

「通販ビジネスに求められる人材」 & 「あるべき働き方改革」

司会 座談会形式に衣替えした「異見偏見」。今回は初回ということで、表題のようなやや大きめのテーマを用意しました。焦点が絞りづらいかと思いますので、3つほど資料をお配りし、前もって目を通していただきました。1つは、日本生産性本部が毎年発表している「今年の新入社員のタイプ」、2つめは、主要企業トップの「入社式訓示」の一覧、3つめは、これも毎年恒例になっているサントリーの広告「新社会人」へのメッセージです。（座談会後の《資料》ご参照）このへんを糸口に、皆さんそれぞれのお考えを「異見偏見」で結構ですので、自由にご発言ください。

松 ハナからケチをつけるようですが、日本生産性本部の「今年の新入社員のタイプ」の発表は、もういいかげんにしてくれヨって言いたくなります。今年は「キャラクター捕獲ゲーム型」、昨年は「ドローン型」、その前の年は「消せるボールペン型」だったんだそうですが、何のために、何を言っているのか、さっぱりわからない。

桂 ナンセンスもいいとこですよ。妙に頭でっかちで高学歴の人たちが、ムリヤリこじつけたみたいで。新社員だって、全部ひっくるめて一つの型にはめられるほど、単純じゃない。なんだか、上から目線でバカにされてるみたいで、イヤ味ですね。

桜 日本人の生産性が低いって言われますけど、生産性本部がこんなことに頭をひねっているのでは当然かも。公益財団法人ていうと、天下りも多いんじゃないかしら。こんなくだらないことを大きく報じる新聞も新聞ですけど。

司会 これは最初からさんざんですね。では、早々に話題を変えましょう。各企業トップの入社式での訓示で、これはと思うものがありました？

柳 訓示の内容のことじゃないんですけど、長い訓示のポイントを短くまとめるのって、難しいみたいですね。同じ社長の話なのに、新聞によって要約内容がずいぶん違う。例えば、トヨタの社長の場合、日経では「ただ優れたクルマ、技術を開発すればいい時代ではない。社会システムとして未来のモビリティ社会を実現しよう」。それが読売だと「就職して自分の将来は安泰だと思っはいけない。挑戦しなければ将来はない」になっている。

杉 どちらも話の中には含まれていたんでしょうから、誤ってはいないと思うけれど、どの部分を受け止めるかは、結局のところ、聴く人それぞれの主観で、共鳴する部分だけを都合よく取り込んでしまう。

楓 話す側もそれを承知で、あまり話を広げないで、絞るべきでしょうね。要点だけの記事が話のすべてではないでしょうけど、やはり不祥事などがあった企業のトップの発言は気になりますね。電通とか、三菱自動車とか……。でも、いまいち、突っ込み不足みたい。日産自動車の傘下に入った三菱自動車は「新しい歴史へ一歩踏み出した。このように変えるべき、という問題提起を期待する」とありますけれど、むしろ経営陣の

ほうが旧財閥的感覚から脱して、問題意識を持ってもらいたい気がします。

松 電通はこの中では珍しく、日経と読売の要約内容が一致していると思ったら、報道陣には非公開で、伝聞を載せているかららしい。「一人で抱え込まず、仲間を積極的に頼って」の部分と同じで、読売はその前に「電通で唯一にして最大の財産は人材」という社長の言葉が加えられているけれど。でも、自殺した女子新入社員の場合、仲間を頼るにはプライドが高すぎたんじゃないかなあ。それでますます孤立して……。

桜 不祥事ではないけれど、配送量の異常な増加と再配達で、どうにも手に負えなくなったヤマトホールディングスの社長も、「経営の中心に『人財』を置き『働き方改革』を進める」と言っていて、電通と共通していますね。でも、ヤマトのほうが、トップが公約として宣言しただけ、前向きさが伝わってきます。

桂 ネット通販大手の楽天の入社式は、全部英語でやったらしいですけど、和文の要約では「ネットの出現で社会が変化するスピードは増している。常に変化していかなければならない」とか、「スピードと変化対応重視」とか、情報関係の企業がどこでも言うようなことを言っている感じですね。英語だけ上手くてもダメ、もっと日本や日本語の知識や教養を深めることも大事だ、くらいのことも言って欲しかった。

柳 同じ情報大手のソフトバンクグループの孫社長は「国内だけでなく、今後世界中に打って出るあらゆる事業の核に貢献するという高い志を持って」と言っていますが、結局、グローバルな感覚を持てということなんでしょう？

楓 新聞紙上で紹介された要約を見るかぎり、無難で優等生的な内容が多く、「これは！」と目を引いて、話題になるようなのが、あまり見当たりませんね。

桂 アメリカのトランプ大統領くらい、思い切ったことをズバツというトップがいたら面白いんでしょうけど、昔みたいな型破りの経営者は少ないってことですか。

司会 では最後の資料、伊集院静氏の、今年の新社会人へのメッセージについて、感じたところを語っていただき、その後、本題の「通販ビジネスに求められる人材」「働き方改革」の論議に進むことにしましょう。

杉 私もこのサントリーの広告にはいつも興味があって、伊集院氏の前の山口瞳氏の頃から注目して来ました。大方忘れてしまいましたけど、ずっと一貫しているのは、世の中はそんな生易しいものではないけれど、悩んでいるのはキミだけじゃない、悩んで、悩んで、悩んだ末に青空が見えるっていう文脈ですかね。そして、時には肩の力を抜いて、一杯やろうじゃないかで締めくくる、それはサントリーの広告だから当然だけど。

桜 今年のメッセージは、もう少し過労死だとか、働き方改革といった、今の時代背景を念頭に置いたものにして欲しかった気がします。「仕事とは理想と情熱で獲得するもの」とか「理想ある仕事はすぐには見えないだろうが、汗を流し、逆風を進み、働き抜いて、ようやく見えるもの」「人を、モノゴトを、社会を動かす原動力が、情熱だ」といったフレーズは、すごくいい言葉で、正論なんですけど、指先でなんでも処理しちゃうスマホ世代の新社会人が、どれだけピンと来るのかなんて考えてしまいます。

桂 熱い男の代表にされている松岡修造の本や日めくりカレンダーがよく売れているところを見ると、若い世代も、みんながみんな醒めているとは思わないけど……

松 そもそも、新社会人のどれだけがこのメッセージ広告を見て、しっかり心にとめているかですよ。新聞を取らないで、ネットで済ましてしまう割合が、この世代ではすごく大きいのでしょう。この文章を理解し、共感できる新入社員なら、孤立して、自殺することもないと思うけど。

桂 ネット以前の世代だって、新入社員のときはみんな悩んだし、今より仕事はハードだったかもしれない。でも、その頃は、悩みが解決できないと、本を探して読むことが多かったんじゃないかしら。もちろん、今みたいな電子本じゃなくて、活字のね。すると、伊集院静さんが言っているようなことが書いてある。そこで、頑張らなきゃって気になって。そういう世代だったら、このメッセージ広告に共感し、チャレンジする気持ちがかき立てられると思いますけど。

楓 ネット上のニュースみたいに、13文字くらいのショートフレーズを、繰り返し繰り返し言うほうが効果的かもね。

桜 それでも私は、あえて活字の本を読むことを勧めたいですね。三木谷社長の言うように、スピードも重要かも知れないけど、本を読んで、じっくり考えることも大切。そうすれば自分で解決策を見つける力も養えるんじゃないかしら。

松 企業トップの訓示には、いまいち印象に残るものが少なかったんですけど、東京大学の今年の入学式での学長の言葉が、私にはピタッときました。「SNSなど、新たな情報拡散手段の登場が、一方的な断定による『偽りの共感』を生み出していると指摘したうえで、「言葉を大切にしよう」と伝えたい。丁寧に言葉を吟味し、確かな共感を広げていく努力を惜しんではならない」という。近ごろは、直感的に「いいね！」だとか、考えなしに早く投稿するのがいいみたいな、おかしい風潮にクギを刺したってことですね。

杉 私もいいこと言ってくれたと思います。通販というのは、つきつめると「コトバ」のビジネスなんですね。以前は情報を多くの人向けに発信しようとする、特に新聞、雑誌など活字媒体の場合など、メディアコストが高つくから、少しのスペースもムダにできない、一字一句吟味しなければならなかったのが、ネットを使うことで、情報発信のコストをあまり考えなくてよくなった。そこで、言葉が軽くなり、無意味な言葉の垂れ流しや、一方的な断定が横行するようになっている。新入社員だけでなくわれわれも、もっとコトバを大切にしていきたいですね。

桜 それには、やっぱり「感謝」の気持ちを忘れないということでしょうね。サイトにしろ、印刷媒体にしろ、発信した情報を読んでくださっている方々への感謝の気持ちがあれば、自然とコトバにもにじみ出るはず。一流のスポーツ選手なども、よく「感謝」という言葉を口にします。人への感謝を忘れないという態度が、好感につながると思う。

柳 感謝といえば、「仕事への感謝」の気持も大切ですね。このところ労働人口の減少による人手不足ということもあって、求職者にとっても売手市場。何をしてでも食っていけるという意識があうから、働く場があることへの有難味を感じなくなっている。「勤労感謝の日」なんて、そんな祝日あったって感じで、完全に化石化している。

松 昔は五月病と言われたけれど、今は入社5日目で、もう転職のことを考えているという。みんなキレイで、ラクで、時代の最先端を走る仕事ばかり求めているけど、そうそういい職場があるわけじゃない。上を見ればキリがないけど、下だつて見ればキリがない。もっと報われない仕事をしている人もたくさんいることを忘れちゃいけない。

杉 キレイでラクな仕事といえば、通販の仕事なんか、その代表的なものだと断言できます。ほかの会社を経験していない新卒社員にはピンとこないかも知れないけど、直接お客さんと接する営業職みたいに、理不尽なことで怒鳴られて、ご無理ごもっともと平身低頭することなんか、通販会社の社員はしなくて済む。販売も、販促も、受注も、事務処理、代金回収も、端末を叩けばできてしまう。こんなラクな仕事はめったにない。

桜 そんなラクができるのも、汗水たらして商品を宅配したり、通販会社の社員に代わって顧客の苦情に365日休まず対応してくれているコールセンターなどの下請けに、汚れ役を押しつけて、通販ビジネスは成り立っている。そういう人たちへの感謝の気持があれば、自殺したり、すぐ辞めたいと思う人は通販企業からは出ないと思うけど。

柳 逆のことを言うようだけど、過労死とか自殺するくらいなら、いっそ辞める、転職するという、当然の権利を行使してもらったほうがずっとマシだと言いたい。オーナー社長の会社の平取締役なんか、実質的な権利といえば、いつでも辞めることができることだけ。一般社員のような法的な保護や保障もないんだから。この職場は自分に合わないとか、ブラックだと思ったら、さっさと辞めればいい。

楓 そうは言っても、イヤなら辞めろと言っているだけじゃ、パワハラだとか、問題になりかねません。やはり、仕事の改革が叫ばれているのだから、経営側や上に立つ者が、これまで以上に気づかいしなければやっていけない時代だと思うんです。

桂 ただ、保育所を設けるとか、職場環境を良くするといった、物理的な面や、残業や労働時間の短縮だけが、働き方改革ではないと思う。最近、週休3日制や、在宅勤務なんかを増やす企業が続々出て来てるけど、労働時間や日数を減らしても、ストレスは一向に減らないで、心の病にかかる人が増えている。

杉 昭和20~30年代に比べると、今の一人当たり年間労働時間は約500時間も休日増などで減っているそうです。1日8時間労働とすると、60日以上、つまり2カ月分も働く時間が減っている。その500時間が、人々の幸福増進になっていないのが問題ですね。

松 通販ビジネスというのは、労働集約とは対極にあるという、すごい優位性を持っているんですね。人が直接販売するのでなく、メディアをセールスマンに仕立てて商売し、すべてシステムで処理するのが通販だから、売上規模に対する人員数は、他の職種

とくらべて格段に少なくてすむ。その分、一人当たりの待遇を良くすることもできるし、人数が少ないから、部下ひとりひとりへの目配りも容易にできる。働く側からしても、商売の大きさにくらべて人の頭数が相対的に少ないから、目をかけてもらえ、やりがいのある仕事にありつけるチャンスも、従業員数が滅茶苦茶大勢の企業よりずっと大きい。働かせる側も働く側も、こういった利点を十分認識すれば、通販の場合、労働に関する問題は起こさないで済むと思う。

桜 通販の場合、部下を叱咤激励しても、働く時間を伸ばしても、業績は伸びませんものね。鬼上司は要らない。個々の特性に適した働かせ方を工夫して、通販会社で働く喜びを体感させるのが上司のつとめだと思います。

司会 いま盛んに叫ばれている働き方改革も、通販ビジネスに関しては、人員が相対的に少ないぶん、個々にきめ細かく、能力を発揮させることができる。それが十分可能なのが通販と言えるかも知れませんね。今回はテーマの広がりが大きいだけに、あまりまとまった結論には至らなかったかとは思いますが、ぜひそれぞれの企業が、通販ビジネスの強みを活かしたかたちで、あるべき仕事の進め方、働かせる側と働く側とのよりよい関係のあり方を工夫していただく、少しでもその参考になればと思います。

【資料 1】平成 29 年度 新入社員の特徴 公益社団法人 日本生産性本部

《新入社員のタイプは「キャラクター捕獲ゲーム型」》

キャラクター（就職先）は数多くあり、比較的容易に捕獲（内定）出来たようだ。一方で、レアキャラ（優良企業）を捕まえるのはやはり難しい。すばやく（採用活動の前倒し）捕獲するためにはネット、SNSを駆使して情報収集し、スマホを片手に東奔西走しなければならない。必死になりすぎてうっかり危険地帯（ブラック企業）に入らぬよう注意が必要だ。はじめは熱中して取り組むが、飽きやすい傾向も（早期離職）。モチベーションを維持するためにも新しいイベントを準備して、飽きさせぬような注意が必要（やりがい、目標の提供）。

- ◇平成 28 年度：ドローン型
- ◇平成 27 年度：消せるボールペン型
- ◇平成 26 年度：自動ブレーキ型
- ◇平成 25 年度：ロボット掃除機型

【資料2】主要企業トップの「入社式訓示」一覧（2017年度）

社名	日経新聞	読売新聞
トヨタ自動車 (豊田社長)	ただ優れた車、技術を開発すればいい時代でない。社会システムとして未来のモビリティ社会を実現しよう。	就職して自分の将来は安泰と思っはいけない。挑戦しなければ将来はない。
電通 （非公開） (山本社長)	一人で抱え込まず、仲間を積極的に頼って。	唯一最大の財産は『人材』。一人で抱え込まず、仲間を積極的に頼って。
三菱自動車 (益子社長)	… … … … …	新しい歴史へ踏み出した。このように変えるべきという問題提起を期待。
ヤマトHD (山内社長)	… … … … …	経営の中心に「人財」を置き「働き方改革」を進め、職場環境改善を約束。
ソフトバンク (孫社長)	国内だけでなく、今後世界中に打って出るあらゆる事業の核に貢献するという高い志を持って。	
楽天 (三木谷社長)	… … … … …	ネットの出現で社会が変化するスピードは増している。常に変化していかなければならない。
三菱重工業 (宮永社長)	失敗を恐れず、新しいことに挑戦。	MR Jは生みの苦しみに直面しているが、航空業界の長年の夢。失敗を恐れず、新しいことに挑戦して。
資生堂 (魚谷社長)	… … … … …	日本の価値や良さをもって、グローバルに戦いたい。誰にも負けない仕事を見出して。
ファミリーマート (沢田社長)	… … … … …	スケールメリットを生かし、利便性を超えた新たな付加価値を提供する。

【資料3】新社会人へ 伊集院静(サントリー、メッセージ広告 2017. 4. 1)

新しい情熱を待っている

新社会人おめでとう。

今日、君はどんな職場で社会人のスタートを迎えただろうか。

どんな仕事であれ、そこが君の出発点だ。

仕事とは何だろうか？

私は、理想と情熱で、獲得するものだと思う。

でも、今の君に、理想ある仕事はすぐには見えないだろう。

汗を流し、逆風を進み、働き抜いて、ようやく見えるものだ。

しかし、情熱は、今日の君の中にもあるはずだ。

人を、モノゴトを、社会を動かす原動力こそが、情熱だ。

ひとつアドバイスをしよう。

十人の人間に、十のかたちの情熱があるんだ。

その情熱は鍛え、磨き、時に叱咤すれば、情熱は育ち成長するものなんだ。

そしてやがて君だけの情熱のかたちができてくる。

それが個性だ。個性は君が生きている証しなんだ。

実は、先輩たちは、君たちの新しい情熱を待っているんだ。

最初はガムシヤラでもいい。暴走に見えてもかまわない。

あきらめずにぶつかれば、いつか大きな壁を打ち砕く。

新しいかたちの、新しい温度の情熱で、未来を作るんだ。

失敗をおそれるな。辛苦に立ちむかえ。

困難なものにむかう姿勢にこそ真理はある。

己のためだけに生きるな。それが仕事の品格であり、君の品格になる。

苦しいかって？ そりゃラクなものは仕事にはないさ。

でも疲れたら、夕空を見上げて一杯やればいい。

新しい個性に乾杯。

伊集院 静

【追補】

東大入学式での五神(このかみ)学長の式辞

(読売新聞)

SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）など、新たな情報拡散手段の登場が、一方的な断定による「偽りの共感」を生み出している。

(皆さんには) 言葉を大切にしようと伝えたい。

丁寧に吟味し、確かな共感を広げていく努力を惜しんではならない。

(日経新聞)

現代の社会には手に負えない難題であっても、粘り強く取り組まなければならないことが数多くある。

まだ答えがない問いを自ら作れるようになってほしい。

昨年ノーベル生理・医学賞受賞

東工大・大隅良典栄誉教授の来賓挨拶

(読売、日経ともほぼ同じ)

現在は小さな携帯から瞬時に世界中の情報を得ることができるが、膨大な情報に惑わされず、

自分が何をしたいか、どう行きたいかをぜひ考えてほしい。

