

## 1.背景:

Hal-Com は、米国オハイオ州クリーブランドにある IT ソリューションやサービスを提供する技術サービスプロバイダーである。15 名いる社員のうち、10 名が顧客サポートおよびサービスに直接関わるフィールド技術者である。

多くのサービスプロバイダー同様、Hal-Com も志願者の履歴書や面接を基本とした雇用を行っていたが、こうしたアプローチは大概うまくいかなかった。Hal-Com プレジデントである Hal Hanson 氏は“面接をした志願者の多くは、仕事をこなす自信があり、いくらかの志願者は認定資格を保有していました。しかし彼らは仕事を遂行することができず、その 3 ヶ月後には(私たちは)彼らを解雇する判断に至るのです。”と状況を説明する。

顧客現場で起きた問題点を、Hanson 氏は次のように述べている。

「問題解決能力が備わっていなければならない技術者の一人が、現場から解決のための援助を求めているのです。こうした状況は過去に数回起きていて、それは顧客を不安にさせると同時に、私にとっても厄介な要素となるのです。私は、この事態を重く捉え、こうした問題に対処し、今後起きないように食い止める方法が必要だと思いました。私たちは、トレーニング不十分な技術者を顧客現場に送ることによって、顧客の信用を失いたくなかったのです。」

2001 年 1 月、Hal-Com は技術者スタッフの雇用方法と育成において大幅な改善を行うこととした。

## 2.問題による悪影響:

Hal-Com では、粗末な雇用決定による二つの基本的な問題が発生した:「**高い社員離職率**」と、「**顧客満足度の低下**」である。それら二つの問題は次の分野における追加コストとなってしまった。

### 雇用コスト

Hal-Com が新入社員を雇う時、志願者の中から有望と思われる人材の厳選や面接に多くの時間が費やされなければならなかった。Hal Hanson 氏と彼のビジネスパートナー Chris Hanson 氏は通常、志願者の履歴書に目を通し厳選するために 2 時間を費やし、その後通常 5 人の志願者に対し、各 1 時間の面接を行っていた。

### 新入社員の研修期間

Hal-Com は、新入社員が仕事に慣れるまで 2 週間の間、彼ら一人一人を経験のある技術者とペア組みをさせていた。その期間中、新入社員への支給はあったが、彼らの時間をクライアントに対して請求することはなかった。

### 顧客回転率

最も大きなコストとなってしまったのは、顧客からの不満によるビジネスの損失であった。Hal-Com の技術者が適切なテクニカル知識やスキルを提示できないと、顧客は不安を覚え、また、配属されていた技術者の離職があると、業務に不都合が生じることとなる。新しい技術者が顧客の現場に配属される度に、顧客はその技術者に現場や IT 環境に順応させるため時間を費やさなければならなかった。従って、Hal-Com がそれら新入社員の時間を請求していないにせよ、顧客側は時間損失や迷惑を断続的に被っていたことになる。このような損失を経験した顧客は、サービスプロバイダーを切り替える可能性が高い。

### 3.トレーニングと認定資格:

2001年秋、様々なアプローチを試みた後、Hal-Com は社員離職と顧客回転率の問題の解決に取り組むため新たな認定資格&トレーニングプログラムを実施した。Hal-Com は全社員に6つの認定資格の取得を義務付けた: CompTIA A+, Network+, Server+, Linux+, Microsoft Windows 2000 Professional, Apple Certified Technical Coordinator これら6つの必須認定資格は、顧客企業が使用する主要なプラットフォームを網羅する。

トレーニングのみと比較した場合、認定資格は Hal-Com のアプローチにおける中心的役割を果たす。Hanson 氏は次のようにそれを説明する:

「トレーニングを評価する一方で、トレーニングのみで成果を得ることはありませんでした。私たちは、社員一人に\$1500 を費やし、一週間のクラストレーニングに参加させたところで、確実な学習効果を約束するわけではないことを学びました。私たちにはトレーニング結果の正式な証明が必要であり、それには認定資格の取得が一番効果的だということがわかったのです。受験をさせることで、彼らがそのマテリアルを理解しているかどうかわかります。」

Hal-Com は、プログラム成果をもたらすため、必要な時間と教材を社員に与えている。社員が入社した後の4週間は、学習やトレーニングに対し何の成果も必要とされず、Hal-Com は、24時間アクセス可能なトレーニングラボにて、コンピュータベーストレーニングマテリアル、テストやプラクティスのためのハードウェアやソフトウェアを提供している。これらにより適切な学習経験を積んだ受験者は、トレーニング後の集中的な復習をした数日後には認定試験に合格することが可能だ。また Hal-Com は必要に応じて、特定の認定資格に備えるため社員をクラスルームトレーニングに通わせることもある。

技術者にこうしたトレーニングや認定資格プログラムを提供するため約\$10,000 の費用を要する。しかし経営幹部は、適切な人材を顧客現場のサービスに送り出すためには、これを価値ある投資として捉えている。

Hal-Com の経営幹部は、認定資格による専門的能力の育成を強く重視していたため、その方針を反映するべく奨励システムの検討を行った。“ボーナスや昇給は、認定資格の達成に基づいて実施されます。”と Hanson 氏は述べる。“私たちのゴールは、専門能力の開発に努力を続けるよう技術者を奨励することと、それに応じて報酬を与えることにあります。”例えば、技術者が CompTIA Security+と2つの Microsoft 試験に合格し、Microsoft Certified Systems Administrator(MCSA)を達成した場合、Hal-Com はその社員に\$5,000 の昇給を実施する。

#### 4.結果:

Hal-Com は、トレーニングと認定資格のための投資金\$10,000 は、半年のうちに取り戻せることがわかった。その回収は、社員の離職率の低下から成り、新たな雇用や立ち上げ時にかかるコストの低下へとつながる。さらに、増加した顧客満足度や顧客保持率による利益を計算に入れると、プログラムから得られる回収は初期投資の何倍にもなる。

プログラムの影響には以下含まれる:

**社員の離職率**は、12ヶ月以内に、Hal-Com がトレーニング & 認定資格を始める前の 50%から、約 10%に下がった。このことが以下の項目における減少をもたらす:

- ・ 志願者の面接に費やされる経営幹部の時間
- ・ 新入社員のための研修

**顧客回転率**は、3 年前の 20%(1 年あたり)から、今日では 5%に下がった。トレーニングおよび認定資格に投資する以前、Hal-Com は社員の離職が原因で失ってしまった顧客の代わりを補うため、多くの時間と経費を費やした。現在では、失ってしまったビジネスの補充をする代わりに、新たな顧客展開に時間を注ぐことができる。

**シニア技術者の生産性**は、現場で彼らがジュニア技術者をサポートしなければならない時間が減ったことにより、上昇を示している。

#### 5.数値で見る結果:

トレーニング & 認定資格プログラムの制定は、Hal-Com のビジネスパフォーマンスにおいて大きな影響を与えた。それは生産性の向上のみならず、顧客回転率の低下という結果をもたらした。この項目ではそれら利益価値を算出する。

##### A. 雇用コスト

Hal-Com の新しい雇用プロセスは、志願者の再考や面接のため、経営者たちの多くの時間を必要とする。しかし、社員離職率の大幅な減少のため、わずかな募集にとどまり、一年間全体にすると彼らの時間は以前より節約されている。

- ・ 現在同様の 10 名の現場技術者で、以前の社員離職率 50%の場合、Hal-Com は一年あたり 5 つの職の募集を補充しなければならなかった。社員離職率が 10%に下がった今は、空き 1 つのみの補充ある。
- ・ 以前の雇用プロセスでは、プレジデントとバイスプレジデントがそれぞれ 7 時間を費やしていた:2 時間にわたる履歴書の選考と、後の志願者 5 人につき各 1 時間の第一面接
- ・ 新しい雇用プロセスでは、2 名の経営幹部がそれぞれ第二面接に 2 時間多く費やすこととなっている。
- ・ これらトップ経営幹部 2 名は時間に制約があり、彼らが志願者の面接を行うことに対し、機会損失があることになる。(Hal-Com は成長モードにあり年間成長率 30%である)  
この失ったセールスを数値化するのは困難であるため、彼らシニア技術者が顧客に請求することのできる時間給を使用することとする。時給は\$125 である。
- ・ 面接に使用される時間に加え、各募集のための求人広告掲載費\$200 を想定する。

	プログラム前	プログラム後	セーブされたコスト
一年あたりの新入社員数	5	1.5	
シニアエンジニアの時給	\$125	\$125	
シニアエンジニアが雇用に費やした時間	14	18	
<b>予測利益</b>	<b>\$8,750</b>	<b>\$3,375</b>	<b>\$5,375</b>
求人広告掲載費	\$200	\$200	
<b>一年あたりの広告費</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$300</b>	<b>\$700</b>
<b>総雇用コスト</b>			<b>\$6,075</b>

## B. 新入社員の研修期間

Hal-Com の新しい雇用プロセスでも変わらず、新入社員には 2 週間の現場トレーニングが与えられる。しかし新プロセスの下では、それらの 2 週間は新入社員が認定資格を取得する 4 週間に追加されるものとなる。新入社員は経験豊富な技術者と 2 週間の間ペアを組むが、新入社員はより良いトレーニングを受けているため、以前ほどパートナーの生産性を妨げることはない。しかし、ここでは算出を簡単にするため、新入社員数の低下によるサービングを提示する。

	プログラム前	プログラム後	セーブされたコスト
一年あたりの新入社員数	5	1.5	
現場トレーニング時間	80	80	
一時間あたりのコスト	\$17.50	\$17.50	
<b>一年あたりの研修コスト</b>	<b>\$7,000</b>	<b>\$2,100</b>	<b>\$4,900</b>

## C. 顧客回転率

Hal-Com がトレーニング & 認定資格プログラムを始めた時、顧客保持率は 85%であったが、3 年間のうちに 95%と顕著な改善を見ている。顧客数を 80 とした場合、以前は離脱していただろう顧客の少なくとも 5 件を一年あたり取得していることを意味する。

そうした顧客保持率による利益を算出するため、Hal-Com および、同サイズの顧客を持つ他の技術サービスプロバイダーの平均値を利用する。また、下記を条件とする。

- ・ 一顧客からの平均収益は、一年あたり\$10,000 である
- ・ サービス収益における粗利益は 25%である

以上の条件を基にすると、顧客数 5 件の保持は年間にして\$15,000 の利益上昇をもたらす。

顧客数	50
プログラム前の顧客保持率	85%
プログラム後の顧客保持率	95%
顧客追加数	5
収益	\$50,000
利益総額	<b>\$15,000</b>

こうしたすべての向上が、Hal-Com が実施したプログラムの成果であるかどうか、正確に知ることは困難である。しかし、**認定資格が技術者の離職率を低下させるのに役立ち、顧客の問題を迅速に解決する彼らの能力を向上させたのは明らかである。**Hal-Com の経営幹部また他のサービスプロバイダーは、認定資格が顧客満足を得るための重要な要素であると確信している。

顧客満足に加え、他の要素も顧客保持率に影響を与えたと考えられる。(例えば、競争企業の市場の出入りや、技術の変化、クリーブランドの一般的経済情勢の変化など。)しかし 2001-2004 年のスロー経済成長真っ只中、IT サービスプロバイダー間競争の激化を考えれば、顧客は Hal-Com にいかに忠実であったかがわかる。

#### D. ROI 分析

Hal-Com は、認定資格とトレーニングに投資した結果として、収益に実質的な向上があることを再確認した。下の表は、その投資による収益を示す。Hal-Com の CompTIA 認定資格への投資は、全体の投資と比較するとわずかであるが、認定資格が社員育成を確実にするうえで重要な役割を担うように、そのビジネスインパクトは大きいことがわかる。

ROI 分析	1 年間のコスト/利益
<b>投資</b>	
社員あたりのトレーニング&認定資格プログラム (1.5×\$10,000)	\$15,000
<b>回収</b>	
セーブされたコスト — 雇用コスト	\$6,075
セーブされたコスト — 研修コスト	\$4,900
収益 — 顧客追加による利益	\$15,000
<b>純利益 — 1 年目</b>	<b>\$10,975</b>
<b>ROI — 1 年目</b>	<b>73%</b>
<b>回収期間</b>	<b>6.9 ヶ月</b>

## 6.結論:

トレーニングと認定資格への投資は、初年度だけで 73%の ROI を Hal-Com にもたらした絶対的な成功となった。**社員離職率は大幅に減少し、生産性は向上し、顧客保持率も明らかな上昇を見せた。**これらの利益は、7 ヶ月以内にして、認定証とトレーニングの年間平均投資額の採算を取ることが可能である。

また Hal-Com の経営幹部は、顧客満足の向上は、新たな顧客を獲得する手助けとなっていることがわかった。悪い評判は、Hal-Com のような成長中にあるローカルサービスビジネスにとって大きな打撃になりかねる。“もし顧客を粗末な現場テクニカルサポートにより失ったとしたら、おそらく潜在的な顧客を 5 件失っているでしょう。”と Hanson 氏は付け加えた。年間成長 30%という、ネットワークが重要となるビジネスにおける上昇が、認定資格プログラムがもたらした大きな利益の一つであるかもしれない。また、その利益が上記で提示した分析に含まれていないことを考えれば、年間 ROI 73%という数字は、おそらく控えめな見積もりであろう。