

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

NEC \Orchestrating a brighter world

NECの人的資本経営について、昨年度からのアップデートを中心にご説明する

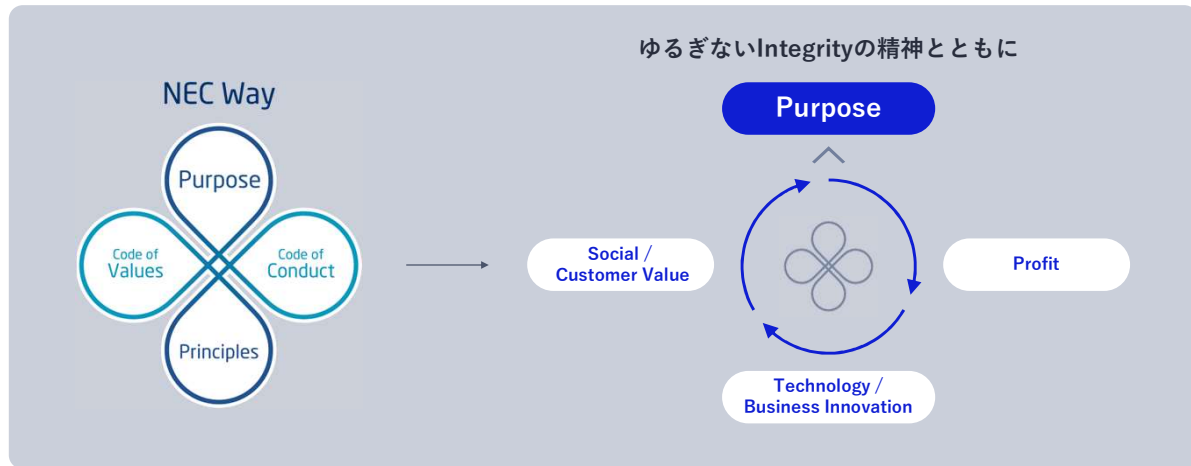
\Orchestrating a brighter world

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。

- ・最初は私たちNECのPurpose
- ・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ている

「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



NEC \Orchestrating a brighter world

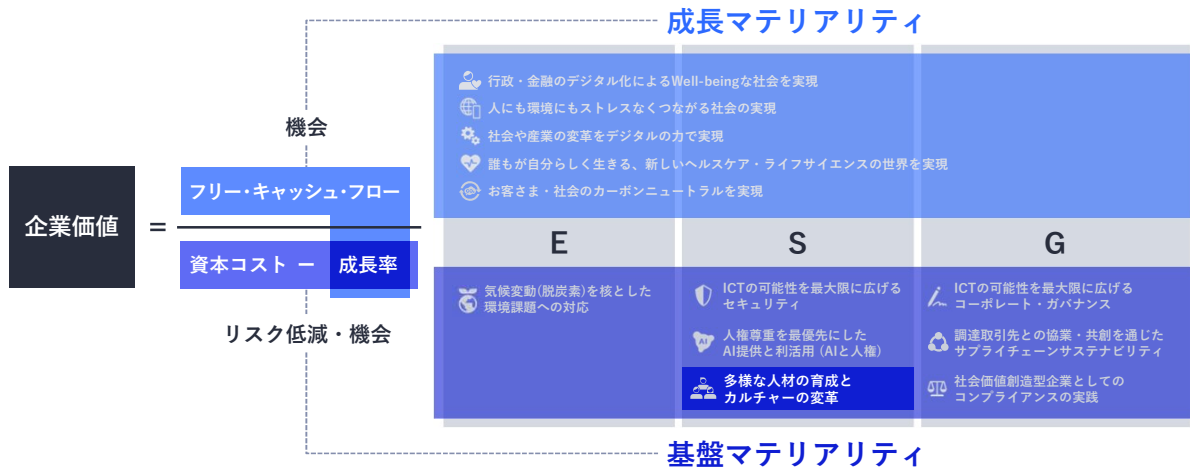
© NEC Corporation 2025

3

- ・ Purpose実現に向けては、11万人の多様な従業員が、NEC Wayのもとつどい、価値創造サイクルを回し続けることが大切
- ・ これがNECのサステナビリティ経営
- ・ そして常にNEC Wayの根幹にあるのが、ゆるぎなきインテグリティの精神
- ・ 社会価値創造企業に欠かせないのは、信用・信頼であり、常にお客様や社会、仲間に対して、誠実であることを私たちは重視している

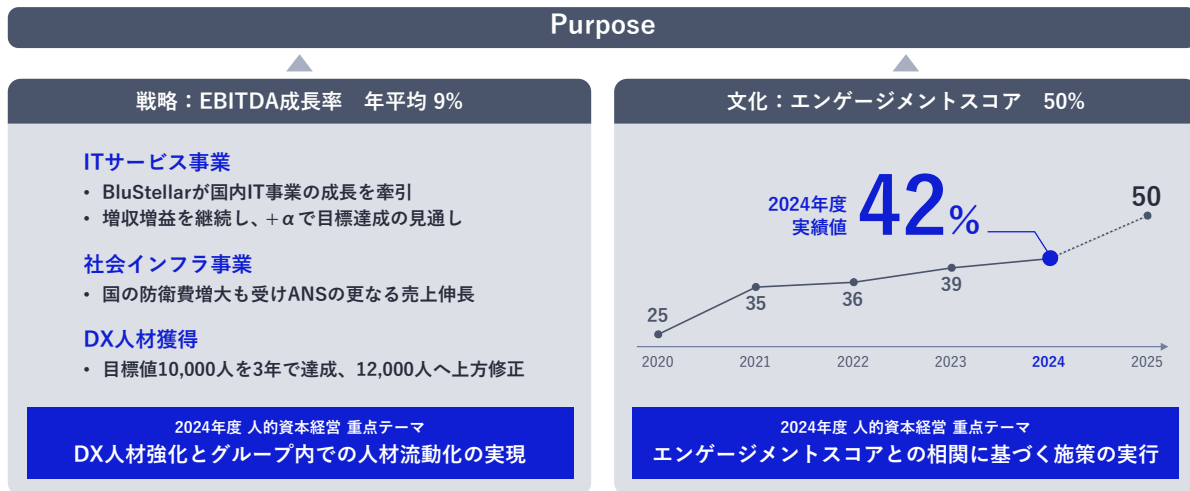
財務と非財務を明確に関連付けたPurpose経営を推進

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



- ・こちらのスライドは、これまで皆さまに紹介してきた、企業価値を高めるための我々の考え方と、当社のマテリアリティを示している
- ・NECは、財務と非財務を明確に関連付けたPurpose経営を推進している
- ・その中でも人的資本経営は、従業員の力を最大限に引き出す人・カルチャーを変革する重要なテーマと位置付けており、この取り組みを通じて、フリーキャッシュフローを生み出していく

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

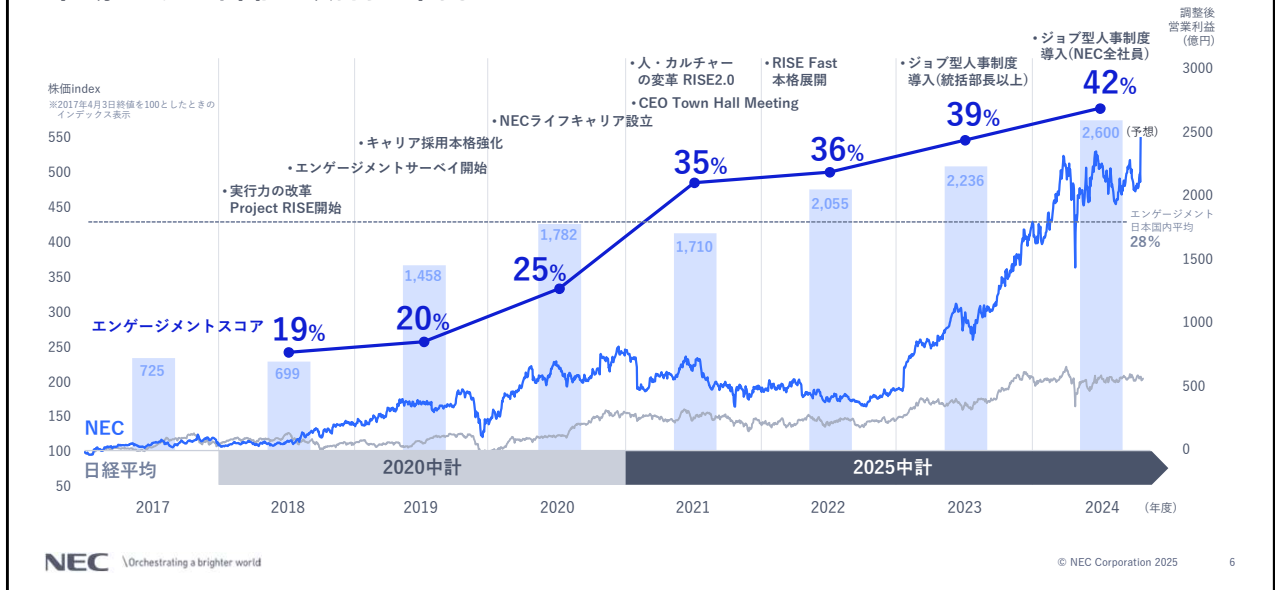


NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 5

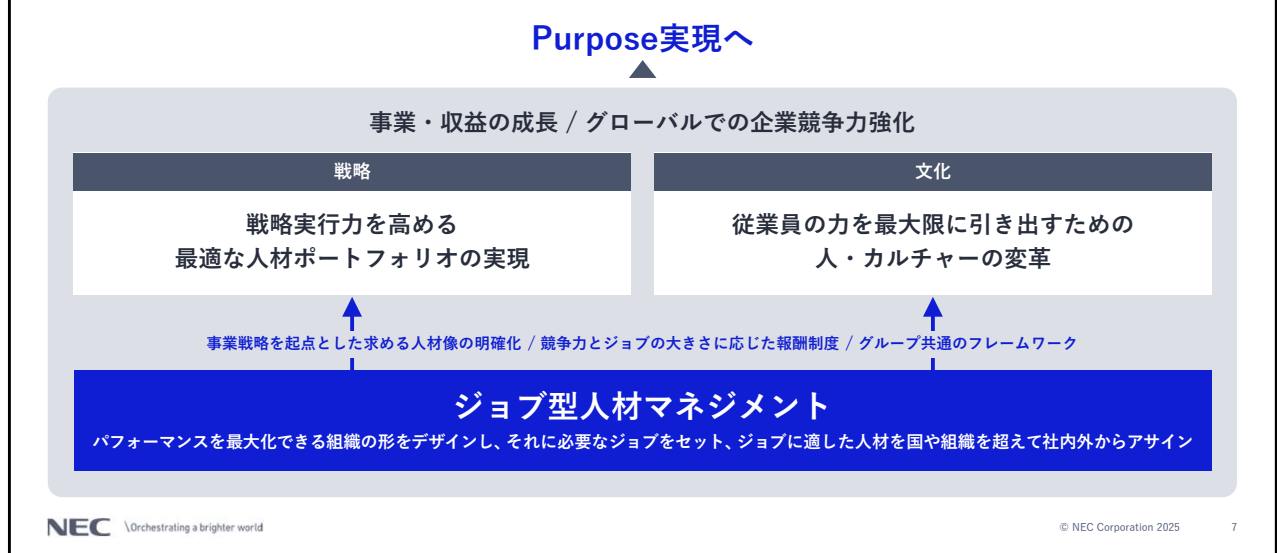
- ・ まず2025中計の進捗からお伝えしたい
- ・ 戦略・文化とも着実に進捗している
- ・ 戦略面では、BluStellarが国内ITの成長を牽引、国の防衛費増大の影響を受け、社会インフラ事業も好調、強化しているDXについての人材獲得も目標値は既に達成
- ・ 戦略に紐づいて、DX人材強化とともにグループ内での人材流動化が進んできた
- ・ 文化面では、2024年度エンゲージメントスコアの実績値が昨年度からプラス3ポイントの42%に伸長
- ・ 着実に数字は伸びてきたが、2025中計で掲げるエンゲージメントスコア50%に向けては、課題もある

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



- ・ NECは2000年代に入り、苦しい時代があったが、2018年からスタートした人・カルチャーの変革以降、継続的に利益を出せる体質へと変化
- ・ 2024年度は業績を上方修正し、年間の調整後営業利益予想を2,600億円としている
- ・ 時価総額は今年に入り4兆円を超え、市場からの期待が高まっていると認識
- ・ エンゲージメントスコアもそれに連動し、着実に上昇傾向にあるが、業績の好調に比すれば、伸び幅が十分ではないことが課題と捉えている

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



- ・ NECは「再びグローバルで勝てる強い会社」を目指す
- ・ 戦略面では変化に対応しながら、最適な人材ポートフォリオを実現し、実行力を高める一方、文化面では従業員一人ひとりが持てる力を発揮し、やりがいを持って働くことが重要と捉えている
- ・ そのためにジョブ型人材マネジメントを今年度よりNECに本格展開した
- ・ スタートから1年、ジョブ型人材マネジメントがどれだけ戦略実行や人・カルチャーの変革に貢献しているのかを本日はお話ししたい

ジョブ型人材マネジメントと戦略



まずはジョブ型人材マネジメントと戦略についてお伝えする

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



- ・ NECでは、2018年よりジョブ型人材マネジメントの基盤を段階的に整えてきた
- ・ 2022年からは、新たに部門を戦略単位とした組織体制に移行。現在は部門戦略の実現に向け、事業戦略と人事戦略を連動させる実践フェーズにはいった
- ・ 来年度からはグループ各社への展開を進める。国内4.8万人規模のリソース流動化の共通プラットフォームができあがり、グループ間でのリソース最適配置が本格化する

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025

10

- ・ 昨年もお伝えしたが、当社にとってジョブ型人材マネジメントはあくまで勝つための手段の一つ
- ・ 目的は変化にスピーディに対応し、グローバルで勝ち続けるNECになること
- ・ ジョブ型人材マネジメントにより、会社は戦略起点で適時適所適材を実現、従業員はキャリア自律を実現する
- ・ 会社と従業員は「選び・選ばれる」関係を深め、双方がともに成長する循環を作る

1年目の成果：戦略実行に向け適時適所適材が加速



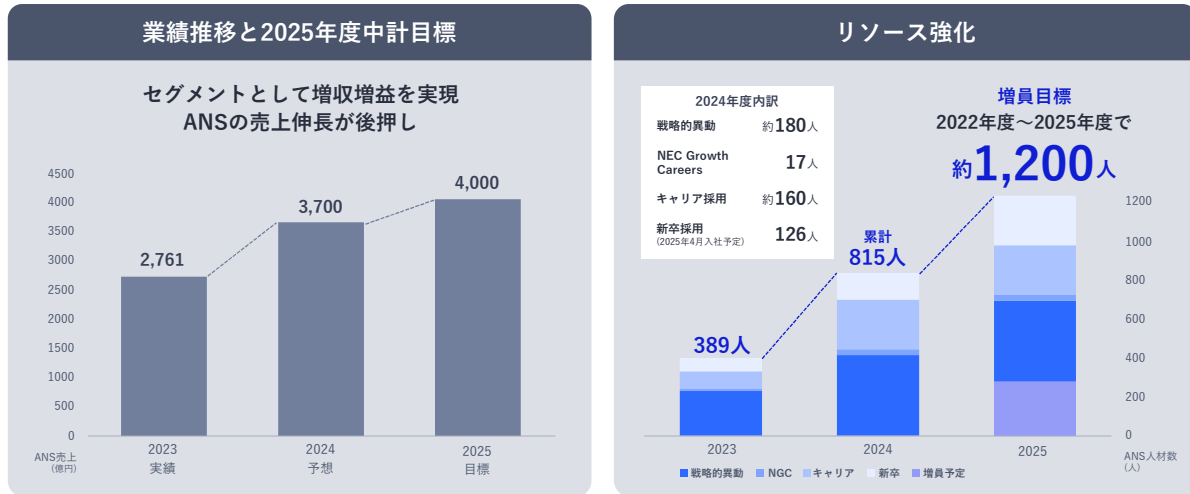
NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 11

- ・ジョブ型人材マネジメントの本格展開から1年
- ・ジョブ型による柔軟な人材配置により、成果が出始めている
- ・NEC本体では2024年度で、従業員2.2万人のうち約5,000名が流動
- ・新卒やキャリア採用で着実に人材を獲得するとともに、社内人材公募制度 NEC Growth CareersやNECライフキャリアが提供する、リスキリングのプログラムなど制度・仕組み・メカニズムが機能してきた
- ・さらにジョブの明確化・キャリア自律が進み、自ら新たなポジションに挑戦する従業員も増えてきている

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



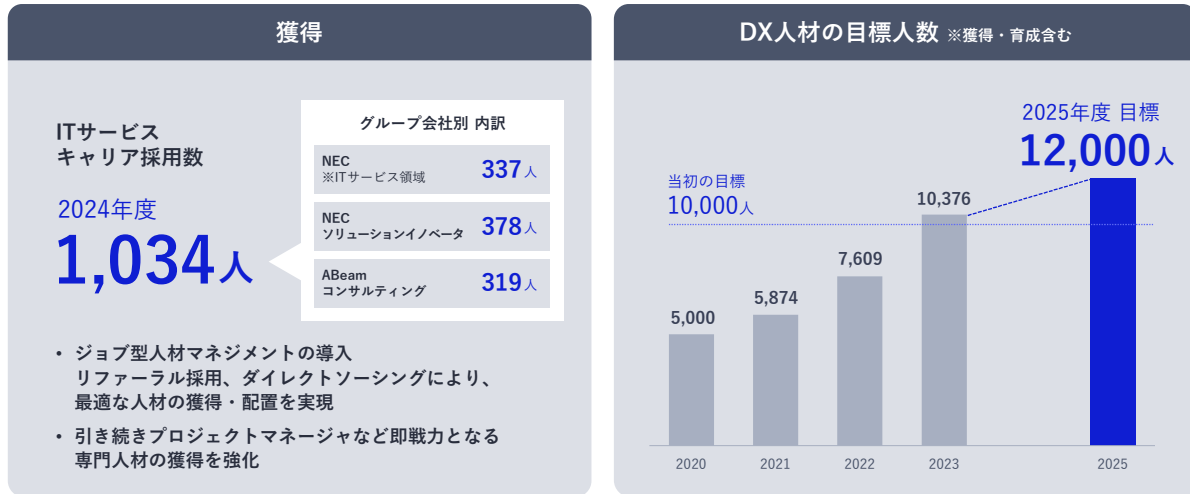
NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 12

- ・特筆すべきはANS（エアロスペース・ナショナルセキュリティ）のリソース強化
- ・社会インフラの事業では、国の防衛費用が増大したことにより、ANSの売上伸長が後押しとなり、2025中計においてセグメントとして増収増益を目指している
- ・この需要に対して、4年間でジョブを起点に1,200名が増員できる見通し。
- ・低収益事業からのANSへの戦略的リソースシフトやマッチング、キャリア採用など、多様な手段によりスピード感を持ってリソースを確実に拡大している

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025

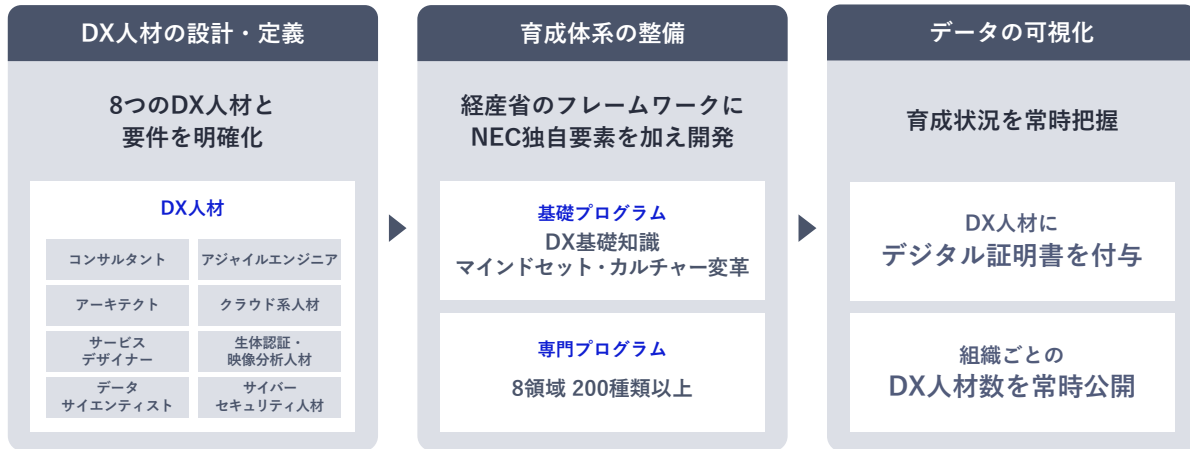
13

- ・次にITサービス事業についてもみていきたい
- ・ITサービス領域でのキャリア採用も順調、NECほかNES, ABeamで、今年度新たに1,034名を採用。即戦力となる専門人材を獲得できている
- ・DX人材の強化については、2025年度までにDX人材10,000名を予定していたが、2023年度には達成。現在、2025年度までに12,000名を目指して順調に伸ばしている

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%**



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 14

- ・また獲得後の育成という点でも、ハイレベル人材輩出のための仕組み・プログラムを整備し人材を強化
- ・まずDX人材をクラウド系・生体認証・映像分析・サイバーセキュリティなど8つの人材に分け、それぞれを定義し要件を明確化している
- ・そのうえで、経産省のフレームワークにNEC独自要素を加えプログラムを体系化し整備
- ・育成状況の可視化も推進し、経営ダッシュボードでは、組織ごとのDX人材数を常時公開している
- ・ITサービス領域の人材定着率は97%、多くの人材に活躍してもらえている

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

BluStellar

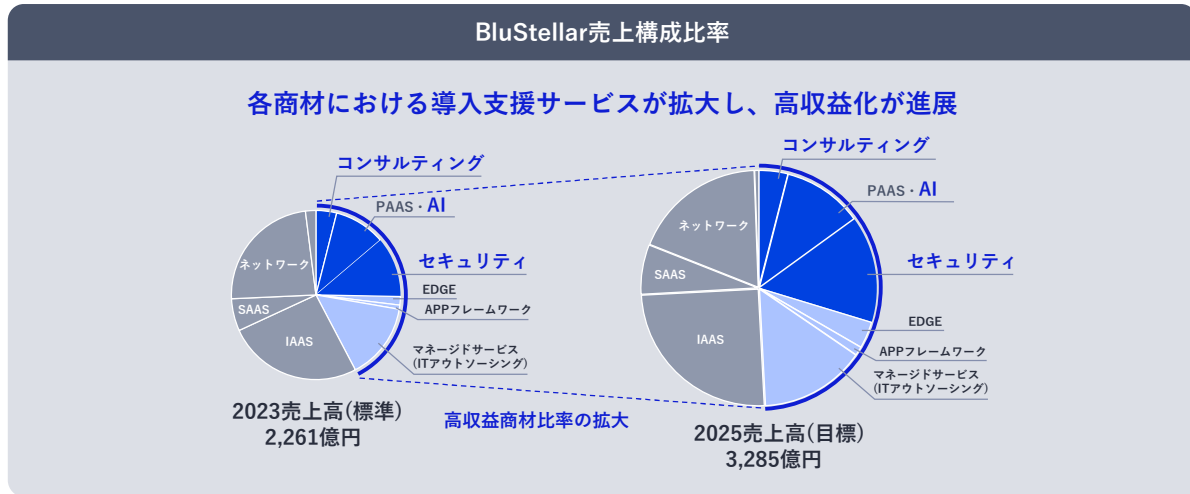


- ・ 続いて今年度5月に打ち出したBluStellarについて
- ・ 国内IT事業の成長を牽引するキードライバーとして位置づけている
- ・ それに応じて、今年度から全社横断の400名の専門組織を新設し、コンサル、製品・サービス、デリバリー、マーケティング一気通貫で、縦軸のビジネスラインと連携しBluStellarを強力に推進

BluStellarの主要戦略：高収益案件にシフト

BluStellar

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025

16

・ BluStellarは、収益性が高くNECに強みのある、AI、コンサル、セキュリティ系を中心に人材強化。具体的な強化ポイントを次頁以降でお伝えしたい

戦略コンサル人材の強化

BluStellar

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

NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 17

・まずコンサル領域では、戦略コンサルとデータサイエンスを融合し、人材育成を強化

・NECでは、戦略コンサルの組織にデータサイエンティスト100名が合流し、データドリブンなコンサルとして他社との差異化を図っている

・またABeamは国内外に8,300名のコンサルタントを有する、学生の就職ランキング上位に入る会社であり、優秀なコンサル人材を継続して獲得できている

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	
営業	SE
コンサル	サービス

生成AI セールス	・ 提案活動 ・ カスタマーサクセス
生成AI コンサルタント	・ 生成AI活用戦略策定 ・ 生成AIユースケース検討
生成AI コーディネータ	・ 生成AIプロジェクト推進 ・ PMO
生成AI エキスパート	・ Agent/LLM導入(プロンプト整備) ・ インデックス整備(RAG)
生成AI エンジニア	・ 要件定義 ・ 生成AIシステム構築/運用

- ・ 次にAI領域について
- ・ 特に生成AIについては、市場の急速な変化のなかで、超短期に生成人材を育成する必要があり、「Generative AI SkillUP STUDIO」をスタート
- ・ 案件獲得から、コンサル、デリバリーまでお客様のDXライフサイクル全体を支える生成AI要員を急速に拡大。5つの人材タイプ別にプログラムを用意し、5か月間で450名が受講
- ・ 今後1,000名規模まで拡大

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



- ・ さらにセキュリティ領域では、事業部門やグループ会社から人材をシフトし、セキュリティ人材強化プログラムを整備し育成
- ・ 社内外の専門組織との交流や、トップレベルの学生獲得などの強化に努めている
- ・ 育成については、国際的に認定された資格であるCISSP（Certified Information Systems Security Professional）の合格者数が2024年度で累計540名を超えており、NECは日本企業トップクラスの資格保持者を抱えている
- ・ CISOの裨上が認定講師として人材育成を務めており、社内で人材を育成できることが強み

戦略 | 重点テーマ

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 20

- ・ジョブ型人材マネジメントは本格展開から1年が経った
- ・NECは事業戦略に合わせてダイナミックに人材を流動化し、変化に対応できる柔軟な組織へと成長してきた
- ・先ほどご紹介した通り、ANSは1,200名の計画に向けて増員中、ITサービスの領域では、DX人材の獲得について目標を12,000名に上方修正
- ・BluStellarではAI、コンサル、セキュリティ人材の強化に向け具体的に動いている
- ・それぞれのビジネス状況や特徴に合わせ、最適な人材ポートフォリオの実現を今後も進めていく

文化

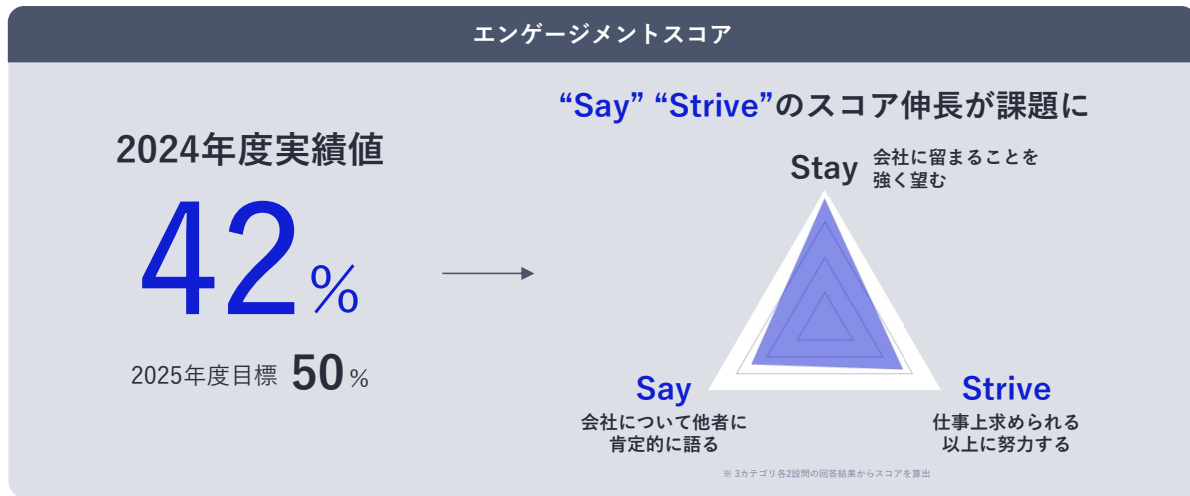


NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 21

- ・ つづいて文化面について、昨年からのアップデートを中心にお伝えする

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50%に向けては、エンゲージメントを測る3要素 Say, Stay, Striveのうち、NECグループはStayは高いがその数値と比較すると、SayとStriveのスコア伸長が課題

文化 | 重点テーマ

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 23

・昨年お伝えした、エンゲージメントスコアとの相関の高い3つの重点領域「全社方針・戦略の浸透」「評価・報酬・登用・キャリア」「働き方・心身のコンディション」のうち

Say, Striveとの相関の高い「全社方針・戦略の浸透」「評価・報酬・登用・キャリア」に注力し、NECで働くことに誇りを持ち、より主体的に仕事に取り組む文化を醸成する

・そのため主に、戦略浸透に向けたコミュニケーションの強化と、「主体的な学び・キャリア形成」と「フェアな評価・登用、市場競争力の高い報酬」の実現に向けて、施策を展開する

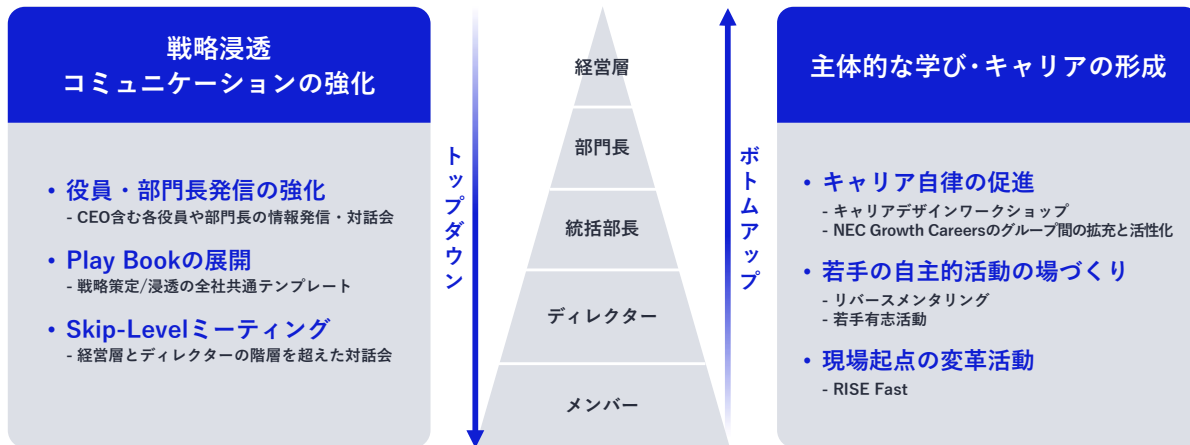
重点テーマへのアプローチ

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

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 \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 24

- ・ポイントは、トップダウンとボトムアップ双方からのアプローチ
- ・トップダウンでは、CEOはじめCxOや部門長からのメッセージ発信や、THMのような従業員とのコミュニケーションの場づくりを強化
- ・さらに今後戦略の単位となる「部門」の戦略を策定するためのPlay Bookを全社共通テンプレートとして展開、今後それをベースに部門単位でコミュニケーションを強化する
- ・そのほか、戦略実行の要であるディレクター層に対し、経営層との対話会を実施するなど、多様なアプローチを仕掛けている

- ・ボトムアップでは、NECライフキャリアや社内人材公募制度NEC Growth Careersなどを活用したキャリア自律の促進や、現場起点での変革活動など、従業員が主体的に学び・挑戦できる機会を強化している
- ・これら双方を機能させることで、戦略を自分事化し、自ら考え行動できる人材を増やす

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

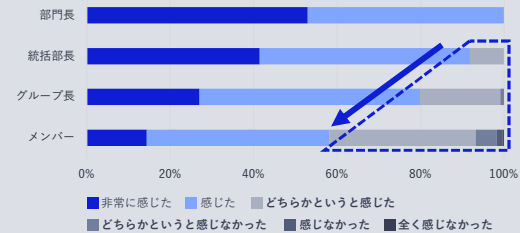
フェアな評価・登用
市場競争力の高い報酬

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が、
実現イメージと未来への期待感の醸成

NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 25

- ・ 戦略浸透・コミュニケーションの強化の取り組みを紹介したい
- ・ まずNEC Wayへの共感と実践について
- ・ 7/17の創立記念日に毎年実施する、NEC Wayの理解を深める全社イベントを起点に、チーム単位でNEC Wayセッションを実施
- ・ 2024年度は、NEC Wayとチーム、自身の志との重なりを見つめるセッションを展開
- ・ グループ長クラスからは、チームのビジョン浸透のコミュニケーションにつながるといったポジティブな声が聞こえるが、メンバー層における、Purposeや戦略と自分の業務のつながり、未来への期待感についての課題が見えてきている

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

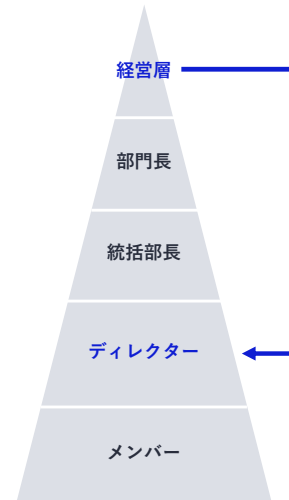
経営層とディレクター層とのSkip-Levelミーティング



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

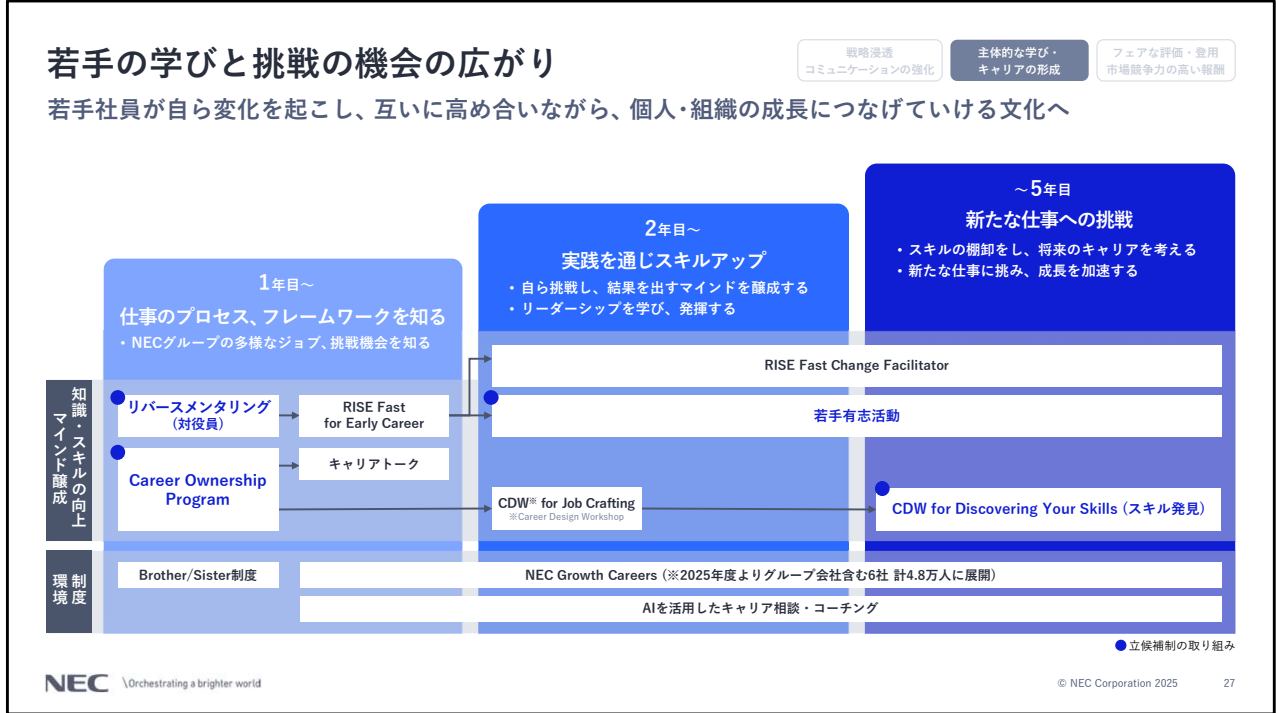
- ・ 経営層と直接対話することで、方針・施策の背景や本質の理解につながる
- ・ 自分起点で変化を起こし、チームをリードする役割を再認識
- ・ 今後、継続実施することで、実行力強化に向け更なる行動変容につながる



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 26

- ・ 戦略浸透・コミュニケーションの強化の取り組みをもう一点
- ・ 今年度の新しい取り組み。戦略実行の要であるNECのディレクター1,500名を対象に経営層との対話会を実施
- ・ 全社戦略・方針の理解、自分事化と行動変容を起こすきっかけを提供することが目的
- ・ 各回20-100名が参加し、相互理解が深まる意義のある場となった
- ・ 多くのディレクターが役員との直接対話により、実行力強化に向け、「自ら起点となり変化を起こしたい」と意欲を持ち行動を起こそうとしている
- ・ 全31回開催、私自身は8回登壇し「NECは本当に変わってきた」ことを実感。経営と現場の距離は確実に縮まっている
- ・ 今後も機会を増やしていく



- ・ 続いて主体的な学び、キャリア形成について
 - ・ エンゲージメントスコアの比較的低い、若手層に対する取り組みを強化、学びと挑戦の機会をロードマップで整理
 - ・ 若手のうちから自ら変化を起こす習慣をつけ、お互いに刺激し合い、高め合いながら、個人・組織の成長につなげていく
 - ・ 手上げ制のものから必須のプログラムまで整理
- ・ 従業員の主体的なキャリア形成を実現するNEC Growth Careersは、主要グループ会社でのジョブ型本格導入に合わせ、2025年度よりグループ会社で展開。グループ間公募もはじまっており、NECグループ全体でのキャリアを選択できるようになる

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：リバースメ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！



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

- ・ 具体的な取り組みを紹介する
- ・ 左が今年度の新入社員を対象に実施した「リバースメンタリング」
- ・ これも手上げ制で、新入社員が役員の課題をDXで解き、アプリ開発まで行うプログラム

- ・ 右が今年度から入社2年目の従業員を対象に必須研修として展開しているRISE Fast for Early Career
- ・ RISE Fastとは、社員の主体性を引き出し、課題解決スキルと変革リーダーシップを習得するNEC流問題解決手法
- ・ 新卒2年目従業員500名に適用し、組織長とともに組織課題を解決にチャレンジ
- ・ キャリア初期からの変革を実践する機会を設け、若手の挑戦機会をさまざま展開している

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

- ・最後に報酬・登用についてお伝えしたい
- ・まずNECグループの報酬の考え方について
- ・①Pay for Performance ②Pay for Job ③市場競争力のある報酬の3点を報酬ポリシーとし、個々の期待役割に対する貢献と成果に応じた、市場競争力のある処遇の徹底を基本としている

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 30

- ・この考えにもとづき、まず戦略面では、戦略実行に必要な優秀な人材の獲得・配置・登用を支える、市場競争力の高い報酬体系を実現
 - ・直近の具体的な取り組みについてご紹介
 - ・一つ目が、戦略ポジションに対する株式含む報酬の引き上げ
 - ・二つ目が、NECグループの将来を担う若手層の投資を強化
- 先週春季労使交渉において、労働組合からの賃金水準改善の要求に対し、満額回答をした。採用競争力強化のために、大卒初任給も294,000円で満額回答
- さらに若手層にモチベーション高く活躍し続けてもらうために、新卒入社後の若手層、約9,000名に対し一定の年次の従業員の報酬水準を改善する
- ・最後が、シニア層の深い専門性の有効活用。シニア層の社員 約6,600名についても、今後Pay for Performance, Pay for Jobにもとづき、報酬水準を引き上げる

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・発用
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

NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 31

- ・ 文化面では、新しいNECグループの株式報酬制度 NEC Value Sharesを導入する
- ・ この導入により、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、グループ従業員が一丸となり自社の業績・株価への意識の向上などを通して、企業価値向上を目指す
- ・ 具体的には、中長期的に当社への大きな貢献が期待される、グループ会社の従業員を含む約6,000名以上に対し、業績非連動型の株式報酬の付与を今後予定
- ・ それに先立ち、2025年度より統括部長などの戦略ポジションを中心に、約400名に株式報酬制度を導入する
- ・ さらに持株会制度を拡大し、2026年度、次期中計スタートとともに、NECおよび一部のグループ会社の従業員約6万人を対象に、加入社員に従来付与していた一定率奨励金に加えて、自社株式を無償で付与予定
- ・ このように、若手層からシニア層まで全ての従業員の力を最大限に引き出し、NECグループが中長期的に成長していけるよう、新たな報酬制度の展開を予定している

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、従業員の現在地に合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



- ・ 続いて評価・登用
- ・ ジョブ型人材マネジメントへの移行により、年齢や社歴、性別、国籍などの属性に関わらず、能力と意欲ある人材が持てる力を最大限に発揮し、より活躍できるポジションを提示・登用
- ・ そのベースとなるのが9Blockによる評価
- ・ 20代の管理職誕生をはじめ、管理職への昇格が若年化するとともに、50代での管理職登用のケースもある

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



NEC \Orchestrating a brighter world

© NEC Corporation 2025 33

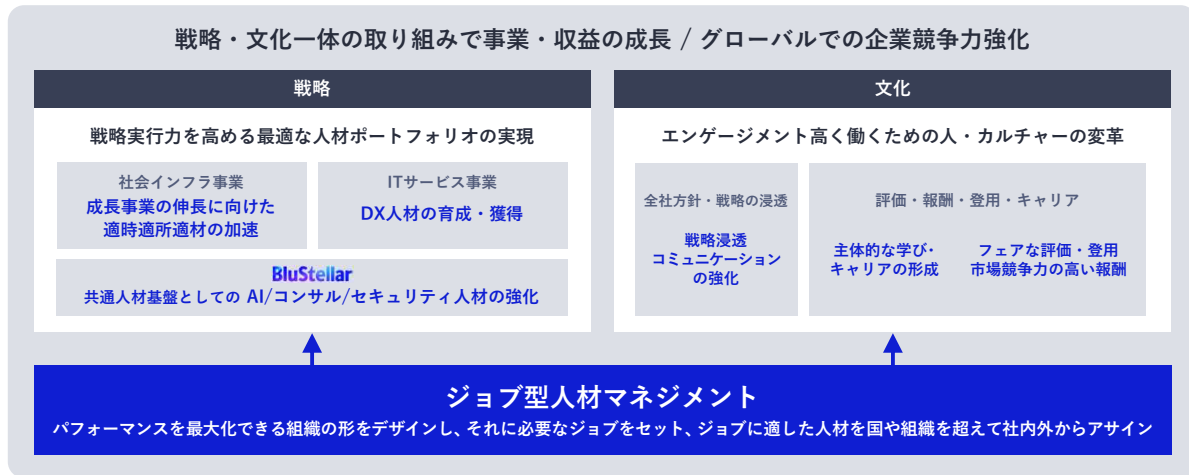
- ・ 確実に多様な人材が活躍できるカルチャーへとNECは変化してきた
- ・ 写真真ん中は、最近メディアでも取り上げられる、勤続6年目でディレクターに就任した北村さん、その右がM&Aした会社のCEOであり、次年度のNECのCorporate SVPに就任するTinaとMartin
- ・ このようにNECでは属性に関わらない最適な人材の登用が進んでいる

まとめ

最後に

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



- ・これまでの愚直に継続して取り組んだ人・カルチャーの変革により、ターンアラウンドとしては一定の成果をあげることができた
- ・まだようやく「普通の会社」に戻ってきたところ。これからはギアを一段高め、グローバルでの再成長のステージへと進みたい
- ・それを支えるのは「人」であり、ジョブ型人材マネジメントの基盤を機能させることが、要になる
- ・変化に対応しながら、戦略と連動し人・組織の力を最大化することで、Purpose実現を目指していく

変わり続けることを変えない

・大切なのはこの変革の歩みを止めることなく、「変わり続けることを、変えない」ということ

NEC

\Orchestrating a brighter world