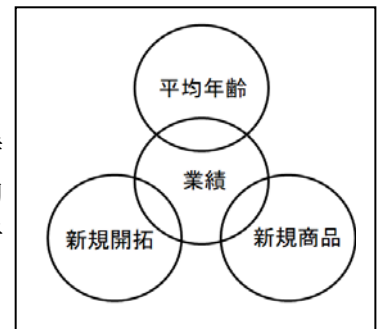


## 企業のフレイル対策

### 1. コロナ禍で起こった事

右掲は企業のフレイル対策を考える上で3要素を表したものです。フレイルは「健康」と「介護」の間ということですが、企業でも「好決算」と「赤字」の間という状況が考えられます。例えば、「平均年齢」ですがコロナ禍の3年の間で社員は全員が3才加齢して、しかも、就業に関しても定時就労が当たり前になっています。コロナ禍が明けて景気が良くなると労働市場が売り手状態になり若い人の転職が盛んになっています。企業の将来に希望を持ってなくなった人から抜けて行く状況です。次の「新規開拓」ですが、高齢化した上に若い人が脱落しているの、既存客を守るので精一杯になり新規客が増えない状況になり、その結果、仕入先の期待も薄れるので「新規商品」も出て来ない状況になります。このような3要素の悪循環で業績がジワっと悪化するのです。



特に「人」の問題は多くの中小企業で大きな課題になっています。政府は最低賃金1千円を掲げて求人コストが上がる上に、コロナの5類化で人の往来が活発になりサービス業で求人が急増して人件費の高騰が顕著になっています。この流れの中で中小企業の求人事情が顕著になっています。若い人は待遇面を基準に判断するので、給与や賞与以外にも休日や労働時間の問題などが加わって、古い体質の中小企業には大きなインパクトを与えています。このインパクトに対応できない企業から若い人が転出して、なお一層高齢化が進む状況なのです。折しも「売り手市場」で求人サイトの宣伝が多くなっているの、若い人は「半休」をつかって面接に行き、就職が決まってから退職の相談という流れで企業の打つ手がない状況です。

しかも、コロナ禍で企業の体力が低下している上に、価格高騰でお客様との価格交渉があるので若い人には不安材料が蓄積しているのです。この不安を解消する事が大きな課題です。「不安」の反対が「安心」ならば、コミュニケーションで補う事が重要です。グレートコミュニケーターと言いますが、話をして相手の心を掴む事がポイントです。話上手である方が良いですが、一方通行ではダメであり、山本五十六元帥の「やってみせ 言って聞かせて させてみて 褒めてやらねば 人は動かじ」の言葉の通り、自分が「やれる事」を話、それを実践する事がポイントです。

### 2. 効率化よりも「情」

最近グループウェアやSNSが盛んになっていてコミュニケーションのあり方が変わって来ています。特に、1対Nの関係になるグループウェアやSNSは有効な手段になりつつありますが、対面していないので一方的な情報発信になり重要な案件では相手の表情や空気感、例えば、「社員の不安」を取り除くという点では不十分な面があります。

前項で若い人が半休をとって就職活動すると書きましたが、その大きな原因は、企業の将来性への不安感なのです。この不安感を解消する事が課題ですが、多くの中小企業でもグループウェアを使った報連相が行われています。一般的には「日報報告」がメインになり、日常業務について「形」だけの報告を行っています。極端な例では、〇〇の見積と簡略して報告しています。簡略化されていますので、上司がコミュニケーションのキッカケも掴めない状態にも関わらず、コンピュータで販売管理のシステムを使えば、受注や納品あるいは受注残などの情報をコピーするケースもある程に形式的になっています。これでは、報告を受ける方も深堀するキーがないので、案件についての会話も出来ない状況になるのです。

さらに困った点は、面談が欠ける事です。経営者や上司が部下と面談するネタが限られているのです。ある会社では社内報で毎回必ず社長メッセージを記載して周知徹底のベースを作って面談の代わりにされています。社長の投げた課題に対する回答をグループウェアやメールで受けておられますが、この時に「2つの理解」があって齟齬が発生している事が発見できれば補完する会話が始まっています。

### 3. 「それ、おもしろいなあ」

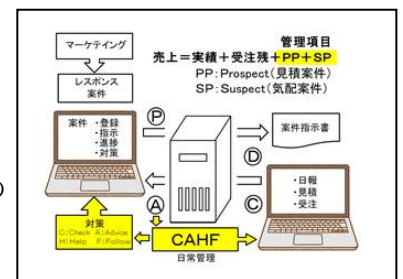
多くの中小企業の平均年齢は高齢化に向かっているのです。若い人が将来性に不安を感じて転職を決断するのです。例えば、若い人の求人は多くても高齢者の求人事情が少ないので、高齢者は慣れた職場で安住する方を選択するのです。さらに、経験者なので自分の領域を決めているので、新しい事にチャレンジしようとしなくなるのです。典型的な例は新規開拓です。自分の領域内ではお客様や仕入先さらには社員のパートナーとは阿吽の呼吸で物事を進める事も可能なのですが、新規開拓となると「新しい情報や商品」の知識も必要となりますし、お客様の要望に応じた仕入先やパートナーとのネゴが必要になるのです。この為、新しい領域を拒否するようになるのです。若手社員が存在すれば、新しい領域を任せる事が出来ても上手く展開するように見守る事が重要です。

しかし、社員の平均年齢が高齢化すると会話の基礎である「話題」にもジェネレーションギャップが存在するのです。この結果、日頃の雑談も心が通わない状況になり、若い人の孤独感が膨らむばかりなのです。この日常性があっての上で「新しい領域」なのです。トヨタでは「十年先のラインは現場の班長に訊け」と言っていたが、若い人が「十年先のビジョン」を心に描けるか否かが重要な分岐点です。若い人に「やってみなはれ」と応援する風土が課題ですが、年輩社員が若い人の「夢」を実現させる為の支援が重要になります。支援には、まず、「それ、おもしろいなあ！」と共感する風土づくりがポイントですが、現実的には「勝手にやってみろ」という冷めた空気が充満しているのが現実です。

第一項で「平均年齢」x「新規開拓」x「新規商品」→「業績」という構図で表していますが、重要なポイントは「平均年齢」なのです。高齢化は保守化につながるのです。若い人を定期的に採用して切れ目のない人材分布になる事が「常緑樹経営」に基本です。昨今は、若年層が少数化しており「売り手市場」になり、平均賃金の上昇に繋がっています。「新規開拓」と「新規商品」は企業体質のシンボルですが、自社の平均年齢を見つめ直す事が優先課題なのです。

### 4. CAHFが重要な風土

右掲は弊社が推奨している概念図です。大きくはPDCAサイクルが回っていますが、C:チェックとA:アドバイスの間にCAHF(C:チェック・A:アドバイス・H:ヘルプ・F:フォロー)がある事がポイントです。即ち、報告を受けた時点で上司が「これ、どうなっているの?」という質問を投げかけて反応をみて適切なアドバイスを行ない、場合によっては課題の解決策を探し出す支援やその実行をフォローするという具体的な行動を起こす事がポイントです。



故船井先生は「3つの『一』」で一番化・一体化・一流化の3要素がポイントと教えて下さっています。トップが「一番」を目指す気持ちが重要です。その「一番」を共有して社内が「一体化」して、ドンドン変化して行き「一流」とまでは行かなくても体質が改善されて業績が良くなって行きます。つまり、「時流適応・力相応・一番」という3要素で社内外にアピールできる企業改革が重要になります。「時流」は「十年先はこんな風になる」という「サカナの眼」がポイントです。その十年先に向けて、達成する為の逆算(シナリオ)を示すのです。出来る事からコツコツと進める訳です。続けていると「創発進化」という現象が起こり、気が付くと新しい姿に脱皮しているのです。

その為にもCAHFの視点が重要になります。若い人の描く「十年先のビジョン」に向けて、ワンステップ毎に共有化して全体を巻き込んで行くのです。「百匹目の猿」で示されるように、6割の方が一体化するようになれば、大きなパワーを発揮するのです。ワンステップ毎に現場で行なわれるCAHFが「巻き込む」原動力となり、一体化が進み「夢」に着実に向かって行くのです。このベース風土を構築する事が企業のフレイル対策の最重要課題なのです。