

## 従業員生涯価値モデル再考

SAKAI, Osamu / 酒井, 理

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

15

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

149

(終了ページ / End Page)

156

(発行年 / Year)

2017-11

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014263>

---

# 従業員生涯価値モデル再考

法政大学キャリアデザイン学部教授 酒井 理

---

## 1 はじめに

我が国の新卒就職者における早期離職が問題となつて久しい。新卒者自身の問題を指摘する意見もあれば、一括大量採用という新卒採用の構造の問題に原因を見る意見もある。しかしながら、これらについては、未だ抜本的な解決策が出てくる兆しはない。

昨今の就職活動、採用活動においては両者を結びつける重要なツールとして益々インターネットの存在が大きくなっている。一括大量採用活動を効率的にするためにインターネットが活用されている。企業への応募エントリーをおこなうのもエントリーシートを送るのも全て web 上でおこなわれることが増えている。膨大な数のエントリーを受ける企業が出てくるのもインターネットで気軽に送信できることも影響していると思われる。このように企業にアクセスすることが容易になったことが、一部の企業への極端な集中を引き起こしていると考えられる。

しかし、大量の情報が飛び交う中、企業と学生がお互いのニーズをマッチさせることは、相変わらず解決されないままの課題である。情報技術の進展によって、明らかに学生は多くの企業の情報、企業は多くの学生の情報を得ることが以前に比べて容易になっている。ただ、お互いのニーズマッチングは容易ではない。

それは情報技術がいくら発達したとしても、企業が消費者のニーズを捉えることが容易にはなら

ないのと状況がよく似ている。企業にとって製品やサービスを顧客に提供する活動、すなわちマーケティング活動であるが、それと共通する部分が採用活動の中にある。そこでは企業は自社の顧客となるセグメントを定めてアプローチをおこなう。一方で、顧客は多数ある選択肢の中から気に入った一つを選びとるというプロセスを踏む。

競争の中で顧客を奪い合う、また顧客も希少性のある製品であれば競って手に入れようとする。これはまさしく、採用活動、就職活動でおこなわれていることと同じではないだろうか。採用活動の視点では、企業が学生を選んでいると見えるが、その一方で、就職活動の視点から見ると学生が企業を選んでいる。

これは製品やサービスを消費者に提供していく時と同じように、マーケティングの枠組みで多くを説明できる。

実際にその試みは Mulhern (2007) によって着手されている。従業員生涯価値 (Employee Life Time Value) の包括的な研究報告を 45 ページにも及ぶホワイトペーパーとしてまとめている。しかしながら、この後の従業員生涯価値の研究は多くない。とくに日本においては、従業員生涯価値について検討した論文がなかなか見当たらないのが現状である。

この Mulhern (2007) の研究ののち、Casserly (2013), Hill (2008), Smith (2012, 2015) など、いくつか従業員生涯価値について検討した資料はあるものの、いずれもコラムやブ

ログの域を出ておらず、本格的に研究が進んでいるとは言い難い。

そこで本稿では、Mulhern (2007) の研究を端緒とした従業員生涯価値の概念を整理して紹介する。Mulhern が示した従業員生涯価値の概念も全くのオリジナルというわけではなく、Blattberg, et.al. (2001) が提唱したマーケティング分野で一定の研究が進んだ顧客生涯価値という概念を人材開発の分野に応用したものである。

顧客生涯価値のモデルにおいては、既存顧客、新規顧客の離脱率を組み込むことを重視する。また、Mulhern (2007) のモデルでは検討されていない個人の異質性を組み込んだモデルを提示して吟味することとする。

先ほども述べたように、マーケティング研究においては、Blattberg, et.al. (2001) が提唱した顧客生涯価値という考え方がある。これは、顧客との関係性を短期的な損得で評価するのではなく、長期的な観点から評価しようとする概念である。

採用・雇用という人材マネジメントへの応用について検討したのは Mulhern (2007) であるが、生涯価値モデルの研究蓄積はマーケティング分野で進んでいる。そこで本稿では、Mulhern (2007) の研究成果を理解しつつ、改めて顧客生涯価値に立ち返って応用のあり方を考えてみる。

## 2 応用するマーケティング概念

さて、宣言したように顧客生涯価値に立ち戻って従業員生涯価値を整理することとする。まずは、顧客生涯価値がどのような概念であるかを説明する。

顧客生涯価値の分析フレームにおいては、これから顧客となるような状態の見込みの段階から顧客としての関係が終了するまでの企業と顧客の2者間の関係が継続している期間に着目する。その期間の中で、顧客がどれだけの価値を企業にもたらすのか、あるいは、もたらすことを期待できるのかを考える分析フレームである。

この分析フレームの際立った特徴の一つあげるとするなら、それは、企業と顧客の間で生み出される価値を長期的な視点によって評価するということである。いかに両者の関係を長期にわたって継続させていくかに力点が置かれる。長い関係が続けば続くほど、顧客の企業に対するロイヤルティが高まる。そして、ロイヤルティが高まることによって、購買金額や購買頻度が高まると考えるのである。

つまり、企業にもたらされる価値は期間が長期化すればするほど蓄積されていく。それは、その顧客の企業への貢献度の総計を見ることになる。今の時点においてもたらされる短期的な価値の大きさではなく、その合計で評価すべきだという考え方である。

また、この生涯価値の分析フレームにおいては、顧客から価値がもたらされる一方で、顧客を維持するための支出もあると考える。企業が、新たに顧客を獲得しようとする場合は多くの支出をおこなって認知を高める必要がある。企業ブランド、製品ブランドを顧客が認知できるように広告や販売促進活動に力を入れる。食品であれば試食のプロモーションを展開し、エステサロンやマッサージのサービスであればお試し価格での提供、無料体験などのマーケティング政策を施して初回購入や初回利用を促す。

このように新規で顧客を獲得しようとするれば、多額の支出を伴う。すでに顧客となっている場合には、来店頻度や購買金額の大きさに応じたロイヤルティプログラムを特別に提供したとしても、新規獲得にかかるプロモーション費用に比べると少額で済ませることができる。新規に獲得するよりも維持する費用の方が、軽い負担ですむという点が重要である。

多額の支出をともなって獲得した新規顧客であっても、ロイヤルティが高くなければ顧客としての立場から離脱する可能性は高い。

企業は、個別の消費者を潜在的な顧客の時点から離脱するまでの長い期間で、自社の顧客として評価すべきかどうかの判断を求められる。

### 3 採用活動への援用

#### (1) 採用者という企業資産

さて、ここで、採用される者をマーケティング活動における企業の顧客の立場にあるとみなす。研究に新規性を見出すとすれば、ここに新しさがあると考える。

この顧客生涯価値は「従業員生涯価値」というべき概念に置き換えることができるだろう。新規採用者は新規顧客とみなす。また、新規採用者が継続的に雇用されていくなれば、それは既存顧客とみなすことができるだろう。

図1に従業員生涯価値の考え方を示す。ここでは学生が新規の採用者であることを想定して話を進める。図1において、縦軸は採用者が企業にもたらす価値の大きさを示し、横軸は採用者の勤続期間を示している。

時間の流れは左から右に移動するようになっていく。縦軸と横軸が交わる原点は、被採用者が企業にとってもたらす価値が0であることを示す。採用の時点を通り過ぎれば、多くの被採用者が企業にもたらす価値はマイナスとなるだろう。なぜなら、採用された者は従業員となるので企業は給料を支

払わなければいけない。その一方で、未熟な従業員は、その時点では企業に利益をもたらすことはできない。

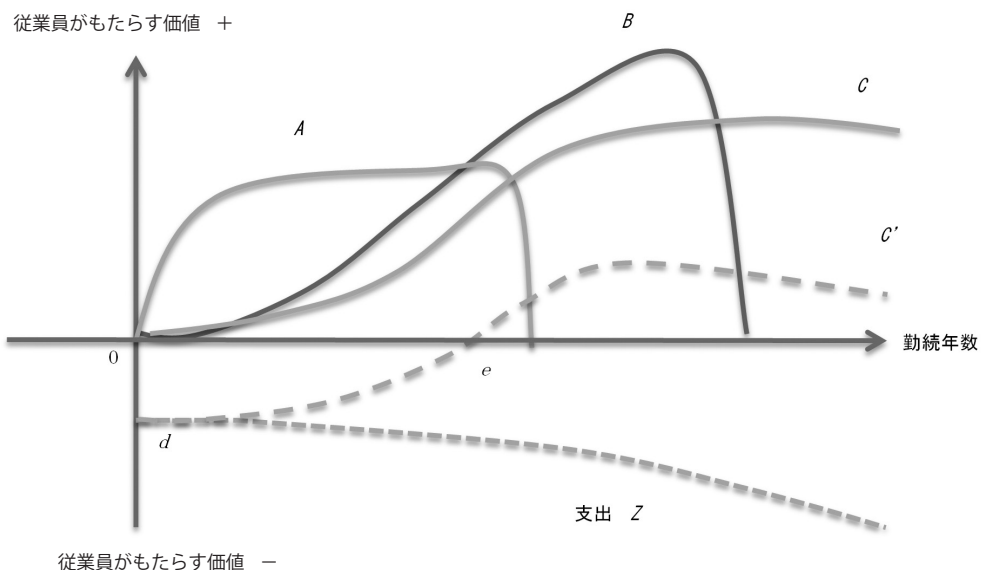
しかし、教育研修、OJTなどの訓練を経て、従業員は能力を高め、徐々に企業にとってプラスの価値をもたらすことができるようになる。

従業員が全く成長しないことは考えられないので、ここで描かれる曲線は右上がりに山の形を描くことになる。

一方で、新規採用にかかわる費用が発生しているため、採用以前から支出が発生していると考えられる。例えば、100人の応募から1名を選抜した場合のことを考えよう。その1名を選抜するための費用は、その新規採用者に対して支払ったコストとみなせる。故に、新規採用者のもたらす価値というものを考えると収入はない一方、多額の支出がある状況となる。したがって、その新規採用者の価値は当初、マイナスから始まると考えられる。

時間の経過とともに、収入と支出はそれぞれ変化しながらも増加したり減少したりしていくはずである。仮に任意の期間  $t$  を考えれば、 $t$  期の積み上げた合計が、その従業員  $i$  の生涯価値となる。

図1 従業員生涯価値の考え方



ここで、マイナス部分の大きさ、プラス部分の大きさがわかれば、 $i$ が採用されてから、雇用され続ける全期間の中で、企業にもたらす総価値というものが把握できる。

## (2) 個人差の考慮

個人 $i$ で、それぞれがもたらす価値には違いがあると考えられる。仕事の習熟の速度は個人によって違い、習熟水準への到達度もまちまちである。どの程度の時期にどの程度のパフォーマンスを出すことができるのかに、個人差を考慮することは妥当である。

図1には、3つのタイプの従業員生涯価値をA、B、Cの3つの曲線（実線）で表現してある。それぞれの生涯価値がどのように描かれるかを具体的に説明する。

Aに関しては、採用時点で即戦力となれるタイプである。マイナス幅は小さく、採用から短期間で企業にもたらす価値が急速に増加している。Bはどのようなタイプかという、なかなか成長しなかったが、年数を経ることによって、大きな価値をもたらすようになる。どちらもある時点で、離職することで企業との関係は終わる。Cは前の2つとは、違ったタイプである。多くは成長しないが、会社に継続的に勤めていることでもたらす価値の総額が大きくなっていくタイプである。

もたらされる収入の一方で支出も発生する。それを考慮したものがZである。右肩下がりの曲線を描いているが、かなり単純化している。

ここで考える支出は、教育研修にかかる手間と費用、報酬、仕事のミスによって会社に与える損失などの総計である。入社初期は教育研修の費用は大きい、報酬も少ない、しかし、時間が経過すれば、教育研修の費用は減少するが、報酬は増加していく。これらの費用の総計が描く曲線をZとしている。

ここでCがもたらす価値と支出Zを考慮すれば、企業に貢献できる正味の生涯価値が計算できることになる。それが曲線C'である。

曲線C'に注目する。曲線C'とy軸の交点を

$d$ 、曲線C'とx軸の交点を $e$ とする。原点0と点 $d$ と点 $e$ 、そして $d$ と $e$ を曲線C'で囲んだ範囲は、企業にとっての損失の累積を表している。点 $e$ とx軸、曲線C'で囲まれる部分の面積が、企業に対して個人Cがもたらした価値の累積を表すこととなる。

そして損失の累計と価値の累計を合算すれば、それはCが企業にもたらすはずの価値総額となる。これを人材Cの当該企業における資産価値とみなすことができる。

## (3) マネジメントへの利用

採用時にどういったプロファイルの学生がどのような曲線を描く可能性が高いかが判明すれば様々な措置が可能になる。もちろん、それを知ること自体も容易ではないことも知っている。その推定モデルが、苦勞をしてでも用意されることが前提となる。

例えば、Aの学生には、会社に対するロイヤリティを高めて、できるだけ離職までの期間を引き延ばすような対応をするべきかもしれない。また、Bのタイプであれば、早い段階で成長できるようなプログラムを提供することがいい結果をもたらさそうである。

Cのタイプは、とても緩やかな右上がりのカーブを描いている。継続的に長く勤めることから最終的には、企業にとって最も多くの価値をもたらしてくれる人材であると考えられることができる。ただ、資産がプラスに転ずるまでの時間がかかなり長く、辛抱強くその時期がくるまで待たなければならない。

企業にとって、将来もたらされる利益をどこまで辛抱強く待てるかは重要である。そのリスクをしっかりと評価し、どこまで許容できるのかという良質な判断をおこなうことは、経営上の最重要課題といっても良い。

## 4 モデリング

### (1) 提案モデル

さて、ここまで整理してきたことをモデルとして表現するステップに移る。Blattberg, et.al. (2001) で示された顧客生涯価値の産出式を参考に、ここまでの従業員資産価値の考え方を数式モデルとして表現してみる。

従業員資産価値の計算は次のようなものを考える。

従業員  $i (i=1,2,\dots,I)$  はそれぞれ企業に利益  $b_i$  をもたらす。その一方で、報酬、教育費用などの損失  $c_i$  も発生する。 $i$  が  $t$  期に実際にもたらす価値は  $b_{i,t} - c_{i,t}$  である。また、将来の任意の時期  $k$  (つまり  $t_0$  を基準にすれば  $t+k$  期) においてもたらす価値は  $b_{i,t+k} - c_{i,t+k}$  である。ただ、将来もたらす価値を現在正味価値として割引いて考えると、式 (1) となる。

$$(b_{i,t+k} - c_{i,t+k}) \left(\frac{1}{1+d}\right)^k \quad \dots (1)$$

ここで  $d$  は将来に生み出される価値を現在の価値に割り戻すための割引率である。

$t+k$  期における従業員  $i$  の継続勤務率を  $\rho_{i,t+k}$  とすると、 $i$  が将来もたらすと期待できる価値は次の式 (2) で表せる。

$$\left(\prod_{k=1}^K \rho_{i,t+k}\right) (b_{i,t+k} - c_{i,t+k}) \left(\frac{1}{1+d}\right)^k \quad \dots (2)$$

これを将来にわたってすべて合計すれば、式 (3) となる。

$$\sum_{k=1}^K \left(\prod_{k=1}^K \rho_{i,t+k}\right) (b_{i,t+k} - c_{i,t+k}) \left(\frac{1}{1+d}\right)^k \quad \dots (3)$$

ここで、 $t$  期の  $i$  の従業員資産価値は式 (4) となる。

$$\begin{aligned} \text{employee equity}_{i,t} &= (b_{i,t} - c_{i,t}) \\ &+ \sum_{k=1}^K \left(\prod_{k=1}^K \rho_{i,t+k}\right) (b_{i,t+k} \\ &- c_{i,t+k}) \left(\frac{1}{1+d}\right)^k \end{aligned} \quad \dots (4)$$

これを次のように、過去も含めて合計することで、 $i$  の従業員としての資産価値を計算することができる。すなわち式 (5) となる。

$$\text{employee equity}_{i,T} = \sum_{t=0}^T \text{employee equity}_{i,t} \quad \dots (5)$$

また、従業員全員について、つまり  $I$  について合計すれば、 $t$  期の企業の従業員資産価値がわかる。すなわち式 (6) である。

$$\begin{aligned} \text{employee equity}_t &= \sum_{i=1}^I \left[ (b_{i,t} - c_{i,t}) \right. \\ &+ \sum_{k=1}^K \left(\prod_{k=1}^K \rho_{i,t+k}\right) (b_{i,t+k} \\ &- c_{i,t+k}) \left(\frac{1}{1+d}\right)^k \left. \right] \end{aligned} \quad \dots (6)$$

以上が  $i$  の生涯価値に着目した従業員資産価値の産出方法である。

### (2) Mulhern のモデル

Mulhern (2007) が提示したモデルは式 (7)

である。

$$\sum_{k=1}^K \rho^t b_t \left( \frac{1}{1+d} \right)^t - Nc_t \quad \dots (7)$$

本稿で提案するモデルと式 (7) で示す Mulhern のモデルの違いは、個人  $i$  の異質性に関する扱いである。Mulhern は、従業員個人のもたらす利益、かかるコストを従業員全体で合計したもので捉えている。

また継続勤務率も同様に、従業員全体でとらえており期間によらず、常に一定と考えている。

Mulhern の提示するモデルのメリットは実際に計算する際の単純さと扱いやすさである。従業員全体で捉えることから大きな視点から企業の戦略を考えることができる。

一方、本稿で提案したモデルは、Mulhern のモデルに従業員の個別性と勤続ステージ毎の違いを組み入れたものと考えている。そのメリットは、従業員の勤続ステージ毎の継続勤務をはかるための離職防止アプローチとその効果の違いを組み込むことができるという点である。

それ以外では Mulhern のモデルとの大きな違いはない。現在の従業員生涯価値を合計した従業員資産価値の状況をとらえる場合には、Mulhern モデルは扱いやすい。しかし、従業員に対する離職防止アプローチを考慮した場合に、勤続年毎の継続率の違いを組み入れることの妥当性は高いと考える。

## 5 おわりに

本稿においては、試論の域を出ることはなかったが、マーケティング研究における顧客生涯価値という考え方が、従業員に対して応用できるかどうかを検討した。

本来は、新規顧客の獲得と既存顧客の維持の2つのセグメントのバランスを最適に保つことを目

的とするものである。関係を維持する期間の中で、企業にもたらす価値が最も大きい顧客をより評価すべきだという考えが背景にある。

これを企業の採用、育成分野に応用した。新規人材の採用活動、従業員の離職防止は無計画におこなうものではなく、企業にとって、もたらされる価値を最大限にすることを目的に戦略的に実行されるべきものであるという考え方のもとで、一つのモデルを提示した。

これらは、きわめて単純なモデルであって、まだまだ改良の余地は大きい。採用活動をより詳細に記述しようとするれば、応募者全体から採用者を絞り込むコストなどを考慮する要素があってもよい。育成の方法と個人の資質によって、企業にもたらされる価値が大きく変化するのであれば、そのようなパラメータを加えることも考えられるであろう。離職率が個々の従業員毎に異なり、勤続年毎に異なるという考え方を導入している。 $\rho_{i,t+k}$  がそれにあたる。

これからの働き方の流れを考慮すれば、採用した従業員が転職していくことがますます増えていくことが予想される。個々の従業員の離職率を推定することができれば、従業員資産の推定もより正確性を高めることができる。

もちろん、離職率以外にも従業員がもたらす利益や損失をどのように定義をして、どのように測定していくのかということも、きわめて重要な課題である。個人で成果をあげる仕事の場合は比較的推定することは容易かも知れないが、チームで成果をあげるような仕事の場合は、困難がともなうだろう。その利益と損失をいかに個人に分配していくか、それを具体化する部分には、高いハードルがあることが予想される。このモデルが単なる概念的な提案であっても意味がない。実際に使えるものとなれば、人材の採用、活用戦略に面白い視点を提供することができると思う。

## 参考文献

1) Blattberg, Robert C., Gary Gets and

- Jacquelyn S.Thomas., “*Customer equity*”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. (邦訳 小川孔輔・小野譲司監訳『顧客資産のマネジメント—カスタマー・エクイティの構築—』、ダイヤモンド社、平成14年。)
- 2) Casserly, Meghan, ‘Understanding Employee Equity: Every Startup's Secret’, “*Forbs*”, Mar 8, 2013.
  - 3) Mulhern, Frank, “Employee Lifetimevalue: Measuring The Long-Term Financial Contribution of Employees”, *Forum For People Performance Management And Measurement Performance Improvement Council*, 2007.
  - 4) Hill, Graham, ‘Is It Time To Measure Employee Lifetime Value?’ Customerthink.com ([http://customerthink.com/time\\_measure\\_employee\\_lifetime\\_value/](http://customerthink.com/time_measure_employee_lifetime_value/)), Jan 28, 2008.
  - 5) Smith, Michelle M., ‘Employee Retention : The Lifetime Value of Employees’, O.C.Tanner Blog.com (<http://blog.octanner.com/leadership/the-lifetime-value-of-employees>), July 24, 2012.
  - 6) Smith, Michelle M., Why It’s Important To Calculate The Lifetime Value Of Employees, Talent Management and HR (<https://www.tlnt.com/why-its-important-to-calculate-the-lifetime-value-of-employees/>), January 30, 2015.
  - 7) 酒井理 (2016) 「企業と学生と採用活動マーケティング」マイナビ新卒採用サポネット寄稿コラム (<https://saponet.mynavi.jp/column/knowhow/>)。



---

# Rethinking of Employee Life Time Value

SAKAI Osamu

---

The purpose of this research is to examine whether the concept of customer lifetime value and customer equity in marketing research field can be applied to management of human resource utilization.

This concept in marketing is aimed at contributing to management that keeps the balance between the two segments of acquiring new customers and retaining existing customers optimally. The background behind this idea that customers who have the greatest value to bring to the enterprises during the period of maintaining relationships should be evaluate.

In this paper, we applied this to the field of hiring and training companies. Hiring recruitment of new talent and prevention of employee separation from work were not planned unintentionally but we thought that companies should be strategically implemented with the aim of maximizing the value that they bring. Then we presented a mathematical model.

These are quite simple models, and there is still much room for improvement. We will utilize it as a base for future development of this research.