

# 大企業と零細企業の狭間で

長崎大学 情報データ科学部 准教授 かみやま たけし 神山 剛さん

「一度、大きな会社に入った方がいい。大きな会社の人間がどのように考え、物事がどのように決まっていくのか、これらは入って見ないと絶対に分からない。」

大学生をやりながら小さな会社をやっていたころ、とある経営者の方からいただいたお言葉をきっかけに、なんとなく、ドコモという大企業の門戸を叩いた。幸運にも入社することができ、そこから約15年間、端末やさまざまなサービスに関する研究開発に従事した。そして2年前、新型コロナウイルス感染症の拡大で出社できないままドコモを去り、大学教員として今に至る。元同僚の皆様退職の挨拶もできず心苦しく思っていたところ、偶然にもいただいたこの場をお借りして、これまでの一風変わった私の歩みを振り返り、ドコモの一員としての時間を通して学んだこと、思うことを書きたいと思う。

中学生くらいの頃、まだWindows95も登場していない時期から、同世代よりも早くコンピュータやネットワークに触れていた私は、この道で将来を目指すべく、迷うことなく情報通信分野の大学に進学した。

大学生になったばかりの私は、知人を通じて知り合った会社にて、アルバイトとして、システム開発の仕事にかかわることになった。このアルバイトを通して、大学で学ぶよりも先に、ソフトウェア、データベースなどの各種サーバ、ネットワークといったシステム開発に必要な一連の技術に触れることができた。結果、学生ながらフリーランスとして仕事を受けるようになっていた。

そんなある時、自分と同じくフリーランスとして活動している友人達とともに会社を設立し、私が代表になった。その頃は、学生の起業が流行っていたが、我々の場合はベンチャー的なキラキラしたものではなく、あくまで仕事の受け皿として会社を作ったに過ぎない。自分も別に経営者になりたかったわけでもない。家が貧しかった私は、学費から生活費まで、東京での大学生活にかかるすべての費用を自分で工面する必要がある、リスクを負わざるを得な

いというのが起業した一番の理由だった。

当時の世の中は、IT化の流れが加速しつつも、それはまだ大企業に限定されていた。今でこそ、あらゆる業界のサービスがオンラインで提供されるのは一般的だが、当時はEC（Electronic Commerce）サイト<sup>\*1</sup>の普及すらこれからといった時代だった。一方、自分達の会社は、小さいながらも、世間の流れに乗って、IT業界に限らず物販や飲食などいろいろな業界のお客様から、開発だけでなくITシステムを用いた業務改善などさまざまな仕事をいただく機会に恵まれていた。

我々は常に、とにかく顧客の信頼を得ることを強く意識していた。これは当然のことだが、信用のない小さな会社に機会を与えてくださるお客様の期待に絶対に応えたいというのと、「学生が中途半端に会社の真似事をしている」などと絶対に言われたくないという強い気持ちがあったからだ。

実際、少なくともその点においてはうまくいったと自負している。どんなに泥臭い仕事でも、少しずつ着実にお客様との信頼を積み重ね、それがお客様のビジネスにさらに深くかかわる形で、次の仕事に繋げることを実践できたのだ。私を含め技術者ばかりの会社だったが、単に技術を駆使するだけでなく、IT業界とは全く異なるさまざまな業界のビジネスや商習慣を肌で感じ、知ることができたことは、自分の引出しを増やす貴重な経験だった。もちろん、良いことばかりでなく、思い出したくもない失敗を何度も経験したことは言うまでもない。とにかく必死だった。

数年後、学業も会社も落ち着いた頃、とある企業の経営者の方から、冒頭のお言葉をいただいた。しかし、当時の自分にはその意味がよく分からなかった。

ちょうど、この先どうしようかと悩んでいた時期でもあった。もともと、技術者として高みを目指していたことを思うと、日銭を稼ぐことに精一杯になりがちな状況では、先行きに限界を感じていた。大



## Profile

2003年(株) イーゼス代表取締役, 2006年同社退社, 東京大学大学院新領域創成科学研究科修士課程修了。同年(株) NTTドコモ入社。総合研究所, 先進技術研究所, サービスイノベーション部, IoTビジネス部を経て, 2020年より現職。2018年九州大学にて博士(工学)を取得。モバイルコンピューティング, ソフトウェア省電力化, 分散システム, ソーシャルメディアなどのデータ解析, 交通需要予測, スマートシティに関する研究に従事。

学と会社の二足の草鞋を履き続けた4年間を振り返り, 自分は, 技術を使うだけの技術者ではなく, 技術をつくる研究者になりたいと気付いた。

そこで, 会社を畳むことを決め, 就職先としてドコモを志望する。幸運にも入社できただけでなく, 希望していた研究所にも配属された。配属後の立ち上がりはスムーズで, 外注しなくても自分で試作システムを作れ, 仕様書も書けた。取引先とのやり取りも難なくこなせた。しかし, すでに零細企業の実感に染まりきった私は, その先もさまざまなカルチャーショックを受け続けることになる。ここにはとても書ききれない。

まず, 大きな組織において, 自分の仕事をいかに成立させるか, 大いに学んだ。もともと自分がやっていた仕事は, 例えるなら「来店したお客さんにハンバーガーを作って売る」といったように, ものづくりから利益を得るまでの距離が短い個人商店的なものだった。しかしここでは違う。自組織だけでも100人を超え, サービス提供に至るまでにさまざまな組織を横断させなければいけない。ましてや, 研究という新しい技術を作る仕事は, さまざまな不確定要因を含むものであり, 他組織と時間軸を合わせて仕事を進めることが特に難しい。

そのためには, 目指すべきサービスとその提供価値を, 自組織を超えて発信し, 他組織とコンセンサスを得て, その上で, 自組織で技術戦略・計画を策定し, 自分の仕事を位置付ける, 極めて大局的な視点での企画力が必要である。私は新しいハンバーガーの試作はいくらでもできた。しかしそれだけでは, グローバルに何百店舗も展開するハンバーガーチェーンでは通用しないのだ。

一方で, 自分の個人商店的な仕事観や経験が役立ったこともあった。とある商業施設でのO2O(Online to Offline)マーケティングに関する技術実証を企画していた時のことである。当時の仲間に悪いので具体的に書かないが, 当初の内容や進め方ははっきりいって大企業感覚の押付けで, 現場には響かない

ものだった。私はさまざまな疑問を仲間に投げかけた。現場ではいかに, 数円レベルの材料高騰や人件費に神経をすり減らし, それでも低い利益率で日銭を稼ぐ商売をしているか。さまざまな制約や商習慣の下で成立しているオペレーションを変えることがどれだけ大変か。マニュアル以前に彼らとの直接の対話が何より重要であるかなど, 私には数々の問題点や解決策が具体的にイメージできていた。結果, いろいろな軌道修正を図り, 企画を前向きに進めることができた。

私からすると, 「知っていた」ことを仕事に活かしたに過ぎない。ただそれは, かつて実践してきた, さまざまなお客様と泥臭くも密な関係を築き, ミクロに向き合う姿勢があってこそできたことと思う。小さな会社でしか得られないかもしれないが, 「それは自分達の仕事ではない」と軽視していないだろうか?

そして現在, 良くも悪くも, あのお言葉の意味が今なら分かる気がする。

大学教員というのは, 誰とも利害関係がなく浮世離れしつつも, なぜか権威のある不思議な存在故に, 行政などから政策提言を求められることが多い。こういう場面では, ビジネスだけでなく社会全体を俯瞰し, あるべき将来像を描く, 極めて大局的なものの見方が求められる。これはまさにドコモでの学びが大いに活かしている。

一方で, 大学での研究は非常に自由度が高い反面, 教員単位の独立採算で, 予算や人員に限られる中, あらゆることをすべて自分達でやらなければならない。不思議と, 昔の小さな会社に戻ったような感じだ。でもあの頃とは違う。多分, なんとかなるだろう。

\*1 ECサイト: 商品やサービスを販売するウェブサイト。

本誌に掲載されている社名, 製品およびソフトウェア, サービスなどの名称は, 各社の商標または登録商標。