

NECの人的資本経営

「選ばれる会社」となるための人・カルチャーの変革

2024年 3月15日

NEC 執行役 Corporate EVP 兼 CHRO

堀川 大介

堀川 大介

1992年 NEC入社

2015年 パブリック企画本部長

2017年 社会基盤企画本部長

2020年 執行役員

NECマネジメントパートナー(株)
代表取締役執行役員社長

2023年 執行役 Corporate EVP 兼 CHRO
兼 ピープル & カルチャー部門長 就任



社員の力を最大限引き出す実行力の改革 “Project RISE”

社員一人ひとりが主体的に考え新たな挑戦ができる、「人」が主役のカルチャーへの変革を目指して2020中計で「実行力の改革 ～社員の力を最大限に引き出す改革～」を宣言し、人・組織への投資を強化

2020中期経営計画（2018年策定）

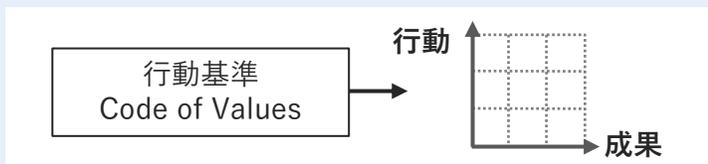
収益構造の改革

成長の実現

実行力の改革
社員の力を最大限に引き出す

人事制度改革

社員の成長を促す 評価・育成 - 9ブロックの導入 -



外部人材の積極登用



働き方改革 - Smart Work -

働く時間・場所・スタイル



コミュニケーション改革

幹部との双方向コミュニケーション



エンゲージメントスコア向上とともに企業価値も向上

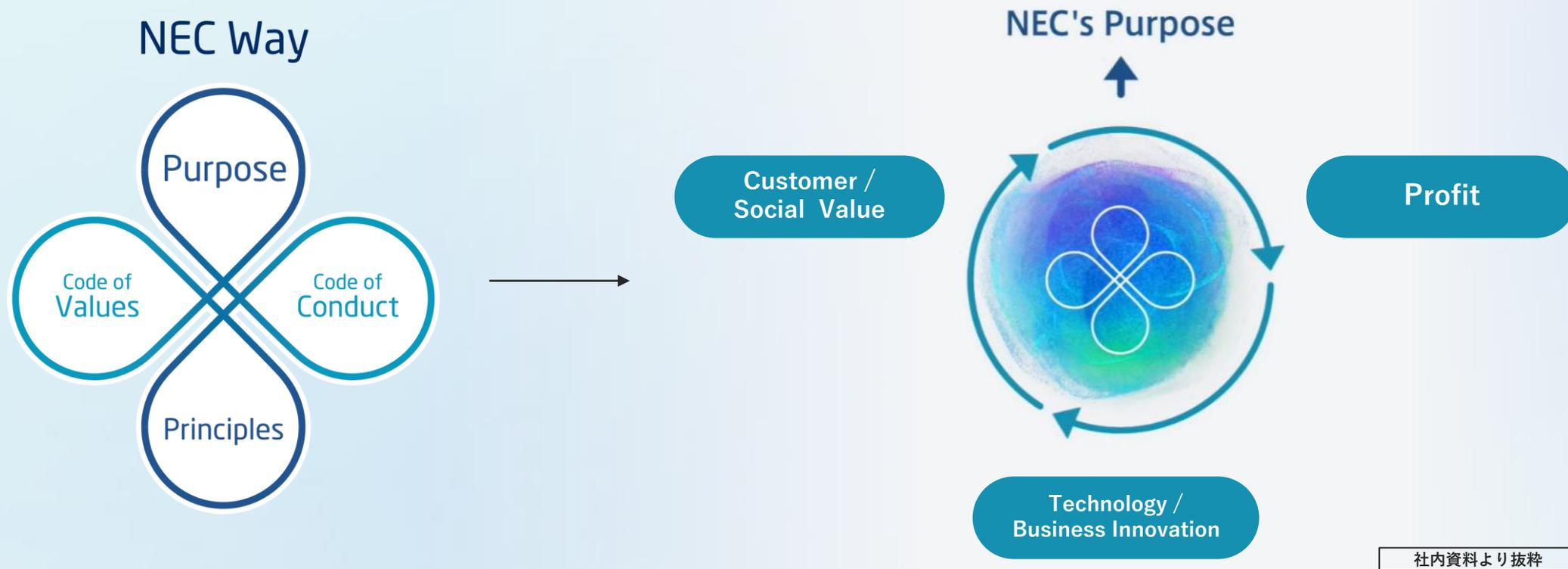
株価index*



* 2017年4月3日終値を100としたときのインデックス表示

NEC Wayの実践を通して社会価値を創造していく

NEC Wayを実践する社員が「変わり続ける力」を最大限に発揮し、いつの時代でも価値創造サイクルを循環させ顧客価値・社会価値を生み出し続けることで、Purposeの実現を目指します



第1章

2025中計「戦略」に基づく 人的資本経営 重点テーマ

Purpose \Orchestrating a brighter world

NECは、顧客・安心・品質・標準という社会価値を創出し、
最も人が関心を十分に喚起する持続可能な社会の実現を推進します。

戦略

EBITDA成長率 年平均 9%

NECの成長モデル
「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」
サステナブルな成長を支える非財務基盤

文化

エンゲージメントスコア 50%

人・カルチャーの革新
ビジネスインフラの整備
顧客との未来の共創創り

ITサービス / 社会インフラの両輪で収益成長を実現

ITサービス

成長領域(コアDX)は想定どおりの進捗

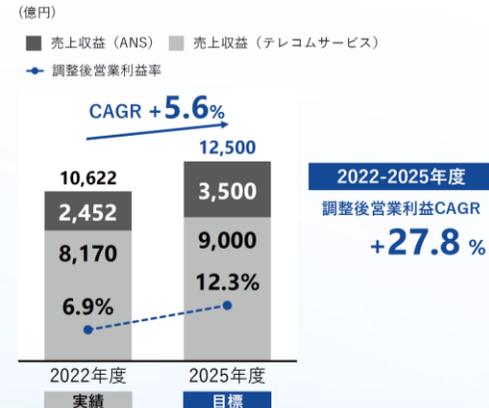
- コアDXはNEC Digital Platformとコンサルティング起点ビジネスが良好、NEC Digital Platformは業界の成長速度を超え売上が伸長
- NEC Digital PlatformはコアDXの中核であり、個別SIからのビジネスモデル変革へのドライバー
- コンサルティング起点ビジネスの売上の拡大は計画的に推進中
- スマートシティ、インフラ協調モビリティは政府の総合整備計画と連動しながら引き続き社会実装活動を推進

2025年度のコアDX事業5,700億円、営業利益率13%の目標に向けて、引き続き活動

IR Day資料より抜粋

社会インフラ

2025年度目標



- テレコムサービス**
 - グローバル5G戦略の見直し
 - 高付加価値事業への転換 (DXソリューションに注力)
 - 費用構造およびソフトウェア比率の向上
- ANS**
 - 売上収益拡大と収益性の改善
 - リソース強化

意識改革

IR Day資料より抜粋

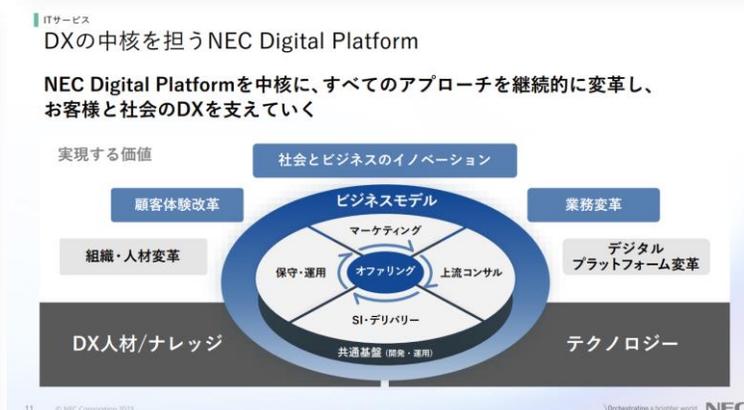
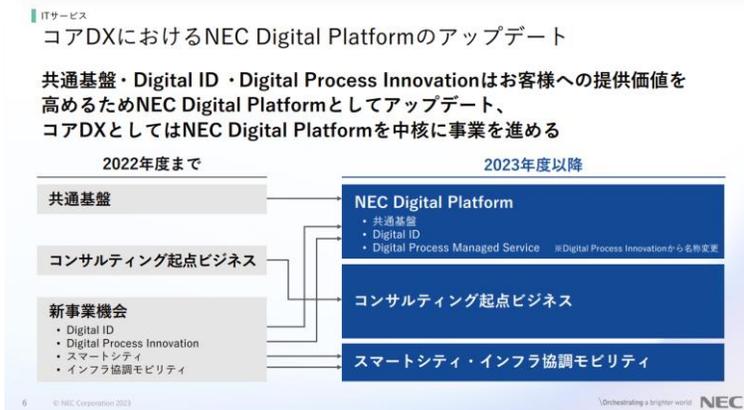
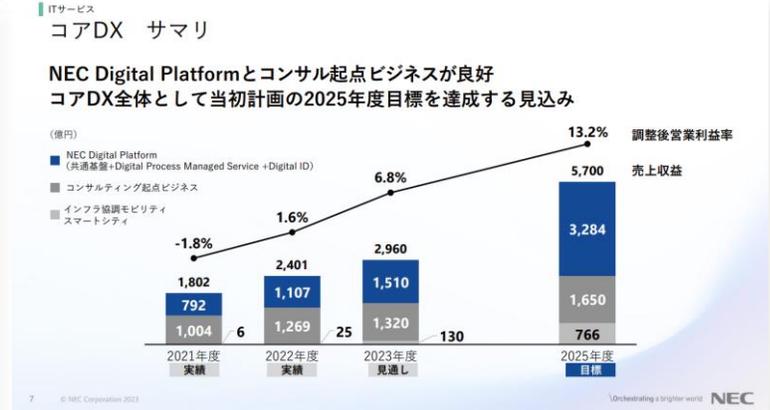
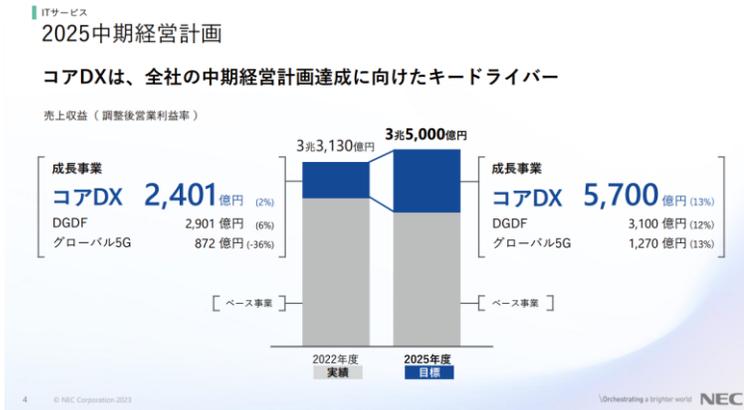
ベース事業

ベース事業の収益性改善：低収益事業はモニタリング体制を整備し収益性を改善

計画に対する投資の実行 / 事業ポートフォリオの見直し / 計画未達事業から重点領域へのリソースアロケーション / Exitの実施

ITサービス コアDX事業のアップデート詳細

中計達成のキードライバーとして、DX事業を継続的に進化・拡張していく



ITサービス
まとめ

成長領域(コアDX)は想定どおりの進捗

- コアDXはNEC Digital Platformとコンサルティング起点ビジネスが良好、NEC Digital Platformは業界の成長速度を超え売上が伸長
- NEC Digital PlatformはコアDXの中核であり、個別SIからのビジネスモデル変革へのドライバー
- コンサルティング起点ビジネスの売上の拡大は計画的に推進中
- スマートシティ、インフラ協調モビリティは政府の総合整備計画と連動しながら引き続き社会実装活動を推進

2025年度のコアDX事業5,700億円、営業利益率13%の目標に向けて、引き続き活動

IR Day資料より抜粋

「戦略」における人的資本経営 重点テーマ

DX人材強化とグループ内での人材流動化・
最適な人材ポートフォリオを実現し、戦略の実行力強化を図る

獲得

ITサービス事業の変革を
推進するプロフェッショナル
としてのDX人材の獲得

育成

コンサルからデリバリまで
お客様への提供価値を
最大化するためのDX人材の育成

活用

業種横断でのリソース活用 /
グループ内での人材流動化を
実現する人材の活用・開発

第1章：具体施策



「戦略」における人的資本経営 重点テーマ

DX人材強化とグループ内での人材流動化・
最適な人材ポートフォリオを実現し、戦略の実行力強化を図る

獲得

ITサービス事業の変革を
推進するプロフェッショナル
としてのDX人材の獲得

育成

コンサルからデリバリまで
お客様への提供価値を
最大化するためのDX人材の育成

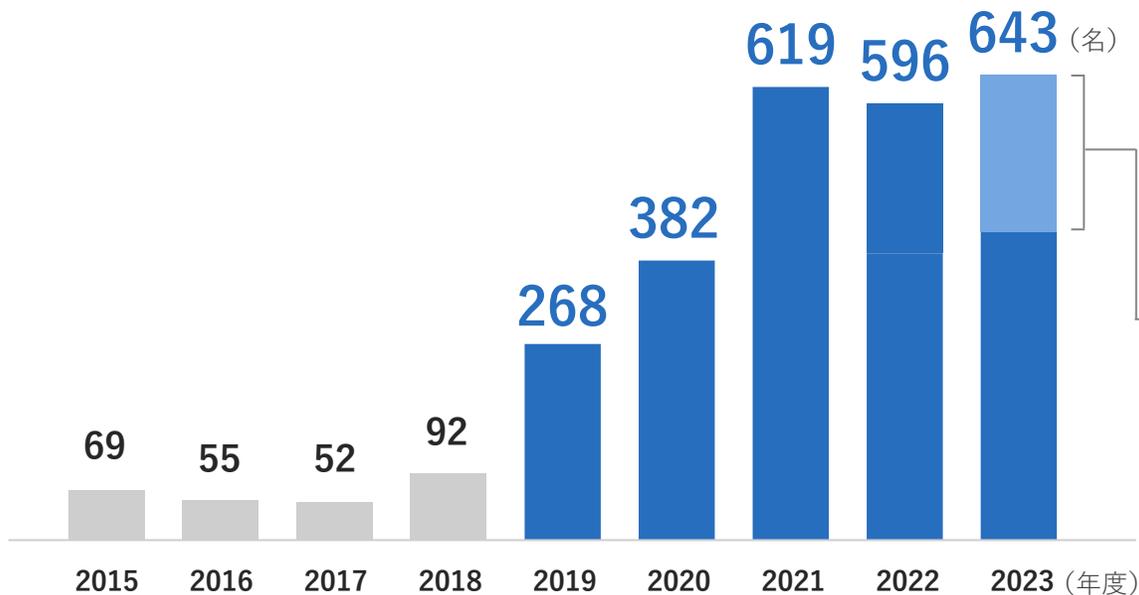
活用

業種横断でのリソース活用 /
グループ内での人材流動化を
実現する人材の活用・開発

キャリア採用専門部署を立ち上げ、採用を急拡大

キャリア採用実績の増加 (新卒・中途採用数 50% : 50%)

他社に先行し2019年度
キャリア採用専門部署を設置



ダイレクトソーシングの拡大

強みであるダイレクトソーシングで
ベストな人材を獲得する

2023年度
ダイレクトソーシング採用数

216名 / 643名

採用HP **23年度：8.5%**

NECの採用HP経由での直接応募

リファーマル **23年度：15.7%**

社員による転職希望者の紹介
実際に入社した場合、
紹介者に福利厚生サービスポイントを
20-30万ポイント付与

スカウト **23年度：9.2%**

NEC採用チームから直接スカウト

「戦略」における人的資本経営 重点テーマ

DX人材強化とグループ内での人材流動化・
最適な人材ポートフォリオを実現し、戦略の実行力強化を図る

獲得

ITサービス事業の変革を
推進するプロフェッショナル
としてのDX人材の獲得

育成

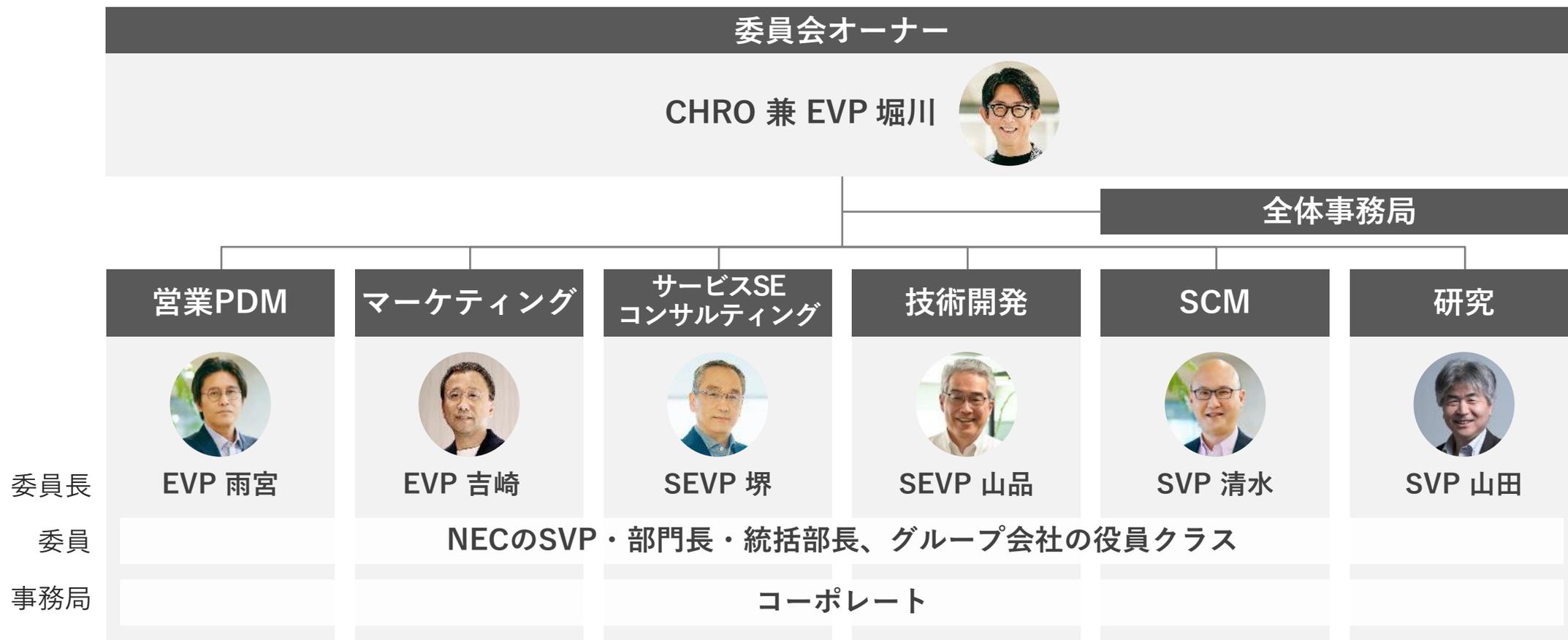
コンサルからデリバリまで
お客様への提供価値を
最大化するためのDX人材の育成

活用

業種横断でのリソース活用 /
グループ内での人材流動化を
実現する人材の活用・開発

専門性強化に向け組織横断の職種別人材育成委員会を設立

役員クラスのビジネスリーダーが委員長を務め、職種別に専門性強化にフォーカスし人材育成を高度化



※スタッフについては委員会ではなくCxO単位に推進

DX人材育成プログラムでリテラシー向上・スキルアップへ

DX人材ごとに特化した専門の強化施策から全社員に向けたリテラシー教育までプログラムを整備

選抜

Top Gun Tour

選抜されたメンバーでの次世代グローバルリーダー育成プログラム

専門

プロフェッショナル人材教育

コンサルタント

DX Organizer Program

アーキテクト

ICTアーキテクトプロ養成講座

アジャイルエンジニア

NEC Agile Trainup Program

データサイエンティスト

NEC Analytics Challenge Cup

クラウド系

クラウド人材育成プログラム

生体認証・映像分析

技術基礎 / 応用

サイバーセキュリティ

NEC セキュリティスキルチャレンジ

基礎

DX人材リテラシー教育

DX基礎

データ活用基礎

マインド・スタンス

次世代リーダー育成プログラム - Top Gun Tour

次世代リーダー候補の若手人材のグローバルビジネス力とアライアンスリレーション強化を目指す

プログラム概要

アライアンスパートナーの米国本社を訪問
パートナーリングによる事業機会創出と
リーダーとしての成長を狙う

- DX先進事例の学びを通じた今後の事業機会に係るインサイト獲得
- インタラクティブセッションへの参加による、
グローバルビジネスリーダーとしての体験の場の獲得
- 各社社員とのネットワーキング・人脈形成

2023年度実績：NEC全社のDX推進若手リーダー層55名が参加



「戦略」における人的資本経営 重点テーマ

DX人材強化とグループ内での人材流動化・
最適な人材ポートフォリオを実現し、戦略の実行力強化を図る

獲得

ITサービス事業の変革を
推進するプロフェッショナル
としてのDX人材の獲得

育成

コンサルからデリバリまで
お客様への提供価値を
最大化するためのDX人材の育成

活用

業種横断でのリソース活用 /
グループ内での人材流動化を
実現する人材の活用・開発

社員のキャリア自律を支援し、適時適所適材を加速

社員のキャリア支援を専門的に行うNECライフキャリアにより、社員の主体的キャリア形成・マッチングを促す



採用からオンボーディング、活躍までを長期でサポート

獲得

ジョブに最適なDX人材の獲得

ブランディング

リクルーティング

キャリア採用強化

- キャリア採用専任体制整備
- ダイレクトソーシングの拡大
- 採用からその後の活躍支援まで長期かつ広範囲の活動で獲得・定着を強化

ジョブ型新卒採用の導入

- 内定時に部門・職種を確約
- インターンシップ経由の採用拡大

育成

DX人材の拡充と専門性確立

タレントマネジメント（オンボーディング / その後の活躍支援）

DX全社教育体系整備

- 全社員のDXリテラシー底上げ
- 専門性を追求し、人材タイプにあわせた教育のデザイン

アクセラレーションプログラム

- Top Gun Tour
- DX Organizer Program

職種別人材育成委員会

- 役員クラスがリーダーになり、職種別に専門性強化
- 標準Job Descriptionや育成体系を整備

リスキリング

- NECライフキャリアによる成長事業へのリソースシフトと人材流動性の加速

活用

DX領域での適時適所適材の実現

ジョブ型人材マネジメント

- 戦略起点のポジション設計
- ジョブの明確化
- ジョブに最適な人材配置

NEC Growth Careers

- 社内の人材流動性・最適配置を促進
- ※本制度によるクロスビジネスでの異動は8割超
うち3割がDX領域へ

第2章

2025中計「文化」に基づく 人的資本経営 重点テーマ

Purpose *Orchestrating a brighter world*

NECは、社会・安心・成長・環境に1つの企業価値を創出し、
最も人が関心を十分に喚起する持続可能な社会の実現を推進します。

戦略

EBITDA成長率 年平均 9%

NECの成長モデル

「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」
サステナブルな成長を支える非財務基盤

文化

エンゲージメントスコア 50%

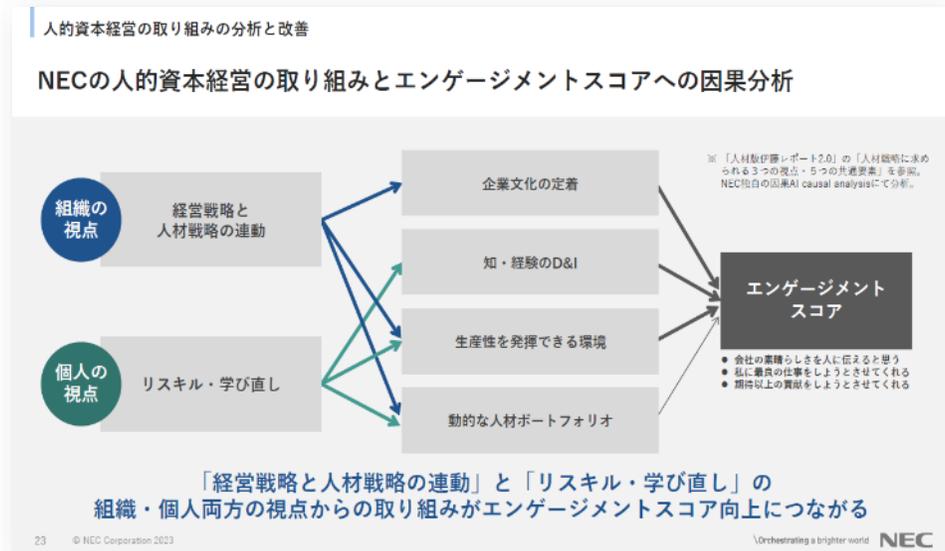
人・カルチャーの変革
ビジネスインフラの整備
顧客との未来の共感創り

エンゲージメントスコアドリブンで施策立案

スコア向上に向けた「実態把握 → 仮説立案 → アクション」をより短サイクル・高頻度で実践することを目指す

2022年度

年に1度のOneNECサーベイの結果で計測したエンゲージメントスコアを基に人材版伊藤レポート2.0を参考に因果分析を実施



昨年ESG説明会資料より抜粋

2023年度

スコア計測頻度の向上と分析方法のアップデートを行いこれまで以上に社員の声起点での施策実行を目指す

スコア計測頻度

四半期ごとのパルスサーベイからもスコアを計測

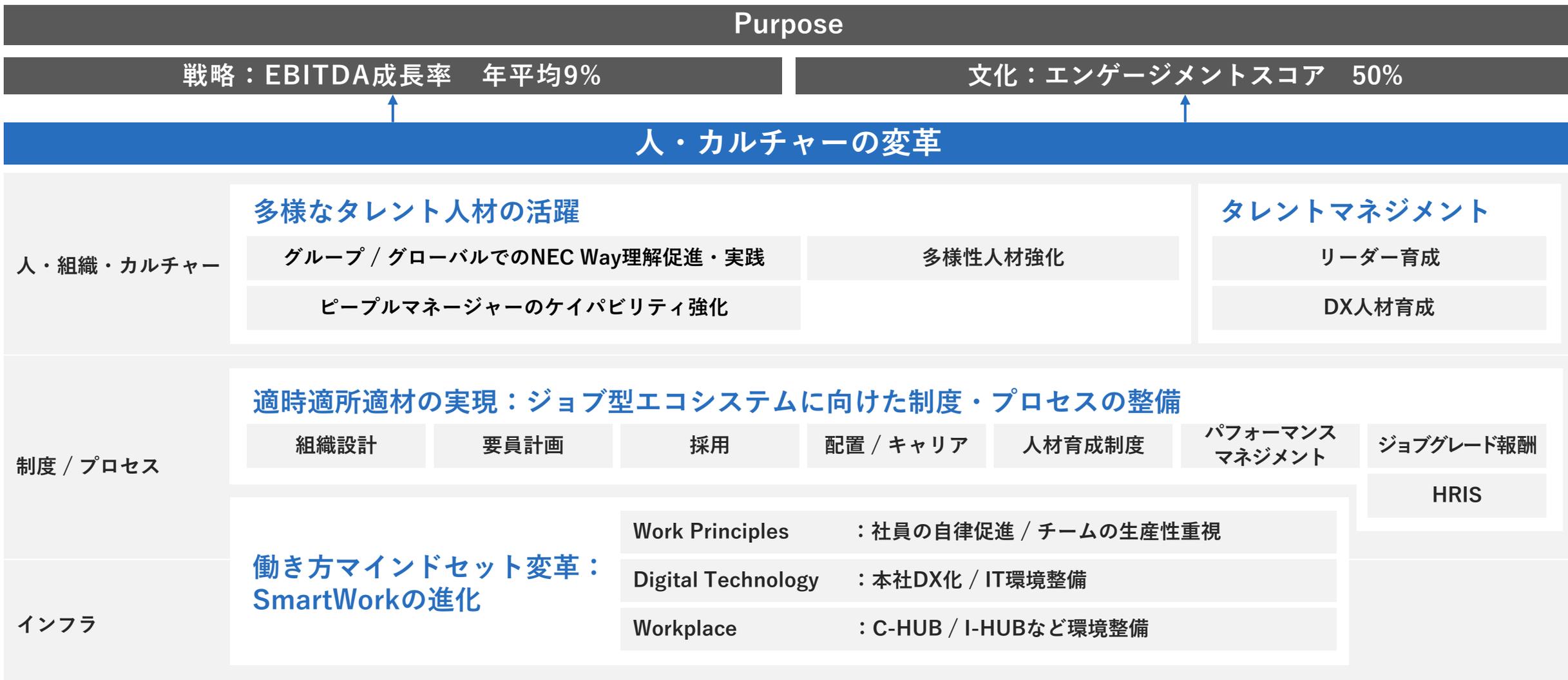
取り組みに対する社員からのフィードバックをタイムリーに得ることで、施策の有効度などの情報をより効果的なタイミングで収集する

分析方法

「人・カルチャーの変革」の取り組みとの相関分析を実施

現在行っている施策に対する社員のフィードバックの解像度を上げ、施策の選択と集中を効率的・効果的に行う

人・カルチャーの変革の取り組みとの相関分析



相関分析により注力領域を絞り込み

Purpose

戦略：EBITDA成長率 年平均9%

文化：エンゲージメントスコア 50%

全社方針・戦略の浸透

経営層の示す
方向性の明確化
0.50

NEC Wayへの
共感・実践
0.46

働き方 / 心身のコンディション

ワークライフ
バランス
0.44

評価 / 報酬 / 登用 / キャリア

評価・報酬・
昇格・配置
0.47

達成感
0.47

キャリア形成
0.44

：社員の自律促進 / チームの生産性重視

：本社DX化 / IT環境整備

：C-HUB / I-HUBなど環境整備

「文化」における人的資本経営 重点テーマ

エンゲージメントスコアドリブンでの施策の実行により
取り組みの効率化・効果向上を図る

全社方針・戦略の 浸透

会社の方向性を理解・共感し
誇りをもって働けるように
するための発信・浸透活動

評価 / 報酬 / 登用 / キャリア

未来に希望を持ち、モチベー
ション向上につなげるための
適切な制度・プロセスの整備

働き方 / 心身のコンディション

心身ともに健康で
生産的に働き続けることが
できる環境づくり

第2章：具体施策

NEC 2030VISION | 環境

地球と共生して未来を守る

OneNEC

2030

38A4

「文化」における人的資本経営 重点テーマ

エンゲージメントスコアドリブンでの施策の実行により
取り組みの効率化・効果向上を図る

全社方針・戦略の 浸透

会社の方向性を理解・共感し
誇りをもって働けるように
するための発信・浸透活動

評価 / 報酬 / 登用 / キャリア

未来に希望を持ち、モチベー
ション向上につなげるための
適切な制度・プロセスの整備

働き方/ 心身のコンディション

心身ともに健康で
生産的に働き続けることが
できる環境づくり

トップマネジメントコミュニケーションの強化



Town Hall Meeting

森田社長と社員との対話セッション

- ・ 国内：2021年度より月次開催中、満足度99%
- ・ 海外：延べ11,500名参加
- ・ グループ会社：2023年度 4会社訪問
- ・ 地方拠点：2023年度 5拠点訪問予定

メディア・社外イベントへの露出

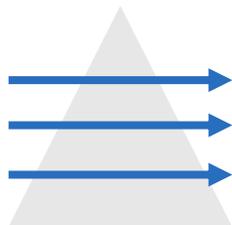
- ・ メディアや社外イベントにおいて全社方針や戦略を語る機会を増加
- ・ 戦略的に外部媒体やイベントを通し社員へ経営層の考え・方針を伝える

面とカスケードでのコミュニケーション基盤の整備

両面でのアプローチで全社方針・戦略の理解、自分事化、意思決定の迅速化を促進

面のコミュニケーション

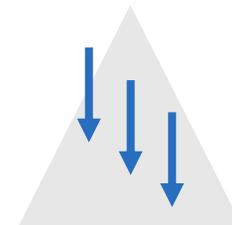
役員 / 部門長 / 統括部長それぞれの横のコミュニケーションを強化し、意思決定の高速化を図る



- ・ Growth Strategy Meeting
- ・ Session SVP / MD
- ・ Growth Acceleration Program

カスケードコミュニケーション

直属の上司部下で全社方針・戦略について対話することで自分事化の促進と自身のコミットメントとの紐づけを図る



NEC Wayセッション
NEC / グループ会社 / グローバル現地法人にて毎年実施

「文化」における人的資本経営 重点テーマ

エンゲージメントスコアドリブンでの施策の実行により
取り組みの効率化・効果向上を図る

全社方針・戦略の 浸透

会社の方向性を理解・共感し
誇りをもって働けるように
するための発信・浸透活動

評価 / 報酬 / 登用 / キャリア

未来に希望を持ち、モチベー
ション向上につなげるための
適切な制度・プロセスの整備

働き方/ 心身のコンディション

心身ともに健康で
生産的に働き続けることが
できる環境づくり

社員の自律を支援し、成長し続けられる環境を構築

2018年の評価制度改革からスタートし、段階的に制度・仕組みを導入。

2024年4月にジョブグレード体系・報酬制度を改め「ジョブ型人材マネジメント」を本格展開

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024

2018年度より新人事制度のエコシステムを形成

- キャリア採用強化
- 評価制度改革の推進

- NEC Growth Careers
(人材公募制度改定)

- NECライフキャリア設立
- 学習プラットフォーム導入

- キャリアプログラム刷新

- 組織の大括り化

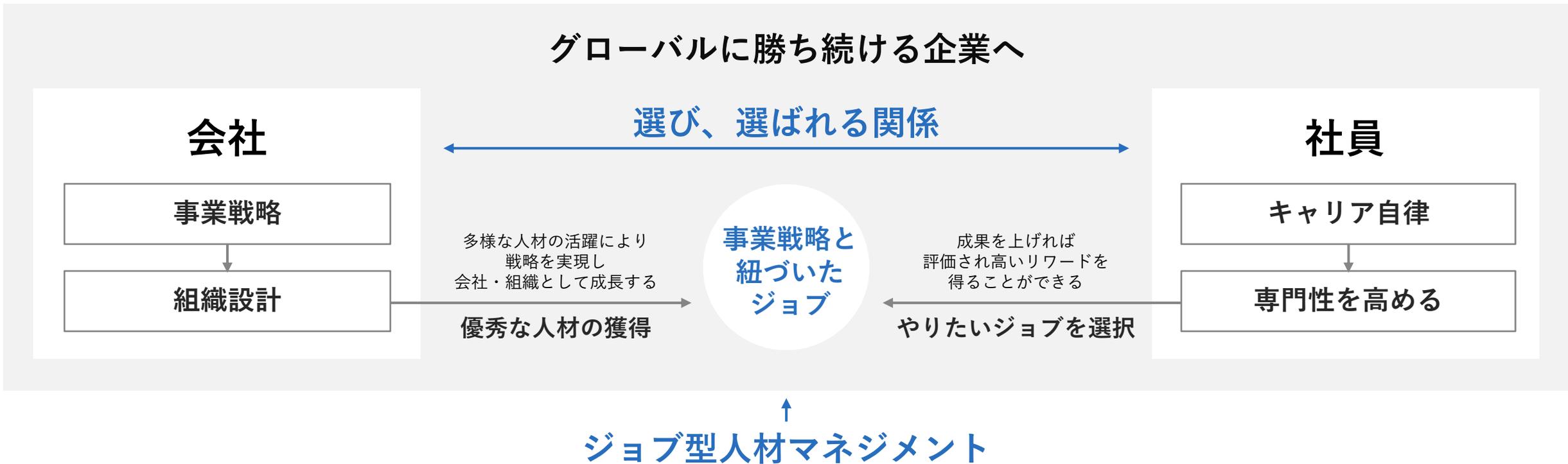
- ジョブ型人事制度導入 (統括部長以上)
- 新卒ジョブマッチング採用
- NEC Growth Careers拡大
- 職種別人材育成強化

- ジョブグレード体系・報酬制度の見直し
- 各種施策を「ジョブ」を基点に連動させていく

ジョブ型人材マネジメント

ジョブ型人材マネジメントで組織 / 個人のマインド・行動を変容

会社としての「適時適所適材」と個人の「キャリア自律」を実現し、「選び・選ばれる」関係を深める



戦略と紐づいた組織設計と
ジョブの明確化

ジョブに最適な人材の
獲得・配置

市場価値を反映した
報酬体系とフェアな評価

ベストを尽くし
挑戦・成長し続けられる環境

社員の行動変容を促す変革促進プログラムを展開

意思決定・課題解決の「型」を定着化させ、上位層・現場層それぞれのリーダーシップを引き出すことにより、スピードと主体性のある組織への変革を促す

RISE Fast

問題解決スキルと 変革のリーダーシップを 社員全員のモノに

- 誰もが主体性を発揮できるフラットなカルチャーの実現を目指したビジネス課題解決プログラム
- 2022年度取り組みスタートからの累積
参加人数：2,266名
テーマ数：475テーマ



NECグループで働く誇りの醸成

NEC Award



本社 最寄り駅 地下通路での展示



「文化」における人的資本経営 重点テーマ

エンゲージメントスコアドリブンでの施策の実行により
取り組みの効率化・効果向上を図る

全社方針・戦略の 浸透

会社の方向性を理解・共感し
誇りをもって働けるように
するための発信・浸透活動

評価 / 報酬 / 登用 / キャリア

未来に希望を持ち、モチベー
ション向上につなげるための
適切な制度・プロセスの整備

働き方/ 心身のコンディション

心身ともに健康で
生産的に働き続けることが
できる環境づくり

社員のWell-beingと成長を実現する働き方へ

個々の自律を促し、自分らしい働き方の実現とチームの生産性向上を支える環境を構築

個人に対する取り組み

社員の自律的な自己実現をサポートする環境づくり

健康経営

- AIを活用したヘルスケアサポート 
- 健診結果のシミュレーション実施

キャリア・自己実現サポート

- カフェテリアプランの拡充

Financial Well-beingの実現

- DC年金の拡充
- 社員向け資産形成サービスの提供 

組織パフォーマンスを高める取り組み

チームの力を最大限引き出し実行力を高める環境づくり

Work Principles

- 社員の自律促進 / チームの生産性を高めるルール / 選択肢の整備

Workplace

- コラボレーション空間拡大

Digital Technologyの活用

- 本社DX化 / IT環境整備



AIをフル活用し、その経験値をお客様の価値に

社員の声の分析

生成AIを活用し、クライアントゼロを推進

人と業務のマッチング / キャリア形成

人材公募制度「NEC Growth Careers」でAIレコメンド機能を導入

社員の目標設定

「AI-GoalNavi」によるAIとの会話を通じ、キャリアを描く

社員食堂のランチメニュー提供

生成AIが提示する情報をもとに、社員向けランチメニューを開発

※インターナルイベントでのトライアル





KGI達成に向けて
2025年度エンゲージメントスコア50%

NEC 2030VISION | 環境

地球と共生して未来を守る

OneNEC

2030

38A4

2025年度KGI 50%達成に向け継続して上昇中

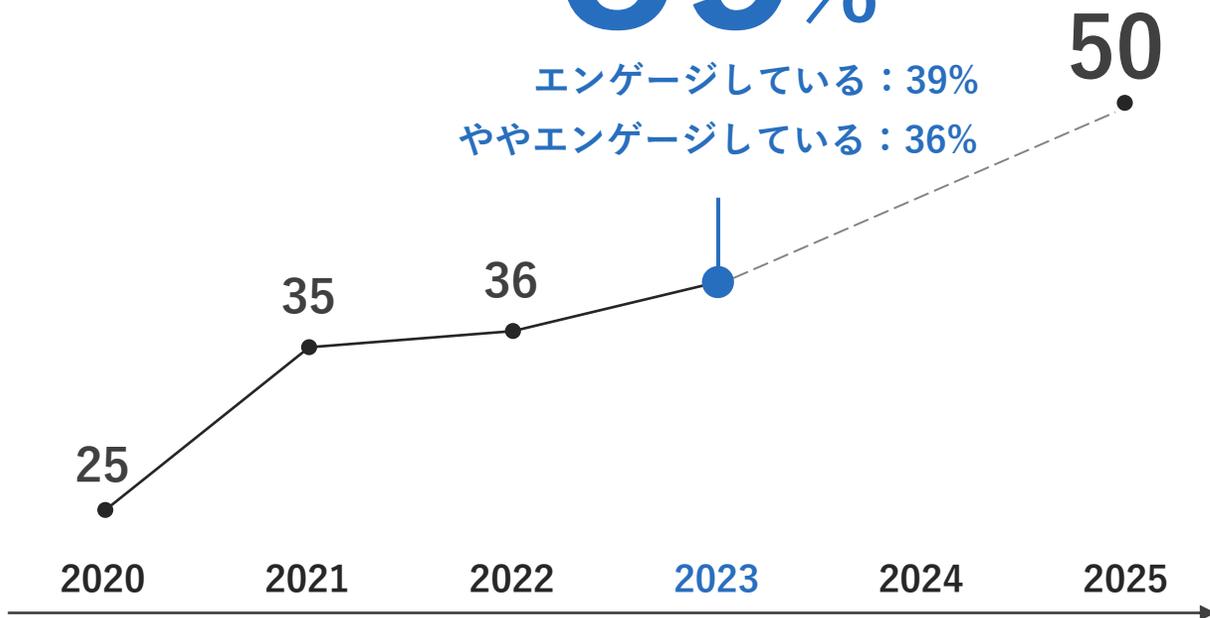
NECグループ全体で前年比+3ptを更新。継続して上昇傾向であり、踊り場から脱出

2023年度実績値

39%

エンゲージしている : 39%

ややエンゲージしている : 36%



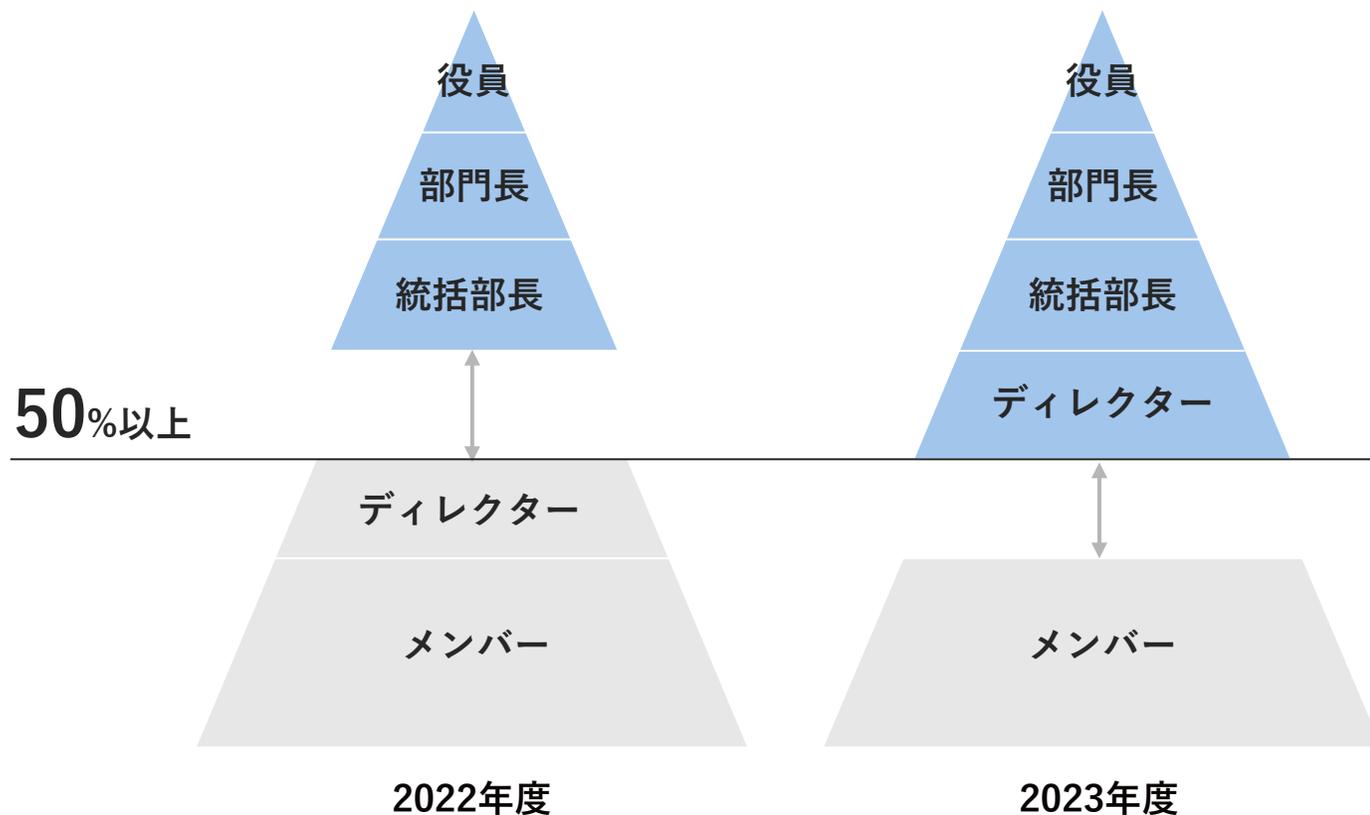
2023年度 主な実施施策とスコア結果サマリ

重点テーマに基づく施策がエンゲージメントスコア向上に有効であったことを確認

| | <h2>全社方針・戦略の 浸透</h2> <p>会社の方向性を理解・共感し 誇りをもって働けるように するための発信・浸透活動</p> | <h2>評価 / 報酬 / 登用 / キャリア</h2> <p>未来に希望を持ち、モチベー ション向上につなげるための 適切な制度・プロセスの整備</p> | | <h2>働き方 / 心身のコンディション</h2> <p>心身ともに健康で 生産的に働き続けることが できる環境づくり</p> | | |
|--------------|---|---|-----------------------------|---|--|-----------------------------|
| サーベイ カテゴリ | 経営陣 | 人材活用と配置 | キャリア / 自己開発 | チーム ワーク | 権限委譲 / 自律性 | 意思決定 |
| スコア (前年比) | <p>+ 3pt 34%</p> <p>※NEC単体スコア</p> | <p>+ 6pt 22%</p> | <p>+ 3pt 31%</p> | <p>+ 4pt 46%</p> <p>※NEC単体スコア</p> | <p>+ 6pt 51%</p> <p>※NEC単体スコア</p> | <p>+ 8pt 26%</p> |

スコア向上のポイントは経営層からメンバー層への伝播

昨年度の課題であった経営層とディレクター層のスコアギャップは、ディレクター層の大幅アップにより解消傾向。KGI達成に向け、ディレクターからメンバーへの伝播によるスコアの底上げを狙う



メンバー層の力を経営に活かす取り組み



まとめ

人・カルチャーの変革

わたしたち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。

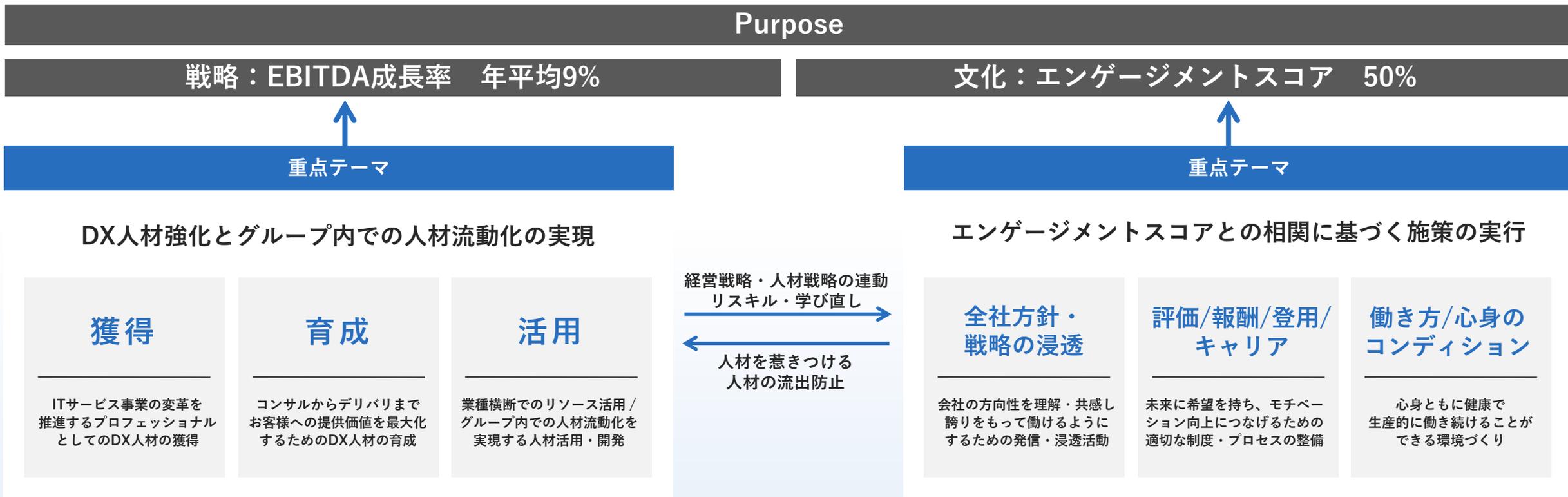
ジェンダーや世代、異なる背景を持つあらゆる人たちが活躍できる場を創り、お互いの持っている強みを更に磨き上げることによって、新しい世界を生み出すことができると考えています。わたしたちが最大のパフォーマンスを上げる機会を創り、クリエイティブに創発しあうことができるよう、推進してきた「人・カルチャーの変革」を、皆様にも少しでも感じていただきたく、今回の特別展を企画しました。

是非、皆様のご目、前で、ご体感ください。

NEC



戦略 / 文化の重点テーマ実現に向け施策を特定・実行



人・カルチャーの変革

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



NEC120年以上の歴史は、挑戦の歴史。

「より良いものを追求する」という思いで、

テクノロジーにできることをひとつずつ増やしてきた。

国家の安全を守ること。社会のすみずみまで便利にすること。

一人ひとりの今日を笑顔にすること。未来の当たり前を創ること。

それでもまだ、ゴールじゃない。

社会の課題が、どんどん複雑になっている今こそ、

ダイナミックなイノベーションが必要だ。

個性豊かな仲間が必要だ。

だから、私たちは共創する。多様性を掛け合わせて、

テクノロジーの可能性を広げ、

社会の可能性も、あなた自身の可能性も広げていく。

この世界を、もっと頼もしく、誰もが輝く場所にするために。

この先の未来が、もっと楽しみになるように。進もう。

あなたと未来、
高鳴るほうへ。



\Orchestrating a brighter world

NEC