

連載 Human Resources Metrics 人材に関するマネジメント指標

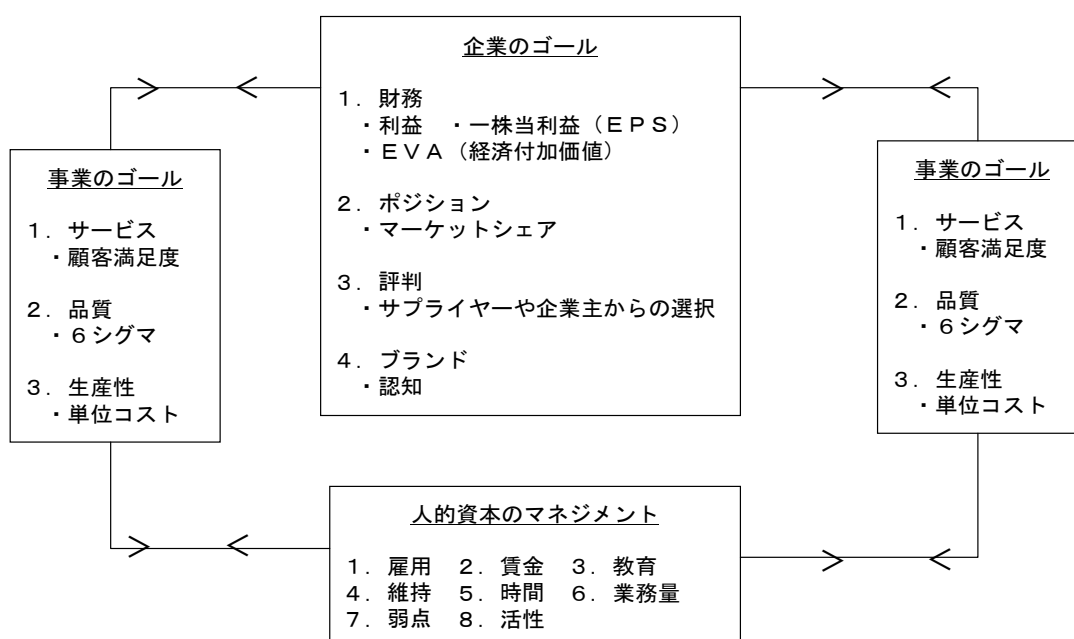
3 回目「HCROI (Human Capital Return of Investment)」

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 代表取締役 宮川雅明

1. 人的資本の価値循環

書籍「The ROI of Human Capital」(AMACOM)の中に、Peter Drucker が「How to Measure Human Capital's Contribution to Enterprise Goals」を寄稿している。意外と知られていないので今回はそれを紹介する。

人的資本の価値循環 (Human Capital value circle)



(How to Measure Human Capital's Contribution to Enterprise Goals (Peter Drucker)を参考に宮川雅明が要約)

ドラッカーの主張で重要なことは、Human Capital (人的資本) のマネジメントは戦略とリンクしているということである。指標そのものが重要なのではなく、個々の企業の戦略との関係性が前提となっている。ドラッカーのモデルでは、企業 (事業の集合体) のゴールのモデルとして、財務では利益、EPS、EVA (経済的付加価値) の3つを掲げている。他の3つは、ポジション、評判、ブランドである。つまり市場との関係性を前提としている。人材は企業価値を向上するためのものであることを明示している。活性化や直間比率といった内的マネジメントの具体論ではなく、前提として市場価値をとらえていることに注視すべきである。

Human Capital (人的資本) の価値を算定する前提として、ドラッカーはFTE

という概念を最初に述べている。Full-time equivalent 「フルタイムとみなした
た場合の人員」である。単に頭数だけで考えてはいけないということである。

FTE = Full-time equivalent 「フルタイムとみなした場合の人員」
* equivalentとは同等、相当物という意

2. 人的資本に関する指標モデル

Human Capital Value Added (人的資本が生み出した付加価値)

$$HCVA = \frac{\text{Revenue} - (\text{Expenses} - \text{Pay and Benefits})}{\text{FTEs}}$$

* Pay (給与)

* Benefits (保険及び年金の給付額)

HCVAとは給与(総額人件費といってもよい)を除いた収益に対する一人ひとりの金額(価値)をいう。

HCROIとは人件費を除いた収益に対する人件費の割合をいう。

Human Capital Return on Investment (投下人的資本利益率)

$$HCROI = \frac{\text{Revenue} - (\text{Expenses} - \text{Pay and Benefits})}{\text{Pay(給料) and Benefits (保険及び年金の給付額)}}$$

HEVAは、一人ひとりのEVAである。企業の価値は、調達コスト(市場からの required return 要求コスト)を差し引いた絶対額が真の経済価値という概念である。グローバルスタンダードである。

Human Economic Value Added (一人当たり経済付加価値)

$$HEVA = \frac{\text{Net operating profit after tax} - \text{Cost of capital}}{\text{FTEs}}$$

* Net operating profit after tax = EBIT(経常利益+支払利息)-法人税等

* Cost of capital は資本コスト。WACC (Weighted Average Cost of Capital)を使用。

3. Human Capital (人的資本) のシミュレーション

単位:千円)

モデル1		HCCF	HCVA	HCROI
収益	¥100,000		¥100,000	¥100,000
費用	¥80,000		¥80,000	¥80,000
給与、保険等	¥25,000	¥25,000	¥25,000	¥25,000
臨時雇用費	¥3,500	¥3,500		
欠勤コスト	¥200	¥200		
離職コスト	¥2,000	¥2,000		
従業員数	500		500	
臨時雇用者数	100			
計		¥30,700	90	¥1.80

HCCFとは人的資本に関わるコスト構成要素のことである。

HCCF (Human Capital Cost Factor)

給与+年金など+臨時雇用費+欠勤などのコスト+離職に伴うコスト)

モデル1の数値をベースにモデル2とモデル3をシミュレーションしてみた。
このように時系列で人的資本の推移を目標数値を持ってマネジメントしていくことが肝要である。

モデル1に対して費用10%削減、給与10%アップ

モデル2		HCCF	HCVA	HCROI
収益	¥100,000		¥100,000	¥100,000
費用	¥73,000		¥73,000	¥73,000
給与、保険等	¥27,500	¥27,500	¥27,500	¥27,500
臨時雇用費	¥3,500	¥3,500		
欠勤コスト	¥200	¥200		
離職コスト	¥2,000	¥2,000		
従業員数	500		500	
臨時雇用者数	100			
計		¥33,200	109	¥1.98

モデル1に対して従業員数と給与など10%削減

モデル1		HCCF	HCVA	HCROI
収益	¥100,000		¥100,000	¥100,000
費用	¥80,000		¥80,000	¥80,000
給与、保険等	¥22,500	¥22,500	¥22,500	¥22,500
臨時雇用費	¥3,500	¥3,500		
欠勤コスト	¥200	¥200		
離職コスト	¥2,000	¥2,000		
従業員数	450		450	
臨時雇用者数	100			
計		¥28,200	94.4	¥1.89

弊社の下記サイトから、労働分配率などのシミュレーションができる簡単なエクセル表がダウンロードできます。

<http://www.kpci.jp/publish/cat58/>

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 <http://www.kpci.jp/>