

製品開発におけるフロント・エンド・ローディング  
— グローバルな視点での暗黙知を形式化する集団 —

株式会社ジョンクエルコンサルティング  
代表取締役 落合 以臣

顧客ニーズの多様化と一口にいうのはたやすいことですが、顧客のニーズそのものが形式化できにくい時期にさしかかったといった方がよいかもしれません。したがって、顧客の持つ潜在的なニーズをいかに早く取り入れて、これを形式化できるかということが重要な要素となります。いわば、暗黙知を形式化できるかが製品開発におけるフロント・エンド・ローディングを実践するうえでの必要十分条件とも言えます。

従来の日本企業には、暗黙知を“コツやカン”を頼りにして形式化してきたと言ってもいいかもしれません。こうした暗黙知を形式化する方法が組織内で代々受け継がれ、そして企業風土・企業文化として位置付けられてきました。また、そうした暗黙知を形式化して共有・継承してきたことが、日本企業の「強み」でもありました。ところが、合併・事業統合・事業譲渡・人員削減など経営環境は激しく変化し、加えてマンパワーも派遣労働者の常態化、短時間労働者の増加、早期戦力化の必要性など雇用環境の大きな変化により、そうした暗黙知を形式化する“コツやカン”が失われてきたことも事実です。ただ、現代の状況下では、“コツやカン”で暗黙知を形式化できるほど潜在・顕在ともに顧客ニーズは単純ではありません。言い換えれば、暗黙知を形式化するためには、過去の“コツやカン”という人間観に立脚していたことから、暗黙知そのものがグローバルになっているので、もっとグローバルな視点での専門性を持つ集団を束ねていかないと、暗黙知を形式化することはできないと言えます。もう少し言及しますと、“単なる数学が専門です”“化学が専門です”ということではなくて、“実験結果を見ると数式を作ってしまう”“この物どうしを結び付けるとこのような分子構造になって、このような化学式になる”などの専門家という領域から“マニア的スキル”を持った集団となります。ある意味では、このような専門性を持つ人は、今まで虐げられてきたと言っても過言ではないでしょう。しかしながら、暗黙知が多くなる世の中で、時代に即応したフロント・エンド・ローディングを実践していくひとつに、こうした暗黙知を形式化していく人々の再認識をしてもいいのではないのでしょうか。

今後、時代に即応したフロント・エンド・ローディングを実践していく中で、グローバルな視点で暗黙知を形式化することが不可欠になってくると思われます。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。

---