

製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

— 製品開発を与件として見た場合 —

(株)ジョンケルコンサルティング 落合 以臣

A Front End Loading in Product Development

“Product development as a Given Condition”

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

*Keywords:問題、上位・下位工程、疲弊、与件体系*

製造企業における問題は種々あると思われるので、ここでそのすべてを列挙することはできませんが、問題を考える上で 1 つの枠組みを用いたいと思います。それは、与件の決定問題と与件が決まったあとで最適な行動をする上での問題という分類です。企業の問題は企業行動に付随することは言うまでもありません。企業行動を考えますと、それは上位の行動主体が下位の行動主体へと細分化されて相互作用関係を維持し、上位の主体が下位の主体の行動を律し、上位の主体の成果はそれが定めた与件の下で行動する下位の主体の成果に依存するという階層構造(Hierarchical structure)になっています。それゆえに、下位の行動主体の与件はその上位の行動主体によって定められることとなります。

このような構造を前提に考えますと、さまざまな問題は上位主体が設定する与件と下位行動主体の能力の不適合性によって起因することが多いことが推察できます。たとえば、生産が追いつかずに品切れを多く出すのは、当初に、より上位で立案する販売計画と生産計画が実際に生産する側(下位主体)のギャップを克服する能力を超える貧弱なものだったということに相当します。あるいは品質の作りこみでも、上位の主体が製品設計や品質に関わるものづくりの仕組みを設計しますが、それが実際にものづくりをする人間の能力以上のことを要求する設計をしてしまうと品質不良が発生します。

このように、ものづくりの現場は与件の不備で起こるさまざまな無理難題としか見えないような問題まで一手に引き受け、その解決を背負うという役割を担ってきたはずですが、出来なければ無能と言われ、できればあたり前という損な役割であったことも否定できないでしょう。そこでは疲労感だけが残り、誰も働きたいと思わない場所になるかも知れません。無理の押し付け合いの状況は長期的には人的資源の枯渇を招き、働く意欲を減退させることとなります。

戦略的経営は端的に言えば、将来の事業構想を描きつつ、それに計画的に近づいていく経営を行うこととすることができます。それは階層構造となる分業体系を前提にするならば、各主体の与件設定が重要になります。企業ビジョン・目標設定は下位活動主体の与件体系の出発点であって、それを適切にすることが大きな経営課題でもあります。それこそが、フロント・エンド・ローディングに依存するの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。

---