

With&Post コロナ時代の  
人材育成ソリューション  
「ブレンド型人材育成プログラム(総論編)」

2020年7月17日

With&Postコロナ時代の組織・人事ソリューション

コンサルティング事業本部

# はじめに ~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、人材育成に関する様々なソリューションを提供しています

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(対象職種拡充・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 人材調達方法の最適化	<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

- ✓ With&Postコロナにおける企業内人材育成
- ✓ **ブレンド型人材育成**

### 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

# MURCのブレンド型人材育成プログラムの特徴

## ■ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(MURC)のブレンド型人材育成プログラムとは

当社は、既製プログラムを各企業様へ様に提供する形は採っておりません。貴社の育成課題や育成対象者の取り巻く環境をお伺いたうえで、以下の3つの観点から「**貴社仕様のブレンド型人材育成プログラム**」の企画をいたします

### オフラインとオンライン のブレンド

**貴社のICT事情に合わせ、オンラインとオフラインのメリットを生かしたプログラムを提供します**

- ICT環境やICTのご活用状況(リテラシー)をヒアリングし、どの程度オンラインの要素を入れるべきか、そしてどのツールをどのように使うべきかを提案いたします
- Teams、Webex、Zoom等、主要なWeb会議ツールでの人材育成プログラムの実施実績がございます(当社から「このツールのみでお願いします」という指定はいたしません)

### 知識学習と実践学習 のブレンド

**育成目的に応じ、様々な育成手段を駆使し行動変容につながるプログラムを提供します**

- 行動を変容するには、知識やスキルの習得はもちろん、コンサルタントとの対話や体験・実践で経験的に気づきを得ることも重要です
- 当社では貴社の育成目的に応じ「講義」「ワークショップ」「面談」「アクションラーニング」等の育成手段を組み合わせ、受講者の職場での行動変容に繋がる実践的なプログラムを提供いたします

### 受講する階層 のブレンド

**階層間を跨いだ一貫性のあるプログラムで、組織力向上・組織活性を支援します**

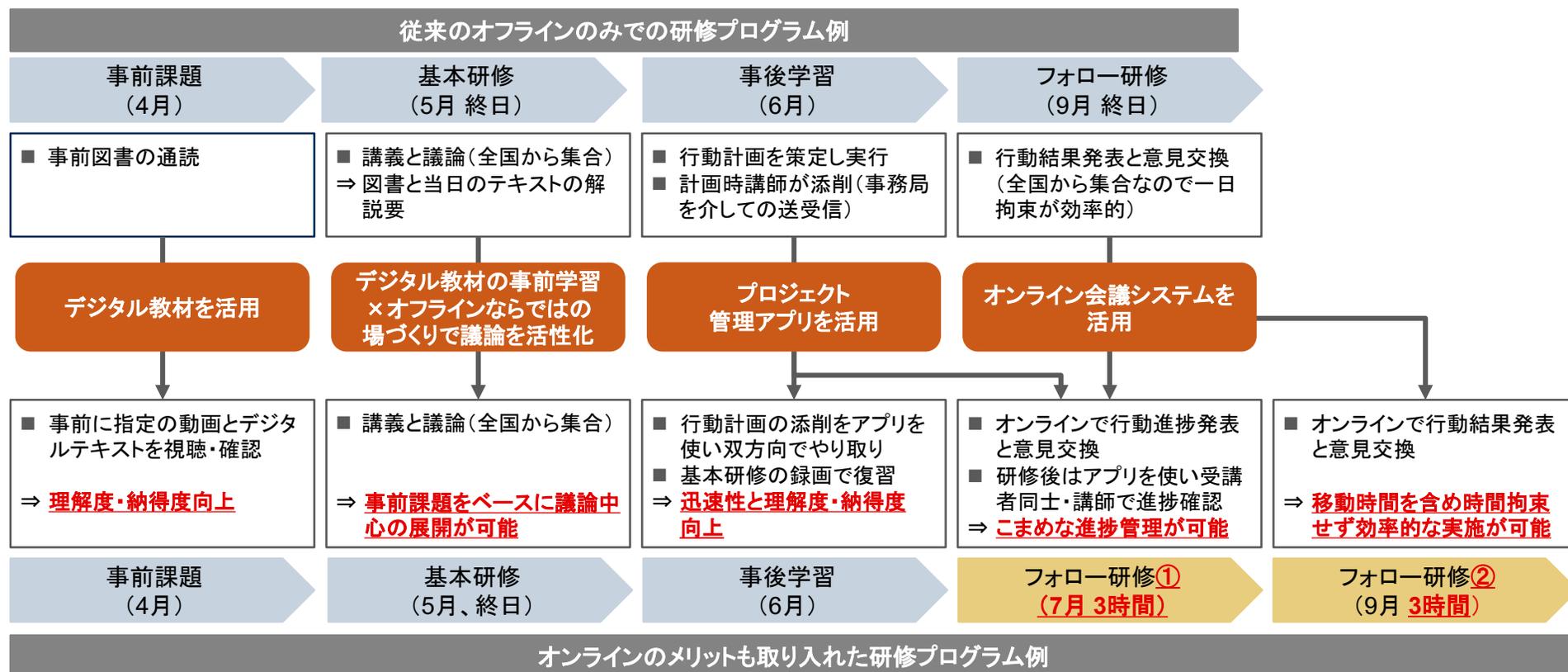
- 階層間の課題を想定しつつ、貴社内での階層間の課題(上司・部下のコミュニケーションがうまくいっていない等)を捉え、両階層の成長を促すプログラムの実績も多数ございます
- 「両階層にて共通言語や共通認識を得ることができた」「今まで以上に率直に会話し、仕事が円滑に進むようになった」等、組織力向上や組織活性に繋がる具体的な効果の声も頂いております
- 人材育成体系設計全般のコンサルティングも可能です

# オフライン研修プログラムからブレンド型人材育成プログラムへのリプレイス例

## ■ MURCのオンラインを取り入れた人材育成プログラムとは？

当社は、既製プログラムを各企業様へ一様に提供する形は採っておりません。貴社の人材育成課題やICTのご活用状況をお伺いしたうえで、オフラインとオンラインのメリットを生かした「**貴社仕様のブレンド型人材育成プログラム**」の企画をいたします。

【例】全国に事業所を持つ企業様にて開催する半年間(4月開始、9月終了)の管理職研修プログラムの場合



# ブレンド型人材育成 主な実績(例)※提案フェーズのもの含む

事例 No.	業種	従業員数	研修対象	受講人数	テーマ	概要	ブレンドスタイル
1	製造業	1,000	経営幹部 (執行役員、 事業部長)	20	経営幹部研修	■ 経営幹部に求められる役割、マインドおよび経営に必要な各種リテラシーを学ぶ	オフライン オンライン 知識学習 実践学習
2	運送業	10,000	新任管理職 研修 (課長職)	25	管理職研修	■ 外向き(経営環境認識)と内向き(組織の成長、部下育成)の2つの視点を併せ持つブレインゲーマネージャーを育成する	オフライン オンライン 知識学習 実践学習
3	エネルギー	30,000	中堅社員選抜	24	選抜主任研修	■ 中堅社員として、一段ステージアップした目線での組織貢献のあり方を探り実践する	オフライン オンライン 知識学習 実践学習
4	卸売、 小売	300	中堅・若手社員 (幹部候補)	8~16	次世代向けビジネス スクール	■ 将来の経営を担える次世代幹部候補としての成長を目指す	オフライン オンライン 知識学習 実践学習 受講階層
5	サービス業	100	新入社員 OJT担当	14	新入社員、OJT リーダー一体型研修	■ 新入社員の早期戦略化に向けた導入知識スキル学習と、定着に向けたOJTとの関係構築を目指す	オフライン オンライン 知識学習 実践学習 受講階層
6	システム 開発	1,500	中堅営業社員	15	ソリューション営業力 強化研修	■ 顧客を“俯瞰する力”を養い、ソリューション営業に活かす	オフライン オンライン 知識学習 実践学習
7	製造業	150	管理職層 および一般 職層	40	論理思考力研修	■ 期待役割に応じた論理思考力の基礎習得を通じて、上司部下間の知識共有および部下指導の仕組みづくりにつなげる	オフライン オンライン 知識学習 実践学習 受講階層

# ご参考: オンラインによる人材育成導入にあたってのガイダンス

## ■ オンラインの学習機会・手段を取り入れた人材育成とは？(オフラインとの比較)

従来オフライン(直接対面等)で行っていた研修等の人材育成をオンラインで行うことです。オンライン、そしてオフラインによる人材育成にはそれぞれ以下のようなメリットがあります。また、導入に際しての検討すべき事項(デメリット)もございます

	メリット	検討すべき事項(デメリット)
オンラインでの 人材育成	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ノートPC等のデバイスやインターネット環境があれば、いつでもどこでも学習できる</li><li>■ 最新情報に基づいて学習できる</li><li>■ 動画やアプリ等、理解度・納得度を高めるための多数のコンテンツが存在している</li><li>■ 画面越しであることから対人距離自体はオフラインよりも近く、少人数であれば慣れると対話・議論が活発化できる</li></ul> <p>⇒ <u>即時的に最新の知識・技能を学習する機会・手段や、少人数での議論の機会を提供できる</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ICT環境(機器の有無、セキュリティポリシー等)が前提なので、どのような環境であるかを事前に確認しておく必要がある</li><li>■ 学習者のICTリテラシー次第で不便になる恐れがある</li><li>■ 接続トラブルで受講しているコンテンツが中断する可能性がある</li><li>■ 長時間での実施は集中力が持続しにくい</li></ul>
オフラインでの 人材育成	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ボディランゲージやお互いの態度・表情等の直接対面だからこそ得られる受講者間のリアルな反応によって、複数名または大人数での一体感や白熱した議論が実現できる</li><li>■ 現地現物を見て触れることができる</li><li>■ オンラインでの研修に比べると集中力が持続しやすい</li></ul> <p><u>より深い気づきや学びを得ることで、行動変容に繋がりやすい</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 以下のような工数・コストが必要となる。特に対象社員が増えれば増えるほど、これらの負担は高まる<ul style="list-style-type: none"><li>● スケジュールや会場の調整</li><li>● 参加する社員や事務局の日程・時間拘束</li><li>● 参加する社員・講師の移動コスト</li></ul></li></ul>

**「オンラインかオフラインか」という手段ありきではなく、貴社の人材育成課題とICTのご活用状況を踏まえ、その課題解決に最も効果的な手段を組み合わせた人材育成プログラムづくりが重要です**

# ご参考: オンライン研修実施にあたってのガイダンス(事務局様へのお願い事項)

## 本企画確定前にご確認いただきたい事項

### 【設備機器・ネットワーク環境について】

- オンライン通信ができるモバイル端末(ノートPCまたはタブレット)とインターネット環境を受講者はお持ちですか?
- (受講者様がお持ちでない場合)モバイル端末の貸与もしくは会議室への備え付けのWeb会議端末はございますか?
- (オフラインの集合研修で動画等のデジタルコンテンツを利用する場合)研修室に当社コンサルタントのノートPCを接続できる動画再生・音響機器がございますか?(プロジェクタのみの場合は音声が出力されない場合有)

### 【当社提案のSaaS(Software as a Service: Web会議やプロジェクト管理ツール、動画サイト等のクラウドサービス)利用に際して】

- 当該SaaSへのアクセスは許可されていますか?
- 当該SaaSが推奨するクライアントアプリケーション(いわゆるアプリ)のダウンロードは許可されていますか?
- 当該SaaSをブラウザ経由で利用する場合、推奨されているブラウザ(Internet Explorer 11、Microsoft Edge、Google Chrome等)へのアクセスが許可されていますか?
- SaaSの利用方法によっては、個人ID取得を必須とするケースもございますが、その場合は取得は可能ですか?

### 【貴社ご利用のSaaSやシステムを当社が利用させていただく場合】

- 当社(「外部ユーザー」)の申請手続や利用条件・制限はございますか?(例:「画面共有はホストである貴社側でないと使えない」等)

### 【受講者のICTのご活用状況(いわゆる「ICTリテラシー」)について】

- ICTやSaaSの平素の利用状況はどのようなものですか?  
(例:「資料作成やインターネットでモバイル端末を操作する程度」、「平素からWeb会議でホワイトボード共有まで利用可能」等)

## 研修実施当日に向けてご支援いただきたい事項

- 事前に通信環境や機材の動作確認のために実施リハーサルのお時間を頂くことがございますので、ご協力を頂ければと存じます
- 当日、システムトラブルがあった際の緊急連絡体制(事務局連絡先、システムご担当者様のご連絡先等)を必ず貴社内でご準備いただきたく存じます

## ご参考: オンライン研修実施にあたってのガイダンス(受講者の皆様にご留意いただきたい事項)

### 研修・事前学習等で利用する前日までに

- 新しいSaaS(クラウドサービス)を使う場合は、必ず事前にチュートリアルやマニュアルは確認し、トライアル利用・接続テストをしましょう
- 事前配布された資料は、必ず印刷しましょう(モバイル端末だけで当日閲覧すると見にくく、メモも取りにくいです)

### 研修当日に

#### 【モバイル端末・SaaS(クラウドサービス)の利用について】

- 基本的にはマイクはミュートにしましょう。発言の時にミュートを解除しましょう(ハウリング防止のため)
- Web会議におけるビデオカメラのOn/Offは、講師・事務局の指示に従ってください(動画は通信容量を増やしネットワークが途切れるリスクを有する一方、受講者間の一体感醸成には動画投影が望ましいことから、研修内容や通信環境を踏まえた都度判断となります)
- チャットの利用ルールも講師の指示に従いましょう
- 通信切断や遅延によるちょっとしたトラブルは今のテクノロジーではつきものです。「誰かのせい」ではないことが多いので、それも含めて楽しみましょう。万が一トラブルが発生したら、まずは落ち着いて講師・事務局に問い合わせましょう

#### 【コミュニケーションについて】

- 3つの「明確に話す」ことを心がけましょう(①滑舌よく話す、②結論から話す、③言い切り型で話す)
  - リアクションも明確にしましょう(ミュートを解除して返事をする等)
  - ローコンテキスト(直接的で具体的な説明)で話しましょう
    - 指示語(いわゆる“こそあど”言葉)や代名詞(私、あなた等)を極力使わず、位置・名称・色等示したい対象を具体的に示しましょう
    - 特に議論をする際は、誰が発言しているかを明確に示すために、名乗ってから発言する
    - 説明が終わったら、以上ですと伝えましょう
- ⇒ 直接的な表現＝攻撃・非難ではないことを認識し、お互いに質問をしたり異論を述べることに寛容になりましょう(もちろん、人格否定は厳禁)

※ 当社独自の「Web会議のポイント」資料を無償公開しております。ぜひご参照ください

[https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/04/WebMeeting\\_point\\_20200417.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/04/WebMeeting_point_20200417.pdf)

---

## Appendix . 当社概要

# MURC 人材育成事業の紹介

- 経営幹部や管理職育成、中堅・若手社員育成ほか、幅広い人材育成課題に対する最適プログラムをオーダーメイドで提供することを通じて人材の強化を支援します。※個別の研修プログラムに加え、人材育成体系全般に関するコンサルティングも行います

## 特徴

経営コンサルタントが行う人材育成、研修指導、アドバイザー

- 事前に経営層と問題意識を共有
- 業種・社風など、個々の企業に合わせた研修カリキュラム
- 単発ではなく体系的・継続的な人材育成施策を実施
- 座学だけでなく、OJTと連動したアクションラーニング型のカリキュラムに実績と強み

## サービスライン(例)

- 階層別研修:経営層、部長、次課長、係長・班長、中堅、新入社員
- 経営戦略、営業戦略実現のための人材育成
- 専門スキル教育(営業スキル・生産マネジメント等)
- マインド強化(レジリエンス強化、ストレスマネジメント、ポジティブシニア等)
- 働き方改革を実践できる職場づくり・人づくり
- 人材育成体系の構築
- 人材育成アドバイザー(顧問契約)

## ぼんやりとした人材育成課題(例)

未来ビジョン実現のための人材育成

## コンサルタントによる課題の深堀・明確化(例)

- ✓ 拠点が増え、幹部の数が不足している
- ✓ 世代交代に備え次世代幹部を鍛えたい

- ✓ 役割に見合った仕事できていない
- ✓ OJTに偏った教育を改めたい

- ✓ 新規顧客の開拓ができる人がいない
- ✓ 新たな分野に参入するが営業が弱い

- ✓ 社員が増えてきて体系的な教育が必要

人材育成＝単発研修、だけではありません  
半年～1年かけて実施するプログラムや  
中計策定・新規事業創出を題材にすることも  
ございます

## 課題解決のためのご支援(例)

役員候補・幹部社員研修

管理職～新入社員に至る  
階層別研修

職能別研修(営業力強化等)

人材育成体系の設計・構築・  
運用支援

社員研修のご案内

## MURC 社内研修のご案内

MURCでは、各企業、団体のニーズにあわせたオリジナル研修を企画提案、講師を派遣しています。以下はその一例です。各企業様の人材育成には是非ご活用ください。

【よく聞かれる声】	【実施する研修の一例】
社長を支える強い幹部を育てたい	“次世代幹部、コア人材養成”研修
部門を統率できる長を育てたい	“ホンモノの部長養成”研修
ミドルにもっとしっかりしてほしい	“管理職(ミドル)特訓”研修
「いまどきの若手」をもっと鍛えたい	“本気で若手を育てる”研修 “ホンモノのプロ社員育成”研修
人と組織が活き活きする職場をつくりたい	“ストレスに強い職場づくり”研修
新人を早く職場に定着させたい	“新入社員能力化”研修 “新入社員育成リーダー”研修
売れる営業、言い訳しない営業を育てたい	“できる営業を育てる”研修
コンプライアンスを皆が守る職場をつくりたい	“コンプライアンス定着”研修 “労務をどこん学ぶ”研修

上記以外でも、以下のような研修を行っています。

- 経営戦略研修
- 経営戦略研修
- コーチング研修
- 論理思考研修
- 業務改善研修
- 人事考課者研修
- メンタルヘルス研修
- キャリア開発研修
- 人材アセスメント など

■ MURCが受託する研修指導の特徴

- 1 講師歴20年以上、指導経験が非常に豊富です。
- 2 高い倫理観、使命感、プロ意識をもって指導をいたします。
- 3 講師はMURCが採用し、育て上げた正規の社員です(外部委託講師ではありません)。
- 4 “やりっぱなしの研修”はしません。人と職場が変わるまで本気で指導します。
- 5 担当講師はお客様の悩みや問題に真摯に耳を傾け、「本当に役立つ研修」をします。

# 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/)