

女性管理職・女性役員の割合、 ともに過去最高も 上昇幅はやや鈍化

男性育休取得率は2年で8.6ポイント増
中小企業では人的余裕のなさがネックに

女性登用に対する企業の意識調査(2025年)



本件照会先

石井 ヤニサ(主任研究員)
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

2025/08/22

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

女性管理職の割合の平均は前年比0.2ポイント増の11.1%で過去最高も小幅の上昇にとどまった。女性役員割合の平均は13.8%と過去最高も、「役員が全員男性」の企業は依然50%を上回る。企業が行っている女性活躍推進策は「公平な評価」が6割台で最も高かった。また、「男性育休の推進」の伸びが目立つも、大企業が中小企業を大幅に上回った。男性の育休取得率の平均は2023年調査から8.6ポイント上昇し、20.0%となった。特に従業員数300人超の企業で取得率が高かった。

※株式会社帝国データバンクは、全国2万6,196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13回目

調査期間: 2025年7月17日～7月31日(インターネット調査)

調査対象: 全国2万6,196社、有効回答企業数は1万626社(回答率40.6%)

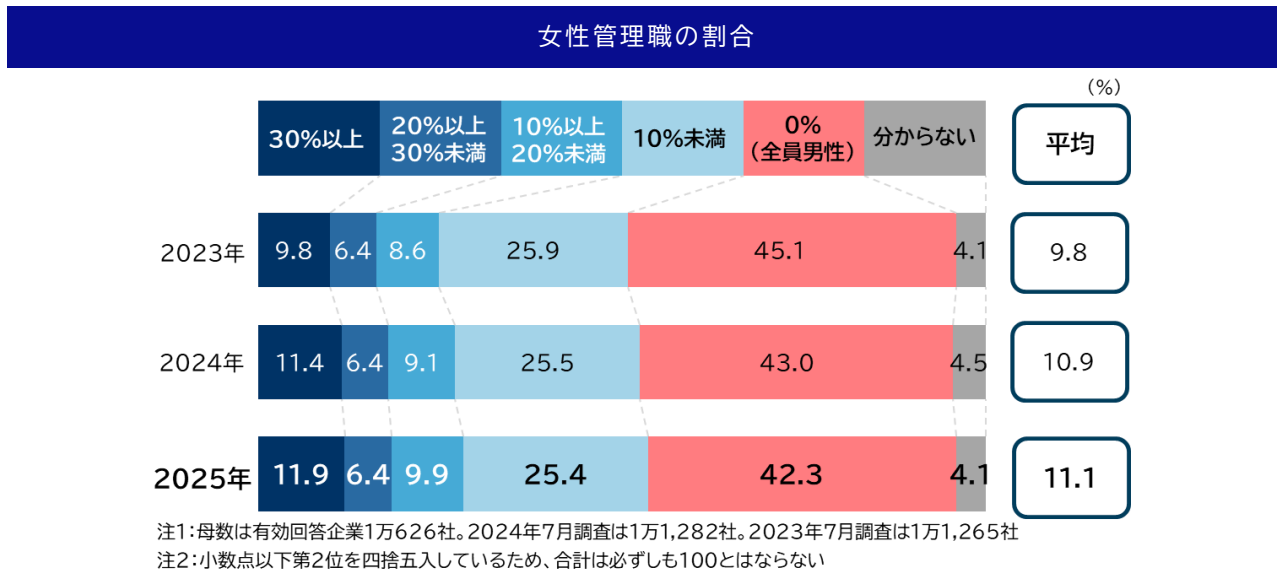
女性管理職割合の平均は 11.1%、過去最高も上昇幅はやや鈍化

自社における管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合を尋ねたところ、「30%以上」が 11.9%、「20%以上 30%未満」が 6.4%、「10%以上 20%未満」が 9.9%、「10%未満」が 25.4%だった。また、管理職が全員男性である企業は 42.3%と前年（43.0%）から 0.7 ポイント低下したが、全項目のうち最も高かった。政府は、管理職などの指導的地位に占める女性の割合を「2020 年代の可能な限り早期に 30%程度」という目標を掲げている。本調査の結果、政府目標の「30%程度」を達成している企業の割合は前年から 0.5 ポイント上昇し、調査を開始した 2013 年以降最高を更新した。

管理職に占める女性の割合の平均は 11.1%で過去最高となった。しかし、前年からの上昇幅は 0.2 ポイントとやや鈍化する結果となった。

企業からは「どの企業においても、女性の力は大変大きいと感じる。女性にしかできないこと、女性特有の感性などを生かした配置が必要だと考える」（機械製造）や「女性のきめ細やかさなどで仕事のクオリティが上がる」（メンテナンス・警備・検査）といった声が聞かれた。また、「適切な人材がいれば男女問わず登用したい」（電気機械製造）のような意見も複数寄せられた。

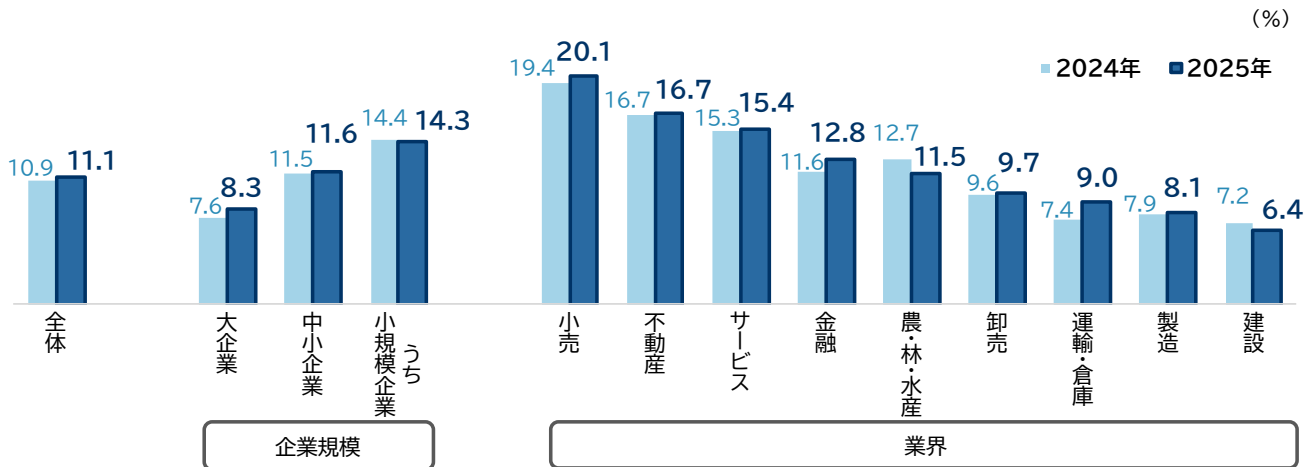
一方で、女性管理職の割合が低いまたは女性管理職がいない企業からは、「女性の活躍を推進しているが、昇格する意欲がみられず、辞退する方がほとんどである」（情報サービス）や「社内制度を含めて女性の活躍を推進しているが、結婚、出産、パートナーの転勤など女性が継続して勤務するにはまだまだハードルが高い印象」（化学品製造）といったコメントがあがった。



女性管理職の割合を規模別にみると、「大企業」が平均 8.3%で最も低かった。他方、「中小企業」は 11.6%、うち「小規模企業」は 14.3%となり、女性管理職割合の平均は規模が小さい企業ほど高い状況が続いている。

業界別では、女性従業員が比較的多い『小売』が 20.1%で全体（11.1%）を 9.0 ポイント上回り、トップとなった。次いで、『不動産』（16.7%）、『サービス』（15.4%）、『金融』（12.8%）、『農・林・水産』（11.5%）が上位に並んだ。一方で、工場における三交代制などで生活時間が不規則になりやすい『製造』のほか、長時間労働や力仕事のイメージが強い『建設』など、女性従業員数が比較的に少ない業界は依然として低水準にとどまった。

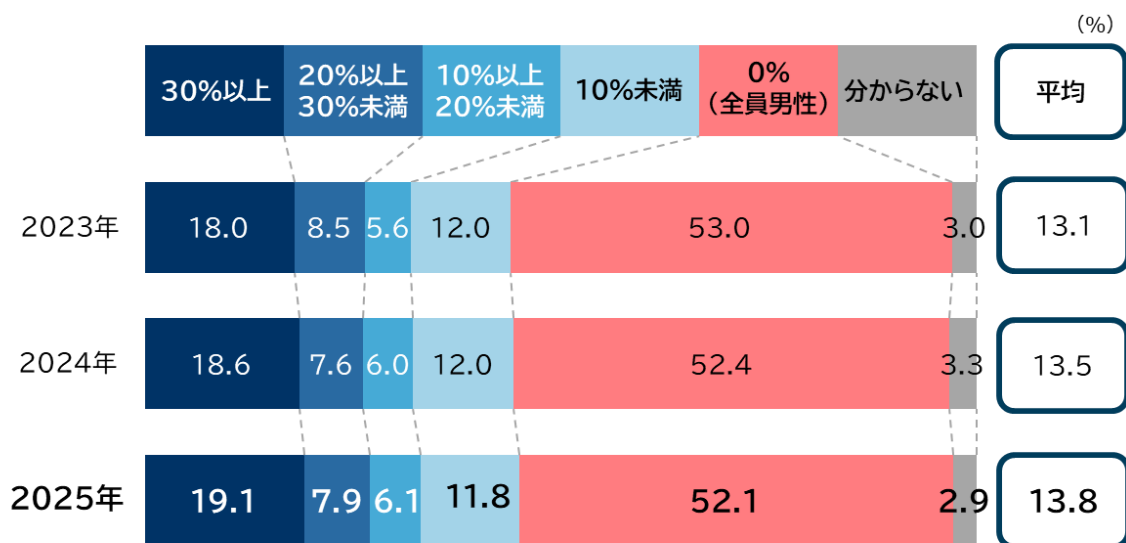
女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、業界別 ～



女性役員割合の平均は 13.8%と過去最高も、「役員が全員男性」の企業は依然半数を超える

自社の役員(社長を含む)に占める女性の割合は平均 13.8%と、前年(13.5%)から 0.3 ポイント上昇し、過去最高となった。一方で、役員が全員男性の企業は同 0.3 ポイント減の 52.1%と低下傾向が続いているものの、依然として半数を超えた。

女性役員の割合



注1:母数は有効回答企業1万626社。2024年7月調査は1万1,282社。2023年7月調査は1万1,265社

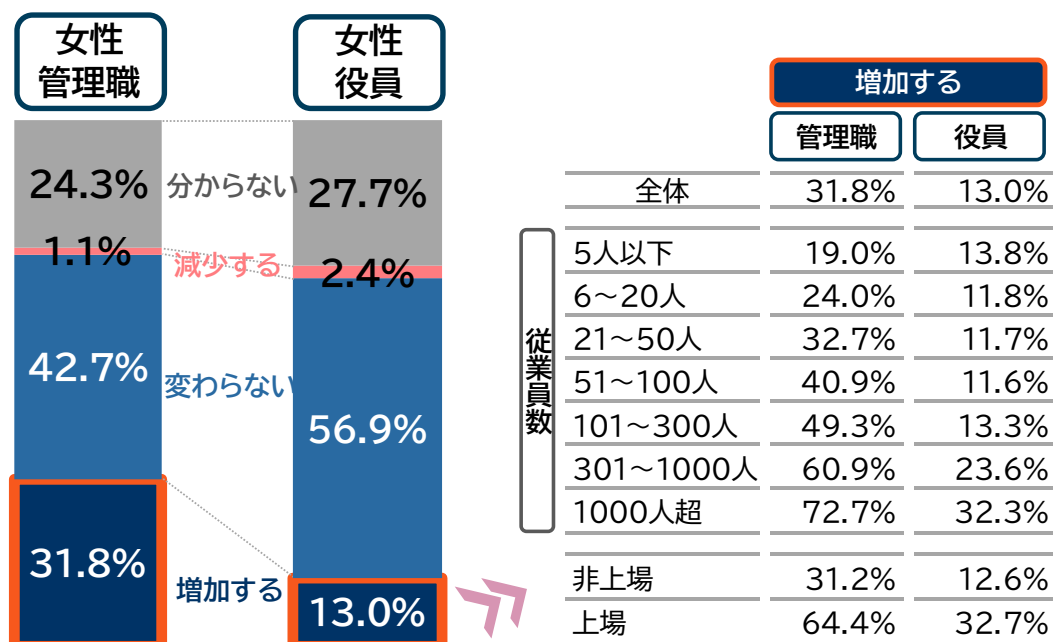
注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

31.8%の企業が「女性管理職割合の増加」を見込む 規模が大きいほど「増加する」割合高く

自社における女性管理職の割合が、現在と比較して今後どのように変わると考えているか尋ねたところ、女性管理職の割合が「増加する」と見込んでいる企業は 31.8%となった。他方、「変わらない」は 42.7%だった。

女性役員については、今後「増加する」と考えている企業は 13.0%となった一方で、「変わらない」は 56.9%と半数以上を占めた。

女性管理職・役員割合の今後の変化



注1:母数は有効回答企業1万626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、従業員数「1000 人超」では女性管理職の割合が今後「増加する」と見込む企業が 72.7%と全体(31.8%)を 40.9 ポイント上回っており、女性役員の割合についても全体より 20 ポイント近く高かった。また、従業員数「301～1000 人」も管理職、役員ともに全体を大幅に上回るなど、とりわけ行動計画の策定や比率の公表が義務化されている従業員数が多い企業では、女性管理職・役員が増加すると見込む企業の割合がより高い結果となった。

政府は、東証プライム市場に上場する企業の女性役員割合について、2025 年には19%、2030 年には30%以上とする目標を掲げている。そこで、女性役員の割合が「増加する」と見込まれる企業を上場・非上場別に比較した結果、非上場企業の12.6%に対し、上場企業では32.7%と20.1ポイントも高く、上場企業など規模の大きい企業を中心に、女性役員割合の増加が加速することが見込まれる。

企業からは、「今後ますます人手不足が深刻化するため、女性の活躍の場を拡充していく必要がある」(飲食料品・飼料製造)や「人口の半分は女性であり消費者の多くは女性であるため、当然もっと女性が活躍するべきと考える」(専門商品小売)といった前向きな声が聞かれた。

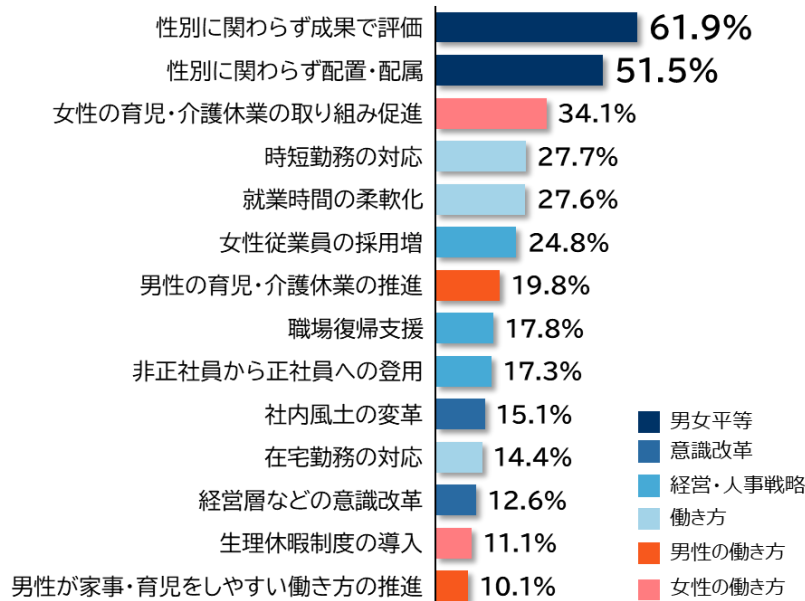
女性活躍推進策、「公平な評価」が 60%超でトップ 「男性育休」の伸びが目立つも、規模間格差が顕著

女性の活躍推進のために自社で行っていることについて尋ねたところ、「性別に関わらず成果で評価」が 61.9%でトップとなった（複数回答、以下同）。「性別に関わらず配置・配属」（51.5%）が続き、男女平等に関わる項目が上位に並んだ。以下、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」（34.1%）といった、女性が家庭と仕事を両立しやすい環境づくりに関する対応策が続いた。

また、「時短勤務の対応」（27.7%）および「就業時間の柔軟化」（27.6%）といった男女問わず働き手の家庭と仕事の両立への支援となる柔軟な働き方関連の取り組みを行っている企業はおよそ 4 社に 1 社だった。他方、政府が特に強化している「男性の育児・介護休業の推進」は 19.8%（前年比 2.3 ポイント増）で前年からの上昇幅は全項目のうち最大となった。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」（7.2%）や「キャリアに関するモデルケースを提示」（2.8%）といった女性に対して直接的なキャリア支援となる項目は低水準だった。

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」（7.2%）、「女性管理職の数値目標を設定」（3.6%）、「キャリアに関するモデルケースを提示」（2.8%）、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」（1.1%）、「福利厚生制度として家事代行サービスを導入」（0.7%）、「その他」（5.4%）、「不回答」（2.4%）

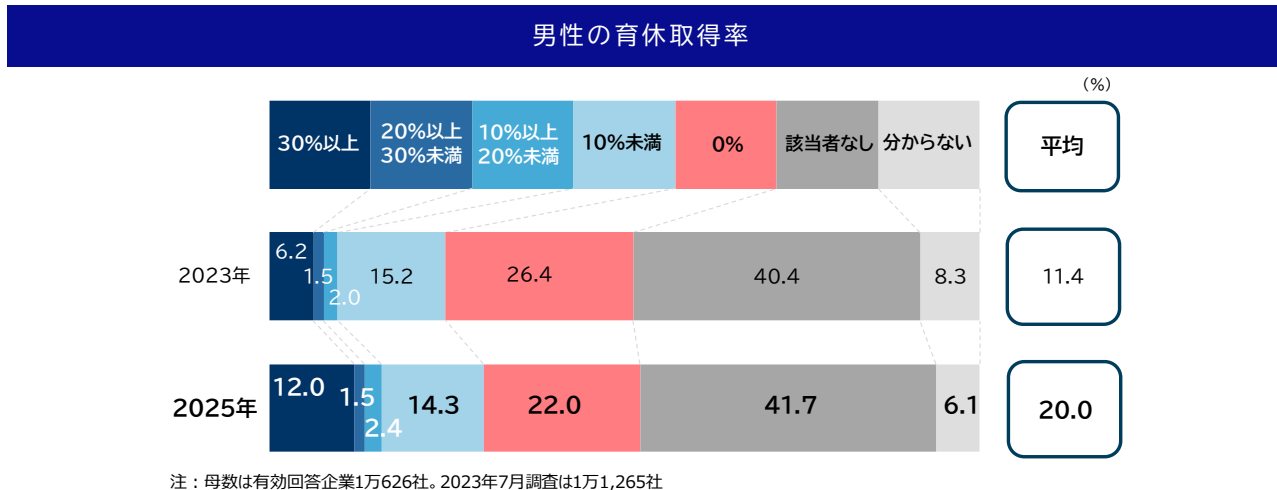
注2：母数は有効回答企業1万626社

規模別では、「男性の育児・介護休業の推進」で「大企業」が「中小企業」より 20 ポイント以上高いほか、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」でも 20 ポイント近くの差があり、育児・介護休業の推進に関する取り組みに規模間で大きな格差がみられた。

中小企業からは、「われわれ中小企業には、取得する従業員の給付金以外にも、別の人材の雇用や派遣社員の手配、その人に対する社内教育など人材の穴埋めにおける負担が大きいため、それ相応の給付金などが必要と感じる」（建設）などの声が聞かれ、厳しい様子がうかがえた。

男性の育休取得率は平均 20.0%、2 年で 8.6 ポイント上昇 特に従業員数 300 人超の企業で高く

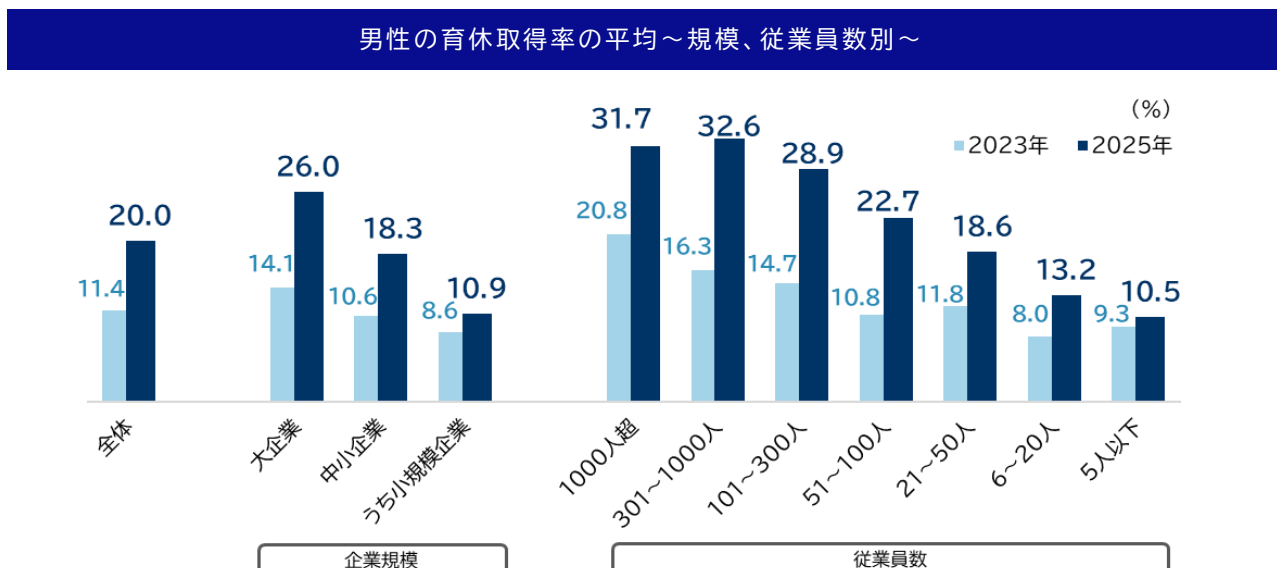
政府は 2025 年 4 月より、従業員数 1000 人を超える企業に義務化されていた男性労働者の育児休業取得率等の公表対象を従業員数 301 人以上の企業に拡大するなど、男性の育児参加を促す取り組みを強化している。そこで、自社の男性育休取得率について尋ねたところ、平均は 20.0%と 2023 年に実施した前回調査より 8.6 ポイント上昇した。



規模別にみると、「大企業」は前回調査から 11.9 ポイント増の 26.0%、「中小企業」は同 7.7 ポイント増の 18.3%、うち「小規模企業」は同 2.3 ポイント増の 10.9%となり、すべての規模で上昇した。企業規模が大きいほど取得率が高く、上昇幅も大きい傾向にある。

従業員数別にみると、取得率の公表が新たに義務づけられている「301～1000 人」が同 16.3 ポイント増の 32.6%で最も高く、上昇幅も最大だった。次いで、「1000 人超」の企業が同 10.9 ポイント増の 31.7%で続いた。一方で、従業員数「5 人以下」は 10%台にとどまった。

企業からは「中小企業は人的余裕などがなく、育児で出社できない期間の代替え要員も期間満了にて安易に退職させられない。継続雇用をすれば人員超過で利益を圧迫する」(その他サービス)といったコメントがあがった。



まとめ

本調査の結果、女性管理職割合は平均 11.1%で過去最高を更新し、政府目標である「女性管理職 30%」に該当する企業の割合も過去最高の 11.9%となった。しかし、女性従業員自身が昇進を望まないという考え方や、家庭と仕事の両立が困難であることのほか、適切な女性人材がいないなどといった問題が根強く存在しており、女性管理職割合の上昇幅は鈍い状況だった。

女性の活躍推進のために自社で行っていることについては、男女平等に関する項目の「性別に関わらず成果で評価」が 60%を超えた。また、女性が仕事と家庭を両立しやすい環境づくりに関連する項目のほか、時短勤務など男女ともに働きやすくする取り組みが上位にランクインした。とりわけ、政府が強化している男性育休の推進に取り組む企業は約 20%となり、前年からの上昇幅が最大の項目となった。ただし、大企業における取り組み割合が中小企業を大きく上回り、規模間で格差がみられた。実際の男性の育休取得率の平均は 20.0%と、2 年で 8.6 ポイント上昇した。従業員数別では 2025 年 4 月から取得率の公表が新たに義務づけられた「301~1000 人」が 32.6%で最も高く、上昇幅も最大だった。一方で、従業員数「5 人以下」は 10%台にとどまるなど人的余裕がない規模の小さい企業では取得率が低い傾向にある。

生産年齢人口の減少にともない、今後さらに深刻な人手不足が懸念されるなか、女性の潜在的な労働力を積極的に活用し、社会進出を促進することは、労働力不足に直面する企業にとって重要な課題である。政府は女性の活躍を推進するため、企業に対して女性管理職比率や男女間の賃金格差の公表を段階的に義務づけてきた。さらに、2026 年 4 月からは女性活躍推進法の改正により、女性管理職比率などの公表義務が従業員数 101 人以上の企業に拡大される方針が決定されており、企業には迅速な対応が求められている。

しかし、女性従業員の昇進意欲の不足や適切な女性人材の不足など、根深い課題が依然として存在している。こうした問題を解決するためには、柔軟な働き方の提供など、従業員が家庭と仕事を両立しやすい環境を整えることが有効な方法と考えられる。例えば、管理職として多忙であってもテレワークを利用することで育児への不安を軽減し、女性の意欲向上につながる可能性がある。また、このような取り組みによって、女性が働く時間や経験を制限されることなく、男性と同等の能力や経験を積むことが可能となり、管理職にふさわしい人材が育成されることも期待される。

企業の取り組みに加え、政府にも助成金制度、託児所設置の支援策の拡充など、家庭と仕事を両立しやすい環境づくりを支援する施策の強化が求められる。こうした取り組みによって、女性が職場で活躍する機会を増やし、人材不足への対応が進むことが望まれる。

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		
健康食品業界において女性の意見は非常に取り入れたいところ。男性にはない女性の立場・感性での営業や管理職としての活躍はこれからの時代には必要だと考える	農・林・水産	小規模企業
性別により処遇などに差をつけないようにしている	建設	中小企業
産休、育休明けの復帰前の面談をしっかり行い、復帰率は 100%である。男性育休も取らせている	鉄鋼・非鉄・鋁業	中小企業
「お茶くみは女性の仕事」や「家庭のある女性には残業させられない」など昭和的な考えを継続している古い経営者の意識だけでなく、その考えに染まって昇進を固辞する女性の考え方も変える必要がある	機械製造	大企業
保育園の送迎時間を考慮し、共働き子育て世帯での男性社員の就業時間を変更している	鉄鋼・非鉄・鋁業製品卸売	中小企業
女性の OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を強化している	輸送用機械・器具製造	中小企業
男性社員の時短や自宅に 16 時に帰ることができるスケジュールの調整などを促進している。育児を女性のワンオペに頼らずに男性も積極的に関わることができるように取り組んでいる	運輸・倉庫	小規模企業
当社では、「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、女性の意見を積極的に取り入れて女性目線で職場環境の改善に取り組んでいる	旅館・ホテル	大企業
出勤日、出勤日数・時間の自由度を上げて既存の規定をなくしていく	広告関連	中小企業
フルリモートワーク&フレックス勤務なので、育休を取る必要がないと当社の従業員が考えているようで、その結果、男性の育休取得率は0%となっている	情報サービス	中小企業
女性活躍に関する課題		
能力・意欲がある女性については、管理職や役員への道があることを示しているが、各人の事情により難しい人もいる。そこを組織として環境整備できるかが鍵と考える	農・林・水産	中小企業
性別で判断しないため本人の意識が重要。女性に意欲があるがさまざまな障害がある場合、企業は可能な限り解決する必要がある	金融	小規模企業
現場職も差別なく採用していく方針だが、そもそも応募がない	建設	中小企業
育児休業に対する行政の助成金制度はおおむね子供の年齢上限が3歳であるが、小学生までにするなど緩和してほしい	建材・家具、窯業・土石製品製造	小規模企業
仕事と子育ての両立は難しいため、行政によるベビーシッターや保育所に関する支援策など子育て関連政策の強化が必要	化学品製造	小規模企業
機会や評価を与えることが負担に感じる女性社員もいるため、なかなか難しい	電気機械製造	中小企業
中小企業では育休などで 1 年間休まれるのは大変困る。その間、他の人を雇用して、育休を取った社員が戻ってくるとどちらかを別なところへ配置換えする必要が出てくるため対応が難しい	飲食品卸売	中小企業
女性自身が責任や仕事量が増えることを望んでいない気がする。また、育児休業を促進しても職場復帰を望まない者が多くいる。女性を職場で活躍させるには、極めて柔軟な就業時間体制を敷くことや託児所の設置、男性社員の意識改革などが必要と感じる	その他の卸売	中小企業
女性の活躍は大いに推進すべきと考えるが、潤沢な社員数を持つ企業であればまだしも当社を含む中小零細では人のやりくりは難しいという現実がある。その分、男女問わず定年の延長や撤廃などで高齢社員に頼らざるを得ない	専門商品小売	小規模企業
働きながら子育てをすること自体に無理がある。子育てを支援する政策が必要である	メンテナンス・警備・検査	中小企業
女性の活躍推進は良いことだと考えるが、行き過ぎた優遇・数値の義務化などにならないようにしてほしい。出産・子育てなどで女性が不利にならないようにすることは重要だが、あくまでも能力・結果で判断することが重要である	非営利的団体	小規模企業

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万6,196社、有効回答企業1万626社、回答率40.6%)

(1) 地域

北海道	466	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,209
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	782	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,695
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	804	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	677
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,234	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	352
北陸(新潟 富山 石川 福井)	526	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	881
		合 計	10,626

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産		111	小売
--------	--	-----	--

(3) 規模

大企業	1,605	15.1%
中小企業	9,021	84.9%
(うち小規模企業)	(3,561)	(33.5%)
合 計	10,626	100.0%
(うち上場企業)	(202)	(1.9%)

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