

第7回三位一体労働市場改革分科会

ソニーのジョブグレード制度

ソニーグループ株式会社

2024年2月22日

Copyright 2024 Sony Group Corporation



吉田 憲一郎 Kenichiro Yoshida
取締役 代表執行役 会長 CEO



十時 裕樹 Hiroki Totoki
取締役 代表執行役 社長 COO 兼 CFO

(2023年4月1日現在)

創 業 : 1946年5月7日

本 社 : 東京都港区港南1-7-1

資 本 金 : 8,804億円 (連結)

売 上 高 : 11兆5,398億円 (連結)

営業利益 : 1兆2,082億円 (連結)

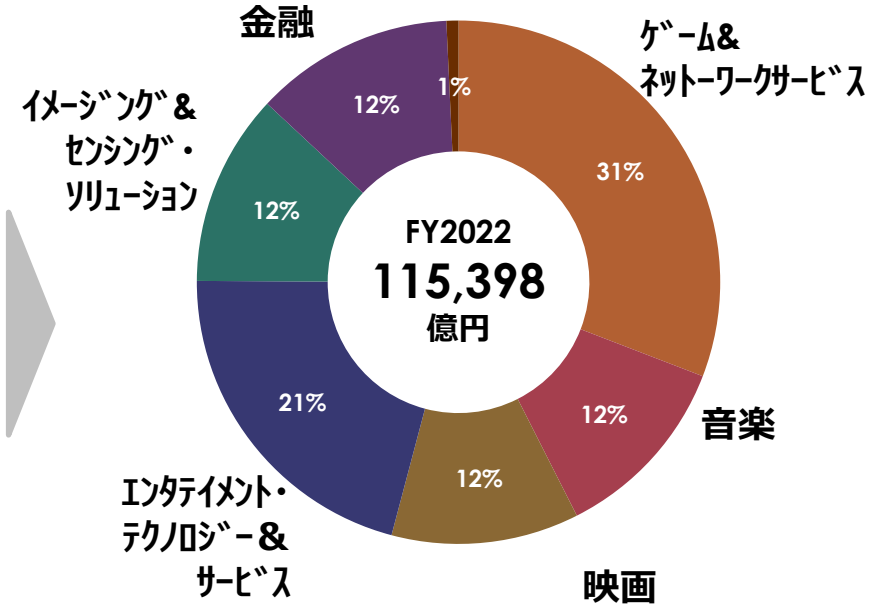
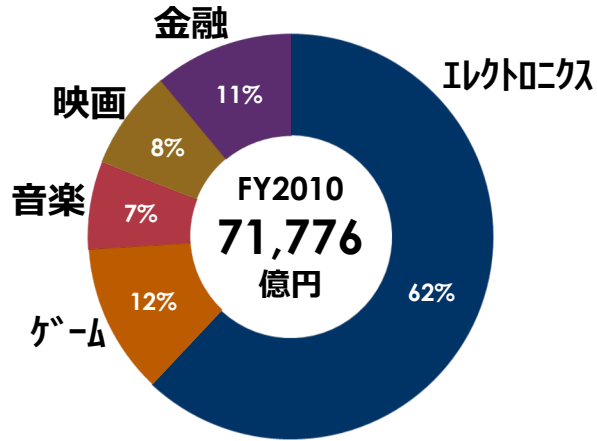
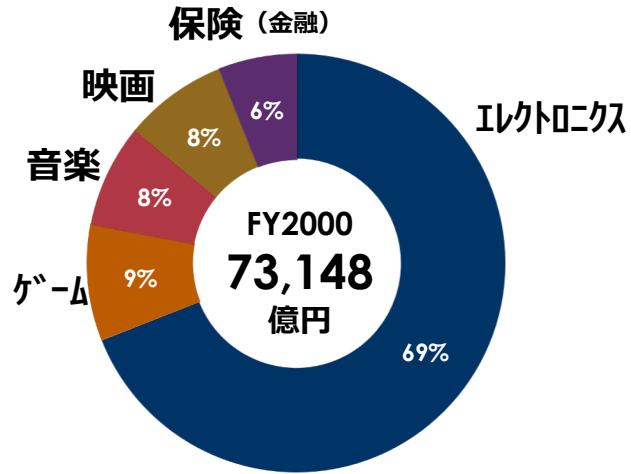
従業員数 : 113,000人 (連結)

G&NS	音楽	映画	ET&S		I&SS	金融
						<ul style="list-style-type: none">ソニー生命ソニー損保ソニー銀行ソニー・ライフケア

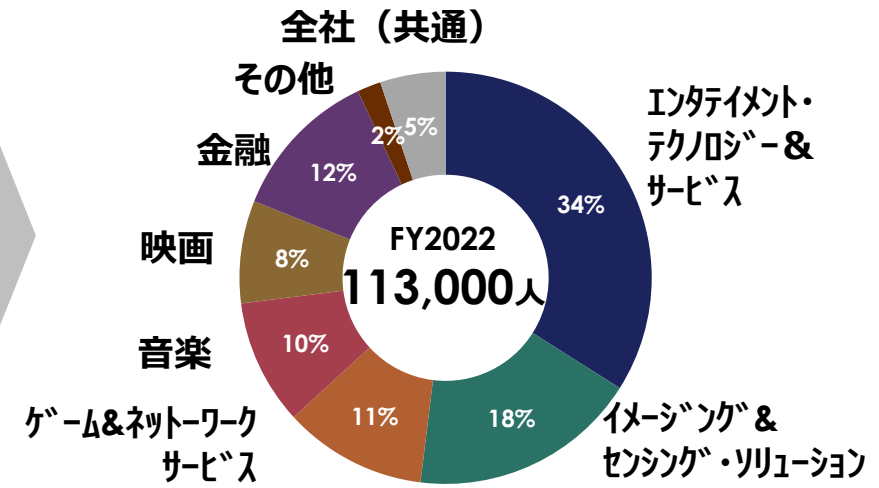
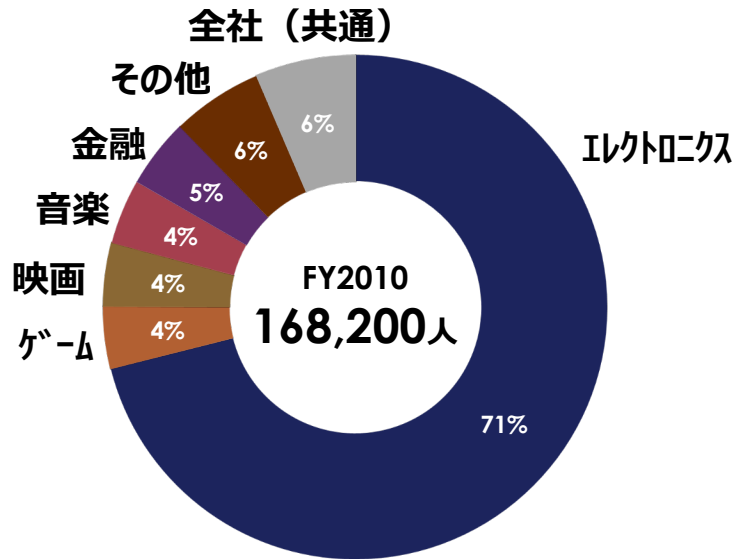
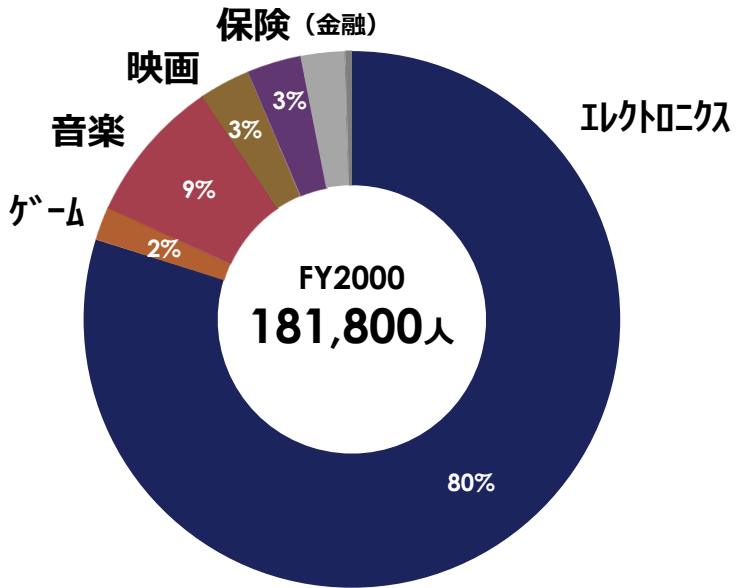
© Sony Interactive Entertainment Inc.
All rights reserved.
Design and specifications are
subject to change without notice.

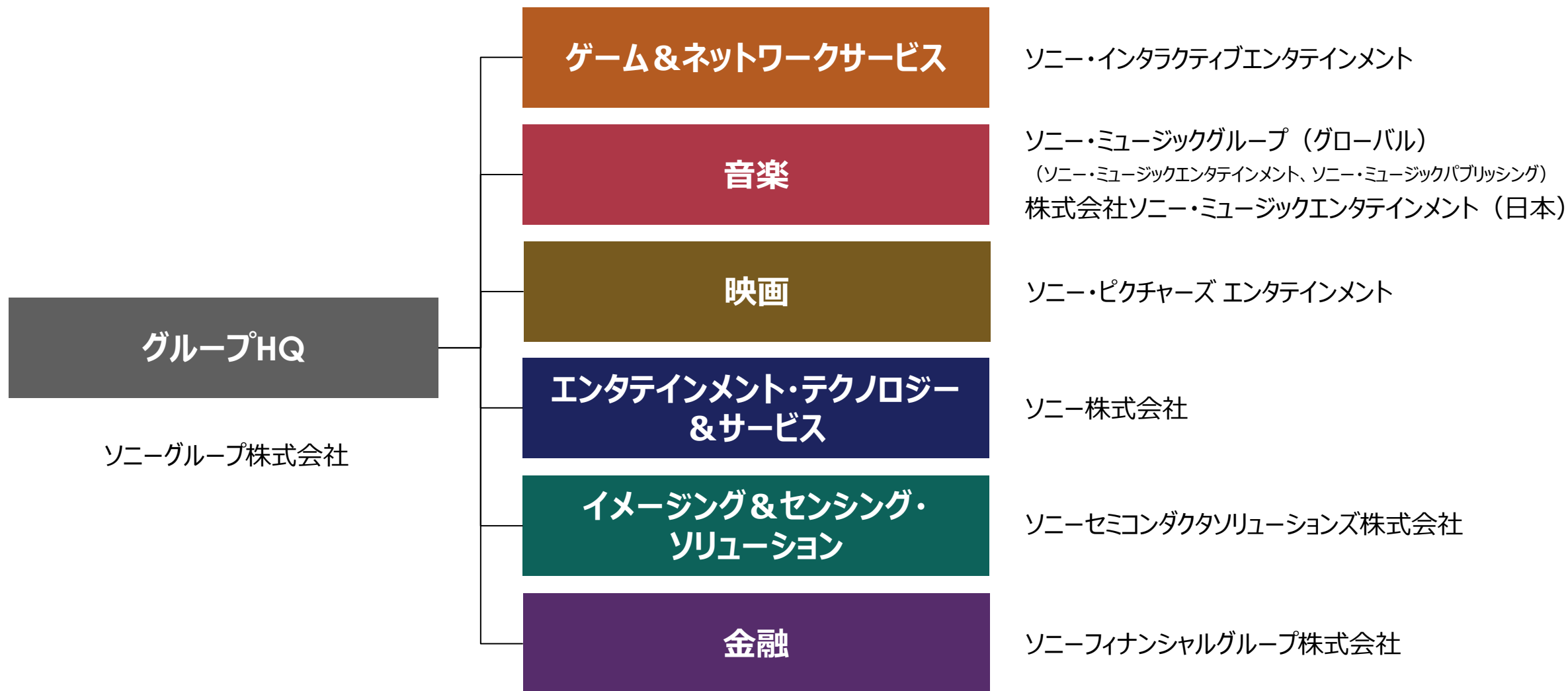
事業構成（ポートフォリオ）の推移

売上高構成比率推移



人員構成比率推移







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。



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



「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)

「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。」

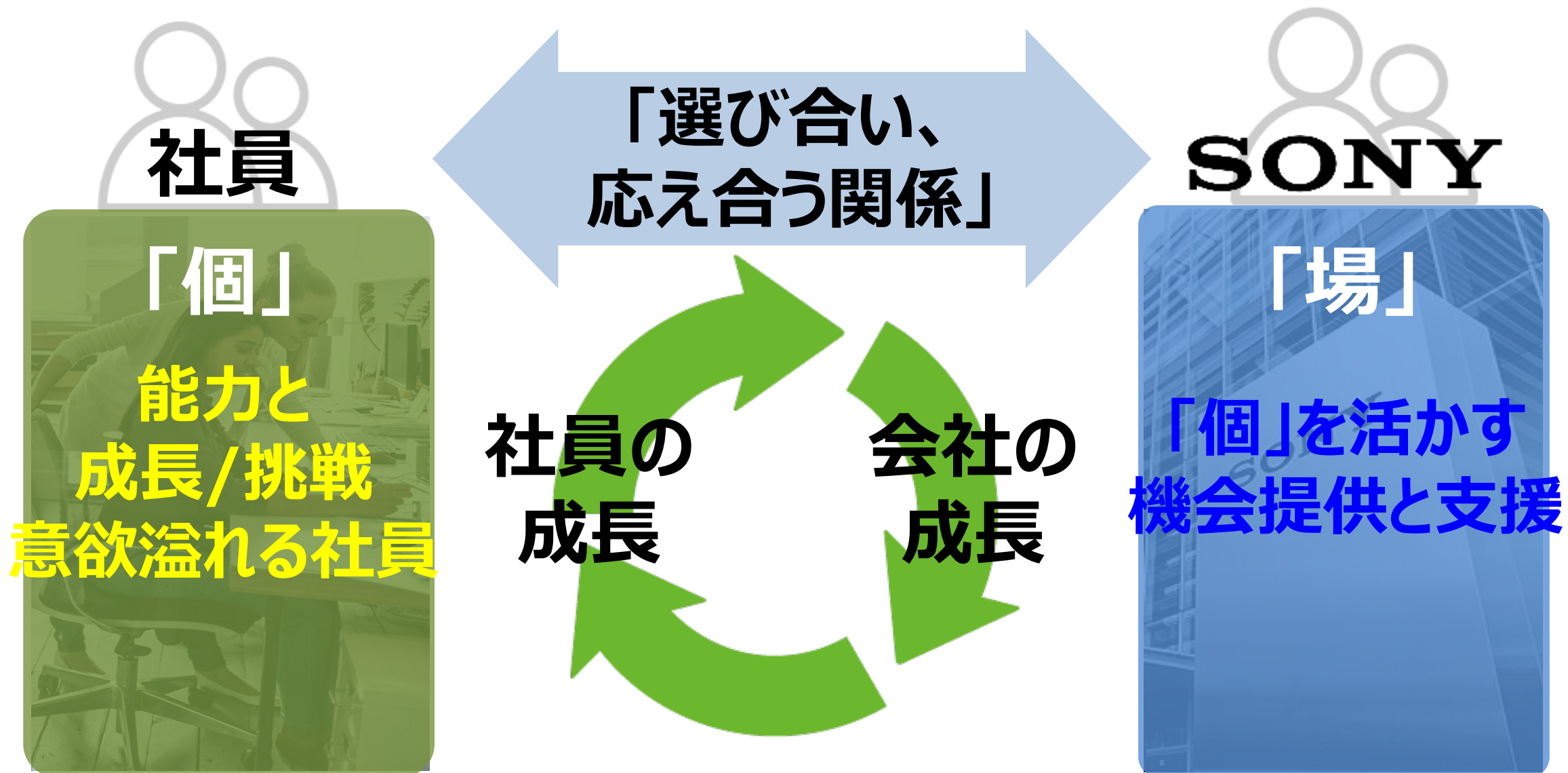
(人材石垣論)

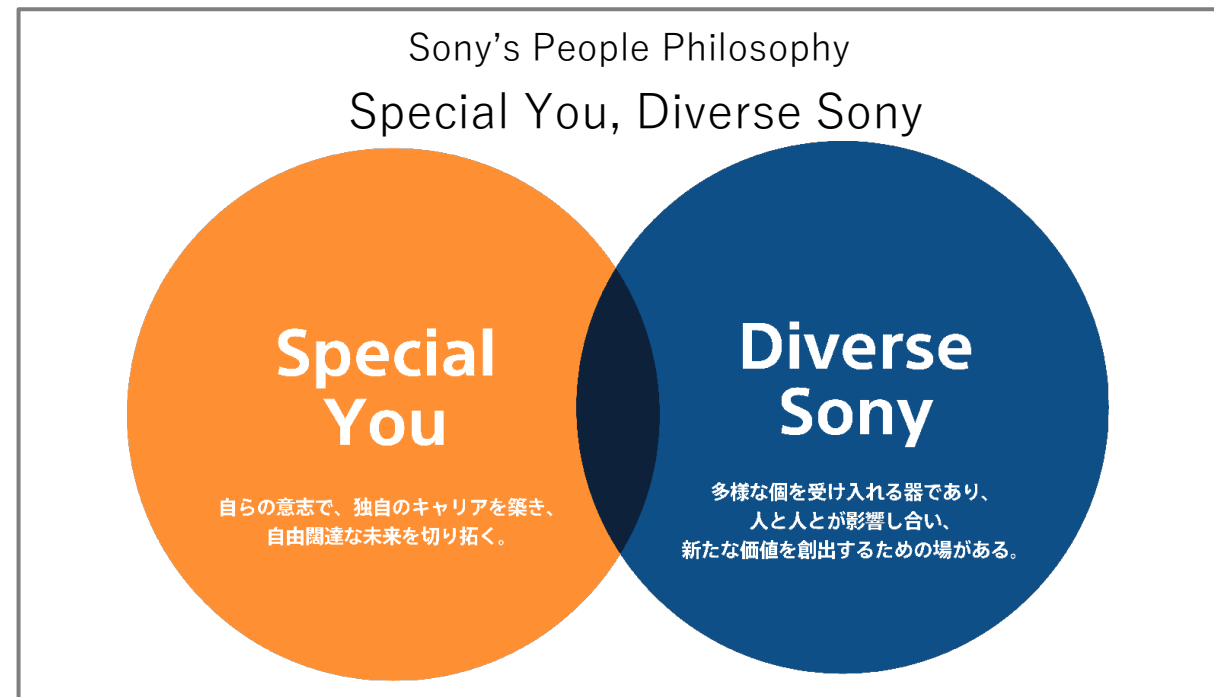
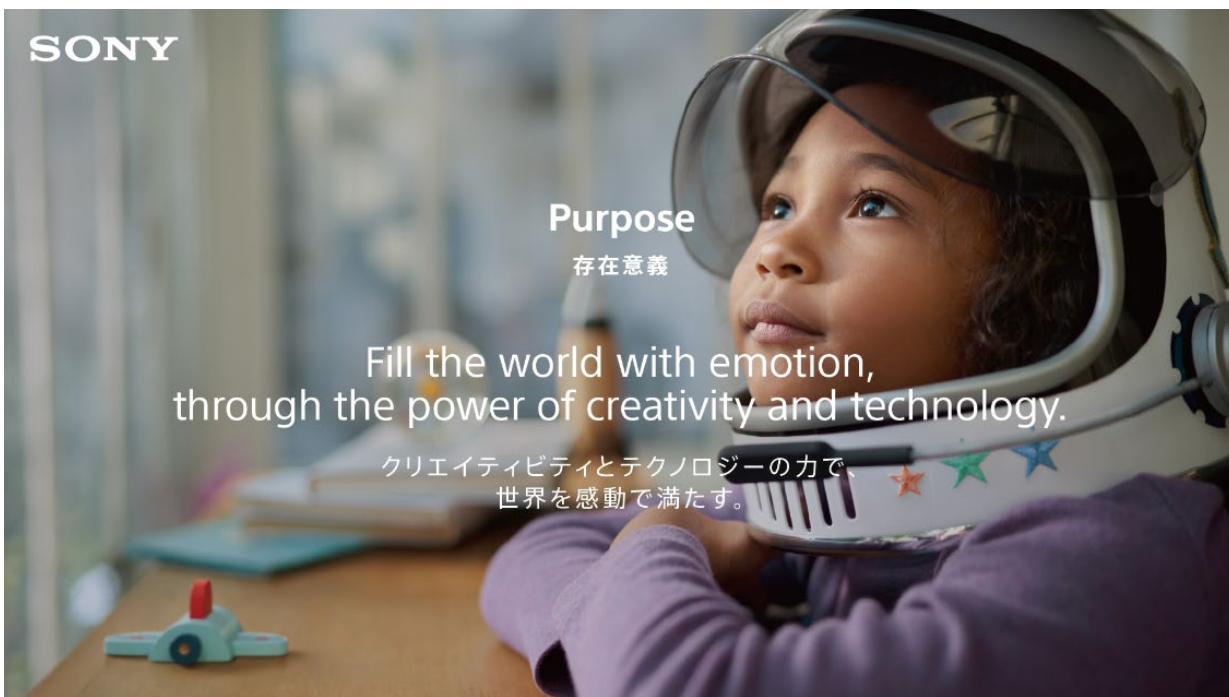
「ソニーに入ったことをもし後悔することがあったら、すぐに辞めなさい。人生は一度しかない。そしてソニーで働くとした以上は、お互いに責任がある。

あなたがたも、いつか人生の終わりを迎える。そのときに、ソニーで過ごして悔いはなかった、と思っしてほしい。」

(入社式にて)



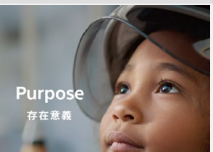






企業文化

存在意義



Purpose/存在意義：
“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”



人材理念
共通施策



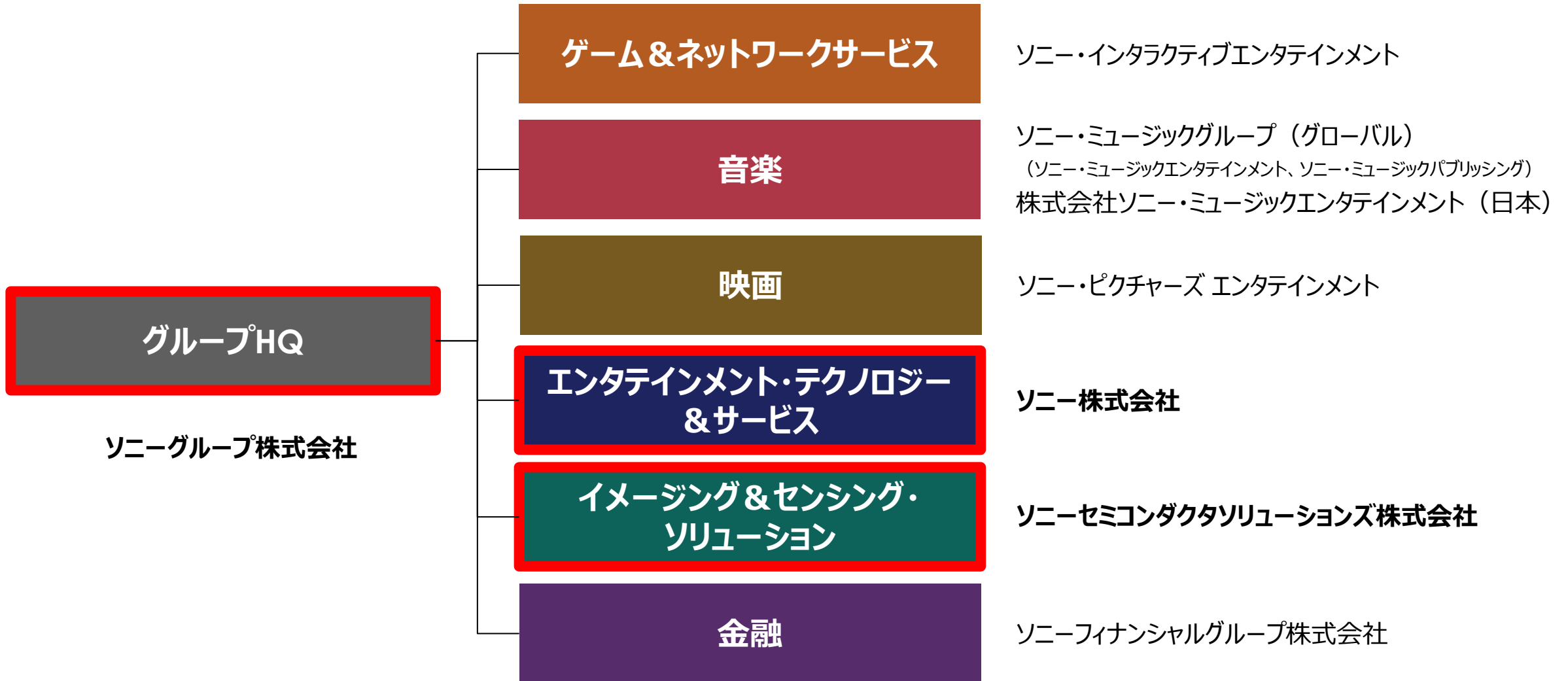
Special You, Diverse Sony
 理念浸透、経営者サクセッション・次世代経営者育成
 戦略的人材交流・エンゲージメント施策、等



各事業
人事責任者

G&NS	SMEI	SMP	SMEJ	Pictures	ET&S	I&SS	Finance
			個を求む	Attract			
			個を伸ばす	Develop			
			個を活かす	Engage			

各事業最の
人事施策
立案・実行



個を求む

個を伸ばす

個を活かす

1950年～

社内募集制度

社員本人の希望でグループ内異動ができる公募制度。現在は年間700人以上が応募、200人弱が異動。

公募留学制度

海外の大学の研究室を中心に社費で留学派遣する候補者の公募制度。

裁量労働制

社員の自主性を尊重し、フレキシブルなワークスタイルを実現できる勤務制度。

2000年～

ソニーユニバーシティ

グループ経営をリードする基幹人材育成制度。グループ横断、グローバルで展開する。

グローバルエンゲージメントサーベイ

社員に対するグローバルエンゲージメント調査（2010年以前は、各事業別に実施）。

2015年～

コース（職種）別新卒採用

102職種（技術系91、事務系11）のコースごとに採用を行う。

ジョブグレード制度/評価制度

能力や年次といった属人的な要素ではなく、「現在の役割」に格付けする等級・評価制度。

社内フリーエージェント（FA）制度

高いパフォーマンスの社員への「FA権」付与により、全社的視点で積極的にキャリア形成をサポートする制度。

キャリア・キャンパス・プログラム

ベテラン・シニア社員への学び直しの機会の提供や、キャリア支援を行う。

キャリアプラス/キャリアリンク制度

本来の担当業務を続けながら、業務時間の一部を別の仕事に充てることができる（社内兼業/副業）キャリア開発・成長支援制度。キャリアリンクはキャリア登録制度。

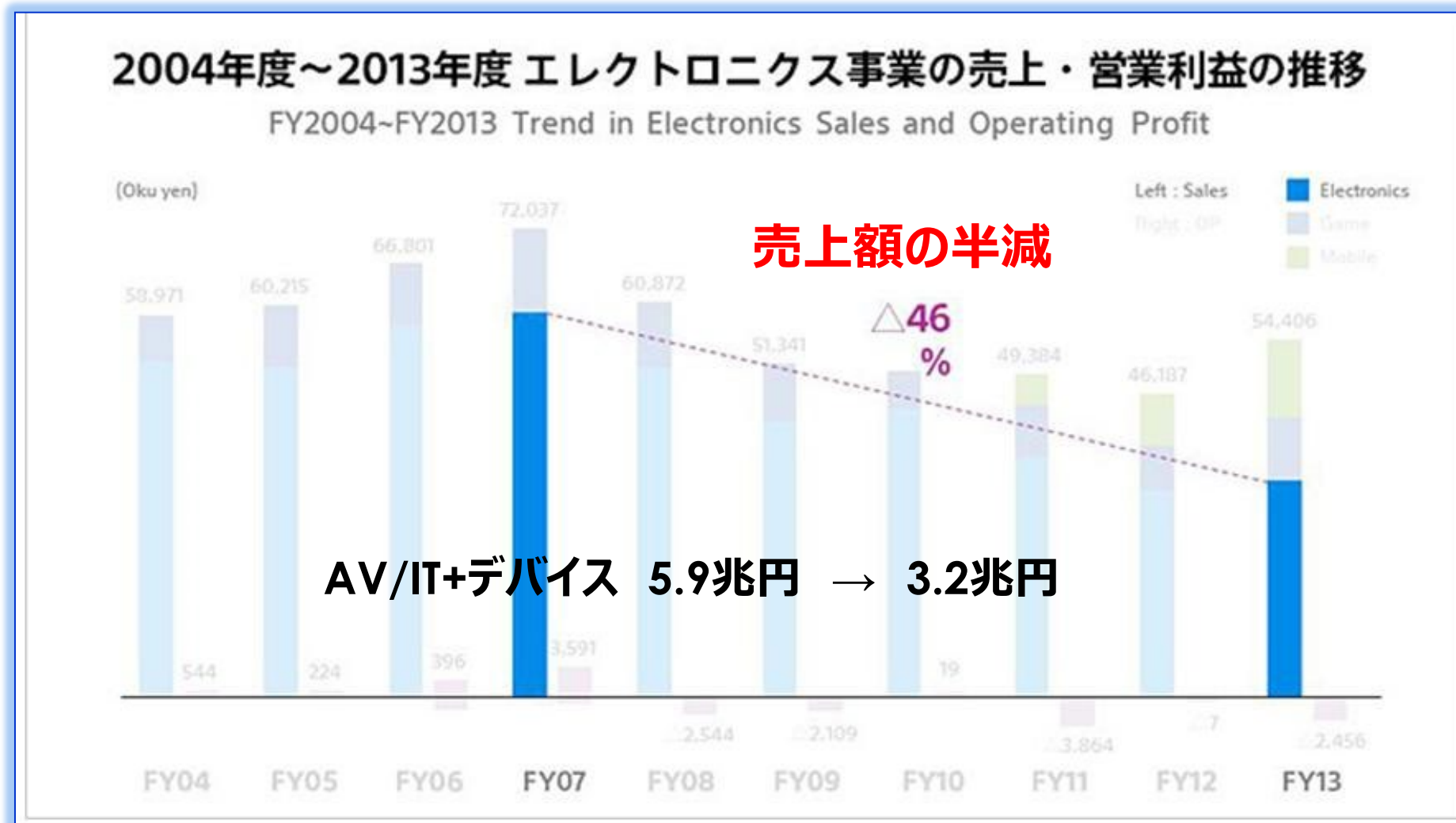
社員同士の学びの場「PORT」

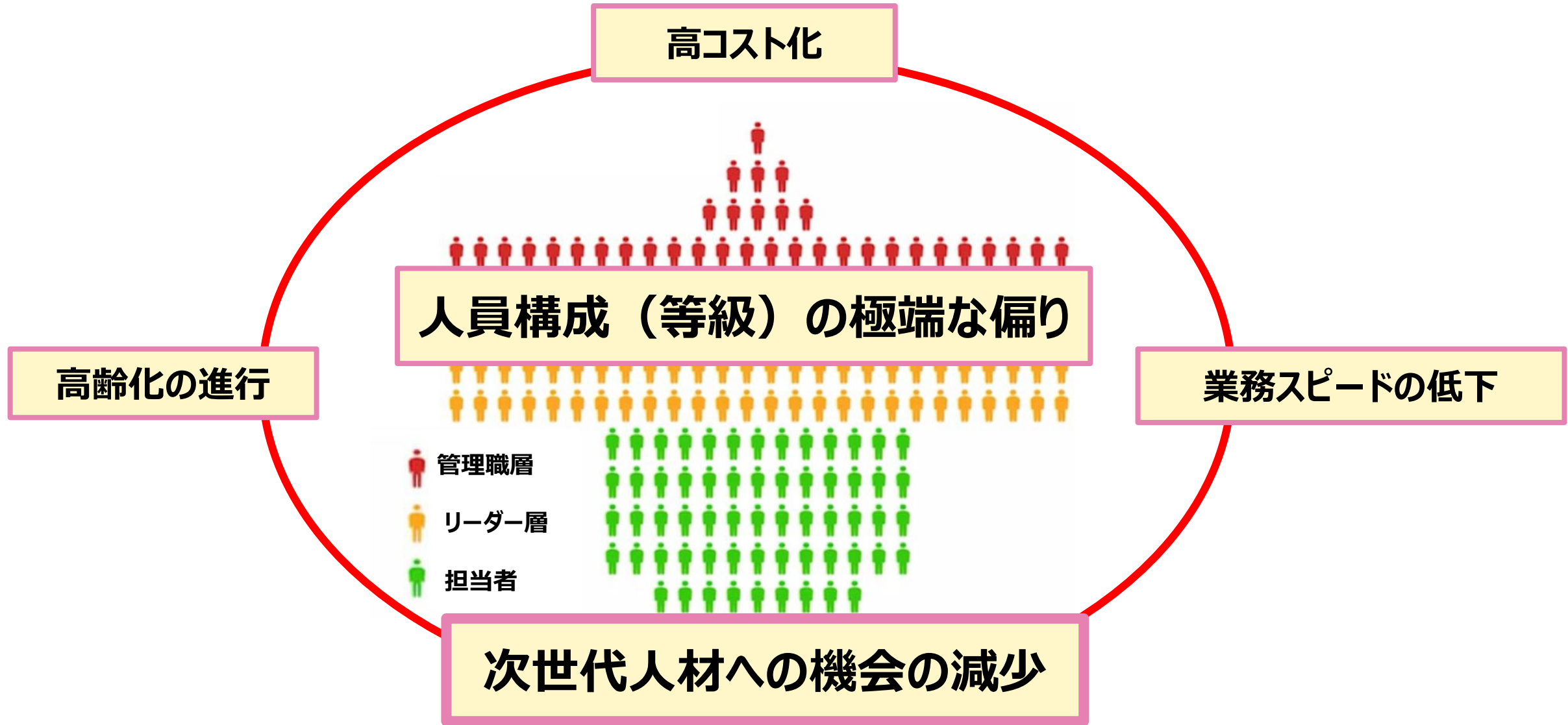
社員が自主的に企画した講演会やワークショップなので開催（リアル/オンライン）。

2020年～

シンフォニープラン

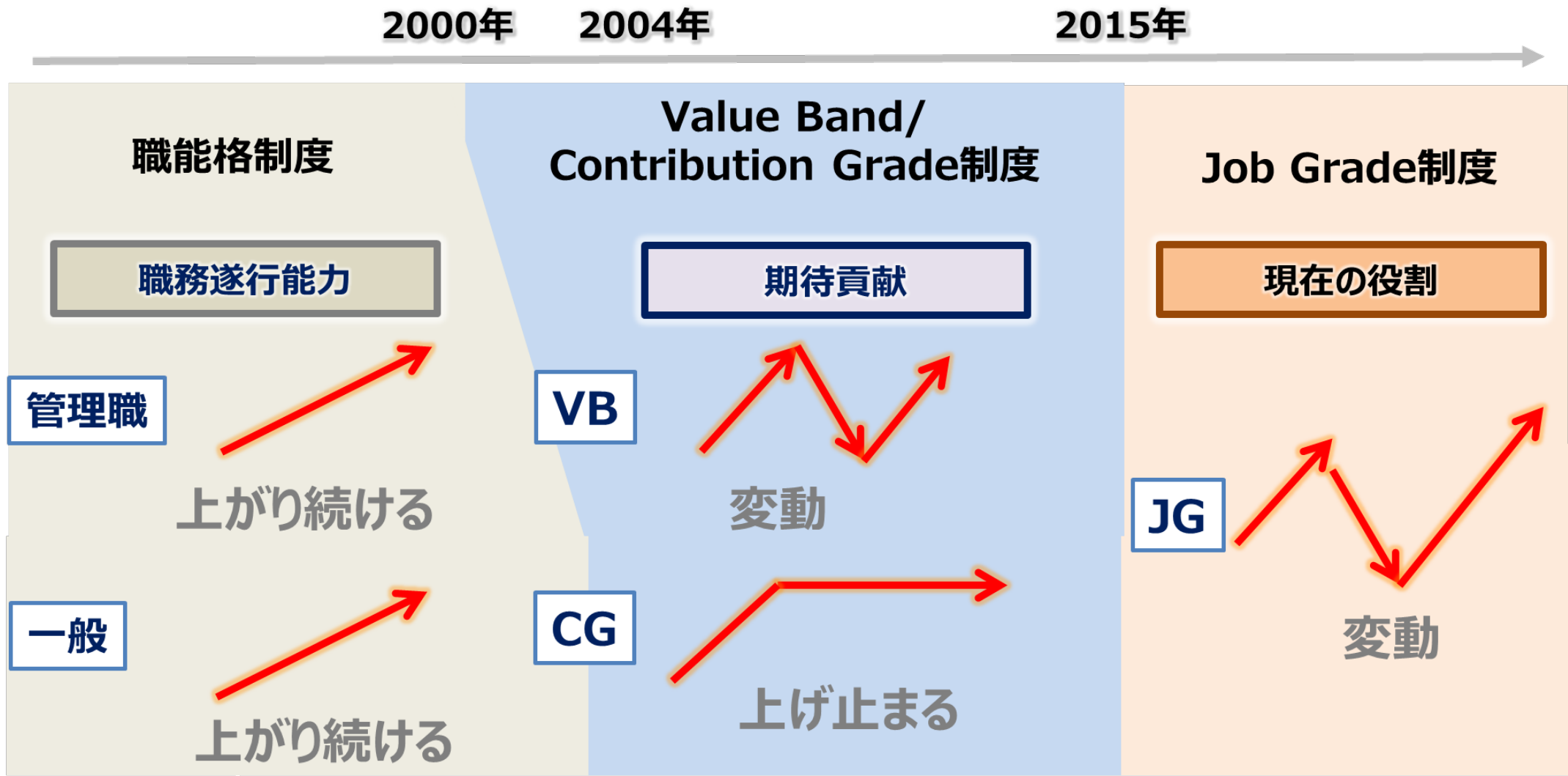
妊娠（不妊治療）・出産・育児、介護、病気（がん治療）など、ライフイベントと仕事の両立支援制度。





「人員構成の偏り」を中心に、構造的な課題が相互に関連

1. 現在の役割と市場水準に基づいた適正処遇の実現と人件費コスト競争力の強化
2. 意欲と能力の高い次世代人材登用の促進
3. 高度な専門性を用いた貢献が求められる等級の明確化
4. 目標管理の在り方の見直しと行動評価の導入による社員のパフォーマンス向上と組織の活性化
5. 専門性と人間力の開発に主眼を置いた育成体系の整備による社員の能力向上
6. 社内募集などのキャリア支援施策の拡充による主体的なキャリア形成の促進
7. 就業規則等を見直しによる新制度への適合や経営の効率化の実現



「現在の役割」を基準とした新しい等級制度

= Job Grade制度 を2015年4月から導入

“人”ではなく“現在の役割”に格付けするという考え方

※何故、「現在の役割」なのか？

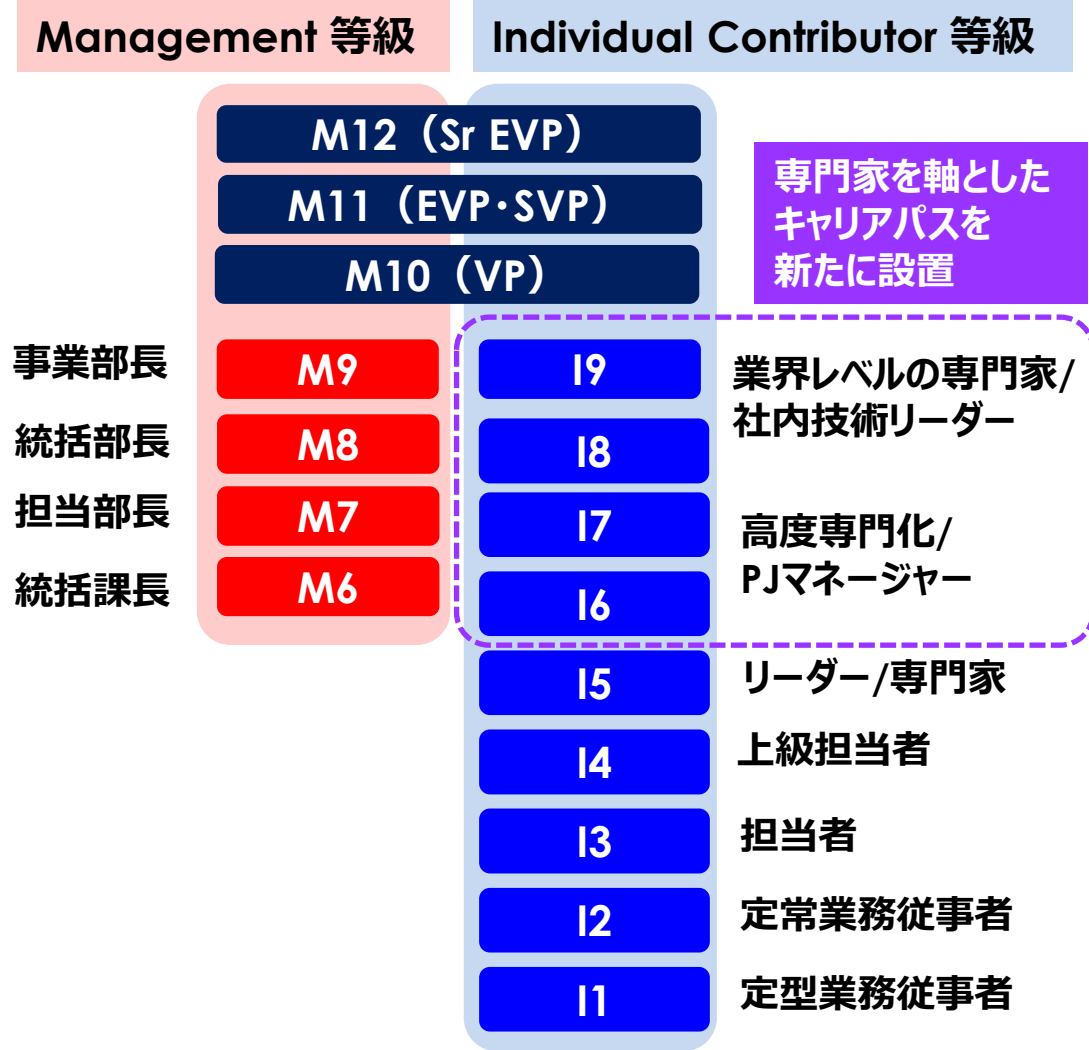
過去の実績や将来の期待要素を含んでいる“期待貢献”ではなく、「現在」の役割を時価処遇することがフェアな等級評価であるという考え方



○ 現在役割評価



× 人評価



〔主な特徴〕

- 「現在の役割」の大きさによって等級認定
 - 役割が変動すれば、都度グレード改定（**随時改定**）を原則とする
 - 漸進的な役割の変化を定時見直し（**定時改定**）にて追加的に反映
- 2つの等級群（**複線型**の役割ラダー構成）
 - 「保有する**専門性**を用いて成果発揮が期待される役割」を社員の「基本のグレード」とする
 - 16以上を「上級グレード」として厳格な審査の上任用
- 管理職/一般 あるいはIグレード/Mグレードの垣根のない**シームレス**な体系

主に所属員を指揮し、組織を運営することにより
成果創出が求められる役割

保有する専門性を用いた成果創出が求められる役割

M12

↳

M9

M8

M7

M6

- ・統括課長、統括部長など組織のリーダー
- ・組織のビジョンやビジネスプラン、目標を設定し、発信
- ・下位組織やメンバーの目標設定・レビューを行う
- ・組織活力向上やメンバーの育成・指導を主導する

19

18

17

16

15

14

13

12

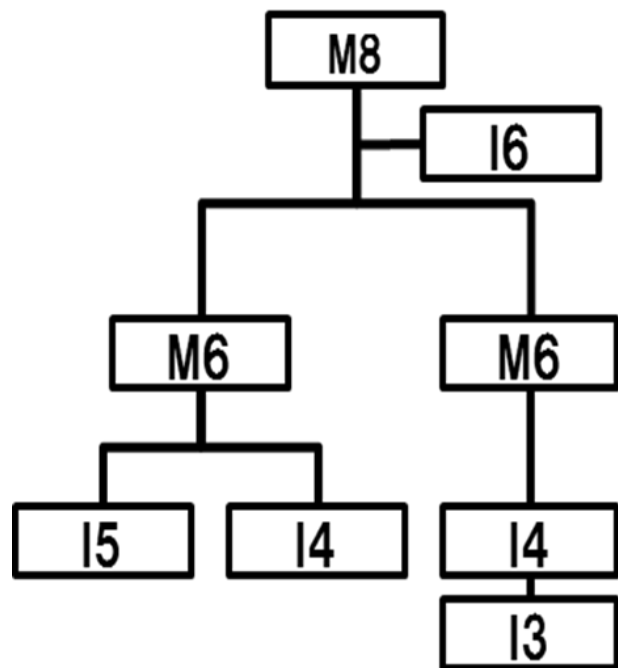
11

- ・ソニー社員として付加価値の高い成果を生み出すには、それぞれの専門性を十分に高めておくことが前提
- ・高い役割に位置付けられるためには高い専門性が必要
- ・各社員がキャリアを形成する上での基本等級群とする



ただし、専門性の高さでなく、実際にアサインされる役割
でグレード認定が行われる

Step0. あるべき組織設計



Step1. グレードの粗い推定

あるべき組織で対象者にアサイン予定の役割 or 現在対象者にアサインしている役割

グレード定義（等級定義書）を参照して推定

Management等級群 19~16

Individual Contributor等級群 19~16

Individual Contributor等級群 15~11

Step2. グレード要件の詳細確認

7ファクターリストを通じて
想定役割がStep1で推定した
グレードの基準を満たすか確認

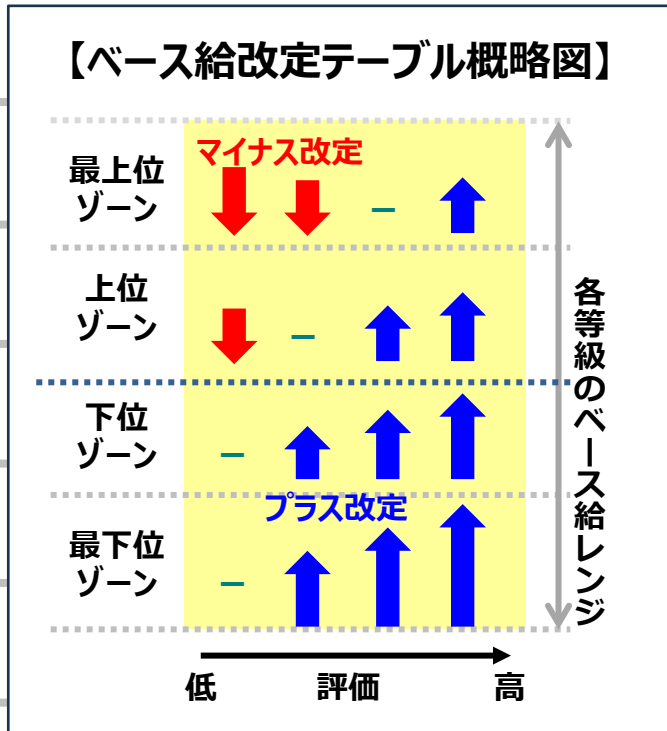
7ファクターリスト

新職務等級に求められる役割基準（用チェックリスト）

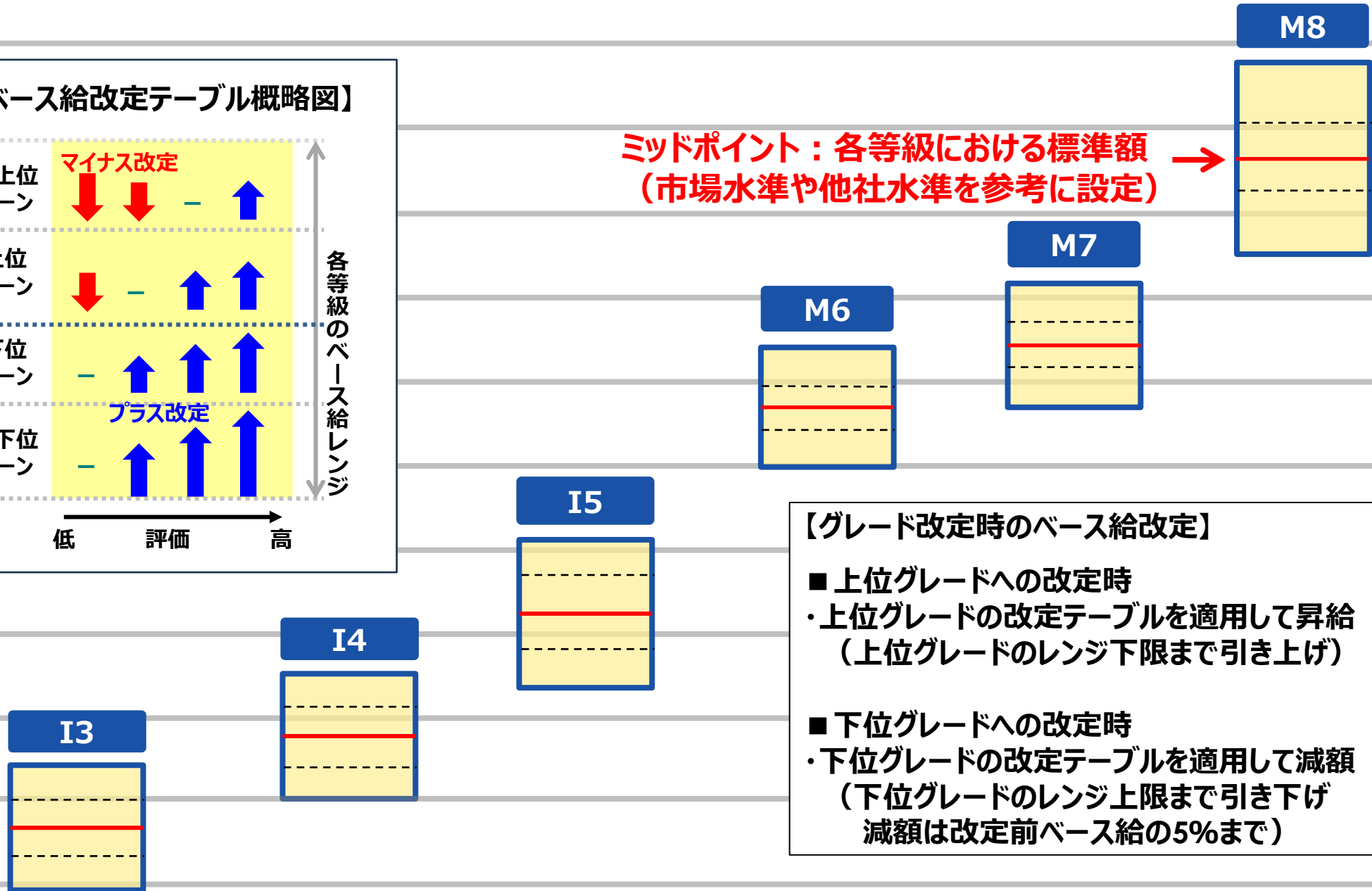
役割	専門知識	業務知識	コミュニケーション	リーダーシップ	業務の計画	業務の遂行	個人としての
総合部長
統括部長
部門責任者
大域責任者
担当部長
実務責任者

<p>月例給与</p>	<p>ベース給</p>	<p>定時改定 7月 随時改定 随時</p>	<p>+</p>	<p>超勤手当 or エキスパート手当</p>
<p>賞与 (ボーナス)</p>	<p>業績給</p>	<p>ジョブグレード反映分 12月 業績反映分 6月 事業会社業績加算 6月</p>		
<p>退職金</p>	<p>DC (確定拠出年金)・退職一時金</p>			

【ベース給改定テーブル概略図】

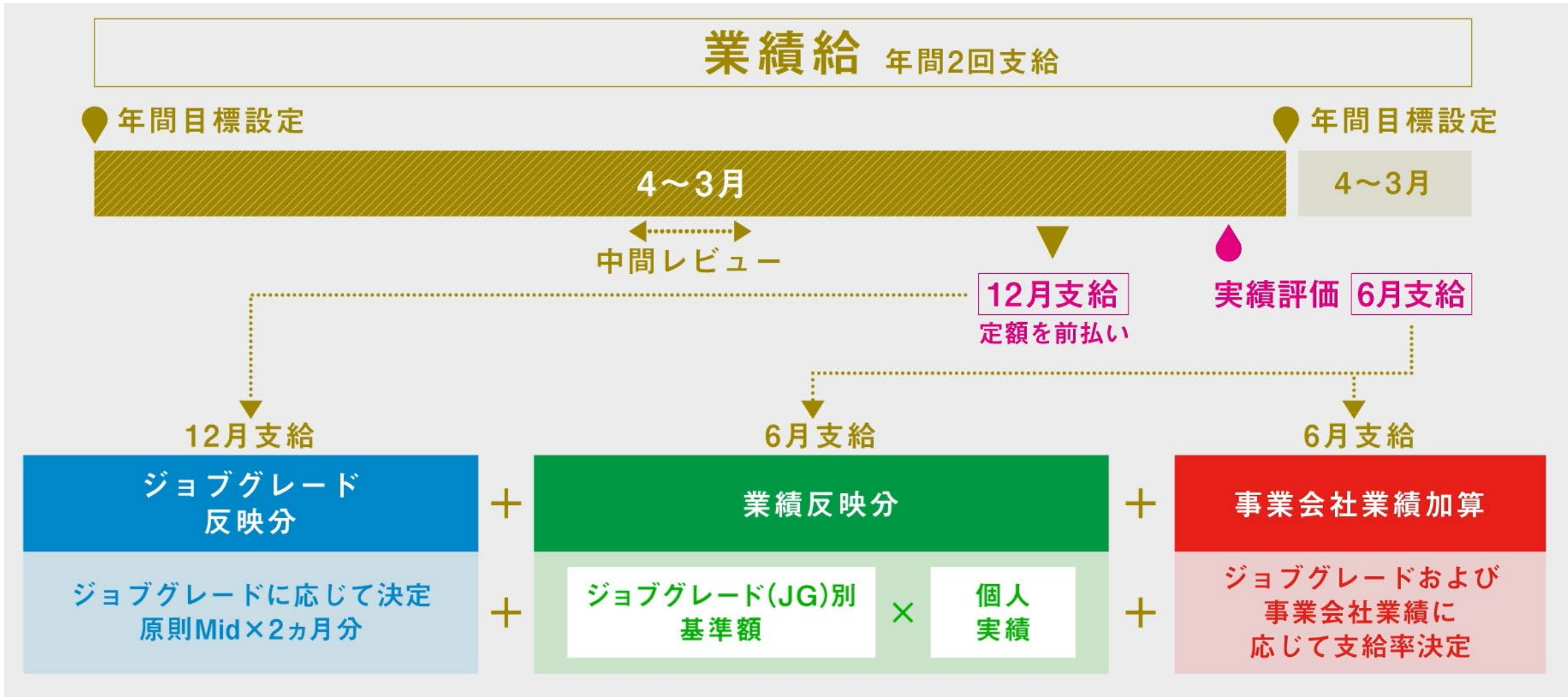


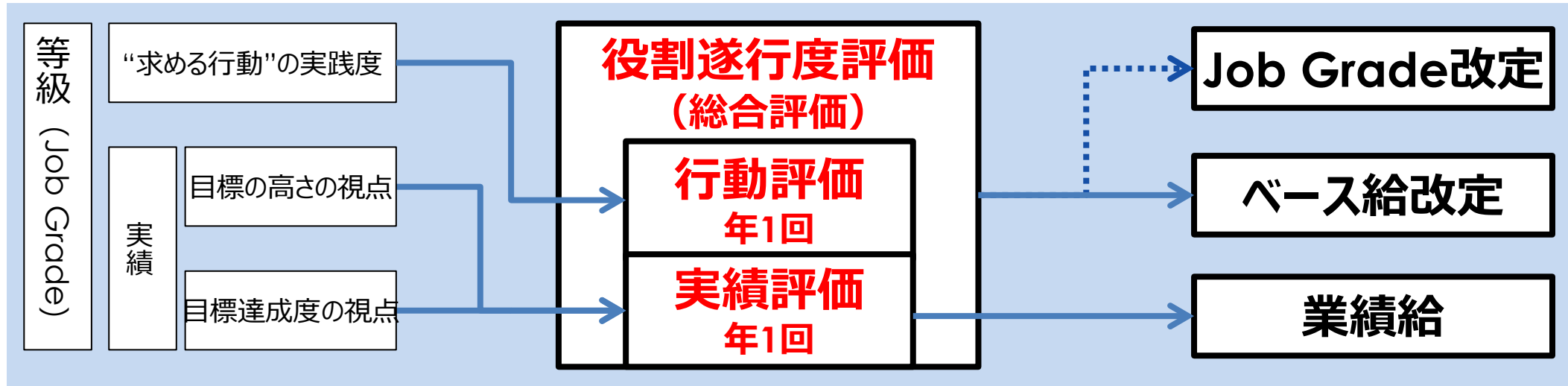
ミッドポイント：各等級における標準額
(市場水準や他社水準を参考に設定)



【グレード改定時のベース給改定】

- 上位グレードへの改定時
 - ・上位グレードの改定テーブルを適用して昇給
(上位グレードのレンジ下限まで引き上げ)
- 下位グレードへの改定時
 - ・下位グレードの改定テーブルを適用して減額
(下位グレードのレンジ上限まで引き下げ
減額は改定前ベース給の5%まで)





実績評価を業績給に反映

実績評価に行動評価を加味した役割遂行度評価をベース給に反映

ソニー社員に求める行動



Job Grade別行動評価基準

【ソニー社員に求める行動】	行動評価基準				
	I1 (定年未満社員)	I2 (定年未満社員)	I3 (定年未満)	I4 (定年未満)	I5 (定年未満/ハイパー級)
人間力 (人々の心を動かす)	自身の意見・考えを述べ、自分の考えを表明できた	自分の考えを表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、積極的に表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた
仕事力 (自身の責任・役割をチームメンバーと分担する/推進する)	自身の責任	担当業務において、自身の責任を正しく理解し、実行したことができた	担当業務において、自身の責任として問題を把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、担当業務の問題を自身の責任として把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、チームの問題を自身の責任として把握し、メンバーと協力して解決のため行動することができた
志・変革力 (新しい価値を生み出す/推進する)	自分のアイデアをチームメンバーと共有する/推進する	自分のアイデアをチームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する
人間力 (人々の心を動かす)	自分の意見・考えを述べ、自分の考えを表明できた	自分の意見・考えを表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、積極的に表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた
仕事力 (自身の責任・役割をチームメンバーと分担する/推進する)	自身の責任	担当業務において、自身の責任を正しく理解し、実行したことができた	担当業務において、自身の責任として問題を把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、担当業務の問題を自身の責任として把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、チームの問題を自身の責任として把握し、メンバーと協力して解決のため行動することができた
志・変革力 (新しい価値を生み出す/推進する)	自分のアイデアをチームメンバーと共有する/推進する	自分のアイデアをチームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する
人間力 (人々の心を動かす)	自分の意見・考えを述べ、自分の考えを表明できた	自分の意見・考えを表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、積極的に表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた
仕事力 (自身の責任・役割をチームメンバーと分担する/推進する)	自身の責任	担当業務において、自身の責任を正しく理解し、実行したことができた	担当業務において、自身の責任として問題を把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、担当業務の問題を自身の責任として把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、チームの問題を自身の責任として把握し、メンバーと協力して解決のため行動することができた
志・変革力 (新しい価値を生み出す/推進する)	自分のアイデアをチームメンバーと共有する/推進する	自分のアイデアをチームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する
人間力 (人々の心を動かす)	自分の意見・考えを述べ、自分の考えを表明できた	自分の意見・考えを表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、積極的に表明できた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた	必要な情報・知見を得た上で、アイデアやアプローチを考え、困難な状況下でも表明し、メンバーの意思の対立を積極的に伝えることができた
仕事力 (自身の責任・役割をチームメンバーと分担する/推進する)	自身の責任	担当業務において、自身の責任を正しく理解し、実行したことができた	担当業務において、自身の責任として問題を把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、担当業務の問題を自身の責任として把握し、解決のために行動することができた	困難な状況下でも、チームの問題を自身の責任として把握し、メンバーと協力して解決のため行動することができた
志・変革力 (新しい価値を生み出す/推進する)	自分のアイデアをチームメンバーと共有する/推進する	自分のアイデアをチームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する	チームメンバーと共有する

行動評価指標

5	行動評価基準より高いレベルで恒常的に実践できた
4	行動評価基準を恒常的に実践できた
3	行動評価基準をおおむね実践できた
2	行動評価基準を一部実践できた
1	行動評価基準を実践できなかった

グレード毎に定める行動評価基準の実践度を参考に、行動評価ランクを決定

確定拠出年金（DC）への完全移行

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

個を求む

個を伸ばす

個を活かす

1950年～

社内募集制度

社員本人の希望でグループ内異動ができる公募制度。現在は年間700人以上が応募、200人弱が異動。

公募留学制度

海外の大学の研究室を中心に社費で留学派遣する候補者の公募制度。

裁量労働制

社員の自主性を尊重し、フレキシブルなワークスタイルを実現できる勤務制度。

2000年～

ソニーユニバーシティ

グループ経営をリードする基幹人材育成制度。グループ横断、グローバルで展開する。

グローバルエンゲージメントサーベイ

社員に対するグローバルエンゲージメント調査（2010年以前は、各事業別に実施）。

2015年～

コース（職種）別新卒採用

102職種（技術系91、事務系11）のコースごとに採用を行う。

ジョブグレード制度/評価制度

能力や年次といった属人的な要素ではなく、「現在の役割」に格付けする等級・評価制度。

社内フリーエージェント（FA）制度

高いパフォーマンスの社員への「FA権」付与により、全社的視点で積極的にキャリア形成をサポートする制度。

キャリア・キャンパス・プログラム

ベテラン・シニア社員への学び直しの機会の提供や、キャリア支援を行う。

キャリアプラス/キャリアリンク制度

本来の担当業務を続けながら、業務時間の一部を別の仕事に充てることができる（社内兼業/副業）キャリア開発・成長支援制度。キャリアリンクはキャリア登録制度。

社員同士の学びの場「PORT」

社員が自主的に企画した講演会やワークショップなので開催（リアル/オンライン）。

2020年～

シンフォニープラン

妊娠（不妊治療）・出産・育児、介護、病気（がん治療）など、ライフイベントと仕事の両立支援制度。

自らの努力でチャンスをつかむ

——社内募集のねらい——

社長 井 深 大

これまで当社は能力ある人材を求めて、しばしば中途採用という形で、社外からの要員募集を行ってきました。また、社内での人材開発ということについても、当社は学歴などにこだわらない適材適所、能力主義の考え方をこころがけてきていることは、常々お話ししているとおりです。

こうしたことを更に一層積極的におしすすめてゆくために、去る五月から人事開発室を新設いたしました。そしてその企画第一号として社内からの人材「募集」という前例のない試みを実施したのです。

これはたまたま米国内でVTRのセールスやアフターサービスをする要員及び海外ラジオ、テレビ工場の技術指導員が必要になり、社外に募集広告を出しましたが、これと全く同様の趣旨で、社内からも公募したものです。

会社が業務上の命令として、特定の人をある職務にふりむけるといふ通常の方法に代って、このような社内「募集」の形式を採用したことは、たいへん重要な意味をもつことであると私は思います。

当社のモットーとする能力主義、実力主義は、ただ単に、この人は前にこんなことをやったことがあるから、この仕事をやってもらう、この人は現在こんな能力があるからこの仕事に向いている——といった、静態的なことだけでは不十分です。

更に大切なのは、その人自身の心のエンジンがどうかかかっているかです。将来に向っての向上心、自己啓発の努力、そして、こんな仕事をやって会社に貢献しようという自発的な意欲——これらに支えられてはじめて能力が現実生きるのだと思います。





社内での「要員募集」は、そのような、向上心と意欲に支えられた能力をもった人にたいして、会社が常にチャンスを提供しよう、しかもチャンスはできるだけ平等に提供しよう、というものです。今回の企画は、こうした目的で行われ、予期した成果を得ることができました。選考の結果、合格者は二名に決定しましたが、選にもれた人も皆、意欲十分な人選ばかりで、私もほんとうに心強く思っています。

今後も人事開発室には、このような企画を、あらゆる機会をとらえてやっております。

従業員のみなさんも、平常から自分の能力を磨き、それが現実に生かせるチャンスを積極的につかんでゆけるように努力してください。

社内募集制度の拡充

「自分のキャリアは自分で築く」という考え方のもと、主体的なキャリア形成を実現するための4つの施策を展開

	社内募集 	キャリアプラス 	FA 	キャリアリンク 
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 各部署からの求人を社内サイトに公開し、関心を持った社員が自ら応募し異動できる制度 上長の事前承認が不要 	<ul style="list-style-type: none"> 現業を継続しながら、一定期間別の部署の業務や新しいプロジェクトに参画する兼業型制度 上長の事前承認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に高い業績をあげた社員に会社から「FA権」を付与し、挑戦してみたい部署や受入を希望する部署とのマッチングを図る制度 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな職務へのチャレンジを検討している社員が自身のキャリア情報をデータベースに登録し、関心を持った部署とのマッチングを図る制度
目的	<ul style="list-style-type: none"> チャレンジマインドの尊重による意欲向上 適材適所の人材配置による組織強化と人材育成 重要ビジネスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワークの拡大と幅広いキャリア経験の支援 部署間の知見の有効活用（★完全異動以外のキャリア展開をサポート） 	<ul style="list-style-type: none"> ハイパフォーマー層へのキャリア形成サポート（★優秀者のリテンション） 	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い社員層へのチャレンジ機会の提供（★「求人ありき」ではない） 求人部署の充員対応のスピード向上、選択肢拡大
実績	FY15～20異動者：1075名 （過去累計7500名以上）	FY15～20の異動者：171名	FY15～20の異動者：120名	FY15～20の異動者：86名

キャリア・キャンバス・プログラム



SONY

- ・人生100年をベースに考える「社員のキャリア自律」を支援するプログラム
- ・単に個々の施策・制度の導入ではなく「シナリオのあるパッケージ」

ソニーで生き活きと働きながら将来の資産形成

次のキャリア

50歳

各自のキャリア・ライフに合ったタイミングで

活躍するベテラン社員

高い専門性、知識と経験の蓄積とその共有、後進の育成等々

新しい分野への挑戦を支援

キャリアリンク、プラス、兼業



学び直し支援

Re-Creationファンド

定年後も
ソニーに貢献

社外転進支援

再雇用

シニアプロ / シニアスタッフ

独立起業・個人事業主

他社就職

趣味・ライフの充実

ソニー 仕事 現業 首都圏

社外 趣味 夢 地方

多様なキャリアの選択肢

社員のマインドを下支えする様々な取り組み

新キャリア研修
“キャリア・キャンバス・
ワークショップ”

キャリアの相談役
“キャリア・メンター”
“キャリア・アドバイザー”

社内分科会
“ライフ・エクスプローラー・
サークル”

シニアインターンシップ
“社外体験プログラム”

■創業以来、「個」を尊重する企業カルチャー

設立趣意書、人材石垣論、パーパス

■社員の自立したキャリア志向

“自分のキャリアは自分で築く”

■社員のチャレンジや成長を支援するための各種制度・施策

コース別新卒採用、社内募集、公募留学、等

■経営者と社員の間における率直な対話

エレクトロニクス事業低迷、「より良いソニーを次世代に残す」

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。