

ジェンダーを考える

大塚久美子さん（元大塚家具社長、クオリア・コンサルティング社長）

【第3回 会社経営とジェンダー（1）】

大塚家具入社

——銀行では融資業務、海外広報などの業務を経験し、1994年（平成5年）に大塚家具に経営企画室長兼 営業管理部長として入社されました。

銀行を離れるときは、資金をためて留学するときだと思っていたので、最初は全然、入社する気はなかったのですが、ちょうど規制緩和で全国展開しようというタイミングということもあり引き受けました。

会員制のスキームを整える

——大塚家具での仕事は？

当時の大塚家具は、個人商店の延長線上みたいな会社で、創業者である父がやりやすいように組織されていて、あまりにもカスタムメイド。それを全国展開に耐えられるようにマニュアル化し、さらには後継者に引き継げるように整備することが必要でした。



第一に手を付けたのは、会員制という新しいビジネスモデルを定着させることでした。その他新人教育プログラムやクレーム対応など、仕組みを作っては引渡し、仕組みを作っては引渡しで、10年間様々な部門を担当しました。

老けて見せることに腐心

—対外的な関係で、ジェンダーを感じたことはありますか？

ジェンダーの問題って慣れの問題でもあると思うんです。

当時は20歳代だったので若いこともあり、やりづらかったことは結構ありましたね。取引先と商談していても、相手が「自分たちは重視されていないんじゃないか」って感じているのがわかるの。若い女性役員に慣れていなかったからだと思います。

髪をアップにしたり、地味な服装をして、まだ20歳代だったのに「もう30歳ですから」なんて、歳をサバ読んだりもしましたね。

日本の伝統？～トラブル処理は女性の仕事



—会社の中ではどうですか？

会社の中で、トラブル処理と危機管理は私の仕事だったんですね。そういう面倒なことは「女の仕事」っていう意識だったと思います。

家庭の中でも、厄介ごとって「女の仕事」と思われてますよね。会社内でもクレームとか、役所対応とか、そういう前向きじゃない仕事は「女の仕事」、つまり私の仕事でした。黙ってやるのが当たり前って感じで。

—管理部門は女性、積極的に攻めていく営業部門は男性という役割分担は日本の会社一般にあることでしょうか。

日本の文化全体がそういう役割分担に慣れてますよね。

日本には「家業」ってありますよね。明治以前は、財産は「家」に属し

ていて当主の私物ではなく、当主はいわば管理者。家業を次世代に引き継いでいくため、対外的に家業を担って稼ぐのが当主である夫、妻は家の中の家計を預かって家族や使用人の管理をするという役割分担ができていた。それが今でも、性別役割分担意識として残っているように思います。

その影響で、会社経営でも何となく女の仕事、男の仕事っていうのが区別されてしまって、女性に対外的に主張をし攻撃的に振舞うことは、嫌悪される傾向があります。

——経営者として、時には攻撃的に主張しなければならない場面はあると思います。

男性だったら攻撃的態度が尊敬や敬意の対象になっても、女性の場合はストレートな物言いで敬意を持たれるということは少ない。同じことをしても評価が全然違います。「これは嫌われるな」と思いながらやらなくてはならない場面もありました。



ビジネス環境の変化

——会員制の整備に尽力されたわけですが、やがて会員制のビジネスモデルを取り巻く環境が変化してきた。

そうです。実は1990年代末には、すでに会員制の意義がなくなってきたんです。

会員制は旧来の流通構造に対するアンチテーゼだったのですが、問屋を通さずメーカーから直に取引する店が激増して、価格もオープン価格が普通になってきたので、会員制は差別化要素ではなくなっていました。

それから、バブル崩壊の後の不動産市況の落ち込みがひと段落して、オフィスビルが安く借りられる状況ではなくなっていて、会員制だからオフ

イスビルに店が出せるというメリットも少なくなったのです。

更に、大きかったのは個人情報に対する意識の高まりですね。入店のために個人情報を開示することの抵抗感が強くなってきていました。

事実、2002年（平成14年）をピークに来店件数が減り始めました。だから、ビジネスモデルを転換する必要があったのですが、組織の心理としては、今までのやり方を変えことに、すっごく抵抗があるんですね。

大塚家具で10年。激務、長時間労働が続いて、疲れていたということもあり、2004年（平成16年）、大塚家具を辞めることにしました。

大塚家具を退社後、自身の会社を設立して広報・IRコンサルティング活動を行うほか、筑波大学法科大学院で学び、経営者の立場に立って会社を守る仕事をめざしました。

——しかし4年後、再び大塚家具に戻ることになるんですね。

（第3回おわり）

※第4回「会社経営とジェンダー（2）」は12月27日にアップの予定です。

