

従業員のウェルビーイング における長期的な価値

KPMG Board Leadership Center



2020年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生という未曾有の出来事に端を発したインパクトは、今もなお続いています。特に労働環境に与えた緊張、社会不安は、組織的な差別や景気後退などへと広がり、深刻さを増しています。その中で今、企業が従業員のウェルビーイングにどう取り組むかについて、経営者の関心は極めて高まっています。

企業やその取締役会は、パンデミック後の世界において従業員の労働環境を見直し、戦略と成果を長期的な視野で認識してゆくべきでしょう。そこで今回、KPMG Board Leadership Center (BLC) は、同センターのリーダーであるJohn Rodiの主催でバーチャル・パネルディスカッションを開催しました。モデレーターはLisa Massman (KPMG 人的資本アドバイザーサービス代表) が務め、Anne Sheehan氏 (L Brands社取締役)、Donna Morris氏 (ウォルマート社チーフ・ピープル・オフィサー) を迎えて議論を行いました。

最初にRodiは、「社内や現場でのウェルビーイングの問題に複雑な要素が絡み合い、ダイナミックに変化しています。これまで以上に深い理解が必要です」と述べ、「各社ともデータ収集は行なっているでしょうが、データだけですべてが分かるわけではありません」と課題を提示しました。

このイベントで実施した、約400人のエグゼクティブおよび取締役へのアンケートの結果、2020年3月以降、取締役会における人材に関する監督の機会が増加したとの回答は75%にのぼり、その内訳は微増が39%、大幅な増加が36%でした。

従業員のウェルビーイングとは何か、企業価値にどう繋がるのかを定義する

かつてのウェルビーイングとは、健康と安全を意味してきました。しかし、この1年で、その意味するところは明らかに拡大しています。

それは、労働力や人的資本などの無形資産が、企業の価値

を高めるものとして捉えられるようになったからです。「取締役会が取り組むべき重要な課題の1つとして、人的資本人材マネジメントと従業員のウェルビーイングがあります」とSheehan氏は述べます。

さらに「取締役会もこういった課題や、社内で実際に何が起きているかを、常に把握しておくことが大切だ」と続けます。「ステークホルダーは、企業が従業員の幸福のために、ウェルビーイングとして何をしているのかをもっと知りたいと考えています。リモート環境でどのように働いているのか、一人ひとりを職場にどう戻していくか、そこに不安はないか、快適か、在宅勤務ではどのような機材が必要なのかといったようなことです。コロナ禍は、経営側が従業員に対して、これまで以上に目配りするきっかけとなったわけです。」

Morris氏は、ウォルマート社の「ウェルビーイングの定義」における3要素について紹介しました。1つ目は「身体的ウェルビーイング」。ここには、コロナ禍における個人用防護用品などの入手が含まれます。2つ目は「心のウェルビーイング」。そして、3つ目は「経済的なウェルビーイング」です。ここには、予算、貯蓄、そしてウォルマート社が支給する全てのプログラムが含まれており、従業員がアクセスできるように配慮されていると述べました。

ウェルビーイングの効果と、こうしたプログラムの利用率などを調べるだけでなく、従業員からの声を集約する仕組みをつくることも大切です。これは、短期間に簡易的な調査を繰り返すパルス調査や、経営陣と現場の従業員が直接対話するタウンホールミーティングを含む従業員満足度調査を指し、Morris氏は「従業員はどうしているのか、何が必要なのかなどを、リアルタイムで把握する仕組みを持つことが不可欠です」と強調しました。

また、そこで得られた従業員の声に対して、リーダーがどう対応したかを確認することも成否を左右すると、Sheehan氏は述べます。「そうすることで、従業員は自分たちの声が届き、真剣に受け止められていると感じ、社内のインクルーシブな文化がより醸成されていきます。」

今後、コロナ禍による制限が緩和されたとしても、バーチャル環境での経験を通じて身に付けた新たな常識はなくなるのではないでしょうか。例えばオンラインのフォーラムは、集合型のものよりも多くの人に参加できます。IT環境を整備し、リモートワークのガイドラインを適切に整備すれば、物理的にその場にいらなくても誰もが発言でき、多くの人に参加できると、Massmanは言います。

これにMorris氏も、「ウォルマート社でも、コロナ禍で身に付けた習慣を残すことを検討しています。それらが非常に多くの便益をもたらすものであり、またインクルーシブであることが分かったからです」と同意し、同社では、700名に及ぶインターンをオンラインでつなぐ試みも予定していると明かしました。

これに対してSheehan氏も次のように述べました。「私たちは従業員の心をつかみ直さなければなりません。そのために、どうすればリモートワークを最大限に活用できるか、また、どうすれば“自分たちの声が届いている”と従業員が手応えを感じることができるか、そして、まだリモートワークを継続する必要があると考えている経営陣や取締役会の声が届いているかを確認しなければなりません。」

「リモートワーク、もしくはリモートを併用したハイブリッド型で業務を進めていく場合、リーダーは従業員に対する期待値や成果測定の方法を明確に示し、フィードバックを提供することも大切です。『仕事』とは、単にオフィスの椅子に座っている時間の長さではなく、生産性とそのパフォーマンスで評価すべきなのです」と、Massmanは述べました。

またリモートワークでは、職場と自宅の切り分けが難しくなります。従業員が追い詰められてしまうことのないよう、具体策を練ることも大切です。例えば、会議を5分、10分早く終了する。休憩や中断が難しい作業の場合には、会社全体での休憩時間を毎週設定するなど、スケジュールを考慮したり、常にカメラをオンにしておくのではなく、一部の会議はカメラをオフにするなどの工夫も必要でしょう。

今回のパネルディスカッションでは、ITテクノロジーが労働環境に与える影響に対する懸念にも議論が及びました。その対処法として、コミュニケーションが大切であるとの認識が強調されました。Morris氏は「これからもテクノロジーは進化していきます。これをどう仕事に役立てられるかを注視すべきです。この仕事はテクノロジーに奪われるかもしれないと考えるのではなく、自分が自身の仕事をより良くするためのチャンスだと捉えるべきであり、それを全員で考えていきたいと思います」と述べました。

「DEI：ダイバーシティ、公平性（エクイティ）、インクルージョン」は不可欠である

米国では、労働者のウェルビーイングや人種差別、社会不安などの面から、ステークホルダーがDEIイニシアチブに関する情報に注目するようになり、多くの企業がDEIに関する情報を精査し、自社のDEIの取組みを、あらゆる視点で再評価することになりました。取締役会は、こうした課題

について監督機能をいかに発揮すべきか、認識を新たにする必要があります。

今回のイベントで実施したアンケートでは、過去12カ月間の取締役会において、健康と安全を除き、最も重要な項目はDEIであったとの回答が49%という結果でした。Sheehan氏も「説明責任は組織のトップにあります。まずは、実際に自分が何をすべきか知ることです。何から手を付けるか、どうしていきたいか、なぜできないのか。きちんと本音で話すことでしょう」と述べました。



主なポイント

- ▶ 従業員のウェルビーイング、DEI、および人的資本に関する責務をどこで果たすのかについて、取締役会、執行側の双方で共通理解を持つ
- ▶ 取締役会は、企業価値の向上につながるマテリアルな課題に集中する
- ▶ 必要なデータが提供されているかどうかの確認を含め、取締役会が受領するデータに関するプロセスを評価し、データの定期的な報告を確実に受けるようにする
- ▶ 組織内外に対する情報開示を評価し、透明性を向上させる
- ▶ 常に人を第一に考え、人に関するアジェンダを推進する経営陣とリーダーが誰であるかを認識する
- ▶ 自社の人的資本に関する慣行について、透明性と説明責任を果たすよう要求する

Morris氏も「取締役会の一員として、透明性と説明責任を担保しなければなりません。まず、自社のデータを提供し、何が起きているかを伝えることから始めるべきでしょう」と提案しました。現に、ウォルマート社は、国内外におけるジェンダー関連の報告頻度を上げ、1年ごとだったものを半年ごとにしたのです。

Sheehan氏は「取締役会は、管理職からDEIに関する必要な報告を受けているのかを自らに問うべき」だと言います。例えば「報告を定期的に受けているか」や、「現在の従業員のDEIプログラムの進捗はどうか」といったことについてです。

その企業に入社しようと考えている人は、SNSを使用すればその企業の文化に関する情報を簡単に知ることができます。そのためSheehan氏は、「取締役会は、企業が常にそうした世間の目にさらされていることを認識しておく必要があります」と強調しました。さらに「自社の採用率や昇進率がどうなっているのか、社内の受入れ体制がどうなっているのかを確認すべき」と警告します。

またSheehan氏は、DEIの取組み状況について、取締役会が定期的に報告を受けることに加え、「従業員が何を学び、何を聞いて、どのようなメッセージを受け取っているのか」

を知るため、取締役に対して、従業員に課しているのと同じトレーニングプログラムを受講するよう要請したと言います。

Sheehan氏は、取締役会はこうした社会的・政治的問題に介入すべきなのかという質問を多くの取締役から受け、こう答えたと言います。「取締役会は、自社の立場を明確にすることの是非を検討する必要があります。その立場は社会的な価値観と一致しているか、何かの課題に対して特定の立場を表明するのであれば、裏付けとしてどのような行動を取っているのかも自問すべきでしょう。」

タレント育成と成果報酬で社員のウェルビーイングを構築する

そもそも取締役会の最も重い役割は、CEOを雇用することです。そして、報酬を決め、場合によっては解雇することです。今もなお、これは取締役会の課題の最上位に位置しています。しかし、今はそれだけでなく、取締役会がタレント育成の戦略に関する監督の領域を拡大し、適切な人材を引き寄せ、定着させ、昇進させていくことも重要なテーマとなりつつあります。これに関してMassmanは、「DEI、タレント育成、そして社員のウェルビーイングの重要性をより強調するため、それらに関するメトリクス（指標）を

エグゼクティブ・インセンティブ・プランに採り入れようとする報酬委員会が増えています」と指摘しました。

報酬が行動変容を促すことをSheehan氏も認識し、次のように助言しています。「取締役会は、どのメトリクスを使うのかを明確にする必要があります。人的資本、特にDEIに関するどのような期待を報酬設計に組み込んでいるかが明らかでなくてはなりません」。

Morris氏も「実効性を促すには、組織全体の体系的なプロセスを検討する必要があります。従業員がキャリアを伸ばしたいと思える組織を構築できているのか、長く所属し、多くを学び、成長できる場を醸成しているのかということです」と述べています。

また、タレント育成戦略とスキル開発や再開発のプログラムを関連付けることで昇進につながるトレーニングの提供も大切であると、パネリストは指摘しました。Massmanも「キャリアパスを明確にしている企業はたくさんありますが、多くは組織内をどう歩いてキャリアを積み重ねていくのか具体的に示せていません」と述べています。

この記事の見解および意見は講演者のものであり、必ずしもKPMGのものではありません。

ラウンドテーブルでのアンケート結果

2021年5月13日に実施したラウンドテーブルの参加者350人以上の回答結果
(四捨五入のため、合計は100%にはなりません)

取締役会が把握する人材関連の課題は、2020年3月以降どう変化したか

- 39% わずかに増加
- 36% 大幅に増加
- 13% 変化なし
- 7% 変化なし—取締役会は、既に厳格に人材に関する監督を行っている
- 4% 当社の取締役会は人材関連の課題を監督していない

健康と安全を除く、ウェルビーイングに貢献しうる要素のうち、取締役会が過去12ヵ月間に最も優先してきたものは次のどれか

- 49% ダイバーシティ、公平性（エクイティ）、インクルージョン（DEI）
- 23% 従業員エンゲージメント／満足度
- 22% タレント育成
- 6% その他

2020年に起こった事象に対応して、取締役会が行った最も大きな変更は何か

- 24% ダイバーシティを高める取締役を1名以上選任した
- 16% 取締役会に報告する人材関連のメトリクスを増やし、深度も改善した
- 13% より幅広い人的資本に関する監督機能を発揮すべく、報酬委員会のアジェンダを拡大した
- 7% 経営陣の報酬とインセンティブをダイバーシティやその他の人的資本に関するメトリクスと関連付けた
- 4% 人事に関するバックグラウンドを有する取締役を新たに1名以上選任した
- 24% 大きな変更はなかった
- 12% その他

Form 10-K (法定年次報告書)*における人的資本に関する新たな情報開示に、取締役会はどの程度関与したか

- 34% 10-Kの他のパートとあわせてレビューを行った
- 6% 報告する人的資本メトリクスの決定に関与した
- 20% 上記の両方を行った
- 40% 上記のいずれでもない

* Form 10-K: SEC (米国証券取引委員会) への提出が義務付けられている企業活動の年次報告書であり、日本の有価証券報告書に相当

KPMG Board Leadership Centerについて

KPMG Board Leadership Center (以下、BLC) は、長期的な企業価値と投資家の信頼を高める優れたガバナンスを支援しています。

KPMG Audit Committee Institute、Women Corporate Directors Foundationを含むさまざまなプログラムと連携し、BLCはガバナンスの改革を継続的に支援していきます。KPMGの専門家と世界中のガバナンスの専門家のインサイトを通じて、BLCは、リスクと戦略、人材、テクノロジー、グローバル化とコンプライアンス、財務報告と監査の品質などに関する実践的なThought Leadershipを提供します。

Contact us

KPMGサステナブル・バリュージャパン
sustainable-value@jp.kpmg.com

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG LLPが2021年1月に発行した「The long-term value of workforce well-being」を、KPMG LLPの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. NDP207769-1A

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1077

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.