



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ソニー株式会社

—採用・人材育成戦略—

ソニー株式会社（以下ソニー）は、その革新的企業イメージに違わず、1991年（92年4月採用）に、これまでの日本企業の採用方式に一石を投じるような新しい採用形態である「オープンエントリー制」を導入した。この制度の特徴は、学校名不問、職種別採用、公開テストという点にあった。ソニーの人事スタッフは、同社の理念に基づいて導入したこの新しい制度が少しでも良い形で機能していくように、これまで毎年のように制度の微調整を続けてきた。そのような状況の中で、今年、5回目を迎えたこの採用制度について、その効果も含めて、総括する時期がそろそろ近づいてきたと彼らは考え始めていた。

会社の概要

ソニー株式会社は、1946年東京通信工業株式会社として東京都に設立された。1950年代には日本初のテープレコーダーの発売、日本初のトランジスタラジオの発売などの技術力をいかして順調に成長を続け、1958年に東京証券市場に上場し、社名を現在のソニー株式会社とした。その後もソニーは、ウォークマン、ハンディカムなどその技術力に支えられたヒット商品を連発し、順調に業績を伸ばしてきた（付属資料1参照）。また、日本企業としては異例のペースでその国際化を進め、その企業およびブランドイメージは常にトップクラスにランクされている。また、1994年4月に開始したカンパニー制は、組織編成の新しい形態として注目を集めている（付属資料2参照）。

1994年3月現在、ソニーは連結売上高3兆6千億円、連結営業利益約1千億円、従業員

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手 高尾尚二郎がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースの記述は、経営管理の巧拙を例示するものではない。なお、個人名の一部は偽装されている。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高尾尚二郎（1995年11月作成）

23, 245 人という日本を代表する総合エレクトロニクス企業のひとつとなっている。

ソニーの採用・人材育成政策

5 ソニーはその製品開発において評論家から「モルモット」と命名されたことがあるように、他社に先駆けて常に新しい製品を市場に投入してきた。人事や組織に関する制度もその例外ではなく、次々と新しい試みに挑戦してきた。ソニーの人事政策の特徴の1つとしてよく取り上げられる中途採用者の比率の高さは、会社の成長過程で必要に迫られたという側面がある一方、結果として、組織の中に異質性を取り込むことに大きく寄与してきた。また、盛田名誉会長の「やりたいという意思のある人に、やりたい仕事をやるチャンスを与えることが、本人を成長させ、会社のメリットにもつながる」という考えを基本理念として始まった社内募集制度は、創設以来の自由闊達な風土とあいまって、組織の活性化を促してきた。これらの諸制度は、ソニーの「人材のダイナミズムを保つ」という人事の共通理念の下に統合が図られている。この様な土壌の中で、「時代の流れの中で、社会的に正しいと思われる事を現実の人事政策の中で具体化していく」という、
10
15 いわば理念先行型の政策としてオープンエントリー制はその産声をあげた。

経験者採用・経験者定期採用

20 ソニーは日本の他の大企業に比べると中途採用者（ソニーでは経験者と呼ぶ）の比率が極めて大きい。1994年の時点で、課長以上の管理職に占める経験者の比率は40%であるという。

「うちは戦後一貫して成長してきましたので、社内は常に人が足りないという状況でした。ですから、経験者採用というのは戦略といったものではなく、必要に迫られて採用をした結果、既卒者も必然的に採ることになったというだけの事だと思います。ただ、経験者の割合が他の大企業に比べると非常に高いので、移ってきた人たちが最初から違和感なく働くことが出来るといった状況は社内にはあったようです。」
25

と人事部の小林氏は語る。実際、ソニーはその成長のペースがかなり急速だったために仕事をこなしていく上での絶対数が常に不足し、「足りない職場」に人を埋めていくという形で経験者採用が当然のこととしておこなわれてきた。その後、1988年に「経験者定期採用」という形で定期での中途採用が公式に制度化されたが、これはどちらかといえば実態の追認という形であったようである。
30

社内募集制度

前述のような、足りないところに人を埋める式の経験者採用に対して、社内での人材育成に重点をおいた制度として社内公募制度（ソニーでは社内募集制と呼ぶ）がある。社内募集制度は1966年5月に盛田副社長（現名誉会長）の提案により始まった。これは日本企業の中ではかなり早い時期における導入であった。ソニーの社内募集制度には大きく分けて2種類ある。1つは単発的なもので、不定期に年10回ほどおこなわれ、他の1つは年1回定期的に行われている「大募集」と呼ばれているものである。募集の告知は社内報およびネットワーク端末に表示され、誰でも見られるようになっていく。募集記事には職務内容、興味の対象および、必要とされる業務経験などが記載されている（付属資料3参照）。社内募集の目的は提案者の盛田氏の意を汲んで、個人の意欲尊重、人材欲求への対応、適材適所の人材配置の実現が謳われている（付属資料4参照）。人事部によれば、社内募集制度を個人にとっては社内における自己実現の手段として位置づけ、組織にとっては、刺激および緊張感を生み出す手段ととらえているようである。社内募集にたいする応募は、希望する本人が直接人事部門に必要事項を記入した応募用紙を送付する形でおこなわれる。募集が締め切られた後、募集部門の者がおこなう「専門面接」と人事部門の者が行う「人事面接」が行われる。これらのプロセスを通じて所属長への連絡は一切おこなわれず、面接も就業時間後あるいは休日に実施される。両方の面接（各々20分～30分）が終了したら、専門および人事の面接官たちが話し合っただけで最終的には人事部門内の二次調整で決定が下される（1990年末までに延べ約4,200名の応募者があり、その内、約1,600名が異動している）。

「私どもにおいてこの社内募集制度がうまく機能しているのは、人事が会社側からの必要性和個人に自己実現の場を与えるという2つの側面のバランスを採りながら運用をおこなっているからだと思います。もし、われわれが会社側の論理だけを押しつけるようなことになったら、この制度には誰も見向きをしなくなってしまうと思います。その辺の運用に関して、手前味噌ながら、人事が社員に信用されているということが大きいと思います。この制度はいい加減にしようと思えば、いくらでもいい加減になってしまうという恐ろしさを持っています。ポイントは運用の巧みさにあるといえるのではないのでしょうか。ですから、募集しても不合格だった人に対しても十分なフォローをするように心がけています。落ちたのは力がないのではなく、単に募集先とのマッチングがうまくいかなかったんだということを理解してもらおうように努力しています」（人事部小林氏）。

社内募集で直属の部下に異動された田中氏 [企画担当部長]

ケースライター：「社内募集制で自分の部下が異動すると知った時、どのような感じを受けられましたか。」

5 田中氏：「とにかく交通事故に遭ったと考えるようにしました。普段からギリギリのところ
事業計画を考えていますから、その一部が変更を余儀なくされるというところで、とりあえず『ギョッ』という気持ちがおこります。ただ、ギョッとして大騒ぎしていても何も解決されませんから、とにかく気持ちを早く切り替えて、前向きに対処していくことに全力を尽くします。」

10 ケースライター：「事業計画を立てるときに、誰かがよそに移ってしまうかもしれないということ
とは想定しているのでしょうか。」

田中氏：「それはできません。余裕をもたせて事業計画を立てるということは、言い替えれば、その計画のどこかに無駄があるということですから、貴重なリソースを使いきるという観点から
もそれはやってはいけない事だと思います。部下が移ってしまうなどということは全く想定せずに事業計画は作成します。ただ、自己申告のための面談が年に2回あり、その面談の中の本人
15 のキャリア・プランに関する相談を受ける中で、異動に対する希望というような形で多少の情報を前もって掴むことは可能です。ただ、それが今年なのか来年なのか、あるいはもっと先なのかという具体的な事になると、募集がでるでないの問題もあり、当の本人でさえ予測はつかないわけ
です。」

「私が思うには社内募集で異動するケースとして2種類あると思います。1つは上司が部下の
20 達成感をうまく引き出せないケース、そして2つ目は自分をもっとやりたい仕事を求めて社内再
転職していくというケース。この1つ目にあたる場合は上司もおおいに反省する必要があると思
います。」

ケースライター：「ただ、本音でいうと会社の都合あるいは仕事の都合に合わせて部下を異動で
きれば、それに越したことはないという気持ちもどこかにあるのではないのでしょうか。」

25 田中氏：「きれいごとには聞こえるかも知れませんが、経験からいっても結局は本人にやる気があ
るかどうかが一番重要になると思います。ですから、自分の意志で自分の希望する職場に移って
いくというのはやる気を起こさせるという意味ではいい仕組みなのではないのでしょうか。やはり、理
想としては、自由意志に基づいてそれぞれの職場で責任をもって働いていくというのがベストだ
30 と思います。ただ、現場では日々の業務が動いているわけですから、誰かを異動させるにしても、その
異動のタイミングの調整が非常に重要になってきます。前にいった『ギョッ』をどれだけ緩和で
きるかがこの仕組みをうまく機能させていくための重要なポイントになると思います。この調整を
人事とうまく相談しながら、どれくらいうまくやれるかがこの制度のキイと言えるでしょう。」

社内募集で実際に異動した立花氏 [勤続6年]

ケースライター：「異動する前の職場には何年位いらっしゃったのですか。」

立花氏：「5年ほどいました。」

ケースライター：「異動することを考え始めたのはいつぐらいですか。」

立花氏：「私は入社してすぐ、前にいた部署に配属になったのですが、基本的にはひとつの所に3年はいたいと思っていました。異動するにしても、配属された場所で成果を残してからにしよう。それを一つの基準として自分に課していました。部署内での異動は一度あったのですが、もともと入社時から新しい事をやってみたい、またできればヒューマン・インターフェイスにかかわるような部署で働いてみたいという希望はもっていました。そんな中で自分なりに、一応の成果を出せたのではないかと感じるようになった4年目ぐらいから、社内募集に応募してみようかという気持ちは持ち始めていました。」

ケースライター：「応募する際には、どなたに相談なさったのですか。」

立花氏：「先ほども申しましたように、私は部署内で一度異動しているのですが、その異動前の上司、それから職場の先輩、それと社内募集で実際に異動した人などに相談にのってもらいました。」

ケースライター：「実際に異動した人はなんと言っていましたか。」

立花氏：「彼は私の同期なのですが、社内募集で事務系から技術職に移ったという変わり種でした。とにかく彼と話してみても印象に残ったのは、言ってみれば当然のことなのかもしれませんが『動きたいと思っている連中は本当に深く考えて動いている』ということでした。私自身、事を簡単に考えていたわけではないのですが、彼と話してみてもとにかく生半可な気持ちではダメなんだということを痛感しました。」

ケースライター：「職場の先輩からすると、あなたを失う事で戦力ダウンは免れないわけですから、そういった観点からの引き留めというような事はなかったのですか。」

立花氏：「まず、引き留められそうだなと思う人には最初から相談しませんでした(笑)。あと、これは会社のカルチャーだと思うのですが、自分が他部門でやりたいことがあるのなら抜けるのが当たり前みたいなのがあるところであって……」

ケースライター：「応援するぞといった感じですか。」

立花氏：「ええ。頑張れよ、というのが大勢でした。」

ケースライター：「自己申告の面談の中で個人のキャリアプランについて上司の方と話をすることがあるそうですが、そういった中で、上司が社内募集への応募の可能性などについて探りを入れてくるようなことはありませんでしたか。」

立花氏：「面談の中で個人のキャリアプランについては当然話題として上がってきますが、探りを入れられるといったようなことはありませんでした。ただ、自己申告の用紙に異動希望について、強く希望、できれば希望などとチェックする欄がありますので、上司からすればそれによって多少の予測をすることは可能なのではないかと思います。」

5 ケースライター：「立花さんは応募を考えていた頃、どこにチェックしていらっしゃいました。」

立花氏：「私は、できれば異動希望、というところにチェックを付けていました。」

ケースライター：「社内募集制度の良い点はありませんか。」

10 立花氏：「抜けられる側からすれば、やはり出たくないということはあるかもしれませんが。ただ、志がある人間にとっては自分の意志で、しかも合格するまでは内緒で、異動できるというのはとても魅力的な制度だと思います。入社前に大学の先輩からこの制度のことを聞かされた時、ああとても良い制度があるんだなあという印象を受けた事を今でも憶えています。」

オープンエントリー制

15 ソニーはその創業以来常に「人材のダイナミズム」を保つことを経営上の1つの理念としてきた。その流れの中で、経験者採用、社内募集制度などがおこなわれてきたわけであるが、人材の主要な入り口である新卒採用に関してはソニーも比較的他社同様の方法をとってきた。ただ、時代の流れとともに新規学卒者の採用に対しても見直しを望む声が社内から聞こえてくるようになった。そんな折り、1991年春に中央教育審議会から「企業に採用の仕組みの抜本的改革を

20 求める」^[1]という提言がなされ、それを一つのきっかけとして、「間口を広げ、手間をかけ将来性ある人材を見極める」という目的のもとに学校名不問・職種別採用・公開試験を柱としたオープンエントリー制が事務系大卒者を対象に始まった。ただ、新しい制度を導入した時の常ではあるが、やってみるたびに問題点が見つかり、この4年間、毎年少しずつではあるが改善がおこなわれてきた。

25

第1回（92年入社）

この年は新制度初年ということもあって、対象である事務系大卒者の40%、合計80名をオープンエントリー制度で採用した（付属資料5参照）。残り的人数はそれまで同様、大学のOBルートを通じての採用となり、初年度は2つのルートの並列採用という形となった。オープンエン

30

^[1] 偏差値一辺倒といわれる学校教育の歪みの責任は、青田買い、指定校制、リクルータ活動といった大企業の採用方式にもあるとの指摘。

トリーによる採用の方は、新制度の下で職種別採用を始めるということで、まずラインの人たちが自分の部署に本当に欲しいのはどのような人物かを洗い出す作業から始まった。この作業を通じて、それぞれの職場での期待される人物像がおおまかに描かれ、それをもとに公開試験で出題される職種別の問題が作成された。就職希望の大学生は所定の応募用紙(付属資料6参照)に自己紹介的な事柄を記入し電話で公開試験の申し込みを行う。公開試験で合格した者はその後ラインのメンバーによる専門面接^[2]、人事による面接^[3]を経て内定を受けることになる。

第2回(93年入社)

この年は2回目となり、移行期間も過ぎ4年生大卒事務系に対してはOBルートなしの、すべてオープンエントリー採用となった。1回目のオープンエントリーをおこなってわかったことは、ある程度予想されていたことではあるが、応募者が職務内容を把握しきれていなかったということであった。これに対応するために人事部で職種紹介冊子(付属資料7参照)や職種ごとの紹介ビデオを作成して応募者に職務内容をできるだけ丁寧に説明するようにした。また、意欲が高く、どのような職種でもこなす自信のある人の受け皿として、職種を限定しないオープンコースをもうけた(付属資料8参照)。また、初年度20に細分化されていた職種をもう少し広いまとまりでくくった10のコースに再編した。職種を定めないオープンコース志望者に対してはラインによる専門面接はなく、公開試験と人事による面接で採用が決定され、配置も人事によってなされた。

第3回(94年入社)

3回目の特徴はそれまで事務系のみに対しておこなわれていたオープンエントリーを、初めて技術系にも適用したことであった。職種としては「商品開発設計」というエンジニア部門に若干名であったが、将来技術系にもオープンエントリーを広げていく一つのきっかけになると関係者の間では期待されているようである。この他には、前年オープンコースと呼んでいた部分を、職種ではなくソニーで様々な仕事をしたいという意欲を重視する「ウイレントリー」と名前を変えて継続し、他方職種別の枠は「スキルエントリー」と呼んで前年よりさらに少ない6つのコースにし、中味も語学やコンピュータなど職種というよりは技能に近い形とした。もうひとつ新しい試みとしては、このスキルエントリーの中に「オリジナル」というコースをもうけ、

^[2] 専門面接では、学生にグループ討議などをさせ、仕事への適性が審査された。

^[3] 人事面接では、会社への適性などがチェックされた。

専門化されたスキルではなくいわゆる「一芸に秀でた人材」を採用しようとした（付属資料9参照）。

第4回（95年入社）

5

第4回目を迎えた94年の採用活動では、基本的には第3回目のスキルエントリー、ウイリエントリーという枠組みを踏襲したが、前回は職種を特定せずに一律に募集したウイリエントリーを4つの職種コース（国内営業、海外営業、経理・財務・事業企画、法務・知的財産）に分け、4コースから2つまでを選択することができるという形に直した。スキルエントリーは前回と同じように、語学、コンピュータ、法律など、専門能力によってコース分けがおこなわれ5つのコースから1つを選択するという形とした（付属資料10参照）。

10

オープンエントリー制に対する人事部の評価

15

ケースライター：「オープンエントリー制のメリットは何ですか。」

人事部：「今回のオープンエントリー制の一番のメリットは、従来、重要視していた学校名を基準にした採用ではなく、本人の特長を見極めて、それを採用の基準に据えていこうという形に会社の姿勢が変わったことだと思います。本人の人格や意欲を個別に、しかも出来るだけ丁寧に見てやることによって、そういうやり方に賛同し、それに応えようとする人材がとれる。それが、とても大切な事だと思います。また、これは付随的な事ですが、人材を個人の特性から見ていこうという姿勢や、学校名にこだわらないフェアなやり方が、会社に対するイメージをあげ、それがひいては応募者の質を高めることになっていくのではないかと考えています。」

20

ケースライター：「では、デメリットは何でしょうか。」

人事部：「逆にデメリットの一つとしてあげられるのが、この方式に納得しない人がいるということだと思います。例えば、一番分かりやすいのが、今までの採用方式で優遇されていた学生の人たち、言うならば、ブランド大学の人たちの中には、この方式に対して強い反発を持つ人がいます。ただ、私たちとしてはこの様な反発に対してそれをデメリットとして捉えるのではなく、むしろプライドの高いこのような人たちを採らなくてよかったのでは、という意見もあります。また、この制度に移行して日が浅いので、OBルートで採っていた人材と、新方式で採れた人材の質的な違いがよく検証されていないので、ハッキリしたことはいえないのですが、OBルートだと何回もスクリーンにかかるので、もしかしたらかえってとても優秀な人材が採れていたのかもしれないという不安はあります。しかし、あれやこれやすべてのことを満たすのはとても無理

30

なので、現在の方式をその効果の側面だけから評価するのではなく、導入した時の主旨をちゃんと継承した形になっているのかどうかを評価の重要な基準としたいと考えています。ただ、いずれにしても新制度は、機会均等や差別排除という観点からは非常に評価されるものであると考えております。」

また、人事グループ採用部 統括部長の金子武夫氏は産業・組織心理学会の会報誌である「JAIOP ニュース」にオープンエントリーへの評価として以下のようなコメントを載せている。

オープンエントリー方式は、まず学生からは好感を持って受け入れられているとの感触を得ています。なかには「自分から学校名をとったら何が残るか」に興味があって、さほど強い入社意思がないにもかかわらず受験する学生もいたようです。また、「自分が評価された尺度がはっきりしていたので落ちてても悔いはない」という声も多く聞かれます。

社会的な反響も大きく、各企業からの質問も相次ぎましたし、当社の方式に準じた人物評価を実施される動きもいくつか出てきているようです。人材採用のあり方に一石を投じることができたのではないかと考えています。

社内的にも、各部門の人材採用に対する熱意を引き出せるなど、大きな効果があったと考えていますが、この先もまだまだ理解を求めていかなければならないと思っています。

オープンエントリー制で入社した山中氏 [商品企画部メンバー]

ケースライター：「オープンエントリー制に対する感想をお聞かせ下さい。」

山中氏：「私は、オープンエントリー制2年目の93年入社組なのですが、最初にこの制度に対して強い印象を抱いたのは、大学3年の冬にソニーに資料請求のために電話をした時です。最初私は電話口で『XX大学の山中と申しますが…』と名乗ったのですが、それに対して『当社は、大学名を問わないというポリシーがありますので、大学名を名乗らなくて結構です。』という答えが返ってきたのです。ソニーは学校名を採用の基準にはしないという話を聞いてはいましたが、それが現実に自分に対して起こったということに少なからずショックを受けました。そして、すぐ浮かんできたのが、じゃあ今度電話をするときなんと云えばいいのだろう。ただ、単に山中と名乗れば良いのだろうか？ それだけで、会社はちゃんと自分を識別してくれるのだろうか？ 同姓同名がいたらどうするのだろうか？ といった今から考えて見ると取り越し苦労とも言えるようなものでした。言い換えると、今まで、すっかり慣れていた他者との関係の取り方からポイントと突き放されたような不安を覚えました。ただ、それと同時にやはりすごく面白いことをす

る会社だなという強い印象を受けました。特に、その後の就職活動の中で、他社において出身校による差別みたいなものを感じたことがありましたので、ソニーのフェアな印象が際だったものに感じられたのでしょう。」

ケースライター：「実際にはどのようなステップで選考が行われたのですか。」

5 山中氏：「具体的には私は、職種別のスキルエントリーではなく、職種を問わないオープンコースで応募しました。まず、一般常識を問うペーパーテストがあり、それを通過すると面接が3回
10 有りました。第1回目は人事担当者によるもので、時間は20分位、2回目は中堅社員で時間が30分位、そして最後が人事部長による面接で時間にして40分位だったと思います。内容的には、割合オーソドックスなもので、なぜ電機業界を選んだのか、また電機業界の中でなぜソニーを選んだのかということなどを尋ねられました。その中で会社の人々が特に関心を寄せていたのが、『学校で何を熱心にやったか』ということだったような気がします。その他、面接の中で印象に残っているのは、質問が会話調だったことと面接官の何人かの靴下の色が派手だったことです。」

ケースライター：「入社前と入社後で会社に対するイメージは変わりましたか。」

15 山中氏：「結局、入社してからこれまで、面接のプロセスで受けたソニーに対する印象は大きく変わってはいません。自由でフェアな会社であると今でも感じています。まあ、私の個人的な経験からいえば、オープンエントリー制はソニーの社風を反映しているもので、この社風に共感できる人材を集めるという点では効果があると言えるのではないかと思います。」

ケースライター：「今思いつく範囲で結構ですが、オープンエントリーに問題点があるとしたらどのようなところですか。」

20 山中氏：「これはオープンエントリーへの直接の批判ではありませんが、ほとんどの新入社員を一時期にとってしまうというやり方はあまり好ましくないような気がします。いわゆる通年採用みたいな形になっていけば、就職活動の自由度がもう少し広がると思いますし、応募者にとっては、時期的な運に左右される確率を減らすことができるようになると思います（付属資料11参照）。あと、考えられるものとしては、アメリカの企業などがおこなっているインターン制度みたいなものを取り入れて、正式に入社する前に、希望する会社で実際に働いてみる
25 ことができるようなシステムがあるといいなと思います。それから、敢えてもう一つ付け加えさせてもらえば、面接の時にできるだけ本音で実際の仕事や職場のことについて説明してもらえると、応募する側としては、かなりリアリスティックに入社後の自分の活動について思い描くことができるようになるのではないかと思います。そうすれば、会社側にしてもある意味で納得した人材を確保
30 する事が出来、ひいては定着率をあげることもできるのではないかと思います。」

付 属 資 料 1

売上高および経常利益の推移

年度	売上高（億円）	経常利益（億円）
1978	4,139	320
1979	6,490	453
1980	6,051	652
1981	7,779	860
1982	8,330	723
1983	7,701	415
1984	9,119	805
1985	10,713	910
1986	10,316	364
1988	10,298	434
1989	12,582	772
1990	15,364	932
1991	18,805	1,145
1992	19,790	241
1993	18,696	457
1994	16,983	305

出所：有価証券報告書より作成

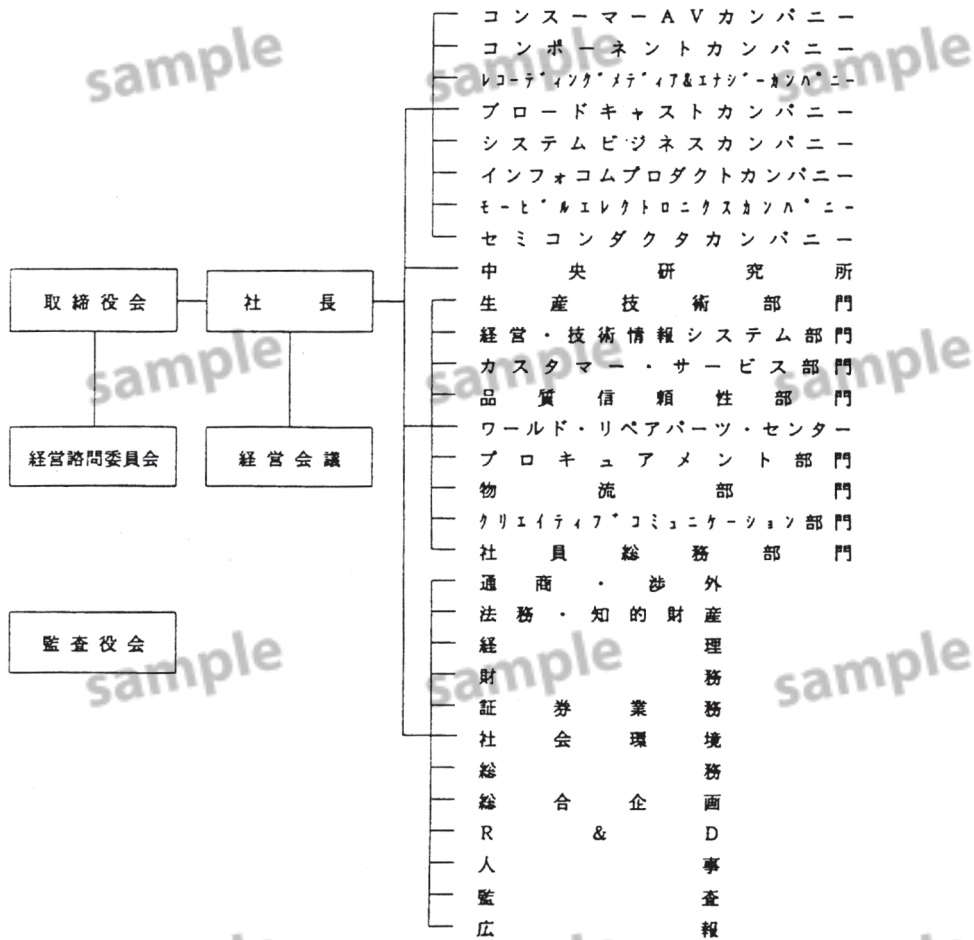
付 属 資 料 2

組 織 図

(a) 経営組織

当社の経営組織は次のとおりであります。

(平成7年3月31日現在)



出所：有価証券報告書

付 属 資 料 3

社内募集の募集記事



社内募集

<本 社>

参
考
資
料

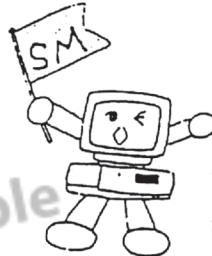
スーパーマイクロ事業本部

～ 21世紀へ向けて、今、時代はコンピュータ ～

NEWS、QuarterL、PalmTop . . . ?

ますます面白くなる、ソニーのコンピュータ。

メチャ速いコンピュータを作ってみたい人
メチャ小さいコンピュータを作ってみたい人
マジメにコンピュータに取り組みたい人
新しいもの好きな人
リゲイン無しでも24時間戦える人



<募集要項>

1. ソフトウェア開発 UNIXの経験者。Cでプログラムを組んだ経験のある方。
2. ハードウェア開発 デジタル回路およびメカ設計経験者。
3. ユーザーサポート ハードウェアの知識を有する方。サービス技術経験者。
管理業務経験者。営業経験者。
4. 営業 営業経験者または営業センスのある方。
5. 製造技術 製造技術、標準化技術、PADICS経験者。
6. 品質管理 品質管理経験者または興味のある方。
7. 経営管理 経営管理、生産管理、経営企画経験者または興味のある方。
8. SE コンピュータの知識を有する人でシステムエンジニアに興味のある方。

出所：ソニー

付 属 資 料 4

社内募集の目的

① 個人の意欲尊重

自分の能力・興味にあった仕事を自分の意志で
選びたい、という個人の意欲に応える。

自己啓発によって得た力を活用する機会を与える。

② 人材要求への対応

社内に人材が埋もれるロスをなくし、各部門の
人材要求に応える。

新規ビジネスの立ち上げ。

③ 適材適所の人材配置の実現

個人の能力・技能を最高度に発揮させるのは

♫ 「手を挙げてきた者にその仕事をやらせること」

出所：ソニー

付 属 資 料 5

オープンエントリー説明会来場者数と

オープンエントリーによる採用人数

年	説明会来場者数	採用数
1992	4,000名	80名
1993	6,000名	140名
1994	4,400名	50名
1995	2,000名	40名

出所：ソニー資料より作成

付 属 資 料 6 (続 き)

オープンエントリーの応募用紙 (92年入社)

募 集 要 項

募集職種

大分類	小分類	記号
マーケティング	国内営業	M-A
	情報通信営業	M-B
	キーコンポーネント営業	M-C
	海外営業	M-D
プロダクツ	商品企画	P-E
	商品テスト	P-F
	テクニカルライター	P-G
ビジネスプランニング	経営企画・事業企画	B-H
ファイナンス/ アカウンティング	財務	F-I
	経理	F-J

大分類	小分類	記号
リーガル/エクスターナル アフェアーズ	法務・渉外	L-K
	知的財産種	L-L
システム エンジニアリング	経営情報システム	S-M
コーポレート コミュニケーションズ	広報	C-N
	宣伝広告	C-O
ヒューマン リレーションズ	人事・労務	H-P
	教育研修	H-Q
	秘書	H-R
	総務	H-S
その他		Z-T

募集人員

各職種合計で約100人

応募資格

1992年3月に4年制大卒卒業予定の方に限ります。

待遇・勤務

- 選考 上記職種につき職種別に選考し、採用を決定します。
- 配属 応募・選考の際に選択していただいた職種に配属となります。
- 人事 将来は本人の希望により、他の職種へ変わることがあります。
- その他 詳しい勤務条件等は当社パンフレット、あるいは就職媒体誌をご参照ください。

応募要項

- 希望職種 希望する職種の記号を第2希望まで、応募用紙の希望職種欄に記入してください。
【例：M-A】
なお、その他(Z-T)を希望する場合は、第2希望欄に具体的な職種名を記入してください。
- 応募用紙記入 用紙の所定事項に記入し、質問に答えてください。あなたの自己紹介書となりますので、詳しい記入をお願いします。
- 応募用紙提出 応募用紙は、選考当日に持参してください。(事前提出ではありません)


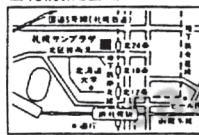
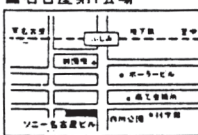


申 込

- 申込方法 電話での受け付けを原則とします。申込の際は、希望職種と選考会場を申し出てください。受付番号と選考日程をご案内いたします。
- 電話番号 03(3448)2204
- 受付開始 7月20日(土)以降開始します。
- 受付時間 7月20日(土)～7月31日(水)9:00～18:00
8月1日(木)～8月7日(水)11:00～13:00
- 備 考 電話による申込みができない場合に限り、東京本社10号館で、申込みを受け付けます。
7月28日(土)・7月29日(日)10:00～17:00

選 考

- 日 程 8月1日(木)以降、開催いたします。詳しい日程・時間については、予約受付時にご案内します。
- 持参品 選考当日は、応募用紙、鉛筆(HBかB)数本、および消しゴムをご持参ください。応募用紙のない方は選考を受けられません。なお、服装は自由です。

選考会場

<p>■東京会場</p> 	<p>■大阪会場</p> 
<p>■札幌第1会場</p> 	<p>■札幌第2会場</p> 
<p>■名古屋第1会場</p> 	<p>■名古屋第2会場</p> 
<p>■福岡第1会場</p> 	<p>■福岡第2会場</p> 
<p>● 東 京 品川区北品川6-7-35 ● 大 阪 大阪市中央区西心斎橋1-5-24 ● 札幌第1 札幌市中央区南1条西5丁目 ● 札幌第2 札幌市北区北24条西5丁目 ● 名古屋第1 名古屋市中央区栄1-23-10 ● 名古屋第2 名古屋市中村区名駅4-7-35 ● 福岡第1 福岡市中央区長浜1-4-13 ● 福岡第2 福岡市博多区博多駅前2-2-1</p>	
<p>ソニー本社10号館 ニュー心斎橋ホテル新館 ホテルアルファジャポロ 札幌サンパラザ ソニー名古屋ビル 毎日ビル9F国際サロン ソニー福岡第2ビル 福岡センタービル</p>	

出 所 : ソ ニ ー

付 属 資 料 7

職種紹介冊子（93年入社）

国内(コンシューマー)営業

求める人物像

コンシューマー営業部門が取扱う商品は、ソニー商品の中で一般家庭や個人のお客様を対象とした商品です。つまり個人のニーズや世の中のトレンドを敏感にキャッチできる鋭い感性、それを夢のある商品として具現化させる優れた企画力、ヒット商品として育て上げる情熱と実行力をもった人物をもとめます。

また、ソニー創業以来のマーケティングポリシーである「市場創造」に挑戦するクリエイティビティと、多彩なユーザーのニーズに応えるバランス感覚も、ソニー・マーケティングスタッフとしての重要なスペックといえます。

職種の内容

- マーケティングスタッフ<コンシューマー商品のマーケティング戦略の企画推進>
市場調査/商品企画/製販調整/販売計画/シェア計画/在庫計画/広告宣伝
- セールススタッフ<コンシューマー商品の販売戦略の企画推進>
商品導入/販売推進/販促企画/商品勉強会/各種キャンペーン企画/イベント企画・推進
- 企画・管理スタッフ<コンシューマービジネスの総合戦略企画・インフラ整備>
ネットワーク戦略/販路政策/マーケティングデータ管理/経営管理/情報システム開発/物流システム開発/サービス体制/販売情報/営業法務/マーケティング人材開発

情報通信営業

求める人物像

- プロ用AV機器に興味のある人
- 数千円のビジネスでも数十億円のビジネスでもひとりで行なえる自信のある人
- プロの営業を目指す人
- コーディネイトが得意な人
- どんな人とでも隠せず話ができる人
- ソフトとハード両方に興味がある人
- ネアカな人
- 統率力に自信がある人
- 知識の修得に貪欲な人
- 夢を語る人

職種の内容

B&Iとは、ビジネス・アンド・インダストリーの略。ソニーの最先端に行くプロフェッショナルハードウェア群をAVを核に統合し、映像展示やTV会議、ジャンボトロンなどのアプリケーションシステムとしてカスタマーに提供する。マーケットは幅広く、企業・官公庁・教育そして医療機関等多岐にわたる。

ここでの仕事は、まずカスタマーのニーズを的確にとらえソニーの技術力と融合させる。そして1つの解決策をシステムとして提案するいわゆる「solution business」が主体である。そのため、マーケティングを始めアドバイジング・エンジニアリング、セールスと幅広い能力が要求されるが、その分やりがいも大きくメンバーの充実度も大きい。

出所：ソニー

付 属 資 料 8

オープンコースの導入 (93年入社)

ニーはオープンエントリー。 あなたのやりたいことを 応援します。

あなたのやりたいことを応援します。ソニーの採用は、専ら「オープンエントリー」、大企業を専らだ従来の採用をさらに見直し、以下のかテゴリーで募集します。自分の可能性を測定せず、何にでも挑戦して、自分のやりたいことを探してみたい方は、「オープンコース」にチャレンジしてください。もし自分のやりたいことが明確で、仕事という形で実現したい方が多い場合は、応募することになります。最初から自分のやりたい仕事で入社する方は、職種別のそれぞれのカテゴリーにチャレンジしてください。もちろん、ソニーの「オープンエントリー」にキャリアを測定する制度ではありません。併用、他にやりたいことが見つかった時には、全く違う分野に転向することもできます。自分の専らに専らにこだわりたい人も、全く違う分野に挑戦したい人も、卒業生は歓迎します。専らも同じです。ソニーが求めるのは、あなたの専らです。

オープンコース

私は、どこだって
勝負できる。
どんな仕事だって、ドーンと来い。
仕事のやりがいは自分でつくるぞ。
その意欲、大歓迎。新しい自分を
発見し、新しい自分にチャレンジ
したい方の、オープンコースです。

ソニー製品を自分の手で
動かすビジネス。
ソニー製品を自分の手で動かすビジネス。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

世界のニーズの
最新情報を知る。
世界の最新の技術情報を知る。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

自分が「ほしい」を
自分か「つくる」。
自分が「ほしい」を自分か「つくる」。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

製造から販売まで
事業の転り役。
製造から販売まで事業の転り役。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

莫大な資金運用が
私にかかっている。
莫大な資金運用が私にかかっている。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

法的問題の
外交官として折衝。
法的問題の外交官として折衝。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

何語にも、通訳者の
発言は決まる。
何語にも、通訳者の発言は決まる。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

10か国語以上が
とびかう職場。
10か国語以上がとびかう職場。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

ビジネスは、人。
人を動かす風土をつくる。
ビジネスは、人。人を動かす風土をつくる。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

企業市民としての
コミュニケーション性。
企業市民としてのコミュニケーション性。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。ソニー製品の開発・生産・販売・サービスに関わる仕事。

出所：ソニー

付 属 資 料 9

オープンエントリー (94年入社)

SONY



OpenEntry'94 参加申込書

ソニーは今年、「ウイリエントリー」「スキルエントリー」で募集します。
 こんな仕事をやりたいという意欲や、身につけた専門能力はひとつの「個性」です。
 あなたの「個性」でエントリーしてください。

●エントリー名	●内容	●区分記号
ウイリエントリー	専攻重視のエントリー。ソニーでこんな仕事をやりたい、ソニーでこんな仕事をやりたい。そんな専攻をアピールしてください。配属は相談のうえ決定。ソニーは、あなたの強い意欲に期待します。	WL
スキルエントリー	スキル重視のエントリー。自分のこんな能力をソニーで使いたい、活かしたい。そんな得意分野でチャレンジしてください。配属はスキルを活かせる希望のフィールドに。ソニーは、あなたの高い専門性に期待します。	
語学	ソニーの海外ビジネスは、いまや文化や宗教の異なるあらゆる国と地域に展開している。そんなソニーの海外営業、海外事業企画などで必須の、外国語にスキルがある人。	SA
コンピュータ	コンピュータ・通信機器の営業。カスタマーニーズを捉え、様々なソニーの製品をシステム化し、ソリューションを提供していく。コンピュータ関連分野で活かせるスキルがある人。	SB
会計・簿記	為替レートの変化を見ながらグローバルな資金動向を扱う。多様なお金の流れを整理・分析して高い利益を追求する。そんな財務・経理に関連する、会計・簿記にスキルがある人。	SC
法律	知財特許権、商標法上の保護、国際印刷への対応などは企業活動のカギを握る。ソニーの対外窓口として様々な新領域にあたる。その背景となる法的知識にスキルがある人。	SD
商品開発設計	オーディオもビジュアルからコンピュータ通信機器、半導体、電子デバイスなど、ソニーの製品を開発・設計する。その「モノづくり」への本格的技術スキルがあるエンジニア。	SE
オリジナル	自ら企業を起こし運営してきた、弁論大会・懸賞論文コンクールで優勝したことがある、など「これならだれにも負けない」というスキルがある人。	SF

●応募資格

1994年3月に4年制大学・大学院を卒業見込みの方

●説明会参加方法

説明会の参加は、電話での事前予約が必要です。希望の日時を予約してください。その際に登録番号と日程をお知らせします。また、定員に達した場合は、やむを得ずご参加いただけないこともありますので、予めご了承ください。

〈電話番号〉 03-5608-9000

〈受付開始日〉 6/21(Mon)~

〈受付時間〉 9:00~18:00

●応募用紙の記入

応募用紙の所定事項に記入し、質問に答えてください。あなたの自己紹介書となりますので詳しく記入してください。また、写真を必ず貼付してください。

一方、エントリーコードは、説明会当日に記入していただきます。事前には、記入しないでください。

●応募用紙の提出

応募用紙は説明会当日に持参してください。

●説明会

〈期 間〉 7/1(Thu)~7/10(Sat)

〈開始時刻〉 9:00・12:30・16:00

〈会 場〉 ソニー本社10号館

〈持 参 品〉 応募用紙 (必ず写真貼付のこと)
 鉛筆 (HBかB) 数本
 消しゴム



出所：ソニー

付 属 資 料 10

オープンエントリー（95年入社）

専門知識、得意分野を持っていて、それをソニーで活かしたいという人

基礎能力が高く、ソニーでこんな仕事をやってみたいという強い意欲のある人



5コースから
1つ選択

専門能力コース

語 学
会計・簿記
法 律
コンピュータ
* 商品開発設計

職種コース

国内営業
海外営業
経理・財務・事業企画
法務・知的財産

4コースから
2つまで選択
(第1希望だけでも可)

* 技術系の学生のみ

出所：ソニー

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 RP150