

研究指導 大橋 良生 講師

人材育成の財務的効果

村上 愛子

1. 問題の所在

企業の収益や利益に貢献するのは顧客が商品やサービスに支払う対価であり、顧客満足の高さによってそれらも変化する。そして、顧客満足を決定するのは商品やサービスの品質やそれらを購入・利用する価値であり、それらを決定づけるのは商品やサービスを提供する人である。利益を得て企業が持続し続けるためにも、人材育成は重要な役割を果たしている(グロービス・マネジメント・インスティテュート、2002)。

従業員の能力を向上させる取り組みとして、さまざまな種類の人材育成が実施されている。中小企業庁の調査によると、企業規模が大きくなるにつれ、人材育成の実施率は増加している。実施内容は、計画的な OJT が最もどの従業員規模でも行われており、従業員規模20人以下の企業でも6割で実施されている。

しかし、人材育成に取り組む一方で、どの規模の企業でも人材育成に対して課題を抱えている。上記調査によると、従業員規模に関わらず、教育、訓練等に充てる費用や時間が捻出できないことを上げる企業が最も多い。また、教育、訓練等を行っても効果が実感できないと回答した企業数は、従業員規模が大きくなるにつれ、増加している。

人材は重要な経営資源であり、企業成長に人材育成は欠かせない。雇用環境の変化に合わせて、人材育成方法を再考し実施していく必要がある。しかし、人材育成は時間的・金銭的コストがかかるため、実際に企業の収益性の向上や企業成長に結びついているかを検証する必要がある。長引く不況の最中、独自の人材育成方法を用いて、業績を伸ばしている企業もあるため、業績が芳しくない企業の原因の一つには、人材育成の問題が絡んでいると考えられる。なぜなら、人材育成が企業経営

に貢献しているのか、何がどのように向上・改善されるのかといった問題を定量的に把握できないため、人材育成の改善点は認識されにくいからである。経営者は従業員への人材育成は効果を持っているかを把握できず、翻って人材育成方法の適切性も判断できない。そこで、本研究では、企業における人材育成がどのような財務的効果をもたらしたのかを財務分析によって検証する。

2. 先行研究

2.1 人材育成の効果測定

井上(2009)では、人材育成の方法を3つに分類し、企業の業績(過去3年間の売上高・営業利益の傾向)とクロス集計したものをコレスポネンズ分析¹により散布図を作成し評価を行った。その結果、売上高・営業利益が毎年増加している企業は自己啓発系を主な人材育成方法としていることが判明した。井上(2009)は、企業の課題として、具体的で明確な学習目標の提示、目標と報酬の連動性など、自律的な能力開発を支援する仕組みの構築をあげている。

浅海(2008)では、行動変容と業績向上の視点から Off-JT がその目的を果たしたか否かを検証した。効果を測定する資料は、研修受講者のアンケート調査である。この研究の結果、研修後の職場での実践は、8割以上の方が問題・課題の解決に何らかの成果を得て、業績向上を果たしたことが明らかになった。浅海(2008)は、企業の課題として、研修の目的・ねらいと実施後の効果測定方法をあらかじめ検討し、教育計画に組み込んでいくことをあげている。

¹類似した項目を近くに配置し、類似していない項目は遠くに配置する計算を行い、計算結果は2軸の散布図で計算される。散布図上にプロットした点同士の距離を見ることによって関係の強弱を感覚的に把握することができる。

松澤他(2008)では、情報システム技術者およびプロダクトマネージャを産学協同で育成し、その成功例を分析した。学生らが構築した4つのプロジェクトにおける、ユーザテストと学生らのアンケートが効果測定の資料である。研究の結果、ファシリテータが顧客とのやりとりの詳細な提示を求めると、プロジェクトの成果物の品質が向上したことが明らかになった。松澤他(2008)は、企業の課題として、ファシリテータの役割の重要性や、プロジェクトの成果や教育効果の定量化があげられている。

『日本の人事部』のサイトでは、人材育成を費用対効果の観点から捉えることを指摘している。費用対効果とは、費用に見合う効果が得られているかを考慮することを意味し、一般的にはROI(Return on Investment)が尺度として用いられる。これは企業の事業や資産の収益性を測る指標として用いられる。ビジネスの世界は常に変化しており、それに対応する人材を育成するための教育や研修は多岐に渡り、状況に応じて大きく変わってくる。しかし、実際は業務内容に直結しない定型的な研修を行っている企業が少なくない。そこでROIが人材育成の価値を表す一つの指標となる。人材育成により経営環境に応じて従業員一人一人の行動を変えることによって、生産性を向上させていくことが大切である。

また、研修の効果を測るツールとして、ROIの他にも以下のようなものがある。第一に定量的に把握するためにアンケート、テスト、実行計画の達成度チェックがある。第二にレポート、感想文、論文、日誌等の定性的な文書類である。第三に上司への報告・面談、発表会、懇談会など人を介して評価するものである。これらのツールを使うことにより、研修後に追跡調査を行い、どの程度の効果が得られたのかを見ることが大切である。目標や結果について、比較検討できる「見える」もので示していくことが必要である。

2.2 生産性向上の必要性

サービス産業は日本企業の7割近くを占める非常に重要な産業である。しかし、日本のサービス産業の生産性の伸びは、先進諸国と比較して低く、経済成長における課題となっている。生産性を向上させるためには、付加価値の向上、新規ビジネス創出の向上や顧客満足度やホスピタリティなど、サービス品質向上が重要である。サービスは人が中心となって提供されるため、その品質や効率性は人材に大きく依存する。したがって、優秀な人材の獲得と育成が重要である。

これまでには、人材育成の効果を測定する研究はいくつか行われていた。しかし、その結果は、従業員が研修の効果を実感できていても、経営者が効果を実感できないと一致しないことを示している。費用対効果で人材育成の効果を測定する方法については、人材育成にかかる教育コストが財務諸表に掲載されていないため、検証は困難である。そこで、本研究では生産性に焦点をあて、財務諸表の数値を用いて客観的に効果測定を行う。

3. 分析の枠組みと分析結果

3.1 サンプル

本研究の分析対象は、『Business Research』(社団法人起業研究会)で2005年1月から2010年12月の間に人材育成に関する論文で取り上げられた企業23社である(従業員数:平均53,698人)。掲載されている人材育成方法は、企業独自の育成マニュアルがあるものや、動機づけの方法など多岐にわたる。なお、上場している企業の2011年1月時点で直近の決算データを用いることとした。サンプル企業の内訳は製造業22社、小売業・卸売業1社である。また、比較を行うために、従業員規模が同等、及び同業種に所属し、同年度に財務諸表を公開している企業23社を抽出した(従業員数:平均32,165人)。

3.2 分析方法

第一に、企業ごとの付加価値を計算した。計算式は下記の通りである。付加価値とは外部から購入した原材料、部品、サービスをもとにして、企業の経済活動によって新しく生み出された価値である。なお、付加価値の計算方法は控除法と加算法があるが、本研究では加算法を用いた。

$$\begin{aligned} \text{付加価値} &= \text{人件費} + \text{賃借料} + \text{租税公課} \\ &\quad + \text{支払特許料} + \text{減価償却費実施額} \\ &\quad + \text{純金利負担} + \text{利払後事業利益} \\ \cdot \text{人件費} &= \text{製造原価中の労務費} + \text{福利厚生費} \\ &\quad + \text{販売費および一般管理費中の役員報酬} \\ &\quad + \text{給料手当} + \text{退職金} + \text{退職給付引当金繰入} \\ \cdot \text{純金利負担} &= \text{支払利息} + \text{割引料} - \text{受取利息} \\ &\quad + \text{割引料} - \text{受取配当金} \\ \cdot \text{利払後事業利益} &= \text{営業利益} + \text{受取利息} \\ &\quad + \text{割引料} + \text{有価証券利息} \\ &\quad + \text{受取配当金} - \text{支払利息} - \text{割引料} \end{aligned}$$

第二に、企業ごとの労働生産性を計算した。計算式は下記の通りである。労働生産性とは従業員一人あたりが生み出す付加価値を示す指標である。

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値} / \text{従業員数(期中平均)}$$

第三に、人材育成に力を入れている企業に人材育成の効果があるかを示すために、t 検定を用いて検証した。分析は、算出した付加価値、及び労働生産性の平均値を求め、その平均値に統計的に有意な差が確認されるかを、「差はない」を帰無仮説、「差はある」を対立仮説とした t 検定(両側)を行った(統計処理:エクセル統計)。

3.3 仮説

本研究の仮説は「人材育成に力を入れている企業は、労働生産性が高い」である。人材育成に力を入れている企業の方が、従業員の動機づけや職場での実践において、研修の効果を発揮できると考えたからである。この仮説が成り立つと、人材育成に力を入れている企業は、外部委託で育成を行ったり毎年定型的な育成を行ったりしている企業に

比べ、人材育成の効果が従業員に反映され、現場で活躍していることが予想される。

3.4 分析結果と含意

図表 1 は付加価値を指標とした t 検定の結果を示している。t 検定の結果、1%水準で有意差があることが見られたので、人材育成に力を入れている企業の方が付加価値は高いという結果になった。

図表 2 は労働生産性を指標とした t 検定の結果を示している。t 検定の結果、5%水準で有意差があることが見られたので、独自の人材育成を行っている企業の方が人材育成の効果が見られるという結果になった。なお、付加価値を算出する際に財務諸表に掲載されていなかった勘定科目については 0 で計算を行っているため、それが分析結果に影響を与えていることが考えられる。

図表 1 付加価値分析 (単位:百万円)

	対象企業	比較企業	差
標本平均	141,923	31,829	111,094
中央値	87,396	13,557	3.13**
標準偏差	154,986	56,546	

図表 2 労働生産性分析

	対象企業	比較企業	差
標本平均	6.38%	2.57%	3.81%
中央値	4.08	1.01	2.59*
標準偏差	5.35%	4.34%	

なお、図表 1 及び図表 2 の「差」の欄の「中央値」は、t 値を示している。t 値に付されている**、*は、それぞれ 1%水準、5%水準で有意であることを示している。

4. 考察と展望

4.1 考察と今後の研究課題

分析の結果から、人材育成に力を入れている企業は労働生産性が高い結果が得られた。先行研究では研修を受けた従業員に対して、さまざまな分析方法で効果測定を行い、研修の効果を実証できたと述べられてきたが、本研究では企業全体の視点から効果が実証できたと見える。同規模で同業種の企業が人材育成に力を入れることで労働生産性が向上するため、育成方法が形骸化している企業は自社の育成方法を見直すことが必要である。見直しの際には、今までに述べられてきた分析方法を利用すると同時に、財務諸表の数値を用いて客観的に見直すことも必要である。

本稿における今後の研究課題を2つ提示する。

第一に、本稿では対象企業を23社としたが、分析結果をより明確にするためにはサンプル数をさらに多くして検証する必要がある。また、23社の内訳がほぼ製造業であったため、他業種の比較も行う必要がある。

第二に、財務諸表のデータの限界により、表記されていない勘定科目については0を代入して計算したため、正確に数値を代入して計算する必要がある。また、人材育成にかかる教育コストが算出できれば、費用対効果を測ることができるため、事例研究を含めて、より広範な視点で研究を進める必要がある。

4.2 展望

人材育成の重要性は今後ますます高まってくる。ビジネスの世界において有用な人材を育てるためには、先行研究で紹介したように、産学協同の人材育成に取り組む必要がある。政府は産業界と大学等教育機関との対話の促進に資する働きかけを行うとともに、教育体制の充実に向けた取り組みを支援しようとしている。業種内や業種横断的に共通とされるスキルやノウハウを明確化し、より戦略的に人材を育成していくための体制を整備する必要がある。

また、近年ゆとり世代の離職率や、外国人留学生や外国人労働者が日本で技術等の実力をつけて

現地へ戻ってビジネスを行うケースがあり、教育投資に対する業績を見返りとして残さない。この対策として、人材育成で技術力やビジネスマナーだけを教えるのではなく、企業独自の理念や目標を従業員に浸透させて動機づけを行うことが重要である。企業独自の人材育成を行うことによって帰属意識や自分の存在意義を実感できれば、モチベーションも上がり、生産性は向上するものと考えられる。業績が悪くなったときに、最初に教育投資を減らすのではなく、教育投資によってどのように従業員の行動が変わり業績につながるのかを考えて、自社ならではの人材育成のあり方を考えていく必要がある。

引用文献等

1. グロービス・マネジメント・インスティテュート『MBA 人材マネジメント』ダイヤモンド社、2002年
2. 向後千春・富永敦子『統計学がわかる』技術評論社、2007年
3. 松村勝弘・松本敏文・篠田朝也『財務諸表分析入門』ピーケーシー、2009年
4. 井上善海.2009.「中小企業の人材育成と業績に関する一考察」
5. 浅海典子.2005.「企業内集合教育(Off-JT)の効果測定 行動変容と業績向上をキーワードとして」
6. 松澤芳昭・杉浦学・大岩元.2008.「産学協同のPBLにおける顧客と開発者の協創環境の構築と人材育成効果」
7. 経済産業省.2007.「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」
8. 中小企業庁「2009年度版 中小企業白書」
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21/>
9. 日本の人事部 <http://jinjibu.jp/>