HUMAN CAPITAL REPORT 2022

Link and Motivation Group
https://www.lmi.ne.jp/

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

2022年12月31日現在

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（東京証券取引所プライム市場）
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7日
売上収益：	327億円（連結）
調整後営業利益：	41億円（連結）
従業員数：	1,505名（連結）

事業構造

Division別概要

2022年12月期

	売上収益（億円）	売上総利益（億円）	従業員数（名）
組織開発Division	120	82	599
個人開発Division	69	27	576
マッチングDivision	145	57	329

人的資本経営元年

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、子どもたちですら自然と口にする言葉へと変化してきました。

そして、2022年。「人的資本経営元年」といわれる年を迎えました。人的資本経営とは、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げる経営の在り方です。これは、私たちが創業以来、世の中に発信し続けているメッセージ「社員のモチベーションを成長エンジンとする経営が時代を制する」という考え方とほぼ同義であると捉えています。私たちが創業以来、大事にしてきた考え方が世の中に認められつつあると感じています。

この人的資本経営に関する社会の潮流をさらに加速させるべく、私たちは2022年3月に日本・アジア初となる「ISO30414」の認証取得を実現しました。

認証取得後、ステークホルダーの皆さまより多くの反響をいただきました。資本市場からは、当社が日本の人的資本経営をリードする姿勢を見せていることに評価をいただくとともに、商品市場からは、多くの企業様より「当社でも認証取得を目指したいからノウハウを教えてほしい」といったお問い合わせをいただきました。これは、日本における人的資本経営に対する注目度の高さを示しており、このような反応をいただけたことを大変うれしく感じています。

私たちは、今期においても、この『Human Capital Report』の発行によって、私たちの人的資本経営の考え方、そして結果をお伝えし、ステークホルダーの皆さまの当社グループに対する理解の一助にしていただくとともに、引き続き、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。

代表取締役会長 Founder　小笹 芳央

HUMAN CAPITAL REPORT 2022

CHAPTER 1
戦略 4

01 経営の考え方
02 経営における重要指標｜生産性
03 組織戦略における重要テーマ
04 「組織力」注力指標
05 「人材力」注力指標

CHAPTER 2
採用 10

01 理念で束なる採用を実現する
02 採りたい人材を入社に導く

CHAPTER 3
育成 14

01 会社の未来を支える経営人材を育む
02 時代に合わせてリテラシーをアップデートする

CHAPTER 4
制度 18

01 会社と従業員のビジョンをLINKさせる
02 世の中の4倍のスピードで成長する

CHAPTER 5
風土 22

01 グループとしての「つながり」を設計する
02 個人の成長欲求を引き出す風土を創る

HUMAN CAPITAL DATA 26

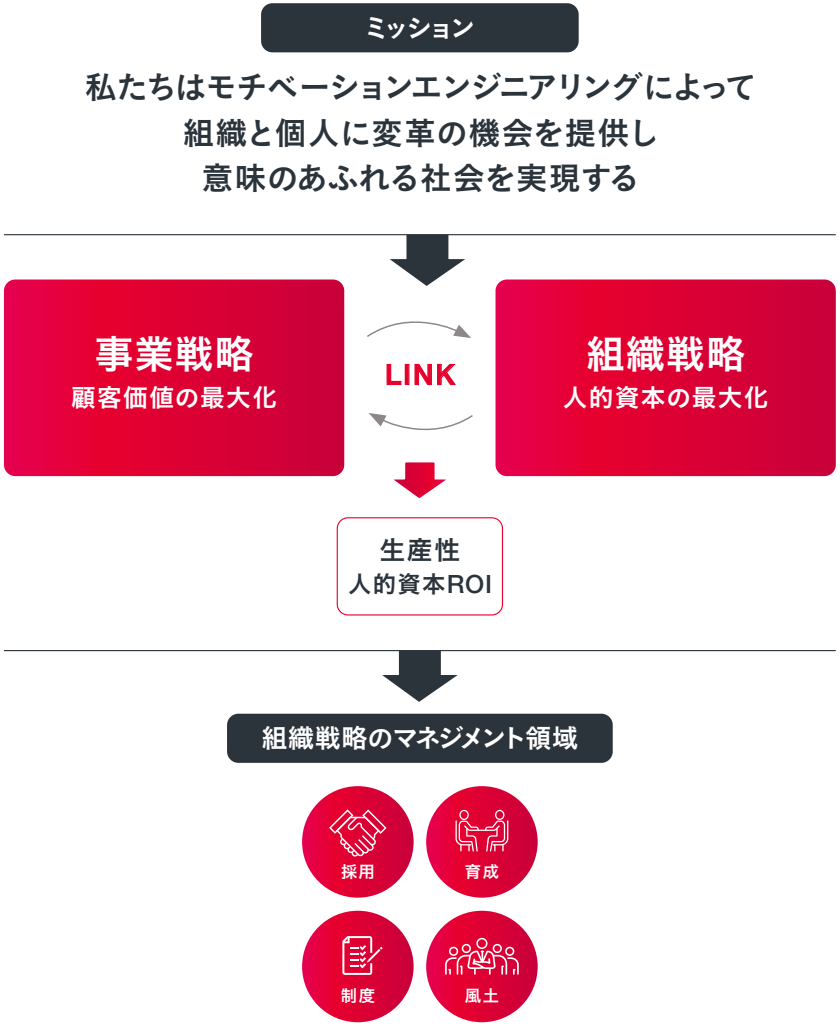
おわりに 40

APPENDIX 42

CHAPTER 1
STRATEGIES 戦略

CHAPTER 1 | 戦略

01 経営の考え方



ミッションの実現に向けて
事業と組織を高次元でLINKさせる

「事業戦略で組織が決まる」という考え方もありますが、私たちは「組織で事業戦略が決まる」とも考えています。だからこそ私たちは、事業戦略と組織戦略を等価であると捉え、相互を常にLINKさせながらミッションの実現を目指しています。

その事業戦略と組織戦略のLINK度合いをモニタリングする指標として、生産性（人的資本ROI）を経営の重点指標と置いています。

そして、事業戦略と組織戦略の両方を実現し、生産性を向上させるために、「採用」「育成」「制度」「風土」の4つの領域を対象にさまざまな施策を展開しています。

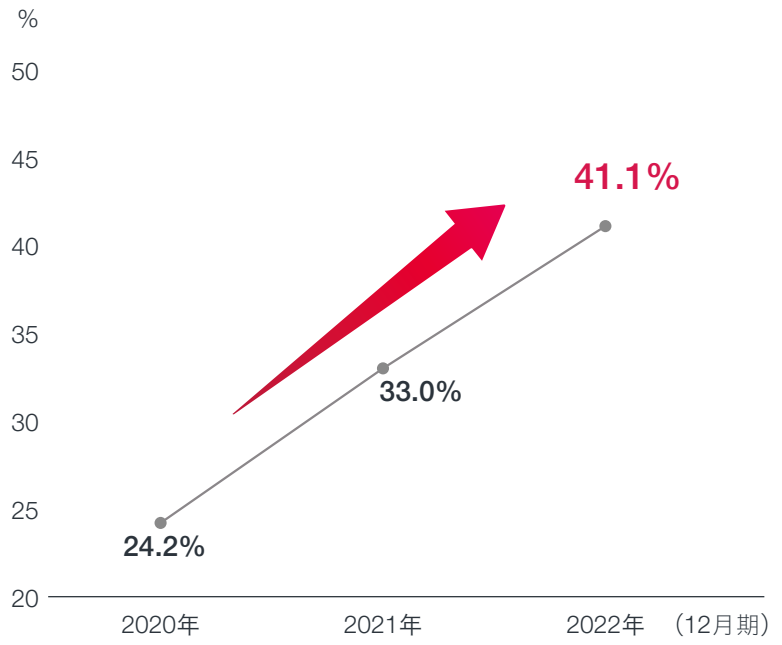
私たちの組織戦略はすべて、競争優位の源泉となる基幹技術「モチベーションエンジニアリング」に基づいて設計・運用されています。私たち自身の組織に対して、常に「モチベーションエンジニアリング」を実践し続けることで、あらゆる組織のロールモデルとなることを目指しています。

CHAPTER 1 | 戦略

02 経営における重要指標 | 生産性

人的資本ROI

人的資本ROI 2022年結果 41.1%



※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。

事業と組織のLINKの結果である生産性を追求し続ける

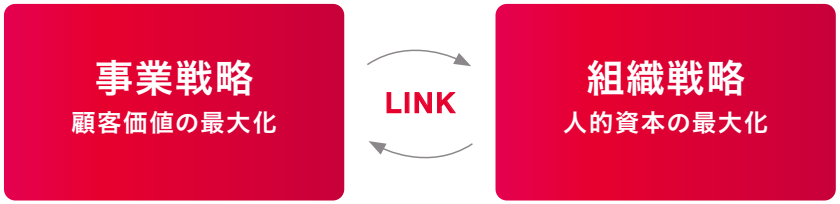
私たちは「事業と組織のLINKの最適化度合い」を表す指標として、生産性を重視しています。中でも、当社グループにおいては、人的資本に対する投資からのリターンを示す「人的資本ROI」を経営の重要指標としてモニタリングを行っています。

2022年、当社グループの人的資本ROIは41.1%でした。2020年、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、利益率が低下したことで一時的に人的資本ROIは下がっていましたが、2022年は利益率が向上したことで、人的資本ROIも高い水準となりました。

今後も、人的資本に対し適切に投資を行い、そのリターンとしての組織成果を高めることが重要であるという考えのもと、投資とリターンのバランスを目指した経営を行っていきます。

CHAPTER 1 | 戦略

03 組織戦略における重要テーマ



組織戦略における重要テーマ

組織力	エンゲージメント・レーティング AAA法人数 10社／11社
人材力	階層別役割サーベイスコア A以上比率 56.8%

人的資本の最大化に向けて「組織」と「人材」の双方を強化する

組織戦略を推進するうえで目指すのは「人的資本の最大化」です。当社グループでは、高い能力を持った従業員がエンゲージメント高く働くことができる状態をつくり続けることが人的資本の価値を向上させ、事業成長へとつながると考えています。

だからこそ、組織戦略における重要テーマは、「組織力」と「人材力」としています。そして、「組織力」においては、「従業員エンゲージメント」を示す指標である「エンゲージメント・レーティング」を、「人材力」においては、個人が各階層において求められる役割をどの程度果たしているかを示す指標である「階層別役割サーベイスコア」を注力指標の一つとし、モニタリングしています。

人的資本の価値を最大化し、生産性を向上させるためにも、「組織力」と「人材力」の双方を高めることに今後も注力していきます。

CHAPTER 1 | 戦略

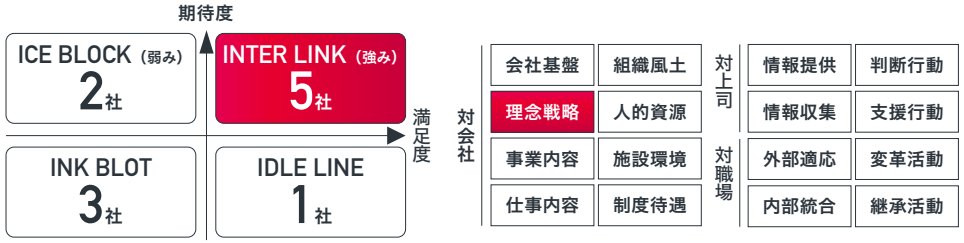
04「組織力」注力指標

エンゲージメントサーベイ結果

AAA法人数
10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	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月
67以上	AAA	10社	11社	9社	10社
67未満	AA	3社	1社	1社	1社
61未満	A	—	—	—	—
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	—	—	—	—

重要ファクター「理念戦略」の各社位置付け



対会社			対上司		対職場	
会社基盤	組織風土		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		外部適応	変革活動		
仕事内容	制度待遇		内部統合	継承活動		

※16領域からなる
エンゲージメントファクター

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

組織力を高めるうえで注力しているのが従業員エンゲージメントの向上です。そのため、従業員エンゲージメントの結果を11段階でランク化した「エンゲージメント・レーティング」を注力指標としてモニタリングしています。現状、当社グループでは11社中10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。

また、当社グループでは従業員エンゲージメントを高めるための重要ファクターを「理念戦略」に置いています。「理念戦略」はエンゲージメントスコアに相関関係があり、かつ当社グループでは、長期に価値を提供し続けるために、理念や経営哲学で束なる組織を創りたいと考えているためです。直近の結果は左記のとおりであり、課題が残る結果となりました。

今後もさらなる向上に向けて、引き続き各種組織施策を推進していきます。

CHAPTER 1 | 戦略

05「人材力」注力指標

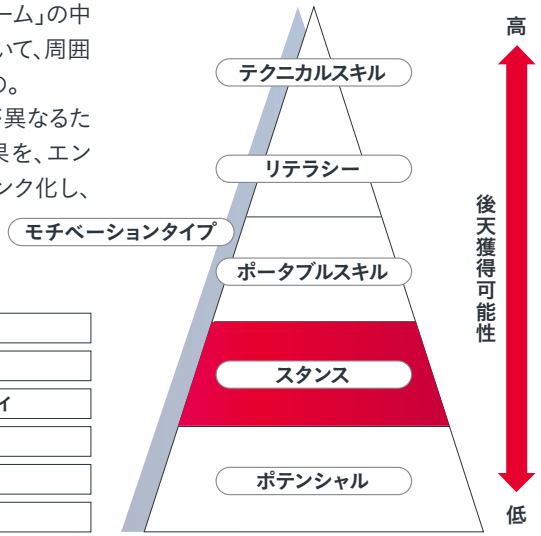
階層別役割サーベイ結果

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

階層別役割サーベイについて

社会人に求められる能力を「人材要件フレーム」というフレームで整理。
階層別役割サーベイとは、「人材要件フレーム」の中で最も重要であると考える「スタンス」について、周囲からの期待と満足の一致度合いを測るもの。
「スタンス」は階層ごとに求められる内容が異なるため、階層ごとにサーベイを実施。その結果を、エンゲージメントサーベイと同様、11段階でランク化し、Aランク以上の割合を算出。

「人材要件フレーム」



上級管理職	プラトンサーベイ
管理職	リンカーンサーベイ
リーダー	アインシュタインサーベイ
中堅	コロンブスサーベイ
若手	ダーウィンサーベイ
シニア	KOSI サーベイ

階層ごとに求める「スタンス」の開発が事業戦略の実効性を高める

人材力を高めるうえで注力しているのが階層別役割サーベイスコアの向上です。

当社グループでは、社会人に求められる基礎力のうち、最も優先して開発すべきは「スタンス」であると考えています。「スタンス」とは、物事に対する姿勢や組織における役割意識のことであり、「スタンス」が良くなければ、どんなに他のスキルを身につけようともそのスキルを発揮しようとする意識が醸成されず、成果にはつながらないと考えています。だからこそ、「スタンス」の形成度合いを測る階層別役割サーベイのスコアを重視しています。

2022年の結果は左表のとおりです。「Aランク以上」の割合が全体・管理職共に前年よりも上昇しており、当社グループの人材力は向上していると考えています。

今後は、今以上に「Aランク以上」の割合を高めることで、組織の人材力を高め、事業戦略の推進および生産性の向上を実現していきます。

CHAPTER 2
RECRUITING 採用

採用は、会社のミッション実現に向けた同志を募る活動である

「企業の5〜10年先は、採用レベルで決まる」といわれます。私たちも「採用」「育成」「制度」「風土」の中で最も投資しているのが「採用」です。

採用は、能力やポテンシャルの高い優秀な人材を獲得するという側面はもちろんありますが、それ以上に、会社の目指すミッションに共感し、共に目指してくれる人材を同志として迎え入れる活動であると考えています。だからこそ、当社グループの採用においては、「理念への共感」の高さは必須の条件であると考えています。理念への共感なしには、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。

加えて、採用活動には既存社員のモチベーション向上の効果もあると考えています。上記のとおり、理念への共感を重視するからこそ、採用活動は応募者と既存社員が未来のビジョンを語り合う場となります。社員が応募者の方々に対して社会・会社の未来を自分の言葉で語り、それが社員自身のコミットメントを高めることにつながっています。

このように、採用活動には、人材の獲得という側面だけではなく、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ための重要な施策という意味が込められています。

CHAPTER 2 | 採用

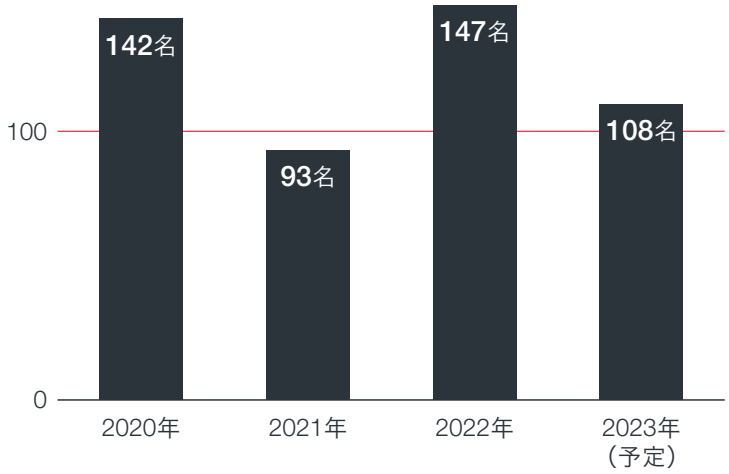
01 理念で束なる採用を実現する

新卒採用 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

※新卒採用を実施している7社を対象

新卒採用 人数



エンゲージメントを高めるために 理念で束なる採用を実現する

高い従業員エンゲージメント状態を実現するため、そもそも入社の段階から、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。当社グループにおいては、理念への共感が高いエンゲージメントを実現すると考えているため、採用場面でも理念への共感を最重要項目としています。

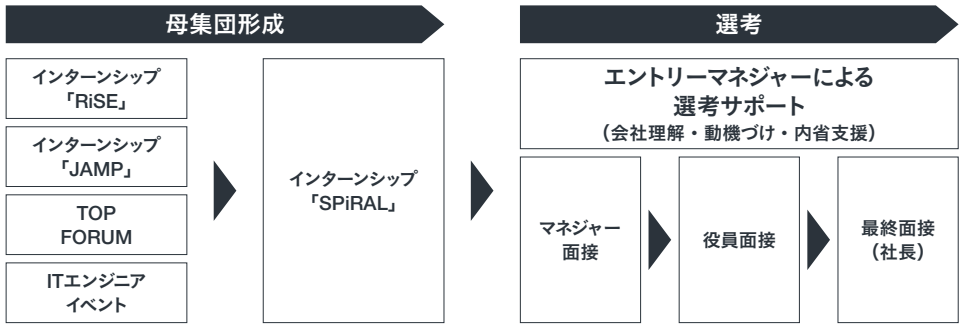
当社グループでは、企業と入社者の相思相愛度合いを定量的に可視化できる診断ツール「エントリーマネジメントサーベイ」をもとに、採用活動における自社と入社者の相思相愛度合いを測定しています。2022年の結果は左図（上）のとおり、全法人において当社グループの理念に共感した状態での入社が実現できていることがわかります。

当社グループ全体の採用人数の推移は左図（下）のとおり、2022年は147名が入社し、2023年は108名の入社を予定しています。また、2024年に関しても、理念に共感した人材を100名以上採用する予定です。

CHAPTER 2 | 採用

02 採りたい人材を入社に導く

新卒採用プロセス（例：リンクアンドモチベーション）



採用プロセスに関わる社員数

250名

TOP FORUM

当社グループの各社社長が一堂に結集し、自社の事業や今後の展望を熱く語るイベント。経営トップ自らが直接学生に語りかけ、各社の理念を伝える。

SPiRAL

実在する顧客の事例をもとに、組織変革のプランニングに取り組むインターンシップ。当社のコンサルタントが並走し、最高難度の企業課題に向き合う中で、私たちのオンリーワンの提供価値を感じていただく。

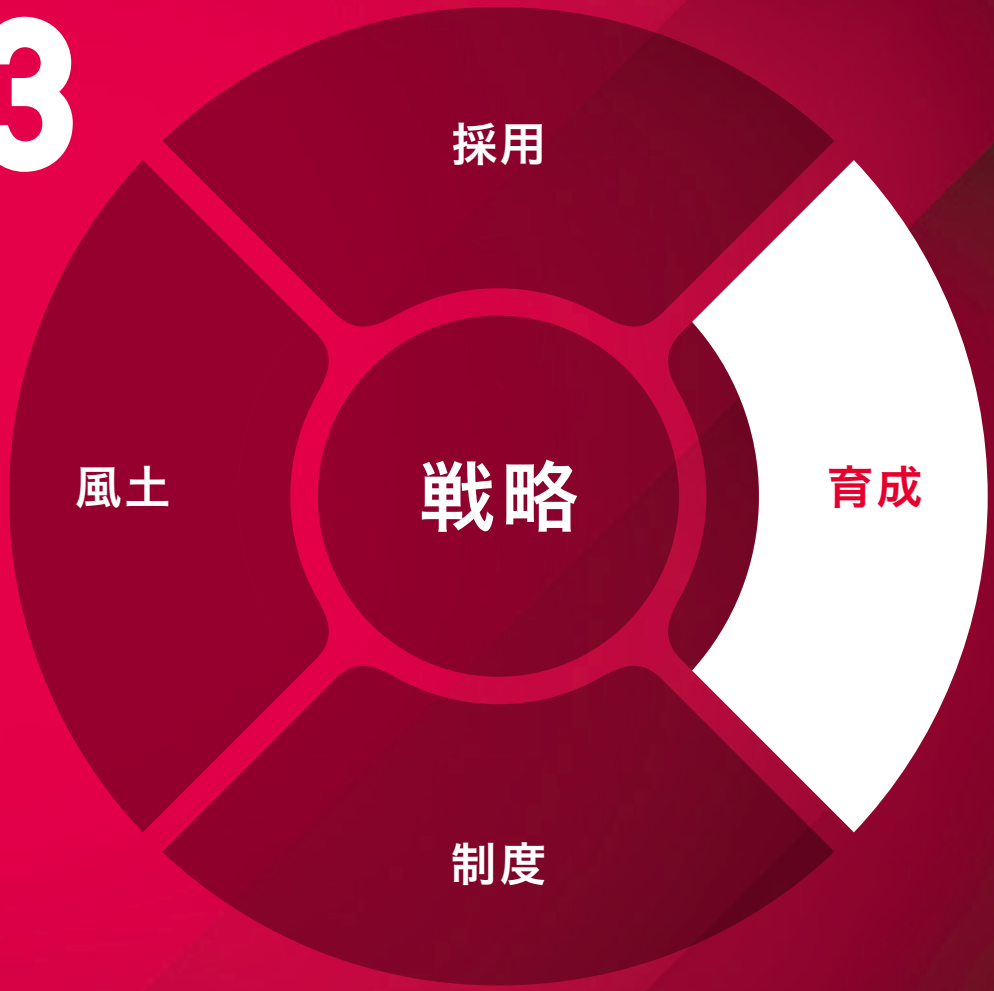
入りたい人材の中から選ぶのではなく 採りたい人材を入社に導く

私たちは「入りたい人材の中から選ぶのではなく、採りたい人材を入社に導く」という姿勢で採用に向き合っています。会社として、ぜひ入社してほしいと感じるポテンシャル・価値観を持った人材を入社に導くことが採用活動において重要であると考えています。

そのため、「会社に人材を入れるのではなく、応募者の中に会社を入れる」という考え方のもと、経営層から若手社員に至るまで全社一丸となって採用活動を行っています。さまざまな社員がさまざまな場面で応募者と関わることで当社グループに対する深い理解を促すことができ、応募者の将来のビジョンと当社グループの理念との接続を重視した採用が実現できていると考えています。

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。また同時に、既存社員にとっても、日々の仕事を見つめ直し、モチベーションを高める機会となっています。

CHAPTER 3
TRAINING 育成



アイカンパニーを育む

組織力・人材力を高めるための大切な要素の一つが「自立的な人材の育成」です。私たちは、自立的にキャリアを構築するために「アイカンパニー（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という立場で考えてみることで、自分株式会社の顧客・パートナー・競合という視点で自分の現状を客観的に捉えることができ、周囲からの期待や自社の強み・課題を的確に捉えることができます。このように考えていくことが、自立的・主体的な自分自身のキャリア形成につながると考えています。

だからこそ、当社グループでは、従業員ひとりひとりがアイカンパニーを育む機会を豊富に提供しています。当社グループの人材育成機関である「LMカレッジ」によって、社会人に求められるスキル全般について、周囲からの期待を踏まえながら能力を鍛える機会を提供しています。

同時に、会社として持続的に成長していくための次世代経営者育成においても、2021年より新たなプログラムを実施しています。会社として成長を加速させるタイミングだからこそ、会社の拡大成長を支える人材の輩出に注力しています。

CHAPTER 3 | 育成

01 会社の未来を支える経営人材を育む

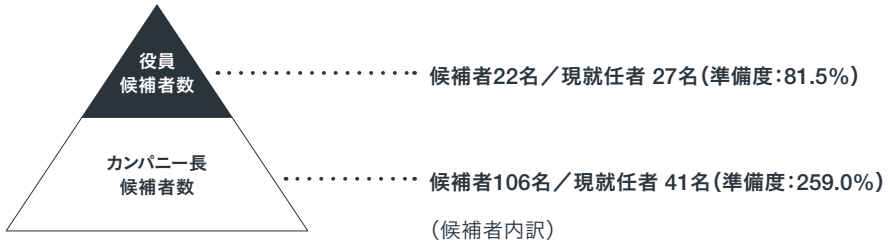
経営人材育成施策「TOP GUN SELECTION」

選抜型の育成プログラム（一部抜粋）

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

階層	目的	参加者数（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・管理職	将来の役員候補の育成	10	14
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（2022年12月末時点）



（候補者内訳）
1年以内：5名
1〜3年 ：29名
4〜5年 ：72名

非連続な企業成長を実現するため 商品・労働・資本市場に適応する人材を育成する

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」を求めていますが、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参加者を選抜し、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。

2022年は、全階層を合わせ25名の育成を行いました。参加者からは、「経営に向き合う覚悟と基準の違いに気づいた」「あらためて未来をつくる当事者でありたいと強く思えた」といった感想が寄せられ、将来の経営人材を育むことができていると考えています。

CHAPTER 3 | 育成

02 時代に合わせてリテラシーをアップデートする

診断

「DX Survey Basic」にて
現状のスキル度合いを把握

変革

プロフェッショナル	×	操作	研修受講
アドバンス			
ベーシック		知識	資格取得（ITパスポート）

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

※DXスコアとは「デジタルナレッジスコア」と「Excelスキルスコア」の合計であり、それぞれ100点を満点としているため、200点を満点としている。

レベル別 受講研修一覧

対象レベル	研修
プロフェッショナル	Excel応用、PowerPoint応用、Python、AI、RPA、GAS、HTML・CSS、SEO対策 など
アドバンス	
ベーシック	Excel基礎、PowerPoint基礎、タイピング基礎 など

生産性向上を目指し 時代に合わせてリテラシーをアップデートする

業界・業種を超えて求められる外国語・ITなどの技術や能力を「リテラシー」と呼んでいますが、「リテラシー」は時代に合わせてアップデートする必要があると考えています。これは「リスキリング」と同様の考え方であり、求められるスキルの変化に合わせて、必要なスキルを獲得し続ける必要があります。

昨今では、組織としての生産性を高めるために、従業員ひとりひとりのITリテラシーの向上が不可欠です。そのため、個人開発Divisionで提供している企業内個人向けDX支援施策を2021年より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。

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、2022年の当社グループの平均は123.3／200ポイントであり、目標としていた110ポイントを上回る結果となりました。

今後も引き続き、時代に合わせたひとりひとりのリスキリングを推進することで、さらなる生産性の向上に取り組んでいきます。

CHAPTER 4
SYSTEMS 制度

人事制度は経営からのメッセージである

人事制度は、会社からの期待や成長の方向性を従業員に示すための重要な役割を担っています。

まず一つの期待として、会社の目指す方向性と従業員個人のビジョンをLINKさせてほしいというメッセージを人事制度に込めています。従業員ひとりひとりが会社の期待に応える中で、自身のビジョン達成にも近づいていると感じることが、従業員エンゲージメントの向上には非常に重要であると考えます。そのため、そのすり合わせの機会となる施策を多く実施しています。

そして、もう一つの期待として、成長のスピードを高めてほしいというメッセージを人事制度に込めています。具体的には、「世の中の3カ月は、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のもと、世の中の4倍のスピードで成長してほしいという期待を込めて、各種制度を設計しています。

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に盛り込むことで、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できると考えています。

CHAPTER 4 | 制度

01 会社と従業員のビジョンをLINKさせる

時間軸

3年　アイカンパニーブランディング制度

従業員ひとりひとりがアイカンパニーの「経営計画書」を作成し、キャリアの方向性を描いたうえで、意向を会社とすり合わせる。

	2020年	2021年	2022年
経営計画書 提出率	98.7%	98.2%	97.4%

1年　サーベイフィードバック

「階層別役割サーベイ」の結果をもとに同じ階層のメンバーや上司・同僚からアドバイスをもらい、成長課題とアクションプランを明確にする。

3カ月　目標設定・評価

会社の業績・組織への貢献度合いを示す「パフォーマンス」と個人の成長度合いを示す「ストレッチ」の2軸で設定する。

		2020年	2021年	2022年
個人評価点平均※	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

※ 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。

従業員エンゲージメント向上のため 会社と従業員のビジョンをLINKさせる

私たちは、従業員エンゲージメント向上に向けて、会社のビジョンと従業員個人のビジョンとの接続を重視しています。会社に所属する中で、個人がどんなキャリアを歩み、どう成長し、結果としてどう自分のビジョンに近づくのかを明確にすることこそ、従業員エンゲージメントの向上に寄与すると考えています。

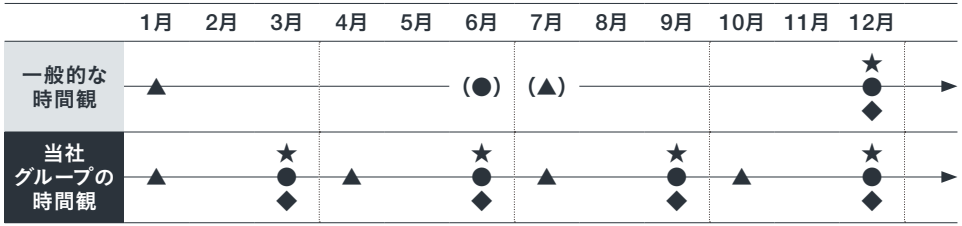
そのため、左記のとおり、時間軸ごとに会社とのすり合わせの機会を設けています。具体的には、3カ月間の目標を明確にする「目標設定・評価」、1年後の目標を明確にする「サーベイフィードバック」、3年後の目標を明確にする「アイカンパニーブランディング制度」を行っています。それぞれの施策の中で、会社の目指す方向性や会社が個人に求める期待を伝えたうえで、個人がやりたいことや成長の方向性を明確にする機会となっています。

これらの施策によって、個人が会社に所属する意味を再確認することができ、結果として、従業員エンゲージメントの向上に寄与していると考えています。

CHAPTER 4 | 制度

02 世の中の4倍のスピードで成長する

3カ月を区切りとしたサイクル



▲：**目標設定**　3カ月間の個人の業績目標（パフォーマンス）および成長目標（ストレッチ）を設定。3カ月という短い期間でサイクルを回すため、常に目標を意識し続けることができる。

●：**評価・報酬**　目標設定に合わせた評価、および評価結果に基づく昇降格を実施。賞与（プレミア報酬）の支給も、3カ月ごとに行う。

★：**グループ総会**　一般的な「年末総会」と同じ位置付けで、業績の振り返りやMVPの表彰などを実施。

◆：**休暇**　一般的な「年末年始休暇」にあたる連休「ピットイン休暇」を実施。全社総会の翌日から3連休があり、気持ちに区切りを入れる効果がある。

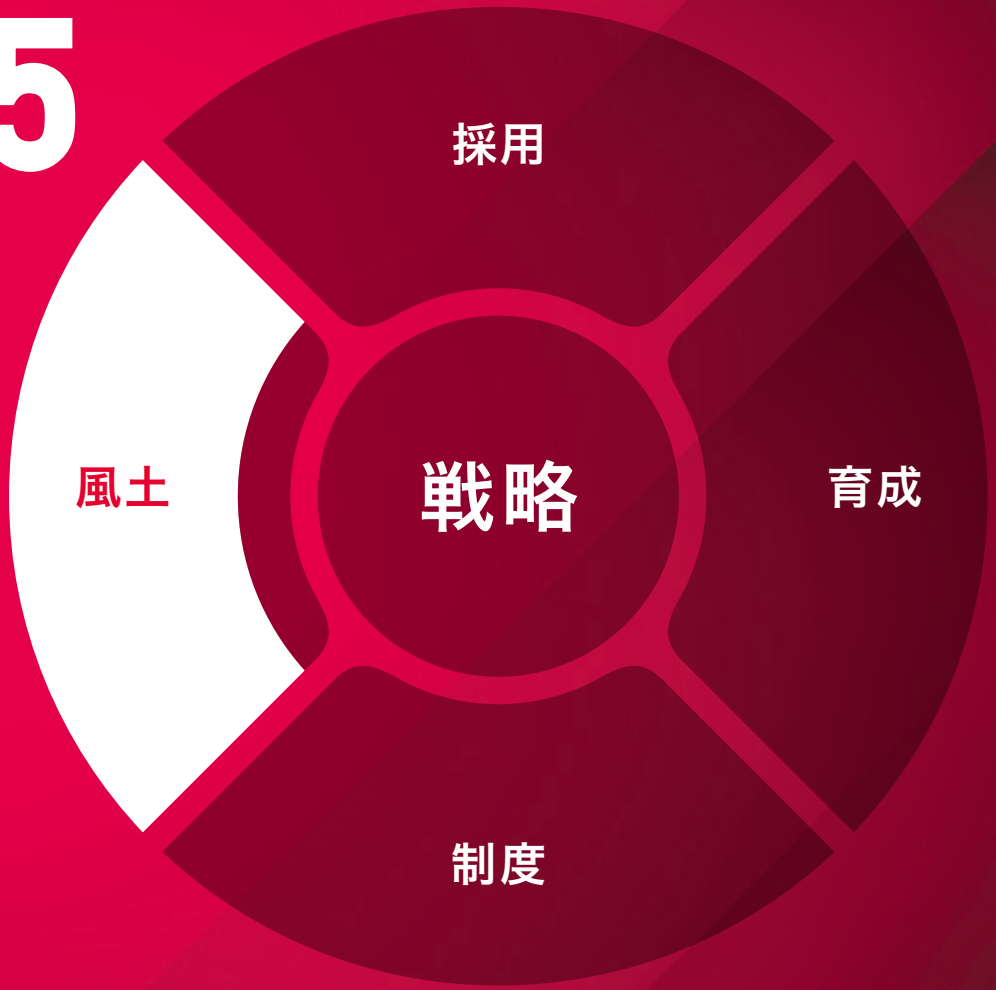
3カ月を1年と捉え 世の中の4倍のスピードで成長する

創業以来、当社グループの非連続な成長を支えてきたのは、独自の時間観です。成長のためには短いスパンでサイクルを回すことが重要だという考えのもと、「世の中の3カ月は当社グループの1年」といった独自の時間観を共有し、3カ月ごとに“節目”を設けています。これにより、社員が高いモチベーションを維持しながら成長し続けられる環境やスピーディーな事業展開の実現を目指しています。

具体的には、業績管理、目標設定、人事評価、昇降格、賞与の支給、グループ総会、休暇（年末年始休暇）など、組織運営上の区切りをすべて3カ月単位にそろえ、すべて年4回行っています。意図的に時間に区切りを入れることで、日々、時間を濃く過ごすことを意識できる仕組みとなっています。

結果として、「OpenWork」の調査における「20代成長環境」や「社員の士気」の項目において、リンクアンドモチベーションでは4.9／5点と非常に高い数値となっており、時間を濃く過ごすことができている一つの証明になっていると考えています。

CHAPTER 5
CORPORATE CULTURE 風土



コミュニケーションは組織の血流である

人間の身体は、血流が滞ると、さまざまな不調や病気を発症します。同様に、組織においても「コミュニケーション」が滞ると、さまざまな組織課題が発生します。つまり、人間の身体において血流を良くすることが重要であるのと同じく、組織において「コミュニケーション」を充実させることは非常に重要であると考えています。

具体的には、コミュニケーションによって組織の上下（階層間）や左右（機能間）をつなぎ、組織としての「統合」や「相互理解」を行うことが重要であると考えています。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、組織の階層や機能の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（階層間）、左右（機能間）の距離感は増大し、経営ボードの考えが伝わらない、部署ごとの協働意識が薄れるなど、さまざまな問題が発生します。この問題を解消しつつ組織成果を極大化するため、組織の「分化」を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においてもコミュニケーションが重要であると考えています。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言えます。

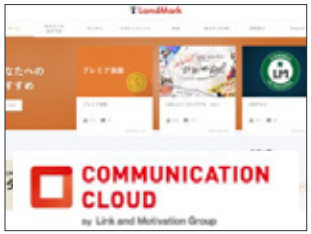
CHAPTER 5 | 風土

01 グループとしての「つながり」を設計する

コミュニケーション施策

グループ総会
2022年 平均参加者数 1,156名

3カ月に1回、グループ全体の視界共有を目的として実施。業績の振り返り、MVPの表彰のほか、旬のテーマ、今後の方針共有などを行う。



WEB社内報
2022年 平均閲覧率 93.1%

メディア名	内容
Top Comment	経営との視界共有を目的に、月に1回、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
LM TIMES	モチベーションカンパニー・アイカンパニー創りを目的に、グループの課題や共有すべきトピックスをタイムリーに配信
LM JOB STORY	キャリアの選択肢を広げることを目的に、グループ内のさまざまな職種で働く社員を通して、あらゆる仕事の魅力を配信

DNA浸透施策
2022年 DNAテスト平均点 91.2点／100点

会社の存在意義や目指す姿に加え、経営思想・哲学を『DNA BOOK』という冊子にまとめ、従業員の理解・実践を促進。その理解・実践度合いを高めるために、テストやレポートなどの施策を年ごとに企画し実施している。

会社と従業員の相互理解を加速させる「つながり」を設計する

当社グループでは、従業員エンゲージメントの向上に向けて、組織の上下・左右のコミュニケーションを充実させることが大切であると考えています。そのため、トップから現場、部署同士、または全社員をつなぐコミュニケーションの機会をさまざまなタイミングで展開しています。

中でも、代表的なものが「グループ総会」や「WEB社内報」、「DNA浸透施策」です。グループ全体としての視界共有を適切なタイミングで行い、共通言語を紡ぎあげることで、全員が共通の目的に対して行動できる状態を実現することを目指しています。

これらのコミュニケーションに対して、年間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、紙での発行物が減ったことで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、積極的にコミュニケーションに投資していきます。

CHAPTER 5 | 風土

02 個人の成長欲求を引き出す風土を創る

表彰制度(アワード)

当社グループの個人の表彰には対象が異なる以下の5つが存在します。

新卒 1〜3年目	ROY「Rookie Of the Year(1st／2nd／3rd)」 高い成果を残した若手に贈られる賞
メンバー	BMC／MC「(Best)Motivation Creator」 高い成果を残したメンバーに贈られる賞
マネジャー	BMM／MM「(Best)Motivation Manager」 高い成果を残したマネジャーに贈られる賞
エントリーマネジャー (リクルーター)	EOY「Entry manager Of the Year」 高い成果を残したエントリーマネジャーに贈られる賞
アドミニストレーター	AOY「Administrator Of the Year」 高い成果を残したアドミニストレーターに贈られる賞

	2020年	2021年	2022年
アワード数 合計	34	40	37
個人表彰数	24	27	24

※個人賞以外に、プロジェクトや部署を表彰する制度もあり。

感情報酬を提供することで 個人の成長欲求を引き出す風土を創る

事業成長のためには、従業員ひとりひとりが成長意欲を持ち、自身の役割を拡大させていくことが重要だと考えています。そのため、そういった行動を体現している社員を表彰するために、表彰制度(アワード)を設けています。

具体的には、グループ総会の場で表彰を行います。表彰する社員を選出する基準は、パフォーマンスの高さ、成長・変化の度合い、周囲への影響力の発揮度合いなどを総合的に判断しています。全社員の前で評価理由やエピソードが書かれた表彰状が読み上げられ、受賞者にはスピーチをする機会が与えられることで、本人のさらなる成長のきっかけになるだけでなく、他社員の成長意欲を強く喚起する場となっています。

今後も引き続き、個人が成長しやすい環境を創り、成長しようとする個人を会社が後押しし続けることで、事業戦略の実現と生産性の向上を目指していきます。

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

戦略 採用 育成 制度 風土

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
リンクコーポレイ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
組織開発Division	564	AAA
個人開発Division	506	AAA
マッチングDivision	281	AAA

性別	対象数（名）	ER
男性	759	AAA
女性	586	AAA

国籍（エリア）別	対象数（名）	ER
日本	1,196	AAA
アジア（日本を除く）	16	AAA
オセアニア	3	BBB
北米	29	AAA
中南米	5	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

戦略 採用 育成 制度 風土

階層別役割サーベイ結果※1

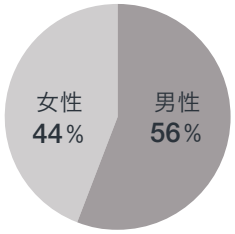
		単位	2021年	2022年
全体	対象数	名	1,386	1,137
	AAA ～ Aランク	名	713	646
	割合	%	51.4	56.8
管理職以上	対象数	名	159	146
	AAA ～ Aランク	名	111	110
	割合	%	69.8	75.3

総従業員数／欠勤率

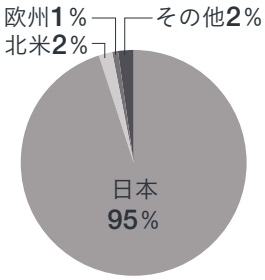
		単位	2020年	2021年	2022年
総従業員数	役員※2	名	28	30	32
	社員	名	1,498	1,493	1,505
	アルバイト	名	381	403	381
	ALT※3	名	3,378	3,304	2,857
	合計	名	5,285	5,230	4,775
フルタイム／パートタイム※4	フルタイム	名	1,537	1,518	1,567
	パートタイム	名	370	408	351
フルタイム当量※5		FTE	1,738	1,748	1,719
欠勤率		%	0.9	0.9	0.9

※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、取締役と執行役員の合計。
※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)

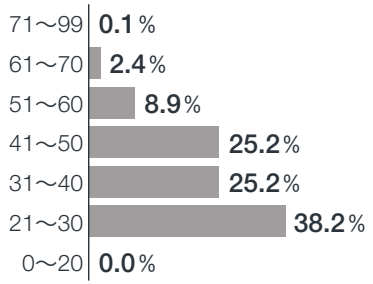
男女比率



国籍(エリア)比率



年齢構成比率



※未回答を除く

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%

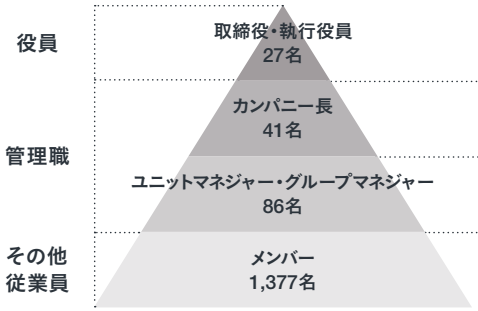
法人ごとに見ると法定雇用率2.3%を満たしている法人もあるものの、グループ全体としては法定雇用率の基準を満たすことができていません。本事象は経営課題であるため、引き続き採用を強化していきます。

※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

戦略 採用 育成 制度 風土

当社グループ階層図※1



役職者1人当たりメンバー数(名)

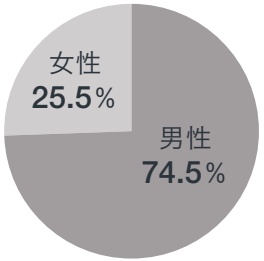
	2022年
取締役・執行役員	55.7
カンパニー長	35.7
ユニットマネジャー・グループマネジャー	16.0

※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				○	○			
冨永 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

戦略 採用 育成 制度 風土

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、算出していない。
※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ない。
※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
ポータブルスキル	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
	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	点	53.8	57.9
	Excelスキル	点	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。

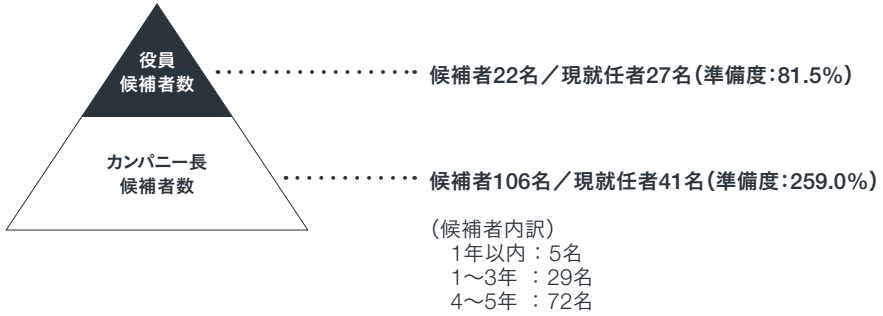
HUMAN CAPITAL DATA

戦略 採用 育成 制度 風土

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※）

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	4.5	4.5	4.4	4.3

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、同時に代わりの人材の登用、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

アイカ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

アイカ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
リンクコーポレイ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自体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

戦略 採用 育成 制度 風土

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

※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。

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。

おわりに

前年に引き続き2022年においても、『Human Capital Report』を発刊し、ステークホルダーの皆さまに対して、私たちの考え方やその結果をお伝えしました。結果として、本年もISO30414の認証をいただけたこと、この場を借りて関係者の皆さまに厚く御礼申し上げます。

これからの日本において、企業経営における「人的資本経営」の重要度は今以上に高まると感じています。少子高齢化による労働力人口の減少、商品・サービスのソフト化、ワークモチベーションの多様化、ESG投資への関心の高まりなど、さまざまな側面から「人的資本経営」は経営者が避けては通れないテーマになってきました。人的資本経営に向けたさまざまな企業の動き、ISO30414の認証の動きが加速していることが何よりの証拠だと考えています。

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、さまざまな企業の人的資本経営を支援してきました。また、前年の日本・アジア初のISO30414の認証取得のナレッジを活かし、人的資本に関する情報開示に向けた支援を行う「ISO30414 コンサルティング」も開始しました。このような私たちの活動が日本における人的資本経営の流れを加速させ、引いては当社グループのミッションである「意味のあふれる社会」の実現に近づくことができると私たちは信じています。

私たちのこの挑戦を心から応援してくださっているさまざまなステークホルダーの皆さまに感謝を申し上げるとともに、引き続きの応援をよろ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

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 の役職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

HR Metrics
CEO Zahid Mubarik
2022 年 3 月 31 日

APPENDIX

APPENDIX

「ISO30414」各指標との対応一覧

No.	指標	ページ
1	倫理とコンプライアンス	
1-1	提起された苦情の種類と件数	38
1-2	懲戒処分の種類と件数	38
1-3	倫理とコンプラ研修を受けた従業員割合	38
1-4	第三者に解決を委ねられた係争	—
1-5	外部監査で指摘された事項の数と種類	38
2	コスト	
2-1	総労働力コスト	27
2-2	外部労働力コスト	27
2-3	総給与に対する特定職の報酬割合	36
2-4	総雇用コスト	27
2-5	1人当たり採用コスト	32
2-6	採用コスト	32
2-7	離職に伴うコスト	—
3	ダイバーシティ	
3-1	労働力のダイバーシティ（年齢）	29
3-2	労働力のダイバーシティ（性別）	29
3-3	労働力のダイバーシティ（障がい者）	29
3-4	労働力のダイバーシティ（その他）	29
3-5	労働力のダイバーシティ（経営陣）	31
4	リーダーシップ	
4-1	リーダーシップに対する信頼	34
4-2	管理職1人当たりの部下数	30
4-3	リーダーシップ開発	34

No.	指標	ページ
5	組織風土	
5-1	エンゲージメント／満足度／コミットメント	8、28
5-2	従業員の定着率	39
6	健康・安全・幸福	
6-1	労災により失われた時間	37
6-2	労災の件数	37
6-3	労災による死亡者数	37
6-4	健康・安全研修の受講割合	37
7	生産性	
7-1	従業員1人当たりの業績	27
7-2	人的資本ROI	6、27
8	採用・異動・退職	
8-1	募集ポスト当たりの書類選考通過者	—
8-2	採用社員の質	32
8-3	採用にかかる平均日数	32
8-4	重要ポストが埋まるまでの日数	35
8-5	将来必要となる人材の能力	—
8-6	内部登用率	35
8-7	重要ポストの内部登用率	35
8-8	重要ポストの割合	35
8-9	全空席中の重要ポストの空席率	35
8-10	内部異動数	35
8-11	幹部候補の準備度	16、34
8-12	離職率	39
8-13	自発的離職率	39
8-14	痛手となる自発的離職率	39
8-15	離職の理由	39

No.	指標	ページ
9	スキルと能力	
9-1	人材開発・研修の総費用	33
9-2	研修への参加率	33
9-3	従業員当たりの研修受講時間	33
9-4	カテゴリー別の研修受講率	33
9-5	従業員のコンピテンシーレート	—
10	後継者計画	
10-1	内部継承率	35
10-2	後継者候補準備率	16、34
10-3	後継者の継承準備度（即時）	16、34
10-4	後継者の継承準備度（1〜3／4〜5年）	16、34
11	労働力	
11-1	総従業員数	29
11-2	総従業員数（フル／パートタイム）	29
11-3	フルタイム当量（FTE）	29
11-4	臨時の労働力（独立事業主）	—
11-5	臨時の労働力（派遣労働者）	—
11-6	欠勤	29

Link and Motivation Group