

“ブレンド型” 人材育成プログラムのご紹介



目次

I. ブレンド型人材育成プログラムの概要	2
II. ブレンド型人材育成プログラムの提案事例	9
Appendix I. 当社概要	26

1. ブレンド型人材育成プログラムの概要

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したうえで、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

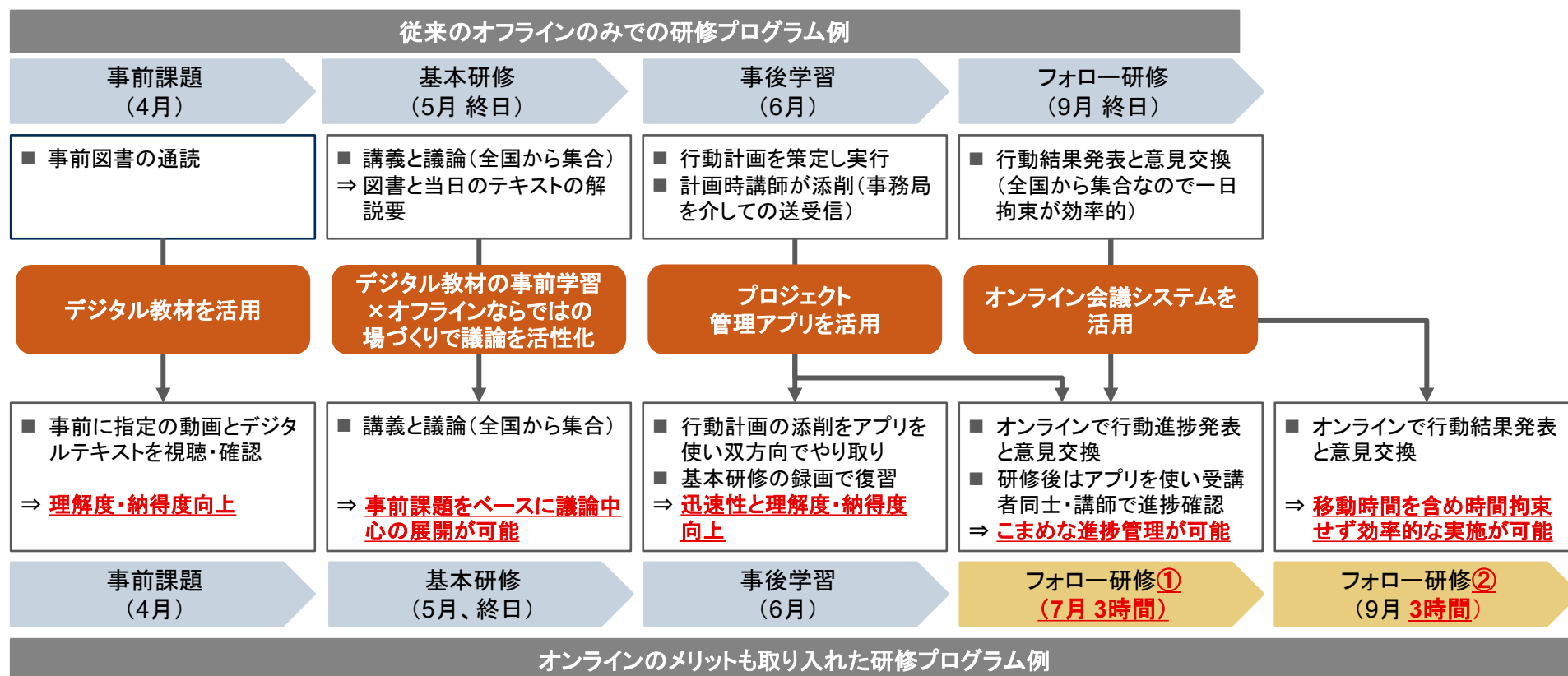
- 階層間の課題を想定しつつ、貴社内での階層間の課題(上司・部下のコミュニケーションがうまくいっていない等)を捉え、両階層の成長を促すプログラムの実績も多数ございます
- 「両階層にて共通言語や共通認識を得ることができた」「今まで以上に率直に会話し、仕事が円滑に進むようになった」等、組織力向上や組織活性に繋がる具体的な効果の声も頂いております
- 人材育成体系設計全般のコンサルティングも可能です

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グ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

オンラインでの 人材育成

- 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
 - 最新情報に基づいて学習できる
 - 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
 - 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
- ⇒ 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

オフラインでの 人材育成

- 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
- 現地現物を見て触れることができる
- オンラインでの研修に比べると集中力が持続しやすい
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

検討すべき事項（デメリット）

- 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
 - 学習者のICTリテラシー次第で不便になる恐れがある
 - 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
 - 長時間での実施は集中力が持続しにくい
-
- 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
 - スケジュールや会場の調整
 - 参加する社員や事務局の日程・時間拘束
 - 参加する社員・講師の移動コスト

「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?(プロジェクト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

II. ブレンド型人材育成プログラムの提案事例

提案事例1. 経営幹部研修

対象者	選抜された経営幹部の方々(執行役員、事業部長)
実施時期／日数案	8か月(集合研修+反転学習+個別面談指導)
目的 特徴	■ 目的 経営幹部として求められる役割認識、マインドおよび、経営に不可欠な各種リテラシーを学ぶ。 ■ 特徴① 一方的なインプットの場だけでなく、選抜された各部署の幹部同士での意見交換や対話を通じ、相互啓発や視野の拡大を図る ■ 特徴② 日々の業務のみならず、自社を取り巻く環境やそれを踏まえた自部門の未来を考えることで、全社を意識した俯瞰視点を養う機会とする
デジタルツール活用 によるブレンド型学習 の特長	■ テレビ会議システム(Zoom等)を用いた参加型オンライン研修の併用(プログラムで使い分け) ■ 事後動画視聴(PIPメーカーなど)を通じての反転学習 ■ オンラインツール(Teams)活用による個別面談指導
プログラム内容	【集合研修、オンライン研修】 ■ 経営幹部としての役割認識、リーダーシップ ■ 経営幹部に求められる戦略思考 ■ 経営幹部に求められる財務知識 ■ 組織、組織活性化と組織風土、人材育成への取り組み ■ 経営幹部に求められるロジカルシンキング、トップへの提案力強化 【反転学習】 ■ 上記研修にかかる動画視聴による反転学習 【受講者個別指導】 ■ 「幹部としての自己成長プラン」「自部門のビジョン戦略、人材育成計画」の立案と講師による個別指導

提案事例1. 経営幹部研修

プログラム概要(1/2)

		研修1か月前	DAY1	DAY2	DAY3
研修※1か月に1回の頻度で開催	日程 (目安)				
	手段 所要時間	オンライン (半日)	集合型 (1日)	オンライン (1日)	集合型 (1日)
	テーマ	■ プログラムのオリエンテーション ■ 各種課題設定	■ 経営幹部に求められる役割とリーダーシップ	■ 経営幹部に求められる戦略思考	■ 経営幹部に求められる財務知識
	内容	■ プログラムの概要 ■ 課題図書の設定「幹部に求められるリーダーシップ関連」 ■ 事前課題「幹部に求められる役割、自己の強みと弱み」	■ 経営幹部とは、管理職との違いは ■ トップや社員は幹部に何を求めているのか ■ 経営幹部に求められるリーダーシップとは ■ 自己の幹部としての強み、弱みの分析	■ 経営戦略とは、戦略思考とは ■ 経営戦略立案のための各種フレームワーク(3C、5フォース、PPM、STP等) ■ ブレークワークを活用した自社分析	■ なぜ財務知識が幹部に求められるのか ■ BS、PL、CSに関する基礎知識 ■ 自社の財務諸表を通じたの課題分析(例:生産性、在庫、資金繰り、投資効率等)
	事後課題	■ 図書の通読 ■ 上記に関連するレポート作成	■ 経営幹部としての自己成長プラン作成 ■ 動画による反転学習	■ 自部門のビジョン戦略立案 ■ 動画による反転学習	■ 自部門のビジョン戦略、バージョンアップ ■ 動画による反転学習
個別指導	手段 所要時間		講師による添削指導	講師による添削指導	個別指導(オンライン)
	内容		■ 自己成長プランの添削	■ 自部門のビジョン戦略の添削	■ 自己成長プラン、ビジョン戦略の進捗状況

提案事例1. 経営幹部研修

プログラム概要(2/2)

		日程 (目安)	DAY4	DAY5	DAY6	DAY7
研修※1 か月に1回の頻度で開催	手段 所要時間		集合型 (1日)	オンライン (半日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)
	テーマ		■ 組織力向上に向けての幹部の役割	■ 経営幹部に求められるロジカルシンキング	■ トップに提案できる幹部をめざして	■ 研修成果報告(対トップ)
	内容		■ 組織力とは、活性化した組織とは ■ 組織文化変革のための幹部の役割 ■ 人材育成プランの作成は幹部ならではの仕事 ■ 自社、自部門の人材像を考える	■ ロジカルシンキングがなぜ幹部に求められるのか ■ 企画立案に不可欠なピラミッドストラクチャー ■ 課題解決、方策展開に不可欠なロジックツリー ■ ミッションとは	■ 経営トップへの提案は幹部の仕事 ■ クールなロジックとウォームハートが求められる ■ ピラミッドストラクチャーで提案の勘所を押さえる ■ 職場の実例を用いたロールプレイ	■ 自己成長プラン、部門戦略、人材育成計画にかかる成果報告 ■ あがった成果が何か ■ 今後の課題は何か ■ 経営トップからのコメント、アドバイス ■ 講師からのアドバイス
	事後課題		■ 自部門の育成計画立案 ■ 動画による反転学習	■ ロジカルシンキングの実践への活用 ■ 動画による反転学習	■ 対トッププレゼン資料作成 ■ 動画による反転学習	■ 各種プランの継続実施
個別指導	手段 所要時間		講師による添削指導	個別指導(オンライン)		
	内容		■ 自部門の育成計画の添削	■ 自己成長プラン、ビジョン戦略、人材育成計画の進捗状況		

提案事例2. 新任管理職研修

対象者	新任管理職(課長職相当)の方々
実施時期/日数案	2日間(オンライン) ※一部プログラムを変更して、オフライン(集合研修)にすることも可能
目的 特徴	■ 目的 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グマネージャーの育成 ■ 特徴① オンライン型ディスカッション・面談演習を取り入れ、テレワークにおける部下へのOJTのスキルを体験学習する ■ 特徴② オフライン研修として事前課題を設定。様々な部門の受講者が事前課題を共有し、ディスカッションや対話の機会を得ることで、自社における課長職としての共通言語を学ぶ機会とする
デジタルツール活用 によるブレンド型学習 の特長	■ Web会議ツール(Zoom、Teams等)を用いた参加型オンライン研修の併用(プログラムで使い分け) ■ 演習時はPCでワークシートを作成、各自が画面共有し、相互助言を通して成果物をブラッシュアップ ■ 事後動画視聴(PIPメーカーなど)を通じての反転学習
プログラム内容	【オンライン研修】 ■ 事前課題図書についての討議 ■ 自社・自部門の経営環境について討議 ■ 管理職として自身の成長課題を考える ■ TA(交流分析) ■ 組織・人づくりの検討・確立 ■ ビジネスコーチング入門 【反転学習・オフライン研修】 ■ 上記研修にかかる教材の自習または動画視聴による反転学習

提案事例2. 新任管理職研修

プログラム概要

項目	テーマ	プログラム概要
オリエンテーション	貴社による訓話／本研修のねらい／全体像の確認	経営講話(ビデオメッセージ)、本研修の目的、ゴール、全体像の確認等 ※全体講義
講義・グループ演習①	事前課題図書について討議、「1分間プレゼンテーション」	事前課題図書の所感、自身の課題認識についてグループ討議を行う 自身の課題をまとめ、「1分間プレゼンテーション」のトレーニングにより、表現力や伝達力を磨く ※演習:ブレイクアウトセッション(職能混成)
講義・グループ演習②	自社・自部門の経営環境について、事前課題にもとづく、グループ・ディスカッション	自社・自部門の経営環境について、グループ・ディスカッションを行う ディスカッションの結果を各グループより発表、講師より講評・コメントする ※演習:ブレイクアウトセッション(職能混成)
講義・グループ演習③	管理職として自身の成長課題を考える	これまでのグループ演習の成果物や上司メッセージ等を活用して、管理職としてこれからの自身の成長課題を整理する グループ単位で個人発表・相互助言(フィードバック)を行い、課題とその具体策を深掘りする ※演習:ブレイクアウトセッション(職能別)

項目	テーマ	プログラム概要
講義・演習④	TA(交流分析)	交流分析の考え方を学び、部下をはじめ周囲と自身の相互理解を深める 自身のコミュニケーションの傾向を知る、状況に応じたリーダーシップのあり方を知る ※演習:全体
講義・グループ演習⑤	組織・人づくりの検討・確立	職場の人材育成計画・ストーリーを描く 各自の作成シートを発表、グループ内で相互助言を行う ※演習:ブレイクアウトセッション(職能混成)
講義・グループ演習⑥	ビジネスコーチング入門(補佐役を育てるための傾聴力・質問力を磨く)	ビジネスコーチングの根幹は「相互尊重の姿勢」。演習を通して、部下に対する傾聴力と質問力を高める、ロールプレイ演習 ※演習:ブレイクアウトセッション(職能別)
クロージング	二日間のまとめ、事後課題の案内	全体の振り返り ※職場の人材育成計画を完成後、事務局に提出 ※Web会議ツールを活用した同計画の運用フォロー面談を行います(オプション)

提案事例3. 中堅社員(主任)選抜研修

対象者	選抜された主任クラスの方々
実施時期／日数案	7か月(集合研修+自学自習+アクションラーニング)
目的 特徴	■ 目的 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。 ■ 特徴① 積極的な自学自習(ケーススタディ、他メンバーとの交流)を通じての知識修得を図る ■ 特徴② アクションラーニング(職場実践活動)を通じての課題解決、実践スキルトレーニング(部下後輩育成、上司補佐、他部署連携のあり方を実践を通じてトレーニング)
デジタルツール活用 によるブレンド型学習 の特長	■ オンラインツール(Skype等)活用によるケーススタディ、ドリル等への取り組み ■ 共有フォルダを活用した受講者同士の交流促進 ■ オフライン研修代替案として、ZOOMなどを活用したオンライン研修を同時提案
プログラム内容	【集合研修またはオンライン研修】 ■ 中堅社員としての自己と向き合いめざす姿を検討 ■ 課題解決、立案スキルの修得 ■ 部下後輩、他部署等周囲との関わりのあり方を探る ■ 上司補佐のあり方を探る 【自学自習】 ■ Skype等を活用したケーススタディ、ドリルの取り組み 【受講者個別指導】 ■ アクションラーニング(職場実践活動)に対する講師、および上司によるフォローアップ

提案事例3. 中堅社員(主任)選抜研修

状況によってはオンライン研修にリplaces

プログラム概要(1/1)

研修※1カ月に1回の頻度で開催	日程 (目安)	研修1か月前	DAY1	DAY2	DAY3	DAY3
	手段 所要時間	オンライン (半日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)
	テーマ	■ オリエンテーション ■ 自学自習案内	■ 自分と向き合う、めざす姿を検討する	■ 課題立案、解決スキル習得	■ 部下後輩、周囲とのかかわり方	■ 上司補佐のあり方 ■ これまでの活動振り返り
	内容	■ プログラムの概要 ■ 基本テキスト配布と事前学習設定 ■ 事前課題「自身に求められる役割、自己の強みと弱み」	■ トップメッセージ ■ 自分と向き合い他メンバーと分かち合う ■ エゴグラム体験 ■ 目指す姿へのアクションフレーム検討 ■ 部署内外のロールモデルへのインタビュー	■ グループ他メンバー、ロールモデルからの学び、気づきの共有 ■ 自己成長に向けてのアクションの可視化 ■ さらなる組織貢献のための課題設定	■ 組織内コミュニケーションのあり方を探る体験学習 ■ 後輩、ベテラン、他部署等への働きかけワーク(指示、傾聴、調整交渉等)	■ 上司補佐に関するワーク(相談、提案、上司理解) ■ アクションラーニング振り返りを通じての気づき・学び共有(ワールドカフェ形式)
	自学自習	オンラインツール(Skype等)を活用した自学自習 (ケーススタディ、ドリル等への取り組み、共有フォルダを活用した互いの活動ぶりの共有)				
アクションラーニングと個別指導	個別指導(オンライン)	■ インタビューを通じてロールモデルから学ぶ ■ 自己の棚卸と組織貢献に向けた課題設定		■ 当社講師、職場上司による中間フォローアップ		■ アクションラーニングの振り返り ■ MY宣言

提案事例4. 次世代幹部育成ビジネススクール 概要

対象者	次世代の幹部(役員)候補となる若手・中堅社員の皆様(選抜 8名～16名程度を推奨)
実施時期／日数案	1年間(4月～翌年3月) オリエンテーション1回(2時間)、面談1回(1時間／名)、研修8日間(各7時間)、発表1日(7時間)
目的	■ 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 ● ビジネススクール形式で、商いの基本となるビジネスリテラシーを学ぶ ● 日々の業務のみならず、自社を取り巻く環境や会社の未来を考えることで、全社を意識した俯瞰視点を養う機会とする ● 一方的なインプットの場ではなく、各部署からの次世代層メンバー同士での意見交換や対話を通じた組織力の向上を目指す
デジタルツール活用によるブレンド型学習の特長	■ テレビ会議システム(Zoom等)を用いたオンライン研修の実施(研修内容によって選択可能) ■ 事前に講義パートの動画視聴による議論・ワーク中心の研修実施(反転学習) ■ オンラインツール活用による研修課題・グループワーク・発表準備の取り組み確認・活発化を支援
プログラム内容	■ 次世代幹部としての役割認識(自己理解とリーダーシップやマネジメント) ■ ロジカルシンキング ■ 人材育成について ■ CS視点でのクレーム(顧客)対応コミュニケーション力 ■ 経営・事業・マーケティング戦略 ■ 財務について ■ 「勝ち方のセオリー」の検討 ■ 役員・上司へのプレゼンテーション(部門レベルの提言・提案) ※ご要望により、プログラムに組織人事戦略、IT戦略、キャリア形成、自己理解(心理学)、方針管理、交渉術 等を組み込むことが可能です

提案事例4. 次世代幹部育成ビジネススクール 全体像

プログラムの全体像

日程 (目安)	Day 0 4月	Day 0.5 5月	Day 1 6月	Day 2 7月	Day 3 8月	Day 4 9月	Day 5 10月	Day 6 11月	Day 7 12月	Day 8 1月	Day 9 3月
手段	オンライン 集合型	オンライン 集合型	集合型	オンライン 集合型	オンライン 集合型	オンライン 集合型	集合型	集合型	オンライン 集合型	オンライン 集合型	役員・上司 集合型
テーマ	オリエン テーション	個別面談	幹部候補と しての役割 認識	ロジカル シンキング	部下育成	CS視点の コミュニケー ション	マーケティ ング戦略1	マーケティ ング戦略2	財務戦略	勝ち方のセ オリーの検 討	最終 発表会
内容	社長講話、 目的と全体 像 キャリアナ ビ実施	キャリアナ ビを参考に 自身を振り 返る	期待役割の 認識 自己革新に ついて チームビル ディング	論理的思考 力、整理す る力	人材育成の 考え方やス キル	顧客視点の コミュニケー ション クレーム対 応	戦略思考、 マーケティ ングの考え 方①	戦略思考、 マーケティ ングの考え 方②	財務の基本 について学 ぶ	最終発表へ 向けた、プ ラン作成と ブラッシュ アップ まとめ	役員・上司 に対して提 言プレゼン テーション
事前 動画視聴				ロジカル シンキング	人材育成	コミュニケー ション	戦略	マーケティ ング	財務		
事前課題			役割認識の 確認	課題解答	指導育成の 振り返り		社歴・方針 の確認		自社計数の 確認	発表資料の 仮作成	発表準備
事後課題	キャリアナ ビ振り返り	研修開始時 の抱負		演習事例の 洗練	部下育成計 画	振り返りレ ポート	演習成果物(全社の分 析・戦略策定)の洗練 【グループワーク】				振り返りレ ポート
発表準備				最終発表に向けた個人テーマ検討 【個人ワーク】					最終発表資料の作成 【個人ワーク】		

■ 凡例 ○○○○ : オンライン動画視聴による事前学習支援 ○○○○ : オンラインツールによる進捗確認・実行活発化支援

提案事例5. 新入社員・OJT担当一体型育成研修

対象者	新入社員の方々 および OJTリーダーを担当される方々
実施時期／日数案	6か月（集合研修+オンライン面談）
目的 特徴	■ 目的 新入社員の早期戦略化に向けた導入知識スキル学習と、OJT担当の指導育成スキル学習およびOJT開始後のフォローアップ、OJT担当と新入社員の人間関係構築の支援により、職場への定着を図る。 ■ 特徴① 新入社員が早期に職場に馴染み、社会人生活をスタートするご支援をいたします ■ 特徴② OJTと新入社員間の指導育成の意識合わせ、OJT担当同士の悩み共有など、OJT担当へのフォローが可能です。より有効な新人育成にかかる、OJT担当の負担の軽減とスキル向上をご支援いたします
デジタルツール活用 によるブレンド型学習 の特長	■ テレビ会議システム（Zoom等）を用いた参加型オンライン研修の併用 ■ 日常のフォローアップの仕組み設計
プログラム内容	【集合研修、オンライン研修】 ■ 入社前 OJTリーダー基礎スキル研修 ■ 入社時 新入社員研修（社会人の心構え、ビジネスマナー） ■ 配属前 新入社員・OJTリーダー合同研修（関係構築、スケジュールや職場ルール・マナーの確認） ■ 数日後 OJTリーダーフォローアップ研修 ■ 半年後 新入社員フォローアップ研修 ■ 数日後 新入社員・OJTリーダー合同研修 【オンライン面談】【職場学習】 ■ OJTリーダー、新入社員間 オンラインツールを活用した面談、日常のOJTの支援

提案事例5. 新入社員・OJT担当一体型育成研修

プログラム概要

研修※3カ月に1回の頻度で開催	日程 (目安)	1～3月	4月	4～7月	7～9月	9～11月	10～翌2月	翌1～3月
	手段 所要時間	オンライン (半日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)	オンライン (半日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)	オンライン (半日)
	テーマ	■ OJTリーダー研修	■ 新入社員研修	■ 新入社員 OJTリーダー 合同研修	■ OJTリーダー フォローアップ 研修	■ 新入社員 フォローアップ 研修	■ 新入社員 OJTリーダー 合同フォロー	■ OJT・新入社員 成果発表会
	内容	■ 心構え ■ OJTの仕組 ■ 最近の新入社員の特徴 ■ 何を教えるか、どう教えるか ■ 関係構築コミュニケーションの基礎 ■ メンタルケア	■ 新入社員としての心構え ■ 学生と社会人の違い ■ 職場のルール ■ ビジネスマナー ■ 仕事の進め方 ■ 顧客訪問 ■ 来客対応	■ 1年間のOJTに向けてオリエンテーション ■ 関係構築相互理解 ■ スケジュールや職場ルール・マナーの確認	■ OJTで実施したことの共有 ■ 新入社員の現状確認 ■ OJTの悩み共有(オンライン座談会形式) ■ 問題解決策案の提示と検討	■ 入社後の振り返り ■ 出来るようになったこと、努力中のこと ■ メンタルケア悩みと解決 ■ これからのキャリアと働き方	■ 半年間のOJTを経てこれまでの振り返り ■ 指示・命令、報・連・相の確認と調整 ■ これから半年の進め方	■ 一年間の新入社員の成長・成果について ■ <発表会>
	事後課題	■ 職務内容の整理	■ 半年後の自分への手紙	■ 行動計画表の作成	■ 職場での実践	■ 行動計画表の作成	■ 職場での実践と発表準備	■ アンケート

個別指導	手段 所要時間	オンライン面談(回数・時期ご相談)						
	内容	■ 貴社上司・OJTリーダー、当社講師等によるフォロー						

提案事例6. ソリューション営業力強化研修

対象者	選抜された中堅営業社員層
実施期間／日数案	約8か月 集合型研修:3回、オンライン研修:3回、添削及び受講者の顧客企業への提案:2回
目的	■ 顧客を“俯瞰する力”を養い、ソリューション営業に活かす ● 次世代の営業スタイルに不可欠な「企画立案力」「ビジネス推進力」を養う ● 顧客の経営課題を明らかにするために現状を把握し、顧客の課題を起点にしたソリューションを主体的かつ能動的に構築・提案できるスキルを習得する 以上について、受講者各位の攻略企業を念頭に日々の営業活動と並行して実施する、実践型育成プログラム
ブレンド型学習の特長	■ テレビ会議システム(Teams・Zoom等)を用いたオンライン研修の実施 ■ 「事前学習・研修・職場での資料作成」「顧客への提案」という、反転学習とアクションラーニングをバランスよくブレンド ■ 初回と最終回には上司にも参加いただき、プログラムの趣旨を理解した上での職場指導を促進
プログラム内容	■ 企業分析の基礎となる情報収集方法 ■ ソリューション営業の概要 ■ 企業分析手法の理解 ■ 非公開情報に基づく課題整理 ■ ソリューション立案の要諦 ■ 顧客企業分析の共有と相互コーチング ■ 受講者作成のディスカッションペーパー(DP)の添削と提示(含 レポーティング) ■ DP作成・顧客提示に関する成果報告 ※各回研修の前後には実践的な課題を設定

提案事例6. ソリューション営業力強化研修

プログラム概要(1/2)

日程 (目安)	Day 0 (プログラム初日)	Day 1 (Day 0の2週間後)	Day 2 (Day 1の2週間後)	(Day 2の2週間後に提出 ⇒その2週間後に返却)	(返却から 約1か月間)
手段 所要時間	オンライン (半日)	集合型 (1日)	オンライン (半日)	講師による添削	受講者による顧客訪問
テーマ	■ プログラムのオリエンテーション ■ 企業分析の基礎となる情報収集方法	■ ソリューション営業の概要 ■ 企業分析手法の理解	■ 顧客企業分析の共有と相互コーチング	■ 受講者作成の一次DPの添削	■ 顧客企業への一次DP提示 ⇒ 非公開情報やより深い課題の発掘
内容	■ プログラムの目的 ■ 顧客の経営課題発掘のための情報収集手法とは(IR情報、業界情報等の公開情報の収集法を中心に) ■ ケーススタディによる3+1C分析の説明 ※ プログラム中の支援のため上司も参加	■ 問題(課題)解決とは ■ ソリューション営業全体像 ■ 情報整理・企業分析のためのフレームワーク ■ 受講者顧客の分析 ■ 経営課題整理の要諦 ■ ディスカッションペーパー(DP)の書き方	■ オンライン営業・提案の要諦(ローコンテキスト表現等) ■ 顧客企業分析の共有と相互コーチング ■ 一次DP(公開情報に基づく現状分析と想定課題の洗い出し)を使った顧客との対話の要諦	■ 公開情報に基づいて具体的かつ整合性のあるDPができているかという観点での添削	■ 顧客企業への一次DPの提示 ■ 顧客とディスカッションし非公開情報の収集とより深い課題の発掘
事後課題	■ ケーススタディでの企業分析	■ 公開情報からの受講者顧客の企業分析	■ 一次DPの作成	■ 添削内容に基づき一次DP完成	■ 一次DP提示時の顧客反応レポート

提案事例6. ソリューション営業力強化研修

プログラム概要(2/2)

日程 (目安)	Day 3 (顧客訪問の2週間後)	(Day 3の2週間後に提出 ⇒その2週間後に返却)	Day 4 (添削返却の1週間後)	(Day 5から 約1か月間)	Day 5 (顧客訪問の2週間後)
手段 所要時間	集合型 (1日)	講師による添削	オンライン (半日)	受講者による顧客訪問	集合型 (1日)
テーマ	■ 非公開情報に基づく課題整理 ■ ソリューション立案	■ 受講者作成の二次DPの添削	■ 二次DP提示に向けた予行演習・相互コーチング	■ 顧客企業への二次DP提示	■ 成果報告会
内容	■ 非公開情報を踏まえ「顧客起点」での経営課題再整理 ■ ソリューション立案する上でのアイデア発想の観点 ■ 3+1C分析を用いた差異化・独創化を目指したソリューション立案	■ 具体性・整合性だけでなく「顧客起点か否か」という観点から添削	■ 二次DP案の共有と相互コーチング ■ 内容だけでなく提示に際しての想定される顧客からの質問やその他準備すべき事項につき相互に意見交換	■ 顧客企業への一次DPの提示 ■ 顧客の反応をヒアリング ■ 顧客の反応次第で提案の方向性大筋合意、または最終決裁者への提案機会の打診(もしくはその両方の実施)	■ 二次DP内容と、訪問時の成果報告発表 ■ 今後の顧客企業攻略の方向性についても併せて発表 ※ 上司にも参加いただき部下の成長を確認し講評・アドバイス
事後課題	■ ソリューションを盛り込んだ二次DPの作成	■ 二次DPの完成	■ 二次DPの最終完成と顧客企業への提示	■ 二次DP提示時の顧客反応レポート	■ 成果報告書の完成

提案事例7. 論理的思考力強化研修

対象者	管理職および一般社員の方々
実施時期／日数案	2～6か月（集合研修+自学自習+職場学習）
目的 特徴	■ 目的 期待役割に応じた論理的思考力の基礎習得、上司部下間の知識共有および部下指導仕組みづくり ■ 特徴① 「論理的思考を学ぶ」だけでなく「論理的思考を業務に活かす」を主眼とし、期待役割に応じてテーマを設定 ■ 特徴② 上司・部下間で同テーマを扱うことで共通知識、言語を獲得いただけます。また、部下の課題添削を上司が行うことで、部下育成の機会が増加いたします
デジタルツール活用 によるブレンド型学習 の特長	■ テレビ会議システム（Zoom等）を用いた参加型オンライン研修の併用 ■ 上司・部下間のオンラインツール活用による添削指導
プログラム内容	【集合研修、オンライン研修】 ■ 職場における論理的思考力活用の必要性和機会例、論理的思考力強化のメリット ■ 管理職に求められる論理的思考力の基礎 ■ 一般層に求められる論理的思考力の基礎（仕事の進め方、後輩育成などへの活用） ■ 論理的思考の基礎となる情報の理解・整理・分析 ■ 職場の問題解決に向けて 【職場学習】 ■ 自学自習用教材を、上司が添削・指導

提案事例7. 論理的思考力強化研修

プログラム概要

研修※1か月に1回の頻度で開催	日程 (目安)	研修1か月前	Day 1	Day 3	Day 4	Day 5	Day 6	Day 7	
	手段 所要時間	オンライン (半日)	集合型 (1日)	オンライン (半日)	オンライン (半日)	オンライン (半日)	集合型 (1日)	集合型 (1日)	
	テーマ	■ オリエンテーション ■ プログラムへの動機付け	■ 論理的思考の基礎	■ 情報理解力 (読み・書き)	■ 情報整理力	■ 情報分析力	■ 問題解決の基礎	■ 職場の問題共有	
	内容	■ プログラム目的 ■ 論理的思考力強化後の職場活用イメージ ■ 研修事前課題図書の紹介	■ 管理職に必要な論理思考とは	■ (添削編) ■ 情報の理解、表現の基礎 ■ 添削の要点	■ 情報の分解と集約 (添削編)	■ 重要要因の抽出 (添削編)	■ 問題解決力 ■ 原因と対策	■ 問題解決力 ■ 原因と対策	
			■ 後輩育成 ● 戦力分析 ● 能力分解 ● 項目整理	■ (知識習得編) ■ 情報の理解分類、抽出 ■ 文章の構築	■ 情報の分解と集約 (知識習得編)	■ 重要要因の抽出 (知識習得編)	■ 業務基礎力 ● 業務改善 ● 問題発見 ● PDCA	■ 業務基礎力 ● 業務改善 ● 問題発見 ● PDCA	
	事後課題	■ 課題図書	■ 要素分解課題	■ 自学自習課題ワークシート	■ 自学自習課題ワークシート	■ 自学自習課題ワークシート	■ 問題発見課題	■ 問題発見課題	
	個別指導	手段 所要時間				上司による添削	上司による添削	上司による添削	
内容					■ 部下の質問対応および添削	■ 部下の質問対応および添削	■ 部下の質問対応および添削		

当社の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

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

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

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是非ご活用ください。

【よく聞かれる声】

- 社長を支える強い幹部を育てたい
- 部門を統率できる長を育てたい
- ミドルにもっとしっかりしてほしい
- 「いまどきの若手」をもっと鍛えたい
- 人と組織が活き活きする職場をつくりたい
- 新人を早く職場に定着させたい
- 売れる営業、言い訳しない営業を育てたい
- コンプライアンスを皆が守る職場をつくりたい

【実施する研修の一例】

- “次世代幹部、コア人材養成”研修
- “ホシモノの部長養成”研修
- “管理職(ミドル)特訓”研修
- “本気で若手を育てる”研修
- “ホシモノのプロ社員育成”研修
- “ストレスに強い職場づくり”研修
- “新入社員戦力化”研修
- “新入社員育成リーダー”研修
- “できる営業を育てる”研修
- “コンプライアンス定着”研修
- “労働者とこころ学”研修

上記以外にも、以下のような研修を行っています。

- ・経営戦略研修
- ・論理思考力研修
- ・人事考課者研修
- ・メンタルヘルス研修
- ・コーチング研修
- ・業務改善研修
- ・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。

お問い合わせ

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

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、作成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/>

Appendix I. 当社概要

会社紹介

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。
- 東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要

会 社 名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本 社 所 在 地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL: 03-6733-1000(代表)  https://www.murc.jp
資 本 金	20億6千万円
従 業 員 数	約1,010名(2021年6月現在)
代表取締役社長	池田 雅一
理 事 長	竹森 俊平
主 要 株 主	三菱UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター
子 会 社	PT. MU Research and Consulting Indonesia MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Digital Governance Academy Asia-Pacific株式会社
駐 在 員 事 務 所	ホーチミン駐在員事務所 The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

コンサルティング事業本部

戦略コンサルティングビジネスユニット

経営コンサルティングビジネスユニット

組織人事ビジネスユニット

サステナビリティビジネスユニット

デジタルイノベーションビジネスユニット

国際業務推進本部

ココロミラボ

営業本部

ホーチミン駐在員事務所

政策研究事業本部

東京本部

名古屋本部

大阪本部

会員・人材開発事業本部

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部

調査本部

企画管理部門

総合リスク管理部

プロジェクト品質管理部

内部監査部

シンクタンク・コンサルティングファームとしての知見発信

当社所属のコンサルタントによる最近の出版物(抜粋)



当社コンサルタントが出演したテレビ番組(2020年冬)

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?～2021年を生き抜くビジネス戦略～」



出所及び動画URL: <https://www.bs-tvtokyo.co.jp/nihonkounaru/>

さまざまな業種・業態の企業のお客様のために、
経営課題の解決や経営戦略の立案に
役立つレポートを掲載しています

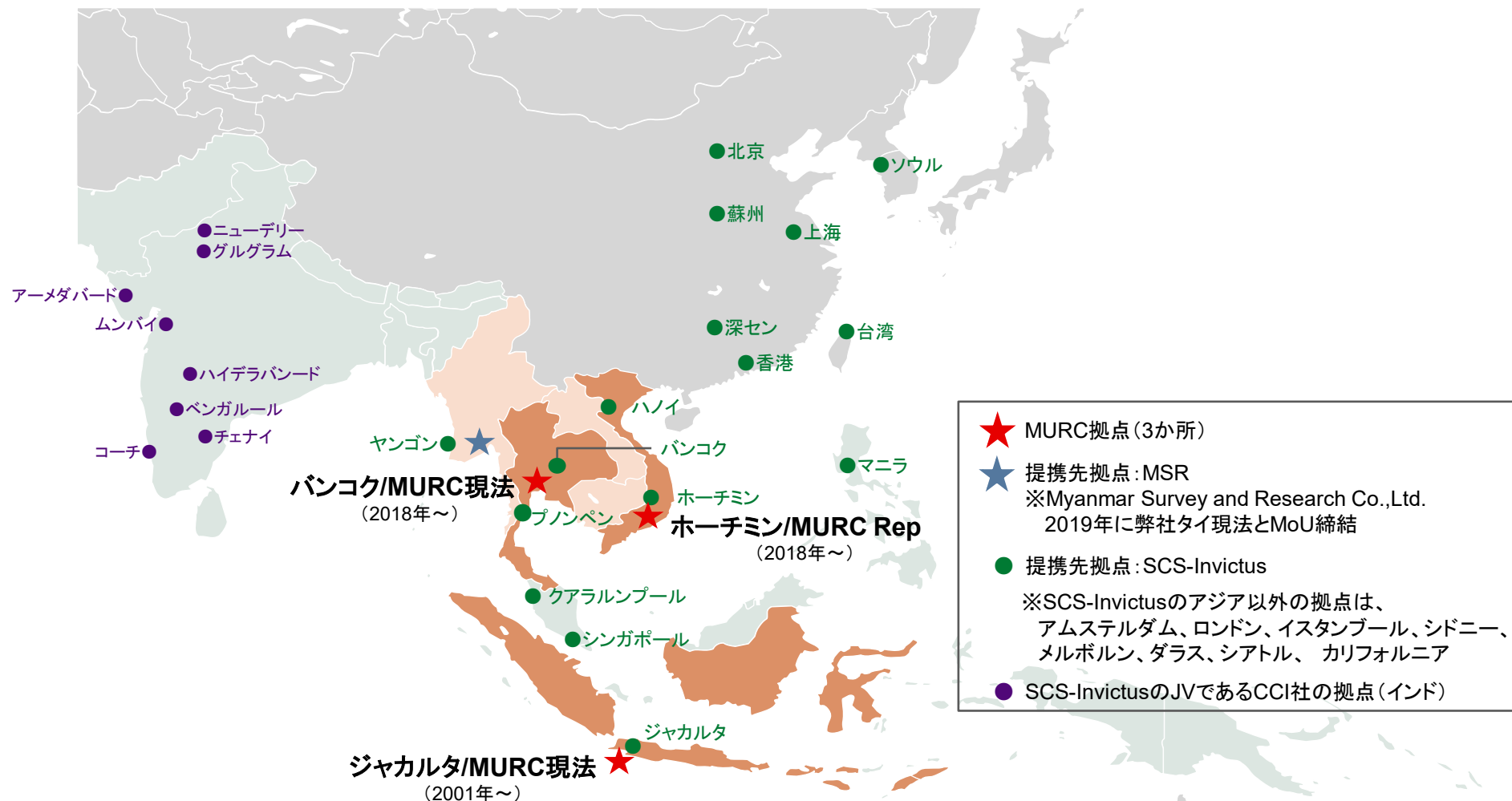
コンサルティング・
レポートはこちら

URL https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/



海外のコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供
- 2020年に国際会計事務所グループであるSCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.とアライアンスを締結し、幅広い領域で、お客様のニーズに対して現地でのサポートにも対応できるような体制を用意



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/