

Keywords : 戦略・統合・組織・ビジョン・DX化・水準・連動的体制・ダイナミクス・協働

新製品開発とビジョン

新製品開発と製造の連動性のダイナミクスさは、戦略的統合局面の水準が現場実践（本格的生産の局面）水準に影響し、現場における実践水準は次に業績を左右し、業績は次に企業の士気に結びつき、その士気が次の戦略的統合局面の水準に影響するというサイクルを表わすと言っても過言ではないでしょう。筆者の過去の調査分析から推察しますと、戦略的統合側面が高い水準で機能しますと、実際の現場においても高い水準で実践される可能性が高いと言えます。また、開発現場における実践が平均水準として高くなると業績も高くなる可能性は高くなります。しかしながら、業績が高くても、企業の士気が高まらないことも多々あるとも言えます。このことは、企業の業績が将来の活動にプラスに影響しない可能性があることを意味します。いわゆる組織的なアンチクライマックスの発生です。組織的燃え尽き症候群とでもいましょうか、特に、新型コロナウイルスの影響で顕著に出て来ていると言えます。

それがなぜ起こるのだろうかという問題に直面しますが、それはいわゆる企業が長期的に追求する事業ビジョンのなさに関係すると考えることができます。すなわち、せっかく業績を上げて、それがそこで終わってしまい、冷めてしまうということです。ビジョンがあって、その実現の過程にあると従業員が考えることができるならば、上げた業績はビジョン達成の中途経過であると考え、士気は途絶えることなく引き継がれるでしょう。しかしながら、ビジョンが弱いことによって引起される問題は、士気が次なる課題に向かず士気の真空状態に陥ることです。ビジョンが明確であれば、達成業績はビジョン達成に向けての次なるスタートの引き金になるわけです。つまり、組織的にも、あるいは人々も次に何をすべきかが明確で、新たな挑戦に向かうことができるからです。

新製品開発と製造の連動性

開発環境が良ければ、次なる戦略的統合性もより高くなる可能性があると言えます。しかしながら、その可能性は高い戦略的統合局面が高い製造実践水準をもたらす、あるいは高い製造実践水準が高い業績をもたらすという関わりに比較するとはるかに弱いとも言えます。言い換えますと、企業のDX化が進めば進むほど、数字によって描かれる製品の強弱と業績の相関係数を株価のチャートを見るようになるでしょう。このような状況になれば、まさにビジョンなどは横に置き、売れたかどうかの判断しかなくなるわけです。これは、企業が陥る様相を呈することになります。すなわち、企業が長期的に追求していくビジョン形成、企業として有効な戦略的統合性を実現することの2つが、企業が連動的体制を構築する場合にアキレス腱になるということを忘れてしまふという罠に陥ることになります。

こうしたことに鑑みますと、明確な目標に向かって課業体系を設計し、良き実践を行うことでその目標達成に向けて努力することは努力水準に応じてそれなりの達成を可能にします。言い換えますと、どの企業もその努力さえすれば良い成果が期待できると言えます。しかしながら、達成した後次なる挑戦に向けて組織的なモーメントの拍車がかかること、さらには拍車を受けて組織として最適性を追求する、より優れた協働体制を作り上げることの2つが経営ではそう簡単ではないとも言えます。

現状は、バブル経済崩壊の後遺症も忘れたかけた頃に、新型コロナウイルスの影響で、ある程度の過不足ない経済水準を達成した日本経済という組織が、次なる目標（国のビジョン）を描ききれないことで起こったとも考えることができます。ビジョンがないまま収益は上げなければという脅迫観念が幻想の目標に向かったのがバブル経済でした。このような国全体のダイナミクスは個々の企業の組織的燃え尽き症候群を反映して発生したと考えることができます。

新製品開発と製造の連動性の復元は、ビジョン形成と協働プロセスの強化にかかっていると断言できよう。