



『赤字 30 億円から V 字復活させた 逆転発想の人材・組織改革術』

駒村 純一 著

扶桑社

2018/06 180p 1,500 円 (税別)

1. 老舗企業はどのように復活したか
2. 会社に新風を吹き込んだ「第四新卒」
3. 中高年が活躍できる組織が「勝てる組織」
4. 森下仁丹の「線路 10 本思考」とは
5. 常識にとらわれずに会社風土を変える秘訣

【要旨】 2017 年度採用戦線に異色の採用広告が登場した。「オッサンも変わる。ニッポンも変わる。」というキャッチコピーのもと、40 代～50 代の人材を、新卒と同様に一斉募集する企業が現れたのだ。森下仁丹である。社会貢献としてだけでなく社内改革に資する“戦力”として高齢者を採用する同社の狙いは何か。本書では「第四新卒」募集という森下仁丹オリジナルの用語で呼ばれるこの中高年社員募集を中心とした同社の社内改革を紹介。現・代表取締役社長で、自身も 52 歳の「オッサン」として中途入社した著者が、かつてのヒット商品にあぐらをかき、30 億円の赤字を出しながらも危機意識に欠けるといって“老舗病”を患っていた森下仁丹を大胆な施策で V 字復活させた手法と考え方を詳細に述べている。「第四新卒」募集には、外から入ってきたベテラン社員に新卒の若手を教育させて、新しい空気のもと人材の底上げを図る目的もあった。著者は、三菱商事、同社イタリア事業投資先社長を経て 2003 年に森下仁丹に執行役員として入社、2006 年から代表取締役社長を務めている。

●危機感のない“老舗病”から脱するために社員の意識改革をまず断行

私は 2003 年 8 月、30 年間勤めた三菱商事を退社し、異業種である森下仁丹株式会社に執行役員として入社しました。私が 52 歳のときでした。その後、2006 年 10 月から森下仁丹の社長を務めています。

いまの 40 代以上であれば、誰もが知っていると思われる『仁丹』。16 種類の生薬を配合して丸め、保存性を高めるために純銀で表面をコーティングした口中清涼剤です。この仁丹を販売する「森下仁丹」は 1893 年に創業しました。

その後、看板商品である「銀粒仁丹」が市場を独走し、1982 年には出荷額 39 億円を記録し、販売のピークに達します。しかし、そこから一転して売上は減少の一途を辿ります。タブレット菓子など競合商品が続々と誕生し、生薬独特の苦味が口の中に広がる仁丹は敬遠されるようになり、2003 年には 30 億円の赤字を計上してしまったのです。私が森下仁丹に入社したのは、そうしたタイミングでした。

しかしながら、私が中途入社した当時、危機感社内ではほとんど感じられませんでした。それもそのはずです。かつての仁丹は“作れば売れる”商品でした。社内には「営業」をす

るといふ発想すらありませんでした。30億円もの赤字を計上した事実から目を背け、永遠に売れ続ける商品だという幻想から社員は抜け出すことができていなかったのです。

かつては一時代を築き、国民の誰もが知る商品を作っているという過信から、いつしか時代に取り残されて経営危機に瀕する——。これは“老舗”と呼ばれる多くの企業が陥りかねない罠です。

私は、イタリアの事業投資先会社で社長を務めていたときに、その会社を黒字にした実績もあったことから、危機的な状況にあった森下仁丹の再建をミッションに採用されました。それから現在に至るまで、私は数々の社内改革を断行することになります。

入社早々、まず行ったのが意識改革でした。「自分たちが何もしなくても商品を買ってくれる人がいる」という幻想から会社が目を覚ますために、それは何よりも必要なことだったのです。

意識改革では、いかに森下仁丹という会社が「井の中の蛙（かわず）」状態であるのかということ、強い言葉で繰り返し社員たちにぶつけました。世の中が変わっていけば、社会が必要とするものも変わっていくこと、そしてその変化を意識したうえでビジネスを行わなければ会社に将来はないということなど、企業の存在価値の危機について訴えたのです。

会社再建を実行しようとするときに、優れた経営戦略や戦術を立てることは確かに大切であり、それを遂行するために組織構造もダイナミックに変えていく必要があります。しかし、いきなり大ナタを振るっても、その理由が理解されていないのであれば、表面的な改革——例えば、大胆な人事異動がなされた、という事実のみで終わってしまいがちです。そこで私は、危機感をテコに社員の心をついにまとめ、緊張感に欠けて伝統に頼り切る組織風土を一掃することにまず注力しました。

そして私は、実力主義を浸透させるための人事差配を徐々に実行していきました。まず、モチベーションの低い社員の意識を変えるために、実力とやる気のある社員を責任あるポジションにつけて、モデル（※モデルケース）を作りました。

また、外部から採用した優秀な若手を管理職に抜擢し、緊張感に欠けた社員に危機感を持ってもらうよう仕向けました。若い人が入ってくることで、当然、組織は若返ります。年配者との入れ替えもあって、現在では社員の6割が中途採用者になりました。

●社内活性化を目的に40代～50代を対象とする「第四新卒採用」を実施

森下仁丹では主に40代～50代を対象とした「第四新卒採用」を2017年度に実施しました。「第四新卒」とは、「新卒」（大学などを卒業したばかりの人）、「第二新卒」（大学などを卒業してから企業へ就職したものの、3年以内に退職した人）、「第三新卒」（大学院博士卒で未就労者）に対し、社会人として長年経験を積んだ人材を指して名づけた、当社のオリジナル用語です。

この「第四新卒採用」には予想以上の反響があり、募集開始後、全国から約2,200人の方から応募がありました。厳正な選考の結果、30代から60代までの10人を新たな仲間として迎えました。「IT企業出身の40代」、「定年まで医薬品メーカーで勤めたあと、第二の人生を森下仁丹に懸けたい60代」など、男性9人、女性1人がいま新たなステージで活躍しています。

なぜ第四新卒の募集をしたのか。それは、将来的な幹部候補生が不足していたからです。

特に森下仁丹の場合、会社を立て直すという大事業を本気で考えたとき、（幹部候補生が）老舗企業のブランドに知らないうちにあぐらをかいているような人ではいけません。そこで、これまでの社内になかった風を吹き込み、情熱を持って仕事をしたいという人物が必要だと考え、新しく外から「オッサン」「オバサン」を採用することにしました。

「第四新卒」として募集をかけたことで、本当に幅広いバックグラウンドの方々から応募

をいただきました。

例えば、「開発部門で人材求む」とセグメントして求人と呼びかけると、どうしても似たようなキャリアの方ばかりが応募してきます。しかし、今回の第四新卒採用は「次のキャリアにチャレンジしようとする人材」と、やや抽象的に呼びかけました。その結果、私たちが欲しいと思っているスキル以外にも、かなりの多様な経験を持っている人や、複合的なキャリアを持っている人までが名乗り出てくれたのが一つの特徴かと思います。

なお、今回は多彩な人物を見てみたいという意図もあり、あまり（経験やスキルなどの）条件を厳しくせず募集をかけました。それでも当社のニーズにまったく合わないという人は少なく、むしろ当社の望むレベルよりも高い人たちからの応募がたくさんありました。

こうした優れた経験とスキルを持っている人が応募してきた理由は、彼らが「チャレンジができる職場」を探していたからだ、私は分析しています。やはり、現状では満足できない、あるいはいまのままでは先がないと思っている中高年の方が多かったのでしょうか。

●老舗企業の価値観を持たない「第四新卒採用者」を新卒社員の「先生役」に

「第四新卒」というアイデアが生まれたのは、近年の当社の新卒採用の見直しがきっかけとなっています。若く活きのいい人材を採ったところで、この人たちを育てていく「先生役」が乏しければ意味がないと気がついたのです。

しかし、いま戦力として忙しくしている30～40代に、新卒採用で入ってきた人たちの教育係までさせるのは非常に難しいことでした。とはいえ、その上の世代の社員に下の教育を任せると、彼らにはもちろん経験の蓄積がありますが、老舗企業としての古い価値観も一緒に引き継がれてしまう恐れがあります。

そこで私が白羽の矢を立てたいと思ったのが、第四新卒採用者なのです。彼らを先生役にして、40歳以下の世代の底上げをしたいと思います。

また、当社の場合、「本当のマネジメント」ができる人材が不在だった——日本独特の会社風土、「管理職はいても、マネージャーはいない」という状態だったのです。

管理職とは、その名の通り、部下を「管理」することが仕事だと思われている面が少なくありません。しかし、本来は部下を「育成」することも管理職の重要な役目です。管理職には部下を成長させ、グループ部門の成長を使命とするマネージャーとしての機能も求められているはずなのです。

そういう意味でも、きちんとマネジメントができる人材——他社で研鑽を積んだ中高年を第四新卒として採用したかったのです。

コメント：「第四新卒」入社の中高年たちが新卒の若手を教育するには、会社や業界、顧客や取引先などについて既存の社員から吸収しておく必要があるだろう。ということは、新卒若手は、本来なら直接既存社員から教わる内容を、第四新卒社員というフィルターを通して学ぶことになる。そうすると若手は、学ぶ内容に他社や他業種の視点が加わり、多面的かつ客観的に知識を身につけられる。教える第四新卒社員も、教えることによってより深く会社や業界のことを学べるのではないか。さらに、新旧さまざまな層の社員同士が、若手の教育をきっかけにコミュニケーションを取ることは、結束やチームワークにプラスの効果があるのは間違いない。

【注意事項】

本コンテンツは、株式会社情報工場が出版社、もしくは著者の許諾を得て作成を行っております。ダイジェスト本文の一次著作権は、正当な権利を有する第三者（株式会社情報工場にその使用に関する権利をご許諾いただいた第三者）に、二次的著作権は株式会社情報工場にそれぞれ帰属し、その他のコンテンツの著作権は、全て株式会社情報工場に帰属します。

本コンテンツを個人利用以外で許可無く複製、転載、配布、掲載、二次利用等行うことはお断りしております。