

新製品開発におけるフロントエンドローディング

‘新製品開発の要となる連動経営’

— 新製品開発の創世 —

(株) ジョンケルコンサルティング 落合以臣

A Front-End Loading in New Product Development

“Linked management that is the key to new product development”

-The Genesis of new product development-

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords:** 製品開発、技術開発、製造プロセス、事業論理、連動経営

事業の成功は市場に供給する製品やサービスが成功を収め、満足のいく収益を事業期間中達成することであるといえます。そのような事業運営は企業が投入する資源から最大限の効果を引き出すことで可能になります。しかしながら、それを妨げるさまざまな要因が存在します。それは、ひとえに不確実性という言葉で要約できると思います。その不確実性を克服せずに、予期せぬ障害が発生すると満足のいく収益を事業期間中達成できるような事業展開を実現するのは難しいでしょう。

ここで、不確実性は2つに分けることができるといえます。第1は、期待した競争力を実現できるかどうかの不確実性です。これには必要とされる競争水準あるいは競争そのものに関する不確実性です。安易な企画で走ったために予想した以上の競争に直面すると自社の事業競争力は不足し、事業も結果として失敗することになります。第2は、道を間違える、すなわち事業の目指す方向の適切性に関する不確実性です。幻想あるいは陽炎のような市場を結果として追求してしまい、それらが忽然と消え去って事業価値はなくなるからです。不確実性は、資源を実際に投入する経営では大きな問題になるはずですが、不確実性の克服を連動経営という概念を持って、達成する可能性を見出すことが重要になります。

連動経営は、投入資源から最大の効果を引き出す経営として定義することができます。人々が率先してコミットし、それら人々の活動が相互に事業の成功に向けて整合性を確保し、それら活動が事業のために最大成果を達成する経営です。さらに、連動経営は学習効果を高め、より適切な価値を追求できる高い資質を人々に付加する情報ネットワークを内包することになります。優れた連動は、相互作用を通じた人々の学習の触媒になります。相互作用によって各活動を担う人々が自分に要求される資質とその望ましい水準を理解し、その達成のための学習を指向する仕組みを提供するわけです。その過程では、所与の目標をこなすだけでなく、より高い目標を創造し、それを達成する資質を人々が修得することを動機づける。言い換えますと、連動経営は進化メカニズムを内包します。これがないと、時間経過において技能や技術知識を含む企業の人々が備えるべき必要知識の変化や陳腐化の脅威に晒されることになるでしょう。これは、工場現場力の衰退、製品開発力や技術力の低下等の形で現われます。

このようなことに鑑みますと、連動経営はまずは上述の第1の不確実性を低めるように作用します。すなわち、必要な機能ないし活動間の連携性を高め、それらの不適合によるさまざまな問題、例えばやりなおし、整合性の欠如を招くことになります。それは活動が一貫して成果につながるというプロセスの実現を阻むからです。また、連動経営はさらに第2の不確実性を減少させます。つまり、企業成果を高めようという優れた意思疎通を通じて、既存以上の、より適切な事業価値を創造し、実現する学習機能を醸成する器になります。人々が納得し、信ずる価値を追求する姿勢が基底にあるからです。それが人々の連動を支えています。特定の人間、例えば特定のトップマネジメントのアイデアによって翻弄される経営ではありません。あるいは独裁者によって組織が自滅する、さらには押せ押せなどの、一旦ついた慣性だけで暴走する組織ではありません。連動経営は理想系に見えますが、それに接近することが経営課題であると思います。