

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。

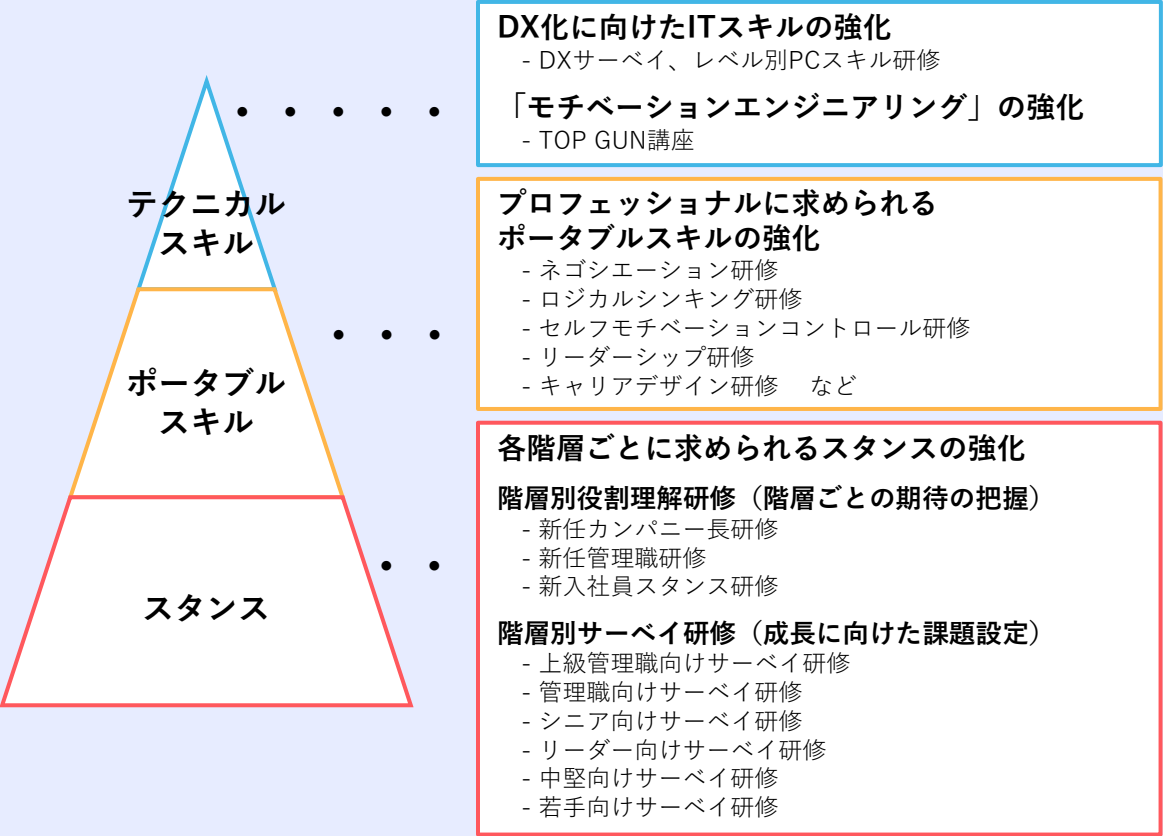
また、私たちの競争優位の源泉である基幹技術「モチベーションエンジニアリング」は他社では獲得することはできません。「人材こそ最大・最強の資産である」という私たちの社会的メッセージを体現するモデルケースとなる言行一致の経営を推進するためにも、当社グループでは2004年から人材育成機関として「LMカレッジ」を創設し運営してきました。

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＞



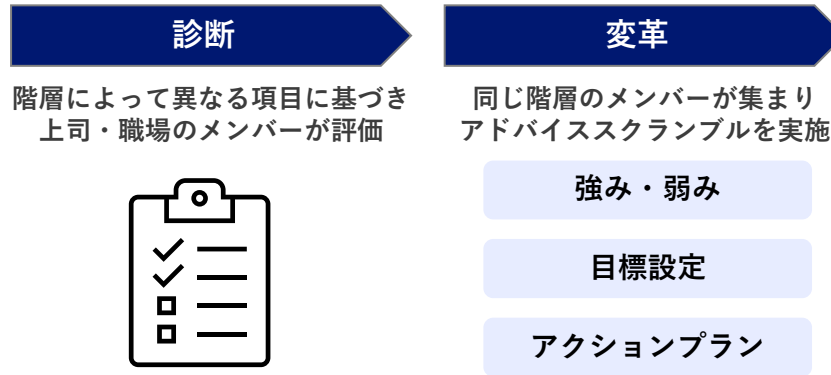
		単位	2019年	2020年	2021年
人材開発・研修の総費用	実際の費用	千円	195,891	146,799	94,793
	顧客への提供金額に換算	千円	412,642	404,515	385,674

自主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、**自主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

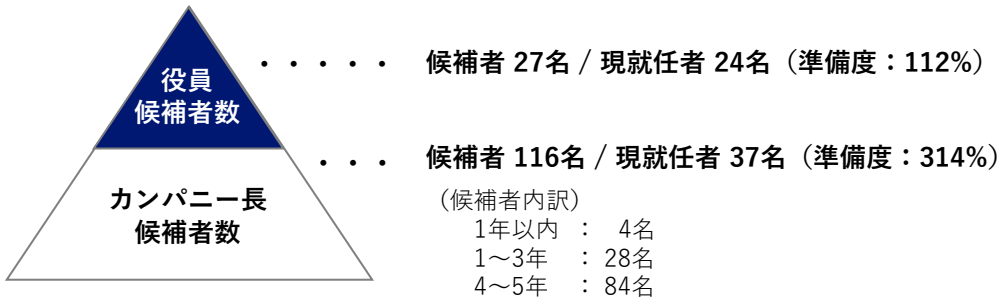
<経営人材育成施策「TOP GUN SELECTION」>

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**と言えると考えています。

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。