

MRIグループ 人材関連サービス・ソリューション

紹介資料

MRI 三菱総合研究所

人材・キャリア事業本部

ビジネスコンサルティング本部

DCS 三菱総研DCS株式会社

目次

1. はじめに	5
三菱総合研究所（MRI）のご紹介	6
三菱総合研究所（MRI）の人材分野の活動	7
2. サービス内容（コンサルティング/サービス）	8
① 人的資本経営支援コンサルティング	8
1) 人材戦略立案、開示方針策定	9
2) 人的資本開示支援	10
3) Asis-Tobeギャップの可視化	11
4) 人材ギャップ解消の計画策定	12
② ギャップ解消の施策実行支援	13
1) 人材ビジョン策定・研修計画策定・運営支援	13
2) OJT（新規事業開発）支援サービス	14
3) OJT（DX）支援サービス	15
4) 配置転換支援サービス	16
5) 採用戦略立案コンサルティング	17
6) エンゲージメント向上コンサルティング	18
7) 人事制度改革コンサルティング	19
8) 風土・意識改革コンサルティング	20
9) 休職予兆サービス 「COCOPRO」	21
3. 関連活動実績（コンサルティング）	23

1. はじめに

- 三菱総合研究所（MRI）のご紹介
- 三菱総合研究所（MRI）の人材分野の活動

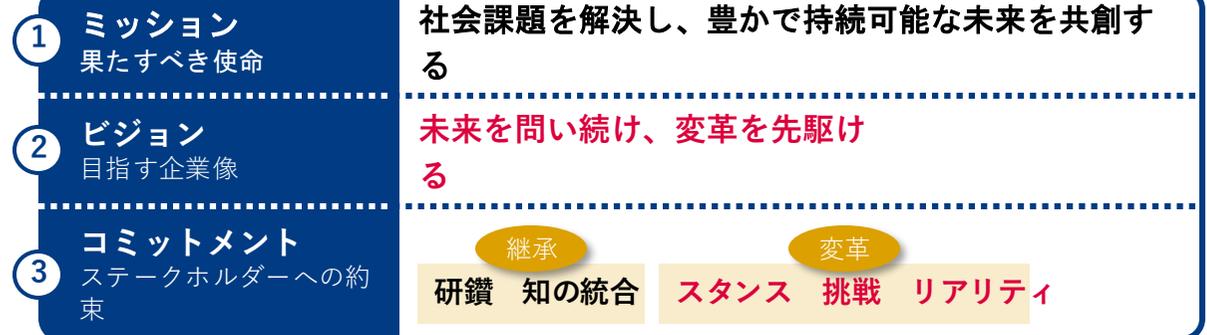
1. はじめに

三菱総合研究所（MRI）のご紹介

- 従来のあるべき未来社会の姿と実現策を研究・構想・設計から、今後はお客様やパートナーの皆様とともに**実現策を社会に実装**してまいります。
- **弊社自身もソリューション提供、事業参画**など、事業化・運用に携わり、お客さまのパートナーとして貢献度を向上させます。

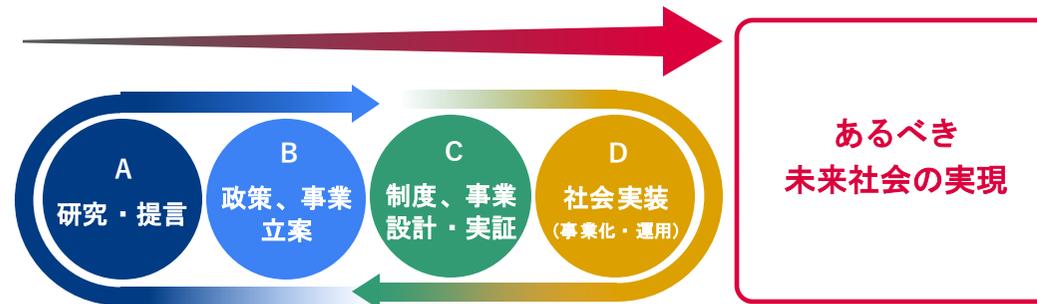
経営理念

三菱総合研究所は、
豊かで持続可能な未来の共創を使命として、
世界と共に、あるべき未来を問い続け、
社会課題を解決し、社会の変革を先駆ける

価値創造
プロセス

【価値創造の起点】

社会課題
あるべき未来社会



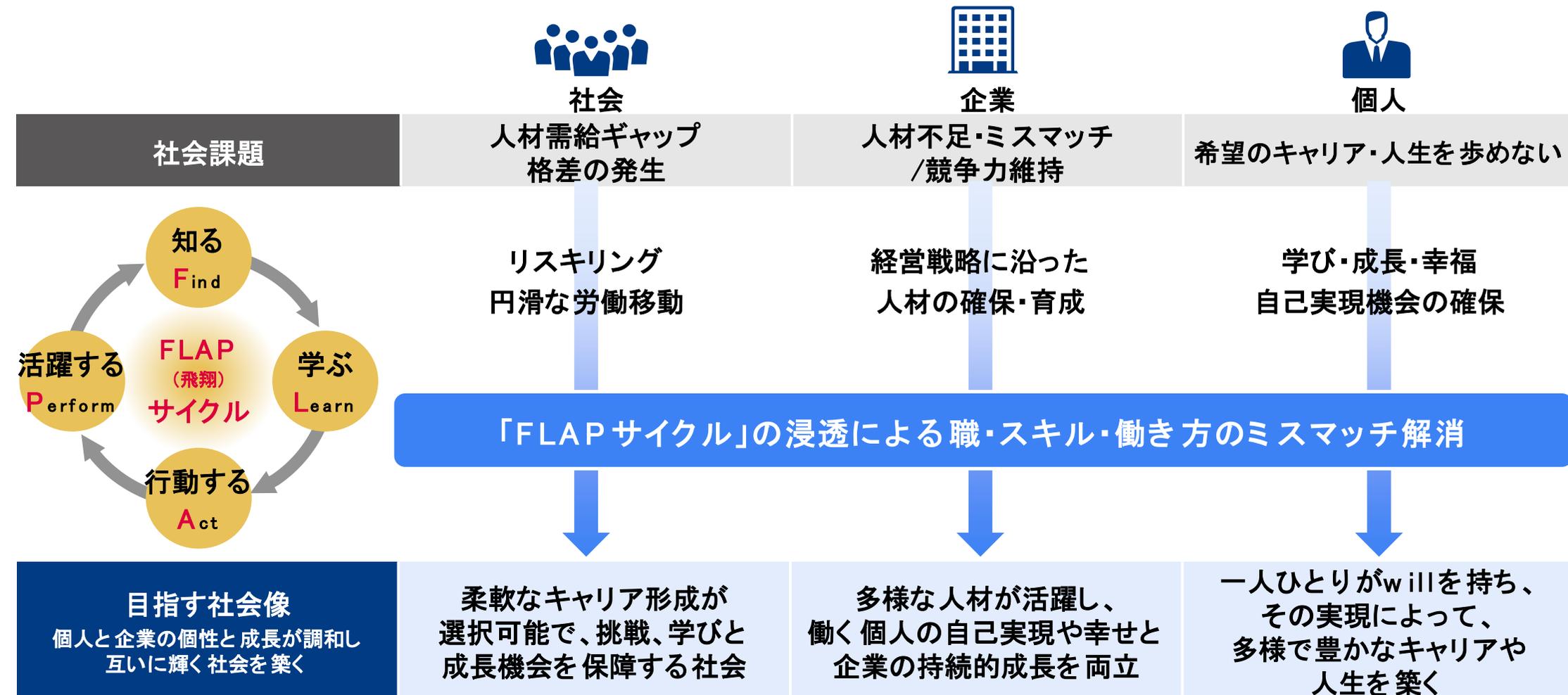
主な取り組み分野

1	2	3	4	5	6	7
ヘルスケア	人材	都市・モビリティ	エネルギー・循環	情報通信	食農	レジリエンス

1. はじめに

三菱総合研究所（MRI）の人材分野の活動

- FLAPサイクルの浸透により、人材流動化と企業の持続的な成長とともに、人々が自己実現と幸福感を得られる社会実現を目指します。



2. サービス内容 (コンサルティング/サービス)

① 人的資本経営支援コンサルティング

- 1) 人材戦略立案、開示方針策定
- 2) 人的資本開示支援
- 3) Asis-Tobeギャップの可視化
- 4) 人材ギャップ解消の計画策定

② 人材ギャップ解消の施策実行支援

- 1) 人材ビジョンに基づく育成施策設計
- 2) 伴走支援型 新規事業開発支援サービス
- 3) Off-JT & OJT併用 DX人材育成
- 4) 配置転換支援サービス
- 5) 採用戦略立案コンサルティング
- 6) エンゲージメント向上コンサルティング
- 7) 人事制度改革コンサルティング
- 8) 風土・意識改革コンサルティング
- 9) 休職予兆サービス 「COCOPRO」

① 人的資本経営支援コンサルティング

定

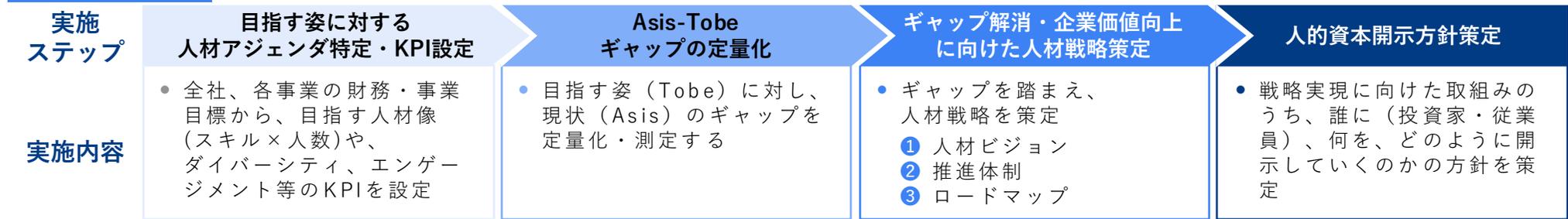
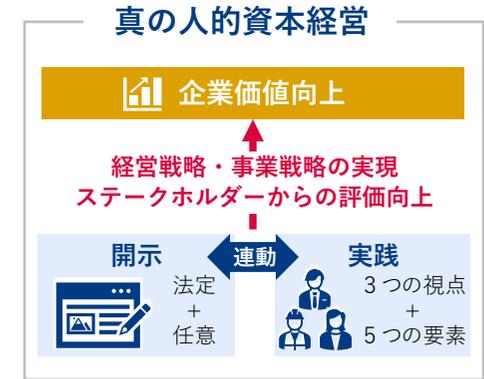
1) 人材戦略立案、開示方針策定

コンセプト

- 【実践】 経営戦略と連動した人材戦略を立案
- 【開示】 独自性/ストーリー性のある情報開示を重視

特徴

- 【実践】 経営戦略実現のため、必要な人材（スキル×人数）を明確化、
そのための育成・採用等の施策と役割分担まで整理
- 【開示】 投資家・求職者・従業員に、取り組みや思いが伝わることを重視



事業戦略に基づいた人材戦略構築

	事業戦略		人材戦略		環境・その他
	現状	目標	現状	目標	
国内既存事業A	4,000	5,000	1,000	1,000	各事業の目標達成に必要な ● 人員体制 (人材像×人数) ● 人材ビジョン ● 教育、採用 ● ダイバーシティ ● エンゲージメント ● 働き方等
海外既存事業B	5,000	7,000	1,500	1,500	
新規事業C	1,000	3,000	500	500	
	10,000	15,000	2,000	2,000	

ロードマップ・役割分担



2. サービス内容（コンサルティング/サービス）

① 人的資本経営支援コンサルティング 2) 人的資本開示支援

コンセプト

- 単なる法定開示への対応に留まらず、戦略的な任意開示まで支援
- 投資家や求職者、従業員等のステークホルダーに対し、貴社の開示の目的・狙いを実現するための開示内容・見せ方をご提案

特徴

- 人的資本経営コンソーシアム支援等を通して得た優良事例を提供
- 紋切り型ではない、貴社の開示方針に合わせた、人材戦略実現に繋がる開示をディスカッションを通して提案

進め方：人的資本開示検討ワーキンググループ



2. サービス内容 (コンサルティング/サービス)

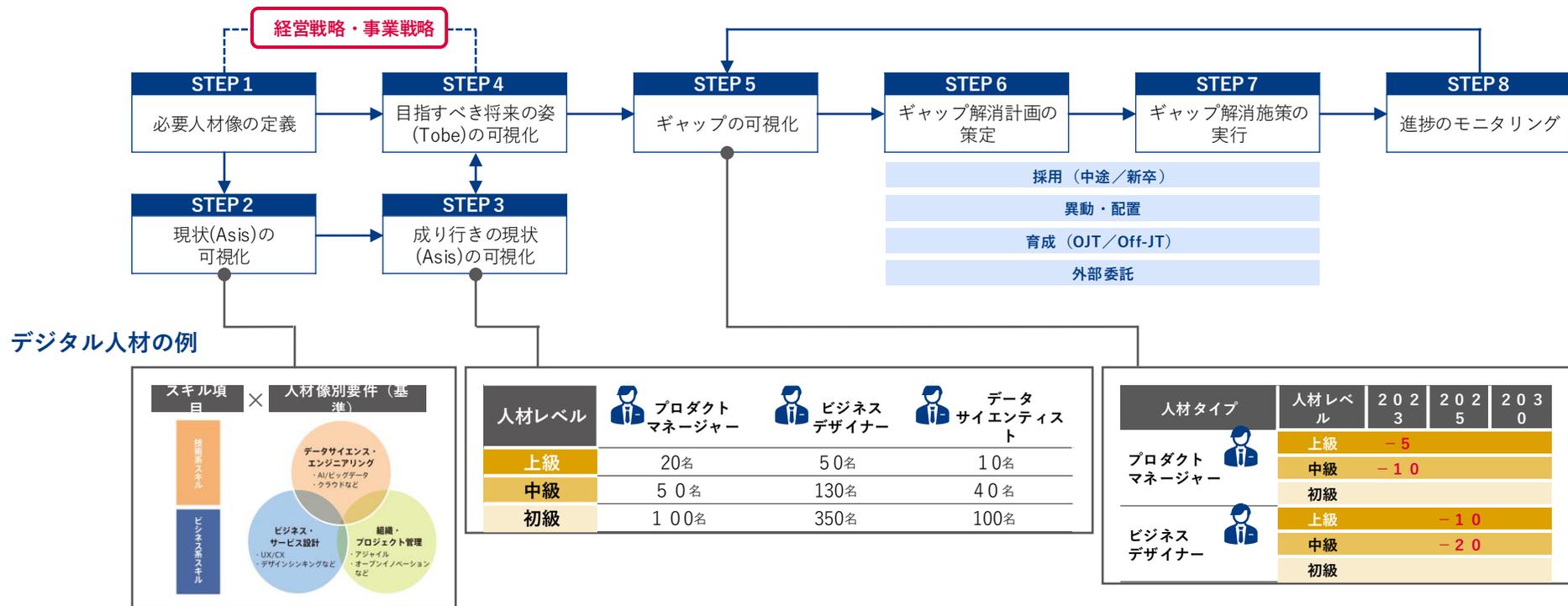
① 人的資本経営支援コンサルティング 3) Asis-Tobeギャップの可視化

コンセプト

- 経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行にむけた8つのステップを支援
- Asis - Tobeギャップを可視化し、適切な解消計画を策定することがステークホルダに対して成長戦略の蓋然性を示すことにも繋がる

特徴

- 成長戦略の実現に必要な人材ポートフォリオ (Tobe) を可視化
- 現状 (Asis) と将来のギャップ (不足・余剰) を定量把握
- 進捗状況をモニタリングし戦略実現に向けたPDCAサイクル基盤を構築



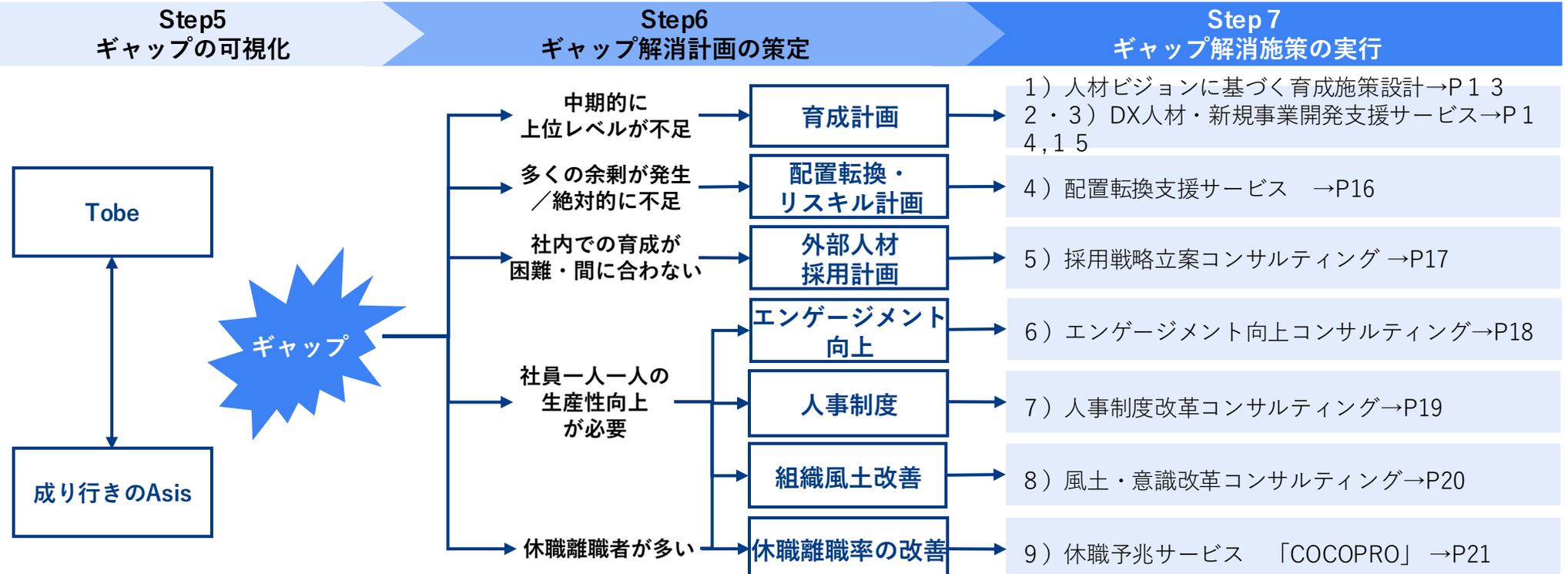
① 人的資本経営支援コンサルティング 4) 人材ギャップ解消の計画策定

コンセプト

- 人材戦略で掲げた目標期間内の人材ギャップ解消に向けて、不足スキル獲得・伸長のための育成計画を立案
- 計画に対して適切なOff-JT、OJT、PBL等の育成施策実行を支援

特徴

- 人材不足が発生するタイミング（短期/長期）、採用難易度、必要な育成期間、余剰領域からの再配置・リスキルの余地等を踏まえたギャップ解消計画を立案
- 不足スキルに対する教育コンテンツをレコメンド



2. サービス内容（コンサルティング/サービス）

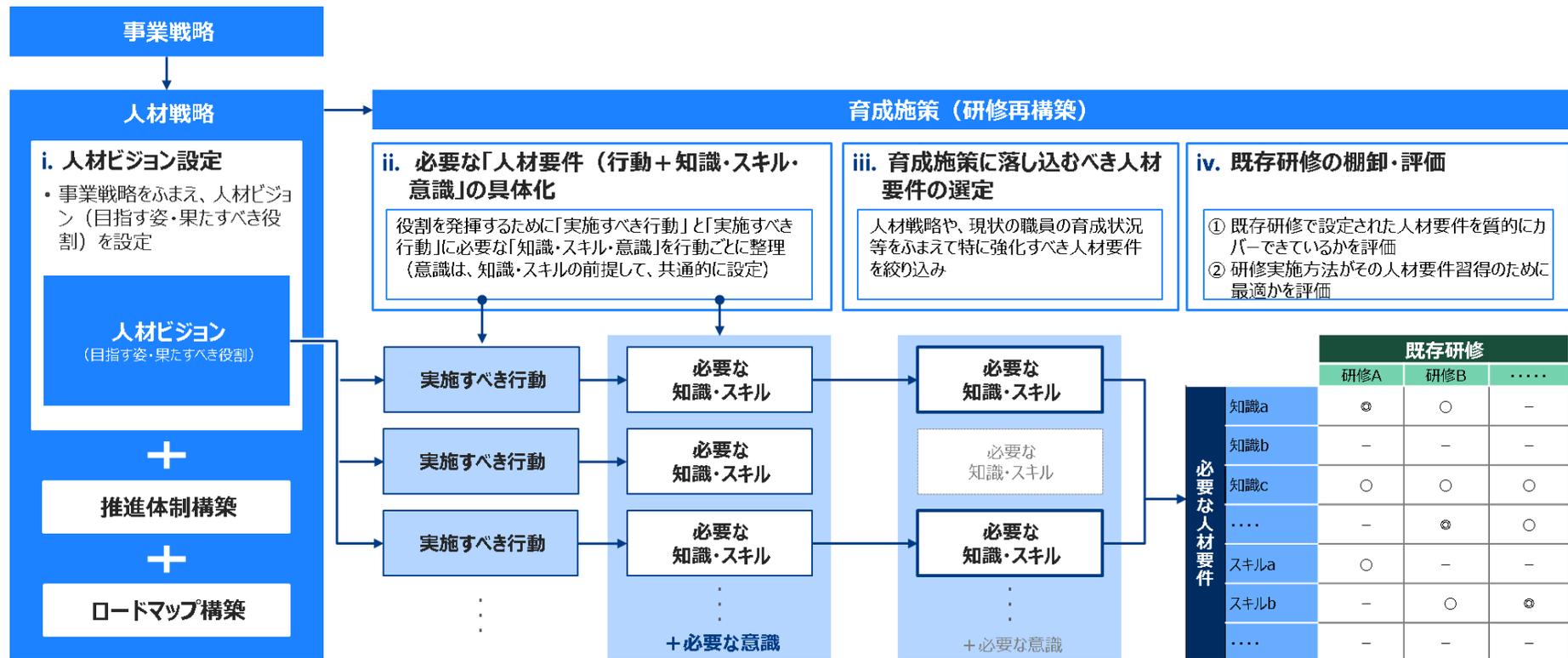
②ギャップ解消の施策実行支援 1) 人材ビジョンに基づく育成施策設計

コンセプト

- 事業戦略・人材戦略を連動させたうえで、めざすべき人材ビジョンを設定
- 人材要件（行動、知識、スキル、意識）を具体化し、必要な研修体系やOJTの体系を設計する

特徴

- 事業戦略に合致した業務遂行や成果を出している職員を対象としたインタビュー調査等を踏まえた人材ビジョン・人材要件の設定
- 多様な業界における研修企画・運用実績で培われた豊富な知見による既存研修の評価



2. サービス内容 (コンサルティング/サービス)

② ギャップ解消の施策実行支援 3) DX人材育成 研修・OJT実行支援

コンセプト

- 多くの企業において企業価値の向上・経営戦略の実現にあたってDX推進が重要なアジェンダに
- 企業のDX推進をリードするコア人材を育成するとともに、実業務で従業員がITツールを駆使し成果に結びつけるためのリテラシー向上を研修 (Off-JT) OJTの両面で支援

特徴

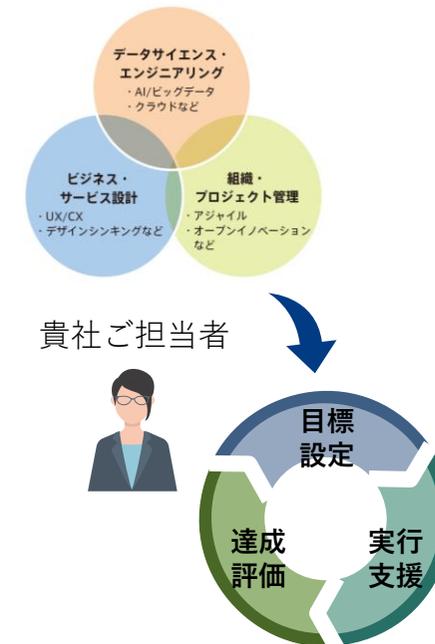
- 個社毎のDX推進のステージやDX人材育成の検討プロセスに応じて、最適な研修内容を提案
- 経験豊富なMRI研究員による伴走型OJTにより、実業務を通じたDX人材育成を推進

研修設計・実行支援の実施ステップ (例)

MRI研究員による伴走型OJT



DX推進に必要なスキルセット

技術系スキル
ビジネス系スキル

2. サービス内容 (コンサルティング/サービス)

②ギャップ解消の施策実行支援 4) 配置転換支援サービス

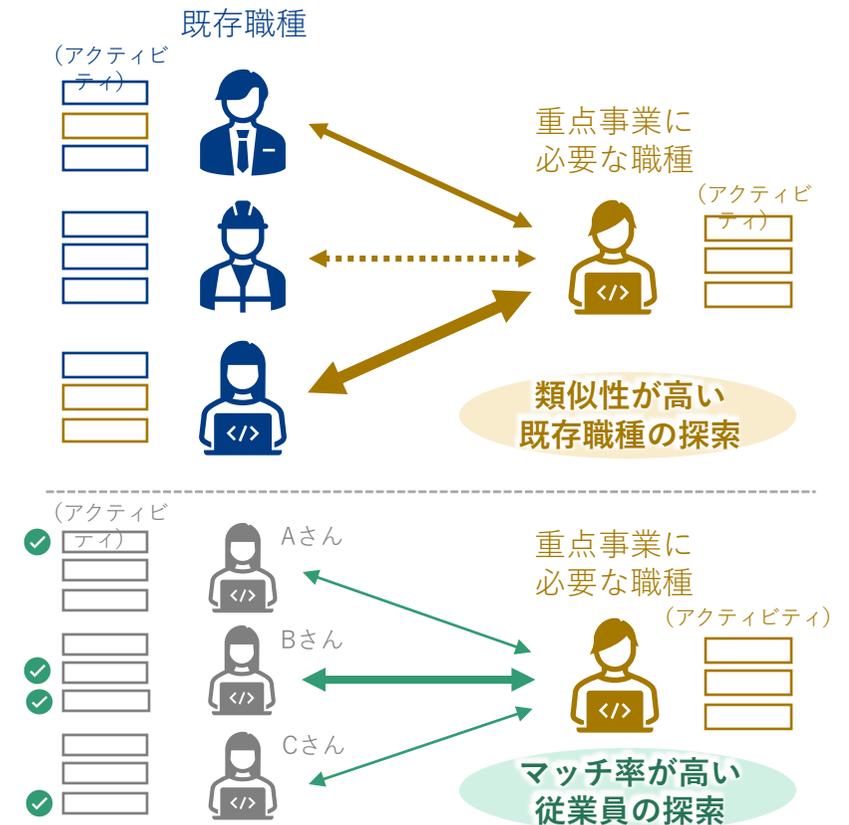
コンセプト

- 貴社の特定職種に求められるタスク・アクティビティを作成する際のたたき台として利用
- 職種同士のアクティビティの重複度合いから類似性を分析し、配置転換候補者を抽出

特徴

- 日本版職業情報ネットワーク (日本版O-net) のデータベースを活用
- 約400の職種に対するタスク・アクティビティのデータを保持

シソーラス 作りこまれた職の共通言語データベース



2. サービス内容（コンサルティング/サービス）

②ギャップ解消の施策実行支援 5) 採用戦略立案コンサルティング

コンセプト

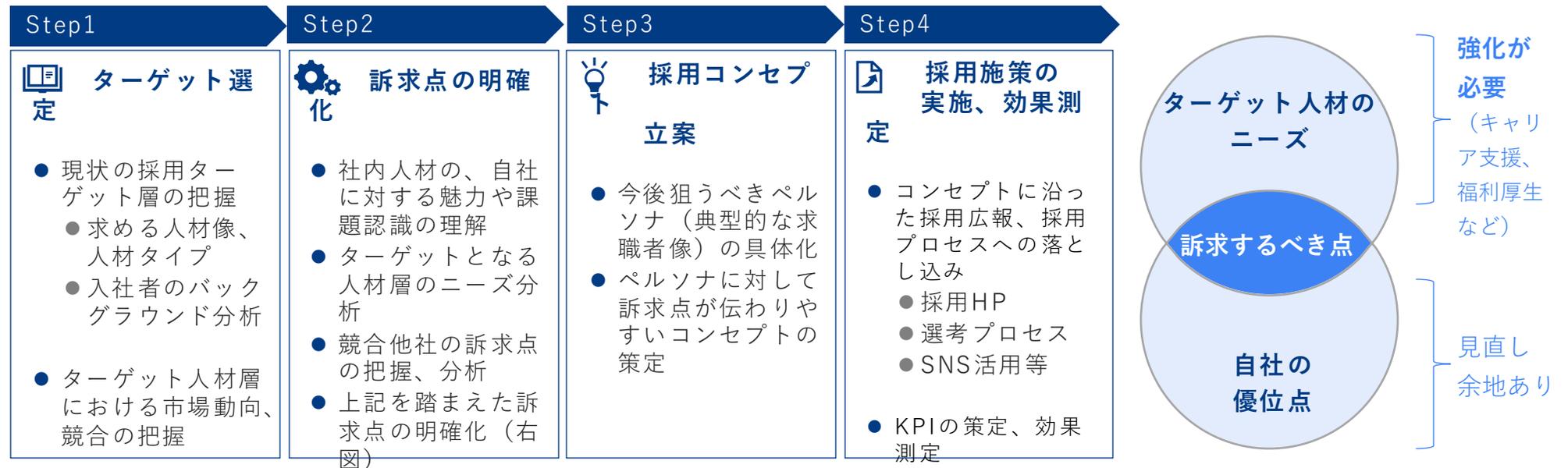
- 自社にマッチした人材を効率的、効果的に確保するための「攻めの採用」支援
- 採用マーケティングの考え方に沿った、課題分析やコンセプト策定、各種施策の実行支援および効果測定に至るまでの包括的コンサルティング

特徴

- 採用プロセスにおいて採用方針に基づく一貫したメッセージを発信することで、ターゲットとする人材への魅力づけや入社後のミスマッチ防止を狙う

採用戦略立案・実行支援ステップ（例）

「採用」の範囲に留めることなく、人材戦略や人材施策全体の見直しにも繋げる
訴求点の明確化イメージ



② ギャップ解消の施策実行支援

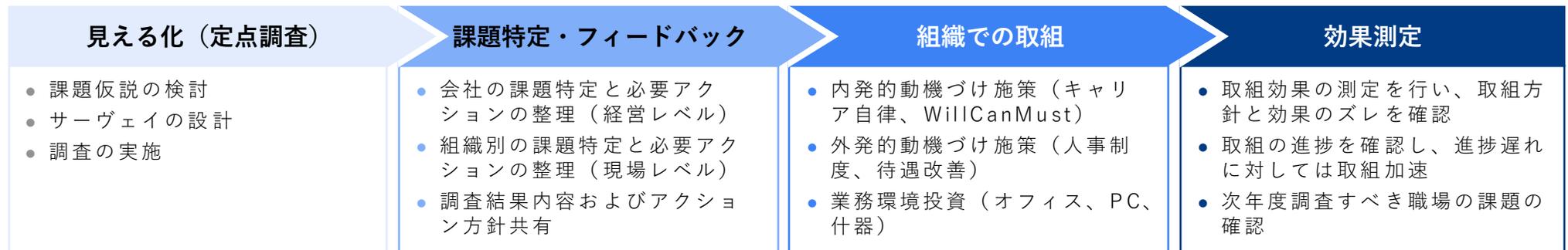
6) エンゲージメント向上コンサルティング

コンセプト

- 人的資本経営の基盤は、従業員が志を持って働ける状態であること
- 従業員エンゲージメントの向上を実現し、経営戦略・事業戦略の実現を担うことができる組織へと変革することが重要

特徴

- 人材戦略に対応したエンゲージメント指標の設定・調査から施策実施、効果測定までをシームレスに連携
- エンゲージメント向上のための具体的なアクション実行まで伴走支援



WE/EEの状況把握の例



Will・Can・Mustの認識・実践



2. サービス内容 (コンサルティング/サービス)

②ギャップ解消の施策実行支援 7) 人事制度改革

コンセプト

- 組織風土に関わるさまざまなテーマに対応したオーダーメイド型コンサルティングをご提供
- 「トップのコミットメント」「戦略-制度-風土の整合性」「ソフトアプローチとハードアプローチの併用」で改革を推進。ハードアプローチとしての人事制度改革をご支援

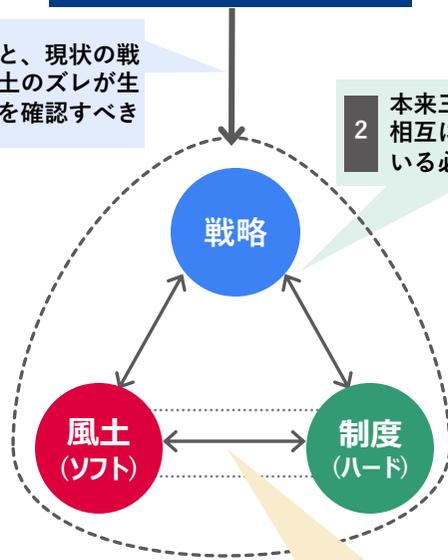
特徴

- 現状の徹底的なレビューから着手し、人材戦略や業務・風土と整合する制度をオーダーメイドで設計
- 導入時の社員向けの説明や評価者向けの研修等、新制度の導入・定着までを伴走して支援

組織風土改革のゴール
(トップのコミットメント)

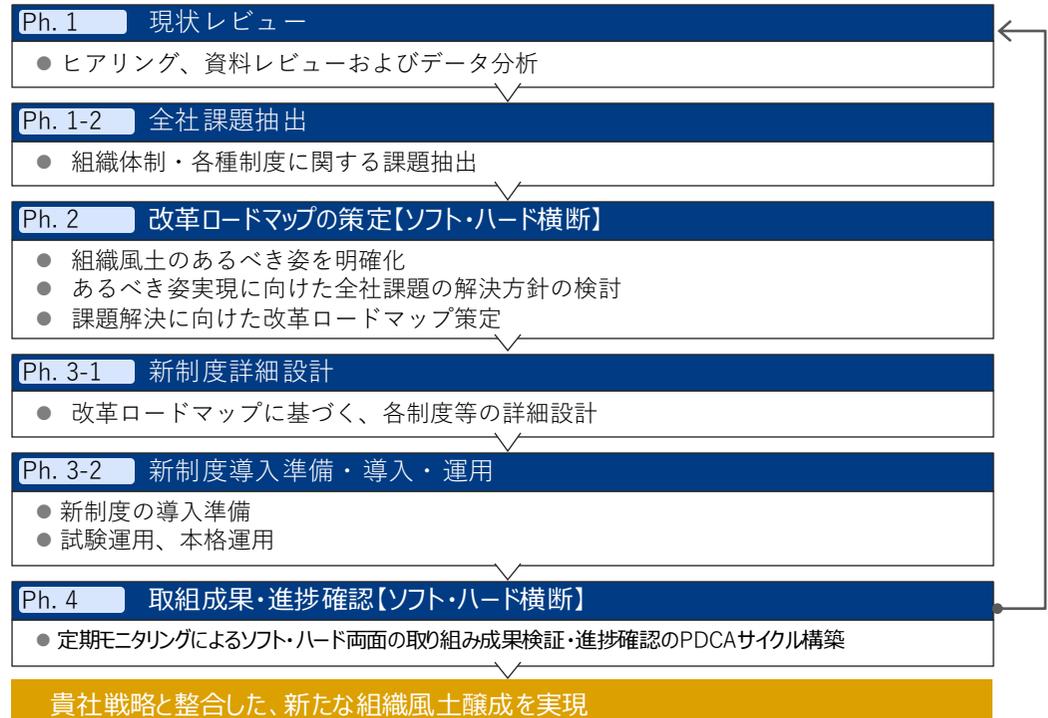
1 改革のゴールと、現状の戦略・制度・風土のズレが生じていないかを確認すべき

2 本来三位一体で相互に整合が取れている必要がある



3 ハードアプローチ・ソフトアプローチは両輪で進めるべき

人事制度改革【ハードアプローチ】



2. サービス内容 (コンサルティング/サービス)

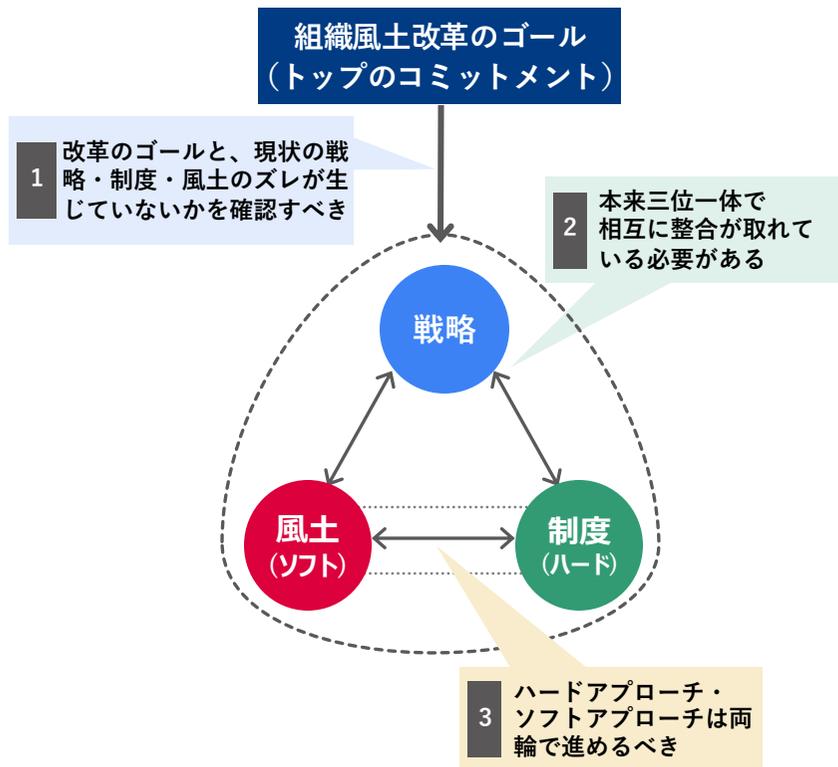
② ギャップ解消の施策実行支援 8) 風土・社員意識改革

コンセプト

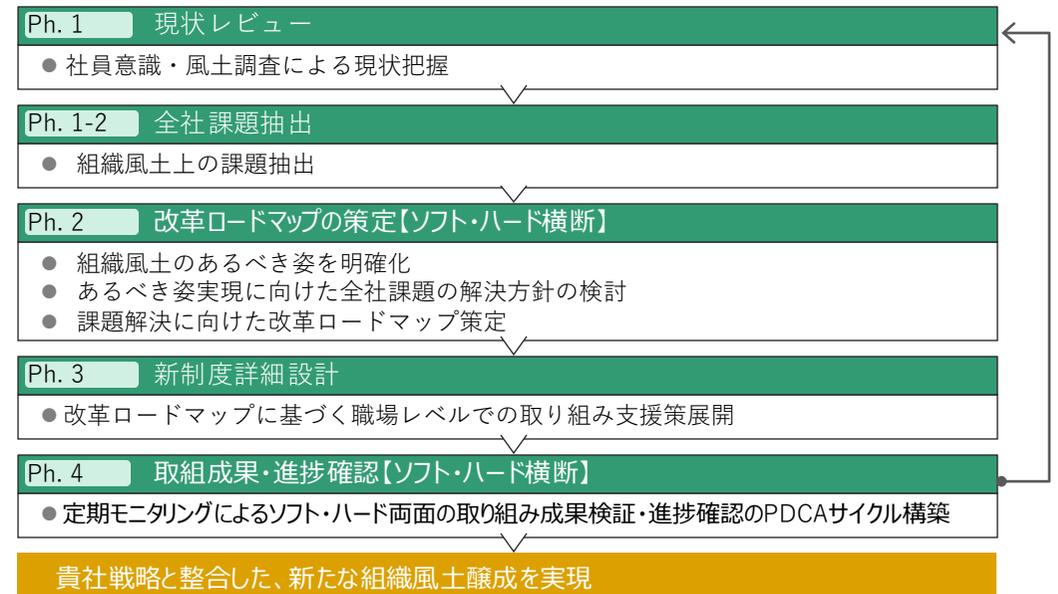
- 組織風土に関わるさまざまなテーマに対応したオーダーメイド型コンサルティングをご提供
- 「トップのコミットメント」「戦略-制度-風土の整合性」「ソフトアプローチとハードアプローチの併用」で改革を推進。ソフトアプローチとしての風土・社員意識改革をご支援

特徴

- 現状の徹底的なレビューから着手し、把握した課題に基づいて効果的な施策を提案
- ES調査を起点とした風土改善サイクルを確立し、貴社が自前でサイクルを回せる仕組み作りまでを支援



風土・社員意識改革【ソフトアプローチ】



2. サービス内容（コンサルティング/サービス）

② ギャップ解消の施策実行支援

9) COCOPRO（心の健康ケアサポートサービス）

コンセプト

- メンタルヘルス対策を予防ヘシフト
- 従業員・企業双方のメリットを最大化

特徴

- データ分析を基に、従業員のメンタル状況を可視化
- 退職予兆AIを構築すれば退職防止への活用も可能

こんなお悩みありませんか？

リモート環境でメンタルヘルスに関する部下の悩みが見えない

診断書や休職願を受領してからの事後対応しかできていない

何から手を付けばよいかわからない

現場向けに研修をしても効果がでない



① 導入準備

「COCOPRO」では、メンタルヘルスの状況を可視化するためのモデルを、貴社従業員のデータからオーダーメイドで作成

モデル作成に利用するデータ例



② 分析

モデルによる分析結果を基に、メンタルヘルスに影響を与える要因を特定

分析例



③ 活用&施策実施

職場のメンタルヘルスの状況を、本人、人事部等へ開示することができ、結果を基に、施策を検討することが可能

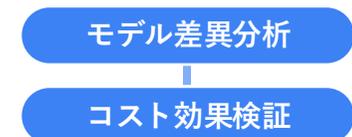
実施する施策例



④ 検証

①～③の取組を通じて、休職者が減少したかどうかを検証し、分析モデルの見直しや、施策の効果について、振り返りと改善に活かしていただくことが可能

分析例



※導入準備の段階で、貴社の休職者の発生によるコスト推定値を無償でお見積り

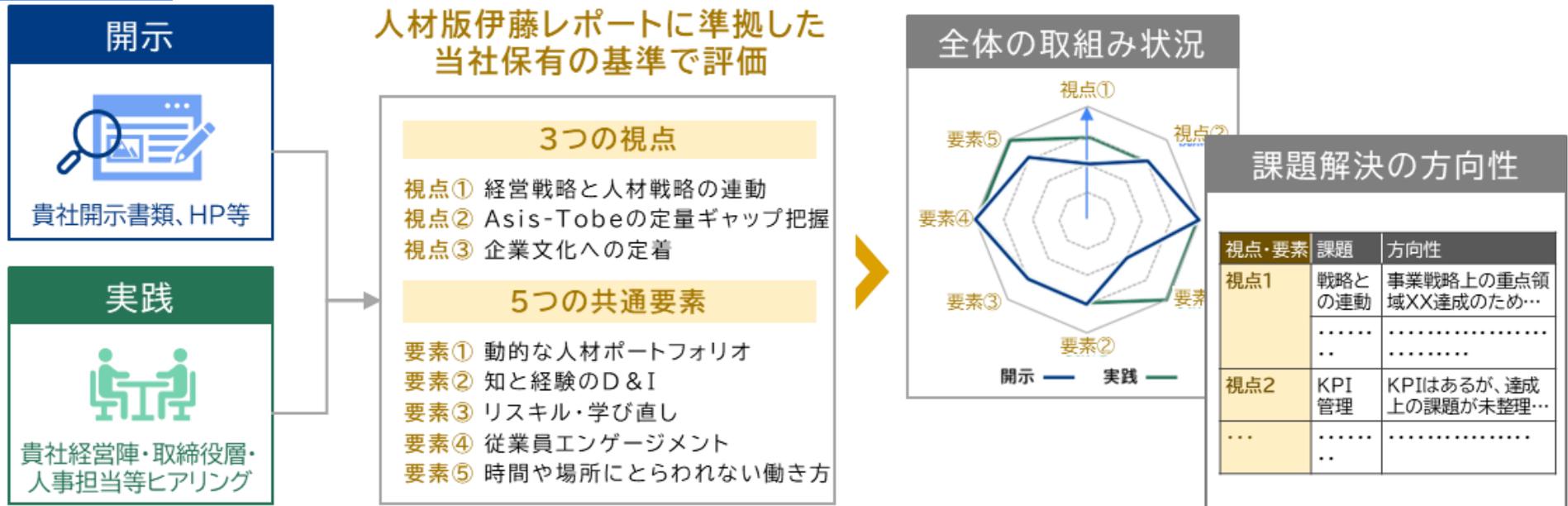
その他サービス | 人的資本経営 開示・実践のレビューサービス

コンセプト

- 人材版伊藤レポートで示された3P5Fモデルに基づき、貴社の現状と課題を明確化
- 現状課題を解決するための方針性を整理し、人的資本経営の本格スタートにつなげる

特徴

- 人材版伊藤レポート策定・人的資本経営コンソーシアム支援を含む、本テーマの深い知見・実績
- 開示資料分析と取組みヒアリングで、クイックに(1.5~2ヶ月)で課題を明確化
- 課題は人事部門だけが負うものではない。企画部門や経営層も含む、あるべき連携体制を提案



人的資本経営「実践」「開示」本格化に向けた、課題明確化と体制構築

3. 関連活動実績 (コンサルティング)

- ①官公庁の支援実績
- ②民間企業の支援実績

①官公庁の支援実績

- 官公庁のお客様に対して以下の支援実績がございます

件名	業界・顧客	実施時期
地域の中小企業における人材確保方策に係る事例収集事業	厚生労働省	2023
経済産業省の組織経営改革推進に向けた人材育成等に関する情報の整理・発信に関する調査	経済産業省	2023
職場情報の開示を通じた労働市場の見える化に関する研究調査	厚生労働省	2023
働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業	厚生労働省	2023-遂行中
人的資本経営に関する調査及び普及啓発事業	経済産業省	2021-2024
産業界における博士人材の処遇向上に関する調査	経済産業省	2022
内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方に関する調査研究	厚生労働省	2022
新型コロナウイルス感染症による企業活動や雇用管理の変化とその課題に関する調査研究	厚生労働省	2021
最低賃金に関する調査研究等事業	厚生労働省	2020-2021
中途採用を通じたマッチングを促進していくための企業の情報公表の在り方等、諸課題に関する調査研究事業	厚生労働省	2020
企業等の採用手法に関する調査研究	厚生労働省	2019
個人事業主・フリーランスの実態に関する調査	経済産業省	2019
パートタイム労働者等活躍推進事業	厚生労働省	2018
人的資本に関する調査研究	経済産業省	2017
人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業	厚生労働省	2015-2017
兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査	経済産業省	2016
リカレント教育の社会実装に向けた調査研究・普及啓発パッケージ事業	文部科学省	2023
雇用労働施策等のあり方検討のための実態調査及びリスクリテラシー推進検討協議会等管理・運営業務	広島県	2022-2023
令和3年度産業経済研究委託事業（「イノベーション創出」のためのリカレント教育に関する調査）	経済産業省	2021
リカレント教育等の人的資本投資に関する調査研究	内閣府	2019
働き方改革・生産性改善企業コンサルティング事業	茨城県	2018-2021
多様で安心できる働き方の普及拡大事業	厚生労働省	2017-2018
働き方・休み方改革推進事業	厚生労働省	2015-2016
ポジティブ・アクション促進のための総合的情報提供事業・「見える化」事業	厚生労働省	2012-2013

他多数

②民間企業の支援実績

- 民間企業のお客様に対して以下の支援実績がございます

件名	業界・顧客	実施時期
MVV策定・新組織創設支援	電力会社	2024
組織風土診断・改善業務	建設事業者	2023
組織運営の強化に向けた人事施策検討・実行支援	公益社団法人	2023
人事制度再構築支援	食品メーカー	2023
人財戦略高度化支援	建設機械メーカー	2023
グローバル人材マネジメント統合支援	金融事業者	2023
従業員のエンゲージメント向上及び人的資本経営開示方針アドバイザー	金融事業者	2023
人的資本含むサステナビリティ開示にかかるコンサルティング	金融事業者	2023
組織運営の強化に向けた人事施策検討ならびに実行支援	公社	2022
人事戦略明確化・人事制度レビュー	食品メーカー	2022
人事制度概要設計・詳細設計	食品メーカー	2022
働き方改革支援業務	物流事業者	2021
専門人材育成支援	独立行政法人	2021
専門的融資推進人材育成施等の検討支援	金融事業者	2021
グループ会社の人事制度統合支援	金融事業者	2020
働き方改革支援	特殊法人	2020
グループガバナンス検討支援	物流事業者	2019
職員意識調査及び顧客満足度調査	金融事業者	2016
役員・部長・次世代リーダー・現場担当者向け研修の企画運営	金融事業者	2015～

・・・他多数

参考 | 人的資本経営 人的資本経営コンソーシアム

- MRIにて経済産業省が行う「**人的資本経営コンソーシアム**」の事務局業務を受託・実施（～2025年3月）
- コンソーシアムでは、人的資本経営の**先進事例**やその背景にある体系的な考え方、**投資家からの意見等**が共有されている

「人的資本経営コンソーシアム」の趣旨

人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を行う場として設立

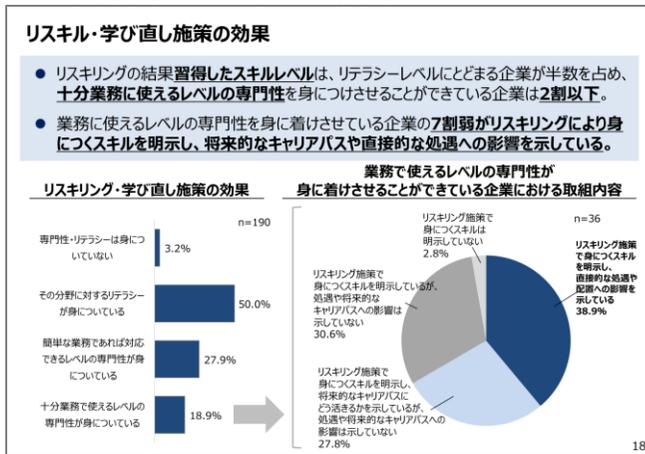
会員数 (2025年3月31日時点)

合計631法人

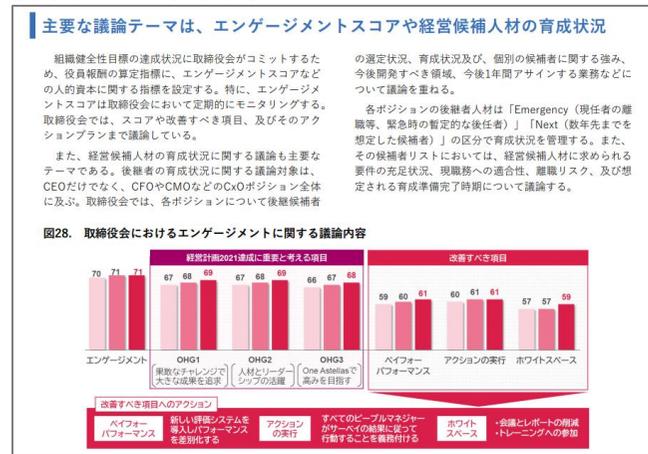
当社の役割

各会議体（①人的資本経営の推進の企画、②人的資本経営の実践に関する情報共有・議論、③人的資本の開示に関する情報共有・議論、④人的資本経営に取り組む企業と投資家の対話の場、⑤総会）の運営の他、人的資本経営に関する調査の実施・分析や好事例集の作成を担当

成果物例：会員各社への調査結果



成果物例：好事例集



出所)人的資本経営コンソーシアムHP

https://hcm-consortium.go.jp/pdf/2ndTerm_Survey_summary_v2.pdf (2025年1月14日閲覧)

https://hcm-consortium.go.jp/pdf/2024_soukai03_GoodPractice.pdf (同上)

参考 | 男女間賃金格差 参考：ポジティブ・アクション「見える化」事業

- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局を顧客として分析ツールを開発

趣旨

女性が、ライフイベントの有無に関わらず、仕事と家庭の両立を実現し、職場における就労の継続と公正な活躍機会の獲得を実現するため、雇用管理における男女間格差を定量的に把握（見える化）し、その是正を図るための分析ツールを作成し、産業界に提供。

事業内容

業界団体の全面的な協力を得て、産業毎に「男女間賃金格差」を従属変数として「定着」と「活躍」の二軸でキャリアパスに沿って雇用管理における男女差を定量化、男女間格差の原因、統計的差別の所在を可視化した「モデル」を構築。

構築したモデルに自社のデータを投入することで、自社状況の分析を支援する「ポジティブ・アクションを推進するための業種別『見える化』支援ツール」を作成、広報活動を実施。

- H23年度～H26年度にかけて「百貨店」、「スーパーマーケット」、「情報サービス」、「製造（電機・電子・情報通信）」、「製造（食品加工）」、「地方銀行」、「製薬」、「旅行」、「クレジット」、「建設」、「信金」、「貿易・商社」の各業界で作成。
- 地方銀行では本事業終了後も業界側で指標が更新され、「地銀人材バンク」立ち上げの契機に。

成果物例

ポジティブ・アクションを推進するための

業種別
「見える化」支援ツール
活用マニュアル

地方銀行業編

厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

表1. 業界の主要指標と自社との比較

表2. 「定着」と「活躍」の関係

表3. 社員意識調査アンケートの結果

1)は、各指標に対し「業界平均値」が入力されています。自社のデータは「業界平均値」として表示されます。平均を上回れば青字、平均を下回れば赤字で表示されます。

2)にも、業界内の調査協力企業各社のデータが表示されており、自社のデータは青で表示し、業界内でのポジションが一目で分かるようになっています。

3)は社員意識調査アンケートの結果です。意識調査アンケートの回答状況と表1の調査結果と対比を合わせて分析することによって、企業が社員にどの程度浸透しているかがわかります。

出所) 厚生労働省HP

(<https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/3-1.pdf>)

参考 | ワークエンゲージメント向上に向けた支援事業

- 厚生労働省雇用環境・均等局を顧客として**ワークエンゲージメント向上に向けたリーフレット、ハンドブック**を作成するとともに、セミナーを実施し広く周知広報した。また、**企業500社に対し、エンゲージメントについてのアンケート調査**を実施。

趣旨

労働者のエンゲージメント（働きがい）を向上させるために、ワークエンゲージメントの認知向上を図るとともに、企業がどのような取り組みを進めればよいのかをまとめ、周知広報を行う。

事業内容

- 検討委員会での議論及び先進事例の取組内容を踏まえ、エンゲージメント向上に取り組む意義や**具体的な取組方法、企業事例を整理した、リーフレット、ハンドブック**を作成
- ✓ 学術的な理論から、企業における具体的な施策展開まで一貫通貫で整理
- 働きがいに関する概念の認知度や、企業の取組状況を調査するために**5000社にアンケート調査**を実施。結果はアンケート調査報告書にまとめ、公開。
- 先進的な取組を実施している**企業へヒアリング調査を実施**（R5年度：7社、R6年度：10社、R7年度：10社を予定）
- ✓ 定量、定性調査の双方を実施することで、企業実態や、先進的な取組について把握、分析
- 働きがい向上のためのセミナーの開催

成果物例

R5年度事業成果物：リーフレット



R6年度事業成果物：ハンドブック



出所) 厚生労働省HP

(<https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/dl/3-1.pdf>)

知をつなぎ、人生を豊かに

【お問い合わせ先】

人材・キャリア事業本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号

☎ 03-6858-3592

✉ service@mri.co.jp

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所