

# With&Post コロナ時代の 組織・人事ソリューション

## ①課題の全体像

2020年5月29日

コンサルティング事業本部

# はじめに～本資料について

---

本資料は「With&Post コロナでの組織・人事ソリューション」シリーズの初回として、当社の考えるWith&Post コロナにおける組織・人事領域の課題の全体像を紹介します。

今後、当社のWebサイト上で公開するコンサルティングレポートとも同期しながら、課題に対応する各ソリューションの詳細を順次アップデートしていきます。

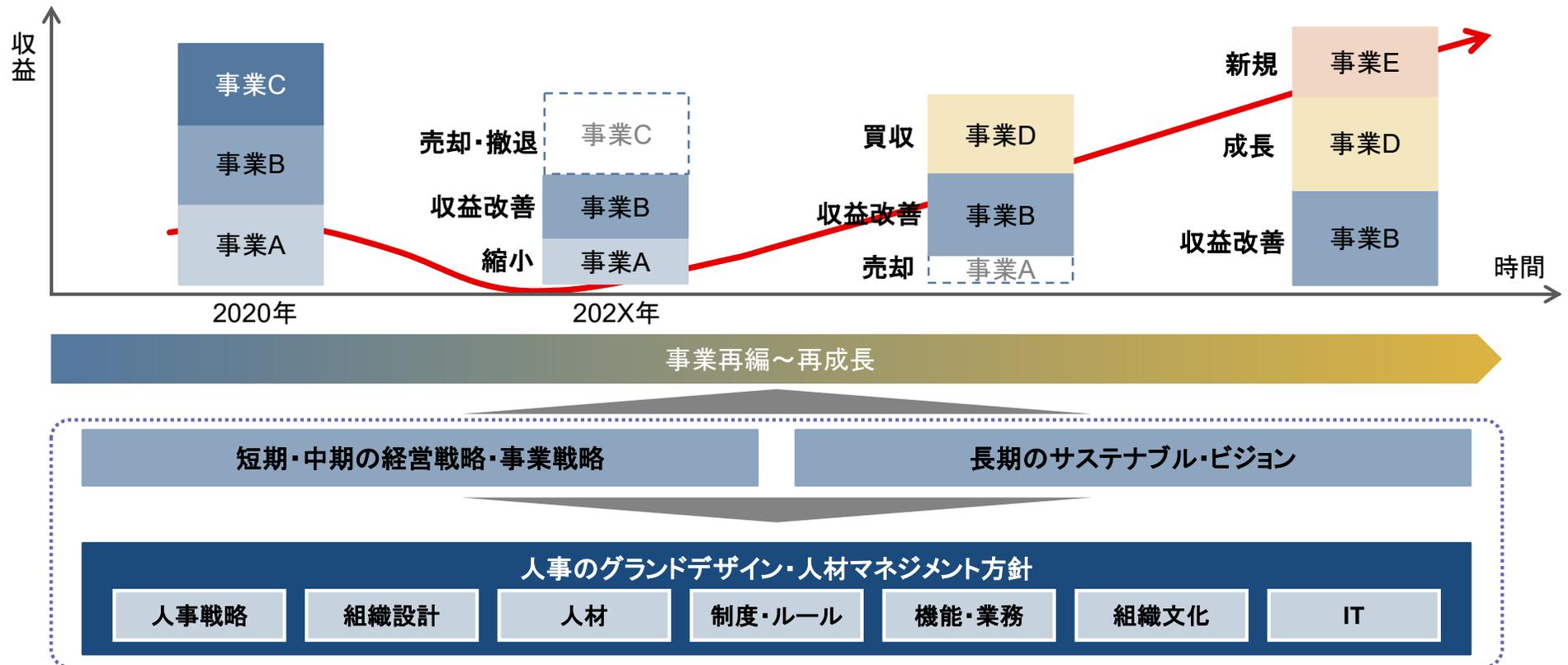
---

## 前提となる考え方～企業経営と労働環境の変化～

# With&Post コロナにおける企業経営

- With&Post コロナにおける世界規模の消費・生産縮小に対応し、自社の収益力や事業価値を正しく捉え、事業構造やビジネスモデル、組織構造の改革に早急に取り組むことが避けて通れないものとなっています
- 経営と人事が直接的かつスピーディーに連動し、短期・中期の経営シナリオを支える人事戦略を打ち出すことに加え、持続的成長や自社のサステナブル・ビジョンを見据えながら、人事のグランドデザインを構想する必要があります

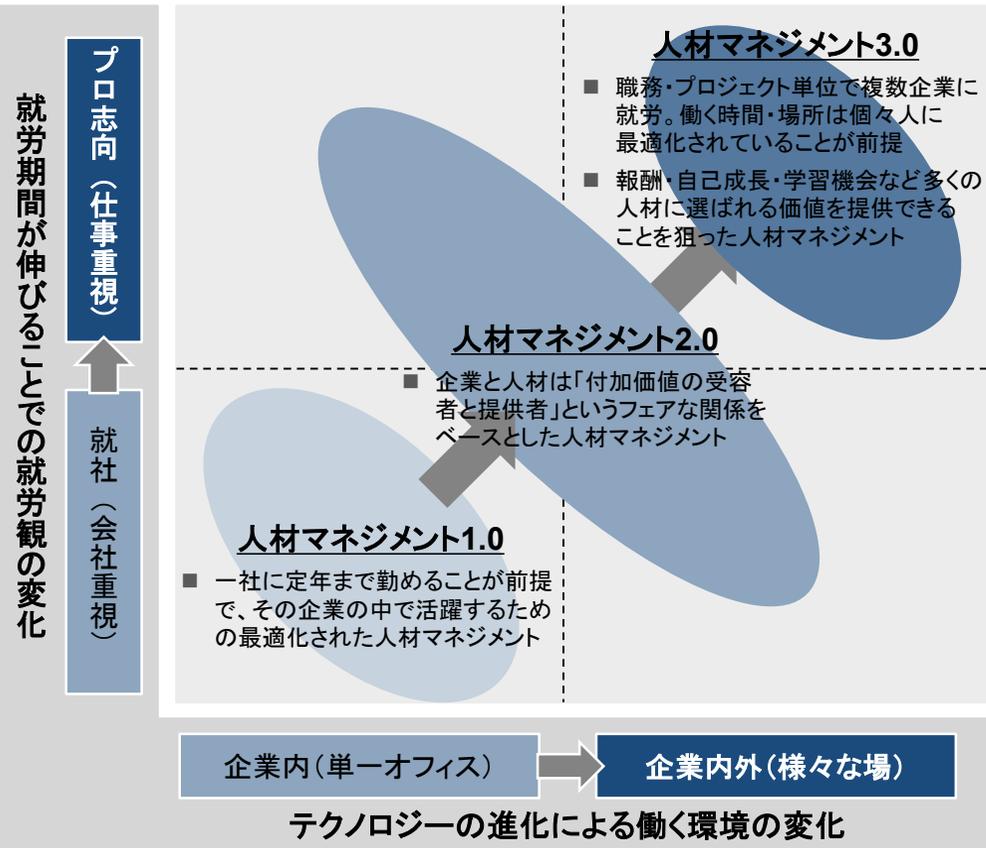
## 事業構造改革と、経営と人事の連動イメージ



# ワークスタイルの構造的な変化に伴う人材マネジメント変革(1/2)

- 一方で、新型コロナウイルスによる影響を受ける以前から、労働者のワークスタイルの変化やテクノロジーの進化を受け、企業は人材マネジメントを1.0→2.0→3.0へ変革する(または組み合わせしていく)ことが求められています

## 人材マネジメントの変革の流れ



## 各段階の特徴

- 人材マネジメント 3.0**
- マーケットの人材情報収集とリカレントの場を提供**
- ビジネス推進に必要な人材を、適時調達・確保する体制整備
  - 就労期間が延びることに伴う専門性転化のために、学習機会やインフラを整備
  - 選ばれる企業になるべく、「学習機会」に加え「報酬」や「職場環境」等を組み合わせ人材マネジメントを差異化
- 人材マネジメント 2.0**
- 人材に選ばれる環境・処遇を提供**
- ビジネス推進に必要な人材の質的・量的な要件を定め、「採用(正社員・有期契約社員)」、「業務委託」、「副業」などを活用(雇用形態に関わらずに調達・確保)
  - 貴重な人材が継続して働くための環境や処遇を拡充(同一労働同一賃金・副業兼業の導入など)
- 人材マネジメント 1.0**
- 企業が全てを提供(企業が責任を持って雇用・育成し処遇)**
- 新卒採用で中核となる人材を確保し、計画的ローテーションや階層別研修を中心に、必要な人材を育成
  - 社内人材から幹部候補を選抜し、必要な育成を実施
  - 人材は労働力を提供し、企業は安心(給与+福利厚生+企業年金)を提供

## ワークスタイルの構造的な変化に伴う人材マネジメント変革(2/2)

- 人材マネジメント1.0/2.0/3.0の各段階で働く人達を取り込むべく、企業としては下記要素を整えていく必要があります
- 新型コロナウイルスによる影響は、特に働き方(Business style)の変化が急速に推し進められているため、他要素も含め統合的に変革することが肝要です

大項目	小項目	定義
Architecture (組織構造・ 人事制度)	A-1 組織構造	組織階層や各組織の機能分担、役職階層の種類・権限
	A-2 等級・ジョブアサイン	人材を管理・登用する軸と、個々人に課す業務・ミッションの与え方・手法
	A-3 評価・給与	人材の評価の考え方と、対価としての報酬水準や水準のベースの考え方と支払い方
	A-4 退職給付	老後に備えるための退職給付の水準とそのベースとなる考え方と支払い方
Business Style (働き方)	B-1 意思決定スタイル	業務遂行上でのコミュニケーションの取り方や、合意形成・意思決定の考え方
	B-2 仕事の進め方・業務配分	会社や組織・個人が受け持つ業務の種類・難易度・複雑性の度合い・性質
	B-3 就労環境	働く時間や場所に関する制約や、個々人の裁量の在り方
	B-4 ワークフロー	業務プロセスの効率性や、各プロセスで使用するデバイス・アプリ等の利便性の在り方
Career (キャリア)	C-1 キャリア形成	自社内でのキャリア形成の主体と異動・転勤における考え方
	C-2 採用	採用する人材の基準・手法と雇用形態
	C-3 動機づけ・フィードバック	人材を自社に惹きつけるための訴求内容と伝達方法
	C-4 役員人材の獲得	ボードメンバーの任免の基準、母集団のプール層、選抜・育成の方法

---

## 取り組むべき課題

# 新型コロナウイルス起点の人材マネジメント課題と対応する施策

- 前提内容を踏まえ、今後の企業の人材マネジメントにおいては、これまで以上に社員の安全を保ちながら、できる限り生産性を維持・向上させることが重要なアジェンダとなり、その土台として事業基盤を維持・最適化する工夫が求められることとなります

新型コロナウイルス起点の人材マネジメント課題		“急場しのぎ”の施策(一例)	With&Post コロナの施策(一例)
社員の安全	1 職場の安全衛生対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 衛生用品の調達・配布</li> <li>■ 事業所の衛生管理</li> <li>■ 出勤・通勤の調整</li> <li>■ 就業者への手当支給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物理的な就業環境のリデザイン</li> <li>■ 業務オペレーションの改革</li> </ul>
	2 社員の心身のケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境変化に対するケア(面談など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メンタルヘルス対策の拡充</li> <li>■ 健康経営の促進</li> </ul>
生産性の維持・向上	3 場所・時間に捉われない柔軟な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テレワーク(オフィスワーカー中心)</li> <li>■ オンラインコミュニケーション(Web会議など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テレワーク高度化(職種拡充・ツール)</li> <li>■ 従来のタイムスケールに拘らない勤務制度</li> </ul>
	4 パフォーマンス重視の評価・処遇の実現	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ジョブ型の人事制度(職責に応じた貢献価値で処遇)</li> <li>■ プロセス重視⇒成果重視の評価基準</li> <li>■ 目標管理の高度化(OKR・1on1活用など)</li> </ul>
	5 新しい働き方に即した組織マネジメントと人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 上司モニタリングによる“さぼり”や過労の抑止</li> <li>■ オンライン研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役員・経営人材マネジメントの改革</li> <li>■ 求める人材像・マネジメントスタイルのパラダイム転換</li> <li>■ 対面・オンライン双方を駆使した教育</li> <li>■ (士気低下対策としての)組織開発・社内ブランディング</li> </ul>
事業基盤の維持・最適化	6 経営資源の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一時帰休</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業・グループの再編・資源再配分</li> <li>■ ダウンサイジング</li> </ul>
	7 人員調達方法の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オンライン採用面談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新卒定期採用の見直し⇒通年採用化</li> <li>■ 社外人材・フリーランスの積極活用</li> </ul>

# With&Post コロナ施策をサポートする当社ソリューション

■ With & Post コロナの施策に対して当社は様々なソリューションを提供していきます

新型コロナウイルス起点の人材マネジメント課題		With&Post コロナの施策(一例)
社員の安全	1 職場の安全衛生対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物理的な就業環境のリデザイン</li> <li>■ 業務オペレーションの改革</li> </ul>
	2 社員の心身のケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メンタルヘルス対策の拡充</li> <li>■ 健康経営の促進</li> </ul>
生産性の維持・向上	3 場所・時間に捉われない柔軟な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テレワーク高度化(職種拡充・ツール)</li> <li>■ 従来のタイムスケールに拘らない勤務制度</li> </ul>
	4 パフォーマンス重視の評価・処遇の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ジョブ型の人事制度(職責に応じた貢献価値で処遇)</li> <li>■ プロセス重視⇒成果重視の評価基準</li> <li>■ 目標管理の高度化(OKR・1on1活用など)</li> </ul>
	5 新しい働き方に即した組織マネジメントと人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役員・経営人材マネジメントの改革</li> <li>■ 求める人材像・マネジメントスタイルのパラダイム転換</li> <li>■ 対面・オンライン双方を駆使した教育</li> <li>■ (士気低下対策としての)組織開発・社内ブランディング</li> </ul>
事業基盤の維持・最適化	6 経営資源の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業・グループの再編・資源再配分</li> <li>■ ダウンサイジング</li> </ul>
	7 人員調達方法の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新卒定期採用見直し⇒通年採用化</li> <li>■ 社外人材・フリーランスの積極活用</li> </ul>

## 当社ソリューション(抜粋)

With&Post コロナにおける事業構造変革や新たな働き方を構築・定着するべく下記ソリューションを提供(抜粋、詳細は別途順次公開)

### 人事制度改革支援

- ✓ 職務評価に基づくジョブ型の制度設計
- ✓ 同一労働同一賃金対応 等

### 組織・要員設計/組織カルチャー変革支援

- ✓ 最適要員構造策定(グループ含)
- ✓ 会社別・組織別の組織風土の定量的可視化 等

### ガバナンス・役員マネジメント変革支援

- ✓ グループ役員制度設計
- ✓ サクセッションマネジメント体系構築 等

### デジタルHR推進支援

- ✓ タイプ別の最適ワークスタイル分析
- ✓ オンラインベースの従業員体験設計 等

### 人材開発支援

- ✓ 教育・キャリア体系構築
- ✓ オンライン×オフライントレーニング設計 等

### グローバル人材マネジメント構築支援

- ✓ 事業・機能再編に伴う海外拠点人事機能の強化
- ✓ 海外M&Aに伴う人事DD 等

# 組織人事コンサルティング分野における主な実績

- 当社の組織人事コンサルティングは、東名阪総勢90名を超えるコンサルタントを擁し、イシューオリエンテッドで多岐にわたるソリューションをあらゆる業務・規模のお客様に対して提供しています
- 年間約600件のコンサルティングプロジェクト実績を創出する質・量ともに日本のトップレベルのコンサルファームとして評価されており、豊富な情報・知識と、コンサルティングの経験から得たノウハウを融合し、お客様の期待を超える価値を提供し続けています

## 当社ソリューション(抜粋)

### 人事制度改革支援

- ✓ 職務評価に基づくジョブ型の制度設計
- ✓ 同一労働同一賃金対応 等

### 組織・要員設計／組織カルチャー変革支援

- ✓ 最適要員構造策定(グループ含)
- ✓ 会社別・組織別の組織風土の定量的可視化 等

### ガバナンス・役員マネジメント変革支援

- ✓ グループ役員制度設計
- ✓ サクセッションマネジメント体系構築 等

### デジタルHR推進支援

- ✓ タイプ別の最適ワークスタイル分析
- ✓ オンラインベースの従業員体験設計 等

### 人材開発支援

- ✓ 教育・キャリア体系構築
- ✓ オンライン×オフライントレーニング設計 等

### グローバル人材マネジメント構築支援

- ✓ 事業・機能再編に伴う海外拠点人事機能の強化
- ✓ 海外M&Aに伴う人事DD 等

## 当社における主な実績(一例)

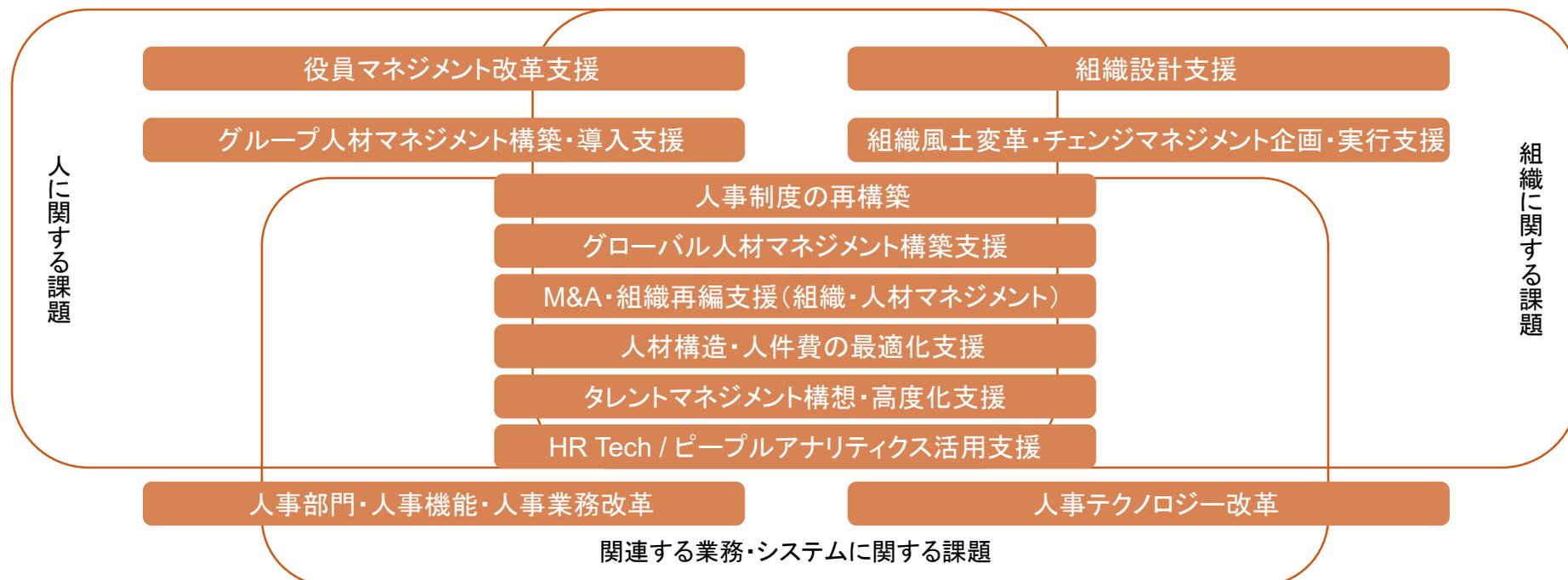
- 職務評価(金融、小売、サービスなど)
- 非正規社員の同一労働同一賃金・無期労働契約転換(製造、金融など)
- 人材情報可視化・人材構造最適化(食品など)
- Post PMI (M&A実行数年後の風土改革)(金融など)
- 組織活性化に向けたチェンジマネジメント(食品、金融、小売など)
- 役員報酬制度設計(製造、商業、金融など)
- サクセッションマネジメント構築(製造、金融など)
- 経営人材アセスメント(食品、金融など)
- 営業部門のワークスタイル可視化(通信など)
- タレントマネジメント高度化(食品、小売など)
- 各拠点要員数の推計モデル構築(サービスなど)
- 人材育成体系策定(化学、運輸・倉庫など)
- 次世代経営人材育成(
- グローバルコンピテンシーモデル策定・導入(製薬など)
- グループ人材マネジメント構築(製造、金融など)
- 合併に伴う人事PMI(化学など)
- M&A支援(人事デューデリジェンス、人事PMI)(製造など)

# MURC組織人事コンサルティングのご紹介

- テクノロジーの進化、グローバル化の進展、人口動態の変化、規制の改定などがもたらす環境変化の常態化と競争激化に直面する中、多くの企業が勝ち残りをかけて、絶え間ない自己革新を迫られており、その実現のためには、経営・事業の担い手となる人と組織の変革を避けて通ることはできません
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングの組織人事コンサルティングは現代の企業における、従来にない、多岐にわたり複雑性・曖昧性が高い問題の解決を、コンサルタントの持つ豊富な経験に加えて、MURCおよびMUFGグループの総合力を持って、ご支援します

## MURCの組織人事BUコンサルティングサービス例

### 組織・人材マネジメント戦略



---

## Appendix I. 当社概要

# 会社概要

## ■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングサービスを提供

設立年月 1985年10月

役職員数 約950名

(2020年4月現在)

### 国内事業所

東京(本社)

名古屋

大阪

### 海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人

タイ(バンコク)現地法人

ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

### コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供

【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

### 政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

### ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

### 経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

### 人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

### 会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供

## ご利用に際して

---

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)