

# NECの人的資本経営

変わり続ける力で次なる成長のステージへ

2025年3月17日

NEC 執行役 Corporate EVP 兼 CHRO

堀川 大介

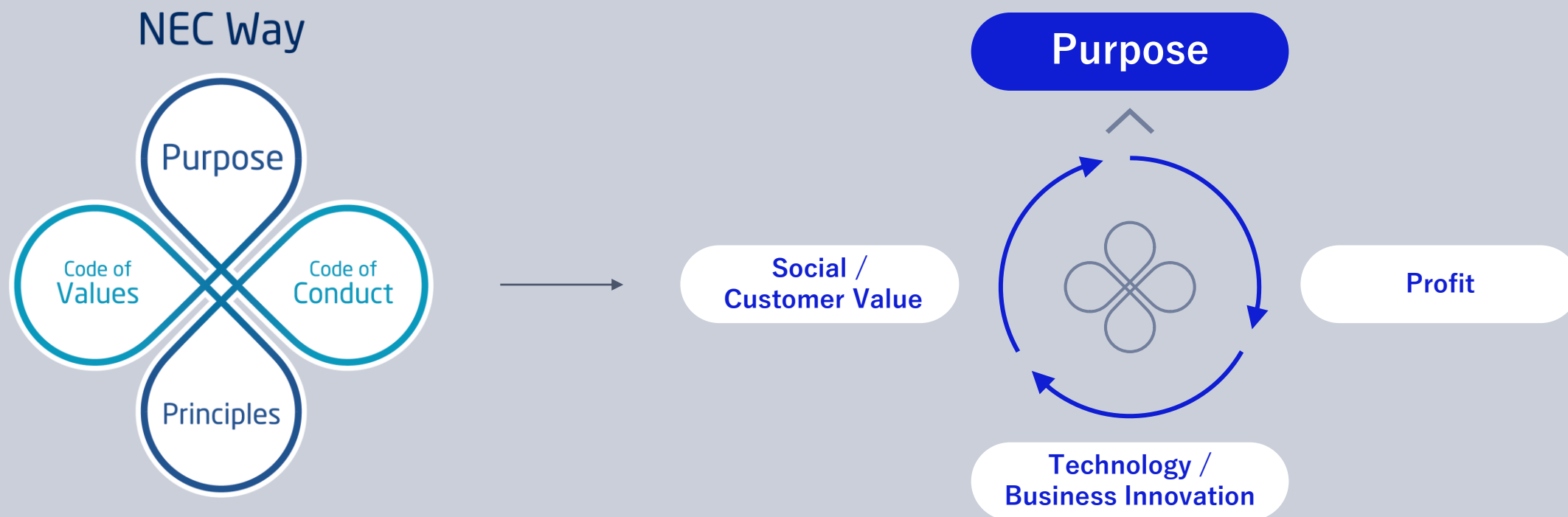
# \Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、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。

# 「変わり続ける力」で、社会価値を創造していく

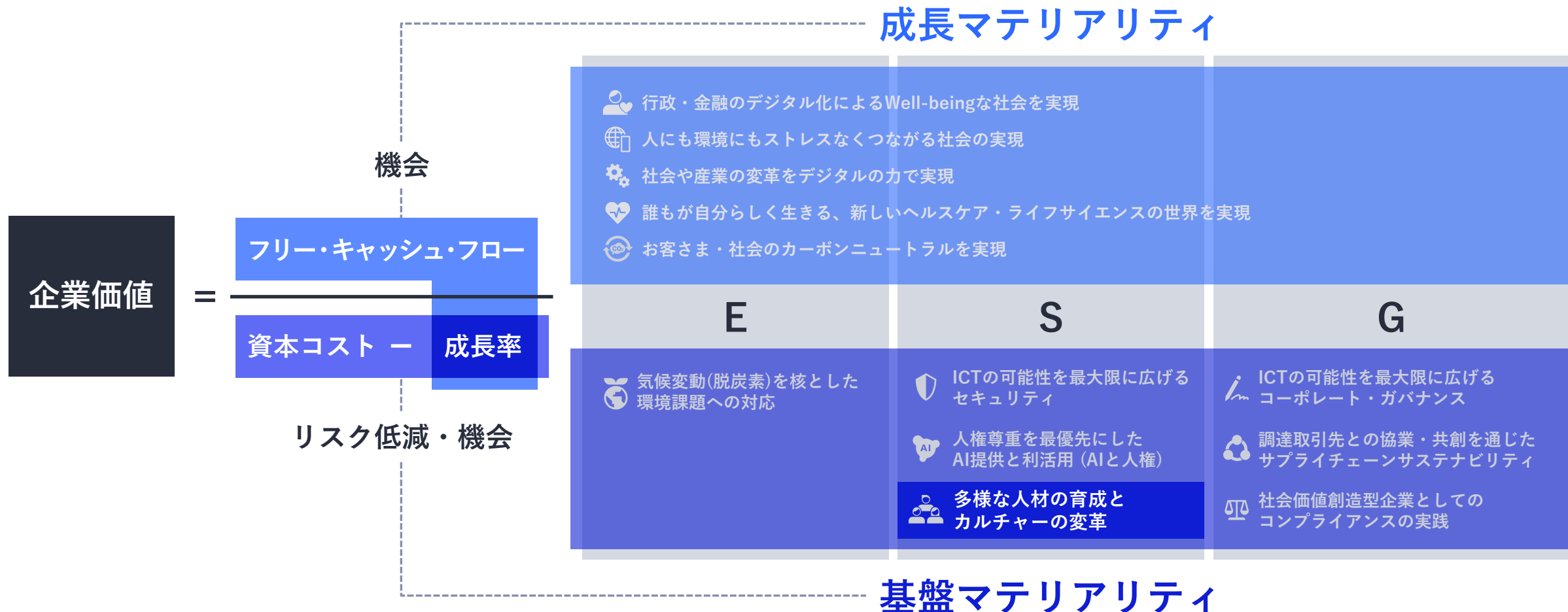
11万人の多様な従業員が、NEC Wayのもとに集い、価値創造サイクルを循環させ「変わり続ける力」を最大限に発揮することでPurpose実現を目指します

ゆるぎないIntegrityの精神とともに



# 財務と非財務を明確に関連付けたPurpose経営を推進

人的資本経営は、リスク低減と機会創出の双方に寄与する重要テーマ  
 自社の強固な実績をもとに事業機会を創出し、企業価値向上を牽引



# Purpose実現に向けた戦略・文化両輪の取り組みで、2025中計は着実に進捗継続的に価値創造・利益創出できる体質へと変化

## Purpose

戦略：EBITDA成長率 年平均 9%

### ITサービス事業

- ・ BluStellarが国内IT事業の成長を牽引
- ・ 増収増益を継続し、+ $\alpha$ で目標達成の見通し

### 社会インフラ事業

- ・ 国の防衛費増大も受けANSの更なる売上伸長

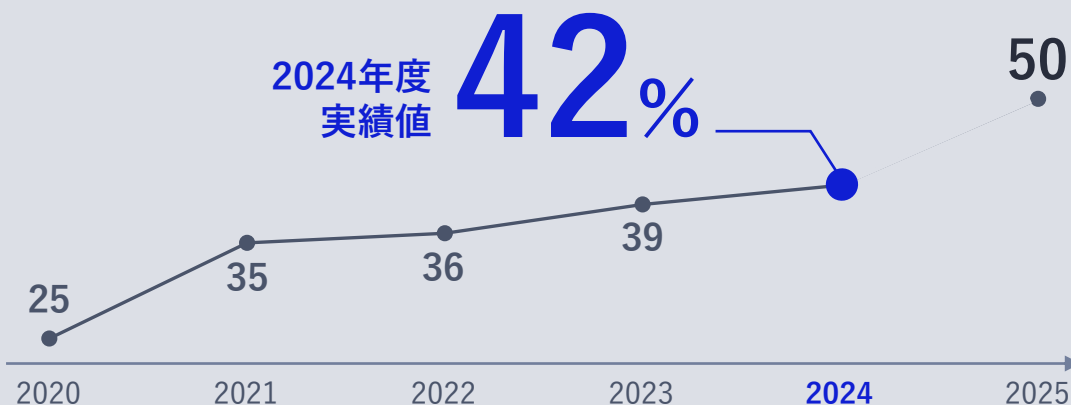
### DX人材獲得

- ・ 目標値10,000人を3年で達成、12,000人へ上方修正

2024年度 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の実現

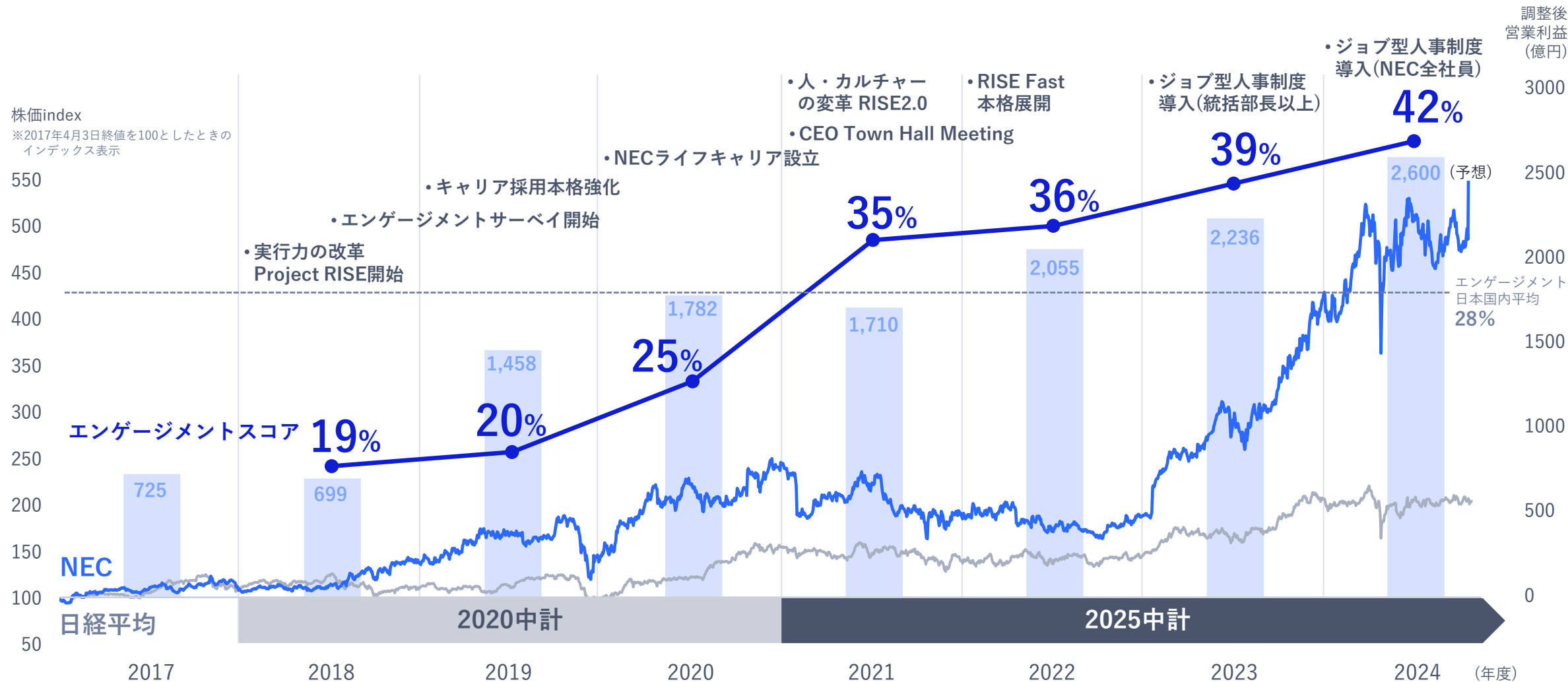
文化：エンゲージメントスコア 50%



2024年度 人的資本経営 重点テーマ

エンゲージメントスコアとの相関に基づく施策の実行

# 株価・企業価値ともに継続して上昇 市場からの評価・期待は高まる



# Purposeの実現に向け、ジョブ型人材マネジメントを基盤とし 戦略・文化の両輪でグローバル競争力を強化

## Purpose実現へ

事業・収益の成長 / グローバルでの企業競争力強化

戦略

戦略実行力を高める  
最適な人材ポートフォリオの実現

文化

従業員力を最大限に引き出すための  
人・カルチャーの変革

事業戦略を起点とした求める人材像の明確化 / 競争力とジョブの大きさに応じた報酬制度 / グループ共通のフレームワーク

## ジョブ型人材マネジメント

パフォーマンスを最大化できる組織の形をデザインし、それに必要なジョブをセット、ジョブに適した人材を国や組織を超えて社内外からアサイン

# ジョブ型人材マネジメントと戦略



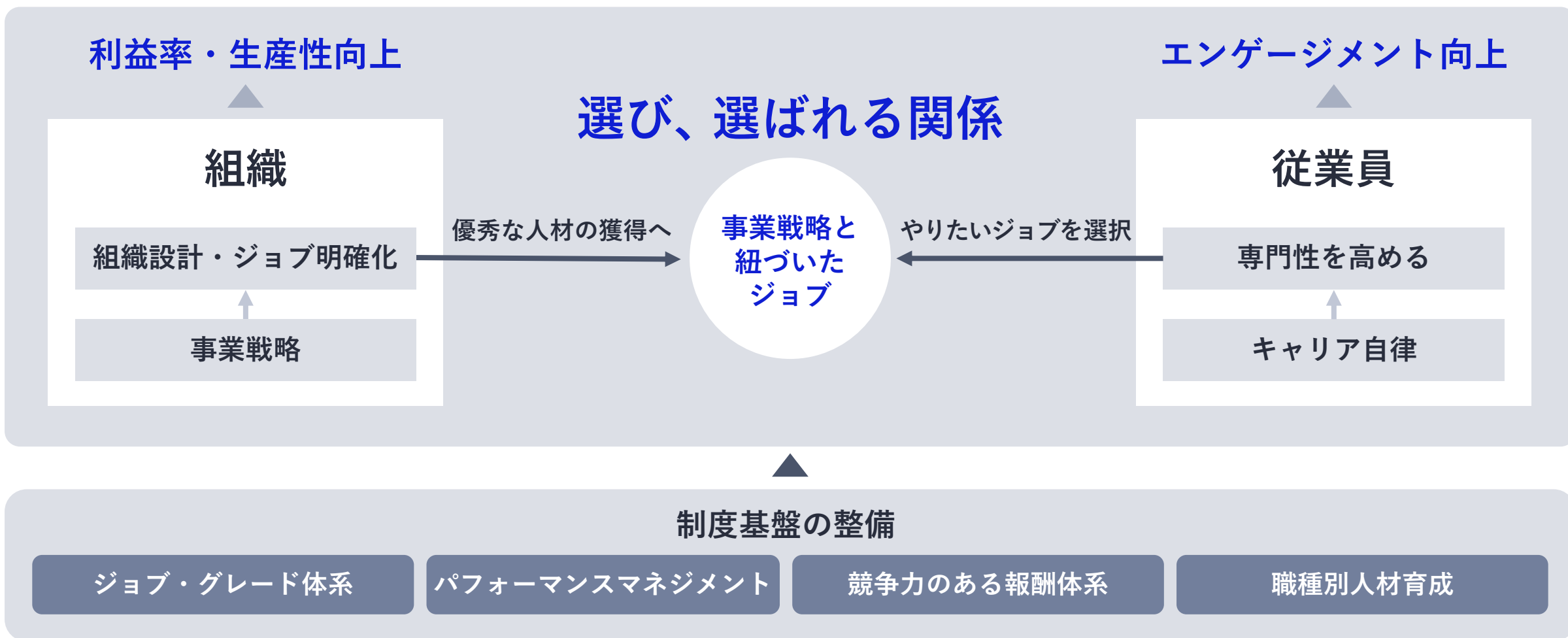
# ジョブ型人材マネジメントの進化

段階的に進めた「ジョブ型人材マネジメント」の基盤整備は概ね完了。2025年4月からはグループ含む6社に対して、報酬含めた共通基盤を展開。NECグループとして適時適所適材を実現



# ジョブ型人材マネジメント全体像

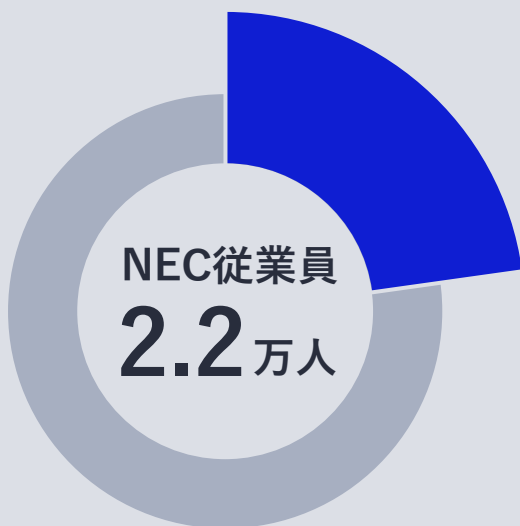
事業・収益の成長 / グローバルでの企業競争力強化



# 1年目の成果：戦略実行に向け適時適所適材が加速

2024年度実績  
NEC従業員 2.2万人のうち  
約**5,000**人が流動

新卒採用 686人 キャリア採用 662人を含む



社内制度の活用が流動化を後押し

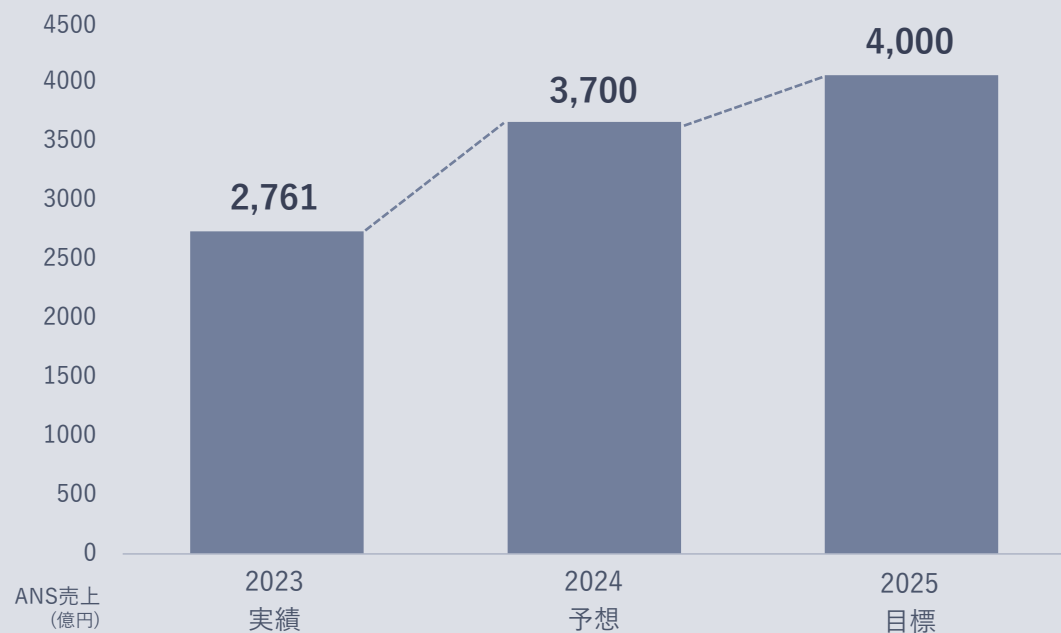
NEC Growth Careers	グループ内人材公募による主体的キャリア形成 活用実績：270名※2024年4月～2025年1月時点
個別マッチング	組織を超えた人材の需給調整 マッチング実績：351名 ※2024年4月～2025年1月
Re-Skilling Program	スキルのアップデートと行動変容の加速 参加実績：261名 ※2024年4月～2025年1月時点
AIキャリア相談・コーチング	従業員のキャリア自律や経験学習をサポート ※AIキャリア相談は2025年度より導入予定

# 社会インフラ事業：ANSのリソース強化

事業戦略・ジョブを起点にしたリソース強化で売上収益拡大を実現

## 業績推移と2025年度中計目標

セグメントとして増収増益を実現  
ANSの売上伸長が後押し



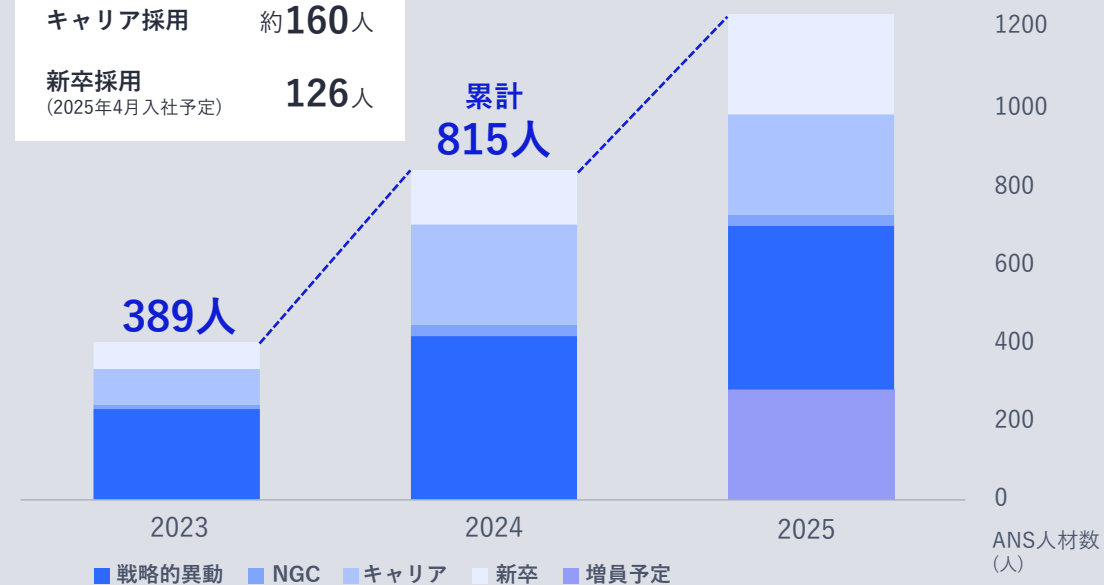
## リソース強化

2024年度内訳

戦略的異動	約180人
NEC Growth Careers	17人
キャリア採用	約160人
新卒採用 (2025年4月入社予定)	126人

増員目標  
2022年度～2025年度で

約**1,200**人



# ITサービス事業：DX人材の獲得

グループ全体で外部人材獲得を加速。DX人材目標数を2025年度までに12,000名へ上方修正

## 獲得

ITサービス  
キャリア採用数

2024年度

1,034人

### グループ会社別 内訳

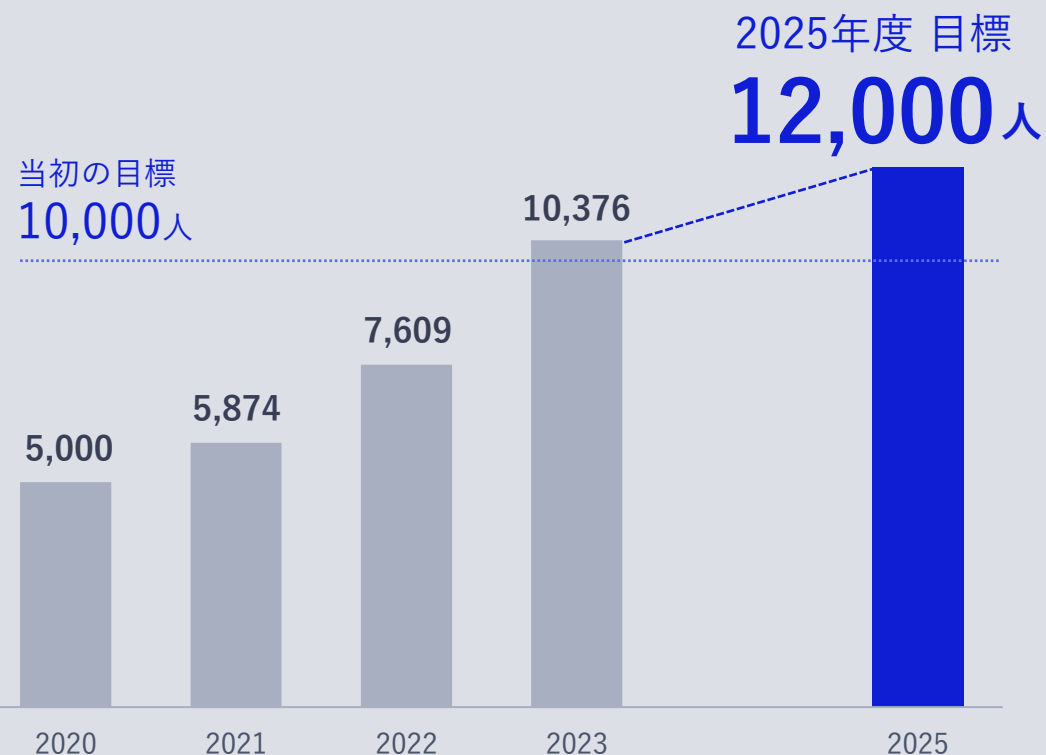
NEC  
※ITサービス領域 337人

NEC  
ソリューションイノベータ 378人

ABeam  
コンサルティング 319人

- ・ ジョブ型人材マネジメントの導入  
リファーマル採用、ダイレクトソーシングにより、  
最適な人材の獲得・配置を実現
- ・ 引き続きプロジェクトマネージャなど即戦力となる  
専門人材の獲得を強化

## DX人材の目標人数 ※獲得・育成含む



# ITサービス事業：DX人材の育成

ハイレベルなDX人材を継続して輩出する仕組み・プログラムを整備

2024年度  
ITサービス人材 定着率 約**97%**

## DX人材の設計・定義

8つのDX人材と  
要件を明確化

### DX人材

コンサルタント

アジャイルエンジニア

アーキテクト

クラウド系人材

サービス  
デザイナー

生体認証・  
映像分析人材

データ  
サイエンティスト

サイバー  
セキュリティ人材

## 育成体系の整備

経産省のフレームワークに  
NEC独自要素を加え開発

### 基礎プログラム

DX基礎知識  
マインドセット・カルチャー変革

### 専門プログラム

8領域 200種類以上

## データの可視化

育成状況を常時把握

DX人材に  
デジタル証明書を付与

組織ごとの  
DX人材数を常時公開

# 成長のキードライバーとして価値創造モデル「BluStellar」を発表 全社横断組織がBluStellarを強力に牽引

お客さま

クロスインダストリー  
 ビジネスユニット

DGDF  
 ビジネスユニット

パブリック  
 ビジネスユニット

エンタープライズ  
 ビジネスユニット

テレコムサービス  
 ビジネスユニット

エアロスペース・  
 ナショナルセキュリティ  
 ビジネスユニット

デジタルプラットフォームビジネスユニット

約34,000人

BluStellar 事業推進組織 (2024年4月新設)

約400人

コンサルティング

製品・サービス

デリバリー

マーケティング

グローバルイノベーションビジネスユニット (R&D)

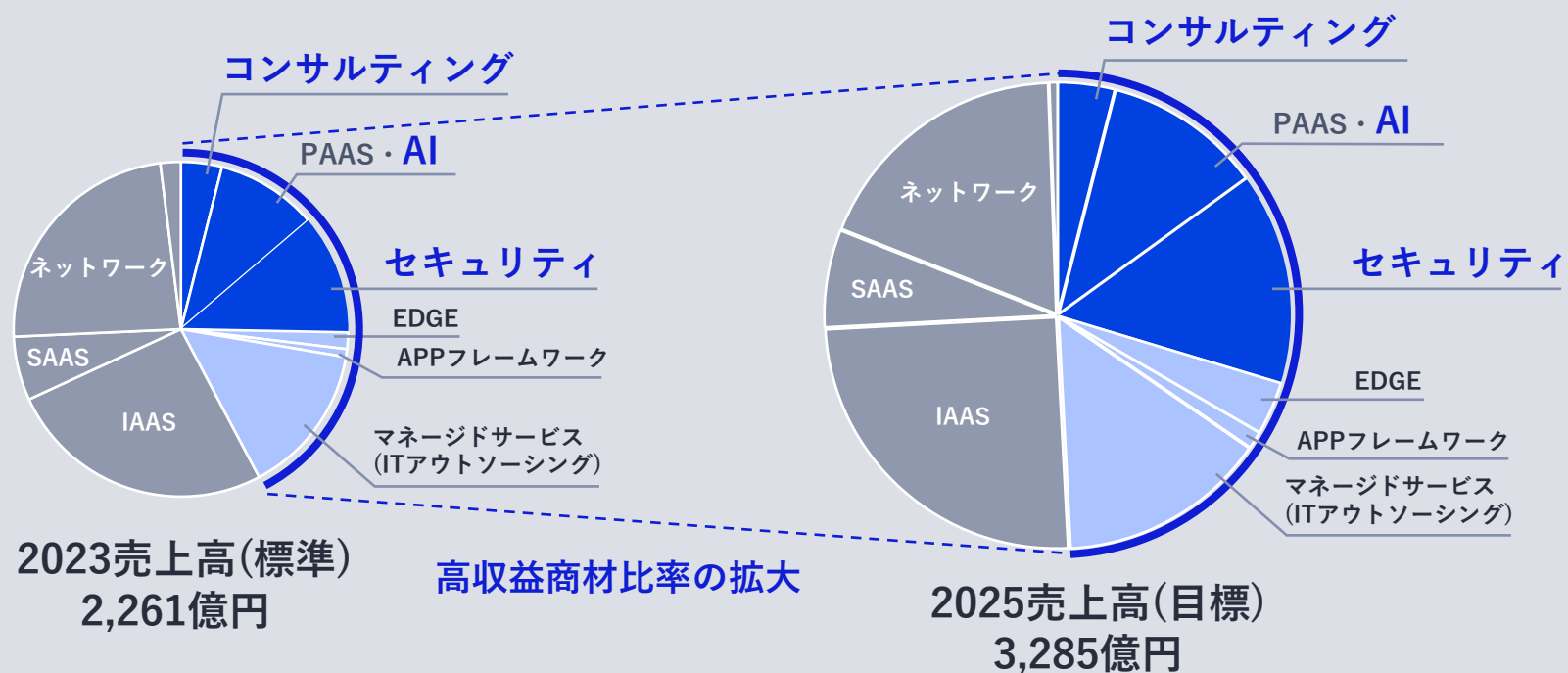
コーポレート

# BluStellarの主要戦略：高収益案件にシフト

コンサル・AI・セキュリティ系の高収益案件の拡大に向け、各領域の人材を強化

## BluStellar売上構成比率

各商材における導入支援サービスが拡大し、高収益化が進展



# 戦略コンサル人材の強化

戦略コンサルにデータサイエンスを融合させ、データドリブンな戦略立案とスピーディな実装へ

## 戦略コンサル人材の獲得・育成

2023年度  
約 **700** 名

▶

2025年度  
**1,000** 名

**AIコンサルタント 100名**

データサイエンスの知見を活用して  
お客さまの構想策定を実施

ABeamコンサルティング

国内外 **8,300** 名のコンサルタント

## NECの戦略コンサルの強み

- 長年のデータサイエンス・テクノロジーの知見による  
データドリブンな構想策定
  - データサイエンティスト100名を合流、  
他社との差別化をはかる
- 戦略コンサル

×

データサイエンス
- 構想策定における提案の高付加価値化
  - コンサルタントのスキル強化・業務効率化
  - デジタル戦略構想をスピーディに  
実装フェーズ(サービスデリバリー)に移す実行力

# AI人材の強化

2024年6月開講、今後1,000名規模の生成AI人材を育成

## 生成AI人材教育プログラム：Generative AI SkillUP STUDIO

5か月間で450名※が受講、今後1,000名規模まで拡大予定 ※ユニーク数

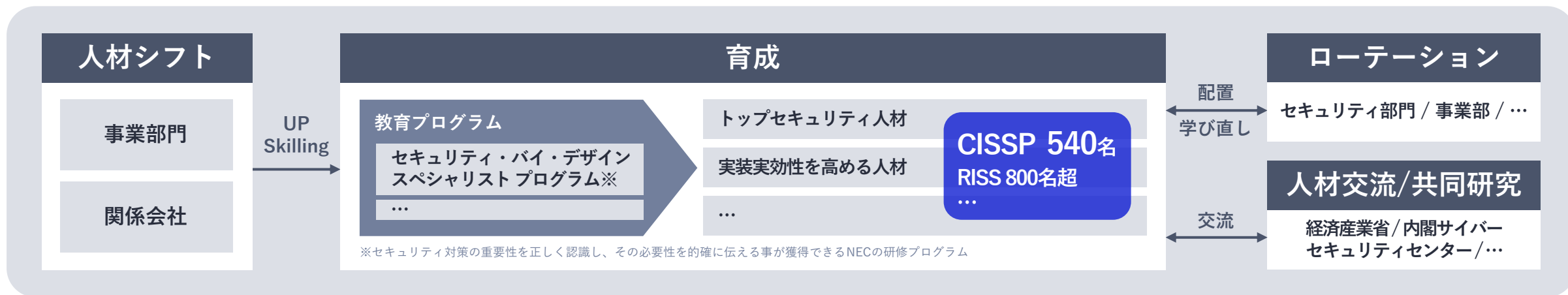
### 生成AIに関するスキルを付加



生成AI セールス	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案活動</li> <li>カスタマーサクセス</li> </ul>
生成AI コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AI活用戦略策定</li> <li>生成AIユースケース検討</li> </ul>
生成AI コーディネータ	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIプロジェクト推進</li> <li>PMO</li> </ul>
生成AI エキスパート	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agent/LLM導入(プロンプト整備)</li> <li>インデックス整備(RAG)</li> </ul>
生成AI エンジニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>要件定義</li> <li>生成AIシステム構築/運用</li> </ul>

# セキュリティ人材の強化

国際的に認定された資格CISSP保有者を含め、国内トップクラスの専門家集団を育成  
 データからセキュリティ課題を引き出し、技術とマネジメントの両面からお客さまの安全・安心を支援



## BluStellar

BluStellarビジネスの軸として  
 セキュリティの強みを活かした高付加価値の提供

- ・ 現場SEのセキュリティスキルの強化
- ・ セキュリティスキルを持つ人材の配置状況の可視化

## NECセキュリティ株式会社

NECの知見・ノウハウを集結し、従来のSOC※ビジネス  
 から安全保障分野まで幅広いニーズに対応

- ・ ガバメント・グローバルへの更なる拡大に向けホワイトハッカーの資格認定  
 およびセキュリティクリアランスに基づく人材の再定義・リソース拡充

※Security Operation Center

# ジョブ型人材マネジメントを基盤に、 各事業セグメントの特徴に合わせた最適な人材ポートフォリオの実現へ

## 戦略

### 戦略実行力を高める最適な人材ポートフォリオの実現

#### 社会インフラ事業

#### 成長事業の伸長に向けた適時適所適材の加速

2025年度までに  
ANS人材 **1,200**人 増員目標

2022~2024年度累計実績  
**815**人 増員

#### ITサービス事業

#### DX人材の獲得・育成・活用

2025年度までに  
DX人材 **12,000**人 増員目標

2024年度獲得実績  
**1,034**人 獲得  
※ NEC/NECソリューションイノベータ/ABeam

## BluStellar

### 共通人材基盤としてのコンサル/AI/セキュリティ人材の強化

## ジョブ型人材マネジメント

# 文化



# エンゲージメントスコア向上に向けて、エンゲージメントを測る3要素 Say, Stay, Striveのうち、SayとStriveのスコアの伸び悩みが課題

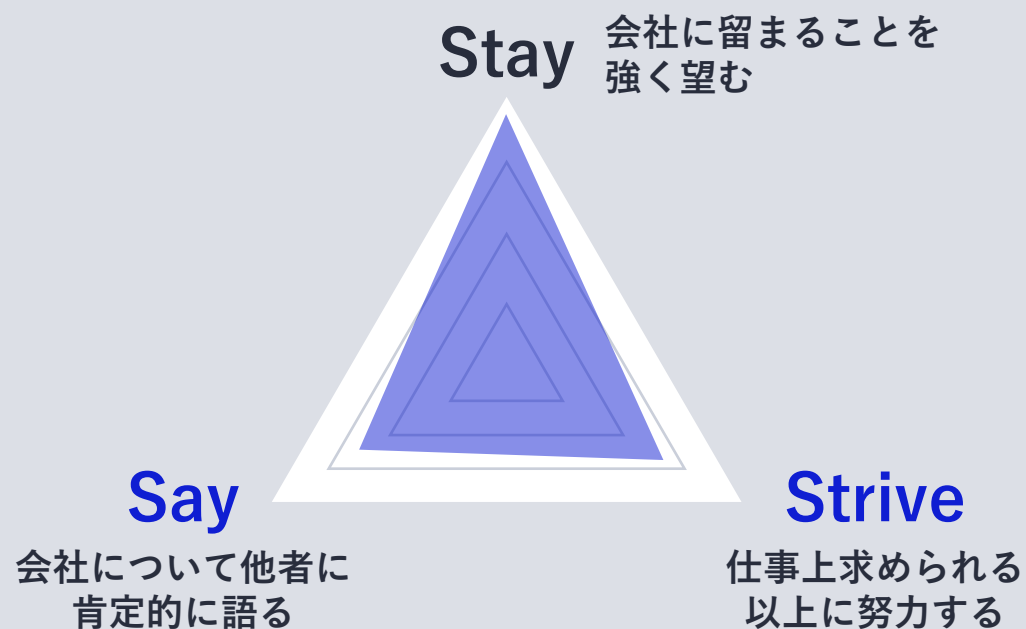
## エンゲージメントスコア

2024年度実績値

42%

2025年度目標 50%

“Say” “Strive”のスコア伸長が課題に



※ 3カテゴリ各2設問の回答結果からスコアを算出

# 従業員の Say, Strive 向上へフォーカス 従業員が仕事に誇りを持ち、主体的に取り組む文化の醸成へ

## 全社方針・戦略の浸透

Say, Striveとの相関

NEC Wayへの  
共感・実践

0.60※

経営層の示す  
方向性の明確化

0.64※

戦略浸透

コミュニケーションの強化

## 評価・報酬 登用・キャリア

Say, Striveとの相関

キャリア形成

0.64※

適切な人材配置

0.63※

評価の納得感

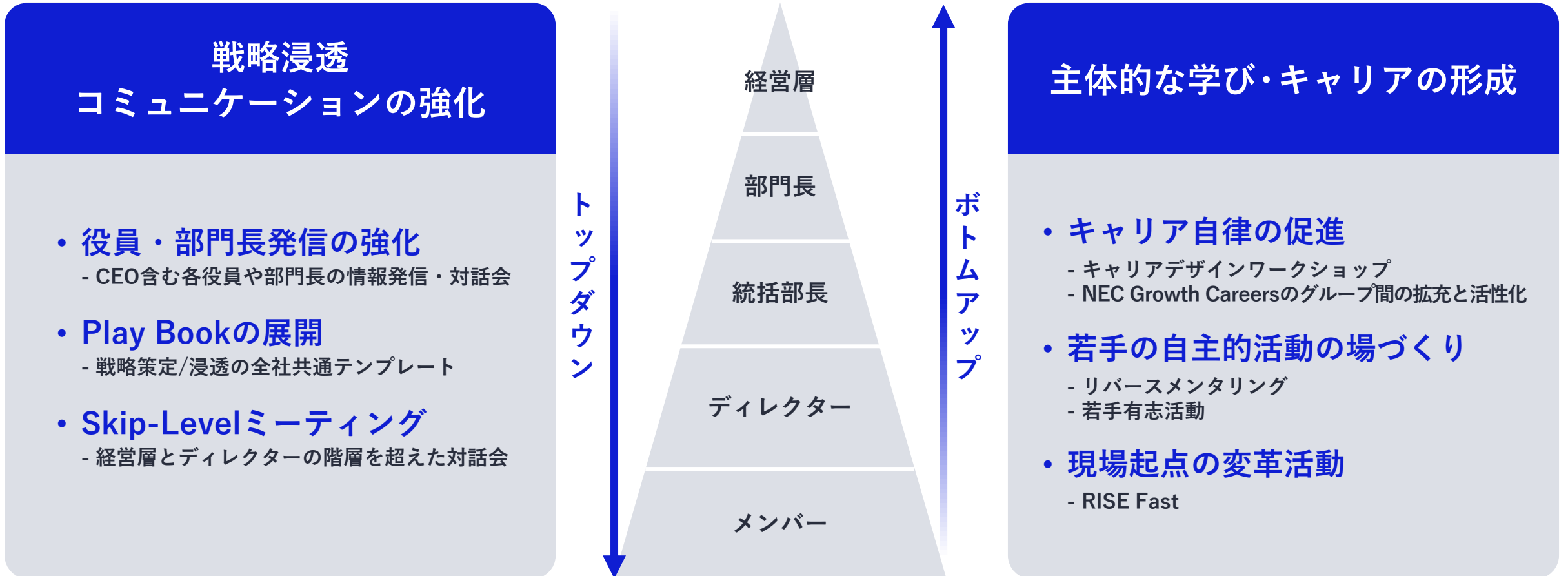
0.65※

※エンゲージメントスコアとの相関分析による数値

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

# トップダウン・ボトムアップの双方から、 従業員が戦略を自分事化し、ワクワクしながら自律的に行動する機会を提供



# NEC Wayへの共感と実践

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

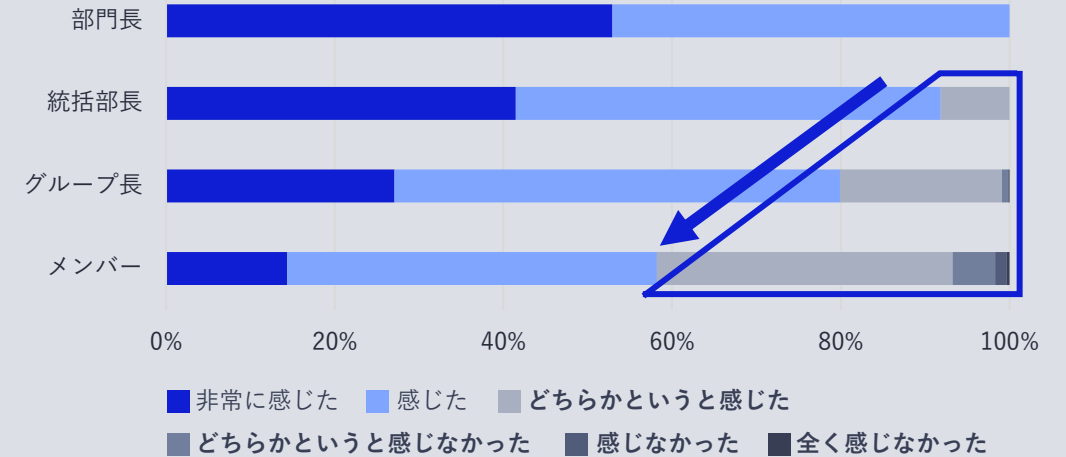
フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

NEC Wayに共感し、自組織との関連性への理解を深め実践につなげる「NEC Wayセッション」を全職場で継続実施



## NEC Wayセッション アンケート

Q. 自分のチームの活動を通じて、  
自身が創造したい未来を実現できそうだと感じましたか



### 課題

メンバー層におけるPurposeや戦略と業務の繋がりや、  
実現イメージと未来への期待感の醸成

# Skip-Level ミーティング

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

戦略実行の要であるNECのディレクター層に対し、経営層によるナラティブなコミュニケーションを強化

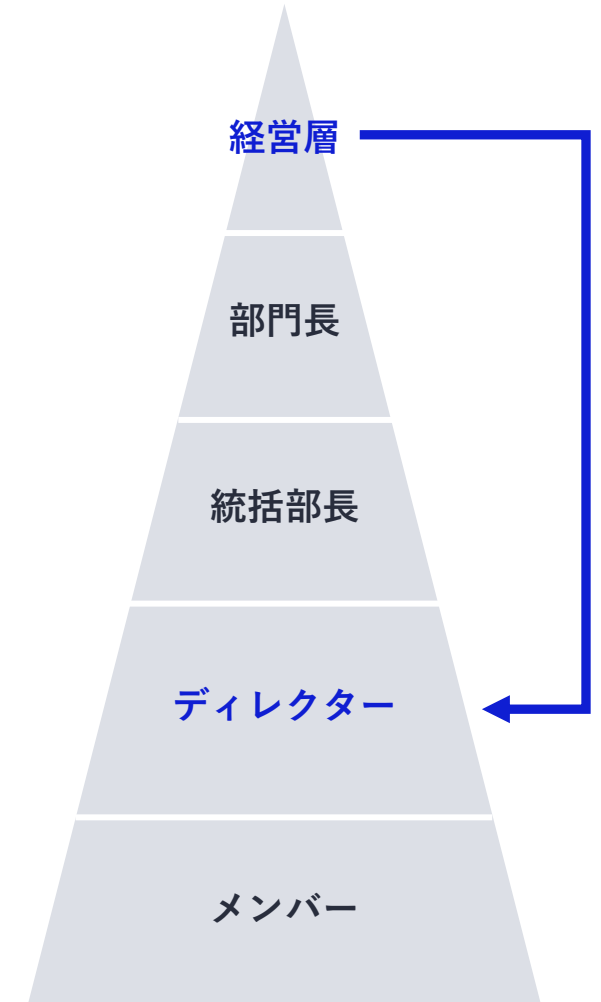
## 経営層とディレクター層とのSkip-Levelミーティング



全社方針・戦略の理解・自分事化と行動変容のきっかけづくりを目的に、NECのディレクター約1,500名に対し、NECの変革の過去・現在地をテーマに対話

### 効果

- ・ 経営層と直接対話することで、方針・施策の背景や本質の理解につながる
- ・ 自分起点で変化を起こし、チームをリードする役割を再認識
- ・ 今後、継続実施することで、実行力強化に向け更なる行動変容につながる



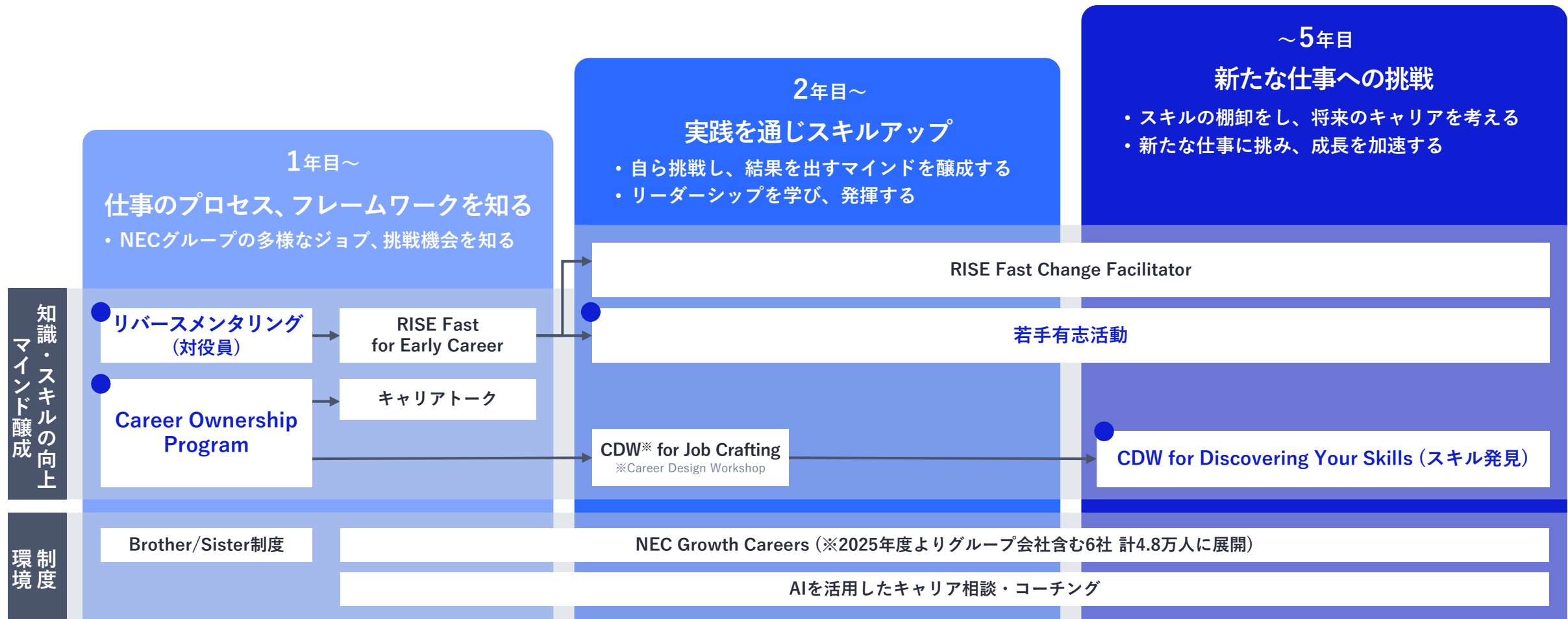
# 若手の学びと挑戦の機会の広がり

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

若手社員が自ら変化を起こし、互いに高め合いながら、個人・組織の成長につなげていける文化へ



● 立候補制の取り組み

# 若手の学びと挑戦の機会の広がり：事例

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

新卒入社1,2年目から変革実践の機会を設け、問題解決力の強化と「変わり続ける」姿勢を習慣化

## 1年目：リバースマンタリングセッション



### 役員が新入社員から学ぶ

「挑戦と企業変革」「経営・マネジメント層のマインドセット変革」  
を狙いに、新入社員がメンターとしてリードしながら  
アプリケーション開発に挑戦

## 2年目：RISE Fast for Early Career

90日以内目安でFastに！

### PLANNING

課題定義とチーム組成



### MEETING

解決策の策定と意思決定



### FOLLOW-UP

解決策実行と評価



### 社員の変革促進プログラムを2年目研修へ展開

従来の新卒2年目社員研修にRISE Fastのプロセスを適用  
フレームワークの共通言語化による問題解決力強化と  
他者との協働による学び、フラットな組織文化の醸成を狙う

# 戦略・文化の取り組みを支える報酬制度 (1/3)

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

ジョブの市場価値を踏まえた市場競争力ある報酬制度とパフォーマンスに基づく処遇を徹底

## NECグループの報酬ポリシー

### Pay for Performance

個々人の期待役割に対する貢献と成果に応じたメリハリのある処遇

### Pay for Job

明確化された職務内容、役割、責任に応じたジョブ・グレードの適正な適用とそれに基づく報酬水準・報酬構成

### 市場競争力のある報酬

必要な人材に選ばれるための市場競争力のある報酬水準・構成

# 戦略・文化の取り組みを支える報酬制度 (2/3)

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

## 戦略

戦略実行に最適な人材の獲得・配置・登用を支える、競争力の高い報酬体系の実現



# 戦略・文化の取り組みを支える報酬制度 (3/3)

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

文化

## グループ従業員が一丸となり企業価値向上を目指す文化づくりへ 株式報酬制度の導入

NECグループ 株式報酬制度

### NEC Value Shares ※

NECグループが大切にしている共通の価値観を従業員と共有し、一丸となって中長期的な企業価値向上を目指す

- ・ 当社に中長期的に大きな貢献が期待される人材6,000人以上に対し、戦略的に株式報酬を今後付与予定
- ・ 2025年度より戦略的ポジション、約400人への株式報酬付与開始
- ・ 次期中計 (2026年度)とともに約6万人を対象に持株会を通じて自社株式を無償で付与予定

※ 商標登録出願中

# パフォーマンスマネジメント：評価・登用

戦略浸透  
コミュニケーションの強化

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

属性に関わらず能力と意欲のある人材が適切に評価され、最大の力を発揮し活躍できるポジションを提供

## 評価

### 9Blockによる納得感ある評価

1年ごとに業績とNEC Way実践度の観点で、従業員の現在地にあわせた適切なフィードバックと改善を促す



## 登用

### 年齢・属性に捉われない人事

優秀な人材は年齢や性別、国籍などの属性に関わらずよりパフォーマンスを発揮できるポジションに登用

最年少新任管理職

2024年度 **27**歳 (新卒5年目)  
※2023年度 31歳

全体に占める34歳以下の新任管理職比率

2024年度 **9**%  
※2023年度 6%

2024年度 新任管理職の男女比率

男性 **69**% 女性 **31**%  
※2023年度 男性72% 女性28%

# 多様なタレント人材の活躍

魅力的なリーダー像を作り出し、育成・登用していくことが重要

ジョブ型により、年齢や性別などの属性に関わらず、能力と意欲のある人材を登用



# まとめ

# Purposeを起点にした人的資本経営戦略とともに成長フェーズへ

## Purpose実現へ

戦略・文化一体の取り組みで事業・収益の成長 / グローバルでの企業競争力強化

### 戦略

戦略実行力を高める最適な人材ポートフォリオの実現

社会インフラ事業  
成長事業の伸長に向けた  
適時適所適材の加速

ITサービス事業  
DX人材の育成・獲得

**BluStellar**

共通人材基盤としての AI/コンサル/セキュリティ人材の強化

### 文化

エンゲージメント高く働くための人・カルチャーの変革

全社方針・戦略の浸透

戦略浸透  
コミュニケーション  
の強化

評価・報酬・登用・キャリア

主体的な学び・  
キャリアの形成

フェアな評価・登用  
市場競争力の高い報酬

## ジョブ型人材マネジメント

パフォーマンスを最大化できる組織の形をデザインし、それに必要なジョブをセット、ジョブに適した人材を国や組織を超えて社内外からアサイン

変わり続けることを変えない

**NEC**

\Orchestrating a brighter world