

社外取締役対談

経営環境の不透明さが強まり、コーポレート・ガバナンスの重要性が高まる中、社外取締役である中村邦晴氏とクリスティーナ・アメージャン氏が、NECのコーポレート・ガバナンスやカルチャー変革について率直な意見交換を行いました。

取締役会に対する評価

中村

社外取締役として3年間NECに関わってきましたが、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性は向上していると感じています。取締役会の構成はキャリア・スキルマトリクスで議論していますが、企業の経営経験者や行政・外交の知見を有する方など、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されており、それぞれの視点も随分と違い、実効性も高いと考えています。なによりも本当に自由に発言をさせてもらえますし、そういった雰囲気は非常に大切だと思います。加えて、ここ最近はより活発な議論をするための工夫もされています。従来は説明に時間が割かれる割合が多かったですが、現在は事前説明会を受けることで本質的な議論に重きを置くことができている。また、重要な議題についてはより理解を深めるために取締役会とは別でオフサイトミーティングを実施し、執行側と意見交換をする機会があり、社外取締役の考えも伝えやすくなっています。

アメージャン

私もNECの取締役会の実効性はとて高くなっていると思います。一方、多様性に関しては、年齢の幅広さやグローバルビジネスの視点といった点で若干の課題があると感じています。例えば若手でマネジメントスキルのある方や、グローバル企業でのマネジメント経験者、海外投資家とのエンゲージメント経験がある方を招いて、結果へのコミットメントをより高めていくような仕組みづくりも有効ではないでしょうか。多様性の良さは、異なる常識を持つメンバーが活発に、より建設的な議論ができることだと思います。また、欧米式のガバナンス形態が完全な理想形というわけではないとも思っています。目先の



社外取締役

中村 邦晴

社外取締役

クリスティーナ・アメージャン

成果だけではなく長期的に企業価値を向上させていくことを主眼に置き、メンバーの多様性については今後も議論を継続していく必要がありますね。

カルチャー変革と社員エンゲージメント

中村

社内外からNECは大きく変わったという声を耳にします。NEC Wayの浸透や働き方をはじめとする制度面の改善など、数多くの努力の成果が少しずつ現れてきているのだと思います。特に森田社長自らが社員と対話を行うタウンホールミーティングは、社員のエンゲージメント改善に大きく寄与していると考えています。普段の業務だけでは自社のトップと実際に顔を合わせる機会が少ない社員も多いので、お互いの距離を埋めるとも良い取り組みだと思います。今後も継続して行ってほしいと思います。

アメージャン

1年でエンゲージメントスコアが10ポイント向上したのは素晴らしい成果で、今後もさらに高めて行ってほしいと思います。特に未来のNECを担う若手のエンゲージメントは注視しなければいけません。トップとのコミュニケーションはもちろん重要ですが、彼らのモチベーションに最も大きな影響を与えるのは直属の上司だと思います。ですから若手社員が上司にどれだけエンゲージしているかも、チェックしていく必要があるのではないのでしょうか。

中村

そうですね。私も事業所の訪問などを通して現場の社員と直接話をし、会社や社長の思いがどれだけ伝わっているのか等を確認したいと考えています。会社の考えを理解し、その中で自分が何をどうしていくのか、議論や対話など双方向でのコミュニケーションを通じて納得することが、さらなるエンゲージメント向上において大切なことだと考えています。

アメージャン

グローバルカンパニーとしてさらに競争力を向上させるうえで、外国籍の社員のエンゲージメントも大切ですね。仮に彼らがエンゲージメントの低い状態で退職した場合、周りの人々も就職先としてその企業を避けるようになり、結果として企業は優秀な人材を獲得できなくなってしまいかねません。若手・外国籍従業員のエンゲージメントや、上司への評価には特に注視して行ってほしいと思います。

今後のNECに期待すること

中村

NECにとってまず必要なことは、2025中期経営計画を完遂することですね。過去に中期経営計画の未達を繰り返し、投資家をはじめとするステークホルダーからの信頼を失っていました。企業経営の礎となる信頼を取り戻すにはとてつもない労力と時間を要することを全員が認識しておかねばなりません。そのうえで事業やカルチャーの変革を着実に進め、有言実行していくことで信頼を積み上げて行ってほしいと思います。加えて、NECの姿をきちんと伝えることも重要です。優れた技術が豊富にあるものの、具体的な事業や将来像がわからない、という印象を持っているステークホルダーもいらっしゃるのではないのでしょうか。このような印象を払拭するためにも、技術を活用して具体的にどのように社会へ貢献していくのかをわかりやすく訴求することで、NECの社会的な価値を高めて行ってほしいと思います。

アメージャン

私もNECのすばらしさ、NECにしかできないことは何か、をもっと国内だけでなく海外へ向けてアピールしてほしいと思います。特にNECにはOnly1、No.1の技術力に加え、オープンかつフラットな企業文化があり、経営陣のリーダーシップもあります。こういった点をわかりやすくアピールすることで、一番大事な人材の獲得につなげて行ってほしいと思います。

Dialogue