

「平和団塊」の100年人生

「初の「三世代平等社会」を達成」

堀内正範 元『知恵蔵』編集長

(筆名 堀 亜起良 東洋哲学者)

その第三 丈夫で長持ちする良質中級品

I 昭和の終わりと成長ゼロの始まり

列島総不況下の MADE IN JAPAN

「九割中流」という近似大同社会

「ほどほどの赤字人生」が男の美学

II アジア開化で「百均商品」が乱入

途上国産の日用品に囲まれて

家庭に百均グッズ・職場に非正規社員

途上国製品が粗悪安価を脱するとき

III やや高安心の国産品が再登場

農産品も品質で優良輸出品に

「成熟十円熟製品」(OPG)がGDPを拡大

「SWIT型会議」が新日本型マネジメント

IV 全国制覇を果たして新地産ブランドに

地域特性を知る高齢人材の活躍

新地産ブランド品を創出中

エイジング期のものづくり談議

I 昭和の終わりと成長ゼロの始まり

列島総不況下の MADE IN JAPAN

「三万八九一五円」

唐突ですが何の額だかおわかりですよね。

平成元年(一九八九年)一月二十九日、年の瀬の東京株式市場大納会で、「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でした。平成になった年の暮れの晴れやかなシーンとして記憶している人も多いことでしょう。

「三八九〓サンパク〓三白」というのは正月三が日に降る祝いの雪をいいます。明けて一九九〇年正月は晴れわたった東京の空。雪ならぬ株価が舞い落ちて、「サンパク以後」(三八九一五)はひたすら片下がりの展開となりました。

平成とともに始まったそれは、日本経済の成長時代の終焉といわれています。終戦から四四年四カ月でした。

ご承知のように、景気を論じる場では「成長の終焉」とはいいません。対前年度比の指標がマイナスであっても「ゼロ成長」といいます。それが平成とともに一〇年つづき二〇年つづき、「失われた二〇年」を過ぎてもなおつづきました。

経済成長を知らないまま平成生まれの子どもたちは成長して、大学バカ化（愛痴化）のキャンパスで、単位より笑いをとることの重要さを学んで習って卒業して、就職して企業現場で働いています。

「昭和の終焉」、こちらは明解です。

昭和六三年（一九八八年）の秋から重篤な状態に陥っておられた「昭和天皇」が、一〇〇日を超える闘病をつづけた末に、年を越して昭和六四年（一九八九年）一月七日に八七歳の高齢で亡くなられたのでした。闘病から崩御そして二月二四日の「大喪の礼」に至るあいだの国民の自粛と負担のようすを思われて、平成の天皇はそれを避けたという希望を述べられて、「生前讓位」をされています。

そして六月二四日には、「東京キッド」や「私は街の子」や「りんご追分」以来、「お祭りマンボ」や「真っ赤な太陽」や「悲しい酒」など戦後の日本を体現していた歌手の美空ひばりさんが、「川の流れるように」を歌って五二歳で亡くなっています。

「やれやれ、これで戦後が終わったのだ」

とつぶやいたのは、みなさんのご両親である大正や昭和初め生まれの人びと。

とくに終戦を二〇歳〜三四歳で迎えて働きづめで働いてきた大正生まれの人びとは、このとき六四歳〜七八歳の高齢者としての実感だったにちがいません。

*「高齢化」に内在するデフレ要因

「昭和」が終って「平成」（地平天成）を迎えたとき、高齢期にある人びとは、みずからの来し方を顧みての終息感とともに、その後の「デフレーション（経済の萎縮）」を「クールダウン」の体感として理解したのでした。

終息感とともに高齢者の一人ひとりに生じた「内在する萎縮（デフレーション）」は、ゆっくりとした内的変容であり、外から気づかれることはありませんでした。みなさんのご両親にも思い当たるところがあったかもしれせん。

経済は人（経営力・労働力・企画力）の要素だけで動くわけではありませんが、戦乱で亡くなった人びとへの鎮魂の思いを胸に秘めて働きづめで働いてきた両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でした。周りを見回しても、どこにも将来に新しい目標も構想も見当たらなかつたからです。

戦禍も知らない貧しさも知らない若い連中（戦後っ子の子どもたちは含まれない）

が、戦争の惨禍を知りどん底の貧しさを知るといふ経験をもつ自分たちの後を、一人が一人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ました。

目の前で土地価格が暴騰し、地上げ屋が東京の都心の街波みを壊しつつ徘徊し、ニューヨークでは三菱地所がロックフェラーセンター・ビルを買い取るといった異常事象までが起きて市場を騒がせました。かつてなかったレベルの金融緩和と財政出動が効果と副作用を合わせ伴いながら行き着くところまで行き着いて、バブル経済が破綻しました。バブル（泡）がはじけるといふわかりやすい言い回しの裏で、その後引き続き続いた具体的な混乱の收拾がなされて、市民のそれまでの暮らしを直撃することはありませんでした。

波乱激動の「昭和」の終わりは、高年熟練労働者にとっては、企業現場からの自分たちの隠退（労働力・企画力の消滅）とともに潜在力の発揮を滞らせて、総体として「会社や社会の萎縮（デフレーション）」をもたらす要因となるだろうことは予測できなくても、まさかこれほど早く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、思いもよらなかつたにちがいありません。

「九割中流」という近似大同社会

大戦が終わってわずか一〇年後の一九五六年には、「もはや戦後ではない」（経済白書）といわれたのでした。大都市は焼け野原になりましたが、復興にかんするさまざまな資財が背後に残っていたからです。

そのあと戦後二五年の一九七〇年には、一億人を超える（一九六六年に）国民の九割までが「中流と感ずる社会」を実現して、しかも長期にわたって継続（一九七〇年～八九年）したことは、国際的にも歴史的にも例がないのです。わたしたち日本人は稀有であり誇りあるその経緯をリアルタイムで体験してきたのです。

一九八〇年代に産業界の中心にいた「大正人」のひとり、盛田昭夫氏（当時はソニー会長、経団連副会長）は、外国人に日本の「国のかたち」を問われると、

「日本は社会主義的・平等主義的・自由経済の国だ」

と自信をもって紹介していたのでした。経済人の盛田さんが、自由経済を基本とした上で社会主義的という説明を加えているところにその特徴を見ることが出来ます。国際的基準の中で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した。日本経済の頂上期に、それに異論があるようなら頂上期にあったソニーの盛田昭夫氏が書いた『MADE IN JAPAN』（一九八七年、朝日新聞社）は、企業家の立場からこう記しています。

「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」

ひたすらに近代化（といっても戦勝国アメリカ化）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化を行い、国土の再建をめざしました。物量を誇る戦勝国アメリカの「民主主義」と「資本主義」の傘の下で、鉄のカーテン（ソビエト）や竹のカーテン（革命中国）のむこう側の計画経済をすすめる「社会主義」国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す。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のでした。

一九七〇年代、八〇年代がどんな時期だったのかを思い出す参考に、話題になったできごとで追ってみましょう。

一九七〇年には「進歩と調和」を掲げた「日本万国博」があり、「憂国」の三島自決があり、光化学スモッグがあり、減反がありました。八〇年には絶頂期の山口百恵が

引退し、そして八九年には前説したように昭和天皇が亡くなり、美空ひばりが世を去りました。

その間の記憶を少したどれば、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）、海外ではペレストロイカ（八八）、天安門事件（八九）、ベルリンの壁崩壊（八九）・・・。

その間の日本が「九割中流社会」といわれる時期にあったのです。「近似大同社会」です。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のが「大同社会」（いまの中国は「小康社会」をめざしている）です。それに近い理想社会であり、歴史的にも例のない貴重な体験だったのです。ぜひ思い返してみてください。

* 歴史にまれな平等社会を体験

政治家が目標とする「大同社会」とはどういう社会でしょうか。

わかりやすくいうと、「外に戸を閉ざさず、これを大同という」（『礼記「礼運」』）とっています。梁山泊にこもって世直しをめざす『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ます。

夜、「外に戸を閉ざさず」に暮らせる社会のこと。この国の戦後の一時期にたしかに

そういう時期がありました。「セキュリティって何？」という社会です。

「路に遺ちたるを拾わず」は、拾わないのではなく、落とされた人のところへ戻ってくる事。

そういう時期が一九八〇年ころには確かにありました。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ました。高齢者はみんなどこかで、この歴史的に稀有な「大同」に近い暮らしを体験してきています。いわずもがなのことですが、そういう社会をもたらしたのは政治家ではありません。国民みんなのたゆまぬ努力のたまものです。

大戦後の東アジアで孤立した「日本」だったから可能だったのでしょう。ポートピールが命がけでめざしたあこがれの国「日本」がありました。

「みんなが中流」というのが当たり前だった国民の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)がはじまったのは一九九〇年代の初め。グローバルリズムというアメリカ市場での激変が、アメリカとの貿易の成功で「九割中流」をなしとげた日本社会をそのままにしておくことはなく、四半世紀にわたって「中流社会」を崩落させつづけてきたことになりました。

日本経済の頂上期に、それに異論があるようなら頂上期にあったソニーの盛田昭夫氏が書いた『MADE IN JAPAN』(一九八七年、朝日新聞社)は、企業家の立場からこう

記しています。

「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」

ひたすらに近代化（といっても戦勝国アメリカ化）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化を行い、国土の再建をめざしました。物量を誇る戦勝国アメリカの「民主主義」と「資本主義」の傘の下で、鉄のカーテン（ソビエト）や竹のカーテン（革命中国）のむこう側の計画経済をすすめる「社会主義」国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す。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のです。

「みんなが中流」の実感がこうして生まれたのです。それならこれから国際的にむかえる高齢化社会のために、良質な中級品である高齢化用品（Older Person's Goods OPG）を製作して、わが国の生活感性の高い高齢者層がモニターとなって選別して、

あらたな輸出品として貿易収入を増やすことで、高齢者層の「九割中流」を確保できればいいのです。

日本製品「MADE IN JAPAN」の多くは高級品ではありませんでした。

「良質な中級品」つまり一般の人びとが安心して使える良質なものを作ることに活路を見出してきたのでした。良質というのは、「使いやすく、丈夫で、長持ちする特徴」という意味でいわれました。

だから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当たり前でした。わが国では舶来ものといえば、フランスの化粧品とかスイスの時計といった欧米からのブランド品が主だったのです。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までなりました。

それまで途上国からの輸入品といえは「山海珍味」であるパイナップルやマンゴーなどといった熱帯産の果物でいどで、わずかに韓国製の「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す。前述しましたが、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、アメリカ市場での途上国主導の経済活動（グローバル化）が進行していたということになります。アメリカ市場の動向ばかりを注目していた日本は、日本のノウハウを求めるアジア諸国への対応でヨ

ヨーロッパ勢や韓国に二歩も三歩も遅れることになりました。

「ほどほどの赤字人生」が男の美学

国民の「九割中流」の暮らしを支えたモノの生産や流通はだれによって実現されたのでしょうか。まずは戦後復興の方針に「均衡ある国土の発展」を据えた構想力のあつた政治家でありその骨格づくりに尽力した官僚であり有力企業人でしたが、それに賛同した地域のリーダーと中小企業人の姿がありました。そして何より「平和と平等（非軍事・反格差）」の意識を人生の根っこに据えた一般国民の協力でした。

モノの生産にあたっては、技術力をもつ多種多様な中小企業の事業活動が核になりますが、父親が創業者でいまその後を継いで企業経営者になった「生涯現役の跡継ぎ二世」は多いはずで、このままだとかなりきびしい生涯現役を送らざるをえなくなることは、だれよりも本人が知っています。

相川さんは「団塊」のひとり。平成になつてすぐに四〇歳代なかばで覚悟をきめて二代目経営者になりました。ですから「六五歳定年」という区切りはないのですが、会社には七〇歳代の現役社員もいます。父親が元氣だった高度成長・繁栄期といわれた時期も、やたら忙しかつただけ。とりわけ家が豊かになつたわけではなかつたといえます。周囲の人びとが世間並みに暮らせるようにと、父親がひたすら心を砕いてい

るのをみてきました。家族の贅沢にはきびしかったから、社員の子をうらやましく思ったこともしばしばあったそうです。

父親は経営者として教育(学歴)がなかったことを生涯の負い目と感じていたから、「おまえは大学を出にゃいかん」

と口癖にいつて、家業の手伝いを強いず、子どもが高等教育を受けて意気揚々とした人生を送ることに期待しつづけたといえます。晩年には「親孝行進学」で大学を出た息子が期待していた人生を歩めていないことを知ることとなったのでした。

「MADE IN JAPAN」の質の良い日本製品を底辺でささえる技術力に誇りをもっていた実直な父親と労苦をともしする社員に囲まれて育ち、いま二代目として跡目を継いでいる相川さん。自分が見てきた「MADE IN JAPAN」の父親と社員の熱気と技術力に及ばないことは認めざるをえませんが。

戦後の復興期からいわゆる高度成長期(一九五五〜七三年)のころに設立された中小企業には、同じような経緯をもつところが多いのではないか。

大企業の子会社(親会社ではないが海外進出をしている)から下請け品を求められれば、資金繰りをして設備投資を重ねて製品を納めてきた孫会社である相川製作所は、見方によっては設備投資の借入金を返済するために働いてきたともいえます。もちろん借入金も父から引き継いでいる負の資産です。

父から引き継いで迎えた世紀末の「列島総不況」。相川さんのような小さな事業所も軒並みに襲った総不況の行く末を心配しながら、大正生まれの父親は世紀を越えることなく世を去りました。

その後、人を減らしながら景気回復を待ちつづけてきましたが、下請け（孫請け）に徹して生涯現役で亡くなった父親には申し訳ないが、ここ五年ほどの経緯からみて、もはや自力での再生の手立てはないところに来たといえます。かつてはそれほどの重さには思えなかった一〇〇〇万円余の借入金を返済する余力が出ないのだそうです。負担が年々重くなるばかり。朝の寝ざめがつらいといえます。

でも日本企業の骨組みを支え、景気呼びもどせるのは相川さんのような「生涯現役の跡継ぎ二世」の高齢社長の心意気でしよう。

*「先憂後楽」型の経営者

「男というものは、きちんと仕事をすれば、ほどほどの赤字暮らしをするもんだ」

というのが、父親がよく口にし、自分も受け継いだ相川さんの負け惜しみ半分の人生活哲学です。前出の藤谷さんの先輩と同じ意見です。

周辺の人より先に豊かになるなというのが父親の「先憂後楽」の考え方で、親父は先憂ばかり多くて後楽の少ない人生を、日また一日迎えて送って、働きづめで亡くな

りました。

製造ノウハウを持つ親会社は、みずからが生き残るために、まずは主要なパーツ以外は中国や東南アジアの途上国に生産拠点をシフトしました。その後、製品化まで海外となつて、子会社はともかく孫請け企業は回復どころではなくなりました。「ほどほどの赤字人生」といってられないほど借金の重みが増し、倒産の日が刻一刻と近づいてくるのを感じています。

独自でのしごとにもドがたたず、下がりがつづけた担保資産との見合いの末に、遠くならず不良債権の処理対象として銀行から見放されるでしょうが、こちらの意欲が萎えるまでは、会社と社員と家族を守るつもり。金融緩和で銀行はいまは二の足を踏んでいます。日本での焦げ付き融資を清算して海外にむけたいという意図は見え隠れしているといえます。それほど長い猶予期間があるとも思えない。分かっているのですが、独自の道が開けないのです。

さしたるぜいたくもせず、父と同じ「先憂後楽」の心意気を貫いて、「二世の星」（父の口ぐせ）たちを見上げながら、自分だけは沈没船の船長よろしくどこへでもゆくつもり。父の時代にゼロから始まって自分の時代にゼロに終わる七〇年余の会社を、相川さんは納得しているようです。それは昭和時代の一隅を輝いて生きた「二代企業」の終始のつけ方として。

惜しいかな、相川さん。あなたは「先憂後楽」に徹してきたゆえに、「高齢社会」を多彩にし、豊かにする「高齢化用品」のユーザーでありメーカーであるという点でもまた後楽の人のようです。高齢者である自分の暮らしを豊かにする自社製品への発想がゼロなのではないですか。

「相川さんの会社が蓄積した技術は、高齢者が必要とする製品には活かさないのですか」

「孫請けだったわが社ではむずかしいですね」

返答は明快です。感性の高い高齢者の暮らしを豊かにする日用品のために技術を活かして、自力製品で活路を開くことができなものか。そういう中小企業の成功事例をあちこちで聞くのですが。

相川さんが父親以来の下請けの現場で、良質な製品の製造に努めて獲得した製品化の完璧主義を崩すことなく、なんとかして仲間と知恵を出し合って、中小企業の道を切り開いてほしいのですが。中小企業の熟練技術を駆使した「高齢化優良国産品」MADE IN JAPAN の再登場の時期がそこまできてるように推察されるのです。コロナ禍で経験したように、有事のときには外国から製品も部品も調達できなくなるのですから。同時多発の高齢者用品の要請が交錯して、高齢の熟練技術者の技術と経験が「高齢化新製品」の製造に活かされる。高齢者層の生活感性が満たされる製品の同時多発の

内需で新たな経済活力が生まれることとなります。相川さんのような技術者の寝ざめが明るものになるような。

コロナ禍のあと、地域主導の良質の「高齢化」製品で内需をおこして、あらたな日本製品時代をつくるのは「平和団塊世代」のみなさんです。ここにも歴史的な使命が託されているのです。

Ⅱ アジア開化で「百均商品」が乱入

途上国産の日用品に囲まれて

「衣料品」の「MADE IN KOREA」からはじまった家庭用品の「海外製品化」は、日新月異の勢いで足早に進んでいきました。みなさんそれぞれに経験があり、関心のありようによって取り入れ方には濃淡があったことでしょうが。

暮らしの中で「MADE IN KOREA」から「MADE IN CHINA」に、そして「MADE IN THAILAND」「MADE IN VIETNAM」・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ました。「えッ、これもか」と驚くほど早く、「日用品の途上国産化」は進んで、ついには精密機器にも及んでいきました。

「日本列島総不況」のもと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、海外進出した日本企業が現地で生産したやや粗悪で「安価」な

途上国製品を購入することになりました。「丈夫で長持ちする国産の優良品」に囲まれて暮らしていた時期と比較すればよくわかります。

一九八二年が小売店のピークだったといえます。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えます。数もそうでしたが商店街には人をひきつける活気があって、馴染みの店に寄って店員と話するのが住民にとって楽しかったのです。商品知識ばかりか人生の先達があちこちにおいて、モノを買ってオツリと知識と元気がもたらされたのです。

「モノと暮らしの情報源」

それが地元の商店街でした。とくに歳末大売出しの活気はどこもなつかしい記憶になりましたが、そのころに購入した優良品のあれこれは「百均商品」に囲まれて、世紀をまたいで暮らしの中で生きています。

*「アジアの共生」(モノの豊かさ)に貢献

「サバイバル(生き残り)」をかけた日本企業の海外進出は、アメリカ市場での途上国追い上げによる業績悪化の果ての荒療治となりました。アジア市場ではヨーロッパ系企業(とくにドイツ)や韓国企業にあきらかに時期遅れではじまったものの、現地での日本企業への期待には大きいものがありました。

あこがれの日本から、有名企業がやってきたのですから。「日本製品を使って日本人のような暮らしをしたい」というアジア途上国の人びとの願いが叶いつつあるのですから。

社内の優れた熟練人材を海外に派遣し設備を新設し製品の製造にこぎつけたものの、進出した日本企業は現地で製品のレベルを求めてもすぐには得られず、ましてや収益がいつプラスになるかのメドが立たないというのが実情でした。時とともに製品のレベルは上がってきましたが、収益は上がらず依然としてメドが立たない企業が少なくありません。

しかしここで確認すべきことは、みなさんが国内で鍛えあげた日本型生産のノウハウが現地の人びとに信頼されて、「アジアの共生（豊かさの共有）」へむかって着実に根づいていることです。褒めすぎでも言いすぎでもなく、わが国の進出企業による成果として、日本ブランドは成立しています。どこの国の進出企業よりしっかりとアジア各地で信頼されて根づいているのです。

粗悪でも安価が勝ちという国際競争にさらされて、日本企業の現場はそれぞれに厳しいのですが、いま毎日の暮らしで用いている輸入品の生産地を逆にたどれば、途上諸国の人びとの暮らしに日本企業がもたらしている貢献の広さと大きさは推察することができまます。日本企業の活動による誇っていい国際貢献なのです。

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、最近では中国企業の進出もあって、現地の日本企業はなお生き残りを懸けて事業を展開しているのに変わりはありません。現場での事業活動の成果は、熟練派遣社員のていねいな指導とそれを受けて夜を日に継いで移入に努めている現地従業員の熱意のたまものでもあるのです。

わかりやすい例でいえば、日本で「大衆的関心」をウリにして成功して海外へ進出した「ユニクロ (UNIQLO)」の現地での動向をみれば、「アジアの共生 (豊かさの共有)」が時流として各地で奔流となることが理解されます。

前世紀には戦場となった東南アジア地域でも、「平和裏」に日本企業によって展開される「モノとヒト」の交渉や製品化プロセスを通じて、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良質の「モノ」づくりをし、従業員に差別なく接していることが理解されて信頼されているにちがいありません。敗戦後にみんなで豊かさの共有をめざしてつくりあげた「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、褒めすぎでなく、わが国を代表する平和遣使なのです。

一つひとつの業績は現地での企業のもですが、全体としての事業活動のようすは JETRO の数値によって推察されます。アジア・オセアニア地域へ進出した企業がいま

は横ばいからマイナスの時期を迎えているのです（JETRO二〇一六）。

赤字企業が二〇%（二二%）を越えて営業利益も横ばい（三三%）から悪化（二四%）に、悪化の理由（複数回答）は売上げの減少（五一%）と人件費の上昇（三一%）によるもので、営業利益の見通しは横ばい（四二%）、事業展開の現状維持（四四%）が半数近くなり、日本人駐在員も横ばい（七二%）になっており、撤退までは少ないもののすでに「反省期」にはいつていることは確かです。

家庭に百均グッズ、職場に非正規社員

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いいます。それぞれ社名の漢字表記に工夫を凝らしているのはご存じのとおり。

いくつか例をあげてみましょう。

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、まぎらわしいですが音ではルオ・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、技能でも人格でも優れた多くの熟練高年社員が、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ます。

中外合弁企業ですからどこまでの影響かは知れませんが、韓国企業に対してはサード（THAAD）の配備いらい韓流への風圧が強まって、たとえば各地の「ロッテ」（LOTTE 樂天）が閉店に追い込まれたりしています。

前項でもみましたが、途上国主導の「グローバル化」の対応に遅れた日本企業が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でした。

その結果として日本の消費者が引き受けざるをえなかったのが輸入品による家庭内の日用品の百均商品化であり、企業が引き受けざるをえなかったのが正社員以外の社員の多層化でした。途上国製品の質を一気に上げえないように、正規社員化もまた無理にはできない相談なのです。

幸せなことにわが国は、前世紀にアジア地域でただひとつ、モノの生産での「欧米追随型の近代化」をなすとげることができていました。アジアの成功者として、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ませんでした。

アメリカ一極化のもとでのアメリカ市場で起こった途上国リードの「グローバル化」が、日本企業の優位性を危うくするにおよんで、それにうながされた日本企業は「サイバル（生き残り）」をかけてのアジア進出となり、それぞれに可能な資金、ノウハウ、人材を移出して、途上国の要請と需要に見合う日本ブランド品の生産をめざすこ

ととなったのでした。

* 途上国の日本化と日本の途上国化

多くの企業がアジアに背を向けてアメリカ一辺倒だった時期に、いち早くアジア進出をしていた企業は、現地で比較にならない良い人脈と体制を保持しえています。しかし出遅れて急ぎよ海外進出した多くの企業は、その結果として国内での対応が混乱し、これまでの「正社員」型の雇用では経営がもたなくなり、アルバイトや派遣社員や途上国社員で支える「日本企業の途上国化」が急速に進むことになりました。

したがって正社員への回復は「途上国の日本化」の進み具合とともにゆっくりもどさざるをえないのです。グローバル化の経緯のなかで起こるべくして起こった緊急避難的な混乱であり、わが国の進出企業に現れて当然のグローバル化症候群なのです。

みなさんも身近で経験したように、日常的に使う電球や電池は海外製品で安くなりましたが、すぐに切れる粗悪品になりました。メーカーを見ると日本を代表する企業です。広州では、

「あの索尼（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ります。

これもアジアの共生のための「日本企業の途上国化」の実態を示すものであり、「余

儀なく受けざるをえない悪評」といふべきものなのでしょう。

家庭内の電球は、やっと「ライト・イノベーション」(ベンチャー企業名に)によって、やや高ですが長持ちで安心して使える日用品に戻りつつあります。こうして家庭内日用品は、ひとつずつやや高ですが優良な国産・地産品に戻るようになるでしょう。

高齢熟練技術者なら体験としてわかることですが、かつて日本がたどってきた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、先進国日本のなすべき責務なのです。現地で力を尽す高齢社員にとって、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ですし、受けた謝意の半ばは、戦後に「企業戦士」として働き、会社の基礎をつくってくれた先輩に捧げるべきものでしょう。

日本の熟練技術者は、「途上国の日本化」のプロセスとして、途上国産の家庭用品が日進月歩で質の向上をするのを、アジアの時流として「足踏み」をして待ってきたのです。それゆえの「足踏み」でしたから、時をまって再開するやや高だが丈夫で長持ちする国産の優良製品の製品化のための技術や意欲までを失うことはなかったのです。

途上国製品が安価粗悪を脱するとき

衣類から始まった日本ブランドの海外製品の種類は、日本企業が海外進出して二〇

年をすぎて、さまざまな分野で増えてきました。だからといって国内の熟練技術者の技術を越える製品がすぐさまにできて、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ありませんでした。いわゆる安価粗悪な日用品で我慢してきたのです。ひと昔前の暮らしを思えば我慢ができたからです。

この間、日本の熟練技術者はどうしていたのでしょうか。

千差万別の事情の違いはあっても、実直に赤字を背負って細々と事業をつづけながら、途上国製品を手にして、現地生産による質の劣悪化にためいきをついていたにちがいないのです。自分たちがかつてたどったと同じ道をたどって、アジア途上諸国の技術者が必死で製品をつくり、品質をあげること。それを見守ってきたのです。いざれしことがもどることを想定して技術力を保持しながら機会を待っていたということです。

「粗悪品から中級品」にアジア途上国産の製品が近づいたのを見届けるようにして、海外へ出た企業は役割を果たして次々に戻ってきました。技術移転がおわって現地従業員で製造が可能になり自力経営が可能になり、その一方で人件費増で収益がなくなれば長居をするメリットはありません。もどって「ややや高」でも「品質が安定」しており、「安心して使う」ことができる国産の良質日用品の製造・販売に取りかかることとなります。

良質日用品の例として、よく今治のタオル（IMABARI）が引かれますが、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ます。

*「足踏み」していた熟練技術者が動く

スーパーで日用品の中に「MADE IN JAPAN」を見つけると、何となくうれしい。国民として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ます。日本製の下着の肌に触れる心地良さは日々の暮らしの張りにもつながります。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。剃り味抜群であっぱれの心地良さなのです。生活の萎縮（デフレーション）からの脱却は、こういう生活感性の小さな実感の重なりから本格化するのにちがいありません。

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「国産・地産優良品」は、企業内で窓際族といわれてきた高年社員の高齢化の起死回生のアイデアから生まれるはず。新製品の企画製作者は一課を率いて社内に残ることになります。

こういう優良日用品の再生と新生は、シニア・ユーザーからの要望によって動き出します。大手家電はシニア世代が家電に抱いている不満を聞いて開発した新製品を売

り出しました。紙オムツから車まで、まさに「雨過天青」といった晴れやかさで技術レベルの高い国産・地産の高齢化新製品（Older Person's Goods OPG）が次ぎ次ぎに現われてきます。企業側のイノベーション努力とともに、耐えて待っていた高齢者の暮らしを豊かに快適にする製品への要請とすみやかな対応とが経済を動かすこととなります。

改めてひとことっておきませんが、この高齢者による高齢化のための生産活動は、現在の生産活動から奪って成立するものではないのです。

Ⅲ やや高安心の国産品が再登場

農産品も品質で優良輸出品に

江戸以来の寿司ネタにサケがなかったのは、ナマだと当たると伝えられてきたからで、輸入のノルウエー産やチリ産のサーモンにはその心配がありません。そこで最近では寿司ネタの仲間入りをして、色合いも食感もよく、マグロを超えるほどの人気だといえます。これはいいネタの話です。

この二〇年ほど、だれもが身のまわりで体験してきたことは、「家庭用品の途上国産化」でした。国民もこの潮流をアジア途上諸国の近代化のためとして受け入れてきたとってよいでしょう。製品のなかで新たに国産品を越えて生活を豊かにしたものは

何と問われれば、答えに詰まりますが。

この間の輸入品のうち、日本製品の対価としてもたらされた海外各地からの食料品が「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はだれもが実感しているところです。スーパーの食品棚の食料品には産地の名が記されていますから、それを見ていくと、日本製品や日本企業がたどりついて住民の暮らしを豊かにしている地先の姿が見えるのです。

そんな中であって、日本の地産食品はどうだったでしょうか。

バナナ、グレープフルーツ、パイナップルなどはほぼ輸入品であることに変わりありませんが、国産の山梨のモモといい、青森・長野のリンゴといい、山形のサクランボといい、ひとしきり高値のために市場で苦戦を強いられてきましたが、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ます。それは優れた輸出品としてモニターされていることになります。モモは桃源郷（笛吹市）のある山梨県（三二％）がトップで福島（二三％）が二位。最近では台湾や香港にも輸出されています。リンゴは青森（五六％）がトップで長野（二一％）が二位。台湾や香港や中国にも輸出されています。どちらも中国が原産地なのですが、品質に際立った比較差があるので、日本からの輸出のほうが増え

ているようです。

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」なのです。一次産品で証明されているのですから、他の技術系の商品ではなおさらです。生活感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」につきあいながら、「やや高だけれど優良な国産・地産品」の再登場を待っていたのです。コロナ禍での部品・製品の調達難から、国内での生産を再開した企業も少なくありません。

*生産現場より流通現場が反応

都内の百貨店は、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ります。しかし顧客に要望に近い「商品」の流通現場のほうに「製品」の生産現場より反応が早く始まったために、宣伝ほどには商品に魅力がなく、売り場に活気が出て業績が上向くまではいかないようです。

高齢者対応の展示会としては、大震災のあと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65+」の展示会やその後のイオンの「GG（グラッド・ジェネレーション）」などがその走りですが、人生を楽しむ「グラジュエネ世代」の用品要請

が生産現場に届いておらず新製品が間に合わない。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段階にあるようです。顧客増が見込まれてターゲットとしては間違いないのですから、顧客と生産現場をつなぐ着実な絆の構築が課題といえるでしょう。

ここでも注意すべきことは、「較差」と「格差」の意識が混在して動いていることにあります。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、店頭では顧客の「格差」を想定して商品を選んでいることにあります。デパートに求めているものは、いままもこれからも少数の選ばれた人が用いるための高級品ではなく、途上国製品との比較において品質の優れている「較差」であって「格差」ではないのです。

わが国の熟練生産者は、途上国産品の質の向上の進み具合を見たらうえで、その上をゆく良質中級品をめざすこと、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・地産の日用品を提供することができるのですから、流通部門がそこを間違えると多くの中小企業の回復を阻害することになるのです。

「みんなで豊かになる」という日本企業の基本理念はアジアの全域で生きています。誇らしいことです。何度でも繰り返しますが、わが国が追求するものは決して高級品ではなく良質中級品なのです。

「成熟＋円熟製品」(OPG)がGDPを拡大

ここは本稿の提案の中でもとくに「ものづくり」経済での重要な内容ですから、刮目してお読みねがいます。とくに生涯現役でものづくりに生きるというみなさんは。

成熟期・円熟期の人生をおくる「高年世代」の暮らしを支えて経済の伸長をもたらすのが、これまで静観していた熟成した生活感性をもつ高齢者層が納得して受容する生活用品だからです。高齢者層を納得させる新しい製品、サービス、しくみによる「エイジノミクス」(高齢化経済)の登場です。とはいっても目前の時流である途上国主導の「グローバル化」に忙殺されてきた企業人にとっては同時に底流している「高齢化」製品にまでは反応しづらかったにちがいません。

これからが高齢者が主導して動く経済伸長の局面なのです。高齢期の暮らしの中で、「これは」という自分の生活感性に見合ったモノやサービスを発見・発想・発案したとき、製作が可能な企業を探しあてて製作を要請すること。まずは自分の暮らしを快適にすることが三六〇〇万人の高齢者の暮らしを快適にすることに通じるのだと理解することです。制作のための技術や知識や経験をもつ企業が必ずあり、熟年熟練社員がいて、それに応じて新しいモノやサービスを作り出す。「成熟＋円熟」製品 (Older

Person's Goods OPG)の登場です。

そういう製品に出合ったとき、どこかにいる発案者と製作者に感謝すること。そして必ず仲間に教えること。これが「エイジノミクス」（高齢化経済）の原点です。

やや高ですが安心して丈夫で長持ちする「成熟＋円熟」（OPG）製品が身のまわりに増えて暮らしを快適にする。グローバル化でしごとを奪われていた中小企業のマドギワ高年社員が待望していた出番がやってきたのです。

企業ごとの旧友会（社友会）は健康をねぎらい合っているだけでなく、わが社の「高齢化」商品を考案して、同業他社に先駆けて「成熟＋円熟」製品の市場に参画を急ぐべきでしょう。

いまそういう方向に進んでいる業界は、スポーツ・フィットネス、コンビニ、配食、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、百貨店、旅行・・・など。

高齢者の暮らしのさまざまな場面に快適さをもたらす「シニア・・・」が次々に増えていきます。肌で感じられるほどに「人生一〇〇年」のための丈夫で長持ちする「優良な国産品」が身のまわりに安定した存在感を示すとき、成熟力＋円熟力による「日本高齢経済社会」の成立を示す総体の姿が見えてきます。

いずれは「成熟＋円熟」製品（OPG）がGDPを拡大することになるでしょう。そうしてはじめてアジア地域の「グローバル化」のために「足踏み」していたわが国

の各地各界の中小企業が動き出し、自社新製品の開発に挑む体勢を整えることになり
ます。引退した社友も参画して、会員みんなが愛着をもって新たな自社ブランド製品
をつくって世に送り出す。たしかな内需による持続可能なホンモノの「一億総活躍」
の経済社会を創出する展開となるのです。

わが国が初発の高齢社会・高齢化製品ルネサンスを発現する主役はみなさんなので
す。先人が「社是」(パーパス)に埋め込んでおいてくれたモノづくり精神が輝きを取
り戻す転回点なのです。

「いい時代に生まれちゃったじゃないか」

お仲間や先輩や高齢期にむかう人びととそう言いあえる社会の到来です。

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」OPG・M
AKUHARI」が催されて、外国バイヤーが世界から集まることになるでしょう。
これを支えるのは新たな道を切り開き、「壮心にして已まず」(壮心不已)として活躍
するみなさんです。

「OPG・MAKUHARI」国際高齢化製品展示会」は、広州でも上海でも不可能
な日本がリードする国際展示会であり、今世紀を独走する国際イベントとなるはずの
ものです。

高齢化優良製品の製作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「アベノ+エイジノミクス」(一億総活躍の長寿社会経済)が展開されることになりました。これが六〇〇兆円とまではいかないまでも、GDPを拡大する「三本の矢」の政策なのです。

この機を逃がしてしまえば、もはや巨大な赤字財政を克服してプライマリーバランスを立て直すチャンスはやってこないでしょう。

日本シニアが持つ「世紀の役割」を感知できず、潜在能力を発揮する環境を整えることなく、二〇年を延滞させてしまった政治リーダーの無策連鎖は、いまの国会議論の空虚なことで明確に示されています。国と地方の長期債務残高超一〇五〇兆円、国民一人当たり超八〇〇万円をそのまま残すことになったとしたら、大戦の敗戦後に苦労した先人にも、まだ見ぬ次世代の後人にも合わせる顔がないではないですか。

現在の企業トップは、ひとしきり必要としたリスク回避型の経営者の役目を終えてすみやかに退いて、積極的な経営姿勢を押し出して社員を鼓舞できる後人に引き継ぐときがきています。「長寿社会」に対応する自社製品の「一品多様化」には若手・中堅・高年・女性がそれぞれの要望を共有して新事業に取り組む体制をつくること。先手必勝の局面を迎えているのです。

ここで再度、確認いたします。新世紀二〇年の「高齢社会対策」の延滞を取り戻す

最後の機会は、今にのみ残されていることを感知できる政治リーダーと経営トップがイニシアチブをとるべきときです。世紀初頭の乱気流のなかで「世代交代」では見通せなかったとしても、それは歴史の目には見えているのです。

* 日本型企業の優位性を見直す

一九八〇年代までは「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」として「日本型マネジメント」を評価していた海外の学者や投資家に、いまや日本企業の利益率が低いのは「終身雇用のせい」とまでいわれるようになりました。それでも利益率は低いけれども安定している企業体系であり、国を支える骨格としては評価されています。それが「円」の安定した強さなのです。

「新商品開発の遅さ、人事異動の不活性、非採算性など、みんな日本企業のもつ特殊性です」

という国外からのマイナス評価をうけて、業績悪化への解決策を持たない経営者は、アメリカ型の個人能力にインセンティブを置く「個人主義」や社内競争による「成果主義」の導入に即答を求めたのでした。リスク回避指向でトップになった日本企業の経営者にとっては、それはリスクなしに難題を解くマスターキーでもあるかのよう
に思えたことでしょう。

どうなのでしよう。大戦後の混乱のなかから先人が労使ともに一歩一歩労苦に労苦を重ねてつくりあげてきた「日本型マネジメント」。

その根幹を揺するような変革に着手してしまつて大丈夫なのでしようか。

世界企業化にむけて「ポスト型賃金」を導入した日立製作所をはじめ、日産自動車、ソニー、パナソニック・・・と正社員の意識の要である「年功序列」を廃止する方向にあるようです。

しかしわが国の企業風土では、職務上の成果を個人に還元する「アメリカ型の成果主義・個人主義」はインセンティブとしては効果を長くは生みつづけることはないでしょう。先の大戦後のきびしい企業風土の中で先人が積み上げて成立している「日本型マネジメント」はそうやすやすと放棄することにはならないと推察されるのです。

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」がいかに高齢化時代の経済社会づくりには有効なマネジメントの基盤であり骨格であるかに思い及ぶはずで「高齢化」を支える良質な「高齢化製品」の開発のために生活感性の高い熟練高齢社員を活用すること。その際には年齢差別のない「新・終身雇用制」をインセンティブとして捉え直すこと。「高齢化経済（エイジノミクス）」の進展する現場では、わが国の企業に伝来の先輩に敬意を表する「終身・年功型」の気風が社内を温かく強くするでしょう。

家庭の、地域の、企業の、国家の根幹に据えてきた「和の絆」。

日本企業を支えているのは働く人同士の信頼と協働です。企業活動を弱らせ、製品の輝きを失わせ、企業の社是を歪ませてしまう外来の風潮にはつきりと異議をとなえて、まず立つのは内需型の堅実な商品をもつ「百年企業」と推察されます。

「終身雇用制といわれてきましたが、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、その通りです。

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）雇用であり、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」は引き継がれてきました。「職能」のある人たちは個人主義ではなく周囲のみんなの尊敬と支えを受けていい仕事をしてきたのです。日本商品への信頼は「和の絆」の表現でもあるのです。

定年後もつづく終身のつきあいは、「愛社意識」として保たれてきたよき伝統なのです。それはこの国の温和な四季の風物とよく似合います。満開の桜の下での花見の宴、豊作を祝って舞い踊る秋祭りの饗宴は「和の絆」を強靱にし、会社や社会を温和にし、日本国家に揺るぎない安定感を与えてきたのです。

「SWIIT型会議」が新日本型マネジメント

ここはスウェット (sweat 汗をかききつい仕事) ではなく「スウィット」(swit) です。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「S W I T (スウィット) 会議」です。

現有の主要製品のラインを確保しながら、新企画の製品を開発するための拠点のひとつ、それが「IT製品開発」部門と「女性製品開発」部門と、さらに「高年化製品開発」部門の三部門によって構成するのが「S W I T (スウィット) 会議」です。それぞれが競って新製品開発での成果を期する布陣をかまえた上で、さらに家庭内の暮らしを多彩にコーディネートする「一品三種」の新製品の開発が三者が加わって検討されます。

ここに「新日本型マネジメント」の生き生きした現場が登場します。

それぞれ生活者として異なった立場からの「衷心 (内なる善き心) をひとつにした検討」を、新製品開発の場で三者がとことん加えるという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します。協議の結果として、個人の成果にインセンティブを置くアメリカ型の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でしょう。

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思う「モノづくりの志」が製品として表現される MADE IN JAPAN 製品。「和の絆」がおのずから製品化に発露されるその生産活動が「ヒューマン・スタンダード」（全人標準）に最も近くにあるということをも、「S W I T 会議」を通じた製品が示すことになるでしょう。

*「和の絆」を一品三種に組み込む

「S W I T 会議」の成果としての製品によつて、モノを丁寧に扱いヒトを優しく思う企業の品格としての「和の絆」（愛社意識）を組み込んだ日本型企業の先導性が明らかにされるでしょう。業種にもよりますが、日本の風土が潜めている温和さと暮らしの伝承に培われた繊細さを取り込み、若年・女性・高年に受け入れられる「一品多種の新製品」の成果を実感できるまでには、生活者としての三者の熱い議論が必要です。その結実として、家族みんなのための最良のコーディネート製品が生まれてこないわけがありません。

比較的に対応性のある業種は、世代間でライフスタイルが異なるとされる分野です。アパレル、化粧品、音響機器、住宅・家具、食品・料理、流通・広告、情報メディア・出版、スポーツ・レジャー、観光・・・などが考えられます。

たとえば「ウエアラブル」（着られるもの）なども、端末を内蔵した「IT＋女性」

によるファッション性が先行してはいますが、IT補助機能を内蔵する高年者向けウェアラブルに市場性があり、シニアと女性とIT社員による「SWIT会議」での企画テーマとなります。

さらにたとえば、家電企業が「ファミリー（家族化）」をテーマとし、家庭内ネットワークを形成する「ホームネット家電」という融合概念をもつ新製品開発を進めるに際しては、柔軟な想像力をもつ社員を集めて「SWIT会議」を立ち上げて、三者のアイデアを取り込む家族的会議で製品の検討に入ることになれば、これまでゲームや映画や音楽などのコンテンツ事業を中心に若者をターゲットにしてきた企業ばかりか、市場をも刺激することになります。

家族一人ひとりの衣装の趣向、多様化する調味や栄養の取り方、住いの多種多彩化：それぞれの立場からの「多重標準」のありようを認めたらうで、一つひとつついでに製品化されることとなります。嗜好の違いが際立ちながらもみんなが納得して家庭内日用品として利用できる製品とするには、「SWIT会議」での議論の末の合意が前提となります。

家庭内にコーディネートされた住空間が次第に形づくられていきます。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ます。こうした会議は、日本企業の「新家族主義」への

可能性を蔵しています。

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完成度の高い「高年化製品」を開発する部門の社員が合議する場合は、職場に穏和なふんいきを醸成する核として機能します。開発された新製品は、外国企業から畏れられ後追いされる存在になるでしょう。「SWIT製品」は日本型企业ならではの企画・製造・販売の検討を経た製品だからです。

企業現場への高年者をふくむ「新家族主義」の導入、これが新終身雇用を基本としてもつ日本型中小企業の来歴を活かした社内改革としての本筋です。

現有の活動を支える中年パワーと合わせて、「IT青年」「女性」「高年」という三つの社内パワーが製品開発の現場で凝集して発揮される。こういう社員たちによって企業は守られ家庭生活は豊かになり国家経済は潤うのです。

こうした「成熟した日本社会」（三代目同等社会）の形成に立ち向かう「日本型企业」を通じてヒューマン・スタンダード（全人標準）の表現としてのモノの姿が見えてきます。そうして生まれた技術力の高い優れた「国産優良品」は、さらに日本の家族にモニターされて、「MADE IN JAPANの優良品」として輸出されて、海外のグローバル企業を刺激して、明治・昭和につづく二一世紀初頭の「第三の立国開化」は軌道に乗ることになります。

IV 全国制覇を果たして新地産ブランドに

地域特性を知る高齢人材の活躍

貧しいときは貧しいなりに、豊かになれば豊かさをお互いに分け合う。「奪うよりは与え合う」というのが、古来この国の地域で暮らす人びとのもつ良き伝統でした。地域（生活圏）での暮らしに必要なモノは地元でつくり、他地域との「横並びの平等」が、先の大戦のあと戦後復興事業の基本となってきました。だからどこにいても安心して地元の事業に精を出すことができたのでした。

この意味では国のしごとと携わってきた有能な官僚の半世紀にわたる事業・成果配分のみごとな業績といえます。列車の窓から見ても駅の周辺以外はどこもいつて際立たないような街並みが形成されてきたのでした。これはまた地方議員の「モノ」の配分における平等主義の実現でもあります。

こういう長い期間での衷心からの労苦の経緯を評価することなしに、「国が事業を独占している、地元選出議員は何もしていない」と批判するのでは、善意で積み重ねてきた「みんなが平等に」という国是の実現を無視することになってしまいます。

その証として、小さな町でも隣の大きな市に劣らず、横並びの「基本課題」を共通して持つており、それを担当する同じ名前の課係があり、職員がおり、そして地域に

等しく予算と事業を配分することを主なしごととする地元選出の議員がいました。こうして進められてきた「均衡ある国土の発展」がほぼ達成されたところで「九割中流」が成り立ったのでした。

その後「均衡ある国土の発展」から「個性ある地域の発展へ」という骨太の政策転換が登場しました。

ここでの「くからくへ」は、AからBへの転換ではなく、Aの上に重ねてBをという転回です。均衡を確保した上での特性ある地域の展開、これが国土開発政策における「多重構造」です。単純に転換してしまうとまちづくりではなくまちこわしになってしまいます。

ですから当然のこと、国が主導する「均衡ある国土の発展」はこれからも基本政策として継続するのですから、自治体は新しいまちづくり事業を展開するからといって、せっかちに従来の課係を解消するような拙速な変更は避けなければなりません。そんな改革を急ぐと職員も住民も混乱してしまうからです。

新旧ふたつの課題をうまくつないで対応する新たな課をつくり、多重性を理解できる職員を配置すること。従来の課係をなくすのではなく、重ねて新しい地域課題を担当する部署を構成し、国からと住民からの要請に柔軟に対応できる職員を配置することになります。

みなさんの自治体はいかがですか。

住民の新たな課題を受け入れる窓口業務がうまく機能していますか。

多くの自治体で「個性ある地域の発展」へむかって活動しているのが、「まちづくり推進課」「子育て支援課」「高齢者支援（高齢社会対策）課」「伝統産業育成課」などです。そのほかに二課を合わせた部課、たとえば「健康福祉課」、「産業観光課」、「スポーツ生涯学習課」（知能と技能を分けない）などが内容を調整しながら活動を推し進めています。

これまで地域との関係が薄かった人は、こういう新しい課係の窓口をたずねてみることをおすすめしたい。自治体は用意して「参加」を待っているのですから。保持している技術や知識を活かせる地域活動（生きがい）に出合えるでしょう。

「シルバー人材センター」は、地域住民のしごとづくり・まちづくり事業を支援する機関としての機能が期待されてきています。多数の高齢者の参加が見込まれていますから、既存の事業に重ねた新たな取り組みによって実が入る時期を迎えています。

そしてもうひとつ、まちづくりの人材養成機関として「生涯学習センター」（地域（大学校）が設けられていて、人的地域資産である高齢者の知識、技術を活用した新たなモノづくりが図られているところもあります。早急の対応が図られる課題でしょう。

ここで整理しますと、自治体による公助・共助のしくみとしての「地域包括支援セ

ンター」「生涯学習センター」「シルバー人材センター」の三センターが設置されて、それぞれに地域住民の個人的な「健康・知識・技能」とかかわって、多様な要請に応えられかどうかが問われることになります。

住民の暮らしを安定させるとともに、まちのもつ風土の資源・人的資源を活かして特産・特性のあるまちづくりを競ってつくろうというのです。

*みんなで育てる地産品工房

「地域特性が息づくまち」をつくり出すには、まずみんなで手分けをして「地域の特性」を掘り起こす作業が求められます。と同時に一九八〇年ころの地域の事情にくわしい方から今はなくなってしまうた物産や商店のようすを聞き出して、自給率を高めることもコロナ後のまちづくりのテーマでしょう。

これまで長く周辺の地域との「横並びの均衡」を基盤としてきましたから、特性はむしろ際立たないように抑えられていた面がありました。今後はその「均衡」上に立ちながら周辺の地域にないわがまちの「特性を活かした横比べ」のまちづくりをめざすこととなります。地道に特性を掘り起こす活動と活かす活動が積み重ねられる。そういう「まちづくり」事業がいま全国の自治体で競われているのです。

旭川市には動物たちの「行動展示」で全国的に有名になった旭山動物園があります

が、手造りの「クラフト」の街ともいわれています。木工芸や木彫、陶芸やガラス工房、家具などのクラフト製造業が盛んで、大小一〇〇以上の工房があり、シヨップやギャラリ―も充実しています。際立たせることで街の特性が育つことになります。

さすがに伝統工芸の多い京都府には各地にクラフト工芸が展開していて、京都府府民力推進課が管轄しています。

一般的に住民が保持している知識・技術・経験・人脈・資産を「地域の人的資産」として活かすことでまちの特性が形づくられ、その上で全国制覇をめざした特性比べがはじまるのです。

これまで内閣府が進めてきた「中心市街地活性化」の基本計画には、さまざまな横比べの「特性あるまちづくり」が掲げられています。それぞれの地域住民が練り上げてきた計画を活かした「特性のあるまち」が競いあいながら姿を現すに違いありません。

ほんの一部ですが、将来は全国制覇をめざす特性あるまちづくりやモノづくりが想定される町のようにすを見てみましょう。

城下町では「街なか回遊」（彦根市）・「回廊」（会津若松市）、港町では「みなとみらい21・OLD & NEW」（横浜市）・「港町スクエア」（気仙沼市）・「海DO戦略」（下関市）、そして「まるごと博物館」（有田町）、「都市型高感度市街地」（宝塚市）・「体感

スポット点在のまち」(久留米市)、「ファッション・ジュエリー都市」(甲府市)・「リ・ガラスのまち」(水俣市)、「こみせ・まちづくり」(黒石市)・「詩情公園都市」(小諸市)・「市(いち)の復権」(市原市)、「まちななかづくり」(白杵市)・「へそのまちのへそづくり」(富良野町)・・・。

もちろんどこも街並みの整備、歩きやすい環境づくり、いこいの場の設置、観光資源や歴史資源の活用、イベントなどにも特性を活かしたまちづくりが企図されています。

新地産ブランド品を創出中

全国制覇というのを思われますか。

まずは一〇〇回を迎えた甲子園球場での夏の「全国高校野球大会」でしょうか。全国四〇〇〇余校が参加した地方大会を戦って勝ちあがって甲子園で全国優勝の覇を競う。春夏連覇の伝統校の多いなかで、初出場初優勝の前橋育英(群馬・九五回)のような例もあります。

いま身近な実例としては、各地の「ご当地」ものがあります。「ご当地グルメ」「ご当地ラーメン」「ご当地キャラ」や「御当地ソング」がよく話題になります。

「ゆるキャラグランプリ」があつて、成田市うなりくん、知立市ちりゅっぴ、東大阪

市トライくん、四日市市こにゆうどうくん、稲敷市いなすけなど、ネット投票では上位にランクされて全国きやらになっています。

「ご当地グルメ」は地産品を素材にして、地域農業の「六次産業化」をすすめながら発展しているもので、競えば競うほど地域特性が磨かれることになります。「全国ご当地グルメ祭」が開かれて年中行事にもなっています。勝ち抜けば新たな全国版「新・地域ブランド品」の誕生となります。地名のついた「ご当地ラーメン」はいまや五〇杯を優に超えていて、その地でなければ味わえない特徴を競い合っています。バター・コーン札幌みそラーメン、元祖喜多方ラーメン、にら・にんにく天理ラーメン、濃厚京都ラーメン、豚骨極細博多ラーメン・・・。

都会指向の食のファストフードへの異議ありとしてのスローフードから、地方でゆったりと暮らそうという「スロー・ライフ」(和製英語)が共感を得て、まちづくりの基本にしているところもあります(掛川市など)。また各地の「ホテルの里」(下関市豊田ホテルの里ミュージアムほか)や「れんげの里」(藤沢市宮原レンゲの里まつりほか)といった「花の里」(富士見高原花の里ほか)は各地にありますし、「和紙の里」(越前・美濃・東秩父和紙の里ほか)といった伝統地産品の里づくり。そして地元素材と意匠による焼き物・織物の再生。和太鼓・歌舞伎・踊りなどの伝統文化・芸能の復活。民俗・お国ことばの保存と伝承など「地域特性」を活かした活動の成果が地

域の明るいニュースとして紹介されています。

* 伝統をベースに勝ちあがる新製品

これまでの全国版「地産ブランド品」といえば、お中元やお歳暮の贈答商品として、JP（日本郵便）のリストなどで紹介されてご存じのとおり。地域で生まれて国を代表する商品になった製品です。地域名のついた伝統製品は、いまでも地域の人びとの並み並みならぬ努力のたまものとして持続しています。これまでの全国版「地産ブランド品」の地元では伝統を守りながら新たなアイデアを活かした新製品の制作に挑んでいるのです。

みなさんに親しいこれまでの全国版「地産ブランド品」の例をあげてみましょう。
北から南へ。アイヌ民芸品、石狩鍋、松前漬、津軽塗、津軽こぎん、南部鉄器、三陸わかめ、鳴子こけし、仙台たんす、曲げわっぱ、秋田八丈、紅花染、米沢織物、会津漆器、相馬焼、喜多方ラーメン、笠間焼、結城つむぎ、益子焼、日光彫、鹿沼土、桐生銘仙、藤岡瓦、川口鑄物、草加煎餅、秩父銘仙、狭山茶、房州うちわ、黄八丈、鎌倉彫、小千谷紬、富山家庭薬、加賀友禅、九谷焼、輪島塗、越前竹人形、越前がに、山梨ワイン、信州そば、野沢菜、岐阜提灯、静岡茶、安倍川餅、瀬戸焼、伊勢海老、松阪牛、彦根仏壇、西陣織、京友禅、丹後ちりめん、清水焼、宇治茶、堺緞通、灘清

酒、奈良漬、三輪そうめん、紀州みかん、鳥取梨、出雲石灯籠、備前焼、吉備団子、備後表、広島かき、萩焼、赤間硯、阿波鏡台、讃岐うどん、今治タオル、伊予柑、土佐鯉節、博多人形、久留米がすり、八女茶、有田焼、伊万里焼、長崎カステラ、球磨焼酎、豊後表、宮崎はにわ人形、薩摩揚げ、桜島大根、大島紬、芭蕉布、沖縄泡盛・・・。

八〇件余りになりましたが、まだまだあります。

これらの地域特産のブランド保持のためには、地元の職人や企業のたゆまぬ努力とともに、なによりそれを支える地元住民の関心と支援を必要としています。ふろさと納税の返礼品として人気のもも多くあります。今その上に生き続けをかけた新たな特産品づくりが展開されているのです。

新たにどこのどんな製品が全国征覇にむけて勝ちあがってくるのか。そしてそれが国際的な特産品に育って、日本産輸出品として世界に知られることになるのか。

ものによっては最初から世界制覇をめざしているものもあります。日本の中小企業の実力をかけた国際化戦略です。アジア、アフリカ、南アメリカの民衆の暮らしの場を豊かにする MADE IN JAPAN を意識するところから新「地産ブランド品」が生まれる契機があります。

「地域特性を活かした製品」は、地元住民が参加して「地域特性」を掘り起こしモニ

ターする地道な活動から生まれるでしょう。傑出した技能をもつ熟練職人が案出して、みんなが協力して展開することもあるでしょう。いずれにせよ、各地のシニア世代の成熟・円熟した知識・技術を活かすことで、まずは「地域生活圏」の高齢者の暮らしをうるおす日用品を創出することになります。

地域で暮らす高齢者が生涯にわたって使える良質の生活用品を自分たちの力でつくり出す。そういう地産品が展示会や道の駅で知られ、品評会で競われて評判になる。地元や周辺地域での人気が際立つようになれば、それは新「地産ブランド品」誕生のチャンスとなります。地産品のいまはその段階にあります。その上で優れたものが海外の姉妹都市や友好都市を通じて広く受け入れられることになれば有力な輸出品になるに違いありません。

エイジング期のものづくり談議

「エイジング期」というのは、おもに円熟期の高齢者にいわれますが、成長期の青少年にもあって、しかも同じ暮らしのエリアで重なって進行しています。ですから、それぞれの活動課題を持ち寄っての「世代交流」は、そのまま地域活性化につながるモノづくりの契機となります。同じエリアで暮らしているジュニア（J）とシニア（S）が「J S世代交流」の場をつくり、当面している課題から何を実現していくかを目的

前で議論することができるとのことです。

東京・江戸川区では、高連協の提案事業のひとつである「世代間交流」として、NPO日本世代間交流協会とともに先進地での実践を事例として提案しようとしています。また大都市近郊でのベッドタウンでの事例としては、千葉県柏市での活動があげられます。柏市と東大高齢社会総合研究機構とUR都市機構との協働で、柏市をベッドタウンとしてきた高齢世代が、保持している知識や技術を活かした就労の場をつくり出しています。海外勤務の多かった商社マンが生きた英語を教えたり、技術者が理科系の知識や技術の伝授に一役かっています。無理のない次世代育成の場をつくることもに高齢者の就労の機会をつくりだす。こういう柏市型の活動は大都市近郊では広く展開が可能であり、お互いの成果を分け合って「世代交流」ネット形成への展開がすでに各地で始まっているのです。

もう一歩先の「三世代交流」はどうでしょう。

「三世代交流の集い」や「三世代交流フェスタ」は全国各地で数多く開かれています。継続させるためには高齢者がモノづくり、文化、趣味などのテーマをもってリードする「地域三世代会議」といったしくみが必要になるでしょう。そこから分野別・世代的の課題を整理して実現する「三世代会議」のための常設の施設「三世代会館」がその先に見えています。将来はどこの自治体にも常設されて、「まちづくり」の拠点とし

て機能することになるでしょう。

すでに「三世代交流館」（大洲市、須賀川市、志木市、秋田県藤里町）、「三世代交流会館」（大仙市半導寺）、「多世代交流館」（三田市）、「三世代ふれあい館」（土岐市）、「三世代ふれあい会館」（岐阜県揖斐川町）、「三世代交流センター」（滝川市）や「三世代交流プラザ」（上越市）など、三世代の交流をすすめる施設での活動もみられます。

三世代の代表者がそれぞれを代表して参加して「まちづくり」を合議する場としての「三世代会館」が常設され運営できるようになれば、お互いに理解しあいながらの「世代交流」による新しい支え合いのしくみづくり、ものづくりが可能になります。三者合同の集会や文化事業の拠点としても有効に機能するでしょうし、何よりそれぞれの立場で必要とする施設や設備の配置のありようやモノづくりの話し合いの場が常設されることになれば、他に負けない特産品が登場するにちがいありません。これもまた自治体が競ってすすめるべき事業です。

* 意欲的企画が合流する

「三世代平等社会」づくりは、「高齢者による高齢者のため」からはじまり、「高齢者によるみんなのため」に、そして「みんなによるみんなのため」社会に行きつつこ
とあります。

J S協働の「ものづくり」の成功のためには、高齢者イメージの変革も必要です。内閣府主催で毎年開かれている「高齢社会フォーラムin東京」も、これまでは高齢者による高齢者のための「高齢社会フォーラム」の感がありました。平成二六年度のフォーラムからは「多世代からみたシニアの意識改革」とか「シニアと多世代がつながるために（ICTの活用）」といった分科会が設けられて、世代をつなぐことでみんなが協力して「長寿社会」への契機をつくろうという意図がうかがえます。

そこではこんなシニア像が指摘されました。

「嫌われシニア」「愛されシニア」「孤独なシニア」「アクティブ・シニア」「プラチナ・シニア」「良いシニア」と「困ったシニア」「悪ガキシニア」・・・などです。

「嫌われシニア」や「困ったシニア」の特徴は、差別をする、空気が読めない、自分のことばかりいうなど。一方の「愛されシニア」や「良いシニア」は、潔い、自他がわかる、甘えさせてくれる、など。「甘えさせてくれる」には苦笑してしまいますが。「プラチナ・シニア」は渋いシルバーよりも輝いている高齢者で、品格があつて明るさが特徴。

「悪ガキシニア」の評判が思いのほかいいのは、意識しておいていいでしょう。

地域でのJ S世代間の出会いの場といえ、**「全老連」**（全国老人クラブ連合会）がおこなっている**「地域を豊かにする活動」**（旅行や将棋など）がそれで、「伝承活動」

や「世代交流」は組織をあげての活動になっています。余力をもつクラブは、地域文化や芸能・民芸や手工芸、郷土史などを子どもたちに伝承しています。若手会員による独自の活動も見られます。

しかし地域のシニアと子どもたちとの全面的交流が活発化しているとまではいえません。地域で我こそという自選の「悪ガキシニア」と、彼こそという他選の「悪ガキジュニア」が左右から登場して、「JS悪ガキ連携」が成立して、わがまの特産や施設づくりを、ワークショップやパネル・デスカッションをつうじて語りあえば、思いもよらない製品や施設やサービスが飛び出してくるにちがいありません。

##