

新製品開発におけるフロントエンドローディング
‘製品開発の同期化とフロントエンドローディング’
— 新設計基準の創生 —

(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

A Front-End Loading in New Product Development
‘Synchronization of product development and front-end loading’
- Creation of new design standards -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords: 製品力・統合プロセス・製品価値・疑心暗鬼・最上流・同期化

製品開発における成功要因について、今までに多くの研究者及び開発者によって、売上高、収益性、市場占有率などの角度から分析され、最終的な開発のパフォーマンスを持続し製品が売れたのは、製品力ないし魅力度があつたからこそ達成することができたと評論しています。この分析を背景にして、製品を生み出す開発プロセスを考えますと、近年は統合的開発プロセスという概念が主流であると言わざるをえません。つまり、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であり、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といえるかもしれません。また、製品開発プロジェクト自体がうまく機能・実施すれば、製品開発の成功に結びつくことになりまうといいたいのでしょう。しかしながら、統合化プロセスは職能横断的アプローチによって可能となるでしょうが、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ということを筆者はたびたび開発現場で経験し、それを指摘してきました。なぜならば、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、優先順位の不明瞭性、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るからです。

こうしたことに鑑みますと、職能横断的アプローチが実質的に機能し、効果を発揮するためには2つのことが重要になると思われます。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どのファジーさをなくすための最上流工程における計画力です。第2は、開発プロジェクト実践力です。第1は、まさしくフロントエンドローディング力です。それは、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あるといえます。当初の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することになります。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いえるでしょう。その意味で、開発プロジェクトを狙い通りに実践する予実、予時管理を達成するプロジェクトマネジメントの能力がまずは核としての能力になるはずで、今起きています現実の問題は、開発にまつわる様々な活動を同期化するということの重要性を認識していないのではと思います。それは、開発業務の製品価値創造への関わり方の評価と、それら業務を遂行するときに、リスクの定量的評価を十分に行わないということと共通しています。言い方を変えますと、それら評価を十分に行わず、単に可視化し、プロジェクト・ネットワークを綺麗に描き、後は実行のみとして、ここまで考え計画したのだからあとは大丈夫と高を括ってしまうことにあるとも言えます。実際には各業務の同期化は起こらず、プロジェクトの失敗や遅延の発生、開発しても不都合は隠したままの不完全な製品を開発するということになります。これを払拭するためには、開発活動の定義を同期化の視点から行っておくことが必要で、今の混沌とした時期だからこそ同期化という概念が開発のカギになると思います。

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。