

**女性登用に対する企業の意識調査（2024年）**

# 女性管理職の割合は平均 10.9%、初の 1 割超え

## ～ 課題認識、「女性の昇進意欲」が企業規模間で大きな差 ～

加速度的に進む少子高齢化による生産年齢人口の減少にともない、さらなる人手不足の深刻化が懸念されている。このような状況下、女性の潜在的な労働力を掘り起こすとともに女性活躍を推進することで、労働力不足が深刻化する企業の支え役になることが期待されている。

政府は、女性管理職の割合が 2020 年代の可能な限り早期に 30%程度となることを目指している。厚生労働省は、今年 2 月から雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会を重ね、「女性管理職比率については、企業の実情を踏まえつつ開示必須項目とすることが適当である」旨の報告書をまとめた。

また「女性版骨太の方針 2024」では、東証プライム市場に上場する企業の女性役員の割合を、それまで設けられていた目標の「2030 年までに 30%以上」に加え、「2025 年までに 19%」にする新しい成果目標が掲げられるなど、企業における女性活躍の推進がますます求められている。

そこで、帝国データバンクは女性登用に対する企業の見解について調査を実施した。本調査は、TDB 景気動向調査 2024 年 7 月調査とともに行った。

※ 調査期間は 2024 年 7 月 18 日～31 日、調査対象は全国 2 万 7,191 社で、有効回答企業数は 1 万 1,282 社（回答率 41.5%）。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 12 回目

※ 本調査における詳細データは景気動向オンライン（<https://www.tdb-di.com>）に掲載している

**調査結果（要旨）**
**女性管理職の割合**

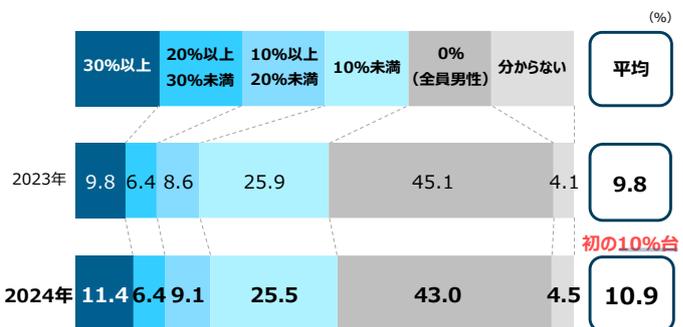
1. 女性管理職割合の平均は 10.9%で調査開始以来初の 10%台に。政府目標の「女性管理職 30%」を達成している企業割合は 11.4%で初の 10%超、上昇幅も過去最大に

2. 女性役員割合の平均は 13.5%と過去最高も、「役員が全員男性」の企業は依然 50%を超える

3. 32.7%の企業が「女性管理職割合の増加」を見込む。上場企業など規模が大きいほど「増加する」割合高く

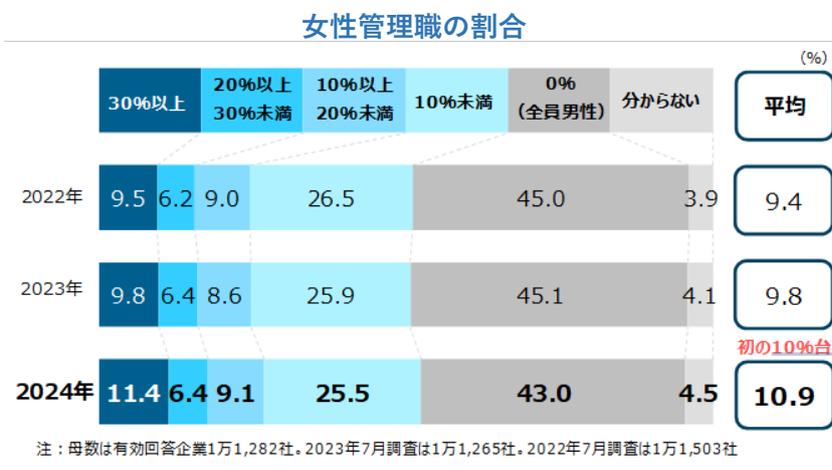
4. 女性活躍推進策、「公平な評価」が 6 割超でトップ。中小企業が行う対策は停滞感が漂う

5. 要因や課題、「家庭と仕事の両立のしづらさ」が唯一 5 割超。「成果で評価」のみ、中小企業が上回る



## 1. 女性管理職割合の平均は10.9%、調査開始後初めて10%台とじわり前進

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11.4%、「20%以上 30%未満」が6.4%、「10%以上 20%未満」が9.1%、「10%未満」が25.5%だった。また、管理職が全員男性である企業は43.0%と前年から2.1ポイント低下したが、全項目のうち最も高かった。

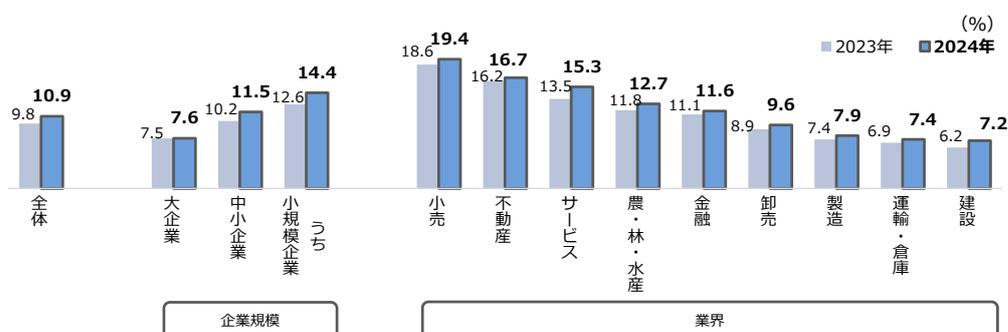


政府目標の「30%程度」を達成している企業の割合は前年から1.6ポイント増と、上昇幅は過去最大となり、2013年の調査開始以降で初めて10%を超えた。上昇スピードが加速する兆しがみられる。一方、「10%未満」（0%を含む）は68.5%となり初めて7割を下回った。

管理職に占める女性の割合の平均は10.9%と調査開始後初めて10%台に乗った<sup>1</sup>。前年からの上昇幅は1.1ポイントと2021年と並び過去最大の伸びとなった。

女性管理職の割合を規模別にみると、「大企業」が平均7.6%で最も低かった。他方、「中小企業」は11.5%、うち「小規模企業」は14.4%となり、規模が小さい企業ほど女性管理職割合の平均は高い状況が続いている。

### 女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、業界別 ～



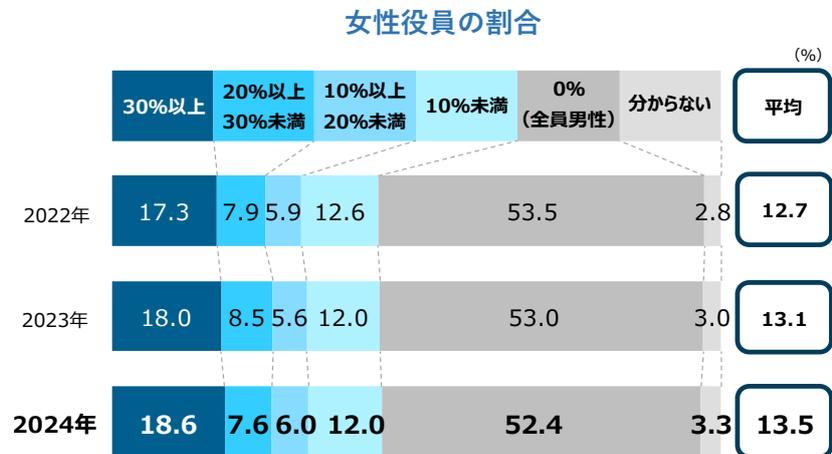
業界別では、女性従業員が比較的多い『小売』が19.4%で全体（10.9%）を8.5ポイント上回り、トップとなった。次いで、『不動産』（16.7%）、『サービス』（15.3%）、『農・林・水産』（12.7%）が上位に並んだ。一方で、工場における三交代制などで生活時間が不規則になりやすい『製造』や、2024年問題など長時間労働のイメージが強い『運輸・倉庫』『建設』など、女性従業員数が比較的小さい業界は低水準にとどまった。

<sup>1</sup> 「女性管理職割合」「役員割合」の選択肢は「100%」「70%以上」「50%以上 70%未満」「30%以上 50%未満」「20%以上 30%未満」「10%以上 20%未満」「5%以上 10%未満」「5%未満」「0%」の9段階および「分からない」。平均は、各選択肢のレンジの中間値を回答数で加重平均したもの

## 2. 女性役員割合の平均は13.5%と過去最高も、「役員が全員男性」の企業は依然50%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13.5%と、前年（13.1%）から0.4ポイント増加し、過去最高となった。一方で、役員が全員男性の企業は52.4%と依然として半数を超えた。

女性役員割合の平均を規模別にみると、「大企業」が6.7%、「中小企業」が14.8%、うち「小規模企業」が19.1%となり、女性管理職と同様に規模が小さい企業ほど割合が高い結果となった。



## 3. 32.7%の企業が「女性管理職割合の増加」を見込む。上場企業など規模が大きいほど「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32.7%となった。他方、「変わらない」は42.4%だった。

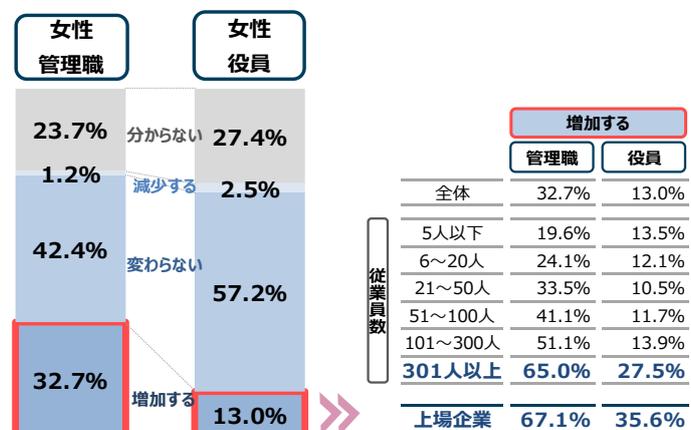
女性役員については、今後「増加する」と考えている企業は13.0%となった一方で、「変わらない」は57.2%と過半数を占めた。

従業員数別にみると、「301人以上」では女性管理職の割合が今後「増加する」と

見込む企業は65.0%と全体（32.7%）を32.3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15ポイント近く高かった。また、全区分のうち、従業員数「301人以上」における前年からの増加幅は管理職・役員ともに最大となった。とりわけ行動計画の策定や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・役員の割合が増加すると見込む企業がより多い結果となった。

2023年3月期決算の有価証券報告書から「女性管理職比率」や「男女間賃金格差」などの開示が義務化された「上場企業」では、今後女性管理職が「増加する」と考えている企業の割合が67.1%となり、全体より30ポイント以上高かった。また、女性役員が「増加する」とする割合も35.6%と全体を20ポイント以上上回った。

### 女性管理職・役員割合の今後の変化



注:母数は有効回答企業1万1,282社

## 4. 女性活躍推進策、「公平な評価」が60%超でトップ。中小企業が行う対策は停滞感が漂う

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61.2%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」（50.6%）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」（32.8%）といった、女性が働きやすい環境づくりに関する対応策が続いた。

また、「就業時間の柔軟化」（27.5%）および「時短勤務の対応」（27.1%）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取り組みを行っている企業はおよそ4社に1社だった。

規模別では、「女性の育児・介護休業の取り組み促進」や「男性の育児・介護休業の推進」で大企業が中小企業を20ポイント超上回り、働き方に関する対策に規模間で大きな格差がみられた。

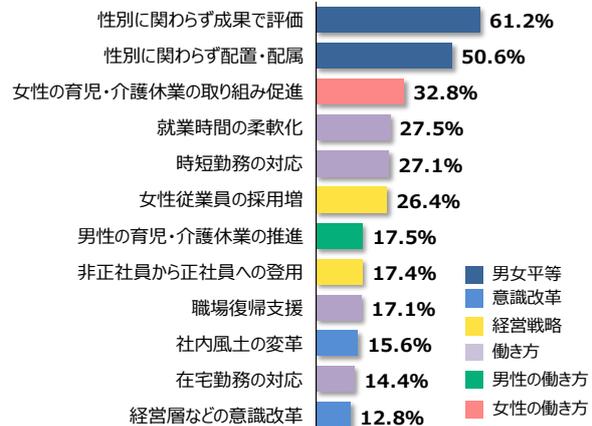
## 5. 要因や課題、「家庭と仕事の両立のしづらさ」が唯一50%超。「成果で評価」のみ、中小企業が上回る

日本において女性管理職の割合が上昇しない要因や課題について尋ねたところ、「女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい」が54.4%でトップとなり、唯一50%を超えた（複数回答、以下同）。次いで、「日本社会の性別役割分担意識の存在」（38.5%）、「女性従業員が昇進を望まない」（36.2%）が続いた。

規模別でみると、「その他」を除く13項目中「性別に関わらず成果で評価している」以外の12項目で「大企業」が「中小企業」を上回った。とりわけ「女性従業員が昇進を望まない」は11.3ポイントの開きがあった。

企業からは、「女性の妊娠や育休などにより、働けない期間が生まれ、キャリアや経験年数が不足してしまう」（医療・福祉・保健衛生）や「徐々に女性の意識改革は進んでいるが、昇進にともなう重責を好まない傾向にある」（建設）といった声が多数あがった。

### 女性活躍推進のためにしていること（複数回答）



注1：以下、「生理休暇制度の導入」(10.8%)、「男性が家事・育児をしやすい働き方の推進」(9.3%)、「キャリア開発・育成の充実」(7.5%)、「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」(2.4%)、「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」(0.6%)、「その他」(5.3%)、「不回答」(2.2%)  
注2：母数は有効回答企業1万1,282社

### 女性管理職の割合が上昇しない要因や課題（複数回答）

項目	女性管理職の割合が上昇しない要因や課題 (%)		
	全体	大企業	中小企業
1 女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい	54.4	60.6	53.2
2 日本社会の性別役割分担意識の存在	38.5	43.1	37.6
3 女性従業員が昇進を望まない	36.2	45.7	34.4
4 候補者がいない (女性正社員が少ない・いない、もしくは勤務年数が短い)	34.1	38.2	33.4
5 労働環境の問題(労働時間や職場環境など)	25.0	29.2	24.2
6 経営者の性別役割分担意識の存在	23.0	24.1	22.8
7 従業員の性別役割分担意識の存在	20.9	22.9	20.5
8 性別に関わらず成果で評価している	15.7	15.3	15.7
9 女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない	15.3	19.9	14.4
10 男性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい	14.4	18.9	13.5
11 女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない	12.4	16.7	11.7
12 (女性活躍への取り組みについて) 経営課題解決の優先順位が低い	9.2	12.7	8.5
13 企業が女性管理職の数値目標を設定していない	7.7	9.9	7.3
その他	4.4	3.3	4.6

注1：網掛けは、他の企業規模より5ポイント以上高いことを示す  
注2：母数は有効回答企業1万1,282社

企業からの主な声「女性活躍への取り組み」	
性別に関係なく採用、登用している。男女ともに同条件に育休も推進し、在宅勤務や働き方に自由度／選択肢を持たせて働いてもらうことが全体の向上につながると思う	情報サービス
産休・育休の制度が特に充実していないと女性も長く会社に在籍しづらいため、身近な福利厚生を充実させる必要があると考える	不動産
男女問わず働きやすい環境を整えている。男性の育児休業取得率の向上を図るためバックアップ体制を整えて社員の仕事と育児の両立を推進し、くるみん認定の取得を目指している	電気機械製造
与えた仕事にやりがいを感じさせるようにしている。研修等キャリアアップに力を入れている	教育サービス
企業からの主な声「女性活躍に関する課題」	
女性が妊娠したり、育休などを取ると働けない期間が作られ、そこがキャリアや経験年数の差となるため、明らかに不利である	医療・福祉・保健衛生
子育てや親の介護は女性の仕事と捉えがちであるが、男性ももっと積極的に参加すれば女性の社会進出機会を増やせると考える	機械・器具卸売
昇進昇格に野心を燃やすタイプの女性の数が男性に比して少なすぎると感じる	鉄鋼・非鉄・鋳業製品卸売
当社のような中小企業では、社員が産休・育休を取ると人員を補充せざるを得ないので、コストがとてもかかる。取らせている企業に相当分の補助や助成、税額免除などの施策が必要	建設
力仕事の面が強い業務のため、女性の活躍は限定的。同業他社では女性が活躍している会社は大企業や人的・経済的・設備的に余裕がある中堅企業がほとんどである	飲食料品・飼料製造

### まとめ

本調査によると、女性管理職割合は平均 10.9%と過去最高を更新し、調査開始以来初めて 10%を超えた。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である 11.4%となった。依然として政府が目指す目標に対して開きはあがるが、女性管理職の割合の上昇幅は過去最大となり、じわり前進していることが分かった。

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%を超えていた。他にも、女性にとって働きやすい環境づくりに関連する項目や就業時間の柔軟化など、男女ともに働きやすくなる対応を行う項目が上位にランクインした。他方、女性のキャリア支援となる項目は 10%未満と低水準にとどまった。

女性管理職の割合が全国的に上昇しない要因や課題については、「女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい」が唯一 50%を超えた。次いで、「日本社会の性別役割分担意識の存在」「女性従業員が昇進を望まない」「候補者がいない」が 30%台で続いている。企業からは、家事や子育てにより、他の従業員と経験に差が出てしまうこと、女性従業員自身の昇進を望まないなどといった考え方、さらに管理職の登用に向けた教育が行われてきていないことなどの声が多数あがった。

生産年齢人口の減少に拍車がかかり、人手不足が深刻化することで、女性の潜在的な労働力を掘り起こし、女性活躍の推進をする重要性が年々高まっている。企業は、女性活躍の支援に取り組むことが重要である。同時に政府には、女性への昇進や求める役割に対する働きかけを積極的に行い、女性自身の意識改革を進めることが求められる。また、性別を問わない育児の分担など、女性が安心して社会進出できる環境づくりも不可欠だろう。

## 調査先企業の属性

### 1. 調査対象(2万7,191社、有効回答企業1万1,282社、回答率41.5%)

#### (1) 地域

北海道	517	東海 (岐阜 静岡 愛知 三重)	1,211
東北 (青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	775	近畿 (滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,858
北関東 (茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	898	中国 (鳥取 島根 岡山 広島 山口)	761
南関東 (埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,357	四国 (徳島 香川 愛媛 高知)	379
北陸 (新潟 富山 石川 福井)	573	九州 (福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	953
合計			11,282

#### (2) 業界 (10業界51業種)

農・林・水産	99	小売	飲食品小売業	153
金融	169		繊維・繊維製品・服飾品小売業	97
建設	1,732		医薬品・日用雑貨品小売業	54
不動産	481		家具類小売業	27
製造	飲食料品・飼料製造業	309	家電・情報機器小売業	56
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	133	自動車・同部品小売業	163
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	204	専門商品小売業	237
	パルプ・紙・紙加工品製造業	82	各種商品小売業	44
	出版・印刷	197	その他の小売業	15
	化学品製造業	357	運輸・倉庫	463
	鉄鋼・非鉄・鉱業	478	飲食店	114
	機械製造業	448	電気通信業	9
	電気機械製造業	277	電気・ガス・水道・熱供給業	13
	輸送用機械・器具製造業	104	リース・貸貸業	105
(2,729)	精密機械・医療機械・器具製造業	73	旅館・ホテル	97
	その他製造業	67	娯楽サービス	118
卸売	飲食料品卸売業	318	放送業	18
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	161	メンテナンス・警備・検査業	219
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	276	広告関連業	110
	紙類・文具・書籍卸売業	130	情報サービス業	529
	化学品卸売業	235	人材派遣・紹介業	82
	再生資源卸売業	36	専門サービス業	359
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	253	医療・福祉・保健衛生業	134
	機械・器具卸売業	787	教育サービス業	56
	その他の卸売業	307	その他サービス業	255
	(2,503)		その他	42
合計			11,282	

#### (3) 規模

大企業	1,781	15.8%
中小企業	9,501	84.2%
(うち小規模企業)	(3,754)	(33.3%)
合計	11,282	100.0%
(うち上場企業)	(219)	(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(小規模企業を含む)	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300人以下」	「従業員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5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員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100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員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

株式会社帝国データバンク 情報統括部長 藤井 俊

【問い合わせ先】 中村 駿佑、石井 ヤニサ 03-5919-9343 (直通)

keiki@mail.tdb.co.jp

情報統括部: tdb\_jyoho@mail.tdb.co.jp

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。