

2026年7月1日
責任投資推進部

世界経済フォーラム、女性シニアリーダーのジェンダー格差に関する報告書を公表

【概要】

世界経済フォーラム※（以下、WEF）は2026年6月、企業のシニアリーダー層（CEO、CFO、COO等の最高責任者層、取締役、上級管理職など、企業の重要な意思決定に関与する上位リーダー層）におけるジェンダー格差を分析した報告書「Closing the Gender Gap in Senior Leadership」を公表いたしました。

本報告書では、LinkedIn（世界最大級のビジネス特化型SNSであり、職歴・職位等に関する人材データを保有）のデータ等を用いて、最高責任者層（C-suite：CEO、CFO、COO等）および取締役会における女性比率の現状と、格差が残る構造的要因について分析しております。同報告によれば、70の経済圏におけるLinkedInデータに基づくサンプルでは、女性は労働力の41.7%を占める一方、最高責任者層では24.6%、取締役会では29.3%にとどまっています。また、企業の経営トップであるCEOに占める女性比率は19.1%、業務執行を担う取締役ポストでは10.1%と、経営執行に近いポストほど女性比率が低い状況が確認されています。

WEFは、このような格差の背景について、多くの領域において女性人材の絶対数の不足というよりも、リーダーシップ要件の定義、CEO等に至る中核ポストへのアクセス、昇進・選抜プロセス、さらには育児・介護等を前提とした働き方の仕組みに課題があると指摘しています。今後は、女性活躍推進にとどまらず、経営トップを生み出す人材パイプライン全体の再設計が求められるとしています。

※世界経済フォーラム：スイスのジュネーブに本部を置く、非営利の国際機関。「世界情勢の改善」をミッションに掲げ、官民両セクターの協力（官民連携）を推進するプラットフォーム

【参考】

WEF “Closing the Gender Gap in Senior Leadership”（June 2026）：

<https://www.weforum.org/publications/closing-the-gender-gap-in-senior-leadership/>

【内容】

本報告書では、過去10年間に於いて女性リーダーの登用は一定程度進展したものの、その進捗は限定的かつ十分とは言えない状況にあると指摘されています。2015年から2025年にかけて、トップレベル管理職における女性比率は26.8%から29.6%へ上昇しましたが、労働力全体における女性比率（41.7%）との間には依然として大きな乖離が存在しています。

【労働力全体とトップレベル管理職における女性比率の推移】

～上位職ほど女性比率は低位～



WEFホームページから抜粋、当社にて和訳

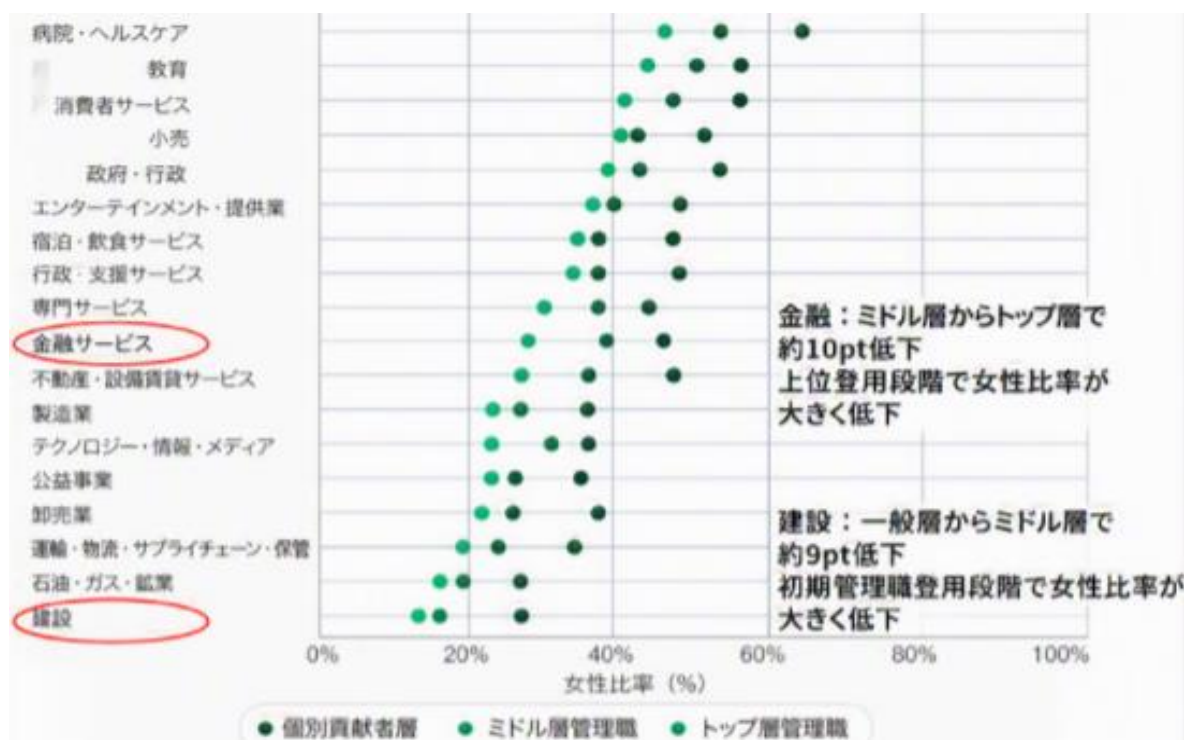
特に重要なポイントとして、職位が上昇するにつれて女性比率が低下する、いわゆる「drop to the top」と呼ばれる構造が確認されています。業種別に見ても、一般社員からミドルマネジメント、トップレベル管理職へと進む過程で女性比率が段階的に低下しており、女性の登用パイプラインにおける離脱のタイミングは業種ごとに異なります。例えば、建設・資源関連分野では、初期キャリアからミドル層への移行段階において女性比率の低下が顕著である一方、金融、テクノロジー、教育分野では、ミドル層からトップレベル管理職への昇進段階において課題が大きいとされています。

また、最高責任者層におけるポスト別の状況を見ると、CHRO（最高人事責任者）、CPO（最高人材・組織責任者）、CMO（最高マーケティング責任者）といった人材・組織・マーケティング関連のポストでは女性比率が比較的高い一方で、CEO、CFO、COO、CTO等、企業全体の収益責任や事業運営、技術戦略に直結する中核ポストでは女性比率が低い傾向にあります。

WEFは、CEOへの主要な登用ルートとなるCFOやCOO、さらに損益責任を伴う事業運営ポストにおいて女性比率が低いことが、経営トップ層におけるジェンダー格差の固定化要因となっていると分析しています。

【業種別・職位別の女性比率】

～女性が登用パイプラインから減少する局面は業種により異なる～



WEFホームページから抜粋、当社にて和訳

【最高責任者ポスト別の女性比率（2025年）】

～CEO・CFO・COO等の中核ポストで女性比率は低位～

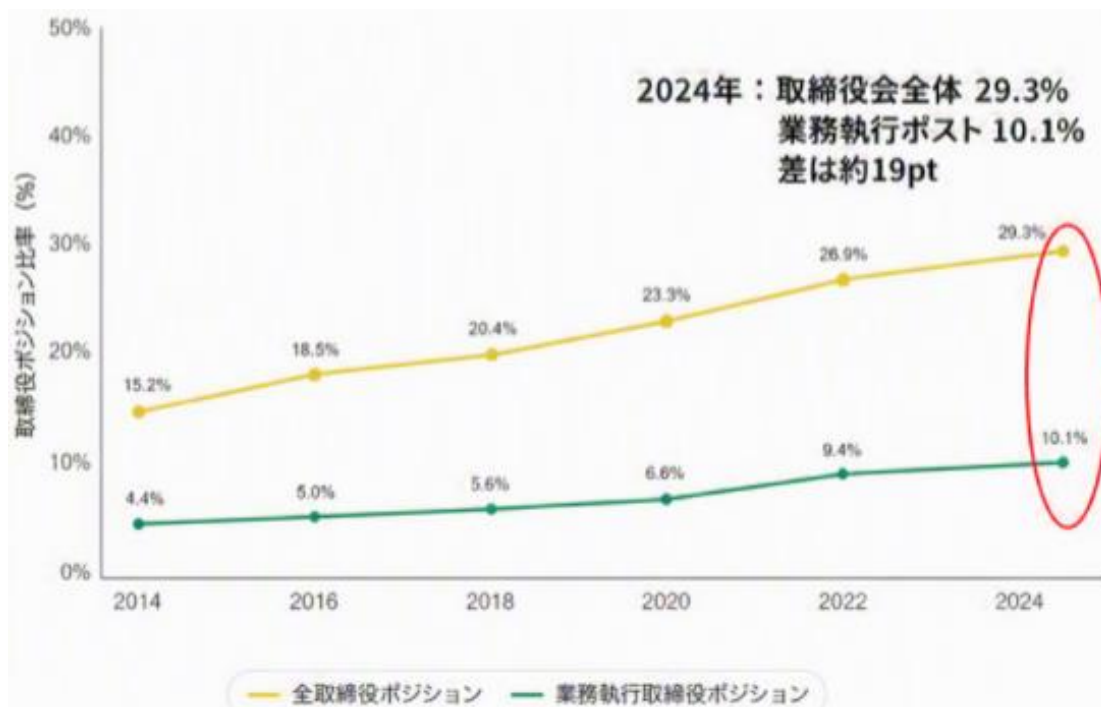


WEFホームページから抜粋、当社にて和訳

取締役会においては、女性取締役比率が2014年の15.2%から2024年には29.3%へと着実に上昇しています。また、44か国の大企業サンプルでは、女性を1名以上含む取締役会の割合は96.4%まで拡大しています。一方で、業務執行を担う取締役ポストに占める女性比率は2024年時点でも10.1%にとどまっており、取締役会全体の多様化が、必ずしも経営執行に近いポストへの女性登用に十分結びついていない点が課題として示されています。

【取締役会ポストにおける女性比率の推移】

～取締役会全体では改善も、業務執行を担う取締役ポストでは低位～



WEFホームページから抜粋、当社にて和訳

WEFは、女性シニアリーダーの登用を加速するための実務的な枠組みとして、以下の4点を提示しています。

- ① 将来の経営環境に即したリーダーシップ要件の再定義
- ② CEO・CFO・COO等の中核ポストや、経営トップ候補として評価される重要業務の経験機会の拡大
- ③ 昇進・選抜プロセスの透明性および公正性の向上
- ④ キャリア中断や育児・介護を前提とした柔軟な働き方および復職支援制度の再設計

また、AIの進展、経済環境の変化、人口動態の変化が進む中で、企業が多様な人材を経営トップ層に登用することは、公平性の向上にとどまらず、イノベーション創出や組織のレジリエンス強化にも資する重要な経営課題であると指摘しています。

したがって、女性リーダーの登用は単なるD&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）の推進にとどまらず、経営戦略および人的資本戦略、さらにはガバナンス強化の観点からも重要なテーマとして位置づける必要があります。

以上