

Management Strategy

経営戦略



代表取締役会長メッセージ

『人材は企業経営における最大・最強の資本』

顧客価値と人的資本の 最大化に挑み、 飛躍し続ける

小笹 芳央 Ozasa Yoshihisa
株式会社リンクアンドモチベーション
代表取締役会長



創業の想い

労働力人口が減少し、企業の競争優位性が「ハード」から「ソフト」に変わっていく中、人材や組織が企業経営において非常に重要なアセットになる——「モチベーション」という言葉すら世の中に浸透していない2000年、創業当初に抱いていた“確信”です。どんなに素晴らしい戦略や商品・サービスがあっても、戦略を実行し、また新たな商品・サービスを生み出し続けるには、従業員のモチベーション抜きには語れない。そんな想いから創業し、組織人事コンサルティングのパイオニアとして、あらゆる企業における組織・人事課題の解決を支援する中で、創業時の“確信”は強くなっていきました。昨今、「働きがい」や「従業員エンゲージメント」、そして「人的資本」に目が向けられるようになりました。当社グループにとって、「モノからコトへと進む時代、付加価値の源泉は、創意工夫や新しいアイデアを生み出す『人』である」と示された、「人的資本への投資の抜本強化」という国家戦略は、大きな機会であると認識しています。そして、今あらためて、創業時の“確信”は正しかったと感じています。

ミッションの実現に向けた歩み

当社グループは、「意味のある社会」の実現をミッションに掲げ、事業を拡大してまいりました。「意味のある社会」とは、やや哲学的な表現ですが、組織や個人が「夢」や「働きがい」によって、たくさんの意味をこの社会から汲み取っている状態です。このミッションの実現に向けた「リンクアンドモチベーションらしさ(=強み)」は3点です。

- ① 人的資本を最重要視する経営
- ② 「モチベーションエンジニアリング」のビジネスモデルへの徹底活用
- ③ 事業戦略と組織戦略のリンク

※詳細はP.10-13「価値創造プロセスにおけるポイント」をご覧ください。

さらなる成長への想い

創業してから23年経った今。社会も、組織と個人を取り巻く環境も、目まぐるしく変化し続けています。ビジネスがソフト化し、GDPの約7割をサービス業が占めるようになりました。また、労働力人口の減少に伴い生産性の向上が求められ、「生きる意味」や「働く意味」も多様化しています。その結果、「人的資本経営の推進」「労働生産性の向上」「質の高い教育の提供」など、組織と個人に関する社会課題が顕在化・複雑化しています。これらの社会課題の解決に貢献したい、使命を果たしたいと強く感じています。

「意味のある社会」の実現を本気で目指している私たちは、成長を加速させねばなりません。私たちはまだまだチャレンジャーです。しかし、いつの日か、この国が生きる意味や働く意味にあふれ「熱意あふれる社員の割合が129カ国中128位と言われていた時代もあったよね」と笑って言い合える社会を築きたい。そして、課題先進国であるこの国において大きな課題解決に挑み、数十年後の世界にも私たちの価値を届けていきたいと思っています。創業から3年以内に8割の企業が姿を消すといわれているこの時代に、ここまでリンクアンドモチベーションが発展を続けてこられたことに心から感謝を申し上げます。そして、当社グループの想いに共感してくださるステークホルダーの皆さまとともに、さらに力強く歩みを進め、意味のある社会の実現に本気で挑み続ける所存です。引き続き、当社グループの今後の発展にご期待いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

2023年3月



「意味のある社会」の実現に向けた 価値創造プロセス

人的資本を中心とした資本を
「モチベーションエンジニアリング」を徹底活用したビジネスモデルに投下することで
組織と個人に変革の機会を提供するサイクルを回し
意味のある社会の実現に向けた価値を創出し続けていきます。

OUTCOME：アウトカム

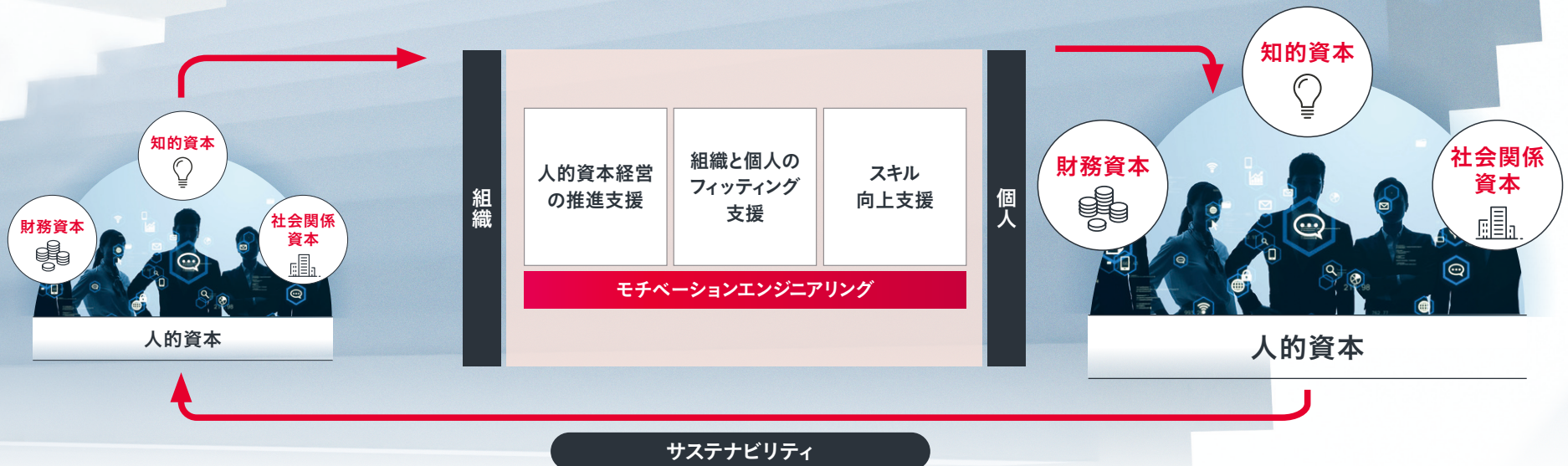
従業員の働きがいを事業成長へとつなげている
「組織」にあふれる社会

自らの人生やキャリアを自立的に切り拓いている
「個人」にあふれる社会

INPUT：資本

THROUGHPUT：ビジネスモデル

OUTPUT：成果



価値創造プロセスにおけるポイント

当社グループの価値創造におけるポイントは3点です。



POINT1

人的資本を最重要視する経営

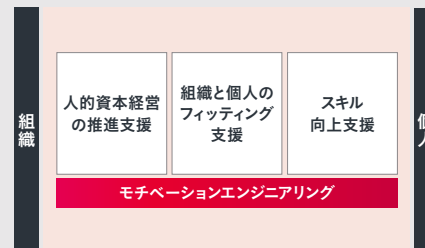
人的資本を最重要視し、
人的資本およびその他の資本を最大化



POINT2

「モチベーションエンジニアリング」の ビジネスモデルへの徹底活用

基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を
従業員(人的資本)が徹底活用し、
顧客価値を最大化するビジネスモデル



POINT3

事業戦略と組織戦略のリンク

事業戦略と組織戦略を常にリンクさせ、
顧客価値と人的資本の最大化を同時実現



POINT1

人的資本を最重要視する経営

「企業にとって人材が最大・最強の資本である」という創業以来変わらぬ価値観のもと、人的資本を最重要視する経営を行っています。人的資本が自らその価値を高めるとともに、人材が商品開発・顧客開発・技術開発・ブランド開発に取り組むことで、そのほかの資本の最大化をも実現します。



財務資本

売上収益	327 億円	純資産	113 億円
営業利益	36 億円	ROE	23.3 %
営業利益率	11.1 %		



知的資本

組織診断データ 累計	10,060 社	約 312 万人
社員クチコミデータ 約	1,410 万件	
研究レポート	42 件	特許 13 件
保有サーベイ	13 種	



社会関係資本

組織開発Division 顧客社数 約	1,600 社
個人開発Division 過去12カ月平均受講者数	15,298 人
マッチングDivision 過去12カ月平均ALT派遣人数	2,966 人
オープンワーク 登録者数 約	525 万人

人的資本



従業員数 **1,505** 名

エンゲージメント・レーティングAAA法人社数 **10** 社 / **11** 社

階層別役割割サーベイスコア
※ 詳細はP.27-「組織戦略」をご参照ください。

全体	Aランク以上	56.8 %
管理職以上	Aランク以上	75.3 %

※2022年12月末の数値を開示しています。

POINT2

「モチベーションエンジニアリング」のビジネスモデルへの徹底活用

オンリーワンの基幹技術「モチベーションエンジニアリング」をビジネスモデルに徹底活用し、組織と個人に実効性・再現性を持った診断と変革の機会を提供することで、顧客価値を最大化しています。

人的資本経営の推進支援 ↔ 組織と個人のフィッティング支援 ↔ スキル向上支援

組織の診断・変革・公表支援

条件・スキル+モチベーションによる
最適なマッチング(フィッティング)支援

社会人へのIT・資格取得・語学支援
小・中・高校生への学力向上支援

組織

組織力・人材力向上クラウド

コンサルティング IR支援

制度 風土

リクルーティングプラットフォーム

人材紹介 ALT配置

学習プラットフォーム

スクール(オンライン・通学)

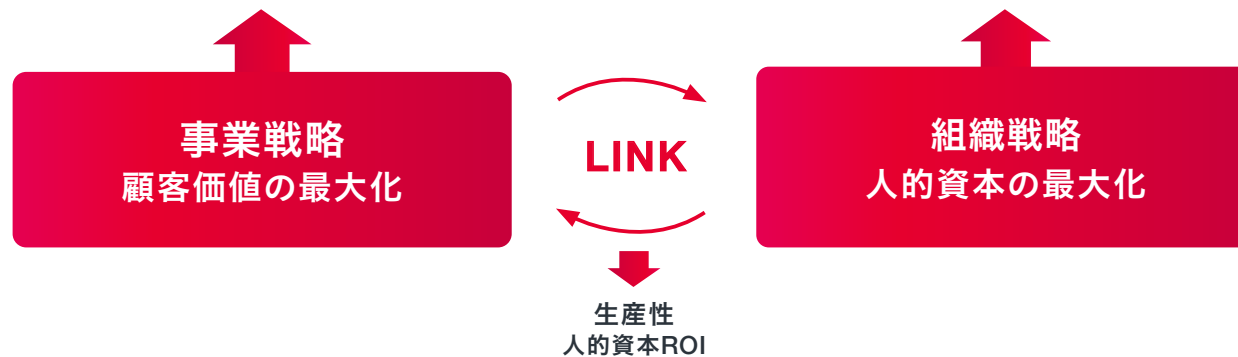
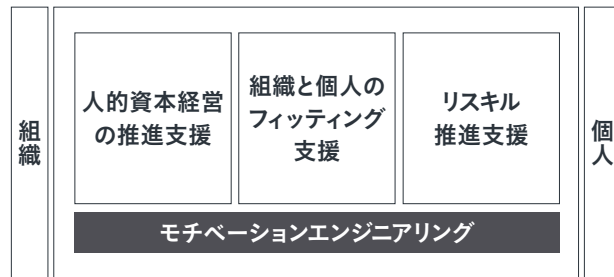
個人

基幹技術「モチベーションエンジニアリング」

POINT3

事業戦略と組織戦略のリンク

「事業戦略で組織が決まる」一方で、「組織で事業戦略が決まる」とも考え、事業戦略と組織戦略を対等に捉えています。生産性(人的資本ROI)を経営の重点指標として常にモニタリングを行うことで、人的資本投資と事業成果のバランスをとりながら経営を行っています。



人的資本に対する投資からのリターンを示す「人的資本ROI」を経営の重要指標としてモニタリングしています。
2022年、当社グループの人的資本ROIは41.1%(前年+8.1%)でした。

※人的資本ROI = 調整後営業利益÷人的資本コスト
人的資本コストは、従業員の給与や賞与、法定内外福利費、通勤交通費、その他役員報酬等を含んだ費用の合計で算出しています。

SPECIAL CONTENTS

伊藤邦雄氏 × 当社代表取締役社長坂下

「人的資本経営の本質を語る」


 一橋大学
CFO教育研究センター センター長

伊藤 邦雄 Itoh Kunio

一橋大学教授、同大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。商学博士。2014年に座長として「伊藤レポート」を公表し、コーポレート・ガバナンス、無形資産およびESGに関する各種の政府委員会やプロジェクトの座長を務める。2020年9月に経済産業省の研究会の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。


 株式会社リンクアンドモチベーション
代表取締役社長

坂下 英樹 Sakashita Hideki

(株)リンクアンドモチベーション代表取締役社長。1991年に(株)リクルート入社。人材総合サービス事業部にて、組織人事コンサルティングに携わる。2000年、創業メンバーとして(株)リンクアンドモチベーションの設立に参画し、2013年より当社代表取締役社長に就任。

「人的資本経営」(人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営の在り方)への注目が集まっています。今回は、「人材版伊藤レポート」の座長を務め、アカデミックの面から人的資本経営の推進に挑んでいる伊藤邦雄氏と、ビジネスの面からその推進に挑んでいる当社代表取締役社長坂下の対談を通して、その本質に迫ります。

人的資本経営の現在地

伊藤 経営者と話をしていると、みんな口をそろえて「人は大事だ」と言います。しかし、衝撃的な現実を表すデータがいくつか出てきています。例えば、「今、勤めている会社に長く勤めたいですか」という問いに対して、各国の調査結果を比較すると、日本はその割合が一番低い。もう一方で、「他社に転職したいですか」と聞くと、これも一番低い。日本企業の競争力を復活させようとしても、従業員の熱意やエンゲージメントが低いと実現できないのではないか。そうしたことから「人

材版伊藤レポート」を2020年に公表しました。

坂下 当社が創業した2000年当時は、ITへの期待が高まり、効率が非常に重要視された時代でした。ただ、ITを活用するのは人であり、何を目的に活用するかによって結果も変わってくる。だからこそ、もう一度、人のモチベーションやエンゲージメントに着目した経営の効果を証明し、サポートしたいという想いからスタートしました。

切り口の一つとして、なぜこの会社は存在するのか、あるいはなぜこの事業や仕事をやっているのかを議論することなく、無意識に数値のコミュニケーションばかり交わしている企業は多くあります。そうすると、従業員にやらされ感が充満し、結果、従業員エンゲージメント調査をしてもなかなか高まらない。給与を上げたいなどという外発的なモチベーションだけでなく、この内発的なモチベーションを向上させることこそが日本の成長エンジンになるのではないかと考えています。

伊藤 私もまったく同感で、人を大事にしてきたはずの日本企業の従業員エンゲージメントが低い理由の一つは企業理念かと。よくいわれるように、素晴らしい言葉ではあるものの額縁の中に入って外に出ることはなく、みんなで議論することもない。

でも、今おっしゃったように、なぜ自分は会社に勤めているのか、なぜこの仕事をやっているのか、ひとりひとりが明らかにして、それを擦り合わせる。「なぜ」に共感すればその会社に長く勤めていい仕事をしていくでしょうし、共感できなければそれは他の会社に移っていく、健全な出入りも大切ですね。

人的資本開示を通して、経営を磨いていく

伊藤 昨今、多くの日本企業を見ていて、人的資本開示を力入れてやるぞ!と意気込んでいるものの、ともすると開示にばかり目がいってしまっているように感じます。例えば、女性管理職比率にしても、何か数字合わせ的なところで終始してしまうのは、本来の目的とは意味が異なってくるのではないのでしょうか。



開示で終わりではなくて、開示した情報にフィードバックを受けて人的資本経営を通して企業状態を磨き、それをまた開示する。ループが上に向かって回るような循環を実現できるとよいですね。

坂下 当社グループでは、業績や人材の定着等企業成長に非常に相関があると言われている従業員エンゲージメントについて、現状を定期的に診断して、どのぐらいのレベルなのかというのをエンゲージメント・レーティングとして開示しています。

同時に、我々は事業としても、クライアント各社の「診断」「変革」「公表」のサイクルを回し、企業価値向上に繋げるよう取り組んでおります。さらに、開示せずともわかる状態にしたいとも考えていて、それがグループ会社であるオープンワークが手掛けている社員クチコミ情報の開示です。そうすると、会社が統合報告書等で開示した内容と実態が乖離している場合、それが明らかになります。

こうして労働市場のオープン化をはかりながら、創業以来取り組んできた「診断」「変革」「公表」の組織人事コンサルティング支援を拡大することで、人的資本経営の推進と活性化に貢献していきたいと考えています。

経営戦略の担い手は人である

伊藤 企業は経営戦略を例えば中期経営計画として外に向けて発信する。そうすると、投資家は素晴らしそうに見えるその経営戦略の実現可能性を知りたいですね。

実現可能性をどのように見るかという、経営戦略の担い手って、人ですね。ただ実は、今まで経営戦略の実現力を担う人材に関する情報はほとんど開示されてこなかった。

投資家は経営戦略の実現力を見たいという時に、ピンとくるような情報が開示されていないと、パフォーマンスを持続的に創出できるのかという点で弱気になります。だからこそ、人的資本情報の開示というのは、経営戦略の実現力を理解してもらおうという意味で、とても重要だと思います。上場されている坂下さんの会

社、リンクアンドモチベーションさんではいかがですか。

坂下 私は、人的資本開示というのは、スポーツを例にとれば、試合の結果だけではなく、その練習の中身を見せるようなものと捉えています。

伊藤 それはおもしろい例えですね。確かに、どんな練習にどれだけ真剣に取り組んでいるか、通常はわからないですね。でも情報を開示する中で、わが社はこんな練習メニューを持っていて、従業員も練習したいという意欲が高くて、だから業績向上していきますよ、と示していく。例えば製造業だと、工場見学ってありますよね。実際に見て感動して投資をする。人的資本経営についてもまさにそうですね。人材採用のシーンで何を語っているのだろうと。その場を見ていないのもったいないですね。

人的「資源」ではなく人的「資本」

伊藤 これまで日本企業は人を「資源」として管理してきました。これからは、人に対する見方を抜本的に変えていく必要があります。つまり、**使えば減る「資源」ではなくて、適切な環境に置かれれば限りなく価値を伸ばす「資本」として捉える**。人的資本の価値は、一律ではなくて、企業ごとに経営者が従業員と一緒に議論することが必要です。御社ではすでに実践していると思いますが、いかがですか。

坂下 当社グループでは、「**人は最強・最大の経営資本である**」と創業以来考えています。事業ありきで人を当てはめるだけでなく、人ありきで事業を当てはめる、そんな経営哲学が存在します。そして、人的資本という捉え方をした時に大切なものが、企業風土や企業文化だと思っています。

伊藤 人的資本を無限大に高める、それと合うような企業文化、企業風土を創っておく必要がありますね。一例を挙げると、日本には褒める文化があまりあり



ません。その中で、頑張って自分の価値を高めようとするモチベーションがなかなか湧きにくかったと思います。

坂下 当社グループでは、マネジメント側がメンバーに対して成長実感を持ってもらうことを大切にしています。例えば、目標設定の際に、業績目標を主眼とするパフォーマンスだけでなく、「ストレッチ」という成長目標を設定します。時に、すぐには成果に結びつかないこともありますが、このストレッチを活用しながら、成長実感を得るコミュニケーションを重ねる。こうして、従業員のいろんな挑戦を奨励して、人的資本の価値を高めていますね。

伊藤 まさに言行一致、素晴らしいですね。練習風景も含めて、ぜひ覗かせてください。

※対談全編の動画はこちらをご覧ください。

