

厚生労働省 第2回 経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会 資料

NECグループにおける 「ジョブ型人材マネジメント」の展開と自律的キャリア形成支援の取り組み

2025年3月18日

佐藤 秀明
NECライフキャリア株式会社
代表取締役社長

1.「ジョブ型人材マネジメント」とキャリア施策

2.NECライフキャリア設立と活動状況

3.これからのキャリアコンサルタントに必要な能力

1.NECグループの「ジョブ型人材マネジメント」とキャリア施策

2.NECライフキャリア設立と活動状況

3.これからのキャリアコンサルタントに必要な能力

NEC Corporate Profile

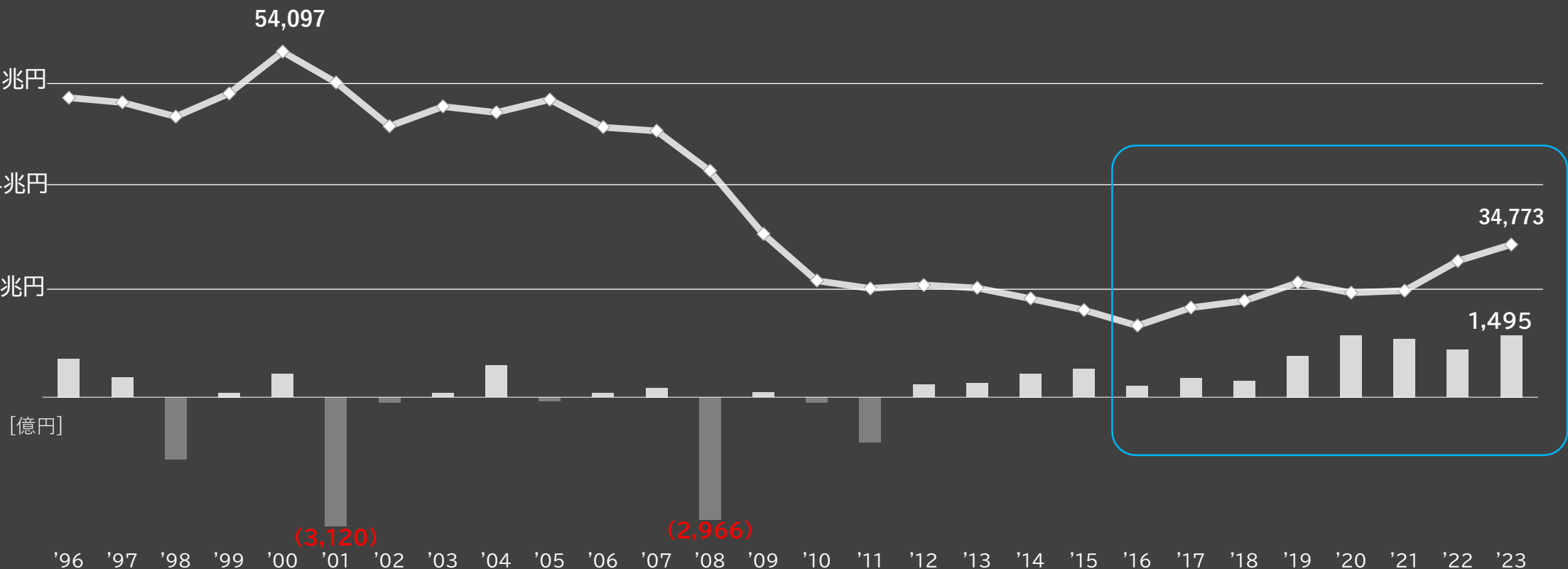
商号	日本電気株式会社（英文: NEC Corporation）[法人番号 7010401022916]
本社	東京都港区芝五丁目7番1号 Tel: 03-3454-1111
創立	1899年（明治32年）7月17日
代表者	取締役 代表執行役社長 兼 CEO: 森田隆之
資本金	4,278億円（2024年3月31日現在）
売上収益	2023年度実績 【単独】1兆8,380億円【連結】3兆4,773億円
グループ主要事業	ITサービス、社会インフラ、その他（ヘルスケア・ライフサイエンス、国内連結子会社など）
従業員数	【単独】22,210名（2024年3月末現在）【連結】105,276名（2024年3月末現在）
会社数	連結子会社 254社（2024年3月末現在）

\Orchestrating a brighter world

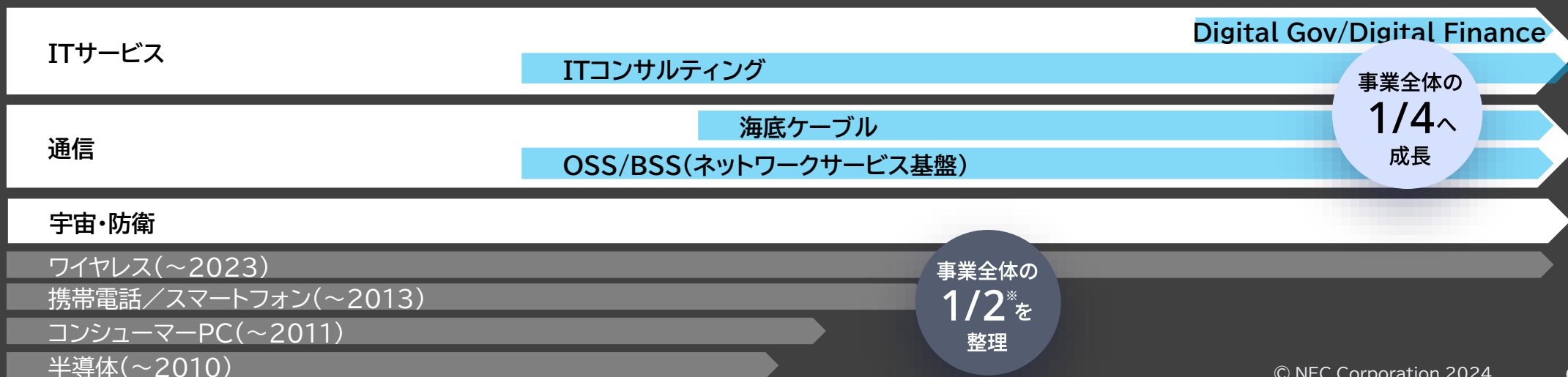
NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

売上高

当期
純利益



事業変遷



※売上高ベース

2018年 中計を撤回。「2020中期経営計画」として出直し

収益構造の改革

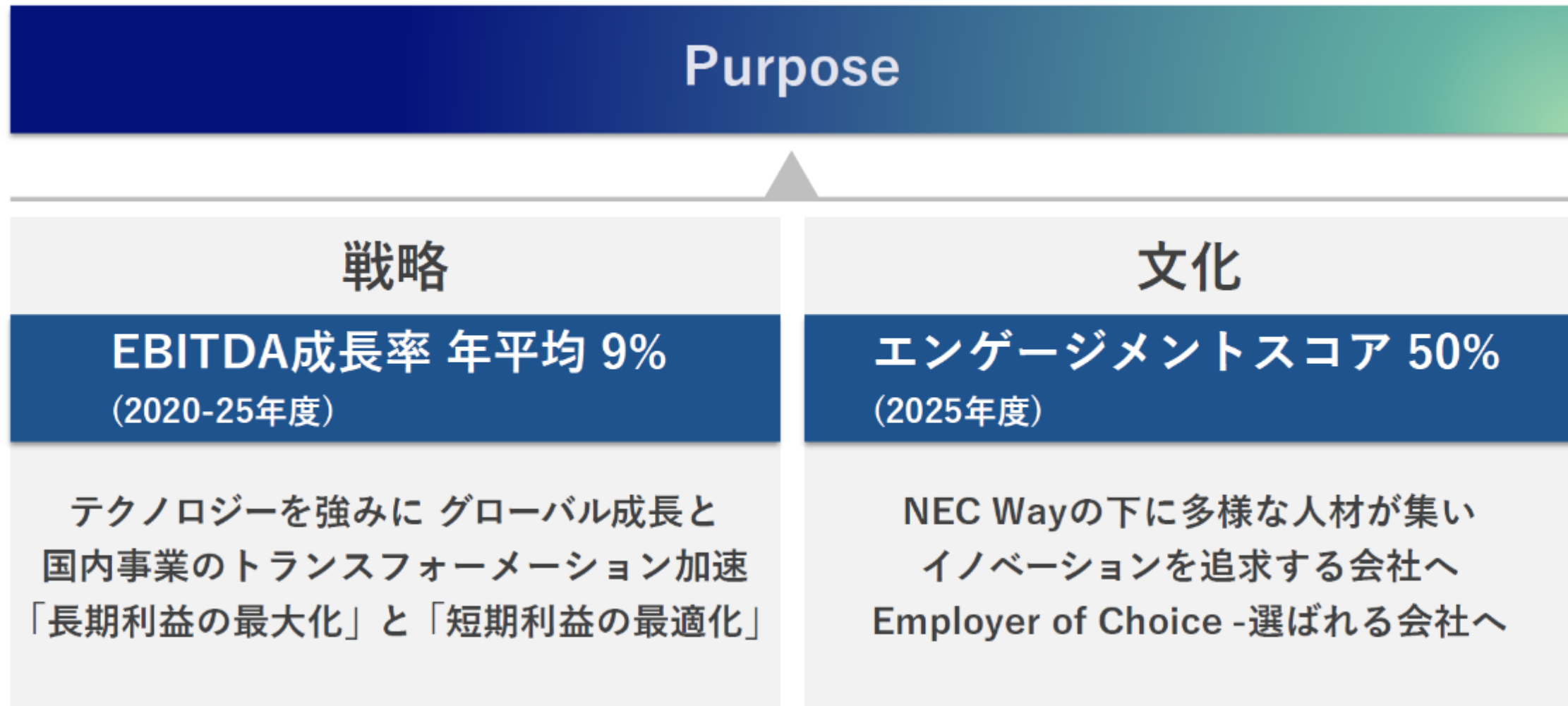
成長の実現

実行力の改革

社員の力を最大限に引き出す

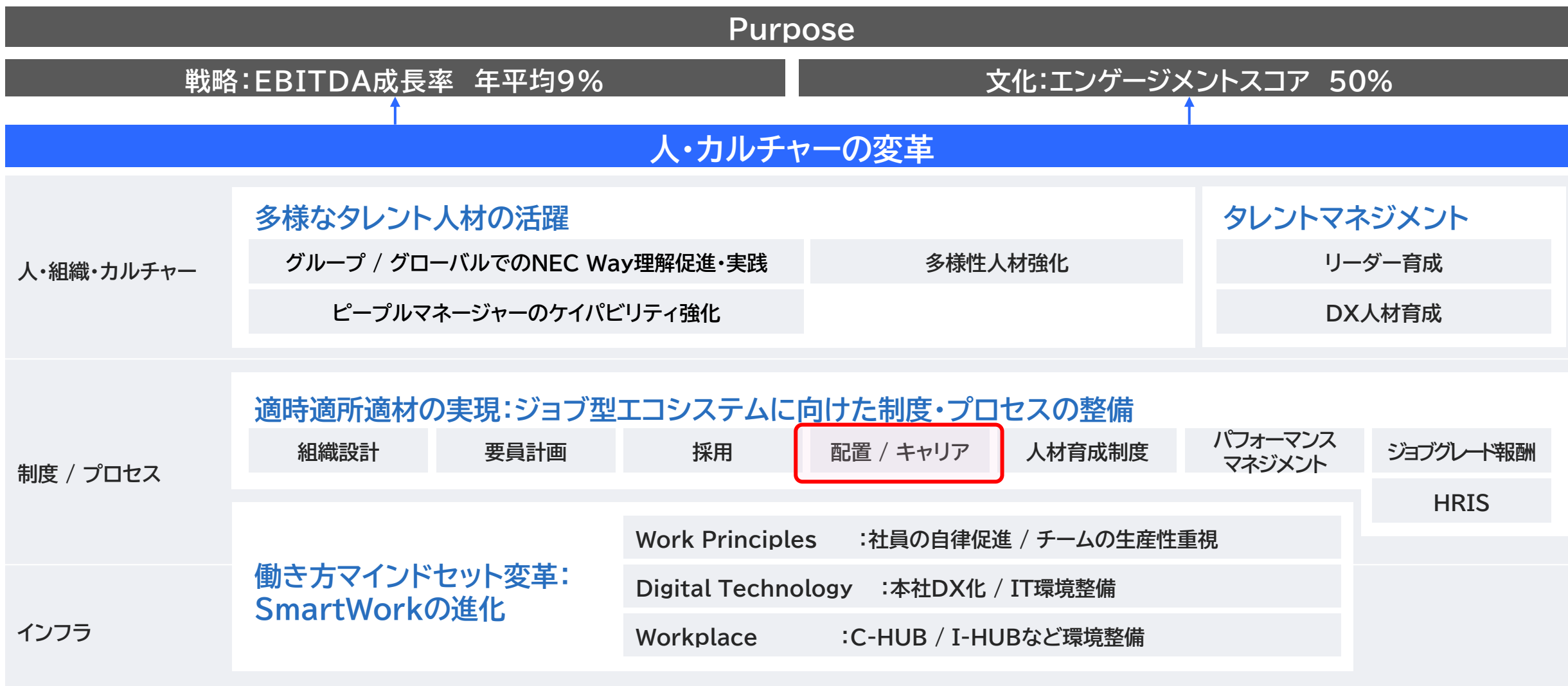
- 経営の結果を厳しく問う
- イノベーティブな行動や挑戦を促す
- 市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する

2021-2025中計 ー戦略・文化両輪の取り組みでPurposeの実現を目指すー



人・カルチャーの変革の取り組みの全体像(2018～2025年度)

－キャリア施策は人・カルチャーの変革施策の中心的施策－



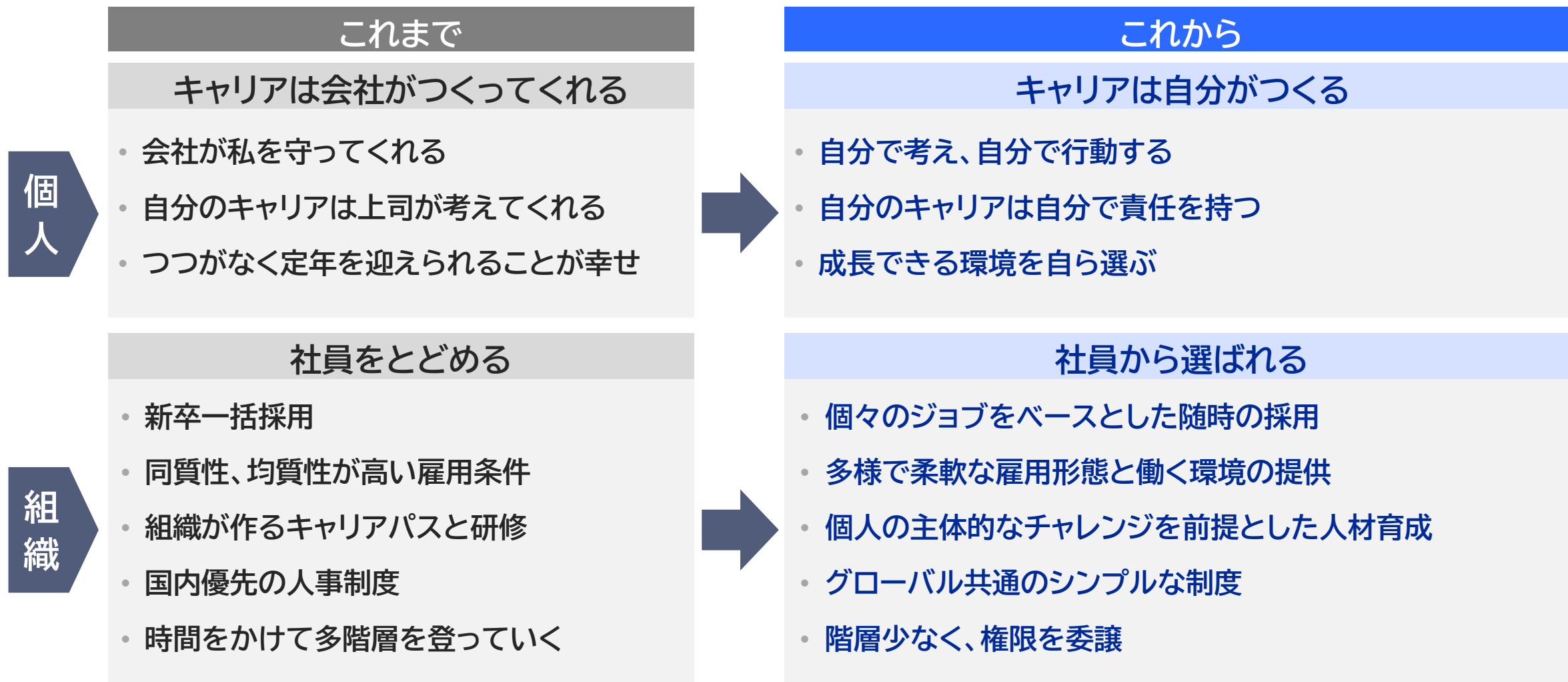
エンゲージメントスコア向上とともに企業価値も向上

株価index*



* 2017年4月3日終値を100としたときのインデックス表示

キャリア施策：個人と組織が「選ぶ・選ばれる関係」へのシフトチェンジが必要



強い個人・強いチーム を作るための HR方針

挑戦
する人の、
NEC。

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。

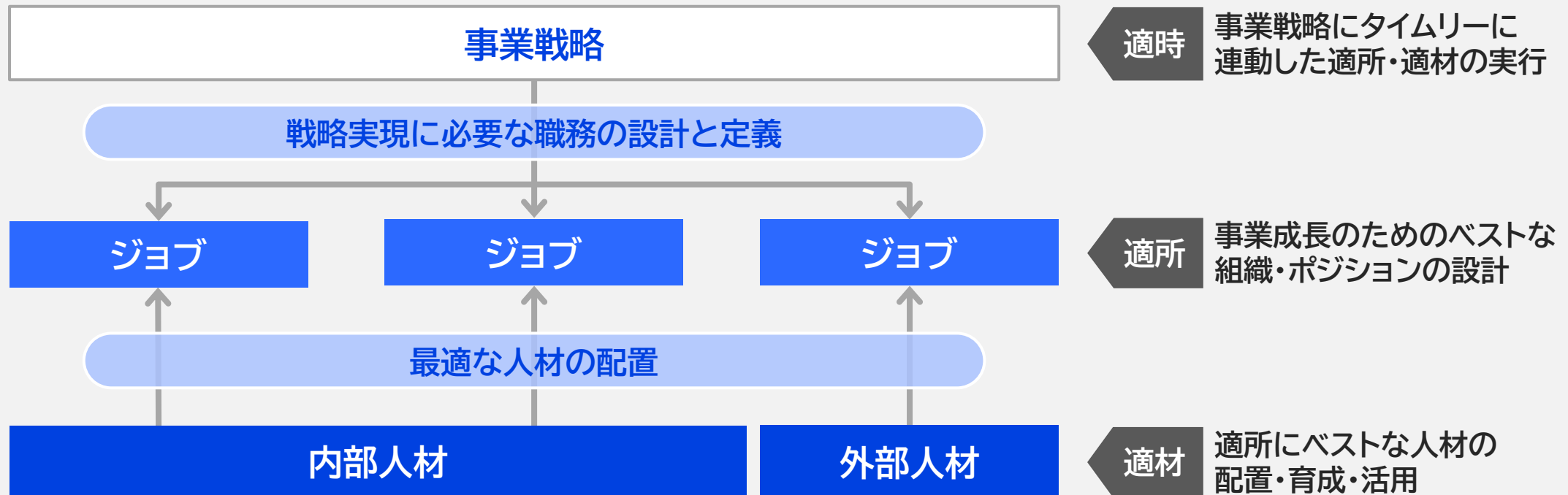
Workplace, Culture, Benefit for the Best Performance

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。

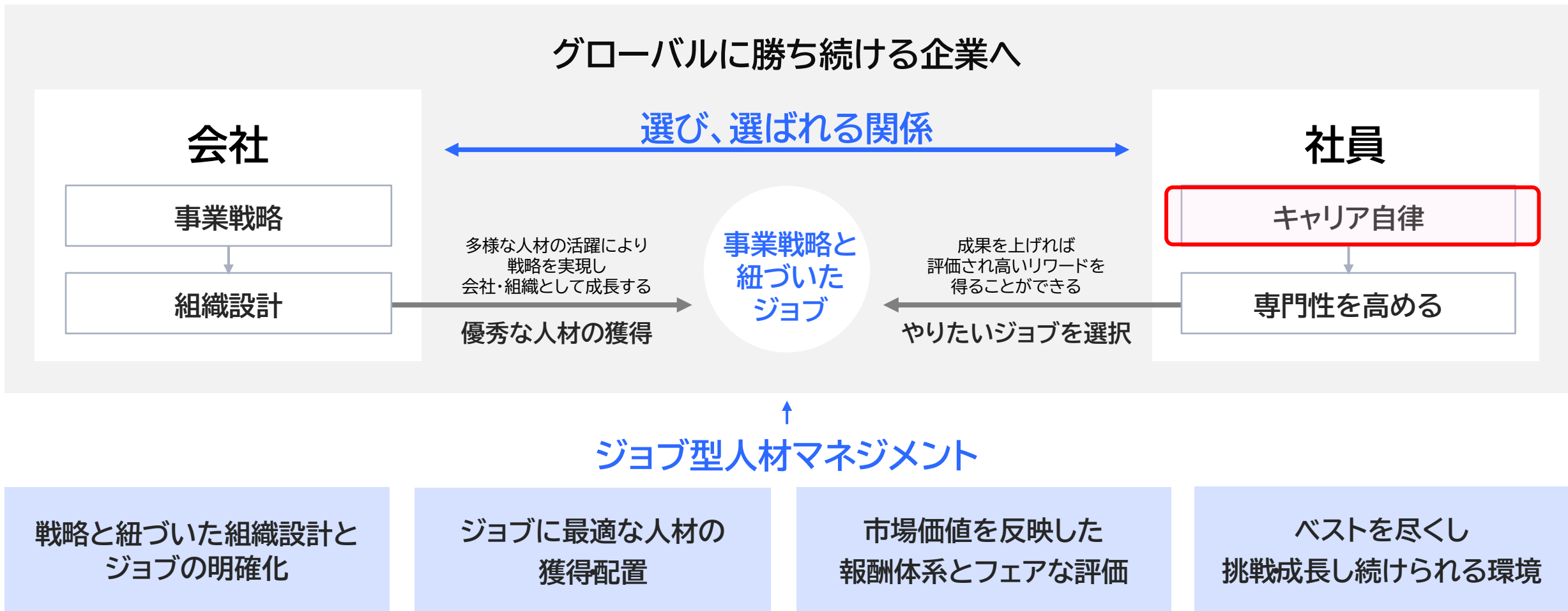
NECグループのジョブ型人材マネジメント 「適時適所適材」

ジョブの市場価値に応じた処遇 / Pay for Job
成果に応じた処遇 / Pay for Performance



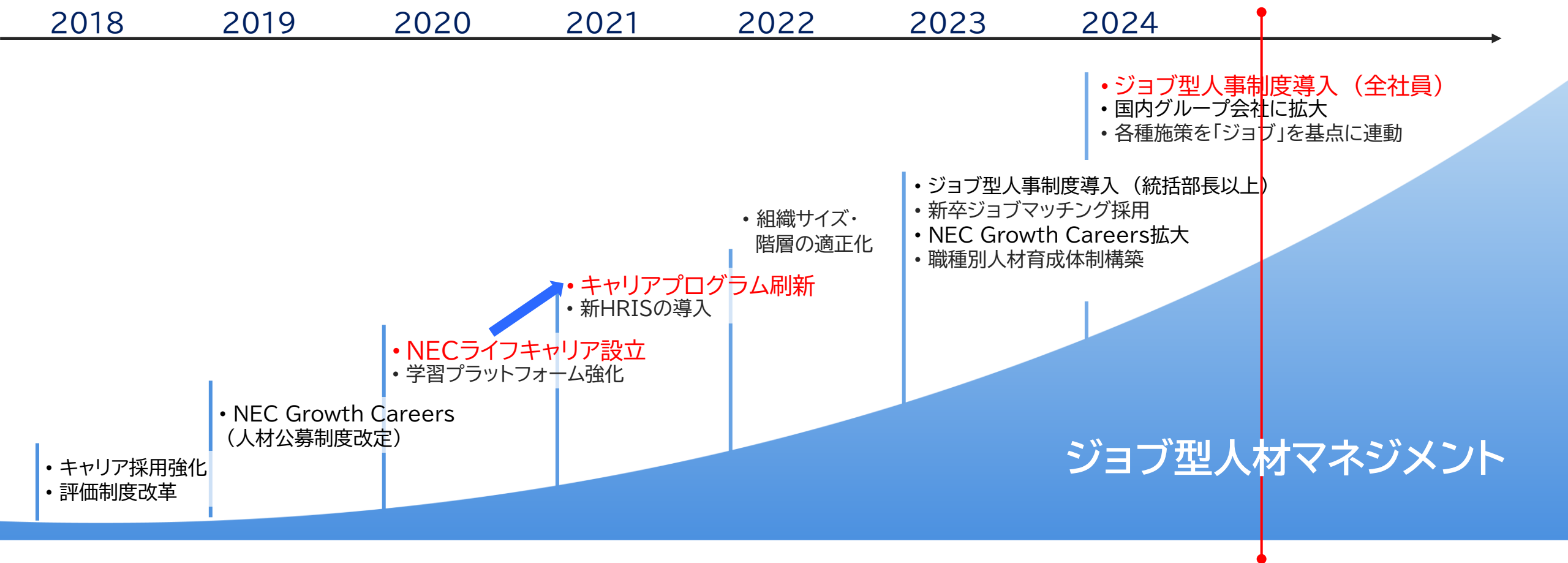
ジョブ型人材マネジメントで組織 / 個人のマインド・行動を変容

会社としての「適時適所適材」と個人の「キャリア自律」の両立、「選び・選ばれる」関係へ



2018年度よりジョブ型人材マネジメントを段階的に形成

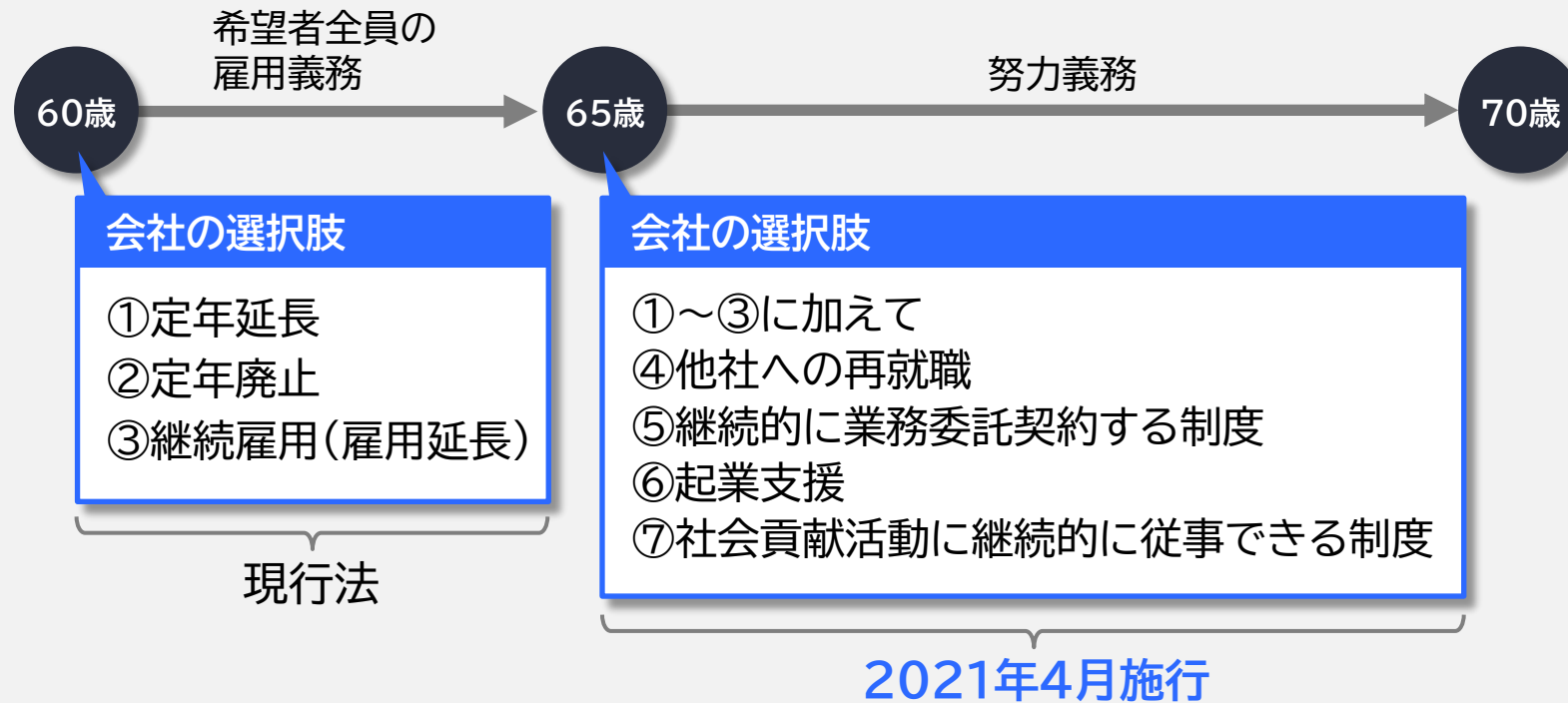
2018年度からの取り組みの最終型として、
2023年度にNEC統括部長以上、2024年度にNEC全社員に「ジョブ型人材マネジメント制度」を適用



シニア人材活用への社会的要請の高まり

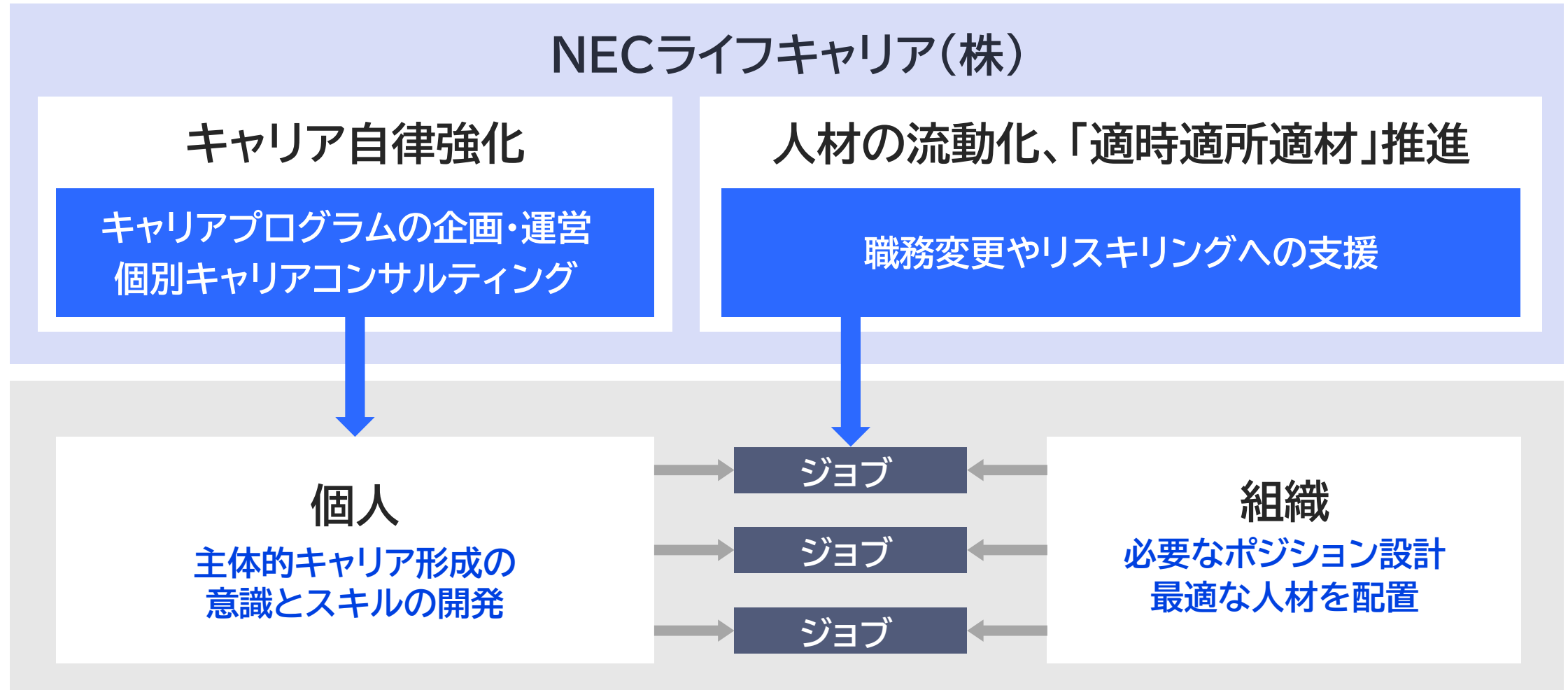
「改正高年齢者雇用安定法」(2020年3月成立)

70歳までの雇用確保を努力義務化、高年齢雇用継続対象を60-65歳から66-70歳へ段階的に移行



会社は人材を継続雇用する一方で、社員に対しては、**健康と意欲の維持、スキルの更新を促す**とともに、**主体的にキャリアを考え、職業生活を長く維持できるように自ら努力することを求める**必要性が一層高まる

主体的キャリア形成を支援する会社「NECライフキャリア」を2020年に設立



1.NECグループの「ジョブ型人材マネジメント」とキャリア施策

2.NECライフキャリア設立と活動状況

3.これからのキャリアコンサルタントに必要な能力

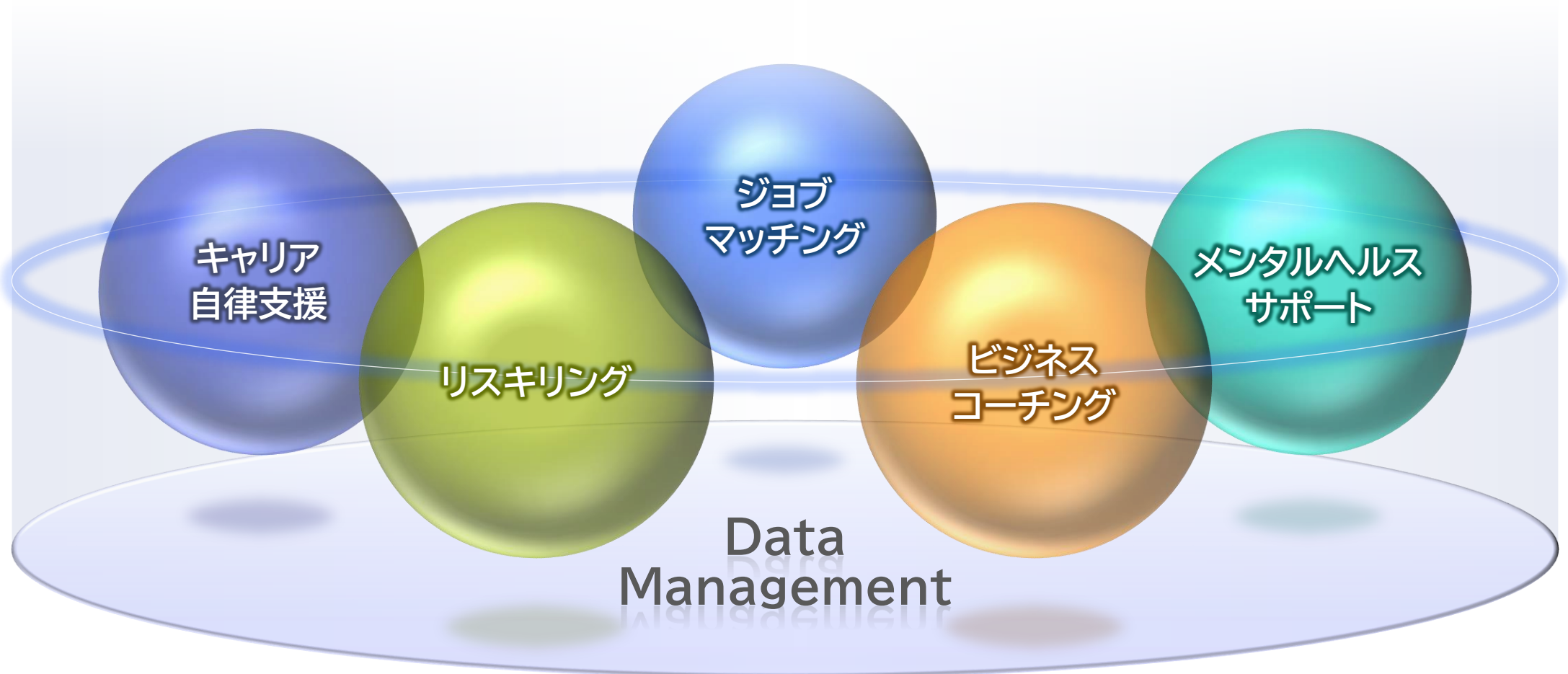
NECライフキャリア株式会社概要

(2025年3月1日現在)

会社名	NECライフキャリア株式会社（英語名:NEC Life Career, Ltd.）
代表者	代表取締役社長（常勤） 佐藤 秀明
取締役・監査役	取締役（非常勤） 荒木 克哉、中西 律子 監査役（非常勤） 上月 健睦
設立	2020年9月29日（営業開始:2020年10月1日）
本社所在地	神奈川県川崎市中原区下沼部1753 NEC玉川事業場 N棟 9階
株主	日本電気株式会社（100%）
従業員数	81名
事業内容	NECグループ社員を対象に以下を提供 ・ キャリア相談とキャリア開発支援プログラム ・ メンタルヘルスサポートサービス ・ 仕事のマッチング、リスキリングサービス ・ ビジネスコーチングサービス
事業許可	労働者派遣事業 :派14-303215（更新日:2024年4月1日） 有料職業紹介事業:14-ユ-301761（更新日:2024年4月1日）

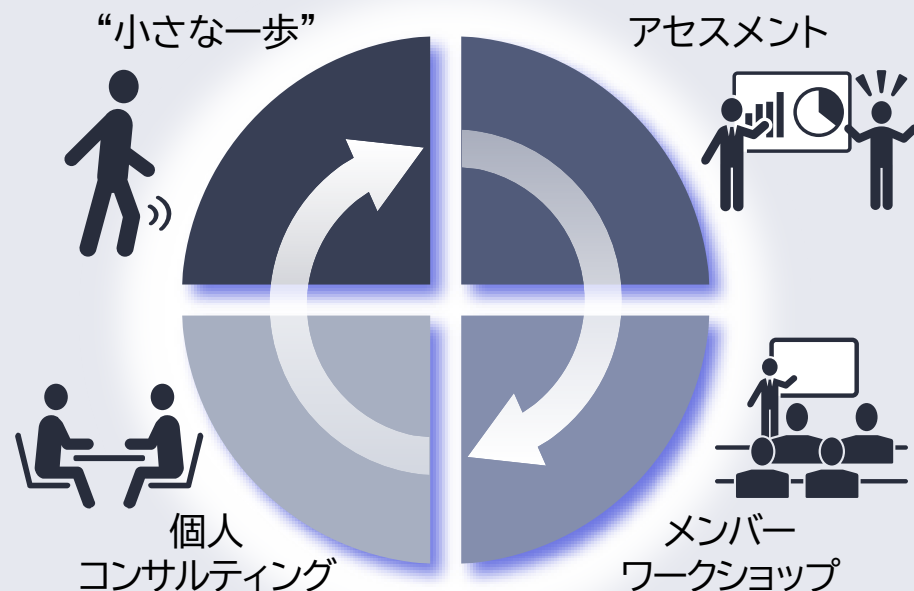
NECライフキャリアの事業領域

5つの領域での「プロフェッショナル個人支援」と「データ価値化」で
NECグループ社員の主体的キャリア形成支援とエンゲージメント向上に貢献



キャリア自律強化プログラム

Career Design Cycle



Career Design Workshop(CDW)

➡ 20代	ジョブクラフティングー仕事への主体的取り組み
➡ 30代	経験学習ー仕事を通じたスキルの習得と成長実感
➡ 40代前半	主体的ワークキャリア形成の確認、自己理解から自分軸を作る
➡ 40代後半	自己の可能性を拡大、中長期キャリアの方向性を創造
➡ 50代前半	経験で培われた自己のキャリア資産を顕在化 ライフ&ワークの両面で人生後半キャリアを描く
➡ 50代後半	自分の原点(人生全体での価値観)を再確認 60歳以降のライフ&ワークキャリアを具体化、行動促進
➡ PPM*	メンバーのキャリア自律支援の必要性和メリットを理解 マネジメント行動に活かせる「気づき、ヒント」を得る

* PPM: People Managers、部下を持つ管理職

エンゲージメント向上など、人事戦略や施策を提言

人材の最適配置・多様化推進

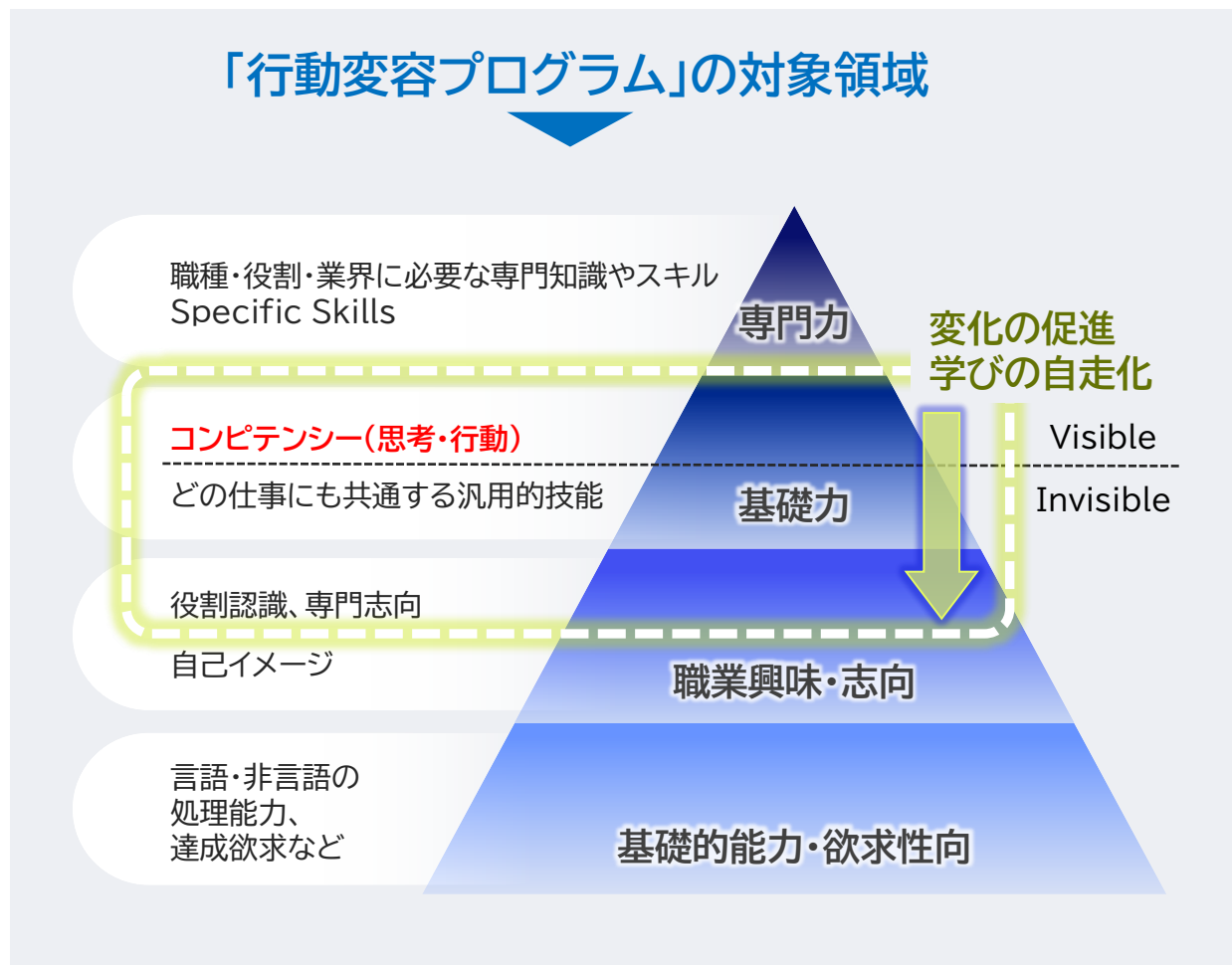
職場を越えた人材の需給調整・流動性向上と人材開発機能を支援・代行



リスキリング「行動変容プログラム」

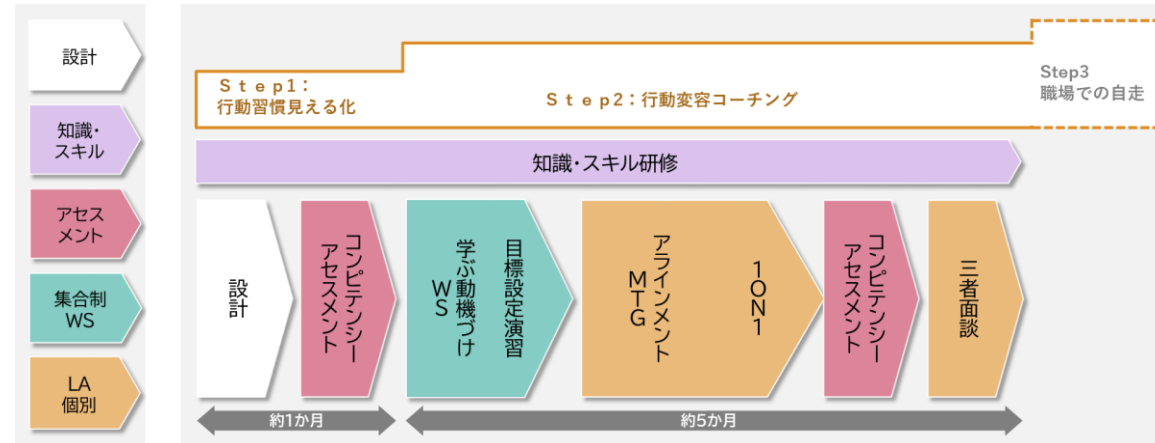
リテラシーと同時にコンピテンシーを開発することで、行動変容のスピードを上げる

「行動変容プログラム」の対象領域



- **コンピテンシーの変化**は職務遂行のベースとなる自己イメージや価値観にも影響を与え、これが**“学びの自走化”**を促進する
- コンピテンシーの強化には**経験的学習とコーチング手法の組み合わせ**が有効
(現状の客観的理解、個別目標設定、日常での実践、他者からのフィードバックと内省、など)

モデルプラン: 知識スキルと行動変容を並行して実践の場で習得



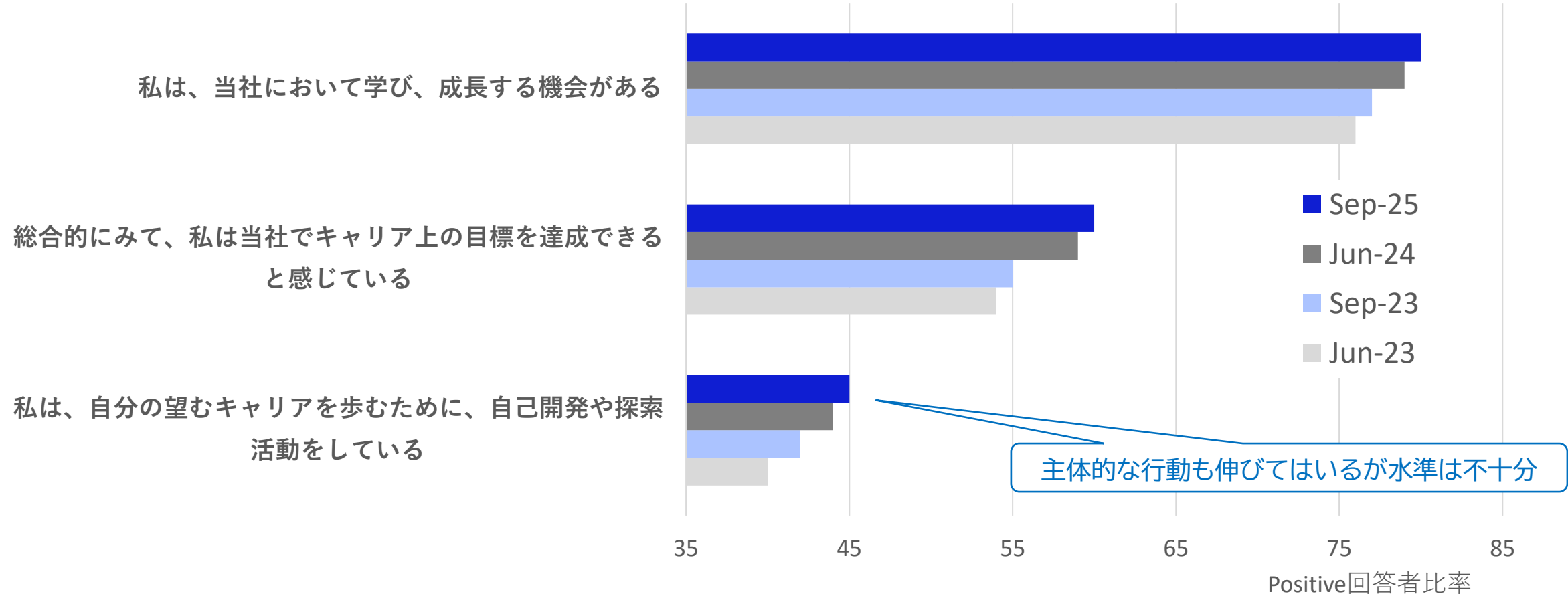
社員のキャリア自律を支援し、適時適所適材を加速

社員のキャリア支援を専門的に行うNECライフキャリアにより、社員の主体的キャリア形成・マッチングを促す



仕事を通じたキャリア形成や成長の実感が高まっている

パルスサーベイ結果 (2023/06-2024/09、NECのみ)



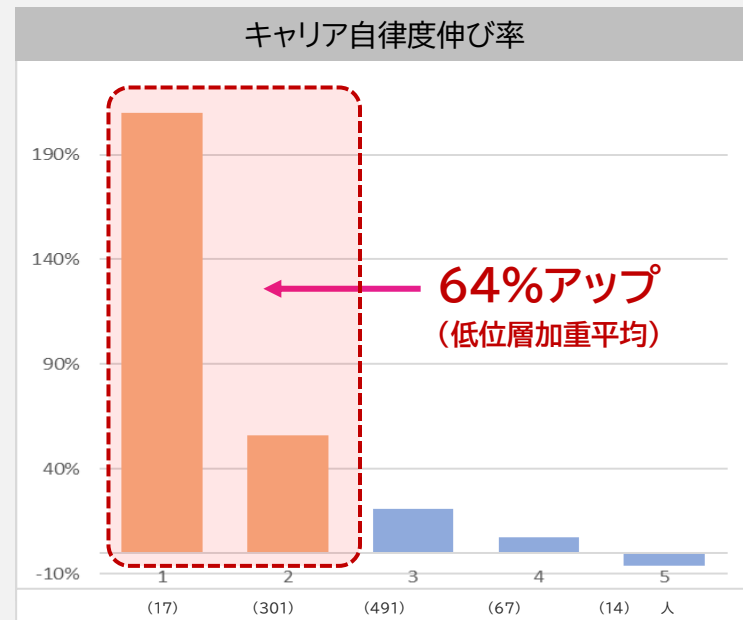
CDW(Career Design Workshop)によるキャリア自律度向上とエンゲージメント向上

CDW受講のキャリア自律度向上への効果を確認

特にキャリア自律度の低い参加者への効果、および仕事に対する主体的意識への効果が顕著となった

CDW効果 ①

研修前後でキャリア自律度に差が見られた。(研修効果があった)
特に研修前スコアが低い層に顕著な差があった。



低 ← 研修前キャリア自律度 → 高

CDW効果 ②

特に効果を上げている因子は、

- 明確な自己イメージ (得意分野が言語化できている)
- 主体的キャリア形成意欲 (自分のキャリアへの興味・関心)
- ネットワーク行動・主体的仕事行動 (自ら仕事や環境に働きかけ)

順位	因子
1	職業的自己イメージの明確さ
2	主体的キャリア形成意欲
3	ネットワーク行動
4	主体的仕事行動
5	キャリア開発行動
6	職場環境変化への適応行動
7	主体的職業選択行動
8	キャリアの自己責任自覚

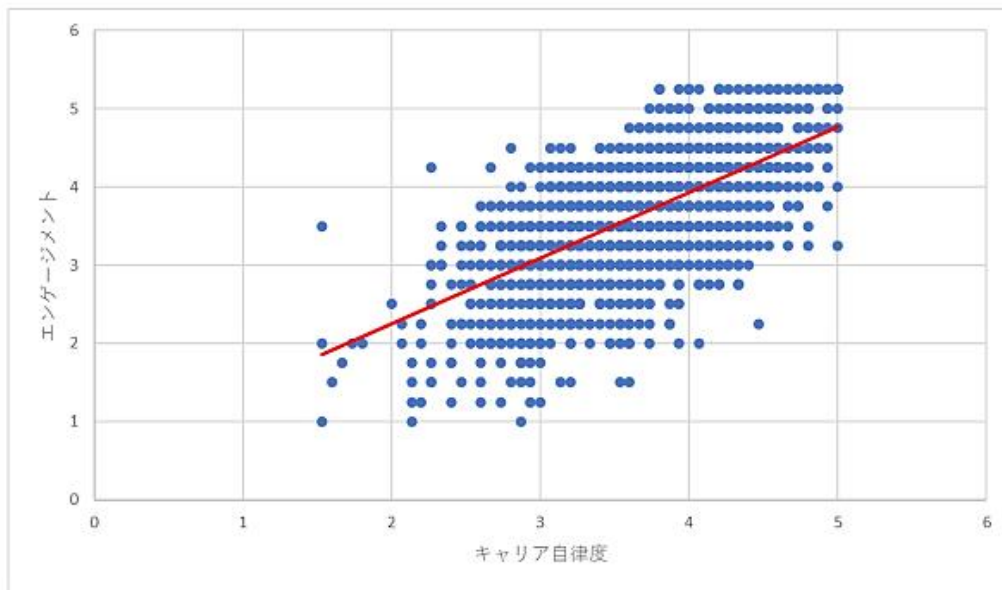
CDWにより因子別の改善効果

キャリア自律の向上がエンゲージメント強化を促進

キャリア研修の事前事後アンケートの分析から、キャリア自律を通じてエンゲージメントが向上するメカニズムを解明

「キャリア自律度」と「エンゲージメント」には正の相関

以下は日本キャリアデザイン学会での実践報告資料の一部

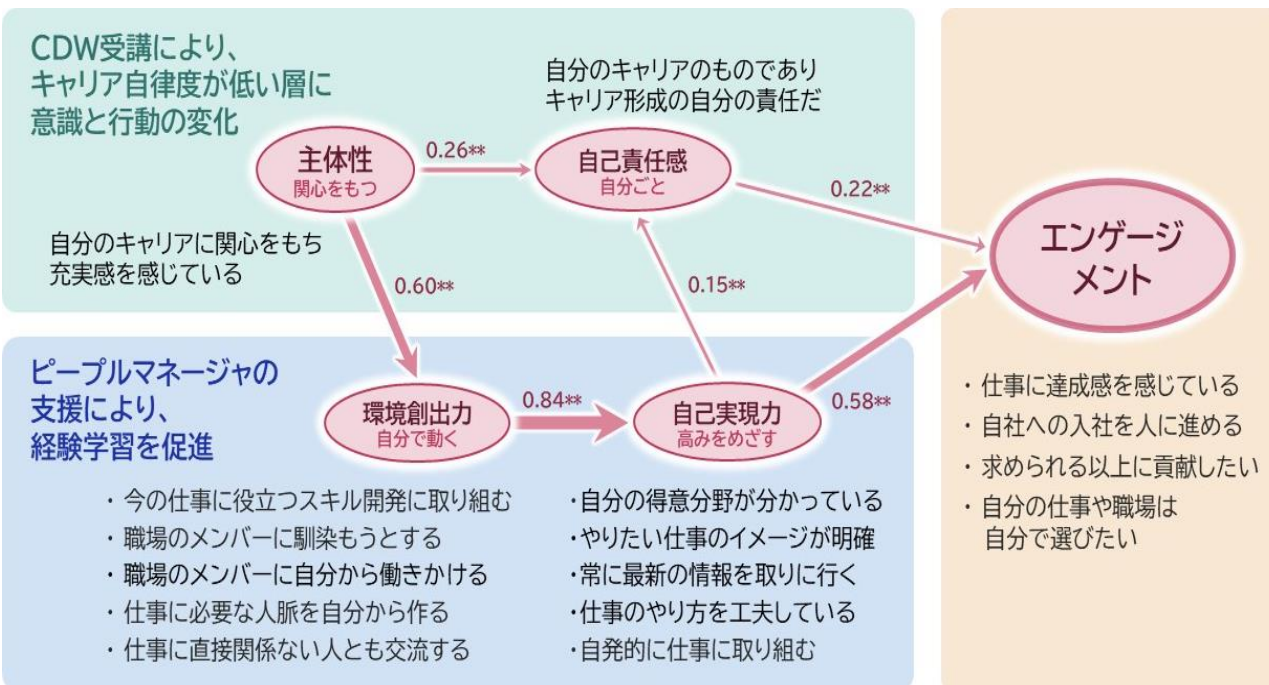


注：「キャリア自律度」は、2023年度アンケートの2回目目録でキャリア自律に関する設問15問に対する5段階回答の結果を点数化したもの。
「エンゲージメント」は、同じアンケートでワークエンゲージメントの設問と組織コミットメントの設問の合計4問に対する5段階回答の結果を点数化したもの。

図1. キャリア自律と広義のエンゲージメントの相関分析結果
(2023年度：NEC社員)

「キャリア自律」から「エンゲージメント」向上への因果プロセスを作成

共分散構造解析によるモデル化を実施



1.NECグループの「ジョブ型人材マネジメント」とキャリア施策

2.NECライフキャリア設立と活動状況

3.これからのキャリアコンサルタントに必要な能力

NECライフキャリアの人材の特徴

NECグループ内で唯一の、守秘義務を持った主体的キャリア形成／リーダーシップ開発支援専門組織

高い専門性と
長期の実践経験

質の高い人材を
安定的に確保・育成

NECグループ
としての信頼

NECグループ内で唯一の、守秘義務を持ったキャリア開発支援専門組織

【公的資格に保証された専門性と守秘義務を保有】（2024年6月末現在）

国家資格 1級キャリアコンサルティング技能士 …… 1名
国家資格 2級キャリアコンサルティング技能士 …… 10名
国家資格 キャリアコンサルタント …… 42名

産業カウンセラー …… 18名
シニア産業カウンセラー …… 1名
認定心理士 …… 3名

AFPファイナンシャルプランナー …… 2名
米国CTI認定 CPCC® …… 6名
(Certified Professional Co-Active Coach)

今後の企業内キャリアコンサルタントに求められる能力と必要な施策

【新たに求められる能力】

1. クライアントの置かれている環境としての事業戦略、組織戦略、およびクライアントに期待されているスキルと行動に対する理解
2. 社会・産業構造の変化に応じた、業界・職種に求められるスキルや報酬の変化、人材の動きに関する知識
3. AIに対する関心と知識

(以下は全員ではなく一部のキャリアコンサルタント)

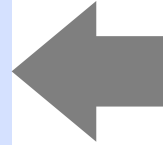
1. 経営者、経営管理・人事部門とのコミュニケーションや施策立案に関する理解、施策提案力
2. 経営幹部に対するキャリアコンサルティング
3. 統計的処理能力とそれをベースにした政策提案力(AI活用を含む)

【そのために必要な施策】

- A) 当該企業でのバックグラウンドを持つ人材と、外部人材の両方の人材でのチーム構成
- B) 自社・業界の技術とスキルに関する知識の習得
- C) AIに関する知識の習得と実践機会の提供

(以下は一部のキャリアコンサルタントに向けた施策)

- A) 経営管理部門・人事部門との協働体制づくり
- B) 経営経験者のキャリアコンサルタント化
- C) データサイエンティスト、AIアナリストの活用体制構築



企業内キャリアコンサルタントが価値を生み出すには、企業内機能としての固有能力も必要。
全領域での一律なキャリアコンサルタント要件の定義や人材開発方針では活用に限界があるのではないか

【ご参考】AIキャリアコンサルティングの試行について

1. AIを活用したキャリアコンサルティングの主な特徴（試行を通じた実感値）

- 圧倒的な知識量をベースとした即時的確なやり取り（代表的なキャリア理論、キャリアにかかわる社内外の多数制度を学習）
- 人間に近い共感力のある対応が可能。また、コンサルタントのキャラクター設定やクライアントの選択も可能
- 大規模言語モデル（LLM）によるチャット型のコンサルティングの場合やり取りが文字化されるので、記録を残すことが容易
- いつでもどこでも利用が可能、コンサルタントを受ける心理的障壁の低さ、手軽さ

2. NECグループにおけるトライアル状況

- AIは自社環境を利用
- 2024年から開発を開始、年末までに100名超による第一次試行が終了し、約80%が満足感を得た。現在2025年度の拡大をめざし結果の詳細分析と機能の改善を実施中

3. 検討課題

- 人間によるコンサルティングとの違い、それぞれのコンサルティング価値の見極めと役割分担のデザイン
- 守秘義務の担保やAI固有リスクへの対応（ハルシネーション、等）
- 社内での活用方法と効果測定
- 急速に変遷する技術への対応

\Orchestrating a brighter world

NEC