

ケース「チャランケ・プロジェクト」要約

兒 玉 公一郎

〔抄録〕

本ケースは、1987～1992年に富士写真フイルムで展開された「技術戦略研究会」、通称チャランケ・プロジェクトの経緯を明らかにするものである。当時、同社は銀塩写真事業で過去最高益を記録し「超優良企業」と称されていたが、内部にはデジタル化の波、多角化の停滞、研究開発と事業戦略の断絶といった課題が存在していた。こうした状況下で、人事部の主導により課長層を中心とする研究会が組織され、合宿形式で徹底討議が行われた。「チャランケ」という名称には、率直に議論を戦わせる意思が込められていた。

議論は、①銀塩依存からの脱却、②研究と事業の断絶克服、③組織体制と人材育成、④異業種競合への備え、の四点に集中した。数年の活動の成果として技術戦略案がまとめられ、情報、医療、新素材などへの展開が提言されたが、抽象的で具体的な実行計画に欠け、経営陣との距離も大きかったため、公式戦略としては採用されなかった。1992年頃には自然消滅し、メンバーも「失敗」と総括した。

しかし本プロジェクトは、課長層が自発的に未来を議論する場を生み出し、技術戦略の必要性や将来への危機意識を社内に浸透させた点で重要な意義を持つ。その後、銀塩市場は急速に縮小し、富士フイルムは化粧品・医薬品・デジタル分野へと大転換を果たした。チャランケは直接的には成果を残さなかったものの、「失敗に見える成功」として、組織変革におけるミドル層の自発性と非公式活動の役割を考える上で貴重な事例である。

〔本文〕

1. 序論：プロジェクトの位置付け

チャランケ・プロジェクトは、1987年から1992年にかけて富士写真フイルムで行われた「技術戦略研究会」の通称である。当時の富士フイルムは銀塩写真分野で世界的に優位を確立し、過去最高益を更新するなど「超優良企業」と呼ばれていた。しかしその絶頂期に、課長層を中心とするミドルが自発的に集まり、将来の技術戦略を徹底討議する取り組みを始めた。この活動は、公式には目に見える成果を残さず「失敗」と評されたが、その後の事業転換を準備する精神的基盤を作った点で歴史的意義を持つ。

2. 背景：繁栄の陰に潜む課題

1980年代後半、富士フイルムは高感度フィルムや高品質印画紙の開発に成功し、コダック

クに迫る勢いで成長していた。国内シェアも圧倒的で、社外からは盤石の企業と評価されていた。しかし内部では不安が広がっていた。

第一に、電子イメージング（EI）やデジタルスチルカメラ（DSC）の登場により、将来の銀塩需要が縮小するのではないかという懸念。第二に、多角化の試みが成果を上げず、研究投資が事業化につながっていないという停滞感。第三に、研究開発部門が縦割りで分散し、全社戦略との接続が弱いという組織的課題である。

こうした状況の中、人事部は「教育システムの限界」を痛感し、新たな仕組みづくりに動いた。

3. 経営戦略研修と問題意識の共有

人事部の神谷隆史と乗井靖雄は、外部研究者の協力を得て「統括部長対象の経営戦略研修」を実施した。そこで部長層は「自社のドメインが不明確」「技術戦略が存在しない」「組織体制に不備がある」という問題を直視させられた。この研修は単なる教育にとどまらず、社内に危機感を広げる契機となった。そして「技術戦略を現場に近い層が主体的に議論すべきだ」という問題意識が芽生えた。

4. チャランケ・プロジェクトの立ち上げ

1987年、この流れを受けて「技術戦略研究会」が発足した。名称はアイヌ語で「談判集会」を意味する「チャランケ」とされ、徹底討議の姿勢を象徴した。プロジェクトの目的は二つあった。第一に、技術戦略を梃子に全社変革を促すこと。第二に、課長層による同志的結合を通じて自律的な議論を行うことであった。合宿形式で夜を徹して討議し、外部研究者が触媒的に関与した。こうした自由闊達なスタイルは従来の社内会議にはなかったものであり、メンバーの間には「血判状の世界」と呼ばれるほど強い結束が生まれた。

一方で、社内には「なぜ人事部が旗を振るのか」「課長層に全社戦略が作れるのか」といった反発が強かった。経営陣も全面的な支援を与えず、活動は条件付きの承認にとどまった。資金や時間の保障は乏しく、メンバーは通常業務の合間を縫って取り組まざるを得なかった。

5. 議論の展開

チャランケの議論は多岐に及んだが、焦点は次の四点に絞られていった。

- ① 銀塩依存からの脱却：絶頂期にある感材事業の将来縮小を予見し、新ドメインを開拓すべきだとの危機感。
- ② 研究と事業の断絶：研究成果が戦略に結び付かず、技術シーズが活かされない状況の打破。
- ③ 組織と人材：縦割り体制による分散と士気低下を克服し、研究開発を全社的に方向付

ける必要。

- ④ 異業種競合への備え：ソニーやキャノンなど電機メーカーとの正面競争を想定した布石の必要性。

こうした問題意識は、当時としては先見性を伴うものであった。議論は徹底的に行われ、参加者は「自分たちが会社を変える」という使命感を共有するに至った。

6. 成果物と経営陣の反応

数年にわたる議論の結果、メンバーは「技術戦略案」を取りまとめた。その内容は、写真・映像分野にとどまらず、情報、医療、新素材などへの技術展開を提唱するものであった。また、研究開発部門の体制改革や人材育成についても提言が含まれていた。

しかし、この提言は抽象度が高く、具体的な実行計画に落とし込むのが難しかった。経営陣との距離も遠く、課長層の声がトップに響くことはなかった。当時は依然として経営環境が良好であり、危機感を持つ必要性が乏しいと見なされていたことも影響した。結果として、提言は一部が断片的に事業計画に取り入れられたにとどまり、全社的な方向転換には結び付かなかった。

7. プロジェクトの終焉と自己評価

チャランケ・プロジェクトは1992年頃に自然消滅した。理由は、メンバーの昇進や異動による分散、公式な支援の欠如、議論の長期化による消耗感などであった。メンバー自身も「失敗だった」と総括した。なぜなら、公式戦略に採用されず、会社を直接的に動かす成果を残せなかったからである。

しかし同時に、議論を通じて危機意識を共有し、技術戦略の重要性を社内に根付かせたという自負もあった。たとえ成果が見えなくても、当時の経験が後に役立つ種を蒔いたとの認識があった。

8. その後の富士フィルム

1990年代後半から2000年代にかけて、デジタル化の波は急速に押し寄せ、銀塩市場は急減した。富士フィルムはこれに対応し、化粧品・医薬品、デジタル技術などへの多角化を進めた。2006年には社名から「写真」を外し、「富士フィルムホールディングス」として大転換を果たした。この戦略はトップの強力なリーダーシップによるものだったが、1987年から92年にかけて課長層が共有した問題意識が、精神的土壌を形成していたと評価できる。

9. 学習的意義と教訓

チャランケ・プロジェクトから得られる示唆は多い。

- ミドル層の自発性：課長層が主体的に将来を議論したこと自体が組織の学習能力を高

めた。

- インフォーマルな場の力と限界：合宿形式の自由な討議は創造性を生んだが、制度化されなかったため成果が組織に浸透しなかった。
- 危機感の先取り：絶頂期に将来の縮小を議論したことは先見性を示す。
- 文化的障壁の影響：硬直した文化は新戦略を阻んだが、同時に危機意識を共有する契機ともなった。

10. 結論

チャランケ・プロジェクトは、公式には成果を残せなかった「失敗の試み」であった。しかし、参加した課長層が徹底討議を重ね、技術戦略の必要性を社内に根付かせたことは、その後の富士フィルムの事業転換を精神的に支えた。「失敗に見える成功」として位置付けられるこの事例は、組織変革においてトップだけでなくミドルの役割がいかに重要であるかを示す貴重な教材である。