

CHAPTER 2 人材計画

- 01 HR方針と体制
- 02 リソース戦略
- 03 人材ツリーモデル
- 04 最適な人材配置
- 05 選抜／育成

人材計画における現状と課題

経営戦略と人材戦略の連動に取り組んでいます。事業戦略の実現に向けたリソース計画の策定や、適時・適所・適材を柔軟に推進できるような体制作りを進めています。また、技術者のパフォーマンスを最大限に引き出し、プロジェクトに活かせる仕組みを構築し、強化していく必要があります。

01 HR方針と体制

NECグループHR 方針と 当社の人材育成基本ポリシー

NECグループでは、強い個人・強いチームを作るため「挑戦する人の、NEC。」というHR(Human Resources:人材)方針を定めています。「多様な挑戦機会」「限らない成長機会」「フェアな評価／次へ繋がるリワード」「ベストを尽くせる環境／文化」の4つの要素を大切にしています。当社は2014年にNECソリューションイノベータとして発足して以来、「仕事人が人を育てる」という人材育成基本ポリシーを掲げています。著名な「ロミンガーの法則」によれば、ビジネスパーソンの成長に必要な要素のうち、7割は業務経験、2割は薫陶、1割は研修から習得すると言われています。当社では大規模な企業特性を活かし、“多様”かつ“限らない”仕事の経験ができる機会を提供しています。

人材戦略の実行体制

当社の人材戦略を担う機能は、2025年3月末まで人財企画部・HR戦略室・事業支援部の3事業部で構成されていましたが、2025年4月1日に大幅な組織改革を行い、「HR部門」が分担することとなりました。その中でも、全社人材戦略を担う機能として、HR部門の直下に「HR統括部」を設立しています。なお、当社は2022年4月にチーフオフィサー制を導入しました。人事領域の責任者を明確にするため、CHRO(Chief Human Resource Officer)を任命しており、CHROがHR部門長を兼ねています。

■NECグループHR方針

Right Time, Right Position, Right Person

多様な挑戦機会

基本理念は、適時・適所・適材。多様な挑戦の機会が提示され、それを掴むことで自分らしいキャリアを柔軟に構築できる。

Keep Growing with Code of Values

限らない成長機会

高みを目指す姿勢があれば、自分の能力をどこまでも伸ばし、成長し続けられる。

Pay for Performance

フェアな評価／次へ繋がるリワード

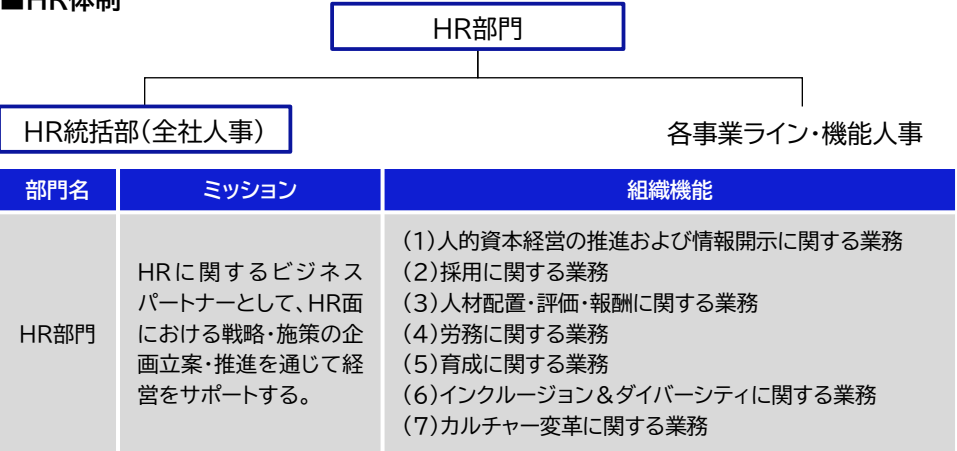
成果はフェアに評価され、正当な報酬、次への成長機会やポジションなどで報いられる。

Workplace, Culture, Benefit for the Best Performance

ベストを尽くせる環境／文化

働きやすい環境やカルチャー、QOLの充実をサポートする制度があり、全力で挑戦できる。

■HR体制



02 リソース戦略

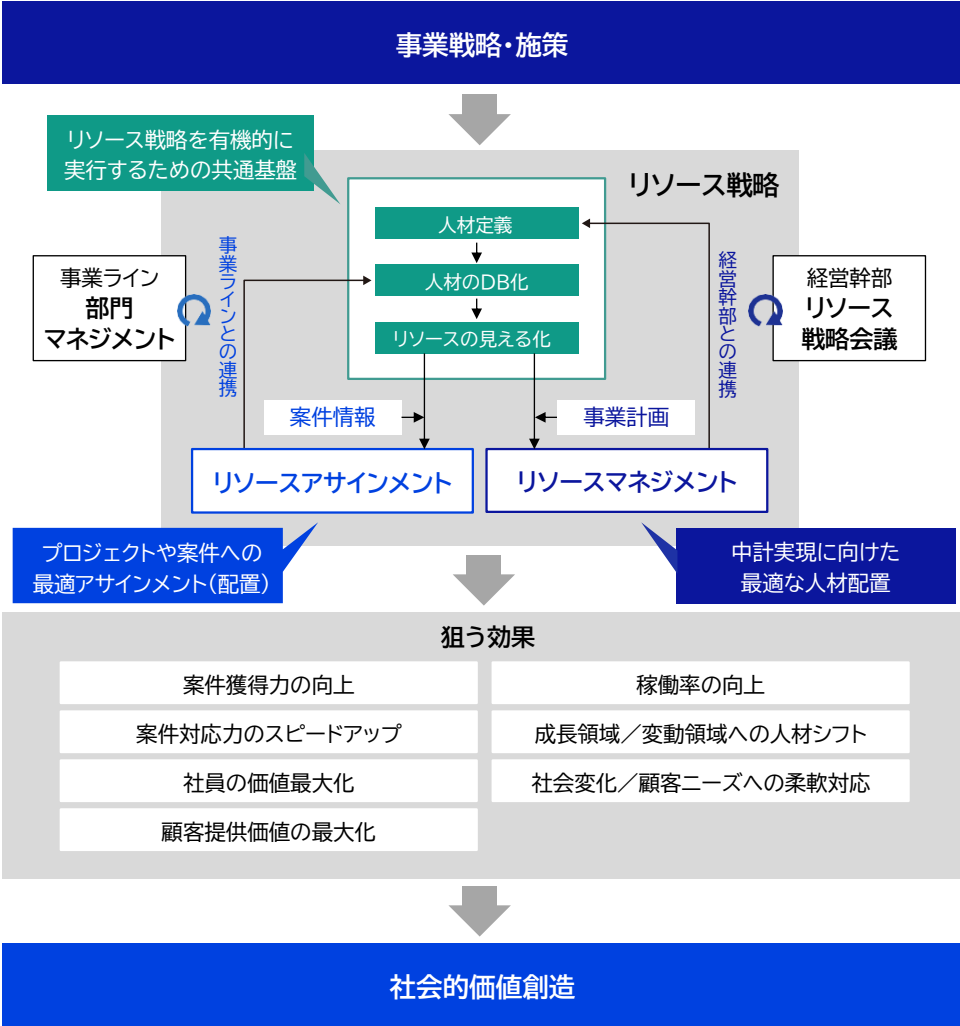
変革の鍵を握る「リソース戦略」

2021年4月に策定した「NECソリューションイノベータ2030ビジョン」において、当社はリソース戦略を事業基盤の変革の1つと位置付け、以降活動の高度化を推進してきました。

まず、リソース戦略を有機的に実行するための共通基盤として、「人材定義」をもとにして「人材のデータベース化」に取り組み、「リソースの見える化」を進めてきました。

さらに、事業戦略と連動する中長期的な視点での「リソースマネジメント」と、短期的視点での案件ごとの「リソースアサインメント」の2つの軸によるアプローチを加速しています。

また、事業戦略の実現に向け、社内リソースに加え、ビジネスパートナーなど社外リソースを含む、リソース計画を策定し、できあがった計画を活用し、全社レベルでのリソース増強・拡充方針について、経営幹部が集う「リソース戦略会議」で議論しています。



03 人材ツリーモデル

仕事と人材の見える化

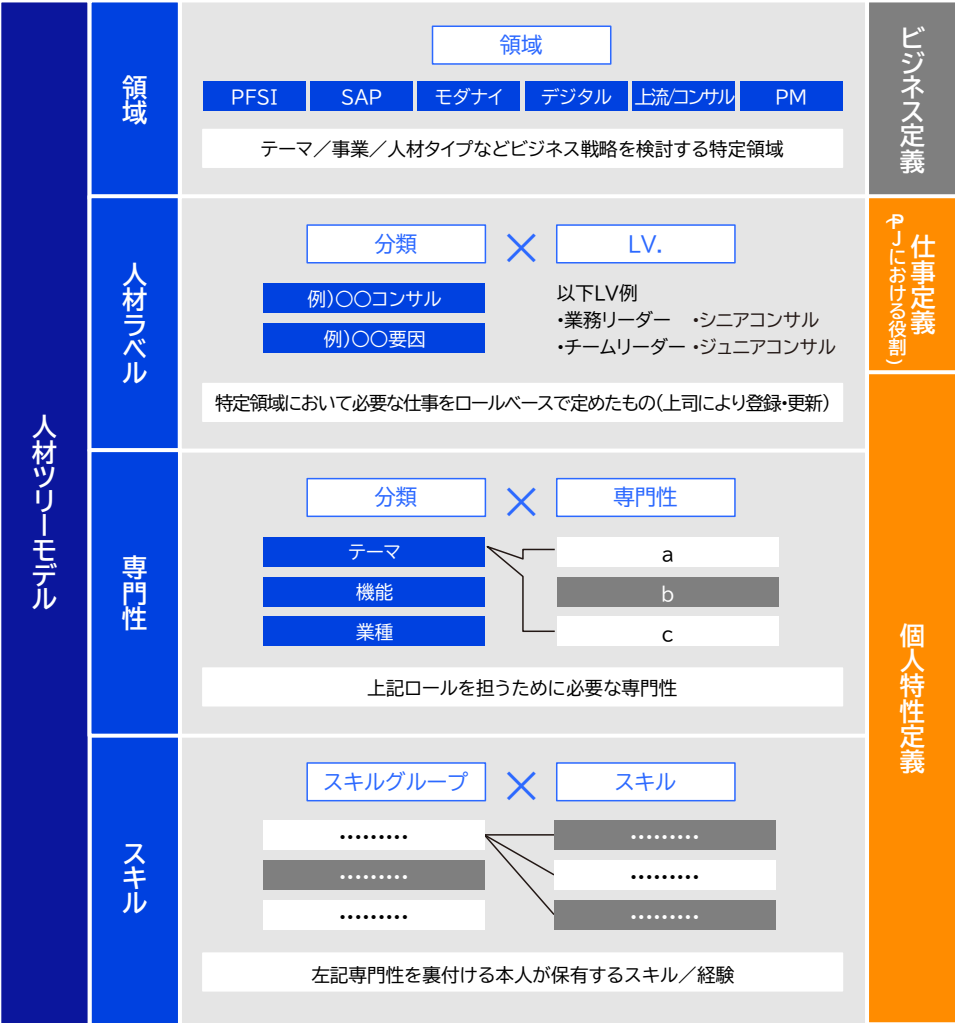
当社はシステムインテグレータとして、基本的にはプロジェクトベースで仕事を進めています。プロジェクトの規模と内容は、顧客企業の状況やニーズによって異なります。プロジェクトごとに必要なノウハウやスキルを持った人材を集め、最適なメンバーでチームを構成する必要があります。

最適なチームを構成するには、各プロジェクトの目的と内容に加え、一人ひとりの人材が持つスキルや経験をデータによって見える化する必要があります。

こうした仕事と人材の見える化は、領域ごとに検討チームを作って進めています。各領域のビジネスを成功させるために必要となる仕事と人材を、「人材ラベル」「専門性」「スキル」の3階層に分けて定義し、可視化しています。

これを「人材ツリーモデル」と命名し、社内で推進しています。

仕事と人材の見える化によって、要件に応じて最適な人材を選び、適所に配置することを目指しています。



04 最適な人材配置

全社レベルで可能にする 人材の最適配置

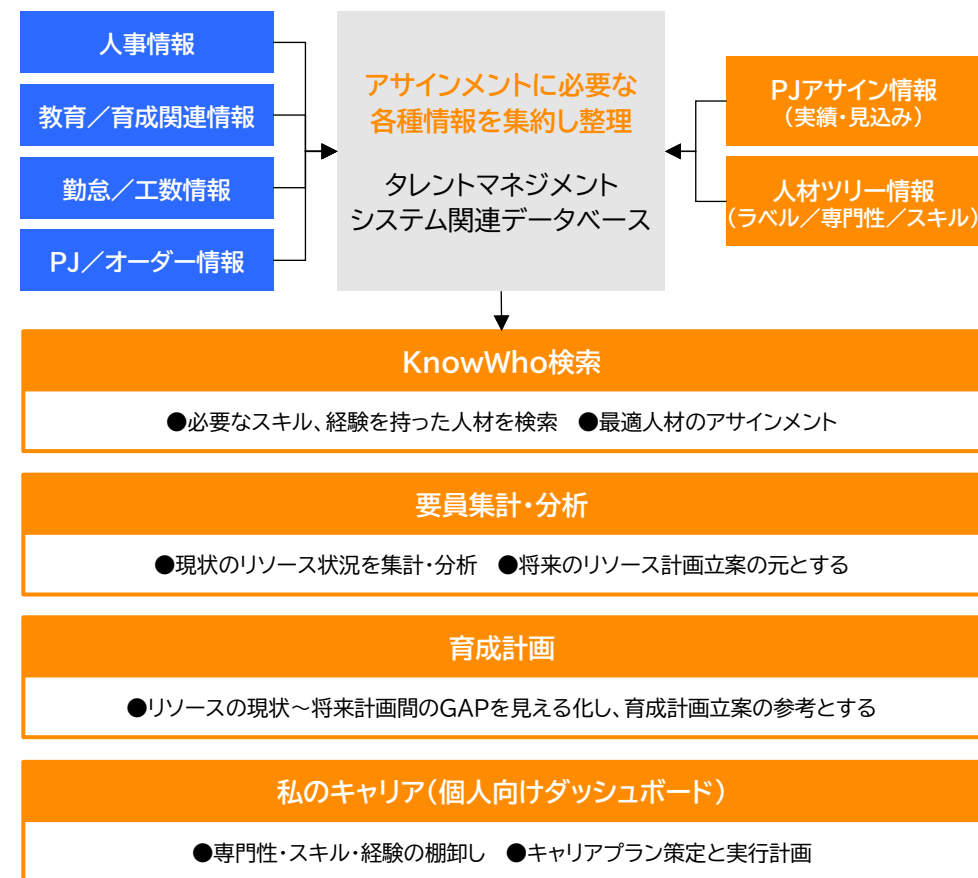
全国に在籍する約1万人のエンジニアを可視化するため、「タレントマネジメントシステム（TMS）」を自社開発しました。

エンジニア一人ひとりの専門性やスキル、資格などをデータベース化し、ダッシュボードで閲覧可能にしています。プロジェクトごとに、必要なスキルや経験を持つ人材を検索できる、「KnowWho検索」という機能も備えています。

このKnowWho検索を活用し、領域を横断しプロジェクトへの最適な候補者を選出する機能として、アサインマイスターを設置し、スケールメリットを活かした最適なアサインメントの実行を後押ししています。

集約された情報はアサインメントだけでなく、スキルギャップの把握やそれを踏まえたトレーニングなど、人材育成にも活用しています。

社員個人の観点では、AIキャリアカウンセラーを搭載した「私のキャリア」という個人カルテも用意し、専門性・スキル・経験の棚卸しやキャリアプランの策定、実行計画により、成長機会の拡大、キャリア自律も促進しています。これら仕組みを活用し、社員自身が目指すキャリアに必要な経験や能力開発を実施できるような支援を進めていきます。



05 選抜／育成

サクセッションプラン

上位の階層になればなるほど、空席が生じた時の影響が大きくなります。後継者を継ぎ目なく配置できるようにするため、2020年度から、部長級以上については、3年先までのサクセッションプラン(後継者育成計画)を策定してきました。

2025年度からは、将来のリーダーを体系的に育成するリーダーシップ・パイプラインを作っていくことが重要だと考え、10年先までリストアップすることとしました。

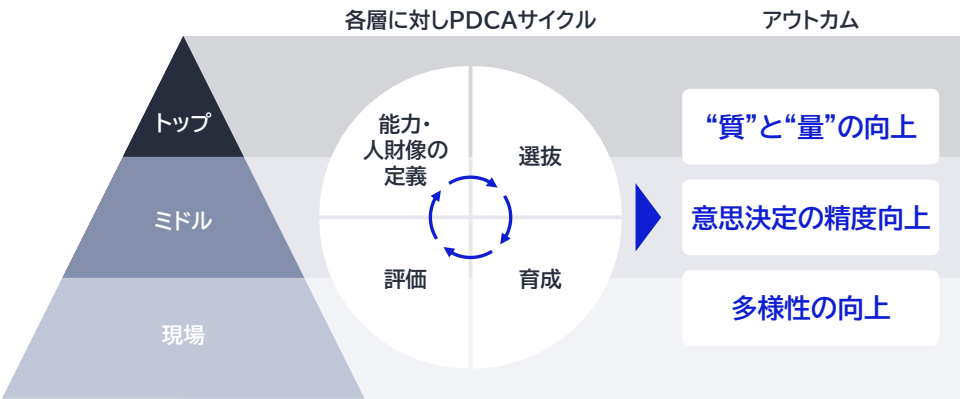
計画的な昇格プランを実現するため、将来を見据えた育成を進めています。サクセッションプラン策定にあたっては、まずは性別・年齢の多様性を意識し、育成計画を検討しています。

人材プール

サクセッションプランの実効性を高めるため、次世代の経営者になり得る人材を早い段階から見極め、育成しています。事業部長級～課長級で、経営人材になり得る候補者の人材プールを形成してきました。2025年度からは、課長級の1つ下の主任級も対象にしていきます。女性や若手を積極的に選抜することで、将来の経営幹部の多様性を確保します。

人材プールに選ばれた人材の中から、各等級で、それぞれ選抜教育を実施しています。

■経営人材輩出のPDCAサイクル



■人材プール選抜状況

	2023年度	2024年度	2025年度
人数	307名	452名	213名
女性比率	13%	19%	22%
若手比率*	40%	45%	5%

*2025年度、「若手」の定義を見直し、以下のとおり変更しました。

- ・2024年度まで 課長級：40歳以下、部長級：44歳以下、事業部長級：48歳以下、理事級：51歳以下
- ・2025年度以降 課長級：34歳以下、部長級：39歳以下、事業部長級以上：44歳以下