

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

“再掲載：FELと組織の連動性”

— ビジネスモデルの再編と連動体制 —

(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

Front-end loading in new product development “The relation between FEL and correlation of organization”

- Business model reorganisation and interlocking system -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords

2022年12月に入り、1年の締めくくりの月となりました。今年1年、ビジネスモデルの再編と連動体制について、新製品開発におけるフロント・エンド・ローディングの見方から記述してきました。集大成と言う意味で、2014年4月に掲載しました内容を再掲載し、今年も終わりたいと思います。

製品開発のフロント・エンド・ローディング体制を発行する場合、どうしても連動性の状態を確立することが重要な要素となる。連動性と称する状態を要約すると、

- ・ 各業務実践の質が高い。
- ・ それら高質な実践活動が高い目標達成や成果につながっている。
- ・ 開発と製造とはポジティブ・フィードバック・メカニズムで連動している。

という3点が特筆できると思われる。それらは、背後に各業務担当者間の仕事の質に正の相関があることを示唆しているはず。各業務における独自の規範ないし目標のみで動く独立的行動が組織に浸透しているときには上述したような特徴が出てくる保証はないと言えるでしょう。しかしながら、実際的に各業務が独立的に動くということはないはず。相互の業務的関わりから、他の業務によって当該業務は影響を受けるので、心理的にも、異なる業務を担当する人々の間では影響しあうのが一般的です。言い換えると、ある業務の質が低ければ他の業務のそれも足を引っ張られ、逆に良ければ一緒に良くなっていくようなポジティブ・フィードバック・ループが働くというのが連動の背後に働いていると考えることができます。優れた連動状況が現出するのは、先ず第1に、個々の担当者が目標に対してコミットメントしているときです。第2に、目標達成において各業務担当者が自分自身の業務に対して他の業務が何を期待しているかについて関心を持ち、それを真摯に受け止め、第3に期待に応じることができるように自分自身の業務の遂行能力を高める動機を持ち、努力する行動が必要です。それは各業務のチューニング・アップ現象と言うことができます。そして第4に、各担当者がその業務を互いに連携的に実践し、成果につなげる最大限の努力をすることです。そのような行動様式が連動行動であると言えます。背後にこのような行動様式があると連動性が、確実に現出するでしょう。

ここで、開発が製造までのプロセスの連動性を喚起するにはどのようなことが必要かを考えてみることにします。上述の連動性要件を前提にすると、それら連動性を喚起させるには、まずは全業務に従事する人間の事業戦略およびそれに基づく製品開発目標に対する理解と、その達成に向けたコミットメントを引き起こすような同調性がまず確保される必要があります。それには戦略的行動が組織で実際に機能し、製品開発の開発初期段階から潜在的に関わる必要のある人々が参画し、自らの責任として理解し、開発に従事する契機があり、さらにそれら戦略や開発目標を達成するように実際の製造や、さらには販売活動をリンクさせる経常的な職能横断的協力体制がフォローするように稼動する必要があります。これら企業プロセスの上流工程における組織の焦点づくりと実践の職能横断的体制をここでは戦略的統合局面と呼ぶことにします。言い換えれば、まさに戦略的統合局面は戦略形成、開発活動、それらの実践計画立案までを含む行動局面であると言えるでしょう。したがって、製品開発のフロント・エンド・ローディング体制を構築するためには、戦略形成、開発活動の連動性を作り上げることが重要であるかがわかるはず。