システム・制度

たまっていくばかり



■ プロ 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

うまくやるには



■ 第 システム・制度■ 単 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 **ラステム・**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

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





■ 対

○ システム・制度

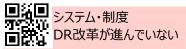
■ 対

新しい開発プロセスを試行中、効果が発揮できていない

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 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



14

一番いいやり方

TDR,FDRを名前を変え



□ 第回 システム・制度 11 □ 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 □ 24 DR改革が進んでいない



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



12 システム・制度 システム・制度 DR改革が進んでいない

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



■ 対 システム・制度★ 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



19 システム・制度 システム・制度 DR改革が進んでいない

23

大きなDRはいらない

企画DR・テーマUP-DR



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

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



■ ジョンシステム・制度 ■ DR改革が進んでいない

26 **リステム・**制度 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■ DR改革が進んでいない

27 システム・制度 DR改革が進んでいない

31

どこが出口

プロセスを作ったとたん進 化が止まる

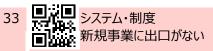


■ システム・制度 DR改革が進んでいない

28 **ロボロ** システム・制度 DR改革が進んでいない

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



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 システム・制度 システム・制度 情報共有 (報告・連絡) が多い

39

NEXT

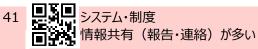
情報共有(報告·連 絡)が多い



36 **国 祖** システム・制度 システム・制度 情報共有 (報告・連絡) が多い

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 F 5 1842 情報共有(報告・連絡)が多い

42 **ラステム・**制度 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

43 システム・制度 システム・制度 連携した業務推進が弱い

47

レポートが多い

連携・つながり

44 **システム・制度** システム・制度 連携した業務推進が弱い

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

53

溝

先行開発と製品開発の 開発者が設計者になって いる



■ 対 システム・制度● 対 システム・制度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・制度申 : ● おお: 育成制度の運用ができていない

51 **ラステム・**制度 **ラステム・**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



■ ■ システム・制度 ■ システム・制度 ■ 育成制度の運用ができていない

52 **ラボ** 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 テションがすくない

確認しなければならない ことを抜き出す

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

58 コンロ システム・制度 コモリン DRのパスクライテリアを自分で決めれない

62

OneonOne

自由度が許されることが できていない



59 システム・制度 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

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



■ 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

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



■ 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 Pステム・制度 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

計画を示す



67 ラステム・制度 システム・制度 責任と権限が曖昧

71

裁量権

責任と権限が曖昧



68 | システム・制度 | システム・制度 | 責任と権限が曖昧

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

※現状、C長、副本部長 どこまで権限があるのか、 承認ではなく責任がない

どこまで許されるか



■対システム・制度責任と権限が曖昧

74 システム・制度 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



75 **コンド** システム・制度 **責任と権限が曖昧**

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



■ システム・制度 システム・制度 責任と権限が曖昧

76 システム・制度 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



82 | システム・制度 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



83 システム・制度 ラステム・制度 責任と権限が曖昧

87

委譲は出来ている

責任の範疇は



■ システム・制度 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

権限委譲:DRはBLへ、 CLは参加しない

別の仕事ができる



90 システム・制度 システム・制度 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



■ 対 システム・制度■ システム・制度□ フォローが弱い、ナレッジの継承不十分

91 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



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■ が 成果・人事能力評価を活用できていない

98 システム・制度 システム・制度 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



■ 3 システム・制度■ よい 成果・人事能力評価を活用できていない

99 **1** 2011

103

比較のしようがない

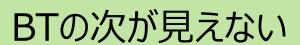
戦略



■ システム・制度※ はない成果・人事能力評価を活用できていない

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



戦略 戦略のゴールが弱い

107

戦略 戦略のゴールが弱い 111

改善が中心

差別化



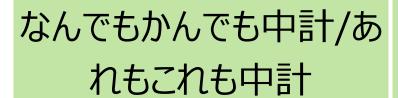
戦略 戦略のゴールが弱い

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



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

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



■常画 戦略 両点法 中計の絞り込みが弱い

119

い領域の設定

中計を作る領域、作らな テーマ取捨選択、提案し たものをテーマ推進にする



中計の絞り込みが弱い

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



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



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

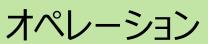


戦略実行の方法が弱い

戦略実行の方法が弱い

イノベーション:場面を変 これは1つのテーマで、何 える(人、場所)

時の部署で



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

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



戦略 開発リソースとの繋がりが弱い

135

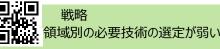
開発リソースとの繋がりがボリュームが読めないとこ 弱い

ろもある



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



■ド■ 戦略 はは別の必要技術の選定が弱い



■ 単 戦略 90 戦略 ■ 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



戦略 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



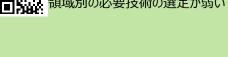
領域別の必要技術の選定が弱い



領域別の必要技術の選定が弱い

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



領域別の必要技術の選定が弱い



146 戦略 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, SparrowSo 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

151

進んでいるのはユニット調 達

産業印刷、中計立案と 推進



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

BT内か、デジタルマニュ ファクチャリングか

制御中計

新規領域の具体化が弱

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)



新規領域の具体化が弱い

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 ベニル: 戦略 ■ 対規領域の具体化が弱い

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



新規領域の具体化が弱い

戦略 新規領域の具体化が弱い

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

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 35 日 戦略 ■ 新規領域の具体化が弱い

■ 編織構造 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



■ 単 組織構造 組織が硬直化している

167

組織構造

守り/攻めのマネジメント の構造化

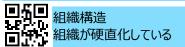


■ □ ■ 組織構造■ 組織が硬直化している

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



■ 記画 組織構造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

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



■片回 組織構造 ・ 組織が硬直化している

■減回 組織構造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



組織構造 組織が硬直化している

組織構造 10年後の組織構造が描けていない

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



182

エレキ・ソフト系はどうする

家電の開発は開生連携



■通組織構造■ 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

183

指示命令が一体

先行組織の分数?

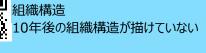


■ 組織構造■ 10年後の組織構造が描けていない

■ 組織構造■ 組織構造■ 10年後の組織構造が描けていない

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



■ 組織構造★ 10年後の組織構造が描けていない

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



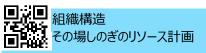
■ 組織構造 〒 組織構造 ■ 10年後の組織構造が描けていない

瑞穂OMS?

表だってやることが大事



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



■ 説画 組織構造 ■ 記述 その場しのぎのリソース計画

■ 組織構造■ 経験● 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



199

オフィスのリソース



■ 担 組織構造■ との場しのぎのリソース計画

開生一体の効果が曖昧

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

壁:組織を意識させない -マ(各組織/混在)



■ 組織構造 ■ 組織構造 ■ 開生一体の効果が曖昧

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



■ 4 組織構造● 4 組織構造● 4 日 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



部署間の横連携が弱い

部署間の横連携が弱い

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



■ ※ ■ 組織構造 ■ 組織構造 ■ 部署間の横連携が弱い

■ 祖織構造 1.5 日: 部署間の横連携が弱い

214

今までの組織の壁が崩れ 他の部署がみえるようにそ つつある

れがやりにくい風土



■ 組織構造 建設 部署間の横連携が弱い

215

担当の風通し

共通の価値観



組織構造 部署間の横連携が弱い

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



いくら儲けるの積み上げ 式は止める

目標を達成したらOKの 風土



■ 共通の価値観● 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■ 大通の価値観■ 古いマネジメント体質から脱却できない

222

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



■ 共通の価値観 ・ 対象・ 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



220 共通の価値観 古いマネジメント体質から脱却できない

新規でもすぐに利益を求 める

現状維持が最優先課題

開発の効率を上げる

開発の目的を明確にする



・ 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 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

早く課題を解決する

効果が良く分からない



227 **東道** 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

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

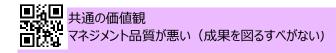


□ 共通の価値観□ マネジメント品質が悪い(成果を図るすべがない)

228 共通の価値観 スネジメント品質が悪い (成果を図るすべがない)

計画目標値はどこから出 てきた

背景が分からない







予備検討/考える時間を 作る



サ通の価値観 マネジメント品質が悪い(成果を図るすべがない)

234 **単純** 共通の価値観 **10.1** 共通の価値観 **10.1** 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■ 共通の価値観知識と情報の活用ができていない

235 共通の価値観 共通の価値観 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 ていない

形式知で回すの限界に なっている



240

多面評価が自組織主体

余裕のある働き方

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



242 共通の価値観 サール 共通の価値観 ・ 多様な価値観

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■ 知識と情報の活用ができていない

247

誰も定義できていない、 落とし込む

もう帰りたい



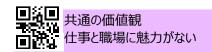
■ → ■ 共通の価値観■ → → 多様な価値観

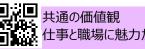
244 **単 共通の価値観** 共通の価値観 仕事と職場に魅力がない

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



・共通の価値観 ・大通の価値観 ・大通の価値観 ・大通の価値観

250 共通の価値観 共通の価値観 仕事と職場に魅力がない

254

望学生が多い

人気が高まっている:希電情系の新人希望5% 程度



□ 共通の価値観 □ 共通の価値観 □ 仕事と職場に魅力がない

251 共通の価値観 共通の価値観 仕事と職場に魅力がない

255

KMI,RDHを選んでもらう KMに入りたい人が少ない には



■ 注 共通の価値観 ■ 注 仕事と職場に魅力がない

252 共通の価値観 共通の価値観 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 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



□ 井通の価値観□ 井通の価値観□ ★は 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



■ 共通の価値観★ 仕事と職場に魅力がない

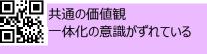
260 **単 共通の価値観** 共通の価値観 一体化の意識がずれている

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



■ 共通の価値観● 本述 一体化の意識がずれている

270

試作品と量産品の垣根 がない

何故一体化



■ 共通の価値観92 40 共通の価値観■ 一体化の意識がずれている

267 共通の価値観 中間 共通の価値観 (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



■ 共通の価値観■ 中体化の意識がずれている

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



■ 共通の価値観■ 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



■ 共通の価値観□ 共通の価値観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



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● 共通の価値観● 価値創造風土が醸成されていない

282 共通の価値観 ・ 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



283 **単 単** 共通の価値観 戦略の構想力が弱い

287

環境風土を変える意思 を示す

戦略の構想力が弱い



284 **単 単** 共通の価値観 ・ 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 セプトがない

ICCU、ロボティクス開発 機能



■ 対 単 ・ 大 通 の 共 通 の 価 値 観 ・ 一 、 数 戦略 の 構 想 力 が 弱 い

■ 共通の価値観 ・ 共通の価値観 ・ 戦略の構想力が弱い

294

とって変わる何かを提案 状況が劇的に変わってい するのが中計



291 **単版** 共通の価値観 戦略の構想力が弱い

295

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

た



■ 共通の価値観〒14日 共通の価値観■ 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



298 単純 共通の価値観 共通の構想力が弱い

302

実現する世界の検討

未来の話



■ 共通の価値観※ 共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



■ 共通の価値観 共通の価値観 戦略の構想力が弱い

300 **単 注** 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

306 共通の価値観 共通の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?



■ 対 ■ 共通の価値観■ 共通の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

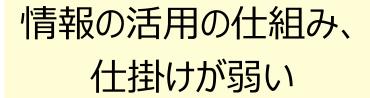


312

お客様の気づいていない 課題を気づく仕掛け

スキル





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

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



■ スキル スキル 情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

315 **国 フキル** スキル 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



■ スキル スキル 情報の活用の仕組み、仕掛けが弱い

316 フキル フキル 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



326

325

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



□ は □ スキル□ は は 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



□ → □ スキル□ → □ スキル技術理解・判断・意思決定が弱い

324 **国 スキル** スキル 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

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 スキル 技術理解・判断・意思決定が弱い

330 スキル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

333

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

335

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、

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 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)



スキル 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

341

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



343

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

340 スキル スキル 報告書・文書力が弱い

新規領域の手法研究

報告の簡素化

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

346 スキルスキルルールを見直し実践する力が弱い

350

を再編する

テーマに応じて報告事項 新規のDR開発は関与し たほうが良かった

347 スキルスキル スキル 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

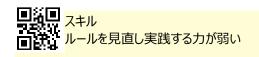
日常的な報告の積み上 げで必要情報を集約dr は、変化点のみの報告

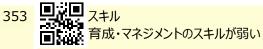
■ スキル まずゆる ルールを見直し実践する力が弱い

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





のでは

DRを日常的にやっている 個人の発想を活かせる仕 事の与え方



354 | コンドル スキル | 京成 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



359

リスク:あるレベルに達し たら判断する

意義を示し納得してもら う、発言行動も変える



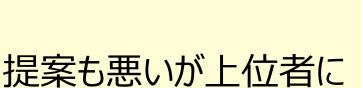
356 スキル スキル 育成・マネジメントのスキルが弱い

360

ルが弱い

育成・マネジメントのスキ 上司の視野が狭いとメン バーもその中に留まる





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



362 スキル スキル 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



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 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

□ は スキル□ は 育成・マネジメントのスキルが弱い

壁を作る発言

顧客を知る



371 **国 ジョ** スキル スキル 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



□ : □ スキル□ 14:4 価値仮説創出力が弱い

372 经営style·社風 経営style·社風

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



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



国党国 経営style・社風 以外の計画が必要) は、状況認識(変化の計画が必要)



■ 経営 経営 経営・社風 経営 状況認識(変化の計画が必要)

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



■ 単 経営style・社風 本 4 年: 大況認識(変化の計画が必要)



■ 経営style・社風 経営style・社風 変化に対する意識が不十分

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



開発本部全体の動きに する

本来C長が変える速度が 遅いのでは

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 変化に対する意識が不十分



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■ ※ 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● 経営style・社風 違いを許容できない組織・風土

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



■ XIII 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

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 ■ 違いを許容できない組織・風土



■ 経 経営style・社風 ■ 協議 違いを許容できない組織・風土

技術中計がテーマリストま

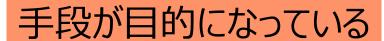
職場が暗い



経営style・社風 違いを許容できない組織・風土

重たくなる風土

他人をほめない



危機感なし



経営style・社風 違いを許容できない組織・風土

動きが遅い

風土のありたい姿



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 違いを許容できない組織・風土



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



失敗をほめる



経営style・社風風土のありたい姿

410

A 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

411

経営style・社風 風土のありたい姿

415

時間軸を10年くらいで考 える

管理より好奇心重視



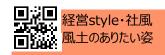
経営style・社風 風土のありたい姿

412

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



■以■ 経営style・社風

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

423

人財

やめたらキャリアを取れば よい



■ 人財■ 人財● 多様性人財が強化できていない

領域別配分が適正化できていない

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



| 大財 | 大財 | 大財 | 領域別配分が適正化できていない

430

少ない

エレキ系・ソフト系人財が 用、チャレンジ環境も示



■ 人財■ 人財(貢域別配分が適正化できていない

427 **人財** 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

ゴリ

人材育成も含めてロー テーションが必要:人が

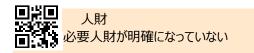
育たない

■ 大財→ 大財(類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

6

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■ 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



435

マルチスキルの人財