

## ◆平成 25 年度 第 5 回（通算第 38 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2013 年 10 月 7 日（月）

場所：すずかけ台 J221 講義室

### 人材価値を高める会社選び

根岸<sup>しん</sup> 心（2004 知能システム MS）Donuts 共同創業者、取締役

満を持してリリースした 2 作目のゲームソフトの初日の売り上げが僅か 200 円。落胆を越えて茫然（ぼうぜん）としている根岸さんたちの姿が目についた。予想外の事態に茫然とはしても、「茫然自失」とならなかったのが根岸さんたちの強さで、途中まで進んでいた 3 作目を即中止し、敗因を分析した。既存のゲームの良いところの寄せ集めで、アプリとしては優れているがユーザーの心の琴線に触れるものが無かったのだ。そこで、ユーザーが好む雑誌を片っ端から読み、その世界での“文化”，すなわち流行語や決めセリフ、何が必要で、何が格好いいかを徹底的に調べた。こうして生まれたのが「暴走列伝 単車の虎」で、ゲームアプリの売り上げランキングで国内 1 位、世界 4 位に躍り出た。6 年前（2007）に高田馬場で起業した時は僅か 10 坪のアパートで、1 つの机を 4 人で使うこともあったが、今では渋谷で 250 坪のオフィスを構えるまでになっている。茫然とはしても、決して「茫然自失」状態にはならない。ここに根岸さんや Donuts 共同創業者の西村さんたちの「人材価値」がある気がした。

根岸さんは「サッカーチームをイメージして仕事をしている」と言ったが、分り易い表現だ。自分の役割を果たしながらチーム一丸となって勝ちに行く。その上、サポーター（顧客）との一体感が味わえれば、仕事はもはや“労働”ではなくなる。終始にこやかな表情を絶やさず、「とにかくよく働いた」といった根岸さんには、もはや仕事は生き甲斐で、“労働”という感覚がなさそうだった。働かされているという“労働者意識”が低い人ほど、人材価値が高い傾向にあるようだ。「労働者意識と人材価値は反比例する」と単純化し、根岸の法則と呼びたくなった。

根岸さんたちの会社 Donuts の紹介を聞いて、野球の楽天和似ている気がした。2005 年の「楽天」設立当初は、誰も、優勝できる球団になるとは思っていなかった。Donuts も似たり寄ったりだった

が、大方の予想に反し、短期間のうちにヒットさせ、急成長を遂げている。一体 舞台裏では何が起きていたのか？

### 根岸さんのプロフィール

まず、主役の一人 根岸さん（34 歳）の経歴をみてみよう。1979 年に神奈川県の平塚で生まれ、東京都の青梅で育った。家が貧しい時代があった。白いご飯がない日があったり、固定電話が繋がらなくなった時があったりした。みじめな思いをした。どん底に落ちて分かったのは、他の人に自分をどう見せたいかという「変なプライド」さえ捨ててしまえば、見えない恐怖心は無くなり、普通に生きていくには困らないということだった。海外旅行は出来なくても生きていくことは出来る。底辺を知って、一種の悟りの境地に達したのは根岸さんにとって大きかった。貧しい環境がリスクをリスクと思わない起業家精神を育てたようだ。プライド無しには生きていけない。根岸さんも、「変なプライド」ゆえの負い目を感じることは無いが、天邪鬼（あまのじゃく）的などころがあつて、「他の人とは違うという自分」に優越感に似た気持ちをもつそうだから、「プライド」と「変なプライド」のバランスの問題のようだ。

当時どの家にも普通に有ったパソコンだが、根岸さんには高根の花だった。高校 2 年の時、どうしてもコンピュータのことが知りたくて図書館に通った。雑誌を読み漁り、CPU やメモリーを理解した。雑誌の他にいろんな書籍も読んだ。その中の 1 冊が「新・電子立国」で、ビル・ゲイツやステイブ・ジョブズの活躍が書かれていた。衝撃的な出会いだった。「こんなことができるんだ；自分も起業して世界を変えてみたい；自分の活躍を見て次の若い人たちが鼓舞されたらなんと素晴らしいことだろう」こんな思いに駆られた。高校 2 年生、17 歳のときだ。

学費は全部自分で稼がなければならなかった。学

部の頃は、庄屋（居酒屋）でアルバイトをした。最初は注文を取るホール担当だったが、徐々に調理を手伝うようになり、しまいには活きアジを水槽からすくって、その場でさばいた。極端な時は、店長がいなくて、寿司まで握ったそうだ。大学院の時は、パソコン教室の講師（アルバイト）をした。そこの社長がホームページ製作の事業を立ち上げた際には、一緒に営業にまで回った。意外に面白かった上に、すべてのことを自分たちで決め実行に移せるという満足感の虜になった。この経験もベンチャー精神の醸成につながったようだ。

もちろん大学には真面目に通った。一番前の席に座って、積極的に質問するように心がけていたが、なにしろ 30~40 分もすると眠くなってくる。しばしば、一番前で居眠りをしつつも、それなりの成績を収めた。

### 就職活動

就職活動は失敗の連続だった。10 年前は今と違い大学推薦で決める場合が多かったが、天邪鬼的な性格から自由応募の道を選んだ。しかし、自分の強みが分からない状態だったので、どんな業界に向いているかもわからず、雰囲気（受かったら格好いいよなあの感覚で）コンサルティング会社や広告代理店を受けたが、全滅で、M2 の 4 月になっても内定は取れなかった。本当に愕然とした。友達は大学推薦で次から次へと決まっていた。こうなると精神的にも追い込まれ、悩みに悩んだ。そんな時、自分自身のことを振り返ってみて、心の隅に置き忘れていたことを思い出した。高 2 の時に、鳥肌が立って身震いした「起業精神」だ。自分がやりたかったことが蘇り、それに基づいて就活の戦略を練り直した。

自社でサービスをやっている事業会社に的を絞り、いろいろと調べていくうちに、「ベンチャー通信」という一冊の雑誌に出会った。偶然目に留まったのが DeNA (1999 年設立) という会社だった。しかも、ラッキーなことに、5 月初めに第一期生の募集があった。設立者の南場智子 (1962~) は津田塾を出た後、マッキンゼーでコンサルティング業務に従事し、ハーバード大学で MBA (Master of Business Administration) をとった人で、この人のもとならばいろいろと学べるだろうと思い応募した。このときはトントン拍子に進んだ。面接では根岸さんのそれまでの経験と思いをスムーズに話すことができ、相手も評価してくれているのがよ

く分った。それ以前の受からなかった会社の場合、どうも合わないなという感覚があり、結果もその通りになった。

### DeNA での仕事

一期生なので研修制度も整っていなかった。そんな中で 2 週間の研修を受けた。研修といっても、ガチャ切りされる電話営業をひたすら 2 週間続けた。2 ヶ月目に、部下として、派遣社員 (年上) を付けて貰ったはいいが、その年上の部下にいびられながら仕事をするようになった。会社の規模拡大に伴い、頻繁に部署異動が行われていた。希望を出せば 2 週間後には異動がかなった。まだ 1 年目だったが、根岸さんもいろいろな勉強をしたかったので替えてもらったが、異動先では社会人 4 年目の先輩がフル稼働でこなしていた仕事をまるまる引き継がなければならなかった。普通に考えれば無理な話だが、そうとも言えず、体当たりでこなすしかなかった。失敗しながら、怒られながら、何とかやりぬいた。そういう経験を経て 2 年目には、どんどん仕事を任される存在 (ベテラン社員) になっていた。一時期は、上司との関係に悩んだこともあったが、最終的には見返してやろうという気持ちで、頑張った。とにかくよく働いたそうだ。余りに忙しすぎて、起業しようという気持ちはすっかり忘れていた。

### いよいよ起業

そのうちに後輩ができ、仕事の引き継ぎを終えて、少し余裕ができた。そんなときに、ふと我に返った:「そういえば起業したかったのだ、そもそもその準備のために DeNA に入ったのではなかったのか」と。そして、1 冊の本「奇跡の経営」を西村啓成 (早大 理工 2004) に貸した。西村さんは DeNA の集団面接で隣同士になってからずっと一緒に仲間だ。ほぼ毎日、昼飯を一緒に食べながら、いろんな Web サービスのアイディアを出し合っていた。西村さんには、その時は全く起業する気はなかった。なぜなら、彼は新しいプロジェクトを社長に提案し、それが認められ (部下も付けて貰って)、張り切っていたからだ。ところが、この本を読んで変わった。「おい、根岸、独立しよう」と逆に誘ってきたのだ。一冊の本が人生を変えるのだから、筆の力は凄い。「奇跡の本」には遠く及ばないが、私の印象記もいつかは誰かの心を……と願って書き続けてきた。書き続けるには、もう一つ理由がある。この印象記の読者からボールペ

ンを贈られたのだ。その励ましの気持ちに応えたい。しかし学生の読者を獲得できていないという意味では、冒頭の“満を持してリリース、しかし売上が僅か 200 円”に似ている。今回は Web 版の印象記のみならず、宣伝のために、プリント版も作って配布してみることにした。是非、研究室の仲間にも紹介して頂きたい。社会人になっても、この Web site を訪問して欲しいと願っている。

根岸さんと西村さんが、「よし！ 起業しよう」と思った時の気持ちが、今も会社 (Donuts) HP のトップ頁に記されている。参考までに引用しておこう：「日本から世界的サービスは生まれない。ベンチャーは大企業には勝てない。そんなのは思い込みだ。歴史を変えたサービスのほとんどは、小さなチームから生まれている。世界にインパクトを与えよう。自分たちの手で」。見事なコピーライティングだ。この宣伝文句には唸ったが、それ以上に背景の木製の台 (下図) に惹かれた。私事だが、物心がつき始めたころは、木の家で育てられ、板張りの上でうたた寝をし、木造の学校に通った。廊下もすべて木だった。夏は裸足でその上を歩きまわった。机も椅子も荒削りの木製で、まさしく写真のようだった。遊び場だった村の宮 (神社) は、風雨にさらされ、木目がごつごつとむき出しになっていた。そういう木材の肌触りを、手のひらだけでなく、頬や足の裏でも覚えていたせいか、写真を見て郷愁に駆られた。そこには根岸さんのいう「変なプライド」を捨て去った 飾らぬ強さがある。社交的な根岸さんの話を聞いた後で、どちらかというと言った冒頓 (ぼくとつ) とした木材の話をするのも変だが、人づきあいが苦手な人のために、「木材」のような「人材」の魅力に触れさせてもらった。



### 心の距離を縮める

お互いを知ることがコミュニケーションの前提となる。短時間で一気に心の距離を縮める方法があるらしい。しかも遊びながら。それが、根岸さんたちの会社 Donuts で推奨しているカードゲー

ム会だ。カードゲームというとトランプや Uno (ウノ) を思い浮かべるが、ここで紹介する駆け引きすることが必要なカードゲーム (人狼・レジスタンス・お邪魔者) は少し違う。例えば、「人狼 (じんろう)」では村人の中に人狼が隠れており、「レジスタンス」ではスパイと戦うが、相手が仲間なのか敵なのかが分からない。敵味方を識別するためにコミュニケーションが必要で、相手の性格が出てくる。攻める人・守る人・相手の裏をかく人といった具合だ。2時間もすると心の壁がなくなるそうだ。

相手の性格が分ればお互いに付き合い易くなるし、この人にはこういう頼み方をしよう、あの人にはこのポジションに着いてもらおう、裏をかくのが得意な人にはこの仕事を任せよう、自分は攻撃派だから慎重派のあの人を助けてあげよう というように、コラボレーションも生まれやすくなるそうだ。こう聞くと やって見ないわけにはいかない (虜になって仕事が手につかなくなるのも心配だが)。根岸さんとカードゲームをやってから この印象記を書けば、根岸さんの人柄にまで踏み込んだ内容にできたかもしれない。

### Donuts の過去・現在・未来から読み解く起業の要

根岸さんたちが起業した (株) Donuts は、ドーナツ屋さんによく間違えられるが、実際にはお菓子屋さんではなく、Web システム会社だ。事業は、2本柱からなっており、(i) ゲームアプリの開発と (ii) Web サービスの提供を行っている。今でこそ冒頭で紹介した売上 No. 1 のゲームアプリ「暴走列伝 単車の虎」などで収益を上げ、Web サービス「ジョブカン」では 100 社近くが従業員の勤怠管理に使ってくれるようになり、上昇気流に乗っているが、起業当初は散々だった。

起業当初、練り上げたアイデアがあった。これを作れば絶対にヒットするという自信に溢れていた。その筆頭がケータイ用リアルタイム Q&A サービス「教えて Donuts」だった。リアルタイムで Q&A を回すサービス (今でいう Twitter と Q&A の組合せ) で、知りたいことがあれば「誰か教えて」と言えば、すぐ答えが返ってくるのだから、いつも物知り博士を従えているようなもので、流行らないわけがないと思っていた。しかし、結果は失敗。利用者は身内の数人にしか過ぎなかった。それもそのはず、その時は、Twitter のようなリアルタイム性を持ったサービスが日本には未だなかった。さらに、スマートフォンが存在せず、ケータイで

Web サービスを利用する習慣が無かった。根岸さんたちの優れたアイデアもハード面が整っていなかったために普及が難しかったのだ。

「教えて Donuts」が悲惨な結果に終わりショックだったが、落胆ばかりもしていられなかった。会社を存続させ食べていかなければならないからだ。葛藤の末、自社開発路線を受託開発路線に転換した。ロードマップを作って将来像を描き、経営が安定したら自社開発に戻るという計画を立てた。

うまく人のツテを頼った結果、受託路線は思いのほかうまくいった。大手クライアントとして家電量販店のノジマ・読売新聞・徳間書店が直接契約してくれた。ベンチャーとの直接契約はめったにないことだった。一定の売り上げが確保できるようになり（売上: 7000 万円, 社員: 20 人）、リーマンショックの影響も受けなかった。何でも喜んでやってくれる仲間の存在も大きかった。弁当の買い出し、パソコンの修理、サーバーの構築、プログラミングなど出来る人が率先してしてくれた。

受託が軌道に乗ってきたのでいよいよ自社開発の再開。しかし、今回もことごとく失敗した。現在主力サービスの一つとなっている恋愛とメイクのハウツーサイト「ハウコレ」もリリース後 4 年後にようやくヒット。勤怠管理サービス「ジョブカン」もヒットしたのは 4 年後で、当時はバグだらけでとても売り物にはならなかった。自社開発のアプリを模索していた丁度この頃、ソーシャルゲームの市場が盛り上がってきた。その市場に参入することにしたが、ノウハウもないし、社員仲間にはゲームマニアもいなかった。これまでの苦い経験を踏まえて、一足飛びにゲーム市場に参入しないで、まず、受託でゲームの開発をし、リスクを最小限に抑えた上で、ある程度力がついたら、独自のゲームアプリを開発することにした。

受託路線でゲーム市場に参入し、自社開発の目途が付いたところで、1 作目を世に問うた。ほどほどの出来で、10 万人のユーザーを獲得したが、満足できる売り上げは達成できなかった。そこで冒頭の満を持しての 2 作目のリリースとなるわけだが、待っていたのは打ちひしがれるような惨憺（さんたん）たる結果だった。ここから如何に立ち直ったかは大いに参考になるに違いない；根岸さんの話の順番を入れ替えて、わざわざ冒頭部分に持って行ったゆえんだ。

今後は 2 本柱のうちの Web サービスも強化したいそうだ。そのための一歩として㈱シンクランチを買収し、就活支援サービス「ソーシャルランチ」を提供している。さらには、海外展開を図るためにまずタイに支社を置き、日本から 2 人派遣しているとのことだった。ベトナムも準備中らしい。あくまでも現地の人による現地の人たちのためのサービスを提供したいそうだ。

## 障壁越えと人材

ICT (Information and Communication Technology) の世界ではソフトを含めた技術革新が目覚ましい。そして、新規参入ベンチャーが世界を変えてきた。根岸さんたちのベンチャー企業 Donuts の関連分野でいえば、写真の共有など知人とのコミュニケーションツールを提供するミクシィ (mixi) が SNS (Social Networking Service) の世界に君臨していた。数年前までは、この巨人は打ち倒せないと思われていた。それが Facebook に取って代わられつつある。国際電話機能などを備えている通信系ソフトとしては、Microsoft の MSN メッセンジャーや Yahoo!メッセンジャーが一世を風靡 (ふうひ) していた。しかし、LINE が登場し状況は一変した。Donuts もそのような革新を狙っている。浮沈の激しい世界で生き延びるためには、チームの団結が不可欠だ。度重なる苦境を乗り越えられたのも、Donuts のメンバーがポジションに拘らず助け合い、チームが一丸となって目標に向かって邁進 (まいしん) したからだ。

これまでの経験を生かし、より強いチームを作り、会社（そして社会）を発展させるために、根岸さんは現在 プロジェクトマネジメント、エンジニアマネジメント、及び教育制度の構築に取り組んでいる。当面「人をサポートし、育て、成果を出す」ことに専念することになりそうだ。まだ若いですが、根岸さんは既に立派なマネージャーで教育者だ。今回の講演がそのことをよく物語っていた。ドーナツ (donut = doughnut) は丸い形をしていて切れ目がない。人の輪 (和) を連想させてくれる社名だ。こう思うとドーナツの食べ方が難しくなる。食いちぎっては申し訳ない気がするからだ。

## 人材価値を高める

「いつの間にか需要のない人間にならないで欲しい」。昨年、主として中途採用を担当して、このこ

とはどうしても若い人に伝えておきたいと思ったそうだ。二人の人を面接した。Aさんは旧帝大系の有名大学卒で大手の受託開発企業の社員、Bさんは専門学校卒で中小のWeb系企業で働いていた。普通ならばAさんの採用となるのだが、面接の結果迷わずにBさんに軍配を上げた。何故か。Aさんは自社独自のプログラミング言語しか使えず、入社後の勉強を怠ってきたために業界の流れから取り残されてしまっていたのに対し、Bさんはオープン言語で、しかも市場の動向（環境）をしっかりと見極め自分のスキルを磨き続けていた。その結果、Aさんは市場価値を失い、Bさんは引く手あまたとなっていたのだ。学歴がものをいうのは新卒採用のときぐらいと思ったほうがいそう。

学生のときは授業料を納めサービスを受けて過ごすが、企業に勤めるとお金をもらう立場になる。投資対象になるのだ。当然、それに見合う成果が求められる。仕事（成果）で評価され、それによって人材価値が決まる。企業社会では、評価の高い人により多くの活躍の機会が与えられる。この好循環を維持するか、悪循環に陥って窓際に追いやられるかは、ひとえに卒後の努力にかかっている。ここが、機会均等を重んじる学校教育の現場と決定的に違う点だ。生存がかかっているので情け容赦が無い。根岸さんは、「出身校の名前が役に立たないという“衝撃的な”事実」と表現していた。難しく考えればきりが無いが、「常に目標と向上心を持ち続けよ」ということだろう。

今日の講演を聴いただけでは、「人材価値」や「人材価値を高めるための会社選び」といわれてもピンと来ないかもしれない（あるいは都合で出席できなかった人もあるだろう）。そういう人のために、根岸さんが勧めたのが①社会人に会って、生の情報を仕入れるということだった。なるべく、ぶち明けた話を聞くといいらしい。でも社会人に会うこと自体が難しいのでは？という人のために、根岸さんたちのDonutsが用意しているのが「ランチ会」や「ソーシャルランチ」だ。相手としては就職人気企業を中心に1000人超の社会人が登録しているそうだから、むしろ社会人の方が学生と話したがっているようだ。遠慮は不要らしい。②インターンも1つの選択肢だ。インターン先に限らないが、最初の自己紹介では、名前・所属研究室・専門にとどまらず、「実は、私・・・なんですよ」と一歩関係を深める情報を追加するといいいらしい。

それがきっかけで、意外な共通項が見つかり話が弾むことが多いし、少なくとも相手に興味を持って貰える。根岸さんの実演では、「学生時代は理系でしたが、実は私学生時代は庄屋という居酒屋でアルバイトをしていました・・・」だった。実演に続いて、私たち聴衆も近くの人と組んで「根岸流自己紹介」を試してみることになった。私の相手は、高橋さん（M1、知能システム、トラック輸送経路のシミュレーションが専門）だったが、彼いわく「実は最近ゴルフを始めました」で盛り上がった。私にも米国のポストドク時代にゴルフ場に通って練習をした経験があったからだ。私の場合の“実は・・・”は、「この蔵前ゼミの印象記を5年前の第1回目から書いてきています」だったが、残念ながら、高橋さんは知らなかった。

しかし今頃は、きっと友達にも宣伝してくれていることだろう。ひよっとすると、先日亡くなったやなせたかし（1919~2013）の「アンパンマン」のように学生の間で話題になっているかも知れない。“あんぱんまん”は最初酷評され、幼稚園の先生までが冷たかったそうだ。それが、「大人たちの誰一人として予想しなかった異変は幼稚園や保育園で起こった。図書館ではいつも貸し出し中、園の絵本はたちまち読まれすぎてボロボロになり、出版社の営業に注文が殺到しだした」（余録：毎日新聞2013.10.16）。私が世話になっているパン屋さんでは、いつも入り口の目立つところにアンパンマンのパンが置いてあり元気づけられてきた。やなせさんの信念の強さには、起業家も学ぶことが多いのではないだろうか。

### 最後に

「新しい一歩を踏み出す方のお手伝いをしたい」。これが根岸さんの最後のスライドで、プリント版も配布された。この印象記の結びは、起業は覚悟の問題だという根岸さんたちの会社名にちなんで、Never Give Upで味付けしたドーナツの話題か、ドーナツの濁音に因んで「左折禁止」を「挫折禁止」にする話にしたかったのだが、世話好きな根岸さんにはアンパンマンが似合いそうだ。アンパンマンは我が身を削って人助けをするが、根岸さんの場合は、(1)人間関係を築くための支援策として、学生交流カードゲーム会（前述）や東工大カードゲーム会のアレンジ、さらには(2)就職活動支援策としてランチ会、インターンシップ、ソーシャルランチ（前述）などを提供したいそうだ。

困っても、困らなくても、気楽に根岸さん  
([negishi@donuts.ne.jp](mailto:negishi@donuts.ne.jp))を訪ねよう。

アンパンマンの歌に代えて、根岸さんの言葉を引  
用して結びとしたい：心の壁を取り払って、お互

いに信頼しあえる仲間を作って、何か新しいもの  
を生み出していこう、一人ひとりが変われば、世  
界も変わる、さあ 一歩を踏み出そう、挫折を心の  
糧とする強い意志を持って。

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)