

## 新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

## “不確実性と意思決定”

## —新製品開発を支える精神力—

(株) ジョンケルコンサルティング 落合以臣

Front-end loading in new product development  
“Uncertainty and decision making”  
- Mental power to support new product development -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

*Keywords*

企業ビジョン・目標・認識・不確実性・プロセス・意思決定・価値・真価 *Mass society, the three sacred*  
*Corporate vision, goals, awareness, uncertainty, process, decision-making, value, true value*

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディングの必要性を主張しようとすればするほど、必ずといってよいほど、不確実性に満ちた状況下で完全かつ適正な意思決定ができることに対する疑問が反論として出されます。平易に述べれば、それができれば問題はないという反論です。しかしながら、企業組織における合理性というのは、完全無欠な論理性に裏付けられているというよりも、その行動を目標に向かって意図し、熟考し、計画し、計算し、設計するという意味が強いと思います。したがって、完全無欠ではないかもしれませんが、経営資源を目標に向けて投入するために、適切と判断するある種の結集を生み出す仕組みを構築することが重要になります。確かに、フロント・エンド・ローディングにおける企業ビジョン・目標の設定及び戦略的な行動に関する決定は、さまざまな要因、たとえば、人の認知の仕方、組織の構造やプロセスの影響、組織の政治的構造などが含みこまれて定型的でない決定として扱われてきたので、そこに標準化という概念はそぐわないように聞こえるでしょう。しかしながら、そのような意思決定を行う場合に、たとえば技術情報を内部的かつ外部的に把握し評価する、さらには今後避けて通れない環境問題への配慮、競合他社の動向などを洞察する、自社の価値連鎖、サプライチェーンにおける問題や特性の把握などは一般的にも不可欠であると言えます。その実践の徹底を図る工夫は、誰がトップ層になろうと組織的にも必要であるはずで、その意味で体系化と標準化の努力は組織として取り組むべきと考えます。トップ層の独自の見識や知見はそのような仕組みをさらに補完し、それによってより適切な判断が彼らから下される可能性も高まります。

追求する価値創造が事業として成功する可能性を最大化することがフロント・エンド・ローディングにおける決定となります。そこでは、追求しようとする価値が確かに評価されること、そしてそれを事業として成功するように実現できるかという2つの課題を検討することが焦点になります。言い換えますと、意思決定におけるフロント・エンド・ローディングの考え方は、企業価値を高める大きな方法のひとつと言えます。また、それを実践することができるのかどうかで、企業価値の真価が問われると思います。

このようなことに鑑みますと、企業ビジョン・目標の構想及び戦略における行動の計画立案は、企業の行動プロセスとして考えた場合、ある意味ではマネジメント・サイクルの始まりと言えます。このようなプロセスの始発点のことをフロント・エンド・ローディング、いわゆる最上流工程と言い換えることができます。この段階では、企業活動を階層構造として見たときのピラミッドの頂上（キャップストーン）にあたります。組織として、少なくともこの段階で企業のリーダー層間における企業ビジョン・目標及び略行動に関する基本的合意を確保することが重要になりますが、そこにおける決定では不確かなことが非常に多いと言えます。たとえば、そこでの決定において関わる何年も先についての市場動向はもちろん、それを左右する国内外のエコロジカルな環境、社会、経済、政治さらには技術進歩などの動向を見通すことは難しいと言えるからです。しかしながら、いくら困難であっても、できるだけ客観的に洞察し、少なくとも大きな動向や全くの不確実な事柄について、リーダー層が共通の認識を持つこと、さらにはその共通認識の下で企業の追求ビジョンおよび価値や行動の方向性に関しての共通理解と合意を形成する努力と行動に埋め込まれた体系化あるいはシステム化は必要であるはずで、なぜならば、合意が殆どとれていない状況から開発がスタートすれば、企業の行動やプロセスは酔歩状態に陥る可能性があるからです。