19　役職関連指標

19.1　部長・課長比率

①　指標の解説

ここでは、部長比率、課長比率を取り上げる。労働者に占める部長もしくは課長の比率である。

②　指標の作成結果

各学歴、年齢階級における部長比率と課長比率を図 19-1 に、さらに、各産業、各企業規模における部長比率と課長比率を図 19-2 に示す。賃金構造基本統計調査を基にして作成するものであり、企業規模 10 人以上の民間企業の雇用期間の定めの無い一般労働者（短時間労働者に該当しない者）における比率である。

③　作成結果の説明

図 19-1 をみると、部長比率、課長比率とも、25-29 歳を除き大学卒、大学院卒が高校卒より高くなっている。

図 19-2 の産業別の状況をみると、部長比率は建設業、学術研究，専門・技術サービス業、不動産業，物品賃貸業で、課長比率は学術研究，専門・技術サービス業、卸売業，小売業、不動産業，物品賃貸業、金融業，保険業などで高くなっている。

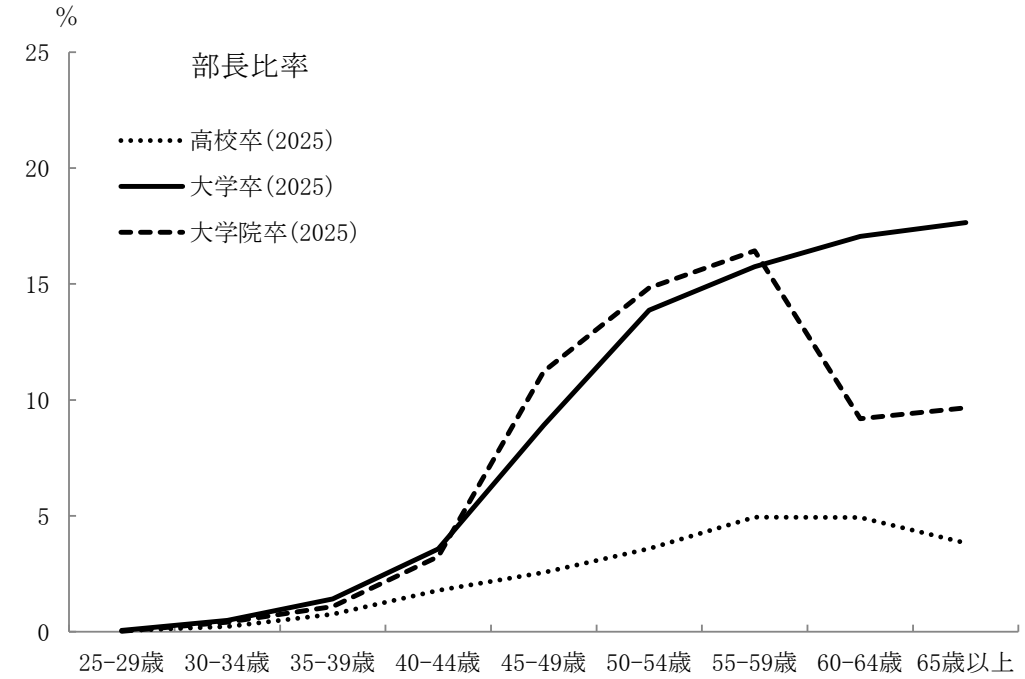
④　指標の作成方法

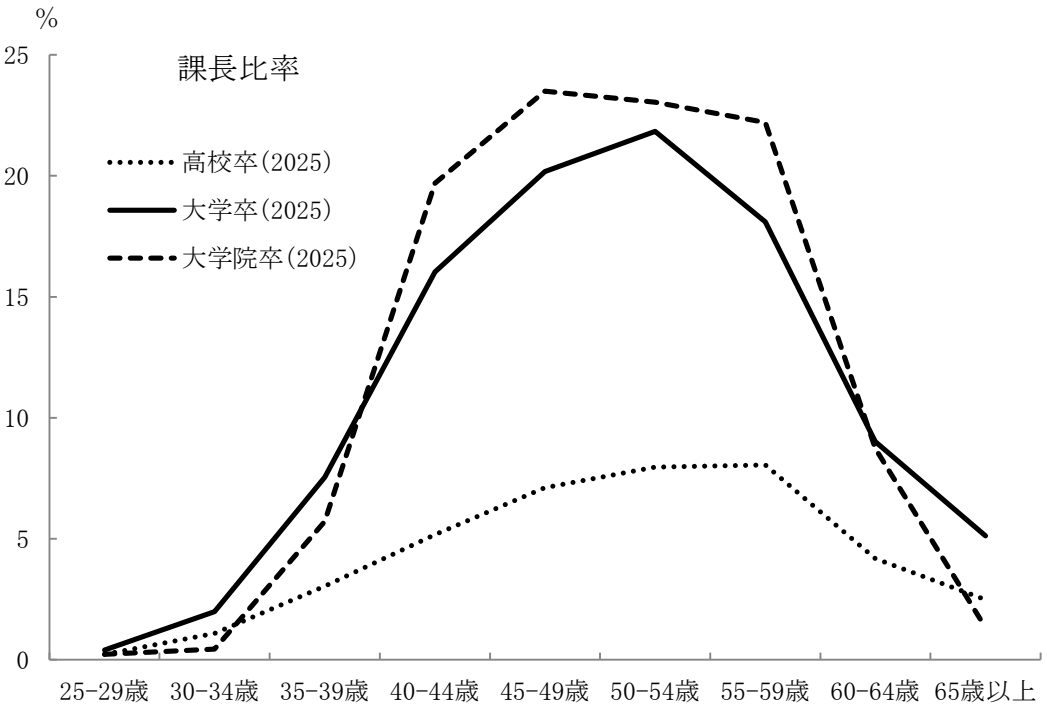
「賃金構造基本統計調査」から各属性における「部長級」と「課長級」の労働者数が得られるので、それらを当該属性の「役職計」と「非役職」を合計した労働者数で除して算出した。

なお、「賃金構造基本統計調査」の役職の統計は、2020 年から企業規模計 10 人以上となっている（2019 年までは 100 人以上）。

図 19-1　学歴、年齢階級別部長比率及び課長比率（2025 年）

―企業規模 10 人以上―

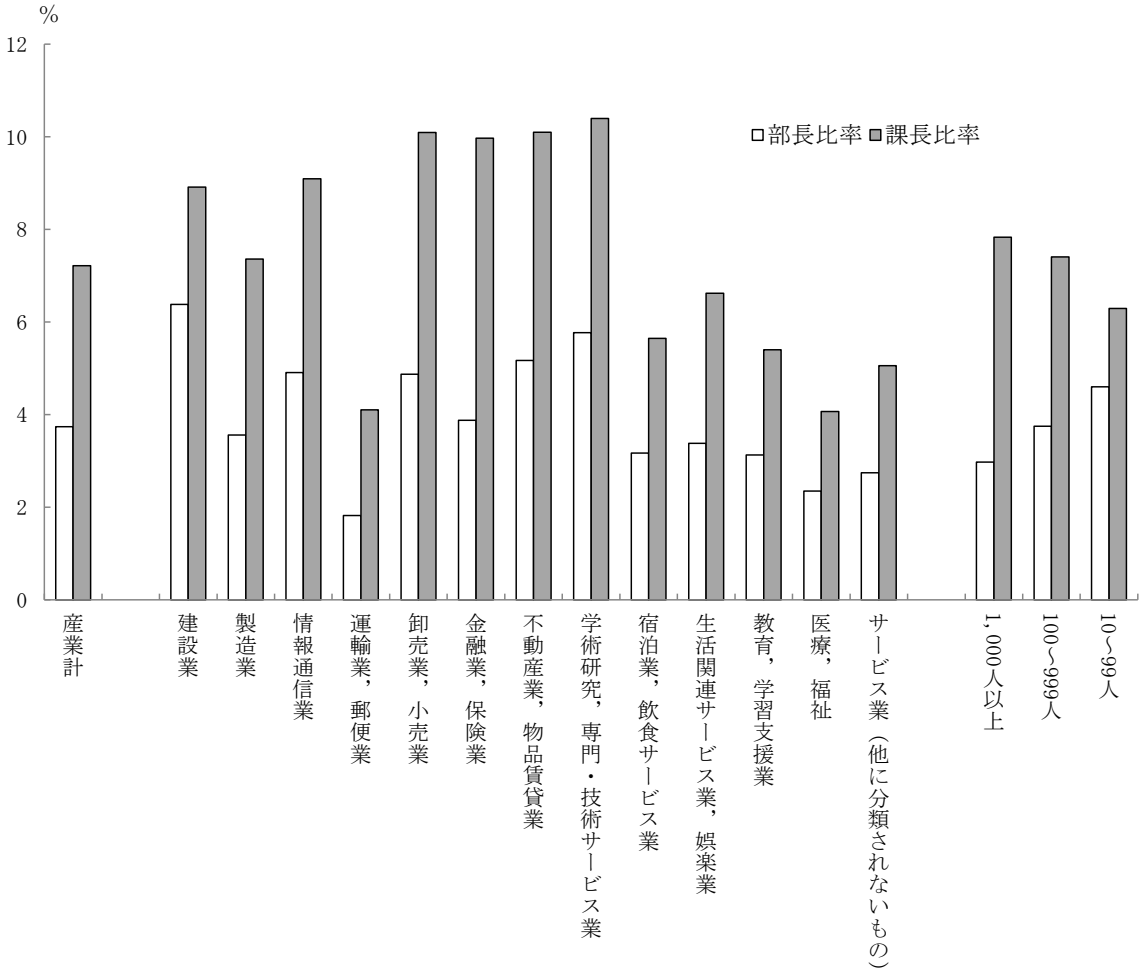




資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注：男女計についてみたもの。

図 19-2　産業別、企業規模別部長比率及び課長比率（2025 年）

―企業規模 10 人以上―



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注：男女計についてみたもの。

⑤　指標のデータ

指標の計算結果は次のとおりである。

表 19-1　学歴・年齢階級別部長比率・課長比率（2025 年）

―企業規模 10 人以上―

（単位：%）

年齢	部長比率			課長比率		
	高校卒	大学卒	大学院卒	高校卒	大学卒	大学院卒
25-29 歳	0.1	0.1	0.0	0.2	0.4	0.2
30-34 歳	0.2	0.5	0.4	1.1	2.0	0.4
35-39 歳	0.8	1.4	1.1	3.0	7.5	5.7
40-44 歳	1.8	3.6	3.2	5.2	16.0	19.7
45-49 歳	2.6	8.9	11.2	7.1	20.2	23.5
50-54 歳	3.6	13.9	14.8	8.0	21.8	23.0
55-59 歳	4.9	15.8	16.4	8.0	18.1	22.2
60-64 歳	4.9	17.1	9.2	4.2	9.0	8.7
65 歳以上	3.8	17.7	9.7	2.5	5.1	1.3

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注：男女計についてみたもの。

表 19-2　産業別、企業規模別部長比率・課長比率（2025 年）

―企業規模 10 人以上―

（単位：%）

区分	産業計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業，郵便業	卸売業，小売業	金融業，保険業
部長比率	3.7	6.4	3.6	4.9	1.8	4.9	3.9
課長比率	7.2	8.9	7.4	9.1	4.1	10.1	10.0

区分	不動産業，物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業，飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	教育，学習支援業	医療，福祉	サービス業（他に分類されないもの）
部長比率	5.2	5.8	3.2	3.4	3.1	2.4	2.7
課長比率	10.1	10.4	5.6	6.6	5.4	4.1	5.1

区分	企業規模		
	1,000 人以上	100-999 人	10-99 人
部長比率	3.0	3.8	4.6
課長比率	7.8	7.4	6.3

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注：男女計についてみたもの。

19.2　部長・課長の部下の数

①　指標の解説

部長と課長 1 人当たりの部下の数を求める。

②　指標の作成結果

産業別、企業規模別に求めた 2025 年の結果は、図 19-3 のとおりである。

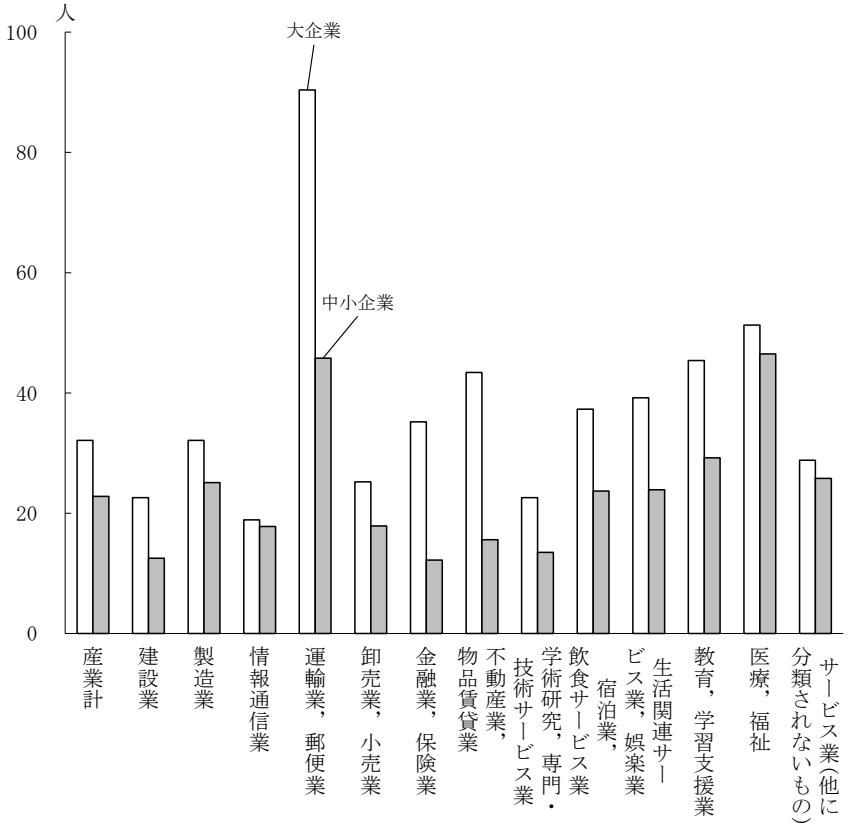
③　作成結果の説明

2025 年の部長の部下の数は、大企業の方が多くなっている。

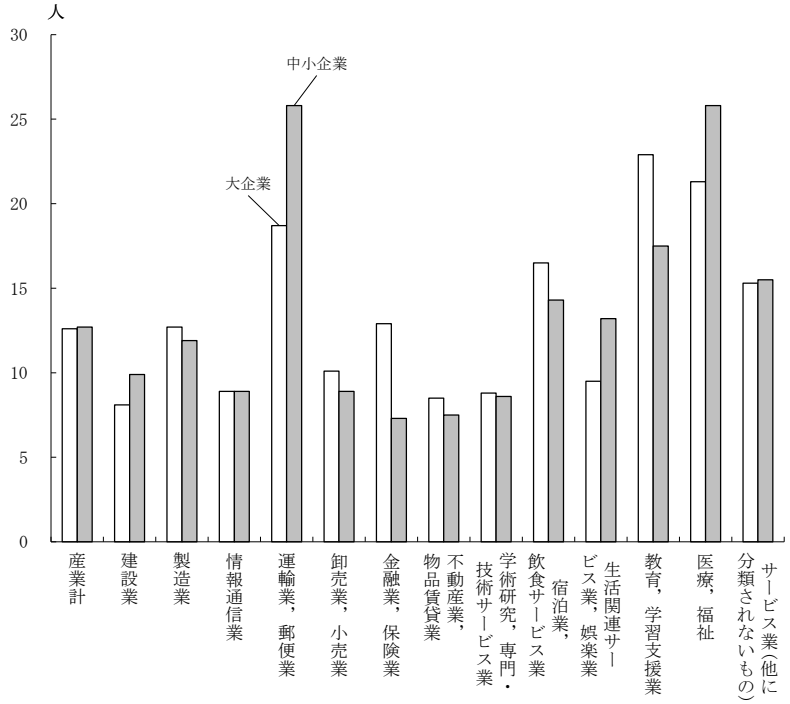
課長の部下の数は、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業、学術研究，専門・技術サービス業、生活関連サービス業，娯楽業では中小企業の方が多くなっている。

図 19-3　部長と課長の部下の数（2025 年）

部長の部下の数



課長の部下の数



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

④　指標の作成方法

部長と課長の部下の数は、平成 10 年版国民生活白書を参考に、「賃金構造基本統計調査」を使って作成した。部長 1 人当たりの部下の数は、「役職計」と「非役職」の合計の労働者数から部長級の労働者数を差し引いたものを、部長級の労働者数で除して求めた。課長の部下の数は、「役職計」と「非役職」の労働者数から部長級及び課長級数の労働者数を差し引いたものを、課長級の労働者数で除して求めた。いずれも企業規模別の男女計のデータを用いて算出した。大企業とは企業規模 1,000 人以上、中小企業とは企業規模 10～999 人の企業（2019 年以前は 100～999 人の企業）である。

「賃金構造基本統計調査」では役職の調査事項の調査対象を 2020 年から事業所規模 10 人以上の事業所に雇用される常用労働者に変更した（2019 年までは企業規模 100 人以上の事業所に雇用される常用労働者）ことから指標の時系列の結果をみる際には留意が必要である。また、集計する企業規模区分も 2020 年以降では変更されている（2020 年以降は企業規模計 10 人以上、2019 年までは企業規模計 100 人以上）ことにも留意が必要である。

なお、表 19-3 には、2020 年以降の中小企業の結果について、企業規模 10～999 人の場合と企業規模 100～999 人の両方の結果を掲載した。

⑤　指標のデータ

指標の計算結果は次のとおりである。

表 19-3　部長・課長の部下の数

産業分類（第 12 回改定）　　（単位：人）

区分			調査産業計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業，郵便業	卸売業，小売業	金融業，保険業	不動産業,物品賃貸業	学術研究,専門･技術サービス業	宿泊業,飲食サービス業	生活関連サービス業,娯楽業	教育,学習支援業	医療,福祉	サービス業(他に分類されないもの)
部長級	大企業	2012	24.6	20.8	34.8	5.1	132.7	24.8	36.5	25.6	27.8	51.3	48.6	47.8	52.0	40.7
		2013	33.1	16.7	31.2	17.8	111.1	31.2	35.6	29.0	21.1	57.7	29.7	53.2	45.8	44.7
		2014	33.6	15.6	34.6	25.5	81.2	29.1	36.9	27.9	19.0	37.4	22.9	65.1	51.2	37.9
		2015	32.1	14.9	31.8	15.4	116.6	31.9	38.3	23.6	22.2	50.1	39.9	53.1	56.2	23.5
		2016	32.8	17.6	33.4	18.6	108.6	25.7	38.2	32.2	24.0	54.1	40.7	61.5	36.9	73.4
		2017	37.1	13.8	40.2	24.2	98.3	32.4	42.3	24.9	28.9	42.9	38.4	71.1	52.6	39.2
		2018	36.8	18.3	39.2	23.8	93.7	27.9	42.3	32.2	24.1	39.7	37.5	70.7	53.7	53.2
		2019	37.3	15.6	39.9	19.4	113.6	29.3	43.0	33.3	25.0	35.4	32.4	50.9	58.2	49.6
		2020	33.9	15.5	31.6	20.8	92.1	27.6	36.2	29.4	27.3	34.3	126.1	49.2	39.6	49.2
		2021	36.2	17.3	42.1	18.5	74.2	33.5	36.9	32.8	22.4	39.0	55.7	47.9	48.9	44.3
		2022	32.8	17.3	29.0	20.5	72.9	27.4	39.8	28.3	20.7	65.6	45.6	49.3	47.5	48.5
		2023	36.4	14.3	33.3	21.3	90.6	41.6	35.0	28.8	24.2	62.4	43.7	51.5	58.7	40.9
		2024	32.1	22.6	32.1	18.9	90.4	25.2	35.2	43.4	22.6	37.3	39.2	45.4	51.3	28.8
		2025	32.6	18.7	32.6	20.6	84.5	23.9	32.4	22.9	24.0	63.7	55.4	43.6	54.3	59.6

表 19-3　部長・課長の部下の数（続き）

産業分類（第 12 回改定）　　（単位：人）

区分			調査産業計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業，郵便業	卸売業，小売業	金融業，保険業	不動産業，物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業，飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	教育，学習支援業	医療，福祉	サービス業（他に分類されないもの）
部長級	中小企業	2012	29.9	14.6	28.6	15.8	74.9	27.7	17.8	23.9	19.1	27.9	34.6	33.1	54.2	38.6
		2013	30.5	15.4	31.9	21.3	58.8	26.6	16.9	20.3	17.6	35.9	40.1	32.0	44.3	31.7
		2014	32.0	17.2	31.0	18.7	63.1	28.2	21.5	19.4	16.5	31.0	37.0	29.6	56.3	33.6
		2015	29.7	15.3	30.9	16.7	61.8	24.0	19.4	22.5	16.6	31.0	52.7	30.2	50.5	33.7
		2016	31.8	23.0	37.3	17.9	57.7	22.3	17.4	17.0	20.0	27.9	46.6	33.2	57.1	35.6
		2017	32.1	16.9	33.8	16.5	59.8	25.5	18.0	19.9	22.1	34.3	32.0	28.5	62.5	34.9
		2018	30.6	16.0	34.6	19.2	56.7	21.6	19.5	18.3	16.0	32.6	38.0	33.3	57.2	35.1
		2019	30.1	16.9	32.7	15.6	62.9	22.0	17.7	18.2	14.6	31.8	36.9	33.7	58.9	41.1
		2020	24.2 (27.3)	14.6 (15.6)	26.0 (28.8)	17.1 (19.3)	44.6 (51.8)	19.2 (21.4)	17.9 (19.8)	14.7 (14.4)	15.3 (18.9)	30.9 (27.2)	25.1 (26.2)	28.9 (26.2)	43.6 (42.6)	27.7 (35.0)
		2021	23.3 (26.8)	15.3 (15.5)	25.5 (31.2)	15.8 (17.6)	41.0 (39.3)	18.5 (19.9)	14.7 (17.2)	15.5 (17.0)	12.4 (15.0)	22.9 (23.8)	25.4 (29.0)	25.3 (24.6)	42.3 (45.7)	28.7 (34.5)
		2022	23.5 (26.8)	13.2 (10.9)	26.1 (29.8)	14.8 (16.1)	47.7 (58.1)	18.1 (20.4)	14.5 (17.3)	16.4 (19.3)	15.3 (14.8)	21.2 (19.1)	25.3 (34.6)	29.6 (32.2)	49.8 (57.0)	27.0 (34.0)
		2023	22.2 (24.7)	13.5 (14.2)	24.4 (27.3)	14.3 (14.8)	44.5 (47.5)	18.0 (20.7)	14.6 (16.7)	11.7 (12.5)	13.0 (10.6)	26.0 (28.8)	24.2 (28.2)	27.1 (25.8)	40.2 (43.4)	27.2 (30.9)
		2024	22.8 (25.7)	12.5 (14.5)	25.1 (28.3)	17.8 (18.5)	45.8 (66.9)	17.9 (17.7)	12.2 (15.2)	15.6 (17.4)	13.5 (13.4)	23.7 (27.2)	23.9 (28.4)	29.2 (33.3)	46.5 (48.6)	25.8 (31.2)
		2025	23.2 (25.7)	14.0 (13.1)	25.0 (26.9)	18.7 (19.9)	46.5 (45.1)	17.4 (18.5)	13.2 (16.0)	16.8 (20.5)	13.5 (13.8)	24.5 (20.5)	24.4 (28.0)	27.5 (28.5)	38.6 (43.1)	28.6 (37.7)

表 19-3　部長・課長の部下の数（続き）

産業分類（第 12 回改定）　　（単位：人）

区分			調査産業計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業，郵便業	卸売業，小売業	金融業，保険業	不動産業，物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業，飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	教育，学習支援業	医療，福祉	サービス業（他に分類されないもの）
課長級	大企業	2012	11.6	6.7	11.8	5.9	26.3	8.6	12.2	9.8	7.9	18.5	12.3	21.6	35.8	14.7
		2013	12.1	6.6	10.6	11.2	30.4	9.8	12.9	11.5	7.0	19.3	7.3	23.5	28.2	16.0
		2014	11.1	4.8	11.6	7.2	22.2	8.1	11.6	8.8	9.7	16.4	7.7	21.8	25.0	12.3
		2015	11.0	4.9	10.8	6.2	29.5	9.6	11.1	8.6	7.7	17.9	9.8	23.6	21.4	13.1
		2016	10.5	3.0	11.7	6.7	24.3	8.4	10.2	10.5	8.8	20.9	9.3	23.6	22.3	17.7
		2017	11.5	6.4	12.2	7.5	26.7	8.3	10.3	11.4	8.5	17.8	8.3	25.0	24.7	14.7
		2018	11.6	7.0	12.1	8.1	22.0	8.9	11.6	10.5	7.5	15.1	11.4	19.5	22.7	12.3
		2019	12.6	5.0	13.6	6.9	30.7	9.6	11.5	11.1	7.8	20.2	18.7	20.4	25.2	18.0
		2020	12.0	7.4	11.1	8.2	24.1	10.6	10.8	12.2	4.3	14.7	21.0	19.2	23.7	14.2
		2021	12.1	6.9	13.7	6.4	18.7	10.4	10.1	9.9	6.5	19.8	16.6	20.2	25.6	15.7
		2022	11.9	8.2	11.4	7.4	23.5	8.8	12.5	9.8	6.1	28.4	9.7	16.4	25.8	18.5
		2023	12.9	5.8	12.6	7.2	22.2	12.8	11.2	11.3	7.4	23.0	13.9	17.1	24.8	17.8
		2024	12.6	8.1	12.7	8.9	18.7	10.1	12.9	8.5	8.8	16.5	9.5	22.9	21.3	15.3
		2025	11.4	6.3	11.1	7.9	21.3	8.4	9.0	8.8	7.1	21.7	12.4	17.6	26.6	26.7

表 19-3　部長・課長の部下の数（続き）

産業分類（第 12 回改定）　　（単位：人）

区分			調査産業計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業，郵便業	卸売業，小売業	金融業，保険業	不動産業，物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業，飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	教育，学習支援業	医療，福祉	サービス業（他に分類されないもの）
課長級	中小企業	2012	13.6	8.1	13.0	9.4	26.5	9.8	8.9	7.9	8.2	11.9	18.9	19.8	27.0	17.1
		2013	13.4	5.7	12.9	11.4	27.0	9.4	8.6	8.4	8.7	14.1	18.8	17.4	25.0	15.1
		2014	13.5	6.4	13.3	9.5	24.5	9.0	9.0	8.0	6.5	11.5	15.2	19.1	28.3	16.1
		2015	13.0	6.6	12.8	10.1	22.9	8.4	9.1	9.8	7.0	13.6	16.1	16.3	27.8	15.9
		2016	13.2	8.2	14.2	8.4	24.8	8.4	8.4	8.0	9.2	12.9	15.3	17.8	26.4	15.5
		2017	13.4	7.8	12.5	8.3	27.2	9.0	9.2	9.6	8.3	13.9	15.3	19.4	29.3	15.4
		2018	13.4	7.3	13.3	8.9	21.8	8.6	10.0	9.6	9.0	14.5	13.9	20.1	26.6	16.9
		2019	13.4	7.1	12.8	10.1	23.7	9.1	8.8	8.9	8.4	12.9	15.3	18.7	28.8	15.7
		2020	13.5 (12.4)	10.5 (7.3)	13.0 (12.0)	9.2 (9.0)	24.2 (24.4)	9.3 (8.2)	7.9 (7.9)	8.5 (7.3)	8.4 (8.3)	20.3 (15.3)	15.7 (12.1)	17.9 (14.2)	29.2 (26.3)	15.8 (15.4)
		2021	12.9 (12.2)	10.1 (7.6)	12.7 (12.3)	9.3 (9.7)	22.6 (19.1)	9.0 (8.1)	7.8 (7.9)	8.3 (7.8)	7.7 (7.2)	14.6 (10.9)	13.9 (12.2)	16.6 (15.0)	25.4 (23.5)	16.4 (16.7)
		2022	13.3 (12.5)	10.0 (6.9)	12.9 (12.4)	9.8 (9.2)	24.7 (22.1)	9.2 (8.4)	8.0 (8.3)	8.5 (7.2)	9.4 (8.5)	17.4 (14.2)	15.6 (12.4)	18.5 (16.5)	24.9 (23.0)	15.2 (15.8)
		2023	12.4 (11.6)	9.2 (6.8)	12.9 (12.4)	8.8 (9.4)	20.8 (16.2)	8.4 (7.8)	7.9 (8.6)	7.9 (8.7)	8.7 (7.1)	13.9 (10.5)	12.8 (11.9)	18.0 (16.5)	24.0 (22.3)	15.4 (14.9)
		2024	12.7 (11.6)	9.9 (6.0)	11.9 (11.3)	8.9 (8.4)	25.8 (24.0)	8.9 (7.8)	7.3 (8.1)	7.5 (6.9)	8.6 (8.4)	14.3 (12.0)	13.2 (11.6)	17.5 (16.7)	25.8 (23.2)	15.5 (17.3)
		2025	12.9 (12.0)	10.7 (6.3)	12.7 (12.3)	10.8 (11.1)	23.7 (18.3)	8.4 (7.8)	7.4 (7.8)	8.2 (8.2)	8.8 (8.8)	14.4 (10.0)	14.1 (12.7)	16.7 (15.0)	22.1 (20.0)	15.3 (15.8)

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注　：中小企業は 2019 年以前は企業規模 100～999 人。2020 年以降は企業規模 10～999 人（（　）内は 100～999 人）。

19.3　女性役職者割合

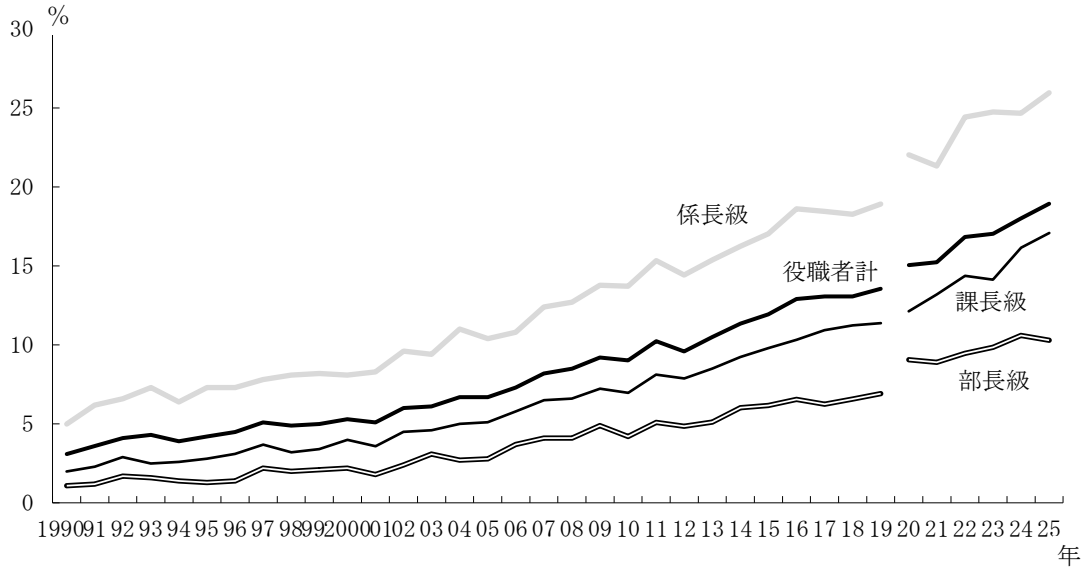
①　指標の解説

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が施行されているなど、今後、女性の役職者も増加していくと考えられる。ここでは、女性役職者割合を算出する。役職者のうち何割が女性であるかを示す指標である。

②　指標の作成結果

算出結果は以下のとおりである。

図 19-4　女性役職者割合



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注：役職者計は部長級、課長級及び係長級の合計。

③　作成結果の説明

女性役職者割合は上昇傾向にある。2025 年では、役職者計で 18.9%、役職ごとでは係長級で 26.0%、課長級で 17.1%、部長級で 10.3%となっている。

④　指標の作成方法

「賃金構造基本統計調査」を用いて、役職者（部長級、課長級及び係長級の合計）に占める女性の割合を部長級、課長級、係長級それぞれについて算出した。

「賃金構造基本統計調査」では役職の調査事項の調査対象を 2020 年からは事業所規模 10 人以上の事業所に雇用される常用労働者に変更した（2019 年までは企業規模 100 人以上の事業所に雇用される常用労働者）ことから指標の時系列の結果をみる際には留意が必要である。

なお、表 19-4 には、2020 年以降の結果について、企業規模 10 人以上で見た場合と企業規模 100 人以上で見た場合の両方の結果を掲載した。

⑤　指標のデータ

指標の計算結果は次のとおりである。

表 19-4　女性役職者割合

（単位：%）

年	役職者計	部長級	課長級	係長級
1990	3.1	1.1	2.0	5.0
1991	3.6	1.2	2.3	6.2
1992	4.1	1.7	2.9	6.6
1993	4.3	1.6	2.5	7.3
1994	3.9	1.4	2.6	6.4
1995	4.2	1.3	2.8	7.3
1996	4.5	1.4	3.1	7.3
1997	5.1	2.2	3.7	7.8
1998	4.9	2.0	3.2	8.1
1999	5.0	2.1	3.4	8.2
2000	5.3	2.2	4.0	8.1
2001	5.1	1.8	3.6	8.3
2002	6.0	2.4	4.5	9.6
2003	6.1	3.1	4.6	9.4
2004	6.7	2.7	5.0	11.0
2005	6.7	2.8	5.1	10.4
2006	7.3	3.7	5.8	10.8
2007	8.2	4.1	6.5	12.4
2008	8.5	4.1	6.6	12.7
2009	9.2	4.9	7.2	13.8
2010	9.0	4.2	7.0	13.7
2011	10.2	5.1	8.1	15.3
2012	9.6	4.9	7.9	14.4
2013	10.5	5.1	8.5	15.4
2014	11.3	6.0	9.2	16.2
2015	11.9	6.2	9.8	17.0
2016	12.9	6.6	10.3	18.6
2017	13.1	6.3	10.9	18.4
2018	13.1	6.6	11.2	18.3
2019	13.6	6.9	11.4	18.9
2020	15.0 (14.7)	9.1 (8.5)	12.1 (11.5)	22.0 (21.3)
2021	15.2 (14.8)	8.9 (7.7)	13.2 (12.4)	21.3 (20.7)
2022	16.8 (16.6)	9.5 (8.2)	14.4 (13.9)	24.4 (24.1)
2023	17.0 (16.2)	9.9 (8.3)	14.1 (13.2)	24.7 (23.5)
2024	18.0 (18.0)	10.6 (9.8)	16.2 (15.9)	24.7 (24.4)
2025	18.9 (18.4)	10.3 (9.3)	17.1 (16.1)	26.0 (25.2)

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注 1：役職者計は部長級、課長級及び係長級の合計。

注 2：2019 年以前及び 2020 年以降の（ ）内は企業規模 100 人以上。