

397

276

人の統御

日本讀書協會



始



The Management of Men.

By
Edward I. Munson.

米國マンソン氏著

人の統御

日本讀書協會

397-276

日本讀書協會々報の説明

一、甲種 日本讀書協會甲種會報（毎月十五日發行 每號約三百頁）

歐米に於て出版する十數種の新刊書籍の萃を抜きて詳細に紹介します。

一、乙種 『外國の新聞と雜誌』（毎月三回一の日發行 每號約百頁）

世界各國の新聞雜誌に就て、政治・外交・法律・經濟・社會・人文・思潮其他一切の重要事項を蒐集して迅速に報道します。

一、臨時特別號（隨時發行）

甲乙會報外に於て特に詳細に紹介する必要ある著述文書を紹介します。

一、會費（半箇年六十圓一箇年百二十圓）

本會は創立以來滿一年各方面より多大の歡迎と獎勵を受けて居ります。

詳細の規定入用の向は其旨御一報あれば直に郵送致します。

人の統御

Edward I. Munson: The Management of Men. New York, Holt, pp. 775. 1921.

著者、マンソン少將は、多年此問題の研究に従事し、之を體系ある一科學たらしめんとする、希望を有つて居つたのであるが、偶々歐洲大戦に際し、米軍の參戰するや、同國陸軍省は軍隊並に其管下にある職工團の精神教育作興の爲め、大規模の機關を設け、主として著者をして其衝に當らしめしめた。著者は此實驗に基き此著を大成したのである。予又多年此研究に専らしたるも、寡聞未だ我國に於ては勿論、歐米に於ても又此種の有益なる著あるを聞かず、最近此書に接し、同人を得たるに歡ぶものである。本書は其個人及團體心理の基礎を、根本的本能に措きたる點に就ては、「マツクドゥガル」教授著、社會心理學緒論に負ふ所、餘からざるを認むるも、能く之を實際問題に應用したる點に就ては、應用心理學上の一進歩たりと認むるのみならず、實際社會の爲め裨益尠からざるものと信ず、本書は七百七十餘頁の大冊にして、之を限ある紙上に收むるに、めには、多少其編合が改變したるも、其參考に資すべき要點に就ては、遺佚なきことを期した、又其叙述は著者の本旨に従ひ、成るべく學術的難語を避けた。若し夫れ同好の讀者を得ば欣快とする所である。

一 緒論 團體精神と其指導

團體指導に關する研究

由來人間は各々其の有する能率を、最高度に發揮することを、成るべく避けん

大正 11. 3. 10 内交

する特性を有するものである。彼の器械の運轉に拘束せられ勞働しつゝあるものにありては、其の運轉に督促せられ、已むを得ず其の能率を發揮す。雖、斯くの如き便宜を有せざる業務にありては、其指導統治當を得ざれば忽ち其能率を低下せんとするものである。又現時の戦争に於ては、殊に此の弊に陥り易く、假令百萬の軍隊が戰場にありたりとて、全員闘志に充滿せるのみならず、其闘志は更に其團體の精神となつて、相互に砥勵する様になつて居らなかつたなら、其大半は成るべく戦争の危険を避けんとするが故に、其全能率の若干部分を發揮して居るのみである。故に今若し吾人の能率を二倍としたならば、二百萬の軍隊同一の價値を有するに至るのである。之を要するに戦争なるものは、能率の競争であつて、此能率を十分に發揮したるものが、勝を占めるのである。産業に於ても亦斯の如く、無競争の特殊の製品は兎も角も、普通の生産品にありては、其能率を十分に發揮したるものが優勝を占むるのである。斯くの如く其の能率を十分に發揮せしむるには、適當なる指導統治により互に協同砥勵を爲さしむるにある。而して適當なる指導統治の必要なることに就ては、これが必要を認めざるものなきも、今日に至るも何等學理的的研究を試みたるものなく、單に經驗により先づ幾度か失敗を重ね始めて自得したるか、或は他人の經驗を見聞するが如き貧弱なる資料に依るの外なき情況である。斯の如き高價なる失敗を屢々繰り返すことを豫期しながら、後進の爲めに何等準據すべき確實なる資料を與へぬことは、誠に忍びざる處であるから、自ら竊鈍を顧みず、多年の經驗を、確實なる觀察に基き、之を綜合し體系ある一科學たらしめんと試みたのである。

團 體 精 神

(Morale) (著者は Esprit de corps よりは更に廣き意義を包含せしむるも、其

内容は概ね同意義を認め、此譯語を用ゆることとせり) 凡そ軍隊たるは、學校たるは政黨其他各種の團體たるを問はず、其の團體を一貫した目的がある。而して各團員は其厚薄多少の差こそあれ、皆此の共通の目的を達成せんとする意志を有するもので、此の綜合的意志を指して團體精神と稱するのである。併し各團員が如何に此目的を達成せんとする熱心なる意志を有するも、之を實現するには、協同動作をせねばならぬ。此の協同動作を爲す爲めには適當なる、統一ある編成を爲して居らなければならぬ。若し此の組織を缺いて居つたならば、團體にあらすして一の群集たるに過ぎぬものであつて、到底其の決心の永續を、其の表現の手段を實行することは出来ぬ。故に團體に於ける各團員が、其共通の目的に對し確乎たる決心を持し、且つ其團體を代表する處の幹部に對し、深厚なる信任を有し、又其團員との間に圓滿なる意志の疏通を存して居ること云ふ事は、其團體精神の最大能力を發揮せしむる爲めに最も必要な條件である。之に反し若し此精神を喪ふたならば、此團體は紀律節制を缺き、又其能率を低下し、其の團體存立の價値を認むること能はざるに至るものである。團體中に此の團體精神を醸成せしむるには短時日の能く爲し得るものではない。彼の同志の士相集合して團體を編成したりと雖、此の精神を結晶せしむるには、更に長時日の努力を要するものである。彼の軍隊生活の經驗を有せざるものを集合し、之に軍服を着用せしめ、武装を調へ之に要する技術教育を施し軍隊を編成するも、未だ此團體精神を缺く時は、決して其の能率を發揮せしむることは出来ないものである。今次の大戦に於て米軍は急速なる編成を完成したりと雖、此精神を醸成するが爲めには、尙ほ戦地に於て訓練を再行したるのみならず、漸次軽度なる戦線勤務より實行せしめ、始めて此精神の發芽を見たのであつて、更に戦争の悲惨を艱苦に堪へ、人類自然の弱點を凌駕する

意志の力を養成し、國軍の目的を以て全く自己の意志ならしむるには、漸次輕易なる任務を遂行完成せしむることを要した。常に軍隊のみならず、如何なる團體に雖、各團員の意志が全く團體精神と溶合するに至らしむるには、多くの時日と適當なる指導を要するもので、附焼又は忽ち摧けるものである。

團體心と團體精神

團體中の各個人は他の感化を感受する作用を、又他を感化すべき活力を發揮する作用を有し、又其の感化を受け又は他を感化するにも善惡の二面を有つて居るものである。而して各個人が團體中にあるときは、其思想、感情、及び範示によりて、直接にも、間接にも互に感化を受け、又與へて居るのであるが、其感化の力は各個人の活力の大小により、其強度に於て差異あるのみならず、其及ぼす範圍に於ても大に差あるものである。其共通の思想、感情中、最も強烈にして他の總てを包擁する處のものが、所謂團體心なるものである。團體精神とは其思想によりて結晶したる理想を實現せんとする處の意志を指すのである。故に團體心及び團體精神は、團員に對して感化を與へて居るに同時に、各團員の優越せる思想感情は、亦團體心及團體精神に感化を與へて居るものである。例へば或政黨は、比較的思想感情を同うせるものより成つて居つて、其政黨の理想とする主義主張を實現せんとするのである。其他の各種團體も亦同様であるが、軍隊や學校の如きは、軍紀を稱し或は校風を稱する團體精神ありて、新入者を之に同化し、而して其團體の理想を實現せんとするのである。凡そ人間は環境より受くる刺激によりて、其内に潜在せる活力を表現するものである。病的の人間にあらざる限りは、Aの刺激を與ふれば、Aに應ずる反應を起し、Bの刺激を與ふれば亦Aに應ずる反應を現はすものである。例へば特別に條件付の人間でない限り、他人より馬鹿と罵らるれば誰しも怒り、褒めらるれば、誰しも

嬉しい。打たれば痛い。蝨さるれば痒いが人間の常である。貴賤貧富にも學識の有無にも關係はない。併しながら實際に於ては社會は複雑で環境を異にするが故に、其刺激も亦互に混淆し、單純なる結果を見ることは出来ないが、其原則に於ては、否定する能はざるものである。而して此刺激は環境の與へるものであつて、團體心は環境を作り、此環境の媒介によりて團員の思想感情を同化するのである。尙ほ此等の作用に就ては、次章に於て詳説するが、團體精神の指導に就いて、概説して置く必要がある。

團體精神の指導

團體精神の指導法を説くに方便宜上二種に區分す。即ち一は積極的に此精神を更に強烈ならしむるものであつて、他の一は消極的にして其の銷沈を豫防し、或は其缺陷を瘡さんとするものである。而して積極的に此精神をして更に強盛ならしめんが爲めには、第一其團體の根本的目的を明瞭ならしむるべきが肝要である。凡て細部の業務に従事するものは、動もすれば其主目的を逸し、枝葉に馳せ、其軌道を逸し易きものであるから機會を得る毎に其注意を喚起することを力めねばならぬ。近世の戰爭は開戦後雖、屢々正當防禦の爲めに干戈を執つて起つたのであるのみならず、世界の平和と正義との爲めに戦ひつゝあることを宣言せねばならぬ。寧ろ世界の平和を擾亂する處の害毒を絶滅せんとするものにして、若し敵にして最後の戦勝を占めた場合に於ては、如何なる結果を來すやを呼號し、絶えず注意を喚起することを必要であることは、今次の戰爭が證明した處である。既に其の團體の主要目的が各人の確乎たる信仰となつたならば、次に此目的を達成し得る能力に對する自信を喚起せねばならぬ。

「フオツシユ」元帥は「人は謂ふ、予戦勝を得しめたりと、否、予若し微功ありせば、困難なる時期に於ても我軍

人及國民に對し常に戰勝の自信を失はざらしめたるのみ」を曰へり。嘗に戰爭のみならず、何等の事業に雖、百難集するの時機なきにあらず。此時に於て確乎たる自信が團體に充滿して居らなかつたならば、異論百出して協同の力を失ひ無力なるもの化するものである。併し成功を重ねる毎に更に自信力を増加するものである。同時に、小蹉跌も自信を失はしむるものであるから、常に過望を避け其自信を損せざるの用意は更に必要である。此精神も亦人體の如く疾病に犯さるゝことあり。故に之が指導に任ずるものは之が治療のみならず、殊に其豫防に注意せねばならぬ。彼の悪思想の蔓延は流行病の如く其傳染力劇烈なるものであるから、更に周到なる注意を以てせねばならぬ。而して其局部の傷害の如きは凡眼にも亦鑑別し難きにあらずに雖、全身病の如きは、其原因判斷頗る困難にして數字尺度をもつて知り得べきものでない。全く多年の経験に透徹せる眼識を要するものである。凡そ其團體精神弛緩を來すべきは、製造工場に於ては、原料の浪費、所産物の品質の低下、能率の減少等によりて明かに之を鑑別すべきを得難、軍隊、學校、其他の團體に於ては容易に判別することが出來ぬ。併し其症狀を認むべきものは要するに各人其團體中にあることを名譽するの念を失ひ、喜んで其業務に従事することなく協同、服従、忍耐等の美風を失ひ、諸種の犯行漸やく續出せんとするの傾向を生ずるものである。併し其の犯行の表現したるときは、已に其の病根膏肓に入りたるものであるが故に、其未だ表はれざる時期に於て些細なる言行態度の間に之を判別するの眼識を要する。練達之士は、實に機微の間能く此間の真相を洞觀するものである。凡そ思想の發表は、常に行動に先んずるものである。故に配下の者の談話に就ては常に周到なる注意を怠らず、其胸中を洞察し、之に次で當然現出すべき不良なる行爲に對する豫防を爲すべきが肝要である。又下級の幹

部は、些細なる微儀に雖、常に其報告を怠らず、上級者をして適時適當なる處置を取るの機を逸せざらしむるを要する。老熟せる統治者は、假令些細の事件に雖、單に皮相の調査に放棄することなく、事實の真相を確認し、未だ雨降らざるに豫め細察すること忘れざるものである。既に其團體内に存する缺陷病弊に付、其性質、原因其他必要なる關係を討究し、之が矯正の方策を決定したならば、速に之が矯正及豫防に着手し成るべく其害毒の波及する範圍を縮小せねばならぬ。而して其の實施に方りては、全く此の病根を根絶する迄、徹底的に續行すること必要なるのみならず、又其單調を避け興味を喚起する如く種々様々の方法手段を用ひ、其成果を見届けずんば已まざる意氣を要する。

凡そ團體の犯され易き病根たる不平、怠慢、反抗等は、其團體の實情及び其關係を詳知せざるより起る。多きものである。又場合ご事情によりては之を與へざれば、團員をして苦痛を感じしむるものである。故に適當に情況を開示することは一種の教育である。又彼の儀式及び團體的出遊、旅行等は名譽ある團體の一員であることを自覺せしむるの機會を與ふるものであつて、慰樂の間諒からざる効果あるものである。

本章陳ぶる所により讀者は團體心、團體精神及び其指導統治に就き其概念を得たと思ふから、今や更に其詳説に入らう。然るに團體心及び團體精神の基礎となるものは、吾人の本能である。故に先づ其本能の機能より討究に取掛ることをする。

二 本能の研究

本能とは如何なるものなりや

彼の黄口の雛兒が孵化するや否や餌み啄み、乳兒が手當り次第に引搦み口に持ち行くのは、教へられた譯でも見習つた譯でもない。皆之れ本能の作用である。又乳兒が小さき其舌端を乳頭に捲きつけて巧みに乳を吸ひ出すことは、本能の力の薄らいで居る大人には一寸眞似の出来ない仕事である。彼の蜻蛉でも蠅や小鳥でも、茶目君の態度を察して巧みに自己保存を全うして居ることは、萬物の靈長を以て自稱して居る人間の到底及ばぬ早技である。蜂や蟻が理想的の社會を組織して居るのは、社會學を究め社會問題を解決した結果ではない。皆之れ本能の力によるのである。本能の力の薄らいで居る人間は到る處軋轢、睨合をやり之を救済せんが爲めに社會學や社會問題なきの研究をやつて居るけれども、そんな其解決も着きさうにない。が併し一方には蜂や蟻の社會組織に關する研究を進むるに従ひ、益々其理想的なるに驚歎して居る様である。爰に於て本能の研究は、あながち學究の徒に委して措く問題ではない。本能は要するに自己保存、種族保續に歸着するのである。終日營々として勞するも自己及び家族、種族の保續の本能に動かされて居る結果である。身の勞苦を忘れて我兒を養育し、成年に達する迄には其の兩親は一方ならぬ苦心を重ねるのであるが、必ずしも老後其子に頼らんが爲めにもあらず。随分貪婪なる頑父も娘の嫁入仕度には夢中になれることは殆んど常態である。皆之れ本能の作用に動かされた結果に外ならないのである。此本能は其危害を免れんが爲めに消極的に發動するものなるに同時に、積極的にも發動するものである。即ち内に活力充溢するに至れば、彼の溢れんとする貯水池の如く、何處へか複雑なる行動になつて其噴水口を求めんとするものである。此際快樂と苦痛の感とは其方法の選擇に付案内者となるのであつて、離れしも苦痛を避けて快感の示す處に向はんとするのである。其噴水口に故

障があつたり、或は折角噴水しても他の者に對して迷惑となるやうな事があるものは苦痛を感じるのであるが、又水壓十分ならざるに噴水さす事も勿論苦痛の感を起さしむるのである。之に反し水壓も十分であり、噴水口にも故障なく、噴水の結果は他人も喜び世をも益するやうな状態であつたなら快感が之に伴ふのである。而して原始の民族にありては、其社會の範圍も狭く、又社會の状態が凡て簡單であつたから、其本能を自然の發露に委するも何等衝突を來すの虞もなかつたけれども、漸次人口の増殖と共に其隣保の關係も密接となり、其範圍擴大するに従ひ其動作に制限を受け、彼等が本能の命する所に従ひ行動するときは、忽ち衝突を來すやうになつた。斯くの如く社會の範圍擴大するに従ひ、訓育も精神教育も云ふやうなものは、唯單に其本能を抑壓するを以て其本領を誤認する様になつた觀がある。生氣潑洩たる少年、青年を死水たらしめんとする教育法は、ざらに見る處で、手も足も出ぬ様な教育法は軍隊及家庭は勿論學校にも此主義で一貫して居るやうに見受けられるものもある。人間の生ける教育には先づ旺盛せる活力を養成せねばならぬ。適當なる噴水口を自ら選擇し得るに至る如く指導せねばならぬ。過剰の溢水は無害の方向に放水せしむる如く指導せねばならぬ。然らざれば如何に監督を嚴密にし熱心なる訓戒を以てするも、有害なる放水ならざれば堤防を決潰して又恢復すべからざるに至るものである。無害の放水は彼の遊戯藝術を指すものであつて、遊戯も此信念の下に實行して欲しい。勿論せぬよりはましであるが。此本能は外部より抑壓的刺戟を受くるときは、其潜在せる活力は之に反抗せんとする念になつて發露する。又斯くの如き反抗を見聞するときは之に感染し、同一の行動を取らんとする傾向を有するものである。例へば自己の有益を信じ或は無害を認むる本能の發露に對し抑壓的刺戟を受けたるとき、或は之に類する實例を見聞

したるときは、之に反抗せんとする本能は勃々として起るものである。又抑壓的刺激に對し反抗的行爲を敢行したる稗史小説を讀み、講談を聞きたるが如き場合にありては、自然に之に感動せられ之と同一なる本能を發露せんとするものである。之を要するに指導統御の要訣は、必要なる本能を最高度に發揮せしむると同時に、希望せざるものに對しては成し得る限り其刺激を豫防し、若し其到底避け難きを認むるに方りては、此過剰の活力は無害の方向に放出せしむるに歸着する。

「恐怖の本能」

(Fear)

天災地變、疾病等生命に關する恐怖あり、或は生活に對する恐怖もあ

つて、我人の全生活は恐怖の本能によつて左右されざるものはない。其程度は種類こそ異なれ、吾人日常の有ゆる行動に於て、恐怖本能が其背景となつて居らぬものはないと云ふてよい。併し今爰に研究せんとする處の恐怖本能は、自發的に之を豫知し之を避けんとするが如き種類のものにあらずして、突發的受動的のものであることを豫め承知せられたい。恐怖は自己保存の本能より發したるので、危害が身に迫り之を凌駕し得ないと感じた時に起るもので、其危険の程度を實際よりも寧ろ誇大に過想するより起るものである。であるから想像力の發達して居る此人間が、若し彼の蠅や鼠の様に、蠅打や摺木で追ひ廻されたとしたならば、恐怖の念に襲はれ萎縮して脱逸の工夫も出ぬ事であらうと思はれる。

而して假令危険身に迫るも理智の念を失はず、突變の間、之を凌駕する方法手段を案出し、之を敢行するのは即ち勇氣ありと云ふのであつて、言ひ換ふれば恐怖本能を超越して意志の力が勝つたのである。凡そ如何なる人と雖、其程度こそ異なれ、絶對的に恐怖を感じざる者は絶無であるが、危険に盡み冷靜自若たる者は、要するに唯

其意志の力によりて恐怖の情を抑制して居るに過ぎないのである。恐怖本能は人種、年齢、男女の別等によりて、其種類と程度とを異にし、蒙昧なる民族は雷霆や鏡面に對して極端なる恐怖に打たれ、或は笑ふべき迷信的恐怖を有するものがある。婦人小兒は概して高崖より下瞰することや、長蛇を畏ること甚しいものであるが、其差等を生ずる要素と認むべきものは、其環境と其個人の體力、意志及び知力の差に由るもので、屢々火災に遭遇したるものは火災に對しては、殆んど他よりは無神経と認めらるゝに至るものである。又體力意力の薄弱なるもの知識の淺薄なるものは、つまらぬ事柄に對しても恐怖するものである。しかしながら同一の個人と雖、時機と其種類によりては其恐怖の程度を異にするものである。而して今此原因を直接と間接とに區分するときは説明を簡單にするこゝが出来ぬ。間接の原因としては意氣沮喪、疑惑、不安等の状態にあるときは、如何に膽力あるものと雖、又如何に勇壯なる團體と雖、恐怖の情に襲はれ易きものである。夜間恐怖し易きは疑惑、不安等の念に襲はれ易きが爲めである。戰場に於ても戦線にあるものよりも、反て豫備隊にあるものは、敵の情況は勿論我戦線の情況も亦不明にして且つ靜止せるが爲めに、各種の危険なる想像を描き、疑惑不安の念に犯され易きが爲めに數發の砲彈にも尙ほ恐慌に襲はるゝ事がある。夜間に於ては殊に然り。故に此際指揮官としては一般の情況は勿論、隣接隊とも絶えず連絡して部下に教示し、此間疑惑、不安等の念を懐く餘地なからしむるこゝが最も肝要である。獨り戰場にある軍隊のみならず、天災地變に際し、或は不慮の事變に方りて團體を指揮するものは、此間の機微なる人心の歸嚮を理解し、之を把持するこゝを閉却してはならぬ。然るに其實際に方りて、多くは此の要訣のある處を忘れ、躬ら身を其渦中に投ずるか、或は徒らに其情報を握り潰して顧みざる者が多い。次に直接

の原因を認むべきものは、其處ふべき前途全く不明なること、豫想外の突發事件の起ることである。無計畫の行動は不安の念を起し、悲觀となり恐怖なるものである。不意の出來事には尙ほ往路を横過る小蛇にも消魂るものである。軍隊は勿論の事、何種の團體に雖、仕事を企圖したる場合には、先づ明瞭に其目的を概略の計畫——勿論確乎たる計畫を示さねばならぬ。假令小仕事たりとも此要訣を忘れたら、必ず配下の者は疑惑の念を起し、異論百出甚だしきは悲觀の極、恐怖に陥ること稀ではない。又曩にも述べたる如く、恐怖心は豫想外の事件突發より生ずるものであるが故に、之に應ずるには、豫め起り得べき各種の不慮の事件に付豫想を下し、各各之に應ずる手段方法を立案して置くのである。兎角責任の輕き者及び知識の低級なるものにおいて、此等の考慮なく一寸先は全く暗やみにて殆んど無意識に仕事をやつて居るのであるから、人の長たるものは此等の考慮は遺漏なく廻らして置かねばならぬのみならず、其必要なるものは、特に豫め教示し之が豫防に努めねばならぬ。之れが又一面には配下の者に對する重要な教育となつて居るのである。彼の火災豫防に對する周到なる注意は決して徒勞ではない。又彼の軍隊が戰場に於て志氣沮喪するに云ふ事は、即ち軍隊が恐怖の念に驅られ、前途を悲觀した事を云ふのである。而して士氣の沮喪するのは、決して唯我死傷者が續出したからに云ふ譯ではない。同じ軍隊でも或時は多數の死傷者續出するも、尙士氣の旺盛なる事もあり、又之に反して僅少の死傷者を生じたるのみにて士氣の沮喪することもある。此等は要するに前述せる人心の機微を捉へて、悲觀恐怖に陥らしめざるに否よによりて岐るものである。平素敵彈の效力を無視して、御目出度い演習をやつて居る軍隊が、實戰に於て士氣沮喪し易きは當然の事である。併し實施せねよりはまだまだましかも知れぬ。其他消防演習にしろ、遭難救助の

演習にしろ、疊の上の水練的では反て有害である。恐怖には遺傳的のもの、其人特有のものありて、彼の雷霆を恐れ蛇蝎を畏るゝは人によりて多少の差異はあるけれども、恐怖するものが概して多い。殊に何等恐るゝに足らざる小蛇に對し身の毛をよだてるのは、遺傳的のしか思はれぬ。彼の原始の祖先が嚮蒼たる山野溪谷の間に、粗朴なる陋屋を構へて生活したる時代にありては、昆蟲蛇蝎は裸足を咬み、時に暖を求めて床中に潜入して、原始人を喫驚せしめた事であらう。此等の事件が其度を重ぬるに従ひ、潜在精神となりて漸次蓄積し、現代人に遺傳せられたるものと認められる。併し又其人特有の恐怖がある。例へば馬を恐るるものあり、或は牛に對し甚だしく畏怖するものあり、舟を恐るゝものがある。研究を重ねるに従ひ随分珍らしき恐怖心がある。

兎に角遺傳的の恐怖は容易に抜き難きも、其個人特有のものにありては、其父母又は友人より受けたる感應に由るにあらざれば、其知識經驗の不足より來りたるものなるが故に、其知識の開發と同時に經驗に上らしむるに従ひ、漸次消失せしむることを得るものである。

彼の歐洲戰場に於ても、意外なる新式兵器によりて攻撃を受くるに方りては、軍隊は甚だしく恐怖の念に襲はれ、何等抵抗を試みずして敗退したるも、其知識を注入し之に應ずるの方法を授けたる後は、著しく抵抗力を増加した。又馬を恐るゝ新兵も柔順なる乗馬を支給せば、須臾にして愛馬兵となるものである。

尙ほ恐怖心は強烈なる感染力を有するもので、随分精銳を以て誇る軍隊に雖、情況不安疑惑の念に續されあるが如き場合にありては、其感染力は一層強烈にして、敵より加へられたる強壓によるにあらずして、反て我恐怖心の爲めに戦闘力を喪失することがないでもない。爰に於て指揮官の毅然たる模範に、剛健なる意志並に速に此

機微を察知して之を豫防するの奇智を要する所以である。恐怖は教育指導上生長するに従ひ成し得る限り漸次輕減せんことを望むに雖、併しながら國法を恐れ、社會的制裁を恐れ、自然法則の齎す惡果を畏れるの念は、更に助長せしめねばならぬ。吾人が仙人なるざる限り、吾人の活力は各種の本能の噴水口に依りて之を満足せしめんとするのであつて、唯神佛の處罰を畏るゝか、又は天然人爲の報復的處罰を恐るゝによりて、吾人の本能の噴水口を選択するのであつて、恐怖云ふことは吾人生活の指南車である。併し兒童の教育上に於ては、成長の後其潜在精神となつて、他日惡果を残さぬ様にせねばならぬ。之が爲め知識發達の程度に従ひ、或は猫を恐れしめ、或は子捕を利用し、或は學校教師、警察官の名を拜借するも善からう。

抗 争 本 能

(Pugnacity)

企圖するものに對し妨害を受くるとき、此本能の現はるゝもので、敵愾心や競争心に似て居るが、更に廣い意味を持つて居る。動物は概して此の本能が強烈である。此の本能を利用して互に咬戦爪闘せしめ、己れの本能を満足せしめんとする人類は、随分罪な動物云はねばならぬ。兒童が絶間なく喧嘩をするのも、此本能の衝動を受けての事で已むを得ぬ事とするも、随分分別盛りの大人が、相撲を見て隣客の頭上に鐵拳をお見舞するこも餘り珍らしい話ではない。其他此本能を満足せしむるには、劍術、柔道、庭球なき、言ゆる機關が備つて居るのみならず、熱狂せる選舉なきも抗争心の燃え立つた結果である。而して或種類の抗争心に對しては、社會も國家も奨勵し、或ものに對しては嚴禁し或は緩和せんを努め、一度其法規の範圍を逸するときは、直ちに之に制裁を加へらるゝのである。社會も亦抗争の念強きものに對しては、主角ありと稱し敬遠するのみならず、殊に弱者に對し此本能を發揮せんか、忽ち社會より擯斥せられ、執拗なる制裁

を受けねばならぬ。斯様に國法も社會も、抗争本能の發露に對しては、随分假借なき抑壓を加へるのであるが、いざ戦争となるに全國民殊に婦人小兒に至る迄も、其渦中に投じて極度に抗争心を煽る。勿論戦争の勝敗は、此抗争心の強度と其耐久力の如何によりて決するのであるから、勢の然らしむる所、已むを得ない所であることは云へ、随分矛盾した要求云はねばならぬ。此矛盾に對し或者は、人間は動物の進化したものであるから、動物的本能なる此抗争心は、今の所では到底根絶することが出来ぬから、無害な競技の上に發散せしむるのであるとし、又或者は國際間の戦争の防止し難き間は、社會に有害ならざる方法によりて、國民の抗争心を鼓舞作興し、之を潜在せしめ、いざ戦争といふ場合に、充分に發揮せしめやうと、斯う云ふ風に解して居る者が少くないやうである。これは此天與の抗争本能を侮蔑するも甚しいと云ふものである。元來人間が進歩する云ふ事は、自然を征服して行く云ふことに歸着する。自然を征服するには敢爲の氣象を涵養し、旺盛な抗争心を養成せねばならぬ。又社會の進歩を妨害する處の思想や行爲に對しては、敢然として戦ふの勇氣を要する。併しながら其人の思想行爲を混同してはならぬ。其技を闘はすに方りては、技其物を闘はすのであつて、人格の憎惡に及ぶは最も誠めねばならぬことである。敵手にして我技に勝る處あらば、其技に對し敬意を表せねばならぬ。又敵手にして其妙技を發揮し、丈夫の行動を現はさば、之に對して賞讃の詞を惜んではならぬ。此間に競技に依る精神教育の要諦が存して居るのである。

又競技は成るべく協同的ならしめねばならぬ。之れが他日公憤となつて現はれ、或は公人として相互に龍擾虎搏の活劇を演ずるも、已に其了解を得ば互に手を取つて相許す友たらしむるのである。戦争も亦全國民公憤の發

露したものにあらざれば、將來の戦争に於ては、到底勝利を贏ち得ないのである。獨逸でさへ歐洲大戦争中「仕掛けられたる防戦」「正當防禦」であるが、其國民に向て宣傳をやつて居つたのである。此抗爭心は傳染力を有するのみならず、其團體の大なるに従ひ持久力も増加するものであるが、併し時日の経過と共に漸次消散せんとするものである。殊に熱し易き國民は概して亦消失し易いが常である。曩にも述べたる如く戦争なるものは、此抗爭心の強弱と持久力の如何とによりて決するもので、軍隊が戦敗するのは、其損害の多少でもなく、又退却したからでもない。全く抗爭心を失つたか否かにあるのである。故に軍隊を指揮する者は、常に此點に注意し常に其士氣を鼓舞し、闘志を失はざらしむることが、軍隊指揮の根本的要訣の存する所である。故に適當なる時機に補充を行ひ、戦争の間歌時を利用して、常に士氣を鼓舞することに努むるのみならず、殊に撃退せられ、或は敵を撃退したる時機に於ては最も必要である。國民の敵愾心も亦絶えず之を興奮せしむる手段を盡さざれば、忽ち弛緩を來し、反對論者の乘する處となるものである。「婦人の抗爭心は、極めて強烈なるもので、只だ之を内に藏し他をして其衝に當らしめ、其本能を満足せしめんとするのである。然し其抗爭心たるや、極めて執拗にして、之を公憤に轉換せしむるときは、偉大なる力を有するも、多くは社會の和合を妨ぐるものたるを常とする。殊に共同的訓練を缺き、公共的精神に缺如せる國民にありては、其弊の及ぶ者甚だしく社會の進歩を妨害する」といふ。女子教育の重點の存する處亦爰にあると思ふ。

自我表現本能

(Self Assertion)

「人は自己の周圍の者をして自己の眞價を認めしめ、自己の意志に屈從せしめんとする本能を有するもので、吾人の生活なるものは、要するに自己を中心として其表現を爲さ

んが爲めに、有ゆる方法を盡して居るに過ぎないのである。相共に嬉戯せる群童中、氣力旺盛なるものは自任の戦鬼大將となり、他の者をして其意志に屈從せしめんとするもので、三つ子の心は百歳迄云ふが、一生を通じて此の本能を以て一貫して居るのである。而して此本能は殊に自己よりも劣等なるものに對し表現せんとする傾向を有するものである。併しながら其表現したるものが、己に對者の有するものであることを知つたならば、羞耻の感を懷くものである。併し高慢なるもの鐵面皮の輩に至りては、此等の反應は勿論起らぬ。

「元來自我表現は其動機が他の幸福を増進し、知能の足りざるを補はんとする誠意より出でたものでなければならぬ。實に之れあるが爲めに社會に於ける相互の砥勵行はれ、社會教育の實も擧がり、各種の團體も生氣を呈して來るものであるが、自己中心の動機より發し、自己の利を計らんが爲め、自己の意志を強せんが爲めに實行するものは、所謂自己廣告を爲すものにして、社會を毒する」といふ。併しながら相互の間に好意と人格尊重と云ふ事が相通して居らなかつたならば、善意の自我表現も自己廣告と稱せらるゝものである。故に自我表現を爲すに方りては、先づ自己の表現せんとする處のものは、對者に對し何等價値なく自惚に過ぎざることなきや、又對者は我表現を甘受するや否やを確認したる後、表現せられたるものにあざれば、多くは自己廣告と誤認せらるゝものである。彼の衆人より尊敬を受け好意を以て迎へらるゝ者は、其表現する處のものは盡く善意に解せられ、平凡なる事も更に其價値を加へらるゝものである。爰に於て人が名譽に憧憬れ、衆人の尊敬を得んとする所以である。軍隊及青年を以て組織せる諸團體を指導統率する者は、能く此間の心理を理解し、濫りに其表現の道を閉塞することなく、細部に涉りたる干渉を避け、度を越えたる指示を與へず、創意を奨勵し、或は

適當なる方法により其意見を表現せしむるを要する。又責任の尊重に付き極力鼓舞作興し、其自覺を促したならば、決して常軌を逸するものではない。軍隊に於ても古來の陋習を廢し、此方針に向つて邁進するにあらざれば將來の戰場に於ては、其用を爲さざるのみならず、良兵良民主義を背馳するものである。將來の戦争に於ては各兵卒は、協同心に富み不屈の闘志を有するに同時に、更に不撓の企圖心を要することに切である。社會に於ても亦同様に、共同精神を不斷の企圖心を有せざるものは、到底國外に驅逐せらるゝに至るのである。然れども高慢中毒に犯されたる者は、如何なる名醫名藥を雖、又如何にもすべからざるに至るものなるが故に、其指導に方りては、特に此弊に陥らざる事に注意せねばならぬ。之と同時に過度に其表現を躊躇するものに對しては、之を鼓舞獎勵することを怠つてはならぬ。

自我順應本能

(Self-Submission)

新兵が始めて軍隊に入隊するときは、其心理状態は全く白紙であつて、一時も早く軍隊生活に慣れ、其業務を習得せんとする精神に充ちて居る。此心理状態を自我順應云ふのである。自我順應の本能は兒童には最旺盛であつて、微細な事迄小耳に挟んで屢々大人を驚かすのであるが、少年青年は自我表現の本能旺盛なるに同時に、自我順應の本能も亦旺盛である。少年青年が此特性を有するが故に、此時期は最も教育に適するのである。而して其自我順應状態にある場合にありては、其教示せらるる所のものは、其精神主旨の如何なるものたるかには無關心にして、總てのものを丸呑みし、而かも其印象は極めて深甚であるが故に、若し誤つて教へらるゝことあるも、他日之を矯正することは、容易ならざるものであつて、無意識の間再三此の誤を繰り返すものである。故に此の際の教育は特に甚大の注意を要するものである。

新入社員、新入團員に對するも、亦其程度こそ異なれ、同様の状態を呈するものである。又尊敬するものに對しては、其尊敬の程度に應じ自我順應の状態を呈するものであるが、併しながら其接すること屢々なるに従ひ、其微塵は尊敬の念を失はしめ、又其教示される所のものに對し、其不合理なることを發見せば、反て反動的傾向を生ずるものである。故に沈黙無爲によりて、其徳望を保持することは敢て難事にあらざるも、腹藏なく自我表現を實行して、其徳望を維持するには、眞に人格の高尙にして眞價を有するものならざれば、能はざる所である。軍隊には軍隊の精神あり、又團體には團體の精神ありて、軍隊及團體の主目的に向つて進みつゝあるものである。此精神を缺くときは、則ち其團體は一の群集に過ぎないのである。新入兵又は新團員は、力めて早く自我を没却して、此共通の精神に溶合せんとするものである。而して上級者及び古參者は其位置の昇るに従ひ、此精神を體得ること多い譯であるから、其位置の高きに従ひ尊敬を受くる所以である。尙ほ本書には左記の本能に付詳説せられてあるが、常識に過ぎざるもの尠からぬが故に、其必要なるものと認むる部分のみ次章に挿入することとした。

飢渴、反抗、競争、好奇心、群居本能、同情、模倣、射倖心、遊戯本能、建設本能、浮浪性、生殖本能、宗教的本能、律動、戲謔性、醇化及回避、

三 個人の特性と環境

天性と心態

(Temperament and Mood)

人類は皆其本能を同うして居るけれども、祖先が

其環境より受けたる刺激は種々様々であるから、本能の種類により厚薄の差を生じ、其配合の差により其稟賦の性情即ち天性にも各種各様のものを生ずるに至つた。而して近來生理的遺傳の法則に就ては、學理的研究發達の結果、餘程明瞭になつたけれども、心理的の方面に於ては、混沌として殆んど手も附けられて居らぬ状態である。併しながら此遺傳の特色は民族と家族といふ稍々限界せられたる區別に於て研究出來ぬ事はない。故に近來國民性の研究を試むるものを輩出するに至つた。又生理的研究と同じく家族的にも研究を遂げる事は不可能ではあるまいが、何分人の心は微妙な作用を爲し、數字尺度を以て其結果を示すこと能はざるが故に、學者も手を付け兼ねる次第である。併し心理的にも亦生理的遺傳の殆んど同様の遺傳を爲すものであらうと思はれる。古來心理學者は、天性を種別するに刺激に應ずる反射反應の速度と、其耐久力及疲勞恢復の速度とにより之を四種に區分し、或は更に多數の種別を試みて居るが、之は人間性情の根本となつて居る本能を無視したもので、誰しも満足の意を表し兼ねる所である。兎に角人は種々様々なる天賦の性情を以て生れるものであると云ふ事は、動かすべからざる事實であつて、萬人の認むる處である。併し生れながらにして悪人や根性の曲りたるものは、無いと云ふ事も事實であつて、其持つて生れた心の活力は、其後の教育指導、殊に環境の刺激の如何により、希望の方向に向はしむることが出来る。併しながら其父母と其性情を同うせざることも多いもので、或は祖父或は曾祖母と相似たる性情を以て生れるものである。此父母と性情を異にせるものに對し父母の型に押し込まんじし、或は教師或は主人と性情を同うせざるものに對し、其型に當嵌めんじするときは、反て反撥心を起させ益々反對の結果を來すのである。——覺えず話は一足飛びに教育の方面に先走つたが、吾々はまだ其基礎より研究を進めねばならぬ

——元來人の性質と云ふものは、天性と環境との和である。天性が或方面に對し絶えず環境の刺激を受けて心態が其方向に傾き、夫れが遂に固定して性質となるのである。一片の訓誡や叱責で性質を改變するやうな靈妙な力は、未だ天より人間に下し給はつては居らぬ。心態は環境より生ずる心の傾向であつて、悲觀的のものや樂觀的のものも皆環境の影響を受けた結果である。英氣の充溢して居るものも、怠氣に充ちて居るものも、注意常に飛躍せんじする傾向を有するものも、又常に一事一物に固定せんじする傾向を有するものも、要するに環境より受くる刺激の結果である。兵營に入れば、何事も整然として氣分緊張するを覺える。雑踏せる市街を離れて田舎に移れば自然に氣分も緩み、注意も一事一物に固着するやうになる。彼の我儘者、拗者、旋毛曲り、懶者も生れ附にあらず、皆是れ四周の環境より生れ來つたものである。人は恰かも晴雨計のやうなもので、心に苦悶あれば其顔容に現はれ、心愉快なれば、言動にも顯はれるものである。殊に平素相接近し、其平靜なる心理状態にある場合の標準的言動容姿を知るべきは、其内心の状態を判斷すること難からざるものである。此心態の真相を捉へて適當なる方向に偏向せしむることが、指導の要訣である。併しながら前途に對し堅實なる希望を懷き、此目的に向つて邁進せしむることが、各種の誘惑を排し、其心態を常に良好に保持せしむる爲め最も肝要なる事である。

性質と習性

(Character and Habit)

三、四歳の幼児が尙ほ家庭内のみにて嬉戯して居る

場合には、親さへ甘ければ心に浮び出づる凡ての要求を悉く満足せしめんじし、權利義務の觀念は毫も見ること出來ぬ。然るに他の群童と遊ぶに至れば、自然に權利と義務の念を生じ、親に對しても理窟を述べて、公平と約束を基礎として、自己の權利を主張するものである。之れ如何に其環境が性質を構成するに、偉大なる力ある

ものであるか云ふことを證明するものである。彼の甘たるき家庭に育ちたる青年が、軍隊教育を受けて如何に其性質に變更を來すかは、已に世間の認むる處であつて、勿論時には不良なる結果を生じたるものなきにあらざるも、其大部の者に對しては、其程度には差はあれ、尠からざる効果を及ぼして居る。是れ軍隊は其環境別天地を爲し、軍人的性質を養成せんが爲めに凡ての環境をして、此目的に合致せしめてあるからである。言ふ迄もなく人の心は直接に見得るものではない。唯其言動容姿の上に現はれたるものを綜合歸納して之を判斷するのみ。故に其歸納正確を缺くか、或は一二事實に據り演繹的觀察を爲すことは、危険なる誤謬に陥るの虞がある。殊に其判斷は元來自己を標準として行ふものなるが故に、其の性質完全ならざれば、其判斷は正論を得ること難きものであることを忘れてはならぬ。同一の行爲を繰り返さんとする傾向を稱して習性云ふのであるが、之れは要するに同種類の刺激を與へられたる結果であつて、此習性に從ふて行動するときは、快感を感じるのみならず、餘り思慮を費さずして行ふことを得るのである。吾々の日常生活に於ても此習性の御蔭を被つて居ることは一通りでない。例へば吾々が越後獅子の様に逆立ちなつて歩み得るやうに熟達するのは容易の事ではないが、假りに歩み得るやうになつたとしても、歩きながら他の要件を考へたり、或は側見をしたりすることは到底出来ぬ。吾々が足にて歩む時、之を爲し得るのは、全く習性の恩恵云はねばならぬ。其他吾々の日常の起居等は勿論であるが、業務に於て成るべく早く此習性を養成することは最も必要な事である。殊に軍隊の如く剣電雨彈の下に、精神の極度に緊張したる状態の下に行動せねばならぬものは、諸動作は心手期せずして、實行し得る程度迄、習性を養成して置かなかつたなら、實戰の恐怖に堪へ得ないものである。此習性の涵養に方りては、其初期にあり

ては、進歩著しきも、漸次其進歩を減却し、遂には一定の程度に達すれば漸んぞ進行を中止するものである。併し此際更に工風を新にし努力を連續するときは、上述の域に進み得るものである。

環境 (Environment)

概ね其概念を得られたることを信するが、之を要するに環境とは、各種の刺激機關が四圍に集つたものを云ふのである。而して其刺激は生理的のものに心理的のものに區別することが出来る。生理的の刺激云へば、吾人の五感を刺激せらるゝことにより直接、寒、暑、痛、苦、快、不快等を感じるものを云ひ、心理的の刺激とは矢張り五感の媒介によるけれども、吾人の思想に觸れ其反應として快、不快、憤怒、憎惡等の感情を喚起するものを云ふのである。説明の便宜上斯くの如き區分をするけれども、勿論實際に於いては、兩者同時に起る場合が尠からぬのである。

今行軍中兵卒の靴の底に釘が頭を露はし、足の裏を刺激し、チク／＼と痛む……之れは物理的の刺激である。……此兵卒は苦痛に堪へず、到底此先の村迄は歩めぬと考へたならば心理的の刺激となつたのである。然るに將校が大に激勵した結果元氣百倍して、足の傷みも餘り感ぜぬ様になつたならば、心理的の刺激に依つて物理的の刺激を凌駕したのである。また彼の吾々が肩の凝つて不快を感じる場合には、按摩の施術を受けるが、其施行の痛傷を感じるけれども、又其中に快感を感じるものである。斯くの如く心理的の刺激の力が強かつたなら、有ゆる物理的の刺激を或程度迄制壓することが出来るものである。併しながら其思想、感情と意志とが、強固で持久力を持つて居らなかつたなら、物理的の刺激に征服せられるのである。而して動もすれば、此物理的の刺激の爲めに捉は

れんじする傾向を有するものである。例へば筵に陳べたる行軍の場合に於ても、兵卒が足に痛傷を感ずるが如き場合にありては、友人の談話も將校の言も耳に入らず、只管凡ての思想は足部に牽き附けられ易きものである。又青年が性慾期にありては、學業の成績著しく低下するものも、亦此理に外ならぬ。兎に角吾々は睡眠時の外、種々なる刺激によりて、圍繞せられて居るから、軍隊や學校の如く環境に就て特別の装置をされて居るものは特別であるが、社會環境は甚だ複雑にして、素因の良好なるものも、又不良なるものも混淆し、各人をして其選擇を誤らしめざらんじするも到底其監督を全うし得るものでない。此困難を排除し得る唯一無二の方法がある。其は天來の奇策にあらず、曩きにも述べたる如く各人をして常に堅實なる希望を懐かしめ、常に前途に一道の光明を認めしむるにある。我前途の目的を達成せんじする熱心なる希望は、自然に其環境に蝟集する刺激を選択し、他の方向に誘惑せんじする刺激を排するのみならず、其自己の目的に添ふ所の刺激に對して快感を覺ゆるものである。且つ其必要なる刺激に對しては、極めて微細なるものに對しても、驚くべき敏感を有するに至るものである。彼の運轉手が機關の故障より發する奇音に對し、又獵夫が微細なる徴候により、禽獸の蹤跡を發見する鋭敏なる感知力を有するも、要するに熱心に其目的を遂行したる結果に外ならぬ。又彼の類を以て集まるは能く此間の消息を説明したもので、其目的の希望を同うせば、又其刺激に對する感興を同うするによるものである。彼の青年にして、其前途に對し熱烈なる希望を有する限りは、誘惑の中心たる帝都の中央に放置するも又憂ふるに足らないものである。

又常時緊張せる心態を保存せしむるこゝが肝要である。緊張せる心態を保持せざれば如何に有益なる刺激を環

境より受くるも何等の反應を呈せず、猫に小判たるに終らんのみ。精神緊張せば其容姿自ら緊張し、身邊諸物品の整頓も自ら成る。精練なる職工の工場に亂雑なるものはない。事務所を一旦して社員一般の精神状態を窺知し得られる。又同時に其容姿、諸物品の整頓は其環境を作り、又人心に作用を爲すものである。

理想と行動

(Ideal and Behavior)

本能の指示する如く人間の理想は自己保存と民族及人類の保護に過ぎないのである。國家の理想も亦之に一致せざるべからざるのみならず、個人の目的も亦其一部を達成する如く選定せられねばならぬ。然るに兎角此共存の理を忘れ、自己主義に没頭し、唯目前の快、不快の誘導する處に向つて盲動するか、或は賞罰褒貶の指示する所に従ひ暴進し易いのは、人情の常である。爰に於て之が教育指導に方りては、高遠なる理想を注入し、或は自己を没却せる犠牲的精神を鼓吹するの必要を生ずる所以である。行動は個人の理想即ち其目的を實現せんが爲めに活力の發するものであるが、必ず先づ環境より受くる刺激により、其目的の一部を達成せんが爲めに發動するもので、社會の環境を背馳するこゝを許されぬものである。即ち他人に損害を與ふる利己的行動や、或は社會の生存を危うするが如き行爲は排斥せられ、之に反し共存の思想を鼓舞するが如き行動は、社會的環境より賞讃を以て迎へらるものである。

四 指導統率

命令的指導統率

緊急の場合にありては、各人其分擔に迷ひ、其業務の岐路に立つて其選擇に躊躇するものである。斯くの如き場合に方りては、機を逸せず適當なる命令、指示を與ふるこゝは、常に業務の進

勢を迅速ならしむるのみならず、其指揮機を失せざれば、多少失當なるも好感を以て迎へらるゝものである。併しながら既に其機を失し、其選擇すべき處置に付、利害得失の判断を終れるか、或は既に着手せる場合にありては異論を招き、或は容易に變更し難きものである。

又新入兵の初めて入營せる場合も、新社員の初めて入社したるが如き時機にありては、各々自我の念を没却して、順應の心理状態にあるが故に、其命令指示に對しては、批判の餘裕なく盡く接受せられるものである。故に此時機を逸せず、成るべく速に其型式中に壓入れなければならぬ。

誘致的指導統率

ミは云へ「型に打ち込み」主義を以て一貫する如きは舊式の最も拙劣なる方法である。併し巧妙なる型ならば別問題であるが、兎に角人間は自覺によつて自働的に働かしめねば、到底眞の能率を現はさしめることは出来ぬ。殊に時代の趨勢は益々此氣運に向つて居るのである。而して自覺によつて働かしむるには、次の二點に注意せねばならぬ。第一、人は一度我に反對の意見を懐いたならば、如何に之を説破しても其意見を全然放棄するものではない。殊に執着心の深き性情を有する國民は機會を見て發せざれば已まないものである。第二、創意心を獎勵するに云ふ事が即ち其業を樂ましむる根源である。又業を樂むに至らしむるにミが、指導統率の基礎であるに云ふことを忘れてはならぬ。彼の濫りに配下の業務に干渉を試みたり、或は細部の計畫を指示したり、不必要な監督熱心振を見せたりすることは、自負心を傷け、創意心を破壊するものであつて、思慮ある行動ではない。其業務に關しては配下の意見上申を歓迎し、之に同意し難き場合も雖、其動機に對しては、贊詞を與ふることを惜んではならぬ。若し亦禁止せしむる必要あるものあらば、命令的言詞を避け、多少

説明的の意を加へ、其自覺心に訴へねばならぬ。又議論を以て迫り來る者に對しては、徒らに議論を以て對せんよりは、確實なる事實に準據し、或は比喩法に依り、或は「ソクラテース」的反問法に依り、其自覺を促すは、事面倒ではあるが、國民教育の一部であつて、人に長たる者の國家社會に對する奉仕である。常に順應的心理状態にある者に對しては、必ずしも其必要を認めざるも、多衆の者にありては、必ずしも此心態にあることを期するに出来ぬ。故に暗示により、或は間接なる手段により、先づ各人の意志を希望する方向に轉向せしめ、然る後直接的命令的の決定を示さねばならぬ。彼の戦時公債の募集に方りて、先づ國家の財政に對し國民の援助の必要なることに就き宣傳を行ひ、機熟するを待つて、「公債を買ふべし」と絶叫するのである。又彼の會社に對する職工の愁訴の如きも、先づ直接の當事者をして、協商を重ねしめ、概ね相互理解の曙光を認めたる後、直接面談して決定を與ふるべきは、多くは好結果を奏するものである。

指導統率者の資質

人に長たる者は常に着眼高邁にして、團體の將來を先見し、豫じめ之を排除するの明がなければならぬ。又他の團體及び一般社會との關係を圓滿ならしむることに就ては、注意を怠らず、又事を裁決するに方りては、以上の諸件を顧慮し、其問題の根本に着意し、熟慮斷行し、一度決定したる事は、輕に變更してはいかぬ。然れども亦此原則に拘泥して、不利なることを自覺しながら、徒らに陋策を固執するは其信望を失墜する所以である。此等機微の妙諦は、事實の正、不正、適、不適を基礎とするものであつて、之を概説することは出来ない。

人に長たるものは配下の幸福を増進することを念ひするに同時に、常に其團體の利益を一致せしむることを忘

れず、常に心を爽快に保持し、相接する者をして、冥々の間、其心理状態を移植するの自信がなくはてならぬ。之れが爲めには、配下の姓名を記憶し、喜んで相接し、又彼等に對し、己れの意志を發表する術に長ずる事は、決して輕視すべからざる事である。軍隊には、殆んど痼疾的に配下の過失を發見するを以て能事とする惡風尙ほ熄まず、微細なる過失を捉へて、之を全體に見て批判を下し、得意とする者がある。斯くの如きは、上下の疎隔を來し、團體精神を破壊するものである。軍隊に於て第一着手に改善すべきものゝ一なるのみならず、此惡風を模倣するものゝないやうに願ふ次第である。又諸種の繁事を解決するに方りては、常に配下の立脚地に立つて觀察を下さねばならぬ。多量の者が興奮して居る場合には、殊に冷靜自ら持し、如何なる場合に於ても忍耐すること、人に長たる者の責任である。

大正十一年三月二日印刷
大正十一年三月五日發行

不許
轉載

編輯兼發行人 佐久間秀雄
東京市赤坂區青山南町六丁目九十六番地

印刷者 金澤求也
東京市麹町區紀尾井町三番地

印刷所 元眞社
東京市京橋區西紺屋町三番地

發行所

日本讀書協會事務所

(電話東京 橋三〇七七)
振替口座東京 三三二五番

大阪支部

大阪支店區淡路町三丁目二十番地
日本讀書協會大阪支部
電話本局 一八一八番

397

276

17. 18. 19. 20.

終