

ESG説明会向け
ソフトバンク流人的資本経営

本編：72ページ

2024年2月26日

ソフトバンク株式会社

執行役員 コーポレート統括 人事本部 本部長

源田 泰之

免責事項

本資料に含まれる計画、見通し、戦略その他の将来に関する記述は、本資料作成日時点において当社が入手している情報および合理的であると判断している一定の前提に基づいており、さまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績などは、経営環境の変動などにより、当該記述と大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

アジェンダ

1. **経営戦略と人材戦略との連動**
2. **SB流人的資本経営とその社会的背景**
3. **取組みの紹介**

アジェンダ

- 1. 経営戦略と人材戦略との連動**
2. SB流人的資本経営とその社会的背景
3. 取組みの紹介

ソフトバンクの経営戦略

AI共存社会の到来

次世代社会インフラの構築



経営戦略と人材戦略との連動

経営戦略を実現する人材・組織とは

AI共存社会の到来



AI共存社会の到来

膨大なデータの生成・処理が必要に

持続可能な社会の実現と
企業価値の向上の両立に必要なことは？

↓

次世代社会インフラの構築

デジタル化社会の発展に不可欠な
次世代社会インフラ



進化し続ける組織
持続的な事業成長を実現

最適なポートフォリオ

経営人材 新領域牽引	AIエンジニア 次世代社会インフラの礎
DX人材 既存産業変革	グローバル人材 Beyond Japan
営業・コンサル人材	
ネットワークエンジニア	
既存領域	

必要な人材群

バリュー 「No.1」「挑戦」「逆算」「スピード」「執念」

社会課題の解決に向け個々人が自分らしさを発揮

変化を楽しみ、何事もチャンスと捉え挑戦

ベースの社員像

経営戦略と人材戦略との連動

ポートフォリオを起点とし9つの要素を体系化

進化し続ける組織

持続的な事業成長を実現

最適なポートフォリオ

経営人材

新領域牽引

AIエンジニア

次世代社会インフラの礎

DX人材

既存産業変革

グローバル人材

Beyond Japan

営業・コンサル人材

ネットワークエンジニア

既存領域

ポートフォリオ組成イメージ

新規領域

既存領域

再配置

生成AI活用
により筋肉質化

As Is

To Be

人材戦略

事業成長：基本的要素

採用

育成・リスキル

評価・報酬

事業成長：SB独自要素

グループ内最適化

経営体制

組織開発

社員パフォーマンス
最大化に必要な要素

DE&I

最適な働き方

ウェルビーイング

必要な人材群

ベースの社員像

バリュー 「No.1」「挑戦」「逆算」「スピード」「執念」

社会課題の解決に向け個々人が自分らしさを発揮

変化を楽しみ、何事もチャンスと捉え挑戦

アジェンダ

1. 経営戦略と人材戦略との連動
2. **SB流人的資本経営とその社会的背景**
3. 取組みの紹介

新しい資本主義実現会議



※首相官邸ホームページ

骨太方針の中で
人的資本投資による
付加価値向上の
重要性を強調

人的資本を取り巻く環境の変化

2020
年代～

③ コロナ禍の構造変化

- ・リモートワーク普及
- ・就労観の変化
- ・テクノロジー活用の加速

2010
年代～

② 人口減少

- ・労働人口の減少・不足

2000
年代～

① 日本型雇用の限界

- ・低い生産性
- ・激しい変化への対応がしにくい

※「日経スマートワーク経営フォーラム特別研修」より内容を編集して記載

一人ひとりの潜在力を最大限引き出し
中長期的な企業価値向上へ

人事や個人／会社の関係性の変化

これまで

これから

人事の役割

人的**資源**の管理



人的**資本**の最大化

マネジメント

パフォーマンスの**管理**



パフォーマンス向上を**支援**

キャリア形成

会社に**依存**



個人が**自律**

個人に求められる資質

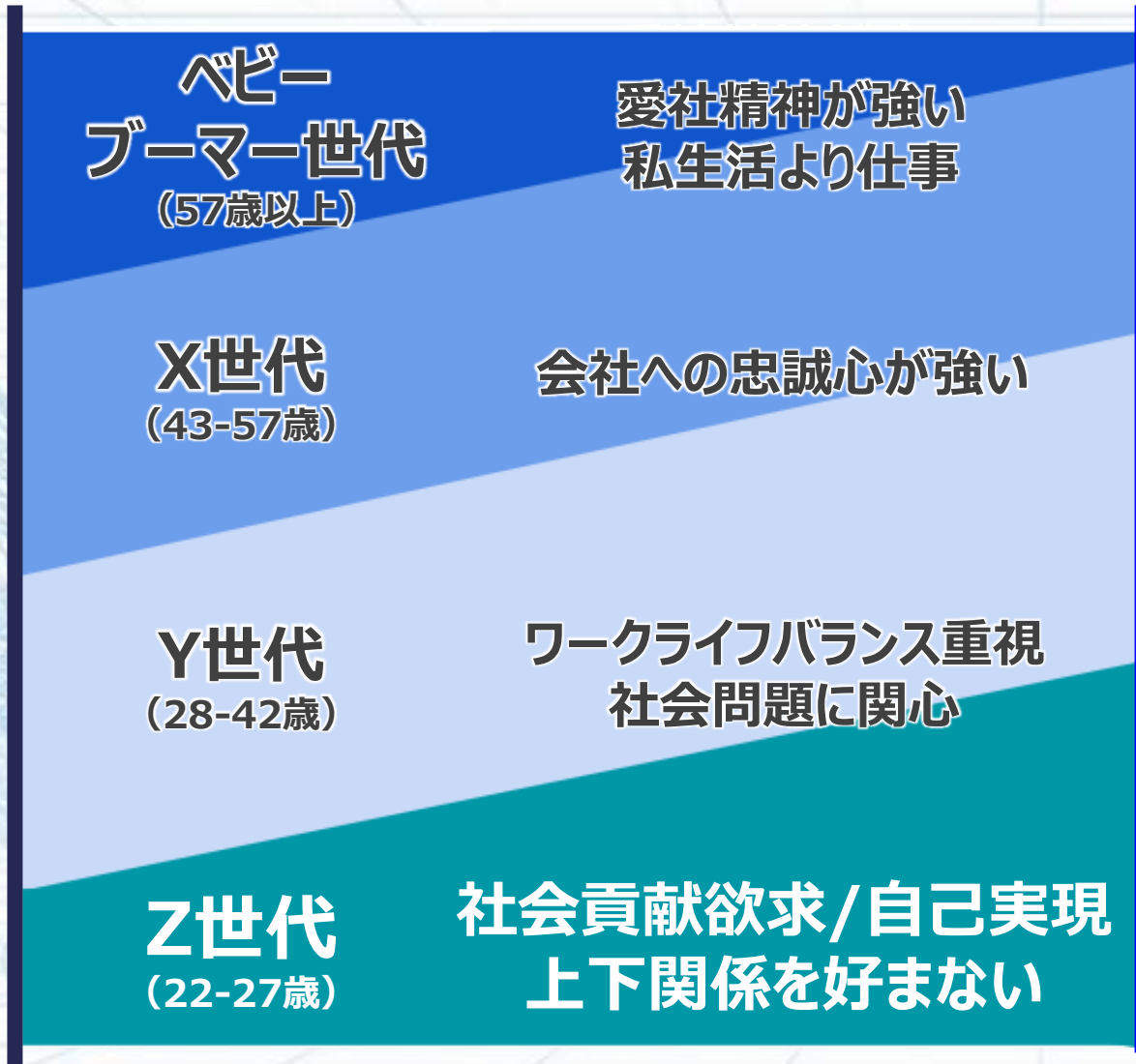
組織に**従順**



主体性と率先

「**選ばれる会社**」であり続ける為に
人的資本への投資と開示が重要

世代・価値観の変化



新たな世代からも 選ばれる会社へ

価値観の説明文については、主に以下の著作を参考に作成
『ジェネレーションX』/ダグラス・クーブランド
『ミレニアル・Z世代年次調査』/デロイトトーマツ
『Z世代マーケティング 世界を激変させるニューノーマル』/ジェイソン・ドーシー他
『Z世代 若者はなぜインスタ・TikTokにハマるのか?』/原田曜平

現在

2030



人的資本の最大化 ＝社員の成長



SB流人的資本経営とは 社員の成長と会社の成長との好循環を生み出す仕組み



アジェンダ

1. 経営戦略と人材戦略との連動
2. SB流人的資本経営とその社会的背景
3. 取組みの紹介

経営戦略と人材戦略との連動

ポートフォリオを起点とし9つの要素を体系化

進化し続ける組織

持続的な事業成長を実現

最適なポートフォリオ

経営人材

新領域牽引

AIエンジニア

次世代社会インフラの礎

DX人材

既存産業変革

グローバル人材

Beyond Japan

営業・コンサル人材

既存領域

ネットワークエンジニア

ポートフォリオ組成イメージ

新規領域

既存領域

再配置

生成AI活用により筋肉質化

As Is

To Be

人材戦略

事業成長：基本的要素

採用

育成・リスキル

評価・報酬

事業成長：SB独自要素

グループ内最適化

経営体制

組織開発

社員パフォーマンス
最大化に必要な要素

DE&I

最適な働き方

ウェルビーイング

必要な人材群

ベースの社員像

バリュー 「No.1」「挑戦」「逆算」「スピード」「執念」

社会課題の解決に向け個々人が自分らしさを発揮

変化を楽しみ、何事もチャンスと捉え挑戦

自律的成長支援施策

社員の成長において重視していること

自ら手を挙げた人に機会を提供する

社員の自主性に徹底的にこだわる

ソフトバンクの成長支援施策

SoftBank
University

2010年9月設立

全社員向け
研修制度

SoftBank
Academia

2010年7月開校

後継者育成

SoftBank
InnoVenture

2011年8月開始

社内起業制度



SoftBank
University

全社員向け研修制度

研修体系全体像

集合研修

手挙げ研修（67コース）

マネジメント

グローバル

思考力

ファイナンス

テクノロジー

ビジネス基礎

統計

Office

コミュニケーション

キャリア・マインド

ブランド・バリュー

階層別研修

新任部長層

新任課長層

3年目社員

エルダー

新入社員

部門向け研修

eラーニング/動画



udemy



電子書籍

eラーニング



2020.12.22



2020.12.15

動画
コンテンツ

テクノロジー特化 SBU Tech

SoftBank University Technology

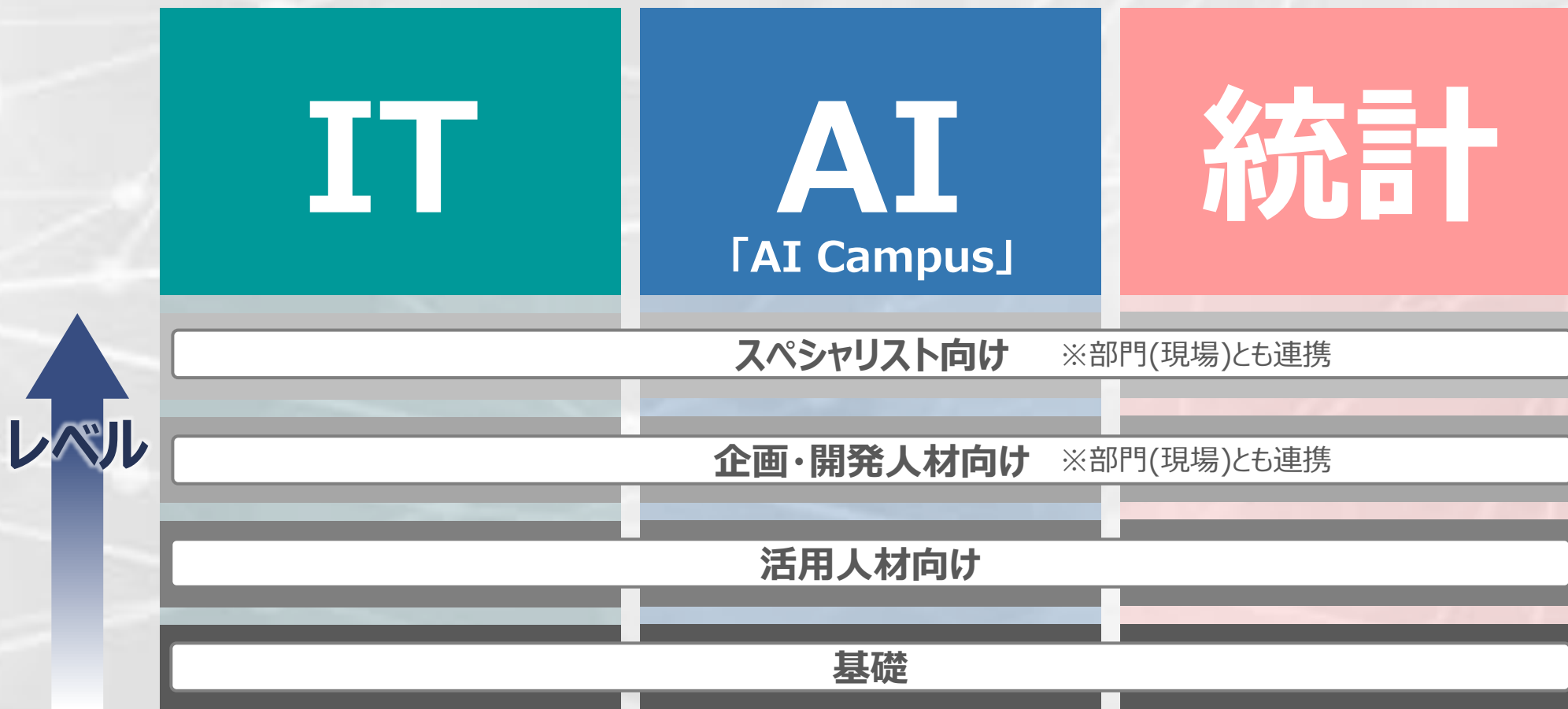
目的・ コンセプト

エンジニアだけではなく、**全社員がデジタルリテラシーを身につけることで Beyond Carrierの推進を自分事としてとらえ、変革に向けて行動できるようにすることを目的に、様々な学習コンテンツを提供**

SBU Tech 概要

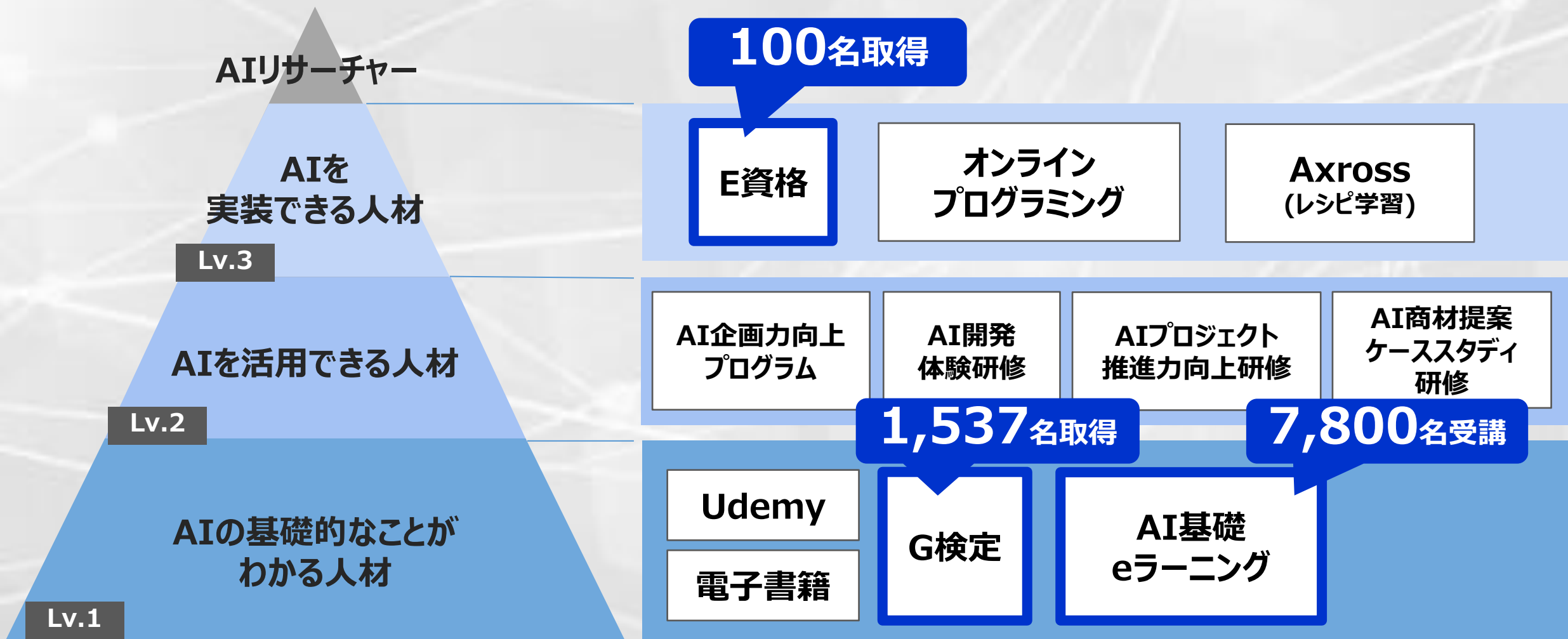
経産省デジタル人材育成指針を参考に研修を体系化

※「Di-Lite」「ITSS」「ITSS+」等

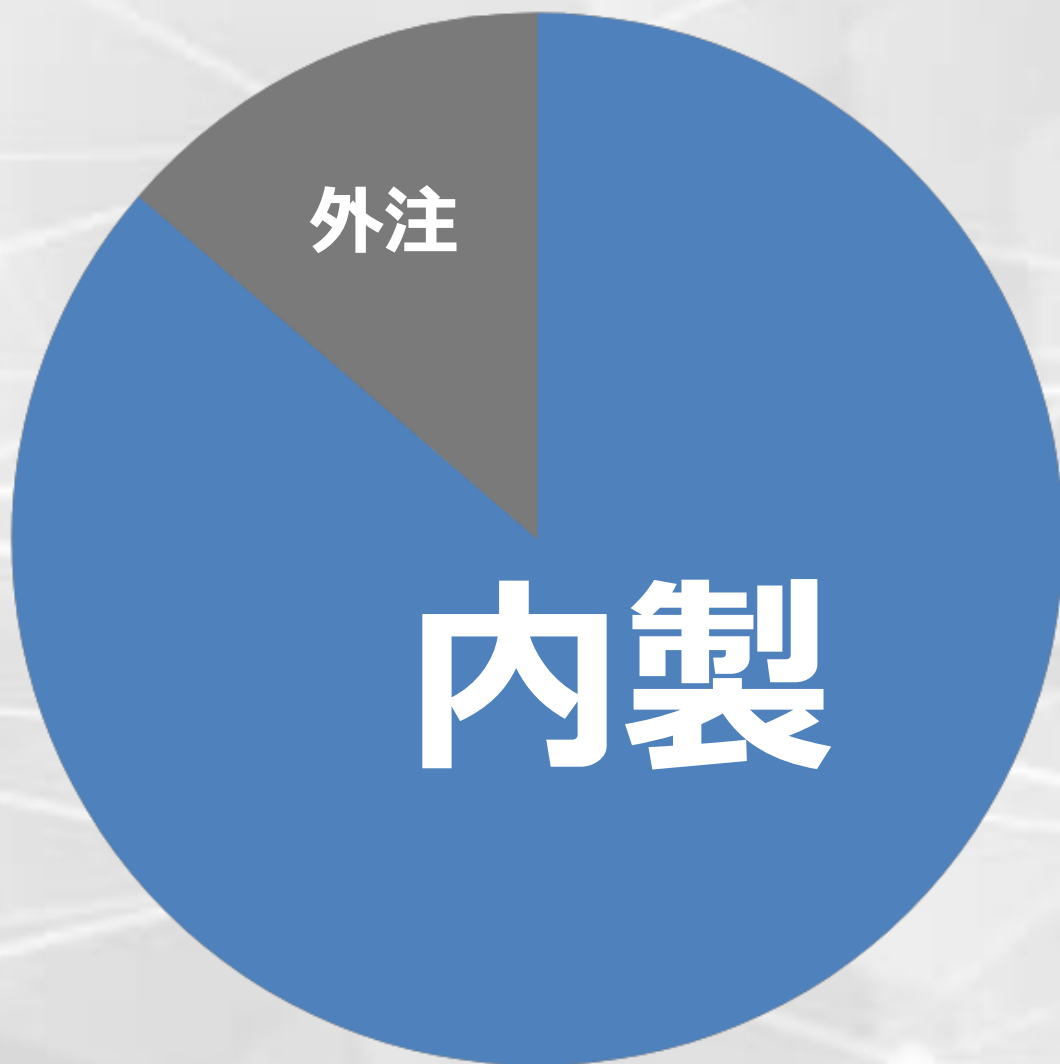


SBU Tech 概要

AI人材育成プログラム「AI Campus」



内製/外注比率



約80%
内製化

研修を支える社内講師

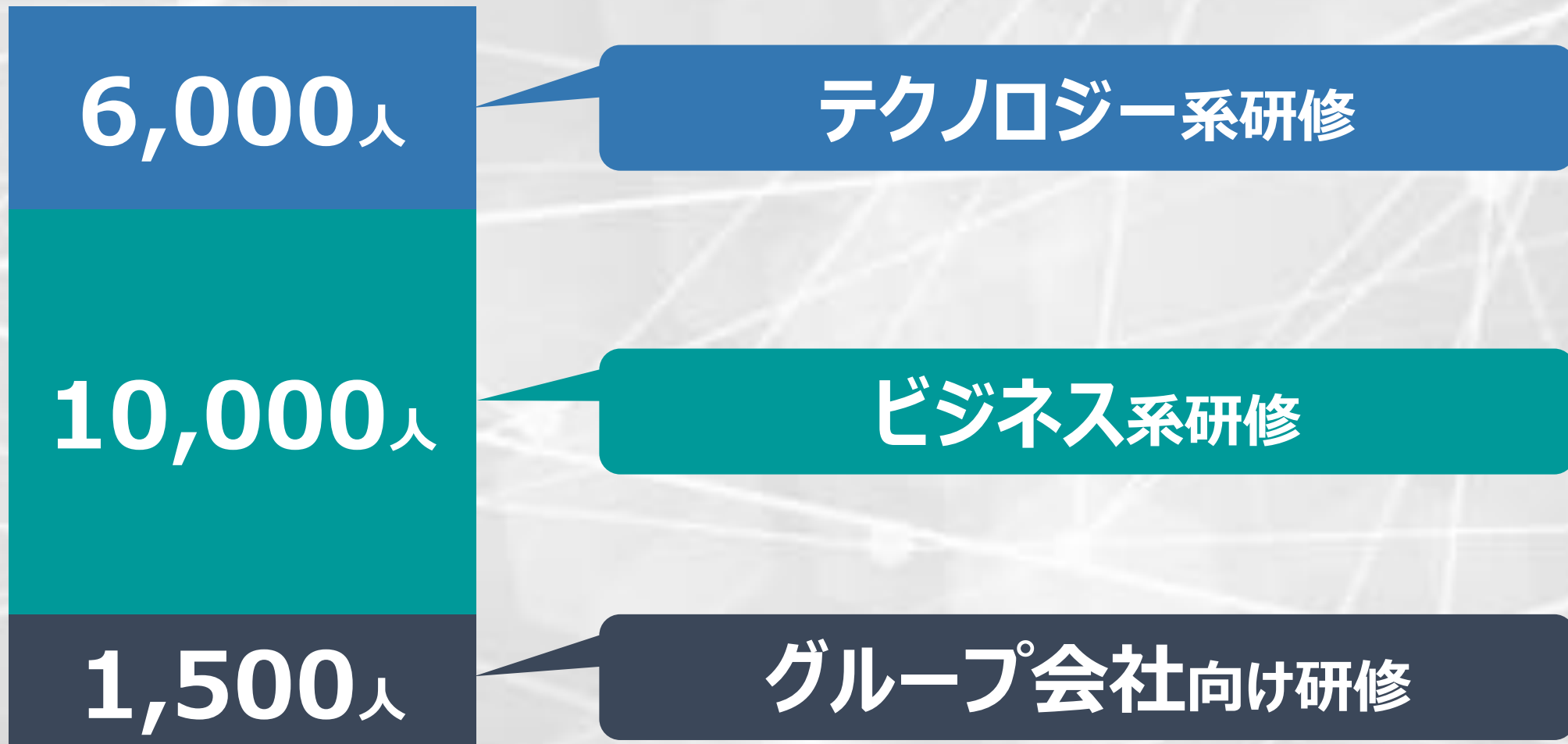
総勢**103**名



SBU 受講者数（2022年度延べ実績）

多くの社員が自ら学ぶ機会を創出

約**17,500**人



6,000人

テクノロジー系研修

10,000人

ビジネス系研修

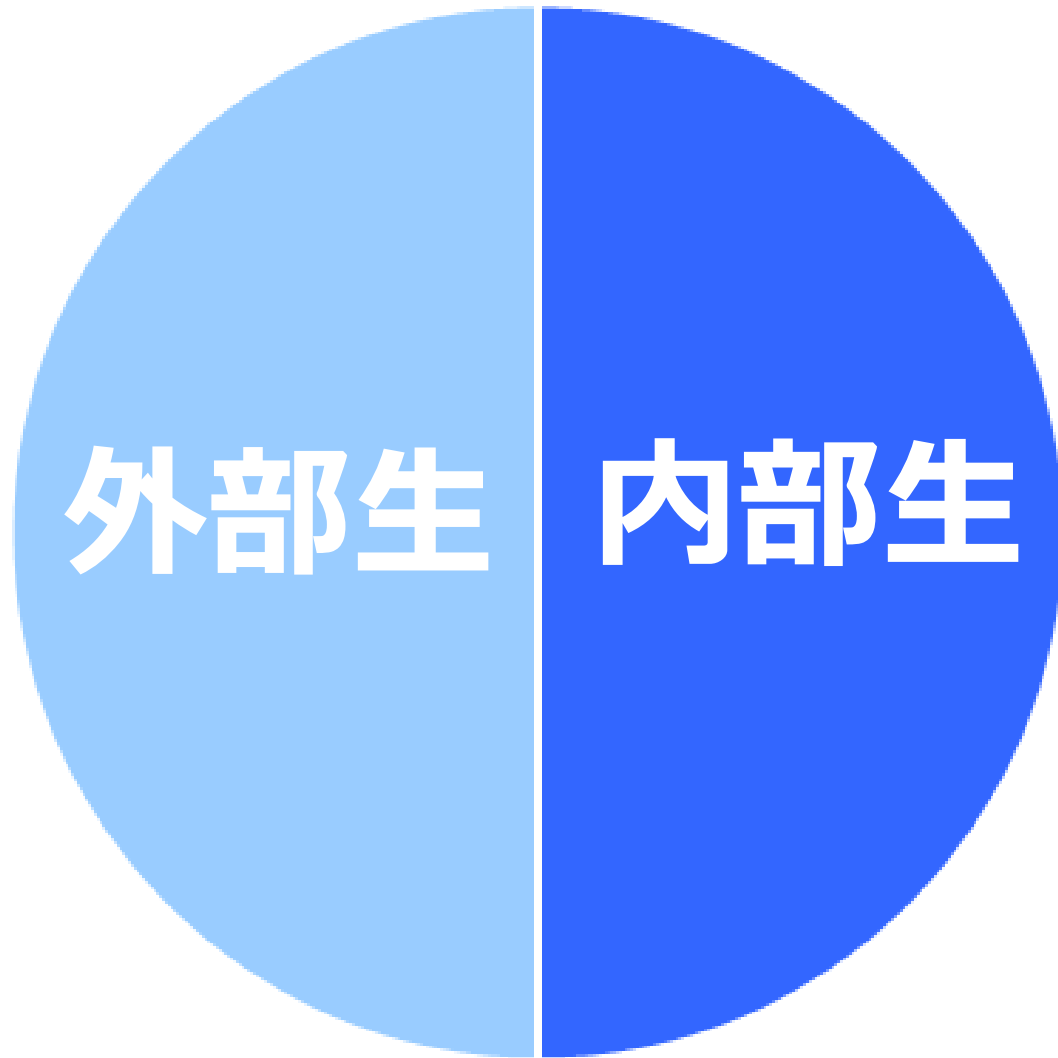
1,500人

グループ会社向け研修

SoftBank Academia

後継者育成

アカデミア生割合



300人

- SBグループ社員
- 会社経営者
- 弁護士
- 学生

戦い・共に成長する唯一無二のコミュニティ

孫正義直伝の 経営学

門外不出の戦略や
意志決定の極意を
孫から直接学ぶ



多種多様な人材が 集うコミュニティ

多様な経験・能力に
あふれる志の高い
コミュニティ



事業創出の機会

SBの事業戦略立案・
参画への提案機会を
得ることが可能



SoftBank InnoVenture

社内起業制度

The background features a collection of white incandescent light bulbs. One bulb in the center is illuminated, casting a warm yellow glow, while the others are unlit and appear as soft, out-of-focus white shapes.

変革
Innovation

×

ベンチャー
Venture

**社員の提案から
新たな事業を立ち上げる**

イノベンチャーラボ

社内起業家育成プログラム

国内外のスタートアップに関する知識や新規事業企画のノウハウ、
事業プランの検討方法など幅広い知識を習得し、
新規事業の実現を目指すグループ社員向けインキュベーションプログラム



登録者数

5,800名以上

※FY23 10月末現在

アイデア
創出

チーム
アップ

トレンド
情報入手

知識
習得

個別
フォロー

アイデア創出～審査通過までをサポート



すでに21件が事業化



Marketing Bank



Axross Recipe

umamiell



HELLO
CYCLING



hugmo



スマートコーチ

その他施策

自ら手を挙げチャレンジする機会や文化を醸成

全社JP/FA制度

希望する部門やグループ会社に
自ら手を挙げ異動できる制度



約**2,450名**が合格

社外副業

社外から新たな刺激を得て
個人の成長を支援し
新たなイノベーションを創出



累計約**1,180件**

SB流社内副業

組織外の視点や経験から
社員の更なる成長と
組織におけるイノベーションを
促進



累計約**260名**が実施

※JP：ジョブポスティング FA：フリーエージェント

社員の成長において重視していること

自ら手を挙げた人に機会を提供する



社員の自主性に徹底的にこだわる

グループ内最適化

育成・リスキル

組織開発

生成AIに関する取組み

テクノロジーの変遷

生成AIは今後、最も重要なテクノロジーへ



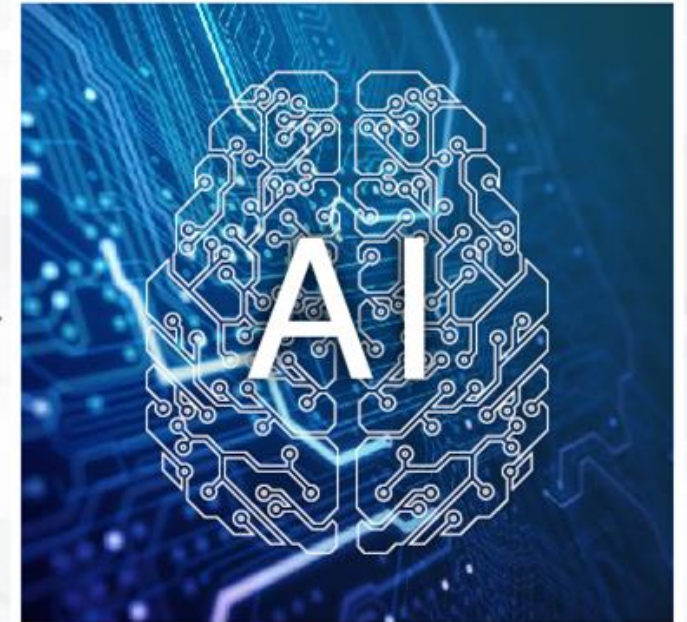
PC
(検索エンジン・OS)



スマホ
(OS)



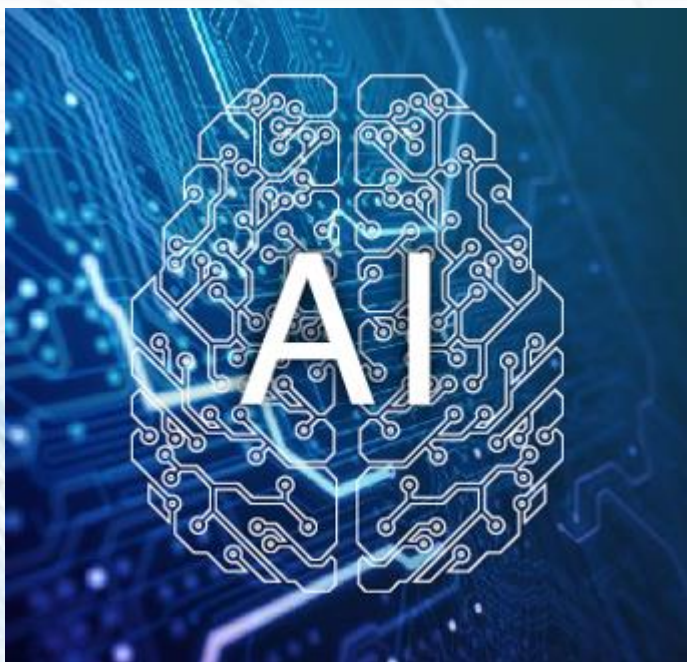
クラウド



生成AI

生成AIに関する取組み

全社員が生成AIを使い倒すための環境作り



生成AI

とにかくまずは使い倒す
ための各種取組み

AI利活用の基盤整備

生成AIの学習機会

活用コンテストの開催

AI利活用の基盤整備

安全で安心なAI利活用の推進

ソフトバンク版生成AIサービス 「SmartAI-Chat」



推進 基盤 整備

AIガバナンス基本規程 の制定



生成AIの学習機会

生成AIの学習コンテンツを様々用意

Chat GPT特訓コース動画



全4回10日で
延べ約**15,000人**受講

Chat GPT活用講演会



2,800人受講

活用コンテストの開催

生成AI活用コンテスト
(ソフトバンクグループ企業内で実施)

提案数累計：約 **15万** 件

1回あたり
賞金 **1位** : **1,000万円**
総額 : **2,500万円**

生成AIに関する取組み

使い倒す→日本一生成AIを活用する企業へ

とにかくまずは使い倒す
ための各種取組み

AI利活用の基盤整備

生成AIの学習機会

活用コンテストの実施

徹底的な社内業務

効率化

Cost DOWN



産業変革の武器となる

事業化

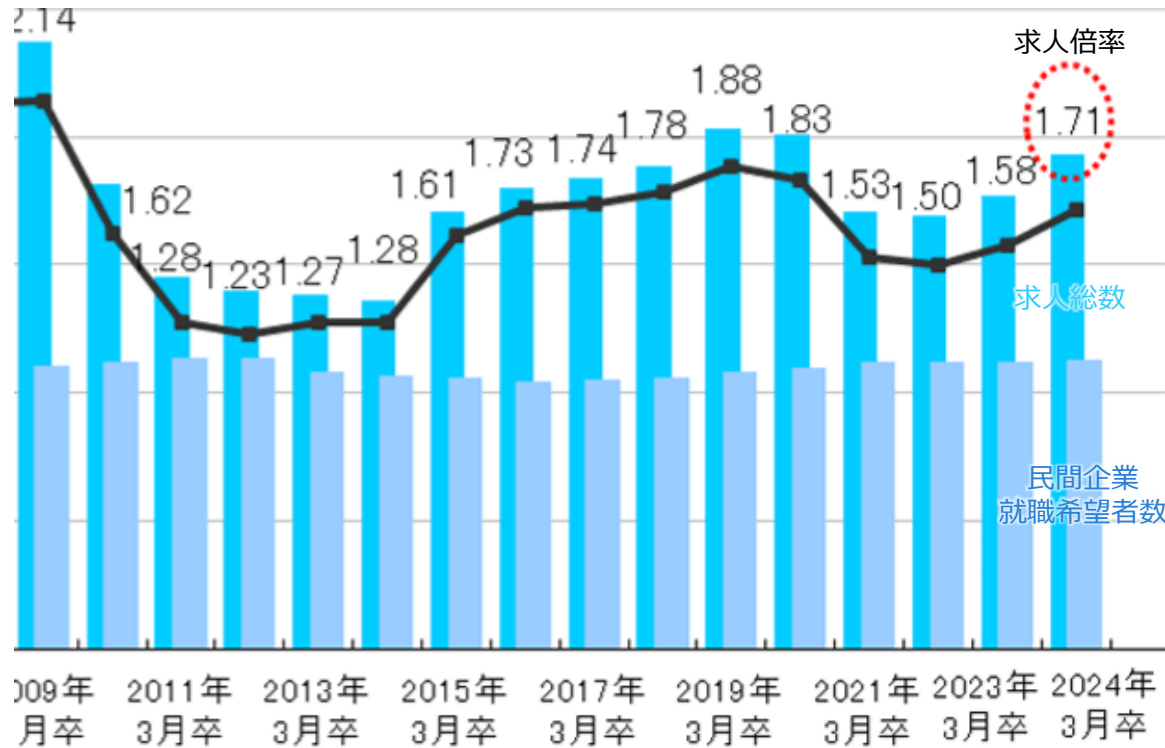
コンテスト案件の
事業化検討の為
CEO直轄新組織
「AIプロジェクト
推進室」を設立

採用

採用市況

新卒

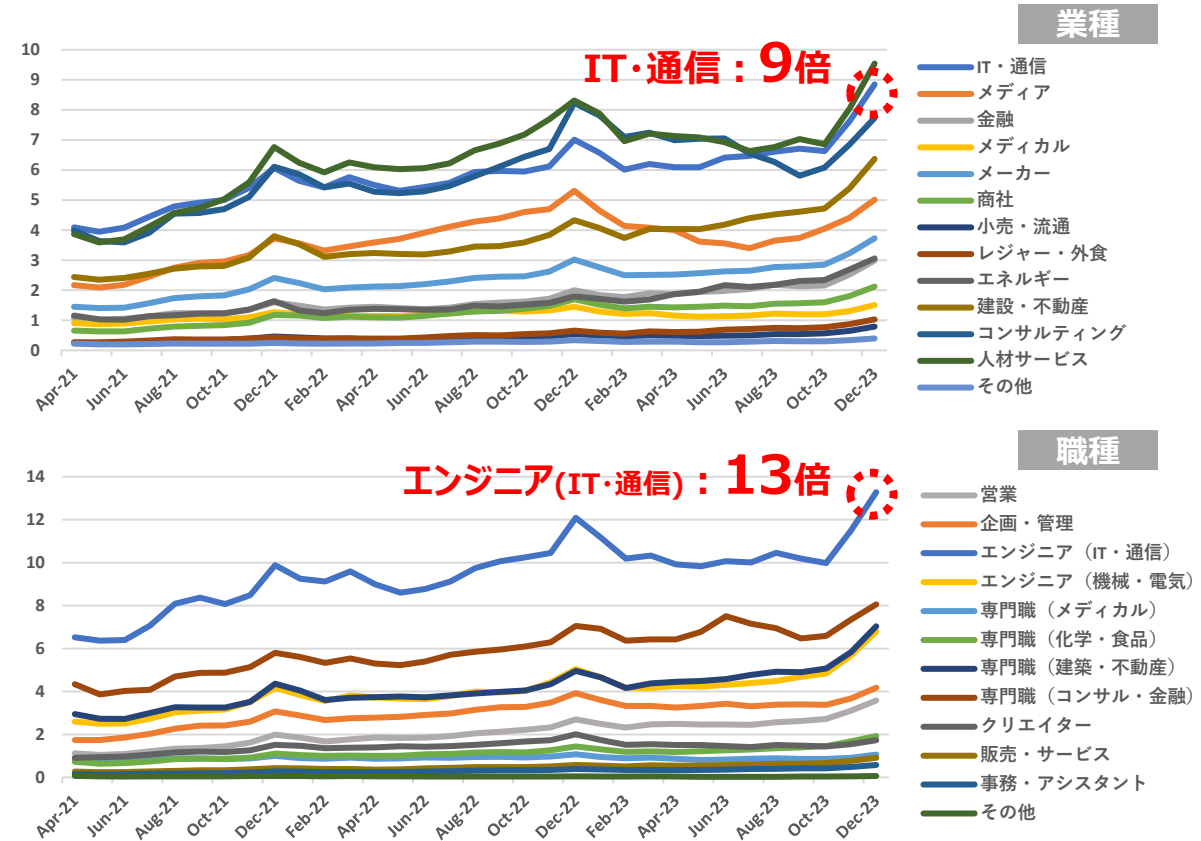
売り手市場継続
求人倍率はコロナ前水準へ



リクルートワークス研究所「第40回ワークス大卒求人倍率調査（2024年卒）」より

キャリア

IT業界は争奪戦



doda「転職求人倍率レポート（2023年12月）」を一部改編

採用取組み

新卒

優秀人材獲得へ網羅的にアプローチ

高スキルエンジニア

職種特化型
早期選考

グローバル人材

海外優秀人材
向けイベント

突き抜け人材

超優秀人材
アプローチ

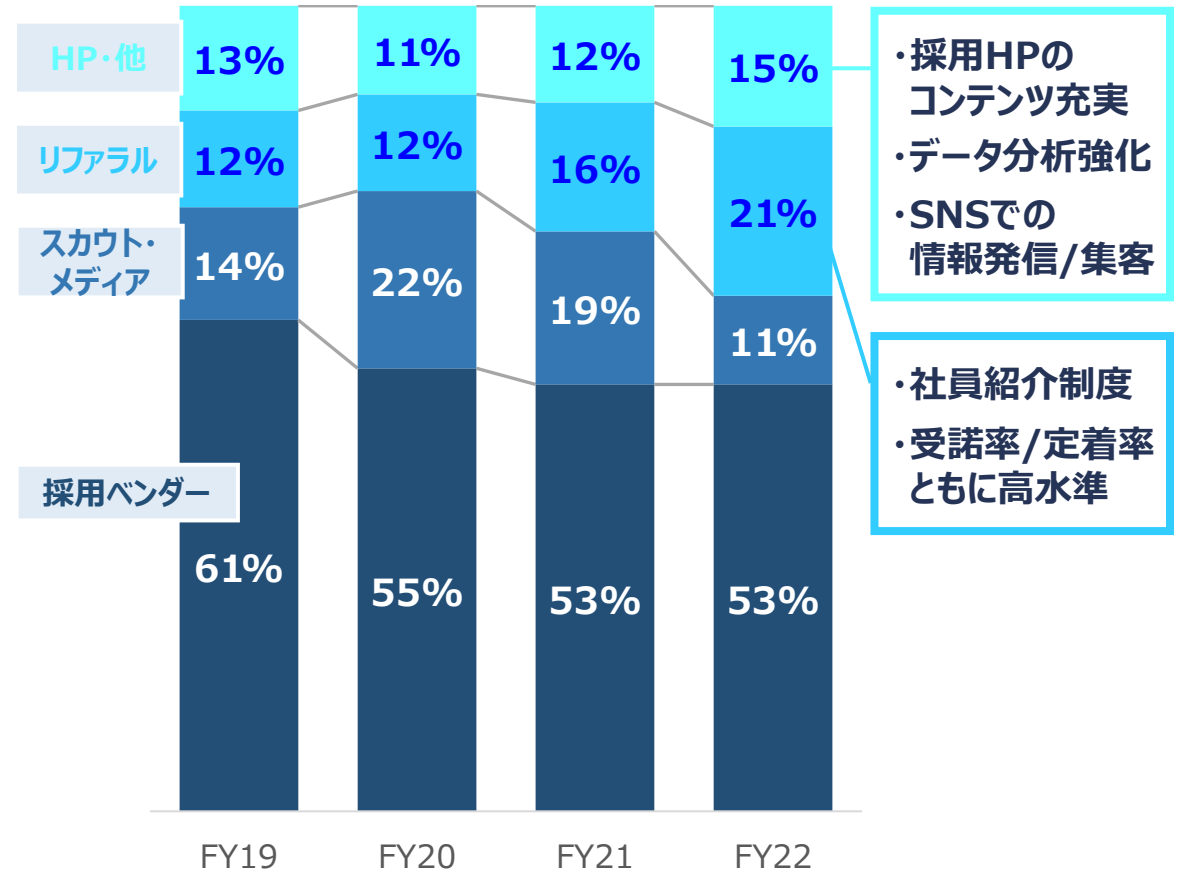
高専生/エンジニア

高専生向け
キャリアイベント



キャリア

採用ベンダー率下げ自社採用力を強化



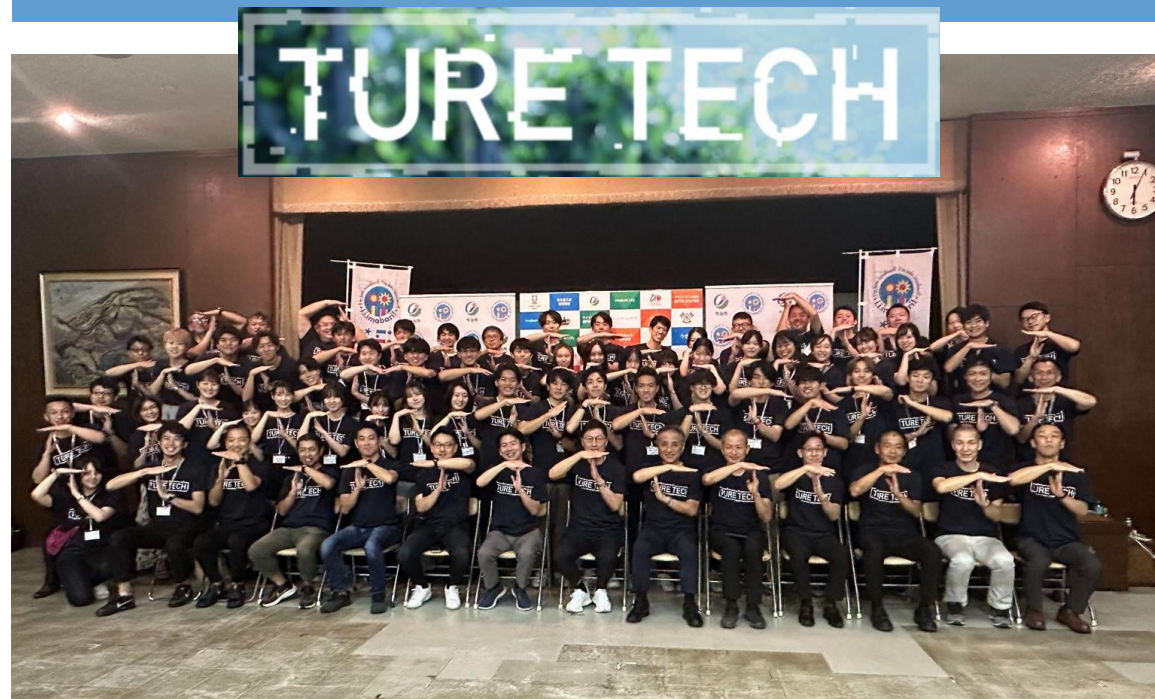
インターン取組み

JOB-MATCHインターン
就労体験 × 採用直結



【FY23実績】
エントリー 6,900人
参加 439人

地方創生インターン
地方創生 × 課題解決

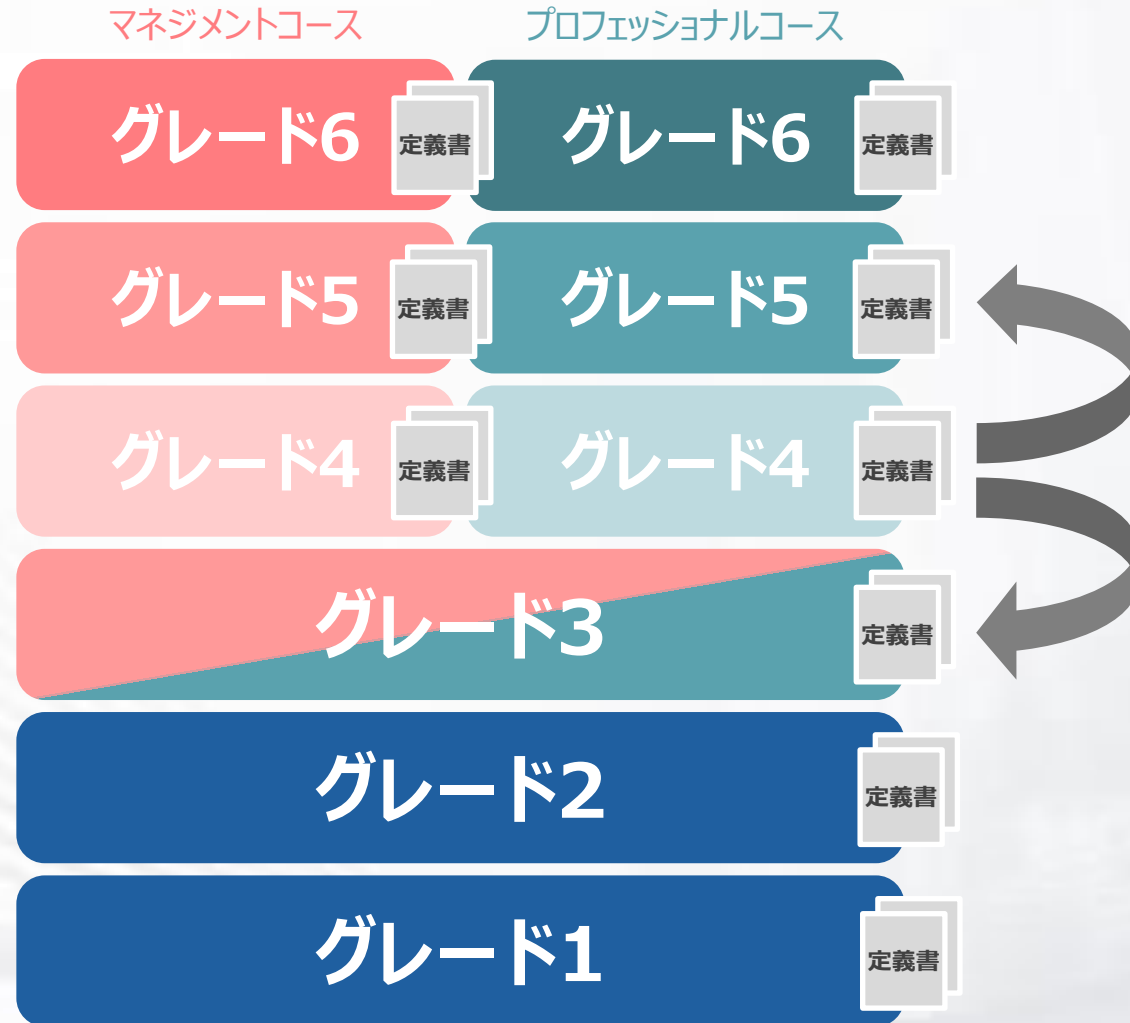


【FY23実績】
エントリー 2,600人
参加 31人

高市場価値人材の処遇

人事制度概略

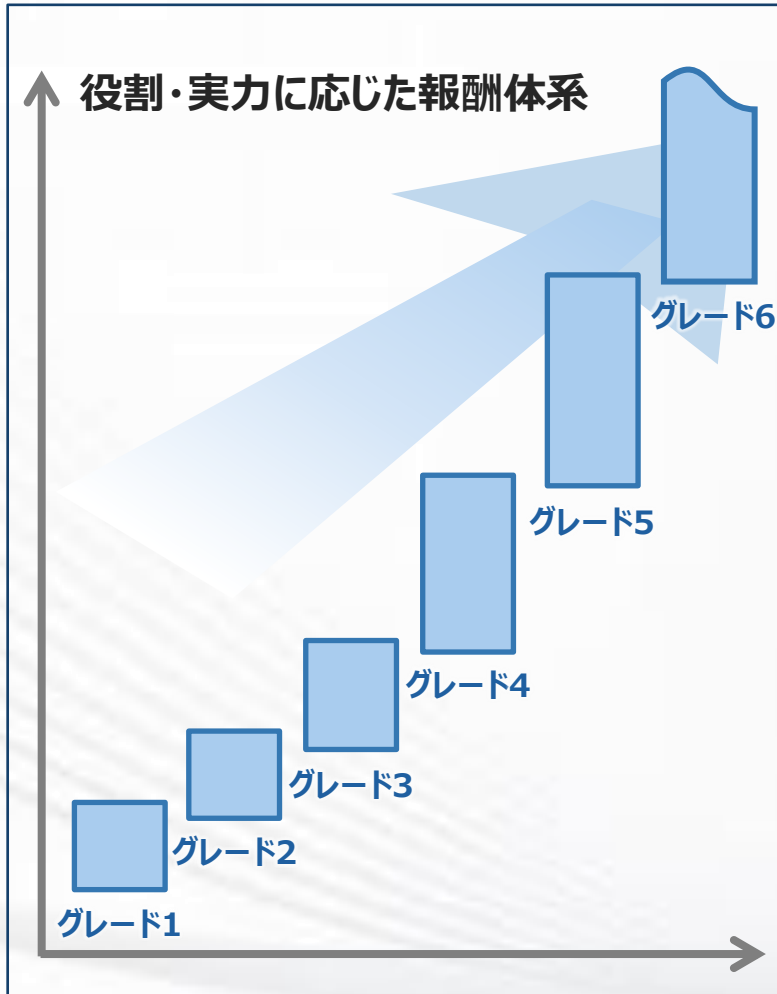
担うミッションや実力に応じてグレードを決定



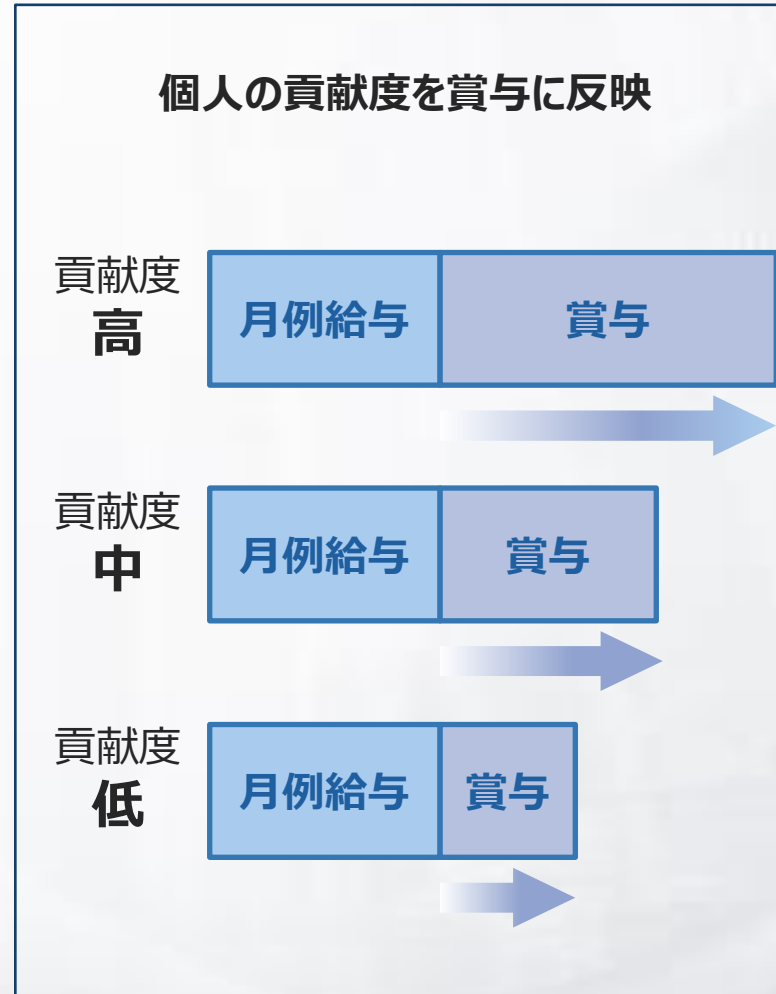
- 毎年の入替え戦
- ダイナミックに
- 敗者復活も多数

人事制度概略

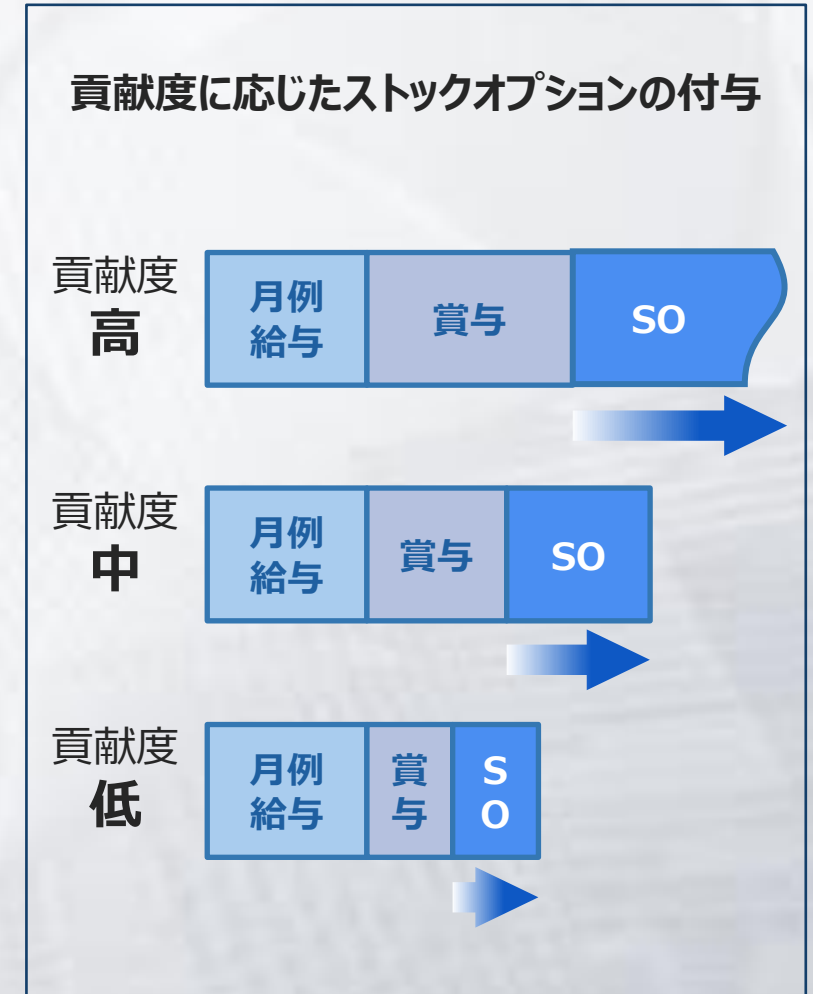
グレードに応じた給与水準



賞与でメリハリ

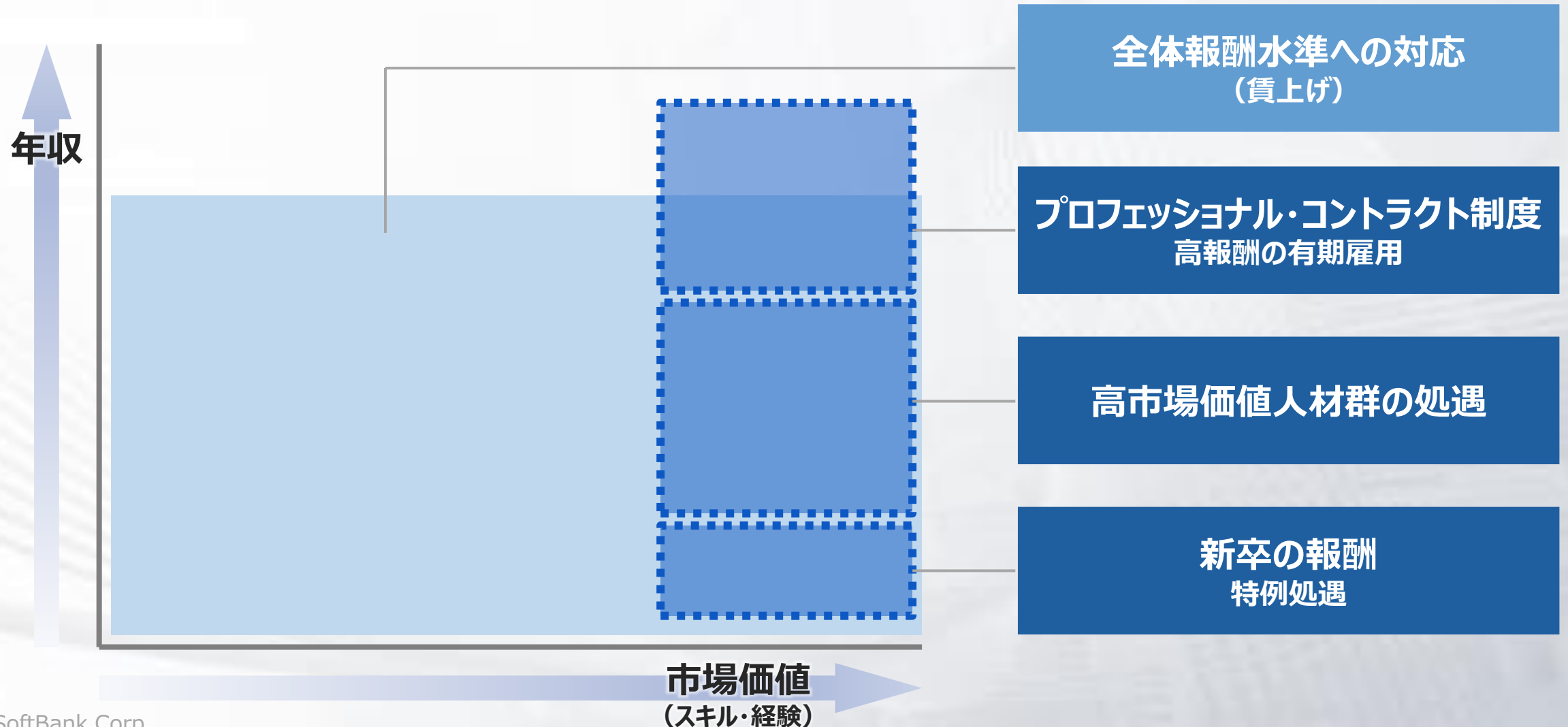


ストックオプションでメリハリ強化



報酬・処遇の全体像

高市場価値人材は個別制度でカバー (全体報酬水準についてはベアを実施)



女性活躍推進

ソフトバンクとしての方向性

まずは「女性活躍推進」から取組み、将来的にD&I推進につなげる



STEP1 女性活躍推進

- ・ 女性管理職比率向上
- ・ 無意識バイアス是正
(特に根深いジェンダーバイアスから)

STEP2 ダイバーシティ推進

- ・ 多様性の拡大
(国籍/障がい/LGBTQ)

STEP3 ダイバーシティ & インクルージョン推進

- ・ 個々の多様性を受容/活用
- ・ 全社員の能力発揮

女性活躍推進委員会/推進会議について

女性管理職比率目標の達成に向け取組強化を目的とし設置

女性活躍推進委員会

委員長 宮川社長
推進委員 各部門役員
推進メンバー（委員による指名者）
アドバイザー

開催
目的

- ・全社の方針審議
- ・KPI進捗の確認
- ・全社施策議論

開催

- ・半期に一度

推進会議

推進メンバー（委員による指名者）
アドバイザー

会議
内容

- ・全社施策・KPIの進捗確認
- ・各統括取組みの共有
- ・有識者との議論

開催

- ・四半期に一度

アドバイザー（有識者）

※敬称略

越 直美

三浦法律事務所 パートナー弁護士
OnBoard株式会社 代表取締役CEO

2002～2011年 日米の法律事務所に勤務
2009年 ハーバード大学ロースクール修了
2010年 ニューヨーク州弁護士登録
2012年 大津市長（その後2期8年）
2021年 カリフォルニア州弁護士登録
ソフトバンク社外取締役就任



佐々木 裕子

株式会社チェンジウェーブグループ
代表取締役社長CEO

日本銀行、マッキンゼーアンドカンパニーを経て2009年「株式会社チェンジウェーブ」創業。『変革屋』として組織変革・経営人材育成など500社以上の実績を持つ。2016年 IT系介護ベンチャー企業「株式会社リクス」創業、2022年「一般社団法人人的資本経営推進協会」代表理事就任。2024年には創業2社を事業統合し「株式会社チェンジウェーブグループ」を発足するなど、多様性のリアルと本質を理解した変革を広げる。



中原 淳

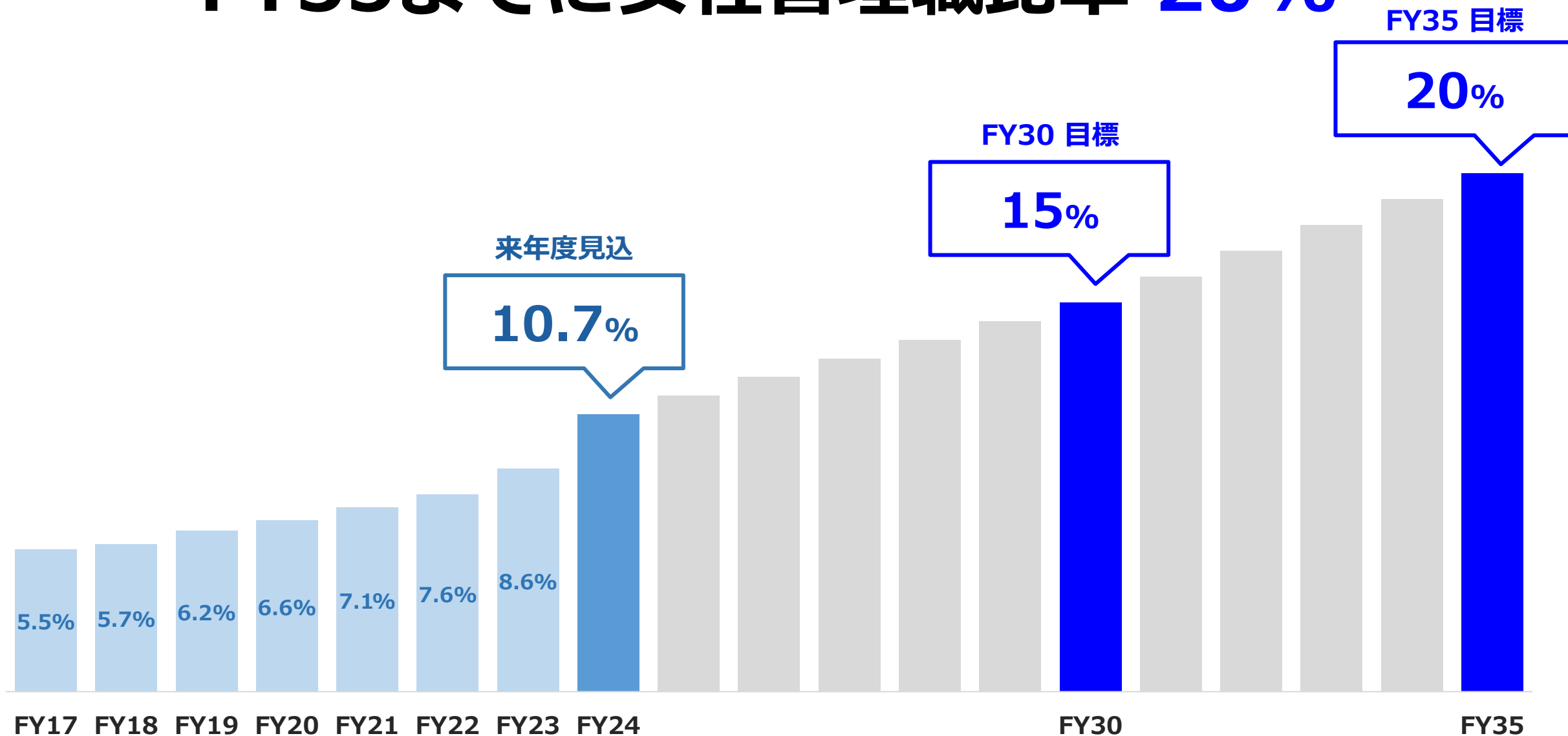
立教大学 経営学部 教授

立教大学大学院 経営学研究科 リーダーシップ開発コース主査、立教大学経営学部リーダーシップ研究所 副所長などを兼任。博士（人間科学）。専門は人材開発論・組織開発論。大阪大学大学院 人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授等をへて、2017年-2019年まで立教大学経営学部ビジネスリーダーシッププログラム主査、2018年より立教大学教授（現職就任）



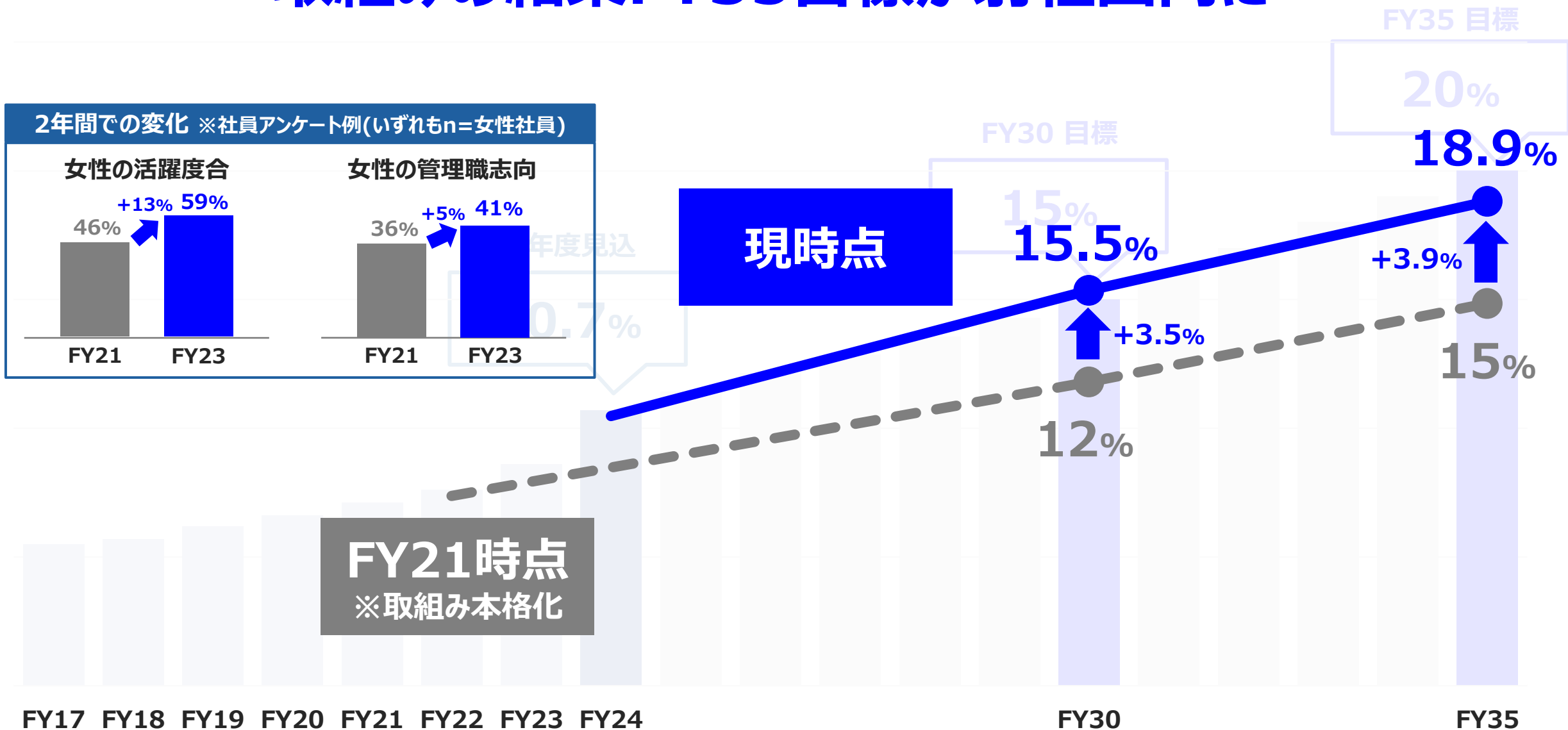
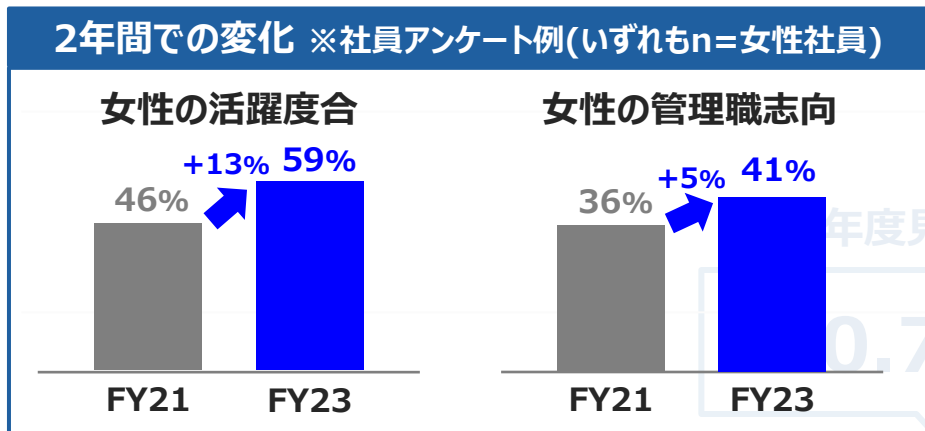
女性管理職比率目標

FY35までに女性管理職比率 20%



シミュレーションの変化（FY21時点→現時点）

取組みの結果FY35目標が射程圏内に



取組み施策例

多面的な視点での取組みを随時展開

管理職向けダイバーシティ研修



座学・体感型ワークを通してダイバーシティマネジメントや無意識バイアスを学ぶ

メンタープログラム



女性管理職・管理職予備群が**ロールモデル**と相談できる機会をつくる

eラーニング -無意識バイアス理解等-



外部の専門家監修もと内製でeラーニング展開

女性向けワークショップ



管理職/リーダーへの**挑戦志向を持つ女性社員**を増やす

健康経営の推進

健康経営マップ



目標やアクションを
一つにまとめた
戦略マップを策定

健康に関する取組み



01 | 食生活の改善

- ✓遺伝子検査付食事ダイエットプログラム
- ✓RIZAPダイエットプログラム
- ✓ヘルシーレシピ紹介



04 | メンタルヘルスの向上

- ✓ストレスチェック（高ストレス者面談）
- ✓マインドフルネス（Zアカデミア主催）
- ✓ヘルスケア動画推奨（新任課長・部長向け）



02 | 運動の習慣化

- ✓ウォーキングイベント（春・秋）
平日より10分多くカラダを動かす
- ✓Zoomヨガ・全社朝礼ヨガ
- ✓かんたん体力測定（竹芝開催&セルフ実施）



05 | 女性特有の健康課題改善

- ✓女性の健康トークセミナー
女性だけでなく
- ✓ヘルスケア動画推奨（管理職Navi掲載）



03 | 喫煙率の低減

- ✓禁煙チャレンジプログラム
- ✓禁煙外来補助
- ✓就業時間内禁煙・受動喫煙対策メルマガ



06 | ヘルスリテラシーの向上

- 喫✓各種健康情報の提供理解する
 - ー健康推進だより全社メール配信
 - ーコラボヘルスジャーナル配信
- ✓各種セルフ検査情報提供

エンゲージメントサーベイの実施

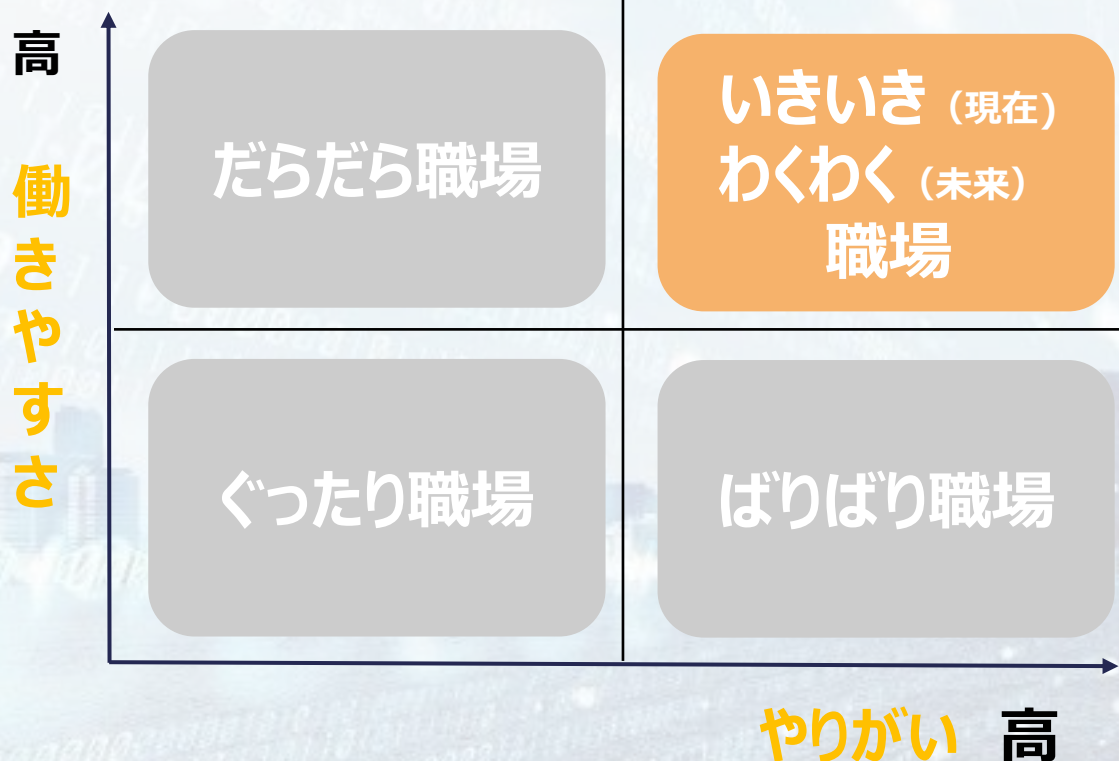
さらなる組織の活性化を狙いサーベイを刷新

		2023年7月まで		2023年8月以降	
		ESサーベイ	パルスサーベイ	エンゲージメントサーベイ	
				年次	月次
目的		組織の状態把握	個人の状態把握	組織の状態把握	組織・個人 の状態把握
頻度		1回/年	1回/月	1回/年	1回/月

良好なエンゲージメントとは

個人・組織が、いきいき・わくわくと働きがいを感じている状態
(働きやすさ・やりがいが要素)

目指す職場



ワークライフインテグレーション (WLI)

線引きせず全て1つのものと捉えることで
相乗効果が期待できる



サーベイ結果の活用

全社／部門 両軸での改善アクションを実施

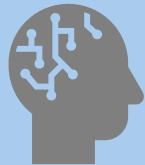
全社的な取組み

全社的課題への対策

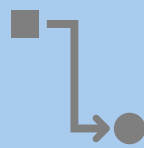
例



コミュニケーション
・組織力強化に
つながる
勤務環境の整備



生成AIの
活用推進



事業を支える
ルールの浸透と
運用負荷軽減
(情報資産や稟議等)



エンゲージメント・
ウェルビーイング
を高める
アクション

部門での取組み

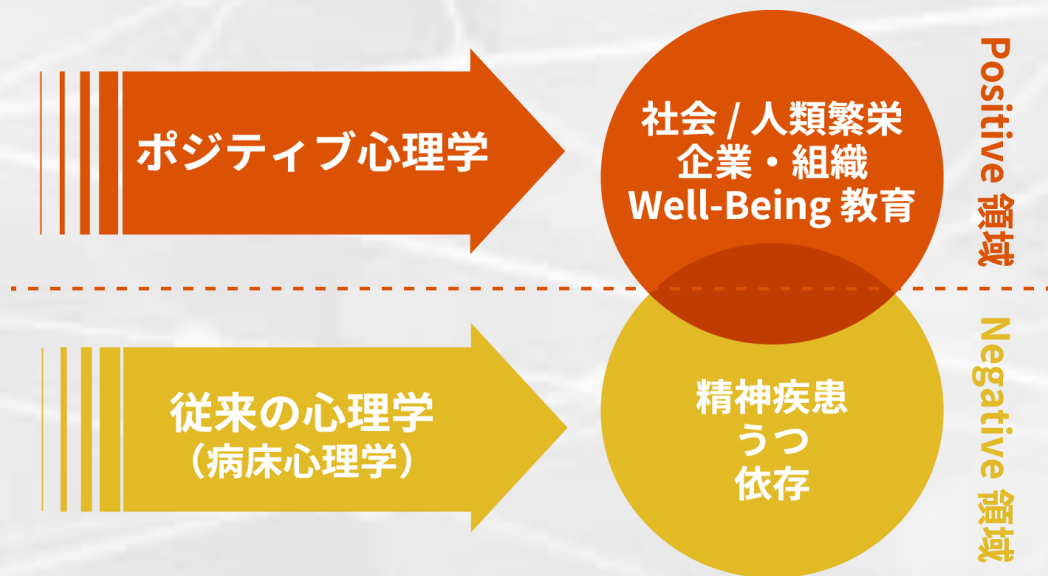
各部門、各組織固有の
課題への対策を実施

上長を中心とした
メンバー個別のサポート・ケア

Well-beingとパフォーマンス

Well-beingな状態が パフォーマンス向上→人的資本の最大化につながる

「Negative」を取り除くだけでなく
「Positive=持続的な健康・幸福・活躍」
な状態を作り出すことが重要



幸福感とパフォーマンスの関係

創造性
生産性

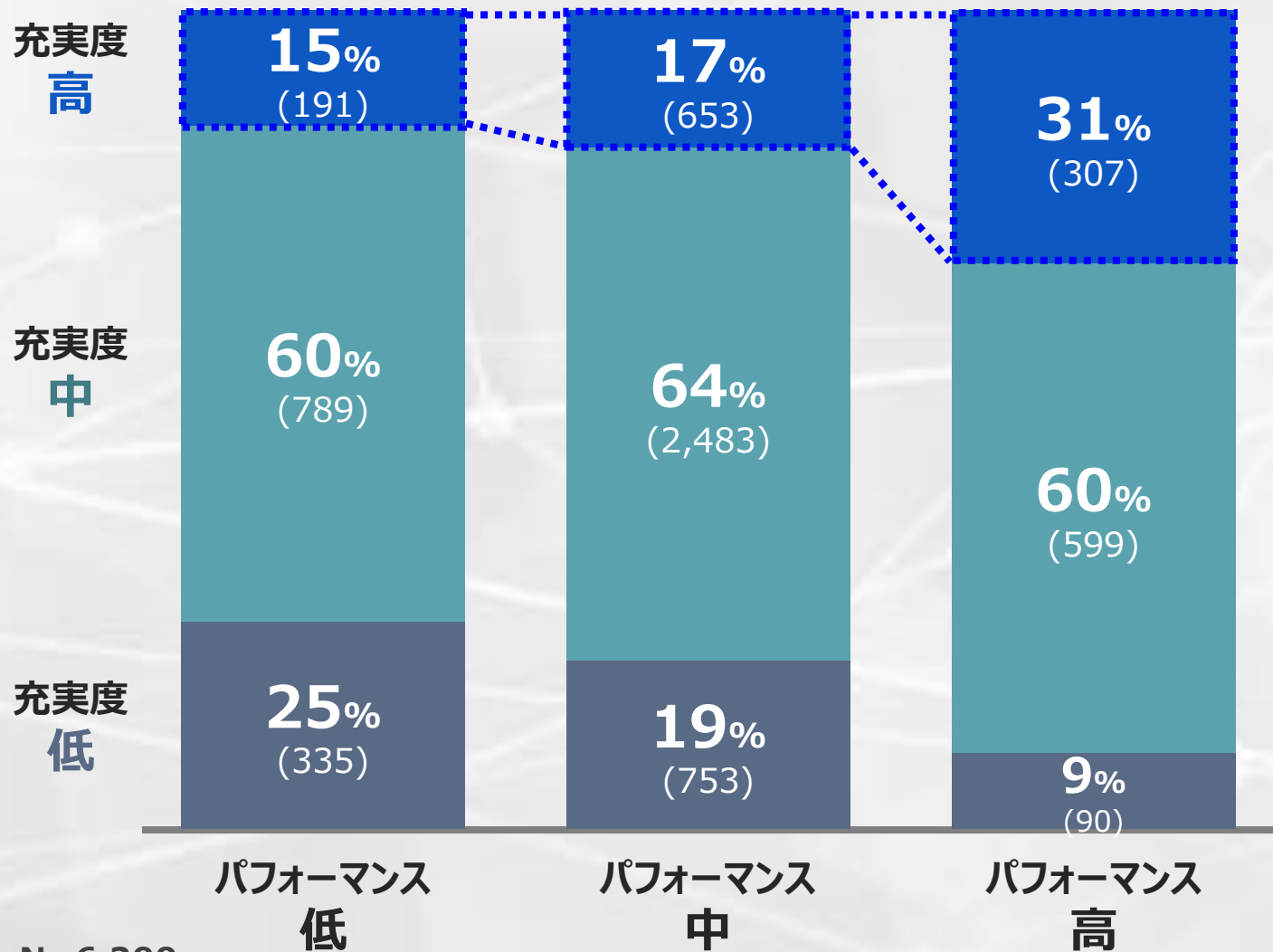
幸福感の高い社員の
創造性は3倍、生産性は31%
売上は37%高い
[Lyubomirsky, King, Diener]

欠勤率
離職率

幸福感の高い社員は
欠勤率が41%低く [George 1989]
離職率が59%低く [Donovan 2000]
業務上の事故が70%少ない

※ハーバードビジネスレビュー-2021年5月号[幸福の戦略]

SBにおけるWell-beingとパフォーマンス



**SB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**

SBで利用する充実度は
一般的なWell-being指標とも
強い相関があることを確認済

N=6,200

最適な働き方の追求

ソフトバンクの働き方方針

オフィス



在宅・サテライト等

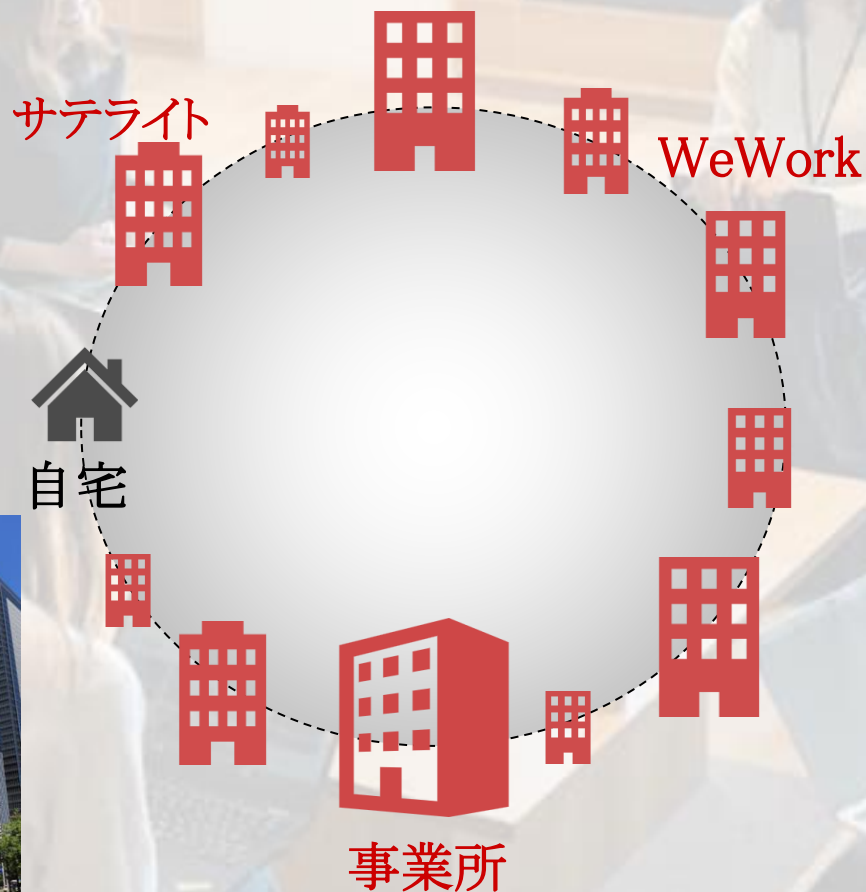


ベスト
ミックス

多様な働く場所の選択肢

全国の事業所

サテライト638拠点



SBサテライト	WeWork
NewWork	H1T

テレワーク実施率



全社の約7割が実施



新メンバーとの
関係構築



新たなものを
生み出す議論

オフィスに集まる 重要性



偶発的な会話



五感で体験した
深い気づき⁹

健康経営・働き方における多くの外部評価

日経Smart Work大賞



NIKKEI
Smart Work

Awards 2024 人材活用力部門

Awards 2019 審査委員特別賞
Awards 2021 テクノロジー活用部門
Awards 2022 イノベーション力部門
Awards 2023 大賞

総合ランキング:★★★★★(最高評価)
「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」
:S++(最高水準)

健康経営銘柄



健康経営優良法人 ホワイト500



テレワーク先駆者百選 総務大臣賞



ハタラクエール2023 優良福利厚生法人



スポーツエールカンパニー



SB流人的資本経営とは 社員の成長と会社の成長との好循環を生み出す仕組み

