



## ■意識改革と組織改革でフラット化

森下仁丹は先ほどお話しした「シームレスカプセル」など、いい技術も持っていたのですが、私が入社した2003年当時は、広告をかけて売れるものを追求した商品に力を入れたり、在庫の押込みをしたりなどで、2005年度に10億円の赤字を記録しました。何とかしなければならぬということで、2006年に私が社長に就任しました。

私が取り組んだことは意識改革と組織改革です。会社そして社員自身が社会に必要とされる存在であるか、各人が自分自身に問うことを強い言葉で訴えました。外部から優秀な若手を採用し管理職へ抜擢しました。組織改革ではフラットな組織にしました。営業を地域別にして5人から10人程のチームにし、責任者を決めず、1週間に1回程度、トップと会話を持つ機会をつくりました。これは大変に体力のいる仕事でしたが、そこまでしないと、自分のポジションに固執したり、上司風を吹かせたりということが起きてしまいます。それでは困るのでやる気があって能力もあるとみられる社員の抜擢人事を行いました。

また、2017年には「オッサンも変わる。ニッポンも変わる。」というコピーで「第四新卒」の募集を始めました。新卒、第二新卒、そして大学院修了者などの第三新卒までの用語があったので、中高年齢層を対象に第四新卒という言葉をつくり募集したところ、2,200人程の応募があり、最終的に10人採用しました。第四新卒で経験の豊富な人材が採用できました。企業が存続するには、その時々ニーズにあったアクションが必要であると感じました。

オッサンも変わる。  
ニッポンも変わる。

第四新卒  
採用  
スタート

2017年3月1日  
日経新聞15段

森下仁丹  
Morishita Jintan Co., Ltd.

当時、若手を採用しても教育することができる人材が手薄でしたので、それよりも中高年のリーダーレベルの採用が必要、これが第四新卒の背景です。この採用はやる気のある社員からは歓迎されましたが、辞める人も出てきました。森下仁丹は大阪ではステータスのある会社なので、結構よい会社に再就職できたようです。人件費の高い層が辞めたので会社にとってもプラスでした。

その時に感じたことですが、ダイバーシティでは女性活躍が注目されますが、中高年で異業種を経験した人の能力が重要で、大切なダイバーシティだということです。私は森下仁丹に入社以来、人材の多様化を進めていきましたので、2017年当時で女性管理職の比率は約17%でした。女性はきめ細やかさなどで特有のものを

持っています。そのための人材登用を進めていたので、それが女性管理職比率に結実していたわけです。

大企業からの人材の流入では失敗もありました。議論になったのは森下仁丹にはインフラがない、だからできないというものです。インフラがないからこそ、そのために採用したのだと議論しました。規模の大きい会社からの鳴り物入りの人材採用では、こうした面に注意が必要です。

## ■ OODAのループを回す

著名な哲学者の言葉ですが、人間は自分の機能を発揮して社会貢献ができたときの幸福度は、金銭や欲望より高いと、述べています。日本全体に言えることでしょうか、高い意識と上昇意欲を持っている人が少なくなっているように思えます。ハングリーさがなく、名誉欲も無くなっているようです。私は若い頃から人生はチャレンジしなければつまらないという意識の強い人間で、鶏口となると牛後となるなかれ、のタイプでした。功名心といえば聞こえは良くありませんが、人に知られたいということは肯定されたい、そのためには何かをしなければならないということで、それがモチベーションにつながります。

私の人材活用策について述べれば、石の上にも3年と頑張らせるのではなく、配置してみて向いてなかったら、半年くらいで異動させます。その人のポテンシャルのない所においても人材を潰すだけです。ちょっと暴れん坊で管理が向いていないなら営業に配属する。営業でとんがっていたら管理に持って行って矯正する、といった具合です。将来が囑望される人材には人事異動を頻繁に行いました。現場に触れることで、ゼネラリストは育成される、私の持論です。

人を伸ばすには成長期には厳しく接し、最後に褒めるようにしました。そして、まず目標を決めることを繰り返し社員に言いました。プロセスは後からついてくるものです。ところが、こういう組織をつくれれば会社は良くなると、人はプロセスから入る人が多いのが現実です。そうでなく、目標を定め、様々な意見を聞きながらプロセスを積み上げる中で、選択肢を絞っていく。こうした方法なら比較的容易に進めることができるでしょう。

行動の原則でPDCAを回すということが言われます。製造業と相性のいい原則です。しかし、変動する多様な社会では「OODA」(Observe、Orient、Decide、Act)のループを回すことが重要です。

- OODA=Observe,Orient,Decision,Action  
のループが思考・行動の基本パターン
- 功名心が原動力。但し、虚栄心ではない
- 社会貢献性
- オープンイノベーションと情報共有
- 知財化
- 何故?の追及

Jintan

Morishita Jintan Co.,Ltd.

OODAの実践には常に観察していることが必要です。OODAでは観察しながら方向性が見えたらすぐに変えてアクションに移す。こうした感覚が求められるようになってきています。

最後に森下仁丹は機能性健康食品に力を入れております。東日本大震災から立ち直られた東北の皆さまのお役にたてる事業があれば、是非お声かけをお願いいたします。



### 駒村 純一(こまむら じゅんいち)氏プロフィール

1950年東京都生まれ。73年慶応義塾大学工学部卒業後、三菱商事株式会社入社。

その後、03年に執行役員として森下仁丹株式会社に入社、経営改革に着手し業績を回復させる。06年同社代表取締役役に就任し、19年同社特別顧問。