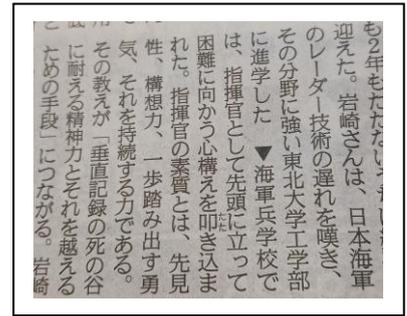


今さら聞けない#70・「死の谷」を越える

1. 「死の谷」を越える

右掲は7月29日の[産経抄](#)のコラム記事です。毎朝、喫茶店で読んでいるのですが、「死の谷」(技術などが日の目を見ない期間)や「指揮官の素質」というキーワードに心を惹かれ写真を撮ったのです。日本海軍兵学校で叩き込まれた東北大学特別荣誉教授の故岩崎俊一は著書で「指揮官の素質」とは「先見性」、「構想力」、「一步踏み出す勇氣」、「持続する力」の4要素と言っています。これが「垂直記録(磁気ディスク)の死の谷に耐える精神力とそれを越えるための手段」につながると記事で紹介しています。(全文は[産経抄](#)を参照)

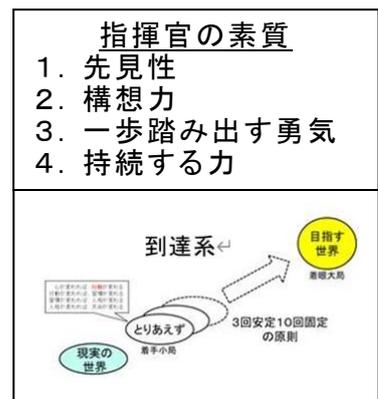


確かに「出来る」と思った事が、なかなか日の目を見ないという期間があり、多くの方はこの「死の谷」を越せずに終わるのです。「基礎研究」で成功しても量産化されると限らないケースが多々あります。昭和52年('77年)に「垂直磁気記録方式」を発表したが「水平方式」が主流になり、平成12年('00年)に日立製作所が垂直記録HDDを開発し、4年後に東芝が商品化するまで約30年のブランクがあったのです。まさに基礎研究者にとって「死の谷」という期間です。

一般的な事柄でも「これはいらんな」と思っていたものが、ある時、ふと必要になり探し回るといった経験があります。例えば、私の場合、サラリーマン時代にシャープのポケットコンピュータを買ってBASICの勉強を個人的にしていた時がありました。トヨタ系販売店には金利表という本があり、元金と開始月とボーナス払い金額を選ぶと毎月の割賦金額が拾い出せるものでした。金利がドンドン高くなった時代にトヨタの金利表がなくなったので、在阪トヨタの経理部長会議で作ることになったが他社は出来ないと言うがうちでは出来るかという話を経理部長が言われたのです。私はトヨタの金利表の裏面に但し書きされている箇所を頼りにBASICで計算した経験があったので、これをIBMのオフコンで展開して作成した事がありました。これは数年たったの事でしたが過去の遊びみたいな事が日の目を見たのです。

2. 指揮官として

前述の産経抄のポイントは右掲の「指揮官の素質」として4項目を挙げられます。船井流では「到達系」と「3回安定10回固定の原則」で教えています。「着眼大局」で「目指す世界」をイメージして、そのイメージに到達するステップを練り「着手小局」で「とりあえず」のところから始めて「出来た³」つまり「3回連続」で「勢い」と「勘所」を得て目標に向かって行くのです。



つまり、「先見性」は「目指す世界」をイメージする事です。私の場合、「これからはコンピュータの時代」という先見性でした。故福井社長から「クルマが売れるコンピュータ」というミッションを頂き20年間で全社オンラインとテレマーケティングを構築し、運よく「トヨタ物流改善」のモデル店になりJit方式を取り入れた現場改善を展開しました。そういう意味では「構想力」はコンピュータの発展と共に次の世界を描いていました。「一步踏み出す勇氣」は、現場の声からヒントを得て新しいシステムを創るという事でした。「持続する力」は約20年という期間をシステム開発に没頭できたことです。

「指揮官」としては常に「次のシステム」をイメージして、部下に開発を指示しました。勿論、システムの「構想力」でブレイクダウンし自分でも出来るというレベルで部下に渡しました。つまり、「出来ない」という時に「やってみせ」が出来るように自分でもテスト開発をしていました。

3. 「死の谷」と「幸運」

私の場合、「死の谷」はコンピュータをやりたいと言って福井社長の面接を受け入社したのですが、当時のコンピュータは「金喰い虫」と揶揄される程でトヨタは販売店にコンピュータを導入することに猛烈な反対意見でした。入社してもコンピュータへの思い入れが強かったので上司の十河専務はトヨタの担当員の口を借りて「この会社は4大卒は不要と言っているのに事務で入れよった」と言わせる程でした。勿論、社内の殆どは反対だったので、昭和50年（'75年）にIBMが世界初のオフコンを発表して、同程度の性能なら従来の4分の1程度の価格破壊を起こしたので、故福井社長は「これなら、ポケットマネーで買ってやる」と言って「夢」を実現させて下さったのです。この逆風下はまさに「死の谷」で、もう少し続けると退職していたかも知れない状態でした。

IBMシステム32という機種はバッチ処理機でしたが、13.7MBの磁気ディスクを内蔵しており、従来はテープ装置などでマッチング処理していたものが索引付ファイルでランダム処理が可能になった機種です。従って、3742でデータ入力したディスクセットを読み込み、索引付きファイルをマスターとして、例えば、新車販売の追加原価を更新する方式でした。つまり、マッチング処理を過去の物にして、現在のコンピュータ処理の原型になったものです。

経理のシステムや給与計算などのプログラム開発を終えた時に、当時、吹き荒れていたオイルショックから脱出する「会社再建5カ年計画」の一環として「車検DM」の指示が出たのです。最初はトヨタの販売統計課に相談に行きましたが、「伝票から入力しろ」とケンモホロロに言われたので、これをバネに、データパンチの女性陣を宥めて経理から車検該当期の注文書を借りて顧客情報を入力して「車検DM」を発信したら、営業所から「とっちゃん、知らない顔の人が車検に来る」と嬉しい悲鳴を聞く程に効果を出し、新車販売が前年比70%程度と低迷する時にサービス売上が150%と伸長して「クルマが売れるコンピュータ」の始まりになったのです。

4. 「経験」x「自信」⇒「信念」

私は'95年に経営コンサルタントとして創業し、数多くのお客様と接して来ましたが、お陰様で「縁」の濃いお客様に恵まれて30年経営して事業承継をすることができましたが、バトンタッチする三男の「道」を切り拓くことが大きな課題でした。運よく「AIの代理店」のメールが飛び込み、紳士的な方々と出会い息子のUSP (Unique Selling Proposition) 戦略として、これからも発展するであろうAIへの挑戦を決めたのです。息子はEラーニングを受講して、いろんなケースに対応する「術」を学んだようで、早速、データ更新するテンプレートを作り自信を深めたようです。

しかし、「AI」の技術者としては序の口で「深くて広い」世界が広がっています。その「広い」間口の中で一点突破する分野を切り拓いて「経験」と「自信」を持つ必要があります。その為には、次々と課題を発見する必要がありますが、現実の仕事と同時並行なので難しい面が多々あります。現状では、現実の業務でAIを活用するレベルですが、例えば、イラストというようなAI機能を使えば、新しいサービスを提供する可能性が出ますので、自社のHPを更新する材料づくりでチャレンジして欲しいと思っています。

つまり、自身で実践できる分野を広げて深めることで何本もの「エッジ」を利かした「術」を用意できるのです。この状態になるまでは「死の谷」かも知れません。何本もの「術」が身に着けば、人を雇うことも可能になるので、自身の「道」がより堅牢なものに発展するのです。私自身が「出来る」ということを中心に「経験」と「自信」を積み重ねて「信念」を強くしたのですが、息子にも、そういう機会が来るように願っています。「経験」x「自信」=「信念」⇒「道」というイメージをもってもらえるように支援して行きたいです。一般に「理念」と言いますが、現実的には「経験」と「自信」の裏付けが必要です。支援して「経験」の場を提供できればと最幸と考えています。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】