

組織の仕組みを見直す5つのヒント

― 女性管理職の登用を人材戦略に ―

女性活躍推進法に基づく

女性管理職比率の情報公表が始まっています

公表は、数値を示して終わりではありません。
自社の人材を活かし、管理職候補を育て、人材確保・定着につなげるために、
女性管理職の登用・育成の進め方を確認してみませんか。

2026年10月発行

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

はじめに

01 女性管理職比率の公表を人材確保・定着につなげる

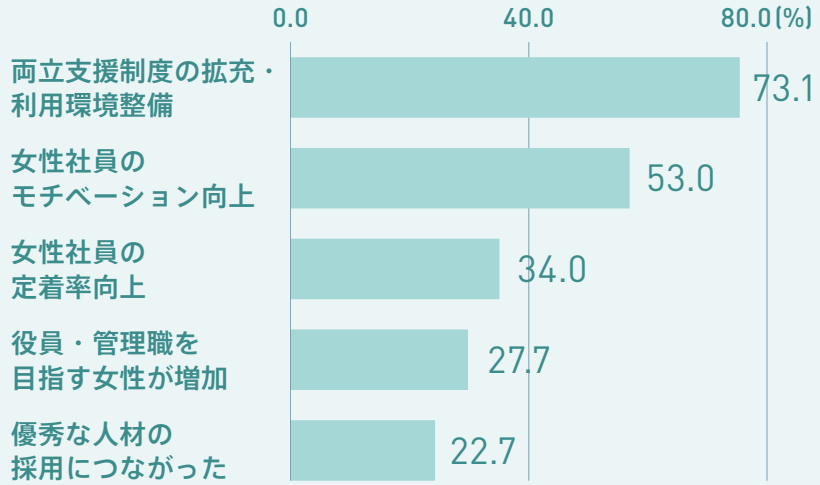
公表はゴールではなく、登用・育成を見直す出発点です

- 令和8年4月1日施行の改正女性活躍推進法により、常時雇用する労働者が101人以上の企業において、女性管理職比率の情報公表が義務付けられました。※1
- 情報公表の義務付けをきっかけに、自社の女性管理職の登用・育成の状況や課題を見直してみましょう。

取組は人材の定着や次のリーダー育成にもつながります

- 人材確保が経営課題となる中、性別にかかわらず、意欲と能力のある社員が経験を積み、力を発揮できる環境づくりが重要です。
- 右図のとおり、女性管理職の登用・育成に取り組んだ企業では、両立支援の充実、女性社員のモチベーションや定着率の向上などの効果が挙げられています。
- こうした取組は、人材確保・定着や次世代リーダーの育成につながり、事業継続を支える人材基盤づくりにも役立ちます。

女性の登用拡大に向けた取組による主な好影響（上位5項目）※2



02 本リーフレットで確認できること

- 本紙は、経営者・経営層、人事労務担当者、現場管理職が、自社の現状や課題を確認し、女性管理職の登用・育成に向けた取組の方向性を考えるためのリーフレットです。
- 「候補者がいない」「本人が希望しない」といった声の背景には、経験機会の偏りや評価のあり方、管理職の思い込みなど、組織側の課題が隠れている場合があります。5つのヒントを参考に、自社で見直せる点を確認していきましょう。

※1:厚生労働省（2026）「男女間賃金差異と女性管理職比率の公表義務が拡大」
※2:内閣府（2024）「令和５年度 女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究報告書」

女性管理職登用が進まない理由

「候補者がいない」「本人が希望しない」だけが理由でしょうか？

その背景には、経験機会の偏り、長く働ける人が有利になりやすい評価、本人の意向を確認しない仕事の任せ方など、組織側の要因が隠れていることがあります。
以下のよくあるお悩み例から、自社に近い状況を確認し、関連する「取組のヒント」を見てみましょう。

こんなお悩みはありませんか？

お悩み 01

取組が人事担当者任せになっている

経営層から方針が十分に示されておらず、現場管理職の関与も限定的になっている。

取組のヒント01（P.4）へ▶

お悩み 02

女性管理職比率や候補者の状況を十分に把握できていない

女性管理職比率や候補者がどの層にいるか、どのような経験を積んでいるかを十分に把握できていない。

取組のヒント02（P.5）へ▶

お悩み 03

評価・登用が「長く働けること」を前提としている

「長時間働ける」「急な対応ができる」といった働き方が、暗黙のうちに評価や登用に影響している。

取組のヒント03（P.6）へ▶

お悩み 04

管理職の判断に、思い込みやばらつきが生じている

育児・介護、健康上の事情がある社員について、本人の希望を確認しないまま、責任ある仕事などを任せることを控えている。

取組のヒント04（P.7）へ▶

お悩み 05

管理職になるための経験が一部の社員に偏っている

プロジェクトの主担当、対外調整、部下育成など、管理職になるために必要な経験が、一部の社員に集中している。

取組のヒント05（P.8）へ▶

取組のヒント

経営トップによる方針の明確化と推進

01

まずは、自社の取組をチェックしてみましょう！

- ✓ 女性管理職の登用・育成に取り組む目的を、経営トップの言葉で示していますか
- ✓ 自社の経営課題・人材課題と結びつけて、目指す姿を共有していますか
- ✓ トップの方針を、社内の取組や人材育成の考え方に反映していますか

チェックがつかない項目が1つでもあった場合は、下の取組例を確認しましょう

経営トップが方針を示し、組織全体で取組を進めましょう！

女性管理職の登用・育成を会社全体で進めるには、経営トップが目的と方向性を示すことが重要です。内閣府の調査でも、女性登用による経済的な好影響があった企業は、トップのコミットメントや経営戦略への位置づけを行う割合が高いとされています。※1

次のような取組から始めてみましょう！

取組例①

方針を具体的な言葉にして、継続的に発信する

単に「女性管理職を増やす」と示すだけでなく、なぜ取り組むのか、どのような組織を目指すのかまで、経営トップ自身の言葉で伝えることが大切です。
経営方針説明会や管理職会議、社内報など、社員が目にする機会を活用し、一度きりではなく繰り返し発信しましょう。

取組例②

トップの考えを会社の方針として明確にする

トップの考えをメッセージだけで終わらせず、経営方針や人材育成方針などに位置づけることが重要です。
性別にかかわらず候補者を育成することや、本人の意向を確認しながら経験機会を提供することなど、会社として大切にする考え方を明確にし、実際の育成・登用の取組に反映しましょう。

※１：内閣府(2024)「令和5年度 女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究報告書」
厚生労働省「事業主行動計画策定指針」をもとに作成

取組のヒント

自社の実情に応じた数値目標の設定

02

まずは、自社の取組をチェックしてみましょう！

- ✓ 女性管理職比率を確認し、必要に応じて昇進や育成の状況も確認していますか
- ✓ 自社の課題に対応した具体的な数値目標を設定していますか
- ✓ 数値目標に対応する取組・実施時期を定め、進捗を確認していますか

チェックがつかない項目が1つでもあった場合は、下の取組例を確認しましょう

自社の現状と課題を踏まえ、数値目標を設定しましょう！

数値目標は、自社の現状と目指す姿を明確にし、取組の進捗を確認するためのものです。
女性管理職比率だけでなく、登用に至るまでの状況も確認し、自社の課題に応じた目標と取組を設定しましょう。取組開始後は、進捗を定期的に確認し、必要に応じて見直します。

次のような取組から始めてみましょう！

取組例①

女性管理職比率と登用に至るまでの状況を確認する

まずは、現在の女性管理職比率を確認しましょう。必要に応じて、各職階に占める女性の割合、男女別の昇進状況、研修の受講状況なども確認します。
こうした状況を見ることで、「管理職になる前の職階で女性が少ない」「候補者はいるが登用につながっていない」など、どの段階に課題があるかを捉えやすくなります。

取組例②

自社の課題に対応した数値目標と取組を設定する

取組例①で把握した課題に応じて、何をどこまで改善するかを数値目標として定めましょう。あわせて、目標達成に向けた取組と実施時期を具体化し、定期的に進捗を確認します。

見えてきた課題	着目する指標の例
管理職候補となる女性が少ない	管理職になる前の職階に占める女性割合、育成対象となる女性社員数
管理職候補となる女性はいるが、登用につながっていない	上位職への昇進割合、女性管理職比率

女性管理職比率の算出方法はP.12の「女性活躍推進法特集ページ」を参照してください。
厚生労働省（2026）「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しましょう！」をもとに作成

取組のヒント

長時間労働を評価しない人事評価制度の推進

03

まずは、自社の取組をチェックしてみましょう！

- ☑ 働いた時間の長さや急な対応の可否に偏らず、評価・登用を判断していますか
- ☑ 成果や役割など、評価する際の「ものさし」を明確にしていますか
- ☑ 評価・登用の理由を、具体的な成果や行動をもとに説明できますか

チェックがつかない項目が1つでもあった場合は、下の取組例を確認しましょう

働いた時間ではなく、成果や役割を適切に評価しましょう！

「長く働ける」「急な対応ができる」といった働き方が評価されると、時間に制約のある社員にとって不利になる場合があります。働いた時間の長さと本人の能力・意欲を切り分け、成果や担っている役割、具体的な行動を適切に評価しましょう。

次のような取組から始めてみましょう！

取組例①

評価の「ものさし」を見直す

長時間働くこと自体を「意欲が高い」「管理職に向いている」と捉えていないか、評価の考え方を確認しましょう。成果、役割の遂行、周囲との連携、業務改善への貢献など、時間の長さ以外の評価基準を明確にすることが重要です。

働き方だけで評価する例	評価したい観点の例
遅くまで働いている	求められる成果を上げている
急な依頼にもいつでも対応できる	担うべき役割を着実に果たしている
多くの仕事を抱えている	優先順位をつけ、周囲と連携して仕事を進めている

取組例②

評価・登用の場で「何を根拠に判断したか」を明確にする

評価や登用は、「長く働いている」といった印象ではなく、どのような成果を上げ、期待された役割をどう果たしたかなど、具体的な事実をもとに判断しましょう。
評価者が複数いる場合は、判断の根拠や評価基準を共有し、特定の働き方だけが有利になっていないかを確認します。

厚生労働省「事業主行動計画策定指針」をもとに作成

取組のヒント
管理職（評価する側）への啓発

04

まずは、自社の取組をチェックしてみましょう！

- ✓ 性別や家庭の状況で決めつけず、本人の意向を確認してから判断していますか
- ✓ 仕事の付与や育成・登用の判断に、思い込みが入り込んでいないか振り返っていますか
- ✓ 判断に迷ったときに立ち返る考え方や、相談先を社内で共有していますか

チェックがつかない項目が1つでもあった場合は、下の取組例を確認しましょう

思い込みに気づき、本人の可能性を狭めないようにしましょう！

育児・介護や健康上の事情から、本人の意向や能力を推測してしまうと、仕事の割り振りや育成・登用の判断に影響する場合があります。誰にでも思い込みが入り込む可能性があることを前提に、自分の判断を振り返ることが大切です。

次のような取組から始めてみましょう！

取組例①

日々の判断に潜む「思い込み」を見直す

「育児・介護中だから難しい」「本人は管理職を望んでいない」など、本人に確認する前に判断していないか振り返りましょう。配慮のつもりでも、本人の希望を確認せずに仕事や役割を限定すると、経験や成長の機会を狭めることがあります。

こんな判断をしていませんか	一度立ち止まって考えること
育児・介護中だから負荷の高い仕事は難しいだろう	本人の希望や対応できる範囲を確認したか
本人は管理職を望んでいないだろう	本人に今後のキャリアの希望を聞いたか
子育て中だから緊急対応のある管理職は難しいだろう	特定の管理職だけが対応する前提になっていないか

取組例②

判断に迷ったときの考え方を組織で共有する

本人の意向を確認してから役割を決めることや、家庭・健康上の事情だけで可能性を判断しないことなど、会社としての基本的な考え方を共有しましょう。
業務や緊急対応が特定の管理職に集中しないよう、役割分担や代替対応できる体制、判断に迷った際の相談先を管理職会議等で確認しておきましょう。

厚生労働省「アンコンシャス・バイアスを学ぼう」をもとに作成

取組のヒント

女性管理職候補の育成と経験機会の確保

05

まずは、自社の取組をチェックしてみましょう！

- ☑ 将来候補となり得る社員を、早い段階から幅広く確認していますか
- ☑ 候補となり得る社員のキャリア意向を確認し、今後積んでほしい経験を整理していますか
- ☑ 仕事や役割を任せる際に、将来の育成という視点を取り入れていますか

チェックがつかない項目が1つでもあった場合は、下の取組例を確認しましょう

候補者を「探す」だけでなく、本人の意向を踏まえて 育成・経験機会を整えましょう！

現在の経験や実績だけで候補者を絞ると、登用時の選択肢も限られます。本人のキャリア意向を確認しながら、将来候補となり得る社員を幅広く捉え、日常の配置や仕事の任せ方を通じて、本人が主体的にキャリアを選択できる環境と機会を整えることが大切です。

次のような取組から始めてみましょう！

取組例①

将来の候補者を早めに見つけ、育成につなげる

管理職のポストが空いてから探すのではなく、今後の育成によって候補となり得る社員を、早い段階から幅広く確認しましょう。
本人の経験や強みに加え、今後どのような仕事や役割に挑戦したいかを確認し、その意向を踏まえて、今後積んでほしい経験を整理します。

取組例②

仕事の任せ方を「育成の機会」に変える

経験のある社員だけに仕事を任せ続けず、候補となり得る社員にも、主担当や取りまとめ役、新しい業務などを経験してもらいましょう。いきなり大きな責任を任せるのではなく、上司がフォローしながら段階的に役割を広げます。短時間勤務等の場合も、本人の希望や必要な支援を確認しましょう。

これまでの任せ方の例	育成を意識した任せ方の例
経験のある社員にいつも任せる	候補となり得る社員にも段階的に役割を任せる
補助的な業務を中心に任せる	主担当や取りまとめ役を経験してもらう
慣れた仕事を中心に任せる	今後必要となる経験を意識して新たな役割も任せる

厚生労働省（2026）「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しましょう！」をもとに作成

COLUMN

その配慮が、経験機会を狭めていませんか

マミートラックを防ぐために、本人の意向確認と経験機会の設計を

- マミートラックとは、出産・育児休業から復職した後、本人の希望や能力にかかわらず、責任ある仕事や成長機会が限られ、キャリア形成が停滞してしまう状態を指します。
- 周囲が「育児中だから難しいだろう」と判断し、本人に確認せず仕事や役割を限定することで生じる場合があります。

こんな場面はありませんか？

- Aさんは、育休前まで営業職として経験を積み、次のステップとしてチームリーダーを目指していました。復職にあたり、上司は「小さな子どもがいる中で、出張や急な顧客対応は負担だろう」と考え、本人の意向を確認しないまま、大型案件の担当候補から外しました。
- 会社としては配慮のつもりでした。しかしAさんは、家族と育児分担を調整し、営業として責任ある仕事に挑戦したいと考えていました。

「配慮」と「機会制限」を分けて考える

- 育児中の社員への配慮は大切です。一方、本人の意向を確認せず仕事や役割を限定すると、本人の成長機会を狭め、会社にとっても人材育成の機会を失うことになります。
- まずは本人の希望や対応できる範囲を確認し、必要な支援とあわせて仕事の任せ方を考えましょう。また、本人の希望は経験や状況によって変わるため、一度の確認で終わらせず、継続的に対話することも重要です。

「本人のため」のつもりが、
本人の機会を奪っていないでしょうか。
その判断は、現在の本人に確認した結果ですか。
その判断をする前に、本人の意向を確認できていたか、
振り返ってみましょう。

※Aさんの事例は、一般的な状況をもとに作成した架空のケースです。参考：内閣府：『令和5年版 男女共同参画白書』コラム「現在のマミートラックの状況」

取組事例（企業ケース）

女性管理職の登用・育成に向けた課題や取組の始め方は、企業によって異なります。各社の「課題」「取組」「成果」から、自社で取り入れられる工夫を考えてみましょう。

経営層の方針のもと、女性職員主体の委員会を設置

山形信用金庫（金融業、保険業/山形県/従業員数:100～299人）

課題・背景 2009年の合併当時、女性比率は約3割で女性管理職や育休取得者も少なく、男性中心の職場風土が課題だった。

取組 経営層が「女性の能力発揮が企業発展に不可欠」との方針を示し、2010年に女性職員で構成する「CS委員会」を設置。職員の意見を取り入れながら、仕事と育児の両立支援などへ取組を広げてきた。

成果・ポイント 女性の役席者は2015年の18名から2025年には34名に増加し、女性管理職も10年間で1名から8名に増加。経営層が方針を明確に示すとともに、女性職員が主体となって取組を進める体制を設けている点が特徴。

「長く働く人」ではなく、時間内に成果を出す人を評価

株式会社サカタ製作所（製造業/新潟県/従業員数:100～299人）

課題・背景 働き方改革に取り組む以前は、月20時間程度の残業があり、残業削減と生産性向上が課題となっていた。

取組 社長による「残業ゼロ」宣言を契機に、残業せず時間内に業務を遂行できる人や、タイムマネジメントができる上司、部下の意識改革を行う上司を評価する方針を全社に通達。あわせて、業務の棚卸しや多能工化等を進めた。

成果・ポイント 月平均残業時間は20時間から約1.1時間に減少し、業績も維持。勤務時間の長さではなく時間当たりの生産性を評価し、上司のマネジメントも評価対象としている点が特徴。

店長候補に実務経験を付与し、段階的な登用につなげる

株式会社かねたや家具店（卸売業・小売業／千葉県／従業員数：100 ～ 299人）

課題・背景 女性管理職比率の向上を目指す中、制度設計時のアンケートから、店舗営業職の女性に「挑戦したい」「もっと活躍したい」という意向があることが分かった。

取組 既存店長が「トレーナー店長」として女性店長候補を支援する「トライ女性店長制度」を実施。対象者の任期は最長2年間とし、職業能力評価基準、指定管理職研修、ビジネスマネジャー検定試験合格を店長資格の基準として、基準を満たした場合に店長へ昇格する仕組みとした。

成果・ポイント 初回の制度適用者は、店長1名、副店長1名、課長1名と全員が管理職に就任。店長候補が経験を積む機会を設けるとともに、店長への昇格基準を明確にしている点が特徴。

さらに詳しい企業事例はこちら

厚生労働省「女性の活躍・両立支援総合サイト」では、さまざまな業種・規模の企業の取組事例を掲載しています。企業規模や業種、取組内容などで絞り込んで検索できます。自社に近い企業の事例も、ぜひ参考にしてください。

https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/practice/search

今日から始めるための実践ポイント

ここまで紹介した5つの取組のヒントは、経営層、人事労務担当者、管理職が、それぞれの立場で役割を担うことで実践につながります。まずはできることから始めてみましょう。



経営層「取組の方向性を示し、共有する」

01 「なぜ取り組むのか」を言葉にする

女性管理職の登用・育成を、人材確保・定着や次世代リーダー育成と結びつけ、目指す組織像を経営層自身の言葉で示しましょう。

02 現場の声も聞きながら、目指す方向性を共有する

管理職や従業員との対話から現状と課題を把握し、会社として目指す姿と取組の方向性を共有して、組織全体で進める土台をつくりましょう。



人事労務担当者「現状を把握し、課題を整理する」

01 登用に至るまでの状況を見える化する

女性管理職比率に加え、把握できる範囲で、職階別の女性割合や昇進状況、研修受講状況を確認し、候補者が少ないのか、登用につながっていないのかを整理しましょう。

02 課題の背景を確認する

01で見えた課題について、評価・登用や育成の仕組みと運用を確認しましょう。経験機会の偏りや、長く働けること・急な対応が評価に影響していないか、現場の声も踏まえて確かめます。



管理職「思い込みを振り返り、機会を広げる」

01 自分の判断に「思い込み」が入り込んでいないか振り返る

「育児・介護中だから難しい」「健康上の事情があるから負担をかけない方がよい」など、本人に確認せず判断していないか振り返りましょう。誰の判断にも思い込みが入り得ると意識することが第一歩です。

02 本人の意向を確認し、経験する機会を広げる

本人が挑戦したい仕事や役割を確認し、管理職につながる経験が一部の社員に偏っていないかを振り返りましょう。候補となり得る社員にも経験の機会を広げることが大切です。

取組を進めるための情報・支援

女性管理職の登用・育成を進める中で、制度の詳細を確認したい、他社の取組を参考にしたい、具体的な進め方を相談したいときは、目的に応じて以下の情報・支援をご活用ください。

制度を知る

女性活躍推進法特集ページ

こんなときに

企業に求められる対応や、一般事業主行動計画、情報公表、えるぼし認定などについて確認したい。

このサイトでわかること

女性活躍推進法の改正内容、一般事業主行動計画の策定・届出、情報公表、えるぼし認定の概要や各種様式・パンフレットなどを確認できます。



https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html

状況・事例を調べる

女性の活躍・両立支援総合サイト

こんなときに

他社の女性活躍・両立支援の取組を参考にしたい、自社や他社の女性活躍に関する公表情報を確認したい。

このサイトでわかること

「女性の活躍推進企業データベース」では、企業の一般事業主行動計画や女性活躍に関する公表情報を確認できます。また、「企業事例」では、女性活躍や仕事と育児・介護との両立支援に取り組む企業の事例を調べることができます。



https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/index.html

取組を進める・相談する

民間企業における女性活躍促進事業

こんなときに

自社で何から取り組めばよいか分からない、課題を整理したい、行動計画や情報公表などについて専門家に相談したい。

このサイトでわかること

女性活躍推進の進め方や中小企業等向けの無料コンサルティングの内容を確認できます。課題整理、行動計画の策定、男女間賃金差異等の分析、情報公表、えるぼし認定等について支援を受けることができます。



https://joseikatsuyaku.mhlw.go.jp