

令和7年度「中小企業実態調査事業（良質な雇用を有する中小企業のロールモデル発掘を通じた「中小企業の人的資本経営」の推進と人的資本経営の実践に資する経営ベンチマーク指標の設計可能性検証調査（BE THE LOVED COMPANY PROJECT）」に係る資料提供依頼・意見募集について

令和7年6月5日

概要

令和7年度「中小企業実態調査事業（良質な雇用を有する中小企業のロールモデル発掘を通じた「中小企業の人的資本経営」の推進と人的資本経営の実践に資する経営ベンチマーク指標の設計可能性検証調査（BE THE LOVED COMPANY PROJECT）」の実施に向けた検討に当たり、実施方法や本事業を実施する上で必要な費用の概算について、広く情報提供を依頼します。

事業内容

下記、仕様書（案）のとおり

資料提供依頼・意見募集期間

令和7年6月5日（木）～令和7年6月9日（月）

資料提供依頼・意見募集内容

事業内容に関連し、以下のような情報について資料の提供をお願いいたします。

1. 事業実施のための人員体制
2. 事業実施に要する参考見積
3. 事業実施案に対する意見

その他

- ・本件により、実際の調達等参加時の評価等に影響を与えることはありません。
- ・資料提供に係る一切の費用は、すべて参加者の負担とします。
- ・提出された資料等は、本件事業の調達等に係る検討にのみ使用します（提出された資料等は返却しません）。なお、必要に応じて追加資料の提供を求めることがあります。
- ・提出されたご意見・資料等は、当局が内容を確認します。それ以外の第三者に無断で資料等を開示することはありません。なお、ご意見・資料等に対する回答を行うことはございません。
- ・本件にて当局との間で共有する全ての情報について、開示、漏洩、または本依頼以外の目的による使用は禁止します。

提出先、お問合せ先

〒540-8535 大阪府大阪市中央区大手前1-5-44

近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課

担当：作野、浜田、田中

電話：06-6966-6057

E-MAIL：bzl-kin-chushokigyoseisaku@meti.go.jp

仕様書（案）

1. 件名

令和7年度中小企業実態調査事業（良質な雇用を有する中小企業のロールモデル発掘を通じた「中小企業の人的資本経営」の推進と人的資本経営の実践に資する経営ベンチマーク指標の設計可能性検証調査（BE THE LOVED COMPANY PROJECT））

2. 事業の背景・目的

【政策的背景・課題意識】

日本経済は少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少、若者の都市部への流出など、構造的な課題に直面している。このような課題に対し、経済産業省では「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会」¹において、日本経済の持続的な成長環境を構築すべく「国内投資拡大、イノベーション加速、国民所得向上の3つの好循環」を掲げている。なかでも、この実現に向けて大きな障壁となりうる「少子化」への対応策として「地域の包摂的成長」をミッションとして設定したところ。

近畿経済産業局では、働く人の一人一人が活躍し、自らにとって意義深く魅力的な仕事を形成できること、そして若者が自らのキャリアを想起する際に、大企業と中堅・中小企業あるいは地方と都会がすべて「選択肢」として顕在化している状態こそが地域の包摂的成長を支える目指すべき姿であると捉えている。

その実現のためには、地域経済の核たる中堅・中小企業における「良質な雇用」が不可欠である。「良質な雇用」は、賃金などの待遇に加え、可処分所得・可処分時間の多さや子育てのしやすい勤務環境といった個別の観点から語られることが多いが、当局では、雇用を支える「地域企業の経営（事業・組織）の在り方」にこそその鍵があると考えており、地域企業が労働供給制約社会²下であっても、付加価値増のアプローチを通じて経済成長の持続性を担保しうる経営の在り方とは何か、その解像度（≒良質な雇用の解像度）を高める必要があると認識。

併せて、「良質な雇用」を捉えるためには、そのキャリアを選択する「個人」の側面も不可欠。即ち、人が仕事に駆り立てられる「報酬」という概念を、『外的報酬（給料や地位など）』と『内的報酬（やりがい・成長実感・自己肯定感など）』に整理³すること、そして、一人一人が自らの時間や体力、知識などの資本（人的資本）を用いる個々の意思決定を、組織が目指すべき方向性とすり合わせながら企業成長と個人の幸福の整合性を整えていくか、このような視点で「働く」行為を捉えることも重要な要素である。

【近畿経済産業局の動き（BE THE LOVED COMPANY PROJECT）】

上述の問題意識から、近畿経済産業局では「良質な雇用」の解像度を高める活動として、2022年度より「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」⁴を実施している。本プロジェクトの中で「良質な雇用」の1つの可能性として、人を価値創出の源泉として社員の幸せと付加価値向上を両立する「人的資本経営」の実践、即ち、「人（社員）の幸せを中心に据えた経営」の可能性を提示し、当該経営の実践に向けた具体的な手法・取組の発掘や事例研究、実践する経営者の「人」に対する哲学や思いが織り込まれた組織設計、当該組織で育まれる人財の言語化

¹ 経済産業省、「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会」．https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/index.html

² リクルートワークス研究所（2023）．「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」．<https://www.works-i.com/research/report/forecast2040.html>

³ 大沢武志(1993)．「心理学的経営：個をあるがままに生かす」．PHP 研究所．

⁴ 経済産業省近畿経済産業局(2022-24)．「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」．<https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/lovedcompany.html>

(自律型中核人財)等を整理し「BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0～3.0」として公表してきたところ。

【仮説：本調査事業における政策的命題】

前述の人が仕事に駆り立てられる「報酬」という概念を拡張し、「外的報酬」と「内的報酬」の両方を統合して高めていくためには、企業は基盤的な条件である経済的要素（売上・利益増加等）とともに、人の内的報酬を高めるための組織的要素（組織経営改革、組織文化・風土形成、人財育成等）の両輪での成長が重要。

特に、労働供給制約社会下において、当局が考える目指すべき姿の実現に向けては、企業が外的報酬と内的報酬の「バランス」をデザインし、企業が目指す方向性とそこに集う社員の幸福が適合することが重要である。さらに、個々の社員の人的資本の向上が、持続的な企業成長の実現（経済資本の拡大）と企業の社会的意義の向上（社会関係資本の蓄積）にも好循環を生み出すこと、すなわち本質的な人的資本経営をどれだけ多くの企業に普及・実装してもらうかが、当局が重要と捉える政策的な命題である。

【本事業全体の方向性・目的・概要】

以上を踏まえ、本調査は以下2つの方向性で事業を行うものとする。

● 事業1 ※後述の3.（1）

○目指す方向性（本事業期間以降の中長期アウトカム①）

企業の人的資本経営の進捗を捉えるツールが提供され、多義性・多様性を有する「いい企業」の状態が定量・定性面において可視化されることによって、企業が更なる成長のために、他社の情報を活用できる状態を目指す

○本調査の目的・概要

本調査では、企業にとって「良質な雇用」の状態を捉えるためのインジケータ指標と、成長との関係性を示す相関フレームワークのプロトタイプ設計を行う。具体的には、本プロジェクトの趣旨を理解し、当局の目指す「良質な雇用」について知見・見識を持つ人材を「目利き人財」として選定。ロールモデルとなる企業（例：BE THE LOVED COMPANY 協力企業群）に対して、目利き人財と共に調査・測定を実施することを通じ、「いい企業」が実践する人的資本を起点とした経済資本、社会関係資本の循環の仕組みたる「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を目的とする。

なお、上述の調査を実施する過程において、目利き人財の可視化ならびに当該人財の視点（目利きのポイント）を抽出・整理することを通じて、全国各地域に存在する企業支援者の価値観変革と育成のための要素を整理することも副次的効果として期待する。

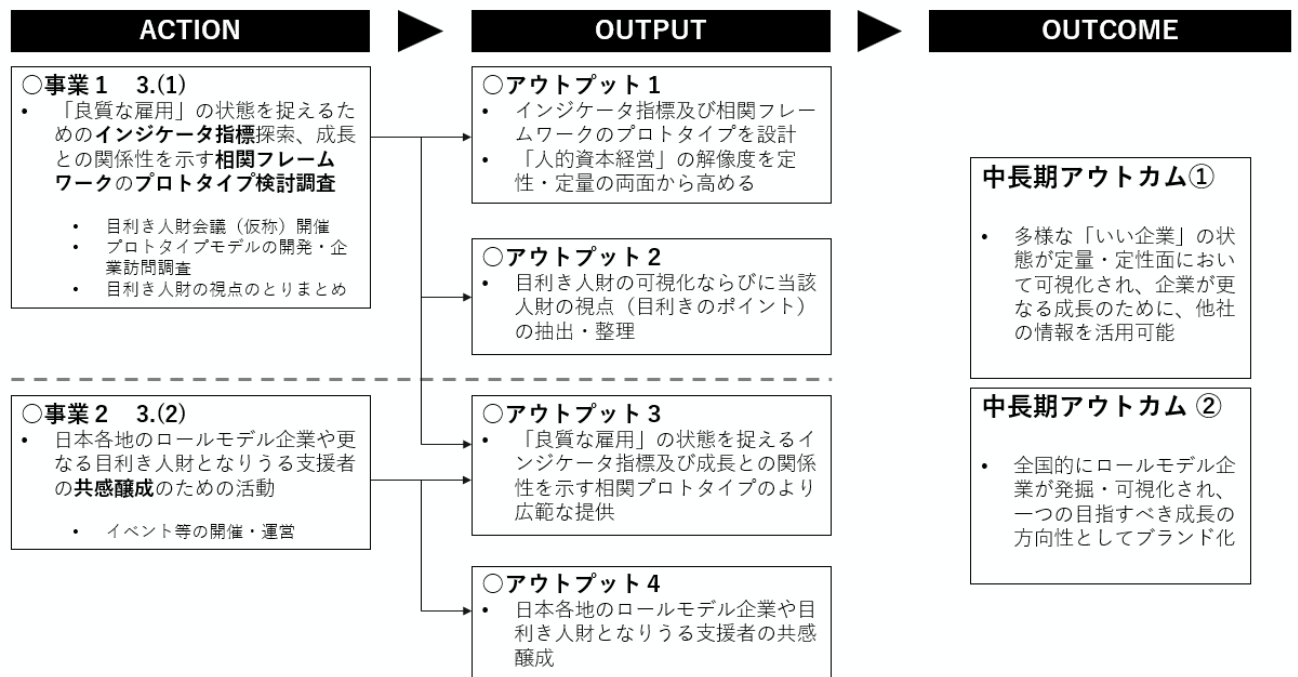
● 事業2 ※後述の3.（2）

○目指す方向性（本事業期間以降の中長期アウトカム②）

全国的に「社員の幸せを中心に捉えた経営」に取り組むロールモデル企業（LOVED COMPANY）が発掘・可視化され、当該企業群が他の経営者や経営者候補ならびに、全国の企業支援者等にとって、一つの目指すべき成長の方向性としてブランド化されている状態を目指す

○目的・概要

本調査では、日本全国の「いい企業」を発掘・可視化し、当該企業成長に向けた機運醸成を図ることを目的に、3.（1）で策定する「良質な雇用」の状態を捉えるインジケータ指標及び成長との関係性を示す相関プロトタイプのより広範な提供と、日本各地のロールモデル企業や目利き人財となりうる支援者の共感醸成のための活動（イベント等）を実施する。



事業実施イメージ

3. 事業内容及び事業実施方法

(1)「良質な雇用」と考えうる地域中堅・中小企業（モデル企業）の「状態」を示すインジケータ指標の探索と、当該人的資本経営の実践を通じた企業成長との「相関」フレームワークのプロトタイプ検討・作成（仮称：The INDEX from “BE THE LOVED COMPANY PROJECT”）

【調査対象企業（モデル企業）】

以下の企業群等の中から10社程度を、後述の「目利き人財会議（仮称）」での議論および、当局や他の一部の地方経済産業局との相談のもと選定する。なお、定量・定性の両側面から多様な情報を収集・整理することから、当局ならびに委託先、目利き人財等において十分な信頼関係を有する企業を選定することが望ましい。また、その観点から、当局管内（近畿2府5県）の企業に限定するものではない。

<モデル企業例>

- ・ BE THE LOVED COMPANY PROJECT 協力企業
- ・ 人的資本コンソーシアムへの参画等、人的資本開示等に精力的な中堅・中小企業
- ・ 各種表彰等にて優れた人財育成が評価されている中堅・中小企業
- ・ そのほか、提案者及び有識者が推薦する企業 など

【目利き人財】

以下の選定において重要視する項目（※）をふまえ、本プロジェクトの趣旨を理解し、当局の目指す「良質な雇用」について知見・見識を持つ人材を、本事業における「目利き人財」として当局との相談の上で5名程度選定する。なお、管内（近畿2府5県）に在籍する人材に限定するものではない。

<（※）選定において重要視する項目>

- ・ 過年度の「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」での登壇有識者
- ・ 人的資本経営の分野に長けた人財、或いは実践経験（含むチームビルディング、コーチング等）を有する人財であること

- 企業経営について定量・定性面（例：ローカルベンチマーク、デザイン経営）の把握に長けた人財であること
- 企業支援実践者、デザインファーム、メディア等関係者等 など

【事業内容・実施方法／提案事項】

① 「目利き人財会議（仮称）」の設置及び事務局の運営

（ア）役割：モデル企業の選定・特定／目利き人財が有する着眼点の抽出／「人的資本経営」実践に向けたインジケータ指標にかかる示唆・意見提供／事務局案（アンケートツール含む）に対する専門性からの見解の提供／会議の場におけるモデル企業へのヒアリング／モデル企業のフレームワーク策定にかかる確認等

（イ）回数：年度内 4-5 回程度（別途、後述の②における企業訪問等の可能性あり）

（ウ）場所：当局会議室を想定（会場にかかる費用計上は想定していない）

② モデル企業に対する定量・定性のインジケータ指標の設定と、企業成長との相関フレームワークのプロトタイプモデルの開発ならびに、当該モデル形成に必要な企業向け調査票の設計、実施運営補助、モデル企業訪問の実施

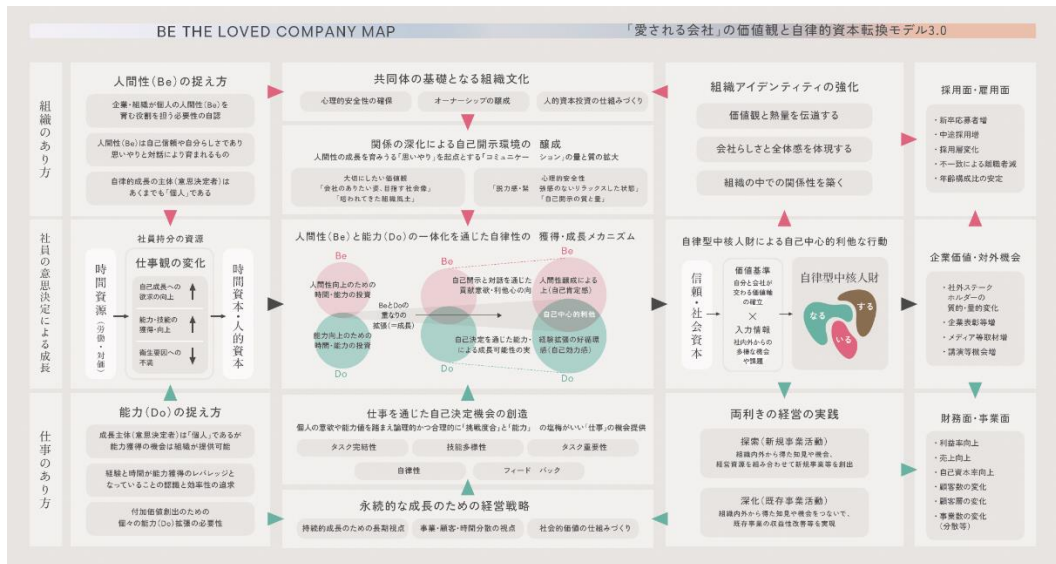
（ア）役割：「目利き人財会議（仮称）」を踏まえて作成するモデル企業 10 社の相関フレームワークのプロトタイプ作成／当該フレームワークにて人的資本経営の実践を有効に把握するために必要な情報を取得するための調査票等の設計／当該調査票をモデル企業で実施してもらう際の現地訪問・実施運営補助等の業務など

A) 相関フレームワークの土台となりうるプロトタイプモデルの例は、次ページ参照

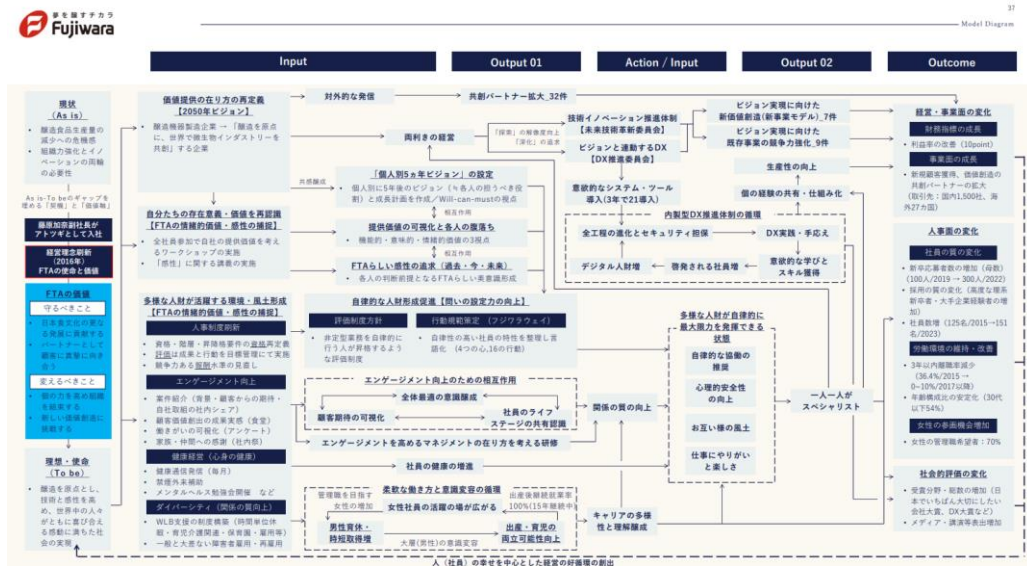
B) 状態の把握（定量分析）と相関の把握（定性分析）に資すると考えられる情報（例）

1. **【定量】**企業財務、労働生産性、賃金水準、離職率、従業員満足度、成長機会、ワークライフバランス、健康経営度などの定量的な指標を用いて、企業の人的資本経営の現状を把握。併せて、財務分析（ロカベン）等も活用できれば望ましい。
2. **【定性】**経営者の哲学・価値観、組織文化、従業員のエンゲージメント、人的資本投資の認識、多様性と包容性（DE&I）などの定性的な要素を整理など
3. **【相関モデル作成に資すると考えられる参考指標の例】**eNPS（従業員推奨度）、官僚主義体格指数（組織の硬直性）、フロー理論、ティール組織（自己組織的な組織形態）、ソース原理（組織の透明性、公平性、信頼性）、エフェクチュエーション（不確実性の高い状況下での意思決定）など

【参考： 関連フレームワークのベースとなり得ると考えるモデル（例）】



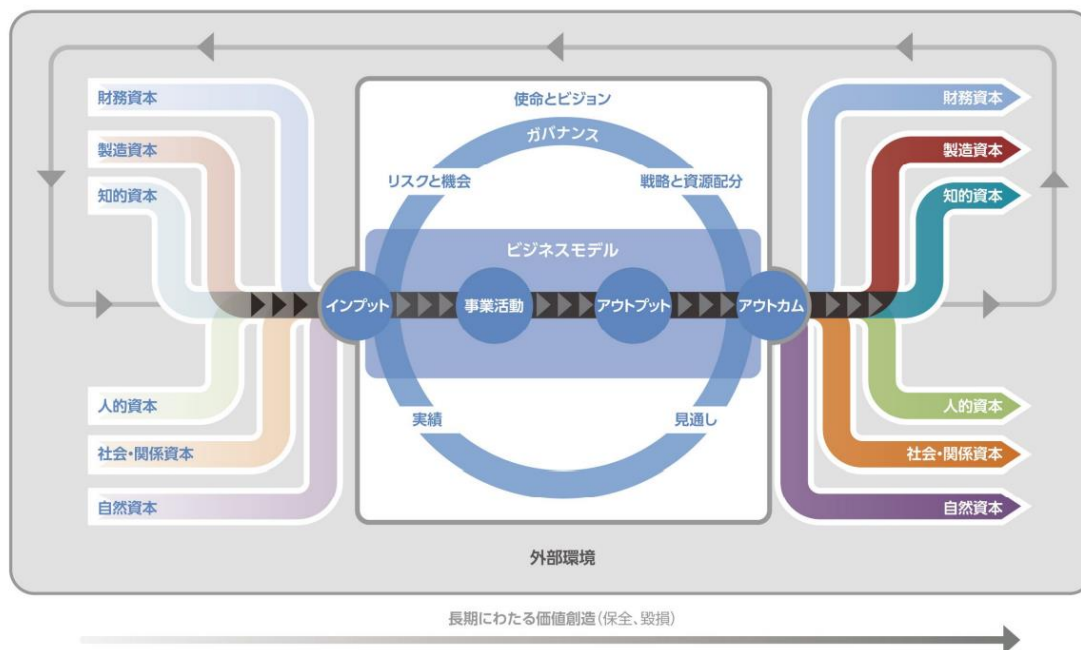
BE THE LOVED COMPANY MAP (BE THE LOVED COMPANY REPORT 3.0⁵)



株式会社フジワラテクノアート (BE THE LOVED COMPANY REPORT 2.0⁶)

⁵ 経済産業省近畿経済産業局(2025). 「BE THE LOVED COMPANY REPORT 3.0」. https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_3.pdf

⁶ 経済産業省近畿経済産業局(2024). 「BE THE LOVED COMPANY REPORT 2.0」. https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_2.pdf



国際統合報告フレームワーク⁷ (国際統合報告協議会 IIRC)

06-1 人的資本経営データ(データ集)



株式会社ポップジャパン人的資本開示 (広島県人的資本開示レポート事例一覧⁸)

③ 目利き人財の視点のとりまとめ

(ア) 役割: ①②を踏まえ、目利き人財が有する着眼点を「目利き人財会議 (仮称)」の場や個別ヒアリング等から抽出し、整理・可視化する。なお、その成果物が、後述の(2)等で実施予定である目利き人財となりうる支援者への共感醸成に役立つ示唆(各地域の支援機関(行政含む)が目利きを担うために鍛えるべき能力や仕事への姿勢 など)となることが望ましい。

(イ) 実施回数・時間: 「目利き人財会議 (仮称)」の前後の時間等において、目利き人財への個別ヒアリングを実施(各人1時間程度)すること。また、①の企業インタビュー等に目利き人材が同席する場合にお

⁷ 国際統合報告評議会(IIRC). 「国際統合報告 フレームワーク 日本語訳」, https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf

⁸ 広島県, 「広島県人的資本開示レポート事例一覧」, <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hcm-human-capital/report.html>

いては、当該情報把握の応対等も観察することを推奨する。

(ウ) 場所：目利き人財の負担がより押さえられる方法・場所での開催提案を推奨する。よって、リアル・オンライン等、開催方法は問わない。

(2) 地域の中堅・中小企業ロールモデル企業（LOVED COMPANY）及び当該企業が実施する経営の全国大での認知拡大・ブランド力向上に資する、当該経営のインジケータ指標・関連フレームワーク等の普及・啓発方策の検討と実証（仮称：THE ECOSYSTEM from “BE THE LOVED COMPANY PROJECT”）

【事業内容・実施方法／提案事項】

(1) で設計するインジケータ指標を活用した自社の現状認識や、企業成長との関連フレームワークのプロトタイプを用いた示唆を踏まえた企業における社員・他組織等との対話の促進により、地方の中堅・中小企業が有する人的資本経営の実践知を共有する。また、これを通じて、当該経営のインジケータ指標・関連フレームワーク等の普及・啓発をはかるとともに、日本各地のロールモデル企業や目利き人財となりうる支援者における共感醸成をはかる。

具体的には、リアルもしくはオンラインでの意見交換・ワークショップ・シンポジウム等の手法にて実施し、対象企業群における経営者や経営企画・人事担当・企業支援者等を参加対象として想定する。

【実施イメージ（一例であり 2. 事業目的に資するならば必ずしもこの限りではない）】

(ア) 実施コンテンツ（例）

「社員の幸せを中心に捉えた経営」を全国大で実践することを推奨していく観点で、(1) ②で開発したインジケータ指標や関連フレームワークのプロトタイプ等を活用した自社の現状認識・現状把握や、企業経営者、目利き人財等による取組・支援の実践例や示唆を紹介するトークセッション等を実施。

(イ) 開催詳細（例）

- 回数：1～2回程度
- 開催時間：平日午後。各回 2～3 時間程度を想定
- 開催場所：東京都 23 区または大阪市内の会議室を想定。ただし、参加企業等の満足度やイベント自身の付加価値がより高まる会場での開催提案を推奨することとする。また、全国大での普及・浸透・可視化を図る観点から、両地区以外の地域での実施も妨げない。（リアル・オンライン併用可）
- 参加人数：各回 50～100 名程度を想定。ただし、外部要因や、目的達成の観点を踏まえ、必ずしも人数にこだわらず臨機応変に対応することを可とする。
- 運営：運営、準備、ならびに謝金・旅費等が発生する場合は手続について受託者が取り仕切ること。

(3) 調査報告書の作成

上記 (1) ～ (2) の内容を踏まえ、調査報告書を作成する。報告書案については事業完了の 1 か月前までに担当部局へ提出し、内容の確認を受けること。また、修正が必要と判断された場合は、事業完了 7 日前までに修正版の報告書案を担当部局へ提出し、再度の確認を受けること。

4. 実施期間

委託契約締結日から令和 8 年 3 月 23 日まで

5. その他

本調査の遂行にあたっては発注者と連絡を密に取ることとし、疑義が生じた場合は発注者と協議し、その指示に従うものとする。

また、事業の遂行にあたり、知り得た情報については、いかなる理由をもっても事業期間中及び終了後において、第三者に漏らしてはいけない。なお、情報漏洩に対する措置を講ずること。

本事業の遂行にあたって疑義が生じた場合には、その都度当局担当者と協議し、その指示に従うものとする。