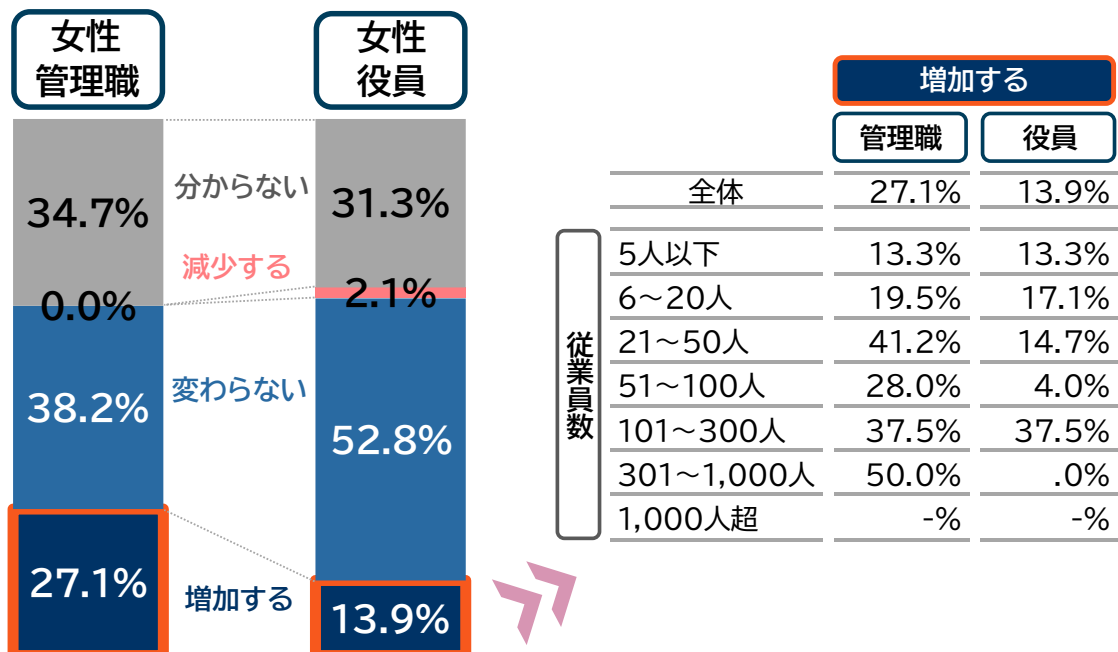
注2：小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない

女性管理職の増加を見込む企業は 27.1%、 女性役員は 13.9%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 27.1%となり、「変わらない」は 38.2%、「減少する」は0.0%、「分からない」は34.7%だった。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む企業は 13.9%にとどまり、女性管理職を 13.2ポイント下回った。「変わらない」は 52.8%と約半数を占め、「減少する」は 2.1%、「分からない」は 31.3%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、144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 13.3%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「301～1,000 人」で 50.0%となり、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 13.3%、「6～20 人」が 17.1%、「21～50 人」が14.7%、「51～100 人」が4.0%、「101～300 人」が37.5%となった。

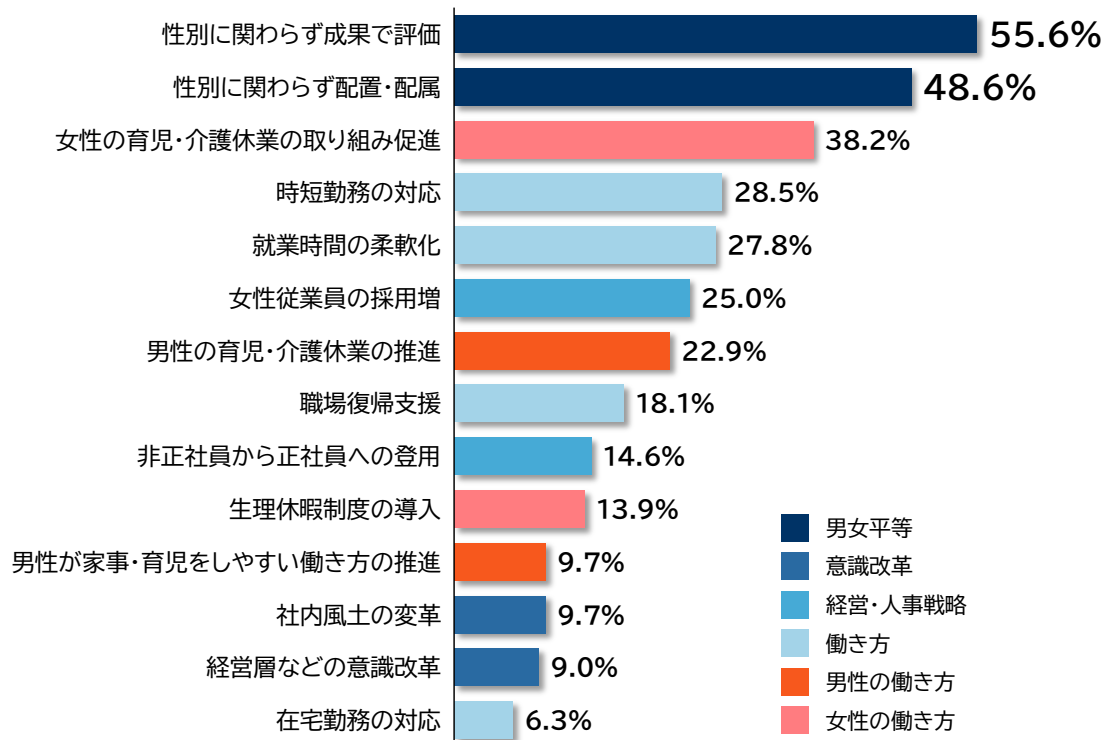
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」55.6%でトップ

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 55.6%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 48.6%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、「女性活用と言っている事が差別男女関係なくすべてフラットに判断すれば良いだけ」(自動車車体整備業)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」(38.2%)や「時短勤務の対応」(28.5%)、「就業時間の柔軟化」(27.8%)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。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」(4.2%)や「女性管理職の数値目標を設定」(4.2%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(0.7%)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」(0.7%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(0.7%)、「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」(7.6%)、「不回答」(2.1%)、

注2:母数は有効回答企業144社

まとめ

岐阜県内の女性管理職の平均割合は8.5%、女性役員の割合は16.0%となった。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。女性管理職および役員が一人もいない企業は依然として4割を超えている。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27.1%だったが、女性役員では13.9%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