

HUMAN CAPITAL DATA

HUMAN CAPITAL DATA



生産性

	単位	2020年	2021年	2022年
人的資本ROI※1	%	24.2	33.0	41.1

従業員1人当たりの業績

	単位	2020年	2021年	2022年	
従業員 1人当たり※2	売上	千円	17,713	18,675	19,067
	売上総利益	千円	8,060	8,775	9,347
	当期利益	千円	△535	583	1,225

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、業績は低下傾向にありました。しかし、2021年以降の堅調な業績の回復を受け、人的資本ROIおよび従業員1人当たりの業績は2年連続で上昇しています。

今後も、投資とリターンのバランスをモニタリングしていきながら、適切に人的資本に投資を行うことで、生産性の向上を目指していきます。

※1 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。

※2 フルタイム(週40時間)に換算した時の従業員数で算出。

コスト

	単位	2020年	2021年	2022年
総労働力コスト※3	百万円	19,875	21,349	21,445
外部労働力コスト※4	百万円	11,548	12,125	11,793
総雇用コスト※5	百万円	8,893	9,724	10,373

新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、2020年以降、オフィスへの投資を縮減させ、人材とITへの投資を加速させています。そのため、総労働力コストおよび総雇用コストは増加傾向にあります。

※3 会社が従業員に対して直接支払った費用の総額。

直接雇用している従業員に限らず、外部労働力※4も集計の対象とする。

※4 会社が直接雇用していない、外注先や派遣社員などに対して支払う費用の総額。

※5 従業員を雇用するうえでかかる費用の総額。従業員が間接的に恩恵を受けているものも集計の対象とする(育成費や福利厚生費など)。

HUMAN CAPITAL DATA



法人別 エンゲージメントサーベイ結果※

法人名	対象数 (名)	ER
リンクアンドモチベーション	437	AAA
リンクグローバルソリューション	22	AAA
リンクイベントプロデュース	27	AAA
リンクコーポレートコミュニケーションズ	78	AAA
リンクアカデミー	456	AAA
モチベーションアカデミア	50	AAA
リンク・インタラック	159	AAA
リンクジャパンキャリア	12	AAA
オープンワーク	71	AA
リンクエージェント	19	AAA
リンク・アイ	20	AAA

※ 2023年2月に実施したエンゲージメントサーベイの結果。

重要ファクター「理念戦略」の各社位置付け



属性別 エンゲージメントサーベイ結果※

Division別	対象数 (名)	ER	国籍 (エリア) 別	対象数 (名)	ER
組織開発Division	564	AAA	日本	1,196	AAA
個人開発Division	506	AAA	アジア (日本を除く)	16	AAA
マッチングDivision	281	AAA	オセアニア	3	BBB
性別	対象数 (名)	ER	北米	29	AAA
男性	759	AAA	中南米	5	AAA
女性	586	AAA	欧州	16	AA

ダイバーシティにおいて、個人の多様性だけでなく、多様な個人との「関係性」(=従業員エンゲージメント)を重視しています。従業員エンゲージメントが高いからこそ、多様な従業員は活躍してくれますし、イノベーションが創出されると考えているからです。私たちはさまざまな属性における従業員エンゲージメントを注視しており、それぞれが高い状態にあることを誇りに思っています。

HUMAN CAPITAL DATA



階層別役割サーベイ結果※1

		単位	2021年	2022年
全体	対象数	名	1,386	1,137
	AAA～Aランク	名	713	646
	割合	%	51.4	56.8
	対象数	名	159	146
管理職以上	AAA～Aランク	名	111	110
	割合	%	69.8	75.3

総従業員数／欠勤率

		単位	2020年	2021年	2022年
総従業員数	役員※2	名	28	30	32
	社員	名	1,498	1,493	1,505
	アルバイト	名	381	403	381
	ALT※3	名	3,378	3,304	2,857
	合計	名	5,285	5,230	4,775
フルタイム／パートタイム※4	フルタイム	名	1,537	1,518	1,567
	パートタイム	名	370	408	351
フルタイム当量※5	FTE		1,738	1,748	1,719
欠勤率	%		0.9	0.9	0.9

※1 2022年7～12月に実施した階層別役割サーベイの結果。

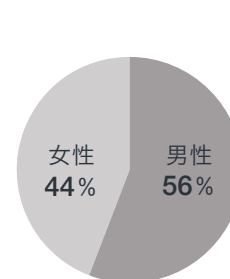
※2 社外取締役を含め、取締役と執行役員合計。

※3 ALT配置事業で雇用するAssistant Language Teacherの略。

※4 雇用形態によらず、契約上の就業時間が週40時間以上を「フルタイム」、週40時間未満を「パートタイム」と定義する。(ALTは除く)

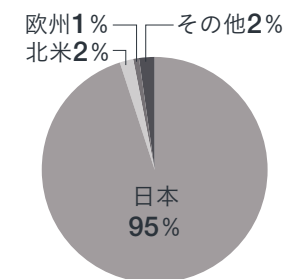
※5 フルタイム(週40時間)に換算した時の従業員数。全従業員の1週間当たりの総勤務時間を40時間で割って算出。(ALTは除く)

男女比率

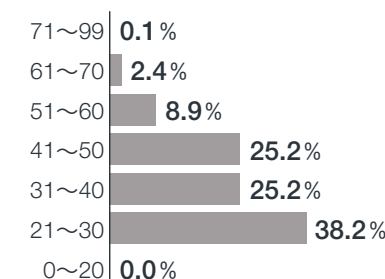


※未回答を除く

国籍(エリア)比率



年齢構成比率



採用・評価・登用などに関し、性別や国籍、年齢などの属性にかかわらず、個人の成果や成長に基づいた処遇を行っています。2022年末の割合は上図のとおりです。

障がい者雇用率

	2020年	2021年	2022年
障がい者雇用率※6	1.35%	1.52%	1.41%

法人ごとに見ると法定雇用率2.3%を満たしている法人もあるものの、グループ全体としては法定雇用率の基準を満たすことができていません。本事象は経営課題であるため、引き続き採用を強化していきます。

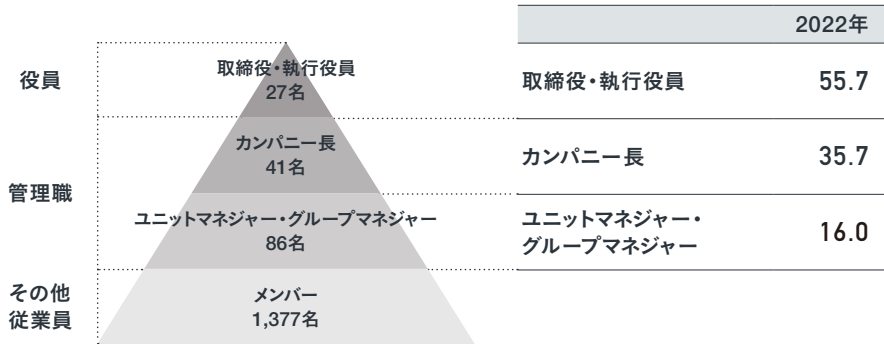
※6 毎年、厚生労働省に報告する「障害者雇用状況報告書」の内容に準じて集計。上記の報告内容に合わせ、6月1日時点の結果を記載。

HUMAN CAPITAL DATA



当社グループ階層図※1

役職者1人当たりメンバー数(名)

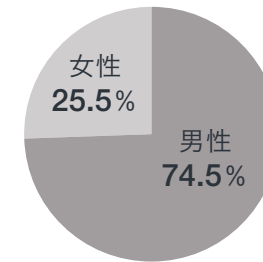


※1 各社によって階層の名称が異なるため、一定の基準のもと階層にあてはめて算出。各階層の人数には、社外取締役、アルバイト、ALTは含んでいません。

階層ごとの人員比については、ビジネスモデルや管理職の成熟度合い、メンバーの構成、組織の関係性などさまざまな要素によって適正値は異なると考えているため、適正値を一律に置いていません。2022年の結果は上記のとおりです。

前述のように、生産性が向上していること、従業員エンゲージメントや管理職の役割サーベイの結果も高い数値を示していることから、階層別に見た人員比は適切であると捉えています。

管理職 男女比率※2



※2 厚生労働省が定める定義に則し、全管理職(役員を除く)のうち、女性が占める割合を算出。

当社グループでは、前述したように、性別にかかわらず個人の成果や成長に基づいた処遇を行っていますが、現状の管理職の男女比率は上図のとおりとなっています。

女性管理職の比率が25.5%と男性の約3分の1の結果となっているのは、管理職につながる雇用形態において女性が男性よりも人数が少ないことや、女性のほうが産休・育休の取得率や取得期間が長いことから、結果として、管理職への昇格に相対的に時間がかかっていることが要因であると考えています。今後も引き続き、性別にかかわらず活躍できる環境づくりを推進していきます。

HUMAN CAPITAL DATA



経営陣のスキルマトリクス

氏名	現在の地位	企業経営			専門性				
		経営者 経験	従業員 エンゲージメント	業界知見	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	研究・開発	DX・IT	営業・ マーケティング
小笹 芳央	代表取締役会長	○	○	○			○		
坂下 英樹	代表取締役社長	○	○	○					○
大野 俊一	取締役		○		○	○		○	
湯浅 智之	社外取締役	○		○				○	○
角山 剛	社外取締役		○	○			○		
栗山 博美	監査役				○	○			
富永 兼司	社外監査役	○	○	○					
松岡 保昌	社外監査役	○	○	○					

当社グループの取締役会は、取締役5名（うち社外取締役2名）で構成されています。取締役3名は、組織・人事コンサルタントとして豊富な経験を積み重ねてきた組織変革のプロとして、**事業戦略と組織戦略をリンクさせた経営判断を実行**できる人材です。社外取締役2名は、企業経営によって得られた高い知見や、当社グループの事業に親和性のある産業・組織心理学の専門知識などを活かしていただいています。

HUMAN CAPITAL DATA



新卒採用

	単位	2020年	2021年	2022年
採用人数※1	名	142	93	147
採用コスト※2	千円	443,973	355,000	336,989
1人当たり採用コスト※3	千円	—	—	—
採用にかかる平均日数※4	日数	72.1	56.1	55.2
採用社員の質※5	—	10.1	10.1	10.0

中途採用

	単位	2020年	2021年	2022年
採用人数※1	名	53	42	63
採用コスト※2	千円	200,514	180,085	159,704
1人当たり採用コスト※3	千円	3,783	4,287	2,535
採用にかかる平均日数※4	日数	—	—	—
採用社員の質※5	—	9.8	9.9	9.8

※1 当該年に入社した人員数を集計。
 ※2 当該年で計上した採用にかかる費用を集計。
 ※3 当該年の採用コストを採用人数で割って算出。新卒採用は、当該年に投資した金額だけが採用人数に直結しているわけではないため、算出していません。
 ※4 当該年に入社した人員の採用にかかった日数を集計。応募日から内定承諾日までの期間の日数で算出。中途採用は通年で採用を行う法人もあるため算出していません。
 ※5 入社後6カ月間を試用期間と設定し、試用期間終了後に、10を「期待どおり」として2～18の幅で評価。

エントリーマネジメントサーベイ結果

重要ファクター「理念戦略」の各社位置付け



採用に関する費用は、コストではなく投資の側面が強いと考えています。前述したように、採用の質にこだわっているため、費用や時間をかけてでも採用したい人材を採用することに重きを置いているからです。

当社グループの採用に関する費用の結果は左表のとおりです。新卒採用においては、前年と同様にオンラインでの採用が中心であったことから、かかった費用が小さくなっています。

HUMAN CAPITAL DATA



研修受講率

	研修名	2022年
テクニカルスキル	TOP GUN講座	実施なし
	ネゴシエーション研修	実施なし
	ロジカルシンキング研修	実施なし
ポータブルスキル	セルフモチベーションコントロール研修	実施なし
	リーダーシップ研修	実施なし
	キャリアデザイン研修	実施なし
スタンス	新任カンパニー長研修	100.0
	新任管理職研修	100.0
	新入社員スタンス研修	100.0
スタンス (階層別サーベイ研修)	上級管理職向けサーベイ研修	91.1
	管理職向けサーベイ研修	87.9
	シニア向けサーベイ研修	85.7
	リーダー向けサーベイ研修	84.9
	中堅向けサーベイ研修	88.8
	若手向けサーベイ研修	95.9

DXサーベイ結果

	単位	2021年	2022年
受講者数	名	1,367	1,499
DXスコア	点	98.9	123.3
(内訳)	デジタルナレッジ	53.8	57.9
	Excelスキル	45.1	65.4

人材開発・研修の総費用

	単位	2020年	2021年	2022年
実際の費用	千円	146,799	94,793	190,536
顧客への提供金額に換算	千円	404,515	385,674	411,749

2022年に育成を目的として実施した取り組み、および投資した金額は上表のとおりです。研修受講率の結果については、2022年は一部研修を実施せず、代わりにITリテラシーの強化に注力しました。費用はその分上昇しましたが、結果として従業員個人のITリテラシーが上昇しており、狙った効果は得られたと考えています。2022年の従業員1人当たりの研修受講時間は、38.9時間※という結果になりました。

※ 2022年全研修の受講時間合計を2022年末の従業員数で割って算出。

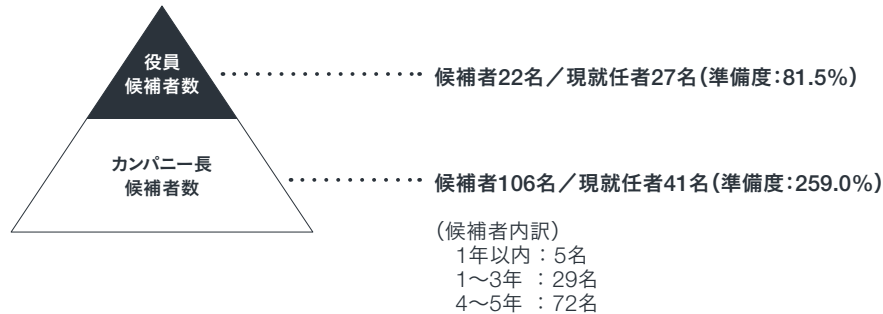
HUMAN CAPITAL DATA



経営人材育成施策「TOP GUN SELECTION」参加者数

階層	目的	単位	2021年	2022年
執行役員	執行役員としてのレベルアップ	名	—	5
カンパニー長・管理職	将来の役員候補の育成	名	10	14
メンバー	次期マネジャー候補の育成	名	6	6

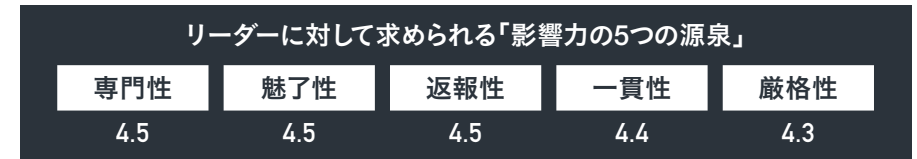
経営人材準備数



リーダーシップ開発

内容	目的	単位	2020年	2021年	2022年
新任管理職研修	管理職に求められる役割理解	%	100.0	100.0	100.0
管理職対象階層別研修	現状把握・課題設定・目標設定	%	94.2	91.0	87.9
マネジャー総会	管理職としての視界向上	%	—	100.0	94.1

リーダーシップに対する信頼(管理職に対する役割サーベイ結果※)



管理職のリーダーシップに対する周囲からの評価は、管理職に対する役割サーベイ結果をもとにモニタリングしています。2022年の結果は、前年に引き続き5つの指標すべてが4.0以上であり、当社グループの管理職は、組織の上下左右をつなぐ結節点として機能していると考えています。

※ 管理職に対する役割サーベイ(リンカーンサーベイ)にて測定される「総合満足度」の数値結果。各項目について、対象管理職の部下や上司が1~5の5段階(「1:全く満足していない」~「5:非常に満足している」)で評価しており、上記はすべての管理職の平均数値である。

HUMAN CAPITAL DATA



ポスト・登用

	単位	2020年	2021年	2022年
内部登用率 ^{※1}	%	68.7	73.1	78.3
重要ポストの割合 ^{※2}	%	1.5	1.6	1.7
重要ポストの内部登用率 ^{※3}	%	100.0	100.0	100.0
内部継承率 ^{※4}	%	100.0	100.0	100.0
全空席ポスト中の重要ポストの空席率	%	0.0	0.0	0.0
重要ポストが埋まるまでの平均日数	日	0.0	0.0	0.0

当社グループでは、重要ポストを「子会社も含めた当社グループの取締役・執行役員（社外は除く）」と定義していますが、ポストに空きが生じる場合、同時に代替りの人材の登用、もしくは対象ポストの消滅のいずれかを行っているため、空席ポストが発生しません。そのため、「重要ポストの空席率」および「重要ポストが埋まるまでの平均日数」は0となっています。

また、重要ポストの登用に関しては、すべて内部の人材が登用されています。当社グループにおいて、計画的な後継者育成が実現できている結果であると考えています。

※1 空席ポストに対する内部登用者数÷空席ポストに対する（内部登用者数+外部登用者数）として算出。

※2 重要ポスト数を総ポスト数で割って算出。

※3 1年間の間に発生した重要ポストに対する登用における内部比率。

※4 年末時点の重要ポストに対する登用における内部比率。

異動

	単位	2020年	2021年	2022年
同領域在籍期間平均 ^{※5}	年	3.7	4.1	3.6
内部異動率 ^{※6}	%	56.4	69.7	68.8

アイコンパニーの育成に向け、適度な異動によって能力の普遍性を獲得することを重視しています。複数の領域・職種を経験することで、これまでに獲得した能力やスキルの普遍性を高めることができると考えます。そのため、当社グループにおいては、個人の同領域在籍期間に着目し、4年を一つの目安として個人を異動させています。

※5 当社グループの事業を一定の領域で区分し、個人の各領域における在籍期間を算出。

※6 上記の領域や職種をまたぐ異動、および昇降格による役割変更を内部異動と定義し、1年間の内部異動率を算出。

HUMAN CAPITAL DATA



アイコンパニーブランディング制度

	単位	2020年	2021年	2022年
経営計画書 提出率	%	98.7	98.5	97.4

個人評価平均^{※1}

	単位	2020年	2021年	2022年
パフォーマンス	—	4.7	4.8	4.7
ストレッチ	—	5.0	5.0	5.0
合計	—	9.7	9.8	9.7

報酬額

	単位	2020年	2021年	2022年
月平均賃金 ^{※2}	千円	344	371	379
年平均賃金 ^{※3}	千円	4,677	5,302	5,301
総給与に対する役員報酬の割合 ^{※4}	%	4.3	4.9	5.2

※1 パフォーマンス・ストレッチ共に、5を「期待どおり」とし、1～9の幅で評価。

※2 給与や役割手当といった総支給額のうち課税対象となる金額の総和。

※3 月平均賃金に加え、年4回の賞与も含めて算出。

※4 役員報酬を全従業員の報酬額合計で割って算出。

男女賃金格差^{※5}

法人名	男女の賃金差異 (%)		
	正社員	パート・有期社員	全労働者
リンクアンドモチベーション	82.4	162.9	74.4
リンクグローバルソリューション	89.0	101.0	83.3
リンクイベントプロデュース	77.9	— ^{※6}	77.8
リンクコーポレートコミュニケーションズ	82.4	57.9	76.8
リンクアカデミー	81.8	68.2	77.9
モチベーションアカデミア	79.4	82.6	64.5
リンク・インタラック	97.3	59.1	82.6
インタラック北日本	74.8	98.4	96.8
インタラック関東北	71.1	92.8	90.6
インタラック関東南	90.7	92.6	92.4
インタラック関西東海	74.9	95.5	94.2
インタラック西日本	63.3	87.9	86.8
リンクジャパンキャリア	66.6	— ^{※6}	64.4
リンクエージェント	75.5	— ^{※6}	66.3
リンク・アイ	76.2	503.1	72.2

※5 正社員：無期雇用の社員のみを対象とする。

パート・社員：有期雇用の社員およびパート・アルバイト・ALTを対象とする。

算出は厚生労働省が定める定義に則し、女性の平均年間賃金÷男性の平均年間賃金で算出。

※6 男女いずれかのみでの在籍であるため算出不可。

HUMAN CAPITAL DATA



重点コミュニケーション施策

	単位	2021年	2022年
グループ総会 平均参加者数	名	908	1,156
WEB社内報 平均閲覧率	%	92.0	93.1
DNA浸透施策 DNAテスト 平均点	点	—	91.2
DNAレポート 提出率	%	100	—

全社アワード輩出数

	単位	2020年	2021年	2022年
全表彰	名	40	37	37
個人表彰のみ	名	27	24	26

健康・安全

	単位	2020年	2021年	2022年
労災の件数 ^{※1} (100万時間当たりの発生件数)	件	3.74	4.15	3.20
労災により失われた時間 ^{※1} (100万時間当たりの総喪失時間)	時間	12.80	3.80	82.86
労災による死亡者数 ^{※1}	名	0	0	0
	単位	2020年	2021年	2022年
傷病休職発生率	%	1.9	2.8	2.3
健康・安全研修の受講割合 ^{※2}	%	87.4	92.4	88.2
女性育休取得率 ^{※3}	%	100.0	100.0	100.0
男性育休取得率 ^{※3}	%	13.6	25.7	38.9

当社グループにおける健康・安全に関する結果は上表のとおりです。発生した労災はすべて、通勤や移動中の事故に関するものでした。

また、育休取得率に関して、特に男性育休の取得率は年々増加傾向にあります。今後も引き続き、組織力・人材力の強化に向けて、働きやすい環境の整備に努めていきます。

※1 総従業員(役員、社員、アルバイト、ALT)を集計対象として算出。

※2 毎年、社員に対して実施しているストレスチェックの受講結果を算出。

※3 社員とアルバイトを集計対象として算出。

HUMAN CAPITAL DATA



コンプライアンス

	単位	2020年	2021年	2022年
苦情の件数※1	件	8	3	11
(内訳) ハラスメント	件	3	0	6
職場環境	件	2	1	2
その他	件	3	2	3
懲戒処分の件数※2	件	5	5	6
(内訳) 譴責・減給	件	5	5	6
出勤停止・停職・降格	件	0	0	0
諭旨解雇・懲戒解雇	件	0	0	0
外部監査で指摘された事項のうち未解決の件数※3	件	0	0	0
コンプライアンス研修受講率	%	100.0	100.0	100.0
情報管理研修受講率※4	%	100.0	100.0	100.0
ハラスメント研修受講率※4	%	—	—	98.5

※1 従業員に対して公開しているホットライン窓口に相談があった件数。

総従業員(役員、社員、アルバイト、ALT)を集計対象として算出。

※2 総従業員(役員、社員、アルバイト、ALT)を集計対象として算出。

※3 労働基準監督署など外部の監査で指摘を受けた事項のうち、未解決の件数。

※4 社員に実施している研修内容を集計。

当社グループでは、顧客、取引先、社員、株主など当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーに対して、法令違反や不誠実が一切存在しない「一点の曇りもない経営」を目指しています。そのための要素の一つとして、コンプライアンスや倫理感の強化に積極的に取り組んでいます。会社として、法令や企業倫理、社会規範を遵守しつつ、従業員にも違反させない努力が必要であると考えます。

コンプライアンスに関する結果は左表のとおりです。当社グループでは、従業員エンゲージメントにこだわることで自身がコンプライアンス強化の一助になると考えており、この結果は従業員エンゲージメントの高さが影響していると捉えています。

今後も、従業員ひとりひとりのコンプライアンス意識向上に努めるとともに、従業員エンゲージメントの向上を図ることによって、「一点の曇りもない経営」を体現していきます。

HUMAN CAPITAL DATA



退職率

	単位	2020年	2021年	2022年
退職率※1	%	9.8	10.0	13.3
自発的退職率	%	9.6	9.8	13.0
自発的退職率(管理職)※2	%	0.6	0.3	0.7
自発的退職率(ITエンジニア)※2	%	0.3	0.3	0.4

退職理由

順位	退職理由	割合	昨年との比較
1	仕事	43.7%	+0.5%
2	家庭	14.9%	-3.5%
3	健康	14.4%	+5.6%
4	待遇	11.5%	-4.5%
5	風土	6.9%	+4.5%
6	定年	3.4%	+1.0%
7	理念	2.9%	-5.9%

キャリアアップを目指したい
仕事内容を変えたいなど

当社グループでは、終身雇用制度を前提とした「相互拘束関係」ではなく、企業と個人が適切に選び・選ばれる「相互選択関係」を大事にした組織づくりを推進しています。

そのため、グループ全体の退職率ではなく、経営戦略上重要な位置付けである属性における退職率を注視しています。具体的には、管理職やITエンジニアの退職率に関してモニタリングを行っています。2022年は、全体の退職率において前年比で3.3ポイント退職率が上昇していますが、前述のとおり、生産性は増加傾向にあることや、管理職やITエンジニアの退職率は前年同様、数値が高くないことから、退職の状況は適切であると捉えています。

また、退職理由に関しても注視しています。2022年の主な退職理由は前年に引き続き「仕事」であり、当社グループでこだわっている「理念」や「風土」を理由とした退職の割合が少ないことから、適切な相互選択が実現できていると考えています。

※1 月間退職率(月間退職者数÷月間平均従業員数)の年間(12カ月分)の総和で算出。

※2 対象人材の月間退職率(月間退職者数÷月間平均従業員数)の年間(12カ月分)の総和で算出。