

《第一部：基調講演》

「グループ経営におけるグローバル人事の役割」

安部 和志

ソニー（株）執行役常務

皆さん、こんにちは。ソニーで人事の執行役を務めております、安部と申します。

「人に近づく」。今年の4月に社長が交代になりました。新しい経営方針ということで、ソニーの事業は多様になっておりますが、いずれにおいてもお客さまに直接“感動”を届ける、ソニー製品であったり、金融のサービスであったり、エンターテインメントであったり、最終的に直接お客さまに感動を届けることから逃げないと、前の社長が宣言した後、より人に近づこうという経営方針の下で、いつも成長に取り組んでいる、会社の様子を紹介させていただきたいと思います。

簡単に自己紹介させていただいて、今のソニーの事業の概要についてお話しした後、ソニーのこの後に向かう方向というものを、人を通してお話しさせていただきます。

私自身なんですが、84年にソニーに入社しました。とにかくグローバルに活躍したいということと、ソニー製品が好きで、ソニーに入社しました。グローバルな活躍というところは実現しましたが、ソニー製品に関わりたくないというのは、結果的には結局、入社してずっと34年間、人事という活動に携わったもので、直接のコンタクト、接点という意味では少し距離がありました。今、30年以上、人事をやってみて、逆に人を通してソニーのビジネスに貢献できているという、やりがいと、あと、難しさというものもまた感じているところです。

34年のキャリアのうち、17年間で結果的に海外で費やされることになりまして、海外で活躍したいという思いは実現しました。結果、3回、海外を転々としたんですが、3回とも私のキャリアにとって、career destruction というんですか、それまで積み上げたものを崩されるという思いを積んできました。

最初に労務担当でイギリスの工場に行って、労使交渉をして、日本で労務担当をやっていたんですが、常識が通用しない。その後、通信の後発だったので、ロイヤルティー（Royalty）の負担が大きかった携帯電話の事業を、スウェーデンの大手のエリクソンと合弁会社をつくると。そこに行って、スウェーデンという小さな人口の国が、グローバルにあれば成功できた、そのグローバル化を、ソニーもそれなりにグローバルにやってきたつもりだったんですが、全く常識が通用しないというところで、価値観を崩されて、最後にエンターテインメントに行って、全体、多くの社員を対象にした人事の仕組みでなく、徹底的に個、一人一人と向き合うという人事で、これも大きな価値観の変化になりました。

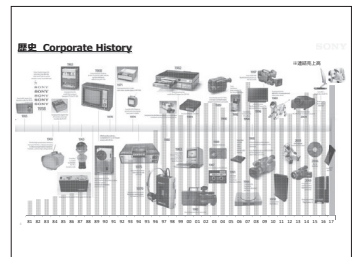
そのようにソニーの事業というのは、非常に多様な事業を、これからどういうふうに運営していくかというのが、今の私自身にとっての大きなチャレンジです。

1946年にソニーができたんですが、創業者の2人、井深大、盛田昭夫は、最近、大学でお話するときには、この写真を持って行って、「知っている人は？」と聞いても、だんだん挙がる手が少なくなってきたのは、個人的には寂しいんですが、我々にとってはいまだにソニーの文化やカルチャーの原点であって、全て自発的に、常識にとらわれずに新しい仕事をやっていこうと、自分のキャリアは自分でつくるということを、創業者の思いを引き継ぎながら、継続していかないといけないと思っていますところ。



1人、井深大のほうはエンジニアで、「設立趣意書」というものを作って、今も脈々と語り継がれています。盛田昭夫は、エンジニアの出身ではありますが、基本的にグローバルリーダーとして世界中で活躍をして、1999年に亡くなったときには、スティーブ・ジョブズさんがアップルのコンファレンスで、最大の追悼を述べていただいたと。この間、スティーブ・ジョブズが右腕として信頼されている方とお話をしたときに、彼がとにかく生涯を通じて盛田さんを敬愛し続け、盛田さんのソニーを追い掛けていったけど、気が付いたら追い越してしまっていた、でもソニーにはもう一回、輝いてほしいという話を聞いて、感慨深く感じました。

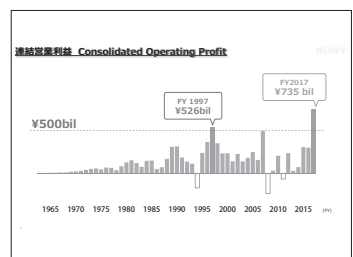
46年に会社ができきて以来、基本的にはずっと事業を拡大して、売り上げも成長していき、いろんな製品を世の中に導入してきております。製品を、領域を増やして、マーケットを拡大していただくだけではなくて、事業の進め方そのものを、経営のフェーズをどんどん進歩させていったというのも、振り返ってみたら大きな進化だったかなと。



私は人事ですので、感じますのは、やっぱり成長している過程の中で、場が人を育てた、それから特に経営のフェーズが移ることによって、人を育てる経営力の深みですとか、視点の広さというものをつくってきたかなと。なので、ある意味でいうと、環境が、会社の成長が人を育ててきた。これからは環境任せでは人は育たないと、逆の意味で危機感を覚えています。

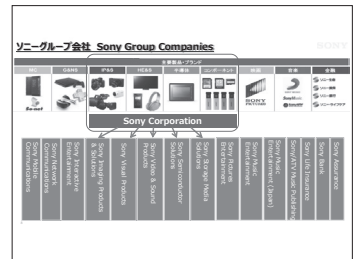
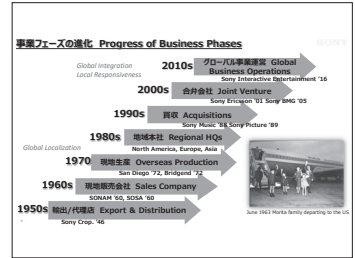
ソニーはもともと基本的な戦略としては、新しい商品を提供するんじゃなくて、新しいライフスタイルを提供しようということで、これは今も引き継いで取り組んでいます。

ファイナンシャルな、財政的な結果については、ここしばらく非常に残念な結果が続いておりましたが、ようやくここ数年の努力が実って、昨年度は史上最高益の、7,000億を超える営業利益を上げましたが、我々としては8兆円の売り上げの中で、ようやくスタートポイントに立って、これからソニーがどこに向かって行くのか、しっかりと

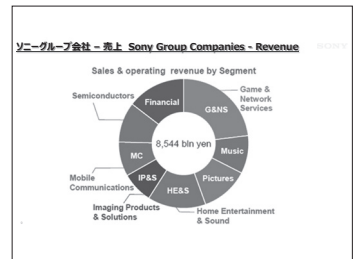


向き合っていないといけないということを、経営陣の中で議論しているところです。

ソニーというと、日本では皆さん、割とソニーブランドが付いた製品を思い浮かべられるかと思いますが、2年前にソニーが事業の多様性を、より戦略的に成長させていくためにということで、引き継いできたソニー製品の開発、製造、販売事業を、ソニー株式会社から分離しまして、それぞれ全部を子会社としました。ソニー株式会社というのは、もう今は12万人の社員のうちの2000人強ぐらいの構成でしかなく、あとはそれぞれの事業体が自立した経営をやっていくことで、その総和がソニーの成長をドライブするというかたちにもっていかうということで、新しい方向に今、歩みだしたところでございます。

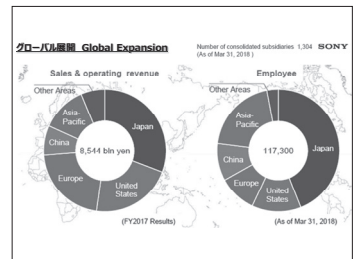


売り上げを見ていただいておりますのとおり、ゲーム、音楽、映画、それから、HE&S、IP&S、MCと書いているところは、ソニーブランドが付いた商品の分野ですので、ソニー製品というところですが、それ以外に半導体、それから金融商品、こういった多様な事業で、今のソニーの全体の売り上げが構成をされています。



地域別の分類、あるいは社員の分類に関しても、ご覧いただいたとおりかなり多様に、あらゆる地域に、基本的には売り上げ、社員の構成も広く分布しているという状況は、見ていただいておりますかと思えます。

少しブレイクダウンした社員の構成ですが、縦軸が事業、横軸がマーケットで、世界中で全ての事業を、あらゆるところのソニーメンバーが事業を進めているという状況が、お分かりいただけたと思います。これは各地域ごとの、外の円



が社員の構成、内側の円が売り上げになっています。

大体、売り上げに比例をして、社員が分布していますが、ご覧いだいて、これは違う観点で、いかに多様な人たちが多様な事業を世界で展開しているかということ、分かっていただけるんじゃないかと思います。

社員分布 Headcount by Business x Region

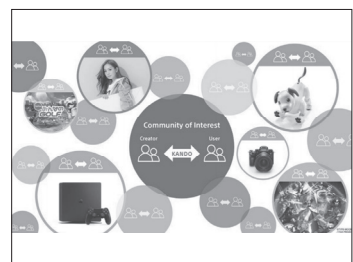
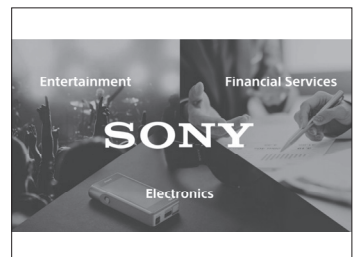
Business	Electronics		Pictures	Music	Finance	Others	Corporate (Common)	Total	
	Game	Mobile							
Japan	2,130	27,700	1,000	200	2,900	11,400	1,700	2,900	33,200
US	6,000	11,800	1,100	5,100	2,500	0	1,200	600	15,500
Europe	7,100	12,600	1,100	1,900	1,900	0	1,600	0	11,900
Asia Pacific	11,400	1300	1,100	200	200	0	200	600	12,600
Latin America	20,200	0	1,100	1,000	300	0	300	100	22,800
Global Average	1,400	0	1,000	300	0	300	0	0	3,000
Grand Total	77,400	45,100	6,000	12,600	8,200	11,400	5,200	5,200	117,300

As of March 31st 2018

先ほど申し上げたように、お客さまに直接、何かを届けるというときに、ソニーの共通のコアは何だろうか、という議論を前の社長のときにしまして、「KANDO（感動）」という言葉にまとめました。創業者が、お客さまをわくわくさせる、好奇心を満たす。社員自身がわくわくして、自信を持って商品に携わって、お客さまに届けられるものというのは、やっぱりお客さまが好奇心を満たして、わくわくするものだろうということで、「KANDO」という言葉を、これはグローバルに統一に、「KANDO」という言葉で共有をしながら、我々はお客さまを感動させ続けられているだろうかということ、を自らに問いながら、一層の成長に今、取り組んでいるところです。



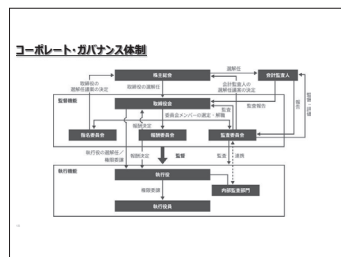
大きく事業を分けると、エンターテインメントとエレクトロニクスと、それから金融です。それぞれにおいて感動をお届けする相手がちょっと違ってきますので、今の社長になって Community of Interest、いろんなお客さまの相手というものを、幾つかに分類しながら、左側のエレクトロニクスでいくと、お客さまはユーザーと、それからクリエイター。実際のコンテンツを作るクリエイターの方も、我々のお客さまでられます。それを感動でつなぐ。エンターテインメントに関してはクリエイターの方に対して、ファイナンシャルサービスについては、ユーザーの方に寄り添った金融商品を、ということで、「KANDO」というものをキーワードにして、事業に当たっています。



中・長期的には、もうソニーも72年の歴史になりました。より大きく成長していくために、ソニーの存在意義というものを議論したときに、持続的な社会価値と高収益の創出というものを目指して、これからのソニーの一層の成長に取り組んでいこうと、内部でも話し、株主の方にもお伝えをしたところです。

これが新しい社長と経営チームの顔触れになります。さっき光富さんからお話のあった日立さんと同様、我々も委員会設置会社というものを導入しておりまして、取締役会が執行を監督するという構成で、左側が監督の取締役、右側が執行チームということになります。いろんなバックグラウンドをお持ちの方に来ていただいて、経営を見ていただくということ、常に模索しているところです。

ということで、ソニーの状況を簡単にご理解いただける、ビデオを用意しますので、ご覧になってください。



扱っている商品が大体ご覧いただけたと思うんですが、BtoC、お客さまに直接お届けするものという競争領域は、やっぱり競合他社がすごい勢いで世界中から出てきていまして、その競争の厳しさというものは、我々自身にとっても常にやり方を変えていかないといけないという刺激、プレッシャーを受けています。

私の担当領域ではありますので、やっぱり人の活用というところが、そのキーだと思っています。さっき申し上げた、お客さまに対して「KANDO（感動）」で会社とお客さまをつなげるというのを、人事の中で当てはめると、社員と会社を感動でつなぐと。それはエンゲージメントにほかならないと思っています。

さっきオルコット先生が、契約的な関係じゃなくて、精神的につながれた組織の強さというものを

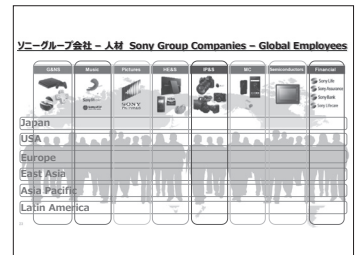
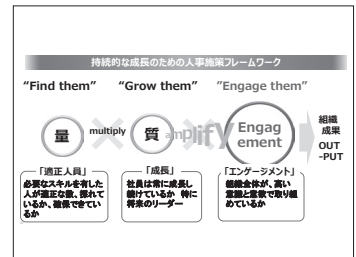


仰っていました。日本の場合は残念ながら、精神的につながれた人たちが同質だということに課題があると思うんですが、精神的につながれた多様な人たちが同じ価値観を共有して、同じ方向に向かっていったときに、その実力というのは最大限に発揮されると信じていますので、そのあたりがチャンスでもあり、これからのソニーにとってのチャレンジじゃないかなと思っています。

ということで、これからのソニーの一層の成長のためにということで、私が非常に分かりやすく、人事の人以外にもできるだけ分かるようにと、つくったフレームワークがこちらの図になります。必要な人数。この人数というのは、過去にちょっと痛い思いがあって、今のソニーの社員数は12万人ですが、ピークで18万人だったことがあります。なかなか厳しい時代を経て、いろんな施策を取って、今は12万人ということで、6万人の減少ということを経験を待たせませんでした。過度に規模を追わずに、常に適正な人数で、ただ、一人一人の能力というのは、高い能力の人に来ていただいて、かつ、ソニーに入社した後も、能力を高め続けてもらうと。

普通の資源というのは、量と質を掛けると結果が出るんですが、人間の難しいところであり、また、面白いところというのは、エンゲージメントの意識が高ければ、結果が乗数的に増えていきもすれば、減ることもある。だからこれからのソニーの成長のためには、今、12万人いる社員のエンゲージメントをどう高めるかということがキーだと、社内で常々話しているところです。

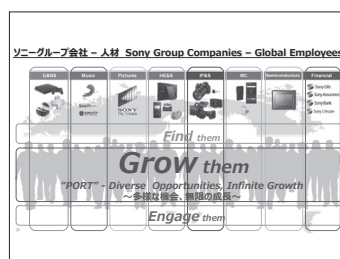
それで各事業、縦の各それぞれの事業が、冒頭でご覧いただいたとおり、グローバルに事業をやっていますので、グローバルな事業の運営というのは、ある意味でいうと、当たり前のこととして事業運営をしていかないといけないという中で、人事としてじゃあ共通の施策は何だということ、しっかりと最初の、量と質とエンゲージメントですが、見つけてきて (Find) 適正量を維持する、それから育てる、Grow、それから Engage、この三つを共通のフレームワークで、人事の課題で取り上げています。



Findに関しては、さっきオルコット先生にもありました、契約関係じゃなくて精神的なつながりという意味で、この会社はどのような会社なのかという価値観を、社員と、あるいは応募される方と共有することが非常に大事ななと思ってまして、欧米の会社はよくメッセージを出されているんですが、Employee Value Propositionというのを、もう一回定義をしています。それから競争が非常に激しい領域で、引き続きソニーの魅力を出していく、特に今はAI、ロボティクス、データサイエンティストのところ、これからの戦略領域になるかなと思っています。



育成に関しては、12万人の社員が等しく育っていてもいいと同時に、次世代の経営リーダーを育てていくというのが、冒頭でお話ししたとおり、もう自然に環境が人を育てるという状況ではありませんので、より計画的に育てていかないといけないという危機感を持っています。



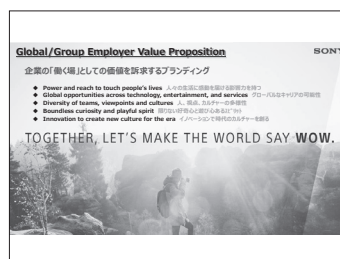
エンゲージメントに関しては、多様性というのは何なのかという、いろんな見方があると思うんですが、私はエンゲージメントを高める一番大きな要素だと思っています。労働力が足りないので女性を使いましょとか、そういう表面的なことではなくて、やっぱり多様な人がいることによる価値創出という、本当の意味にやっぱり気が付いて、向き合っていないといけないんじゃないかなと思っています。



ということで、先ほど申し上げた Employee Value Proposition です。ソニーというのはこういう会社ですと、社員あるいはソニーに関心を持っている外の方にとって、メッセージとしてお示しして、会社はこういうことを提供します、社員にはこういうことを期待をしますと。ある意味でいうと、会社と社員の一定の緊張感のある対等な関係というものは、お互いに依存し合うよりも、双方の成長意欲をより高めるんじゃないかなと思っています。



ということで、ソニーの人を引き付ける力に関しては、ちょっと手前味噌ですが、新卒の人気ランキング、あるいは経験者の間での人気ランキングは、ここ数年で回復してきています。とはいえ、これはあくまで日本のランキングなんです。例えば世界大学ランキングというので見ると、日本の最高学府である東京大学が23位、これから競

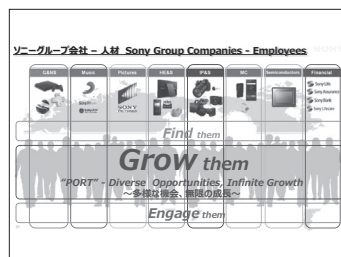


争領域といわれている AI は、この 25 位の中に挙がってもこない。コンピューターサイエンスに至っては 50 位以下と、これが現実なわけですね。

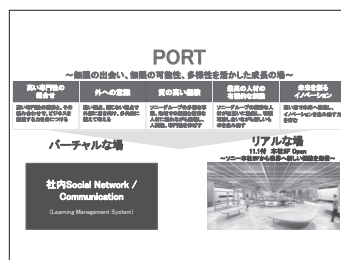
グローバルな競争の中で戦い続けていくために、我々はラボを世界に持っておりますが、そういうところを通して、より上流でアカデミア、いろんな学術機関とパートナーシップを組みながら、早い段階で優秀な学生の方に来ていただきたい、という活動を続けているところです。入っていただいた後の、人材育成ですが、多様な事業、多様な人材が社内にあります。ただ、多様な人がいるだけだと価値を生みませんので、この 11 月に新しい発想で、「PORT」という学びの場を開設しました。「ソニーユニバーシティ」という教育機関はあったんですが、刷新をしまして、研修の、言ってみれば施設のようなものです。



各社さん、郊外に立派な施設を設けられることが多いです。GE のクロトンビルだったり、IBM のアーモンクなんか有名ですが、我々は、ソニーに資産がなかなか無いというのがあるんですが、逆手に取って、本社のビルの 1 フロアを全て、人材育成のために改装しようということで、私が提言をして賛同を得まして、この「PORT」という場をオープンしたわけです。ここは多様な人が集まって、触れ合って、いろんな自分の持っているノウハウを社内にも共有するというところで、気付きと成長につなげていこうということで、この後、これが本当に期待どおりに機能するかどうか、楽しみなどころではありません。



人が育つモデルというのは、世の中で一般的にいわれているのは、7対2対1で、やっぱり7割が経験だと、2割は上司や同僚、先輩のフィードバックで、クラスルームでの育成というのは、せいぜい10%だといわれているんですが、やっぱりこの10%を効率的に、刺激とか、いろんな意識づけをミックスすることによって、もっともっと効果的にできるんじゃないかと、そういう材料は社内にあると思って、今回、この設備をオープンしました。



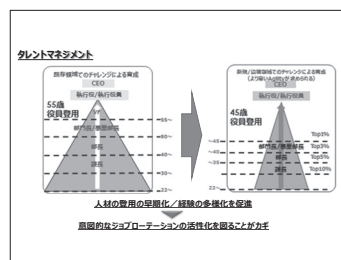
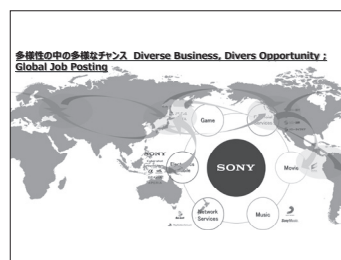
これはグローバルに共有すべきところ、人材育成の共通の物差しであったり、実際の次世代経営リーダーの育成のモデル、これは何も目新しいものはないんですが、より早くリーダーになってもらうためのプログラムを、幾つかの側面から取り組んでいこう、という話をしているところです。冒頭でお話ししたとおり、もう自然に人が育つという環境ではなくなってきた中で、かなり意識を持って、経営チーム全員の共通の話題として取り組んでいかないといけないと考えています。

その中の一つなんですが、新規事業を社内起業するというのを、SAP (Seed Acceleration Program) という制度で、数年前から始めました。ここに書いてあるような、こういうフレームワーク

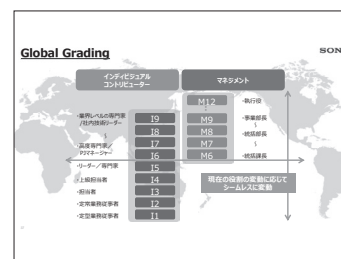
でここ数年、取り組んできております。基本的には、大きな会社に入ったけれども、自分のアイデアを事業にしてみたい、早くプロダクトにして世に出したいという人がいたら、社内のかかなり厳しい審査を経て、審査だけではなくて、事業を起こすというのはどういうふうに、何が必要なのかというのを、このプロセスの中で勉強してもらって、認められたら、ソニーのブランドを付けずに世の中に出すと。

それで結果を見るということをやって、もう既に10個ほどの製品が世の中に出ています。ソニーのブランドも付けていませんし、そんなにスケールが期待できるものではないのですが、逆にこういうことをやっていくことによって、人も育つという、副次的な効果も期待しているところです。

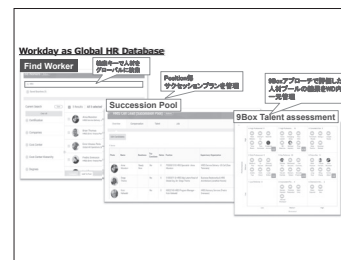
あとはやっぱりやる気がキャリアにつながるよということ、社内募集の制度をグローバルにオープンして、空きポジションがあれば、基本的にはどこからでもアプライできるという仕組みで、やる気をより促進していますし、その基本的なフレームワーク。



私は制度をグローバルに統一することで、グローバルな人材が実現すると思っていないが、ただそのときに担う責任の大きさを、共通言語で語れるようにすることは最低限必要だろうということで、ジョブグレードは統一をしました。



それから Workday という人事グローバルシステム、これはいろいろと苦労しましたが、ようやく今年度の終わりに導入する運びになりました。日立さまはもういち早く、1年前に導入されていて、我々も頑張らないといけないと、取り組んでいるところです。



最後のエンゲージメントのところですが、毎年1回、社員意識調査で、エンゲージメントサーベイというものをしています。組織の人間ドック、健康診断のようなものですね。しっかりと、どれだけやる気を持って、各組織が社員を鼓舞しているかと。

これは一つの例なんです、ゲームの本社はサンフランシスコにあります。先月に行ってきたんですが、人材競争が非常に激しいので、エンゲージメント、社員を引き付け続ける魅力を出し続けられないということ、私も行って見て、働く環境であったり、人事の取り組み、HR コンシェルジェ、何でも困ったことがあったら来てくださいというような、もともとの人事のマインド自体がやっぱり非常に新鮮で、これは見習わないといけないかなと思って、持って帰りました。

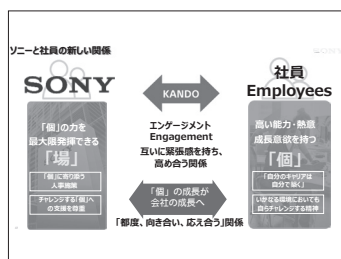
エンゲージメントを高める一つの要素が、私はダイバーシティだと思っておりますが、各国ごとに、女性というのは一つの属性、切り口でしかないんですが、ただ日本のソニー（株）は頑張っているんですが、日本全体で見ると社員の比率に比べて、女性の管理職が非常に大きな課題を抱えていると、私は思っています。女性ということだけに着目する必要はないんですが、エンジニアが多い日本の集団の中で、どうしても母数は、2割から大幅には伸ばせないんですが、それでも2割いる社員に比べて、管理職が8%しかないというところは、大きな課題意識を持っていますので、ここは真剣に取り組んでいこうと思っています。

全体を、12万人の社員をつなぎとめる、価値観を共有するものとして、ソニーの企業価値を共有するというので、株価連動報酬制度というものをかなり、スケールという意味では大きく、2000人以上の社員に株価連動の報酬を付与して、ソニーグループの企業価値を増やすことについての目線を合わせる、というふうにしています。

もう一つだけ、ビデオを見てください。



時間を超えてしまったので、少しあとは駆け足になりますが、こういったいろんな、多様な社員の、とにかく制約を取り払って、できるだけ伸び伸びと働いてもらうことが、今後のソニーの成長のキーかなと思っている次第です。エンゲージメントをどうやって高めるか、会社と社員の関係をもう一回、再定義しようという議論をしているところなんです。



これまでやっぱりマスとしての社員を管理するための人事の仕組み、ルール、それからポリシー、そういういったもので社員管理ということを行ってきたのを、もっともっとやっぱり個に目を向けて、強い個の集団としてのソニーというものを、これからどうやって高めていこうかと議論しています。

IBM が毎年、全世界の人事の責任者に、人事の課題は何だと思えますかと聞いた、そのレポートのサマリーから得た結果も、どの会社もグローバルに競争を戦っているところというのは、やっぱり標準形で社員に対応するのではなくて、一人一人をどれだけ認知して、その力を出していくか。

cognitiveという言葉を使っていますが、これ（個人認知）が今、注目されているということで、これがやっぱりできるようになってきたというのは、テクノロジーなんですね。それぞれの人との接点を、人事担当1人で普通、グローバルな会社の100人ぐらいの社員を担当していますと、100人の社員と毎日、話すということはできないのですが、技術を介するといろんなことが分かってくるということで、ソニーもそういうことに今、取り組んでいます。

人事の本にしてはすごくよく売れた、『WORK RULES!』という、Googleの人事の仕組みを出版された本がありました。ラズロ・ボックさんという、そのときのGoogleの人事の責任者の人が書かれて、Googleの成功の秘密というのはこういうところにあったんだというのを、人事以外の方もたくさん読まれました。

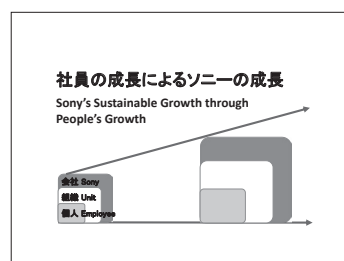
この中でも、ご存じの方がおられるかもしれませんが、実は私もこれを読んで大変印象付けられまして、これはうちのメンバーの一人が書いてくれたんですが、ソニーの創業者の盛田さんが『MADE IN JAPAN』で書いていることとかなり近いと言われて、そうなのかなという気がしました。私は『WORK RULES!』がすごく自然に入ってきて、刺激を受けて、本来やらないといけないのにできていないなと思ったのも、実はこういうところからきているのかなという気がしました。

ラズロ・ボックさんは辞められて、Humuという会社をご自分で立ち上げて、スタートアップの会社で、マウンテンビューでやり始めて、2カ月前にお邪魔して、いろいろとお話を伺ったんですが、やっぱり一人一人に着目をして、いろんな、彼はNudgeの発信と呼んでいるんですが、そういうことをテクノロジーでやっていけると。これをGoogleの中だけでやるんじゃなくて、もっといろんな会社で試したいということで、新しい会社を起こされたと聞きました。

私は人事の責任者ということもあるんですが、やっぱり一人一人がグローバルという、国籍は一つの属性ですが、性別とか年齢とか職種とか、そういう属性を一回、disbundleして、どんな人もやっぱり自分が持っている力を最大限に発揮できて、その和が会社の成長につながると。理想論ではあるんですが、それができる環境がだんだんできてきた、あるいはそれをやらないといけない環境が今、目の前に来ているなという思いを強くしています。

冒頭でお話ししたとおり、70年たってようやくスタートポイントに立ったと、気を緩めずにこれからやらないといけないと、新しい社長の下で私は人事として、ソニーが成長するためにはやっぱり人だなと、ずっと感じている次第です。

今日はこういうお話を、皆さんと共有できる機会をいただきまして、本当に嬉しく思います。どうもありがとうございました。



司会：皆さま、ご清聴ありがとうございました。少し時間が押してしまいましたけれども、質問を回収して、私も目を通して、シンポジウムに反映させたいと思いますので、今から10分後、25分からパネルディスカッションを始めたいと思います。係の者が青い質問用紙を回収にまいりますので、ぜひともそちらでご協力をお願いします。それからこちらの受付でも、ボックスがありますので、そちらもご利用ください。それではよろしく願いいたします。