

## ■意地と執念、そして成功の果実の奪い合い

半導体設計に取り組む毎日を送っていた入社3年目、バブル崩壊の影響がついに東芝にも及びました。会社が研究所の閉鎖を決定したのです。

・・・

この異動は明らかな冷遇でしたが、私は仕方なくその仕事をやり続けました。不満を言ったところで、新しい部署での実績がない私の意見を聞いてもらえないはずがありません。まずは新しい部署で実績を作って、主張をするのはそのあとだと思っていました。

・・・

こうして新しい環境に適応しながらも、陰では、バラバラになったかつての先輩と、多値フラッシュメモリの開発を続けていました。特許の取得も進めました。

「東芝が認めないなら、世界で認めさせてやる」と、意地と執念で研究を続け、多値フラッシュメモリについての論文を、毎年国際学会で発表しました。現在はこの多値技術が主流となり、ほぼすべてのフラッシュメモリで使われています。それは上司の目を盗んで会社に内緒でコソコソ作り上げた技術だったのです。

多値フラッシュメモリの開発を打ち切る判断をしたかつての上司たちは、フラッシュメモリが成功したとき、手のひらを返し、自分こそがフラッシュメモリ開発の立役者だと言うようになりました。

フラッシュメモリが事業として成功したときには、こうした自称立役者がたくさん現れ、成功の果実を奪い合いました。私も、ドロドロした人間模様に巻き込まれることになり、それが東芝を去る一因となりました。

## ■TOEIC がほぼ満点でも歯が立たないスタンフォード大の授業

期待に胸をはずませて飛び込んだ留学生活ですが、甘い夢は一瞬だけ。授業が始まったら、まさしく地獄の日々でした。

立ちがだかったのは英語の壁です。みんなが何を言っているのかさっぱり分からず、議論に参加できません。スタンフォードの授業でサバイブできるレベルの英語力が備わっていなかったのです。当時、TOEIC（国際コミュニケーション英語能力テスト）はほぼ満点だったので、何とかなるだろうと高を括っていたのですが、それはTOEICがその程度の試験にすぎないということでした。

同期生は約500人です。外国人留学生の多くは英語圏での生活経験があるネイティブで、私の英語の成績は最底辺でした。実際、TOEFL（米国留学のための英語学力検定テスト）の点数を見せてもらったのですが、ほとんどの人は満点なのに自分だけ点数が低い。500人中のダントツのビリです。人生初の劣等生となった自分に愕然としました。

東芝で、アメリカのサンディスクという会社と共同開発をした経験もあったので、一般的な英語を話せなかったわけではありません。ところが、スタンフォードの学生が話す英語は質が違う。技術者とまったく異なる、難解な英語でした。

## ■人を動かす難しさ

留学前は一技術者にすぎなかった私は、帰国後、数千億円をかけて作る半導体の設計・仕様を決定できる立場になりました。非常に大きな責務ですし、やりがいも感じていました。

・・・

ビジネススクールの授業でも、一番難しいのは、人材マネジメントの問題でした。そういうケーススタディを数多く行ってきましたが、実際に人を動かすのは、当然のことながら苦勞の連続でした。

## ■技術者の命運

どんな技術にしても、いまや世界のトップスリーに入らなければ、生き残りはほぼ不可能です。プライドやカッコつけのために1位を目指すわけではありません。生き残るために、世界一を目指さなくてはならないのです。

これは国レベルだけの話ではなく、個々の技術者の人生がかかった話でもあります。

エンジニアには職場でのローテーションがあまりなく、専門職として一つの部署に固定化されるのが普通です。負け戦になったときの技術者は悲惨です。戦いに敗れると部署そのものが消えることがあります。幸運にも異なる技術分野に異動になったとしても、異動先での待遇がいいはずがありません。一介のサラリーマンといえども、グローバルな競争に直接人生を左右されるのが現代という時代なのです。