



システム・制度  
システム・制度

1

システム・制度



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

5

たまっていくばかり



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

2

新しい開発プロセスを試  
行中、効果が発揮できて  
いない



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

6

うまくやるには



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

3

従来のウォーターフォール  
とアジャイル両方を使い分  
ける



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

7

OMSのプロセス



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

4

ITを使った仕事のやり方



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

8

やり方を変える



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

9

ミッション・仕事のやり方



システム・制度  
DR改革が進んでいない

13

DR改革が進んでいない



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

10

一番いいやり方



システム・制度  
DR改革が進んでいない

14

TDR,FDRを名前を変える



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

11

制御：新しい仕組みが入っていない



システム・制度  
DR改革が進んでいない

15

DRのパーマネントか



システム・制度  
新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

12

アジャイルで開発



システム・制度  
DR改革が進んでいない

16

軽いものにする



システム・制度  
DR改革が進んでいない

17

FDR,TDRのあり方



システム・制度  
DR改革が進んでいない

21

DRに費やす時間が長い



システム・制度  
DR改革が進んでいない

18

ステージゲート



システム・制度  
DR改革が進んでいない

22

DRシステム



システム・制度  
DR改革が進んでいない

19

大きなDRはいらない



システム・制度  
DR改革が進んでいない

23

企画DR・テーマUP－DR



システム・制度  
DR改革が進んでいない

20

DRはかえられるか



システム・制度  
DR改革が進んでいない

24

小テーマはDRをやらない



システム・制度  
DR改革が進んでいない

25

DRなどやってられない



システム・制度  
DR改革が進んでいない

29

SPPTのプロセス見直し：1ステージ減らす



システム・制度  
DR改革が進んでいない

26

SDRやらない



システム・制度  
DR改革が進んでいない

30

DRの規定を見直すのが  
難しい



システム・制度  
DR改革が進んでいない

27

どこが出口



システム・制度  
DR改革が進んでいない

31

プロセスを作ったとたん進化が止まる



システム・制度  
DR改革が進んでいない

28

考える仕組みを作る



システム・制度  
DR改革が進んでいない

32

設計試作プロセスが変わるのか



システム・制度  
DR改革が進んでいない

33

## SPPTの進化系を作る



システム・制度  
新規事業に出口がない

37

## 新しい活動



システム・制度  
新規事業に出口がない

34



システム・制度  
新規事業に出口がない

38

## 技術者育成委員会



システム・制度  
新規事業に出口がない

35

## NEXT



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

39

## 情報共有（報告・連絡）が多い



システム・制度  
新規事業に出口がない

36

## 研修：それを仕事（テーマ）に取り込む



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

40

## 運営会議で発信



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

41

資料：質よりスピードを  
徹底



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

45

日頃からのまとめが必要



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

42

資料準備で遅くなる



システム・制度  
連携した業務推進が弱い

46

連携した業務推進が弱  
い



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

43

レポートが多い



システム・制度  
連携した業務推進が弱い

47

連携・つながり



システム・制度  
情報共有（報告・連絡）が多い

44

報告資料全体が複雑



システム・制度  
連携した業務推進が弱い

48

先行/製品：それぞれの  
役割を定義完成度を上  
げる



システム・制度  
連携した業務推進が弱い

49

## 先行開発と製品開発の 溝



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

53

## 開発者が設計者になっ ている



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

50

## 育成制度の運用ができて いない



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

54

## 技術の気づきのきっかけを 与える



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

51

## キャリアアップが見えない



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

55

## 重点ポイントを絞りあとは 裁量に任せる



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

52

## 経験の場が限られる/ロー テーションがすくない



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

56

## 確認しなければならない ことを抜き出す



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

57

一つの仕事が終わったら  
仕事を変える、思い切っ  
て



システム・制度  
DRのパスクライテリアを自分で決めれない

61

パスクライテリアが大事



システム・制度  
育成制度の運用ができていない

58

OneonOne



システム・制度  
DRのパスクライテリアを自分で決めれない

62

自由度が許されることが  
できていない



システム・制度  
DRのパスクライテリアを自分で決めれない

59

DRのパスクライテリアを自  
分で決めれない



システム・制度  
DRのパスクライテリアを自分で決めれない

63

ルールがあるから縛られる



システム・制度  
DRのパスクライテリアを自分で決めれない

60

網羅性が求められる



システム・制度  
DRのパスクライテリアを自分で決めれない

64

自由に変更する





システム・制度

DRのパスクライテリアを自分で決めれない

65

DR0で次のパスクライテリアを決める



システム・制度

DRのパスクライテリアを自分で決めれない

69

書いてあるから資料を作らなければ



システム・制度

DRのパスクライテリアを自分で決めれない

66

企画DRで選べるようにした



システム・制度

DRのパスクライテリアを自分で決めれない

70

計画を示す



システム・制度

DRのパスクライテリアを自分で決めれない

67

裁量権



システム・制度

責任と権限が曖昧

71

責任と権限が曖昧



システム・制度

DRのパスクライテリアを自分で決めれない

68

FDR 0 までに決めなければならぬ事と



システム・制度

責任と権限が曖昧

72

本当にみているのは誰



※現状、C長、副本部長  
承認ではなく責任がない



どこまで権限があるのか、  
どこまで許されるか



決定者をC長とする



権限・責任の仕組みは  
議論できていない



FHBの役割を減らす



権限以前に意識として気  
にせず進めばよいのでは



権限と責任の移譲＋ヘ  
ルプの仕組み



TDR,SDRの承認者:部  
長、テーマ推進の承認  
C長副本部長



tdr,sdrの承認者：担当  
M 推進者の承認は部  
長、C長



DRの審議、評価はあくま  
でBLで完結



機種Lの業務負担が大き  
い



リスクがなくなるまで判断  
しない



委譲は出来ている



責任の範疇は



直近：新規のものは責  
任んが分からない



レポート：機種Lは本部  
長に報告、他は書面、  
Q&Aで



システム・制度  
責任と権限が曖昧

89

権限委譲：DRはBLへ、  
CLは参加しない



システム・制度  
フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

93

別の仕事ができる



システム・制度  
フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

90

フォローが弱い、ナレッジの  
継承不十分



システム・制度  
フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

94

レビュー/アドバイザーの定  
義、上長（役割）との  
切り分け



システム・制度  
フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

91

上位者によるヘルプの仕  
掛け



システム・制度  
フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

95

結果をどうフォローするか



システム・制度  
フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

92

上を与えるチーム単位で  
の仕事



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

96

成果・人事能力評価を  
活用できていない



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

97

## 評価処遇制度に問題



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

101

## 他組織の多面評価者を入れる



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

98

## 失敗すると評価されない



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

102

## KGIを年度単位の方針 管理で求めらるる



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

99

## 比較のしようがない



戦略  
戦略

103

## 戦略



システム・制度  
成果・人事能力評価を活用できていない

100

## ほかのテーマへの貢献など を入れる



戦略  
戦略のゴールが弱い

104

## 戦略のゴールが弱い



BTの次が見えない



方針が一貫していないよ  
うに聞こえる



キラーサービスがない



2年後、3年後に効いてく  
る



改善が中心



差別化



開発フェーズ：どこまでに  
何を確立



中計の絞り込みが弱い



なんでもかんでも中計/あれもこれも中計



安易に改善で維持する  
施策になりがち、



技術テーマの積み上げ的



テーマリストに留まらず、  
深堀して絞り込み



中計を作る領域、作らない領域の設定



テーマ取捨選択、提案したものをテーマ推進にする



これをやめるを入れた中計



テーマ中心の施行



## テーマ取捨選択



・効率を上げてからではなく断行



中計・骨太・技術のグループ  
リングで連携



課題の動きはかけていい  
た



価値から手段が1対1  
になって進捗管理してい  
る



テーマ連携の動き



イノベーション：場面を変  
える（人、場所）



これは1つのテーマで、何  
時の部署で





戦略  
戦略実行の方法が弱い

129

オペレーション



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

133

外とつながる予算、ミッション、スキル



戦略  
戦略実行の方法が弱い

130

もっと効率を上げる取り組みは



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

134

工数・予算



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

131

開発リソースとの繋がりが弱い



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

135

ボリュームが読めないところもある



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

132

アジャイルを進めたくてもお金がない



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

136

（OP領域の制御開発費用削減）



戦略  
開発リソースとの繋がりが弱い

137

効率を上げた分、仕様が  
増えるだけという意識



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

141

CAE、AI、IT 領域の中  
期計画立案



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

138

領域別の必要技術の選  
定が弱い



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

142

化製品、材料 中計立  
案



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

139

技術開発を進めれば課  
題が大きくなる



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

143

キーパーツ(電源など)の  
中期安定確保



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

140

エレキHW, SW 領域中  
計立案



戦略  
領域別の必要技術の選定が弱い

144

基盤事業への投資⇒生  
産、コスト、製造の生産  
性、効率を上げる



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

145

## 小ロット生産に向けた設計



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

146

## ユニット化で設計を変える



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

147

## 進んでいるのはユニット調達



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

148

## BT内か、デジタルマニュファクチャリングか



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

149

## 開発中計



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

150

## EagleS, SparrowSの後継



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

151

## 産業印刷、中計立案と推進



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

152

## 制御中計



戦略

新規領域の具体化が弱い

153

新規領域の具体化が弱い



戦略

新規領域の具体化が弱い

157

探索、開発推進の企画、中計立案と推進  
(和psの成果物を活用)



戦略

新規領域の具体化が弱い

154

新規モノこそ専任（兼務なし）



戦略

新規領域の具体化が弱い

158

(ア)Smart Office(イ)Smart Print(ウ)Smart Factoryある形にはできそう



戦略

新規領域の具体化が弱い

155

価値設定→解析構想→企画提案→実行



戦略

新規領域の具体化が弱い

159

どういう技術が必要かの議論はなかった



戦略

新規領域の具体化が弱い

156

新規領域探索企画



戦略

新規領域の具体化が弱い

160

我々は何を目指すかの議論は出来ていない、例えばユニバーサルリンクの世界



戦略  
新規領域の具体化が弱い

161

ロボティクスは未だ



組織構造  
組織が硬直化している

165

本部長とイノベCだけでク  
ローズした戦略にならない  
ように



戦略  
新規領域の具体化が弱い

162

和Psから出てきたものをど  
う実行する



組織構造  
組織が硬直化している

166

POの権限は



組織構造  
組織構造

163

組織構造



組織構造  
組織が硬直化している

167

守り/攻めのマネジメント  
の構造化



組織構造  
組織が硬直化している

164

組織が硬直化している



組織構造  
組織が硬直化している

168

各階層の役割が曖昧



組織構造  
組織が硬直化している

169

OPの課題は、OP技術、  
FUM.製品で重荷になる



組織構造  
組織が硬直化している

170

その後の製品開発への技  
術移管大切



組織構造  
組織が硬直化している

171

責任と権限



組織構造  
組織が硬直化している

172

各Cでどこまでやりきるか



組織構造  
10年後の組織構造が描けていない

173



組織構造  
10年後の組織構造が描けていない

174

10年後にどのような組織  
となるのか考える必要が  
ある：連携と一体化は  
違う



組織構造  
10年後の組織構造が描けていない

175

開生連携強化



組織構造  
10年後の組織構造が描けていない

176

レイアウト、見た目、雰囲気  
気は変わった



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

177

一体組織のイメージ：単  
年度で固まる



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

181

ダイキン工場内で開発



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

178

エレキ・ソフト系はどうする  
か



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

182

家電の開発は開生連携



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

179

指示命令が一体



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

183

先行組織の分数？



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

180

まずは、OPから19年度  
はPP機



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

184

組織集約は検討中



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

185

コスト技術Cなくしても



組織構造

オープンにすると管理項目が増える（ルールベースの弊害）

189

表に出すと重たいプロセス  
がついてくる



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

186

去年の組織を変えた



組織構造

オープンにすると管理項目が増える（ルールベースの弊害）

190

評価技術はいいが、自分  
の領域でやる



組織構造

10年後の組織構造が描けていない

187

瑞穂OMS？



組織構造

オープンにすると管理項目が増える（ルールベースの弊害）

191

表だってやることが大事



組織構造

オープンにすると管理項目が増える（ルールベースの弊害）

188



組織構造

オープンにすると管理項目が増える（ルールベースの弊害）

192

管理に乗った瞬間に重く  
なる





開生連携の3割⇒将来  
増やす



自分の人生：もっと選択  
させるローテーション

数年後には、7割の人  
財



オフィスのリソース



人員減

化成品分かれていた



部門間の責任問題：あいまいな移管もできてしまう



組織としてはやりやすい



どう変わったか



壁：組織を意識させない  
テーマ（各組織/混在）



組織の形：モジュール的な仕事ができる  
能力の見えるかが必要



横のミッション・つながりが  
曖昧



部署横断のプロジェクト



組織構造  
部署間の横連携が弱い

209

人の入れ替えも含め風  
通しが良くなった



組織構造  
部署間の横連携が弱い

213

横連携の意義が重要



組織構造  
部署間の横連携が弱い

210

今までの組織の壁が崩れ  
つつある



組織構造  
部署間の横連携が弱い

214

他の部署がみえるようにそ  
れがやりにくい風土



組織構造  
部署間の横連携が弱い

211

担当の風通し



共通の価値観  
共通の価値観

215

共通の価値観



組織構造  
部署間の横連携が弱い

212

連携のきっかけ



共通の価値観  
古いマネジメント体質から脱却できない

216

古いマネジメント体質から  
脱却できない



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

217

いくら儲けるの積み上げ  
式は止める



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

221

目標を達成したらOKの  
風土



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

218

プロセスを作ることが大事  
と思われている



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

222

変えていくのは開発の責  
務



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

219

難易度が高いと良いとい  
う習慣



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

223

優遇的にされているのか



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

220

新規でもすぐに利益を求  
める



共通の価値観

古いマネジメント体質から脱却できない

224

現状維持が最優先課題



共通の価値観  
古いマネジメント体質から脱却できない

225

開発の効率を上げる



共通の価値観  
古いマネジメント体質から脱却できない

226

早く課題を解決する



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

227

マネジメント品質が悪い  
（成果を図るすべがない）



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

228

計画目標値はどこから出てきた



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

229

開発の目的を明確にする



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

230

効果が良く分らない



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

231

何のためにやっている



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

232

背景が分らない



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

233

定義をしっかりと



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

237

予備検討/考える時間を作る



共通の価値観  
マネジメント品質が悪い（成果を図るすべがない）

234

明確な効果



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

238

30%の意味が分からない



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

235

知識と情報の活用ができていない



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

239

形式知で回すの限界になっている



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

236

多面評価が自組織主体



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

240

余裕のある働き方



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

241

自分たちでテーマの重要性を考える



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

242

日々議論



共通の価値観  
知識と情報の活用ができていない

243

誰も定義できていない、  
落とし込む



共通の価値観  
多様な価値観

244

多様な価値観



共通の価値観  
多様な価値観

245

給料ではない、楽しい仕事、  
自分がやりたいこと、  
人を引き寄せる



共通の価値観  
多様な価値観

246

全員新しい事が好きな訳  
ではない



共通の価値観  
多様な価値観

247

もう帰りたい



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

248

仕事と職場に魅力がない



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

249

年間人数 10%：一流  
の人財の流出が多くなっ  
ている



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

253

HCは将来の姿が見えて  
いる



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

250

人気が高まっている：希  
望学生が多い



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

254

電情系の新人希望 5%  
程度



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

251

KMI,RDHを選んでもらう  
には



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

255

KMに入りたい人が少ない



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

252

あんな管理職になりたくな  
い



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

256

魅力を感じる仕事





共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

257

違う業種が希望



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

261

一体化の意識がずれている



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

258

魅力ある開発



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

262

現場の感覚は、効率は  
上がっていないのでは



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

259

ワクワク



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

263

生産技術がコアなのか、  
製品搭載技術がコアなの  
か



共通の価値観  
仕事と職場に魅力がない

260

選ばれる



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

264

投入リソースROI、アウト  
プットが出るテーマをやる



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

265

生産側の目：課題を見  
つける



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

269

設計者の意識は同じ



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

266

試作品と量産品の垣根  
がない



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

270

何故一体化



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

267

どんなメリットがあるか



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

271

価値創造風土が醸成さ  
れていない



共通の価値観  
一体化の意識がずれている

268

昔から連携、今まで通り



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

272

基盤事業/新規事業の  
世界観を分ける



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

273

びっくりするくらい××だ、と  
いう感覚大切にする風習



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

277

技術の価値検討にもっと  
重きをおく



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

274

楽しいなど違う価値を優  
遇する風習



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

278

どこまで行けるかへのチャ  
レンジ



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

275

顧客価値、事業収益の  
観点で競争を高める視  
点から入る



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

279

チャレンジしたいけど出来  
る環境がない



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

276

カルチャーを変える（ベン  
チャー）



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

280

オープンイノベーションがで  
きない



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

281

こんなことをやったら面白い



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

282

小さくてもささるものを作る



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

283

環境風土を変える意思  
を示す



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

284

マインドセット：



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

285

効率はない関係ない



共通の価値観  
価値創造風土が醸成されていない

286

トライアル



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

287

戦略の構想力が弱い



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

288

RDH内で共有できる形  
には至っていない



個々の領域をつなぐコン  
セプトがない



ICCU、ロボティクス開発  
機能



とって変わる何かを提案  
するのが中計



状況が劇的に変わってい  
る



2030年にはどういう会社  
になるのか



化成品の情報を開示し  
た



5年後になりたい姿が見  
えている



WPHが見えているか



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

297

## 社会に対する使命感



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

298

## 実現する世界の検討



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

299

## 集中するところ



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

300

## 進化のカギ



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

301

## 新しい領域



共通の価値観  
戦略の構想力が弱い

302

## 未来の話



共通の価値観  
開発リソースとの繋がりが弱い

303

## 開発リソースとの繋がりが 弱い



共通の価値観  
開発リソースとの繋がりが弱い

304

## どこで開発組織に動きを 語るのか



共通の価値観  
開発リソースとの繋がりが弱い

305

協力組織の予算化・方針は出来ていない



共通の価値観  
顧客価値を知る能力が弱い

309

前任機に対して、が多すぎる



共通の価値観  
開発リソースとの繋がりが弱い

306

一定予算をローカルが裁量を持つものに



共通の価値観  
顧客価値を知る能力が弱い

310

お客様の課題は何か？



共通の価値観  
顧客価値を知る能力が弱い

307

顧客価値を知る能力が弱い



共通の価値観  
顧客価値を知る能力が弱い

311

顧客価値！ = 市場の声



共通の価値観  
顧客価値を知る能力が弱い

308

お客様の気づいていない課題を気づく仕掛け



スキル  
スキル

312

スキル



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

313

情報の活用の仕組み、  
仕掛けが弱い



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

317

ITが使えていない



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

314

組織外情報発信の効率  
化 IT活用強化



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

318

色々な人の動きが見える



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

315

資料のIT化



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

319

改善度が図りにくい



スキル  
情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

316

開発業務の見えるか



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

320

技術理解・判断・意思決  
定が弱い





スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

321

移管書通りに作れない。  
設備にマッチングできない



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

325

既存領域については、上  
司が何でも知っていて動  
けない



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

322

次世代リーダー育成施策  
立案推進



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

326

機種、技術リーダーのコン  
バート



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

323

リスクが分かる



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

327

制御系PM育成強化策  
立案



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

324

判断の正しさ



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

328

まったくアルゴリズムにすら  
なっていない



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

329

アルゴリズム：全て過去の  
知見が統計で議論され  
ている



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

333

重く感じる人もいる



スキル  
技術理解・判断・意思決定が弱い

330

正しいか正しくないか判  
断していない



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

334

言われたことをやっている



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

331

モチベーション（エンジニ  
アとしての誇り）が低い



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

335

自分事でない人が多い、



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

332

開発者の喜びを知らない



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

336

DR資料のフォーマット化  
が進み何も考えなくなっ  
ている



スキル  
モチベーション（エンジニアとしての誇り）が低い

337

研修でも何でも学んだだけ（その時だけ）



スキル  
自然科学以外の技術の使いこなしができていない

338

自然科学以外の技術の  
使いこなしができていない



スキル  
自然科学以外の技術の使いこなしができていない

339

目的工学、POC、フィールド調査、デザイン思考、  
等



スキル  
自然科学以外の技術の使いこなしができていない

340

新規領域の手法研究



スキル  
自然科学以外の技術の使いこなしができていない

341

（スタンフォード、東大  
EDG 等）



スキル  
自然科学以外の技術の使いこなしができていない

342

開発プロセス工学



スキル  
報告書・文書力が弱い

343

報告書・文書力が弱い



スキル  
報告書・文書力が弱い

344

報告の簡素化



スキル  
報告書・文書力が弱い

345

資料の作り方の効率化  
が重要



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

349

DRを軽くしても違うところ  
で重たくなる



スキル  
報告書・文書力が弱い

346

テーマに応じて報告事項  
を再編する



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

350

新規のDR開発は関与し  
たほうが良かった



スキル  
報告書・文書力が弱い

347

去をリファレンスする質疑/  
文章



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

351

日常的な報告の積み上  
げで必要情報を集約dr  
は、変化点のみの報告



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

348

ルールを見直し実践する  
力が弱い



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

352

今回ルールある軽くなるの  
では



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

353

DRを日常的にやっている  
のでは



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

357

個人の発想を活かせる仕  
事の与え方



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

354

副本部長はDRに出ない



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

358

上司自身が視野行動を  
変える



スキル  
ルールを見直し実践する力が弱い

355

リスク：あるレベルに達し  
たら判断する



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

359

意義を示し納得してもら  
う、発言行動も変える



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

356

育成・マネジメントのスキ  
ルが弱い



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

360

上司の視野が狭いとメン  
バーもその中に留まる



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

361

提案も悪いが上位者に  
権限を渡していない



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

365

責任とセットで委譲しない  
とドライブフォースにならない



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

362

自由な発想ができない、  
まずほめる



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

366

何でも知ってる上司→別  
の役割を与える



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

363

運用は変わっていない



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

367

良い点を見つけてほめる



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

364

権限移譲ができていない



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

368

BLは、ジャッジできない、  
上が更にいる



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

369

## 会議のあり方（場所・手段）改善



スキル  
価値仮説創出力が弱い

373

## 妄想力を高める



スキル  
育成・マネジメントのスキルが弱い

370

## 壁を作る発言



スキル  
価値仮説創出力が弱い

374

## 顧客を知る



スキル  
価値仮説創出力が弱い

371

## 価値仮説創出力が弱い



スキル  
価値仮説創出力が弱い

375

## まずは前任機を忘れては



スキル  
価値仮説創出力が弱い

372

## 潜在ニーズをどれだけ仮設として提示するか



経営style・社風  
経営style・社風

376

## 経営style・社風



経営style・社風  
状況認識（変化の計画が必要）

377

状況認識（変化の計画  
が必要）



経営style・社風  
状況認識（変化の計画が必要）

381

和ps、うねりプロジェクト  
など風土改革取り組み



経営style・社風  
状況認識（変化の計画が必要）

378

部分的には動いている



経営style・社風  
状況認識（変化の計画が必要）

382

今までの仕事を変えること  
が難しい



経営style・社風  
状況認識（変化の計画が必要）

379

関連部署のサポートが出  
てきた



経営style・社風  
変化に対する意識が不十分

383

変化に対する意識が不  
十分



経営style・社風  
状況認識（変化の計画が必要）

380

開発本部全体の動きに  
する



経営style・社風  
変化に対する意識が不十分

384

本来C長が変える速度が  
遅いのでは





経営style・社風  
変化に対する意識が不十分

385

ディスカッションが必要



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

389

顧客ではないような発言が多い。/社長か/常務か



経営style・社風  
変化に対する意識が不十分

386

C長が集まれば簡単なのでは



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

390

保守的である



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

387

違いを許容できない組織・風土



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

391

反対意見を言える/言えない、正論を言える/言えない



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

388

成果を求められる



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

392

自由な自分の意見を言わない/言えない



方針：ブレていなのなら  
丁寧な説明を



ちゃんと作る



マイクロマネジメント



今の組織は管理重視



技術中計がテーマリストま  
で



職場が暗い



重たくなる風土



他人をほめない



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

401

手段が目的になっている



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

402

動きが遅い



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

403

慣性が大さい



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

404

言われた通りにやると気  
楽



経営style・社風  
違いを許容できない組織・風土

405

危機感なし



経営style・社風  
風土のありたい姿

406

風土のありたい姿



経営style・社風  
風土のありたい姿

407

やめたらキャリアを取れば  
よい



経営style・社風  
風土のありたい姿

408

自分の開発した技術/商  
品を使っている所を見る  
機会を作る



## 発言できる環境



## 失敗をほめる



## 自分の人生を生きている？



## 頼ってよい：コミュニケーション



## 時間軸を10年くらいで考える



## 管理より好奇心重視



## 何もかも捨てる覚悟と仕掛けを実行



## アフーマティブアクション



経営style・社風  
風土のありたい姿

417

顧客に自らなる



経営style・社風  
風土のありたい姿

418

上司が楽しくやっている



人財  
人財

419

人財



人財  
多様性人財が強化できていない

420

多様性人財が強化でき  
ていない



人財  
多様性人財が強化できていない

421

外からの血を入れる



人財  
多様性人財が強化できていない

422

自由な発想：尖がったを  
入社させる



人財  
多様性人財が強化できていない

423

やめたらキャリアを取れば  
よい



人財  
領域別配分が適正化できていない

424

領域別配分が適正化で  
きていない



人財

領域別配分が適正化できていない

425

兼務で大忙し



人財

育成・活用が体系的にできていない

429

育成・活用が体系的に  
できていない



人財

領域別配分が適正化できていない

426

エレキ系・ソフト系人財が  
少ない



人財

育成・活用が体系的にできていない

430

チャレンジテーマの若手登  
用、チャレンジ環境も示  
す



人財

領域別配分が適正化できていない

427

物理系：IJはBTのカテ  
ゴリ



人財

育成・活用が体系的にできていない

431

人材育成も含めてロー  
テーションが必要：人が  
育たない



人財

領域別配分が適正化できていない

428

働いている人がレベル高  
い



人財

必要人財が明確になっていない

432

必要人財が明確になって  
いない



人財

433

必要人財が明確になっていない

# 間違っても自分の強い想 いを持つ



人財

434

必要人財が明確になっていない

# 業務アシスタント



人財

435

必要人財が明確になっていない

# マルチスキルの人財