

BE THE
LOVED
COMPANY



「やさしく、たのしく、すえながく」

いい会社とは何だろうか

それはきっと

やさしく、たのしく、すえながく

人が営みを続けていく会社のことだろう

共に働く仲間として、一人ひとりの人生を尊重すること
人と人との関係性の中にこそ根源的な優しさが宿る

日々の仕事の中で、働く喜びを感じること
自分らしく動くことが誰かの喜びにつながる
楽しさと成長をもたらしてくれる

そして、決して鼓動を止めないこと
血の通った営みにこそ、未長く愛される価値が生まれるはず

大切にしたいことはいつも人の幸せにある
綺麗事でも理想論でもなく

そのことに誠実に向き合い続ける覚悟こそが
時代を越えて続くいい会社への道を拓いていく

やさしく、たのしく、すえながく

社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される会社」になろう



BE THE LOVED COMPANY

第1章 「愛される会社」探究の出発点	04
--------------------	----

・ 日本、地域の可能性を引き出す「良質な雇用」 即ち、いい会社、いい仕事とはなんだろうか？	06
--	----

・ LOVED COMPANYの経営の目的	08
-----------------------	----

・ いい会社とは愛される会社 いい仕事とは自由な仕事	10
----------------------------	----

第2章 自律的に考動する人財を育む経営とは	14
-----------------------	----

・ LOVED COMPANYは人財のBeとDoが育つ組織	18
-------------------------------	----

・ 自己開示と自己決定が築く信頼	21
------------------	----

・ 人の幸せに向き合い続ける経営	26
------------------	----

第3章 自律型中核人財の多様性と可能性	30
---------------------	----

・ 「自律型中核人財」とは	34
---------------	----

・ いる・なる・する	36
------------	----

・ 自律型中核人財が会社にもたらすもの	41
---------------------	----

第4章 人間性を育む企業群と「地域の包摂的成長」	46
--------------------------	----

・ Beを育むことの重要性和困難	48
------------------	----

・ Beを育む企業群が人財を育て合う可能性	51
-----------------------	----

・ 地域の包摂的成長とLOVED COMPANYの可能性	53
------------------------------	----

第1章

「愛される会社」探究の出発点

日本、地域の可能性を引き出す「良質な雇用」
即ち、いい会社、いい仕事とはなんだろうか？

「人の幸せを中心に据えた経営」を推進するBE THE LOVED COMPANY PROJECTは、2022年にそのスタートを切った。その始まりは、まさに「いい会社、いい仕事とはなんだろうか？」という問いだった。

地域においてこそ、経済的豊かさだけでなく、心身ともに充実した生活を送ることができるのではないか。その可能性をこれからの日本経済のターニングポイントと捉え、「良質な雇用」を探究してきた。その中で出会ったのが、まさにLOVED COMPANYであり、その価値観と営みを紐解くことで、「良質な雇用」のあり方について、新たな視点を投げかけたい。



日本、地域の可能性を引き出す「良質な雇用」

即ち、いい会社、いい仕事とはなんだろうか？

高度経済成長期、企業の目的は規模拡大であり、その価値観は絶対であった。しかし、人口減少と労働力不足が深刻化する現代、私たちは従来の価値観を再考し、新たな視点を持つ必要があるのではないだろうか。

経済産業省は、社会・経営課題の解決に向けた産業政策「経済産業政策の新規軸」を2021年から推進している。特に、日本の人口減少という構造的課題に対する要因の一つが、「地元で魅力を感じる仕事がない」と感じ、若い世代の首都圏への流入加速である。若い世代にとって未来を感じる魅力的な仕事は首都圏と地域を比較し「選べる」という状態を作っていくこと、一人ひとりが自己選択を通じ豊かな暮らしを育んでいくことこそ、構造的課題を中長期的に捉え直すために必要だという考えを元に、「地域の包摂的成長」を整理した。

都市部だけでなく地方においても、人々が安心して暮らすには、経済的豊かさだけでなく、心身ともに充実

した生活を送れる「良質な雇用」が不可欠である。すなわち、地域における良質な雇用を通じ、経済的側面の充足と同時に心身共に豊かに暮らすことができるかどうか、地域の包摂的成長の実現、日本全体の持続的成長の鍵となるのではないだろうか。そのためには「成長」という言葉を、規模の拡大から拡張して、改めて捉え直すことが必要ではないか。

そこで、日本における「成長」の鍵の仮説を、地域でやりがいをもって働ける会社の存在と、自律的に働くことを通じて自己実現を図る人材の創出と捉えつつ、「いい会社、いい仕事とはなんだろうか」という問いを持ち、3年間かけて地域の核となる中堅・中小企業を掘り起こし、その営みを探った。

BE THE LOVED COMPANY PROJECT 3年間の取り組み

2022年度(1.0)

人(社員)に愛される
組織の「営み」を探る

初年度の調査では、持続的成長と中長期的な価値向上に取り組む企業45社を対象に、経営の転換点に関するインタビューを行った。その中で、これらの企業が最も重要視するステークホルダーは社員であり、平均して5年以上の時間をかけて様々な取り組みをしながら、組織文化の構築をしてきたことがわかった。そして、社員とその家族を大切にしている経営を行っている、結果的に財務状況や雇用環境が良くなるという相関があることがわかった。このように「社員の幸せを中心に据える経営」をしている企業のことを、「LOVED COMPANY」と呼ぶことにした。

(https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report.pdf)

2023年度(2.0)

人(社員)に愛される
組織の「営み」と
「価値」のつながりを探る

次年度は、組織文化の構築をキーファクターと捉え、社員を大切にする経営の実践におけるヒントを収集すべく、8社へのインタビューを中心に、価値観を共にする企業同士の対話、先駆的な企業への現地視察を行った。その中で、社員に裁量やチャレンジの機会を渡すことで、逆説的に社員側から自律的に動き出す可能性があるという気づきが得られた。そして、経営者に近い視座と現場に対する深い理解の2言語を使いこなす自律的な社員、すなわち「自律型中核人材」が育つという仮説が見えてきた。

(https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_2.pdf)

2024年度(3.0)

つながりの起点たる
「自律する人材」
を育む可能性を探る

プロジェクトの3年目に注目したのは、自らの意思でいきいきと働きながら会社の中核的役割を担う「自律型中核人材」の存在である。このような人材は、なぜこれらの会社で育ち、活躍しているのか。そのことを理解するために、6社のLOVED COMPANYの経営者と、9名の自律型中核人材にお話を伺った。また、自律型中核人材についての仮説を元に20~30名規模の対話会(2回)を実施。そして、今年度お話を伺った経営者・自律型中核人材とのトークセッションイベント(「THE DIALOGUE3.0」)を行った。結果として、自律型中核人材のあり方には多様性があることがわかり、そのバリエーションを「いる・なる・する」と置いた。そして、このような人材が育つ源泉を深掘りしながら、LOVED COMPANYに共通する価値観を改めて紐解いた。

昨年度の調査から見えてきたのは、自らの意思でいきいきと働きながら会社の中核的役割を担う「自律型中核人財」の存在である。このような人財は、なぜこれらの会社で育ち、活躍しているのか、今年度の大きな問いだ。このことを探求する中で気づいたのは、その答えは方法論にあるのではなく、会社経営の目的の置き方にあるということであった。そこで、LOVED COMPANYの経営の目的である「社員の幸せ」を改めて捉え直すこととなった。

LOVED COMPANYの経営は、単なる事業活動を越えて、人生が交差したすべての人々に幸せを届けるための、情熱と信念に基づいた営みと捉えることができる。そのため、その価値を創り届ける主体であり起点たる社員の幸せを経営の目的の中心に据えている。そして、一人ひとりが幸せを実感することこそが成長の原動力になり、一人ひとりの成長が企業成長の起点となっていくことを信じている。

だからこそ、会社という「場」を単なる労働のための場ではなく、人が集い成長を分かち合うための「コミュニティ」としてデザインしているとともに、個人の成長と幸せを追求する「働く」概念そのもののデザインにも挑戦しているのだ。

ここで注目に値するのは、LOVED COMPANYの経営では、「働く」中で培われるべき成長について、「能力」に加えて「人間性(自分らしさ)」をも重視している点である。

そもそも、「社員の幸せ」とは何を指すのか。多くの経営者、社員の方達との対話から導き出した一つの解は「自分らしさを発揮して、自分の意思で仕事ができること、そしてそれが結果的に周りの人の役に立ち、幸せにつながっていること」であった。その根底には、「働くことの幸せとは、決して高い報酬や待遇などの条件だけで決まるものではない。むしろ、能力を含む自らの可能性が拡張されることと仕事を通じて紡いだ他者との関係性、これらから育まれる人間的な成長を実感できることにこそ本質がある」という考えがあることが推察された。

そう考えると、会社としての人財への投資は「能力を育てる」ための投資だけでなく、「人間性を育てる」ための投資まで、その範囲は拡張される。その範囲を拡げる際、いわば、人的資本投資の概念を少し拡げていくと、組織が人に対して行う投資の原資は、途端にお金だけでなく、時間や覚悟、関係性といった数値化しづらい領域まで拡がっていくだろう。

LOVED COMPANYの経営の目的

LOVED COMPANYの経営とは、単なる事業活動ではありません。

それは、私たちと人生が交差したすべての人々に、
多様な幸せを届けるための、情熱と信念に基づいた営みです。

1. 経営=多様な「幸せ」の追求

働く人の幸せを起点に、顧客や地域社会への貢献、
人生が交差するすべての人の幸せを重視し、事業活動を通じて、
それら多様な幸せを届けることを目指す。

2. 会社=成長を分かち合う「コミュニティ」

会社を単なる労働の場ではなく、人が集い成長を分かち合う「コミュニティ」として捉える。
経営理念や大切にしたい価値観を核として、
事業と組織の両面からコミュニティを育成し、長期的な発展を目指す。

3. 成長=人間性と能力の「統合」

働くという行為を通じて、個人の成長と幸せを追求する。
人間性と能力の統合が、個人の幸せだけでなく、
社会全体の幸せにつながると信じている。

いい会社とは愛される会社 いい仕事とは自由な仕事

プロジェクトで立てた問いの一つである、「いい会社」、すなわち「良質な雇用」を生み出す企業の特徴は、働き手や関係者とも「選り、選ばれる」関係を構築しながら付加価値を高めていること、そして、価値創出の源泉たる人（社員）の幸せを最大の目的とする経営を実行しているということだった。

先に述べたとおり、そのような企業は、そもそも会社という場の捉え方が異なる。会社は利益追求のためだけに存在するのではなく、いわば「コミュニティ」のような場として存在し、そこに人がいて、いきいきと幸せに働くことで価値を生み出す。その結果として、社員を取り囲む顧客や地域、社会といったステークホルダーが幸せになる。そしてまた、そのことが働く人にとっての糧となり、働く幸せにつながっていく。LOVED COMPANYの経営者たちは、きつとこのようなサイクルを描いているのだろう。「人生が交差したすべての人々に幸せを届けるために、特に働く人が幸せな会社でありたい」という強い想いが基盤となっているために、従来の経営とは設計思想がそもそも大きく異なっている可能性がある。

もうひとつの問いとして立てたのが「いい仕事」。それは

社員にとって、自分らしく自分の意思で自由に働けること、それが関わる人や社会に良い影響を与えること、それによって自身が成長できることではないだろうか。そして「いい仕事」の機会を与えてくれる「いい会社」が自分の居場所になることが、社員にとっての幸せであり、そしてそれは経営者にとっての幸せでもあるのだろうか。このような相互の信頼が築かれる営みこそを、「社員の幸せを心に据える経営」と言うことはできないだろうか。

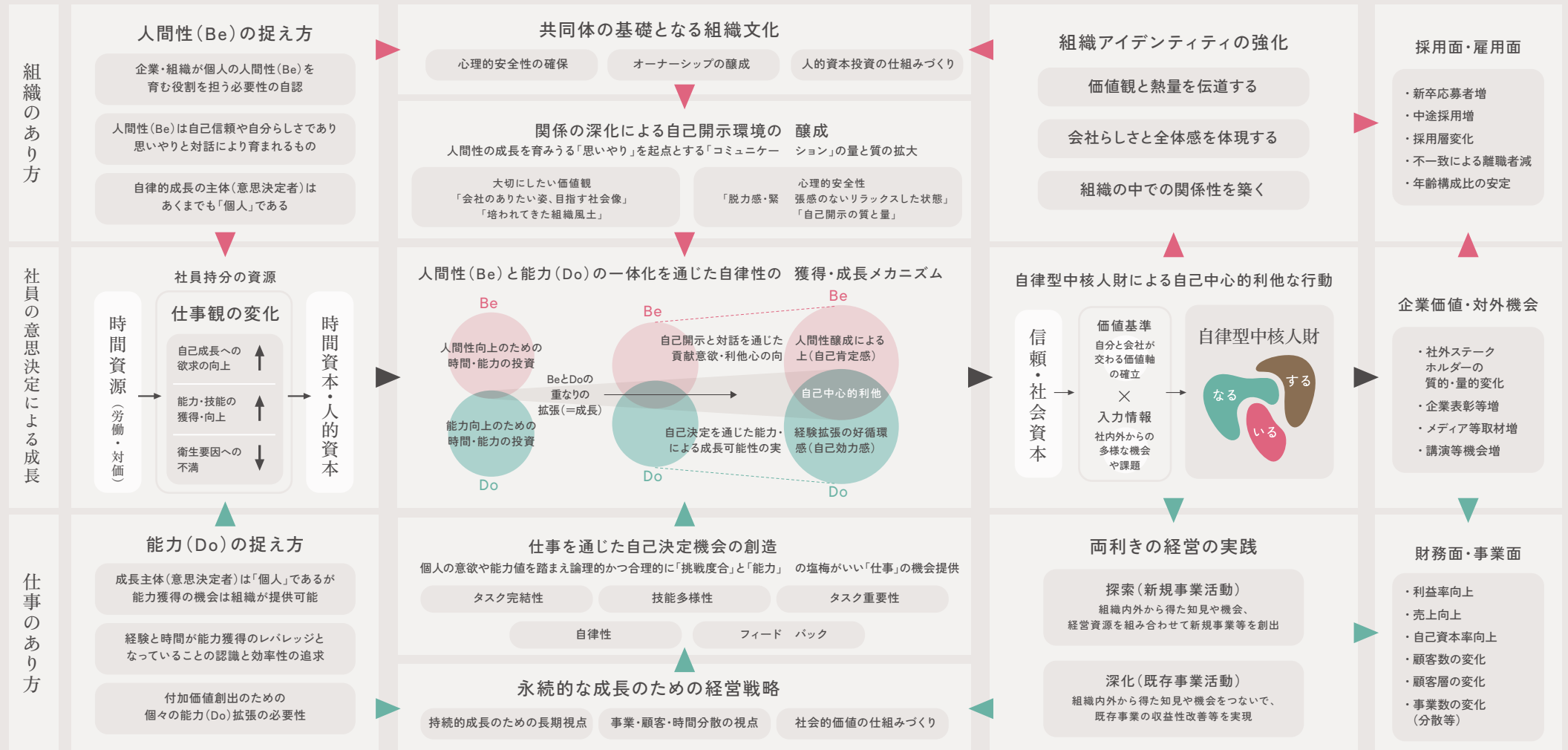
3年間のプロジェクトの総集編とも言えるこのレポートでは、「自律型中核人財」の理解に力点を置きながら、LOVED COMPANYに通底する価値観を探索する。

第1章では、初年度から今日までの取り組みの振り返りから、LOVED COMPANYの経営の要諦を探究した。続く第2章では、人財が育まれる場としてのLOVED COMPANYの組織のあり方を紐解いていく。第3章では、各企業で自律型中核人財が育まれる要因を探索。そして、第4章では、LOVED COMPANYが有する価値観や経営の在り方が地域の持続的成長にもたらす可能性を改めて考える。

今年度のプロジェクトは、自律型中核人財をテーマに据え、表層的な経営手法の理論を越えて、「人が働く」というリアルに肉薄することで、LOVED COMPANYの本質に迫ることになった。

その一つが、「いい会社ではいい社員が育ち、いい社員がいるといい会社になる」という至極素朴な相互関係に他ならない。信頼に裏打ちされたその関係性の中で、仕事を通じて他者や社会へのポジティブな影響をもたらすこと、それは結果的に付加価値の創出につながると同時に、個々が「働くことを通じて幸せになること」と言えるだろう。それを企業というコミュニティの中で個々の人財が積み重ねていくことが人の「成長」であり、各々の企業の「成長」となり、その相対として、地域における持続的な「成長」と言うことはできないだろうか。

そして、このレポートを通して、経済成長という文脈において、これまであまり重要視されてこなかった「人と組織」に光を当て、それこそがこれからの日本における「成長」の鍵であることを、LOVED COMPANYからの学びを元に、経済産業省近畿経済産業局から提言したい。



企業経営の目的は社会への付加価値創出を通じた社員の幸福の実現

BE THE LOVED COMPANY MAP(「愛される会社」の価値観と自律的資本転換モデル3.0、以降「マップ」)は、3年間のBE THE LOVED COMPANY PROJECTで行った65社のヒアリングを通して、それぞれの企業の日々の営みを

概念図としてまとめたものである。最初に、留意していただきたいことは、このマップに掲載してあることは、必ず正しい「絶対解」ではないということだ。LOVED COMPANYと呼ぶことのできる企業の具体的な取り組みや、個々の想いの詰まった経営哲学を何う中で要素として抽出したものを概念化しているため、どんな企業でも完璧に当てはまることはなく、またこの形が完全な理想形でもない。この

マップを元に、「自分の会社はどうだろうか」と振り返り、対話を生むための一つの手段として活用いただければ嬉しい限りだ。マップの見方としては、上・中・下と構成される3つの段の、中段【社員の意思決定による成長】に対して、上段【組織のあり方】と下段【仕事のあり方】がどう作用し、また影響を与えられるか、という関係性に注目していただきたい。自律的に考動する人が組織と仕事のあり方

を通じてどのようなプロセスを経て育ち、その行動によって、組織文化と事業にどのような影響を与えるのかを表すと共に、そのような人が育つことによって、結果として社会的な評価につながることも示している。自律型中核人材の活躍は、ビジネス・組織の様々な側面にポジティブに作用するが、人材の存在そのものが会社にとっての価値になり得ることも、改めて補足しておきたい。

第2章

自律的に考動する人財を育む経営とは

共に働く仲間として、一人ひとりの人生を尊重すること。そして、社員一人ひとりが働くことを通じて幸せを感じられること。その結果として利益が生まれ、会社が続くこと。綺麗事でも理想論でもなく、そのことただ誠実に取り組んできたのがLOVED COMPANYに他ならない。

信頼という資本を築き、人の可能性を最大限に育む、そのための一人ひとりの働き方を支えるその過程そのものが、企業、そして地域にとって唯一無二の無形価値である可能性を感じる中、改めて、社員一人ひとりの意思を尊重し、社員同士、そして社員も企業も成長できる舞台としてLOVED COMPANYが実践する「いい会社の経営」のあり方を捉え直してみたい。

・ 株式会社令三社 代表 山田 裕嗣 さん (モデレータ)



「会社」とは？

LOVED COMPANY 経営者 のことば

うちの自律型の組織は、社員が勝手に協力しあって、どんどん良くなっていくって形なんです。だから、「成果を上げる」とか、そういうんじゃないんです。「勝手に」と「協力し合う」が大事。でね、チームの運営で一番大事な人、でも一番顧みられない人、そういう人たちとも一緒に喜びを分かち合う態度、これこそがチームの信頼性を育むんです。そうやって、社員が一番自慢できる会社、そんな会社にできれば最高じゃないですか。

木村石鹼工業株式会社
代表取締役 木村 祥一郎さん

会社ってあくまで「群れ」でいいんです。こっちのペースがきつかったらちょっとゆっくりなところにもいいし、あっちの価値観が違ったらこっちの辺に来るでもいい。けど、向かっていく方向とか、大切にしたいことは、大きく包括して同じところだったらいと思う。

株式会社WELLZ UNITED / 井上株式会社
代表取締役 井上 大輔さん

「会社のために働くな」とは、みんなに口を酸っぱくして言うてますね。自分が決めた自分以外の誰かのために働くので、気も楽になりますでしょうし、自己責任に通じるところもあります。自分で決めたんだから、そこに向けて一生懸命やりだすと、やらされ感もなくなりますから、のびのびとしているでしょう。

東海パネ工業株式会社
代表取締役 夏目 直一さん

京都ではね、本物を追求している方がリスペクトされるんです。急成長や規模が大きくなるだけでなく、また小さく長く続けるのが良いということでもない。どちらも大切なんだけど、本物を志向し続けながら価値を育み続けることの方がより大切であり尊敬の対象となる。このあたりの価値観を目指す方が、時価総額よりも大事なことだと思うし、目指したい方向性ですね。

株式会社ウエダ本社
代表取締役 岡村 充泰さん

愛社精神って、求めてない。人生の3分の1を過ごす会社という場所で、個のカラーを最大限に発揮して、自分たちの人生を豊かにしていくってことが本質的な部分なんじゃないかな。会社のことが好きでも嫌いでも、ちゃんと集う場にするためにはどうしたらいいか。集う場になって、会社という枠の中で個々の目的を叶えるのが、今後の会社のあり方なんじゃないかって考えてます。

株式会社友安製作所
代表取締役 友安 啓則さん

その子の可能性は無限やから、ほんまは1社だけで責任って負えないはずなんですよ。だから「IT疲れたなら、あっちの会社行ってきたら?」「デザインやりたかったら、ちょっと勉強しに行ってみたら?」って言ってあげられる会社でありたいんです。

株式会社コンピュータ技研
代表取締役 松井 佑介さん

前章で述べた「成長」の捉え方、すなわち「人間性と能力を両輪で育み、その重なり・統合こそが人としての成長であり、その成長こそが幸せを実現する大事な要件ではないか」という考えは、株式会社WELLZ UNITED・井上株式会社（京都府福知山市）の代表取締役 井上大輔さんとの対話を通じ見出されたものだ。そこで示されたBe（人間性・自分らしさ）とDo（能力・できること）という概念を紐解くことで、自律的に考動する人の存在に対する理解が深まるだろう。

自律的に考動する人の話を聞いてみると、「自分らしさ」という言葉によく出会う。会社という組織の中にあって、ごく自然に自分らしさを発揮することで活躍している。彼ら・彼女らは確かに色々な能力・スキルを持ち、自らできることも多く、その範疇も広い結果、自律的に行動できているとも捉えられる。しかし、それだけでは彼ら・彼女らの働き方を説明するときにこぼれるものがあると考えた。そこで、BeとDoという一つの側面を思考の補助線として捉え直すことにした。

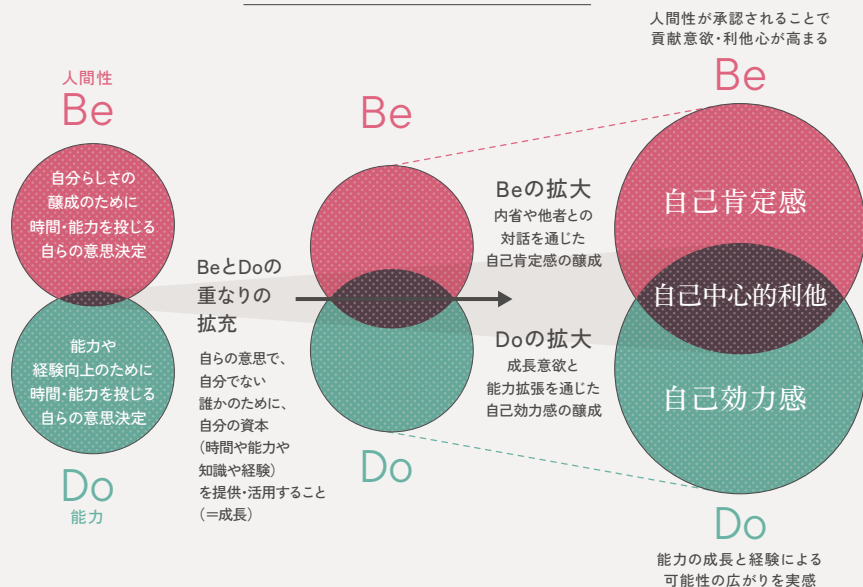
井上さんからいただいた示唆の一つが、Doはその人の

会社組織が恣意的に人間性を育むことはできず、また、人の数だけアプローチが異なるため、絶対解は存在せず、困難を極める。しかし、難しいからといって会社が何もしないのではなく、組織内外の他者との関係性の中で自ずと人間性は育まれるという考え方のもと、仕事や仕事に限らない様々な取り組みや体験、コミュニケーションの機会を講じ、自身の内省へのきっかけを設け続けることが重要な領域である。

Beを深めることで自己肯定感が育ち、Doを広げることで自己効力感が育っていく。そして、その2つが重なることを「成長」と捉えることができる。そして「自律」とはBeとDoの重なりを自らの手で厚くし、広げていくことで、自らの価値軸を醸成していくことと考えられる。また、自らの価値軸に則った意思を持って、自分らしく働くことと、その行為が結果的に、誰かの役に立っていることが両立するという意味においては、昨年度のレポートでも言葉を借りた「自己中心的利他」が生まれていると言えるだろう。

人間性(Be)と能力(Do)の一体化を通じた

自律性の獲得・成長メカニズム



できることを指し、特に仕事の場面において他者の役に立つ能力ということだ。そのため、Doの領域は比較的能力と価値の相関が論理的に説明しやすく、成果も明確だ。また、論理的であるがゆえにその獲得の方法にもある程度の再現性が期待できる。Doは能力開発や教育の機会、そして多くの場合、仕事における経験の積み重ねによって身に付けることができる。できることが増えることで自身の成長と可能性を実感し、他者や社会への貢献を体現できるのがDoの領域だ。

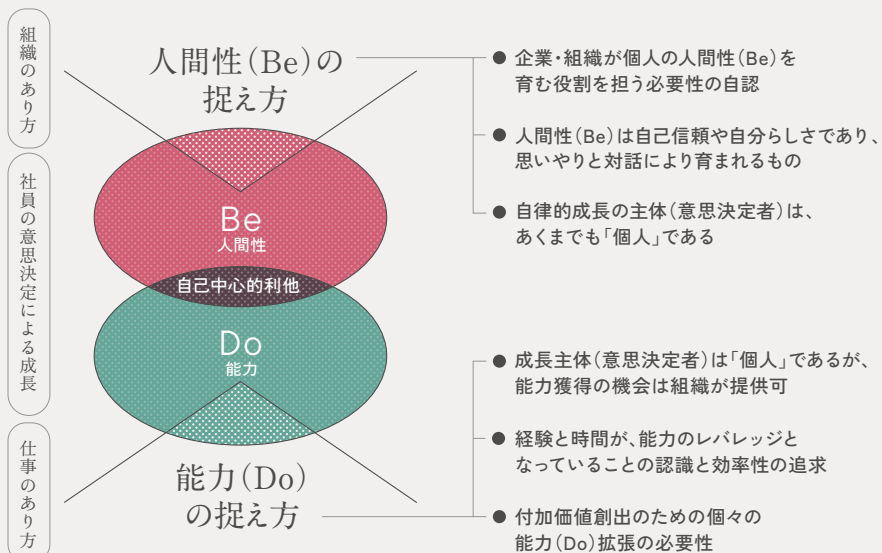
一方、Beはその人の自分らしさや、人としてのあり方といった人間性そのものを指す。わかりやすい能力・スキルとは異なり、複雑で抽象的だが、例えばその人の感性や感受性(物事の捉え方)、自分自身に対する信頼などの言葉で言い表せる、いわば身体知・暗黙知的な世界の話かもしれない。Beは一人ひとりの自己へのアプローチの問題であるので、育むか否かの意思決定も個に委ねられている。そのため、会社組織がその意思決定をコントロールすることは不可能である。

自己開示と自己決定が築く信頼

自律的な行動ができる人財とは、自らの意思でBe（人間性・自分らしさ）とDo（能力・できること）の重なりを拡げること、自己中心的利他な行動ができる人のことだと言えるだろう。だからこそ、人の成長において、Doは当然のこと、Beの領域を育むことの重要性を理解し、Beが育まれるきっかけを会社として講じること、いわばBeが育まれる土壌を会社として耕すこと自体を大切に考えているのが、LOVED COMPANYに共通する特徴と言えるだろう。ただし、Beを育むことは極めて難しい。井上さんは「本来、Beは一人ひとりの個で育まれるものであるため、待つこと以上に良いアプローチはあまりない」とさえ語る。では、果たしてBeはDoと共どのように育つ可能性があるのだろうか？

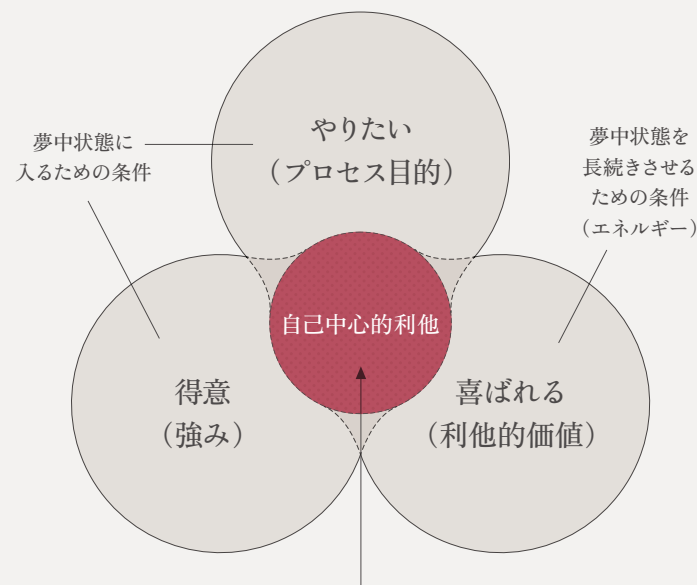
これを考える際に前提となるのが、企業組織として有すべき3つの視点だろう。1つ目は一人ひとりが自らの資本（時間や能力）を有する主体という前提のもと、その資本を使いたいという意思決定は、あくまでも組織ではなく、個人にしかできないということ。2つ目はBeを育む主体は個人であり、あくまで会社組織は「支援者」という立場のもと、コントロールできる資源（機会や時間、環境）に注力するという、いわゆる非効率性と不確実性を受容すること。3つ目は個々のやりたい、できるを促しDoを拡張していくために、今の意欲や能力値

経営の前提となるBeとDoの捉え方



自己中心的利他

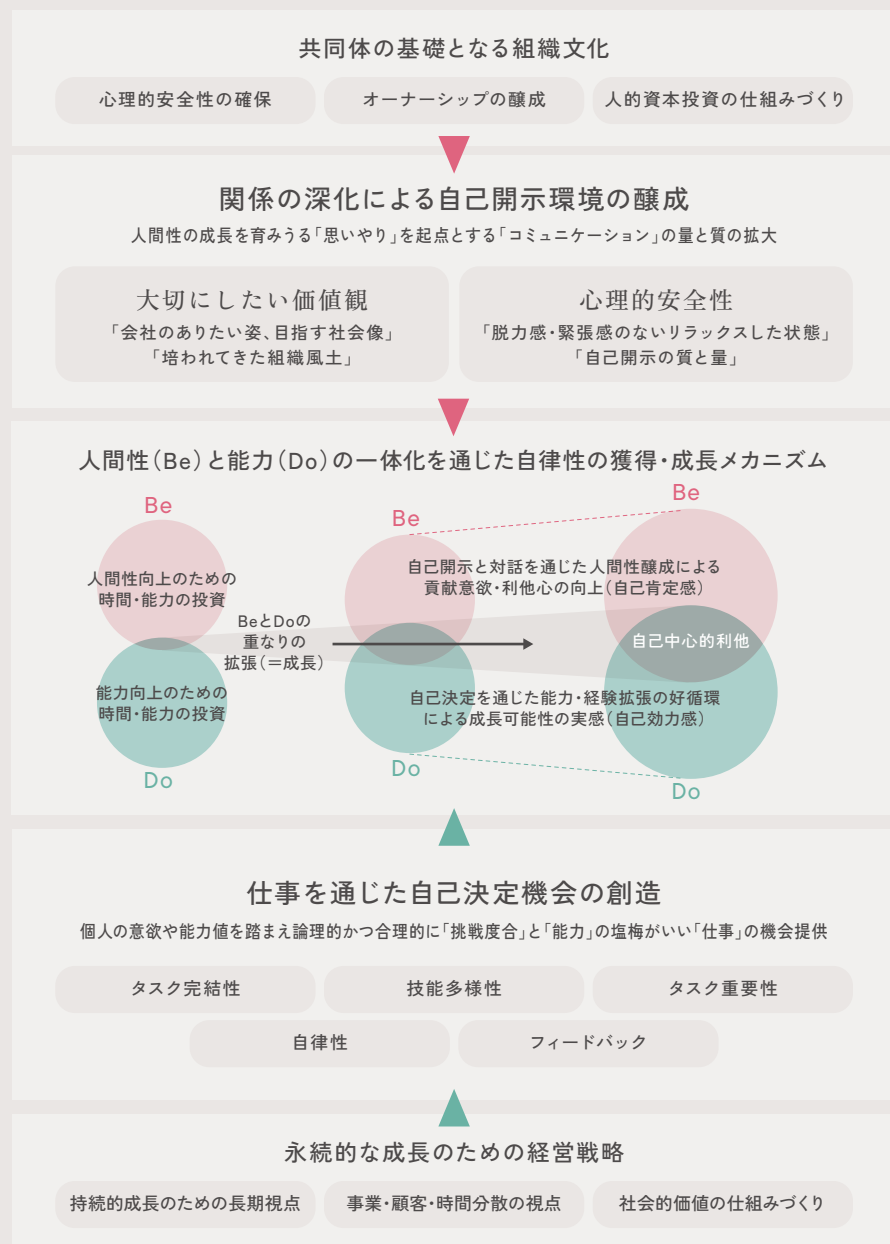
夢中になるための3条件



「自分がやりたくて得意なことをやっている、
誰かに喜んでもらえて嬉しくなり、もっとやりたくなる」状態が
「自己中心的利他」

図：仲山進也「組織にいながら、自由に働く。仕事の不安が「夢中」に変わる「加減乗除(+・×÷)の法則」より改変

「自己中心的利他」という言葉は、2023年度の活動でもお世話になった仲山考材株式会社 代表取締役/楽天グループ株式会社 楽天大学学長 仲山進也さんの提唱する概念だ。仲山さんは、自己中心的利他を「やれと言われなくてもやってしまっている得意なことをやると、喜ばれる状態」と説明する。それは、本人の「やりたいこと」と「得意なこと」の重なりが存在する「夢中状態(フロー)」に加えて、「喜ばれること」がさらに重なることによって生まれる。また、「喜ばれる」という利他的価値を感じるによって、それがまたエネルギーとなってフローを生むという好循環をもたらしと整理されている。そして、この状態のことを、別の言い方で「自由」と表すこともできる。仲山さんによると「自由」の意味は「自分に理由がある」ということであり、対義語は不自由ではなく「他由(他人に理由がある)」。すなわち、取り組む意味・意義を自分自身で納得、腹落ちする、つまり自分で決定することが原動力になっているのだ。



を踏まえ「論理的かつ合理的」に、個人に対する挑戦度合と能力の塩梅がいい仕事の機会を作ること。つまり、自律性の獲得は個の意思決定が大きな要素となっているからこそ、組織はBe(人間性・自分らしさ)とDo(能力・できること)が育まれるような仕事やその環境・機会を用意する他に手段がないのである。

繰り返してあるが、Beを深めることで自己肯定感が育ち、Doを広げることで自己効力感が育っていくとすれば、会社が用意できることは、そのための環境と機会をつくることだと考えられる。

では、自己肯定感はどういうようにして育まれるか、そのポイントは自己開示にあるだろう。仕事としての自分だけでなくパーソナルな部分も含めて、ありのままに近い自分を出しやすい状態であることが重要だ。つまり、自己開示の積み重ねにより、能力だけでなく人として自分自身の存在を他者に認められる経験と、自己開示しても良いという心理的安全性が担保された環境(いわば、互いへの尊重と思いやりが生まれている状況)が、自己肯定感を育てることにつながると考えられる。

一方、自己効力感の源となるのは、自己決定の機会だろう。自分で考えて行動した結果が会社に影響をもたらすという経験は、結果の大小に関わらず自分自身の力を信頼できる

機会になる。そしてそれは、会社との信頼関係を築くことにもつながる。そのためには、「挑戦度合」と「能力」の塩梅が良いい「仕事」の経験を通じ、一人ひとりの能力(いわば、できることの幅)を増やしていくことが重要だ。結果として会社に影響をもたらすことにより、自分の考えていることには意味があると思えて初めて、自己効力感を生むことになると言えるだろう。

そして、自己肯定感と自己効力感を育てていくことは、自己への信頼を育てることにもつながる。そのために具体的に何ができるかは、組織の構造・置かれた環境、事業の特性、所属する人財など、会社の状況によって各々まったく異なるものになるはずだ。ただ、何をすべきかを考える上でのヒントを、少しだけ共有したい。

24・25ページにて紹介する2社の事例は、各社の組織運営の数ある取り組みの一部でしかないが、人財の自己肯定感と自己効力感につながるBeとDoを育むことに寄与していることが読み取れるのではないだろうか。そして、経営者の「社会への付加価値創出を通じた社員の幸せの実現」、すなわち「仕事を通じて社員一人ひとりが自分の人生を大切にすること」という価値観を具現化しようとして発露したものだと思われる。自律的に考動する人財を育てるためには、あくまでも個の意思を尊重し、信頼関係を築くために、支援者として環境と機会を整え続けることが重要なのである。

事例

東海バネ工業株式会社の「プロジェクト」

会社との信頼関係を築くために、自己決定の機会が散りばめられているのが、東海バネ工業株式会社(大阪府大阪市)の例だろう。代表取締役 夏目直一さんが「昔も今も、何か言うたらずプロジェクトが立ち上がる」と語るように、組織横断のグループでプロジェクトを立ち上げ、課題解決に取り組んでいる。経営的に必要なプロジェクトの場合に経営側で立案し参加者を募るパターンと、もう一つは仕事の中で課題解決にあたらないといけないと社員が判断した場合に、自主的にプロジェクトを立ち上げるパターンの2つのプロセスがある。

プロジェクトは多様で、自部署の中で解決しない社内の課題がある時や、何かのイベントを実施する際など様々だが、驚くべきことに、経営上非常に重要な判断が要される案件もある(例えば、工場の移転自体をプロジェクトにしたケースもあるが、このプロジェクトを率いたのは、他でもない社員時代の夏目さんである)。規模の大小に関わらず、プロジェクトは予算や段取り、すべて自分たちで考えて動かなければならないため、経営的な観点を育てることができる。何よりも重要なのは、失敗を許容し、自己決定の経験をつくり、挑戦を促すことだ。それによって、自身の考動が会社にとって重要であることを肌で感じられるのだ。

東海バネ工業株式会社

1934年創業のばね製作の専業メーカー。ばねづくり一筋で、高い技術力と開発力で高品質・高難度のばねを提供する。1個から製作可能な「多品種微量」のフルオーダーメイドの生産体制で、平均受注ロットは5個。こだわりのばね職人に裏打ちされた高い技術力で、様々な産業領域を支えるのに不可欠なばねを提供している。

代表者:代表取締役 夏目 直一

所在地:大阪府大阪市西区西本町2丁目3-10 西本町インテス12階

設立:1944年

事業内容:金属ばね製造

URL:<https://www.tokaibane.com/>

事例

株式会社友安製作所の「日報」

例えば、自己開示によってお互いの信頼関係を築くことにおいて、株式会社友安製作所(大阪府八尾市)では日報が重要な役割を果たしていると考えられる。この日報は、その日の取り組み内容や出来事、自身の考えを書くことができ、全社員がお互いに見ることのできるWeb上の日報だ。成功や失敗などの事例を通して学びになったり、違う部署にいてもお互いの仕事の内容が分かるようになってきたり、業務上の相互理解を促すことになっていることはもちろん、ここで注目したいのは自己開示のツールになっているという点だ。その日の気分や体調、個人的に感じていることなど、業務に直接関わらないことでも自由に書くことができる。

日報を書く動機は「働いている人に自分を知っていて欲しい、共感してもらいたい」という想いであり、またそれをお互いに読むことが習慣化されていることが興味深い。「何ができるか、どんなスキルを持っているか」ではなく、「自分がどういう人間で、何を考えているか」をわかってもらえているという感覚があることが、土台となる安心感を醸成することが見て取れる。代表取締役 友安啓則さんは「それぞれの色(カラー)を発揮する」という言葉をよく使う。実際に事業を見てみると、個人の興味関心から出発した案件が少なくないが、日常の営みの中にこそ、それを可能にする種が眠っているのだ。

株式会社友安製作所

木ねじ、ヒートンの製造から始まり、1948年に創業。元来のものづくり企業としての強味を活かしたオリジナル製品の開発、暮らしをはじめ、人生にかかわる様々な事業にも取り組み、新たな価値の創造を行っている。

代表者:代表取締役社長 友安 啓則

所在地:大阪府八尾市神武町1番36号

設立:1963年

事業内容:インテリア・エクステリア・DIY用品の輸入、製造、インターネット通信販売、レンタルスペース事業、飲食事業、工務店事業、まちづくり事業

URL:<https://tomoyasu.co.jp/>

人の幸せに向き合い続ける経営

社員の幸せを追求する経営は、画一的な福利厚生や表面的な働き方改革とは異なる。それは、社員一人ひとりの個性と意思を尊重し、挑戦と成長の機会を提供し、働きがいと生きがいを育むことである。そのような経営が実現したとき、会社と社員の間に揺るぎない信頼が生まれる。信頼は、目に見えない最大の資本となっており、創造性と情熱を引き出す。こうして、社員は自分の意思で、会社のため、顧客のために貢献しようとするのではない。即ち、自由（自分に理由がある）に仕事ができ初めて、「いい仕事」が生まれるのではないだろうか。

そして「社員の幸せ」の意味を紐解く中で、LOVED COMPANYにおける組織のあり方を探索していくと、いわゆる組織の論理に個人の論理が服従させられるのとは真逆のことが起きていることに気づく。「自ら主体的に動き、価値を創造する人財」は、どんな企業も喉から手が出るほど欲しいと願うのは当然のことだが、LOVED COMPANYの真髄は、そのことを会社の都合で社員に押し付けていないことだ。つまり、社員が自分の能力や時間を会社での仕事に投

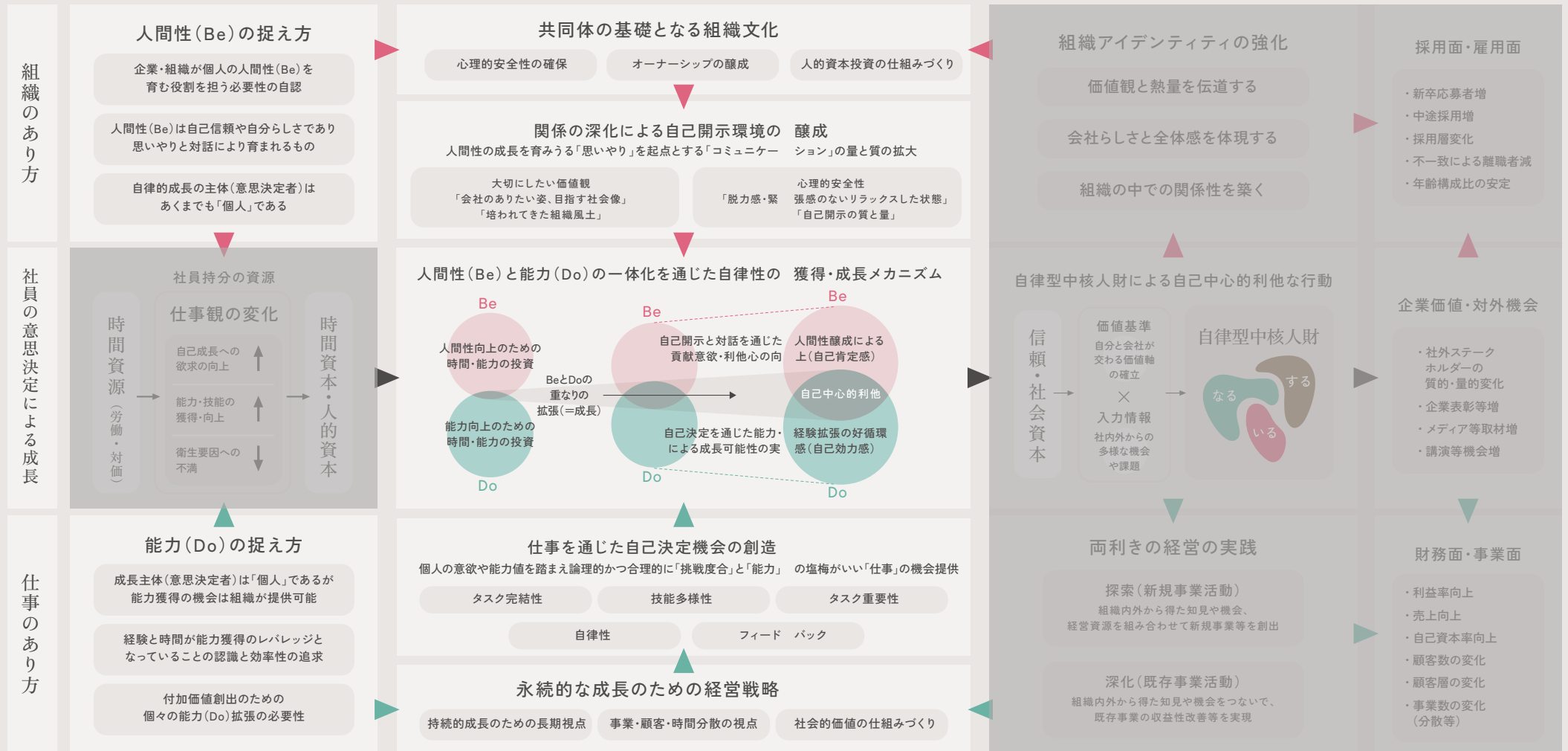
資するかどうか、それを決める主体はあくまでも個人であるという前提に立っているのだ。

もちろん、会社として掲げる理想の姿は各々の経営者が描いている。その姿が提示されているからこそ、そこで働きたいという人財が惹きつけられるのも事実だ。ただ、その理想を現実のものにするために、パートナーとして社員をはめ込むのではなく、社員自身の意思で動くこと、そして社員が育った結果、その理想の姿に近づくことを重要視しているのだ。そして、今いる社員や出会った人財の特性を（ある意味で、偶然の巡り合わせも含めて）活かすことに長けているのがLOVED COMPANYの経営者の得難い能力と言えるかもしれない。

だからこそ、組織の論理と個人の論理を天秤にかけて、頭ごなしに組織の論理を優先する経営者は、LOVED COMPANYの中にはいない。人に向き合うことは決して簡単ではなく、時間もかかる上に、人は合理的な生き物ではないので、時代や社会の変化以上に可変性が大きく予測不可能だ。それでもLOVED COMPANYの経営者たちが往々にして

自分も会社も変容していくことを恐れない（というよりも変容を前提にしている）のは、目の前の社員である「人」に目を向けること、その可能性と尊さにリスベクトを払っているからだ。そして、それぞれのLOVED COMPANYのありたい姿自体にバリエーションがあることは、経営者の考え方や取り組みの違いだけでなく、そもそもそこに集う人が違うからという極めて当然の理由に拠るところも大きいのである。

そして、LOVED COMPANYの経営者たちには、社員が幸せに働ける場所として会社をつくりあげる過程において、深く強い覚悟を持って、計り知れないほどの苦勞と挫折、数え切れないほどの試行錯誤を潜り抜けてきたはずだということを、ここに記しておきたい。



第2章では、個人の自律性の要素を紐解き、それに対して会社としてできることを検討した。

【人間性(Be)と能力(Do)の一体化を通じた自律性の獲得・成長メカニズム】で示されているように、自律性の獲得には人間性(Be)と能力(Do)の両方が必要であり、それぞれを培うことによって自己肯定感と自己効力感が育まれていく。そして、両者の重なりが生まれることを「成長」と呼

ぶことができる。同時に、その重なりは自己と他者、双方にとってポジティブであるという意味で「自己中心的利他」が発揮されている状態であるとも言える。翻って、自己効力感と自己肯定感を育むために、組織と仕事のあり方は、一体どのようなべきかを示したのが【関係性の深化による自己開示環境の醸成】と【仕事を通じた自己決定機会の創造】だ。自己肯定感を育むためには

自己開示が鍵であり、組織としては「思いやりを起点とするコミュニケーションの質と量の拡大」を通じてその環境を整備することが必要とされる。一方、自己肯定感の仕事を通じて自己決定の機会を得ることで育まれると考えられるので、会社はいかに「挑戦度合と能力の塩梅がいい仕事」の機会提供をできるかが重要だ。

また、【共同の基礎となる組織文化】と【永続的な成長

のための経営戦略】は、自己開示と自己決定ができる環境・機会をつくるために、基礎となる会社の状態(必要とされるあり姿)を示している。【人間性(Be)の捉え方】と【能力(Do)の捉え方】は会社で人財を育てること自体の大前提となる考え方だ。

第3章

自律型中核人財の多様性と可能性

愛される会社の探求でとても印象的だったことがある。それは、自らの「やりたい」と「できる」を活かしながら、他者の役に立ち、会社の核心的な役割を担う自律型中核人財の存在だ。組織から役割を押つけられるのではない。むしろ、組織が描く未来に共鳴し、そして脈々と培われた風土に好感を持ち、自分ごととして時間や能力を投じるその姿は、これからの時代に求められる「働く価値」に多様な彩りを与えてくれるかも知れない。

「自分だったらどのような価値をとにも働く仲間や顧客、社会に届けられるだろうか」そんな問いを自律的に探求し実践する人財を育むために、見えてきた多様な自律の形（いる・なる・する）を踏まえながら、その可能性を探っていく。

「自分が楽しいからやってる」はめっちゃあります。

今は僕にとっての良いプレイフィールドがつくれている感じ。

(株式会社澤村 和田山翔一さん)
「どの会社でも活躍できるスキルがあるのに、なぜわざわざ株式会社澤村で働くのか？」という少し意地悪な問いかけに、少し考えながらも、最終的には「やりたいことがやれているから」という素直な想いを話してくれた。

「趣味Ⅱ東海バネ」って感じですね。

(東海バネ工業株式会社 丸彩子さん)
会社のことが好きで、社内の誰よりも、そして育児の経験よりも成長した自信があると語る丸さん。LOVED COMPANYのイベント時に出たこの一言は、その日一番のパンチラインに。仕事を越えて、自分の人生にとって大切な場になっていることが伝わる。

「価値観を価値化すること」が、
僕らの役割。

(株式会社ウエダ本社 王 智英さん)

経営者の頭の中にある壮大なビジョンをどう実現するか。まさに右腕として活躍する王さんは、そのことを端的で本質を突く鋭い言葉で表現する。

うちの会社は素の部分が
出ないとしんどいと思う。

(株式会社友安製作所 松尾 泰貴さん)
逆説的に、友安製作所では個人のパーソナルな部分が大切にされていることを示す言葉。松尾さん自身の仕事がそうであるように、個人の情熱に基づいた事業が展開されることも自然につながる。

冒険じゃないけど、
何か開拓したりできる
働き方がいいって思っていました。

(株式会社友安製作所 松本 明莉さん)

友安製作所への入社を聞いた際の回答。決められたことをやるより、自分が会社と与える影響が実感としてあること、変化の起点になることがモチベーションになることを物語っている。

私の幸せの一つに

組み込まれている所でもあるし、
もっと成長できる場所だとも思います。

(株式会社WELLZ UNITED 塩見 夏子さん)
「会社はどんな存在か？」という問いに対するこの回答は、まさしくBeとDoが重なり合う場として会社を捉える一言。「信頼されている」という実感があるから、新たな挑戦にも取り組めるそうだ。

私がリーダー職に就いたのは、
尊敬している上司のやりたいことを聞いて、
応援したいと思ったからなんです。
それまで役職につくことは
考えてなかったんですけど、
誰かがそのポジションに立たない限り、
上司は自分のやりたい仕事に
力を入れることができないんじゃないかって、
考えたんですよ。

(株式会社WELLZ UNITED 大槻 宏美さん)

BeとDoを育むのは、社長や上司の仕事とは限らないことを教えてくれるのが大槻さんのエピソードだ。自分がやりたいことをやるだけでなく、誰かのやりたいことを叶えたいと願う、全体を考える利他の体現だ。

僕の存在は、会社にとって
めんどくさいんじゃないですかね。
「またなんかやってるわ」的な。
でも、5年後にそれが
価値になってたら、嬉しいっすね。

(株式会社コンピュータ技研 後藤 春彦さん)
淡々と語りながらも、描くビジョンを実現するために、未来志向であり続ける意思がにじむ。それでいてどこか軽やかなのは、仕事を楽しんでいることが伝わってくるからだろう。

頼れる人間は
自律してる。

(木村石岐工業株式会社 橋田 貴幸さん)
自律についての考え方を深めてくれた一言。「頼れない人、抱え込む人は自律できていない」という橋田さんの説明は、自律とは人と人との関係性の中にあることを示唆している。

「働く」とは？
自律型中核人財のことば



「自律型中核人財」とは

前章において、自律とはBe（人間性・自分らしさ）とDo（能力・できること）の重なりを自らの手で厚くし、広げていくこと、その過程を通じ自らの価値軸を醸成していくことと整理し、その結果、自己中心的利他な行動が生まれることと述べた。それを踏まえると「自律型中核人財」とは、自己中心的利他な行動をとり、自分でない誰かに喜ばれることの「蓄積」により周りからの信頼を得た結果として、組織において中核的な役割を果たすような人のことだと考えられる（38・39ページの図では、個人が有する時間という資本が自律性の獲得プロセスで人的資本に変わり、人的資本を用いた行動が他者からの「信頼」社会資本に変容すると整理している）。

今年度の調査では、事業開始時から本事業にご協力いただいている6社の経営者とそこで活躍する人財へのヒアリングを元に、自律型中核人財の要素を次ページ（「自律型中核人財」の定義）のように整理した。

幹部として経営に参画していることや新規事業を担っていることなど、「どんな役職で・何をやってい

るか」は、自律型中核人財か否かの争点にはならない。自分の役割を自分なりに解釈（時には創造）し、「自分だったらどのような価値を届けられるか」という問いを持って、自分の意思で動くことができる人のことを指すと推察する。そして、そのような行動の積み重ねによって周りから信頼され、会社というコミュニティの中で頼られる人となっていくことで、結果的に組織における中核的な役割を果たすことにつながっている。

ここでのポイントは、あくまでも「自己中心的利他」であることだ。自己犠牲的に他者に尽くすことで持続性に乏しい（例・燃え尽き症候群）ことも、自分のやりたいことだけを優先し、誰かを犠牲にしたり、他の人に迷惑をかけたたりすることは、そもそも自律型中核人財と呼ばれる人たちの哲学・価値観とは合致しない。周りの人たちに良い影響を与え、会社における変化の起点となることに喜びを感じることが、自律型中核人財の特徴でもあると言える。

そして、自律型中核人財の探求で見えてきた興味深い

「自律型中核人財」の定義

- 自らが仕事の意義ややりがい、楽しさを見出し、自分ごととできる人のこと
- 自らが（能動的・受動的問わず）起点となり、他者の前向きな変化を促すことに、喜びと楽しさを感じる人のこと
- それが結果として、組織の中核的な役割を果たしている人のこと

発見は、その自律のあり方に多様性があることだ。経営者が自律型中核人財と捉える人の中には、積極的に社外へ出て新たな挑戦をする人もいれば、社員だけでなく経営者からも頼られ会社の「らしさ」を守り続ける人、周りの社員がいきいきと働くための場づくりを支える人もいる。時には問いを投げかけ、時には誰かを助け、時には自らが先導しながら、会社のあり姿を形づくっていく。動き方はさまざまでも、共通しているのは、「自分の力を使って、会社の実現したい未来に貢献したい、会社というコミュニティの場をもっと良くしていきたい」という自らの素直な想いが起点となっていることだ。

自律型中核人材の「いる・なる・する」

なる： 組織・チーム・人をつなぎ、
組織という土壌をならす人

メタ的な視点で組織全体を見渡しつつ、一人ひとりのいいところに興味を持つことで、組織を円滑に動かす潤滑油のような人

E.g.) 懐刀・女房役

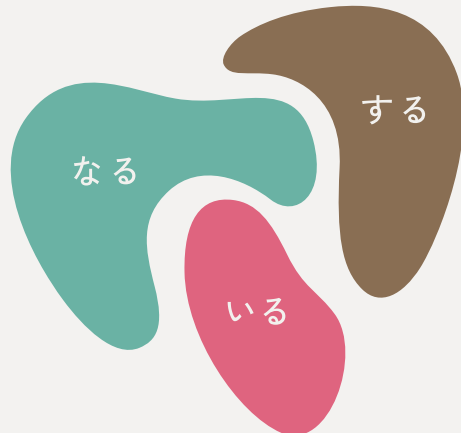
人のことをよく見ているが故に、人と人とのつなぎ役になることが多々ある。経営者(経営陣)と現場とがお互いに理解し合えるように、それぞれの言語を駆使してお互いの考えていることを翻訳することに長けている。また、翻訳だけでなく、「社長が言っていた〇〇は、◎◎ということだろう」と編集することもできる。社外から見た時の会社像も冷静に捉えているので、発信も上手。

する： 組織・事業の可能性を
拓げる人

経営者が描く理想の社会像や価値観に「共鳴」し、それを価値化するため、阿吽の呼吸で、経営者の考えを実践し拡張し続ける人

E.g.) 参謀・右腕

「うちの会社のビジョンを実現するには、既存事業をもっとこちらの方面に広げたほうがいいんじゃないか」「新しい事業をつくらないと、目指すところに行けないよね」と言って、商品・サービス、顧客との接点や事業そのものを拡張するような人。未来志向で、どんどん外に出て行って新しいつながりをつくることも得意。



いる： 組織の精神的な柱となる人

組織の在籍歴が長く会社の変遷を身をもって体感してきたか、もしくは圧倒的に密度の濃い経験を経営者と共に過ごすことで、組織が培ってきた風土や姿勢を我が事のように体現している人

E.g.) 番頭、御意見番

何かしらの判断を迫られた時に、「こっちの方がうちの会社らしくいいんじゃないか」「それはうちのやるべきことと違う」と言える人。困った時に相談したくなる人。いてくれるだけで安心できる人。

自律型中核人材の多様性に着目するきっかけとなったのは、木村石炭工業株式会社(大阪府八尾市の代表取締役 木村祥一 郎さん)との対話だ。その対話での気づきは、組織には「いる」的な人、「なる」的な人、「する」的な人がいるということ。そして、注目すべき気づきは、「いる」という自律の形の可能性だ。

木村さんからは「何か新しい取り組みをするでもない、新しい役割を担うでもない、今やっていることをただ続けていくだけ、つまり、ただそこに『いる』ということに価値がある人もいるんじゃないか。行動こそ見えずらいけれど、その人が『いる』だけで場が和んだり、心理的安全性が高まって、みんながコミュニケーションしやすくなったりすることである。まさにありのままの価値と呼んでいて、組織には必ずいると思う」という「いる」の可能性の示唆をいただいた。

組織の中には「いる・なる・する」それぞれのあり方を持った人が集まっているとも言えるし、人がその組織で過ごす中でだんだんと役割を変え、人がある上での重要性、LOVED COMPANYを考える上で重要

なのは、「いる」という考え方を認識しているか否かではないだろうか。自分自身の存在がその組織の中にあり、自分の言動が組織を形作っていることを意識することが「いる」の第一歩なのかもしれないし、そもそも、それは自分とは異なる他者が同じ組織というコミュニティにいてることを認めることにつながるのかもしれない。

すなわち、「いる」のような人が自社らしい振る舞いをすることでみんなの役に立ってくれていることに気づき、「なる」のような人が、広い目線で気配りをして人と人、チームとチームの関係を濃みなく流してくれていることに気づき、そして、「する」のような人が、自社の可能性を広げ、また新たな知見や可能性を組織に持って帰ってきてくれていることに気づく。このような気づきが、第2章で捉えた人間性を育む「思いやり」にもつながりうるのではないだろうか。

ここで、組織としてあり方としての「いる・なる・する」を踏まえ、自律的に考動し、結果として会社の中核を担う人たち(自律型中核人材)のあり方における「いる・なる・する」の可能性を考えてみる。



改めて、今回のリサーチの要諦は「自律性」にも「いる・なる・する」といった多様性があるという新たな見方の発見だと考えたい。いわば、自らの力で何かを切り開いていくような側面だけで「自律性」を捉えるのではなく、どうありたいかという自らの意思の表れとして「自律性」を捉え直すことができる、きつと自らの組織の中にも「自律型中核人材」はいるはず、そんな観点に気づく端緒になればこれほど嬉しいことはない（詳細は前ページの図を参照されたい）。

ただ、留意すべき点もある。それは自律型中核人材ごとにその自律のあり方は一義的なものではなく、担う自律のあり方、すなわち「いる・なる・する」のあり方は立場や置かれている状況に応じて可変的であるということだ。ここではその可変性を「自律型中核人材のあり方」＝「価値基準×入力情報」という式を用いて考えたい。

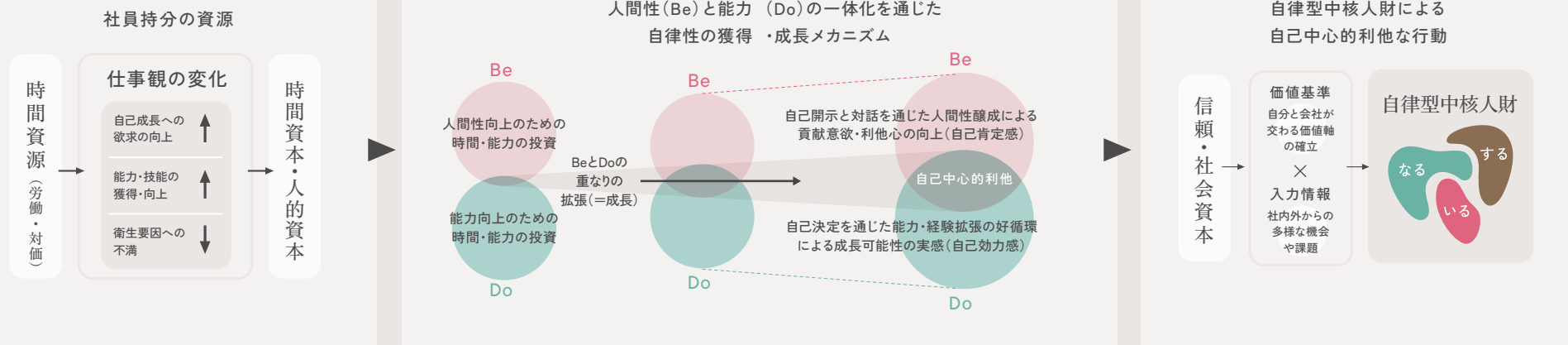
前項の「価値基準」、これは第2章で述べた、Be（人間性・自分らしさ）とDo（能力・できること）の統合のプロセスを経ることとで自らの価値軸が醸成されることを表している。一方で、このBeとDoのプロセスは「社員の幸せ」を第一に考える経営者の価値観・哲学が顕在化した「関係性・コミュニケーションの応対」、「価値創出のための仕事」を通じて育まれることを考慮すると、自らの価値軸醸成には会社の価値観も深く影響

する。自律型中核人材となる人が、なぜ信頼を得ることができるのかという点においては、みんなが属するコミュニティとしての会社の価値観と交わっていることに對する信頼が大きいのではないだろうか。会社と自分自身の価値観が交わる価値軸を有することへの信頼こそが、自律型中核人材たる要件だと考えたい。

そして、その上で後項である「入力情報」、これは至ってシンプルだ。自律性を獲得するにあたり当該中核人材が行ってきた「自己中心的利他」の考動・営みの実績により、他者から「頼られる」状態が多くなり、社内外から自然と多種多様な機会や課題、情報が集まっているような構図となる。

結果として、どのような機会・課題・情報であったとしても、育まれた「会社と自分の価値観が交わる価値軸」の元、組織としてもありたい姿と合致したベクトルに沿った高い精度のあり方を担うようになるのではないだろうか。だからこそ、自律型中核人材のあり方には多様性が存在し、可変的なのである。

社員の意思決定による成長のプロセス（時間資源から時間・人的資本への転換と、信頼・社会資本への転換）



併せて、2章で述べた自律性を育むプロセスならびに本章で述べた自律型中核人財への成長にあたっては、大前提としてハックマン・オルダム論「個々人における仕事観の変容」が必要であることに留意したい。すなわち、個々人において、仕事とは自らの時間を提供してお金を稼ぐだけの手段（労働に対する対価）と考えている状態（Ⅱ外的報酬が内的報酬を上回っている状態）から、仕事とはお金を稼ぐ手段であるとともに、人生を豊かにするための機会でもある（Ⅱ外的報酬と内的報酬が均衡もしくは内的報酬が上回っている状態）へと「変化」して、初めて、自律性を育むプロセスは効果を発揮するのだ。

仕事観の変化を育むこと、すなわち外的報酬Ⅱ内的報酬という状態を育むためには、3つの要因を達成していく必要がある。一つは「自己成長への欲求を高める機会・経験」、もう一つは「能力・技能が獲得でき向上できる機会・経験」があること、そして最後に「衛生要因（働く環境が危険とか経済的に不安定など）への不満」を減らしていくこと、大別してこの3つを経営者は基盤的活動として実施し続けていく必要がある。

自律型中核人財が会社にもたらすもの

自律型中核人財には「いる・なる・する」という多様性があることを考えてきたが、彼ら・彼女らは一体会社にとどのような影響を与え得るのか。

一つは自律型中核人財の存在が、事業面における「両利きの経営（深化と探索）」の牽引力となりうる可能性が考えられる。会社と自分自身の価値観を交差させ育んだ価値観を有し、そして周りからの信頼を得て中核的な役割を担うからこそ、深化の側面、すなわち、既存事業・領域の改善においても、会社として本来取り組むべきことを真摯に見定めること、そしてメンバーとの良好な関係性と広い視座・視野を駆使し、全体最適の視点で事業を見直すことができるだろう。また、探索の側面、すなわち、将来の成長を目指し新たな事業・領域への挑戦においても、社内だけでなく社外の多様なステークホルダーからの信頼を集めることで得られる様々な質の高い情報・機会に触れる中で、価値観に即しながら自社がすべき新たな挑戦の方向性を見出すことができるであろう。

その上で大変重要な示唆は、自律型中核人財による事業の深化と探索の中で生まれる「仕事の機会」が他の社員にとつての貴重な能力を育む機会、すなわち自己決定の機会形成

に寄与している可能性があることだ。前章にて、自己決定の機会が自己効力感を育むと述べたが、それに必要な挑戦度合いと能力の塩梅の良い仕事の経験がつけられることにもつながるのだ。つまり、会社として社員に用意したい自己決定の機会、すなわちDo（能力・できること）を育む機会を、自律型中核人財が生み出しているという考え方ができるのだ。

また、自律型中核人財の存在は組織文化（組織の振る舞い・行動のあり方）の基盤たる組織アイデンティティ（この組織は何たるかの自己認識を強化することに寄与しているとも考えられる。組織文化とは、組織の中にいる一人ひとりの行動とそれに対する周りのリアクションという相互の関係性の積み重ねを通じて自ずと育まれるものであり、その総和が組織としていいとされる行動態度の集積、すなわち文化として形成されるものだ。その前提に立った時、まさに自律型中核人財は自ずと日々の判断や振る舞い、コミュニケーションによって「自社らしさ」を示すというまさに文化の伝道師のような役割を担っている可能性がある。

また組織の持つ価値観や経営者の熱量を自らの価値軸を通して伝えることができるため、価値観の浸透を促す役割も担うことができる。そして、周りがその存在と振る舞いに日々接することによって、自分たちの組織らしい言動や判断の価値軸を肌感覚で学ぶ環境をつくっていると言えるだろう。

組織アイデンティティの強化

価値観と熱量を伝道する

会社らしさと全体感を体現する

組織の中での関係性を築く

自律型中核人財による自己中心的利他な行動

信頼・社会資本

価値基準
自分と会社が
交わる価値軸の確立
×
入力情報
社内外からの
多様な機会や課題

自律型中核人財

なる
する
いる

両利きの経営の実践

探索（新規事業活動）

組織内外から得た知見や機会、
経営資源を組み合わせる新規事業等を創出

深化（既存事業活動）

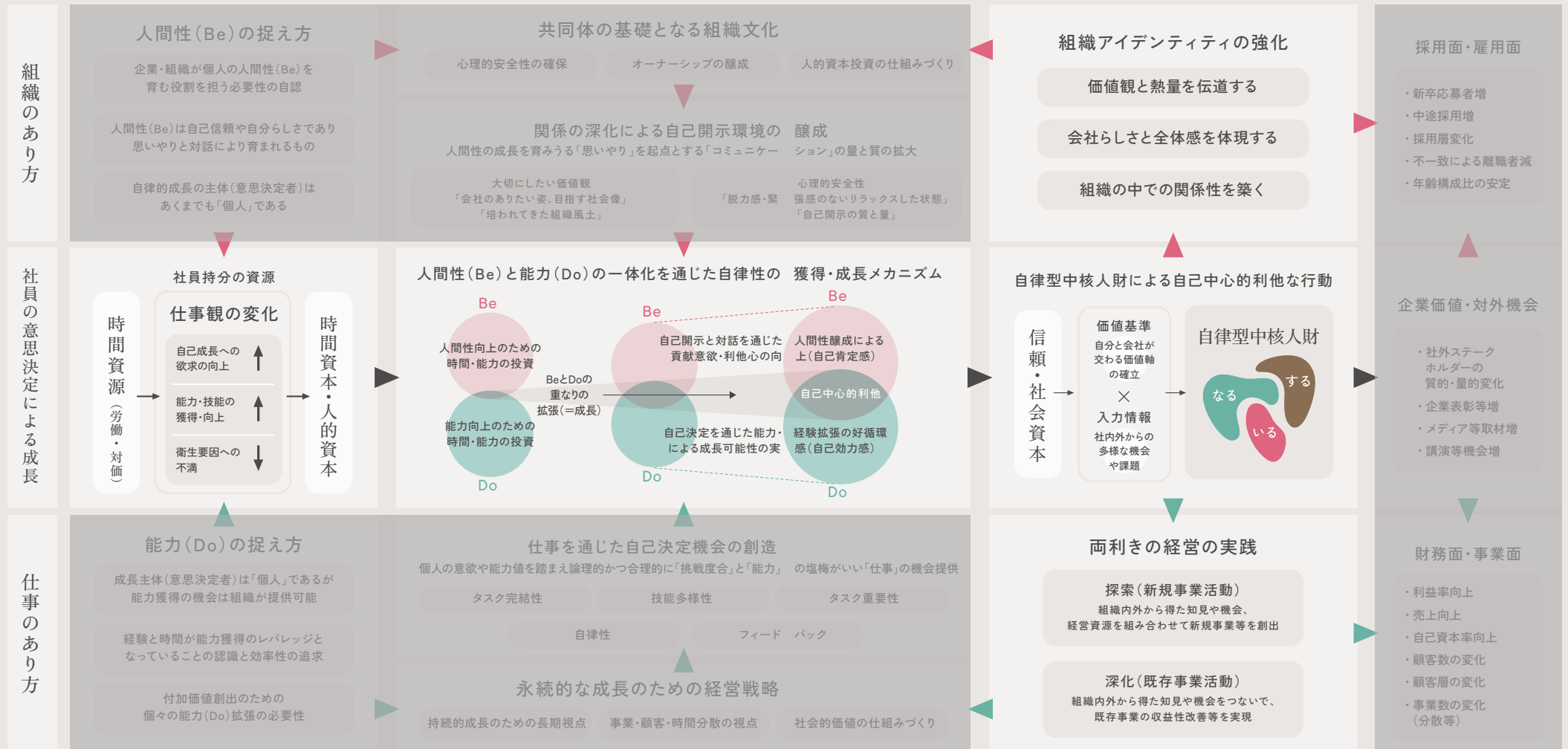
組織内外から得た知見や機会をつないで、
既存事業の収益性改善等を実現

これらを総じて考えると、自律型中核人財は組織アイデンティティ・組織文化の側面において、組織内の関係性とコミュニケーションを深める土壌づくりを担っている。このことは結果として、他の社員が自己肯定感を育むために自己開示ができる環境づくり、すなわち、Be（人間性・自分らしさ）を育む契機・機会づくりそのものを担っているとも言えるのではないだろうか。

ことで、会社の実現したい未来に貢献し、会社というコミュニティの場をより良いものにしていくことにつながる。そのような働き方の価値は計り知れないほど大きい。

「いる・なる・する」の軸で考えると、両利きの経営の実践に関わる領域は「する」が担うことが多いだろうし、組織アイデンティティの強化は「なる」が得意とする領域かもしれないし、「いる」はどちらの領域においても重要な役割を発揮すると考えられるが、前述の通り可変的なため、これらの考え方も所与のものではない。

ここで強調したいことは、自律型中核人財は、事業と組織の両面に作用しながら、会社が大切にしている社員のBeとDoを育むための機会と環境づくりにも貢献していることこそが、彼ら・彼女が中核たる所以となっていることだ。自己中心的利他の発露が、共に働く社員に対する前向きな影響を発揮する



第3章では、自律的に活動する人がどのようにして自律型中核人材へと変容していくかを示している。マップの中段を左から右へと見ていただくと、そのプロセスがわかりやすい。【社員持分の資源】にて示されているように、自律性の獲得の大前提として、仕事観の変化が必要だ。仕事をお金を稼ぐための単なる「労働」と捉えるのではなく人生を

豊かにする機会であると認識できることができて、初めて自律へのプロセスへと向かうことができる(そのことを、時間資源が時間資本・人的資本へと転換されたとして示している)。そして、自律性を獲得し、成長していくプロセスにおいて、第2章でも扱った通り、自らの充足感と他者への貢献が同時に生まれている自己中心的利他が積み重ねること

とで、その人は周りから感謝され、喜ばれる経験とともに、信頼を得ていくことになる。それを示したのが【自律型中核人材による自己中心的利他な行動】の「信頼・社会資本」という言葉で、人的資本が信頼資本へと転換されていく。そして、信頼を蓄積し、会社の中で頼られる存在となり、結果的に会社の中核を担うようになった人のことを

「自律型中核人材」と呼んでいる。自律型中核人材のあり方は「いる・なる・する」と様々で、事業づくりと組織文化醸成の両面に影響を与える。そのことによって、第3章で見てきた「自己開示と自己決定の環境・機会づくり」にも、貢献していることにも注目したい。

人間性を育む企業群と 「地域の包摂的成長」

少子化・生産年齢人口が減少する社会の中で、一人ひとりが自らの資本・時間・能力・体力などをかける価値があると思える「場」を組織・地域がどう育んでいくかは喫緊の課題だ。

その一つの可能性が自律型中核人財を育むような組織、すなわち、経営者が描く未来への共振・培われた風土への愛着と、働きがい・生きがいを実感することを通じ、付加価値創出の起点になりうる自律的に考動する人財を育むような組織ではないだろうか。まさにそれこそが、LOVED COMPANYらしい経営・成長のあり方に他ならないとすれば、組織という枠・概念を拡張し、社会としてこのような人財を育む確率を高める・高め合うことができるだろうか。

ないだろうか。
組織という枠・概念
む確率を高める・高
いをたて、実践者の皆
を交えた対話で探ってい



Beを育むことの重要性と困難

これまでの第1〜3章を通じ、働く人の幸せを起点とするLOVED COMPANYの経営の考え方、そのような会社で育まれる人が自律性を獲得し、結果として中核的な人材となっていく過程、そしてその自律のあり方の多様性について示してきた。その根幹たる幸せの考え方は、Be（人間性・自分らしさ）とDo（能力・できること）が両輪で育つことによる「成長」にあると示してきた。

LOVED COMPANYの経営を特徴づける最大の要因は、とりわけBeの領域を大切にし、会社として育むことの重要性を認識している点だ。Beの領域は非論理的で曖昧であり、育むことは非効率的にならざるを得ないが、その重要性を感じ、「できることをする」という姿勢でそのための環境と機会を作っていることに大きな要諦がある。

Beを育むことの重要性は、長期的な企業の成長と経営目的（社員の幸せ）の達成のために不可欠であると同時に、社会的背景を振り返る中でも確認できるだろう。

時代を遡れば、過去にはBeを育む機会が地域や社会の中に

あったと考えられる。関係性を築く対象が、家族や友人など、ごく身近な人間だけでなく、地域や社会にも開かれており、例えば地域の行事に参加したり、コミュニティの中で役割を持ったりすることが該当するだろう。逆説的に、その時代の会社は「労働」を行う場でありさえすれば良かったのかもしれない。しかし、現在はコミュニティの希薄化によって関係性を築く環境が失われ、仕事において効率性や成果主義が先鋭化するあまり、Beを育むための環境や時間が不足していると考えられる。その結果、多くの人々が「自分らしさ」や「本来の自分」を見失い、成長のバランスが崩れている状況と言えるのではないか。

だからこそ、LOVED COMPANYの経営者は、会社としてBeを育むために様々な取り組みを行っているが、Beを育むことは圧倒的に難しい。その困難の理由はいくつかの要素を含む。まず、会社を自らのBeを育む場とするかの意思決定の主体はあくまでも個人であり、組織はそれをコントロールすることができない。そして、その性質上、育ち方は非論理的で再現性がないが、身体知・暗黙知として獲得されるため、リアルな体験を要する。そして、人間性の深化は関係性の中でこそ育まれるため、他者の存在が不可欠である（このこともまたコントロール不可能だという前提に立たされることになる）。



Beを育むことの重要性と困難を認識した上で、ここで一つの問いを立てたい。それは、「人間性を育み、高い自律性を持つ人財を会社、そして地域に増やしていくために、組織という枠・概念を拡張し、そのような人財を育む確率を高める・高め合うことができないだろうか。」という問いである。

第4章では、この問いに対する答えを模索し、その可能性について考えたい。

Beを育む企業群が 人財を育て合う可能性

先述の問いを考える上で、一つのヒントを与えてくれたのは、株式会社コンピュータ技術（大阪府大阪市）の代表取締役 松井佑介さんだ。これまで松井さんは、海外経験を希望する社員のために、つながりのあった会社の海外拠点に常駐する機会をつくったり、デザインを学びたい社員を知り合いの会社に行かせたりしてきた。まさしく、会社の枠を越えて、社員がやりたいことを実現するための機会をつくってきた。

松井さんは「親戚のような関係性の会社であれば、お互いの社員を行き来させることが可能だ」と考える。しかし、親戚と言える間柄になれるかをどのように判断したのか。それは「社長さんが社員の人生に興味を持っていること」と語る。つまり、判断軸が企業規模や業界・業種などの条件ではなく、経営者の根本の価値観にある。これは、Beを大切にするLOVED COMPANYの経営の目的を共有できるかどうかの判断軸とほとんど等しいと言えるだろう。

ここで、組織という枠・概念を越えて、自律的な人財を育む確率を高めることについての仮説を考えたい。それは、Beを育



むにあたっては、会社や仕事の「あり方」についてのすぐれた哲学や価値観に触れる機会を増やすことが重要ではないかということだ。例えば、社内であれば、経営者が社員と直接対話して哲学を説くなどの機会を用意すれば良いだろう。同時に、その機会を会社の外に求めることもできる。それは、これまで様々な自律型中核人財と対話をする中で、社外と接する経験が、彼ら・彼女らの成長の鍵になっていたことから導いた仮説だ。つまり、「越境」によって自己と自社を異なる視点で捉え直すことで、いわば、メタ認知の拡張を通じて、自律の可能性がさらに開かれていくのではないだろうか。

ただし、そのためには、LOVED COMPANY的な価値観が共有できることが条件であり前提となる（この価値観については55ページのコラム「やさしく、たのしく、すえながく」を参照されたい）。そして、価値観の共通するLOVED COMPANY同士がつながり、それぞれの経営者や多様な自律型中核人財と相互に触れることによって、能力の獲得よりも、Beを育むことにフォーカスした機能をより担保しうるのはないか。ただ、この時の留意点としては、Beの領域は暗黙知・身体的要素が比重として大きいいため、手段

はリアルに触れ対話すること限定される点だ。しかし、それは時間と手間を要すが、リアルな体験を得ることでこそ磨かれるのがBeであるため、大切にすべきポイントだろう。

こうした機会を積み重ねることが、社内だけでは得難い物事の考え方や視野・視座を獲得することを可能にするとともに、一社だけでは出会えない多様な自律型中核人財に触れることで、それぞれの社員が自らのキャリアの可能性を見出すことを促しうるのではないか。そして、翻って組織にとっては、各企業の社員が自律性を獲得し、自律型中核人財へと育つ確率が上がるかもしれない。また、自律型中核人財がそういった機会に活躍することで、組織内外での付加価値（財務・人財・社会）の向上に寄与する可能性も十分に考えられる。このように、組織を越え、企業が「群れ」を形成して人財を育て合うことができるのではないだろうか。そして、自律的な人財を育てることは、組織の枠を越え、地域社会にとって大きな影響をもたらすはずだ。

地域の包摂的成長とLOVED COMPANYの可能性

なぜ私たちがBETHE LOVED COMPANY PROJECTを進めてきたのか。

それは一言で言うならば「社員の幸せを中心に据える経営」への期待と希望があるからだ。それは、経済産業省が提唱する「地域の包摂的成長」の核心、「良質な雇用と豊かな暮らし」を実現する可能性を秘めているとともに、新しい地方経済・生活環境創生本部（地方創生2・0）でも示された「人を大事にする地方、楽しく働き、楽しく暮らせる地方」を実現するために企業組織が有するべき経営観の一つに他ならないと感じるからだ。

人口減少が進行する日本において、2040年には生産年齢人口の需給差が約1100万人の不足となるというデータも存在する中、従来の人口増加を前提とした社会システムは限界を迎え、新たな経済成長モデルの構築が急務である。すなわち、高付加価値創出型の経済であり、規模拡大（量）だけでない付加価値向上（質）を模索する必要性を意味するのではないだろうか。地域の包摂的成長（良質な雇用と豊かな暮らしの実現）の観点から考えると、地域の中堅・中小企業が起点となり、社員一人ひとりの自律性を高め、潜在能力を最大限に引き出すことで、労

働生産性（付加価値）を向上させ、それをもって地域経済の活性化に貢献することは十分期待できる将来の一つの形である。

翻って、LOVED COMPANYの経営は、目指したい未来における企業のあり方を示唆しているのではないかと考える。「社員の幸せを中心とする経営」とは、社員が働くという営みを通じて自己肯定感と自己効力感を高め、「人間性」と「能力」を調和させ、自律的な成長を促す経営である。このような経営を実践する地域の中堅・中小企業は、主体的な成長を志向する人にとって魅力的な選択肢となり、地域での雇用機会、特に内的報酬を重視する層（特に若者）にとって大きな魅力であり、無形価値となりうる。

先述した「人間性を育み、高い自律性を持つ人財を、会社、そして地域に増やすために、組織という枠組みを超えて連携し、人財育成の可能性を拡大することはできないか？」という問いは、まさに述べてきた問題意識から生まれたものだ。つまり、主体的な成長を志向する人（特に若者）が選べる企業群を地域で1社でも増やし、世に見える状態にしていくことが、地域の包摂

COLUMN

コンセプトに込めた想い

LOVED COMPANY的経営の共通の価値観とは何か。それを改めて言葉にしてみたい。

「いい会社とは何か？」という問いから出発した本事業は、様々な「いい会社」を調査することで、その要素を紐解いていった。数々の経営者との対話を続ける中で見えてきたのは、会社という場を社員の人生の幸せのための場と捉えるという深い経営哲学だ。それぞれの経営者には、それぞれに大切にしていることがあり、表出の仕方はそれぞれ違っている。けれども、LOVED COMPANYの経営には共通する価値観が根底に流れているのではないかと考え、本レポートの冒頭に記してある「やさしく、たのしく、すえながく」という言葉に凝縮した。

LOVED COMPANYの経営者は、人としての成長は人と人との関係性の中にあると信じ、社員の人生を心から大切にしている。そして、人を尊重することに対する深い覚悟を持っている。それは根源的な「やさしさ」と言えるのではないだろうか。

また、LOVED COMPANYの人財は、誰かにやらされているのではなく、働くことの意味を自ら見出し、仕事に夢になっている。時には失敗しながらも、自らを信じて日々成長しているだろう。個人の情熱が起点となって周りに影響を与えられるいい仕事は、何よりも大きな「たのしさ」につながっているはずだ。

そして、人の幸せを中心に据え、時を越えて「すえながく」営みを続けることが、いい会社であるための条件だ。LOVED COMPANYの経営は、目先の利益に惑わされず、時間をかけることを厭わず、本質的で意味深い旅路を続けていくことそのものに他ならない。

このような価値観を有するLOVED COMPANYが増えていくことが、地域、そして日本の未来にとって大きな可能性を開いていくと信じている。

「やさしく、たのしく、すえながく」

実際に、LOVED COMPANYの中には、組織の枠を超えた人財育成機会の提供に取り組む企業が存在する。例えば、株式会社ウエダ本社（京都府京都市）では、「ワーククロス」というコミュニティ型のサービスを通じ、人や組織の変化・成長につながる多様な機会を提供するとともに、人を活かした経営を志す企業が集い、知恵や悩みを共有し合える場という付加価値を提供している。同社の代表取締役の岡村充泰さんは、働く人の個性を活かす「いい会社」のあり方を何年も探究してきたが、その根底には「地方の中小企業から日本を変えていける」という信念があると言う。東京への一極集中や大企業の躍進ではなく、それぞれの地域にある中小企業が「いい会社」へと変わるこそが、日本が新しい活路を見出すことにあると考えている。だからこそ、地域の中で自律性を持つ人財を育てることを重視しているのだ。

首都圏ではないエリアのすべての地域の課題である「地域の良質な雇用と豊かな暮らし」に必要な要素の

的成長、そして地方創生2・0の実現に資する可能性を秘めているのではないかと考えるから発した問いなのである。

一つは、紛れもなく一人ひとりが働くという行為の中で、自己肯定感、自己効力感を高めることを通じて、「幸せ」を実感することではないだろうか。

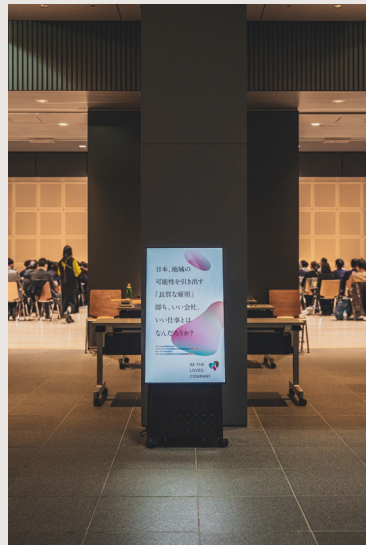
その価値観を根底に持つLOVED COMPANYのような企業群は必ず日本中にある。これらの企業群を発掘し、可視化し、相互に関係性を深めることで、それぞれの地域で自律的な人財を育む確率を高めていくこと、そしてそのような経営の価値観を選択肢の一つとして提示することで、LOVED COMPANYのような企業のあり方に憧れる次世代の経営者を増やしていくことができるのではないか。この推進こそ本プロジェクトのこれからの課題である。

そのためにも、LOVED COMPANYの経営の特徴と効果を定量的に把握し、その価値観を広く社会に浸透させることで、「いい会社、いい仕事」の解像度を高め続けていく必要がある。志を共にする日本中の仲間と共に、この旅路を共に歩んでいきたいと思う。



EVENT REPORT The dialogue 3.0

大阪中之島美術館 2025.03.03



COLUMN

デザインに込めた想い

BE THE LOVED COMPANY



こだわったのは、人間らしさ。LOVED COMPANYの営みとは、人が行っていることなので、それがデザインに結びついている。人間的であるというのは、決してきれいに揃っているのではなく、型にはめられるものでも、枠に収まるものでもない。そのため、典型的なグリッドやサークルなどを使わず、フリーハンドに近い線で構成されている。

また、形も大きさも違う石を組み合わせ、構築される石垣のように、お互いを生かしながうまく支え合い、全体として一つの形を成し得ている。同時に、それぞれが時には変化することもあるだろうし、臨機応変に役割を変えていくこともあるだろう。絶対的な合理性を追求する世界から、その次の方向性、未来に向かっての一步を示す表現に落とし込んだ。

PINK

ピンクは「いる」、心臓が鼓動を刻み続ける様子をイメージ。組織が営みを続けていくためのコアとなる安心感と、優しさ、そして深みのあるあたたかさを表現した。

GREEN

グリーンは「なる」、ネットワークがつながるように木の枝が伸び、葉がいきいきと茂る様子をイメージ。常緑樹を表す“evergreen”は「不朽」を意味する言葉でもある。

BROWN

ブラウンは「する」、粘土を捻ってうつわを作るように、土と戯れ楽しむ様子をイメージ。失敗を恐れず作っては壊しのトライ・アンド・エラーを繰り返しながら、自らの手で物事をかたちにしていくことを表現した。

Special Thanks to

今年度のリサーチにご協力いただいた方々



株式会社コンピュータ技研
新価値創造室 後藤 春彦さん



株式会社澤村
ブランドコミュニケーション課 課長
和田山 翔一さん



東海パネ工業株式会社
代表取締役 夏目 直一さん



東海パネ工業株式会社
ES/財務Gr 丸 彩子さん



株式会社友安製作所
代表取締役 友安 啓則さん



株式会社友安製作所
ソーシャルデザイン部 担当執行役員 松尾 泰貴さん



株式会社友安製作所
ブランドデザイン部ブランドコミュニケーション課 チーフ
松本 明莉さん



Forbes JAPAN
編集長 藤吉 雅春さん



株式会社令三社
代表取締役 山田 裕嗣さん



株式会社ウエダ本社
代表取締役 岡村 充泰さん



株式会社ウエダ本社
いろどるチーム 営業 リーダー
文化コーディネーター
王 智英さん



株式会社WELLZ UNITED / 井上株式会社
代表取締役 井上 大輔さん



株式会社WELLZ UNITED
チーム経営サポート リーダー 大槻 宏美さん



株式会社WELLZ UNITED
チーム経営サポート 塩見 夏子さん



木村石鹼工業株式会社
代表取締役 木村 祥一郎さん



木村石鹼工業株式会社
管理部 マネジャー 橋田 貴幸さん



株式会社コンピュータ技研
代表取締役 松井 佑介さん

Special Thanks to

対話会にご参加いただいた方々

岩田社会保険労務士事務所 所長 岩田 佑介さん
株式会社ウエダ本社 アシスタントリーダー 両角 聖人さん
株式会社オーミヤ 代表取締役 道野 弘樹さん
株式会社オーミヤ 取締役 製造部長 山下 真矢さん
カルモ鑄工株式会社 代表取締役 高橋 直哉さん
カルモ鑄工株式会社 マーケティング部 部長 浦田 規之さん
株式会社澤村 広報 甲斐 友輔さん
株式会社シンコーメタリコン 代表取締役 立石 豊さん
株式会社センショー 取締役営業部長 堀内 昇さん
株式会社センショー 営業部 次長 西野 高志さん
株式会社早和果樹園 代表取締役社長 秋竹 俊伸さん
ハマックス株式会社 代表取締役社長 濱田 康平さん
ハマックス株式会社 業務 岩崎 毅也さん
株式会社浜野製作所 取締役社長 小林 亮さん
株式会社浜野製作所 企画開発部 山下 大地さん
株式会社浜野製作所 企画開発部 杉本 健太さん
株式会社福井製作所 総務グループ グループ長 加藤 将啓さん
平安伸銅工業株式会社 代表取締役 竹内 香予子さん
平安伸銅工業株式会社 執行役員 羽瀧 彰博さん
平安伸銅工業株式会社 松田光憲さん
三島硝子建材株式会社 代表取締役 三島 圭四郎さん
三島硝子建材株式会社 取締役 三島 あゆみさん
株式会社ルート建築防災 代表取締役 佐野晴美さん
株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原 加奈さん
株式会社フジワラテクノアート 経営企画室 室長 木寺 耕太郎さん
株式会社をくだ屋技研 財務部部长 藤田 善弘さん
株式会社をくだ屋技研 部長 小牧 泰之さん

BE THE LOVED COMPANY REPORT 3.0

令和6年度中小企業実態調査事業(地域の包摂的成長の実現に不可欠な「良質な雇用機会」の解像度向上に向けた、中堅・中小企業の人的資本経営の推進・経営組織改革による企業価値向上の相関関係・効果把握と政策的レバレッジポイントの探索に向けた調査事業(BE THE LOVED COMPANY PROJECT))報告書

発行日：2025年 3月 24日

発行者：経済産業省近畿経済産業局 総務企画部中小企業政策調査課

ブランディング・制作：株式会社AKIND

デザイン：株式会社MEM

写真：山下和希

監修：沼本和輝

BE THE
LOVED
COMPANY



経済産業省
近畿経済産業局



AKIND