

丈人力のススメ

堀内正範著

## 「人生九〇年時代」をこう生きる

『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・二〇一〇年刊)

堀内 正範 著

元『知恵蔵』編集長

### ◎目次

はじめに 「平和団塊」の人びととともに(未)

第一章 世相 「現役人生六五年」をすこして

第二章 家族 「ヒッペガシ娘」とツカエナイ親父」

第三章 モノ 途上国産中流品に囲まれて

第四章 居場所 四季と特性が息づく地域に

第五章 高齢期 エイジング・イン・プレイス

第六章 個人 住民・市民・国民として

第七章 国際 よろず佳き国際人として

第八章 新時代 「人生九〇年時代」をこう生きる

おわりに 「昭和丈人」のひとりとして(未)

「丈人」|| 「三世代多重型社会」を達成する「支える側」の高齢者。現役シニア。老人であり丈人である。

「丈人力」|| 丈人層が保持する生活力、生命力。大丈夫！の気概。人生の夢を深化・発展させる力。

「平和団塊」|| 平和の証としての「日本高齢社会」達成の中心になる戦後(一九四六〜五〇年)生まれ一〇〇万人の若き高齢者層。戦後ツ子。

25x17 2013.10.01 稿

## 第三章

### モノ 途上国産の中流品に囲まれて

\*\*\*「アジアの共生」(豊かさの共有)\*\*\*

#### 「家庭用品の途上国産化」

国産品があたりまえだった家庭用品に、「途上国産品」が混じり出し、目立つようになってからせいぜい一〇年余といったところ。それまで舶来品といえればおおかたは欧米からのブランド品で、途上国からの輸入品など見られなかった。ただし食料品の「山海珍味」(山珍海味)だけは早くからあって、東京では明治屋や紀ノ国屋の店頭をにぎわせていたが。

その後「衣料品」からはじまった「家庭用品の途上国産化」は日新月异の勢いで進んだ。暮らしの中で「MADE IN KOREA」から始まって「MADE IN CHINA」や「MADE IN THAILAND」・・・といったアジアの国々か

らの日用品が国産に入れ替わる度に実感されてきた。

経済が渋滞から停滞へさらに後退へ、を実感していたわが国の消費者は、何より「安価」をよしとした。悪貨(ここはマネーでなくグッズ)が良貨を駆逐する態で日本市場を強襲し席卷した。

丈夫で長持ちする純国産の優良品に囲まれて暮らしていた一九八〇年ころと比較すればよくわかる。一九八二年が小売店のピークだったという。そのころは全国に商店が一七二万店、商店街は一万四〇〇〇カ所もあったという。数もそうだが商店街には人をひきつける活気があった。商品知識ばかりか人生の先達があちこちにいて、元気がもらえたのである。商店街は情報源でもあった。高齢者にはなつかしい情景になった。

生き残りまでいわれる業績悪化の果てであったが、ヨーロッパ系企業や韓国企業にあきらかに時期遅れではじまった日本企業の海外進出。それでも現地での歓迎と期待はすこぶる大きいものがあった。

ひところポートピールまでやってきた日本。

「日本の製品を使って日本人のような暮らしをしたい」というアジア途上各国の人びとの願いが叶いつつあるといえる。これは少し言い過ぎを承知でだが、「アジアの共生（豊かさの共有）」へむかって日本が誇っていい国際貢献であり、私企業による公的成果として各地にしっかりと着床しているのである。

日本ブランドの輸入製品を逆にたどれば、アジア諸国の人びとの暮らしに日本企業の進出が大きな変化をもたらしている経緯と成果が推察される。いうまでもなく現地を仔細にみれば、韓国企業の進出もあり、日本企業は生き残りを懸けて必死で事業を展開しており、誇るべき成果は何より現地社員が日夜を徹して技術移入に努めているからである。

見てきたとおり、「百均」（一〇〇円均一ショップ）が成り立つほどに製品が多種多様になって、製品も「安かろう、悪かろう」という粗悪品の時期を足早にすぎで、

品質が安定してきている。「中流品」の時期にはいったといっているのではないか。途上国産の中流品に囲まれて日本の家庭がまあまあなのは、「アジアの共生（豊かさの共有）」が着実にすすんでいる証なのである。

### 本流は平和裏の「アジアの共生」

外国の現場へいかなくとも、そのひとつの証拠としてデザインにひいでた「中流品」をあつかって海外進出した「ユニクロ・UNIQLO」の活躍をみればわかる。売上一兆円企業に成長し、なお中国ほかアジア各地で共通した事業展開をしていることで知られる。また「低価格品」に特化してきた大創（ダイソー・DAISO）も、中国進出を果たした。

「アジアの共生（豊かさの共有）」が本流である。だから「平和」が前提になる。各国の民衆は、「モノと人」を通じてそれを理解している。言い過ぎでなく「ユニクロ」はわが国を代表する平和の使者である。

ダメなのは各国とも政治家であり、狭い国防意識を刺  
激して自己増殖をすすめる軍隊である。尖閣（釣魚島）  
を争って友好を分断することは、事情は異なるが、双方  
が「・・・ニクシ」の世論を醸成するのは「歴史に学ばな  
い」愚行であることを知るべきだろう。

中国側も三〇〇年程度の長期政権構想のなかで「アジ  
アの共生（豊かさの共有）」を位置づければ、「和平」を  
前提にした「モノと人」の信頼による「互利互惠」がす  
べてであることが指向されるはず。日中市民の友好交流  
がなによりも優先されなければ「和平」は成立しない。  
中国要人がよく用いる「同舟共済」（呉越同舟）の時期な  
のである。

憲法改正や国防軍の強化を声高にいうのは逆。政治家  
は地域の再生・活性化が重要任務であり、地産品の形成  
が急務である。ここは史上初の存在として「歴史をつく  
る」立場にいる各国の高齢者が、そのための活動に参加  
し、友好交流を深めなければ「アジアの共生（豊かさの

共有）」は進まない。

### 「生活感性の再生」

わが国の高齢者の役割は大きい。

企業の海外進出で高齢者の暮らしが快適になったわけ  
ではなかった。この間、わが国の高齢者は、アジア各国  
でのプロセスが、いつかきたわが道と重なることを心得  
て、「足踏み」をして行方を見定めていたことになる。

途上国産の製品が「中流品」に達したのを見定めて、  
国内産の「やや高だけれども品質が安定しており、安心  
もいっしょに買うことができる日用品」（高級品ではなく  
優良中級品）の製造にすでに取り掛かっている。

今治のタオル（IMABARI）がその好例としてよく引  
かれる。吸水性のいい「使って気持ちが良いタオル」と  
とことん追求してえた技術結集の成果であり、「やや高た  
が安心して使える優良品」のモデルになっている。こう  
した日用品の中に「MADE IN JAPAN」を見つけてくると、

ほっとするし、滞らせていた生活感性がもどってくる楽しみも生まれる。萎縮（デフレーション）からの脱却はこの生活感性の再生が本筋なのである。

「えッ、これもか」と驚くほど早く暮らしの中の「モノの途上国産化」は進んで、精密機器にも及んでいった。一〇年ほどの間にここまで一気に進んだのは、「グローバル化」によってアメリカ市場での急激な業績悪化に見舞われた日本企業が、サバイバル（生き残り）をかけて選択した荒療法が、社内リストラとアジア途上国への生産拠点のシフトだったことによる。それが当面の負債を減らし利益をなんとか確保できる応急の処方として、瀬戸際になっての決断であり、平和的・経済的な敵前上陸だったのである。

東アジア（東亜）の戦場に送られた企業戦士のなかには、中高年技術者が多数ふくまれている。技術伝播には欠かせないからだ。途上国に渦巻く「グローバル化」という時流の荒波は、わが国の家庭を「日用品の途上国化」と

いう形で席卷したことはすでに述べた。

わが国の高齢者層が、このままでこれ以上に途上国製品に埋もれてしまうことなどありえない。優れた生活感性をもつわが国の高齢者にとって使って心地の良いものとなる「国産・地産優良品」が、とくに若手高齢者「団塊の世代」「ユーザーからの要請によって動きだす。『雨過天青』といった明快さで新製品が現われて、この国の庶民の暮らしを明るく豊かにするだろう。

都内のデパートは、さすがに変わり身がはやい。顧客ターゲットを若者・女性層から高齢者層に替えての改装をこの秋におこなった。「モノ」の生産現場より顧客に近い流通現場のほうから反応がはじまる。サービス部門では一步はやく「セブンイレブン」やＪＰ（日本郵便）が具体化をすすめている。

しかし注意すべきは、デパートの若手担当者が口をすべらせたように、「高齢者の富裕層を対象にして」と格差の存在を認めていたことにある。わが国の熟練生産者は、

高級品をつくるのではない。途上国産品を見たうえでその上をゆく中流品、みんなが心地よく使える優れた国産品を、多くの人に提供しようとしているのである。

### 「アジア途上国主導の日本途上国化」

中国へ進出した日本企業は、上海だけでも三〇〇〇社を超える。社名の漢字表記に苦労しているのはご存じのとおりである。

たとえば「三徳利」（サントリー）、「索尼」（ソニー）、「施楽」（ゼロックス）、「佳能」（キヤノン）、「楽天」（ロツテ、まぎらわしいが音ではルオ・テイエン）、「華歌爾」（ワコール）、「百樂」（パイロット）、「養樂多」（ヤクルト）、「可果美」（カゴメ）など、「資生堂」「富士通」「麒麟」「味之素」などはそのまま。

製品化の現場では、技能も人格も優れた多くの熟練社員がことばや生活の不便さに耐えてしごとにあたっている。前項でもみたように途上国主導の「グローバル化」

の対応に日本企業がサバイバル（生き残り）をかけて選択した荒療法が、生産拠点の途上国シフトと社内リストラだった。両方ができる企業はそれを急ぎ、できない企業は社内リストラだけをしながら萎縮（デフレーション）に耐えてきた。

二〇世紀中にアジア地域でただひとつ「欧米追随型の先進国化」をなしとげて意気揚々としていたわが国の企業は、背後から起こった途上国主導の「グローバル化」に対応するために、急ぎ資金、人材、ノウハウを移して、途上国の需要者にも受け入れられる日本ブランド品の生産をめざした。

すでに以前から予兆はみられたのに、「政治経熱」などといわれる愚かな政策選択で状況を悪化させたのは政治の側である。その結果として国内の対応が混乱し、これまでのような「終身雇用」型の正社員では経営がもたなくなり、アルバイトや派遣社員で支える「日本の途上国化」が進んだのは、現れて当然のグローバル化症候群と

もいべき兆候であった。

この間に電球や電池は安くなったがすぐ切れる粗悪品になった。メーカーを見ると日本を代表する企業である。広州では「日本の優良企業のSONYがこんな製品をつくっているのか」という風評が立たざるをえなくなる。これがアジア共生のための「日本の途上国化」の実態であり、「余儀なく受ける悪評」である。

かつて日本が成長の途次にたどった地点に戻っておこなう共生のための「共同歩調」としての対応であり、日本のなすべき責務なのである。現地で尽力する日本人社員に「ありがとう」といって率直な謝意が述べられることはいくらかもあるだろうが、期待するわけにもいかない。踊り場で「足踏み」して待たされていた日本の熟練技術者は、「家庭用品の途上国化」のために被害をこうむりながらも、先人として理解者として眺めてきた。それゆえの「足踏み」であったから、時をまつて再開する国産化（地産化）のための技術や意欲を失うことはなかった。

### 「やや高安心の国産食品」

だれもが体験したように、家庭の暮らしの場に急激なグローバル化がもたらしたものは、総不況で稼ぎ手の収入が不安定になり、実質的に減ったところを、家族みんなが安い途上国製品で補いあって収支を合わせ、「家庭内国際化（途上国化）」を時代の要請として受け入れてきたことといってよい。

食品の海外産の「山珍海味」は、いまでは各地の大型スーパーの食品売り場で見慣れたものとなった。食品には産出地が記されているから、世界中から運ばれてきているのがよく分かる。それを逆にたどれば、現地の人びとの暮らしを便利にしている日本商品がたどり着いた水際の広さが知られる。

その対価として運ばれてきた「安価な輸入食品」は、「飽食の時代」といわれるまでにこの国の食卓を豊かにした。その中であって、日本各地からの食材は苦戦を強

いられてきたが、モモ（山梨）もリンゴ（青森・長野）もサクランボ（山形）も、産地の努力がうかがえるほどに質の差が歴然とし、価格がほどほどに収まっていれば、「やや高だけれど優良な国（地）産食品」は品が良く安心な季節ものとして受け入れられている。

一次産品でもそうなのだから、他の商品ならなおさらだろう。高齢消費者は「モノの途上国化」には納得しても、国内の生産活動から活気が失われ、優れた技術を持ち良質な製品をつくってきた中小企業の倒産で国内の技術が失われることには憂慮している。購買者として、底なしの「生活水準の途上国化」は押し止めて、「やや高の国（地）産優良品」の登場を待っているのである。

\*・\*優れたモニターとしての日本高齢者\*・\*

## 「輸入品中年ユーザー」

### 「輸出品高年モニター」

日進月歩（日新月異）にある途上国産の家庭用品は、おもに若い人が安価でまあまあな日用品として「家庭内国際化」の筋で担っている。そして中年者は日本企業生き残り進出の現場からの「輸入品ユーザー」として、「アジア途上国製」を意識しながら使いこなしている。

その一方で、安心して愛用してきた国産・地産の良質な日用品は、おもに高齢者が家庭内の「高齢化・優良化」を保つために「国産品モニター」としての役を担う。違いがわかる生活感性を活かして、質の良さを評価する「国産品ユーザー」という分担である。

「列島総不況」といわれて一〇年余、どれほどの優れた技術者が制作技術を滞らせてきたかは、商店街からなくなつた専門商店の多さによつて推測できる。家具店や和装・和紙店などの閉店はその裾野の広さをうかがわせる。

小売商店の消滅のあとは、日本郵便（JP）の全国サービスや楽天などのネット通販がリアルな流通の欠落をビジュアル情報で補っている。これは過渡的な形態であ



り、やはり製品に触れ、制作者と語れるリアルな流通がないと新たな製品は生まれにくい。「道の駅」のさらなる展開、需要者が生産現場を訪ねる小旅行「物産観光」が観光業の主力商品としておおいに開発されている。「物見遊山」の「物」は風物ばかりでなく物産である。各地の「かんぼの宿」などはそのためのオプションツアーを盛んにすべく全国展開したのではなかったのか。

「途上国製品」に囲まれる家庭内に、品格もよし品質もよしという「高齢化優良国産品」を取り入れて家庭内に品格のあるステージを実現するのは高齢者の役割である。そこで「パパのものはさすがにパパのものだ」という評価が成立することになる。家庭内の日用品をめぐる「国内・国際品」のバランスのいい対応が、国内外の日本企業の活動を支えることになる。

少し遅れて発展期を迎えて、日本の家庭との差をつめてくるアジア友好国の家庭が、近い将来に求めるであろう日本製の「高齢化優良日用品」を、一足先に製品化し

モニターしておく必要がある。アジア途上諸国ではまだ手薄な「高齢化商品」の開発を進めること。そのまだ見ぬ熟した果実は日本高齢者の生活感性と中小企業の熟練技術者が留保している。両者の出会いによるたわわな製品の展開が、アジア的な視野でみて優位な時期にある。

半世紀を激走してきてペースダウンしている日本経済が、アジア各国との友好関係のなかで再び先頭に立ち、牽引者の位置を確保するための未来戦略のひとつである。他の残りのふたつを若者と女性が担う。

### 「高齢化製品経済圏」

高齢者が肌で感じられるほどに「国産・地産優良品」が身のまわりに安定した存在感を示すとき、「日本高齢社会」を下支えする「高齢化経済活動」の安定した姿が見えてくることになる。

再度確認しておくが、優れた生活感を持つわが国の高齢者層が、このまま途上国製品に埋もれてしまうなど

ということとは決してありえない。

たいせつなのは、生活を支える良質なモノの創り出しに乗り出す供給者となるとともに、すぐれた製品の味わいを楽しむ需要者ともなる「現役シニア」としての活動を活発にすることである。だれもが「高齢化優良品」のメーカーでありユーザーであること。そうしてはじめて各地各種の中小企業は、熟練技術者を中心にして新開発に挑む体勢がととのう。引退した社友も一人ふたりと参画して、みんなが愛着をもって使える自社製品を四つ五つと送りだす。

一つひとつは小さくとも、着実に優良製品化が成功しふえることで、現有の経済圏にさらに「高齢化製品経済圏」を上乗せする「子ガメの上に親ガメ」といった趣きの経済活動が展開されることになる。「高齢化製品」の開発に成功した業種がふえることで高齢期の生活を多彩にし豊かにし、それによって内需を安定させる。海外の高齢者が求める良質で長持ちする「日本製高齢化製品」は、

「加工貿易立国」としての伝統を引き継ぐことになる。

### 「高齢者優遇の再リストラ」

今しかない歴史的に優位な時期なのだが、日本高齢者の持つこういう「世紀の役割」を感知できず、能力を發揮する環境を整えることなく渋滞させてしまったのは、だれか。

「世紀の役割」を感知できなかった責任を、歴史的に負わなければならぬ何人かの政治リーダーの顔が浮かぶ。まことに残念だがしかたがない。

日本企業の苦境脱出のために、再逆転の思考「高齢社員優遇の再リストラ」が求められている。グローバル化（途上国化）に対応するために若手・女性・中年者優遇によってなされた「リストラ」の契機は、今度は「高齢化」に対応する再逆転として、わが社の「高齢化優良品」をめざして高齢社員主導ですすめられる。

高齢消費者にやさしい自社製品を通じて、「社は」にあ

るような社会的存在としての自負と自信を取り戻し、従業員全員が力を尽くして内外の風圧に耐える「新・企業樹形」を形づくる。その過程そのものが「終身雇用」や「年功序列」という伝統の愛社意識による新たな表現であり、「日本型マネジメント」の真髄である。愛社意識を醸成しながら「再逆転」に立ち向かうには、なによりも「和の絆」によって培われた新製品の開発でのわが社の来歴を活かすことだ。これで負けたらしかたがない日本企業の「伝家の宝刀」なのである。

＊・＊造る者と使う者の出会い＊・＊

### 「造る者と使う者の出会い」

中小企業の高年技術者の努力で、優れた「高齢化国産品」が考案され、製造され、発売されたでしょう。それを必要としている高齢者ユーザーもいる。だが、その手元に「高齢化製品」情報として届かなければ、さらには

購買意欲を動かすことができなければ、「高齢化商品」として消費には結びつかないし、「高齢化用品」として家庭に入らない。

逆にまたユーザーとしての要望があっても、商品の所在がわからず、メーカーの現場に届かず、製品化の検討がなされなければ、「高齢化国産品」が生まれるチャンスを失う。造る側によって使う側が一方的に支配されるスーパーやコンビニ商品では人生を楽しむ「家庭内の高齢化」などでははしない。「造る者と使う者の出会い」による優良品の製造と流通。その実現はたやすくはないが、成功させねばならない。

まずはネットのウェブ・サイトによる「バーチャル」な手法があるが、しかし何といても、造る側と使う側の高齢者が直接に「モノ」に触れながら情報を交換しあえる「リアル」な場としての「商品展示会」がその場を提供するであろう。それほど遠くない時期での開催が想定されるのは、年ごとの「高齢化用品展示会」である。

「高齢社会」を支える年ごとの「モノとサービス」の成果を表現する場となり、高齢者が会場へやってきて、みずから利用する日用品を求め、斬新な企画や要望がユーザー側とメーカー側の間で活発に展開される。いうまでもなくここでの参加者は、「人生の第三期」を物心ともに豊かに愉快に過ごそうという「生活力の旺盛な高齢者」層（丈人層）のみなさんである。

### 「仮」日本高齢化用品展示会

本稿の各所で提案している「高齢社会構想」を、下支えする「モノと居場所」のありようを、展示ブースの形で集約したものが「仮」日本高齢化用品展示会（日本シニア・フェア）である。

それにしても「社会の高齢化」として避けて通れない課題とはいえ、その体現者として期待する高齢者層の姿が不確かな時期に、いささか大振りな構想に踏み込みすぎたかもしれない。近未来構想なのだから、大きいこと

はいいことだ。

これが最良でありすべてといえるわけもないが、みなさんの要望を想定し、実現が可能と思われる範囲で、いくつかのブースを設定してみよう。もちろん単独ブースでの開催でもいいのだが、ここは大振りに一六ブースを揃えてみた。「高齢社会」を支えるモノと場のありようを集約する展示ブースである。

#### 1 「高齢期五歳層の日」（五〇〜五四歳の日や六〇〜

六四歳の日や七〇〜七四歳の日など）

同世代講演会、同世代コンサート、五歳層別スポ

ーツ競技、五歳層別の健丈度

#### 2 「高齢化新用品」発表会

ひとつ上のレベルのリニューアル用品、「超人生」

用品、高齢期起業、能力再開発

#### 3 「三世代同等同居型住宅」と「四季型（通風）住

宅」展示

- 自然との共生、ファミリー・サイクルと住宅、関  
連設備、建築相談
- 4 「シニア・チエア」と高齢化対応の室内用品の制  
作・展示即売  
「チエア」製作コンテスト、室内用「高齢化対応  
コア(核)用品」、専用品家具
- 5 「高齢化地域特産品」と「三世代四季型商店街」  
フェア  
「高齢化地域特産品」の即売、地方の「三世代四  
季型商店街」フェア  
生涯学習・高齢期活動報告  
まちづくり報告、高齢期活動報告、「地域シニア会  
議」 カルチャーセンター
- 7 「四季」の暮らし  
春・夏・秋・冬展、ボンサイ、生花、四季の花鉢、  
「四季花軸」・四季カレンダー
- 8 高齢者街着ファッションショー
- 地域の四季ファッション、和装街着ファッション、  
高齢者向け衣装、小物、化粧品
- 9 高齢者用装身具・日用品小物の展示・即売  
帽子、杖・ステッキ、メガネ、カバン、時計、シ  
ューズ、筆記具
- 10 なつかしの名器・名機・古書・骨董の展示・即売  
カメラ、古時計、SP機器、レコード、オルゴール、  
模型、陶磁器、古書
- 11 観光・観賞旅行案内  
熟年ツアー、世界遺産の旅、「還暦富士登山」、「古  
希泰山登頂」ツアー
- 12 「シニア文化圏」のつどい  
講演、演奏や工芸家の実演、句会、「高齢者大学校」  
「シニア大学院」
- 13 高齢者向けメディア  
高齢者向け情報誌、高齢者向け放送番組、保存版  
図書、シニア・ネットの会

14 「健康と食品」の実演・販売

旬料理と食材、薬膳料理・茶の実演、包丁・道具類、健康食品、予防医学機器

15 高齢者用キャリッジ

高齢者用仕様車、電動付車両

16 高齢者の健康スポーツ

健康スポーツ、碁・将棋・麻雀

各ブースの参加コーナーでは、高齢化用品の新企画、

高齢化用品の人気投票、健丈度診断などなど・・。

\*・\*「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」

ここは空から舞い降りて驚つかみにしたような歴史の経緯であるが、わが国が近代に遭遇した外圧をきっかけ

とする三回の国難を克服した改革期の主体者は、一九世

紀の明治初期の開国近代化は「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「大戦後の大正人」が担った。そして二一世紀初頭の途上国主導の「経済グローバル化」という時流と「日本高齢社会」形成という潮流

のふたつを同時に克服するのは、昭和生まれの高齢者層、つまり本稿がいう「新世紀の昭和丈人」層が主体者

として担うと断言する。それが歴史の経緯だからである。

「維新期の天保人」(岩崎弥太郎、福沢諭吉、坂本龍馬、

大隈重信、伊藤博文・・)の活躍ふりは別の機会に残し

ておくとして。

一九四五年の夏、敗戦の焦土に立った「大正人」は、

二〇〇三三歳だった。「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。南方の島々や北方の大陸の

戦場から帰らなかつた友を思い、遺族の悲嘆と苦しい生

活を傍らに見ながら、友のぶんまでも働きずめに働いた

勤勉で実直な人びともいま鎮まろうとしている。

いまはもう声にこそ出さないものの、「異国の丘」(大正人の吉田正作曲)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、友よつらかるせつなかる」と、「鎮魂歌」としての「異国の丘」を口ずさみながら、ひとりでの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、国土の復興、経済の再建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、負けることで獲得した「平和」と「平等」と「男女同権」を実践する大正生まれの人びと

に主導されて、貧しさも豊かさともに等しく分け合う風潮をはぐくんできた。

にもかかわらず、いま「一人暮らしのお年寄りの孤独死」が絶えない。その中には戦争で夫をなくし、女手で子どもを育て、「銃後と戦後」を支えた大正生まれの女性がいるであろう。そんな女性の孤独な終末を「昭和丈人」はけっして見過ごしてはならない。

### 「加工貿易立国」

#### 「MADE IN JAPAN」

物質的にはしゃにむに近代化(といっても多くは戦勝国アメリカ化)をすすめた日本は、外国から素材を買い、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、国土の再建をめざした。鉄のカーテン(ソビエト)や竹のカーテン(革命中国)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」のひとり、盛田昭夫さん（当時はソニー会長、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、小型車など良質な中級品は、実用品として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。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。

### 「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、長期継続（一九七〇年～一九八九年）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。



歴史的にも貴重な体験なのである。

いまでも「シニア海外ボランティア」の高齢者や日本企業の現地駐在の高齢社員が、開発途上国の現地の人びとから心からの信頼を勝ち得ているのは、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」

#### 「経済の萎縮（デフレ）」

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〓サンパク〓三白」というのは正月三ガ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」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（デフレーション）」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」は、ゆつくりとした静かな変容であり、外から気づかれることとはなかった。しかし戦争を知り貧しさを知るという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。

### 「人的パワーの萎縮」

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」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が現実になるとともに、ある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、高度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%の労働者は終身雇用制を支持しているのだから。

\*\*\*新・日本型マネジメントの展開\*\*\*

### 「終身雇用」と「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。

たしかに「終身雇用」といっても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流儀を伝えながら生涯支えあう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伝統なのである。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ことをめざす日本型企業の基本本樹形である。

と、いま社内でおうものなら、「時代知らずのオオバカ！」といわんばかり。八〇年代までは世界の関心を呼んだ日本型企業が九〇年代以降に国際競争力で耐えられなくなり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「華の元禄」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。

### 「日本型マネジメント」

「終身雇用慣行の重視」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、以後その趨勢は止まらない。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」が主体の企業にとって、成員同士が信頼しい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「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」のどこがいけないというのか。

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はずの慣行なのである。「終身雇用は高コスト」と評するのは、本質が見えない自己保身の若手・中年社員の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。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、枝葉を茂らせてきたものである。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、「起て飢えたる者よ・・

という「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。先人が戦禍の跡から苦闘のすえに育てあげてきた基本樹形である現有システム「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のではなく、「グローバル化・途上国化」に若年層を当てて対応しながら耐えてきて、いま顕在化して迎えている「高齢社会」のための「社員高齢化」の進捗にも対応しなければならないのである。それが先人がたどってきた苦難から、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」

五〇年来の慣行である「終身の雇用」と「年功の序列」

という穏やかな仕組みを、国際的な潮流である「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」であり、担うのは舍内高齢者自身の他にいない。

ところが、第三の国難にも似た時流である外圧（途上国主導の「グローバル化」）によって日本企業が急速に変貌している。「日本型企業」の経営がきびしい時に、その内側からの対策のためにこそアメリカ型の企業経営に学んだ学者やアナリストの見識や分析力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」と「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いる。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、矢継ぎばやに放たれているのだ。いまや業界を覆う主流の

考え方になっているから、日本型の企業風土について語ることにすら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に「経営の多重標準」を訴えかける理由は、なんとか日本型企業の基本樹形を活かして、激しい時流である「グローバル化」のもとでの本来の潮流である「高齢社会」を支える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けない。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や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。

## 「日本の企業風土」

### 「新・日本型マネジメント」

まずは相手を知りおのれを知ることだろう。ここで着

目すべきことは、アメリカが若年・中年社会であり、高  
年化を迎えている他の先進諸国とは企業風土が違うとい  
うことだ。大統領候補討論でも「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、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、「日本型企业」の全否定にむか  
う意見が先行するのは困ったことだが仕方がない。

「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  
廃止する。

本稿の立場からすれば、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、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。それよりも国家の根  
幹を支えている企業活動をよわらせ、企業風土をよわら  
せ、枝葉の輝きを失わせてしまうであろう。

アメリカ経済のもつ脆弱性に気がつき、経緯として必  
要な時期をすぎれば、日本企業の経営者は、「終身雇用」  
と「年功序列」がいかに「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。つまり先進国で加  
速する「社会の高齢化」を支える「モノの高齢化」を実  
現するための良質な「高齢化製品」開発のために、再リ  
ストラ（高齢技術者の社内温存）を成功させ、わが国固  
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」な経済での日本企業の役割だということに、  
思考の根っこが届くことになる。

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「終身雇用」と「年功序列」という在来の

企業風土と仕組みがあり、世界レベルの経験も知識も技術も気力もある「昭和丈人層」という良質の高齢社員・社友がいるという優越性に気づくことだ。

「日本高齢社会」を礎のところで支えていくのは「日本的企業風土」に根ざした「日本型企业」であり、熟年高齢社員である。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「日本型企业の基本樹形」に回帰する「宿り木業態」なのである。

＊・＊「窓際。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るということでトップについて人よりも、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たちは、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、アルバイトや派遣社員で対応し、返す刀とともに企業の発展を支えた仲間の「人的リストラ」（おもに高齢社員が対象）をやつてのけたのである。

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・アルバイト化をはかり、遅速はあっても製品の「若年化・女性化」を推し進めた。市場は多様化・国際化した。企業サイドでは生き残りの外科手術に耐えるような悲鳴があがった。そのプロセスの背後で「企業戦士」であった高齢社員の

作業意欲は萎え、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）を社内に広げることになった。残念なことには、ここには「高齢化」と「グローバル化」をともに手がけるという対応はみられなかった。

### 「パラレル・キャリア指向」

「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のではなく、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。ここは「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して考察したい。

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、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、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。

日本の高齢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といえる。もうひとつに人生への「パラレル・キャリア」を指向する五〇歳代の高齢社員の先方に現れるものは何か。これが日本型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、それに見合う社内の「ミドル化」と「シニア化」という多重標準による企業改革なのである。

### 「社内ミドル化部門」

### 「社内シニア化部門」

「改正高年齢者雇用安定法」が二〇一三年四月に施行さ



れて全社員が六五歳まで働けることになった。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推し進めた「社内ミドル化部門」と、高齢者がみずからの生活を支える自社製品を企画・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、「足踏み」して待機してきた熟練高年社員で、「社会の高齢化」に対応する「企業の高齢化」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ふたつづきの職場を選べる「新・終身雇用」の導入でもある。日本型企業は、途上国対応の「経済グローバル化」のために「社内ミドル化」を優先して推進したが、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。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」として冷遇してきた経緯はそれとして、経験も知識もあらかぎりを活用する。

「社会の高齢化」の進展と重ね合わせて、高齢社員が中心になって実現するのが「企業の高齢化」であり「製品の高齢化」である。そうして初めて、「社会の高齢化」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、この先進国共有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家にあるのではなく、ユーザーでありメーカーである日本型企業の高齢社員が持っているはずである。

\*・\*「攻めのリストラ」による企業再生\*・\*

### 「わが社製品の高齢化」

### 「窓際パラレル・キャリア族」

Bさんは定年間近かの高齢社員のひとり。現役の後輩からは「窓際族」として敬意を受けつつ遠ざけられているのを知っている。「あと数年だから」と定年（六五歳になった）を待つ「定年待望族」としてはいたくないと考

えているし、何かをやれる時がくると思ってきた。ところが胸の奥にさまざまなしごとの記憶とともに居座っていたはずの「愛社意識」を押しつけて、「モラル・ハザード」の波がとめどなくやってくるのを感じている。

胸の内のそれが許せない。かつての同僚の無視する視線や若手社員やアルバイト女性が起こすささいないらだちが溜まる。胸の奥の「萎え」への誘惑は自分で断たなければならぬ。職場での集中力が落ち、しごとへの意欲もまた萎えていく不安を感じる。これまでなかった自宅と職場での感覚のズレが意識される。

会社人間としての緊張が薄れるにつれて、「起業」はどこにいてもチャンスがあるのだとBさんは気づいた。そこで自社所有の地図原版を生かして自分と同年輩の人びとの暮らしに役立つような「高齢者向け地図」という「わが社製品の高齢化」の企画を試みることにした。社内の逆流の中で提案しても「ゴミバコ騒がせ」にしかならないから企画案として出すつもりはないがおもしろい。とり

あえずはこれまで勤め人として保持してきたモラルをなだめすかし、職場での気力の萎えに歯止めをかける。「窓際パラレル・キャリア族」としての意識は前向きに働いている。

### 「再リストラ思考」

社内の中心事業からはずれた位置（窓際にいながら、高齢期就業をリタイアではない「もうひとつの心躍る人生」として過ごすためにどうしたらいいのか。

いまの職域に留まるのか異業種に移ってキャリアを活かすのかの模索がつづく。

折りしも会社は「改正高年齢者雇用安定法」が施行されたのを機会に、兼業緩和の措置を打ち出している。「高齢化製品」を志向する企図がない。「パラレル・キャリア族」として高齢社員は、「人生の第三期」の活動の場を外で模索する。社内で働く意欲が萎えてはいない前項のBさんも「自分からは動きたい。待つより出たい」という。

企業側に求心力が欠けているのだ。

経験と知識をキャリアとして大切にしてきた高齢社員が、自分に何ができるかを確認するために、ひとたび「わが社」から出て、六五歳から九〇歳までの「わが二五年の人生」を考える。リスクを冒しても社外に活躍の場を求める準備することが、「高齢社会」が必要とする新たな「モノづくり」の能力と意欲を蓄積していることとなる。高齢社員の内面の葛藤と模索が、「穏和にすすむ社内改革」である。

年功序列が有効に働いていた日本企業は潮流である「高齢化」にみあう対応をして「高齢化」にみあう製品の企画製造にむかうべきであった。時流の「グローバル化」に対応して若手社員の優遇、派遣社員、アルバイトの採用によって「生き残り」をはかったが、日本型企業の生き残りのためには「高齢化」と「グローバル化」のふたつの「リストラ」をせねばならないのである。その動静を見逃がしては企業の再生はありえない。

## 「グローバル化企業の苦悩」

### 「熟練技術者の引退」

前出の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「企業の高齢化」や「製品の高齢化」を果たせずに引退しておいて、他の業界からの「高齢化製品」を待っても得られるわけではない。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齢社員として、「わが社の高齢化製品」の開発を果たすチャンスを逸してきたのだから。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、派遣社員、アルバイトを導入して対応してきた。そのためにこれまで幹とも頼んできた高齢社員を疎外してきた。「グローバル化」に必死で対応している時期に、企業としては「高齢社会」にみあう「企業の高齢化」や

「製品の高齢化」を考えることなどできるわけがない。

しかし企業現場で、高齢社員の立場で「製品の高齢化」を考えることはできる。その努力が「企業内の高齢化」をもたらすことになる。Yさんも「わが社製品の高齢化」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席をゆずり、蓄積してきた技術と経験をみずから惜しいとは思いつ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「熟練技術者の引退」を当然としてきたのである。

二〇一三年四月から「改正高年齢者雇用安定法」が施行されたが、同時進行で試行されねばならない企業内努力なのである。

＊・＊「新・日本型企业」の成立＊・＊

## 「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」ではなく、人生の熟成をどこまでも追い求める「現役長寿型」の意識をもつ高齢社員が中核となった「社内シニア化部門」が、製品のリニューアルや新たな「高齢化製品」の考案・開発に従事する。これまで主要事業だが現状では赤字回復が見込めないという理由で停止してしまった製品でも、「自社ブランド高齢化製品」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、「異業種高齢化製品」にも関心を広げて、新製品化を要請することもある。

供給者であるとともに需要者である強い生活意欲をもつ高齢社員が「攻めのリストラ」に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、経験と企画力と想像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「わが社の高齢化製品」を開発するために、それにふさわしい総合力を発

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齢者の暮らしを支えるコア(核)となるような新たな「高齢化製品」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た引退社友もまた要請に応じて参画する。また異業種からの高齢人材を採用する。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」がゆうゆうと稼ぎだすが、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齢者の暮らしを豊かにする。それが発想の原点になる。本稿がいう「丈人モデル」型の豊かな人生を望んでいる高齢者層の存在は確信している。高齢社員の総力をあげて当たる心意気(丈人力)が成功の源泉である。「丈人モデル」型人生を願う多くのわが国の高齢者の豊かな後半生のために、「信頼される優れた高齢者専用品を送り出そう」と決めて、新ブランド商品をめざした企画にはいる。

「社内シニア化部門」は、さらに将来の国際的な高齢化時代の到来にも目をむけて、品質のよい「日本高齢化製品」として、将来かならず海外の高齢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、終身雇用を伝統とする日本型企業ならではの企業改革なのである。

### 「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戦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「日本型企業」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齢社員

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。この企業多重化の機構改革が、時流である「グローバル化」時代の中でのわが国の潮流である「高齢化」に見合う企業改革となる。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、後者は高齢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、成員を定年までの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の社友を迎えろとか、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、異なった就労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、日本型企業の「新・企業樹形」を新たに作ることになる。

この日本に固有の有利な特徴である終身型雇用制を生かした「日本型企業の多重標準」、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。

\*・\*「SWIT会議」に新・家族主義の芽\*・\*

### 「SWIT会議」

スウェット (sweat 汗をかくきつい仕事) ではない、「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「SWIT」(スウィット) 会議である。

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、とことん加える社内協議の体制ができた「日本型企業」が、家

庭向けにコーディネートされた最強の商品開発力を発揮する。個人の成果にインセンティブを置くアメリカ型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、**「SWIT会議」**を通じた製品が示すことになる。

### 「新・企業家族主義」

新製品開発の場で、さまざまな視点と知識と経験の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・企業家族主義」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「高齢化製品」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・企業家族主義」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」「高齢」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「日本型企业」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。