

Title	商品開発過程における触媒連鎖効果：パーソナル・コピー開発を事例として
Author(s)	山之内，昭夫
Citation	年次学術大会講演要旨集，2：60-63
Issue Date	1987-10-16
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5186
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	シンポジウム



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・性格要因と追求する資質論、リーダーシップ行動類型(民主型、専制型など)と論ずる行動類型論、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としての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。その理由をうぎに述べる。

(1) 複写機業界の念願であったサービスエンジニア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・サービスフリーを可能とし、複写機市場が飛躍的に拡大した。

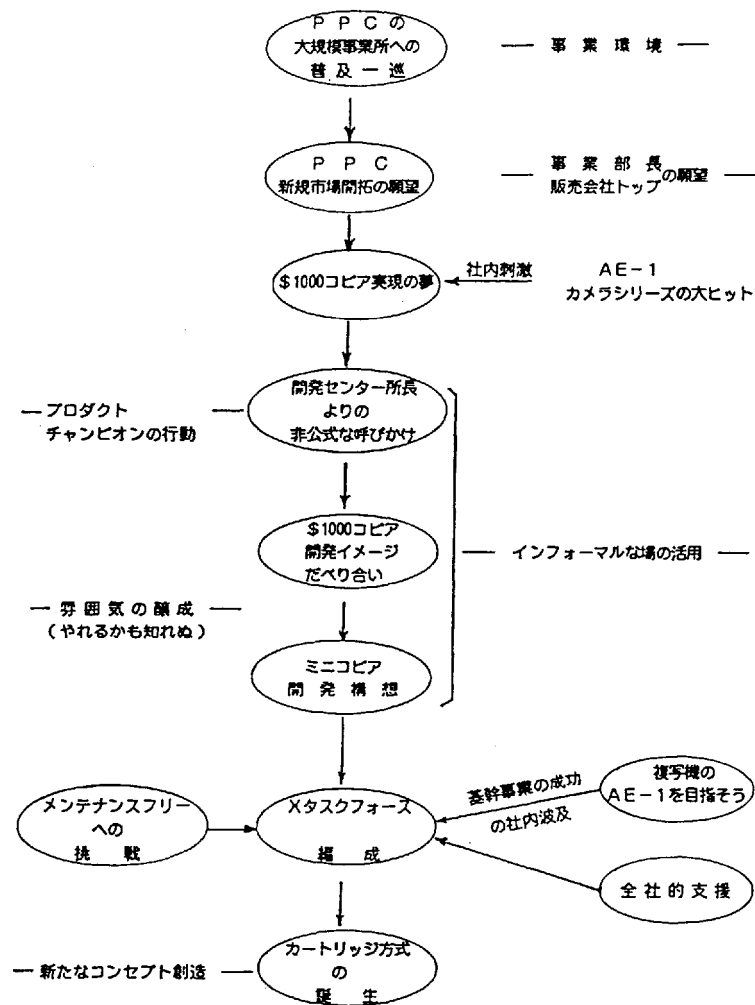
(2) PC-10、20で開発されたカートリッジ技術がコア技術となり、レーザービームプリンタにも適用されレーザープリンタ事業が飛躍的に拡大した。また1986年10万円を下回る7ミリコピーFC-3(1986年度日経年間優秀製品賞)の誕生に発展し、カートリッジ方式は業界に多大なインパクトを及ぼした。

(3) “複写機のAE-1を目指そう”という社内スローガンにより、カメラ事業(基幹事業)での成功を波及的に影響を与え、複写機事業において“成功の天啓”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・フィルター・ニュ設立(1983年)の運びとなり、経営のグローバル化が一段と進展した。

3. パーソナルコピー開発の過程

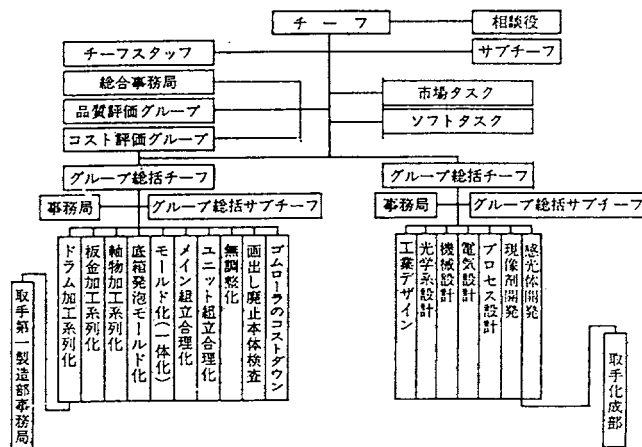
パーソナルコピー開発の初期過程は図(次頁)に示すようなことであった。そこには、商品企画課業務による提案と、商品企画会議による審議とあった。フォーマルなステップは機能せず、初期過程を進行したことを示している。そして、初期のタスクフォースチームの編成の段階へと進んだ。



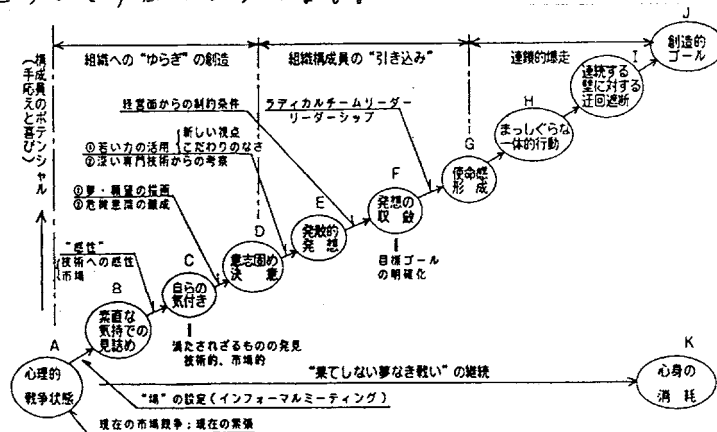
商品開発の初期過程は、経営トップの願望とその願望の開発センター所長への投げ掛けによってスタートする。開発センター所長にとっては、トップからの刺激であるが、彼にとってもう一つの刺激は社内他事業部からの刺激である。これらの刺激が開発センター所長の＄1000コピア実現の夢への挑戦の意欲の源泉となったと考えられる。しかし、この時点では＄1000コピアのイメージもない、元より技術的款式など全く不明な状況である。そこで、休日出勤の比較的气氛にある種の裕りの持てる日に、腹心の何人かとの部下と呼んで＄1000コピアに関する開発の夢を語りかけた。この時からインフォーマルな形で開発イメージのだべり合いがスタートした。だべり合いには、若い＄1000コピアの世の中での実現がとすれば、どんな条件が求められるものであろうかという語り合いであったと言える。ちなみに、

- 技術者達はこれらのイメージの語り合へと続けた。語り合へは自らと意見付け、またその上は、批評へと出ることでお互いの批評的雰囲気と醸成する効果がある。そして、開発イメージとそれらの開発構想が技術的解決手段に合致しているまい、初期のXタスクフォーラムが編成されたに至る。

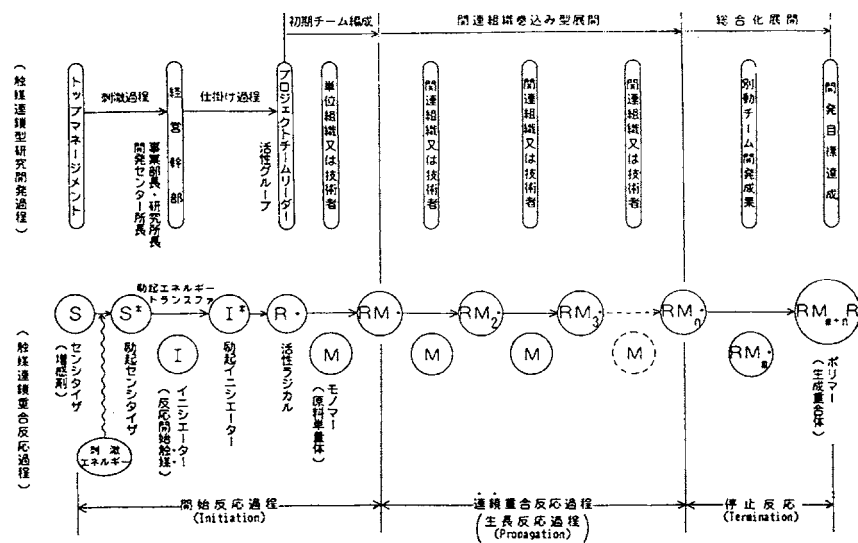
ミニコピアのタスクフォース組織



次に、開発プロジェクトチームが編成され、第1000コピーの開発活動がどのような過程を経たかについて、主として行教科学的全視角からよくその素過程において記述すると下図のようになります。



4. 新製品創出過程は、以下、触媒通銷効果



パーソナルエポックの開発事業について述べたが、上図により若手の育成と加えたい。経営トップが事業環境に因ずる変化と事業動向などから常刺激を受け、企業内でもっともエネルギー的に所望された状態にあることは間違いない。そのトップのエネルギーが経営幹部を刺激し、そのフランスへ移るXの欣慰でエネルギ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具体化するためには、具体的な活動グループを設定することが必要であり、推進責任者の熱意とX熱念とX本、活動集団がなすプロジェクトチームリーダーたちには伝えられ、チーム編成され活動がスタートする。さらに、開発段階に応じて次々と関連知識とその技術者達と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。

融媒通銷重合反応系によつて開始反応は正に企業によつて新しい創造への取組
みの開始とされることが類似性をもつ。そして、反応系によつて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、更に活々たる企業で起こる段階に多大
のエネルギーは不要であろう。すなわち、重合反応系によつて通銷性とはトップ
と一部の経営幹部と相互呼応する目的のなつて通銷的な活発な情報と云え、新者の
肉着プロジェクトに携わるプロジェクトチームが一気に燃え上がり夢中で活動と
振舞う行状に、トップの融媒的刺激による通銷的活動の展開と云ふこと。

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
山之内昭彦：企業変革の技術マナジメント（日本経済新聞社，1986）