

# 関西の達人に聞く

蛭田敬子氏

(株) アイカ 代表取締役  
人事コンサルタント

これからの  
人事のキーワード  
は感情です

## Profile

事務職やコンピュータ・インストラクターを経験後、大手証券会社の営業に転職。成績トップに。その実績を買われ、人材派遣会社に入社。入社3年目には赤字の神戸支店を任せられ就任1ヵ月後に黒字に。2年目には売上げを2倍にする。その後独立し現在に至る。

著書に「望みとおりの仕事をつかむ人の共通点」PHP「社員を働かせてはいけない」ベスト新書等。



人事を、「感情」という側面から見つめ直す著書やセミナーが人気です。

蛭田

……ひと昔前はよく労働報酬という言葉が使われましたが、

現代は感情報酬・感情労働という言葉がキーワードになると考えます。ビジネスや経済を動かしているものは人です。ということはこれらもまた、人の感情で動いているのです。もちろん社員だってそうです。自社は他社に比べて待遇も良いし福利厚生だって整っている、なのに何故か離職率が高いという悩みを抱えておられる企業は少なくありません。では原因はどこにあるのでしょうか。

それは制度や環境などに配慮しているだけで、社員の感情には全く配慮してこなかったからだと思えます。企業という組織の中で長年働いてもらうには、単なる労働報酬というものだけでなく、自社で働くことに対する感情的な喜びといった「感情報酬」を受け取ってもらうことが大切なのです。ましてこの不況下にあつては、給与を上げることができないだけに感情報酬にこそ着目すべきだと考えます。自社で働くことに対しての社員の満足度をいかに上げることができるか。そのためにすべきことはたくさんあると思えます。また、感情報酬をしっかり受け取っている社員は、ビジネスにおいても顧客の感情を大切にしようとするようになります。顧客の感情を大切にすることは、つまりは顧客満足度をアップさせることに直結しているわけです。

入社しても早期離職率の高まりに歯止めがききません。

蛭田

……中途採用者であれ、新卒社員であれ、誰もが入社当初は

何らかの「迷い」を感じています。この感情をそのまま社員の心の中に放置させておくのではなく、総務人事はこの迷いを断ち切らなければなりません。中途採用者の場合はよく退職する人との間で引継を行います。会社を辞める人というのは必ずどこかに会社に対する不満を持っています。引継いで得られる情報の中にはこの「迷い」を増幅させる要素がたふんに含まれています。「迷い」を持っている社員に対してはできるだけ早期に、「自社で働くことの意味や意義」さらには「働き続けることのできる」とができるもの」とは何かなどを話し合う必要があるように思います。高度成長期の頃でしたら、仕事が終わると新人を連れて酒場でそうした話をしてくれる中堅社員や管理職もいましたが、今は望めません。だからこそ社員の感情面をしっかり管理していかなくてはならないのです。

社員の感情管理は、会社の危機管理にもつながる。

蛭田

……食品偽装などの問題が相次ぎましたね。これらはほとんどが社員による内部告発です。社会問題となった企業は、

社員の感情管理ができていなかったと言えるでしょう。ネットなどを介して誰もが、いとも簡単に情報発信できる現代においては感情管理が危機管理に繋がります。また社員の感情を管理していなければ、せっかく育った有能な人材が転職してしまったり、他社に引き抜かれることだってあります。特に最近では急成長続けるアジア圏

蛭田

……モノそして情報に溢れている現代。時代の先端を行く企業は生き残りの道を「人」に見出しはじめています。

これからの時代は人の感情に訴えかけるものが注目されてくる。商品開発でも、接客業でもすべて「人」がビジネスの鍵になる。既に某企業では今後の商品戦略のひとつとして、世界中から有能なデザイナーを集めはじめています。人の感情にダイレクトに訴えかけるデザインに目をつけたわけです。本当に人を癒すことができるのは人しかいない。だからこそ人を喜ばせることができる人材、人の感情を動かせる人材が求められてきているのだと思えます。

人事に限らず感情が時代のキーワードになりそうです。

企業からの引き抜き依頼が増えています。社員は交換すればすむ機械ではなく、社員は2つと同じものがない貴重な会社の資源なのだという意識を持つこと。また社員自身にも自分が会社の資源のひとつであることを意識させること。資源としての自分が得意先や顧客に与える、会社にも利を与える存在となる。そのことが自分のキャリアアップや達成感に繋がる。こうした関係性が大事なのだと思います。