

CHAPTER 4 評価・報酬・リテンション

- 01 目標設定から報酬決定に至るプロセス
- 02 業績評価と行動評価
- 03 報酬
- 04 退職金・年金制度
- 05 社内表彰

評価・報酬・リテンションにおける現状と課題

ジョブ型人材マネジメントの一環として、新しい評価報酬制度を順次導入し、社員のリテンションを図っています。パフォーマンスマネジメントの着実かつ効果的な運用や、賃上げをはじめとする魅力的なリワードなどを構築し、当社ならではのEmployee Value Proposition(従業員価値提供)を引き続き強化していく必要があります。

01 目標設定から報酬決定に至るプロセス

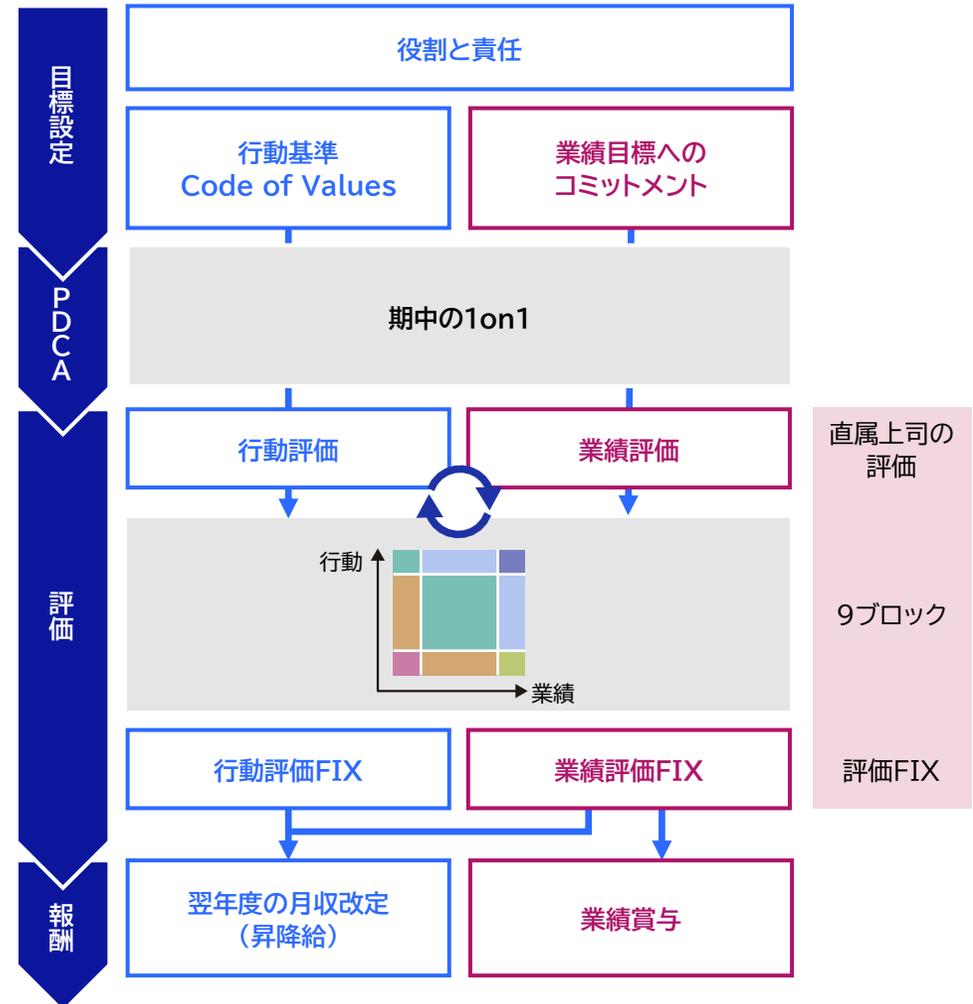
一人ひとりの目標実現と成長をサポート

当社の目標設定は、社員の一人ひとりが事業戦略に紐づいた年間目標を設定し、年間を通してPDCA(Plan-Do-Check-Action)を回しながら実行していくことが基盤となります。目標の進捗は上司との月次の1on1ミーティングによって継続的に確認をします。本人が常にモチベーションを維持、向上させながら、年間目標の実現に向けてPDCAを効果的に推進し、活躍できる環境作りを目指しています。

年に1度、パフォーマンスに関する評価を行います。評価は「業績評価」と「行動評価」の2つの軸で行われ、NECグループ主要会社で共通の9ブロック(ナインブロック)による評価の調整を経て、個人の評価が決まります。

業績評価は業績賞与に反映され、業績評価と行動評価の両方が翌年度の昇降格・昇降給に反映されます。また、人材育成や人事ローテーションの計画にも活かされています。社員一人ひとりがキャリアを自律的に考え、成長できる制度となっています。

■目標設定から報酬決定に至るプロセス



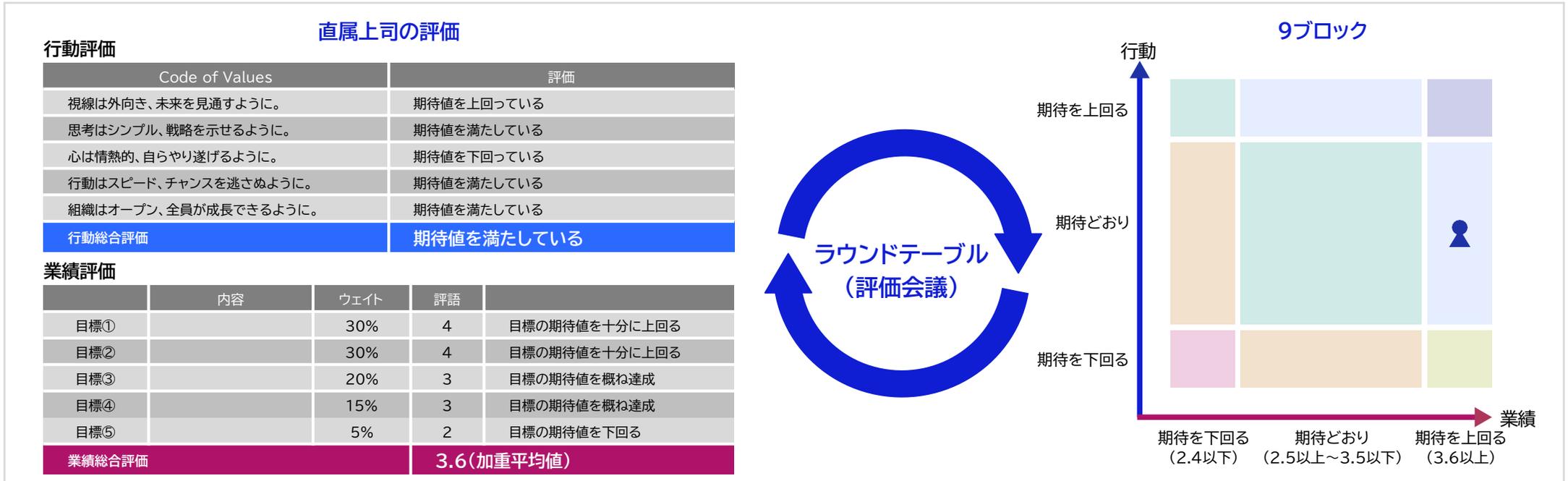
02 業績評価と行動評価

業績×行動の9ブロックで評価

2023年度に管理職以上の社員に導入し、2024年度から非管理職の社員にも9ブロックを導入しました。「事業年度の最初に立てた業績目標の達成度と成果に基づく評価(業績評価)」と「期間中の行動における5つのCode of Values(行動基準)の実践度の評価(行動評価)」の2つの評価軸とらえます。まずは本人と直属の上司が評価を登録した上で、上位上司をオーナーとするラウンドテーブル(評価会議)で最終的な評価を行います。また、Feedback From Othersという多面的な評価を行う仕組みも活用し、より納得感のある評価を目指しています。

ラウンドテーブルでは、横軸に業績評価、縦軸に行動評価を配し、それぞれを「期待を上回る」「期待どおり」「期待を下回る」の3つのブロックに分けた合計9つのブロックに配置することで、評価者の目線合わせをします。評価の結果、次のリーダーとして期待される人材については、個人ごとの育成プランを策定し、重点的に育成を行っていきます。反対に、期待する役割や責任を果たせていない人材については、改善のための指導や業務アサインメントの見直しなどを行っていきます。

■評価決定プロセス(例)



03 報酬

Pay for Job Pay for Performance

2025年4月にジョブ型人材マネジメントを全面導入したことに伴い、報酬制度も大幅に見直しました。

報酬水準については、日系・外資系企業の中位値を中心として市場競争力のある幅を設定しています。

ジョブファミリー／ジョブタイプをその特性に応じて報酬区分に分類し、市場のベンチマークを行い職種別の報酬水準差に対応できるよう備えています。現時点では、一部のジョブタイプを除き明確な報酬水準差はみられないため、2025年4月時点では、原則同一の報酬水準を適用しています。

報酬構成については、年収総額のうち、業績により変動させる部分を賞与とし、役割に見合った適切な割合を踏まえて設定しています。また、これまでと比べて月収の比率を上げ、外部競争力を高めました。

昇降給については、管理職と非管理職の考え方を統一し、メリハリのある昇降給を実現しました。行動と業績の2軸による9ブロック評価を元に年収水準に反映するとともに、バンド変更時の昇降給を明確化しました。

賞与については、各人の年収の一定割合を「期待どおりの目標を達成した場合の水準」としてターゲット賞与を設定し、業績目標の達成度と賞与支給率の関係を明確化しました。

■報酬のイメージ

	SE	技術開発	...	
F1				
F2				
E1				
E2				
D1				
...				

報酬水準
ジョブとバンドに見合った市場競争力のある年収水準



報酬構成
年収のうち、業績によって変動させる部分は役割に見合った適切な割合を踏まえて設定

■平均年間賃金

	2022年度	2023年度	2024年度
全社平均	7,684千円	7,574千円	7,949千円

※給与、賞与を含み退職金は含まれない。

04 退職金・年金制度

社員のニーズによって選べる 退職金・年金制度

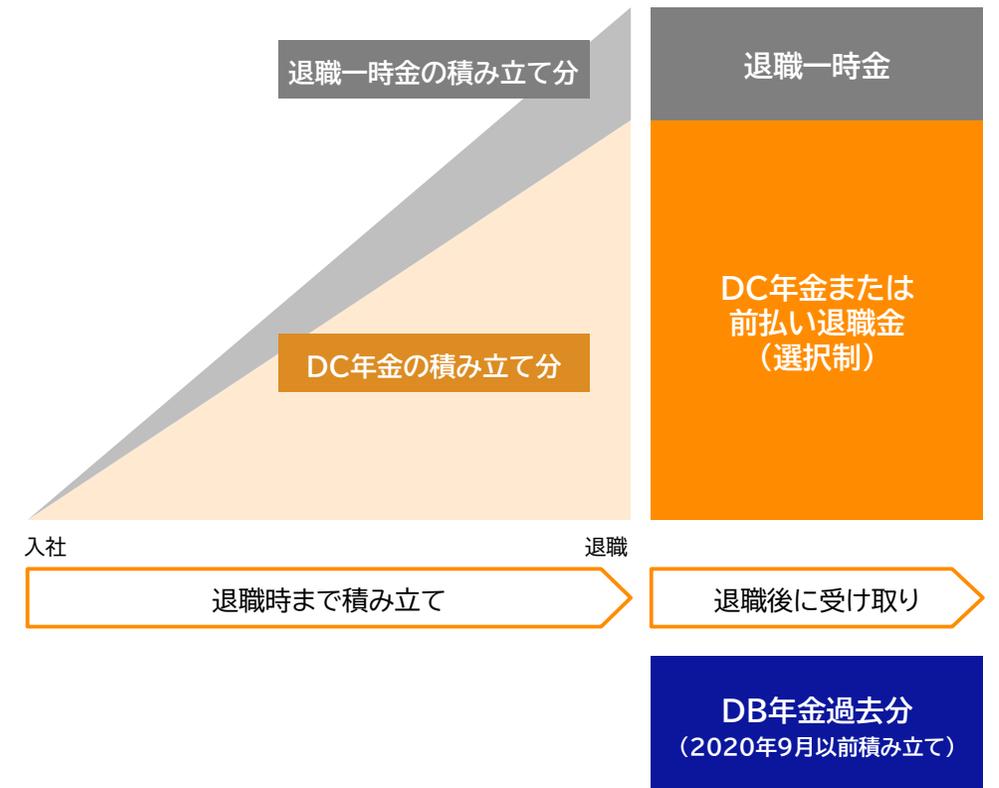
当社の退職金・年金制度は、退職一時金、確定拠出年金(DC年金)または前払い退職金から構成されます。なお、2024年10月に持続可能な年金制度とするため、確定給付年金(DB年金)の過去積み立て分について、DC年金へ移行しました。

退職一時金とDC年金で構成される退職給付は、理論年収×一定率のシンプルな構成となっており、入社から(定年)退職まで毎月一貫して拠出・積立を行います。

退職一時金は、積み立てた累計額を退職時に一時金として支給しています。一方、DC年金は、会社が拠出する掛け金を個人で運用し、60歳以降に一時金または年金として運営管理機関から支給されます。

DC年金の掛け金を拠出する代わりに前払い退職金を選択する場合は、掛け金と同額が給与で支給されます。従来、年金はDB年金が中心でしたが、社員が自ら主体的に選択するDC年金または前払い退職金へと制度を移行させています。併せて、社員の判断をサポートするため、DC年金に関する教育を積極的に行っています。

■退職金・年金制度のイメージ



※2024年10月にDC年金へ移行済み

05 社内表彰

会社への信頼と業務への意欲を高める

社員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図る施策の1つとして、社内表彰制度を運営しています。直接部門を対象としたプロジェクト部門、間接部門を対象としたビジネスパートナー部門、エンゲージメントの向上や部門を超えた組織風土改善などの活動を対象としたカルチャー変革表彰などに分けて表彰します。

各表彰に則した審査基準を設定し、活躍が著しく顕著なチームや個人を表彰しています。日頃の努力が評価されていることを実感してもらい、業務に前向きに取り組む意欲を高めてもらう狙いがあります。

表彰された内容を表彰式イベントで社内に広く伝えることで、会社が求めるベストプラクティスを浸透させる効果にも期待しています。公正な審査をすることで会社に対する信頼感を高めるとともに、健全な競争意識を高揚させ、会社全体のパフォーマンス向上につなげようとしています。

■表彰一覧

種類	表彰名	等級区分	授与品
プロジェクト部門	社長賞	最優秀社長賞 社長賞	賞状および副賞150万円 賞状および副賞60万円
	特別社長賞	特別社長賞	賞状および副賞30万円
	功績賞	1級 2級 3級	副賞15万円 副賞12万円 副賞8万円
ビジネスパートナー部門	特別社長賞	特別社長賞	賞状および副賞30万円
	功績賞	1級 2級 3級	副賞15万円 副賞12万円 副賞8万円
テーマ別賞	カルチャー変革表彰	最優秀カルチャー変革賞 優秀カルチャー変革賞 カルチャー変革賞	賞状および副賞30万円 賞状および副賞15万円 副賞8万円
	強化領域 コンテスト表彰	等級区分および授与品は運営主管部門により定める。 授与品は賞状のほか、教育費用または副賞金とする。 副賞金を授与する場合は1組あたり3万円を上限とする。	
	知財表彰	等級区分および授与品は運営主管部門により定める。 授与品は副賞金とし、1件あたりの上限を20万円とする。	