

人的資本経営－変わり続ける強い個人・組織へ

NECの人的資本経営

NECは、社会価値創造Vision「Empower Humanity ～世界に革新と安心を届ける」のもと、AIの社会実装(ITサービス)と新たな安全保障の技術実装(社会インフラ)を併せ持つ強みを活かし、持続可能な社会の実現を目指しています。これを担うのは一人ひとりの「人」にほかなりません。人的資本経営は、経営戦略と一体で組織能力を構築し、社会価値を具現化する取り組みです。

2025中期経営計画で築いた人的資本の基盤をもとに、より強い企業カルチャーを構築

2025中期経営計画では、Purpose・戦略・文化の一体的な取り組みを変革の柱に据え、ジョブ型人材マネジメントを中核に人的資本の基盤づくりを進めてきました。

2020年度に25%だった従業員のエンゲージメントスコア^{*1}は、2025年度には48%まで向上しました。これは日本企業の平均を大きく上回る水準であり、国内企業ではトップティアに位置します。全社共通の職務基準に基づく処遇・登用、組織の大括り化・フラット化、子会社再編によるガバナンス強化、「クライアントゼロ^{*2}」の実践、データドリブン経営の進化、経営陣と社員の対話など、さまざまな施策を重ねてきた成果です。

この成果を土台に、次は一人ひとりの挑戦行動を事業成果へと結びつける段階へ進みます。2030中期経営計画で目指すのは、自己変革に挑み続け、組織として迅速に価値創造を実現する「変わり続ける強い個人・組織」です。心理的安全性と多様性を裏づけとして、情熱と知恵を自由に発揮し学び合うカルチャーこそが組織力の源泉となります。その実現に向け、フェアな評価・登用、市場競争力のある報酬、全社方針・戦略の浸透を一体で進め、エンゲージメントの3要素のうちSayとStriveを高めていきます。スコアはグローバル上位25パーセンタイル水準を目標とします。

^{*1} エンゲージメントスコア

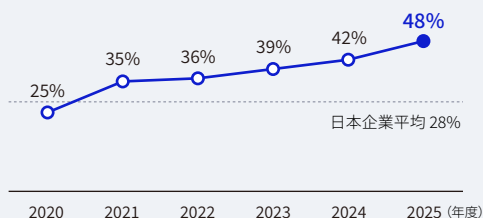
外部サーベイに基づく指標で、Say・Stay・Striveに関する設問への回答が一定水準を超えた社員の割合(Say:会社について他者に肯定的に語る、Stay:会社にとどまることを強く望む、Strive:仕事上求められる以上の努力をする)

^{*2} クライアントゼロ

最先端の技術やサービスを自社が最初の顧客として使いこなし、その知見を製品・サービスとして提供する取り組み

2025中期経営計画 築いた基盤

エンゲージメントスコアの推移



2025中期経営計画の主な取り組み(人・組織関連の主要な実行内容)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 人・カルチャー改革の進展
ジョブ型人材マネジメント導入、多様性の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 組織改革
組織の大括り化・フラット化で意思決定を迅速化 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 適時適所適材の推進
ジョブ型に基づくフェアな評価・登用と外部人材の積極登用 | <ul style="list-style-type: none"> ● リスキリングの推進
成長・学習機会への戦略的投資と成長領域への再配置 |

2030中期経営計画 目指す姿

変わり続ける 強い個人・組織

社員一人ひとりが自己変革に挑み続け、組織として迅速に価値創造を実現する企業文化へ(AIと人の協働を前提とした、ジョブ型人材マネジメント・組織への進化を実現)

エンゲージメントスコア目標：
グローバル上位25パーセンタイル水準

価値創出構造の変化に柔軟に対応していくための 人材ポートフォリオの転換

従来のITサービスは、コンサルティング、システム構築、オペレーションの3領域を個別事業として提供し、工数の積み上げによって価値を算出するケースが主流でした。今後はAIの高度化に伴い、中流のシステム構築は自動化が進むため、構想段階から成果創出まで一気通貫で担える企業の価値が高まります。それぞれの工程が分断されたままでは構想で描いた価値が実装・運用の段階で目減りし、現場の知見も次の構想に還流しません。これが当社が事業モデルの転換を図る理由です。

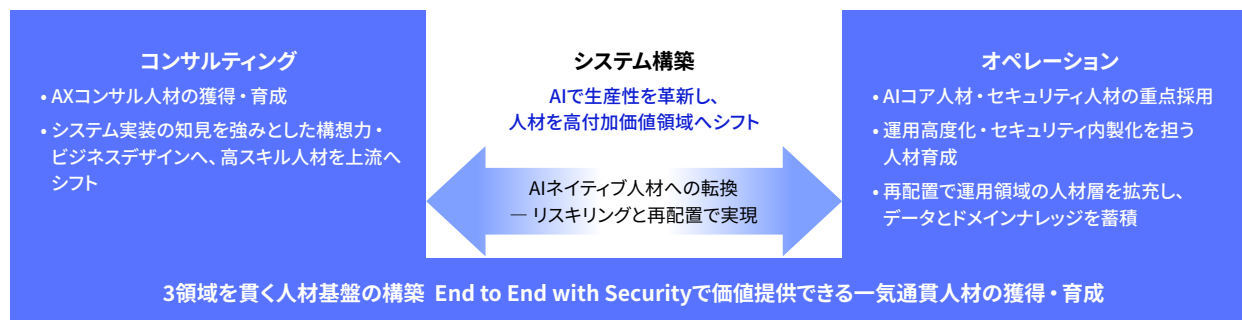
人的資本経営

AIネイティブの時代において、ITサービスの価値の重心は上流の「コンサルティング」と下流の「オペレーション」にシフトします。このような変化をとらえ、NECは自らの事業モデルを、3領域が分断された個別事業提供モデルから、3領域が一体となり顧客価値を創出するEnd to Endモデルに転換します。

この転換を支える人材にも変化が求められます。中流のシステム構築人材が最も厚い構成から、上流の構想・コンサルティング領域と下流の運用・セキュリティ領域を厚くする構成へ、迅速かつ柔軟に人材ポートフォリオを転換していきます。AIコア人材、セキュリティ、上流コンサルティングを重点領域人材とし、中流領域はAIでスリム化しつつ、2030年度までの5年間でグループ全体を挙げた大規模な人材構成の転換を進めます。

この転換を加速するため、2026年10月にNECとNECソリューションイノベータ(株)を統合しました。これにより、グループのITエンジニアとドメインナレッジ・実装力を結集し、End to Endモデルへの移行を加速します。

ITサービス事業：AIネイティブ時代の人材ポートフォリオ



AIネイティブ人材の育成を加速

NECは自社開発の生成AI「cotomi」を保有していますが、そのほかにも複数のAIパートナーと協業しています。2026年4月に開始したAnthropic社との戦略的協業では、生成AI「Claude」をNECグループ約3万人へ展開し、国内企業最大規模のAIネイティブエンジニア体制の構築を進めています。この協業は日本の商習慣や既存システムに関するNECの知見が評価されたものであり、ドメインナレッジが競争力の源泉であることを示しています。

AIネイティブカンパニーの実現に向けて求められるのは、AIを使う人材ではなく、AIを前提に顧客価値・業務プロセス・ビジネスモデルを再設計できる人材です。NECはDX人材からこのAX (AIトランスフォーメーション) 人材へのシフトを進め、重点領域ごとに人材を定義し、育成を開始しています。

2026年10月には、AIとの協働による新たな価値創出に挑戦するため、NEC Learning & Career (株)を発足しました。社員のリスキリングを促進し、自ら問いをたてて挑戦し、その結果から学びを得て、次のキャリアへつなげる「Try & Learnのサイクル」を一体的に支援していきます。

変革を先導するリーダーの育成

変革を先導するリーダーの育成に向けて、経営トップが参画する「サクセッションコミッティ」で後継候補と育成計画を議論し、計画的な世代循環を進めます。市場、コーポレート、海外、グループ会社を経験するローテーションで全体最適の視点を養うとともに、グローバル展開を支える多様性の観点から、国籍を問わず最適な人材を重要ポジションに登用します。

CHROメッセージ



長田 志織

執行役 Corporate EVP 兼
CHRO (チーフヒューマン
リソースズオフィサー)

私はこれまで、経営コンサルタント、投資ファンド、社長およびチーフストラテジーオフィサー、社外取締役など、多様な立場で経営と向き合ってきました。そうした経験を通じて、私が確信しているのは、経営の根幹にあるのは常に「人」である、ということです。どれほど優れた戦略があっても、それを実行する社員一人ひとりの力と情熱と行動がなければ、企業が持続的に成長することはできません。NECグループが次の成長ステージへ進もうとする今、私たち自身が、成長戦略を実現できる、より強い「人」の集団に進化していかなければなりません。「人」の可能性を最大限に引き出し、最高の成果を出せるチームを作り、そのチームが一丸となって社会価値を創造していく。CHROとして、その実現を担いたいと思います。