

女性管理職・役員の割合、 ともに過去最高の水準

女性管理職の増加見通しは 3 割弱、
役員は 1 割にとどまる

北海道・女性登用に対する企業の意識調査(2026 年)



本件照会先

松田 尚也(調査担当)
帝国データバンク
札幌支店情報部
011-272-3933(直通)
問合せ先:info.sapporo@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/09/04

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

北海道内企業の女性管理職の平均割合は前年と比べて 0.3 ポイント増の 10.0%となり、過去最高を更新し、初めて 2 ケタ台となった。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横ばいの 12.1%と過去最高の水準に並んだ一方、女性役員が一人もない企業は 56.7%と半数を超えた。今後、女性管理職が「増加する」と見込む企業は 26.9%、女性役員では 9.4%となり、いずれも従業員数が多い企業ほど増加を見込む割合が高い傾向がみられた。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 64.6%で最も高く、「性別に関わらず配置・配属」が 52.5%で続いた。

※株式会社帝国データバンク札幌支店は、北海道内 862 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:道内 862 社、有効回答企業数は 446 社(回答率 51.7%)

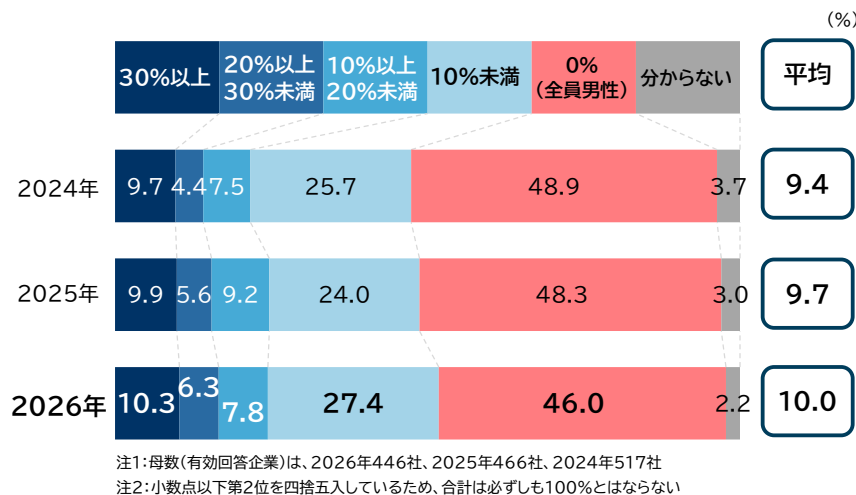
女性管理職の平均割合は 10.0%、初の2ケタ台

自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合を道内企業に尋ねたところ、女性管理職の平均割合は10.0%で、前年の9.7%から0.3ポイント上昇した。小幅な上昇にとどまったものの、過去最高を更新し、初めて2ケタ台の水準となった。しかし、全国平均割合11.3%は下回った。

割合別に前年と比較すると、「30%以上」は前年比 0.4 ポイント増の 10.3%、「20%以上 30%未満」は同 0.7 ポイント増の 6.3%、「10%以上 20%未満」は同 1.4 ポイント減の 7.8%だった。女性管理職が 2 割以上の企業は増えており、女性管理職の登用が高い水準まで進む企業の割合は増加傾向を示す。

一方、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 2.3 ポイント低下したものの、46.0%と最も高く、依然として 4 割を超え、全国平均の 42.1%を上回った。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る一方で、女性管理職が一人もいない企業の割合は依然として大きい状況は変わりなく、裾野を広げることが引き続き課題といえる。

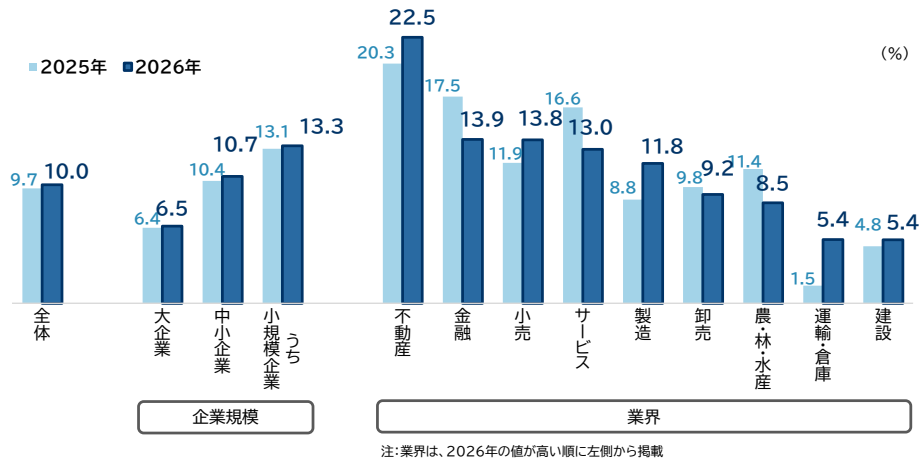
女性管理職の割合 推移



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13.3%で最も高く、「中小企業」が10.7%、「大企業」が6.5%と続いた。前年と比べると、「大企業」は0.1ポイント増、「中小企業」は0.3ポイント増、「小規模企業」は 0.2 ポイント増となった。「大企業」ではわずかに上昇したものの、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、『不動産』が22.5%で最も高く、次いで『金融』が13.9%、『小売』が13.8%、『サービス』が13.0%となった。一方、『運輸・倉庫』『建設』は各 5.4%で最も低い。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。

女性管理職の平均割合 ～ 企業規模、業界別 ～

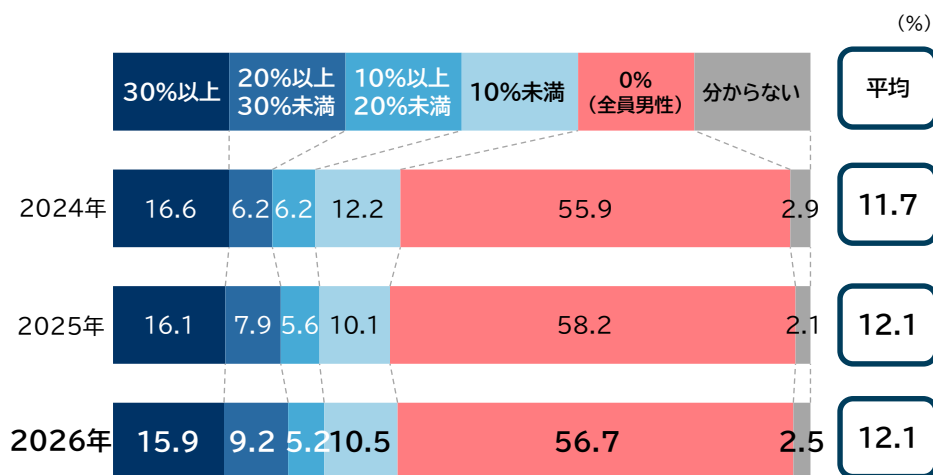


女性役員ゼロの企業は 56.7%、依然として半数超

自社の役員に占める女性の割合を道内企業に尋ねたところ、「0% (全員男性)」が 56.7% と最も高かった。前年の 58.2% から 1.5 ポイント低下したものの、依然として半数を超え、全国の 51.5% を上回った。「30% 以上」は同 0.2 ポイント減の 15.9%、「20% 以上 30% 未満」は同 1.3 ポイント増の 9.2%、「10% 以上 20% 未満」は同 0.4 ポイント減の 5.2%、「10% 未満」は同 0.4 ポイント増の 10.5% となった。その結果、女性役員がいる企業の割合は 40.8% と前年の 39.7% から 1.1 ポイント上昇した。

女性役員の平均割合は 12.1% となり、2025 年 (12.1%) からは横ばいで過去最高の水準に並んだ。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) など、具体的に進める声も聞かれた。

女性役員の割合 推移



注1: 母数(有効回答企業)は、2026年446社、2025年466社、2024年517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

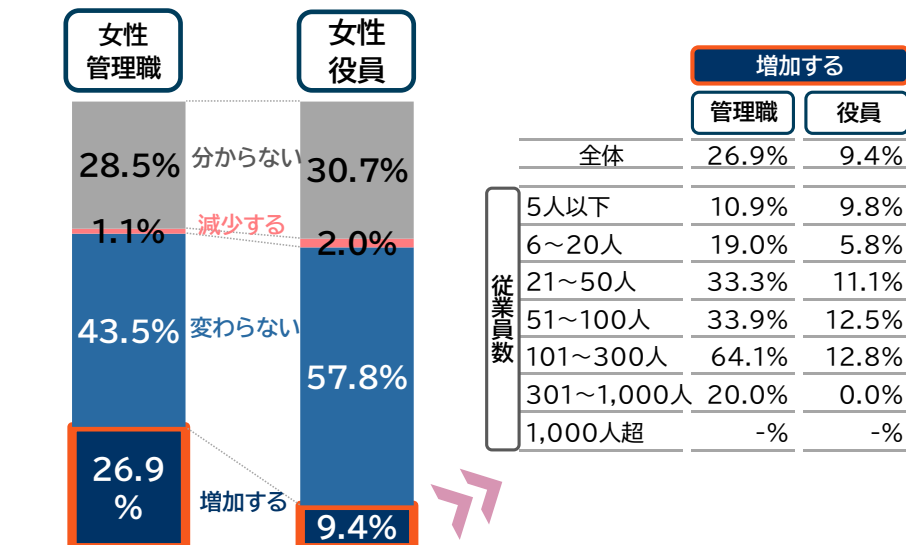
女性管理職の増加を見込む企業は 26.9%、 女性役員は 9.4%にとどまる

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」と見込んでいる道内企業は 26.9%となり、「変わらない」は 43.5%、「減少する」は 1.1%、「分からない」は 28.5%だった。「増加する」と見込んでいる道内企業は、全国の 29.6%を下回った。

また、女性役員が今後「増加する」と見込む道内企業は 9.4%にとどまり、女性管理職を 17.5 ポイント下回った。また、全国の女性役員が「増加する」と見込む企業の割合 10.8%も下回った。

「変わらない」は 57.8%と半数超を占め、「減少する」は 2.0%、「分からない」は 30.7%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、446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 10.9%から従業員数が多くなるにつれて上昇し、「101～300 人」で 64.1%となった。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 9.8%、「6～20 人」が 5.8%、「21～50 人」が 11.1%、「51～100 人」が 12.5%、「101～300 人」が 12.8%と、300 人以下ではおおむね 1 割前後だった。女性役員についても、従業員が多くなるほど増加を見込む傾向がみられた。

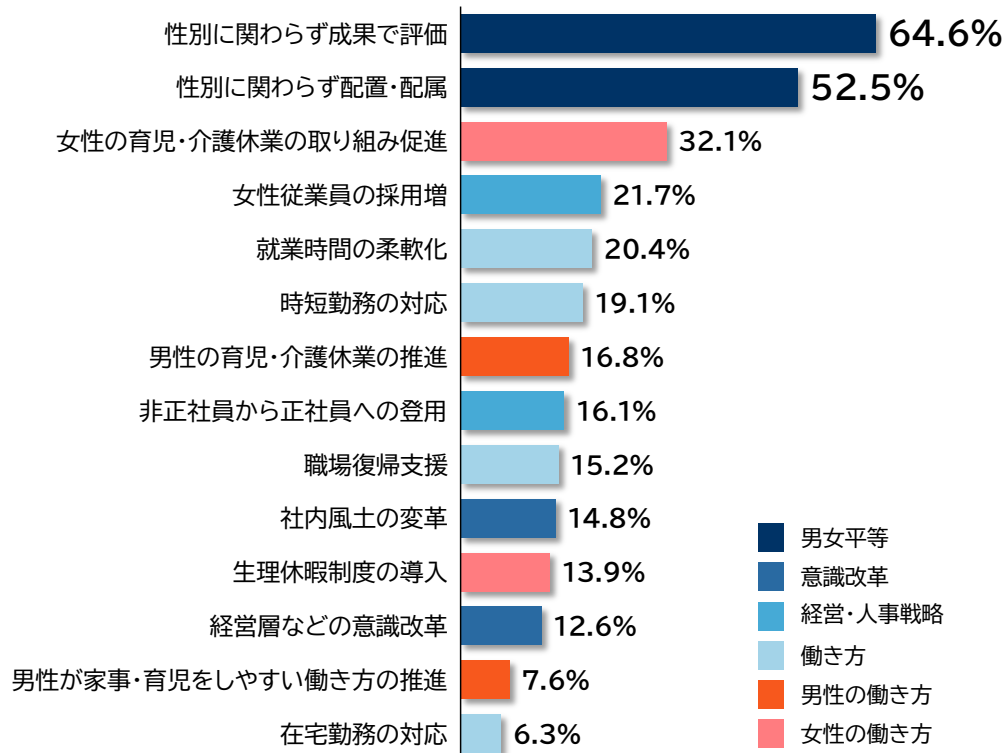
女性活躍推進策「性別に関わらず成果で評価」が 64.6%でトップ

女性の活躍推進のために行っていることを道内企業に尋ねたところ、「性別に関わらず成果で評価」が 64.6%で最も高かった。次いで、「性別に関わらず配置・配属」が 52.5%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、「性別にかかわらずすべての社員が活躍できることを理想としており、それを支援する制度を整えつつある」＜サービス(広告関連業)＞との声が聞かれた。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」(32.1%)や「就業時間の柔軟化」(20.4%)、「時短勤務の対応」(19.1%)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はなく、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」(4.5%)や「女性管理職の数値目標を設定」(2.7%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.0%)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」(4.5%)、「女性管理職の数値目標を設定」(2.7%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.0%)、「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」(0.2%)、「その他」(4.9%)、「不回答」(2.5%)

注2:母数は有効回答企業446社

まとめ

道内企業の女性管理職の平均割合は 10.0%、女性役員の割合は 12.1%と、ともに過去最高の水準となった。一方で、全国の女性管理職の平均割合 11.3%、女性役員の割合 14.2%は下回った。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半数超を占める。平均値の上昇だけではなく、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 26.9%だったが、女性役員では 9.4%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。

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。