

特別企画：女性登用に対する企業の意識調査（2023年）

女性管理職割合、平均 9.8%

過去最高も 1割に届かず

～男性育休取得率は 11.4%、企業規模大きいほど高く～

生産年齢人口の減少に加え、多様性がますます重要視されている現代社会において、女性活躍・男女共同参画は重要なテーマとなっている。なかでも、職場における女性の活躍推進は企業価値の向上のほか、多様な視点によるイノベーションの創出が期待できる。

政府は女性管理職の割合を 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。また、2023 年 6 月に決定された「女性版骨太の方針 2023」では、プライム市場に上場する企業の女性役員の割合を 2030 年までに 30%以上にする目標を掲げたほか、2022 年 7 月から従業員数 301 人以上の企業を対象に義務化されている男女間の賃金格差の情報開示を、101 人以上の企業を対象を拡大することを検討するなど、政府は女性の能力を十分に発揮できる雇用環境づくりに向けてさまざまな強化策を打ち出している。

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 2023 年 7 月調査とともに行った。

※調査期間は 2023 年 7 月 18 日～31 日、調査対象は全国 2 万 7,768 社で、有効回答企業数は 1 万 1,265 社

(回答率 40.6%)。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 11 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

女性管理職の割合

	30%以上	20%以上 30%未満	10%以上 20%未満	10%未満	0% (全員男性)	分からない	平均
2021年	8.6	5.9	8.5	28.4	45.2	3.5	8.9
2022年	9.5	6.2	9.0	26.5	45.0	3.9	9.4
2023年	9.8	6.4	8.6	25.9	45.1	4.1	9.8

調査結果（要旨）

- 女性管理職割合の平均は 9.8%と過去最高も、1割に届かず
- 政府目標の「女性管理職 30%」を超えている企業は 9.8%で過去最高も、依然として 1ケタ台に
- 女性管理職割合の平均を業界別にみると、『小売』が 18.6%でトップとなり、『不動産』が 16.2%が続いた
- 女性役員割合の平均は過去最高の 13.1%も、「役員が全員男性」は依然として半数超え
- 今後女性管理職割合が「増加する」と見込む企業は 32.9%、女性役員割合は 13.4%に
- 女性活躍推進策、「公平な評価」が約 6割でトップ。「男性育休取得推進」は 15.7%に上昇
- 男性の育休取得率の平均は 11.4%、特に従業員数「1000人超」の企業で高く

1. 女性管理職割合の平均は9.8%と過去最高も1割に届かず

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」は9.8%と1割未満にとどまった。

「20%以上 30%未満」が6.4%、「10%以上 20%未満」が8.6%、「10%未満」が25.9%だった。

また、管理職が全員男性である企業（45.1%）は依然として4割を占めており、全項目のうち最も高かった。

女性管理職の割合



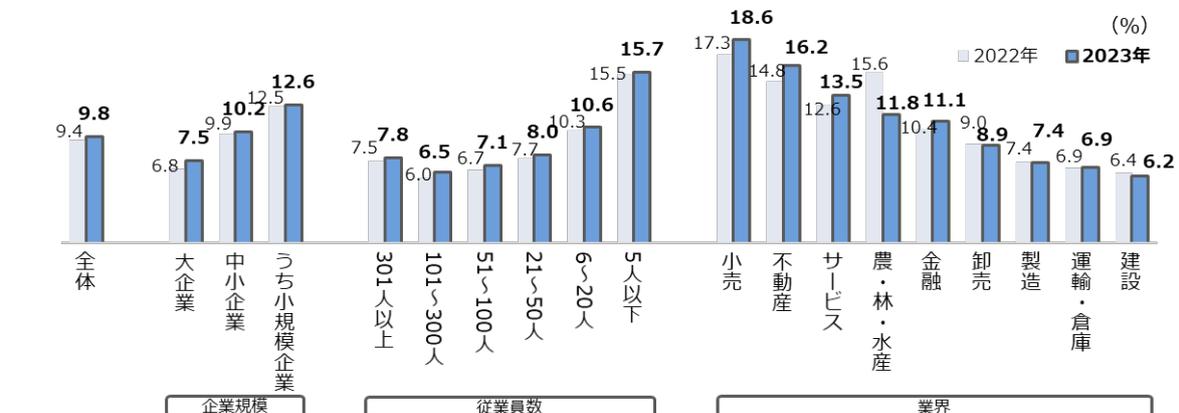
注：母数は有効回答企業1万1,265社。2022年7月調査は1万1,503社。2021年7月調査は1万992社

女性管理職割合の平均は9.8%となり、2013年の調査開始以降で最高を更新した。しかし、前年からの上昇幅は0.4ポイント増にとどまり、1割を下回る低水準が継続している結果となった¹。

女性管理職の割合を規模別にみると、うち「小規模企業」が平均12.6%で最も高かった。他方「中小企業」は10.2%、「大企業」は7.5%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。また、従業員数別でも、従業員数「5人以下」の企業が平均15.7%で最も高かった。なお、2022年4月より「女性活躍に関する情報」公表の新たな対象となった従業員数「101～300人」の企業の女性管理職割合の平均は前年から0.5ポイント増の6.5%となり、増加幅は全区分のうち最大となった。他方、同年7月より「男女間の賃金格差」公表の対象となった従業員数「301人以上」は同0.3ポイント増の7.8%だった。

業界別では『小売』が18.6%で全体（9.8%）を8.8ポイント上回り、トップとなった。女性従業員が比較的多い業界であることが一因であると考えられる。次いで、『不動産』（16.2%）、『サービス』（13.5%）、『農・林・水産』（11.8%）が上位に並んだ。一方で、現場での作業が多いことなどを背景に女性従業員が比較的小さい『製造』『運輸・倉庫』『建設』は低水準にとどまった。

女性管理職割合の平均 ～ 企業規模、従業員数、業界別 ～



¹ 「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

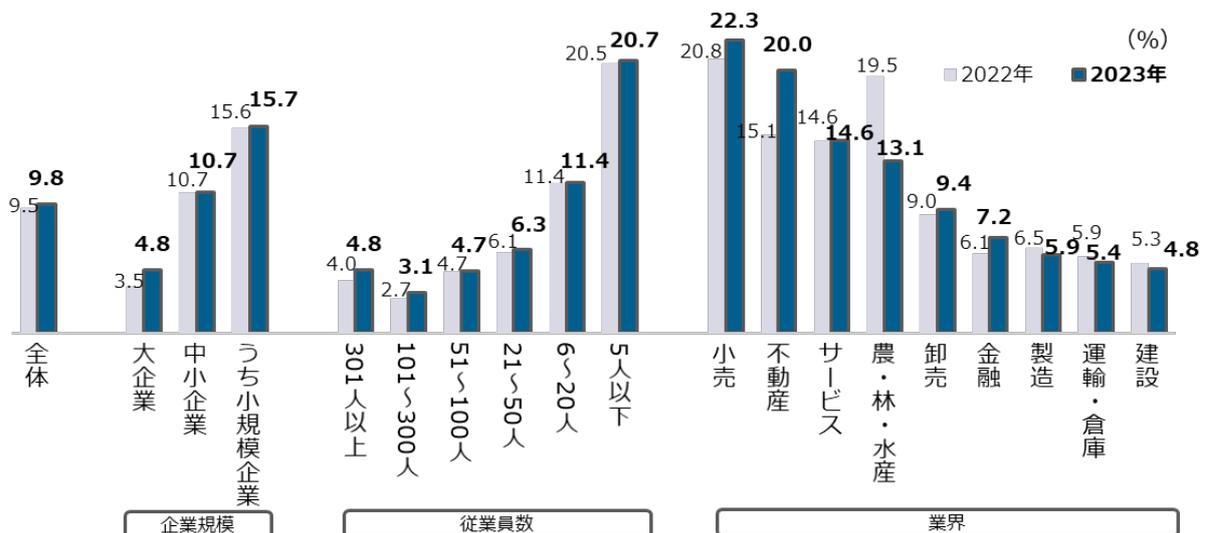
2. 「女性管理職 30%」の目標を達成している企業は 9.8%に

政府が目標として掲げている「女性管理職 30%」以上となっている企業は 9.8%で調査開始以降で最高となった。前年比 0.3 ポイント増となったが、依然として 1 ケタ台にとどまった。

「女性管理職 30%」以上となっている企業を規模別にみると、女性管理職割合の平均と同様にうち「小規模企業」(15.7%) が最も高かった。従業員数別でも、「5 人以下」の企業が 20.7% で最も高かった。なお、2022 年 7 月より「男女間の賃金格差」公表の対象となった従業員数「301 人以上」は同 0.8 ポイント増の 4.8% となり、全区分のうち最大の増加幅となった。

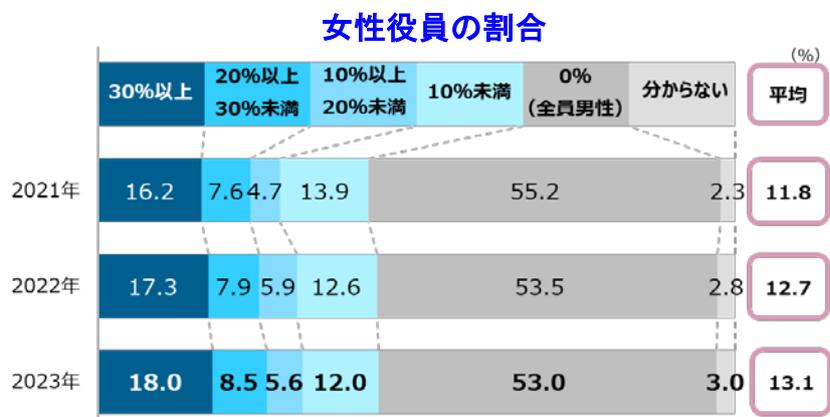
業界別にみると、『小売』『不動産』が 2 割で上位となり、『製造』『運輸・倉庫』『建設』などは低水準にとどまった。

「女性管理職 30%」を超えている企業の割合 ～ 企業規模、従業員数、業界別 ～



3. 女性役員割合の平均は 13.1%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 13.1%と、前年（12.7%）から 0.4 ポイント増加し、過去最高となった。一方で、役員が全員男性とする企業は 53.0%と依然として半数を超えている。



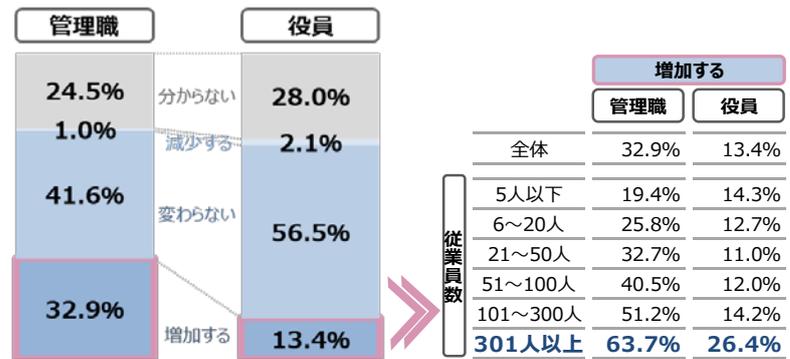
4.3 社に1社が女性管理職割合の増加を見込む

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32.9%となった。他方、「変わらない」は41.6%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13.4%となった一方で、「変わらない」は56.5%と半数以上を占めた。

従業員数別にみると、「301人以上」では女性管理職割合が今後「増加する」と見込む割合が63.7%と全体を30.8ポイント上回り、女性役員割合についても全体より13.0ポイント高く、従業員数が多い企業ほど女性管理職が増加すると考える割合が高かった。

女性管理職・役員割合の今後の変化

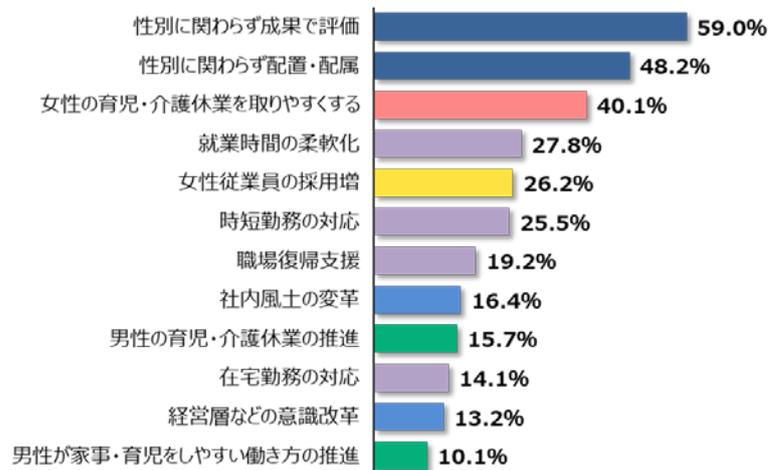


5. 女性活躍推進策、「公平な評価」が約6割でトップ。「男性育休取得推進」の上昇幅目立つ

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59.0%でトップ、「性別に関わらず配置・配属」(48.2%)が続く。男女平等に関わる項目が上位に並んだ。次いで、「女性の育児・介護休業を取りやすくする」(40.1%)といった、女性に特化した働きやすい環境づくりに関する対応策が続いた。

また、男女問わず働き手の家庭と仕事の両立への支援となる「就業時間の柔軟化」(27.8%)および「時短勤務の対応」(25.5%)に取り組んでいる企業はそれぞれ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15.7%（前年比3.1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。しかし、「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」(2.6%)といった女性のキャリア支援となる項目はわずかな上昇にとどまり、低水準だった。

女性の活躍推進のためにやっていること（複数回答）



注：以下、「キャリア開発・育成の充実」(7.3%)、「女性管理職の数値目標を設定」(3.1%)、「キャリアに関するモデルケースを提示」(2.6%)、「企業内託児所の設置やベビーシッターの利用支援」(1.0%)、「その他」(5.7%)、「不回答」(2.6%)

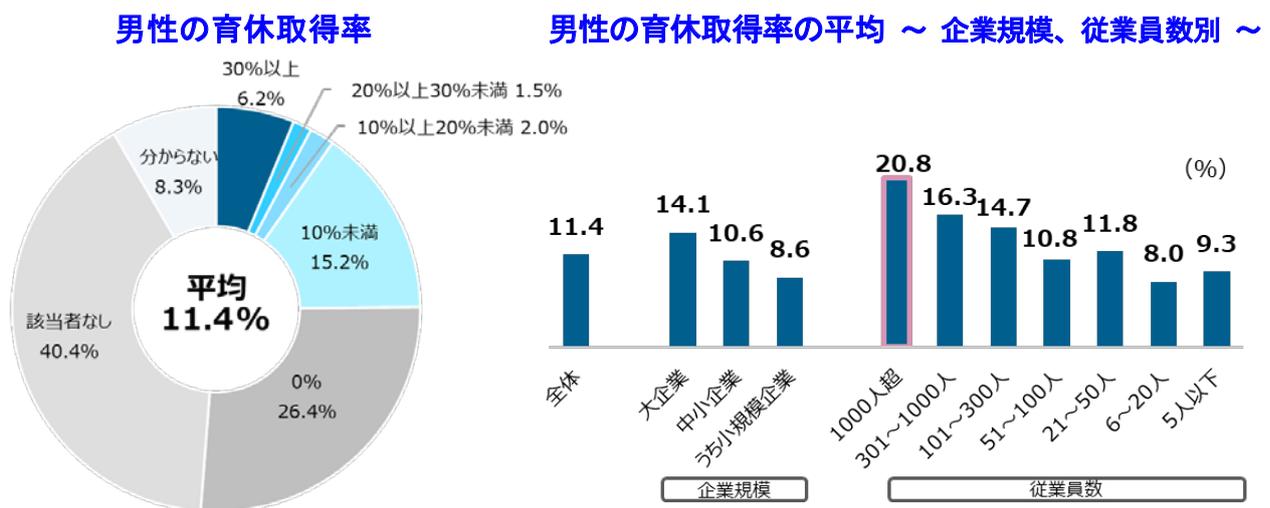
6. 男性の育休取得率は平均 11.4%、特に従業員数「1000人超」の企業で高く

2023年4月より従業員1000人を超える企業を対象に男性の育児休業（以下、男性育休）取得率の公表が義務化された。また同年6月に閣議決定された「こども未来戦略方針」では、それまで掲げていた男性育休の取得率の目標（民間企業）である「2025年までに30%」が「2025年度に50%、2030年度に85%」に引き上げられるなど、政府は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11.4%となった²。

規模別でみると、「大企業」が14.1%、「中小企業」が10.6%、うち「小規模企業」が8.6%となり、企業規模が大きいほど取得率が高い傾向にある。

従業員数別でみると、現在取得率の公表が義務づけられている「1000人超」の企業が20.8%で最も高く、全体を9.4ポイント上回った。



なお、単回帰分析を用いて、各企業の「男性の育休取得率」と「女性管理職の割合」の関係を確認した。その結果、男性の育休取得率が上昇すると女性管理職の割合も上昇するという傾向³が表れ、男性育休の取得促進を段階的に進めると、女性の継続就業や管理職を目指す意欲の向上、活躍できるフィールドの広がりなどを通じて、女性管理職の割合が高まる可能性が示された。

² 男性育休取得率の選択肢は「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」「該当者なし」。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

³ 「女性管理職の割合」のレンジの中間値を被説明変数、「男性の育休取得率」のレンジの中間値を説明変数としてロジスティック回帰分析を行い、以下の結果が得られた。

$$\text{logit (女性管理職割合が 100\%となる確率)} = -2.425 + 0.389 * \text{男性の育休取得率}$$

(0.000) (0.022)

[一般化線形モデル (GLM: Generalized Linear Model)、カッコ内 p-値、対象企業数 5471 社]

企業からの主な声「女性活躍への取り組み」	
始業・終業時間、勤務時間帯、出勤日等は育児の都合に合わせて自由に決めてもらっている。そのスケジュールを見て、生産体制や配置を柔軟に決めている	飲食料品卸売
鉄道の下請け作業は、女性の活躍が難しい。体力への負担の少ない保安要員やオペレーター等での従事を多くすることで女性でも働きやすい環境を作り、人材を確保していきたい	建設
女性管理職を増やすには、女性社員の意識改革も必要。研修、教育の機会も増やしていく	化学品製造
男女を問わず在宅勤務や就業時間の柔軟化等働きやすい環境整備に取り組んでいる	建設
女性管理職という前例がないことが主な原因で、女性本人から管理職登用の辞退が過去にあった。現在は「性別にかかわらず適任者の管理職の登用」という風土づくりを目指している	機械・器具卸売
企業からの主な声「女性活躍に関する課題」	
比較的年齢層の高い経営側には従来からの『女性の仕事』『男性の仕事』の固定観念があり男女間の仕事の垣根の取り除きが進まない。一方で求職側にも同様な職業観が根強く残っている。	飲食料品・飼料製造
経営者が高齢であるほど男尊女卑が強く、固定観念があるため女性が管理職につきにくい	家具類小売
女性管理職候補者への教育をほとんど実施していなかったためか、社員が昇進にやや消極的	機械製造
男性の育休推進の必要性は分かるが、実質的に生産活動に支障をきたしてしまう。国は育休を取得させた会社に対する補助を強化するべき	輸送用機械・器具製造

まとめ

本調査によると、女性管理職（課長相当職以上）割合は平均 9.8%だった。過去最高を更新したものの、依然として1割に届かなかった。政府目標である「女性管理職30%」を超えている企業の割合もわずかながら上昇し、過去最高となったが1割を下回った。女性役員も同様の傾向となるなど、総じて上向いているものの進捗は緩やかだった。

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、男女平等に関わる項目である「性別に関わらず成果で評価」が6割近くでトップとなった。ほかにも、女性にとって働きやすい環境づくりに関連する項目も上位にランクインし、就業時間の柔軟化など男女とも働きやすくなるよう対応している企業も一定数あった。また、「男性の育児・介護休業の推進」は15.7%となり、前年からの上昇幅は全項目のうち最も大きかった。一方、女性のキャリア支援となる項目はそれぞれ1割未満となり低水準にとどまった。

企業からは、経営者の意識のほか、女性従業員自身の意識が女性登用の足かせとなっているといったコメントが多数あがっていた。家事や子育て関連が仕事に支障をきたすことへの懸念や、女性管理職の前例がないこと、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がその背景にあげられる。また、育児休業などで生産能力が低下することや、男性育休を取る雰囲気ではないなどといった問題点も聞かれた。

少子高齢化による人手不足感が加速し、女性の活躍は欠かせない。企業には性差に関する固定観念の打破や、長時間労働の人ほど昇進しやすいなどといった旧態依然とした社内風土の改革に加え、男女とも仕事と家庭を両立できるための働きやすい環境づくりや業務の効率化に向けた取り組みが求められる。また、従業員に対するキャリア開発・育成の強化や、それぞれの見本となるキャリアに関するロールモデルの提示など多方面からアプローチしていくことも重要となろう。その取り組みを支えるために、働きやすい環境整備への奨励金や、育児休業の助成金制度・税制優遇制度、人材開発に関する助成金など多岐にわたる効果的な公的支援策の拡充・強化も肝要といえる。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万7,768社、有効回答企業1万1,265社、回答率40.6%)

(1) 地域

北海道	511	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,227
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	761	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,922
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	886	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	790
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,286	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	380
北陸(新潟 富山 石川 福井)	574	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	928
		合計	11,265

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	107	小売	飲食料点小売業	101	
金融	152		繊維・繊維製品・服飾品小売業	103	
建設	1,733		医薬品・日用雑貨品小売業	57	
不動産	459		家具類小売業	21	
製造 (2,824)	飲食料品・飼料製造業	327	家電・情報機器小売業	40	
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	106	自動車・同部品小売業	84	
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	222	専門商品小売業	221	
	パルプ・紙・紙加工品製造業	91	各種商品小売業	54	
	出版・印刷	154	その他の小売業	13	
	化学品製造業	388	運輸・倉庫	522	
	鉄鋼・非鉄・鋳業	516	サービス	飲食店	87
	機械製造業	468		電気通信業	8
	電気機械製造業	301		電気・ガス・水道・熱供給業	16
	輸送用機械・器具製造業	105		リース・貸貸業	107
精密機械・医療機械・器具製造業	73		旅館・ホテル	96	
その他製造業	73		娯楽サービス	118	
卸売 (2,606)	飲食料品卸売業	338	放送業	19	
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	160	メンテナンス・警備・検査業	199	
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	301	広告関連業	106	
	紙類・文具・書籍卸売業	93	情報サービス業	587	
	化学品卸売業	249	人材派遣・紹介業	91	
	再生資源卸売業	34	専門サービス業	314	
	鉄鋼・非鉄・鋳業製品卸売業	265	医療・福祉・保健衛生業	123	
	機械・器具卸売業	840	教育サービス業	34	
	その他の卸売業	326	その他サービス業	221	
			その他	42	
		合計	11,265		

(3) 規模

大企業	1,715	15.2%
中小企業	9,550	84.8%
(うち小規模企業)	(3,664)	(32.5%)
合計	11,265	100.0%
(うち上場企業)	(227)	(2.0%)

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、下記の通り区分。

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】 石井 ヤニサ、旭 海太郎

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。