

Chapter

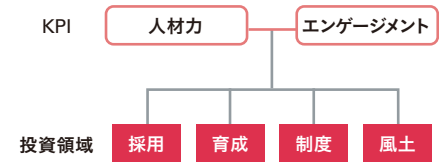
# 3

## 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%

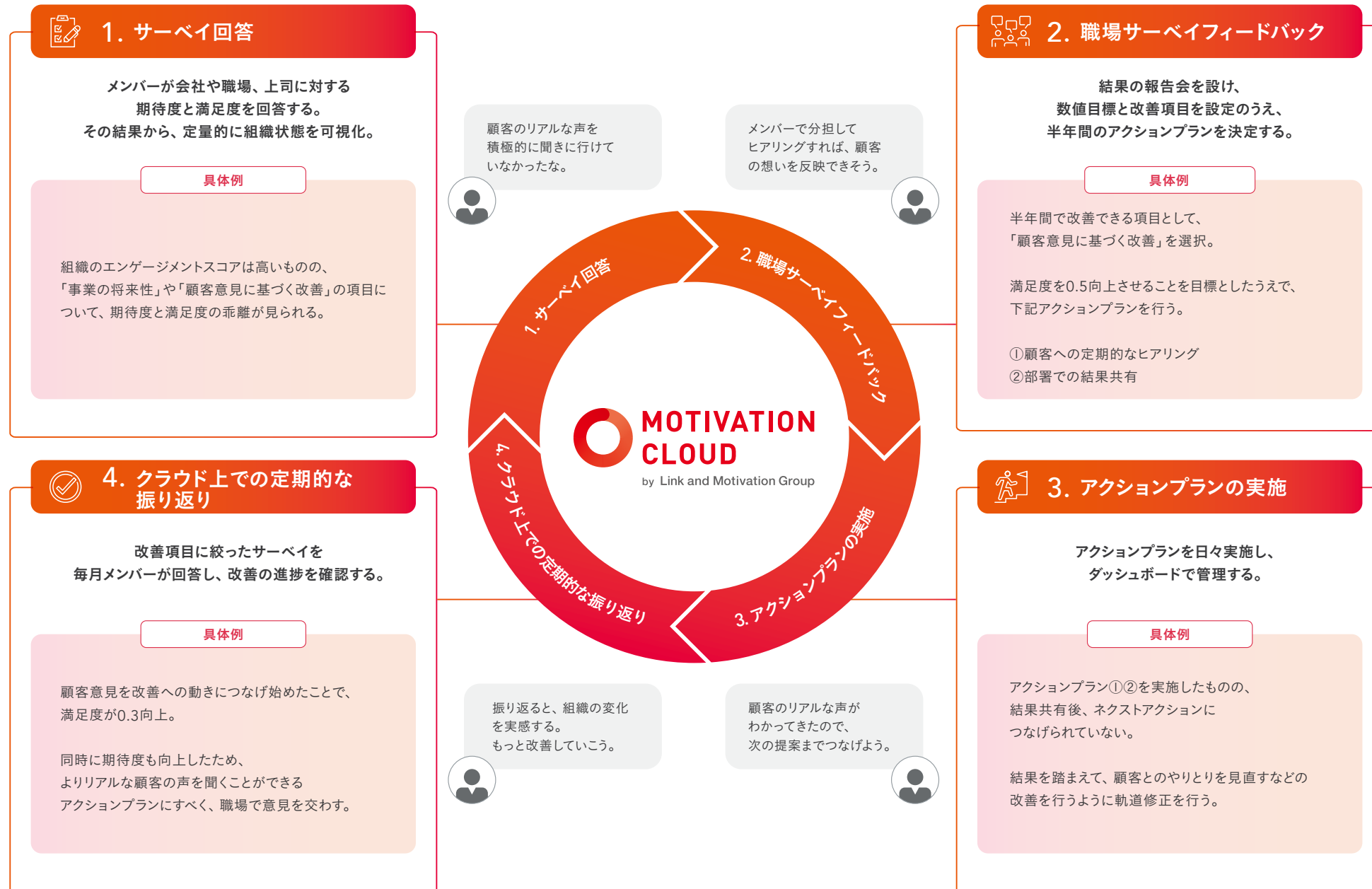
# 人材力の向上一ストレッチクラウド

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

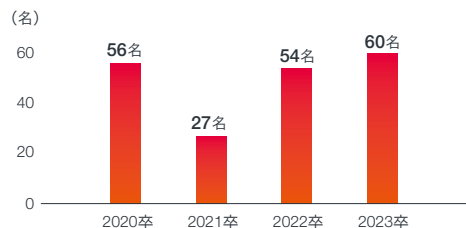
新卒における採用者数は**108名**、  
採用社員の質も期待どおりの**10.0\***を超える  
**10.1**と、量・質共に想定している  
水準となっている

※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。

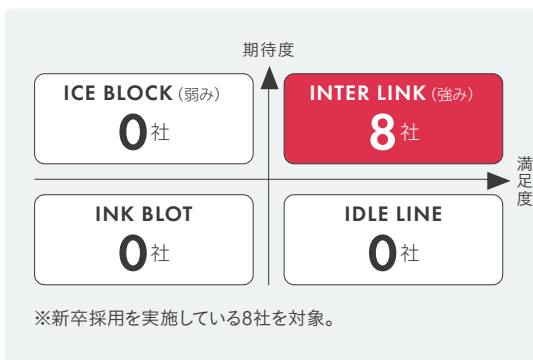
### Pick up Data

#### 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  
カンパニーマネージャー\*  
※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

## 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」

## 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。





## 経営人材育成

### 狙いと効果

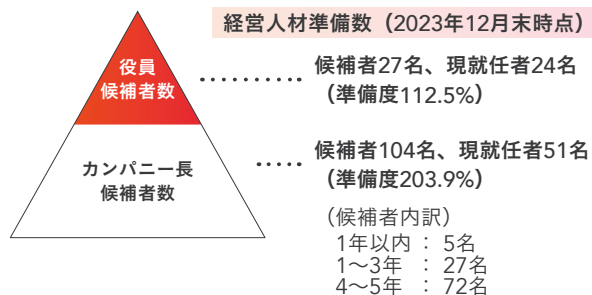
商品・労働・資本市場適応を目指し、  
広い視野で企業成長を考える  
経営人材を育成

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	力			『行動タイプ』	x 指向
	力				
	力				
対自分力	力			『仕事タイプ』	x 指向
	力				
	力				
対人力	力				
	力				
	力				

【MISSION】		
こんなこと/得意/得意	それが私の	
	Will	MISSION
	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ー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。

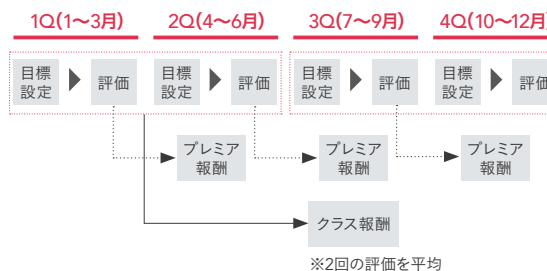
※2 個人の成長度合いを評価する指標。

※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

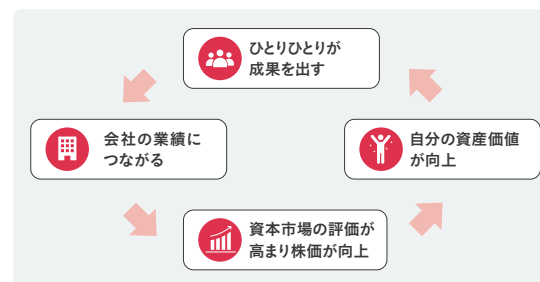
- ・社員に経営の視点を持ってもらいたい
- ・LMGに入社し、貴重な時間を投資し続けてくれる社員と成長の喜びを分かち合いたい

### 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。

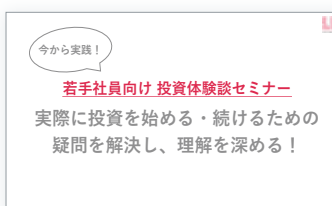
### 奨励金制度

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

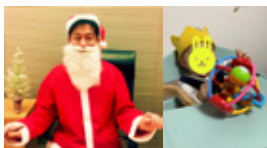
柔軟な働き方を選択する社員は年々増加し、  
2023年はワークスタイルオプション  
 利用者が161名となっている

## 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



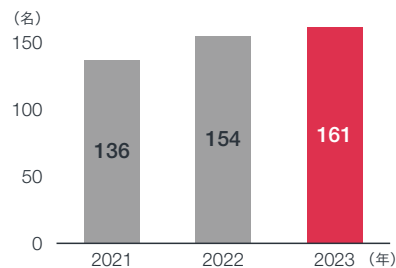
## 詳細施策

## 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。

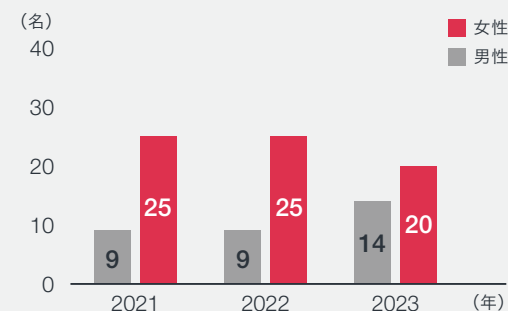


### ? ワークスタイルオプションとは

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。