



SONY

ソニーグループにおける人事の取り組み

ソニーグループ株式会社
執行役専務、人事総務担当

安部 和志

2022年10月3日

Copyright 2022 Sony Group Corporation

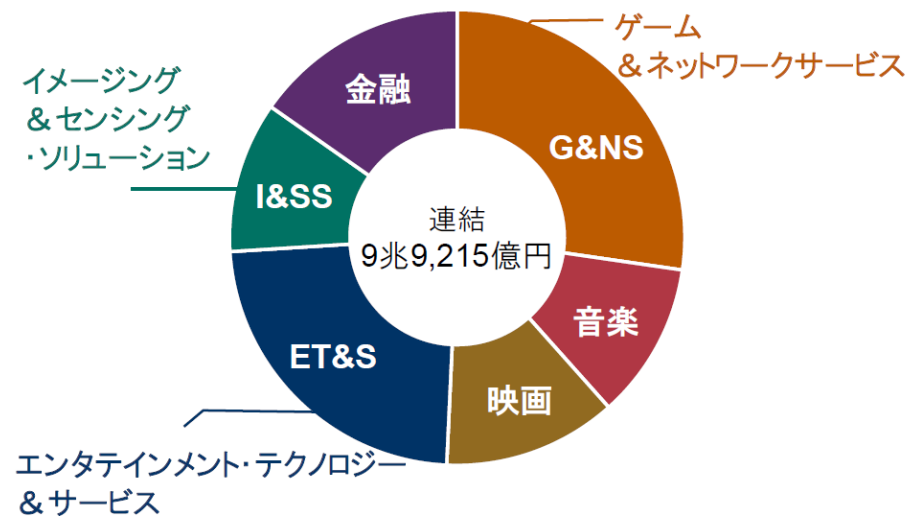
- **ソニーグループの事業概要と変遷**
- **近年の取り組みと進化**
- **人事の施策と変革**
- **学び・気づき**

● 事業概要

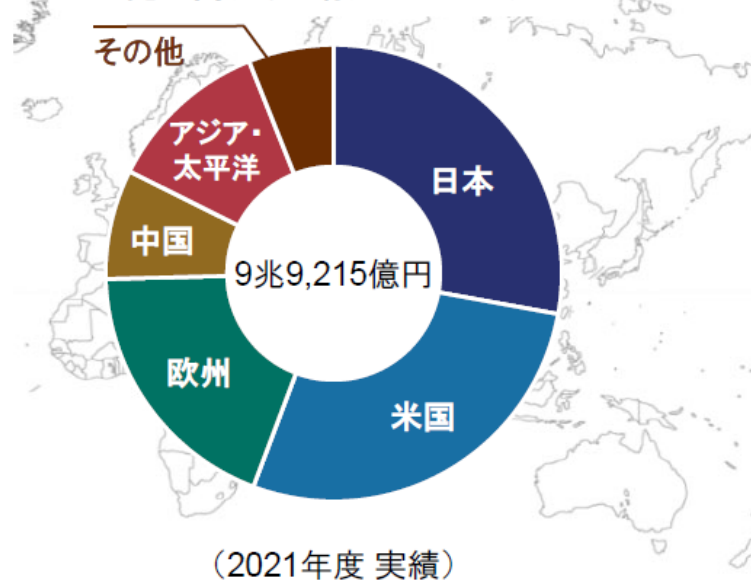
SONY



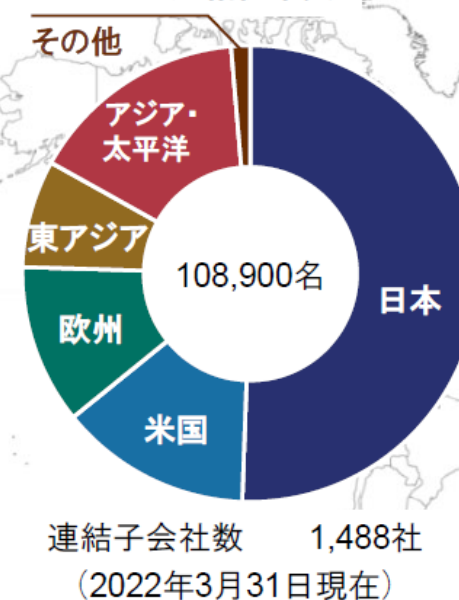
セグメント別 売上高及び金融ビジネス収入



売上高及び金融ビジネス収入



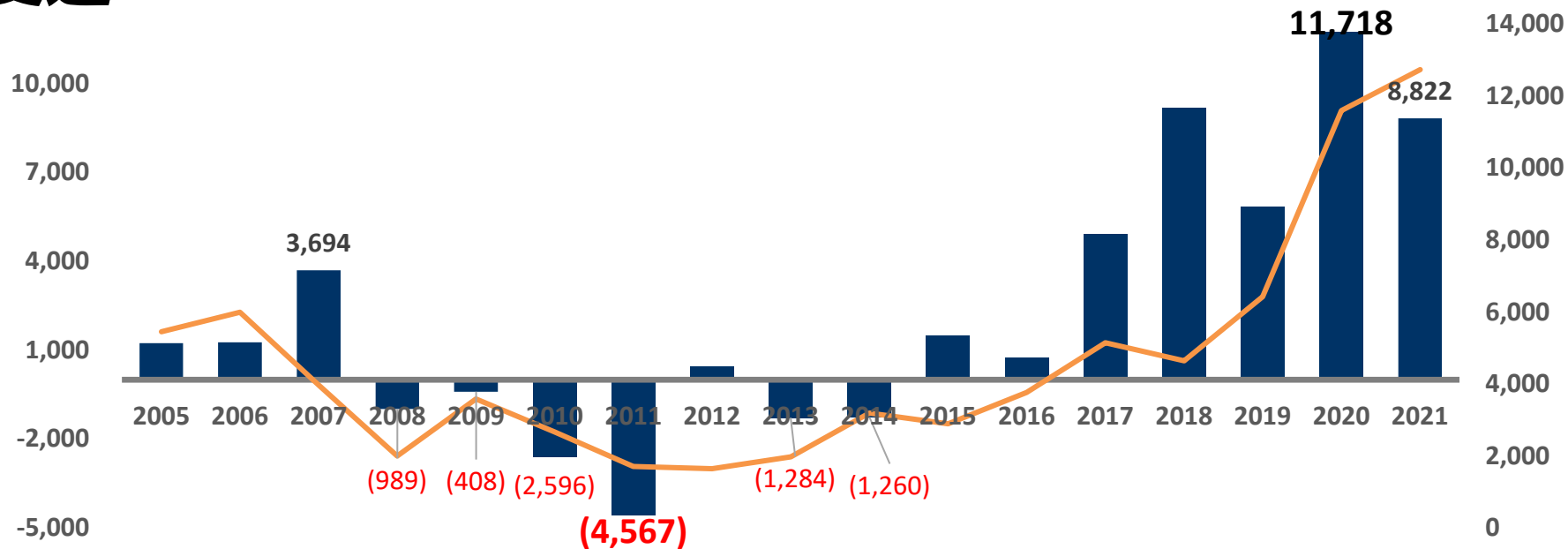
連結従業員



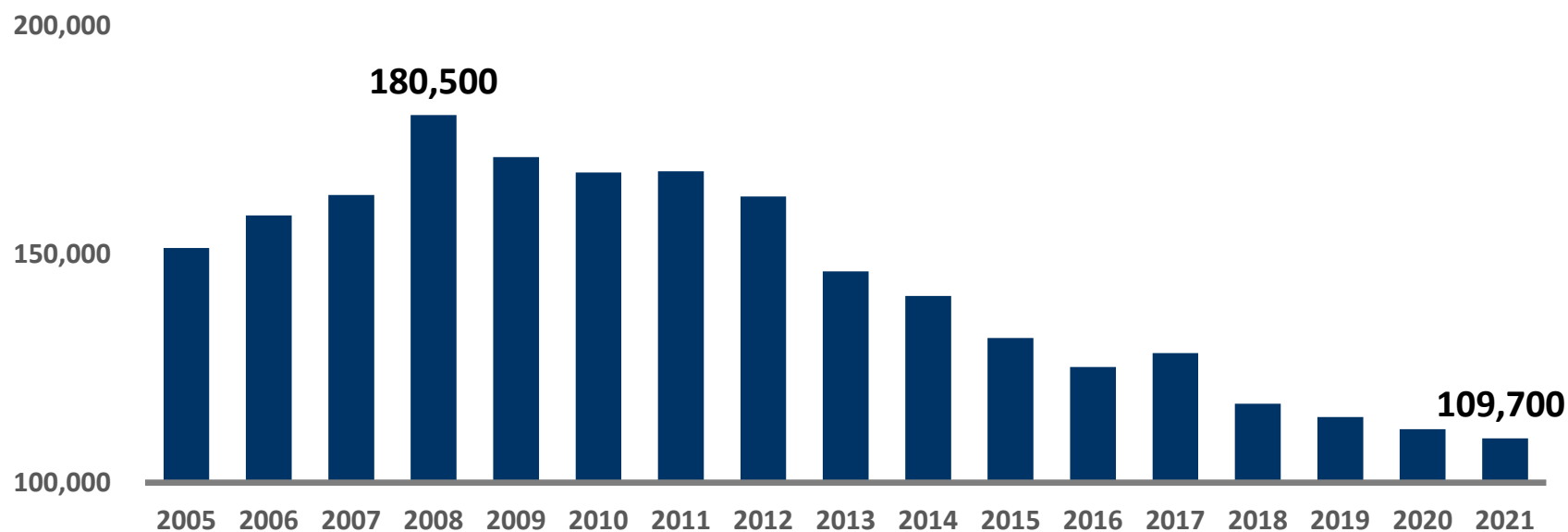
● 事業の変遷

SONY

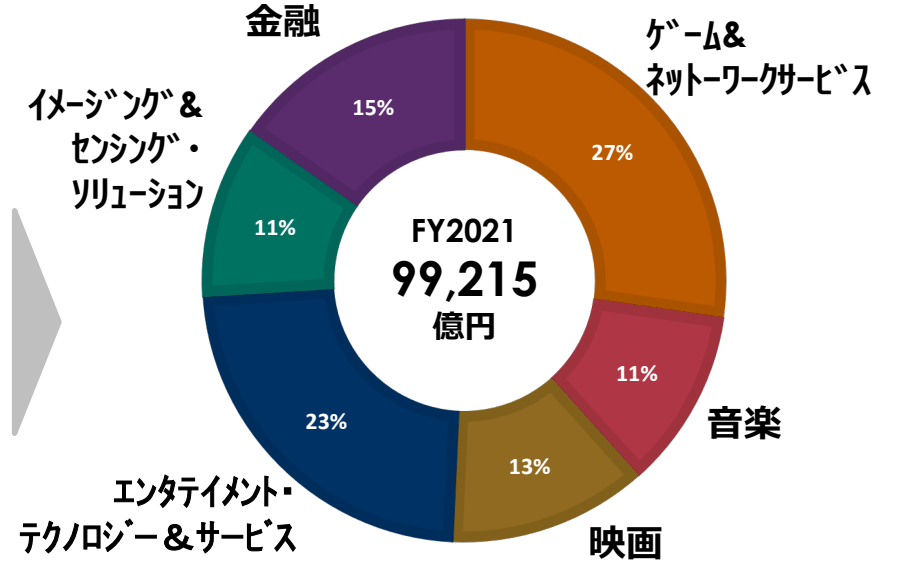
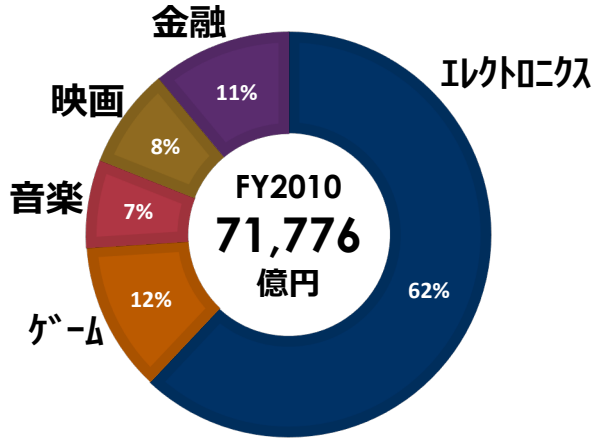
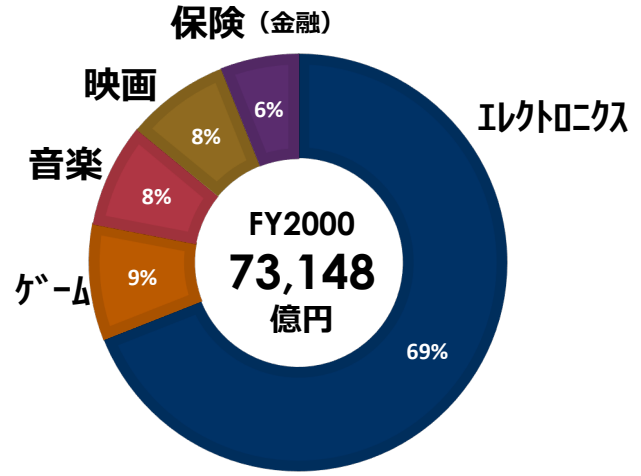
純利益
/ 株価



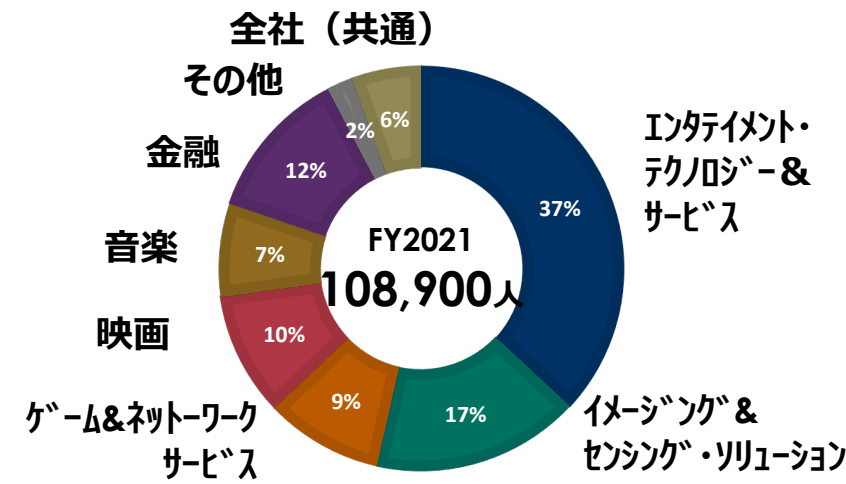
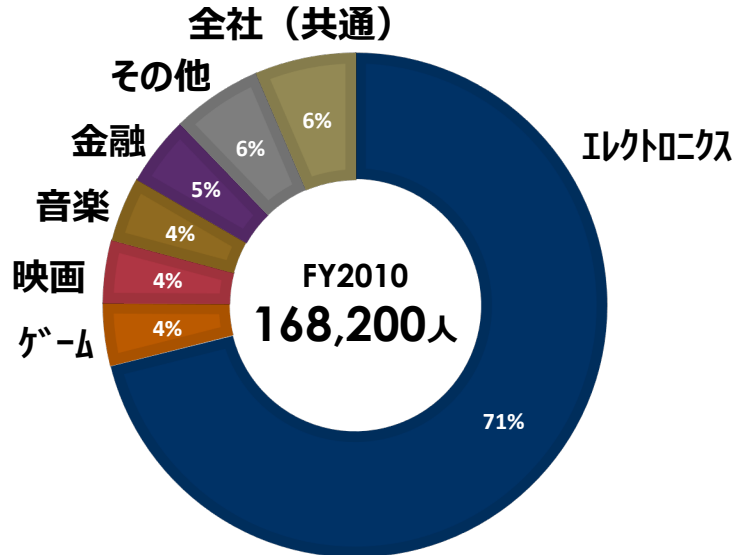
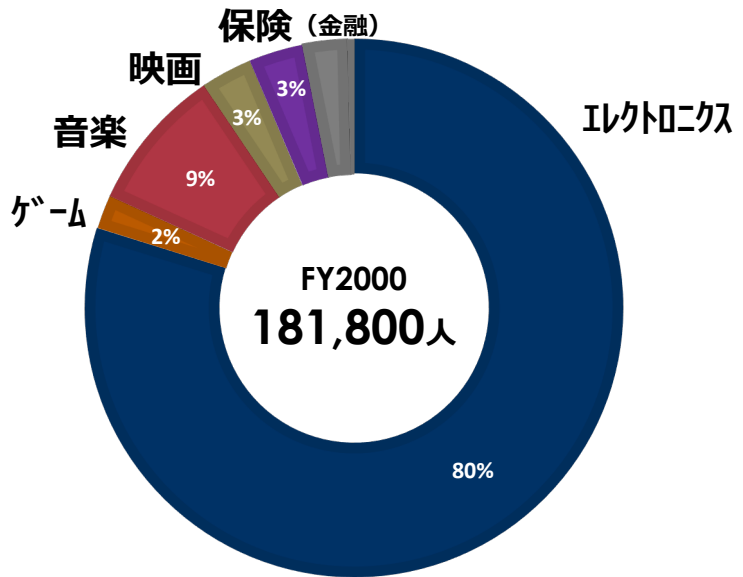
社員数



売上高構成比率推移



人員構成比率推移



● グループ経営機構改革

2020年4月



2021年4月



「ソニーグループ株式会社」ミッション

“人と技術を通じて事業の進化を
リードし、支える”

1. 事業ポートフォリオ管理と、
経営資源の配分
2. グループシナジーと新規事業創出
3. 人材とテクノロジーへの投資

● 多様な事業、多様な「個」





SONY

Purpose

存在意義

Fill the world with emotion,
through the power of creativity and technology.

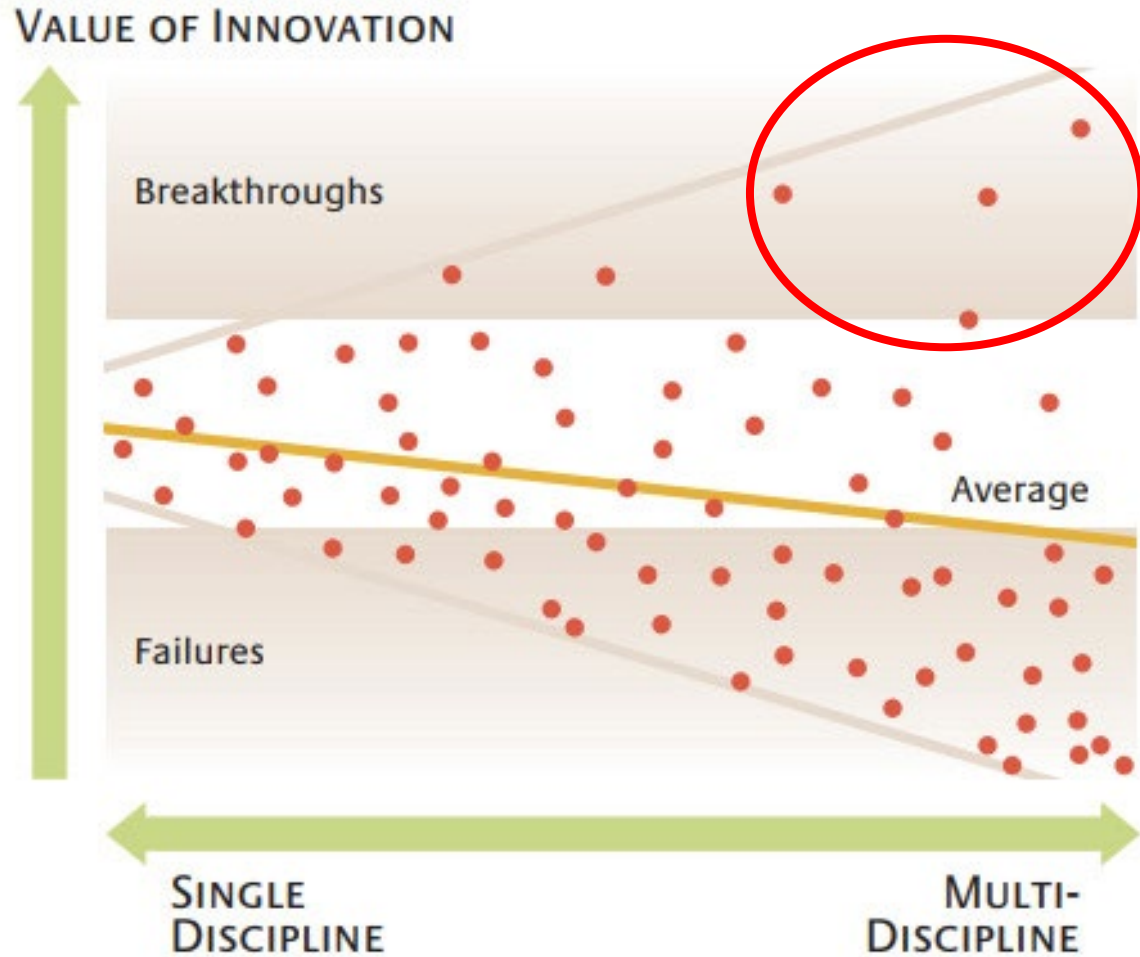
クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。





人に近づく

● 多様性からの価値創造



出典 : Lee Fleming, MIT Sloan
Management Review

多様性
の共存

多様性
の尊重

多様性の
交錯と価
値創造



多様な個の成長 = グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

Growth of entire Sony Group

- 「管理する人事」から、「支援する人事」へ

**ひとり一人の「個」に向き合い、個性を解き放ち、生き活きと
活躍してもらえるように支援する人事**

存在意義：Purpose

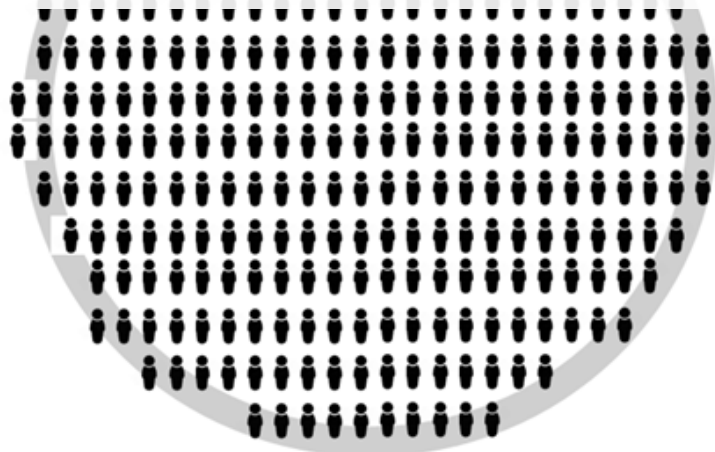
事業戦略

人事/組織戦略

人事制度 / ルール

人事理念

ひとり一人の「個」に向き合い、個々人が存分に個性
を発揮して生き活きと活躍し、成長することを支援



● 基本人事理念

Sony's People Philosophy

Special You, Diverse Sony



Special
You

自らの意志で、独自のキャリアを築き、
自由闊達な未来を切り拓く。

Diverse
Sony

多様な個を受け入れる器であり、
人と人との影響し合い、
新たな価値を創出するための場がある。

● 基本人事理念

基本人材理念

Special You

自らの意思で、自分のキャリアを磨き、
楽しむことができる、
自由闊達に描く夢には感動がある、
自らの未来を自分自身で切り拓く。



基本人材理念

Diverse Sony

ソニーは多様性を受け入れる器であり、
人が影響し合い新たな価値を
創出するための場です。



個を「求む」

人材獲得

Attract

個を「伸ばす」

成長支援

Develop

個を「活かす」

やりがい

Engage

個を軸とするソニーの人事戦略

Finance

理念浸透、経営者サクセッション・次世代経営者育成
戦略的人材交流・エンゲージメント施策、等

Attract
Develop
Engage

「個を求む」

個性豊かで、
挑戦心溢れる
人材の魅了・獲得

「個を伸ばす」

個の制約からの解放と、継続的な
支援による個性の発揮
➡ 多様な個を軸とする人事施策

「個を活かす」



—SONYは人を生かす—

ソニー株式会社 人事開発室
東京都品川区北品川六―七―三五(〒一四二)

1969年1月25日 朝日新聞

● 個を「伸ばす」「活かす」- 次世代人材育成

SONY



学長 勝本 徹
現SGC
シニアアドバイザー

Sony University Mission

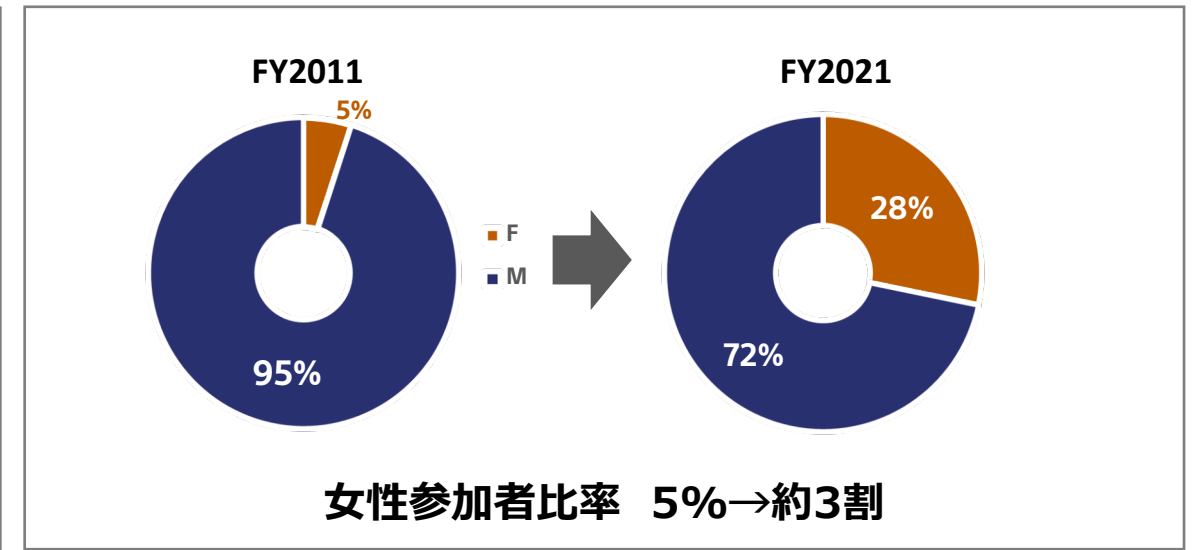
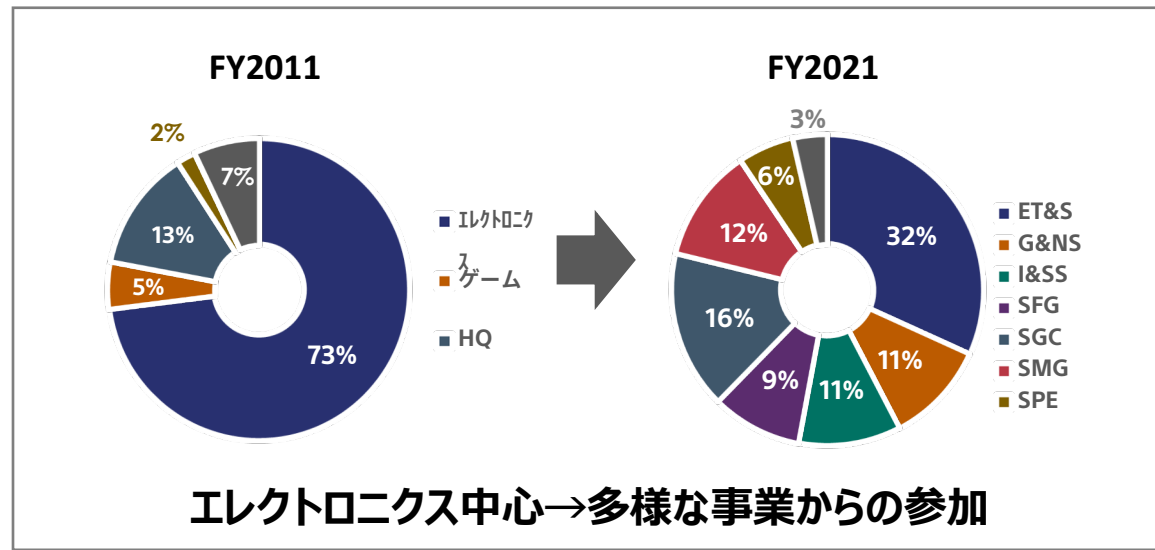
1. 経営ビジョンと戦略を描きリードする人材の創出
1. ソニースピリッツの継承
2. グループ経営を行うための人的ネットワークの形成

Sony University

設立年: 2000年

累計参加人数: 約1,200名

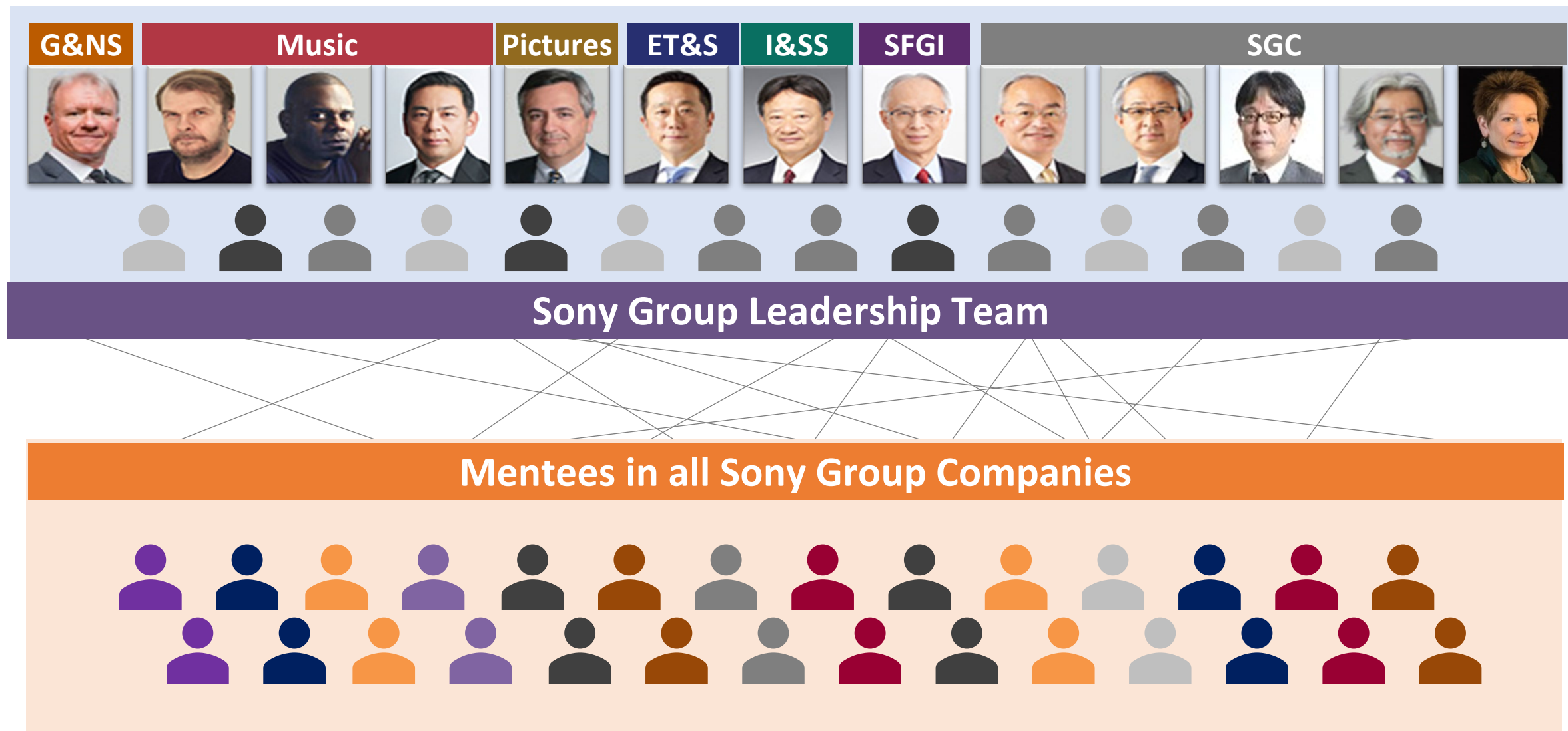
提携先育成機関（一部）：
IESE Business School
Singularity UNIVERSITY



将来のリーダーを育成する Sony University の進化(多様化の推進)

● 個を「伸ばす」「活かす」 - “Mentorship Program”

SONY



事業を越えた経営責任者と次世代リーダーとの交錯による学びと新たな価値創造

● 個を「伸ばす」「活かす」- キャリア構築支援

SONY

社内キャリア支援プログラム

社内募集制度

- ・「自分のキャリアは自分で築く」(1966年導入)
- ・上司の許可なく、社員が自ら公募職務に応募可能
- ・年間1000名弱が応募、数百名が異動

社内FA制度

- ・長期間高い実績をあげた社員に「FA権」を付与。他領域への新たなチャレンジを支援

Career Plus (兼務/PJ型募集)

- ・現職場でのアサインメントを継続しつつ、新たなプロジェクトや社内兼業での参画を支援

社外キャリア支援プログラム-Career Canvas Program (50歳以上)

Re-Creationファンド

- ・将来のキャリア作りに向けたスキル向上など、自己投資を支援 (10万円)

「シニアプロ」 再雇用契約

- ・高い専門性を駆使したプロジェクトを担う社員に年齢に関係なく専門性に見合った処遇を提供

アシスト・ファンド (退職加算金)

- ・新たなキャリアへの挑戦に、常時、退職金に加算適用

● 個を「伸ばす」「活かす」-多様なキャリア構築を支援

SONY

確定拠出年金（DC）移行

2019年10月に国内GP会社社員約3万人を対象に確定拠出年金（DC）に完全移行

確定給付年金（DB）

- ・長期雇用を前提
- ・会社が運用
- ・終身年金

社員の年金積立額の約4割を
補填して資産移換



確定拠出年金（DC）

- ・年金資産の持ち運びが自由
- ・社員が運用
- ・ライフプランに応じて、柔軟に積立／受取方法の選択可

● 個を「伸ばす」「活かす」- 働き方

SONY

ソニーの人事理念や時代の変化に合わせ勤務制度を進化、
コロナ禍でもスムーズに業務継続が可能に

- 
- 1992年 月間フレックスタイム制
 - 1994年 育児・介護短時間勤務制
 - 1995年 裁量労働制
 - 2008年 在宅勤務制
 - 2015年 フレキシブルキャリア休職制度
 - 2016年 テレワーク制
 - 2018年 フレキシブルワーク制度

裁量労働制

ソニーの一般社員約7割に適用。時間よりも成果を重視するカルチャーが定着。

フレキシブルワーク制度

全社員をテレワーク利用可とし、利用頻度等も大幅に緩和。
社員の約8割が利用し、働く場所に捉われない働き方が定着。

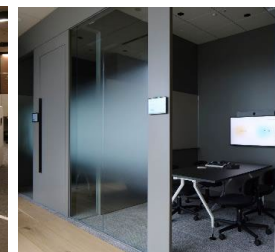
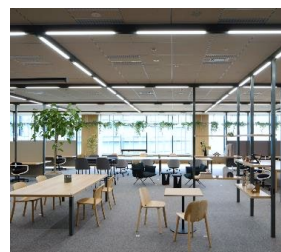
● 個を「伸ばす」「活かす」 - ワークスペース

ソニーシティ・みなとみらい

STATIONS

事業セグメントを超えて個々やチームの拠点（STATION）をつくることのできる場所

多様な拠点がつながり、シナジーを起こすことで、新しい価値の発信につなげる
家とオフィスに加えて、社員の選択肢を増やす



● 個を「伸ばす」「活かす」- ライフイベントとの調和

SONY

Symphony Plan (両立支援施策の拡充・自分らしいキャリア設計)

介護の準備と両立

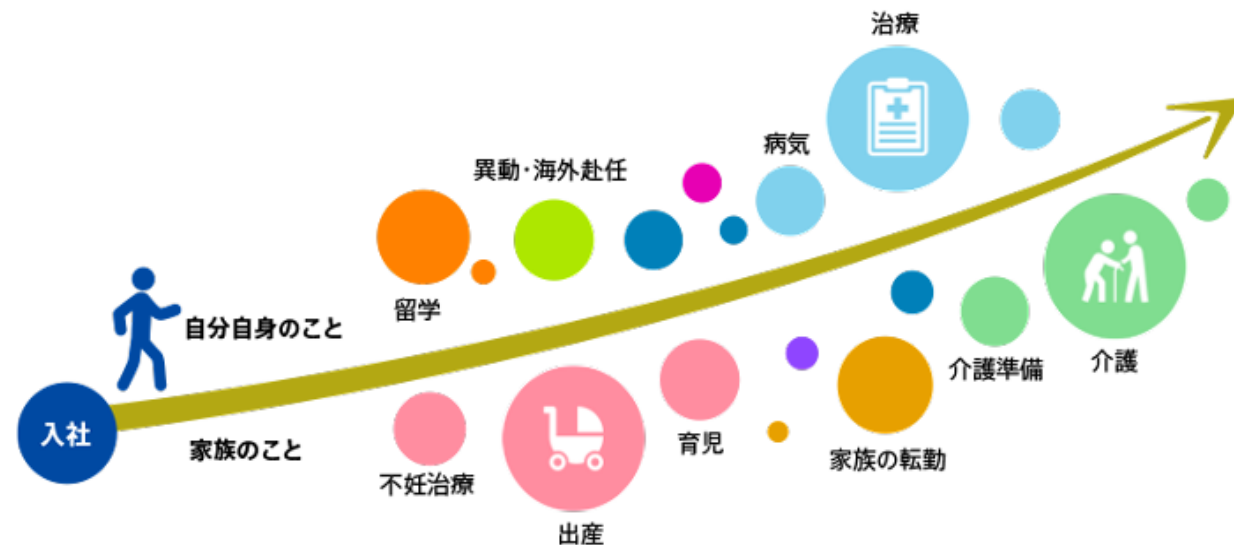
- ・ 介護休職中の支援金の新設
- ・ 介護セミナーやワークショップを開催

妊娠・出産・育児との両立

- ・ 不妊治療補助制度の新設
- ・ 不妊治療をサポートする柔軟な勤務制度の拡充

がん予防・発見、治療との両立

- ・ “がん専門家監修”による E-learning の新設
- ・ がん治療をサポートする柔軟な勤務制度の拡充



「男性育休100%宣言」
FY2019ESG説明会で公表
グループ全体で男性の積極的な
育児参加を支援

G&NS

Music

Pictures

ET&S

I&SS

Finance

● 個を「伸ばす」「活かす」 - 等級制度・評価制度

SONY

2000年

2004年

2015年

職能格制度

職務遂行能力

職制
(管理職)

上がり続ける

一般

上がり続ける

Value Band/
Contribution Grade制度

期待貢献

VB

変動

CG

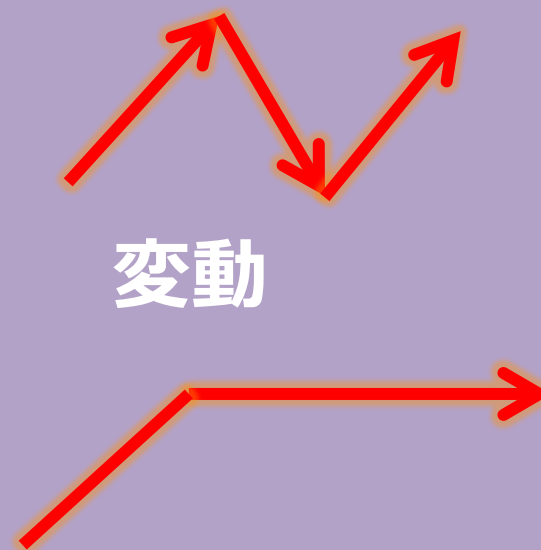
上げ止まる

Job Grade制度

現在の役割

JG

変動

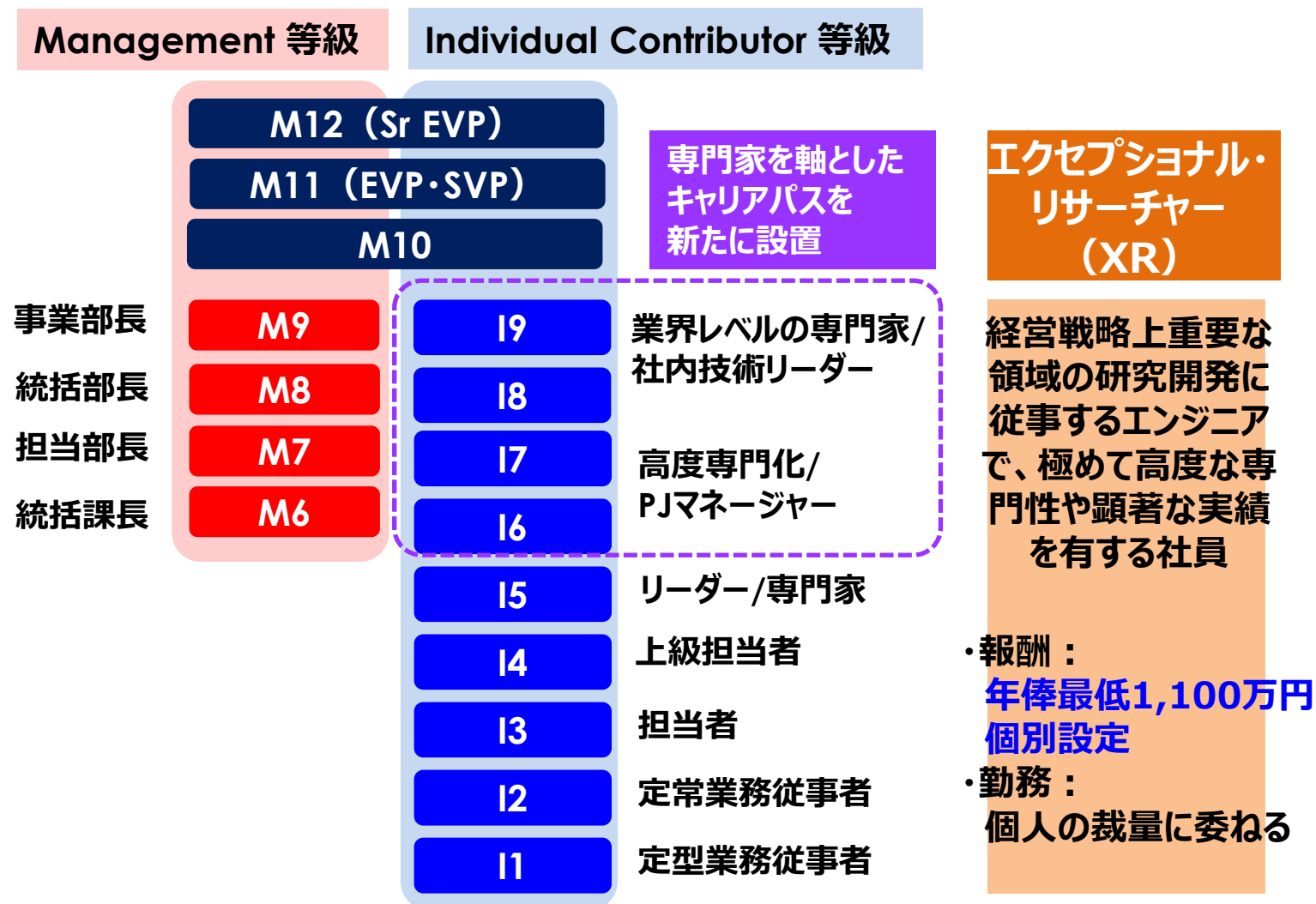


● 個を「伸ばす」「活かす」 - 等級制度・評価制度

SONY

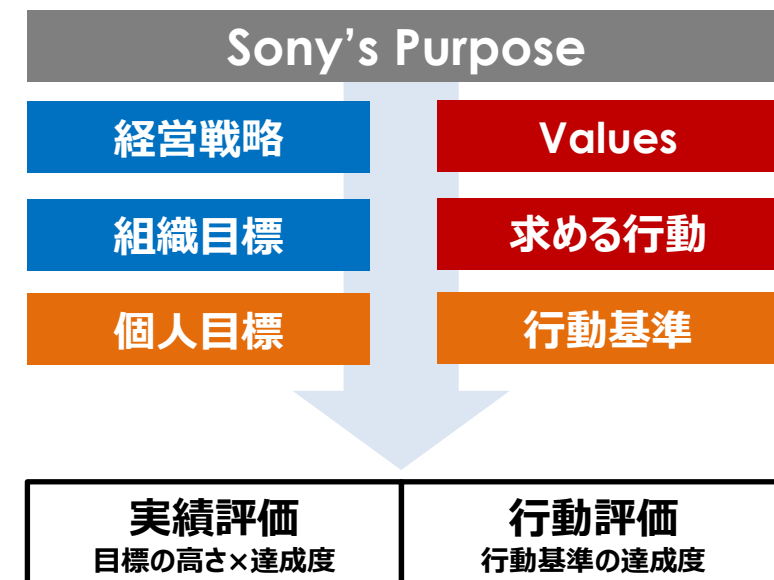
ジョブグレード制度 FY2015導入

現在の役割（ジョブ）のみに応じて等級を定義



評価制度 FY2015導入

単年度の実績とソニー社員に求める行動の2軸で評価



● 個を「伸ばす」「活かす」 - 処遇例

SONY

月例給与



賞与
(ボーナス)



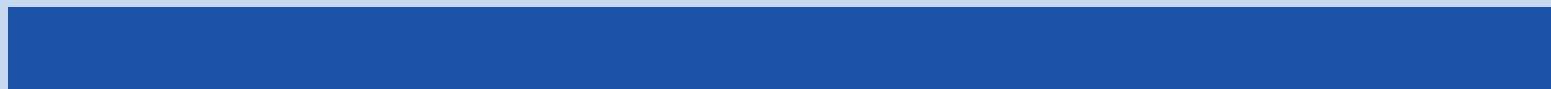
退職金

■ 評価に応じダイナミックに変動

(ソニーグループ株式会社 / 上級担当者(I4)モデル)

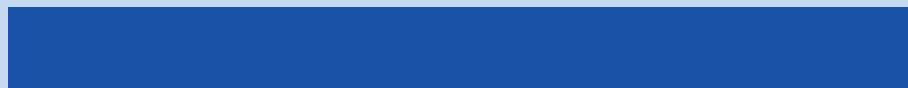
最高

個人実績
150%



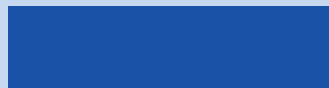
標準

個人実績100%



最低

個人実績
10%



賞与変動率

約188%



約48%



月例給与を含め、上級担当者で年収1,000万円に到達も

● 個を「伸ばす」「活かす」 - 社員意識調査

SONY

● BE Heard

- ・ グループ全体を対象に、秋（フルサーベイ）と春（ミニサーベイ）の年2回実施。
- ・ フルサーベイの回答者は90%以上。社員エンゲージメントや組織風土、マネジメントへのフィードバック等のアンケート。
- ・ マネジメントへは即時にフィードバックを実施。「分析」と「継続的な取り組み」を重視
- ・ 「前回の調査後、職場で継続的な対話とアクションがあったか」の質問でモニター

社員エンゲージメント調査の結果

	2019年	2020年	2021年
参加率	88%	91%	91%
エンゲージメント 指標	85%	88%	89%

※社員エンゲージメント設問4問において、非好意的以外の回答をしている社員の割合

役員の業績連動報酬への反映（FY2018～）

定量

グループ連結や各事業の財務指標の達成度
（OP・ROIC・CFなど）

個人

担当領域の中長期的な取り組み
One Sony／サステナビリティの取り組み
エンゲージメントスコアの改善度

役員個人評価の一部にエンゲージメントスコアを反映



多様な個の成長 = グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

Growth of entire Sony Group

経営指標

- ・ 売上
- ・ 営業利益
- ・ 純利益
- ・ キャッシュフロー
- ・ ROE
- ・ ROI

企業価値



多様な個の成長

Growth of diverse individuals

＝グループ全体の成長

Growth of entire Sony Group

SHANAI-BOSYU

DESIGN YOUR CAREER, DESIGN YOUR DREAM.

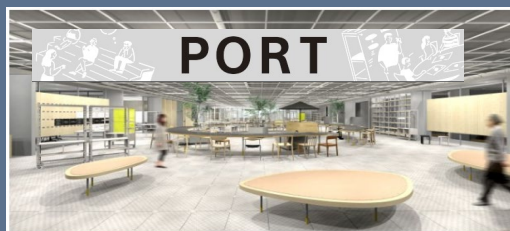
社内FA制度

Career Plus
(兼務／PJ型募集)

 Sony University



Sony
Startup
Acceleration
Program



DIVI

Diversity Initiative for Value Innovation @ Sony

社員エンゲージメント



Q. 長期経営方針をPurposeを軸に語った理由は？

社員と企業文化が一番大切だから。社員一人ひとりの人生において、ソニーが情熱を傾ける対象になりうるか、という問い。つまり、ソニーのPurposeに共感するか、ということ

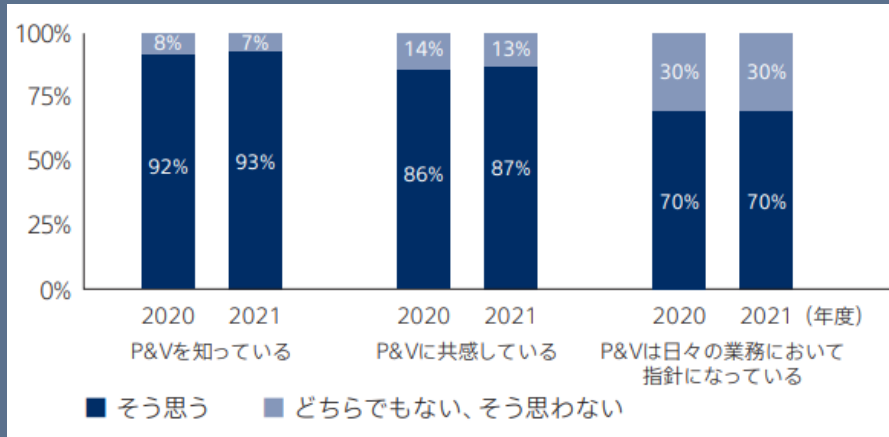
Purposeは社会的存在意義で、人は誰でも何らかの形で社会に貢献したい、と思っている。企業文化は経営における実行力の基盤。社員の情熱、そして共有し協同する企業文化が実行力。Purposeはその実行力であり、企業文化の基盤（2021年6月経営方針説明会インタビュー）



多様な個の成長＝グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

Growth of entire Sony Group



パーパスへの共感

● 企業文化の継承 - 創業者



井深 大

Apr 11, 1908 –
Dec 19, 1997



盛田 昭夫

Jan 26, 1921 –
Oct 3, 1999

● 企業文化の継承 - 社員の自立と挑戦を尊重



井深 大

Apr 11, 1908 –

Dec 19, 1997

- 真面目なる技術者の**技能を、最高度に発揮**せしむべき、**自由闊達**にして愉快なる理想工場の建設
- 従業員は厳選されたる、かなり小員数をもって構成し、形式的職階制を避け、**一切の秩序を実力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に発揮**せしむ

【設立趣意書】



● 個性を発揮させるためのダイバーシティ



井深 大

Apr 11, 1908 –
Dec 19, 1997

- 常識と非常識がぶつかったときにイノベーションが生まれる。
- 企業もお城と同じ。強い石垣はいろいろな形の石をうまくかみ合わせることによって、強固にできる。

『人材石垣論』

● 個を基本とした企業文化



盛田 昭夫

Jan 26, 1921 –
Oct 3, 1999

- ソニーに入ったことをもし後悔することがあったら、すぐに辞めなさい。人生は一度しかないのです。
- そして、本当にソニーで働くと決めた以上は、お互いに責任があります。
- あなたがたも、いつか人生の終わりを迎える時が来ます。そのときに、ソニーで過ごして悔いはなかった、と思ってもらえることを願っています。

(毎年、新入社員を迎えるに際して)

A black and white photograph of two middle-aged men in an office setting. They are both wearing glasses and dark shirts. The man on the left is leaning forward, laughing heartily with his mouth open. The man on the right is also laughing, looking down at something on a desk. They appear to be in a moment of joy or celebration. The background shows office furniture like a desk and a chair.

型に嵌まらないものこそ創造性である

“IT’S IMPOSSIBLE TO
STANDARDIZE CREATIVITY”

- 成功体験からの脱却/企業文化の変革（マイクロソフト）

- Satya Nadella氏（CEO, Microsoft）

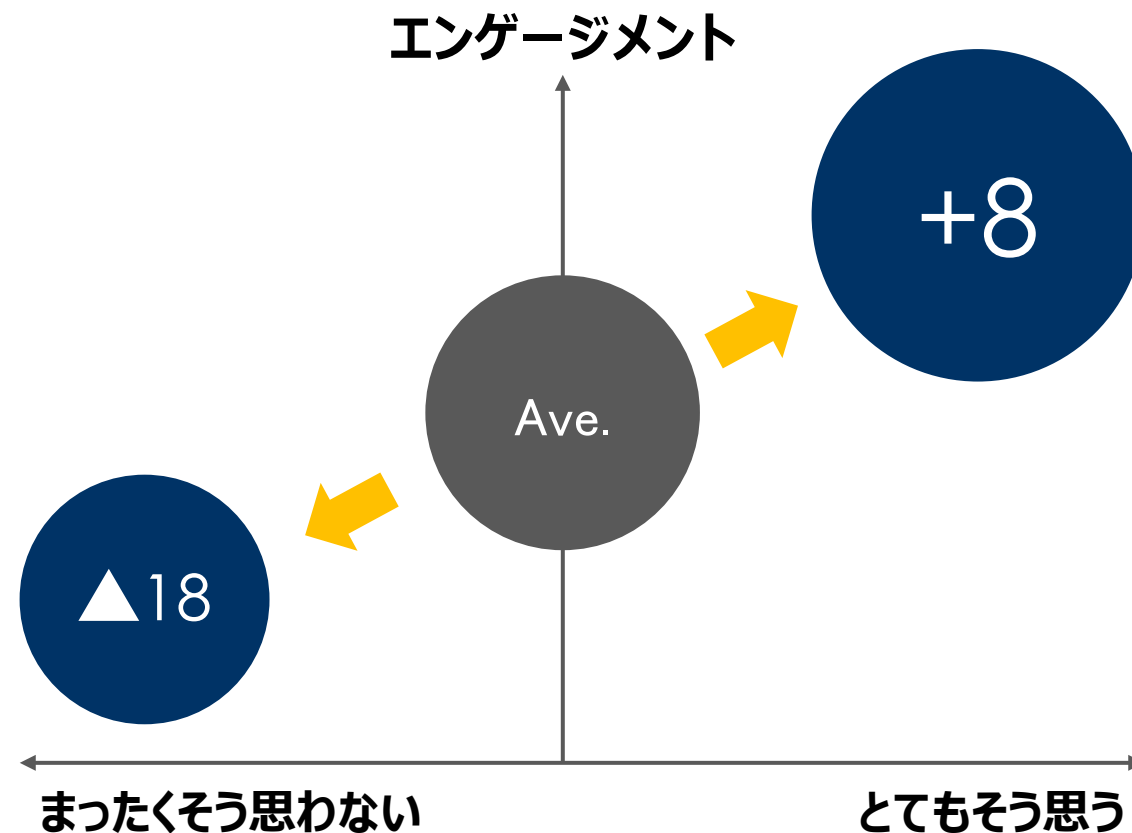
“人は成功すると、その成功を実現させる基礎となった習慣と言うものを忘れてしまうものだ”

“何でも知っている、と言う文化を、何にでも学ぶべきものはある、と言う文化へ変革しなければならない”

“CEOのCはカルチャーのC”
（カルチャーは経営にとってそれほど重要なもの）

● 「学びの機会」と「エンゲージメント」

- 組織での「成長の機会」は、エンゲージメントに多大な影響を及ぼす
- 学習や成長の機会が「ある」と答えた人のエンゲージメントは“26pt”高い。
(弊社2021年サーベイ分析結果より)



設問：在籍する会社では学習や成長の機会に恵まれている

ソニーグループ 2021年秋サーベイ結果より

Fixed Mindset

- 才能は変化しない
- ひたすら自分は有能だと思われたい
- できればチャレンジしたくない
- 壁にぶつかったらすぐにあきらめる
- 努力は忌まわしい
- ネガティブな意見は無視する
- 他人の成功を脅威に感じる

⇒成長にブレーキ

**成功/結果に焦点
失敗を追求**

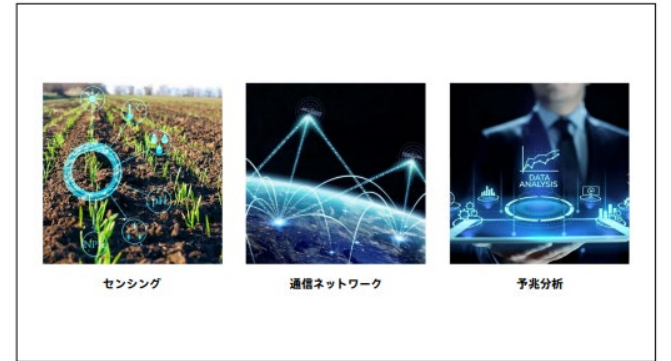
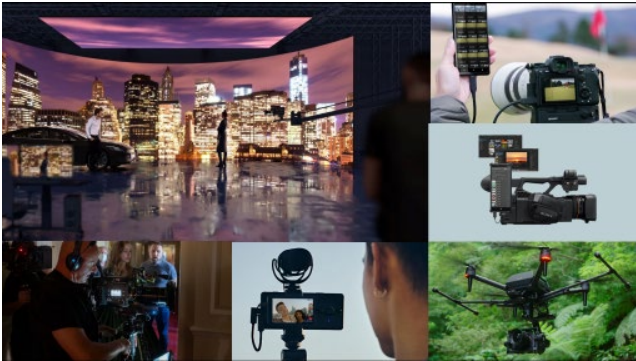
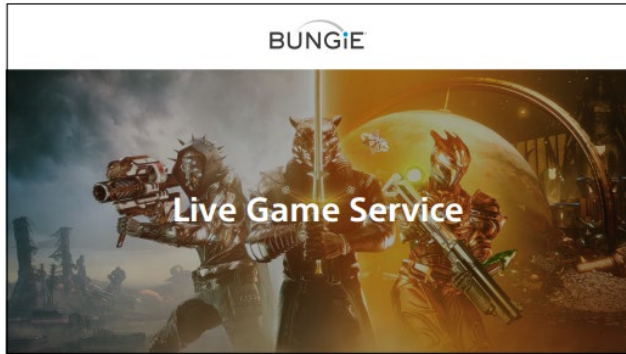
Growth Mindset

- 才能は磨けば伸びる
- ひたすら学び続けたいと思っている
- 新しいことにチャレンジしたい
- 壁にぶつかっても耐える
- 努力は何かを得るために欠かせない
- 批判から真摯に学ぶ
- 他人の成功から学びや気づきを得る

⇒成長の促進

**挑戦の奨励 / プロセスの承認
失敗からの学びの促進**

● 多様な「学び」とサステナビリティ サステナビリティ説明会(2022年9月15日)



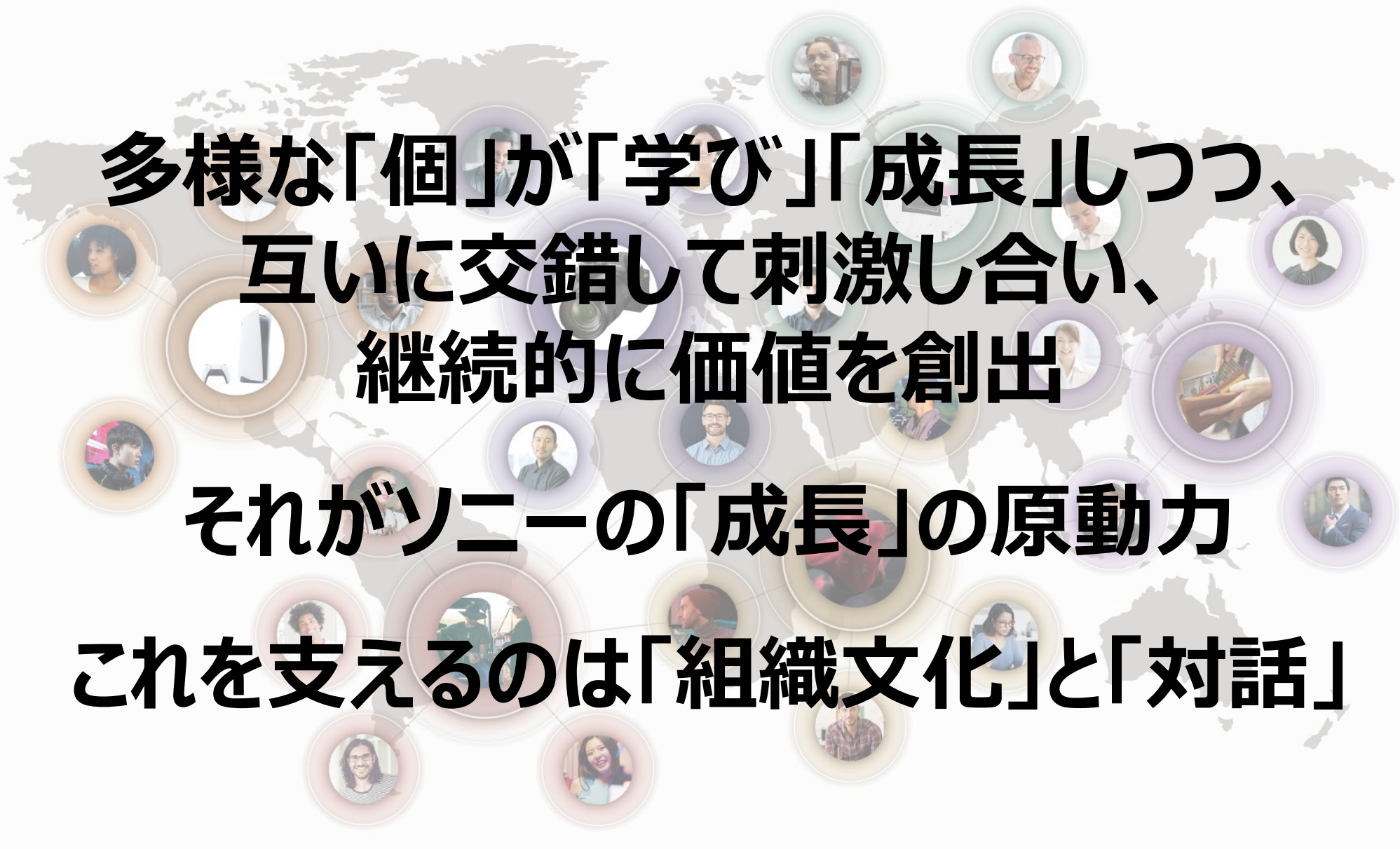


多様な個の成長 = グループ全体の成長

Growth of diverse individuals

Growth of entire Sony Group

- ・ 両者をつなぐ共通のアジェンダは、「学び」による「成長」
- ・ それを支えるのは「企業文化」。制度はそれを補完
- ・ 「企業文化」を維持し成長を連鎖させる上で重要なのは「対話」



多様な「個」が「学び」「成長」しつつ、
互いに交錯して刺激し合い、
継続的に価値を創出
それがソニーの「成長」の原動力
これを支えるのは「組織文化」と「対話」

SONY Sony's People Philosophy Special you, Diverse Sony 【ソニー公式】



Sony People Philosophy video(3'19")

SONY

SONYはソニーグループ株式会社の登録商標または商標です。

各ソニー製品の商品名・サービス名はソニーグループ株式会社またはグループ各社の登録商標または商標です。その他の製品および会社名は、各社の商号、登録商標または商標です。