

### NECの変わる姿を強力に見える化



社外取締役  
伊岐 典子

NECの社外取締役に就任して1年が経ちました。この間、NECがその先進技術を磨きつつ、より収益を上げるビジネスを生み出そうとたゆまぬ努力を続けるとともに、海外でのM&Aを含めたさまざまな取り組みが実を結びつつあると実感しています。

また、NECブランドを背負って世界で活躍するさまざまな国籍の社員や、育児などもこなしながら高い継続就業率を誇る女性社員は、これからのイノベーションを生み出す社会感度の高い人財として、NECが変革する上で強力な戦力になり得ます。このような社員がより一層能力を発揮し、活躍できるように応援するのも、外交や労働行政での経験を持つ私の役割だと考えています。

しかし、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の観点から企業のサステナビリティを見極めて投資を判断する風潮が急速に強まる中、NECの環境・社会分野におけるこれ

までの努力や多様な社員の活躍ぶりが必ずしも広く伝わっていないと感じており、そのことを残念に思います。NECはすでに、国内外の投資家との財務面を中心とした対話は積極的に展開しているので、今後は非財務面も含めてNECの変革をアピールするさらなる一手が必要です。特に、グローバルビジネスの成功に不可欠な高度人財を広く呼び込むためにも、2019年度にスタートした新報酬制度を活かして多様な人財を幹部に登用し、その存在と力を活用しながらNECが変わる姿を明確に示してしていくことを期待しています。

闊達な議論が毎回展開される取締役会をはじめとするガバナンスもNECの強みとなりつつあります。私自身も日々研鑽を積んで経営課題の解決に貢献し、NECの確固たるガバナンスの一翼を担っていきます。

### 価値観に基づく「規律」を大切に



社外監査役  
山田 和保

企業の不祥事が発覚すると、ガバナンスの問題が取り上げられることが少なからずありますが、当該事態が生じた根本の原因は明らかにならないことがほとんどです。これは、事実関係を調査しても、不祥事が生じた本質的な原因、すなわち関わる人の心の在りようを、客観的に証拠づけることがいかに困難かを示しています。このため、本質的な原因の究明と問題を治癒するための課題に取り組むことなく、形式的な再発防止策だけがつくられ、ときに過剰な制度やルールが追加されることとなります。

しかし、制度やルールは、人間の心の在りようを左右する「規律」がなければ機能しません。ガバナンスを機能させるのも、制度や形式ではなく価値観に基づく「規律」です。一人ひとりがそれぞれの役割を果たす上で「規律」を

もって行動すること、そのような「規律」が組織の隅々まで浸透していることが、何よりも大切です。

私が社外監査役に就任して3年が経過しました。この間、取締役会でコンプライアンスや倫理観の問題が議論されることも増え、またカルチャー変革などの動きに見られるように、役員・従業員の行動や価値観、規律といったテーマへの関心が高まっています。規模の大きい組織で、改革・改善の効果を隅々まで行き渡らせるのは容易ではありませんが、NECでは前向きで着実な努力がなされています。

私の活動の場である監査役会でも毎年の実効性評価などを通じて常に課題を認識し、改革・改善を進める努力をしており、私もその一員として、NECのガバナンスの向上に貢献していきます。