



Link and Motivation Group

HUMAN CAPITAL REPORT 2023

Link and Motivation Group

<https://www.lmi.ne.jp>

人材は最大・最強の資本である



人材を最大・最強の資本として 意味のあふれる社会をつくる

労働力人口が減少し、企業の競争優位性がハードからソフトに変わる中、
人材や組織は企業経営において非常に重要なアセットになる。
そう確信して創業した2000年。

商品市場において顧客から選ばれる企業創りだけでなく、
労働市場において社員や応募者から選ばれる企業(モチベーションカンパニー)を創ること。

人材や組織を、「使えば減る資源」ではなく
適切な環境に置かれれば限りなく価値を発揮する「最大・最強の資本」として活かすこと。

この信念を胸に、経営からメンバーまで全員が
言行一致の経営と、顧客企業への支援に向き合い続けてきました。

そして、この歩みが「人的資本経営」の強い追い風と重なったと実感しています。

リンクアンドモチベーションはこれからも変わらず、
意味のあふれる社会の実現に向けて
世界の人的資本の価値を最大化するべく、歩み続けていきます。

リンクアンドモチベーショングループ全体像

ミッション

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

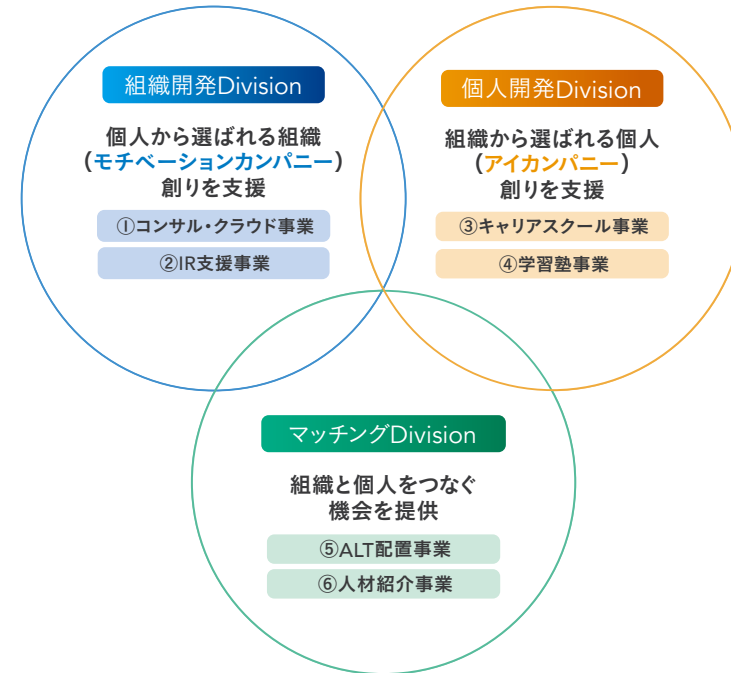
ひとりひとりの本気がこの世界を熱くする

会社概要

2023年12月31日現在

社名： 株式会社リンクアンドモチベーション
 代表者： 代表取締役会長 小笹 芳央
 本社所在地： 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
 上場市場： 東京証券取引所 プライム市場
 (証券コード:2170)
 資本金： 13億8,061万円
 売上収益： 339億円(連結)
 営業利益： 46億円(連結)
 従業員数： 1,470名(連結)

事業構造



Division別概要

2023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	128	90	622
個人開発Division	64	29	524
マッチングDivision	153	63	322

CONTENTS

Human Capital Report 2023のポイント

資本市場(株主や機関投資家)・商品市場(顧客)・労働市場(社員や応募者)のステークホルダーの皆さまからいただいた貴重なご意見を踏まえ、当社グループの人的資本経営の捉え方や強みである人的資本について、さらにリアリティを感じていただけるよう内容や表現方法を大幅に改善しました。

Chapter 1

人的資本経営の考え方

- 5 CEO 兼 CHROメッセージ
- 7 人的資本を最大化する組織戦略
- 8 伊藤邦雄氏×当社代表取締役社長 対談
「人的資本経営の本質を語る」
- 11 人的資本に関する研究結果

Chapter 2

当社グループの人的資本経営

- 13 当社グループのビジネス
- 14 当社グループの組織戦略
生産性／人材力／エンゲージメント
- 18 人的資本投資の全体像
- 19 事業戦略と連動する組織戦略(コンサル・クラウド事業)
- 21 社員から見る当社グループの人的資本経営

Chapter 3

人的資本経営の施策

- 24 人的資本の最大化に向けた取り組み
- 25 人材力の向上—ストレッチクラウド—
- 26 エンゲージメントの向上—モチベーションクラウド—
- 27 採用・育成・制度・風土への具体的な投資

Chapter 4

人的資本経営を支える基盤

- 51 ガバナンス体制
- 52 組織人事に精通した取締役会

Chapter 5

Human Capital Data

- 54 「ISO30414」各指標との対応一覧
- 55 倫理とコンプライアンス／コスト
- 56 ダイバーシティ
- 57 リーダーシップ
- 58 組織風土
- 59 健康・安全・幸福／生産性
- 60 採用・異動・退職
- 62 スキルと能力
- 63 後継者計画／労働力
- 64 その他
- 65 人的資本開示のガイドラインに対する認識

リンクアンドモチベーショングループの情報開示体系

当社グループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図るため、さまざまなツールで多角的に情報を発信しています。

情報開示媒体	掲載情報	
	財務情報	非財務情報
IR BOOK (統合報告書)	当社グループが創造する経済的・社会的価値に対する総合的な理解を深めていただくことを目的に、当社グループの経営戦略や事業活動、ESG関連情報を掲載しています。	● ●
Human Capital Report (人的資本報告)	当社グループの人的資本経営の考え方、その結果について掲載しています。	●
有価証券報告書	金融商品取引法に基づき、企業の概況、事業の状況、財務諸表などの財務情報およびコーポレート・ガバナンス体制などの非財務情報を掲載しています。	● ●
決算短信	四半期ごとの決算情報を掲載しています。	●
株主通信	株主の皆さまに当社グループへの理解を深めていただくため、当社グループの業績に加え、事業の全体像や人材に関する情報などをご紹介します。	● ●
コーポレート・ガバナンス報告書	証券取引所の上場規程に基づき、当社のコーポレート・ガバナンスに関する情報を掲載しています。	●

Chapter

1

人的資本経営の考え方

- 5 CEO 兼 CHROメッセージ
- 7 人的資本を最大化する組織戦略
- 8 伊藤邦雄氏×当社代表取締役社長 対談
「人的資本経営の本質を語る」
- 11 人的資本に関する研究結果

CEO 兼 CHROメッセージ

Theme

1

私たちの「人的資本経営」

資源の乏しいこの国において、昔は工場、機械、技術といった「ハードウェア」が企業の競争優位の源泉でした。しかし、これからの時代、アイデア、ホスピタリティ、モチベーションといった人にまつわる「ソフトウェア」が競争優位の源泉になる。そんな確信から、リンクアンドモチベーションを創業しました。以来、社員のモチベーションを高め、束ね、成果へと結びつける「モチベーションカンパニー」と、自分自身を自分株式会社の経営者であるという「アイコンパニー」の考え方、そしてこのモチベーションカンパニーとアイコンパニーをリンクさせ、両者を高いレベルで輩出し続けるということを目標として、人的資本経営を行っています。

また、数ある人的資本の中で特に重視しているのが、企業と社員の相思相愛度合を表す「エンゲージメント」です。エンゲージメントはすでに企業の業績や労働生産性との相関が証明されており、当社グループも言行一致で徹底してエンゲージメントの向上に努めています。

代表取締役会長
小笹 芳央



TOP MESSAGE

CEO 兼 CHROメッセージ

Theme

2

経営者として感じる
「人的資本経営」の価値

当社グループ自身、「言行一致」を大切に人的資本に投資を続けてきました。その中で感じる価値を投資対効果と実感という2つの観点からお伝えします。まず、人材力を高め、さらにその人材を束ねるという意味でエンゲージメントを高めることを数値目標も置きながら推進してきた結果、人的資本ROI、いわゆる投資対効果が非常に高くなっています。営業利益との関係性において、投下した資本を上回る価値が生み出されているということです。

また、実感として、やはりエンゲージメントの高い組織においては、トップが考えていることを発信するとすぐに伝わり、現場で実行に移されます。どのような職場でも、企業でも、基本的には変化を恐れたり、変化に躊躇したりということがありますが、当社グループにおいては社員が運動神経良く変化に対応してくれます。今後さらに企業が置かれている環境が劇的に変化する中で、人的資本、特にエンゲージメントを高めることで、労働生産性だけでなく、運動神経の良い旗振りができるという価値を感じています。



Theme

3

ミッション実現に向けた
これからの歩み

まず、私たちは事業戦略と組織戦略を対等に捉え、双方をリンクさせながら経営を行っています。事業戦略が先にあり、それを実行する組織・人材戦略という考え方が一般的かもしれませんが、これまでの経験から、事業と組織はコインの裏表であると私は考えています。例えば、「こういう事業をやりたいから、こんな人材が欲しい」という考え方がある一方で、「こういう人材がいるから、こんな事業展開ができる」と、事業展開オプションABCの中で、人材の色合いや能力からオプションを選ぶという判断もあるのではないのでしょうか。

だからこそ、人的資本に投下していく。社員の人材力を高め、エンゲージメントを向上させてその社員をしっかりと束ねていく。こうして、これまでもこれからも人材を最大・最強の資本とします。当然、当社グループのようなソフトウェア産業においては、それがこれからの成長にとっても非常に重要な事項だと思っていますので、そこを止まることなく、さらに加速させてミッションの実現に向かっていく所存です。

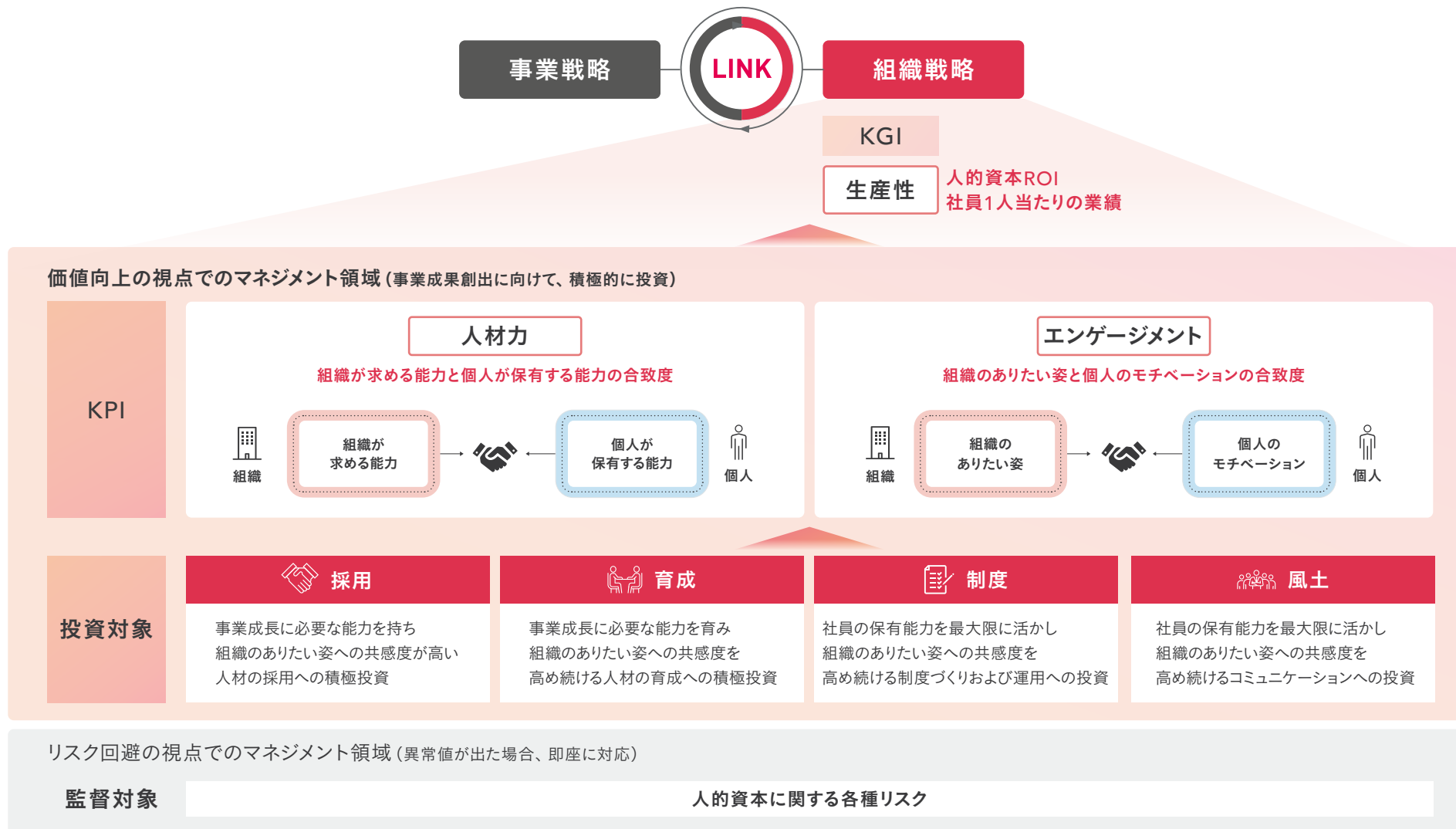
動画版のメッセージは
こちらをご参照ください。



人的資本を最大化する組織戦略

当社グループが考える
人的資本経営

社員のモチベーションを企業の成長エンジンとする「モチベーションカンパニー」の経営において、事業と組織を対等に捉えています。顧客価値を最大化する事業戦略と人的資本を最大化する組織戦略をリンクさせながら、金銭や時間の最適な投資を実施してリターンを得ることが中長期的な企業価値向上、そして、ミッションの実現につながると考えています。



人的資本経営の本質を語る

「人的資本経営」(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)への注目が集まっています。今回は、「人材版伊藤レポート」の座長を務め、アカデミックの面から人的資本経営の推進に挑んでいる伊藤邦雄氏と、ビジネスの面からその推進に挑んでいる当社代表取締役社長坂下の対談を通して、その本質に迫ります。

人的資本経営の現在地

伊藤 経営者と話をしていると、みんな口をそろえて「人は大事だ」と言います。しかし、衝撃的な現実を表すデータがいくつか出てきています。例えば、「今、勤めている会社に長く勤めたいですか」という問いに対して、各国の調査結果を比較すると、日本はその割合が

一番低い。もう一方で、「他社に転職したいですか」と聞くと、これも一番低い。日本企業の競争力を復活させようとしても、社員の熱意やエンゲージメントが低いと実現できないのではないか。そうしたことから「人材版伊藤レポート」を2020年に公表しました。

坂下 当社が創業した2000年当時は、ITへの期待が高まり、効率が非常に重要視された時代でした。ただ、ITを活用するのは人であり、何を目的に活用するかによって結果も変わってくる。だからこそ、もう一度、人のモチベーションやエンゲージメントに着目した経営の効果を証明し、サポートしたいという想いからスタートしました。

切り口の一つとして、なぜこの会社は存在するのか、あるいはなぜこの事業や仕事をやっているのかを議論することなく、無意識に数値のコミュニケーションばかり交わしている企業は多くあります。そうすると、社員にやらされ感が充満し、結果、エンゲージメント調査

Hideki Sakashita

株式会社リンクアンドモチベーション
代表取締役社長

(株)リンクアンドモチベーション代表取締役社長。1991年に(株)リクルート入社。人材総合サービス事業部にて、組織人事コンサルティングに携わる。2000年、創業メンバーとして(株)リンクアンドモチベーションの設立に参画し、2013年より当社代表取締役社長に就任。

坂 下 英 樹

伊 藤 邦 雄

Kunio Ito

一橋大学
CFO教育研究センター長

一橋大学名誉教授、同大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。商学博士。2014年に座長として「伊藤レポート」を公表し、コーポレート・ガバナンス、無形資産およびESGに関する各種の政府委員会やプロジェクトの座長を務める。2020年9月に経済産業省の研究会の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。

をしてもなかなか高まらない。給与を上げたいなどという外発的なモチベーションだけでなく、この内発的なモチベーションを向上させるこそが日本の成長エンジンになるのではないかと考えています。

伊藤 私もまったく同感で、人を大事にしてきたはずの日本企業のエンゲージメントが低い理由の一つは企業理念かと。よくいわれるように、素晴らしい言葉ではあるものの額縁の中に入って外に出ることはなく、みんなで議論することもない。

でも、今おっしゃったように、なぜ自分は会社に勤めているのか、なぜこの仕事をやっているのか、ひとりひとりが明らかにして、それを擦り合わせる。「なぜ」に共感すればその会社に長く勤めていい仕事をしていこうし、共感できなければそれは他の会社に移っていく、健全な出入りも大切ですね。

人的資本開示を通して、経営を磨いていく

伊藤 昨今、多くの日本企業を見ていて、人的資本開示を力入れてやるぞ!と意気込んでいるものの、ともすると開示にばかり目がいってしまっているように感じます。例えば、女性管理職比率にしても、何か数字合わせのところで終始してしまうのは、本来の目的とは

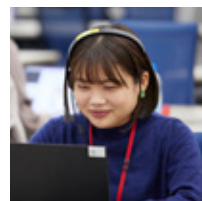
意味が異なってくるのではないのでしょうか。

開示で終わりではなくて、開示した情報にフィードバックを受けて人的資本経営を通して企業状態を磨き、それをまた開示する。ループが上に向かって回るような循環を実現できるとよいですね。

坂下 当社グループでは、業績や人材の定着等企業成長に非常に相関があると言われていたエンゲージメントについて、現状を定期的に診断して、どのぐらいのレベルなのかというのをエンゲージメント・レーティングとして開示しています。

同時に、我々は事業としても、クライアント各社の「診断」「変革」「公表」のサイクルを回し、企業価値向上に繋げるよう取り組んでいます。さらに、開示せずともわかる状態にしたいとも考えていて、それがグループ会社であるオープンワークが手掛けている社員クチコミ情報の開示です。そうすると、会社が統合報告書等で開示した内容と実態が乖離している場合、それが明らかになります。

こうして労働市場のオープン化をはかりながら、創業以来取り組んできた「診断」「変革」「公表」の組織人事コンサルティング支援を拡大することで、人的資本経営の推進と活性化に貢献していきたいと考えています。



経営戦略の担い手は人である

伊藤 企業は経営戦略を例えば中期経営計画として外に向けて発信する。そうすると、投資家は素晴らしいように見えるその経営戦略の実現可能性を知りたいですね。実現可能性をどのように見るかという、経営戦略の担い手って、人ですね。ただ実は、今まで経営戦略の実現力を担う人材に関する情報はほとんど開示されてこなかった。投資家は経営戦略の実現力を見たいという時に、ピンとくるような情報が開示されていないと、パフォーマンスを持続的に創出できるのかという点で弱気になります。だからこそ、**人的資本情報の開示というのは、経営戦略の実現力を理解してもらうという意味で、とても重要**だと思います。上場されている坂下さんの会社、リンクアンドモチベーションさんではいかがですか。

坂下 私は、人的資本開示というのは、スポーツを例にとれば、試合の結果だけではなく、その練習の中身を見せるようなものと捉えています。

伊藤 それはおもしろい例えですね。確かに、どんな練習にどれだけ真剣に取り組んでいるか、通常はわからないですね。でも、情報を開示する中で、わが社はこんな練習メニューを持っていて、社員も練習したいという意欲が高くて、だから業績向上していきますよ、と示

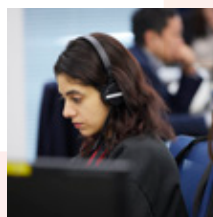
していく。例えば製造業だと、工場見学ってありますよね。実際に見て感動して投資をする。人的資本経営についてもまさにそうですね。人材採用のシーンで何を語っているのだろうと。その場を見ていないのはもったいないですね。

人的「資源」ではなく人的「資本」

伊藤 これまで日本企業は人を「資源」として管理してきました。これからは、人に対する見方を抜本的に変えていく必要があります。つまり、**使えば減る「資源」ではなくて、適切な環境に置かれれば限りなく価値を伸ばす「資本」**として捉える。人的資本の価値は、一律ではなくて、企業ごとに経営者が社員と一緒に議論することが必要です。御社ではすでに実践していると思いますが、いかがですか。

坂下 当社グループでは、「**人は最大・最強の経営資本である**」と創業以来考えています。事業ありきで人を当てはめるだけでなく、人ありきで事業を当てはめる、そんな経営哲学が存在します。そして、人的資本という捉え方をした時に大切なのが、企業風土や企業文化だと思っています。

※対談全編の動画はこちらをご覧ください。



人的資本に関する研究結果

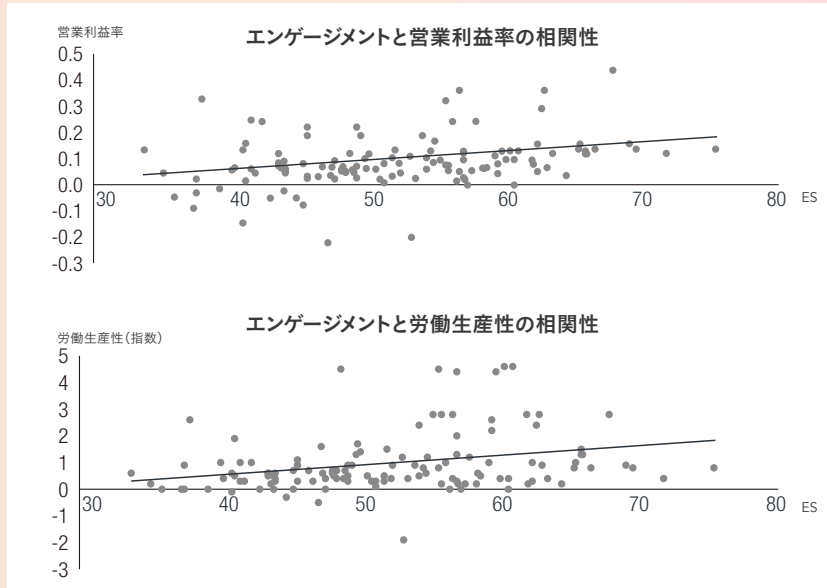
当社研究機関のモチベーションエンジニアリング研究所による調査で、エンゲージメントと企業業績や投資指標との関係性が明らかになっています。

エンゲージメントと企業業績との関係性

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にて、
「エンゲージメント」の経営への影響度を分析しました。

その結果、「エンゲージメント」は営業利益率、労働生産性の
双方にプラスの影響を与えることが明らかになっています。

[→ 詳細はこちら](#)



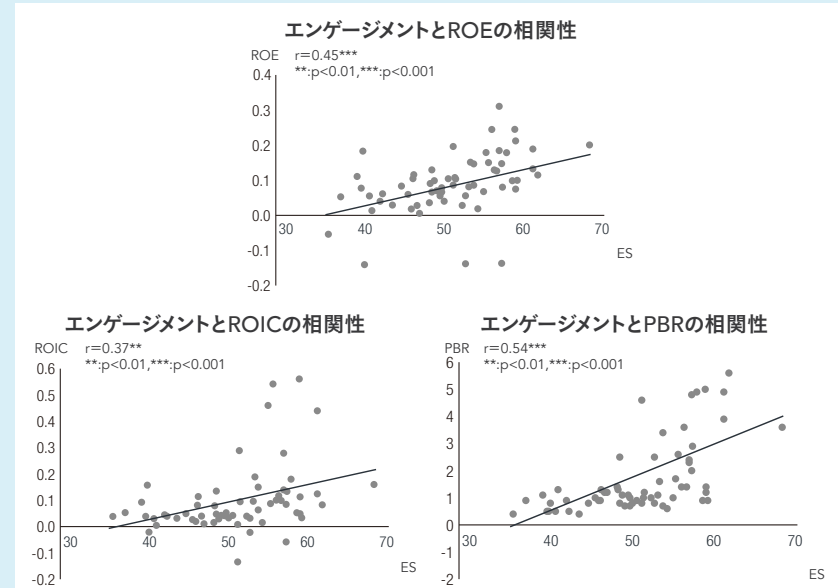
※ES:エンゲージメントスコア

エンゲージメントと投資指標との関係性

人的資本投資の重要項目の一つである「エンゲージメント」と、
投資指標であるROEやROIC、PBRとの定量的な関係性を分析しました。

その結果、「エンゲージメント」が高いほど
ROEやROIC、PBRが高いことが示されています。

[→ 詳細はこちら](#)



※ES:エンゲージメントスコア

Chapter

2

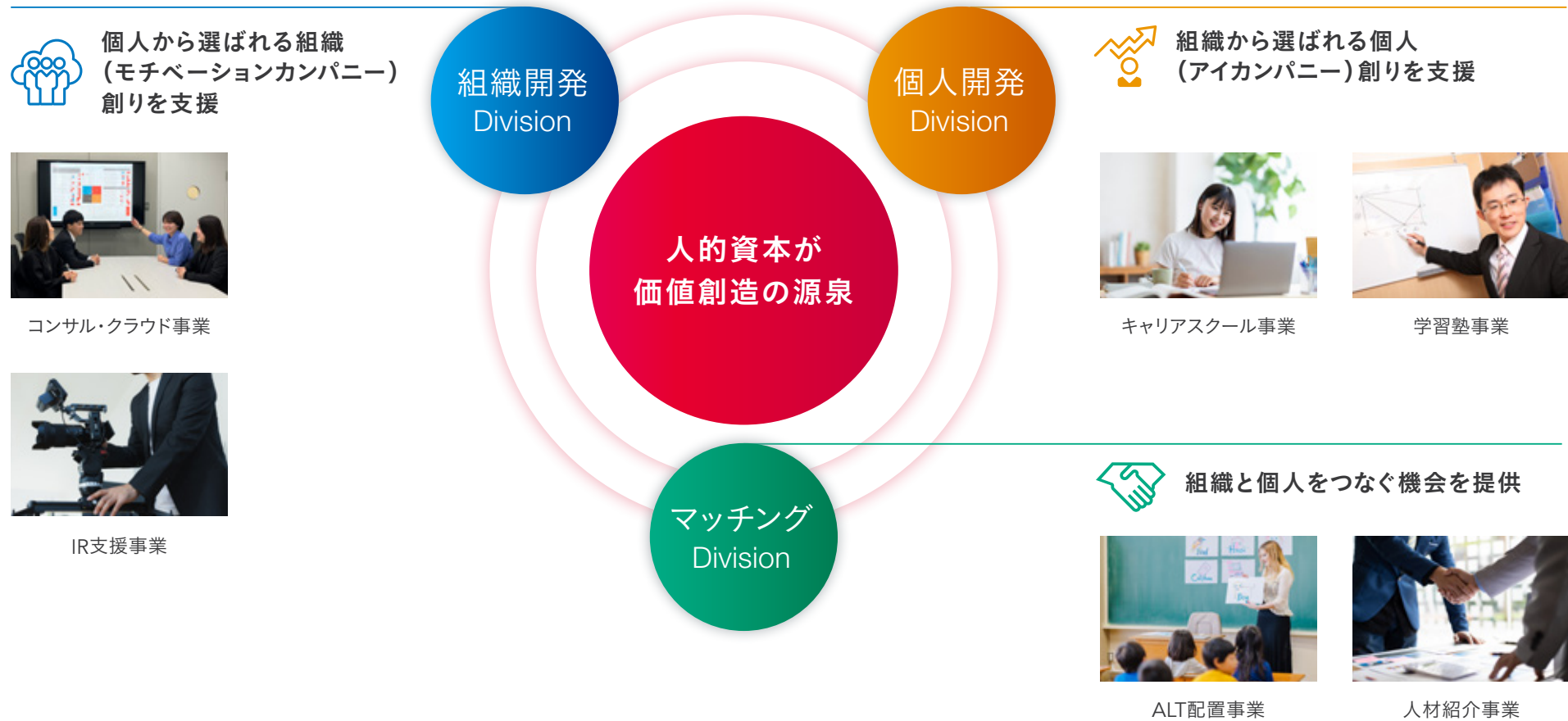
当社グループの人的資本経営

- 13 当社グループのビジネス
- 14 当社グループの組織戦略
生産性／人材力／エンゲージメント
- 18 人的資本投資の全体像
- 19 事業戦略と連動する組織戦略
(コンサル・クラウド事業)
- 21 社員から見る当社グループの人的資本経営

当社グループのビジネス

当社グループは、**人**が**お客さま**に対して**直接価値**を届ける**ソフトビジネス**を行っています。

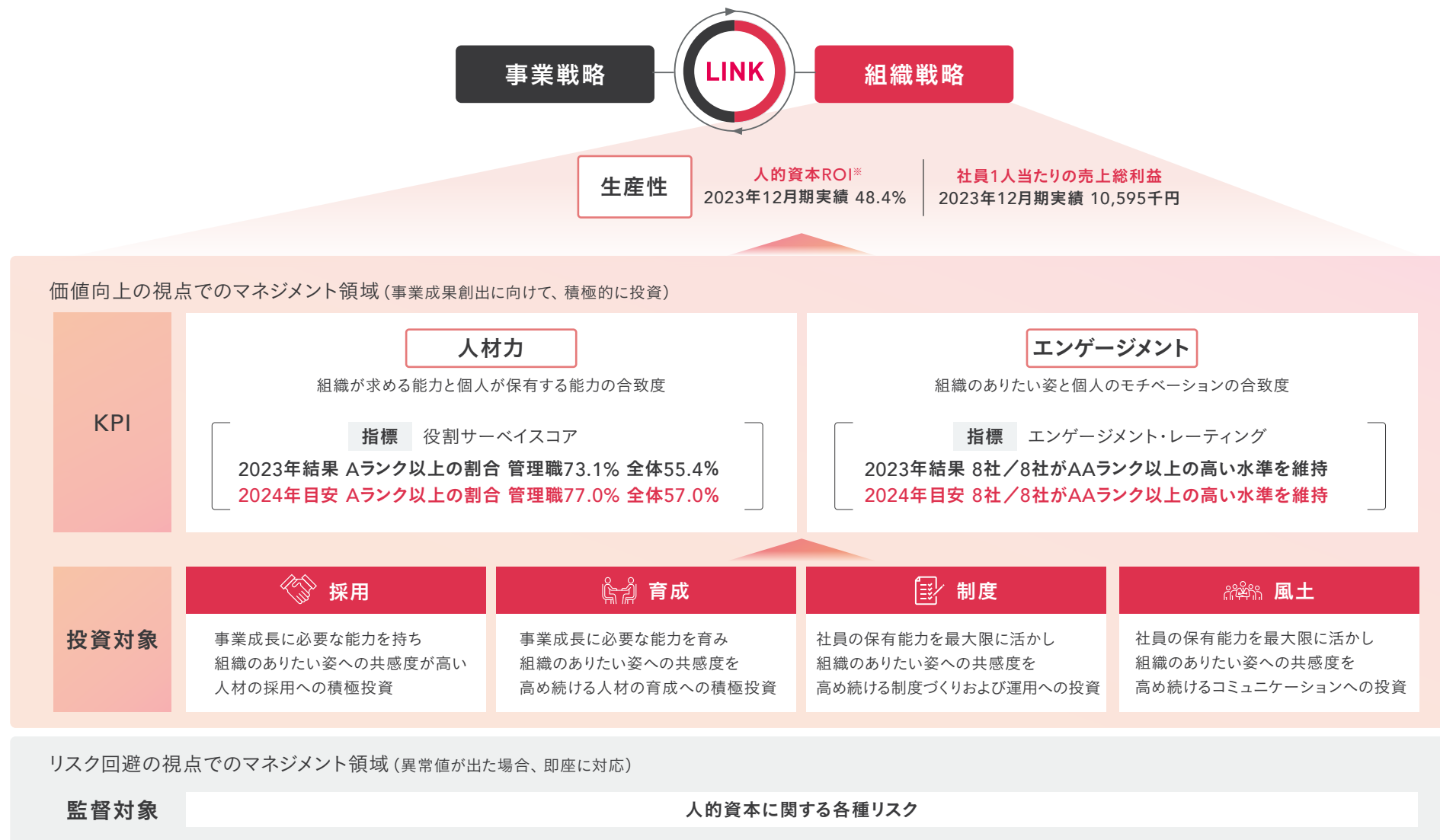
だからこそ、創業当初より「**社員のモチベーションこそが会社の成長エンジンである**」、すなわち**人的資本が価値創造の源泉**であると考えています。



- ➔ 価値創造プロセスは統合報告書 (IR BOOK 2023) P.10
- ➔ 具体的な事業説明は統合報告書 (IR BOOK 2023) P.26~31

当社グループの組織戦略

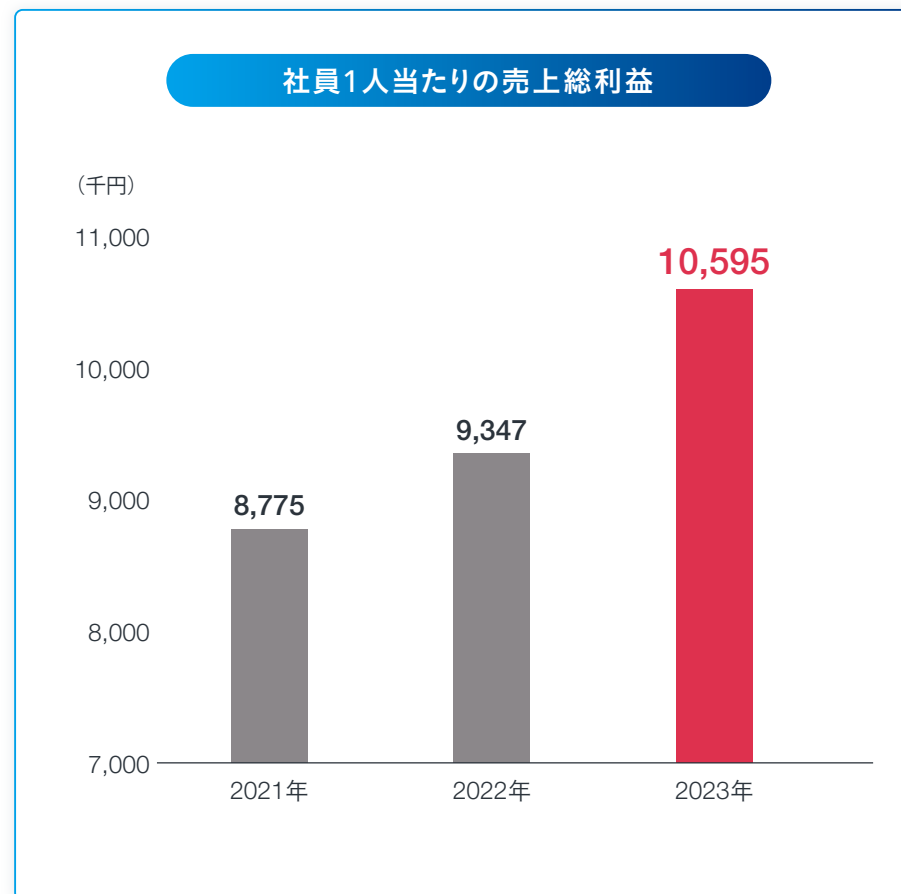
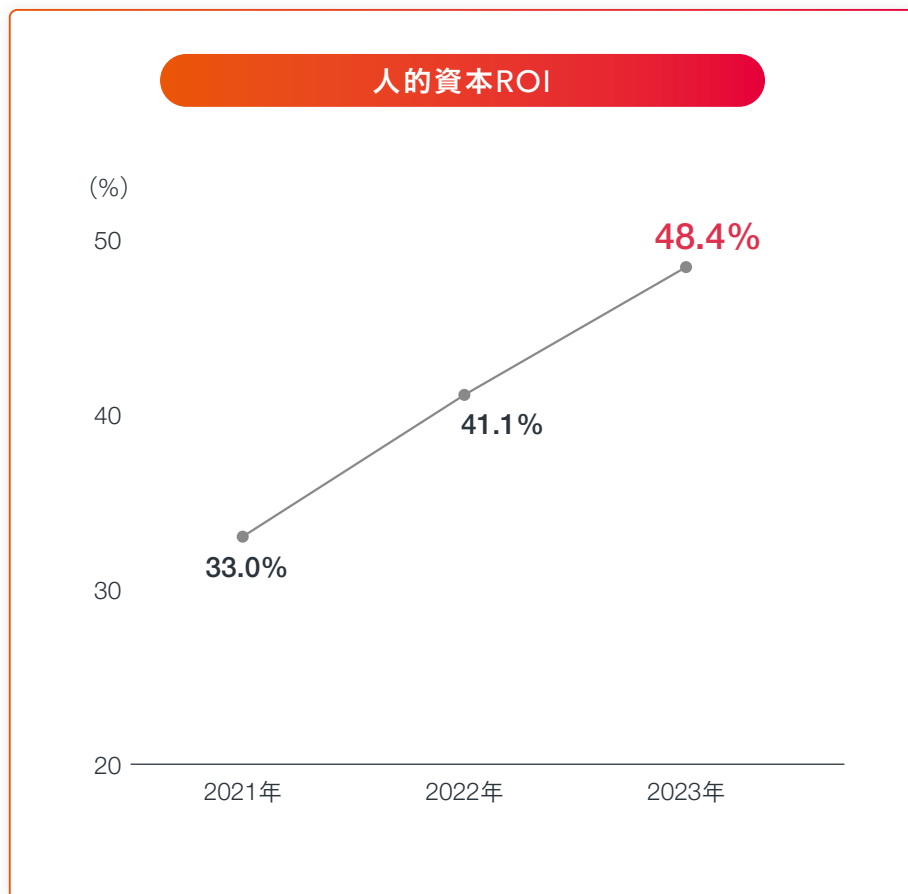
モチベーションカンパニー創りを支援している当社グループは、言行一致の経営にこだわっています。
 人的資本投資を継続的に実施した結果、社員1人当たりの売上総利益は増加、生産性の向上につながっています。



※人的資本ROI=調整後営業利益÷人的資本投資額。
 調整後営業利益は、営業利益から、のれん、使用権資産、固定資産の減損など一時的要因を排除した事業の業績を測る利益指標。
 人的資本投資額は、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。

当社グループの組織戦略 生産性

当社グループでは、「人的資本ROI」と「社員1人当たりの売上総利益」を事業戦略と組織戦略をつなぐKGIとして経営しています。2023年12月期は、売上総利益は前年比110.2%、営業利益は同127.4%と大幅に伸長し、生産性は想定どおりに向上。今後も、さらなる生産性の向上を見込んでいます。



当社グループの組織戦略 人材力

人材力は、組織が求める能力と個人が保有する能力の合致度を示します。

各階層に求められる役割の遂行状況について、周囲の期待と満足の一貫度合いを測り

算出したスコアに応じて11段階でレーティングした「役割サーベイスコア」をKPIとして経営しています。

役割サーベイスコア

各階層に求められる役割の遂行状況について、周囲の期待と満足の一貫度合いを測り算出したスコアに応じて11段階でレーティング(ランクづけ)

役割	レーティング※	
	レーティング	スコア
上級管理職	AAA	67以上
	AA	67未満
	A	61未満
管理職	BBB	58未満
	BB	55未満
リーダー	B	52未満
中堅	CCC	48未満
	CC	45未満
若手	C	42未満
	DDD	39未満
	DD	33未満

世の中の
平均値

2023年12月期結果

2023年12月期はA以上の割合は全体で55%超、管理職においては70%超となり、一定の人材力を維持しています。

	2021年	2022年	2023年
全体			
対象者数(名)	1,386	1,137	1,378
Aランク以上(名)	713	646	764
割合(%)	51.4	56.8	55.4
管理職以上			
対象者数(名)	159	146	156
Aランク以上(名)	111	110	114
割合(%)	69.8	75.3	73.1

※延べ7,030社／約72万人のデータをもとに算出。

当社グループの組織戦略 エンゲージメント

エンゲージメントは、組織のありたい姿と個人のモチベーションの合致度を示します。

組織のエンゲージメント状態について、社員の期待と満足の一貫度合いを測り算出したエンゲージメントスコア^{※1}に応じて11段階でレーティングした「エンゲージメント・レーティング」をKPIとして経営しています。

エンゲージメント・レーティング^{※2}

組織のエンゲージメント状態について、社員の期待と満足の一貫度合いを測り算出したスコアに応じて11段階でレーティング(ランクづけ)

エンゲージメントを測る16領域

レーティング^{※3}

2023年12月期結果

		レーティング	スコア
会社	上司	会社基盤	AAA 67以上
		理念戦略	AA 67未満
		事業内容	A 61未満
		仕事内容	BBB 58未満
		組織風土	BB 55未満
		人的資源	B 52未満 <small>世の中の平均値</small>
		施設環境	CCC 48未満
		制度待遇	CC 45未満
	職場	情報提供	C 42未満
		情報収集	DDD 39未満
		判断行動	DD 33未満
		支援行動	
		外部適応	
		内部統合	
		変革活動	
		継承活動	

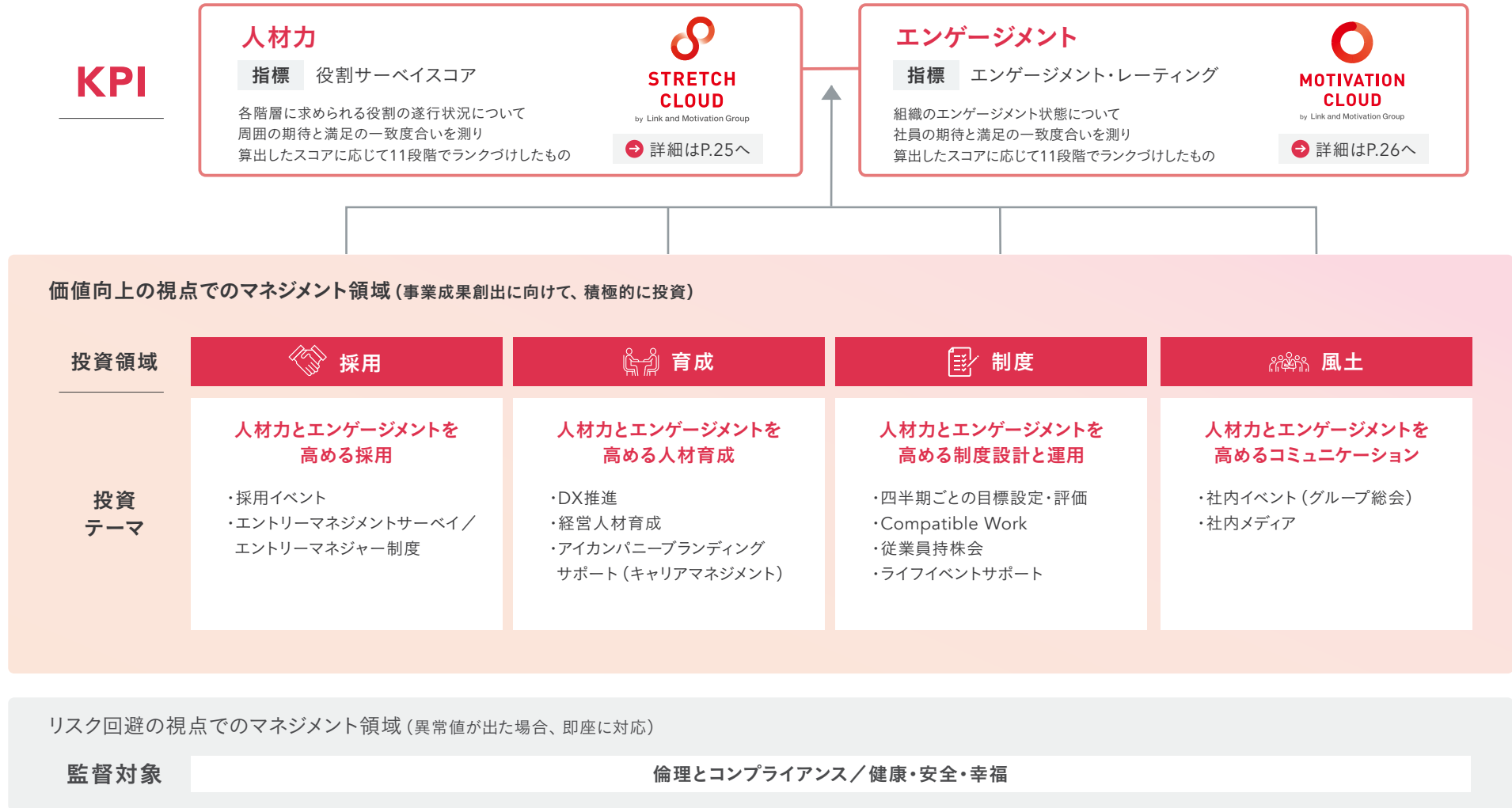
2023年12月期はグループ会社8社^{※4}のうちAAAが6社、AAが2社となり、引き続き高いエンゲージメントを維持しています。

Division	法人名	レーティング		
		2022年2月	2023年2月	2024年2月
組織開発 Division	(株) リンクアンドモチベーション	AAA	AAA	AAA
	(株) リンクイベントプロデュース	AAA	AAA	AAA
	(株) リンクコーポレートコミュニケーションズ	AAA	AAA	AAA
個人開発 Division	(株) リンクアカデミー	AAA	AAA	AAA
	(株) モチベーションアカデミア	AAA	AAA	AAA
マッチング Division	(株) リンク・インタラック	AA	AAA	AA
	オープンワーク(株)	BBB	AA	AA
	(株) リンク・アイ	AAA	AAA	AAA

※1 エンゲージメントスコアは(株)リンクアンドモチベーションの登録商標です(登録商標第6115383号)。
 ※2 エンゲージメント・レーティングは株式会社リンクアンドモチベーションの登録商標です(登録商標第6167649号)。
 ※3 延べ11,360社/約403万人のデータをもとに算出。
 ※4 その他事業を行う(株)リンクダイニングは除く。

人的資本投資の全体像

高い能力を持った社員がエンゲージメント高く働く状態をつくり続けるために適切な投資を行うことで、人的資本を最大化し、事業成長へとつなげます。そのために、自社ソリューションを徹底した採用・育成・制度・風土のマネジメントにより、人材力とエンゲージメントを同時に向上させています。



事業戦略と連動する組織戦略(コンサル・クラウド事業)

事業においては、企業を取り巻く労働市場の環境変化がさらに加速する中、培ってきた組織人事コンサルティングのノウハウやナレッジを活用し、コンサル・クラウド事業を徹底的に拡大する方針です。

顧客価値を最大化する事業戦略と人的資本を最大化する組織戦略をリンクさせながら、大幅な成長を実現していきます。



当社グループの事業戦略と連動する組織戦略（コンサル・クラウド事業）



事業戦略において、ストック売上※1の増収とフロー売上※2の単価上昇を狙っています。

このような事業戦略とリンクさせた組織戦略において、採用・育成・制度・風土それぞれの投資ポイントを設定しています。

- ストック売上の増収 (キーポイント)
大手企業へのモチベーションクラウドシリーズの導入やストレッチクラウドへのクロスセルの推進
- フロー売上の単価上昇 (キーポイント)
組織診断の結果明らかになった複雑で多様な顧客課題の解決を包括的にサポートできるコンサルタントの増員

→ 詳細は統合報告書 (IR BOOK 2023) P.22



価値向上の視点でのマネジメント領域 (事業成果創出に向けて、積極的に投資)

KPI	人材力	エンゲージメント
	組織が求める能力と個人が保有する能力の合致度	組織のありたい姿と個人のモチベーションの合致度
	指標 役割サーベイスコア	指標 エンゲージメント・レーティング
	2023年結果 Aランク以上の割合 管理職85.7% 全体62.2%	2023年結果 AAランク以上のカンパニー数 13カンパニー / 13カンパニー

投資対象	採用の投資ポイント	育成の投資ポイント	制度の投資ポイント	風土の投資ポイント
	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタント適性の高い人材の採用強化 ・理念への共感度合いの維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントの早期育成のため、研修を開発する ・新人研修プログラムを追加 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングのスペシャリスト人材に対する待遇 (報酬体系) の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間で顧客に対して最も価値を發揮したプロジェクトの表彰を新規増設

※1 主に、企業ごとに最適な頻度で、組織状態の定期的な「診断」「変革」を提供するクラウドサービス。

※2 主に、組織状態の診断結果を踏まえて、必要な場合に重点的な「変革」を提供するコンサルティングサービス。

社員から見る当社グループの人的資本経営 ある部署の1年間

当社グループの人的資本投資は、日常業務にあふれています。ある部署の1年間から、具体的な内容をご紹介します。

1 新人研修

新入社員を対象に、社会人として基本的なスタンスやスキルを身につけることを目的とし、数カ月にかけてさまざまな研修を実施しています。



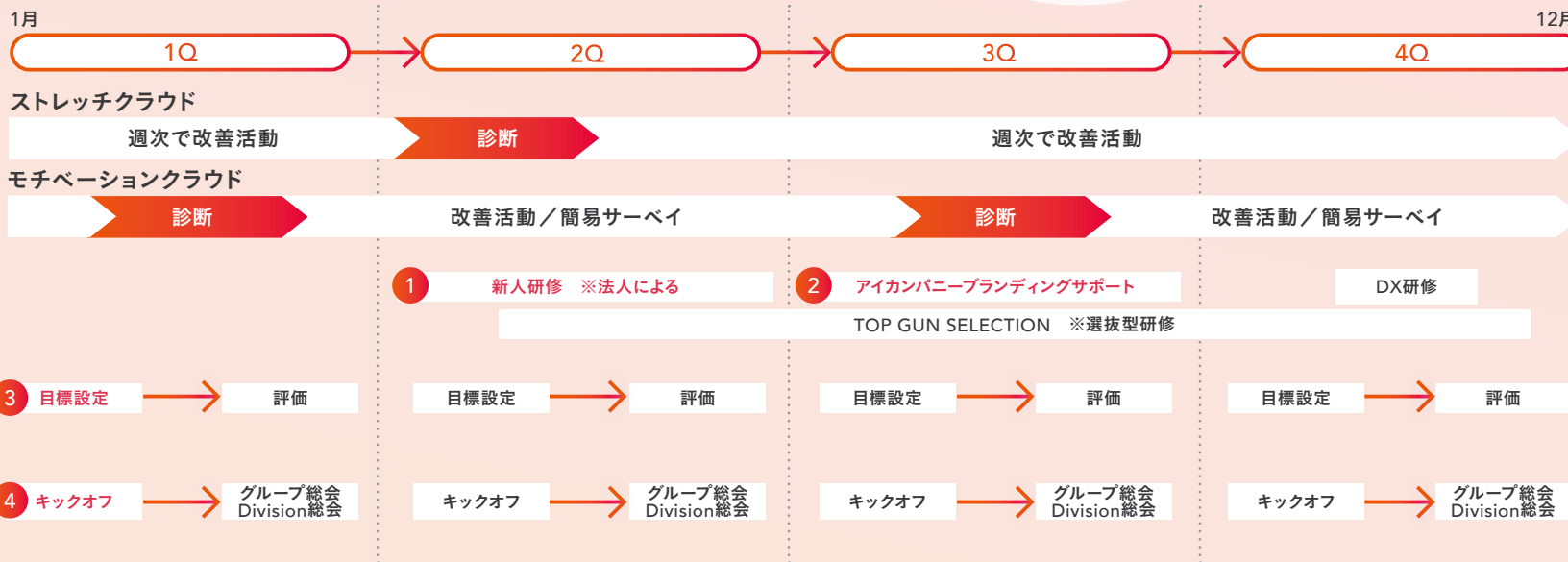
2 アイカンパニーブランディングサポート

自分自身の自立的・主体的なキャリア形成をすることを目的に、アイカンパニー（自分株式会社）の経営計画やチャレンジしたいことを提案する機会があります。

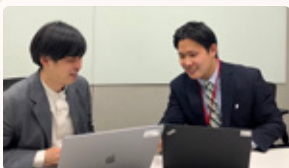
【アイカンパニーの未来】			【アイカンパニーのミッション】	
時期	課題	ビジョン	行動タイプ	結果
1Q				
2Q				
3Q				
4Q				

【MISSION】	
アイカンパニーの未来	MISSION

→ 詳細はP.35へ



3 目標設定 / 評価



成長スピードを加速させることを目的に、3カ月単位でパフォーマンス（会社の業績・組織への貢献度合い）とストレッチ（個人の成長度合い）の2軸で目標の設定、上司との評価面談を行っています。

→ 詳細はP.39へ

4 キックオフ

3カ月に1回、その期間の振り返りや今後の目標の共有、コミュニケーションの活性化などを目的に、部署全体でキックオフを実施しています。部署独自の表彰も実施しています。



社員から見る当社グループの人的資本経営 ある社員の1週間

当社グループの人的資本投資は、日常業務にあふれています。ある社員の1週間から、具体的な事例をご紹介します。

グループ各社の取締役や担当役員から、月に1回メッセージが配信されますが、私が所属するカンパニーでは、自社クラウドを活用してカンパニー長からも週1回メッセージが配信されます。1週間の注力事項の認識がそろい、とても助かっています。



→ 詳細はP.47へ

部署ごとに週1~2日の出社日が決められています。在宅の日は集中して個人作業に取り組み、出社日は対面で打ち合わせをしたり、同僚とランチに行くことが多いです。

→ 詳細はP.40へ

毎月1~2回、全社員向けのメディアが更新されます。この日は、日常業務に関わる情報が盛りだくさんの「LMひやすみ」を読みました。



→ 詳細はP.47へ

カンパニー長メッセージ

月

同僚とランチ

火

社内メディア

水

カンパニーミーティング

金

チームミーティング

木

ストレッチクラウドで
1週間の振り返り

人材育成クラウド「ストレッチクラウド」を活用して、全社員がPDCAを回しています。1週間の成長度合いを、「晴れ」「曇り」「雨」で振り返ります。今週は「晴れ」でした。



→ 詳細はP.25へ

モチベーションクラウドの
簡易サーベイに回答

「モチベーションクラウド」を活用した組織診断は半年に1回ですが、1~2カ月に1回程度、注力項目に関する簡易サーベイを実施し、進捗の確認を行っています。チームミーティングでメンバーと目線を合わせています。



→ 詳細はP.26へ

Chapter

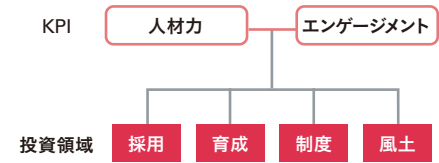
3

人的資本経営の施策

- 24 人的資本の最大化に向けた取り組み
- 25 人材力の向上—ストレッチクラウド—
- 26 エンゲージメントの向上—モチベーションクラウド—
- 27 採用・育成・制度・風土への具体的な投資

人的資本の最大化に向けた取り組み

事業成長に必要な能力を持ち、組織のありたい姿への共感性が高い人材に対し、採用から育成、制度設計や風土づくりへの投資を行っています。その際、自社ソリューションを徹底的に活用しています。



価値向上の視点でのマネジメント領域(事業成果創出に向けて、積極的に投資)

投資領域	施策名称	内容	2023年結果
—	ストレッチクラウド	個人の役割期待に対するパフォーマンスを多面評価を通して診断し、課題を特定。個人の成長(変革)プランを設計し、人材力向上のサイクルを回す。	役割サーベスコア Aランク以上の割合 管理職 73.1% 全体 55.4%
	モチベーションクラウド	社員の企業に対する共感性合い「エンゲージメント」を診断し、課題を特定。その改善(変革)に向けた取り組みを通して、従業員エンゲージメント向上のサイクルを回す。	エンゲージメント・レーティング 8社/8社がAAランク以上の高い水準を維持
採用	新卒採用イベント	入社後のイメージを解像度高く持ってもらうために、仕事のリアルや事業の詳細、トップの想いを直接伝えるイベントを開催。	イベント満足度 100% ※5段階評価のうち4または5をつけた人の割合
	エントリーマネジメントサーベイ/ エントリーマネジャー制度	エントリーマネジャーが入社後の活躍をゴールとして採用プロセスに関わり、個々人に最適な支援を提供。また、応募者のエンゲージメントを定量的に診断。	理念戦略が強みに位置する法人 8社/8社
育成	DX推進(リスクリング)施策	社員のITスキルを底上げするため、ITパスポート取得やChatGPT活用を学ぶ機会を提供。	DXスコア 124.3
	経営人材育成	組織を牽引する人材育成のため、実業を離れた成長機会を提供。選抜された参加者は1年間経営者として持つべき視界を体得。	役員候補準備度 112.5%
	iBS2023(i-Company Branding Support) 施策	社員ひとりひとりがアイコンパニー(自分株式会社)の経営者であるという考えのもと、自身が望むキャリアの実現や、会社に所属する意味をすり合わせる機会を提供。	アイコンパニー経営計画書提出率 98.1%
制度	評価制度	3カ月を1年と捉える独自の時間観で目標を設定し、世の中の4倍のスピードでの成長を図る。また、成果に加え、どれだけ成長を遂げたかという2軸で評価。	個人評価点平均 9.7
	Compatible Work	チームごとに出社日を定め、オフィスワークとテレワークの特性を活かして労働生産性とエンゲージメントの同時向上を実現する働き方を運用。	出社頻度 週1~2日
	オーナーシップ制度 従業員持株会	社員の自社経営へのオーナーシップの育成や、中長期的な資産形成のため、奨励金を投資し、社員の定期的な自社株取得を支援。	持株会入会率 90.9%
	ライフイベントサポート	ライフステージに応じた関係性の結び直しや、個々の事情や節目に合わせた支援を提供。	女性育児休暇取得率 100.0% 男性育児休暇取得率 56.0%
風土	グループ総会	3カ月に1回、全社員が集い、LMGの現在地や目指す方向性の視界の共有を実施。	グループ総会平均参加者数 1,371名
	社内メディア	会社と社員の「相互理解」を促進させるため、経営視界やグループの課題をテーマに、社内イントラで記事を発信、社員はコメントし、トップとの相互コミュニケーションを実施。	WEB社内報における Top Commentの平均閲覧率 90.1%

人材力の向上一ストレッチクラウド

人材育成クラウド「ストレッチクラウド」においては、個人の役割期待に対するパフォーマンスを多面評価を通して診断し、課題を特定します。個人の成長(変革)プランを設計し、人材力向上のサイクルを回しています。



エンゲージメントの向上—モチベーションクラウド—

エンゲージメント向上クラウド「モチベーションクラウド」においては、社員の企業に対する共感度合い「エンゲージメント」を診断し、課題を特定します。組織の改善(変革)プランを設計し、エンゲージメント向上のサイクルを回しています。



採用・育成・制度・風土への具体的な投資



採用 RECRUITING

目的

当社グループが求める能力を保有し、
ミッションに共感する人材を採用する。

考え方

採用が企業の5～10年先を創る

「企業の1年先は営業で決まる」「企業の3～5年先はその企業の商品開発で決まる」「企業の5～10年先は採用レベルで決まる」といわれます。当社グループも、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。創業2年後に、スタートアップとしては異例の早さで新卒採用を開始し、リーマンショックの際も、コロナ禍でも、現在に至るまで毎年投資を重ねてきました。採用は、経営戦略の推進に向けて、求める高い能力を保有する人材を獲得する活動であり、同時に、会社のミッション実現を目指すモチベーションの高い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。このような人材が高いパフォーマンスを発揮すると確信しているからです。

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。採用活動は応募者と社員が未来のビジョンを語り合う場となります。社員たちは、応募者に対して、この社会・会社の未来を自分の言葉で語ります。そして、語った未来を実現しようとするモチベーションへと昇華されていきます。さらに、新たに入社した人が次の応募者に未来を語っていく……。このような一連の仕組みが構築され、今では当社グループの文化と言ってよいレベルにまで到達していることは、当社グループの人的資本を最大化する原動力となっています。



新卒採用イベント

狙いと効果

当社グループが求める高い能力を保有し
ミッションの実現に
高いモチベーションで挑む人材の獲得

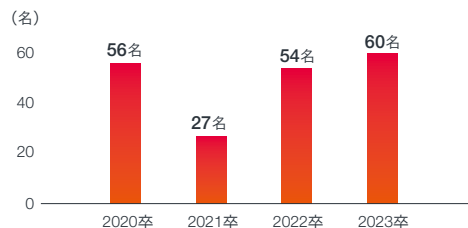
新卒における採用者数は108名、
採用社員の質も期待どおりの10.0※を超える
10.1と、量・質共に想定している
水準となっている

※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。

Pick up Data

(株)リンクアンドモチベーション 新卒採用者数

新型コロナウイルス感染症の流行時(2021年)に一時的に減少しているものの、求める人材が継続的に想定どおりの数で入社しています。



詳細施策

選考直結インターンシップ

SPiRAL

もとはコンサルタントが取り組む課題として開発された、実在する顧客の事例をもとに、組織状態の診断とその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、組織人事コンサルティングのリアルを感じていただく。2024卒の採用においては342名が参加。



参加者のコメント

「実際の業務内容を深く理解することができました。組織改革に興味を抱いていたものの具体的なイメージは湧いていませんでしたが、実際に体験することで、難しくもあり、そのぶん意義が大きく、やりがいのある仕事だと感じました」

「社員の方々と関わることで、皆さんがそれぞれ思いを持ってお仕事をされているということを知ることができました」

グループ合同企業説明会

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、各社の理念や事業内容についてアピールする。2024卒の採用においては872名が参加。



参加者のコメント

「グループ各社の詳しい情報や、代表の考え方への理解が深まりました」

「幅広い事業を展開されていることや、各企業間のつながりや役割を理解できました」

エントリーマネジメントサーベイ／エントリーマネジャー制度

狙いと効果

当社グループが求める高い能力を保有し
ミッションの実現に
高いモチベーションで挑む人材の獲得

新卒採用を実施している8社で、
 入社者が理念戦略を重視していることが
 示されている

詳細施策

エントリーマネジメントサーベイ

企業と応募者のエンゲージメント状態を可視化する診断ツール「エントリーマネジメントサーベイ」を活用し、採用のPDCAを回しています。2023年は、すべての法人において「理念戦略」が強みに位置しており、応募者の入社先企業に対する「理念」への期待度・満足度が共に高い状態となっています。このように、求める能力を持つ人材が理念に共感した状態で入社していることがわかります。

エントリーマネジャー制度

新卒採用において選考を進んだ学生に担当社員がつき、内定・入社までのプロセスをマネジメントする「エントリーマネジャー制度」を導入しています。「入社後の活躍」をミッションとして、企業理解支援、自己分析支援、成長支援など、学生ひとりひとりに合わせてさまざまな支援を行っています。

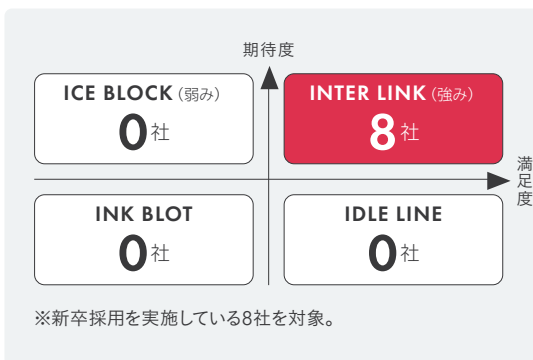
Pick up Data

2024年新入社員の 入社理由

- “ 全員が主役として輝く組織を創りたい ”
- “ 子どもが「大人になりたい」、
と思える社会にしたい ”
- “ 応募者の働くことへの希望を創りたい ”

など、各事業の理念に通じる入社理由が多く見られました。

重要ファクター「理念戦略」の各社位置づけ



エントリーマネジャー(右)と、内定した担当の学生(左)

応募者の可能性を信じ伴走する、 エントリーマネージャーとは

堤 文音

(株)モチベーションアカデミア
渋谷校マネジャー

入社理由

北欧へ留学後、幸せな国や人づくりを志すようになり、人を資本として大切にするLMGの考えに共感し、入社。



人生の本気のパートナーとして向き合う

佐々木さんは堤さんのエントリーマネージャー(●P.29へ)ですが、堤さんから見て佐々木さんはどのような存在でしたか？

堤 私よりも私の可能性を信じてくれて、常に一歩先を見せてくれる人だと感じていました。目標であり尊敬する人であり、かつ安心できる人ですね。

逆に、佐々木さんは堤さんにどのように向き合っていましたか？

佐々木 本人が不安を感じている時もありましたが、たくさん話を聞く中で、人生の本気のパートナーとして、彼女が社会に出るタイミングを最高のものにしたいと思っ

て向き合っていました。正解がないからこそ、自分で選択して正解にしていってほしいという想いを伝え、人生の選択肢を一緒に考えていましたね。また、「入りたい人材から選ぶ」のではなく、「採りたい人材を導く」ことは強く意識していました。

一歩先で、悔しさを感じさせてくれた

関わりの中で、何か印象に残っているエピソードはありますか？

堤 一時的に自信をなくしていた自分に、悔しさを感じさせてくれたことが印象に残っています。入社への想いを社長に伝える最終フェーズの時に、佐々木さんから「もし堤が望むなら社長に伝える機会を設けるけどどうする？」と聞かれたんですね。その時に、「これは自分から機会が欲しいと言わないといけなかった」とすごく悔しくて。自分が望むことは自分から宣言する人になりたいとその瞬間強く思ったことを覚えています。自分がやりたいことに対して一歩先を見せてくれて、時には悔しさを感じさせてくれる人だと感じた出来事でした。

CROSS X TALK

社員対談



佐々木 快

(株)モチベーションアカデミア
カンパニーアドミニストレーター*
※グループの「カンパニー」という単位の組織に1人配置
され、自組織のあらゆる情報の受信や、エンゲージメント向上を担う。

入社理由

高校時代に所属していたサッカー部で、組織の良い面と悪い面を実感した経験から、LMGの理念や哲学に強く共感し、個人や組織と向き合いたいと思い、入社。

今の会社の「身の丈を超える」

現在はお二人ともエントリーマネジャーをされていますが、どのような時にやりがいを感じますか？



佐々木 採用という活動が、全社的なエンゲージメント施策であるということを再確認する時です。採用は、今の会社自体の「身の丈を超える」ように、会社全体で全力で取り組んでいる活動であると思います。そのように自己定義をあらためて見直し、目の前の仕事と向き合えると。新しい発想が生まれたり、いい顔をして仕事に取り組めたりすることにつながっていくと感じています。

堤 学生が人生においてどんな選択肢を選ぶべきかを冷静に考えながら、学生が持つ可能性を誰よりも信じるというバランスをとることが、難しさでありやりがいでもあります。また、学生の決断の瞬間に立ち会うことは、何よりのやりがいだと思います。実際に昨日、担当している学生に、「親や友達、エントリーマネジャーに感謝して、最後この会社を選びます」と涙ぐみながら伝えてもらった時は本当にうれしかったです。



EOY(Entry manager Of the Year)とは

グループ総会(P.46へ)にて行われるアワードで、年に1回、高い成果を残したエントリーマネジャーに贈られる賞。当社グループが採用を重視する姿勢が表れている。

学生に語った夢を夢で終わらせない

今後の採用への想いをお聞かせください。

堤 エントリーマネジメントは「内定したら終わり」ではなく、いかにインパクトを与え続けられるかが重要だと考えています。来年からは自分が担当した学生がついに入社してくるので、その学生に語ってきた想いやビジョンを実現し、言行一致の姿勢を見せていく必要があると感じています。また、あらゆるステークホルダーからも期待を寄せてもらえるような採用をつくっていきたいです。



佐々木 自分自身の夢もそうですし、学生の成し遂げたいことに対しても、最後まで人生の本気のパートナーとして支えたいと思っています。そのためには、自分も会社自体ももっと拡大していく必要があると感じています。ステークホルダーから期待してもらえるような存在になっていく、ということが今後目指す姿ですね。

CROSS
TALK



採用・育成・制度・風土への具体的な投資



育成 TRAINING

目的

当社グループが求める能力を育み、
理念への共感度合いを高める

考え方

アイコンパニーを育む

人材力・エンゲージメント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「アイコンパニー（自分株式会社）」の経営者としての考え方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、社員ひとりひとりがアイコ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。

DX推進(リスキング)施策

狙いと効果

時代に合わせて社員のITスキルを底上げし、
人材力を向上させることで生産性を高める

2023年のDXスコアは124.3と、
前年から向上した

Pick up Data

DXスコアとは？

「DX Survey Basic」の結果指標のことで、200点満点で評価。セキュリティを含むデジタル技術の知識レベル、Officeを中心としたIT操作スキルレベルを測定することで、各人の課題を明確化しています。



詳細施策

診断

DX Survey Basic

IT知識・IT操作について、実践形式で年1回スキルを診断。



変革

ITスキル研修

診断の結果に応じてスキル向上研修を受講。

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

変革

ChatGPT研修

2023年は、生成AI (ChatGPT) の活用による生産性の向上をテーマに、全社員向けに研修を実施。



参加者のコメント

「業務での活用がイメージでき、業務効率化につながると感じました」

「指示の出し方で回答の精度が変わるなど、新しい気づきがありました」

「なんとなく敬遠していましたが、思っていたよりも簡単に使えました」

経営人材育成

狙いと効果

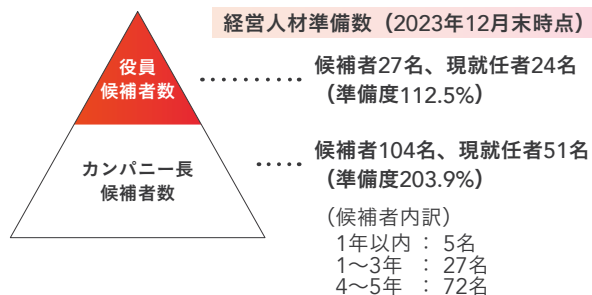
商品・労働・資本市場適応を目指し、
広い視野で企業成長を考える
経営人材を育成

役員候補準備度は112.5%と、
高い水準を維持している

Pick up Data

経営人材準備数

2023年の結果は下記のとおりとなりました。



詳細施策

サーベイフィードバック研修

選抜型の経営人材育成プログラム「TOP GUN SELECTION」のコンテンツの一つ。参加者全員が代表取締役会長の小笹と、リンクアンドモチベーショングループの未来や自分自身のキャリアについて話し合う場です。この研修を通じて、課題設定や目標設定を行います。



参加者のコメント

「会長や他のメンバーからアドバイスをいただき、グループへの価値発揮をあらためて考える素晴らしい機会になりました」

「会長と直接問題やその改善について対話したことで、現在地や今後を適切に認識できました」

提案大会

選抜型の経営人材育成プログラム「TOP GUN SELECTION」のコンテンツの一つ。当社グループの中長期計画の提案など、テーマ別プレゼンテーションを行い、フィードバックを受けます。



参加者のコメント

「過去数年間の決算や株価からこれまでの取り組みの定量インパクトがわかったことで、自社について理解が深まりました」

「中長期の計画を立てるために、視野を広げて、世の中のトレンドや他社について知る必要があると感じました」

「これをきっかけに何をやるかが重要であり、目標を持って挑んでいきたいです」

iBS2023(i-Company Branding Support) 施策

狙いと効果

社員がキャリアの方向性や
意向を会社とすり合わせ、
相互理解を促進

「アイコンパニー※」経営計画書の
提出率が98.1%と、前年から増加した

※自分という株式会社の経営者として、自分自身のキャリアを自立的・主体的に捉える当社グループ独自の考え方

詳細施策

i-Company Report

～「アイコンパニー経営計画」の意思表示～

社員ひとりひとりがアイコンパニーの経営計画書を作成し、会社に提出します。そして、会社の目指す方向性と個人のやりたいこと、双方のビジョンをつなげて成長の方向性を明確にし、時には異動などの機会を提供しています。

2023年は98.1%と、高い提出率を維持しています。

i-Company Challenge

～「アイコンパニー経営計画」の実現のチャンス～

アイコンパニー経営計画の実現のチャンスとして、新規事業の立ち上げや既存事業の変革、新制度などの提案機会があります。

2023年は174件の応募作品が経営ボードによって審査、年末のグループ総会で金・銀・銅各賞が発表され、実現へと進んでいきます。

Pick up Data

i-Company Challenge受賞作品がつくった変化

2021年金賞

ドリームサポートプロジェクト

小学生が自分に自信をつけることなどを目的に、オンラインで自分の夢について英語でスピーチを行う機会を提供。全国の予選を経て、受賞者が決定しました。



アイコンパニー経営計画書



- 仕事におけるあなたの「Will」「Can」「Must」
- 上記から導かれる「Mission (意義・意味)」
- Missionに向かう「3年後の自分 (ありたい姿)」
- 会社への諸情報共有 (所属・面談希望、環境情報)

【ポータブルスキル】				【モチベーションタイプ】	
	スキル	理由	スコア		
対課題力	カ			『行動タイプ』	x 指向
	カ				
	カ				
対自分力	カ			『仕事タイプ』	x 指向
	カ				
	カ				
対人力	カ				
	カ				
	カ				

【MISSION】		MISSION
こんなこと/得意/得意	それが私の	
	Will	
	Can	
	Must	

2023年受賞作品



金賞 中谷 秀一
提案 IR活動のPDSサイクルを実現するクラウドサービスについて



グループ総会 (P.46へ)にて、受賞作品の紹介と受賞者によるスピーチを実施

相互のコミュニケーションを通じ、 経営人材を育む

山中 麻衣

(株)リンクアンドモチベーション
組織開発本部 企画室 マネジャー 兼
インキュベーション推進室 マネジャー

キャリア

2009年入社。大手企業向け組織人事コンサルティングを経験した後、ブランドマーケティングコンサルティング担当として企業の商品・サービスのリブランディングに従事。

グループ全体の経営企画にも携わり、M&Aや経営統合後の子会社の経営管理体制の構築を経験。その後、「モチベーションクラウド」のマーケティング責任者として、立ち上げ当初からの拡大を牽引。現在は、新サービスの事業企画、経営企画を担当。



入社理由

「経営において一番大切なことが後回しにされている」というメッセージ、経営戦略を実行する「人」の重要性に共感。また、実際に言行一致で自社経営と顧客支援に向き合う姿勢に惹かれ、入社を決意。

経営陣と対話しながら会社の未来を思考する

経営人材育成プログラム「TOP GUN SELECTION」に参加した率直な感想をお聞かせください。

会社の未来について、フラットにどんな選択肢があるのかを思考し、それに対して経営陣から意見をもらえる場で、経営陣の思想や戦略的思考を踏まえた意見を聞くことができました。意見を聞くだけでなく、対話を通じて経営陣が大事にしているものを知ることができる点も良いと感じています。経営会議などではない場で、自分の提案を伝え、経営陣の意見を聞き、あらためて認識をすり合わせられた時間でした。

また、会社の方向性だけでなく、個人としてどうしていきたいかというキャリアを表明できる場でもあると思います。そのため、一つの機会ではありますが、そこから得られるものは複数あると考えています。

中長期の成長を見据えた相互フィードバック

代表取締役会長の小笹自らがファシリテートするサーベイフィードバックの場はいかがでしたか？

中長期的なキャリア形成という視点が強かったことが印象的でした。また、一方向ではなく、共にキャリアを確かめ合ったことも通常のフィードバックの場とは異なっていたと感じます。どういった特性があり、中長期的にそれをどう育てていくのかといった視点で会長から意見を聞き、それに対してどういうキャリアにしたいのかを私からも発信し、相互に意見交換するような場でした。

キャリアについて話されたとのことですが、自身が目指す姿はありますか？

特に決まっていないというのが本音です。何かの肩書きを目指すというより、どういった形であれ、世の中にとって意味があること、組織を成長させていくようなことをしたいと思っています。そうした意味で、経営者を導けるような実力のある右腕でありたいという想いはあります。



さらなる経営人材育成の強化に向けて

今後のリンクアンドモチベーショングループのサクセッションに必要なものは何だと考えていますか？

「TOP GUN SELECTION」という機会は、経営視点を持つにあたって有効だと感じています。そのうえで、より個々人の力を伸ばしていくためには、もっと経験のデザインを行っていく必要があるのではないのでしょうか。目の前の数字に追われてしまいがちになる中で、3市場（商品市場・労働市場・資本市場）にさらなる影響を与えていくためにどうすべきかなど、中長期の経営について考える機会を多く提供していくことが次世代経営者となりうる人材の輩出につながると考えています。



TOP GUN SELECTION とは

ミッション実現への影響力を持つ経営人材育成を目的に、取締役に対するテーマ別プレゼンテーションや、代表取締役会長の小笹と課題設定・目標設定を実施する選抜型の育成プログラム。(➡ P.34へ)

アイカンパニー・モチベーション カンパニーを育む仕組みとは



安藤 紗綾香

(株)リンクアンドモチベーション
モチベーションエンジニアリング研究所
人材開発ユニット マネジャー

リンクアンドモチベーションで

働き続ける理由

自信がなかったかつての自分に対し、可能性を信じ続けてくれた方々に恩返しをしたい。また、互いに期待し合う社風を守り続けたいと思っている。

One for All, All for Oneを実現する組織と個人

当社グループでは創業以来、人材育成に精力的に取り組んできましたが、育成機関であるLMカレッジのミッションは何でしょうか。

“One for All, All for One”の実現です。組織開発と個人開発は切り離せないものであり、同時実現が必要だと考えています。組織としては顧客に最大の価値を提供でき、個人としてはどこでも活躍できるスキルを持てるように成長を加速させる状態をつくっていくことが、LMカレッジのミッションだと思っています。



LMカレッジとは

LMG独自の人材育成機関。各階層に合わせた研修や、リスキリング研修、独自の技術である「モチベーションエンジニアリング」を磨く場など、多岐にわたって学びの機会を提供している。

深層のスタンスを開発する

特徴的な育成施策としてサーベイフィードバック研修※がありますが、その意図や効果を教えてください。

自分の現在地を明確に把握できることと、「診断」で終わらず研修によって「変革」までつなげられることがポイントです。また、フィードバックの場では普段関わりのない部署のマネジャーが各グループに参加するのですが、そのことにより、斜めの関係だからこそ本心を伝えやすくなるという特長があります。グループ内の他メンバーからの発信により、自分の新たな課題などに気がつくこともあるので、それも特長の一つだと思います。

※ストレッチクラウド（P.25へ）により明確にした個人の評価や課題をもとに、悩みや今後の目標について法人・部署を超えてフィードバックし合う研修

実際、研修への参加状況はどのようなものなのでしょうか。

参加率はやむを得ない事情を除きほぼ100%となっており、長年続いている施策です。そのため、人材開発はもちろん、部署を超えた会社全体としての組織開発にも直結していると感じます。

豊富なデータを活かし、効果的な場づくりを

育成について、今後変えていきたい部分がありますか？

創業以来蓄積してきた組織・個人に関する豊富なデータを活用し、活躍している人材の傾向を分析して育成施策に反映することで効果的な場づくりをしていきたいです。また、AIの活用が進むからこそHuman Touchの部分により注力し、モチベーションエンジニアの専門性を強化していく必要性を感じています。



根幹にある「人材が最大・最強の資本である」

逆に、変わらず大切にしていきたいものはありますか？

「人材が最大・最強の資本である」という考え方をぶれずに体現すること、一流のモチベーションエンジニアに育てるということは今後も変わらない部分です。とはいえ、施策に関しては、基本的にはうまくいったものでも、毎回変えるべきかを検証しながら行っています。根底の方針は貫きながら、それぞれの施策を変えるべきかを見極めるという形で今後も育成を進めていきます。

採用・育成・制度・風土への具体的な投資



制度 SYSTEMS

目的

ルールを変数として、リンクアンドモチベーションが求める能力を活かし、理念への共感度合いを高める

考え方

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社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社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。社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、成長のスピードを速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、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。

評価制度

狙いと効果

評価・人事制度によって
人材の「納得感のある成長」を創り上げる

国内最大級の社員クチコミプラットフォーム
「OpenWork」において
人事評価の適正感が
4.4点/5.0点と高い水準を維持している

※1 (株)リンクアンドモチベーションに対するクチコミ情報。
※2 2024年2月時点。

Pick up Data

個人評価点平均

評価点の平均が10程度となっていることから、
会社の期待と社員の成果・成長の創出のバランスが
とれていることがわかります。

		2021年	2022年	2023年
個人評価点 平均※3	パフォーマンス※1	4.8	4.7	4.8
	ストレッチ※2	5.0	5.0	5.0
	合計	9.8	9.7	9.7

※1 会社の業績・組織への貢献度合いを評価する指標。

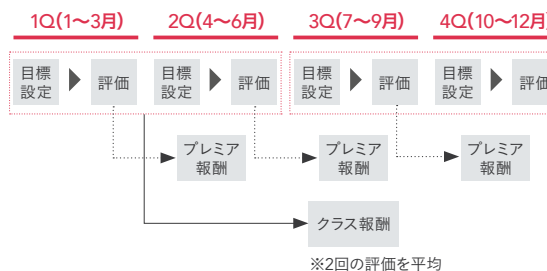
※2 個人の成長度合いを評価する指標。

※3 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。

詳細施策

四半期ごとの評価

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、賞与の支給など、組織運営上の区切りを3カ月単位にそろえ、すべて年4回行っています。



目標設定

3カ月間の個人の目標設定。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(プレミアム報酬)の支給も3カ月ごとに行う。

ストレッチ評価

会社の業績・組織への貢献度合いを示す「パフォーマンス」だけでなく、個人の成長度合いを示す「ストレッチ(=成長度合い)」の2軸で目標を設定し、成長のPDCAを回しています。

ストレッチ目標の一例

「慌てず、構える監督
～代打・オレは禁じ手に～」

背景

細かい仕事を含め自分が代わりに進めてしまおうとしがちだが、監督として部下が実行するのを支援するため

「ポパイ ～ハウレンソウのロールモデル～」

背景

ほうれん草でパワーアップするアニメキャラクターのように、“報連相”の徹底によって仕事の質を上げるため

Compatible Work

狙いと効果

オフィスワークとテレワークの
特性を活かし、「労働生産性」と
「エンゲージメント」を同時に向上

高いエンゲージメントを維持したまま、
生産性が向上している

Pick up Data

Compatible Workに関する
アンケート

適宜、管理職向けにアンケートを実施し、
その時最適な働き方をデザインしています。

- “ 子育てや介護など、家庭の事情もある中、
テレワークによって生産性高く働けるようになった ”
- “ リアルだと、画面越しには少し伝わりにくい
モチベーション変化を感じ取りやすいため、
新入社員と仕事をする際は入社日数を増やしたい ”

詳細施策

新型コロナウイルス感染症拡大を機に、アフターコロナに対応する新しい働き方「Compatible Work」を導入し、
チームごとにオフィスワーク日とテレワーク日を設定し、それぞれに適した業務デザインを行っています。

オフィスワーク

オフィスワークは週1～2回の頻度で行います。
「協働・偶発・情理・共感」といった特性を活かして、深い議論が必要な会議や一体感創出が必要なキックオフ・納会、相互理解を図る新メンバーとの面談などを行います。

✔ メリット



協働

一体感の
醸成



偶発

他者からの
学び



情理

他者理解の
促進



共感

同一感覚の
共有

テレワーク

テレワークは週3～4回の頻度で行います。「集中・計画・合理・同報」という特性を活かして、資料作成などの個人ワークに加えて、経営会議内容の共有などの伝達を趣旨とする会議、メンバーとの定例面談や参加者の多い社内研修などを行います。

✔ メリット



集中

業務効率の
向上



計画

計画的な
タスク進行



合理

型化業務の
進行



同報

事実の
一斉伝達

オーナーシップ制度 従業員持株会

狙いと効果

社員が株主になることで
ひとりひとりがオーナーとして
会社の成長と個人の成長にコミットする

持株会入会率は90.9%と、
狙いを満たす高い水準となっている

Pick up Data

従業員持株会の歴史

発足

2002年

上場前の取り組み

社内で株価を設定し、日々の受注額やクレーム数などに応じて株価を上下させ、社員に株主としての自覚を持ってもらえるよう工夫

想い

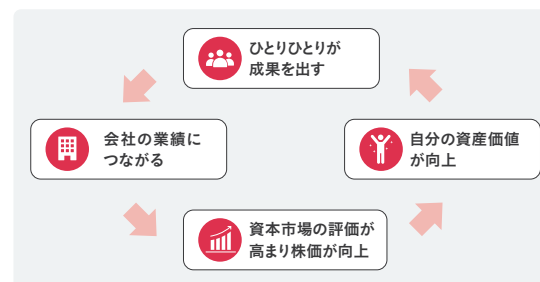
- ・社員に経営の視点を持ってもらいたい
- ・LMGに入社し、貴重な時間を投資し続けてくれる社員と成長の喜びを分かち合いたい

詳細施策

従業員持株会とは、社員が定期的に自社株を取得し、中長期的な資産形成を支援するための制度です。単なる資産形成にとどまらず、この制度を通じてLMGの一員としてオーナーシップを育ててほしいという想いが込められています。

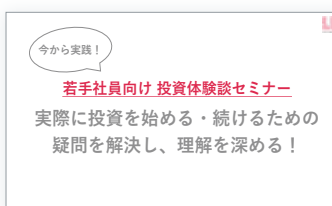
奨励金制度

自社株を購入する際に、一律10%の奨励金を会社が負担し購入金額に上乗せする奨励金制度を導入しています。株の長期保有を推奨し、以下のサイクルの実現を目指しています。



社員向けセミナー

従業員持株会の理事会は、社員のオーナーシップの向上のため、金融リテラシー講座などを実施しています。



参加者のコメント

「今まで社内での金融リテラシーについて少し説明を聞くことはありましたが、このような講座を受講するのは初めてで、とても勉強になりました」

「従業員持株会についてもあまり考えずに何となく続けているという状況だったので、あらためて考える良いきっかけになりました」

ライフイベントサポート

狙いと効果

その時々状況に応じて
 個々人の働き方をサポートすることで、
会社と個人のより良い関係性を築く

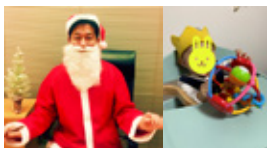
柔軟な働き方を選択する社員は年々増加し、
2023年はワークスタイルオプション
 利用者が161名となっている

Pick up Data

おざサンタ ～社員の子どもたちへのプレゼント～

当社グループでは、社員を支えてくれているご家族に感謝の気持ちを込めて、代表取締役会長の小笹扮する“おざサンタ”から、社員の子どもたちにクリスマスプレゼントをお届けしています。

2023年は
 366名に
 お届け
 しました



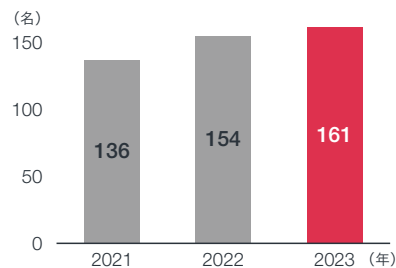
詳細施策

ワークスタイルオプション

出産・育児・介護・傷病・労災の理由で、一時的に働き方を変えられる仕組みです。同時に、仕事のパフォーマンス変化を勘案した、期待値の握り直しも行っていきます。

勤務日数と勤務時間の各パターンから選択が可能で、利用者数も年々増加しています。

ワークスタイルオプション利用者数の推移



出産・育児サポート

当社グループでは一切の性差のない処遇を行っていますが、女性特有のイベントである出産に関しては、女性社員が安心して、出産、復職し、活躍できるよう各種サポート体制を整えています。

また、育児に関しては、男女関係なく関われるように、支援制度を設けています。

育児・出産サポートの例



出産祝金

2人目までは50万円を、3人目以降は100万円を支給しています。



育児サポート手当

子どもをベビーシッターや保育所に預けて働く場合、それにかかる費用の半額を会社が負担しています。

会社との新たな関係性づくりを支える仕組みとは

桜井 拓弥

(株)リンクアンドモチベーション
グループデザイン室 人事ユニット

リンクアンドモチベーションで

働き続ける理由

理系の研究者が生き生きと研究できる社会を実現したく、それをできるのがリンクアンドモチベーションだと考えている。



時間や場所を問わず、子どもにも仕事にも向き合える

お二人は育児とお仕事を両立されていますが、利用できて特に良かった制度はありますか？

佐野 育休明けのタイミングがちょうどコロナ禍明けくらいだったのですが、在宅と入社というCompatible Work (➡ P.40へ)の制度が導入されていたので、非常に助かりました。子どもを見ながら業務もできる点がいいですね。また、子どもが中学校を卒業するまで利用できるワークスタイルオプションも便利です。あとは、保育園に子どもを預ける場合、半額を会社が補助してくれる支援はかなりありがたいです。

桜井 フレックス制度も良いですね。仕事に子どもの世話をするために一時的に業務を離れたりしています。あとは、育児休業給付金は振り込みまで数カ月かかるのですが、お金がかかる出産のタイミングで、出産祝い金の支給があったこともありがたかったです。

チームでのサポートが当たり前の組織

制度があっても利用しにくい、という声も聞きますが、実態はどうでしたか。

桜井 男性は育休を取りにくいと聞きますが、本当に取りやすい状況をつくってもらっていました。上司に、「3カ月育休を取得します」と伝えた時にも、「もっと取っていい。どの期間でも受理するから」と即答されました。また、育休明けに「皆も桜井くらい長くとればいいのに」と言ってもらえたり、「もっと取らなくていいんですか？」と言ってくれる後輩がいたり、心理的な負荷が軽減されていると感じます。

業務に関して言うと、仕事から離れられないということはまったくありませんでした。育休取得前に、チーム全員で私が抜けても大丈夫な状態をつくってくれたので、子どもが生まれた瞬間、「明日から休みます」と育休に入ることができました。一方で、復帰後も仕事に戻りやすく、「家庭もちゃんと優先する」という考えが組織に根づいていることを強く感じました。実際に自分が内定者の時から、「仕事に代わりはいるけど、家庭にはいないから優先しなさい」という教えるを聞いていたくらいです。

CROSS X TALK

社員対談



佐野 愛美

(株)リンク・アイ
中途カンパニー リクルーティングアドバイザー /
キャリアアドバイザー

リンクアンドモチベーションで

働き続ける理由

ひとりひとりと深層まで向き合った採用を経て入社してきているからこそ誠実で熱意のある人が多いと感じており、人と向き合う仕事をするうえで何より大切な要素を持ったメンバーが集まった組織だと感じている。



佐野 私の所属組織も同様ですね。私は2年間育休を取得したので、不安もありましたが、快く迎えてもらえました。今も短時間勤務ではありますが、メンバー全員がサポートしてくれている環境です。制度で重要なこととして、それが存在しているかどうかよりも、それが実際に活用されているかというところだと思いますが、当社グループは活用がされている組織だと感じています。

働き方が変化したからこそ、アイコンパニー意識が向上

働き方の変化による、モチベーションや仕事の向き合い方などへの影響はありましたか？

桜井 柔軟に働けることや周囲の理解に感謝する機会が増え、組織へのエンゲージメントはかなり向上しています。このように働けるということが、働き続ける理由の一つになっていますね。もちろん、育児との両立ということで、かなりハードさは増しましたが、また、働き方が変化したことでアイコンパニー（➡ P.35へ）について考える時間も増えています。そもそも育休を取得するかどうかもそうですが、子どもが生まれてから、何にどうコミットしていくかも含めて、アイコンパニーとしての選択肢を考える機会だと感じています。

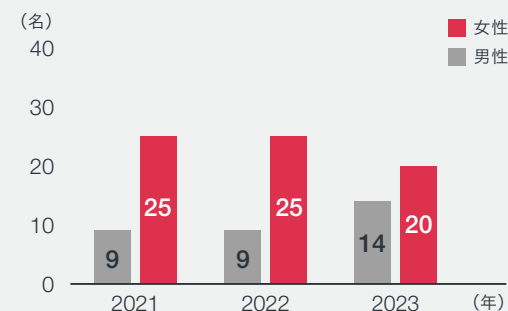


ワークスタイルオプションとは

出産・育児・介護・傷病・労災の理由で、一時的に働き方を変えられる仕組み。個々人の事情に応じて、勤務日数や勤務時間を選択できる。（➡ P.42へ）

佐野 まず、時間が限られているからこそ、周囲の協力がないと進められないということを育休明けは特に感じるようになりました。それにより、周囲とのコミュニケーション機会が増えたことが大きな変化ですね。周囲から支えてもらうためにも、自分が仕事に本気で向き合い、しっかり進めていくという姿勢を見せていこうという気持ちが強くなったと感じています。また、そのことで仕事への誇りも以前よりも増えています。今後もその姿勢を持ちつつ、周囲に感謝を伝えていこうと思っています。

育児休暇取得者数の推移



※グループ連結

CROSS
TALK



採用・育成・制度・風土への具体的な投資



風土 CORPORATE CULTURE

目的

コミュニケーションを変数として、リンクアンドモチベーションが求める能力を活かし、理念への共感度合いを高める

考え方

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。

グループ総会

狙いと効果

グループ全体の現在地や目指す姿を共有し、エンゲージメントを向上

平均参加数は1,371名と多くの社員が参加し、視界共有がなされている。

Pick up Data

グループ総会参加者の声

- “グループとしてどのように成長していくのかという視界に触れることができました”
- “いろいろな情報を知ることで、自社の理解を深める機会になっています”
- “グループの他法人の方の熱意に、いつも刺激をもらっています！自社の理解を深める機会になっています”

詳細施策

3カ月に1回、グループ全体の視界共有を目的として、グループ総会を実施しています。業績の振り返りやMVPの表彰、経営トップからの方針共有のほか、内定式や「i-Company Challenge」(P.35へ)の表彰なども含めて、盛りだくさんのコンテンツを通して、全員が共通の目的に対して行動するきっかけを提供しています。

2023年の平均参加数は1,371名となりました。

3市場報告

3カ月のまとめとして商品市場・労働市場・資本市場を振り返ります。



アワード

全社員の中から特に優れた成果・成長を創出し、周囲に好影響を与えたMVPを表彰しています。



TOPプレゼン

代表取締役会長の小笹が今後の方針を共有します。



社内メディア

狙いと効果

経営ボードの視界や
リンクアンドモチベーショングループ
全体への理解を促進

WEB社内報におけるTop Commentの
平均閲覧率は90.1%と、
高い水準を維持している

Pick up Data

「LandMark」について

グループ全体へ共有すべき情報を集約してタイムリーに配信する、グループ共通のコミュニケーションプラットフォーム。サイト名称の「LandMark」は、土地における方向感覚の目印になる建物を意味しており、経営理念に基づいた情報が詰まった建造物に、皆が集まってくるようにという想いが込められています。



詳細施策

Top Comment

経営との視界共有を目的に、WEB上で社員へのメッセージ、現在の方向性、トピックスをLMGの取締役陣が月替わりで配信しています。
2023年は90.1%と、高い閲覧率を維持しています。



参加者のコメント

「顧客を軸に束になることで、提供価値を高めていくことが狙いの組織再編と理解しました。
あらためて顧客価値の提供に邁進します!」

「変化の背景を事前に丁寧に共有いただけるおかげで、先を見据えた動きを考えることができます」

LM解体新書

社員が自社を多面的に理解することを目的に、現在を商品市場・労働市場・資本市場に解体、各種定量データに解剖して解説する『LM解体新書』を毎年4月に発行しています。



読者のコメント

「グループの全体像と、各Division・グループ各社の状況など、さまざまなデータから多面的に捉えることができ、わかりやすいです」

「社内メディアにここまでクオリティのものを出していただいていることの意味を体現できるように、視界の拡大と未来への行動につなげてまいります」

他社にはないユニークな風土とは



今野 聡司

(株)リンクアンドモチベーション
プロダクトデザイン室
モチベーションクラウドユニット マネジャー

入社理由

エンジニアを含むあらゆるクリエイターが生き生きと働く社会の実現がミッションであり、そのために「良い組織を創る」という点で当社グループの理念・事業に共感し、入社を決意。

言語をそろえ、顧客への価値提供のパワーを最大化する

今野さんは2019年にエンジニアとして中途入社されていますが、社内の文化で驚いたことはありますか？

グループ独自の書籍『DNA BOOK』をもとに、考え方を共有するためのキーワード、すなわち、共通言語が多く存在していることには驚きました。「顧客のために尽くす」という前提のもと、職種や役割が異なっても、そのパワーを最大化するために言語をそろえているというのはユニークだと思います。言語の理解度を図るDNA浸透施策はもちろん、普段のコミュニケーションでも多用されていますね。

社内の共通言語に対し、どのような印象をお持ちですか？

ちゃんとそれを理解して自分の言葉で話せるようになるまでは、一定の時間が必要でした。ただ、時間がかかるからこそ、使えるようになると社内のコミュニケーションが円滑に進むメリットがあると感じます。



DNA浸透施策とは

リンクアンドモチベーショングループ独自の思想・哲学の共有を目的に発行している『DNA BOOK』の理解を促進するため、毎年テストやレポート作成などの施策を行っている。

長期的に、組織全体で個人の目指す姿を設定する

今野さんにとって印象に残っている社内施策を教えてください。

所属部署での施策の一つで、3年単位のスパンで個人のビジョンをつくっていくというのがあります。これは、将来に対する長期間での投資という意味でとても有効だと感じています。また、直属の上司に限らず、アドバイスをもらいたい人をその人自身で自由に選択できるという点も、組織全体で個人に向き合うことができるので良いと思っています。

経営陣の言葉が判断の拠り所となる

当社グループでは社内メディア(☞P.47へ)も複数発信していますが、日々の業務の中でどのように活用していますか？

普段、チームの中でコミュニケーションをとる際に自然と使っていることが多いです。具体的には、「会長の小笹さんがこう言ってたよね」「社長の坂下さんのメッセージを踏まえるとこっちがいいんじゃないか」というように、社内メディアやグループ総会(☞P.46へ)での経営陣の言葉を引用しながら議論していますね。このように、プロダクト開発や普段の意思決定の際にメンバーにとっての軸になっていると言えます。

また、個人的には、社内メディアを通じて経営陣との距離を近く感じられることで、経営に対する納得感や信頼感が醸成されていると感じており、ここもユニークな点だと思います。

コミュニケーションが組織の強さをつくる

当社グループの風土づくりの施策にはどのような効果があると感じますか？

全員が共通言語を使ってコミュニケーションをとることで、共通の目的が明確になり、組織としての強度が高まっていると思います。言い換えると、組織へのエンゲージメントが高まるということであり、これは将来的な事業の伸びしろをつくることにもつながっているのではないのでしょうか。



他社の風土づくりを支援するからこそ見える強みとは

松田 佳子

(株)リンクイベントプロデュース
代表取締役社長

リンクアンドモチベーションで

働き続ける理由

「モチベーションエンジニアリング」を活用して人の心に残る仕事をしたい。また、社長としてグループのチャンスをつくっていきたく考えている。



モチベーションエンジニアリングで組織を統合している

企業の風土づくりを支援している(株)リンクイベントプロデュースから見て、当社グループの風土の強みは何でしょうか。

事業自体が異なる3つのDivisionに分かれていて、かつ多様な社員がいる中で、分化した専門性を尊重しながらグループとしての一体感を保つ風土づくりが素晴らしいと感じています。風土づくりの具体的な部分で言うと、いろいろな施策がありつつも根底には「One for All, All for One」といったモチベーションエンジニアリングの思想があり、それにより施策が編集されている点が当社グループの強みですね。だからこそ、社員皆が「何のために行っているのか」という施策の意味をそれぞれの立場で理解できる構図になっているのだと思います。

当社グループの施策自体の特徴は何でしょうか。

当社グループでは根幹を人としており、競争優位性も人となるので、この個人がいかにか成長し、充足するかを考えたうえでいろいろな施策を実行していると感じます。

時間軸と空間軸のずれを解消する

当社グループでは「組織の血流」としてコミュニケーションを重視していますが、コミュニケーション施策についてはどう思いますか。

時間軸と空間軸、それぞれのずれを解消するということを意識的に行っていると感じます。空間軸で言うと、通常はひとりひとりの成長が会社の成長につながるとなると、各々がナレッジを抱え込む状態につながりやすくなります。しかし、多様な人々を束ねる共通言語の存在や、定期的につながる機会の提供など、個人同士や部署同士の衝突を避けるために関係性を紡ぐ努力が常になされているという印象です。

また、創業者の想いや会社の歴史も継続的に伝えるなど、過去から未来につなぐ工夫によって時間軸での経験格差が解消されていると思います。



網羅的にコミュニケーションを紡ぐ

具体的にはどのようにずれを解消しているのでしょうか。

例えば、3か月に1回のグループ総会では、単純な業績発表ではなく、過去の振り返りや未来についての話があります。また、経営陣と現場などグループ全体のコミュニケーションで言うと「LandMark」(P.47へ)もそうですし、部署同士の研鑽機会などもあります。育成施策の中でも法人や部署を超えた斜めのつながりをつくっています。このように、縦・横・斜めの関係性をすべて網羅し、コミュニケーション機会をつくっているということが、事業の根幹が人である当社グループならではの特徵ではないでしょうか。



(株)リンクイベントプロデュースの事業とは

企業に対し、コンサルティング・イベントの企画運営・クラウドにより、ビジョンを軸とした風土変革を支援。

Chapter

4

人的資本経営を支える基盤

51 ガバナンス体制

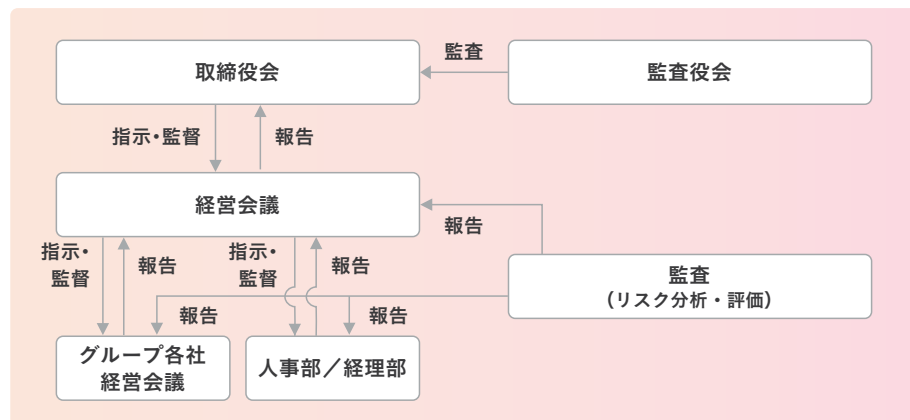
52 組織人事に精通した取締役会

ガバナンス体制

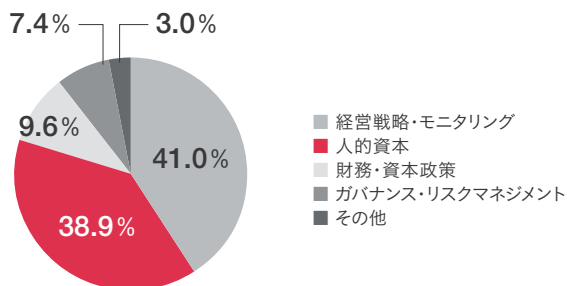
当社グループは、「人材が最大・最強の資本である」という考え方のもと、人的資本を最大化する組織戦略の推進を経営における重要事項と捉え、経営体制を構築しています。

ガバナンス体制

人的資本の最大化に関する取り組みについて、経営会議において定期的に報告し、議論するとともに、取締役会が係る業務執行を監督しています。



取締役会・経営会議の議案内容



CHROに対する考え方

社員のモチベーションを企業の成長エンジンとする「モチベーションカンパニー」の経営において、事業と組織を対等に捉えているため、CEOがCHROを兼務しています。



代表取締役会長 小笹 芳央

- 1986年 早稲田大学政治経済学部卒業
株式会社リクルート入社
人材開発部に配属され、自社の新卒採用を担う
- 1994年 組織人事コンサルティング室を立ち上げる
- 2000年 当社設立、代表取締役社長
- 2013年 当社代表取締役会長(現任)

役員報酬に対する考え方

当社は、取締役の役割を、「当社グループ全体の経営方針・戦略の策定、執行役員および従業員の業務執行への助言・監督を行うことによって企業価値を高めること」としています。このことから、取締役の報酬体系は「基本報酬」および「業績連動報酬」により構成されることを基本方針としています。報酬の種類および種類ごとの目的・概要は以下のとおりとなります。

報酬の種類	目的・概要	方針
固定 基本報酬	取締役の業務遂行の対価として毎月支給する金銭報酬	代表取締役が当社グループの業績、事業戦略と組織戦略の推進への貢献度、従業員給与の水準等を評価基準として原案を作成し、社外取締役への事前説明と十分な意見交換を行ったうえで、取締役会にて決定するものとしております。
変動 業績連動報酬	成果の対価として半年ごとに支給する金銭報酬	当社グループの売上収益、営業利益、また、 組織に関する重要指標である人材力やエンゲージメント等の重要経営指標の達成状況を基に 、代表取締役が原案を作成し、社外取締役への事前説明と十分な意見交換を行ったうえで、取締役会にて決定し、半年毎に一定の時期に支給しております。なお、指標とする重要経営指標とその値は、環境の変化に応じ取締役会にて適宜見直しを行うものとしております。

組織人事に精通した取締役会

当社グループの取締役は、組織・人事に関して豊富な経験を積み重ね、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。

取締役



代表取締役社長
坂下 英樹

1991年 株式会社リクルート入社
2000年 当社設立、取締役
2013年 当社代表取締役社長(現任)



取締役
大野 俊一

1992年 青山監査法人
(Price Waterhouse)入所
1998年 PwCコンサルティング株式会社
(現 日本アイ・ピー・エム株式会社)入社
2002年 当社入社
2008年 当社取締役(現任)
2015年 幼児活動研究会株式会社
社外取締役(現任)

※連結子会社7社の取締役と オープンワーク株式会社の
監査役を兼務。



社外取締役
湯浅 智之

2000年 アンダーセンコンサルティング株式会
社(現 アクセンチュア株式会社)入社
2005年 株式会社リヴァンプ入社
2010年 株式会社リヴァンプ取締役
2016年 当社社外取締役(現任)
株式会社リヴァンプ代表取締役社長
兼CEO
株式会社ケースホールディングス
社外取締役
2018年 株式会社リヴァンプ
代表取締役社長執行役員CEO(現任)



社外取締役
角山 剛

1991年 東京国際大学教授
1992年 ワシントン大学ビジネススクール
客員研究員
2003年 東京国際大学人間社会学部学部長
2009年 同大学院社会学研究科研究科長
2011年 東京未来大学教授・
同モチベーション研究所長
2012年 同大学モチベーション行動科学部
学部長
2018年 同大学学長(現任)
2020年 当社社外取締役(現任)

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	組織人事	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	○	○	○					○

Chapter

5

Human Capital Data

- 54 「ISO30414」各指標との対応一覧
- 55 倫理とコンプライアンス／コスト
- 56 ダイバーシティ
- 57 リーダーシップ
- 58 組織風土
- 59 健康・安全・幸福／生産性
- 60 採用・異動・退職
- 62 スキルと能力
- 63 後継者計画／労働力
- 64 その他
- 65 人的資本開示のガイドラインに対する認識

Human Capital Data

「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	55	5-1	エンゲージメント／満足度／コミットメント	17、58	9-1	人材開発・研修の総費用	62
1-2	懲戒処分の種類と件数	55	5-2	従業員の定着率	61	9-2	研修への参加率	62
1-3	倫理とコンプラ研修を受けた従業員割合	55	6	健康・安全・幸福		9-3	従業員当たりの研修受講時間	62
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	59	9-4	カテゴリー別の研修受講率	62
1-5	外部監査で指摘された事項の数と種類	55	6-2	労災の件数	59	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	59	10	後継者計画	
2-1	総労働力コスト	55	6-4	健康・安全研修の受講割合	59	10-1	内部継承率	63
2-2	外部労働力コスト	55	7	生産性		10-2	後継者候補準備率	34、63
2-3	総給与に対する特定職の報酬割合	55	7-1	従業員1人当たりの業績	15、59	10-3	後継者の継承準備度(即時)	34、63
2-4	総雇用コスト	55	7-2	人的資本ROI	15、59	10-4	後継者の継承準備度(1~3/4~5年)	34、63
2-5	1人当たり採用コスト	55	8	採用・異動・退職		11	労働力	
2-6	採用コスト	55	8-1	募集ポスト当たりの書類選考通過者	—	11-1	総従業員数	63
2-7	離職に伴うコスト	—	8-2	採用社員の質	60	11-2	総従業員数(フル/パートタイム)	63
3	ダイバーシティ		8-3	採用にかかる平均日数	60	11-3	フルタイム当量(FTE)	63
3-1	労働力のダイバーシティ(年齢)	56	8-4	重要ポストが埋まるまでの日数	60	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)	56	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)	56	8-6	内部登用率	60	11-6	欠勤	63
3-4	労働力のダイバーシティ(その他)	56	8-7	重要ポストの内部登用率	60			
3-5	労働力のダイバーシティ(経営陣)	52	8-8	重要ポストの割合	60			
4	リーダーシップ		8-9	全空席中の重要ポストの空席率	60			
4-1	リーダーシップに対する信頼	57	8-10	内部異動数	60			
4-2	管理職1人当たりの部下数	57	8-11	幹部候補の準備度	34、61			
4-3	リーダーシップ開発	57	8-12	離職率	61			
			8-13	自発的離職率	61			
			8-14	痛手となる自発的離職率	61			
			8-15	離職の理由	61			

倫理とコンプライアンス

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**。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。

当社グループでは、**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**。

	単位	2021年	2022年	2023年
提起された苦情の種類と件数 ^{※1}	件	3	11	13
(内訳)				
ハラスメント	件	0	6	7
職場環境	件	1	2	2
その他	件	2	3	4
懲戒処分の種類と件数 ^{※2}	件	5	6	3
(内訳)				
譴責・減給	件	5	6	1
出勤停止・停職・降格	件	0	0	2
論旨解雇・懲戒解雇	件	0	0	0
倫理とコンプラ研修を受けた従業員の割合 ^{※3}				
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	%	100.0	100.0	100.0
ハラスメント研修受講率	%	—	98.5	100.0
外部監査で指摘された事項のうち未解決の件数 ^{※4}	件	0	0	0

※1 従業員に対して公開しているホットライン窓口にご相談があった件数。

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 社員に実施している研修内容を集計。

※4 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。

コスト

当社グループでは、目に見えずとも事業成果につながる**「モチベーション」や「ナレッジ」、「ブランドイメージ」を育むうえで、コミュニケーションを筆頭に、組織にかかる投資が不可欠**だと考えています。その前提のもと、各コストの必要性を判断しています。

また、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。**採用が5～10年後の企業の未来を創るという考えのもと、金銭や時間を投資「採りたい人材を口説く」ことに重きを置いている**からです。

	単位	2021年	2022年	2023年
総労働力コスト ^{※1}	百万円	21,349	21,445	21,424
外部労働力コスト ^{※2}	百万円	12,125	11,793	11,790
報酬額				
月平均賃金 ^{※3}	千円	371	379	381
年平均賃金 ^{※4}	千円	5,302	5,301	5,218
総給与に対する役員報酬の割合 ^{※5}	%	4.9	5.2	5.0
総雇用コスト ^{※6}	百万円	9,724	10,373	10,337
1人当たり採用コスト ^{※7}				
新卒	千円	—	—	—
中途	千円	4,287	2,535	2,401
採用コスト ^{※8}				
新卒	千円	355,000	336,989	341,092
中途	千円	180,085	159,704	163,287

※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 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。

※4 給与に加え、年4回の賞与も含めて算出。

※5 役員報酬を全従業員の報酬額合計で割って算出。

※6 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)。

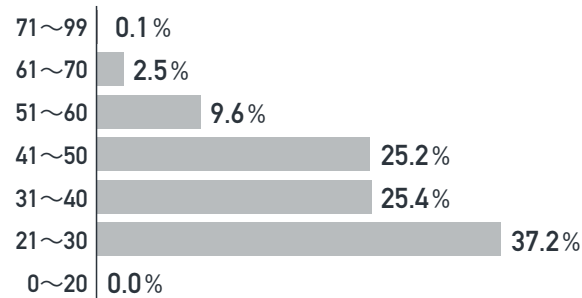
※7 当該年の採用コストを採用人数で割って算出。新卒採用は、当該年に投資した金額だけが採用人数に直結しているわけではないため、算出していない。

※8 当該年で計上した採用にかかる費用を集計。

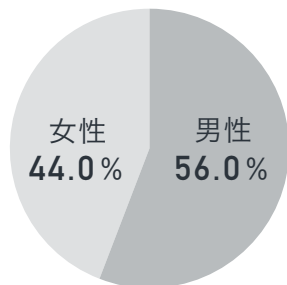
ダイバーシティ

当社グループでは、採用や評価、登用において、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。

労働力のダイバーシティ(年齢)



労働力のダイバーシティ(性別)^{※1}



※1 未回答を除く

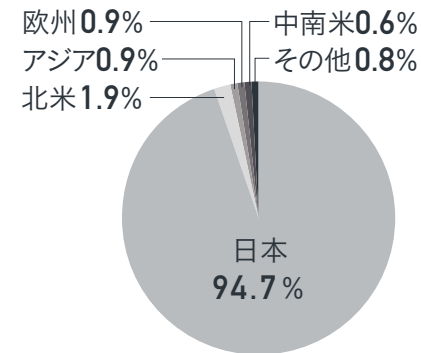
※2 毎年、厚生労働省に報告する「障害者雇用状況報告書」の内容に準じて集計。上記の報告内容に合わせ、6月1日時点の結果を記載。

労働力のダイバーシティ(障がい者)

	2021年	2022年	2023年
障がい者雇用率 ^{※2}	1.5%	1.4%	1.5%

障がい者雇用率は前年比で増加しているものの、グループ全体として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。

労働力のダイバーシティ(その他)



リーダーシップ

当社グループは、上司と部下や部署間など組織の上下左右をつなぐ結節点として、管理職が重要な役割を果たすと考えています。そのため、管理職向けの研修や個人サーベイなど、管理職のリーダーシップを伸ばすための取り組みを積極的に行っています。

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^{※1})

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
4.4	4.4	4.4	4.3	4.1

2023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。

リーダーシップ開発

内容	目的	単位	2021年	2022年	2023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	%	91.0	87.9	97.6
マネジャー総会	管理職としての視界向上	%	100.0	94.1	95.5

※1 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値である。

管理職1人当たりの部下数

当社グループ階層図

		役職者1人当たりメンバー数 ^{※2} (名)	
		2023年	
役員	取締役・執行役員 24名	取締役・執行役員	61.2
管理職	カンパニー長 51名	カンパニー長	27.8
	ユニットマネジャー・グループマネジャー 88名	ユニットマネジャー・グループマネジャー	15.1
その他従業員	メンバー 1,329名		

生産性が向上していること、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。

※2 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。

組織風土

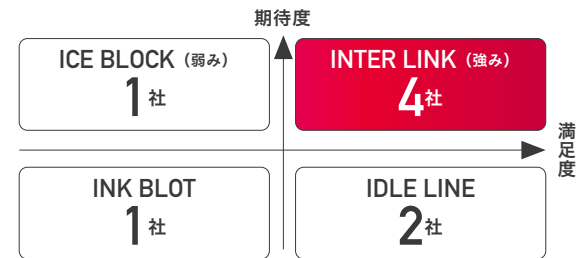
当社グループは、**個人の多様性だけでなく、多様な個人との「関係性」(=エンゲージメント)を重視**しています。エンゲージメントが高いからこそ、多様な社員が活躍し、イノベーションが創出されると考えているからです。私たちはさまざまな属性におけるエンゲージメントを注視しており、それぞれが高い状態にあることを誇りに思っています。

エンゲージメント／満足度／コミットメント

属性別 エンゲージメントサーベイ結果^{※1}

Division別	対象数(名)	ER	国籍(エリア)別	対象数(名)	ER
組織開発Division	558	AAA	日本	1,148	AAA
個人開発Division	479	AAA	アジア(日本を除く)	16	AAA
マッチングDivision	274	AA	オセアニア	4	AAA
性別	対象数(名)	ER	北米	31	AA
男性	729	AAA	中南米	9	AAA
女性	579	AAA	欧州	10	AA

重要ファクター「理念戦略」の各社位置づけ



※1 2024年2月に実施したエンゲージメントサーベイの結果。

※2 法人別エンゲージメントサーベイ結果はP.17をご参照ください。

健康・安全・幸福

当社グループでは、**人材力やエンゲージメントの向上を目指し**、施設の整備や制度の設定等により、**個人が働きやすい環境づくりを推進**しています。

	単位	2021年	2022年	2023年
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	3.8	82.8	24.7
労災の件数 ^{※1} (100万時間当たりの発生件数)	件	4.1	3.2	4.1
労災による死者数 ^{※1}	名	0	0	0
健康・安全研修の受講割合 ^{※2}	%	92.4	88.2	91.6
傷病休職発生率	%	2.8	2.3	1.9

※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。

生産性

当社グループは、**組織戦略のKGIとして、生産性(人的資本ROI)と社員1人当たりの売上総利益を重視**しています。人的資本経営を推進し、ミッションの実現を目指すうえで重要な指標の1つとなっています。

生産性

	単位	2021年	2022年	2023年
社員1人当たりの業績 ^{※1}				
売上	千円	18,675	19,067	20,328
売上総利益	千円	8,775	9,347	10,595
当期利益	千円	583	1,225	1,877
人的資本ROI ^{※2}	%	33.0	41.1	48.4

※1 フルタイム(週40時間)に換算した時の従業員数で算出。

※2 人的資本ROI=調整後営業利益÷人的資本投資額。

調整後営業利益は、営業利益から、のれん、使用権資産、固定資産の減損など一時的要因を排除した事業の業績を測る利益指標。人的資本投資額は、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。

採用・異動・退職

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」を大切に組織創りを推進**しています。

	単位	2021年	2022年	2023年
採用社員の質^{※1}				
新卒採用	—	10.1	10.0	10.1
中途採用	—	9.9	9.8	10.0
採用にかかる平均日数^{※2}				
新卒採用	日数	56.1	55.2	72.4
中途採用	日数	—	—	—

※1 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。

※2 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。

	単位	2021年	2022年	2023年
重要ポストが埋まるまでの平均日数 ^{※3}	日	0	0	0
内部登用率 ^{※4}	%	73.1	78.3	76.2
重要ポストの内部登用率 ^{※5}	%	100.0	100.0	100.0
重要ポストの割合 ^{※6}	%	1.6	1.7	1.6
全空席ポスト中の重要ポストの空席率	%	0.0	0.0	0.0
内部異動数				
同領域在籍期間平均 ^{※7}	年	4.1	3.6	4.0
内部異動率 ^{※8}	%	69.7	68.8	58.6

当社グループでは、個人の同領域在籍期間に着目し、社員の意向ともすり合わせながら、4年を一つの目安として個人を異動させています。また、個人の主体性・自立性の醸成のため、適度な異動によって領域・職種を問わない普遍的な能力やスキルを獲得することを重視しています。

※3 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。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、空席ポストは発生していない。

※4 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。

※5 1年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。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る。

※6 重要ポスト数を総ポスト数で割って算出。

※7 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。

※8 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。

採用・異動・退職

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」を大事にした組織創りを推進**しています。

		単位	2021年	2022年	2023年	
経営人材育成施策 TOPGUNSELECTION 参加者数	執行役員(執行役員としてのレベルアップ)	名	—	5	0	
	カンパニー長・管理職(将来の役員候補の育成)	名	10	14	10	
	メンバー(次期マネジャー候補の育成)	名	6	6	4	
経営人材準備数	役員候補者	名	—	22	27	
	役員現就任者	名	—	27	24	
	役員候補準備度	%	—	81.5	112.5	
退職率	合計 ^{※1}	%	10	13.3	13.2	
	自発的退職率	%	9.8	13.0	12.4	
	痛手となる自発的退職率 ^{※2}	自発的退職率(管理職)	%	0.3	0.7	0.6
		自発的退職率(ITエンジニア)	%	0.3	0.4	0.5
退職理由	理念	%	8.8	2.9	8.4	
	仕事	%	43.2	43.7	31.2	
	風土	%	2.4	6.9	9.5	
	待遇	%	16.0	11.5	16.8	
	その他(健康)	%	8.8	14.4	10.1	
	その他(家庭)	%	18.4	14.9	15.6	
	その他(定年)	%	2.4	3.4	1.1	
	その他(会社都合)	%	—	2.3	7.3	

退職率は、2022年、2023年と、キャリアスクール事業における構造改革(校舎の移転・撤退)に伴い、勤務地に制限がある社員の退職者が発生したため、一時的に高まっています。その他の具体的な理由を見ると、当社グループが最も重要視する理念、加えて、組織風土を理由とする退職は少なく、狙いどおり理念で束なる組織創りを実現できている一方で、仕事や待遇を理由とした退職は増加しています。個人から選ばれる組織(モチベーションカンパニー)であるために、強みである理念の浸透に加えて、個人の欲求に合わせた仕事の最適化や外部環境に合わせた制度の改善などに取り組んでいきます。

※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。

スキルと能力

当社グループでは、独自の人材育成機関により、自立的・主体的にキャリアを切り拓いていくための機会が提供されています。グループ社員として共有すべき思想やフレームワークの浸透、基礎能力や基本的スキルの向上、専門知識の強化に徹底的に取り組んでいます。

人材開発・研修の総費用

	単位	2021年	2022年	2023年
実際の費用	千円	94,793	190,536	190,587
顧客への提供金額に換算	千円	385,674	325,239	467,657

2023年の従業員1人当たりの研修受講時間は、27.1時間*という結果になりました。

DXサーベイ結果

	単位	2022年	2023年
受講者数	名	1,499	1,381
DXスコア	点	123.3	124.3
(内訳)			
デジタルナレッジ	点	57.9	56.3
Excelスキル	点	65.4	67.9

※ 2023年全研修の受講時間合計を2023年末の従業員数で割って算出。

研修への参加率

	研修名	単位	2023年
テクニカルスキル	TOP GUN講座	%	100.0
	ネゴシエーション研修	%	97.6
	ロジカルシンキング研修	%	99.7
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	%	98.7
	リーダーシップ研修	%	96.6
	キャリアデザイン研修	%	98.0
	新任カンパニー長研修	%	100.0
スタンス	新任管理職研修	%	100.0
	新入社員スタンス研修	%	100.0
	上級管理職向けサーベイ研修	%	95.9
スタンス (階層別サーベイ研修)	管理職向けサーベイ研修	%	97.6
	シニア向けサーベイ研修	%	93.3
	リーダー向けサーベイ研修	%	98.5
	中堅向けサーベイ研修	%	97.5
	若手向けサーベイ研修	%	96.4

後継者計画

当社グループでは、「商品・労働・資本市場の3市場に適應できること」「グループ全体の視界で考えられること」を目的とし、経営人材の育成に取り組んでいます。

	単位	2021年	2022年	2023年
内部継承率※	%	100.0	100.0	100.0
後継者候補準備率				
カンパニー長候補者	名	—	106	104
カンパニー長現就任者	名	—	41	51
カンパニー長準備度	%	—	259.0	203.9
後継者の継承準備度(即時)				
1年以内	名	—	5	5
後継者の継承準備度(1-3年/4-5年)				
1～3年	名	—	29	27
4～5年	名	—	72	72

※ 年末時点の重要ポストに対する登用における内部比率。

労働力

当社グループは、「人材が最大・最強の資本である」との考えのもと、当社の求める高い能力と、ミッション実現への高いモチベーションを有する人材を確保しています。当社グループのエンゲージメントの高さが欠勤率の減少にもつながっていると考えています。

	単位	2021年	2022年	2023年	
総従業員数	役員※1	名	30	32	30
	社員	名	1,493	1,505	1,470
	アルバイト	名	403	381	385
	ALT※2	名	3,304	2,857	2,875
	合計	名	5,230	4,775	4,760
フルタイム/ パートタイム※3	フルタイム	名	1,518	1,567	1,530
	パートタイム	名	408	351	355
フルタイム当量※4	FTE	1,748	1,719	1,671	
欠勤率	%	0.9	0.9	0.5	

※1 社外取締役を含め、取締役と執行役員の合計。

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

※3 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)

※4 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)

その他

		単位	2021年	2022年	2023年
管理職男女比率 ^{※1}	男性	%	—	74.5	76.2
	女性	%	—	25.5	23.8

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。

※1 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。

		単位	2021年	2022年	2023年
重点 コミュニケーション 施策	グループ総会 平均参加者数	名	908	1,156	1,371
	WEB社内報における Top Comment 平均閲覧率	%	92	93.1	90.1
	DNAテスト 平均点 ^{※2}	点	—	91.2	—
	DNAレポート 提出率 ^{※2}	%	100	—	100
全社アワード 輩出数	全表彰	名	37	37	37
	個人のみ	名	24	26	27

※2 当社グループ全員の視界をそろえるために、独自の思想・哲学を記載した『DNA BOOK』の理解を促進することを目的に、毎年テストやレポートの提出を行っています。

労働者の男女の賃金の差異

名称	正社員	パート・有期社員	全労働者
(株)リンクアンドモチベーション	85.7	172.4	77.2
(株)リンクグローバルソリューション	102.8	49.2	74.6
(株)リンクイベントプロデュース	85.5	— ^{※3}	85.4
(株)リンクコーポレートコミュニケーションズ	79.9	67.3	76.8
(株)リンクアカデミー	83.5	71.1	82.0
(株)モチベーションアカデミア	82.7	117.8	77.3
(株)リンク・インタラック	91.0	53.4	79.7
(株)インタラック北日本	71.2	99.3	98.6
(株)インタラック関東北	67.0	92.4	90.2
(株)インタラック関東南	86.5	91.7	91.8
(株)インタラック関西東海	73.6	95.1	93.5
(株)インタラック西日本	60.9	90.4	88.7
(株)リンクジャパンキャリア	62.6	— ^{※3}	61.9
(株)リンクエージェント	67.5	— ^{※3}	39.2
(株)リンク・アイ	76.1	92.7	74.9
連結 ^{※4}	82.4	91.8	84.8

差異の主要因は、育児などによる休職および短時間勤務利用によって給与が減額している者の女性比率が80%と高いことが挙げられます。

※3 女性のパート・有期社員の在籍がないため。

※4 オープンワーク、LJCA、LJCEは連結の集計対象から除いて集計。

人的資本開示のガイドラインに対する認識

当社グループでは、**人材力の高さ×エンゲージメントの高さが事業成果、そして企業価値向上につながる**と考えています。人的資本開示のガイドラインにおいて開示を要請されている項目については、下記の認識で開示します。

ISO 30414	
倫理とコンプライアンス	詳細項目は、苦情や懲戒処分の種類と件数、外部監査による指摘事項など。「リスク回避の視点でのマネジメント領域」に含む。
コスト	詳細項目は、総労働力・採用・離職等に伴うコストなど。当社グループが意図する「生産性」に含む。
ダイバーシティ	詳細項目は、年齢・性別の多様性や経営陣の多様性。「人材力（組織が求める能力と個人が保有する能力の合致度）」向上のために、組織には多様な能力を持った社員、すなわちダイバーシティが必要であり、「人材力」に含む。
リーダーシップ	詳細項目は、リーダーシップに対する信頼やその開発投資。リーダーとしての「人材力」およびその「育成」投資に含む。
組織風土	詳細項目は、エンゲージメントと定着率。当社グループが意図する「エンゲージメント」と重なる。
健康・安全・幸福	詳細項目は、労災に関する事項や健康・安全研修の受講割合。「リスク回避の視点でのマネジメント領域」に含む。
生産性	詳細項目は、社員1人当たりの業績や人的資本ROI。当社グループが意図する「生産性」と重なる。
採用・異動・退職	詳細項目は、採用社員の質や内部登用率、離職率とその理由など。人材力とエンゲージメントを高める投資としての「採用」に含む。
スキルと能力	詳細項目は、人材開発の総費用や研修参加率など。人材力とエンゲージメントを高めるための投資としての「育成」に含む。
後継者計画	詳細項目は、内部継承率や後継者準備率に関する事項。事業と組織を推進できる「人材力」向上および投資としての「採用」「育成」に含む。
労働力	詳細項目は、総従業員数や欠勤率など。当社グループが意図する「生産性」に含む。

人的資本可視化指針*	
育成 リーダーシップ 育成 スキル・経験	人材力とエンゲージメントを高めるための投資としての「育成」に含む。
エンゲージメント	当社グループが意図する「エンゲージメント」と重なる。
流動性 採用 維持 サクセッション	人材力とエンゲージメントを高めるための投資としての「採用」、離職率を下げるための「エンゲージメント」向上、事業と組織を推進できる「人材力」向上と投資としての「採用」「育成」に含む。
ダイバーシティ ダイバーシティ 非差別 育児休業	「人材力」向上のために、組織には多様な能力を持った社員、すなわちダイバーシティが必要であり、「人材力」に含む。
健康・安全 精神的健康 身体的健康 安全	「リスク回避の視点でのマネジメント領域」となる。
労働慣行 労働慣行 児童労働・強制労働 賃金の公正性 福利厚生 組合との関係	「リスク回避の視点でのマネジメント領域」となる。
コンプライアンス／倫理	「リスク回避の視点でのマネジメント領域」となる。

※内閣官房 2022年8月「人的資本可視化指針」



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、HCP Pro）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、HCP Pro 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



報告対象範囲 株式会社リンクアンドモチベーションおよび連結子会社
報告対象期間 2023年1月1日～2023年12月31日 ※一部、対象期間外の情報も含んでいます。
発行時期 2024年3月

※本レポートにおける将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社グループが判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。