HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	百貨店における女性活用の変遷と課題 ： 両立支援施策と男女均等処遇施策の視点から
Author(s)	顔, 梟
Citation	北海道大学大学院教育学研究院紀要, 148, 19-44
Issue Date	2026-06-29
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.148.19
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/99989
Type	departmental bulletin paper
File Information	04_1882-1669_148_2.pdf.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

百貨店における女性活用の変遷と課題

― 両立支援施策と男女均等処遇施策の視点から ―

顔　　梟*

【目次】

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　人事諸制度の変遷と女性キャリア形成の関係性
Ⅲ　分析対象と方法
Ⅳ　1960～1990年―女性の長期勤続化による職域拡大
（1）流通革命と百貨店経営体制の革新
（2）女性活用をめぐる取り組みの展開
Ⅴ　1990～2010年―業務再編と女性の戦力化
（1）百貨店離れと経営・業態再編
（2）人事諸制度の改革と女性キャリアの再編
Ⅵ　2010年～現在―業態二極化と政策主導による女性活躍
（1）試行錯誤の継続と戦略の二極化
（2）女性管理職登用の進展とその構造的限界
Ⅶ　まとめと考察
参考文献
参考資料

【キーワード】女性管理職の登用，両立支援施策，男女均等処遇施策，百貨店

Ⅰ　はじめに

日本政府は，2020年に策定された「第５次男女共同参画基本計画」において，指導的地位に占める女性の割合が2020年代の可能な限り早期に30％程度となるという目標を掲げた。しかしながら，厚生労働省「令和６年度雇用均等基本調査」によれば，2024年時点で管理職に占める女性の割合は13.1％にとどまり，政府目標には依然として大きな隔たりがある。役職別にみると，係長級が21.1％，課長級が12.3％，部長級が8.7％と，職位が上がるほど女性比率が低下する傾向が明確である。また，他の先進諸国と比べても，日本の女性管理職比率は低水準にある。内閣府『男女共同参画白書令和７年版』によると，米国は42.9％，スウェーデンは43.7％，オーストラリアは41.7％と，いずれも40％台で推移しており，日本との差は顕著である。

女性管理職比率の向上を実現するためには，管理職登用の前段階である係長級などにおける女性の登用を拡大することが不可欠であるとの指摘がなされている（永瀬・山谷，2012，村尾，2017）。しかし，大内（2020）は，女性が係長級や「その他役職」「女性向け役職」に多く配置

* 北海道大学大学院教育学院博士後期課程　教育社会論講座

DOI：10.14943/b.edu.148.19

される一方で，課長級以上への昇進には厚い壁が存在することを指摘している。実際に，経済産業省（2025）の調査「小売業界における女性活躍の実態調査と対応について」においても，小売業では係長級段階における女性登用が進む一方，課長級以上では著しく女性比率が低下する傾向が報告されている。

これらの知見から，女性管理職比率の向上には，単に係長級の女性を増やすだけでなく，女性従業員が係長級にとどまりがちな構造的要因を明らかにし，課長級以上の管理職層へと進むための条件を解明する必要があると考えられる。

これまで，管理職における男女格差の形成要因については，多くの研究が蓄積されてきた。家計内生産モデル（Becker，1985）は性別役割分業[1]を，雇用主差別仮説（Becker，1957）[2]および統計的差別理論（Arrow，1972）[3]は企業の選好や期待を，二重労働市場仮説（Piore，1970）は内部労働市場の構造[4]を，性別格差の主要因として位置づける。また，実証研究では，管理職の決定要因として，仕事要因・企業要因・制度・政策要因の影響が確認され，欧米の先行研究と整合的な知見も得られている。しかし，欧米では人的資本要因や家族要因の影響は限定的であるのに対し，日本ではこれら二つの要因が管理職確率の男女差に強く作用していることが報告されている。特に，人的資本の量的差異（勤続年数や経験年数）および差別的取扱いが，管理職昇進過程で男女格差を生み出す要因となっていることを指摘するとともに，ポジティブ・アクション施策とワーク・ライフ・バランス施策を同時に推進することは，女性の管理職確率を高めることを示している（馬・乾・児玉，2017）。

すなわち，女性の管理職登用を促進するためには，女性の能力発揮を促す「男女均等処遇施策」と，就業継続を可能にする「仕事と家庭の両立支援策」を統合的に整備することが重要である（駒川，2017，武石，2017，大内，2020など）。

一方，女性管理職問題を検討する際，マクロ統計のみでは実態を十分に把握することは困難である。女性管理職比率は企業によって大きなばらつきを示し，女性従業員がほとんど存在しない企業から，女性比率が過半数に達する企業まで幅広く存在する。そのため，単なる平均値

---

[1] Becker（1985）は，家族を「市場生産」と「家庭内生産」を同時に行う主体として位置づけ，家庭内での家事・育児時間の投入と市場での人的資本投資の配分が効用最大化の原理によって決定されると論じた。その結果，女性の労働供給やキャリア形成は，賃金格差などの市場要因のみならず，育児・家事に伴う機会費用や家庭内生産への特化といった家計内部の要因にも規定されると説明される。

[2] Becker（1957）は，差別を市場外的な「好み」に基づく行動としてモデル化し，差別的嗜好をもつ雇用主・従業員・顧客が，市場均衡において賃金格差や雇用格差を生み出す仕組みを示した。これにより，女性に対する処遇の不平等が，単なる効率性ではなく差別的嗜好の存在によって持続し得ることが理論的に説明された。

[3] Arrow（1972）は，労働者の能力が完全には観察できないという情報の非対称性に着目し，雇用主が集団平均に基づく期待値を用いて労働者を評価する「統計的差別」モデルを提示した。これにより，女性や少数派に対する不利な処遇は，必ずしも意識的な差別だけでなく，不完全情報下の合理的判断によっても持続し得ることが理論的に示された。

[4] Piore（1970）は，労働市場を技能形成が進む内部労働市場と，不安定で昇進機会の乏しい外部労働市場に分断する二重労働市場論を提示し，企業内訓練や技能蓄積のあり方が労働者のキャリア移動を大きく規定すると論じた。この枠組みは，女性が非正規的・周辺的な職務に集中しやすい構造的要因を説明する理論的基盤となっている。

だけでは産業ごとの構造的特性や昇進制度の違いを捉えることができず，適切な政策提言や組織レベルの処方箋を導くことは困難である。したがって，企業特性や産業特性の違いを踏まえたミクロレベルの分析が不可欠であり（脇坂，2018），この観点から特定産業に着目した研究も蓄積されてきた。代表的には，百貨店を対象とする木本喜美子，IT産業を分析した大槻奈己，銀行業を対象とした駒川智子や，保険業を扱った金井郁・申琪榮の研究が挙げられる。

木本（1995，2003）は，百貨店の聞き取り調査に基づき，先端的人事管理を掲げる流通企業においても，「管理は男性，販売は女性」という性別職務分離が根強く維持され，男性が作ってきた職場慣行の累積が職場における性別職務分離状況を規定していると指摘した。大槻（2015）はシステムエンジニア職の事例分析により，採用段階では同一待遇であっても，女性が「こつこつ行う仕事」や顧客向けデモといった周辺的職務に配属されやすく，その結果，専門的スキルの蓄積が阻害され，さらなる昇進格差につながることを指摘した。

こうした知見を踏まえ，駒川および金井・申は，歴史的視点から，産業の経営環境や人事諸制度の変化が，女性従業員のキャリア形成および昇進構造にいかなる影響を及ぼしてきたのかを体系的に検討している。駒川（2007，2014）は，銀行における経営戦略と職務配置の歴史的変遷を分析し，事務職を中心とする性別職務分離の形成および再編過程を明らかにした。1950年代以降，預金拡大と事務合理化を背景に女性労働者の「活用」が進められ，1960年代には，女性は預金・内部事務，男性は融資・渉外活動を担う職務分離が確立された。特に，窓口業務は「女性向き」の定型業務として低く位置づけられ，職能資格制度のもとでは人事考課を通じた昇進が困難であった。1970年代には新業務の模索や長期勤続・学歴向上を背景に女性の職域は一部拡大したものの，女性人材の育成は限定的であり，むしろ定型業務への再拘束が進んだ。さらに1980年代後半には，金融自由化への対応策として導入されたコース別雇用管理制度が男女の職務分離を制度化し，女性活用が各時期の経営課題への対応にとどまり，新たな女性職務を生み出す働きをしてきたことを示している。金井・申（2025）は，生命保険営業職の形成と変容をジェンダーの視点から歴史的に分析し，「生保レディ」モデルの成立を規定した構造的条件を明らかにした。戦後の生命保険業は行政指導の下で保護される一方，人手不足や販売の小口・月払い化を背景に女性営業員への依存を強めた。高度経済成長期には，市場拡大を低コストで実現する経営戦略のもと，中高年女性営業員の大量採用が進められ，訪問販売と短期離職を特徴とする「生保レディ」モデルが確立した。これに対し，規制緩和以降に参入した外資系後発型生保は，高学歴・職歴を有する男性営業職を活用し，「生保レディ」モデルを低熟練・低品質な仕事として相対化した。このように，日本の生命保険営業職には，男性営業から女性営業，そして再び男性営業へと展開する再ジェンダー化の過程が確認される。

以上の先行研究から，企業の経営戦略や人事制度は，産業ごと・時期ごとに女性活用のあり方と密接に結びついて展開され，その過程で性別職務分離の再生産が生じてきたことが確認できる。しかし，これらの研究は主として職務配置や昇進制度，雇用管理区分の形成過程に焦点を当て，就業継続を可能にする両立支援施策が，女性のキャリア形成と昇進構造といかに結びつくのかという点については，十分に検討されなかった。とりわけ日本では，人的資本要因や家族要因が管理職確率の男女差に強く作用していることが指摘されており，就業継続を支える制度の有無は，単に働き続けられるかどうかという問題にとどまらず，経験の蓄積や重要職務への配置，さらには昇進候補として扱われるかどうかにも影響を及ぼす可能性がある。

そこで本稿は，女性労働力への依存度が高く，仕事と家庭の両立支援と女性活用が進んでき

た百貨店業を分析対象とし，日本における第一次流通革命[5]の1960年代以降の時期を取り上げる。具体的には，経営環境の変化を背景に，企業の経営方針に基づいて再編されてきた人事諸制度[6]のなかでも，特に女性管理職昇進に必要な人事諸制度に着目し，分析の枠組みとして，①就業継続を支えるワーク・ライフ・バランス施策（以下WLB施策）と，②男女均等処遇施策の二つを設定し，女性活用の歴史的展開を時期ごとに検討する。そのうえで，係長級に女性が集中し，管理職以上で昇進が停滞した構造的要因を分析し，両施策が女性のキャリア形成および管理職登用にいかなる影響を及ぼしてきたのかを明らかにすることを課題とする。

Ⅱ　人事諸制度の変遷と女性キャリア形成の関係性

女性が管理職に昇進するための条件は，第１に就業継続，第２に高度な技能形成とマネジメントスキルの習得である（大内，2020）。この２つの条件を満たすために企業に必要なのが，WLB施策と職能資格制度や成果主義的評価制度などの男女均等の処遇を可能にする施策の整備である。

まず，WLB施策について整理する。日本においてWLBの概念が本格的に普及する契機となったのは，2007年に内閣府が策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」である。それ以前の1990年代には，急速な少子高齢化を背景に，仕事と家庭生活，特に育児との両立支援を目的とした「ファミリー・フレンドリー」政策が展開されていた。例えば，厚生労働省が1999～2007年に実施したファミリー・フレンドリー企業表彰があげられる。これは仕事と育児・介護の両立を支援する取組について，模範とも言うべき取組を推進している企業を表彰し，国民に広く周知することで，企業の取組を促すことを目的として実施されてきた。

しかし，ファミリー・フレンドリーの施策は育児や介護といったケア責任への対応に重点が置かれていたため，個人の働き方全般を変革するには必ずしも十分な効果を発揮できなかった。ケア役割が依然として女性に集中する状況下では，WLB施策を「仕事と家庭の両立支援」に限定して捉えることが，かえって女性のキャリア形成を阻害し，能力発揮を制約する結果につながる可能性も指摘されている。こうした問題意識のもと，WLBの実現は男女双方に共通する課題であるとの認識が広がり，育児・介護に限定された施策という位置づけを超えて，男女

---

[5] 1962年に林周二が著した『流通革命』は，流通革命という言葉を時代の流行語とした。本書で林は，①大量生産体制と大衆消費社会という大量化した生産と消費とをつなぐ経路部門・流通部門は，非能率的で低生産性という意味で大きく遅れている。高度経済成長のボトルネックとなっている経路部門には，生産性向上の為の「経路革命としての流通革命」が必要である。②経路革命としての流通革命は，大規模小売業としてのスーパーマーケットの出現により始まりスーパーが小売の主力となることや，スーパーの出現は小売商の絶対数を減少させること，問屋・卸商の大部分は消滅することという将来展望とを述べた。

[6] 人事制度とは，広義には「ひと」に関わる制度全般を指し，勤務形態，福利厚生，人材育成などを含む概念である。狭義には，等級制度・評価制度・報酬制度の三つを指すと整理されている（喜島，2024）。本稿の「人事諸制度」は，この広義の人事制度概念を前提としつつ，両立支援をはじめとするワーク・ライフ・バランスに関する施策と，人材の採用，育成，配置・異動，昇進といった男女均等処遇に関わる施策を指すものとして意味づける。

平等政策との整合性を重視する方向へと政策的転換が図られた（武石，2010）。このような認識のもと，2010年以降は働き方全般の見直しを目的とするWLB施策が導入されるようになった。表１に示すように，育児休業法を中心とする関連法制の展開は，ファミリー・フレンドリー政策からWLB政策へと，大きく二つの段階に区分することができる。

表１　育児休業に関する法律の概要

年	法律・制度	概要
1991年	育児休業法	・労働者が育児のために休業できる制度を法制化
1995年	育児休業法・改正	・育児休業制度に加え，介護休業制度を導入
1999年	育児・介護休業法	・深夜業の制限制度の創設
2001年	育児・介護休業法改正	・時間外労働の制限制度の創設 ・転勤への配慮など
2003年	次世代育成支援対策推進法	・子育て支援や仕事と家庭の両立支援を企業に促す
2004年	育児・介護休業法改正	・有期雇用者など休業対象者の拡大
2009年	育児・介護休業法改正	・**短時間勤務制度の義務化（従業員100人以上の事業所）** ・「パパ・ママ育休プラス」や「パパ休暇」など，**男性の育児休業取得**を促進する制度を導入
2012年	育児・介護休業法改正	・**短時間勤務制度の義務化（全面施行）**
2017年	育児・介護休業法改正	・最長２歳まで育児休業の再延長が可能
2021年	育児・介護休業法改正	・**「産後パパ育休」**制度を創設し，男性の育児休業の取得を促進
2023年	育児・介護休業法改正	・（男性を含む）育児休業の取得状況の公表義務
2025年	最新の育児・介護休業法および次世代育成支援対策推進法改正	・育児・介護のためのテレワーク導入 ・育児休業取得状況の公表義務適用拡大 ・**柔軟な働き方**を実現するための措置の創設

出所：厚生労働省ホームページをもとに作成

WLB施策は，制度利用可能性の向上を通じて男女間のキャリア格差を抑制する効果を持つとされ（坂爪，2018），保育制度の整備は女性管理職の増加にも寄与することが報告されている（KATO・KODAMA，2015）。一方で，短時間勤務制度など一部の施策は，制度利用者を「戦力外」とみなす傾向を強化し，責任ある職務からの排除をもたらす「マミートラック」を誘発する側面が指摘されている（上野・浜田，2025）。短時間勤務制度を促進する政策が女性の昇進機会をむしろ阻害する可能性も確認されており（KATO・KODAMA，2015），制度の存在自体がキャリア形成に肯定的に作用するとは限らない点が示唆される。

次に，男女均等の処遇を可能にする施策についてみてゆく。これは，女性が管理職に求められる技能やマネジメント能力を獲得するための人材育成プロセスと昇進ルートを整備するものであり，その効果を理解するためには日本型人事制度の歴史的展開を踏まえる必要がある。日本企業では，高齢化と低成長によって役職ポストを基準とする処遇体系の維持が困難となり，戦後から続いた年齢・勤続年数を基準とする職級制度に代わり，1970～1980年代には能力主義に基づく職能資格制度が広範に導入された（楠田，1988）。この制度は，学歴・性別・勤続年数といった形式的属性に依存しない評価体系を掲げ，男性中高年層のポスト不足への対応や，管理職候補の計画的育成を意図した性別中立的な仕組みであった。制度自体は性別中立的であ

り，長期勤続を前提とする女性社員にも昇進機会を開いた点が，女性の「戦力化」を促進する契機となったと指摘されている（木本，1995）。

しかし，制度が性別中立的に設計されていても，その運用は必ずしもジェンダー中立ではない。人事考課における評価基準は「職務」や成果ではなく，管理職の裁量が大きく作用する曖昧な能力要件，たとえば熱意，協調性，受容性などが中心である。このような主観的要素の大きい運用は，男性が圧倒的多数を占める管理職層のジェンダー観を評価結果に反映させやすくする（浅倉，2017）。その結果，性別中立的な制度設計にもかかわらず，内部労働市場における男性優位構造を再生産するメカニズムとして機能してきた側面がある。

1990年代以降は，バブル崩壊後の企業業績悪化を背景に成果主義が導入され，役割等級や職務等級など，成果評価を重視した制度への転換が進んだ（梅崎，2016）。成果主義は一見すると，成果指標に基づいて処遇することでジェンダーに中立な制度であるかのように捉えられがちである。しかし，長時間労働との結びつきや，評価基準の設定・運用における裁量の大きさを通じて，むしろ男性を相対的に優位にする可能性がある。KATO・KODAMA（2015）は，4697社の上場企業の2003～2011年のパネルデータに基づいて，成果主義の導入が職場の女性参画に与えた影響を分析した。企業固定効果モデルの結果によると，年功賃金から成果主義への移行は女性部長数を減少させ，管理職のジェンダー格差を拡大させる影響を与えることが示された。ただし，この影響は，客観的な評価指標の整備，透明性の高い意思決定プロセス，体系的な人材育成プログラムによって緩和可能である点も指摘されている。

現在の日本企業では，職能資格制度を維持する企業，役割等級制度，ジョブ型人事制度を導入する企業など，社員格付け制度は多様化しており，制度が女性のキャリア形成に与える影響も企業によって異なる構造を示している（西村，2021）。とはいえ，長時間労働を前提とした働き方，非開示的かつ主観性の高い人事評価，そして男性中心の企業文化が存続する限り，制度改革[7]のみでは女性管理職登用の本格的な進展は期待し難いと考えられる。

Ⅲ　分析対象と方法

本稿は，女性労働力への依存度が高く，仕事と家庭の両立支援と女性活用が進んできた百貨店業を分析対象とする。経営環境の変化を背景に，企業の経営方針に基づいて再編されてきた人事諸制度のなかで，特にWLB施策と男女均等処遇施策の二つに着目し，女性活用の歴史的展開を時期ごとに検討する。そのうえで，係長級に女性が集中し，管理職以上で昇進が停滞した構造的要因をを明らかにするとともに，両施策が女性のキャリア形成および管理職登用にいかなる影響を及ぼしてきたのかを分析する。

百貨店業は顧客の８割を女性が占めるという産業特性を有するため，女性社員の能力発揮や管理職登用を競争力維持の観点から重要な経営課題として位置づけてきた。

その一環として，1970年代後半に，育児休職や再雇用制度など，育児休業法に先行して両立

[7] 本稿では，「制度改革」を法制度の整備と，企業内部における人事諸制度の改編の双方を含む広い概念として用いる。ただし，制度の形式的な整備がそのまま昇進構造の変化につながるとは限らず，実際の効果は企業の運用慣行や組織文化を通じて表れるものと位置づける。

支援策を導入し，結婚・出産期を迎えても離職せず継続勤務できる環境整備を進めてきた。育児休業法施行後は，短時間勤務制度や社内保育所の整備など，継続就業を支える制度の拡充が図られ，近年ではテレワークやエリア限定正社員制度，変形労働時間制など働き方改革の流れを受けた取り組みも進んでいる。さらに，1986年の雇用機会均等法施行後に，多くの大企業が女性の活用に難航する中，百貨店は比較的早期から女性の職域拡大と管理職登用を進めてきたという特徴がある。

その結果，百貨店は「女性が働きやすい職場，女性の就職先として人気が高い業界」として一定の評価を得ており，女性活躍を積極的に推進する取り組みも，ジェンダー平等の観点から肯定的に位置づけられてきた。しかし，係長級での女性割合が高い一方，課長級以上では割合が急減するなど，管理職昇進におけるジェンダー格差との課題は依然として残っている[8]。

このように，百貨店業は女性活用の歴史が比較的に長く，WLB施策および男女均等処遇施策が一定程度整備されている一方，女性の登用が係長級に集中し，管理職への昇進が停滞するという特徴を有する。このため，本稿の分析対象として相応しい。

以上の背景を踏まえ，本稿では以下の手順で分析をする。第一に，経営環境の変化と経営方針の転換に対応した人事諸制度の再編に着目し，百貨店における女性活用の歴史的展開を時期ごとに整理する。第二に，継続勤務を支えるWLB施策と，男女均等処遇に関する施策が，女性のキャリア形成および昇進にどのような影響を及ぼしているかを整理・分析する。こうして，係長級に女性が集中し，課長級以上で昇進が停滞する構造的要因を検討する。

分析には，三越・大丸・松坂屋の三社の社史に加え，「読売新聞」「朝日新聞」に掲載された関連記事を含む公表資料を主たる情報源として用いる。

分析の期間は1960年代から現在までとし，以下の三つの時期に区分する。本稿の時代区分は，単なる年代的区切りではなく，①百貨店を取り巻く経営環境の構造的転換，②それに対応する人事諸制度の再編，③女性活用の位置づけの質的変化，という三つのを基準に基づいて設定する。

第一期（1960年代～1990年代）は，流通革命からバブル崩壊に至る百貨店の体制革新期にあたり，女性労働力の高学歴化・長期勤続化が進展するなかで，女性の職域拡大が模索された段階である。第二期（1990年代～2010年）は，バブル崩壊後の経営危機と百貨店離れを背景とする業界再編期にあたり，コスト構造の見直しと組織再編が進むなかで，女性を戦略的経営資源として再位置づける「戦力化」の段階である。第三期（2010年以降）は，百貨店戦略の二極化が進行するなかで，女性活躍推進法等の政策的要請の強化を受け，女性管理職登用が数値目標として明示化される段階である。女性活用は企業内部の人事課題にとどまらず，外部評価や経営指標と結びつく政策主導型の性格を強めている。

---

[8] 一般社団法人日本百貨店協会は，積極的に女性活躍を推進することは，百貨店の業態価値向上に貢献するが，上位の職位になるほど，女性の比率が低下する傾向があるのは依然課題であるとしている（「女性活躍推進に向けた取組」，2025，日本百貨店協会ホームページより）。

Ⅳ　1960～1990年―女性の長期勤続化による職域拡大

(1) 流通革命と百貨店経営体制の革新

1960年代以降，日本経済は岩戸景気やいざなぎ景気に象徴される高度経済成長期を迎え，国民所得の上昇とともに高度大衆消費社会が形成された。その結果，日本国内で唯一の近代的大型小売業として小売業を牽引してきた百貨店も，新たな競争環境の変化に直面することとなった。

この時期，消費者の価値観は大きく転換した。従来の「節約」や「計画的消費」に加え，「高品質志向」や「本物志向」「個性化志向」が広がり，さらにレジャー，趣味，教育，健康など，モノ以外の多様な消費需要が台頭した。こうした消費構造の多様化・個性化・高度化を背景に，流通業界ではショッピングセンター，コンビニエンスストア，ディスカウントストア，ホームセンターなどの新業態が次々と誕生し，いわゆる「流通革命」と呼ばれる業態間競争が本格化した。1972年にはスーパーの小売業販売総額に占める割合は8.7％と百貨店の8.5％をぬき，小売業界における百貨店の一元的支配体制に終止符がうたれた[9]。

このような環境変化に対して，百貨店各社は以下のような経営戦略を展開し，体制の刷新を進めた。

第一に，多店舗化戦略の加速である。1970年から既存店舗の増改築による大型化を推進するとともに，海外進出や大都市周辺や地方都市への支店開設によって多店舗化を積極的に進めた[10]。その結果，図１にみるように，百貨店の総売場面積は1960年代の1.53㎢から1990年代には4.94㎢へと飛躍的に増加した。

第二に，差別化戦略としてのプライベートブランド（PB）の拡大である。松坂屋は1980年代までに婦人服・子供服をはじめ，紳士服，雑貨，呉服，家具・家庭用品，美術品，食料品など，約100品目に及ぶPB商品を展開し（松坂屋，2010），三越も1970年代からキャリア女性を対象に婦人服，家庭用品や食料品のPB商品開発に力を入れ（三越，2005），既存ブランドとの差別化が図られた。

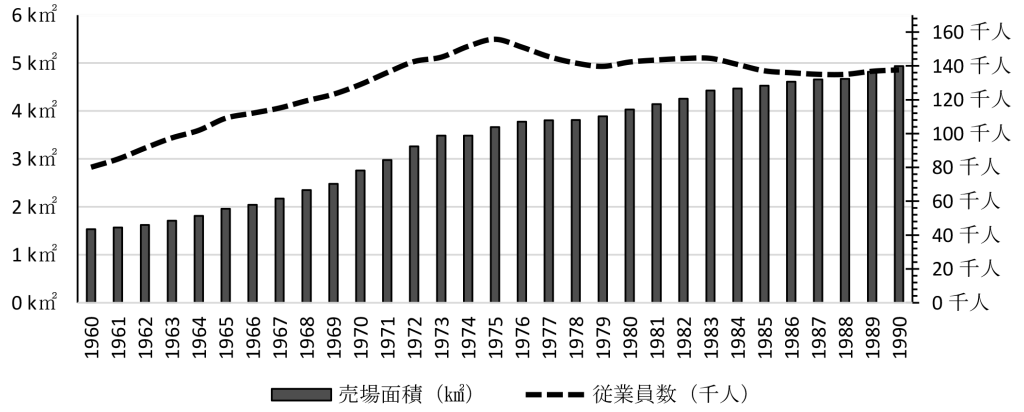
第三に，外商部門の強化である。1956年公布の「百貨店法」により店舗内での販売活動が制

---

[9]「日本百貨店協会統計年報昭和48年版」p.24によれば，1972年の百貨店の小売市場に占める割合は8.5％となっている。一方，セルフサービス店（いわゆるスーパー）の小売市場におけるシェアは8.7％へと急上昇し，その結果，百貨店のシェアを上回ることとなった。セルフサービス店のシェアの上昇率は，百貨店の約３～４倍になっている。

[10] 三越は，高松三越（1968年10月），パリ三越（1971年６月），広島支店（1973年４月），横浜支店（1973年11月），ローマ三越（1975年６月），ロンドン三越（1979年３月），新潟，名古屋三越（1980年）などを開業した（『株式会社三越100年の記録』）。松坂屋は，岡崎店（1971年４月），札幌店（1974年６月），くずは店（1974年10月），名古屋駅店（1974年11月），市川店（1977年３月），高槻店（1979年11月）の日本国内６店舗，香港店（1975年４月），パリ店（1978年３月），ロサンゼルス店（1980年）の海外３店舗を新規に開業した（『松坂屋百年史』，p.141）。大丸は，和歌山店（1971年10月），八王子店（1972年４月），鳥取大丸（1975年９月），大丸ピーコックストア（1970年３月），パリ大丸（1974年３月），フランス・リヨン大丸（1975年９月）などを新規開店した（『大丸三百年史』，pp.298-300）。

図１　1960～1990年代の百貨店売場と従業員数の推移



出所：百貨店協会『日本百貨店協会統計年報』各年版より作成

限されたことを受け，外商は従来の顧客維持型から新規顧客開拓型へと転換するとともに，外商部門の拡充は経営課題となった。

第四に，業務のシステム化である。営業規模の拡大に伴う大量の事務処理を効率化するため，売上・仕入・配送管理，顧客情報，経理，人事管理などの分野でコンピュータ化を進め，事務人員の削減と経営の省力化が図られた。

これらの取り組みにより，百貨店の経営体制は，多店舗化，外商の活性化，PB商品開発を軸とする近代的な構造へと転換していった。

(2) 女性活用をめぐる取り組みの展開

経営体制の変革に伴い，百貨店の人員構成にも大きな変化がみられた。図１に示すとおり，1970年代以降，百貨店の従業員数は急増し，1975年にピークを迎えた。『日本百貨店協会統計年報』昭和50年版によれば，当時の従業員数は男性67,006名に対し女性87,471名であり，女性が過半を占めており，女性人材の有効活用が企業の活性化に直結するようになった。

1970年代以降，女性の労働力構成にも質的変化がみられた。第一に，女性の高学歴化が進展した。文部科学省『学校基本調査』によれば，大学進学率は1960年に男性13.7％，女性4.6％であったが，1990年には男性33.6％，女性15.2％へ上昇した。第二に，景気後退によって女性の短期離職が減少し（竹内，1994），従来３～４年で結婚退職する傾向の強かった女性店員（近藤，2005）の勤続年数は長期化した。特に1986年の男女雇用機会均等法の施行以降，女性の就労意識は「一時的雇用」から「継続的キャリア形成」へと大きく変化した。こうして，百貨店における女性社員の勤続年数は着実に伸びてきた。しかしながら，その水準は長らく全産業平均をやや下回って推移しており[11]，表２に示すように，百貨店の女性の勤続年数が全産業を上回るのは，2005年以降のことである。2025年現在では，男性を上回る企業もみられるようになって

[11]『読売新聞』1992年１月14日大阪夕刊掲載の「バイヤー大丸・梅田店の萩野佳子さん」によれば，当時の大丸人事部長は，女性の勤続年数の伸長について「確かに伸びはしたが，定年まで勤続するとは考えにくく，一般的な見通しは５年，長くて10年程度」と述べている。

いる[12]。

こうした女性労働力の変化に加え，女性購買層の拡大やPB商品の多様化により，従来の「男性の作った品物を男性が仕入れて女店員に売らせる[13]」という構造では顧客ニーズに対応できなくなり，女性の視点を企画・開発に活かす必要性が高まった。このような社会的・組織的要請を背景に，百貨店では以下の取り組みによって女性の本格的な活用が進展した。

表２　百貨店における男女勤続年数の推移[14]

	全産業		百貨店	
	男性	女性	男性	女性
1965年	11.4	5.1	7.2	**3.6**
1970年	11.7	5.3	6.8	**3.9**
1975年	13.2	7.1	7.9	**4.2**
1980年	13.9	6.3	9.7	**5.4**
1985年	15.2	7.4	11.9	**6.1**
1990年	15.8	7.8	13.1	**6.3**
1995年	16.2	8.6	14.1	**7.1**
2000年	16.8	10.1	15.9	**9.7**
2005年	16.7	9.9	17.8	**10.8**
2010年	15.8	9.8	18.6	**11.5**
2015年	15.9	10.2	19.8	**14.2**
2020年	15.6	10.3	16.6	**13.6**
2024年	15.3	10.4	18.0	**14.1**

出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』各年版より作成

①女性プロジェクトチームの設置

1970年代後半から1980年代にかけて，女性社員を主体とするプロジェクトチームや外商部門が各社で発足した。たとえば1979年に，東急百貨店本店では勤続10年以上の女性社員11名によるチームを組織し，催事の企画・販売を一任した[15]。1980年には高島屋が業界初の女性のみの法人外商チームを設立し[16]，1985年の松屋では「女子活性化プロジェクトチーム」[17]が，また西

---

[12] 高島屋のホームページによると，2025年２月末時点で，従業員の平均勤続年数は男性は23.9年で女性は26.8年であり，女性の方が長くなっている。

[13]「職場の偏見なくそう「女は人材」を出版した石原一子さん，女はダメと言う前に」『読売新聞』1974年６月17日朝刊

[14] 百貨店のデータは厚生労働省の産業中分類に基づいており，1965～1985年は［G43-45，47-49小売業］，1990～1995年は［I53各種商品小売業］，2000年は［I54各種商品小売業］，2005年は［J55各種商品小売業］，2010年以降は［I56各種商品小売業］のデータを用いている。本稿は大手百貨店の人事諸制度を中心に分析するため，企業規模1000人以上の事業所データを対象としている。

[15]「デパート各店の試み　女の館に女の商魂「初の女性重役」大いに刺激に」『読売新聞』1979年３月21日朝刊

[16]「法人外商ソフトタッチで」『読売新聞』1980年９月30日朝刊

[17]「職場の男女均等どこまで　第一回推進全国会議」『読売新聞』1986年６月27日朝刊

友では「主婦の目玉商品」を企画する女性グループ[18]が組織された。

②女性の職域拡大と管理職登用

1960年代後半以降，男性中心であった外商・販売企画・仕入部門への女性配置が進展した。たとえば松坂屋では1966年から女性外商員の登用を開始し，1969年には上野店で27名に達した（松坂屋，2010）。三越では1987年，女性販売員へ商品発注や新商品企画を一任した[19]。また，1979年には三越が女子社員85名を課長・主任・参与に登用し，管理職に占める女性比率は約１割に達した[20]。西武百貨店も1981年「A-ONE作戦」を掲げ，女性係長級比率を当時の13％から20％へ引き上げる方針[21]を打ち出した。

③人事諸制度の見直しと女性の昇進

この時期，女性の職場進出が本格化するとともに，企業では人材の確保・定着を図るための必要性が広く認識された。その結果，女性の継続勤務・昇進を支援するための制度改革が相次いだ。第一に，勤続支援制度である。伊勢丹は1971年に６か月～３年の育児休職を認める制度を導入し，西武も産休，育児休暇制度のほかに企業内保育園をスタートさせ[22]，さらに1980年に出産・育児期を経ても復職可能とする「ライセンス制度」を制定した[23]。大丸は1981年に退職後15年以内かつ45歳以下の女性の再雇用制度[24]を設け，三越も1987年に「再雇用制度」「勤務形態変更制度」「育児休業制度」の三制度（三越，2005）を整備した。これらの施策はいずれも，1991年に制定された育児休業法に先立つ早期の取り組みであり，女性が出産や育児によって職業キャリアを中断することなく継続できる環境を整備する役割を果たした。

第二に，昇格制度の改革がある。1970年代後半以降，昇進目標を多元化し，ライン管理職以外の昇進機会を設けることにより，各社はキャリアコースの複線化を進め，伊勢丹は1976年，西武は1978年，高島屋は1979年，阪急は1992年に，それぞれ専門職制度を導入した[25]。こうして，

---

[18]「男と発想生かせ　女だけの職場急成長　企業側の評価も高く」『読売新聞』1985年５月18日朝刊

[19]「伊勢丹・三越，女性を登用　欧州各国で買い付け　発注から商品企画まで」『読売新聞』1987年２月11日朝刊

[20]「女子社員85人，一挙に管理職」『読売新聞』1979年９月５日朝刊

[21]「やる気，管理職登用で西武百貨店」『読売新聞』1981年９月９日朝刊

[22]「女たちのＵターン　子育てで休んでも会社はあなたを忘れない／元日第３部」『読売新聞』1991年１月１日東京朝刊

[23]「退職10年以内，40歳以下なら女子社員の職場復帰ok　西武百貨店」『読売新聞』1980年１月29日朝刊

[24]「大丸も女子従業員復職制度」『読売新聞』1981年10月２日朝刊

[25] 伊勢丹では1967年に，それまで管理職への登用ルートが一本立てであった人事制度を改編し，管理職コースと専門職コースの二本立てとした。管理職は能力を基準とし，専門職については能力および経験・年功を考慮しつつ，登用基準を相対的に緩和することで女性を含む社員の活用範囲を拡大することが意図である（竹内，1994）。西武では1978年に「全員専門職制度」を導入し，ショップマスター職や販売の専門家であるセールス・エキスパート職など八種の専門職を設置するとともに，部長・課長相当の管理職もマネジメント専門職として位置づけた。専門職資格は選考により付与され，専門家中心の経営体制への転換を意図した改革であった（『読売新聞』，1981.5.9）。高島屋は1979年に専門職制度を導入し，1985年には職能資格制度へと改めた。具体的には，専門職制度を社員に提示し，加齢化による職務遂行能力の高まりを人事処遇面で捉え直すことにより，職務遂行能力を基準として人事運営を行う「職能資格制度」に移行した。これにより，社員の能力伸長に合わせて成果を見ながら資格進級させるレース型の選抜方式とし，社員間の競争環境を維持しつつ会社全体の活性化を図っ

従来一本立てであった管理職コースから専門職コースを分離するとともに，能力主義に基づく昇格基準が整備された。専門職コースは，管理職と同等の職務遂行能力を有しながら管理職ポストには就かず，高度な専門知識をもつスタッフとして能力発揮を期待される職種と位置づけられていた（藤原・上嶋，1996）。しかしながら，この時期の専門職は，職務要件やキャリア展望が管理職ほど明確に制度化されておらず，管理職としての能力要件を満たさない者が専門職へ配置される事例も多くみられ，「専門職＝管理職不適格者」との評価が生じたことも指摘されている（今野・佐藤，2022）。それにもかかわらず，専門職制度の導入は，従来は限定的であった女性の上位職層への進出に一定の広がりをもたらしたと考えられる。実際，西武では専門職の一種である「ショップマスター職」の半数が女性[26]であった。もっとも，その拡大は主として専門職において顕在化したものであり，管理職登用の本格的な拡大に直結するものではなかった。

また，同時期には職級制度から職能資格制度への移行も進められ，管理職昇格には試験合格を要する仕組み[27]が確立され，形式上は男女に平等に開かれた昇進ルートが整備され，女性社員にも昇格の門戸が開かれた。

これらの取り組みによって，女性の定着と職域拡大は大きく進展したものの，課題も残った。第一に，女性の勤続年数は従来と比べて伸長したとはいえ，依然として男性より短い傾向がみられた。その結果，採用面においては「販売力強化を狙いとした短大・高卒女子中心」の慣行が継続し，大卒女性の採用は限定的[28]にとどまっていた。第二に，女性を中心とするチームや制度は，男性主導的な組織文化の中での「経過措置」[29]としての側面が強く，管理職登用も「ショップマスター職」をはじめとする売場専用の女性管理職（専門職）が多く，男女が同等に活躍できる体制の実現には至っていなかった。すなわち，この時期の「女性活用」は，量的拡大という側面では一定の成果を上げたものの，質的な職域・権限の平等化という点では，なお過渡的段階にあったといえる。

た（小林，1998）。阪急百貨店では1992年，従来の人事制度を大幅に再編した。それまでの制度では，係長または主任の下に「次席」「三席」と呼ばれるライン職と，販売・装飾等を担当するスタッフ職が混在し，実質的にライン職が男性，スタッフ職が女性に割り当てられる傾向が存在していた。この改革では，次席職を廃止してアシスタントマネジャー職に一本化し，その下にリーダー職を横並びに配置することで，職務体系を明確化するとともに，入社後比較的早期から職務上のキャリアパスを展望できる制度へと再構築した（『読売新聞』，1992.3.13）。

[26]「女子社員パワー＝3　責任重い店内店長」『読売新聞』1981年５月９日朝刊

[27] 松坂屋では，６等級と８等級への昇進時に試験制度を導入し，社員の能力開発と進級の公正を図っている（松坂屋，2010）。また，大丸では人事考課の中の一つとして専門職と上級一般職を対象とする試験制度を実施している（J.フロントリテイリング，2018）。

[28] 大卒女子について採用増や新規採用の動きが出始めていることを指摘する一方で，百貨店に関しては，業績回復に伴う採用再開や販売力強化を目的として，短大卒・高卒女性を中心とする採用が行われていると報じた。（「まずは順調就職戦線　主要200社の採用計画調査」『朝日新聞』1985年８月11日朝刊）

[29]「男と発想生かせ　女だけの職場急成長　企業側の評価も高く」『読売新聞』1985年５月18日朝刊

Ⅴ　1990～2010年―業務再編と女性の戦力化

(1) 百貨店離れと経営・業態再編

1990年代後半，バブル経済の崩壊により日本経済は長期的な停滞局面に入り，百貨店経営は深刻な影響を受けた。1998年には大規模小売店舗立地法が成立し，同時に中心市街地活性化法の制定および都市計画法の改正が行われた。これらの法改正によって大型店の出店規制が緩和され，全国各地でショッピングセンターや外資系小売業が急速に進出した結果，小売市場の競争構造は大きく変化した。

さらに，バブル崩壊後の景気低迷や消費税導入による購買抑制が重なり，高額商品の売上が落ち込み,「百貨店離れ」と呼ばれる消費行動の変化が顕著となった。2000年代以降はインターネットショッピングの普及により購買チャネルが多様化し，百貨店は従来の店舗型ビジネスモデルの優位性を急速に失っていった。

こうした消費者のライフスタイル変化への対応に百貨店は遅れを取り，1970年代以降の拡大戦略によって肥大化した固定費構造を抱えたまま，高コスト体質からの脱却が困難となった。その結果，倒産や店舗閉鎖が相次ぎ，業界全体が構造的な経営危機に直面した。

このような経営環境の悪化のもとで，百貨店各社は業態転換を模索しつつ，以下のような生き残り策を講じた。

まず，婦人ファッション分野への注力である。女性の社会進出の進展に伴い，回転率・利益率ともに高い婦人服を収益源と位置づけ，館内増床や売場再編を通じて働く女性層を主要ターゲットとする戦略へと転換した。たとえば1997年に開店したＪＲ京都伊勢丹が売り場の約四割を婦人ファッションにあてて新ブランドを投入するなど，他の百貨店との差を強調する戦略で好調な業績を上げている。また大丸神戸店や高島屋京都店，松坂屋名古屋駅前店などが，1997年春から1998年にかけて婦人向けのフロアを拡張しており，高島屋横浜店，西武静岡店が1998年秋に拡張を計画しているなど軒並み婦人ファッション重視を打ち出す[30]など，女性消費市場を軸にした業態再編の取組が相次いだ。図２に示すように，2008年のリーマンショック以前は，婦人服売上および全体売上高に占める婦人服比率は上昇傾向を示している。こうした過程で，女性従業員の専門性や販売経験は，もはや補助的労働力ではなく，企業戦略に直結する重要な経営資源として位置づけ直され，女性活用の推進が一層求められるようになった。

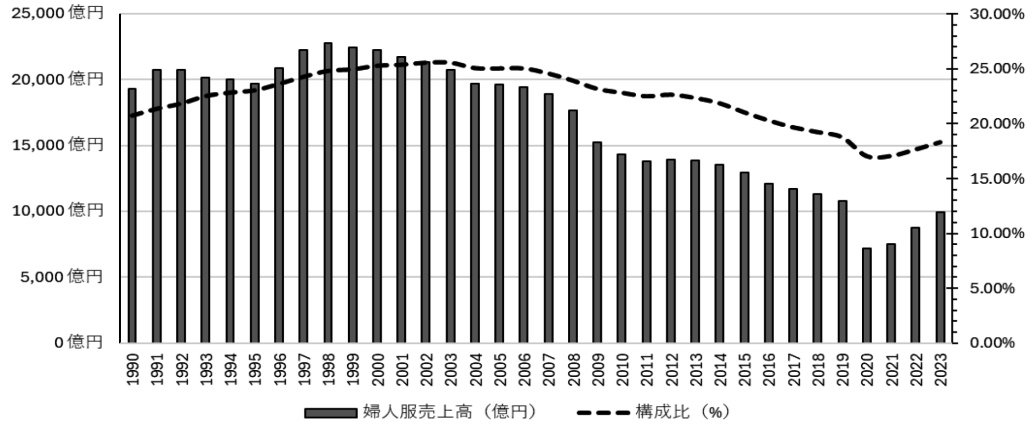
同時期，消費者ニーズは「価格破壊」に象徴される低価格志向と一流ブランドへの高品質志向が併存しており，百貨店は欧米高級ブランドを大型テナントとして導入し，１階正面など象徴的スペースに配置することで「高級感」の再構築を図った[31]。その後も，売上の好調を背景

---

[30]「百貨店，婦人服に生き残りかけ，売り場拡張でアピール，ニッセイ基礎研報告」『読売新聞』1998年８月20日大阪朝刊

[31] 例えば，松坂屋静岡店では1997年の開店時に，ルイ・ヴィトン，カルティエ，ティファニー，フェラガモなど，地域初出店となる複数のラグジュアリーブランドのブティックを導入した。名古屋店でも1999年にエルメスのブティックを約1.7倍に増床し，ブルガリやシャネル・ジュエリーなどの高級ブランドを相次いで開設した（松坂屋，2010）。

図２　婦人服売上高と構成比の推移



出所：百貨店協会『日本百貨店協会統計年報』各年版より作成

に売場面積や品揃えを拡大し，ブランドとの提携を深めていった[32]。

さらに，大規模小売店舗法の運用緩和により営業時間規制が緩和されたこと，加えて女性の就労増加に伴い夜間・休日の購買需要が拡大したことから，百貨店は閉店時間を午後７時から８時へ繰り下げ，年間休業日数の上限を44日から24日に短縮するなど，営業稼働時間の拡大により売上減少を補おうとした。

新たな販売チャネルも開拓した。1990年代後半からテレビ通販・インターネット通販への参入が進み，従来は「百貨店の顧客層とパソコン通信利用者と違う」として慎重であった企業もオンライン販売へと舵を切った[33]。伊勢丹は2000年に「Yahoo!ショッピング」へ出店し，松坂屋は同年に自社サイトでネット販売を開始，2002年に「Yahoo!ショッピング」，2003年には「楽天市場」へと販路を拡大した（松坂屋，2010）。

他方で，経営合理化の一環として人件費削減も進められた。1990年代初頭から新卒採用削減を始め，西武や伊勢丹は1993年に新卒採用を５割減らし，高卒採用を中止した[34]。東武百貨店は1992年以降３年継続して，新卒採用を取りやめた[35]。さらに，1995年には地方百貨店の井筒屋が社員の約１割にあたる150人の希望退職を募集し[36]，1997年には名鉄百貨店が課長級以上の役職者数を316人から124人へ削減した[37]。三越も早期退職優遇制度を導入し，40歳以上の正社員の２割にあたる1151人の削減を実施した[38]。これらはいずれも人件費削減策であるが，同時

---

[32]「快進撃，海外ブランド品，売り上げ３割アップも，個人消費の停滞しり目に」『読売新聞』1996年８月24日全国版東京朝刊

[33]「パソコン利用の通信販売，三越，高島屋など百貨店参入相次ぐ，男性客の開拓図る」『読売新聞』1995年６月２日東京朝刊

[34]「三越，高島屋，西武百貨店が来春の高卒採用をゼロに」『読売新聞』1994年６月12日全国版東京朝刊

[35]「東急百貨店，３年連続新卒採用ゼロ」『朝日新聞』1995年７月１日

[36]「井筒屋も希望退職募集，社員の約１割150人，創業以来初」『朝日新聞』1995年５月16日

[37]「316人中192人，役職者削減へ，名鉄百貨店４月に改革」『朝日新聞』1997年２月４日

[38]「三越，希望退職目標の倍1151人，40歳以上の２割」『朝日新聞』1999年６月２日

に職場内の人員構成や業務分担の見直しを促し，組織構造にも大きな影響を与えた。

しかし，それでも業績回復に至らない企業は多く，1999年の東急百貨店日本橋店閉鎖を皮切りに，全国展開していたそごうの経営破綻が象徴的な出来事となった。その後，2003年には破綻したそごうと西武の経営統合が行われ，2006には阪急と阪神，2007年には大丸と松坂屋，三越と伊勢丹がそれぞれ経営統合し[39]，2000年代後半にかけて百貨店業界は本格的な再編と大競争の時代を迎えた。

(2) 人事諸制度の改革と女性キャリアの再編

1989年に，日本の合計特殊出生率が1.57まで低下した，いわゆる「1.57ショック」を契機として，少子化は深刻な社会問題として広く認識されるようになった。これを背景に，政府は仕事と家庭生活の両立を支援する施策の拡充を進め，その中核として育児休業法が制定された。同法はその後，表１で見たように，度重なる改正を通じて制度内容が段階的に拡充されていった。

こうした動向のもと，とくに女性社員比率の高い百貨店では，仕事と家庭生活の両立支援として，短時間勤務制度など柔軟な勤務制度の導入が積極的に進められた。高島屋は，従来勤続３～５年以上の女性社員に限定していた育児休職の対象を「勤続１年以上の全社員」へ拡大し，復職後には短時間勤務を可能とする「育児勤務選択制度」を導入した。伊勢丹では，勤続２年以上の女性社員に対し，子どもが４歳になるまで最長３年間の育児休職を認めるとともに，実働５時間の短時間勤務を「早出・中出・遅出」の３パターンから選択できる制度を整備した[40]。大丸も，小学校就学前の子どもを持つ社員を対象に短縮勤務制度を導入した[41]。こうした両立支援の強化は，女性社員の定着とキャリア継続に実質的効果をもたらした。表２に示すように，1990年時点では百貨店における女性の平均勤続年数は6.3年と，全産業平均の7.8年を下回っていたが，2010年には約２倍に相当する11.5年へと大きく伸長し，全産業平均の9.8年を上回る水準に達した。

またこの時期は，雇用分野における男女平等の法的基盤も強化された。1986年施行の男女雇用機会均等法は，募集・採用，配置・昇進などにおける均等取扱いを企業の「努力義務」として規定していたが，1997年および2007年の改正により，これらの分野での性差別が明確に禁止された。しかし，この法的整備が直ちに男女格差の解消に結びついたわけではない。むしろ多くの大企業では，法規制への対応として「コース別人事管理制度」を導入し，総合職と一般職を区分することで，性別役割分業を事実上維持する傾向がみられた。その結果，「男性は総合職，女性は一般職」という構図は継続し，女性の昇進機会は依然として限定的であった。

一方で，女性労働力への依存度が高い百貨店業では，前節で述べた通り，比較的早期から男

---

[39] そごうと西武は2003年に経営統合し，ミレニアムリテイリングを発足させた。その後，2005年に同社はセブン＆アイ・ホールディングスの子会社となり，2009年に社名をそごう・西武へ変更した。阪急と阪神は2006年に経営統合し，阪急阪神ホールディングスを設立した。大丸と松坂屋は2007年に経営統合を発表し，同年９月に持株会社J.フロント リテイリングを設立した。さらに2010年には百貨店事業を分社化し，大丸松坂屋百貨店株式会社を発足させた。三越と伊勢丹は2007年に経営統合を発表し，2008年に三越伊勢丹ホールディングスを設立して経営統合を正式に完了させた。

[40]「女性戦力を逃すな！！　育児休業制じわり浸透」『読売新聞』1991年２月28日全国版家庭経済

[41]「働きながらの子育て支援，短時間勤務制度導入企業増える」『読売新聞』1991年10月31日全国版大阪朝刊

女共通の基準で処遇する職能資格制度を導入し，大卒女性を男性と同様の総合職として採用・登用する方向性を採ってきた。また，均等法改正を契機として，女性社員にも残業や転勤を含む業務上の責任を男性と同等に求める体制が強まり，「（残業時間が）男性の目安となっている四十三時間に近づいた。仕事の繁閑に応じて柔軟に働いてもらえて，女性を使いやすくなった」[42]といった評価も示されている。加えて，管理職の約９割を中高年男性が占める人員構成のもとでは，将来的な職務の継承を見据えた場合，新規採用の拡大による対応には時間的・費用的な制約が大きく，経験を蓄積した女性社員を活用しなければ，職務継承や後続人材の育成が困難になるとの危機意識が強まっていた。こうした認識は，従来の男性中心の登用慣行を見直し，女性管理職を積極的に登用する方針へと企業の姿勢を転換させる一因となった[43]。

こうした環境のもとで，百貨店における女性の「戦力化」は一層進展した。まずは，人事制度改革と昇進機会の拡大である。1990年代後半以降の景気低迷のなかで各社は人事制度改革を進め，百貨店でも成果主義的要素を取り入れた人事制度が導入された。大丸は1998年，昇進・進級要件から経験年数を外し，到達成果をポイント化した評価制度へ転換した（J.フロントリテイリング，2018）。西武も業績評価の比重を高め，2000年には「仕事の基準」を策定して職務内容を128項目に細分化し，昇進・昇級基準とした[44]。これらの改革により，形式上は性別によらない昇進ルートが整備され，女性管理職の増加につながったとされる。また，高島屋は1999年の中期経営計画で女性マネジャー比率を３年間で10％へ引き上げる目標を掲げ，従来男性のみを対象としていた海外研修の枠を女性にも拡大した[45]。

そして，女性の職域拡大をさらに進めた。従来，販売・企画・外商などに限定されがちであった女性の配置は，人事，商品開発，バイヤーなど，高度な折衝能力や専門性を要する領域にも広がった。伊勢丹は1991年，女性の採用・教育・配置は女性自身が担うことが有効であるとして，「男性の牙城だった人事部門」に女性管理職を登用した[46]。西武は1996年，商品開発やバイヤー領域に女性中心の約10名を公募配置し[47]，三越も女性バイヤーを36名増員して計50名とした[48]。玉屋百貨店では1998年，課長級に相当する売場マネージャーに17名の女性を一斉登用した[49]。阪急も部長級女性社員を７名増員し計８名とし[50]，西武は1997年に初の女性店長を起用，2014年には全26店中６店で女性店長が任命されている[51]。また高島屋が導入したFA制度は，本人希望に基づく配置転換を可能とし，女性の主体的なキャリア形成を支援する仕組みとして機能した。

しかしながら，この時期に女性管理職登用が一定程度進展したとはいえ，その広がりは依然として限定的であった。厚生労働省『ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見え

---

[42]「リストラの中の大卒女子就職事情（4）」『読売新聞』1994年７月29日全国版東京朝刊

[43]「会社は変わりますか，河本美千恵さん（1）働き続ける」『読売新聞』1999年９月30日全国版大阪朝刊

[44]「人事査定に共通一次，実力主義で求められる物差し」『朝日新聞』2000年７月17日

[45] 注42に同じ。

[46]「変わる司令塔（6）女性管理職の登用進む」『読売新聞』1991年５月10日全国版東京朝刊

[47]「中途採用ジワリ浸透，百貨店初，西武が制度化」『読売新聞』1996年８月２日全国版東京朝刊

[48]「三越・坂倉芳明会長，女性パワーに驚く」『読売新聞』1996年10月25日全国版東京朝刊

[49]「女性マネージャー，一挙に17人増，福岡玉屋」『朝日新聞』1998年８月26日

[50]「阪急百貨店に初の女性店長，10月１日付で激戦区，東京・有楽町店に」『読売新聞』2000年９月22日

[51]「女性店長が百貨店改革，そごう・西武，４店に１店登用」『朝日新聞』2014年９月13日

る化」支援ツール活用マニュアル（百貨店業編）』によれば，2011年時点で百貨店業における女性管理職比率は11.5％にとどまっており，全産業平均の6.2％を上回ってはいるものの，女性社員が過半数を占める産業としては低い水準にある。また，同マニュアルでのそごう・西武の事例でも，男女の係長層へのヒアリングを通じて女性の昇進課題を検討した結果，「これまでも執行役員や店長などの役職に女性を登用してきたが，ごく限られた個人の能力をベースとした登用であり，継続的に女性を登用する流れを作ることは難しいといった課題がある」ことを報告した。これらのことから，上位職への女性登用は個別的な事例に依存する傾向が強かったことがうかがえる。

こうした伸び悩みの背景には，主として以下の構造的要因が存在する。第一に，短時間勤務制度の利用が昇進機会の停滞をもたらすという問題である。短時間勤務制度は就業継続には一定の効果を持つものの，夜間まで営業する百貨店では，閉店作業や遅番シフトを担うリーダー業務を経験しにくく，制度利用が結果的に昇進ルートからの周辺化につながる傾向があった。実際，新聞報道では「制度に恵まれたものの，短時間勤務を選ぶと，昇進は止まった」[52]「時短を取ると，フロアの係長というポストから離れる。30代後半で即戦力から外れては，もう軌道修正できない」[53]といった声が紹介されており，短時間勤務がキャリア形成上の不利に結びつく実態が示唆される。第二に，人材育成機会における男女格差の存在である。百貨店は比較的早期から成果主義や男女一本化の職能資格制度を導入してきたものの，現場レベルでは依然として性別に基づく育成慣行が残存していた。例えば，男性は係長から売場全体の仕事を覚えるが，女性は売場の販売員からレジの打ち方を習うといった事例が報告されている[54]。女性を潰してはいけないという配慮が，結果として男性と同等の負荷や厳しい業務を与えないという形で現れ[55]，女性が管理職に必要な基礎的能力や実務スキルを十分に蓄積できない状況を生み出していたのである。

以上のように，1990～2010年という時期は，百貨店業において業務再編と人事制度改革が進むなかで，女性の職域拡大と管理職登用が一定程度進展した時期であったが，その一方で，性別役割分業や人材育成機会の格差といった構造的制約が，女性のキャリア形成の上限を規定し続けていた時期でもあったといえる。

Ⅵ　2010年～現在―業態二極化と政策主導による女性活躍

(1) 試行錯誤の継続と戦略の二極化

2000年代後半以降，大手百貨店[56]は相次いで経営統合を進めたものの，中核であった衣料品

---

[52]「均等法１期生（2）道広げるのが役目」『読売新聞』2005年６月８日全国版大阪朝刊

[53]「ハードワーク（5）これ以上の昇進望むはぜいたく？」『読売新聞』2006年３月25日全国版大阪朝刊

[54] 注51に同じ。

[55] 注42に同じ。

[56] 経済産業省の統計では，売場面積3,000㎡以上の店舗を「大型百貨店」と定義しているが，これは店舗単位の区分である。本稿で用いる「大手百貨店」はこれとは区別し，企業単位において複数の大型店舗を展開し，既存研究および業界慣行において主要企業として位置づけられている百貨店企業を指す。

売場は有名ブランド専門店やEC（ネット通販），郊外型量販店，ファストファッションとの競合が一段と激化し，事業環境はむしろさらに悪化した。『日本百貨店協会統計年報』の各年度版によれば，全国百貨店の売上高は1991年の9.7兆円を頂点として減少に転じ，2023年には5.4兆円へとほぼ半減している。市場縮小と消費者構造の変化に伴い，業界再編の動きも継続した。さらに共働き世帯の増加により総菜など食関連支出が拡大した結果，かつて百貨店売上の約三割を占めていた婦人服・洋品の構成比は2007年に食料品を下回り，その差はその後も拡大していった。

2000年代に多くの百貨店が婦人服売場の拡大戦略を採用したことにより，2000年代後半には「百貨店の売場が画一化している」[57]「似たようなブランド店ばかりで，百貨店には個性がない」[58]といった批判が強まり，売場の均質化が不振要因として指摘されるようになった。こうした認識の広がりを背景に，各社は店舗戦略の抜本的見直しを迫られた。

まず，各社が集客の核としていた婦人服売場を縮小し，食料品売場や体験型スペースへと転換する動きが進んだ。たとえば高島屋松山店は2014年の改装により，地下食品フロアを全売場の約３分の１へ拡大した[59]。「食の阪神」として知られる阪神梅田本店は，2018年の改装で１階婦人雑貨売場を食料品へ転換し，地下１階との二層構造を形成した[60]。

体験型サービスの導入も進んだ。近鉄百貨店は2017年，あべのハルカス近鉄本店の催事スペースを新興企業ストリートアカデミーと連携した習い事スペース「ストアカ」に転換し，仕事帰りの女性を主なターゲットとして，写真，英会話などの単発講座を提供した。そごう・西武千葉店では，アクセサリーなどのクラフト制作ができる工房「メイカーズベース」を別館に設置し，体験型需要を取り込んでいる[61]。

また，一部企業では，これまで依存してきた有名ブランドテナントの比率を下げ，自社開発商品や自主編集売場を拡大することで百貨店としての独自性を再構築しようとする動きが強まった。三越伊勢丹は「仕入れ構造改革」を推進し，メーカーと共同で生地開発を行うなど，商品の企画・開発段階から関与する体制を強化した。売場の約３割をバイヤー主導の「自主編集売場」とし，高級路線を維持する「百貨店回帰」戦略を明確に打ち出した[62]。阪急阪神百貨店も2016年，阪急梅田店の婦人服フロアにおいて，仕入れから販売までを自社で担う売場を従来の２倍へ拡大した。郊外店にも同様の方針を適用し，「独自の世界観を提供できなければ来店動機を喪失する」という危機感が背景にあった[63]。

これとは逆に，外部専門店を積極的に誘致し，百貨店からテナントビルへ転換する「脱百貨店」戦略を強める企業も現れた。大丸松坂屋は高級品中心の構成を改め，カジュアル・手頃価格帯の商品を増やし，エンターテインメント性を取り込む方針へ転換した。2009年には従来の

---

[57]「百貨店売場，自主運営へ回帰，場所貸し業反省，品ぞろえで独自色」『読売新聞』2001年５月５日全国版大阪朝刊

[58]「百貨店の実力，新宿（下）シルバー層狙い撃ち」『読売新聞』2009年２月16日全国版東京朝刊

[59]「いよてつ高島屋改装，消費税８％備え，集客力アップへ」『読売新聞』2014年２月15日愛媛大阪朝刊

[60]「百貨店復活デパ地下カギ，若い世代に照準，売り場刷新」『読売新聞』2018年８月16日全国版大阪朝刊

[61]「モノ売らず集客作戦，商業施設，ネットに対抗」『読売新聞』2017年12月４日全国版大阪夕刊

[62]「売り場改革，続く模索」『読売新聞』2011年１月27日全国版大阪朝刊

[63]「年齢で区別しません，阪急婦人服売り場改装」『読売新聞』2016年３月３日全国版大阪朝刊

婦人服価格帯の半額程度である若者向けPB「うふふガールズ」を立ち上げ[64]，2011年には集客力の高いポケモンセンターと定期借家契約を締結してテナント力を強化した[65]。

さらに2017年，松坂屋上野店は百貨店部分を大幅に縮小し，傘下のパルコや映画館・オフィスが入居する複合商業施設へと転換した。とりわけ同年開業した「GINZA SIX」は，従来の百貨店モデルから離れ，賃料収入を中核とするテナント型複合商業施設として運営されており，「脱百貨店」戦略の象徴的事例となった[66]。

以上のように，2010年以降の百貨店業では，「百貨店回帰」と「脱百貨店」戦略という二極化が進行した。

(2) 女性管理職登用の進展とその構造的限界

前節で確認したように，2010年代以降の百貨店業界では，「百貨店回帰」と「脱百貨店」への業態転換という二極化が進んだものの，主要な顧客層が働く女性や若年層である点には変化がない。そのため，女性消費者の視点を取り込むことは依然として各社にとって不可欠であり，このことは女性従業員の登用拡大を後押しする構造的要因として働いている。

さらに，法施策を受けた取組も進められた。具体的には次の二点である。

第一に，働き方改革および両立支援施策の拡充である。深刻な少子高齢化と長時間労働の常態化を背景に，政府は2019年に働き方改革関連法を施行し，長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現を進めた。長時間労働慣行は女性の正社員登用や管理職昇進を阻害する構造要因であると指摘されてきただけに（山本，2014），制度改革は女性の昇進可能性を拡大する契機となった。

百貨店各社の長時間労働の抑制や柔軟勤務制度の整備を状況をみると，大丸松坂屋におけるエリア限定正社員制度・変形労働時間制・テレワーク，三越伊勢丹のグループライフイベント転籍制度，高島屋における日祝限定の社内臨時保育の設置など，仕事と家庭の両立を支援する施策が具体的に導入されている[67]。エリア限定型の雇用区分は，家庭責任を担う女性にとって転居を伴う異動のハードルは依然として高いなか，女性の勤続継続を促す仕組みとして支持されている。三越伊勢丹のメイト社員（地域限定社員）[68]では，2014年時点で約2000人のうち1900人が女性（西久保，2014）であり，制度運用の実態として女性中心の雇用区分であったことが確認される。また，労働政策研究・研修機構（2017）の調査でも，文系女子学生の85％がエリア限定正社員としての就職を希望しており[69]，勤務地限定型の働き方が女性に選好されやすいことが示唆されている。

第二に，女性活躍推進法による政策的後押しである。政府は2003年に，男女共同参画基本計

---

[64]「大丸，地下に若者特区，客層拡大へ大改革」『読売新聞』2009年11月12日全国版大阪朝刊

[65]「売り場改革，続く模索」『読売新聞』2011年１月27日全国版大阪朝刊

[66]「Jフロント，上野に複合ビル，11月４日開業，松坂屋南館跡地に」『読売新聞』2017年９月15日

[67] 各社ホームページより

[68] メイト社員制度は1998年に伊勢丹が導入した月給制の非正規雇用制度であり，主として店頭販売業務を担う社員を対象とする。導入当初は有期雇用契約として運用されていたが，雇用の安定化および熟練人材の定着を目的として段階的な制度改善が行われ，2016年には無期雇用を前提とする制度へと転換された。なお，同制度は職務・勤務地を限定した雇用形態であり，原則として異動・出向を伴わない点に特徴がある。

[69]「地域限定正社員，７割が検討」『読売新聞』2018年２月13日東京朝刊

画において「2020年までに指導的地位に占める女性割合30％」を目標として掲げ，企業にポジティブ・アクションの実施を求めてきた。その後，2013年には「女性活躍」を成長戦略として明確に位置づけ，女性管理職比率の向上を企業の経営課題として政策的に促すようになった。こうした流れを受けて，2016年に女性活躍推進法が施行され，従業員301人以上の企業に対して，女性活躍に関する自社の実態把握と課題分析，数値目標の設定，行動計画の策定および公表などの義務を付けられた。さらに，一定基準を満たした企業に対しては「えるぼし認定」が付与され，企業イメージ向上や優秀人材の確保といったインセンティブが働いた。百貨店各社もこれを契機に数値目標を明確化し，大丸松坂屋は2021年に役員報酬ポリシーに女性管理職比率を明記し，高島屋は2020年に策定した「ダイバーシティ推進方針」で女性管理職比率の維持・向上を重点課題として掲げた。

こうした政策・制度改革によって，百貨店各社における女性管理職比率は着実に上昇した。厚生労働省「女性活躍推進企業データベース」によれば，2025年３月時点で三大百貨店の女性管理職比率は，高島屋34.4％，大丸松坂屋31.9％，三越伊勢丹29.5％と，いずれも全国平均を大きく上回る水準に達している。

しかし，昇進段階を詳細に検討すると，依然として構造的な壁が存在する。登用比でみると，大丸松坂屋では女性の係長登用比は3.38と高い一方，管理職登用比は0.45，係長から管理職への登用比は0.13にとどまる。同様に，高島屋でも係長登用比2.15に対し管理職登用比は0.41，係長から管理職への登用比は0.19である[70]。登用比は１を基準として女性・男性の選抜度合いを示す指標であるため，これらの値は，係長級までは女性登用が進む一方で，課長級以上の管理職層への昇格段階で選抜が急激に狭まり，男女格差が再拡大する構造が残存していることを示している。

このように係長級以降で女性の昇進が停滞する背景として，限定正社員制度の拡大が大きな影響を及ぼしていると考えられる。2010年代以降，百貨店では働き方改革の一環として，勤務地域や職務範囲を限定した限定正社員制度が整備され，そごう西武の店舗・職務限定職，大丸松坂屋や三越伊勢丹，高島屋のエリア限定正社員制度などが導入された。これらエリア限定正社員は勤務地が固定されるため，異動の幅が制度的に制約され，結果として，係長級までは登用されても，課長級以上に進むために求められる店舗横断的・部門横断的な経験を十分に積むことが難しくなる構造が生じうる。

若手社員の育成方法を百貨店の三大グループのホームページで確認すると，各社はいずれも複数部署の経験を計画的に積ませる「異動を通じた育成」を人材開発の中核に位置づけている。大丸松坂屋では入社後５年間を「若手教育期間」として定義し，OJT・Off-JT・評価フィードバックを連動させつつ，２～３の異なる職種・職場を経験させるジョブローテーション制度を整備している。高島屋は，OJTを基盤としつつ年１回の能力評価アセスメントと自己申告制度を組み合わせることで，本人の志向と組織の配置方針を調整しながら計画的に異動を実施す

---

[70] 男女別の従業員数・係長数・管理職数は，厚生労働省「女性活躍推進企業データベース」掲載の企業情報に基づく。登用比の算出方法については，脇坂明（2008）を参照した。具体的な算式は，係長登用比＝（女性係長数／男性係長数）÷（女性従業員数／男性従業員数）；管理職登用比＝（女性管理職数／男性管理職数）÷（女性従業員数／男性従業員数）；係長から管理職への登用比＝（女性管理職数／男性管理職数）÷（女性係長数／男性係長数）である。

る仕組みを構築している。三越伊勢丹においても，入社後１～２年目を百貨店事業での基礎配属としたうえで，３～６年目には不動産，経営戦略，営業企画など百貨店事業以外を含む多様な部門への配属を行い，さらに入社５～６年目以降には社外出向制度を通じて異業種での経験獲得を促すなど，最短７年目での管理職登用を可能にする体系を整備している。このように，百貨店の管理職登用は，複数部署を横断する経験の蓄積を前提とした制度設計の上に成り立っている。

日本企業の人事制度は一般に，転居転勤と異動の幅が広いほど昇進上限が高くなるよう設計されている（金井，2017）。三越伊勢丹のメイト社員（地域限定社員）も昇進上限が係長級に限定されており（西久保，2014），大丸松坂屋でも経営を担う責任の大きさと組織に与える影響度，また適材適所の配置を全国規模で適時実施している実態を踏まえ，部長級以上への昇進は全国転勤を要件[71]としているように，上位職への登用要件そのものがエリア限定正社員の働き方とは整合しにくい。

転居転勤を伴う異動による人材育成が行われるなか，エリア限定正社員制度を選ぶ傾向にある女性は，キャリア初期段階では係長級まで登用されても，課長級以上に進む際に制度的な「壁」に阻まれる可能性が高い。すなわち，エリア限定正社員制度は両立支援の観点から重要な役割を果たしているが，百貨店が長年構築してきた「異動を通じた育成」モデルと整合しにくく，結果として女性の管理職登用を構造的に制約する要因として作用していると考えられる。

Ⅶ　まとめと考察

本稿は，女性労働力への依存度が高く，仕事と家庭の両立支援と女性活用が進んできた百貨店業を分析対象とし，日本における第一次流通革命の1960年代以降の時期を取り上げ，女性活用の歴史的展開を時期ごとに検討した。具体的には，経営環境の変化を背景に，企業の経営方針に基づいて再編されてきた人事諸制度のなか，特にWLB施策と男女均等処遇施策に着目して分析した。そのうえで，係長級に女性が集中し，管理職以上の昇進が停滞した構造的要因を明らかにするとともに，両施策が女性のキャリア形成および管理職登用にいかなる影響を及ぼしてきたのかを検討した。

分析の結果，百貨店業における女性活用は，企業の経営戦略および市場環境の変化と密接に連動しながら進展してきたことが確認された。1960年代以降の多店舗化や商品開発の高度化，バブル崩壊後の業態競争の激化，さらに2007年以降の経営統合を通じた経営方向性の二極化に至るまで，百貨店業では一貫して女性消費者への依存度が高く，女性社員は企業競争力を支える重要な経営資源として位置づけられてきた。

このような経営方針のもとで，百貨店各社は女性を中核人材として活用するため，人事諸制度の整備を段階的に進めてきた。その特徴は，女性の管理職登用を支える「両輪」とされるWLB施策と男女均等処遇施策が，比較的早い段階から整備されてきたことである。

---

[71] J.フロントリテイリング執行役の忠津剛光は，制度導入初年度の2017年には全社員の約20％にあたる約700名がエリア限定社員へ転換を申請したことを第96回労働政策フォーラムにて発表している。ただし，申請者に占める女性比率は公表されていない。

百貨店業では，他産業に先駆けて1970年代後半以降，育児休業制度や再雇用制度といった両立支援策が導入され，育児休業法施行後には短時間勤務制度や社内保育所整備，働き方の多様化など，法制度を上回る水準で制度拡充が進められてきた。これにより，女性の就業継続は着実に促進されてきた。また，比較的早い時期から職能資格制度を中心とする能力主義的人事制度が導入され，成果主義的要素も取り入れられるなど，形式的には性別中立的な制度改革が進められてきた。さらに，2016年の女性活躍推進法を契機として，女性の管理職登用は各社の重要な経営課題として明確に位置づけられるようになった。

その結果，女性の係長級への登用は進展し，現場レベルの管理・監督職において女性活用は可視化されるようになった。しかし，本稿の分析からは，百貨店業において充実してきた両立支援施策が，女性の長期勤続の可能性を高める一方で，育成・配置の仕組みと結びついた運用のもとでは，女性を男性と同様の働き方から乖離させ，昇進機会において不利な位置に置く可能性を高めてきたことが明らかとなった。

その要因として，百貨店業では，管理職登用の前提として，閉店後のリーダー職務経験の蓄積や，複数店舗・複数部署を横断する異動経験の蓄積が重視されていることが挙げられる。短時間勤務制度やエリア限定正社員制度などの両立支援施策は，就業時間や配置・異動の範囲を限定することにより，結果として管理職に求められる育成要件を満たしにくくする側面を有している。

すなわち，日本型雇用慣行のもとで形成されてきた長時間労働や企業主導の転勤を前提とする「標準的な働き方」は，両立支援施策の利用が女性に偏在する状況においては，女性のみをその枠組みから逸脱させるものとなる。このように，両立支援施策と男女均等処遇施策が「標準的な働き方」を前提として運用される場合，係長級までの女性登用には一定の効果を及ぼすものの，管理職登用の段階においては，その効果は相対的に弱まり，結果として女性の昇進を制約する要因として作用するともいえる。

今後，正社員の多元化としての「限定正社員」制度は方向性の一つではあるものの，従来のメンバーシップ型を基盤に運用すると，「限定型＝女性の働き方」として再び職務格差の固定化を招く危険性がある（武石，2020）。また，転勤・異動制度は本来，人材育成だけでなく人員調整機能も備えており，頻繁な異動は専門性の蓄積を阻害するとの指摘もある（駒川，2024）。働く人々が自律的なキャリア形成や生活との調和を重視する現在において，本人の意思を十分に尊重しない働き方は，企業の魅力度低下につながる可能性も否定できない。

そのため企業には，短時間勤務制度を利用しながらのキャリア形成を支援する仕組みを整備するとともに，転勤制度を社員が納得して受け入れられる形で運用する方策を検討し，転勤に過度に依存しない新たな育成体系を構築することが求められる。働き方改革の進展や女性管理職比率の上昇傾向を踏まえれば，今後の改善が期待されるものの，人事諸制度の設計と運用のあり方は，引き続き重要な検討課題である。

参考文献

Arrow, K.1972, “Some Mathematical Models of Race Discrimination in the Labor Market,” in Pascal, A.(eds). *Racial Discrimination in Economic Life,* Lexington: DC Heath.

浅倉むつ子，2017，「雇用平等の展望と包括的差別禁止法」『生活経済政策』246号，pp.4-8

Becker, G. S.1957, *The Economics of Discrimination,* Chicago: University of Chicago Press.

Becker, G. S.1985, "Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor," *Journal of Labor Economics,* Vol. 3, No. 1, pp. 33-58.

林周二，1962,『流通革命　製品・経路および消費者』中公新書

百貨店協会,『日本百貨店協会統計年報』各年版

藤原道夫・上嶋正博，1996,『第８期調査研究：日本労働研究機構委託調査研究　ホワイトカラー高資格スタッフの働き方－中京地区自動車産業の事例から』財団法人中部産業・労働政策研究会

KATO, Takao & KODAMA, Naomi, 2015, "Work-Life Balance Practices, Performance-Related Pay, and Gender Equality in the Workplace: Evidence from Japan", *RIETI Discussion Paper Series* 15-E-112, pp. 1-24

金井郁，2017,「女性の昇進をめぐる意識とマネジメント」『大原社会問題研究所雑誌』704号，pp. 18-36

金井郁・申琪榮，2025,『「生保レディ」の現代史―保険大国の形成とジェンダー』名古屋大学出版会

木本喜美子，1995,「性別職務分離と女性労働者―百貨店Ａ社の職場分析から―」『日本労働社会学会年報』第６号，pp. 23-49

木本喜美子，2003,『女性労働とマネジメント』勁草書房

喜島忠典，2024,『基礎から学ぶ人事制度の現状分析』労務行政

経済産業省，2025,「小売業界における女性活躍の実態調査と対応について」

厚生労働省，2024,「令和６年度雇用均等基本調査」

厚生労働省，2011,『ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール活用マニュアル（百貨店業編）』

厚生労働省,「賃金構造基本統計調査」各年版

近藤智子，2005,「デパートガールの登場―震災後東京の百貨店を中心に―」『経営史学』第40巻３号，pp. 27-43

駒川智子，2007,「女性事務職のキャリア形成と女性活用―ジェンダー間職務分離の歴史的形成・変容過程の考察」『大原社会問題研究所雑誌』582号，pp. 31-56

駒川智子，2014,「性別職務分離とキャリア形成における男女差―戦後から現代の銀行事務職を対象に」『日本労働研究雑誌』648号，pp. 48-59

駒川智子，2017,「女性管理職の数値目標の達成に向けた取り組みと組織変化」『大原社会問題研究所雑誌』703号，pp. 17-31

駒川智子，2024,「配属・異動・転勤－キャリア形成の核となる職務」駒川智子・金井郁編，2024,『キャリアに活かす雇用関係論』世界思想社

今野浩一郎・佐藤博樹，2022,『人事管理入門（第３版）』日本経済新聞出版

楠田丘，1988,『職能資格制度と昇格，昇進そして昇級』経営書院

小林士郎，1998,「高島屋の人事管理制度と今後の方向」『BUSINESS INSIGHT Autumn1998』pp. 26-35

文部科学省,『学校基本調査』各年版

馬欣欣・乾友彦・児玉直美，2017,「管理職における男女間格差―日本の従業員と企業のマッチングデータに基づく実証分析―」『経済研究』68巻２号，pp. 115-131

村尾裕美子，2017,「係長への昇進におけるジェンダーと職場属性」『大原社会問題研究所雑誌』704号，pp. 1-17

内閣府，2025,『男女共同参画白書令和７年版』

永瀬伸子・山谷真名，2012,「民間大企業の女性管理職のキャリア形成」『キャリアデザイン研究』８号，pp. 95-105

西村純，2021,「社員格付け制度の変遷と今後の行方に関する一考察」『日本労働研究雑誌』737号，pp. 18-30

西久保剛志，2014，「三越伊勢丹メイト社員，人事処遇制度の概要」『Business labor trend』 6 月号，pp. 10-12
大槻奈巳，2015，『職務格差―女性の活躍推進を阻むものはなにか』勁草書房
大内章子，2020，「女性の管理職昇進－それは企業の本気の人材育成あってこそ」『日本労働研究雑誌』722号，pp. 78-88
Piore, M. J.1970, "Job and Training," in Beer S. H. and R. Barringer（eds.）*The State and the Poor,* Cambridge, MA: Winthrop, pp. 53-83.
坂爪洋美，2018，「両立支援策の利用がキャリア形成にもたらす影響とそのメカニズム」科学研究費助成事業研究成果報告書，pp. 1-4
武石恵美子，2010，「ワークライフバランス実現への課題：国際比較調査からの示唆」*RIETI Policy Discussion Paper Series* 10-P-004，pp. 1-36
武石恵美子，2017，「女性の活躍推進と初期キャリアの重要性」『NWEC実践研究　女性の初期キャリア』第 7 号，pp. 6-22
武石恵美子，2020，「女性のキャリア形成の課題」，内閣府男女共同参画局第 5 次基本計画策定専門調査会基本構想WG
竹内敬子，1994，「雇用労働力の女性化と企業」竹中恵美子・久場嬉子編『労働力の女性化―21世紀へのパラダイム』有斐閣
忠津剛光，2018，「J.フロントリテイリング株式会社における無期転換制度の取り組み」『Business labor trend』 5 月号，pp. 8-9
上野千鶴子・浜田敬子，2025，「均等法はなぜ平等をもたらせなかったのか，女性リーダー増やすには」『works』190号，pp. 6-9
梅崎修，2016，『日本企業における人事制度改革の30年史』*JILPT Discussion Paper*
脇坂明，2008，「均等，ファミフレが財務パフォーマンス，職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』45巻 2 号
脇坂明，2018，『女性労働に関する基礎的研究』日本評論社
山本勲，2014，「企業における職場環境と女性活用の可能性－企業パネルデータを用い証－」，RIETI Discussion Paper Series，14-J-017

参考資料

朝日新聞，1985.8.11，「まずは順調就職戦線，主要200社の採用計画調査」朝刊
――――，1995.5.16，「井筒屋も希望退職募集，社員の約 1 割150人，創業以来初」朝刊
――――，1995.7.1，「東急百貨店，3 年連続新卒採用ゼロ」朝刊
――――，1997.2.4，「316人中192人，役職者削減へ，名鉄百貨店 4 月に改革」朝刊
――――，1998.8.26，「女性マネージャー，一挙に17人増，福岡玉屋」朝刊
――――，1999.6.2，「三越，希望退職目標の倍1151人，40歳以上の 2 割」朝刊
――――，2000.7.17，「人事査定に共通一次，実力主義で求められる物差し」朝刊
――――，2014.9.13，「女性店長が百貨店改革，そごう・西武，4 店に 1 店登用」朝刊
J.フロントリテイリング株式会社，2018，『大丸三百年史』
株式会社松坂屋，2010，『松坂屋百年史』
株式会社三越，2005，『株式会社三越100年の記録』
厚生労働省，2025，「女性活躍推進企業データベース」，https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/search

_int（最終アクセス日2025年12月 6 日）
読売新聞，1974.6.17,「職場の偏見なくそう「女は人材」を出版した石原一子さん，女はダメと言う前に」朝刊
————，1979.3.21,「デパート各店の試み女の館に女の商魂「初の女性重役」大いに刺激に」
————，1979.9.5,「女子社員85人，一挙に管理職」朝刊
————，1980.1.29,「退職10年以内，40歳以下なら女子社員の職場復帰ok，西武百貨店」
————，1980.9.30,「法人外商ソフトタッチで」朝刊
————，1981.5.9,「女子社員パワー＝3　責任重い店内店長」朝刊
————，1981.9.9,「やる気，管理職登用で西武百貨店」朝刊
————，1981.10.2,「大丸も女子従業員復職制度」朝刊
————，1985.5.18,「男と発想生かせ，女だけの職場急成長，企業側の評価も高く」朝刊
————，1986.6.27,「職場の男女均等どこまで，第一回推進全国会議」朝刊
————，1987.2.11,「伊勢丹・三越，女性を登用，欧州各国で買い付け，発注から商品企画まで」朝刊
————，1991.1.1,「女たちのUターン，子育てで休んでも会社はあなたを忘れない／元日第 3 部」朝刊
————，1991.2.28,「女性戦力を逃すな！！育児休業制じわり浸透」全国版家庭経済
————，1991.5.10,「変わる司令塔（6）女性管理職の登用進む」東京朝刊
————，1991.10.31,「働きながらの子育て支援，短時間勤務制度導入企業増える」朝刊
————，1992.1.14,「バイヤー大丸・梅田店の萩野佳子さん」大阪夕刊
————，1992.3.31,「阪急百貨店専門家制度，田中智子さん」大阪夕刊
————，1994.6.12,「三越，高島屋，西武百貨店が来春の高卒採用をゼロに」東京朝刊
————，1994.7.29,「リストラの中の大卒女子就職事情（4）」東京朝刊
————，1995.6.2,「パソコン利用の通信販売，三越，高島屋など百貨店参入相次ぐ男性客の開拓図る」朝刊
————，1996.8.2,「中途採用ジワリ浸透，百貨店初，西武が制度化」東京朝刊
————，1996.8.24,「快進撃，海外ブランド品，売り上げ 3 割アップも，個人消費の停滞しり目に」朝刊
————，1996.10.25,「三越・坂倉芳明会長，女性パワーに驚く」東京朝刊
————，1998.8.20,「百貨店，婦人服に生き残りかけ，売り場拡張でアピール，ニッセイ基礎研報告」大阪朝刊
————，1999.9.30,「会社は変わりますか，河本美千恵さん（1）働き続ける」大阪朝刊
————，2000.9.22,「阪急百貨店に初の女性店長，10月 1 日付で激戦区，東京・有楽町店に」
————，2001.5.5,「百貨店売場，自主運営へ回帰，場所貸し業反省，品ぞろえで独自色」大阪朝刊
————，2005.6.8,「均等法 1 期生（2）道広げるのが役目」大阪朝刊
————，2006.3.25,「ハードワーク（5）これ以上の昇進望むはぜいたく？」大阪朝刊
————，2009.2.16,「百貨店の実力，新宿（下）シルバー層狙い撃ち」東京朝刊
————，2009.11.12,「大丸，地下に若者特区，客層拡大へ大改革」大阪朝刊
————，2011.1.27,「売り場改革，続く模索」大阪朝刊
————，2014.2.15,「いよてつ高島屋改装，消費税 8 ％備え，集客力アップへ」大阪朝刊
————，2016.3.3,「年齢で区別しません，阪急婦人服売り場改装」大阪朝刊
————，2017.9.15,「Jフロント，上野に複合ビル，11月 4 日開業，松坂屋南館跡地に」
————，2017.12.4,「モノ売らず集客作戦，商業施設，ネットに対抗」大阪夕刊
————，2018.2.13,「地域限定正社員，7 割が検討」東京朝刊
————，2018.8.16,「百貨店復活デパ地下カギ，若い世代に照準，売り場刷新」大阪朝刊

The Evolution and Challenges of Women's Advancement in Department Stores: Perspectives from Work-Life Balance Policies and Gender-Equal Employment Practices

Xiao YAN*

Abstract

This paper examines the historical evolution of women's employment and promotion in Japan's department store industry, focusing on how human resource systems have shaped women's career outcomes. Using a historical analysis since the 1960s, the study investigates two key dimensions of HR management: work-life balance (WLB) measures supporting continuous employment and gender-equal treatment policies related to evaluation and promotion. The findings show that while the expansion of WLB measures contributed to higher job retention and increased promotion of women to section chief-level positions, advancement to higher managerial roles remained limited. This pattern reflects the structure of internal labor markets in which promotion is closely linked to long working hours, late-night supervisory duties, and accumulated experience through inter-store and inter-departmental transfers. Although WLB measures facilitate continued employment, they often restrict working hours and mobility, making it difficult for women to meet these promotion requirements. The paper highlights that gender-equal outcomes depend not only on the presence of WLB policies but also on how such policies are integrated with training, assignment, and mobility systems within firms.

Key Words

Women in Management, Work-Life Balance Policies, Gender-Equal Employment Practices, Department Store Industry

* Doctoral Program, Educational Social Sciences, Graduate School of Education, Hokkaido University