

# シャープの研究開発人材育成の取組み

2006年12月13日

シャープ株式会社

情報通信技術開発本部

通信商品開発センター

所長 加藤 洋一

# 会社概要

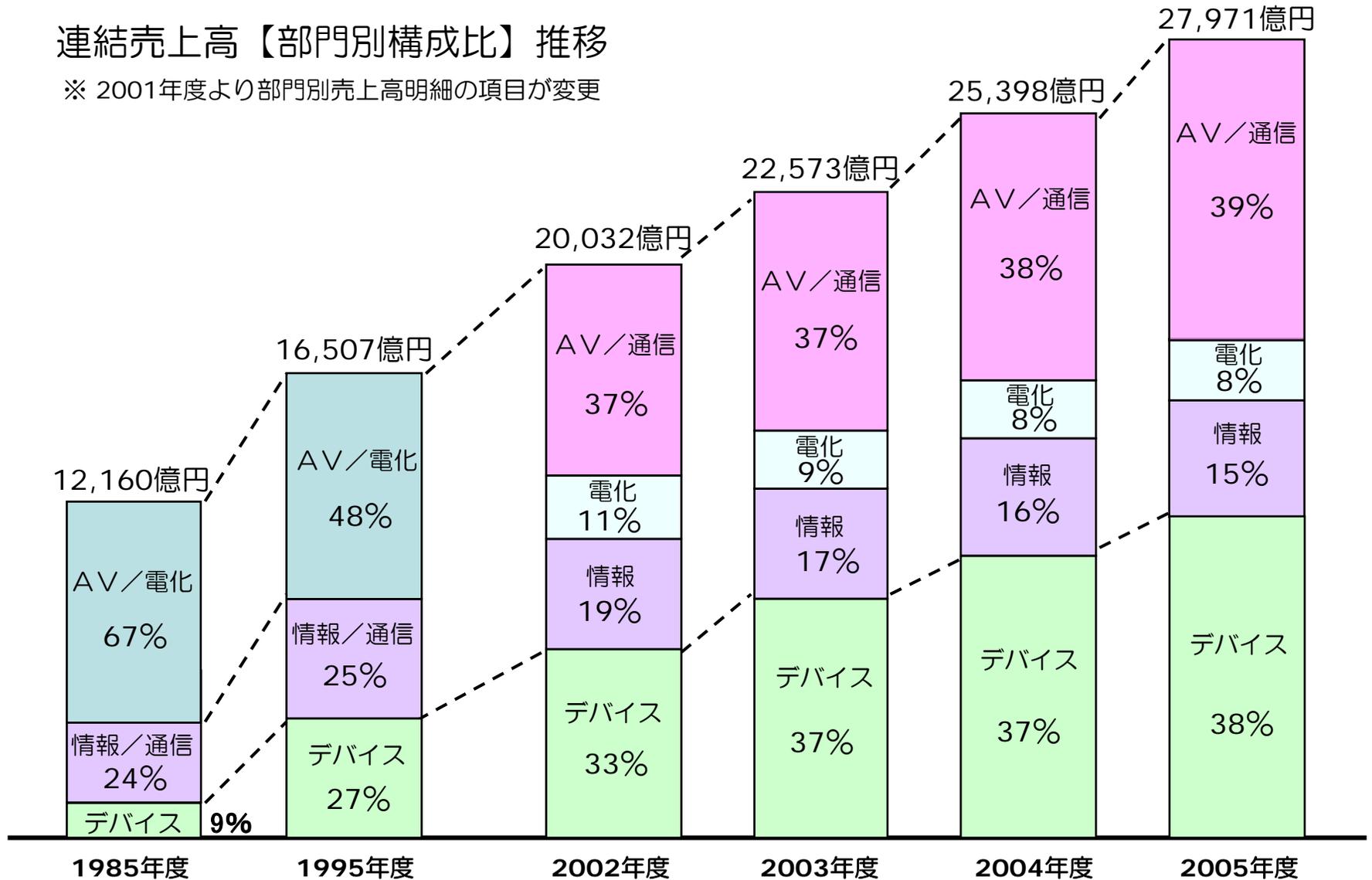
\*2006年9月末日時点

- 資本金 204,675百万円
- 社員数 48,200名（国内30,300名、海外17,900名）
- 研究開発拠点 国内:26部門、海外:5拠点
- 生産拠点 国内:10拠点、海外:13ヶ国・地域23拠点
- 海外販売拠点 22ヶ国・地域 27拠点
- 2005年度 連結業績
  - 売上高 2兆7,971億円（前年同期比:110,1%）
  - 営業利益 1,637億円（前年同期比:108,4%）
  - 営業利益率 5,9%
- 2006年度 連結業績見込み
  - 売上高 3兆円（前年同期比:107,3%）
  - 営業利益 1,800億円（前年同期比:110,0%）
  - 営業利益率 6,0%

# 事業構造の推移

## 連結売上高【部門別構成比】推移

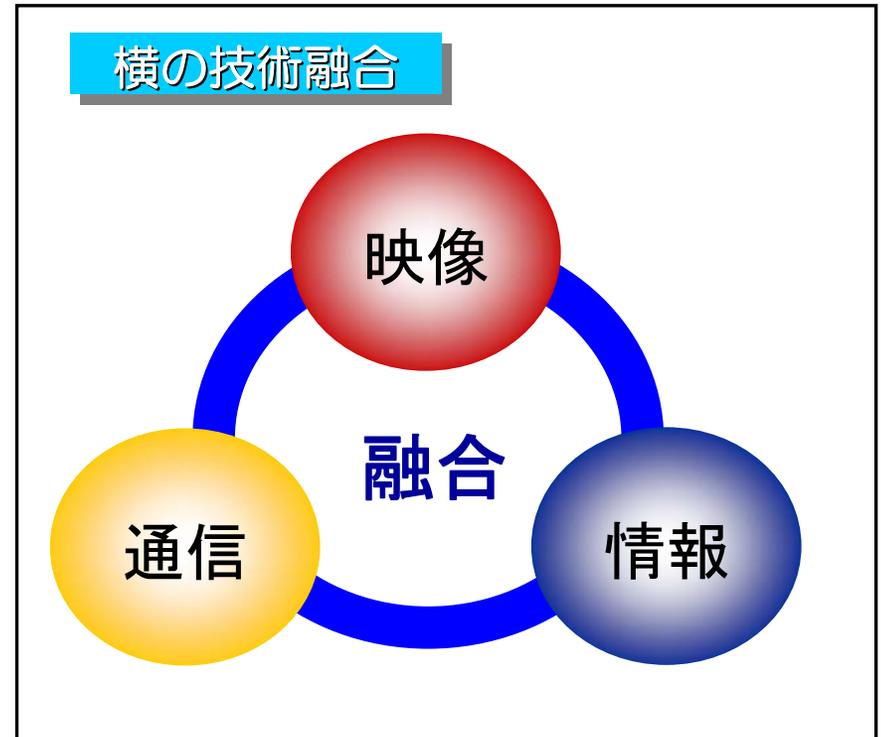
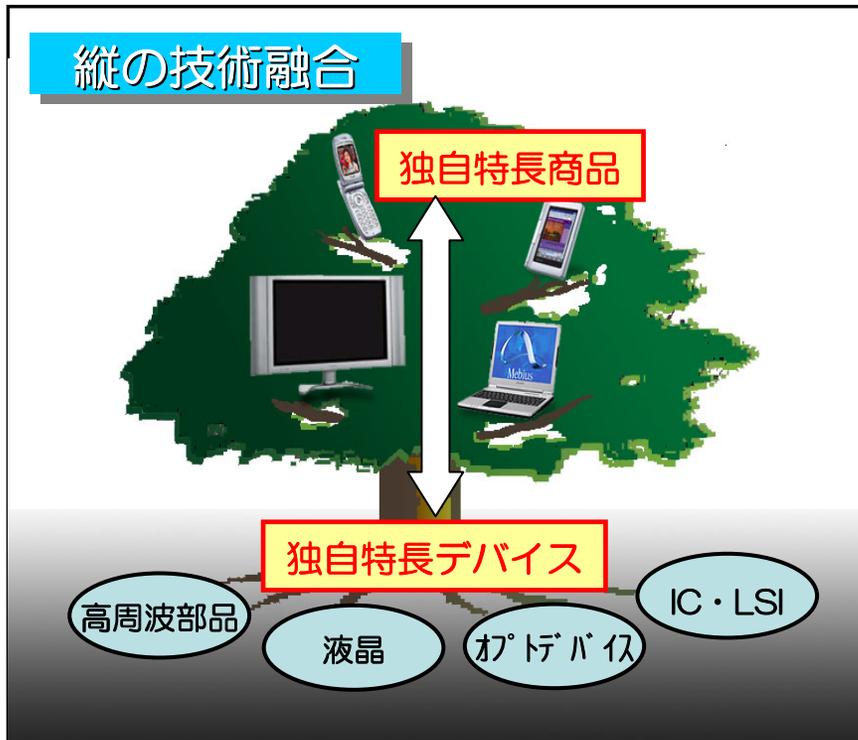
※ 2001年度より部門別売上高明細の項目が変更



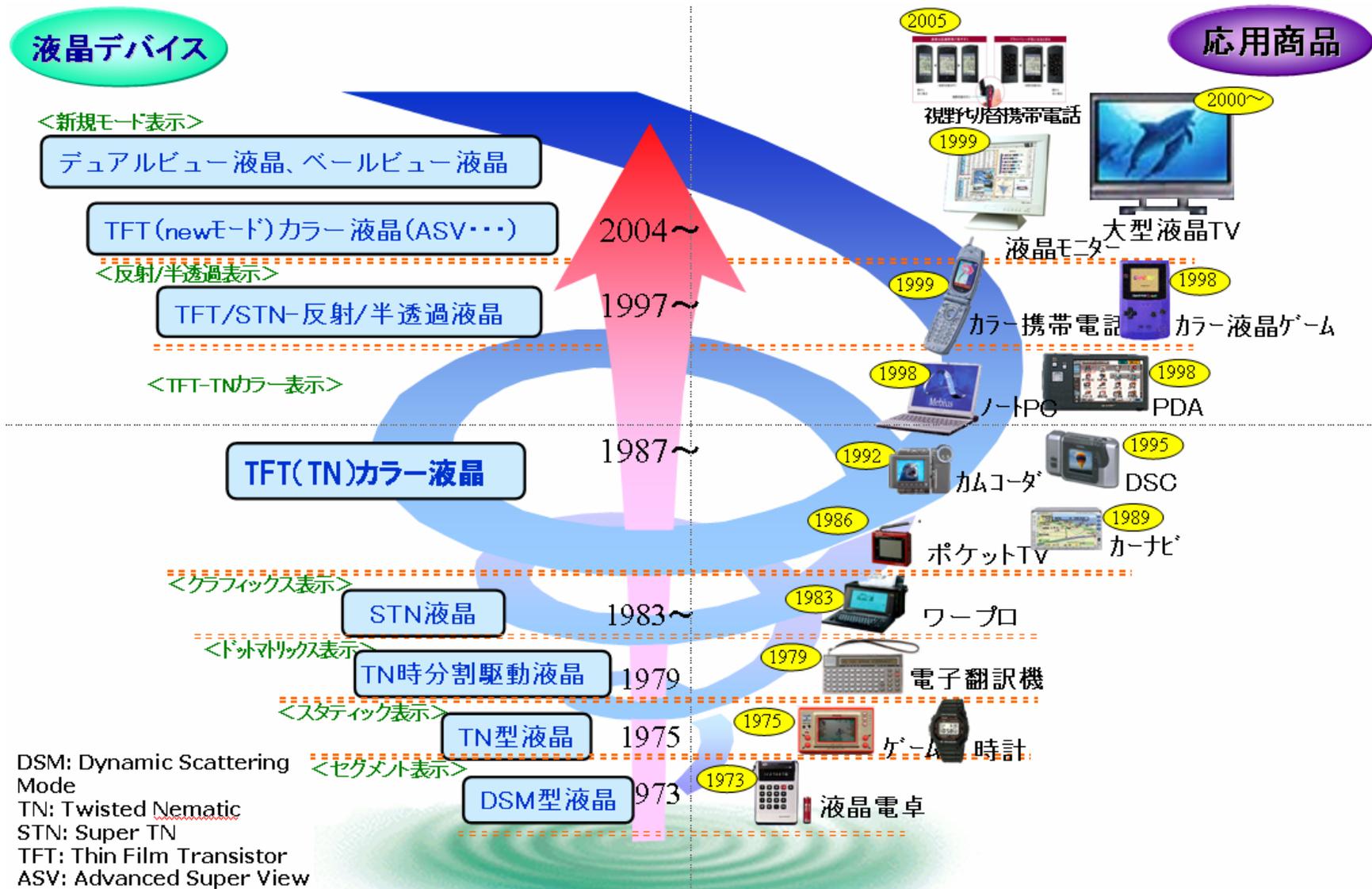
# イノベーションによる新規カテゴリー創出

## □ シャープにおけるイノベーション（技術の融合）

- 縦の技術融合：独自デバイスから特長商品を創出
- 横の技術融合：様々な分野の技術を融合



# 液晶事業に見るデバイス・商品のスパイラル展開



# 求める研究開発人材像

- “イノベーション（技術融合）” を実現する  
開発リーダー
- “モノづくり” への想い・情熱を有した  
プロフェッショナル

研究開発人材の育成

研究者・技術者の知識・スキル強化

# リーダー育成の考え方

## □ リーダー育成の基本は“OJT”

- 研修とチャレンジングな仕事経験による  
ストレッチの組み合わせ。
- 幅広いT型人間育成

## □ 選抜によるリーダーの体系的育成

- リーダー育成のため選抜実施
- 成績優秀者を選抜し、集中的に人材育成する。
- 階層を重ねる。

# リーダー育成の考え方（T型人間を目指す）

## □ T型人間を志向

- 自分の興味のある分野だけを追求する「I型人間」ではなく、幅広い視野を持つ「T型人間」を選抜。

## □ 成長ドメインへの人材シフトによる新たな挑戦の場の提供

- オンリーワン戦略により新規事業・成長事業を創出し、成熟事業から人材をシフト
  - 技術者の経験、技術領域拡大による活性化
  - 異質性の導入により組織内同形化阻止
  - 成長分野における第一人者としての意識涵養
  - 新しい環境、場におけるリーダー人材の発掘

# 全社プロジェクトによるチャレンジ機会の提供

- 全社横断の緊急開発プロジェクトにより組織の壁を越えた、チャレンジの場を提供。
- チャレンジングな仕事経験によるリーダー人材の育成と選抜の場。
  - プロジェクトリーダーとしてストレッチおよび修羅場経験。
  - 組織の壁を越えてリーダーシップを発揮できる人材の選抜。
  - “人と人”、“技術と技術”が交わることで、技術融合を生じさせる。



# 緊プロの原型

## □ 734プロジェクト

- 1973年、世界で初めて液晶表示装置を使ったCOS\*化電卓を開発した。



世界初の液晶表示電卓  
『エルシーメイト』〈EL-805〉

電卓戦争を勝ち抜く切り札として社命を受け、  
発売目標まであと1年で、  
薄型・低消費電力の画期的な新製品を、  
電卓と液晶の技術者が組んで成功させた  
開発チーム

スピードを要する戦略商品の開発に  
この方式を制度化



緊プロ

\*Chip On Substructure：一枚の基板に全てのチップを実装したもの

# 緊プロとリーダー人材

- プロジェクト参画によるストレッチ。  
更に幅広い視野とスキルを持ったリーダー候補に育成
- 緊プロが人材抜擢・選抜の見極めの場としても機能
  - リーダーシップ力、人間力の育成
    - － ビジョンを示し、多くの負荷・プレッシャーがかかるメンバーを統率
  - 説明力の育成
    - － 社内審議会、経営層に企画を上程し、説明・プレゼンの必要性
- 全社横断的な技術が必要な戦略開発テーマに適用
- 部門に関係なく最適な人材を集め、チームを編成
- 1977年に制度発足以来、常時10数チームが活動（累計チーム数は200超）
- プロジェクト終了後は、緊プロで培った技術を開発者が持ち帰り、新しい事業創生の原動力に。

# リーダー育成の考え方：選抜型

## □ 中期的・体系的な研究開発人材育成の必要性

- 入社後5年間で、製品設計分野のプロとして必要な基礎を体系的に修得。
- 研究者・技術者の中から優秀者を選抜し、製品開発リーダーとして育成。

### 外部環境

- 技術革新の加速（複雑化・高機能化）
- コスト競争の激化
- 製品ライフサイクルの短縮（開発期間短縮）

### 内部環境

- 豊富な経験とスキルを持つ研究開発者の退職
- 若手研究開発者の実戦経験不足
- 開発技術の細分化に伴う部分最適化の弊害

# シャープ・リーダーシップ・プログラム

## － 次代のリーダー人材の計画的育成 －

- 次代を担う有能な人材を意識的・計画的に育成する体系的教育制度として2001年度より導入。
- 課長候補から本部長候補まで、4階層に分けて体系的に育成。

