

第3章 3. 開発部門

1. 開発部門のマネジメントイノベーションの必要性

1. 開発部門の役割使命

製品のライフサイクルが短くなってきている昨今、市場の要求する、売れる製品を迅速に開発・製品化することが求められている。

開発部門の役割使命は、

- ①次世代新製品の企画提案を行うとともに開発を推進し、新製品の売上高増大を図ること
- ②顧客のニーズを的確にとらえ開発リードタイムを短縮し開発納期を遵守する
- ③顧客のニーズに見合った品質とコストで製品を提供するために、自社のもつ品質管理能力と原価低減力を存分に発揮する
- ④自社の保有する強み技術をさらに高め、他社との差別化を図るために、技術者1人ひとりの技術力と組織力を高める
- ⑤新分野進出のために、技術導入等技術の幅を広げる

などにより、市場のニーズに合った差別化した付加価値の高い新製品をタイムリーに開発し、企業の成長に貢献することである。

2. 役割使命が果たされていない実態

しかし、開発部門は日々の開発業務に追われてしまっており、市場のニーズを把握し、将来に向けてどのような製品を開発したらよいかという戦略的な開発を進めているとは言い難い。さらに、チームミーティングで開発日程の進捗管理は行っているが、詳細日程管理は担当者に一任されて、属人化した仕事のやり方になっており、情報の共有化、技術ノウハウの伝承が図られておらず、開発担当者は、迷いや試行錯誤の中で開発業務を行っているケースが多い。その結果、納期遅れや設計不良・クレームが発生し、コストアップを発生させてしまっている。

3. 開発部門のマネジメントイノベーションとは

これからは、市場ニーズに合った差別化された付加価値の高い製品をいかに早く開発するか、といった戦略的、戦術的な開発をしていかなければ

ならない。

そのためには、営業部門など関連部門との連携を強化し、市場情報の質と量を高め、顧客のニーズに整合した製品開発を企画し、高品質、低コストの製品を短納期で実現できる開発のプロセス管理が実施可能なマネジメント力が必要である。

2. 開発部門の重要な管理業務

開発部門の役割使命である売れる製品を迅速に開発・製品化するためには、これからは次の管理業務についてマネジメントイノベーションを実施する必要がある。

(1) 開発戦略 / 中期開発計画

市場や環境動向、競合他社動向などマーケットリサーチを行い、自社の開発技術力を活かした製品開発を行うために、早い段階からターゲット市場、製品コンセプトとポジショニングを設定し、どのような戦略で開発展開するのかを明確にする。その上で、3～5年間の開発ロードマップと中期開発計画を作成し、競合他社に先を越されないように、開発遅れがないように、進捗管理を確実に実施するマネジメントが必要である。

(2) 開発負荷 / 工数管理

開発遅れが発生する要因の1つに、開発・設計案件数に対する能力不足がある。開発を開始する前に、必要なスキルを特定するとともに開発の負荷を算出し、能力オーバーであれば、開発製品の重要度から開発の優先度を決めたり、計画的に人材育成を行ったりして、事前に対策がとることができるマネジメントが必要である。

(3) 開発日程・納期管理

開発日程計画のステップごとに作業が予定通りに進捗しているか進捗管理を実施し、遅れている場合には、早期に原因を顕在化し対策を実施する納期遅れ防止のためのマネジメントが必要である。

(4) 開発品質管理

開発での設計不良によるクレームや設計変更を未然防止するためのマネジメントが必要である。

これらについて3項で紹介する。