

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング**“学習効果を反故にした開発現場”**

— 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 development site where the learning effect was compromised”**

- Business model reorganisation and interlocking system -

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords

不確実性・事業展開・整合性・連動経営・学習効果・企業成果・経営課題

Uncertainty, Business Development, Consistency, Linked Management, Learning Effect, Corporate Performance, Management Issues

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。それは、不確実性という言葉で要約できるでしょう。その不確実性を克服しないで、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と言えます。

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を指します。安易な企画で走ったために予想した以上の競争に直面します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。遠い昔のことになりますが、バブル崩壊による事業の挫折はこの例と言えます。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ことになります。

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。それは、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、それらの活動が事業のために最大成果を達成する経営になるからです。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ができます。まさに、今の社会に欠けているところでしょう。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ことができます。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からです。言い換えますと、連動経営は進化メカニズムを内包すると言えます。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ます。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るわけです。

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、整合性の欠如を見抜くことができます。連動経営はさらに第2の不確実性を減少させます。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、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る原動力です。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、逆にそれに接近することが経営課題であると言えます。