#### システム・制度

#### たまっていくばかり

■ 対 ■ 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

新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

新しい開発プロセスを試 行中、効果が発揮できて いない

うまくやるには



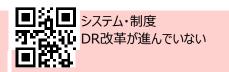
従来のウォーターフォール とアジャイル両方を使い分 ける

OMSのプロセス



ITを使った仕事のやり方

やり方を変える



#### ミッション・仕事のやり方

#### 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 ■ ジョシステム・制度

PR改革が進んでいない

14

一番いいやり方

TDR,FDRを名前を変え



システム・制度

15

制御:新しい仕組みが 入っていない

DRのパーマネントか





■ お ■ システム・制度 DR改革が進んでいない

16

アジャイルで開発

軽いものにする

#### FDR,TDRのあり方

#### DRに費やす時間が長い



DR改革が進んでいない 18 ・ システム・制度

■ DR改革が進んでいない

22

ステージゲート

DRシステム



システム・制度 DR改革が進んでいない

■ ⇒ システム・制度 DR改革が進んでいない

大きなDRはいらない

企画DR・テーマUP-DR

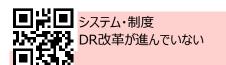


システム・制度 ■ DR改革が進んでいない 20 ■ システム・制度

DR改革が進んでいない

DRはかえれるか

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

#### DRなどやってられない

# 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 システム・制度 DR改革が進んでいない

30

SDRやらない

DRの規定を見直すのが 難しい



システム・制度

■ ↓ ■ システム・制度 FF-JEL DR改革が進んでいない

どこが出口

プロセスを作ったとたん進 化が止まる



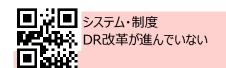
→ システム・制度 L DR改革が進んでいない 28 🔳 🕶 🔳 システム・制度

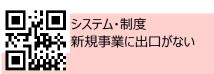
■ DR改革が進んでいない

32

考える仕組みを作る

設計試作プロセスが変わ るのか





#### SPPTの進化系を作る

#### 新しい活動



新規事業に出口がない



■ 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

35 ・システム・制度

情報共有(報告・連絡)が多い

#### **NEXT**

情報共有(報告•連 絡)が多い



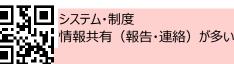
**★日**公 新規事業に出口がない

■ る ■ システム・制度 情報共有(報告・連絡)が多い

40

研修:それを仕事(テー マ)に取り込む

運営会議で発信



資料:質よりスピードを 徹底

日頃からのまとめが必要

■ ・ □ システム・制度

た情報共有(報告・連絡)が多い

■ ジ ■ システム・制度

■ ■ ■ ■ 連携した業務推進が弱い

46

資料準備で遅くなる

連携した業務推進が弱 (,)

システム・制度 情報共有(報告・連絡)が多い 43 🔳 🔳 システム・制度

47

レポートが多い

連携・つながり

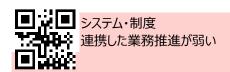
續情報共有(報告・連絡)が多い 44 システム・制度

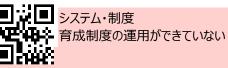
**連携した業務推進が弱い** 

48

報告資料全体が複雑

先行/製品:それぞれの 役割を定義完成度を上 げる





### 先行開発と製品開発の 開発者が設計者になって 溝

# いる



**14 対し** 育成制度の運用ができていない

■ ・ ■ システム・制度 **T** 角は 育成制度の運用ができていない

54

# 育成制度の運用ができて技術の気づきのきっかけを いない

# 与える



システム・制度 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

55

#### キャリアアップが見えない

# 重点ポイントを絞りあとは 裁量に任せる



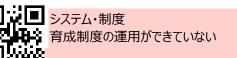
育成制度の運用ができていない

■ よ ■ システム・制度 **育成制度の運用ができていない** 

56

経験の場が限られる/ロー 確認しなければならない テションがすくない

ことを抜き出す



■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

# 一つの仕事が終わったら 仕事を変える、思い切っ

# 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 ■ ↓ ■ 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

61

#### **OneonOne**

### 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 DRのパスクライテリアを自分で決めれない

63

# DRのパスクライテリアを自 分で決めれない

ルールがあるから縛られる



▶ DRのパスクライテリアを自分で決めれない

■※ DRのパスクライテリアを自分で決めれない

網羅性が求められる

自由に変更する



# DROで次のパスクライテリ 書いてあるから資料を作 アを決める

# らなければ



→ 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

70

企画DRで選べるようにし た

計画を示す



■ は ■ 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

71

裁量権

責任と権限が曖昧



プライス・耐度
DRのパスクライテリアを自分で決めれない
Life 

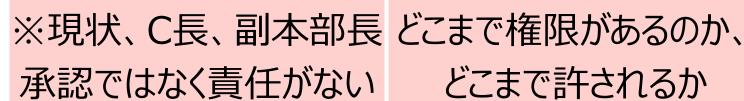
■ よステム・制度 責任と権限が曖昧

72

FDR 0 までに決めなけれ ばななない事と

本当にみているのは誰





どこまで許されるか



責任と権限が曖昧

74 🔳 🗸 🔳 システム・制度 責任と権限が曖昧

78

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



■ システム・制度

79

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



■ よろテム・制度 責任と権限が曖昧

■ よ ■ システム・制度 **■** 責任と権限が曖昧

80

権限と責任の移譲+へ 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



**出**責任と権限が曖昧

■ ▶ ■ システム・制度 責任と権限が曖昧

86

機種Lの業務負担が大き リスクがなくなるまで判断 (,)

しない



システム・制度 責任と権限が曖昧

委譲は出来ている

責任の範疇は



システム・制度 **■** 責任と権限が曖昧

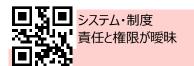
■ ぱ ■ システム・制度

責任と権限が曖昧

88

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



フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

権限委譲:DRはBLへ、 CLは参加しない

#### 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

■ ↓ ■ システム・制度 **※Ⅰ ★日** フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

94

フォローが弱い、ナレッジの 継承不十分

レビュア/アドバイザの定 義、上長(役割)との 切り分け

■ ジ ■ システム・制度 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

95

上位者によるヘルプの仕 掛け

結果をどうフォローするか



フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

成果・人事能力評価を活用できていない

96

上が与えるチーム単位で の仕事

成果・人事能力評価を 活用できていない

#### 評価処遇制度に問題

### 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

成果・人事能力評価を活用できていない

102

#### 失敗すると評価されない

# KGIを年度単位の方針 管理で求めららる



★は・水果・人事能力評価を活用できていない

戦略

103

#### 比較のしようがない

戦略

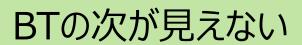


■ ↓ ■ システム・制度 成果・人事能力評価を活用できていない

戦略のゴールが弱い

ほかのテーマへの貢献など を入れる

戦略のゴールが弱い



# 方針が一貫していないよ うに聞こえる

戦略 戦略のゴールが弱い 106

戦略

\*戦略のゴールが弱い

110

キラーサービスがない

2年後、3年後に効いてく る

戦略 戦略のゴールが弱い .07 EU Y E

戦略 戦略のゴールが弱い 111

改善が中心

差別化



戦略戦略のゴールが弱い

108

戦略 中計の絞り込みが弱い 112

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、



■■ 中計の絞り込みが弱い

中計の絞り込みが弱い

中計の絞り込みが弱い

118

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



IIII 中計の絞り込みが弱い

→計の絞り込みが弱い

119

中計を作る領域、作らな テーマ取捨選択、提案し い領域の設定

たものをテーマ推進にする



中計の絞り込みが弱い

中計の絞り込みが弱い

120

これをやめるを入れた中

テーマ中心の施行



戦略実行の方法が弱い

#### テーマ取捨選択

効率を上げてからではな く断行



戦略実行の方法が弱い

戦略実行の方法が弱い

126

中計・骨太・技術のグ ルーピングで連携

課題の動きはかけていい た



戦略実行の方法が弱い

戦略実行の方法が弱い

127

価値から手段が1対1 になって進捗管理してい

テーマ連携の動き

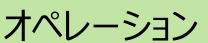


戦略実行の方法が弱い

戦略実行の方法が弱い

える(人、場所)

イノベーション:場面を変 これは1つのテーマで、何 時の部署で



# 外とつながる予算、ミッショ ン、スキル



戦略実行の方法が弱い

開発リソースとの繋がりが弱い

134

もっと効率を上げる取り組 みは

工数·予算



開発リソースとの繋がりが弱い

開発リソースとの繋がりが弱い

135

開発リソースとの繋がりがボリュームが読めないとこ 弱い

ろもある



開発リソースとの繋がりが弱い

II 開発リソースとの繋がりが弱い

136

アジャイルを進めたくてもお 金がない

(OP領域の制御開発 費用削減)

# 効率を上げた分、仕様が CAE、AI、IT 領域の中 増えるだけという意識

# 期計画立案



領域別の必要技術の選定が弱い

▲ ● 領域別の必要技術の選定が弱い

142

領域別の必要技術の選 定が弱い

化製品、材料中計立 案



領域別の必要技術の選定が弱い

技術開発を進めれば課 題が大きくなる

キーパーツ(電源など)の 中期安定確保



領域別の必要技術の選定が弱い

→ 領域別の必要技術の選定が弱い

144

エレキHW, SW 領域中 計立案

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

# 小ロット生産に向いた設 計

#### 開発中計



戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

146

戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

150

ユニット化で設計を変える

EagleS, SparrowSの 後継



戦略

■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

121

進んでいるのはユニット調 達

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

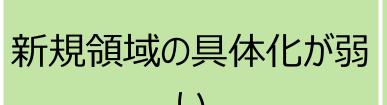
戦略

領域別の必要技術の選定が弱い

152

BT内か、デジタルマニュ ファクチャリングか

制御中計



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

158

新規モノこそ専任 (兼務なし)

(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

┃ 戦略 ■ 新規領域の具体化が弱い 159

価値設定→解析構想→ 企画提案→実行

どういう技術が必要かの 議論はなかった

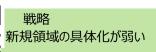


戦略 新規領域の具体化が弱い 156

160

新規領域探索企画

我々は何を目指すかの 議論は出来ていない、例 えばユニバーサルインクの 世界





165

ロボティクスは未だ

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

■ 組織構造 - 44- 組織が硬直化している

166

和Psから出てきたものをど う実行する

POの権限は



組織構造組織構造

163

167

組織構造

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



168

組織が硬直化している

各階層の役割が曖昧

# OPの課題は、OP技術、 FUM.製品で重荷になる



■ 組織構造 よける 10年後の組織構造が描けていない

その後の製品開発への技 術移管大切

0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



組織が硬直化している

10年後の組織構造が描けていない

175

責任と権限

開生連携強化



組織が硬直化している

「一」」

176

各Cでどこまでやりきるか

レイアウト、見た目、雰囲 気は変わった



### ・体組織のイメージ:単 年度で固まる

### ダイキン工場内で開発



3-1 41 10年後の組織構造が描けていない

■ 組織構造

■10年後の組織構造が描けていない

182

# エレキ・ソフト系はどうする か

# 家電の開発は開生連携



10年後の組織構造が描けていない

10年後の組織構造が描けていない

183

#### 指示命令が一体

#### 先行組織の分数?



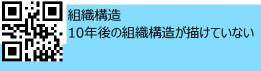
10年後の組織構造が描けていない

10年後の組織構造が描けていない

184

まずは、OPから19年度 はPP機

組織集約は検討中



#### コスト技術Cなくしても

# 表に出すと重たいプロセス がついてくる



■ 10年後の組織構造が描けていない

オープンにすると管理項目が増える(ルールベースの弊

#### 昨年の組織を変えた

評価技術はいいが、自分 の領域でやる



10年後の組織構造が描けていない

オープンにすると管理項目が増える(ルールベースの弊

#### 瑞穂OMS?

表だってやることが大事



-プンにすると管理項目が増える(ルールベースの弊



オープンにすると管理項目が増える(ルールベースの弊

管理に乗った瞬間に重く なる



組織構造品等よっぱいのぎのリソース計画

194

■ **1** 組織構造 **1** その場しのぎのリソース計画

198

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



組織構造 ・その場しのぎのリソース計画 95 **国** 中 **国** 組織構造 「**」」 18** 中 開生一体

IJ 組織構造 ☑ 開生一体の効果が曖昧 199

オフィスのリソース

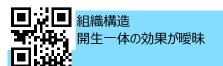


96 **国**州[

200

人員減

化成品分かれていた



組織構造 部署間の横連携が弱い

部門間の責任問題: あいまいな移管もできてしまう

壁:組織を意識させない テーマ(各組織/混在)



組織構造 開生一体の効果が曖昧

202

■ 4 ■ 組織構造 部署間の横連携が弱い

206

組織としてはやりやすい

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



組織構造開生一体の効果が曖昧

組織構造 部署間の横連携が弱い

207

どう変わったか

横のミッション・つながりが 曖昧



■ 組織構造 毎日 部署間の横連携が弱い

|組織構造 | 部署間の横連携が弱い

208

部署横断のプロジェクト

# 人の入れ替えも含め風 通しが良くなった

#### 横連携の意義が重要



**Ы** 部署間の横連携が弱い

■部署間の横連携が弱い

214

つつある

今までの組織の壁が崩れ 他の部署がみえるようにそ れがやりにくい風土



■ 部署間の横連携が弱い

■ 単■ 共通の価値観 共通の価値観

215

担当の風通し

共通の価値観



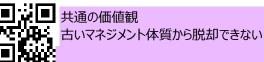
部署間の横連携が弱い

L 古いマネジメント体質から脱却できない

216

連携のきっかけ

古いマネジメント体質から 脱却できない





#### 目標を達成したらOKの 風土





古いマネジメント体質から脱却できない

いくら儲けるの積み上げ

■ 単 単 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

221

プロセスを作ることが大事 変えていくのは開発の責 と思われている

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

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

難易度が高いと良いとい う習慣

優遇的にされているのか

其通の価値観 古いマネジメント体質から脱却できない



古いマネジメント体質から脱却できない

224

新規でもすぐに利益を求 める

現状維持が最優先課題

230

231

#### 開発の効率を上げる

#### 開発の目的を明確にする



古いマネジメント体質から脱却できない

■ 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)

#### 早く課題を解決する

#### 効果が良く分からない



マネジメント品質が悪い(成果を図るすべがない)

■ 異通の価値観

マネジメント品質が悪い (成果を図るすべがない)

マネジメント品質が悪い (成果を図るすべがな (I)

何のためにやっている



マネジメント品質が悪い(成果を図るすべがない)

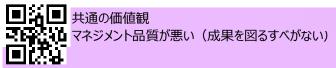
228

マネジメント品質が悪い(成果を図るすべがない)

232

計画目標値はどこから出 てきた

背景が分からない





#### 定義をしっかり

# 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)

■ 共通の価値観 H 知識と情報の活用ができていない

238

明確な効果

30%の意味が分からな



■ 共通の価値観 知識と情報の活用ができていない

知識と情報の活用ができていない

239

知識と情報の活用ができ 形式知で回すの限界に ていない

なっている



単 共通の価値観 知識と情報の活用ができていない

知識と情報の活用ができていない

240

多面評価が自組織主体

余裕のある働き方

■ 共通の価値観 ■ 多様な価値観

# 自分たちでテーマの重要 性を考える

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 知識と情報の活用ができていない 242

246

#### 日々議論

全員新しい事が好きな訳 ではない



¥ ■ 共通の価値観 **4** → 多様な価値観

247

誰も定義できていない、 落とし込む

もう帰りたい

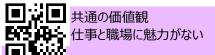


■ 共通の価値観 ■ 多様な価値観

248

多様な価値観

仕事と職場に魅力がない



# 年間人数10%:一流 の人財の流出が多くなっ ている

# HCは将来の姿が見えて いる



■ 仕事と職場に魅力がない

■ 其通の価値観 ■ 仕事と職場に魅力がない

254

人気が高まっている:希電情系の新人希望5% 望学生が多い

程度



■ 単 ■ 共通の価値観 仕事と職場に魅力がない

■ 単■ 共通の価値観

255

KMI,RDHを選んでもらう KMに入りたい人が少ない には



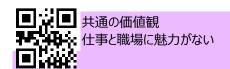
■ 共通の価値観 仕事と職場に魅力がない

・ 仕事と職場に魅力がない

256

あんな管理職になりたくな

魅力を感じる仕事





### 違う業種が希望

・体化の意識がずれてい



■ 共通の価値観 仕事と職場に魅力がない

■ 単 単 共通の価値観 一体化の意識がずれている

262

#### 魅力ある開発

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 ■ 其通の価値観

一体化の意識がずれている

263

ワクワク

生産技術がコアなのか、 製品搭載技術がコアなの か



単単共通の価値観 仕事と職場に魅力がない ■ 共通の価値観

-体化の意識がずれている

264

選ばれる

投入リソースROI、アウト プットが出るテーマをやる



生産側の目:課題を見

つける

設計者の意識は同じ

■ 単■ 共通の価値観 -体化の意識がずれている

■ 単 単 共通の価値観 ・体化の意識がずれている

270

269

試作品と量産品の垣根 がない

何故一体化

単共通の価値観 ・体化の意識がずれている



価値創造風土が醸成されていない

271

どんなメリットがあるか

価値創造風土が醸成さ れていない

・体化の意識がずれている



価値創造風土が醸成されていない

272

昔から連携、今まで通り

基盤事業/新規事業の 世界観を分ける

# びっくりするくらい××だ、と 技術の価値検討にもっと いう感覚大切にする風習

# 重きをおく



■ 単■ 共通の価値観 Ы- 価値創造風土が醸成されていない

■ 異 ■ 共通の価値観 価値創造風土が醸成されていない

278

遇する風習

楽しいなど違う価値を優しどこまで行けるかへのチャ レンジ



■ 価値創造風土が醸成されていない

価値創造風土が醸成されていない

279

顧客価値、事業収益の 観点で競争を高める視 点から入る

チャレンジしたいけど出来 る環境がない

■ 共通の価値観

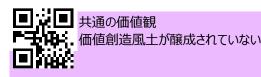
価値創造風土が醸成されていない

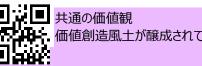
■ 共通の価値観 価値創造風土が醸成されていない

280

チャー)

カルチャーを変える (ベン オープンイノベーションがで きない





# こんなことをやったら面白

#### 効率は関係ない



■ 共通の価値観 価値創造風土が醸成されていない

■ 単 単 共通の価値観 価値創造風土が醸成されていない

286

285

小さくてもささるものを作る

トライアル



**Ⅲ** 価値創造風土が醸成されていない

単 共通の価値観

287

環境風土を変える意思 を示す

戦略の構想力が弱い



単 共通の価値観 価値創造風土が醸成されていない ■ 其通の価値観

戦略の構想力が弱い

288

マインドセット:

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 ICCU、ロボティクス開発 セプトがない

# 機能



■ 共通の価値観 ILL I 戦略の構想力が弱い

| 共通の価値観 ■戦略の構想力が弱い

294

するのが中計

とって変わる何かを提案 状況が劇的に変わってい



| ・ 共通の価値観 ↓戦略の構想力が弱い

■ 単■ 共通の価値観 戦略の構想力が弱い

2030年にはどういう会社 化成品の情報を開示し になるのか



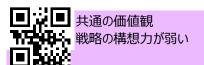
# 単 共通の価値観 戦略の構想力が弱い

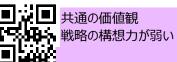
単異異なる 戦略の構想力が弱い

296

5年後になりたい姿が見 えている

WPHが見えているか





## 社会に対する使命感

## 新しい領域



戦略の構想力が弱い

■ 井通の価値観 ■戦略の構想力が弱い

302

#### 実現する世界の検討

#### 未来の話



共通の価値観 戦略の構想力が弱い

■ 其通の価値観 # 開発リソースとの繋がりが弱い

303

## 集中するところ

開発リソースとの繋がりが 弱い



単 共通の価値観 戦略の構想力が弱い ■ 共通の価値観

開発リソースとの繋がりが弱い

304

進化のカギ

どこで開発組織に動きを 語るのか

# 協力組織の予算化・方 針は出来ていない

## 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

■ 井通の価値観 ■ 顧客価値を知る能力が弱い

310

## ー定予算をローカルが裁 量を持つものに

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

共通の価値観 顧客価値を知る能力が弱い

311

## 顧客価値を知る能力が 弱い

顧客価値!=市場の声



単共通の価値観 顧客価値を知る能力が弱い

312

お客様の気づいていない 課題を気づく仕掛け

スキル

# 情報の活用の仕組み、 仕掛けが弱い

## 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

情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

318

組織外情報発信の効率 化 IT活用強化

色々な人の動きが見える

情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

319

資料のIT化

改善度が図りにくい



情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

技術理解・判断・意思決定が弱い

320

開発業務の見えるか

技術理解・判断・意思決 定が弱い

移管書通りに作れない。 設備にマッチングできない 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**‡ル

■ 技術理解・判断・意思決定が弱い

★ 技術理解・判断・意思決定が弱い

326

次世代リーダー育成施策 機種、技術リーダーのコン 立案推進

バート

技術理解・判断・意思決定が弱い

技術理解・判断・意思決定が弱い

327

リスクが分かる

制御系PM育成強化策 立案

技術理解・判断・意思決定が弱い

技術理解・判断・意思決定が弱い

判断の正しさ

まったくアルゴリズムにすら なっていない

ニュットニュスキル 【3.44L』 モチベーション(エンジニアとしての誇り)が低い

# アルゴリズム:全て過去 の知見が統計で議論され ている

# 重く感じる人もいる

□ → □ スキル技術型□ → ⅰ

スキル 技術理解・判断・意思決定が弱い 330 E # E

■ スキル 【 モチベーション(エンジニアとしての誇り)が低い

正しいか正しくないか判 断していない

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

モチベーション(エンジニアとしての誇り)が低い

335

334

モチベーション (エンジニ アとしての誇り) が低い

自分事でない人が多い、

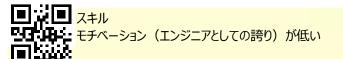
スキル モチベーション(エンジニアとしての誇り)が低い LEU K LEU スキル

**₹** モチベーション(エンジニアとしての誇り)が低い

336

開発者の喜びを知らない が進み何も考えなくなって

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



# 研修でも何でも学んだだ け(その時だけ)

## (スタンフォード、東大 EDG 等)



342 ■ 自然科学以外の技術の使いこなしができていない

自然科学以外の技術の 使いこなしができていない

開発プロセス工学

339 ■ 自然科学以外の技術の使いこなしができていない

報告書・文書力が弱い

343

341

目的工学、POC、フィー ルド調査、デザイン思考,報告書・文書力が弱い 等

**■** ↓ ■ スキル

報告書・文書力が弱い

340

新規領域の手法研究

報告の簡素化



ルールを見直し実践する力が弱い

# 資料の作り方の効率化 DRを軽くしても違うところ が重要

# で重たくなる

**■** ↓ ■ スキル

報告書・文書力が弱い

■ ルールを見直し実践する力が弱い

350

349

テーマに応じて報告事項 新規のDR開発は関与し を再編する

たほうが良かった

**┣━** 報告書・文書力が弱い

**ニ ルールを見直し実践する力が弱い** 

351

去をリファレンスする質疑/ 文章

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

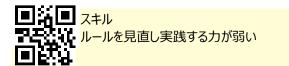
ルールを見直し実践する力が弱い

■ ■ ■ スキル ↓ ルールを見直し実践する力が弱い

352

力が弱い

ルールを見直し実践する 今回ルールある軽くなるの では





育成・マネジメントのスキルが弱い

# DRを日常的にやっている 個人の発想を活かせる仕 のでは

# 事の与え方



※ ルールを見直し実践する力が弱い

■ 育成・マネジメントのスキルが弱い

358

## 副本部長はDRに出ない

## 上司自身が視野行動を 変える

ルールを見直し実践する力が弱い

育成・マネジメントのスキルが弱い

359

たら判断する

リスク:あるレベルに達し 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

育成・マネジメントのスキルが弱い

360

ルが弱い

育成・マネジメントのスキー上司の視野が狭いとメン バーもその中に留まる

# 提案も悪いが上位者に 権限を渡していない

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

育成・マネジメントのスキルが弱い

366

自由な発想ができない、 まずほめる

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

↑ 育成・マネジメントのスキルが弱い

367

運用は変わっていない

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

■ スキル ■ スキル 育成・マネジメントのスキルが弱い

368

権限移譲ができていない

BLは、ジャッジできない、 上が更にいる

# 会議のあり方(場所・手 段)改善

## 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

価値仮説創出力が弱い

### 壁を作る発言

#### 顧客を知る



」 価値仮説創出力が弱い

| 価値仮説創出力が弱い

375

## 価値仮説創出力が弱いまずは前任機を忘れては



価値仮説創出力が弱い

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 犬況認識(変化の計画が必要)

# 状況認識(変化の計画 が必要)

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)

■ ¥ ■ 経営style・社風 状況認識(変化の計画が必要)

382

部分的には動いている

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)

■ W ■ 経営style・社風

関連部署のサポートが出 てきた

変化に対する意識が不 十分



¥ ■ 経営style・社風 3 状況認識(変化の計画が必要)

する

開発本部全体の動きに 本来C長が変える速度が 遅いのでは



違いを許容できない組織・風土

## ディスカッションが必要

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 14 変化に対する意識が不十分

■ 

経営style・社風 ■ 違いを許容できない組織・風土

390

## C長が集まれば簡単なの では

保守的である



経営style·社風

■ ¥ ■ 経営style・社風 → 違いを許容できない組織・風土

# 違いを許容できない組 織・風土

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

■ ¥ ■ 経営style・社風 違いを許容できない組織・風土

392

成果を求められる

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



■ ¥ ■ 経営style・社風 ■ 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

398

マイクロマネジメント

今の組織は管理重視



経営style·社風

経営style·社風 望いを許容できない組織・風土

技術中計がテーマリストま

職場が暗い



400

重たくなる風土

他人をほめない

## 手段が目的になっている

## 危機感なし



■ ¥ ■ 経営style・社風 ■ 違いを許容できない組織・風土

■ ¥ ■ 経営style・社風 ■ 【 ■ ■ 風土のありたい姿

#### 動きが遅い

風土のありたい姿



経営style·社風

■ A ■ 経営style・社風

### 慣性が大きい

やめたらキャリアを取れば よい



経営style·社風

■ A E 経営style・社風

風土のありたい姿

408

言われた通りにやると気 楽

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



経営style・社風

### 発言できる環境

#### 失敗をほめる



■ ¥ ■ 経営style・社風 風土のありたい姿

■ ¥ ■ 経営style・社風 ■ 風土のありたい姿

414

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



経営style・社風 ・ 風土のありたい姿

経営style・社風 風土のありたい姿

時間軸を10年くらいで考 える

管理より好奇心重視



₩ 経営style・社風 風土のありたい姿 412



■ ¥ ■ 経営style・社風 ▲ 風土のありたい姿

416

何もかも捨てる覚悟と仕 掛けを実行

アファーマティブアクション

#### 顧客に自らなる

### 外からの血を入れる



■ ¥ ■ 経営style・社風 ■ 風土のありたい姿

■ 多様性人財が強化できていない

422

上司が楽しくやっている

自由な発想:尖がったを 入社させる



人財 人財

人財 ■多様性人財が強化できていない

423

人財

やめたらキャリアを取れば よい



人財 多様性人財が強化できていない

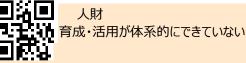
人財

領域別配分が適正化できていない

424

ていない

多様性人財が強化でき 領域別配分が適正化で きていない



## 兼務で大忙し

育成・活用が体系的にで きていない



領域別配分が適正化できていない

■ 育成・活用が体系的にできていない

430

エレキ系・ソフト系人財が 少ない

用、チャレンジ環境も示



領域別配分が適正化できていない

人財

★ 育成・活用が体系的にできていない

431

物理系:IJはBTのカテ

ΤIJ

人材育成も含めてロー

テーションが必要:人が

育たない

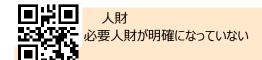


人財 領域別配分が適正化できていない

人財 必要人財が明確になっていない 432

(1

働いている人がレベル高 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 必要人財が明確になっていない

434

### 業務アシスタント



人財 必要人財が明確になっていない

435

マルチスキルの人財