

日本経営合理化協会

夏季 150 回

全国経営者セミナー

いつまでもメンターとして
慕われる愛されるリーダーの
《人生100年時代を謳歌する生き方》



早稲田大学文学学術院・教授

久保田 治助

対談



伝記作家・偉人研究家

真山 知幸

2025.7.25 (FRI) 14:05~15:10

+
○

会長が抱く大志 ：近代以降の 隠居とは何か

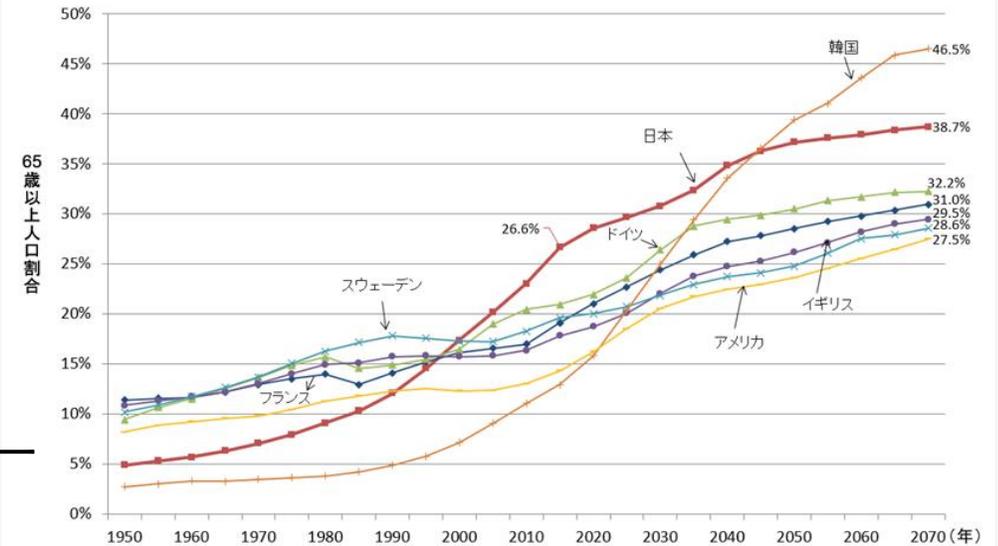
早稲田大学文学学術院・教授
久保田 治助

+
○

高齢社会の現在

- 2025年問題と団塊世代：1947年～1949年に生まれた世代
：団塊世代が後期高齢者となったのが2025年
→約800万人で、総数の約6.5%
- 10人に1人が80歳以上
：総人口の29%が高齢者、世界トップ
→2023年に話題になる
- シニアの呼び方／呼ばれ方
アクティブシニア・シニア・シルバー
若年寄・熟年 など

65歳以上人口の推移



(出所) 日本は、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」、(出生中位(死亡中位)推計)
諸外国は、United Nations: "World Population Prospects 2022"

日本のシニアの呼び方

- シルバー = 高齢者？

シルバーシート（1973年9月15日：敬老の日）：JR（当時の国鉄）の優先席の呼び方をシルバーシートとした

- 熟年はどのような年齢？

「熟年」という言葉は1980年頃を境に急速にひろまった。その背景の一つに、広告代理店の電通が45歳から65歳までの「熟年」を研究するプロジェクトチームを作って活動したことが当時指摘されている。

「ことば『熟年』」朝日新聞1981年4月22日

- 「老人」 から 「高齢者」 へ

「子供」→「子ども」へ、「婦人」→「女性」のように1980年代頃から「高齢者」へと言葉が変化

高齢者のイメージ：海外

一人の高齢者が死ぬと一つの図書館がなくなる

→ **高齢者は知の集積**



シニアの研究：老年学／ジェロントロジー

- 隠居：『隠居論』穂積陳重

高齢者としての生き方について

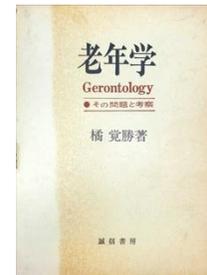
(特に資本主義社会における隠居と老害)



- 老年学・ジェロントロジー

高齢／老化についての総体的な研究

橘覚勝『老年学』←日本の老年学の基礎を開いた人物



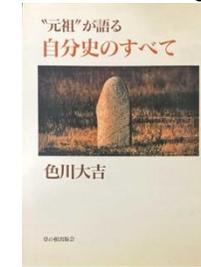
- 「老い／老人」とは何か：

「老い」の実態をあらゆる観点から論じるもの。

たとえば、従来のステレオタイプを乗り越える。老いを自覚することは難しいのか。老人が社会から疎外される根本理由。

- 自分史・ライフヒストリー

高齢者の戦争体験を客観的に歴史的に綴る生活記録



隠居の概念

- そもそも隠居とは

→ 「**戸主が家督を他の者に譲る**」こと

昭和22年の民法改正まで

戸主自身が満60歳以上でかつ家督相続人の承認を要する

転じて→現在の「**職を辞めて世間から身を引き、気ままに暮らす**」こと、例えば「引退」や「第一線から退く」

- 隠居論（初版1891年、第二版1951年）：穂積陳重

旧民法・明治23年（1890年）の起草者

家制度の導入→家制度・戸主権と長男単独相続（家督相続）

隠居：「家」において、先祖崇拜と同じ役割

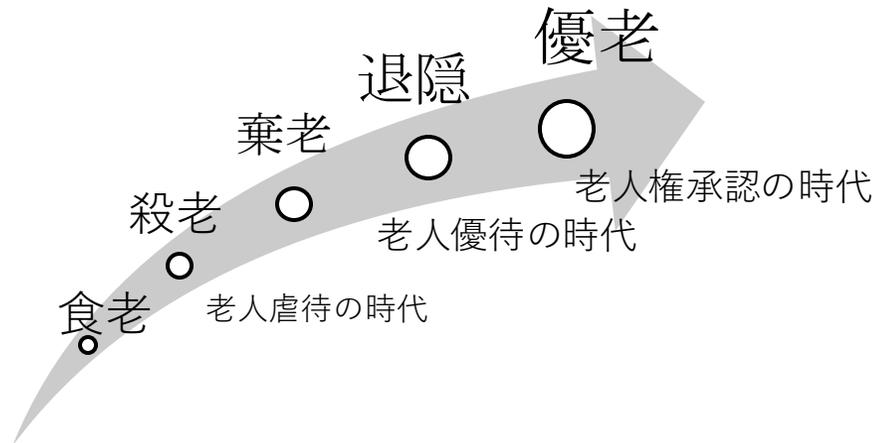


隠居のイメージ

- 良い隠居と悪い隠居

優老という存在：穂積陳重『隠居論』

* 穂積陳重『隠居論』



老人権獲得へのプロセスと隠居の階層構造の比較

- 近代資本主義社会での優老

- 隠居は、江戸時代の近代での行為

→では、資本主義社会では…

* 資本主義社会では、資本的強者である隠居者は、積極的に若者に資本的資金を渡す行為ない見返りとしての敬老は、あり得ないことになる（穂積：1915）

会社の中で慕われることと 家族制度の関係

• 現代社会でも会社は「家」そのものであるのか

- ① 隠居は純然たる家制の要素なり。
- ② 隠居は戸主権の完全なる行使の保障なり。
- ③ 隠居は古来の習慣に基きたるものなるを以て、今遽に法を以て之を廃せんとするも、徒らに其名を廃して其实を存するに止まり、其法律は空文に帰す可し。
- ④ 隠居の習俗は社会の進歩程度に応じ、事実上必要なる限度に於ても之を存続す。
- ⑤ 隠居は人性に基づける普遍の現象にして、個人性社会に於ても之を廃すること能はず。
- ⑥ 隠居は健全なる家族制の維持に必要なを以て其弊は廃すべし、その制は廃すべからず。



「現代を知る」学習が重要である (小林文成・1954年)

老害とメンターの違い

- みんな（社員）にとって良かれと思うことと、**経験的価値**

「老害」という言葉の由来

→ **1973年「福祉元年」**

公害 → 老害

1970年「人事・労務“老害”と後継者育成」

『マネジメント』29（11）、日本能率協会

1971年「提言—企業を危うくするのは老害社長」

『実業界』12月1日（395）、実業界編

1972年「キミの会社も「恍惚経営」“老害”に侵食

されている？」『週刊サンケイ』21(41)、扶桑社



高度経済成長期 + 福祉施策 = 高齢者の経験的価値の変容

朝日新聞「老害」見越し若返り」1973年5月3日朝刊



現代のシニアの生き方

シニアの生き方

シニアの学習ニーズ

他者

他の高齢者との交流

異世代

世代間交流

社会

時事問題・ボランティア活動

過去

ライフレビュー・自伝史

未来

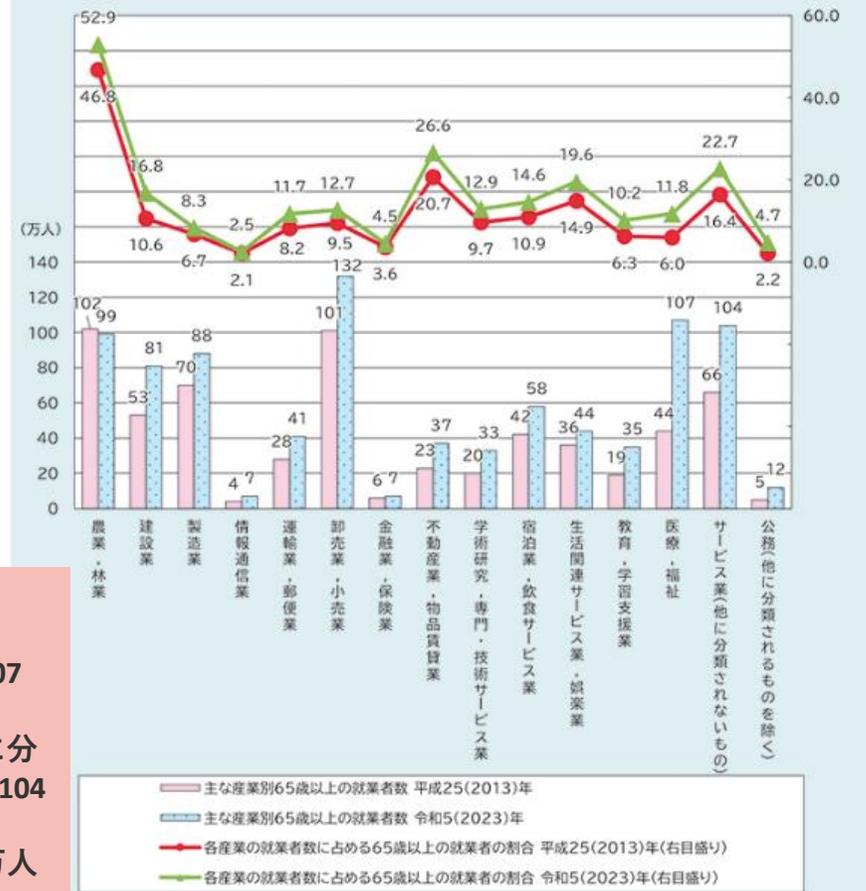
歴史・文学・芸術

シニア学習の5要素

学習ニーズが青壮年期とは異なった学習ニーズとなる
→学習内容とニーズが合致しているとは限らない

- 1: 「卸売業、小売業」
132万人
- 2: 「医療、福祉」が107万人、
- 3: 「サービス業（他に分類されないもの）」104万人
- 4: 「農業、林業」99万人

産業別65歳以上の就業者数及び割合 (%)



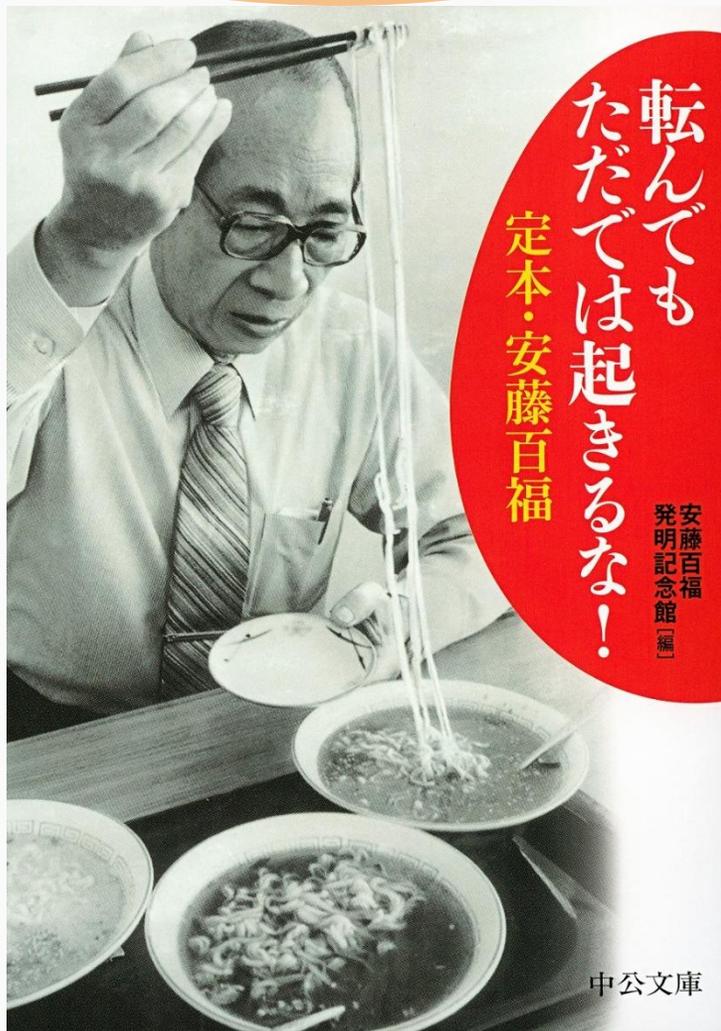
+
○

大器晩成列伝 : 人生の後半で 輝くには

伝記作家・偉人研究家
真山 知幸

+
○

大器晩成列伝① 安藤百福(日清創業者)



- 1958年にインスタントラーメンを世界で初めて開発
- 1910年、当時まだ日本の植民地だった台湾に生まれた。学校卒業後、図書館の司書を務めて、当初から独立することを目標にし、図書館で日々の新聞、雑誌に目を通す。手袋、靴下、肌着などに用いられる織物「メリヤス」に着目する。
- 22歳のときに、日本製のメリヤスを販売する会社を立ち上げると、見事に成功し、大阪に進出。その後も、灯器の製造、炭焼き、バラック住宅の製造など、次々と事業化していく。
- 百福がラーメンに関心をもったのは、終戦直後のこと。百福は疎開先の兵庫から大阪に戻ると、事務所や工場はすべて焼失。敗戦後の荒地で呆然としながらも、梅田駅の裏手側にあったヤミ市の活気に驚く。パン、イモ、にぎりめし、トマト、きゅうり、ナス……

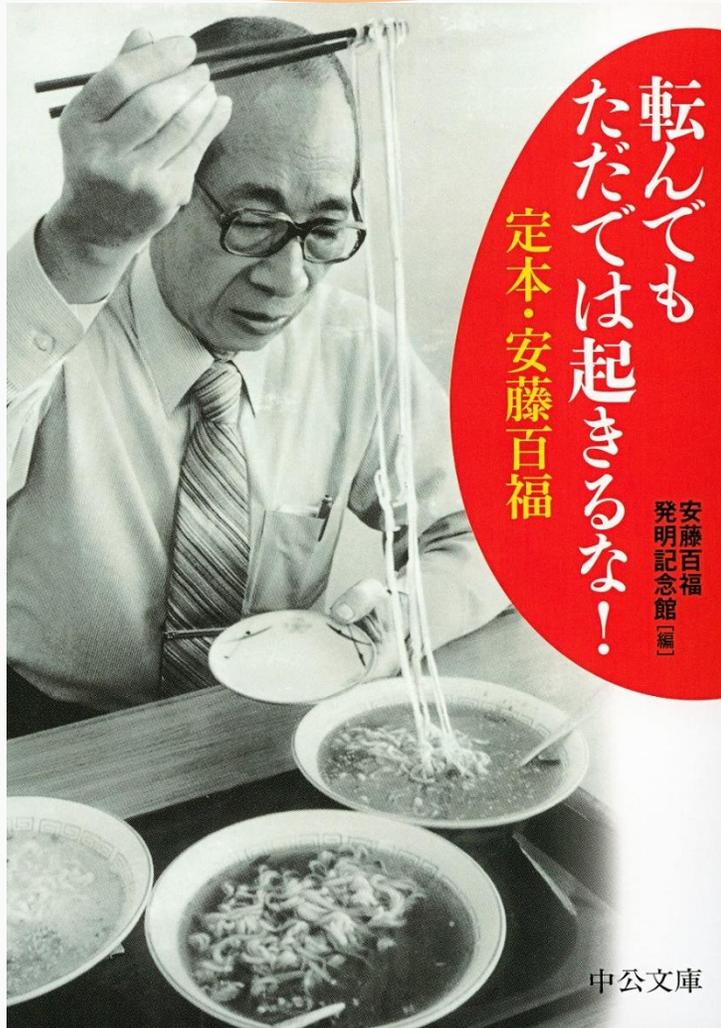
**「美味しく安全な食があってこそ、世の中は平和なのだ」
＝食足世平(食足りて世は平らか)**

ラーメンの屋台の前では行列ができていた。

「一杯のラーメンのために、人々はここまで努力をするものなのか」

大器晩成列伝①

安藤百福(日清創業者)



転んでも
ただでは起きるな!

定本・安藤百福

安藤百福
発明記念館(編)

中公文庫

▪戦後は食品産業へ。食糧難で空腹で人が倒れていく状況を見て、専門家の手を借りて、栄養剤の開発に取り組む。タンパク栄養剤「ビセイクル」を完成。品質が認められて、厚生省管轄の病院でも使われる。

▪食品産業が順調に売上を伸ばしていくと、従業員も増加。百福の家には、多くの若者が寝泊りするようになり、従業員たちと公私を共にする。

▪しかし、何度も頼まれたので情にほだされて、信用組合の理事長を渋々引き受けたところ、信用組合はあえなく倒産。理事長として社会的な責任を問われることに。百福は築き上げてきた財産を、47歳でほぼ全部失うことになりました。

▪そのときに8年前のラーメンの光景を思い出す。すべての事業から手を引いて、ラーメン1本に絞ることを決断。朝は5時から、夜は1時や2時まで、ラーメンづくりに取り組む。

▪「味がおいしい」「保存性がある」「簡単に調理できる」「値段が安い」「衛生的で安全」の5つを満たすものを。悪戦苦闘して、48歳にしてインスタントラーメンの開発。さらに、61歳でカップラーメンの開発に成功する。

→成功に満足しなければ、その先にまた違う成功がある。

大器晩成列伝② 渋沢栄一（実業家）



▪ 渋沢は激動の明治期において、500社もの会社経営に携わった。「資本主義の父」と呼ばれるのにふさわしい八面六臂の活躍。人生の局面局面でドラスティックな変化を迫られて、そのつど、柔軟に対応してきた。

▪ 実家は農家で、幼いころは家業の農家や藍玉製造などを手伝う。江戸に2カ月ほど遊学して、尊王攘夷運動にハマる。横浜を焼き討ちにして、外国人を片っ端から斬殺するという、恐るべき計画を立てて、70人も集めるが、従兄弟の尾高長七郎に止められて、断念する。

・従兄弟の渋沢喜作とともに、京都や江戸に出向いて、食い扶持を探す。紆余曲折を経て、渋沢と喜作は一橋家に仕官。当主は徳川慶喜。「逮捕された仲間に申し訳ない」と喜作は反対。けれども渋沢は「貧乏な浪人よりも一橋家の家臣のほうが、仲間を救い出せる可能性が高い」と冷静に諭す。

・将軍となった慶喜から推薦を受けて、渋沢はパリで行われる万国博覧会に同行。海外の進んだ文化や文明を目の当たりにして、「開国論者」「近代論者」へと変貌。洋行中に大政奉還がなされて、帰国後は、隠居していた慶喜のもとに身を寄せて、静岡藩で財政改革に着手。

・大隈重信にスカウトされて大蔵省に勤めて、租税の改正を推進するが、辞職して、40代は実業家として飛躍。日本初の銀行となる第一国立銀行を設立。

→状況に応じた、柔軟性こそが渋沢の武器。

大器晩成列伝② 渋沢栄一（実業家）



・56歳の時に女学校の校長だった成瀬仁蔵から、女子大学の設立について相談されると、

「私は漢籍で修養してきた人間だから、『女子と小人は養い難し』という考えを持っている」

女性も教育が必要だとは思いつつも、社会進出を促すことには、慎重な姿勢を示していたが、成瀬の熱心さや、数回のアメリカ視察旅行を通じて、社交界の夫人たちと交流を持ったことで、価値観をアップデート。

日本初の女子大学である日本女子大学校（現在の日本女子大学）の創立時から発起人に名を連ねた。そして明治34（1901）年に記念すべき開校を迎えます。渋沢が61歳のときのこと。

「身体はたとい衰弱するとしても、精神が衰弱せぬようにしたい。
精神を衰弱せぬようにするのは学問によるほかはない」

→ 中年期にいかに学び、どれだけ自分をアップデートできるかで、高齢期の充実度が変わってくる

→ 渋沢栄一の経済活動と道徳は両立すべきという「道徳経済合一」は現在社会でより重要となっている。

大器晩成列伝③ 徳川家康(将軍)



- ・徳川家康は、関ヶ原の戦いで石田三成に勝利したときに、すでに60代手前。かつ、この戦いは、あくまでも、豊臣家の家臣同士の戦いで、関ヶ原の戦いの勝利をもって、豊臣から徳川へと政権が移行したわけではない。
 - ・豊臣秀頼の影響力は、まだまだ大きかった。少なくなったとはいえ、秀頼は65万石の領地を持ち、大坂城と莫大の富を有する。さらにいえば、秀吉恩顧の諸大名の存在も大きい。
 - ・関ヶ原の戦い後も、大名の支配者は名目上、いまだ秀頼である。家康は大名たちに領地を保証する領知宛行状は出せなかったのだ。
 - ・家康が征夷大將軍になったときも「同時に秀頼が関白になる」と噂が立っていたことが書状からわかっている。家康は征夷大將軍に就くと同時に、秀頼の朝廷官職を大納言から内大臣へと昇進させている。
 - ・政権は掌握しつつあるものの、息子に將軍の座を承継したあとに、諸大名が自分の後継者に従う保証はどこにもない。家康は將軍になり、わずか2年後の62歳のときに、三男の秀忠に將軍職を譲っている。
- 早い段階でトップ交代を行うことで「將軍家が徳川家の世襲であることを示す」。自らは駿府に退き「大御所」となる。「二元政治」のスタート。

大器晩成列伝③ 徳川家康(将軍)



- ・政治の実務は秀忠、政治の実権は依然として、家康が掌握。
 - ・支配エリアの分担も行なっている。会長の家康はいわば西日本の担当で東海・北陸から西の諸国を、社長の秀忠は東日本の担当として関東・奥羽の諸国を支配した。
 - ・軍事指揮権や外交権は、大御所の家康が握っている。さらに、秀忠のもとには、家康の信頼が厚い本多正信が送り込まれており、家康が駿府からしっかり秀忠を見張っていた。人材も明らかに家康の駿府城のほうに集められており、秀忠としてもやりづらかったことだろう。
 - ・一方で、大名たちは将軍である秀忠ではなく、大御所の家康のほうの顔色をうかがうので、家康が「領地のお墨付きを与えるのは秀忠だ」と、念を押している書状もある。
 - ・けれども後陽成天皇が宮中の不祥事に激怒するという難易度が高いケースは、家康が対応。秀忠は、家康の判断に「ごもつともです」と一任している。
 - ・一方で、秀忠の判断による大名への御内書も徐々に増えていく。秀忠なりに「自分だけで判断してよい案件」を見極めていた。
- 「**将軍の見習い期間**」を家康とともに過ごすことで、**スムーズに将軍職を継承**

久保田×真山：対談

キーワード

- 01 これまでの時代の経営者のモットー

- 02 経営者が慕われる「評価」とは何か

- 03 事業承継に必要な活動やイベントを創る
