

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。

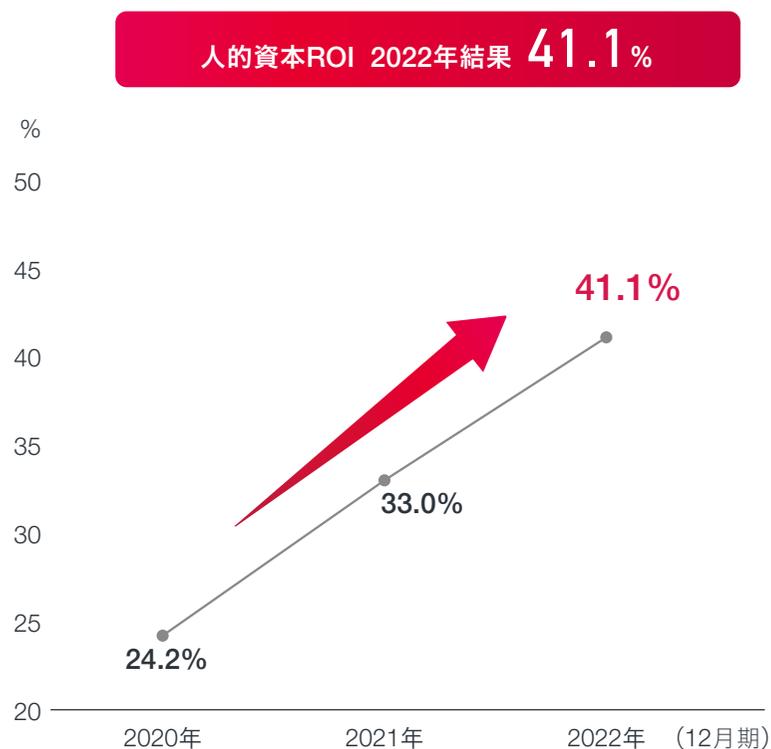
そして、事業戦略と組織戦略の両方を実現し、生産性を向上させるために、「**採用**」「**育成**」「**制度**」「**風土**」の**4つの領域**を対象にさまざまな施策を展開しています。

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 = 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

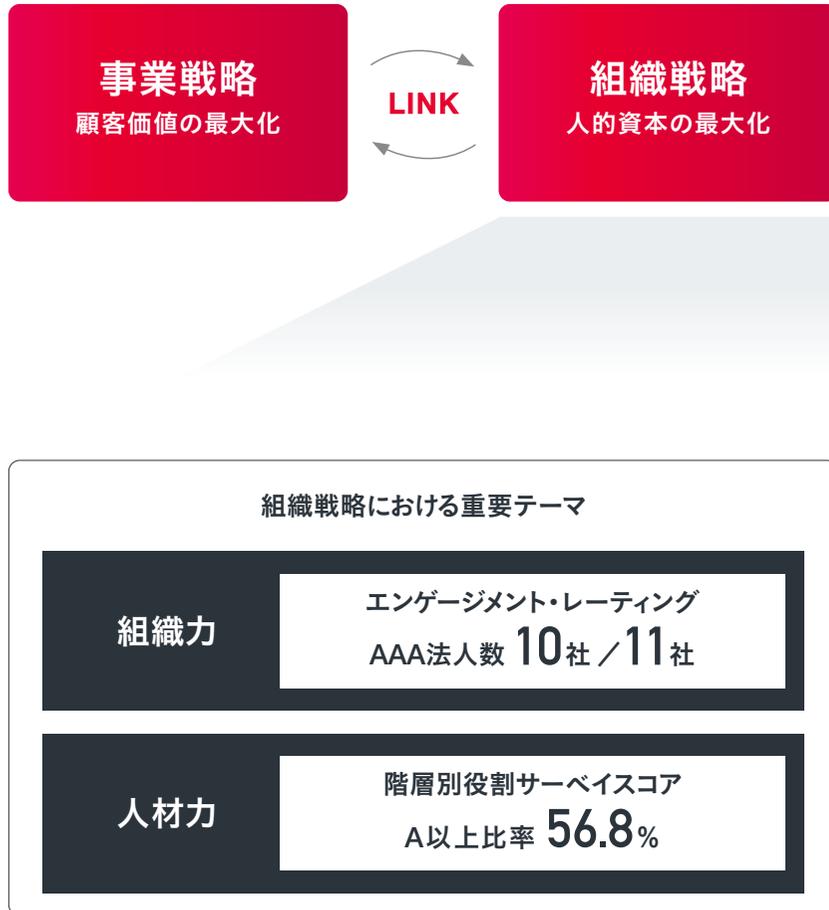
私たちは「事業と組織のLINKの最適化度合い」を表す指標として、生産性を重視しています。中でも、当社グループにおいては、**人的資本に対する投資からのリターンを示す「人的資本ROI」**を経営の重要指標としてモニタリングを行っています。

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まいります。

CHAPTER 1 | 戦略

03 組織戦略における重要テーマ



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

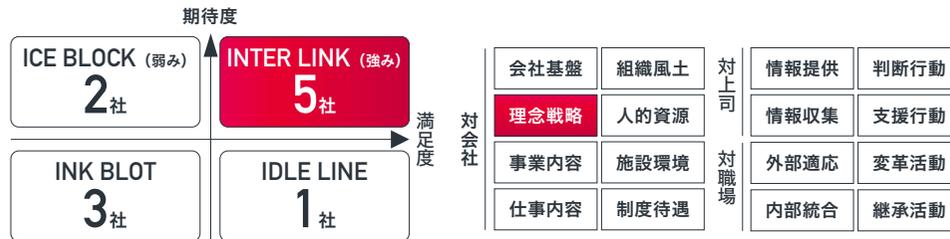
04 「組織力」注力指標

AAA法人数
10社/11社

エンゲージメントサーベイ結果

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



※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%

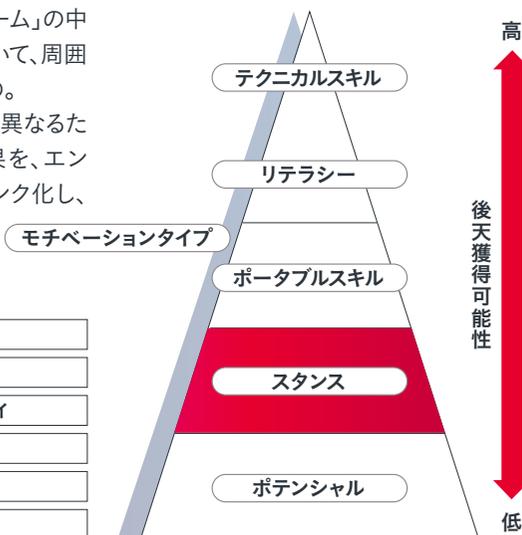
階層別役割サーベイについて

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られる「スタンス」について、周囲からの期待と満足の一貫度合いを測るもの。

「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スコア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。