

丈人力のススメ ～未踏の「人生九〇年」を踏破する～

筆名 堀 亜起良 東洋哲学者

元『知恵蔵』編集長 堀内正範 著

目次

その一 「引退余生」でいいか 「現役長生」がいいか

- 一 「人生六五年」から「人生九〇年」へ 3
- 二 「丈人力」を活かす成熟・円熟期 11
- 三 長寿を愛しむ三つの流儀 19

その二 「マイホームパパとママ」の憂鬱

- 一 「しあわせ家族」は外にある 31
- 二 マドギワに居場所をすえる 39
- 三 宙に浮いたままの「暮らしの知恵」 47

その三 生活感性を満たす国産・地産品

- 一 「MADE IN JAPAN」はどこへ行った 56
- 二 途上国産の日用品に囲まれて 67
- 三 アベノミクス+エイジノミクス 75

その四 「地域の四季」を探し求めて和風回帰

一	和風回帰のキイは「季節感」の共有	88
二	春秋のまわり舞台で衣食住を演出	99
三	中心街は「三代四季の情報源」	117
その五	高齢期二五年の居場所づくり	
一	「エイジング・イン・プレイス」での日々	127
二	高齢社会活動の先行的事例	139
三	「新・地域ブランド品」で全国制覇へ	150
四	わがまちの「生活支援コーディネーター」	158
五	仲間+たまり場+まちづくり	167
その六	「人生の達人」としての八面玲瓏	
一	まあ、いいか、でいいのか	176
二	ひとりの住民・市民として	190
三	ひとりの国民として	199
四	ちよつとばかり国際人	210
五	不戦不争の灯かりを伝えて	219
おわりに		
そして「寿終正寝」(天寿)を全うする		222

その三 生活感性を満たす国産・地産品

―「MADE IN JAPAN」は再び行った

「サンパク以後（三八九一五）」は片下がり

＊戦後の終息感と経済の萎縮

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」というのは正月三ガ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〜三四歳で迎えた大正生まれの人びとは、このときは六四歳〜七八歳の高年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。高年齢期の人びとのなかには、みずからの戦後を顧みでの終息感と、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。

心の底から戦乱で亡くなった人びとへの鎮魂の思いは消えなくとも、自分の肩にかかる荷だけは静かに降ろし、長かった戦後の緊張を解いたのだった。将来の高年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ふ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

大正生まれの人は今、平成二七年〓二〇一五年には九〇〓一〇四歳である。
ゼロから始まった人生だからゼロに帰ること、「孤独死」だっていとわなない人びと。

大正（明治四五年〓大正元年〓一九一二年七月三〇日から大正一五年〓昭和元年〓一九二六年一二月二五日）生まれの人びとは、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〓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。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〓一九七五年には五〇〓六四歳。そのころ次の歌が歌われた。

「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 なあお前

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 なあお前

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 なあお前

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。

大正人の優れた業績を垣間見るために、少しだけ知名人をみてみよう。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、
三・二八**篠田桃紅** 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、齊藤茂太、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** 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、九・二三／**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、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**、六／**鶴見俊輔** 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

九割中流は「大同社会」にいま一歩

* 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。わずか一〇年である。

そのあと戦後二五年で、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。

「日本は社会主義的・平等主義的・自由経済の国だ」

と八〇年代に、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歴史的な成果なのである。仔細に思い返して個人の体験として実感し直してほしい。

どんな時期だったのか。

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亡くなり、美空ひばりが世を去った。

その間に、ゴミ戦争（七一）、列島改造（七二）、べるばら（七四）、カラオケ（七七）、インベーダー（七九）、そしてフルムーン（八一）、おしん（八三）、くれない族（八四）、新人類（八五）、トラバーク（八六）、外にはペレストロイカ（八八）、ベルリンの壁（八九）・・・

その間、「九割中流社会」といわれた。

中国では、三千年にわたって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、歴史的にも例のない貴重な体験なのである。理想とする「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、梁山泊にこもって世直しをする『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。

「外に戸を閉ざさず」に暮らせる社会のこと。たしかにそういう時期があった。

「セキュリティって何？」という社会である。

「路に遺ちたるを拾わず」は、拾わないのではなく、落としたりした人のところへ戻ってくることに。

そういう時期がこの国の一九八〇年ころには確かにあった。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を体験してきているのである。

そして、いまや、もはやありえない。

IT革命が起こり、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小世界「日本」だったから可能だったのだろう。ボートピープルが命がけで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）がはじまったのは九〇年代初めのころである。

ベルリンの壁の崩壊とヨーロッパの混乱、アメリカ一極化、途上国の台頭・・・平成とともにはじまった海外での激変が、「九割中流」をなしとげた日本社会を、じわりじわりとすでに四半世紀のあいだ崩落させつづけてきたことになる。

「MADE IN JAPAN」への評価

* 丈夫で長持ちする良質な中級品

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は活路を見出ししてきたのだった。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。

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、明治維新に次ぐ第二の開国を行い、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。

盛田さんがあげた前記の商品は、国内でよく売ればそれは外国とくにアメリカ市場で評判がよかった。

「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。

そのことは骨に刻み心に銘じておかなければならない。けっして高級品ではない。

だからどこの家庭でも、日用品はどれも丈夫で長持ちする国産品があたりまえだった。わが

国では舶来ものといえば、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、ヨーロッパ勢や韓国に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」のパイナップルやマンゴーなどで、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 途上国産の日用品に囲まれて

家庭内に「途上国産品」が入り乱れる

*「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も、その後、日新月異の勢いでどんどん進んでいった。

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代と比較すればよくわかる。およそ三〇年前のこと。みなさんはおいくつだったろう。

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。

「モノと暮らしの情報源」

それが商店街だった。

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、業績悪化の果ての生き残りをかけてであった。

アジア市場でも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」

というアジア途上諸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、日本が誇つていい国際貢献である。

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をもたらしている成果が推察される。

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、最近は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いい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。

わかりやすい例だが、海外の現場へ大衆性に配慮して進出した「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

ジアの奔流となっていることが理解される。

前世紀には戦場となった地域でも、「平和裏」に展開される「モノとヒト」の交渉や製造プロセスを通じて、わが国が平和国家であり、民主主義によって「しくみ」をつくり、ユーザーが納得する「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。

家庭内に「百均グッズ」・職場に「非正規社員」

*途上国の日本化による日本の途上国化

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)、「施樂」(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、国民感情に配慮しながら業務に当たっている。

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。

アメリカ市場での途上国主導の「グローバル化」が一気にすすみ、それにうながされた日本企業は「サバイバル（生き残り）」をかけたアジア進出となり、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。

早くからアジア進出をしていた企業は、比較にならない良い人脈と体制を現地で保持している。しかし出遅れて海外進出した日本企業は、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「日本企業の途上国化」対応が急速に進むことになった。

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、

「あの日本の索尼（SONY）がこんな製品を」

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「日本企業の途上国化」の実態であり、「余儀なく受けざるをえない悪評」であった。

いまやつと家庭内の電球は、「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、やや高だが長持ち、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た家庭内日用品は、ひとつずつ国産・地産品に戻るようになる。高齢者が余儀なく受けざるをえなかった暮らしの停滞は、ひとつまたひとつ解消することに向かう。

高齢者なら体験としてわかることだが、かつて日本がたどったX地点まで戻って足踏みし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高齢社員にとって、現地社員から「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、アジアの時流として眺めてきた。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、やや高だが丈夫で長持ちする製品の国産・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。

海外製品が安価・粗悪品から脱するとき

*「足踏み」して待った熟練技術者が動く

日本企業が次々に海外進出して一〇年余り、日本ブランドの海外製品が増えつづけてきた。たからといって国内の熟練技術者の技術を越える製品が次々にできて、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、日本の中小企業の熟練社員はどうしていたのだろうか。

死活問題といわれながら、耐えつづけてきた。途上国製の百均グッズを見て、ためいきをこらえていたにちがいない。ご本人には分かっているも口にしないから聞こえてこない。

自分たちがかつてたどったと同じ道をたどって、アジア途上諸国の人びとが製品をつくり、豊かになることを願って、踊り場で「足踏み」をして見守ってきたのである。

踊り場で「足踏み」をしてというのは、技術力を保持しながら、じっと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、海外へ出た企業も戻ってくる。国内産の「ややや高」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。

その先例として、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。

スーパーで日用品の中に「MADE IN JAPAN」を見つけると、うれしい。

国民として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。日本製の下着の肌に触れる心地良さは暮らしの張りにつながる。男性なら途上国製の電動髭剃りの傍らで、チタンコートの手動髭剃りを使ってみるとよい。剃り味抜群であっばれの心地良さなのである。生活の萎縮 (デフレ) 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、企業内で窓際族といわれていた高年社員 of 起死回生のアイデアから生まれる。

そういう日用品の回復・再生は、「団塊の世代」など若手シニア・ユーズーからの要望によって動きだしている。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。車から紙オムツまで、もうすぐ「雨過天青」といった明快さで技術レベルの高い国産・地産の新製品が次ぎ次ぎに現われてくる。

がまんして待っていた高齢者の暮らしを豊かにするだろう。

三 アベノミクス+エイジノミクス

流通から先に反応がはじまる

*富裕層を対象とする高級品ではない

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切り替えて改装をおこなったところもある。

「製品」の生産現場より顧客に近い「商品」の流通現場のほうから反応がはじまる。

二〇一一年秋に幕張メッセで催された「エキスポ・スーパードレス」の試みやイオンの「G（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」の用品要請が生産現場に届いておらず、それに応える新製品が間に合わない段階であり、時代の烽火としては認められるものの収益には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）などが先行して活動をすすめている。

しかし注意すべきは、ここでも「較差」と「格差」の意識が混在して動いていることにある。

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」としての商品を求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。

途上国製品との比較で優れている「較差」であって「格差」ではない。「エイジノミクス」を検討する場で、マクロ経済学の吉川洋教授も、わが国の優れた生活感性を持つユーザーに応える製品のありようとしての「プロダクト・イノベーション」の可能性を指摘されている。

わが国の熟練生産者は、途上国産品の良質化を見たうえで、その上をゆく優良品、生活感性の高いわが国の高齢者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。

それは工業技術製品の対価としてもたらされた海外各地からの食品が「飽食の時代」といわれるまでにこの国の食卓を豊かにしてきたことで実感されている。スーパーの棚の食品には産地の名が記されているから、日本製品や企業がたどりついてその住民の暮らしを豊かにしている地先の姿が見えるのである。

そんな中であって、日本各地産の食品はどうだろう。

市場で苦戦を強いられてきたが、山梨のモモといい、青森・長野のリンゴといい、山形のサクランボといい、産地の努力がうかがえるほどに質の良さが歴然とし、価格がほどほどに収まっているならば、「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。

それらはわが国のユーザーにしっかりモニターされた「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、「やや高でも安心な国産・地産の優良品」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。

「アベノミクス」から「エイジノミクス」へ

*「成熟＋円熟」社会が財政難を克服

「アベノミクス」（女性と若者経済）が停滞、失速した後の財政難を、想定外の「エイジノミクス（高齢化経済）」が克服する。

といっても、なお目前の時流である「グローバル化」の課題に忙殺されている企業家には、同時に底流しているこの身近な課題はもっとも理解しづらいものようである。

経済力を維持するにはこれまでどこの国でも「成長力」が必要であり、その担い手はいまの日本でも若者と女性だと信じこんでいるからだ。

国際的に「高齢化」先行国である日本が、「成長＋成熟＋円熟」社会を指向し達成にむかうこ

とによって、世界の多くの「高齢化」途上国が追随することになる。「三世代現役型」社会としての成功モデル事例を達成する重要な課題であることに、創成タイプの経営者から会社を引き継いだ守成タイプの経営者は思い及ばない。生活感性の高い日本の高齢者の実人生が、他の国の高齢者の人生の指標になる。これほど誇らしい光景はないではないか。

いまのままですら十分に生活感性の高い三三〇〇万人の日本シニアが、自分たちの暮らしを快適にするようなモノやサービスを企業側に要請する。それに応えて技術や知識や経験をもつ企業が、新しいモノやサービスを作り出せばいい。企業内の高齢熟練社員の出番である。

すすんでいる業界は、旅行、スポーツ・フィットネス、コンビニ、配食、百貨店、介護ロボット、ヘルスケア、住宅・不動産、自動車、食品・外食、家具、電気製品、ペット、衣料・高齢者の暮らしの場に快適な「MY・」がひとつずつ増えていく。

肌で感じられるほどに「優良な国産・地産品」が身のまわりに安定した存在感を示すとき、成熟+円熟力による「日本高齢社会」を下支えする「エイジノミクス（高齢化経済）」の安定した姿が見えてくる。内需による持続可能なオールエイジズ経済活動の新发展となる。

それでいい。そうしてはじめてアジアの発展を「足踏み」して待っていた各地各界の中小企業も動き出し、自社製品の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新たな自社ブランド製品を送り出す。

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」

高齢者そして高齢者にむかう人びとがそう言いあえる社会である。

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（IAEX）」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の「IAEX（国際高齢化製品展示会）・MAKHARI」が独走する国際イベントとなる。

着実に優良製品化に成功した企業が増えることで、現有のグローバル化経済圏にさらに「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（高齢化経済）」が展開されることになる。

「アベノミクス（女性と若者経済）」は失速、失敗させるわけにはいかない。その上に成熟十円熟型経済を乗せることで、オールジャパンの日本経済が成立する。

企業内高齢社員の努力で「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。増えつつける「現役長生」型の高齢者の要請による新製品が、持続的な内需を拡大し安定させる。かつて江戸時代に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が大いに競い合う。

いずれ海外の高齢者が求めるような良質の日本製「国際高齢化商品」はネオ・ジャポニズムの新ブランドとして次世代の輸出品となる。今がその歴史的に優位な時期なのだ。

日本シニアが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。

産業界のリーダーは守成型の経営姿勢を豹変して、「成長＋成熟＋円熟社会」に対応する自社製品の開発に取り組むこと。先手必勝の局面なのである。

わが国の「新世紀の役割」を感知できなかった責任を負わなければならない政治リーダーは、これこそが持続可能な経済社会への活動であることを率直に認めて、「エイジノミクス（高齢化経済）」が意想外のレベルで展開できるようすみやかにリーダーシップを發揮すること。

一〇年余の延滞を取り戻す道はそれしかないのである。

「新終身雇用」と「新年功序列」による再編

*アメリカ力型「成果主義」の成果は限定的

「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」や、社内競争による「成果主義」といった手法を導入する。現代企業の経営者にとって、それがあたかもマスターキイでもあるかのように。

したがって給与も、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

廃止して、能力優先の「職務給」にシフトする。日立までが世界企業化にむけて「ポスト型賃金」まで導入した。「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けないだろう。

家庭の、地域の、企業の、国家の根幹に据えてきた「和の絆」、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、製品の輝きを失わせ、企業風土を歪ませてしまおうであろう改革に異議をとなえて、まず立つのは内需型「百年企業」と推測される。

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」がいかに有効なオールエイジズの「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、熟練高齢者を活用する。その際には年齢差別のない「新・終身雇用制」を企業インセンティブとして捉え直すこと。

「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。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。企業と現役社員を思う旧友会・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。

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製品を育ててくれた引退社友を敬愛する。

社友は生涯にわたって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。

これがユーザーへ最良の製品を提供する企業の「社是」の根幹であり、それが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」による生産活動ではないか。

日本型企業は禍中からサバイバルする

*オールエイジズが再生の契機に

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、三〇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。

仔細な分析は専門家にまかせるとして、企業現場の実感としては、「終身雇用」制のせいではなく、三〇年の間に企業内の人的パワー（潜在力を含めて）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」を支持している。

だが、三〇年のあいだに個人にはわからない社員として持つ想像力、気力、愛社の心が右片下がり落ちてきた。

みんなで生き抜くために働いた「創成期」と違って、有名企業になり業績も安定している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知識・技術を共有し、最良の製品をつくるために働ける。そのための「終身雇用」や「年功序列」といった日本企業の基本樹形であった「日本型マネジメント」がいけないわけではない。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、本来はいずれの企業でも根・幹として守ることができる慣行なのである。

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。

敗戦の焼け野原の下に温存されていた根っこから、先人が「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ることを、そう簡単に忘れ去るわけにはいかない。

経緯が穏やかであったわけではない。思い返せば胸の奥から労働歌が聞こえてくる。

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ない。

時流である「経済のグローバル化・途上国化」には、製品化・IT化も含めて若年層で対応してきたのは選択として正しい。が、問題はいま同時に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。

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となる。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。

日米の違いは、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高齢化をも合わせ迎えている。

その変容に企業システムをどう対応させていくかに苦慮している時に、「日本型企业」を全否

定する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「和の来歴」

*「日本型マネジメント」の新企業樹形

ここでもう一度みなさんと確認しておきたい。

優れた生活感性を持っているハイエイジ層の生活者として、アジアの人びととの共生、豊かさの共有である「グローバル化」で足並みをそろえるといっても、人生のすべてを途上国製品に埋もれて暮らすなどということは、決してあってはいけないということである。

そこまで待つて足並みをそろえるのは待ちすぎ。

アジアの人びととの豊かさの共有は、アジア唯一の先行国としてしっかりと進めながら、たいせつなのはこれもまた国際的に先行している「高齢化」の課題に同時に先行して対処することにある。

これは直接には企業の経営側に向かっていくべきだが、ここではリストラの現場に立ち会って退職した社友のみなさんと、定年で引退まじかの高年社員のみなさんに語りかけている。

途上国主導の「グローバル化」の動きに対しては「時流」対応として、企業がサイババル（生き残り）をかけて海外に出ること、社内ではアルバイトや派遣社員を受け入れてリストラを

おこなったことは体験されてきたとおりである。

そして底流している「潮流」としての「高齢化」については、同じ企業が同時に高齢者の生活を充足させるためのモノやしくみの創出まで実現することはむずかしかった。だから遅延させざるをえなかったことへの納得もある。

この時流と潮流の双方への対応が企業のサバイバルの本流であることも分かっている。

若者や女性とともに、華やかさを押さえていぶし銀のように輝いている高齢社員の姿をみることはなかった。企業のリストラは、本来は温存し活用すべき高齢社員にむけられて、給料を削られ、定年こそ六五歳の年金受給まで延ばされたものの、肝心の心躍るしごとがなかった。

この一〇年余り、そういう生活を強いられた高齢社員が、定年後に「余生」の意識で内向的になるのはしかたがない。この中には「団塊の世代」の人びとも含まれている。

そのみなさんが主体者となる企業の「平成サバイバル」とは何か。

むずかしいことではない。還暦前後の高齢準備期や「団塊の世代」をふくむ六〇歳代の若手シニアが、生活者として「現役長生」の意識に切り替えて、臆することなく優れた製品を企業に要請し、その成果を十分に享受する生活力の旺盛なユーザーでありつづけることでいい。

だれもが新たな「高齢化優良品」のユーザーとして暮らしを楽しむ側となること。それぞれの成熟＋円熟期の生活感性を満足させる完成度の高い製品を求めつづけること。

内需型日本企業は、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とともに、世界レベルの経験も知識も技術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位性を持っている。

「日本社会」を礎として支えているのは「日本的風土」に根ざした「日本型企业」とその製品であり、いま輝いているグローバル化企業は、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。

日本企業は、時流である「グローバル化」による苦境脱出のために、若者・女性・中堅社員の優遇とアルバイト、派遣社員の受け入れによって「第一次リストラ」をおこなった。

それをうまく通過したあと、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、熟練高齢社員・社友を優遇する「第二次リストラ」をすすめることになる。

「第二次リストラ」の過程そのものが「新・終身雇用」や「新・年功序列」という愛社意識の新たな展開となる。ここでオールジャパン、オールエイジズに立ち向かう「社是」と「日本型マネジメント」の真髄がよみがえる。

伝統の愛社意識を醸成しながら逆転の「第二次リストラ」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。