

人材サービスの未来予想

- 2030年における人材サービスの役割 -

PwCコンサルティング合同会社
2020年12月



アジェンダ

1. はじめに
2. 人材サービス業界で起きている変化
3. 2030年の「働き方」の4つの世界
4. 2030年の人材サービス業の役割予想
5. PwCのアプローチとサービス紹介

1

はじめに

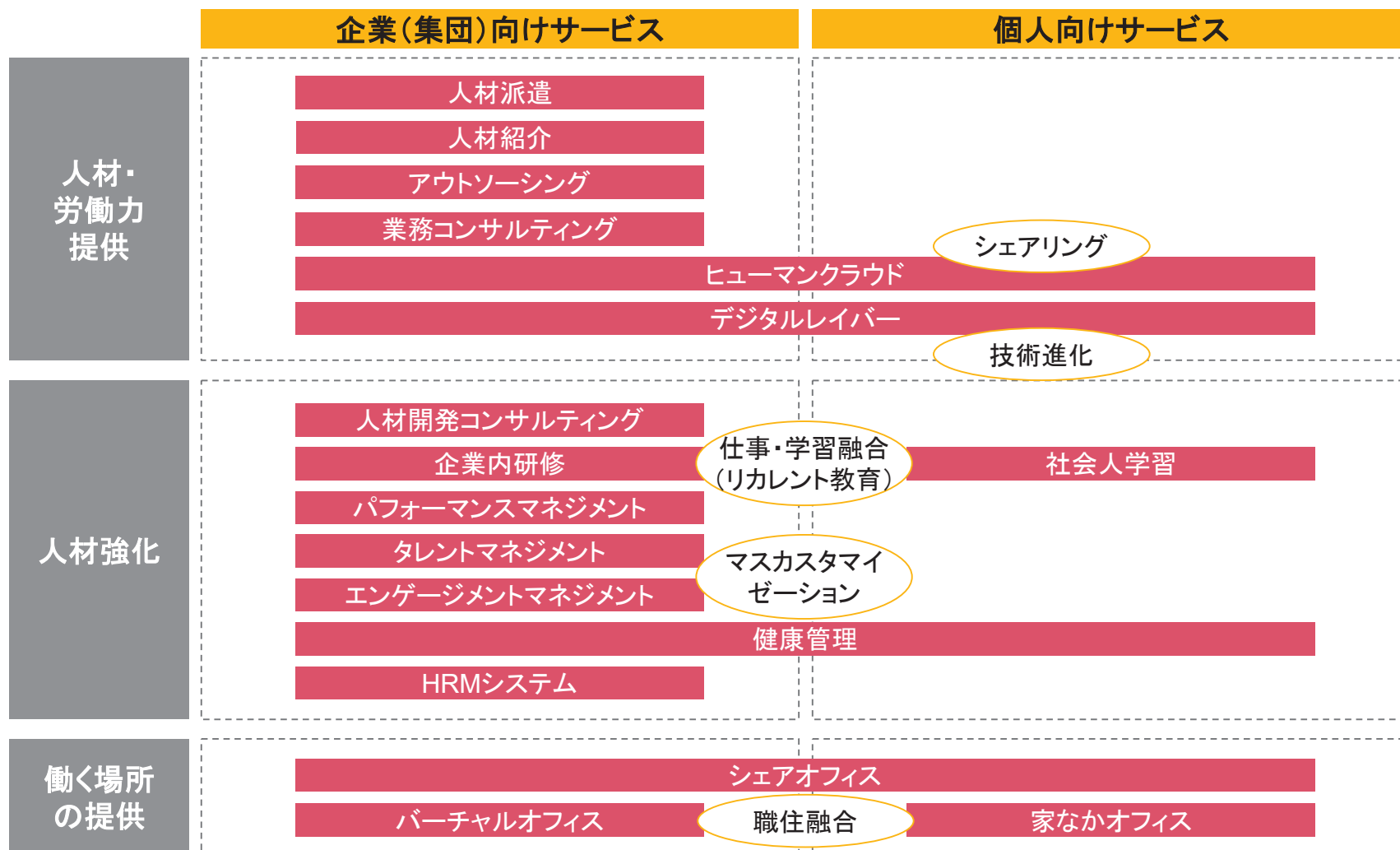
はじめに

- ✓ デジタル化による産業構造の変化とともに、人々の価値観が多様化し、ビジネス環境もあらゆる業界で大きく変化しています。また、人材サービス業においては、働き方改革の浸透や人生100年時代の到来により、人々の働き方・仕事に対する考え方も変わってきました。
- ✓ 人材サービス業は、企業と個人をつなぎ、産業発展のインフラ機能を果たすという非常に重要な役割を担っており、これらの変化に対応することが強く求められています。PwCは長年にわたり、人材サービス業界の課題解決を幅広く支援してきました。その一助となるべく、本レポートでは2030年の働き方について複数のシナリオをもとに人材サービス業界に求められる役割の変化を考察しました。
- ✓ 備えるべき未来を見据え、自社のサービスポートフォリオの見直しや新サービスの検討、獲得すべきケイパビリティを検討する際に役立てていただければ幸いです。

2

人材サービス業界で
起きている変化

人口動態変化や技術進化・価値観変容により、「シェアリング」「マスカスタマイゼーション」「学習と仕事の融合」「職住融合」が進んでいる



当資料に記載の人材サービスは、下表の説明文の通りとする

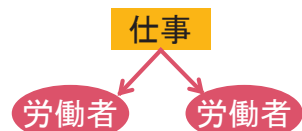
	サービス名	説明	企業(集団)向け	個人向け
人材・ 労働力 提供	人材派遣	自社が雇用する労働者を外部企業に派遣するサービス	✓	
	人材紹介	求職者と求人者である企業との仲介サービス	✓	
	アウトソーシング	企業などから発注を受けたプロジェクト、業務、部署全体を受託するサービス	✓	
	業務コンサルティング	顧客の業務プロセス改善や新たな業務フロー策定に関するコンサルティングサービス	✓	
	ヒューマンクラウド	デジタルやオンライン上で完結する就業形態を可能とするプラットフォーム	✓	✓
	デジタルレイバー	定型的な事務等の業務をRPAやAI等を活用して自動化するソフトウェア(ロボット)	✓	✓
人材強化	人材開発コンサルティング	組織変革、従業員の育成、能力開発、研修プログラム、コーチングに対するコンサルティングサービス	✓	
	企業内研修	社内研修の代行や教育ツールを法人に対して提供するサービス	✓	
	社会人学習	社会人向けの研修提供や教育ツール提供等の、個人向け学習サービス		✓
	パフォーマンスマネジメント	每期における従業員の目標およびパフォーマンスの管理と、管理者からのフィードバックが可能な仕組み	✓	
	タレントマネジメント	従業員の持っているスキルや能力を最大限活かすための、戦略的な人材配置や育成等を行う人事マネジメント	✓	
	エンゲージメントマネジメント	企業への愛着心や思い入れの高さ(エンゲージメント)向上を目的とし、各従業員の状態を管理する仕組み	✓	
	健康管理	定期健康診断をはじめとする従業員の心身の健康状態に関するデータを一元管理するシステムやサービス	✓	✓
	HRMシステム	組織内の人材を人的資源として管理し、戦略的に計画、開発、活用するためのシステム	✓	
働く場所 の提供	シェアオフィス	複数の企業や個人が労働環境を共有するオフィス	✓	✓
	バーチャルオフィス	オフィス機能の代替を目的とした、アバターやバーチャル空間を活用したワークプレイス	✓	
	家なかオフィス	自宅環境に仕事用のワークプレイスを設けるサービス		✓

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により雇用方法の多様化が加速し、働き手は所属する企業以外にも仕事に従事するようになる

シェアリングの動向

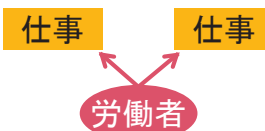
従来は仕事を複数の労働者で分けるワークシェアリングが主流。近年、新たに労働者が複数の仕事に就くシェアリング(副業)が登場

従来型のシェアリング*1



- ・雇用維持型(緊急避難型)
- ・雇用維持型(中高年対策型)
- ・雇用創出型
- ・多様就業対応型

新たなシェアリング



- ・ギグワーカー
- ・パラレルワーク(複業)
- ・パラレルキャリア

*1: 出典: 厚生労働省, 2001.『ワークシェアリングに関する調査研究報告書』

COVID-19の影響でシェアリングサービスが活発化している

新たなシェアリングに関する政府の取り組み

- ・2018年に厚生労働省から「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が公開。2020年には同ガイドラインが改定され、労働時間の通算管理に係る労使の負担が軽減されるようルールが整備されつつある
- ・副業、兼業の促進により、労働者は多様な働き方が選択できるようになり、企業は多様な人材を雇用できるようになることで、新たな技術の開発やイノベーション促進につながることで期待されている

出典: 厚生労働省, 2020.『副業・兼業の促進に関するガイドライン』

参考: スキルシェアリングサービス市場規模

2016年から2024年にかけて市場は4倍に拡大。企業が人材不足をクラウドソーシングで補う需要側のニーズと、個人が多様な働き方を選択する供給側のニーズが合致したと推測

ビジネス系*2スキルシェアリングサービス市場規模推移と予測

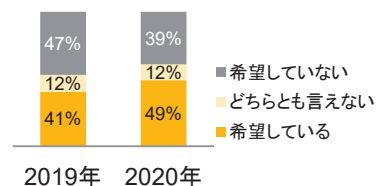


*2: クラウドソーシングなど、企業向けに提供されるスキル
 出典: サイバーエージェント, 2019.『スキルシェアサービス市場予測』をもとにPwC作成
 Copyright ©CyberAgent, Inc. All Rights Reserved., 2019

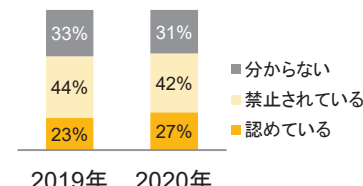
参考: ワークシェアリングへの関心度

副業を希望する個人が5割弱に対し、容認する企業は3割程度と低く、個人と企業の関心度と許容度に乖離がある

副業を希望する個人



兼業・副業を認める企業



出典: エンジャパン, 2019.「1万人が回答!「副業」実態調査」
 エンジャパン, 2020.「6000人が回答!「副業」実態調査」
 をもとにPwC作成

通信技術やロボット技術の進化により、アバターロボットを活用した人材労働力が提供されることで、働き手の市場が変わっていく

内閣府 ムーンショット目標

内閣府は2019年12月にムーンショット目標を発表。長期的に達成すべき目標の一つとして、アバターとロボット技術の開発と基盤構築を掲げている

サイバネティック・アバター生活

- 2050年までに、複数の人が遠隔操作する多数のアバターとロボットを組み合わせることによって、大規模で複雑なタスクを実行するための技術を開発し、その運用等に必要な基盤を構築する。
- 2030年までに、1つのタスクに対して、1人で10体以上のアバターを、アバター1体の場合と同等の速度、精度で操作できる技術を開発し、その運用等に必要な基盤を構築する。

出典：内閣府, 2020.『ムーンショット型研究開発制度の概要』

アバターロボットの活用で働き手の裾野が広がる可能性がある

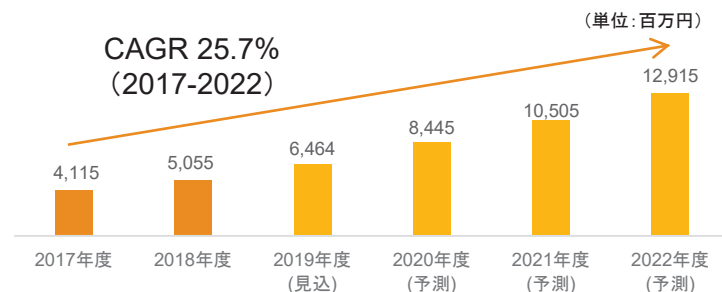
- 外出困難者や遠隔地に居住する労働者による接客
- 字幕や翻訳機を介した、外国語／日本語のスキルによらない接客
- リモートでのロボット操作を通じた、体力に自信がない労働者による軽作業

一人の人間が複数のアバターロボットを操作することで、労働生産性が大きく高まる可能性もある

参考：サービスロボット市場規模

2020年度予測で84億円と、市場としては初期段階だが、近年120%以上の成長率を継続して示している

業務用サービスロボット市場規模推移と予測

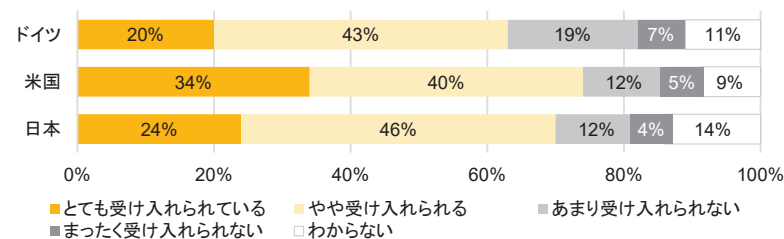


出典：矢野経済研究所, 2020.『業務用サービスロボットの可能性と将来性』をもとにPwC作成

参考：ロボットの生活への受容性

約7割以上の人々がロボットの生活への受容性を示している

Q. あなたの生活にロボットがかかわることについて



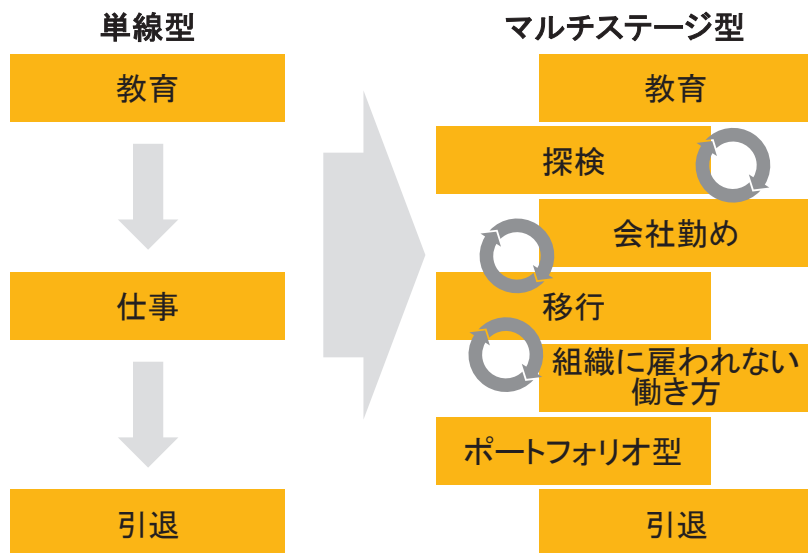
出典：NRI, 2016.「ロボット・AI技術の導入をめぐる生活者の受容性と課題」『知的資産創造／2016年5月号』をもとにPwC作成

人生100年時代の到来や急速なデジタル化により働く人の学習と就労に関する考え方が変わり、生涯学習が重要視されていく

リカレント教育が注目された背景

- ・人生100年時代になり寿命が延び、働く期間が延びていく
- ・社会全体のデジタル化により、学んだ知識が陳腐化し、仕事に求められるスキルが変わっていく

単線型からマルチステージ型の人生モデルに変わっていくため「学び直し」が重要となる

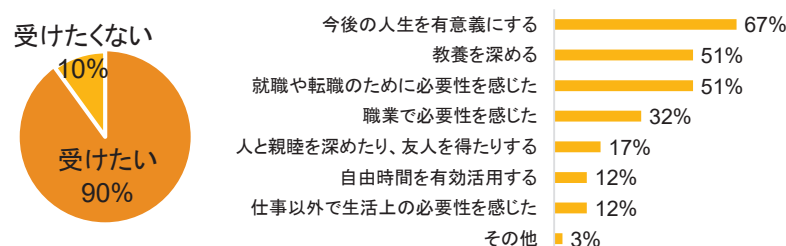


出典：第1回人生100年時代構想会議，2017.『リンダ・グラットン議員提出資料（事務局による日本語訳）』

参考：リカレント教育への関心度

社会人によるリカレント教育に対するニーズは高まっている

Q.リカレント教育を受けたいか？ 思ったキッカケは？

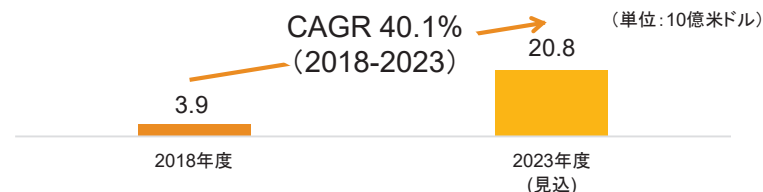


出典：エンジャパン，2018.『35歳以上のミドルに聞く「リカレント教育（学び直し）」調査』
をもとにPwC作成

参考：世界のMOOC市場の拡大

世界においてeラーニングを促進する動きが活発化しており、リカレント教育普及の後押しとなっている

- ・インターネット浸透やテクノロジーの進化
- ・教育コンテンツの多様化
- ・APACにおける新たな市場創出

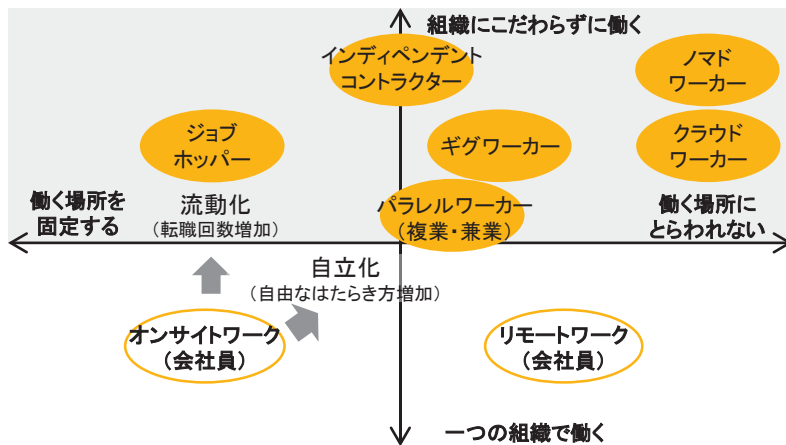


出典：MarketsandMarkets Research, 2018. MOOC Market by Component (Platforms (XMOOC and CMOOC), Services), Course (Humanities, Computer Science and Programming, and Business Management), User Type (High School, Undergraduate, Postgraduate, and Corporate) and Region - Global Forecast to 2023
をもとにPwC作成

個人のニーズが多様化するにつれ、企業は社員一人一人のニーズを把握し、個別最適化された対応を取ることが求められるようになる

個人の働き方の多様化

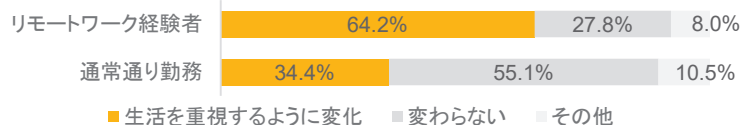
- 個人の働き方は多様化しており、組織や場所にとらわれない働き方が創出
- COVID-19の影響でリモートワークが定着しつつある



参考: COVID-19による生活意識の変化

リモートワーク経験者は未経験者よりも生活重視の傾向

質問: 今回の感染症拡大前に比べて、ご自身の「仕事と生活のどちらを重視したいか」という意識に変化はありましたか

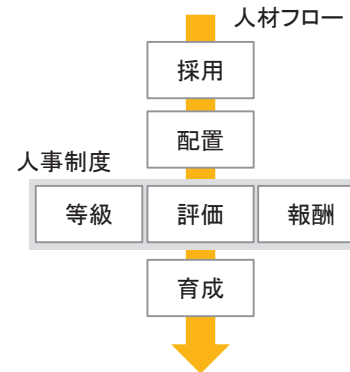


出典: 内閣府, 2020. 『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』をもとにPwC作成

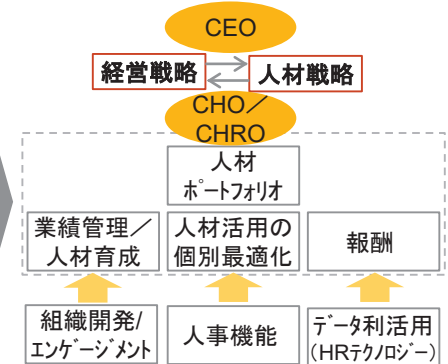
企業側の対応

企業の人材マネジメントは、画一的な人事制度から、経営戦略を実現するための人材ポートフォリオや人材活用の個別最適化に変わっていく

従来の人材マネジメント



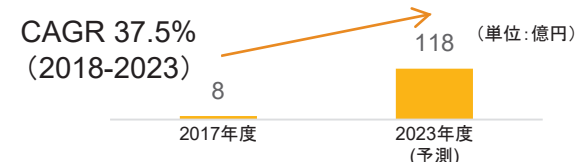
これから求められる人材マネジメント



出典: 経済産業省, 2019. 『変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言』

参考: 従業員エンゲージメント市場の拡大

組織強化の観点から日本で従業員エンゲージメントを計測しその向上を図る動きが活発化している



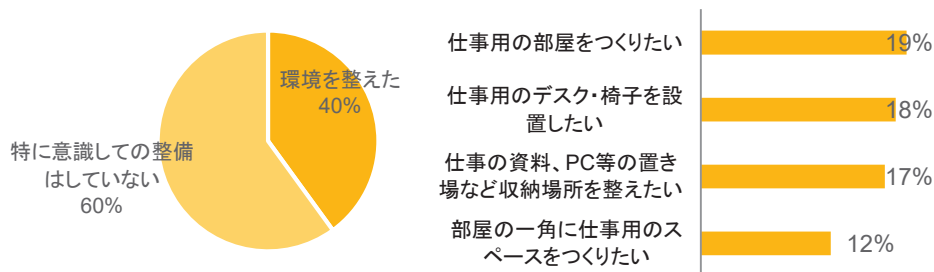
出典: ITR, 2020. 『ITR Market View: 人事・人材管理市場2020』従業員エンゲージメント市場規模推移および予測(2017~2023年度・売上金額)をもとにPwC作成

COVID-19の影響もあり、急速なリモートワーク浸透により、“職場”と“住居”の融合が進んでいく。また、サードプレイス需要も高まっていく

リモートワーク促進による住まいの変化

- COVID-19の影響もあり、急速にリモートワークが浸透し、自宅の一部をオフィス化する「家なかオフィス」が創出されている
- 不動産等の事業者も「家なかオフィス」を提案する動きを活発化

リモートワーク普及で自宅を仕事に適した環境に整える意向が高まる



出典: リクルート住まいカンパニー, 2020. 『新型コロナ禍を受けたテレワーク×住まいの意識・実態調査』(SUUMO調べ) <https://www.recruit-sumai.co.jp/press/2020/05/4824.html> をもとにPwC作成

事業者も快適な「家なかオフィス」を提案する動きを活発化

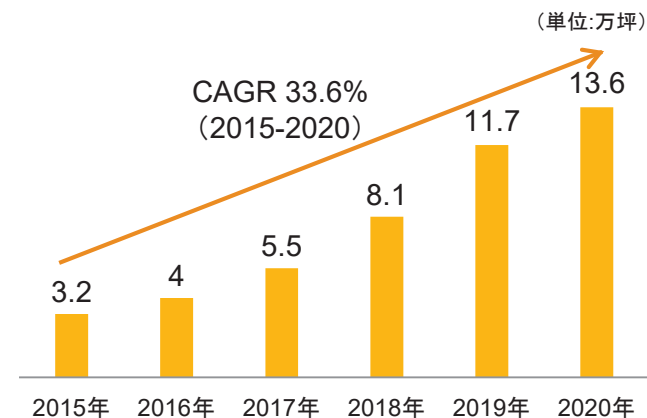
大手不動産会社A	分譲マンション	・ コワーキングスペースの一部を個室ブースに変更 ・ 書斎ありプランの追加
大手不動産会社B	分譲マンション	・ 賃貸マンションに24時間利用可能なコワーキングスペースを設置
大手不動産会社C	分譲マンション	・ リビング脇にファミリーライブラリーを設置
大手不動産会社D	注文住宅	・ 夫婦それぞれに自分専用の空間を設置

出典: 各不動産会社HPをもとにPwC作成

参考: サテライトオフィス市場

- 東京23区のサテライトオフィスの累計件数・面積・事業者数は増加傾向
- 欧米と比べ低い水準のため今後も成長余地有

東京23区のフレキシブルオフィス*の累計面積



*「一般的な賃貸借契約によらず利用契約を結び、事業者が主に法人ユーザーに提供するワークプレイスサービス」の総称として使用

面積ベースでは23区内のオフィスストック総量の約1.2%に留まる(2020年時点)。ロンドンやニューヨーク等の欧米主要都市では3~5%程度のため、東京は比較的低い水準であり今後も引き続き成長する可能性あり

出典: ザイマックス不動産総合研究所, 2020. 『フレキシブルオフィス市場調査2020』https://soken.xymax.co.jp/2020/01/31/2001-flexible_office_survey_2020/ をもとにPwC作成

3

2030年の「働き方」の
4つの世界

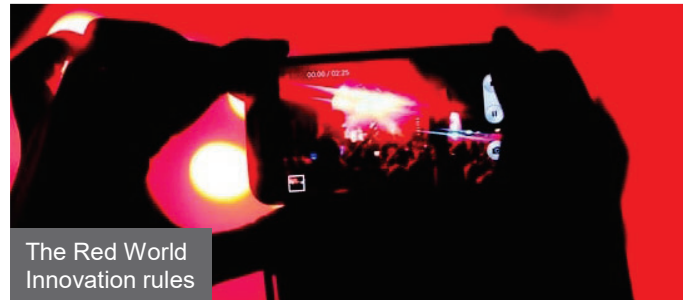
集団／個人、大組織／小組織の2軸の組み合わせで4つの世界を予測する

細分化

小さいことこそパワフル



- ・ 倫理・道徳的な価値を持つビジネスに資金が集中する。
- ・ 社会に対する意味・意義を追求し、モノ作りの職業や「新しい労働者組合」が注目され、人間性に重きが置かれる。

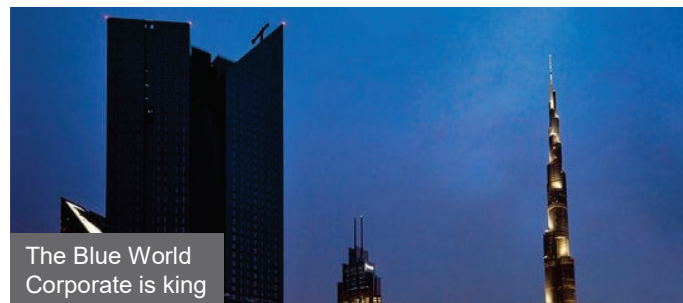


- ・ 消費者重視の競争が激化、規制よりもイノベーションが先行。
- ・ スペシャリストやニッチなビジネスが活性化。スペシャリストが高く評価され、スキル開発により報酬の最大化を図る。

集団主義
公平と平等
による支配



- ・ 人口動態の変化、環境やサステナビリティに対する社会的責任や信頼が企業理念の中核となり、また企業のキードライバーとなる。



- ・ 組織の拡大に応じて、大企業の資本の論理により市場がルール化される。個人の欲求は社会的責任よりも重要視される。

個人主義
Me(自分)
ファースト

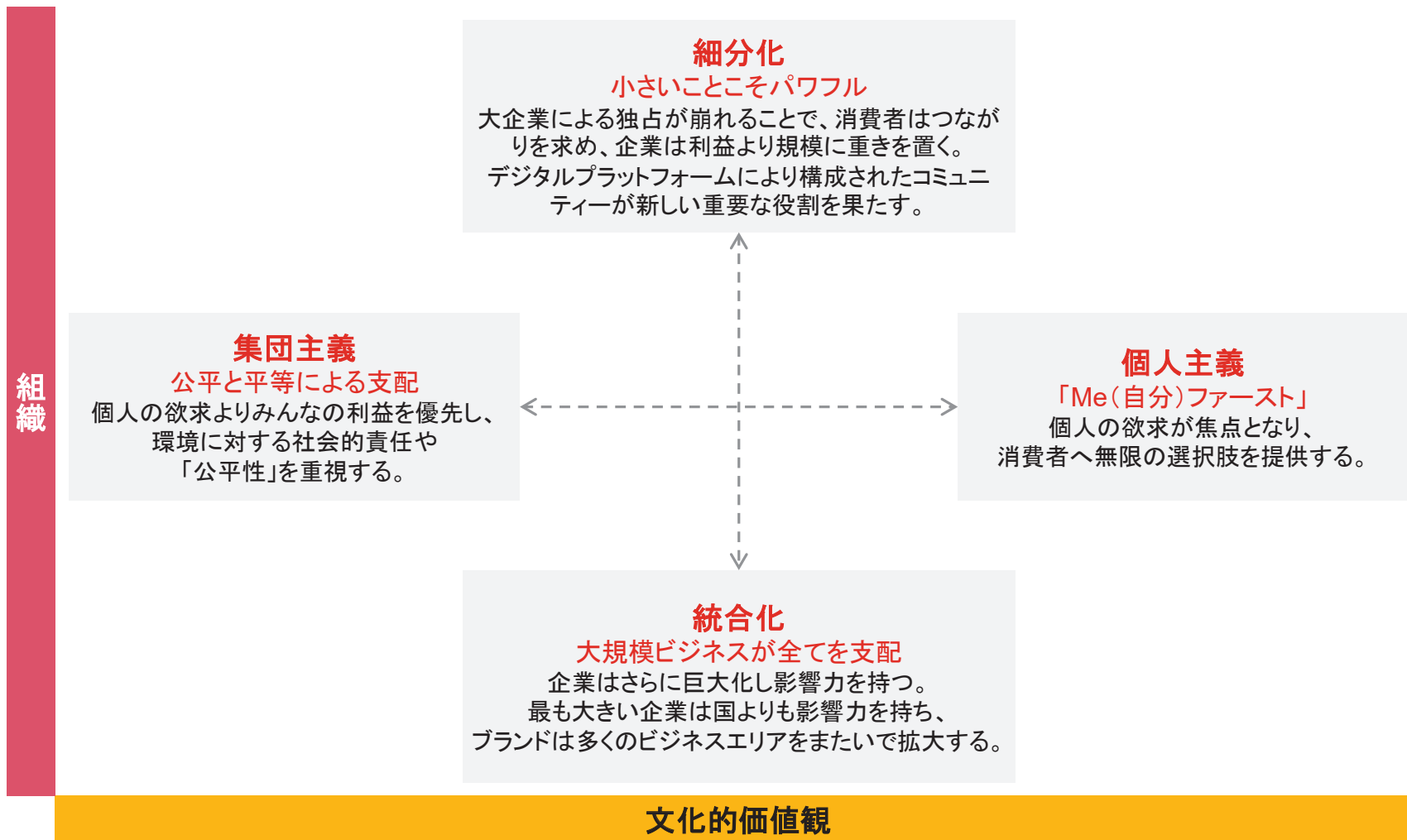
統合化

大規模ビジネスが全てを支配

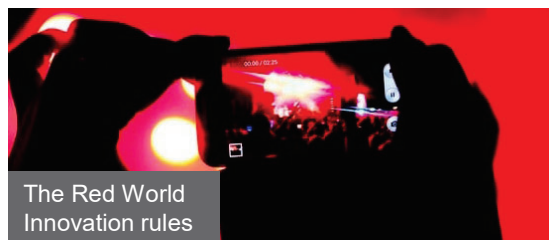
出典: PwC『Workforce of the future 2030「働き方改革」の未来予想』

PwCと英国オックスフォード大学サイード・ビジネス・スクールのジェームス・マーチン科学文明研究所からなるチームが2007年に開始した調査をベースに、その後、中国、インド、ドイツ、英国、米国の10,000人を対象とした特別委託調査に基づく

PwCは、文化的価値観と組織を軸とした“未来の働き方”に関する考え方を 基に、4つの世界を未来予想として提示する

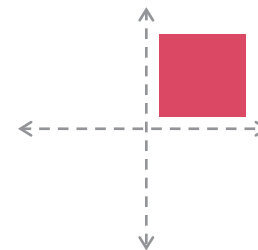


“The Red World”は規制の少ない世界であり、スペシャリストやニッチビジネスが活性化し、専門性が高く創造性がある労働者の需要が増加する



The Red World

- 細分化：小さいことこそパワフル
- 個人主義：「Me(自分)ファースト」



世界観

規制の少ないイノベーションの世界

- ✓ 新製品やビジネスモデルの開発は、当局の規制よりはるかに速い
- ✓ デジタルプラットフォームが労働と雇用、スキルと需要をマッチングさせる
- ✓ 規制の少ない世界はブランドの失墜や毀損などリスクが非常に高く、ビジネスに関する裁判は後を絶たない

企業

テクノロジーの活用とともにスピーディーに再構成される企業

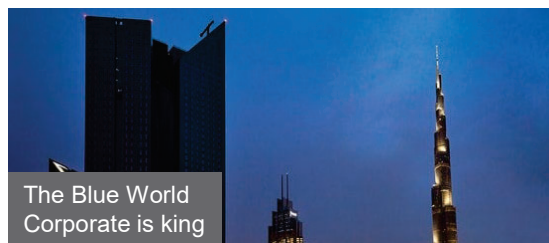
- ✓ 企業はパーソナライゼーションを創造し、ニッチなビジネスを生み出す原動力となる
- ✓ 新しいビジネスチャンスに応じたタレントによってスピード感を持って組織の再構成を繰り返す
- ✓ 人事部は機能として存在せず、アウトソース化およびオートメーション化される
- ✓ AIとタレントを専門とするストラテジストを活用し、企業に最適なタレントを定義し必要なスペシャリストを世界中から獲得する

労働者

専門性の高いスキルや創造性を持つ労働者

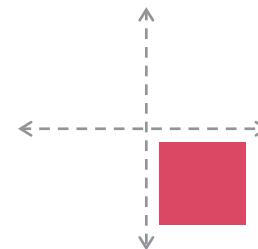
- ✓ イノベーションを切望する労働者は旧来のスタイルや階層の概念を破壊し、新しいアイデアの創出や、独自のネットワークの構築によって、細分化を進展させる
- ✓ スキルこそが価値(報酬)につながることを認識し、プロジェクトベースで働く場所を移動する
- ✓ 労使の契約交渉の際、知的財産権の保護と柔軟な働き方は給与や報酬と同様に重要となる

“The Blue World”は利益を最優先させる世界であり、優秀な人材の獲得とその後の継続的な育成により業務のパフォーマンスの最大化を図る



The Blue World

- 統合化: 大規模ビジネスが全てを支配
- 個人主義: 「Me(自分)ファースト」



世界観

超資本原理主義の世界

- ✓ 企業は利益を優先させ、競合他社や新規参入企業に対し、規模と影響力を駆使し徹底的に対応する
- ✓ 一部の企業は、その影響力の強さから国家よりも強力な存在感を示す

企業

優秀な人材の育成と、業務のパフォーマンスの最大化を図る企業

- ✓ 従業員、AI、オートメーション、アウトソースを組み合わせ、パフォーマンスを高める
- ✓ 企業は優秀な人材により支えられ、医学的な強化技術(スマートドラッグやインプラント等)を活用し、従業員の持つ能力を開発する
- ✓ 国や自治体によって提供されている義務教育、年金や保険など多くのサービスを企業が提供する
- ✓ 従業員の所在、パフォーマンス、健康や福祉において監視と測定を行い、そのデータによりパフォーマンスやヒューマンリスクを予測可能とする

労働者

専門性が高く、自身のキャリア開発に積極的な労働者

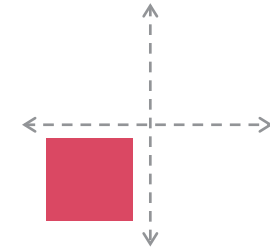
- ✓ 正社員は、高い報酬が支払われるが、将来については最先端のスキルを磨き続けることが雇用継続の必須条件となる
- ✓ 高度人材による競争が激化し、エージェントが企業との交渉や管理を請け負う
- ✓ 必要なスキルに関してはリテーナー契約やコールアップ(招集)契約が適用される

“The Green World”は道徳心が最も大切な世界であり、社会的責任と信頼を重点として、従業員と社会の関係性の構築と維持を大切にする



The Green World

- 統合化: 大規模ビジネスが全てを支配
- 集団主義: 公平と平等による支配



世界観

社会的道徳心を重要視する世界

- ✓ 企業の社会的責任が重要となり、自社の従業員育成のみならず地域社会支援にも積極的な推進・協力をする
- ✓ 社会的責任に重点が置かれ、企業は倫理的かつ環境に優しい経営計画を求める
- ✓ 信頼こそがビジネスと雇用を支える

企業

社会的責任を担う企業

- ✓ 人事部は、人事だけでなく企業の社会的責任活動も含め幅広い役割を担う
- ✓ 従業員に関する意思決定は規則によって厳重に管理される（例えば、ダイバーシティによる人員配分割合や福利厚生支援から、景気後退時の人員削減数まで）
- ✓ オートメーション化する際は、特に従業員と社会との関係性の構築・維持を大切にする

労働者

企業の価値観との合致と公平性を重視する労働者

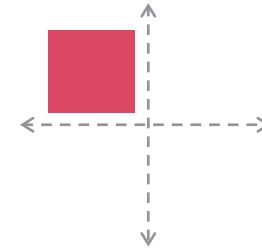
- ✓ 従業員は家族と過ごす時間や、社会貢献への活動を奨励される
- ✓ 給与や教育・育成、また諸々の条件面に関しても公平性が重要となる
- ✓ 労働者は企業の倫理基準を認知し、価値観が合致し敬意を払える組織に魅力を感じる

“The Yellow World”は公平性と社会的利益が中心の世界で、消費者と労働者の権限を高め倫理観と公平性を保ち、相互補完できる同盟性も重視する



The Yellow World

- ・ 細分化：小さいからこそパワフル
- ・ 集団主義：公平と平等による支配



世界観

公平性と社会的利益が中心の世界

- ✓ 企業と労働者は会社で行われている活動の意味や意義を最も重要視する
- ✓ 公共政策を後押しし政府介入を増加させることで、消費者や労働者の権限が強まり公平性を保つ
- ✓ バックオフィス機能の代替や効率化に寄与するテクノロジーは浸透するが、労働者のスキルを駆逐するテクノロジーに対しては、反感や反対運動が起こる

企業

信頼と公平性が重要視され政府やNGOとの関係が重要な企業

- ✓ 信頼と公平性により判断される
- ✓ 倫理的かつ同盟性の高いサプライチェーンが重視される
- ✓ 政府やNGOとの関係が重要であり、厳格な管理下に置かれる

労働者

同業者組合を結成し労働の相互補完をする労働者

- ✓ 同様のスキルや共有できる何かを持つ同僚とプロジェクトやアイデアを出し合うことで、強いロイヤリティを感じる
- ✓ 労働者のニーズに合わせて新しい同業者組合が生み出され、スキルセットと目的を持つ個人が、メンバーとしてのアイデンティティを持ち、労働を相互補完する

4

2030年の人材サービス業の
役割予想

2030年に想定される4つの世界において、人材サービス業界の役割がどのように位置付けられるかを予想する

2030年の4つの世界



人材サービス業界

	企業(集団)向けサービス	個人向けサービス
人材・労働力提供	- 人材派遣 - 人材紹介 - アウトソーシング - 業務コンサルティング	- シェアリング - ビューマンクラウド - デジタルレイバー - 技術進化
人材強化	- 人材開発コンサルティング - 企業内研修 - パフォーマンスマネジメント - タレントマネジメント - エンゲージメントマネジメント - HRMシステム	- 仕事・学習融合(リカレント教育) - 社会人学習 - マスカスタマイゼーション - 健康管理
働く場所の提供	- シェアオフィス - バーチャルオフィス	- 職住融合 - 家なかオフィス

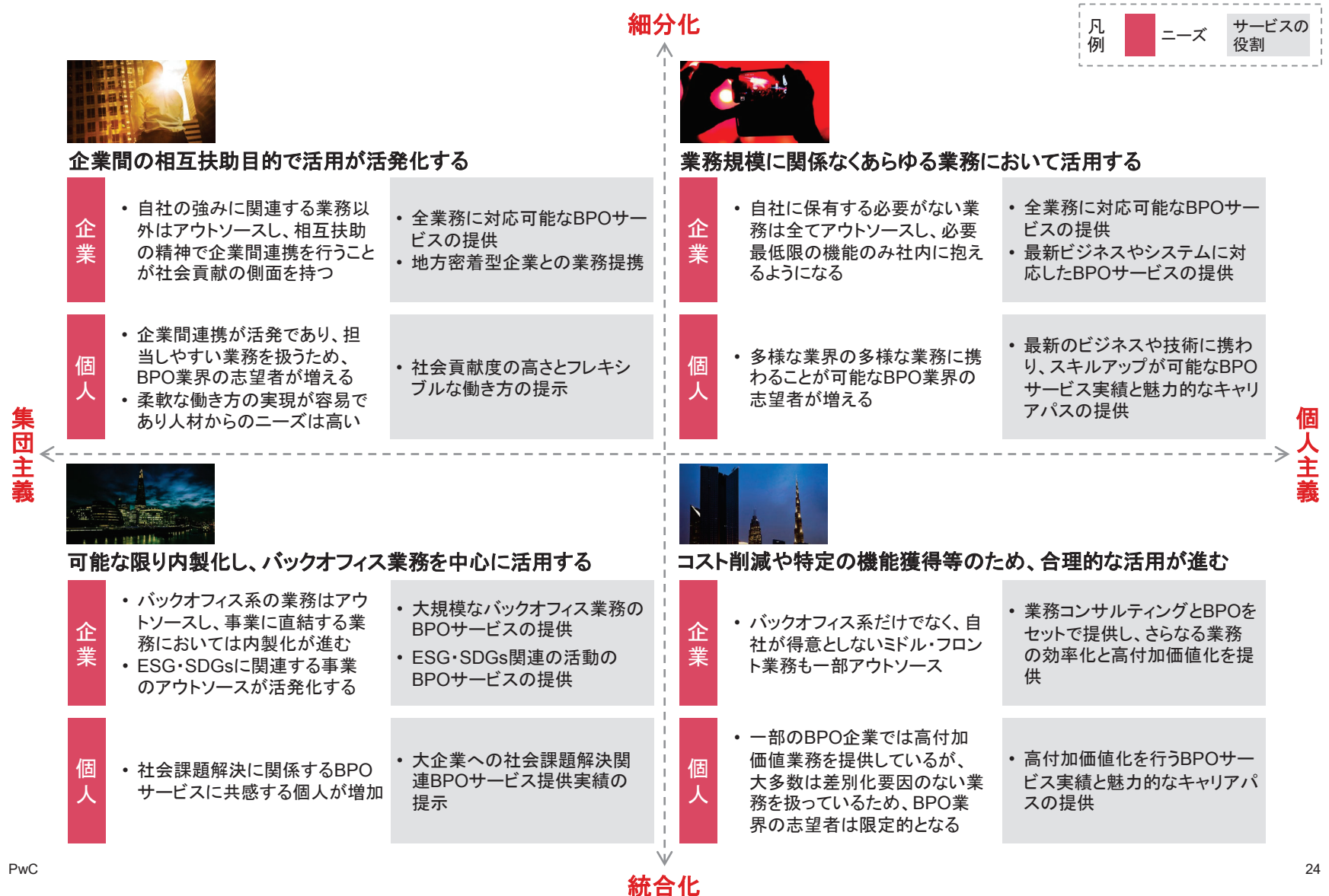
集団主義の世界では公平性や社会的観点から派遣社員の雇用が守られ、 個人主義の世界では競争のため派遣社員の雇用が安定しない



統合化の世界では大企業と応募者をつなぐためにエージェントの介在ニーズが高まるが、細分化の世界では個人や政府の力による採用が中心となる



細分化の世界では小規模で多様なBPOが活発となる一方で、統合化の世界では大規模なバックオフィス業務や投資対象でない業務のBPOが中心となる



統合化の世界では影響力の維持を目的とした大規模なコンサルティングニーズが高まる。細分化の世界では企業間連携によるシナジー創出ニーズが高まる



個人主義の世界ではフリーランスや必要な人材をスポットで活用するスタイルが一般的となりニーズが高まるが、集団主義の世界での活用は限定的となる



個人主義の世界では生産性の向上を目的にデジタルレイバーの開発や活用が進み、集団主義の世界では労働力代替は進まず、活用が限定的となる



個人主義の世界では市場価値向上を目的とした人材開発ニーズが高まるが、 集団主義の世界では組織、個人の社会的利益への貢献が重視される



細分化された世界では企業内研修の一環で他社との連携・提携が進み、統合化された世界では巨大企業の中で企業内研修が行われる



細分化の世界では個人で社会人学習を行う必要性が高まるが、統合化の世界では企業が提示する教育コンテンツに沿って学習することが求められる



個人主義の世界では個人のパフォーマンスが金銭的報酬と連動し、集団主義の世界ではパフォーマンスが金銭的報酬に連動せず公平性が重視される



細分化の世界では共通基準で管理可能なタレントマネジメントのニーズが、統合化の世界では企業の基準で管理可能なタレントマネジメントのニーズがある



統合化の世界では帰属意識を高めるエンゲージメントマネジメントが重要だが、 細分化の世界では満足度を高めるエンゲージメントマネジメントが重要になる



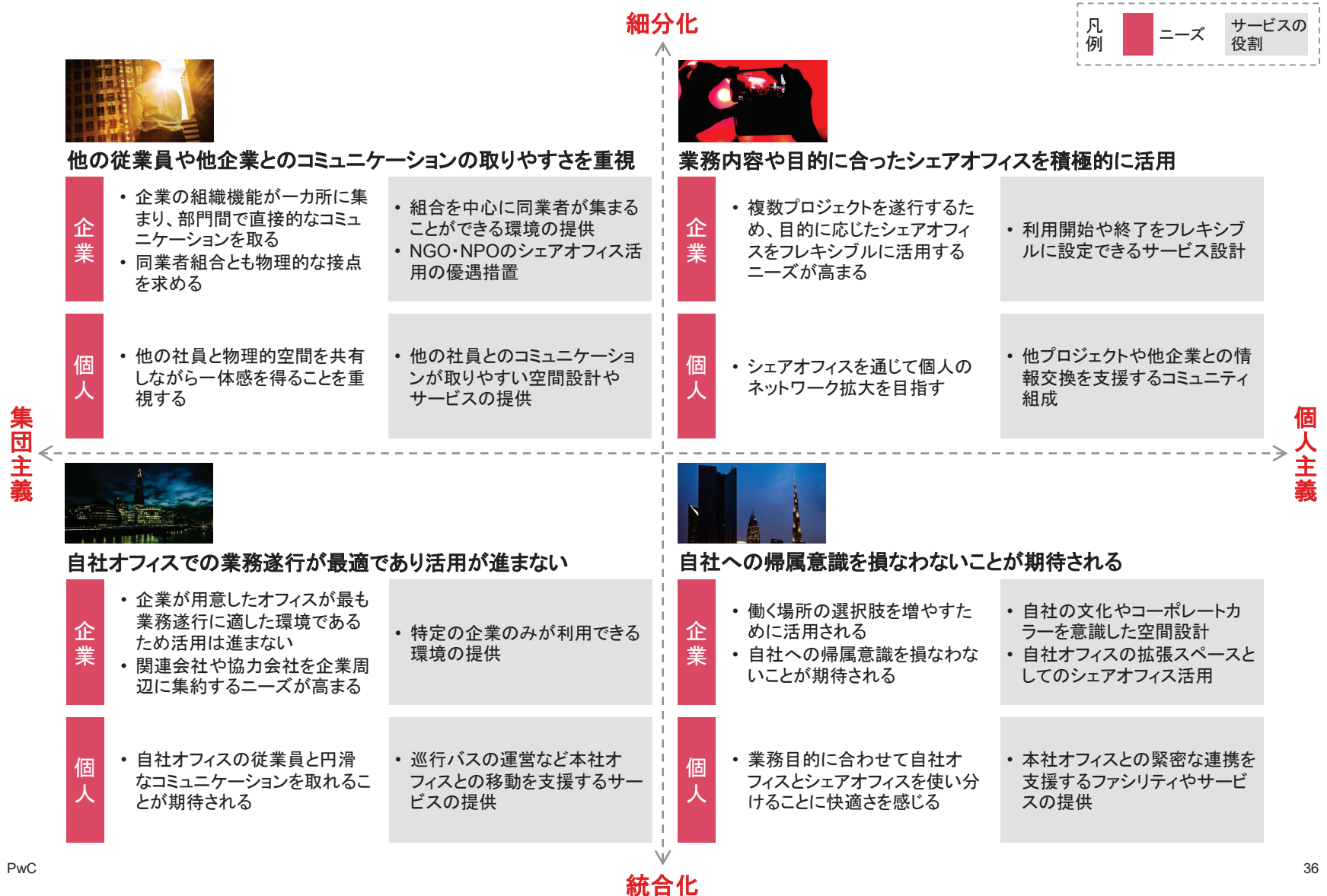
個人主義の社会では個人の健康意識が高まり、集団主義の社会では個人の健康管理に国や企業が積極的に関わるようになる



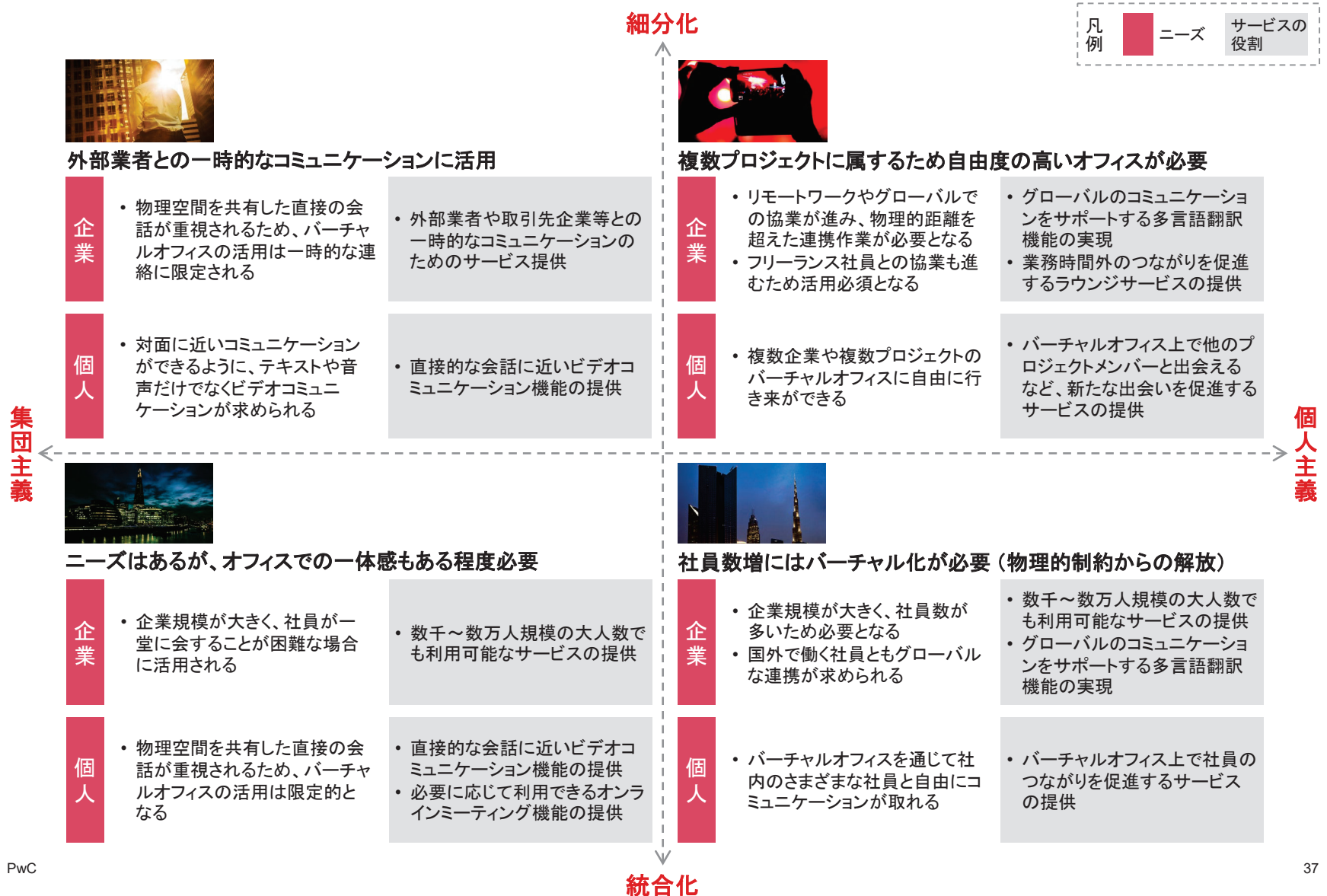
統合化の世界では求める人材獲得や多様なキャリアパス管理を求めるが、細分化の世界では大規模な人材獲得や複雑なキャリアパス管理のニーズは低い



細分化の世界では他企業連携の推進にシェアオフィスが活用され、統合化の世界では自社オフィスの設備投資が進むため活用が進まない



個人主義の世界では自由度高く社内や社外とのコミュニケーションを取ることが重要視されるが、集団主義の世界では物理空間の共有が重視される



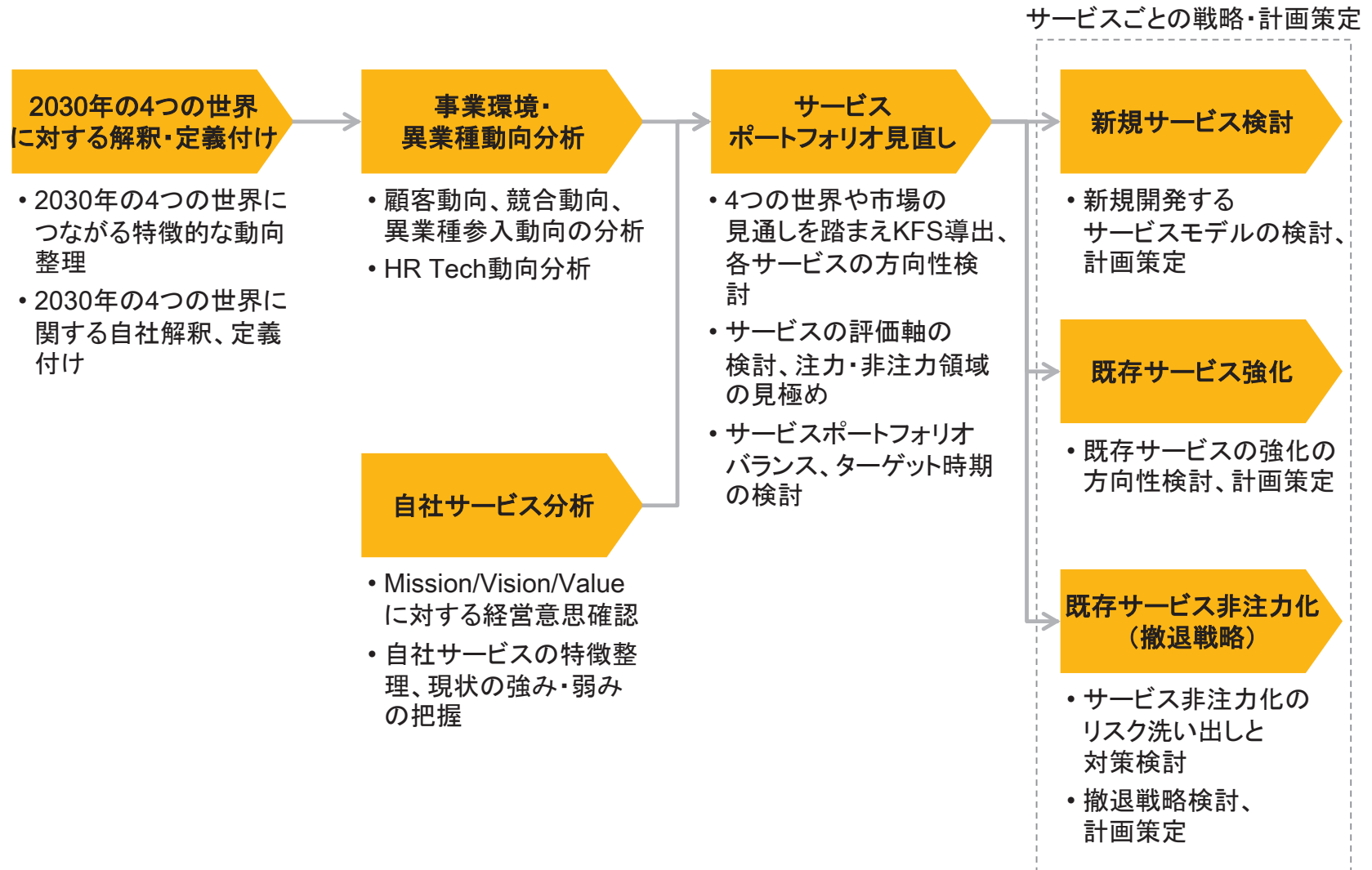
個人主義の世界では企業も個人も家なかに業務に最適な環境を求めるが、集団主義の世界では自社オフィスでの業務のニーズが高い



5

PwCのアプローチと
サービス紹介

2030年における4つの世界のシナリオをもとに、人材・HRサービスのサービスポートフォリオの見直し、各サービスの戦略・計画策定を支援



シナリオプランニング・事業ポートフォリオ再編、新規サービス検討、オペレーティングモデル変革等、本件に関連する各種サービスを提供

シナリオプランニング・
事業ポートフォリオ再編

- メガトレンド分析
- 未来創造シナリオ
プランニング
- 事業ポートフォリオ再編
- M&A・カーブアウト
- デジタル投資管理

新規サービス検討

- BXTアプローチによる
CXデザイン
- HR Techを活用した
新サービス検討
- 知財戦略策定
- オープンイノベーション
- デジタルM&A、
Technology デューデリ
ジェンス

オペレーティングモデル
変革

- Fit for Growth
- デジタル活用による
バリューチェーン変革
- チェンジマネジメント
- Digital Upskilling

Contacts

PwC Japanグループ

<http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwCコンサルティング合同会社
Business Service – 人材サービスチーム



南出 修 (Osamu Minamide)

パートナー

osamu.minamide@pwc.com



石本 雄一 (Yuichi Ishimoto)

ディレクター

yuichi.ishimoto@pwc.com



長山 達昇 (Tatsunori Nagayama)

シニアマネージャー

tatsunori.nagayama@pwc.com



阿部 麻衣子 (Maiko Abe)

マネージャー

maiko.abe@pwc.com

Thank you

pwc.com/jp

© 2020 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.