

一橋大学には、ユニークでエネルギッシュな女性が豊富と評判です。

彼女たちがいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第31回は、電通でブランド・コンサルティングに従事する瀬谷貴子さんです。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

# ハイブリッドの力

マーケティングを学ぶために、  
一橋大学へ

山下 瀬谷さんは高校時代からマーケティングを学ぼうと決めていらしたそうですね。

瀬谷 当時流行っていた女性誌のなかにお仕事紹介の記事があり、マーケティング・リサーチャーという職種があることを知ったのがきっかけです。消費者の声を商品開発や企業活動に活かす仕事というのはリアルな生活に結び付いた学問で面白そうだな、と興味を持って、マーケティングが学べる大学を探しました。父方の祖父は、東北大学の教授をしており、彼の持論は、これからの時代は女性も仕事をすべし、それには資格を取れということで、国立大学に入学して弁護士を目指せと言っていました。しかし高校生の私には、マーケティングがとても魅力的に思えてマーケティング



瀬谷貴子（せや・たかこ）

1965年生まれ。1988年一橋大学商学部卒。

1988年株式会社電通に入社。

2011年12月現在、ストラテジック・プランニング局 戦略コンサルティング室  
ブランド・コンサルティング部 部長・コンサルティング・ディレクター。

一女の母。

電通  
ブランド・  
コンサルティング部  
瀬谷貴子氏



Takako Seya

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita

グが学べるのは商学部だということで、国立大学、商学部と絞っていく、一橋大学にぶつかったのです。

**山下** 高校は仙台だったと伺っていますが、一橋大学はご存じでしたか？

**瀬谷** 母方の実家が国立にありましたから、大学の存在は知っていました。母方の祖母は佐賀県出身で男性は女性より一段高いところで食事をするという環境で育った人でした。そんな祖母に育てられた母は国立大学に行ったらお嫁に行けなくなるのではないかと真顔で心配していました。父方と母方ではずいぶんと考え方が違いますが、私はその両方の影響を半分ずつ受けて育ったと思います。

**山下** 瀬谷さんの卒業は、昭和63年ですから、男女雇用機会均等法が施行されて3年目のころ。女性にも総合職としての門戸が開かれたとはいっても、実際はまだ狭き門だったことでしょうか。就職にはご苦労されたと思うのですが、実際にはどうでしたか？

**瀬谷** 商品開発に携わりたいと思って最初はメーカーを志望していました。同じゼミの男子学生は早々に内定をもらっているのに、女性の採用面接は10月からというので、商品開発に近い仕事ができる業種を先輩方にご相談し、商社や流通、広告会社を回り始めました。ある商社では女性の採用には後ろ向きだとはっきり言われましたし、流通では「3年は売り場に立ってもらおう」と、条件が付きましました。当時は5年ぐらいで結婚して家庭に入るんだらうなと考えていたので、3年も売り場に



立ったら残りは2年しかありません(笑)。結局、広告会社を第一志望にして電通に採用され、マーケティング部門に配属されました。

**山下** 瀬谷さんは、マーケティングを専門に研究されていた田内先生のゼミの後輩ですから、初志貫徹で今の仕事に就かれたのはすごいと思いますし、田内先生がご存命だったら、さぞかし喜ばれていたことでしょう。大学で学んだ専門知識は実践で使えましたか？

**瀬谷** 専門用語に馴染みがあったということはありません(笑)。結局、広告会社を第一志望にして電通に採用され、マーケティング部門に配属されました。

勉強しておけばよかったですね(笑)。



### 時間体力は低下する

**山下** 瀬谷さんの世代は、バブル期から崩壊後と、日本経済の大きな変化を体験されていますね。仕事環境だけではなく、個人に求められるものも変化したのではないのでしょうか。

**瀬谷** バブルの時代は、新しいものや面白いものを自分がどう吸収し発想するかが求められていたと思います。バブル崩壊後は、リサーチなどの情報収集力やデータ解析力、プレゼンテーション力、発想力、構想力など、より専門性と統合的な力が要求されるようになってきました。商品開発などでも女性の感性という言葉がもてはやされた時代もありましたが、女性の感覚で喋って受け入れられるのは入社数年目ぐらいまでです。仕事は、ほとんどがプロジェクト単位で動いていましたから、一つひとつ結果を出してい

かないと、次の仕事がこなくなります。

**山下** 今はストラテジック・プランニングの部門で戦略的なコンサルティングにかかわっておられますが、こちらに異動されたのはいつごろですか？

**瀬谷** 産休明けです。休みを取る1年半ぐらい前からクライアント企業の経営企画部と一緒に仕事をしてきた関連で、復帰してすぐに「きみをコンサルタント部門の管理職にしたい」と上司に言われました。職場復帰した直後で時短勤務で育児をしながら責任あるポジションで仕事ができるのか不安もありましたので、一度はお断りしました。

**山下** 一番大変なときに限って、最高のチャレンジの機会が巡ってくる(笑)。何を選択し、毎日どう回していくか、最高級の意思決定と創造性が必要ですね。

**瀬谷** 娘はまだ6歳です。シッターさんに幼稚園のお迎えを毎日頼み、義母の助けを借りて週3回は夕食を食べさせてもらうなど、多くの方々の力でどうにか生活を回しています。夜に定例ミーティングがあつて遅くなってしまうこともあるのですが、娘が寝るまでには何とか帰りたいと思っています。

**山下** 幼稚園は入園のときの袋ものづくりに始まって、行事が多いですよ。ひいひい言いながら徹夜で仕上げたのですが、実は袋ものを手づくりしているのは働いているお母さんばかりでした。代行業者の情報が届かなかつたんです。働いてい



るお母さんは、どうしても母親どうしのネットワークから外れてしまいがちですよ。

**瀬谷** 私は、夫の母につくってもらいました(笑)。



皆の力をお借りしないと、何も回って  
いかないですね。

**山下** でも9時5時で片付く仕事では  
ないでしょう。クライアント相手に、  
ミーティングなど多いでしょうし。

**瀬谷** メンバーとじっくりコミュニ  
ケーションを取りたいと思っても、

「今日飲みにいきましょうか」というわけにはいきま  
せんので、その点は不自由ですね。幼稚園のお弁当  
をつくるので遅くとも毎朝5時半には起きるのです  
が、枕元の携帯で朝までに何本企画書がPCに届い  
ているかをチェックし、見るべき本数に合わせてこの  
本数なら4時に起きれば間に合うな、と計算して早起  
きしています。子どもが生まれる前は夜中頑張ればど  
うにかりましたが、子どもを持つと時間体力は低下  
します。オンからオンへの生活ですので、一つひとつ  
をどうマネジメントしていくかが課題です。産休を取  
る前の自分と比較しちゃだめよ、と後輩にも言ってい  
ます。現在の私は、仕事でも70%、主婦としても70%  
かもしれません。でも足せば140%ですから、手の  
なかにある幸せに感謝をしつつベストを尽くそうと  
自分に言い聞かせています。

## 生き方のオプションとして 何を選び、何を削るか

**瀬谷** 男女雇用機会均等法初期の世代ということも  
そうですが、振り返ってみると、社会の扉が開かれ  
た時期に何度も遭遇していますね。電通もこの数年  
で、急激に変わりつつあります。旧来の広告ビジネ



スだけでなく、事業戦略のパート  
ナーとしての領域へとシフトして  
いかななくてはなりません。クライ  
アントの先を行かないと振り落と  
されてしまいますから、皆が自発  
的に勉強しています。私も、もつ  
と勉強したい。でも時間が足りま  
せん。それが今の悩みですね。

**山下** でも、子どもが小さい時期はそう長くはないん  
ですよ。私の娘も「頑張れ、ファイト！」とメッセー  
ジをくれるようになりました(笑)。これからもぜひ、  
思いを貫いてほしいと思います。最後に、先輩として、  
後輩の女性たちに伝えたいことを教えてください。

**瀬谷** 何年か前に、一橋大学の男女共同参画社会の授  
業のなかで話をさせていただいたことがあります。そ  
のとき衝撃的だったのは、女性たちが社会に出てても男  
女がすべてにおいて全く平等だと信じていたことで

## 一橋の女性たち



す。でも実社会は違います。性差はありますし、女性  
の側も個人差はありますが、子育て期には100%で  
働ききれないわけではない。男性の上司は、若い女性社  
員を叱りづらいということもあります。それだけスト  
レッチするチャンスが、男性社員に比べ遅くなるとい  
うことです。仕事とのかかわり方、女性としての生き  
方には、さまざまなオプションがあります。そのなか  
で何を選ぶのか、何  
を削るのか、自分の  
価値基準をどこに置  
くのかを人と比べる  
ことなくしっかり持  
つこと。そのために  
は自分が3年後にど  
うありたいのか、ビ  
ジョンを持つことが  
大切だと思います。

## 対談を終えて

### 「マッドメンの蓮華」

人気テレビドラマシリーズ「MAD MEN」は、アメリカ  
のマーケティングの黄金期だった60年代のマディソンア  
ベニューを舞台にしているが、80年代の東京には20年後  
のマッドメンたちが闊歩していたわけである。

瀬谷さんは、学生時代から素敵な後輩だった。センスが  
よく華やかで、どこのお嬢さん大学にいても目立つであ  
る輝きを持ちながら、とても勉強がよくできて、芯のしっ  
かりした女性。そんな瀬谷さんが、広告代理店に就職され  
ると聞いて、当時、あら、大丈夫かしらと思ったものである。  
バブルの時代、良くも悪くも最もキラキラとしていた業界  
だったからだ。女性に対して一方では非常にちやほやしな  
がらも、実のところ、マッチョの権化みたいな職場だった。  
自分を相当「太いタマ」であると思込んでいた私ですら  
尻込みしてしまう雰囲気だったのである。

60年代アメリカの「MAD MEN」には登場しない重要  
キャラクターが、80年代の瀬谷さんであった。日本の深窓  
の令嬢は、「MAD MEN」に登場する女たちが到底及ばない  
「太いタマ」だったのである。人生一つの職業を全うするべ  
しと厳しかったお爺様と、女は男の一段下で膳を配すべしと  
これまた凜としたお婆様の両方の薫陶を受けられたという  
ではないか。一見すると非常に矛盾する価値観のようだが、  
瀬谷さんはそれをハイブリッドに生きこなしてきた。深窓の  
令嬢だからこそ、マッドメンと仕事ができたと逆説。

人間の欲望に真正面に向き合いそれを昇華して綺麗な  
花を咲かせる広告という仕事、責任ある仕事を背負いなが  
ら混沌のなかで一人の人間を育てるという仕事。どっちも  
泥のなかを這うようなマドリングスルー。上っ面のスマ  
ートさだけでは、立派な実を生み出すことはできないが、泥  
にまみれているほど、蓮は気高く美しい。

保育園のお迎えの時間ぎりぎり、部下の報告をあと  
10分聴くために、高額なタクシー代を払っているという  
お話を伺い、いやあ、マッドメンは、さすが、女を見る  
眼があるわい、と、シャワーを脱いだ次第である。ふと、  
亡き恩師とたびたび訪れた、丹下健三作の旧電通本社を  
思い出した。(山下裕子)