

研究ノート

「社員の幸せ」はどのようにしてもたらされているのか？ —伊那食品工業の「幸せモデル」を解明する—

兼村 智也

The components of "Employee Happiness":
An Analysis for the "Happiness Model" of Ina Food Industry Company, Co.,Ltd.

KANEMURA Tomoya

要 旨

「社員の幸せ」、この追求を経営目標に掲げる伊那食品工業(株)は創業以来、ほぼ増収増益を続けている。本論では、これを可能にするビジネスモデル(「幸せモデル」とする)を明らかにした。「社員の幸せ」は「周辺から評価を得る・ファンをつくる」「着実な低成長」「職場環境の整備」によってもたらされている。これらの達成を支える「基盤」には、研究開発力、生産技術力、社員教育があるが、最も大きいのが経営者の経験である。そのため同社の「幸せモデル」の他社への汎用性・適用性は大きくないが、そこから学ぶべき点も少なくなく、「社員の幸せ」を追求する企業には大きな示唆を与える。

キーワード

年輪経営 社員の幸せ ビジネスモデル 社員教育 経営者の経験

目 次

- I. はじめに
- II. 伊那食品工業の経営目標と目的
- III. 3つの目的を達成するための取り組み
- IV. 取り組みを可能にする「基盤」
- V. まとめ

注

文献

I. はじめに

株主利益の優先、所得格差の拡大など資本主義の「歪み」が露呈するなか、1958年の創業以来、ほぼ増収増益を続けてきた伊那食品工業(株)(以下、同社とする)にふたたび注目^{注1}が集まっている。その理由は同社の経営理念やユニークな取り組みで、これらを実践した塚越寛氏(現・最高顧問)は多くの企業経営者から共感をよび、トヨタ自動車・豊田章男社長からは「師匠」と呼ばれるほどの存在となっている¹⁾。

同社の理念や取り組みについては、これまでもメディア^{注2}を通じて多く取り上げられてきた。一つ一つに含意に満ちた内容であるが、それが氏の追求する「社員の幸せ」とどうつながっているのか、それを支える「基盤」は何か、こうしたメカニズムが今一つ、みえにくい。ここでは氏の著述・コメント等を紡ぎながら、「社員の幸せ」を可能にするビジネスモデル(「幸せモデル」とする)について解明し、そのうえで同社の「幸せモデル」の他社への汎用性・適用性についても検討を加えたい。

II. 伊那食品工業の経営目標と目的

1. 伊那食品工業の概要

まず同社の概要に触れておきたい。同社は1958年6月、長野県伊那市で創業、資本金9,680万円、年商197億700万円(2019年実績)、社員数584名(2021年5月現在)である。社員数こそ、その定義を超過しているが、資本金は3億円以下であるため中小企業(製造業)の範疇に含まれる。創業者(初代社長)は井上深見氏であるが、設立半年後から塚越氏が社長代行に就き(1983年から社長に就任)、以降、井上氏の長男(現・会長)が三代目社長に就く2005年まで50年弱にもわたって同社の経営にあたってきた。

その塚越氏は1937年、長野県駒ヶ根市生まれ、地元高校に進学するも病気療養のため高校中退、3年の療養生活をへて1957年、地元の木材会社「赤穂木材株式会社」に入社した。1年半の勤務後、その関連会社であり、赤字経営に苦しんでいた同社再建を託されたのである。

創業当初の同社は社員11名、当時としては大変珍しい粉末寒天の生産をしていた²⁾。しかし小さい会社のゆえ機械もほとんどなく、あるのは労働力だけだった。社長代行である塚越氏は仕入れから製造、販売、研究まで一人で何役もこなさなければならなかった³⁾。また天候次第で生産量が激しく増減する「相場商品」であり、寒天メーカーが海藻を奪い合うあり様であった。1973年のオイルショックによる物価高騰で、この問題が極みに達する。そこで寒天を「相場商品」から脱却させ、良質な原料の海藻を安定的に確保するため、塚越氏自ら世界中を駆け回り原料産地を探し求めた。その結果、韓国、チリ(出資関係あり)、モロッコ、インドネシアに協力工場をもつことに至った⁴⁾。

生産品目についても当初は業務用寒天のみだったが、1964年から家庭用寒天商品の製造・販売も開始、1980年にはそれらに「かんでんぱぱ」^{注3}という総合ブランド名を与えた。「かんでん」を商標にすることで商品を売りながら人々の頭のなかでいつも寒天を意識してもらいたいという業界の存続と発展の願いが込められていた⁵⁾。

2. 経営目標と目的

以上のように最初の20年間は会社の存続に注力したが⁶⁾、入社して25年過ぎ、少し余裕が出てきた頃、「会社は何のためにあるのか」「会社にとって成長とは何か」を考え始めるようになった。折しも正式に社長に就任した時期(1983年)でもあったが、その結論は「会社は社員を幸せにするためにある」⁷⁾だった。幸せにするためには「会社が永続すること」、これに最大の価値があると考えに至った。会社が永続できなければ、「社員の幸せ」を断ち切ることになるからである。

会社を永続させたい、そのために何をすべきか。売上や利益は成長の目標である「社員の幸せ」に到達するための手段に過ぎない。必要なのは周辺から「いい会社だね」と「評価を得ること」、そして心から自社製品を支持してくれる「ファンをつくること」と考えた。

同じ頃、二宮尊徳の「遠きをはかる者は富み 近くをはかる者は貧す」という言葉に出会う。そこから、会社を「いい会社」にして永続させるためには「遠

きをはかる」ことが必要で、一時的に無理をするとあとで反動を招くことに気づく。そのしわよせは遠くない将来、必ず会社を襲い、永続をはばむことになる⁸⁾。目先の利益を追うのではなく、いい時も悪い時も無理せず、低成長を志して自然体の経営に努める⁹⁾。以降、この「遠きをはかる」を経営戦略におき¹⁰⁾、木の年輪のように少しずつではあるが、前年より「着実な低成長」をみせる「年輪経営」を目指すことになる¹¹⁾。これにより「去年よりは今年、今年よりは来年の方が幸せが増している」¹²⁾ことが実感できれば、社員のモチベーションアップにもつながり、それが生産性向上¹³⁾や会社の業績向上にもつながるのである。

また「社員の幸せ」、このモチベーション向上を実現するためには「職場環境の整備」も重要と考えた。社員は職場の中で人生の多くの時間を過ごす¹⁴⁾。その環境をよりよいものすることは「社員の幸せ」につながる。そして成長の目標として売上や利益といった数値は自然体の「年輪経営」の結果であり、前年を下回らないという歯止めさえあれば、あえて数値目標を掲げる必要はない。売上高を伸ばすことを目指す代わりに社員がそれぞれの能力を十分に発揮できる環境づくりを心掛け、そのなかで社員はできる範囲のベストを尽くす、それを求めることが重要と考えた¹⁵⁾。会社の羅針盤である社是「いい会社をつくりましょう。～たくましくそしてやさしく～」もこの時期に明文化されたものと考えられる。

それでは「評価を得る・ファンをつくる」「着実な低成長」「職場環境の整備」の3つの目的を達成するために、どのような取り組みを実施したのか、次にみてみたい。

Ⅲ. 3つの目的を達成するための取り組み

1. 評価を得る・ファンをつくるために

1) 競争の回避

「評価を得る・ファンをつくる」ためには、一つに周辺に敵をつくらないこと、すなわち「競争の回避」がある。M.ポーターの5Foecesモデルによれば¹⁶⁾、企業を取り巻く競争関係には、①同業者、②仕入先、③顧客、そして新規参入者、代替品の5つがある。

これらはいずれも社外だが、社内に目を向けると「労使」という点では④社員も競争関係になりうる。同社では関連する①～③、④のあいだで徹底した「競争の回避」がみられる。以下、それぞれについてみていきたい。

①同業者との関係において

塚越氏は「お客様のニーズには対応しますが、競争はしない」¹⁷⁾、また一番になるために過度な値引きや過剰なサービスはしないとしている。これは商売を疲弊させるだけではなく¹⁸⁾、企業の永続を脅かすことにつながるからである¹⁹⁾。同社は一番ではなく、一流を目指している。一番は1社しか存在し得ない。その結果、誰かを蹴落さなければならなくなる²⁰⁾。特に寒天のような成熟市場の場合、「市場のパイが限られている中で、特定の企業が急成長してライバル企業を必要以上に追い込んでしまうと、どこかでゆがみが生じます。追い込まれた企業が倒産したら、そこで働く社員が不幸になる。恨みを買うことにすらあるかもしれません」²¹⁾としている。しかし極めるものが異なる一流であれば、併存することができる。

こうした姿勢は本業以外でもみてとれる。同社は後記する「かんでんばばガーデン」内で複数の飲食店も所有・経営している。ここでも地域の飲食店の迷惑にならないようにという配慮から営業時間を昼間のみとしている²²⁾。

②仕入先との関係において

仕入先との関係についても「人の犠牲の上にとった利益は利益ではない」²³⁾という考えのもと、自社の利幅を厚くするために、仕入先へのコストダウンや見積り競争は一切要請していない。ここでも「一時の利益のために、良好な仕入先を失うような愚かな真似は犯したくありません」²⁴⁾とし、決まった仕入先を変更することもほとんどない。仕入先とも永続の関係を重視しているのである。そうすると仕入れコストが高くなるのかという疑問も生じるが、「こちらが相手のことを大切に扱えば、相手もこちらを大切に扱ってくれる」²⁵⁾としている。

こうした姿勢は海外でも同様である。前記のように同社は海外の協力工場から原料を輸入しているが、これも原料の安定確保が目的であり、安く買ったためではない²⁶⁾。そればかりか、技術指導したのは同社であっても相手先が成長できるよう他社販売さえも容認している²⁷⁾。

③顧客との関係において

同社は顧客に対しても安売り、すなわち競争はしない。顧客は値引きではなく、経営姿勢に共感できること、品質の良い商品を提供してくれることを望んでいる。そのため適正価格で売り、適正利益を得ている。だからこそ、仕入先にもその一部を配分することが可能になっている。

④社員との関係において

「競争の回避」の姿勢は社内でも貫かれている。同社には「労使」という言葉はない。したがって労働組合もない。こういうことをやればもっと働きやすくなる、快適な職場環境になるなど本来、社員が要求するような職場環境の改善や賃上げは、塚越氏自らが先回りして発案、実行している。

また同社では、個人を特別に評価する成果主義や能力給などで社員同士を競争させることもない。給料は基本的に年功序列制度である。理由はこれらを導入すると目先に表れる数字にだけ関心がいき、社員同士の協調よりも自分の成績が大事になる。また「自分さえ良ければ、今さえ良ければ、それでいい」という意識になりがちで、社内一丸となって頑張る力を削ぎかねないからである²⁸⁾。これは同社の経営戦略「遠きをはかる」にも反する。年功序列であれば、そのような問題も生じることなく、社内の「和」を保つことができる。それでも大きな不満は生まれず、むしろ「安心感をもって仕事に臨めるため、支持されている」²⁹⁾。いまの若い世代が望んでいるのは高収入や高い地位ではなく、「穏やかな人間関係の中で、自由にのびのびと、自主的に働ける快適な職場環境」³⁰⁾としている。

2) イメージ向上

「評価を得る・ファンをつくる」ためには会社のイメージ向上も重要である。これは商品が良ければ、また広告を打てば高まるものではない。会社のどこかに尊敬される要因があり、それが積み重なった結果、イメージ向上につながる³¹⁾。

①地域への貢献

その一つが地域への貢献であろう。これには施設整備などハード面での貢献とイベントなどのソフト面での貢献があるが、前者としては「かんでんばばガーデン」の整備がある。同ガーデンは「会社も街づくりの一環、社員や地域の人など、訪れるみんなが憩える空間に…」というコンセプトのもとに進め

られた本社敷地(約3万坪：東京ドーム2個分)の庭園化である。ここには社屋と工場のほか、レストラン、喫茶、美術館、健康パビリオンなどもあり、地域の人、訪れる人が安心して憩える場として開放している³²⁾。このガーデンの敷地は農道により2つに分かれているが、交通量が多い農道を横断しなくても済むように歩道橋をつくったり、事故の起きやすい交差点には信号機を設置するなど地元への寄附も行っている³³⁾。

ソフト面での貢献としては同ガーデンの自然を利用して年1回、開催される「かんでんばば祭」がある。これには全社員が参加し、屋台を出し寒天食品を振舞ったり、ゲームを催すなどして地域の人々へのもてなしをしている。こうしたイベント以上に貢献として大きいのが地域雇用の創出であろう。近年、同社の知名度があがり、その企業文化に共鳴し、全国から多く大学生が入社希望に押し寄せている。しかし創業以来、この地の(特に女性)労働力に依存してきた経緯もあり、地元高校からの安定的な採用を継続している。雇用を守る、企業の永続ということも踏まえても安定的な採用は会社としての使命と考えている。なお同社を希望しながら惜しくも不採用となった学生に対して、人事担当から直筆の手紙を送付している。採用はできなかったが、今後、同社のファンになってほしいという思いからである³⁴⁾。

他にも「有限会社ばなな農園」「ハマ園芸株式会社」「米澤酒造」などの設立・出資を通じて、地域の雇用を創出するとともに地元の伝統・特産企業の事業継続・発展に力を入れている。

②社員の立ち振る舞い

来訪者や地域住民に接する際、社員の立ち振る舞いもイメージ向上には重要な要素となる。同社では出勤社員が敷地内の駐車場に車を入れる際、周辺道路の渋滞を引き起こさないよう、あえて遠回りして駐車場に入るよう指導し、これが徹底されている³⁵⁾。こうした行動は社外でも同様で、同社社員が例えばスーパーなどに行った時、駐車場では建物から離れた位置に止めるよう心掛けている。

また「言葉遣いを良くする」「丁寧な挨拶を心がける」「掃除の徹底」の3つは社員全員が実行している³⁶⁾。特に掃除については「もの言わぬ営業マン」と考えている。理由は掃除の行き届いた会社は社員の言葉遣いも丁寧で、来訪者に安心感を与えるから

である³⁷⁾。その一環として、社員たちが自主的に早出出勤して行う庭園や施設の掃除・手入れがある。これは同社を象徴する取り組みとして地域住民はもとより、全国的にも知れ渡っており、多くの人からの関心や感心を集めている³⁸⁾。

塚越氏は「立派な社会人」とは「人に迷惑をかけない」、その上が「人の役に立つ」、最上位が「社会の役に立つ」と述べており³⁹⁾、同社社員は常にこれを心掛け行動している。小さな積み重ねだが、このようにことが同社のイメージ向上につながっている⁴⁰⁾。

2. 着実な低成長のために

2つ目の目的の「着実な低成長」、言い換えれば急成長を回避するため、以下の点に留意した経営が行われている。まず販売について同社の商品は、業務用の伊那寒天・イナゲル・イナシヨクが6~7割、家庭用の「かんでんばば」商品が3~4割という構成になっている。このうち家庭用は売上の変動が大きいいため、売上が安定している業務用寒天にベースを置き、家庭用はそれを超えないようにしている。

そのコントロールのため、販売店は全て直売店(全国15カ所、1カ所のみフレンドリーショップ)か、通信販売で直接消費者に販売している。過去(1981年)には大手スーパーからの全国展開の依頼もあったが、「身の丈に合わない急成長は後々でつまづきの元になる」⁴¹⁾との判断から見送った経緯がある。全国展開しようとするれば、臨時に人を雇ったり、にわかづくりの生産設備を設けたりしなければならない。場合によっては品質管理を十分に行えない事態も生じるかもしれず⁴²⁾、まさに「遠きをはかる」に逆行することになりかねないためである。

3. 職場環境の整備のために

1項の2)①でみた施設整備は自社のイメージ向上だけでなく、「社員の幸せ」にもつながる。「かんでんばばガーデン」の整備には「働く場を緑に囲まれた快適な環境にすれば、社員は皆喜んでくれるに違いない。そして、幸せを感じてくれる」⁴³⁾という思いも込められている。その他にも同社は「社員の幸せ」を達成するために様々な取り組みを行っている。

業務との係わりでいえば、景気・不景気関係なく、前年より少しでも上回るように給料を支払っている⁴⁴⁾。そうすることで社員が幸せを感じるとともに、社員自身もライフプランが立てやすくなる。また前記の通り、同社には海外協力工場があるが、そこへの赴任はない。塚越氏自身が命じられたら大変と思う赴任は社員にも強いていない⁴⁵⁾。

福利厚生面でも、海外への社員旅行が1969年から1年おきに(国内と交互で)実施されており、一人9万円まで会社が負担している。また健康面では社員の健康を守るため、会社が「がん保険」に加入している。その他、金融面でも社員向けの「社員貸付制度」があったり、市中金融機関よりも少しだけ高い利息を付けている「社内貯金制度」も整備されている。これには上限があるが、ほとんどの社員が限度額まで使っている⁴⁶⁾。こうした生活面でのサポートが社員に安心感を与えている。

ところで前記した社員旅行では計画の立案から航空券、宿など手配まで全て社員が行う。その担当者は各役職・部署からの代表で構成される。また「かんでんばば祭」や「月例会」でも異なる部署間が入り混じって行われる。こうした環境をつくることで、社員に「会社にこれだけの仲間がいる」と肌で感じてもらい⁴⁷⁾、仲間意識の醸成を図っている。これにより社員同士の家族的なつながりを生み⁴⁸⁾、会社が「第二の家庭」となって「社員の幸せ」につながっている。

IV. 取り組みを可能にする「基盤」

以上が3つの目的を達成するための取り組みであるが、なぜそれが可能になったのか、それを可能にする「基盤」についてみていく。

1. 研究開発力

「競争の回避」が可能になるのは同社が他社にない商品をもっているから、すなわち商品開発力があるからに他ならない(図)。同社の研究開発には全社員の1割にあたるスタッフがそれに取り組んでいる。その結果、家庭向け商品は現在200種類を超えるラインナップを揃えている。

もともと同社は創業当初から「研究開発型」企業

を目指しており⁴⁹⁾、「事業が軌道に乗りはじめた1970年代に、研究室を設け、研究者を育てて、寒天の原料である海藻や生産技術の本格的な研究⁵⁰⁾を開始している。理由として「それしか生きる道がなかった。既存の市場というものがなかったわけですから。寒天という一つの素材を深く掘り下げることで、多くのお客様、いろいろな業界を結び付くことができました⁵¹⁾」としている。将来の価値を生むために必要な投資である「研究開発を続けてきたおかげで、寒天商品の品質が高まり、値崩れを防げるのはもちろん、最近では健康食品も商品化⁵²⁾できている。新しい商品を開発して、自ら市場を創り出す、これが同業者との「競争の回避」を可能にし、無益な安売り競争にさらされることもなく、適正な利益を確保できている⁵³⁾。また、この利益の一部が研究開発体制の維持・強化につながっている(図)。

2. 生産技術力

加えて生産技術部門も社内にも持っていることも「競争の回避」のうえで大きい(図)。化工機部と呼ばれるこの部門には板金、溶接配管、機械加工、電気工事全般、自動運転のプログラムができる10数名の技術者が在籍している。このような部門を持つことは中小の食品製造業として稀で、これがあることで迅速な機械メンテナンスや故障への対応、改善、工場の稼働率向上に貢献、さらに研究開発商品を支えるオリジナルな生産設備や商品自体の内製化(内製化率9割)が可能になっている。

同部門を持ったのは創業時、機械設備を購入・メンテナンスする十分な資金がなく、自前で設備の開

発・保守を行わざるを得なかったことに起因している。その結果、社内にノウハウ・技術が蓄積し、自社で行う企業風土が醸成されたのである⁵⁴⁾。

3. 社員教育

社員の立ち振る舞いが「イメージの向上」につながることをみたが、これを図るうえで社員教育は欠かせない(図)。それには、その教育に適応できる、効果が期待できる社員を揃える必要がある。その点で言えば、同社は採用に際して対象を新卒に限定している。中途採用は即戦力でもあり、教育コストもかけずに済むが、同社の経営戦略「遠きをはかる」とは逆行する。一方、新卒は教育に手間はかかるが、「教えるということは自分も教わることであり、教えるほうも成長できる⁵⁵⁾」。加えて「新入社員を定期的に採用していないと、会社全体の年齢構成がバラバラ⁵⁶⁾になり、「毎年採用するということは雇用の確保による社会秩序としても、会社の年齢構成という経営のファクターの点からも正しい判断⁵⁷⁾」としている。同社には大勢の志願者^{注4)}がやってくるが、その際、重視するのは学歴や成績でもなく、周りを思いやる気持ち、支え合おうという精神、すなわち「協調力⁵⁸⁾」である。さらに「この会社に入って、この人は幸せになれるだろうか、(中略)この人のためになるのか⁵⁹⁾」という学生側にたった視点でも考慮している。

内定学生に対しては塚越氏の著書を読んでレポートを書くという課題を出している。したがって氏の考え方や社風をある程度理解して入社してくるが、入社後に行われる2週間の研修内容・方法も大変ユ

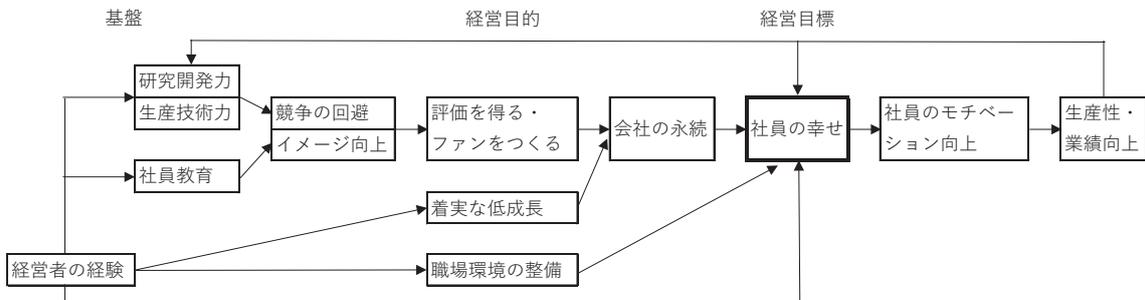


図. 「社員の幸せ」を可能にするビジネスモデル(幸せモデル)

注：矢印は「要因→結果」を表す。

出所：筆者作成

ニークである。例えば、100年分の暦が印刷されている「100年カレンダー」をみせ、このなかに確実に自身の命日があることを知り、人の命は短く、今を大切に生きる重要性を説く⁶⁰⁾。また教材として日本の伝統的徳徳が表されている「教育勅語」を学習している⁶¹⁾。さらに塚越氏から「会社とは」「伊那食品工業とは」ということも含めて「働くとは」という人生観につながるような講話がある。そうしたことを通じて同社の考え方、すなわち「仕事は人生そのもので、働いている時間も幸せに生き生きできるような会社を目指そう」と考え方が刷り込まれる。この後も年齢や職種など様々な分類で社員が集められて塚越氏が講義する、または雑談をする「理念研修」も行われている。研修外の日常のなかでも塚尾氏は気づいたことは「小さいことにも口を出します」という。これは「小さいことを軽んじることは、大きなことを軽んじることと同じ」「少しでも良くしよう」という思いからである⁶²⁾。前記した3つの実行についても同様であったが、「今では何も言わなくても自然にできる」⁶³⁾ようになっている。

また教育のなかでは「忘己利他」(もうこりた)という思想を大切にしている。これは天台宗の開祖である最澄の「己を忘れて他に利するは慈悲の極みなり」という言葉に由来する教えで、自分のことは後回しにして、人の役に立つこと、人に喜んでもらえることをする、そこにこそ幸せがあるという意味である⁶⁴⁾。そして、人のためになることをして損をしたことは一つもない。むしろ、もっと大きくなって自分のところに返ってくる⁶⁵⁾。自分が幸せになりたいと思ったら、人に喜んでもらうようなことをしなさいと指導している。

同社の経営・取り組みは性善説に基づいている。これが可能になるのは経営者はもちろん、社員全員が「正しい心」を持たなければできない。だからこそ、こうした教育が必要不可欠で「会社は教育機関、経営者は教育者でなければならない」⁶⁶⁾と言い切っている。

4. 経営者の経験

そして何よりも大きいのが経営者、つまり塚越氏の経験である。前記1～3においても塚越氏の経験が及ぼす影響は大きいことがわかる。「職場環境の

整備」について塚越氏が発案できるのも、設立時に一人で何役もの仕事をこなした経験が活かしている。社員にとって何が楽しく、何がつらいのかを熟知しているため、社員の立場にたった改善ができる⁶⁷⁾。また「イメージ向上」において社員の立ち振る舞いが秀逸なもの、前記した塚越氏の「忘己利他」という思想に基づいている。

会社の成長には社員のモチベーションによるところが大きいと確信しているのも、資金が乏しく機械設備が買えない創業当初、社員のモチベーションを向上させ、その時期を乗り切った経験が大きい⁶⁸⁾。そのモチベーションは「社員の幸せ」によってもたらされるが、企業にとって「社員の幸せ」が何よりも大切という思いに至ったのも、塚越氏が幼い頃、貧しさや病苦を味わったことが大きい。そのおかげで「たくさんの本を読みながら、一人で落ちついて自分や社会を眺める機会」⁶⁹⁾を持ち、「人のまねをしないで、信念をもってわが道を歩んでいこう」⁷⁰⁾「人間を大切にする経営をしよう」⁷¹⁾という強い決意を持つことができたためとしている。そして「会社経営における忘己利他の第一歩が、先に述べた「社員の幸せ」の実現だと思います」⁷²⁾としている。

V. まとめ

以上をみると経営者の経験、すなわち塚越氏の経験によるところが大きいことがわかる。塚越氏自身も「逆境は人を育てる」「私を育てたのは貧乏です」と自ら記している⁷³⁾。氏にこうした過去がなかったら、また氏以外の経営者であったなら今のような伊那食品工業になっていたかは議論の余地を残す。

その点からみれば、同社の「幸せモデル」を可能にしたのは「経営者の経験」という固有性の強い要因によってもたらされていることが大きいと言えよう。つまり、同社の「幸せモデル」は他社への汎用性・適用性は大きくないと考えられる。

しかしながら、「社員の幸せ」は何によってもたらされているのか、そのメカニズムは明らかになった。また社員のモチベーションは賃金など経済的報酬だけでなく、「会社の永続」といった非経済的報酬によって支えられていること、社員が求める職場環境の改善を知るには経営者自らが若い時に現場を知ることが重要など氏の経験から学ぶべき点は少な

くない⁷⁴⁾。

生産年齢人口の減少が確実に進み、労働力不足がますます深刻化するなか、その確保のためにどの企業も「人を大切にする経営」に積極的に取り組んでいかなければならない。そのなかで「社員の幸せ」を追求する経営は「一つの解」であることは間違いない。同社の「幸せモデル」はあくまで塚越流と言えるかもしれないが、他にも異なる方法でその追求を果たす企業もあると考えられる。そうしたケースを取り上げ、同様にビジネスモデルの解明を行うこと、それらの比較により共通にみられる「基盤」を見出し、「幸せモデル」の一般化・普遍化を図ること、これが今後の研究課題となる。

注

注1 同社への注目が高まった時期が過去にもあった。テレビの健康番組(2005年2月16日 OA)で広まった寒天ブームの時、やはりテレビの報道番組(2012年8月23日 OA)で取り上げられた時がある。

注2 以下、媒体別に代表的なものを列挙する。

①図書

塚越寛『リストラなしの「年輪経営」』光文社、(2009)。

塚越寛『新訂いい会社をつくりましょう』文屋、(2012)。

塚越寛『幸せになる生き方、働き方』PHP研究所、(2012)。

塚越寛『「いい会社」ってどんな会社ですか?』日経BP社、(2017)。

塚越寛『末広がりのいい会社をつくる 人も社会も幸せになる年輪経営』文屋、(2019)。

②経営雑誌

塚越寛×鹿島茂「“ブランド化”こそが「企業継続」のカギである」『理念と経営』8、(株)コスモ教育出版、pp.8-16(2017)。

塚越寛×大久保秀夫「『新しいあたりまえ』を探る」『王道経営 これからの経営の在り方とは』7、(株)フォーバル、pp.16-25(2018)。

塚越寛「社是は理念を込めた羅針盤“How to Do”よりも“How to Be”を」『企業診断』4、(株)同友館、pp.71-74(2021)。

③Web

塚越会長へのインタビュー記事【伊那食品工業】48期増収増益の「年輪経営」、永続する会社に人は集まる

<https://www.glocaltimes.jp/2406>

世界のトヨタが「師匠」と呼ぶ伊那食品工業 JBpress 記事 <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/51233>

うれしい手当てが充実 伊那食品工業 信越放送 信州「シゴトびと」訪ね隊

<https://www.youtube.com/watch?v=83Jk6SA4cUs>

『人々から「いい会社だね」と認められれば永続企業になれます』ニッポンの社長 伊那食品工業株式会社 代表取締役会長 塚越寛

https://www.nippon-shacho.com/interview/in_ina/

『年輪経営』伊那食品工業 取締役会長 塚越寛氏

<https://www.motivation-cloud.com/hr2048/865>

トップランナーインタビュー 伊那食品工業 塚越寛氏・塚越英弘氏 日本食農連携機構

<https://jfaco.jp/archive/interview16.html>

注3 このネーミングは、お父さんも参加して、家族みんなで「手作り」を楽しめる商品にしたいという思いからきている。

注4 同社の入社競争倍率は大体30倍～50倍となっている。

文献

- 1) 塚越寛×鹿島茂「“ブランド化”こそが『企業継続』のカギである」『理念と経営』8, (株)コスモ教育出版, p.8(2017).
- 2) 塚越寛, 『リストラなしの「年輪経営」』光文社, p.13(2009).
- 3) 塚越寛, 『新訂いい会社をつくりましょう』文屋, p.33(2012).
- 4) 3)に同じ, pp.121-122(2012).
- 5) 3)に同じ, p.131(2012).
- 6) 2)に同じ, p.15(2009).
- 7) 2)に同じ, p.15(2009).
- 8) 3)に同じ, p.75(2012).
- 9) 2)に同じ, p.24(2009).
- 10) 2)に同じ, p.20(2009).
- 11) 2)に同じ, p.24(2009).
- 12) 2)に同じ, p.138(2009).
- 13) 3)に同じ, p.24(2012).
- 14) 2)に同じ, p.64(2009).
- 15) 3)に同じ, p.109(2012)
- 16) マイケル・E・ポーター(竹内弘高訳), 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, p.83(1999).
- 17) 塚越寛×大久保秀夫「『新しいあたりまえ』を探る」『王道経営 これからの経営の在り方とは』7, (株)フォーバル, p.24(2018).
- 18) 1)に同じ, p.12(2017).
- 19) 2)に同じ, p.87(2009).
- 20) 1)に同じ, p.16(2017).
- 21) 塚越寛, 『『いい会社』ってどんな会社ですか?』日経BP社, pp.194-195(2017).
- 22) 戸谷圭子, 「ビジネスエコシステムを実現したカリスマ経営者とその承継」明治大学ビジネススクール『ファミリービジネス：MBA講座』同文館出版, p.98(2019).
- 23) 2)に同じ, p.37(2009).
- 24) 2)に同じ, p.37(2009).
- 25) 2)に同じ, p.75(2009).
- 26) 3)に同じ, p.122(2012).
- 27) 2)に同じ, p.112(2009).
- 28) 2)に同じ, p.68(2009).
- 29) 2)に同じ, p.66(2009).
- 30) 3)に同じ, p.153(2012).
- 31) 17)に同じ, p.24(2018).
- 32) 2)に同じ, pp.48-49(2009).
- 33) 21)に同じ, p.98(2019).
- 34) 2)に同じ, p.167(2009).
- 35) 3)に同じ, p.150(2012).
- 36) 2)に同じ, p.122(2009).
- 37) 2)に同じ, pp.128-129(2009).
- 38) 2)に同じ, pp.50-51(2009).
- 39) 2)に同じ, p.158(2009).
- 40) 2)に同じ, 160-161(2009).
- 41) 2)に同じ, p.26(2009).
- 42) 2)に同じ, p.84(2009).
- 43) 1)に同じ, p.14(2017).
- 44) 3)に同じ, p.229(2012).
- 45) 2)に同じ, p.111(2009).
- 46) 2)に同じ, pp.72-73(2009).
- 47) 21)に同じ, p.142(2017).
- 48) 2)に同じ, p.142(2009).
- 49) 2)に同じ, p.92(2009).
- 50) 3)に同じ, p.128(2012).
- 51) 21)に同じ, p.109(2017).
- 52) 2)に同じ, p.92(2009).
- 53) 2)に同じ, p.92(2009).
- 54) 2)に同じ, pp.92-93(2009).
- 55) 3)に同じ, p.113(2012).
- 56) 3)に同じ, p.113(2012).
- 57) 3)に同じ, p.113(2012).
- 58) 2)に同じ, p.166(2009).
- 59) 3)に同じ, p.178(2012).
- 60) 2)に同じ, pp.162-163(2009).
- 61) 2)に同じ, p.164(2009).
- 62) 2)に同じ, p.122(2009).
- 63) 2)に同じ, p.122(2009).
- 64) 3)に同じ, p.228(2012).
- 65) 2)に同じ, p.156(2009).
- 66) 2)に同じ, p.157(2009).
- 67) 3)に同じ, pp.33-34(2012).
- 68) 2)に同じ, p.137(2009).
- 69) 3)に同じ, p.27(2012).
- 70) 3)に同じ, p.28(2012).
- 71) 2)に同じ, p.175(2009).
- 72) 3)に同じ, p.229(2012).
- 73) 2)に同じ, pp.174-175(2009).
- 74) 3)に同じ, p.34(2012).