

山之内 昭夫

(キヤノン 技術開発推進センター)

1. はじめに

リーダーシップ論は組織科学における一つの研究領域として、比較的理論化が進んでいると考えられる。すなわち、リーダーの個人的資質・能力・性格要因を追求する資質論、リーダーシップ行動類型(民主型、専制型など)を論ずる行動類型論、そして、集団行動としてのリーダーシップ行動に例えて行動力学の立場から、一般的法則性を追求し、また、個別的・特殊的环境状況に対する分析を行うリーダーシップ行動力学論など多様な研究が展開されてきた。¹⁾

研究開発におけるリーダーシップの組織科学的研究は今後の課題である。ここでは、このことを念頭に置いて事例報告と若干の考察を試みた。²⁾

2. パーソナルコピー開発の意義

1982年発売のメンテナンス・フリータイプのカートリッジ型コピーPC-10、20の開発はキヤノンにとって、エポックメイキングな新製品開発であったと言える。その理由をさき述べる。

(1) 複写機業界の念願であったサービスエンジンによるメンテナンスサービスの提供によるメンテナンス・サービスを可能とし、複写機市場が飛躍的に拡大した。

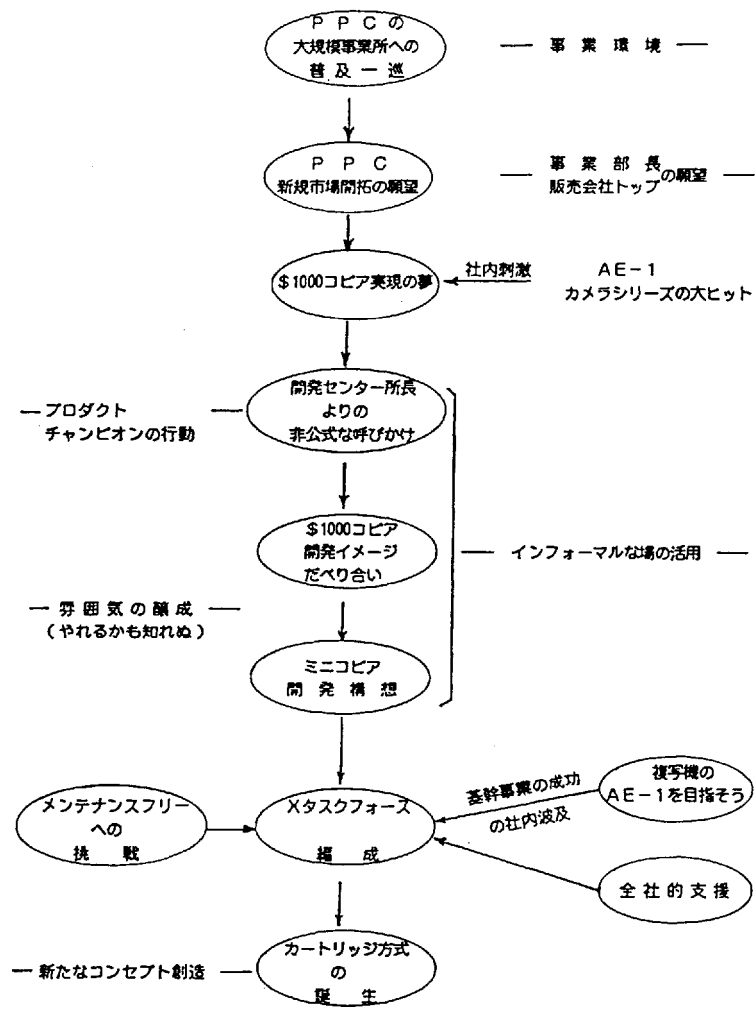
(2) PC-10、20で開発されたカートリッジ技術がコア技術となり、レーザービームプリンタに通用されレーザープリンタ事業が飛躍的に拡大した。また1986年10万円を下回るファミリーコピーFC-3(1986年度日経年間優秀製品賞)の誕生に発展し、カートリッジ形式は業界に多大なインパクトを及ぼした。

(3) “複写機のAE-1を目指そう”と、社内スローガンにより、カメラ事業(基幹事業)に成功を波及的に影響を与え、複写機事業は、この“成功の天啓化”が実現した。

(4) PC-10、20の商品化が契機となり、日仏両政府の要請により、貿易摩擦問題の顕在化に先駆け、キヤノン・フィルタ・ニュ設立(1983年)の運びとなり、経営のグローバル化を一段と進展した。

3. パーソナルコピー開発の過程

パーソナルコピー開発の初期過程は図(次頁)に示すようになっており、その中には、商品企画提案書による提案と、商品企画会議による審議と旨った70-71のステップは機能せず、初期過程を進行したことを示している。そして、初期の70ステップチームの編成の段階へと進んだ。



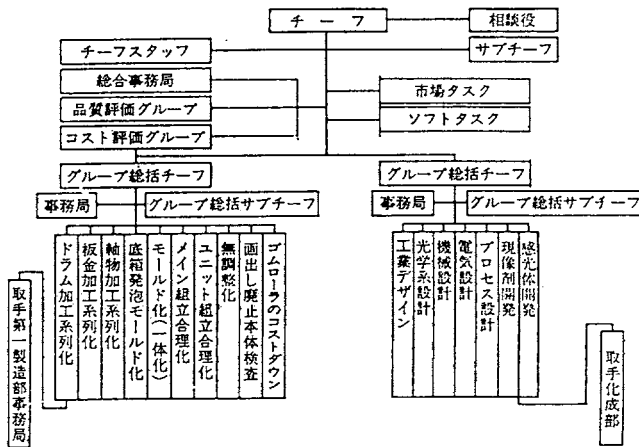
商品開発の初期過程は、経営トップの願望とその願望の開発センター所長への投げ掛けによるスタートです。開発センター所長にとっては、トップからの刺激ですが、彼にとってこの刺激は社内他事業部からの刺激でもあります。この刺激が開発センター所長の＄1000コピア実現の夢への挑戦の意欲の源泉となったと考えられる。しかし、この時点では＄1000コピアのイメージもなし、元より技術的款式など全く不明の状態である。そこで、汗と涙の比較的气氛にある種の裕りの持てる日に、腹心の何人かとの部下と呼んで＄1000コピアに因する開発の夢を語りかけた。この時からインフォーマルな形で開発イメージのだべり合いがスタートした。だべり合いには、若し＄1000コピアが世の中で実現するとすれば、どんな条件が求められるであろうという語り合いであったと言える。ちなみに、

- i) 対象とするマーケットセグメント
- ii) パーソナルユースビとの要求品質レベル
- iii) マンテナンス性
- iv) 概略のサイズ・重量
- v) 在来の機軸にはない新しい概念の機能の付加

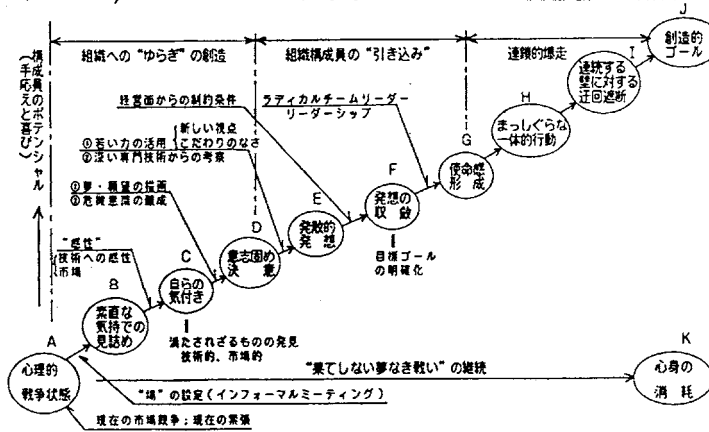
技術者達はこれらのイメージの語り合いを続けた。語り合いは自らと意見を付け、またよきものは、挑戦的であるのではなからず、(北野の雰囲気と醸成する効果がある。そして、開発イメージとチームの開発指針が技術的な解決手段は全く付随しないまま、初期のXタスクフォースチームが編成されるに至る。

次図には本格的なプロジェクトチーム活動の展開の段階の組織を示した。

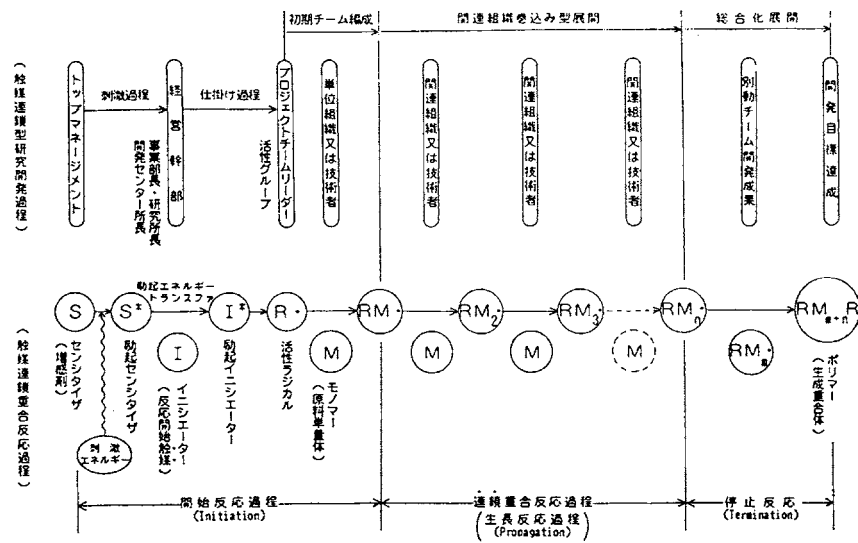
ミニコピアのタスクフォース組織



次に、開発プロジェクトチームが編成され、第1000コピーの開発活動などのような過程を経たことにより、主として行政科学的な視角からこの作業過程にわけて記述すると下図のようになる。



4. 新製品創出過程における触媒連鎖効果



パーソナルコンピュータの開発事例について述べたが、上図により若干の考察を加える。経営トップが事業環境に与えた変化と事業動向などによる刺激を受け、企業内でトップエナジー的の醸成された状態にあることは間違いない。そのトップのエナジーが経営幹部を刺激し、そのフラッシュの状態でエナジーがトランスファされる。一方、推進責任者としての経営幹部は新しい創造への挑戦を身体化する大義には、身体的な活性グループを設定することと必要であり、推進責任者の熱意と執念とが、活性集団を形成するプロジェクトチームリーダーたちに伝えられ、チーム編成され活動がスタートする。そして、開発段階に応じて次々と関連組織とその技術者達を巻き込んでいくことにより、創造的な目標に対する挑戦がダイナミックに展開される。

触媒連鎖重合反応系による開始反応は正に企業における新しい創造への取組みの開始とされたと類似性を持つ。そして、反応系における生長反応は企業内では、全社的な人・組織の巻き込みであり、身は活きた企業でこの段階に多大のエナジーは不要であり、すなわち、光重合反応系による連鎖性とはトップと経営幹部と相互呼応する目的かつ連鎖的な活動の伝播と云える。新製品の開発プロジェクトに携わったプロジェクトチームが一気に燃え上がり活動が振れ出し、トップの触媒的利誘いによる連鎖的活動の展開と云える。

文 献

- 三隅 = 不二：組織科学，15（3），1981 リーダーシップ行動科学の視座
- 山之内昭夫：企業変革の技術マネジメント（日本経済新聞社，1986）