

Title	和魂洋才 : 合併企業の開発マネジメント
Author(s)	盛, 満利
Citation	年次学術大会講演要旨集, 5: 109-110
Issue Date	1990-10-27
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/5270">http://hdl.handle.net/10119/5270</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	シンポジウム

盛 満利 (横河・ヒューレット・パッカー)

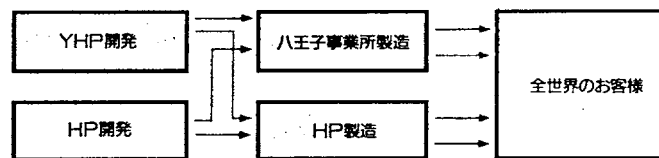
開発生産拠点としてのYHP.

親会社はいずれも技術開発を重視した企業体質であり、合併企業としての当社も当初より独自の開発部門を持ってスタートした。HP社にとってすぐれた技術者が種々な提供されたことは、今日のYHPの成功の基礎として重要な意味を持っている。

またHP社の経営体質として、エミにあげた技術重視に加えて、事業部(企画、開発、製造、品質保証)に責任を大膽に委せる体質があり、YHPの独自性を育て、事業投資の方向性を助長して来た。さらに競争原理に基づく開発推進力の強化を生みだしている。即ち既存の製品分野では無用の競争、二重投資を徹底的に排除する“しくみ”をつくり、地方・新規分野では事業部間の自由競争を指め、事業拡大の原動力を作りあげている。

このように合併企業であるYHPも経営を担う1員として扱うことで、その発展を促進して来た。

製品開発・製造の流れ



開発マネジメント上の特長

MBO: マネジメントバイオブジェクトイブ。HP社が伝統的に運用してきた経営の基本のひとつで、開発管理においても本来的に成果を数値化し、それによって評価をする姿勢を持っている。そのためには詳細なデータの収集と必要に応じたマネジメントデータの作成が前提で実施されている。

和魂洋才の強才にあたる。情報システムの構築と、リアルタイムマネジメントが基礎となっている。この考え方はYHPに根付いただけでなく、YHPを囲んで数多くの日本企業に紹介され、開発管理の改善に役立っていると確信している。特に定量化には大きな困難と、それ以外の風調がみられる分野での実績は影響が大きい。以下に代表的なものを紹介しておく。

企業の成長はニーズを満たす革新的製品開発で。

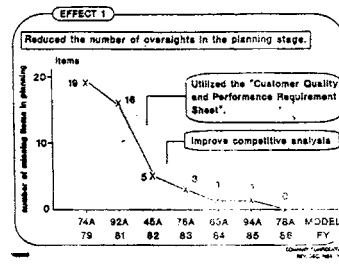
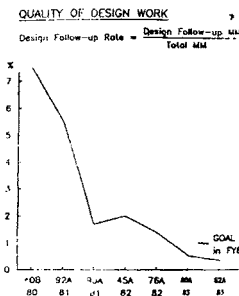
- \* 積極的投資, 開発製品売上の%.
  - \* ヴィンテージチャート.
  - \* 新製品寄与率
- 再投資の導きは自前の利益で.
- \* 成長に合わせた利益率の確保.
  - \* 開発投資効率.

T&C: トータル クオリティ コントロール. デミニグ董の挑戦(1982年受賞)の過程でYHPは開発マネジメントにT&Cを導入した. 前項のMBOが指導者の評価を基本にしているのに対して, プロセス(仕事の方法)の改善がテーマとなった. 現状の把握, データの収集は開発プロセスでは容易なことではなかったが, データレベルに十分到達することができた.

創造性とT&Cは直接関係は無い. 100%日常の開発作業の90%以上は管理できるとの考えが, このまでの改善を生んだ. 顧客満足度, 開発作業の品質, 生産性はHP社の中トップレベルとなり, 大きな影響を与えた.

現在HP社はT&Cを導入し 教本の改善を生みだしつつある. 初週評定: 日本にから, 日本人の心で生み出したプロセス改善の成果である. 以下に代表的なものを紹介しておく.

IMPROVEMENT MEASUREMENT IN DEVELOPMENT



MBOとT&Cの融合された開発環境がYHPで息づいている.

ヒューレット パッカート日本研究所

日本の科学技術環境にもっと直接的に接触をもちたいと12.4月に発案した. 研究開発も日本が技術的に強い分野については日本で研究するのが一番効率的であると考へ, 今回の設立に至った. 具体的にはフォトマスク, 半導体テスト, 低温電子素子の三つの分野が肩目されている.

日本が強い分野をまず研究するのだから, その結果は日本市場向けのものばかり出してくる. その意味でYHP向けの成果が最初に出してくると期待している.

以上.