

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指して、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。

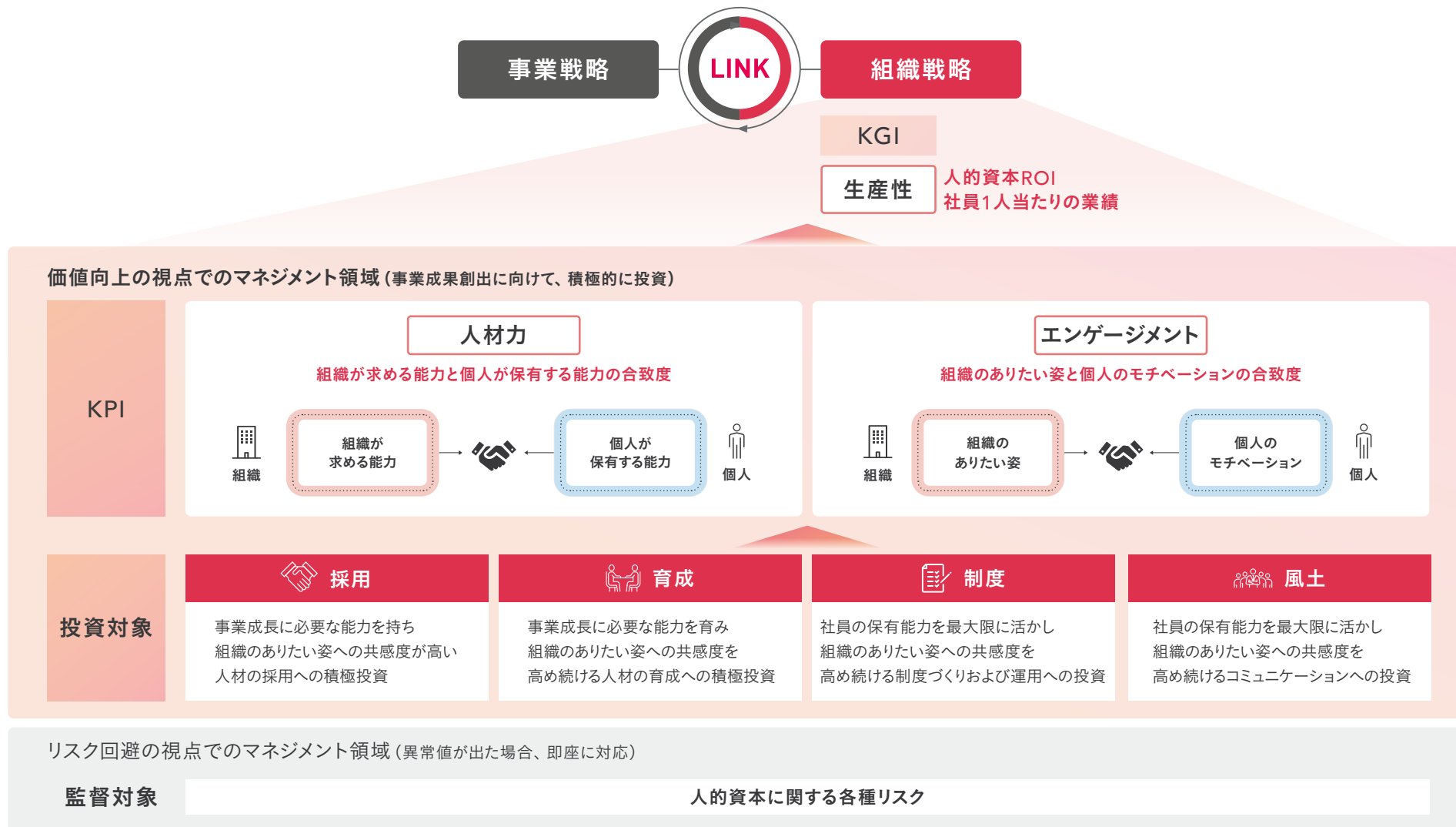
動画版のメッセージは  
こちらをご参照ください。



# 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けようし、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

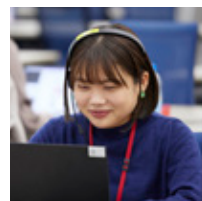
意味が異なってくるのではないのでしょうか。

**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

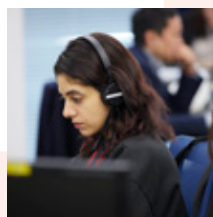
していく。例えば製造業だと、工場見学ってありますよね。実際に見て感動して投資をする。人的資本経営についてもまさにそうですね。人材採用のシーンで何を語っているのだろうと。その場を見ていないのはもったいないですね。

## 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

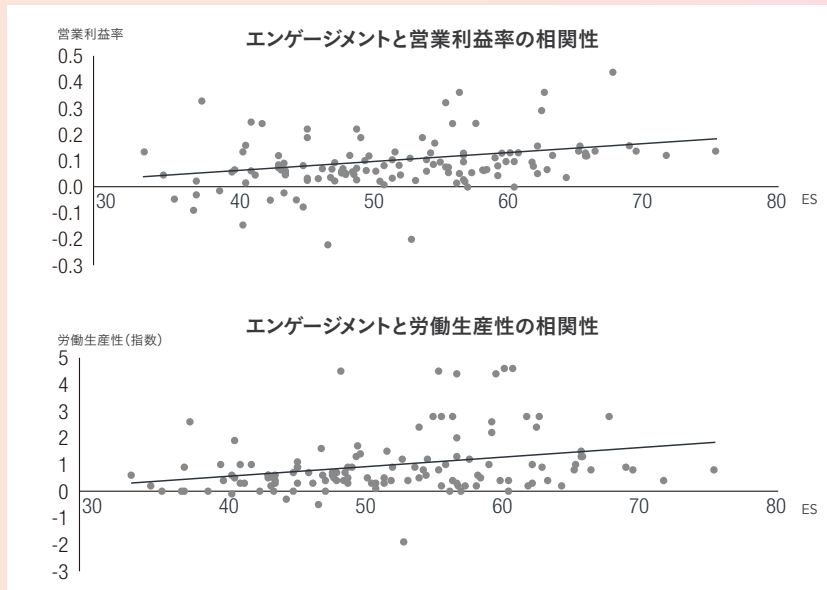
当社研究機関のモチベーションエンジニアリング研究所による調査で、エンゲージメントと企業業績や投資指標との関係性が明らかになっています。

## 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](#)



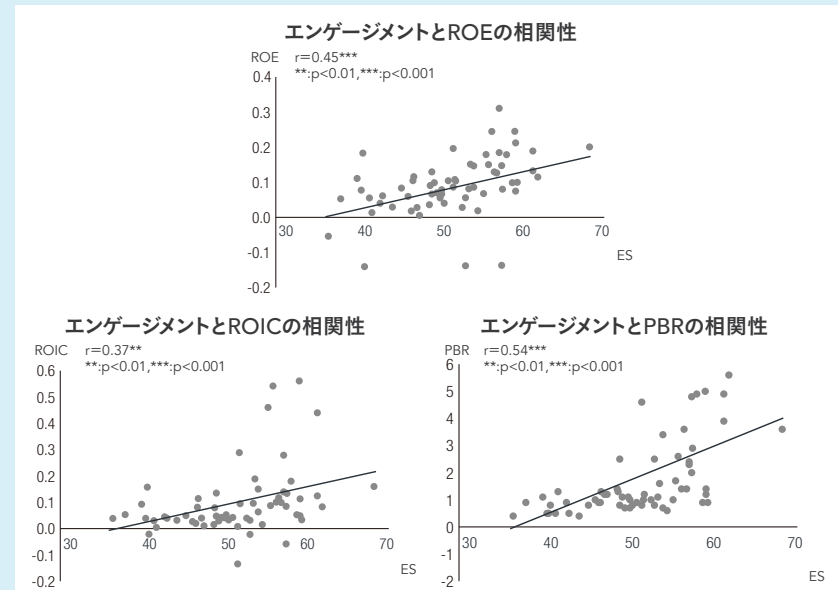
※ES:エンゲージメントスコア

## 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