

人的投資の リターン最大化



吉川 毅

アクセンチュア株式会社
財務経営管理グループシニアマネージャー

はじめに

「人材投資のリターン最大化」というテーマへの注目度は近年ますます高まってきた。昨今の新興諸国の経済成長に伴い、新興諸国も交えた「グローバル人材争奪競争」は一層激しさを増しており、その結果、「優秀層」の獲得、維持には多額のコストが必要になってきている。こうした状況において「人材投資のリターン」を適切に把握

できなければ、価値を生まない投資に多額のキャッシュを浪費することになりかねない。

一方、ポスト工業化段階に入った先進諸国においては、「人的資本」は無形資産の中でも最重要の差別化要素と考えられている。アクセンチュアが二〇〇六年に実施した欧米企業二五〇社の経営層を対象とした調査によると、「企業価値向上のための重要要素」として「優秀な人材の確保」「優秀なり

ーダーの発掘、育成」「市場の変化に対応できる組織の柔軟性確保」など「人・組織」に関連する要素が上位一〇項目のうち五つを占めている。

こうした状況に対応するべく、ここでは投資とリターンの関連を明確化し投資対効果を最大化するための二つのアプローチを提案したい。「企業価値向上」アプローチと「プロセス効率向上」アプローチがそれぞれである(図1)。

”企業価値向上”アプローチ

このアプローチは、企業価値向上に有効な人材関連の施策をトップダウンの分析により抽出し、その施策に注力することで、人材投資のリターン最大化を図る。企業価値の向上を定量的に測定する指標として、アクセンチュアではTRS (Total Return to Shareholder)を用いている。TRSを頂点に、その構成要素をツリー状に展開することで、企業はTRSの改善に有効な要素(価値ドライバー)をそれぞれの企業特性に応じて定量的に識別可能である。さらに、それを実現

するための人的要素を識別することで、その改善のための打ち手に注力することが可能となる。

欧米の通信業者を例にとつて説明したい(図2参照)。この企業は急成長が期待された法人向け市場において売上、利益の急な拡大を狙っていた。激しい競争が展開されていたこの市場において勝つためには、従来の現場レベルへの製品の営業から、経営層レベル(CEO、CFO、CIOなど)へのソリューション営業への転換が必要であり、こうした状況において重要な成功要因は、レベルの高い顧客に対して多額な投資の価値を説明できるスキルの高い営業担当者の育成であった。そうした認識の下、この企業は顧客ターゲットینگ、プロジェクト採算性評価などに重点を置いたトップ営業担当者向け短期教育プログラムを設計、実施した。結果としてこの企業は、データソリューションなどの新規ビジネスの売上を八〜一〇%拡大することに成功し、企業価値の向上を実現した。このように人的要素に関連する「価

「価値ドライバー」を発見できれば、企業はその人的要素に注力することで人的投資のリターン最大化を実現可能である。重要なことは、ここで提示したTRSなども活用しつつ、可能な限り定量的に企業特有の「価値ドライバー」(この要素が企業価値の向上に「効く」のか)を識別することである。

プロセス効率向上「アプローチ」

プロセス効率向上アプローチとは、「人材獲得競争」が激化する状況において「一定の企業価値を実現するために必要な人材を最小コストで獲得するためにはどうすればよいか」という問いに答えること、と換言できる。この問いに答えるためには、まず企業に必要な人材(ポストおよび必要なスキルセット)を定義する必要がある。それが定義できれば、その人材をどのように獲得するか、そのオプションを検討し(例:外部から採用、社内異動、社内の人材育成など)、その中でコスト(時間もコストとして金額換算して比較)を最小にするものを選択することで人的投資の最適化を図ることが可能となる。

図1 ● 二つのアプローチ

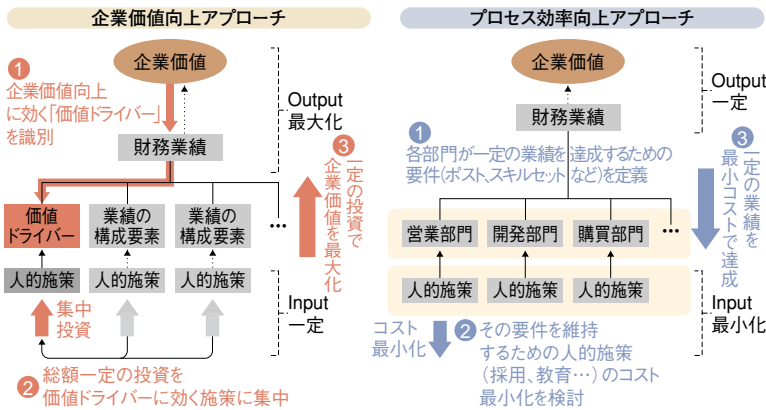
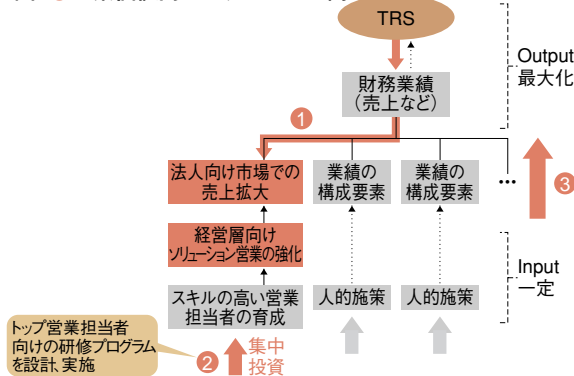


図2 ● 企業価値向上アプローチの例



このアプローチにおける有力な具体的施策として、社内研修に関連する業務、ITサービスのアウトソーシング(ラーニング BPO※)を紹介したい。アクセシビリティでは、この手法を用いて四八カ国、一三万人弱の研修コスト、ナレッジマネジメント費用の圧縮に成功している。ラーニング BPO サービスは研修コンテンツの開発、研修実施、必要なアプリケーション開発、ITインフラの運用、ヘルプデスク運営などを含み、この施策によりアクセシビリティは五年間で研修コストを四〇%削減す

ることに成功した。その間従業員数は逆に五〇%増加しているにもかかわらず、である。さらに、この間の研修投資のROIを、研修投資一ドル当たりの売り上げ増加として計算すると三五三%という高率を達成している(研修費用一ドル当たりの売り上げ増加金額は四・五三ドル)。

このアプローチのポイントは、「企業価値を一定」にしながらコストを最小化できる選択肢を検討することである。単純なコスト最小化は必要な投資の削減とそれによる企業価値の毀損を

まとめ

多くの企業にとつての難問である「人的投資のリターン最大化」に答える上で、まずは第一のアプローチから検討されることをお勧めしたい。なぜなら「リターン」は単なるコスト最小化ではなく「企業価値増加」という観点から検討されるべきであるからだ。しかしながら、第一のアプローチに必要な「価値ドライバー」の識別は容易でない場合も多いため、まずは着手しやすく、短期的に効果が期待できる第二のアプローチから検討するのも一考である。読者の方々も各部門のパフォーマンスに影響を与えずにコストを削減できる機会(例えば、アウトソースなどを視野に入れた研修方法の見直しなど)を検討することから始められてはいかがだろうか。

※ BPO: Business Process Outsourcing の略。事務処理などの業務プロセスを対象としたアウトソーシングのこと。