

盛 満利 (横河・ヒューレット・パカード)

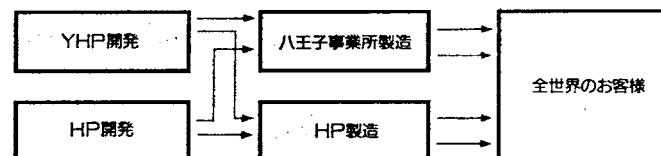
開発生産拠点としてのYHP.

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電機より提供されたことは、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風習があり、YHPの独自性を育て、事業投資の割合を主な姿勢を助長して来た。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合、二重投資を徹底的に排除する“しくみ”をつくり、他方、新規分野では事業部間の自由競争を招き、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 オブジェクティブ。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、ある限り成果を数値化し、それで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税関で実現されている。

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を通じて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、それを好まない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%。

*サインタービチャート。

*新製品寄与率

再投資の源泉は自前の利益で。

*成長に見合った利益率の確保。

*開発投資効率。

TQC: トータル クオリティ コントロール。デミング賞の挑戦(1982年受賞)の過程でYHPは開発マネジメントにTQCを導入した。前項のMBOが指導率の評価を基本にしているのに対して、プロセス(仕事のやり方)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。

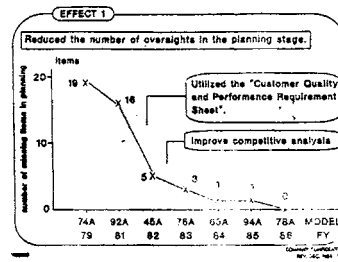
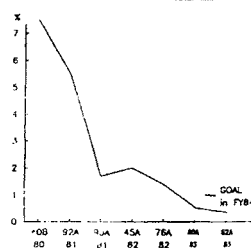
創造性とTQCは直接関係は無い。100%日常の開発作業の90%以上は管理できるとの考えで、これまでの改善を生んだ。顧客満足度、開発作業の品質、生産性はHP社の中でトップレベルとなり、大きな影響を与えた。

現在HP社はTQCを導入し、数々の改善を生みだしつつある。和歌山県: 日本電産から、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

QUALITY OF DESIGN WORK

Design Follow-up Rate = $\frac{\text{Design Follow-up Rate}}{\text{Total Mtl}}$



MBOとTQC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持とうとして4月に参訪した。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え、今回の訪立に至った。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眉目立っている。

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てくる。その意味でYHP向けの成果が最初に出てくると期待している。

以上。