

# 6 従業員の成功と ビジネスの成長を結び付ける 6つの戦略

CHROは、従業員の期待とビジネス目標のギャップに直面しています。  
ここでは、そのギャップを埋める6つの方法をご紹介します。



# 目次

従業員の成長は、企業の成長 .....	3
AIを活用して人事と従業員の生産性を向上 .....	4
ビジネス目標と人材のギャップを埋める .....	6
従業員の不確実性と変化疲れを特定し、 測定し、対処する.....	8
従業員が求めるエクスペリエンスを 具体的に把握する.....	10
従業員の信頼を維持するためのデータ保護.....	12
正しい人事KPIに焦点を当てる .....	14



# 従業員の成長は、企業の成長

ビジネスの成功のカギが人材であるならば、ビジネスの成長のカギは人材の成長だと言えます。優秀な人材の採用と維持に成功している企業は、従業員が自分の興味や情熱を探求し、スキルを高め、キャリアを拡大できるよう支援しています。

また、他の企業もそれを理解しつつあります。2023年のLinkedInのレポートによると、83%の企業が、従業員の成功が組織の成功を左右することを認識し、より人間中心の文化を築きたいと考えていることが明らかになりました。<sup>1</sup>しかし、人材中心の文化だけでは十分ではありません。人事最高責任者（CHRO）が、従業員の成功を企業の成長と収益につなげるためのツールを企業全体のマネージャーに提供することで、企業は真に飛躍することができます。

今日のCHROは、ビジネス目標と従業員の期待との間にあるギャップを越えて組織をリードしなければなりません。ここ数年の混乱で、多くの従業員はつながりを失い、十分なサポートを受けられず、変化に疲労していると感じています。その一方で、コスト削減の圧力は高く、それが人員削減や給与削減を意味することも少なくありません。また、成長が鈍化し、利益率に敏感な経済環境の中で、生産性を向上させなければならないというプレッシャーもあります。そして、採用も容易ではありません。Manpower Groupによると、世界的に見ても2023年には5社に4社近くの企業が求人埋めのに苦労しているとのこと。<sup>2</sup>

しかし、CHROの組織は適切な戦略とツールを用いることで、ビジネスの成功というビジョンを共有ながら、従業員が評価され、つながっていると感じられるような方法を見出しています。

彼らはデータを活用することで、従業員に関する問題をより深く理解し、それらが収益性とどのように関連しているかを把握しています。また、管理チームに分析ツールを提供することで、日々の意思決定と人事戦略を連携させることができます。

自らを「人材データ愛好家」を呼び、職場測定戦略を専門とするワシントン大学情報学部のHeather Whiteman教授は、次のように述べています。「人材分析は、組織内のすべてのリーダーにとって重要な課題です。組織にとっての価値を生み出す第一の資産は人材です...そのため人材に関するインサイトと理解はとても重要で、貸借対照表の最も重要な項目となり得ます。」

**ここでは、CHRO、事業部門マネージャー、そして組織全体が、従業員の成功とビジネスの成長を結び付けるのに役立つ6つの戦略をご紹介します。**

<sup>1</sup> [Building the agile future.] LinkedIn Learning, 2023年 (PDF)。  
<sup>2</sup> [2023 Global Talent Shortage.] Manpower Group, 2023年 (PDF)。



## 1 AIを活用して人事と従業員の生産性を向上

人事チームでは、人材の採用や維持に関する活動から従業員エクスペリエンスの形成やキャリア開発の強化に至るまで、さまざまな業務をサポートするためにAIを活用する機会が増えています。

通常、クラウドベースの人事ソフトウェアやその他のビジネス・ソフトウェアの一部として舞台裏で稼働しているAIは、非常に多機能です。

AIは、人事チームの生産性と効率性を向上させ、求人情報やパフォーマンス・レビューのドラフト作成などの作業をサポートします。新入社員のオンボーディングでは、AI搭載のチャットボットやバーチャル・アシスタントが従業員の質問に答えたり、必要な書類作成やトレーニングへと誘導したりできます。

AIはまた、パーソナライズされた学習機会を推奨することで、従業員のトレーニングと能力開発のイニシアチブを強化することができます。個人のスキルや知識のギャップを分析して、関連するトレーニング教材やコース、学習パスを推奨したり、学習プロセス中にAIチャットボットがリアルタイムでサポートを提供したりすることもあります。大手出版社のHearstは、AIを活用して上記のすべてを行うことで、従業員の専門能力開発をより簡単に、よりパーソナライズされたものに行っている企業の1つです。「従業員やマネージャーは、適切な個別トレーニングの検索から、必要なガイダンスの提供まで、AIを活用して最適なキャリア成長を促進しています」と、HearstのHCM業務担当バイスプレジデントであるKim Kohlman氏は最近のWebキャストで述べています。<sup>3</sup>

# 77%

新しいスキルの習得や全面的な再教育に意欲的だと答えた従業員の割合

出典: PwC



<sup>3</sup> 「Announcing the latest innovation to the Oracle ME employee experience platform」オラクル、2023年4月19日。



## 進化する生成AIの役割

今日、人事ソフトウェアやその他のビジネスシステムに組み込まれているAIの主な形態は、従来のAIです。つまり、パターンを認識し、予測や推奨を行うことで特定の問題を解決するアルゴリズムです。生成AIは、AIの進化における次なるステージであり、業界で今最も話題となっているトピックの1つです。企業はほとんどの場合、クラウドベースのサービスを使用して、従来型AIと生成AIの両方の機能にアクセスします。生成AIは、データから学習して新しいコンテンツを要約、生成したり、テキストやビジュアルを作成したりすることができます。これは、よりクリエイティブかつ柔軟なユースケースの可能性を提供します。そのため、人事のような中核的なビジネス機能にとって特に価値があります。

例えば、生成AIはオーサリングを支援できます。ChatGPT、Cohere、GoogleのBardなどのツールは、ユーザーがさまざまなコンテンツを生成するのに役立ちます。同様に、AIによるオーサリング支援は、人事リーダーとマネージャーがコンテンツを作成し、ユーザーがそれをレビュー、修正、承認するのに役立ちます。これにより、求人依頼の作成など、多くの重要なタスクをより早く完了させることができます。

The Co-op のHCMビジネス・プラットフォーム担当ドメイン・プリンシパルであるGareth Abreu氏は次のように述べています。「HCMアプリケーションで生成AIを使用できることは、組織にとってゲームチェンジャーとなるでしょう。このテクノロジーは、私たちの仕事に対する考え方や、特に人事の仕事を完全に刷新する力を持っています。」

AIはまた、CHROが対処しなければならないリスクももたらします。人事が使用するデータの種類を考えると、セキュリティ対策は不可欠です。企業や人事のデータは、自社でデータを管理できず、セキュリティ協定も結んでいない、消費者向けのWebベースのAIツールには適しません。CHROは、使用するAIサービスが組織のセキュリティ、プライバシー、コンプライアンス基準を満たしていることと、自社でデータを管理できることを確認する必要があります。

## 2 ビジネス目標と人材のギャップを埋める

2022年のDeloitteの調査によると、自社の組織が従業員のスキルを最大限に活用していると答えた経営幹部はわずか14%に過ぎません。<sup>4</sup> 人材のポテンシャルと人材活用のギャップは、採用が進まない、あるいは採用できない環境ではさらに心配になります。採用ができず、なおかつ大きなビジネス目標を達成しなければならないのであれば、工夫を凝らして社内に存在するスキルをすべて発見し、活用する必要があります。



CHROは、事業部門のマネージャーがこの課題に対処できるよう支援することができます。CHROは、従業員の能力の進化を追跡するスキル・インベントリを作成することで、リーダーが利用可能なスキルと複数年の事業計画をサポートするために必要なスキルを比較し、不足している重要なコンピテンシーを確認することができます。しかし、スキル・インベントリは単なる計画ツールではありません。動的なスキルデータは、日々の意思決定もサポートします。例えば、人事や事業部門のリーダーは、適切な人材を適切なプロジェクトに割り当てたり、重要なスキルが現在の求人依頼に含まれていることを確認したりすることができます。

<sup>4</sup> Sue Cantrell, Michael Griffiths, Julie Hillpakka, Robin Jones. 「The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce. Deloitte, 2022年9月8日。

McKinsey & Companyによると、約87%の組織がスキルギャップを抱えているか、数年以内に抱える可能性があるとのこと。<sup>5</sup> AI主導のパーソナライズされた学習機能を備えたHCMアプリケーションは、従業員が現在の業務や興味のある分野、希望に関連するスキルを習得するのを支援します。マネージャーは、従業員の能力開発計画を、特定のスキルを必要とするプロジェクトに関連付けることができます。これにより、従業員は働きながら学ぶことができ、同時にビジネス・ニーズも満たすことができます。2021年にPwCが世界中の52,000人の従業員を対象に行った調査によると、77%が、スキルアップとリスキルが雇用可能性にとって重要であることを認識しており、そのために新しいスキルを学んだり全面的な再教育を受けたりすることに意欲的であると回答しています。<sup>6</sup> CHROは、従業員の成長機会を企業の短期的な目標とリンクさせることで、スキルギャップを埋めるために必要な能力開発が、従業員や事業部門のマネージャーにとって重要かつ緊急なものであると感じさせることができます。

**Bank of Thailand (BOT) は、優秀な人材を惹きつけ、維持するために、デジタル環境に慣れ親しんだ従業員の従業員エクスペリエンスを向上させる必要があると考えました。タイの中央銀行は、Oracle Fusion Cloud HCMを使用して、手作業によるプロセスを削減し、ワークフローを改善し、一般的な人事業務を完了するための使いやすいツールを提供しています。**

[BOTのデジタル人材戦略について読む](#)

<sup>5</sup> [Mind the [skills] gap], McKinsey & Company, 2021年1月27日。

<sup>6</sup> [Upskilling's impact on learning, talent retention and talent acquisition], PwC ProEdge, 2021年。

## 3

## 従業員の不確実性と変化疲れを特定し、測定し、対処する

経済が不安定な時期には、雇用主は変化が従業員に与える影響を認識し、従業員の事業への積極性を維持するための措置を講じる必要があります。継続的な混乱は、従業員に不確実性をもたらすだけでなく、変化疲れ（組織の変化についていけない感覚）を引き起こす可能性があります。

アンケート調査によって従業員のセンチメントを把握し、そのデータを場所や部署に応じた従業員満足度などの他のメトリックと照合することで、人事は問題を発見することができます。

従業員の離職の主なリスク指標には、従業員が研修や能力開発プログラムを利用しない、保険などの福利厚生に加入しない、パフォーマンス・レビューに参加しない、キャリアプラン・ツールを利用しないなどがあります。しかし、センチメントの把握は出発点に過ぎません。人事部門がマネージャーに対してそのような情報を提供することで、マネージャーは従業員を理解し、サポートし、チームメンバーを成功に導くような対応ができるようになります。



87%

スキルギャップを抱えているか、  
数年以内に抱える可能性がある  
と回答した組織の割合

出典: McKinsey & Company

<sup>7</sup> 「Mind the [skills] gap」、McKinsey & Company、2021年1月27日。

従業員の意欲を高めるために、人事チームはいくつかのアクションを取ることができます。

- **1対1のエンゲージメントを高める。** マネージャーと直属の部下によるやりとりは、職場環境においてもとても重要な意味を持ちます。今日の従業員エクスペリエンス・ツールは、スケジュールされたチェックインや簡単なアンケートによって従業員のフィードバックを取得したり、従業員データに基づいた推奨アクションをマネージャーに提供したりすることで、こうしたやり取りを容易にします。例えば、マネージャーは、勤務記念日などの従業員の節目に関する通知を受け取り、お祝いのメッセージを送るよう勧められるかもしれません。
- **目的を持ったコミュニケーション。** 組織の最新情報を共有することで、従業員の不安を和らげることができます。定期的なコミュニケーションは、リモートワーカーやハイブリッド・ワーカーにとって特に重要です。
- **一人ひとりに合った指導。** コンサルティング会社であるWTWは、2025年までに92%の組織が従業員エクスペリエンスの向上を優先し、<sup>8</sup>それをパーソナライズできるかが成功のカギとなると予測しています。パーソナライズされた学習の推奨、新入社員や異動者向けのチェックリスト、キャリア開発オプションなどを従業員に提供するツールは、従業員が最高の仕事をする上で役立ちます。
- **年中無休のサポート体制。** 従業員は、質問に対する迅速な回答を期待しています。セルフサービスの人事ヘルプデスクを利用することで、デジタル・アシスタント、テキストメッセージ、電子メール、チャットボットなど、複数のチャネルで問い合わせを送信し、問題を解決するための迅速な回答を得ることができます。

<sup>8</sup> [Survey Report: 2021 Employee Experience Survey], WTW, 2021年7月20日。

## 従業員が求めるエクスペリエンスを具体的に把握する

多くの企業が従業員エクスペリエンスの向上に取り組んでいます。しかしCHROにとって、この概念は漠然とした困難なビジネス変革のように思えるかもしれません。従業員エクスペリエンスとは、応募から入社面接に至るまで、従業員が企業と接するすべてのインタラクションを指します。従業員エクスペリエンスへの取り組みをより管理しやすく効果的なものにするために、人事は従業員アンケートを行い、従業員が何に最も価値を置いているかを理解し、その価値観とビジネス目標を一致させる方法を探る必要があります。最近の一般的な調査によると、以下の4つのアクションの実行が、従業員エクスペリエンスの最も大きな疲弊が見られる側面を改善し、具体的なビジネス利益をもたらすのに役立つ可能性があります。

- **ビジネスに適した方法で柔軟性を認めましょう。**生産的な環境で働くことを望む従業員が増えています。Gartnerのレポートによると、「2023年末までに、世界のナレッジワーカーの39%がハイブリッドで働くようになり、2022年の37%から増加する」とのことです。<sup>9</sup>さらに、「Gartner®は、2023年末までにリモートで働く従業員は全世界でわずか9%になると予測」しています。このような環境で効果的に働くためには、コラボレーションツールやコミュニケーションツールなど、適切なテクノロジーが必要となります。看護師、小売店スタッフ、製造業従業員といったリモートワークができない現場の従業員も、さらなる柔軟性を求めています。例えば、シフトの入れ替えが簡単にできたり、少ない日数でより長時間働くことができたり、残業時間などをより簡単に予測できるといった柔軟性です。しかしこのような変化はマネージャーにとって複雑さを増すものです。そこでコストを増やすことなく柔軟性を提供できるようなシステムやポリシーを導入するために、CHROチームの支援が必要となります。
- **すべての従業員にキャリア開発を提供しましょう。**あらゆる経歴や業界の従業員が、学習モジュールやプロジェクトを通じてスキル開発をしていると考えていますが、多くの従業員はこうした機会が与えられていないと感じています。2022年のUS McKinsey McKinsey & Companyの調査によると、看護師などの最前線で働く人々は、成長、給与アップ、学習の機会を何よりも重視しています。<sup>10</sup>しかし、コンサルティング会社Eagle Hillの2021年の調査では、医療従事者の35%が適切なスキルトレーニングを受けているという自信がないことがわかりました。これは悲惨な結果を招きかねない問題です。<sup>11</sup>

モジュール化されたコンテンツを提供するモバイル・ラーニングのオプションがあれば、最前線で働く人々はどこにいても簡単に学ぶことができます。また、ナレッジワーカーはキャリア開発ツールを利用しやすい傾向にありますが、その大半はまだ十分なサポートを受けられていないと感じています。オラクルと

<sup>9</sup> Gartner Press Release, 「Gartner Forecasts 39% of Global Knowledge Workers Will Work Hybrid by the End of 2023」, 2023年3月1日。  
Gartnerは、Gartner, Inc.および/または米国とその他の国におけるその関連会社の商標およびサービス・マークであり、本書では許可を得て使用しています。All rights reserved.

<sup>10</sup> Swathi Bhaskaran, Andrew Davis, Christophe Desbrière, Sara Wasserteil, 「Bridging the advancement gap: What frontline employees want—and what employers think they want」, McKinsey & Company, 2022年7月21日。

<sup>11</sup> 「The healthcare employee experience through the pandemic」, Eagle Hill, 2021年。

Workplace Intelligenceが行った2021年AI@Work Global Studyによると、85%が雇用主のキャリアサポートに満足していないとのこと。<sup>12</sup>

- **優れたマネジャーの育成を支援しましょう。** Gallupの推定によると、従業員エンゲージメントのスコアは、上司の良し悪しによって最大70%も変化するそうです。<sup>13</sup> 企業は、部下のサポート方法、また、率直で生産的なディスカッションを行う方法について管理職をトレーニングする必要があります。さらに、効果的な指導とコミュニケーションを行うためのツールを提供することも大切です。例えば、デジタル従業員エクスペリエンス・ツールは、マネージャーが1対1のミーティングをこまめに設定するのに役立ちます。これにより、従業員の目標やニーズを確認し、直近の課題について話し合うことができます。優れたマネジャーの育成を支援することは、CHROにとって最も難しい仕事のひとつです。しかし、ここで取り上げたビジネス戦略を実行に移すためには、これが不可欠です。
- **企業価値と企業方針を結びつけます。** 従業員の86%が、自分と同じ問題に関心を持つ企業で働くことを好むとPwCは報告しています<sup>14</sup>。しかし、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DE&I）、環境、その他の問題に関心があると口にするだけでは十分ではありません。PwCの調査によると、約80%の従業員は、報酬、雇用、業績、昇進に関する格差について、企業がデータを収集、分析していないと回答しています。<sup>15</sup>しかし、これを行うことで、無意識のバイアスの影響を最小限に抑えることができます。例えば、ニュージーランドの牛乳メーカーであるSynlaitが、これらのメトリックを追跡したところ、人事チームは男女間の不公平があることに気づき、それを迅速に是正するための措置を講じています。

富士フイルムビジネスイノベーションは、日本、中国、アジア太平洋地域で事業を展開しています。Oracle Fusion Cloud HCMを使用することで、ビジネスリーダーは、自国外の職務に適合する従業員を特定できます。また、従業員は海外赴任に必要な情報を得ることができます。適切な情報が得られることで、マネージャーと従業員にとってより良いエクスペリエンスが生まれます。

[FUJIFILM BIが単一の人事プラットフォームに移行した理由](#)

<sup>12</sup> [AI@Work 2021 Global Study—Back in the Driver's Seat: Employees Use Tech to Regain Control] Oracle and Workplace Intelligence, 2021年10月

<sup>13</sup> Randall J. Beck and Jim Harter, [Why Great Managers Are So Rare], Gallup, 2014年3月13日

<sup>14</sup> [Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG, PwC, 2021年。

<sup>15</sup> [Global Diversity, Equity & Inclusion Survey], PwC, 2021年。

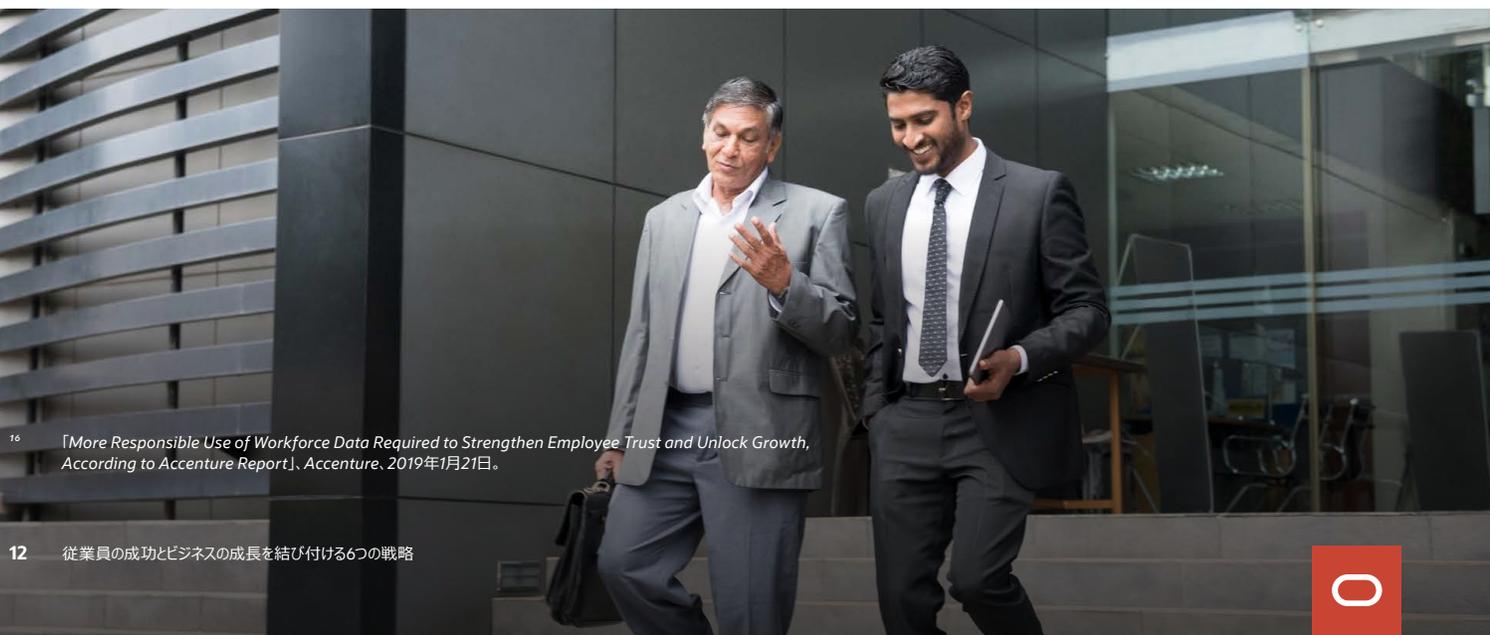


## 5 従業員の信頼を維持するためのデータ保護

データのプライバシーとセキュリティは、従業員の信頼を維持するうえで重要な要素です。アクセンチュアの調査では、従業員の64%が、データの悪用に関連する他社での出来事によって、自分の個人データが危険にさらされているのではないかと疑問を抱くようになったと回答しています。また、52%の従業員が、新しい従業員データソースを活用することが信頼に悪影響を与える可能性があるかと回答しています。<sup>16</sup>さらに、半数以上の従業員が、職場データを責任を持って使用しない会社からの退職を検討すると回答しています。

企業が従業員との信頼関係を築く方法の一つとして、収集しているデータとその理由について率直に説明することが挙げられます。社会保障番号から報酬や銀行の詳細情報まで、機密データには多くの種類があります。人事部がどのような情報を収集し、分析しているかについて透明性を保つことは、データプライバシーに対する企業のアプローチを従業員に理解させることにつながります。目標は、データセキュリティ対策、プライバシーポリシー、彼らのデータに影響を与える可能性のある変更について、従業員に対して透明性を保つことです。また、従業員データの使用に関する懸念に対処するとともに、潜在的なセキュリティ問題を報告できる手段を提供することも重要です。

このような透明性を提供するためには、CHROはデータが実際に可能な限りセキュアであることに自信を持つ必要があります。従業員データは攻撃者にとって格好の標的です。従業員データを含むセキュリティ侵害のニュースは急速に広まり、企業が他のビジネス機密データを安全に管理する能力に疑念を抱かせる可能性があります。



<sup>16</sup> 「More Responsible Use of Workforce Data Required to Strengthen Employee Trust and Unlock Growth, According to Accenture Report」、Accenture、2019年1月21日。

暗号化され、安全であることを確認し、不審な活動を発見するために継続的に監視する必要があります。自動化と高度なAIベースのセキュリティ管理では、機械学習アルゴリズムを適用することで、1日に数百万件にも及ぶ、手動では監視することが不可能な量のやり取りをふるいにかけることができます。

**CHROは、自社のセキュリティチームに、自社のアーキテクチャに以下の機能があるかどうかを確認する必要があります。**

- マルチクラウドやハイブリッド・クラウド環境を含め、従業員の給与口座や人事ファイルへの不正なネットワークアクセスがあったかどうかを検出できる機能。
- セキュリティ侵害のシグナルとなり得る、異様なタイミングでの従業員の銀行情報変更を検知できる機能。
- 不審なアクティビティに関してアラートを送信できる機能。
- 一般的なセキュリティの脆弱性と改善できる領域に関するインサイトを提供できる機能。例えば、暗号化やその他のセキュリティ制御をオフにできる設定など、リスクを増大させる可能性のある設定や構成についての情報を提供。
- 年に複数回の自動更新を通じて、最新のセキュリティ脆弱性に対してアプリケーションを常に更新し、新たなリスクが出現しても最新の状態を維持できる機能。

CHROは、社内で最も機密性が高く、価値のあるデータを複数管理しています。そのため、CIOやCISOと密接に協力し、従業員情報を保護するためのセキュリティと監視のレイヤーをすべてのアプリケーションに組み込む必要があります。攻撃者の先を行くことは、終わりのない仕事です。

## 6 正しい人事KPIに焦点を当てる

上記の戦略は、成功を追跡できなければあまり意味がありません。しかし、多くの企業はその測定に苦労しているのが現状です。2022年にHR.comが人事担当者を対象に実施した調査によると、人材分析の収集が得意であると答えた回答者はわずか16%でした。また、人事に関するデータドリブンな意思決定でビジネス成果を向上させるのが得意、または非常に得意であると回答したのはわずか31%でした。<sup>17</sup>

CHROにとって、膨大なデータがある中で、ビジネスの成長に直結するKPIを絞り込むことは非常に重要です。そのためには、C-suite全体と連携し、組織目標を一致させることから始めます。人事と財務の両方にまたがる業務機能について考えてみましょう。例えば、人材計画、給与計算、調達、経理などです。関連データを共有することで、人材不足や給与改定などの要因が収益性にどのような影響を与えるかを、両部門がよりはっきりと把握できるようになります。

しかし、情報共有は、それが次の適切な行動を促すものでなければ意味がありません。適切な人事KPIは、CHROが定着率の向上、収益の増加、営業経費の削減に活用できるインサイトを提供します。次に、CHROが監視すべき重要なKPIをいくつか紹介します。

### 採用に関するKPI

- **目標採用数**は、あらかじめ設定された採用目標数に対する特定期間の実際の採用数を示す指標です。ある期間の新規採用者数の合計をその期間の目標採用数で割って算出し、目標に達しているかどうかを確認します。
- **採用1人当たりのコスト**とは、新入社員を採用するのにかかる平均コストのことです。一定期間に新規採用した従業員にかかった外部コストと内部コストを合計し、その結果を同期間の採用数で割って算出します。外部コストには人材派遣会社や転居費用などが含まれ、内部コストには紹介ボーナスや研修プログラムなどの費用が含まれます。このKPIにより、採用コストおよびその構成要素を明確に把握することができます。

<sup>17</sup> 「The State of People Analytics 2022-23」、HR.com、2022年9月。



- **応募者と内定者の多様性**は、性別、民族性、年齢などの属性ごとに、応募者と内定者の分布を測定します。これは、雇用の平等性、DE&Iイニシアチブ、および全体的なパフォーマンスを向上させるために、特定グループの不足を発見するのに役立ちます。A McKinsey & Companyの調査によると、民族的に多様な企業と性別的に多様な経営陣のいる企業は、それぞれ36%と25%、多様性の低い企業をパフォーマンスで上回る可能性が高いことが明らかになっています。<sup>18</sup>

## 維持に関するKPI

- **従業員エクスペリエンス・インデックス（EEI）**とは、従業員の職務上のエクスペリエンスを示すデータの集合体であり、CHROはこれを会社、事業部門、マネージャーの各レベルで評価することができます。EEIの要素として何を選ぶかは、企業や業界によって異なります。例えば、福利厚生やトレーニングポータルなどのシステムへのログイン数、その他の業務システムやコミュニケーション・システムの利用状況、従業員アンケートによるフィードバック、定着率などのコアデータなどが挙げられます。
- **新入社員の離職率**は、新しく採用した社員のうち、一定期間内に離職した社員の数を測定するものです。  
これにより、採用、維持戦略の有効性を判断し、離職率の上昇を防ぐための最適化に役立てることができます。
- **離職リスクの高いトップ人材**は、高いパフォーマンス評価を得ているものの潜在的な離職リスクの高い従業員を特定するものです。このようなハイパフォーマンス人材を特定することで、自社に留まらせるための維持戦略を設計し、後任者の採用やトレーニングにかかるコストを回避することができます。

## パフォーマンス管理に関するKPI

- **パフォーマンス評価分布**は、従業員が組織全体のさまざまなパフォーマンス評価カテゴリーにどのように分布しているかを測定するものです。この分布は長期にわたって監視されます。正規分布曲線は釣鐘型に似ており、正しく行われれば、人事がトップと平均的なパーフォーマーを見分けるのに役立ちます。これにより、報酬を与えるべき人材とスキル向上の手助けが必要な人材を見極めることができます。
- **平均在職期間**は、従業員の平均在職期間を測定するものです。離職率を推定したり、従業員の満足度を把握したりするのに役立ちます。
- **欠勤率**は、従業員の一定期間の欠勤日数を同期間の就業可能日数で割って算出したものです。従業員のエンゲージメントを評価し、生産性を評価するのに役立ちます。過剰な欠勤や、その上昇は、組織文化に問題があることを示している可能性があります。また、アメリカ疾病予防管理センター

<sup>18</sup> Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, Sara Prince, 「Diversity wins: How inclusion matters」, McKinsey & Company, 2020年5月19日。



によると、欠勤による生産性の損失は年間2,258億ドルに上ります。

## 報酬と福利厚生に関するKPI

- **総人件費**は、賃金や給与だけでなく、生産的な従業員にかかるすべてのコストを考慮したものです。このコストには、福利厚生、採用、初期研修、継続的なトレーニングとサポート、および同様の要素に関連するコストが含まれます。この指標に寄与する具体的な要素は企業や業界によって異なり、計算には通常、さまざまな部門や複数のソースから収集したデータが使用されます。
- **給与変動率**は、従業員の給与がそのパフォーマンスと潜在能力に基づいてどのように推移しているかを概観することができます。特定のレポート期間中に基本給の昇給を受けた従業員のパフォーマンスを分析することで、組織がハイパーフォーマーとローパーフォーマーにどのような報酬を与えているかを知ることができます。また、この変動率を、利益などの内部要因やインフレなどの外部要因を含む適切なビジネス指標と関連付けてグラフ化することもできます。
- **従業員の給与分布**は、組織全体の給与分布を測定するものです。この指標は、特定の役割、チーム、部門、または組織全体で評価することができ、さまざまなインサイトをもたらします。主な目的は、特に職務要件が非常に類似している役割やチーム内での分布を狭めることです。給与分布は、DE&Iに関連する格差を示す重要な指標であり、報酬戦略の改善が必要な領域を特定するのに役立ちます。

従業員の期待とビジネス目標との間にギャップが生じている現状は、最高人事責任者（CHRO）とそのチームにとって好機です。私たちは今、組織が人材戦略へのアプローチを再評価し、その戦略を形成し強化する上でのデータの重要性を認識する極めて重要な瞬間にいます。従業員データを深く理解することは、もはや単なるオプションではなく、不可欠な要素となっています。現在、そして将来的に必要とされるスキルをよりよく理解し、定着率と生産性を向上させるために個別の従業員エクスペリエンスを創造し、重要な指標を評価することで、CHROは、従業員の成功とビジネスの成長の両方を促進するために、自信を持って組織を導くことができます。



# CHROは、従業員の成長とビジネスの成長をリンクさせるのにOracle Cloudを活用しています

[Oracle Fusion Cloud HCM](#)は、CHROが組織の目標と従業員の期待とのギャップを埋めるのを支援します。

人事チームは、Oracle Cloud HCMを、財務、サプライチェーン、マーケティング、カスタマー・エクスペリエンスなど、組織全体をカバーする統合アプリケーションとともに使用しています。これにより、従業員エクスペリエンスをパーソナライズして雇用と定着率を向上させ、企業が必要とする人材を育成し、AIなどの新機能を使用して効率を高め新たなインサイトを見出すことができます。人事は、オラクルの統合された[クラウド・アプリケーション](#)と [Oracle Cloud Infrastructure](#)を活用することで、測定可能なビジネス成果を実現するために人材を管理および育成することができます。CHROは、最も優先順位の高いメトリックを追跡したり、マネジャーにツールを提供して人事リーダーとしての能力向上を支援したり、ルーチンワークを自動化したりして、チームが最も重要な分野に集中できるよう環境を整えることができます。

[詳細を見る](#)



Copyright © 2023 Oracle, Java, MySQLおよびNetSuiteはオラクルおよびその関連会社の登録商標です。その他の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。このドキュメントは情報提供のみを目的としており、記載内容は予告なしに変更される場合があります。この文書は、エラーがないことを保証するものではなく、口頭または法律で明示されているかどうかにかかわらず、商品性または特定の目的への適合性の黙示の保証および条件を含む、その他の保証または条件の対象ではありません。

オラクルは、このドキュメントに関連するいかなる責任も明確に否認します。また、この文書によって直接的または間接的に契約上の義務が生じることは一切ありません。このドキュメントは、オラクルによる事前の書面による承諾を得ることなく、目的の如何を問わず、電子的手段または印刷によるものも含めていかなる形式や手段によっても複製または送信することが禁じられています。

