Readout
HORIBA Technical Reports

特集　高機能分析　March 1999 ■ No.18

研究・開発のトランスパレンス化

Working for Transparency in Research and Development

石田耕三
Kozo ISHIDA

(Page3-4)

株式会社 堀場製作所

Foreword
巻頭言

研究・開発のトランスパレンス化

Working for Transparency in Research and Development

専務取締役
石田 耕三
工学博士

Kozo ISHIDA, Dr. Eng.
Senior Managing Director

21世紀目前にして，我々の取り組んでいる計測分析分野においても，製品開発の潮流にグローバルレベルで大きな変化の兆しがある。計測分析に対するニーズの高度化，多様化に加え，とりわけ変化の速さに追随して行くため，世界の各社は，様々な形の企業間の提携や事業分野の再編など，経営戦略面から技術開発力，製品力，販売力の強化を図っている。当社もここ数年，新しい分野として医用計測システム事業の強化や，分析システム事業の技術・製品力の強化を図るために，ABX社やISA社など優れた基礎技術を持った企業の買収による事業強化に積極的に取り組んでいる。

また，一方では，開発効率を向上し，一歩でも先に市場に新製品を投入しアドバンテージを取ることにより，来るべき新世紀への生き残りをかけている。いずれにせよ，市場ニーズの変化にハイレスポンスで対応できる開発の柔軟性とスピードが重要な課題であると認識している。このためには，製造業でもっとも改革が遅れていると言われている研究開発の生産性向上に正面から取り組んで行くことが必要と考えている。

新製品の開発効率を考える時，その製品の市場性や販売力が確保されているとの前提に立てば，市場に投入する時期の確実性を高めることが重要であり，そのための適正なリソース，とりわけ人的リソースの確保とそのマネジメントがキーとなる。一方，現実的な問題として，たとえ個々の技術者が優秀であったとしても，マネジメントが不十分であるため，多岐に渡る製品を開発しつつ，かつ，開発製品の営業技術的なフォロー，生産工程でのクレームやフィールドでのトラブル対応に追われる，いわゆる「悪魔のサイクル」なるものに陥り，折角の資源が無駄に費やされる結果となっていた。

そこで，当社ではこの「悪魔のサイクル」からの脱出をめざして，開発部門の業務改革に取り組んでいる。脱出のポイントは，基本に立ち返った，後戻りしない完成度の高い製品開発をめざすことである。その一つは，開発から後の工程へ持ち込む問題を極小にするために，「見える開発（見せる開発）」と「開発のかんばん方式」を実現するように活動をしている。イントラネット(HORNET)を介して，開発プロセスをオープンにし，営業，生産部隊に対しても開発情報の共有化を図ることから始めている。しかし，忘れてはならないことは「灯台下暗し」。そこで次のような足元固めも合せて行っている。

まずは, この活動を通してチーム内のコミュニケーションの改善に力を入れている。さらには, 上司や隣の開発チームメンバー, 各技術分野のスペシャリストなどの意見を求めやすい環境作り, 周りの人がアドバイスし易い環境作りを推進している。

よく, ソフトウエア開発のマネジメントは難しいと言われるが, この原因はソフトの開発内容が担当者の個人情報としてクローズされ, 進捗状況が容易に外から見ることできないためである。一方, 個々の製品開発のプロセスにおいてもソフトウエアの開発状況と酷似しており, 技術者の個人情報がクローズ化している。我々の開発部隊は, 種々の技術分野の共同作業が多く, それぞれの専門技術者が役割を切り分けて開発作業に携わっている。従来は, 開発プロセスがある段階に至り, 全体機能の突合を図って初めて問題がわかり, 調整し直して再スタートするなど, 時間的な損失, 無駄の繰り返しが大きく発生していた。

しかし, 今, 開発ルームに入ると, テーマ毎に開発看板が掲げられ, 開発目標や日毎の進捗スケージュール管理表, 問題点などがオープン化されている。そこでは, 個人個人のスケジュールや技術的課題などが誰の目にもとまるようにアレンジされており, チーム間や関連技術者同士でアドバイスや知恵の交換がしやすい環境の整備が進んでいる。これにともない, 従来に比較し, 開発プロセスの透明性が大いに高まり, 開発チーム一人一人の責任感が向上し, さらには, 営業や生産部隊では常にリアルタイムで開発工程や問題を把握し, 事前に手を打つことにより新製品の立ち上げがスムーズになっている。

若手, 中堅の開発メンバーが, 今, 自ら作り上げつつある, このトランスパレンスな開発プロセスの完成をめざすことで,「世界一の製品」を,「世界一早く開発」し, 世界のお客様に満足していただける存在感のあるグローバル企業の実現を願っている。