

アジレント・テクノロジーの企業文化と 研究開発マネジメント

拔 山 晃*



このたびの東日本大震災により被災された地域の皆様に、心よりお見舞い申し上げます。

はじめに

私どもアジレント・テクノロジー（以下、アジレント）は、米国に本拠を置き百か国以上で事業を展開しています。1999年にヒューレット・パカード（HP）社から分社し第二の創業を迎えましたが、その起源はHP社が計測事業で起業した72年前に遡ります。爾来、最先端の計測器を開発し続けることで科学技術発展の一翼を担う社会的使命を果たしてまいりました。現在は、電子計測及びバイオアナリティカルの「ソリューションパートナー」として、お客様にご満足いただけるよう研鑽を重ねております。私ども日本法人は、アジレント全製品を日本で販売する営業部門と、個別のビジネスの責任（製品企画、開発製造、マーケティング）を全世界に対して担う事業部門に分かれており、事業部門には、電子部品計測事業部ほか、半導体パラメトリックテスト事業部と化学分析事業部の3事業部が置かれています。この寄稿にあたり、アジレントの経営、特に企業文化と研究開発マネジメントを紹介させていただくことにしました。私どもは、HP社発展の基礎となった、顧客満足とイノベーションへの飽くなき努力、社員への尊重と信頼、妥協を許さない誠実さとチームワークといった価値を受け継いでおり、こうした価値観を基に日常業務がどのように実践されているかをお伝えすることに意義があると考えます。

アジレントの企業文化と研究開発マネジメント

マネージャが現場に赴き率直な会話やミーティングを通して社内コミュニケーションの円滑化を図る「巡回マネジメント（MBWA：Management By Walking Around）」。「全体のゴールが明確にされ、マネージャと各個人が各自の担当領域で最適と思われる方法で目標達成に努める裁量が与えられる「目標によるマネジメント（MBO：Management By Objective）」。これら2つは、時代・環境の変化とともに形を変えつつも、常に当社マネジメントの本質となっています。トップマネジメントには方向性を示すリーダーシップが、社員個人々人には創意工夫の努力が、各マネージャには個々の社員の能力を引き出し、目標を達成させる力が求められます。こうした社員自らの創意を尊重し信頼する

* アジレント・テクノロジー株式会社 知的財産委員会委員長
アジレント・テクノロジー・インターナショナル株式会社
執行役員 電子部品計測事業部 事業部長 Akira NUKIYAMA

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

経営を通じて、アジレントは、技術と市場の潮流の速い分野のお客様に、絶えず新しい製品やサービスを開発・提供する、イノベーションを実現してきました。

この会社の生命線とも言うべき、技術・市場動向に先んじたイノベーションに不可欠なのが、変化に対する機敏な意思決定です。トップダウンとボトムアップ、様々な形がありますが、アジレントの、特に事業部における意思決定プロセスをここで説明します。アジレントの世界組織は、三つのビジネスグループ（電子計測、生命科学、化学分析）と、一つの本社機構からなっています。各ビジネスグループの下には、営業・サービスサポート部門と、製品群ごとに事業部が複数組織され、個々の事業部は、製品企画・開発からアウトソースを含む製造、マーケティング、品質保証などの責任を全世界に対して担っています。一方、本社機構は、人事、経理、IT、法務・知財、ワークスペースといったインフラ・サービス部門および基礎研究を行う研究所からなり、機能毎に、各ビジネスグループに対して、効率的かつ質の高い世界共通のインフラ・サービスを提供しています。

アジレント全体の方針にそってビジネスグループごとに策定されたビジネス戦略の枠組みは、グループ組織の隅々まで浸透しMBOの文化によって全体としての統合がとられます。その上で、そうした戦略に沿った新製品開発の責任を担う事業部には、世界中の営業組織やパートナー、顧客訪問や関連業界との直接・間接コミュニケーションで得られる膨大な情報が常に集まり（MBWA）、それを継続分析することで事業部は、市場・技術動向の予期せぬ変化に対しても、迅速で的確な意思決定と行動を現場レベルで行うことができます（MBO）。こうしたことが可能になるのは、組織や市場、情報のグローバル化が進んでいる現在、世界共通のインフラ・サービスがあつてこそこのことです。こうしてアジレントは、経営のスピードとアカウンタビリティを保ちつつ、個々の開発現場が自己の創意と責任でビジネスに機敏に対応することで、会社全体として結果を出し続けて来られたのだと考えます。

アジレントにおける三位一体経営

事業、研究開発、知的財産の三位一体経営という言葉をよく耳にいたしますが、アジレントでは、これがどのように表れているかをご紹介します。新製品の研究開発に関して、予期せぬ変化に対する機敏な判断・対応の責任が事業部にあることを述べましたが、事業部長と事業部の研究開発マネージャには、担当する事業部の知的財産について自ら責任を持っているという意識が当然のごとくあります。当該事業の強みの源泉、その保護方法と限界、自他の特許ポジション、知財リスクの所在といった情報は、事業計画の立案上、事業部のマネージャが必ず持っているべき知識です。これに対して、知的財産部はクライアントである事業部がそのビジネス上の責任を的確に果たせるように、高い水準のサービスを提供して応えてくれます。アジレントにも、Chief Technology Officerが置かれ、全社知財戦略の立案、新規事業参入や大きなM&A、戦略的な技術契約、パテントコントロール対策など、全社レベルの知財活動は存在しますが、事業部を単位とした知財マネジメントが個別のビジネスの成功にとって必須であり、そのオーナーは事業部自身なのです。

結びにかえて

企業文化にそった組織運営をとることだけで、事業部の成功が約束されているわけではありません。しかし、自ら事業の成否を左右し、結果を目の当たりにするプロジェクトに関わる、事業部の現場は、自己の技術力を発揮し成長することを希望する社員にとって、理想的な職場環境であることに間違いありません。今後も、当事業部がお客様にご満足いただける付加価値の高い製品やソリューションを創造し、社員が成長できる場であり続けることに力を尽くしていきたいと願っております。