

山田 隆持（やまだ・りゅうじ） 様 インタビュー

はじめに

(会長) 本日は大阪大学工業会の「各界で活躍されている卒業生への会長インタビュー」のためにお時間をいただきありがとうございます。それではよろしくお願い申し上げます。

大阪大学工業会にとって、同窓生が各界で活躍されることは、同窓会会員としても誇りであると共に、その活躍の見える化で、母校の価値を高めることにも寄与できるものと考えております。大阪大学工業会では、ホームページを充実させて、情報発信機能を更に高めると共に、同窓生間の交流の場としても活用されるように改編を進めておりますが、同窓生で各界にてご活躍の方々に、会長自らがインタビューを行い、同窓生の大学への想い、各界で活躍の原点や努力の源などをお聞きし、同窓生各位の今後の活躍や目標へのある種の触発を誘起するようなお話をお伺いすることにいたしました。

本日は、現在、本大阪大学工業会の副会長も務めていただいております、同窓会としての工業会の活動にご尽力いただいている、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 代表取締役社長を努めておられました山田様にお話を伺いたく存じます。

山田元社長様のご経歴については、添付資料でご紹介いたしておりますが、1973年に大阪大学大学院工学研究科 通信工学専攻修了後、同年日本電信電話公社入社に入社され、ご経歴のように数々の重責を担われた後、2008年6月に代表取締役社長に就任されております。退任後は、現在大阪大学でも大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社取締役としても貢献いただいております。



当然のごとく大阪大学工学部を目指して：教養教育の大切さは「後に分かる」

(会長) はじめに、山田様は1967年（昭和42年）に大阪大学に入学されておりますが、大阪大学を目指されたのは、何か動機などがございましたか。

(山田氏) 特に理由というよりは、自宅が西宮で、地元で目指すべき大学としては「大阪大学」ということで、なおかつ大阪大学は産業界と密接につながっている印象で、特に迷うことなく高校時代に選択しました。

(会長) その工学部の中で、当時は、電子・通信などの学科分野は花形でしたが、通信工学科を選択されたのはどうしてですか。

(山田氏) そうですね、当時は、電気系3学科は人気もあり、入試で入学できる最低点も高い状況でしたが、私の父親が電電公社に勤めておられて、通信がよいかなと感じました。国立一期校の大阪大学の電気系ということで期待もありました。

(会長) 確かに私は昭和38年入学で4年先輩になりますが、その当時も電子工学科などの電気系は入試の入学最低点が高く、高嶺の花でもありました。ただ、当時は授業料が月千円で、年間1万2千円という、国立大学の授業料の安さが魅力で、経済的に余裕がなかったこともあって、国立は必須でした。

(山田氏) 私の時代も授業料は年間1万2千円で、しかも入学金も4千円で、いまでは考えられない安さだったのです。

(会長) そういうことで、通信工学科へ入学され講義を受けられたのですが、張り切って入られて大学の講義はどう感じられましたか。

(山田氏) 当時は、大学に入って、最初は「教養部」でしたが、期待とどこか違った感じで、最初は少し失望しましたね。ただ、後になって考えてみるとリベラルアーツは非常に重要で、もう少し頑張っておけばよかったと感じています。その当時は、どこかがっかり感でしたが。

ただ、その中でも、よかったと感じたのが、犬養孝先生の日本文学の科目の「万葉集」の講義でした。惹かれるものがあって、例の「萬葉の旅」にも行かせてもらいました。どこか引きつけるものがありました。振り返ってみると、教養の科目には、いま考えると非常に価値の高いものがあり、**教養教育の良さは「後で分かる」**ものでしょうか。

(会長) そうですね、私たちも受講しましたが、受講者はあのロ号館の大講堂がいっぱい埋まり、大講義だったのですが、全員を引きつける魅力がありましたね。最初の授業で教室に入ってこられて、黒板に島崎藤村の「初恋の唄」を4番まですらすらと書かれ、それを犬養節と一緒に歌ったことは、強烈な思い出でした。当時は、このような印象深い旧制高等学校の先生であった教授の先生方がおられたのに、もっと真剣に学んでおけばとも感じますね。

(山田氏) まさにそうですね。若いときは工学部に入ったので、早く技術的な学びをと思ったのですが、技術的なことと共に、社会常識としてのリベラルアーツ教育は非常に大切なことで、社会人になってから大きく実感しました。

教養教育の重要性からも、工学教育と教養教育とをマージして教育するのがよいと感じるのですが。

(会長) 必ずしもマージでなく、私が教員の現役時代に全国的に教養部が廃止され、入学後は直ちに各学部へ所属し、串的に教養教育に工学教育を取り組むことをよしとして、新しい教育体系に移行しているのですが、実感として教養教育の質が曖昧になっている感じもしています。教養教育の重要性については、もう少し産業界からのご意見も欲しい感じではあります。

(山田氏) 確かに、教養教育の重要性は後にならないと分からないことが課題です。ただ、重要だというだけでなく、その内容と教え方について、もっと研究していただくことも重要でしょうね。我が国では、専門教育の方が重視され、特に工学部では、実験や卒業研究などが、必要な「智恵と技」を身につけるようにはなっているものの、**リベラルアーツが身につくような教育体系が欲しい**ですね。

大学生活での余暇の楽しい思い出と研究生活へ

(会長) このような大学生活で、何かクラブ活動はされていたのですか。

(山田氏) 私は入学後に、邦楽で尺八を演奏する銀簫会に入り、それに加えて「銀友会」というスキートの同好会にも参加させてもらい、大学時代の冬はスキーにばかり行っていました。

(会長) あの当時は、スキーは学生にとっては最大の趣味としてのスポーツでもあり、私も冬と春の休みに同期の連中と行っておりました。それほどうまくはなかったのですが、仲間内には準1級や1級をとったものもありました。春には、いまでは考えられないような、めがね部分を除いて真っ黒に日焼けした「メガネザル」のような連中が歩いていましたね。

(山田氏) 大阪大学では、播本先生や吉田先生という体育の先生が指導者で、妙高池の平、菅平、蔵王の3会場を順番に回っていました。当時は、宅急便もなかったもので、スキーの板を担いで、列車の荷物棚のネットにつるしたりして、なかなか大変だったのですが、大いに楽しみました。ある意味、冬はスキー三昧の日々でしたが、スキーの楽しさと共に、友人達と過ごす時間が大きな楽しみで思い出にもなっています。

(会長) 我々の仲間は、志賀高原の丸池が定宿で、当時の夜行急行の「ちくま」で長野まで行くのですが、当時は予約制などなかったもので、早朝から大阪駅の中央コンコースに並んで、半日も過ごしたことも思い出です。

(山田氏) 志賀高原は、東京からは当時不便でもあり、関西の人が多かったはずですよ。

(会長) そうですね、リフトを並んで待っていると、時々関東弁が聞こえると、ひがみ根性かどこか気取っている感じもしたものです。

このようにスキーに代表されるように余暇を楽しんだことは、今となっては大きな思い出で、余暇の時間の使い方の役割については是非考えてもらいたいですね。

(会長) 学部での楽しみについてお話を伺いましたが、当時教養課程は1年半で、その後学部に進まれ、通信工学の専門教育に入られたわけですが、何か思い出深いことはありますか。

(山田氏) 学部に進学した当時は、東野田の学舎で、半年後に吹田の方に移転しました。東野田学舎のまわりは京橋界隈で、正に歓楽街で、なかなか楽しいところではありましたね。ただ、移転前の半年だけであり、本格的な学部教育は吹田に移ってからでした。

ところが、吹田に移してみると、吹田は学食が閉まると食事ができる場所もなく、京橋から比べると、えらいところにきたなという感じでした。ただ、吹田での楽しみは、春になると、そこかしこからタケノコが出てきて、タケノコ掘りに行っは研究室のみんなで食べるなど、研究室や同期の仲間と京橋とは異なる楽しみをしたものでした。

また、大阪万博の時で、大学が吹田にあったということでの楽しみもありました。

(山田氏) ただ、大学生活で印象深いということになると、4年生の卒業研究と大学院での研究活動に入ってから生活だと思います。

研究室に入り、研究報告会などは、大変でもあり、また楽しいものでもありました。報告書の資料をそろえるために、必死で頑張ったことは今となっては大きな思い出でもあり、よくやったなという感じもあります。

卒業研究への取組は、やはり工学部の教育の一番のポイントで、成果よりは取り組み方を学び会得するということが、その後の経歴の中でも大きな学びでした。

一方で、大学での研究生生活の楽しさは、大学院に入ってからでした。

(会長) そうですね、4年に卒業研究で研究室に配属されるのですが、やはり期間が短いこともあり、研究生生活の楽しさ・大変さを感じたのは、大学院に入ってからでした。

我が国で工学部・工学研究科が拡大した時代で、特に大学院のような高等教育の重要性が認識された時代に入った時期でした。私の専攻でも、我々以前は、一つの研究室に一人の修士学生がいるかどうかの時代で、いまの博士課程の学生の状況よりも少ない時代でした。ある意味、高度教育時代に入った時に大学院に進まれたわけで、ある意味新しい時代の端境期に大学院に入られたのでしょうか。

(山田氏) そのような時代でしたから、私達の時は急に大学院の学生が増えて、研究室での居場所が獲得できないなど、教育環境が大変な時代でした。

ただ、研究室に入り、度々ある研究報告会などは、結構大変でした。報告のために徹夜をしたりしたことも何度もあるのですが、今となっては大きな楽しい思い出です。

研究生生活を楽しむ：目指すべき目標を持つことと、やりたいことをやり遂げよう

(会長) このような研究環境にあって、通信工学のどのような研究に興味をもたれましたか。

(山田氏) 学部に入って専門教育を受け、3年生では講義で過ごしましたが、4年生になると研究室に配属になり、「研究」ということに取り組むことになり、研究室は、滑川研で笠原先生の指導のもと符号理論の研究を行うことになりました。

我々の時代、通信分野では、米国ベル研の**BSTJ** (Bell System Technical Journal) という雑誌がありまして、通信高度技術は、USAが主体で、日本はBSTJを読んでそれをフォローすることが大きな流れでした。

そこで思ったことは、我が国も米国に負けないような、**ベル研の成果を凌駕する**ような事になればいいと思うようになりました。これは大きなモチベーションとなりました。

このモチベーションもあって、是非修士課程に行きたいとの気持ちになりました。

ところが、大学院に行くとなると入試試験があるのです。そのための勉強もしました。当時は、教養で終わったつもりでいました第2外国語のドイツ語の試験もありました。

(会長) 大学院でも滑川研を選ばれたのには、何か動機があったのですか。

(山田氏) 滑川研の特徴は、勉強もするけど、頑張っ**て皆で遊ぼう**という研究室で、その点には惹かれ

ました。スキー旅行などもあって、男女半々の旅行で、当然女子学生は阪大にはいませんので、修士1年生はその勧誘・手当をすることが役割でもありました。このように楽しく研究生活を行うことができました。

先に話した我が国の通信工学のレベルアップの想いと、このような楽しさが重要なポイントであったとも感じています。

(会長) このような環境で修士課程の研究活動などで印象に残ったことがありますか。

(山田氏) やはり成果の発表の機会の研究発表会などはやりがいがありました。とにかく締め切り間際まで精力的に行い、滑り込みセーフのような感じでもあったのですが、現地に行って発表して質疑応答をする機会は、大きな励みにつながりました。

それとあともう一つの修士課程に進んだ理由は、スキーでは4年間で一級が取れなかったので、修士の2年間でなんとしてもとりたいとの気持ちもありました。結局修士2年の時に念願の一級が取れました。

(会長) 当時我々の中にも準一級をとったものがあったのですが、一級をとられたということはたいしたものですね。熱意と執念でしょうか。

このように大学生活で、趣味というべきかスキーの目標も達成され、また、研究活動での成果を挙げられましたが、もし、大学生活でこうしておけばよかったことは何かありますか。

(山田氏) こうしておけばということではなく、若い人に言いたいことは、大学の時に「やりたいことがあったら、沢山いろいろなことをやりなさい」ということでしょうか。例えば留学は、我々の時代では容易ではなかったのですが、いまの時代は留学を目指すこともよいでしょう。留学に行けなかったことは残念ではありましたが、そうはいってもやりたいことをいっぱいやったと感じています。その経験が後々の宝なのです。



(会長) 大学時代にやりたいことをやるについても、やはり、大切なことは同期の仲間とのつながりでしょう。我々は、この年になっても同期会には半数が集まるような状況で、大学での勉強以外の遊び事などやりたいことをやってきたことでのつながりなどが大きかったですね。

(山田氏) 我々も、5月8日に、電気系の3学科の同期会を東京で行いました。電気系は学科を超えて一緒に講義も受けていましたので、元々仲が良かったのですが、集まることに大きな意味があると感じています。このような集まりができるのも、学生時代にそれぞれにやりたいことをやり、それを話題に

することができるからでしょうか。

トータルパワーを集中させる能力：「ポストが人をつくる」

(会長) このように楽しく修士課程をやり遂げられて就職となったのですが、日本電信電話公社ということは、やはりお父様の影響が大きかったのでしょうか。

(山田氏) 実は、大学4年の時に企業奨学金の公募があつて、修士課程の入試に合格したらもらえるということで手を挙げたのです。父親は、電電公社は自分だけでいいとは言っていたのですが、手を挙げたら採用してもらったのです。2年半奨学金をもらって、日本電信電話公社に就職することになりました。ただ、奨学金の大半は冬のスキーで消えてしまったのですが。

(会長) 就職のいきさつは分かりましたが、電電公社で何かしたいとの思いはございましたか。

(山田氏) 基本的には、先ほども述べましたように、**ベル研を超えたい**とい**願望**は学生時代からありました。そんなことをいっても、たった一人ではできないことはないのですが、それができるような組織に入りたいという思いで、当時は、富士通か、NECか、電電公社ということで、電電公社を選びました。

当時は大卒の本社採用は300人ほどで、150人が研究所で、150人が事業部門への配属でした。どちらに行くかで、進路がかなり異なることになるのですが、事業部門を選びました。研究所もよかったです。研究では、大きな中での一つの研究を行うことになるのですが、事業部門は事業分野の広がりが大きいのと思って事業を選びました。

(会長) 我々の仲間を見ても就職先の部門選択は、その後大きな影響を及ぼしたといえる例が多いですね。ただ、最初に全てが決まるわけではないのですが、出発点は大事かも知れません。

その事業部に入られて、働く上で何か印象深いことはありましたか。

(山田氏) 電電公社に入りまして、線路部門に配属になりました。電電公社の技術系は、線路、交換、伝送、無線、データの5つの部門があつたのですが、そこで線路部門を選びました。線路部門は、一人一人の仕事より皆で協力してやる仕事が多いので、**トータルパワー**を発揮しなければなりません。いかにトータルパワーを発揮させるかということは、後々にも役立ち、非常に勉強になりました。

(会長) そのトータルパワーを集中させるためにどのように勉強されたのでしょうか。

(山田氏) 何かを行うために集団で行うときには、その集団のリーダーという推進役が重要で、その推進役になったら、グループを同じ方向に引っ張っていかなければならず、その訓練が重要なのです。その役割は、課長なり部長などの役職になると必然的にしなければならず、「**ポストが人をつくる**」といえます。

電電公社では、修士卒の本社採用は、11ヶ月で現場の係長になるのです。現場には以前から働いている人々がいるわけで、何の実力もない係長として赴任することになります。そこで必要なのは人間的な勉強です。その現場の人とどのように対応し、まとめ上げるかが課題です。そして嬉しいことに、その当時の現場の人々とはいまでもゴルフに行ったりして付き合っています。

(会長) 正に人間的なつながりをうまくつくられたのですが、そのときに大事なポイントはどこにあるのでしょうか。

(山田氏) なかなか難しいポイントですが、今思えば新入社員の学生気分を一気に抜くには、何かの「長」につければ良いのです。学生時代は自分のことだけで過ごしていた反面、長になると、グループのことを考えなければならず、グループをどう動かすかを考え、みんなに納得してもらって実践しなければなりません。このため一気に「人」を作っていきます。

転換期に大きな役割を果たす：マルチメディア構想の企画と電電公社の分離・分割対応

(会長) そのようなことで、当初の役割を果たしてこられましたか、ご経歴を見ると、途中で民営化や分離分割に当たっての大変な役割を果たされたようですが。

(山田氏) そうです、電電公社は民営化を経て、その後、東、西、コミュニケーションというように「分離・分割」したのです。その分離・分割に当たっての本社の設備部門の責任者の役割を担っていました。分離・分割となると、例えば局舎や線路設備、土木設備を分けなければなりません。なおかつ、研究開発の経費を各会社でどう分担するのかなど、資金の問題もあります。これを6ヶ月でやらなければならぬ。民営化する時には1年半かけてやったのですが、分離・分割は半年というところで、正月も12月31日、元旦1日の2日間の休日でした。

その少し前に、マスメディアの基本構想を作り、電話一本だった電電公社からのどのように脱皮するのかというマルチメディア基本構想の企画を技術系のおまえが主になってやれといわれました。

このマルチメディア構想と分離分割の、この二つを担ったのが大きな仕事になりました。

(会長) そのマルチメディア構想の柱は何でしたか

(山田氏) 要は電話一辺倒からの脱却で、これをつくったことがいまのNTTの大きな流れとなっています。ネットワークを活用した事業で、OCNはそのときに創り上げました。インターネットも入れてどのようなサービスやネットワークを創り上げるかが問われて、その実現に向けての構想を創り上げました。

経営の基本は：「常識が一番」と「お客さまが大事」の二つと現場とのコミュニケーション

(会長) その後、ドコモの方に移られたのですか。

(山田氏) 分離・分割の後はNTT西会社に行きました。NTT西での3年目にソリューション営業本部長で法人営業をやることになりました。この経験は後々大変役立ちました。

法人営業では、お客さまの信頼を得ることが重要です。システムは概して高額ですので、1年ほどもかけてじっくりとシステムを説明することで信頼を得て発注してもらえらることになります。例えば、お客さまが10の要求をされたなら、このような機能も追加できますということで、それを上回る12ぐらいの提案をして、お客さまに喜んでいただけ、信頼を得ることができるのです。

この法人営業をやっていて、次は持ち株の副社長を経てドコモに行くことになりました。ご承知のよ

うに、ドコモは無線の会社で、私は、元々線路の技術者です。

いわれたときに、私は線路屋なのでと言ったのですが、そんなこと関係ないということで、NTTドコモの社長となることになりました。

最初は、無線のことはそれほど勉強していないから、なかなか大変ではあったのですが、細かなことは分からなくとも、結局のところ、基本は「常識」が一番なのです。もう一つは、法人営業で勉強した「**お客さまが大事**」の気持ちなのです。どうやってお客さまに満足してもらえるサービスをできるかがポイントでした。この二つは、社長になって大切であると思いましたね。

お客さまの満足度を上げるために、先ほど話したトータルパワーを集中させることが重要になります。また、会社が大きくなると、本社と現場が離れていきがちになります。それではダメだということで、私、**社長自らが現場に頻繁に行きました。4年間で460拠点に行く事ができました。**

(会長) 現場、拠点オフィスを訪れるにしても、社長がいらっしゃるというので構えるカタチでは、意思の疎通を図る上であまり効果がないように感じますが、何か工夫をされましたか。

(山田氏) そうです、現場に行って何がよいかというと、一つは、現場の人と対話ができることで、それによって本社がいまどのような意図で動いているかを直接伝えることができ、現場の人も分かってくれます。二つ目は、現場の人にも本社、特に社長が来るとなると「うれしさ」を感じてもらえるのです。そして三つ目は、これが重要なのですが、現場の実態を把握でき、自分の勉強になる事です。

現場に行って、まずこちらの趣旨を伝えるために講演会を行うのですが、その終わった後に、**飲み会**をする事が必要です。そして飲み会の経費は本社で負担して、乾き物でいいので簡単なものを準備し気軽に参加できるカタチにするのです。社長が行くとなると支店長などは色々気を遣ってよいところをセットしようとするのですが、本末転倒で、そうすると人を絞らざるを得なくなり、一般のお人と話し合うことができないのです。乾き物と缶ビールのような、簡単に気取らない飲み会を行うことで、派遣の人までも参加してくれました。この全員が出てくれることが**コミュニケーション**にとって重要なポイントでもあります。

この現場訪問は非常によかったと感じています。

(山田氏) そこで大切なことは、社長としての任務とのバランスです。例えば九州に行って講演会と飲み会となると2日必要となります。5日間しかない一週間の2日も費やすことはできませんから、金・土の2日を使うことにしました。土曜日はコールセンターにしる、ドコモショップにしる開いていますので、訪問しても現場には迷惑をかけないということです。このような時間の使い方も一つのポイントでした。

(会長) これは非常に大事な点で、現場とのコミュニケーションを図るときにとるべき必須事項として知らしめたいですね。

未曾有の大災害をもたらした東日本大震災

(会長) そのように社長職を務められているときに起こった最大の災害は「**東日本大震災**」ですね。是非その災害への対応、復旧の状況などと、多くの教訓についてお聞かせ頂けますか。

(山田氏) 社長になってから3年目に東日本大震災が起こりました。東京もかなり揺れましたが、直ぐに災害対策本部をつくりました。

その夜、伝送装置が潰れているので、明日仙台へ運ぶためにヘリを飛ばすというのです。そのヘリには人が乗れる余地があるかと聞くと乗れますということで、明くる朝、仙台まで飛びました。仙台中心部から30キロほどの角田に降りたのですが、その地域は全面停電で、通信も途絶していました。地震でこのあたりの家々は倒壊し、電柱も倒れているであろうと思って降りたのですが、周りの家々は何ら損傷がありませんでした。伝送装置を取りに仙台から来た人に聞くと、「仙台の市街地も古家は潰れているものがあったても、家々はほとんど大丈夫です。しかし津波がひどくて、海岸に近いところは被害が大きくなっています」という話でした。仙台には若いときに4年間赴任していたので、土地勘もあり、そこで、チャーターしてあるヘリを飛ばしてもらって見に行きました。驚いたのは、仙台空港がなくなっていること、仙台の海岸一帯には住宅があったと思われるところが、津波で田んぼのようになっていて驚きでした。

地震被害の様子を見て帰ってきて、対策本部で、最初に言ったのは、基本的に今回の地震の被害は津波によるものなので、沿岸から3キロぐらいの地域に、復旧のための持てる力の80%を投入して欲しいと言いました。これは結局正解でした。



(会長) そのような方針を取られて、回復の状況はどうでしたか。

(山田氏) 復旧が大きく進んだことは事実です。3月12日時点では無線基地局東北全体11000局の内4,900局で携帯サービスが中断していましたが、4月30日時点では震災被害はほぼ復旧しました。この復旧のスピードは驚異的と考えています。

(会長) 私は、震災後1ヶ月たってからの4月12, 13日に、まだ仙台空港は復旧してなかったのに、大阪から山形空港に入って、その後仙台から石巻までの被災地を、日本ガス協会の方々と視察して回りました。実に被害の大きさを目の当たりにすると共に、都市ガスの復旧への実体を見させていただきました。復旧対策本部なども訪問し、その復旧対策のあり方や指揮系統などのお話を聞かせていただきましたが、とにかく広範囲であり、全国のガス会社からの応援隊をまとめて復旧作業を進めることの大変さを実感しました。

都市ガスの復旧の大変さを知っているので、このように短期間で復旧されるには大変な苦勞があったと想像できます。

なすべきこと：トータルパワーの発揮のため、指揮命令系統の確率と情報の共有化

(会長) この未曾有の災害に対する普及において、何をなすべきか、そのときに考慮すべきことなど、実体験だから得られる教訓などをお話いただけますか。

(山田氏) 大災害の復旧に際して、まず大切なことは「トータルパワーの発揮」で、そのためには、

・指揮命令系統をしっかりと、システムの動くこと（個人の思いつきで命令してしまうと混乱が生じる）

・各担当は他の担当の動きを知っておくこと

・そして情報共有化を図ること

情報共有は、特に重要で、時々刻々変化する状況について、どのように進捗しているのか、問題点は何か等、災害対策に当たっている人々の間で互いに常に把握しておく必要があります。この情報の共有化のために、毎日1日3回の本社と東北を繋いで対策会議を行うとともに、その会議を全国の支社の災害対策室などでも聞いてもらって、全社での情報共有に尽力しました。

(山田氏) このような体制の上で、大切なことは、

・大災害時における即断・即決

です。そのためには体制作りが重要で、正しく即断・即決するためには、トップとそのグループが常に現場状況を把握できているか、互いに情報共有ができているかに尽きます。そのためには、大事なことは対策会議には**トップの出席**を必須として、各担当部門が出席する会議を頻繁に開催することにしました。そのことで、対策本部が現場で起こっていることが即座に把握でき、即断・即決ができました。対策会議に社長が出席してないと、いちいち担当から説明を受けて、それはなぜなどの質問をしているだけで半日を費やしてしまいます。社長が出ていて、その対策会議でこれが重要だとわかれば5分で決まるという即決ができます。このようにトップの出席が不可欠なのです。

(会長) このような災害対策本部での対応体制は、これ以前にもつくりだされて機能していたのでしょうか。

(山田氏) 災害の大きさから、全社的な対応としては初めてのことでした。しかし全員の一致協力ですぐうまく機能したと思います。



リーダーは一度は必ず現場を見ること、そして現場のことは現場に任せること

(山田氏) この経験から、是非リーダーの人に知ってもらいたいことがあります。まず、大切なことは、

・現場を一度は自分の目で見ること（現場主義）

私は、翌日の3月12日にへりで仙台地方に飛び上空から調査を実施、その後、24、25日には南三陸・石巻・名取へ、4月11日には南相馬（原発30kmエリア）、4月19～21日には岩手県、宮城県、福島県を訪れて被害状況や復旧作業の状況などを視察いたしました。

リーダーは必ず自分の目で現場を見るのが重要で、報告を聞いて現場を把握することも必要ですが、その前に一度自分の目で現場を見て、状況をしっかりと体に覚えさせると、その後の判断も生きたものになってくるのです。

私は線路部門ですから、これまでもいくつかのトラブルなどがあった場合など、現場に行くと行って出かけたもので、その経験が生きた感じがします。

(山田氏) このようなリーダーの意識の元、次に大事なことは、

・本社と現場の役割分担を明確にすること

で、**現場のことは現場に任せる**こと、本社は本社でしか決められない重要事項を即断・即決することが重要です。本社と現場の役割分担について、過去の経験として、本社が現場の具体的なことに口を挟んで、うまくいったためしがないのです。

本社の各部長などは遠く離れていて、人から報告を聞いて、具体的な指示を出したがるのですが、出している指示が正しいことも多いものの、横の連絡が取れていないことが多く、現場を混乱させてきた場面が多くありました。「現場のことは現場に任せる」ことが重要なのです。そして本社は現場への支援が重要で、本社でしか決められないことを即断・即決すべきなのです。

復旧と並行しての新たな災害対策の策定へ：修羅場の時こそ

(山田氏) 大災害時には、全ての人がそれぞれの対策にかかりきっていて修羅場になっているので、先の事はなかなか考えられません。この時こそリーダーは「一歩先」に何をすべきか考えて指示を出さなければなりません。

リーダーとしてなすべき「一歩先を見る」ことの実践として、この災害普及のさなかに普及に当たっている担当者の中から10人ほどを集め、「もし同じような災害が今後生じたとき、どうやって被害を防ぎ、また、どうやって迅速な災害復旧を行うべきかを起案・提言して欲しい」と指示しました。

そうして新たな災害対策として2011年4月28日に、重要エリアの通信の確保、被災エリアへの迅速な対応策、災害におけるお客様の更なる利便性向上対策、などの計画として策定し、総額200億円の対策費で、対策を実施し2012年2月末まで全施策を完了させました。

4月28日という復旧作業中に新聞発表を行いました。新たな災害は明日起こるかも分からず、対策を早く実施しておくことで、被害を最小限に押さえることができると考えたからです。

このような修羅場の時こそ、トップは一歩先のことを考え、取れる対策を講じておかなければならないのです、それがリーダーの役割といえます。

現場での兵站活動と社員へのねぎらい

(会長) 災害復旧作業に当たられていて、実際の作業がうまく行くために必要な教訓的なことがあればお教え頂けますか。

(山田氏) 復旧作業は今日、明日で終わるわけではなく、1ヶ月、2ヶ月とかかるわけですから、本社がまず第1に考えなければならないのが

・兵站活動

です。

まずは社員の食料、宿泊場所の確保が重要で、「必要なものを」「必要なときに」「必要な量を」「必要な場所に」は、災害発生時の要諦であり、それは、本社組織が全面的にバックアップして対応しなければなりません。

災害対策の作業者は全国からきてもらっていますが、数日なら寝袋と着替え等を持ってきてもらって、なんとかなりますが、その状態では数日たつとパワーが極端に落ちてしまい、数週間となるとそうはい

きません。

そこで必要なのは、温かい食事と寝床、風呂の三つが必須なのです。それをしっかりと調達するのが本社の重要な役目です。

仙台については、今回は仙台から近いところに秋保温泉があり、幸い被害もなく、作業員の宿泊のために旅館を確保いたしました。

(会長) 私も仙台の視察に行ったときには、秋保温泉に泊まりました。日本ガス協会が確保していた宿で、エレベータでは、復旧作業から帰られた若い作業員が乗っており、ここでどれほど復旧作業に従事されてきたのですか、と聞いたらもう1週間経ち、あと1週間の予定ですと聞き、大浴場の温泉に行くと、作業から帰られた人々も入りに来ておられていました。いわゆる高級旅館で、作業は大変でしょうが、少なくとも温かい食事と寝床、風呂は確保されていて、仙台地区はかなり恵まれていたのかなと感じました。

(山田氏) そうですね、素早く宿を確保して、環境を整えられたことは好都合でしたが、災害復旧時には兵站活動がうまく行くかがカギといえます。

(会長) 私が視察に言ったのは、都市ガス関係で、都市ガス関係では地震の被害は、阪神大震災をはじめとしてしばしば地震被害があったので、日本ガス協会が中心となって、災害復旧の対策本部体制のあり方、それに伴う全国ガス会社からの支援体制と指示系統の整備など、経験を踏まえてどんどんと高度化が図られて、兵站活動も整備されていたため、今回の大被害でも阪神の半分程度の期間で復旧にこぎ着けていました。ただ、ドコモさんのような通信事業で、普段から訓練などはされていたとは思いますが、今回の大被害では、ほぼ初めての大規模復旧作業で、着実な兵站活動をなされたことはたいしたものですね。

(山田氏) 確かに大災害は初めてですが、私は線路部門でしたから、例えば水害があつたりして、災害の経験があつたことが役立ったと考えています。

その経験を積み上げて、組織としての対策につなげることが大切なのです。これはノウハウですから、ノウハウ集に書き込んでためております。

兵站活動と共に、大事なことは、

・社員へのねぎらい

です。現場で働いている**社員への激励**は重要で、現場で働いている社員は、過酷な環境の中で頑張ってくれていて、その社員へ感謝の心でねぎらうのは当然であります。いろいろな場をつくってねぎらう形を考えました。例えば、今回は、原発30km内での調査・作業に当たった社員への社長表彰や、関連会社に対しての感謝状なども配慮しました。

(山田氏) このような対策を進めて、4月末に復旧できたのは、目標が設定されたという事もあります。3月20日過ぎにマスコミとの対応上色々あつて「ドコモは4月末に復旧」というニュースが流れてしまいました。まだまだ現場調査も不確定な時でしたので誰もが難しい目標と考えました。しかしお客様は一日でも早い復旧を望まれています。私は「4月末で復旧できてなくて責任を取れというのなら、いくらでも取るので、とにかく**頑張ろう**」と言いました。

人間は通常の考えるところ以上のことを目標などに掲げると、色々知恵を出し、工夫を凝らすなど大きな力が生まれるのも事実です。

結果として、4月末で復旧できたのは、やはり新たに考えた対策が機能して、社員の頑張りの成果であろうと有難く感じております。

(山田氏) 今回の復旧作業では、やってみないと分からないこと、また効率的な復旧の仕方等の新しい知見があったのですが、それはまたやってみないと分からないではもったいない話であり、いかに残すかが課題です。良かったことはその会社のノウハウになるわけですので、それらをしっかりと残すことが重要です。それは次に何か起こったときに直ちに活用されることになり、会社の実力といえます。

おわりに：「切磋琢磨」を

(会長) いろいろと有益なお話を伺ってかなり時間もたったのですが、最後に通信業界で今後どのような点が課題であり、また、開発が必要な点などについてのお考えをお聞かせ頂けますか。

(山田氏) 通信に限りませんが、これからは人々の生活をどれだけ幸福にできるかが課題で、そのためのツールを開発することは必要でしょう。ただ、便利なのか幸福なのかは問題で、どれだけ生活を豊かにし便利し、なおかつ潤いのある生活につながる開発が望まれます。

(会長) そのような観点からも、これからの若い人々に望まれることはありますか。

(山田氏) そうですね、若い人に敢えて言うならば、「**お客さまを大切に**」してと、そして間違っても「**自分たちが偉い**」と思っはいけないと言うことです。

(会長) それでは最後に座右の銘をお聞かせ頂けますか。

(山田氏) 座右の名は

「切磋琢磨」

です。切磋琢磨をすることによって向上していけると信じています。

もし自分のスキルを上げたいと思ったら、自分より少し上の人に目標を置いて努力していけば良いでしょう。

私はゴルフが趣味で、日本ゴルフ協会主催のアマチュア選手権の全国大会に6回出場できました。一番良い成績は全国9位でした。やはりゴルフが上手なトップクラスの人と一緒にプレイすると、自分も向上できます。

また70歳を超えて今まで一度も経験していなかったことに挑戦してみようとして、乗馬を始めました。乗馬もなかなか難しいのですが、体幹と姿勢がよくなりました。この年になっても挑戦を続けたいと思います。これも切磋琢磨です。

(会長) それでは本日は貴重なお話を長時間にわたっていただきましたが、同窓会としてもますますのご活躍を祈念しております。

本日は誠にありがとうございました。



(参考)

山田 隆持様 元NTTドコモ社長，大阪大学工業会副会長 経歴

昭和 23 年 5 月 5 日生まれ

学 歴

昭和 46 年 3 月 大阪大学工学部 通信工学科 卒業

昭和 48年 3 月 大阪大学大学院工学研究科 通信工学専攻 修了

職 歴

昭和48年 4月 日本電信電話公社入社

昭和55年 2月 同 東北電気通信局施設部施設課長

昭和59年 2月 同 施設局調査役

昭和60年 4月 日本電信電話株式会社施設部調査役

昭和60 年11月 同 ネットワーク事業本部担当部長

昭和61年 8月 同 技術企画本部担当部長

昭和63年 6月 同 関西総支社設備企画部長

平成3年7月 同 大阪中央支店長

平成5年7月 同 企画室経営計画担当部長

平成9年4月 同 再編成室担当部長

平成11年 1月 同 西日本会社移行本部設備部長

平成11年7月 西日本電信電話株式会社 設備部長

平成12年 7月 同理事設備部長

平成13年 6月 同取締役設備部長

平成14年 6月 同常務取締役 ソリューション営業本部長

平成16年 6月 日本電信電話株式会社 代表取締役副社長

平成19年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 代表取締役副社長

平成20年 6月 同 代表取締役社長

平成26年12月大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社取締役(現任)

平成27年5月 一般社団法人総合研究フォーラム代表理事(現任)

平成30年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ シニアアドバイザー

令和 元年6月 株式会社ノジマ 社外取締役(現任)

【インタビュー後記】

インタビューは、大阪大学工業会の事務局が入っている、工学部の「センテラス」にきて頂いて行いました。山田様は、同窓会関係では、工学部の電気系の同窓会組織「滞電会」の会長を務められ、現在は大阪大学工業会の副会長として同窓会の活動にも適切なお助言を頂いています。

山田様は、明朗で積極的に人に対する姿が感じられ、特に今回のインタビューでは、後半の話の重点である東日本大震災のドコモの復旧にリーダーシップを発揮されて感じたことなどの資料も準備頂きました。

学生さんへの言葉として頂いた「やりたいことをしっかりやり遂げよう」は、引っ込み思案が多いいまの学生への呼びかけでもあり、目標をしっかりと持つことを挙げておられ、学生さんの示唆に富むお話を頂きました。また、学生時代には意外と、なぜ、と思われがちは「教養教育」の重要性についても後々大切なことを指摘されており、重要な指摘でした。

山田様な、やはり人を大切にされていることが話の端々から感じられ、その個人をまとめて「トータルパワー」を発揮することの重要性を話されており、ポストは人をつくる話や、「常識が一番」と「お客さんが大事」との指摘は、山田様の経営の原点だったのでしょうか。

特に、東日本大震災の復旧作業を責任者として、非常時におけるリーダーのあり方について、重要なポイントを考え実践されたことは、山田様の人間性の表れでしょう。特に、社員を大切にされ、直接コンタクトしながら、トータルパワーへの貢献を実践されていることは、山田様への信頼が生まれることにつながったと感じます。

ご自身が座右の銘としてあげていただいた「切磋琢磨」は、正に我々に対して頑張れとのお言葉でもあるかと感じます。このインタビューでは、まだまだ十分に山田様の人間力、人間性の魅力を引き出せておりませんが、その一端を感じて頂けること願っております。

(大阪大学工業会 会長 豊田 政男)