

丈人力のススメ

く生々と「人生九〇年」を生きる

堀内正範 著 元『知恵蔵』編集長

こんなこと

その一 「熟成への道」をたどりながら

一 「老人力」から「丈人力」へ

二 長寿を愛しむ三つの秘策

その二 「非を飾る」世相をみる

一 「好事門を出ず、悪事千里を行く」時代

二 三人に三様の高齢期の課題

その三 揺れる家族

一 「MY・・」がないマイホーム

二 「家庭内リストラ」のコア（核）用品

三 暮らしの知恵を次世代に伝える

その四 優れた国産品・地産品が再登場

一	「MADE IN JAPAN」の時代	3
二	途上国産の百貨商品に囲まれて	10
三	優れた国産品・地産品への契機	15
四	「新・日本型マネジメント」に活路	20
五	企業は定年延長で多重構造にシフト	25
その五 暮らしの和風回帰		
一	「四季と特性」が息づく地域に暮らす	
二	和風の暮らしを共作共演	
その六 高齢期二五年の居場所		
一	「エイジング・イン・プレイス」を定める	
二	世代交流のさまざまな現場	
三	地域づくりの仲間づくり	
四	まちの中心街を「モノと暮らしの情報源」に	
その七 高齢者としての八面玲瓏		
一	一住民・一市民・一国民として	
二	一国際人として	
付	三世代表表 生年別の人口（男・女）、流行語、流行歌	

その四 優れた国産品・地産品が再登場

Ⅰ 「MADE IN JAPAN」の時代

「サンパク以後（三八九一五）」は片下がり

* 経済的デフレと人的パワーの萎縮

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Ⅱ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。八九年六月二十四日には、「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「川の流れるように」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。とくに終戦を二〇歳〜三四歳で迎えた大生生まれの人びと。このとき

は六四歳〜七八歳の高齢期での実感だったにちがいない。「昭和」が終焉し、「平成」とともに始まった日本経済の下降。大正生まれを中心に、「明治生まれ」や「昭和初年生まれ」の人のびとのなかには、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。

こころの底には戦乱で亡くなった人びとへの鎮魂の思いはとどまって消えずとも、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。将来の高齢期に新しい目標も構想も見当たらなかったし。

こういう「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。

しかし戦争の惨禍を知り、どん底の貧しきを知るというきびしい経緯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一对一で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、大正生まれの仲間同士の会話のうちに繰り返された。

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・構想力の消滅）が、総体として「日本経済や社会の萎縮」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増税が現実になり、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にちがいない。

「大正生まれ」の歌

*働きづめに働いた人びと

大正生まれ（明治四五年Ⅱ大正元年Ⅱ一九一二年七月三〇日から大正一五年Ⅱ昭和元年Ⅱ一九二六年一二月二五日）の人びとは、だれもがたいへんだった。男性も女性も。男たちは「富国強兵」の下で育てられて、大陸や太平洋の戦場で戦い、終戦の昭和二〇年Ⅱ一九四五年には二〇〜三四歳。生き残った男たちはこんどは「企業戦士」となって、死んだ者、傷ついた者の分まで働いた。女性たちは「良妻賢母」に育てられて、銃後をまもり、戦後は子どもを育て、身をもって平和を伝えてきた。その女性の中には、かつて大陸で自ら生きよと放り出され、いままた一人暮らしで自ら生きよと二度も放り出された人もいる。

高度経済成長を成し遂げた昭和五〇年Ⅱ一九七五年には五〇〜六四歳。そして今、平成二六年Ⅱ二〇一四年には八九〜一〇三歳である。

「大正生まれ」 小林朗 作詞 大野正雄 作曲

1番

大正生まれの俺達は 明治の親父に育てられ

忠君愛国そのままに お国の為に働いて
みんなの為に死んでゆきや 日本男子の本懐と
覚悟は決めていた なおお前

2番

大正生まれの青春は すべて戦争（いくさ）のただ中で
戦い毎の尖兵は みな大正の俺達だ
終戦迎えたその時は 西に東に駆けまわり
苦しかったぞ なおお前

3番

大正生まれの俺達にや 再建日本の大仕事
政治、経済、教育と ただがむしやらに三十年
泣きも笑いも出つくして やつと振り向きや乱れ足
まだまだやらなきや なおお前

4番

大正生まれの俺達は 五十、六十のよい男
子供もいまではパパになり 可愛い孫も育ってる
それでもまだまだ若造だ やらねばならぬことがある

休んじやならぬぞ　なあお前
しつかりやろうぜ　なあお前

作詞者の小林朗（こばやし・あきら）さんは大正一四年の生まれ。二〇〇九年二月二日に死去。「大正生れ」の歌は一九七六年にテイチクからレコードが出された。

「九割中流社会」はどこへいった？

＊「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「中流と感じる社会」を実現し、しかも長期に継続（一九七〇年～一九八九年）したことは世界にも例がない。

八〇年代に、「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。国際的基準の中で、世界の開発途上国から目標とされるアジア地域の先進国として立ち現れたのである。いま高齢者になっている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緯をもっている。個人の体験したその成果は思い返して実感してほしい。

「九割中流社会」というのは、三千年にわたって中国の歴代の為政者が目標として成しえない「大同社会」にほど近い社会（いまの中国は「小康社会」をめざす）であり、したがって歴史的にも貴重な体験なのである。

「大同社会」とはどういう社会か。

わかりやすくいうと、『礼記「礼運」』では「外に戸を閉ざさず、これを大同という」といい、『水滸伝「第一回」』でも「路に遺ちたるを拾わず、戸夜に閉ざさず」という太平の世を夢見ている。「夜に戸を閉ざさず」に暮らせる社会。「セキュリティって何？」という社会である。

また「路に遺ちたるを拾わず」は、拾わないのではなく、落とした人のところへ戻ってくる。また「路に遺ちたるを拾わず」は、拾わないのではなく、落とした人のところへ戻ってくる。そういう時期がこの国の一九八〇年ころまでは確かにあった。拾ったものは必ず交番に届けたし、なくしたものと忘れたものは必ず戻ってきた。つい三〇年ほど前のこと。みんなどこかで、歴史的なこの貴重な時代体験をしているのである。

そして、いまやありえない。世界が狭くなり、どこからでも侵入者や破壊者がやってくる時代。大戦後の東アジアの局地的な小世界「日本」だったから可能だったのだろう。ポートピールがめざしたあのころのあこがれの国のことである。

いまも「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かち得ているのは、生産者としてユーザーが満足する品質（モノ）にこだわるとともに、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」という当たり前だった意識に亀裂をもたらすことになる日本経済の「萎縮」（デフレーション）がはじまったのは九〇年代初めのころである。

「MADE IN JAPAN」の時代

* 丈夫で長持ちする中級品が国外での評価

物質的にはしやにむに近代化（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）のむこう側の「社会主義」の動向にも関心を払いながら。

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。高級品ではない。

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、中産化することとで、「みんなが中流」の実感が生まれた。

優れた技術者が「良質な中級品」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。高級品ではない。

二 途上国産の百均商品に囲まれて

「家庭用品の途上国産化」がすすむ

*「アジアの共生(豊かさの共有)」を実感する

わが国ではどこの家庭でも日用品はどれもが丈夫で長持ちする国産品があたりまえだった。舶来ものといえば、化粧品とか時計といった欧米からのブランド品が主だった。そこへ「途上国産品」が混じり出し、目立つようになり、はては逆に国産品はどれというようになるまでに、せいぜい一〇年余といったところだったろうか。

前述したが、流行語になった「日本列島総不況」と堺屋太一さん（経企庁長官だった）が日本経済を評したのが一九九八年のこと。当時すでにアメリカ一極体制の下で、途上国主導の経済活動が本格化していたということだろう。それまで途上国からの輸入品は「山海珍味」のパイナップルやマンゴーなどで、東京では明治屋や紀ノ国屋の店頭をにぎわせていた程度。

「衣料品」からはじまった「家庭用品の途上国産化」。ほかの製品への広がりは、日新月異の勢いでどんどんと進んでいった。暮らしの中で「MADE IN KOREA」から「MADE IN CHINA」や「MADE IN THAILAND」・・といったアジアの国々からの日用品が次々に国産品に入れ替わる度に実感されてきた。

「えッ、これもか」

と驚くほど早く「モノの途上国産化」は進んで、ついには精密機器にも及んでいった。「日本列島総不況」の不況下で収入が減ったわが国の消費者は、国産品の将来を危惧しながらも、やや粗悪だが「安価」な途上国製品を購入した。

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の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。馴染みの店に寄るのが楽しかった。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「モノと暮らしの情報源」でもあった。歳末の商店街の活気はなつかしい記憶になったが、そのころ購入した優良品のあれこれはまだ暮らしの中で生きている。

日本企業の海外進出は、生き残りをかけてといわれるほど業績悪化の果てであったが、アジア市場では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ものの、現地での歓迎と期待は大きいものがあつた。あこがれの日本から、有名企業がやってきたのである。

「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望が叶いつつある。

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、わが国の私企業による公益的成果として、日本ブランドは成立している。アジア各地にしっかりと着床しているのである。世紀の視野でみて、日本が誇っている国際貢献である。毎日用いている日本ブランドの生産地を逆にたどれば、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、欧米企業や韓国企業、最近是中国企業の進出もあり、日本企業は生き残りを懸けて事業を展開している。現場での成果は派遣社員の並みならぬ指導を身に受けて、日夜を徹して移入に努めている現地従業員の熱意の結果でもあるのである。

海外の現場ではそれぞれの事業ごとの戦略が必要であろうが、海外進出した「ユニクロ・U N I Q L O」や「大創（ダイソー・D A I S O）」の動向をみれば、「アジアの共生（豊かさの

共有」が時流として奔流となつていくことが理解される。

前世紀には戦場となつた地域でも、「平和裏」に展開される「モノとヒト」の交渉や交流を通じて、途上各国の民衆は、わが国が平和国家であり、民主主義によつて「しくみ」をつくり、ユ―ザーが納得する優れた「モノ」づくりをし、従業員に差別なく接していることを理解しているにちがいない。豊かさの共有をめざしてきた日本型マネジメントを活かしている日本企業とその社員は、言い過ぎでなく、わが国を代表する平和の遣使なのである。

途上国包囲網による「日本途上国化」

*家庭用品と企業の非正規社員化にみる

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ろという。それぞれ社名の漢字表記に工夫しているのはご存じのとおり。いくつか例をあげてみよう。

たとえば「優衣庫」(ユニクロ)、「三德利」(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」(ロッテ、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)、「日波」(サンウエーブ)、「可果美」(カゴメ)など、「資生堂」「富士通」「麒麟」「味之素」「朝日新聞」などはそのまま。

しごとの現場では、技能も人格も優れた多くの派遣社員がことばや生活習慣の違い、国民感

情に苦勞しながら製品化に当たっている。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いだ。

わが国は前世紀にアジア地域でただひとつ、「欧米追随型の先進国化」をなしとげていたが、アジア諸国の人びとの近代化への熱い思いを理解していたとはいえない。そのためになすべき役割をはたせないでいた。アメリカ市場での途上国主導の「グローバル化」にうながされて、日本企業は「サバイバル（生き残り）」を懸けた進出となり、資金、人材、ノウハウを移出して、途上国の需要に見合う日本ブランド品の生産をめざすこととなった。

テーマの「高齢化」とやや離れて理屈っぽく日本企業の海外進出をいうのは、その結果として国内での対応が混乱し、これまでの「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」対応が急速に進んだことをいうためである。したがって正社員化は「途上国の日本化」とともにゆっくり実現せざるをえない。現れて当然のグローバル化症候群であった。

ひととき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、

「日本の優良企業の索尼（SONY）がこんな製品をつくるのか」

という風評が立たざるをえなくなる。これもアジア共生のための「日本の途上国化」の実態

であり、「余儀なく受けざるをえない悪評」である。

いまや家庭内の日用品は途上国製品で満たされている。高齢者なら体験としてわかることだが、かつて日本が成長の途次にたどったX地点まで戻って待ちながらおこなうアジア共生のための「共同歩調」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が現地職員に「ありがとう」と率直な謝意を受けることはしあわせなことであり、その謝意の半ばは戦後に会社をつくった先輩に捧げるべきものだろう。

踊り場で「足踏み」して待っている日本の熟練技術者は、「家庭用品の途上国化」のための日用品の劣化を、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優れた製品の国（地）産化のための技術や意欲まで失うことはなかったのである。

三 優れた国産品・地産品への契機

やや高安心の「国産優良品」が再登場

*足踏みして待った熟練技術者

この一〇年余り、日本企業が海外進出したからといって、国内の高齢者の暮らしが快適になつたわけではなかった。この間、日本の高齢者は、アジア途上国がいつかたどったわが道の後

をたどって、豊かになることを願って、「足踏み」をして見守ってきたのである。

アジア途上国産の製品が「粗悪品から中級品」に達したのを見定めて、国内産の「やや高」だけでも「品質が安定」しており、安心して買うことができる優良日用品（高級品ではない）の製造に取りかかることになる。

その好例として今治のタオル（IMABARI）がよく引かれる。吸水性のいい「使って気持ちが良いタオル」をとことん追求してえた技術結集の成果であり、「やや高だが安心して使える優良国（地）産品」のモデルになっている。

こうした日用品の中に「MADE IN JAPAN」を見つけると、国民は技術の保持にほっとし、滞らせていた生活感性がもどってくる実感も生まれる。男性なら途上国製の電動髭剃りをやめてチタンコートの手動髭剃りを使ってみるとよい。剃り味抜群であっぱれの心地よさなのである。デフレ（萎縮）からの脱却はこういう生活感性の小さな再生から本格化するのではなからうか。

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（地）産優良品」が、とくに「団塊の世代」など若手シニア・ユーザーからの要請によって動きだすだろう。「雨過天青」といった明快さで技術レベルの高い国産の新製品が現われて、暮らしを豊かにするだろう。

さすがに都内のデパートは、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おこなったところもある。「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。イオンの「GG（グランド・ジェネレーション）」戦略に人生を楽しむ「グラジェネ世代」がどう応えるかが注目されている。サービス部門では、「セブンイレブン」や「イトーヨーカドー」や「生協」、「J.P（日本郵便）」が先行して動いている。

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。ここは途上国製品との「較差」であって「格差」ではない。わが国の熟練生産者は、高級品をつくるのではない。途上国産品を見たらうえでその上をゆく優良中級品、みんなが心地よく使える優れた国産品を提供しようとしているのである。流通部門がそこを間違えると、回復を阻害することになりかねない。

この一〇年余り、だれもが体験してきたことは、「家庭用品の途上国産化」だった。国も企業も国民もそれを時代の要請として受け入れてきたといつてよい。海外産の食品は「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、日本各地の食材は苦戦を強いられてきたが、山梨のモモも、青森・長野のリンゴも、山形のサクラランボも、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」として、受け入れられる時

期にきている。それはわが国のユーザーにモニターされた「優良な輸出品」候補なのである。一次産品でそうなのだから、他の商品はなおさらである。

生活感性の高い日本の高齢者は「モノの途上国産化」による「生活水準の途上国化」にがまんしながら、「やや高安心の国（地）産優良品」の登場を待っていたのである。

みんなで豊かになるという基本は生きている。求めるものは決して高級品ではない。

「高齢化経済活動」が財政難を克服

*「成長+成熟」社会を創出する

自分が選んだ「M・Y・・」がマイホームに増えて、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。内需による持続可能な経済活動である。

もう一度確認しておくが、優れた生活感性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は決してありえない。

アジア民衆の共生はそれとして、たいせつなのは生活を向上させる良質なモノの創り出しにある。遠慮することなく、すぐれた製品を要請し、享受する需要者となること。生活感性の高い「現役長生シニア」として、生産者への要請を活発にすることである。だれもが「高齢化優

良品」の供給者となり需要者となることを楽しむこと。そうしてはじめて各地各界の中小企業の熟練技術者を中心にして新開発に挑む体勢をととのえることが可能になる。引退した社友も参画して、みんなが愛着をもって用いる自社製品を送りだす。

高齢化商品ルネサンスである。

「いい時代に生まれちゃったじゃないか」

そう言いあえる長寿社会でないと長寿の意味がない。その成果を集めて幕張メッセを賑わすような「国際高齢化製品展示会」が催されて、外国人バイヤーが集まることになるだろう。これは広州でも上海でも不可能な、日本が独走する国際イベントとなる。

一つひとつは小規模でも、着実に優良製品化が成功して増えることで、現有のグローバル経済圏にさらに「高齢化製品経済圏」を着実に上乗せする「子ガメの上に親ガメ」といった趣きの経済活動「エイジノミクス」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、地域高齢者がみずから参加した地産品がふえることで高齢期の地域生活を豊かにする。それによって内需を拡大し安定させる。海外の高齢者が求める良質の「日本製高齢化製品」の数々は、「加工貿易立国」としてのわが国の伝統を引き継ぐことになる。

今がその歴史的に優位な時期なのだ。

日本高齢者の持つこういうすぐれた「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、一〇年余りを渋滞させてしまったのは、だれか。

このままでは、わが国の「新世紀の役割」を感知できなかった責任を歴史的に負わなければならなくなる。急ぎ君子豹変して、本稿の趣旨を活かしてもらいたい。

四 「新・日本型マネジメント」に活路

「新・終身雇用」と「新・年功序列」の展開

*アメリカ力型「成果主義」の成果は限定的

「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よね」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、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「和」の伝統なのである。先輩を敬愛する「年功序列」の骨組みも変わらない。それは国の骨格である。とくに伝統のある百年企業には、そのまま息づいている。

いま日本型企業の基本とされる「終身雇用」を論ずるとなれば、本稿の立場は明快である。

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」の信頼感となる。最良の製品を提供することをめざす日本型企業の社是であり、国の骨格と社会の品格を支えている「日本型マネジメント」による生産活動である。

思い起こせば、一九八〇年代には「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。

この間に何があり、何がなかったのか。

原因は「終身雇用」のせいではなく、あとで詳述するが、企業内の人的パワーが弱体化したせいなのだ。いまでも七〇%以上のわが国の労働者は終身雇用制を支持しているのだから。

企業にとって社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場であるということ、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・幹として守ることができるはずの慣行なのである。

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「終身雇用」であり「年功序列」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。

胸の奥から聞こえてこないか。

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．．」で始まる「インタナショナル」や「ワルシヤワ労働歌」を歌って社屋を包囲する労働者側と、受けて立つ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「日本型マネジメント」を、まるごと伐採してしまうような軽率な改革は避けなければならぬ。

といって頑なに固定的に捉えることではないだろう。

時流である「グローバル化・途上国化」には若年層を当てて対応しながら耐えて、いま国民の四人にひとりとして潮流として迎えている「高齢化」に対しては「高齢化社員」と「社友」が対応しなければならぬ。高齢社会が必要とし、高齢期のみんなが必要とする自社製品を提供する時期なのである。それを成功させることが、先人の苦難から新たな「日本型マネジメント」を作り直すプロセスではないか。

アメリカはなお若年・中年が中心の社会であるが、日本社会は「経済のグローバル化」と

もに「社会の高齢化」を合わせ迎えている。そ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。

伝家の宝刀は社員・社友の「和の絆」

*「日本型マネジメント」の新しい企業樹形

「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、個人の能力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、成果を個人に還元する「アメリカ型の成果主義」はインセンティブとして効果を生まないだろう。「和」を国家の、企業の、家庭の根幹に据えている日本を支えているのは「働く人びと」の協働である。企業の活動を弱らせ、企業風土を歪ませ、製品の輝きを失わせてしまうであろう改革に、まず「百年企業」が異議をとねえる時期にある。

導入してみてもアメリカ型マネジメントのもつ脆弱性に気づけば、日本企業の「終身雇用」と「年功序列」がいかに有効な「日本型マネジメント」の骨格であるかに思い及ぶはずである。

つまり加速する「社会の高齢化」を支える良質な「高齢化製品」開発のために高齢技術者を活用する。その際に「終身雇用」をわが国に固有の企業インセンティブとして捉え直すこと。そうして初めて日本社会の「長寿社会」に見合う企業の「成長+成熟」への道が見えてくる。

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しくみがあり、世界レベルの経験も知識も技術も気力もある現役シニアという良質な高齢社員・社友がいるという歴史的優越性に気づくことになる。

繰り返すが、「日本高齢社会」を礎のところでは「日本の企業風土」に根ざした「日本型企业」であり、熟練高齢社員である。いま輝いているグローバル化企業というのは、時流による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。

日本社会の基盤を支えている「百年企業」に期待しよう。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」をすすめ、グローバル化（途上国化）に対応するために若手・女性・中年者の優遇によってなされた「リストラ」はそれとして、今度は世紀の潮流である「高齢化」に対応するわが社の「高齢化優良品」の創出をめざして、「高齢社員優遇の再リストラ」をすすめること。

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の新たな表現であり、「日本型マネジメント」の真髄がよみがえる愉快な局面である。

「社是」を読み返し、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」によって培われた製品開発でのわが社の来歴を活かすことだ。これこそが日本企業再生の「伝家の宝刀」なのである。

五 企業は定年延長で多重構造にシフト

「窓際パラレル・キャリア族」Eさんの模索

*定年延長で「自社高齢化製品」が登場

将来構想に秀でているということとトップについて人に替わって、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。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、返す刀で企業の発展を支えた仲間である高齢社員のリストラをやったのである。

どこからも拍手は沸かない。

対応の遅れた「グローバル化」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。そのプロセスの背後で高齢社員の愛社意識は萎え、作業意欲は衰え、先に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）を社内を広げることになった。こうなったのは、本来は「グローバル化」と「高齢化」のふたつの課題に同時に組み込まなければならなかったのである。

「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のではない。国内にある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。

ドラッカー教授によれば、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二〇〇五年に九六歳で亡くなったが、その示唆は実態が後追いするように生きつづけている。

日本の高齢知識（技術）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。もうひとつの人生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。

それは「自立と自己実現」の高齢期人生である。

これが日本型企業の将来を左右することになる。いまや四人にひとりという社会構造の「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への契機なのである。

パラレル・キャリアに関しては、Eさんの例をひとつだけ記しておこう。

Eさんは、午年で還暦の六〇歳。安倍首相と同年代である。定年間近かの高年社員として「あと数年だから」と定年を待つ「定年待望族」（六五歳まで）としてはいたくないと考えている。高齢期に経験を活かして意欲的に何かをやれる時がくると思っている。妻の母が九〇歳を超えて介護が必要になった。時折、実家へ出かけていく。自分も還暦を迎えて、八〇歳までの二〇年をどう過ごすかに思い及ぶことがある。いまの技術をいかして高齢者向けの製品を考えてみたこともある。

ところが近ごろ胸の奥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。社内の若手社員やアルバイト女性の言動が引き

起こすささいないらだちが溜まる。職場での集中力が落ち、しごとへの意欲も萎えていくのを感じる。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。

胸の内のそれが許せない。

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Eさんは気づいた。そこで他者として自社が所有している地図原版を生かして、自分と同じ年配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」でしかないから企画案として出すつもりはないが、やってみておもしろい。一時間街歩き、休憩場所、老舗・古書店、史跡・寺社、並木、高齢者向けのスポットはいくらでもある。とりあえずは職場での気力の萎えに歯止めをかける。Eさんの「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。

「社内ミドル化部門」と「社内シニア化部門」

*多重構造による「攻めの再リストラ」

「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、もちろん業種によるが、これまでのリストラ体制を一步推し進めて、「社

内ミドル化部門」と「社内シニア化部門」という多重化への変容が考えられていい。業種にもよるし、製品の内容にもよるが、高齢者が高齢期の生活を豊かにする優良品を求めることになれば、自社製品を企画・製作するのは、優れた高齢社員や社友ということになる。

後者の中心になるのが、これまで「窓際族」として待機してきた高齢社員である。「社会の高齢化」に見合う「企業の高齢化」対応によって、日本型企業の変容がはじまる。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」制の導入である。こういう企業は先行き明るい企業人生を約束する。新入社員にとっては心はずむ入社になる。

途上国側では創業だが、歴史の長い日本の百年企業は、グローバル化のためには「社内ミドル化」で対応した。これからは「社会の高齢化」対応の「社内シニア化」を同時進行する。企業は高齢社員の「パラレル・キャリア」指向を支援することになる。

堀田力さんが提案してきた名刺両面利用はここでやっと現実となる。五〇歳をすぎた高齢社員のウラジロ名刺は恥ずかしいことだからである。

「グローバル化」対応の時期に、企業が高齢社員を「窓際族」や「出向」として冷遇せざるをえなかった経緯はそれとして、「高齢化」対応のためには高齢社員の経験と知識を活用して「わが社製品の高齢化」を模索することになる。高齢社員は「社会の高齢化」と重ねて、高齢期人生を豊かにする「製品の高齢化」を実現する。そうして初めて「企業の高齢化」がすすみ、「社会の高齢化」を支える企業人としての手応えが確かなものになる。

優れた技術力を持ったまま退職した前出のYさんのような人なら、みずからを顧みればおわかりいただけることだが、自分の高齢期の暮らしの基礎となる「製品の高齢化」を果たせずに引退しておいて、他の業界からの優れた「高齢化製品」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齢社員として、「わが社の高齢化製品」の開発・流通を果たすチャンスを逸してきたことを、退職したあとで指摘されても、Yさんだって返答に窮するだろう。

しかし企業現場で、Eさんのように「製品の高齢化」を考えることはできる。その努力が「企業の高齢化」をもたらすことになる。一方、Yさんは「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惜しいとは思いつながら退職したのだった。企業側もそれを当然としてきたのである。

昨年四月から「改正高年齢者雇用安定法」が施行された。高齢社員の高齢期の人生設計と「製品の高齢化」・「企業内の高齢化」は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。

しかし多くの企業は「グローバル化企業」に変容して、アルバイト、派遣社員を導入して必死で「途上国化」に対応している時期に、「社会の高齢化」にみあう「企業の高齢化」や「製品の高齢化」まで考えることはむずかしかつたにちがいない。それが世紀の潮流だとしても。

それが可能であり展開の先駆を務めるのは、かつて日本型企業の成功者だった中小の「百年企業」にちがいない。多様な「百年プレミアム製品」の企画・製造が牽引する。

「SWIIT会議」が構想する家族空間

*「新・家族主義」が全人標準に

スウェット (sweat 汗をかききつい仕事) 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) 社員の三者による新製品開発のための合同会議が「SWIIT (スウィット) 会議」である。

ここにひとつの「日本型マネジメント」の新しい企画現場が登場する。生き生きとした企画現場から生き生きとした新製品が生まれる。「SWIIT会議」の場で、わが社の製品「V」は、それぞれ生活者として異なった立場からの検討を、多角的にとことん加えられる。家庭向けにコーディネートされた最良の商品「V2」が開発される。形・性能・大きさ・家庭内に心地よく家庭用品として迎えられる。店頭で他社に比して際立つのではなく、「和」の力を発揮する「日本型企业」が、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」が表現される日本製品を、「SWIIT会議」を通じて示すことになる。

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」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。

コーデイナートされた新製品は、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、日本型企业ならではの「和」の企画・製造・販売のプロセスを経た製品だからである。

他企業の製品は、店内でこそ个性的にかがやいてみえるが、家庭内ではそんな主張は意味がないひとりよがりのデザインなのだ。コーデイナート製品への「新・企業家族主義」の導入、これが家庭内でおだやかにかがやく製品を可能にする。

「SWIT会議」の導入は、「終身雇用」を基本として持つ日本企業の来歴を活かした社内改革である。現有の活動を支える中年パワーと合わせて、「IT青年」「女性」「高齢者」という多重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」のヒューマン・スタンダード（全人標準）の姿が見えてくる。