

## 新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

### ‘開発エンジニアと道德観’

#### — 新設計基準の創生 —

(株)ジヨンケイルコンサルティング 落合 以臣

A Front End Loading in New Product Development

‘Development engineers and morality’

- Creation of new design standards -

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

#### **Keywords:** スケジュール・押し詰まった段階・リスク・QCD・上市・確保・マッチ・新基準

新年早々、十分すぎるほどの開発における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、改めて疑問を提起してみました。これは一般的な話ですが、よく企業の上役の人が、「うちの社員は不思議なんだよね。スケジュールが押し詰まった段階で問題が発生するけれど、何とか間に合わせてしまう力を持っているのだから」と言われるのを耳にします。このいう上役ほど、問題の本筋を見抜いていないことが多いといえます。その答えは、残されたスケジュールを完遂するために、人、物、金を大量に投入してやり終えてしまうことにあるからです。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“やり終えた”のかどうかです。ほとんどの場合、QCDのうちスケジュール、つまりDは厳守しますが、Cは増加しQは低下することになります。まさに、ここ数年間の日本の開発現場を言い表したことと思います。

もう少し具体的に述べれば、開発計画を作成するときのQCD確保という当初の目的は、スケジュール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”という大義名分はいつのまにか消え去り、スケジュールが大幅に遅れコストダウンもそこそこの状態で“製品を出せばいい”という言葉に入れ替わり、この言葉を念仏のように思い始めているので、周りの意見を聞くことを頑なに拒み、「ありがとうございます。大変助かります」という顔をしながら、実は「聞きたくない」のではなく「聞く余裕を持たない」といった方が適切だと思います。つまり、スケジュールが押し詰まった段階で問題が露呈し、やり終えることが教訓となりますが、次の製品開発では生かすことができないという理由は、開発当初に作成する計画書にはスケジュールが押し詰まってから露呈するリスクを回避するために必要となる人、物、金を大量に投入することを考えないからです。しかしながら、本来の製品開発ではスケジュールが押し詰まった段階でリスクが発生しないような計画を作成することであり、最初から人、物、金を大量に投入する計画を作成するものではないはずです。本質的な問題は、開発計画を作成する段階で曖昧さの中でのゴールを目標とし、さらにはそこに到達するまでの道のりを明確にしよとしないため、開発全体のリスクの評価を怠る、あるいは市場に関してはスケジュールを厳守しなければならないものの、上市が遅れても営業さんが調整してくれるだろうという悪しき習慣を引きずっていることにあると思われます。現在では、人が何かをしてくれるだろうという他力本願的な心理から、“それは私の責任ではないでしょう”という一種の開発者としての道德観を持ち得ないエンジニアが多くなってきたのではないかと思います。

こうした状況に鑑みた場合、製品開発そのものの新たな基準が必要になってきていると思います。過去の遺産的な設計基準ではなく、QCDを確保したうえで現在の製品開発にマッチした“新たな開発基準”が望まれると思われます。

今年、“新たな開発基準”を深堀していきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。