

「人的資本経営説明会」における質疑応答

日 時： 2025年3月17日（月） 11:00～12:00
形 式： NEC本社ビルからオンライン配信
説明者： 執行役 Corporate EVP 兼 CHRO 堀川 大介

質問者A

Q：

社内5,000人の流動化について。人事異動で不稼働期間が発生すると業績にマイナスの影響があると思いますが、それを打ち消す独自の取り組みがあれば教えてください。

A：

リスクリングプログラムが重要なポイントです。4年前に設立したNECライフキャリアでは、職種・業種をまたいだ人事異動に対しキャリアアドバイザーが支援することで、キャリアチェンジをしやすいとしています。また、職種別に設置している人材育成委員会ではジョブチェンジに必要な教育プログラムを整備し、異動後の早期立ち上げを支援しています。さらに、キャリアチェンジを意識している従業員向けに、AIを使ったコーチングで異動に備える取り組みも導入予定です。

Q：

異動した人材が戦力として立ち上がるまでの期間を教えてください。

A：

人によって異なりますが、例えば ANS では、戦略上、ネットワーク系の技術者が必要となります。業態の近いテレコムサービスのエンジニアが ANS に異動した場合、1 か月以内に立ち上がります。対して、職種をまたぐ異動では、数か月を要する場合があります。

Q：

ANS のリソース増員目標を提示していますが、全体では何名くらいいるのですか？

A：

関係会社も含め、5,000 人規模です。

質問者B

Q：年功序列からジョブ型に移行する中で、リスキリング等を通じてスキル面の課題は乗り越えていると思いますが、ソフト面の課題や対処について教えてください。

A：

ジョブ型への移行にあたっては市場ベンチマークを行い、競争力のある報酬水準を目指しています。現状では特に若手への投資を強化しており、実力がある人材は飛び級でより高いポジションに挑戦できる仕組みになっています。各世代でそういう人材が増えていくことで、課題を解決できると考えています。また、年代別のエンゲージメントスコアの結果を通じて社員の声を把握し、適切に対策するよう心がけています。

質問者C

Q：

NECの歴史において、好調な時期に設備投資の強化や増員を行い、業績が下降傾向になったときはそのコストに苦しむパターンが繰り返されていると思います。今は業績に連動して人材も拡大基調だと思いますが、今後事業が停滞し、全体として厳しい局面となったときにどう対応しますか？ また、長期的な人材登用と短期的な人材登用のコントロールは、どのようにしていくのでしょうか。

A：

今後、ジョブ型を進めていくうえで、部門単位の考え方が重要なポイントとなっていきます。部門ごとにビジョンや戦略を充実させ、そのために人的リソースの質と量はどれだけ必要かを導き、そのリソースがどれだけ満たされているかを見ています。業績が向上する部門と低迷する部門があるとして、より業績向上につながる成長部門へとリソースを配置できることがジョブ型の強みであり、流動化の基本的な考え方です。一方で、人材流出に対しては、CHROレベルでモニタリングしつつ、部門ごと必要な人材の流出を防ぐように支援しています。部門単位で事業とリソースの新陳代謝を見ながら、全社としての最適化を進めていきます。

質問者D

Q：ジョブ型制度や抜擢は、他社でも取り組みが進んでいると思います。個人の業績が良いときに抜擢するという話は良いのですが、悪いときには降格させることができるか等、

能力主義、ジョブ型に関するマイナス面をどのようにケアしているのか教えてください。
また、人件費は従来よりも上昇すると思いますが、抑制のための対策をしていますか。

A :

9ブロック (p32) を活用し、パフォーマンスが十分に発揮できていない場合、より高いパフォーマンスが発揮できるポジションに移していきます。9ブロック評価では行動と業績の2軸でフェアに評価を行い、ポジションとのアンマッチ状態があれば、全てのケースで改善に向けた対応を考えアクションを実行することをルール化しています。ミスマッチの背景は様々で、別のポジションであれば活躍できることも多く、こうした流動化によって全体のマッチングを高めていきます。こうした活動を支援するためにNECライフキャリアがあり、一人ひとりに対し適切なコンサルティングとマッチング支援を行うことで、社内外でのポジションマッチングを進めリソースの最適配置と社員一人ひとりのキャリア形成を実現しています。

春闘の各社回答を見ても分かりますが、人件費は日本全体で上昇局面にあります。国際的に競争力ある人材を確保するためには、欧米企業に対抗できる報酬体系が必須です。人件費の増加を確実に売価に転嫁することを各事業部門が徹底することで、人件費高騰分を適切に回収できると考えています。

質問者E

Q :

DX 人材の目標人数の上方修正 (p13) について説明がありましたが、IT サービス事業におけるレガシーのスキルを持っている人はどのくらい存在しますか？併せて、その人材を今後 DX 人材にシフトしていくのか、レガシー事業の領域でキープしていくのか教えてください。

A :

具体的な数字は手元にありませんが、レガシー事業もとても重要であると認識しています。IT サービス事業の中心は、現在もエンタープライズ領域を含むモダナイゼーションであり、旧来型のシステムからクラウド型に移行する企業が多い中、この分野の技術を持つ人材は NEC の主力です。今後、DX 人材の獲得・育成を進めていく中で必要なのは、会社が DX 人材に求めるスキルを具体化することです。そのスキル取得のために必要な教育体系

を整備し、状況を見える化することで、スキルの転換を促していきたいと考えています。

Q：

モダナイゼーションを中心とするレガシー領域は、現在は活況ですが、2030年頃にピークを打つとも言われています。現在、レガシー事業のスキルしか持っていない人は、この期間にリスキングしてDX人材に転換するため、長期的にレガシー領域の人材を抱えるリスクはない、ということでしょうか。

A：

ご質問の件はシニア人材の活用と通じるところがあります。古い知識と新しい知識の両方を持っているという意味で、レガシー事業のスキルを持つ人材はビジネス上重要ですが、こうした人材はシニアであることも多いです。リスキングで新しい知識を習得する人を増やし、こうした人材の活用をより進めていきます。

Q：

戦略ポジションに付与される株式報酬（p31）について、一人当たりの金額の規模を教えてください。

A：

戦略ポジションの社員には、給与に加えて10%超の株式報酬を付与予定です。外部からの市場価値の高い人材の獲得、優秀な人材のリテンションという観点で、今回導入する株式報酬は譲渡制限付きの業績非連動型株式報酬としており、本施策がNECの企業価値向上にもつながるものと考えています。