

## 丈人力のススメ

# 「人生九〇年時代」をこう生きる

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・二

〇一〇年刊）

「丈人」は「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」は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」は平和の証としての「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

〇〇万人の若き高齢者層。戦後っ子。

## ◎目次

第一章 世相 「現役人生六五年」をすこし終えて

第二章 家族 「マイホーム・パパとママ」の憂鬱

第三章 **モノ・職場 途上国産の中級品に囲まれて**

第四章 和風回帰 四季と特性が息づく地域に

第五章 高齢期・居場所 「エイジング・イン・プレイス」

第六章 高齢者 ひとりの住民・国際人として

第七章 新時代 「人生九〇年時代」をこう生きる

25x17 2013.11.01 稿

### 第三章 モノ・職場

#### 途上国産の中級品に囲まれて

#### 「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〓サンパク〓三百」というのは正月三日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、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。「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も終息感と、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、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る。

### 「九割中流社会」はどこへ？

＊誇るべき「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、しかも長期継続（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、「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先進国として立ち現れたのである。いま高齢者になつていくみんな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。

「九割中流社会」というのは、中国で理想社会とされ歴代の為政者が目標としてきた「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。

『礼記』では「外に戸を閉ざさず、これを大同という」（「礼運」から）といい、『水滸伝』でも「路に遺ちたるを拾わず、戸夜に閉ざさず」（「第一回」から）という太平の世を夢見ている。「夜に戸を閉ざさず」に安全に暮ら

せる「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。そういう時期が一九八〇年のころまでは確かにあった。

いまや世界が狭くなり、どこからでも侵入者、破壊者がやってくる時代。局地的な小世界「日本」だったから可能だったのだろう。ボートピープルがめざした国である。つい二〇年ほど前のこと。

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。

## 『MADE IN JAPAN』6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出し出てきたのだった。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。

### 「家庭用品の途上国産化」

\*平和裏に「アジアの共生(豊かさの共有)」へ乗り出す

家庭用品は、丈夫で長持ちする優良国産品があたりま

えだったところへ、「途上国産品」が混じり出し、目立つようになり、はては国産品はどれというようになるまでにせいぜい一〇年あまりといったところだった。

経企庁長官だった堺屋太一さんが、流行語になった「日本列島総不況」といったのが一九九八年だから、そのころから本格化してのことだろう。

それまでは舶来品といえ、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はさして見られなかった。ただし食品だけは別で、「山海珍味」として早くからあって、これは東京では明治屋や紀ノ国屋の店頭をにぎわしていたが。

その後「衣料品」からはじまった「家庭用品の途上国産化」。ほかの製品への広がりには、日新月異の勢いで進んだ。暮らしの中で「MADE IN KOREA」から「MADE IN CHINA」や「MADE IN THAILAND」・・・と広が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々実感されてきた。

国産品の将来を危惧しながら、不況下で収入が減った  
わが国の消費者は、「安価」をよしとして購入した。途上  
国製品は、悪貨（ここはマネーでなくグッズ）が良貨を  
駆逐する態で家庭内に次々に侵入した。

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輩があちこちにおいて、  
元気がもらえたのである。商店街は暮らしの情報源でも  
あった。

いまや「シャッター街」としてさびれてしまった全国  
の商店街。店主たちの姿を見なくなり、その先で生産者  
のみなさんもいたしかたなく生産をやめたことが想定さ  
れた。歳末の商店街の活気はすでになつかしい記憶にな  
った。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すこぶる大きいものが  
あった。

ひところポルトープルが出かけていったあこがれの  
日本から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いが叶いつつある。

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、私企業による公益的成果とし  
ての日本ブランドは、アジア各地にしっかりと着床して  
いるのである。歴史的視野でみて、日本が誇っている世  
紀の国際貢献である。

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、韓国企業や中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、現場での誇るべき成果は何よりも派遣社員の並みならぬ努力を身に受けて、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なのである。

国内でほどなくして、「百均」(二〇〇円均一ショップ)が成り立つほどに製品が多種多様になって、製品も「安からう、悪からう」という粗悪品の時期を足早に過ぎて、品質が安定してきている。「中級品」の時期にはいったと云うていいのではないか。

途上国産の中級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。

海外の現場ではそれぞれの事業ごとの仔細な理解が必要であるが、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)」が時流の本流であることが理解される。

前世紀の戦場となった地で、「平和裏」に展開される「モノと人」の交渉や交流を通じて、各国の民衆は、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、暮らしの場を構成し、ユーザーの納得する「モノづくり」をし、従業員に差別なくて接していることを理解しているにちがいない。言い過ぎでなく日本企業はわが国を代表する平和の遣使である。

中国側も日中交流の本流を「アジアの共生(豊かさの共有)」と位置づければ、「和平」を前提にした「人とモノ」の信頼による「互利互惠」がすべての前提であることが指向されるはず。日中友好交流がなによりも優先されなければ、「アジアの共生」は成立しない。中国要人がよく用いる「同舟共済(呉越同舟)」は日中間でこそなされなければならぬ時期にある。

日本側も国防軍の強化や憲法改正を声高にいう時期で

はないだろう。地域の再生・活性化を国民運動とするこ  
とが国を守る意識の醸成となる。「特性ある地域」の発展  
と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  
る各地の高齢者が、その活動に参加し、みんなの暮らし  
のための「モノ」と「居場所」と「しくみ」を新たにこ  
しらえること。同時に海外との市民同士の友好交流を深  
めることが、「アジアの共生（豊かさの共有）」を確かな  
ものにするようになる。

### 「途上諸国による日本途上国化」

\*家庭内の日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。それぞれ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。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）、「樂天」（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。

製品化の現場では、技能も人格も優れた多くの派遣社  
員がことばや生活の不便さに耐えてしごとに当たってい  
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社会の萎縮（デフレー  
ション）に耐えてきた。

前世紀にアジア地域でただひとつ「欧米追従型の先進  
国化」をなしとげ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、ノウハウを移出して、途上国の需要にも受け入れられる日本ブランド品の生産をめざした。対応がおくれたために、企業の「生き残り」を懸けた進出となった。

すでに以前から予兆はみられたのに、「政治経熱」などといわれる政策選択によって何度も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」が急速に進んだのは、現れて当然のグローバル化症候群ともいえるべき兆候であった。

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っているのか」という風評が立たざるをえなくなる。この間に身近かに体験したように、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X地点に戻って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」のために被害をこうむりながらも、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「国産優良品」が再登場

\*「足踏み」して待つ各地各界の熟練技術者

企業の海外進出で国内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、わが国の高齢者は、アジア各途上国でのプロセスが、いつかきたわが道と重なることを心得て、「足踏み」をして行方を見守っていたことになる。すぐろくの上がりの前に、一回休みというのがあったが、そういう理解がわかりやすい。

アジア途上国産の製品が「中級品」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品)から製造に取りかかる。

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」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)からの脱却はこういう生活感性の再生が本筋なの

である。

「エッ、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た。

東アジア(東亜)の戦場に送られた技術者のなかには、「企業戦士」と呼ばれた中高年技術者も多数ふくまれているはず。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ます。「雨過天青」といった明快さで技術レベルの高い新製品が現われて、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。この

秋には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。「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。製品化が急がれる局面である。

サービス部門では一步はやく「セブンイレブン」やJ P（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。途上国産品を見たらうえて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。

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

ことといつてよい。

世界中から運ばれてきてい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きた。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」の登場を待っていたのである。

### 「高齢化経済活動」が財政難を克服する

\*「成長+成熟」社会を創出する高齢者

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享受する需要者ともなる生活感性の高い「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界の中小企業は、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て増えることで、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。

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、能力を発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。新世紀になって、わが国の「世紀の役割」を感じてできなかった責任を歴史的に負わなければならない何人かの政治リーダーの顔が浮かぶ。

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・中年者の優遇によってなされた時流対応の「リストラ」の契機は、今度は潮流の「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うる「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の新たな表現であり、「日本型マネジメント」の真髓がよみがえる。

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。

### 「新・終身雇用」と「新・年功序列」の展開

\* 日本型マネジメントの新しい樹形

「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る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。

「モノ・職場」を論ずる場で、日本型企業の基本とされ

る「終身雇用」を避けて通るわけにはいかない。異論はいろいろ想定されるが、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となっている。それが国の骨格を支えている。

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。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。いまでも七〇%以上の労働者は終身雇用制を支持しているのだから。

「ものづくり」が主体の企業にとって、会員同士が信頼

し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のは慣行なのである。「終身雇用は高コスト」と評して納得するのは、現場において全容と本質が見えない若手・中年社員の自己保身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。

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」を歌って社屋を包围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「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。「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」の進み具合にも対応しなければならぬ時期なのである。それを成功させることが、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ではないか。

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、「日本型企業」の全否定にむかう意見が先行するのは困ったことだ。

「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、たいせつな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効果を生まないだろう。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」の骨格であることに思い及ぶはずである。つまり先進諸国で加速する「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温存し、「終身雇用」をわが国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現役シニア（本稿の「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になる）。

「日本高齢社会」を礎のところを支えていくのは「日本的企業風土」に根ざした「日本型企业」であり、熟練高年社員である。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

\* 定年延長で「自社製品高齢化」が加速

将来構想に秀でていうことでトップにいた人に替わって、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、返す刀で企業の発展を支えた仲間「高齢社員リストラ」をやったのけたのである。



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、遅速はあつても製品の「若年化・女性化」を推し進めた。

そのプロセスの背後で「企業戦士」であつ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。

「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つ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

よつ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。「終身雇用制によつ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亡くなつたが、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ふ。もうひとつの人生への「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。

。パラレルキャリアに関して、Bさんの例をひとつだけ記しておこう。

Bさんは、定年間近かの高年社員のひとり。「あと数年だから」と定年を待つ「定年待望族」（六五歳になった）としてはいたくないと考えている。意欲的に何かをやる時がくると思ってきた。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。

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。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。高齢者向けのスポットはいくらでもあるからだ。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。B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、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る「社内ミドル化部門」と、高齢者が高齢者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だろう。

後者の中心になるのが、「窓際族」として会社の内外を見ながら待機してきた熟練高年社員である。「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「新・終身雇用」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。企業は高年社員の「パラレル・キャリア」指向を許容し支援することになる。

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」や「出向」として遇ってきた経緯はそれとして、そ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。

「社会の高齢化」の進展と重ね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る。

この「高齢化先行国」共有の課題を解決するマスターキーは、メーカー主導で展開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高齢社員が持っているはずである。

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、自分が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ことを、退職したあとで責められてもYさんだって返答に窮するだろう。

企業側が「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ために、これまで幹とも頼んできた高齢社員を疎外せざるをえなかった。

実際には「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」を考えることはむずかしい。

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退職したのだった。企業側も「熟練技術者の引退」を当然としてきたのである。Bさんも逆流にはまって悩みの渦中にある。

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、高齢社員にとって、「製品の高齢化」と「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。

### 「社内長寿社会構想会議」による長寿社会指向

\* 高齢社会にみあう社内改革の拠点

ここは「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」のありようを論ずることになる。「定年余生型」ではなく、人生の成熟をどこまでも追い求める「現役長命型」の意識をもつ高年社員が中核となった「社内長寿社会構想会議」が、新たな「自社高齢化製品」の考案・開発に従事する。

これまで長く主要事業だった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、自社ブランドの「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検討することになる。

メーカーであるとともにユーザーである強い生活意欲

をもった高年社員が「攻めのリストラ」に力を発揮する。  
「長寿社会構想会議」のスタッフとしては、「社内シニア化部門」と社友から企画力と想像力の豊かな人材を動員して構成し、生活者として発想した「わが社の高齢化製品」を開発する。それにふさわしい総合力を発揮することになるだろう。

「長寿社会構想会議」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分などは「社内シニア化部門」と「長寿社会構想会議」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。

高齢社員が総力をあげて当たる高齢者みんなのための「わが社製品」、歴史にあらたな「日本高齢社会」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「日本製高齢化製品」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。

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「日本型企業」は、二一世紀中葉にむかって大きく枝を広げていくだろう。

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見合っ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るとか、職種や社内事情に見合った構成になるだろう。

両部門では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。

このわが国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構造、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」に適応することができないのである。

## 「SWIIT会議」による日本型指向

\*「新・企業家族主義」の拠点として

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「SWIIT(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、家庭向けにコオーディネートし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

「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・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。

コーディネ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」のヒューマン・スタンダード(全人標準)の姿が見えてくる。