TDB Business View
2026/11/11

女性管理職、3年連続10%超 3 割の企業が、女性管理職の増加を見込む

女性が働きやすい職場環境整備には、女性が求める多様なニーズへの対応が課題

京都府・女性登用に対する企業の意識調査（2026 年）

帝国データバンク

本件照会先

野田　圭祐（調査担当）
帝国データバンク
京都支店　情報部
075-223-5111（直通）
kyotojoho@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/11/11

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（平均）は 3 年連続で 10%超となり、約3割の企業が今後の女性管理職の増加を見込むなど、女性登用は今後も少しずつ進むことが期待される。企業は、「性別によらない成果による評価」「時短勤務の対応」など、女性が働きやすい職場環境の整備を進めている様子がうかがえる。他方、女性従業員が企業に求める対策は個別に異なり、「キャリア開発」「男性が家事・育児をしやすい働き方の推進」といったニーズには十分に応えられていない現状が浮き彫りとなった。

※株式会社帝国データバンクは、京都府 371 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

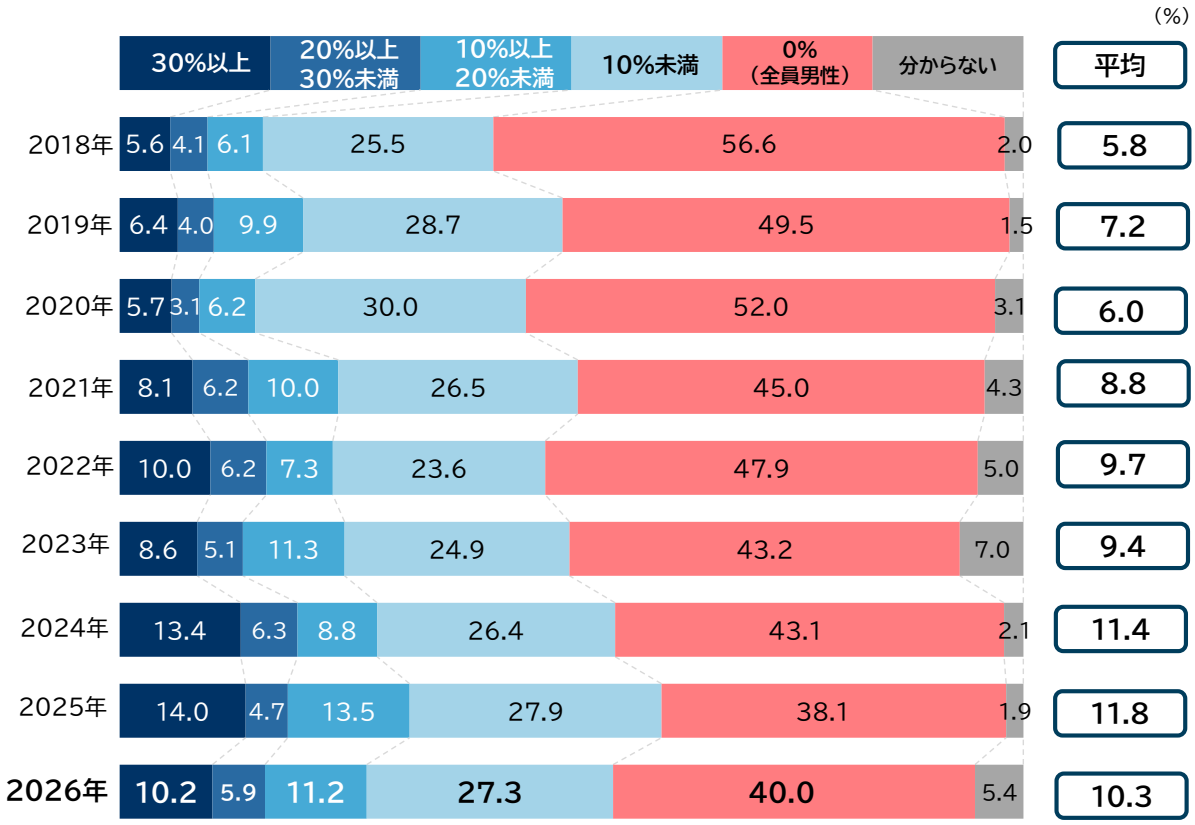
調査期間：2026 年 7 月 17 日～7 月 31 日（インターネット調査）

調査対象：京都府 371 社、有効回答企業数は 205 社（回答率 55.3%）

女性管理職の割合（平均）、3 年連続の 10%超

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 10.2％（前年比 3.8 ポイント（以下 pt）減）、「20％以上 30％未満」が 5.9％（同 1.2pt 増）、「10％以上 20％未満」が 11.2％（同 2.3pt 減）、「10％未満」が 27.3％（同 0.6pt 減）となった。一方、「管理職が全員男性」は 40.0％（同 1.9pt 増）となり、管理職に占める女性の割合（平均）は 10.3％となった。前年比 1.5pt 減となったが、3 年連続で 10％超を維持した。

女性管理職の割合



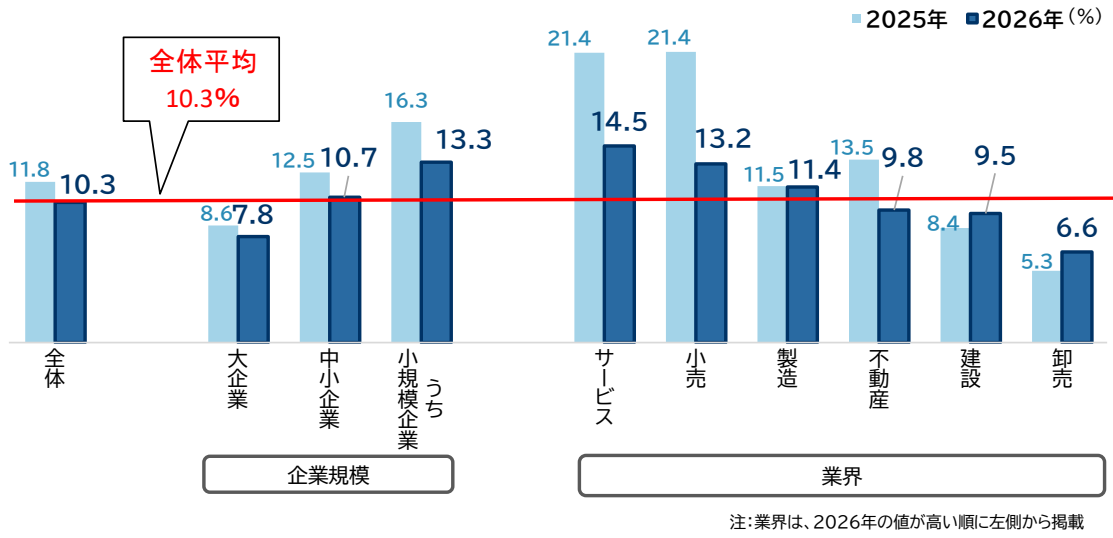
注1：母数（有効回答企業）は、2026年205社、2025年215社、2024年239社

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

女性管理職の割合を規模別にみると、「大企業」が平均 7.8％（前年比 0.8pt 減）、「中小企業」が 10.7％（同 1.8pt 減）、「小規模企業」が 13.3％（同 3.0pt 減）となり、全規模で前年を下回った。「中小企業」「小規模企業」は全体平均（10.3％）を上回り、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『サービス』が 14.5％でトップとなり、『小売』（13.2％）、『製造』（11.4％）が全体平均（10.3％）を上回った。他方、『不動産』『建設』『卸売』は全体平均を下回り、業界ごとに差が生じている。

女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、業界別 ～



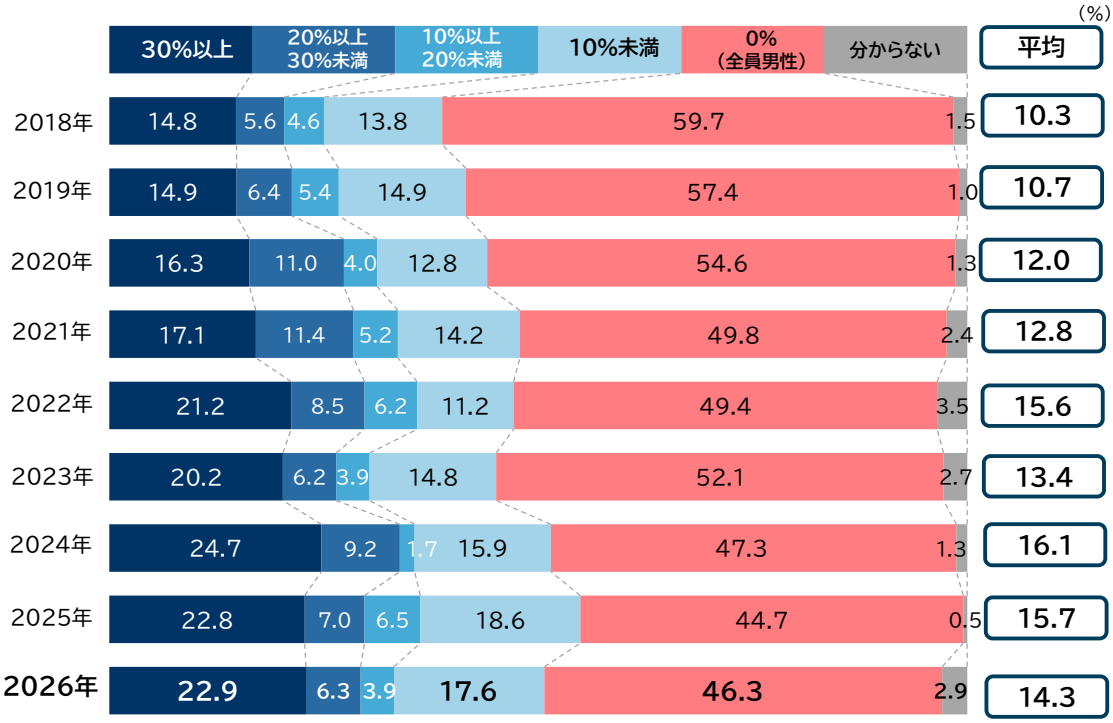
注：業界は、2026年の値が高い順に左側から掲載

女性役員の割合（平均）は 14.3%と 2 年連続の減少

女性役員の割合をみると、「30%以上」が 22.9%（前年比 0.1pt 増）、「20%以上 30%未満」は 6.3%（同 0.7pt 減）、「10%以上 20%未満」は 3.9%（同 2.6pt 減）、「10%未満」は 17.6%（同 1.0pt 減）となった。他方、「役員が全員男性」の企業は 46.3%となり、前年比 1.6pt 増となった。

この結果、自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合は平均 14.3%と、前年（15.7%）から 1.4 ポイント低下した。

女性役員の割合



注1：母数（有効回答企業）は、2026年205社、2025年215社、2024年239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

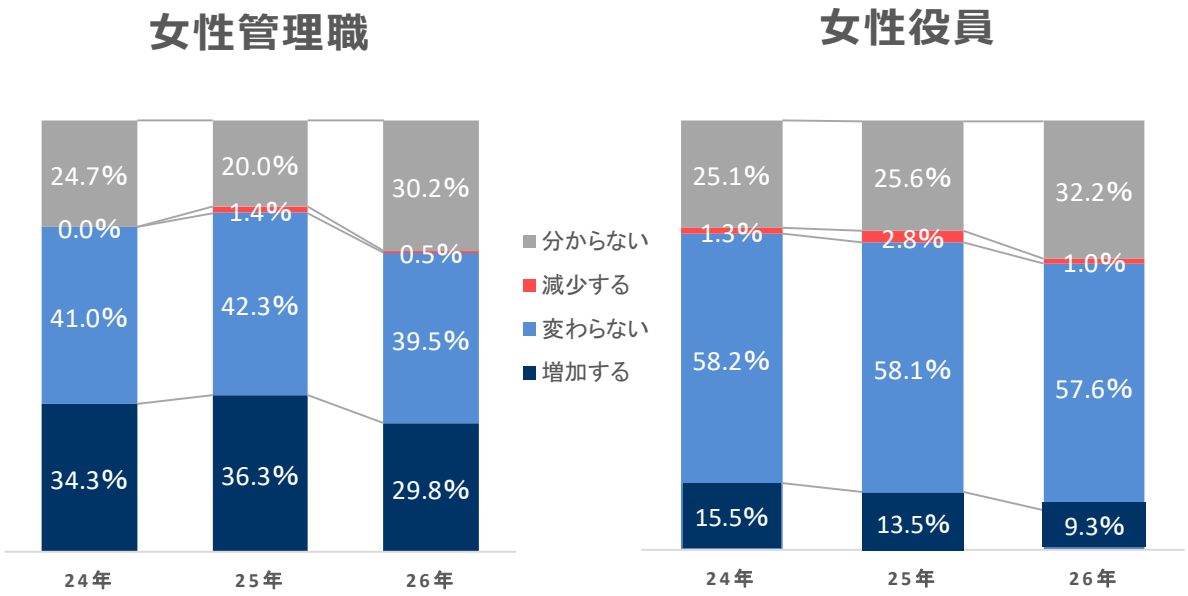
約 3 割の企業が「女性管理職割合の増加」を見込む

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」と見込む企業は 29.8%となり、前年（36.3%）比 6.5pt 減と大幅に低下した。「変わらない」は 39.5%（前年 42.3%）、「減少する」は 0.5%（同 1.4%）となった。

女性役員については、今後「増加する」と考えている企業は 9.3%となり、前年（13.5%）を 4.2pt 下回った。「変わらない」は 57.6%（前年 58.1%）、「減少する」は 1.0%（同 2.8%）となった。

管理職、役員ともに「変わらない」が最も多くを占め、「増加する」と回答した企業は前年に比べて減少した。しかし、「減少する」と回答した企業の割合は僅少であり、多くの企業が現状程度の割合が維持される、または増加を見込んでいることがうかがえる。

女性管理職・役員割合の今後の変化



女性活躍推進策、「性別に関わらず成果で評価」がトップ

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 67.8%（前年比 0.4pt 増）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」（60.5%、同横ばい）が続き、男女平等に関わる項目が上位に並んだ。以下、「時短勤務の対応」（34.6%、同 1.1pt 増）、「就業時間の柔軟化」（28.8%、同 3.8pt 減）といった、男女問わず家庭と仕事の両立支援となる柔軟な働き方への取り組みが続いた。

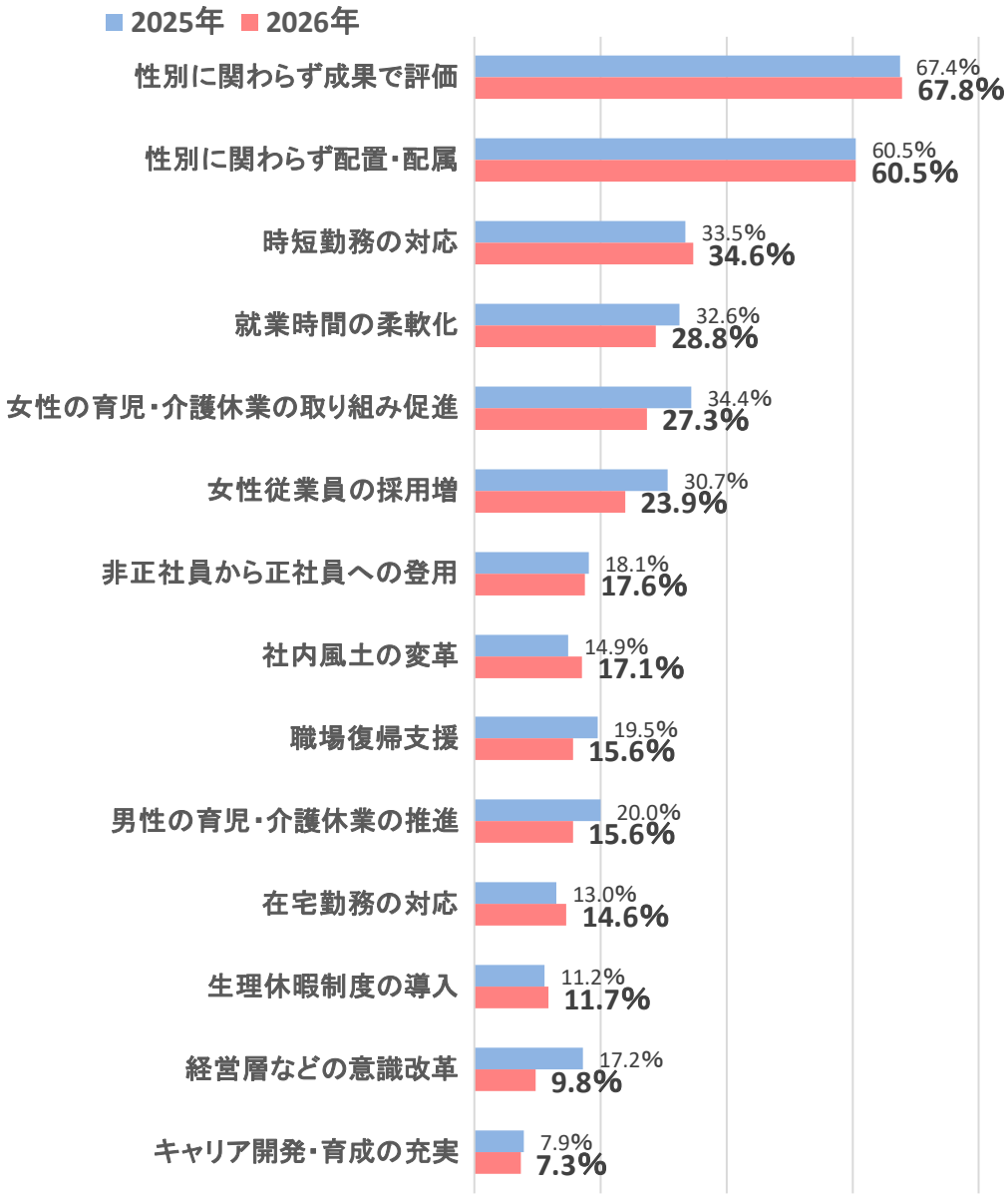
また、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」（27.3%、同 7.1pt 減）といった、女性が家庭と仕事を両立しやすい環境づくりに関する対応策が続いた。

一方で、「キャリア開発・育成の充実」（7.3%）や「キャリアに関するモデルケースを提示」（3.4%）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かった。

企業からは、「数十年前から女性の比率が半数以上だが、出産・育児を経て、仕事の負荷を下げる必要があり、管理職はなかなか難しい」（その他の建築材料卸売業）といった声が聞かれた。女性の管理職登用

は、家庭環境などに配慮した働き方や職場環境の整備などが必要であると感じながらも、二の足を踏む企業があることがわかる。

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、「男性が家事・育児をしやすい働き方の推進」（7.3%）、「キャリアに関するモデルケースを提示」（3.4%）、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」（2.9%）、「女性管理職の数値目標を設定」（2.4%）、「福利厚生の制度として家事代行サービスを導入」（0.5%）、「その他」（3.9%）、「不回答」（1.5%）、
注2：母数は有効回答企業205社

まとめ

本調査の結果、京都府企業の女性管理職および役員の割合は前年を下回ったが、管理職に占める女性の割合（平均）は 3 年連続で 10％超を維持した。また、約 3 割の企業が「今後、女性管理職の増加を見込む」と回答するなど、女性管理職増加への期待値は一定程度みられる結果となった。

少子高齢化が進み生産年齢人口が減少するなか、今後はさらに深刻な人手不足が懸念され、女性の潜在的な労働力を積極的に活用することが労働力不足解消の一手となることが期待される。しかし、有能な人材であっても、育児や親の介護などで「家庭と仕事の両立が困難」といった理由から管理職となることを拒む女性従業員もみられ、企業からは「昇進を望む女性従業員がいない」といった声も聞かれる。

こうした企業・従業員間のギャップを埋めるには、家庭と仕事を両立しやすい職場環境づくり、時短勤務やリモートワークといった柔軟な働き方の整備など、女性が働きやすい制度づくりに加え、実際にそれらを活用できる環境や指標の整備も必要であろう。近年は、こうした職場環境づくりに積極的に取り組む企業への求職者が増加するなど企業の採用にも影響を及ぼしていることから、長期的な視点で様々な制度や職場環境の整備に着手すべきだろう。

また、企業の取り組み姿勢が低い「キャリアに関するモデルケースの提示」「キャリア開発・育成制度の整備」といった女性従業員のキャリア支援については、京都府・京都市・京都労働局・京都商工会議所が一体運営する女性活躍支援拠点「京都ウィメンズベース」（京都市南区）の活用も一助となるだろう。同拠点は、女性従業員向けの研修を毎年実施しており、こうした支援機関を活用することで企業内にノウハウを蓄積するとともに、従業員のキャリアアップに対する意識づけ、きっかけづくりを推進することが有効な策となり得るだろう。

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