

事例報告①

ソニーの新型コロナウイルスに関する人事施策と在宅勤務に関して

ソニー株式会社 エレクトロニクス人事部門 人事企画部 労政グループ 統括課長 高田 直樹

当社はおよそ11万人のグループ全体に対し、「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。」という存在意義（パーパス）を掲げています。創業から75年を経た現在も、カメラやテレビ、イメージングセンサーを中心としたデバイス事業のほか、ゲーム、音楽、映画、そして金融関係まで展開しています。2019年度の業績は、売上高8兆2,599億円、営業利益8,455億円です。

シート1 ソニーの基本人事理念



多様な社員の成長を支援する施策

会社と社員の双方が互いに提供する対等な関係を

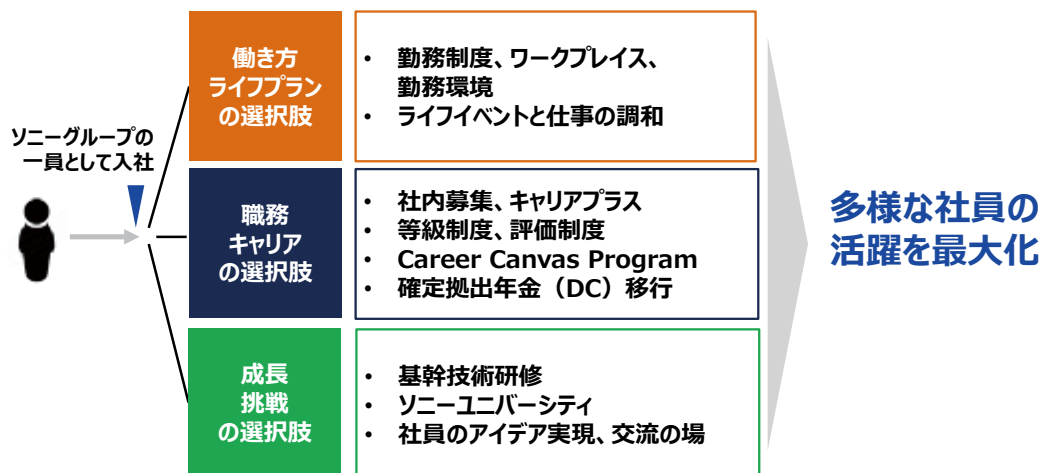
当社は、最も重要なステークホルダーの一つである人材を「群」ではなく「個」として捉えています。強い意志と自主性、成長意欲を持った個性あふれる社員一人ひとりに寄り添うことで、社員の持つ力が最大限に発揮されると考えています。

ソニーの人材に対する様々な施策の推進を支えてきたのは、創業以来の企業理念、企業文化にほかなりません。事業の多様化が進んでいても、個の尊重、自律と挑戦という理念、文化が今も脈々と継承されています。社員を対等に捉え、会社が社員を選ぶだけでなく、社員にも正しい選択としてソニーを選ん

でほしい、選んだからには期待に応じて貢献し、成長してほしいという考えが受け継がれてきました。

この社員と会社の関係を、基本人事理念として当てはめたものが、シート1の「選び合い、応え合う関係」になります。社員と会社の双方が選択肢を持ち、互いに期待するもの、提供するものを常に明らかにして確認し合い、対等な関係を続けるということが重要だと認識しています。

シート2 多様な社員の価値創造・成長を支援する選択肢の提供



社員が挑戦し主体的にキャリアを形成できる施策を展開

当社は社員に対して、単なる福利厚生の施策ではなく、多様な社員の価値創造を最大化し、成長を支援するための施策を提供しています。自分のキャリアは自分で築くという考えのもと、個の力を最大限に発揮してもらうために、社員が主体的なキャリア形成を実現できるように、挑戦を後押しする様々な制度を用意しています（シート2）。

例えば、働き方、ライフプランの選択肢としては、社員が妊娠、出産、育児、介護、病気の治療といったライフイベントに直面したとき、仕事を継続しながら自分らしくキャリアを継続できるような仕組みを整えています。育児や介護に加えて、不妊治療やがん治療といった領域まで制度を拡大し、仕事との両立を支援する制度となっています。

職務、キャリアの選択肢としては、社内公募制度やキャリアプラス制度を導入しています。社内公募制度は、1966年より導入している、社員自身が自ら手を挙げ、希望する部署やポストに自由に応募できる制度で、上司の許可等は不要となっています。キャリアプラス制度は、本来の担当業務を続けながら、業務時間の一部を全く別の仕事に充てることができる新しいキャリア開発・成長支援制度となります。

また、成長、挑戦の選択肢としては、学びと成長の機会を、自主性をできる限り反映できるように設定しています。例えば、テクノロジーの追求を図る基礎技術研修では、各領域のトップレベルの技術者が自ら講師となってプログラムを開催しています。講師も受講者も自主的に運営されているからこそその広がりを見せています。

コロナ禍での取り組み

健康・安全を第一に考えた施策を導入

こうした多様な社員の価値創造、成長を支援する選択肢の提供に加えて実施する、コロナ禍における新しい取り組みを紹介します。

まず採用関連では、先日、「ソニーグループキャリアフォーラム2022」という、ソニーグループ社員との交流、仕事説明会をオンラインにて開催しました。昨年からの採用面接を全てオンライン化したり、内定者懇親会やインターンシップをリモートで開催したりと、オンラインを活用した採用活動を取り入れています。

研修関連では、当社で実施している基幹技術研修、階層別研修、新人技術研修といった、年間300講座以上用意しているコンテンツの80%をオンライン化しました。感染リスクの低減と、効率的な学びの場を社員に提供しています。

シート3 新型コロナウイルスに関連して打ち出した人事施策

項目	開始時期	Before コロナ	昨年緊急事態宣言下5/Eまで	昨年緊急事態宣言解除後	現在
海外出張	2020 2/10		原則禁止	原則禁止	原則禁止
国内出張	2020 2/27		原則禁止	原則禁止	原則禁止
在宅勤務	2020 2/17	終日利用：10回/月 時間利用：無制限	回数無制限	回数無制限	回数無制限
月間FT コアタイム	2020 2/17	コアタイム 9:30-15:30	コアタイム 短縮12:00-15:30	コアタイム 廃止	コアタイム 廃止
臨時休校に伴う 特別対応	2020 3/2		特別休暇	特別休暇	特別休暇
通勤手段	2020 4/16		自家用車・自転車の 通勤許可	自家用車・自転車の 通勤許可	自家用車・自転車の 通勤許可
在宅勤務等 手当	2020 7/1		1カ月あたり 5,000円を支給	1カ月あたり 5,000円を支給	1カ月あたり 5,000円を支給
通勤費	2020 7/1	6ヵ月定期券支給		原則実費精算	原則実費精算
会食	2020 8/4			大人数の会食は自粛	原則禁止

シート4 ソニーの在宅勤務制度の変遷

	2008年～	2016年4月～	2018年4月～	現在
制度名	「在宅勤務制度」	「テレワーク制度」 在宅勤務、サテライトオフィス勤務 の総称	「フレキシブルワーク制度」 在宅勤務、サテライトオフィス勤務、 EPAIL(出張外出)勤務の総称	「フレキシブルワーク制度」
目的	育児・介護支援	組織の業務効率向上 社員個人の生産性・アウト プット向上	組織の業務効率向上 社員個人の生産性・アウト プット向上	組織の業務効率向上 社員個人の生産性・アウト プット向上
場所	自宅	自宅 サテライトオフィス	自宅・実家 サテライトオフィス 出張外出先	自宅・実家 サテライトオフィス 出張外出先
対象者	導入を職場ごとに判断	導入を職場ごとに判断	全社員 個人ごとに上長が判断	全社員 個人ごとに上長が判断
回数	終日：週1回 時間単位：週2回	終日：週1回 時間単位：週2回	終日：月10回 時間単位：制限なし	終日：制限なし(※) 時間単位：制限なし

※コロナ禍による特別対応

勤務関連では、在宅勤務に伴う諸費用、環境整備、
出勤時に必要なマスクや消毒用品などの購入の支援を
目的とした、在宅勤務・新型コロナウイルス感染予防
支援手当の支給を開始しました。月5,000円の手当を、
2020年4月から全社員に支給しています。また、時
差出勤やシフト勤務がしやすいように、コアなしフ
レックスタイムの導入を実施しました。

他にも、新型コロナウイルスに関連して、シート3
のような人事施策を打ち出しています。事態の進展や
政府の指針に応じて、社員の健康・安全を第一に考え、
様々な施策を行ってきました。

コロナ禍にあわせて在宅勤務も柔軟に実施

当社では、時代の変化に伴い多様な制度をいち早く
取り入れてきました。例えば、1995年からは時間では
なく成果という考え方の下、裁量労働制を定着・活
用したり、直近では2020年に高度プロフェッショナル
制度を導入しています。そして、在宅勤務制度に関
しても、2008年から導入し、すでに10年以上運用し
ています。

在宅勤務制度の変遷は、シート4のとおりです。導
入当初は、育児・介護との両立支援を目的にしていま
したが、2016年以降は目的を組織の業務効率向上と
社員個人の生産性・アウトプットの向上とし、対象者
を拡充しました。さらに2018年には、フレキシブル

ワーク制度として進化させています。ここでは、1日
在宅勤務ができる終日利用は月10回、在宅勤務をし
てから出勤する、または出勤して午後から自宅に戻っ
て在宅勤務を行うといった時間単位での在宅勤務の活
用については、上限回数なしで利用できるよう、制度
を大幅に拡充しました。

現在は、コロナ禍における特別対応として、終日の
在宅勤務についても利用回数の制限を設けていません。
そのため、業務上支障がなく、安全配慮の観点や、業
務開始・終了時の連絡方法など、上司と確認が取れて
いる社員に対しては、遠方に滞在している状況でも在
宅勤務を可能としています。通常は都内のオフィスに
出勤している社員が、日本各地から在宅勤務を行って
いるケースがあり得る状況になっています。

また、サテライトオフィスに関しては、働く場の選
択肢を増やすとともに、事業領域が異なるソニーグ
ループ社員が集い、さらなる付加価値を生むことを目
的として、新たな設置についても、現在検討を進めて
います。

コロナ禍以前の整備が現在のスムーズな 対応にも活かされる

2020年春の緊急事態宣言下においても、当社は新
型コロナウイルスの拡大以前から在宅勤務制度を整え
てきたこともあり、スムーズに全社員が原則在宅勤務

に切り替えることができ、トラブルは起きませんでした。また、在宅勤務下でよく言われるような、部下の顔が見えないから判断ができない、部下の成果が分からないといったマネジメントの声や、上司や同僚とコミュニケーションが取りづらいといった社員からの声に関しても、問題なく対処できていると考えています。時間ではなく成果の文化が醸成されていたことや、もともとオンラインによるコミュニケーションツールを利用していたことが、今回のスムーズな対応に活かされています。

一方、以前より制度を導入していたとはいえ、これほど長期間にわたって在宅勤務を基本とする働き方がメインになることは過去になかったため、社員の心身の健康状態を把握することが今まで以上に重要と捉えました。そこで、2020年7月に、ソニーグループ43社の約2万6,000人に対して、在宅勤務下における健康状態の調査を行っています。また、在宅勤務が長期化することを見据えて、2020年5月から現在まで継続して、心身の健康を保つ過ごし方などを掲載した「ウェルビーイングTips集」を社員に情報発信しています。

オフィスワークと在宅勤務の良い点を上手に活用する

当社では、社員の健康・安全を最優先に考え、2020年6月以降は、各社、組織ごとの出社計画に基づいて、出社と在宅勤務を併せた形で出社人数を限定することで、構内のフィジカルディスタンスが確保できる取り組みを実施しています。新型コロナウイルスが落ち着いた状況になっても、コロナ以前のように全員が毎日出社するような働き方に戻ることはないと考えています。

今後の働き方については、各社事業ごと、または職種ごとに新しい働き方を検討しているところですが、オフィスワークと在宅勤務のハイブリッド型になると推測しています。オフィスワークと在宅勤務のそれぞれの良い点をうまく活用することで、中長期的なニューノーマルな働き方のあるべき姿を、社員の声も聞きながら、議論し、決定していきたいと考えています。

JILPT BOOKS

好評発売中！

ユースフル労働統計 2020

労働統計加工指標集

A5判 372頁 2020年11月30日刊行 ISBN978-4-538-49056-4

『ユースフル労働統計』は、既存の労働統計から新しい統計指標を計算する方法と結果を紹介する資料集です。2020年版は、労働に関する分野を大きく21のカテゴリーに分け、カテゴリーごとに関連する指標を整理し、55の指標を紹介しています。

《主な指標》

労働投入量指数・労働生産性指数・賃金コスト指数／労働分配率／労働の質指標
パートタイム労働者等／就業分野の男女差／出向者、単身赴任者等／各種の失業指標／UV分析関連指標／失業者世帯の収支／過剰雇用の推計／労働移動関連指標／雇用創出・喪失指標／所定内給与の賃金格差 など



定価: **1,650円**
(本体1,500円)

◆お求めは書店（インターネット書店）、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

