

製品開発におけるフロント・エンド・ローディング  
— ニュートラルな視点での開発プロセスの再評価 —

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

*Keywords*

*製品価値・横断・対立・不明瞭・プロセス・実践力・評価*

製品開発における成功要因に関して、今まで多くの研究者によって研究されてきました。売上高、収益性、市場占有率などの最終的な開発のパフォーマンスを持続するには、製品に関しては当然のことながら製品力ないし魅力度があげられます。そのような製品を生み出す開発プロセスを考えますと、近年では統合的開発プロセスという概念が主流です。すなわち、優れたQ、C、D、アフターサービスを実現するサプライマネジメントの統合化されたプロセス、いわゆる購買、製造、販売プロセスの組織内外へと敷衍した情報ネットワーク力を包括した統合プロセスです。製品開発プロジェクト自体がうまく実施されることが製品の成功に結びつくことは言うまでもありませんが、それは統合化プロセスが機能して初めて効率よく働くと思われま。統合化プロセスは、いわゆる職能横断的アプローチによって可能となりますが、このアプローチはしばしばグループとしての団結性を弱め、ストレスを喚起し、コストアップなどの問題を引き起こすこともあります。職能間の対立、資源争奪合戦、責任体系の重複、個人的目標との対立、優先順位的不明瞭性、そして非協力的風土を排除する組織的対応が不可欠になります。職能横断的アプローチが実質的に機能し、効果を発揮するには2つのことが重要になるはず。第1は、開発プロセス全体を覆う製品価値への疑心暗鬼なファジーさをなくすための最上流工程における計画力、言い換えればフロント・エンド・ローディング力の強化、第2は開発プロジェクト実践力です。フロント・エンド・ローディング力とは、組織的に納得する製品価値の定義と設計概念を作り出し、最上流で大勢を企画する能力です。当初に開発につきまとう優先順位や創造しようとする価値についてのファジーさを払拭し、開発プロセスが、職能横断的にも迷いや対立なく、組織として実践できる基盤を構築します。第2のプロジェクト実践力は、必要な開発に関わる課業を同期化して所与の計画案を予定通り成就する能力です。要するに、開発の成否は、開発する価値を明確にし、狙い通り実現し、予定通り市場化する力に依存します。価値が市場で受け入れられるかどうかは事前にくら考えても、いくらお客に聞いても不確定性に左右され明確な回答を得ることは難しいと言えます。問題は、組織的な知恵を振り絞って価値を洞察し、その価値を体現する製品を作り、実際の製品モデルの上で信頼性の高い評価を受けて問題があれば修正し、最終的に狙った時期に市場化するプロセスを実現することであると言えるのではないのでしょうか。もう一度、当たり前のように使っています開発プロセスをフロント・エンド・ローディングと実践力の2つの側面から、ニュートラルな視点で評価し直すことも重要なことではないのでしょうか。

第1は、開発プロセス全体を覆う製品価値への疑心暗鬼なファジーさをなくすための最上流工程における計画力、言い換えればフロント・エンド・ローディング力の強化、第2は開発プロジェクト実践力です。フロント・エンド・ローディング力とは、組織的に納得する製品価値の定義と設計概念を作り出し、最上流で大勢を企画する能力です。当初に開発につきまとう優先順位や創造しようとする価値についてのファジーさを払拭し、開発プロセスが、職能横断的にも迷いや対立なく、組織として実践できる基盤を構築します。第2のプロジェクト実践力は、必要な開発に関わる課業を同期化して所与の計画案を予定通り成就する能力です。要するに、開発の成否は、開発する価値を明確にし、狙い通り実現し、予定通り市場化する力に依存します。価値が市場で受け入れられるかどうかは事前にくら考えても、いくらお客に聞いても不確定性に左右され明確な回答を得ることは難しいと言えます。問題は、組織的な知恵を振り絞って価値を洞察し、その価値を体現する製品を作り、実際の製品モデルの上で信頼性の高い評価を受けて問題があれば修正し、最終的に狙った時期に市場化するプロセスを実現することであると言えるのではないのでしょうか。もう一度、当たり前のように使っています開発プロセスをフロント・エンド・ローディングと実践力の2つの側面から、ニュートラルな視点で評価し直すことも重要なことではないのでしょうか。

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。