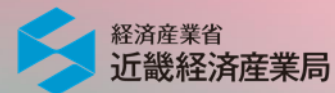


BE THE LOVED COMPANY REPORT 4.0

BE THE
LOVED
COMPANY



經濟産業省 近畿經濟産業局
総務企画部 中小企業政策調査課



目次

BE THE
LOVED
COMPANY



1. BE THE LOVED COMPANYのこれまでの歩み

2. 令和7年度調査概要_1

BE THE LOVED COMPANYを志向する
企業の道標たりうる人的資本関連可視化ツール開発・調査

- Key Question 01 - 02（調査結果サマリ）

3. 令和7年度調査概要_2

BE THE LOVED COMPANYの伝播・浸透

- Awareness（伝播・浸透結果サマリ）

4. Appendix

BE THE
LOVED
COMPANY



1. BE THE LOVED COMPANYの これまでの歩み

BE THE LOVED COMPANY PROJECT とは

BE THE
LOVED
COMPANY



近畿経済産業局が2022年度から推進する、
人を価値創出の源泉と捉えて、社員の幸せを最大の目的とする企業
を調査するプロジェクト

- 人（社員）の幸せを中心に据え、持続的に成長してきた
「愛されるいい企業」を人的資本経営のひとつの可能性として着目
- 3年間で、70社を超える企業にご協力いただき、「愛されるいい企業」
に通底する価値観や多様性を“人（社員）”に着目して紐解く
- 「愛されるいい企業」の実証知をベースに、関西から全国へ、
本質的な人的資本経営の共感・共鳴による浸透を目的とする

BE THE LOVED COMPANY PROJECT の問い

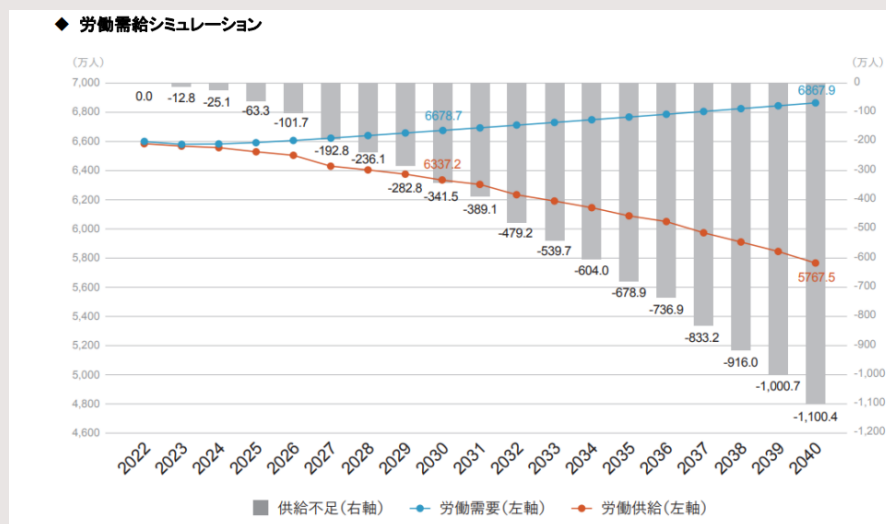
地域を起点に、未来に誇れる日本をつくるために、増やすべき「良質な雇用」とは何か。
即ち、「いい会社」「いい仕事」の定義をもう一度問い直す必要があるのではないか。



BE THE LOVED COMPANY PROJECT の背景

■中小企業を取り巻く環境変化

労働供給制約社会



出典：リクルートワークス研究所 Works Report 2023
「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」P.4

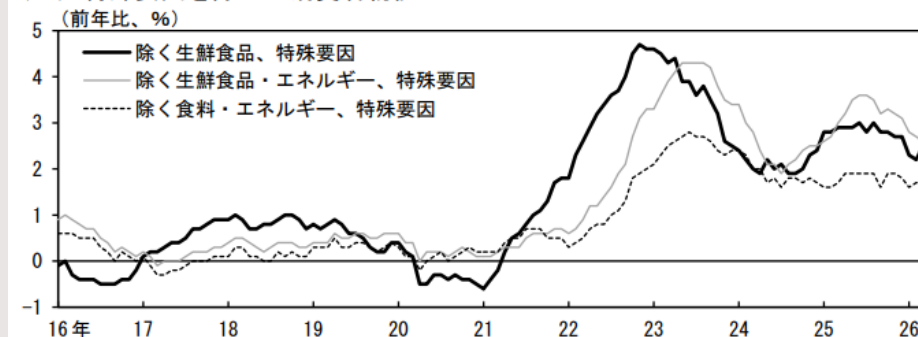
「人がいれば回る」組織作りではなく、
「人が貴重だからこそ、どう大切にできるかどうか」が、企業の命運を左右する時代へ

→労働供給制約社会においても、人が「育ち続ける」ことで付加価値を創出できる経営への転換を促進する必要性

“価格や賃金が動く”時代へ

消費者物価のコア指標

(1) 特殊要因を除いた消費者物価



出典：日本銀行（2026年4月28日）「消費者物価のコア指標」

30年続いたコストカット型経済から脱却の兆し
賃上げと投資を通じたインフレ・金利のある時代
(成長型経済) への移行

→中堅・中小企業は人への投資を通じた生産性向上により付加価値を向上し、賃上げ・成長につなげていく必要性



BE THE LOVED COMPANY PROJECT が目指す姿

■BE THE LOVED COMPANY

社員の幸せを起点に、
地域と企業の持続的成長を実現する

- 人財の可能性を拡張し、継続的な投資を通じて成長することで、一人当たり付加価値額（労働生産性）が高い企業が地域に増えること。
- そうした企業・組織が有する「良質な雇用」や「人財育成」の機能そのものが無形価値として社会的に認知・理解され、当該成長の方向性に共鳴する人々との相互成長を促す環境・文化が形成されていること。
- 地域内外で主体的なキャリアを志向する人財にとって、こうした企業が社会に顕在化し、地域の雇用吸引力として機能すること。

－中堅・中小企業の「稼ぐ力」の強化の観点から－

- 成長型経済への移行が進む中、現状維持ではなく、生産性向上や付加価値創出を実現するため、人的資本への投資を含む経営変革により「稼ぐ力」を強化しようとする中堅・中小企業が増えること。
- そうした企業の目指す姿として、経済資本にとどまらず、時間資本や信頼資本を含む「人への投資」を通じた成長を実現してきた企業を可視化・構造化することで、企業間の相互成長を促す文化基盤が形成されていること。

－地域の包摂的成長・地方創生2.0の観点から－

- 少子化の進行により生産年齢人口が減少する中であっても、付加価値を高め、経済成長の持続性を確保しうる「地域企業の経営（事業・組織）の在り方」を可視化し、地域企業の成長における新たな価値観の変革を促すこと
- そのような企業が、自律的なキャリアの新たな選択肢として、地域において当たり前存在することで、若者・女性が、あらゆる地域で「稼げる仕事・豊かな暮らし」を選べる社会が構築されていること。

BE THE LOVED COMPANY PROJECT のこれまでの歩み

- 3年間に渡り、地域の「愛されるいい企業」に共通する“人を価値創出の源泉と捉えて、社員の幸せを最大の目的とする”経営のあり方を、BE THE LOVED COMPANYという言葉で表現し、各社の事例から紐解いてきた。
- 会社ごとに異なる歴史や環境等の要素から生じる多義性・多様性を認めつつ、「人（社員）の幸せを中心に据えること（≒良質な雇用）」の核心について解像度を向上させてきた。
- 関西を中心に、「BE THE LOVED COMPANY」への認知・共感、目指すべき方向性に据える企業が着実に増加してきた。

BE THE LOVED COMPANY REPORT

社員に、顧客に、地域に、社会に愛される会社になろう

2022年度（1.0）：

人（社員）に愛される企業の
「営み」を探る

BE THE
LOVED
COMPANY
REPORT 2.0

社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される会社」になろう

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

BE THE
LOVED
COMPANY

2024年度（3.0）：

つながりの起点たる
「自律する人財」の可能性を探る



過年度事業で得られた主な示唆

インサイト1

BE THE LOVED COMPANYの根底に共通して流れている「やさしく、たのしく、すえながく」という哲学・価値観

- 「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**。
- 各社の経営者は、それぞれ大切にしている想いがあり、その表出の仕方は違っているが、**BE THE LOVED COMPANYで出会った「いい会社」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、「やさしく、たのしく、すえながく」という言葉に凝縮した。**

インサイト2

BE THE LOVED COMPANYに共通する、組織・仕事のあり方と社員の幸せ・成長の好循環構造モデル

- 様々な「いい会社」に対する調査により、「**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か**」を紐解き、その好循環構造を仮説的に構造マップ化した。



(インサイト 1) BE THE LOVED COMPANYに通底する哲学・価値観

「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に

自分らしく動くことが誰かの喜びにつながると、

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、末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開いていく

やさしく、たのしく、すえながく

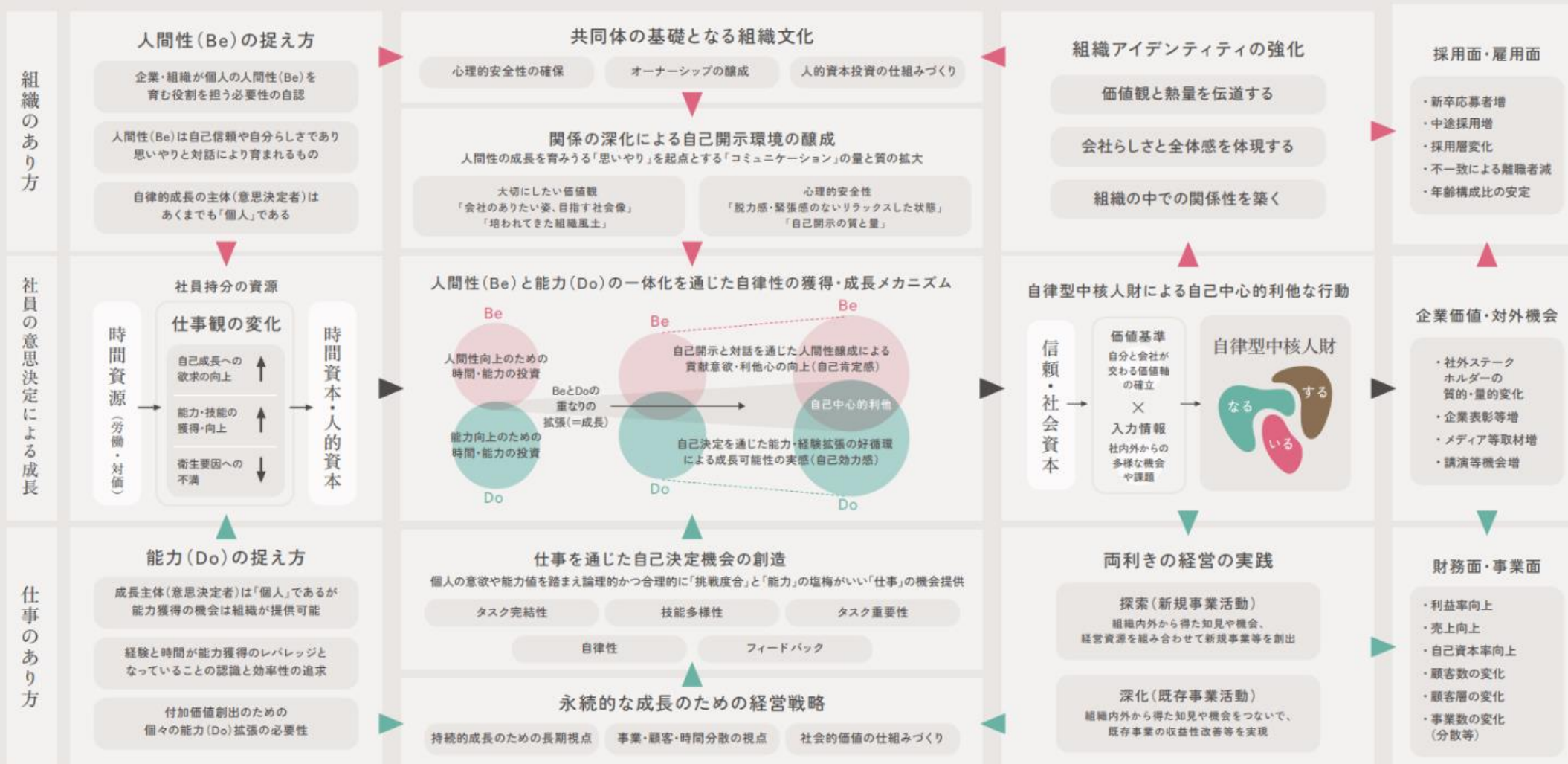
社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される会社」になろう



(インサイト 2) 組織・仕事と社員の幸せ・成長の好循環構造

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



BE THE
LOVED
COMPANY



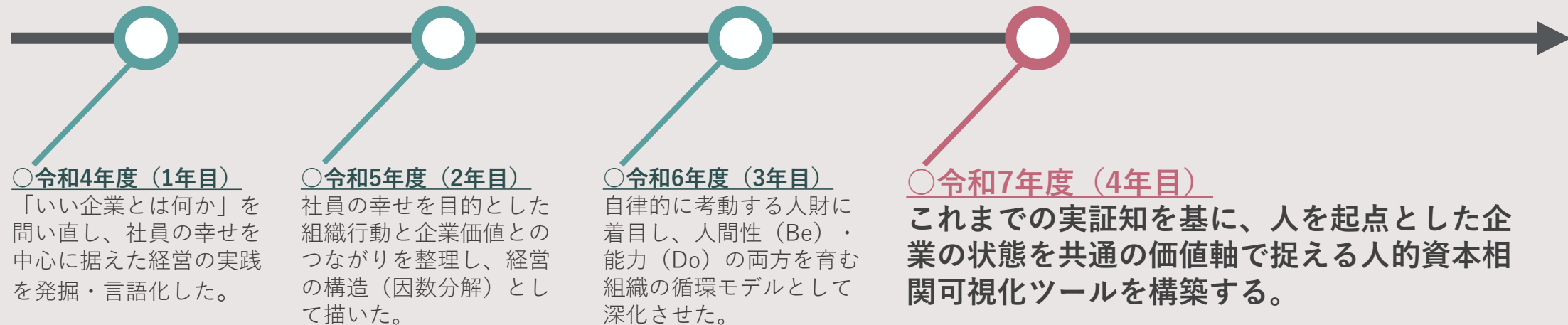
2. 令和7年度調査概要_1

BE THE LOVED COMPANYを志向する

企業の道標たりうる人的資本相関可視化ツール開発・調査

令和7年度調査の位置づけ

- これまで、「社員の幸せを起点とした経営」の実践を3年間にわたり探究し、得られた実証知を蓄積・構造化しながら、人を起点にした企業成長の姿を捉えてきた。
- 令和7年度は、その知見を共通の価値軸として可視化・読み解ける形にアップデートし、より多くの企業や支援現場に共有することで、内省と対話を通じたより深い実践を促す道標として社会にひらいていくためのベースを整える目的で調査を実施。



Phase 1

いい企業の「社員の幸せを起点とした経営」の実践の探究
得られた実証知を蓄積・構造化

Phase 2

実証知を基に、共通の価値軸として可視化・読み解ける形にアップデートし、深い実践を促す道標として社会へ開く

令和7年度調査の目的・実現したい状態

“愛されるいい企業”の本質を、みんなの道標にしたい

- 3年間の調査で見えてきた哲学・価値観、構造を土台に、BE THE LOVED COMPANY を志向する企業の「道標」をつくれるのではないか。

企業が“自社の状態”をつかみ、未来を描けるようにしたい

- 自社の状態と現在地を知る手がかりを提供できると、企業がBE THE LOVED COMPANY という価値軸で自社の未来を描けるようになるのではないか。
- また、共通の指標を使うことで、学びたい他社の存在が明らかになり、企業同士で気づきや対話が生まれるのではないか。

令和7年度調査のアプローチ

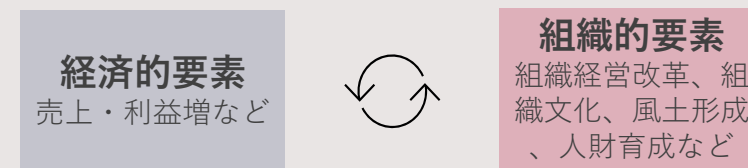
「いい企業」が実践する
「人的資本経営」の解像度を
定性・定量の両面から高める。

BE THE LOVED COMPANYでは、“「いい企業」は、経済的要素のみならず、組織的要素も含めてバランスよくデザインされており、会社として目指すべき方向性への企業成長と、そこで働く社員個人の幸福が適合している”という仮説を実際の企業の経営実践から紐解いてきた。

令和7年度は、この仮説と実証知をベースに、非財務情報であり捉えることが難しい「企業の組織的要素」や「個人の幸福」に立脚して企業の状態を捉える目的で人的資本関連可視化ツール（※次項以降で詳細説明）のプロトタイプを作成し、実際にモデルとなる「いい企業」に対して調査分析を実施。これにより、「いい企業」が実践する「人的資本経営」の解像度を定性・定量の両面から高めることに挑戦した。

■前提となる仮説

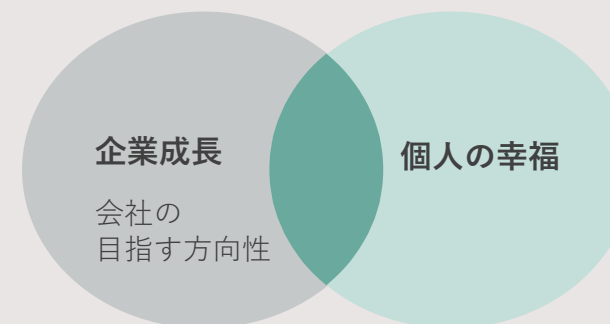
INPUT



「いい企業」では、両者のバランスを大切に
組織がデザインされているのではないか



OUTCOME



「いい企業」で働く社員は、両者が適合して
いる状態にあるのではないか



令和7年度調査概要

- これまでの3年間の調査で見えてきた哲学・価値観・構造の定量化に挑むことで、BE THE LOVED COMPANYにおける人的資本経営の本質と多様性を明らかにするとともに、BE THE LOVED COMPANYを目指す企業の道標たりうる人的資本関連可視化ツール（ver.1.0）を開発した

関連モデル4.0ドラフト

- 関連モデル3.0（※）をベースに各要素の繋がりを補強・明確化
- BE THE LOVED COMPANYの哲学・思想が受け取り手に伝わりやすいシンプルな表現に見直し

指標・調査票の開発

- 関連モデル4.0を基に組織の良い体内を表すインジケータ領域とその結果を示すアウトプット領域を指標化
- 指標を設問化し、調査に向けた調査票を作成

目利き人財との議論

- LOVED COMPANYとそうではない組織の違いは何か、ツールの分かりづらさがないか等を議論
- BE THE LOVED COMPANYのアイデンティティを内省

ツールプロトタイプ試行

- モデル企業10社（p.30を参照）にて経営層/社員サーベイを試行
- 結果のフィードバックとヒアリングを実施

結果分析・磨き上げ

- サーベイ結果分析にて「いい企業」の状態を捉えるに相応しい指標を特定
- モデル企業からのフィードバックを踏まえて人的資本関連可視化ツールを磨き上げ

“LOVEDらしさ”とその“繋がり”を明らかに

”LOVEDらしさ”を表す“幸せの因子”をピン止め

BE THE LOVED COMPANYのアイデンティティを明らかに

モデル企業の“多様性”・“共通項”を明らかに

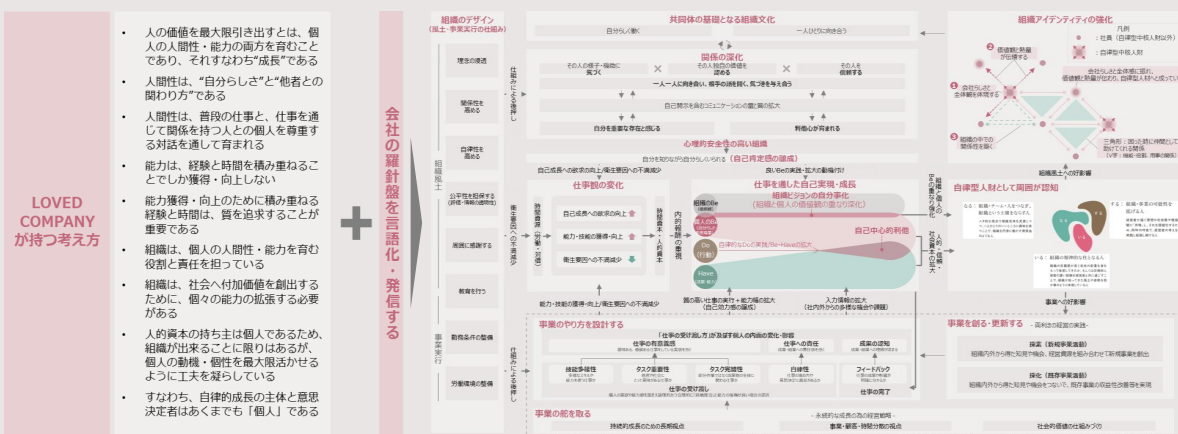
LOVEDらしい“幸せの因子”を特定し、普及の出発点を明らかに

（※）『BE THE LOVED COMPANY REPORT3.0』より、「愛される会社」の価値観と自律的資本転換モデル3.0

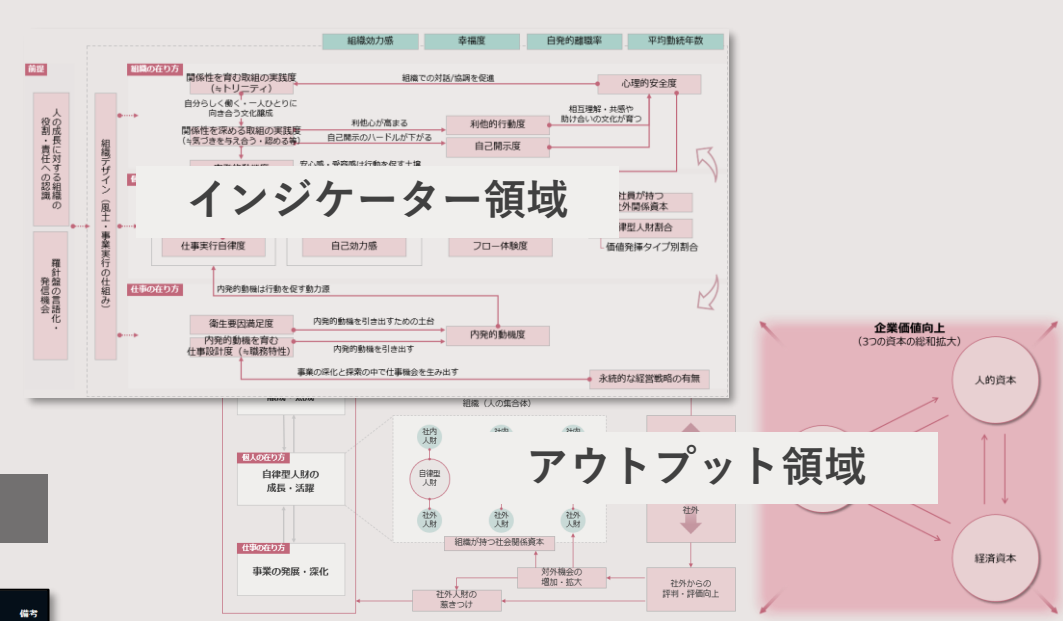
人的資本相関可視化ツール (ver.1.0) の全体像

- 「いい企業」が実践する人的資本経営の解像度を定性・定量の両面から高めるため、大きく3つのツールを作成した

相関フレームワーク



インジケータ領域・アウトプット領域



調査票

「01. 職場での関係性に関する質問: 次のうち、最も当てはまるものを選択してください」

1. 最も当てはまる 2. やや当てはまる 3. どちらでもない 4. やや当てはまる 5. 最も当てはまる

1. 一緒に働く人との関係性、その人のことをよく知るようになっている (例: その人の仕事や生活習慣、価値観、関心、趣味、得意分野等)

2. 一人で働く人に対して、「あなた自身の仕事や生活習慣を話さない」という関係性があるよう感じている

3. 一緒に働く人に対して、「あなた自身の仕事や生活習慣を話さない」という関係性があるよう感じている

データ取得集計表 (アウトプット領域算出用)

分類	要項	データ	備考		
		前期	2期前	3期前	
A. 従業員数に關連するデータ (単位: 人)	A-1 総従業員数	0	0	0	●内訳
	正規雇用	0	0	0	●内訳 (雇用契約期間) 中長期については、こちらに記述。
B. 採用に關連するデータ	B-1 採用予定数	0	0	0	●中途採用は、採用中の応募期間により、前々雇用以内の会での採用を指す。
	中途採用数	0	0	0	●中途採用は、採用中の応募期間により、前々雇用以内の会での採用を指す。
C. 心身人材	C-1 採用予定数	0	0	0	●特定事項
	正規雇用	0	0	0	●特定事項 (雇用契約期間) 中長期については、こちらに記述。

BE THE LOVED COMPANY

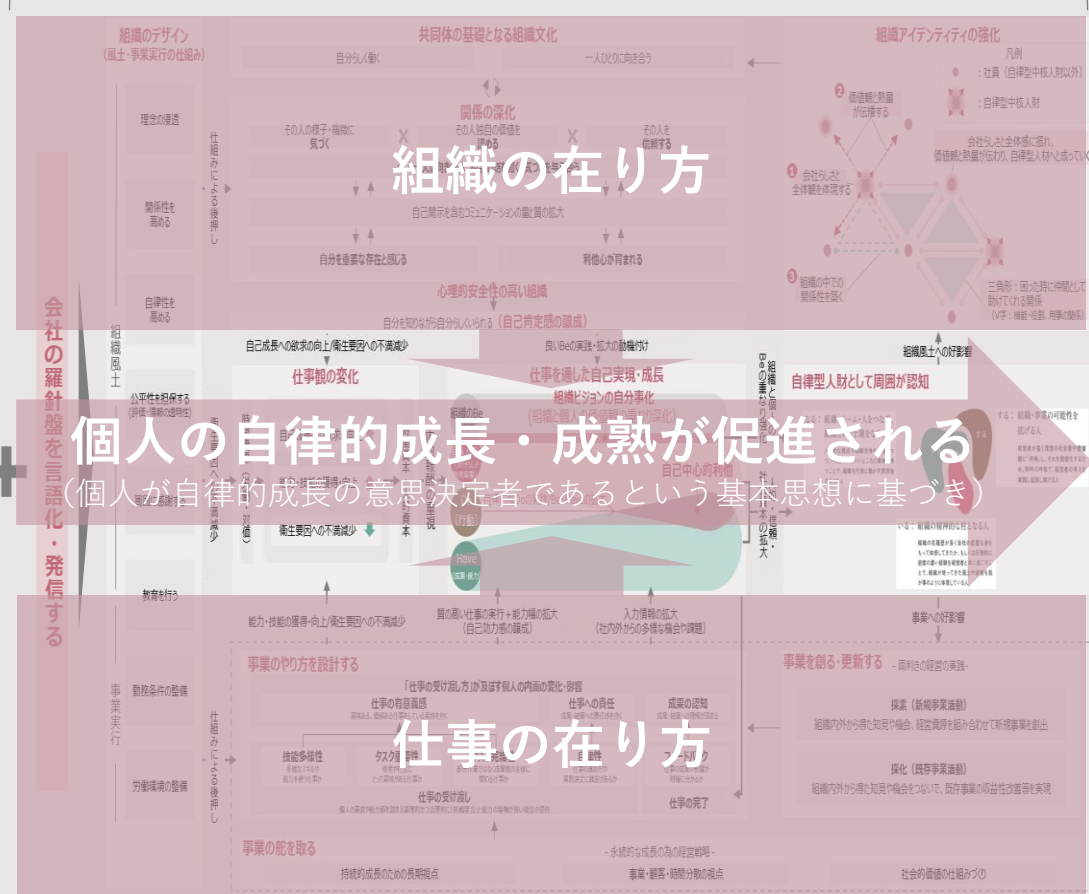
人的資本相関可視化ツール (ver.1.0) の勘所 (相関フレームワーク 全体像)

- 相関フレームワークとは、組織のあり方、仕事のあり方を工夫することで、個人の成長が促進され、ひいては企業価値の向上に繋がるという一連の循環を仮説的に示したモデル

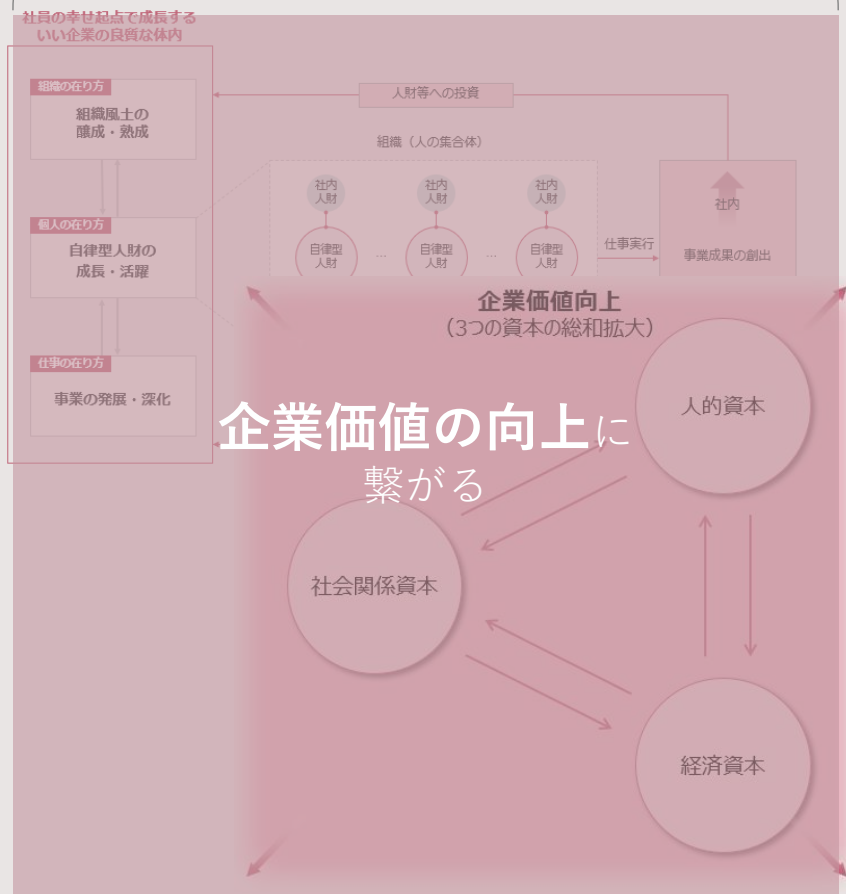
考え方

- LOVED COMPANY がつつ考え方**
- 人の価値を最大限引き出すとは、個人の人間性・能力の両方を育むことであり、それすなわち“成長”である
 - 人間性は、“自分らしさ”と“他者との関わり方”である
 - 人間性は、普段の仕事と、仕事を通じて関係を持つ人との個人を尊重する対話を通して育まれる
 - 能力は、経験と時間を積み重ねることでしか獲得・向上しない
 - 能力獲得・向上のために積み重ねる経験と時間は、質を追求することが重要である
 - 組織は、個人の人間性・能力を育む役割と責任を担っている
 - 組織は、社会へ付加価値を創出するために、個々の能力の拡張が必要がある
 - 人的資本の持ち主は個人であるため、組織が出来ることに限りはあるが、個人の動機・個性を最大限活かせるように工夫を凝らしている
 - すなわち、自律的成長の主体と意思決定者はあくまでも「個人」である

体



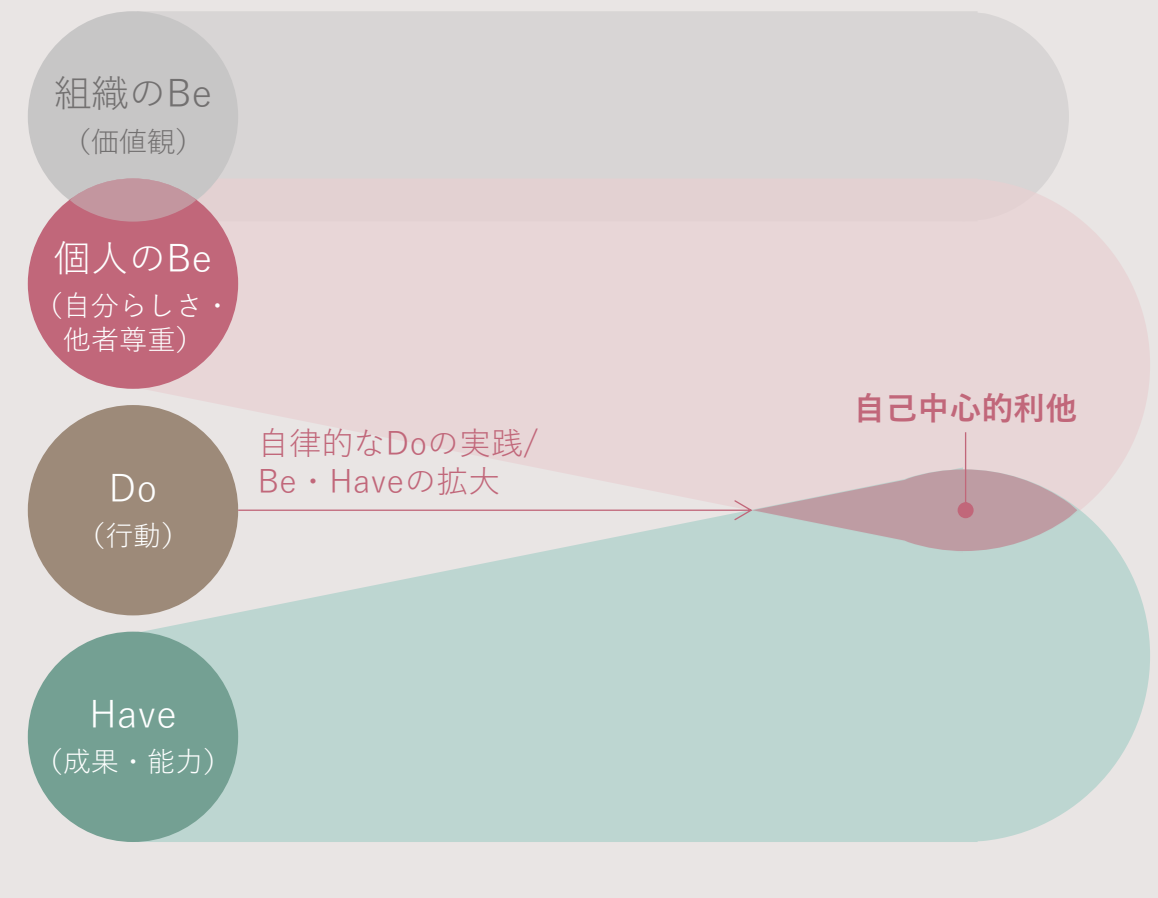
結果



詳細はAppendix (p.85) を参照のこと

人的資本相関可視化ツール（ver.1.0）の勘所（相関フレームワーク 個人のあり方 1/2）

仕事を通じた自己実現・成長・成熟



● 個人のあり方（自己中心的利他）

- 相関モデル3.0でも示されている通り、BE THE LOVED COMPANYの哲学において、**自律的成長の主体及びその意思決定者は他の誰でもない「個人」**である。
- 本事業では、**個人の成長は、“自分らしさ”と“他者との関わり方”（Be）と個人の成果や能力（Have）の拡大**であると捉えており、より良いBeがより良い行動・実践（Do）に繋がり、Haveが耕されてゆく。
- 個人が**自分らしさを損なわず、やりたいこと・得意なことに邁進し**、その活躍が結果的に**他者・組織の役に立っている状態**を本事業では、「**自己中心的利他（※）**」な状態と呼んでいる。

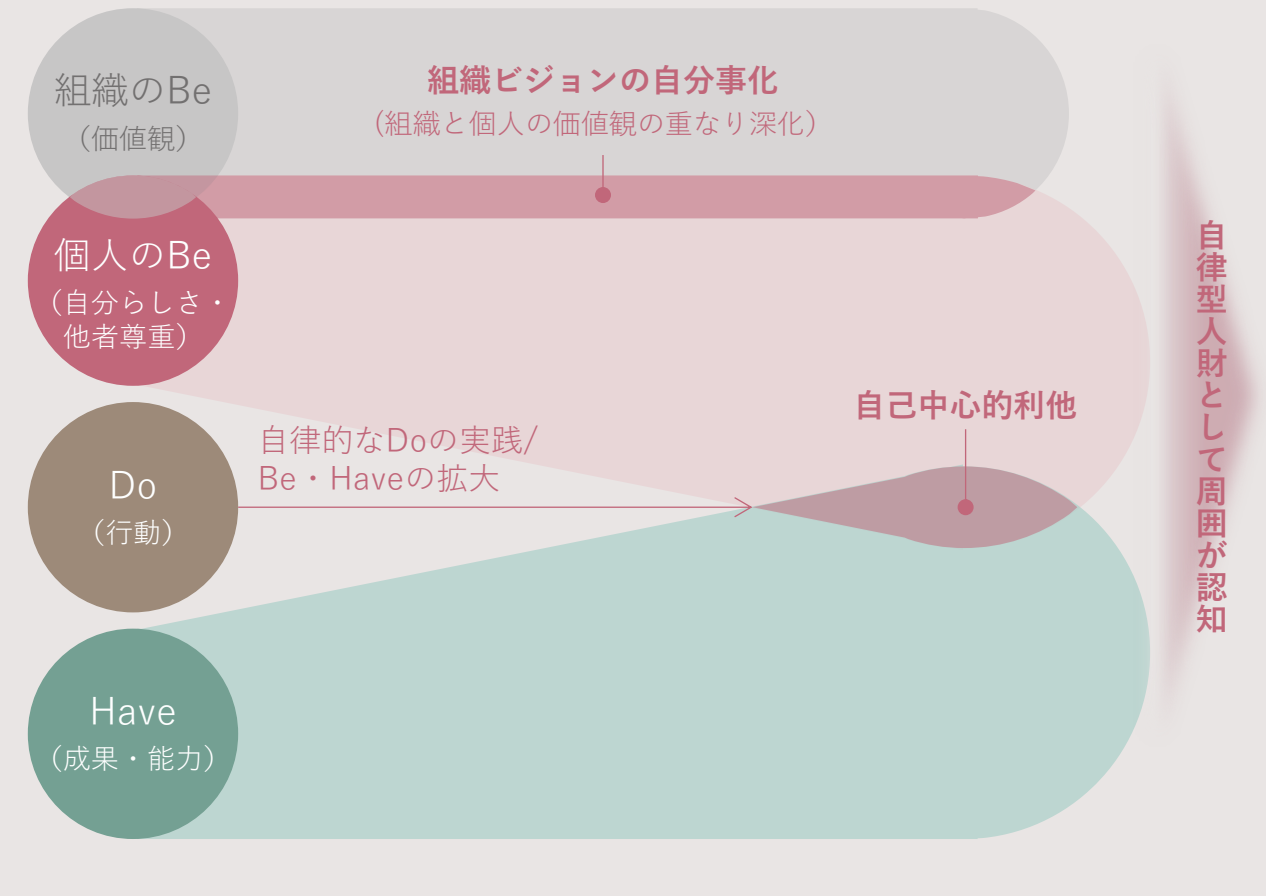
（※） 仲山考材株式会社 代表取締役／楽天グループ株式会社 楽天大学学長 仲山進也さんの提唱する概念



BE THE LOVED COMPANY

人的資本相関可視化ツール（ver.1.0）の勘所（相関フレームワーク 個人のあり方2/2）

仕事を通じた自己実現・成長・成熟



● 個人のあり方（組織ビジョンの自分事化）

- 組織に所属しながら、自分の意思で自律的に働くことを可能とするもう一つの重要な要素が、組織ビジョンの自分事化である。
- 組織のため、人のためが先立つあまり自己が疲弊してしまう状態、あるいは、自律の意識が先立つあまり自らの充足感のみを追求する状態は、いずれも組織というコミュニティの中で、長く幸せに働くには不十分である。
- **組織のBe（価値観）と個人のBeの重なりを探る** 営みの先に、自分のやりたいこと・得意なことが結果的に他者や組織のためにもなる状態を見出すことが重要であり、その状態を**組織ビジョンが自分事化されている**状態と捉えた。
- **自己中心的利他でありながら、組織ビジョンを自分事化している人財を「自律型人財」と定義しており**、自律型人財は、組織のあり方・仕事のあり方にも好影響を及ぼす。



人的資本相関可視化ツール（ver.1.0）の勘所（相関フレームワーク 組織のあり方）

組織のあり方

共同体の基礎となる組織文化

自分らしく働く

一人ひとりに向き合う

関係の深化

その人の様子・機微に
気づく

×

その人独自の価値を
認める

×

その人を
信頼する

一人一人に向き合い、相手の話を聞く、気づきを与え合う



自己開示を含むコミュニケーションの量と質の拡大



自分を重要な存在と感じる

利他心が育まれる

心理的安全性の高い組織

自分を知らながら自分らしくいられる（自己肯定感の醸成）

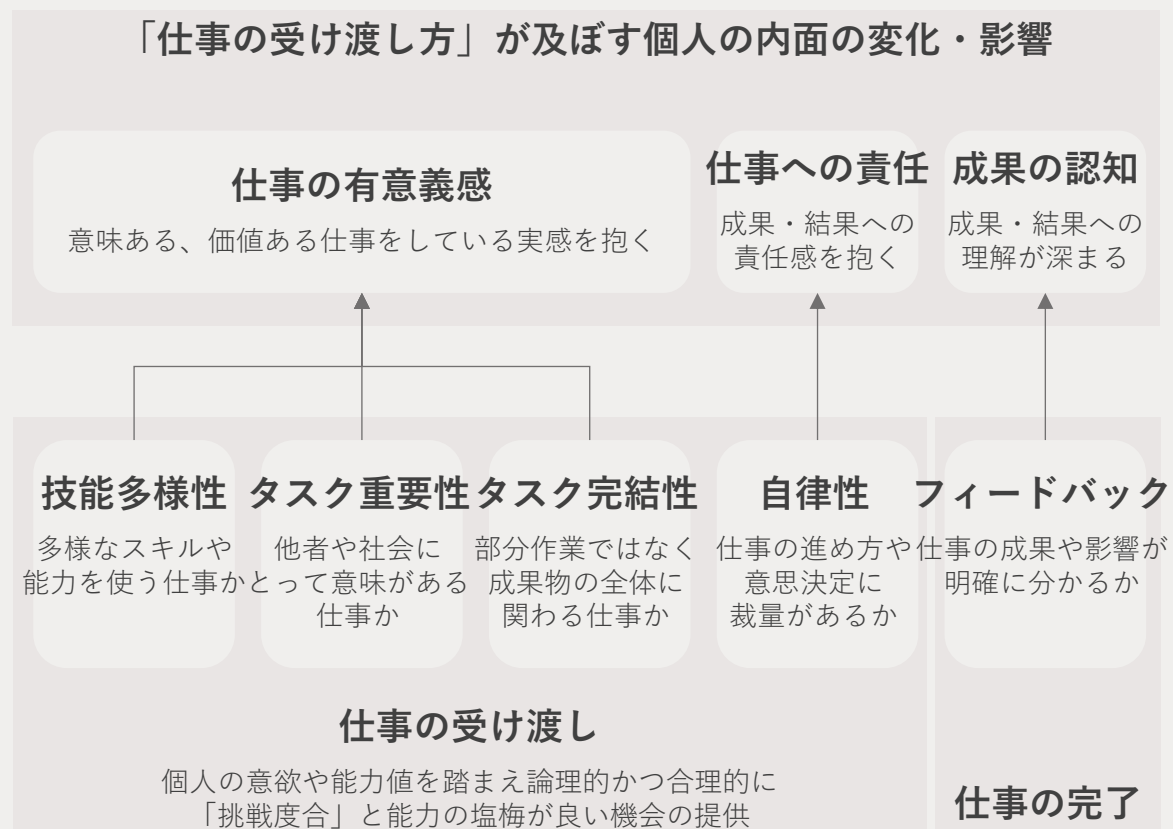
- 自律的成長の主体及びその意思決定者は社員個人であるが、**企業は、個人の人間性・能力を育む役割と責任を担っている**。企業は、組織のあり方と仕事のあり方の両面の工夫を図ることで、この役割・責任を全うする。
- 組織のあり方の中でも、特に中心となる概念が「マタリング（※）」である。**マタリングとは、自分の価値を実感し、自分が価値を付加していると認識することで、周囲に対する自身の有意義性を感じる経験を指す概念であり、人間が持っている根源的欲求である。**
- このマタリングという感覚は、**他者の機微に気づき、他者を認め、必要とする行動を通して育まれる**。こうした行動が日常化することで、社員が本音で語り、助け合う関係性が組織の中で紡がれていくのである。
- **マタリングは、自己肯定感や自己効力感を高めると共に、モチベーションやパフォーマンスの強化にも繋がる**。マタリングの感覚が恒常的に組織で育まれることが、組織の心理的安全性や信頼関係を創り、個人は、「組織のために」という思いから挑戦に踏み出しやすくなる。
- なお上記にあたる指標が後述の「関係性を深める実践度」である。

（※）ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2025）「従業員の自己肯定感を高めるマタリングの力——『自分は必要とされている』と感ぜられる職場をどうつくるか」『Diamond Harvard Business Review』2025年10月号、pp.46-59

人的資本相関可視化ツール（ver.1.0）の勘所（相関フレームワーク 仕事のあり方）

仕事のあり方

事業のやり方を設計する

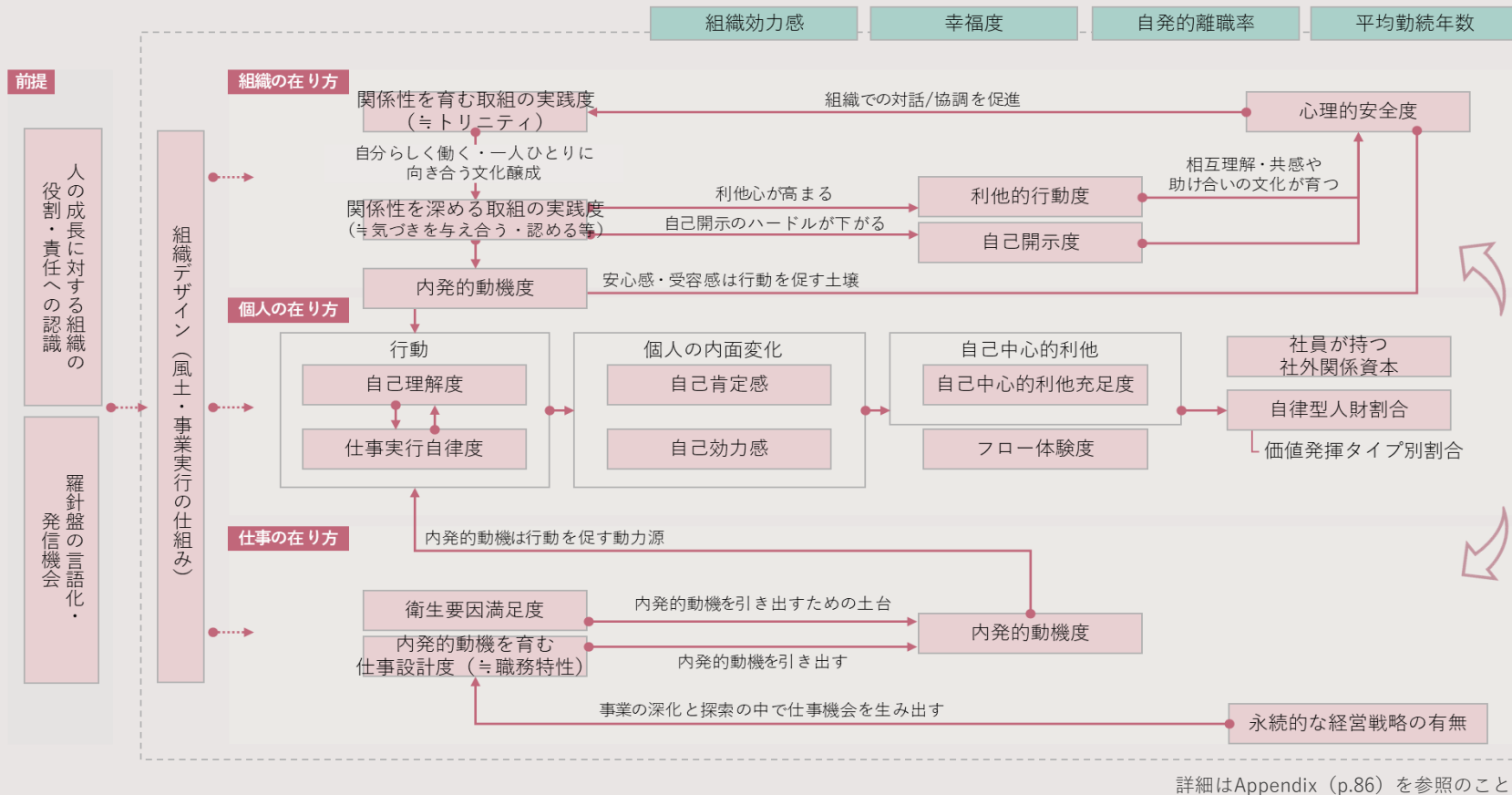


- 組織が個人の人間性・能力を育む役割と責任を全うするために、欠かせないもう一つの要素が「仕事のあり方」であり、中でも特筆すべきは、事業のやり方の設計（仕事の受け渡し方の工夫）である。
- 個人が内発的動機から仕事に邁進し、自己効力感を育み、個人のBeやHaveを拡張させていく。そのためには、仕事の受け渡し方の工夫が不可欠である。**仕事が“社員に動機付けをもたらすもの”となっているかは、個人が成長を実感できるかどうか大きく影響を及ぼす。**
- 動機付けをもたらす仕事の工夫として、技能多様性・タスク完結性・タスク重要性・自律性・フィードバックの5つの要素を満たす必要があります**、これは、職務特性理論に裏打ちされた考え方である。
- つまりは、その**仕事の有意義性を感じてもらおうと共に、仕事の裁量を与えられること、仕事の結果に対して適切なフィードバックがもらえることが肝要**である。
- 現に今年度調査におけるモデル企業では、気づく、考える、判断する、実行するといった仕事における一連の流れを敢えて分断しない等、自律的な行動・仕事を促す仕掛けが意図的に行われていた。
- なお、上記にあたる指標が、後述の「内発的動機を育む仕事設計度」である。



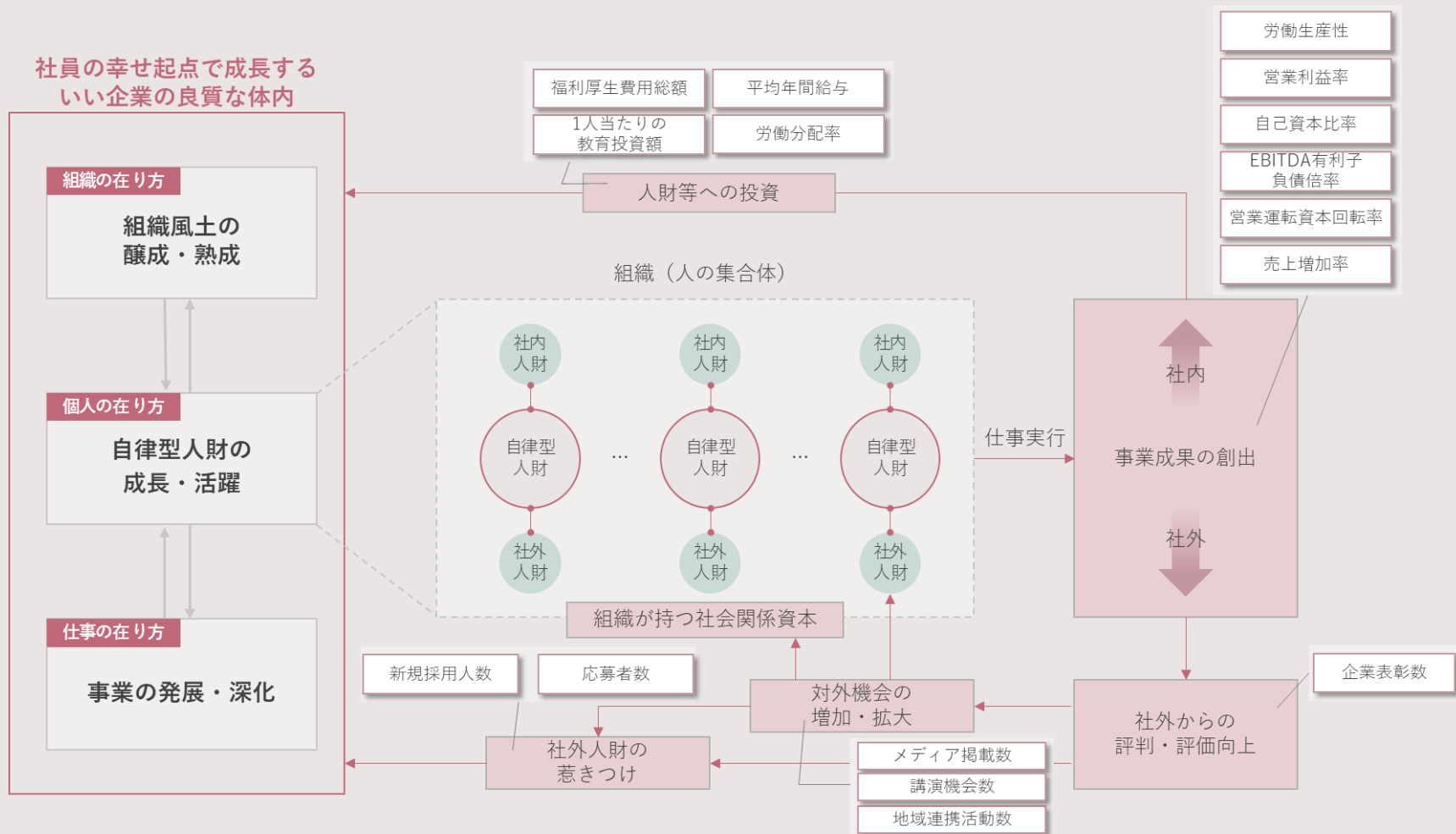
人的資本相関可視化ツール (ver.1.0) の勘所 (インジケータ領域)

インジケータ領域



- 循環・全体感を大切にする相関フレームワークの考え方にに基づき、組織を良い血が巡る体内に見立て、“ツボ” (指標) とその指標同士の相関を仮説的に整理したもの。
- 組織のあり方と仕事のあり方は共に個人の内面変化・行動に影響を及ぼすものであり、どちらか一方だけを高めても、個人の成長は持続しないという思想に基づき作成。

人的資本相関可視化ツール (ver.1.0) の勘所 (アウトプット領域)

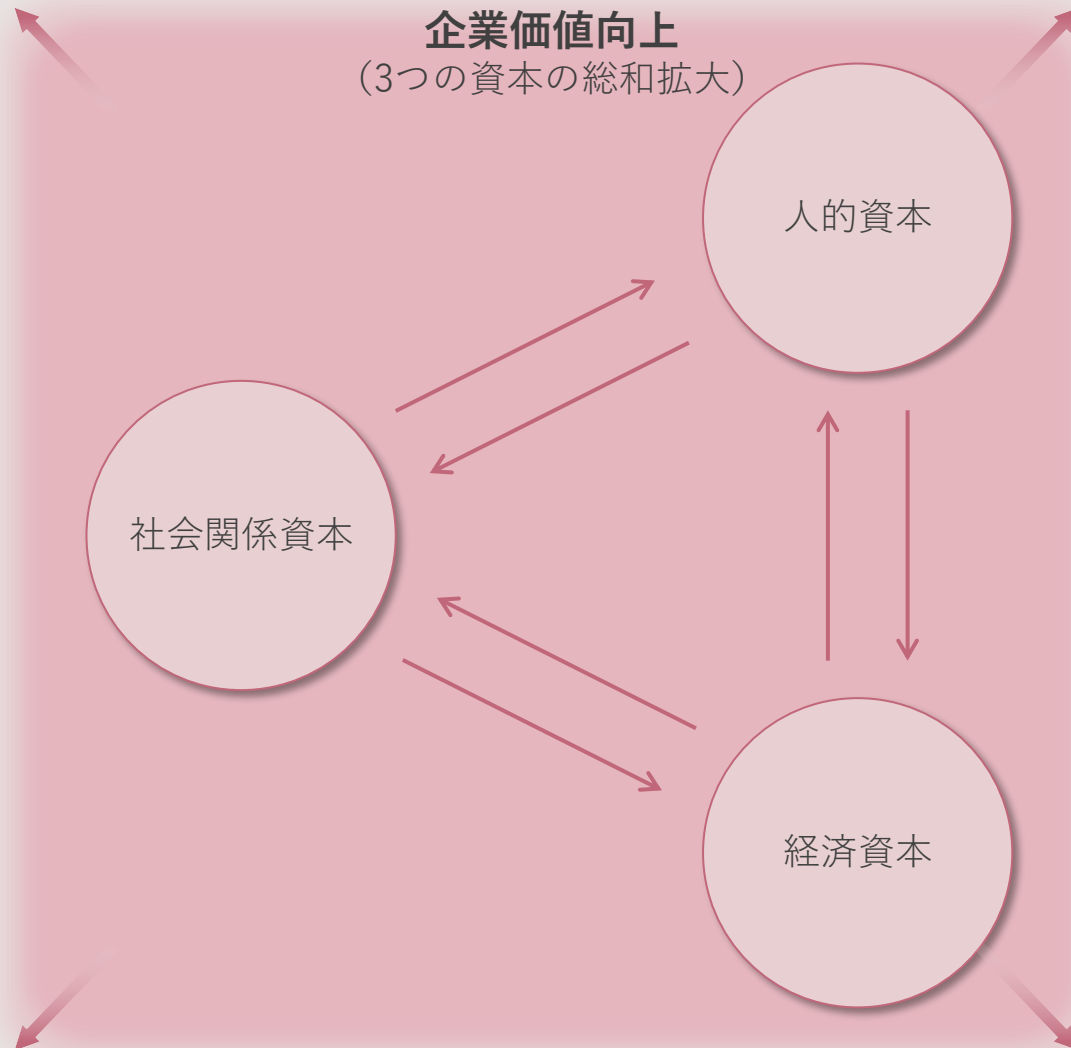


詳細はAppendix (p.88) を参照のこと

アウトプット領域

- 組織の良質な“体内”が、いかに対外的に見られる企業価値の向上に繋がるかを仮想的に図示し、指標として設定したものを。
- 組織で育った自律型人財が事業成果を創出することで、社外の評判・評価の向上に繋がり、対外機会の増加や社外人財の惹きつけに繋がる。
- また、事業成果が上がることで、直接的に社内の人財への投資も可能となる。
- 自律型人財の活躍とそれに伴う事業成果の創出を通して、組織の”体内“をよりよくする好循環が生まれることを示している。

人的資本相関可視化ツール（ver.1.0）の勘所（アウトプット領域）



● 企業価値向上の考え方

- BE THE LOVED COMPANYの捉える“企業価値”は、事業成果に限定しない。
- 経済資本、人的資本、社会関係資本、これら3つの資本の総和の拡大こそが、**BE THE LOVED COMPANY**における企業価値の向上であると考えている。

人的資本相関可視化ツール（ver.1.0） 調査票の概要

- 組織の体内であるインジケータ領域の状態を測る社員向け・経営層サーベイ及び、その状態がもたらす結果であるアウトプット領域を測るデータ取得集計表をそれぞれ準備

- 指標の例 -

	個人のあり方	組織のあり方	仕事のあり方	全体指標
社員サーベイ	自己理解度	関係性を深める実践度	内発的動機を育む仕事設計度	幸福度
	自己中心的利他充足度			組織効力感
経営者サーベイ	前提	組織デザイン	組織のあり方	仕事のあり方
	人の成長に対する組織の役割・責任への認識	組織デザイン	関係性を育む実践度	永続的な経営戦略の有無
	羅針盤の言語化・発信機会			

- 指標の例 -

人的資本		
応募人数	自発的離職率	労働分配率
経済資本		
労働生産性	自己資本比率	売上増加率
社会関係資本		
企業表彰数	メディア掲載数	地域連携活動数

データ取得
集計表



BE THE LOVED COMPANY

人的資本相関可視化ツール（ver.1.0）の勘所（調査票）

- インジケータ領域を測る社員向け・経営層サーベイ及び、アウトプット領域を測るデータ取得集計表をそれぞれ準備し、モデル企業に対して調査を実施した

調査①

社員サーベイ

全社員

（社長・代表以外の方が対象）

全74問
15-20分程度

調査②

経営層向けサーベイ

代表者

全30問
5-10分程度

調査③

データ取得集計表（データ入力）

代表者（複数人可）

社員数に関連する指標：3件

財務に関連する指標：6件

人件費に関連する指標：4件

勤続年数に関連する指標：1件

社会的評価・発信等に関する指標：4件



Special Thanks_調査にご協力頂いたモデル企業のみなさま

令和7年度調査にご協力いただいたモデル企業

過年度のBE THE LOVED COMPANY PROJECT協力企業

- 株式会社ウエダ本社（京都府）
<https://www.ueda-h.co.jp/>
- 株式会社WELLZ UNITED（京都府）
<https://www.wellz-united.jp/>
- 木村石鹸工業株式会社（大阪府）
<https://www.kimurasoap.co.jp/>
- 株式会社澤村（滋賀県）
<https://www.sawamura-shiga.co.jp/>
- 東海バネ工業株式会社（大阪府）
<https://www.tokaibane.com/>
- 株式会社友安製作所（大阪府）
<https://tomoyasu.co.jp/>

アワードの受賞や他の地方経済産業局・事務局からの紹介等により、人（社員）の幸せを起点に成長していることが明らかだった企業

- 株式会社エムアンドエー（兵庫県）
<https://www.m-and-a-co.jp/>
- コンクリートコーリング株式会社（大阪府）
<https://www.coring-osaka.co.jp/>
- 側島製罐株式会社（愛知県）
<http://sobajima.jp/>
- 柳井電機工業株式会社（大分県）
<https://www.yanaidenki.co.jp/>



BE THE
LOVED
COMPANY



Key Question 01

山の登り方に違いはあれど
モデル企業が**総じて大切にしていたことは？**
ー 調査サマリ

モデル企業の共通項抽出

共通項抽出に向けた 実施事項

1. インジケータ領域にかかる社員サーベイ結果を相関分析した結果から、モデル企業10社に見られた共通項を洗い出しするとともに、指標の置き方の妥当性を検証。
2. モデル企業の経営者サーベイの結果から全社的に肯定的な回答があった設問を抽出。
3. モデル企業に対してヒアリングした際に得られた印象的なコメントから定性的アプローチでも共通項を検証。
4. アウトプット領域の調査で得られた結果から、モデル企業群と一般的な中小企業群の差分や特徴を抽出し、仮説設定。



インジケータ領域（社員サーベイ）の相関分析結果集計表

	全体指標			組織のあり方				個人のあり方					仕事のあり方						
	幸福度	eNPS	組織効力感	関係性を深める取組実践度	利他的行動度	自己開示度	心理的安全性	自己理解度	仕事実行自律度	自己肯定感	自己効力感	フロー体験度	自己中心的利他充足度	社員が持つ社外関係資本	衛生要因満足度	内発的動機を育む仕事設計度	内発的動機	外発的動機	
全体指標	幸福度	1.000	0.552	0.513	0.421	0.426	0.292	0.429	0.356	0.486	0.409	0.409	0.535	0.635	0.278	0.466	0.453	0.624	0.099
	eNPS	0.552	1.000	0.637	0.427	0.421	0.268	0.486	0.205	0.323	0.265	0.235	0.375	0.465	0.210	0.604	0.383	0.427	0.100
	組織効力感	0.513	0.637	1.000	0.477	0.468	0.264	0.602	0.241	0.323	0.265	0.201	0.333	0.530	0.159	0.704	0.451	0.406	0.082
組織のあり方	関係性を深める取組実践度	0.421	0.427	0.477	1.000	0.660	0.395	0.481	0.351	0.490	0.336	0.281	0.340	0.421	0.275	0.486	0.410	0.445	0.208
	利他的行動度	0.426	0.421	0.468	0.660	1.000	0.324	0.455	0.289	0.464	0.268	0.201	0.348	0.398	0.197	0.483	0.404	0.451	0.150
	自己開示度	0.292	0.268	0.264	0.395	0.324	1.000	0.283	0.269	0.271	0.250	0.229	0.272	0.281	0.262	0.326	0.320	0.346	0.111
	心理的安全性	0.429	0.486	0.602	0.481	0.455	0.283	1.000	0.294	0.359	0.262	0.220	0.265	0.506	0.172	0.661	0.569	0.383	0.031
個人のあり方	自己理解度	0.356	0.205	0.241	0.351	0.289	0.269	0.294	1.000	0.580	0.455	0.502	0.315	0.418	0.310	0.239	0.368	0.431	0.198
	仕事実行自律度	0.486	0.323	0.323	0.490	0.464	0.271	0.359	0.580	1.000	0.404	0.475	0.451	0.514	0.330	0.295	0.520	0.610	0.235
	自己肯定感	0.409	0.265	0.265	0.336	0.268	0.250	0.262	0.455	0.404	1.000	0.596	0.322	0.402	0.311	0.259	0.346	0.383	0.239
	自己効力感	0.409	0.235	0.201	0.281	0.201	0.229	0.220	0.502	0.475	0.596	1.000	0.392	0.433	0.333	0.156	0.308	0.509	0.196
	フロー体験度	0.535	0.375	0.333	0.340	0.348	0.272	0.265	0.315	0.451	0.322	0.392	1.000	0.549	0.312	0.327	0.359	0.607	0.155
	自己中心的利他充足度	0.635	0.465	0.530	0.421	0.398	0.281	0.506	0.418	0.514	0.402	0.433	0.549	1.000	0.253	0.497	0.533	0.589	0.118
	社員が持つ社外関係資本	0.278	0.210	0.159	0.275	0.197	0.262	0.172	0.310	0.330	0.311	0.333	0.312	0.253	1.000	0.178	0.258	0.348	0.166
仕事のあり方	衛生要因満足度	0.466	0.604	0.704	0.486	0.483	0.326	0.661	0.239	0.295	0.259	0.156	0.327	0.497	0.178	1.000	0.517	0.419	0.087
	内発的動機を育む仕事設計度	0.453	0.383	0.451	0.410	0.404	0.320	0.569	0.368	0.520	0.346	0.308	0.359	0.533	0.258	0.517	1.000	0.484	0.139
	内発的動機	0.624	0.427	0.406	0.445	0.451	0.346	0.383	0.431	0.610	0.383	0.509	0.607	0.589	0.348	0.419	0.484	1.000	0.170
	外発的動機	0.099	0.100	0.082	0.208	0.150	0.111	0.031	0.198	0.235	0.239	0.196	0.155	0.118	0.166	0.087	0.139	0.170	1.000

※上記は、0.4以上の相関係数を正の相関と見做す（N=692, 有意確率：*p<0.005~）

モデル企業の共通項（1. インジケータ領域の相関分析結果より）

	幸福度	eNPS	組織効力感	関係性を深める取組実践度	利他的行動度	自己開示度	心理的安全度	自己理解度	仕事実行自律度	自己肯定感	自己効力感	フロー体験度	自己中心的利他充足度	社員が持つ社外関係資本	衛生要因満足度	内発的動機を育む仕事設計度	内発的動機	外発的動機
幸福度	1.000	0.552	0.513	0.421	0.426	0.292	0.429	0.356	0.486	0.409	0.409	0.535	0.635	0.278	0.466	0.453	0.624	0.099
eNPS	0.552	1.000	0.637	0.427	0.421	0.268	0.486	0.205	0.323	0.265	0.235	0.375	0.465	0.210	0.604	0.383	0.427	0.100
組織効力感	0.513	0.637	1.000	0.477	0.468	0.264	0.602	0.241	0.323	0.265	0.201	0.333	0.530	0.159	0.704	0.451	0.406	0.082
関係性を深める取組実践度	0.421	0.427	0.477	1.000	0.660	0.395	0.481	0.351	0.490	0.336	0.281	0.340	0.421	0.275	0.486	0.410	0.445	0.208
利他的行動度	0.426	0.421	0.468	0.660	1.000	0.324	0.455	0.289	0.464	0.268	0.201	0.348	0.398	0.197	0.483	0.404	0.451	0.150
自己開示度	0.292	0.268	0.264	0.395	0.324	1.000	0.283	0.269	0.271	0.250	0.229	0.272	0.281	0.262	0.326	0.320	0.346	0.111
心理的安全度	0.429	0.486	0.602	0.481	0.455	0.283	1.000	0.294	0.359	0.262	0.220	0.265	0.506	0.172	0.661	0.569	0.383	0.031
自己理解度	0.356	0.205	0.241	0.351	0.289	0.269	0.294	1.000	0.580	0.455	0.502	0.315	0.418	0.310	0.239	0.368	0.431	0.198
仕事実行自律度	0.486	0.323	0.323	0.490	0.464	0.271	0.359	0.580	1.000	0.404	0.475	0.451	0.514	0.330	0.295	0.520	0.610	0.235
自己肯定感	0.409	0.265	0.265	0.336	0.268	0.250	0.262	0.455	0.404	1.000	0.596	0.322	0.402	0.311	0.259	0.346	0.383	0.239
自己効力感	0.409	0.235	0.201	0.281	0.201	0.229	0.220	0.502	0.475	0.596	1.000	0.392	0.433	0.333	0.156	0.308	0.509	0.196
フロー体験度	0.535	0.375	0.333	0.340	0.348	0.272	0.265	0.315	0.451	0.322	0.392	1.000	0.549	0.312	0.327	0.359	0.607	0.155
自己中心的利他充足度	0.635	0.465	0.530	0.421	0.398	0.281	0.506	0.418	0.514	0.402	0.433	0.549	1.000	0.253	0.497	0.533	0.589	0.118
社員が持つ社外関係資本	0.278	0.210	0.159	0.275	0.197	0.262	0.172	0.310	0.330	0.311	0.333	0.312	0.253	1.000	0.178	0.258	0.348	0.166
衛生要因満足度	0.466	0.604	0.704	0.486	0.483	0.326	0.661	0.239	0.295	0.259	0.156	0.327	0.497	0.178	1.000	0.517	0.419	0.087
内発的動機を育む仕事設計度	0.453	0.383	0.451	0.410	0.404	0.320	0.569	0.368	0.520	0.346	0.308	0.359	0.533	0.258	0.517	1.000	0.484	0.139
内発的動機	0.624	0.427	0.406	0.445	0.451	0.346	0.383	0.431	0.610	0.383	0.509	0.607	0.589	0.348	0.419	0.484	1.000	0.170
外発的動機	0.099	0.100	0.082	0.208	0.150	0.111	0.031	0.198	0.235	0.239	0.196	0.155	0.118	0.166	0.087	0.139	0.170	1.000

結果概要（ファクト）

- 組織のあり方、仕事のあり方に代表される、「関係性を深める取組の実践度」、「内発的動機を育む仕事設計度」は、それぞれBE THE LOVED COMPANYらしさを捉えるために設定した幅広い指標群（例：幸福度、組織効力感、利他的行動度、心理的安全度、仕事実行自律度、自己中心的利他充足度、衛生要因満足度、内発的動機等）との相関が確認された。
- また、個人のあり方の領域において着目した、「自己理解度」は、仕事実行自律度や自己肯定感、自己効力感、自己中心的利他充足度、内発的動機と相関があることが確認された。
- 「自己中心的利他充足度」については、利他的行動度や自己開示度等、一部指標を除き、インジケータ領域のほとんど全ての指標と相関があることが確認された。

※ 組織・仕事・個人のあり方のうち、それぞれ、マトリングの状態を捉える「関係性を深める取組の実践度」、職務特性理論に基づく「内発的動機を育む仕事設計度」、個人の成熟の勘所と考える「自己理解度」及び「自己中心的利他充足度」を特筆すべき指標として記載。

※上記は、0.4以上の相関係数を正の相関と見做して記載（N=692, 有意確率：*p<0.005~）



モデル企業の共通項 (1. インジケータ領域の相関分析結果より)

	幸福度	eNPS	組織効力感	関係性を深める取組実践度	利他的行動度	自己開示度	心理的安全度	自己理解度	仕事実行自律度	自己肯定感	自己効力感	フロー体験度	自己中心的利他充足度	社員が持つ社外関係資本	衛生要因満足度	内発的動機を育む仕事設計度	内発的動機	外発的動機
幸福度	1.000	0.552	0.513	0.421	0.426	0.292	0.429	0.356	0.486	0.409	0.409	0.535	0.635	0.278	0.466	0.453	0.624	0.099
eNPS	0.552	1.000	0.637	0.427	0.421	0.268	0.486	0.205	0.323	0.265	0.235	0.375	0.465	0.210	0.604	0.383	0.427	0.100
組織効力感	0.513	0.637	1.000	0.477	0.468	0.264	0.602	0.241	0.323	0.265	0.201	0.333	0.530	0.159	0.704	0.451	0.406	0.082
関係性を深める取組実践度	0.421	0.427	0.477	1.000	0.660	0.395	0.481	0.351	0.490	0.336	0.281	0.340	0.421	0.275	0.486	0.410	0.445	0.208
利他的行動度	0.426	0.421	0.468	0.660	1.000	0.324	0.455	0.289	0.464	0.268	0.201	0.348	0.398	0.197	0.483	0.404	0.451	0.150
自己開示度	0.292	0.268	0.264	0.395	0.324	1.000	0.283	0.269	0.271	0.250	0.229	0.272	0.281	0.262	0.326	0.320	0.346	0.111
心理的安全度	0.429	0.486	0.602	0.481	0.455	0.283	1.000	0.294	0.359	0.262	0.220	0.265	0.506	0.172	0.661	0.569	0.383	0.031
自己理解度	0.356	0.205	0.241	0.351	0.289	0.269	0.294	1.000	0.580	0.455	0.502	0.315	0.418	0.310	0.239	0.368	0.431	0.198
仕事実行自律度	0.486	0.323	0.323	0.490	0.464	0.271	0.359	0.580	1.000	0.404	0.475	0.451	0.514	0.330	0.295	0.520	0.610	0.235
自己肯定感	0.409	0.265	0.265	0.336	0.268	0.250	0.262	0.455	0.404	1.000	0.596	0.322	0.402	0.311	0.259	0.346	0.383	0.239
自己効力感	0.409	0.235	0.201	0.281	0.201	0.229	0.220	0.502	0.475	0.596	1.000	0.392	0.433	0.333	0.156	0.308	0.509	0.196
フロー体験度	0.535	0.375	0.333	0.340	0.348	0.272	0.265	0.315	0.451	0.322	0.392	1.000	0.549	0.312	0.327	0.359	0.607	0.155
自己中心的利他充足度	0.635	0.465	0.530	0.421	0.398	0.281	0.506	0.418	0.514	0.402	0.433	0.549	1.000	0.253	0.497	0.533	0.589	0.118
社員が持つ社外関係資本	0.278	0.210	0.159	0.275	0.197	0.262	0.172	0.310	0.330	0.311	0.333	0.312	0.253	1.000	0.178	0.258	0.348	0.166
衛生要因満足度	0.466	0.604	0.704	0.486	0.483	0.326	0.661	0.239	0.295	0.259	0.156	0.327	0.497	0.178	1.000	0.517	0.419	0.087
内発的動機を育む仕事設計度	0.453	0.383	0.451	0.410	0.404	0.320	0.569	0.368	0.520	0.346	0.308	0.359	0.533	0.258	0.517	1.000	0.484	0.139
内発的動機	0.624	0.427	0.406	0.445	0.451	0.346	0.383	0.431	0.610	0.383	0.509	0.607	0.589	0.348	0.419	0.484	1.000	0.170
外発的動機	0.099	0.100	0.082	0.208	0.150	0.111	0.031	0.198	0.235	0.239	0.196	0.155	0.118	0.166	0.087	0.139	0.170	1.000

相関分析から見る考察

- 仕事自体が内発的動機づけを促し、個人が全体感を持って自律的に取り組めるデザインとなっていること。また、組織の中で、社員それぞれの機微を気かけ、存在価値を認め合い、必要とし合う、良好な関係性が深められていること。
これらが、社員の自己中心的利他な状態を育み、ひいては自律型人財へと成熟するための、組織・仕事の重要な要素（勘所）であることが指標の相関からも見て取れた。
- また、個人においては、自己理解を深めることが自己肯定感や自己効力感を高め、内発的動機を高く保ちながら、自己中心的利他な状態に成熟していくためのカギであるように見える。
- あくまで相関分析であるため、指標間の因果については仮説の域を出ないが、BE THE LOVED COMPANYを志向する企業が抑えるべき指標群（左記）は、互いに相関があることが確認された。従い、今回設定したインジケータ領域の指標群は、企業の良質な“体内”を示すに相応しいものであると言える。

※上記は、0.4以上の相関係数を正の相関と見做して記載 (N=692, 有意確率: *p<0.005~)

モデル企業の共通項 (1. インジケータ領域の相関分析結果より)

	幸福度	eNPS	組織効力感	関係性を深める取組実践度	利他的行動度	自己開示度	心理的安全性	自己理解度	仕事実行自律度	自己肯定感	自己効力感	フロー体験度	自己中心的利他充足度	社員が持つ社外関係資本	衛生要因満足度	内発的動機を育む仕事設計度	内発的動機	外発的動機
幸福度	1.000	0.552	0.513	0.421	0.426	0.292	0.429	0.356	0.486	0.409	0.409	0.535	0.635	0.278	0.466	0.453	0.624	0.099
eNPS	0.552	1.000	0.637	0.427	0.421	0.268	0.486	0.205	0.323	0.265	0.235	0.375	0.465	0.210	0.604	0.383	0.427	0.100
組織効力感	0.513	0.637	1.000	0.477	0.468	0.264	0.602	0.241	0.323	0.265	0.201	0.333	0.530	0.159	0.704	0.451	0.406	0.082
関係性を深める取組実践度	0.421	0.427	0.477	1.000	0.660	0.395	0.481	0.351	0.490	0.336	0.281	0.340	0.421	0.275	0.486	0.410	0.445	0.208
利他的行動度	0.426	0.421	0.468	0.660	1.000	0.324	0.455	0.289	0.464	0.268	0.201	0.348	0.398	0.197	0.483	0.404	0.451	0.150
自己開示度	0.292	0.268	0.264	0.395	0.324	1.000	0.283	0.269	0.271	0.250	0.229	0.272	0.281	0.262	0.326	0.320	0.346	0.111
心理的安全性	0.429	0.486	0.602	0.481	0.455	0.283	1.000	0.294	0.359	0.262	0.220	0.265	0.506	0.172	0.661	0.569	0.383	0.031
自己理解度	0.356	0.205	0.241	0.351	0.289	0.269	0.294	1.000	0.580	0.455	0.502	0.315	0.418	0.310	0.239	0.368	0.431	0.198
仕事実行自律度	0.486	0.323	0.323	0.490	0.464	0.271	0.359	0.580	1.000	0.404	0.475	0.451	0.514	0.330	0.295	0.520	0.610	0.235
自己肯定感	0.409	0.265	0.265	0.336	0.268	0.250	0.262	0.455	0.404	1.000	0.596	0.322	0.402	0.311	0.259	0.346	0.383	0.239
自己効力感	0.409	0.235	0.201	0.281	0.201	0.229	0.220	0.502	0.475	0.596	1.000	0.392	0.433	0.333	0.156	0.308	0.509	0.196
フロー体験度	0.535	0.375	0.333	0.340	0.348	0.272	0.265	0.315	0.451	0.322	0.392	1.000	0.549	0.312	0.327	0.359	0.607	0.155
自己中心的利他充足度	0.635	0.465	0.530	0.421	0.398	0.281	0.506	0.418	0.514	0.402	0.433	0.549	1.000	0.253	0.497	0.533	0.589	0.118
社員が持つ社外関係資本	0.278	0.210	0.159	0.275	0.197	0.262	0.172	0.310	0.330	0.311	0.333	0.312	0.253	1.000	0.178	0.258	0.348	0.166
衛生要因満足度	0.466	0.604	0.704	0.486	0.483	0.326	0.661	0.239	0.295	0.259	0.156	0.327	0.497	0.178	1.000	0.517	0.419	0.087
内発的動機を育む仕事設計度	0.453	0.383	0.451	0.410	0.404	0.320	0.569	0.368	0.520	0.346	0.308	0.359	0.533	0.258	0.517	1.000	0.484	0.139
内発的動機	0.624	0.427	0.406	0.445	0.451	0.346	0.383	0.431	0.610	0.383	0.509	0.607	0.589	0.348	0.419	0.484	1.000	0.170
外発的動機	0.099	0.100	0.082	0.208	0.150	0.111	0.031	0.198	0.235	0.239	0.196	0.155	0.118	0.166	0.087	0.139	0.170	1.000



外発的動機付け

- 相関フレームワーク（モデル3.0）においては、衛生要因への不満が減少し、自己成長や能力向上への欲求が高まることで、個人の仕事観が変化する。つまり、**外的報酬を動機に対価を得るために労働をするのではなく、自身が欲する内的報酬を動機に仕事に向き合うようになるという仮説を提示していた。**
- 今回のモデル企業のサーベイ結果を用いた相関分析において、「**外発的動機**」は、**いずれの指標にも相関が見られないことから、上記の仮説の通り、LOVED COMPANYで活躍する社員は個々人の内発的動機で以て活躍していることが確認された。**

モデル企業の共通項（2. 経営層サーベイより）

- モデル企業10社の経営層に対するサーベイ結果から浮かび上がった全社に共通する価値観・実践を整理した。

1. 羅針盤の言語化・発信機会

モデル企業の経営者層は一樣に、組織内で共通の価値観（例：ミッション、ビジョン、バリューなど）について話し合い、社内外へ共有する機会を設定していた。

[全社共通で「当てはまる」と回答された設問]

- 会社の羅針盤を幹部・社員と共創している
- 行動指針を社員と共創している
- 社内に会社の羅針盤を発信している
- 社外に会社の羅針盤を発信している

2. 組織デザイン（風土・事業実行の仕組み）

モデル企業の経営者層は一樣に、働くことそのものを通じて幸せを実感できる状態を目指して、組織風土や事業実行環境を意図的にデザインしていた。

[全社共通で「当てはまる」と回答された設問]

- 部署横断的な活動やフラットさの醸成により社員同士の関係性を深める仕組みがある（例：部署を超えた委員会活動、全社員の業務日報オープン化）
- 社員一人ひとりが主体性を持って働くことができる仕組みがある（例：自律的挑戦の応援制度、社員持株会制度の策定）

3. 関係性を育む取組の実践

モデル企業の経営者層によって、一樣に関係性を育む仕組み（対話・協調の場、繋がり場等）が構築されていた。

[全社共通で「当てはまる」と回答された設問]

- 日常業務とは別に、部署や職種を横断して「雑談や相談ができる場」がある

4. 永続的な経営戦略

モデル企業には一樣に、社員の幸せを中心に据えるだけでなく、企業としての価値創出を両立するための永続的な成長を可能にする経営戦略が存在した。

[全社共通で「当てはまる」と回答された設問]

- 中長期的な価値向上のための投資（未来投資）へ積極的に取り組んでいる（例：教育研究、広告宣伝、コンサル費等）
- 企業理念や価値観、社会的使命を明確に発信している
- 地域・社会との共存共栄を目指した活動に取り組んでいる（例：地域イベントへの参加、地域課題・ニーズに応える取組・貢献）



モデル企業の共通項（3. ヒアリングにおける印象的なコメントより）

- モデル企業の経営者は、組織で働く社員の“状態観察”を重視するとともに、社内の情報の透明化や関係性を深める仕組み・仕掛けを通して、社員の幸せ・成長を後押しする実践がなされていた。
- また、経営者の思い・取り組みを受け取り、自社らしさを克明に語るることができる社員の存在が印象的であった

モデル企業の“経営者”の思い、実践

- チームワークよくイキイキと仕事をしているかを見ている。問題があったときに集まって相談しているか。
－ 東海バネ工業株式会社 夏目社長
- 各所で雑談が交わされているか、執務スペースで笑い声が聞こえるかを気にしている。
- 自分で世の中を見て、考えて、決定する行為が重要。
- 透明度高く情報を開示している。
－ 木村石鹼工業株式会社 木村社長
- 社員の「やりがい」を高めたいというのが一番の思い。
－ 柳井電機工業株式会社 柳井社長
- 他者に目が行くような仕掛けを講じている。
－ 株式会社ウエダ本社 岡村社長
- 「自己申告型報酬制度」を採用していることに加え、制度外でも常に腹を割って対話している。裏表のない（無駄な忖度や行間の読み合いがない）関係性を大事にしている。
- ありがとうをちゃんと言おうとか、普段から“言葉”はすごく大事にしている。
－ 側島製罐株式会社 石川代表



モデル企業の“社員”が語る自社らしさ

- 社長が丁寧に実践し、伝えてきたことが社員に伝わっていることがサーベイにより明らかになった。
- ウチの社員は察する力（他者の機微に気づく力）が高い。他人には優しく察するのが上手だけど、謙虚で自信がない。これは良くも悪くも会社の色だと思う。
－ 株式会社WELLZ UNITED 桐村さん/大槻さん
- 社長の方針を自分事化する機会が多いのは、社内の自律型人材の多さに寄与しているように感じる。
- 自己理解を深める時間も増えてきている。少しずつ自分と向き合っている人が増えてきた。
－ 柳井電機工業株式会社 峰さん/田代さん/堀さん
- 仕事上はビシビシやるが、大前提として関係性を大切にしようという意識がある。人こそ強みだと思う。
－ 株式会社ウエダ本社 森島さん
- 社内SNS上に公開されている日報には、取組だけでなく、なぜやったか、どう感じたかが書かれ、みんながそれにコメントやいいねで反応している。
- 目標とその結果は、全社に公開されている。自分自身がどうありたいかを考えるシーンは多い。
－ 株式会社友安製作所 松本さん

モデル企業の共通項（3. 印象的なコメントより）

- ヒアリングから得られたモデル企業に共通する特徴的な価値観・文化とそれらを体現する実践について抽出・整理

1. 「社員に任せる」文化と自律型人財の育成

－ 共通項 －

モデル企業には「社員に任せる」経営者の志向が存在し、社員の自律的な考動が形成されていた。



特徴的だった企業のコメントと考察

人の成長に対する
組織の役割・責任への認識

内発的動機を
育む仕事設計度

自律型人財割合

株式会社エムアンドエー

同社執行役員の山崎 真子さんは、「経歴や能力、年齢で決めないで、とにかく『いったんやってみ』と任せてみる。失敗しても怒られない・責められない文化がある」と社内風土についてコメント。自身が入社前から根付くこの失敗を許容する風土こそが、社員が思い切って挑戦できる下地になっていると推察していた。

木村石鹼工業株式会社

同社社長の木村 祥一郎さんは、社員の自主性を育むため職務範囲をあえて固定しすぎない経営を心掛けている。例えば、正式な職務記述書を設けず、「経歴・年次に関係なく社員各自が仕事をデザインし、必要に応じて『部門の垣根を越えて助け合う』」ことを推奨している。

社員の判断を信じているからこそ、役割を固定化しない。その継続により、社員同士が自発的に協力し合い、失敗をフォローし合う文化が醸成され、自律的に行動できる人財の裾野が広がっていると想定される。

株式会社WELLZ UNITED

同社社長の井上 大輔さんは、「各チームのリーダーが、メンバーの良い行動や成果をどれだけ認めているか」を観察している。あくまで社員のリーダーシップの発揮を信じ、任せているからである。前提として井上社長は、「『やりなさい』という命令はしない。その人らしさを大切にする」とコメントしており、指示命令ではなく、信頼による自律前提の経営が実施されている。



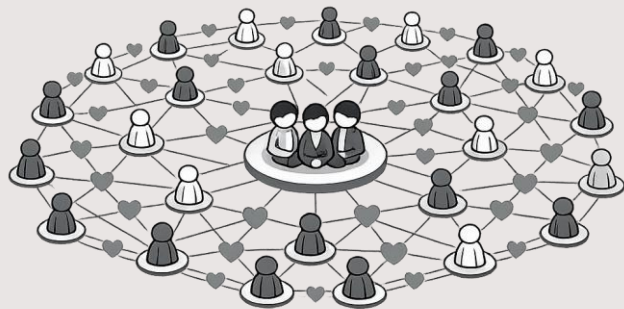
モデル企業の共通項（3. 印象的なコメントより）

- ヒアリングから得られたモデル企業に共通する特徴的な価値観・文化とそれらを体現する実践について抽出・整理

2. 関係性の深化と信頼の醸成

－ 共通項 －

モデル企業においては、社内の人間関係の強さや信頼感を重視しており、関係性は自然発生に任せるのではなく、意図的に育てる仕掛けが施されていた。



特徴的だった企業のコメントと考察

関係性を育む
実践度

関係性を深める
実践度

心理的安全性

株式会社澤村

同社では本社に来る機会の少ない現場責任者も個人で業務を抱え込まずチームで協働できる仕組みづくりに尽力している。ひとづくり・カルチャー推進課 課長の和田山 翔一さんは「これまで現場監督が1人で契約から設計まで担い、チームと言っても2～3名で現場ごとに異なり、互いの仕事状況が見えにくかった。そこで1～3年目の若手を含め、年次横断の委員会活動（部活動方式）を導入し、挙手制でメンバーを選出して年次ごとの役割を入れ替えるようにした。チームで合意形成する練習機会と捉えて成長してほしい」と語る。個人や少人数単位になりがちな業務特性を加味しつつ、組織横断の対話・協働を増やすことで、社員同士の信頼関係を醸成している。

株式会社ウエダ本社

同社社長の岡村 充泰さんは、ありがとうカードや日報共有などを活用し、社員同士が互いの働きに目を向け感謝を伝え合う風土づくりを行ってきた。「一番腹が立つのは無関心。だから他者に目が行く仕掛けを実施している。」との言葉通り、日々の業務の中で相互に関心を持つことを習慣化する工夫が凝らされている。

コンクリートコーリング株式会社

同社では、会社のいい状態を「RECOG（称賛を送り合うツール）の活用状況」を通じて観察する。経営統括室長 中元 美緒さんは、「チャットの内容から、関係性の質や感情の流れを読み取ることができる。RECOGを使っている人が増えているなら、社員の承認欲求が満たされる環境が整ってきている証拠である」と、社員同士の関係性を把握する重要性を語る。



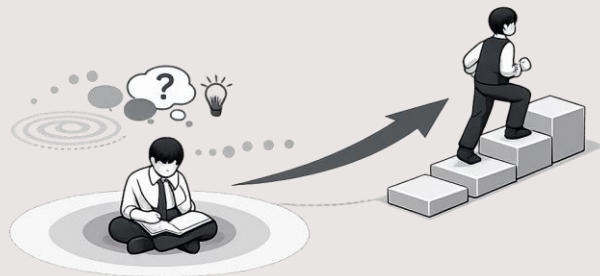
モデル企業の共通項（3. 印象的なコメントより）

- ヒアリングから得られたモデル企業に共通する特徴的な価値観・文化とそれらを体現する実践について抽出・整理

3. 内発的な成長意欲と自己内省を促す仕事設計

－ 共通項 －

社員の内発的動機づけ（仕事それ自体にやりがいを感じ主体的に成長しようとする度合い）につなげるため、自己内省や学習の機会を意図的に設けている企業が複数見られた。



特徴的だった企業のコメントと考察

自己理解度

内発的動機度

内発的動機を
育む仕事設計度

株式会社エムアンドエー

同社では、社員の自己内省を促す仕組みを徹底。入社時から「ジョハリの窓」を応用した自己開示・自己理解ワークショップを実施し、さらに毎日の業務開始前・終了後の短い振り返りと月一回じっくり時間をかけるリフレクションをKintone上のワークシートで習慣化している。

同社執行役員の上野 真子さんは、「何を感じ、何を考えているのか。自分の盲点や未知領域に気づき解放領域を広げるためのリフレクションを丁寧に実施している。若手は採用時からそういった自己開示を実施するため、違和感なく実践できていると思う」と語る。「振り返りの積み重ねが自己理解度向上に効いていると感じる。またメンタルヘルスにも寄与していそうだ」と手応えも感じていた。

東海バネ工業株式会社

同社では、フィードバック文化によって社員の内発的成長を後押し。社長の夏目 直一さんも「丸 彩子さん（ES/財務Gr）が設計した面談制度が効いているのかもしれない」と、上司と部下の対話を通じた振り返りが社員の自己効力感や成長実感につながっている可能性について実感。

また、夏目さんは「手作り主流のバネメーカーであり、社員のモチベーションが約束納期遵守率に反映される。納期等の約束を守ることで、顧客に喜ばれ、その継続が信頼を産み、リピートや紹介につながる。」と語る。同社における社員の内発的な動機につながる仕事設計の重要性が伺えた。



モデル企業の共通項（4. アウトプット領域の定量結果から見えた仮説）

- 令和7年度調査におけるモデル企業は、中小企業一般に見られがちな「採用難と高い自発的離職」や「人的コスト増と財務悪化」という構造から逸脱しており、人を起点とした持続的成長が可能な状態であることが結果として示された。

労働生産性 (社員一人ひとりの付加価値)

モデル企業（前期：n=9）
 ・ 中央値：781万円（平均値：861万円）
中小企業一般
 財務省「法人企業統計調査年報」（2024年度データ）
 ・ 中規模企業約609万円/小規模企業約538万円

応募倍率 (人財獲得への寄与)

モデル企業（前期：n=6）
 ・ 平均値：10.8倍（中央値：9.5倍）
中小企業一般
 2024年版中小企業白書から（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」を参照
 ・ 「採用（中途・新卒）に感じている課題」という問いに対し60%超の企業が「応募が少ない」と回答

企業表彰数 (対外評価への寄与)

モデル企業（前期：n=10）
 ・ 中央値：2件（平均値：5.3件）

自己資本比率 (財務健全性 耐久力)

モデル企業（前期：n=10）
 ・ 中央値：55%（平均値：54%）
中小企業一般
 中小企業実態基本調査/令和7年速報（令和6年度決算実績）
 ・ 約45%程度

自発的離職率 (人財定着への寄与)

モデル企業（前期：n=10）
 ・ 平均値：5.5%（中央値：4.5%）
企業一般
 厚生労働省「雇用動向調査（2023年）」
 ・ 一般労働者の離職率は12.1%
 厚生労働省「令和2年転職者実態調査」
 ・ 離職理由の約77%は自己都合によるものである。

メディア掲載数 (社会関係資本の拡大)

モデル企業（前期：n=10）
 ・ 平均値：25.4件（中央値：5件）

アウトプット領域から見る考察

- モデル企業では、社員の幸せに資する投資は単なるコスト要因ではなく、中長期的に付加価値創出を支え、結果として自己資本の蓄積につながる経営回路として機能している可能性がある。
- モデル企業は、企業成長とともに人に対する投資やコストの増加（賃上げ・人財確保等）を行いながらも、事業成果と財務健全性を同時に維持し得る経営構造を有している可能性がある。
- モデル企業では、外部からの高い選好（応募倍率）と、内部での安定した定着（自発的離職率の低さ）が同時に成立している可能性がある。
- モデル企業は、中小企業一般において同時発生しやすい「採用難と高い自発的離職」という構造から、体系的に逸脱している可能性がある。
- 社員の幸せを重視する経営は、企業ブランド・信頼・共感という“社会関係資本”を蓄積する装置としても機能している可能性がある。

まとめ_モデル企業の共通項とは

モデル企業に共通する特徴から探る BE THE LOVED COMPANYの 本質と好循環の構造

BE THE
LOVED
COMPANY



- 社員サーベイ結果を用いた相関分析からは、「関係性を深める取組の実践度」および「内発的動機を育む仕事設計度」が、幸福度、組織効力感、心理的安全度、利他的行動度、仕事の自律性、内発的動機など、BE THE LOVED COMPANYらしさを構成する多くの指標と幅広く正の相関を有していることが確認された。これらの結果から、**社員の幸せや主体的な成長は、個人の資質だけでなく、組織における関係性づくりや仕事の設計とも密接に関わっていることがより明らかになった。**
- また、個人のあり方に着目すると、「自己理解度」および「自己中心的利他充足度」が、自己肯定感・自己効力感・仕事実行自律度・内発的動機と強く結びついている点が特徴的であった。特に「**自己中心的利他充足度**」は、**ほぼすべてのインジケータ領域の指標群と相関が確認されており、組織内の状態を捉えるうえで重要な視点となりうる**ことがうかがえた。
- また、これらの定量的傾向は、モデル企業へのヒアリングで得られた定性的コメントとも重なっている。経営者が社員の状態を観察し、情報の透明化や関係性を深める仕組みづくりを意識していること、また社員側からも「**関係性が前提となっている**」「**個人の自律が尊重されている**」といった声が聞かれた点は、サーベイ結果と整合的であった。
- さらに、**アウトプット領域の分析からは、モデル企業における労働生産性や応募倍率、離職率といった対外的な成果指標が軒並み一般の中小企業と比較して良好である点が観測されており、組織内部の状態の継続により企業成果が生まれる可能性が示された。**

BE THE
LOVED
COMPANY



Key Question 02

「やさしく、たのしく、すえながく」の山の登り方にどのような**多様性**があったか？

ー 調査サマリ

BE THE LOVED COMPANYにおける多様性（前提）

企業はそれぞれが異なる環境（価値観、歴史、業種、規模）にあり、社員の幸せ・成長の捉え方・考え方に対する多様性・多義性が存在する。加えて、社員（個人）一人ひとりが、考える「幸せ・成長のかたち」も異なる。

そのため、BE THE LOVED COMPANYは、特定の型を設定し、企業の経営スタイルの画一性を意図しておらず、あくまでも各社の多様性を重視している。当然、今回協力頂いたモデル企業のあり方も各社各様であったということは、強調しておきたい。

一方で、多様なモデル企業のあり方を緩やかにグルーピングすることで、今後BE THE LOVED COMPANYを志向する企業に対し、仰ぐべきロールモデルを探すきっかけや、経営という答えのない山登りの道標を提示できる可能性を鑑み、敢えて顕著に見られたLOVED COMPANYの多様性の一部を切り取り、ご紹介することをご容赦頂きたい。



モデル企業の多様性に関する問い

Question :

モデル企業の中に浮かび上がってきた多様性とは？



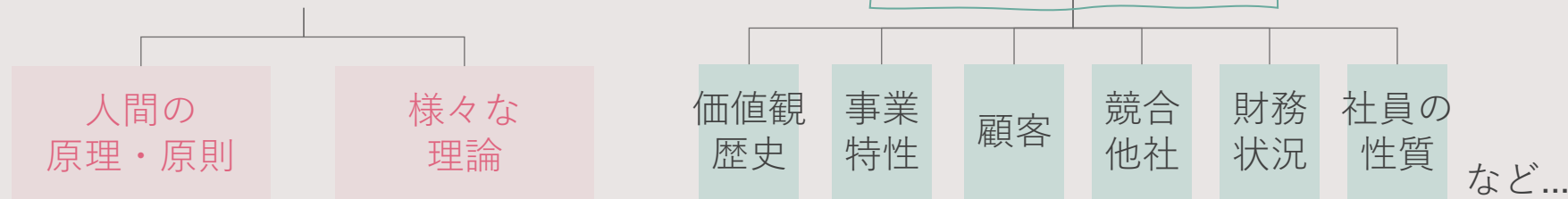
仕組み・
仕掛け

=

本質

×

環境



モデル企業における多様性

指標を通じた調査結果（本質部分）の多様性

パーパスの実現が
動機の源泉

個が際立つ
(個人のやりたい・得意、個人の効力感が高い)

組織の幸せの追求が
動機の源泉

組織が際立つ
(利他心で繋がり、組織の効力感が高い)

etc...

この結果をどう捉えるか（良いのか）
なぜその結果なのか

調査結果を読み解くために考慮すべき環境要因

経営者の考え方
(含、MVV)

どんな思想・意図で
組織づくりをしているか

成長速度

どれくらいの速度で
成長・拡大しているか

社員の持つ性質

どんな社員が多いか
(友好的・外交的等)

事業特性

新規顧客の獲得か
既存顧客の深掘りか等

職種の違い

フロント職種か
コーポレート職種か等

組織の規模感

社員数は数十名規模か、
100名超か等

組織のステージ

どんなステージにあるか
(社員数が急拡大等)

etc...

調査から見る多様性

- モデル企業に見られた多様性を、「指標の調査結果の多様性」及び「調査結果を読み解く際に考慮すべき環境要因」に大別して示した。
- 調査結果については、**組織と個のどちらが際立って見えるのか、あるいは、動機の源泉が、組織内の幸せの追求にあるのか、会社が掲げるパーパスの追求にあるのか**といった点で多様な企業の状態をゆるやかにグルーピングができる可能性が明らかになった。
- また、結果の読み解きにおいては、経営者の考え方や事業特性、組織のフェーズ等、**自社が置かれている環境を考慮の上、その結果が意図したものなのか、あるいは課題であるのかを判断することが重要**であることが明らかになった。

※ なお、調査結果の多様性については、当然のことながら全てのモデル企業が各要素を多分に有していること、またあくまで、調査当時のスナップショットであり、左記の環境要因次第で、同じ組織でも様相が変わりうることは補足をさせていただきます。



Case Study

モデル企業の多様性分析

ここからは、サーベイ結果の分析を通して見られた多様性の一部について、4社のモデル企業に掲載協力をいただき、実際の調査結果とその読み解きの例を介してご紹介する。

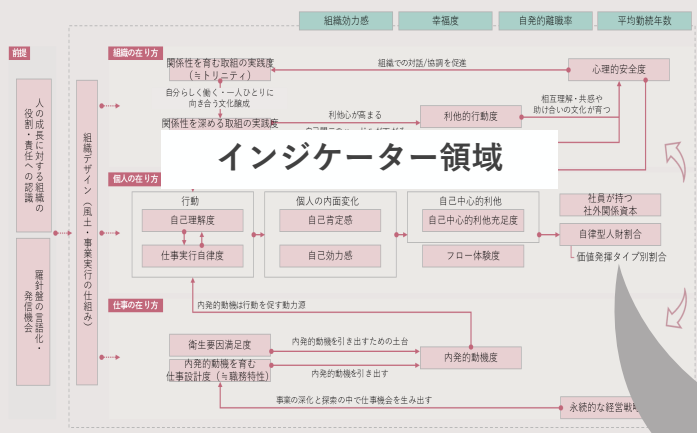
LOVED COMPANYという経営のあり方を志向するみなさまがロールモデルを探すきっかけ、より良い組織づくりを考える糸口になれば幸いである



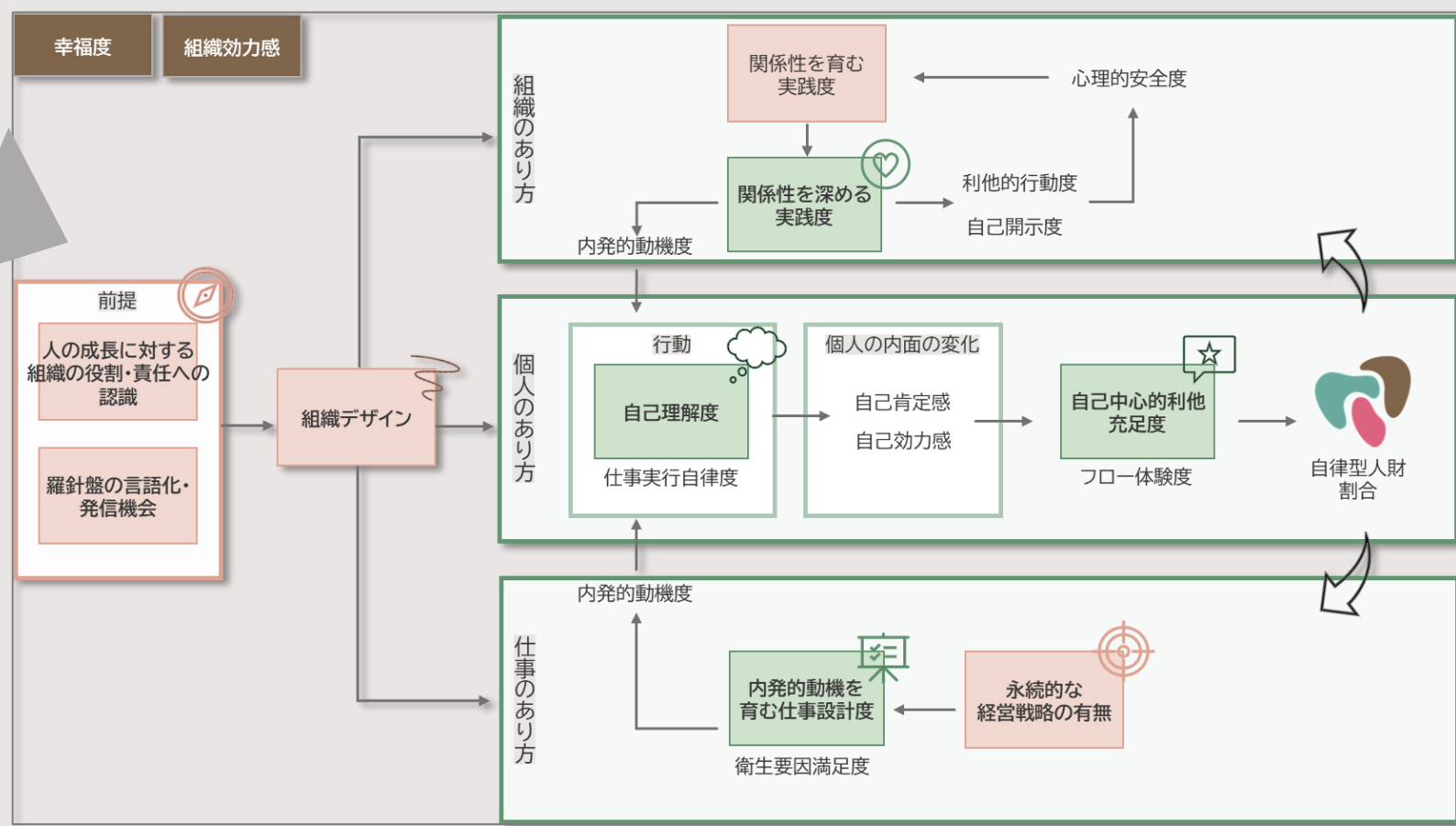
(参考) インジケータ領域の簡略化

LOVED COMPANYに見られた多様性を説明するにあたり、 インジケータ領域の視認性を高めるために特徴的な指標を中心に簡略化

※ 後述のイベント (The DIALOGUE) においても、伝わりやすさを重視し、簡略化したインジケータ領域を用いて説明



分かりやすく簡略化



調査結果の解釈に際して考慮すべきこと

Points to note

本調査結果を読み解く上で
留意いただきたい点



- 前述の通り、モデル企業のスコアやコメントを解釈する際には、各社の置かれた事業環境・組織的条件を踏まえる必要がある。
 - 例えば、企業規模（社員数や事業拠点の多寡）、業種・業態（製造業かサービス業か等）、成長フェーズ（創業からの年数や事業拡大の段階）、地域性（都市型か地方密着型か）などの違いである。
 - こうした外部・内部環境の要因によって、社員サーベイの数値には一定のばらつきが生じうるため、**単純な数値の高低で優劣を判断することはできない**。したがって、本調査の結果についても**モデル企業間の順位付けを目的とするものではなく、共通する傾向や多様性・多義性を浮き彫りにするためのものである**。
- ※ なお、本調査対象のモデル企業10社はいずれも「BE THE LOVED COMPANYを志向する本質的な人的資本経営のロールモデル」として調査協力いただいた企業であり、一般的な中小企業群に比較して、そもそものベースライン（平均点水準）が高いことが想定される点にも留意が必要である。



Case1：株式会社ウエダ本社



働く環境の総合商社
株式会社ウエダ本社

- 創業：1938年5月
- 所在地：京都市下京区五条堺町角塩竈町363番地（本社屋）
- 代表取締役社長：岡村 充泰
- 業種：人を生かした価値創出業/働く環境の総合商社
- 社員数：30名（2020年4月）

■ 目指す組織のあり方

宇宙を想え、人愛せ

－社是



ウエダ本社 ビジョンピクチャー（2025）

■ 調査（本質部分）から顕著に読み取れた傾向

パーパスの実現が動機の源泉

個が際立つ
（個人のやりたい・得意、個人の効力感が高い）

調査結果サマリ (本質の多様性)

Case1

株式会社ウエダ本社

サーベイ回答：23/28名(82.1%)

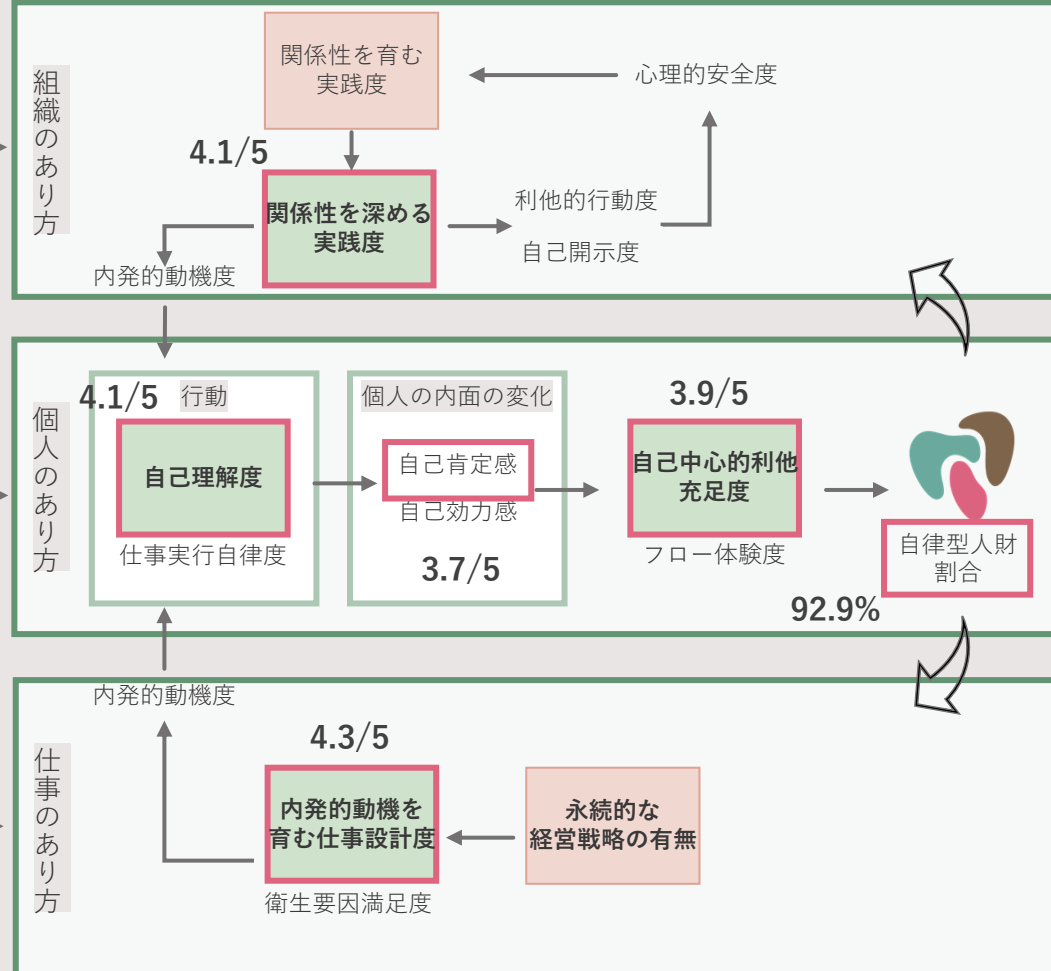
BE THE LOVED COMPANY界のサッカーブラジル代表

利己性と利他性が共存し、生き活きと働き相互に影響し合う集団

らしさ

幸福度
4.3/5

組織効力感
4.1/5



関係性を深める実践度

他者への興味・配慮

- 一緒に働く人に関心を持ち、よく知ろうとしている
- 一緒に働く人の意見・話をよく聞き、考えを尊重している

感謝と自身の感情を示す言動

- 一緒に働く人に、いつも感謝の気持ちを伝えている
- 復帰した人等に戻ってきてうれしい、寂しかったと言う

自己理解度

動機源泉の把握

- 自分が目指す姿、ありたい状態、やりたいことを理解している

自己肯定感

自分らしさの認識/受入

- 自分を否定せずに、前向きに受け入れられている

内発的動機を育む仕事設計度

仕事の意義・価値理解

- 自分の仕事は、他者・組織・社会にとって意味があり、価値があると感じている

自己決定できる環境

- 任された仕事は、自分の裁量で進めることができる

調査結果の読み解き（環境を加味して本質を紐解く）

Case1

株式会社ウエダ本社

サーベイ回答：23/28名(82.1%)

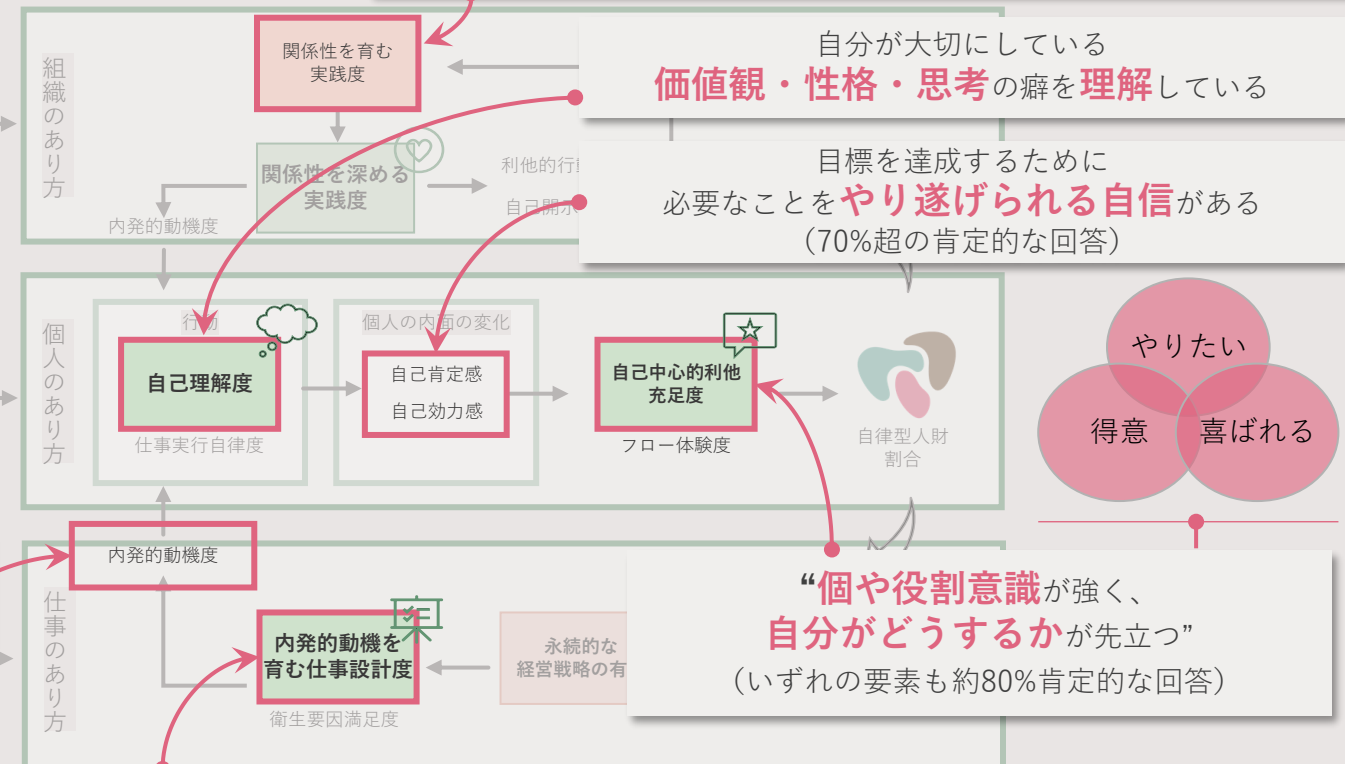
BE THE LOVED COMPANY界のサッカーブラジル代表

利己性と利他性が共存し、生き活きと働き相互に影響し合う集団

共通の**パーパス**や**ミッション**や**ビジョン**を共有し、それらが**根付いている**
(90%超の肯定的な回答)

“無関心が一番NG **他者に目がいく仕掛け**づくりを意識”
(ありがとうカードなど)

幸福度 **組織効力感**



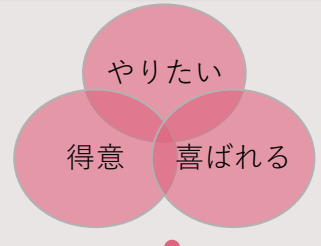
“**人生が先**で、仕事がある。
仕事を通じて成長ができるから、仕事は大事”

自分が大切にしている **価値観・性格・思考**の癖を**理解**している
目標を達成するために必要なことを**やり遂げられる自信**がある
(70%超の肯定的な回答)

組織デザイン
人の成長に対する組織の役割・責任への認識
羅針盤の言語化・発信機会

“**社会に対してどうあるか**と繋がっていることで、個人は**存在意義**や**幸福度**を感じられる”

“**個や役割意識**が強く、**自分がどうするか**が先立つ”
(いずれの要素も約80%肯定的な回答)



仕事そのものが楽しいと感じる
(90%超の肯定的な回答)

自分の仕事は、**他者・組織・社会にとって意味**があり、**価値がある**と感じている
任された仕事は**自分の裁量**で進めることができる
(90%超の肯定的な回答)

Case2 : 株式会社WELLZ UNITED / 井上株式会社



- 創業：1947年1月（井上株式会社）
- 所在地：京都府福知山市篠尾新町3丁目3番地
- 代表取締役：井上 大輔
- 業種：電気設備・通信システムソリューション等
- 社員数：129名

■ 目指す組織のあり方

私たちは、毎日がちゃんと幸せで、
成長するいい会社を創ります。

– We The Philosophy



■ 調査（本質部分）から顕著に読み取れた傾向

組織の幸せの追求が動機の源泉

組織が際立つ
(利他心で繋がり、組織の効力感が高い)



調査結果サマリ (本質の多様性)

Case2

株式会社WELLZ UNITED

サーベイ回答：127/129名(98.4%)

繋がり信頼の自然的成長企業

組織とメンバーに信頼感を抱く利他的集団

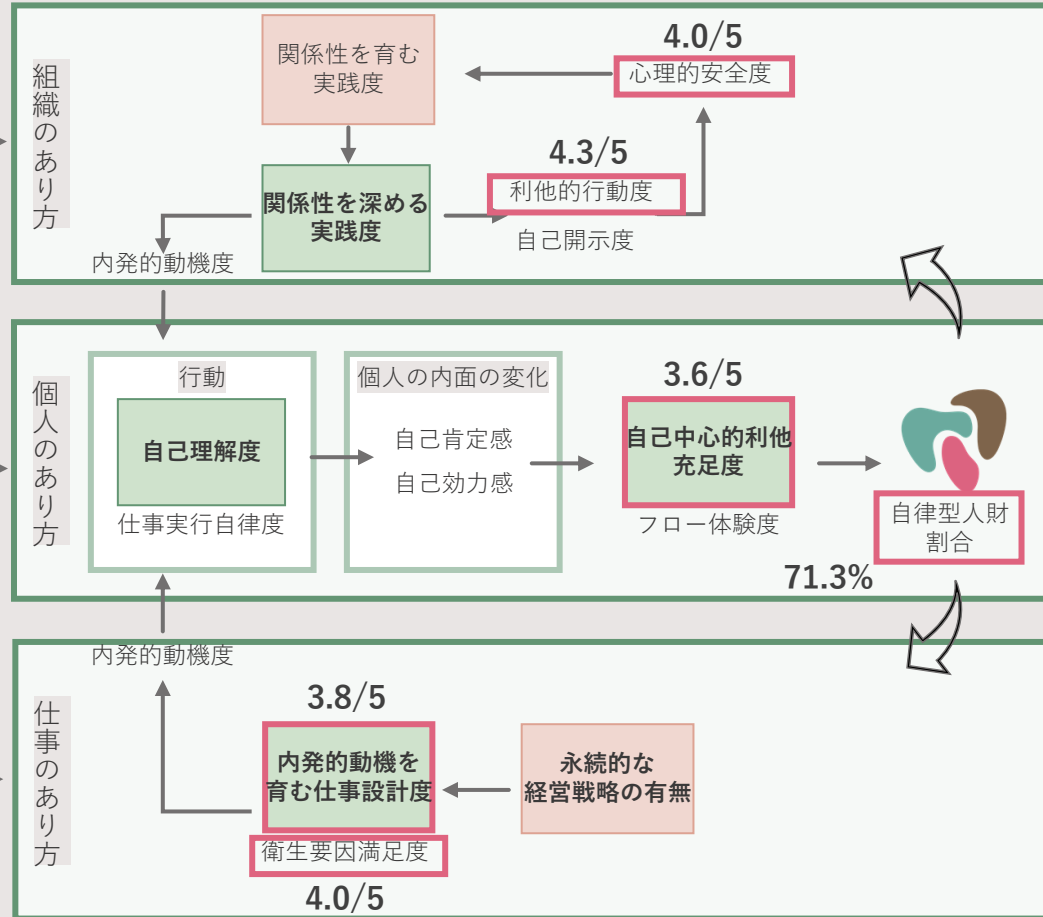
幸福度
3.7/5

組織効力感
3.9/5

前提
人の成長に対する
組織の役割・責任への
認識

羅針盤の言語化・
発信機会

組織デザイン



☐ : 指標の中でも特に“らしさ”が目立つもの

らしさ

- 利他的行動度**
気づき・助け合う
• 一緒に仕事をしている人達から常に良くしてもらっているからこそ、自分も同じように恩返しをしたいと思っている
• 一緒に仕事をしている人のためになることなら、自分の担当業務や責任範囲関係なく協力したいと思い、何かしら行動している
- 心理的安全性**
良好な関係性
• このチームでミスしても非難をされたり排除されたりしないし、何かあれば助けを求めやすい
- 自己中心的利他充足度**
利他的充足
• 「誰かの役に立っている」「喜ばれている」と感じる
- 自律型人財割合**
誰かと誰かを繋ぐ人財
• 人をよく見ていて人と人のつなぎ役となったり、周囲の人の変化によく気づき、自然に声掛けやフォローをする
• 誰かの考えを、分かり易いように人に伝えることに長けている
- 内発的動機を育む仕事設計度**
仕事ぶりも視る・気づく・言う
• 自分のした仕事の成果や仕事ぶりについて、他者（上司・同僚等）から直接的なフィードバックが得られる
- 衛生要因満足度**
適切な仕事支援
• 直属の上司は私の業務を適切に支援してくれる

自己理解度・仕事実行自律度・自己肯定感・自己効力感

• 調査対象企業10社平均と比較して、それぞれ0.1ポイント低く、自己よりも、利他・組織が先立っているように見える

調査結果の読み解き（環境を加味して本質を紐解く）

Case2

株式会社WELLZ UNITED

サーベイ回答：127/129名(98.4%)

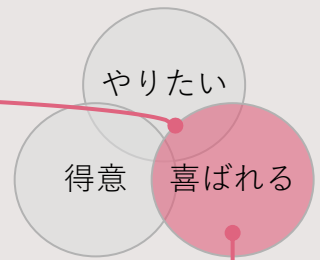
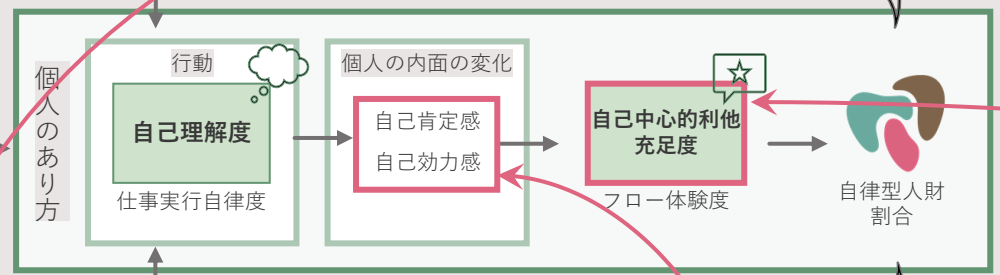
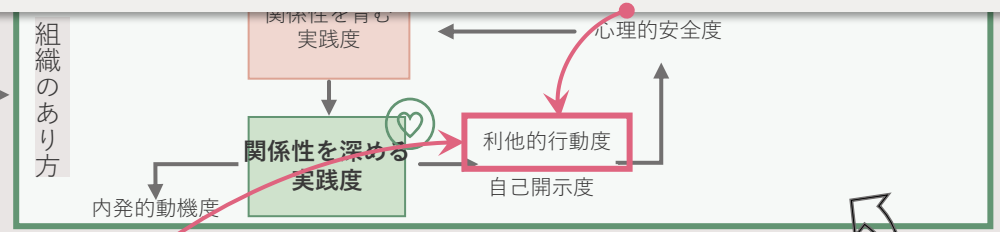
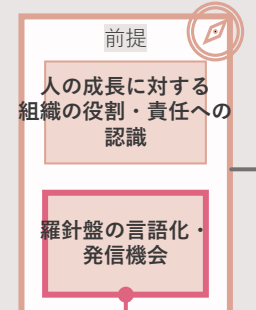
繋がり信頼の自然的成長企業

組織とメンバーに信頼感を抱く利他的集団

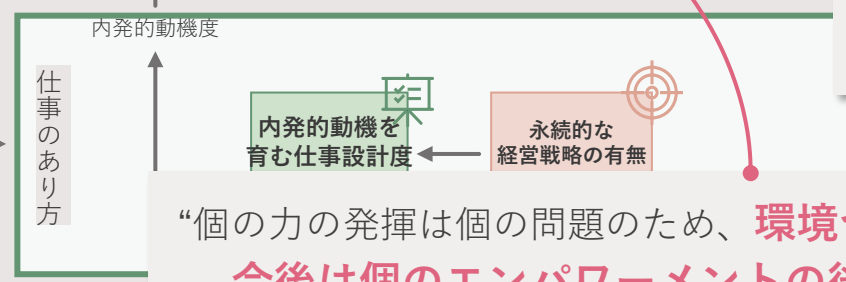
指標の中でも特に「らしさ」が目立つもの

職場の人達から常に良くしてもらっているからこそ、自分も同じように**恩返しをしたい**
職場の人のためになるなら、自分の**担当・責任関係なく協力したい**と思い、行動している
(80%超の肯定的な回答)

幸福度 組織効力感



利他の問いが3つの中で最も肯定的な回答が多い



“個の力の発揮は個の問題のため、**環境づくりを丁寧に行ってきた**
今後は個のエンパワーメントの後押しにも取り組みたい”

We The Philosophy
私達は、**毎日がちゃんと幸せ**で、成長するいい会社を創ります

信頼資本経営で4つの信頼資本を醸成
(自己信頼・**他者信頼**・**組織信頼**・社会信頼)

Case3 : 株式会社澤村



- 創業：1950年12月
- 所在地：滋賀県高島市勝野1108番地3
- 代表取締役：澤村 幸一郎
- 業種：総合建設業
- 社員数：183名（グループ全体）※2025年10月現在

■ 目指す組織のあり方

きっかけを創造する

創り出そう、私たちと関わるすべての方々のミライをひらく、きっかけ。

— BRAND MISSION



■ 調査（本質部分）から顕著に読み取れた傾向

パーパスの実現が動機の源泉

組織が際立つ
(利他心で繋がり、組織の効力感が高い)



調査結果サマリ (本質の多様性)

Case3

株式会社澤村

サーベイ回答：135/157(86%)

人を置き去りにしない100億宣言企業

暮らしと仕事の間をつくる誇りと良好な職場関係を軸とした進化集団

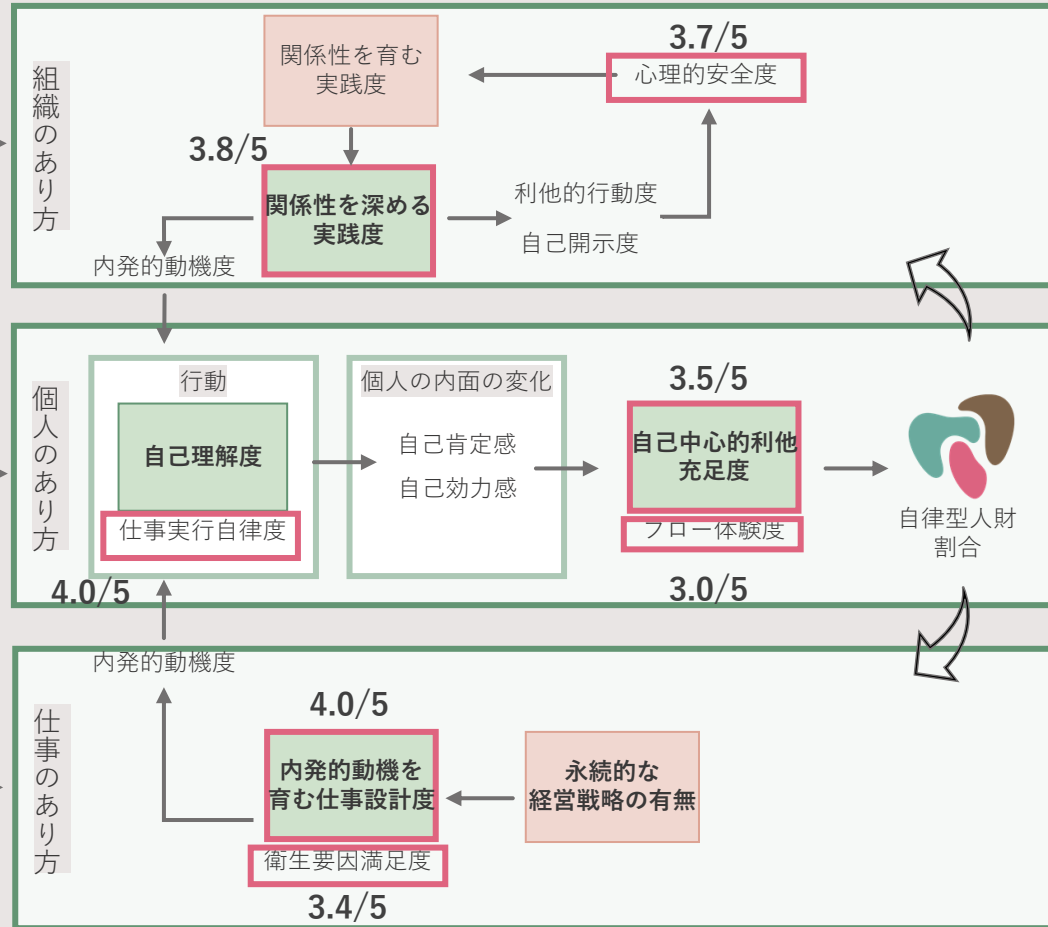
☐：指標の中でも特に“らしさ”が目立つもの

らしさ

幸福度 組織効力感

前提
人の成長に対する
組織の役割・責任への
認識
羅針盤の言語化・
発信機会

組織デザイン



衛生要因満足度

以下の設問に対して肯定的な回答をした社員割合が他設問と比較して低い傾向にあった
 ・評価基準と待遇、業務量や勤務時間の適切な把握・職務内容のふさわしさ

- 関係性を深める実践度**
傾聴と尊重姿勢
 ・一緒に働く人の意見・話をよく聞き、彼らの考えを尊重している
- 心理的安全性**
良好な職場関係
 ・このチームでミスをしたとしても非難をされたり排除されたりしないし、何かあれば助けを求めやすい
- 仕事実行自律度**
仕事・成長への意欲
 ・自分がやっている仕事をより充実したものになりたいと思う
 ・自分がやっている仕事の責任は、自分が負っていると思う
 ・新しい知識・スキルを積極的に学ぶように努めている
- 自己中心的利他充足度**
 ・「誰かの役に立っている」「喜ばれている」と感じる
- 内発的動機を育む仕事設計度**
質の高い仕事の仕方
 ・様々なスキル、仕事の全体感、仕事の意義・裁量権(一部略)
- 衛生要因満足度**
人間関係・物理的環境の良好さ
 ・職場の人とは年齢や部署部門問わず良好な関係を築けている
 ・職場の物理的環境(作業場・設備・安全)は十分である

調査結果の読み解き（環境を加味して本質を紐解く）

Case3

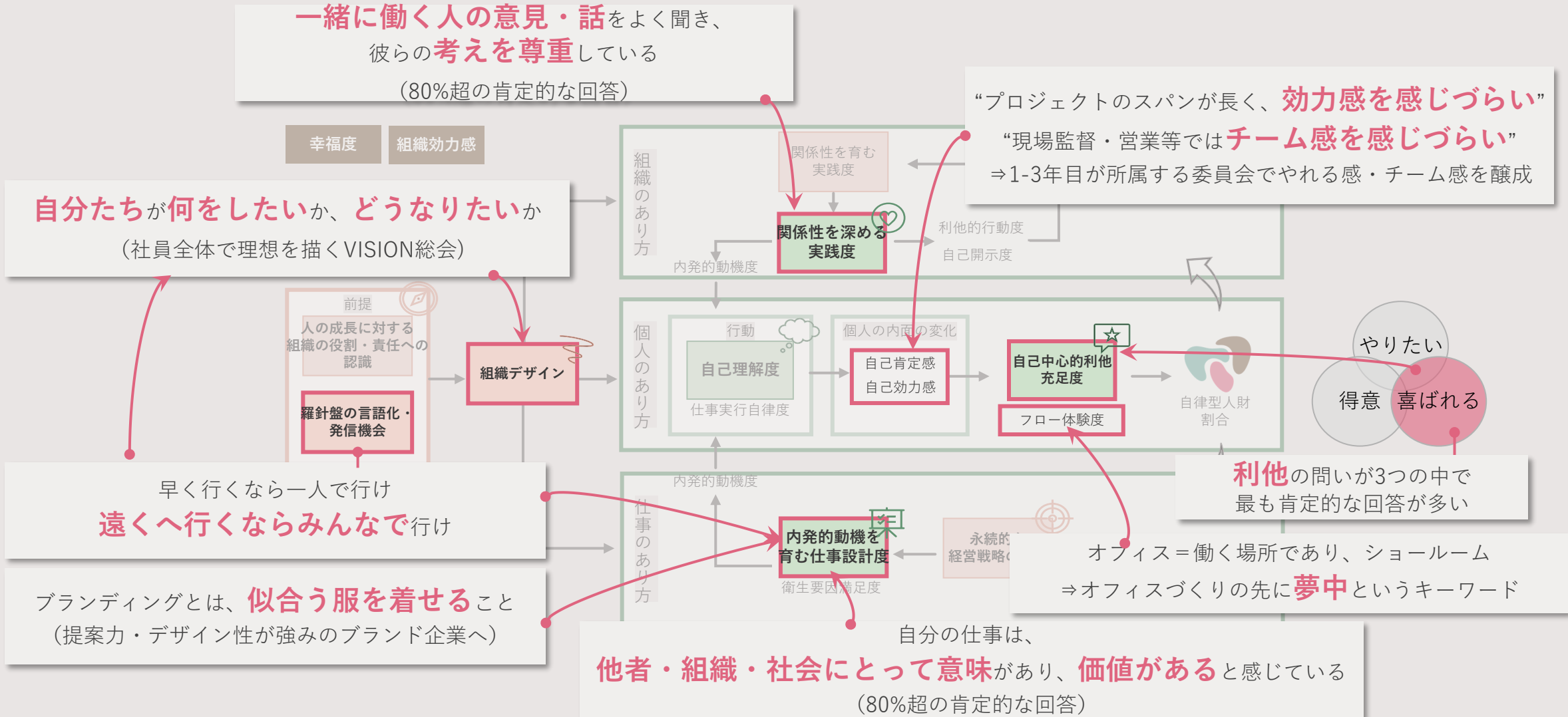
株式会社澤村

サーベイ回答：135/157(86%)

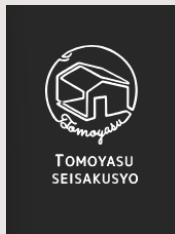
人を置き去りにしない100億宣言企業

暮らしと仕事の間をつくる誇りと良好な職場関係を軸とした進化集団

指標の中でも特に“らしさ”が目立つもの



Case4 : 株式会社友安製作所



- 創業：1948年
- 所在地：大阪府八尾市神武町1番36号
- 代表取締役社長 友安 啓則
- 業種：インテリア用品の輸入・製造等
- 社員数：176名（2026年3月現在）

■ 目指す組織のあり方

世界中の人々の人生に彩りを。

– VISION

ADD COLORS TO
EVERYONE'S
LIFE.

■ 調査（本質部分）から顕著に読み取れた傾向

組織の幸せの追求が動機の源泉

個が際立つ
(個人のやりたい・得意、個人の効力感が高い)

調査結果サマリ

Case4

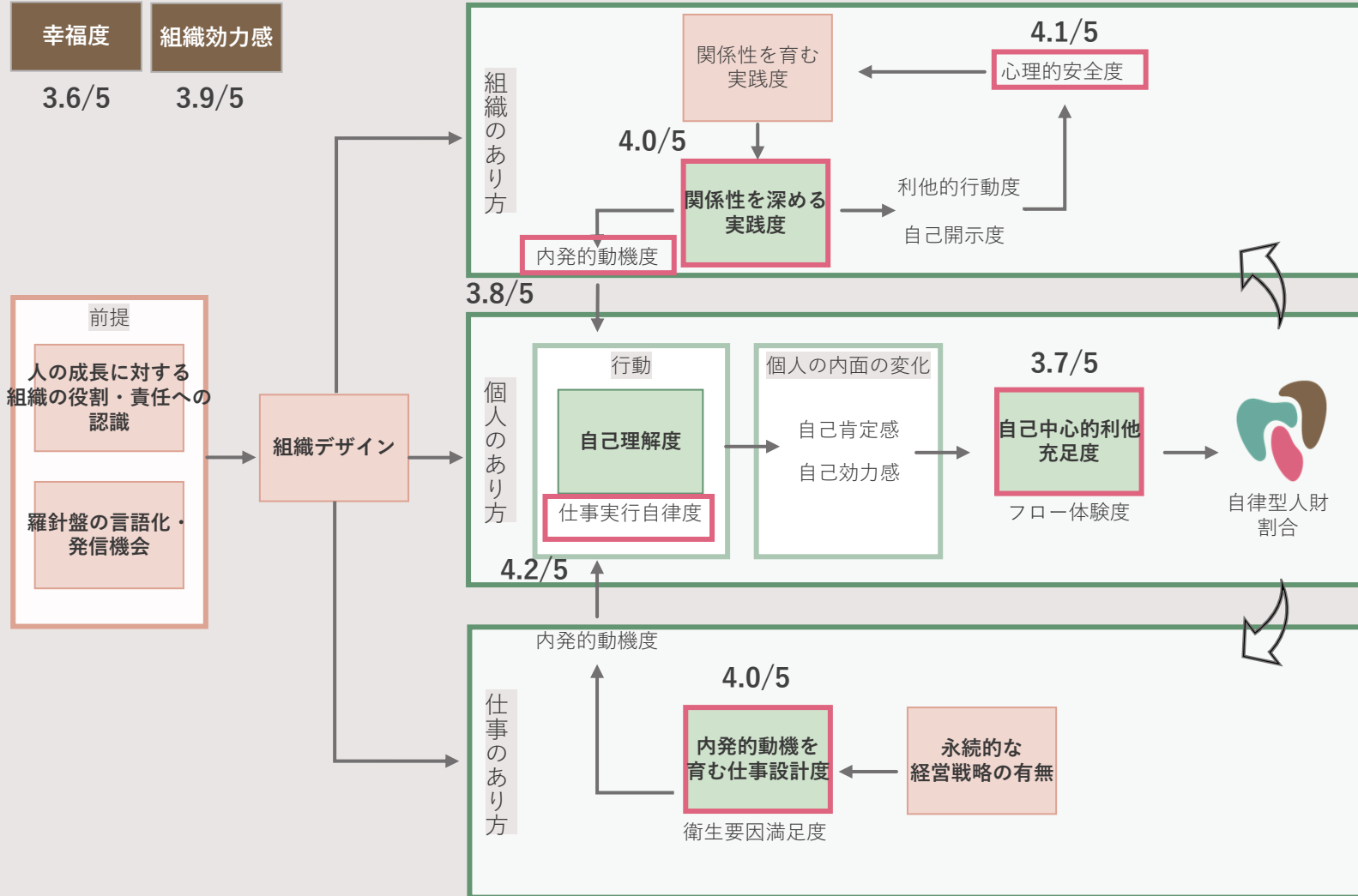
株式会社友安製作所

サーベイ回答：44/95(46.3%)

各人の色で世の中を彩る企業

自律する仲間と共に楽しく働く挑戦集団

幸福度 3.6/5
組織効力感 3.9/5



指標の中でも特に「らしさ」が目立つもの

らしさ

心理的安全性

任せる・挑戦できる風土

- ・ 困難な課題の提起やリスクに挑戦できる雰囲気がある
- ・ 私個人の存在や能力は尊重されている

関係性を深める実践度

他者を必要とする姿勢

- ・ 一緒に働く人に対して、「あなた自身やあなたの仕事を必要としている」という気持ちが伝わるよう接している

仕事実行自律度

仕事・成長への意欲

- ・ 自分がやっている仕事をより充実したものになりたいと思う
- ・ 新しい知識・スキルを積極的に学ぶように努めている
- ・ 常に自発的に仕事を行っている

自己中心的利他

得意の発揮

- ・ 現在の業務において、「得意なことができて」と感じる

内発的動機を育む仕事設計度

意義高い仕事を最初から最後まで自分で

- ・ 自分の仕事は、部分作業ではなく、気づく、考える、判断する、実行するといった仕事の流れの最初から最後まで行っている
- ・ 自分の仕事は、他者・組織・社会にとって意味があり、価値があると感じている
- ・ 任された仕事は、自分の裁量で仕事を進めることができる

調査結果の読み解き（環境を加味して本質を紐解く）

Case4

株式会社友安製作所

サーベイ回答：44/95(46.3%)

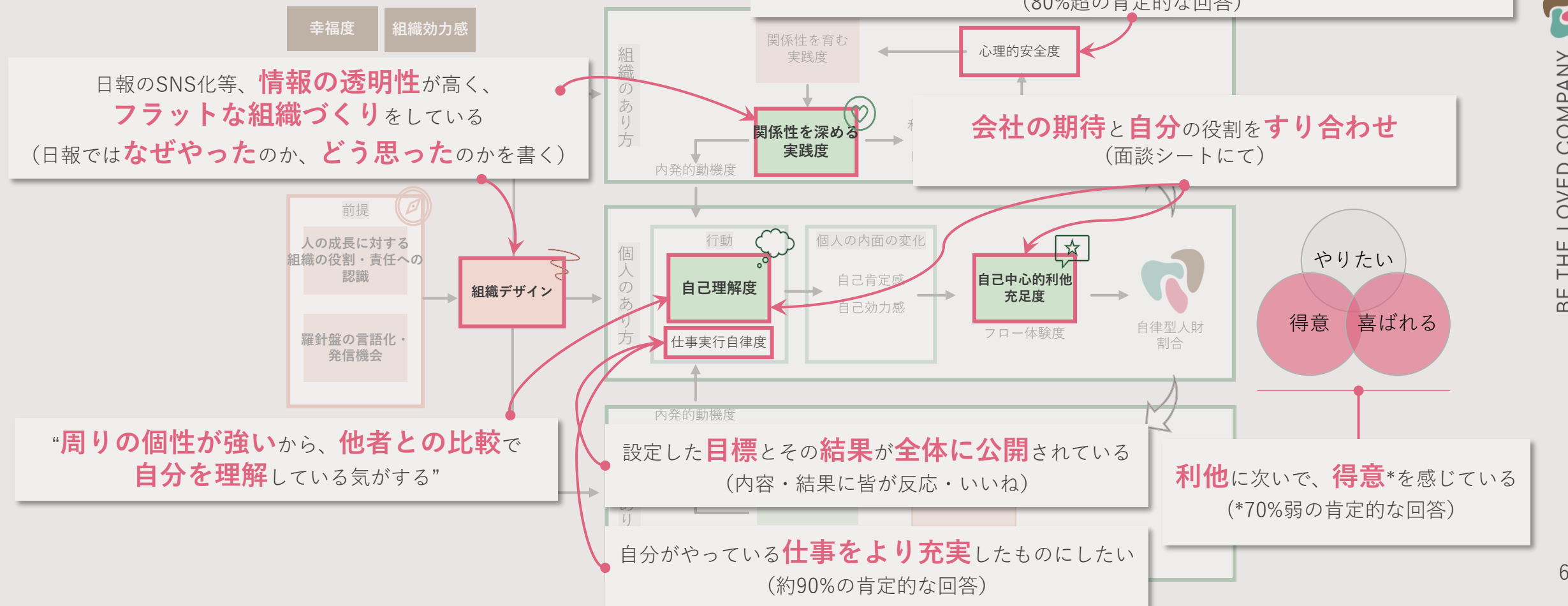
各人の色で世の中を彩る企業

自律する仲間と共に楽しく働く挑戦集団

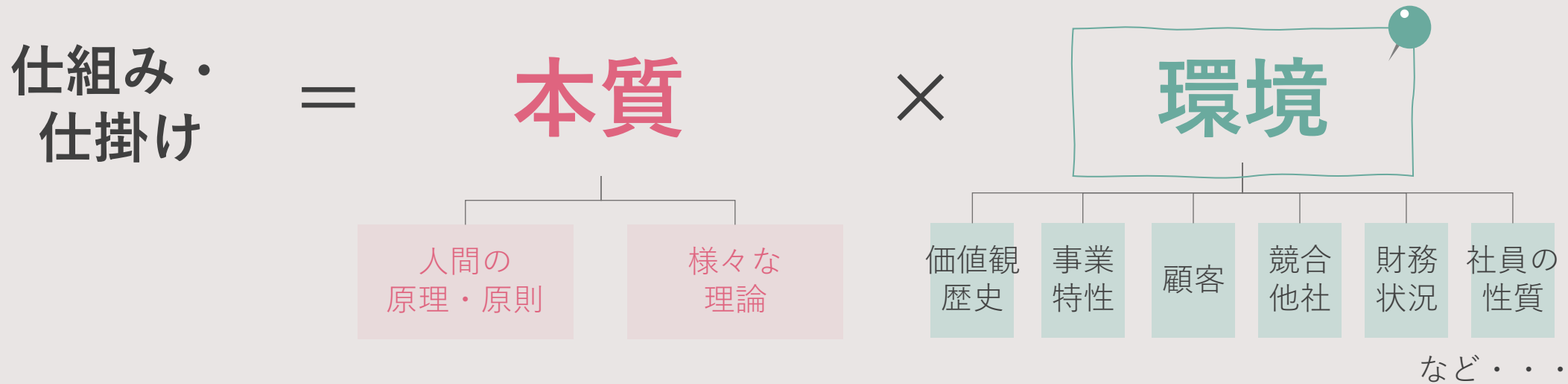
☐：指標の中でも特に“らしさ”が目立つもの

☐：指標の中でも特に“らしさ”が目立つもの

このチームは、**困難な課題の提起**や**リスクに挑戦**できる雰囲気がある
 このチームでは、私**個人の存在**や**能力**が**尊重**されている
 (80%超の肯定的な回答)



まとめ_モデル企業の多様性から得た気づき・示唆



- モデル企業の良質な体内を指標化して捉える試みを通して、社員の幸せを起点に成長するいい企業が、全体感を持って大切にしなければならない要素（本質部分）の解像度はこれまで以上に高まってきた。
- 一方で、今回作成した人的資本関連可視化ツール（ver.1.0）は、一義的な万能薬ではない。あくまで、自組織を振り返る機会を提供する自己内省ツールであり、ツールに自組織を照らして見えてきた結果の“解釈”こそが重要である。
- そもそも自社は、どんな環境に置かれているのか、環境要因を勘案した際にツールを通して見えてきた自社の姿は意図したものなのか、あるいは課題と捉えるべきなのか等を自組織で対話頂きたい。
- そのような社員の幸せを起点とする良い組織づくりに本気で取り組む社員のみならず、その対話の中心に、補助線としてあり続けることが、今回の人的資本関連可視化ツールの意図するところであると同時に目指す姿であると考えている。

補論_今後の展望

Future Prospects

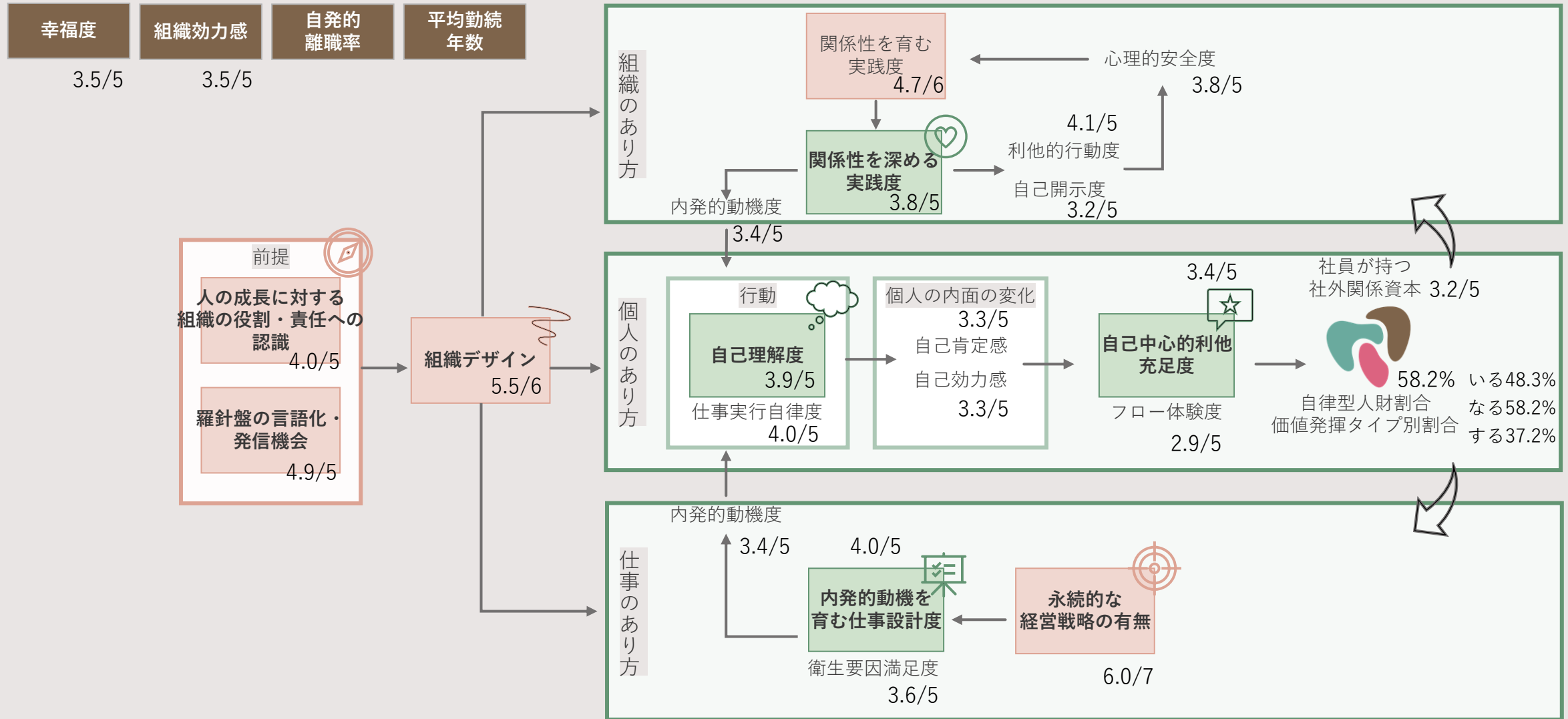
調査ツールに関する今後の展望

- 本年度開発した人的資本関連可視化ツール（ver.1.0）について、今後その確度を高めつつ、BE THE LOVED COMPANYを志向する企業の皆様に使用していただける状態にしていくことを想定している。
- 人的資本関連可視化ツールを使用いただいた企業の皆様が、BE THE LOVED COMPANYという価値軸から、新たな視点でご自身の「自社の状態」について捉えるきっかけとして提供したい。
- 結果を読み解く際には、組織内外の環境要因を考慮しながら、「この結果は何を意味するのか？ 自社らしい強み・課題は何か？」について内省し、社内対話を深めていただきたい。
- 数値の背景にあるストーリーを紐解き、環境要因を踏まえて自社のありたい姿や次の打ち手について対話することこそ、本調査ツールの真の価値である。



(参考) LOVED COMPANY全体のインジケータ領域平均結果

- LOVED COMPANY全体で見ると、経営層サーベイの指標が高く、また、組織のあり方や仕事のあり方に関する指標が相対的に高いことから、組織としてできる最大限の仕組み・仕掛けづくりを行い、その取り組みが社員にも伝わっていることが伺える



BE THE
LOVED
COMPANY



令和7年度調査概要_2

BE THE LOVED COMPANYの伝播・浸透

令和7年度 プロジェクトの伝播・浸透の狙い

BE THE LOVED COMPANYを全国へ -The MEET UP-

- プロジェクトの認知を拡大し価値観を伝えていくため、『**The MEET UP**』と銘打ち新たな出会いを求めて近畿を飛び出した。

BE THE LOVED COMPANYの旗印の元、より深みへ -The dialogue 4.0-

- BE THE LOVED COMPANYを志向する企業が、開発した人的資本相関可視化ツール（=共通の道標）を活用し、新たな視点でより深く自社の内省を促す目的で、『**The dialogue 4.0**』と銘打ち、同じ価値観で対話を実施する場を設定した。

今年度実施したイベント

BE THE LOVED COMPANYの認知拡大と価値観を伝えていくため、『**The MEET UP**』と銘打ち新たな出会いを求め近畿を飛び出した。25年12月には福岡で、26年2月には東京で、計120名以上にお集まりいただいた。26年3月には大阪で、『**The dialogue 4.0**』と銘打ち、計72名の前で本事業の事業報告（調査結果等）を行った。各イベントの詳細は次頁以降をご参照いただきたい。

2025.12.3.

The MEET-UP @FUKUOKA
from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

1



2026.2.3.

The MEET-UP @TOKYO
from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

2



2026.3.13

The DIALOGUE 4.0 @OSAKA
from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

3





2025.12.3

The MEET-UP @FUKUOKA

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

1

社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される」会社と出会う



イベント概要

- 既に類似する活動（個を活かす組織経営改革）を進めている九州経済産業局及び、公益社団法人日本マーケティング協会との連携により、九州地域におけるイベント告知・集客を実施するなど、これまで関西地域で活動してきたプロジェクトを新たなエリアで認知拡大することに挑戦した。
- また、過去3年間の調査協力企業である株式会社WELLZ UNITEDと、九州経済産業局が進める“個を活かす組織経営改革”の調査協力企業である柳井電機工業株式会社による事例紹介、トークセッションを実施。地域を越えたプロジェクト共感・共鳴の可能性が明らかになった。

The MEET-UP @FUKUOKA

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される」会社と出会う

- 日程：2025年12月3日(水) 15:00～18:00
- 会場：読売舞鶴公園ビル 11階ホール
(〒810-0042 福岡県福岡市中央区赤坂1丁目16-10)
- 主催：経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課
経済産業省九州経済産業局 企画調査課
- 協力：公益社団法人日本マーケティング協会
- 参加者：48名
- 開催目的
 - 九州地区におけるBE THE LOVED COMPANYの認知拡大
 - 同地区における新たなネットワークの掘り起こし

■登壇者紹介

株式会社WELLZ UNITED / 井上株式会社（京都府） 代表取締役 井上 大輔 氏



大学を卒業後、イギリス留学、海外ホテル勤務を経て29歳で3代目井上株式会社 代表取締役に就任。

就任後、幾多の社内改革に社員と共に取り組み、V字回復を果たす。2021年に、ホールディング会社である株式会社WELLZ UNITEDを設立。

柳井電機工業株式会社（大分県） 代表取締役社長 柳井 智雄 氏



大学4年時に友人たちとソフトウェア開発で起業を経験し、その後大学院を修了。総合電機メーカー勤務を経て、2003年に地元・大分へ帰郷。翌2004年に同社代表取締役社長に就任。

「ワクワクとした仕事を通じてみんなで幸福になる」を掲げ、イノベーションオフィスの設立や開発型企業への挑戦など、社員と共に企業変革を推進。創業以来黒字経営を続け、まもなく迎える80周年を新たな出発点に、地域と共に未来志向の価値創造に挑み続けている。



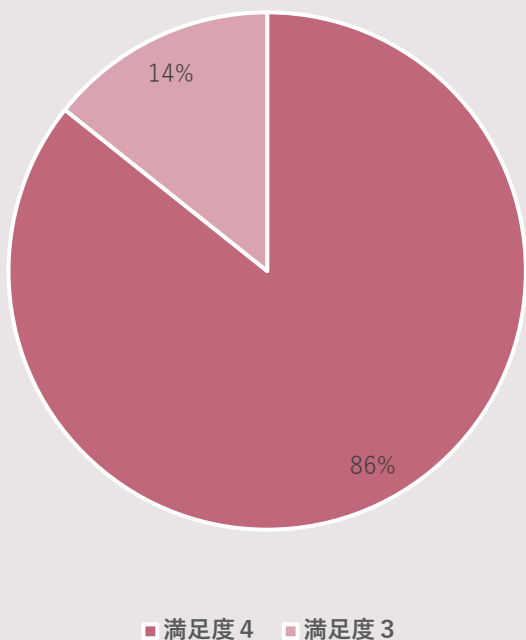
プログラム

- 15:00 - 15:10 | 10 min オープニングトーク
 経済産業省九州経済産業局 企画調査課 前田 花
- 15:10 - 15:30 | 20 min LOVED COMPANYのご紹介
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 係長 田中 駿来
- 15:30 - 16:20 | 50 min 組織づくり事例のご紹介① 「毎日がちゃんと幸せな会社をつくる」
 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AKIND 代表 岩野 翼 (モデレータ)
- 16:20 - 16:40 | 20 min ご休憩 + 対話の機会
- 16:40 - 17:20 | 40 min 組織づくり事例のご紹介② 「ワクワクとした仕事を通じて、みんなで幸福になる」
 柳井電機工業株式会社 代表取締役社長 柳井 智雄 さん
 株式会社AKIND 代表 岩野 翼 (モデレータ)
- 17:20 - 17:50 | 30 min 質疑応答 「やさしく、たのしく、すえながく」
 株式会社WELLZ UNITED / 井上株式会社 代表取締役 井上 大輔 さん
 柳井電機工業株式会社 代表取締役社長 柳井 智雄 さん
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 係長 田中 駿来
 株式会社AKIND 代表 岩野 翼 (モデレータ)
- 17:50 - 18:00 | 10 min 閉会
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 課長 阿瀬 太



アンケート結果

The MEET UP @FUKUOKA イベント満足度



※満足度は4件法（1=低い～4=高い）で集計
※有効回答数：n=7

○参加者からのコメント（抜粋）

1. 経営者・実践者の“生の声”への評価

- 企業経営者から直接事例と意見を聞いたのが良かったです（自治体）
- 考え方と具体的な方法を丹念に解説されていたことが印象的だった（有識者）
- LOVED企業の自由闊達さ、それが事業に及ぼす好影響。何より、経営者の方々が仕事を楽しまれている様子が大変印象的でした。（企業_社員）

2. 2社の組織づくり事例に共通する点からの学び

- すごく、2社共に共通点がある企業でした。従業員の『自立』を実現している。『ありがとうカード』を継続運営出来ている。（企業_社員）
- トップダウンではなく、ボトムアップの仕組みを組織図含め改革されており、権限移譲をしっかりと実現し従業員の自律がしっかり出来た企業様でした。（企業_社員）
- 経営層は社員の決断を後押しする。（企業_社員）
- 社員の提案に対し、“やってみようよ、おもしろそうだね”の言葉。（企業_社員）

3. 組織文化・風土への気づき

- 社員の取り組みにおいて、意外なところから価値が創造されていくことがある（企業_社員）
- 群で渦をつくる／形を変えるとカルチャーも変わる（有識者）

4. イベント全体への評価・期待

- 今後、全国的に広がっていけば地域の活性化に繋がると思う（企業_社員）
- 大変素晴らしいイベントでした。機会があればまた参加させていただきたく存じます。（企業_社員）
- 今後の展開に期待します（有識者）





2026.2.3

The MEET-UP @ TOKYO

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

2

社員の幸せと企業の未来を創る



イベント概要

- 成長志向の企業や企業支援者に対する社員の幸せを中心に据えた企業経営のあり方に関する気づき・きっかけとなることを目指し、首都圏を中心としたBE THE LOVED COMPANYの認知拡大を目的として開催。
- 経営者と各社の中核人材が同時に登壇するスタイルにより、経営的目線での事例紹介に加え、社員の視点から組織経営の変遷や社員としての実践も含めて共有された。また、登壇3社が3様の愛されるいい会社を目指す経営実践を共有し、同じ価値観による経営でも多義性・多様性があることが確認できた。

The MEET-UP @TOKYO

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

社員の幸せと企業の未来を創る

- 日程：2026年2月3日(火) 14:30～18:00
- 会場：経済産業省内共創空間「ベツナナ」
〒100-0013 東京都千代田区霞が関1-3-1 経産省別館7階
- 主催：経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課
- 参加者：リアル参加 72名 + オンライン参加 (省内)
- 開催目的
 - 成長志向企業・企業支援者に社員の幸せを中心に据えた企業経営のあり方に関する気づき・きっかけ創造
 - ・首都圏を中心とした新たなネットワークの掘り起こし
 - ・経産省内の共感醸成および連携・協業の可能性発掘

■登壇企業紹介

- 株式会社澤村（滋賀県高島市 / 建設業、総合工事業）**
滋賀を中心に70年以上、建築・土木・リノベーション等の設計・施工をワンストップで提供する総合建設会社です。多様な事業領域で地域課題に応えつつ、社員の可能性を引き出す採用・働き方改革に取り組み、共創型の組織文化を育成しています。
HP：<https://www.sawamura-shiga.co.jp/>
- 株式会社浜野製作所（東京都墨田区 / 金属加工、機械部品製造業）**
東京都墨田区の精密板金・金属加工の町工場から、設計・試作・量産まで一貫対応する開発型企業へ進化した製造会社です。社員と共に産学連携プロジェクトに挑戦し、3S活動・デジタル化・インターンシップ受け入れ等を通じて人財育成と技術継承を強化しています。
HP：<https://hamano-products.co.jp/>
- 株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市 / 生産用機械器具製造業）**
伝統的な醸造文化を支える麹製造装置・微生物応用技術を基盤に、オーダーメイドのものづくりによる既存事業の深化と、研究開発による新領域の社会実装の両立を目指す企業です。“キャリア×ライフの両立”を実現する人財育成のあり方を追求し、国内外の食文化・産業発展に貢献しています。
HP：<https://www.fujiwara-jp.com/>



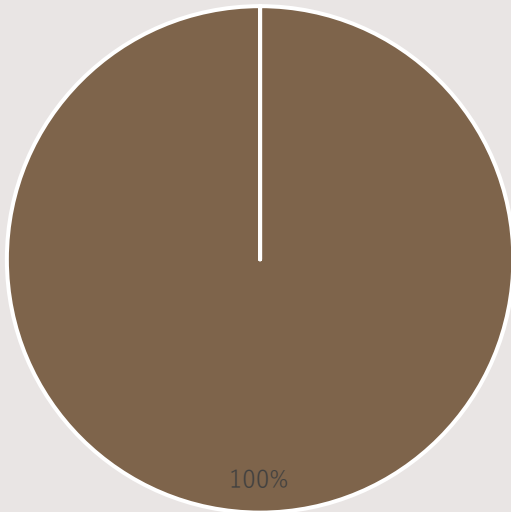
プログラム

- 14:30 - 14:40 | 10 min オープニングトーク**
 経済産業省 近畿経済産業局 中小企業政策調査課 課長 阿瀬 太
- 14:40 - 15:00 | 20 min LOVED COMPANYのご紹介**
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 係長 田中 駿来
- 15:00 - 16:30 | 90 min 組織づくり事例のご紹介 「社員の幸せを中心に据えた経営」**
 株式会社澤村 代表取締役 澤村 幸一郎さん
 コーポレート統括部 ひとつづくり・カルチャー推進課 課長 和田山 翔一さん
 株式会社浜野製作所 取締役社長 小林 亮さん
 企画開発部 チーフカタリスト 化学反応促進者 山下 大地さん
 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
 コーポレートコミュニケーション部 HRチーム 浅野 大成さん
- 16:30 - 16:45 | 15 min 休憩 + 対話の機会**
- 16:45 - 17:45 | 60 min クロストーク（質疑応答） 「やさしく、たのしく、すえながく」**
 株式会社澤村 澤村さん / 和田山さん
 株式会社浜野製作所 小林さん / 山下さん
 株式会社フジワラテクノアート 藤原さん / 浅野さん
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 係長 田中 駿来
 株式会社AKIND 岩野 翼（モデレータ）
- 17:45 - 18:00 | 15 min クロージングトーク**
 経済産業省 近畿経済産業局 中小企業政策調査課 課長 阿瀬 太



アンケート結果

The MEET UP @TOKYO イベント満足度



■ 満足度 4

※満足度は4件法（1=低い～4=高い）で集計
※有効回答数：n=27

○参加者からのコメント（抜粋）

1. 登壇3者の事例の共通点と多様性から得られた気づき

- 特に、後継者社長自らが中心となって企業をリブランディングし、社員一人ひとりの個性や特性を尊重する組織づくりを進めてきた結果、社員からも地域からも愛される企業へと進化している点に大きな学びがありました。理念や精神論に留まらず、制度・仕組み・空間づくりまで含めて一貫して取り組まれているため、言葉に非常に説得力がありました。（企業_経営者）
- 内容もさることながら、経営者の方と社員さんの関係性から、会社の風土や風通しの良さを感じることができてよかったです。（企業_社員）
- 3社それぞれ色は違いましたが、根幹の部分に共通点があって、非常に興味深かったです。（企業_社員）

2. 「社員の幸せ」と「企業成長」の関係性への共感

- 『社員の幸せ』と『企業の成長』を対立する概念としてではなく、相互に高め合う関係として捉えている点に強く共感しました。（企業_経営者）
- 挑戦によるやりがいと、待遇とのバランス、単に拡大するのであればやり方はあるが、文化を維持したまま、成長を持続する方法を探されている点に、弊社と同じ試行錯誤を感じ印象的であった。（企業_社員）

3. 社員の自律・言語化・浸透への気づき

- 社員一人ひとりが会社の価値を理解し、自分の言葉で発信できている状態こそが、社員の自律性や働きがいにつながる（企業_経営者）
- 経営者や幹部層が率先して価値観を言語化し、社員が自分自身の言葉で会社の想いや考えを語れる状態を目指したい（企業_経営者）

4. イベント全体に対する感情的評価・余韻の強さ

- 3社のお話を聞いているだけで、なぜだか泣けました。頑張ろうと思います。（企業_経営者）
- 来場している企業の意識が高く、このような方々と成長発展を目指したいです。（企業_経営者）



2026.3.13

The DIALOGUE 4.0 @ OSAKA

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

3

「愛される会社」の理解を深める



BE THE LOVED COMPANY

イベント概要

- 本年度の最終イベントとなる大阪会場では、既にBE THE LOVED COMPANY PROJECTを認知・共感する企業群を中心に参加を促し、令和7年度の調査結果の報告を実施。
- 人的資本関連可視化ツールの簡易版を提供し、参加者の内省を促しつつ、一部時間で対話型ワークショップ（Wise Crowds）を実施。BE THE LOVED COMPANYという同じ価値軸の下、他者との対話を実施することにより、さらなる気づきが促された。
- The MEET UPと比して、より深みのある気づきや示唆を提供するイベントとなった。

The DIALOGUE 4.0 @OSAKA

from BE THE LOVED COMPANY PROJECT

「愛される会社」の理解を深める

- 日程：2026年3月13日(金)15:00～18:00
- 会場：QUINTBRIDGE（クイントブリッジ）
〒534-0024 大阪府大阪市都島区東野田町4丁目15-82
- 主催
経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課
- 参加者：72名
- 開催目的
 - 今年度事業の調査結果報告
 - 参加者同士の内省につながるイベント運用・人的資本関連可視化ツールの簡易版の利用
 - 既存の参加企業を中心としたネットワークの深化

■登壇企業紹介（≡今年度調査協力企業）

- **株式会社澤村**（滋賀県高島市 / 建設業、総合工事業）
滋賀を中心に70年以上、建築・土木・リノベーション等の設計・施工をワンストップで提供する総合建設会社です。多様な事業領域で地域課題に応えつつ、社員の可能性を引き出す採用・働き方改革に取り組み、共創型の組織文化を育成しています。
HP：<https://www.sawamura-shiga.co.jp/>
- **株式会社ウエダ本社**（京都府京都市 / 働く環境の総合商社）
「働くことの素晴らしさを取り戻す」をスローガンに掲げ、“オフィスのワンストップ窓口”として、レイアウト設計や施工、OA機器や備品の販売を行うにとどまらず、働く人にスポットを当て、人の個性を活かし可能性を引き出し、それらをかけあわせて価値を生み出していくことを、様々なかたちで展開している。
HP：<https://www.ueda-h.co.jp/>
- **株式会社WELLZ UNITED**（京都府福知山市 / 電気設備販売・工事、設備システム事業等）
AI、システム、DXから電気設備まで、技術・サービスの幅広さと、人の生きるチームワークで顧客のあらゆる課題を解決する会社。「私たちは、毎日がちゃんと幸せで、成長するいい会社を創ります。」という理念のもと、働く誰もが誇りを持てる場所であり、顧客・社会から信頼される“いい会社”を社員全員でカタチにする。
HP：<https://www.wellz-united.jp/>



プログラム

- 15:00 - 15:10 | 10 min オープニングトーク
 経済産業省 近畿経済産業局 中小企業政策調査課 課長 阿瀬 太
- 15:10 - 16:00 | 50 min 今年度調査の結果報告
 株式会社ウエダ本社 代表取締役社長 岡村 充泰さん
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 係長 田中 駿来
 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 シニアマネージャー 古谷 健
- 16:00 - 16:45 | 45 min トークセッション 「うち、こんな会社でした！」
 株式会社ウエダ本社 経営企画 アシスタントリーダー 森島 啓太さん
 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
 株式会社澤村 コーポレート統括部 ひとつづくり・カルチャー推進課 課長 和田山 翔一さん
 経済産業省近畿経済産業局 中小企業政策調査課 係長 田中 駿来
 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 シニアマネージャー 古谷 健
 株式会社AKIND 岩野 翼 (モデレータ)
- 16:45 - 17:05 | 20 min 休憩 (対話+回答)
- 17:05 - 17:50 | 45 min Wise Crowds (対話型ワークショップ) 「一人の課題を、みんなの知恵で考える」
 株式会社AKIND 岩野 翼 (モデレータ)
- 17:50 - 18:00 | 10 min クロージングトーク
 経済産業省 近畿経済産業局 中小企業政策調査課 課長 阿瀬 太



(参考) QUESTIONNAIRE

令和7年度調査において作成したプロトタイプツールをベースに、参加企業の内省と対話を促進するための“QUESTIONNAIRE”を作成して参加者向けに提供

社員向け BE THE LOVED COMPANY QUESTIONNAIRE

全体感

あてはまらない あまり どちらとも やや とても
あてはまらない いえない あてはまる あてはまる

Q. 私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている
①—②—③—④—⑤

Q. 私たちの組織は、皆がお互いの良さを活かしあい協力して働いている (協働とチームワーク)
①—②—③—④—⑤

Q. 私たちの組織は、共通のベースやミッションやビジョン (方向性や価値観) を共有し、それらが根付いている (共通の目的、ビジョン)
①—②—③—④—⑤

Q. 私たちの組織は、お互いにコミュニケーションを取りながら意思を共有しているので、組織へ所属している感じや信頼感がある (団結力・結束)
①—②—③—④—⑤

振り返り

私たちの組織の「いいところ」はどこですか?

「いいところ」を支えている風土や制度は何ですか?

組織をもっと良くしていくために、自分にできることは何ですか?

組織の在り方

あてはまらない あまり どちらとも やや とても
あてはまらない いえない あてはまる あてはまる

Q. 私は一緒に働く人に関心を持ち、そののことをよく知ろうとしている (例: 家族や友人の名前、価値観、関心、個人的目標や願望等)
①—②—③—④—⑤

Q. 私は一緒に働く人の意見・話をよく聞き、彼らの考えを尊重していると伝えるようにしている
①—②—③—④—⑤

Q. 私は一緒に働く人の感情の変化を意識して見るようにして、必要に応じて支援している
①—②—③—④—⑤

Q. 私は一緒に働く人に対して、いつも感謝の気持ちを伝えている
①—②—③—④—⑤

個人の在り方

あてはまらない あまり どちらとも やや とても
あてはまらない いえない あてはまる あてはまる

Q. 私は自分が大切にしている価値観・性格・思考の癖を理解している
①—②—③—④—⑤

Q. 私は現在の業務において、「やりたいことができる」と感じる
①—②—③—④—⑤

Q. 私は現在の業務において、「得意なことができる」と感じる
①—②—③—④—⑤

Q. 私は現在の業務において、「誰かの役に立っている」「喜ばれている」と感じる
①—②—③—④—⑤

仕事の在り方

あてはまらない あまり どちらとも やや とても
あてはまらない いえない あてはまる あてはまる

Q. 私の仕事は、さまざまなスキルや能力を活用する必要がある
①—②—③—④—⑤

Q. 私は、自分の仕事の意義 (他者・組織・社会にとっての価値) に脱落している
①—②—③—④—⑤

Q. 私は、全体感を持って (気づく・考える・判断する・実行する)、仕事に取り組んでいる
①—②—③—④—⑤

Q. 私に任せられた仕事においては、自分の裁量で仕事を進めることができる
①—②—③—④—⑤

Q. 私の仕事の成果や仕事ぶりについて、他者 (上司・同僚等) から直接的なフィードバックが得られる
①—②—③—④—⑤

経営者限定 BE THE LOVED COMPANY QUESTIONNAIRE

理想像

目指している組織とは、どのようなイメージですか?

組織の在り方 (関係性理解)

あてはまらない あまり どちらとも やや とても
あてはまらない いえない あてはまる あてはまる

Q. 社員は、お互いに対してよく知ろうとしている (家族、趣味、価値観、仕事の癖、個人の目標や願望等) と同時に、傾聴の姿勢をもち、感謝を伝え合っている
①—②—③—④—⑤

個人の在り方 (自己理解・仕事への取組)

Q. 社員は、本人の事 (価値観・性格・思考・経験・スキル・ありたい状態・やりたい事) をよく理解している
①—②—③—④—⑤

Q. 社員は、現在の業務において、やりたいこと・得意なことができる、誰かの役にたっている・喜ばれていると感じている
①—②—③—④—⑤

仕事の在り方 (仕事理解)

Q. 社員は、仕事の意義 (他者・組織・社会にとっての価値) に脱落し、全体感を持って (気づく・考える・判断する・実行する)、仕事に取り組んでいる
①—②—③—④—⑤

振り返り

私たちの組織の「いいところ」はどこですか?

「いいところ」を支えている風土や制度は何ですか?

今後、「伸ばしていきたいところ」はどこですか?
そのために悩んでいることはありますか?

羅針盤の言語化・発信機会 該当する内容にチェックを記入

- 会社の歴史や強みの継承を行っている
- 会社の羅針盤 (MVV/ベース/経営理念) を社員と共創している
- 会社の行動指針を社員と共創している
- 社内・社外の両方に会社の羅針盤を発信している

意図的な組織デザイン 該当する内容にチェックを記入

- 会社の羅針盤について、社員同士が対話をする、または業務においてアウトプットする機会がある
- 部署横断的な活動やフラットさの醸成により、社員同士の関係性を深める仕組みを設けている
- 社員一人ひとりが主体性を持って働くことができる仕組みを設けている
- 会社の財務および評価制度に関する情報が、透明性高くかつオープンに共有されている
- 社員およびその家族に感謝する仕組みを設けている
- 社員ごとの能力や役割に応じた、成長を支援する教育の仕組みを設けている

関係を育む取組 該当する内容にチェックをご記入ください

- 社員同士が、日常業務とは別に、部署や職種を横断して「雑談や相談ができる場」がある
- 会社が、社員の心理の状態を把握する仕組みがある
- 社員同士が、お互いに心理の状態を把握し、声を掛け合う等のサポートをし合っている

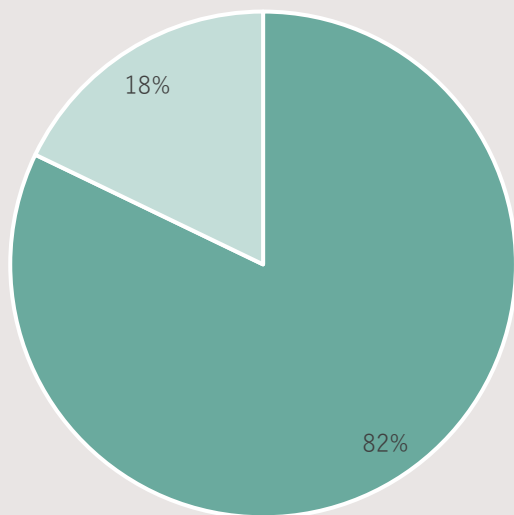
永続的な成長のための経営戦略 該当する内容にチェックをご記入ください

- 会社の中長期的視点の成長戦略がある
- 会社が顧客・取引先と長く続く関係性に取り組んでいる
- 中長期的な価値向上のための未来への投資に、積極的に取り組んでいる
- 地域・社会との共存共栄を目指した活動に取り組んでいる

BE THE LOVED COMPANY

アンケート結果

The Dialogue @OSAKA イベント満足度



■ 満足度4 □ 満足度3

※満足度は4件法（1=低い～4=高い）で集計
※有効回答数：n=28

○参加者からのコメント（抜粋）

1. 対話・ワークショップの価値

- ・ 会社のことを考えている皆さんは、人の意見にもフルオープンで意見をくれる素敵な人たちばかりだと感じました。みなさんに出会えてよかったと感じています。（企業_社員）
- ・ 他業種の経営者や専門家と、組織の『50人の壁』やコミュニケーションの悩みについて本音で議論できたことが大きな収穫でした。自社を客観的に見つめ直すとともに、同じような志を持つ『探究者』とのつながりに勇気をもらいました。（企業_経営者）

2. 概念の言語化・可視化への評価

- ・ LOVEDという概念に理論やデータ分析での科学的な要素が追加され、指標が明確になったことで解像度がさらに上がるようになって感じます。（企業_社員）
- ・ 『いい会社』の状態を可視化し、組織文化の強みの明確化、組織改善の優先順位が分かるものとして大変有効だと感じました。（企業_社員）

3. 他社・社員事例への評価

- ・ 同じLOVED企業でも調査を通じて若干ずつ傾向が異なっているのを比較して見ることで多様性を垣間見ました。取組みの進んでいる企業では委員会や社内プロジェクトなど、多面的に組織間を繋げるネットワーク型組織が発達することで組織学習に繋がっているような印象を受けたので上手く取り入れていきたいと感じました。（企業_社員）
- ・ 「サッカーのブラジル代表型組織」：岡村社長の「笛が鳴ったら監督は何もできない。選手が阿吽の呼吸でクリエイティビティを発揮する」という比喻が、自社が目指すべき自走組織の姿と重なり、強く印象に残りました。（企業_経営者）

4. 感情的満足・イベント全体への評価

- ・ ほんとに参加して良かったです。頭から煙が出そうなくらい刺激的でした。（企業_社員）
- ・ 行政の皆さんが自分ごとのように中小企業で働く社員の幸せを考えてくださってることが伝わり、とても暖かい気持ちになりました。（企業_社員）



BE THE
LOVED
COMPANY



Awareness

BE THE LOVED COMPANYをどう広げ、深めるか
－伝播・浸透結果サマリ

まとめ_各イベントの目的達成度考察

BE THE LOVED COMPANYを全国へ

-The MEET UP- @FUKUOKA @TOKYO

プロジェクトの認知を拡大し価値観を伝えていくため、新たな出会いを求めて近畿を飛び出した

観点①：MEET UP参加者の新規接点・認知拡大は起きたか

福岡・東京のアンケートでは以下のような声が共通して確認された。

- ・ 「初めて知りました」
- ・ 「経済産業省のイメージを大きく覆すプロジェクトでした」
- ・ 「素晴らしい取り組みだと思う。全国に広めてほしい」
- ・ 「今後、全国的に広がっていけば地域の活性化につながると思う」

→参加者の中に「初接触」「想定外だった」という反応が多く見られ、認知拡大という点で明確な成果が確認できる。

観点②：参加者に価値観は一過性でなく伝わったか

以下のような価値理解を示すコメントが複数確認された。

- ・ 「社員を大切にしている組織が、会社の成長発展につながる」
- ・ 「自立する社員を後押しする経営層の姿勢が印象的だった」
- ・ 「社員の幸せと企業の成長を対立概念としてではなく捉え直せた」

→BE THE LOVED COMPANYが志向する価値観（人起点・自律・関係性）が、The MEET UPへの参加を通して理解されている状態が確認できた。

BE THE LOVED COMPANYの御旗の元、より深みへ

-The dialogue 4.0- @OSAKA

BE THE LOVED COMPANYを志向する企業が、開発した人的資本相関可視化ツール（＝共通の道標）を活用し、新たな視点でより深く自社の内省を促す目的で、同じ価値観で対話を実施する場を設定した。

観点①：「同じ価値観を前提とした対話」は成立したか

他拠点イベントと比べて明確に異なるコメント傾向が見られた。

- ・ 「同じような課題感を持った人たちと本音で話せた」
- ・ 「自社だけの悩みではないと気づけた」
- ・ 「他社との対話を通じて、自社を客観的に見つめ直すことができた」

→同じ価値観を有する企業同士の対話が実際に起きている。

観点②：人的資本相関可視化ツールの簡易版は内省を促したか

以下のような、指標をベースに新たな内省に繋がったというコメントが複数寄せられた。

- ・ 「指標があることで、自社の強みと課題が見えた」
- ・ 「感覚で語っていたものを、言葉にできた」
- ・ 「自社の現在地を整理する“物差し”をもらえた」

→人的資本相関可視化ツールの簡易版は、評価ツールではなく対話と内省を促す“共通言語”として機能していた



まとめ_今後のイベントの改善点・期待

3 イベントに共通する

改善点・期待（要点整理）

— 3イベント（福岡・東京・大阪）アンケート総括 —

1. 対話・交流時間の拡充

- 「対話・ワークショップ時間を増やしてほしい」
- 「質疑応答・フロア参加型の時間があるとよい」
- 「セッション密度が高いため、休憩時間も含めた設計を見直してほしい」

→イベント内容への不満というよりも、高い没入度と関与意欲の裏返しと捉えられる。

2. 実践プロセスの「深掘り」への要望

- 「施策を「どう継続しているのか」を知りたい」
- 「停滞したときの乗り越え方や意思決定を聞きたい」
- 「理想だけでなく、現実の難しさも含めて深く知りたい」

→BE THE LOVED COMPANYを、自社で試すための実践知として捉えようとしている姿勢が表れている。

3. 継続的な場・つながりへの期待

- 「同じ価値観を持つ企業同士で継続的に交流したい」
- 「都市や地域をまたいだ機会を今後も設けてほしい」
- 「次回・次年度も参加したい」

→イベントが一過性の学びではなく、関係性の入口として機能していることを示している。

まとめ_プロジェクト全体に対する期待

3 イベントを通じて

アンケートに寄せられた

PROJECTに対する期待の声（要点整理）

— 3イベント（福岡・東京・大阪）アンケート総括 —

1. 全国展開・波及を求める声（最も明確で一貫して見られる期待）

- 「全国に広めてください」
- 「近畿に留まらず、日本の中小企業全体に継続的に広がってほしい」
- 「今後、全国的に広がっていけば地域の活性化につながると思う」
- 「中小企業の経営者だけでなく、国民にも訴求して欲しい内容だった」

2. プロジェクトの社会的意義・位置づけへの期待

- 「経済産業省のイメージをおおきく覆すプロジェクトでした」
- 「経産省がこんな素晴らしい取り組みを牽引していることを知ることができただけでもよかったです」
- 「行政の皆さんが自分ごとのように中小企業で働く社員の幸せを考えてくださってることが伝わり、とても暖かい気持ちになりました」
- 「国がこのような取り組みをしていることをもっと広く知ってほしい」

3. プロジェクトの継続・発展を望む声

- 「今後の展開に期待します」
- 「継続して、見えない価値が見える化していただきたい」
- 「このような取り組みが継続していただけることを願っております」
- 「またぜひ参加したいです」

4. プロジェクトの価値そのものへの評価と期待

- 「単なる好事例の共有に留まらず、経営者一人ひとりが『自分自身の経営と向き合うきっかけ』を与えてくれるプロジェクトだと感じました」
- 「勇気と示唆を与えてくれるプロジェクト」
- 「非常に意義のある取り組みだと思います」
- 「メッセージ性も高く、インパクトの大きな取組だと思います」



BE THE
LOVED
COMPANY



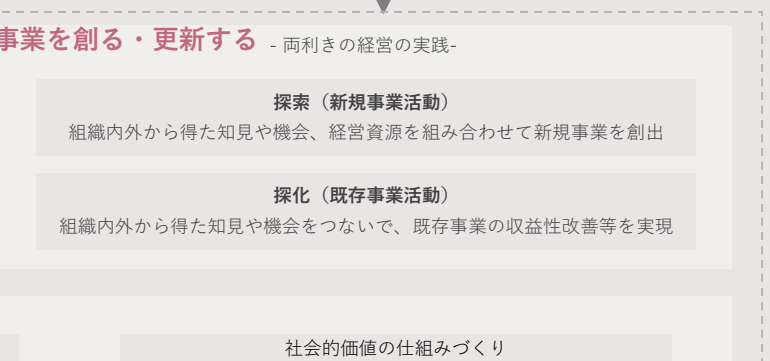
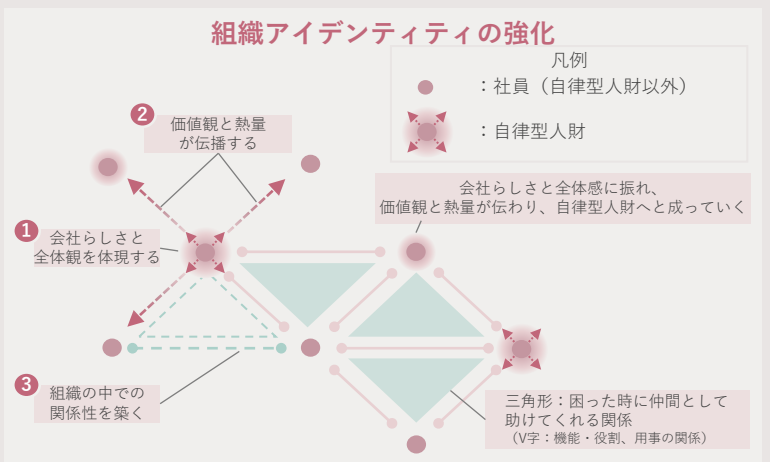
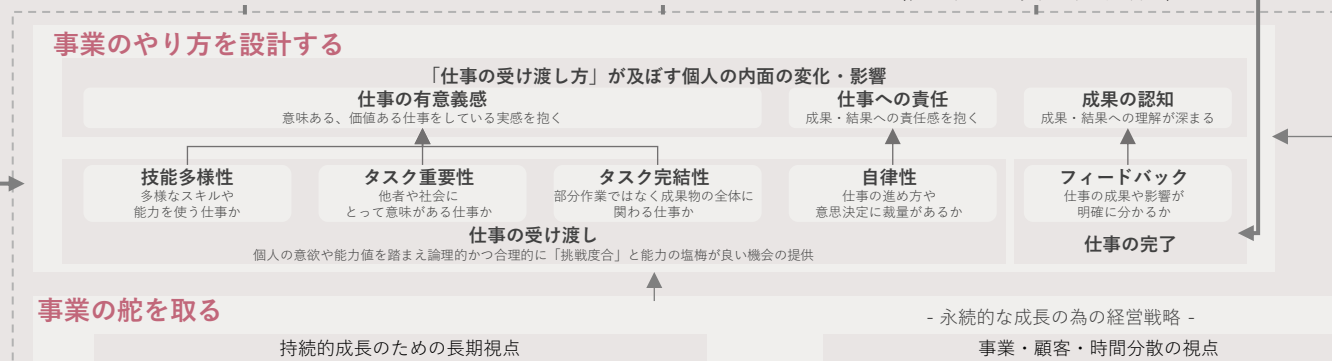
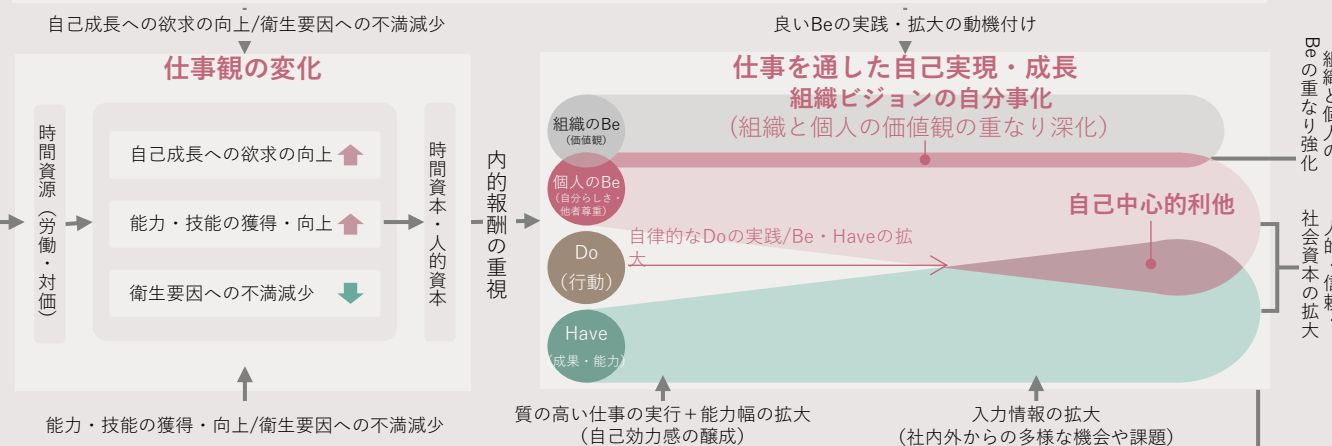
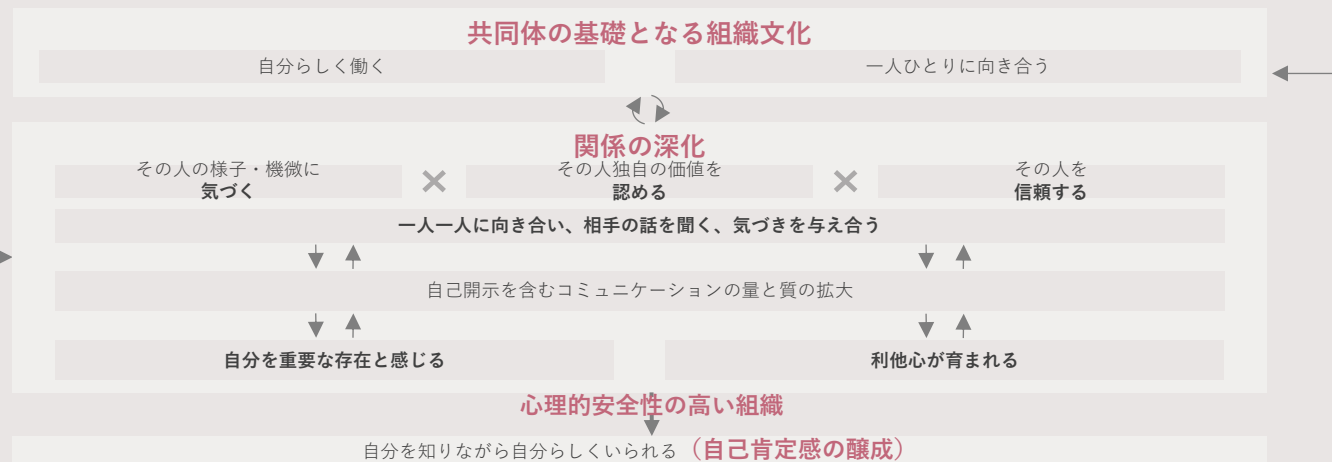
Appendix

- 人的資本関連可視化ツール (ver.1.0)
 - 相関フレームワーク
 - インジケータ領域
 - アウトプット領域
- Special Thanks

関連フレームワーク (抜粋)

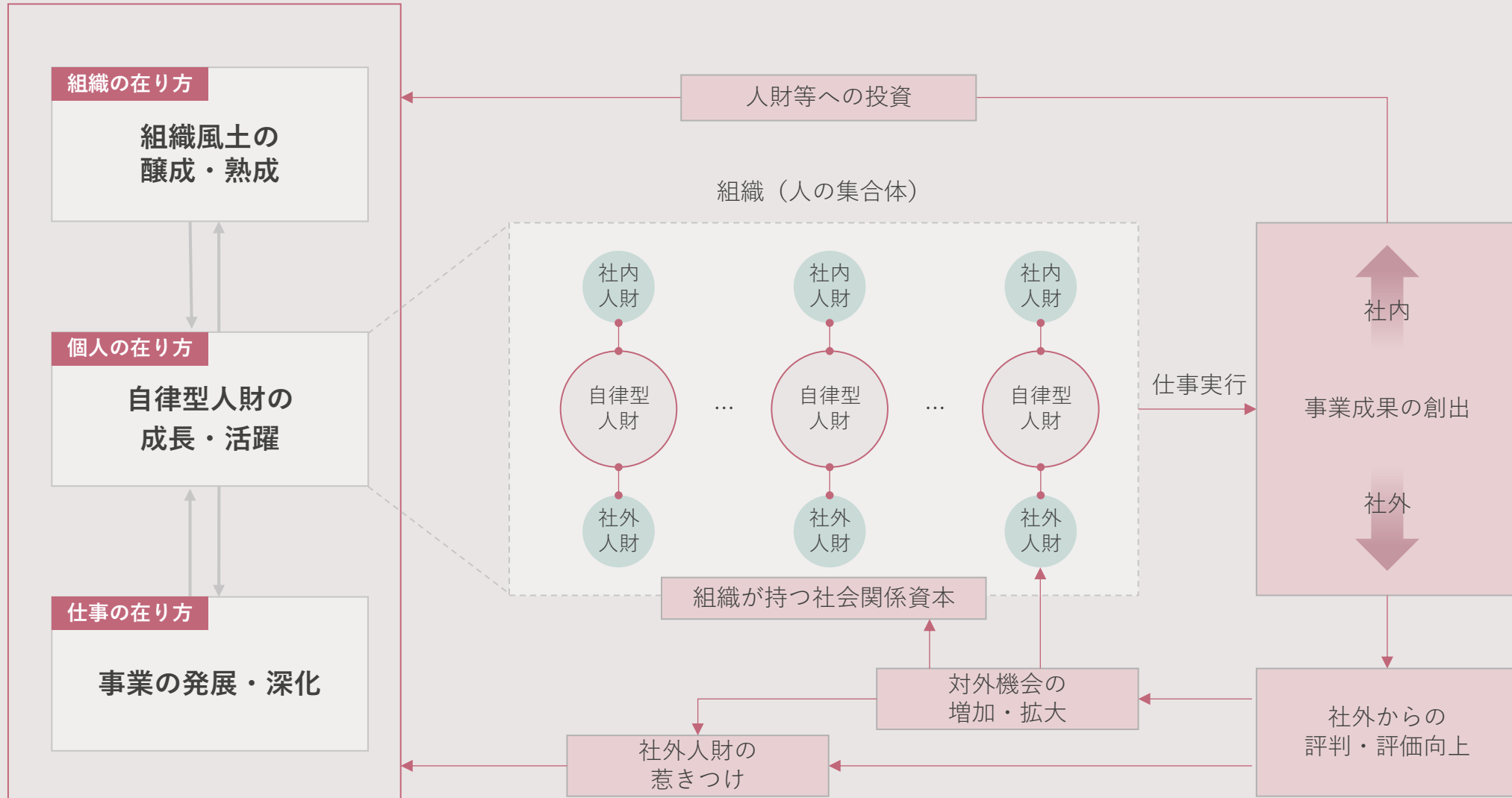
組織のデザイン (風土・事業実行の仕組み)

- 理念の浸透
- 関係性を高める
- 自律性を高める
- 公平性を担保する (評価・情報の透明性)
- 周囲に感謝する
- 教育を行う
- 勤務条件の整備
- 労働環境の整備



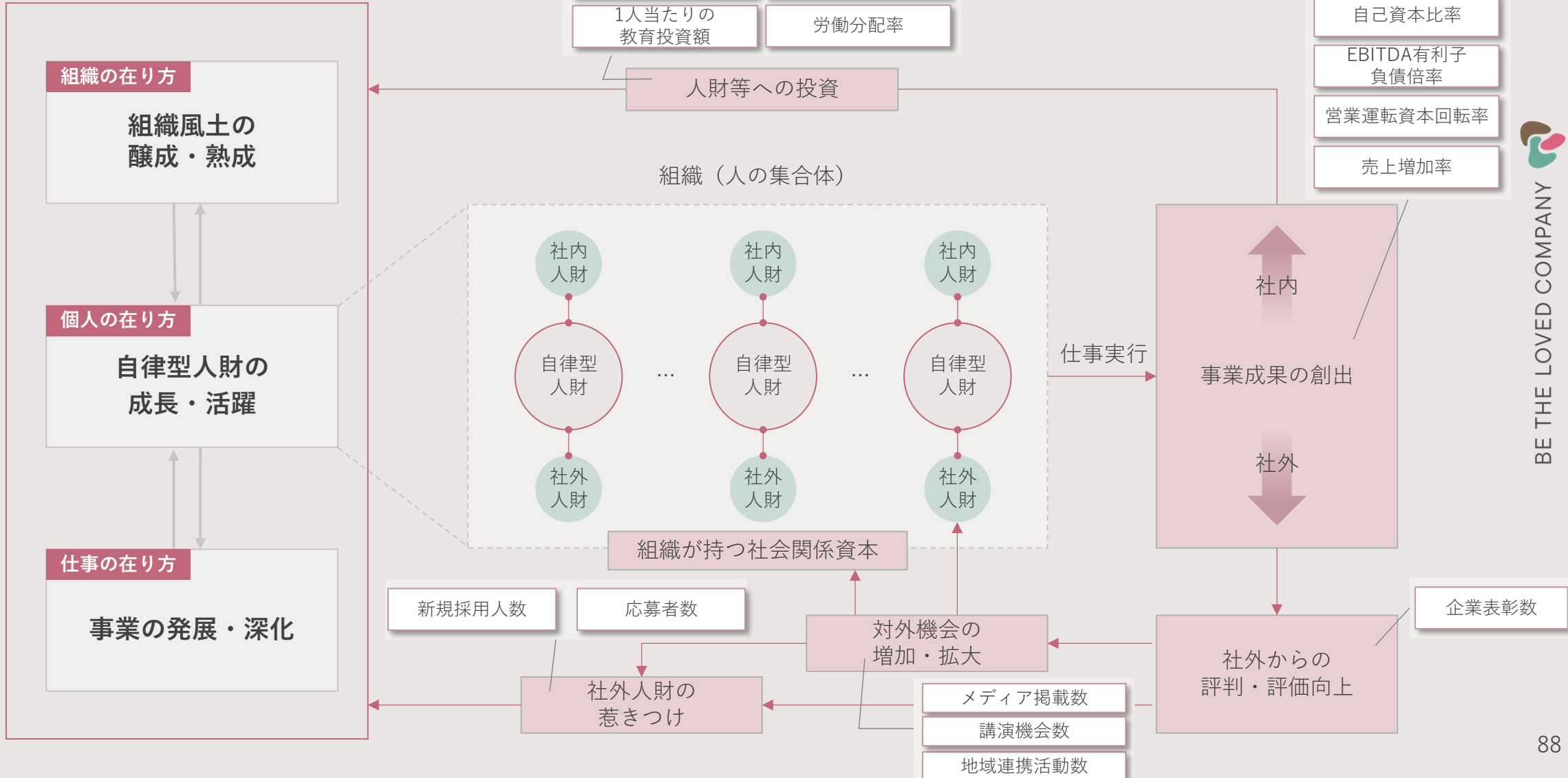
アウトプット領域

社員の幸せ起点で成長する
いい企業の良質な体内



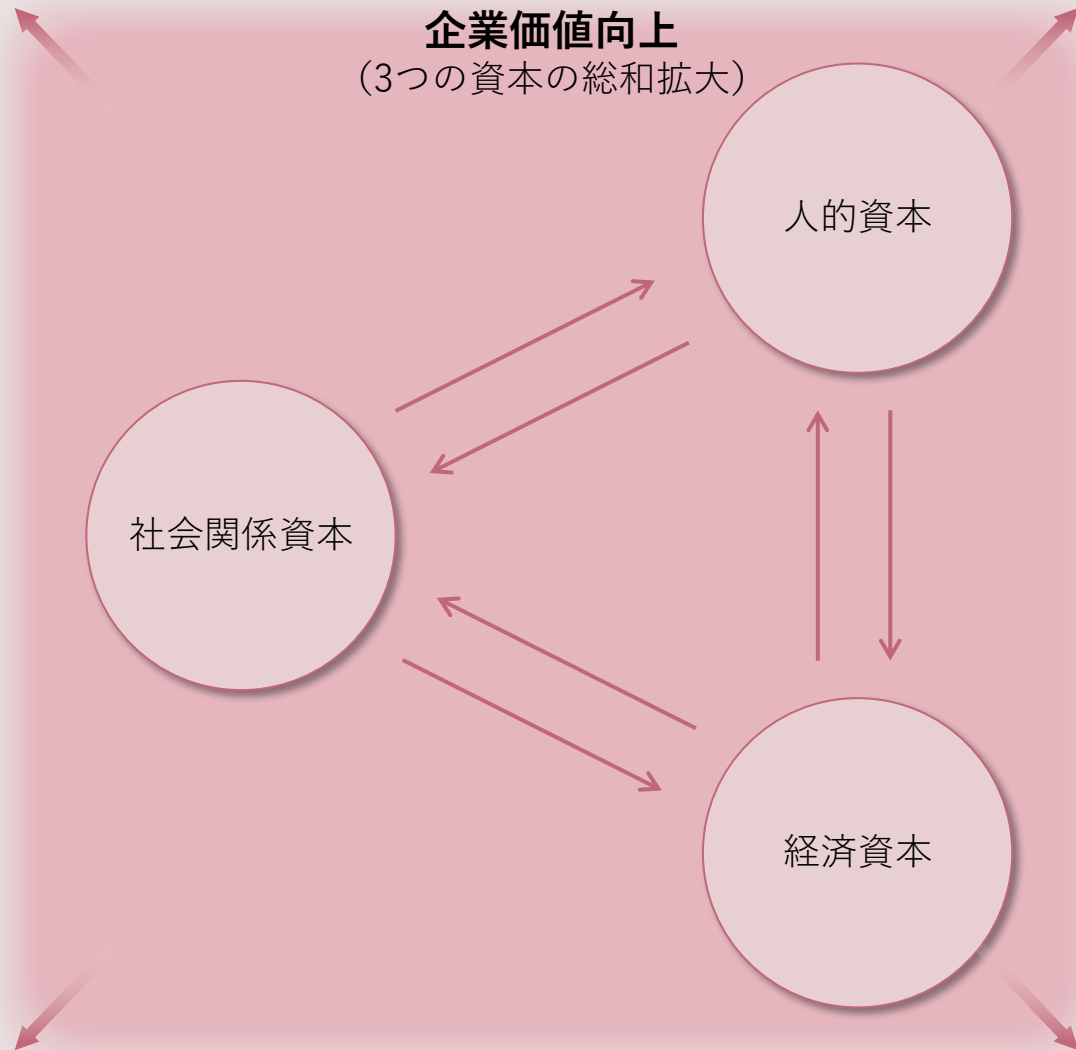
アウトプット領域（指標仮説）

社員の幸せ起点で成長する
いい企業の良質な体内



BE THE LOVED COMPANY

LOVED COMPANYにおける企業価値向上



LOVED COMPANYにおける

企業価値の向上とは、

経済資本、人的資本、社会関係資本の

総和の拡大を指す

Special Thanks _ 目利き人財

- 各人のご専門領域から「BE THE LOVED COMPANY」を捉え、深い問いを投げかけて頂いた。その問いに真剣に向き合うことで、本事業の価値観・思想の共感を広げ、紡いでいくために磨き上げていくべき要素が明らかになった。

ご協力頂いた目利き人財のみなさま



但馬 武 さん
fascinate株式会社

第一回

第三回



羽瀨 彰博 さん
Reborn株式会社

第一回

第二回

第三回



山田 裕嗣 さん
株式会社令三社

第二回

第三回



麻里 久 さん
福井工業大学
准教授

第一回

第三回



吉田 満梨 さん
神戸大学
教授

第一回

第三回

目利き人財会議 / 主な論点

第1回：11/27（大阪）

- そのコンセプトで誰をどう幸せにしたいのか
- そのコンセプトによって得たい結果とは
- LOVED COMPANYではない企業とは何か等

第2回：12/10（オンライン）

- 地域に根差していることをLOVED COMPANYの定義に含めるか
- LOVED COMPANYの規範とは何か
- LOVED COMPANYは企業価値向上を志向しているのか 等

第3回：3/18（大阪）

- 色んな経営理論がある中で何を目的にBE THE LOVED COMPANYを広げていくのか
- 組織内の「関係性」の良さは、LOVED COMPANYの定義ではないか
- 自律型人財の増加が事業創造にどのように繋がっていくのか 等

BE THE LOVED COMPANY REPORT 4.0

2026年5月21日（木） 第一刷発行

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

（〒540-8535 大阪市中央区大手前1-5-44）

委託先 EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

（〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー）

再委託先 株式会社AKIND

（〒650-0003 神戸市中央区山本通1-7-15東洋ハイツKITANOMAD 2A）

連絡先 bzl-kin-chushokigyoseisaku@meti.go.jp

BE THE
LOVED
COMPANY

