

2026年2月26日 全8頁

女性管理職を起点とした人的資本経営の 戦略的意義を考える

～多様性による企業価値への効果と期待～

マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 芦田栄一郎

[要約]

- 日本企業ではダイバーシティ経営が着実に浸透してきている。多様な人材や価値観を尊重し活かすことで、企業の持続的成長と価値向上を目指す取り組みが拡大している。女性管理職の登用は、その中の重要な経営テーマの一つに位置づけられている。
- 2023年から上場企業に対して人的資本に係る項目の開示が義務化され、ESG投資の観点からも関心の高いテーマとなっている。女性管理職を含む非財務情報は、投資家だけでなくステークホルダーも関心が高く、企業は開示義務を果たすだけでなく、戦略的な姿勢やストーリーを示すことが期待されている。
- 女性管理職比率と企業業績の関係については、複数の研究で正の相関可能性が示唆されている。女性管理職登用率が15%を超えるとROAが向上する傾向があるとする調査報告もみられた。
- 女性管理職比率の向上は、業績改善・企業価値向上の即効薬ではない。一方で、経営戦略や合理的な意思決定、イノベーション、人材確保、ESG対応、ブランド価値など多面的な側面を強化し、企業の持続的成長に大きく寄与する可能性がある。
- 「比率の義務化は能力主義の原則を揺るがすおそれがある」「管理職だけが活躍の場ではない」といった反対意見もあるが、戦略的な登用は企業価値を高める有力な手段ともみられる。女性活躍が進まない企業は、投資家評価の低下や人材確保の難航というリスクを抱えることになる。日本企業における女性管理職比率の向上は競争力強化と人的資本経営の推進に不可欠であり、各社が真摯に取り組むことが持続的成長の鍵となる。

1. 女性管理職の活躍と比率に関心が高まる背景

近年、日本企業におけるダイバーシティ経営は着実に浸透してきている。企業におけるダイバーシティとは、性別・年齢・国籍・文化・価値観・働き方などの違いを受け入れ、多様性を尊重し、それを組織の強みとして活用する考え方である。企業内の意識・風土や環境に柔軟性を持たせることで、社員全員が活躍することを目指している。

その中で、女性管理職¹の登用は企業価値向上を考えるうえで日本企業の重要な経営テーマの一つとなっている。政府は「女性活躍推進法」や「人的資本の情報開示」などの制度を通じ、企業に対して女性の活躍状況の可視化と働きやすい職場環境の整備を求めている。具体的には、多様性と包摂に関する達成目標の設定、家庭と仕事を両立するための柔軟な働き方（テレワーク、フレックスタイム制など）の導入、保有スキル・知識・経験を最大限に活かせる支援制度の整備などが想定されている。

多様性と包摂に取り組むことによる効果も指摘されている。多面的かつ多様な視点を持つ人材が意思決定に関与することで、組織の柔軟性や市場対応力が高まり、イノベーション創出やリスク管理の精度が向上するという意見もある。一方で、日本企業の従業員の女性管理職比率は諸外国と比較すると低水準にとどまり、女性役員をみても社外人材が多いのが現状である²。日本企業においては、女性管理職の育成・登用を活発化し、社内の女性役員候補の裾野を広げていくことが今後の課題であろう。

2. 我が国の女性管理職比率の現状と政策動向

(1) 海外との比較：OECD 諸国との格差

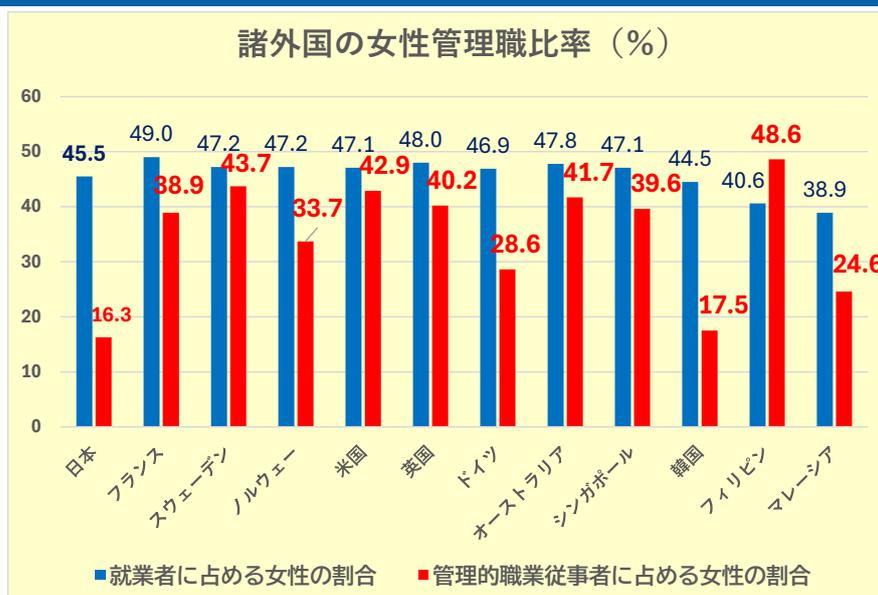
OECD 諸国と比較した日本企業の女性比率をみてみよう（2024年時点）。図表1に示すように、「就業者に占める女性の割合」は、日本は45.5%であり、諸外国と比較して大きな差はない。一方で、「管理的職業従事者³に占める女性の割合」では、諸外国は概ね30%以上であるのに対し、日本は16.3%にとどまっている。日本の就業者の女性割合はグローバル視点で平均値に近いものの、管理職比率はOECD 諸国の中でも最低水準であり、諸外国との差は依然として大きい。

¹ 本稿における女性管理職比率は従業員における「女性管理職数/管理職総数」と定義する。

² 「TOPIX500 構成企業（2024年6月末時点）493社における取締役、監査役、執行役の女性比率を集計・分析したところ、女性役員比率は平均で19%となっていた。ただし、社内人材に限ると女性比率は4%であり（社外役員の女性比率は37%）、社内取締役の女性比率を高めていくことが今後の課題の一つと考えられる。」
（出典：DIR 調査レポート https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20251201_025445.pdf）

³ 総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員など。また、「管理的職業従事者」の定義は国によって異なる。

(図表 1) 諸外国の就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合

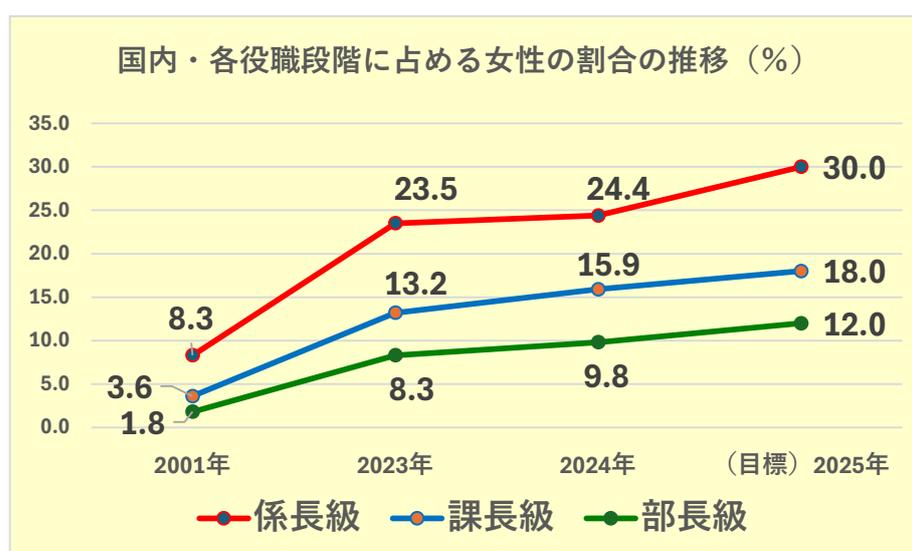


出所：内閣府「男女共同参画白書 令和7年版」全体版より大和総研作成

(2) 我が国の女性管理職比率向上に向けた政策と動向

日本における民間企業の雇用者の「役職別の女性の割合」の推移を図表2に示す。常用労働者100人以上を雇用する企業において、役職者に占める女性の割合は、上位の役職ほど低く、2024年は係長級：24.4%、課長級：15.9%、部長級：9.8%となっている。2020年に閣議決定された内閣府「第5次男女共同参画基本計画」⁴に掲げられた2025年の成果目標は、係長級：30.0%、課長級：18.0%、部長級：12.0%であり、現状との差が依然として大きい。

(図表 2) 民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合の推移



出所：内閣府「男女共同参画白書 令和7年版 全体版」より大和総研作成

⁴ 2020年12月25日閣議決定、2023年12月26日に一部変更

2025年7月、政府は、性別にかかわらず誰もが活躍できる社会の実現に向けた「第6次男女共同参画基本計画」の骨子案を専門家会議に示した。管理職などの指導的地位⁵に就く女性の割合を「2020年代の可能な限り早期に30%程度」とした第5次計画の目標を維持し、「さらに取り組みを加速させる」とした。

しかし現状では、女性管理職比率は依然として目標に達していない。その要因としては、長時間労働や転勤などを前提とした管理職の労働慣行、出産・育児・介護と仕事の両立支援の不足、企業文化の変革の遅れなどが指摘される。政府はこうした課題に対応するため、男性の育児休業取得促進や柔軟な働き方の推進など、包括的な改革を並行して進めている。

2016年に施行された「女性活躍推進法」は、企業に対し女性活躍に関する行動計画の策定と情報開示を義務づけ、企業は女性管理職比率や採用状況などを公表することが求められている。2016年の施行時には従業員301人以上の企業が対象であったが、2022年改正により101人以上へと対象が拡大された。

(3) 投資家が注目する情報開示義務と企業が直面する対応策

経済産業省「人的資本経営ガイドライン」では、企業が人的資本を戦略的に活用するための指針を示しており、多様性指標は主要な評価指標の一つとされている。金融庁の「人的資本情報の開示制度」では、2023年3月期の有価証券報告書から、上場企業に対し「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」「男女間賃金差異」などの指標開示を義務化している。

また、中長期的な視点で企業価値を評価するにあたり、ESGを考慮する機関投資家が増加している。内閣府のESG投資調査や国際的なESG開示枠組みにおいても、女性活躍に関する情報は重要な評価指標と位置づけられ⁶、投資家は数値目標や行動計画等の開示を求めている。企業は開示義務を果たすだけでなく、投資家や市場の要請を踏まえ、数値目標や企業成長につながる戦略ストーリー示していくことが望ましい。

3. 女性管理職比率と企業業績の関係

(1) 先行研究のレビュー：女性管理職比率と企業業績

日本企業における女性管理職比率と企業業績（利益率、売上高など）の関係については、近年多くの実証研究が行われている。しかし、前述のように日本企業における女性管理職比率は総じて低くサンプルが限られるため、明確なエビデンス（根拠）を導きにくい状況にある。因果関係の確証にはさらなる検証が必要であるが、先行研究は業績との相関可能性を示唆すると考えている。そのような前提のもと、本稿では代表的な論文を二つ紹介する。

(2) 女性管理職比率と企業業績の先行調査（1） ～従業員規模別の考察

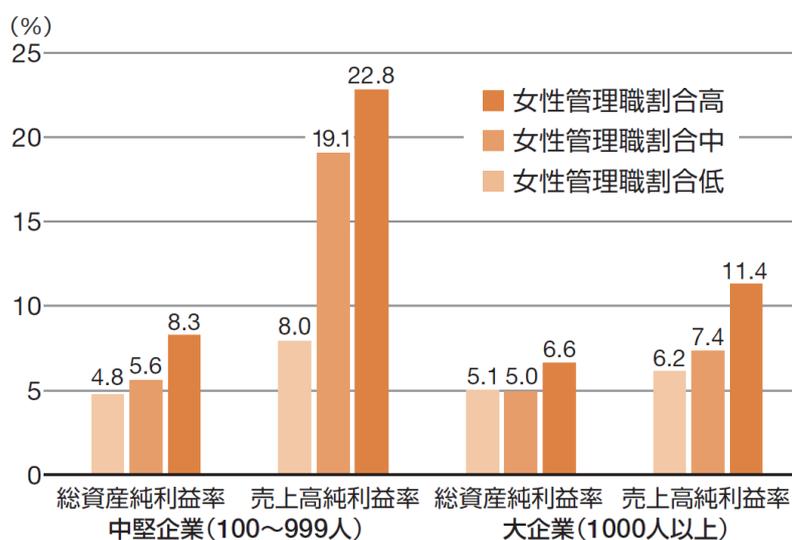
⁵ 指導的地位には、企業の管理職、役員、政策決定層などが含まれる。「指導的地位」の定義は男女共同参画会議決定（平成19年2月14日）において、「(1) 国会議員、(2) 法人・団体等における課長相当職以上の者、(3) 専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者とするのが適当」とされている。

⁶ 出典：内閣府男女共同参画局「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」(https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/30esg_research_01.pdf)

女性管理職割合と企業利益を従業員規模別に調査した事例を紹介する。同志社大学の川口章教授による調査では「女性が活躍する企業ほど業績が高い傾向」にあるとされている。図表3は、課長職以上の管理職に占める女性の割合と企業利益との関係を示したグラフである。左の二つのグラフ群が従業員100人から999人の中堅企業を対象、右の二つのグラフ群が従業員1,000人以上の大企業を対象としている。規模別の企業群の女性管理職割合を「高」「中」「低」に三等分し、ROA（総資産純利益率）と売上高純利益率の二種類の利益率との関係を示しているが、いずれも女性管理職割合が高い企業ほど利益率が高い傾向となっている。

(図表3) 課長職以上の管理職に占める女性の割合と企業利益との関係

従業員規模別・女性管理職割合別の企業利益率(2017~21年度平均)



出所：週刊東洋経済（2024年5月18日号）「女性管理職比率と業績には「正相関」

(3) 女性管理職比率と企業業績の先行調査 (2) ～女性管理職登用率の考察

次に、西畑壮哉氏と山本勲氏が女性管理職登用率と企業業績の関係性を調査した事例を紹介する。「内閣府経済社会総合研究所『経済分析』第201号(2021年)」で発表された「情報開示の有無を考慮した女性活躍推進と企業業績の関係」に基づくものである。当調査における「女性管理職登用率」とは、女性従業員数全体に占める女性管理職数の割合である(当該調査の独自定義であるため、本稿で扱う女性管理職比率とは母集団が異なる点に注意されたい)。女性管理職登用率と企業業績の関係を分析した結果、「女性管理職登用率15%から20%の企業」と「女性管理職登用率5%未満の企業」を比較すると前者のROAが約1.1ポイント高くなることが示唆されている。女性管理職登用率を一定割合以上高めることが企業業績の向上につながりやすく、特に15%から20%の水準で生産性が改善し始める傾向がみられる。当該報告書では、「この結果は女性従業員の管理職への登用率が一定割合を超えること、すなわち女性労働者に昇進の可能性が開かれることでモチベーション向上などを通じて企業の生産性向上に結びつくことを示唆する」と記されている。

4. 女性管理職と企業価値向上のメカニズム

女性の就業比率・管理職比率が高い企業が必ずしも業績改善・企業価値向上をもたらすものではないが、論文が示すとおり、企業業績にポジティブな影響を与える可能性があるとして筆者は考える。筆者はコンサルティングの現場において、多くの経営者とディスカッションを重ねてきたが、本稿のテーマ（女性管理職の増加、女性管理職比率の向上）と企業価値への効果についてもヒアリングを行ってきた。経営者から挙げられた効果としては、生産性・収益性の改善、従業員エンゲージメントの向上、市場からの評価向上、リスクの低減、人材採用への好影響など、多様な要素が含まれていることがうかがえた。

以下、女性管理職の増加・比率向上と企業価値へのインパクトについて整理する。

(1) 経営者の姿勢

女性管理職の増加・比率向上への取り組みは、「人材活躍を意識した経営」を遂行するうえで重要な意味を持つ。経営陣が女性の活躍を起点として、全従業員の能力を最大限に引き出し、企業価値・業績向上に結びつける姿勢を示すことが求められる。中長期視点のビジョンや人員構成を見据え、数値目標を設定したストーリーを示すことで、従業員エンゲージメントの向上および人材採用にも好影響を与えることができる。

(2) 合理的な意思決定・イノベーション

多様性を考慮した環境や会議においては、意思決定の合理性が高まる。異なる視点を持つ人材が関与することでバイアスが低減し、仮説検証の精度が高まることが期待される。一例として、多様な視点や柔軟なアイデアを商品開発やサービス対応に取り入れることで、新たな需要の発見やイノベーション創出につながる可能性が高まる。

(3) 人材確保・定着

女性管理職増加・比率向上は、魅力的な職場として採用活動を強化し、優秀な人材の獲得・定着につながる。柔軟な働き方やキャリアの可視化、働き方改革の推進により、離職率を抑制し、社員のモチベーション向上や職場の活性化も期待できる。従業員の定着率が高まることで退職者を補充する場合の負荷を軽減でき⁷、技術や知見の継承が途切れにくくなる。も可能となる。技術・知見の継承も断絶しない。また、女性管理職が増加することでロールモデルが多様化し、個々の従業員に適したキャリア・管理職像の選択肢を多数提供することが可能となる。

(4) 社会的要請・ESG 対応

ESG 投資の拡大により、企業は財務情報だけでなく非財務情報の開示が求められている。女性管理職比率は「S（社会）」「G（ガバナンス）」の評価項目として注目されている。非財務情報の開示を充実させることは、ESG 評価やステークホルダーの信頼獲得にもつながり、企業の取引先拡大や社会的評価を高める要素となり得る。

⁷ 具体的には採用広告費、面接・選考にかかる人件費、入社後のトレーニング費用などの費用削減、生産性が安定するまでの機会損失回避が含まれる

(5) 市場評価・ブランド

女性管理職比率の改善は、投資家との対話や市場コミュニケーションにおいて重要性が増している。女性管理職比率に関する ESG、人的資本などの非財務情報を開示することで、不確実性やリスクを低減させ、資本市場における評価が改善する可能性がある。企業の持続的な企業価値の向上に寄与すると期待される。

5. 企業内推進の着眼点

コンサルティングの現場で「女性管理職比率」をテーマとするディスカッションを行うと、企業経営者から反対意見が示されることがある。例えば、「女性の活躍推進は歓迎するが、行き過ぎた数値目標の義務化は能力主義の原則を揺るがすおそれがある」「数値目標達成が目的化し、実質的な権限や役割が伴わない名ばかり管理職が生まれ、企業価値を棄損するリスクがある」「管理職だけが活躍の場ではない」といった意見である。

個別企業の方針・事情を鑑みる必要もあるが、競争力のある企業経営には女性管理職の戦略的登用には大きな意義がある。以下では、社内では着実に推進するための取り組みについて、「経営者」「マネジメント層」「投資家」の三つの視点から整理する。

(1) 経営者の視点

(a) 意義の理解

自社内における女性の就業者・管理職・役員の状況を把握し、女性の活躍・登用を推進する意義を改めて整理したうえで、「重要な経営テーマ」として示すことも一案である。女性活躍に係る方針や考え方を示すことは、社内外に対して大きなインパクトを与える点でも意義がある。自社内においては、性別等によるデータを分析し、現状に至った背景・要因や改善に向けた課題を把握していく。例えば、「管理職登用までの平均経過年数（男女比）」「入社5年目の離職率（男女比）」「育児休業後の復帰率（男女比）」等が考えられる。客観的な視点を持つ外部機関等を活用し、役員・従業員へのヒアリングや分析を通じて、組織風土等の本質的な課題が浮き彫りになる場合もある。

(b) ビジョン・ロードマップの策定

政府目標を念頭に置きながらも、自社における女性活躍・女性管理職比率のビジョン・ロードマップを描き、KPI⁸を設定して進捗を管理することも有用である。従業員のパフォーマンスを引き出し、企業価値を創造する人材ポートフォリオを構築するうえでも、女性の視点を意識することが望ましい。

(2) マネジメント層の視点

(a) 具体的な行動計画の策定

経営方針・経営戦略と連動した女性活用・登用の方針に基づき、現場における具体的な行動計

⁸重要業績評価指標（Key Performance Indicator）

画を策定する。会社・経営者が設定した定量目標・KPI を達成するため、必要なアクションを明確化し、着実に実行していくことが求められる。

(b) 多様なルート・ロールモデル

「係長→課長→副部長→部長」などの昇格ルートを整備し、多様で柔軟なロールモデルを選択できる制度やしくみを検討する。新任の女性管理者が相談できる「メンター制度」整備による不安の払拭や、昇格要件の見直し・明文化による動機付け等も考えられる。女性役員の場合と同様に、社内候補者が不足している企業では、社外から女性管理職を採用することも一案だろう。中途採用者は社内同質性が低く、社内人材の女性管理職候補者に対して、多様なロールモデルの選択肢を与える効果が期待できる。

(c) 柔軟な働き方とキャリア形成

女性の活躍・管理職比率の向上には、従業員が家庭と仕事を両立しやすい環境を整え、柔軟な働き方を選択できるようにすることが有効である。サテライトオフィス・テレワーク・時間休・フレックスタイム制などを利用することで、役割や業務を細分化しながら遂行でき、キャリア形成を断絶しない環境が整備されてきた。また、テクノロジーの活用により、物理的・時間的な制約を緩和することも可能となっている。結果的に、男性にとっても家庭やキャリアの両立を支援するものであり、性別を超えた環境・働き方を提供できることになる。

(3) 投資家の視点

投資家は財務情報だけでなく、様々な非財務情報も注視している。2023年4月に内閣府が公表した「ジェンダー投資に関する調査研究 報告書(2023年)」では調査対象⁹である機関投資家のうち約65%が女性活躍情報を投資判断に用いていることが示されている。企業の女性活躍情報のうち、投資や業務に活用する情報は「女性管理職比率」が65.4%であり、投資判断の一要素とされていることがうかがえる。

ステークホルダー、特に投資家に対しては、女性管理職比率をはじめとする女性活躍情報について、その背景にある企業の方針や取り組み、業績との連動、進捗、修正内容を一体的に開示することで、市場における信頼性・評価を高めることが求められる。

6. まとめ：

女性の活躍・管理職登用については、その取り組みを企業ビジョンや人材活性化の成長戦略と組み合わせる取り組みが重要となる。女性活躍が進まない企業は、投資家からの評価低下や人材獲得・確保の難航等により、資本市場や社会からの信頼性棄損・競争力低下のリスクを招くこともあり得る。女性活躍・管理職比率の向上は、企業の競争力強化、人的資本の最大活用、社会的責任の遂行等にもつながる取り組みである。日本企業がこの課題に真摯に取り組むことは、持続的な企業価値向上への鍵となるであろう。

⁹ 『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》に賛同する機関投資家に対してアンケート調査を実施