

挑戦する人の、NEC。

人材戦略

NECは、最大の経営資源を「人」と位置づけ、組織と人材の力を最大限に活かすための制度改革や環境整備を「人への投資」として進めてきました。市場やお客様のみならず、働く人から選ばれ続ける企業「Employer of Choice」であるために、2019年に策定したHR (Human Resources) 方針「挑戦する人の、NEC。」のもと、人材一人ひとりへの多様な挑戦・成長機会の提供やフェアな評価、挑戦する従業員がベストを尽くせるよう環境や風土の変革を進めています。

文化と経営基盤の変革

エンゲージメントの向上：人・カルチャーの変革

NEC Wayのもとに多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社、社員に選ばれる会社を目指します。2025年度のエンゲージメントスコア50%達成を目標に、取り組みを推進していきます。

イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革を取り組みの柱として変革を進めます。

具体的には、女性や外国人社員を含む多様な人材の積極的な登用と計画的な育成を進め、ダイバーシティを加速させます。加えて、従来の作業空間としてのオフィスから、NECデジタルワークプレイスのさらなる高度化により、ロケーションフリーで生産性を向上し、オフィスはコミュニケーション・ハブ、イノベーション・ハブとして、それぞれコミュニケーションやイノベーションを生み、加速する場へと変容させます。これを一例として、働き方・マインドセット改革を推し進め、エンゲージメントの向上を目指します。

また、適時適所適材を実現するジョブ型マネジメントやDX人材育成を中心とした人材・タレント育成も実行します。

4つの取り組みとKPI

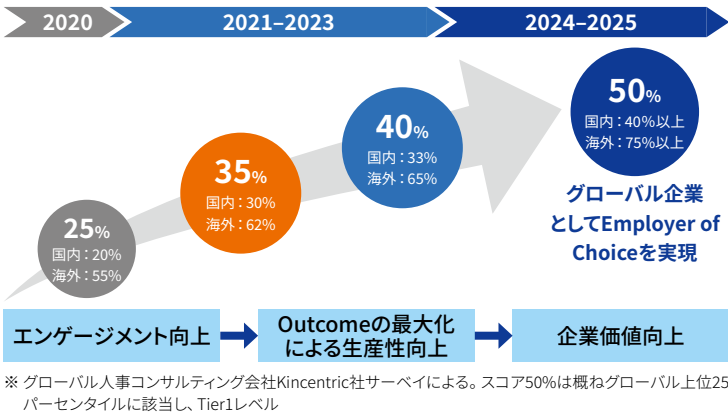
|                                  |                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 多様なタレント人材の活躍                     | ・取締役、監査役および執行役員に占める女性または外国人の割合*1：20% (2022年6月30日現在9.4%)<br>・全管理職に占める女性の割合*1：20% (2022年4月1日現在8.1%) |
| 適時適所適材の実現<br>・ジョブ型マネジメント         | ・主要ポジション充足率                                                                                       |
| タレントマネジメント<br>・リーダー育成<br>・DX人材育成 | ・DX人材*2：10,000名 (2020年4月時点5,000名)<br>・POOL人材*3育成カバー率                                              |
| 働き方改革                            | ・仕事の充実度、生産性、心身のコンディションに関する従業員サーベイスコア                                                              |

\*1 2026年4月1日時点の目標 (NEC単体)

\*2 2025年度の目標

\*3 若手を含む全階層から、女性や外国人など多様性に配慮し確保しているハイポテンシャル人材プール

エンゲージメントスコア達成に向けたロードマップ



HR方針：挑戦する人の、NEC。

強い個人・強いチーム  
を作るための  
HR 方針

**挑戦  
する人の  
NEC。**

Right Time, Right Position, Right Person

**多様な挑戦機会**  
基本理念は、適時・適所・適材。多様な挑戦の機会が提示され、それを掴むことで自分らしいキャリアを素直に構築できる。

Keep Growing with Code of Values

**限らない成長機会**  
高みを目指す姿勢があれば、自分の能力をどこまでも伸ばし、成長し続けられる。

Pay for Performance

**フェアな評価／次へ繋がるリワード**  
成果はフェアに評価され、正当な報酬、次への成長機会やポジションなどで報いられる。

Workplace, Culture, Benefit for the Best Performance

**ベストを尽くせる環境／文化**  
働きやすい環境やカルチャー、QOL の充実をサポートする制度があり、全力で挑戦できる。

多様なタレント人材の活躍：インクルージョン&ダイバーシティ

NECはインクルージョン&ダイバーシティをカルチャーとして根づかせ、新たなイノベーションを創出し続けることで、変化に強く勝てる組織を目指していきます。

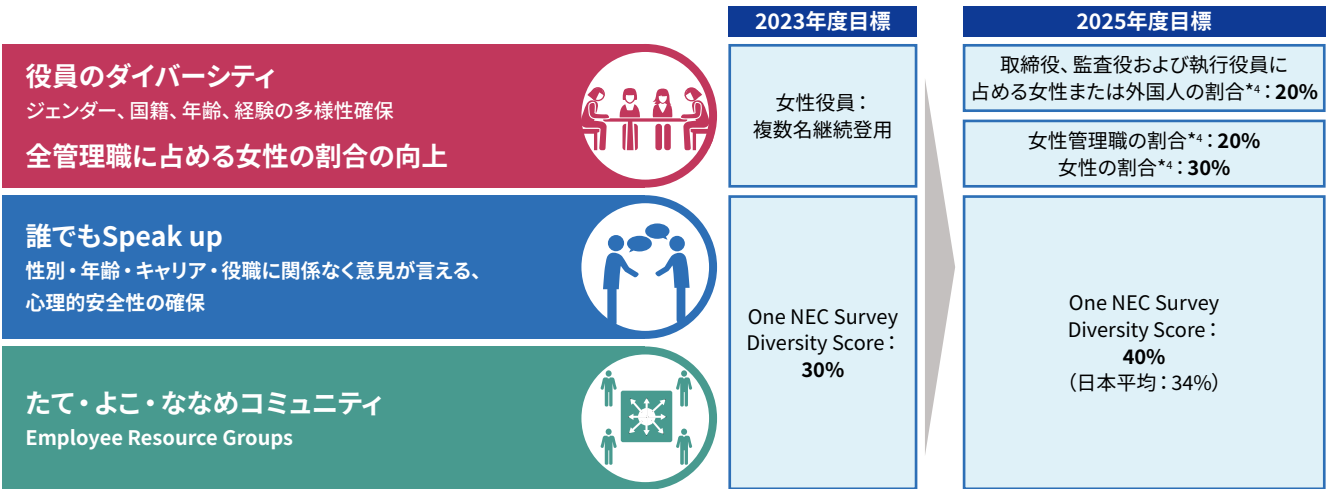
|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 社員 | ・全員がプロフェッショナルになる、得意の多様性を尊重し合う<br>・多様な人材が自分らしく働き、与えられた責任をやり抜く |
| 組織 | ・多様な視点が尊重され、必要とされ、活かされる組織<br>・フラットで変化に強く、グローバルで勝てる組織         |

NEC Way：Code of Values (行動基準)

視線は外向き、未来を見通すように  
思考はシンプルな、戦略を示せるように  
心は情熱的、自らやり遂げるように  
行動はスピード、チャンスを逃さぬように  
組織はオープン、全員が成長できるように

I&Dの実現に向けた3つの注力コンセプトと目標値

役員級のプロフェッショナルがリードする「I&Dグループ」では、社内の関係部門と連携しながら、女性の登用・活躍推進、障がい者雇用促進、性的マイノリティ (LGBTQ) に対する理解・支援諸施策の実施などに加え、日本で働く外国人従業員やキャリア採用者のスムーズなオンボーディングに関する施策を展開し、社内の多様な人材がその個性や特性を活かしながら、能力を最大限に発揮できる施策の立案と実行、カルチャーの醸成を行っています。



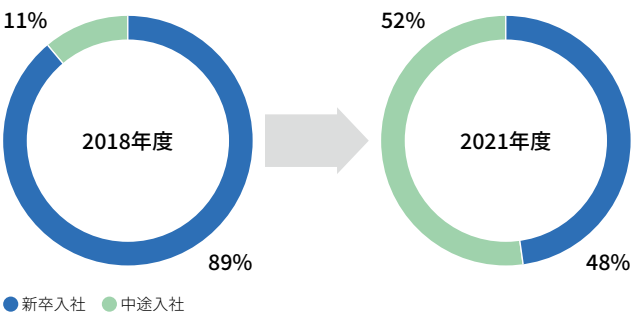
\*4 2026年4月1日時点 (NEC単体)

インクルージョン&ダイバーシティ推進の具体的な取り組み

- 女性の登用、活躍推進
- 障がい者雇用の推進
- シニア層の多様な働き方の支援
- LGBTQ に対する取り組み
- キャリア採用者のインクルージョン
- 地域コミュニティにおける取り組み

S 詳細はサステナビリティレポート2022  
P53 インクルージョン&ダイバーシティをご参照ください。

入社比率の変化 (NEC単体)



## NECのビジネスモデル

挑戦する人の、NEC。

## 人材戦略

## 適時適所適材の実現：ジョブ型マネジメント

NECは、2025中期経営計画の実現を目指し、多様な人材が活躍する企業への変革に注力しています。この一環として、「適時・適所・適材」を実現するジョブ型人材マネジメントや、イノベーションの源泉であるダイバーシティのさらなる加速に向けた採用計画を決定しています。

## ジョブ型人材マネジメントのための4つの柱

|          |                                |                                                   |
|----------|--------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2018年～   | 個人の成長と成果を最大化するパフォーマンスディベロップメント | ・役割に即した目標と期待値<br>・チームとしての整合性<br>・フェアで透明性を持った評価と報酬 |
| 2020年～   | 事業戦略に基づいた組織とポジションのデザイン         | ・Workforce Planning（ポジション×人数）<br>・ポジション要件・人材定義    |
| 2021年～   | フィロソフィーを反映したHRISとオペレーション       | ・シンプルかつ生産性高いオペレーション<br>・施策がつながるHRIS               |
| 2023年以降～ | マーケットと組織の論理で決まっていく報酬           | ・ジョブに見合った報酬<br>・会社と個人の契約                          |

## 達成に向けたロードマップと具体的な取り組み

NECでは2018年度から役員を対象に、仕事内容や責任を明確化するジョブ型人材マネジメントへ移行しています。段階的に全社員を対象としたジョブ型人材マネジメントの導入を目指します。

## ジョブ型人材マネジメント推進に向けたマネジメント基盤の強化の位置づけ

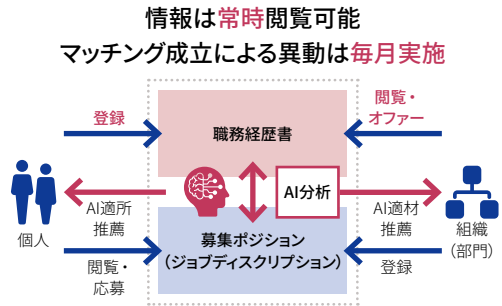
| 2020中計の取り組み   |                                                                    | フェーズ1<br>マネジメント基盤の強化<br>(目標管理と評価の徹底)                    | フェーズ2<br>ジョブ体系構築・明確化<br>自律的キャリアへの移行   | フェーズ3<br>職種別キャリア確立と<br>ジョブ型報酬移行 |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| 要員計画<br>ジョブ整備 | ポジションベース要員計画着手<br>(2020計画～)                                        | 次期中計実現に向けた<br>ポジション設計と要員計画                              | ビジネス変革と連動したジョブ体系の<br>再構築と要員計画ブラッシュアップ |                                 |
| 人材フロー         | 中途採用の強化(2019～)<br>公募制度の展開(2019～)<br>(NEC Growth Careers)           | 最適人材の見極めと流動化                                            | ジョブ別採用戦略の加速<br>自律的キャリアの醸成             | 専門キャリアを前提とした<br>ジョブ別採用、育成、配置の確立 |
| 目標管理<br>評価    | 評価改革(2018～)<br>・幹部コミットメント強化<br>・9Blocksや1on1の段階的導入                 | 評価改革の浸透・定着<br>・目標へのコミットメント強化<br>・適正な評価<br>・制度シンプル化とFB徹底 |                                       |                                 |
| 報酬            | 一部職種・階層へジョブ型報酬の個別導入<br>・上級専門職(2020～)、研究職(2019～)<br>・新卒の中途採用(2020～) | 透明性とメリハリある処遇<br>(賞与／昇給)                                 |                                       | 市場競争力ある報酬体系の整備                  |

## 社内公募制度(NEC Growth Careers)の導入

NECは2019年度に従来の公募制度を抜本的に改訂し、通年公募型のキャリア・マッチング制であるNEC Growth Careers (NGC) を導入しました。2020年度にはNECが作った機械学習を用いたAIレコメンド機能を導入し、社員と募集部門それぞれにおすすめのポジション、人材を紹介する仕組みを取り入れました。

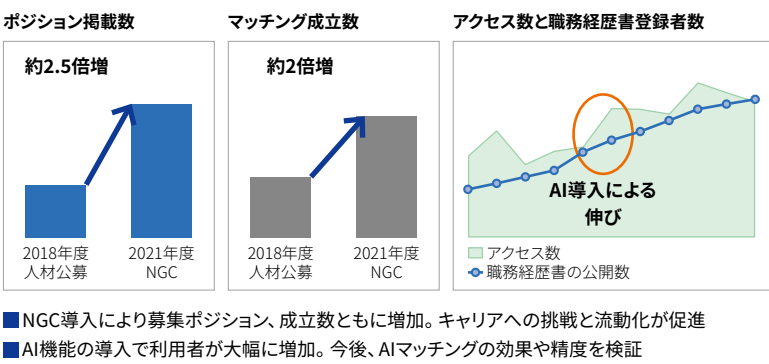
キャリアオーナーシップの強化にはNGCの利用者増加が必須です。社員一人ひとりのマインドチェンジを促すために、1on1やキャリアレビュー等の制度とも連動することで、キャリア開発に向けた行動を強化する取り組みを実行していきます。

## AIを用いたジョブマッチング制度



※ 赤字は既存制度(人材公募)との差分

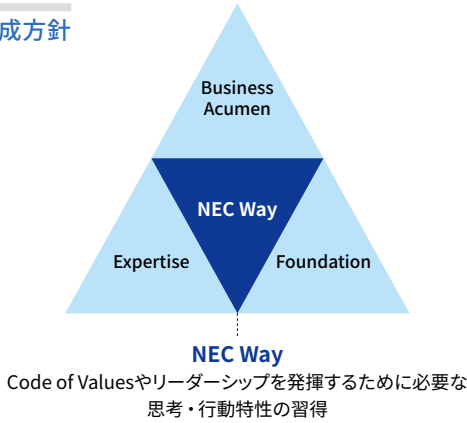
## NEC Growth Careersの利用実績と導入効果



## タレントマネジメント：人材育成

## 人材育成方針と取り組み体系

## 人材育成方針



## Business Acumen ビジネス理解

NECのビジネスやグローバルな市場動向を理解し、担当領域の戦略や施策に活かすための事業環境・トレンド・戦略の学習

## Foundation 共通の基盤

プロフェッショナルとして必要な共通の能力の習得

## Expertise 専門性

専門分野における最先端のトレンド・プラクティスを学び、磨き続けることで、前例にとられないアクションを立案・実行し、事業成長をリード

## 人材育成プラットフォーム

| 産学連携 | 人材の獲得                                   | 人材の育成                                                                                                             | 人材の活用                                                                      | 人材の開発                                                    | 社会還元 |
|------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|
|      | ・新卒採用に加えた新たな取り組み<br>・経験者採用<br>・リファーマル採用 | ・役割・職種別<br>・次世代リーダー育成<br>・テーマ別<br>・マネジメント力強化<br>・自ら学ぶ機会<br>・LinkedInラーニング<br>・能力開発費用補助<br>・仕事の経験<br>・社会課題体験型プログラム | ・適時・適所・適材<br>・NEC Growth Careers<br>(自律的なキャリア形成)<br>・ジョブ型人材マネジメント<br>・人材定義 | ・さらなる活躍<br>・年齢に関わらない活躍機会<br>(シニア活用)<br>・Re-skilling Camp |      |

## DX人材育成プログラム



\*1 Customer Experience／User Experience

\*2 Self Transformation And Reform based on System Design and Management

\*3 Future Creation Design



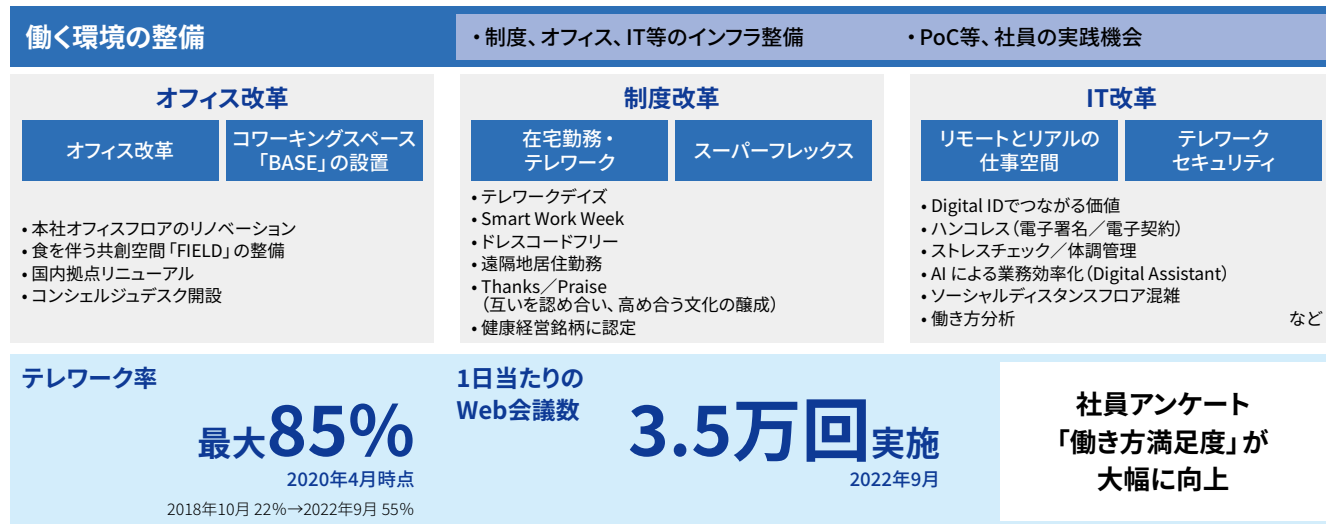
## NECのビジネスモデル

挑戦する人の、NEC。

## 人材戦略

## 働き方改革：Smart Work 2.0

## これまでの実績

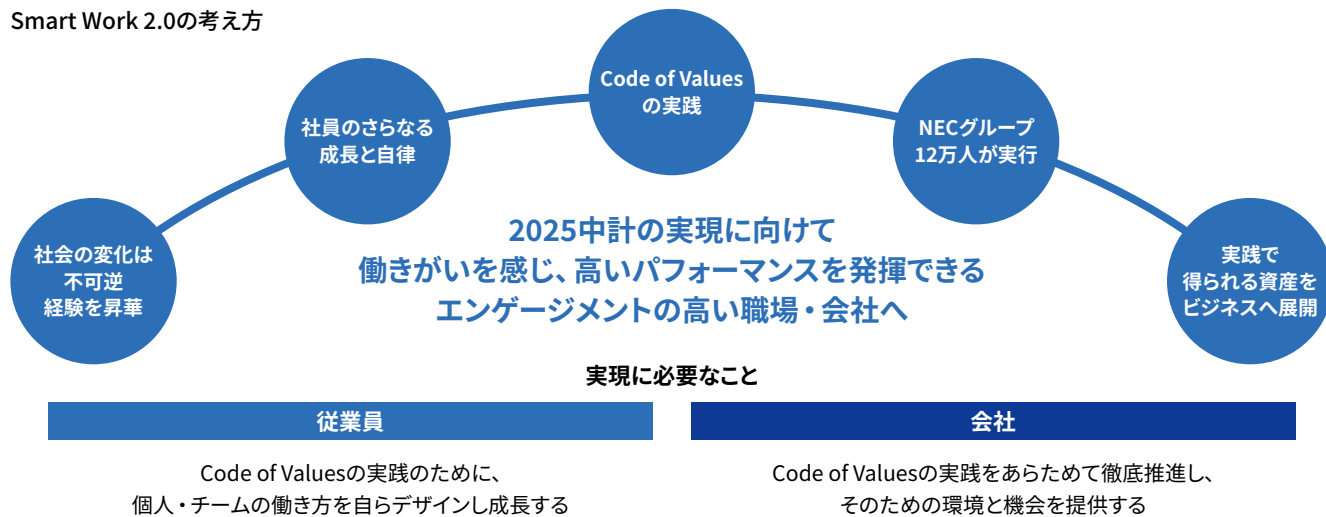


## これからの取り組み

Smart Work 2.0では、ロケーションフリーを原則とし、社員に働く場所や時間などの自律的なデザインを促します。オフィスは集う場所として再定義し、社員がホームグラウンドとしてエネルギーを結集する場「コミュニケーション・ハブ」および、お客様やパートナーをはじめ社内外のメンバーが集う場「イノベーション・ハブ」とします。「ロケーションフリー」「コミュニケーション・ハブ」「イノベーション・ハブ」をハイブリッドに組み合わせる3つのワークスタイルと最先端のデジタルテクノロジーをもとに、社員がいきいきと働ける勤務制度や仕組みを提供していきます。

Smart Work 2.0のコンセプトである3つのワークスタイルを組み合わせる働き方は、NECグループ社員の共通の価値観を示した「Code of Values (行動基準)」の体現につながります。Smart Work 2.0の浸透により、社員がCode of Valuesを実践し、NECグループで働くことへの誇りにつながる経験をする中で、働きがいを獲得できると考えています。また、社会の変化に柔軟に対応し、多様な人材が集い、イノベーションを追求する企業として、デジタルの力で社会に貢献し、お客様や社会との共創により、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

## Smart Work 2.0の考え方



## NECデジタルワークプレイス～最適な時間に、最適な場所で、最高のパフォーマンスが出せる環境を整備～

NECのデジタルワークプレイスはWell-being by Design、Security by Designの考え方のもと、ハイブリッドワークを支えるワークプレイスとして進化させ、自ら使いこなすことから得るノウハウをもとに、社会に提供していくことも目指しています。



## 再定義したこれからのオフィス



## チームの結束を高める

## Communication Hub

従来のオフィスは心理的安全性が確保された中でチームのエネルギーを結集する場「コミュニケーション・ハブ」とします。完全フリーアドレスで、関連なコミュニケーションに最適な空間へ進化させるとともに、オフィスのサイズも最適化します。

## 社外・社会などチームを超えたつながりを強める

## Innovation Hub

お客様やパートナーをはじめ社内外のメンバーが交流し、エコシステムを育てイノベーションを生み出す状態を日常化するため、会議室や食堂などを新たに「イノベーション・ハブ」と定義し、デザインを一新したうえでスペースは従来の8倍に拡大します。

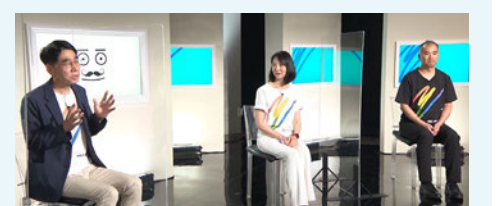
## エンゲージメント向上に向けた取り組み～トップと現場のベクトルを合わせる～

エンゲージメントスコアの向上を目的に、NECではタウンホールミーティングやNEC Way Dayの開催、マスメディアへの露出といったコミュニケーション戦略を積極的に推進しています。このような取り組みの結果、エンゲージメントスコアの中で「経営陣」「雇用主としてのブランド」が8ポイント向上し、スコア全体を押し上げる要因となっています。



**Town Hall Meeting**  
森田社長と社員との対話セッション

国内： 月例で開催 2021年度 10回、のべ118,500人参加  
海外： 半期に一度・各地域単位で開催 2021年度 26回、累計約22,000人  
満足度：95%以上が好意的



**NEC Way Day**  
NECグループ全社員を対象とした創立記念イベント  
NEC Wayの浸透とグローバル一体感を醸成

グローバル一体化：日本および海外15拠点で展開  
参加者： グローバル全体で52,000人  
ワクワクしたか： 93%がポジティブな回答



NECのビジネスモデル

挑戦する人の、NEC。

社員メッセージ

NECでは、HR方針として「挑戦する人の、NEC。」を掲げ、社員の力を最大限に引き出すべく、人・カルチャー変革を推進しています。ここでは、社会価値の創造に取り組む社員のメッセージをご紹介します。

ハプニングも前向きに捉えてグローバル市場に打って出る

私は海外営業としてASEANや欧州等の国々を担当してきました。現在はグローバル5G事業を担当しています。

このグローバル5G事業は社内初のグローバル市場でのベンチャービジネスといわれています。新しい事業を立ち上げていく過程では予想もしていなかったことがたくさん起こりますが、毎回へこたれたり落ち込んだりしては前に進めないで想定外のハプニングが起こる前提で物事を考え、むしろ日々起こることを面白いと捉えるようにしていますし、それに対応できる多様性のあるメンバーを揃えています。

特に米国や欧州のチームメンバーは、グローバル市場で一花咲かせたいという相当な思いを持っています。こういったメンバーに他のグローバル企業ではなく何故NECなのかと尋ねたところ、それは品質に裏打ちされた信頼とインテグリティを背負うことにやりがいを感じているからという声が多く、このようなメンバーが揃っていることもこの組織の強みになっていると捉えています。

チーム全体はとてもフラットな組織になっていて、困っていれば必ず誰かが助けてくれます。もちろん私はリーダーですので最終責任は取りますが、上下関係なくそれぞれが責任を持って動いていますし、私自身もメンバーにダメ出しをされたりもします。でもそれが良い感じに作用していて、皆がそれぞれオーナーシップを持ち、チームで闘っているという実感がありますね。

私は帰国子女で高校生のときに日本に戻ってきて、日本の社会の良さに気づき、この国の人たちが産業はもっとグローバルで活躍できるはずだと思っていました。だからそれを体現する一翼として日本の看板を背負って、世界市場の発展に貢献する、それも自信を持ってフェアに、正々堂々というのが私のモチベーションになっています。NECが持つ圧倒的な品質と信頼していただける透明性を強みに、NECだけでなく日本の産業界のポジションを向上させたいと思っています。



常刀 繭子

執行役員  
グローバル5G担当



天利 尚信

デジタルファイナンス統括部  
ディレクター

金融機関のビジネスパートナーとして企業と企業をつなぐ

私は2008年に新卒で入社し、大手金融機関向けのセールスを担当してきました。転機は、2016年頃にFinTechが注目され始め、NECもお客様と共同で事業を創っていきこうとなったことです。従来は技術を軸とした提案をお客様のシステム部門へ提案していましたが、ビジネスパートナーとしての関係性を築くためにフロントの業務部門へとアプローチしたところ、お客様の課題と我々が挑戦したい領域が重なり、オンライン上で企業と企業とが自由にマッチングできるサービス、Biz-Createの立ち上げへとつながっていききました。

金融機関は以前からビジネスマッチングを行っていましたが、このサービスは異なる顧客基盤でのマッチングを可能とすることで、金融機関が抱えていた、人を介したマッチング数の限界と顧客基盤内でのマッチングにとどまるという従来の課題を解決しました。3年目で利用企業数は1万4千社を超え、1ヵ月当たり1,500件以上の商談が生まれています。

金融機関も新しいチャレンジはしたいという思いはあります。けれど絶対に事故は起こせない。それを前提に新しいものを取り入れつつ、セキュリティや品質を担保できたのは、これまで培ってきた知見があるNECだからこそだと思っています。

ビジネスパートナーとして一緒に苦労し、成功を喜びたい、それが私のモチベーションです。今後も共創を通じて多くの人と喜びを共有していくことで、大きな事業を創ることにつながればと思っています。



田原 裕司

スマートリテール統括部  
プロダクトマネージャー

皆が楽しめるお店づくりを技術の力で実現する

私は2004年に新卒でNECに入社し、大手通信キャリア向けの営業を経験した後、小売業向けの営業に携わってきました。現在は小売業向けに映像を活用したDXソリューションのサービス開発をしています。小売業は変化対応業といわれるほど最も変化への対応が求められる業種です。したがって、それらの変化に耐えられる柔軟なシステムの提供がベンダにも求められています。

近年は業務改善と顧客体験の向上が大きなテーマになっていると感じています。数値情報だけではなく映像から売り場の状態を把握することで作業時間を短縮したり、お客様の購買行動を可視化・分析したりすることでお客様の趣味趣向にどれだけ応えられるか、そこにポテンシャルがあると感じています。

今まではお客様から悩みを聞いて、それに応える1 to 1のビジネスが多かったのですが、これからNECが成功するためには技術を活用したサービスを、より手軽に、広く提供していくことが重要になります。我々のサービスに対するニーズを様々なお客様へ徹底的にヒアリングし、検証し、ぶつけ直すことでブラッシュアップを繰り返しています。

重要なのはどれだけ楽しめるかだと考えています。買い物をするお客様も、業務にあたるお店の人も同様です。お店の人が楽しんでいればお客様にも選ばれる。それを技術の力で実現できればと思っています。

キャリアチェンジで見えてきたもの

私は現在、戦略コンサルティング部門でお客様のDX戦略や業務プロセス改善に携わっています。入社以来、法人営業を担当していましたが、案件に携わっていく中で上流案件(例：戦略立案、構造策定)におけるNECの弱さを体感する機会が増えてきていました。この経験からNEC Growth Careersを使い上流案件を担う業務に挑戦することを決めました。

転向し2年ほど経っての変化は3つの力が身についたことでしょうか。1つ目は「どうやって(How)」から「何をすべきか(What)」「なぜなのか(Why)」を問う「目的思考」、2つ目は目的を見据えて自らに問い続ける姿勢である「クリティカルシンキング」、そして3つ目はゴールへのプロセスを設計・管理する「プロジェクトマネジメント力」です。

従来のSIだけにとどまらず、戦略的に重要な上流サービスをご提供することで、お客様の経営層と打ち合わせをする機会も増えており、お客様の期待値の高さを体感する場面が以前より多くなっています。また個人的にも、お客様役員から「きちんとプロジェクトを落着かせてくれてありがとう!」と握手を求められたこともあり、営業時代よりもお客様に価値を提供できている感覚が強まっています。

当部門は立ち上げからまだ3年ですが、“HOW?”に閉じず、“WHAT? WHY?”の観点から支援を担う部門は今までのNECにはない新しい力だと思います。この新たな力が起点になり、社内の皆さんも「もっと変わらなきゃ」と思ってくればうれしいですね。



曾根崎 涼一

オペレーティングコンサルティング統括部  
主任



長城 沙樹

AI・アナリティクス事業統括部  
データサイエンティスト

データ分析とAIで社会課題の解決を

私は入社以来、データサイエンティストとしてお客様のデータを使った課題解決に携わってきました。NECに入社したのは、学生時代から機械学習やデータ分析を専攻していて実課題の解決に貢献したいと思ったことと、就活時には数少ないデータサイエンティスト職として働ける会社というのが魅力だったからです。NECのAIはブラックボックス型ではなく、なぜそのような結果を示したのか根拠がわかるホワイトボックス型の独自技術で、そういった点もお客様に気に入っていただいています。他のお客様に勧めていただけることもあります。独自技術や、組織内に対外的に広く活躍しているメンバーもいて、「人」からの知見やノウハウが蓄積されていることもNECの強みだと感じています。

現在はデータ分析から幅を広げてお客様の課題を起点にシステム導入までサポートしています。最近の傾向として人材育成に課題を感じていて、特にDX人材が必要だと感じている企業が多いので、どう人材を育成していくのが良いのか、教育コンサルのような提案もしています。このように単なるAIの検証だけでなく、実際に使っていただくという観点で、とても有意義な仕事と感じています。

将来的には、もっとAIを身近に感じてほしいです。そのためにはAIを意識せず、気がつかないところでAIが活躍できるようにするのがポイントだと考えています。また、警察領域など安全・安心に関わる領域にも興味がありますし、私の出身の九州では近年水害が多いこともありAIを防災にも活用したいです。