

製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

— フロント・エンド・ローディング実施における組織・人的な軋轢 —

(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

“The relation between organization and human friction in Front End Loading”

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords:**経営革新・障害・企画・可視化・定量化・企業風土・改革

製品開発にフロント・エンド・ローディングを活用して経営革新の推進及び新規事業を開拓したいという希望を持つが、それなりのノウハウがないので自信が持てないという経営者は意外と多いと言えます。また、製品開発で過去に大きな失敗をした苦い経験から、逆に製品開発に対して嫌悪感を持っている人も多く存在するのではないのでしょうか。それは、製品開発の失敗の原因を、大方の企業では製品開発リーダーの能力不足に帰結させることが多いことに起因すると考えられます。ところが、製品開発の成功を阻む障害の半分は企業風土に起因し、半分はフロント・エンド・ローディングに関する知識不足であると言ってもよいかも知れません。

企業風土がプロジェクトの障害となるのは、既存組織が持つ従来型の価値観がネックになっているからです。具体的な障害としては、現状維持を志向している既存組織からの反発であり、改革に対する精神的不安、新たな展開に行うための異次元的な活動に対する反発、ときには役職を無視されることへの反発、人事制度の不平等などであるといえます。

こうしたことが、製品開発現場でフロント・エンド・ローディングを実施しようとしたときに起きます。フロント・エンド・ローディングの仕組みは、製品企画から出荷までの予測し得るリスクを技術との裏づけをもって可視化し定量的に把握して、事前に回避対応策を立てることです。つまり、従来誰もが経験している工程が押し詰まってから露呈するリスクを最初の段階で可視化・定量化することです。定量的リスクの可視化は、製品開発に携わる技術者の情報、あるいは知識などを共有することによって具体化されるので、当然のことながらマネジメント的要素も大きく関与するために、先ほどのような軋轢が生じることとなります。マネジメント的要素とは、製品企画から出荷までの予測し得るリスクを抽出し可視化・定量化するためには、その流れが他部門へと波及し自分自身のマネジメント力が及ばなくなるからであると言えます。例えば、開発を担当する部門から品質保証部門、生産部門など他部門へと広げようとする、たちまち縄張り意識が強くなり、他部門を引き入れるために費やす労力を必要以上に使うこととなります。よく昔から言われることですが、仕事を円滑に進めるためには、社外調整に 30%、社内調整に 70%のエネルギーを必要とするのとえがあります。社外よりも社内のコンセンサスを得ることのほうが大変です。さらに、営業部門、経営企画部門まで広げて一気通貫の体制を構築しようすると、益々難しくなると同時に長い期間を必要します。しかしながら、他社に打ち勝つような真の開発プロセスを構築するためには、地道な努力を重ねて関連部門を引き入れることが重要なことといえます。では、地道な活動とはどういうことなのでしょう。組織、人的な軋轢はどのような場面でも起こることであり、その軋轢を克服してはじめて成功が導かれると耳にたこができるくらい承知しているはずですが、実際の開発現場では工程も厳しく、他社よりも優れた開発テーマを持ち合わせるようなこともなく汲々とした状況で製品開発を進めています。このような状況の中で、いくらフロント・エンド・ローディングを実施すれば効率的な製品開発ができるといっても、その通りであると思っはいるものの、現実にはなかなか改革に手をつけられない状況です。そういう意味では、経営者も開発者も含めて前向きに進んでいる振りをしていないのではないのでしょうか。今一度、製品開発のフロント・エンド・ローディングを見直すことも重要なことと思います。

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。