



⑪ 携帯電話業界

激変する環境下で問われる「チャレンジ精神と自立心」

溝上憲文 ジャーナリスト

通話からモバイルインターネットへ

量的拡大を収益源にしてきた携帯電話会社のビジネスモデルが今、大きな転換点を迎えている。携帯電話の加入台数はすでに1億台を超え、国内市場は飽和状態にあるといってもいい。全体のパイが伸び悩むなか、携帯各社は価格競争によるシェア争いにしのぎを削る一方、次なる成長戦略の柱として周辺ビジネスの強化に乗り出している。

ビジネスのキーワードは「通話ビジネスからモバイルインターネットへの移行」である。それを象徴するのが音声(通話料)収入の減少である。携帯大手3社の09年4月～12月期の連結決算によると音声(通話料)収入は軒並み減少した。代わって収益を牽引しているのがインターネット機能を駆使した情報サービスなどのデータ通信収入だ。

社会インフラとして定着した携帯電話端末は、技術革新により検索機

能だけではなくゲームや決済機能などあらゆる機能を兼ね備えている。今後の携帯電話会社の成長の鍵を握るのは、いかに利用者を引きつける情報サービスを提供できるかにかかっている。

KDDI総務・人事本部の中澤雅己人事部長は「通信市場が飽和状態にあるのは明らかであり、将来に向けていかに周辺領域を開拓していくか、今はまさにその変革期にある」と指摘する。同様にNTTドコモ人事部の丸山誠治人事採用担当部長は「今後、通話時間が極端に伸びることはない。携帯端末はクレジットカードなどの決済手段から位置情報や鍵の機能まであらゆる機能がある。多種多様な機能を作り出すことで利便性の高い付加価値を提供していくことが重要だ」と指摘する。

インターネットカンパニーとして携帯電話事業に参入したソフトバンク。そのソフトバンクグループの中核を担う、ソフトバンクグループ通信

3社の甲田修三人事本部長(執行役員)は「我々は携帯電話をただ通話をするだけではなく、いつでもどこでも誰でもインターネットを楽しめるようにするためのツールにしたいという思いでやってきた。モバイルのインターネットを制することがインターネットビジネスを制することにつながると考えている」と言い切る。

しかし、顧客のニーズは刻々と変化する。加えてアップルの多機能携帯電話「iPhone」(アイフォン)の登場に象徴されるようにIT系企業の携帯業界への参入も相次ぐ。変化のスピードに遅れることなく、先駆けて新たなサービスを提供していくには、他社との連携を視野に入れて競争に打ち勝つ必要がある。逆に提供するサービスだけで顧客は他の携帯電話会社に乗り換え、通話料収入にも大きく影響することになる。

携帯各社は国内市場での新たなビジネスモデルを模索する一方、中国をはじめとするアジア市場にも積極的



中澤雅己
KDDI総務・人事本部
人事部長



谷津幸利
KDDI総務・人事本部
人事部 人事3グループ
リーダー



丸山誠治
NTTドコモ人事部 人事
採用担当部長



町田 直
NTTドコモ人事部 人事
採用担当課長



甲田修三
ソフトバンクグループ通
信3社 人事総務統括 人
事本部執行役員本部長



今井隆二
ソフトバンクグループ通
信3社 人事総務統括 人
事本部 採用企画部 部長

に進出するなどビジネス領域は拡大している。ビジネス戦略の転換は人的資源である社員にも働き方の変革を迫る。国内通信市場が成熟化しつつあるなかで「通信は安定し、絶対に潰れることはないと思っている学生も多いが、そうではない。ビジネスを変革し、チャレンジしていくことなしに成長はない」(中澤人事部長)状況にある。

「チャレンジ」と「自立」

ビジネスモデルの変革は、会社が社員および学生に求める「人材価値」の変化も促している。携帯電話市場が未開拓の時代には、市場拡大を目標に会社の上意下達の指示に従い強烈に営業活動を展開できるような「猪突猛進型」的タイプがある意味尊ばれた。もちろん、行動力も必要であるが、それだけでは十分ではない。各社が重視する共通の人材価値は「変革のチャレンジ」と「自立」である。

KDDIは全社的に「チャレンジ&チェンジ」というスローガンを掲げる。新しい分野にチャレンジし、そのためには仕事の内容も常に改善、改良し、常に見直していく姿勢を意味している。これを推進するには社員一人ひとりが自立型の人間になるべきと中澤人事部長は強調する。

「現場のお客様のニーズをしっかりと

受け止めて、その対応を自分で考えて推進していく自立型の人間でなければ、これからのビジネスは難しい。周辺事業を拡大していくにしても、利用しているお客様からこういうのがあれば、あるいはこうして欲しいという声が必要出てくるはず。それをきちんと吸い上げて具現化し、新しいサービスやビジネスモデルを作り上げていく人間を全社的に必要としている」

NTTドコモが掲げる学生に求める資質は「熱いハート」「チャレンジ精神」「底力」の3つである。ここで言う底力とは、基盤となる学力や遂行力を指す。

「事業環境が変化する今日、決められたレールの上で何かをやるというわけにはいかない。幾多の困難に遭遇しても自分で考えて行動し、乗り越えていくには、精神的に自立した熱い心を持っていることが極めて重要だ。当然、そのためには心構えとしてチャレンジングしていく前向きさも必要になる。そして考える力の根底にあるのが本人の持つ学力、スキルを含めた基礎となる底力だと考えている」(丸山人事採用担当部長)

ソフトバンクが求める人物像は「個人と会社の夢・志の実現に向け行動できる人」である。つまり本人の目指す「夢・志」と、会社の「夢・志(企業

理念)が共感し合い、会社というフィルターを通して自己実現に向けて行動できる人である。より具現化すると、①互いの思いを共有し、仲間とともに目的を達成する、②新しい時代を切り拓く集団の中で、自らの進化を目指していく、③世の中を変えていくことに夢中になりたい——という人である。

「単に会社の目的を達成させるだけではなく、自分が大事にする夢も実現できる人材だ。ソフトバンクは志を重視しており、志は安住して達成できるものではない。ソフトバンクは創業当初から、常に新しいことに挑戦してきた。学生に対しても、志に向かって、変化を恐れずにチャレンジし続けようといった強烈なメッセージを発し続けている」(甲田人事本部長)

インターネットビジネスの先駆者であり、創業者の孫正義社長の思いが人材像にも貫かれている。

本質を見極めているか

各社の求める人材に対する“熱い思い”は選考にかかる力の入れ方からもうかがえる。ソフトバンクグループ通信3社の09年度採用数は約790人、10年度は約300人程度を予定している。採用選考にエントリーをした学生は2万人から3万人に上るが、

エントリーシートや適性試験の審査を経て、面接試験に臨む学生は約8000人。面接は1次から4次まで4回実施されるが、面接官となる社員は300人におよび、全社的な取組みとなっている。

「できるだけ多くの学生と面談したいという思いがある。1次は基本的にはグループ面接での実施となるが、2次以降は1対1で課長および部長クラスが面接し、最終の4次では本部長、役員など複数で行う。面接官には事前に質問の仕方などを含めてトレーニングするが、本部長クラスも半日間かけてトレーニングを受けてもらう」(甲田人事本部長)

面接の着眼点としていくつかあるが、大前提となるのがコミュニケー

ション力があるかどうかである。「将来どの部門に配属するにしても、コミュニケーションが取れないというタイプは採用しないようにしている」(甲田人事本部長)と徹底している。そのうえで重視しているのは「本質を見極める力」である。

「我々のこれからのビジネスは知識力だけでは勝負できない。わからないことがあればインターネット等で調べられるし、知識力に加え思考力が重要になる。学生と話をしている時は、本質を見極めて考えているかどうかを見ている。考える視点が浅いのではないか、細かい部分まで分解して思考しているのか、ということをしつくり観察する。最終的に本質がずれていけばいい仕事はできない。どこまで本質を考えようとしているのか、いろいろな角度から質問を投げかけ、機転を利かせながら回答できるかどうかを見ている」(甲田人事本部長)

コミュニケーション力、本質を見極める力、機転のよさ——の3つが主な選考の指標だ。

面接ごとに着眼点を変える

NTTドコモの採用実績は09年度246人、10年度250人。11年度はほぼ同数の250人を採用する予定である。面接試験を受けるのは、エントリーシートとウェブ上の適性試験を通過した約6000人と多い。面接回数は3回。1次と2次面接は全国9会場の支社で実施し、3次は東京本社で行う。

1次面接は入社10年未満の若手社員と1対1で行う。2次は課長および担当部長クラス2人が学生1人を面

接し、最終の3次面接は人事と役員の計3人で行う。同社も計300人の社員を動員して選考する。

「1次面接ではなるべく年齢が近く話しやすい相手ということで若手を起用している。面接による絞り込みはあるが、なるべく上に上げるようにしており、2次では2人の面接官の意見が割れた場合は上げるようにしている。実際は2次に上がるのは半分弱、3次には1000人弱が上がってくるため、この時期は役員も面接でかなり忙しくなる」(丸山人事採用担当部長)

1次面接では面接官に余計な先入観を持たせないために適性試験の結果や学校名を伏せるという配慮を行っている。面接官は事前にトレーニングを受け、それぞれの面接では主な着眼点を違えている。

「1次試験では若手社員でも面接できるレベルを想定し、専門性や应用能力は見ないで人物を見てもらう。熱いハート、チャレンジ精神、底力の3要素について質問形式で見ると。具体的には高校を含めた学生時代にどんな経験をしたかについて質問し、事実を元に判断してもらっている。専門性や应用能力については2次、3次で見ると。特にドコモでどういう活躍ができるのか、活躍する姿を想定した質問を投げかけて見極めるようにしている」(町田直・人事部人事採用担当課長)

多様な個性が集まる組織へ

KDDIの採用実績は、09年度255人。10年度245人、11年度は225人を予定している。1次面接は課長補佐クラス2人が学生2人を面接。2次は

課長2人が学生1人。最終の3次では、役員と部長以上の計3~4人で選考する。

面接ではあくまでも本人の個性に着目し、新しい価値を生み出してくれそうなハートなど人間性を重視している。

「抽象的なビジョンを持っているかどうかは問わないし、それは誰にでも言えることだ。それよりも学生時代にどんなことを経験したのか、成果を上げるために何に苦労し、突き詰めて考え、具体的に実践してきたのかということを知っている。とくに重視しているのはそこから浮かび上がる個性。この人はやめると言われても決してやめずに仕事をするんじゃないかと思わせる学生や、普通に仕事をさせたら出来が悪いかもしれないが、非常に発想が豊かであり、きらりと光るものがありそうだとする学生は採用するようにしている」(中澤人事部長)

同社が近年注力しているのは全社的に多様な個性の集団を作り上げることだ。

「いろんな価値観や文化が混ざり合うことで、アイデアが生まれてくる風土を目指している。したがって従来の有名校出身の優秀層といわれる人に限るのではなく、いろんな異なる環境でさまざまな経験をしてきた多様な人材を集めたい。そうしないと新たな価値創造が生まれてこないと考えている」(中澤人事部長)

多様性の観点では、有名校に限らず全国のあらゆる大学から個性のある学生の採用に注力している。例えば同社の10年度採用数は245人を予

定しているが、採用大学は、地方の国公立大学をはじめ74校に上る。

多くの大学から有為な人材を探そうという思いは他社も同様である。

NTTドコモも北海道から九州地区まで100校を超える大学を訪問し、学内セミナーを開催している。その結果、10年度採用者250人の出身大学は80校におよぶ。

「もちろん関東にも欲しい学生はいるかもしれないが、全国各地にも優秀な学生が数多くいる。とくに技術系の学生に関しては、地方の大学にも非常に教育熱心な教授がおり、そこで育った優秀な学生も少なくない」(丸山人事採用担当部長)

大学教育での達成感を求める声も

従来の日本企業の採用スタイルは、いわゆる偏差値上位校や採用実績校を中心に一定の枠を設けた選考方式が主流であり、そのほうが確実かつ安定的な採用が可能であった。その背景には市場のニーズが明確であり、ビジネスモデルが安定していたことがある。しかし、市場が変化し、ビジネスモデルの転換を迫られる環境においては、求められる人材も多様化してきている。

同時に、大学教育に対しても厳しい視線が送られている。KDDIの中澤人事部長は画一的な学生が多いと指摘する。

「学生と接していると、チームワークで何かをやった経験が乏しく、何かを成し遂げたという達成感を味わっていないように感じる。中学、高校、大学と受験対策を含めてマニュアルに則ったやり方しかできない学生が多

い。大学時代に自由なフィールドの中で、学生本人がやりたいことをやり遂げられる環境を作って欲しい」

NTTドコモの丸山人事採用担当部長も同様に、専門知識よりも実践の経験を積ませるべきと指摘する。

「我々としてはあまり専門分野を問うていない。物事を自分できちんと考え、それをやり遂げる経験を積み重ねることが社会人となって大いに役立つ。大学は学業も含めて余裕を持って、自ら考え、実践できる唯一の場である。何を専攻したかではなく、学生自ら選択したカリキュラムやゼミに対して、どれだけ突っ込んで学習し、教授に指導されながら調査したのか、その取り組み方を重視している。実際に技術系の内定者の話を聞くと、教授が取組みのプロセスを含めて親身に指導し、学会発表までやらせてくれたという学生が多い」

ソフトバンクの甲田人事本部長は学生起業家の育成を呼びかける。

「アメリカではエンジニア系の学生起業家が非常に多いが、日本の大学は少ない。エンジニアに限らず、意欲的に取り組んでいる学生を支援してやる仕組みが薄いのではないかと。とくにインターネットは若者の文化であり、情熱がビジネスに結びついていく。学生が今やりたいことを実現させる、アイデアを活かす機会を積極的に支援してほしい」

日本経済の将来を担う情報通信革命の、最先端に位置する携帯電話各社の求める人材とビジネス意欲の喚起は、いうまでもなく大学教育と直結している。

NTTドコモ採用計画

	採用数 (人)
2009年4月入社	246
2010年4月入社 (予定)	250
2011年4月入社 (予定)	250

※採用数は技術系職・事務系職の合計。
※大学、大学院、専門、高専、短大卒業・修了見込みと既卒の全学部・学科を対象。

KDDI採用計画

	採用数 (人)
2009年4月入社	255
2010年4月入社 (予定)	245
2011年4月入社 (予定)	225

※大学・大学院卒業・修了見込みを対象。

ソフトバンク採用計画

	採用数 (人)
2009年4月入社	約790
2010年4月入社 (予定)	約300
2011年4月入社 (予定)	未定

※採用数はソフトバンクグループ通信3社(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)合同採用の合計。
※営業・企画職、エンジニア職は大学以上、エンジニア職(オペレータ)、アソシエイト職、販売職は大学院、大学、短大、専門、高専卒業・修了見込みを対象。
※文理とも全学部・学科。