

## ソフトバンク株式会社

黄 佳 寧

### 概 要

ソフトバンク株式会社は“情報革命で人々を幸せに”を理念とした、独特の大型 M&A 戦略とスピード文化のもとに事業を増やし、通信とインターネット事業だけではなく、出版や金融などの事業にも進出している。創業から 30 年の間に東証一部に上場し、連結売上高も 6 兆円を超えた。1999 年に持株会社制を導入した後も規模を拡大し続け、2013 年時点での連結子会社は 756 社となっている。また、グループの従業員数は 2 万 2710 人に達している。

ソフトバンク株式会社とグループ内の“通信 3 社”と呼ばれるソフトバンクモバイル株式会社、ソフトバンクテレコム株式会社、およびソフトバンク BB 株式会社において、2006 年に人事制度を統一し、成果主義の評価・報酬制度を導入した。しかし、日本には、もともと年功序列やチームワークを重視する文化があるため、成果主義の評価・報酬制度の導入がうまく機能しない場合も見られる。ソフトバンク株式会社の評価・報酬制度が、どのように成果主義の逆機能を防ぎ、公平かつ公正な評価をできるのか、また人事制度の統一が通信 3 社の自律性にどのような影響を及ぼすのか、さらに、他のグループ会社との連携をどのように図るのか、という点を議論するために、本ケースを作成した。なお、ケース作成に当たり、ソフトバンク株式会社人事本部社員とソフトバンクテレコム株式会社の社員を対象にインタビューを行った。

### ケースの目的・教育的効果

1. 企業のビジョンおよび経営戦略と評価・報酬制度が、どのように関連しているのかを学ぶことができる。
2. 成果主義の賃金・評価制度の欠点を防ぐためには、どのような評価制度が適切なのかを学ぶことができる。

### 設 問

1. ソフトバンク株式会社と通信 3 社は、同じ評価・報酬制度を用いるべきか、それとも別々の制度にすべきか。その理由についても述べよ。
2. 今後、ソフトバンク株式会社および通信 3 社は、インセンティブ評価制度だけを取り入れるべきか、それともミッション・グレード制度とコア能力評価制度も評価制度の中にも含めるべきか。その理由についても述べよ。

### ディスカッション・ポイント

1. ソフトバンク株式会社および通信 3 社の現状の組織風土、ビジョン、戦略を踏まえた上で、どのような評価・報酬制度が最も適切なのかをディスカッションする。
2. インセンティブ評価制度を踏まえた上で、ソフトバンク株式会社および通信 3 社にどのような評価・報酬制度が最も適切なのかをディスカッションする。