

新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・ローディングと企業活動のリンケージ’
— 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
‘Front-end Loading and Practice Linkage’
- Creation of new design standards -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords: フロント・エンド・ローディング・企業活動・リンケージ・開発効率

第2回黄幹コンファレンス（2007年11月28日京都大学）で、“フロント・エンド・ローディングと企業活動のリンケージ”という題名で論文を発表しました。この論文の一部「目を製造企業経営に転ずると、人員も削られた過酷な操業環境において、新製品開発から現業活動までQ、C、Dを高めるプレッシャーと共に、時間との争いに明け暮れる状態になっている。そこで大きな成果が上がっているかといえば、必ずしもそうではない。この1、2年は中国経済などが牽引することで需要が上がっているため問題が隠されているが、その先について安心している企業は少ない。すでにもう設備投資のダウンなど景気後退の兆しも見え始めている。現在の日本の製造企業に求められていることは、価値創造力の強化である。より高い評価を市場で受け、しかもその価値が長続きする製品をいかに生み出し、作り続けることができるかということである。疲弊的な操業環境から脱しないかぎり、現在のものづくりは衰退の一途を辿る危険性をはらんでいる。」を複写しますと、10年前に発表した内容そのものが、現在の製造現場に当てはまるのではないかと云わざるを得ません。

現実論に目を向けてみますと、日本のものづくり力が低迷ないし低下傾向にあるということが事実とすれば、そのことは製造業が価値創造をできなくなったということの裏返しであるといえます。若い開発エンジニアにとって、職場としての魅力がなくなったということでもあります。その原因は何かと言えば、製造業が何をしたらよいのかが不明確で、今まで蓄積してきた知識、技能を浪費するだけで、将来に向けてブラッシュアップする契機が見出せないということでもあります。現場における熟練ワーカーの枯渇現象も、もとをたせばその重要性を理解できなかったため、処遇も育成もできなかったということのためであるといえます。なぜ理解できなかったのかというと、将来的に何をし、そのためには何が必要かを洞察できなかったからです。ある意味では、手前勝手なビジョンの立案に酔いしれていたのではないのでしょうか。より詳細に述べれば、ビジョンとかけ離れた開発効率を目指すあまり、ビジョンと戦略的な目標がつかえず、アンチクライマックス（虚脱ないし燃え尽き）現象を引き起こしているのではないかと云えます。

こうしたことに鑑みて製造業復権を起こすためには、戦略的フロント・エンド・ローディングに基づく戦略的経営を実践することが必要であると思います。一時流行したMOT（Management of Technology）が失速した背景には、技術管理あるいは開発効率ということに重点を置いて、そのような戦略的経営との関連性を逸したところに原因があるのではないのでしょうか。技術は経営の1つの要素であります。人間の目標から端を発するものです。したがって、目標や意思、活動、資源の関わり合いを企業として明確化し、その理解を人々が共有しないと経営は分断され、有効性を失うこととなります。戦略的フロント・エンド・ローディングによる戦略的経営実現が望まれる時代が再到来したと認識することが必要な時代になったといえるのではないのでしょうか。

このJQ International Reviewが、開発エンジニアの背中を押すことができれば幸いです。