



Biz Com

<http://www.rikkyo.ac.jp/sindaigakuin/bizsite/graduate/bizcom.html>

おかげさまで創刊から50号を迎えました

2015
VOL. 50

CONTENTS

01 Business Now

50号記念巻頭インタビューI 富塚 優氏

03 50号記念巻頭インタビューII 岩田 松尾氏

04 MBA-March交流座談会『私たちの学びとは?』

06 14期生ビジネスシミュレーション紹介

10 JBCC2015活動の振り返り

11 院生活躍中! RBS News&Topics・留学生だより

12 知的好奇心を高める! 研究会活動紹介



株式会社 リクルートホールディングス執行役員
コーポレートコミュニケーション担当 リスクマネジメント担当

富塚 優 Suguru Tomizuka

「ビジネスで求められるのは
“見立てる”“仕立てる”
“動かす力”です」



創刊50号記念ビジネスパーソンインタビューとして、株式会社リクルートホールディングス執行役員である立教大学出身の富塚さんに、これまでのお仕事とキャリア形成について伺いました。

—立教大学在学時代のトピックスをお聞かせ下さい。

当時の立教は学生運動の影響で学園祭がありませんでした。そこで有志が集まって、学園祭の復活を目指し、企画書作成、営業活動、資金集めなどを行い二年がかりで成功させました。その活動が母体となって、今では“立教大学SPF運営委員会”として学内最大のサークルになったと聞いています。振り返れば、それは貴重な起業体験になりました。

—これまでのキャリア経験の中で20代～30代と現在に至るまで、組織と自分の関係について、役立だったと感じたことなどお聞かせ下さい。

入社から20代の頃ですが、当時のリクルートは平均年齢

26歳、従業員も2800人程度の規模でした。営業に配属になったのですが、入社のにリクルート事件が起きました。毎日新規のアポ取り電話をかける度、電話の向こうから叱られる日々が続きました。「自分の仕事は社会から必要とされていないのではないか?」そんな想いで仕事にも身が入りませんでした。そんな中、ある日「私はリクルートさんの力を借りたいんだよ!」という経営者と出会いました。私の仕事は必要とされているのだ!という確信が持てた私は変わりました。企業にとって採用とは何なのか、会社が利益を上げて、世の中のために価値のあるものを提供して、企業として事業継続していくために、その会社が成長していくために必

要な人を探る。そのためのお手伝いが私たちの仕事なんじゃないかということに気づけたのです。

— 30代以降ではいかがでしたか？

7年連続で営業部門のMVPを獲得していました。一方で管理職には一番になれませんでした。今でも覚えているのは当時の部長に飲み連れて行かれたときに云われた一言です。『営業成績は優秀だが、人望の無い人間に組織を任せることはできない』『名プレイヤー、名監督ならず』正直ショックでした。それ以来、組織をマネジメントするとはどういうことかを考え抜き、その課題を克服した後に組織長に就く事が出来ました。組織長になってからは業績と人のマネジメント中心から、マーケットのマネジメントという概念を強く意識するようになりました。35歳の頃にメディアの商品開発や編集長という仕事にうつりました。その時に流行っていたのは就活本や自己分析対策でしたが、ノウハウ先行の就職活動の風潮を変えるため、どうしたら日本の就職活動を変えられるのかを考え抜いていました。

その後異動となり、「じゃらん」を担当しました。当時はトラベル雑誌からWEBページへとネット化が進み始めた頃



です。その時に、自分たちの仕事を再定義しました。自分たちの仕事は、「地域に人を動かす」「誘客することだ」と。地域の方を含めて、旅行のマーケットに携わっている人と協働していくこと、いかに地域の魅力を訴求し競争力を高めるかという視点で、向き合いました。またスマホの出現により、利用者の行動が変わった今日、あらたなツールと使い勝手を意識したマーケット拡大を図っています。リクルートの強みは、マーケットをいかに創ることができるか、そしてそれを考えるのも動かすのも人なので、人が高いモチベーションを維持しながら、いかに心地よくその戦略の下で動けるかにあります。

— MBAを学ぶ上で、ビジネスの実践から重視すべき点を教えてください。

私はリクルートでビジネスパーソンとして力量を上げるには、“見立てる、仕立てる、動かす力”が必要だと学びました。マーケットを正しく見立てることができるか、その上でいかにビジネスモデルを仕立てるか、そして最後にどう動かすか、が重要です。“見立てる、仕立てる”の部分は、組織論などからMBAで身につけることができるでしょう。“動かす”の部分は、現場で人とのコミュニケーションの中でしか生まれてこない点も多いのでやはり実践で身に付けていくものだと思います。また、学びにはスキルとスタンスがあります。学ぶというややもするとスキルにフォーカスされがちですがスタンスも重要です。例えば、リクルートで大事だとしているスタンスの一つに圧倒的な当事者意識（我が事として取り組む）というのがあります。この考え方や姿勢、行動を追求することも学びです。全ての事から何かを学ぼうと意欲の高い人は、どんどん守備範囲が広くなり、より大きな仕事を任せられていきます。

そして意識して継続して学ぶ力をつけることも大切です。

6つのスキル	見立てる	構造で捉え俯瞰して見る力
		分析的に捉え問題を特定する力
	仕立てる	筋のよい仮説を立てる力
		プロセスを作り込む力
	動かす	ビジョンを打ち出す力
		人を理解し統率する力
4つのスタンス	圧倒的な当事者意識	
	考え抜く・やり抜く姿勢	
	広く・深く学び続ける姿勢	
	チームとしての協働を追求する姿勢	

何歳になっても、どんな人でも壁にぶつかる瞬間があって、これまでの学びを活かして壁を乗り越えていくことが重要だと思います。

— キャリアを積む上で、弱みと強みに対してどのような対処が良いとお考えですか。

まず何になりたいかを決めた上で方法を考えたほうがいいですね。スペシャリストになりたいのか、ゼネラリストになりたいのか、早い段階でのジャッジをお奨めします。40歳までは苦手克服にウエイトを置き、そして40代半ば以降は強みを伸ばすことにフォーカスすべきだと思います。

— ビジネスの現場に求められる人材や能力とは、どのようなものでしょうか？

常に学び続けることができる人。我が事で物事を捉えることができる人。徹底的にやり続けることができる人、だと思います。

— RBSで学ぶ社会人大学院生にエールを頂けますか？

何のために学ぶのか、目的を見失わないこと、手段を目的化しないことが重要ではないでしょうか。キャリア形成の方法には、山登り型の目標に向かって着実に進むタイプと、筏下り型のように激流の中を必死に進んでいく中でスキルを取得していくタイプの2通りあると思います。自分にどんな力が身についたのかをきちんと分析して、この力を何に活かすか、課題とアプローチをしっかりと言語化できる人が学習能力の高い人と言えるでしょう。RBSに何のために学びに来ていて、学んだことをどう活かしたいのか、そしてビジネスではどう応用できるのか。MBAの醍醐味は多くの事例研究を通して、なぜそういう手を打ったのかをアカデミックと実践経験の双方からが学べる点にあると感じています。皆さん、頑張ってください。

PROFILE

立教大学法学部卒。1988年株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）入社。人材領域に16年間携わり、営業部長、リクナビ編集長などを歴任。2004年国内旅行領域の責任者となり、2008年執行役員に就任。翌年よりじゃらん、ホットベッパ等「日常消費」領域全般を担当。2012年10月グループのホールディングス化に伴い、リクルートライフスタイル社長に就任。2013年4月よりセクシー、受験サプリ、カーセンサー等を扱うリクルートマーケティングパートナーズ社長に就任。2015年4月より現職。

