

製品開発におけるフロント・エンド・ローディング
— 工程が押し詰まった段階で繰り返し起こる問題 —

株式会社ジョンクエルコンサルティング
代表取締役 落合 以臣

製品開発遂行時に繰り返し起こる問題として、工程が押し詰まった段階で多くのリスクが露呈します。もちろん、開発のスタート時点では、気も心も新たに「今回の開発は、前回のようにならないように、見切り発車は止めて回りの人々の意見を幅広く取り入れ、効率よく進めるようにしたい」と誰もが思うはずです。ところが、工程が進むにつれて、毎回同じような時期に同じようなリスクが発生して、開発現場では右往左往することになります。この結果、残された工程を完遂するために、後先を考えず経営資源(人、物、金)を大量に投入してやり終えてしまうことになります。確かに、人、物、金を大量に投入してやり終えはするでしょうが、問題の根を絶ったわけではなく、開発当初に計画したQCDを確保できたうえでの“やり終えた”のかどうかです。ほとんどの場合、QCDのうち工程、つまりDは厳守できるでしょうが、Cは増加しQは低下することになります。言い換えますと、QとCを犠牲にしてDを守ることになります。したがって、開発計画を作成するときのQCD確保という当初の目的は、工程が押し詰まった段階では“顧客に迷惑をかけるわけにはいかない”という大義名分を掲げ“やり終えなければならない”という言葉に入れ替わり、少し遅れ気味の工程で製品開発を終了することになります。このような状況でたとえ製品を出荷できたとしてもクレームが多くなるのがよくあります。

こうした苦い経験を持ちながら、なぜ同様な過ちを繰り返さないような開発を計画することができないのだろうかと素朴な疑問を持つでしょう。これらの原因のほとんどが、開発計画を作成する段階でゴールを見据えた開発全体のリスク評価を十分に行わない、あるいは市場に関して見れば、ほとんどの企業の場合、工程を厳守しなければならないものの多少上市が遅れても投資回収期間を延長することによって、ある程度緩和できるという悪しき習慣を引きずっていることにあります。しかしながら、最も大きなリスクは、製品開発の要となります技術開発において、未踏の地を歩くことが多くなってきているのにも係わらず、商品としては見慣れた物が多いため、そこに辿り着くための技術開発の内容が新規カテゴリーの領域に入っているという認識が薄いことにあると言えます。つまり、ゴールに辿り着く道筋が、相当険しいという認識を持つことができないからであると言えます。

これらの問題は、東日本大震災以後さらに世界経済の委縮という環境の中で、醸成されていると思われれます。また、これらの問題はおよそ10年前から始まっておりますが、現状では開発者の心理的な疲弊も重なって、単なる開発の問題だけでは処理できない状況になっていると思います。

今後、製品開発におけるフロント・エンド・ローディングを実践していく中で、開発当初に開発者の心理的な緩和を考慮したうえでのリスクの可視化を十分に行うことが必要十分条件となるでしょう。この *JQ International Review* が、愛読される方の背中を押すことができれば幸いです。