

# 人材マネジメント指標

## Human Resources Metrics

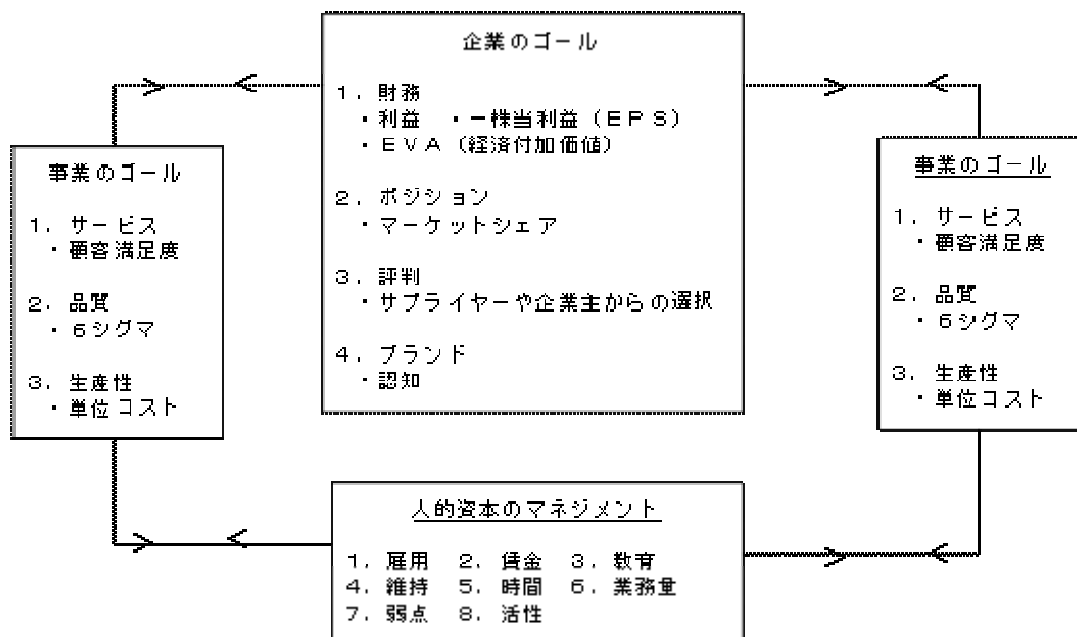
カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

### 第3回；人的資本

#### ■ 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つを挙げている。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

■ 人的資本に関する指標モデル

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。

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)

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。

■ 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。

H C C F (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 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

解説 ; 宮川 雅明 ( Ph, D )

お問い合わせ ; [info@kpci.jp](mailto:info@kpci.jp)

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 ([www.kpci.jp](http://www.kpci.jp)) ; 代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント & 活性化コンサルティング。

(これまで)

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了(1期生)
- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得(日本初)
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業(NY) 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業(Jpn) 代表取締役(現任)

(研究・発信)

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム(ボストン)
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム(JMA;日本能率協会) 発表
- 1993年~1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年~2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム(米国・欧州)
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム(JMA;日本能率協会) 発表(第1期~第6期コース  
コーディネーター担当)

- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム (JMA ; 日本能率協会) コーディネーター
- 2002年~2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム (NHK 教育TV ; 英語でしゃべらナイト)

(宮川語録)

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 粛々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

(ISPI 日本支部運営 ; ホワイトカラー生産性向上研究団体 “本部米国”)

- プレジデント ; 坂本 裕司 (カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 ; 取締役)
- <http://www.ispi-japan.com>