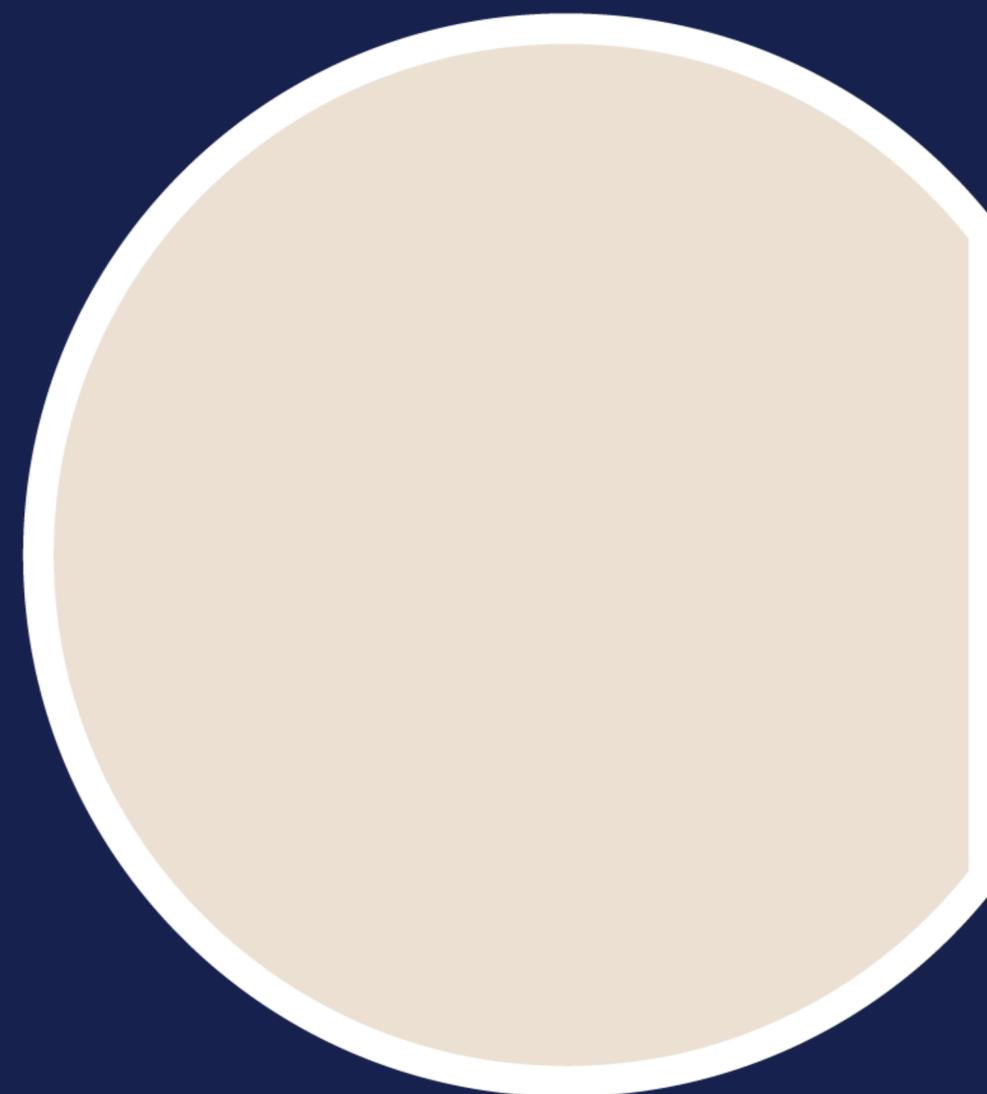
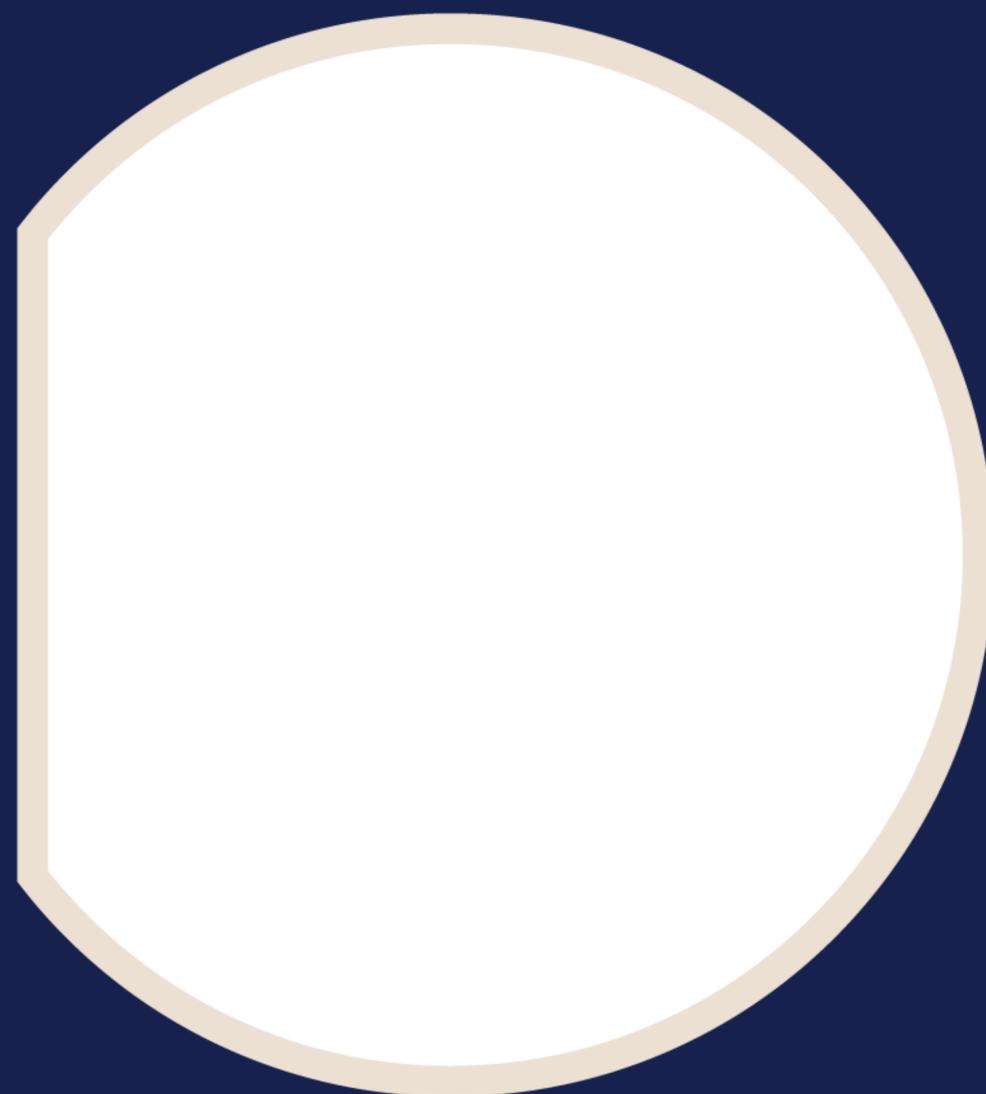


BE THE
LOVED
COMPANY
REPORT 2.0

社員に、顧客に、地域に、社会に「愛される会社」になろう



令和 6年 3月 22日

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

Contents - 目次 -

1	はじめに	1-1	レポートを読む前の心得
2	本事業における背景と問題意識、そして探求する「問い」	2-1	本事業における問題意識と背景
		2-2	今年度、探求した「問い」
		2-3	ご協力いただいた企業の皆様
3	「人の幸せを中心に据えた経営」の実践集	3-1	The MODELS 「愛される会社」の”循環”を探求する
			- Case1. 兵庫ベンダ工業株式会社
			- Case2. カルモ鑄工株式会社
			- Case3. HILLTOP株式会社
			- Case4. 株式会社をくだ屋技研
			- Case5. 株式会社松川レピヤン
			- Case6. 株式会社宮田運輸
			- Case7. 株式会社インテリックス
			- Case8. 株式会社フジワラテクノアート
		3-2	The DIALOGUE 「愛される会社」の仲間に出会い、組織の未来を考える
			- session0 自分に向き合う
			- session1 自律的な仲間と組織に「向き合う」
			- session2 価値に「向き合い」、社会に「伝える」
		3-3	The TOUR 「愛される会社」を五感で感じる
4	実践知の体系化と共有	4-1	本リサーチに対する問い・問いから得られた気づき
		4-2	社員の幸せを中心とする経営図解 2.0（概念図・案）
		4-3	若手社員の主体性を育む体系図解 1.0（概念図・案）
5	総括：「愛される会社」の”仕組み”を帰納的にデザインする	5-1	総括 The STRUCTURE 「愛される組織」の”構造化”を帰納的に試みる
		5-2	今後に向けて
6	付録・参考資料	6-1	ご協力いただいた企業様（アンケート・インタビュー）
		6-2	ご協力いただいた企業様（The TOUR/The DIALOGUE）
		6-3	The DIALOGUE アンケート結果
		6-4	The DIALOGUE 登壇者配布資料

01



INTRODUCTION

はじめに



読む前の心得

向き合う。ということ

臨済宗大本山建仁寺塔頭 両足院 副住職 伊藤 東凌さんによる座禅の心得から

100年を超えた大木も、風が吹けば揺れます。

揺れてはいけないというのは、不自然です。

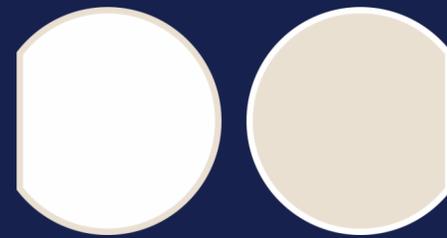
座禅って何も考えたらダメなイメージがありませんか？

繋がっていく時に、いろんな意識が動くわけですから、止まることはありません。

入り込みすぎず、全体を捉えていけたらいいです。

The DIALOGUE -session0 「自分に向き合う」より

02



The QUESTION

本事業における背景と問題意識、そして探求する「問い」

Background and awareness of the issues in this project and the "questions" to be explored

本事業における問題意識と背景

二、本事業における問題意識と背景

01 日本の状況

日本は世界最高水準に到達した労働参加と生産年齢人口減少による構造的な人手不足の課題に直面しており、持続的な賃上げを行わなければ人材確保が困難な状況である。

この状況下において、①付加価値の高い事業の創出、事業の構造転換、新陳代謝を通じた賃上げ原資の確保、そうした変化を推進する企業経営への変革、②個人に対するリスクリングおよび、円滑な労働移動を推進することで、「潮目の変化」の実感と継続による「期待の醸成」を生み出すことが重要である。

これらの背景も踏まえると、経済産業の視点からも少子化は需給両面で大きく影響するものである。中長期的な少子化トレンドの反転に向けては、未婚者（≒若者）の希望婚姻率の低下に連なって希望出生率が低下しているという現状を鑑みることが必要であり、その要因のひとつである当該所得水準の低下に対して、経済産業政策としてどのようなアプローチを講じるのかの検討を積み重ね、当該課題の克服、すなわち、若者の所得水準を持続的に高めるとともに雇用の安定化を実現し、仕事と子育ての両立と結婚・出産・子育ての環境改善、そして何より若者をはじめとするひとり一人が未来を想起し、よりよく生きられるとった「若者の希望回復」につなげる必要がある。

合計特殊出生率(赤)と希望出生率(青・試算値)の推移



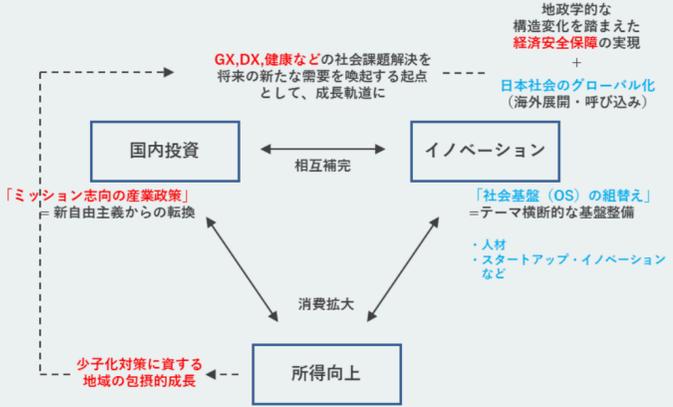
(出所)経済産業省 第20回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会 資料5_少子化対策に資する地域の包摂的成長について p.3

02 政府・経済産業省の動き

政府では新しい資本主義実現本部において、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」内、「人への投資・構造的賃上げと『三位一体の労働市場改革の指針』」の項目において、人口減少による労働供給制約下において、従来の雇用システムの変革の必要性ならびに企業側の変革の必要性を説き、

働き手と企業の関係も、対等な関係、即ち「選び、選ばれる」関係への変化の推進を提言している。

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第二次中間整理」において、日本経済の長期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」の大きな障壁となりうる「少子化」に対し、地方と都会、大企業と中小企業といった格差解消を成長につなげていくとともに、域内需要の減少をもたらす少子化に向き合う必要性から「地域の包摂的成長」をミッションとして設定。



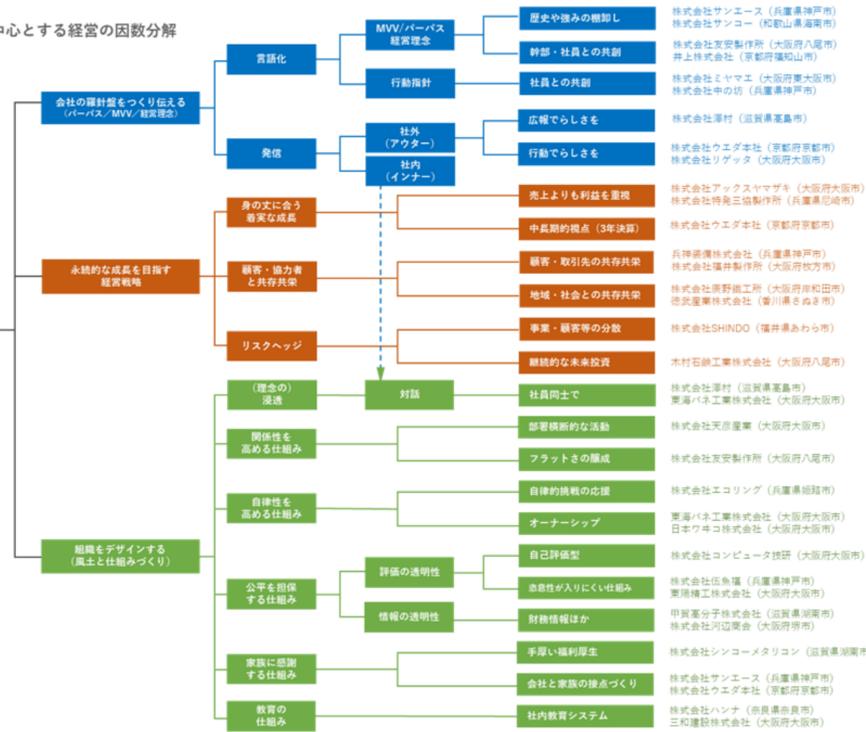
(出所)経済産業省 産業構造審議会経済産業政策新機軸部会 第2次中間整理(スライド版) p.9 を当局再編

我が国として中長期的に避けがたい少子高齢化・人口減少という避けがたいマクロトレンドがもたらす企業や地域への影響を鑑みるとともに、そのような環境下においてもミッション実現に向けて、「良質な雇用」や「豊かな生活環境」を実現し、結婚・子育てに必要な可処分所得・可処分時間が相対的に多い地域にも若者・女性が定着するために、企業・地域はどのような行動変容が求められるか。また、当該行動変容が、地域で良質な雇用を生み出すポテンシャルを有する、地域の中堅・中小企業の付加価値向上にどう貢献しうるのであるのか。このような観点を踏まえ、政策的にも検討・議論されているところ。

参考資料

- [経済産業政策新機軸部会 第二次中間整理 \(経済産業省\)](#)
- [第20回 経済産業政策新機軸部会 \(少子化対策に資する地域の包摂的成長について\) \(経済産業省\)](#)
- [新しい資本主義実現本部 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版 \(内閣官房\)](#)
- [BE THE LOVED COMPANY REPORT \(経済産業省近畿経済産業局\)](#)

社員の幸せを中心とする経営の因数分解 (概念図・案)



(出所) 近畿経済産業局「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」 p.40

03 経済産業省近畿経済産業局の動き

上述の政府・経済産業省の動きを鑑み、当局においても「良質な雇用」の解像度を高めながら、良質な雇用の状態に至る手法等を把握・整理し、広く企業の皆様に実践を促すことが中堅・中小企業の持続的な付加価値向上に資すると想定。「地域の良質な雇用を生み出す中堅・中小企業」とは「働き手と企業、また企業を取り巻く関係者とも選び、選ばれる」関係を持続的に構築できている企業と仮定して、2022年度に調査を実施した。

具体的には、2022年度でこのような企業を企業表彰、経営者、支援機関等からの推薦等により45社発掘し、発掘した企業群がどのような経営の転換点を経て現在の経営理念を構築し、それに基づく経営戦略・組織設計を実行されてきたのか、また、数ある転換点それぞれで経営者として、大切にしてきたステークホルダーについて調査した。

結果、調査してきた45社に共通する特徴として、自社の多様なステークホルダーの中でも、特に「社員」を最も大切なステークホルダーと位置づけ、顧客・協力先・経営層など自社の価値創出に直接関係する層と、行政機関や金融機関、中小企業経営者仲間、地域コミュニティといった、自社らしさを外部から担保し、自社のブランド・ガバナンスとして寄与する層としての2種のステークホルダーの存在を確認。

併せて、「社員」を最も大切なステークホルダーと位置づけるに至った経営の転換点から今日にかけて、財務状況や雇用環境に

ついては、大層の企業が正の相関(売上・利益の向上、社員数・採用数の増加、離職率の減少等)を有していたことから、「人(社員)の幸せを中心とする経営」には、企業組織への影響という点でも一定の有効性が見いだせることを確認した。

加えて、同企業群が実際に「人(社員)の幸せを中心とする経営」を推進していくための具体的な行動もリサーチにより把握し、当該経営の根幹をなす3分類(「会社の羅針盤をつくり伝える(パーパス/MVV/経営理念)」、「持続的な成長を目指す経営戦略」、「組織をデザインする(風土と仕組みづくり)」)に統合・整理するとともに、より企業の実践知をベースに22項目で整理した。



当該調査結果等をもとに、このような経営を実践する企業群を「THE LOVED COMPANY」と銘打ちブランディング、並びにイベント等を行うとともに、「良質な雇用」の創出のために中堅・中小企業が実践すべきなのは「人(社員)の幸せ」を中心とする「人的資本経営」の実践にあるのでは、という示唆と実践知を、当該企業経営を目指す層を増やすべく機運醸成等を実施中。



本年度、探求した「問い」

つながりをたどり、紡ぐ

「人（社員）の幸せ」を中心に据えた「人的資本経営」。

昨年度の調査から見てきたのは、多くの企業が5年以上かけて着実に実行してきた中長期的な取組であり、まさに「組織文化（カルチャー）」の構築の過程に他ならないということ。

組織文化そのものが、事業や組織の構造といった組織の構成要素と組織内の人々を整合させていく役割を果たすものと考えれば、「人的資本投資」の考え方は直接的に生産性向上に資する人への投資のみならず、丁寧に組織文化との整合させていくような日々の営みや活動すらも、間接的であり、遠い相関関係であるが人への投資たりうるのではないだろうか。

組織文化を耕していく数々の可視的・不可視的な実践行為が、無形資産としてどう形成されていくのか、また、この無形資産がいかにか有形資産に転換され、企業・組織の価値に昇華されるのか。そして、それが経営の目的たる人（社員）の幸せに還元（再投資）されていくのか。

企業によって異なるものの、きっとその循環を生み出す共通項が見つかるはずだという確信を持って、この暗黙のつながりをたどり、丁寧に紡ぐ先に見えるものを探求しました。

調査にご協力いただいた企業の皆様（都道府県順）

No	企業名	住所	URL
1	日本理化学工業株式会社	神奈川県川崎市高津区久地2丁目15番10号	https://www.rikagaku.co.jp/
2	株式会社SHINDO	福井県あわら市伊井11-1-1	https://www.shindo.com/jp/
3	株式会社松川レピヤン	福井県坂井市丸岡町舩田20-5-1	https://rapyarn.jp/
4	甲賀高分子株式会社	滋賀県湖南市石部北1丁目4番26号	https://www.koga-polymer.co.jp/
5	株式会社澤村	滋賀県高島市勝野1108-3	https://www.sawamura-shiga.co.jp/
6	株式会社シンコーメタリコン	滋賀県湖南市吉永405	https://www.shinco-metalicon.co.jp/
7	株式会社ミヤジマ	滋賀県犬上郡多賀町多賀1008番地	https://www.miyajima-jp.com/
8	井上株式会社	京都府福知山市篠尾新町3丁目3番地	https://www.inouekabu.com/
9	株式会社アラキ工務店	京都府京都市右京区梅津高畝町52-2	https://www.kyoto-araki.jp/
10	株式会社ウエダ本社	京都府京都市下京区五条堺町角塩竈町363番地	https://www.ueda-h.co.jp/
11	株式会社ハッピー	京都府宇治市槇島町目川70番地の1	https://www.kyoto-happy.co.jp/
12	HILLTOP株式会社	京都府宇治市大久保町成手1-30	https://hilltop21.co.jp/
13	株式会社アックスヤマザキ	大阪府大阪市生野区舍利寺3丁目12番5号	https://www.axeyamazaki.co.jp/
14	株式会社オーミヤ	大阪府東大阪市水走3-5-10	https://www.ohmiya.co.jp/
15	株式会社河辺商会	大阪府堺市西区平岡町85-1	http://www.kawabe-co.com/
16	木村石鹼工業株式会社	大阪府八尾市北亀井町2-1-30	https://www.kimurasoap.co.jp/
17	株式会社コンピュータ技研	大阪府大阪市都島区片町 2-8-1	https://www.kkctl.co.jp/
18	株式会社サンエイプラテック	大阪府堺市北区北花田町 3 丁 3 7 - 9	http://www.saneipla.jp/
19	三和建設株式会社	大阪府大阪市淀川区木川西2丁目2番5号	https://www.sgc-web.co.jp/
20	株式会社センシヨー	大阪府大阪市西成区南津守5-2-64	http://www.sensyo-ltd.co.jp/

調査にご協力いただいた企業の皆様（都道府県順）

No	企業名	住所	URL
21	株式会社天彦産業	大阪府大阪市住之江区南港南5-5-26	https://www.tenhiko.co.jp/
22	東海バネ工業株式会社	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	https://www.tokaibane.com/
23	株式会社友安製作所	大阪府八尾市神武町1番36号	https://tomoyasu.co.jp/
24	株式会社中田製作所	大阪府八尾市上尾町5丁目1-15	http://www.nakata-ss.co.jp/
25	株式会社廣野鐵工所	大阪府岸和田市岸の丘町3丁目2番8号	https://hirono-iwc.co.jp/
26	株式会社福井製作所	大阪府枚方市招提田近1丁目6番地	https://www.fkis.co.jp/
27	株式会社堀内機械	大阪府堺市堺区老松町1丁37番地	https://www.horiuchi.co.jp/
28	株式会社宮田運輸	大阪府高槻市唐崎北3丁目24-12	https://www.miyata-unyu.co.jp/
29	株式会社ミヤマエ	大阪府東大阪市荒本1丁目2-32	https://miyamae.co.jp/
30	株式会社綿善（京都綿善旅館）	京都府京都市中京区井筒屋町413	https://www.watazen.com/
31	株式会社リゲッタ	大阪府大阪市生野区巽西1丁目9-24	https://www.regeta.co.jp/
32	株式会社をくだ屋技研	大阪府堺市美原区丹上263	http://www.opk.co.jp/
33	三洋金属工業株式会社	大阪府門真市柳田町17番7号	http://www.san-kk.co.jp/
34	高石工業株式会社	大阪府茨木市主原町3-18	https://takaishi-ind.co.jp/
35	谷元フスマ工飾株式会社	大阪府八尾市宮町4丁目1-15	https://t-f-kosyoku.com/
36	東陽精工株式会社	大阪府大阪市東成区深江北3丁目12番29号	https://www.dctoyo.com/
37	日本ワキコ株式会社	大阪府大阪市生野区小路3丁目6番2号	http://www.wico.jp/
38	松野工業株式会社	大阪府大阪市平野区瓜破南2丁目3番67号	https://www.matsuno-i.com/
39	明星金属工業株式会社	大阪府大東市野崎4-5-12	http://www.meisei-metal.co.jp/
40	錦城護謨株式会社	大阪府八尾市跡部北の町1丁目4番25号	http://www.kinjogomu.jp/

調査にご協力いただいた企業の皆様（都道府県順）

No	企業名	住所	URL
41	株式会社エコリング	兵庫県姫路市飾磨区恵美酒213 錦ビル 本社[3階]	https://ecoring.co.jp/
42	株式会社伍魚福	兵庫県神戸市長田区野田町8丁目5番14号	https://www.gogyofuku.co.jp/
43	株式会社サンエース	兵庫県神戸市東灘区御影中町2-1-4	https://www.sunace-net.com
44	株式会社特発三協製作所	兵庫県尼崎市下坂部3-6-1	http://www.tokuhatsu-sankyo.co.jp/company.html
45	株式会社中の坊（有馬グランドホテル）	兵庫県神戸市北区有馬町1304-1	https://www.arima-nakanobo.jp/about/
46	株式会社ユーシステム	兵庫県神戸市中央区御幸通4-2-15 三宮米本ビル	https://usystem.jp/
47	カルモ鋳工株式会社	兵庫県神戸市西区高塚台3丁目1番45号	http://karumo.com/
48	兵庫ベンダ工業株式会社	兵庫県姫路市網干区浜田1555番地16	https://bender.jp/
49	兵神装備株式会社	兵庫県神戸市兵庫区御崎本町1-1-54	https://www.heishin.jp/
50	株式会社エフ・エー・テック	大阪府八尾市上尾町5丁目1-15	http://www.nakata-ss.co.jp/
51	株式会社ハンナ	奈良県奈良市北永井町372番地	https://www.hanna-tp.co.jp/
52	株式会社インターリックス	和歌山県和歌山市里174-1	https://www.interix.co.jp/index.html
53	株式会社サンコー	和歌山県海南市大野中715	https://www.sanko-gp.co.jp/
54	株式会社フジワラテクノアート	岡山県岡山市北区富吉2827-3	https://www.fujiwara-jp.com/
55	徳武産業株式会社	香川県さぬき市大川町富田西3007	https://www.tokutake.co.jp/

03



The PRACTICE

「人の幸せを中心に据えた経営」の実践集

A collection of practices for "management centered on people's happiness."

第3章に込めた思い

向き合うための、きっかけを創造する

「人（社員）の幸せ」を中心に据えた「人的資本経営」。
そして、その根底にある「組織文化（カルチャー）」の構築。

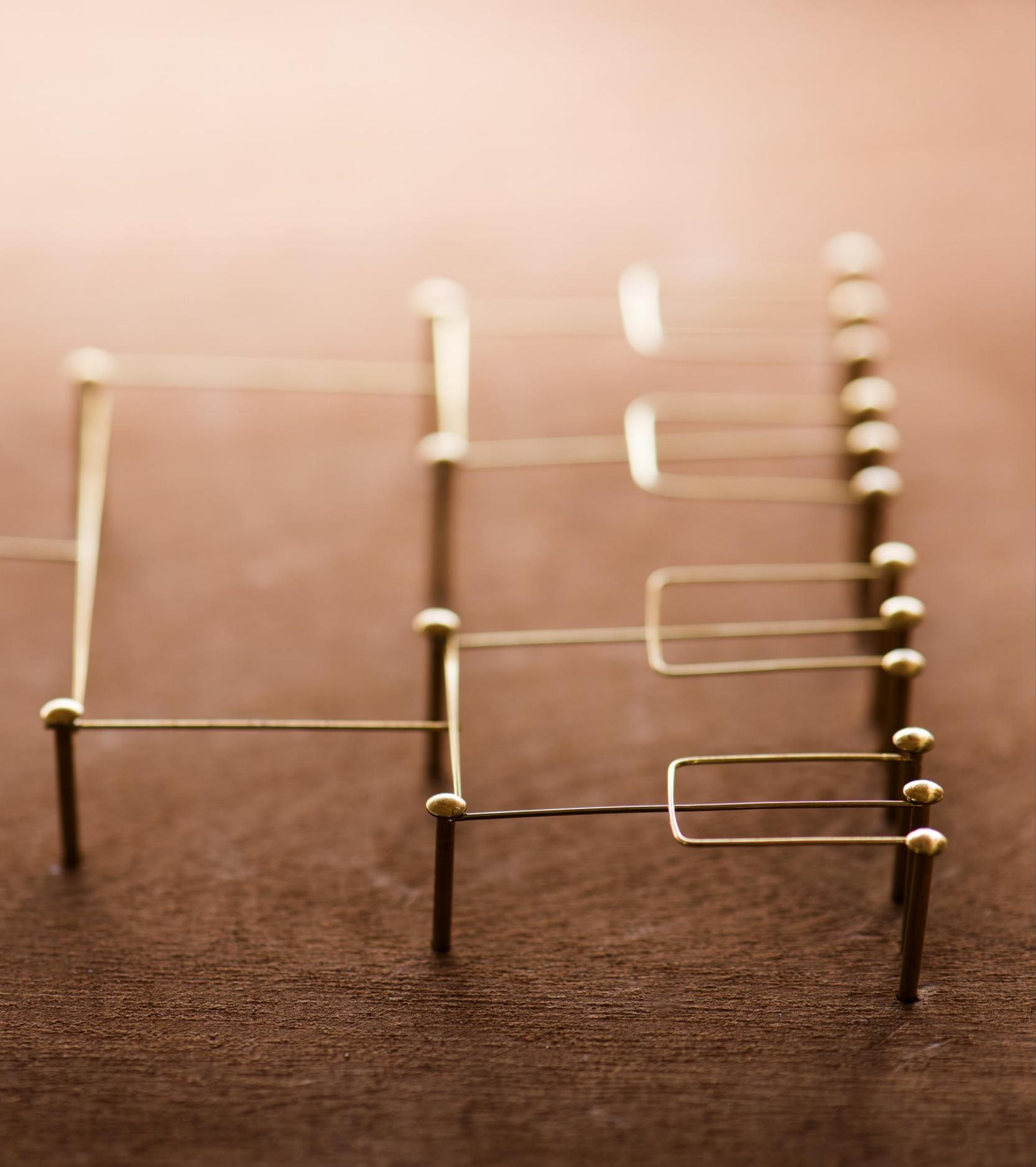
これらが企業価値に昇華され、経営の目的「人（社員）の幸せ」に還元されていく循環を、
一つの組織の中、ことさら自分が所属する組織の内部で実感することはとても難しい。

だからこそ、本年度の調査では、

- 数社の企業を徹底的に深掘り、組織と人を育むことと価値創出を構造化すること、
- 実践する経営者の方々や、まるで経営者の右腕・左腕のような中核人材から語ってもらうこと、
- 実践する企業を訪問し、五感で感じること

以上の3つのアプローチから、
「人（社員）の幸せ」に「向き合う」ためのきっかけを探求しました。





第3章 第1節

The MODELS

From BE THE LOVED COMPANY PROJECT 2023

「愛される会社」の”循環”を探求する

「愛される会社」8社へのインタビュー調査

業種も、業歴も、立地も、規模も、すべて異なる8社にご協力いただき、各社が講じる「組織文化（カルチャー）」構築のための、可視的・不可視的な取組みが、組織内の人々や組織外にどのような影響を与えたのか。

また、その影響から生まれた取組がどのように相関を紡ぎ、結果として今の各社の姿を構築しているのか。

経営者の方々を中心に、各社2～3時間ほど頂戴しインタビューを行った結果、ようやく見えてきた、各社が実直に取り組まれるひとつひとつの試行錯誤の取組それぞれを丁寧に紐解きながら、各社がどのように良質な雇用環境の創出と価値向上の両立を図っているのかを探求しました。

- 1 兵庫ベンダ工業株式会社（兵庫県姫路市）
- 2 カルモ鋳工株式会社（兵庫県神戸市）
- 3 HILLTOP株式会社（京都府宇治市）
- 4 株式会社をくだ屋技研（大阪府堺市）
- 5 株式会社松川レピヤン（福井県堺市）
- 6 株式会社宮田運輸（大阪府高槻市）
- 7 株式会社インテリックス（和歌山県和歌山市）
- 8 株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市）



Case 1

兵庫ベンダ工業株式会社

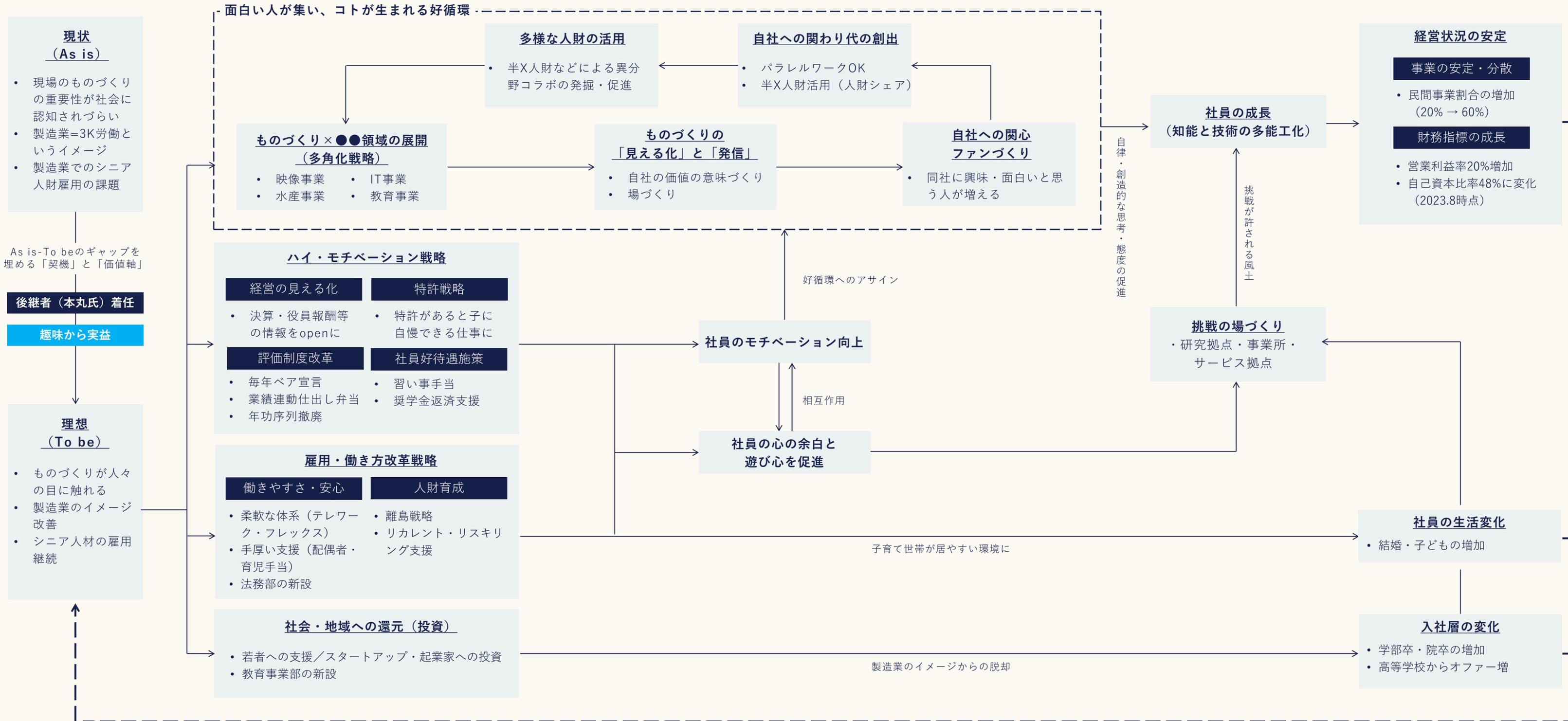
兵庫ベンダ工業株式会社（兵庫県姫路市）は、トンネルや橋梁工事に必要な支保工やエスカレータの骨組み等の大型の金属製品など金属の「曲げ」加工を得意とする事業から、IT・映像制作・教育・海洋水産技術まで多角的な事業展開を行っている。

その目覚ましい近年の発展は、創業から40年で培った知識と技術を活かしながら、そして次代に技術を継承する働き手を確保するために働き続けたいと思える職場環境づくりを実直に続けてきた背景がある。社会課題解決に向けた「まじめにおもしろいモノ・コトづくり」を挑戦し、労働集約から知識集約へ変貌をとげる組織の仕組みを分析した。

代表者：代表取締役社長 本丸 明子
所在地：兵庫県姫路市網干区浜田1555番地16
設立：1982年4月

事業内容：モノづくり（金属加工）・コトづくり（映画・映像・子育て支援など）
URL：<https://bender.jp/>

Input **Output 01** **Action / Input** **Output 02** **Outcome**



Case1 兵庫ベンダ工業株式会社

人的資本経営ロジックモデル解説

大手外資系IT企業のエンジニアや起業経験、大学での教員経験など多彩な経歴を持つ本丸 勝也さんは、母である本丸明子さんが代表取締役を務める兵庫ベンダ工業株式会社に取締役として2010年に着任した。

リーマンショックによる打撃で会社として経営不振に陥る中で、本丸さんは全く新しい視点で経営改革を断行する必要があると感じていた。何より「ものづくり」の会社として、「現場のモノづくりが生活者の目に触れないことや、製造業に対するネガティブなイメージを払拭し、「いかに選ばれる企業になっていくか」という課題意識から、同社の環境・事業変革を進めている。

はたらく環境の見直し -----

何よりも働く社員が自律的に動き、モチベーションを高く働けることを目的に、特にソフト部分で数々の組織改革・無形投資を断行した。

例えば、会社と社員の情報の非対称性を無くしていくため、会社の業績そして役員の報酬も完全公開する「経営の見える化」への着手や、社員同士の意見交換やコミュニケーションの活発化を狙い2010年代前半からweb会議を積極的に導入したり、メールではなくリアクションが容易にでき、かつ情報をオープンにできるチャットツールによるコミュニケーションを奨励し、自律的に働けるためのフラットな土壌整備に取り組んでいる。

また、年功序列を見直し若手抜擢も可能な昇進体系や、所属の上司だけでなく、別部署の幹部や役員なども評価することで意図的に別の部がマネージすることにつながる評価制度への変更、毎年のベースアップ宣言、業績に連動した決算賞与を追加するだけでなく、単月での黒字を実感するためのお弁当支給（業績連動型仕出し弁当）などによるやりがいの可視化と所得向上の連動施策を通じて、社員のモチベーションを高めている。これらの取り組みを通じて、社員のモチベーションはもとより、社員一人一人に「遊び心・余白」を生むことが何より大事だと本丸さんは語る。

教育投資を通じた安心の好循環 -----

代表であり母である本丸 明子さんの方針もあり、会社として特に力を入れているのは長い目で見た教育への投資だ。基盤的な家族手当（配偶者・子供）の引き上げは

当然のこと、若者世代の課題となっている奨学金に対しても、新卒・中途を問わない最長10年の奨学金返済支援手当を創設。その上で「社員のリカレント教育・リスクリングへの支援（大学等入学時に学費全額を社費で拠出）」を行っている。

更に特筆すべきは、社員の子供の習い事代の半額を会社が負担する「育児教育手当制度」。同社が持つ、保護者が子育てについての第一義的責任を有するという基本認識の下、将来の社会を担う子供の教育に資することを目的としている。このような制度を通じて社員は会社の応援があるという安心材料を得て、自分・そして子供の成長に真摯に向き合うことができるとともに、このような挑戦を応援してくれる環境を求めて学生から逆指名的に同社を選ぶ人が増えたり、親が同伴で会社見学に来るようになったり、高校の先生から会社説明を生徒向けにして欲しいというオファーが入るようになったという。

面白がれる関わりしろの拡大 -----

組織風土改革、社員教育改革の断行だけでは元々課題意識のあった「ものづくり」の会社が抱える課題（生活者に触れない、ネガティブイメージなど）は払拭されることは難しいと考え、同社では曲げの金属加工という製造技術を核に「ものを作ることができる」強みを最大限活かした多角化戦略を講じている。

例えば、持ち前の金属加工技術を用いた大型ディスプレイの組み上げ機構の開発を契機に、映像制作関係者との繋がりができ、自社の映像事業（M&A）へ発展、また、分社的な取り組みとしてIT事業、水産事業、教育事業など、異分野への展開を行っている。

それらの多角化の根底にはものづくりの会社であるという前提とものづくりが活躍できる余白があるかどうか、また、外的なインパクトに加えて、社員個人としての動機づけがある領域かどうかを選定基準としている。すなわち「趣味から実益」となりうる領域かどうかが重要で同社は挑戦を続けることている。

まだまだ道半ばではあるが、結果として会社そのものや事業に関心を持つ人材が集まりつつあり、知能と技術の多能工化につながり、結果として会社の業績も向上している。

特徴的なアクション

育児教育手当制度（習い事手当）



組織の風土をデザインする

社員の子どもの習い事の半額を会社が負担する制度。実際に社員向けのアンケートをとり、実態として社員が子供のために課外活動費を捻出できないという背景を踏まえ、「自社の社員の子供が親よりも良い学校・良い会社に行って欲しい」という思いから始まった取り組みであり、元々同社が有する、保護者が子育てについての第一義的責任を有するという基本認識を根本に、未来の社会を担う子供に教育という投資を行う意を含んでいる。結果として子育て世代が辞めにくくなるなど、会社にとっても良い結果をもたらしたり、同制度が行政による優良事例として取り上げられることで企業評価の向上にも貢献している。

半X採用



持続的な成長を目指す経営戦略

デザイナーやシステムエンジニア、法務などの専門性を持つ外部人材を週の半分の時間だけ雇用する独自の採用制度。自社の人材の多様化を図る際に、製造現場の社員は8時から17時の中で高い正確性を要求される仕事に従事してもらっている中パラレルワークをアドオンすることは、体力も品質の観点でも本業を圧迫する形となり危険であった。そのため、同社の社風に興味を持ってもらった人材を中心に多様化を図る観点で同社にジョインいただくことで、多角化が進む中での異分野コラボレーションの余地の拡大や事業領域の拡大に大きく貢献した。

業績連動型仕出し弁当



組織の風土をデザインする

単月の業績（黒字）に応じて社員に向けてお弁当を支給する取り組み。社員リクエストのお弁当が昼食時に支給され、会社の業績の社員還元とともに、社員が企業の業績向上に貢献したことを自ら実感するために始められた制度。社員が自ら数値を拾いに行かずとも会社の経営状態を認識することができ、結果としてモチベーションの向上や、離職率の低下などの効果にも貢献している可能性がある。

異分野共奏の「場」づくり

私が子供のころは、機械が動く音、油や素材の匂い、従業員の笑い声を、街の日常生活の中に感じていたものでした。いつしかそれらは世の中でネガティブなイメージへと変わっていき、モノと情報、映えが溢れる今の時代においては、ちょっと“のけもの”的な存在です。こんな背景を私たちの業界は時代のせいにしがちですが、変化に適應すること、変化を楽しむことをしてこなかった私たちにも原因があると思います。

まだ、間に合います。

今の若い方々は、私たちよりも多彩なアンテナを持っています。私たちオトナができることは、人の繋がりと少しのお金を用意し、彼ら彼女らと「モノ・コト・イミを創造する場」を作ることです。そして任せることです。「格好つける」という言葉は「」を付ける、枠や型にはめるという意味から始まったと言われていますが、カッコつけない、枠にはめない「場」が起点となり、知らない間に分野を超えた技術と知恵が集まると思います。

兵庫ベンダ工業株式会社 取締役事業本部長 本丸 勝也

関連記事

- ・[NIROインタビュー 第11回 兵庫ベンダ工業株式会社（公益財団法人新産業創造研究機構）](#)
- ・[目指すは知識集約型製造業 多様な人材が新事業を創出（ひょうご仕事と生活センター）](#)



Case 2

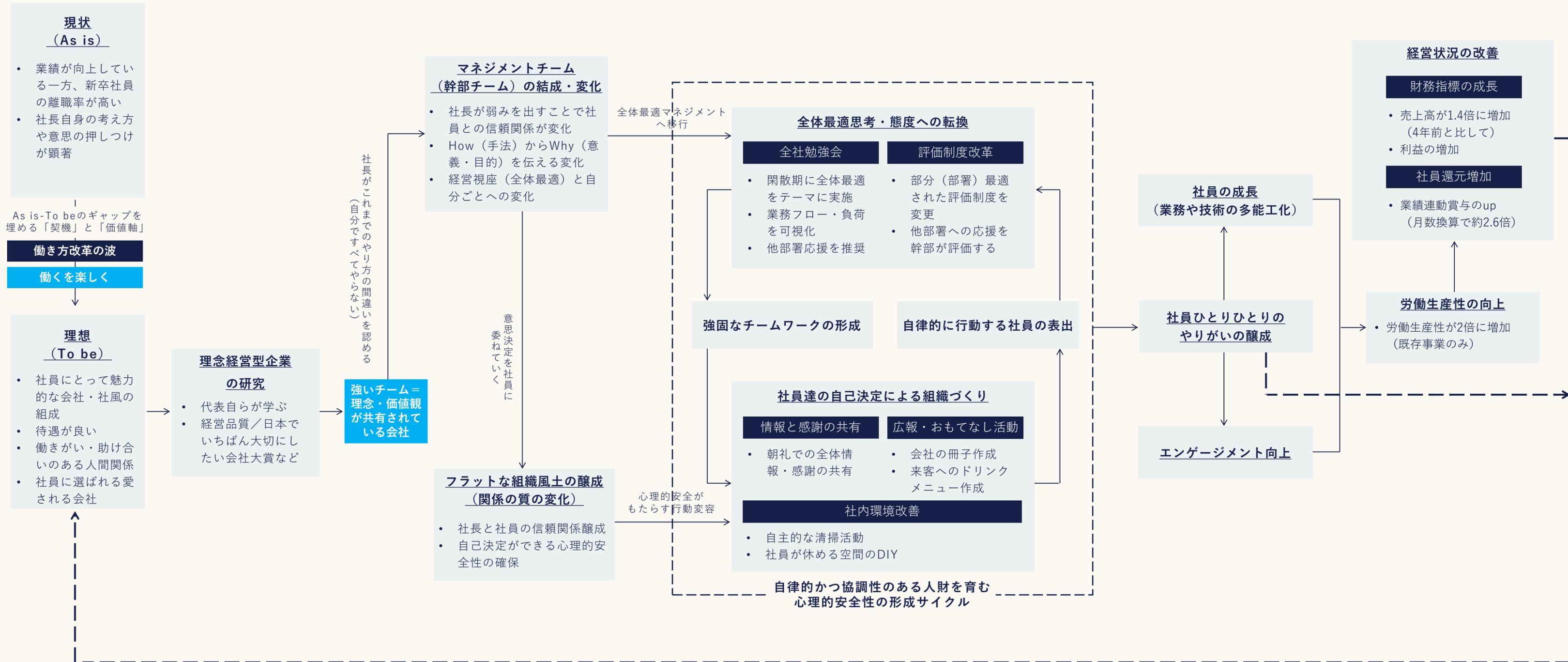
カルモ鑄工株式会社

カルモ鑄工株式会社（兵庫県神戸市）は、アルミ合金鑄物・銅合金鑄物の木型製作から鑄造、機械加工、熱処理や表面処理、耐圧検査も含めた一貫生産を短納期で提供出来ることを強みとする1944年創業の老舗製造業である。

創業以来、業界に先駆けた取り組みとお客様とのパートナーシップ構築に努め、技術力、対応力、品質、スピードにおいて飽くなき追求を続けた結果、自動車エンジンや航空機部品、高速鉄道の部品など日本の基幹産業を支えるポジションを獲得している。時代の変化を柔軟に捉え、顧客だけでなく社員に選ばれる企業を目指し、不断の組織改革に取り組むその姿を分析した。

代表者：代表取締役社長 高橋 直哉
所在地：兵庫県神戸市西区高塚台3丁目1番45号
設立：1944年
事業内容：鑄造を中心とする金属加工業
URL：<http://karumo.com/>

Input Output 01 Action / Input Output 02 Outcome



Case2 カルモ鋳工株式会社

人的資本経営ロジックモデル解説

カルモ鋳工株式会社の代表取締役である高橋 直哉さんは同社の2代目社長。親戚である創業者から後継者の打診を受け、2006年に同役職に就任した。一から経営を徹底的に学び直した結果、リーマンショック後のピンチを乗り越え、挨拶の徹底や、業務改善などの効率化や経営の透明化を追求した結果、会社は大きく成長し6年連続増収増益という快進撃を達成した。

成長しながらも感じた違和感 -----

一方で高橋さんが感じていた違和感も顕在化し始めた。会社の業績が向上しているにも関わらず、新卒で採用した社員が3年以内にほぼ100%離職してしまっていることに気づいたのだ。これを契機に、これまでの改革を進めてきた経営に自身の考えの押しつけがあったのではないか、今の時代に生きる若者の価値観にあった働き方を提示することが必要ではないか、と更なる経営改革に向き合い、「働くを楽しく」を実現させるための組織改革を開始した。ここでいう「楽しく」とは楽をすることではなく、人のために働くことで必ず生まれる喜びを社員全員に実感してほしいということであり、高橋社長自身そんな社員が増えるために仕事に一層取り組むようになった。

弱みを見せ、自律性とフラットさを培う -----

前述の不断の業務改善と経営の透明化等を推進してきた同社であるが、これらの取組は基本的には高橋社長自身でアイデアを出し意思決定や社員への指示を一方的に行っていくものだった。

しかし、目指すべき姿に掲げる「利他（世のため人のため）」を意識した助け合いのある人間関係を醸成させるために、徐々に社員に任せていく方針へと変更。会社の意思決定に関わる部分を経営幹部等を中心としたマネジメントチームへ権限委譲しつつ、高橋社長自身が苦手なことや弱みを積極的に社員に開示することを通じて、社員とのフラットな関係性の醸成や組織の心理的安全性の確保に徐々に繋がっていった。

全体最適への模索 -----

また、マネジメント層だけでなく全ての社員に対して、部分最適・部門最適な働き方でなく、全体最適を考えた働き方を模索してもらうため、まずは会社の全ての業務の可視化、

すなわち、それぞれの部署の仕事がどう繋がって顧客に価値として提供されているのかを見える化するための社員勉強会を実施した。

当該勉強会で初めて、社内の業務フローや、部署ごとに時期に応じた負荷のかかり方が異なる点が可視化された。業種や部署に関わらず業務負荷を平準化するため、社員同士の助け合いが自然に行われることを奨励する評価基準・マネジメント指針の改善等の施策を通じて、徐々に自律的な社員が増えていった。

上記の取り組みなどの統合的な施策を通じて、社員が自律的な（自分からのびのびと提案して行動しても良い）風土・環境へ変化を遂げつつあり、今では社員が自主的に清掃活動を実施したり、会社紹介の冊子制作、体調不良になった社員が休める休憩室をDIYで制作したり、社内に菜園を作ったりなど、その他多くの自主活動が生まれることとなった。

風土・環境の変化は、カルモ鋳工での仕事にやりがいを感じる社員の増加に繋がり、それは組織に対するエンゲージメントの向上がもたらした。また全体最適の考え方が社内に浸透した結果、自分のチームや横の部署の社員まで目配せができ、そして助け合うことができる、本質的な社員の多能工化が進んだ。

こうしたことを経て、同社は会社として顧客数の変化がない中でも生産性の大幅な改善を図ることができ、増収増益につながっている。

特徴的なアクション

マネジメントチームへの権限委譲と意思決定機能の分化



永続的な成長を目指す
経営戦略

社内勉強会



会社の
羅針盤を
つくり伝える

全体最適の転換を目指した業務フローの見える化



永続的な成長を目指す
経営戦略

社員が自分で意思決定を行えることそのものが社員の働きがい、仕事を楽しみと思えることにつながると気が付き、始めたその一つがマネジメントチームへの権限委譲と意思決定機能の分化だ。いずれは合議制にして意思決定を任せていくことを見据えながら、社長がこれまでやってきたことを徐々に経営幹部・社員へ渡していった。このような活動を通じ、会社経営を自分ごととして捉えることによる経営視座の獲得、そして自分の行動変容で会社も変わることを実感するという成功体験を獲得することで「働くを楽しむ」という理念に徐々に近づき、社員のやりがい醸成に大きく貢献しているようだ。

コロナ禍に仕事が減少したタイミングで実施。日本経営品質賞や人を大切にする経営学会の坂本先生などが携わられている日本でいちばん大切にしたい会社など理念経営を掲げ社員を大切にする会社について研究などを実施した。外部講師の招聘のみならず、社員の中から講師役をアサインし、社内講師を立てる工夫をして様々な勉強会が開催されている。

木型作成から後処理工程まで金属加工の多工程を社内で抱える同社にとって、工程間で仕事がうまく流れない、また個別部門の仕事も相まり部門間で業務の平準化がなされないことに強い課題を感じていた高橋社長が、社員と協力して全工程の業務フローの可視化・見える化を行った。負荷がかかりやすい工程のリソース再配置や、評価体系含めて、他部署から応援をしやすい・呼びやすい仕組みに変えた結果、社員同士が助け合える関係性が醸成され、社員が一丸となって働ける環境の構築に繋がっている。

「働くを楽しく」を拡げる100年企業へ

「働くを楽しく」を企業ビジョンとして掲げる私たちの変革のきっかけは、社員の働き方に対する価値観の変化と持続可能な成長への行き詰まりを実感したことにあります。かつての目標は売上最大化や市場競争力の強化であり、それによって社員の幸せを追求していましたが、社員の幸福度が企業業績に直結することを痛感し、私たちのアプローチに変化が必要だと気づきました。業績が良好であっても社員の大量離職が発生し、組織としての持続可能性に疑問符がついたのです。

この気づきをきっかけに、社員一人ひとりが自部門の成績向上だけでなく、会社全体の成功に貢献する思考へとシフトしました。以前は個人や部門の成績を評価する制度や仕組みが、対立や争いの原因となっていました。組織全体のパフォーマンス向上という大きな目標に向かって、協力し合う文化が育ちました。

この変化は、経営陣のあり方にも影響を及ぼしました。かつては社員をどのように管理するかに重点を置いていた私も含め、経営陣の考え方が組織に大きな影響を与えることを深く理解しました。持続可能な組織を築くには、経営陣の考え方の変容が不可欠であるという認識を新たにしました。

私たちは、社員が仕事を楽しみ、互いに支え合い、全員が企業の大きな成功に貢献できる環境を目指しています。

カルモ鋳工株式会社 代表取締役社長 高橋 直哉

関連記事

- [退職者続出で経営危機から、突然に超優良な世界的企業に変身した「信じられない」きっかけ \(Business Journal\)](#)
- [中小企業の固定概念を覆すユニークな取組 \(ひょうご女性の活躍推進会議\)](#)



Case 3

HILLTOP株式会社

HILLTOP株式会社（京都府宇治市）は、3名で始まった1961年創業の山本鉄工所をその起源とする部品加工の多品種少量生産を得意とする企業である。

京都府宇治市の本社のほかにアメリカ法人と国内に3社のグループ会社を有し、また社員数も140名を超え、その目覚ましい活躍はSmall Giants Award（Forbes JAPAN）なども受賞するほど。自動車や医療関連、半導体関連等の精密部品の多品少量生産を、無人で24時間稼働が可能な「HILLTOP System」を駆使し、その顧客数は3,000社を超え同社の利益の源泉となる。また、AIやモーターコアの開発をはじめとする将来投資も実行し「両利きの経営」の実践に注力している。

そんな同社の経営理念は「理解と寛容を以て人を育てる」。数々の変革活動が注目される同社が、創業から何より変わらず大切にしてきた「人」、そして「人を育てること」が会社の使命と考える同社の人づくり・組織づくりの分野の実践を紐解いた。

代表者：代表取締役社長 山本 勇輝

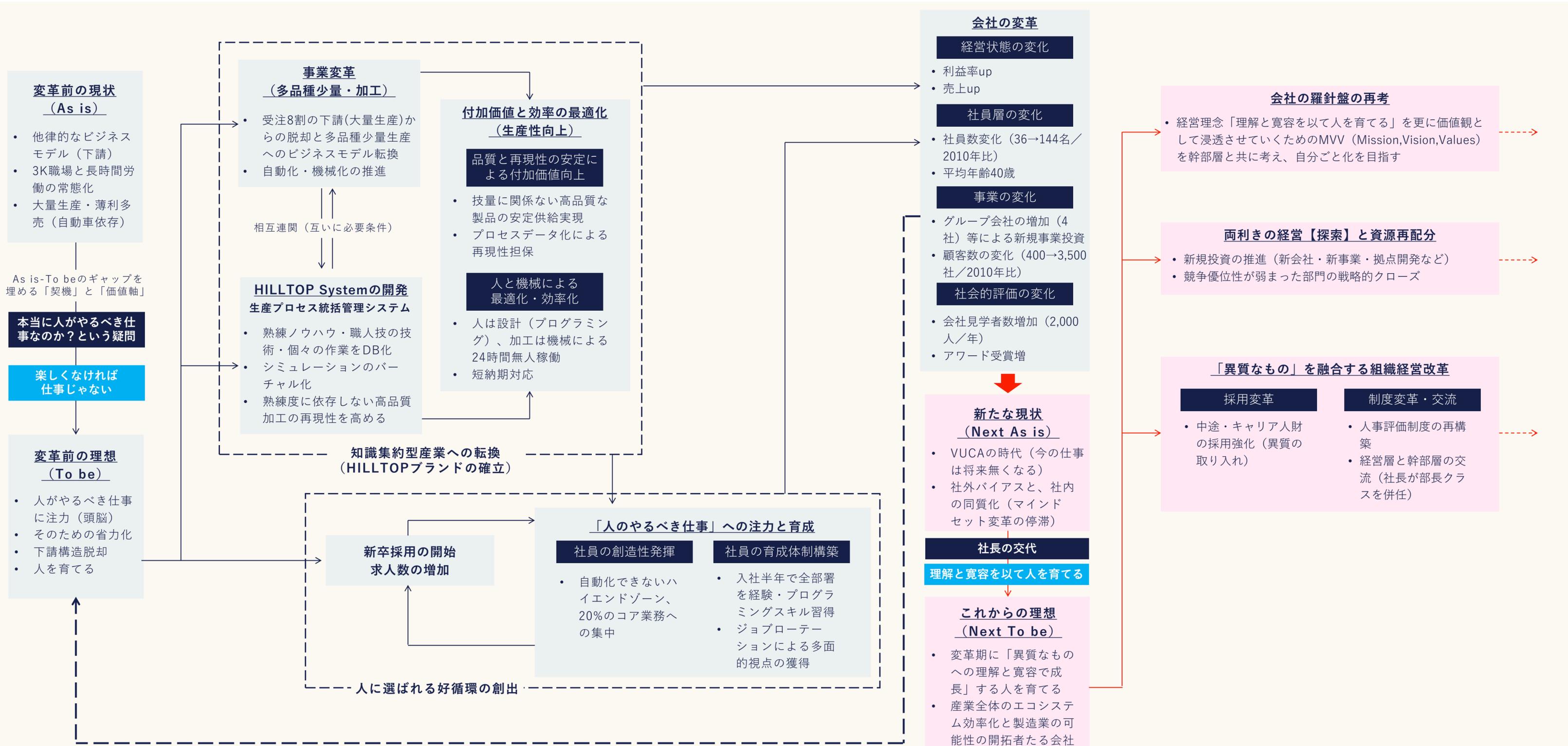
所在地：京都府宇治市大久保町成手1-30

設立：1980年9月

事業内容：部品加工事業・装置開発事業・ソフトウェア開発事業

URL：<https://hilltop21.co.jp/>

Input **Output 01** **Action / Input** **Output 02** **Outcome**



Case3 HILLTOP株式会社

人的資本経営ロジックモデル解説

同社の代表取締役社長である山本 勇輝さんにお話を伺ったところ、同社は今もまさに変革の過渡期に存在することが垣間見えた。

特に印象的だったのは、同社の経営理念たる「理解と寛容を以て人を育てる」の目的語に「異質なものをへの」という言葉を強く強調されていた点である。

日本の製造業・中小企業が躊躇して踏み出せない領域に1歩先んじて踏み出すことこそ「HILLTOPらしさ」と捉え、その実行を担保していくためにも、「異質（多様性）があること、そして、それに対する理解・寛容があることで初めて、成長幅は大きくなる」と考える山本さん、そしてHILLTOP株式会社が何よりもその会社の使命として取り組んでいるのが「人づくり」「組織づくり」である。

知識集約型製造業への大転換 -----

同社が知識集約型産業に転換を進めたのは、過去に受注の8割は自動車メーカーの孫請けであり部品の大量生産のルーティンワークに追われて社員が疲弊し「人間らしくない」状況に追い込まれたからだ。

同社の理念に立ち返り、孫請けの仕事はやめ受注の8割を失いつつも、人間らしく働ける多品種少量生産へのビジネスモデルの転換を図ったが、楽しいと思える仕事にならない現状が続く。

そもそものものづくりの概念をアップデートする必要があると感じ、職人の技術のデータ化と蓄積、それによる自動生産システムを構築することで、知的作業の善循環サイクルを創出。同社のビジネスモデルの基盤たる「HILLTOP System」と名付けられたそのシステムは、作業の平準化や生産性の向上に繋がり、その結果経営状況も好転していった。

最大の資産たる「人」を改めて考え直す -----

前述の大転換を経て、HILLTOPブランド（多品種少量生産、短納期など）が確立する一方、日本、そして世界のビジネス環境は大きく激変してきているのが現状である。

同社の認知度が上がり、社員が増え、組織が拡大していく中で顕在化した課題は「同質化」であった。

理念たる「理解と寛容を以て人を育てる」ことが、「HILLTOPらしさ」であり、激変する時代において、その価値の根源であり、同社の仕事の判断基準でもある「人が取り組む価値がある仕事」を増やしていくこと。すなわち、両利きの経営の「探索」のような企画・構想といったフェーズに十二分に社員が活躍してもらうために、経営としての最適化と社員のモチベーションの最適な塩梅はどこか、いかに社員のマインドセットの変革を促すか、をより一層模索しているところである。

例えば、同質的な組織にならないようにするために、あえてキャリア採用を促進したり、同社としてのMVVの策定や評価制度の再構築を進めたりと試行錯誤を続けている。

今もなお組織に変化と成長をもたらし、「HILLTOPらしさ」たる理想の姿を時代にに応じて常にアップデートしながら、日本の中小製造業を牽引すべく新しい取り組みに邁進している。

特徴的なアクション

HILLTOP Systemの開発



永続的な成長を
目指す
経営戦略

「HILLTOP System」は、「多品種少量・工場の24時間無人稼働」を実現し、顧客に対して正確な製品品質と短納期を提供することを可能にする生産プロセス統括管理システムである。具体的には、ITを駆使し、受注から製作、納品までの多くの工程を24時間無人稼働・自動化することで製作期間を大幅に短縮、熟練のノウハウや職人技とよばれる技術をデータベース化し、過去の経験や技量に関係なく、誰もが完成度の高い加工が可能になる。特徴として、超短納期で高い生産能力を持ち、在庫がない状態でも瞬時に製品を供給できる点、自社内での表面処理が可能である点、材質や数量を問わずまとめて発注可能である点、図面がなくても3次元モデルからの加工が可能である点などがあり、高品質な製品の安定供給を実現している。

社長の部長職併任 - マネジメント層の「越境」促進 -----



組織の
風土を
デザインする

同社が抱える課題の一つに、組織が拡大する中で生じるセクショナリズムや保身バイアスの存在がある。このバイアスを取り除き、社員による越境行動を促していくためには何より「思考の交換」に時間をかけることが重要と考え、山本さん自身オフラインのコミュニケーションを重視している（思考の交換はオンラインでは難しく、実際に経験を共有することでしか身につかないプロセスである）。

価値はルーティン作業からは生まれず、その萌芽はユーザーにある。そのため、ユーザーと価値創出が生まれる現場を社員に実感・体感してもらうために、山本さん自身がフロントに立つ機会もつくっている。

世界の工場をDX化し、人にしかできない価値ある仕事を追求する

「これは人がやる価値のある仕事か？」この問いがいつもHILLTOPの根底にはあります。なぜここまでののか？それは、今ある仕事や仕組みは5年も経てば陳腐化して使えなくなるという危機感があるからです。その為に、常に新しい価値を生み出し提供する必要があると考えています。しかし、日々のルーチンワークをこなす環境では、時間の確保も創造性を高めることも困難です。我々はLeader in Manufacturingとして、世界の工場のDX化に貢献し、人にしかできない価値ある仕事にこだわり、加工事業だけでなく次々と新しい価値を開拓していきます。

HILLTOP株式会社 代表取締役社長 山本 勇輝

関連記事

- [・HILLTOP株式会社：「人を育てる」使命を追究したら、DXにたどり着いた。稼ぐ仕事は機械に任せ、10年先のビジネスを探す（リクルートワークス研究所）](#)
- [・ディズニーやNASAも認めた、型破りな「京都の試作屋」が世界に求められる理由（Forbes JAPAN）](#)



Case 4

株式会社をくだ屋技研

株式会社をくだ屋技研（大阪府堺市）は1934年に創業された油圧ポンプを基盤にしたハンドリフトなどの荷役運搬機械および環境機器を提供するメーカーである。「和は人格を形成し、研究は会社発展の基礎である」という会社理念の下、国内にとどまらず、海外拠点も拡大している。変革に果敢に挑戦する人の『現場でモノを動かす困りごと』をライバルとし、問題の解決に執着し続けていくその仕事が認知され、「はばたく中小企業・小規模事業者300社（経済産業省）」をはじめ数々の賞を受賞。

そんな同社の強みの源泉は「人材力」と代表の奥田氏は語る。営業から開発、製造など全ての仕事に人間性が現れると考えている同社では、社員全員が「自ら考え行動する（考勤）集団」へと変革していくために組織文化・仕組みに対する数々の投資を実行している。

代表者：代表取締役 奥田 智
所在地：大阪府堺市美原区丹上263
設立：1954年11月
事業内容：荷役運搬機械および環境機器製造販売
URL：<http://www.opk.co.jp/>

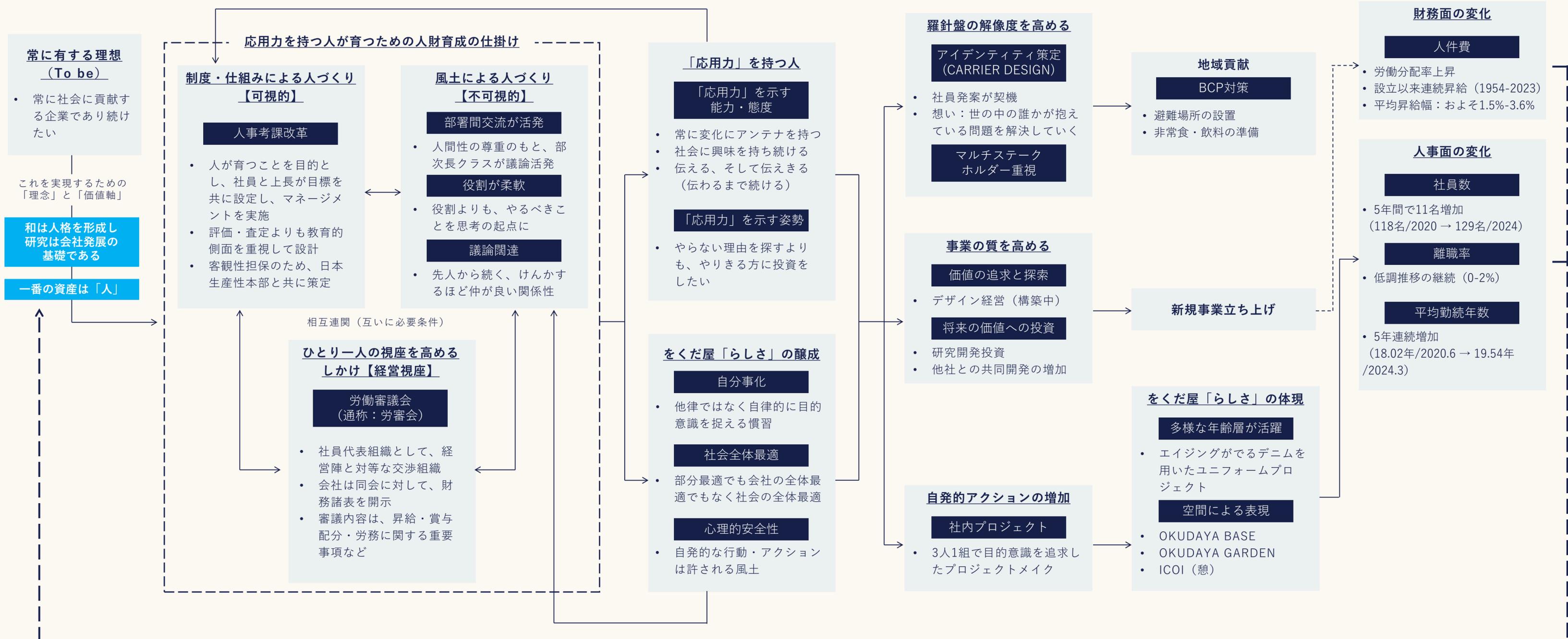
Input

Output 01

Action / Input

Output 02

Outcome



人（社員）の幸せを中心とした経営の好循環の創出

Case4 株式会社をくだ屋技研

人的資本経営ロジックモデル解説

常に社会に貢献する企業であり続けることを信条し、「和は人格を形成し、研究は会社発展の基礎である」という会社理念を掲げているをくだ屋技研。

この理念と信条こそが同社の羅針盤であり、常に変わり続ける未来の中でこの羅針盤が示す先に到達することはなくずっと未完である。しかし、会社として価値を社会に提供し続けるために何よりも重要な考え方は「一番の資産は人」であり、その資産たる人が価値を発揮し続けるために、数々の取り組みを実行している。

をくだ屋技研が捉える「応用力」-----

価値を紡いでいくために最大の資産たる「人」、特に必要な人が持つ「応用力」である。同社では「応用力」を「常に社会にアンテナをはり、社会に興味をもちつづける能力・態度・姿勢」、「伝える、そして伝えきる(伝わるまで続ける)態度・姿勢」そして、「やらない理由よりもやりきる方に投資したいと思えるか」の3つで構成される力として考えている。

それらの力を育むために会社の風土・環境の改革として、見える部分、見えにくい部分共に統合的にアクションを進めている。見える部分では、日本生産性本部とともに改革を行い、実績を評価するのではなく、目標管理・教育的側面を重視した人事考課や人事制度の仕組みの見直しを実施。勉強会等を通じ評価をされる側だけでなく、評価をする側も学ぶ姿勢で取り組んでいる。

また、風土など見えにくい領域での経験を通じて応用力を培うために、役員ではなく若手・中堅の社員を3名選出しコアメンバーとして選抜し、会社改革のプロジェクトごとにチームを組成、企画から運営・表現までを任せるといった活動も実施している。

当該取り組みに役員は、目的やコンセプトを摺合わせるだけで、一切の過程や表現方法は彼らに一任しています。

これらは一例であるが、このような取り組みを統合的に実施することで自律性が高い社員の醸成、何でも話あえる心理的安全性が高い職場環境の構築、その結果として「をくだ屋技研らしさ」を育むことにつながっている。

「応用力」が培われていくことで変わる事-----

これらの取り組みで結果として「応用力」を持つ人材が徐々に増えた結果、いい意味で役割が固定されない関係、つまり、役職で仕事を捉えるのではなく、全体最適、それも社会にとっての全体最適を考えた上で、「私たちは何をしないといけないのか」と自ら目的意識や貢献感を設定する。そんな広い意味での経営視座を有する社員の増加に繋がっている。

事業面においても、デザイン経営の実施やアートを活用した新規事業の立ち上げが行われ、またそれらの自律的な風土に興味をもった人材が応募するなど、会社の人材・財務の側面においてプラスの影響を多くもたらしめている。

特徴的なアクション

ユニフォーム刷新



組織の風土をデザインする

社会的に雇用期間（定年）の延長が増えていく中、ベテランが有する技術や知識をしっかりと世代を超えて伝承しながら、世代を問わないエイジフリーな働き方を全従業員に浸透させ、年齢を重ねていくことの価値を改めて自分事として捉えてもらうために、使い込むほど味が出るデニム生地のユニフォームに刷新。当該プロジェクトも前述の若手・中堅の社員によるプロジェクトから出発しており、各社員にユニフォームをオーダーメイドで支給するなど、従業員のモチベーションを向上に貢献している。

会社らしさを体現する空間「OKUDAYA BASE」



組織の風土をデザインする

本社屋内に建築されたショールーム兼カフェスペース「OKUDAYA BASE」。来社された顧客との商談や、社員同士の交流、休憩スペースとして活用される他、地域貢献の一環として、地域イベントへの開放等を行っている。このOKUDAYA BASEは会社理念である「和は人格を形成し、研究は会社発展の基礎である」を形として表現するために生まれたものであり、この空間を演出する什器から提供するコーヒーの選定、ネーミング、設計に係る予算・工程管理など全てを若手・中堅人材で構成されたプロジェクトメンバーが担い完成させた。まさに社員が主体的に理念を解釈し、形にした活動の成果となっている。

社員と経営層が対等な立場に「労審会（労務審議会）」



会社の羅針盤をつくり伝える

「サステナブルな事業であるためには、一人でも多くの社員が経営参加することが大切である」という創業者の想いから、1979年に生まれた仕組み。社員選挙（管理職を除く）によって選ばれた10名が社員を代表し、昇給・賞与時には、会社データを分析したものに社員の要望や期待などの声を合わせ、役員に答申する仕組みになっている。答申のプロセスでは、財務状況も細かく共有されることから、会社の健康状態や課題を可視化することで、一つの工程や工夫が顧客の利益に繋がっているか？を経営陣と対話することができ、一人ひとりが経営に関わっているという意識を育む場となっている。

一人ひとりの幸せが企業の元気につながる

“和は人格を形成し、研究は会社発展の基礎である“という当社の理念には、「和は人間生活の基本である。和を尊ぶことにより人格を磨き人の為に尽くせる。たゆまない研究・開発は社会にも大きく貢献し、企業の発展と共に個人にも幸福をもたらす。」という言葉が続きます。個人の幸せがあつてこそ、企業の未来があると考える当社のものづくりの中心には、常に”人”がいます。出勤日の1日8時間を約40年続けるとすれば、人生のかなりの時間を会社に費やして頂いていると言えます。更には、お客様の課題解決に向き合うほど、悩みの多い時間を過ごすこととなります。チャレンジすることで生まれる失敗でさえも、後々語れる経験や思い出になれるよう、様々なプロジェクトから生まれる失敗や挫折、試行錯誤を経てやり遂げる体験など、あらゆるコトを通じて、世の中の変化のダイナミックさを楽しみたい。そうした“やりがいのスパイス”を加えながら、一人ひとりの感性を育める、Be the Loved Companyを目指し続けます。

株式会社をくだ屋技研 代表取締役社長 奥田 智

関連記事

- ・ [メーカーの要は「人」、株式会社をくだ屋技研（経済産業省近畿経済産業局）](#)
- ・ [独自の油圧ポンプ技術で、世界へ（公益財団法人堺市産業振興センター）](#)



Case 5

株式会社松川レピヤン

株式会社松川レピヤン（福井県坂井市）は、織ネーム、リボン、御守り袋などの細幅織物を専門とする坂井市丸岡町を代表する企業だ。国内トップクラスのシェアを誇る織ネームをはじめ、伝統技術を大切にしつつ常に新技術を取り入れることで業界をリードしている。

設立当時は4人だった同社だが、地場産業である細幅織物（越前織）を後世に伝承すべく、いち早くレピア織機の導入を図るイノベーションを講じ、現在では100人近い社員を抱える国内有数の織物企業に変貌を遂げた。

世の流れを踏まえいかに不況時にも強い会社を作っていくかという観点で経営を進めてきたが、時代の変化がより早い現代において、突如起こる様々な困難も如何に乗り越え、企業としてどう発展していくかを全社員が常に考え、全社員が同じビジョンに向かって歩める企業を目指して、数々の取り組みを講じている。

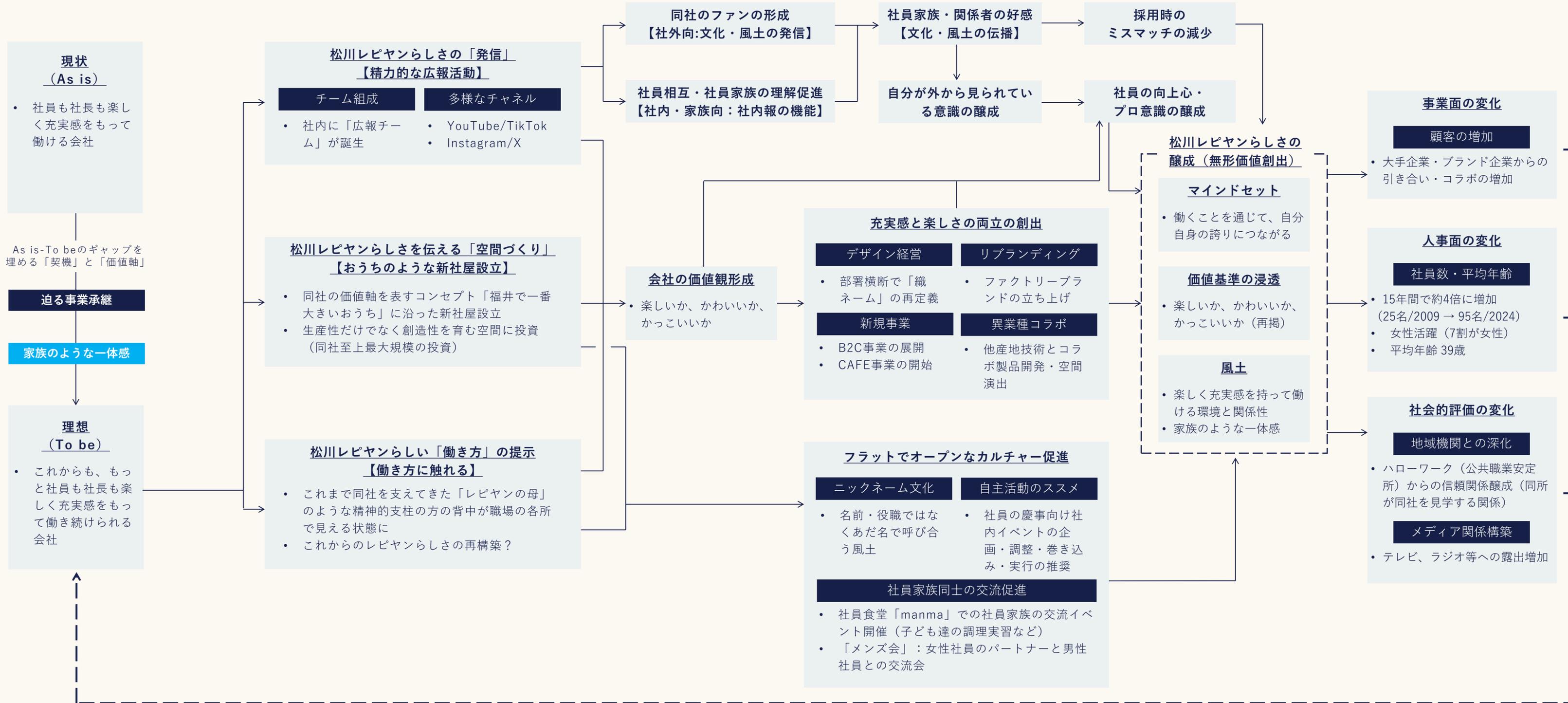
2022年に新設した新社屋では「福井で一番大きいお家」を標榜し、温かみがありつつも常に挑戦を続ける同社の組織変革の動きを分析した。

代表者：代表取締役 松川 敏雄
所在地：福井県坂井市丸岡町舂田20-5-1
設立：1988年3月

事業内容：織ネーム、織ワッペン、越前織お守り袋、織ストラップ等の製造販売
URL：<https://rapyarn.jp/>



Input Output 01 Action / Input Output 02 Outcome



Case5 株式会社松川レピヤン

人的資本経営ロジックモデル解説

株式会社松川レピヤンが理想とする会社づくり、それは「社員も社長も楽しく充実感を持って働ける会社」ということ。この理想をこれからの未来も持続させていくためには、これからの次代を担う世代にとって、義務感・徒労感・責任感で引き継がれていく会社であってはならない。

そう思った時に、地域や同業企業と比べて有している同社らしさは「ちゃんと稼ぎ、皆が充実感を持って働いていること」、「経営者も社員も楽しそうに働いていること」、「メリハリがある」の3点。

「このらしさは現在の経営層が大切に作り上げてきたカルチャーそのものであり、ちゃんと引き継いでいく必要がある」と松川次長も語る。カルチャーの持続と発展のための数々の取り組みを紐解く。

常に外から見られているという当たり前づくり -----

同社と他社の違いとして強く感じているのは、広報重視の戦略により培われた「社員が常に外部から見られている」という当たり前の意識の差異である。

YoutubeやInstagramなどSNSを積極的に広報チームが活用しているが、特筆すべきは「会社の日常」を意識的に発信すること。社員全員が会社らしさを社外に発信する広報マンになることで、上述の常に外部からの視線を意識した働き方の行動変容（プロ意識の醸成、どうせやるならかっこよく・そして可愛く）を促したり、社員の家族が家族の働く環境や関係性を知り安心感を醸成したり、他の社員が行っている仕事を知ることができる社内報としての役割も担う事もある。

特に、効果を感じるのは採用のフェーズ。頻繁なSNSでの会社の日常の発信により、いい意味ですでに同社のことを知っている・風土を感じている層が募集に来るようになり、採用後のミスマッチの低減に大きく寄与しているようだ。

松川レピヤンらしさを背中で示す人たちの存在 -----

同社らしい働き方を社員に伝播させていくこと言うは易く行うは難しの世界であるが、同社の一つの特徴として、このような働き方を背中で見せる存在（代表・常務・全体統括など）が複数人存在することが大きな強みとなっている。

特に、社員のロールモデルたるベテラン社員の存在は、年齢を重ねても向上心を持ち続けることや、この人たちが頑張っているなら自分も頑張ろうと、他の社員にとって精神的な目標、支えとして大きく寄与していることは特筆すべき点である。

また、同社の跡継ぎ候補の兄弟がすでにアサインされている点も大きな強みとして考えられ、兄弟が異なる強み、異なる人脈を有することで、その得られた人脈を契機に新規事業の開発や顧客の開拓、またブランディングの推進をはじめとして、より会社のらしさを洗練させ、アップデートさせていくことに寄与している。

社員が大切にしている価値基準の浸透 -----

株式会社松川レピヤンの社員が貫徹している価値基準として「楽しいか、かわいいか、かっこいいか」が存在する。これは、経済合理性を大切にしている企業がもつ価値軸である「安いか、早いか、楽か」に対するアンチテーゼでもある。先述の「外から見られる意識」とも相乗効果を発揮し、見られているからこそ、社員一人一人が自信を持ってかっこいい、可愛いものを届けられるかと言うプロ意識の醸成と、ちゃんと顧客に届いた時の「楽しさ」の実感に繋がっている。そのような流れからファクトリーブランドといった仕事も生まれてきているのである。

また、このような価値基準を浸透させていくために、心理的安全性の高い職場づくりも不可欠である。

フラットでオープンなカルチャーを促しているのは、①ニックネームで呼び合う文化や、②社員の還暦祝いや結婚祝いなど祝い事での社員同士の企画など自主的なイベントの実行 ③女性社員が多い職場であることから女性社員のパートナーと社員の男性社員との交流を促す「メンズ会」なども不定期に企画し社員とその家族が一体になって、この会社を支えているからこそ、成長が続いているのである。

特徴的なアクション

デザイン経営の実践



会社の
羅針盤を
つくり伝える

経済産業省近畿経済産業局が実施した中小企業向けデザイン経営実践支援プログラム「Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西」に参加した。デザイン経営の視点から、改めて自社の価値を見定め、それらを完徹した事業を考えるべく、地域内外のクリエイターとの共創を目指し、自社の製品「織ネーム」を通して、「モノを大切に作る気持ちを人々の中に育む」プロジェクトに取り組んだ。

広報等によるSNS発信



組織の
風土を
デザインする

広報部がInstagramやXなどのSNSを活用して、会社の日常等を発信している。社員募集もSNSで発信すると、採用において会社のことをすでに知っている状態・合う可能性が高い人材の募集が進む。2021年からは20代前半の若手女子社員が中心になってTikTok部も始めた。社内イベントが多数あり、社員が結婚や還暦となると会社総出でアルバムやDVDを作り、有名アーティストのパフォーマンス等を披露したり、仮装したり、内容も各部署毎に様々で全部署が全力で社員を応援している。その様子は松川レピヤンでYoutubeに動画を載せて会社の雰囲気としても発信している。

レピヤンらしさの継承、そして更なる進化へ

私たち松川レピヤンでは、全ての判断を「これはレピヤンらしいか？」という基準で行います。レピヤンらしい基準に、個々人の独創性を融合させることで、新しい「レピヤンスタイル」が生まれ、会社は進化を続けます。「楽しい、可愛い、かっこいい」という私たちの価値基準を体現したものであれば、会社はそれを積極的に取り入れていく方針です。

ただし、このレピヤンスタイルは内部だけで完結させず、外に向けても発信し続けることが重要だと思っています。100人近い社員がいると、一人ひとりが何をしているのか？他の部署がどんな事しているのか？把握するのも難しくなってきます。ここでSNSが重要な役割を果たし、社員一人ひとりの活動を社内報のように伝えることができます。

また、この発信が社員の家族にも届き、周囲の人々の理解と支持を広げることで、働く人々にとっても、その家族にとっても、より安心して働ける環境が築けると考えています。私たちは、社員一人ひとりが誇りを持って働き続ける事ができるような職場を目指しており、そのためにも「レピヤンらしさ」の継承と発展に全力を尽くしていきます。

株式会社松川レピヤン 営業企画次長 松川 晃久

関連記事

- ・ [Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in KANSAI 2022（経済産業省近畿経済産業局）](#)
- ・ [SAKAI-TURNS、株式会社松川レピヤン 松川 晃久さん（坂井市役所）](#)



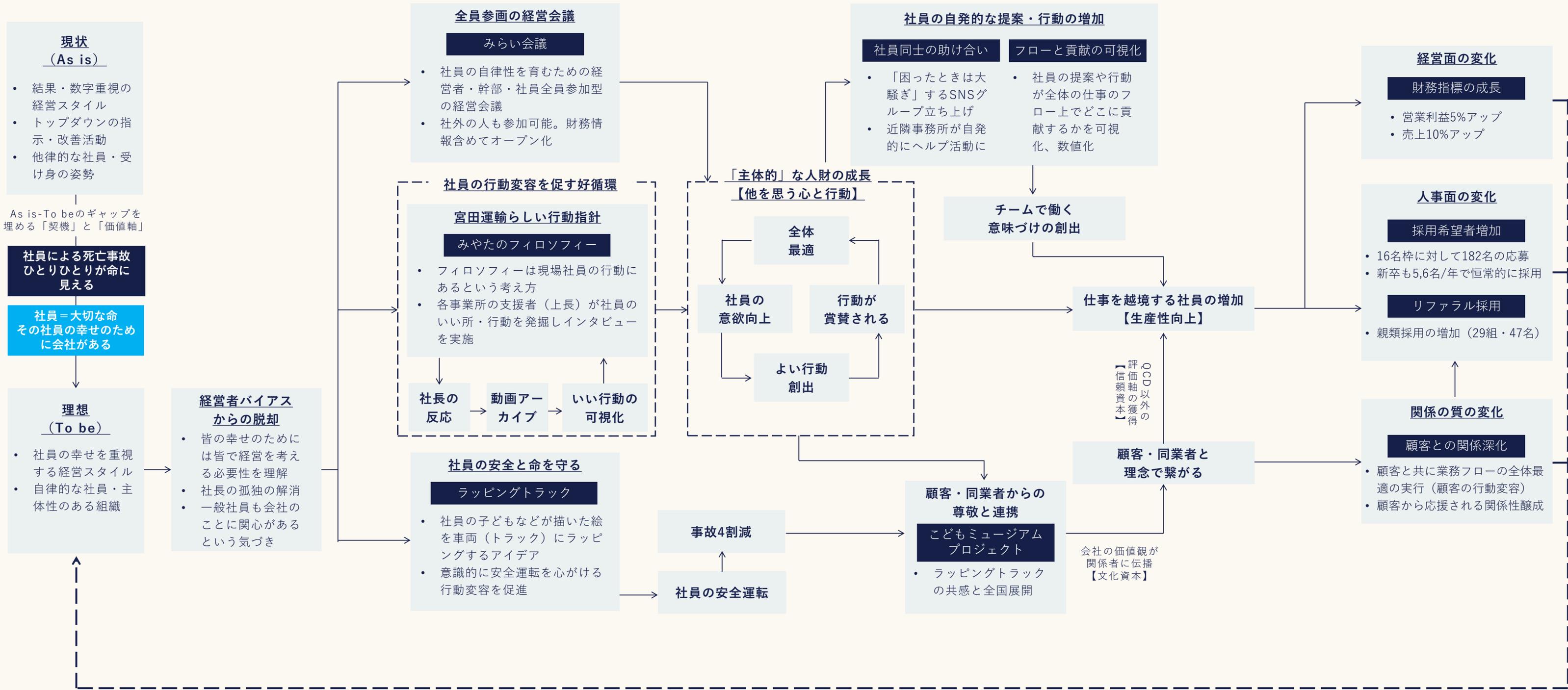
Case 6

株式会社宮田運輸

株式会社宮田運輸（大阪府高槻市）は関西を中心に食品関係を主とする物流事業を手がける企業である。同社が属する運送業界は厳しい、ブラックというイメージ・バイアスが存在し、社員を確保していくことが難しい業界だ。そんな中でも、1年間で16名の採用枠に182名の応募あり、納品先で運転士さんの対応が良くて募集に繋がるケースもある。「日本でいちばん大切にしたい会社大賞（人を大切にする経営学会）」を受賞が物語るように、社員の幸せの充足を目指す同社がいかに現在の経営スタイルに転換し、そのためにどのような組織風土作りに取り組んできたのか、その軌跡を追った。

代表者：代表取締役 宮田 博文
所在地：大阪府高槻市唐崎北3丁目24-12
設立：1958年6月
事業内容：一般貨物自動車運送事業、貨物利用運送事業他
URL：<https://www.miyata-unyu.co.jp/>

Input Output 01 Action / Input Output 02 Outcome



Case6 株式会社宮田運輸

人的資本経営ロジックモデル解説

株式会社宮田運輸の代表取締役である宮田博文さんは、2012年に同社社長に就任。専務時代は比較的社員とも本音で話し合えるフラットな関係性を維持してきたが、経営者になると見えない重圧がのしかかり閉塞感のある空気感が覆った。

同社の社風を推奨していきたいと思う一方で、長期ビジョンを掲げ、持続的な成長を果たすために、数字重視のスタンスを顕在化させてしまっていた。

成長軌道を描くために数字をより重視する経営スタンスを取ったため、経営者として見るべきものが「人」から「数字」へ、そして社員も「数字」に対するノルマを意識するようになり、宮田さんの指示を仰ぐ状況に変わってしまった。数字を追いながらも社員・幹部も受け身になり会社として他律的な状態が目に見える形になってきた。

そのタイミングで同社の社員が不幸な事故を起こしたことを契機として、数字や経済的価値を追求しすぎるのではなく、改めて社員の生命や安全、これらを前提に「社員が幸せを感じれる、命を輝かせる場所が会社である」という経営の重要性に改めて気づき、当該経営を推進し続けている。

主体性を育む仕掛けの数々 -----

宮田さんが改めて考えたのは経営の考え方だった。「人→会社であり、会社→人ではない」ということ、すなわち、会社を存続させるために人を雇うのではなく、人が幸せになったり成長するために会社があるという考え方であった。

「この目的と手段を捉え違わないように注意すると、人の育成・主体性を持つまでのプロセスそのものに「価値」があると感じられるようになり、自然と（時間・人手・お金）投資行動がそちらに向くようになるのではないかと宮田さんは語る。

そのために主体性を育むプロセスの一例として、経営者・幹部・社員だけでなく、地域の方や顧客などの社外の方も参加して、会社が目指していく方向性や会社の現状（数字含む）の把握、他部署がどんな仕事をしているのかわかる「みらい会議」を実施したり、会社のフィロソ

フィー（哲学）は現場にあるというスタンスの元、「フィロソフィー制作委員会」を設置し、現場の社員の良い行動の一つ一つを管理職の方が見つけて、スポットを当てるインタビュー動画でまとめたり、当該取り組みについて社長がフィードバックをする、などの取り組みを始めている。

これらの組織風土形成の取り組みを継続することで、徐々に同社の心理的安全性が確保され始め、自分たちのより良い生き方、より良い働き方、「お互い様」の風土をどう醸成させていくか、という考え方を持つ自律的な社員が増加していった。

自律的な社員が生まれた影響は社内にとどまらず、社員が社外でも主体的に他者貢献する行動を取るようになり、顧客からは「信頼」を超えて「尊敬」されるようになった。

その結果、採用面では1年間で16名の採用枠に170名が応募する、経営状況においては営業利益と売上が増加するなどのポジティブな影響をもたらすまでに至っている。

特徴的なアクション

みらい会議



会社の
羅針盤を
つくり伝える

「これからの自分達の会社をみんなで考える」を目的に、定期的に休日に終日を通して行われる完全自主参加の経営会議。元は同社の経営幹部陣だけで自律性を養っていくことを目的とした会議であったが、社員の他律的な行動が増えてきたことに危機感を感じ、主体性を取り戻すために全員が参加する会議を2016年頃から開催し始めた。

当初は現場のキーマンが集まると良いと思って始めた取り組みだが、宮田さんの予想を超えて、社員が自分たちの会社の未来について関心があり、会社の他部門や同僚がどんな仕事をしているのか「知りたい」と思っていることに驚いたという。「みらい会議」を始めるまでは、部分最適の思考が社員の大宗であったが、社員全員が参加するみらい会議をはじめて、課題に対して手を上げて解決へのアクションを起こす社員が現れ、課題がすぐに解決するケースも見られるようになった。

フィロソフィー制作委員会



組織の
風土を
デザインする

宮田運輸が大事にしているみやたのフィロソフィー（哲学）は現場にあるというスタンスのもと、同社の社員のいいところ・いい行動を各事業所の支援者（管理職）が見つけて、インタビューするその光景を動画に収めている。具体の行動を賞賛しているため、社員一人一人もどういう行動すれば良いのか、わかりやすく・見えやすくなるのも特徴。社員だけでなく、社員の家族でも見られるよう、社内と社外に向けて公開している。

こどもミュージアムプロジェクト



組織の
風土を
デザインする

同社が地域の人、社会からも応援される特徴、それは、トラックの荷台背面にドライバーの子どもたちが描いたイラストやメッセージをラッピングして街を走る取り組み。心理的にもドライバーが丁寧な運転を心掛けるようになり、交通事故の削減に繋がったり、トラックを綺麗に磨くようになった。トラックを見かけた一般のドライバーも、子どもの絵を見ることで心理的にもやさしい気持ちになり、事故の低減や、あおり運転の減少につながっている。

やさしい気持ちが広がっていく会社であり続ける

この度はBE THE LOVED COMPANY REPORTへ掲載頂きありがとうございます。会社の成長発展の為に、人を採用し育てるのではない。人が幸せを感じ、命を思いっきり輝かせる場所が会社であると確信しています。それは10年前の事故がきっかけでした。そこからこどもの絵をトラックの後ろへラッピングし、やさしい気持ちが広がり事故が無くなるこどもミュージアムプロジェクトを発足しました。本来人の心はやさしい気持ちに溢れています。思いっきり発揮できる場所が会社であります。弊社では、29組47名が親子供兄弟と一緒に働いています。良い会社の条件はたくさんありますが、私たちは親子供兄弟で働く組数を大切にしています。家族と共に働きたい会社、地域、社会をやさしい気持ちが広がっていく会社であり続けます。

株式会社宮田運輸 代表取締役社長 宮田 博文

関連記事

- ・[「求人倍率100倍」の運送会社が忘れない“痛み”悲しい事故をきっかけに社長が変えたこと（東洋経済ONLINE）](#)
- ・[「運送業は危ない・怖い」のイメージを覆したのは、1枚の絵、“熱狂的なトラック好き”の少年が生んだ「奇跡の運送会社」（logmi Biz）](#)



Case 7

株式会社インテリックス

株式会社インテリックス（和歌山県和歌山市）は「窓辺から暮らしに彩りを」をビジョンに掲げ、オーダーカーテンを中心に窓装飾インテリアの製造・販売を行うSPA企業である。1990年に縫製下請け工場として創業。現在は全国直営店15店舗をはじめフランチャイズ展開、卸売、メーカーOEM販売も行う。和歌山にある自社縫製工場は、日本最大級のキャパシティを持つオーダーカーテン専門縫製工場である。

創業より「オーダーカーテンを1窓1万円均一で販売」にこだわり、お客様に「ハイセンス・ハイクオリティ・ロープライス」な商品を提供している。

社員の84%が女性であるその強みを活かしつつ、彼女たちにとって、また全ての社員にとって「魅力的な職場」であることを追求し続ける同社の取り組みに迫った。

代表者：代表取締役社長 木村 明人

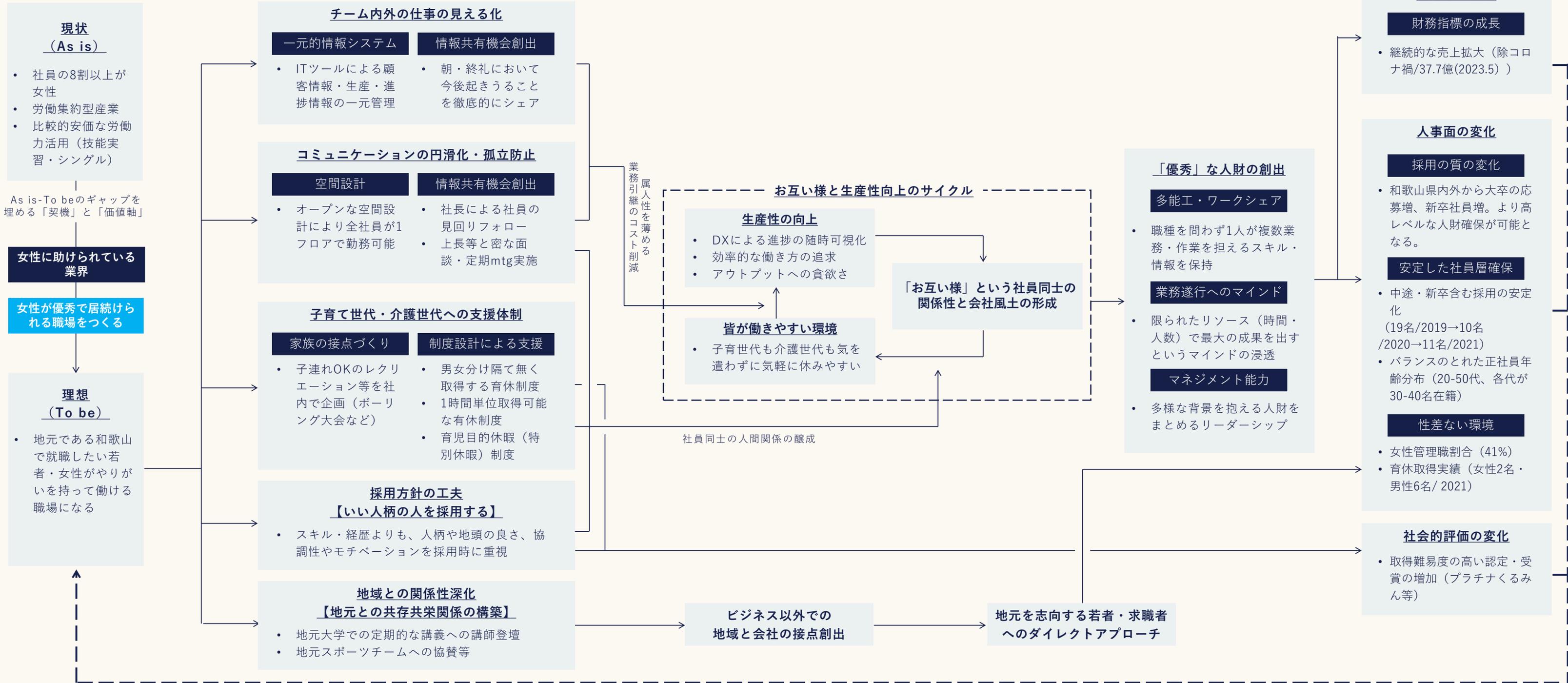
所在地：和歌山県和歌山市里174-1

設立：1990年8月

事業内容：オーダーカーテン製造販売、窓装飾インテリア商品の製造販売他

URL：<https://www.interix.co.jp/index.html>

Input **Output 01** **Action / Input** **Output 02** **Outcome**



Case7 株式会社インテリックス

人的資本経営ロジックモデル解説

株式会社インテリックスの一つの特徴として、社員の8割以上が女性であることが挙げられる。同社のマーケットであるカーテン業界も意思決定する顧客は女性を中心であり、また設計事務所や内装施工といったB2Bのクライアントもカーテンのセレクトになると女性が選択するケースが多く、当該観点からも、女性が活躍する土壌であった。

和歌山の地方に立地することにピハインドも感じていたが、地元志向の若者も意外と多いと感じており、女性が地元でやりがいをもって働ける魅力的な職場を目指して各種風土づくり、仕組みづくりに取り組んでいる。

「お互い様」の風土を生み出す「情報共有」 -----

同社の大きな特徴は「お互い様」の風土。そのため不可欠なのは徹底した「情報共有」である。ITツールを用いた顧客カルテ管理やログ管理は当然のこと、部門長会議での各部門ごとの採算・実績のオープン化、朝礼・終礼の場で事前・事後の情報共有を通じて、チーム内や他部署の仕事の見える化（内容・進捗）を行っている。

この取り組みは店舗における顧客の引き継ぎや製造ラインの話にとどまらず、事務職でも行っており、業種を問わないワークシェアを推進することで、仕事の属人化を防ぎ、結果として「他の人を気遣って休めない」という状況を無くすことに貢献している。

「お互い様」の風土を生み出すための「コミュニケーション」 -----

何よりも会社の風土・関係性を高めるためには「コミュニケーション」が重要と考えている。会社自体もオープンな空間設計を施し、また、代表の木村さん自身が会社を歩き回って社員や上長との雑談も含めたコミュニケーションを行っている。

これらの取り組みも前述の「情報共有」と相まって、周りに気を遣わずに休める「お互い様」の風潮と働きやすい環境構築に繋がっている。また、同社には子育て世代や外国人も多く在籍している。そのため、子どもから外国人まで楽しめるようなレクリエーション企画も講じることで働きやすい環境創出に寄与している。

「お互い様」を守るために気をつけること -----

何よりインテリックスの風土を継続させていくために気をつけていることは採用のフェーズである。採用においては、経歴ではなく人柄や地頭の良さ、モチベーションを重視しており、「人間関係が理由で前職で退職された方」は極力採用しないようにしている。

結果として、協調性のある意欲高い社員が集まる要因になり、働きやすさへと繋がっている。

これらの取り組みの結果、同社では「お互い様」の関係性・風土が醸成されている。この関係性・風土は、自然と社員がワークシェアできる環境の醸成を通じて、複数の業務を行えるようになる社員の増加、すなわち、多能工化を進めることに繋がっている。

他にも、地元大学での登壇や、地元サッカーチームの協賛といった、地元志向の若者や求職者に対するダイレクトなアプローチもまた、結果的に地元で働きたい優秀な人材の確保に繋がっている。

以上の流れは、売上の上昇、4大卒新卒社員・地元志向の女性社員・より高レベルな人材が増加する採用面での変化が起こっている。

そんな環境になりつつある中でも、代表の木村さんは「社長が社員にとって良かれと思うことは、必ずしも社員の幸せではないこともある」と常に気を引き締めている。このような社員を尊重する姿勢こそが、同社が現在の風土を築いている源泉になっているのではないだろうか。

特徴的なアクション

人柄の良い人を採用する工夫



組織の風土をデザインする

同社の風土を維持していくために、何より重視しているのは採用。採用時には、応募者の人柄、特に協調性の有無、すなわち「いい人柄かどうか」を重視するようにしている。

ポイントは前職を「人間関係でやめた」人は極力採用しないこと。結果、協調性が高い社員の集団・風土になっていくが、それを強めすぎて「同質化する」ことは代表の木村さんも求めていない。インテリックスのらしさを大事にしつつ、価値観の押し付けをしない「淡い色」に留めておくバランスこそ大事と考え、取り組みを続けることが、結果として上記の「お互い様」風土の醸成に繋がっている。

チームや他部署の仕事が見える化 -----



永続的な成長を目指す経営戦略

ITツールを用いることで情報の管理を行う、朝礼終礼での情報共有など、密に情報をやり取りすることによって、仕事の見える化を行い、引き継ぎコストの削減につながっている。結果的に子育て・介護世代の女性が休みやすくなるなど、働きやすい環境構築と「お互い様」の風土醸成に繋がっている。

社員の幸福度を上げれば、企業の業績も良くなる

幸福度が高い社員は、そうでない社員よりもパフォーマンスが高くなるということが調査で明らかになっています。具体的には、売上が37%、生産性は31%高く、欠勤率が41%、離職率が59%低いとのことです。(出典:※1)つまり、会社は業績を上げるためには、本気で社員の幸福度を上げることに取り組むべきだと思います。ところが、「幸福度」というものは目に見えるものではなく、重要性は理解しているものの、どう取り組めば幸福度をあげることができるのかはなかなか難しい問題です。必要以上にコストを掛けたり複雑な方法を考える必要はありません。弊社では、コミュニケーションの機会を増やす、アンケートやインタビューをして会社に対する意見を出しやすくする、情報共有を徹底する、といった簡単な風土作りを積極的に行っています。それだけでも社員の幸福度が上がり、業績も良くなります。

※1 ハーバードビジネスレビュー2012年5月号「幸福の戦略」P62～63

株式会社インテリックス 代表取締役社長 木村 明人

関連記事

- [・独自のビジネスモデルに攻めと守りのDXを融合、株式会社インテリックス（経済産業省近畿経済産業局）](#)
- [・女性活躍の現場創出「助け合いの社風」で革新 和歌山のインテリックス（産経新聞）](#)



Case 8

株式会社フジワラテクノアート

1933年に創業した株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市）は、日本酒、焼酎、醤油、みそなどの製造に必要な醸造機械、食品機械、バイオ関連機器等の設計・開発、プラントエンジニアリングも行うメーカーである。その強みは、フルオーダーメイド、単品からエンジニアリングまでのトータルサポート、高い品質と耐久性、アフターフォローの徹底であり、結果として国内の機械製麹能力シェア80%を誇り、国内のみならず海外からも高い需要を誇る。

これまで日本の食文化の大事な部分を顧客とともに守り続けてきた中で培われてきた同社の強み・風土を今後も大切に、そしてVUCAの時代でも、イノベーションにより持続的に価値を創出し続けるためにも、経営理念（2016年）・人事制度（2017年）を刷新、2018年には2050年を見据えた開発ビジョンを策定し、事業・DX・組織づくり、そしてもっとも大切な人づくりの変革に挑戦し続けている。

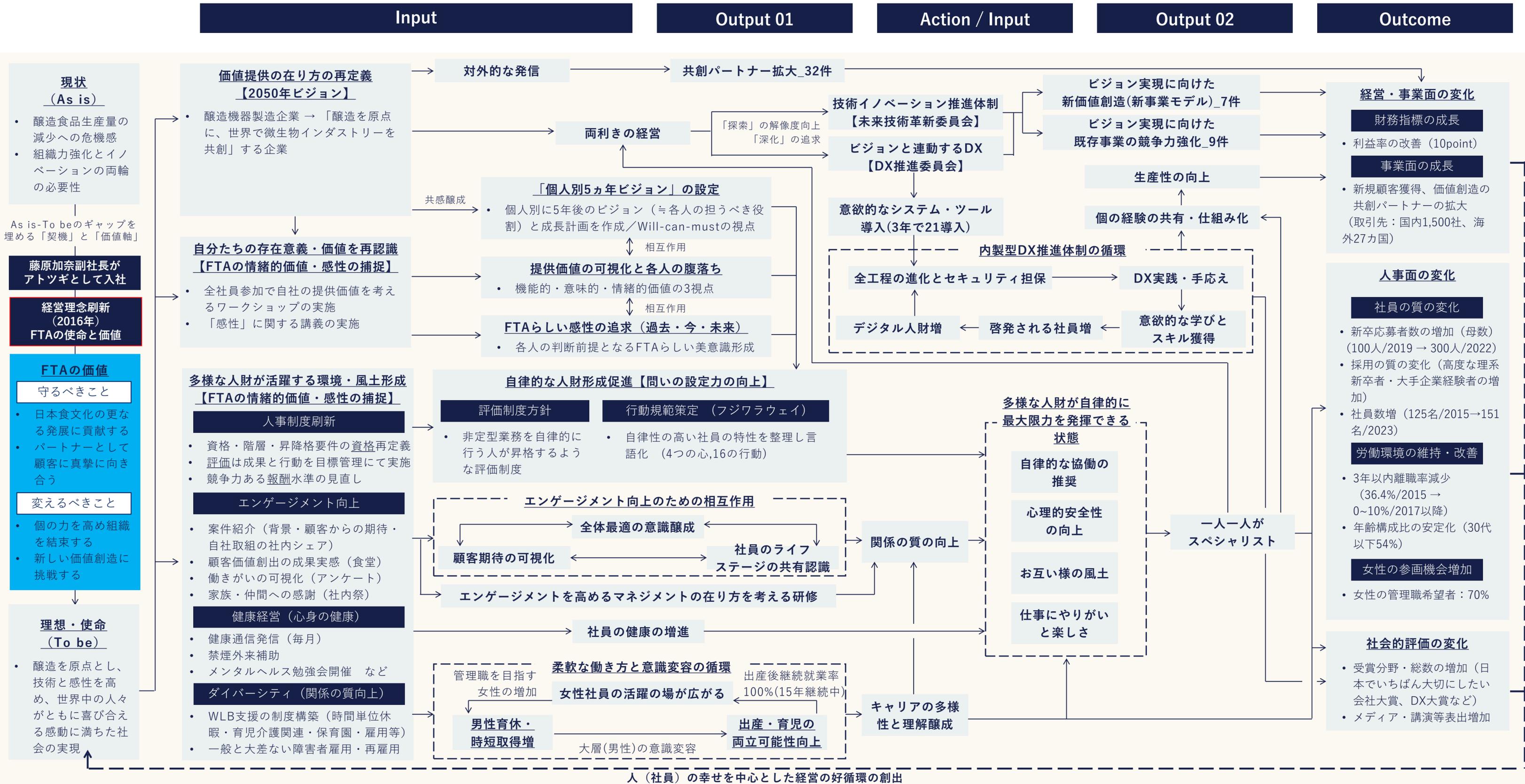
代表者：代表取締役社長 藤原 恵子

所在地：岡山県岡山市北区富吉2827-3

創業：1933年6月

事業内容：醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の開発・設計・製造・据付・販売等

URL：<https://www.fujiwara-jp.com/>



Case8 株式会社フジワラテクノアート

人的資本経営ロジックモデル解説

株式会社フジワラテクノアートでは、創業より培われ、そして醸成されてきたものが大きく2つある。

一つは、社員一人一人がもつ顧客・社会に対する想いの強さ、自社の利益よりも顧客を優先する素晴らしさという組織風土。

もう一つは、麴という繊細な領域で培われた高い技術力（フルオーダーメイド・トータルエンジニアリング）と顧客に寄り添い徹底的にアフターフォローを行う高付加価値サービスだ。

これら同社が差別化、獲得してきた提供価値とそれらを創出する基盤たる組織風土を、VUCAの時代においても価値創出の源泉として、もって持続的な価値創出、そして何より同社の社員の幸福度、同社に関わるすべての人の幸福度を高めていくために、2016年の経営理念の刷新を皮切りに、類を見ない数々の組織変革に挑戦している。

最大の転換点、組織理念刷新 -----

上述の背景から、2016年に経営理念（使命・価値）を刷新。「醸造を原点とし、技術と感性を高め、世界中の人々がともに喜び合える感動に満ちた社会を実現する」という使命と、同社が守るべき価値（社会とお客様にとっての価値）、変えていくべき価値（組織と未来への価値）を言語化した。

刷新した経営理念を軸に、「開発ビジョンの策定」「自分たちの存在意義・価値を再認識する取組」「環境・風土づくり」「エンゲージメント向上」の4つの柱を据えて、経営基盤強化に取り組んでいる。

組織理念刷新からつながる、4つの挑戦 -----

「開発ビジョンの策定」では、自社の提供価値の明確な構想・実行に際して、外部コンサルティングの支援も得ながら、自社の独自価値の言語化に成功。「醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創」という開発ビジョン2050を掲げ、その実現に必要な具体的なアクションとして新たな価値創造の取組（共創プロジェクトの拡大）やDX推進、社員個人のビジョンメイキング作成などを実行している。

また、自社の提供価値を会社として考えるだけでなく、社員一人一人が考える機会（ワークショップ等）を設計。自社のもたらす機能的・意味的・情緒的な価値を見つめ直すそのプロセス自体が、社員それぞれが自分たちの仕事の誇り・やりがいを醸成する機会となり、「自分達の存在意義・価値を再認識する」ことを通じた、エンゲージメントの向上に寄与している。

並行して「環境・風土づくり」にも注力。人材確保の観点からも新しい取組への早期着手・情報発信が重要と捉える同社では、積極的に健康経営やダイバーシティ推進に着手。平均年齢40歳の多様な年齢構成比を有する組織において、お互い様の風土醸成を行うべく、休暇制度・育児介護制度・雇用制度の拡充と浸透に尽力。老若男女が働きやすい環境を整え、関係の質改善に大きく寄与している。

更に、上述したエンゲージメント向上策以外にも、顧客が有する同社への期待や、顧客との距離の近さを感じ、もってエンゲージメントを高める施策を講じており、例えば、後述の社員が顧客に成り代わり、同社への期待や共創依頼を共有する機会や、醸造を中心とした顧客が見える社食のデザインなど、ソフト・ハード面からも数々の策を講じている。

これら以外にも経営理念の実現をもって社員の幸福を実現していくための複合的かつ重層的な取組が、時間の経過とともに統合されてきた結果、「多様な人材が最大限、自身の力を発揮できる」環境が醸成され、一人一人が自分の強みを活かすスペシャリスト集団が形成されつつある。

社外評価の高まりから、このような組織づくり・人づくりの観点からも他社から注目を浴びるほど、様々な組織経営改革に挑戦することで、結果として、経営状況や人材確保においてポジティブな影響をもたらす好循環を獲得しつつある。

特徴的なアクション

マネジメントウェイ



組織の風土をデザインする

組織の構造・構成が変化（人財の多様化、若手社員の増加など）する中で、組織の「エンゲージメント」を高めるためのマネジメントの在り方を考える研修やワークショップを開催している。これらの研修やワークショップ等で実際に社員から発露された言葉や考え方を踏まえて、従来の管理の側面ではなく、納得の醸成と応援によるエンゲージを重視したマネジメントへの転換を促すため、言葉やイラストを用いて見いだした内容を「マネジメントウェイ」として明文化・冊子化して配布し、マネジメントの指針に設定。藤原副社長は表層的なスキルの転換ではなく、このようなOSの転換こそがリスクリングの本質的な在り方であると語る。

社員による顧客期待の共有



永続的な成長を目指す経営戦略

営業や製造、エンジニアを中心に、顧客とともに仕事を進める担当社員から、その顧客に成り代わって、フジワラテクノアートへ期待されていることを社内に共有する機会を設計している。当該担当の社員たちが、顧客や顧客の要望の解像度をより高めることに資することに加え、他の社員も顧客からみた同社の価値を多面的に認識できる機会として、社員のエンゲージメント向上に寄与している。

個人別5カ年ビジョン



会社の羅針盤をつくり伝える

社員一人一人が、各人の担うべき役割、そこに至るまでに必要な資格/経験を獲得するための成長計画を[will-must-canシート]を活用して策定している。策定したシートをもとに、各個人と上長で将来ビジョンを共有することで、互いに成長に必要な戦略・戦術等の解像度が高まることが期待されている。本取組を通じて目指すのは「ひとり一人がその特性に応じた専門性を持つ、スペシャリスト集団」となることであり、社員の自律性獲得を通じた幸福度の向上と、組織のレジリエンスの担保の両輪から重要取組として認知されている。

「働きやすさ」と「働きがい」で未来を築く

私は、社員一人ひとりが自らの仕事に誇りとやりがいを持ち、自律して成長することが、企業が価値を生み続ける原動力になると信じています。そしてそのためには「働きやすさ」と「働きがい」の両面で環境を整えなければならないと考えています。

ワークライフバランスを支援する仕組みの整備、社員のエンゲージメントと自律性を促すマネジメントスタイルへの変革、個人の5年間の成長ビジョンの策定などによって、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことができる環境を整えています。地道な取り組みを続けることで、DXや人財の補強、新たな共創パートナーの拡大など、目指す未来に向けて非常に重要な成果が出はじめています。

これからもフジワラテクノアートらしく、未来志向で、地道に愚直に明るく、おおらかに。そして自分達の技術と感性を磨きながら挑戦を続けます。

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

関連記事

- [・多様な人財が最大限に力を発揮する組織づくり～2050年ビジョン実現に向けて～（株式会社日本総合研究所主催シンポジウム）](#)
- [・フジワラテクノアートの取組紹介（中小企業庁）](#)

第3章 第2節

The DIALOGUE

From BE THE LOVED COMPANY PROJECT 2023

「愛される会社」の仲間に出会い、組織の未来を考える



愛される会社の価値に「向き合う」

会社に関わる全ての人を、社会を、そして何より価値を生み出す社員を大切に。

激しく変わる世の中で、企業経営を続けるということすら難しい中で、組織内の社員も組織外の社会も大切に続ける、そして、それを決断し、実行し続けることはことさら難しいこと。

すぐには成果は出ないかもしれない、けれど、続けることで会社がよりよく変わるかもしれない。そんな確信をもって「人への投資」に取組み、会社として唯一無二の価値軸を育み、本質的な「人的資本経営」を実践する企業が日本中にたくさんいます。

社員と会社がお互いに「選び選ばれる」関係性をもち、育まれたその軸が次は社会と会社で「選び選ばれる」関係に昇華されていく。

そして、そんな素敵な関係性をもった企業が日本各地に1社でも多く増えてほしい。若者に選ばれる企業が地域で1社でも多く増えてほしい。

そうしたら、きっと日本は、もっともっとよくなる。そんなポテンシャルはまだまだある。そんな思いから、「向き合う」をテーマに、事業にご協力いただいた皆様と対話する機会を設けました。

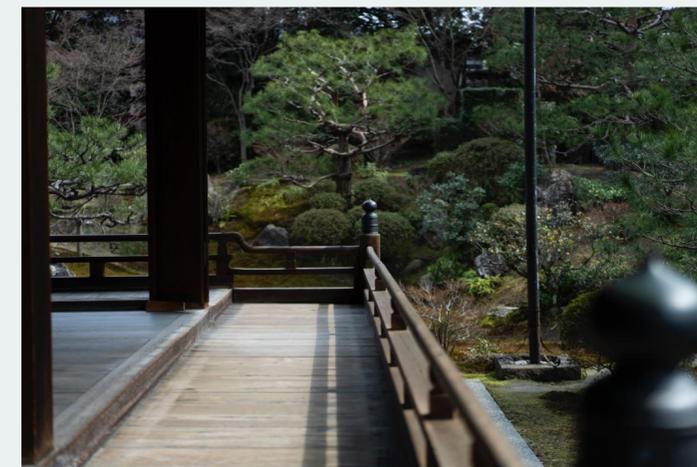


Session 0

自分に向き合う

臨済宗大本山 建仁寺塔頭 両足院
副住職

伊藤 東凌 さん



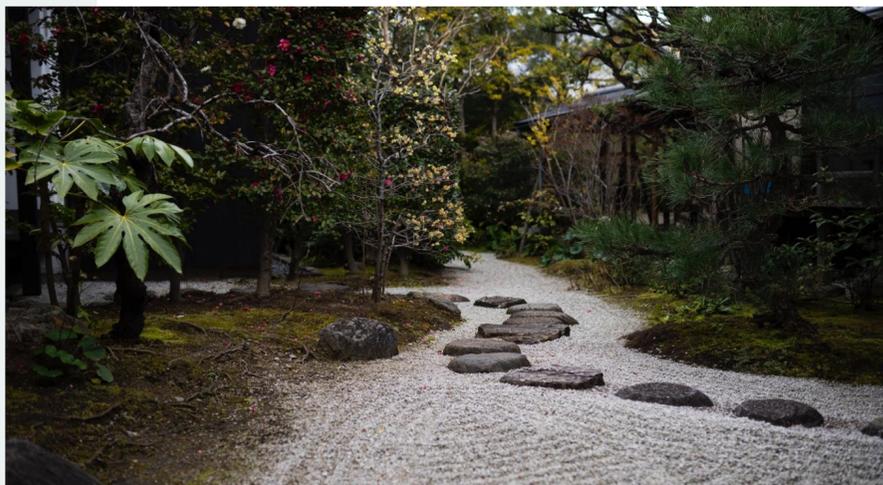
坐禅では、ありのままのできごとに身を委ね、観察します。
できごとの良い悪いなどの判断はいったん置いて、
ありのままを深く観察し、自分と世界を知ろうとします。

思考停止や無視ではなく、現実を観察し、問い、理解し、納得する。
そのための技術として、坐禅の身体の使い方や呼吸法などを、
日常にも持ち帰れるかたちでお伝えいただきました。



伊藤 東凌 さん 臨済宗大本山 建仁寺塔頭 両足院 副住職

建仁寺派専門道場にて修行後、15年にわたり両足院での坐禅や写経体験などの指導を行なう。いち早く寺院にヨガや美術のイベントを取り入れ、自ら田畑を耕し、食生活や暮らしに禅を取り入れるプロジェクトの実践など、禅の教えを広く積極的に発信。現代における仏教やお寺のあり方を問い続けている。アメリカFacebook本社での禅セミナーの開催やフランス、ドイツ、デンマークでの禅指導など、国際的な活動も。禅を暮らしに取り入れるアプリ「InTrip」をリリース。著書に『忘我思考 一生ものの問う技術』（日経BP）など。

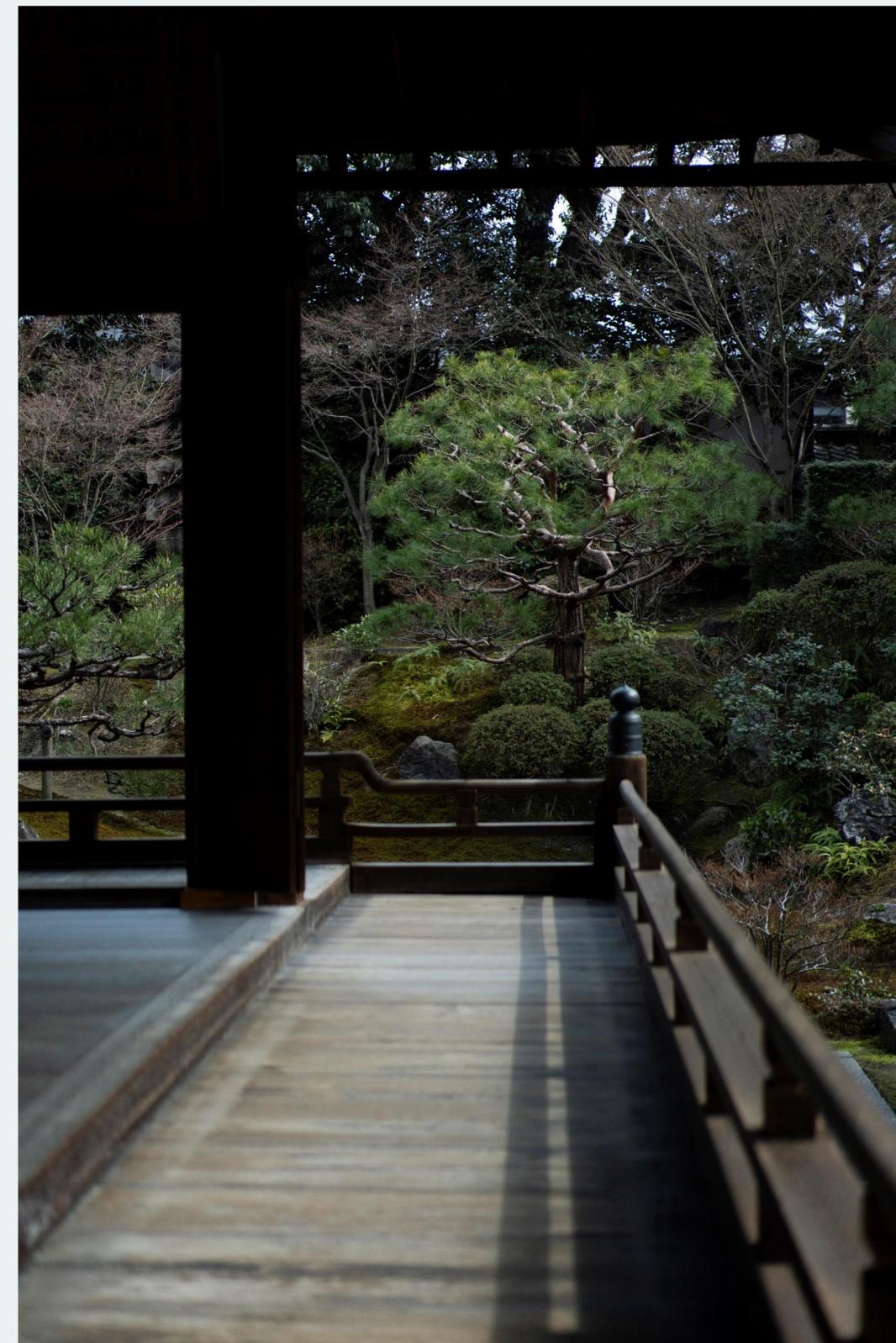


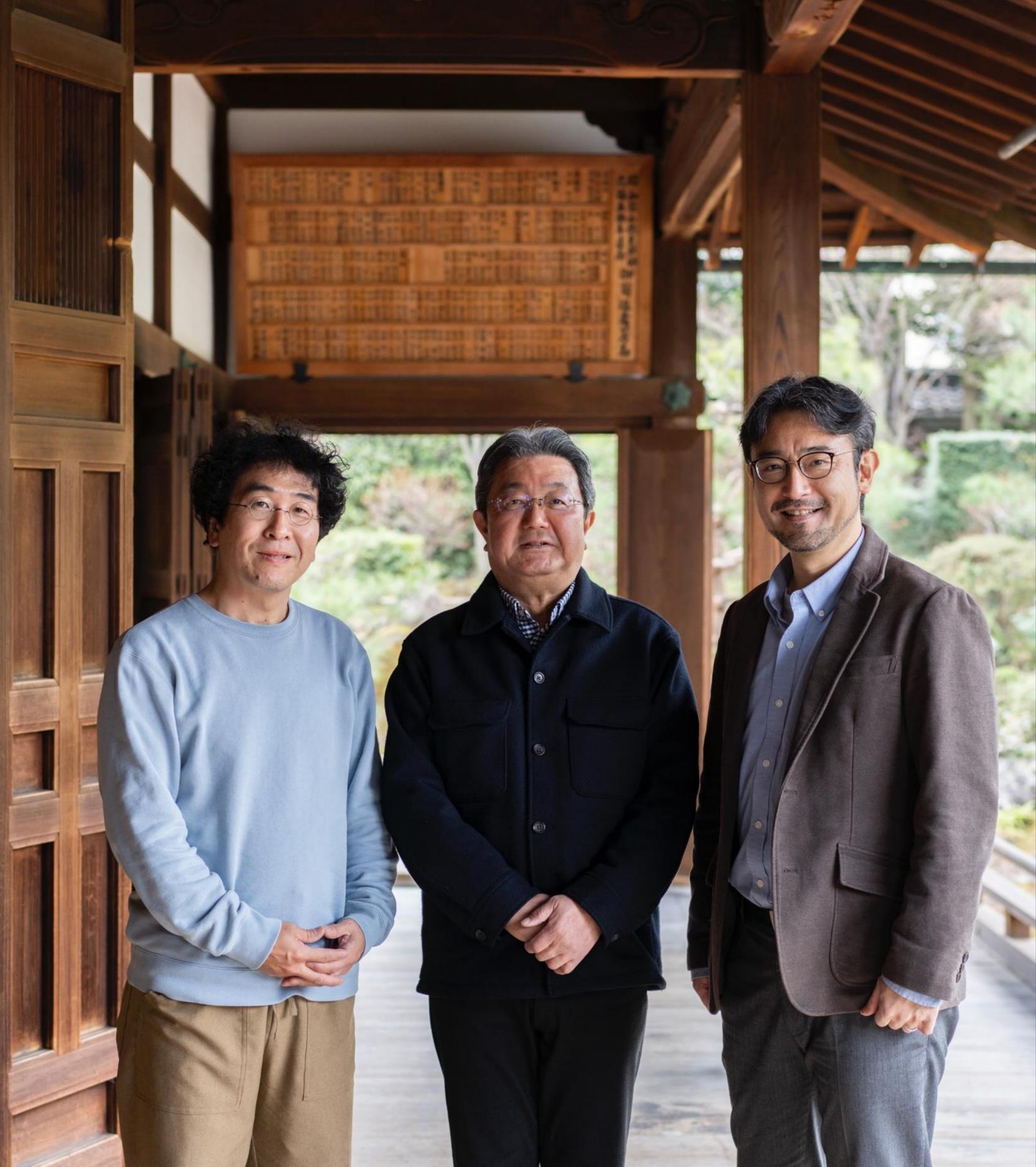


両足院は、建仁寺の開山・明庵栄西(みんなんようさい)禅師の法脈・黄龍派(おうりょうは)を受け継ぐ龍山徳見(りゅうざんとっけん)禅師を開山とする臨済宗建仁寺派の塔頭寺院です。現在の両足院は、開山当時「知足院」と号していました。(中略)

また、両足院は、室町時代中期まで霊源院と共に、「五山文学」の最高峰の寺院でありました。江戸時代に入っても10世雲外東竺など当院の住持が、五山の中で学徳抜群の高僧に与えられ最高の名誉とされる「碩学禄」を授与されたこともあり、当院は、「建仁寺の学問面」の中核を担いました。(公式ホームページより抜粋)

臨済宗大本山建仁寺塔頭 両足院
 京都府京都市東山区大和太路通四条下る4丁目小松町591
<https://ryosokuin.com/>





Session 1

自律的な仲間と組織に「向き合う」

自律的な人、自律的な組織とは何か.「組織のネコ」の視点から考える

木村石鹼工業株式会社 代表取締役社長 木村 祥一郎 さん

東海バネ工業株式会社 代表取締役社長 夏目 直一 さん

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



ティール組織やソース原理をはじめ、自律的な組織、そして自律的な人が求められる一方、そんな組織をどう創り、どう人を育てていくべきなのでしょう。自律的な組織づくりを異なる視点から模索しつづける木村石鹼工業株式会社さんと、東海バネ工業株式会社さん、そして数々の自律的な組織文化・チームづくりに携わられている仲山 進也さんを招き、その考え方や価値観を伺いながら、組織や仲間に向き合うということを考えました。

はじめに

仲山：

本日ファシリテーターを務めます仲山です。よろしくお願ひします。では、みなさん自己紹介をお願いします。

木村：

木村石鹼工業株式会社の木村です。大阪の八尾市にある石鹼のメーカーです。石鹼といっても色々ありまして、私たちは主に洗浄剤の成分としての石鹼を作っています。それをいろんなものに混ぜ合わせて、洗浄剤を作っている。体を洗ったり、手を洗ったり、衣類を洗ったりする洗浄剤全般。石鹼自体は、釜焚き製法でつくっています。日本でも少なくなりました。会社は4月でちょうど創業100周年を迎え、私が4代目の代表をしています。今日はよろしくお願ひします。

夏目：

東海バネ工業株式会社の夏目です。社名の通り、バネを作る会社でございます。業界的にいうと、バネは大量生産型の業界です。その中で、私たちは大量生産を一切やっておらず、平均受注ロット5個、オーダーメイドのバネに特化したバネ屋です。私どもは創業90周年になりまして、代表で言うと

3代目になります。会社の経営としては、所有も経営そのものも完全非同族。要するに赤の他人で運営している会社です。

大量生産を一切やらない私たちの生産方式は、「多品種微量」と言っています。そんなスタンスで開発されたバネがどんなところで使われるかという、つい先日、2024年2月17日にうまくいきました、H3ロケットですね。第1段エンジンと第2段エンジン、それからロケットの切り離しのところに当社のバネをお使いいただいています。特殊な性能が欲しい、というところのバネを提供させていただくのが私どもの生業であり強みとしているところであります。

仲山：

ありがとうございます。僕は楽天が20名くらいの時に入りまして、楽天市場にネットショップを出している店舗さん、主に全国各地の中小企業の人たちが集まって、どうしたらより良い商売ができるのか、いい会社がつくれるのかを学び合う場として、「楽天大学」を2000年に立ち上げました。たくさんリアルな場をつくっているうちに、横の繋がりができて、「楽天市場の店長さんって仲良いね」と言われるコミュニティが出来上がりました。そうしたことを手がけてきています。

2007年からは、兼業自由で勤怠自由の正社員という働き方をしています。自分の会社もあって、昨年から、松本山雅FCでチームビルディングのお手伝いをさせてもらっています。

「組織のネコ」という働き方

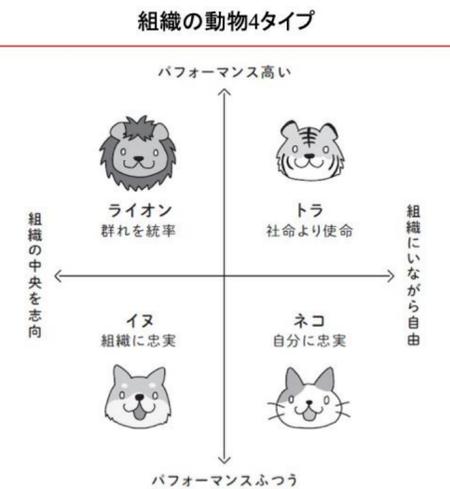
仲山：

今日は、「組織のネコ」の話をしてほしいとご依頼いただきました。僕からまず15分ほど、組織のネコの話をしてから、それをネタにしつつ、お二人の話も伺っていければと思います。

さて、組織のネコって何？って話なんですけど。組織のイヌ、会社のイヌって慣用表現で使われますよね。組織に従順な人のことをイヌと言うので、イヌがいるならネコがいてもいいかなと思いました。ネコは自分の価値基準を大切にしながら組織で働きたいと思っているタイプです。言われたことをそのままやるとは限らないタイプ。仕事を振られた時に「なんでそれやらなきゃいけないんですか？」とか言ってしまうのがネコです。

実は組織には4つの動物がいて、イヌとネコの他に、ライオンとトラがいます。で、考えてみました。「パフォーマンスが高い」のがライオンとトラで、「パフォーマンスがふつう」なのがイヌとネコ。そして、「組織の中央を志向」しているのが、ライオンとイヌで、「組織にいな

自由を志向」するタイプがトラとネコです。



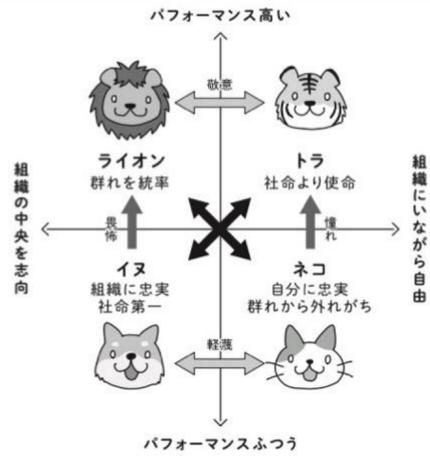
4つの動物の相性を考えてみます。まずライオンとトラ。ライオンは群れを統率する係。役職のある従来型のリーダーです。トラは、会社にあまりいないタイプ。外をうろうろして、新しい仕事のネタを持ち帰ってきたりします。ライオンとトラは人間ができているというか、動物ができているので、「人ってお互い強みが違うよね」と思っている。ライオンからすると、トラは自分ができないことをやってくれているし、トラからすると自分がふらしている間に、ライオンがちゃんと売上や利益をつくってくれているから、ありがたいと「お互いリスペクト」できる関係性です。



仲山 進也さん 仲山考材株式会社/楽天グループ株式会社 楽天大学学長

創業期の楽天に入社し楽天市場出店者の学び合いの場「楽天大学」を設立。楽天で唯一のフェロー風正社員(兼業自由・勤怠自由)となり、仲山考材を設立。考える材料(考材)をファシリテーションつきで提供。「子どもが憧れる、夢中で仕事する大人」を増やすことがミッションに、「仕事を遊ぶ」がモットーに、指示命令のない自律自走型の組織文化・チームづくり、人が育ちやすい環境のつくり方、仕事を遊ぶような働き方を探究する。

「トラとイヌ」は相性がよくない



次に、縦を見ていきます。イヌとライオンについて。イヌはライオンから「がおーっ」て怒られるとビビるので畏怖の念を抱いています。ネコはトラに憧れています。イヌとネコは軽蔑と書いていますが、ここが問題です。ライオンとトラほど動物（人間）ができていないので、自分と違う価値基準に対する許容度があまりなく、放っておくとバカにしがち。イヌからネコに対しては、「言われたことちゃんとやろう」「統率を乱すのはやめませんか」と。逆にネコからイヌに対しては、「言われたことだけではなくちゃんと価値あることやろうよ」「お客さんが喜んでくれるようなことをやろうよ」「上ばかり見て大変ですね」って思っていたりします。

斜めの関係が最も対照度が高くなります。ライオンは群れを統率する係なのに対して、ネコは群れるのが好きじゃないタイプ。でもライオンは多様性も大切だと理解している人なので、適切な距離感が保たれていればお互い気になりません。一番問題が起こりやすいのが、イヌとトラです。縦軸にパフォーマンスが高いと書いていますが、これは役職とは関係がありません。会社で起こりうるシチュエーションとしては、イヌの上司の下に、トラの部下がついているパターン。トラの部下はイヌの上司が指示していないことを勝手にやってしまいがちです。例えば、上司が「イベントを開催して」とお願いしたら、トラ部下が勝手に京都のお寺を会場にしたり（笑）。「なんだあいつ」とイヌの上司は思ってしまうがちで、トラの部下は評価されないことがあります。

また、スタートアップの創業者はトラっぽい人が多いですね。創業社長のトラのところ、大企業のイヌの営業マンが訪問して、「こういうことってできないの?」と聞かれて、会社の都合でできない理由ばかり並べて、「帰ってもらって

いいかな」と言われるなどが、イヌとトラの合わなさのイメージです。

なんとなく4つの動物のイメージがわかってもらえたでしょうか。

「組織のネコ度」チェック

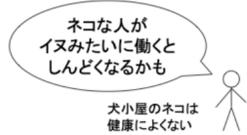
仲山：

次のスライドは「組織のネコ」度チェックです。

あてはまるものに、○をつけてみてください(組織で働く人向け)

- 【 】①「仕事は苦役であり給料はガマン料」という考え方にモヤモヤを感じる
- 【 】②お客さんに喜ばれない(意味のある価値を提供しない)仕事はやりたくない
- 【 】③指示された範囲外(KPIと直接関係ないこと)でも、よいと思ったことはやる
- 【 】④自分の信念に反する指示は、しれっとスルーすることがある
- 【 】⑤肩書きや出世競争を勝ち上がること、興味が無い
- 【 】⑥向いていないし自分でなくてもよい仕事をずっとやらされるのは、ムリ
- 【 】⑦社内キャリアのレールの先に到達している人の姿にワクワクしない
- 【 】⑧失敗しないことより、怒られたとしてもチャレンジすることのほうが大事
- 【 】⑨群れに組み込まれるのがニガテ
- 【 】⑩同調圧力をかけられるのも、かけるのもキライ

「組織のネコ」度チェック



木村：

10個、全部当てはまりました。

夏目：

僕も10個です。

仲山：

ネコですね。というか、今日のイベントにはネコっぽい人しか来ていないような匂いがします。イヌっぽい組織ではない会社をつくっているから、たぶん今日ここに来ることができている。

ということで、「何個以上ならイヌ」のように厳密にはつくっていませんが、当てはまる数が多ければネコっぽい。また、イヌだと思っている人でも当てはまる数が多ければ、放っておくと、こじらせる原因になる可能性があります。

こういうのをやると、「イヌが駄目でネコがいいってことですか」と聞かれることがあります。イヌが悪いわけではありません。いいのは「すこやかなイヌ」と「すこやかなネコ」で、駄目なのは「こじらせたイヌ」と「こじらせたネコ」です。こじらせたイヌは、上から言われたことを思考停止でただ言われたようにやる。

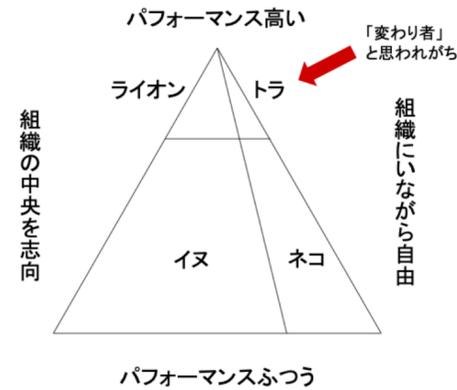
極論、不正を指示されたら不正をしてしまうのが、こじらせたイヌです。こじらせたネコは、正当な理由なく「こういう仕事はやりたくありません」と仕事をちゃんとしないようなタイプです。

4タイプの数の実体

仲山：

次に、組織の中での実際のイヌ・ネコ・ライオン・トラの生息数を見ていきましょう。今の社会を見渡した時には、イヌが多数派じゃないかなと。

動物4タイプ(組織に所属している場合)の分布イメージ



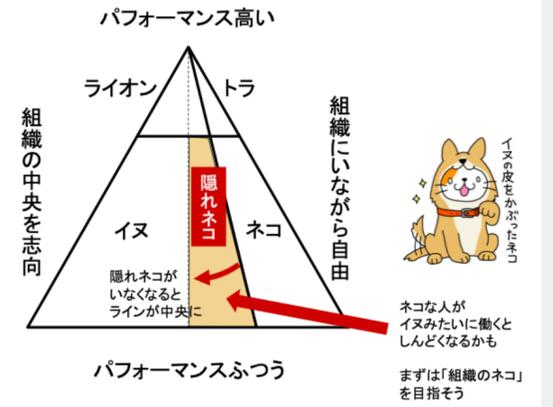
なぜ、イヌの方が多いのか考えると、おそらく昭和の高度経済成長期に、経済のメインが製造業だったからです。

みんなで大きい工場を作って、正確に間違いなく手やものを動かすと業績が伸びる仕事が多かったので、製造ラインが固まったあとは、上長から言われたことをしっかりやるだけでよかった。言い方を変えると、ネコの人「この作業はなんのためにやるんですか」と聞いても、「とりあえず、手を止めるのはやめて」とあしらわれてしまう世界。イヌもネコも、イヌとして働くと、会社の業績が上がりやすい時代が長く続いたことにより、「働くということ」はイヌとして振る舞うこと」という考え方が常識になりました。ネコもイヌとしてふるまっていればハッピーになれた時代でした。

で、数としてはトラが一番少なくなるので、変わり者と思われがちです。

でも、自然な状態はイヌとネコが半々な状態だと思います。そう考えると、次のスライドの台形部分が「イヌの皮をかぶったネコ」「隠れネコ」になります。この数がけっこういるのではないかと。

隠れネコ(イヌの皮をかぶったネコ)がいる



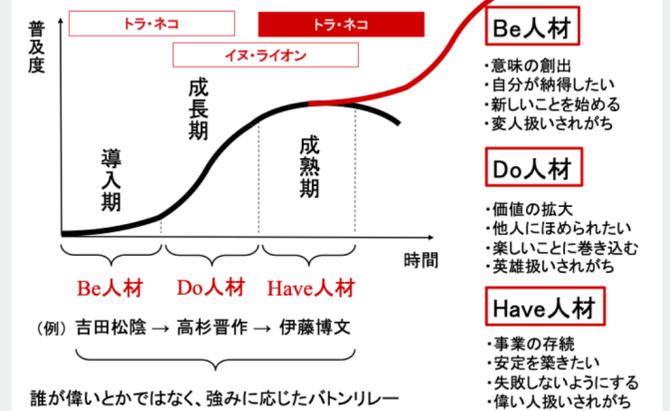
4タイプを活かす組織文化づくり

仲山：

最後に、S字カーブの図です。

事業や組織の成長フェーズには「導入期・成長期・成熟期」があります。導入期、いわゆる新しいものを立ち上げるのは、トラ・ネコが得意な仕事なんですよ。『こういう世界をつくるんだ!』って言いながら、全然売上が立っていない状態。『どうしたらもっとお客さんに喜んでもらえますかね』とみんなで考えながらサービスや商品をブラッシュアップしていくうちに軌道に乗り始める。

成熟期のトラ・ネコは、次のSカーブ乗り換えの準備をする



そうすると成長期に入ります。売上が伸び、業務量も増えて、手が足りないから採用もする。そのうちに、誰かが「マニュアルをつくった方がいいのでは」と言い出すタイミングがきます。でも、ネコは、「マニュアルっていい?」というタイプです。そこでマニュアルをつくらなままにすると、トラブルが増えすぎて事業が失速したりするわけです。そういう時には、マニュアルをつくって運用するのが得意なイヌへのバトンタッチがスムーズにいく

ような組織文化があれば、みんなハッピーになりやすいと思います。

なので、トラ・ネコは導入期が得意で、マニュアルができると面白くないと言って不良化し始めます。そこを粛々とできるのが、イヌとイヌをマネジメントするライオン。トラとネコは事業が安定成長フェーズに移行したら、新しい事業を立ち上げる方に回るような役割分担ができるとお互い気持ちよく働けるのではないかと考えています。

ということで、ざっくりですが、「組織のネコ」の話させていただきました。

各社の、これまでと今とこれからを、「イヌ・ネコ・ライオン・トラ」の視点から考える

木村：

僕も10個丸が付いていて、ネコのようにです。うちの組織でいくと、親父が3代目で、僕が4代目で。3代目と4代目の間に、実は経営者が2人入ってました。親父もネコっぽい感じで、会社の所帯も少なかったので、ネコが多かったんだろうなと思います。ただ、間に入った2名は、どちらかという、こじらせたライオン。イヌであることを強要するタイプだったんですよ、おそらく。

僕が来たときには、すごく従順な社員が多く、言われたことはちゃんとやりますっていうタイプばかりでした。でも、新しいことに挑戦するのは、後ろ向きだった。僕らはメーカーだから、新しい商品を開発していかないといけない。

「こんな新商品をつくりたいんだけど」と僕がアイデアとして出しても、できない理由ばかり上がってくる。社内の開発部門に相談しても、そもそもちゃんと聞いてくれない。できない理由を言われるので、外部に開発を依頼する流れになっていました。

でも、その人たちがもともとそうしたキャラクターだったかという点と違ったんですよ。イヌが経営している間に、イヌじゃないと会社で生き残れないようにされてしまっていて。僕はそのままだとまずいなと思ったので、失敗を許容したり、応援するようにしました。

すると、すんなり新しいことにチャレンジできるようになったんです。これは元々ネコの人イヌとして耐えていた、要は「隠れネコ」だったということです。今、当社のベテランたちは、その時代を「暗黒時代」と呼んでいるんですけど、僕が何かをやったわけではなくて、ネコをネコとして振る舞えるように変えたってことなのかなと、話を聞いて思いました。

仲山：

ちなみに、僕が楽天に入った時は社員20名くらいで、三木谷 浩史さんというトラがいて、あとは、大きめの会社に新卒で入ったんだけど、なんか違うなと第二新卒的に楽天に転職してきたネコが20匹、みたいな構成でした（笑）。夏目さんはいかがでしたか？



木村 祥一郎さん 木村石鹸工業株式会社 代表取締役 社長

1972年、大阪府八尾市生まれ。
1995年に大学時代の仲間数名と有限会社ジャパンサーチエンジン(現 イー・エージェンシー)を立ち上げたのち、2013年にイー・エージェンシーの取締役を退任し、家業である木村石鹸工業株式会社へ入社。
2016年、4代目社長に就任。現在に至る。「Forbes JAPAN SMALL GIANTS AWARD 2019」ベスト7社に選出。



夏目 直一さん 東海バネ工業株式会社 代表取締役 社長

東海バネ工業入社後、技術マネージャー、営業マネージャーを経て2000年、取締役就任。
情報システムなどを含む経営戦略全般を担当。2003年常務取締役、2018年に同社の3代目社長に就任。
経済産業省IT経営力大賞最優秀賞、一橋大学2008ポーター賞、第6回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞などを受賞。
直近では、第12回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 中小企業庁長官賞受賞。

夏目：

私どももメーカーですし、バネの平均受注ロット5個っていうと、ほとんど手作りなんです。以前は目から火が出るくらい厳しい技師長（ベテラン社員）がいらっやって。その人には絶対逆らえない。でも仕事では厳しいが、一旦仕事を離れると面倒見が良いんですよ。技師長を見て、あんな人になりたいという社員もいて。

そんな時代を経て最近の東海バネ工業を見ると会社自体としてネコ化してきていると思います。というのも、うちに来るのは「他社ができない、やりたがらない」注文ばかりなんです。

つまり、どうやって作るかを常に考えて、バネ作りに邁進しないといけないので、人の言うことばかり聞いていると、本来お客さんが「これ欲しい」「あれ欲しい」と言われることを実現できなくなります。そのためにも、社内的に自分達で考えて、実行できる仕組み、応援する仕組みをつくりながらやってきました。だから、右向いておけと言われて、ずっと向いておくではなくて、あちこちうろろしながら自分が正しいと思うことを試行錯誤しながらやれるような社員になっているのかなと思います。反面、昔のようなカリスマ性のある技師長はいなくなりました。そう言う意味では寂しいと思っています。

仲山：

会社自体が、最近ネコっぽくなっているとおっしゃいました。以前はイヌっぽかったってということですか？

夏目：

イヌっぽかったですね。でも木村さんがおっしゃったように、イヌの皮を被ったネコだったかもしれません。

仲山：

すると、意外とすんなり、脱いでいいんだと気づく。着ぐるみ脱ごうって感じで。

夏目：

瞬間的にそうはならなかったと思いますけどね。時間もかかりながら、あるいは新しい人材も入ってくる中で、徐々に変わってきたのかなと。それと、うちは工場が兵庫県豊岡市にあるんですけど、以前は兵庫県伊丹市にあったんですね。工場を伊丹と言う都心部から豊岡の自然豊かな場所に変えたことも大きなきっかけだったと思います。当時はベテランが伊丹にいましたがどんどんと定年を迎えて退職されていって、豊岡の工場には新しい人も入ってきて、人の入れ替わりも起こりました。

仲山：

文化が変わりやすいきっかけがあったということですね。では、このタイミングで会場のみなさんから質問を貰おうかなと思います。用意したことを喋るだけは面白くないし、双方向でおしゃべりできると楽しいのではと思い、ポストイットをお配りしました。この後、話題になったらいいなということや疑問・質問・相談を、ぜひ近くの方と話をしながら書いてください。



会場との質疑応答

仲山：

まず、いくつか「組織のネコ」についての質問があるので、それに僕が答えた後、木村さん・夏目さんには、ネコが活躍できる組織文化の作り方について話をしてもらおうと思います。

Q.イヌはネコになれますか？

仲山：

イヌがネコになろうとする必要はないし、なろうとしてもなれないので、ムリすると不幸になります。イヌもネコも、お互い生まれ持ったものと違うものになる努力をする必要はありません。隣の芝が青く見えるようなことだと思います。ネコがイヌになる必要はないし、イヌがネコになる必要もありません。健やかなイヌと健やかなネコ、本来の状態をキープできるといいです。

Q.こじらせたイヌやネコの対処法を教えてください。

仲山：

そもそも会社には2種類あって、「昭和99年型の会社」と「令和6年型の会社」があります。

「昭和99年型の会社」は、昭和に立ち上がった事業に固執していて、(事業として)賞味期限が切れかかったり、切れたりしてしばらく経っているにも関わらず、なんとか引き延ばしていけないかとやっている会社ですね。平成を超えて令和の時代になっても、賞味期限が切れた、例えるなら腐っている食べ物を一生懸命配るような仕事をやっているの、世の中の人に喜ばれないし、業績も伸びないし、仕事もつまらない。そういうことが起こっているとすると、会社にいるイヌもネコもこじらせまずよね。

そういう昭和99年型の会社では、イヌの皮を被っている隠

れネコが最初にこじらせ始めます。もともと自分の本性ではないけど、働く時はイヌの皮を被って働いて、それで給料も伸びていたからよかったわけです。でも、賞味期限が切れて「言われたことをやっても結果が出なくて、やっていることの意味がわからない」となると、隠れネコはこじらせ始めてメンタルダウンしたりします。

Q.そんな状況から、ネコが再び活躍しやすい状況ってどうしたらつくれますか？

木村：

前提として、職種にもよりけりですね。製造に携わる人が全部ネコだったらやばい。基本的には健やかなイヌであってほしいです。けど、開発とか営業はネコであって欲しいし、ネコの人が必要です。営業は、もともとうちはOEMで特定のお客さんの要望を聞いていくのでイヌが合いますが、新しい事業をやっていくのに、よくわからない営業をしないとイケない場合はネコが必要だろうと。職種によってイヌもネコも必要なのが前提として、仲山さんのおっしゃったようにこじらせたイヌとネコが厄介です。

健やかになるためには「お互いがお互いのことをまず理解し合うのが絶対条件かな」と思っています。

うちの会社では、雑談を推奨してます。あと、責任の定義を変えました。社員にチャレンジを促すけど、ずっとイヌのふりをしてきたネコも、「失敗したら怒られるからやりたくない」と言う状態になっていたんですね。



「やっている」と言っても「そんなの責任が取れないじゃないですか」となるので、では責任の定義を変えましょうと。

具体的には責任の定義を「とる責任」から「果たす責任」へと表現しています。社員は責任を果たす、取り組み始めたことを最後まで自分ごととして向き合う覚悟という定義に変えました。何かトラブルが起こってもペナルティを受けるのではなく、最後まで向き合ったらOKにしています。

あと、雑談推奨。

「いる」「なる」「する」としていて、組織において、成熟してオペレーションが完成している組織では「する」価値が高い。何かを「する」ことの重要性が高く、何かをできる・できないで評価されてしまいがちです。

でもそれよりも前に、その人が「いる」価値があるのではないかとずっと思っています。これは予防医学研究者の石川 善樹さんがおっしゃっていることですが、人間関係の深め方は、普通は「いる」から始まって、「なる」「する」へ深めていくものだ。

小学校の場合、まずは学校に人が集まって「いる」から始まって、徐々に友達に「なる」。仲良くなって色々「する」。でも、大人になり組織に入ると、「する」から始まって、「する」ができて初めてチームメンバーになれ、仲良くなることができる。結局、「いる」価値まで行きつけない。「する」価値だけで判断されてしまう。



でも、組織の中にその人が「いる」だけで周りの雰囲気はよくなって、パフォーマンスが上がる人がいるとします。そういう人の存在って「する」だけで捉えられると、全然評価されない。イヌとネコの話にしても、イヌの上司からすると、ネコがやっていることはよくわからないので、その人がやっていることや成果だけで判断すると、ネコの取り組んでいることが全く評価されない状況になりがちです。

しかし、ネコが存在するだけでも、成果が出ていなくても、やっているだけで、取り組んでいるだけで価値があります。それを知るので、組織の公式のコミュニケーションだけでは知れないのではないかと考えていて。

だから、とにかく雑談をする。色々な話をして、業務のオペレーション以外の話を各所ですると、人のことをよく知れます。人のことをよく知れば、やっていることはわからないけど、自分とは違うことをやってくれている、その人の存在に価値があるんだなと思ってもらえるんじゃない

かということで、雑談の場や機会を増やそうとしています。

仲山：

具体的にどういう推奨の仕方なんですか。

木村：

「雑談してても大丈夫ですよ」と組織的に公式に言っています。それまではむしろ、雑談って仕事じゃない、さぼっていると思われていたので、自由にしていいいんですよ。雑談のための機会をわざわざつくることはあんまりやってないけど、社員が勝手に昼休みに集まって話をする会をやっていることもあります。新卒だけで定期的に開催するチームもあります。そんなチームからは活動に会社は関与しないでほしいけど継続させて欲しいと言われているので、認めますと。だから、集まって喋っているんですけど、僕は何をやっているのかわからない。仕事の関係だけやりとりせずに、いろんな部門、世代で集まって話すことがOKだと、会社が認めています。

夏目：

僕自身も、ネコがいい悪い、イヌがいい悪いではなく、適材適所だと思います。うちでは、すこやかなイヌとネコになるためには「会社のために仕事をするな」、そして「失敗OK」と話しています。そして、「責任と権限をセットにしてばら撒く」、社員さんの自律性を育てています。会社のために働かなくていい、自分が決めた自分以外の誰かのために働くので、気も楽になるでしょうし、自己責任に通じることもあります。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。

それから、イヌは失敗をすごく恐れると感じるのですが、彼らに対しては失敗OKだよと。失敗とは「何もやらない、あるいは、やりかけたけどうまくいかないから辞めてしまう」こと。それ以外は、続いているけどうまくいかないのはOK、とみんなと失敗の定義を共有しました。



私自身も、会社の中でたくさん失敗してきました。その度に、背中を押されて、むしろ失敗から逃げるの方が失敗だと教えられてきました。うちの社員については、のびのびとチャレンジしてほしいと考えています。

責任と権限のばら撒きについても、責任だけ負わせるのではなく、責任を負うためにはこうした権限がセットであることを明確にしてお願います。会社で物を買うときも、社長に権限がなくて、社員さんが高い材料を買ってきてびっくりすることもあります。でも、責任と権限をセットにして委譲しているわけですから。そうしたことを続けていくと、社員さんも自分の思うようにやっているし、それを会社が許しているのかなと思います。会社のために仕事しない、失敗OK、責任と権限はセットで、イヌもネコもすこやかになるといいですね。

木村：

「会社のために仕事をしないということ」と、「責任と権限の話」は、その時点で、社員を信頼しているメッセージになっている気がします。すると、全面的になんの期待もなく信頼していると言われると、やっぱり社員も会社のために応えようとなるんじゃないかなと、夏目さんの話を聞いて思いました。

仲山：

ネコの人は確実に動きやすくなりますよね。イヌの人は失敗OKと言われても失敗したくないと思うはず。だから、大事なのは、「ネコがいてもOKなんだよ」と言った上で、「イヌのままでもいいんだよ」と。「全員ネコにならしましょう」という「間違ったメッセージ」として伝わらないようにすることが大事ですね。

木村：

イヌは、なるべく失敗させないようにしてあげるのがいいですね。



Q.イヌとネコがうまくやる方法がありますか？

仲山：

イヌとネコがいて、お互いが違うとわかるような、相互理解できるコミュニケーションをとっていくことが大事です。

僕は「やりたい・得意・喜ばれる」の3つが被っている仕事のことを「自己中心的利他」と呼んでいます。

やりたくて得意なことを自己中心的にやっていると、お客さんやチームメイトが喜んでくれる。その3つを重ねていけると仕事が楽しくなっていく。なんなら、「自己犠牲的利他禁止」くらいがいいと思っています。僕が立ち上げた「組織のネコナイト」というコミュニティでは、自己犠牲を禁止にしています。

木村：

利他はどうしても自己犠牲に結びついてしまいがちですね。

仲山：

特に仕事だと「お金をもらっている」というのがあるので、自己犠牲をやりがちですね。だから、自己中心的利他を身につけていこうと。イヌの自己中心的利他とネコの自己中心的利他は違って当然だね、違っていいよねって。そんな共通理解をつくっていくのが組織文化をつくる上で大事だなと僕は思っています。と、先に感想を言ってしまいましたが、お二人から一言ずつ感想をいただけますか。

木村：

「組織のネコ」の話は先に本で読んでいて、この話題をすると社内で結構盛り上がります。イヌ・ネコ・ライオン・トラの構図がわかりやすいですね。うちの社内も、自分と他人が違うこと、違う人がいっぱいいることを知らないといけないなと思い、「組織のネコ」よりも複雑なワークショップやストレンクス・ファインダーもやっています。

でも、まずはその前哨戦として、「組織のネコ」の話で組織やお互いのことを考えて、お互いのキャラを理解し合うところからスタートすると健やかさがあるんじゃないかなと感じました。本日はありがとうございました。

夏目：

他者を理解することが大切だと思いますし、自分と違いがあることは自分の個性をしっかりと認識していないと、あるいは、自分の良さをわかっていないと相手を認めることができない。そのためにも自分のことを大事にして、自分の個性を挿んで、その上で相手の良さを見つける努力が必要だと思います。今日はありがとうございました。





Session 2

価値に「向き合い」、社会に「伝える」

ありのままの経営そのものが価値になる可能性.ファンとともに創る「愛される会社」

株式会社WELLZ UNITED/井上株式会社 チーム経営サポートリーダー 大槻 宏美さん
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
株式会社澤村 ブランド推進室課長代理・コミュニケーションディレクター 和田山 翔一さん
fascinate株式会社 代表取締役 但馬 武さん



会社と社員、会社と顧客の関係は「選び、選ばれる関係」に変わっていくなかで、「人的資本経営」の実践そのものが大きな「無形資産」になりうるのではないか。そんな問いを、会社が持つらしさに向き合い、社外に伝えている株式会社WELLZ UNITEDさま、株式会社ウエダ本社さま、株式会社澤村さま、そしてパタゴニアでの数々のご経験をもとに熱狂的なファンとともに会社の価値創出を目指すアプローチで企業を支えるfascinate株式会社の但馬さまをお招きし、考えを深めていきました。

自己紹介

但馬：

こんにちは。fascinate株式会社の但馬です。fascinate株式会社では、組織づくりと事業づくりとマーケティング戦略づくりをしています。以前はパタゴニアに20年ほど在籍していました。シンプルにいうと、パタゴニアみたいな会社を増やすため15社ほどに伴走しています。それぞれの企業は10名ほどの会社もあれば500名ほどの企業に伴走しています。

セッション1の登壇者は経営者のみなさまでしたが、セッション2は経営者の右腕、左腕の方々をお呼びしています。どの会社さんも社長さんが熱い思いを持っている。でも、その思いがなかなか社員に伝わらないことに直面している会社さんは多いです。ここにいるゲストの皆様は、役職を問わず、社長の近いところにながらも、会社全体に社長の想いや価値を伝えていく仕事をしている方々です。社内に伝えることはもちろんですし、社外に対して伝えることも担っています。なので、このセッションの前半は、社内にどう価値を伝えていくのかを、現場で動かれているみなさまに質問しながら深めていきます。

後半は、顧客やソーシャルインパクトの観点などから社外にどう伝えていくのか。この2つの軸で進めていきます。それでは、簡単に自己紹介をお願いします。

王：

はじめまして、京都にある株式会社ウエダ本社の王です。本日はよろしくお願いします。新卒で入社してから13年、ウエダ本社が今の事業の形になるまでに、社長や社員と共に長い年月をかけて現在の状態をつくってきました。私はリーダーという役割で、マネジメント側にも入らせてもらい、いわば社長の側近で日々仕事をしています。また、学生時代に文化人類学を学んでいた背景があり、フィールドワークを駆使しながら、異文化と自文化を行き来して常に問いを探求しています。2020年には、京都府の日本三景で有名な天橋立がある宮津市、その隣町の与謝野町に移住を決断しました。本業であるオフィスを主戦場にしながらも、地域・まちづくりの観点から何かお役に立てないか、どんな関わり方から京都府を活性化できるかを考えています。本日はディスカッションを通して、会社の中で活躍できる人材を育てていくのかを議論できたらとの思いで参りました。どうぞよろしくお願いします。

和田山：

滋賀県高島市にあります株式会社澤村から来ました、和田山です。本日はよろしくお願いします。株式会社澤村は創業73年目で、総合建設業をしています。建設業としては、2点変わったところがあります。一つは、個人向けの住宅の新築・リフォームなどを行う事業と、法人向けのオフィスや工場の建設を行う事業の二本柱で展開していること。もう一つは、設計施工で建築を手がけるゼネコンとして民間工事をメインにしていることです。

僕が属しているのは、ブランド推進室というチームです。5年前、僕が株式会社澤村に転職した際に立ち上げた部署で、もともとは広報をメインにしていました。創業70年の節目を前に会社としてリブランディングをすることになり、「自社の設計施工や提案力の価値を社会に伝えていこう」、「いい会社であると伝えよう」と立ち上がったんですね。それまで会社になかった部署を立ち上げ、いい会社をつくることを考えた時に、広報として単に情報発信をするだけではなく、変えていかないといけないもの、つくっていくべき価値がたくさんあると気づきました。そのため、部署として日々仕事の領域を広げていて、現状、アウトブランディングやインナーブランディングから、日常のコ

ミュニケーションづくり、経営方針を社内にどう浸透させるか、各部署のマーケティング、採用広報までを担っています。また、ワークショップの手法を試行錯誤しながら駆使する中で、ご要望をいただいたお客さまの会社でもやらせてもらうことも増えました。領域を横断しながら、どこまでが仕事なのかを意識せずにやらせてもらっています。

おかげさまで僕が入社した時は80数名だった社員も、この春に180人ほどになります。その中で「人の問題」が出てきました。うちには勤続30年、40年の方がたくさんいらっしゃいます。組織が変わっていく中でどう文化を残す仕組みをつくっていくのか、人と人との関係性から組織はどのように成長していくのかが、最近特に気になっています。そのヒントを今日はいただけたらと思い、参加しました。よろしくお願いします。

大槻：

みなさん、こんにちは。株式会社WELLZ UNITEDの大槻です。よろしくお願いします。株式会社WELLZ UNITEDは、もともと、井上株式会社という電気設備ソリューションの会社を分社化、ホールディングスカンパニーとしてWELLZ UNITEDを設立しました。



但馬 武さん fascinate株式会社 代表取締役

パタゴニア日本支社にてダイレクトマーケティング部門統括を中心に19年勤務。その傍ら、2014年より組織開発とマーケティング戦略構築のコンサルティングを開始。2016年12月にパタゴニア社を退職。2018年よりクリエイティブとビジネスの専門家が集まる一般社団法人RELEASE;に合流しつつ、2019年2月に熱狂的なファンを創り出していくfascinate株式会社を創業。「愛される企業 Lovable company」の創出のために企業理念から事業創出、マーケティング戦略構築などに年間10社ほどに伴走している。

というも、今、廃校を活用した農業をしていて、イチゴ栽培やカフェ、スケートボード施設の運営事業などもしています。今後も、電気設備ソリューションの事業とは全く違う分野の事業が拡大していくことを見越して、ホールディングス制をとっています。

井上株式会社では、電気設備の卸売もやっていますし、AIやIoTにも力を入れています。「あるものを売ること、ないものをつくり出すこと」もしていますので、電気に関する全てが私たちの仕事であると、みなさまにはお伝えしています。

セッション1で「組織のネコ」の話がありましたが、当社は全員を「ヒツジ」と呼んでいます。その中でも、ネコっぽいヒツジ、トラっぽいヒツジ、イヌっぽいヒツジ、いろんなヒツジがいます。

ヒツジはとても優しく、群れで行動する動物です。実は種類が多く、視野が広い動物です。そうした特徴は、私たちの社員の特徴そのものだと考えています。できれば、イヌやネコに、ヒツジも加えてもらいたいです（笑）。

私自身は経営サポートチームのリーダーをしていて、グループ全体のバックオフィス業務と、経営陣への提案等をしています。今日はみなさんからヒントをいただけたらと思います。参加させていただきました。よろしくお願いします。

トークテーマ「価値に向き合う」

但馬：

では進めていこうかなと思います。まず、入社してからここまでの歩みですね。社長の想いにご共感し、今の立場になられてきたのでしょうか。



王：

実はストレートな入社をしていません。もともと株式会社ウエダ本社は、京都で一番古い実業団バスケットボールチームを運営していて、選手として入ったのが最初でした。なので、会社に入り、自分自身どんな仕事をするのかが明確ではなく、当時は社会人としてやっていけるのか？とひどくショックを受けたところから始まっています。

会社はオフィスを主戦場にしていますが、単にオフィスをつくるのではなく、お客様の社員さんと一緒にボトムアップ形式で考えていくオフィスづくりをしています。

入社した13年前は、オフィスの全体監修よりも、設計士の先生が考えたものをつくる工務店がいて、株式会社ウエダ本社はその中をつくる事務器屋さんということで長くビジネスをやってきました。でも、事務機屋さんという仕事に私はフィットしなくて、オフィス家具やコピー機の販売にどうしても馴染めませんでした。入社して3ヶ月程経過した頃に社長に、「事務機やコピー機を売るのを辞めたいです」と伝えたくんですね。じゃあ何をするのかと。

岡村社長は20年以上前から、ビジョン・ミッション・バリューを掲げて、ビジョナリーな経営をしていました。しかし、私から見た時に、事務器の卸販売という仕事と、社長が目指しているビジョンがなかなか繋がりませんでした。その間を埋めていくための取組や担当が必要ではないかと相談をして、セミナーやイベント事業を立ち上げたいと提案したことが私の原点です。

「事務器のウエダ」という看板で京都では親しんでいただいているところから、「なんでウエダがセミナーやるの？なんでウエダ本社さんがイベント？」と疑問に思われるのを切り崩すところから始まり、それが今、企画や運営ノウハウとなり本業のオフィス事業と融合して「ボトムアップでみなさんと考える場づくり」に繋がったというのが、背景としてはあります。この事業の立ち上げ期はある意味自由にやらせていただいて、うまくいった時もうまくいかない時も常に岡村社長からフィードバック頂きながらやってきました。

広げていく過程で我々とこれまで付き合いがなかった会社とも出会いました。そこからも改めて、我々が目指すところは、「いい会社を増やすこと」であると共通認識をもち、今では本業のメインストリームにも組み込まれて事業展開をしています。

但馬：

変わっていく時、他の（社内の）みんなに広める難しさはありましたか？



王 智英さん 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

1988年京都生まれ。大学在学中、文化人類学を専門としフィールドワークを通して地域活性化に取り組む。2011年4月にウエダ本社入社。入社後、ビジネス現場をフィールドとし、企業の働き方、社員とのあり方をテーマに企画運営を行う。「人生の殆どの時間を費やす仕事・職場環境を豊かにし、働く人々をイキイキとさせることにより社会に貢献していく」というビジョンを掲げ、一人ひとりが「何のために働くのか」「内発的動機を高める力」「気づきを生み出す力」を最大限に発揮させる場づくりを行う。

王：

テーマである「価値に向き合う」ことが重要だと思っています。まずウエダ本社らしさとは何かを深掘りすること。そして私たちが提供できる価値は何か。「成人して起きている間の殆どの時間を費やすのが仕事であり、その場所のほとんどがオフィス」であると考えました。それを社員にどのように伝えるかは、力業も必要かと思っています。

そのためにも、いかに私が成功事例をつくっていくか。そして、成功事例ができた時に、実際にご一緒したお客様を巡るツアーやセミナー・イベントを開いて、今後のお客様と一緒に自社の社員も参加をしてもらい実際の生の声であり価値として評価を頂いている事が何なのかを聞いてもらう企画から運営までも私が行き、社員にも徐々に浸透させていくアプローチをとってきました。

但馬：

ありがとうございます。では和田山さんお願いします。

和田山：

僕は2019年に株式会社澤村に入社しました。それまでは京都の広告の制作会社で営業ディレクションをしており、マーケティングとクリエイティブディレクションを8年ほど経験してきました。創業70年を前に、リブランディングをしたいとの澤村社長の想いを聞かせていただき、お声が

けいただいて入社しました。

澤村社長の強い思いはありましたが、創業70周年のゼネコンですから、正直難しい面もありました。

もともと株式会社澤村は、いわゆる土建屋さんの空気感ではなく、コミュニケーションも活発で、話しやすい環境ではありました。それでも、文系社員がおらず、ほとんどが建築学科を出た専門集団なので、「社長が中心になって、ブランディングというものをやろうとしているらしいけど、何だろう…」という空気感から始まっていきました。

リブランディングでは、「変えたい部分」と「やってきたことを正しく伝えたい」という2つの側面があって。当社が「提案力がありいいものができる会社である」と社会から見られるには、見せ方やメッセージの伝え方を考えていかないとはいけません。そのために、言語化や視覚化をきちんとやっていきたいと考えました。後から振り返ってみると、「デザイン経営」の考え方だったんですけど、当時はどのように伝えたらいいのかと考えるところからスタートしました。

最初は、ブランドの基礎づくりから取り掛かりました。もともとやっていた仕事の領域に近いところからスタートしましたが、社内にどう伝えるかが最大の壁になりました。社員の半分以上が現場監督であり、マネージャーも

勤続年数が長い中で、これからのブランドの考え方や、澤村らしい振る舞いをどのように伝えていくのか。もともとある非言語的な社風をどう現代的に外に変換していくのか、新しく入ってきた人たちに伝えていくのかを考えると、実は「インナーコミュニケーション」の方が大事だと気づいて、僕自身の活動の軸が変わっていきました。

当時、社員教育や研修体制もできていない状態でしたが、株式会社MIMIGURIの安齋勇樹さんの著書「問いのデザイン」を読み、ワークショップにヒントがあるのではと感じました。これまで経営コンサルタントさんによる研修もやっていましたが、私自身同じことはやりたくない「ネコ」なので、いきなりワークショップを取り入れた研修を企画して、社長に提案しました。一度やってみると手応えがあったので、そこからはワークショップ屋さんようになっていき、最終的に150名ほどが集まった全社総会でもワークショップをやるまでになりました。このように、会社全体を見ながらやった方がいいことは提案し、実行してきました。

但馬：

ありがとうございます。では、大槻さん、お願いします。

大槻：

私は2016年に中途入社しました。今の仕事をやるようになったきっかけは、直属の上司が井上社長の右腕をしていた

ことです。私の上長であり、チームリーダーであり、部長だったんですが、上司から「廃校活用を始めて、障害者雇用や高齢者の就労支援に取り組んでいきたいという思いがあることを聞きました。私はそれまで特に役職につくことを考えてはいませんでしたが、誰かがそのリーダーのポジションに立たない限り、私の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のではと考えました。とても尊敬する上司であり、応援したいと思ったので、リーダー職に就きました。

井上社長のサポート的な役割も私に引き継がれて、今は社長に同行したり、社長の代わりに講演会に参加したり、会社説明をしたり、社長に近いところで仕事をするようになり、意見を言うようにもなりました。

但馬：

社内に価値を伝えるにあたって、難しさはありましたか？社長から受け取ったメッセージを伝える時や、こっちの方向に会社が進むだろうと感じた時に社内にどのように伝えるのかなど。

大槻：

もちろんあります。時に、経営陣からの見え方と、社員からの見え方が全然違うことがあります。経営陣からよく見えても、社員からは悪く見えることもあります。



和田山 翔一さん 株式会社澤村 ブランド推進室課長代理 コミュニケーションディレクター

広告制作会社のディレクターを経て、2019年にSAWAMURAに入社しブランド推進室の立ち上げ、デザイン経営の基盤づくりに携わる。インナーブランディングに重点を置いたコミュニケーション設計や、クリエイティブディレクションやワークショップ企画、ファンリレーションなどのスキルを活かした社内外の課題解決をミッションとし、領域を横断した取り組みと情報発信を行う。



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

京都府向日市生まれ。結婚後、ご主人の故郷である福知山市へ移住。「良くも悪くもいろんな会社を見てきたので、今度は絶対『人』最優先で会社を選ぶ」と決意で同社に入社。チーム経営サポート(経理、人事、労務、総務、広報などの営業外活動をすべて担う部署)でリーダーに従事。リーダーとしてチームを束ねつつ、目まぐるしく変化する社内の仕組みや制度づくり、新しい取り組みの準備に尽力。

私の立場は、両方から見ないといけないので、そこに難しさを感じています。

但馬：

多くの経営者はゲストの3名のような方々がほしいはずです。どこにいったら出会えるのか。また、みなさんが健やかに働くための社長の接し方について教えてほしいです。

王：

私がどう火がついたかの原体験をお話しします。ウエダ本社は創業70周年から毎年、「京都流議定書」というイベントを開催しています。今でいうソーシャルビジネス界の大御所を集めた数百人が集まる経済イベントを自営で展開をしています。その場自体の運営をしている中小企業がしているのはとても特殊だと思います。いい会社に、そしていい経営者に会う機会が非常に多く恵まれていました。会社の枠組みを超えて、社員のように接してくれて育てていただいた感覚が強いです。そういう環境をいかに会社に整備できるかが大事だと思います。

但馬：

とはいえ、社内には、王さんようになる人とならない人がいますよね。分水嶺はなんだったのでしょうか。

王：

挙げるとすると2つあります。1つ目は、行動の考え方に基本軸があるかどうかです。私は「経営品質」の考え方を大切にしています。幸いにも経営品質を取り組む企業の中でも代表的な企業と交流がありました。そこでは、経営者が何を大切にしているのかを感じる機会は誰よりも多くありました。

2つ目は、変わらざるを得なかったことでしょうか。良くも悪くも創業86年の歴史と事業に変遷のある会社です。文具から始まり事務機器を販売してきたベテラン社員達が、どのようにマインドチェンジしていくかは難しさがあったり当然です。やはり数字面での成果貢献や外部から評価を一定出す必要があり相当苦勞もしてきました。現状組織は変化してきましたが、個々の変化は課題だらけです。



但馬：
和田山さんはいかがですか。

和田山：
当時は広報の仕事や、ブランディングがどのようなものなのかを澤村社長ご自身も探っているような状況でした。入社前の面接でも、広報の候補に何を聞けば良いか分からず、外部の方を交えて質問してもらったんですね。だから、入社した翌日からの業務も自分で考える形で、とにかく好きにやらせてもらったことが、要因として一つあります。

なぜやるのかを自分で考えたいタイプなので、のびのびとさせてもらっていますね。いきいきとしたネコである感覚がありますね。

但馬：
どういうことを社長と握ると、いきいきと働けますか？

和田山：
「個人としてのミッション」ですね。会社のミッションはもちろんあるんですが、僕は「広報として会社のブランドをつくること」をミッションとして入社したので、そのミッションに寄与することであれば、全て自分の仕事だと思っています。だから、自分の仕事はなんでも良いと思っているところがあって。得意不得意はあるんですけど、やったことがないことでも、他にやる人がいなくて、自分のミッションの達成に繋がるならやろうと思います。

最終的に、自分が何に寄与すればいいのかわかっているのが大事です。

但馬：
「組織のネコ」の図に照らし合わせると、トラになっているってことですね。

和田山：
そうですね。

但馬：
ミッションがご自身の中にあり、使命感があればいいと。和田山さんは入社経緯からしても自分のミッションが分かりやすかったと思いますが、自分のミッションがわからないまま働いている方もいますよね。そのあたりはいかがですか。

和田山：
リブランディング以前の当社では、社長とのコミュニケーションといえば、売り上げをどうつくるかが中心でした。もちろん今もそれはありますが、僕が入社してからの5年で、（誤解を恐れずにいうと）社長自身も成長していると感

ず。話す内容も、使う言葉も、伝え方も変わってきています。社会的にも、会社自体をもっとよくしたいという目線が入ってくる中途入社メンバーが増えたので、中途入社メンバーの横の関係からも浸透してきていると思いますね。

但馬：
大槻さんは、健やかに働くために望むことはありますか。

大槻：
シンプルに言うと、上司や取締役が私の考え方や価値観を信じてくれて、大きなことも任せられるところですね。「こうしなさい」「あしなさい」と言われないんです。おおまかな方向性を伝えてもらうことはあるんですけど、その後は自分たちで考えることが多いです。事細かに指示をしてもらいたい人には大変かもしれませんが、私は自分で考えて提案していくのがすごく好きで、それを会社としても実現してくれるのでやりがいも感じています。信じてもらっているのが、一番自分がいきいきと働ける理由かなと思います。



但馬：
自分と接したことで社長が変わった、または社長を育てた感覚はありますか。

大槻：
私が井上社長のサポートを行うようになったり、色々と直接相談をしたりし始めたことがきっかけは分かりません。けれど、それまでは直接社長がメンバーに仕事を振ったり相談したりすることが少なかったようですが、社長も今では経営サポートチームメンバー全員と直接、そして沢山やり合うようになりました。

但馬：
王さんからみて、社長を育てるきっかけとなったエピソードはありますか。

王：
うちの社長は、変わらないですね（笑）。入る前も入ってからも変わりません。いい意味で、一貫性があります。その点、私たちからすると向かっている先は見えているので、あとは私を含めて社員がどう登っていくかです。年々、登り方は多様化してきています。



和田山：
うちの社長は変わりました。先代が早くに亡くなって25歳で社長を継がれて。その後、トップ営業として走りながら会社の売上を確保してきたので、ある種、社員のような現場思考を持ちながら、会社のことを進めてきました。「将来こうしたい」、「こんな会社になりたい」との想いはあっても、アプトプットする機会は少なかったのではと思います。

でも、ブランディング活動を契機に、「澤村はこうなりたい」という思いの視覚化・言語化が進みました。社長の中でも解像度が上がっていったのが、この5年だったと思います。言葉の伝え方も洗練されてきて、社員にもより伝わるようになりました。

王：
今のお話を聞いて、気づいたことが一つあります。うちの社長は4代目なんですけど、家業の立て直しで入ってきたんですね。経営が傾いたため、独立創業をしていたのですが今の社長は倒産寸前で帰ってきています。だから、一本筋を通す必要があったんだろうってことを、話を聞きながら思いました。

トークテーマ「社会に伝える」

但馬：
ではここから、いかに社外に「会社の価値」を伝えていくかの話をしていきたいと思います。なぜかという、社長や経営ポジションの人は思いがあるのですが、考えていることが社内にもなかなか伝わらないし、社外にも伝わりにくいケースがよくあると感じています。
一方で、身近な方が、アドバイスすることでマーケットと繋がる場所も見えてきています。みなさんは社外へ価値を伝えていく時、どんな取り組みをされてきたのか、お話を聞いてみたいです。

和田山：
もともとうちの会社が伝えたいと思っていたのが、提案から設計施工までしっかり伴走するということでした。プロセスを見てもらうことももちろん大事ですが、最近は当社がブランディングを実践したことで、結果として売上が伸びた、社員が増えた、会社の空気が良くなったところそのものに共感してもらうことが増えました。



どこの会社も、売上を伸ばしたいとか、社員にいきいき働いてほしいとあっていらっしゃるので、ブランディングの中でも、インナーブランディングが一番必要だと思います。当社が全社総会でワークショップした話をお客様にすると、多くの方が「どうやったんですか」と興味を持ってくださいます。「こういう建物を建てます」ではなくて、「会社をこう変えます」と話をすると、そこに価値を感じてくださる人が増えてきましたね。

また、対法人よりも差別化が難しい個人のお客様に関して、会社の良さが影響を与えています。

建設という業界にお客様に対して強めの営業スタンスの方が多く中で、うちは社内のコミュニケーションをとりながら、スタッフが仲良く仕事をしていることがお客様に伝わり、当社にお願いしたいと思っていただいているようです。だから、インナーブランディングをすることで、外にも伝えるものもあると感じています。

但馬：

ブランディングとは、「相手に残る印象のこと」をいいます。ウエダ本社さんと僕は10数年のお付き合いで、京都流議定書にも関わり、人がどのようにウエダ本社さんを語るのかの変遷を見てきました。

印象的だったのは、「社長の岡村さんの話より王さんの話がわかりやすかった」という声なんです。社長の話は経営者同士は響くかもしれないけれど、一スタッフには、王さんの話が響いていました。経営者はビジョナリーすぎて、ビジネスからはちょっと遠く感じてしまうのでしょうか。王さんはどのようなことを意識して話されていますか。



王：

明確に、「価値観と価値を切り分けて考えている」んですね。岡村社長の頭は壮大な構想があり、ビジョナリー経営の中心にいるので、ほとんどが価値観なんです。よ。

「いい会社にしたい」という価値観で会話をするので、どう実現するのかを現場が考える必要があります。「価値観を価値化すること」が、僕らの役割として必要だと考えています。

具体的なお話をします。そもそも自分たちがいい会社でない、声をかけてもらえません。ビジネスにもなりません。なので、7階建の自社ビルは、各階ごとにコンセプトを持った

働き方のショールームにして、365日いつでもお客さんに来ていただける状態にして、私達が考える働き方という価値観をオフィスを通して価値化しています。

また、もともと事務機のウエダとしてやっていたプッシュ型の営業からプル型の営業に変えたところも、一つ価値として顕在化したところ。年間に数百名という単位でお客さまがショールーム見学としての自社ビルの見学に来てもらい、対話をしながら、ビジネスをつくっています。

「価値観と価値を整理して物事を捉える」ことは非常に大事で、「私でもわからなかったら、社員はもっとわかりません。その先のビジネスにも繋がりません」と社長とは常に対話をしている状態ですね。

大槻：

弊社がウエダ本社さんとも澤村さんとも共通しているのは、「社会に対する価値を重視していること」です。うちはインナーブランディングをしようとしたというよりも、結果的にできてきたという感じですが、価値づくりには力を入れてきました。

しかし、社外にこの価値を伝えるのは難しいですね。さまざまな取り組みは会社の数字に貢献しているはずですが、明確な数字を示すことができないものが多いので、どんなに素晴らしいことかを伝えるのは難しいです。良い方法があれば、ぜひ教えて欲しいです。

但馬：

お時間も残り少なくなりました。チェックアウトとして、最後に一つお伺いしたいことがあります。「もしこの場に10個下の後輩が来ていて、自分みたいな立場になるとしたら」どんな言葉を投げかけますか。



大槻：

自分らしく、思いっきりやってください。もし失敗しても守りますし、フォローもするので、自分らしさを忘れず、どんどん進んで欲しいと伝えたいです。

和田山：

弊社のブランド推進室は、やる事が明確に決まっています。提案型で仕事を広げられる部署です。だから、自分の仕事はここからここまでと考える方がいいと思っています。

会社のブランド価値が上がることを考えて、やるべきことをどんどん自分で考えてつくってほしいと思います。

王：

価値に「向き合い」、社会に「伝える」というテーマに沿ってお話しすると、僕は「言葉」を大切にしたいと思っています。色々なことを手探りで勉強することをお勧めしていません。会社にある言葉、うちで言うと社是、経営理念など、一個一個を自分なりに解釈して、深めていくことが必要だな。

もう一つが、私自身が、価値観と価値とか事実と解釈とか、二項対立のように言葉を行ったり来たりすることを意識していて、考える時の癖になっています。言葉を大切に、考える思考を身につけてほしいですね。



但馬：

「星の王子さま」の本を書いた、サン＝テグジュペリの言葉で、「船を造りたいのなら、材木を集めるために人を集めたり、彼らに仕事や作業を割り当てたりするな。彼らに海の無限の広さへの憧れを教えよ」があります。

仕事において、お客さまの獲得方法や利益の出し方を教えることも大事ですが、そもそも業務をやる目的だったりとか、これをやったら楽しいよねって気持ちだったりとかを伝えていくことが、愛される企業になるポイントだと思います。

ここにいらっしやるみなさまと、そうした社会をつくっていきたくて強く思いました。本日はどうもありがとうございました。

社 是

いい会社を
つくりましょう

— たくましくそして やさしく —

伊那食品工業株式会社

第3章 第3節

The TOUR

From BE THE LOVED COMPANY PROJECT 2023

「愛される会社」を、五感で感じる



00 「いい会社」を五感で感じる

青空が澄み渡り、真冬にしては異例の暖かさになった12月の初旬。社員に、顧客に、地域に、社会に愛される会社づくりを目指す企業10社が向かったのは、長野県伊那市に本社を構え、「いい会社をつくりましょう」という社是を掲げる伊那食品工業株式会社だ。

経済産業省近畿経済産業局では、「BE THE LOVED COMPANY - 社員に、顧客に、地域に、社会に『愛される』会社になろう-」プロジェクトの一環として、ご協力いただいている企業様向けに、先進的な組織づくりに取り組む会社を訪問し、その空気感を含めて五感で感じる「The TOUR」を実施した。

今回訪れた伊那食品工業株式会社（長野県伊那市）は、「いい会社は自分たちを含め、すべての人々をハッピーにします。ハピネスこそ人間社会すべての究極の目的」という考えから、「いい会社をつくりましょう」という社是のもと、「年輪経営」を推進し、景気に左右されない「末広がりの会社」の実現に長年取り組み続けている会社だ。コア技術である寒天の研究開発とともに組織づくり・人作りに取り組んだ結果、長期にわたる業績の連続増収増益を果たし、人手不足化においても、毎年30名前後の新卒社員が入社し続ける会社となっている。

同社を訪問した理由も、本事業を通じて訪問した約50の企業のうち、半数以上の経営者の方が口をそろえて尊敬する企業として同社の名前を出したからである。何より筆者が印象的だったのは、名前をだしたすべての経営者が同社の社是である「いい会社をつくりましょう」を語り、同社が実践する「年輪経営」を目指すべき経営の方向として据えている点であった。

同社の社是は塚越最高顧問の著作「いい会社をつくりましょう」としても出版されており、多くの経営者が学ぶところとなっている。その一人であるトヨタ自動車の豊田章男さんは同社の塚越寛さんのことを「私の教科書」と表現され、同社のオウンドメディア「トヨタタイムズ」内でも特集の巻頭を飾るほどである。

訪問当日は、企業様10社に経済産業省関係者を含めた総勢20名で、同社の広大な「かんてんばばガーデン」を散策。同社の沿革から社是に込められた思い、会社と社員がそれぞれ心がけるべきことは何かを、同社の常務取締役である小口知彦さんにお話を伺った。

本稿では小口常務より伺ったお話の中から示唆として読み解くべき、これからの時代に求められる組織経営、人が中心の組織のあるべき姿を考察した。

01 伊那食品工業が歩んできた道、培われた哲学

寒天とともに、歩みつづける -----

伊那食品工業株式会社は1958年に設立された。最高顧問を務められている塚越寛さんが長く同社の代表を務め、2019年にご子息である塚越英弘さんが代表取締役社長を承継された。

400年の歴史を持つ伝統食品である寒天の可能性を広げるため、長年にわたりその製造技術から用途展開まで幅広く研究開発に取り組みながら、その原料である海藻の調達のため国内に留まらず海外までその視野を拡大してきた。

その結果、従来は安定供給が難しく相場は時価であった寒天製品の相場、供給量、そして品質の安定化に成功することで、顧客がより使いやすい製品として寒天を業務用から家庭用まで幅広く展開するとともに、医薬品や化粧品などの他産業分野での用途展開まで拡げている。

同社が掲げる経営の哲学 -----

最高顧問の塚越寛さんを中心に同社で培われてきた伊那食品工業株式会社の経営哲学。その数多くの哲学が著書「いい会社をつくりましょう／文屋」をはじめとする書籍で紐解かれているが、本稿を進めるにあたり、前提としていくつかご紹介する。

【年輪経営】

同社の経営手法であり哲学でもある「年輪経営」は、不測の事態でも、着実な成長を続けることを信条としている。

樹木の年輪が年ごとに可変的であるように成長の速度は変わるかもしれないが、常に前年を超えながら、適正な規模感で成長していくことが重要である。。また、経営は波があるものであり、良い時も悪い時もあるが、安定した成長を維持することを鍵とし、市場の影響に左右されず、ゆっくりと確実に成長することを優先する。

同社の最優先する目的である「社員の幸せ」を図るために導き出されたこの経営の指針を、言葉で発するだけでなく実際に体現し続けること、それが結果としてそれが全ての関係者の幸せに繋がると同社は確信している。

（参考：公式HP_会社概要「年輪経営」）

【会社は一つの家族】

「いい会社」を築くために不可欠なことは、まず「いい組織」を形成すること。同社では「いい組織」を追求するに当たり、

その答えを最小の組織単位かつ、互いに協力し絆を深めることで一枚岩となる「家族」に見出した。

そのため、給与体系は年功序列を重視、競争ではなく助け合いを奨励。家族という考え方であるが故に率直なコミュニケーションやお互いの支え合いが可能となり、組織の効率性や幸福度を高めることに貢献している。

（参考：公式HP_会社概要「いい組織のために」）

【人生の幸せは、自分の成長で充実する】

社員一人ひとりにとっての働き方が、単なる生計の手段か、それに加えて自己成長や幸福を追求するための時間と感じるか、その違いは決定的な差を生むと考えている。

働く時間が自己実現や幸福に資する価値ある時間になるためには、会社は単なる仕事の場所ではなく、皆の成長と学びの場としての機能すること、そして、社員が個々の目標に向かって進むために周囲からの支えがある場となる必要がある。

そのための土壌となる会社の環境や風土を形成するためには、有形無形を問わない投資を行い続けることが不可欠である。

また、そんな同社では売上をはじめとする数値目標の設定を極力行っていない。組織風土とそのような施策の結果、社員が自発的に目標を設定する状況が生まれているという。会社は組織全体が社員の自己成長を促進し、社員が幸せな人生を送るための環境を整えることが必要である。

（参考：公式HP_会社概要「幸せになるために」）



■ 伊那食品工業株式会社 企業概要

「[かんてんばば](#)」ブランドで広く知られ、寒天の国内シェア80%を占めるトップメーカー。じっくりと、確実に右肩上がりの成長を通じ、末広がりの成長が続く会社経営を目指す『[年輪経営](#)』で長期にわたり連続増収増益を達成。人と社会の幸福と、企業の成長の両立を図る同社の経営を学ぶために、トヨタ自動車など多くの企業がその経営手法を学びに訪れている。同社最高顧問である塚越寛さんによる経営理念の書「[いい会社をつくりましょう](#)」は発刊以来、数多くの経営者に読まれている。

代表者：代表取締役社長 塚越 英弘
所在地：長野県伊那市西春近5074
設立：1958年6月18日
社員数：545名（2023.12末時点）
資本金：9,680万円
売上：227億円（2023年度実績）
事業内容：寒天を中心とした天然由来の「水溶性多糖類」（ゲル化剤）の専門メーカー

URL：<https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/>

02 語られた言葉から紐解く4視点

本稿では実際に同社に訪問させて頂いた際にお話いただいた小口常務取締役様のお言葉、ならびに見学の際に拝聴させていただいた映像等から、示唆となり得る言葉を4つご紹介した上で、これらの言葉から良い説くべき示唆を考察する。

【利益の捉え方】

「世のすべての組織の究極的な存在意義は、みんなハッピーになることであり、その中でも最も重要なのは身近な社員の幸せを追求することだと思う。資本主義だからと言って、会社組織だけが売上や利益を出すことをそれ自体を目的をすり替えてはいけない。」（塚越代表取締役社長）

同社のホームページに掲載されている言葉に次のような言葉がある。

製品やサービスを販売し、利益を上げ、再投資し、売上を上げていく…当たり前の企業の姿です。ですが、これは目的ではありません。企業の姿であり、手法です。では目的は何なのか？当社ではこう考えています。『社員をはじめ、取り巻く人を幸せにする』これがあるべき姿です。（引用：公式HP会社案内「目的と手段」）

このように語る同社にとって、利益を追求することは会社にとって必要不可欠であるが、その目的は利益そのものではなく、社員の幸福や組織の永続的な成長を支え、間接的に社会に貢献するための「手段」だと考えられている。

また、利益についての考え方の一つに、今後の企業の行動を評価する観点で示唆となる言葉が、塚越最高顧問の書籍（『末広がりのいい会社をつくる』/文屋）にある。それは、「利益の使い方にこそ、経営者が真に求められているものが表出され、会社の存在意義を決めると言っても過言ではない。」という言葉だ。

利益が出ることは単なる経済活動の結果にしか過ぎず、利益の使い方こそが会社の価値観や経営理念を示す重要な要素となりうると評されているのだ。



利益が出ることは単なる経済活動の結果にしか過ぎず、利益の使い方こそが会社の価値観や経営理念を示す重要な要素となりうると評されているのだ。

まさに企業としての言動と行動の一致に齟齬がないかを、利益配分の観点で評価しうるのはではないか、というこの含意は、企業を取り巻く多様なステークホルダーにとって、何よりも会社のファン、そして会社に自らの人的資本を投下したいと考える未来の社員にとって、安心と信頼を醸成する可能性を秘めているのではないだろうか。



【社員への価値観の浸透】

「塚越最高顧問の書籍をもとに『みんな幸せがいいよね、そのためには、自分たちの言動や行動で人に迷惑をかけるのはやめよう』というレベルでは共通意識を有している。よく社員同士の会話の中でも、この言葉は頻繁に出てくるようだ。」（小口常務取締役）

小口常務から語られた浸透の実情は興味深い示唆であった。即ち、理念を可視化するフェーズにおいては、経営者や経営陣を中心に経営哲学や価値観の言語化が行われるケースが多い。

一方、社員がそれを自分ごとに捉え、行動規範として理念を、実際の仕事の指針のように活用するフェーズにおいては、世代や役職を超えた社員同士の接点の多さ、それらの接点創出を続けてきた時間的な経過が因数となり、同社らしさを表す言葉に「収斂」されていくという仮説である。

同社の場合は多くの書籍に書かれている通り、塚越最高顧問をはじめ経営層や社員同士の接点や対話の機会が、月例の社員ミーティングや朝の清掃の時間といったオンオフの場面で頻繁に存在し、その機会の中で、社員間でも上述のわかりやすい言葉・フレーズが用いられていたことが、社員の行動規範として定着・浸透する大きな要因となったと推察される。

何よりも理念の「言語化」と「（社員への）浸透」は全く異なるモードであり、言語化するだけにとどまらず、浸透のための仕掛け、取り組みを講じるにあたっては日常の行い一つから考える、という証左を得た。

【適正な規模感のためのビジネス戦略】

「B2B（業務用寒天）とB2C（かんてんばば）は7:3程度で推移、B2Cは少量多品種生産が主であり、生産量並びに適正価値の獲得の観点から、大規模な流通ではなくECや会員様のチャンネルで展開している。また、サービス部門はB2B,B2Cに比べて数字としてのポジションは低いがそもそも軸が異なるもの。私たちがお客様と直接接点を持てる貴重な場だという認識で重要視している。」（小口常務取締役）

前項で示した「年輪経営」の実現には、市場の影響に左右されず適正な規模感での成長を持続させていくことが不可欠だ。その考えは即ち、好況・不況に左右されぬポートフォリオ分散が重要であるという示唆が秘められている。

同社の主力製品は「寒天」。その用途は、品質管理の徹底した追求と生産合理化の結果として業務用の寒天として販売するとともに、様々な食品に混ぜて食感などの新しい「機能」を付与する素材として、お客様毎に合わせて調整するようなほぼオーダーメイド商品も展開している。

「同社としてのヒット商品は作らないが、お客様にちょっとずつ使ってもらえる商品開発を心掛けている」と小口常務が語るように、寒天を中心とした不断の研究開発の推進は、マーケットの拡大に繋がり、同社の年輪経営の礎の一つとなっている。

また、本社がに構えている「かんてんばばガーデン」内にあるサービス事業（レストラン・物販施設等）には、繁忙期であるか



どうかに関わらず、開発担当や製造担当など、サービス部門以外の社員が応援に駆けつけたり、接客を担ったりするという。伊那食品工業のことが好きな顧客（ファン）の方々と直接触れ合える機会になり、社員のモチベーションを高める作用を担っているからだ。

これらを踏まえると、「企業の持続的かつ安定的な成長をもって、社員の幸せを実現する」という観点から、事業の分散化（後述を含めると時間軸の分散も）は不可欠だ。しかし、それは全く異なる業種の複合企業になることが求められているわけではない。同社が寒天の製造技術や物性改良を徹底的に「研究開発」を継続させ突き詰めることで得られたコア技術は、その視点を多面的にもつことで、既存業種を超えて多様な業種への展開を実現できるという大きな示唆を目の当たりにした。

また、同社のサービス事業を実際に体感したうえで小口常務取締役のお話も拝聴すると、ある種の「（人財への）投資」と捉えているのでは、という感覚を有した。

顧客と直接接するという機会そのものが、社員一人ひとりの体験価値の拡充につながり、もって同社として大切に考えている一人ひとりの「気づく力」が醸成される。すなわち、人間の基盤たる能力の底上げに繋がっているのだ。

そして、顧客にとっても、あの松林に囲まれた素晴らしい空間から去る際に、自然と同社のファンにならずにはいられない様子を考えると、サービス事業は、社員の教育、そしてファン醸成の大きなファクターとして存在しているのではないかと考える。

【遠きを図ること】

「会社が心がけることの一つに『遠きを図ること』がある。そのため研究開発にはヒト・モノ・カネを重点投下し、自分たちが会社の未来を担う幹部であるという心持ちで取り組んでもらっている。（中略）10年後が分からない状況の中で何が本当に効率的なのかをよく考える必要がある。短期的な視点では無駄だと思われるようなことが、長期的にはリスク回避のための有効な手段である可能性もありうるのだ。」（小口常務取締役）

小口常務のお話を伺い、社員の幸せを第一に考える経営の真髄がどこにあるのだろうかと問い直した時に、「研究開発」にあるのではないかと捉えるようになった。

それは寒天を追求し続け、用途を拡大していくことによる年輪経営の根幹となっている観点はもとより、社員自らが会社、そして社会に貢献しているという「働きがい」をより醸成する上で不可欠な取り組みだと考えたからだ。

「10%という数字に根拠は特はない」と小口常務は語るが、研究開発を実装していくには研究開発部隊だけでなく、営業や製造なども関わらなければ新たな製品は生み出せないし、ニーズを与えてくれる顧客数も大変多いため、結果、自然と10%超、社員の大半の社員が結果として研究開発に携わっている印象を受けた。

そういう意味で、同社が研究開発に投資し続けることは、単に次の「金のなる木」を生み出す活動だけではなく、未来に思考を飛ばし、社員一人ひとりが自ら考え続ける、そんな組織を生み出す基盤であるが故に、真髄ではないかと考える。

また、未来を見据えることが難しい時代の中であえて「無駄」を許容することできる（同社の言葉でいうと、「無駄ではない無駄」、「プラスの無駄」）、そんな風土を内包しているのも同社の特徴の一つである。

それは塚越最高顧問の書籍（『未広がりのいい会社をつくる』文屋）にある通り、同社の経営戦略の指針は二宮尊徳翁の教え（※）が根底にあるからだ。

今は無駄に見えるような行動や取組でも、将来的には必ずしも無駄かどうかかわからない。即ち「目先の効率は長期的な非効率」という考えがあるからこそ、日頃、社員の生産性を高める投資（生産効率が高い機械の投資など）だけではなく、すぐにはマネタイズできなさそうな研究開発も推奨したり、そして、何より人間性を高める投資（絵や花を飾ったり、快適に働ける職場環境を整えるなど）を実直に行い続けているのだ。

先が見えない未来に対して、今の軸だけで断定せず、未来への投資、人のための投資を続けてきたその時間の蓄積が、同社の組織風土を培い、VUCAの時代においても「両利きの経営」の「探索」を広く行える基盤となっている。そんな示唆を感じずには居られないお話であった。

二宮尊徳翁の言葉（伊那食品工業株式会社の経営戦略の指針）

「遠くをはかる者は富み
近くをはかる者は貧す

それ遠くをはかる者は百年のために杉苗を植う
まして春まきて秋実る物においてをや
ゆえに富有なり

近くをはかる者は春植えて秋実る物をも尚遠しとして植えず
唯眼前の利に迷うてまかずして取り
植えずして刈り取る事のみ目につく
故に貧窮す



03 同社の空気に触れた人たちから、紡がれた言葉

伊那食品工業株式会社を訪問の帰路、参加者同士で互いにリフレクションを行い、様々な学びと気づきを得られたことを確認した。同社を五感で感じ、自社の状況と比較された方もいれば、自分自身の想いや価値観との近さを認識し自信となった方、これからもぶれずに実直に取組を進めるという決意を示す方もお見受けすることができた。

参加者の方からのアンケート結果を基に、一部のお声をこちらで掲載させていただくとともに、本稿のまとめとしたい。

「継続されてきたこと、社員の為に信念がありご尽力されたことは、右肩上がりの成長を続けられている結果が物語っており、心打たれました。社員たちにどのように向き合うか、企業の強さは何を必要としているか、話し合いなどもう一度見詰め直したいと思います。」

「施設内のホールやかんてんパバガーデンなど、訪問先々が非常に整備され、また社員の方々が自分たちの手で自発的に整えられている事に驚きました。自分たちで考えて行動できる風土がどのようにして醸成されたのか、小口常務の講演でも言葉の端々で表現されていた“周りへの思いやり”があるのだと感じました。」

「周りへの気配り、気遣い、周りとの繋がりを意識した組織に変えていきたいと思いました。その為に組織の壁を越えて行動する機会、例えば、地域の清掃活動や社内の緑地（規模はかなり小さいですが）の整備等に全社員で取組んでいきたいと考えています。」

「目的をブラさずに、言行一致でやり続けること。言葉で言うのは簡単で、実際に取り組み続けることは大変ですが、それでも継続し続けるからこそ、そこで働く社員さんも同じ方向を向いて仕事をされているのだらうと思いました。」

「スタッフの自律を促す、会社のみinnでやる、人を憂う、楽しいことをするために真摯に取り組むなど、僭越ながら弊社との共通点多々見受けられましたので、やってきたことを信じて続けていこうと思いました。」

名古屋に着くまでの約2時間30分、学びをすぐに言語化して、思考を整理したいと思う参加者の、晴れ晴れしつつも、自社にどう浸透させていけるか、まだまだ試行錯誤が必要だと悩む顔を多く見受けられた。訪問先にソリューションを求めるのではなく、自分たちの組織がこのような企業像を目指すとしたら、自社の組織文化、置かれている経営状況などを鑑みて、何をどうやってはじめていくべきだろうか、という「問い」を発露させることが、本事業の何よりの成果であった。



人づくり・組織づくりは一朝一夕ではなし得ない。一つのアクションだけで思うように変化を生じさせることも難しい。因果関係もなかなか捉えられないアクションを、多面的な視点から継続的に行って、ようやく変化の片鱗が見えるような、ある種終わりのない取り組みである。

ただ、自組織にあった適切なやり方を模索しながら、時間をかけて続ければ続けるほど、その蓄積が大きなレバレッジとなつて、会社の信用と成長、そして働く人の幸せに繋がっていく。

そのようなことを、目だけでなく、かんてんばばガーデンの森を通り抜ける風の音や、ガーデンに並ぶ松の木の匂いなどから五感で感じ、参加者の心に留まったのであれば、企画者としてこれほど嬉しいことはない。

参考文献

[伊那食品工業株式会社コーポレートサイト](#)

[伊那食品工業株式会社 CSRレポート2022](#)

[第1回「私たちはどうあるべきか」～How to beの追求～（トヨタタイムズ）](#)

[伊那食品工業：「道」としての年輪経営（令三社）](#)

[令和4年度 働き方改革先進企業経営者ミーティング 第1回イベントレポート（広島県）](#)

[社会に愛される経営を探る。伊那食品工業株式会社のケース（公益社団法人日本マーケティング協会）](#)

04



The APPROACH

実践知の体系化と共有

Systematize and share knowledge gained
from numerous practices.

リサーチに対する問いと気づき

問い -----

「社員の幸せを中心に据える経営」とはなにか。

今年のアンケートでは、対象企業が「他者から驚かれたり、評価されたり、もしくはすぐには理解されづらいが、貴社が自信を持って取り組むイチオシの取り組みは何か？」という切り口から、問いかけを実施した。

「人的資本経営」という言葉も定義が曖昧であり、言葉を受け取る人の数だけその解釈がある。そのため、シンプルに人的資本経営の取り組みを聞くのではなく、「他者から見たときに評価されずとも、その企業にとって価値があるものや、イチオシの取り組み」の中にこそ、その会社が自信を持って取り組むことや、気づかない内に自然と取り組んでいる会社独自の行動の中があり、その取組や行動には、会社ごとのパーパスの体現が行われているのではないかと。その中にこそ、企業ごとの独自の価値観が眠り、結果として、社員の幸せを中心とする経営の本質が垣間見えるのではないかと。そう考え、対象企業に問いかけを行った。

また本年度は、会社の未来を担っていく「若手社員の主体性を促す育成の仕組み」も追加で把握した。この問いの意図は、社員の自律性（やりがい、自主性など）こそが、物理的な充実以上に、社員個人の幸せにとって必要な要素だと考えたからである。

以上の問いをもって、社員の幸せを中心とする経営とはなにかを探った。

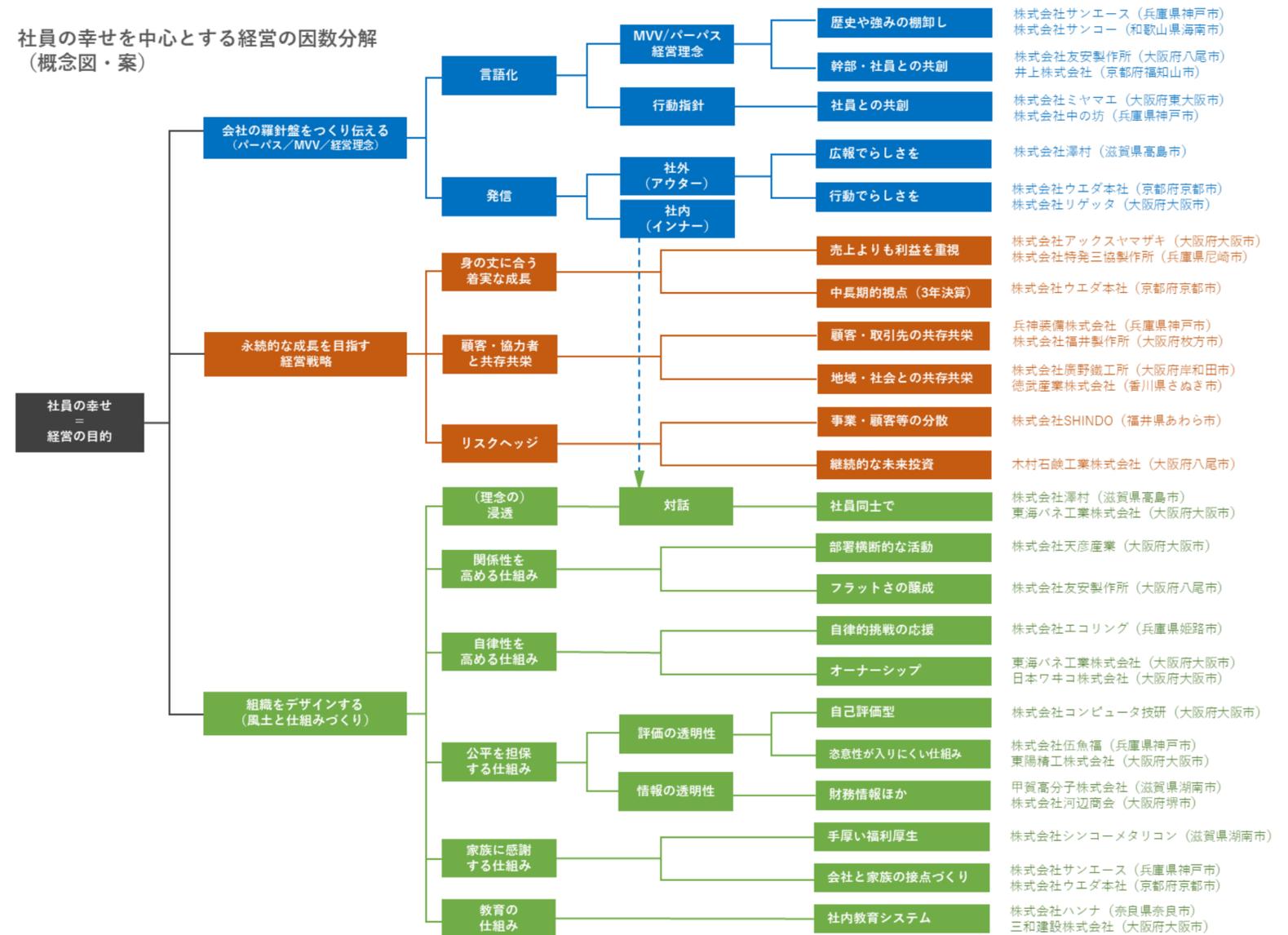
気づき -----

ひとつは、各社が実践する「イチオシの取組・行動」などを通じた「人的資本経営（≡人の幸せを中心に据える経営）」は、企業の業績や、採用や離職率低減といった人材への影響、また社外のステークホルダーからの評価を高めるといった点で、一定の優位性は捉えられるという点。

ただし、後述するようなこれらの具体的な取組・行動（いわば、how to do）を模倣し、実施することは必ずしも同様の効果をもたらさない。これまでの企業ごとの思想・哲学が基盤にあるからこそ、顕在化した取組・行動が効果的なのであって、いわば、how to beの観点は何より重要という示唆を改めて獲得した。その点を加味し、本年度は、昨年度作成した右図の改訂にあたり、「会社の羅針盤をつくり伝える」を全ての基盤（最上層）に位置させた。

もうひとつは、「若手社員の主体性を促す育成の仕組み」から得られた気づきである。即ち、後述する改訂図における3層以下の行動は、経営者や経営層ではなく、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こと。また、これらの行動を契機として、次第に解像度が変容し、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」が醸成され、組織内の対話の深度を生み出すことができるのではと捉えることができた。

過年度で作成した「社員の幸せを中心とする経営の因数分解（概念図・案）」



(参考) BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0

フルバージョン

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

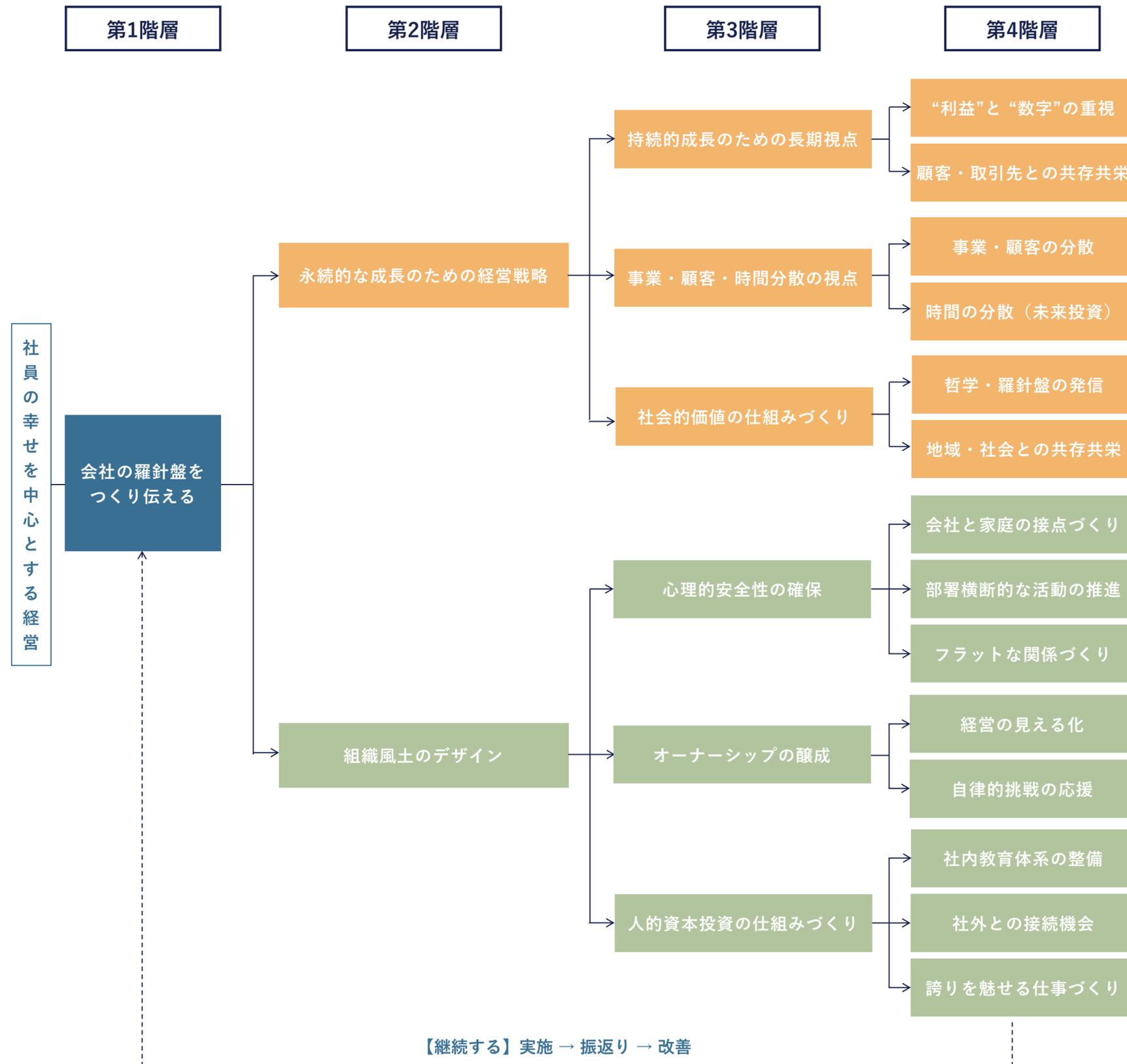


サマリーバージョン

https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/lc/LC_report_summary.pdf



社員の幸せを中心とする経営図解 2.0（概念図・案）



会社の羅針盤をつくり伝えるの捉え方

パーパスなど会社の羅針盤を策定している企業は、改めて自社らしさを捉え直し、他社の取組も参考にしながら、自社の風土や価値観、らしさに重きを置いた施策を調整、実施することが重要です。

しかし、まだパーパスなど会社の羅針盤が策定されていない企業も存在します。そういった場合はまず自分達がどの状態にあるのかを知るところから始めるとよいでしょう。

その場合、ひとまず下記の2つのポイントから始めてみるとよいのではないのでしょうか。

1.自分たち「らしさ」を振り返る（過去）

「過去の自社の歴史を手書きで書いてみる」「社内アンケートやベテラン社員にインタビューする」などの手法を通じて、会社の強みや歴史を振り返ることで、過去から今まで変わらない自社の風土や行動基軸、価値観の言語化を行い、羅針盤の軸を再認識します。

参考事例-----

A社：フィロソフィーの策定にあたって、社員全員に対して「いい会社」とはなにかをアンケート形式でヒアリングを行った。

2.ありたい「らしさ」を言葉にする（未来）

「全社員参加ワークショップ」など、社員をもちろん、会社に関わる人々と共に、自分の会社組織に対する思いや価値観を共有し合い対話する中で生まれた「らしさ」こそ羅針盤になり、本当の意味で会社にとって必要な指針として、社員にも浸透するのではないのでしょうか。羅針盤の向きを経営者だけで決めるのではなく、社員と対話する機会をつくることから始めてみることもおすすめです。

参考事例-----

B社：経営者がMVVを策定するも社員が自分ごととされていなかったため、社員全員でワークショップを実施し、コアバリューを作り上げた。

C社：社員全員で一年以上かけて経営理念を作成した。

社員の幸せを中心とする経営図解 2.0 取組事例 1

持続的な成長のための経営戦略

取り組みの種類

取り組みの実例

取り組みを始めた背景・経緯

“利益”と“数字”の重視

- 経営陣・社員へ経営の考え方を浸透させるため、利益率や粗利益重視のスタンスに変化（株式会社アックスヤマザキ、株式会社特発三協製作所など）

- 事業承継による事業見直しで、低収益体質を問題視した（株式会社ヤマザキアックス）
- 会社を潰さないという経営理念から逆算し、粗利益重視に変化（株式会社特発三協製作所）

顧客・取引先との共存共栄

- 弊社商品を履いて歩いているお客様に声をかけてお礼を伝える「ありがとうパレード」を全社員参加で年に一回開催（株式会社リゲッタ）
- お客様（経営層）をお招きし、CNの方向性やビジネスの上流を弊社社員に語っていただいている。当社社員にとって、自社製品が果たす役割の重要度をお客様より言及いただき、当社社員の自信と仕事の意義を高めている（株式会社福井製作所）

- 社長の未経験を社員と共に経験することで、社員との信頼関係を醸成したかったため（株式会社リゲッタ）
- 自社の仕事が果たす意義や上流プロセスを知ることによって視界が広がり、業界全体や未来の目指すべき方向性などがわかるようになり、社員の皆にとって仕事が面白くなることを経営者として期待したため（株式会社福井製作所）

事業・顧客の分散

- 10年単位で訪れる好不況の波の中、「好況」時点で未来の会社の事業に投資を実行。結果、事業の分散（繊維・シリコン・産業資材）、マーケットの分散（国内・グローバル）を実現（株式会社SHINDO）
- 生産の上流・下流工程も取り込み一貫生産体制を構築しつつ、強みを活かし、多様な業界と取引を行い、一社に依存しない事業ポートフォリオを構築（カルモ鋳工株式会社）

- 創業時から大切にしている想いは「社員を守っていくこと」。創業から一貫して「リストラをしないこと」を継続しつつ、想いを貫くために、会社の安定性を保つことが重要だから（株式会社SHINDO）
- 後輩や部下に仕事を教えたら、次の新しい仕事に取り組むという企業文化であり、常に新しい仕事に挑戦できることが、社員のモチベーションに貢献するから（カルモ鋳工株式会社）

時間の分散（未来投資）

- 経費の中、「広告宣伝費」「（社員への）教育研修費」「コンサルティング費用」を「未来費用」として定義。自社の未来を創るための費用（投資）として経営層の意識変容を促進（木村石鹼工業株式会社）

- 中長期的な価値向上のためにこれらの費用は必要であるが、短期的に費用対効果が見えづらく、効果がでにくい「費用」としてコスト削減の対象となりがちな点を解消したかったため（木村石鹼工業株式会社）

哲学・羅針盤の発信

- 「これからの自分達の会社をみんなで考える」を目的に、完全自主参加の経営会議（みらい会議）を、社内外すべての人が参加できるようにしている（株式会社宮田運輸）
- 会社全体を4つのカラーに分けると同時にユニフォームを4色に分け、働きやすく・やりがいある会社というイメージを対外的にも表現（株式会社オーミヤ）

- 全社員の主体性を発揮すべく全社一丸となって経営、未来を創っていきたく考えたため（株式会社宮田運輸）
- 薄暗く近寄りづらい工場のイメージを、明るく人が集まる空間に変えて、人材確保をより進めたいと考えたため（株式会社オーミヤ）

地域・社会との共存共栄

- 毎日工場周りの清掃を実施している。清掃を通じて地域の方と挨拶する機会も増え、このような接点から採用に繋がったケースもある（錦城護謨株式会社）
- 自社と接点が強くなかったエリア（佐賀県）にオフィスを進出し、大学生のITリテラシー向上と職場づくりに寄与している（株式会社コンピュータ技研）

- 社員に対して、企業は地域に活かされているという事も強く実感してほしいと考えたため（錦城護謨株式会社）
- 社会が若者を応援するのがこれからの時代が必要。社員に加え、広く社会の若者を応援したいと考えたときにご縁のある大学の学生を受け入れてIT教育をすることは長期的な目線で意義があると考えたため（株式会社コンピュータ技研）

社員の幸せを中心とする経営図解 2.0 取組事例 2

組織風土のデザイン

取り組みの種類

取り組みの実例

取り組みを始めた背景・経緯

会社と家庭の接点づくり

- 家族を会社に招いたり、家族向けのイベントの開催（天彦産業株式会社／天彦カーニバル、株式会社中田製作所／社員が親に会社紹介をする親子参観など）
- 会社から社員の家族に感謝を伝える（三和建設株式会社／社員の配偶者の誕生日に花を贈呈、株式会社サンコー／誕生日・結婚記念日にプレゼント贈呈、明星金属株式会社／社内報にご家族むけのメッセージ掲載）

- 社員のモチベーション・チーム力の向上のため（天彦産業株式会社）
- 社員が本音で話せる環境・風土を強く望んだため（株式会社中田製作所）
- 過去の反省から、人を大切にす経営に取り組もうと思ったため（三和建設株式会社）
- 社員や家族を大切にしたい（お祝いしたい）と思うため（株式会社サンコー）
- 自社の理念に掲げるグループ全社員の幸せを実現するため（明星金属工業株式会社）

部署横断的な活動の促進

- 本人の主体的・能動的な人事異動の奨励、他社留学推進。具体的には全社員を対象として、積極的な異動の奨励と他社留学の推進に取り組んでいる（株式会社コンピュータ技研）

- 人生のオーナーシップ獲得のため、キャリアを自分で選べるようにしたいと考えた。仕事内容や部署の異動はもちろんのこと、働く場所を自分で選ぶ、垣根を超えて必要であれば外部パートナー先でも働ける。そんな環境を作ることによって社員のキャリアに良い影響、予定調和のない好循環をもたらしてくれると信じている。（株式会社コンピュータ技研）

フラットな関係づくり

- ビジネスネーム制の導入。社長や部長という肩書を禁止し、社長でも新卒社員であってもニックネームで呼ぶ関係性を構築。新卒採用リクルートのエントリーシートにも同制度を導入しており、自分が会社に入社した際に使用したいビジネスネームを記載してもらう。その理由を書いてもらうことで個性や価値観や考え方が把握できている（株式会社友安製作所）

- 多拠点、多国籍、多文化などそれぞれの背景を持つ社員同士のコミュニケーションを円滑にし、フラットな組織づくりを志向したから（株式会社友安製作所）

経営の見える化

- 財務情報や成果指標を、月次・日次など定期的に社員に共有する（三和建設株式会社、日本ワキコ株式会社、株式会社河辺商会、甲賀高分子株式会社、明星金属工業株式会社、株式会社インテリックス、株式会社宮田運輸など）

- 経営に関わることを通じ、他律ではない働きがいを得てほしいため（日本ワキコ株式会社）
- 週次・月次情報では判断に遅すぎるため、日次決算を導入（株式会社河辺商会）
- 不況時には会社は倒産しうることを終始徹底するため（甲賀高分子株式会社）

自律的な挑戦の応援

- 自己申告型給与制度。毎年、全社員が自分自身の次年度の給与額と次年度どんな貢献を行うかを提案します。その上で、最終、会社側と合意をとって給与を決めていく制度（木村石鹼工業株式会社）
- 半年ごとに「スキル」と「社会人力」の両面から評価する人事評価制度の設計（高石工業株式会社）

- 自律的な社員を増やしたいと考えたため（木村石鹼工業株式会社）
- 社長が一時入院したことを契機に、社長がいなくても自律的に成長できる組織づくり、人材育成をしようと思ったため（高石工業株式会社）

社員の幸せを中心とする経営図解 2.0 取組事例 3

組織風土のデザイン

取組みの種類

取組みの実例

取組みを始めた背景・経緯

社内教育体系の整備

- 主に部門リーダー（役職や年齢層）による企画主導の元、当社の全社員を対象とした「TOC（制約条件の理論）研修」に取り組んでいる（谷元フスマ工飾株式会社）
- マネジメントゲームの研修開催（株式会社リゲッタ）

- 仕事に取り組むに当たり部分最適な行動や部門間の壁を感じる機会があり、全体最適の視点をもって仕事に取り組んでもらいたいと思ったから（谷元フスマ工飾株式会社）
- 社長が経験がないことを社員とともに経験したいと思ったから（株式会社リゲッタ）

社外との接続機会

- 社内で実施してきた新人社員向け・中堅社員向け人材育成プログラムの体系を基板に、「モノづくり」に関心を持つ層の醸成を目的に、地元の行政（自治体）と商工会議所、教育委員会、学校に提案し、公的な人材育成体系（明星金属工業株式会社）
- オープンファクトリーや産学連携など地方創生の取組みへの参画（錦城護謨株式会社）

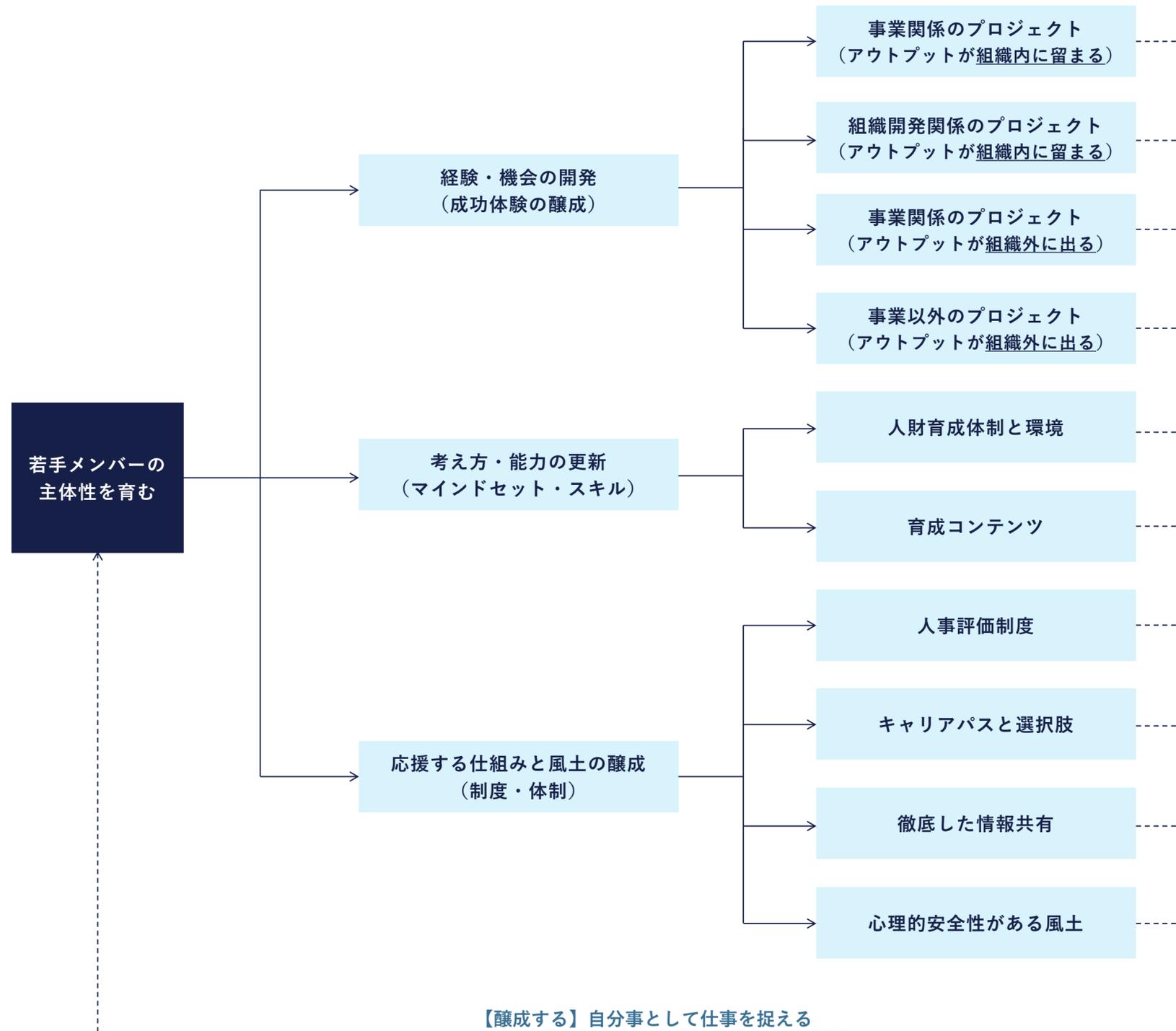
- 若者の「モノ作り」への興味の衰退と中小製造業への就職希望者の大幅減少、大阪府下の工科・工業高校への入学者数の激減、工業系学校数が半減し、自社の永続的発展に向けての継続的な人材雇用～育成に対する危機感を感じたため（明星金属工業株式会社）
- 視座の向上と俯瞰的に物事を見られる人材を育てたいため（錦城護謨株式会社）

誇りを魅せる仕事づくり

- B2Cに挑戦。自らの技術で自らの商品を作り、自分達で売る。そのために経営者と若手社員の2名で1年半掛けて自社商品を開発・発売（株式会社河辺商会）
- 「みんなのありがとう」という社内での感謝を表現し合う取組みを社内SNSで年間30,000件運用（株式会社WELLZ UNITED／井上株式会社）

- 社員に当社で働く「誇り」を持ってもらいたかったため。また、いつか下請を脱して、本当の意味でのメーカーになりたいと考えたため（株式会社河辺商会）
- 誰がどこで誰とどんな仕事でどんなお客様の為にどのようなことを助け合っているのかを瞬時に全員でシェアする仕組みであり、仕事の誇りを感じると共に、透明性や助け合い文化の醸成にも寄与（株式会社WELLZ UNITED／井上株式会社）

若手社員の主体性を育む体系図解 1.0（概念図・案）



解説 若手社員の主体性を育む体系図解 1.0

本稿はアンケート39社、インタビュー数十社を通じて把握した「各企業が取り組む若手社員の主体性を育み促すための具体的な仕組みや取組」についてご教示賜り、それらの具体的な取組を分類・整理・体系化を試みた図解（概念図・案）である。本図解では、若手社員の主体性を育むための方向性を3つに大別した。

1つは「経験・機会の開発（成功体験の醸成）」。若手社員が他律的ではなく、自律的（自らに裁量権がある状態）な意思決定・行動を促進する機会をいかに醸成し、社員の中に経験値としていかに蓄積するための具体的な取組・仕組みについて整理を試みた。特筆すべきは当該機会を経て生まれるアウトプットが作用する場が、組織の中か外かで大きく取組が大別できた点であった。とりまとめにおいて比較的多かったケースは、アウトプットが組織の中に作用するケースであり、当該活動に対するリスクヘッジという視点も考慮しつつも、組織を活性化させるために、若手世代にかかる経営者からの期待の大きさも同時に感じる事が出来た。

2つめは「考え方・能力の更新（マインドセット・スキル）」。調査対象企業は業種・業態・業歴・規模・立地も異なる企業ばかりであるが、人財育成の方向性には共通項が垣間見られた。それは、社員相互の育成機会の醸成や、会社が目指す方向性や若手社員に期待される役割の解像度を高めていることであった。前者は社員相互のコミュニケーションを促進するのみならず、育成を担当する中堅社員にとって仕事の中身や意義を棚卸しする機会として機能している示唆が得られた。後者については役割の解像度を高める一方、当該役割に全て固執することなく、上長やチームメンバーとの対話を通じて柔軟性を持たせている点も示唆深い点であった。

3つめは「応援する仕組みと風土の醸成（制度・体制）」。社員の自主性を高めるだけでなく、組織・仲間として尊重するために求められる仕組み（人事評価制度・情報共有）や、主体的な行動を発揮できるキャリアの明示と多様な選択肢の提示、そして何よりそれらの取組を応援するための風土を醸成するための数々のアクションが複合的かつ複層的に連関していることが興味深い示唆であった。

若手社員の主体性を育む体系図解 1.0 取組事例 1

取り組みの種類

取り組みの実例

事業関係のプロジェクト (アウトプットが組織内に留まる)

- 5S委員会の実施・運営企画を若手社員が実施する（高石工業株式会社）
- カイゼン活動などへのリーダーに若手社員を抜擢（兵神装備株式会社）
- カイゼン活動等の結果を社内にフィードバックする機会の設置（株式会社廣野鐵工所）
- TPM活動の一環として、設備保全や5S活動に主体的に参画（株式会社ミヤジマ）

- 社員の素晴らしい取組・姿勢を全体発表・本人にフィードバック徹底（株式会社綿善）
- 若手が主体となる委員会制度（採用活動）の創設（株式会社澤村）

組織開発関係のプロジェクト (アウトプットが組織内に留まる)

- 社内プロジェクト（委員会活動）を若手主体で実施、経験値向上（三和建設株式会社）
- 社内プロジェクト（おもてなし・社内報・イベント・働きやすさ等）に対して、ほぼ全社員に参加・運営を経験（東海バネ工業株式会社）
- オウンドメディア（自社発信のメディア）を若手社員が主体的に企画・運営（株式会社コンピュータ技研）

- 社員全員が自由に社内をよりよくするアイデアを提案する制度を導入（株式会社WELLZ UNITED／井上株式会社）
- 広報等社内横断トピックの委員会活動で若手が躍進する機会を設置（天彦産業株式会社）
- 若手社員による自社変革プランの経営層へのプレゼン機会を設置（株式会社友安製作所）

事業関係のプロジェクト (アウトプットが組織外に出る)

- 経営者と若手社員のパートナー制での新規取組（新商品開発、展示会出展等）を実施（株式会社河辺商会）
- 新工場建設プロジェクトに際し、若手を積極的に登用（高石工業株式会社）

- 社員全員が参画できる商品アイデア提案制度を設置（株式会社伍魚福）
- 若手が主体となった新たな事業部の設立（株式会社サンエース）

事業以外のプロジェクト (アウトプットが組織外に出る)

- 社外接続機会（産学連携プロジェクトへの参画・オープンファクトリー等地方創生の取組への参画）を醸成し、視座の向上と俯瞰的に物事を見られる人財育成を実施（錦城護謨株式会社）
- 公民館などへの出前授業の実施など、若手社員による地域と会社の接点の創出活動（株式会社サンコー）

- 若手社員が卒業校に赴き、同社の取組を説明する機会をつくるなど、地域と学生の接点の創出活動の実施（株式会社SHINDO）

人材育成体制と環境

- 若手社員（1-3年目）の研修を、中堅社員（3-6年目社員）が実施する人財育成研修体系の整備（株式会社オーミヤ）
- 他社の同世代の社員たちと、共に学べる教育・研修体系を行政や経済団体と連携して確立【DAITO DOUKI CAMPUS／大阪府大東市】（明星金属工業株式会社）

- キャリアステージ制度（人財育成体系）にて、本人・上司間の対話と計画の設定、期待される役割の解像度向上と挑戦促進を実施（兵神装備株式会社）
- 若手社員を中心とした外部研修、内部研修の企画・参画を実施（徳武産業株式会社）

若手社員の主体性を育む体系図解 1.0 取組事例 2

取組みの種類	取組みの実例	
育成コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 社員の視座の向上と、会社の目指すべき方向性を自分事にしてもらうため、経営を学ぶ機会を設置（日本ワキコ株式会社） 社員の起業への挑戦を応援するアントレプレナーシッププログラムを構築（株式会社コンピュータ技研） 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の体系整理（フローの解像度向上）の実施（株式会社サンエイプラテック） 【再掲】若手による自社変革プランの経営層へのプレゼン（株式会社友安製作所）
人事評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 自己申告型給与制度の導入（木村石鹼工業株式会社、株式会社コンピュータ技研、谷元フスマ工飾株式会社） 社員の積極性を尊重し、失敗をとがめない人事評価制度の確立（株式会社ウエダ本社） 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の自発的な助け合いや部門を超えた協力を奨励する評価制度の確立（カルモ鋳工株式会社）
キャリアパスと選択肢	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのチームリーダーに加え、新しい役割や担当について社員が立候補できる制度を整備（木村石鹼工業株式会社） プロジェクトを細分化し、細かくリーダーを設置し一任する（株式会社綿善） 異動の主体性を推奨・尊重（株式会社コンピュータ技研、株式会社宮田運輸） 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外のプロジェクト参画を通じて、他社の素晴らしい人材との機会創出を意図的に設けている（株式会社ウエダ本社） 早期の部長昇格など、若手のキャリアアップの制度的担保（兵庫ベンダ工業株式会社）
徹底した情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 月次決算や社長の出張報告等、社内情報共有の徹底。情報は社員の武器になり、意欲ある社員は年齢関係なくどんどん成長できるという認識のため（株式会社福井製作所） 	<ul style="list-style-type: none"> 実績数値の共有による若手の現在地点の認識とやりがいの醸成（株式会社サンエース）
心理的安全性がある風土	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に立候補（自分から手を挙げた人）の自主性を尊重し、全面的に応援する風土も浸透している（木村石鹼工業株式会社） 社員の自発的な提案や挑戦を会社が支援している（株式会社中田製作所） 部署横断的なトピックについて「部活動」のような少人数制のコミュニティを設計し、社員が発言しやすい環境を整備（株式会社リゲッタ） 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の幸せを考える企画会議への若手参画を通じた、自己実現と価値観の醸成（株式会社ミヤマエ） 会社がつもつ価値観の共有活動（株式会社ウエダ本社） 若手の意見は尊重しつつ、出来ない場合は丁寧に出来ない理由を説明する（株式会社インテリックス）

05



The STRUCTURE

2023年度総括：「愛される会社」の”仕組み”を帰納的にデザインする

Summary 2023fy :
Designing to “structure” for “loved company” inductively.

「愛される会社」の価値転換モデル 1.0 (概念図・案)

組織の価値観や哲学が浸透していくフェーズ

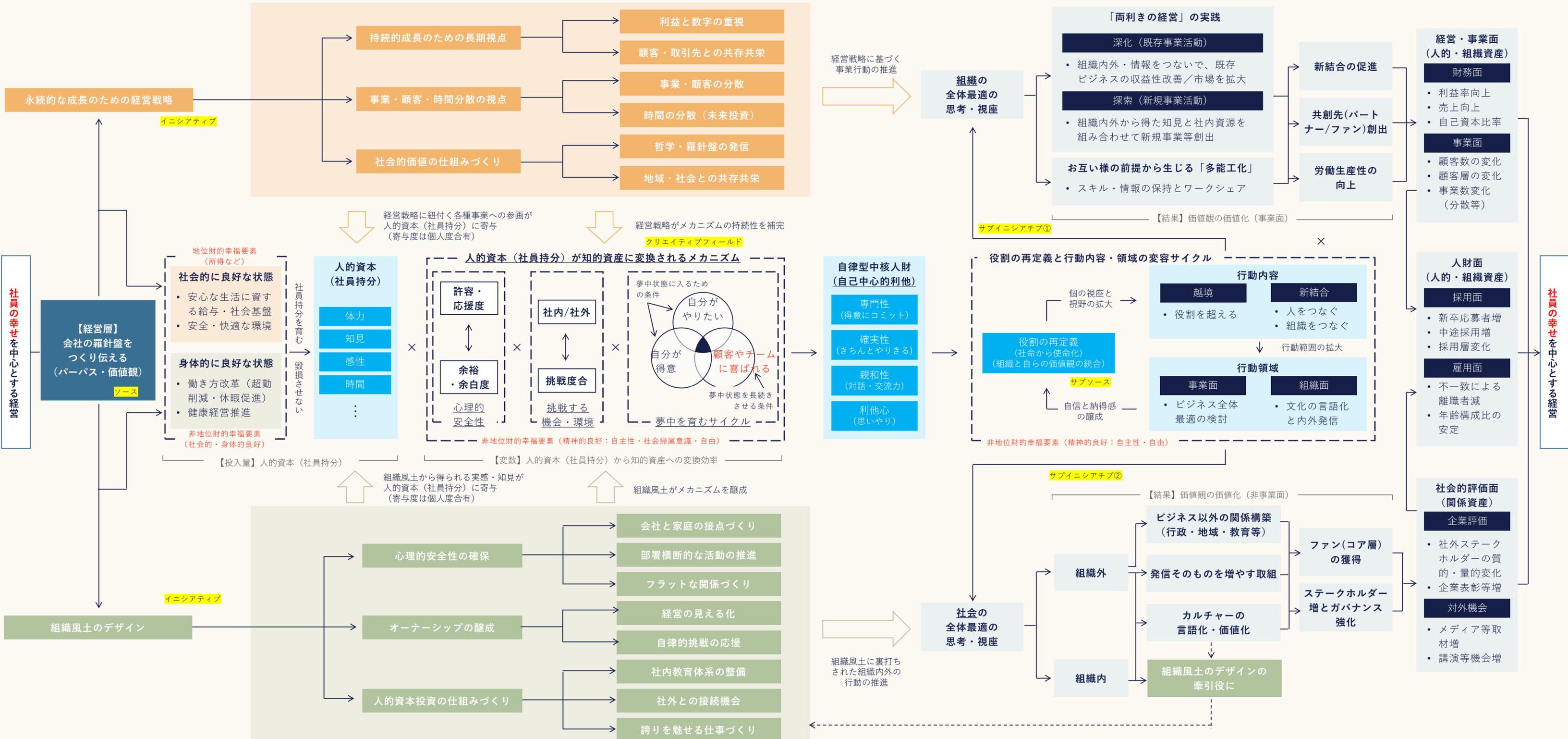
組織の価値観や哲学を可視化するフェーズ

関係の質

思考の質

行動の質

結果の質



詳説 「愛される会社」の価値転換モデル 1.0

第1節 問い：つながりをたどり、紡ぐ

本年度のBE THE LOVED COMPANY PROJECTで据えたテーマは「つながりをたどり、紡ぐ」である。

昨年度の調査結果から見てきたことは、「人（社員）の幸せ」を中心に据えた人的資本経営の実践とは、多くの企業が5年以上の中長期的な時間をかけて、着実かつ実直に進めてきた行動・実践そのものであり、当該行動・実践はまさに「組織文化（カルチャー）」を耕す過程に他ならないということであった。

曖昧・無形・不可視であり、組織ごとに濃淡はあるが、必ず存在する組織文化（カルチャー）こそ、組織の価値観の形成と浸透、そして価値観と事業、価値観と組織構造とを整合させていき、結果、価値観と組織内外で関わる人々とを整合させていく役割を果たす重要な基盤ではないか。

そう考えると、「人的資本投資」を鑑みるにあたりスコープに捉えるべきは、例えば、給与額やリスクニング等の教育研修費といった、組織の生産性向上に資する人材への直接的な投資（金銭的投資）だけでは不十分であり、例えば、チームのコミュニケーションを促す社内企画や社員の主体的な行動を奨励する仕組み（制度や風土）など、社員ひとりひとりが有する価値軸と組織文化（カルチャー）とを丁寧に整合させていくような日々の営みや活動すらも、人材への間接的な投資（時間的投資等）として考慮するべきではないか。

本年度は、多くの企業の皆様と対話した中から生まれたこの「問い」を探求することを事業の柱に据えた。即ち、組織文化（カルチャー）を耕す数々の可視的・不可視的な行動・実践が、組織の無形資産としてどう形成されていくのか、また、この無形資産がいかに有形資産に転換され、組織価値に昇華されるのか、そして、それがなぜ経営の目的たる「人（社員）の幸せ」に還元（循環）されるのか、この解像度を高めることを目標に据えた。

組織の数、人の数だけその価値軸や手法は千差万別であるが、きっと「問い」に据えた上記の循環を生み出す共通項が見つかるはずだという期待と確信を持って、この暗黙のつながりが丁寧に紡ぐ先に見えるものを探求し、仮説モデルを構築するに至った。

第2節 「愛される会社」の仕組み図解1.0（概念図）

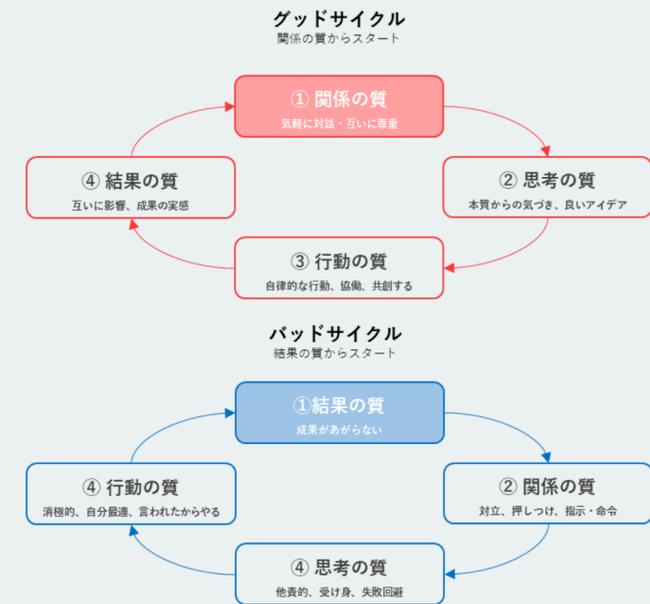
本稿の3,4章の過程で探求してきた「組織文化（カルチャー）」を耕す数々の可視的・不可視的な行動・実践が、組織の無形資産（知的資産）としてどう形成されていくのか、また、この無形資産がいかに有形資産に転換され、組織価値に昇華されるのか」という問いについて、これまでご協力いただいた55社へのインタビュー、8社のモデル化、価値観を共にする企業同士の対話、先駆的な企業への現地視察等とともに、各種参考文献・論文等から示唆を得て仮説構築を試みたのが「愛される会社」の仕組み図解1.0（概念図・案）である。

当該図解の特徴は、3点である。

第1に、社員の幸せを中心とする経営で生み出されうるアウトプットとしての「自律型中核人材（自己中心的利他人財）」を創出するその構造を、投入量（人的資本＝社員持分）と変数（社員持分から知的資産への変換効率メカニズム）の2つの工程に分解、整理を試みたことである。

第2に、第4章「社員の幸せを中心とする経営図解2.0（概念図・案）」で提示した「永続的な成長のための経営戦略」ならびに「組織風土のデザイン」が育むアウトプットは、究極的には「自律型中核人材（自己中心的利他人財）」たりうることを提示したことである。

第3に、社員の幸せを中心とする経営で生み出されうるアウトプットとしての「自律型中核人材（自己中心的利他人）」における主な特徴を4つ例示したこと、当該人材における役割の再定義（経営者等が示す会社としての羅針盤（パーパス・価値観）を、自分事として解釈・腹落ちを行う）フェーズの存在、そして、結果として行動の内容と領域を変容させることで組織価値向上に繋がりを示した点である。



図表1 組織の成功循環モデル
(出所: BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0)

なお、当該図解のフローとして参照したのは、マサチューセッツ工科大学の元教授ダニエル・キム氏が提唱した「組織の成功循環モデル」という考え方である。この「組織の成功循環モデル」は「結果の質」「行動の質」「思考の質」「関係の質」の4つの質を循環させることでプロジェクトを成功に導くとされ、ポイントはプロジェクトの「結果の質」を高めるためにまず「関係の質」を高めることを起点に整理している点である。

第3節 前提となる考え方

本節ではモデル構築ならびに本稿作成にあたり参考とした考え方、論考について述べる。

第1に「幸福」における考え方・概念について、本稿においては、慶応義塾大学の前野教授などが提唱する「幸福学（well-being-study）」を参考とした。1946年に世界保健機関（WHO）が定義した「well-being＝身体的・精神的・社会的に良好な状態」を踏まえつつ、前野教授は「幸せ」を持続性の観点から、長続きしないものと長続きするものに整理。即ち、「長続きしない幸せ」は「地位財」、即ち社会的地位やお金、モノなど他人と比較することで得られる幸せのことである一方、「長続きする幸せ」とは「非地位財」による幸せと整理。「非地位財」による幸せは、安全など環境に基づくもの（社会的）、健康など身体に基づくもの（身体的）に加えて、愛情ややりがい、自由など金銭を投じて得がたいもの（精神的）であり、上述のwell-beingとの関係性についても整理している。特に非地位財の中でも、愛情ややりがい、自由といった精神的な良好の実現に寄与する因子分析にも取り組まれており、人間が感じる4つの幸せ因子（「やってみよう」因子（自己実現と成長）／「ありがとう」因子（つながりと感謝）／「なんとかなる」因子（前向きと楽観）／「ありのままに」因子（独立と自分らしさ））と整理、これら4因子のバランスが幸福感を醸成することを発見した。

地位財型の 幸せ	他人と比べられる	カネ、モノ、社会的地位
非地位財型の 幸せ	環境に基づく	安全など
	身体に基づく	健康など
	心的要因 (幸せの4つの因子)	「やってみよう」因子（自己実現と成長）
		「ありがとう」因子（つながりと感謝）
「なんとかなる」因子（前向きと楽観）		
		「ありのままに」因子（独立と自分らしさ）

図表2 幸せの分類 (出所: 前野氏講演・記事等より筆者作成)

第2に「人的資本」の捉え方について、本稿では一橋大学中野教授による「人的資本に関する会計・ファイナンス視点からの考察」ならびに当該論文をベースとした近畿大学山縣教授による「アドテック東京2023」講演録を参考とした。昨今の非財務情報の開示等に端を発する人的資本に関する議論の中では、厳密に会計上の資本・資産という定義が曖昧な状態で使われることが多い現状である。当該背景から中野（2023）は、「非財務のKPI指標の開示に留まらず、人的資本に関する議論を深掘りするためには、BSの借方の議論では「人的資産」、貸方の議論では「従業員持分」という用語を用いて議論することが望ましい」としており、本稿でも当該論考を踏襲して整理を試みた。更に、山縣（2023）では、貸方について「従業員持分」は人的資本（従業員が企業に提供してくれる体力や知見、感性、時間等）であり、当該資本は、借方においては人的資産に留まらず関係資産・組織資産も加味した「知的資産」に転じる可能性を示唆している。更に、従業員持分（人的資本＝従業員の体力・知見・感性・時間等）を提供しても

らっている企業は、①当該人的資本が健やかに再生産され、②企業に再投資してもらえるようにする必要性について問題提起しており、本稿でもこれら①②の前提を踏まえモデル図を構築した。



図表3 BSにおける知的資産・従業員持分の関係
(出所: 近畿大学山縣教授 (アドテック東京2023講演))

なお、中野(2023)では、貸方に「従業員持分」という概念を用いることにより人的資本会計を巡り、株主重視型BSとマルチ・ステークホルダー型BSの2種類のBSを提示しつつ、企業価値が増加した場合の分配を株主・従業員用それぞれに還元されうる可能性ならびに従業員に対しては金銭的報酬に加えたウェルビーイング的視点も踏まえた要素還元の可能性について指摘している点は、今後より注目して探求を重ねる点として記載しておきたい。

第4節 「自律型中核人材（自己中心的利他人）」創出の構造と幸福との関係性

本節では、当該モデル構築において特に注力した、社員の幸せを中心とする経営で生み出されうるアウトプットとしての「自律型中核人材（自己中心的利他人）」創出の構造に関する仮説とともに、当該創出構造の一連の過程に幸福の要素が内包されている可能性について論じる。

なお、第1節で述べた通り、本稿では「人的資本投資」に対する範囲として直接的な投資に限定せず間接的な投資も包含し広義に捉えるべきという前提で整理を行った。

「自律型中核人材（自己中心的利他人財）」

人的資本可視化指針（非財務情報可視化研究会,内閣官房）によると、人的資本とは、人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である「資本」としての性質を有するものと解されている。

自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造を最大限発揮する人材への成長を促すことを人的資本投資の目的のひとつと捉えるのであれば、そのアウトプットたる人材は、

詳説 「愛される会社」の価値転換モデル 1.0

付加価値を創造するスキルセットを獲得することに加えて、自らの観察眼と考察をもって問いをたて、行動し、改善し、問いを磨き続ける自律的なマインドセットと行動特性を有する人財であると考え。また、併せてそのような人財が組織内で創出・確保された際においては、公式・非公式にかかわらず付加価値創出の効果を最大限発揮できるような人事配置・ポジションを兼ね備える必要があると料する。

その2つの観点から本稿のモデル構築においては、社員の幸せを中心とする経営に対する「人的資本投資」のアウトプットは、「自律型中核人財（自己中心的利他人財）」と定義した。

コラム：「自己中心的利他」（第3章第2節 Session 1 仲山氏）

僕は「やりたい・得意・喜ばれる」の3つが被っている仕事のことを「自己中心的利他」と呼んでいます。

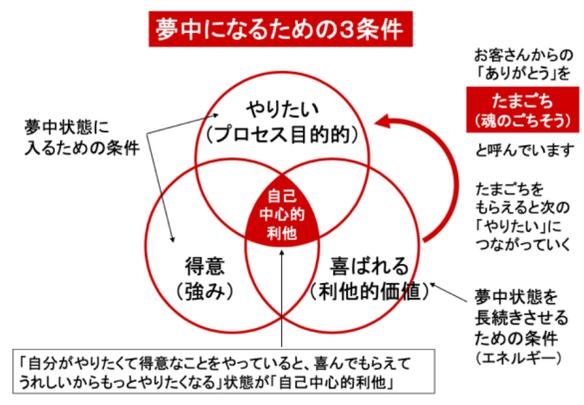
やりたくて得意なことを自己中心的にやっていると、お客さんやチームメイトが喜んでくれる。その3つを重ねていけると仕事が楽しくなっていく（やりたくて得意なことをやっても、お客さんに喜んでもらえないなら、それはただの趣味）。なんなら、「自己犠牲的利他禁止」くらいがいいと思っています。

（中略）

特に仕事だと「お金をもらっている」っていうがあるので、自己犠牲をやりがちですね。だから、自己中心的利他を身につけていこうと。

「やりたい」「得意」「喜ばれる」の3つが重なって、お客さんから「たまごち」をもらえると、「やりたい理由」が「自分が好きだから」から「お客さんに喜んでもらえるからやりたい」という理由にアップデートします。すると、「次はこんなことをしたらもっと喜んでもらえるのでは」と、夢中で自走する社員が増えていくのです。

「自己中心的利他」をめざそう

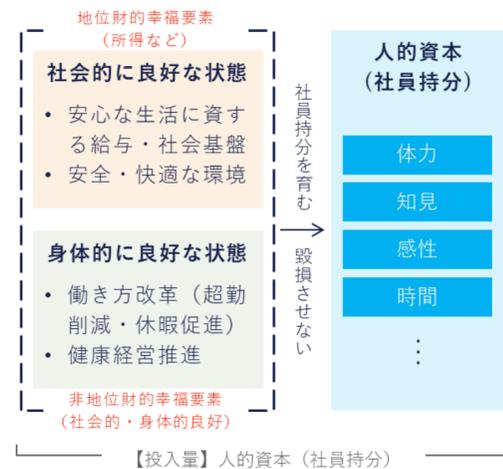


図表4 自己中心的利他（出所：楽天大学仲山氏のX）

以降、「自律型中核人財（自己中心的利他人財）」というアウトプットを得るために、第3節で述べた人的資本を貸方・借方（従業員持分・知的資産）を用いて、2つのファクターに分けて考察する。

第1は、社員から貸方として預かった人的資本（＝社員持分）そのものの投入量をどう育むか・毀損しないかという観点。第2は、一定の投入量を有する人的資本（＝社員持分）をどれだけ知的資産（人的資産・関係資産・組織資産）の源泉たる「自律性」に変換することができるか、即ち、変換効率という観点である。

ファクター（A）人的資本（＝社員持分）の投入量



図表5 社員持分（人的資本）について（筆者作成）

前節でも述べたとおり人的資本（＝社員持分＝従業員の体力・知見・感性・時間等）（山縣,2023）として捉えた際に、当然ではあるが人的資本（社員持分）は人的資本投資における投資対象そのものであり、個々によりその能力値・許容値・閾値等は異なるものである。例えば、社員ひとり一人によって体力差や仕事に従事できる時間は全く異なり、またこれまでの人生経験や職場経験によって獲得してきた知見・感性は全く異なるため、一概に把握しづらい性質を有する資本である。

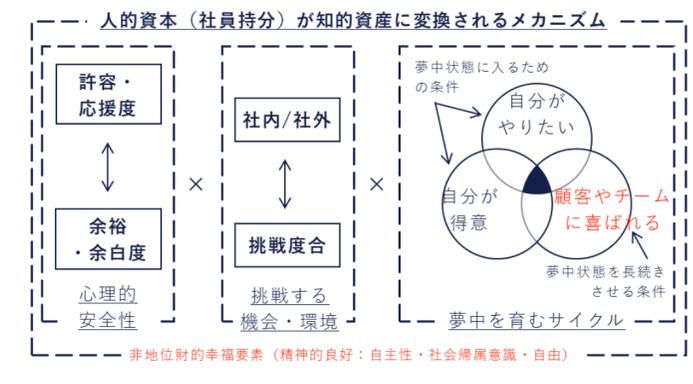
加えて、個人単体を鑑みても、加齢による体力低下や子育て・介護といったプライベートによる時間的制約や健康状態や私的な要因などによる心身の状態等に大きく依存する不確実性の高い資本と考えられる。

この点を鑑みると、組織として行うべき投資行動の一は、不安のかつ不確実性の高い当該人的資本（社員持分）が有するリスクを最小化し、人的資本（社員持分）そのものを極力毀損させないための投資行動（施策等）を講じ、実行することと推察する【ファクター（A）】。即ち、人的資本（社員持分）を健やかに増進・維持・再生産していく／毀損させないため、特に幸福度（ウェルビーイング）の観点において、毀損する方向にレバレッジがかかりやすい（長続きしにくい）「地位財」や「非地位財のうち環境・身体に基づくもの」への投資が重要ではないか。

具体的には、社員が社会的に良好な状態を維持するための、安心な生活に資するための給与水準や社会基盤（福利厚生等）の充実や職場環境そのものの安全性・快適性の確保、また社員が身体的に良好な状態を維持するための働き方改革（超勤削減・休暇促進）や健康経営の推進などの取組を組織として投資することが求められると料する。

ファクター（B）社員持分から知的資産への変換メカニズム

知的資産（人的資産・関係資産・組織資産）というアウトカムをもたらし、もって付加価値向上につなげるためには、前節でも述べた人的資本（社員持分＝従業員の体力・知見・感性・時間等）をアウトプットたる「自律型中核人財（自己中心的利他人財）」に求められる自律性（本モデルでは、当該人財が持つ要素を専門性・確実性・親和性・利他心と定義）に転換（育む）する必要がある。そのために考慮すべきは、一定の投入量を有する人的資本（＝社員持分）をどれだけ知的資産の源泉たる「自律性」に変換する（育む）メカニズムをいかにして組織に内包するか、更に、そのメカニズムをどう整えていくことによって、人定資本を自律性に変換する効率を高めていけるのか、という点ではないか。【ファクター（B）】



図表6 社員持分（人的資本）の変換メカニズム（筆者作成）

本年度の調査事業等を通じた結果として、当該変換メカニズムを構成する3要素としては「心理的安全性」、「挑戦する機会・環境」、「夢中を育むサイクル」を本稿では挙げる。

本稿での「心理的安全性」の要素は許容度と余裕度で構成される。社員自らが夢中になれる・やりがいを感じるものに自主的か否かに関わらず出会った際に、その夢中・やりがいに対して、組織・チームとして許容し応援することができるか否か、また、組織・チームの状況として許容・応援する（物理的・精神的な）余裕・余白があるか、という2点はここでいう「心理的安全性」の要件として不可欠である。

次に、本稿での「挑戦する機会・環境」の要素は、環境（社内・社外）と挑戦度合で構成される。社員自らが夢中になれる・やりがいを感じる取組を見つけた際に、例えば本業とは別の社内プロジェクトへの参画という形などで挑戦しうる環境や機会を社

内に有しているか、また、社内で難しくとも、例えば、地域貢献活動や産学連携の活動など社外に活動しうる幅が用意され・許容されているかどうかが重要だ。加えて、社員それぞれの夢中になれる・やりがいを感じる取組への挑戦に対して、組織として、本業との兼ね合いや難易度・期間等を加味して挑戦へのリスクをどこまでとることが出来るか、という「（リスクを加味した）挑戦度合の設定」もメカニズムの要件に欠かせないと考えられる。

「夢中を育むサイクル」は先述したコラムにおいて仲山氏が提唱する「自己中心的利他」の構造そのものである。そのうえで、その構成要素たる「自分がやりたい・自分が得意」ということを、社員が「発見」できる機会も当該メカニズムをたらしめる前提条件として必要だと推察する。とある企業では、当該機会の獲得のため、自由研究と称して自らの関心事に対して企業が金銭的・時間的支援を行う制度を設計している。またある企業では、自らの強み・弱みを可視化するためにHRツールを用いた自己分析を全社員に提供しているケースも存在している。

2つのファクターと幸福の関係性

このように、社員の幸せを中心とする経営で生み出されうるアウトプットとしての「自律型中核人財（自己中心的利他人財）」を創出するために、人的資本（＝社員持分）の投入量を育む・毀損させないための【ファクター（A）】と、投入量たる人的資本（＝社員持分）を健やかに知的資産への変換させるメカニズムおよびその効率性【ファクター（B）】の両輪を構築していくことが重要であるという可能性を提示した。

また、第3節前段で述べた「幸福」における考え方や比較すると、前段で述べた通り、【ファクター（A）】は人的資本（社員持分）を健やかに増進・維持・再生産していく／毀損させないため、社員が社会的に良好な状態を維持するための、安心な生活に資するための給与水準や社会基盤（福利厚生等）の充実といった「地位財」や、職場環境そのものの安全性・快適性の確保、また社員が身体的に良好な状態を維持するための働き方改革（超勤削減・休暇促進）や健康経営の推進など「非地位財のうち環境・身体に基づくもの」といったものへの投資行動であるため、必然的に、【ファクター（A）】が機能している状態であればあるほど、社員の幸せとの連関は高いと想定される。

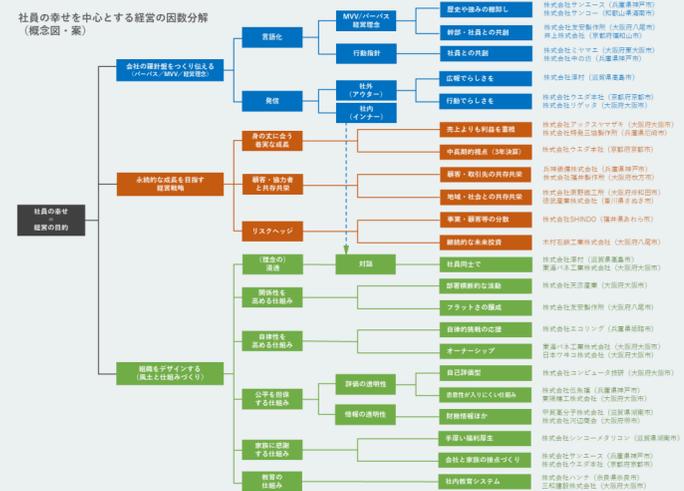
加えて、【ファクター（B）】に関しても、メカニズムの構成要素たる「心理的安全性」、「挑戦する機会・環境」、「夢中を育むサイクル」の前提として、個々人の夢中・やりがいの発露（自主性・自由度）、許容・余白という点で応援されている安心感（帰属意識）といった点で、非財務的幸福要素のうち、精神的な良好の実現に寄与する可能性がある。即ち、当該ファクターが自律性とともな社員員の幸福を育む可能性があると考えられる。

なお、第4章にて若手社員の主体性を育むために多くの企業が取り組む行動・実践を整理しているが、主体性と自律性が近い概念を有し、かつ比較的「心理的安全性」と「挑戦する機会・環境」の要素を鑑みると、当該行動・実践は組織が育んできた【ファクター（B）】のメカニズムの片鱗と考えられる点、付記しておく。

詳説 「愛される会社」の価値転換モデル 1.0

第5節 「社員の幸せを中心とする経営」が育むもの

2022年度より「社員の幸せを中心とする経営」に取り組む企業へのインタビュー等を通じて、各組織が行う具体的行動・実践の把握と統合的整理に努め「社員の幸せを中心とする経営の因数分解（概念図・案）」として公表した。一方、昨年度は当該行動・実践が作用する対象について、「人材が感じる幸福」という点は考慮しつつも、明確にどうやって幸福形成に寄与するかの整理には未達であった。



図表6 社員の幸せを中心とする経営の因数分解図（概念図・案）
（出所：BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0）

この課題に対し、前節にて自律型中核人財（自己中心的利他な人）を育むためには、人的資本（＝社員持分）の投入量【ファクター（A）】と投入量たる人的資本（＝社員持分）を健やかに知的資産への変換させるメカニズムおよびその効率性【ファクター（B）】に分解して整理しうる可能性を提示した。本節では、「社員の幸せを中心とする経営」のための当該行動・実践が、上述の【ファクター（A）（B）】に寄与しうる可能性について、先行研究等を用いて考察する。

社員1,000人以上の大企業のトップインタビューならびに現役ビジネスパーソン300名を対象にした調査により、組織の両利き性を促進するミドル・マネジメントの役割とその作用に関する研究を実施した朝山（2023）は、「経営者であるトップは実務上の事業責任者であるミドルに対する適切な環境を用意する必要」としたうえで、「ミドル自らが組織内で中心的な役割を果たすことを認識し、顧客や社会に対しての価値を提案するビジョンを形成する必要がある。これが、組織内での新しいチャレンジを促し、失敗を肯定的に捉える文化を深化させ、多様な考えを許容していく文化を発展させることに繋がる。ミドル自身が、そのような文化の醸成に寄与することを意識し、フォロワーとしてではなく主体的に両利き性を高める中心人物として実務に携わることが期待され

る」とした。

当該先行研究を踏まえると、経営者（経営層）による「会社の羅針盤をつくり伝える」行動、ならびに当該羅針盤（パーパスや価値観）の表出を基盤とする「永続的な成長のための経営戦略」「組織風土のデザイン」で示す方向性とその具体的実践・行動は、自律的な成長が求められる中核人財に対する環境付与そのものであると考える。当該環境下におかれた中核人財としての育成が期待される人財は、【ファクター（A）】たる人的資本（＝社員持分）の投入量のうち、特に「知見」や「感性」を高めるためには何をすべきか、個人の意思が問われていると史料する。（もちろん、前節において言及した人的資本（＝社員持分）の投入量そのものを毀損しないために、人財に対して社会的・身体的に良好な状態を組織が提供し続けているバランスがあることが前提である。）

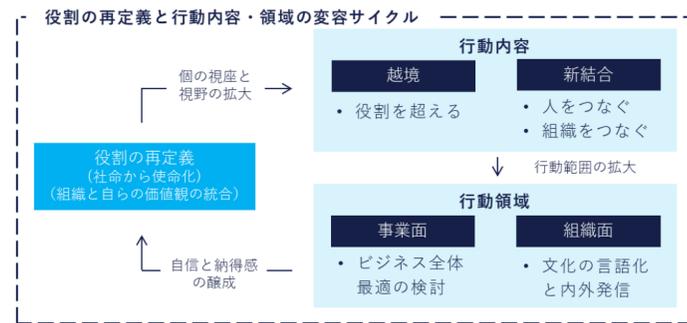
加えて、投入量たる人的資本（＝社員持分）を健やかに知的資産への変換させるメカニズムおよびその効率性【ファクター（B）】への寄与の可能性も示唆したい。前述の朝山の論考内における「ミドル人財によるビジョン形成とチャレンジによる文化醸成への寄与」を踏まえると、自律的な成長が求められる中核人財が自律性を獲得することを通じて行う、意識変容、行動変容と生じる活動はまさに、組織の両利き性と文化醸成に寄与していくものと考えられる。この点は次節でも記載するが、当該行動による組織価値向上が「社員の幸せを中心とする経営」に還元され、更に、【ファクター（B）】に対するインプットとして環流していくことを踏まえると、結果として、社員の幸せのために行った「永続的な成長のための経営戦略」「組織風土のデザイン」は【ファクター（A）（B）】の両者に大きく寄与するものと考察する。

第6節 「自律型中核人財（自己中心的利他な人）」がもたらす変容と組織への価値循環

本節では、これまで述べてきた社員の幸せを中心とする経営で生み出されうる「自律型中核人財（自己中心的利他人財）」というアウトプットから、アウトカムたる組織価値創出について、その過程を本稿で記載した事例等を参照し辿りながら、一般化・再現性の余地について検討を深めていく。

役割の再定義と行動内容・領域の変容サイクル

本事業の55社からの話を伺いながら、自律的中核人財（自己中心的利他人財）は、前節で述べたメカニズム並びにそれを育む経営戦略・組織風土を踏まえながら形成され、そのような人財は組織において、自身の役割や行動を変容させていくことが示唆された。即ち、自律性を獲得した中核人財は、組織が有する価値観を解釈し自らの価値観と丁寧に整合させながら（完全一致ではなく、部分一致）納得度を高め、自身に与えられた「役割を自ら再定義」し、自身の「行動内容と行動領域を変容」させる「サイクル」を提示した。（図表7）



図表7 役割の再定義と行動内容・領域の変容サイクル（出所：筆者作成）

本サイクルにおいて、行動変容は内容と領域の2つの観点で整理できる。まず、行動内容の質的な変化の2つの特徴として、自身に与えられた肩書きや役職、職種、仕事の範囲といった自身の役割の範疇を超えて行動する「越境」の特徴と、越境することにより異なる分野やノウハウをつなぎあわせ新たな価値を作り上げる「新結合」の特徴が挙げられる。次に行動領域については、事業面、組織面の領域での変容が考えられる。前者の事業面では仕事の前後、ビジネス全体の最適化（制約を廃する）を考慮するような行動や、後者の組織面では、自らの言葉で会社の文化や価値観を（広報という意も含めて）伝播させる行動の可能性が挙げられる。

これらの行動変容は全て、他律的に始めるものではなく、組織が有する価値観を解釈し自らの価値観と丁寧に整合させながら（完全一致ではなく、部分一致）納得度を高め、自身に与えられた「役割を自ら再定義」することで行われる自律的な行動であり、行動が更に、自らの役割の再定義の強度を高めていく作用を持つと考察する。

なお、本節に関連しては、第3章第2節「The DIALOGUE」では3社の自律的中核人財より以下のように自身の活動等を言及している（一部中略）。これら3名の言説からも「役割の再定義」と「行動内容・領域の変容」が相互に関連することの片鱗を感じることが出来る。

株式会社ウエダ本社 王氏

オフィス家具やコピー機の販売にどうしても馴染めず、入社して3ヶ月程経過した頃に社長に、「事務機やコピー機を売るのが辞めたいです」と伝えました。

岡村社長は20年以上前から、ビジョン・ミッション・バリューを掲げて、ビジョナリーな経営を実践。しかし、私から見た時に、会社が営む事業と社長が目指しているビジョンがなかなか繋がっていませんでした。その間を埋めるための取組や担当が必要ではないかと相談をして、セミナーやイベント事業を立ち上げたいと提案したことが私の原点。（中略）いかに私が成功事例をつくっていくか。そして、成功事例ができた時に、実際にご一緒したお客様と一緒に自社の社員との接点を設け、お客様から頂く評価が何なのかを聞いてもらう企画から運営までも私が行き、社員にも徐々に浸透させていくアプローチをとってきました。

株式会社澤村 和田山氏

これからのブランドの考え方や、澤村らしい振る舞いをどのように伝えていくのか。もともと株式会社澤村にある非言語的な社風をどう現代的に外に変換していくのか、新しく入ってきた人たちに伝えていくのかを考えると、実は「インナーコミュニケーション」の方が大事だと気づいて、僕自身の活動の軸が変わっていきました。（中略）当時、社員教育や研修体制もできていない状態でしたが、ワークショップにヒントを経て、これまでの経営コンサルティングとは異なる研修を企画して、社長に提案した。

株式会社WELLZ UNITED 大槻氏

直属の上司が井上社長の右腕をしていたが、新たなチャレンジのステージに立ちたいと上司は考えていた。私はそれまで特に役職につくことを考えていなかったが、誰かがそのリーダー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注力できないのではと考え、リーダー職に着任。（中略）社長のサポートを行うようになり、色々と社長と直接相談をしたりし始めたことも功を奏したのか、結果、これまで社長がメンバーに仕事を振ったり相談したりすることが少なくなったのが、今では社長が経営サポートチームメンバー全員と直接、そして沢山やり合うようになった。

事業・組織風土の変化

当該「役割の再定義」と「行動内容・領域の変容」サイクルを通じ、全体最適の思考・視座を獲得する自律的中核人財（自己中心的利他人財）は、事業面・組織内外面において、様々な価値創出活動を展開する。

本モデルでは、事業面における全体最適の追求の結果、「両利きの経営の実践」ならびに「お互い様の前提がある多能工化」が、新結合の促進や共創先（パートナー・ファン）創出、労働生産性向上といった結果の質変容を誘引し、経営面・事業面の変化につながることで、また、組織内外面における全体最適の追求の結果、組織内の風土形成のリーダー的存在への昇華や、組織外のプレイヤーとの関係構築を通じたステークホルダーの獲得につなげ、結果として、組織の社会的評価を高める可能性を提示した。本稿における事業面、組織内外面の効果については、第3章第1節の8社の企業のモデル例より抽出した要素であるが、本事業にご協力頂いた企業の事業活動・組織活動の数々とも類する点があると思料する。

詳説 「愛される会社」の価値転換モデル 1.0

第7節 貢献と展望

本事業の探究における貢献は、社員の幸せを中心とする経営の実践について、価値向上に対するレバレッジ効果が大きいと想定される「自律型中核人財（自己中心的利他人）」の創出にアウトプットを定め、そして当該人財を育む構造を、投入量（人的資本＝社員持分）と変数（社員持分から知的資産への変換効率メカニズム）の2つのファクターに整理することにより、人的資本投資を新たな概念で説明しうる可能性を示したことにある。

加えて、昨年度調査ならびに第4章等で整理を試みた社員の幸せを中心とする経営における具体的な行動・実践の結実たる経営戦略・組織風土そのものが、直接的な企業付加価値を高めるだけでなく、「自律型中核人財（自己中心的利他人）」を育むファクターそれぞれの強度を担保するために機能しうるという可能性の確認も本稿の成果と言える。

更に、社員の幸せを中心とする経営のアウトプットたる「自律型中核人財（自己中心的利他人財）」が、自身の役割の再定義から行動内容・行動領域を変容させる循環により徐々に自身の思考・視座を全体最適（経営視点）に変化させることを通じ、事業面・非事業面の両面から組織の付加価値向上に資する行動実践を通じ、アウトカムたる組織価値向上に貢献する経路の可能性を示したことが挙げられる。

また、社員の幸せを中心とする経営と評する中で、当初はアウトカムたる組織の付加価値が社員の幸せに還元される可能性を模索していたが、当該経営の具体的な実践・行動や上述のファクターそのものに、幸福度（特に非地位財のうち精神的な良好部分）を高める構造が内包されている可能性を示したことも本稿の成果と考えられる。

本事業で据えた「組織文化（カルチャー）を耕す数々の可視的・不可視的な行動・実践が、組織の無形資産（知的資産）としてどう形成されていくのか、また、この無形資産がいかに有形資産に転換され、組織価値に昇華されるのか」という問いに対し、本研究はその可能性を検証する一助になると思われるが、こうした論点について多くの組織の好循環の可視化とともに定量・定性の両面から引き続き研究が広がることを、今後の展望としたい。

参考文献

井上亮太郎, 保井俊之, 前野隆司(2020). 「仕事におけるワクワク感に関する研究 -因子分析および共分散構造分析を用いた要因の導出と構造化-」『日本感性工学会論文誌』 Vol.19,No.2,pp.215-222

パーソル総合研究所, 慶応義塾大学前野隆司. 「はたらく人の幸福学プロジェクト」. パーソル総合研究所. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>, (参照 2024-03-20).

日本財団ジャーナル編集部. 「ウェルビーイング (well-being) 研究者・前野隆司教授に聞く「人生100年時代」の幸せな生き方」. 日本財団. https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2023/97725/social_contributions, (参照 2024-03-20).

中野誠(2023). 「人的資本に関する会計・ファイナンス視点からの考察」『組織科学』 Vol.57, No. 1, pp.18-27.

FICC inc.. 「人はどうすれば幸せに働けるのか？ 人的資本経営の視点から見るウェルビーイングの可能性【アドテック東京2023レポート】」. Inside FICC. <https://www.ficc.jp/inside/20231205/>, (参照 2024-03-20).

非財務情報可視化研究会(2022). 「人的資本可視化指針」. 内閣官房. <https://www.lib.niigata-u.ac.jp/wp-content/uploads/2023/10/reference2022.pdf>, (2024-03-20).

木下勝寿(2024). 「職場の空気をよくする、地味だけど大事な1つの習慣」. ダイヤモンド・オンライン. <https://diamond.jp/articles/-/339500>, (参照 2024-03-20).

仲山進也(2021). 『「組織のネコ」という働き方 「組織のイヌ」に違和感がある人のための、成果を出し続けるヒント』. 翔泳社.

朝山絵美(2023). 「組織の両利き性を促進するミドル・マネジメントの役割とその作用の研究」『組織科学』 Vol.57, No. 2, pp.19-33.

トム・ニクソン(著) 山田裕嗣【監訳】/青野英明【監訳】/嘉村賢州【監訳】(2022). 『すべては1人から始まる——ビッグアイデアに向かって人と組織が動き出す「ソース原理」の力』. 英治出版.

入山章栄(2019). 『世界標準の経営理論』. ダイヤモンド社.

新原浩朗(2006). 『日本の優秀企業研究: 企業経営の原点-6つの条件』. 日経BPマーケティング.

一般社団法人日本経済調査協議会(2023). 「人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～ 人材委員会報告書（経営者版）」. https://www.nikkeicho.or.jp/new_wp/wp-content/uploads/jinzai_report_keieisyaban.pdf. (参照 2024-03-20).

スズキトモ(2022). 『「新しい資本主義」のアカウンティング「利益」に囚われた成熟経済社会のアポリア』. 中央経済社.

株式会社オカムラ【企画】/リンクタイズ株式会社【発行】(2019). 『WORK MILL with Forbes JAPAN ISSUE 04』. プレジデント社.

沼本 和輝（ぬまもと かずき）

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調査分析係長（併任）経済産業省大臣官房業務改革課／独立行政法人経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー。

2024年度 事業（予告・案）

1 BE THE LOVED COMPANY REPORT 3.0

経営・組織・人財のインサイト発掘

2 The DIALOGUE

LOVED COMPANYが同じ価値観の仲間に出会う

3 The TOUR

LOVED COMPANYを五感で感じる

4 The NEXT

LOVED COMPANYにいる自律的中核人財のコミュニティ

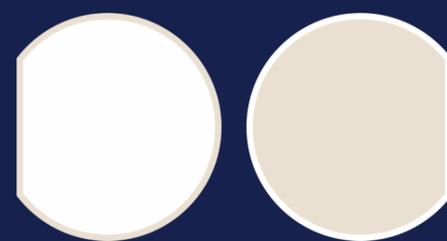
5 The CARE

LOVED COMPANYの社員達とともに子育て・介護と企業の関係に向き合う

6 The TURNING

LOVED COMPANYから組織づくりを学ぶ

06



APPENDIX

付録・参考資料

01 ご協力いただいた企業様 - アンケート調査/インタビュー調査 -

01 ご協力いただいた企業様 - アンケート調査 -

(敬称略)

No	会社名	ご役職	お名前
1	株式会社アラキ工務店	代表取締役	荒木 勇
2	井上株式会社/株式会社WELLZ UNITED	代表取締役	井上 大輔
3	株式会社インテリックス	代表取締役社長	木村 明人
4	株式会社ウエダ本社	代表取締役	岡村 充泰
5	株式会社オーミヤ	代表取締役	道野 弘樹
6	カルモ鋳工株式会社	代表取締役	高橋 直哉
7	株式会社河辺商会	代表取締役社長	福田 康一
8	木村石鹼工業株式会社	代表取締役社長	木村 祥一郎
9	錦城護謨株式会社	代表取締役社長	太田 泰造
10	甲賀高分子株式会社	代表取締役社長	石田 秀幸
11	株式会社伍魚福	代表取締役社長	山中 勸
12	株式会社コンピュータ技研	代表取締役	松井 佑介
13	株式会社澤村	ブランド推進室課長代理	和田山 翔一
14	株式会社サンエース	代表取締役	中山 勇人
15	株式会社サンエイプラテック	代表取締役	岡田 全也
16	株式会社サンコー	部長	三崎 裕司
17	三洋金属工業株式会社	代表取締役	下大川 丈晴
18	三和建設株式会社	代表取締役社長	森本 尚孝
19	株式会社SHINDO	総務部長	三崎 智史
20	高石工業株式会社	代表取締役社長	高石 秀之

(敬称略)

No	会社名	ご役職	お名前
21	谷元フスマ工飾株式会社	代表取締役	谷元 亨
22	株式会社天彦産業	常務取締役	脇本 裕正
23	東海バネ工業株式会社	代表取締役	夏目 直一
24	徳武産業株式会社	代表取締役会長	十河 孝男
25	株式会社友安製作所	執行役員	松尾 泰貴
26	株式会社中田製作所	代表取締役	中田 寛
27	日本ワキコ株式会社	代表取締役	木下 浩伸
28	株式会社ハンナ	取締役 車両部部长	下村 祐也
29	兵神装備株式会社	取締役総務部長	藤縄 徹
30	兵庫ベンダ工業株式会社	取締役	本丸 勝也
31	株式会社廣野鐵工所	取締役・総務部長	中嶋 崇夫
32	株式会社福井製作所	代表取締役社長	福井 洋
33	株式会社堀内機械	代表取締役会長	堀内 晋平
34	株式会社宮田運輸	執行役員支援部部长	橋本 博志
35	株式会社ミヤジマ	代表取締役会長	宮嶋 誠一郎
36	株式会社ミヤマエ	代表取締役社長	宮前 昭宏
37	明星金属工業株式会社	代表取締役社長	上田 幸司
38	株式会社リゲッタ	代表取締役	高本 泰朗
39	株式会社綿善	代表取締役	小野 雅世

01 ご協力いただいた企業様 – インタビュー調査 –

(敬称略)

No	会社名	ご役職	お名前
1	兵庫ベンダ工業株式会社	取締役	本丸 勝也
2	兵庫ベンダ工業株式会社	事業戦略部長	藤井 祥平
3	カルモ鑄工株式会社	代表取締役	高橋 直哉
4	カルモ鑄工株式会社	製造部長	浦田 規之
5	HILLTOP 株式会社	代表取締役社長	山本 勇輝
6	HILLTOP 株式会社	イノベーション推進本部	細嶋 彩子
7	株式会社をくだ屋技研	代表取締役社長	奥田 智
8	株式会社をくだ屋技研	財務部部长	藤田 善弘
9	株式会社をくだ屋技研	製造部部长	土橋 健志
10	株式会社をくだ屋技研	総務部次長	出水 明
11	株式会社松川レピヤン	代表取締役社長	松川 敏雄
12	株式会社松川レピヤン	営業企画次長	松川 晃久
13	株式会社松川レピヤン	Director	松川 博美
14	株式会社宮田運輸	代表取締役社長	宮田 博文
15	株式会社インテリックス	代表取締役	木村 明人
16	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
17	株式会社フジワラテクノアート	取締役	菊山 章弘
18	株式会社フジワラテクノアート	フェロー	土井 洋子
19	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

02 ご協力いただいた企業様 - The TOUR/The DIALOGUE -

02 ご協力いただいた企業様 - The TOUR/The DIALOGUE -

The TOUR (敬称略)

No	会社名	ご役職	お名前
1	伊那食品工業株式会社	常務取締役	小口 知彦
2	伊那食品工業株式会社	ふれあいサービス事業部	滝沢 洋行
3	伊那食品工業株式会社	総務人事部	田澤 慎子

The DIALOGUE (敬称略)

No	組織名	ご役職	お名前
1	臨済宗大本山建仁寺塔頭 両足院	副住職	伊藤 東凌
2	木村石鹼工業株式会社	代表取締役社長	木村 祥一郎
3	東海バネ工業株式会社	代表取締役	夏目 直一
4	仲山考材/楽天グループ株式会社 楽天大学	学長	仲山 進也
5	株式会社WELLZ UNITED	チーム経営サポート リーダー	大槻 博美
6	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
7	株式会社澤村	ブランド推進室課長代理 コミュニケーション ディレクター	和田山 翔一
8	fascinate株式会社	代表取締役	但馬 武
9	うみとやまのあいだのしごと	Writer	北川 由依
10	田中陽介写真事務所	Photographer	田中 陽介

03 The DIALOGUE 終了後アンケート結果（回答数：27名）

本イベントに参加して、一番「学び」になったこと

どんな業界や分野でも、社員を大事にする、信頼して任せることで成果を上げてる会社があることがわかり、自身の取り組みにも自信に繋がった。

右腕の重要性です！新たな視点でした◎

ネコトラコミュニティの可能性！

座禅の意味を理解できたこと。

人にはもって生まれたタイプがある。それに対して、無理な要求や負荷をかけてはうまくいかない。

各項目ともに勉強になりましたが、座禅については別物で学びがありました

顧客価値経営（経営品質）の考え方を、別の方向（ネコ理論）から見ることで、リーダーシップのあり方、経営者のあり方などを考え直す機会となりました。

周りの人を認め合えていないことに、改めて気づきました。（自分自身も含めて）

「向き合う」ということを、いろんな視点から学ぶことができました。

セッション2での対話、大槻さん、和田山さん、王さんの仕事や役割に対する考え方や姿勢に対する発言には、深い学びがありました。

全体を通して、「良い会社」を作る上では、商品やプロモーションの品質はもちろんですが、それ以上に会社で働く人間が働きがいをもって働ける組織であることが重要であるということが最も印象に残りました。セッション1においては、組織のイヌやネコなど多様な価値観の社員がいる中で、どれか一つに統一するのではなく、それぞれの個性を理解し合うこと、その上で自身の個性を活かした働き方ができる環境を作ることの重要性を感じる事ができました。セッション2においては、自社や経営者が掲げるビジョン・ミッションに沿った経営をしていくうえで、まずは社内からの理解とビジョンの共有が重要であるということを知りました。いずれにしても、「良い会社」「愛される会社」を作っていくうえで、会社の外だけではなく、中に目を向け、多様な視点を持ちながらも、共通したビジョンを持った組織づくりをしていくことが重要なのだと学ぶことができました。

3名の経営者の方と、幹部の方の考え方を聴けたこと

セッション1への準備段階も含め、プログラム全般を通じて自己を顧みて向き合う絶好の機会となりました。特にセッション2で、自分がかつて翻訳者の立場であり、それを重ねるごとに自社の魅力に引き込まれていったことを思い出しました。つまり当社の場合、翻訳者をどんどん増やすことが、今後の事業継承の大きな原動力になると感じました。

座禅の方法論。これまでは微動だにせず心を無にする感じなのかな～と考えていましたが、実際には意識を研ぎ澄ましながら巡らせるメソッドになっていて、実践的で効果のあるものだと実感できたことです。

2回目のお話の時に澤村の和田山さんが言われていた魅力ある会社は「成長の機会がたくさんある環境」と言われていたことがささった。私自身も個人の成長が企業の成長につながると機会づくりを意識しており、後押しをして頂いたと感じる。

企業や社員の様々な価値について、経営者目線、社員（中核人材）目線など異なる視点の話を知ったこと、悩みを共有し解決策を模索できたことが学びとなりました。

愛される会社には共通していることは、会社の価値を社員一人一人がしっかり共有できていることと、社内において社員を信頼すること、であることを学びました。これからの自分自身の仕事の中で、今回学んだことを常に意識して、日々の業務に勤しんでいきたいと思えます。

他社の方の会社を変えようとされている思いや情熱の強さ。まず、これがあるので、会社を良い方向に変えることができているのだと感じました。そこが、ネコとトラの違いでもあるのかなとも感じました。

モノ、金ではなくコト、人が従業員の健やかにし、顧客満足につながっていると学んだ

禅の講話

学びに熱心な方々が多いと感じました。

色々な方のお話を伺い、良い学び、経験にもなりましたが、多くの会社様、ご担当者様が「良い会社」、「愛される会社」を目指し、取り組んでおられることを知り、まだまだ自身はビジョンも行動も足りていない、という現在地を知ることができた、という点かと思えます。

まず座禅の感覚、そしてそれを教えてくれた住職の話。「座禅をする」という緊張感が一気になくなりました。がくちよのセッションでは「組織のイヌ」タイプの人の捉え方。

どこかで自己主張がなくてつまらないタイプと自分勝手にバイヤスをはっているな…と気づくことができました。良い悪いではなく局面によって発揮できる強みが違うと改めて実感できたので良い時間でした。

自分自身に向き合えたこと。自分も世界の一部であるということによって何か気分が楽になりました。

仲山さんがおっしゃっておられた「自己中心的利他」という考え方

王さん、和田山さん、大槻さんが、三者三様の内発的動機から経営者の代弁者としての役目を遂行されていることの意識の高さが一番の刺激でした。

坐禅体験が、なぜ坐禅をするのかが学びになった。

セッション0_法話・坐禅体験（伊藤副住職さま）のご感想

坐禅してる時は全く寒さを感じませんでした。後のセッションの比較でそれがわかって、気持ちとか心の使い方で、感覚とか感情はかなりコントロールできるんだなと学べた。

身体性のワークはおもしろいですね。呼吸の重要性を感じました。

伊藤さんと本イベントのつながりがもっと太かったら、もっとすごいことになってた気が。

住職のイメージが覆る、“今風”を感じる事ができました。

とても新鮮でした。なかなか住職の言うような境地には至りませんでした。時間の感覚がなくなる経験はあまりないことでした。

人生の中でも贅沢な時間をいただきました。日頃から、無の常態に神経を集中し何も考えない時間の中でも多くの学びがございました

時間を忘れることのできる、貴重な体験をさせていただきました。

初めての坐禅は、非常に新鮮でもあり、心が穏やかになるのを少しだけ感じる事ができました。

とても貴重な体験ができました。「自分に向きあう」時間の大切さを実感する事ができました。

「つながる」をテーマにした座禅を体験させて頂き、

坐禅を体験するという貴重な経験ができ、とても楽しく参加させていただきました。普段会社で仕事をしているときでは考えられないような時間の使い方で、とても充実した時間だったと記憶しています。己と向き合うためだけの時間を設けることで、改めて自分について見つめ直し、日ごろ当たり前と感じている感覚が研ぎ澄まされたような、特別な瞬間を感じる事ができました。今後の日常生活においても、時間を取って改めて己と向き合う時間を設けていければと思います。

座禅は初めての体験でしたが、瞑想は以前学んでいたのととても親しみやすかったです

座禅は無理に型にはまらなくても良いという示唆に富んだ最高のイントロダクションでした。

短時間で一気に引き込まれ、かつ体感できる体験でとても刺激がありました。仕事の効率が上がりそうなので持ち帰って実践してみたいと思います。

自分自身はあぐらがかけず座禅中に足が痛く、集中できていなかったことが正直なところ。ただし静けさやお寺の凜とした感じで対話することは普段に比べてより素直に自分をさらけ出せたと思う。素敵な場所を提供頂きありがとうございました。

初めての経験でした。伊藤副住職さまのお話は分かりやすく、心にストンと落ちてきました。素晴らしい経験をさせていただきました。

伊藤副住職の事前のレクチャーの中で、音を聞くのではなく音を観る、それが観音ということを知り、とても勉強になりました。また、座禅というと体は動かさず、無心でなければならないと思っていましたが、世の中どんなものも常に揺らいているし、人間は常に何かを考えている生き物なので、無心でなくてよい、動いてもよい、無心であること、動かないことは逆に不自然である、ということもとても腹落ちしました。

今まで、自分の内部、自分の外部にこれだけの時間、意識を向けたことがなかったので、非常に、新鮮な体験になりました。

自分の感覚や思考に振り回されることが多いので、一度それらを観察することで、自分でコントロールできるようになるということだったので、今後、実践していきたいと思いました。

座禅を通して自分の内側を感じる事ができました。

その延長上に周りとのつながりも同じようにあると思うと世の中は個性の集合であることと、その中でどうあるのか、どうなりたいのかと考えるようになりました。

全てを忘れて無になる事で俯瞰して自分をみる事が出来たと感じました。

とても心地よい時間を体験できたことに感謝いたします。ありがとうございました。

新しい感性を学べたと感じております。

自分に向き合う体験を初めて体感しました。

心頭滅却すれば火もまた涼し、という言葉もある通り、坐禅中は不思議と寒さを感じることなく心地よい集中状態にあることを感じました。これを普段からできるようになるには相当鍛錬のいることかと思いますが、意識してみたいと思います。ただ、警策が希望者となった際は、「受けてみたい」という我欲が勝ち、実際に受けるまでは雑念まみれであったことは大いに反省です。

一撃で好きになりました。優しい。興味を引き、ハードルを下げてくれる。こんな喋り方をできる人に憧れるし成りたいと思います。グォングォンの音が好きです。

座禅を通じて自分がただの世界の一部であると感じたことで、少し気持ちが軽くなったように感じました。

座禅、以来毎日5分だけですがやっています。眉間のしわを緩め、全身の力を抜くと邪念が消えることがわかりました。

普段全く気に留めない、小さな体の変化や自分の五感に向き合うすばらしい体験でした。

坐禅を通じて今まで曖昧だった感覚が研ぎ澄まされたり、マインドが落ち着いたり、私生活でも活用できると感じた。

セッション1_自律的な仲間と組織に向き合う（木村さま、夏目さま、仲山さま）のご感想

登壇者でしたが、夏目社長は社員に会社のためではなく、自分のために仕事をしろと促してる話は、実は社員を無条件に信じてることが、ベースにあるんだなと思ったのと、社長や会社が社員を無条件で信じれば、社員は何かしらそこに報いようとする、信頼で返そうとするのではないかという気づきがあった。

猫のフレームワークはパワフルでした。愛される企業の経営者の雰囲気掴むのにとてもよかったです。

イヌネコトラライオンの共通言語を提供できたことはうれしかったです！

何してるかわかりにくい人たちのパネルセッションは、1時間だと何だかよくわからないうちに終わってしまいますね笑

面白いお話でした。夏目さまは良くお話を耳にします。

社内でうまく活躍できない、発信できない社員もいますが、うまくそのタイプのいいところを見出して、活躍できる環境をつくっていくことが大事だと、大きな気づきでした。

考え方で、仕事も面白く、自分自身に向き合うことができました

ネコ理論はとてもおもしろく、適材適所やリーダーのあり方を考える参考になりました。

社員の性格や能力に応じて、適材適所の役割で働くことで仕事をする時間が有意義になると思いました。当社の問題は、製造業なのでイヌの人が大半です。

そして、ネコを受け入れないので、新しいことに挑戦できない雰囲気になっています。また、イヌはイヌでも中身はタヌキの方も多く、組織、人としての成熟度は低いと改めて感じた次第です。

そのことも認めるながら、少しずつでも進んでいければと考えています。

あっという間に終わってしまい、もっといろいろなお話を聞いてみたかったです。

皆さまが大切にしていることやこだわりが、共通しているところもありながら、企業文化としてユニークさを醸成されているところがあり、面白かった。

最も印象的だったことは、東海パネ工業株式会社の夏目社長の言葉です。「会社の為に働かない」「失敗OK」「責任を取るのではなく、果たす」という考え方は、私が仕事に取り組むうえでなかった考え方でした。経営者側からそのような姿勢を提示されることで、新しい仕事であっても取組みやすいと思います。

私自身の仕事を振り返ると、会社の為にならない仕事に取り組む意味はあるのか、と考えてしまい、自分を主語にして仕事に取り組めていないところがありました。どんな仕事であっても、自分の成長につながっているということを意識して、積極的に取り組む姿勢が大事だと気づくことができました。

上司や経営者がメンバーの主体性を守るための、環境作りのお話はとても印象的でした

2名の経営者の共通点として、社員を信頼しているのがメッセージとして伝わりところがとても良いなと思いました。先導し引っ張るマネジメントではなく環境を整えるマネジメント、北風ではなく太陽のようなリーダーシップがとても魅力的でした。

井村さんのイヌ、ネコ論は面白く当社組織でも社員の顔が思い浮かび新鮮なお話であった。

早速イヌネコ資料は全社員に共有した。幹部のネコをイヌ化させないことを期待するところ。木村さまは同年代でありさらにお話を聞いてみたいと思った方。夏目さんはよく存じ上げています。

自律的な社員を育成するために工夫されていることなど、とても勉強になりました。各経営者様の熱い想いを感じました。

仲山様の組織のネコのお話では、イヌがだめでネコが良いのではなく、健やかなイヌとネコが良い、というお話があり、自分は明らかなネコタイプですが、もしかしたらこじらせたネコかもしれないので、この考えを意識していきたいと思いました。弊社夏目のお話では、常に社内で聞かされてはおりますが、会社のために働くな、失敗OK、という考え方について、改めてその本質は自律的な社員であるから故のことだと感じました。木村様のお話では、社員の評価は何ができるかが重要視されがちだが、まずその社員がいることが大事である、そうでないとイヌが評価され、ネコが評価されないのだと仰っており、とても共感しました。自律的な組織には、社員を信頼する、ことが大事だということが三名共通のメッセージだったことが印象的でした。

仲山様の組織の人間のタイプを動物に例えていた事例は、自分の会社を整理するうえで、

非常にわかりやすかったです。

そして、組織には、トラだけがいたらよいわけではなく、どの種類の人も、ある程度いないとうまく回らないということで、多様性を認めるという意味を改めて理解できました。

やはり、ネコはイヌをネコにしようとするし、イヌは、ネコをイヌにしようとするということが会社でもよくあるので、それは無意味な不協和を生むだけであると理解できました。

木村様の会社の給料自己申告制度の話が興味深かったので、もっと聞きたいと思いました。

セッション1_自律的な仲間と組織に向き合う（木村さま、夏目さま、仲山さま）のご感想

仲山様のイヌネコの分かりやすい話で楽しく、また性質を理解することで今後の仲間たちとの付き合い方が楽になるように感じました。

木村様の従業員に対しての姿勢にはとても感銘を受けました。自身も少ないながら部下（仲間）がいるので木村様を参考に実践できるようにしたいと思います。

夏目様の事業に対する取り組みを支えているのが従業員という仲間たちだと感じました。弊社も東海バネ様ほどではありませんが多品種少量生産型ビジネスモデルであることからその考え方を参考にさせていただきます。

ありがとうございました。

異業種の経営者が、それぞれの組織に対するお話は、管理職として参考になりました。

組織を動物に例えるのは非常に分かり易いと感じました

恐らく本イベントには、ネコ、あるいはトラの皆さまが集まられているだろうと容易に想像できるのですが、チェックリスト然り、自分はイヌなのではないか？と思いながら聞いておりました。最初は『隠れネコ』に属するのかもと考えましたが、逆に『隠れイヌ』属性が強いのでは、という思考に至りました。かくちょも『イヌが悪い訳では無い』とも、東海バネの夏目代表も『ネコばかりでは困る』とも仰っておられており、そんなイヌ属性の人間が『良い会社・愛される会社』をつくることは可能なのだろうかと自問自答しておりました。

お話を聞きながら脳内の窓がもう一つ開いていました。ライオンからトラに戻りたい…とか経営者としてあるまじき想いを勝手に持ち(笑)そんなことを考えられるのも御三方の出ず空気間とお寺というシチュエーションがあったからだと思います。イヌタイプの人のことをもっと丁寧に考えていこうと再確認しました。

社内には典型的なトラタイプの方がいて、働き方が羨ましく思っています。

片や自分の社内の立ち位置はイヌ側でライオンタイプの道へ進んでるのかなと感じています。

チェックシートでネコ度が高かったのも、実はネコ側なのかなと自覚しました。

どちらにせよ楽しく仕事できるように考えていきたいと思いました。

大事なものは任せ、その責任をきちんととってあげることが大事と感じました。

「組織のネコ」という概念と、ネコな人、イヌな人それぞれが力を発揮するための仕掛けについて木村様、夏目様よりうかがえて大変参考になりました。木村様の「その人がいるだけで価値がある」というのは新しい感覚でした。

もう少し3人のセッションを聞きたいのが本音でした。

セッション2_価値に「向き合い」、社会に「伝える」（大槻さま、王さま、和田山さま、但馬さま）のご感想

社員総会をワークショップ形式でやるなど、とても面白いと思った。紹介されていた「問いのデザイン」はその場で即買いました！

これはもっともっと深掘りしたかったー！

トラリーマン集会、ぼくがファシリテーターしたいと思いましたw

このセッションは、全体的に、参加者が置いてきぼりになっていたようです。そのような声を聴きましたし、私も一部そう感じました。

トップとの信頼関係が最も重要なことだと自身にも置き換えて改めて認識しました。ナンバー2であれ、幹部社員であれ、一般社員でも、社内での互いの信頼、尊敬の度合いが高いほど活躍でき、成長していくことができるのだと思います。

参加されている皆さんの考えや思い伝わりました。私自身勉強不足とも感じました

社員が会社の方向性を語れるようになる、ということにもっと取り組みたい（各社を見習って）。

経営者の想いを実現するには、登壇された方の様な翻訳者が必要だと実感するとともに、。

大変羨ましく思いました。その様な方を採用し、育てて来られた経営者の方を尊敬します。

社長の右腕左腕としての皆さんのお話がとても興味深かったです。

社長の右腕として活躍されていながら、しっかり自分の中心軸を持って仕事をされているところが素晴らしいと思いました。

株式会社ウエダ本社の王様の「価値観を価値化する」という考え方がとても印象に残りました。私自身、経営者と距離が近い部署に所属しており、経営者の考え方と現場とのギャップに悩まされることが多いです。その中で、経営者の視点は「価値観」で、現場に必要なのは「価値」であるという考え方がとても腑に落ちました。自社では、経営者の価値観をそのまま現場に浸透させようとしているな、と気づくことができました。その上では、私自身ももっと経営者と現場の双方の声に耳を傾ける必要があると思います。自分の役割を再認識することができました。

色々な体験や経験を踏まえての言葉が凄く伝わってきました

伝える、伝わるを改めて考えさせられる時間でした

登壇の機会をいただきありがとうございました。とても楽しかったです。但馬さまの短時間で問いを深めるファシリテーションの技術に感動しました。それぞれ似たような役割を持ちながら異なる立場の3人の目線の違いみたいなのも見えて面白かったです。

夢中で話してしまったので周囲の方々にも何かお渡しできていればよいのですが…！

但馬さまの柔らかな雰囲気ですり込まれる姿に上手さを感じる。王さん、和田山さんが具体的な意見を言われ大槻さんが受け止め謙虚なお話をされる素敵なセッションであった。個人的に刺さったのは、和田山さんの言葉で、魅力ある会社は「挑戦する機会がたくさんある環境」ということばが心に刺さった。

私個人的には似た立場や役割をされている他企業の社員様のお話をきいたり、悩みや課題を共有することができ、他の会社に勤めてはおりますが繋がりを感じ、一緒にこれからも頑張っていきたいと一種の活力のようなものになりました。

三名とも現在従事されている役割がゼロスタートという点が共通していて、そこからいろいろ模索されながら軌道に乗せていく中で、部下を信頼し任せるということが重要だというお話で、まさにセッション1と共通するポイントだなと感じました。

インナーマーケティングは、非常に難しいですが、それを実践されてきた方々の生の体験談を聞くことができ、今後、自分の会社でも活かせる気づきが多くありました。

4方のようなトラになりたいと思いました。

セッション2_価値に「向き合い」、社会に「伝える」（大槻さま、王さま、和田山さま、但馬さま）のご感想

但馬様のファシリテーションはとても気持ちよく、パネラーの皆さんが気持ちよく発言されていることがとても印象に残りました。

普段から伝える事がとても難しいと感じていましたが皆さんが共通して楽しそうに話しされていました。伝える事の中心に人とそしてワクワクするコトがとても重要だと改めて考える良い機会でした。

ありがとうございました。

経営者の考えを代弁（社内広報）されている担当者のご苦勞身に沁みました。

但馬さんファシリは自然体で引き出して頂きました

澤村の和田山さんとは昨年のThe Tour、伊那食品様訪問の際にご挨拶させていただいておりましたが、その際お伺い出来なかったお話を沢山いただけて、嬉しく思いました。特に方針説明会については双方向コミュニケーション、ワークショップと言った手法を取り入れられていると伺い、弊社も毎年の方針説明会、そして3年に一度の中期経営計画発表会と、どうしても片方向になりがちな発信の方法の参考にしたいと、もっとお話をお伺いしたいと思いました。

あー、うらやましいなあ。そんな会社に近づきたいなあ（ジェラシー！）と思いつつも、登壇されている皆さんの会社にも様々な葛藤があるんだろうなあ。それでも良き会社に向かえるように進んでいる感じを勝手に受け取っていました。いつかは弊社社員もあの中央で喋ってもらいたい。それを他の社員が聞き、「自分もあんな先輩のようになりたい」と感じてもらえればと！そんなビジョンを浮かばせる参考になったセッションでした。

会社組織の中で根底にあるのはやはりコミュニケーションだということを感じました。

”10個下の後輩へのメッセージ”で自分なら何て伝えるかなと考えました。仕事の中でやらなければいけないことばかりですが、その中でも自分の好きなこと得意ことを見つけて仕事を楽しんで欲しいって伝えたいかなと思いました。プロセスで個性を出していこう

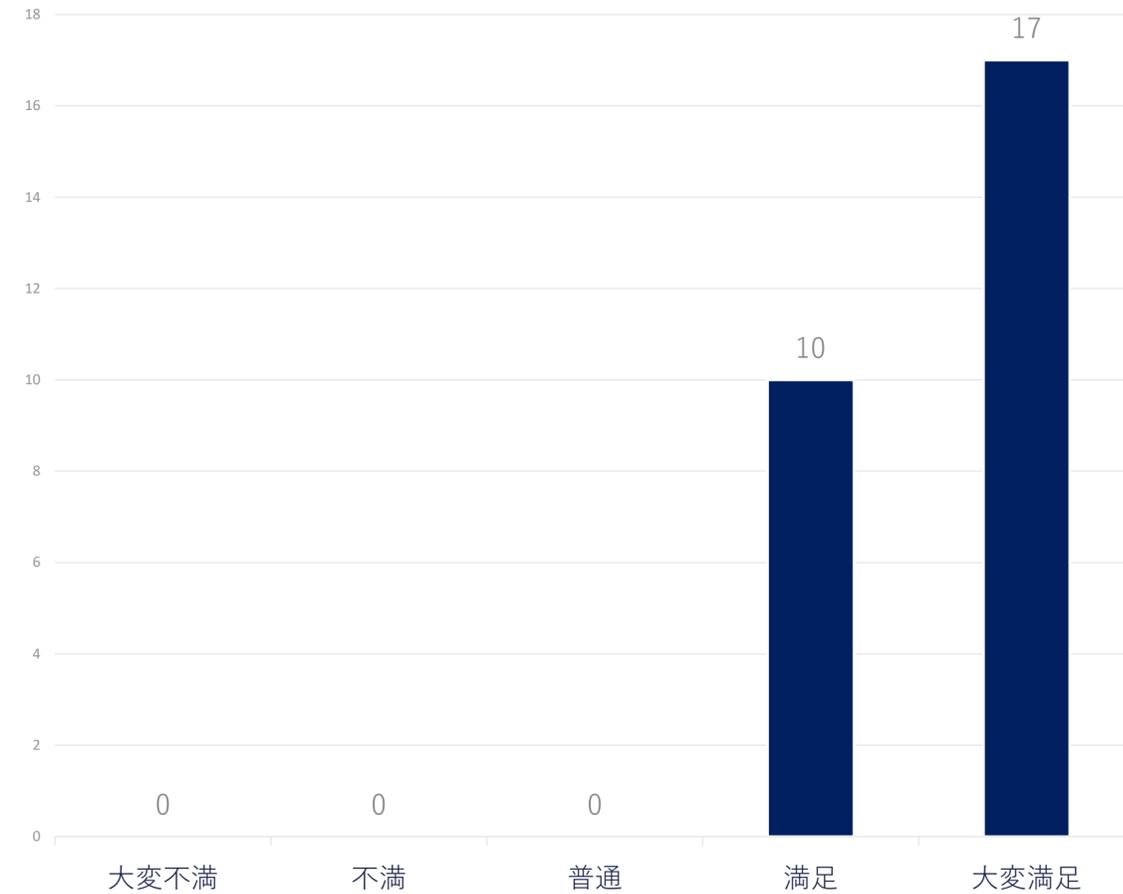
皆さんとてもイキイキしておられました。

お三方の取り組みはもちろん、価値観や人となりにまで触れられたことで理解が深まりました。

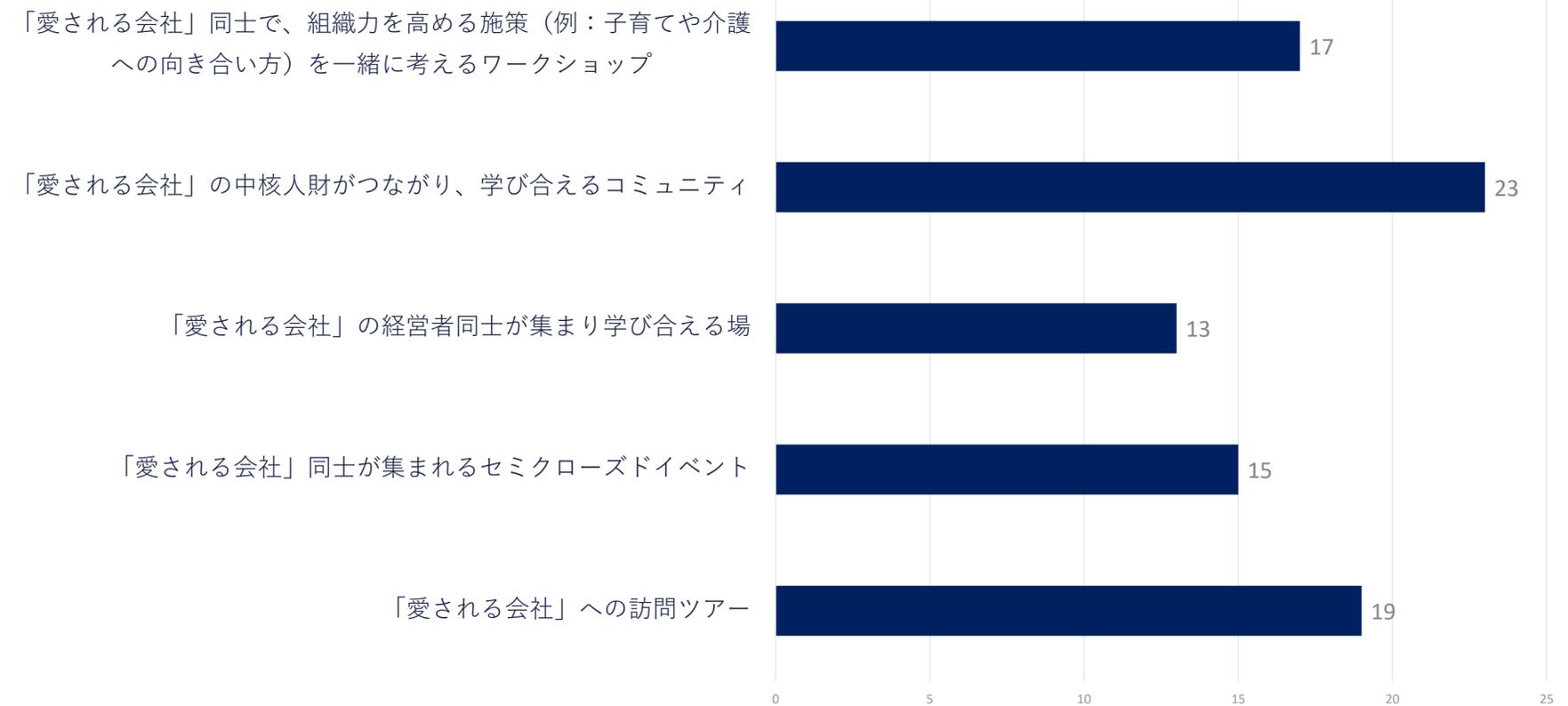
参加できませんでした。

イベント全体の満足度と本事業への期待

イベント全体の満足度 (27名)



本事業への期待 (27名)



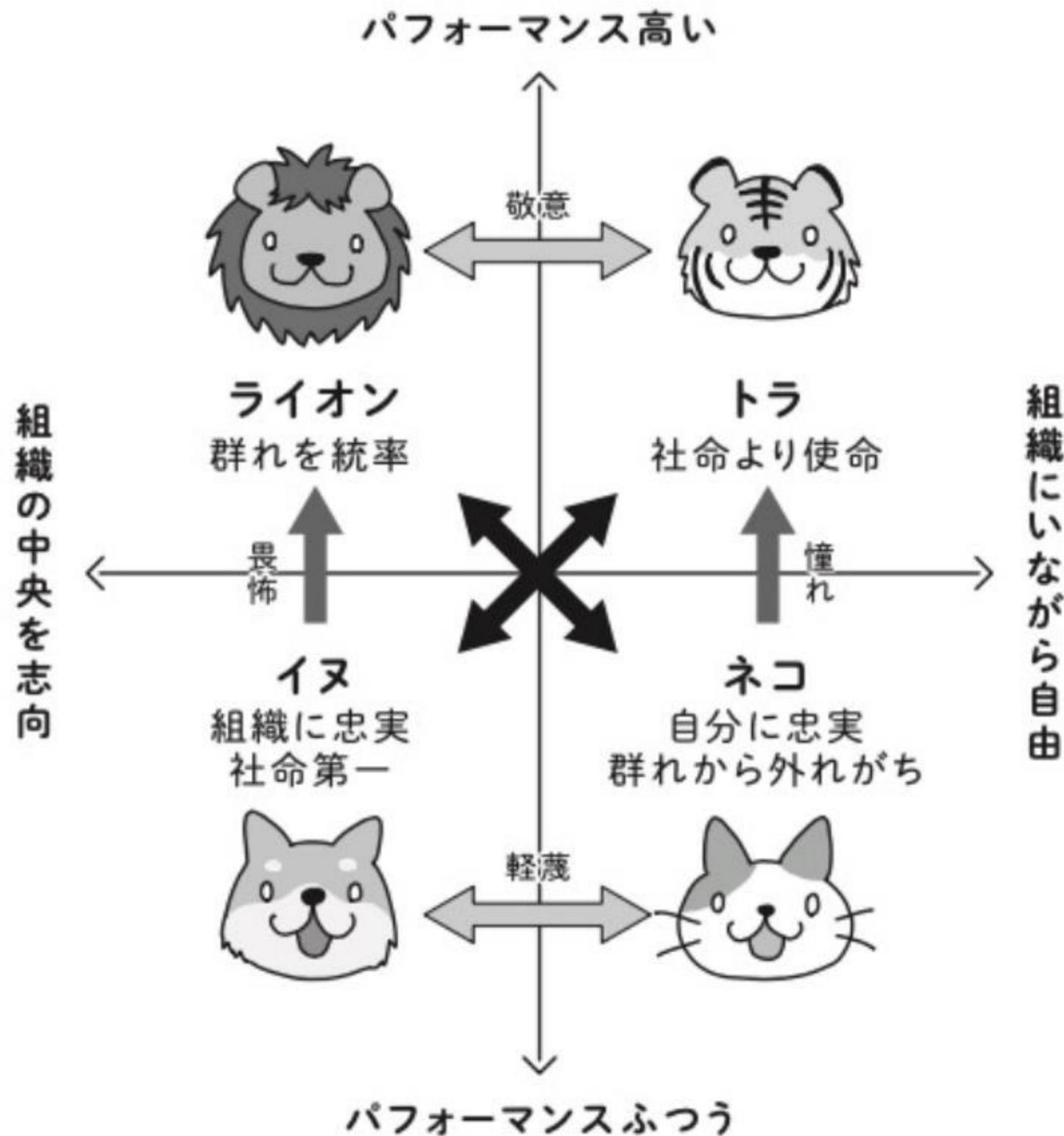
04 The DIALOGUE 登壇者配布資料

- The DIALOGUE Session 1

- 主な所属： 仲山考材／楽天
- ヤッホーブルーイングなど数社で**エア社員**
- 社員**20人**の楽天へ。初代**EC**コンサルタント
- 楽天大学(出店者の学び合いの場)設立
→ **店舗さんと遊ぶ係**(コミュニティができた)
- ヴィッセル神戸へ**非公式お手伝い**として派遣(ネットショップ立ち上げ)
- **20人**から数千人になる「組織の成長痛体験」をもとにチームビルディング講座(07年～)
- なぜか**兼業自由、勤怠自由の正社員**になる(07年)
- 『ジャイアントキリング』『アオアシ』とコラボで出版
- なぜか横浜F・マリノスと**プロ契約**
(コーチのコーチ、ジュニアユースのコーチ)
- 松本山雅**FC**でトップチームのチームビルディング
- 「子どもが憧れる、夢中で仕事する大人を増やす」



【「組織のネコ」という働き方】 動物4タイプと相性



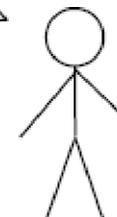
あてはまるものに、○をつけてみてください(組織で働く人向け)

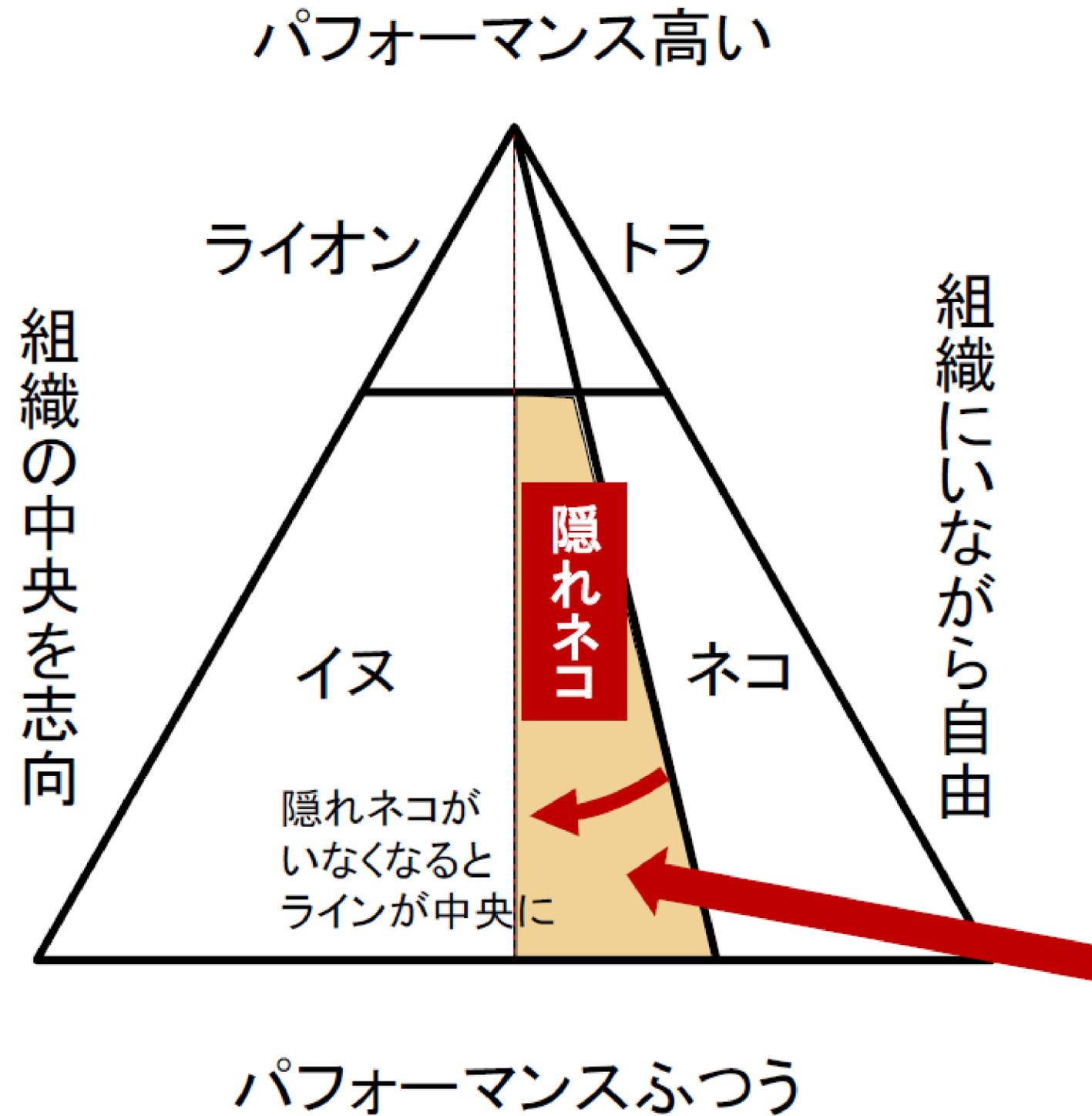
- 【 】①「仕事は苦役であり給料はガマン料」という考え方にモヤモヤを感じる
- 【 】②お客さんに喜ばれない(意味のある価値を提供しない)仕事はやりたくない
- 【 】③指示された範囲外(KPIと直接関係ないこと)でも、よいと思ったことはやる
- 【 】④自分の信念に反する指示は、しれっとスルーすることがある
- 【 】⑤肩書きや出世競争を勝ち上がることに、興味がない
- 【 】⑥向いていないし自分でなくてもよい仕事をずっとやらされるのは、ムリ
- 【 】⑦社内キャリアのレールの先に到達している人の姿にワクワクしない
- 【 】⑧失敗しないことより、怒られたとしてもチャレンジすることのほうが大事
- 【 】⑨群れに組み込まれるのがニガテ
- 【 】⑩同調圧力をかけられるのも、かけるのもキライ

「組織のネコ」度チェック

ネコな人が
イヌみたいに働くと
しんどくなるかも

犬小屋のネコは
健康によくない



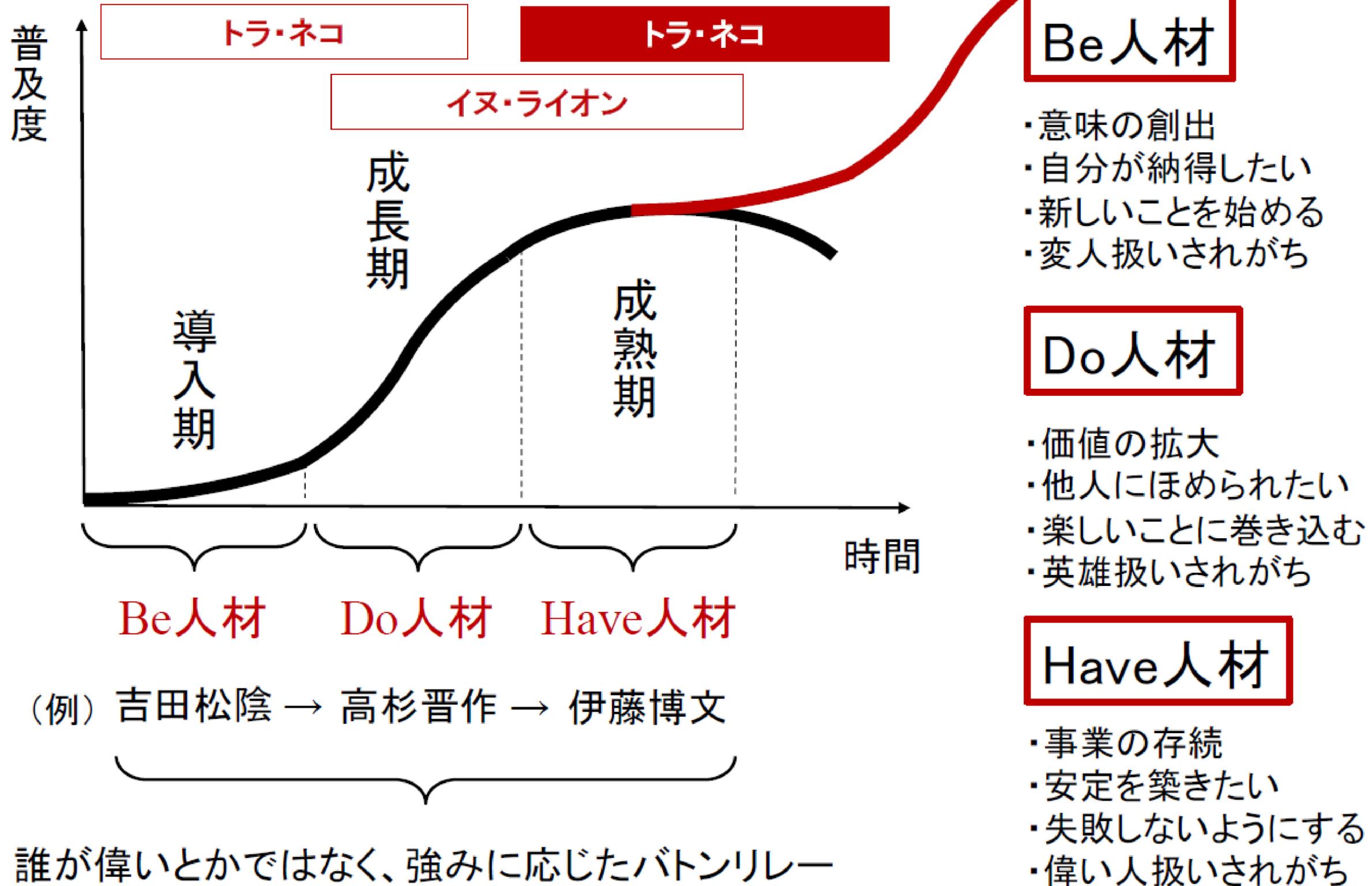


イヌの皮をかぶったネコ

ネコな人がイヌみたいに働くとしんどくなるかも

まずは「組織のネコ」を目指そう

成熟期のトラ・ネコは、次のSカーブ乗り換えの準備をする



くらし、気持ち、ピカピカ
木村石鹼

社名：木村石鹼工業株式会社

創業：1924年（大正13年）

本社：大阪府八尾市

第2工場：三重伊賀市（IGA STUDIO PROJECT）

社員：56名

年商：15.3億（2023年6月度）



大阪の元気!ものづくり企業



大阪ものづくり優良企業賞2016の優秀賞を受賞／2017年度大阪製ブランドに「SOMALI台所石けん」選出／Forbes JAPAN

「SMALL GIANTS AWARD 2019」にてLOCAL HERO賞を受賞／Makuake Award 2020 受賞／JAPAN EC大賞2021 受賞





木村祥一郎

木村石鹼工業株式会社 代表取締役社長

1972年生まれ。1995年大学時代の仲間数名と有限会社ジャパンサーチエンジン（現イー・エージェンシー）を立ち上げ。以来18年間、商品開発やマーケティングなどを担当。2013年6月にイー・エージェンシーの取締役を退任し、家業である木村石鹼工業株式会社へ。2016年9月、4代目社長に就任。



shoichiro kimura @yudemem



木村 祥一郎 (Shoichiro Kimura)

- ・ 責任の定義 / 取る → 果たす
- ・ じぶんプロジェクト
- ・ 自己申告型給与制度
- ・ 雑談推奨 / いる → なる → する
- ・ 心配 → 信頼 / 調理 → 発酵

東海バネ工業株式会社の概要

- ・ 会社設立：1944 年
- ・ 資本金：9,644 万円
- ・ **平均受注ロット5個の多品種微量オーダーメイドに特化したバネ屋**
 - ・ 大量生産型の1業種依存が高い業界内で26業種とお取引
 - ・ 顧客数4,800社以上のロングテール型顧客構造でリスクを分散
- ・ 本社：大阪市西区
- ・ 工場：兵庫県豊岡市
- ・ 社員数：89名（本社25名、豊岡神美台工場64名）
(全社平均年齢37歳 2024年1月1日現在)



夏目 直一 @東海バネの自己紹介

大阪市内で父が経営する鉄工所に勤務するも平成元年に倒産し、東海バネに負債丸ごとお世話になる形で中途入社。

入社して間もない頃、2代目社長から「会社の為に働くな！」の言葉を浴びせられ、会社の為に犠牲になるのが当然というそれまでの価値観を180度変える。

その後も数多くの大失敗を重ねるが、そのたびに背中を押されてきた。

「いつまで私に社長をやらせるつもりや？ええかげん私を家族のもとに帰してくれ！」との2代目社長の発言を契機に、会社に一番迷惑をかけてきた社員を自負していることから、2018年、3代目就任に手を上げて現在に至る。





当社の自律的人財育成のドライビング・フォース？

・ 会社の為に働くな

- ・ 働く目的は「自分で決めた自分以外の誰かへのお役立ちを通じて幸せを掴むこと」。
会社はそのための手段であり目的ではない。
- ・ 社員は東海バネでしか通用しない人ではなく、「東海バネ以外でも活躍できる人」になって欲しい。成長の結果、もの足りなければ東海バネを踏み台にして次のステップへ行っても良い。
- ・ その支援のための仕組み土台が、社員同士を比べず、一人一人の成長にフォーカスした自己研鑽・挑戦・他者支援の行動評価がほぼ全ての「絶対評価制度」にある。

・ 失敗OK

- ・ 初めてのことや新しいことへの挑戦はうまくいかないのが正常。時間がかかってもあきらめない限り上手くいく。挑戦でうまくいかないはOK。それはあきらめない限り必ずうまく行くから。
- ・ 本当の失敗はそれを恐れて何も踏み出さないこと。途中であきらめて止めてしまうこと。だから「やってみたか？」で挑戦への背中押し。





当社の自律的人財育成のドライビング・フォース？

・ 会社は社員の為に在る

- ・ 顧客満足〇〇くらい！社員の人生を犠牲にする顧客満足はありえない。社員が自分たちの人生を楽しみ幸せを掴むからこそホンマモンの顧客満足へとつながる。
- ・ そういう社員に支えられている会社は、競争せずに個性を磨いて顧客に選ばれる。
- ・ その思想から2018年、会社の所有も経営も完全非同族の「社員の社員によるみんなの会社」成立へと進化。ここから先は赤の他人同士で繋いでいく。だから社員の自律性は当社にとって必要不可欠な命綱。

・ 自律性を育む判断軸は理念と東海らしさ

- ・ 会社が…でなく、皆の幸せが…の視点による理念と東海らしさの設定。
- ・ 何のために働き、会社があるのか？を社員が自分事として捉え考える機会づくり。
- ・ 責任と権限をセットにして社内にはばらまく。
- ・ あとは言ってる事とやってる事が同じで経営層がブレないだけ。



- The DIALOGUE Session 2

ファンをつくり ファンと歩む

会社の規模に関係なく
大きな夢を持っている企業が
その魅力を発揮し

ファンが集いファンが支え、スタッフと共に
事業が育っていく

愛される企業 Lovable companyを
増やしていく

Fascinate

MARKETING
for
LOVABLE
COMPANY



自己紹介

但馬 武 たじま たけし

最愛ブランド戦略構築家

fascinate株式会社 代表取締役社長

- ・ パタゴニア日本支社にてダイレクトマーケティング部門統括/経営陣参画を中心に19年勤務
- ・ 2014年よりコンサルティングスタート
- ・ 2017年地域活性化を展開するエーゼロ株式会社に役員として参画
- ・ 2018年より「未来が歓迎する変化を作り出す」一般社団法人RELEASE;に合流
- ・ 2019年にfascinate株式会社を創業

- ・ 長野県立大学ソーシャルイノベーション創出センターアドバイザー・メンバー
- ・ 京都市ソーシャルイノベーション研究所 フェロー



fascinateは「LOVABLE COMPANY」への変容を伴走する共創型コンサルティングカンパニーです

LOVABLE COMPANY®とは

顧客や従業員から愛されている企業の総称。多くのファンがいてくださることで企業は積極的な経営を行うことができます。ファンに愛されるためには従業員から愛される企業であることが必要です

効果：

- ・モチベーションの高いスタッフが採用しやすく、採用後のミスマッチも少ない
- ・ファンによる口コミが多くマーケティングコストが抑制できる
- ・安心感が高まることで、社員の想像力が高まり、イノベイティブな取り組みがしやすくなる
- ・顧客側が理念に共感することによってLTVが増加
- ・熱心なファン層があることによって、企業側は創造的な取り組みを展開することができる

代表的な企業事例



事業概要

イノベーション

ビジネスモデルの構築

企業理念を実現する事業を生み出し、既存事業を変容させるプロセスのデザイン

マネジメント

カルチャーモデルの構築

企業理念（目的／願い）の構築と全スタッフへ浸透していくプロセスのデザイン

マーケティング

顧客エンゲージメント
戦略の構築

顧客を開拓し、ファンそして熱狂的愛好家となっていくプロセスのデザイン

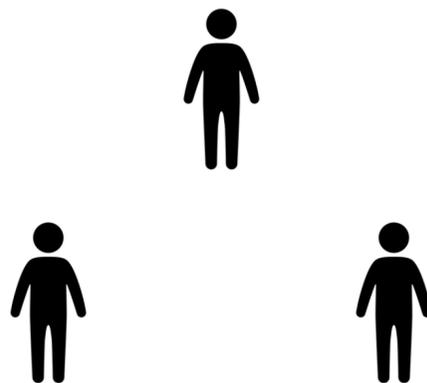


多くの時間を過ごしていく企業内での体験や
経済の中心でもある企業を通じた体験をデザイン



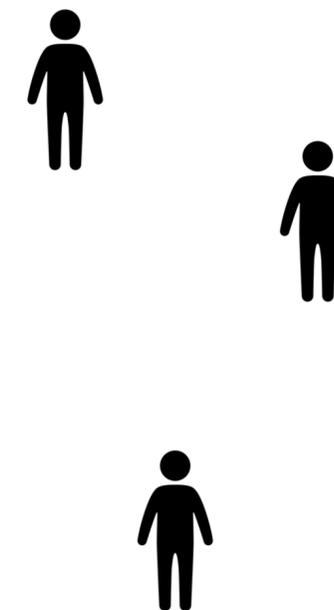
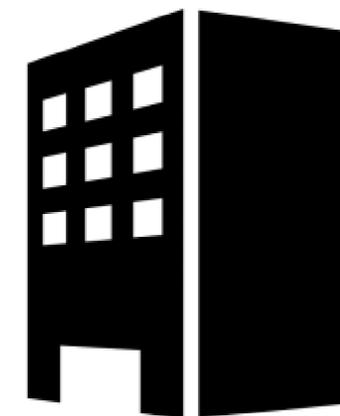
個人

自身の内発的動機に気づき自分らしく歩み出せるプログラムの運営



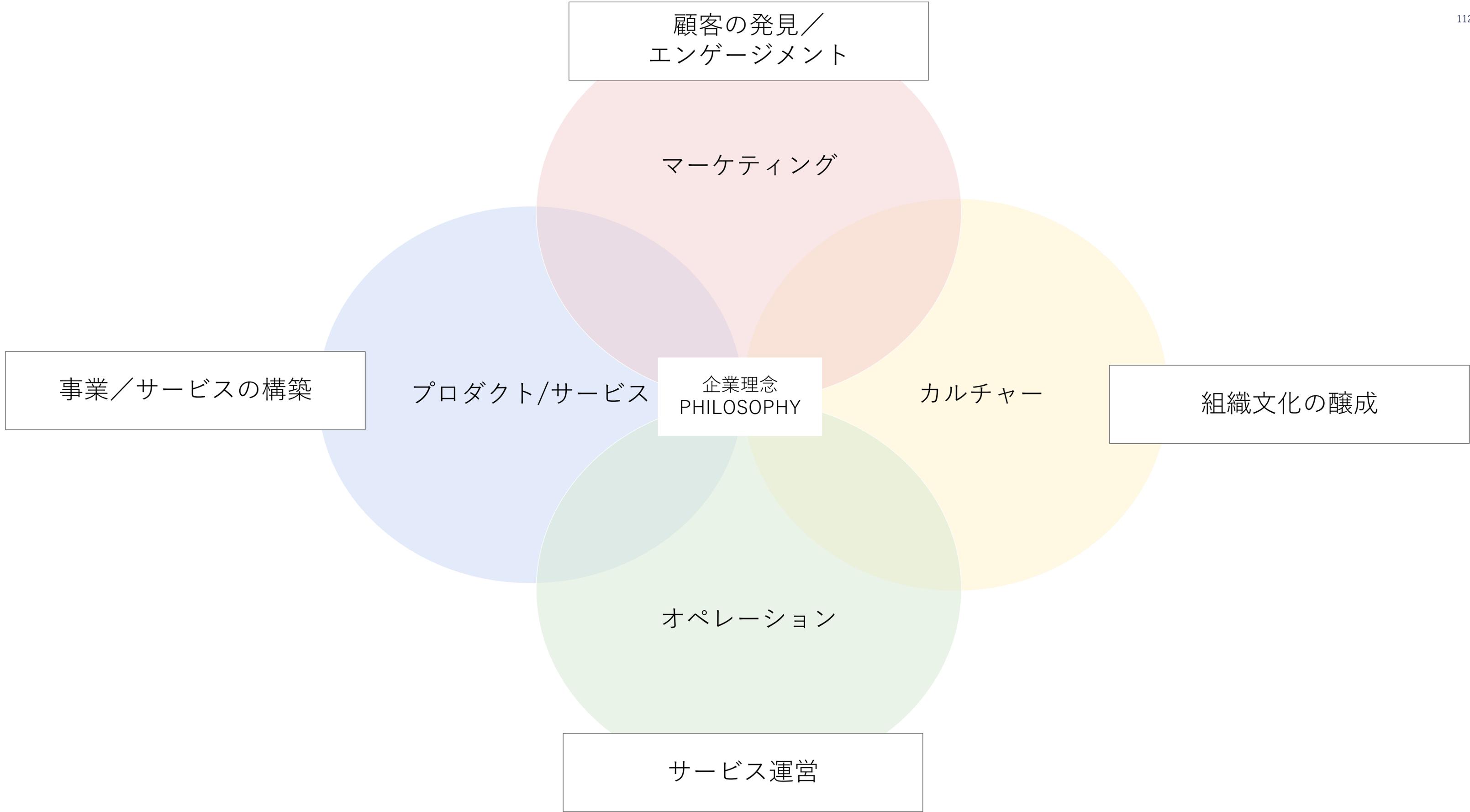
組織内の関係

各個人が内発的動機を大事にしながらも、創発的に事業が生まれていく組織体制の構築



企業と顧客の関係

その企業の存在目的に沿う”ファンを育て、ファンと共に歩む”アドボカシーマーケティングの企画



顧客の発見/
エンゲージメント

マーケティング

事業/サービスの構築

プロダクト/サービス

企業理念
PHILOSOPHY

カルチャー

組織文化の醸成

オペレーション

サービス運営

 WELLZ UNITED
INDUE



自己紹介



大槻 宏美（おおつき ひろみ）

株式会社 WELLZ UNITED

チーム経営サポート リーダー

- 2016年 井上株式会社 中途入社
- 2021年 株式会社WELLZ UNITED設立と同時に移籍
アシスタントリーダー就任
- 2022年 リーダー就任

趣味

F1観戦 ツーリング 釣り

ゴルフ 映画・海外ドラマ鑑賞



会社概要



ホールディングカンパニー

■設立 2021年4月21日

■社員数 7名 (2024年2月現在)

INDUE

電気設備ソリューション事業

アグリライフクリエイイト事業

■創業 1947年1月10日

■資本金 4,000万円

■社員数 110名 (2024年2月現在)

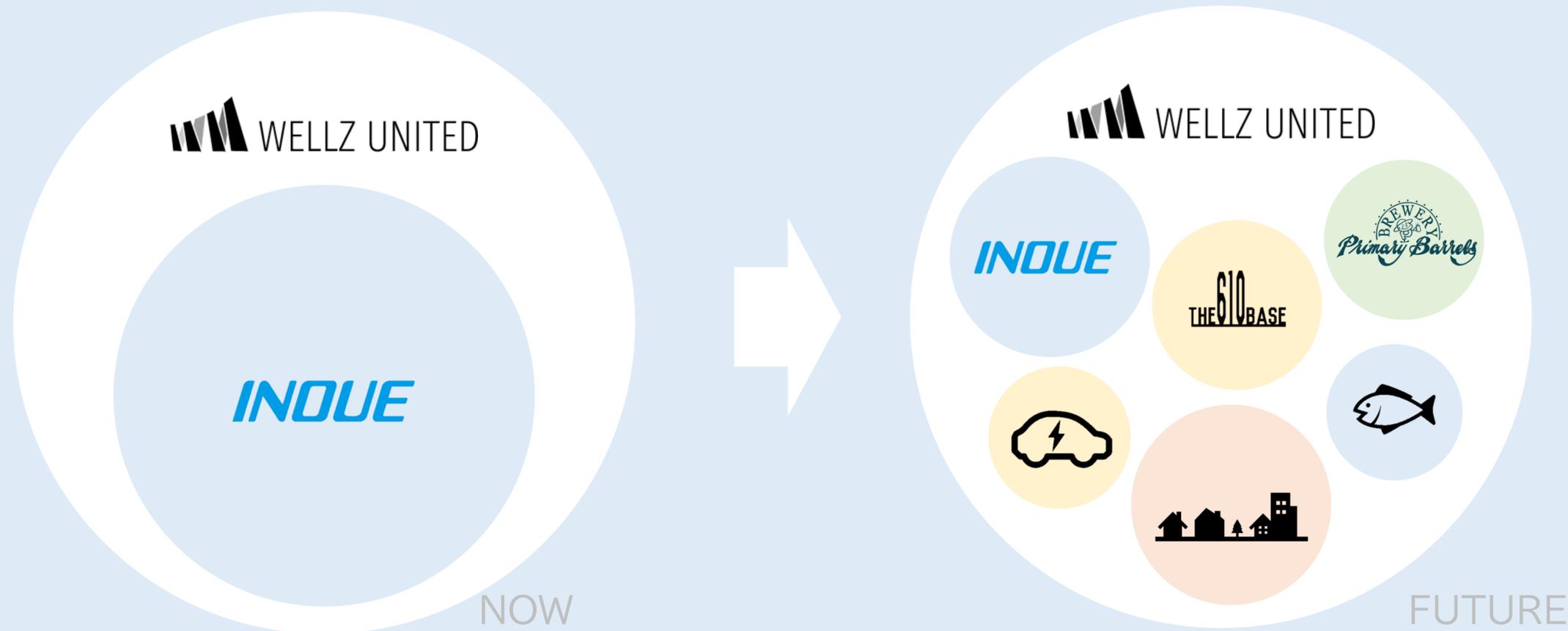
■売上高 33.6億円 (昨年度実績)

■本社 京都府福知山市篠尾新町

■拠点 北近畿7 京都市内1

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



私たちの価値

変化

1

常に変化がある
変えていくこと、変わっていくことでリ
スクを最小化&成功角度をあげる

主体性

2

誰もが主体性を発揮できる環境があり、
主体的に会社づくりに参加
幸せは主体性の上に芽生える

羊組織

3

競い合うより、助け合い
広い視野をもち、お互いの個性を認め、
助け合う羊の群れのような組織



王 智英

Oh Tomohide

プロジェクト・デザイナー

文化人類学を専門としフィールドワークを通して地域活性化に取り組む。ウエダ本社入社後、ビジネス現場をフィールドとし、企業の働き方、社員とのあり方をテーマに企画運営を行う。

一人ひとりが「何のために働くのか」「内発的動機を高める力」「気づきを生み出す力」を最大限に発揮させる場づくりを行う。

参考URL

https://kyoto-iju.com/column/hito_13

<https://social-innovation.kyoto.jp/learning/3929>

<https://social-innovation.kyoto.jp/spread/5574>

株式会社 ウエダ本社

| 創業 1938年5月（昭和13年5月1日）

| 設立 1961年7月

| 会社所在地

北ビル(本社屋)：〒600-8103 京都市下京区五条堺町角塩竈町363番地

南ビル(登記上本社)：〒600-8191 京都市下京区五条高倉角堺町21番地

| TEL 075-341-4111(代表) | FAX 075-341-5738

| 資本金 8,000万円

| 代表取締役社長 岡村 充泰（オカムラ ミツヤス）

| 社員数 30名（2020年4月現在）

| 許認可

一般建設業：京都府知事 許可（般-25）第34895

建設業種：鋼構造物工事業 / 内装仕上工事業 / 造園工事業 / 建具工事業

古物商：第611060830038号

| 業種 人を生かした価値創出業

| 子会社 utena works株式会社

| 主要取引先

アイリスオーヤマ株式会社 / イナバイインターナショナル株式会社 / 株式会社内田洋行 / エプソン販売株式会社 / AURAL SONIC株式会社 / Vitra株式会社 / 株式会社オカムラ / 株式会社オリバー / 京セラドキュメントソリューションズジャパン株式会社 / 共同カイトック株式会社 / コクヨ株式会社 / 株式会社コトブキ / コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社 / 小松ウォール工業株式会社 / コマニー株式会社 / 金剛株式会社 / サイボウズ株式会社 / 三洋工業株式会社 / シャープエレクトロニクスマーケティング株式会社 / デュプロ株式会社 / 東芝テック株式会社 / トータルフィット株式会社 / トヨセット株式会社 / 株式会社日本シューター / 富士フイルム ビジネス イノベーションジャパン株式会社 / プラス株式会社ジョインテックカンパニー / 株式会社ブロックス / 株式会社ホウトク / ムラテック販売株式会社

(敬称略・五十音順)

基本理念

人間としての使命を果たすことが全ての考えのベースです。
我々は一生懸命に生きること、人間的成長を目指すことが基本的な使命と考えます。

経営理念

成人して起きている間の殆どの時間を費やすのが仕事です。
我々は職場環境を豊かにし、働く人々をイキイキとさせることにより、社会に貢献していきます。
又、企業は公器であり、社会の役に立つ存在であるということが会社としての使命だと考えます。

経営指針

- ・ ウエダ本社としての三方（仕入先、お客様、自社）良しの精神を追求する。
- ・ ステークホルダーズ経営（その中でも社員とその家族の幸福を最優先に考える）を行なう。
- ・ 社員の人間的成長を支援する。
- ・ 社会貢献は会社の務めと考える。

行動指針

- ・ どんな仕事でもプロ（それぞれが自分の役割・責任を持つ）という意識を持つ。
- ・ やる人が一番（積極的な失敗を奨励する）という意識を徹底する。

ベーシック10

素晴らしい人生を送るためには、毎日を充実したものにします。

生きがいや充実感を得るには、一生懸命に何かをやる。

そのために、仕事や自分達の会社を良くし、それらを通じて他人や社会に貢献することで、自分の人生を有意義なものにする。

ウエダ本社は社員にそういう場を供給する事を目指し、社員はそういう価値観を共有した人達の集まりとなる事を目指します。

これらに基づき、ウエダで求める人格”ベーシック10”が定められています。

協調性	自分だけという考えを持たず、仲間のために尽くせる人。
素直さ	人の意見を良く聞き、常に反省し、自分自身を見つめられる人。
積極性	原因を他人に求めず、出来ない理由を言うのではなく、どうしたらできるかを常に考える人。
明るさ	仕事上で明るい人。（好奇心旺盛、すぐ声が出る、動作が機敏、目が輝いている）
礼儀正しさ	単に挨拶ができるだけでなく、気持ちの良い対応ができる人。
清潔さ	自分本位でなく、他人からどう見えるかを意識し行動できる人。
正確さ	決められた事は忠実に継続して守れる人。一つ一つの事がきちりできる人。
懸命さ	何にでも一生懸命に取り組める人。適当な仕事をしない人。
柔軟性	変化に対してやってみようと思える人、何でも吸収しようとする人。
ホスピタリティー	関わった人に幸せを与えられる人。お蔭様、お互い様という気持ちの持てる人。

人にスポットを 当てる

個性(多様性)
character

モチベーション
Motivation

交差して生まれる価値

場
Place

ウエダ本社の役割 = 伴走型コンサル

ワークプレイス(はたらく場)は出来てからがスタート

私たちは、より多くの人がいきいきと働ける環境をひとつでも多く増やしたいと考えております。ワークプレイスは出来てからがはじまりです。ワークプレイスができるから、その中で働く人々がよりパフォーマンスを発揮できるようにするために、ワークプレイス設計には、コンセプトや社員様のさまざまな意見、そして何より会社の目指すべきビジョンが必要になってきます。ウエダ本社では、それらの要素を反映したうえで、ワークプレイスを構成するスタイル・ツール・スペースをお客様と一緒に考えていきます。



「制度」は、働きやすい環境をつくる

- 就業規則
- 人事制度
- コンプライアンス規約

- 有給休暇
- 産前産後休業
- 育児休暇

働きがいのある職場には、「風土」が重要

他者配慮ができる組織 (権利取得者が相手の立場を考える)

- 問題を批判⇒提案
- 弱みを共有
- 希望を共有
- ありがとうカード

生き方から働き方を考える

- 理念・ベシック10
- 生き方を知るーソーシャルイノベーター
- 会社と社会を繋げる
- 自分の仕事と社会を繋げる

“風土・制度・場”を自分たちで考え、
会社の独自性を高めていくことが大切



株式会社澤村(SAWAMURA)ブランド推進室
コミュニケーションディレクター／中小企業診断士

和田山 翔一

■略歴：

広告制作会社のアカウントプランナーとして、関西大手企業を中心にグローバルサイトの構築や、映像制作、飲料メーカーのパッケージ、伝統産業のカタログ、WEBベースの業務システムに至るまで、業種を問わず豊富なクリエイティブディレクションの経験を持つ。

2019年にSAWAMURAに入社しブランド推進室の立ち上げ、デザイン経営の基盤づくりに携わる。インナーブランディングに重点を置いたコミュニケーション設計や、クリエイティブディレクション、ワークショップ企画、ファシリテーションなどのスキルを活かした社内外の課題解決をミッションとし、領域を横断した取り組みと情報発信を行う。

株式会社澤村(SAWAMURA)

注文住宅・リフォームから工場・オフィスまで手掛ける創業70年の総合建設業。設計施工一貫の提案力・実現力が強み。



本社：滋賀県高島市

社員数
159名

2023.9実績

売上高
61億円

2023.9実績

高島市内認知度
72.7%

2024.1調査

新卒エントリー
499名

24卒新卒採用実績



WORKS

レジャー施設



工場



注文住宅



オフィス



リフォーム・リノベーション



店舗併用住宅



ひとりひとりの特性を定量化し公開



コミュニケーションから創造性を生み出す

委員会制度やワークショップ型の研修を通してコミュニケーションを活性化。チームや部署の垣根を超えてノウハウや経験を共有し、新たな価値を生み出します。

マルシェなど部署横断の委員会活動



ブランドリーダーカレッジ



ワークショップ型の社員総会



Inner Branding

価値観(ミッション)を共有する

VISION



一方通行な経営方針発表会を、双方向コミュニケーションの社員総会に転換。ワークショップ形式をとり社員全員が企業VISIONについて考える機会を設けることで、社員ひとり一人にブランド価値・ミッションの浸透をさせる。



Session 2

但馬さんからゲストの3人への事前の問いかけ

Q1

(翻訳者として社内で振る舞う皆様にとって)
自社の「価値に向き合う」チームをつくる
という点で感じている悩みや課題は？

Q1 自社の「価値に向き合う」チームをつくるという点で感じている悩みや課題は？

株式会社WELLZ UNITED 大槻さん

自社の「価値に向き合う」ことは、単なる作業ではなく、普段からどれだけ高く意識できているかが重要であり、その積み重ねが変化や成長をもたらします。

全社員にこれを浸透させるためには、リーダーシップの重要性が非常に大きくなります。リーダーがどれだけ深く理解し、どれだけ高い意識を持つことができているかは、会社全体に大きな影響を与えます。しかしながら、リーダーの意識レベルにはバラつきがあることも事実です。

現在、社長直々にリーダーズアカデミーを定期的を開催するなど、リーダーの育成に力を入れて試行錯誤している最中です。リーダーが高い意識と理解を持つことで、その考え方や行動が社員全体に影響を与え、組織全体の「価値に向き合う」文化を促進することを期待しています。

加えて他に何をしたらよいのか、何ができるのかを模索中です。

Q1 自社の「価値に向き合う」チームをつくるという点で感じている悩みや課題は？

株式会社ウエダ本社 王さん

視座が低いこと。

仕事と作業が明確に線引きできていないのでお互いの目線合わせや共通言語づくりがまだまだ課題です。

Q1 自社の「価値に向き合う」チームをつくるという点で感じている悩みや課題は？

株式会社澤村 和田山さん

現場思考(具体)からビジョン思考(抽象)へどうやってつなげるか。

個別具体的な物事にフォーカスしすぎてしまう人がすごく多い。
視点を変えるきっかけは何なんだろう？

Q2

(翻訳者として社内で振る舞う皆様にとって)
ちょっと変わっているであろう自社の価値を
「社会に伝える」ときに苦勞している点や
ぶちあたっている課題は？

Q2 わかりづらいけど確かにある自社の価値、どうしたら社会に伝わるのだろうか

株式会社WELLZ UNITED 大槻さん

自社の価値がもたらす影響を数値やデータで明確に表すことが難しいことを懸念に感じることがあります。特に、社内の取り組みが社員にどのような良い影響を与えているか、また売上や粗利にどれだけ貢献しているかを可視化することが困難であることが、悩みの一因です。

例えば、当社の取り組みのひとつである「みんなのありがとう」は、社内SNSに投稿される「ありがとう」を通じて、他のメンバーに感謝を伝えると同時に、その喜びを当事者以外と共有する取り組みです。昨年は3万1千件以上の投稿があり、これは非常に大きな成果です。

しかし、この取り組みや成果が社内でどれほどの嬉しさや素晴らしさを生み出し、社員に良い影響を与えているか、直接感じることはできても、社外の方々に伝えることは容易ではありません。さらに、これが売上や粗利にどのように貢献しているのかを数値化することはできません。

同様に感じる取り組みが社内には多く存在し、これらが社会にどのように伝わっているか、どうすれば本質を伝えられるか、そういった苦勞があります。

Q2 わかりづらいけど確かにある自社の価値、どうしたら社会に伝わるのだろうか

株式会社ウエダ本社 王さん

①プロセスの価値

オフィスは完成系で評価をされてしまうのがほとんどです。我々の取組はボトムアップ型で現場の意見を出し合い共につくるプロセスに大きな価値がありますが、プロセス部分のほとんどが見せれない(=伝えられない)ことが課題です。

②投資かコストか

コストと捉えるか、投資と捉えるか。多くがコストとして捉えられている。また業界がオフィス分野にカテゴライズされるので競合としてメーカー、商社・設計・デザイン事務所・建築と数多くの比較対象の目にさらされてしまう。

Q2 わかりづらいけど確かにある自社の価値、どうしたら社会に
伝わるのだろうか

株式会社澤村 和田山さん

企業が困っていることの解決策が、ブランディングやコミュニケーションやオフィス
づくりなのかも、という発想がほとんど社会にないこと

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

2024年3月22日 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
(大阪府大阪市中央区大手前1-5-44)

委託先 株式会社ロフトワーク
(東京都渋谷区道玄坂1-22-7)

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

