

# ソフトバンクグループ

## 新卒採用で経営人材を獲得し 「アカデミア」で帝王学を授ける

甲田修三氏 ソフトバンクモバイル株式会社 ソフトバンクBB株式会社 ソフトバンクテレコム株式会社  
執行役員 人事総務統括 人事本部 本部長

いつの時代も、稀代のカリスマ経営者をトップに戴く企業が存在する。今の日本における、そうした企業の一つが孫正義氏率いるソフトバンクグループだ。創業30年を迎えた昨年、孫氏は長期経営戦略「新30年ビジョン」を内外に向け発表、30年後に、「世界の人々から最も必要とされる会社になる」「現在のグループ800社体制を5000社まで増やし、時価総額で世界のトップ10、200兆円規模を目指す」と宣言した。こうした長大な計画は採用や育成にどう影響しているのだろうか。

グループ内の企業数が増えるなら、それだけの数の経営者をまず揃えなければならない。人事制度を統一し、採用も一括して行っているソフトバンクモバイル、ソフトバンクBB、ソフトバンクテレコムの3社を統括する人事本部本部長の甲田修三氏はこう語る。「5000社ということは、それぞれのトップを補佐する人が3人必要として、計2万名の経営人材を育てなければならない。そのために、実は昨年採用のメッセージを変えました。良い仲間がいるとか、社会貢献重視といった耳あたりの良い内容ではなく、次世代の経営を担ってくれる人材が欲しいと、明確に打ち出すことにしたのです」

「ソフトバンク＝携帯電話の会社」と見なされがちだが、「実態は違う」と甲田氏は強調する。グループ内に携帯の会社があるのは確かだが、ゲーム会社、出版社、コンサルティング会社、広告代理店、プロバイダー、大学と、ITを基盤にした実にさまざまな業種

が存在する。「それぞれの間の人事異動は活発で、ITという武器を活用して、いろいろな会社で経験が積めるのが当社の最大の魅力です。しかも携帯に限らず、それぞれの分野で一番を目指しているため、新しいアイデアを次々に試すことができる。そういう環境は他社にはありません。そういうメッセージを打ち出して、幅広いフィールドで挑戦したいという高い意欲を持った学生を募るようにしたのです」(甲田氏)

### 「NO.1採用」で尖った人材を獲得 見るのは一番になったプロセス

ただ、メッセージの内容を変えただけでは求める人材はなかなか集まらない。しかも、エントリーシート提出から始まる通常の採用手法では、未来の孫正義氏を取り逃がしてしまうかもしれない。そこで同社が取ったのが「NO.1採用」という手法である。どんな分野でもいいから、何か一番になった経験がある人が対象で、自己推薦で応募してもらう。プレゼンと面接で構成される選考を複数回繰り返して合否を決める。

これに応募すると通常枠での応募ができなくなるから、学生も慎重にならざるを得ない。昨年は500名を超えるエントリーがあり、うち200名が書類を送付してきた。「本人にアピールしてもらう一番の内容は、スポーツ、芸術、研究とさまざまでした。なかには、奇想天外な発想で、自ら全国30の大学が参加する大会を実施し、一番になったという猛者もいました。一番の内容もさることながら、われわれが着目したのは一番になるまでのプロセスです。そこがしっかりして

いれば再現性があるということですから、仕事でも一番を取れるだろうと判断しました」(甲田氏)

今年4月入社の新入社員は約320名だが、うち8名がNO.1採用での合格者だ。といっても、特別扱いはせず、新人としてのスタートラインは同じで、自分から言わない限り、誰がNO.1採用なのかは分からない。「蓋を開けてみると、異能の人材が採れたと思っています。彼らが本当に活躍してくれるか、勝負はこれからです。制度自体は学生にも知られてきたようで、今年は昨年を上回る応募がありました」(甲田氏)

今年からは、そういう異能人材や優秀な人材を一つの組織に閉じ込めないために、優秀な人同士を交換異動させる仕組みも取り入れている。

一方で、同社のような通信業には日々、各種機器の保守点検などの実務に従事する、経営人材とは対極の実務家も必要ではないだろうか。その間に対して、甲田氏はこう答えた。「結果、対極とまでは言いませんが実務で貢献する人、スペシャリストを目指す人も大切な人材です。しかし、すべての従業員に自分の会社だったら、という視点で仕事をしてほしいと思っています。与えられたことをやるのは仕事とはいえ、作業しているに過ぎないと考えます」(甲田氏)

### 孫氏の後継者を育成する ソフトバンクアカデミアが開校

尖った人材や経営人材の新卒採用に大きく舵を切ったソフトバンクグループは、孫氏の後継者を育成するための「ソフトバンクアカデミア」も開校させた。校長は孫氏が務め、昨年7月に開校した。孫氏は現在53歳だが、60代で社長を引退し、後進に道を譲ると公言してきた。それが60歳だったら、猶予期間はあと7年、69歳だったら、あと16年ということになる。アカデミアの定員はグループ内から約200名、社外から約100名の計300名。グループ約2万2000名のうち、約1000名が手を挙げ、うち約200名が選ばれた。新入社員16名も立候補し、うち3名が残ったというから頼もしい。社外からは1万名を超える登録

があり、約3000名から応募があった。プレゼンを3回課し、うち100名ほどの入校者になる予定だ。

選ばれたのは20～40代が中心で、講義は週1回開催される。数グループに分かれて受講するため、1人あたり概ね月1回孫氏とともに、さまざまなテーマで議論を行う。外部から来た人もとくに費用はかからない。稀代の経営者である孫氏の指導を受けながら、俊英同士が切磋琢磨する、魅力あふれる学びの場だ。今後も定期的に募集し、生徒の入れ替えもある。

外部から選ばれたメンバーはとくに入社を義務付けられているわけではないが、縁があれば、ソフトバンクと何らかの関係を持つことになるのだろう。孫氏の後継者だけではなく、グループ会社の経営を任せられる人材が育つはずだ。経営人材の新たな発掘法といえるが、孫氏の魅力あつてのもので、どこの会社も真似できることではない。

企業にも人間と同じく生きるサイクルがある。組織が拡大すれば、それを支えるだけの人材が必要だし、カリスマの力にいつまでも頼るわけにもいかない。新卒採用でポテンシャルを持った人材を獲得し、後継者育成機関で帝王学を授ける。5年後、10年後の成果に着目したい。

