

# 電通の 教訓

下

## 「お客様は神様」限界に

「お客様は神様です」かつて、昭和の演歌歌手が聴衆に感謝の気持ちを込めて、笑顔でそう語っていたが、大手広告会社・電通ではまさに、顧客企業が絶対的な存在だった。

ある男性社員は数年前、企業との打ち合わせで、提案したCMの企画が気に入らず、突然、担当者に激高された経験がある。「こんな内容じゃダメだ」「今すぐ、窓から飛び降りてしまえ」。人格を否定するような高圧的な物言いだったが、男性は反論したい気持ちをごらえ、心の中で自らに言い聞かせた。「顧客は神様、満足してもらえよう、ひたすら奉仕するのが、うちの仕事」

深夜に顧客企業から依頼された仕事も嫌な顔をせず、朝までに仕上げろ。「仕事を断らない矜持」を掲げてきた電通も、女性新入社員の過労自殺が明らかになった昨年10月以降、深夜の残業を原則禁止した。それでも、別の社員は「顧客から『会社の携帯や

メールが使えないなら、私用を教えろ』と迫られることがある」と打ち明け、「残業を減らすといっても、我が社だけでは限界がある」とこぼす。

厚生労働省が2015年度に民間委託で行った企業アンケート調査では、残業が発生する理由で最も多かったのが、「顧客・消費者からの不規則な要望への対応」(44.5%、複数回答)だった。一般社会でも、過剰なサービスに慣れた利用者の要求が、過重労働に拍車をかける。

インターネット通販の拡大で荷物が急増した宅配便大手のヤマト運輸も、即日配達や頻発する再配達で現場が疲弊。昨春秋に退職した元運転手の30歳代の男性は、「指定時間に訪問しても留守ばかりで再配達の繰り返し。食事や休憩もとれず、限界だった」と話した。

娯楽が多様化した1990年代初頭、ヤマト運輸は象徴的なCMを流した。アニメでオス猫がフラフラになりなが

## 過剰サービス社会 見直しを



顧客の要望よりも従業員の働きやすさを優先させてきた「拓新産業」の藤河社長(右)(今年2月、福岡市で)＝木村雄二撮影

らスキーやゴルフの道具を運び、メス猫が手ぶらで楽しむ。キャッチコピーは「日本のわがまま運びます」。制作したのは電通だった。そのビジネスモデルが限界を迎えている。

顧客からの急な要望を断るといふ大胆な経営方針で、全国に広がる注目される会社が福岡市にある。従業員約70人の建設機材リース会社「拓新産業」。週休2日制で残業

ゼロ、有給休暇の完全消化を実現する。昨年度は2人の採用枠に100人超の応募が殺到した。

取り組みを始めたのは約30年前。大口の顧客企業への依存をやめ、小口を増やして契約が切られても影響が最小限にとどまるよう工夫した。藤河次宏社長(71)は「残業ゼロを達成する秘訣は、顧客至上主義からの脱却。目先の利益を追求し、社員に無理をさせ

る経営は間違っている」と語る。

「客の意識改革の必要性」を訴えるのは、消費生活アドバイザーでつくる民間団体「サステナビリティ消費者会議」代表の古谷由紀子さん。同会議は今年3月、宅配業者の長時間労働を軽減するため、「再配達防止に努める企業を選ぶ」「まとめて発送を依頼する」など、利用者が配慮すべき点をチェックリストにまとめ、インターネットで公開した。

古谷さんは「現代の便利すぎる生活は、誰かの過重労働の犠牲の上に成り立っているのかもしれないと、消費者が思いを巡らせるようになれば、きっと社会は変わる」と信じている。

労働行政に詳しい黒田祥子・早稲田大学教授も「日本社会は『おもてなし』の過当競争を見直す時期に来ている。長年染み付いた体質を変えることは、一つの企業や個人ではできない難題で、国は環境づくりを進め、企業や個人も意識を変える必要がある」と指摘する。

(この連載は太田雅之、田中健太郎、木村雄二が担当しました)