Contents

51 人材戦略
52 最適な人材ポートフォリオ構築
55 DE&Iの推進、ウェルビーイングとエンゲージメント
57 ソフトバンクの人事施策
58 実績一覧

Human Capital Transformation

〈人的資本の価値向上〉

当社は、人材を持続的な成長の原動力と捉え、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築を進めています。このセクションでは、AI時代における成長を担う人材の育成・再配置の考え方・取り組みと、多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる組織づくりの方向性を説明します。

人材戦略 「情報革命で人々を幸せに」するソフトバンクの人材戦略

当社は、「人材」こそが事業成長をけん引する鍵であるという信念に基づき、人材戦略を経営の根幹を成す重要戦略と位置付けています。当社における人事のミッションは、「人」と「事業」をつなぎ、双方の成長を実現することです。多様な人材が個性や能力を最大限に発揮できる機会を創出し、働きやすい環境を整備することは、中長期的な企業価値の向上に不可欠であると考えています。

当社は、長期ビジョンとして「デジタル化社会の発展に不可欠な次世代社会インフラを提供する」企業を掲げ、その実現に向けて成長戦略「Activate AI for Society」を推進しています。この戦略の推進に当たり、人材戦略においては、既存領域の効率化によってクラウド・AIなどの新規領域へ人材をシフトさせる最適な人材ポートフォリオの構築を進めています。

具体的には、当社はAIを事業拡大と企業変革を支える重要なテクノロジーと位置付け、全社を挙げて活用を推進しています。特に既存領域においては、業務プロセスの自動化や意思決定の迅速化を通じて生産性向上を図り、新規領域へ振り向ける人材の創出を進めています。また、単なるツールの利活用にとどまらず、社員一人一人がAIエージェント（AIが自律的に判断し業務を実行する仕組み）を自ら創出・共創する文化を根付かせることで、より効率的で機動力のある組織への変革を推進しています。

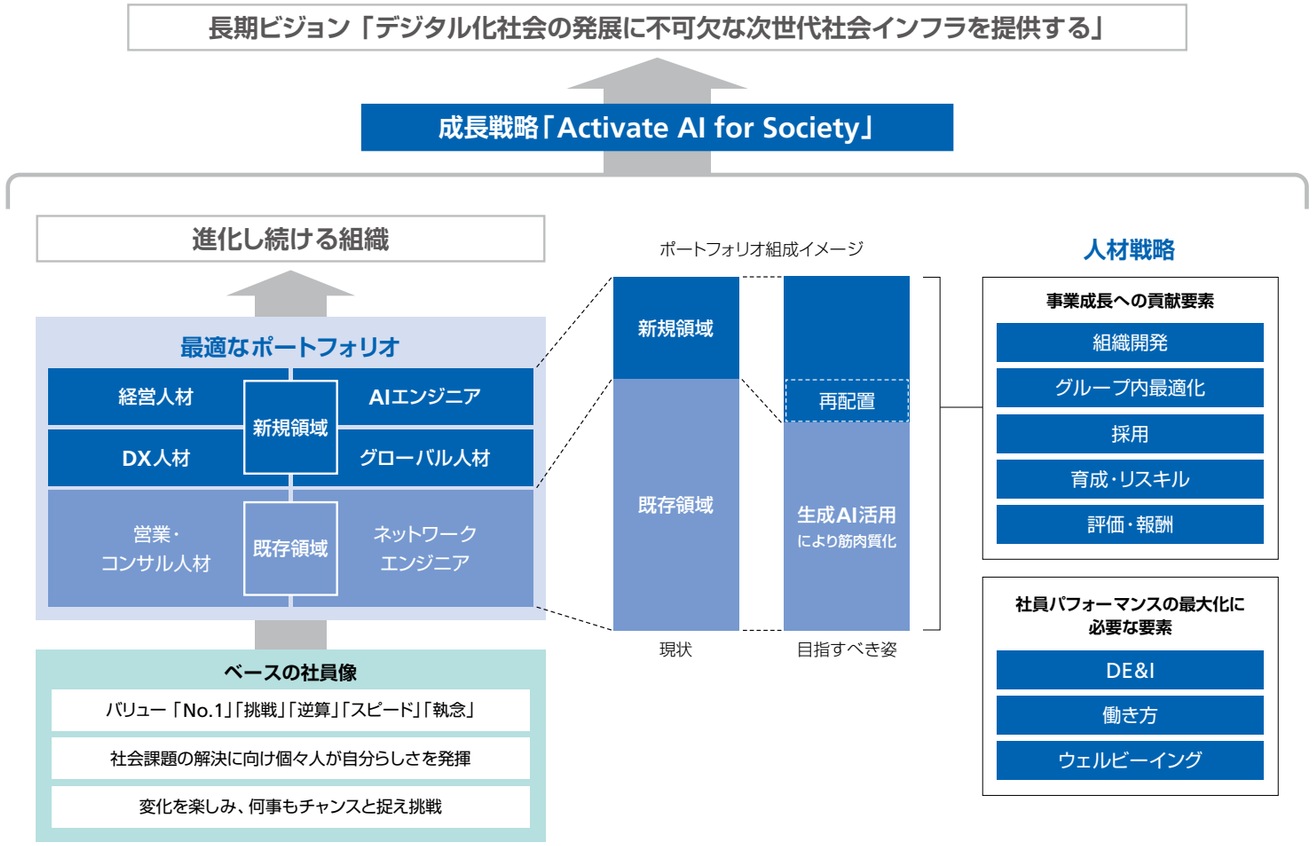
新規領域においては、外部採用に依存するのではなく、社内の人的資本を最大限に活用することを重視しています。社員が自らの意思で成長領域へ挑戦できる機会を提供し、事業戦略に連動した人材の再配置を進めています。同時に、「AIエンジニア」「DX人材」「グローバル人材」「経営人材」といった高付加価値人材の育成・採用を強化しており、市場価値が高まる専門人材に対しては、個別に競争力のある報酬を設定する処遇制度等を導入し、機動的な人材獲得を推進しています。

こうした組織変革と自律的な成長を支えるのが、ソフトバンクの「バリュー（価値観）」です。「No.1」「挑戦」は、社員が高い目標を設定し、自らキャリアを切り開く風土を後押しします。「逆算」「スピード」「執念」は、不確実な環境でも成果を生み出す力となります。当社は、こうした価値観のもと、変化を楽しみ、挑戦し続ける人材こそが、持続的成長の重要な原動力になると考えています。

AIとの共存社会を見据え、当社は社員一人一人がAIを使いこなすだけでなく、AIと共創しながら新たな価値を創出できる企業文化の醸成を進めています。同時に、個々の多様性を受容するDE&Iやウェルビーイングを推進し、多様な人材が働きがいをもって活躍できる環境を整備しています。

このように、事業戦略と人材ポートフォリオを密接に連動させることが、当社の長期ビジョンを推進する上で重要であると考えています。社員の成長と会社の成長による好循環を生み出し、進化し続ける企業グループを目指して、人材戦略を推進していきます。

人材戦略の全体像



最適な人材ポートフォリオ構築

全領域でのAI徹底活用による業務変革

当社は「Activate AI for Society」の下、会社全体においてAIの徹底活用を進めています。その中で、最適なポートフォリオの構築に向けて当社がまず重視しているのが、既存領域における生産性向上です。AIの徹底活用を通じて、業務プロセスの変革と組織全体の効率化を進めることで、新規領域へ振り向ける人的リソースの創出を図っています。

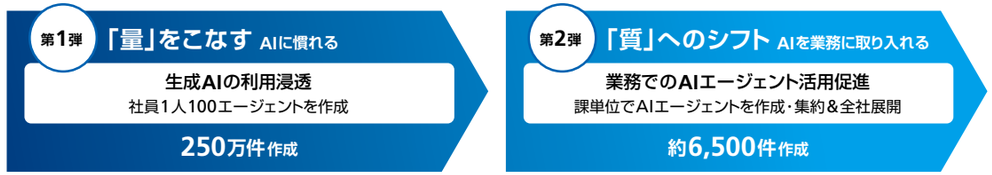
「日本一生成AIを活用する企業」を目指した社内でのAI活用

当社は、AIを今後の事業拡大と企業変革を支える最重要テクノロジーの一つと位置付けています。当社が目指すのは、単なる業務効率化ではなく、社員がAIを活用して業務の在り方そのものを見直し、新たな価値創出につなげることです。その実現に向けて、「日本一生成AIを活用する企業」を目指し、全社を挙げてAI活用を推進しています。

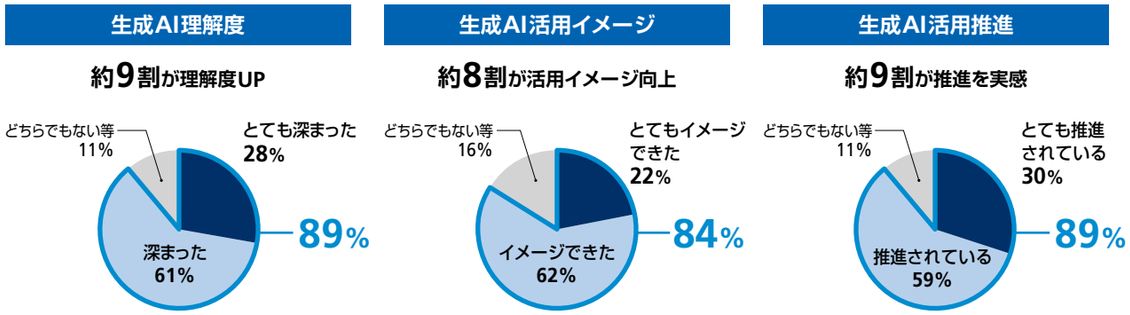
2023年5月には、生成AIの業務利用を目的とした社内ツール「SmartAI-Chat」を全社員に提供しました。その後、議事録作成、翻訳、プログラミング支援、社内情報検索など、幅広い業務でAI活用を進め、業務効率化とノウハウの蓄積を図ってきました。2025年5月には、全社員に「ChatGPT Enterprise」のIDを付与し、業務レベルでの本格的な生成AI活用を可能にする基盤を構築しました。この導入は、単なるツール提供ではなく、社員一人一人がAIとの協働を通じて、自ら業務を見直し、改善し、新たな業務スタイルを創出する力を養うことを目指して実施したものです。今後は、AIエージェントの開発・活用を通じて、社員自身が業務改革の担い手となる状態を目指しています。

この目標に向けた取り組みの第1弾として、約2万人の社員に1人100AIエージェントの作成を呼びかけたところ、目標を大きく上回る250万件のAIエージェントが2.5カ月で創出されました。また第2弾として、組織ごとの業務に特化したAIエージェントの作成に取り組んだ結果、約6,500件のAIエージェントが作り出され、現場での活用が進んでいます。この短期間での成果は、当社のバリューである「挑戦」や「スピード」が現場組織に深く根付いていることを示しています。アンケート結果からも社員の反応はポジティブであり、全員での取り組みが「AIエージェント」の社内共通言語化を進め、現場発の活用が加速しています。

こうした生成AIを活用した取り組みを通じて既存領域の効率化を進め、そこで創出した人的リソースを新規領域へ再配置することで、事業構造の変革を加速させます。社員がAIを使いこなし、AIと共創しながら価値を創出する企業文化を醸成し、次世代社会インフラの担い手となる人材基盤の強化につなげていきます。



第1弾：1人100AIエージェント作成に関するアンケート結果



第2弾：作成されたAIエージェントのカテゴリ別件数

カテゴリ	件数	割合
学習・リサーチ支援	**2,088**	**32%**
文書作成・要約	**909**	**14%**
プログラミング・技術	**891**	**14%**
営業・マーケ支援	732	11%
顧客・問い合わせ対応	562	9%
データ分析・レポート	445	7%
人事・評価・育成	356	5%
経理・予算・稟議	220	3%
業務改善・ルール整理	187	3%
企画・アイデア発想	146	2%
総計	6,536	100%

新領域への人材シフトと人材基盤の強化

既存領域の効率化によって創出した人的リソースを、クラウド・AIなどの新規領域へ戦略的にシフトさせるためには、スキル転換と自律的なキャリア形成を支える仕組みが不可欠です。当社は、次世代社会インフラを担う人材基盤の拡充に向け、新規領域で活躍できる人材の再配置・育成・採用を強化しています。

自律的キャリアと再配置の推進

当社は、社員一人一人の自律的なキャリア形成と成長を支援する多様な施策を展開し、自らの意思で新たな知識や経験を獲得しながら、専門性や視野を広げていける環境づくりを進めています。こうした取り組みは、社員の成長と事業の成長の両立を促すとともに、変化する事業環境や戦略に応じた柔軟な人材配置を支える基盤となっています。

社員のキャリア形成を支援する制度としては、新規事業や新会社の立ち上げに際して人材を公募するジョブポスティング制度や、社員が希望する部門やグループ会社への異動を可能とするフリーエージェント制度をグループ全体で運用しています。特に、新規領域への人員配置を強力に後押ししているのが「リスキリング型ジョブポスティング」です。異動した時点で必要なスキルが不足していても、異動後一定期間の集中研修を通じて新規領域で求められる専門スキルを習得できる仕組みを整えました。こうした「社内の人的資本を最大限に生かす」という配置・育成一体型の制度により、AI・DXなどの領域へとシフトした人材はすでに1,400人を超えており、次世代社会インフラを担う人材が着実に拡大しています。

また、「ソフトバンクユニバーシティ（SBU）」を通じて、経営理念の実現に貢献する人材の育成を目的とした学習機会を提供しています。SBUでは、社員が自らのキャリア目標に応じて主体的に研修を選択できる仕組みを整備しており、社内認定講師が自身のノウハウを伝えることにより、実践的かつ効果的な学びを実現しています。

SoftBank University	SoftBank Academia	SoftBank InnoVenture
2010年9月設立	2010年7月開校	2011年8月開始
全社員向け研修制度	後継者育成	社内起業制度

後継者の発掘・育成を目的とした教育プログラム「ソフトバンクアカデミア」では、社員に加え、外部の経営者や弁護士、学生など多様な人材が集うコミュニティを形成しています。志の高いメンバーとの交流や実践的な学びの機会を通じて、視野の広い次世代リーダーの育成を推進しています。

新規事業創出の支援としては、社員が自らのアイデアを基にビジネスを提案できる社内起業制度「ソフトバンクイノベンチャー」を展開しています。併せて新事業に関する知識を体系的に学べる「イノベンチャーラボ」も提供しており、これらにより社員の挑戦意欲を積極的に後押ししています。

社員インタビュー

―ジョブポスティング制度を活用した新規領域へのキャリアチェンジ

ソフトバンク㈱入社後、事業の屋台骨であるコンシューマ事業を経験したいと考え、営業職として約7年間のキャリアを積みました。その中でブロードバンド販売1位を獲得するなどの実績を残すこともできました。その後、当社の事業戦略がAIを中心とした成長領域へと広がる中、今度はその成長のど真ん中で挑戦したいと決意し、ジョブポスティング制度を利用して、未経験の技術領域へキャリアチェンジしました。

クラウド分野は未経験からのスタートでしたが、2カ月間の集中研修に加え、配属部署で提供される学習コンテンツや、同じくジョブポスティング制度を利用したメンバーとの情報交換を通じて、リスキリングの壁を乗り越えることができました。また、社内で普及している生成AIツールを活用することで、分からないことをすぐに相談できるようになり、キャリアチェンジのサポートとなりました。

異動後は、営業時代に培った社内外との折衝力や人を巻き込む推進力を生かし、オラクル社との協業プロジェクトや体制構築の推進にも携わってきました。現在はライン長として、組織運営も担っています。

AIが高度化するこれからの時代、特定の技術スキルそのものはAIに代替されていくからこそ、その技術を使って「誰にどう貢献し、価値を届けるか」という相手目線の対話力こそが、人が発揮すべき強みになると私は感じています。AIの活用とともに、こうした能力を組織として育んでいきたいと考えています。社内には挑戦を後押しする環境や制度があるため、自ら意思を持って一歩を踏み出すことで新たな可能性が広がることを実感しています。

技術統括 共通プラットフォーム開発本部
プライベートクラウド開発統括部
クラウド技術部 クラウド技術2課
課長代行

清野 幹人

人材戦略

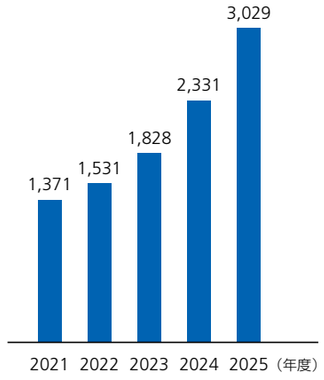
AI人材とDX人材の拡大

当社では、全社的なAI活用の推進に伴い、AIに関連するスキルの習得と資格取得を積極的に支援しています。社内環境の整備や学習機会の提供を通じて、社員の自発的な学びが広がっており、2026年3月時点で、G検定（ジェネラリスト検定）の合格者が約3,030人、E資格（エンジニア資格）の合格者が約170人になりました。全社員の約17%がAI関連資格を保有しており、AIリテラシーの全社的な底上げが進んでいます。

全社でのAI活用を支える施策として、AIに特化した社内研修プログラム「AI Campus」も提供しています。社員は、基礎知識から実践的スキルまで、自らの関心や業務内容に応じて学ぶことができます。また、2023年5月からソフトバンクグループ全体で開催している「生成AI活用コンテスト」では、これまでに社員から28万件以上の応募が寄せられ、入賞案は、AIプロジェクト推進室で、事業化に向けた検討が進められています。

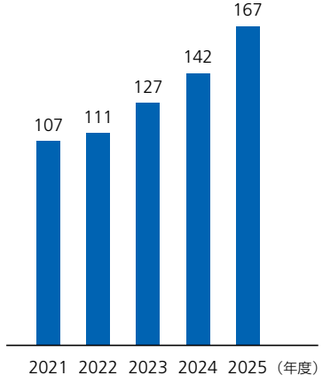
さらに、AI・DX人材育成サービスである「Axross Recipe」は、社内におけるAI活用を加速させる中で生まれた実践的な技術を基に、「ソフトバンクイノベンチャー」から事業化へと発展しました。ソフトバンクの現役エンジニアが、実際のビジネスで取り組んだAIの活用事例やプログラミングなどのノウハウを教材化し、現場の実務に生かせる実践的な学習コンテンツを社内外に向けて提供しています。

G検定取得者（累計）



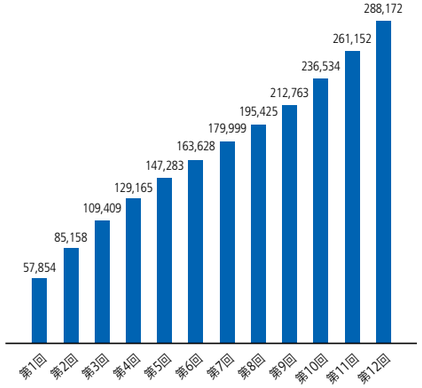
*ソフトバンク㈱単体ベース

E資格取得者（累計）



*ソフトバンク㈱単体ベース

生成AIコンテスト応募件数（累計）



*ソフトバンク㈱連結ベース

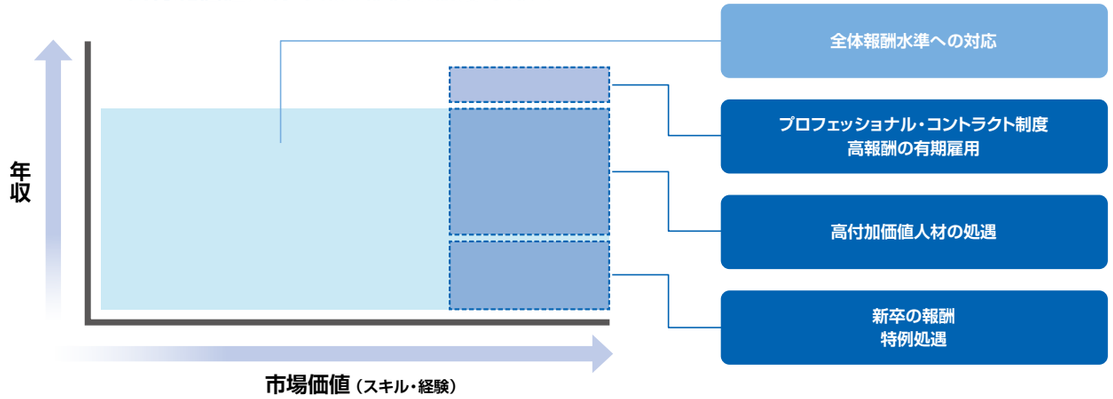
高付加価値人材の確保

当社では、年齢や性別といった属人的な要素にとらわれることなく、社員一人一人が担うミッションや働き方に応じて領域・グレードを決定するミッショングレード制を採用しています。グレードや報酬は、担うミッション、日々の取り組み姿勢（プロセス）、成果・組織への貢献、という三つの観点から総合的に評価されます。

一方で、当社の長期ビジョンを実現する上で不可欠であり、市場でも価値が急速に高まっているAIエンジニア、セキュリティエンジニア、事業開発、投資企画などの特定職種に対しては、新卒も含めて個別に競争力のある処遇を設定しています。これにより、人材ポートフォリオに連動した高付加価値人材の獲得を積極的に進めています。

さらに、高度なスキル・経験を要するプロジェクトには、有期雇用かつ高報酬の契約を行うプロフェッショナル・コントラクト制度を導入しています。即戦力人材を柔軟に活用することで、事業ニーズに応じた機動的な人材の獲得を実現しています。

高付加価値人材の報酬は個別制度でカバー



DE&Iの推進、ウェルビーイングとエンゲージメント

当社では、社員が経営理念の実現に向けて志を一つにし、互いの強みを生かしながら自由な発想で意見を出し合い、革新を生み出せる組織づくりを目指しています。多様な個人がそれぞれの力を発揮できるよう、DE&Iの推進やウェルビーイング、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

女性活躍推進施策

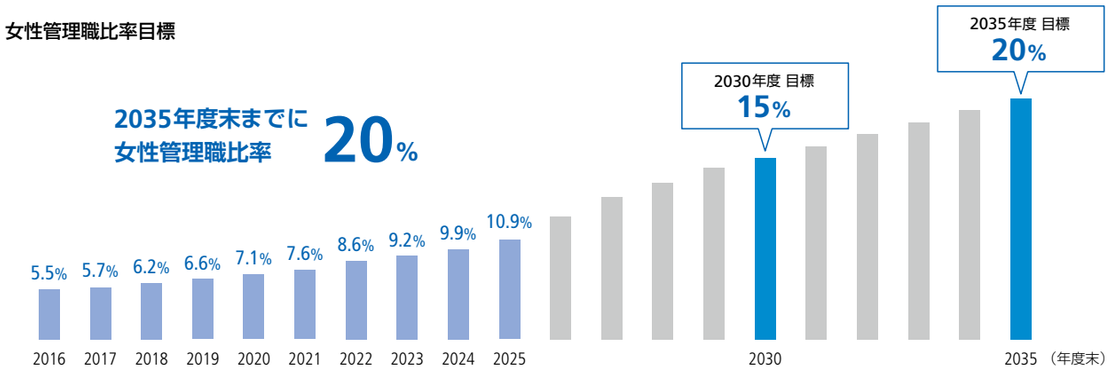
当社は、年齢、性別、性的指向・性自認・性表現、国籍、障がいの有無などにかかわらず、個々の多様性を受容し、全社員が能力を発揮できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を目指しています。その最初のステップとして、特に女性活躍推進に注力し、2035年度末までに女性管理職比率を20%以上にする目標を掲げています。

目標の達成に向け、代表取締役 社長執行役員 兼 CEOを委員長とし、社外取締役の越直美氏や佐々木裕子氏、外部の有識者がアドバイザーとして参画する「女性活躍推進委員会」を設置し、同委員会で会社全体の方針を審議しています。女性活躍推進の施策は多面的な視点で随時展開しており、現場主体の推進会議で各施策の進捗確認や各部門での成功事例を共有しています。

例えば、全社アンケートから、男性より女性の方が管理職を志望する割合が低い傾向が判明しており、女性の管理職への挑戦を後押しするワークショップや、ロールモデルとの相談機会を提供するメンタープログラムなどを実施しています。その結果、女性社員の管理職志望度は徐々に上昇しています。

加えて、評価やアサイン時のアンコンシャス・バイアスの解消を目的に、管理職に対して女性部下育成やアンコンシャス・バイアスの研修を実施しています。また、年1回の昇格査定においては、男女別の昇格率に偏りがないかを確認するプロセスを設け、女性の成長機会がアンコンシャス・バイアスによって妨げられることがないようにしています。これらの取り組みの成果として、当初のシミュレーションでは、2035年度末の女性管理職比率は15%程度と試算していましたが、女性の活躍度合いが年々高まり、現在では20%が視野に入っています。

女性管理職比率目標

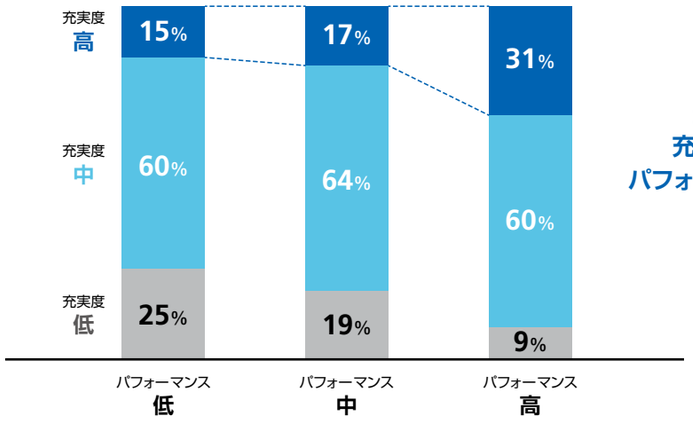


ウェルビーイングとパフォーマンスの相関関係

当社はエンゲージメントサーベイのデータを活用し、社員のウェルビーイングとパフォーマンスの関係に関する社内分析を実施しました。エンゲージメントサーベイは月次と年次で実施し、会社のビジョンや業務のやりがい、職場環境、人間関係、充実度などの項目について、社員のエンゲージメントを調査するものです。ウェルビーイングな社員、すなわち充実度が高い状態の社員は、創造性、生産性、売上が高いだけでなく、離職率が低く、業務上の事故も少ないと一般的に言われています。分析の結果、当社においても充実度の高い社員はパフォーマンスが高いことが明らかになりました。具体的には、パフォーマンス「高」の社員層において「充実度・高」の割合が30.8%と、パフォーマンス「低」や「中」の層と比較して顕著に高いことが分かりました。

この分析結果を受け、当社は「ウェルビーイング」を個人のパフォーマンスを最大化し、会社の持続的成長をけん引する重要要素として位置付け、組織の活性化を推進しています。

社内のパフォーマンスとウェルビーイングの関係性



当社においても充実度の高い社員はパフォーマンスが高いことが明らかに

人材戦略

エンゲージメントサーベイ結果、改善点

2025年度のエンゲージメントサーベイ結果（回答率96.8%）は、総合スコアが66点となり、前年と同水準を維持しました。総合スコアを構成する会社スコア、仕事スコア、上司スコア、職場スコアはそれぞれ堅調に推移しており、社員の会社に対する肯定的な認識が見られました。これは、当社の取り組みに関する対外的な情報発信や、全社朝礼における経営層からの定期的なメッセージ、また社員大会などのインターナルコミュニケーションの継続が寄与したものと考えられます。

さらに、今回から導入した所属組織におけるAIの活用度に関する全社アンケートでは、平均スコアが69点と高水準の結果となりました。特に、AI活用度の高い組織ほど、社員の成長実感も高い傾向が見られています。

こうしたエンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、各部門で組織固有の課題の特定や個人のコンディション把握を行い、迅速な改善アクションへとつなげています。

総合スコア*		
66（±0）	65（±0）会社	62（+1）仕事
	70（±0）上司	69（+1）職場

*総合スコア：会社、仕事、上司、職場に関する結果の集計値
会社：「評価・報酬」「文化・風土」といった社内制度、福利厚生など会社に関する項目
仕事：「やりがい」「主体性」「量の適正さ」といった満足度、目的意識、ストレスなどの仕事に関する項目
上司：「能力把握」「適切なアサイン」といったマネジメントなど上司に関する項目
職場：「風通しのよさ」「人間関係」といった職場環境などの職場に関する項目
100点満点で集計（～49：低い、50～64：普通、65～74：高い、75以上：非常に高い）
カッコ内は前年のスコアとの差

スコアの改善に寄与した取り組みの一例

社内外への情報発信の継続実施

- 次世代社会インフラや生成AIなど、事業方針や進捗に関する積極的な発信
- 社員大会や全社朝礼など、インターナルコミュニケーションにおける各種情報の発信

AI活用の推進

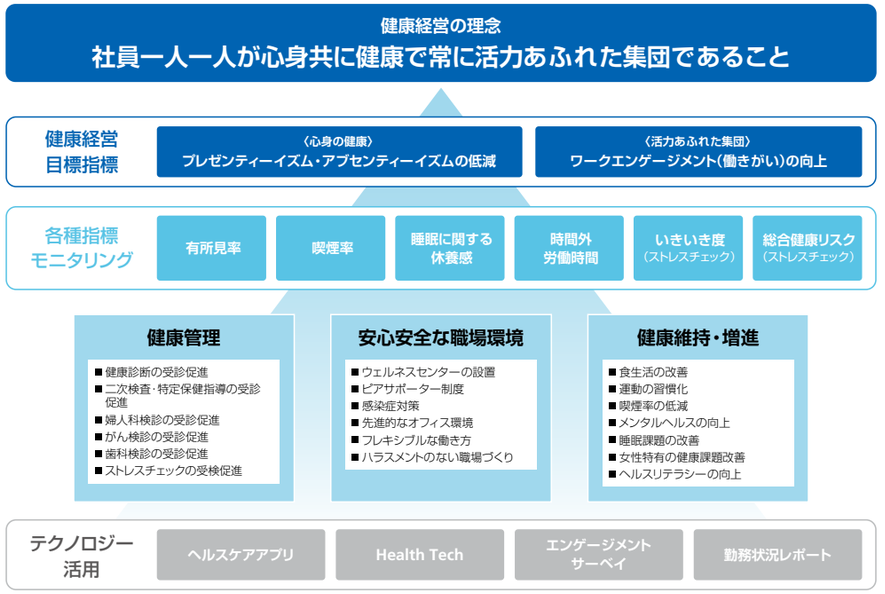
- 生成AIに関する環境整備と学習コンテンツの提供
- 生成AIコンテストによる活用風土醸成
- 「1人100AIエージェント」を通じた現場での活用加速

健康経営の取り組み

当社は、「社員一人一人が心身共に健康で常に活力あふれた集団であること」を健康経営の理念として掲げています。この理念の実現に向け、CHRO（最高人事責任者）直下にWell-being推進室を設置し、コーポレート統括担当役員の監督の下で健康経営を推進しています。

具体的には、「健康管理」「安心安全な職場環境」「健康維持・増進」の三つのアプローチから健康経営目標指標をモニタリングし、社員の健康の維持・増進を支援しています。「健康管理」の観点から、年1回の定期健康診断受診やストレスチェックの受検を推奨し、病気などの早期発見・予防に努めています。また「安心安全な職場環境」として、ウェルネスセンターの設置、健康的なオフィス環境の整備のほか、ピアサポーター制度やインフルエンザ予防接種の事業所内接種などを行っています。「健康維持・増進」では、食生活の改善、運動の習慣化、喫煙率の低減、メンタルヘルスの向上、睡眠課題の改善、女性特有の健康課題改善、ヘルスリテラシーの向上をテーマにした取り組みを推進することで、社員の健康をサポートしています。

こうした経営的視点での積極的な取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人（大規模法人部門ホワイト500）」に8年連続で認定されました。また、㈱日本政策投資銀行が実施する「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」においても、最高ランクの格付けを取得しています。



ソフトバンクの人事施策

当社は、継続的な事業の成長・成功を実現することに加え、働く個人が会社とともに成長し自己実現につなげる職場環境を構築したいと考えています。そのために会社として大切にすべきポリシーを定め、さまざまな人事施策を推進しています。

多様な人材の採用

- JOB-MATCHインターン
- 地方創生インターンシップTURE-TECH
- JOB-MATCH選考
- No.1採用
- 面接選考のAI活用
- 面接官トレーニング
- ダイレクトリクルーティング
- リファラル採用（社員紹介による採用）

ダイバーシティの推進

- 女性活躍推進委員会
- LGBTQ関連相談窓口
- LGBTQに関する新任管理職研修
- LGBTQに関するeラーニング研修
- Tokyo Prideの協賛・応援
- アンコンシャス・バイアスに関するeラーニング研修
- ダイバーシティマネジメント研修
- SoftBank Award DE&I賞

健康経営の推進

- 健康経営推進
- ウェルネスセンター
- 「ピアサポーター」制度
- ストレスチェック
- ヘルスケアアプリ「HELPO」オンライン医療相談 等
- 就業時間内の禁煙
- 年次有給休暇取得奨励日の設定
- 勤務間インターバル制度
- ハラスメント相談窓口
- 定期健康診断

「情報革命で人々を幸せに」

先端テクノロジーの活用

スマートワークスタイルの推進

- スーパーフレックスタイム制
- サテライトオフィス
- テレワーク
- 副業・兼業
- SB流社内副業制度
- プレミアムフライデー
- 定時終業デー

キャリア開発・能力発揮

- ソフトバンクユニバーシティ
- ソフトバンクユニバーシティTech プログラム
- AI Campus from SBU Tech
- ソフトバンクアカデミア
- ソフトバンクイノベンチャー
- ジョブポスティング（事業別社内公募制度）
- フリーエージェント（部署別社内公募制度）
- 各種アセスメント（統計・IT・英語）
- 資格取得支援制度
- 自己申告制度
- ミッショングレード制度
- エンゲージメントサーベイ
- SB版キャリアドック
- ピープルアナリティクス
- 管理職サーベイ

仕事と育児・介護の両立支援

- 通院・がん治療休暇（不妊治療にも利用可能）
- マタニティ通院休暇
- 母性保護休暇
- 産前産後休暇
- 配偶者出産休暇
- 育児休業／出生時育児休業
- 看護休暇
- キッズ休暇
- 妊娠中短時間フレックス勤務等
- 育児短時間フレックス勤務等
- 介護休業
- 介護休暇
- 介護短時間フレックス勤務等
- 常時介護者の新幹線（特急）通勤
- 産前休暇前相談会
- 育児休業中／明けオリエンテーション
- ベビーシッター利用補助（こども家庭庁割引券）
- 仕事と介護の両立支援セミナー
- 介護コミュニティ（社内SNS）
- 介護座談会
- 介護専門家への相談窓口

実績一覧

ソフトバンクならではの人事施策遂行により、「Activate AI for Society」戦略を実現する人材が活躍し続ける会社を目指します。

多様な人材の採用

- 新卒採用数 **482**人（男性：**296**人 女性：**186**人）
- 中途採用数 **361**人（男性：**274**人 女性：**87**人）

ダイバーシティの推進

- 女性管理職比率 **10.9**%（2026年4月1日時点）
- 平均勤続年数 男性**14.8**年、女性**14.8**年
- 障がい者雇用率 **3.17**%（2026年6月1日時点）

健康経営の推進

- 定期健康診断受診率**100.0**%
- 喫煙率 **24.0**%
- 定期健康診断有所見率 **58.4**%
- 有給休暇取得率 **77.0**%
- 特定保健指導完了率 **55.5**%

「情報革命で人々を幸せに」

先端テクノロジーの活用

スマートワークスタイルの推進

- 副業社員数 **2,088**人
- テレワーク実施率 **95.1**%（月1回以上テレワークを実施した社員の割合）

キャリア開発・能力発揮

ソフトバンクユニバーシティ

- 年間受講者数 **42,907**人
- 社内認定講師 約**100**人

ソフトバンクアカデミア

- 在籍人数 約**300**人（外部生を含む）

ソフトバンクイノベンチャー

- 累計応募件数 **8,327**件（2026年4月1日時点）
- 累計事業化案件 **28**件（2026年4月1日時点）

ジョブポスティング制度／フリーエージェント制度

- 累計異動者数 **3,367**人（2026年4月1日時点）

仕事と育児・介護の両立支援

- 育児休業取得率 男性**81**%、女性**100**%
- 育児休業取得後の復職率（女性）**100**%

（注）別途記載のないものは2026年3月31日時点、もしくは、2025年度の実績です。キャリア開発・能力発揮以外はソフトバンク㈱単体の数値です。