背のびのススメ

元（株）リクルート代表取締役社長 柏木 斉 様

卓話者紹介　　**小田　孝志会長**

昭和 56 年 3 月、東京大学工学部をご卒業。4 月、(株)日本リクルートセンターに入社され、平成 9 年に取締役を経て、平成 15 年に代表取締役社長に就任され、平成 24 年に取締役相談役、平成 27 年に同社を退社されました。現在は、(株）アシックスの社外取締役と（株）松屋の社外取締役を兼任されています。

背伸びというと、実力以上のことをやろうとすることのようにも聞こえますが、私はこれを、自分で枠を決めずに挑戦することだと捉えています。

私は、大学に行くまではあまり将来のことを考えず、決められたレールに乗っていました。しかし、大学在学中に第二次オイルショックがあり、このままでいいのかという気持ちが芽生え、大きな組織ではなく、これから成長していく会社でいろいろなことを学びたいと思い、昭和 56 年に日本リクルートセンター(現在のリクルート)に新卒で入社しました。当時は規模の小さい無名の会社でしたが、毎年成長を続けていて、いろいろな仕事に関わることができました。

ところが、私が 30 代に入ってすぐに「リクルート事件」がありました。上層部は毎日のように検察に呼ばれていたので、私を含めた若手管理職が集まって会社の今後を考える委員会を開いていました。

3 年後、会社がようやく回り始めたころに、今度は「バブルが崩壊」しました。そのとき私は借り入れの返済計画の責任者だったので、本当にいろいろなことを考えさせられましたが、特に思ったのは、提供しているサービス、商品、事業が世の中から評価されることが会社の価値につながり、その商品を生み出す人材こそが会社の最後の資産であるということでした。

2003 年、45 歳で社長に就任したときは再建計画が途上でした。そして、実際に経営者になってあらためて思ったのは、リクルートは 2 度の経営危機の中で新しい分野に取り組むエネルギーが落ち、また、バブルの痛手が大き過ぎてグローバル化やネットの急速な進化といった環境の変化に手が回っておらず、仮に再建できたとしても、このままでは次につながる経営ができないということでした。

環境の大きな変化に対応するためには、今までやったことのない新しい分野・やり方で事業を展開する必要がありますが、それを担う新しい人材を育てようにも、挑戦するエネルギーが弱まっている。この状態をどうすれば変えることができるのかということが、当時、私が最も悩んだことでした。

企業は、言われたことをやるだけではなく、新しい分野に果敢に挑戦する人を迎えたいと思っています。若い人たちも、心の中ではいろいろなことに挑戦したいと思っています。しかし、実際の行動としては、先が見えづらいが故に回り道をすることに非常に抵抗感があり、本人あるいは親御さんは安定を求めています。

だた、それは必ずしも若い人の意識の問題だけではありません。われわれの時代は子どもが多かったので、家族を養うために無理やり社会に出されたりして、厳しい環境で見えないものに対する力を高めることができましたが、今は選択肢が増え、逆に自分の道を覚悟を持って決めることが難しくなっているのではないかと思います。

未知なものに挑戦し、勝ち抜くためには、本人がその気でなければなりません。私が社長になって新しく取り組んだことの一つに海外進出がありますが、過去には 3 回挑戦して 3 回とも撤退していたので、多くの反対意見がありました。しかし、当時は今しかないと思い、社内で募集を掛けたところ多くの若手から手が挙がり、13～14 年前に中国で結婚情報誌がスタートすることになりました。若い人が見えないことに自分から挑戦するエネルギーを持てる環境を作ることが企業の責任であり、それによって会社としても過去の成功・失敗体験に縛られず、いろいろなことに挑戦できるのではないかと思います。

若い人が持っているさまざまな思いを、機会を作ることで応援できないかということで、2 年前に会社を離れた私が今、個人で取り組んでいるのは、海外の大学に行きたい人のためのサマースクールの支援です。今、海外の大学に行きたいという高校生が増えていますが、そこには高額な授業料や就職試験に向けた学習の違いなど、さまざまな壁があります。そういう苦労を軽減させてあげるために、実際に海外の大学に行っている学生たちが夏休みに日本に戻ってきてアドバイスをするという活動が、全国で行われています。

厳しい環境を応援してくれる先輩たちがいれば、自分の将来を考える力はさらに大きくなるのではないかと思います。皆さまも、若い人たちが見えないものに自らチャレンジできるよう、応援していただければと思います。

閉会点鐘　　**小田　孝志会長**

創　立/1993 年 10 月 13 日(平成 5 年)
事務局/〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-2-2
ｸﾞﾗﾝﾄﾞﾒｿﾞﾝ九段 906 号
Tel：03-3288-7300 Fax：03-3288-7400
E-mail:ocha-rc@sirius.ocn.ne.jp
http://tokyo-orc.jp/

例会日 毎週水曜日　12:30～13:30
例会場 ホテルグランドパレス　Tel：03-3264-1111
会　長 小田　孝志　　幹事 奥山　聡
会　報 八木　壮一（委員長）松島　健（副委員長 ）
大原正道 佐々木啓策 山下秀一 山下憲男(委員)