

HUMAN CAPITAL REPORT 2025

人材は最大・最強の資本である



リンクアンドモチベーショングループ全体像

Mission

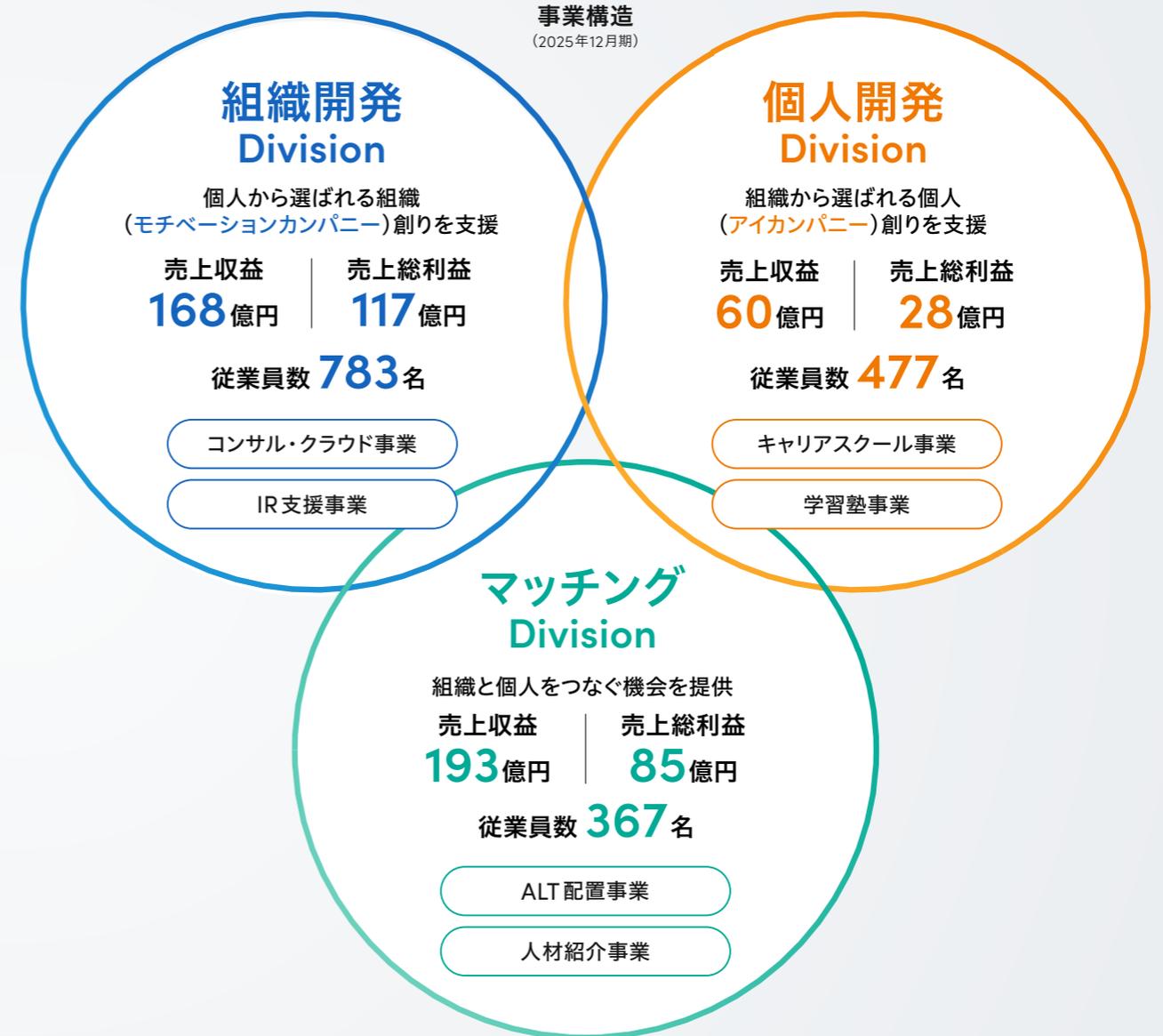
私たちは
モチベーションエンジニアリングによって
組織と個人に変革の機会を提供し
意味のあふれる社会を実現する

Corporate Slogan

ひとりひとりの本気がこの世界を熱くする

Company Profile (2025年12月期)

社名	株式会社リンクアンドモチベーション	資本金	13億8,061万円
代表者	代表取締役会長 小笹 芳央	売上収益	415億円(連結)
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	営業利益	42億円(連結)
創業	2000年4月7日	従業員数	1,629名(連結)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:2170)		



CHAPTER 1

人的資本経営の全体像と 不変の投資原則

- 4 CEO 兼 CHROメッセージ
- 6 当社グループの人的資本経営の考え方
- 7 PDCAサイクルによる高い人材力と組織力(エンゲージメント)
- 13 AI活用による高い生産性
- 14 社員クチコミから見る、人的資本経営の現在地
- 15 永続的に変わらない4領域のマネジメント

CHAPTER 2

事業成長を加速する 人的資本投資の重点テーマ

- 21 4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント

CHAPTER 3

人的資本のマネジメント

- 27 ガバナンス
- 29 戦略
- 32 リスク管理

CHAPTER 4

人的資本データ

- 34 「ISO 30414」各指標との対応一覧
- 35 労働力
- 36 ダイバーシティ
- 37 コスト
- 38 生産性
- 39 健康・安全・ウェルビーイング
- 40 リーダーシップ・風土・エンゲージメント
- 42 倫理・コンプライアンス・労組
- 44 採用
- 45 異動と後継者計画
- 46 離職
- 47 スキルと研修・開発
- 48 その他
- 49 独立審査機関によるISO 30414適合証明書

本資料は、右記のフレームワークを
踏まえて構成しています。

- ・IFRSサステナビリティ開示基準 (ISSB基準)
- ・SSB] (サステナビリティ基準委員会) 基準
- ・人的資本可視化指針 (改訂版案)
- ・ISO 30414

当社グループの人的資本開示体系



コーポレートサイト
グループ全体の取り組みや結果を
網羅的に掲載。

対象: マルチステークホルダー
頻度: 随時



HUMAN CAPITAL REPORT

人的資本経営の考え方や現在の注力ポイントについて、
掘り下げて掲載。

対象: 投資家の皆様、
お客様 (経営者・人事担当者など)
頻度: 年1回

社外からの評価

人的資本リーダーズ/人的資本経営品質(ゴールド)

一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアムなどが主体となり、人的資本経営および開示に関する国内最大規模の「人的資本調査」において、優れた取り組みを行う企業として、「人的資本経営品質(ゴールド)」を3年連続で受賞し、さらに「人的資本リーダーズ」も2年連続で受賞しました。



経団連推薦社内報審査

経団連事業サービス社内広報センターが主体となり、社内広報の活動を評価・奨励する「経団連推薦社内報審査」において、Web社内報部門で独自の特長や優れたものがある作品として評価され、企画賞を受賞しました。

「ISO 30414」の認証取得

人的資本に関する情報開示ガイドラインである「ISO 30414」の認証を、2022年3月に日本・アジアで初めて取得しました。





CHAPTER 1

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則

CHAPTER 2

事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ

CHAPTER 3

人的資本の
マネジメント

CHAPTER 4

人的資本データ

3

CHAPTER

1

人的資本経営の 全体像と 不変の投資原則

- 4 CEO 兼 CHROメッセージ
- 6 当社グループの人的資本経営の考え方
- 7 PDCAサイクルによる高い人材力と組織力(エンゲージメント)
- 13 AI活用による高い生産性
- 14 社員クチコミから見る、人的資本経営の現在地
- 15 永続的に変わらない4領域のマネジメント



代表取締役会長

小笹 芳央

言行一致で 人的資本経営の本質を体現する

組織の本質

組織とは何でしょうか。私はこの問いを考えると、よく駅のホームの例を用います。駅のホームで電車を待っている人々は、ただの「集団」です。しかし、もし誰かがホームから線路に落ち、その人を助けようとして周囲の人が動き出した瞬間、それは「組織」となります。救助するという共通の目的があり、そのために協働しようとする意思があり、目的と協働のために互いに話すコミュニケーションが自然と生まれる。このように、組織の成立要件は「共通の目的」「協働意思」「コミュニケーション」であり、どれかが欠けても、組織は成立しません。図1

そして、常に意識しなければならないのは、組織は恒久的なものではないということです。共通の目的が失われれば、組織ではなくなります。また、協働意思、つまり皆で目的を実現しようとする個々人のモチベーションが失われても、コミュニケーションが不足しても、組織は機能しなくなります。組織とは一時的に成立しているものなのです。だからこそ、組織が存続するためには、二つの要素が不可欠になります。それは、「組織成果」と「個人のモチベーション充足」です。図2 組織成果を出していても、個人

図1
組織の成立要件

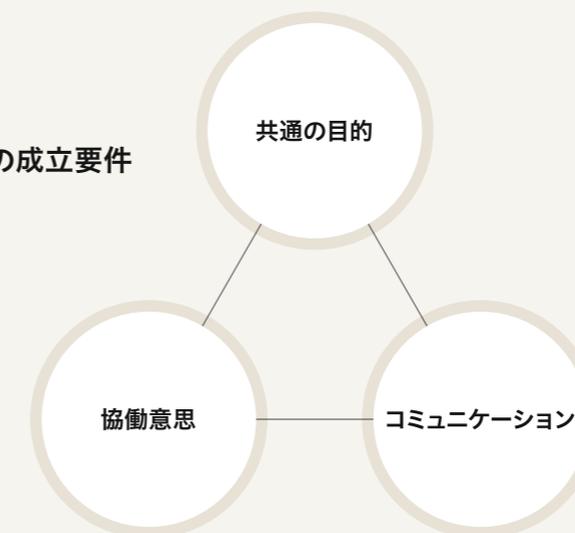


図2 組織の存続要件

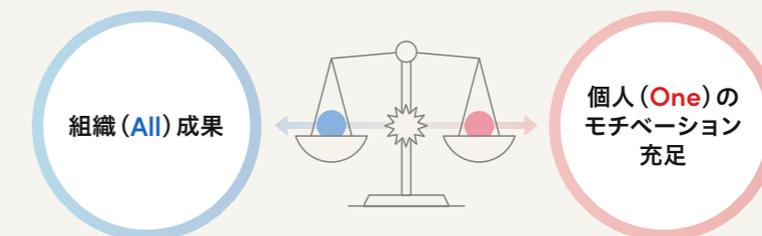
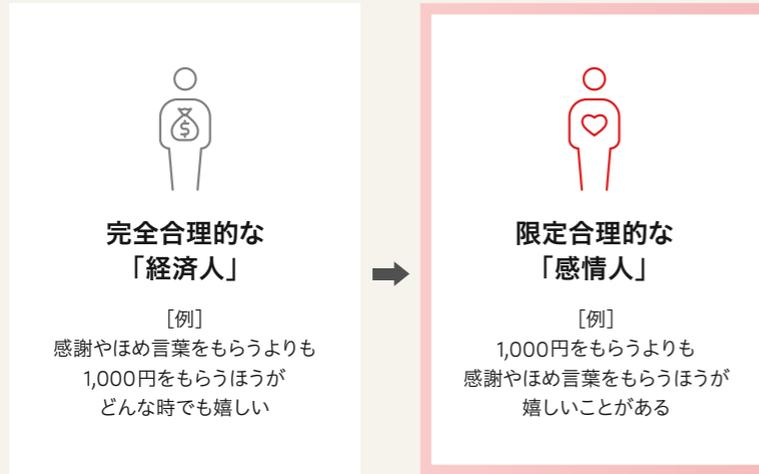


図3 人間観



の欲求が満たされなければ組織は継続できません。逆に、個人のモチベーションが満たされていても、組織成果が伴わなければ組織は存続できません。私は、この二つの両輪が同時に成立している状態こそが「One for All, All for One」だと考えています。この状態を実現することこそが、組織が追求すべき普遍的なテーマです。

また、このテーマを追求するうえで重要になるのが、One = 「個人」と All = 「組織」をどのように捉えるかという前提です。私たちは、人を「完全合理的な経済人」ではなく、「限定合理的な感情人」と捉えています。

図3 人は常に合理的に行動する存在ではなく、感情によって判断や行動が大きく左右されるものです。また、組織も単なる人の集合体ではありません。組織は「要素還元できない協働システム」です。図4 個々人の関係性によって成り立つ存在であり、人数が増えるほど関係性は指数的に増加し、組織の複雑性も高まっていきます。

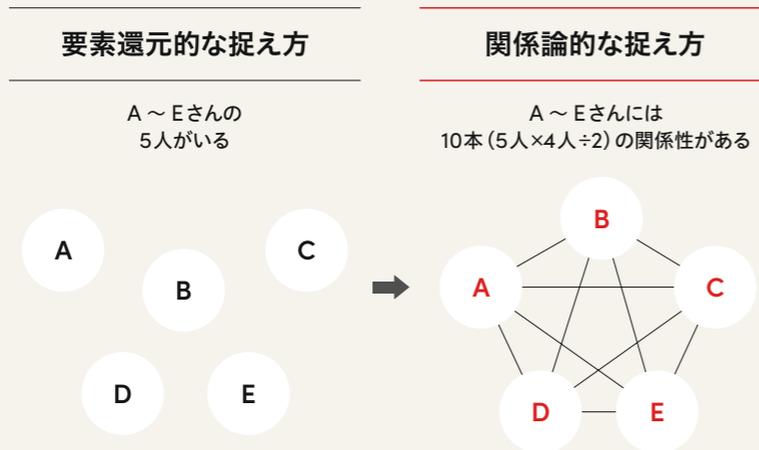
当社グループの人的資本経営も、この言行一致の姿勢のもとで実践しています。顧客価値を最大化する事業戦略と人的資本を高める組織戦略を対等に捉え、両者をリンクさせる経営を行っています。「人的資本ROI」や「社員1人当たりの売上総利益」を重要指標とし、人材力と組織力(エンゲージメント)を高める取り組みを推進しています。その実現に向けて、採用・育成・制度・風土の4つの領域を重要な投資対象とし、事業戦略や環境変化に応じて重点テーマを定めながら継続的な改善サイクルを回しています。

AI時代でも変わらない経営の本質

現在、AIをはじめとするテクノロジーの進化により、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。生成AIの普及は、生産性の向上や価値創造のあり方を大きく変えつつあります。当社グループにおいても、こうした技術を積極的に取り入れながら、組織の生産性向上と価値創造の加速に向けた投資を進めています。しかし、どれほどテクノロジーが進化したとしても、企業の価値創造の中心にあるのは「人」という事実は変わりません。そして、人と人の間、部署と部署の間、経営と現場の間など、組織に存在する無数の「間」に生まれる関係性が、想像以上の成果をもたらすこともあれば、大きな苦しみを生み出すこともあります。「モチベーションエンジニアリング」とは、こうした関係性を捉える「関係世界観というメガネ」を配る技術だと私は考えています。

当社グループはこれからも、言行一致の姿勢のもと人的資本経営を自ら実践し続けます。そして、「関係世界観というメガネ」を世界中の組織へ届けるべく、これからも挑戦を続けてまいります。

図4 組織観



技術をもとに誰よりも実践を

こうした「人間観」と「組織観」を前提として確立したのが、基幹技術「モチベーションエンジニアリング」です。「モチベーションエンジニアリング」は、「診断技術」と「変革技術」で構成されており、当社グループのすべてのサービスの基盤となっています。

そして、私たちが何より大切にしているのが「言行一致」です。顧客企業に提供しているサービスは、まず自分たちの組織で徹底的に実践する。自ら使い、自ら磨き、その知見をサービスとして社会に提供する。この循環を回し続けることが、私たちの責任だと考えています。

当社グループの人的資本経営の考え方

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則

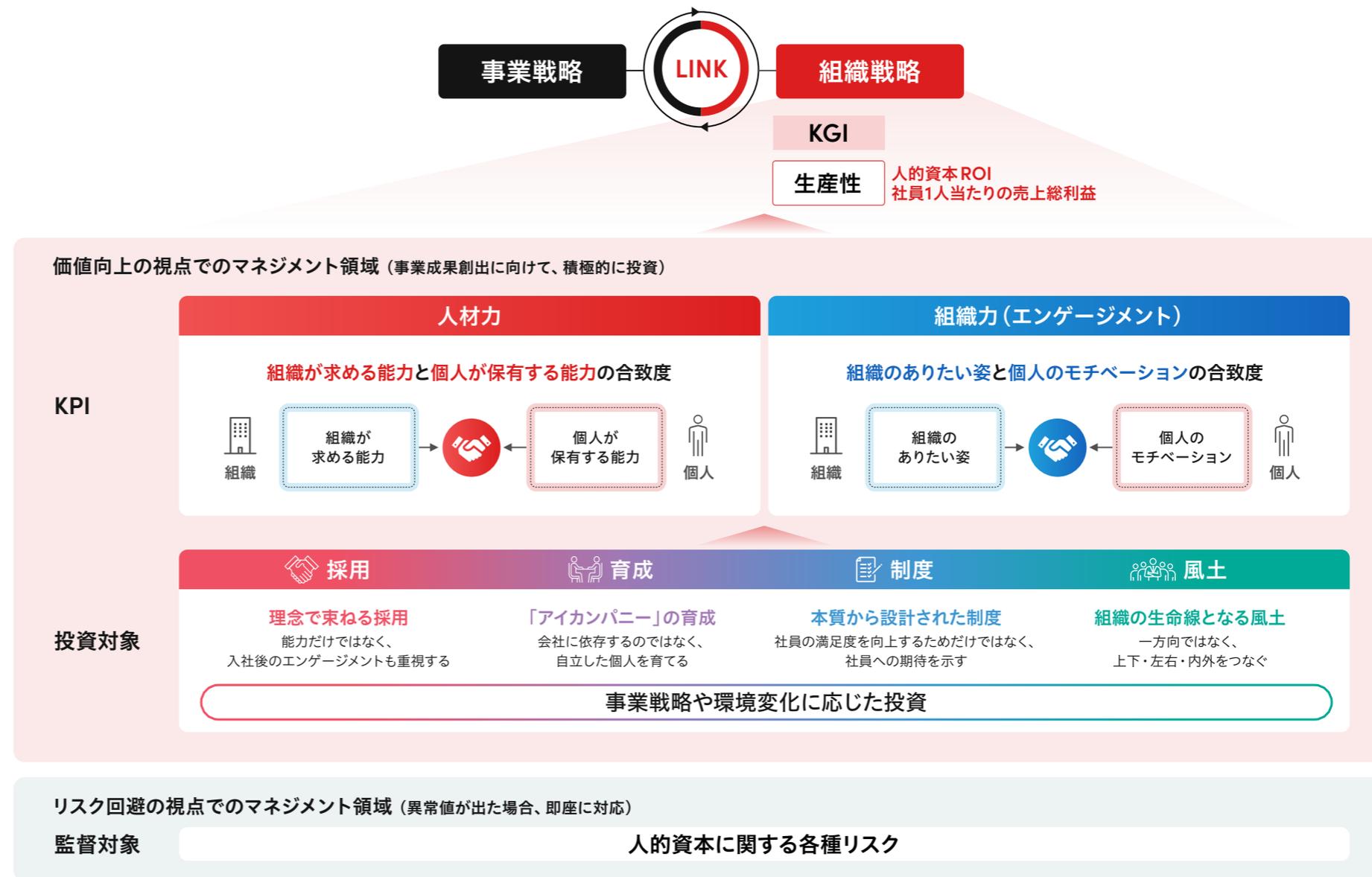
事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ

人的資本の
マネジメント

人的資本データ

人的資本を最大化する 組織戦略

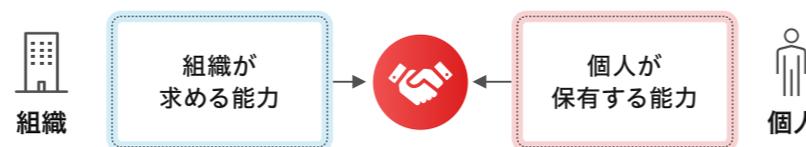
当社グループは、顧客価値を最大化する事業戦略と人的資本を最大化する組織戦略を対等に捉え、両者をリンクさせる経営を推進しています。KGIには「人的資本ROI」や「社員1人当たりの売上総利益」を掲げ、組織が求める能力と個人が保有する能力の合致度合いを人材力として、組織のありたい姿と個人のモチベーションの合致度合いを組織力（エンゲージメント）としてKPIに設定しています。その実現に向け、採用・育成・制度・風土の4領域を重要な投資対象と位置づけ、永続的な取り組みを基盤としながら、事業戦略や外部環境の変化に応じてその都度注力テーマを見極め、重点的に強化しています。このように、当社グループは人的資本への投資を将来のリターンを生む戦略投資と捉え、各種指標に基づく検証と改善のサイクルを回し続けることで、組織の持続的な成長の実現を目指しています。



PDCAサイクルによる高い人材力と組織力（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



指標 役割サーベイ・レーティング

各階層に求められる役割の遂行状況について、周囲からの期待度と満足度の一致度合いをもとに算出した役割サーベイスコアに応じて11段階でランクづけ。

2025年目安：Aランク以上の割合が全体 57.0%、管理職 75.0%

結果	2023年	2024年	2025年	
全体	対象者数(名)	1,378	1,363	1,320
	Aランク以上(名)	764	758	731
	割合(%)	55.4	55.6	55.4
管理職以上	対象者数(名)	156	165	187
	Aランク以上(名)	114	122	148
	割合(%)	73.1	73.9	79.1

人材力の向上に向けては、人材育成クラウドサービス「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を活用しています。部下や上司が評価する360度サーベイを通じて、各階層に求められる役割の遂行状況について、周囲からの期待度と満足度の一致度合いをもとに役割サーベイスコアを算出しています。算出されたスコアは11段階でランクづけされ、「役割サーベイ・レーティング」として可視化されます。サーベイ結果をもとに個人々の成長プランを設計し、行動変容を促す育成サイクルを回すことで、人材力の向上につなげています。当社グループでは、この「役割サーベイ・レーティング」を人材力に関するKPIとして位置づけ、定期的実施するサーベイ結果をもとに状況を継続的にモニタリングしています。2025年の結果では、Aランク以上の割合は全体で55%超、管理職においては計画値を上回る75%超となり、高い人材力を維持しています。

サービス

モチベーションクラウド ロールディベロップメント



自立的な成長サイクルを実現する人材育成クラウドサービス。診断データをもとに個人々の成長プランを設計し、アクションプランの設定や進捗管理をクラウド上で行うことで、行動変容を促す育成サイクルを提供しています。

役割の遂行状況を可視化し、自立的な成長サイクルを確立

各階層に求められる役割の遂行状況について、部下や上司からの360度サーベイにより、期待度・満足度の2軸で定量化。上司、部下それぞれが改善を期待している項目のうち、満足度が低いICE BLOCKの項目などを重要課題として設定し、成長サイクルを回します。

役割

上級管理職
管理職
リーダー
中堅
若手

4eyes® Windows



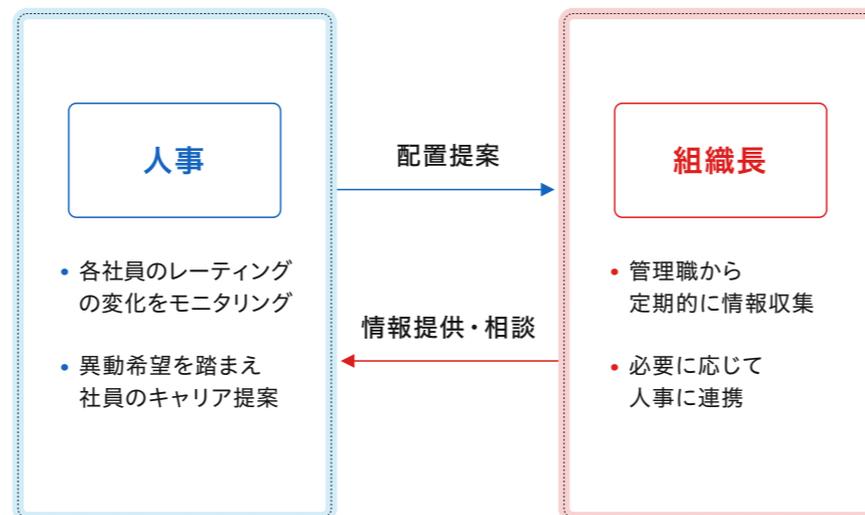
PDCAサイクルによる高い人材力と組織力（エンゲージメント）

人材力

当社グループでは、「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を活用し、人材力向上に向けて全社と職場それぞれでマネジメントを推進しています。全社では、人事が360度サーベイに基づく「役割サーベイ・レーティング」をKPIとしてモニタリングし、推移や傾向を分析しています。低レーティングが続くなどの課題が見られるメンバーについては、本人が提出するキャリアプランシートなども参考にしながら、現場と協議のうえ配置転換などの対策を講じています。一方、職場では、結節点となる管理職が会社の成長と個人の成長を接続しています。3カ月ごとの目標設定を起点に、メンバーは「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を通じて実行と振り返りを行い、自立的に成長に向き合います。管理職は、定期的な1on1や評価面談を通じてマネジメントを行い、職場単位で自立した成長サイクルを回しています。こうした全社と職場の連動により、組織全体で人材力の底上げを実現しています。

全社

人事が全社視点でモニタリングし、必要に応じて現場と連携



POINT

- 人事が360度サーベイに基づく「役割サーベイ・レーティング」をモニタリング。
- 低レーティングが続くメンバーには、キャリアプランシートなども参考に配置転換を提案。

職場

管理職が会社と個人の成長を接続し、メンバーが自立的に成長に向き合う



POINT

- 職場の結節点となる管理職が機能することで、会社の成長と個人の成長を接続。
- メンバー自身が自立的に成長サイクルを回す。

PDCAサイクルによる高い人材力と組織力（エンゲージメント）

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則

事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ

人的資本の
マネジメント

人的資本データ

人材力

実例でひも解く、とある若手社員の成長サイクル

「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」が育む人材力

当社グループでは、役員を含む全社員が定期的にサーベイを実施し、その結果をもとに成長プランを策定、行動変容につなげる育成サイクルを推進しています。本ページでは、活躍している若手社員の事例を通じて、「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」の活用と人材力向上のプロセスをひも解きます。



この社員の
成長サイクルに
迫ります



神田 誠仁
Kanda Masahito

2023年早稲田大学社会科学部卒業後、新卒で入社。コンサルタントとして製造業など大手企業を中心に、組織変革・人的資本経営コンサルティングのプロジェクトを担当。幅広い顧客の組織変革に伴走し、2025年に新卒2年目を対象とした全社アワード「ROY (Rookie Of the Year) 2nd」を受賞。

1

サーベイ診断

期待度と満足度の2軸で現在地を把握

過度な遠慮や迷いが
あったことを痛感

組織内でMVPを受賞するなど順調に成長していたものの、サーベイ結果から、過度な遠慮により周囲へ求める姿勢が十分ではなく、人を巻き込みながら成果を創出する行動が不足していたことに気づき、危機感を抱く。

結果

強み：主体性や意義理解、事前準備といった行動特性
弱み：職場メンバーに求める姿勢

2

サーベイ研修受講

自己分析と同クラス社員との対話で目指す姿を設定

研修を通じて、
自身の強みを再認識

同期社員との対話を重ねる中で、自分では当然だと思っていた行動が、実は自分の強みであると気づいた。課題だけでなく、自身の価値も認識できるようになった。

設定した
目指す姿

自分が握る
～遠慮／恐れを捨て、顧客価値を起点に協働する～

3

職場フィードバック

職場内で研修結果を共有し、アクションプランを策定

真のコミットメントとして、
本当の意味で「矢面に立つ」を決意

上司から「周囲を巻き込んで、もっと思い切って挑戦していい」と声をかけられ、自身の殻を破る決意を固める。顧客価値の最大化に向けて、主体的にプロジェクトを牽引するためのアクションプランを策定。

策定した
アクションプラン

- ①顧客との会話量を増やす
- ②顧客価値を起点に周囲と会話する
- ③“できる”を結論に置き、手法を考える

4

実行と振り返り

策定したアクションを実行。進捗状況をモニタリングし、成長を見える化

高速PDCAで
成長に徹底的に向き合う

策定したアクションを日々実行し、定期的に振り返りを実施。上司やメンバーからのフィードバックを即座に取り入れながら改善を重ね、成果創出のスピードを向上。

組織における
取り組み

- ・日報を全員に共有。
- ・週初の組織MTGで先週の振り返りと今週の計画を立案。

プロジェクトの責任を
背負う覚悟が醸成

ある大手企業の人的資本経営計画プロジェクトでは、重要な機会となる現場インタビューに、マネジャーが急遽欠席。50名ものインタビューを1人で担当し、コンサルタントとして大きく成長。

先方人事責任者
からの評価

「私たちだけではできないことも、誰よりもわかってくれる神田さんとなら実現できると思います」

若手社員対象の全社アワードを受賞

受賞
ポイント

- ・組織で最多本数のコンサルティング案件を担当し、名だたる大手企業の組織人材戦略を構築。
- ・他組織へも視野を広げ、営業支援でも活躍。

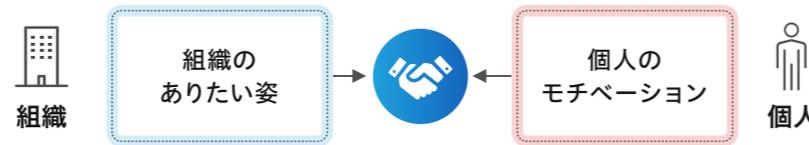
普段全く泣かないのですが、受賞直後は、嬉しさのあまり全社員の前で、号泣してしまいました。お客様、上司、同僚への感謝の気持ちと同時に、2年間の歩みに自信が芽生えました。



PDCAサイクルによる高い人材力と組織力（エンゲージメント）



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 エンゲージメント・レーティング

会社・上司・職場に対する社員の期待度と満足度の一致度合いをもとに算出したエンゲージメントスコアに応じて11段階でランクづけ。

2025年目安：全グループ会社がAAランク以上の高い水準を維持

結果

Division	社名	レーティング		
		2023年	2024年	2025年
組織開発 Division	(株)リンクアンドモチベーション	AAA	AAA	AAA
	(株)リンクソシュール	—	—	AAA
	ジャパンストラテジック ファイナンス(株)	—	—	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	AAA	AA	AA
	オープンワーク(株)	AA	AA	AAA
	(株)リンク・アイ	AAA	AAA	AAA

※2024年以前は1月実施、2025年は7月に実施したエンゲージメントサーベイの結果。
海外子会社、その他事業を行う(株)リンクダイニング、2025年8月に完全子会社化したUnipos(株)とイー・アソシエイツ(株)は除く。

組織力の向上に向けては、エンゲージメント向上クラウドサービス「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用しています。社会心理学に基づき、人が組織に帰属する要因を16領域のエンゲージメントファクターに分類し、会社・上司・職場に対する社員の期待度と満足度の一致度合いをもとにエンゲージメントスコアを算出しています。算出されたスコアは11段階でランクづけされ、「エンゲージメント・レーティング」として可視化されます。サーベイ結果をもとに、期待度が高く満足度が低いICE BLOCK項目などを重点課題として設定し、課題に応じたアクションプランを実行することで改善サイクルを回しています。当社グループでは、この「エンゲージメント・レーティング」を組織力に関するKPIとして位置づけ、定期的を実施するサーベイ結果をもとに状況を継続的にモニタリングしています。2025年の結果では、グループ会社8社中7社がAAA、1社がAAとなり、計画値を満たすとともに、高いエンゲージメントを維持しています。

サービス

モチベーションクラウド エンゲージメント



エンゲージメント向上クラウドサービス。
延べ13,930社、約629万人(2025年12月末時点)という国内最大級のデータベースをもとに組織状態を可視化し、課題に応じたアクションプランを実行していくことで、エンゲージメントの向上を支援しています。

組織状態を可視化し、エンゲージメント向上に向けた改善サイクルを確立
社会心理学に基づき、人が組織に帰属する要因をエンゲージメントファクターとして16領域に分類し、社員が会社に「何をどの程度期待しているのか(=期待度)」「何にどの程度満足しているのか(=満足度)」の2つの観点で組織状態を可視化。期待度が高く、満足度が低いICE BLOCKの項目などを重点課題として設定し、改善に向けたサイクルを回します。

16領域のエンゲージメントファクター

会社	会社基盤	上司	情報提供
	理念戦略		情報収集
	事業内容		判断行動
	仕事内容		支援行動
職場	組織風土	職場	外部適応
	人的資源		内部統合
	施設環境		変革活動
	制度待遇		継承活動

4eyes® Windows



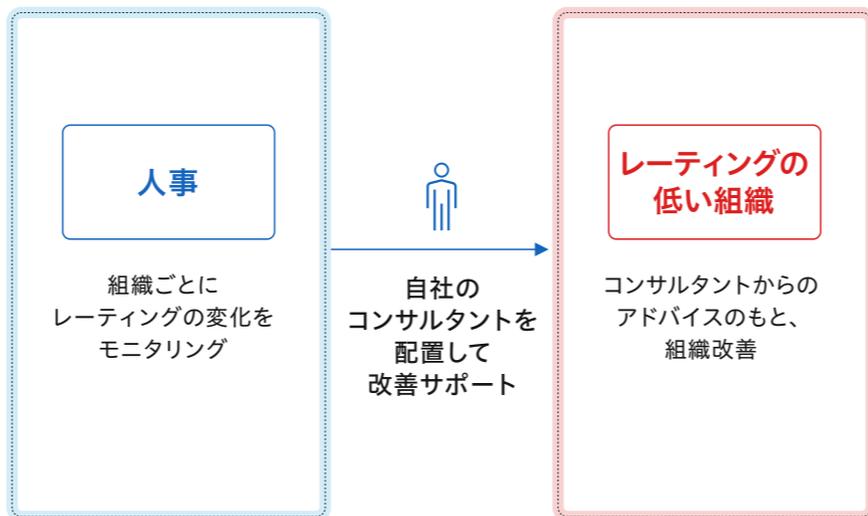
PDCAサイクルによる高い人材力と組織力（エンゲージメント）

組織力 (エンゲージメント)

当社グループでは、「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用し、組織力向上に向けて全社と職場それぞれでマネジメントを推進しています。全社では、人事が組織ごとの「エンゲージメント・レーティング」をKPIとして定期的にモニタリングするとともに、急激な変化や構造的な傾向を分析しています。レーティングが低い組織に対しては、自社コンサルタントを配置し、課題の特定から改善施策の設計、実行までを伴走支援しています。一方、会社単位・職場単位においてもサーベイ結果をもとに自立的に改善活動を推進し、アクションプランの策定と実行、パルスサーベイによる振り返りを通じて継続的かつ実効性の高い改善サイクルを回しています。こうした全社と職場の連動により、組織状態を可視化しながらエンゲージメントの持続的向上を実現するとともに、レーティングを社内外に開示することで、透明性と信頼性の高い組織運営を推進しています。

全社

人事が全社視点でモニタリングし、
必要な組織へサポート

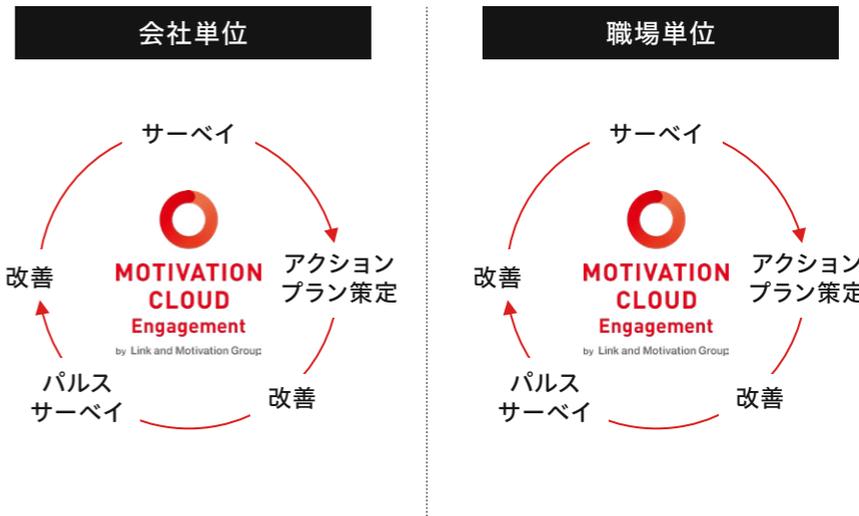


POINT

- 人事が組織ごとに「エンゲージメント・レーティング」をモニタリングし、急激な変化がないかを確認。
- レーティングが低い組織には、自社のコンサルタントを配置してサポート。

職場

会社ごと、職場ごとに自立的に
エンゲージメント向上に取り組む



POINT

- 会社単位だけでなく、職場単位でもサーベイを活用して改善活動に取り組む。
- 社長、管理職がアクション遂行状況やパルスサーベイの数値の変化をモニタリング。

PDCAサイクルによる高い人材力と組織力（エンゲージメント）

組織力
(エンゲージメント)

実例でひも解く、とある部署の組織変革サイクル

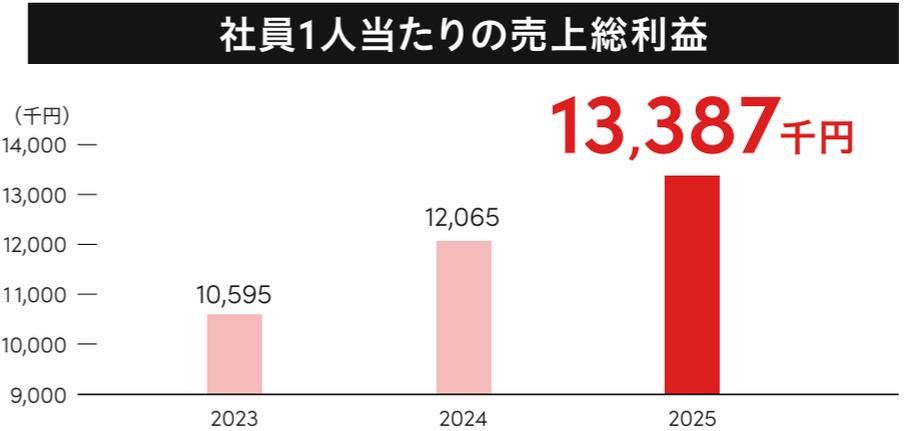
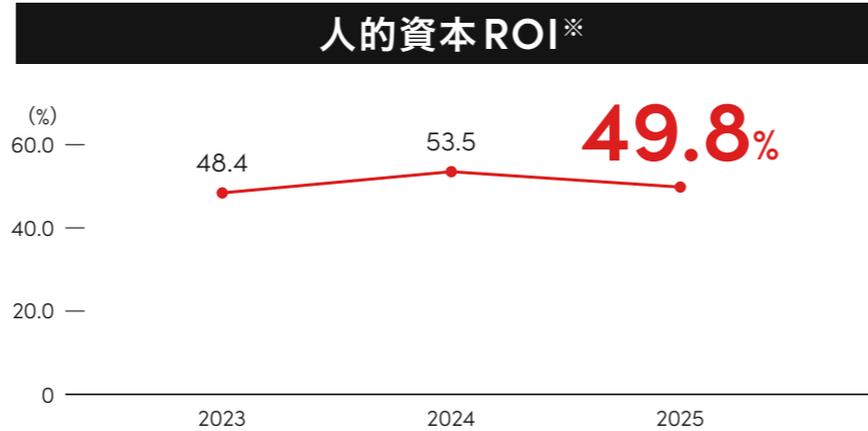
「モチベーションクラウド エンゲージメント」が育む組織力

当社グループでは、半年に一度のサーベイを起点に、診断から変革アクションへとつなげ、PDCAサイクルを通じた組織変革を推進しています。本ページでは、ある組織の半年間の取り組みをもとに、「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用した課題設定から施策実行、そして目指す姿へと近づくプロセスをひも解きます。



事業と組織の リンクの 最適化度合いを 高める

当社グループでは、事業戦略と組織戦略を対等に捉え、両者を継続的にリンクさせることが中長期的な企業価値の向上およびミッションの実現につながると考えています。その成果を測る重要指標として「生産性」を位置づけ、「人的資本ROI」と「社員1人当たりの売上総利益」をKGIとして掲げています。2024年以降は生成AI活用を軸としたDXを加速し、各組織にDX推進担当者を配置するとともに、AI活用人材のレベル分けと目標設定を通じて、段階的なスキル向上を推進してきました。さらに、特定組織で創出した成功モデルの横展開を進めた結果、2025年末には全社員が日常業務でAIを活用する体制を実現し、生産性向上を組織的に支える基盤を構築しました。結果として、「人的資本ROI」は高い水準を維持するとともに、「社員1人当たりの売上総利益」は着実に伸長しました。今後も持続的な生産性向上を推進していきます。



全社員100%のAI活用を実現



DX推進担当者 (TA) の配置

×



**AI活用人材の
レベル分けと目標設定**

×



成功モデルの横展開

各組織にTA (Technology Administrator) を配置。エンジニア組織がトレーニングを実施後、各職場における生産性向上を推進。

1	TAの役割設計	単なる業務効率化ではなく、「デジタルの力で業務を変革し、顧客価値の創造につなげる」をミッションとする。
2	特性を考慮した人選	現状のITスキルだけでなく、当社独自の適性検査をもとに人材特性も踏まえて選出。
3	サーベイ活用によるモニタリング強化	実際に社内でのどのような活用がされているかを定期的にモニタリングし、改善スピードを向上。

全社員を対象に、AI活用スキルを5段階に分類。基礎的なAIツールの利用から、新たな開発でビジネスモデル変革に貢献する段階までを定義して、TAが旗振りを推進。

レベル1	試したことがあるが、業務では未活用
レベル2	日常的にAIツールを活用して効率化
レベル3	新たな活用事例をつくり、組織成果に貢献
レベル4	業務プロセスの課題を特定し、AIツールを開発して改善
レベル5	AIを事業やビジネスモデル変革の根幹に据えて牽引

2024年は、特定の組織においてAIを徹底活用し、事業インパクトをもたらす仕組みを構築するノウハウを獲得。2025年は、下記の「DX推進の5原則」をもとに全社へ横展開。

1	課題起点	技術ではなく解決すべき課題から出発する
2	スモールスタート	小さく始め、大きく広げる
3	継続学習	社員の声や利用データをもとに改善を繰り返し、仕組みを進化させる
4	効果とセット	効果測定と一体で進め、効率化の成果を確実に活かす
5	現場のコミット	組織内部の人材が、エンジニアの支援を受けながら主体的に実行する

※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、従業員への給与や賞与、法定内外福利費、通勤交通費、その他役員報酬などを含んだ費用の合計で算出。

社員クチコミから見る、人的資本経営の現在地

当社グループが推進する人的資本経営は、社員にどのように受け止められ、どのような変化や成果として表れているのでしょうか。本ページでは、社員クチコミサイト「OpenWork」に寄せられた投稿をもとにした、リンクアンドモチベーションの「従業員クチコミレポート」を活用し、社員の声を通じて人的資本経営の実態を読み解きます。



PICK UP 01

従業員がモチベーション、成長機会などを感じているかを評価

従業員クチコミレポート
2025年スコア※1

働きがい: **121.18**

「OpenWork」社員クチコミ※3

人材要件フレームという考え方の基、自分の足りない要素をデータで多面的に可視化し、補っていくためのアプローチを同僚や上司と検討できる機会が短サイクルである。自分の成長を会社全体で実現しようとしてくれる文化が大変根強く、ポテンシャルさえあれば、入社後も活躍できることが大変魅力的な環境だと思う。(一部抜粋)

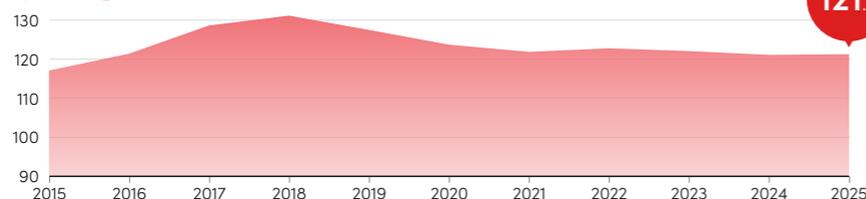
(新卒入社/現職)

若い人が多く、自分は中途入社のため、経験は社内と比較し広く多い場合があるが、体系的、アカデミックな観点からも組織人事を学べ、経験とフレームを整理して思考できるようになっているのは非常にありがたいと思っている。

(中途入社/現職)

当社グループでは、組織の拡大が進む中でも、社員一人ひとりが挑戦と成長を実感できる環境づくりを重視しています。採用・育成・制度・風土の4領域を通じて、成長機会の提供や成果と報酬の連動を図っています。従業員クチコミレポートにおいても、「働きがい」スコアは高水準を維持し、他社平均を大きく上回っています。さらに、新卒・中途、職種、性別を問わず、すべての区分で市場平均を上回り、拡大局面においても、個人が成長を実感していることが示されています。

「働きがい」スコア※1



121.18

PICK UP 02

企業全体に根付く環境・雰囲気・体制の良し悪しを評価

従業員クチコミレポート
2025年スコア※1

組織文化: **155.41**

「OpenWork」社員クチコミ※3

組織人事コンサルティングが本業ということもあり、ミッションへの共感性を採用時に非常に重視している。ミッションやコーポレートキャッチに全員が共感しているため組織内の風通しは非常に良く、また組織全体で共通の目的も明確なため部署をまたいだコミュニケーションも非常にしやすい。

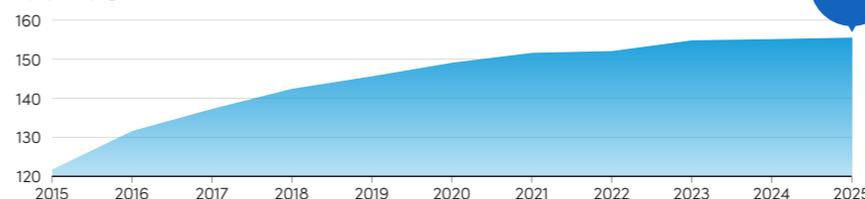
(新卒入社/現職)

組織は「One for All, All for One」が大事であるという考えで、社外に対して組織人事に関するサービスを提供しているが、それを社内においても実践している会社。社員の会社、組織に対する貢献意識の強さが、会社の武器となっている。

(中途入社/退職済み)

当社グループは、採用・育成・制度・風土の4領域を連動させた投資を継続するとともに、組織の分化・拡大が進む中でも理念を軸とした統合を重視してきました。その実践の成果は、従業員クチコミレポートにも表れています。「組織文化」スコアは右肩上がりに向上し、他社平均を大きく上回る高水準を維持しています。さらに、新卒・中途といった入社形態や性別、職種を問わず全区分で市場平均を大幅に超える高スコアとなっており、在籍年数や部署の違いを越えて理念に基づく組織文化が浸透していることが示されています。

「組織文化」スコア※1



155.41

専門家から見る、
リンクアンドモチベーション

(株)クレジット・プライシング・コーポレーション
「従業員クチコミレポート」分析担当

「組織文化」や「働きがい」に関して、企業理念の浸透や若手の成長機会および、成長スピードの速さについての言及が多いことが特徴です。一方で、成長スピードの速さと同時に組織変革が速いため、変化が激しいという意見もあります。その他、「言行一致」「ミッションドリブン」というワードが他社よりも多く見受けられ、スコアで見ても「組織文化」や「働きがい」は高い水準にあります。「働きやすさ」は平均値程度ですが、「働きやすさ」の市場水準が高まっている中で、スコアが改善されていることは特徴で、現在「働きやすさ」を表すワードが多く言及されます。

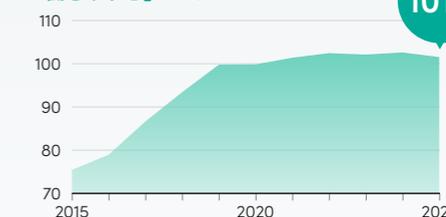
INSIGHT

働きやすさ

ワークライフバランスや女性の働きやすさなどを評価

業務効率化や柔軟な働き方の推進などにより、一人ひとりが高い成果を上げながら持続的に働ける環境を整備してきました。その結果、「働きやすさ」スコアは継続的に向上し、高水準を維持しています。働きがいに加えて安心して挑戦できる基盤が強化されていることが、スコアの推移にも表れています。

「働きやすさ」スコア※1



101.69

※1: 「働きがい」スコア、「組織文化」スコア、「働きやすさ」スコアは、東証プライム・スタンダード市場上場企業の平均値を100とした場合の相対値で表示したものです。
 ※2: 当ランキングは開示情報などをもとに、(株)クレジット・プライシング・コーポレーションが独自に分類を行ったものです。但し、各項目で累積投稿者数が50人以上の企業に限定するなど、一部企業は比較分析対象から除外しております。
 ※3: 「OpenWork」社員クチコミは、オープンワーク(株)の協力および許諾のもと掲載しております。

4領域を 連動させることで 価値を最大化

当社グループは、人的資本への投資を一過性の施策ではなく、経営の中核を成す永続的な取り組みと位置づけています。採用・育成・制度・風土の4領域を相互に連動させ、「One for All, All for One」の考え方のもと一体的に強化しています。そもそも組織が存続するためには、「組織成果」と「個人のモチベーション充足」という両輪が不可欠です。どれほど組織成果を上げても個人の欲求が満たされなければ組織は継続できず、反対に個人の欲求が満たされていても組織成果が伴わなければ存続はできません。当社はこの不変の原則を基盤とし、理念で束ねる採用、「アイコンパニー」の育成、本質から設計された制度、組織の生命線となる風土づくりを基本姿勢として、4領域への投資を有機的に推進しています。加えて、事業戦略や環境変化に応じて注力テーマを見極め、そのテーマに沿って4領域を連動させた施策を展開することで、人的資本の価値を最大化し、企業価値向上を実現しています。





理念で束ねる
採用

【応募者
エンゲージメント診断】
理念戦略がINTER LINK
に入る社数

5/6社

初年度離職率

2.5%

当社グループでは、「企業の5～10年先は採用レベルで決まる」と考え、採用を経営戦略推進とミッション実現の要と捉えています。採用・育成・制度・風土の中でも最も採用に投資し、会社の掲げる理念に共感し、ともに実現を目指す人材を同志として迎え入れる活動であると位置付けています。そのため、能力やポテンシャルに加え、「理念への共感」を必須条件とし、入社後の活躍を見据えた選考設計を徹底しています。その結果、応募者エンゲージメント診断「エントリーマネジメントサーベイ」において、「理念戦略」は6社中5社が期待度・満足度ともに高い「INTER LINK」に位置しています。また、初年度離職率は2.5%と、理念への共感に支えられた高いエンゲージメントが定着率にも表れています。今後も理念への共感を軸とした採用を通じて、組織の進化と事業成長を支える仲間を迎え入れていきます。

能力だけではなく、入社後のエンゲージメントも重視する

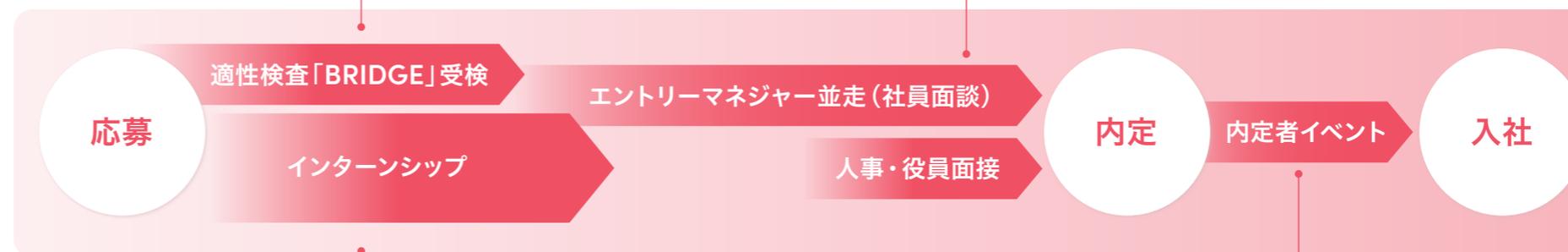
適性検査BRIDGEによる 特性把握とマッチング

応募者の特性やポテンシャルを把握するため、インターンシップ選考に進む前に適性検査「BRIDGE」を実施しています。候補者とタイプが近い社員や、補完関係にある社員を意図的に「エントリーマネジャー」として配置することで相互理解を深め、入社意欲を高めています。



理念共感を育む エントリーマネジャー制度

内定から入社までの期間、学生一人ひとりに社員が伴走する「エントリーマネジャー制度」を導入しています。社員との継続的な対話を通じて企業理解や自己理解を深め、当社の理念への共感を高めていきます。入社前から理念や事業への理解を深めることで、入社後に主体的に挑戦し活躍できる状態をつくっています。



理念と事業の接続を体感する実践型インターンシップ

当社グループでは、理念と事業のつながりを理解する実践型インターンシップを実施しています。組織変革や社会変革をテーマとした課題に取り組む中で、コンサルティングビジネスを体験し、理念への共感を深められる機会を提供しています。

UNiTE | RiSE | SPiRAL

仲間としての自覚を高める内定者イベント

内定者イベントでは、社員や内定者同士の交流を通じて理念や事業への理解を改めて深める機会を設けています。法人によっては合宿や懇親会なども実施し、対話を重ねることで理念を軸としたつながりを醸成しています。入社前から理念や目指す方向性への理解を深めることで、内定者一人ひとりが「未来の仲間」としての自覚を高める機会となっています。



永続的に変わらない4領域のマネジメント



「アイカンパニー」の
育成

役員準備度

106.9%

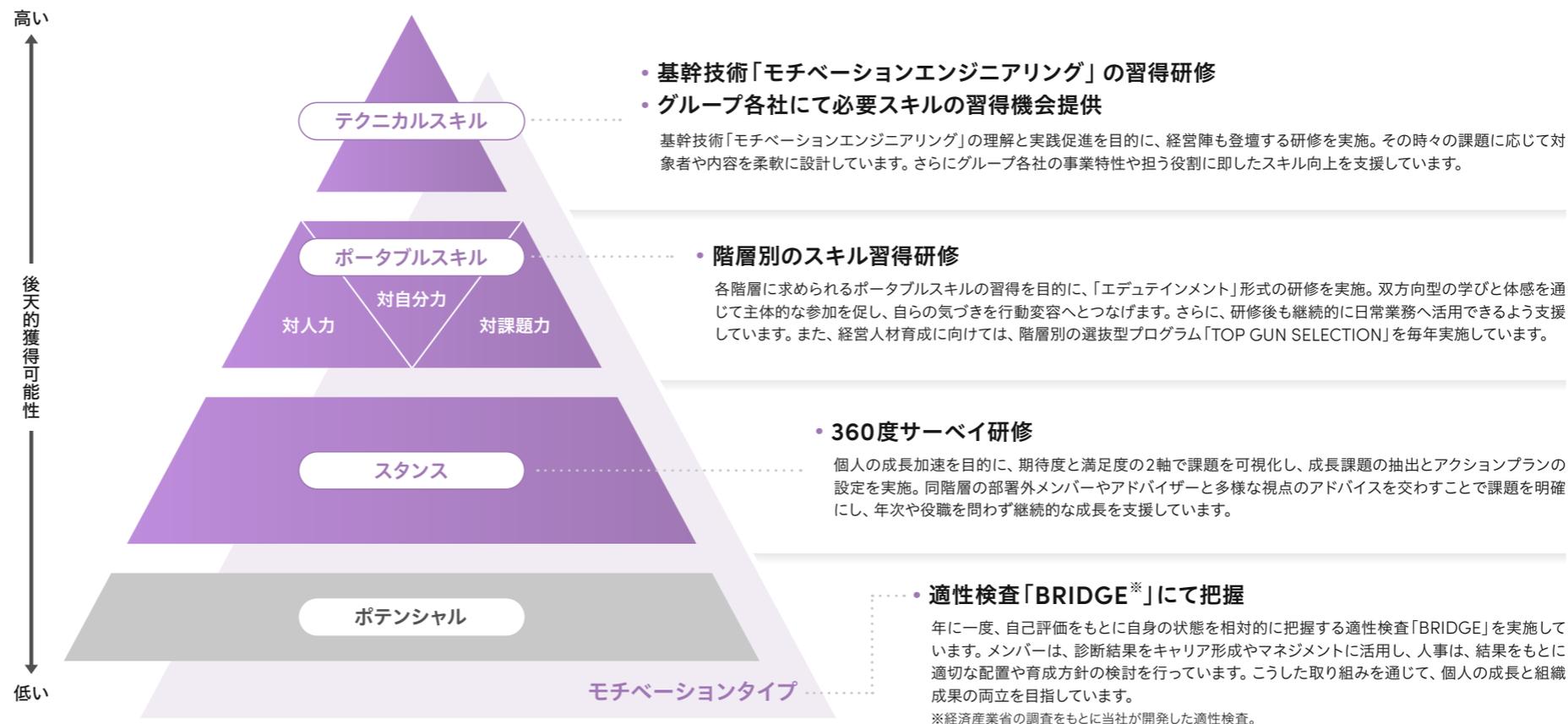
社内提案
延べ提出数

620件

当社グループでは、自立的な人材の育成を重視し、「アイカンパニー（自分株式会社）」の経営者としての視点を養うことを大切にしています。この思想のもと、特性を捉え、人材要件フレームに基づく育成体系を構築しています。階層や役割に関係なく成長機会を提供することで、社員一人ひとりが主体的に成長に向き合える環境を整えています。加えて、組織が拡大フェーズであることから、次世代経営者育成プログラムにも注力しています。結果として、役員準備度は106.9%となっています。これは、将来の経営を担う人材が継続的に育成されていることを示しています。また、育成を通じて培われた主体性は、社内提案制度である社内提案延べ提出数620件という成果にもつながっています。今後も「アイカンパニー」の思想を軸に、自らを経営する視点を持つ人材を育み、組織と事業の進化を支えていきます。

会社に依存するのではなく、自立した個人を育てる

個人の成果創出に必要なスキル「人材要件フレーム」



アイカンパニー支援

- 年1回のキャリアプランシート提出
- 希望者に対する人事面談やキャリアチェンジ

社員が自立的に「未来のキャリア創り」に取り組むことを目的に、年1回キャリアプランシートを提出。自身の志向や目標を言語化し、成長の方向性を明確にします。さらに、希望者には人事面談やキャリアチェンジの機会を設け、主体的なキャリア形成を支援しています。

永続的に変わらない4領域のマネジメント



本質から設計された
制度

離職率

10.2%

当社グループでは、人事制度を「会社から社員一人ひとりへの期待や成長の方向性を示す経営メッセージ」であると位置づけています。一般的に人事制度は社員の満足度向上や働きやすさの整備に主眼が置かれがちですが、当社グループでは制度を通じて理念への共感度合いを高めることを目的としています。そのため、一つひとつの制度に明確な期待を込めることを基本方針とし、独自の制度設計を行っています。また、制度変更や新設の際には、グループ総会や社内報などを通じてトップ自らが背景や意図を発信し、理解浸透と納得感の醸成を図っています。こうした取り組みにより、社員が理念との接続を実感しながら能力を最大限に発揮できる環境を整え、離職率は10.2%と低い水準を維持しています。今後も環境変化に応じて制度の高度化を図り、社員の成長と持続的な企業価値向上を実現してまいります。

社員の満足度を向上するためだけでなく、社員への期待を示す

特徴的な制度一覧

カテゴリ	制度	会社からの期待・メッセージ	詳細
評価・給与	等級	歴史に名を刻む新たなヒーロー・ヒロインが生まれてほしい	<ul style="list-style-type: none"> ■ 偉人の名前がついたクラス 年次ではなく、保有能力に応じてクラスを設定。偉人の名前がついており、全社員に公開。
	評価		<ul style="list-style-type: none"> ■ 3か月ごとの評価 会社の業績・組織への貢献度合いを示す「パフォーマンス」と、個人の成長度合いを示す「ストレッチ」の2つの観点から3か月に一度目標を設定し、短期間で成長のPDCAを回す。
	給与・賞与	世の中の4倍速で成長してほしい	<ul style="list-style-type: none"> ■ 給与 ■ 賞与(プレミア報酬) 保有能力に応じたクラスをベースに、「パフォーマンス」と「ストレッチ」の評価結果を加味して支給。継続的なベースアップも実施。 創出した成果の配分として支給しており、3か月間の組織成果と個人評価の両面を踏まえて報酬額を決定。
働き方	ライフイベントサポート	会社と個人の間で随時関係性の見直しや期待値の握り直しを行うことで、個人が継続的に働ける状態をつくりたい	<ul style="list-style-type: none"> ■ ワークスタイルオプション 出産、育児、介護、傷病などの理由で、一時的に働き方を変えられる仕組み。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う。
	ワークスタイル	「生産性」と「エンゲージメント」を同時に向上したい	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compatible Work オフィスワークとテレワークそれぞれの特性を活かした業務デザインを行い、生産性高く業務を遂行できる環境を整備。業務上のコミュニケーションを設計しやすくするため、組織単位で出社日を設定。
福利厚生	休暇	世の中の4倍速で成長してほしい	<ul style="list-style-type: none"> ■ ピットイン休暇 3か月を1年とする独自のカレンダーにおける年末年始休暇の位置づけとして、四半期が終わる毎に3日間の連続休日を設定。
		次のステージへ向かうための大切な時間として活用してほしい	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーバーホール休暇 勤続3年経過ごとに設けられる休暇。法人の定めに応じて、オーバーホール資金としてリファイン報酬も支給。
	従業員持株会	<ul style="list-style-type: none"> ・社員に経営の視点を持ってもらいたい ・当社グループに入社し、貴重な時間を投資し続けている社員と成長の喜びを分かち合いたい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 奨励金制度 抛出額に応じて、会社が一定割合の奨励金を負担し購入金額に上乗せ。株の長期保有を推奨し、会社と社員がともに豊かになるサイクルの実現を目指す。

永続的に変わらない4領域のマネジメント



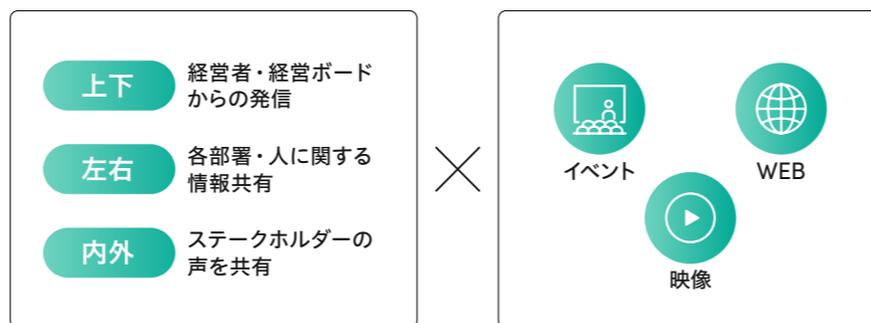
組織の生命線となる
風土

理念戦略の位置が
INTER LINK (強み) にある割合

5/8 社

当社グループでは、コミュニケーションは組織の生命線となる「血流」であると捉えています。組織が成長するためには階層や機能の「分化」が不可欠ですが、分化が進むほどに階層間や機能間の距離が広がり、相互理解や意思疎通が難しくなるという課題が生じます。当社グループは、分化が進む組織においても上下(階層間)・左右(部署間)・内外(社内外)をつなぎ、統合と相互理解を促すことを重視しています。加えて、コミュニケーションの軸を理念や戦略とし、常にそれらと接続させるイベント・WEB・映像など多様なメディアを組み合わせた施策を展開しています。こうした取り組みにより理念や戦略に対する理解が進み、結果として、組織の強みとなる「INTER LINK」に、「理念戦略」が入る社数は8社中5社にのぼります。今後もコミュニケーションを通じて分化と統合を両立させ、組織と人材の進化を支えていきます。

一方向ではなく、上下・左右・内外をつなぐ



日ごと	LMG新聞夕刊	即時性を重視し、業績情報などを掲載。	WEB
四半期ごと	グループ総会	グループの視界共有を目的に、全社員が集い、現在地と目指す未来を共有する場として実施。	イベント
	LM JOURNAL	当社グループの事業・組織をさまざまな編集軸で捉える機会提供を目的に、全社テーマを深掘りしたコンテンツをWEB配信。	WEB
	Top Comment	経営陣の視界や考えの共有を目的に、対談やメッセージを動画形式で配信。	映像
年ごと	History BOOK	創業からの歴史や意思決定の背景共有を目的に、毎年更新して発行する冊子。	冊子
	LM解体新書	当社グループの現在地把握を目的に、3市場ごとに解剖した各種定量データを掲載したメディア。	WEB
不定期	LM JOB STORY	さまざまな職種で活躍する社員を紹介し、あらゆる仕事の魅力を伝えるメディア。	WEB
	DNA BOOK	当社グループが大切にしているDNAの共有を目的とした冊子。	冊子
	ME BOOK	当社グループの基幹技術「モチベーションエンジニアリング」の共有を目的とした冊子。	冊子

コンテンツ一例



イベント: **グループ総会**

上下

3カ月に一度、全社員が参加する場で、事業報告や全社アワードに加え、「トッププレゼン」としてグループ代表が自らの言葉で経営方針や重要トピックスを発信。その想いとメッセージを通じて、会社の現状や基準への認識を揃え、目指す未来への理解を深めます。



WEB: **LM JOURNAL**

左右

当社グループの事業・組織をさまざまな編集軸で捉え直すグループの総合WEBメディア。現場の挑戦や背景、各社の戦略、アワード受賞者に光を当てる企画などを通じて、部門や役割を越えた相互理解を促進し、組織内の基準や視点の共有につなげます。



映像: **Top Comment**

内外

経営陣の視界や考えを共有する動画コンテンツで、メッセージを配信。社外有識者との対談企画も実施するなど、ステークホルダーの期待や外部視点からの示唆を取り入れることで、組織内外の認識を接続し、より広い視座の共有を促します。





CHAPTER 1

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則

CHAPTER 2

事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ

CHAPTER 3

人的資本の
マネジメント

CHAPTER 4

人的資本データ

CHAPTER

2

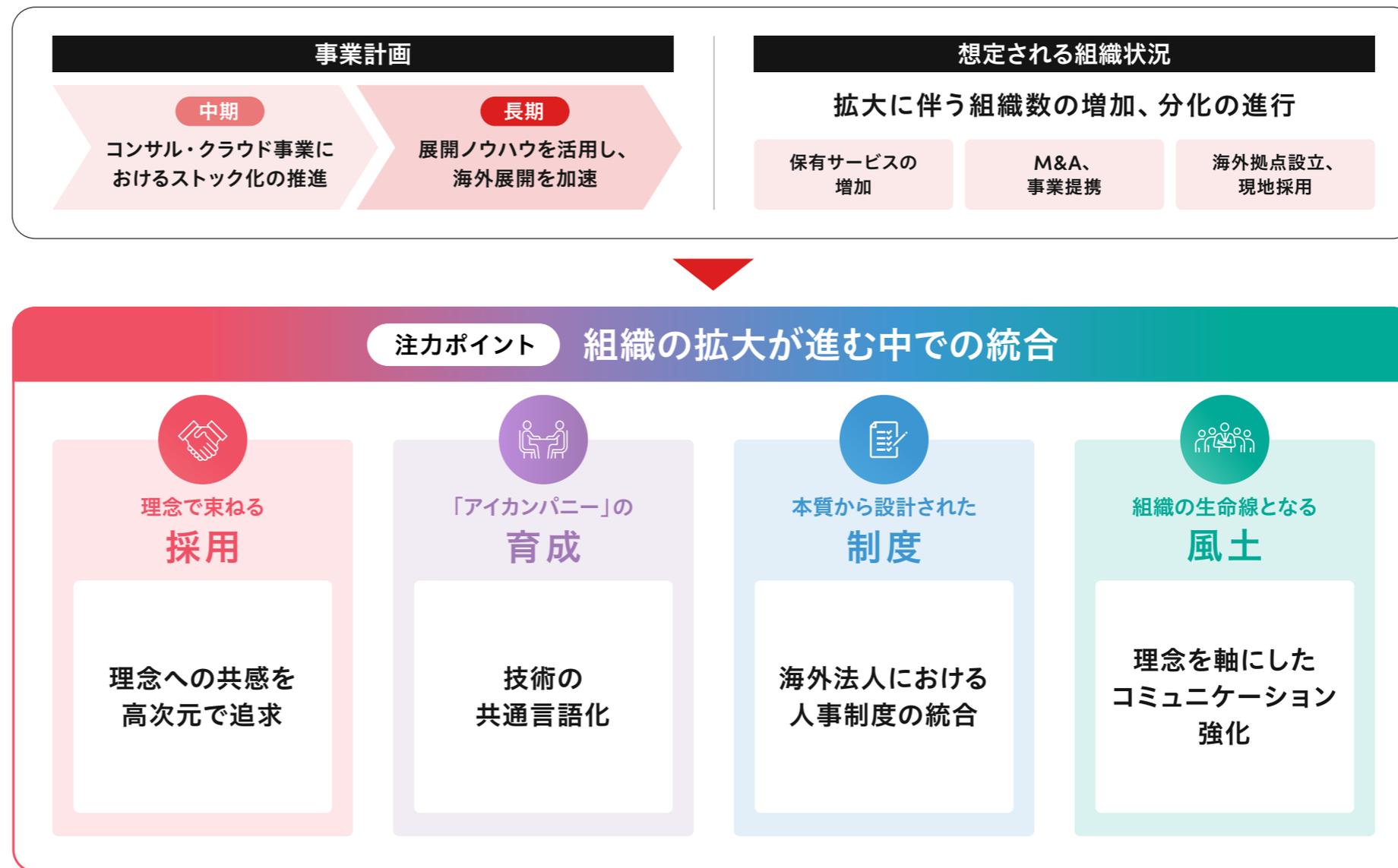
事業成長を加速する 人的資本投資の 重点テーマ

21 4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント

4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント

組織分化が進む中で「統合」に注力

当社グループでは、永続的に変わらない4領域のマネジメントを基盤としながら、事業拡大フェーズにおいては「統合」を重要な注力テーマと位置づけています。現在は、注力事業であるコンサル・クラウド事業のストック化を推進する中でクラウドサービスが増加し、さらに海外拠点の拡大やM&Aの実行により組織数も増加していることから、理念を軸とした統合を図ることが不可欠となっています。そこで、採用では高次元での理念への共感を追求し、育成では技術の共通言語化を通じて再現性のある成長基盤を構築しています。また、本質から設計された制度を海外法人にも展開し、評価・報酬の考え方を含めた一貫性を確保しています。さらに、風土づくりとして理念を軸としたコミュニケーションの質を高め、拡大局面においても組織としての一体感を維持できる基盤を整備しています。このように、事業戦略に応じて注力ポイントを定め、4領域を連動させることで、組織成果と個人のモチベーション充足の両立を実現しています。



4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント



理念で束ねる
採用

UNiTEにおいて
大変満足・満足と回答した参加者割合

100%

当社グループでは現在、コンサル・クラウド事業に注力しており、提供サービス数や展開エリアの拡大に伴い、価値提供領域が広がっています。それに伴い、入社後に関わる業務内容も多様化しており、理念への共感の重要性が一層高まっています。これまでもインターンシップ「RiSE」や「SPiRAL」を通じて、当社のコンサルティングビジネスを体験しながら理念への理解を深める機会を提供してきましたが、より高次元で理念と社会変革を接続できる機会として、2025年より早期インターンシップ「UNiTE」を新設しました。本プログラムでは、社会変革をテーマに経営視点で事業を捉え、理念と当社事業の接続を体感する機会を提供しています。理念への理解と共感の深化により、高い満足度の実現につながっています。

理念への共感を高次元で追求 — 社会変革を構想する新たなインターンシップを新設

NEW!

UNiTE

テーマ 社会変革

あるべき社会の姿を描くことから始め、解決すべき課題を特定。その上で具体的な変革プランを策定します。さらに、経験豊富なコンサルタントに向けて提案を行います。2日間を通して、「本気で社会を変えるためのプラン」を徹底的に考え抜くプログラムです。



参加者の声

定性的なモチベーションという観点から企業にどう働きかけていくのかを考えるワークは非常に難しかった。一方で、モチベーションエンジニアリングによって企業、ひいては社会課題にもアプローチできる可能性を感じた。



参加者の声

企業のあるべき姿を描き、そこから課題を特定して変革プランを考えるプロセスは想像以上に難しかった。社会や企業を変える仕事の奥深さを体感した。



RiSE

テーマ 組織変革

現地宿泊型の実践プログラムとして、実際のクライアント課題に向き合い、組織サーベイの分析から社員インタビュー、変革プランの立案・提案までを行う機会を提供しています。

参加者の声

論理だけでなく、感情面からも施策を定義することが本質的な企業の課題解決に繋がると感じた。人は論理だけでは動かず、感情からアプローチすることの大切さに気づいた。



SPiRAL

2日間のプログラムとして、実際の顧客事例を題材としたグループワークを通じて、課題設定から施策立案、コンサルティングプランの最終発表まで行う機会を提供しています。

参加者の声

経営の課題を考える際には、事業面と組織面の両輪で考える必要があり、どれだけ素晴らしい事業の戦略があっても、それを実践する組織がないと本質的に解決できないことを学んだ。



4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ人的資本の
マネジメント

人的資本データ

「アイカンパニー」の
育成

特集記事の閲覧率

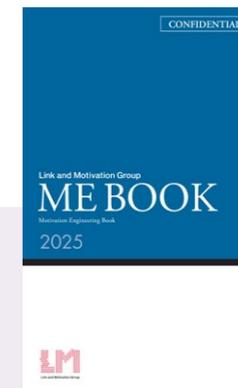
97.3%

当社グループは、あらゆる学術的成果をもとに確立した「モチベーションエンジニアリング」を、ビジネスの基盤となる基幹技術と位置づけています。創業以来、「実効性」と「再現性」を高め続けるという強いこだわりのもと磨き上げてきたことで、多様な事業展開を実現してきました。今後の成長加速に向けては、この技術を社員ひとりひとりが日常業務で活用し、価値創出の総量を高めていくことが重要だと考えています。そのため、浸透・活用を目的とした『ME BOOK』を発行し、経営自らが総会で想いを発信するとともに、社内メディアでの特集や各事業・組織における現場主導の活用施策を推進しています。その結果、特集記事の閲覧率は97%を超えるなど、高い関心と浸透度の向上につながっています。

技術の共通言語化 — 基幹技術「モチベーションエンジニアリング」の浸透

『ME BOOK』の発行

『ME BOOK』は、当社の基幹技術である「モチベーションエンジニアリング」を体系化し、社員がその技術を共通言語として活用できるようにすることを目的に発行しました。これまで研修や代表の発信の中で共有されてきた知見を一冊に集約し、価値発揮の源泉であり競争優位の根幹となる技術を明文化しています。単なる資料化ではなく、思想(DNA)と並ぶ“技術の拠り所”として位置づけ、全社での理解と実践を促しています。



リアル社員総会での共有

発行時には、リアル社員総会でグループ代表の小笹が背景や技術の重要性を発信し、総会后に全社員へ配布。熱量が冷めないうちに社員一人ひとりの手元へ届ける設計としました。経営の強い意思として打ち出し、全社浸透の確かな起点としています。



共有

社内メディアでの掲載

発行時の熱量を一過性にしないため、動画やWEB社内メディアで『ME BOOK』を継続的かつ多角的に紹介し、理解と解像度の向上につなげています。発行後も、角度を変えながら繰り返し接触する設計とすることで、定着を図り、実践への転換を促しています。



現場の自立的な浸透

各組織で、社員自らが活用方法を考え、実践しています。『ME BOOK』を軸としたナレッジ再編集や自主的なテスト・輪読会など、さまざまな取り組みが現場から生まれています。トップダウンにとどまらない、現場発の浸透を実現しています。



浸透

浸透度をはかるテスト

『ME BOOK』の浸透を図るため、従来『DNA BOOK』を主な対象としていた全社テストに組み込む予定です。独自の思想・哲学を記載した『DNA BOOK』と、基幹技術を体系化した『ME BOOK』を両輪に、全社員の視界をより一層揃えていきます。



4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ人的資本の
マネジメント

人的資本データ

本質から設計された
制度

海外法人のエンゲージメント・レーティング

AAA

海外法人における人事制度の統合

各国の法制度をベースに
国内と同様の
マネジメントを展開保有能力に基づく
クラス制度

当社グループでは、社員の納得感を高める仕組みとして「クラス」「評価」「給与・賞与」が連動するマネジメントを運用しています。クラスは職務ではなく個人が保有する能力を基準に定義し、段階に応じて明確な期待値を設定しています。評価は3カ月ごとに実施し、その結果に応じてクラスの昇格を行います。海外拠点でも同制度を導入し、共通基準のもと人材育成を進めています。



LMカレンダーの運用

当社グループでは、エンゲージメント向上において「時間観」や「世界観」の共有を重視しています。その象徴的な仕組みが独自のLMカレンダーです。「世の中の3カ月は当社グループの1年」という考え方のもと、業績管理や目標設定、人事評価、報酬改定、賞与支給など組織運営の節目を3カ月単位で統一しています。海外拠点でも各国の祝日は考慮しつつ、グループ総会やピットイン休暇など共通サイクルで運用しています。

3カ月に一度の評価に
基づく給与・賞与

当社グループでは、海外拠点においても国内と同様に3カ月に一度の評価を実施し、その結果を給与や賞与に反映しています。職務ではなくクラス期待に対する「パフォーマンス」と「ストレッチ」の2つの観点で評価し、事業成果だけでなく個人の成長度合いも対象としています。短いサイクルで評価とフィードバックを行うことで、社員の挑戦や成長をタイムリーに支援しています。評価と報酬を明確に連動させ、納得感のあるマネジメントを実現しています。

当社グループは、コンサル・クラウド事業の長期的な成長加速に向け、現在アジア5か国で事業を展開しています。今後は、各国での事業をさらに成長させるとともに、これまで蓄積してきたサービスの展開ノウハウを活用して他地域にも広げることで、海外展開の成長スピードを高めていきます。その実現に向けて、現地採用も積極的に進めています。海外では職務を明確に定義する雇用形態が主流とされる中、当社は制度を「経営からのメッセージ」と位置づけているため、各国の法制度を踏まえつつ、基本的には国内と同様の人事制度を導入しています。保有能力に基づくクラス制度やLMカレンダーの運用、3カ月に一度の評価に基づく給与・賞与の仕組みを展開することで、海外においても高いエンゲージメントを実現しています。

4領域のマネジメントにおける現在の注力ポイント



組織の生命線となる
風土

総会コメント率

81.3%

Unipos 投稿率

77.9%

当社グループは、事業成長やM&Aを通じて組織規模が拡大し、機能や役割の分化が進んでいます。組織の分化に伴い複雑性が増す中でも、グループとしての統合軸で束なる組織を実現するためには、共通の価値観や基準に根ざした風土づくりが不可欠だと考えています。そのため、リアル社員総会での経営メッセージ発信や、日常的な称賛を通じて行動指針の体現を可視化する「Unipos」の活用、グループインした企業とのコミュニケーション機会の創出を推進しています。その結果、総会での感想コメント率は81.3%、Unipos投稿率も77.9%となり、コミュニケーションの活性化と相互理解の深化が進んでいます。こうした取り組みにより、組織拡大が進む中でも、理念で束なる組織基盤の強化を図っています。

理念を軸にしたコミュニケーション強化



上下 左右 内外

リアル総会の実施

集まるだけでなく、
会社からの期待、目指す方向性を示す

3カ月に1度の社員総会のうち、年1回はリアルで開催。経営の方針や期待を直接伝え、全社員が同じ場を共有します。トップメッセージにより認識を揃え、目指すべき方向性を共有し、組織の熱量を高めています。

■ 役員への質疑応答

社員からの質問に対し、役員がその場で直接回答。意思決定の背景や考えを共有し、相互理解を深めるとともに、対話を通じて透明性を高めています。



■ リアルだからこそ体験

同じ空間で生まれる一体感のもと、表彰や発表を全員で共有。挑戦と成果を称える文化が組織の熱量を高め、次の挑戦へとつなげています。



ピアボナス® Uniposの導入

組織内の良い行動を
「見つける・称える・学ぶ」サイクルを回す

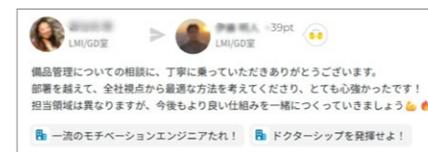
「Unipos」を通じて、部署を越えて称賛を送り合い、良い行動を可視化しています。日常の実践が組織全体に共有されることで、行動基準の浸透と横のつながりを促進し、相互理解と学び合いが自然に広がる風土を醸成しています。

■ ラベルの活用

理念の体現につながる行動指針をラベルに設定。称賛と結びつけることで、日常の行動と理念を接続し、組織全体への理念浸透を促進しています。

- 一流のモチベーションエンジニアたれ！
- 顧客の変革のために全力を尽くせ！
- ドクターシップを発揮せよ！
- スピード価値を創出せよ！
- 感動的クオリティを実現せよ！

■ 投稿例



グループインした企業との接続

制度の紹介だけでなく、
会社の理念や思想との紐づきを示す

制度や仕組みの共有にとどまらず、理念や思想の背景までを伝えています。経営者自らが語る説明会などを通じて相互理解を深め、協働の基盤を築きながら、グループとしての一体感を醸成し、シナジー創出につなげています。

■ 会社説明会の実施

役員が登場し、事業や組織の説明に加え、理念や思想、今後期待するシナジーを共有。質疑応答を通じて相互理解を深め、協働の土台を築いています。



■ 社内報での紹介

社内メディアで歴史や創業背景、大切にしてきた想いを紹介。過去の歩みを知ることで互いの理解を深め、未来への協働につなげています。





CHAPTER

3

人的資本の マネジメント

27 ガバナンス

29 戦略

32 リスク管理

※「指標と目標」はCHAPTER1に掲載。

サステナビリティを含む重要課題について、経営による意思決定と実行状況のモニタリングを担うガバナンス体制を構築しています。

組織横断で課題とリスクを把握し、迅速かつ適切な対応へとつなげることで、人的資本経営の実効性を高めています。

原則月1回 取締役会

取締役会を経営の基本方針や重要課題ならびに法令で定められた重要事項を決定するための最高意思決定機関として位置付け、原則月1回開催しております。

取締役会においては、サステナビリティに関する重要方針を含む経営戦略を審議・決定し、持続可能な企業価値の向上を図っております。

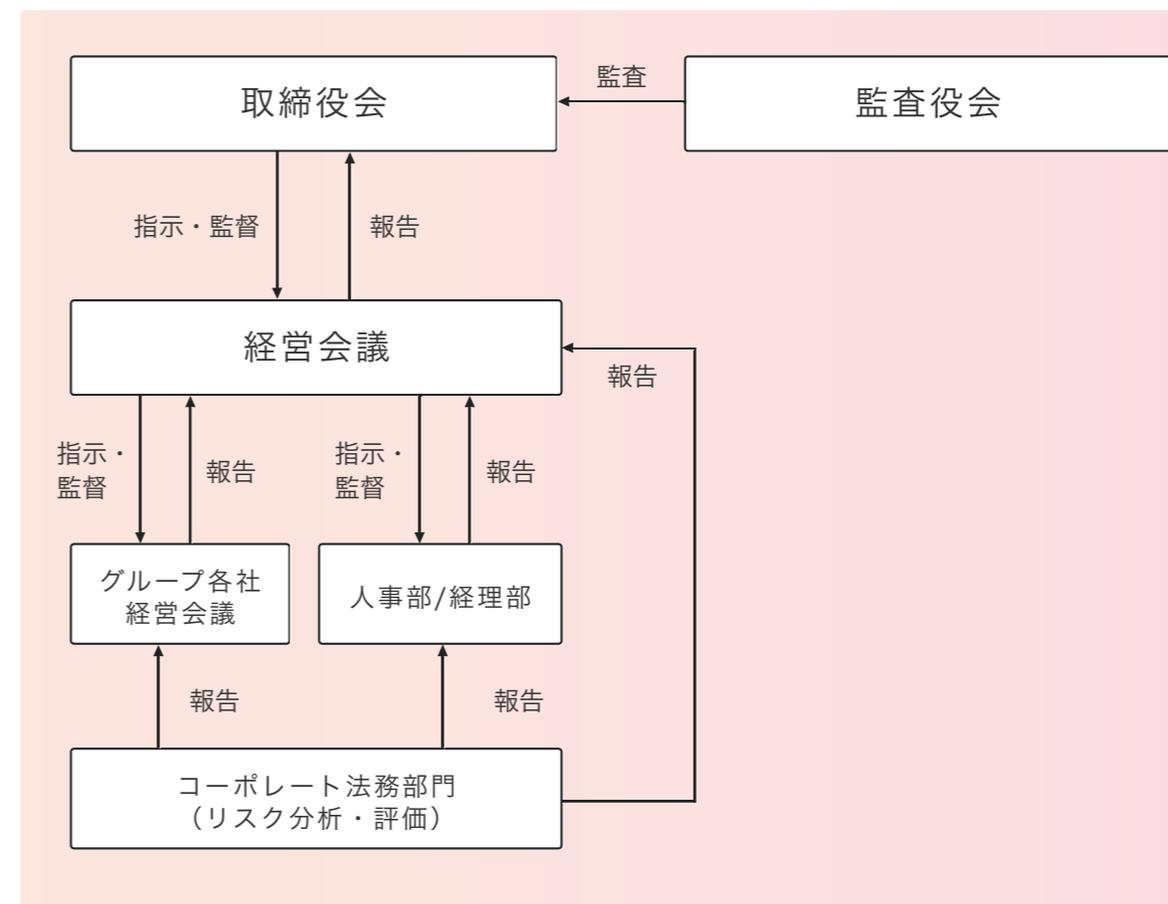
原則月2回 経営会議

事業経営に迅速な意思決定と柔軟な組織対応を可能にするため、

取締役、常勤監査役、執行役員及び事業責任者などが出席する経営会議を原則月2回開催しております。

人的資本の最大化に向けた取り組みについて、コーポレート法務部門が横断してリスクを分析・評価して、経営会議において定期的に報告し議論するとともに、

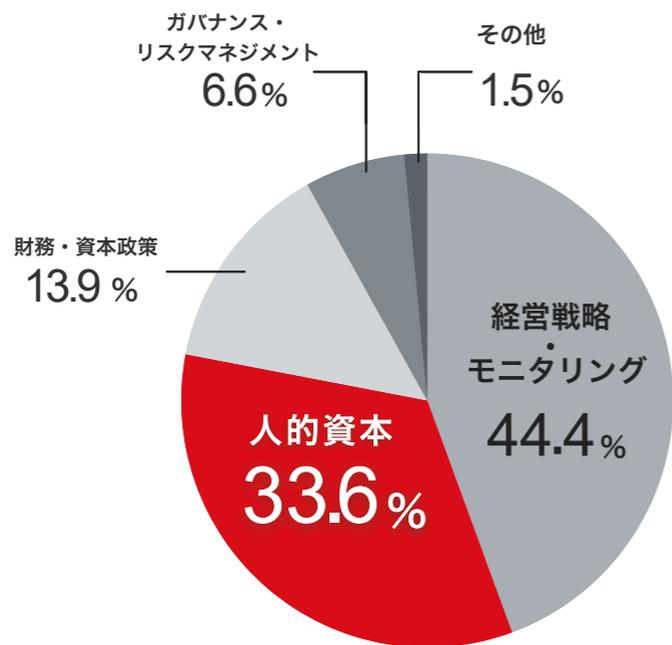
取締役会に係る業務執行を監督しています。



当社グループは、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対等に捉え、両者をリンクさせる経営を推進しています。その考え方にに基づき、各会議の議案内容や取締役会の構成を設計しています。

取締役会および経営会議の議案内容（2025年）

当社グループの事業特性上、人的資本が多様な資本の価値創造の源泉であることから、取締役会や経営会議においては、人的資本に関する議案が占める割合が高くなっています。



取締役会の構成員およびスキルマトリクス

最高経営責任者（CEO）が最高人事責任者（CHRO）を兼務しています。また、取締役会の構成員は、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を選任しています。

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		○		○	○		○	
中村 有里	社外取締役	○		○					○
原 ゆかり	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	○	○	○					○

※各人の有する知見や経験を4つまで記載しております。上記一覧表は、構成員の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

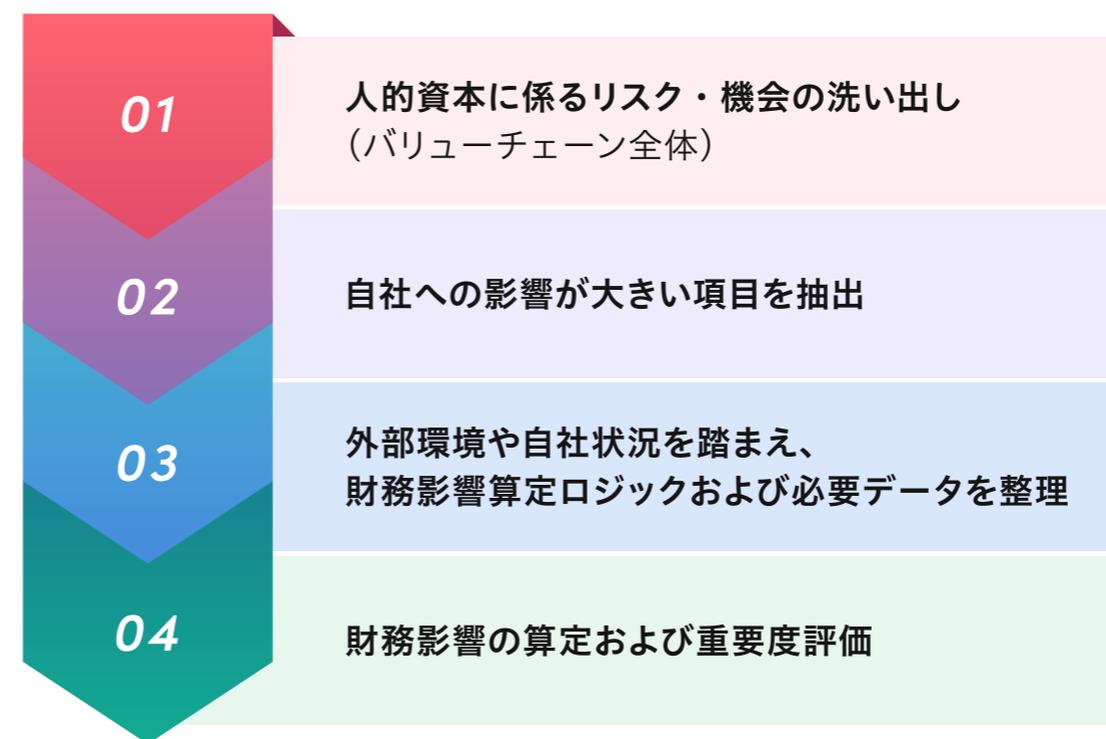
当社グループでは、**人的資本が当社グループの事業にもたらす中長期的なリスクと機会を評価するために、シナリオ分析を実施**しております。
2025年は、国内グループ全体を対象とし、将来影響が想定されるリスクと機会を特定し、2028年度・2035年度における財務影響額を試算しました。

シナリオ分析のプロセス

シナリオ分析の前提

対象範囲	国内グループ全体
時間軸の定義	短期：2028年度 中期：2035年度
想定シナリオ	日本の将来推計人口に準拠
参照先	国立社会保障・人口問題研究所 「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

シナリオ分析として、まず当社グループのバリューチェーン全体において想定される人的資本に係るリスクおよび機会をリスト化したうえで、その中から特に自社への影響が大きいと考えられる項目を抽出しました。次に、抽出したリスクと機会の各項目に関して、想定される外部環境や当社グループの状況を参照しながら検討し、財務影響算定のベースとなるロジックおよび算定に必要な社内外のデータを整理しました。収集したデータにて実際に財務影響を算定した後、当社グループにおける重要度の評価を実施しました。



今後も継続的にシナリオ分析を実施することでさらなる精度向上に努め、将来見通しを経営戦略の検討プロセスに組み込んでいくことにより、**不確実な将来世界に対応できるレジリエンス**を高めてまいります。

リスク

労働力人口の減少 短期的影響 **大** 中期的影響 **大**

■ **自社への影響**

労働力人口の減少により、計画採用人数を確保するために採用基準を緩和することで、エンゲージメントと人材力が低下する

■ **対応方針**

エンゲージメント	「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用した定期的な組織診断と改善
人材力	「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を活用した定期的な360度サーベイと研修を通じた改善
採用	「理念」に共感した人材の採用

労働力人口の減少 短期的影響 **中** 中期的影響 **中**

■ **自社への影響**

労働力人口の減少により、採用難易度が高まることで、採用コストが増加するほか、採用人数が減少する

■ **対応方針**

採用	採用コンサルティングノウハウの活用
制度	奨学金支援制度の導入

人材の流動化 短期的影響 **中** 中期的影響 **中**

■ **自社への影響**

人材流動化に伴う転職市場の活性化により、新卒採用で補いきれない離職が発生することで、事業活動が停滞する

■ **対応方針**

エンゲージメント	「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用した定期的な組織診断と改善
人材力	「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を活用した定期的な360度サーベイと研修を通じた改善

人材の多様化 短期的影響 **小** 中期的影響 **中**

■ **自社への影響**

労働力が多様化する中、多様な人材の採用が進まないことで、イノベーションや事業開発が停滞する

■ **対応方針**

制度	時短勤務制度をはじめとしたライフイベントに対する支援の拡充
採用	社外取締役の多様化や中途採用の強化

デジタル改革 短期的影響 **小** 中期的影響 **小**

■ **自社への影響**

DXの加速に伴う高度なエンジニア需要の高まりにより、採用難易度が高まることで、採用コストが増加するほか、採用人数の減少に伴って開発スピードが低下する

■ **対応方針**

採用	エンジニア新卒採用の実施
風土	定着率の向上に向けた組織施策の実行

政策・法規制 短期的影響 **小** 中期的影響 **小**

■ **自社への影響**

人権尊重に関する法令や社会的要請が高まる中、海外展開などに伴うバリューチェーン拡大の過程で対応が遅れ、社会的ブランドが低下する

■ **対応方針**

育成	コンプライアンス研修の実施
制度	グループ内のルール「LM六法全書」の定期的な更新と共有

産業構造の変化 短期的影響 中 中期的影響 大

■ 自社への影響

人的資本経営への注目度が高まる中、自社で実践経験を積み重ねることで、顧客への還元機会が拡大する

■ 対応方針

風土 全社総会における個人・プロジェクト・組織の表彰を通じた組織変革成果の共有

風土 「モチベーションクラウドシェアリング」を活用した社内報などによる情報共有

産業構造の変化 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

業界再編が進む中、これまで培ってきたPMIノウハウを活用してM&Aを加速することで、事業シナジーが早期に発現する

■ 対応方針

風土 組織コンサルティングナレッジを活用したPMIの推進

政策・法規制 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

人材に関する法規制の強化に対して、先行して人的資本経営の実践と開示を続けることで、社会的ブランドが向上する

■ 対応方針

公表 ISO 30414の継続的な認証取得

公表 有価証券報告書における発信の強化

公表 Human Capital Reportの発行

デジタル改革 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

生成AI技術の発展が進む中、エンゲージメントの高さを活かして生成AIを積極的に活用することで、生産性が向上し、新たなイノベーションが創出される

■ 対応方針

生産性 全社員のAI活用レベルの向上

労働力人口の減少 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

労働力人口の減少に伴い後継者不足が深刻化する中、コンサルティングノウハウを活かして後継者育成に取り組むことで、経営候補準備率が向上し、企業の成長スピードが加速する

■ 対応方針

育成 階層別の選抜型プログラム「TOP GUN SELECTION」の開催

人材の多様化 短期的影響 小 中期的影響 小

■ 自社への影響

ワークスタイルの多様化が進む中、柔軟な働き方を提供し続けることで、従業員の定着率が向上する

■ 対応方針

制度 ハイブリッドワーク (Compatible Work) やライフイベントサポートなど制度の充実化

人材の多様化 短期的影響 小 中期的影響 小

■ 自社への影響

個人のキャリア形成意識が高まる中、キャリア支援の機会を積極的に提供することで、従業員の定着率が向上する

■ 対応方針

育成 キャリア形成支援制度や社内提案制度による異動や提案機会の創出

政策・法規制 短期的影響 小 中期的影響 小

■ 自社への影響

世の中の給与水準が向上する中、継続的にベースアップを実施することで、従業員の定着率が向上する

■ 対応方針

制度 継続的なベースアップの実施



グループのリスク管理体制

当社グループは、グループ経営に関するさまざまなリスクを審議するため、主要なリスクの状況について**定期的にモニタリング・評価・分析**し、グループ各社に必要な指示、監督を行うとともに、その内容を**定期的**に取締役会に**報告する体制**を整えております。



人的資本に関するリスク管理体制

人的資本リスクに関する特定・評価・管理の一連のプロセスは、**全社リスク管理体制の一部として統合的に運用**されており、他の戦略的・財務的リスクと同様に、**グループ全体のリスク管理の枠組みに基づいて管理・報告**されています。



人的資本に関するリスクの評価・対応

人的資本に関するリスクについては、影響範囲や関連する事業の規模を考慮した重要性評価を実施したうえで、リスクを特定するとともに、**現行・将来的な政策動向も考慮に入れた評価**を実施しております。これらのリスクは、**リスクの影響度や発生可能性に基づき重要性を評価し、優先順位を定めて対応方針**を関係部門と連携して検討、**実行**しております。



CHAPTER 1

CHAPTER 2

CHAPTER 3

CHAPTER 4

人的資本経営の全体像と
不変の投資原則

事業成長を加速する
人的資本投資の重点テーマ

人的資本の
マネジメント

人的資本データ

CHAPTER

4

人的資本データ

34 「ISO 30414」各指標との対応一覧

35 労働力

36 ダイバーシティ

37 コスト

38 生産性

39 健康・安全・ウェルビーイング

40 リーダーシップ・風土・エンゲージメント

42 倫理・コンプライアンス・労組

44 採用

45 異動と後継者計画

46 離職

47 スキルと研修・開発

48 その他

49 独立審査機関による
ISO 30414適合証明書

「ISO 30414」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	No.	指標	ページ
1. 労働力			4. 生産性			7. 倫理・コンプライアンス・労組			9. 異動と後継者計画		
1-1	総従業員数	35	4-1	FTE当たり売上	38	7-1	男女間賃金差異	43	9-1	内部登用率	45
1-2	総従業員数（フルタイム）	35	4-2	FTE当たりEBIT	38	7-2	属性間の賃金差異	43	9-2	重要ポストの割合	45
1-3	総従業員数（パートタイム）	35	4-3	総費用に占める総労働力コストの割合	38	7-3	CEOと全体給与の中央値の賃金差異	—	9-3	重要ポストの内部登用率	45
1-4	フルタイム当量（FTE）	35	4-4	人的資本ROI	38	7-4	経営陣と全体給与の中央値の賃金差異	—	9-4	全空席ポスト中の重要ポストの空席率	45
1-5	臨時の労働力（独立事業主）	35	5. 健康・安全・ウェルビーイング			7-5	必須研修を受けた従業員の割合	42	9-5	内部異動率	45
1-6	臨時の労働力（派遣労働者）	35	5-1	労災の件数および発生率	39	7-6	提起された苦情の種類・件数・結果	42	9-6	後継者候補準備率	45
1-7	総フルタイム当量（TFTE）	35	5-2	労災による死亡者数および死亡率	39	7-7	提起された人権問題の種類・件数・結果	42	9-7	後継者の継承準備率（0-12カ月）	45
2. ダイバーシティ			5-3	労災により失われた時間	39	7-8	懲戒処分の種類と件数	42	9-8	後継者の継承準備率（1-3年）	45
2-1	年齢	36	5-4	欠勤（アブセンティーズム）	39	7-9	第三者に解決を委ねられた紛争	—	9-9	後継者育成の有効率	45
2-2	性別	36	5-5	健康・ウェルビーイング研修への従業員の参加率	39	7-10	団体交渉協定の対象となる労働力の割合	42	10. 離職		
2-3	障害	36	6. リーダーシップ・風土・エンゲージメント			7-11	選出・任命された従業員代表の割合	42	10-1	離職率	46
2-4	その他	36	6-1	エンゲージメント	40	8. 採用			10-2	自発的退職率	46
2-5	経営陣のダイバーシティ	36	6-2	平均勤続年数	41	8-1	募集ポスト当たりの書類選考通過率	44	10-3	痛手となる自発的退職率	46
3. コスト			6-3	初年度離職率	41	8-2	採用にかかる日数	44	10-4	法令保護対象者の自発的離職率	46
3-1	総雇用コスト	37	6-4	eNPS（Net Promoter Score）	—	8-3	重要ポストが埋まるまでの日数	44	11. スキルと研修・開発		
3-2	外部労働力コスト	37	6-5	リーダーシップに対する信頼	41	8-4	内定受諾率	44	11-1	従業員1人当たりの平均研修時間	47
3-3	採用コスト	37	6-6	管理職1人当たりの部下数	41	8-5	採用社員の質	44	11-2	研修への参加率	47
3-4	1人当たり採用コスト	37									
3-5	総研修・開発コスト	37									
3-6	総労働力コスト	37									
3-7	離職に伴うコスト	37									

報告対象範囲

当社および連結子会社

※2025年については、同年に完全子会社化したジャパンストラテジックファイナンス(株)、Unipos(株)およびイー・アソシエイツ(株)を除く。

※下記項目については、ALT配置事業で雇用するAssistant Language Teacher（ALT）を含んで算出。

1-1：総従業員数、2-3：労働力のダイバーシティ（障がい者）、3.コスト、5-1：労災の件数および発生率、5-2：労災による死亡者数、5-3：労災により失われた時間、

7-1：男女間賃金差異、7-2：属性間の賃金差異、7-6：提起された苦情の種類と件数、7-7：提起された人権問題の件数と結果、7-8：懲戒処分の種類と件数

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。

総従業員数

	単位	2023年	2024年	2025年
役員 ^{※1}	名	30	32	36
社員	名	1,470	1,484	1,521
アルバイト	名	385	442	537
ALT ^{※2}	名	2,875	3,149	3,505
合計	名	4,760	5,107	5,599

	単位	2023年	2024年	2025年
フルタイム ^{※3}	名	1,530	1,546	1,596
パートタイム ^{※3}	名	355	412	498
フルタイム当量 ^{※4}	FTE	1,671	1,648	1,689
臨時の労働力（独立事業主） ^{※5}	名	138	156	173
臨時の労働力（派遣労働者） ^{※6}	名	67	71	66
総フルタイム当量 ^{※7}	TFTE	1,876	1,875	1,928

※1 社外取締役を含め、取締役と執行役員合計。

※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）。

※5 当該年に依頼した業務委託者から、各社業務委託者への支払額を各社のフルタイム従業員の平均報酬額で割って算出。

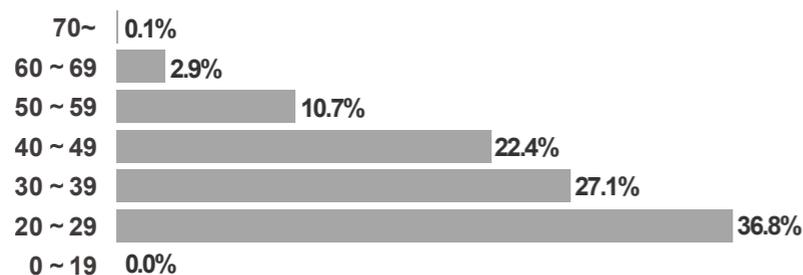
※6 当該年で会社から備品貸与している派遣社員の契約期間における稼働時間を算出し、年間のフルタイム稼働時間の理論値で割って算出。

※7 当該年における社員、アルバイト、派遣労働者、業務委託者のフルタイム換算値の合計。

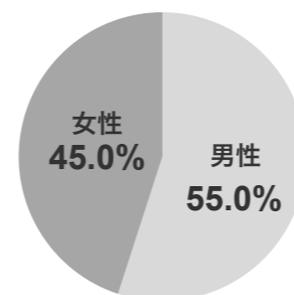
当社グループでは、採用や評価、登用において、性別や国籍、年齢などの属性にかかわらず、個人の成果や成長に基づいた処遇を行っています。

障がい者雇用については、近年強化しており、前年比では増加しております。法定雇用率の基準を満たすことを経営課題と捉え、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（年齢）



労働力のダイバーシティ（性別）^{※1}

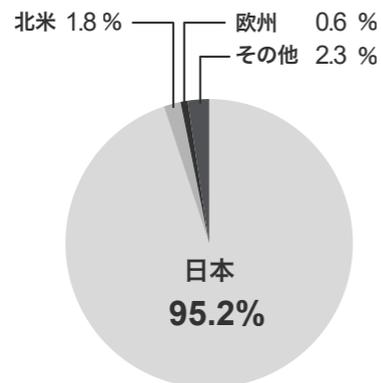


労働力のダイバーシティ（障がい者）^{※2}

	単位	2023年	2024年	2025年
障がい者雇用率	%	1.5	1.5	1.8

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）



経営陣のダイバーシティ^{※3}

取締役会の構成員およびスキルマトリクス
p.28

※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。

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。採用・育成・制度・風土の4領域を重要な投資対象と位置づけ、永続的な取り組みを基盤としながら、事業戦略や外部環境の変化に応じてその都度注力テーマを見極め、重点的に強化しています。

	単位	2023年	2024年	2025年
総雇用コスト※1	百万円	10,337	11,148	12,319
外部労働力コスト※2	百万円	11,790	13,100	14,423
採用コスト※3				
新卒	千円	341,092	403,979	569,764
中途	千円	163,287	192,102	204,283
1人当たり採用コスト※4				
新卒	千円	—	—	—
中途	千円	2,401	3,149	2,321

	単位	2023年	2024年	2025年
総研修・開発コスト				
人材開発・研修の総費用	千円	190,587	194,691	199,067
顧客への提供金額に換算	千円	467,657	402,327	423,958
総労働力コスト※5	百万円	21,424	23,411	26,314
離職に伴うコスト※6	千円	733,213	683,075	694,023

※1 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）。

※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 当該年で計上した採用にかかる費用を集計。

※4 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。

※5 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。

※6 当該年に発生した離職者に係る採用・育成関連費用および売上の機会損失額の合計から、離職により支給されなかった給与および福利厚生費相当額を差し引いて算出。

当社グループは、事業戦略と組織戦略を対等に捉え、両者を継続的にリンクさせることが中長期的な企業価値の向上およびミッションの実現につながると考えています。その成果を測る重要指標として「生産性」を位置づけ、「人的資本ROI」と「社員1人当たりの売上総利益」をKGIとして掲げています。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つとなっており、高い水準を維持しています。

当社のKGI

	単位	2023年	2024年	2025年
FTE当たり売上 ※1	千円	20,328	22,729	24,590
FTE当たりEBIT ※2	千円	2,772	3,337	2,577
総費用に占める 総労働力コストの割合 ※3	%	72.9	73.7	73.4

	単位	2023年	2024年	2025年
人的資本ROI ※4	%	48.4	53.5	49.8
社員1人当たりの売上総利益 ※5	千円	10,595	12,065	13,387

※1 当該年のグループ連結の売上収益を当該年のフルタイム当量で割って算出。

※2 当該年のグループ連結のEBITを当該年のフルタイム当量で割って算出。

※3 当該年のグループ連結の「総労働力コスト」をグループ連結の「売上原価+販売費及び一般管理費」で割って算出。

※4 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、その他役員報酬などを含んだ費用の合計で算出。

※5 当該年のグループ連結の売上総利益を当該年のフルタイム当量で割って算出。

当社グループでは、人材力や組織力（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などにより、個人が働きやすい環境づくりを推進しています。

	単位	2023年	2024年	2025年
労災の件数 ※1	件	34	47	31
労災の発生率 (100万時間当たりの発生件数) ※1	%	4.1	5.4	3.3
労災による死亡者数 ※1	名	0	0	0
労災により失われた時間 (100万時間当たりの総喪失時間) ※1	時間	24.7	92.8	58.1
欠勤率	%	0.5	0.8	0.6
健康・ウェルビーイング研修の 受講割合 ※2	%	91.6	92.0	93.4

※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検結果を算出。

リーダーシップ・風土・エンゲージメント

当社グループは、人的資本経営の推進に向けて、人材力と組織力（エンゲージメント）をKPIとして設定しています。理念を軸に束ねていることから、狙い通り理念戦略の位置が強みにある法人が多くなっています。

また、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。管理職に対する役割サーベイにおいては、リーダーに対して求められる「影響力の5つの源泉」が5段階中すべて4点台と高い水準を維持しています。

属性別 エンゲージメントサーベイ結果 ※1

Division別	対象者数 (名)	レーティング
組織開発Div	736	AAA
個人開発Div	450	AAA
マッチングDiv	316	AAA

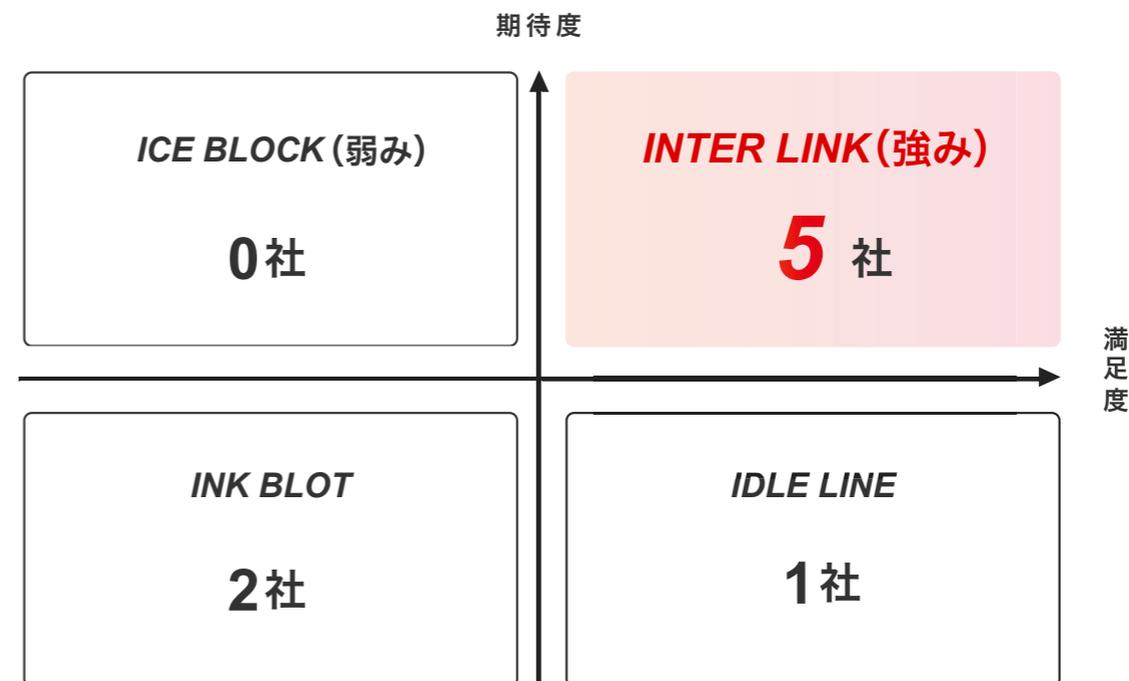
性別	対象者数 (名)	レーティング
男性	764	AAA
女性	638	AAA

国籍 (エリア) 別	対象者数 (名)	レーティング
日本	1,207	AAA
アジア (日本除く)	24	AAA
オセアニア	5	BB
北米	31	AA
中南米	11	AAA
欧州	9	AA

法人別	対象者数 (名)	レーティング
株リンクアンドモチベーション	548	AAA
株リンクソシール	89	AAA
ジャパンストラテジックファイナンス株	11	AAA
株リンクアカデミー	401	AAA
株モチベーションアカデミア	49	AAA
株リンク・インタラック	174	AA
オープンワーク株	113	AAA
株リンク・アイ	29	AAA

※1 2024年以前は1月実施、2025年は7月に実施したエンゲージメントサーベイの結果。海外子会社、その他事業を行う株リンクダイニング、2025年8月に完全子会社化したUnipos株とイー・アソシエイツ株は除く。

「理念戦略」の各社位置づけ ※1



リーダーシップ・風土・エンゲージメント

平均勤続年数^{※1}



初年度離職率^{※2}



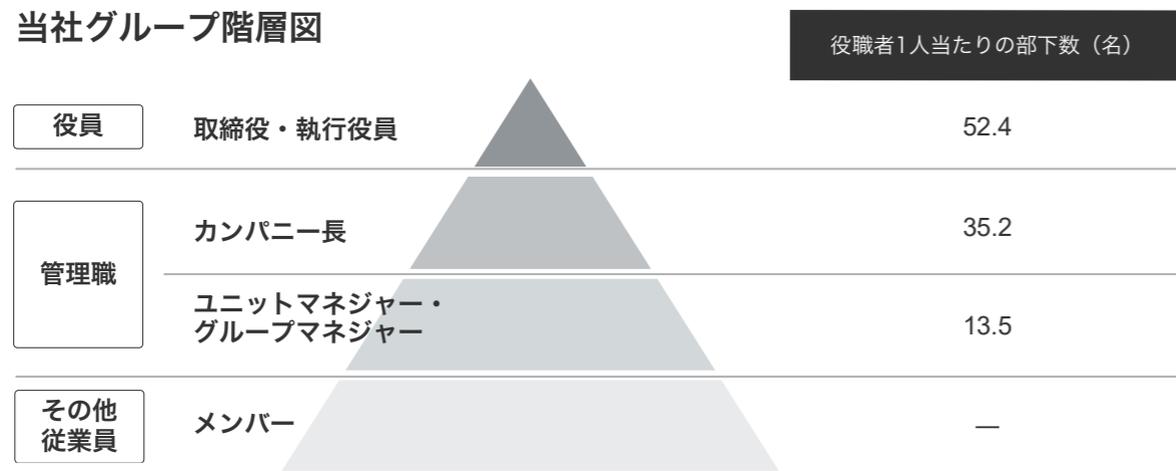
リーダーシップに対する信頼^{※3}

リーダーに対して求められる「影響力の5つの源泉」
(管理職に対する役割サーベイ結果)

専門性	魅了性	返報性	一貫性	厳格性
4.5	4.5	4.5	4.4	4.2

役職者1人当たりの部下数^{※4}

当社グループ階層図



※1 グループ会社については、グループインしてからの勤続年数を算出。
 ※2 当該年に入社した人数の中で、そのうち当該年中に離職した人数の割合。
 ※3 管理職に対する役割サーベイ（リンカーンサーベイ）にて測定される「総合満足度」の数値結果。各項目について、対象管理職の部下や上司が1～5の5段階（「1：全く満足していない」～「5：非常に満足している」）で評価しており、上記はすべての管理職の平均数値である。
 ※4 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、ALTIは含んでいない。

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	2023年	2024年	2025年
必須研修を受けた従業員の割合 ※1				
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	%	100.0	100.0	100.0
提起された苦情の種類と件数 ※2				
ハラスメント	件	7	7	3
職場環境	件	2	1	1
その他	件	4	2	5
合計	件	13	10	9

	単位	2023年	2024年	2025年
提起された人権問題の件数と結果 ※3				
合計	件	7	6	11
解決済	件	7	6	11
懲戒処分の種類と件数 ※4				
譴責・減給	件	1	1	0
出勤停止・停職・降格	件	2	2	6
諭旨解雇・懲戒解雇	件	0	0	0
合計	件	3	3	6
団体交渉協定の対象となる労働力の割合	%	99.0	98.9	98.8
選出・任命された従業員代表の割合	%	3.0	3.0	2.7

※1 社員に実施している研修内容を集計。

※2 従業員に対して公開しているホットライン窓口で相談があった件数。総従業員（役員、社員、アルバイト、ALT）を集計対象として算出。

※3 内部もしくは外部の通報窓口を通じて正式に提起された人権問題の件数（人種差別、プライバシーの保護、労働者の権利など）。

※4 総従業員（役員、社員、アルバイト、ALT）を集計対象として算出。

男女の賃金差異については、職種・雇用区分の構成、管理職比率、勤続年数の違いに加え、育児に伴う休職や短時間勤務の利用状況など、複合的な要因によって生じているものと認識しています。

労働者の男女の賃金差異 ※1

法人別	単位	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	%	84.0	148.3	75.7
(株)リンクソーシャル	%	78.6	64.4	76.3
(株)リンクアカデミー	%	83.3	74.2	80.0
(株)モチベーションアカデミア	%	90.7	131.0	84.1
(株)リンク・インタラック	%	90.8	64.6	76.0
(株)インタラック北日本	%	67.7	96.7	96.2
(株)インタラック関東北	%	72.8	95.7	94.3
(株)インタラック関東南	%	86.0	92.7	92.7
(株)インタラック関西東海	%	74.4	93.7	93.0
(株)インタラック西日本	%	67.9	94.3	93.3
オープンワーク(株)	%	75.6	219.5	74.4
(株)リンク・アイ	%	70.6	175.3	90.8
(株)リンクダイニング	%	— ※2	— ※2	— ※2
連結 ※3	%	78.7	93.7	83.2

属性間の賃金差異 ※1

年代別	単位	正社員	パート・有期社員	全労働者
70～	%	0	33.5	33.5
60～69	%	163.4	43.3	55.4
50～59	%	147.9	79.4	99.6
40～49	%	154.7	82.2	104.7
30～39	%	130.7	80.9	91.0
20～29	%	131.5	69.6	91.4
0～19	%	0	11.2	11.2
全体	%	159.9	77.7	100.0

※1 賃金は、基本給、超過労働に対する報酬（時間外・休日・深夜労働手当など）および賞与などを含むものとする。

ただし、退職手当および通勤手当などは含まない。

正社員は、期間の定めのない労働契約に基づき雇用されている者をいう。なお、出向者については、社外への出向者は含まず、他社から当社へ出向している者は含むものとする。パート・有期社員とは、パートタイマー、契約社員、嘱託社員およびALTを含むものとする。ただし、社外からの派遣社員は含まない。人員数は、各月の末日時点において雇用している労働者を基準とする。

※2 女性のパート・有期社員の在籍がないため。

※3 海外子会社、ジャパンストラテジックファイナンス株、Unipos株とイー・アソシエイツ株は連結の集計対象から除いて集計。

当社グループでは、「企業の5～10年先は採用レベルで決まる」と考え、採用を経営戦略の推進およびミッション実現に向けた要と位置づけています。そのため、採用・育成・制度・風土の中でも、特に採用に重点的に投資しています。投資の結果、量・質ともに想定通りの水準を維持しています。

	単位	2023年	2024年	2025年
書類選考通過率^{※1}				
新卒	%	52.0	48.1	49.1
中途	%	10.7	25.4	25.6
募集ポスト当たりの書類選考通過率^{※2}				
新卒	%	10.7	12.4	13.6
中途	%	5.1	4.5	4.5
採用にかかる平均日数^{※3}				
新卒	日	72.4	76.0	74.2
中途	日	—	—	—
重要ポストが埋まるまでの平均日数^{※4}				
重要ポストが埋まるまでの平均日数 ^{※4}	日	0	0	0
内定承諾率^{※5}				
内定承諾率 ^{※5}	%	77.6	75.3	74.0
採用社員の質^{※6}				
新卒	—	10.1	10.0	10.1
中途	—	10.0	10.1	10.1

※1 全応募者に対して書類選考に合格した人数を割って算出。

※2 募集ポストに対して書類選考に合格した人数を割って算出。

※3 当該年に入社した人員の採用にかかった日数を集計。

応募日から内定承諾日までの期間の日数で算出。中途採用は通年で採用を行う法人もあるため算出していない。

※4 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、同時に代替りの人材の登用、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。

※5 当該年の内定承諾者のうち、実際に入社した人の割合。

※6 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。

当社グループでは、「商品・労働・資本市場の3市場に適応できること」「グループ全体の視界で考えられること」を目的とし、経営人材の育成に取り組んでいます。その結果、後継者候補数は順調に増加しています。

	単位	2023年	2024年	2025年
内部登用率 ※1	%	76.2	75.0	63.9
重要ポストの割合 ※2	%	1.6	1.6	1.9
重要ポストの内部登用率 ※3	%	100.0	100.0	100.0
全空席ポスト中の重要ポストの空席率	%	0.0	0.0	0.0
内部異動数				
同領域在籍期間平均 ※4	年	4.0	4.1	4.8
内部異動率 ※5	%	58.6	62.8	63.1
後継者候補準備率				
カンパニー長候補者	名	104	99	115
カンパニー長現就任者	名	51	52	42
カンパニー長準備度	%	203.9	190.4	273.8
後継者の継承準備度				
1年以内	名	5	5	12
1～3年	名	27	25	34
4～5年	名	72	69	69

	単位	2023年	2024年	2025年
経営人材育成施策				
TOP GUN SELECTION参加者数				
執行役員（執行役員としてのレベルアップ）	名	0	0	3
カンパニー長・管理職（将来の役員候補の育成）	名	10	4	10
メンバー（次期マネジャー候補の育成）	名	4	4	5
合計	名	14	8	18
経営人材準備数				
役員候補者	名	27	29	31
役員現就任者	名	24	25	29
役員準備度	%	112.5	116.0	106.9
後継者育成の有効率 ※6	%	100.0	100.0	100.0

※1 空席ポストに対する内部登用者数÷空席ポストに対する（内部登用者数+外部登用者数）として算出。

※2 重要ポスト数を総ポスト数で割って算出。

※3 1年間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。

※4 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。

※5 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。

※6 埋まっている重要ポストのうち、内部の人材が占める割合。

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」を大切にしながら組織創りを推進しています。

離職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や組織風土を理由とする離職は少なく、狙いどおり理念で束なる組織創りを実現できています。また、近年はベースアップの強化に取り組んでおり、待遇を理由とした離職は直近では減少に転じています。

引き続き、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、個人のモチベーション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。

離職率

	単位	2023年	2024年	2025年
離職率 ^{※1}	%	13.2	10.4	10.2
自発的離職率 ^{※2}	%	12.4	10.4	9.8
痛手となる自発的離職率 ^{※3}				
管理職	%	0.6	0.8	0.5
ITエンジニア	%	0.5	0.3	0.1
法令保護対象者の自発的離職率 ^{※4}	%	37.5	8.0	20.7

※1 月間離職率（月間離職者数÷月間平均従業員数）の年間（12カ月分）の総和で算出。

※2 自発的離職者の月間離職率（月間自発的離職者数÷月間平均従業員数）の年間（12カ月分）の総和で算出。

※3 対象人材の月間離職率（月間離職者数÷月間平均従業員数）の年間（12カ月分）の総和で算出。

※4 当該年の各月の障がい者雇用者数に対する自己都合離職者数の割合を算出し、その12カ月分の合計値。

離職理由

	単位	2023年	2024年	2025年
理念	%	8.4	7.6	7.6
仕事	%	31.2	36.7	35.0
風土	%	9.5	3.2	4.5
待遇	%	16.8	23.4	14.0
その他（健康）	%	10.1	12.7	14.7
その他（家庭）	%	15.6	14.6	15.3
その他（定年）	%	1.1	1.9	5.1
その他（会社都合）	%	7.3	0.0	3.8

当社グループでは、自立的・主体的にキャリアを切り拓くための多様な機会を提供しています。

また、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、基礎能力および基本的スキルの向上、専門知識の強化に取り組んでいます。

研修への参加率

	単位	2023年	2024年	2025年
従業員1人当たりの能力開発研修受講時間	時間	27.1	44.2	50.7
法令保護対象者の研修参加率 ^{※1}	%	100.0	100.0	100.0
適切なフィードバックを受けた従業員の割合 ^{※2}	%	96.3	96.0	96.1
管理職研修を受けたリーダーの割合 ^{※3}	%	—	—	91.7

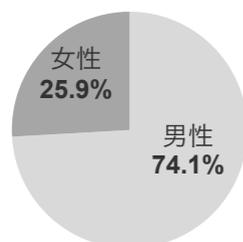
※1 全社研修（コンプライアンス研修、情報管理研修、ハラスメント研修）への障がい者雇用者の参加率。

※2 当該年末時点の在籍社員数から、休職中の社員および有期雇用社員のうち、入社時期・休職時期などの理由により目標設定未実施の者を除いた割合。

※3 2025年に新設された、管理職昇格前等級者を対象とした研修の参加率。

	単位	2023年	2024年	2025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	100.0	100.0
	ロジカルシンキング研修	%	99.7	100.0	96.5
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	100.0	99.1
	リーダーシップ研修	%	96.6	98.5	97.6
	キャリアデザイン研修	%	98.0	98.6	98.9
	新任カンパニー長研修	%	100.0	100.0	100.0
スタンス	新任管理職研修	%	100.0	100.0	100.0
	新入社員スタンス研修	%	100.0	100.0	97.0
	上級管理職向けサーベイ研修	%	95.9	97.2	100.0
サーベイ研修	管理職向けサーベイ研修	%	97.6	95.7	100.0
	シニア向けサーベイ研修	%	93.3	100.0	100.0
	リーダー向けサーベイ研修	%	98.5	96.0	97.8
	中堅向けサーベイ研修	%	97.5	96.7	99.3
	若手向けサーベイ研修	%	96.4	98.4	98.9

女性管理職比率は25.9%となっており、一定の水準を維持しています。今後は、管理職候補層の育成および登用の強化を通じて、さらなる多様な人材の活躍を推進していきます。月平均残業時間については、当社を中心にみなし残業45時間分を含む給与制度を採用しており、適切な労働時間管理を行っています。

管理職男女比率^{※1}

育児休業取得率



重点コミュニケーション施策

	単位	2023年	2024年	2025年
グループ総会平均参加者数	名	1,371	1,367	1,462
WEB社内報平均閲覧率	%	90.1	93.1	94.5
DNAテスト平均点 ^{※2}	点	—	87.8	—
DNAレポート提出率 ^{※2}	%	100.0	—	100.0

月平均残業時間

単位	2023年	2024年	2025年
時間	22.5	26.7	26.2

有給休暇取得率

単位	2023年	2024年	2025年
%	34.3	31.2	29.3

平均年間給与の対前事業年度増減率^{※3}

	単位	正社員	パート・有期社員	全労働者
連結 ^{※4}	%	100.6	95.6	96.8

全社アワード輩出数

	単位	2023年	2024年	2025年
全表彰	名	37	40	36
個人のみ	名	27	24	27

※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。

※2 当社グループ全員の視界を揃えるために、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実施。

※3 賃金は、基本給、超過労働に対する報酬（時間外・休日・深夜労働手当など）および賞与などを含むものとする。ただし、退職手当および通勤手当などは含まない。正社員は、期間の定めのない労働契約に基づき雇用されている者をいう。なお、出向者については、社外への出向者は含まず、他社から当社へ出向している者は含むものとする。パート・有期社員とは、パートタイマー、契約社員、嘱託社員およびALTを含むものとする。ただし、社外からの派遣社員は含まない。人員数は、各月の末日時点において雇用している労働者を基準とする。

※4 オープンワーク㈱、海外子会社、ジャパントラテジックファイナンス㈱、Unipos㈱とイー・アソシエイツ㈱は連結の集計対象から除いて集計。



CERTIFICATE

Link & Motivation Group

We, HC Produce Inc. have audited the data, statements, systems and strategies for Human Capital reporting in the fiscal year of 2024 by Link & Motivation Group. (LMG) and consolidated subsidiaries.

ISO 30414:2018

We conducted conformance assessment audit in accordance with the 58 metrics of the Human Capital Reporting guideline, ISO 30414, following procedures (1) to (4) below.

- (1) Conducting interviews with top management and employees of LMG and those responsible for each indicator.
- (2) Reviewing the content and operation of LMG's human capital data and data collection/disclosure systems.
- (3) Reviewing various rules regarding LMG's human capital data collection, disclosure, and strategies.
- (4) Confirming the contents of LMG's internal and external reports.

Certificate No: HCP3920001
 Registration Date: March 26, 2025
 Expiration Date: March 25, 2028

保坂 駿介
 CEO
 HC Produce Inc.
 ISO/TC260 National Mirror Committee secretariat of Japan
 1-6-1 SPACES Otemachi, Otemachi Building, Chiyoda-ku, Otemachi Tokyo Japan

HC Produce Inc.




CERTIFICATE

適合証明書
株式会社リンクアンドモチベーション

株式会社HCプロデュース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、2024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を審査した結果、下記の規格に適合していることを証明する。

ISO 30414:2018

本審査では下記(1)～(4)のプロセスを通して、LMGのデータ取得度、データ開示度及び比較可能性を評価した。

- (1) LMGの役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

登録番号: HCP3920001
 登録日: 2025年3月26日
 有効期限: 2028年3月25日

保坂 駿介
 代表取締役
 ISO/TC260 国内審議団体
 株式会社 HCプロデュース
 東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル1階・2階 SPACES大手町

HC Produce Inc.





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:** 2025年1月1日～2025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:** 2026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。