

ソニーにおける両利き経営の在り方

—VUCA の時代における新規開発マネジメントの一例—

山下 知志

キーワード：組織学習、イノベーション、心理的安全性、VUCA、組織マネジメント

1. はじめに

近年、ビジネス環境は予測困難性を増し、いわゆる VUCA (Volatility : 変動性、Uncertainty : 不確実性、Complexity : 複雑性、Ambiguity : 曖昧性) の時代を迎えている (Bennett=Lemoine, 2014)。グローバル化が進む中でビジネスは複雑化し、IT の進展により情報伝達は瞬時にかつ広範囲に行われている。また、AI の活用により前例のないアイデアの導出が可能となっており、過去の実績や成功例が当てはまらないケースが増加している。このような状況下では、あらゆる産業にとって外部環境の変化に迅速に対応して変革し、製品開発から市場投入までのリードタイムを短縮することが重要な経営課題となっている。

筆者が従事する重工業分野においても、新規事業の立ち上げや新製品開発への期待が高まっている。しかし、従来型の大企業では変革することが容易ではなく、硬直化した縦割り組織と多重承認プロセスが根強く残り、中間層が意思決定のボトルネックとなるケースが少なくない。その結果として、現場レベルでも閉塞感やあきらめを感じ、アイデアを創出して事業化まで繋げることが極めて困難であると感じている。

一方でソニーのように長い歴史を持ちながらも、社員がやりがいを持って働き、革新的なアイデアを基に新製品を開発し、迅速に市場投入し続ける企業も存在する。本研究では、外部環境の変化に対応して変革し新事業を推進するためには、組織マネジメント上どのような工夫点が必要か、という問いに対して、ソニーの組織マネジメントや制度設計を事例として取り上げ、鍵となる仕組みや工夫点を明らかにする。さらに、得られた知見を、自社を含む他業界・他企業へ一般化可能な概念に展開すること

を目指す。本稿の構成は以下の通りである。

第2節では、イノベーションのジレンマと両利きの経営を概観し、筆者の課題意識を整理する。第3節では、イノベーションと組織形成に関する先行研究をレビューし、現状の研究ギャップを明示する。第4節では、ソニーの事例分析を通して、イノベーション推進に資する組織的仕組みを考察する。第5節では、ソニーの取り組みを他の国内企業へ適用する際の留意点を検討し、今後の展望を述べる。

2. イノベーションのジレンマと両利きの経営

2-1. イノベーションのジレンマ

優良企業であり既存事業で成功している大企業ほど、破壊的イノベーションが登場した際にジレンマに陥り、対応が難しくなることが、イノベーションのジレンマとして知られている。(Christensen, 2000, 邦訳)。破壊的イノベーションは、これまでの市場の価値基準を一変する。破壊的イノベーションが出現した直後は、既存顧客の評価基準に対して破壊的イノベーションが実現する製品の性能が低いため、既存顧客からは相手にされない。その代わりに、破壊的イノベーションは従来とは異なる新しい価値基準を提案し、新規顧客にその価値が評価され、新しい小さな市場から参入し徐々に市場が拡大していく。この時点では、既存市場の方が新規市場よりも市場規模が大きく利益も大きいため、既存事業で成功している企業は、既存顧客のニーズに応えるために既存技術の持続的なイノベーションを継続することを合理的に判断する。既存事業への投資し既存顧客のニーズを満たすことの方が、新規事業を開拓するよりも将来の収益を予測しやすいため、既存事業で成功している大企業ほど、先の見通せない新規事業に投資するモチベーションが小さくなるためである。さらに新規市場は売上も利益も少なく大企業の成長ニーズを満たすことが出来ないため、既存事業で成功している大企業ほど、新規市場へ資源を積極的に投資する判断はできない。この間に、新規参入企業は新規市場で市場を拡大し、製品の性能を向上させ、徐々に既存市場へ侵食する。そして新規技術のレベルが向上し既存技術と同等以上の性能となり既存顧客のニーズを満たせるようになると、既存技術は新規技術にとって代わられる。そして、既存技術に固執していた既存企業は淘汰されてしまう。

このように、イノベーションのジレンマの恐ろしい点は、既存事業で成功している大企業が合理的で正しい判断をした結果として、外部環境の変化に対応することが出来ず、破壊的イノベーションに打ち負けてしまう点である。

2-2. 両利きの経営

上記のイノベーションのジレンマに対抗する手段として、「両利きの経営」の概念が知られている(O'Reilly=Tushman, 2021, 邦訳)。O'Reilly=Tushman は「両利きの経営」において、既存事業の深化と新規事業の探索を両輪で実行することが重要であり、その判断は経営者にしかできない。と述べている。「イノベーションに取り組むユニットを構造上、分離させることが一連のイノベーションを成功させる鍵である」(O'Reilly=Tushman, 2021, 邦訳, p. 402)と述べている通り、新規事業を扱う組織と既存事業を扱う組織は分離し、組織体制や評価基準を分ける必要がある。

前項で述べた通り、新規市場では大企業の成長ニーズを満たすことが出来ないため、新規市場に投資する合理的な判断が出来ない。また、成功するかどうか分からず、既存事業の利益を食いつぶす新規事業は、既存事業に従事しているメンバーらの不満の種ともなりうる。そのため、組織を分け、経営判断の基準を既存事業と新規事業で完全に分離することで、既存事業で成功している大企業であっても新規事業への探索を推進し、イノベーションのジレンマに対応することを提案している。短期間では利益が得られず、将来的な利益が保証されていない新規事業であっても、経営者が明確な意図を持って継続投資する判断をすることが重要であると述べられている。

しかし、体制上の組織を分け、継続して投資するだけでは新規事業が成功するとは考えにくい。既存事業と新規事業で組織を分けることは、新規事業を推進するための必要条件であり、十分条件ではないと推測する。組織体制を整えた上で、更に新規事業を推進するための組織マネジメント上の工夫が存在しているのではないかと筆者は考えた。そこで本研究では、新規事業を推進するための組織マネジメント上の工夫点について、考察を行う。

3. 先行研究

3-1. 心理的安全性

Edmondson の研究では、心理的安全性が組織のアウトプットを増やす方法の一つであると述べている。心理的安全性について「何かミスをして、そのためにほかの人から罰せられたり評価を下げられたりすることはないと思える」(Edmondson, 2021, 邦訳, p. 154)と定義している。心理的安全性の高い状態では、チームのメンバーは失敗を共有し、気兼ねなく意見を交わすことが出来、チームとして正しい判断が出来る。その結果として組織学習が促進されチームのパフォーマンスが向上する。また「心理的

安全は、メンバーがおのずと仲良くなるような居心地のよい状況を意味するものではない。プレッシャーや問題がないということを示唆するものでもない。心理的安全は、チームに結束力が無ければならないということでも意見が一致しないといけないということでもないのである」(Edmondson, 2014, 邦訳, p. 155)とも述べている。心理的安全とは、単に居心地が良いことや反対意見が出ないことではなく、チーム内で建設的な議論が気兼ねなく出来ることである。また、心理的安全性を高めることは目的ではなく、チームのアウトプットを増やすための手段である。心理的安全性が高まることでチーム内の情報共有が進み、個人が所有していた経験やノウハウがチーム内に展開され、更にチーム内で議論され組織学習が促進されチームの成果が高まる。

さらに Edmondson は失敗から学ぶことの重要性を述べている。人間は、心理的に失敗を忌避する傾向にある。しかし、実際には賢い失敗が存在する。賢い失敗の条件として、Edmondson は以下のとおり、「①新たな領域で発生している、②状況的に好ましい結果に近づく機会がある、③既存の知識に基づいている、④貴重な知見を得るのに必要最小限の規模である」(Edmondson, 2025, 邦訳, p. 75)、の4つの特徴を挙げ、賢い失敗を組織内で共有し、組織学習を進めることが成功の秘訣であると述べている。さらに「心理的安全性はグループレベルで存在する」「グループのリーダーによって作られる」(Edmondson, 2025, 邦訳, p. 35)ため、心理的安全な職場を構築するためには現場レベルのグループリーダーである中間管理職が非常に重要な役割を担う。

3-2. 情報の粘着性仮説

情報の粘着性仮説とは、取得、移転、利用にコストのかかる技術情報は、ある場所に留まる傾向にあるという仮説である(von Hippel, 1994)。情報をその組織から離すことにかかるコストが大きければ大きいほど、より強く粘着し、情報の移転がより難しくなる。イノベーションの推進に当てはめてついでに考えると、情報を保有しているその組織から情報を移転することに掛かるコストが大きい場合は、その組織でしかイノベーションが発生出来ないことになる。また、イノベーションのためのアイデアが生まれたときに、そのアイデアをブラッシュアップするためのアイデアが他の組織に存在したとしても、それらのアイデアが結びつくことがなく、結果として良いイノベーションが推進しない。イノベーションの課題解決のための情報も得にくくなり、結果として課題解決も困難となる。このような事象は、縦割組織や、縄張り意識の強い閉鎖的な組織で生じやすいと考える。歴史の長い大企業では特に官僚主義的な縦割り組織になりやすく、このような問題が生じやすいと推定される。

3-3. 暗黙知と SECI モデル

知識を有効に活用し、組織学習を推進するモデルとして、SECI モデルが広く知られている。これは、個人に内在する暗黙知が「共同化」を通じて形式知として表出され、それがメンバー間で共有されることで「結合化」される。さらに、それが組織の知識として蓄積され、関与した個人が実践を通じてその知識を自らのものとすることで「内面化」されるプロセスである(野中, 2002, pp. 114-117)。

このモデルは、知識を企業が保有する貴重な資産として活用することの重要性を示している。また、知識創造と活用に適した「場」の提供が不可欠であり、知識の世界においては「リーダー」が重要な役割を果たすとされている。リーダーは、プロデュース的な役割を担い、触媒・創造・価値・ビジョンの共有を通じて知識創造を促進する(野中, 2002, p. 187)。ここでも、現場を束ねる中間管理職が、知識創造のリーダーとして重要な役割を果たすことが示されている。

3-4. 先行研究の示唆と本研究の位置づけ

これまでの先行研究は、「心理的安全性の向上」「情報の粘着性への対処」「組織学習」の3要素が、創造性を高め、イノベーションを加速するための重要な要素であることを示唆している。さらに、これらの要素を機能させるためには、現場の中間管理職が重要な役割を担っていると考えられる。しかしながら、これらの要素を実際の組織マネジメントに落とし込み、事業化スピードを高めるための具体的な施策については、十分に解明されていないのが現状である。

これらの理論的枠組みを踏まえ、以下ではソニーの事例を分析し、心理的安全性と情報流動性を高める組織デザインおよび制度施策を明らかにするとともに迅速な市場投入を可能にするマネジメント上の工夫点を検討する。

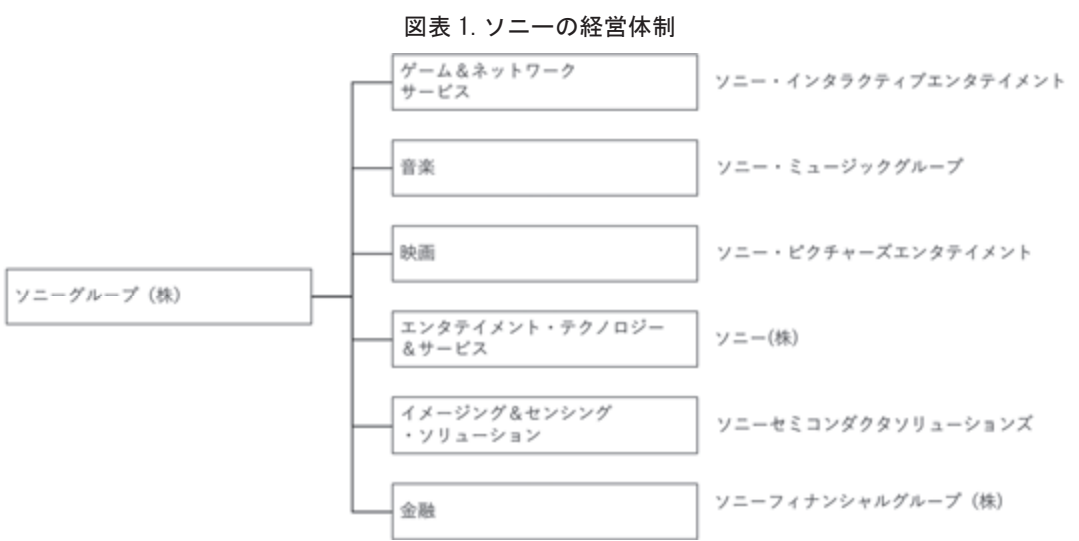
4. ソニーの事例分析

4-1. ソニーの沿革

ソニーの起源は、第二次世界大戦直後の 1946 年に盛田昭夫と井深大が共同で設立した「東京通信研究所」にさかのぼる。設立趣意書には「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ發揮セシムベキ」「自由豁達ニシテ愉快ナル理想工場ノ設立」と記載されており、当初から技術者の創造性を最大限に引き出す環境の実現を目指し、技術者の理想郷を築くことが目的として掲げられている。この創業者の設立趣意書は、現在でも

SONY の価値観を表す重要な言葉である。

創業以来、ソニーは国内初のテープレコーダやトランジスタラジオを開発し、北米市場への進出により飛躍的な成長を遂げる。その後もビデオレコーダやテレビなど AV 機器へと事業領域を拡大し、1979 年には「音楽を持ち歩く」という革新的なコンセプトを打ち出したウォークマンが世界的なヒットとなった。以降も PlayStation に代表されるゲーム事業や、ソニー生命・ソニー銀行といった金融業、さらには音楽・映画を含むエンターテインメント分野にまで事業を多角化させていった。現在のソニーグループ株式会社は、2021 年の持株会社化と経て図表 1 に示すように 1) ゲーム&ネットワークサービス、2) 音楽、3) 映画、4) エンタテインメント・テクノロジー&サービス、5) イメージング&センシング・ソリューション、6) 金融の 6 つの事業ドメインに再編されている。



出所：ソニーホームページ¹を元に筆者作成。

図表 2 にソニーの製品群を示す。ソニーは、カメラやテレビ、スマートフォンやオーディオ機器など既存事業の深化に加えて、音楽や映画などのエンターテインメント事業や金融へと事業領域を拡大している。

新規事業の開発をリードするのは、ソニーグループ株式会社に設置された事業開発プラットフォームである。同部門には、多様なバックグラウンドを持つ人材が結集し、

¹ソニーHP 経営体制 <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/Data/organization.html> (2025 年 6 月 9 日アクセス)

プロジェクトごとに専門性を生かしたチームを結成している。創業以来の「技術者を尊重する」という理念を継承しながら、イノベーションを加速し新規事業を推進している。本レビューでは、実際に同社に勤務する社員へのヒヤリング結果を元に、イノベティブな組織を実現・継続するための施策について、分析と考察を行った。

図表 2. ソニーの製品群



出所：ソニーホームページ²。

4-2. 製品開発の事例

近年のソニーにおける製品開発事例として注目されるのが、空撮用ドローン「Airpeak S1」である。本機は、ソニーが自社開発した業務用ドローンとして2021年に市場投入された。国土交通省の第二種型式認証を取得した数少ない国産機の一つであり、映像制作や測量、インフラ点検などの高度な業務用を想定して設計された。しかしながら、販売開始から約4年後の2025年3月、同製品は販売終了となった。

Airpeak S1は、ソニー製のフルサイズミラーレスカメラ「αシリーズ」との高い親和性を持ち、最大時速90km/hの飛行性能や高精度なIMU（慣性計測装置）、ビジョン

²ソニーHP 製品一覧 <https://www.sony.co.jp/products-services/>（2025年7月29日アクセス）

センサーを搭載するなど、国産ドローンとしては最高水準のスペックを誇った。特筆すべきは、機体の主要コンポーネントをほぼすべて自社開発している点である。市販のプロペラでは要求仕様を満たせなかったため、専用プロペラを独自に設計・製造し、それに適合するモーターおよびESC（電子速度制御装置）も自社開発された。さらに、必要な電力供給を担うバッテリーも社内で設計されており、ソニーの技術的総合力が結集された製品であった。

開発にあたっては、オーディオ、カメラ、センシングなど異なる分野のエンジニアが集結し、各自の専門性を活かしながら協働する体制が構築された。たとえば、モーター制御にはオーディオ機器開発で培われたノイズ低減技術が応用され、センサー配置においては機体構造と干渉しないよう、機械設計と画像処理のエンジニアが密に連携して設計を行った。こうした異分野融合型の開発体制により、全体最適を志向した製品設計を実現した。³

この事例は、ソニーが持つ多様な技術資産を結集し、異分野の知見を融合させて新規事業に挑戦した好例である。製品化に至るまでのスピードと完成度の高さは、社内における多様性と専門性の融合がもたらした成果であり、今後の新規事業開発においても重要な示唆を与えるものである。

4-3. イノベーションの創出を促す仕組み

4-3-1. 多様性の確保：社内外の人との交流の促進

ソニーでは、社員同士の交流や異分野間の連携を促進するために、さまざまな制度や空間設計が導入されている。これらの取り組みは、組織の柔軟性と創造性を高める上で重要な役割を果たしている。

まず、社内の人材流動性を高める制度として、「社内募集制度」および「社内FA制度」が挙げられる。前者は、社員が自ら希望する部署に応募できる制度であり、上司の許可を必要とせずにキャリアの選択肢を広げることが可能である。後者は、一定の実績を積んだ社員に対してFA権が付与され、他部署からのオファーを受けて異動できる仕組みである。これらの制度は、社員の主体的なキャリア形成を支援するとともに、組織内の知識の循環を促している。⁴

³ソニーHP Airpeak S1 開発者インタビュー

https://www.sony.jp/airpeak/brand/S1_tech1.html?s_pid=jp_/airpeak/_airpeak/brand/S1_tech1（2025年6月14日アクセス）

⁴ソニーHP 社内募集制度/社内FA制度 <https://www.sony.co.jp/recruit/voice-talk/personnel-change/>（2025年6月14日アクセス）

さらに「キャリアプラス制度(社内副業制度)」では、所属部署に在籍したまま、業務時間の最大 20%を別のプロジェクトに充てることができる。これにより、社員は自身の専門分野を越えた新たな領域に挑戦し、スキルの幅を広げることが可能となっている。また、社内マッチングプラットフォーム「Sony CareerLink」を通じて、個人のキャリア情報と他部署のニーズを結びつける仕組みも整備されている。

人事評価制度においても、従来の管理職中心の評価体系から、専門職としての貢献を正当に評価する制度へと移行が進んでいる。これにより、マネジメント志向に限らず、技術や専門性を追求する社員も高いモチベーションを維持しながら活躍できる環境が整っている。⁵

ソニーは、自身のキャリアは自分で作る文化が浸透している。「日本のサラリーマンは会社がお膳立てしたキャリアに、ベルトコンベアに乗っているかのように従う。しかし、ソニーの人たちは違う。男女を問わず、自分のキャリアは自分で作る。」(片山、2024、p. 247)。社員は、自分が何をしたいか？そのために今何をすべきか？を常に考え、その気持ちを会社も理解し、最大限尊重し配慮する。そのため、社員のワークエンゲージメントやモチベーションが高く維持される。

モチベーションの高い社員を繋ぎイノベーションを生み出す場として、本社内に設置されたオープンラウンジ「Creative Lounge」やフリースペース「PORT」の交流スペースが設置されている。Creative Lounge(図表 3)には 3D プリンタやレーザー加工機などの設備が整備されており、社員のみならず社外の関係者にも開放されている。ここでは、試作品の製作やワークショップ、セミナーなどが日常的に行われており、共創の場として機能している。

一方、PORT(図表 4)は人材育成の場と位置づけられ、異なる部署や専門性を持つ社員が自由に集い、議論やアイデアの交換を行う空間である。実際に訪問した際には、個人作業に集中できるブースと、グループでの議論に適したオープンスペースが共存しており、目的に応じて柔軟に使い分けられていた。社員同士の偶発的な出会いが、プロジェクトの着想や情報共有のきっかけとなることも多いという。

また、部署を越えた社内教育や研修も頻繁に実施されており、異なる部門間での人的ネットワークが自然と形成されている。こうしたつながりが、PORT や食堂などの共用スペースでの立ち話や情報交換を活性化させている。単に設備を整えるだけでなく、

⁵内閣官房 HP 第 7 回三位一体労働市場改革分科会 配布資料

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou_dai7/siryoul.pdf
(2025 年 6 月 24 日アクセス)

事前に人と人との接点を増やす仕組みが、交流の質と量を高める鍵となっている。

図表 3. Creative Lounge



出所：ソニーホームページ。⁶

図表 4. PORT の全景



出所：ソニーホームページ。⁷

オフィスに関する研究によると、「座席が固定されていないコワーキングスペースがコミュニケーションを活性化しイノベーションを創出する場として機能するとともに、オフィスを単に仕事場として捉えるのではなく、有機的なつながりによって成長していくコミュニティとして考えることが出来る」(嶋田, 2019)と述べられている。ま

⁶ソニーHP creative Lounge <https://sony-acceleration-platform.com/article139.html>
(2025 年 6 月 24 日アクセス)

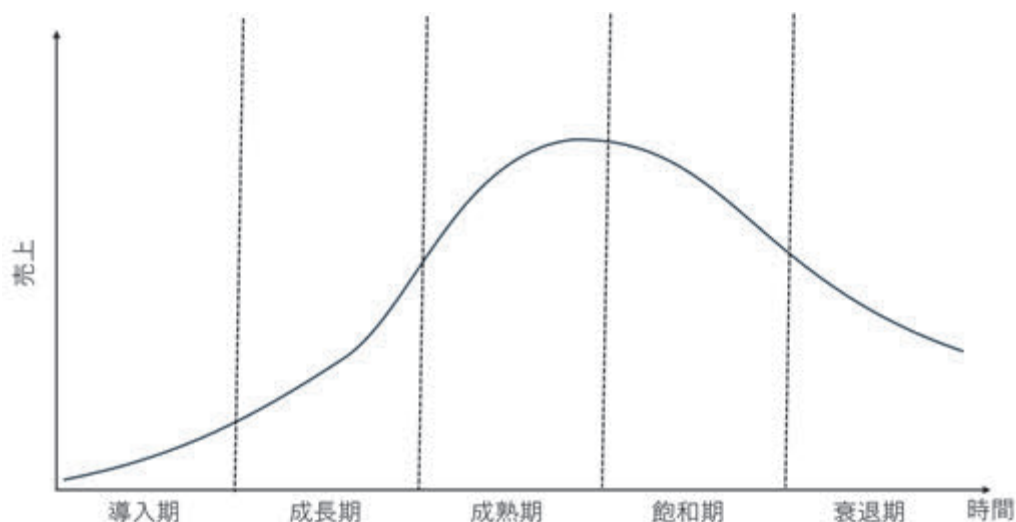
⁷Sony PCL Inc. HP Sony Learning Space “PORT” <https://www.sonypcl.jp/works/00035.html>
(2025 年 6 月 24 日アクセス)

た、「オフィス内のカフェスペースでの他の社員との遭遇がコミュニケーションを生み、業務を円滑に進める手助けとなる」(佐藤・佐野, 2016)ことが示されている。このように、コミュニケーションを活性化し、イノベーションを創出するための手段としてフリースペースの設置が有用であることが既往研究からも自明である。

4-3-2. 社員意識と事業化推進プログラム

ある課長クラスの社員は、「事業はいつか終わるもの」という認識を持ち、現在の業務が好調であっても、常に新しい取り組みに関心を持つ姿勢が重要であると語っていた。プロダクトライフサイクル(図表 5)の概念が社内研修で繰り返し共有されており、社員一人ひとりが事業の終焉を現実的なものとして捉えている。このような危機感が、新規事業への関心と行動を促していると考えられる。

図表 5. プロダクトライフサイクル



出所：ソニーホームページを元に著者作成。⁸

新規事業創出の基盤として、2014 年に開始された「Seed Acceleration Program(SAP)」が挙げられる。このプログラムは、社員が自らのアイデアをもとに、少人数・小予算で事業検証を行い、段階的に支援を受けながら事業化を目指す仕組みである。SAP はその後、社内外の事業創出支援を視野に入れた『Sony Startup Acceleration Program

⁸ソニーHP プロダクトライフサイクル <https://sony-acceleration-platform.com/article808.html>
(2025 年 7 月 12 日アクセス)

(SSAP)』へ発展し、支援体制が一層強化された。社内の専門人材を柔軟にアサインできる体制が整っており、適切な知見を、最適なタイミングで活用できる体制が整っている。また、クラウドファンディングを活用し、製品開発の初期段階から顧客の反応を検証する仕組みも導入されている。

SSAP から生まれた代表的な製品が、スマートウォッチ「wena」である。新入社員の對馬哲平が、入社後の研修で披露したアイデアを元に入社 3 か月で社内のオーディションに合格し事業化を行った。入社 2 年目には事業責任者になり、クラウドファンディングでは 1 億円を超える資金を調達した。社内では、事業化のためにランチタイムを使って 30 人の先輩にプレゼン資料を見せ、物流、製造、法務、販売、特許など、さまざまな観点から意見を伺ったとのことである。⁹

2018 年には、SSAP は社外企業向けに展開され、他社の新規事業開発支援にも活用されている。初期はボトムアップ型のアイデア創出支援に注力していたが、近年は組織的インキュベーション体制への転換を進めている。特に 30 代の若手が新規プロジェクトを率先して推進する動きが増えており、この改革が新たなイノベーション文化をさらに深化させることで、今後も事業化スピードの加速が期待される。

4-3-3. 資金基盤の有効活用

ソニーグループは、社外スタートアップとの連携を通じたイノベーション創出を目的として、コーポレート・ベンチャー・キャピタル (CVC) である「Sony Innovation Fund」を運営している。総額約 650 億円規模のファンドを基盤とし、世界中の有望なスタートアップに対して積極的な投資を行っている。この取り組みにより、社外の革新的な技術やアイデアを取り込み、グループ内の事業や技術との融合を図ることで、新たな価値創出の機会を広げている。

Sony Innovation Fund は、投資対象の成長フェーズや領域に応じて、以下の 5 つのファンドに分類されている。¹⁰

1) Sony Innovation Fund (SIF) :

ソニーグループが全額出資し、シード～アーリーステージの企業を対象とする。

2) Innovation Growth Fund (IGF) :

⁹最先端と成熟の共存。「wena」に流れるものづくりの思想

<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/DiscoverSony/articles/202203/wena/>
(2025 年 6 月 29 日アクセス)

¹⁰ソニーイノベーションファンド <https://www.sonyinnovationfund.com/jp/>
(2025 年 7 月 1 日アクセス)

ソニーグループと大和インベストメント・マネジメントの合弁会社である Innovation Growth Ventures 株式会社が運営し、ミドル～レイターステージの企業に投資。

3) Sony Innovation Fund: Environment (SIF:E) :

気候変動、資源、有害化学物質、生物多様性などの環境課題に取り組むアーリーステージ企業を対象とする。

4) Sony Innovation Fund 3 (SIF3) :

ソニーベンチャーズ株式会社が運営し、ミドル～レイターステージの企業に投資。

5) Sony Innovation Fund: Africa (SIF:AF) :

アフリカ地域のエンターテインメント業界の成長支援を目的とし、主にシード～アーリーステージの企業に投資。

これらのファンドを通じて、ソニーは外部のスタートアップに対する資金的支援のみならず、グループ内の技術や人材との協業機会を提供している。実際に、投資先企業の約4割がソニーグループとの協業を実現しており、単なる資金提供にとどまらない戦略的パートナーシップが構築されている。

このように、社内外の多様な人材が交わる仕組みが整備されていることで、情報の流動性が高まり、組織内に知見が蓄積されるだけでなく、硬直化を防ぐ柔軟な組織運営が可能となっている。さらに、人事制度や共創空間と連動することで、情報の粘着性を克服し、イノベーションが生まれる土壌が形成されている。

ソニーは、大企業としての豊富な資金力と多様な人材を活かしつつ、スタートアップのような俊敏性と挑戦精神を併せ持つ組織文化を醸成している。こうした取り組みは、変化の激しい市場環境においても、変化に対応しながら持続的な成長と価値創出を可能にする基盤となっている。

4-4. 外部環境の変化に対応して変革し、事業化を推進する仕組み

4-4-1. 共通の判断基準に基づいた意志決定

イノベーションの源泉となるアイデアの創出は重要であるが、変化の激しい現代においては、それを迅速に PoC (Proof of Concept : 概念実証) へと展開し、顧客からのフィードバックを反映しながら改良を重ねていくスピード感が求められる。従来の日本企業では、意思決定の遅さが新規事業の立ち上げを阻む要因とされてきたが、ソニーではこの課題に対して独自の組織文化と判断基準をもって対応している。実際の製品開発における意思決定のあり方について、社員へのヒヤリングを行ったところ、

「会議では職位に関係なく意見を交わしている」との声が聞かれた。議論の中で本質から外れた細かな指摘が出た場合でも、その場で即座に対応・回答できる雰囲気があり、会議後に持ち帰って再検討、再報告するような手間が発生しにくいという。これにより、重要度の低い指摘がアクションとして残ることなく、本質的な課題に集中した意思決定が可能となっている。社員一人ひとりが自由に意見を述べられる風土が醸成されており、議論の質とスピードの両立が実現されている。

また、開発現場では失敗が避けられないものであるという認識が共有されている。ある製品の開発に携わった社員は、「試作品が計画通りに機能せず、うまくいかないことが多々あった」と振り返る。その都度、原因を分析し、課題を一つひとつ解決しながら前進していったという。中には、「原因がまったく分からず、何度も『次こそは原因を解明する』と試験を繰り返したが、糸口すら掴めず辛かった」と語る社員もいた。

それでも、ソニーでは「失敗から学ぶこと」に価値を置く文化が根付いており、単なる失敗の繰り返しではなく、そこから得られる知見を次に活かす姿勢が重視されている。こうした価値観は、経営陣から現場の担当者に至るまで一貫して共有されており、挑戦を恐れずに前進する組織風土の基盤となっている。

4-4-2. 創業者の理念の浸透

ソニーにおける心理的安全性の高さや価値観の共有が実現されている背景には、創業者の理念が全社員に深く浸透していることが挙げられる。前述の通り、創業者である井深大と盛田昭夫は、技術者が自らの能力を最大限に発揮できる「理想工場」の実現を目指しており、その思想は現在に至るまで組織文化の根幹を成している。

この理念の浸透は、入社前の採用活動の段階から始まる。採用ホームページでは創業者の理念や設立趣意書が詳しく紹介されており、理念への理解と共感を促すコンテンツが提供されており、これらに共感した若者が入社するという構造が形成されている。¹¹ 入社後は、新卒・中途を問わず、入社後には創業者の思想や企業理念に関する研修が実施される。創業者の理念教育の特筆すべき工夫点としては、創業者自身が語りかける動画を用いる点が挙げられる。創業者本人が当時の新入社員に語りかける様子を収めた映像資料が現存しており、これが教育教材として活用されている。オーディオ機器メーカーとしての歴史を持つソニーならではの仕組みであり、社員からは「創業者の意図や感情、細かなニュアンスが、当時の映像を通じて伝わってくる」との声

¹¹ ソニーホームページ 採用ページ <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/Jobs/OurStory/> (2025年7月9日アクセス)

も聞かれる。

ある中途入社社員は、「前職でも理念教育はあったものの、文章や講義形式では細かなニュアンスが伝わりにくかった」と述べており、ソニーの映像による教育手法の効果を高く評価している。また、この映像は昇進時などにも繰り返し視聴されており、「チャレンジ精神を何度も叩き込まれる」と語る社員もいる。

さらに、職位が上がるごとに理念に関する再教育が行われており、課長クラスの社員も「昇格時に再び創業者の映像を視聴した」と述べている。このような継続的な理念教育の効果は、人事評価にも反映されている。たとえば、ある管理職からは「部下が新しいことに挑戦したこと自体を評価する。成功すれば当然高く評価されるが、失敗しても減点はしない。むしろ、失敗から何を学んだかを重視している」との声があり、「前年からの成長が見られない場合には、たとえ失敗がなかったとしても評価は低くなる」という。こうした評価基準は、「失敗を恐れず新しい事に挑戦する」文化の醸成に寄与している。

創業者の盛田昭夫は、無類の新しいものの好きとして知られており、創業当時は松下電器（現パナソニック）などの大手企業と競合する中で、常に新規事業への挑戦を促していた。従業員もその期待に応え、挑戦を続けた結果、ソニーには新規事業に果敢に取り組む文化が根づいた。

その象徴的なエピソードとして、「机の下活動」が挙げられる。これは、社員が本業に支障のない範囲で自由に机の下で個人的に気になるアイデアを試作し、それを見た上司が「面白い」と評価して製品化に至るというものである。現在では、これが制度化され、「5%ルール」として社員が業務時間の一部を自己裁量で自由な活動に充てることが正式に認められている。

このように、創業者の理念は単なるスローガンにとどまらず、教育・評価・制度設計を通じて企業文化として組織全体に浸透しており、ソニーのイノベーションを支える精神的基盤となっている。

4-4-3. 理念の解釈

創業趣意書に記された「技術者の技能を発揮する」「理想工場の設立」という言葉は、一見するとものづくりへの強い志向を示しているように見える。しかし、現実のソニーは金融やエンターテインメントなど領域にも積極的に進出し、単なるハードウェア企業の枠を超えてきている。これは、創業者の理念を時代の変化に応じて柔軟に再解釈し、自社の進むべき方向に落とし込んできた結果であると考えられる。

創業者による設立趣意書について、元社長の平井は著書の中で、「手前味噌に聞こえるかもしれないが、まごうことなき名文だと思う。(中略)ただ、今私がこの言葉をそのまま引用し繰り返し発言しても、残念ながら響くことはないだろう」(平井、2021、p. 162)と述べている。そこで平井は、新しい時代のソニーの向かうべき方向性を示す言葉として「KANDO」を掲げた。これは、創業者の理念の本質を維持しながら、現代に即した言葉で経営者の思いを伝えることの重要性を示している。

2019年には、ソニーの存在価値を「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。」と定義し、「Purpose」として具現化した。¹² さらに2025年5月には、社長の十時が長期ビジョン「Creative Entertainment Vision」を掲げ¹³、エンターテインメント事業への注力を明確に打ち出した。このビジョンでは、ソニーの揺るぎない“クリエイティビティ”と最先端テクノロジーの融合により、「無限の感動」を世界に届けることが打ち出されている。¹⁴ これは、創業趣意書の本質であるクリエイションの自由と挑戦を、現代に即して再解釈したものと言える。

具体的には、「技術者の技能」は単に部品や装置を作るスキルではなく、クリエイターとしての創造力や企画力を含む広義の“技能”と捉え、「理想工場」は製造現場に限らず、コンテンツやサービスを生み出す共創の場と位置づけられているのではないかと推察する。図表6に、創業者の理念を現代に合わせて再解釈した例を示す。解釈を変化させながら、本質は整合していることを示している。

外部環境の変化に対応して変革する際に、経営トップが新たな理念を打ち出すが、これが創業趣意書と整合性を保っていると社員が理解することで、新たな領域への挑戦に対する納得感と一体感が生まれていると考える。

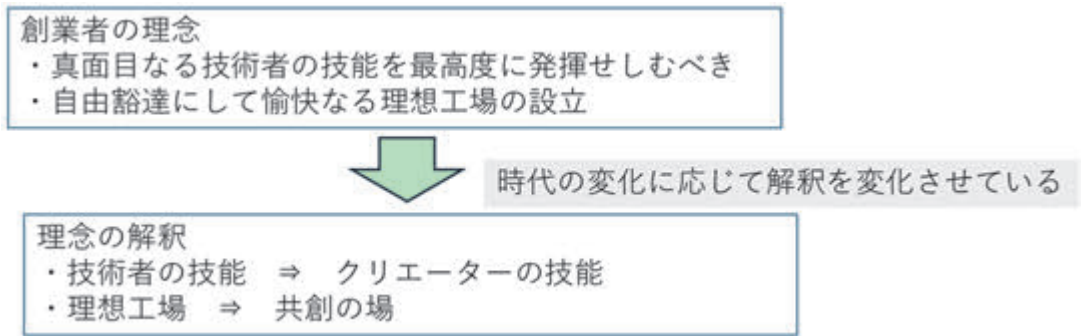
以上のように、ソニーは創業者の理念の原意を変えずに、その本質を捉えた上で解釈を進化させることで、ものづくりから金融、エンターテインメントに至る多様な領域へと飛躍を遂げてきた。理念が組織の“芯”として機能しているからこそ、変革の波に乗りつつも会社のアイデンティティを失うことなく、一体感をもって未来を切り開いているのである。

¹²]Sony's Purpose & Values https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values/
(2025年7月13日アクセス)

¹³ソニーコーポレートブログ https://www.sony.com/ja/SonyInfo/blog/2025/05/15_01/ (2025年6月24日アクセス)

¹⁴Creative Entertainment Vision <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/creative-entertainment-vision/>
(2025年6月29日アクセス)

図表 6. 創業者の理念の解釈



出所：ソニーの理念を元に著者作成

こうした文化の背景には、若手社員の海外経験が大きく寄与しているという声もある。ある社員 A は、「ソニーでは入社数年で海外拠点を経験し、価値観の異なる人々と交わることで、自分の考えが決して普遍的ではないことを、身をもって理解できた」と語る。多様な視点と柔軟な思考を培うこの経験が、創業者の理念を多面的に解釈し、自社文化として醸成する土壌となっている。

4-4-4. 外部環境の変化に対応して変革し事業化を推進できる理由

ここまでの分析から、ソニーが外部環境の変化に対応しながら変革し、アイデア創出から PoC、さらに事業化までを迅速に進められる背景には、主に以下の二点が機能していると考えられる。

- (1) 情報の粘着性を克服し、組織の硬直化を防ぐ仕組み
- (2) 創業者の理念に基づく価値観の共有と高い心理的安全性

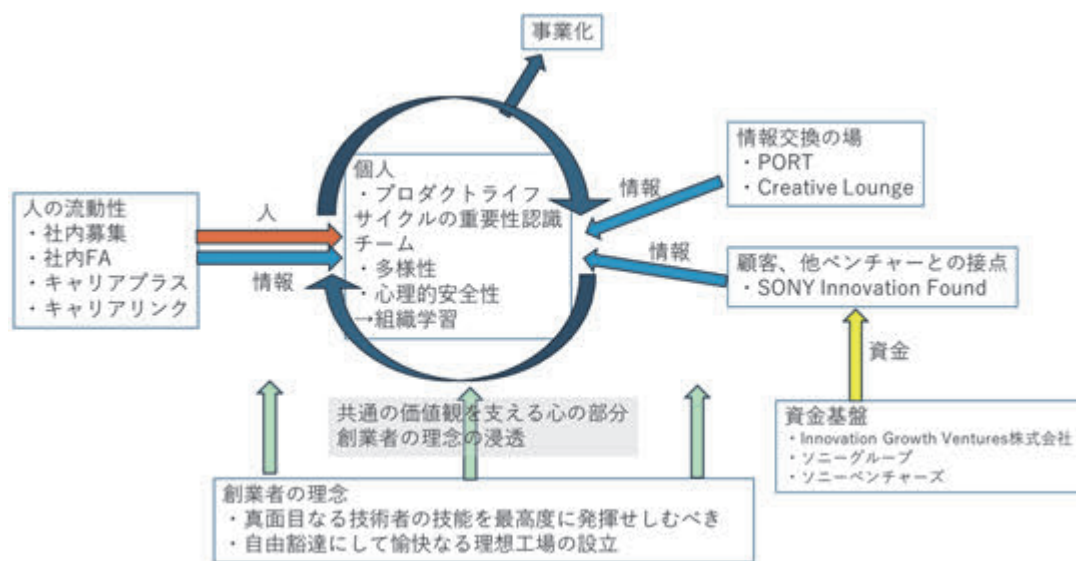
(1) に関して、ソニーは社内外を問わず部門横断・企業横断の交流機会を豊富に用意している。社内 FA や副業制度といった人事施策は、情報が特定部署に留まることなく必要な人材へ瞬時に届く環境を醸成する。加えて、異動や副業による人材流動性が常に新たな視点を組織に注入し、多様なバックグラウンドを持つメンバーでチームを編成することで、従来の枠にとらわれない問題発見や課題解決を可能にしている。更に、Creative Lounge や PORT などの共創スペースを活用することで、情報が一部の組織に留まることがなく、必要な情報が必要な場所に届くような工夫がされている。人材の多様性がソニーの強みであり、その多様性を生かす仕組みが出来ている。

2) については、「技術者の創造性を最大限に引き出す理想工場」という創業者のビジ

ョンが、教育や人事評価制度、日常業務を通じて全社員に浸透していることが大きい。共通の判断基準として「最も重要な目的に集中する」価値観が全社で共有されており、職位や年齢を問わず本質的な議論が「自由豁达」に交わされる。さらに、失敗を学びと捉える文化が根付いているため、実験→分析→改善という開発サイクルが高速に回転し、事業化に向けたアクションをすみやかに実行できる。

図表7に、ソニーのイノベーションを推進し事業化を進めるための仕組みの全体図を示す。イノベーションに必要な「人・情報・資金」のリソースが循環している。さらに、創業者の理念という精神的基盤がその時点の経営者の理念を補完し合うことで、組織の変革を推進するとともに事業化までの機動力を飛躍的に高めている。これらの工夫のために、ソニーは大企業の強みである人材の多様性や豊富な資金力を生かしながら、ベンチャー企業のようなフレキシブルさとスピード感、チャレンジ精神を持って新規事業を推進することが可能となっている。

図表7. イノベーションを推進し事業化を進めるための仕組み



出所：ソニーの理念を元に著者作成

5. 他企業への展開と留意点

5-1. 他企業への適用に向けた核心要素

本研究が示したソニーの事例の本質的要因は、多様な制度設計と創業者理念及び経

営リーダーの変革意識が相互に補完し合うことで、イノベーションの加速を可能にしている点である。単に制度を模倣するだけでは効果は限定的であるが、以下に示す核心要素を自社向けにカスタマイズして導入することで、どのような企業においてもイノベーション促進の基盤を築くことが出来る可能性がある。以下では、特に歴史のある大企業を想定し、変革を行う際に経営層（トップマネジメント）と中間管理職（ミドルマネジメント）がそれぞれ留意すべき点を述べる。

1) 理念と価値観の再解釈と浸透

経営リーダーは、既存の理念や経営方針を再検討し、「何を大切にするか」を明確に言語化する必要がある。自身の言葉で変革の必然性を繰り返し伝え、社員と共有し、浸透を図ることが求められる。この際、自社の歴史や既存の価値観を否定するのではなく、それらを踏まえた上で改革を進める姿勢を示すことで、社員の納得感を得やすくなる。

中間管理職は、経営層の指針を正確に理解し、部下の教育や評価を通じて現場に経営層の理念や指針を浸透させる役割を担う。経営層が全ての社員と直接対話することは現実的ではないため、中間管理職が社員との対話を通じて改革の意義を伝え、共感と一体感を醸成することが重要である。

2) 心理的安全性の構築

経営層は、職位や部門を問わず意見交換を行えるように社内システムと会議フォーマットを見直すとともに、挑戦と学びを重視する評価制度を導入することが不可欠である。具体的には、失敗を減点せず、学びに対して加点する評価軸を設け、失敗事例を「賢い失敗」として社内のナレッジとして蓄積する仕組みを構築する。

失敗から学ぶことが出来る組織を作り上げるためには、心理的安全性を高める必要がある。そのためには、まずは組織内の風通しを改善することが重要であり、ここでも中間管理職が重要な役割を担う。会議や打ち合わせの場で自由に意見を言い合えるような文化を醸成し、チームの会議の場はメンバーの対人リスクを感じることなく発言できる風土を構築する。中間管理職自身が率先して心理的安全な場を作り上げていくことが求められる。

3) 情報流動性と人材流動性の促進

経営層は、社内 FA や副業制度のように新しい業務にチャレンジしやすい制度を導入し、部門内外の人の横断を推進する人事制度を整備する。更にフリースペースや共創スペース、社内 Web 掲示板などの物理的、およびバーチャルな仕組みを整備する。このような工夫により、情報が特定組織に留まらず社内を循環し、社外から情報が流

入する環境を整える。加えて、社内ベンチャー制度や起業支援を通じてボトムアップでの新規事業開拓を後押しするとともに、外部スタートアップとの協業機会を拡充し外部の技術やノウハウを内製化する施策を併用する。

中間管理職は、社員との対話を通じて社員のスキルアップやキャリア形成の後押しを行い、伴走型育成を心掛ける。若手社員のワークエンゲジメントを高め、自らキャリア形成を考えるきっかけを与えることが必要となる。

4) 段階的な資源投入とガバナンス

経営層は、新規事業の仮説検証を実行するためのスキームを構築する。PoC（概念実証）フェーズでは、小規模予算と専任チームを明示し、短期検証と早期撤退の判断基準を明確化する必要がある。意思決定プロセスをスリム化するとともに、権限を委譲することで必要最小限の承認ステップで意思決定を完結させ、リードタイムを短縮する。また、事業化フェーズにおける KPI（主要業績評価指標）を投資対効果の観点から定量的に設定し、経営層が継続投資の可否を迅速に判定できるガバナンス体制を整備する。

中間管理職は、これらの仕組みを活用しボトムアップでのアイデアの事業化をサポートする。

以上の要素を、自社の業種や組織文化に応じてカスタマイズし、「小さく始めて早く学ぶ」サイクル素早く回す姿勢を定着させることが、イノベーションを加速し市場投入までのリードタイムを短縮するための実践的アプローチとなる。

このような工夫は、製品ライフサイクルが長く失敗が許されにくい重工業メーカーにおいても有効であると考えられる。新技術を導入する際には、心理的安全性の向上や人材と情報の流動性を高める組織改革や、段階的な資源投入を含む経営戦略の見直しが不可欠である。本研究の知見である実践的枠組みを提供することで、VUCA の時代に適応して組織を変革することが可能となると考える。

5-2. 研究の限界と今後の課題

本研究はソニー単独の事例分析に基づき、その組織マネジメント施策とイノベーションスピードの関係を定性的に分析した。しかし、本研究ではソニーのみを対象としたため、業界構造や企業文化の異なる他社への一般化可能性は未検証であり、複数企業間で比較検討を行うことで示唆の普遍性を担保する必要がある。また、ヒアリングは一部の開発部門社員および管理職に限られ、回答者の所属や思考に起因するバイアスが生じる可能性がある。更に、ソニー事例にはブランド力や技術ポートフォリオと

いう固有の外部環境要因が影響している可能性がある。他企業へ適用する際には自社の資源・環境と施策の適合性を慎重に評価し、カスタマイズを図る必要がある。

以上の限界を踏まえ、今後はマルチケースデザインによる比較分析、定量・定性データの統合、外部環境要因を制御した実証モデルの構築を進めることで、本研究で提起した組織マネジメント上の工夫点の有効性と汎用性を一層高めることが望まれる。

謝辞

本社の見学をさせて下さったソニーグループ株式会社と、ヒヤリングにご協力いただいた皆様に感謝いたします。また、指導して下さった兵庫県立大学の當間教授、議論して下さったゼミや同期のメンバー、様々な面でサポートしてくれた家族に感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you.
Harvard business review, 92(1/2)
- [2] Christensen, M. C. (2000). The Innovator's Dilemma. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001)
- [3] Edmondson, C. A. (2012). Teaming: How Organizations Learn, Innovate, And Compete In The Knowledge Economy. (野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか——「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英知出版、2014)
- [4] Edmondson, C. A. (2023). Right Kind of Wrong -The science of Failing,
Simon and Schuster (土方奈美訳『失敗出来る組織』早川書房、2025)
- [5] Edmondson, C. A. (2018). The Fearless Organization. (村瀬俊朗訳、野津智子訳『恐れのない組織』英知出版、2021)
- [6] Von Hippel, E. (1994). "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation: *Management Science* 40, no.4, April 1994: pp. 429-439
- [7] O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). Lead and Disrupt : How to Solve the Innovator's Dilemma, Second Edition, Stanford Business Books, US
(入山章栄訳、渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社、2022)
- [8] 片山修(2024)、ソニー最高の働き方、朝日新聞出版

- [9] 佐藤泰・佐野友紀(2016)、オフィス内カフェコーナーの利用実態からみたマグネットスペースにおける遭遇・会話発生量の考察. *日本建築学会計画系論文集*, 81(720), pp. 281-291.
- [10] 嶋田健太(2019)、コワーキングスペースにおけるイノベーション創発要因の企業オフィスへの応用. *商大ビジネスレビュー*, 8(4), 23-43.
- [11] 野中郁次郎(2002)、知識経営のすすめ ナレッジマネジメントとその時代、筑摩書房
- [12] 平井一夫(2021)、ソニー再生 変革を成し遂げた異端のリーダーシップ、日本経済新聞出版