

# 人的資本レポート

2023年3月31日  
NECソリューションイノベータ株式会社

## 目次

はじめに	社長メッセージ&会社概要
第1章	経営戦略と人事戦略の融合
第2章	安定的・持続的な人材確保
第3章	適時・適所・適材・適処遇の実現
第4章	企業価値を高める多様性の向上
第5章	個人・チーム・組織のパフォーマンス最大化

## はじめに

社長メッセージ ～「アトラクト&リテイン」で魅力ある企業に～

この度、当社として初めて「人的資本レポート」を発行する運びとなりました。昨今、人的資本経営がクローズアップされていますが、まさに当社の事業を支えているのは人にほかなりません。社員一人ひとりが成長し、最大限に力を発揮することが、当社の企業価値向上の原動力となります。

今後、今まで取り組んできた人材への投資をより明確に打ち出し、人的資本経営を具現化していきます。キーワードを「アトラクト(魅了する)&リテイン(つながりを保つ)」として、社外からは当社で働くことが魅力的と見られ、社員も働き続けたいと思える会社であることを目指します。そのために働きがいや成長のためのしくみや制度の整備、スマートワークや健康経営の推進、文化の醸成に一層力を入れていきます。

これらの取り組みを今回の「人的資本レポート」で具体的に開示し、求職者や社員をはじめとする多くのステイクホルダーの皆さまからフィードバックをいただくことを歓迎いたします。

当社は魅力ある企業を目指し、「アトラクト&リテイン」でさらに進化してまいります。



代表取締役 執行役員社長



## 会社概要

当社は、1975年に日本電気ソフトウェア株式会社(NEC ソフトウェア)として設立されました。その後、日本全国に日本電気株式会社(NEC)のソフトウェア事業を分担する会社が設立されましたが、徐々に集約され、2014年に7社が合併してNEC ソリューションイノベータ株式会社として発足いたしました。2016年にはNEC ソフト沖縄と、2017年にはNEC 情報システムズと合併し、現在に至っています。

従業員数は12,000名を超え、その約8割がシステムエンジニア(SE)やソフトウェア開発者であり、北海道から沖縄まで全国37か所に主な事業拠点を設けています。当社は、国内最大規模のシステムインテグレータとして、官公庁・民需の幅広い業種のお客様に最適な製品・サービスをお届けしています。

当社は、NECグループの社会価値創造をICT(Information and Communication Technology:情報通信技術)で担う中核会社として、社会やお客様とともに、最新技術とイノベーションで新たな価値を創造し、サステナブルな社会を実現してまいります。

図0:プロフィール

会社名	NEC ソリューションイノベータ株式会社(NEC Solution Innovators, Ltd.)
設立年月日	1975年9月9日 ※2014年4月1日 NEC ソリューションイノベータ発足
資本金	8,668百万円
代表者	代表取締役 執行役員社長 石井 力
従業員数	12,565名(2022年3月31日 現在)
本社所在地	東京都江東区新木場一丁目18番7号
電話番号	(03)5534-2222(代)
事業内容	システムインテグレーション事業 サービス事業 基盤ソフトウェア開発事業 機器販売
株主	日本電気株式会社(NEC)
子会社	フォーネスライフ株式会社
海外連携拠点	NEC 軟件(濟南)有限公司 日電卓越軟件科技(北京)有限公司 NEC Vietnam Co., Ltd. NEC Corporation India Private Limited

# 第1章 経営戦略と人事戦略の融合

## 1. 人事方針・ポリシーと中長期的な見通し

### (1) NEC グループ HR 方針と当社の人材育成基本ポリシー

当社を含む 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) 方針を定めており、「多様な挑戦機会」「限りない成長機会」「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 要素を大切にしています。

また、当社では 2014 年の NEC ソリューションイノベータ発足以来、「仕事が人を育てる」という人材育成基本ポリシーを掲げています。ロミンガーの法則によると、人はビジネスにおいて、必要な事柄の 7 割を仕事の経験から、2 割を他者の助言から、残り 1 割をトレーニングから学ぶといわれています。当社では大規模な企業特性を活かし、“多様”かつ“限りない”仕事の経験ができる機会を用意しています。

図 1-1-(1): NEC グループ HR 方針



### (2) 「Toward2030 人事施策」と「2021～2023年度人事中期経営計画」

当社は 2020 年度に、全社で「2030 ありたい姿」を定め、3 年×3 回の中期経営計画(中計)を経て 2030 年に到達する道筋といたしました。これを踏まえ、当社の人事部門(人財企画部)としては「Toward2030 人事施策」と「2021～2023年度人事中計(第 1 期人事中計)」を策定いたしました。

「Toward2030 人事施策」は、“現状認識(外部環境、内部環境、トップマネジメントからの要請)”と“2030 年に向けた HR 領域における取り組むべき経営課題と対応”についてまとめました。また、この経営課題については、「経営戦略と人事戦略の融合」「安定的・持続的な人材確保」「適時・適所・適材・適処遇の実現」「企業価値を高める多様性の向上」「個人・チーム・組織のパフォーマンス最大化」の 5 つに整理いたしました。なお、本レポートもこの構成にのっとっています。

「第 1 期人事中計」は、全社の「2030 ありたい姿」に向けた最初の中計になります。したがって、事業基盤変革に向けて土台を築くことを意識し、「HR 戦略実行の基盤づくり」と「自主・自立の人材づくり」という 2 つのパートで構成いたしました。

## 2. 人事戦略の実行体制

### (1) 人財企画部、HR 戦略室、事業支援部の 3 事業部体制

当社の人事総務機能は、人財企画部、そこから分離独立した HR 戦略室、そして総務機能を担う事業支援部の 3 事業部で構成されています。

人財企画部は、人材関連制度・施策・仕組みの検討・導入・運用を担当し、全社をサポートする CoE (Center

of Excellence)と各ライン・機能をサポートする HRBP(Human Resource Business Partner)で構成されています。

HR 戦略室は、「事業×人事(リソース)」という視点で経営をサポートすることを狙い、2021年4月、「人財企画部」より独立して設立されました。事業戦略とリソース戦略の融合を図るため、全社リソース戦略施策を策定し、推進しています。

事業支援部は、総務、不動産・オフィス管理、健康経営、福利厚生、文化・体育活動、環境経営、社会貢献、事業継続(BCP)など、事業を支えるサービスを行っています。

なお、上記 3 事業部については、定例業務を NEC マネジメントパートナー株式会社にアウトソーシングしています。同社は、NEC グループ各社が保持するコーポレート業務を集約的にサポートする SSC(Shared Service Center:シェアードサービスセンター)です。

## (2)CHRO の設置

当社では経営上の重要課題を有する特定機能について、全社に対する更なるガバナンス強化と経営的な視点を持った戦略的牽引の実行をはかるため、2022 年 4 月にチーフオフィサー制を導入いたしました。

その中の 1 つとして人事領域の責任者を明確にするため、CHRO(Chief Human Resource Officer)を任命しています。CHRO は原則として担当執行役員が担いますが、適切な担当執行役員がない場合は、執行役員常務または理事クラスから選任すると定めています。主な役割としては、トップマネジメントが立案する経営戦略について、人事的な視点から進言・提案することになります。

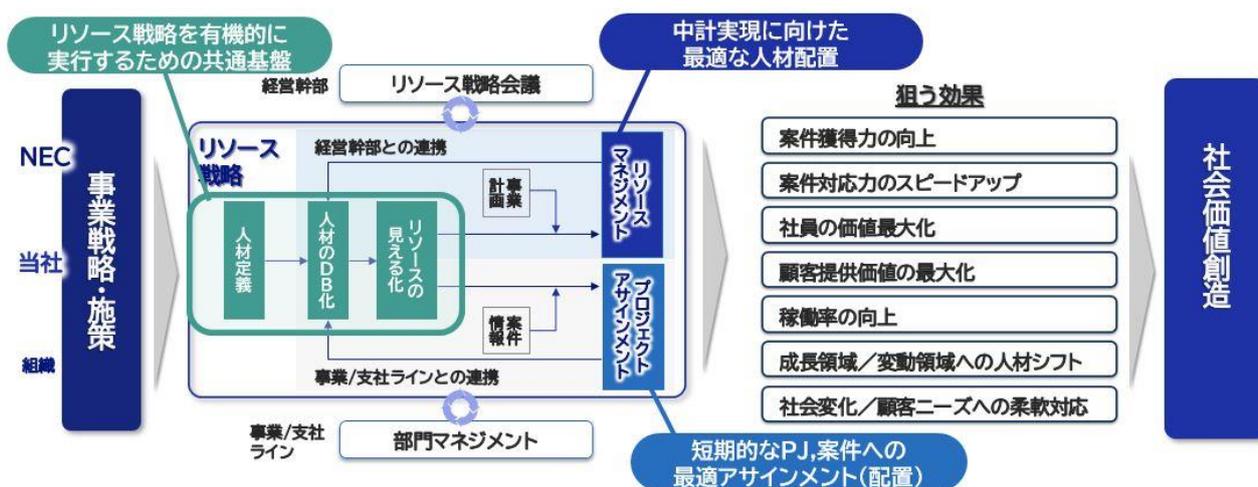
また、CHRO は、日頃から CEO(Chief Executive Officer)はもちろんのこと、CSO(Chief Strategy Officer)、CFO(Chief Financial Officer)、CDO(Chief Digital Officer)などと密に連携しています。

## 3. リソース戦略活動

### (1)リソース戦略について

当社は、「2030 ありたい姿」において、リソース戦略を事業基盤の変革の 1 つと位置付けています。その全体像としては、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、人材のデータベース化、リソースの見える化があります。次に、事業戦略と連動する中長期的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プロジェクトアサインメントの 2 軸でのアプローチがあります。このリソースマネジメントとプロジェクトアサインメントを含む全社リソースのあり方については、年に複数回、経営幹部が出席する「リソース戦略会議」で議論しています。

図 1-3-(1):リソース戦略の全体像

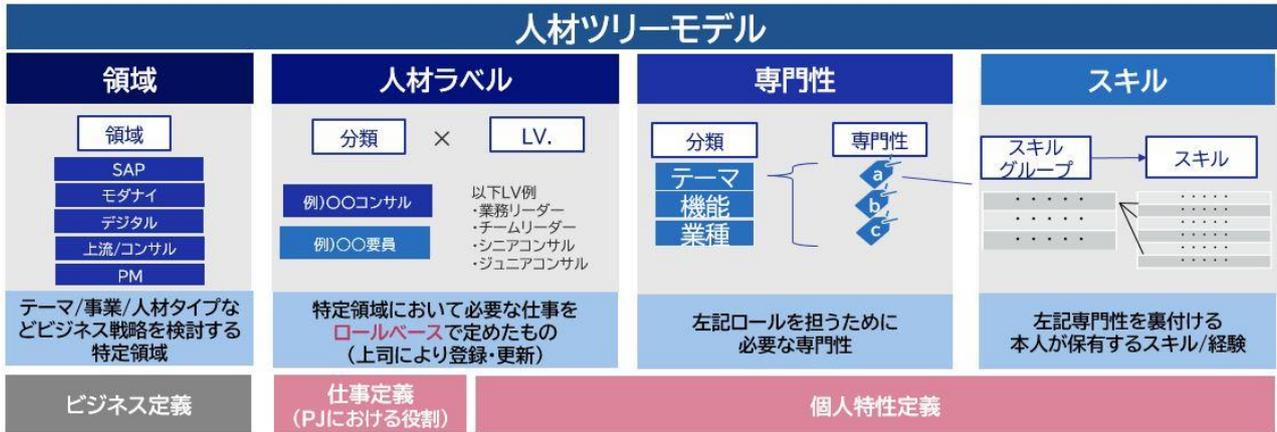


### (2)共通基盤

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きます。したがってリソース戦略の実行にあたり、必要な仕事・人材の見える化を行うことが鍵となります。

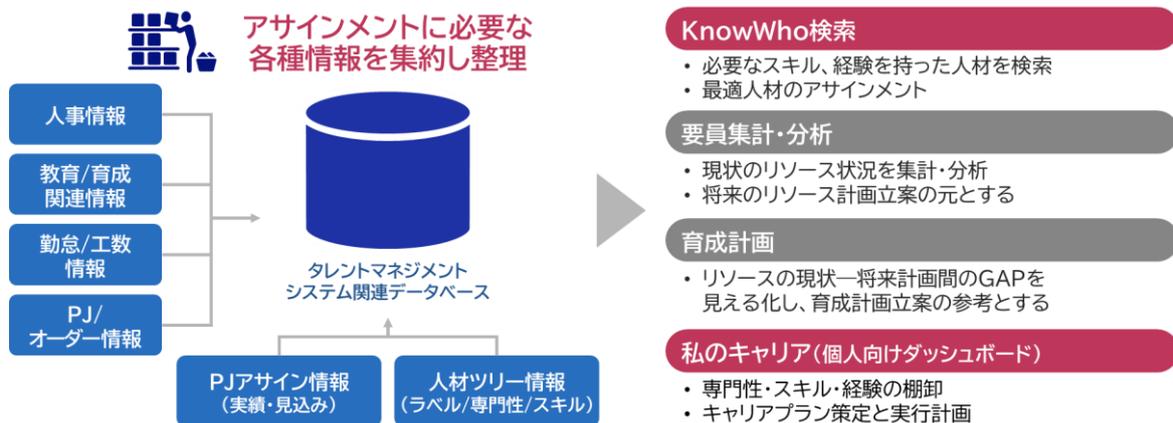
仕事・人材の見える化については、領域ごとに検討チームを作り、各領域のビジネスを行う上で必要な仕事・人材を「人材ラベル」「専門性」「スキル」の 3 階層に分けて定義いたしました。これを人材ツリーモデルと名付けています。

図 1-3-(2)-①: 人材ツリーモデル



また、各種システムに散在している人材関連情報をデータベースとして集約し、タレントマネジメントシステム (TMS) を構築しています。これにより、リソースマネジメントとプロジェクトアサインメントに加え、従業員の育成計画やキャリア自立施策にも活用できるようになっています。

図 1-3-(2)-②:TMS



#### 4. 強化領域

当社は、外部環境および内部環境を踏まえ、DX ビジネス転換に向けてデジタル人材育成を強化しています。そこで、事業構造変革を牽引する 11 領域を強化領域として定め、育成プログラムを体系化しました。人材育成数を一つの目標として推進し、2018～2021 年度で合計 4,372 名を育成しました。また、強化領域の人材育成に加えて、バンダー資格の取得も推進しています。

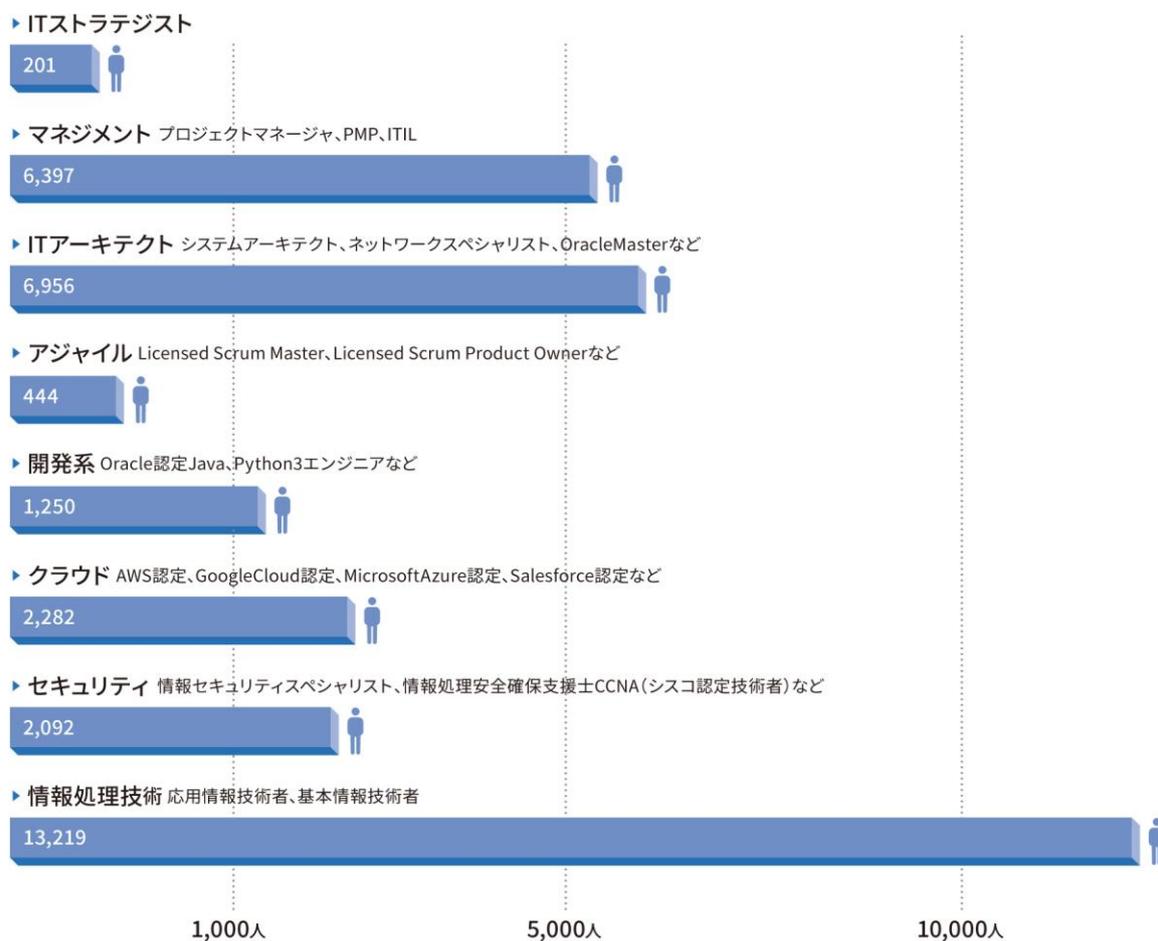
図1-4-①:強化領域の人材育成数、認定資格者数



※2018～2021年度における育成数の合計

なお、当社の技術者の内訳は以下のとおりとなっています。

図 1-4-②:技術者の内訳



## 第2章 安定的・持続的な人材確保

### 1. 採用全般

当社は「人が資産」の会社であり、今もこれからも安定的かつ持続的な人材獲得が生命線となります。経営戦略の実現のためには、最初の一步として人材の採用がとても重要であると考えています。採用については、新卒採用とキャリア採用を行っています。

### 2. 新卒採用

#### (1)概要

体制としては現在、HR 戦略室に新卒採用の専任組織であるリクルーティンググループを設置し、対応しています。このグループのメンバーは、NEC マネジメントパートナー株式会社 人事サービス事業部 採用ユニットと連携することにより、エントリー者の母集団形成などの観点において、NEC グループとしてシナジー(相乗効果)を発揮しています。

新卒採用数は、中長期的な事業継続に備え、毎年増やしていますが、女性比率はまだ十分な数値ではない状況です。本来、ジェンダー、文理に関係なく、多様な人材が活躍できる業界であるにも関わらず、情報サービス業界の特性として理系の応募者が多く、理系の女性が男性に比べると少ないことから、女性比率を増やすことは困難な状況です。引き続き理系学生へのアプローチはもちろん、文系学生への情報発信も強化していきます。

表 2-2-(1)-①:新卒採用数(単位:人)

	2020年度	2021年度	2022年度
男性	244	300	359
女性	129	162	139
合計	373	462	498

表 2-2-(1)-②:新卒採用社員の男女比(単位:%)

	2020年度	2021年度	2022年度
男性比率	65.4	64.9	72.1
女性比率	34.6	35.1	27.9

表 2-2-(1)-③:新卒採用社員の文理比(単位:%)

	2020年度	2021年度	2022年度
文系比率	40.6	42.3	25.1
理系比率	59.4	57.7	74.9

表 2-2-(1)-④:新卒採用社員の3年後定着率(単位:%)

	2020年度	2021年度	2022年度
定着率	90.5	88.6	87.7

※各年度4月1日時点の在籍割合

#### (2)高専採用

少子高齢化社会を見据え、今後も安定的かつ持続的に新卒学生を確保するため、従来の大学の学部卒・修士卒・博士卒に加え、高等専門学校(高専)卒の採用を再開しており、採用実績が出始めています。高専における専門性の高い教育と、そこで学んだ学生のすばらしさを改めて認識しています。

また、当社のプレゼンス向上の一環で、2022 年から全国高等専門学校ディープラーニングコンテスト(DCON)に特別協賛しています。

### 3. キャリア採用

#### (1)概要

イノベーションを生み出すためには、外部人材の積極的登用が必要であり、2020 年度からキャリア採用を増

やしています。

体制としては現在、HR 戦略室にキャリア採用の専任組織であるタレントアクイジショングループを 2020 年度から設置し、キャリア採用を強化しています。現在は、人材紹介会社経由またはダイレクトリクルーティング(当社から求める人材に対してアプローチをする採用方法)での採用がメインとなっています。前者の比率(約77%)が高いため、今後は後者の比率(約23%)を高めていく予定です。

キャリア採用は、2019 年度以前はほとんど行っておりませんでした。2020 年度以降は採用体制を整備し、着実に数を増やしています。

表 2-3-(1)-①:キャリア採用数(単位:人)

	2020年度	2021年度	2022年度
男性	39	83	120
女性	19	30	45
合計	58	113	165

表 2-3-(1)-②:キャリア採用社員の男女比(単位:%)

	2020年度	2021年度	2022年度
男性比率	67.2	73.4	72.7
女性比率	32.7	26.5	27.2

## (2)オウンドメディア

キャリア採用市場に向けて当社の認知度・ブランドを向上するため、2022 年からオウンドメディアによる広報を開始しています。活躍している当社従業員の紹介や、セミナー・イベントの案内、社内制度・施策の情報などをタイムリーに発信しています。

オウンドメディアのサイトは以下のとおりです。

NECソリューションイノベータ株式会社のコンテンツ・最新情報 | NECソリューションイノベータ株式会社 ([talent-book.jp](http://talent-book.jp))

## (3)リファラル採用

2021 年 11 月からリファラル(社員紹介)採用制度を開始しています。当社としては人材紹介会社経由ではない新たな角度から労働市場にアプローチできるメリットがあります。これによりキャリア採用が実現した場合は、紹介社員に後述のカフェテリアプランのポイント(20~30 万円相当)を付与する仕組みとなっています。

施策がスタートして間もないこともあり、まだ十分な人数ではないと考えています。今後人数を増やしていくことが課題です。

表 2-3-(3):リファラル採用により入社した社員数(単位:人)

	2020 年度	2021年度	2022年度
人数		3	5

## (4)再雇用/アルムナイ

当社は退職者に対して広く門戸を開いており、社外に出てより多くの経験を積んだ方が改めて当社に戻ること、新たな価値が生まれると考えています。当社出身者が希望する場合、キャリア採用に準じた選考を行った上で再雇用しています。

また、外部視点の獲得により、イノベーションを生み出す機会となることを目的に、2022 年 3 月、アルムナイネットワーク(退職者コミュニティ)を立ち上げました。アルムナイにとってもメリットのある場をつくることで、その 1 つの結果として再雇用が生まれるというスタンスで運営しています。また、自社の技術力や教育・研修にポジティブな意見とニーズを得て、アルムナイ向けの技術共有会・勉強会を企画検討しています。今後は、ICT 技術をテーマとしたコミュニティのような、新たな価値を生むことができる当社独自の特色があるアルムナイネットワークを目指してまいります。

なお当社は、ジャパン・アルムナイ・アワード 2022 において、アルムナイアワード奨励賞を受賞いたしました。

表 2-3-(4):再雇用により入社した社員数(単位:人)

	2020年度	2021年度	2022年度
人数	3	1	5

## 第3章 適時・適所・適材・適処遇の実現

### 1. 役割等級制度

当社は役割等級制度を導入しており、原則として全ての従業員が本制度を定めた「役割等級基準書」に基づき、職群、等級、人材タイプが設定されます。育成、評価、処遇などの人事諸制度は、この職群、等級、人材タイプに基づいて実施されます。「役割等級基準書」は、IT スキル標準(ITSS)※に基づき作成され、業界標準としての客観性を確保しています。

職群と等級については、以下記載のとおりですが、詳細は図 3-1-(2)-①をご覧ください。縦軸は等級を表しており、上にいくと職位が上がります。横軸はキャリアパスを表しており、主として専門職キャリアと組織長キャリアに分かれます。

※経済産業省が定めている個人の IT 関連能力を職種や専門分野ごとに明確化・体系化し IT 人材に求められるスキルやキャリアを示した指標。

#### (1)職群

担当する業務の性質に応じて A 職群と B 職群があります。A 職群は、創造的、革新的な発想や手法により、新たな顧客価値を創造する業務に従事する職群であり、B 職群は、効率化、改善を進めながら業務を遂行する職群です。

#### (2)等級

A職群は主任・担当の2階層であり、B職群は担当の1階層です。G3～G0 は課長職相当以上で、G1～G2 のうち組織長以外の個別の役割を担う場合には、それぞれ P1～P2 となります。また、S1～S4 は雇用延長嘱託(定年退職後の再雇用)です。雇用延長嘱託は、60 歳定年後に 1 年契約となり、現在では最長 65 歳までとなっています。なお、2023年4月以降、最長70歳までとなる予定です。

図 3-1-(2):職群と等級、職位体系



### 2. 技術職(専門職)中心のキャリア体系

当社は「技術の会社」であることから、「技術職(=稼げる人材)キャリア中心主義」の人事制度を構築しています。基本となる役職体系において技術職がメインキャリアであることを明示しており、人材獲得では理系人材の採用を強化しています。入社後は DX 領域を中心とした技術人材の育成を強化し、シニアになってもずっと現役で活躍できるよう役職定年制度を廃止し、技術職であり続けることを後押ししています。さらには、雇用延長制度においても、NEC グループ制度の枠組みの中で、技術職をより高処遇に位置づけています。

### 3. 高度専門職制度

高度専門職制度は、専門職キャリアにおけるG2(部長職相当)以上に適応される当社独自の人事制度です。高度専門職に認定された社員は、自らの立脚点となる専門領域において、プレゼンスを発揮し、高度な専門性や実践的経験に基づき、ビジネスの実現を牽引する役割を担います。現在当社には、381名(2023年 2 月25日現在)の認定者がいます。

### 4. 人材プール

次世代に経営者となり得る人材を早い段階から見極めて育成するため、G0～G3(課長職相当以上)の各等級で人材プールを設定しています。女性や若手を積極的に選抜して育成することで、将来の経営幹部の多様性を担保することを企図しています。

また、人材プールに選ばれた人材の中から、G2(部長職相当)・G3(課長職相当)の各等級でそれぞれ選抜教育を実施しています。人材プールではありませんが、A1(主任)でも全社の選抜研修を行っています。

### 5. サクセッションプラン

2020 年度から、G2(部長職相当)クラス以上については、今後 3 年間のサクセッションプラン(後継者育成計画)を設計しています。

G1(ゼネラルマネージャーなど)以上は執行役員常務が立案し、最終的には社長と協議の上決定いたします。翌年度の組織・幹部人事もこれにあわせて検討いたします。一方 G2 は各部門長が立案し、最終的には執行役員常務が決定いたします。

サクセッションプランの策定にあたり、G1 への登用には 2 年以上の異分野経験を必須としており、計画的な昇格プランを実現すべく、数年後を見据えてローテーションを行います。また、G2 への登用には、外部アセスメント(ケーススタディを元に外部アセッサーと面談)と内部アセスメント(役員面接)に合格することが求められます。

また、ダイバーシティの観点から、G1 以上のサクセッションプランについては、今後バイネームで女性・若手の育成計画を考えていきます。G2 については目標比率を決めており、女性と若手(40 歳以下)が 10%以上になることを義務付けています。

表 3-5-①:後継者有効率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
後継者有効率		100	100

表 3-5-②:後継者カバー率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
後継者カバー率		100	100

表 3-5-③:現在の後継者準備率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
後継者準備率(現在)		100	100

### 6. ローテーション

年 1 回、それぞれの上司と部下でキャリアレビューを実施し、その情報も参考にしながら、毎年 4 月 1 日に定期異動を実施しています。ただし、全社的にはまだ流動性が低く、これを高めることで組織間連携を促進し、従業員の経験を積ませることが課題となっています。その打ち手の 1 つとして、次項のジョブチャレンジ制度を導入しています。

なお、一部の組織(エンタープライズ事業ライン)では、若手ローテーション施策を積極的に行っています。

## 7. ジョブチャレンジ制度

ジョブチャレンジ制度は、2020 年度下期に導入した社内人材公募制度です。当初は年 2 回のペースで実施していましたが、適時に各組織が必要な人材を獲得できるよう、そして従業員も適時に異動できるよう、2022 年 11 月から通年で実施しています。

過去 2 年間のポジション数・応募者数・成立者数は、時期によって増減はあるものの全般的には増加傾向にあると捉えています。ただ、まだ十分な数ではなく、もっと意義の認知を高め、本制度を活性化していきます。

表3-7:ポジション数・応募者数・成立者数

	2020 年度 下期	2021年度 上期	2021年度 下期	2022年度 上期	合計
ポジション	280 件	318件	283 件	358 件	-
応募者	64人	63人	77 人	66人	270 人
成立者	34人	30人	30 人	37人	131 人

## 8. 評価制度

### (1)人事考課

人事考課は、年に 1 回実施され、過去 1 年間の状況を踏まえ、翌年度の昇降格・昇降給を決めるものです。役割等級基準書や NECグループの行動基準(Code of Values)で示されている社員の職務価値・行動基準に照らして、業績と行動両面の現状がどのレベルにあるか、相対評価をします。

また、昇降格・昇降給の決定のためだけでなく、計画的育成・ローテーションといった人材マネジメント上の諸施策を展開する上での重要な情報を確認するという目的もあります。

### (2)業績・行動レビュー

業績・行動レビューは、ストレッチな目標に従業員と組織が挑戦することで、従業員と組織の力を結集して経営目標を達成させることをマネジメントするツールです。半期に一度、上司と部下で 1on1 を行い、業績面および行動面における目標の達成度について、振り返りと評価を行います。この結果は賞与に反映されます。

### (3)9 ブロック

2023 年度に管理職以上、2024 年度に全社員に導入予定の評価制度です。行動と成果の 2 軸でプロットし、評価を行います。これに伴い、現在の人事考課が廃止されて 9 ブロックに置き換わり、また、半期に一度のタイミングが年間に一度となる予定です。

## 9. 報酬制度

### (1)概要

報酬制度については、毎月の給与、年 2 回の賞与、退職金・年金などから構成されています。男女賃金格差については、全社平均で見ると差が出ていますが、これは男女が同等級に同人数いないためです。同等級であり成績が同一であれば男女の賃金格差はありませんが、ダイバーシティの観点で女性活躍推進をより一層進める必要があります。

表3-9-(1):正社員の平均年間賃金

	2019年度	2020年度	2021年度
男性平均		7,859千円	8,055千円
女性平均		6,164千円	6,383千円
男性の賃金に対する 女性の賃金の割合		78.4%	79.2%

※給与・賞与を含み、退職金は含まれない

## (2)退職金・年金制度

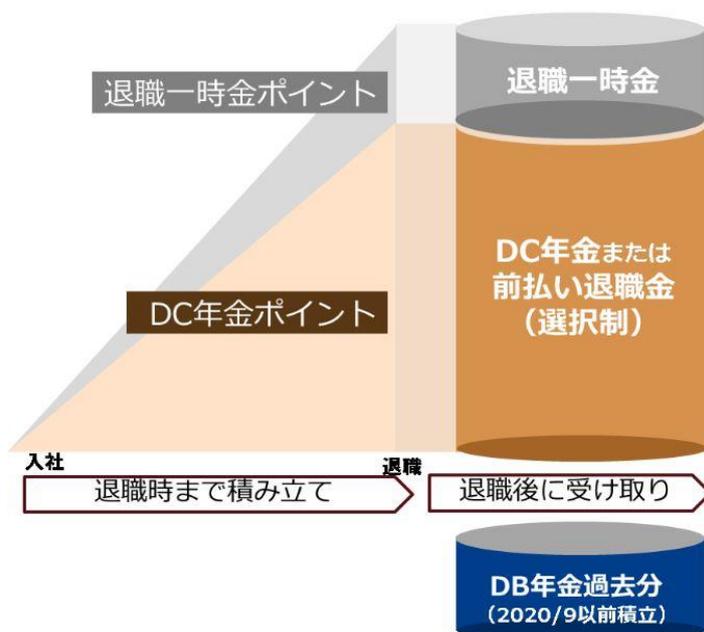
当社の退職金・年金制度は、退職一時金、確定拠出年金(DC 年金)または前払い退職金から構成されます。なお、2020 年 9 月時点の在籍者には確定給付企業年金(DB 年金)も適用されます。

退職一時金は、退職一時金ポイントとして積立てた累計額を退職時に一時金として支給されます。退職一時金ポイントは毎月付与される「基本ポイント」と賞与時に付与される「成績分ポイント」によって構成されます。

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、掛け金と同額を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制度を移行しています。併せて、社員の判断をサポートするため、DC に関する教育を積極的に行っています。

図3-9-(2):退職金・年金制度のイメージ



## (3)カフェテリアプラン

これまでの福利厚生制度を再編し、2021 年 4 月に導入いたしました。社員一人ひとりに毎年一定額のポイントを割振り、各社員がポイントの範囲内で自ら主体的に使い方を考え、必要な福利厚生サービスを利用する制度です。全社員が自己成長および安心して働ける環境を整え、人生を豊かにしていくことを目的としています。

基本ポイントとして、全社員に年間 56,000 ポイント(56,000 円相当)※を付与します。あわせて、育児や介護を行う社員に対しては、育児ポイント、介護ポイントを付与します。メニューとしては「成長」「健康」「財産形成」「住宅」「ライフ」「リフレッシュ」「育児」「介護」の種類があり、基本ポイントは全てのメニューに対して利用可能となります。一方、育児ポイントと介護ポイントは指定のメニューや対象にのみ利用可能とします。

利用状況については、2021 年度が導入初年度であることを踏まえ、まずは会員登録促進に注力し、その上で利用促進を図りました。今後も周知活動を行っていきます。

※2023年4月以降、年間80,000ポイント(80,000円相当)となる予定

図3-9-(3):利用イメージ



表3-9-(3):2021 年度のカフェテリアプランの登録・利用状況(単位:%)

	登録率	利用率※
登録・利用状況	98	76

※全てのポイントで1回でも使った社員の割合

#### (4)在宅勤務にかかる費用の補填

在宅勤務にかかる費用(電気代・通信費)の補填として、1日あたり100円を支給しています。1日の定義としては、所定就業時間の過半(4時間以上を目安)を在宅で勤務した日を対象としています。なお、2023年4月から、1日あたり140円にする予定です。今後、物価変動に鑑みて半年ごとに見直していきます。

## 第4章 企業価値を高める多様性の向上

### 1. 概要

当社は、性別や国籍、外見上の違い、内面的な違いを受け入れ、すべての人が持てる力をフルに発揮し組織に貢献できるような環境をつくり、多様な人材または多様な価値観を活かすことができる組織の構築を目指しています。

NECグループでは、インクルージョン(包摂)が発揮されて初めてダイバーシティ(多様性)に価値があることを強調するために、あえてインクルージョンをダイバーシティの前に置いています。インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)は、当社の経営/事業における成長戦略そのものです。

体制としては現在、人財企画部の中に固定組織(ダイバーシティ推進室、6名)を設置し、I&Dを推進しています。もともと、2009年にダイバーシティグループが設置されましたが、組織再編などを経て2019年7月に現在のダイバーシティ推進室が設立されました。

男女別従業員数は、男性が約81%、女性が約19%であり、また年代で見ると50歳代が多い状況です。多様性の観点では偏りがあると考えています。

表4-1-①:年度末時点の男女別正社員数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
男性	9,928	9,787	9,754
女性	2,109	2,197	2,328
合計	12,037	11,984	12,082

表4-1-②:年度末時点の年代別正社員数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
20歳代以下	1,418	1,556	1,789
30歳代	2,800	2,589	2,481
40歳代	2,813	2,571	2,559
50歳代	5,003	5,265	5,249
60歳代以上	3	3	4
合計	12,037	11,984	12,082

### 2. I&D

#### (1)ジェンダー

当社において、女性社員比率は2022年4月時点で19.4%ですが、役職者の女性社員比率は全社平均より低い状況となっています。これまで、様々な女性活躍推進施策を行っていき中で、A1(主任)の女性社員比率は、2022年4月時点で約17.6%まで向上しました。

一方、管理職以上の女性社員比率は年々向上しつつも大幅に増えてはならず、課題となっています。そこで、2020年からG3(課長相当職)の昇格試験において女性推薦枠を設定いたしました。これは、女性優遇策ではなく、実力のある女性社員にチャンスを与え、試験は絶対評価の基準を設けて公正に判断するものとなっています。

また、女性の部長クラス以上、課長クラス、主任クラスでそれぞれ選抜教育を実施したり、全社員向けにアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を学ぶ研修を実施したりするなど、様々な手を打っています。

その結果、2022年4月時点の女性管理職(表:4-2-(1)のG3以上)比率は約7.1%まで向上しましたが、今後はまず2025年度までに10%以上を目指していきます。

なお、当社は2017年6月26日、厚生労働大臣より「女性の就業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)に基づく認定(通称:「えるぼし」認定)を受けました。本認定は、「女性活躍推進法」に基づき、行動計画の策定・届出を行った企業のうち、一定の基準を満たした企業に対して、厚生労働大臣が認定するものです。評価項目は、(1)採用、(2)継続就業、(3)労働時間等の働き方、(4)管理職比率、(5)多様なキャリアコースがあり、当社は全ての項目で基準を満たし、「えるぼし」の最高位3段階目の認定を取得しました。

図4-2-(1):「えるぼし」最高位3段階目



表4-2-(1):役職別女性比率の推移(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
全社	17.3	17.8	18.8
A1(主任)	14.5	15.0	16.5
G3(課長職相当)	6.6	7.2	7.2
G2(部長職相当)	4.7	5.1	4.9
G1 以上(経営幹部)	2.2	2.0	3.4

## (2)LGBTQ+

すべての社員が「本来もつ能力を発揮」し、「活躍することができる」職場環境は、企業が永続的に発展するためには欠かせません。当社では、LGBTQ+などのセクシャル・マイノリティへの理解促進を深める活動を行っています。

2022年4月には特定非営利活動法人東京レインボープライドが主催する、「性」と「生」の多様性を祝福する日本最大級のイベント「東京レインボープライド 2022」にスポンサーとして参画しました。また、同年6月には、日本最大のLGBTQ+トータルソリューションカンパニーである株式会社 JobRainbow の代表取締役 CEO 星賢人氏による社員向け講演会を開催いたしました。その際、希望者にはアライ(LGBTQ+を理解する人)ステッカーを配布しています。さらに、同年9月には全社員を対象にLGBTQ+教育をEラーニングで実施いたしました。

これらの活動が評価され、当社は同年11月、任意団体「work with Pride」が策定する、企業・団体におけるセクシャル・マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE 指標 2022」で、初めて最高位ゴールドを受賞しました。

図4-2-(2):「PRIDE 指標 2022」ゴールド



表4-2-(2):JobRainbow 講演会申込者数、満足度、アライステッカー配布数(2022年6月)

申込者数	満足度	配布者数
326人	99%	111人

※当日の参加者数はオンライン会議データから推測すると約450人

※アンケート回答者は、申込者326人のうち242人(回答率:74.2%)

※満足度は、「とても満足している:51%」「満足している:48%」「どちらでもない:1%」

### (3)キャリア採用者

当社では第 2 章で記載のとおり、キャリア採用者を増やしています。事業構造が大きく変化する中、新たな挑戦をするために多様なメンバーを迎えています。キャリア採用者が少しでも早く当社に馴染み、自分らしく活躍できるよう様々なサポートを行っています。

キャリア採用者は基本的に毎月実働 1 日目に入社しますが、必ずオンボーディング(新しい仲間の順応を促進する取り組み)を行っています。当初は毎月の入社日に共通カリキュラムを実施していましたが、それに加え現在は、パソコンやスマートフォンの設定サポートなども含め、最長4日間のカリキュラムに編成しています。

また、入社直後のオンボーディングに加え、入社後6ヶ月フォローを実施しています。併せて、働き方アドバイザー(第 5 章で後述)や人事メンバーによる面談なども行っています。

表4-2-(3)-①:労働施策総合推進法に基づく中途採用比率の公表(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
正規雇用労働者の中途採用比率	14	13	20

※公表日:2022年8月22日

表4-2-(3)-②:キャリア採用者定着率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
キャリア採用者定着率	82.7	89.7	96.5

### (4)障がい者

障がい者雇用は、「企業の社会的責任」や「法定雇用率の維持」の観点から、企業として当然行うべき施策ですが、当社ではI&Dの一環としても取り組んでいます。障がい者社員が働きやすい職場環境を整えるとともに、生き生きと自立的に自分のキャリアを考えることができる環境構築を目指しています。

視覚障がい者社員向けには、音声読み上げソフトなどを配慮するとともに、健康経営の一環として視覚障がい者のヘルスキーパー(企業内理療師)を雇用しています。また、聴覚障がい者社員向けには、UDトーク(コミュニケーション支援・会話の見える化アプリ)貸出対応を実施しています。そして身体障がい者社員向けには、ビルのバリアフリーや多目的トイレなどを配慮しており、本社ビルにはオストメイト対応トイレを完備しています。

障がい者雇用率は表:4-2-(4)-① のとおり法定雇用率前後を推移しているため、引き続き障がい者の採用を積極的に進めるとともに、入社後のサポートやフォローを手厚く行ってまいります。

表4-2-(4):障がい者雇用率の推移(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
障がい者雇用率	1.88	2.21	2.27

図4-2-(4):本社ビルのオストメイト対応トイレ



## (5)マルチカルチャー

当社には、海外連携拠点が中国・ベトナム・インドにあります。また、NEC グループとして海外市場での事業を推進しています。現在の外国籍社員は約 1%と少ないですが、彼ら・彼女たちがイキイキと働くことができるよう対応しています。

2022 年 7 月には、「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」に加入し、外国籍社員へのサポート体制を強化いたしました。JP-MIRAI の活動の1つとして、外国人労働者が日本で安全・安心に働き・暮らせるサイト「JP-MIRAI ポータル」が 9 か国語で用意されており、社員に案内しています。

また、2022 年 12 月には、マルチカルチャーへの配慮の一環として、本社ビル 3 階に祈祷室を設置いたしました。

図4-2-(5):祈祷室

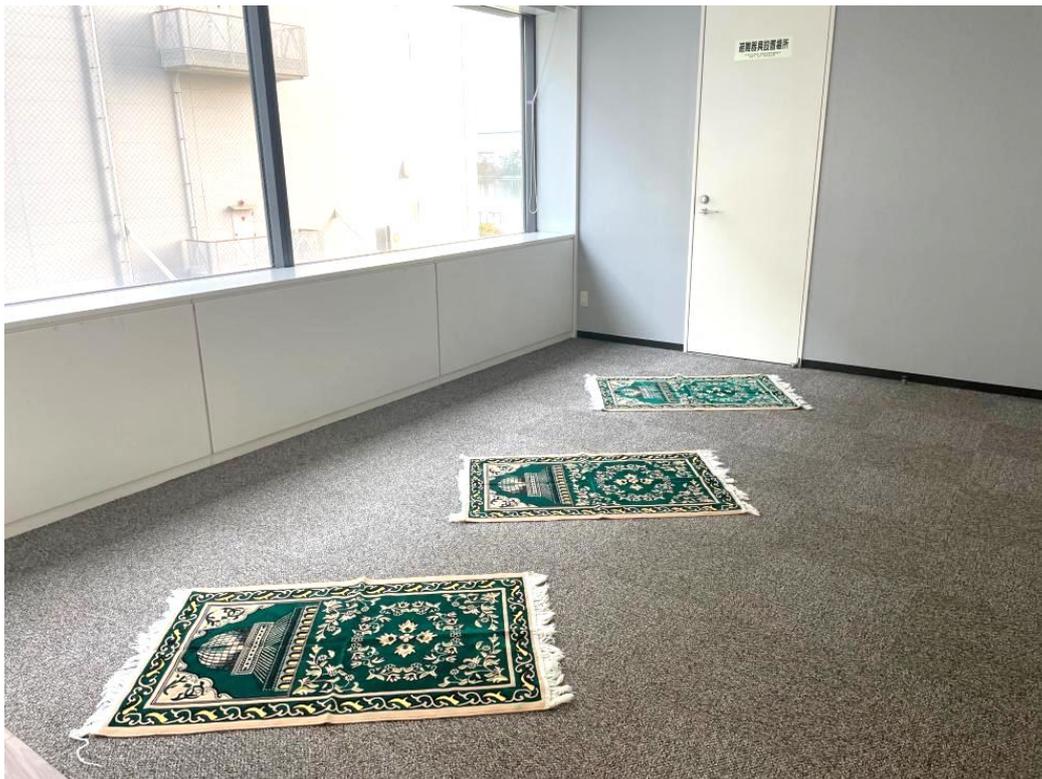


表4-2-(5):外国人社員比率の推移(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
外国人社員比率(全体)	114	114	123
外国人社員比率(男性)	68	64	65
外国人社員比率(女性)	46	50	58

※各年度の 4 月 1 日時点

### 3. 若手登用

当社の執行役員以上は、現在すべて 50 歳代後半以上です。したがって、意思決定層における多様性や、若手社員のモチベーション向上などの観点から、若手社員のさらなる登用や抜擢を行い、年齢に関わらない活躍の場を提供することが必要と考えています。

そこで、2020 年から G3(課長相当職)の昇格試験において、前述の女性推薦枠と同様、若手推薦枠(35 歳以下)を設定いたしました。これは、若手優遇策ではなく、実力のある若手社員にチャンスを与え、試験は絶対評価の基準を設けて公正に判断するものとなっています。

さらに、優秀な若手社員の離職を防止するため、昇格の早期化、希望に即したローテーションの実現、クリフトンストレングスを使用したエンゲージメントの強化を行ってまいります。

表4-3:若手(50 歳未満)役員※比率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
若手役員比率	0	0	0

※役員は、執行役員クラス以上を指します。

### 4. シニア活躍

当社の現在の人員構造をみると、50 歳代に大きな山があり、当面はこの年代以上の活躍が当社の事業継続において重要になってきます。当社は 60 歳が定年となりますが、65 歳※までの雇用延長制度があり、一方定年前にはセカンドキャリア支援制度があり、複数のキャリアが選択できるようになっています。

雇用延長制度は、60 歳の定年後、最長 65 歳※まで契約を更新することができます。NECグループとして人材公募がなされ、各職場の需要と本人の希望をマッチングしていきます。役割に応じて S1~S4 という 4 段階の等級が設定され、成果に応じて評価・報酬が決まるジョブ型制度となっています。

また、セカンドキャリア支援制度は、今後のキャリアを社会で活かす希望者に対して、会社として経済的・時間的便宜を図るものです。具体的には、最長 1 年間の能力開発休暇、退職時月収の最大 12 ヶ月分を支給するセカンドキャリア準備支援金、選択制の再就職支援サービスからなります。

※2023年4月以降、最長70歳までとなる予定

表4-4:雇用延長選択率の推移(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
全体	55.7	65.4	64.7
課長クラス以上	50.9	62.4	69.5
主任・担当	68.3	74.5	54.9

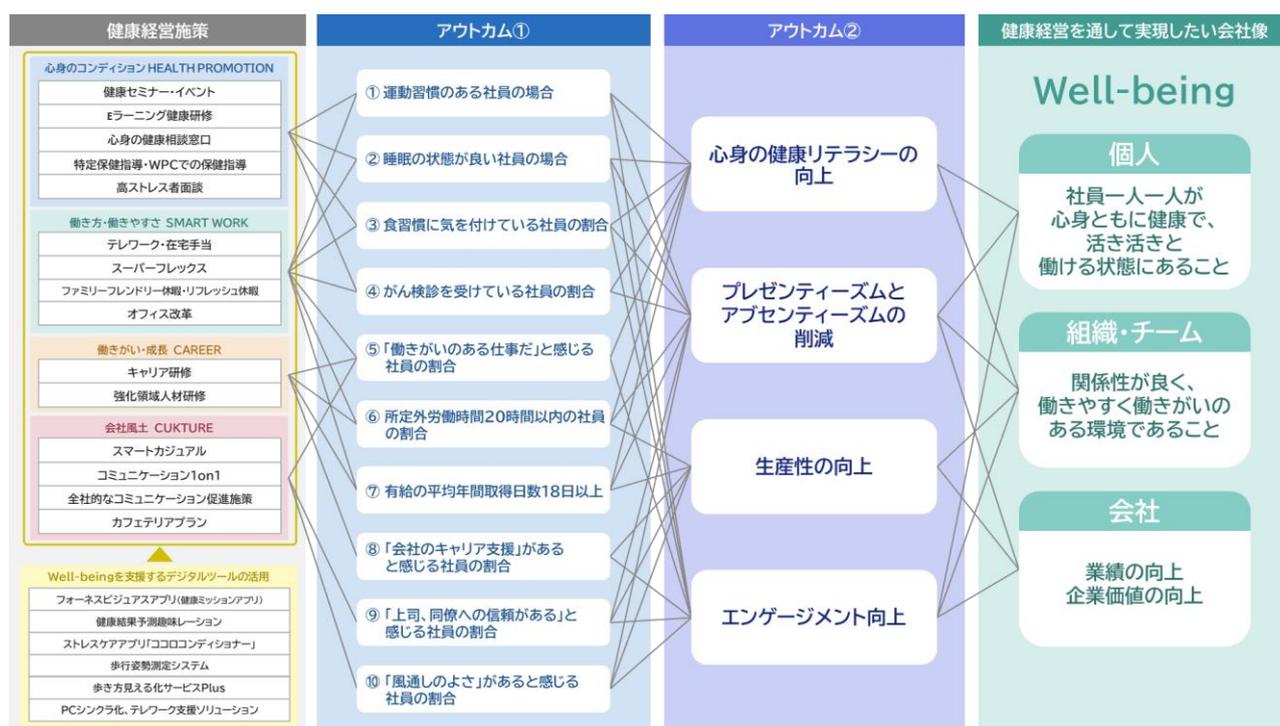
## 第5章 個人・チーム・組織のパフォーマンス最大化

### 1. 健康経営(ウェルビーイング)

#### (1)概要

当社は、社員一人ひとりが主体性高く生き活きと働ける会社風土の実現を通して、より社会に貢献することのできる企業を目指して健康経営(Well-being 経営)に取り組んでいます。当社の Well-being 活動は、次のような状態の実現を目的としています。それは、「個人」、「組織・チーム」、「会社」の3つの Well-being が一体となり、チームや一人ひとりが生産性高くいきいきと働き、仕事と私生活において、「幸せ」や「ワクワク」を感じられる状態の実現です。そのための施策を、「心身のコンディション」「働き方・働きやすさ」「働きがい・成長」「会社風土」の4側面から推進します。

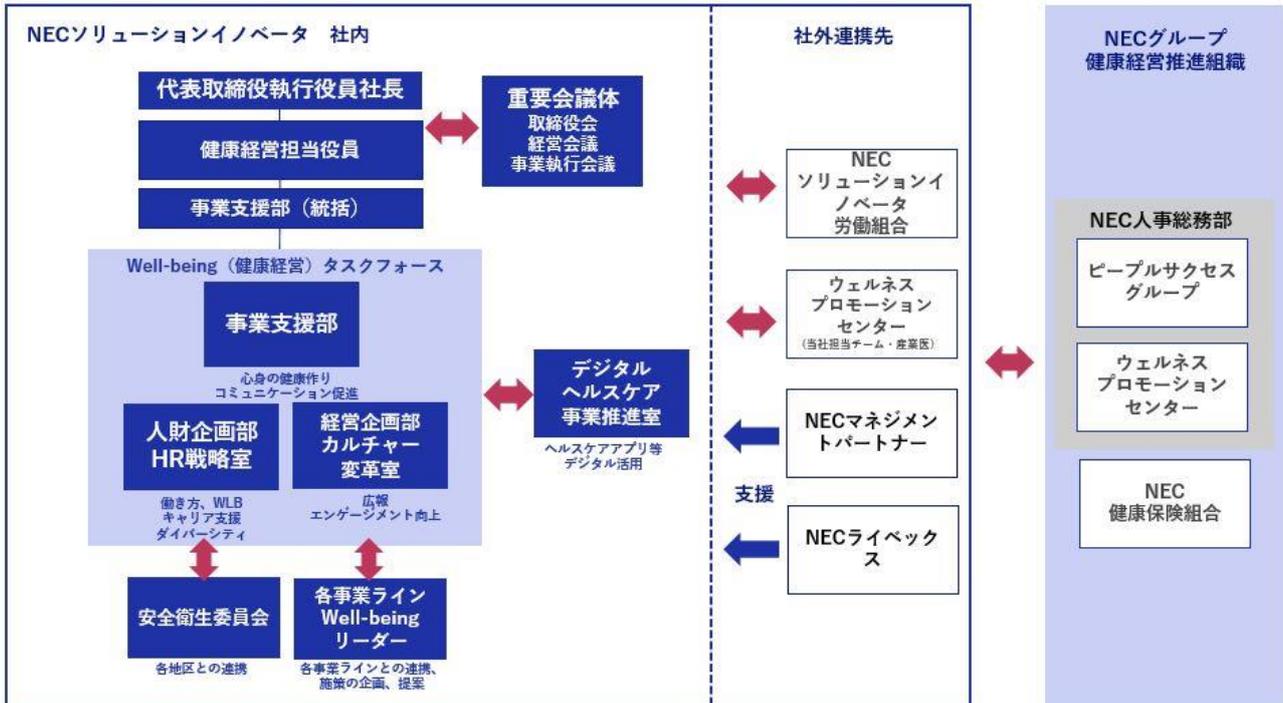
図 5-1-(1)-①:健康経営戦略マップ



最高責任者である社長に加え、健康経営担当役員を設置し、重要事項については、各種重要会議体にて審議、決議、共有を図っています。トップマネジメントメンバー自身の健康作りを社内発信し、全社的な健康意識向上を促進しています。

また、各部門が連携し、健康で働きやすい職場環境作りや、働きがいを感じられるキャリア支援など多方面から施策を推進しています。デジタルヘルスケアソリューションを担当する部門と連携し、健康経営(Well-being 経営)におけるデジタル活用を進めています。

図 5-1-(1)-②:健康経営推進体制



なお、当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人 2022(大規模法人部門)」および「健康経営優良法人 2023(大規模法人部門)」に認定されました。引き続き、健康経営を推進し、ホワイト500の取得を目指します。

図 5-1-(1)-③:健康経営優良法人 2023(大規模法人部門)



## (2) 施策

当社は、早期から健康教育を行い、一人ひとりの健康リテラシーを高めていく事が重要だと考えています。実際、従業員の平均年齢の上昇や、リモートワークによる運動不足等による、健康診断結果の有所見率の増加、適正体重維持者率の減少という問題が生じています。これらを解決するために、従業員自身が Web 上で今後の健康リスクや現在の生活を改善した場合のシミュレーションができる「NEC 健診結果予測シミュレーション」(自社システム)を活用しています。

一人ひとりの健診結果に応じて自動的に生成される「その人だけの健康アドバイス」動画を見ることで、その人の課題となる検査項目の現状や、その検査項目が悪いとどのような健康リスクがあるか知ることができます。

さらにリスクシミュレーションでは、現状の生活をつづけた場合の将来予測と生活を見直した場合の将来予測を見ることができ、健康課題のある人に対し行動変容の働きかけを行っています。

図 5-1-(2)-①:NEC 健診結果予測シミュレーションのイメージ

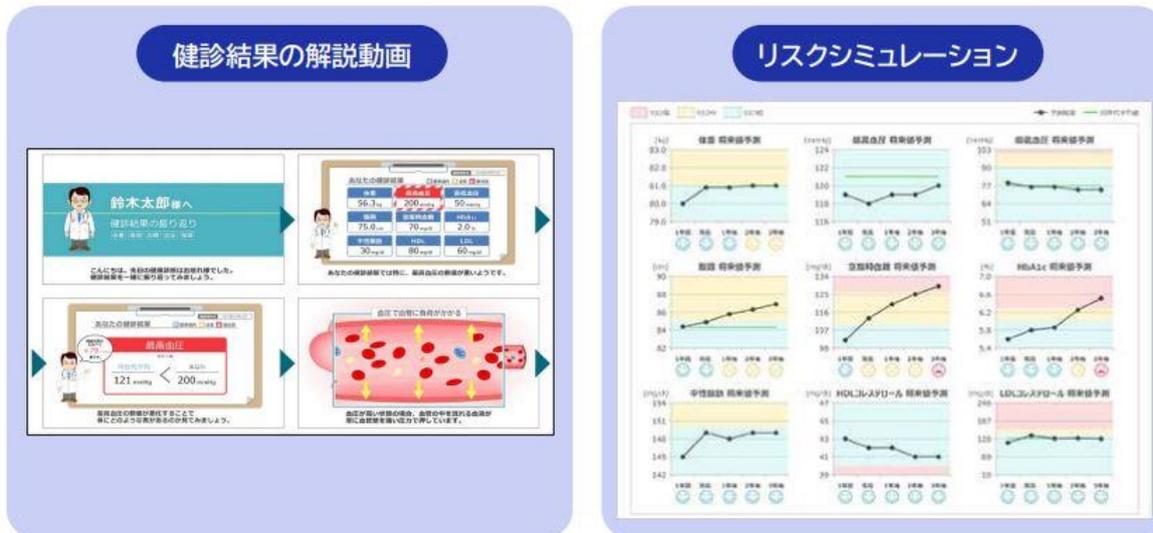


表 5-1-(2)-①:定期健康診断等受診率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
定期健康診断受診率	100	100	100
定期健康診断後の精密検査受診率		46.0	49.0
ストレスチェック受検率	84.7	81.2	79.0

また、2020 年度から、健康行動に関するミッションが毎日配信される「健康ミッションアプリ」(自社システム)を使ったイベントを定期的で開催しています。クリアするとコインを獲得でき、ゲーム感覚で楽しみながら生活習慣改善に取り組むことができます。

チーム参加もでき、メンバー同士で声をかけあいながら取り組めるので継続しやすく、コミュニケーションの促進にもなります。獲得コイン数に応じた金額を寄付する仕組みを取り入れ、社会貢献活動にもつなげています。

参加者数は年々増えていますが、今後も引き続き周知してさらに増やしていきたいと考えています。

図 5-1-(2)-②:健康ミッションアプリ画面イメージ



表 5-1-(2)-②:健康ミッションアプリ参加者延べ人数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
参加人数		290	1,718

これらの施策の結果、健康診断の問診にある「運動や食生活等の生活習慣を改善してみようと思いますか?」という質問に対し「改善の取り組みを行っている」と回答した人の割合が、毎年改善してきています。

表 5-1-(2)-③:生活習慣の改善に取り組んでいる社員の割合(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
生活習慣の改善に取り組んでいる社員の割合	39.3	46.1	47.9

※「運動や食生活等の生活習慣を改善してみようと思いますか?」に対し、「近いうちに(概ね1ヶ月以内)改善するつもりであり、少しずつ始めている」「既に改善に取り組んでいる(6ヶ月未満)」「既に改善に取り組んでいる(6ヶ月以上)」と答えた人の割合

その他、各種方面から社員の心身の健康をサポートする施策を行っています。

図 5-1-(2)-③:施策一覧

安全衛生委員会	職場において発生する労働災害および健康障害を防止し、社員が心身ともに快適で働きやすい職場環境の形成を目指します。 各部門の労使代表による安全衛生委員、人財企画部、事業支援部、そしてウェルネスプロモーションセンター(産業医・保健師・看護師が所属)が連携し、安全衛生活動を推進しています。
メンタルヘルスケアの取り組み	厚生労働省策定の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づき、社員が心の健康を損なうことなく、健康でいきいきと会社生活が送れるよう、多方面から施策を行っています。また「心の健康支援プログラム」を導入し、不調により休職した社員が復帰して再び働けるよう支援する体制を整備しています。  【施策紹介】 ・ストレスチェック ・管理職向けメンタルヘルス研修 ・全社員向けメンタルセルフケア研修 ・社内外相談窓口の設置 ・こころコンディショナーの提供 (認知行動療法に基づくメンタルケアのチャットボット)
新入社員の健康サポート	新入社員全員を対象にフレッシューズ面談(入社直後の産業医の健康講話、配属後の保健師・看護師による保健指導)を行い、入社後の体調等の相談ができる環境を整えています。
健康イベント・セミナー	社員の健康増進をサポートする各種セミナー、イベントを定期開催しています。  【2021年度開催実績】 ・RIZAP メソッドで健康生活!新入社員限定運動セミナー ・サバナ八木の「世界で一番ゆる〜いトレーニング教室」 ・おばたのお兄さんの「メンタルの鍛え方とポジティブシンキング講座」 ・家事えもんの「簡単料理と家事のコツ、教えちゃいます!」 ・愛しの女性ホルモンちゃん~女性ホルモンを知って、より自分らしく輝こう!~
ウェルビーイング勉強会	健康経営をさらに発展、深化させたウェルビーイング経営に取り組むにあたり、有識者による勉強会を定期開催しています。  【2022年度開催実績】 ・教えて内田先生!“つながりの資本”から見る日本社会の幸福感について (講師:内田由紀子先生) ・教えて前野先生!社会や組織におけるウェルビーイングと個人の幸福とは? (講師:前野隆司先生) ・教えて石川先生!社会価値創造とウェルビーイングの関係について (講師:石川善樹先生)

## 2. Smart Work(スマートワーク)

### (1)概要

リアルとオンラインを組み合わせたハイブリッドで最適な働き方を模索すべく、「Work Principles」「Work Place」「Digital Technology」という3つの観点でスタッフ部門横断にて取組を推進しています。また、ガイドラインを制定した上で職場懇談会を実施し、それぞれの職場に合った働き方を議論しています。

リモートワーク環境での勤務状況が把握しにくくなるのを解決するために、「NEC 働き方見える化サービス Plus」(自社システム)を活用しています。自分やメンバーの時間外勤務、休暇取得状況などを一目で把握でき、お互いの状況を共有し、助け合いながら業務に取り組んでいます。タスク管理・共有もできるので、業務の抜け漏れの防止としても利用しています。

### (2)時間軸

従来からあるG3(課長職相当)・A1(主任)向け裁量労働制度に加え、2021年4月から時間単位休暇制度を導入し、2022年4月からコアタイムなしのフレックス制度を導入いたしました。これにより、時間の観点で柔軟な働き方が可能な状態となっています。

休暇については、年次有給休暇に加え、多目的に使える年5日のファミリーフレンドリー休暇(有給)、31歳(5日間)・41歳(7日間)・51歳(10日間)という節目の年代に付与されるリフレッシュ休暇(有給)など、各種休暇を整備しています。また、年次有給休暇取得促進のため、仕事が一段落した際に取得する「プロジェクト休暇」、記念日などに取得する「アニバーサリー休暇」という名称をつけ、休暇を取得しやすい風土を醸成しています。

平均残業時間は毎月20時間以内、年次有給休暇取得日数は年間18日以上を目標に取り組みを実施していますが、実績は目標数値に届いておらず、課題があります。特に年次有給休暇については、時間単位休暇、フレックス制度、テレワークなど柔軟な勤務制度が整ってきました。そのためかえって、数時間の所要のために1日休暇や半日休暇を取得する必要がなくなり、取得日数の低迷にも影響を与えています。

表 5-2-(2)-①:1ヶ月あたりの平均残業時間(単位:時間)

	2019年度	2020年度	2021年度
全体	21.3	21.6	23.1

表 5-2-(2)-②:1年あたりの平均有給休暇取得日数(単位:日)

	2019年度	2020年度	2021年度
全体	15.0	13.2	13.8

表 5-2-(2)-③:リフレッシュ休暇取得率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
全体	96	94	95

### (3)空間軸

当社は、「リアル」と「リモート」のハイブリッドな働き方に向け、順次各拠点のオフィスリニューアルを実施しています。社員の多様なワーク/ライフスタイルや業務特性・地域性に合わせ、ワークプレイスも多様な場所を自ら選択できるように構築しています。

働く場所が多様化する中、オフィスは“集う場”として、入社時のメンバー間のコミュニケーションを促進し、「リアル」と「リモート」をつなぐ場と定義しました。オフィスは2つのタイプで構成されており、1つは「コミュニケーション・ハブ」、もう1つは「イノベーション・ハブ」になります。「コミュニケーション・ハブ」は、チームによるオープンで活発なコミュニケーションにより、ベクトル合わせと信頼関係構築ができる場です。一方、「イノベーション・ハブ」は、誰でも使え、外の人を招きたくなるような組織の垣根を越えて使いたくなる場です。なお、上記を踏まえ、実際のオフィス設計においては、その日の業務やシーンに応じてオフィス内の多様なアクティビティを自由に選択するというABW(Activity Based Working)の考えを取り入れています。

全社員にはシンクライアントPCとスマートフォンを配付してテレワークを可能としており、自宅のほか、NECグループ各拠点や当社が契約しているサテライトオフィスでの勤務も可能です。また、一部、バーチャルプロジェクト(PJ)ルーム・バーチャルオフィス(自社システム)を試行中です。

現在の出社率は約3割から4割で推移しています。各職場で状況は異なることから、全社一律の目標は設定していません。日々の出社率は経営ダッシュボードにて確認が可能となっています。また、出社した人は、机や会議室などにあるQRコードから居場所を「SEAT MAP(着席記録システム)」(自社システム)に登録し、誰がどこ

にいるか全社員が把握できる状態になっています。

なお、当社には服装に関する規定がなくドレスコードフリーとしており、働く時間と場所の自律的なデザインとともに、その日の働き方にフィットする服装を社員それぞれが選択しています。

図 5-2-(3)-①:ワークプレイスの多様化のイメージ

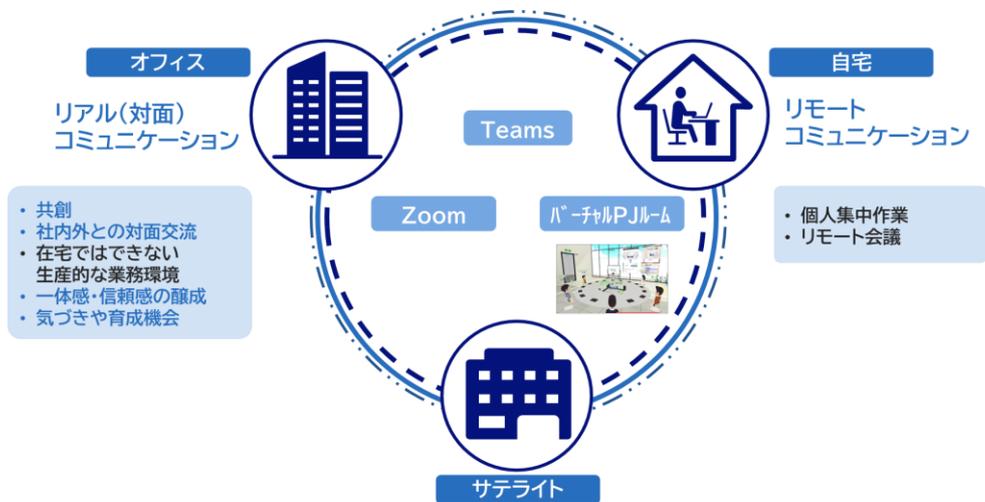


図 5-2-(3)-②:リニューアルしたオフィス(NECソリューションイノベータ本社ビル)



図 5-2-(3)-③:SEAT MAP(着席記録システム)画面イメージ

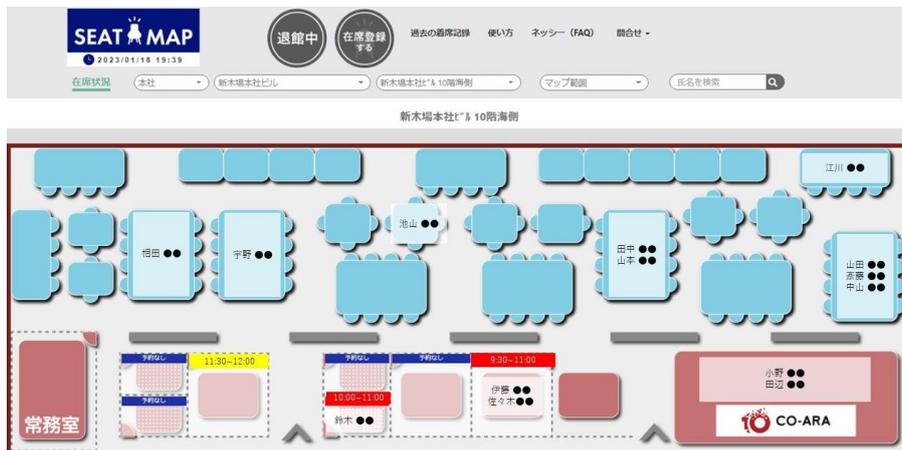


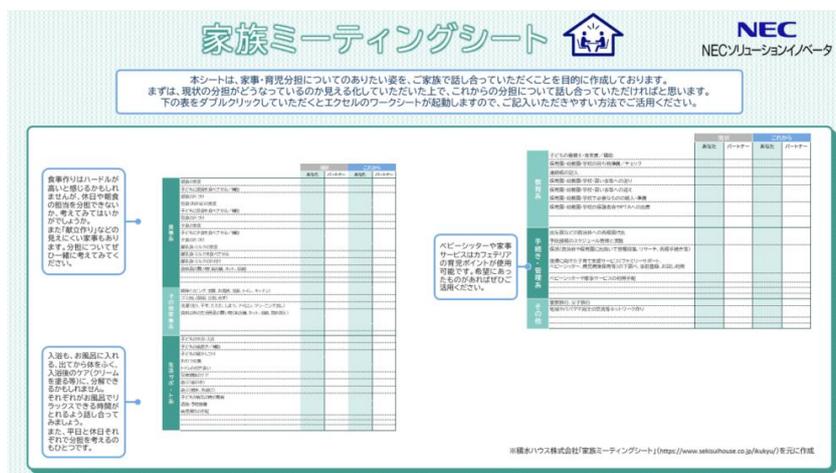
表 5-2-(3): 出社・リモートワーク率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
出社率		37.6	35.1
リモートワーク率		62.4	64.9

#### (4) 制約対応

育児との両立支援については、法定以上の育児休業制度や育児短時間勤務制度をはじめとして、様々な制度・施策を用意しています。金銭的サポートとしては、「ペアレント・ファンド」という仕組みがあり、新たに子供が生まれた社員に一時金として55万円を支給しています。会社が提携する子ども育成保険に加入する場合は、奨励金として5万円を追加支給しています。さらに、前述の「カフェテリアプラン」では、一番下の子が未就学児の場合は年間10万ポイント(10万円)、一番下の子が小学生の場合は年間5万ポイント(5万円)付与され、育児関連メニューで利用できます。また、育児に関する社外相談窓口と契約しており、無料で様々な相談をすることが可能です。そのほか、家事・育児の分担について家族で話し合うツール「家族ミーティングシート」を社員に提供しています。

図 5-2-(4)-①: 「家族ミーティングシート」



なお、当社は「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣から「くるみん」認定を受けています。2010年、2015年に続き、基準がより厳しくなった2023年1月に最新の実績に基づき再び認定されました。

図 5-2-(4)-②: 「くるみん」



表 5-2-(4)-①: 育児短時間勤務者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
育児短時間勤務者(男女)	429	461	339
男性	8	4	5
女性	421	457	334

表 5-2-(4)-②:育児休業取得者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
育児休業取得者数(男性)	28	33	37
育児休業取得者数(女性)	78	69	77

表 5-2-(4)-③:育児休業取得率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
育児休業取得率(男性)	10.6	12.7	17.5
育児休業取得率(女性)	100	100	100

※2021年度の取得者数、取得率は2022年6月時点のもの。

介護との両立支援については、法定以上の介護休業制度や介護短時間勤務制度をはじめとして、様々な制度・施策を用意しています。金銭的サポートとしては、前述の「カフェテリアプラン」において、祖父母・両親・配偶者の介護が必要な場合は年間3万ポイント(3万円)付与され、介護関連メニューで利用できます。また、介護に関する社外相談窓口と契約しており、無料で様々な相談をすることが可能です。

表 5-2-(4)-④:介護短時間勤務者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
介護短時間勤務者(男女)	16	13	10
男性	9	10	9
女性	7	3	1

表 5-2-(4)-⑤:介護休業取得者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
介護休業取得者数(男性)	16	9	10
介護休業取得者数(女性)	7	1	3

病気との両立支援については、「治療と仕事の両立のためのガイドライン」を定めており、本人と上司それぞれの留意事項や、活用できる制度の紹介など、わかりやすく周知しています。

### (5)兼職

社員が幅広いフィールドで多様な価値観に触れ、高い視座・広い視野でものごとを考える力を養うことを目的として、兼職制度を設けています。兼職が可能な条件を複数定めていることもあり、現在利用者は54名ですが、今後条件を徐々に緩和する予定です。より多くの社員が、本業に活かしたり人生を豊かにしたりする経験ができるような制度となるよう、検討を進めていきます。

## 3. キャリア自立

### (1)全般

当社としては社員のキャリア自立を目指しており、2021年度には大規模なキャリア調査を実施いたしました。その結果、キャリアについては考えているものの次の一步を踏み出せていない人が多いことがわかり、まずは動機づけとしてオンラインのキャリア講演会を実施し、約1千名の社員が参加いたしました。

また、2021年度には従業員一人一人のキャリアに関する情報を可視化した「私のキャリア」を開発いたしました。それぞれが、やりたい仕事やプロジェクトに就くために必要な専門性やスキル、経験の棚卸/習得に活用できます。これは、本人と上司が閲覧できるようになっており、1on1の参考資料としても活用するよう社員に周知しています。

図 5-3-(1):「私のキャリア」画面イメージ



2013 年度からは「働き方アドバイザー制度」を導入しています。これは、ベテラン社員が悩みを持っている社員・管理職にアドバイスを行い、部門内における課題の初期対応等、職場の人材マネジメントを側面からフォローするものです。当初は 3 名でスタートしましたが、現在はすべてのライン・機能、全国各拠点に 38 名が配置されており、コンセプトは“優しくも厳しい、面倒見の良いお父さん・お母さん”です。

また、「キャリア相談窓口」を設置しています。これは、従業員が、相談を通して自律的キャリアプランの確立をすることで、会社生活・職業生活における高い志と強い実行意欲を持った競争力のある人材の養成を図ることを企図しています。また、相談者の問題解決を支援することにより、メンタルヘルス不調の予防を行うことを目指しています。現在は有資格者が 10 名配置されており、オンラインでの面談も可能となっています。

## (2)若手向け

新卒入社～5 年目までを「初期キャリア期間」とし、キャリア関係のプログラムを集中的に展開し、着実に若手社員のキャリア形成支援を図っています。具体的には以下 4 つの施策群になります。

- ① ファーストスタートアッププログラム  
入社 1 年目社員にキャリアに関する基礎教育を実施。
- ② セカンドスタートアッププログラム  
入社 2 年目社員とその上司に対して、キャリアをテーマとした対話を行えるように研修を行い、若手社員と外部キャリアコーチ、若手社員と上司でキャリア面談を実施。
- ③ スタートアップコーチング制度  
入社 3～5 年目の社員がキャリアについて考えられることを目指し、外部キャリアコーチによる面談を実施。
- ④ スタートアップサポーター制度  
入社～2 年目の社員一人ひとりに対して、極力年齢が近い先輩社員をサポーターとしてアサインし、声かけや悩み相談を中心に業務支援や職場への順応支援を行う。

図 5-3-(2):スタートアップシリーズ全体像

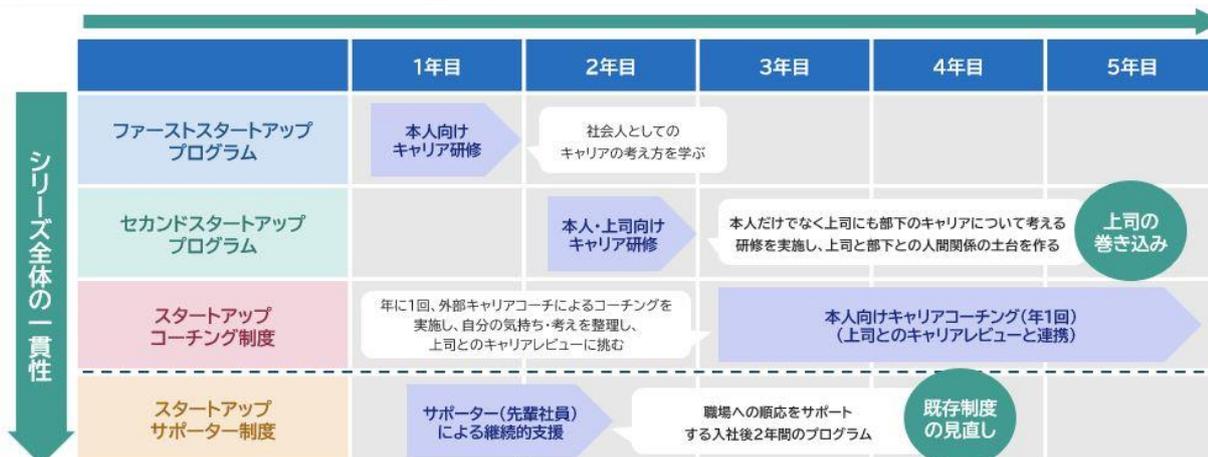


表 5-3-(2)-①:ファーストスタートアッププログラム参加者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
新入社員			461

表 5-3-(2)-②:セカンドスタートアッププログラム参加者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
入社2年目社員	274	293	359
上司	274	252	274

※上司について、初回の2019年度は全員が研修を受講し、2020年度以降は未受講者のみの受講となっているため、入社2年目社員との差異がある。

表 5-3-(2)-③:スタートアップコーチング制度参加者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
入社3年目社員			276

※入社4年目社員は2022年度、入社5年目社員は2023年度に発生予定。

表 5-3-(2)-④:スタートアップサポーター制度参加者数(単位:人)

	2019年度	2020年度	2021年度
新入社員		373	461
サポーター		373	461

### (3)ミドル向け

全社としては、2022年度から部長層クラスを対象にしたキャリア研修を一部試行しています。また、一部の組織(プラットフォーム事業ライン)では、31歳、41歳、51歳などの節目で研修を実施しています。

### (4)シニア向け

定年(60歳)前の58歳時点でプロアクティブ研修を実施し、定年後を見据えた今後のキャリアを考える機会を提供しています。

## 4. 人材育成

### (1)新入社員研修

当社は、新入社員に対して入社後3か月間、社員としてのマナー、ビジネス基礎スキルの習得から技術知識習得まで、基礎から研修を行っています。2020年度以降は、COVID-19の影響を考慮した、オンラインと出社のハイブリット形式で実施しています。

図 5-4-(1):新入社員研修の流れ



## (2) 育成体系

教育体系全般としては、資質教育と技術教育で構成され、かつ、全社主導のものど部門主導のものがあります。全社主導の資質教育については、底上げ研修と選抜研修で構成されています。一方、全社主導の技術教育については強化領域を中心に整備されています。

図 5-4-(2): 技術者育成体系



なお、当社では、世界で 3,000 万人以上が利用する世界最大級の法人向けオンライン学習サービス Udemy for Business を導入しています。これにより、社員 1 人 1 人が主体性を持ち、自身に合った学びをいつでもどこでも行うことが可能です。

表 5-4-(2): 研修費

	2019年度	2020年度	2021年度
全体	1,570百万円	1,226百万円	1,659百万円
1人あたり	130,431円	102,303円	137,312円

## 5. コミュニケーション

### (1) 1on1 (ワン・オン・ワン)

1on1 による対話は当社の経営戦略の基盤であり、月 1 回 30 分~1 時間、原則として直属の上司・部下で実施しています。関係性構築の上、未来(社員のキャリア、会社の将来)へ向けた対話を目指しています。1on1 終了後は、部下が「やって良かったかどうか」、「晴れ、晴れ曇り、曇り、雨の割合」、「話の内容」などを専用システムに入力いたします。その結果は日次で 1on1 ダッシュボードに反映し、全社員に公開されています。

本施策導入時には、管理職以上全員に対面での研修を 2 日間ずつ実施し、主任以下全員には Web 研修を行うなど、丁寧に進めました。また、この文化を継続するため、毎年「新任管理職向け 1on1 研修」(参加必須)を実施しています。さらに、自身の 1on1 についてさらに質を上げたい管理職には「1on1 スキルアップ研修」(参加任意)を 3 コース(キャリア支援編・成長支援編・フィードバック編)用意しています。

毎月の平均実施率は、12,000 名以上の従業員規模の会社としては大変高いと捉えており、かつ、部下側の満足度も高く、文化として定着してきていると考えています。最近では、各部門で自発的にスキップ 1on1(上位上司との 1on1)、クロス 1on1(斜めの 1on1)などが盛んに行われています。

表 5-5-(1)-①:毎月の平均実施率(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
実施率			97.7

表 5-5-(1)-②:毎月の平均満足度(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
満足度※			88

※各月の面談記録で「やってよかった」を選んだ社員(部下側)の割合  
(部下側が忖度なく回答できるよう、個別の数値について、上司側は閲覧できない状態)

図 5-5-(1):1on1 ダッシュボード画面イメージ



## (2)感謝と称賛

当社では、2022年4月、社内で使用しているチャット上で感謝と称賛のステッカーを贈り合える Thanks/Praise(サンクスプレイズ)を導入いたしました。チャットという気軽に感謝・称賛を伝える仕組みを入れることで、心理的安全性が高いコミュニティを形成し、認め合い・高め合う文化の醸成を目指しています。

ステッカーの種類としては、「Thank you」「Great!」「よろしくお願いします」「お疲れ様です」のほか、NECグループの行動基準である Code of Values の5つのステッカーもあり、ステッカーとともにメッセージやフィードバックを相手に贈ることが可能です。また、贈られたステッカーに対して、「いいね」ボタンでチームメンバーが意思表示することもできるようになっています。

2022年度の利用状況については、2022年10月から贈り合いの状況を可視化し、全社員に部門別状況などを公開しています。現時点ではまだ十分な量ではないと捉えています。このツールはあくまでも感謝・称賛をする機会の1つであり、まずはこのような方法があることを1人でも多くの社員に知ってもらうのが重要であると考えています。

図5-5-(2):ステッカーの種類



表5-5-(2):Thanks/Praise の利用実績(2022年4月~2023年1月)

	ステッカーを贈った数	ステッカーを贈られた数	「いいね」の数
枚数・回数	7,251枚	7,279枚	10,397回
人数	1,635人	3,032人	2,601人

### (3)文化・体育・サークル活動

当社の文化・体育・サークル活動は、NEScrum(ネスクラム)活動という名称(NEC ソリューションイノベータと scrum を合わせた造語)をつけています。「全社 scrum」「ワイガヤ scrum」「サークル scrum」「スポーツ応援 scrum」「健康 scrum」の5つを推進しています。

- ① 全社 scrum  
年に1回、2021年度から全社で大規模なeスポーツ大会を実施しています。勤務地を問わず、従業員だけでなくその家族も楽しめるよう、eスポーツだけにとどまらず、お笑い芸人による漫才、プレゼント抽選会など、様々なイベントをメタバース上で行います。
- ② ワイガヤ scrum  
コミュニケーション活性化、モチベーション向上、一体感醸成、方針戦略理解のため、組織内・組織横断の懇親会への費用補助を行っています。
- ③ サークル scrum  
業務や所属、役職、地域に限定されない共通の趣味である運動や文化的な活動をとおして、人材の融合、団結力の強化、風通しの良い組織づくりを図るため、会社として活動を推奨し、支援しています。現在、全国に84のサークルがあります。
- ④ スポーツ応援 scrum  
親会社のNECが運営するラグビーの「NEC グリーンロケッツ東葛」と女子バレーボールの「NEC レッドロケッツ」を応援しています。特に「NEC レッドロケッツ」については、廣田あい選手が当社の事業支援部に所属しており、ホームゲームでの社員応援イベントなどを実施しています。
- ⑤ 健康 scrum  
健康ミッションアプリ(前述)でチームでの参加を推進しています。

図5-5-(3):NEScrum 活動の全体像

## NEScrum



表5-5-(3):全社 scrum 延べ参加者数(単位:人)

	2020年度	2021年度	2022年度
参加者数		3,154	5,169

## 6. 表彰

当社では、業績向上、社名高揚等に寄与する功績を上げた社員等に対して、表彰を行う制度を設けています。プロジェクト(PJ)部門、全社重点施策部門、強化領域コンテスト部門で構成されています。

2022 年度上期から、金額やプロジェクトの大きさにこだわらない、それ以外の要素で他を凌駕するようなものに関して、特別社長賞の仕組みを開始しています。

## 7. 文化風土醸成・組織開発

### (1)カルチャー変革活動

当社は、「2030 ありたい姿」において、リソース戦略と同様、カルチャー変革を事業基盤の変革の 1 つと位置付けています。経営企画部にカルチャー変革室を設置し、様々なカルチャー変革活動を実施しています。2019 年度からスタートし、社員一人ひとりが主体性高く生き生きと働く状態を目指しています。

現在では、4 つの変革と実現したい 5 つのキーワードで整理し、関係部門が連携しながら推進しています。また、併せて、各部門の自律的な活動を促進・支援しています。

本活動では社員への周知や啓発を重視しており、カルチャー変革について一人ひとりが考えるきっかけとして 2021 年度から年に 1 回、番組形式でオンラインイベントを開催しています。2022 年度は Smart Work、Well-being、I&D 関連など 12 本の番組を配信し、延べ 2,300 名以上の視聴がありました。また、2022 年度から月に 1 回、メールマガジンを全社員に送付しています。

図5-7-(1):4 つの変革と 5 つのキーワード



### (2)エンゲージメント

年に 1 回、NEC グループとして「OneNEC サーベイ」を実施し、年に数回、より簡易な「パルスサーベイ」を実施しています。また、当社として不定期ではありますが「NES サーベイ」を実施しています。こうした様々な調査を通じて、当社として問題を発見し、改善につなげる PDCA サイクルを回しています。

「OneNEC サーベイ」ではエンゲージメントスコアをモニタリングしています。エンゲージメントスコアとは、仕事や会社への誇りと情熱に関する設問に対し、肯定的な回答をした社員の割合を示す数値になり、まだ十分な数値ではないものの、改善傾向にあります。最新結果である 2022 年度は前年度より約 3%良くなりました。

エンゲージメントスコアを高める要因としては、生産的な働き方、成長を感じられる環境、オープンで柔軟な会社風土などがあげられます。NEC グループでは 2025 中期経営計画で、エンゲージメントスコア 50%を目標に掲げ、企業文化と経営基盤の変革を進めています。

表5-7-(2):エンゲージメントスコア(単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
スコア	12.2	16.7	25.6

※エンゲージメントに関する質問(6 問)の回答平均スコアが 4.5 以上(1~6 点中)の社員の割合