

女性リーダー職の キャリア形成支援

多様な人材が能力を発揮できる環境づくりが求められる中、女性活躍・男女共同参画の重点方針2026(女性版骨太の方針2026)において、企業における役員や管理職への女性登用の促進が盛り込まれ、経営や組織運営の意思決定過程において多様な視点の重要性が高まっています。今号では、経済産業省が公表した令和7年度「なでしこ銘柄」レポートから、女性のキャリア形成に関するデータとともに、選定企業2社のお取り組みをご紹介します。

「なでしこ銘柄」から見る女性のキャリア形成 ～令和7年度「なでしこ銘柄」レポートから～

経済産業省経済社会政策室 倉田 結衣 氏

経済産業省と東京証券取引所は、平成24年度から「なでしこ銘柄」を実施しています。本事業は、女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することで、企業への投資を促進し、各社の

取組を加速化していくことを目的としています。選定にあたっては、企業の女性活躍推進に関する実態を把握するための「女性活躍度調査」を実施し、回答いただいた結果をもとに評価を行っています。



(「なでしこ銘柄」ロゴマーク)



(「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」ロゴマーク)

※詳細・選定企業等につきましては経済産業省ニュースリリースをご覧ください。

<https://www.meti.go.jp/press/2025/03/20260319003/20260319003.html>

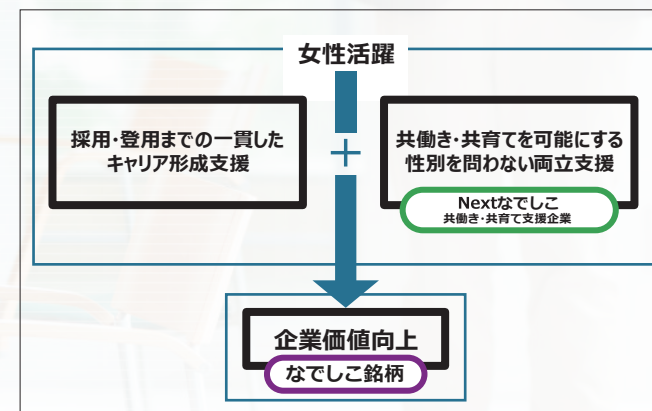
コンセプト

企業価値向上につながる女性活躍のためには、「採用から登用まで一貫したキャリア形成支援」と、「共働き・共育て支援(性別を問わない両立支援)」を両輪で進めることが重要という考えのもと、そのような企業を「なでしこ銘柄」として選定しています。

また、「共働き・共育てを可能にする性別を問わない両立支援」に関する取組が特に優れた企業を、「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」として選定しました。

令和7年度は、女性活躍に優れた上場企業26社を「なでしこ銘柄」として選定するとともに、「共働き・共育てを可能にする性別を問わない両立支援」が特に優れた23社を「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」として選定しました。

図1



女性のキャリア形成と登用状況

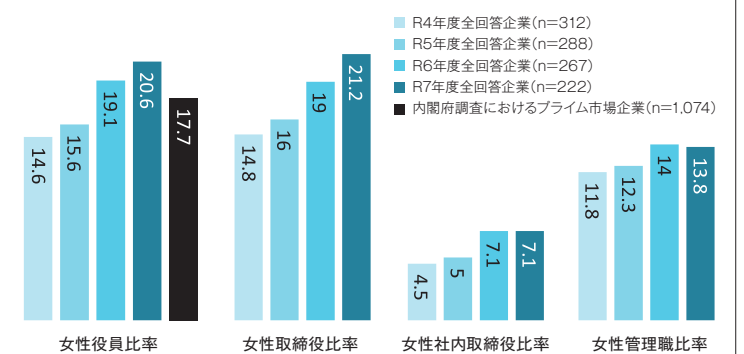
令和7年度「女性活躍度調査」に回答した222社の結果を見ると、意思決定層及び管理職層への女性登用は着実に進展しています。「女性役員比率」及び「女性取締役比率」の全体平均はともに20%を超えました。

図2

直近4年間の共通回答項目における全回答企業の平均値

共通調査票 回答項目	全回答企業平均値(年度)			
	R4	R5	R6	R7
女性役員比率	14.6%	15.6%	19.1%	20.6%
女性取締役比率	14.8%	16.0%	19%	21.2%
女性社内取締役比率	4.5%	5.0%	7.1%	7.1%
女性執行役員比率	6.3%	7.3%	8.1%	7.9%
女性管理職比率	11.8%	12.3%	14%	13.8%
女性係長相当職比率	23.9%	24.5%	26.1%	26.5%
女性正社員採用比率	35.9%	34.9%	35.6%	36.1%
女性正社員比率	29.1%	29%	29.5%	30.2%

直近4年間の全回答企業及び内閣府調査における
プライム市場企業の意思決定層・管理層の女性比率



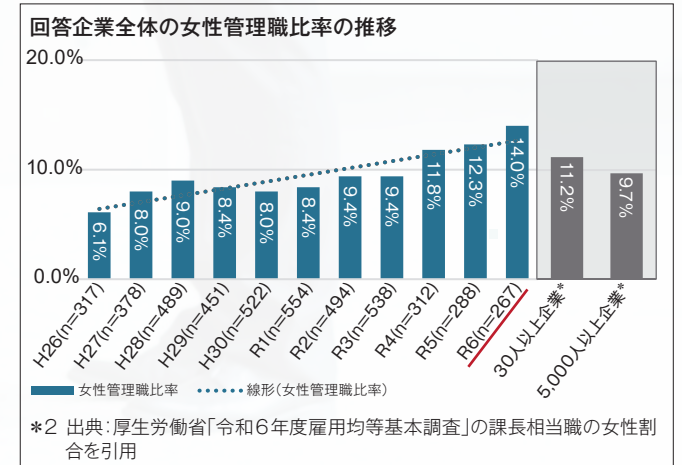
*内閣府調査: 女性役員比率は令和7年7月末時点のデータ

また、回答企業全体の意思決定層・管理職層の女性比率は直近4年間で上昇傾向にあります。多くの企業が女性の採用から登用までを見据えた一貫したキャリア形成支援の取組を進めてきた成果が表れつつあると考えられます。

特に、令和7年度の回答企業における「女性役員比率」は20.6%となり、内閣府男女共同参画局が公表したプライム市場の企業の平均値を上回る水準となっています。なでしこ銘柄選定にあたって実施する「女性活躍度調査」の回答企業が意思決定層への女性の登用を積極的に進めている様子が見えがえ。一方で、女性社内取締役比率は令和6年度と同水準、女性管理職比率は微減となっており、一部の指標では伸びの鈍化もみられます。しかしながら、女性役員比率及び女性取締役比率は過去4年間を通じて上昇傾向にあり、意思決定層への女性登用は着実に進展していると考えられます。

また、回答企業の女性係長相当職比率と女性正社員比率ともに増加傾向にあり、女性社員の採用から育成、登用までを見据えたキャリア形成のパイプライン構築が進められていることがうかがえます。

図3



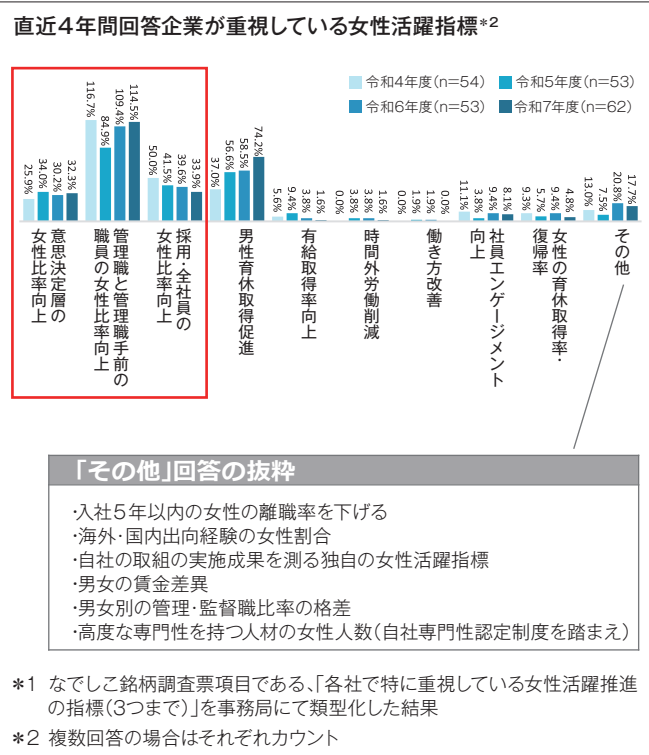
*2 出典: 厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」の課長相当職の女性割合を引用

女性活躍推進に向けた企業の意識は、各社が重視している指標からも確認できます。

なでしこ銘柄調査票では、「各社で特に重視している女性活躍推進指標(3つまで)」について調査を行っています。令和7年度の結果を見ると、「管理職と管理職手前の職員の女性比率向上」を重視する企業が最も多くなっています。また、「意思決定層の女性比率向上」や「採用・全社員の女性比率向上」を重視する企業も多く見られました。

この結果からは、多くの企業が、女性役員や女性管理職の人数そのものだけでなく、その前段階となる人材育成や登用候補者層の形成を重視していることが読み取れます。女性の採用から育成、登用までを一体的に捉え、将来の意思決定層につながるキャリア形成のパイプライン構築に取り組む企業が増えていることがうかがえます。

図4



なでしこ銘柄選定企業の特徴

レポートでは、「なでしこ銘柄」選定企業とその他の回答企業との比較分析を行っています。その結果、「なでしこ銘柄」選定企業は、キャリア形成支援、共働き・共育で(両立支援)、経営戦略と紐付いた取組のいずれにおいても高い水準が確認されました。

特に意思決定層及び管理職層における女性比率が高いことが特徴です。

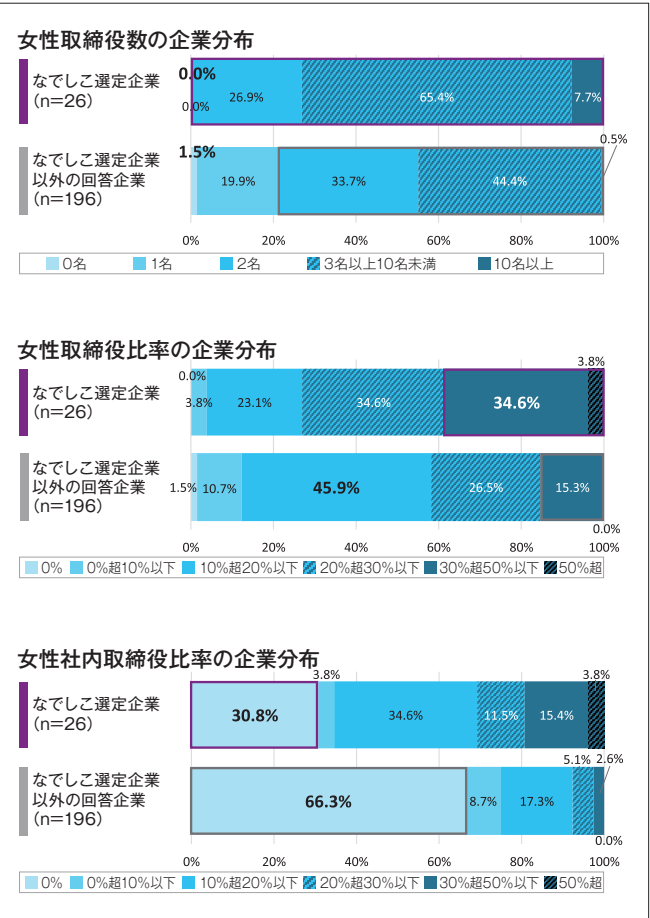
(1) 意思決定層の女性比率(取締役・社内取締役)

まず、女性取締役比率について見ると、「なでしこ銘柄」選定企業では女性取締役比率が30%を超える企業が38.4%を占めています。一方、選定企業以外の回答企業では15.3%にとどまっています。

また、人数で見ても、「なでしこ銘柄」選定企業は全社に複数名の女性取締役がいることが分かります。

さらに、「女性社内取締役比率」において、「なでしこ銘柄」選定企業では0%の企業が30.8%であるのに対し、選定企業以外では66.3%となっており、35.5ポイントの差があります。

図5



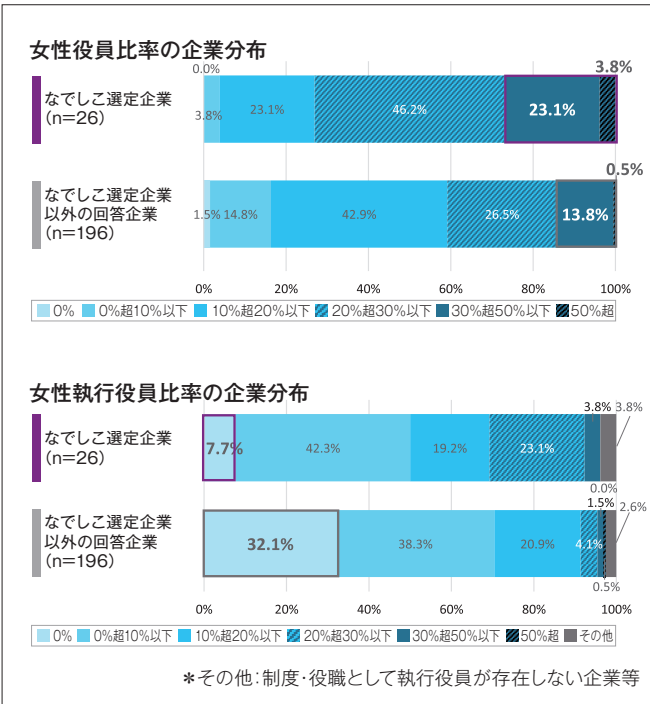
(2) 意思決定層の女性比率(役員・執行役員)

「なでしこ銘柄」選定企業では、役員及び執行役員に占める女性比率も高くなっています。

女性役員比率が30%を超える企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では26.9%を占める一方、選定企業以外では14.3%にとどまっています。

また、女性執行役員比率が0%である企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では7.7%であったのに対し、選定企業以外では32.1%となっており、24.4ポイントの差があります。

図6



(3) 管理職の女性比率(管理職・管理職対正社員)

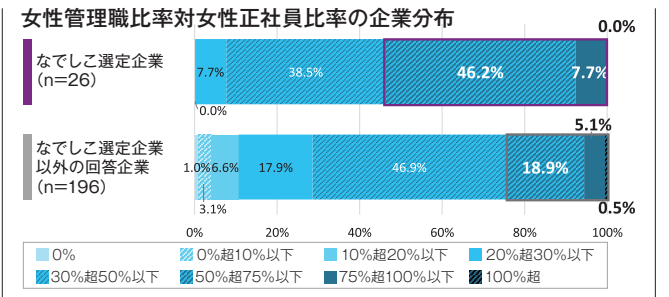
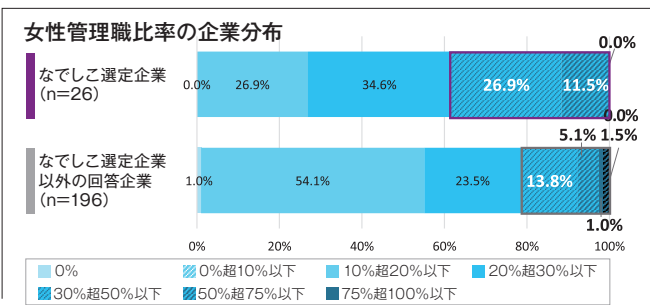
女性管理職比率が20%を超える企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では38.4%を占めています。一方、選定企業以外では20.4%にとどまっています。

また、「なでしこ銘柄」選定企業は、女性管理職比率が高いだけでなく、「女性正社員比率に対する女性管理職比率」も高いという特徴があります。

「女性管理職比率対女性正社員比率」が50%を超える企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では53.9%であるのに対し、選定企業以外では24.5%となっています。

これらの結果から、「なでしこ銘柄」選定企業では、女性社員の採用だけでなく、管理職への登用につながるキャリア形成支援が進展していることがうかがえます。

図7



女性活躍推進のさらなる加速に向けて

「なでしこ銘柄」事業は今年度で15年目を迎えます。女性活躍推進を含む多様性を取り巻く国内外の変化に伴い、本事業も選定基準等の見直しを行いながら、時代に即した形で女性活躍推進に取り組む企業を選定・公表してきました。

これまでの「なでしこ銘柄」事業を振り返ると、応募企業における意思決定層・管理職層の女性比率は上昇傾向にあり、女性活躍推進に向けた各社の取組の成果が着実に表れつつあります。

一方で、第6次男女共同参画基本計画では、2030年までに東証プライム市場上場企業の女性役員比率を30%とする目標が掲げられています。しかし、令和7年度「なでしこ銘柄」選定企業においても、女性役員比率が30%を超える企業は約3割にとどまっています。目標達成に向けては、企業における女性活躍推進の取組を一層加速させていく必要があります。また、「なでしこ銘柄」選定企業が一部の先進企業に固定化しているとの指摘もあり、女性活躍推進に取り組む企業の裾野をさらに拡大していくことも重要な課題となっています。

令和8年度から「殿堂入り制度」を創設

こうした中、「なでしこ銘柄」では、令和8年度から新たに「殿堂入り制度」を創設します。

本制度は、継続的に高い水準で女性活躍推進に取り組み、優れた成果を上げている企業を顕彰するとともに、その取組を広く発信することを目的としています。また、「殿堂入り」が選定された業種では、なでしこ銘柄の選定枠が広がるため、応募のインセンティブを高め、より多くの企業の取組を後押しし、女性活躍推進の裾野拡大につながることを期待されます。

今後の「なでしこ銘柄」事業では、取組企業の裾野拡大を図り、加えて資本市場及び労働市場との対話や情報発信を一層強化することで、企業における女性活躍推進の取組の加速と「なでしこ銘柄」ブランドの更なる向上を目指していきます。

令和7年度「なでしこ銘柄」レポート全文は経済産業省のホームページに掲載しています。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/r7nadeshikoreport_r.pdf