

新製品開発におけるフロントエンドローディング

‘新製品開発と連動経営の追及’

— テーマ創造 —

(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

“The relation between a new product development and linked management”

-The creation of a theme-

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords : 事業・成功・市場・競争・事象・不確実性・持続・体制・連動経営

事業の不確実性と連動経営

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言えます。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あります。それを不確実性という言葉で要約できます。あらかじめその不確実性を克服する努力をしないで、予期せぬ障害に遭遇しますと、事業展開を実現することは難しくなることは言うまでもありません。

不確実性は、2 つに分けることができます。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が存在し、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、道を踏み外す、すなわち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、それらが忽然と消え去って事業価値はなくなってしまうという事象です。

また、不確実性を追求するためには資源を実際に投入する経営では大きな問題が生じます。不確実性の克服を連動経営という概念で達成する可能性を述べたいと思います。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と言えます。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します。同時に、優れた連動は相互作用を通じた人々の学習を醸成します。また、各活動を担う人々に要求される資質と望ましい水準を理解させ、その達成のための学習を促進する仕組みを備えます。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進化メカニズムを内包するということです。これがないと、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からです。こうした事象は、工場現場力の衰退、製品開発力や技術力の低下などに形として現われます。

連動経営の追及

連動経営は、まずは上述しました不確実性を低めるように作用します。さらに第 2 の不確実性を減少させることとなります。言い換えますと、企業成果を高めようという優れた意思疎通を通じて、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現れるからです。それが、人々の連動を支えることとなります。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左右され続ける経営ではありません。独裁者によって組織が自滅する、あるいは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、見方によっては理想系に見えますが、それに接近しようとするほど、経営課題が炙り出されることとなります。なぜならば、現状の経営は、一見果敢に対応しているように映りますが、実はしっかりと守りの体制を持続しようとしているからです。今後は、本当の意味での連動経営に期待したいと思います。