



Link and Motivation Group

Human Capital Report 2021

Link and Motivation Group

リンクアンドモチベーショングループ全体像

MISSION

私たちは
モチベーションエンジニアリングによって
組織と個人に変革の機会を提供し
意味のあふれる社会を実現する

コーポレートキャッチ

ひとりひとりの本気がこの世界を熱くする

基本情報

2021年12月31日時点

代表取締役会長： 小笹 芳央
資本金： 13億8,061万円
証券コード： 2170（東証一部）
本社： 東京都中央区銀座 4-12-15
歌舞伎座タワー15 階
創業： 2000年4月
売上収益： 326億円（連結）
調整後営業利益： 31億円（連結）
従業員数： 1,493名（連結）

事業構造



Division別概要

2021年12月31日時点

	売上収益 (億円)	売上総利益 (億円)	従業員数 (名)
組織開発Div	108	75	556
個人開発Div	74	29	581
マッチングDiv	150	55	355

Motivation Driven

人材は最大・最強の資産

2000年に私たちが創業した頃、「モチベーション」という言葉は学術用語であり、誰もが日常的に使う言葉ではありませんでした。それから20年以上を経た現在では、子供たちですら自然と口にする言葉へと変化してきました。

また、「組織」というのは人類が生み出し進化させてきた偉大な発明です。ピラミッドや万里の長城という偉大な建造物も人々の努力と組織という発明によって成し遂げられました。一人では成し遂げることが出来ないとき、人は仲間を集め組織を創り出します。これはテクノロジーが大きく進化してきた現在も、そして未来も、人類が存続する限り普遍的なものだと考えます。

私たちは、事業戦略と同等かそれ以上に組織・人材戦略を経営上の重要テーマと捉え、常に投資をし続けます。なぜならば、事業戦略の実行も、DXの推進であっても、それらは全て人や組織が行うものであり、成長の源泉となるからです。

リンクアンドモチベーショングループの社員達は、「モチベーションエンジニアリングによって、組織と個人に変革の機会を提供し、意味のあふれる社会を実現する」という私たちのミッションに共感し、日々、情熱を持って顧客の変革に向き合っています。それは、私たちが開示しているエンゲージメント・レーティングを見ると、グループ会社11社中9社が最高ランクのAAAをマークしていることからご理解いただけると思います。

今回、このHuman Capital Reportを発刊するにあたり、私たちの人的資本経営の考え方、そして結果をお伝えしていくことで、日本における人的資本経営を牽引する存在となるべく精進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、このレポートが皆様の当社理解の一助となれば幸いです。

代表取締役会長 Founder 小笹芳央

Human Capital Report 2021

リンクアンドモチベーショングループ
組織戦略の公表

目次

CHAPTER 1

戦略

5

- 01 経営の考え方
- 02 生産性
- 03 「組織」の重要テーマ
- 04 従業員エンゲージメント
- 05 組織のDX強化

CHAPTER 2

採用

15

- 01 採りたい人材を口説く採用
- 02 高いエンゲージメントを創り出す採用

CHAPTER 3

育成

20

01 アイカンパニーの育成

02 経営人材の育成

CHAPTER 4

制度

28

01 モチベーションを成果につなげる評価・報酬

02 一点の曇りもない経営

CHAPTER 5

風土

34

01 戦略的なコミュニケーション設計

02 ワークスタイル

おわりに

38

appendix

41

CHAPTER 1 | 戦略

One for All, All for One

2000年に7人で創業し、初めて中途採用をおこなった時の採用広告のキャッチコピーが「企業経営で大切なものが後回しにされている」でした。このコピーに共感し200名以上の応募があったことは、「モチベーション」というテーマが社会に求められていることを確信させてくれました。

社名にも入っている「モチベーション」と同じくらい、私たちが大切にしている経営哲学が「One for All, All for One」の実現です。これが私たちの組織・人材戦略を構築するうえでの最重要テーマです。Oneを個人に、Allを組織に置き換えると、「個人は組織のために、組織は個人のために」となります。個人の欲求に寄り添いすぎれば、組織としての成果が最大化できず、逆に、組織の成果に寄り添いすぎれば、個人が疲弊します。よって、「One for All」と「All for One」の両方を高いレベルで実現していくことが、企業経営において非常に重要であると考えています。

そして、私たちリンクアンドモチベーショングループの組織と個人の「One for All, All for One」状態を定量化し、組織のモノサシとして相対化できるようにしたものが、当社が開発した「エンゲージメントスコア（ES）」であり、開示用にシンプルにまとめたものが、「エンゲージメント・レーティング（ER）」です。このERにおいて、当社グループでは、11社中9社が最高ランクのAAAを獲得しています。このES・ERが私たちがもっとも重要視している組織指標であり、私たちがいかに情熱的に仕事に取り組んでいるかがお分かりいただけると思います。

そして、この高い「One for All, All for One」状態＝高いERを追求していくために、当社グループの基幹技術である「モチベーションエンジニアリング」を世の中のどんな企業よりも愚直に活用しながら「採用」「育成」「制度」「風土」をマネジメントし、社会のロールモデルとなる組織を創り上げていきます。

CHAPTER 1 | 戦略

01 経営の考え方

ミッション |

モチベーションエンジニアリングによって
組織と個人に変革の機会を提供し
意味のあふれる社会を実現する

事業

エンゲージメントチェーン
の実現
—人とテクノロジーの最適化—



組織

One for All, All for One
の実現
—従業員エンゲージメントの向上—

生産性

人的資本ROI
34.0%

組織戦略の重点領域 |



社員のモチベーションを 事業戦略にLINKさせる

「事業戦略で人材が決まる」という考え方もありますが、私たちは「**人材力で事業戦略が決まる**」とも考えています。長期的には、事業戦略の「エンゲージメントチェーン」と、組織戦略の「One for All, All for One」を常にLINKさせながらミッション実現に向けて成長していきます。

また、事業戦略と組織戦略の最適解を創り出すためにも、**生産性（人的資本ROI）向上を目的に「従業員エンゲージメントの向上」を最重要テーマ**に置きモニタリングしています。

そして、「エンゲージメントチェーン」「One for All, All for One」の両翼を実現させるために、「**採用**」「**育成**」「**制度**」「**風土**」の4領域を**マネジメント**しています。

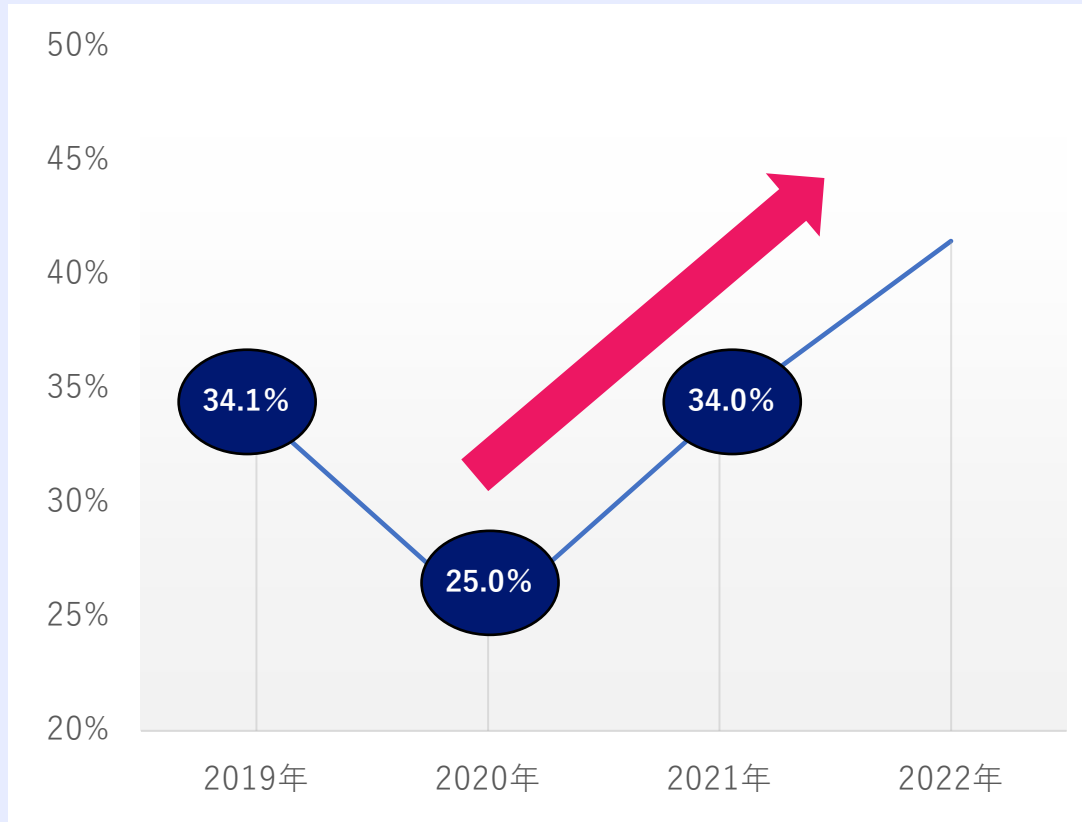
私たちの組織戦略はすべて、私たちの競争優位の源泉となる基幹技術「モチベーションエンジニアリング」に基づいて設計・運用されています。私たち自身が常に「モチベーションエンジニアリング」の実験場であり、組織のロールモデルとなることを大切にしています。

CHAPTER 1 | 戦略

02 生産性

< 人的資本ROI >

人的資本ROI
34.0%



※ 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、給与、賞与、福利厚生費、その他役員報酬等も含んだ人件費の合計で算出。

事業と組織のLINKの結果である 生産性を追求し続ける

「事業と組織のLINKの最適化度合い」を表す指標として、生産性を重視しています。中でも、当社グループにおいては、**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」**を重要指標としてモニタリングを行っています。

2021年、当社グループの人的資本ROIは34.0%でした。2020年、コロナウイルス感染症拡大の影響を受け利益率は下がったものの人的資本への投資は行い続けたことで、人的資本ROIは低下していましたが、**2021年には2019年と同じ水準**まで戻すことができました。

2022年は更なる向上を目指します。私たちは、**人的資本に対し適切に投資を行った上でリターンを高めることこそが、組織成果の極大化・従業員エンゲージメントの向上には必要**であると考えています。そのため、常にモニタリングを行うことで、投資とリターンのバランスを目指した経営を行います。

CHAPTER 1 | 戦略

03 「組織」の重要テーマ



従業員エンゲージメントが最重要テーマ

「One for All, All for Oneの実現」という組織の目指す姿を実現するために、「**従業員エンゲージメント向上**」を**組織戦略の最重要テーマと置いています**。事業戦略に合わせ常に優秀な社員を確保しつつ、高い従業員エンゲージメント状態を維持することが生産性を向上させていきます。

また、事業戦略においては「エンゲージメントチェーン」を掲げ、人とテクノロジーによる顧客への提供価値向上を当社グループ一丸となって推進しています。エンゲージメントチェーンの実現には、従業員エンゲージメント向上に加え、組織のDX推進も欠かせないと捉えています。様々なテクノロジーツールの導入や業務プロセスの変革に加え、社員ひとりひとりのITスキル向上に取り組んでいます。

CHAPTER 1 | 戦略

04 従業員エンゲージメント

<エンゲージメントサーベイ結果>

AAA法人数
9社/11社

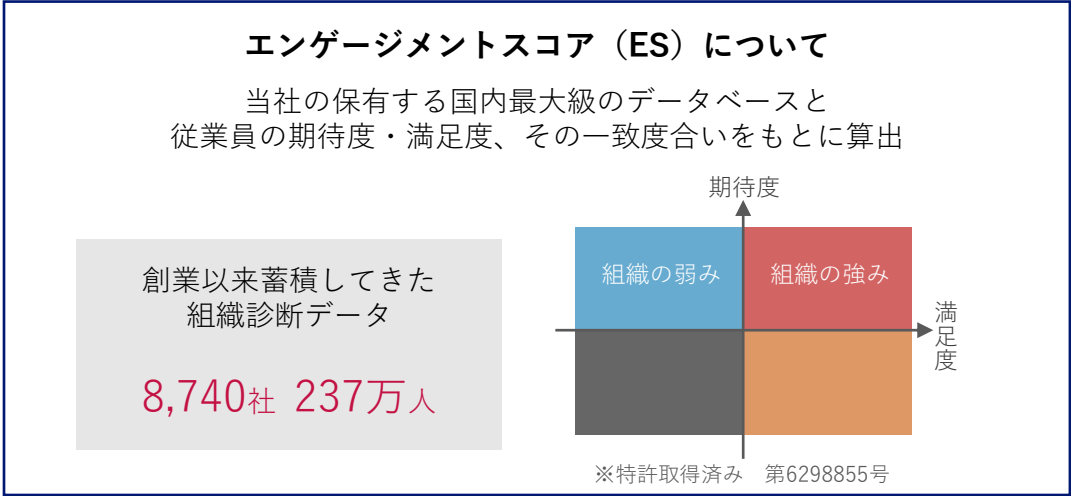
エンゲージメント スコア	エンゲージメント・ レーティング	2019年 (2月)	2020年 (2月)	2021年 (2月)	2022年 (2月)
67以上	AAA	11社	10社	11社	9社
67未満	AA	-	3社	1社	1社
61未満	A	1社	-	-	-
58未満	BBB	-	-	1社	1社
55未満	BB	-	-	-	-
52未満	B	-	-	-	-
48未満	CCC	-	-	-	-
45未満	CC	-	-	-	-
42未満	C	-	-	-	-
39未満	DDD	-	-	-	-
33未満	DD	-	-	-	-

※ グループ会社の再編を行っているため、年度によって法人数が異なる。

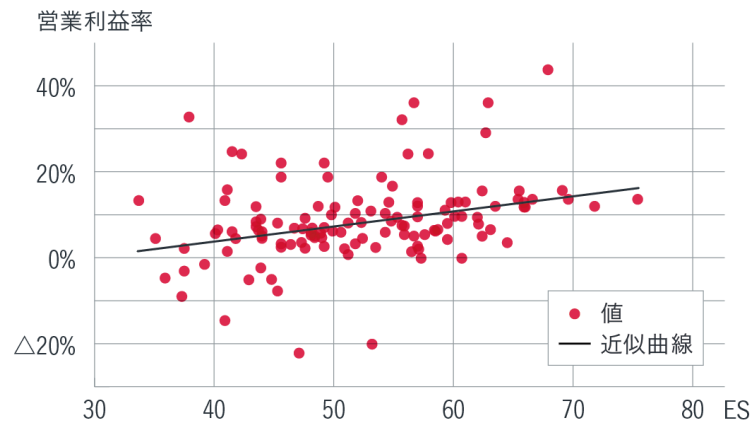
高い従業員エンゲージメントが 事業戦略の実効性を高める

高い従業員エンゲージメントを維持することを、組織戦略上最も重要な目標として掲げています。

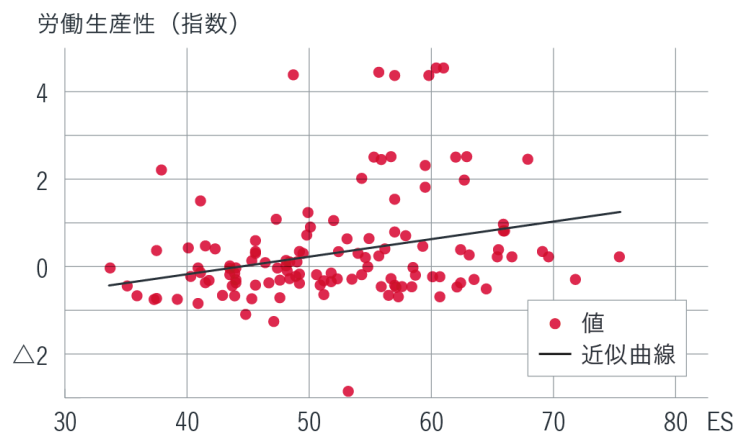
そのために、エンゲージメントスコアをランク化した「**エンゲージメント・レーティング**」をモニタリングしており、現状**11社中9社と多くの法人が最高ランクの「AAA」**であることから、高い従業員エンゲージメントが当社グループの優位性になっていると考えています。



ESと営業利益率との相関性



ESと労働生産性との相関性



従業員エンゲージメントは事業成果に相関がある

当社グループは、約1万社の組織課題を解決してきましたが、企業経営における組織課題は後を絶ちません。組織創りを作品創りと捉え、何よりも自身が「最高の作品」となるべく組織課題に向き合い続けて辿り着いたのが、**強い組織を創るためのセンターピンは「従業員エンゲージメント（企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い）」である**ということです。当社グループ独自の従業員エンゲージメントを数値化した「エンゲージメントスコア（ES）」と営業利益率の伸長率との相関関係は、その証の一つです。

「ES」と「営業利益率・労働生産性」の関係について、当社グループと慶應義塾大学大学院経営管理研究科ビジネス・スクール岩本研究室との共同研究が行われました。結果、ES1ポイントの上昇につき、「当期の営業利益率が0.35%上昇する」こと、「労働生産性(指数)が0.035上昇する」ことが分析され、**「ES」の向上は「営業利益率」並びに「労働生産性」向上に寄与**することが分かっています。

※本分析では「労働生産性」＝“従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額”とする。

CHAPTER 1 | 戦略

04 従業員エンゲージメント

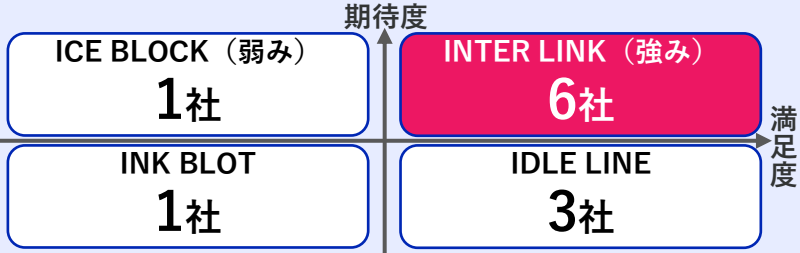
<エンゲージメントサーベイ詳細①>

法人名		対象者 (名)	2019年 2月	2020年 2月	2021年 2月	2022年 2月
組織開発 Div	リンクアンドモチベーション	388	AAA	AAA	AAA	AAA
	リンクグローバルソリューション	22	AAA	AAA	AAA	AAA
	リンクイベントプロデュース	20	AAA	AA	AAA	AAA
	リンクコーポレートコミュニケーションズ	79	AAA	AAA	AAA	AAA
個人開発 Div	リンクアカデミー	511	AAA	AAA	AAA	AAA
	モチベーションアカデミア	31	AAA	AAA	AAA	AAA
マッチング Div	リンク・インタラック	172	AAA	AAA	AAA	AA
	リンクジャパンキャリア	17	AAA	AAA	AAA	AAA
	リンクスタッフィング	15	AAA	AAA	AAA	AAA
	リンク・アイ	20	AAA	AAA	AAA	AAA
	オープンワーク	74	-	AA	BBB	BBB

エンゲージメントファクターと当社グループの重点ファクター

対会社	会社基盤	組織風土	対上司	情報提供	判断行動
	理念戦略	人的資源		情報収集	支援行動
	事業内容	施設環境	対職場	外部適応	変革活動
	仕事内容	制度待遇		内部統合	継承活動

重点ファクター「理念戦略」の各社位置付け



理念浸透の強化が当社グループの成長を促進させる

当社グループでは、従業員エンゲージメントを分析する重点ファクターを「理念戦略」に置いています。その理由は2つあります。1つ目は、理念や経営哲学で束なる組織を創るべきだと考えているからです。組織とは一人ではできないことを成し遂げるための仕組みです。私たちは、ミッション実現に向けた組織でありチームである

からこそ、その実現度合いの指標として「理念戦略」を重視しています。2つ目は、「理念戦略」のスコアがエンゲージメントスコアに相関関係があることが当社の分析で分かっているからです。

私たちは、創業者という「人」で束なるのではなく、長期にわたって価値を提供し続けるためにも、理念や経営哲学で束なる会社を目指しています。

CHAPTER 1 | 戦略

04 従業員エンゲージメント

<エンゲージメントサーベイ詳細②>

属性別のエンゲージメントサーベイ結果

Div別	対象数(名)	ER
組織開発Div	509	AAA
個人開発Div	542	AAA
マッチングDiv	298	AA

性別	対象数(名)	ER
男性	734	AAA
女性	614	AAA

国籍(エリア)別	対象数(名)	ER
日本	1,164	AAA
アジア(日本除く)	11	AAA
オセアニア	6	AA
北米	34	AAA
中南米	2	AAA
欧州	11	AA

高い従業員エンゲージメントが 多様な社員の活躍を引き出す

そもそも、人というのは性別や年齢、国籍を問わず、ひとりひとり固有のバックグラウンドを持った多様な存在です。よって、事業拡大に伴う人員増によって、組織における従業員の多様性は増大し続けていきます。

一方、多様な個人のシナジーによって、イノベーション創出やモチベーション向上の機会にもなります。この機会を創出し続けることも重要視しています。

私たちは、**多様な社員たちとの「関係性」を重視**しています。だからこそ、**従業員エンゲージメント（会社と社員の相互理解・相思相愛度合い）を重視**します。会社と社員が強い絆で結ばれているからこそ、ひとりひとりの多様な社員たちは活躍してくれますし、イノベーションが創出されと考えているからです。よって、私たちは様々な属性での従業員エンゲージメントを注視しており、高い状態にあることを誇りに思っています。

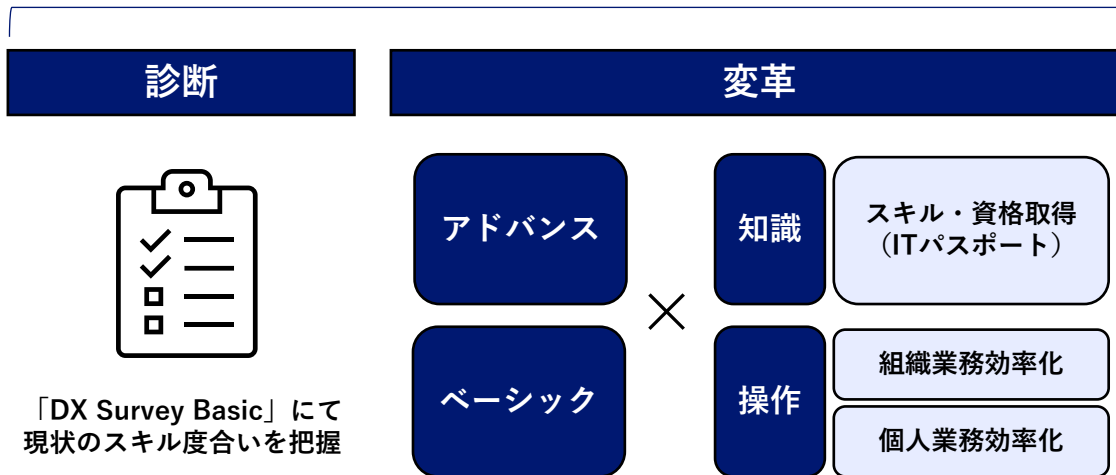
CHAPTER 1 | 戦略

05 組織のDX強化

<DX強化プロセス>

DXスコア
平均 98.9/200

6か月サイクル



スキP

スキな時
スキな場所
スキのない学習



ITリテラシーの向上により 個人の生産性向上を実現する

組織としての生産性を高め、さらなる事業成長を加速させるためには、**社員ひとりひとりのITリテラシーの向上**が不可欠です。そのため、2021年より個人開発Divで提供している企業内個人向けDX支援を当社グループ内でも展開し、個人のITリテラシー向上に取り組んでいます。

2021年、個人のIT知識やIT操作の習熟度を測るサーベイ「DXサーベイ」の結果（DXスコア）において、**当社グループの平均は98.9ポイント**でした。2022年はさらなるITスキルの向上に取り組み、平均110ポイントを目指します。

加えて、カンパニーごとに「**Technology Administrator (TA)**」という**デジタル化推進責任者を順次配置**し、個人のITリテラシー向上だけでなく、**組織の業務効率化も推進**しています。今後も定期的に、診断と変革のサイクルを推進することで、会社全体としてDX向上に取り組んでいきます。

CHAPTER 2 | 採用

採りたい人材を口説く

「企業の5～10年先は、採用レベルで決まる」と言われます。私たちも「採用」「育成」「制度」「風土」の中で最も投資をしているのが「採用」です。当社は2000年4月に創業してから中途採用を行っていましたが、業容拡大に伴い、スタートアップとしては異例の2002年4月に新卒採用も実施し、それから今日に至るまで毎年継続してきました。

採用において、「優秀な人材の確保」は言うまでもありません。私たちが加えて重要視しているのがエンゲージメント（相互理解・相思相愛度合い）であり、とりわけ重視しているのが「理念への共感度合い」です。私たちは、ミッションの実現のために集まった組織です。ミッションへの共感無しには、どんなに優秀な人材だったとしても最高のパフォーマンスを発揮することは望めないからです。つまり、私たちがもっとも大切にしている組織指標である「従業員エンゲージメント」を高めるためにも、「採用」は最初の入り口をマネジメントするという意味において重要となります。

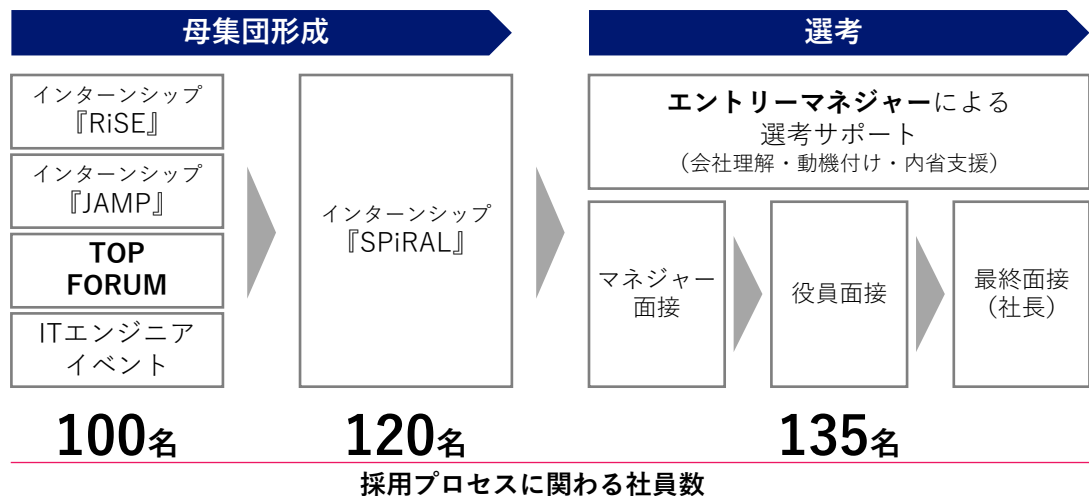
この1月に新卒採用の全内定者に行った調査からも、私たちの理念に共感し、高いエンゲージメントで入社を決意してくれている結果が分かります。

また、既存社員のモチベーション向上施策という観点からも採用活動は重要です。採用活動というのは、応募者と未来のビジョンを語り合う場でもあります。当社グループでは、採用活動の様々な場面で多くの社員が積極的に関わってくれます。その中で社員たちは、応募者の方々に対して、この社会・会社の未来を自分の言葉で語り、それは応募者の方々と約束へと変わっていきます。そして、その約束を果たそうとするモチベーションへと昇華されていきます。そして今度は新たに入社した人が、応募者に未来を語っていく……。このような一連のシステムが構築され、今では当社グループの文化と言って良いレベルにまで到達していることは、当社グループの高い従業員エンゲージメントを創り出す原動力となっています。

CHAPTER 2 | 採用

01 採りたい人材を口説く採用

<新卒採用プロセス> 例：リンクアンドモチベーション



2021年 参加人数
1,273名

入りたい人材の中から選ぶのではなく 採りたい人材を口説く

従業員エンゲージメントの高い組織を創る上で、入社の「入口」である採用は非常に重要です。私たちは、「**会社の10年後を支えるのは採用力である**」という考えのもと、「**入りたい人材の中から選ぶのではなく、採りたい人材を口説く**」というスタンスで採用に向き合っています。特に、モチベーションエンジニアリングという独自の技術を持つ当社には経験者が存在しないため、新卒採用に注力してきました。

私たちは、**経営層から若手社員に至るまで全社でコミット**し、採用活動を行っています。私たちは社内で「**会社に入材を入れるのではなく、応募者の中に会社を入れる**」という考えのもと、全員で私たちの理念・戦略・事業・仕事・人材・制度など幅広い会社理解に努めています。

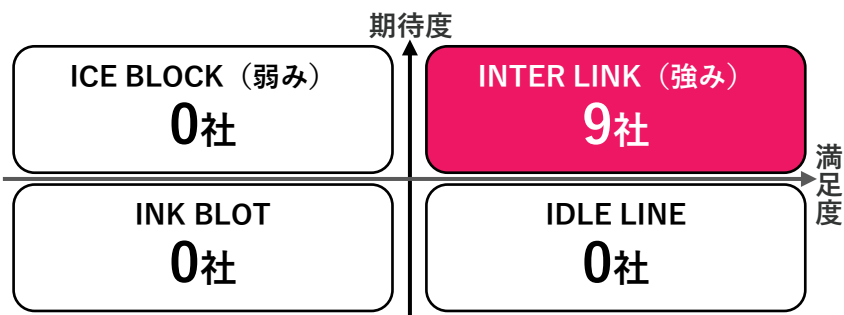
このように全社一丸となって採用活動を行うことで、高い採用力を実現しています。また、既存社員にとっても、日々の仕事を見つめなおし、モチベーションを高める機会となっています。

CHAPTER 2 | 採用

02 高いエンゲージメントを創り出す採用

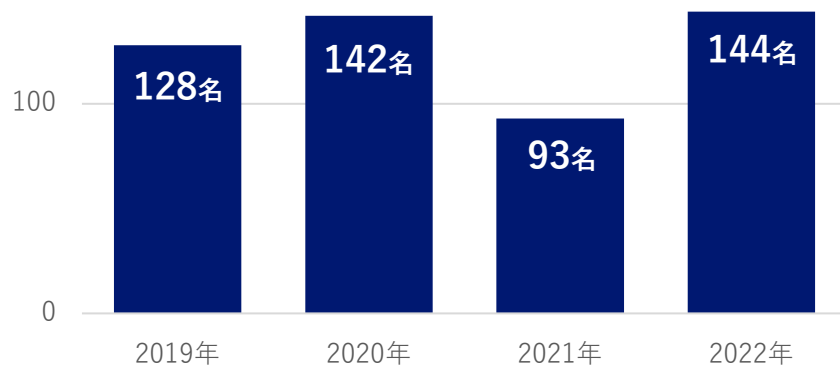
<2021年度EMサーベイ結果>

重点ファクター「理念戦略」の各社位置付け



※ 新卒採用を実施している9社を対象

<新卒採用人数>



エンゲージメントを高めることに注力し 理念で束なる採用を実現する

入社後に高い従業員エンゲージメント状態を創るため、**エンゲージメントの高い状態で採用**することにこだわっています。中でも、高い従業員エンゲージメントを維持するために、理念で束ねることを重視していることから、**採用場面でも理念への共感を最重要項目**としています。

当社グループでは、企業と応募者の相思相愛度合いを定量的に可視化できる診断ツール「エントリーマネジメントサーベイ（以下EMサーベイ）」をもとに、採用活動における企業と応募者の相思相愛度合いを測定しています。2021年のEMサーベイの結果は左記の通りでした。すべての法人において「理念戦略」が強みに位置していることから、**当社グループの理念に共感した状態での入社が実現できている**ことがわかります。

2021年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により縮小し、93名の採用でしたが、2022年は144名の採用を予定しています。

採用に関するその他指標

< 新卒採用 >

	単位	2019年	2020年	2021年
採用コスト ※1	千円	476,797	443,973	355,000
採用にかかる 平均日数 ※2	日数	58.7	72.1	56.1

< 中途採用 >

	単位	2019年	2020年	2021年
採用コスト ※1	千円	156,841	200,514	180,085
採用人数 ※3	名	56	53	42
1人当たり 採用コスト ※4	千円	2,800	3,783	4,287

- ※1 当該年度で計上した採用にかかる費用を集計。
- ※2 当該年度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ない。
- ※3 当該年度に入社した人員数を集計。
- ※4 当該年度の採用コストを採用人数で割って算出。
新卒採用は、当該年度に投資した金額だけが
採用人数に直結している訳ではないため、算出していない。

費用や時間をかけてでも 優秀な人材をエンゲージメント高く採用する

前述の通り、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良い人材を採用する**ことに重きを置いています。採用に限らず、人的資本に関する費用は**コストではなく投資**の側面が強いと考えているためです。

当社グループの採用に関する費用の結果は左記の通りです。特に新卒採用に関しては、大半が人件費および、グループ子会社であり新卒紹介を行っている（株）リンク・アイの稼働費ですが、多大な費用・時間を投資しています。

新卒採用に関しては、コロナウイルス感染症拡大の影響により、リアルでの採用イベントの開催が減り、オンラインでの開催へと移行したため、全体にかかる採用コストが減少しています。また中途採用に関しては、組織開発Divにおいて優秀なコンサル・ITエンジニアの採用を強化しているため、一人当たりの採用コストが上昇しています。

CHAPTER 3 | 育成

アイコンパニー

高い従業員エンゲージメントを生み出すために大切な要素の一つが「自立的な人材の育成」です。下記は私たちの経営哲学を共有する「DNA BOOK」からの抜粋です。

プロフェッショナルとして、ひとりひとりが「専門技術を深めること」と「組織や機構への貢献」は、切り離せない関係だと考えています。

両者は高次元では同義だと言えます。プロは組織内において自らが果たすべき役割を十分に認識し、自らの能力を組織のために最大限に発揮することに集中します。そのような姿勢が、組織から自分に対する信頼を形成し、結果として自分自身の欲求充足を最大化させることにもつながるからです。（DNA Book Vol.35 プロのチーム指向）

私たちは、自立的にキャリアを構築するために「アイコンパニー（自分株式会社）」の経営者としての視界を大切にしています。自分株式会社の経営者の視点で考えることで、自分株式会社の顧客・パートナー・競合という視点、自分株

式会社の強み・課題という視点が獲得でき、自立的・主体的に自分自身のキャリア形成が実現できるのです。

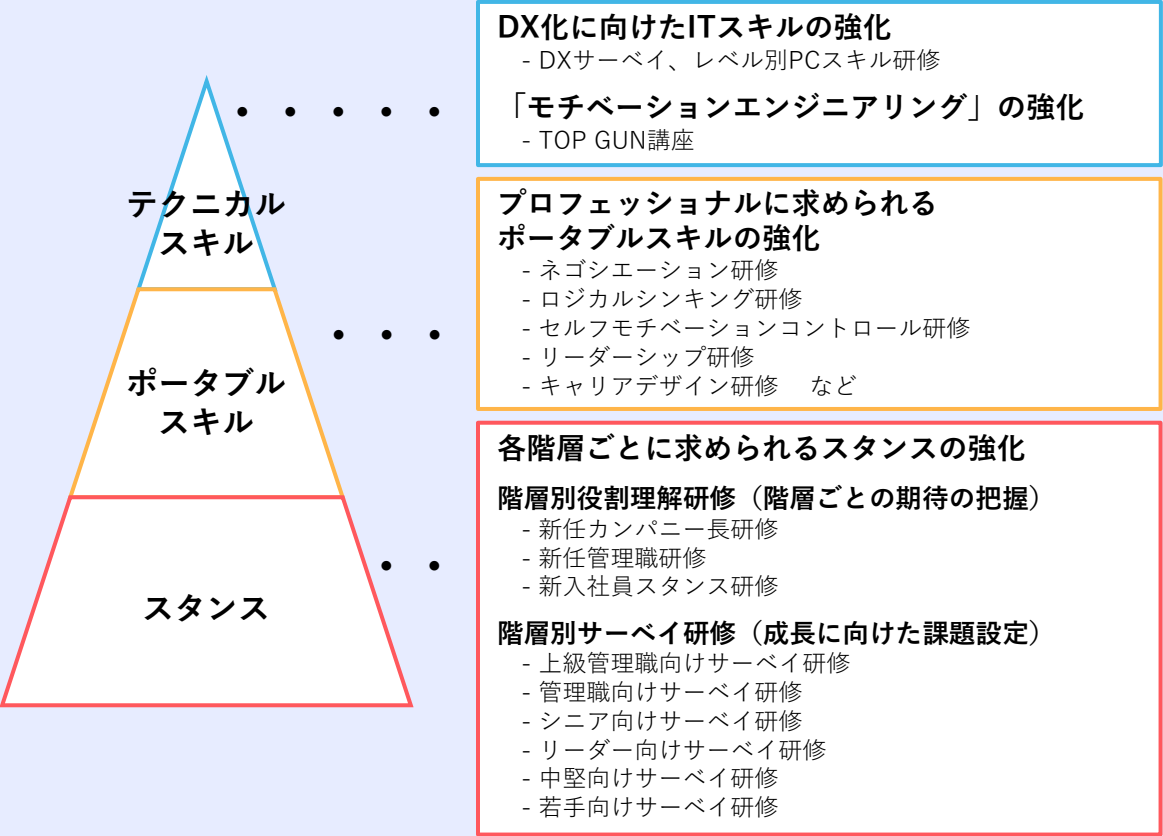
また、私たちの競争優位の源泉である基幹技術「モチベーションエンジニアリング」は他社では獲得することはできません。「人材こそ最大・最強の資産である」という私たちの社会的メッセージを体現するモデルケースとなる言行一致の経営を推進するためにも、当社グループでは2004年から人材育成機関として「LMカレッジ」を創設し運営してきました。

更に、次世代の経営者育成にも余念がありません。私たちが持続的に変化し成長していくためには、常に新たなリーダーを創出し続けなければいけません。しかも、事業が推進できるだけでなく、私たちの理念を理解・体現し、従業員エンゲージメントを高めて、成果へと繋げていけるリーダーです。これまでもリーダー育成にはかなりの投資をしてきましたが、2021年からは新たな選抜型の次世代経営者育成プログラム「TOP GUN SELECTION」も開始し、リーダー育成を加速させています。

CHAPTER 3 | 育成

01 アイカンパニーの育成

<人材要件フレームにもとづく育成体系>



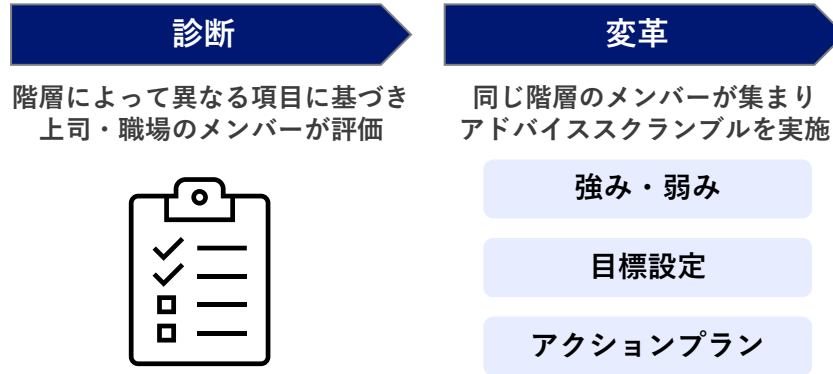
		単位	2019年	2020年	2021年
人材開発・研修の総費用	実際の費用	千円	195,891	146,799	94,793
	顧客への提供金額に換算	千円	412,642	404,515	385,674

自立的にキャリアを形成する アイカンパニーを育む

事業戦略の遂行には、社員ひとりひとりの成長が欠かせません。当社グループでは、自分自身を一つの株式会社に見立て、**自立的に自らのキャリアを形成していく「アイカンパニー」を育む**ことを重要視しています。そのため、個人の成果創出に必要な要件を「人材要件フレーム」として体系化し、**リンクアンドモチベーションのサービスである様々な研修を中心に、多くの育成機会を実施**しています。

2021年の人材開発・研修の総費用は左記の通りです。これは外部への支出研修費と人件費で算出していますが、自社サービスを活用しているため、実際の費用は多くはありません。ただし、**顧客への提供金額に換算すると、かなりの金額を投資**していることがわかります。2021年は、実施をオンラインに切り替えたため、前年と比較すると費用が少なくなっていますが、引き続き人材育成に投資をし続けたいと考えています。

階層別サーベイ研修



対象	実施サーベイ ※	2021年下半期 受講者人数 (名)
上級管理職	Platonサーベイ	52
管理職	Lincolnサーベイ	106
シニア	KOSIサーベイ	17
リーダー	Einsteinサーベイ	130
中堅	Columbusサーベイ	729
若手	Darwinサーベイ	209

※ 実施サーベイはリンクアンドモチベーションの商品であり、商品名を記載。

頻度高くPDCAサイクルを回すことで 個人の成長を加速させる

個人の成長を加速させるため、役員を含む全社員がリンクアンドモチベーションのサービスである**360度評価サーベイ**を年に2回実施し、**個人の成長課題抽出とアクションプランの設定**を行います。

まず、階層ごとに求められる役割に基づいた40項目について、上司と周囲のメンバーが一人ずつ評価を行います。この際、期待度と満足度という二軸で評価を行うことで、周囲からの期待に応えることができているかを測定しています。その上で、サーベイ結果を用い、アドバイスクランブル形式で研修を実施しています。同じ階層のメンバーがランダムでグルーピングされ、5人1組でお互いの課題に対してアドバイスをし合います。グループには上の階層のメンバーが1名参加し、視界を引き上げるサポート役を務めています。例えば、役員のアドバイスクランブルには、当社グループ代表の小笹がサポート役として参加しています。

このように、個人の育成にかなりの労力を投下し、**年次や役職に関係なく、常に成長し続けられる環境**を提供しています。

異動

異動によるポータブルスキル開発

ポータブルスキル

業界・業種を問わず、ポータブル（持ち運び可能）なスキル

対課題力	試行力	変革力	機動力	発想力
	計画力	推進力	確動力	分析力
対自省力	決断力	曖昧力	瞬発力	冒険力
	忍耐力	規律力	持続力	伸長力
対人力	主張力	否定力	説得力	統率力
	傾聴力	受容力	支援力	協調力

	単位	2019年	2020年	2021年
同領域 在籍期間平均 ※1	年	3.4	3.7	4.1
内部異動率 ※2	%	73.2	56.4	69.7

※1 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。

※2 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。

戦略的な異動により、個人の成長を加速させる

アイコンパニーを育むためには、研修による育成だけではなく、**適度な異動によって能力の普遍性を獲得する**ことが重要です。同じ領域・職種の経験だけでは、能力やスキルを普遍化させることが難しく、専門スキルに偏った人材になりがちです。複数の領域・職種を経験することで、獲得した能力やスキルの普遍性を高めることができ、結果としてアイコンパニーの育成に寄与す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。

一方で、異動には個人の育成以外の目的も考慮すべきだと考えます。人材が不足している組織に他組織から人材を補充する「**人材配分の適正化**」の側面や、組織における人材の硬直化を防ぐために異動を行う「**組織活性化**」の側面です。こういった**様々な目的を考慮しながら最適な異動を行う**ことで、より生産性の高い組織の構築を目指しています。

CHAPTER 3 | 育成

02 経営人材の育成

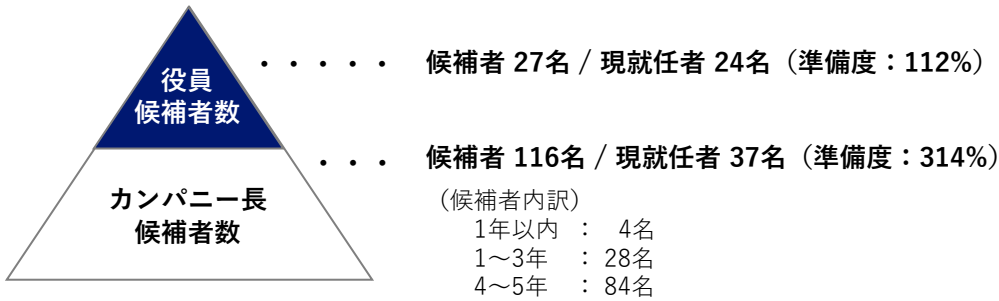
<経営人材育成施策「TOP GUN SELECTION」>

選抜型の育成プログラム（一部抜粋）

MENU 1 提案大会 取締役に対する テーマ別プレゼンと フィードバック	MENU 2 サーベイ研修 当社グループ代表 小笹との 課題設定・目標設定	MENU 3 会食 当社グループ代表 小笹との 様々な角度での 視界共有・懇親
--	---	--

階層	目的	参加人数(名)	
		2021年	2022年
執行役員	執行役員としてのレベルアップ	—	5
カンパニー長	次期役員候補の育成	5	5
管理職	将来の役員候補の育成	5	12
メンバー	次期マネジャー候補の育成	6	6

<経営人材準備数> ※2021年度末時点



商品・労働・資本市場に適応する人材を育成し 非連続な企業成長を実現する

事業の拡大・成長において、組織を牽引する経営人材の育成は不可欠です。当社グループの経営人材には、「商品・労働・資本市場の3市場に適応できること」「グループ全体の視界で考えられること」を求めています。日々の業務では、「商品市場への適応」「担当領域の視界」になってしまいがちです。そのため、実業を離れた成長機会として、2021年より、選抜型での育成施策「TOP GUN SELECTION」を実施しています。メンバーから上級管理職まで各層からメンバーを選抜し、1年間を通して**経営者として持つべき視界や考え方を学ぶ**プログラムとなっています。

2021年は、全階層合わせ16名の育成を行いました。参加者からは、「経営者の視界に立てていないことに**猛烈な危機感を持った**」「将来、自分がこの会社を背負うんだという**覚悟を持つことができた**」といった感想が寄せられ、経営人材育成施策として効果を果たしていると考えています。

2022年は23名の選抜を行い、育成を行っています。引き続き、未来を担う人材の育成に注力していきます。

CHAPTER 3 | 育成

02 経営人材の育成

< リーダーシップ開発施策 >

管理職が担う「結節点」		マネジャー総会（四半期実施）		
情報提供	判断行動	4Qマネジャー総会テーマ 資本市場の視点を理解する 資本市場に発信したメッセージを通して、投資家の視点を理解する		
情報収集	支援行動			
育成施策	目的	参加率(%)		
		2019年	2020年	2021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	92.2	94.2	91.0
マネジャー総会	管理職としての視界向上	-	-	100.0

< 管理職のリーダーシップに対する評価 >

リーダーに対して求められる「影響力の5つの源泉」				
専門性	魅了性	返報性	一貫性	厳格性
4.5	4.3	4.7	4.3	4.1

※ 管理職への個人サーベイ結果をもとに、全管理職の平均を算出。
1～5の5段階で、1が「全く満足していない」、5が「非常に満足している」。
数値は2021年度の結果。

組織の「結節点」を担う管理職に対し 視界の向上と役割遂行に向けた育成を行う

管理職の役割は会社とメンバーをつなぐ「結節点」であると考えており、事業成果を出しつつ高い従業員エンゲージメント状態を維持するための非常に重要な役割であると考えています。そのため、管理職に対する育成、およびその結果としての管理職のリーダーシップに対する周囲からの評価を重要指標としてモニタリングを行っています。

管理職に対する育成として、果たすべき役割を理解する「新任管理職研修」、現状を認識し課題設定を行う「階層別研修」、視界の向上を図る「マネジャー総会」を主に実施しています。

また、管理職のリーダーシップに対する周囲からの評価は、個人サーベイ結果をもとにモニタリングしています。2021年の結果は**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結節点として機能している**と言えますと考えています。

今後も、管理職に対して必要な育成を行うことで、管理職のリーダーシップを高めていきたいと考えています。

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				○	○			
木村 英一	社外監査役	○	○	○					
富永 兼司	社外監査役	○	○	○					

事業と組織をLINKして経営判断できる人材を取締役に登用

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。

また、2022年1月より経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、各執行役員が事業環境やその変化を的確に捉えた迅速な判断に基づく経営執行を行うことを目的に、**執行役員制度を導入**しました。常務執行役員3名は、組織開発Division、個人開発Division、マッチングDivisionをそれぞれ統括し、執行役員5名は、グループ横断で各種機能を統括しています。

CHAPTER 4 | 制度

人事制度は経営からのメッセージ

Motivation Drivenで「従業員エンゲージメント」を重視する経営をする私たちは、人間を「限定合理的な感情人」と捉えています。人は24時間365日、合理的に利得ばかりを考えて仕事をしている訳ではありません。時に人は、金銭をもらうことよりも、自分が成長することや、顧客や周囲への貢献感を得ることの方が嬉しいこともあります。よって私たちは、「金銭報酬」に加えて「感情報酬」を提供することによって、私たちの優秀な社員のモチベーションを高め、更なる成果向上に努めてくれるよう投資をしています。

感情報酬

貢献欲求

ex)感謝の言葉

承認欲求

ex)成果の表彰

親和欲求

ex)良好なチームワーク

成長欲求

ex)知識・技術の向上

また、経営のスピード感も重要です。私たちは「世の中の3か月は、リンクアンドモチベーショングループの1年」という独自の時間観で経営しています。だからこそ、3か月に1回の頻度で目標設定・評価のサイクルをまわしています。

更にコンプライアンスについても、当社グループは従業員エンゲージメントと密接な関係にあると捉えています。会社と社員の相互理解・相思相愛度合いである従業員エンゲージメントの低下、つまり組織課題を抱えている状態では、コンプライアンスにも影響を及ぼします。私たちは、経営方針の3カ条の中で「一点の曇りもない経営」を掲げ、その徹底を経営ボード含めて全員で取り組み続けています。

このように、私たちが大切にしているメッセージを人事制度や経営方針などに盛り込み、従業員エンゲージメントを高めながら経営していくことが、基幹技術モチベーションエンジニアリングを活用した経営だと考えています。

CHAPTER 4 | 制度

01 モチベーションを成果につなげる評価・報酬

<表彰制度（アワード）一覧>

仕事

ベスト・モチベーション・プロジェクト
高い成果を残したプロジェクト



モチベーション・クリエイター
高い成果を残したメンバー

モチベーション・マネジャー
高い成果を残したマネジャー

ルーキー・オブ・ザ・イヤー
高い成果を残した新卒1～3年目の社員

エントリーマネジャー・オブ・ザ・イヤー
新卒採用において、応募者に対して大きな影響力を発揮し、
成果を残したエントリーマネジャー（リクルーター）

アドミニストレーター・オブ・ザ・イヤー
自組織の従業員エンゲージメント向上を担う役割において
高い成果を残したアドミニストレーター

個人

組織

カンパニー・オブ・ザ・イヤー
1年間で高い成果を残した法人・カンパニー

<表彰（アワード）数>

	2019年	2020年	2021年
アワード数	34	40	37

感情報酬を提供することで 個人の意欲を高める

当社グループでは、人間は「完全合理的な経済人」ではなく「**限定合理的な感情人**」と捉えています。つまり、ある程度は合理的に考えたり振る舞ったりするものの、最終的には気持ちや感情で物事を決定する存在だと考えています。そのため、個人のモチベーションやエンゲージメントの向上に向けて、「金銭報酬」だけではなく「**感情報酬**」を提供することを大事にしています。

主な感情報酬として、「**表彰制度（アワード）**」を設けています。3か月に一度、グループ総会の場で優れた社員やプロジェクトを表彰する制度です。パフォーマンスの高さ、成長・変化の度合い、周囲への影響などを総合的に判断し選出しています。全社員の前で評価理由やエピソードが書かれた賞状が読み上げられ、受賞者にはスピーチをする機会が与えられるなど、**本人の更なる成長のきっかけになるだけでなく、他社員にも大きな影響を与える場**となっています。

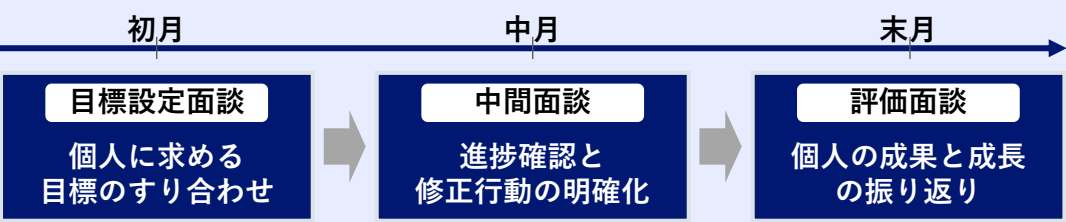
今後も引き続き、適切に感情報酬を提供することで、社員のモチベーション、エンゲージメントを高めていきます。

CHAPTER 4 | 制度

01 モチベーションを成果につなげる評価・報酬

<3か月ごとの評価サイクル>

世の中の3カ月はLMGにとっての1年
「正しい評価」ではなく「納得感のある評価」をする



<評価項目>

パフォーマンス	会社の業績・組織への貢献度合い
ストレッチ	個人の成長・変化度合い

評価・報酬のサイクルを早め、個人の意欲を高める

当社グループでは、経営のスピード感へのこだわりから、**3か月に1回のサイクルで評価・報酬**を行っています。具体的には、個人に対する目標設定・評価や「クラス」（等級）の昇降格、評価結果に基づく「プレミアム報酬」（賞与）の支給をすべて3か月に1回の頻度で行っています。これにより、**個人の成長スピードを高める**と

<金銭報酬に関する指標>

	単位	2019年	2020年	2021年
月額給与平均	千円	361	366	401
年報酬額平均 ※1	千円	4,895	4,871	5,505
総給与に対する役員報酬の割合 ※2	%	4.3	4.1	4.7

※1 月額給与に加え、年4回の賞与を含めて算出。
※2 役員報酬を全従業員の報酬額合計で割って算出。

<評価に関する指標>

		2019年	2020年	2021年
個人評価点平均 ※3	パフォーマンス	4.7	4.7	4.8
	ストレッチ	4.9	5.0	5.0
	合計	9.6	9.7	9.8

※3 パフォーマンス・ストレッチともに、5を「期待通り」とし、1～9の幅で評価。

もに、より**納得感のある評価・報酬を実現**することができ、結果として個人のモチベーション向上に繋がっていると考えています。

また、個人評価において、**事業への貢献を評価する「パフォーマンス」と個人の成長を評価する「ストレッチ」の二軸を等しく評価**しています。これも個人の成長を加速させるための重要な制度であると考えています。

CHAPTER 4 | 制度

02 一点の曇りもない経営

＜コンプライアンスに関する指標 ※1＞

	単位	2019年	2020年	2021年
苦情の件数 ※2	件	10	8	3
（内訳） ハラスメント	件	2	3	0
職場環境	件	7	2	1
その他	件	1	3	2
懲戒処分の件数	件	21	5	5
（内訳） 譴責・減給	件	16	5	5
出勤停止・停職・降格	件	2	0	0
諭旨解雇・懲戒解雇	件	3	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

※1 苦情・懲戒処分の件数に関しては、役員、社員、アルバイト、ALTを集計対象、研修受講率に関しては、ALTを除き、役員、社員、アルバイトを集計対象とする。

※2 従業員全体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。

※3 労基署等外部の監査で指摘を受けた事項のうち、未解決の件数。

コンプライアンスの浸透には 従業員エンゲージメントの向上が必須である

顧客、取引先、社員、株主など当社グループを取り巻く全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経営「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、社員にも違反させない努力が必要であると考えます。

2021年の結果は左記の通りです。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。

今後についても、従業員エンゲージメントにこだわることでコンプライアンスの更なる浸透を実現していきます。加えて、経営層自らが観点を伝えるコンプライアンス研修の実施や、様々なルールを集約した「LM六法全書」の発行、更には法務部門からコンプライアンスにまつわる定期的な発信などを行い、社員の意識向上に注力しています。

退職制度

	単位	2019年	2020年	2021年
退職率 ※1	%	12.8	9.8	10.0
自発的退職率	%	12.6	9.6	9.8
自発的退職率(管理職) ※2	%	0.8	0.6	0.3
自発的退職率(ITエンジニア) ※2	%	0.0	0.3	0.3

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

2021年の主な退職の理由

順位	退職理由	（対象125名）
1	仕事	43.2%
2	家庭	18.4%
3	待遇	16.0%
4	健康	8.8%
5	理念	8.8%
6	風土	2.4%
7	定年	2.4%

新たな仕事で成長したい
独立して起業したい・・・等

職場の人間関係・・・等

相互拘束による「辞めにくい会社」ではなく 相互選択できる「辞めやすい会社」を創る

企業と個人の関係は、**縛り縛られる“相互拘束関係”から、選び選ばれる“相互選択関係”へと変化**しています。だからこそ、当社グループでは、終身雇用を前提とした年功序列型賃金・退職金制度といった個人が「辞めにくい」制度ではなく、企業と個人が選び合うことができるよう「辞めやすい」制度作りをした上で、多様な人材の多様なワークモチベーションを束ねることにこだわっています。

そのため、全体の退職率ではなく、会社として痛手となる人材の退職に注視をしています。具体的には、会社の事業戦略上重要な位置づけである管理職やITエンジニアの退職率をモニタリングしています。

また、退職理由に関しても注視をしています。左記の通り、2021年の主な退職理由は「仕事」であり、当社グループでこだわっている**「風土」を理由とした退職の割合が少ない**こと、「仕事を変えて新たなステージでの成長を実現したい」という**自己実現の理由による退職が多い**ことから、相互選択が実現できていると考えています。

CHAPTER 5 | 風土

コミュニケーション

人間の身体も血流が滞ると様々な不調や病気を発症します。同様に、組織は「コミュニケーション」が滞ると、様々な組織課題が発生していきます。つまり、「組織におけるコミュニケーションは血流」なのです。

一方で、私たちリンクアンドモチベーショングループが成長していくためには、組織の階層・機能の専門分化を推進しなくてはなりません。しかしながら、組織の「分化」が進行すると、当然のことながら上下（階層）、左右（機能）の距離感は増大し、経営ボードの考えが伝わらない、部署ごとの協働が薄れるなど、様々な問題が発生します。よって私たちは、組織成果を極大化するための組織の「分化」は進めていくと同時に、逆張りの「統合」や「相互理解」をコミュニケーションによって実現するために投資をしています。また、社員のモチベーション向上もコミュニケーションから創出されます。高い従業員エンゲージメント状態を維持しながら拡大を続けていく私たちにとって、このコミュニケーションへの投資は必須のものとと言えます。

世界的に見ても、ここまでコミュニケーションにこだわる会社は稀有だと思います。コミュニケーションは工夫次第で感動を創出したり、感謝の気持ちを表出したり、反省を促したりと様々な感情を共有することが可能です。また、どうしても日々は目の前の仕事に忙殺されていきますが、時にリンクアンドモチベーショングループの全体視界を知ったり、高い基準で仕事をする人の覚悟や活動内容を知ることで、改めてワークモチベーションが向上する機会にもなります。

私たちは、3か月に一度は全社員が集まってグループ総会を開催します。また、月に一度は経営トップからメッセージ発信をし、そこに多くの社員がコメントを寄せてくれます。更には、各部署ごとにも様々な工夫を凝らしたコミュニケーション施策が行われています。このように、「コミュニケーション」の重要性を理解し、更に自分たちも進化させていく私たちの風土・文化は、胸を張って皆さまにお伝えしたい内容です。

CHAPTER 5 | 風土

01 戦略的なコミュニケーション設計

<コミュニケーション施策>



グループ総会
2021年 平均参加者数
908名

※ ビジネスモデル上、
全員の参加が難しい事業もあるため、
各回によって参加者数が異なる。



Top Comment
2021年 平均閲覧率
92%

コミュニケーションを活性化させ 会社と従業員の相互理解を加速させる

組織における **コミュニケーションは、人の体における血流** のようなものだと思っています。そのため、組織のモチベーションを保つためには **組織の上下・左右のコミュニケーションを充実** させていくことが大切だと考えています。

当社グループでは、コミュニケーションの機会を様々なタイミングで展開しており、特に重視しているのが「**グループ総会**」と「**Top Comment**」です。「グループ総会」は、3か月に一度、当社グループ全体の視界共有を目的とし、業績の振り返りやMVPの表彰、今後の方針共有などを行っています。また、「Top Comment」は、経営との視界共有を目的に、月に一度イントラサイト上で、グループ代表小笹による社員へのメッセージや現在の方向性、トピックスを配信しています。

結果、コミュニケーションに対して毎年1億円以上を投じています。グループ総会がオンライン開催へと移行したり、紙での発刊物が減ったりと金額は減少傾向ですが、今後も従業員エンゲージメントの向上に向けて積極的にコミュニケーションへ投資していきます。

CHAPTER 5 | 風土

02 ワークスタイル

<新しい働き方「Compatible Work」>

2021年
全国オフィスにおいて縮小・移転を実施
床面積を約6割減少



2022年
コロナ禍の状況を見ながら『Compatible Work』へ移行

オフィスワーク（リアル）のメリット



テレワーク（バーチャル）のメリット



働き方によって

生産性と従業員エンゲージメントを同時に高める

コロナウイルス感染症拡大を機に、**全国オフィスにおける縮小・移転**を実施し、「Compatible Work」という新たな働き方モデルを構築しました。「Compatible Work」とは、「**労働生産性**」と「**従業員エンゲージメント**」を同時に高めるリアルとバーチャルの特性を活かした働き方です。

「Compatible Work」では、チームごとにオフィス出社日とテレワーク日を設定し、それぞれの働き方に応じた業務のデザインを行っていきます。オフィス出社日にはリアルのメリットを享受しやすい社内MTGやキックオフなどを優先的にを行い、テレワーク日にはバーチャルのメリットを享受しやすい資料作成や事務作業などを行うといったように、**得たいメリットによって計画的に業務を設計**していきます。

このように、適切な業務設計を行うことで生産性を高めつつ、リアルでのコミュニケーション機会を設けることでモチベーションを高めることを目指します。従業員エンゲージメントを大切にしているからこそ、今後も**状況に応じてコミュニケーションの在り方を柔軟に変更**していきます。

おわりに

おわりに

この度、当社グループは、株式会社HCプロデュース及びHR Metricsの審査を経て、人的資本の開示に関する国際規格：ISO 30414の認証をアジア・日本の企業として初めて取得いたしました。無事に取得できましたこと、関係者の皆様に厚く御礼を申し上げます。

現在、企業経営における「人的資本経営」の重要度は加速度的に高まっています。少子高齢化の中で労働力人口の減少は加速します。同時に、企業における商品サービスはますますソフト化し、企業の競争優位の源泉は、従業員が持つクリエイティビティやホスピタリティ、モチベーションへの依存度が高まっています。更には、働く人のワークモチベーションが多様化していく中、そのワークモチベーションを高め、企業のミッション実現へと束ねていくことが、経営者の重要な役割へとなってきました。

私たちは、基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を活用して様々な企業の人的資本経営の支援をしてきました。また、今回のISO 30414の認証取得とHuman Capital Reportの発刊を通じて、改めて人的資本経営の目指すべきことは「One for All, All for One」の実現であり、そのための一丁目一番地は「従業員エンゲージメント（企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い）」の向上であることを再認識しました。私たちは、ミッションの実現に向けて様々な変化を起こしていきます。しかし同時に、従業員エンゲージメントの測定を通じて社員と対話し、相互理解・相思相愛状態を実現し続けることで、チーム一丸となって成長していきます。

私たちのこの挑戦を心から応援してくださっている様々なステークホルダーの皆様に感謝を申し上げますとともに、引き続きの応援を宜しくお願いいたします。

Independent Auditors Report

To all the stakeholders of Link & Motivation Group.

We, HC Produce Inc. and HR Metrics, have jointly audited the data, statements, systems and strategies for Human Capital reporting in the fiscal year of 2021 by Link & Motivation Group. (LMG) and consolidated subsidiaries from January to March 2022.

We conducted conformance assessment audit in accordance with the Human Capital Reporting guideline of ISO 30414. The audit includes interviews with LMG's leadership and management teams of each metric, assessment of LMI's data contents, guidelines and systems, assessment of LMG's statements clarifying strategies and internal guidelines, and assessment of LMG's external and internal reports for each metric of ISO 30414.

In our opinion, the statements, systems and strategies referred to above fairly, in all material respects, the position of LMG and consolidated subsidiaries as of 31st March 2022 results of their managements of Human Capital reporting, ended in conformance with ISO 30414.

保坂 駿介

HC Produce Inc.
CEO Shunsuke Hosaka
March 31st 2022

Mubarak

HR Metrics
CEO Zahid Mubarik
March 31st 2022

独立審査機関による ISO 30414 適合証明書

株式会社リンクアンドモチベーション及び連結子会社の内外ステークホルダー各位：

株式会社 HC プロデュース（以下、HCPro）及び HR Metrics（以下、HRM）は、独立審査機関として、人的資本の開示に関する国際規格：ISO 30414 に基づき、2021 年度の株式会社リンクアンドモチベーション及び連結子会社（以下、LMG）のデータ、システム、ステートメント及び戦略に関する ISO 30414 の適合性審査を実施した。

審査では、以下(1)～(4)のプロセスを通して、ISO 30414 の各指標について、LMG のデータ取得度、データ開示度、戦略実践度を評価した。

- (1) LMG の従業員及び各指標別責任者に対するインタビューの実施
- (2) LMG の人的資本データ及びデータ取得・開示システムの内容・動作の確認
- (3) LMG の人的資本データ取得・開示及び戦略に関する各種ルールの確認
- (4) LMG による社内外向けレポート内容の確認

これらの審査の結果、HCPro 及び HRM は、LMG の人的資本に関するデータ、システム、ステートメント及び戦略が ISO 30414 に適合していることを認める。

保坂 駿介

株式会社 HC プロデュース
代表取締役 CEO 保坂駿介
2022 年 3 月 31 日

Mubarak

HR Metrics
CEO Zahid Mubarik
2022 年 3 月 31 日

appendix

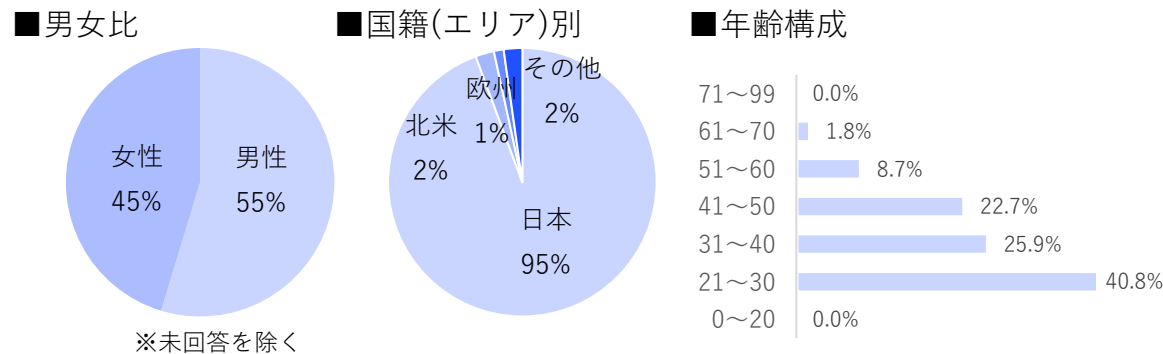
appendix

<生産性に関する指標>

		単位	2019年	2020年	2021年
従業員一人 当たり ※1	売上	千円	19,321	17,713	18,675
	売上総利益	千円	8,241	8,060	8,775
	当期利益	千円	659	-535	583

2020年はコロナウイルス感染症拡大の影響を受け売上が低下したことで、従業員一人当たりの業績も低下傾向になりました。ただし、2021年に業績が回復したことで、従業員一人当たりの業績も向上しています。

<従業員の属性に関する指標>



当社グループでは採用・評価・登用などに関し、性別や国籍、年齢などの属性に関わらず、個人の成果や成長に基づいた処遇を行っています。
2021年末の属性ごとの割合は上記の通りです。

<労働力に関する指標>

		単位	2019年	2020年	2021年
総従業員数	役員 ※1	名	24	28	30
	社員	名	1,390	1,498	1,493
	アルバイト	名	516	381	403
	ALT	名	3,245	3,378	3,304
	合計	名	5,175	5,285	5,230
フルタイム/ パートタイム ※2	フルタイム	名	1,452	1,537	1,518
	パートタイム	名	478	370	408
フルタイム当量 ※3		FTE	1,654	1,738	1,748
欠勤率		%	1.1	0.9	0.9

総従業員数に関して、2020年はオープンワーク社のM&Aにより社員の人数は増えているものの、コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、アルバイトの人数を抑えた結果となっています。2021年は再び増加させていますが、今後も事業の状況や環境の変化に合わせ、適切な人員数の確保・投資を行っていきます。

- ※1 社外取締役を含め、取締役と執行役員の合計。
- ※2 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)
- ※3 フルタイム(週40時間)に換算したときの従業員数。
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)

appendix

<障がい者の雇用に関する指標>

	単位	2019年	2020年	2021年
障がい者雇用率 ※	%	1.04	1.35	1.52

障がい者の採用を強化し、雇用数は増加しているものの、法定雇用率2.3%には達していません。法人ごとの結果では法定雇用率を満たしている法人もありますが、グループ全体として引き続き経営課題と捉え、採用を強化していきます。

※ 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。

<採用に関する指標>

	2019年	2020年	2021年
採用社員の質 ※	10.0	10.1	10.1

期待を満たす人材を採用できているかどうかについて、試用期間の評価結果をモニタリングしています。具体的には、「期待通り」を示す10以上を目標としています。2021年の結果は「10.1」でした。このことから、会社の期待を上回る成果を出す人材を採用できていると考えています。

※ 入社後6か月間を試用期間と設定し、
試用期間終了後に、10を「期待通り」として、2～18の幅で評価。

<コストに関する指標>

	単位	2019年	2020年	2021年
総労働力コスト ※1	百万円	19,934	19,875	21,349
外部労働力コスト ※2	百万円	12,013	11,548	12,125
総雇用コスト ※3	百万円	8,775	8,893	9,724

当社グループの現在の方針として、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について、2020年には従業員数を減少させた影響が一部出ているものの、総じて増加傾向にあります。

また、外部労働力コストについては、マッチングDivにおけるALTの雇用にかかる費用がコロナウイルス感染症拡大により一時的に増加している影響を受け、増加しています。

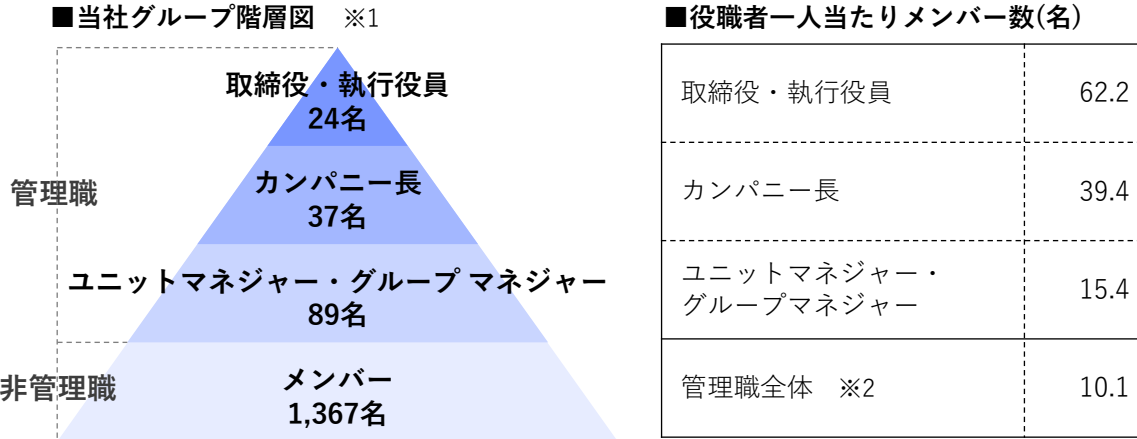
※1 会社が従業員に対して直接支払った費用の総額。
直接雇用している従業員に限らず、外部労働力(※2)も集計の対象とする。

※2 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。

※3 従業員を雇用する上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)

appendix

<リーダーシップに関する指標>



各階層ごとの部下数について、ビジネスモデルや管理職の成熟度合い、メンバーの構成、組織の関係性など様々な要素によって適正值は異なると考えているため、適正值を一律に置いていません。そのため、階層構造が適切になっているかどうか、管理職の個人サーベイ結果や組織の従業員エンゲージメント結果によって常にモニタリングを行い、必要に応じて見直しを行っています。現在、当社グループの多くの組織において、高い従業員エンゲージメントとなっているため、適切な組織構造であると捉えています。

今後も、従業員エンゲージメントの変化に合わせ、必要に応じて組織構造を柔軟に変更していきます。

※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当てはめて算出。各階層の人数には、社外取締役、アルバイト、ALTは含まない。

※2 全階層の合計人数を管理職数で割って算出。

<研修に関する指標>

■各研修受講率

	研修名	受講率(%)
テクニカルスキル	TOP GUN講座	98.5
	ネゴシエーション研修	88.9
ポータブルスキル	ロジカルシンキング研修	53.0
	セルフモチベーションコントロール研修	100.0
	リーダーシップ研修	63.2
	キャリアデザイン研修	79.2
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)	上級管理職向けサーベイ研修	96.2
	管理職向けサーベイ研修	91.0
	シニア向けサーベイ研修	94.3
	リーダー向けサーベイ研修	95.9
	中堅向けサーベイ研修	93.2
	若手向けサーベイ研修	97.4

当社グループの社員は、全員が複数の研修を受講しており、各研修ごとの受講率は上記の通りです。また、部署単位で実施している研修も含めた従業員一人当たりの研修受講時間は31.8時間(※)という結果になりました。今後、グループ全体で実施している研修は、受講率100%目指します。

※ 2021年全研修の受講時間合計を2021年末従業員数で割って算出。

appendix

<健康・安全に関する指標>

	単位	2019年	2020年	2021年
労災の件数 ※1 (100万時間あたりの発生件数)	件	3.82	3.74	4.15
労災により失われた時間 ※1 (100万時間あたりの総喪失時間)	時間	10.49	12.80	3.80
労災による死亡者数 ※1	名	0	0	0

	単位	2019年	2020年	2021年
健康・安全研修の受講割合 ※2	%	75.5	87.4	92.4
メンタルヘルスによる休職者割合	%	0.8	0.6	0.9
女性育休取得率	%	100.0	100.0	100.0
男性育休取得率	%	8.3	13.6	25.7

当社グループにおいて、労災の多くは通勤や移動中の事故に関するものでした。当社グループは労災は起きづらい事業モデルであるため、結果は妥当であると考えています。

また、社員の健康や育児と仕事との両立に関して上記の結果となっており、働きやすい環境整備を行うことができていると考えています。今後も従業員エンゲージメントの向上に注力する中で、より働きやすい環境の整備に努めます。

※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。

<登用および重要ポストに関する指標>

	単位	2019年	2020年	2021年
内部登用率 ※1	%	77.6	68.7	73.1
重要ポストの割合 ※2	%	1.3	1.5	1.6
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」及び「重要ポストが埋まるまでの日数」は0となっています。

また、重要ポストの登用に関して、過去3年間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。

appendix

<ISO30414 各指標との対応一覧>

No	指標	ページ	No	指標	ページ	No	指標	ページ
1	倫理とコンプライアンス		5	組織風土		9	スキルと能力	
1-1	提起された苦情の種類と件数	32	5-1	エンゲージメント/満足度/コミットメント	10,12,13	9-1	人材開発・研修の総費用	22
1-2	懲戒処分の種類と件数	32	5-2	従業員の定着率	33	9-2	研修への参加率	44
1-3	倫理とコンプラ研修を受けた従業員割合	32	6	健康・安全・幸福		9-3	従業員当りの研修受講時間	44
1-4	第三者に解決を委ねられた係争	—	6-1	労災により失われた時間	45	9-4	カテゴリー別の研修受講率	44
1-5	外部監査で指摘された事項の数と種類	32	6-2	労災の件数	45	9-5	従業員のコンピテンシーレート	—
2	コスト		6-3	労災による死亡者数	45	10	後継者計画	
2-1	総労働力コスト	43	6-4	健康・安全研修の受講割合	45	10-1	内部継承率	45
2-2	外部労働力コスト	43	7	生産性		10-2	後継者候補準備率	25
2-3	総給与に対する特定職の報酬割合	31	7-1	従業員一人当りの業績	42	10-3	後継者の継承準備度(即時)	25
2-4	総雇用コスト	43	7-2	人的資本ROI	8	10-4	後継者の継承準備度(1~3/4~5年)	25
2-5	一人当り採用コスト	19	8	採用・異動・退職		11	労働力	
2-6	採用コスト	19	8-1	募集ポスト当りの書類選考通過者	—	11-1	総従業員数	42
2-7	離職に伴うコスト	—	8-2	採用社員の質	43	11-2	総従業員数(フル/パートタイム)	42
3	ダイバーシティ		8-3	採用にかかる平均日数	19	11-3	フルタイム当量(FTE)	42
3-1	労働力のダイバーシティ(年齢)	42	8-4	重要ポストが埋まるまでの日数	45	11-4	臨時の労働力(独立事業主)	—
3-2	労働力のダイバーシティ(性別)	42	8-5	将来必要となる人材の能力	—	11-5	臨時の労働力(派遣労働者)	—
3-3	労働力のダイバーシティ(障がい者)	43	8-6	内部登用率	45	11-6	欠勤	42
3-4	労働力のダイバーシティ(その他)	42	8-7	重要ポストの内部登用率	45			
3-5	労働力のダイバーシティ(経営陣)	27	8-8	重要ポストの割合	45			
4	リーダーシップ		8-9	全空席中の重要ポストの空席率	45			
4-1	リーダーシップに対する信頼	26	8-10	内部異動数	24			
4-2	管理職一人当りの部下数	44	8-11	幹部候補の準備度	25			
4-3	リーダーシップ開発	26	8-12	離職率	33			
			8-13	自発的離職率	33			
			8-14	痛手となる自発的離職率	33			
			8-15	離職の理由	33			