

# 「人生九〇年時代」を生きることば

## ◎目次

堀内 正範 著

元『知恵蔵』編集長

堀内正範著

『**丈人のススメ** **日本型高齢社会** **「平和団塊」が国難を救う**』（武田ランダムハウスジャパン刊）を

項目別に編集・補足

「**丈人**」 Ⅱ 「**三世代多重型社会**」を達成する「**支える側**」の高齢者。

「**丈人力**」 Ⅱ 丈人が保持する生活力。大丈夫！の気概。

「**平和団塊**」 Ⅱ 平和の証としての「**日本高齢社会**」達成

成の中心になる戦後（一九四六～五〇年）生まれの一

〇〇〇万人の若き高齢者層。

#1 いまや「人生六五年時代」じゃない

#2 ヨボヨボジジババなんて言わせない

#3 「途上国産中流品」から「国産優良品」へ

#4 **新スグレモノと企業再リストラ**

#5 特性と四季の息づく地域に暮らす

#6 エイジング・イン・プレイス

#7 住民・市民・国民・国際人として

#8 「人生九〇年時代」をこう生きる

おわりに ひとりの「昭和丈人」として

## 井4

### 新スグレモノと企業再リストラ

＊・＊九割が「中流」と感じる社会が消えた＊・＊

#### 「維新期の天保人」

#### 「大戦後の大正人」

#### 「新世紀の昭和丈人」

わが国が遭遇した外圧をきっかけとする三つの国難を克服した改革期の主体者かというと、一九世紀の明治近代化は「維新期の天保人」が担い、二〇世紀中葉の戦禍からの復興は主に「大戦後の大正人」が担った。そして二一世紀初頭の「経済グローバル化」という時流のもとでの底流であり潮流である「日本高齢社会」の形成は、昭和生まれの高齢者（ここで本稿がいう「新世紀の昭和丈人」層）が主体者となって担うと断言できる。

「維新期の天保人」というと、岩崎弥太郎、福沢諭吉、

坂本龍馬、大隈重信、伊藤博文・・・などが代表格で、多くの無名の人びとの「八面六臂」の活躍ぶりがあつて明治維新があつた。国難期に遭遇した人びとが発揮する能力は、統計数字では測れない。そのことは別の機会に残しておくとして。

一九四五年の夏、敗戦国の焦土に立った「大正人」は、二〇〜三三歳だった。三月一〇日の東京大空襲の夜、母と隅田川へ飛び込んで助かった（母は遺体に）並木路子さんは大正一〇年の浅草生まれ。一〇月に映画「そよかぜ」の挿入歌「リンゴの唄」を明るく歌って、みんなの萎えた心に心持ちを添えた。一二月の全国人口調査では、東京で約九万三〇〇〇世帯（三〇万人）が防空壕やバラックで生活していた。ここから始まった「大戦後の大正人」の活躍の姿を記憶している人は多いだろう。

いまなお元気な大正人といえば、大正四年むのたけじ、六年日高六郎、秋山ちえ子、七年中曾根康弘、九年山口淑子、川上哲治、一一年瀬戸内寂聴、一三年倉嶋厚、京

極純一、陳舜臣、京マチ子、一四年豊田章一郎、江崎玲於奈、梅原猛、色川大吉、篠原一、野中広務、桂米朝・などの人びとがいる。ことし安岡章太郎、森光子、吉本隆明さんを失った。

南方の島々や北方の大陸の戦場から帰らなかった友を思い、父や夫や兄・弟を戦場で失った遺族の悲嘆と苦しい生活を傍らに見ながら、そのぶんまで働かずめに働いた勤勉で実直な人びと。いまはもう声にこそ出さないものの、「異国の丘」(大正一〇年生まれ・吉田正さん作曲)がつい胸の中に溢れてしまう人びと。敗戦後のせつない青春期の暮らしと重ねて、「きょうも暮れゆく異国の丘に、友よつらからせつなかる」と、「鎮魂歌」としての「異国の丘」を口ずさみながら、ひとり、ふたり三人のしごとを仕遂げてきた人びと。それは生き残った者同士の無言の契約でもあった。それを成し遂げた人的パワーが、総体として二〇世紀後半の奇跡といわれた日本経済の復興を支え、いまある資産を蓄積してきたのである。

若き「大正人」を中核に据えて、国土の再建、経済の復興は始まったのだった。だれもがスイトンとサツマイモ(甘みも色も太さもいろいろ)で飢えをしのぎ、「タケノコ生活」(タケノコの皮をはぐように衣類を売って生活した)に耐えつづけ、身にまつわりついていた「封建的」なものを削ぎ落とし、「平和」と「平等」と「男女同権」を実践する人びとに主導されて、貧しさも豊かさもともに等しく分け合う風潮をはぐくんできた。

一九七〇〜八〇年ころの「一億総中流」「九割中流」の社会こそ、中国の歴史でも実現をめざしてなかなか実現したことのない理想の「大同社会」(いまは小康社会)に近い社会であった。「路に遺ちたるを拾わず、戸夜に閉ざさず」という平和で格差のない社会を現出したのである。そしていま国際的に先行し歴史に初の「日本高齢社会」の実現期を迎えている。にもかかわらず、高齢者にその主体的な自覚がない。それゆえに高齢期を安心して暮らせる社会から次第に遠のき、「一人暮らしのお年寄りの孤

「独死」が絶えない。その多くは「銃後と戦後」を支えてきた大正生まれの女性であろう。そんな孤独な終末を「昭和丈人」は見過ごしてはならない。

## 「加工貿易立国」

### 「MADE IN JAPAN」

物質的にはしやにむに近代化（多くは戦勝国アメリカ化だった）をすすめた日本は、外国から素材を買って、丈夫で長持ちする良質な製品を作って売る「加工貿易立国」として第二の開国を行い、みんなで国土の再建をめざしたのだった。アメリカに対抗する鉄のカーテンのむこうの「社会主義」にも関心を払いながら。

「日本は、社会主義的・平等主義的・自由経済の国だ」と外国人に向かって紹介したのは、「大正人（大正一〇年生まれ）」のひとり、ソニーの盛田昭夫さん（当時は会長、経団連副会長）だった。盛田さんは、外国人に日本の「国のかたち」を問われると、自信をもってそう説明してい

たという。日本経済の頂上期に、盛田さんが書いた『MADE IN JAPAN』（一九八七年）は、そのあたりのことをこう記している。

「国内のマーケット・シェアをかけた激しい競争を通し、海外での競争力を養うのだ。エレクトロニクス、自動車、カメラ、家庭用電気製品、半導体、精密機械などが、その代表的なものである」

日本製品の多くは高級品ではなかった。「良質な中級品」、つまり一般の人びとがもつとも必要とする良質なものを作ることに活路を見い出してきたのだった。良質というのは、「使いやすく、丈夫で、長持ちする」という意味でいわれた。前記の商品は国内でよく売れば、それは外国とくにアメリカで評判がよく、「MADE IN JAPAN」のトランジスタラジオ、カメラ、テレビ、小型車などは実用的で良質な中級品として、国際的に認められてきたのである。それがまた日本人みずからの生活を平均的に充足し、中産化することになった。繰り返すが、「良質な

技術者が良質の中級品」をつくり提供することがわが国の立国の基盤であることは心に銘じておかなければならないことである。戦後一九五〇年代の「三種の神器」として白黒テレビ・洗濯機・冷蔵庫がいわれ、六〇年代には「新・三種の神器（3C）」としてカラーテレビ・クーラー・マイカーがいわれた。もちろん「MADE IN JAPAN」である。

### 「九割が中流と感ずる社会」

#### 「社会主義的・平等主義的・自由経済の国」

一億人を超える国の国民の九割までが「中流と感ずる社会」を実現し、かなり長期にわたって継続（一九七〇年〜？年）したことは世界にも例がないだろう。八〇年代にソニー会長であった盛田昭夫さんが国際的基準の中で誇らしげに語ったように、「社会主義的・平等主義的・自由経済の国」として、世界の開発途上国から目標とされる先進国として立ち現れたのである。高齢者だれもが

同じその経緯と成果をリアルタイムで体感してきた経験をもっているのである。

平和裏に格差のない「九割中流」（大同）という衣食足りた生活実感が共有されていた時期が長くつづいた。この世界にも史上にも稀れな人生体験は、先人の叡智と努力に感謝して胸中に深く留めねばならない「昭和の遺産」である。その恩恵に応える道は、高齢社会の形成にあたって、求めて回帰することにある。

いまも「シニア海外ボランティア」の高年者や日本企業の現地駐在の高年社員が、開発途上国の現地の人びとから心からの信頼をかち得ているのは、生産者としてユ―ザーが満足する品質（モノ）にこだわる背後に息づく品格（ヒト）が、おのずから伝わるからだ。

「みんなが中流」という意識に亀裂をもたらすこととなる日本経済の「萎縮」（デフレーション）がはじまったとされるのは九〇年代初めのころである。

## 「サンパク（三八九）以後」

### 「内在する萎縮」

晴れやかだった記憶として思い起こせば、東京株式市場の「大納会」で「東証一部の株価」が三万八九一五円というピーク値を記録したのは一九八九年一月二十九日のことだった。「三八九〇サンパク〇〇三〇」というのは正月三日に降る祝いの雪をいうが、九〇年正月の東京の空高く株価が舞って「サンパク（三八九）以後」（三八九一五）はひたすら右片下がりとなった。

それに先立つ一九八九年一月七日に、一〇〇日を超える闘病をつづけた「昭和天皇」が八七歳の高齢で亡くなったのだった。八九年六月二四日には、「東京キッド」や「私は街の子」以来、戦後の日本を体現していた歌手の美空ひばりさんが、最後に「川の流れのように」を歌って五二歳で亡くなっている。

「やれやれ、これで戦後が終わったのだ」とつぶやいた人びと。「昭和」が終焉し、「平成」とともに始まった日

本経済の下降。「明治・大正生まれ」の人びとや年長の「昭和生まれ」の人びとのなかには、みずからの戦後を顧みての終息感と、その後の「経済の萎縮」とを体感として重ねて理解した人が大勢いたのだった。戦乱で亡くなった人びとへの鎮魂の思いは胸中から消えずとも、自分の肩にかかる荷だけは静かに降ろし、長かった緊張を解いたのだった。将来の新しい目標「日本長寿社会」構想も見当たらなかったし。

「われにかえった」一人ひとりに「内在する萎縮（デフレーション）」は、ゆっくりとした静かな変容であり、外から気づかれることはなかった。

しかし戦争を知り貧しさを知るといふきびしい経歴をもつ自分たちの後を、戦争も知らず貧しさも知らない若い連中が引き継ぐことなどできないだろうという自負と憂慮をない交ぜにした感慨は、仲間同士の会話のうちに繰り返された。

## 「日本経済の萎縮」

それがすべてではないにしても、企業現場からの自分たちの隠退（労働力の消滅）が、総体として「日本経済の萎縮（デフレーション）」をもたらす要因となるだろうことは予測しえても、まさかこれほど早くに高齢者となった自分たちの医療費の負担増や年金の減額や消費税増税が現実になるとともに、あろうことか若年層から不公平との反発まで浴びようとは、思いもよらなかったことであろう。

ここでは戦争の惨禍を知っている人びとの企業現場からの引退による人的パワーの萎縮が、企業の成長を支えようとするインセンティブ（誘因）をも萎縮させつづけたことに注意しておかねばならない。八〇年代には「日本型マネジメントは世界一」（ジャパン・アズ・ナンバーワン）とみていた海外投資家に、二〇年後には日本企業の利益率が低いのは「終身雇用のせい」といわれるようになる。原因は終身雇用のせいではなく、企業内の人的

パワーが衰えたせいなのだ。いまでも七八%までの労働者は終身雇用制を支持しているのだから。

## 「ワーカホリック」（仕事中毒）

### 「成熟した日本社会」

成長期にある中国などアジア途上国の成長を支える人的パワーは、進出企業の技術指導にあたる高年社員、かつて「ワーカホリック」（仕事中毒）といわれながら働いた「企業戦士」をも驚かせる。ひるがえって本国の本社での士気鎮静化が何の影響も残さずに終わると思えない。過去と現在を知る者の立場で、「実体経済の萎縮」に体感として納得がいくからである。

学者は歴史に「もしも」はないというが、主体者は「もしも」によって歴史はつくられるという。新世紀にはいったところから、もしも、わが国の高齢者の能力や生活意欲が停滞することなく、新世紀の国際潮流である「高齢社会」を展望し、それを達成し支える「モノと居場所

としくみ」の新たな創出へと流動し、「職域の高年化」「地域の高齢化」を成し遂げて、「成熟した日本社会」の形成へと展開していたならば、つまり高齢化の進展とともに本来の「終身雇用制」が企業の骨格として働いていたならば、高齢社員が高齢社会を達成するための自社製の「モノ」の創出に向かっていただろう。

社会主義圏の崩壊があり、アジア経済圏の変動の中にあっても、日本社会が「高齢化」を機に新たな「成長＋成熟社会」へと転じて「高齢社会経済圏」を創出していたならば、「九割中流（大同）」社会の崩壊をこれほど早く実感することはなかっただろう。

### \*・\*新・日本型マネジメントの展開\*・\*

#### 「新・終身雇用」

#### 「新・年功序列」

「終身雇用制と呼ばれてきましたが、実際には六〇歳定

年制が一般的だったですね」といわれれば、そのとおりである。「高年齢者雇用安定法」で六五歳まで雇用を延長しても同じこと。三〇〇〇万人に達した高齢者から、生活を快適に豊かに過ごすための新しい「モノやサービス」の需要がなければ、しごとがないままの延長になるからである。

「終身雇用」といつてもたしかに終身ではなかったものの長期（無期）であり、社員としての意識の中に「同じ釜のメシを食う」仲間として、先輩から後輩へとわが社の流儀を伝えながら生涯支えあつて生きる信頼と平等の絆の表現として「終身雇用」は引き継がれてきた。定年後も終身のつきあいを建て前とする「愛社意識」として保たれてきた穏和な労働慣行なのである。入社したての新しい能力を秘めた若手社員は先輩社員を敬愛し、中堅社員は会社や製品を育ててくれた引退社友を敬愛する。それが率直に表わされることが「終身雇用」の安心感となり、「年功序列」として先輩への敬意となり、「和の絆」



の信頼感となり、最良の製品を提供する日本型企業の基本樹形なのである。

ところが、いまや社内でそんなことをいおうものなら、「時代知らずのオオバカ！」といわんばかり。日本型企業が九〇年代以降に国際競争力で勝てずに成長力を失う一方で、「温情主義」を排して合理化を進めた企業が業界トップとなり、弱体化した企業がアメリカ企業の傘下に組み込まれて生き残る。そして「華の元祿」を謳歌した日本型大手企業は、業績悪化から立ち直れない状況が長く続いた。その間に、業績を回復できない理由は、それまで日本型企業の特徴であり優越性といわれた「終身雇用」や「年功序列」や「企業別組合」が元凶だと指摘され、納得させられてしまった今、日本型企業の優越性を声高にいつて通じる状況にはない。

否定するのではなく活かすべきであったのである。本来の「新・終身雇用」制を導入して、長年にわたって蓄積してきた知識や技術をもつ熟練社員を温存して、「高齢

社会」形成の内需を呼びさますべき時期であった。「新・年功序列」もまた機能させることができたのである。

その国の姿は構想力のある政治家によって「グランドデザイン」として掲げられ、優れた経営者によって支持されるべき時期があった。どちらもいたはずである。時期を失したあと、もはや「乾坤一擲」の歴史的展開の不在を悔いても意味がない。国力は萎え、「和の絆」を保ってきた日本型企業は崩壊する。

### 「日本型マネジメント」

「終身雇用」という労働慣行の重視が、一九九三年に減少に転じ、「どちらともいえない」が増え、九六年には「慣行にこだわらず」が大企業でも多くなり、その趨勢は止まらなくなった。本稿は、沈黙してしまった企業人にかわって、あえて火中の栗を拾うことにしたい。

「ものづくり」が国の生きる道であり、その主体である企業にとって、成員同士が信頼しあい生産技術を共有し、

将来にわたって安心して働けるということ、つまり「和の絆」によってつながり、「終身雇用」や「年功序列」といった日本型企業の基本樹形をつくっている「日本型マネジメント」のどこがいけないのか。

業績がいいトヨタやキャノンだから支えられたのではなく、いずれの企業も根・幹として守ることのできる慣行のはずなのである。「終身雇用は高コスト」と評するのは、労働の本質が見えない自己保身の若手・中年社員的身勝手な判断なのだ。いまある企業は、いまの社員のためではあっても、いまある社員のものではない。思いかえすがいい。先人が敗戦の焼け野原の下に温存されていた根っこから、「生き残る」ために敗戦後の状況に適応させ、試行錯誤を繰り返しながら樹形を整え、枝葉を茂らせたきたものなのである。苦難の中で模索し、選択してきたのが、「終身の雇用」であり「年功の序列」と呼ばれる企業慣行であった。

それも経緯が穏やかであったわけではない。企業の存

続をゆるがすような社内争議を、「インタナショナル」を歌って社屋を包囲する労働者側と経営者側との間で何度も繰り返したすえに形成されてきたものである。だからそれを知らない若い社員が思うほどにやわな企業樹形ではない。先人が苦闘のすえに育てあげてきた基本樹形である「日本型マネジメント」を、まるごと伐採してしまふような改革は避けなければならない。といって固定的に捉えることではなく、「グローバル化・途上国化」に対応しながら耐えて、いま顕在化して迎えている「日本高齢化社会」の進捗にも対応しなければならないのである。戦後に先人がたどってきた苦難から学び、新たな「日本型マネジメント」を作り直すプロセスなのではないか。

### 「アメリカ型マネジメント」

#### 「成果主義」

六〇年来の慣行である「終身の雇用」と「年功の序列」という穏和な仕組みを、「高齢社会」の形成を契機として

企業現場で変容させること。それが可能な企業形態につくり直し、そこから生まれる新たな生産活動が、「社会の高齢化」に対応する「企業の高齢化リストラ」であり、担うのは社内の熟年社員の他にいない。「高齢社員雇用安定法」で六五歳まで現役でいることになった立場から、六五歳以上三〇〇〇万人をユーザーとする自社製優良品を企画し製作し販売することになる。

「新スグレモノ」への挑戦は楽しいはずだ。ITはいらない。一九七〇年から八〇年にこの国の地域にあった「モノ・居場所・しくみ」の再興を試みることになるからだ。先輩社友の知識と経験は有効に利用したい。

その前に社内点検が必要だろう。第三の国難にも似た外圧（グローバル化）によって日本企業は急速に変貌している。その内側の保護対策のためにこそアメリカ型の企業経営に学んだ人びとの見識や分析や予測能力が求められているのである。

だが、実情は外圧の柱である「アメリカ型マネジメント

ト」の「成果主義」を企業再生のマスターキーとする方向へと傾いてきた。日本企業の経営者にむかって、発想の核を海外に持つ若手学者やベンチャー企業家からは、なめらかな外国語で「日本型システム」否定の矢が何本も放たれているのだ。いまや業界を覆う主流の考え方になっていくから、日本型の企業風土について語ることは企業現場ではままならない。本稿がいま時代の強い風圧に抗して、「昭和丈人」の代表でもある経営トップ（期待する「昭和丈人」の代表でもある）に「経営の多重標準」を訴えかける理由は、戦後期に形成した日本型企業の基本樹形を活かして、激しい国際時流である「グローバル化」のもとでの変化に耐えて、その上で世紀の潮流である「日本高齢社会」を支えるという多重の企業改革の先駆けとなってほしいからだ。

それなのに即座に、「そんな小春日和の縁側談義に付き合っではいられない。引退シニアとやってくれ」という声が経営者から跳ね返る。小春日和どころかハリケーン

「ヤトルネードに鍛えられた「アメリカ型マネジメント」の旋風が吹き荒れている時に、日本型企業の樹形がどうのこうのなんていつていられない、というのである。

### 「日本型企業風土」

### 「新・日本型マネジメント」

ここで着目すべきことは、アメリカはなお若年・中年社会であり、高齢化を迎えている他のヨーロッパ先進諸国とは企業風土が違うということだ。大統領候補の討論でも「高齢化問題」は白熱していないし、変化のきざしはない。

若年・中年社会であるアメリカと違って、「経済のグローバル化」とともに「社会の高齢化」を合わせ迎えている日本社会の変容には、多重の視点を導入せねばならない。どう企業システムを対応させていくかに苦慮している時に、「日本型企業」の全否定にむかうような意見が先行するのは困ったことだが仕方がない。その否定のマト

を逆転活用することになる。

「新商品開発の遅さ、人事異動の不活性、非採算性など、みな日本企業のもつ特殊性です」といつてのけ、労働にインセンティブを期待する「個人主義」、社内競争による「成果主義」といった手法を導入する。したがって給与も能力優先の「職務給」にシフトして、終身・年功型給与の基本である「年齢給」や「勤続給」を縮小あるいは廃止までする。本稿の立場からすれば、会社存立の幹に傷をつけるような愚かな変革にも着手してしまう。わが国の企業風土では、成功報酬として個人に還元するアメリカ型の成果主義はインセンティブとしてさしたる効果を生まないだろう。

経験の経緯としての必要な時期をすぎれば、日本企業の経営者は、「高齢社会」対応の「新・終身雇用」と「新・年功序列」が「新・日本型マネジメント」の骨格であることに思い及ぶはずである。つまり先進諸国で必要性が加速する「社会の高齢化」を支える「モノ・サービス」

を実現する良質の「高年化製品」開発のために、再リス  
トラ（高年技術者の社内温存）を成功させる。わが国の  
企業が生き抜くための固有のインセンティブとして捉え  
直すこと、それがグローバル経済での日本企業の役割だ  
というところに、思考の根っこが届くことになる。

構想力のある企業家なら、多重の社内改革に向かつて  
武者震いがくるはずだ。

そのためには、外国からはうらやましがられていいほ  
どに好都合な「終身の雇用」と「年功の序列」という先  
人が鍛えてくれた企業風土と仕組みがあり、世界レベル  
の経験も知識も気力もある「昭和丈人層」という良質の  
高年社員・社友がいる。武者震いはこの優越性に気づく  
ことからだ。「日本高齢社会」を礎のところで支えていく  
のは「日本型企业」である。いま輝いているグローバル  
化企業というのは、外圧に対応する緊急処置としての業  
態であり、やがては「新・日本型マネジメント」の基本  
樹形に回帰する「宿り木業態」なのである。

\*\*\*「恣際。パラレル・キャリア族」の模索\*\*\*

### 「経営者不信」

### 「モラル・ハザード」

将来構想に秀でていうよりも、目前の業績悪化  
に歯止めをかけられる人物として推されて座についた経  
営トップは、まず何から手がけたか。

社内では一円を争うような細かな経費節約をなりふり  
かまわず徹底した。社業として歴史があっても赤字事業  
ならやめて「ダウンサイジング」（適正規模まで縮小化）  
をし、目前で利益が見込める製品にシフトして売り上げ  
増を督促した。そして人件費圧力に対しては、正社員を  
減らしてアルバイトや派遣社員で対応し、返す刀でも  
に企業の発展を支えてきた仲間の「人的リストラ」（おも  
に高年社員が対象）をやったのけたのである。厚生施設  
も減った。

どこからも拍手は沸かない。

「グローバル化」時代に生き残るためには、まずは速やかに、そうするより他に手立てはないと信じて強行した。部局単位の採算性を採り入れ、IT化をはかり、遅速はあっても製品の「若年化・女性化」を推し進めた。企業体としては外科手術に耐えるような展開である。そのプロセスの背後で、「企業戦士」であった高年社員は不要高齢高給社員と目されて作業意欲は萎えた。リタイアした先輩には想像ができないほどに「経営者不信」と「モラル・ハザード」（社員倫理の崩壊）が社内に広がることになった。

国内的には見えなかったが、長く一人占めしてきたアメリカ市場での日本製品は、アジア途上諸国の参入によって軒並み危機にさらされ、翻ってアジア進出を余儀なくされたのである。遅れに遅れての「アジア途上国」対応が「生き残り」をかけて始まった。

## 「会社への忠誠心」

### 「年間労働時間」

若年層を集めて社員五〇歳代はゼロという企業が元氣なのは当たり前。もちろん社長は若いし生き生きしている。一方で五〇歳代が三〇%以上という企業では、勤続年数一〇年〜二〇年という中堅社員の間で、先が見えない「会社への忠誠心」が急速に衰えていき、英米仏独に比べても低いという状況にまで陥った。

かつては日本がトップだった「年間労働時間」（ILO調べ）はむかし語りのこと。すでに世紀末の二〇〇〇年にはトップが韓国、アメリカが三位で、日本は六位となり、「アメリカ人が働きバチだった日本人を上回ったんだってね」といわれたのだったが、あれから一〇年いままニュースですらなく納得される状況を迎えている。残業を含めて「時短」のために長いあいだ闘ってきた労働者側の権利獲得へのエネルギーは、会社の存続の前で内側からしぼんでいく。

「忠誠心はいらない、能力優先と成果主義でいく」として、とまどう暇もなく経営者側がとった「グローバル化」対応の若手社員対策は、製品の「若年化・女性化・ＩＴ化」と適性配置だったから、若手社員や女性の活力・能力発揮つまりインセンティブとなった。業種によっては効果をあげていることは確かである。しかし、そろそろゆりもどしが選択されざるをえない局面が近づいているのもまた確かである。このまま不安定な業態のまま推移していけば、企業が組織体として生き残れなくなることに経営トップが気づいているからだ。それは「若手社員」の能力劣化と忠誠心不在が常態となり、一方で「高年社員」の潜在的なモラルハザードが強まるからである。

### 「パラレル・キャリア」指向

国際的に先行する「日本高齢社会」を構築するプロセスは、先進他国から学んで後追いすることができない。先例がないからで、みずからの内的条件によって自力で

創出すべきものである。自力での創出が不向きであることは、教育の場でどういう能力が優秀とされてきたかを思いかえせば明解である。創造性など点数にはならなかったからだ。

そこでここは日本の経営者に多大な影響力をもち、「日本での解決がモデルとなる」という推測を残してくれた故P・F・ドラッカー教授の洞察を脇に借りて考察することになる。

教授によれば、マネジメントされる存在だった働く者（知的労働者）が、みずからをマネジメントすることによって現出する新しい社会が、日本でのその解決が、他の国のモデルとなるという。「終身雇用制によって実現してきた社会的な安定、コミュニティ、調和を維持しつつ、かつ、知識労働者に必要な移動の自由を実現すること」と洞察していた教授は、その結果を見ずに二〇〇五年に亡くなったが、その示唆は生きつづけている。

日本の高年齢の知識労働者の模索は、その方向に着実

に動いている。それは「本格的に踏み切る前からの助走」の時期、つまり五〇歳代の人びとが将来に心躍る人生を見出すための「パラレル・キャリア」指向として確認することができる。六〇歳からのもうひとつの長い人生への可能性を模索する「パラレル・キャリア」指向として、五〇歳代の高年社員の先方に現れるものは何か。

総体としてはそれが日本の国の将来の姿を変え、企業の将来を左右することになる。社会構造の「高齢化」を見据えて、企業がそれに見合っておこなう社内の「高齢化」改革は、「ミドル化」と「シニア化」という多重標準による機構の改革なのである。

### 「社内ミドル化部門」

### 「社内シニア化部門」

すべての社員が六五歳まで働けることになる「高年齢者雇用安定法」が二〇一三年四月に施行された。これを機に、若年・中年社員が働きやすいように、これまでの

リストラ体制をいっそう押し進めた「社内ミドル化部門」と、高年社員がみずからの高齢人生を豊かにする自社製品を企画・製作する「社内シニア化部門」という多重化への変容がすすむことになる。後者の中心になるのが、この一〇年、踊り場で足踏みをして待機してきた熟練高年社員である。「社会の高齢化」に対応する「企業の高年化」によって、日本型企業の「新・企業樹形」への変容がはじまる。新入社員が安心して就業しつづけて、ふたつづきの職場を選べる「新・終身雇用」の導入である。OJT（仕事を通じての業務能力の習得）も気構えが違ったものになるだろう。

日本型企業は、「アジアの共生（豊かさの共有）」をめざして、途上国対応の「社内ミドル化」を優先して推進してきたが、これからは同時進行で「社会の高齢化」対応の「社内シニア化」を推進する。高年従業員の「パラレル・キャリア」指向を許容し支援すること。将来の高齢期と高齢社会を見据えて、その体現者となる高年社員



を、「窓際族」として冷遇（温存）してきた経緯はそれとして、経験も知識も意欲もあるかぎりを活かして現役社員として登用する。

ここ二〇年ばかりの国際時流は、この項でも繰り返すが、アメリカ一極の下で開発途上国を巻き込んだ「経済のグローバル化」であったから、わが国の企業は「途上国対応」をせざるをえなかった。前面にIT青年や若い女性層を起用するとともに、とくに若手の非正規社員を起用することで急場をしのいできた。その背後で高年社員の「窓際化」が進んだことは実見し体験しての通りである。底流して対応を待っている「高齢社会」の形成にみずから立ち会う高年社員が、職域での「パラレル・キャリア」指向を強め、新たな「職域の高年化」構築に乗り出すことよって、意欲的な高齢者の姿が企業内に目立つようになる。

「社会の高年化」の進展と重ね合わせて、高年社員が中心になって実現するのが「企業の高年化」であり「製品の

高年化」である。そうして初めて、「社会の高年化」を支える企業としての手応えを確かなものにできるからであり、先行する「高齢社会」の課題を解決するマスターキーは、メーカー主導で成功しているアメリカ型企業にあるのではなく、ユーザーでありメーカーである日本型企業の高年社員が持っているのである。

### # 「攻めのリストラ」による企業再生

\*・\*社内ミドル化と社内シニア化\*・\*

### 「グローバル化企業の苦悩」

#### 「熟練技術者の引退」

Yさんのような優れた技術力を持ったまま退職した人なら、みずからを顧みればおわかりいただけることだが、自分が「高齢社会」の基礎となるわが社の「企業の高年化」や「製品の高年化」を果たせずに引退しておいて、他の業界からの「高年化製品」を待っても得られる

わけがない。業界でもっとも製品企画や製造技術や販売戦略に精通していた高年社員として、「わが社の高年化製品」の開発を果たすチャンスを与えてきたのだから。と、いつて退職したあとで責められてもYさんは返答に窮するだろう。

企業側が生き残りをかけて「グローバル化企業」に変容し、アルバイト、派遣社員を導入して対応してきた。そのためこれまで幹とも頼んできた高年社員を疎外せざるをえないような時期に、一方で「高齢社会」にみあう「企業の高年化」や「製品の高年化」をまともに考えることなどできるわけがない。

しかし企業現場で、ひとりの高年社員の立場で「製品の高年化」を考えることはできる。その成功が「企業内の高年化」をもたらすことになる。Yさんも「わが社製品の「高年化」に応ずるシステムを整えるどころか、愛する企業の生き残りのために後人に期待して早く席をゆずり、蓄積してきた技術と経験を惜しいとは思いつながら退

職したのだった。企業側も後輩に惜しまれながら去る早期退社社員の「引退」を当然としてきたのである。

### 「コア・コンピタンス」

#### 「泉眼型中小企業」

なお国際的に進行する「グローバル化」の対応に追われる企業が、同時に進行している「高齢化」にも対応して、多重の課題としての「企業の高年化」までなしとげて、国内の高齢者の暮らしのコア(核)となるような「高年化製品」の開発に乗り出せる企業はあるのだろうか。

これまでも新製品を投入しては同業他社との競争に成功し、社業の守成と創成に苦闘してきた歴史をもち、時代の要請に応じて小回りがきく企業、とくに独自の開発力によって自社のブランド商品を展開してきた「コア・コンピタンス」(製品開発の核になる独自の能力)をもつ中小企業に期待がかかる。大地からこんこんと湧き出す泉のような独自の発想力・製作力をもつ社員を擁する企

業、「泉眼型中小企業」がそれと推察される。

小回りがきいてコア・コンピタンスをもつ国内型企業といっても、「グローバル化」に生き残りを賭ける風潮のなかで、横並びの経営に慣らされてきた業界で、率先して高齢化対応の事業に乗り出す「再逆転の発想と決断」が可能かどうか。「次期のトップ」になるべく育てられた後継者では覚束ない。自ら律して中心に立ち、時代の趨勢に抗して社運をかけるような「一擲乾坤」型の覚悟が決められる「二世の星」も、多くはないがいるはずだ。

自社のブランド製品に関わってきた高年社員を結集した「社内シニア化」部門を立ち上げ、「日本型企业」の根っこから生まれた愛社意識を結集して企業再構築をおこなう。現有部門とともに新製品開発システムを整ええた企業として先導していくことになる。

高年社員が造る者であり使う者である職場、本稿の視野には収まらないだけで、すでに「わが社が誇る高年化製品」の事業に踏み出した泉眼型中小企業が各地各界に

あつて当然の時期なのである。

### 「社内ミドル化会議」

### 「社内シニア化会議」

社内の「ミドル化部門」と「シニア化部門」の立ち上げは、日本的企業風土での「新・終身雇用」と「新・年功序列」の導入といえよう。

世の趨勢はなお「逆流行舟」であるし、国の政策は消極的である。国は企業に対して、ゴムひもを引き伸ばすようにして六五歳へと雇用年齢を延長して公的年金の取得年齢である六五歳までをつなぐという政策の整合性を最優先にしてきた。民間企業による高齢者福祉支援の要請である。企業は雇用確保措置（高年齢者雇用安定法）を義務づけられ、毎年、実施状況を国に報告することとなった。しかしそれで肝心の高年社員の能力、気力が引き出せるのか。

定年の引き上げ、継続雇用の導入による雇用確保は、

それだけでは高年齢雇用者にとって有利にならない。実態をみればわかるように希望者全員を継続雇用するもの生き生きと従事できるしごとがないし、給与減もはなはだしいからだ。何のためにという内発性に乏しい義務づけだからである。本稿が希求する「高齢社会」達成への「企業の多重標準」である「新・日本型マネジメント」とはほど遠い、責任不在、構想不在の施策だからである。

一方で、安倍首相は法人税を安くして給与増につなげ、消費を活性化させようと、政経労連携を企てているが、まったく効果のない茶番に終わるだろう。

「新・日本型マネジメント」への対応は、職種や企業の経歴によってまちまちであるが、おおよその手立てとしては、現有の事業はそのままにしながら、経営・労働側の双方の会員の中からメンバーを選びすぐって、「社内ミドル化会議」と「社内シニア化会議」という二重焦点をもつ検討会議を立ち上げる。これが「少子・高齢化」時代に対応する社内改革の第一歩であり、製品開発の両

輪になる機構となる。それはまた新たな愛社意識の醸成による穏和な「新・終身雇用」と「新・年功序列」の導入となる。

\*\*\*「新・日本型企业」の成立\*\*\*

### 「起業家」(アントレプレナー)

先行するのは主力製品を中心に会社の幹を太くし、関連製品で枝葉を茂らせてきた内需型の企業、本稿が「泉眼型中小企業」と呼んで期待している伝統産業のうちからであろう。会社の成長期の経緯を知る高年社員がなお健在であるような企業からと推測される。

そういう企業での「社内ミドル化部門」と「社内シニア化部門」の立ち上げをみてみよう。

若手・中堅社員は、先輩がこしらえてきた会社としごとが根であり幹であることを敬意をもって理解している。そこから滋養をえて新しい枝を伸ばし実をならそうと努

める「ミドル化部門」だと位置づけていることだ。

「グローバル化」に対応する若手社員は、みずからの生活者意識を働かせた「起業家」（アントレプレナー）を意識して参加する。これがいま「成果主義」に学んで勝ち抜ける社員である。国際化に勝ち抜く新製品の企画、製品化による成果主義はどしどし採用される。しかしながらその成果は、先輩から後輩へのわが社流儀の受け渡しの絆である。「愛社の意識」や「年功の序列」をつき崩すことには向かわない。企業の成長は枝葉だけが伸びるのではなく、根も幹も年ごとに太くし時代を越えて生きねばならないからだ。

若手社員主体のオープンな議論やスピーディーな決断を可能にするために、「ミドル化部門」としての機構改革や人事の異動をおこなって最良の布陣を構成する。

その一方で、高年社員による「シニア化部門」では、国内指向の「高年化製品」（やや高だが安心して使える優良品）の検討がすすめられる。これが「企業内の多重標

準」として機能する。

### 「攻めのリストラ」

#### 「社内シニア会議」

ここからが「高齢社会」に対応する企業再リストラの本題である。「社内シニア化部門」の立ち上げを論ずることになる。

「定年余生型」人生ではなく、「人生九〇年時代」の熟成を追い求める「現役長命型」の意識をもつ高年社員が中核となった「社内シニア化部門」が立ち上がる。製品のリニューアルや新たな「高年化製品」の考案・開発には柔軟な知識・技術を保有する高齢社員が従事する。

これまでの主要事業だが現状では赤字回復が見込めないう理由で停止してしまった製品でも、「自社ブランド高年化製品」として優れた特徴をもつものなら、蘇らせることもある。それとともに、「異業種製品」にも関心を広げて、新製品化を考案することもある。

供給者であるとともに需要者である繊細な感性と強い生活意欲をもった高年社員が「攻めのリストラ」に能力を発揮することになる。「シニア化部門」のスタッフとして、経験と企画力の豊かな成員を動員して、「社内シニア化部門」を構成し、生活者として発想した「わが社の高年化製品」を開発するために、それにふさわしい全社の総合力を発揮することになる。

「社内シニア化会議」は、現有製品のひとつ上のレベルのリニューアル製品や高年者の暮らしを支えるコア(核)となるような「高年化製品」を企画し製作をすすめる。かつて企業の業績を支えた「スグレモノ製品」を作り出して引退した社友も要請に応じて参画する。また異業種からの高年人材を採用する。いずれは厚生施設の運営費用や企業年金などは「社内シニア化部門」がゆうゆうと稼いだすが、将来性のある日本型企業である。わが社の製品がわが社の高年者の暮らしを豊かにする。それが発想の原点になる。各界の企業が動けば「高年化商品」

市場が多彩になり、「高年化経済」が一四〇〇兆円の家計を動かすことになる。本稿がいう「丈人モデル」型の豊かな人生を望んでいる高年者層の存在は確信している。「信頼される優れた高年専用品を送り出そう」と決めて、豊かな後半生のために、新ブランド商品をめざした企画にはいる「現役長命型」の高齢者の存在は確信している。

「社内シニア化部門」は、さらに将来の国際的な高年化時代の到来にも目をむけて、品質のよい「日本高年化製品」として、将来かならず海外の高年者が競って求めるような輸出製品の準備をする。心躍る情景ではないか。「社内ミドル化」と「社内シニア化」という多重標準による「攻めのリストラ」は、終身雇用をを伝統とする日本型企業ならではの企業改革なのである。

### 「新・企業樹形」

#### 「日本型企業の多重標準」

大樹となればまた強い風にもさらされるが、その間に

も見えないところで根がしっかりと太くなっていることに思いをめぐらそう。「樹大招風」というが、明治維新时期と昭和大战後と今回の新世紀初頭期の三回の外圧を乗り越えて根をはった「樹大招風の日本型企业」は、二世紀の中葉にむかって大きく枝を広げて育っていくだろう。

若手社員を中心に急速なグローバル化に対応してきた職場に、足踏みをして待機してきた実力派の高年社員の動きが戻ってくる。「社内ミドル化部門」を推進しながら、もうひとつの基幹部門としての「社内シニア化部門」が構成される。前者は若手・中堅社員を中心にして製品の国際化に対応し、後者は高年社員を中心に引退社友をまじえて、わが国の高齢化の進展に対応した国内需要に備える。社内体制を固めるに当たっては、成員を現役社員ですませることなく、引退社友を加えるとか、さらには異業種から社友を迎えるとか、職種や社内事情に見合った姿になるだろう。両部門では当然のこと、異なった労働形態や給与体系が検討される。このあたりの対応の仕

方が、日本型企业の「新・企業樹形」を作ることになる。

このわが国に有利な特徴である終身型雇用制を生かした「日本型企业の多重標準」、つまり「社内ミドル化」と「社内シニア化」という二部門を両立させる改革の成功なくしては、わが国の企業ばかりか、社会もそして家庭も、固有のよさを保ちながら「高齢化時代」に適應することができないのである。

**\*・\*「SWI-T会議」に新・家族主義の芽\*・\***

### 「SWI-T会議」

#### 「モノづくりの志」

スウェット (sweat 汗をかききつい仕事) ではなくて「スウィット」(swit)である。シニア (Senior) 社員、女性 (Women) 社員、IT (Information Technology) 社員による新製品開発のための合同会議が「SWI-T (スウィット) 会議」である。

「すでに、うちにありますよ」という企業があれば、汗をかいても激励にいきましよう。

いまある主要製品のラインを確保して国際化に対応しながら、新企画の製品を開発するための拠点、それが「I T製品開発」部門と「女性製品開発」部門であり、さらに新たに「高年化製品開発」部門の三部門を構成する。暮らしを多彩にする三者がそれぞれに競って新製品開発での成果を期する布陣をかまえることになる。その上でさらに三部門による新製品開発会議が、シニア（S）と女性（W）とI T社員代表による「S W I T（スイッチト）会議」である。さらに現有製品担当の「ミドル部門」代表を加えて「全社会議」が開かれる。

ここにひとつの「新・日本型マネジメント」の生き生きした現場が登場する。

新製品開発の場で、それぞれ生活者として異なった立場からの多角的な検討を、とことん加えるという社内協議の体制ができた「日本型企业」が、家庭向けにコーデ

ィネットされた最強の商品開発力を発揮する。協議と製作の結果として、個人の成果にインセンティブを置くアメリカ型マネジメントを学んで改革に動いた企業に圧倒的に勝利する新製品を登場させることになるだろう。

生産者側のマーケット・リサーチと利己的判断に基づいて製品化するという現在の「グローバル・スタンダード」（国際標準）を超えて、わが社の利とともに、それにも増して消費者の益を思い願う「モノづくりの志」が製品として明確に表現される日本製品。その生産活動が「ヒューマン・スタンダード」（人類標準あるいは全人標準）に最も近くにあるということ、を、「S W I T会議」を通じて製品が示すことになる。

### 「和の絆」（愛社意識）

#### 「一品多種の新製品」

会議を通じた製品によって、温和な環境と伝統文化に培われた、モノを丁寧に扱い、ヒトを優しく思う品性と



しての「和の絆」（愛社意識）を組み込んだ日本型企業の製品の国際的先導性が明らかにされるだろう。

インターネット利用率からも明らかのように、デジタルデバイドの解消が課題となるが、会議でのIT社員と高年社員の論議が有効に働くことになる。業種にもよるが、若年・女性・高年者に受け入れられる「一品多種の新製品」の成果を実感できるまでには容易でないが、生活者としての三者の熱い議論の結実として、ユーザーのための一品多種の製品が生まれてこないわけがない。

比較的に対応性のある先行業種としては、世代間でライフ・スタイルが異なるとされる分野である。アパレル、化粧品、音響機器、住宅・家具、食品・料理、流通・広告、情報メディア・出版、スポーツ・レジャー、観光・などが考えられる。

### 「ウェアラブル」（着られるもの）

#### 「ホーム・ネット家電」

たとえば「ウェアラブル」なども、ITを内蔵した「IT+女性」によるファッション性が先行しているが、それとともにIT補助機能を内蔵する高年者向けウェアラブルに市場性があり、「SWIT会議」でのテーマである。

さらにたとえば、家電企業が「家族化」をテーマとし、家庭内ネットワークを形成する「ホーム・ネット家電」という融合概念をもつ新製品開発を進めるに際して、想像力ゆたかな社員を集めて「SWIT会議」を立ち上げる。「IT+女性+高年者」のアイデアを取り込む家族的会議で製品の検討に入れることになれば、これまでゲームやコンテンツ（映画や音楽などのソフト）事業を中心に若者をターゲットにしてきた企業も無視はできなくなる。市場もまたその動向に注目するだろう。

### 「新・家族主義」

家族ひとりひとりの個性ある住まい方、衣装の趣向、多様化する調味や栄養バランス、表現の多重化、年齢、

性別に応じた最適性・それぞれの立場からの「多重標準」のありようを認めたくえて、ひとつひとつ製品化される。嗜好や指向の違いが際立ちながらも家庭内用品として安定して最適に利用されるには、家族の成員での納得が前提となる。コーディネートされた住空間がおのづから形づくられる。

新製品開発の場で、さまざまな視点と知識と経験をない交ぜにして展開する「SWIT会議」から最良の家庭用品が生まれる。シニア(S)＋女性(W)＋IT青年(IT)による会議は、日本企業の「新・家族主義」への可能性を蔵している。未知の領域に挑む「IT製品」と、日本社会を質的に多彩に変える「女性向け製品」と、経験を裏打ちにした成熟度、完成度の高い「高年化製品」を開発する部門の社員が、それぞれに論じ、さらに合議する場合は、穏和な職場環境を醸成する核として機能する。開発された新製品は、外国企業からうらやましがられる存在になるだろう。個人の成果主義に片寄らず、日本

型企業ならではの企画・製造・販売のプロセスを経た製品だからである。企業現場への「新・家族主義」の導入、これが「終身雇用」を基本として持つ日本型企業での来歴を活かした社内改革である。現有の活動を支える若年・中年・パワーと合わせて、「IT青年」「女性」「高年」という多重標準のパワーが製品開発の現場で凝集して発揮される。そうしてはじめて「成熟した日本社会」の形成に立ち向かう「日本型企業」でのヒューマン・スタンダード(全人標準)の表現としての姿が見えてくる。

## 次回

### #5

## 日本再生と地域の四季

\*\*\*「百季人生」を豊かにす\*\*\*  
す拠点\*\*\*