

国内企業、特に製造業が勢いを盛り返すためのカギとなるIPDを推進しているということですが。

1995年から、日本アイ・ピー・エム 大和研究所でIPD(Integrated Product Development:統合製品開発)に取り組んできました。IPDとは、製品の開発期間を短縮し、しかもその製品がお客様に満足されて、企業も利益を得るための仕組みです。IPDを上手に導入することで、企業、特に製造業は立ち直れる可能性があります。それほど、IPDは重要な業務プロセスなのです。

実際に取り組んできて、どのような手ごたえがありましたか？

まず、IPDの目的の一つでもある製品開発期間の大幅な短縮が効果として表れています。IPDでは、製品開発の計画段階で工数とスケジュールを見積もり、実現可能だと判断して初めて、開発に入ります。これまでは、大枠で粗い計画を立てて、同時並行しながら開発を進め、さまざまな対応をしていました。これは、効率が良さそうに見えますが、後で必ず手直しが入ります。開発の終盤になってから変更が入ったりもします。スケジュールが結果的にはどんどん遅れていきます。

IPDは、初期の計画段階までにスケジュール通りに開発が進められるかどうかを読み切ることが大切であり、そのノウハウを与えるものなのです。

スケジュール通りに「モノ」ができ、しかも開発期間を短縮できたことが、最大の効果ですね。

もちろん、それだけではありません。お客様志向に立ち戻ることによって、お客様にマッチする製品が開発できるようになりました。お客様の立場から製品を開発するのは、考えてみれば当たり前のことですが、これまではスローガンので実際にどうすればよいのかの方法論が見つか

りませんでした。IPDでは、お客様志向を開発プロセスにどう組み込んでいけるかを重要課題として据えることによって、プロセスを通してお客様志向の製品が開発できるようになり、結果的に売り上げが伸び、利益につながるのです。

エンジニアのレベルでいうと、彼らの意識が変わってきたことが挙げられます。エンジニアは、とにかく「モノづくり」指向に走りがちになるものです。自分が思う優秀な技術を誇示するあまり、お客様の存在を忘れてしまう。それだと、お客様は離れてしまいます。別に、「モノづくり」指向が悪いといっているのではなく、大切なのはそれにビジネス・センスを加えることです。そうすることによって、エンジニアの意識が変わり、製造業の企業そのもののカルチャーが変わります。

しかし、人間の考え方や企業のカルチャーを変えるには、かなりの忍耐と努力が必要になりそうですね。

人間は、一度何かに甘んじてしまうと、なかなかそこから抜け出せなくなってしま

うものです。社会や会社、そして業務プロセスが変わっても、そこに従事する人間を変えるのは簡単ではありません。頭の中ではIPDの仕組みなどが理解できたとしても、意識はそう簡単には変わりません。特に、これまでの縦の組織の部門長のプロジェクト遂行の責任が、IPDを実践しているプロジェクト・チームに組み込まれると、それまで持っていた権限と責任がプロジェクト・マネージャーに委譲されるわけですから、仕事のやり方が完全に変わってしまいます。それを受け入れられない人たちは、IPDでは抵抗勢力になってしまふのです。そういった人にプロジェクト・チームを支援してもらうよう説得することはとても難しく、その辺りの解決策が課題になります。

ところで、IPDの根幹にあるものとはどういったものなのでしょう。

IPDにおける改革は、四つのレイヤーによって成り立っています。つまり、「組織」「プロセス」「ITツール」「知識情報」です。ただし、改革の順番がとても大切だとい

情報技術の匠

PROFESSIONAL

第21回
製品開発プロセス改革の匠

国内の製造業は、「モノづくり」の分野では計り知れないほどの大きな力を持っている。しかし、厳しい経済状況が続く中、かつての勢いは失速の一途をたどる。今回紹介する富田 健は、そうした製造業をはじめ、各企業が息を吹き返すための重要なカギを握るIPDを、社内外、国内外を問わず精力的に推進している。

うことを忘れてはなりません。例えば、従来のプロセスにITツールを導入したとしても、開発効率は上がりません。逆に混乱するだけです。例えばITツールを導入するのなら、その前に無駄のないプロセスを構築しなければなりません。

また、プロセスが構築されてツールが導入されても、それを運用する「人」がいなければ業務として成り立ちません。その「人」を確保することが「組織」の構築です。組織は、トップに立つ人のリーダーシップがあるかどうかで、しっかりとIPDが機能するかどうかが決まってきます。しかも、その下で動くプロフェッショナル・スキルも必要です。もちろん、開発を行うプロフェッショナル・スキルも必要ですが、特にIPDの中ではプロジェクトマネジメントとしてのプロフェッショナル・スキルのある人の働きが重要です。

四つ目のレイヤーである「知識情報」については、ナレッジ・マネジメントが役立っています。従来は、先輩たちが培ってきたノウハウが「徒弟制度」によって受け

継がれていました。現在は、そうした習慣が薄れてきているため、過去のノウハウを蓄積して、それを有効に活用できるナレッジ・マネジメントに力を入れています。

IPDに長年取り組んできてうれしかったことは？

IPDの存在を知った1995年に、日本アイ・ピー・エムにおける開発製造事業部がこの分野ではかなり遅れていることを知って愕然としました。そこで、外部のコンサルタントを招いて本格的に取り組ましました。ただし、IPDに対して懐疑的なトップの人たちからは、かなりの抵抗がありました。ただ、片や私は、われわれが生き残るには、IPDを推進するしか道はないと確信していました。だれが反対しても、解雇になっても推し進めるしかない、と(笑)。

幸運にも、大和研究所のある部署がIPDに賛同し、徹底的に進めてくれました。そして、1998年には私たちの進めてきたIPDの成熟度スピードが、IBM本社から高く評価されたのです。それは、われわれが遅れをとっていたにもかかわらず、2年とい

う短時間で軌道に乗せたからです。うれしかったことといえば、それがまず思い付きますが、ほかにもIPDがビジネスに結び付いたことも挙げられます。当初から国内の企業、特に多くの問題を抱えている製造業にIPDを売り込めば、必ずビジネスとして成り立つはずだと確信していました。それが、2002年に成功したのです。

そこまでIPDにほれ込んだ理由とは？

入社以来、技術管理・品質管理・品質保証など、プロセスを重視する業務に携わってきました。ですから、IPDにはとても興味があり、「これは私がやるべき仕事である。私のほかに、できる人などいるはずがない」とまで思っていました。しかも、プロセス指向の業務には、私が一番長く従事していたので、多くの関連情報を蓄えていました。

今後の展望は？

『IPD革命』(工業調査会)という書籍を2003年の初めに出版したのですが、それ以降、大学・民間のシンクタンク機関などからも反響をいただくようになりました。「実学」という意味では、これからは外部の講座や研究会などが、各企業も交えてどんどん開催されるようになってほしいものです。現に、米国ではMITやスタンフォード大学などで学問として確立しています。IPDをIBMだけにとどめるのではなく、各企業で情報や事例を交換していければと思っています。もちろん、IPDの考え方は、製造業以外にも応用できますから、これからはさまざまな分野でIPDを展開できるはずで、学問としての位置付け IBMには、そういった社会貢献の形もあるのです。

さらに、過去のTQC(Total Quality Control)や経営品質賞のように、何らかの成果を米国と日本がお互いに輸出と輸入を繰り返しながら、質そのものを高めていくことができれば...と願っています。



富田 健(とみた・たけし)

日本アイ・ピー・エム株式会社
開発製造
IPDコンサルティング・サービス
プロジェクト推進 部長

[プロフィール]

1960年日本アイ・ピー・エム入社。開発製造部門のIPD推進本部のリーダーとして、IPDの初期の計画から全部門への導入、定着を担当。最近、IPDの社外への普及にも注力している。