



株式会社インフィニティ

企業価値を高める 人的資本ROIと 管理会計・評価指標

『見えないコストを価値に変える－
人的資本経営の羅針盤』

人的資本ROI: その定義と盲点

人材への投資が、どれだけの利益を生み出したかを測る指標。
『人』を『コスト』ではなく『資本』と捉える

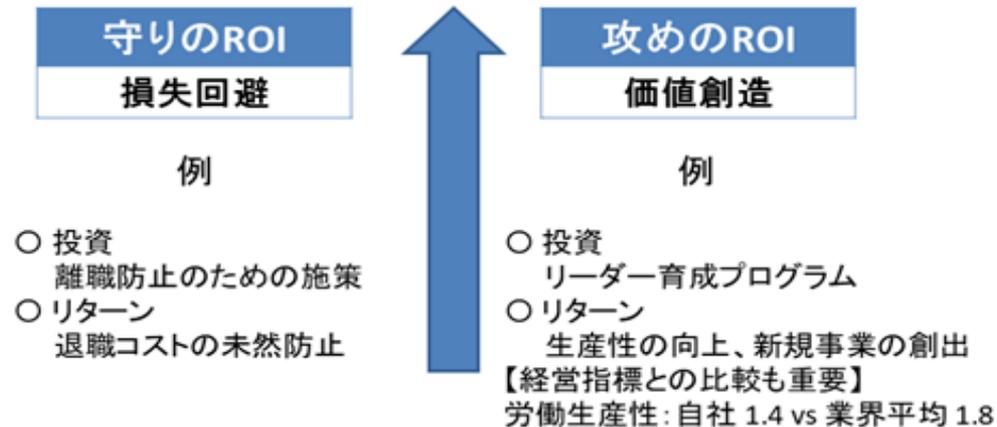
ISO30414の人的資本ROI定義:
(売上高-人件費を除く経費) ÷ 人件費-1

しかし、
目に見える数字だけでは不十分
『見えないコスト』の考慮が不可欠

人的資本ROIの両輪

守りで足元の損失を止め、攻めで未来の成長を生み出す

経営の意思決定に直結する 人的資本ROIは？



2つのROIを用いて人的資本経営を推進

守りのROI: 具体的な計算事例

【前提】

- ・社員1名が退職する「見えないコスト」を含めた総額 500万円
- ・投資(コスト): 200万円(離職防止のためのキャリアコーチングやマネージャー研修)

【リターン(損失の回避)】

退職コスト500万円 × 5名削減 = 2,500万円

ROI = (2,500万円 - 200万円) ÷ 200万円 × 100 = 1,150

守りのROI 1,150%

攻めのROI: 価値創造への2つの視点

1. 個別施策の投資対効果で見る

例: リーダー育成プログラム

定量: 売上向上など

定性: 問題解決事例、チーム変化ストーリー

2. 経営指標の相対比較で見る

業界平均や競合と比較(労働生産性など)

ポイント: 自社の立ち位置を客観的に把握

エンゲージメントは経営指標

チームエンゲージメントの70%はマネージャー次第 ([ギャラップ社](#))

マネージャーの育成により

- ・エンゲージメント最大18%向上
- ・パフォーマンス20-28%向上

エンゲージメント1pt上昇で営業利益率0.35-0.38%上昇

([リンクアンドモチベーション](#))

マネージャー育成は儲かる投資

【前提】

- ・売上高 1億円、営業利益率 5%
- ・エンゲージメントスコア35点(全社平均50点)
- ・改善スコア 15ポイント
- ・投資 100万円

【結果】

現在の営業利益: $1\text{億円} \times 5\% = 500\text{万円}$

新しい営業利益率: $5\%(\text{現状}) + 5.25\%(\text{向上分}) = 10.25\%$

新しい営業利益額: $1\text{億円} \times 10.25\% = 1,025\text{万円}$

100万円の投資で、525万円の営業利益増加！

M&A成功の鍵：文化・人材コスト とマネージャーの役割

M&A失敗要因の70%：人と文化の統合不全

- ・キーマン流出は深刻な損失

摩擦の典型例：

- ・意思決定スピード、報酬・評価制度等
- ・マネージャー層の翻訳不足が原因

[\(ハーバードビジネスレビュー：The Big Idea: The New M&A Playbook\)](#)

[\(PwC: How focusing on culture can create value during M&A integration\)](#)

[\(マッキンゼー：The importance of cultural integration in M&A: The path to success\)](#)

文化統合投資の驚異的なリターン

【前提】

- 買収先の状況: 売上50億円、粗利率30%
- PMIの取り組み: 文化統合研修、マネージャーコーチング、コミュニケーションプラン策定に2,000万円投資
- 期待される効果: キーマン流出5名を防止、主要顧客離脱など売上5億円分回避と仮定

【結果】

- 粗利ベースでの損失回避額 1.5億円 (5億円 × 30%)
- $ROI = (1.5\text{億円} - 0.2\text{億円}) \div 0.2\text{億円} \times 100 = 650\%$

実際にキーマンが退職した場合、それを補うための採用・育成コストに加えて、ノウハウや知財の損失、組織全体のモチベーションの低下などの見えないコストも発生。キーマンの年収が一人1,000万円と仮定した場合、退職した場合の見えないコストは1,500~2,000万円が想定される。それが5人分となると、キーマン退職による回避コストは1億円。ROI=(見えないコスト(1億円)+粗利損失回避額(1.5億円)-投資費用(0.2億円))÷投資費用(0.2億円)×100=1,150%と衝撃的な数値を示す。

マネージャー評価を見直す

【課題】

財務数値偏重で、「人を育てる力」が評価されていない。

【提案】

マネージャーは「管理可能利益」と「非財務的KPI」の2つで評価

管理会計ベースの予実管理

	部門A	部門B	部門C	本社	合計
売上高	1200	2000	1500		4700
変動費					0
売上原価	500	800	650		1950
販売手数料	120	180	130		430
荷造り運賃	80	90	70		240
変動費合計	700	1070	850		2620
限界利益	500	930	650		2080
管理可能個別固定費					
残業代	45	100	30	50	225
臨時雇用人件費	35	50	60	35	180
水光費	12	15	12	20	59
会議費	20	50	30	30	130
交際費	10	15	12	30	67
管理可能個別固定費合計	122	230	144	165	661
管理可能利益	378	700	506	△ 165	1419
管理不能個別固定費					
給与・報酬	120	175	128	250	673
法定福利費	10	15	12	10	47
減価償却費	35	72	40	50	197
地代家賃	25	50	25	80	180
旅費交通費	5	8	6	5	24
管理不能個別固定費合計	195	320	211	395	1121
部門利益	183	380	295	△ 560	298
共通固定費配賦					
本社費配賦額	140	280	140	△ 560	0
営業利益	43	100	155	0	298

【限界利益】 事業の収益力

【管理可能利益】 マネージャー評価

【部門利益】 部門の評価

【営業利益】 全社の収益性

マネージャーの評価と部門の評価は「別物」

(秀和システム『管理会計の基本がすべてわかる本』を参考に、筆者作成)

※残業代・臨時雇用人件費は、一般的に変動費として扱われることが多いが、本設計では、マネージャーの業務設計や人員配置によって調整可能な費用と捉え、「管理可能固定費」に含めている。目的は、マネージャーの人的マネジメント質をより正確に評価するためである。

非財務的KPIで マネージャーの質を可視化

例: 離職率(%)、育成完了率(%)、エンゲージメントスコア(点数)、
業務効率(処理件数/時間)等

先進指標: マネージャー起因の「見えないコスト」をKPIに反映(休
退職など)

人は、評価指標通りに行動する。

経営期待とマネージャー行動の一致へ。

マネージャーの人的マネジメントの質を数値で評価する。

マネージャー育成が 企業価値を高める

【見えないコストの可視化】

- ・損失を管理会計で捉え、人への投資の必要性を明確に

【人的資本ROIの最大化】

- ・「守り」と「攻め」の両輪で戦略的投資を推進

【マネージャの役割と育成】

- ・エンゲージメント向上、生産性・利益率向上へ直結
- ・M&Aの成功、甚大な損失回避の要
- ・管理会計と非財務的KPIで人的マネジメントの質を向上

参考資料1:退職コストの真実

【前提条件】

項目	内容
離職者の年収/時給	500万円（月収41.6万円）/2360円
残業換算時給（×1.25）	約2,950円 →切り上げて3,000円で計算
空白期間	2ヶ月（新規採用まで）
新規採用者年収	500万円（同水準で置き換え）
管理職の年収/時給	800万円/5000円
業務習熟期間	約6カ月でフルパフォーマンス
同僚社員の年収/時給	500万円/2360円

参考資料1:退職コストの真実

【損失シミュレーション内訳】

項目	内容	金額
1. 採用コスト	エージェント手数料：500万円×25%+求人広告 20万円	145万円
2. 採用業務工数（書類選考・面接・調整）	管理職5000円×20時間、人事3000円×15時間	14.5万円
3. 空白期間の稼働代替コスト	160時間/月 × 2ヶ月 = 320時間の労働量を、既存社員4名が80時間ずつカバー（残業）3000円×80時間×4人	96万円
4. 応援により低下した既存社員のパフォーマンス低下損失	一人当たり月10万円×4人×2か月	80万円
5. 新人OJT・教育コスト	教育係（1日1h×3ヶ月間×3,000円）= 60h×3,000円	18万円
6. 生産性ギャップ（業務習熟までの6ヶ月）	初月50%→徐々に回復し6ヶ月平均70%の稼働率 30%の損失→250万×30%	75万円
7.管理職のフォローコスト	空白期間（2か月）及び入社後（3か月） @5,000×10時間×5か月	25万円
8. 暗黙知の再構築（引継ぎ等）	マニュアル作成やノウハウ再整理にかかる時間（20時間×2名）	12万円
9. 離職波及リスク（0.5名分が退職）	損失見積：500万×1.0倍×0.5人	125万円
合計		590万円

参考資料2：休職コストの深層

ハラスメントで社員1名が3か月休職するのに伴うコスト

【前提】

項目	内容
休職者の年収/時給	500万円（月収41.6万円）/2360円
休職期間	3ヶ月（＝約60営業日、480時間）
休業手当の支払い	月収の60%を3ヶ月間支給（就業規則に基づく） ＝企業にとっては実支出コスト
休職理由	社内ハラスメントが原因（＝組織側責任）
復職後の慣らし出勤期間	3ヶ月（週2～3日×短時間）→フル稼働まで5ヶ月で回復
回復プロセス中の平均稼働率	約60%（5ヶ月平均）
管理職の年収/時給	800万円/5000円
同僚社員の年収/時給	500万円/2360円

参考資料2：休職コストの深層

ハラスメントで社員1名が3か月休職するのに伴うコスト

【損失シミュレーション内訳】

項目	内容	金額
1. 休業手当の支払い	月収41.6万円 × 60% × 3ヶ月	75万円
2. 休職者の業務停止による生産性損失	480時間 × 2,360円	113万円
3. 応援コスト（他社員）	160時間/月 × 3ヶ月 = 480時間の労働量を、既存社員4名が90時間ずつ、復職期間は30時間ずつカバー（残業） 3000円 × （90時間+20時間） × 4人	132万円
4. 応援により低下した既存社員のパフォーマンス低下損失	（月10万円（休職中）+月4万円（復職期間中）） × 4人 × 3か月	168万円
5. マネージャー対応工数	5,000円 × 5時間 × 3ヶ月	7.5万円
6. 人事・産業医対応	3,000円 × 20時間	6万円
7. チーム心理的影響	チーム4名 × 40万/月 = 160万円 5%パフォーマンスダウン 160万 × 5% × 3か月	24万円
8. 信頼毀損リスク	エンゲージメント低下による離職リスク 年収500万 × 損失倍率1.0 × 0.1名	50万円
9. 復職支援・環境調整	外部カウンセリング 8000円 × 月4回 × 3か月 上司・人事・産業医との3者面談 各3回 × 1時間 × 3名 × 3000円=2.7万円 配置転換の準備やチーム調整 合計10時間 × 3000円=3万円 リワーク・再OJTサポート 約30時間 × 9万円	24.3万円
10. 復職後のパフォーマンス低下	稼働率60%（5ヶ月平均） → 40%損失	83万円
11. ハラスメント対応コスト		
① 事実調査対応	人事・上司・関係者からの聴取、記録作成、弁護士対応含む 3名 × 15h × 3,000円 + 法務関与3h × 30,000円	18.5万円
② 加害側管理職の再教育	外部講師の個別研修 + 内省支援 + 社内面談 研修費10万円 + 3h × 2名 × 3,000円	12万円
③ 被害者・周辺社員へのフォロー面談	人事・上司・専門家がチーム内3名に月1回面談 × 3ヶ月 3名 × 3回 × 1h × 3,000円	2.7万円
④ 再発防止ガイドライン整備	ハラスメント防止規定の改定・社内広報・体制整備 延べ20h × 3,000円 + デザイン・配布費用	7万円
合計		723万円

関連記事のご紹介

[エンゲージメントスコアは“経営指標”だ！社員の声を利益に変える実践ガイド](#)
[人的資本ROIとは？見えない損失を「価値創造」に変える管理会計の視点](#)

[マネージャー評価を見直す！管理会計×非財務KPIで人的マネジメントを可視化する方法](#)

[退職コスト、休職コストを可視化せよ！人的資本経営と管理会計の実践](#)

[経営指標としての人事データ活用](#)

[マネージャーの質が企業の未来を決める](#)

[キーマン流出が1億円の損失に？M&Aにおける見えないコストの正体](#)

[【金融機関が重視】人的資本経営が中小企業こそ重要な理由](#)

[人的資本経営で企業価値を高める実践ロードマップ](#)

ご相談・
お問合せ

