

## やや高安心の国産・地産品が再登場

『丈人力のススメ〜「人生九〇年」時代を前にして』より

堀内正範 著 元『知恵蔵』編集長

筆名 堀亜起良

やや高安心の国産・地産品が再登場

- 一 「MADE IN JAPAN」の時代 2
- 二 途上国産の百貨商品に囲まれて 13
- 三 やや高安心の国産・地産品が再登場 18
- 四 「新・日本型マネジメント」に活路 24

『丈人力のススメ〜「人生九〇年」時代を前にして』の章立て

あなたは「現役長生」？「引退余生」？

洋風を回避して和風に回帰

高齢期二五年の居場所づくり

人生の「達人」としての八面玲瓏

## やや高安心の国産・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だった。「三八九〇」サンパクⅡ「三白」というのは正月三が日に降る祝いの雪をいうが、一九九〇年正月の東京の空に雪ならぬ株価が舞って、「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。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は、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。高齢期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。

「われにかえった」高齢者の一人ひとりに「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、どん底の貧しさを知るといっ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とは知りながら、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ども、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、思いもよらなかつ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

まわりに少なくなったが、大正生まれの先人を大切にしよう。

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。

力をつくして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。このころ次の歌が歌われた。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イチクからレコードが出された。

大正人の優れた業績を垣間見るために、少しでも著名人をみてみよう。二ページほど紙幅をいただいて。**赤色**は平成二四年に以降に他界した方、**青色**は現存の方である。

一九一二／元年　一／太田薫　二／双葉山定次、三／都留重人　四／**新藤兼人**　五／林伊佐緒  
六／大友柳太朗　八／田島直人、福田恆存　九／成田知巳、松下正治　一二／木下恵介  
一九一三／二年　一／荒正人、田中英光　二／中原淳一　三／尾上松緑（二代）、金田一春彦　五  
／森繁久弥　六／杉浦民平　九／家永三郎、丹下建三、豊田英二、吉田秀和一〇／織田作之助  
一九一四／三年　一／深沢七郎　三／丸山真男　五／前畑秀子　六／呉清源、霧島昇　七／木  
下順二、笠置シヅ子、八／後藤田正晴、平岩外四　九／宇野重吉　一一／田村魚菜  
一九一五／四年　一・**二むのたけじ**　二／二葉あき子、水の江滝子、野間宏、小島信夫　三／  
濱谷浩　四／飛鳥田一雄　六／和歌森太郎　九／高川格　一一／春日野八千代  
一九一六／五年　一／福武哲彦、岡晴夫　三／有島一郎、五味川純平、斉藤茂太、岩谷時子　四

/木下忠司 七/坂田道太、鶴岡一人 八/藤村富美男、五島昇 一〇/渡久地政信  
 一九一七/六年 一・一一**日高六郎** 一・一二**秋山ちえ子**、中村歌右衛門 二/沢村栄治、山  
 田五十鈴、横山泰三 三/柴田鍊三郎 四/島尾敏雄 七/浜口庫之助 一〇/角川源義  
 一九一八/七年 一/小暮実千代 二/池部良 三/中村真一郎、福永武彦、升田幸三 五/  
 田中角栄、五・二七**中曾根康弘** 七/堀田善衛、近江俊郎 九/高橋圭三 一二/高峰三枝子  
 一九一九/八年 一/**田端義夫**、照国万蔵、一・二三**園田天光** 二/**やなせたかし** 三/水  
 上勉 六/岩波雄二郎 七/長洲一二 八/大野晋 九/加藤周一、金子兜太 一一/佐治敬三  
 一九二〇/九年 一/長谷川町子 二/**山口淑子** 三/**川上哲治** 四/三船敏郎 五/**森光子**  
 五/**安岡章太郎** 六/秋山庄太郎、梅棹忠夫 七/竹内均 一二・二四**阿川弘之**  
 一九二一/一〇年 一/谷桃子、吉田正、盛田昭夫 二/庄野潤三、大松博文 三/貝谷八百  
 子 四/犬養道子 七/藤原弘達 一〇/一〇・一三**塩川正十郎** 一二/山本七平、五味康祐  
 一九二二/一一年 一/橋川文三、山田風太郎 二/三根山隆司、安川加寿子 三/山下清、  
 和田寿郎 四/岩井章、三浦綾子 五・一五**瀬戸内寂聴** 六・一八**D・キーン**、七/丹波哲郎  
 八/石井好子 九/塚本邦雄、九・一二**内海桂子** 一〇/別所毅彦 一二/大下弘  
 一九二三/一二年 一/池波正太郎、**三國連太郎** 三/大山康晴、田村隆一、遠藤周作 四/  
 四・一九**千宗室** 五/五・二四**鈴木清順** 八/司馬遼太郎 一一/白井義男、一一・五**佐藤愛子**  
 一九二四/一三年 一/佐藤亮一 一・一六**京極純一** 二/石本美由紀、岡本喜八 二・一八

**陳舜臣**、越路吹雪、**淡島千景** 三／安部公房、三・三**村山富市**、三・二五**京マチ子**、高峰秀子、  
 高田好胤 四／團伊玖磨、吉行淳之介 六／**芦野宏**、六・二五**丹阿彌谷津子** 一〇／石橋政嗣  
 一一／**山崎豊子**、青田昇、一一・一四**鈴木登紀子**、**吉本隆明** 一二／鶴田浩二  
 一九二五／一四年 一／三島由紀夫 二／**栃錦清隆**、二・二七**豊田章一郎** 三・一二**江崎玲於**  
**奈**、三・二〇**梅原猛** 五・一〇**橋田寿賀子** 六／藤沢秀行、加藤芳郎、六・二八**大関早苗** 七  
 ／芥川也寸志、**藤沢嵐子**、七・二三**色川大吉**、八・二一**篠原一**、**丸谷才一** 九／杉下茂、辻邦  
 生 一〇／中村雄二郎、一〇・二〇**野中広務**、一一・六**桂米朝**  
 一九二六／一五年（一二月二五日）一／一・八**森英恵**、いいだもも、一・一二**三浦朱門** 二  
 ／榊莫山、松谷みよ子 三／萩原延寿、犬丸一郎、三・一五**辻久子**、三・二〇**安野光雅**、加古  
 里子 四／宮尾登美子 七／奥野健男 八／古田武彦 九・一／石井ふく子、星新一、今村昌  
 平、九・一九**小柴昌俊** 一一／根本陸夫、一一・三〇**中根千枝**

### 「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」

「もはや戦後ではない」といわれたのが一九五六年。それ以後に生まれた人たちにはそれがふ  
 つうだったから実感がないのかもしれないが、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」を実現して、しかも長期に継続（一九七〇年〜八九年）したことは世界にも例がないのである。

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。高齢者のだれもがその経緯をリアルタイムで体感してきた。個人の体験してきたその歴史的成果は、仔細に思い返して実感してほしい。

一九七〇年には「進歩と調和」を掲げた「日本万国博」があり、八〇年には絶頂期の「山口百恵」が引退し、そして八九年には昭和天皇が八九歳で亡くなり、美空ひばりが五二歳で世を去った。その間に、ゴミ戦争、列島改造、べるばら、カラオケ、インベーダー、そしてフルムーン、おしん、くれない族、新人類、トラバーク、外にはペレストロイカ、ベルリンの壁・・・。「九割中流社会」というのは、三千年にわたって中国歴代の為政者が目標として成しえない「大同社会」（いまの中国は「小康社会」をめざす）にほど近い社会であり、したがって歴史的にも貴重な体験なのである。通過している時には、そうとも思えなかったが。

「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」に暮らせる社会のこと。たしかにそういう時期があった。「セキユリテイって何？」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こと。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、なくしたものや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きているのである。

そして、もはやありえない。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「日本」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平等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）がはじめたのは九〇年代初めのころである。

「日本経済や社会の萎縮が平成時代とともににはじまった」ということになれば、平成の年数の期間、すでに四半世紀のあいだ、片下がりがつづいてきたことになる。「団塊の世代」より以降

の人たちは、四〇歳代、五〇歳代を、時代の先に目標の見定めづらい時期を過ごしてきたわけだから、内向きに自己保身に向かわざるをえない。

## 「MADE IN JAPAN」の時代

\* 丈夫で長持ちする中級品が国外での評価

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、朝日新聞社）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。

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。

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、骨に刻み心に銘じておかなければならないことである。けっして高級品ではない。

だからわが国では、どこの家でも、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、流行語にもなった「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になる。日本の進出を求めるアジア諸国への対応は一步も二歩も遅れることになった。それまで途上国からの輸入品といえは「山海珍味」のパイナツ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していた程度だった。あとは韓国製の「衣料品」が目立つくらい。日用品は輸入せずともこと足りていたからである。

## 二 途上国産の百貨商品に囲まれて

### 家庭内に「途上国産日用品」が居座る

\*「アジアの共生（豊かさの共有）」を実感

「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には、その後、日新月异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」の下で収入が減ったわが国の消費者は、国産品や製作技術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することになった。

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つ

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どこも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に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のである。

決して褒めすぎでも言いすぎでもなく、「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もたらしている成果が推察される。

観光ツアーではなしに、行く機会をつくって生産の場を実見してきてほしい。いうまでもなく現地を仔細にみれば、先行の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のに変わりはない。現場での事業活動の成果は、派遣

社員の並みならぬていねいな指導とそれを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事業ごとの戦略が必要であろうが、大衆性に配慮して海外進出した「ユニクロ・UNIQLO」や「大創（ダイソー・DAISO）」の動向をみれば、「アジアの共生（豊かさの共有）」が時流としてアジアの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、ユー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」を現地で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るところ。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」(キャノン)、「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、国民感情に配慮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、日本企業は遅れに遅れて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、同じ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果たせなかった。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。早くから進出していた企業は、比較にならないほど良い人脈と企業体制を現地で保持している。テーマの「高齢化」と離れてやや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」とともにゆっくり回復せざるをえない。政冷経熱の結



果の混乱であり、わが国の企業に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。

いまや家庭内の電球は、「ライト・イノベーション」（ベンチャー企業名になっている）によって、やや高だが便利で安心して使える日用品の成功例になりつつある。こうして途上国製品で満たされている家庭内日用品は、ひとつずつ国産・地産品に戻ることになる。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社員に「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だ。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」して待っていた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、時流の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、時をまわって再開する優れた製品、やや高安心製品の国産・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 やや高安心の国産・地産品が再登場

#### やや高安心の国産・地産品が再登場

\* 足踏みして待った熟練技術者

この一〇年余り、多くの日本企業が海外進出したからといって、国内の熟練技術者の技術を越えた製品ができて、生活感性の高いわが国の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、日本の熟練社員は、自分たちがかつてたどった同じ道をたどって、アジア途上諸国の人びとが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。

「足踏み」というのは、技術力を保持しながら、機会を待っていたということである。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）の企画・製造・販売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」をとことんまで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地産品」のモデルになっている。

途上国商品の多い日用品の中に「MADE IN JAPAN」を見つけると、国民は技術の保持にほっとするし、滞らせていた生活感性がもどってくる実感も生まれる。グンゼの下着の肌に触れる心地良さはうれしい。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。剃り味抜群であれば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回復・再生から本格化するのちがいない。

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「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。大手家電はシニアが家電に抱いている不満を聞いて開発した新製品を売り出した。「雨過天青」といった明快さで技術レベルの高い国産・地産の新製品が現われて、高齢者の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）」戦略などがそれだが、人生を楽しむ「グラジェネ世代」の要請にこたえる新製品が間に合わない段階であり、烽火にはなるが収益にはまだ結びつかないだろう。

サービス部門では、セブンイレブン、イトーヨーカドー、生協、JP（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「高齢者の富裕層を対象にして」と口をすべらせたように、格差の存在を認めていることにある。求められているのは、選ばれた人が用いる高級品ではない。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、途上国産品を見たうえでその上をゆく優良品、みんなが心地よく使える優れた国産・地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企業回復を阻害する。

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の時流を時代の要請として受け入れてきたといつてよい。とくに工業技術製品の対価としての海外産食品は「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、日本各地の食材もまた市場で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産・地産食品」として、受け入れられている。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、他の技術系の商品ではなおさらである。

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、「やや高安心の国産・地産優良品」の登場を待っていたのである。

みんな豊かになるといふ基本理念は生きている。何度でも繰り返すが、わが国が追求す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

財政難を「高齢化経済」が克服する。

おそらく本稿の記述のなかで、現在の課題に忙殺されている現役リーダー層にはもっとも理解しづらい課題であることは承知している。経済力を維持するには成長力が必要であり、それは若者と女性の潜在力だと思いきんでいるからだ。高齢化先行国である日本が、「成長＋成熟」社会を達成することによって、世界の多くの高齢化途上国がその成功例を追随することになる重要な課題であることに思いおよばない。日本の高齢者の人生が、多数の他の国の高齢者の人生の指標になる。誇らしい光景ではないか。

といって日本の高齢者が特別な活動をするわけではない。生活感性の高い日本シニアが、自分の暮らしを快適にするようなモノやサービスを要請することでいい。技術や知識や経験のある人たちが、それに応えてモノやサービスを作り出せばいい。それはありようとしては中小規模のもので、水玉模様のように重なりながらこの国の大地を覆っていくことになる。

マイホームに自分が要望した「MY・・」がひとつずつ増えていき、肌で感じられるほどに「優良国産・地産品」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「エイジノミクス（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の展開となる。それでいい。

もう一度確認しておくが、優れた生活感性を持つ五〇歳以上の日本シニア層が、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ってはいけないことである。

アジアの民衆との共生（豊かさの共有）はそれとして進めながら、たいせつなのは高齢者の生活を充足させる良質なモノの創り出しにある。とくに還暦前後の高齢準備期、団塊世代をはじめとする若手の「現役長生」型シニアは、遠慮することなく優れた製品を要請し、成果を享受する需要者となること。だれもが「高齢化優良品」の供給者となり成熟した暮らしを楽しむ需要者となること。生活感性の高い完成度の高い製品を求めつづけること。

そうしてはじめて各地各界の中小企業の熟練技術者が動き出し、自社製品の新開発に挑む体勢をととのえることになる。引退した社友も参画して、みんなが愛着をもって自社ブランド製品を送りだす。

高齢化製品・商品・用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」

高齢期にそう言いあえる社会でないと「高齢社会」にむかっているとはいえない。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（IEE）」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いい。着実に優良製品化に成功した企業が増えることで、現有のグローバル経済圏にさらに「高齢化製品経済圏」を着実に上乘せする「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（高齢化経済活動）」が展開されることになる。

企業内高齢者の努力で「高齢化国産品」の開発に成功した業種が増え、地域では「高齢化地産品」が増えることで、地域生活圏をますます豊かに、流通機能を再生する。B1グランプリ（ご当地グルメでまちおこしの祭典！）のような形の「高齢化地産品」グランプリもいい。増えつづける「現役長生」型の高齢者の要請によって、持続的な内需を拡大し安定させる。かつて全国的地産品を生みだしたように、地域特性を活かした製品化を大いに競って。

いずれ海外の高齢者が求めるような良質の日本製「国際高齢化地産品」の数々は、「加工貿易立国」としての輸出品となる。今がその歴史的に優位な時期なのだ。

日本シニアの持つこういう優れた「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、一〇年余りを延滞させてしまったのは、だれか。このまま推移しては、政治リーダーはわが国の「新世紀の役割」を感知できなかつた責任を歴史的に負わなければならなくなる。増え続ける高齢者の「成熟社会」創生という活動が成長力であることを認めて、君子豹変して高齢化商品による経済活動「エイジノミクス（高齢化経済）」を活発化してもらいたい。

#### 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」といわれれば、その通りである。

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。六〇歳定年後も、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「和の絆」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。旧友会・社友会も健在である。伝統のある「百年企業」にはそのまま今も根づいており、息づいている。

いま日本型企業の基本とされる「終身雇用」を論ずる本稿の立場は明快である。

入社したての若手社員は企業の発展を願い先輩社員を敬愛し、企業の骨格を支える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。社友は愛社の心を失うことはない。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、企業の安定感となり、しごとへのインセンティブとなる。利用者



へ最良の製品を提供する企業の社是の根幹であり、国の骨格と企業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。

仔細な議論は学者の方々にまかせるとして、企業現場の実感としては、「終身雇用」制のせいではなく、二〇年の間に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が、個人にはわからないものの、社員を持つ想像力、気力、愛社の心が右片下がり落ちてきている。創成期と違って、有名企業になり業績も安定した企業に入社した社員の守成期への対応がもたらしているものだ。

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しごとをする。「終身雇用」や「年功序列」といった日本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はざるの慣行なのである。

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。胸の奥から歌声が聞こえてくる。

大地ばかりか、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「♪暴虐の雲光を覆い・・・」で始まる「ワルシャワ労働歌」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ない。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「経済のグローバル化・途上国化」には、製品も含めて若年層を当てて対応してきたのは選択として正しい。問題はいま潮流として迎えている「高齢化」に、企業がどう対処するかにある。当然のこと、「現役長生」型の高齢社員と「社友」が協力して対応するよりほかにない。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。それを成功させることが、新たな時代に「日本型マネジメント」を活かし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」とともに「経済の高齢化」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、「日本型企業」の全否定にむかう意見が先行するのは困ったことだ。

## 伝家の宝刀は高齢社員・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」

と云つてのけ、個人の能力にインセンティブを期待する「個人主義」や、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。日立は世界企業にむけて「ポスト型賃金」を導入した。それでも重要なのは企業のポストではなく、社員の質である。本稿の立場からすれば、温存すべき「日本型マネジメント」の幹に傷をつけるよう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、というか長くは生みつづけないだろう。

「和の絆」を国家の、企業の、地域の、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信頼と協働である。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ふであろう改革に、まず「百年企業」が異議をとなえる時期にある。

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。いま加速する「社会の高齢化」を支える良質な「高齢化製品」の開発のために、高齢熟練技術

者を活用する。その際に年齢差別のない「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。そうして初めて企業の「成長+成熟」への対応の道が見えてくる。

日本企業は外国から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良質な高齢社員・社友をかかえているという歴史的優越性に気づくことである。

繰り返すが、「日本社会」を礎のところでは支えているのは「日本的企業風土」に根ざした「日本型企業」であり、時流に対応する「中堅社員」であり、潮流に対応する「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「日本型企業の基本樹形」に回帰する「宿り木業態」なのである。

日本企業の苦境脱出のために、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「第一次リストラ」を成功させたあと、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、「第二次高齢社員・社友優遇の再リストラ」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展開であり、「社是」と「日本型マネジメント」の真髓がよみがえる局面である。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。