

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 6 回；個人単位と業務単位の教育 ROI

■ 個人単位での教育投資効果

下表は前回内容に対応する計算シミュレーションである。弊社ホームページからダウンロード（第 5 回：12 月号）していただきたい。

教育プログラムは、選抜方式、カフェテリア方式、個人で会社に提案して受講するなど多様化している。よって、個人別に教育投資効果を測定していただくことが求められる。

個人別に求めることで、一人ひとりが投資に対する成果意識を持つようになることも効果の一つといえる。コスト意識、成果意識を感じるような仕掛けが大切である。

下表の A 投資金額は 3 区分、B 成果は 2 区分である。成果は収益と機会利益の 2 つである。収益に貢献できる教育プログラムであるという前提である。ロールプレイングによる実習、具体的な保全手順などである。或いは、事例紹介や満足度調査に基づいたデータなどは企画書に活用できる、といった具合である。

機会利益という概念は会計学にはないが、機会損失の逆を意味している。利益といているのは収益から原価を引いた意味合いを持つからである。教育貢献度はそのまま教育プログラムの評価に繋がる。

A 投資金額 (hput) 教育関連の投資は下記の3つに区分して算定することとする。

年間費用)					
1教育 研修コスト	研修名	全体コスト(年間)	対象人数	一人当たりコスト	
教育 研修の費用①	プレゼンテーションスキル	¥3,000,000	30	¥100,000	
教育 研修の費用②	商品勉強会	¥3,000,000	30	¥100,000	
教育 研修の費用③	マーケティング研修	¥4,500,000	30	¥150,000	
教育 研修の費用④	MBAプログラム	¥10,000,000	50	¥200,000	
教育 研修の費用⑤	見積りシステム学習	¥1,000,000	40	¥25,000	
				hput-1	¥575,000

年間費用)					
2 OJT	人件費 (年間)	OJT対象人数	指導 (人数) 比率	一人当たりコスト	
上司による指導	¥10,000,000	5	15%	¥300,000	
職場勉強会	¥50,000,000	5	5%	¥500,000	
その他	¥50,000,000	5	2%	¥200,000	
				hput-2	¥1,000,000

年間費用)					
3 個人単位での受講	プログラム名	トータル金額	参加人数	一人当たりコスト	
E-Learning①	クレーム対応	¥400,000	20	¥20,000	
E-Learning②	顧客満足度分析	¥400,000	20	¥20,000	
通信教育①	営業コンプライアンス	¥300,000	15	¥20,000	
通信教育②	市場調査の方法	¥300,000	15	¥20,000	
外部プログラム①	成熟時代のプレミアム戦略	¥3,000,000	60	¥50,000	
外部プログラム②	ワークショップ型開発	¥2,000,000	40	¥50,000	
				hput-3	¥180,000

A インプット年間一人当たりのOJT&OFF-JT投資金額 ¥1,755,000

B 成果 (Output) 成果は収益という形で出るもの、機会利益という形で出るものと2つに区分する。

1収益関連	組織としての収益	対象人数	教育貢献度 (%)	一人当たり収益	
商品売上	¥200,000,000	40	20%	¥1,000,000	
サービス売上	¥100,000,000	20	20%	¥1,000,000	
メンテナンス売上	¥5,000,000	5	40%	¥400,000	
その他①	¥0	1	0%	¥0	
その他②	¥0	1	0%	¥0	
				Output-1	¥2,400,000

2 機会利益	組織としての改善額	対象人数	教育貢献度 (%)	一人当たり利益	
見積りミスによる損	¥10,000,000	40	50%	¥125,000	
価格転換率	¥30,000,000	40	25%	¥187,500	
手配遅れによるロス	¥5,000,000	40	50%	¥62,500	
				Output-2	¥375,000

B アウトプット年間一人当たりの教育関連による利益貢献額 ¥2,775,000

* 機会利益とは改善による効果と考える。例えば見積りによるロスが2000万円あったとする。それが教育などによって1000万円に削減されたとする。その差額を機会利益と考える。機会損失という概念を応用したもの

C 教育ROレシオ

C 教育ROレシオ (アウトプット/インプット) 1.58
(を基準に見る)

■ 業務単位での教育 ROI

業務単位というのは、業務のプロセスコストとの対比で考える教育 ROI である。例えば、あるサービスまたは商品を企画～製造～販売～回収までの一連のライフサイクルコスト（生涯コスト）を 100 万とした場合、例えば販売に関するプロセスコストを把握し、その中における教育コストを把握し、効果を測定するというものである。

この考え方で大切なことは、ライフサイクルコスト全体の中で、計画または予算としてのプロセスコストが設定され、次に教育コストが配分、設定され、それがいわばプロセス教育予算となる。

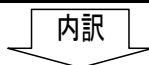
恐らくは、最初にライフサイクルコストを把握または設定することが課題になる。例えば、ある商品一つにおける総原価の構成を図解、把握しているとは限らないからである。製造原価、販売費用、保管費用、物流費用、フォローアップ費用などである。

製造原価と期間原価を把握することになる。面倒くさいと思うかもしれないが、逆にいえば、総原価を把握することで教育コストのウェイト、重要性がより明確に把握でき、算定できるということになる。次回は業務単位の ROI について更に言及する。

■業務単位の教育ROI(サンプル)

A商品のライフサイクルコスト全体のコストを100とする)

全体比率	バリューチェーンまたはビジネスプロセス								
	開発企画関係	設計関係	製造関係	生産管理関係	販売関係	物流関係	経理及び業務関係	フォロー関係	その他
100	5	10	45	5	20	5	3	5	2



製造関係コストを100とした場合

原材料費	50
工場経費	15
労務費	35
計	100



労務費を100とした場合

稼働	75
保全教育	7
改善活動	8
管理など	10
計	100

例) 保全教育が計画通りに行われたか、成果は期待通りかを測定する。

解説 ; 宮川 雅明 (Ph, D)

お問い合わせ ; 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) ; 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
- 肅々と刀を磨く
- 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>