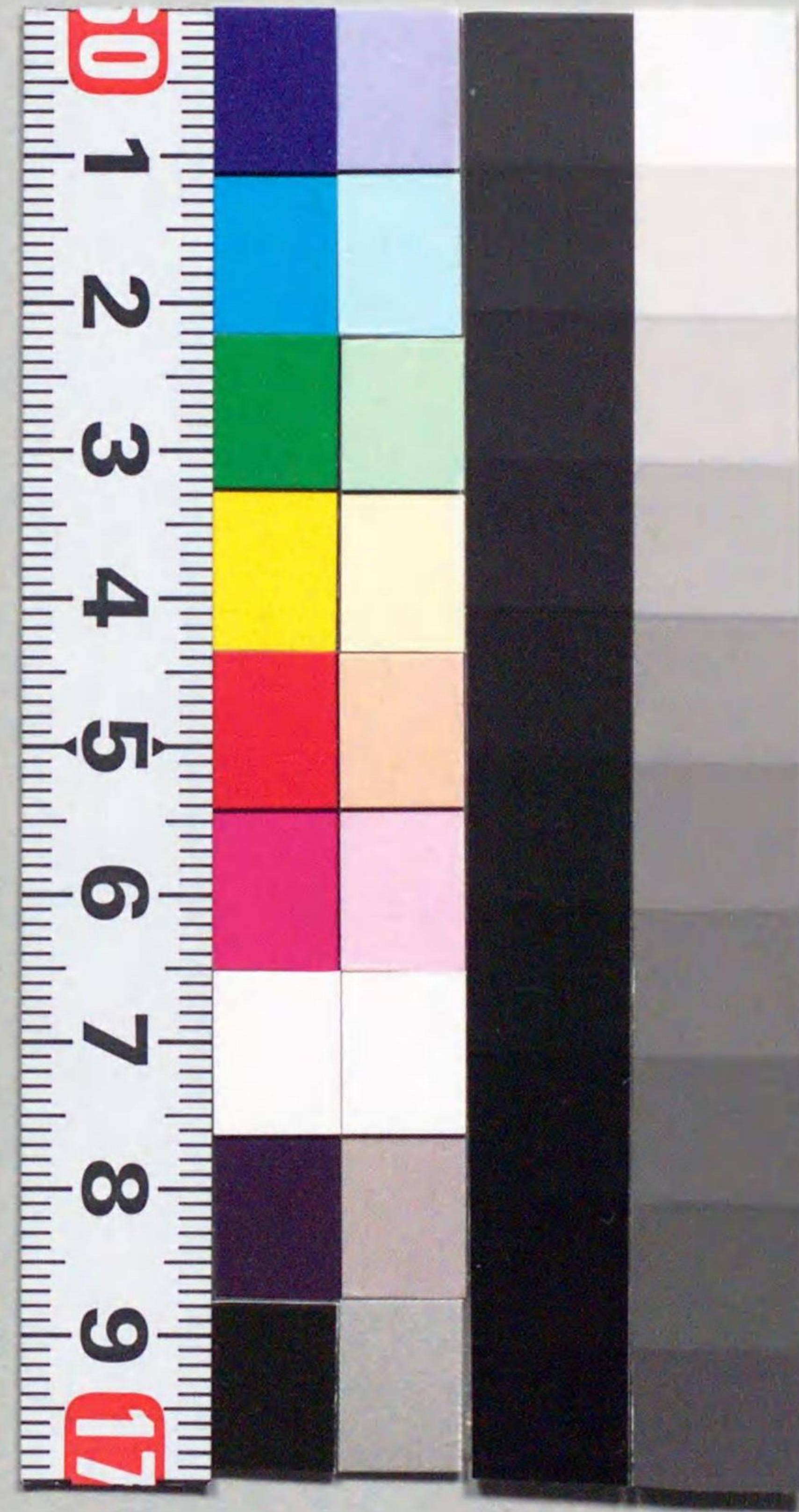


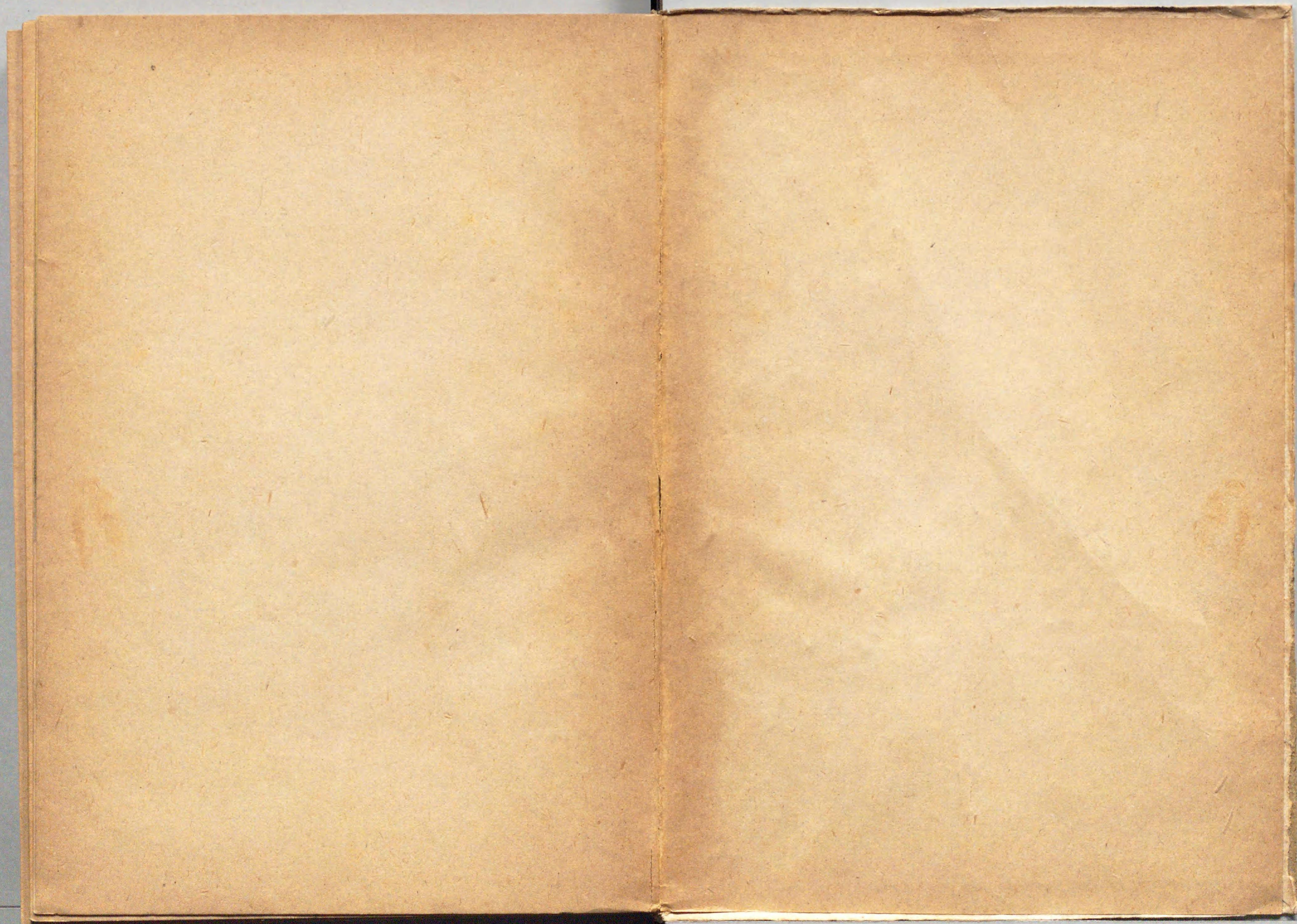
山田忍三選集

Y994

J4868









山田忍三選集





4994  
J 4868

山田三三集



I 種  
W



\*1200800178808\*

# 序 文

世界は目下、思想的にも、経済的にも、また政治的にも大變化が行はれつゝある。

我國に於ても萬事を犠牲にし、國家總力を擧げてアジアの獨立運動に邁進しつゝある。

苟くも之れを妨ぐる者は、それが何處の人であらうが、何處の國であらうが、遠慮なくやめて貰ふ事に決心せられた、随つてこれからの東洋は、一層多事多端である。そしてこの多事多端の東洋をウマク料理するものは、青年諸君の仕事であり責任である。諸君の「夢」は益々大きく諸君の行動はいよいよ勇敢其物でなければならぬ。

然るに今日の青年諸君に果して此種の夢ありや、若しありとするも其夢は小夢か大夢か。

卒業前の學生は就職の事を主として考へ

「何處の會社へ勤めん」

「月給はいくらかしらん」

「勤務はつらくはないか」

等に苦勞して居る。



吉田松陰先生や、橋本左内先生の二十歳前後に持つて居られた「夢」はそんな下らぬものであつたらうか。またヒットラーが今より十四五年前、茶葉服を着て、ペンキ屋をやりつゝ、ナチスの同志が僅か數名に過ぎなかつた時

「獨逸は必ず歐洲を支配する」

と謂つたそうである。彼れの大夢もさる事ながら、今日將に實現しつゝある。

偉大なる哉ヒットラー！

彼自身も嘸ぞ痛快であらう。

今より約百年前、徳川の鎖國時代に於て、金澤の錢屋五兵衛は驚くべき大夢を抱いて居つた。彼は常に「海上の太閤様になるのだ」

と口癖に謂つて居つたそうである。そして、それを實現した偉人である。

青年諸君、吉田松陰先生の如く、ヒットラーの如く、雄大なる見識と、男性的氣魄を持つて、新亞細亞の建設に進んで参加せられん事を希望する。

この大業の實行は當然青年諸君の任務ではないか。

本書は予が十三歳で家を飛び出し、列車ボーイから陸軍少佐へ、更に自動車販賣から百貨店へ、と生動したる自己の體驗を物語るものである。換言せば私の信念のシンボルである。時局を乗切る青年諸君の指針ともなれば幸である。

## 山田忍三選集 目次

### ◎頑張る力

- 1 長所を培養せよ……………一
- 2 覇氣で仕事を征服せよ……………六
- 3 獨逸戰勝の教訓……………一〇
- 4 責任觀念と麥飯精神……………三
- 5 青年西園寺公……………一六
- 6 頑張る力……………一七
- 7 新生活運動の勇者たれ……………一八
- 8 青年よ頑張れ……………二〇
- 9 眞似よヒットラー……………二六
- 10 東亞の建設は青年の仕事なり……………二六
- 11 今日を頑張る……………二九



12	不足と満足	三
13	知識と智慧	三六

◎私は斯く考へる

1	學生の現在と將來	四
2	私の好きな人	四
3	機會修學法	五
4	成功の近道	六
5	私の好きな青年	七
6	新時代の人物	八
7	好かれよ	八
8	新時代の女性	九
9	新時代の母性	九
10	職業婦人は良妻なり	一〇
11	私の感心する女性	一〇
12	私の生活十則	一四

13	百貨店の性質	一六
14	會社の洗濯法	一三
15	新時代と佛教	一六
16	災難の突破法	一六
17	一流實業家の大陸進出を切望す	一七

◎吾等の戦ひ

1	吾等の新體制	一九
2	吾等の白木屋	一九
3	店員は百貨店の財産なり	一九
4	社員的人格	一九
5	社員規程	二〇
6	新時代の幹部	二〇
7	組織の高速度	二四
8	賣出し戦術	二五
9	傳 仿	二九



10	一枚下れ縁の下	二二〇
11	大勇と小勇	二二一
12	必ず賣つて見せる	二二二
13	傳言のショット	二二三
14	第六感	二二六
15	婦人の先覺者	二二九
16	青年は發奮せよ	二三〇
17	好きな社員	二三三
18	心のサービス	二三五
19	信用の出来る青年	二二七
20	世渡り法	二三九
21	奥行のある嘘	二三三
22	一藝に秀でよ	二三三
23	自己の採點せよ	二三四
24	心臓を作る法	二三八
25	十八點で満足せよ	二三九

26	使はれる人	二四一
27	女性の進路	二四三
28	女子店員の責任	二四八
29	接客の仕方	二五〇
30	轉向は自己の實力に立脚せよ	二五三
31	男の中の男	二五五
32	大きな友情と小さな友情	二五八
33	英雄は貧家より出づ	二六〇
34	青年と指導精神	二六二
35	なぜ物資は不足するか	二六五

◎時局解説

1	中小商業はどうなるか	二七〇
2	南方貿易の將來	二七九
3	米國の惡辣なる侮日	二九〇



頑  
張  
る  
力





人としての幸福は何か？

貧乏人のAは「金持になることが一番幸福だ」といひ。

何時も家庭争議に悩まされて居るBは「平和な家庭を持つことだ」と叫ぶ。

数十年勤続の社員Cは「重役になることを人生幸福の最高」と考へるであらう。

幸福の意味も人々の境遇により十人十色である。

人として「自分の好きな事をする」事が一番幸福ではあるまいか。各人の境遇による異なる見方も結局は「自分の好きな事をやりたい」といふことに歸着する。

「好きな事をした」とは、自由を求める気持ちである。勿論社會人として、國家の一民として、また團體

視して氣隋氣儘に振舞ふことではない。

「無統制な放縱」は一時は幸福の様に見えても將來は必ず不幸である。社會國家の一員として、守るべきものは守り、服すべきものは服して、自己の好める道に全智全能を發揮して行くところに、人間としての永久性の幸福がある。

軍隊は束縛の多い所だ。統制の盛んな所である。その代りその定められた範圍内では自由に活動の出来る仕組みである。だから外見は非常に窮屈のやうに見えても、一旦その内部に立ち入ると割合に自由の気持ちで仕事が出来、満足すべき愉快さも楽しみもある。

### 好きな道に専心せよ

「自分の好きな事をやる」のが、何故人としての幸福か？

昔から「好きこそものゝ上手なれ」の諺通り、自分の好きなことをやれば必ず上手になる。古來、名人と謳はれる人は他人の眞似の出来ない才能や技藝の持主

の一員としての統制には努めて服し、そして自己の自由意志も亦貫きたいのが多くの人の本音であらう。

從來我國の習慣、思想、教育の關係から女性は男性よりも社會的、家庭的に或程度の束縛と忍従とを要求せられて居る。婦選獲得運動、婦人參政權の叫びは、新しい婦人のこの意味の束縛から脱したい、また男性と同等の社會人、公民としての自由を得たいといふ慾求の現はれであらう。

私達の若い時代には夫婦でも滅多に同伴では外出しなかつた。もし止むを得ず外出する時にはなるべく別々に離れて歩く。電車に乗るにも夫は前の入口から、妻は後の入口から、といふ様に「男女七歳而不同席」式の社會概念を忠實に實行したものである。しかるに今日の若い夫婦は公然と平氣で週末旅行をやる、手を組んで銀ブラをやる。私達年寄りには、全く顔負けがする。しかしこれ等も矢張り自由を求めたい、家庭から屋外へといふ思潮の現れであらう。

「好きな事をやる」とは、あらゆる社會的な束縛を輕

である。これは皆自分の好める道にのみ一生を捧げたからである。

仕事の上達すれば、上役に認められ、必ず名譽や地位が得られる。これが成功であらう。成功すれば人間は愉快になる。何時も愉快に人生を送るほど人間として幸福なことはあるまい。

「熱心に眞面目に努力せよ。しからは汝は成功するであらう」とは、從來の學校教育が金城湯池として守り続け、幾多の子弟を教導して來たスローガンだ。勤勉だけで人間は果して成功が出来るだらうか？

朝早くから夜おそくまで道路を掘り返してゐる土方は無類の勤勉家だ。しかし一生涯土方であらう。

農民は朝に霜を踏み夕に星をいたゞいて山野に働き續けて居る。粗衣粗食に甘んじ、人間としての慾望を殆んど犠牲にし、文化の光にも浴せず、十年一日のごとく蟻のやうに働いて居る。しかし今日の農民は果して社會的に成功して居るか？

少くとも現在の社會では、熱心や勤勉努力だけでは



成功は出来ない。

成功するには、まづ自分の好きな仕事を選び、然らば自然に興味が湧き、本人は無意識に熱心となり勤勉となるから、本人はそんなに努力して居るとの自覚はないが、實際は非常に熱心に努力して居る結果となる。故にその仕事に必ず成功する。故に社會は彼を努力家と稱へ彼の才能を讃える。これがわれわれの仕事上達の要訣であり、成功の近道と考へる。

### 自己の能力を經濟的に使用せよ

自己の能力を最も經濟的に使用せんとせば、一事に熱中せよ。

まづ自分の好きな道を選び、それに全智全能を集中する。しからは自己の特長を百パーセントに發揮することになり、また、自己の能力を増大することにもなる。

たとへば七歳の子供に十錢興へる。子供はこの十錢で色々な物が欲しくなる。玩具、繪草紙、菓子、紙芝

居等々と。しかしこれらを全部買はうとすると一個當り二錢内外となり、何もまとまつたものは買へない。それよりも十錢で或る一品だけを買へば、その子供は満足が出来るのである。

この分り易き道理を、吾人の日常生活に應用したい。

しかるに普通人は自己の力を各方面に分散して使用する癖がある。中學や女學校の教育もさうである。國語も數學も繪畫も英語もみんな全力を盡して勉強せよと要求する。だから一つも奥義を極めることが出来ない。各方面の仕事が浅く一通り出来る人間を養成することになるから、平凡の人であり他人に秀づる力が無い。故に社會に存在の必要な人となる。

他のことは全部捨て、自分の好きな一事にのみ、能力、財力、體力の全部を集中せよ。しからは、社會はその人を必ず歓迎するであらう。

一事に熱中する人を、我儘者、氣狂ひと呼ぶ人もある。しかし昔から英雄、偉人、成功者は皆氣狂ひであ

つた。餘事を少しも省みず一事にのみ熱中する、そこにその人の特異性が生れ、他人が絶対に眞似の出来ない才能が涵養せらるゝのである。

白木屋が必要とする人物は、一事に熱中する氣狂ひである。商品の氣狂ひは、今まで社會に出たことのない特異性のある新商品を創造する能力を持つ。であるから私は各職場に少くとも氣狂ひが一人宛欲しい。

### 缺點は放任し長所のみを培養せよ

人間には、誰にも長所と短所がある。

従來の教育は短所を矯正する事を主眼とした。短所を矯正することのみが修養であり、成功する所以だと説く人もある。しかし短所を矯正することは自己の不得意とするところであるから、非常に骨が折れ、また努力の割合に効果が少ない。それよりも悪い點は放つておいて、良い點だけを伸ばして行く方が樂でもあり能率も高い。

私の修養法は缺點を矯正することではなく、一意専心

自己の特長のみを培養して行くやり方である。缺點を直すために用ゆる時間や努力を特長の培養の方に轉用せよ。しからは二倍三倍の能力が出る。

聖人君子でない限り一般の人間は皆缺點を持つ。

病弱だとか、低能だとか、無學だとか、無器量だとか、それぞれ各種の缺點を持つてゐる。しかし一方において素晴らしい長所があればその缺點は寛容される。低能だけでも親切だとか、無器量だが頭は明晰だとか、一度ステージにおいてピアノを弾けば世界廣しといへども、彼女に勝るものなしとすれば、他に少し位缺點があつても、彼女は社會人として存在の意義がある。

「缺點あるを喜び特長なきを恥づ」とは私の人生訓だ。缺點が四つあつても、長所が六つあれば、二だけプラスでこの人は社會的有用人物である。

缺點は同じ四でも長所が二なれば、差引マイナス二で、この人は社會に害毒を流す人物だ。

缺點四、長所も四の人は差引零で、社會的には有つ



でも無くてもよい人だ。世の中にはどちらかといふとこんな人が多い。下世話で所謂「沈香も焚かず屁もひらず」とはこの種の人だ。

故に缺點を悲観する必要はさらさない。特長なきを恥ぢよ。缺點はあるが、どこかに他人の眞似の出来ない獨特の才能のある人は社會に必要な人である。

國家は今や全力を擧げて、大東亞建設の難事業を遂行せんとしてゐる。必要なるは一技に秀づる人物だ。八點主義の平凡人の引退する時だ。

吾人も大膽に特長を製造し、かくの如く社會に存在の意義を有し、社會に必要な人となりたい。然らば人生の幸福を味ふことが出来るであらう。

## 霸氣で仕事を征服せよ

### 自己の力の培養

燦と輝く金剛石も、よく磨かなくては、泥土と何等

異なるところがない。地下に埋もれてゐる黒鐵も、磨かなければ明鏡としての價値は出て來ない。遠くて近いのは賢愚の境である。

即ち天才と狂人とは似たりと云ふ意味は、兩者の差が紙一枚だと云ふ事である。しかもそれは薄い紙一枚の差である。然らば、その紙一枚の差は何によつて生ずるかといへば、實力の培養の如何によつて生ずるのである。

この實力の培養には、即ち一定の中心指標がなくてはならぬ、漫然と努力することは、反つて心身の消耗を多くするのみである。

然らば吾々が實力の涵養に際して有つべき中心指標とは何にか、それは經濟的用法即ち、「腦力の節約」「體力の節約」である。

現代の青年諸君は、あまりにも「自己の力」を使用するに當つて、不經濟的な浪費に陥つてはゐないか。進むにも退くにも逡巡し勝ちではないか。自己の缺點をあまりにも氣に病み、左右の世評や非難を心配し、

自己の特長製造の一點に進まんとして進み得ない矛盾に墮してはゐないか。

先づこの不經濟的用法を排除してからである。

青年諸君、事を決するに當つては、まづかゝる姑息的な處世の殻を脱し、自己の特長のみを發揮すべく努力しなければならぬ。無から有は生ずべきものでないから、自己の持つ特長を、すなはち有るものを伸ばすべく精進すべきである。

若し誰もが持つ天與の能力を用ひない者は、今日の時代に残されるものである。

一度磨かれた明鏡も、雨露にさらしては錆となるが如く、特長を持つ限り、これを大いに活用することに忠實でなくてはならぬ。

### 事業は自己中心に

自己の力を除いて事業の成功はない。事業の礎石は自己であつて、自己以外の力に依頼すべきではない。事業の生命の中に自己を、自己の生命の中に業務を

發見することは、まづ成功の第一歩である。

自己の特性を發見して、これを培養すべきである。特性こそは、諸君各々が持つ長所の發揮であるから諸君は特性なきを恥ぢなければならぬ。特性なき者は、自力培養の不足を意味する人であつて、極端にいへば、人としての價値のない、いはゆる馬鹿であり、低能者である。一かどの人間たらんとする者は何をさておいても、この特性の涵養に努むべきである。

すなはち特性は、自己進展の第一の武器であり誇りである。各人は、天與の特異性をもつてゐるものである。しかつて、特異性なき個人はない。十人十色である。しかもそれは移すべからず、犯す事も出來ない。この武器！ この特異性！ これこそ諸君の成功に必要な唯一の鍵である。

しかし乍ら特性を發揮し、事業に自己の生命を發見することは、他人の排除を意味するものではない。獨立、獨行は男子の本領である。獨斷專行も亦可とすべき場合多し。



諸君は諸君の崇高な職責に對し、絶對の權利を要求し、獨歩的活動を以て、範を天下に垂るゝ意氣を持たねばならぬ。

私は、私の愛する「自負心の強調」を諸君に慫慂する。自負心こそは向上心の變化であつて、これなき青年は期待出来ない。

また、他人の力を活用することも悪くはない。寧ろ盛んに用ふべきである。

特異性を強調せよといふことは、各個の特異性をお互ひに利用する事、この相互一致の精神なくして、新時代の團體的行動は行はれない。

三人寄れば文珠の智恵である。しかも、それは他人の力を自己のものとするのであつて、他人に頼る事ではない。人に頼る事は倒れるの最初である。

團體的精神の中に於ても、個人の力は死物とはならない。調和されたる個人群の行動——その大なる力は、事業に當つては常に感ずるものである。他人の力の上に築かれた事業は空中の樓閣にも劣る。

### 飛躍は唯一意の力

一兎を追ふ者は一兎をも得ない。

一圓をもつて一圓の財布と一圓の品物とを得ることは出来ない。またその金で美しい着物、宏壯な家、山海の珍味を求むることは神様でも出来ない。たゞ一つ食ふことなら子供でも出来る。

「事業に向つては唯一意前進せよ、何もかも忘れよ、衣食住は勿論、義理人情を打棄てて進むところに、唯一意の力があり、かならず成功の彼岸に達する事が出来る。成功が齎らされたときには、衣食住は自然と満ち、義理人情は濃かに生れる。」

白木屋の目覺しき更生は何を諸君に示したか。白木従業員の潑刺たる飛躍は何を諸君に示したか。唯一意の力、それを如實に説明してゐるではないか。白木の生命は設備、人の和、地の利に補はれたものではない。すべてに向つて活躍せんとする奮闘的意志力である。

過去を顧み、現在に安んずるは愚である。將來に向

てつ躍進せよ、白木屋の仕入れ振り、販賣、意匠、宣傳に見る先驅的意氣と創案の嶄新なるは、私の信念たる唯一意の力の發露にほかならぬ。

かゝる奮闘は果して義理人情を蹂みにじつたであらうか。いよゝ濃かに醸されたその事實をわが白木屋に見るのである。

### 犠牲の糧と秘訣の逆

事に當り犠牲のない發展はない。それは油なくして自動車の快走を望むと同様である。

犠牲は事業の經であり、社會に對する安價な赤心の奉仕である。

嶄新な事業を始めた先驅者は、受難者であるごとく、彼は多大の損失を招いても、それは果して「無」に終つたであらうか。否、社會に對しても、安價な授業をなし、貴い經驗と、得難い智識を植込んだに違ひない。そして却つて大なる利益として更生するものである。

先驅者の受難——白木はこゝに更生のための苦を受けたが、その中には、われわれは明日の躍進の生命が燃えあがりつゝある。

犠牲は、決して犠牲でなく、圍碁における捨石である。

馬越恭平翁は五十五歳の時第六回目の破産をした。

而も翁は日本における嚴然たるビール王である。その翁は言ふ。

「破産は事業更生の母である。目出たい祝事である。」

七、轉八起は事業の通則である。

起きてゐればこそ轉ぶ。倒れてゐる者が轉んだのを未だ聞かない。裸で生れた人間である。破産といふ裸が何の恐怖であらう。還元である。更生である。そこに新しい力が生れる。

事業の秘訣は逆又逆である。逆から逆へ、これ男子の本領であり、かつ成功の妙諦である。

人々が自動車を盛んに賣るとき盛んに買ひ入れよ。人々が頻りに買占する時どん／＼賣り盡せ。



事業界が不況に沈めば沈むほど、素晴らしく擴張せよ。業界が好況に至れば至るほど業務を縮小せよ。黒いものゝ中では黒い頭を擧げるな、白い頭をグングンとつき出せ。

青年諸君！人を眞似るは男子の恥である。萎え行く者の最後策である。鵜の眞似する鳥は溺れたではないか。

この心理こそは力の要素である。

第二、作戦行動の駿敏にある。

### 事業家の戦勝

戦闘と商戦とは其要領殆んど同じく、商戦に勝たんとせば、左の要素を具備せざるべからず。

商人としては、

第一、商才手腕の質と量の優秀。

第二、巧遅より拙速を尊び機敏なるを要す。

### 商才手腕の優秀

商賣の相手即ち顧客を敵に譬へれば今日の顧客は軍備が充實してゐる。

昔の顧客は女學校を卒業しない婦人が大部分であつたが、今日の顧客は殆んど女學校または専門學校を卒業し、加ふるに、實生活で磨きをかけたる所謂「社會大學」の卒業生であるから、充分なる軍備を充實してゐる相手である。

従つて昔の商賣は簡單であつたが、今日の軍備充實

### 獨逸戦勝の教訓

#### 獨逸戦勝の原因

歐洲戦争に於ける獨逸の戦果は、世界に於て未だ嘗てない大勝利で、その神速なること、正に電撃的である。

其の主なる原因は、

第一、軍備の質と量の優秀。

其の相手に物を賣らんとせば、それに對抗する軍備が必要である。

それには社員一人々々の商才手腕が充分でなければならぬ。果して諸君にこの準備と自信ありや。

#### 私の好む人物

社員が、すべての點に於てお客より優秀なる事は理想なるも、なか／＼困難なる事なり、故に或一點に於て優秀なれば可なり。

他人の眞似の出来ない優れた手腕を一ツ何か一點あればその人は腕のある社員である。何等の特徴のない、すべに於て七十點の社員は平凡なる人であり商人としての資格なき人なり。

他は全部零點でも、ある一事にかけては百二十點を持つ人物が眞に腕のある人である。

諸君一日も早く自分の特徴を發見し、之れを培養し手腕を製造せよ。

### 商機と駿敏

商機は虹の如く瞬間のものなり。之れを捕へんには駿敏なるを要す。

五相會議の如く、一年有半の日子を費し、七十八回の會議をなすが如きスローでは、數百回の商機を失ふ事となるべし。

即ち「巧妙」を希望せば、その時機を失し、何等得る所なかるべし。

迅速に事を處理せんとせば、失敗する公算多く「拙」と謂はる。

茲に於て安全第一主義の人は、巧遅を喜び拙速を忌み嫌ふ。

現下の世界の勢は、東洋も歐洲も前古未曾有の大戦を實行しありて、一瞬の後には一國が亡ぶが如き情勢にて、油斷も隙もなし難し。

殊に今次戦の特長として、經濟戦と稱へらるゝが如く、經濟に及ぼす影響甚大なるを以て、吾人商人とし



ては一秒の安泰もなく、頭を駿銳に、行動も亦機敏ならざるべからざるなり。  
商人の敵はスローなり。

## 責任觀念と麥飯精神

### 「責任」に關する予の信念

上役より命ぜられた事柄を忠實に實行するものは、器械に等しい。

器械はスイッチを入れれば、電力のある限りウマズ弛まづ忠實に回轉する。即ち命令通り働く人は、其結果が器械と同じであると考へる事が出来るであらう。怠けて上役の命令通り働かぬ人がありとすれば、それは器械にも劣る人物であつて、牛や馬や豚に等しい。かゝる人は現在の社會に害毒を流す人々で、有害無益の人物である。

然らば人間として上役の命令に對し「眞の責任」と

は何か。

即ち上役の命令に、「自己の見識」を加へる事である。

これが人間としての責務であり、萬物の靈長たる所以であらう。

自己の見識を加味せる責任を持つて、命ぜられたる仕事を完行し、上役の豫期せる以上の成績を擧げ得てこそ、はじめて人間としての責任を果せりと云ふ事が出来るのではあるまいか。

### 命令の異なる場合の處置

社長の命令と常務の命令と違ふ場合、また部長と主任の命令の異なる場合の處置を如何にすべきか。通常次の三通りになるであらう。

イ、違つた命令のため所置なしとし、何もしないもの、

ロ、兩方を實行せんとする馬鹿正直のもの、

ハ、兩方をチャッポンにやる、つまり精神のこもら

ぬ働き振り、

學問をした所謂インテリ階級の人々の中には、朝の九時から晩の五時まで机に向つてゐれば月給がもらへると云ふ要領のよい、兩方をチャッポンにやる人々が割合に多い。結局これは何もしないと同じ結果となり仕事は少しも涉どらない。

然らば違つた命令を如何に處置する事が正しいか。なんでもない。

上役に禮を以て今一度その命令の違ふ點を確かめればよい。

例へば自分の主任に、部長さんの命令は「右せよ」と云はれ、主任さんは「左なり」と云つて居られるが、「如何にすべきか」と質問し改めて新らしき指示を受ければよい。

若し主任が「部長は右せよ」と云はれても目下の現狀に於ては「左すべきである」と答へられたら、その通り行動すればよい。

さすれば、其責任は、社員より主任に移るのである

から、つまりらぬ煩しきもなく、その命令に全智全能を傾注して盡力する事が出来る譯である。

以上の如く、「なにもせぬもの」「兩方を實行せんとするもの」「兩方をチャッポンにやるもの」何れも私嫌ひな人々である。

## 日本主義

現在の我が國の法律は、英佛獨の法律を翻譯しこれを根本とし、若干の修正を加へて出来たものであると謂はる。

然らば我國の法律は、ユダヤ思想かデモクラシー思想であつて、つまり有學青年のチャッポンにやる思想も此影響であらう。

物事を自己中心と考へたり、利害を主體として判断するが如きは「バタ臭い思想」であつて、決して「濱物や麥飯から出来た日本思想」ではない。

近頃提唱される八紘一字の日本精神にピッタリしない思想である。



司法大臣はこのバタ臭い法律を憂慮せられ、其改正を行ふべく先頃委員會が設置せられた。

法律を日本主義に改正する事には頗る同感である。また我が白木屋の白木精神こそはこの日本精神に則るものである。

今日の全體主義とか、家族主義とか云ふもの、思想は、全體の幸福を希ふ考へ方であるから、諸君が一旦上役より命令を受けたら、其實行に先立ち自己の周囲の人々に及ぼす影響までも考慮して、實行手段を立案しなければならぬ。

縁あつてお互に一つ釜の飯を頂く以上は、この「漬物と麦飯思想」に共鳴せられ、何處までも一心同體となり、眞の親兄弟の如き氣持ちで、社務を處理せられよ。

### 目下の非常時

我が國は支那事變を實行しつゝソ聯とも一觸即發の關係にある。目下の日英關係は天津租界封鎖問題で英

國の反省なきために事態は重大化しつゝある。場合によつては英國を相手として戦はなければならぬかもしれぬ。

英國は老大國にして、世界の經濟界をリードしてゐる國であるから、相手としては不足のない好敵手には違ひないが、我が國としては容易ならぬ事態である事を吾人は認識しなければならぬ。

この國家存亡の秋に當り、國民としては、自肅自戒國家の方針に一致協力しなくてはならぬ。

一億一心、百億貯蓄もその表はれであらう。

我々しても國策に順應し、苟くもこれに逆行する様な事があつてはならぬ。

社員諸君も優秀なる國民の一人として、進んで自肅自戒しなければならぬ。女店員の髮に致してもカフエーの女給や賣笑婦の様なパーマネントをしてゐる人が若しあればこれは嚴禁である。

パーマネントはなるべく止めて下さい。然しどうしてもしたかつたら、そのウエーブの具合がいかにも上

品であつて、お客によい感じを與へると云ふのでなければならぬ。

近く文部省は、學生の長髮禁止、白粉、紅は御法度と細かい點に就いて注意されるとの事なり。

### 規律と服従

かゝる時局に際しては、事柄や内容の是非に拘らず一旦國家の方針として示された以上は、何處までも國民として絶対に服従しなければならぬ。

當社に於いても一旦幹部が決定した事は、理窟ぬきに何事も嚴守せよ。

目下最も必要なものは「規律」である。規律なき團體は烏合の衆であつて、なんの役にも立たぬ。

上役は規律が守り易い様に指導訓練し、下役の者は一旦社の方針として決定せられたる事柄には絶対に服従する様に決心せよ。

諸賣出し方針を國策に副ふ事にした。店の裝飾も宣傳も、お客の購買心を刺戟する様な事はやめる事にし

た。

商賣によつてお客を幸福にする眞面目な行爲でなければならぬ。

適品を多量に仕入れて適正價格で販賣すれば、お客もそれによつて満足し、幸福なる生活を爲されるであらう。

自肅自戒とは、決して衣食住にことかけと云ふ意味ではない。現在國民は三度の食事也十分に出來、お八つまで喰べられる。

### 我國の食糧は無盡藏にあるから幸福である

獨逸の如きは現在でも食料品を統制し、一日のパンは何切、鶏卵は何個、牛乳は何合と云ふ具合に制限してゐる。我國は重大なる時局に直面して居つても、最近英國へ食料品たる蟹罐詰を、三千萬圓も輸出して居るのである。我が國が如何に食糧にめぐまれて居るか判るであらう。



## 百貨店の新務

白木屋は東京の中心である日本橋に存在する百貨店である以上、國策に協力せる前線配給機關としてその責務を完ふし、以て全國に範を垂れなければならぬ。又白木屋の社員は全國サラリーマンの模範となり、國家の發展に協力しなければならぬ。國家がつぶれて白木屋が存在するか。

## 青年西園寺公

高齢を重ねられても、尙矍鑠として國事に深念せられ、國運を双肩に擔ふて居られたのは、西園寺公である。同時に又、大悟徹底、淡泊無執、さながら仙人化せられてゐたのも西園寺公である。

老公の青年時代の寫眞を見ると、全く別人の如き感がある。何物をも透徹せずにはおかぬやうな眼光、直情徑行を示す一文字の口、抜刀さげ腕まくりをした

姿、勇氣と英智と躍進力の充滿である。

晩年の老公から見て、どう考へてもこれが若かりし頃の西園寺公とは思へぬ。

想ふに、青年時代に斯くの如き潑刺たる元氣があつてこそ、始めて今日の西園寺公が出来上つたのであらう。

然るに、我國の現代青年を見るに、果してかゝる姿があるか。斷乎たる勇氣、横溢せる氣魄、不屈の躍進力！

青年のくせに似非人格者や似非道德家の眞似をして徒に若年寄となり。優柔不斷、氣慨も元氣もない青年が相當多いのではないか。

三十歳の青年が八十歳の老年道德や思想を持ち、平素の起居も之に類するものがありとすれば、其の青年が八十歳になつたら、どんな人物に變るであらうか。

青年には青年相當の元氣と粗野が入用であり、中年には中年相當の手腕と力量が入用であり、老年には悟りと枯淡さが入用である。

然るに三十歳の青年にして若し元氣も少なく、躍進

力も乏しければ、中年に於て、既に廢物となるであらう。そは日本國の滅亡を意味する。

世界は愈々混亂と惑迷の裡に進みつゝある。この秋に當つて日本に最も必要なるは中年の經驗でもなく、老人の圓滿なる福德でもない。唯だ一つ青年の勇猛心であり、躍進力である。

青年西園寺公の寫眞に接し、感慨無量なり、一言以て青年諸君の氣慨に訴へんとす。

## 頑張る力

### 飽まで頑張れ

一つの目的を建て、その貫徹を期するには、あらゆる工夫と努力と忍耐とを必要とするが、最も大切な事は頑張る事である。

昔から最後の五分間と謂はれてゐる通り、頑張りの

不足から事業に失敗する實例は多い。

古い戦史を調べて見ても、最後の頑張りで勝敗が逆轉した例は多い。かの有名な清正公の蔚山城、あるひは谷少將の熊本城等は最後の猛烈な頑張りで勝つた例である。

明治三十七八年戦役の旅順攻撃も、亦頑張りの好例である。だが頑張りは何も戦争においてのみ必要なのではない。

平時の政治においても、外交においても、また商賣においても、さらに個人の生活においてもよく最後まで頑張つたものが勝つのである。頑張るか否かは實に事業の成否を決定する一要素である。

### 頑張りの目的

一口に頑張れ！といつても、時と場合と目的によつて頑張りやうは大變違ふ。

マラソンの時、ゴールの眞近において頑張るのは、所謂最後の頑張り、最後の五分間である。



また第一次歐洲大戰において、フランスが勝つたのはよ、困苦缺乏に耐へて難局に頑張つたからである。かくのごとく同じ頑張りにも種々の種類がある。すなはち、

- イ、不正、不義に抗して飽くまで正義に頑張ること
- ロ、困苦缺乏に耐へ、難局に處して頑張ること
- ハ、恥を耐へ忍ぶのに頑張ること
- ニ、最後の頑張り、いはゆる最後の五分間

時と場合と、目的によつては、この全部を頑張らねばならぬであらうし、またこの一つ或ひは二つを頑張ればよいこともあらう。

然し頑張ることは六ヶ敷いことだ。が最後まで頑張り通せた時の愉快は亦格別だ。この頑張りを強行した者こそ眞の勇者といふべきであらう。

今や日本は非常なる困難に直面してゐる。國民も、當局者も一意頑張るべき秋だ。こゝで頑張り通せば、必ず日本は一大飛躍をするであらう。

### 新生活運動の勇者たれ

#### 新體制に於ける國民生活は如何に變化するか

先づ婦人に就て申せば、服装は一種單型の着物に限定されるのではないか。銘仙なれば、柄は年寄と若い人との違ひこそあれ、品質と価格も一種とならん。また小紋もお召も同じ考へ方で品質が單一化され、これに使用する帯、半襟等も同じ傾向になるであらう。

また、髪もパーマメントは、一切禁じられるであらう。同志の中にまだ十五六人、雀の巢や燕巢の如きものがあるが、諸嬢が如何に頑張つても臆ては姿を消すであらう。従つて白粉や口紅、頬紅も一切使用禁止となるであらう。

男子で申せば、唯今、諸君が着て居る様な勝手な色や、縞柄の背廣を着る事は赦されなないで一定の制服に

決定されるであらう。靴も皮革がなければ揃ひの下駄になるであらう。下駄がなければ草鞋で我慢しなければならぬ。我國でも三十年前はその通りの生活状態であつた、故にそんな六ヶ敷い事ではない。和服を着た時足袋が「スフ」では破れると云ふ様な贅澤な考へ方をやめ、親譲りの足袋(素足)で我慢しなければなるまい。

#### 新生活の模範を示せ

以上の事柄は、我國に物が不足して居るからとか、或は物資が軍需資材に向けられるからだ云ふ様な、考へ方は最早古い。

現在では唯物論的解釋は既に去り、唯神論的立場に於て新體制を考察しなければならぬ。それが國策であるから吾人が好むと好まざるとに拘らず、舊思想を打破して速に新生活に轉向しなければならぬ。

そして白木屋の社員たる同志諸君は、自肅自戒、率先して新生活運動を實行し、市民の模範とならなければ

ばならぬ。

諸君はお氣の毒であるが、小學校、中學校或は大學に於て、自由主義、利己主義、バタ精神の教育を受けて居るから、この新生活運動に轉向する事は中々困難であらうが、どうしても改心せねばならぬ事である。一日も早く轉向せられよ。

今日のこの考へ方は山田個人が諸君に要求するのではない。國策の示す大方針であるから、如何なる困苦も突破し、新目標に向つて邁進しなければならぬ。それが國民としての忠誠であり、御奉公である。さすれば諸君は必ずや幸福になる。

#### 新生活と配給業務

次に、商品が單一化されたら、百貨店で販賣する商品が著減するのではないか。白木屋もこの建物が大き過ぎはせぬか、と云ふ疑問、不安を持たれるのは、青年社員の誰もがいただく問題であらう。

私は「然らず」と信ず。



即ち東京市民七百万人の生活情態はどうであるか。我々の如く貧乏人は甚だ少い。昨年より資産が三割五割と増加したもの、また数倍になつたものが多い。従つて購買力は非常に増加してゐる。

故に我々は、許される範圍に於て、創意工夫を凝らし、生活適正品の配給を盡力せば、必ずや諸君の賣上は増加するであらう。

例へば東京市民七百万人の半分の男子が、國民服を白木屋に注文せられたと假定したら、このスペース、この社員にて果して納品が出来るであらうか、研究工夫の宜敷を得れば我社發展の餘地は十分にある。

## 革命と頭

河に橋をかけるに、英人は鐵筋コンクリートで、米人は鐵材で、獨人は頭でかけると謂はる。吾等は何を以て「經營革命」を行はんとするか。

## 青年よ頑張れ

### 國家亡びて國民ありや

一、軍備不充分なる國家が如何に悲痛であるか、考へて下さい。

世界に於て過去一ケ年間に亡びたる國家、また將に亡びんとする國家は、驚く勿れ左の十四ヶ國である。

オーストリア、ハンガリー、チエッコ、アルバニヤ、ポーランド、デンマーク、ノールウェー、オランダ、ベルギー、ルクセンブルク、リトアニア、ラトヴィヤ、エストニア、フランス。

一、國家が亡ぶれば、其國民は萬事終りである。敵の奴隸となつて働かなければならぬ。自由もなければ、何等の權利もない。無論金持ちにもなれなければ、立身出世も出来ぬ。永久の労働者である。青年諸君、それで我慢が出来るか。

故に吾々はどんな不自由をしても、どんな苦勞をしても、軍備即ち、飛行機や機械化部隊を十分整備し、米國や、露西亞から侮りを受けぬ様にしなければならぬ。

## 國家の要求する苦勞

一、吾々は國民として、どんな苦勞をすればよいか、極く卑近の實例を述べん。

1 ビールが飲みたい時は

ビールを作る麥が足りない。またビール瓶を作る曹達や鹽が足りないで、國家は非常に困つて居らるゝから、なるべく飲まない様に、皆さん頑張つて下さい。

2 お米に外米が入つて居るから、マジイとか、お腹の具合が悪いとか、不平を謂ふてはならぬ。今年はお米が足らぬので、政府は外國から買求め「國民の皆さんに腹だけは満腹させたい」との親心から、一生懸命に苦心して居られます。

でありますから、諸君は此際贅澤を謂はない様に、また不平を謂はない様に、頑張らなければなりません。

3 衣物を作る棉も、スフを作るバルブも、洋服を作る羊毛も、靴を作る牛皮も、皆な外國から、買ふのであるから少々不自由でも我慢して下さい。

そしてなるべく新調をやめて、古いものを修繕し、大切に使つて下さい。體裁が悪いとか體面が保てないとか謂はないで、國家が生きて行く上に必要であるから、強く頑張つて下さい。

4 靴の如きは、どうしても使へなくなつたら、下駄をはいて下さい。日本人が下駄をはいたからと謂ふて、恥かしくはありません。男らしく頑張つて下さい。

一、以上の様に、私共の日常の生活に或程度の我慢をする事が、國家の要求する「生活改善」であり「消費節約」である。



今迄の様な我儘の生活に比べると、多少窮屈で自由の點もあるが、皆さんの一寸した節約や改善で、國家が生きて行く上に絶対に必要な、飛行機や、タクシーが出来るのであるから、どうか暫くの間、我慢して下さい。

私慾(酒、女、金、物)即ち、私の慾望を制する事は、人間として相當の苦痛であるが、勇氣を出して頑張れば、出来ぬ事ではない。

國が亡びてから、いくら頑張つても、それは駄目である。今の内に男らしく頑張つて、私慾を制して下さい。

### 青年の任務

目下、國家は萬事を犠牲にし、全力を擧げて支那事變の解決に猛進して居る。

苟くも蔣介石を援くる者は、何處の人であらうが何處の國であらうが、遠慮なくやめて貰ふ事に決心せられた。随つて、これからの東洋は、一層多事多端である。

舊い思想の人は、儲かるだけ儲けんとするから、國法を犯して迄も「闇取引」をするのである。國法を犯して金儲けして、男性的愉快があるか、多分心配で夜も寝られぬであらう。闇取引して、警察に呼び出され、自殺した人さへある。お互は慾に眼がくらんではならぬ。

今日の様に、物によつては、いくらでも儲かる時節に、其儲けを遠慮する事は、商人として、仲々六ヶ敷い事であるが、それを我慢して下さい。國家が生きて行くのに必要とあらば、止むを得んではありませんか。男らしく勇敢に私慾を制して、頑張つて下さい。

國家がつぶれて、會社が存在するか。お互の生活が安全であるか。

### 學問なきを憂ふな

一、大學を卒業して、相當の知識がありながら、智慧に乏しき者多きは、國家の大損害である。本人も

る。

そして、この多事多端の東洋を、ウマク料理するのは、青年諸君の仕事である。随つて、諸君の夢は益々大きく、諸君の行動は勇敢其物でなければならぬ。

### 商業青年と國策

商賣人の皆さんとして、どうすれば國策に添ふ事になるか。

一、諸君の取扱ふ商品は、國策に添ふて居るか、例へば

- 1 高價なる贅澤品はないか、
- 2 模様とか柄が、華美ではないか、
- 3 外國の原料を以て作つた商品を、取扱ふては居らぬか、

二、暴利をとつては居らぬか、吾々が、生活に必要な利益を生む事は、商人として當然の事であるが、三割も五割も儲ける事は正しくない。

不幸である。

諸君の内には、小學校だけ卒業した人も多からんも、中等又は高等の學校へ行かなかつた事を、決して悲しんではならぬ。

一、學問知識に乏しきも、自分の智慧を製法して成功せる者は、比較的が多い。

### 實例

- 1 日本の大實業家たりし、馬越恭平、淺野總一郎、大倉喜八郎、大川平三郎、安田善次郎、根津嘉一郎、皆大學卒業者ではない。最高の智慧者であつた。

2 文部省の調査に依ると我國大會社の課長や社長の半分は、小學卒業生である。

3 米國の大會社の社長百人の内、九十八人迄は外交員出身である。

4 ナポレオン、ヒットラー、豐太閣、何れも、學問知識の持主ではない。最高の智慧者であ



る。

一、然らば、智慧はどうして製造するか。  
天から自分に與へられたる特殊の才能を發見し、之れを活用して毎日の仕事を熱心にやれ、さすれば各人特有の智慧を製造する事が出来る。この智慧は、他人は絶対に眞似が出来ぬ。故に其商店や會社になくはならぬ人物となり得る。随つて主人や社長が、其社員を重く用ゐる。益々智慧が出来るから、其人は將來主人や社長に必ずなれる。

### 大夢を持つて

一、今日の青年には、大きな夢が足らぬ。  
卒業前の學生は、就職の事ばかり考へて居る。  
何處の會社へ勤めん、  
月給はいくらか知らん、  
勤務はつらくはないか、  
等に苦勞して居る。  
吉田松陰先生や、橋本左内先生の二十歳前後に持

つて居られた夢はそんな下らぬものであつたか。  
今日の諸君の持つて居る夢と比べて下さい。

一、ヒットラーが、今より十四五年前、茶葉服を着てペンキ屋をやりつゝ、ナチスの同志が僅か十數名に過ぎなかつた時、

「獨逸は必ず歐洲を支配する」と  
謂ふたさうである。彼れの大夢もさる事ながら、今日將に實現しつゝある。

偉大なる哉ヒットラー。彼れ自身も嘸ぞ痛快であらう。

一、今より約百年前、徳川の鎖國時代に於て、金澤の錢屋五兵衛は、驚くべき大夢を抱いて居つた。

彼は常に

「海上の太閤様になるのだ」と

口癖に謂ふて居つたさうである。そしてそれを實行した偉人である。

一、青年諸君、吉田松陰先生の如く、ヒットラーの如く、錢屋五兵衛の如く、雄大なる見識と、男性的氣魄

とを持つて、新亞細亞の建設に邁進せられん事を切に希望す。時代は將に、諸君の雄飛を期待して居る。

世界は目下。思想上にも、經濟上にも、軍事上に於ても、大變化が行はれつゝある。

この革命は我國を有利に展開する運命にあるも、さて、此絶好の機會を捉へ、我國が大躍進する事は、實際問題として、仲々の大事業である。私の如き老人では、思想的にも、體力的にも出来ぬ。青春に富み、元氣潑刺たる青年諸君の當然なすべき仕事である。

### 即戰即決主義

一、軍隊では、巧遅より拙速を尊べと教へて居る。  
物事を解決するのに「巧みで遅いのより、少々拙くても速い方がよい」と謂ふ意味である。

一、獨逸が唯今實行しつゝある作戦を、世間では「電撃作戦」といふて居る。また、ヒットラーの事を

「即戰即決」の神様の様にいふて賞めて居る。

一、今日の世界の様に、一晩の内に情勢が急變する時代に、あまり考へて居つたのでは、良い機會を失ふから、即戰即決でなければならぬ。

一、約四百年前、小田原城が豊臣秀吉に攻められた時攻撃するか、防禦するか、降参するかと、毎日毎晩會議をして居る内に、遂に落城した。愚圖々々して、物事の定まらぬ事を、今日でも「小田原評定」と謂ふ。

一年半の間に、七十八回も評定して、何にも決らなかつた會議が、我國にも最近あつた。

一、約八百年前、僧「親鸞」は、年九歳にして、既に「即戰即決」の事を悟つて居られた。其の意味を讀まれた有名の歌がある。

明日ありと思ふ心のあだ櫻

今宵あらしの吹かぬまにこそ

この意味は

今日決めた事は、今日實行して下さい。明日に延



ばしたら、今夜の内に、情況が變化するかも知れぬ。

右の歌は、九歳の子供の言葉である。實に立派な「即戦即決精神」である。

### 一、商業青年諸君

商賣人として最も大切な事は、機會即ち「商機」を捕へる事である。商機は電撃作戰の如く、迅速に來り、疾風の去るものであるから、之れを捕へんとせば、即戦即決でなければならぬ。

諸君の日常の決心、即ち賣るとか、買ふとか、或はイエスとか、ノーとかは、即時ハッキリ答へる事に改めて下さい。

過去の經驗や習慣に捉はれて

「調査して置きます」とか

「考へさせて下さい」と

いふ様な愚圖々々したスローモーションの人は、今日の時局を料理するに、最も不適當な人と信ずるものである。

### 眞似よヒットラー

新聞によれば、獨逸のヒットラーは僅か三時間半の會談によりて、チェッコを無血占領したのである。

ヒットラーは、昨年三月にズデーテンを無血合併し、九月にはオーストリアを無血合邦した。過去三回の無血占領が、六ヶ月目毎に行はれたのは偶然であらうか。

ヒットラーは、一見亂暴のやらに見えるが、この六ヶ月間に周密なる研究と準備が行はれ、その實行は最も大膽に最も卒直に疾風迅雷的に斷行せられたのである。

かくのごとく連續三回も無血占領の行はれしは、世界の歴史に曾てない、全く驚異的なことである。「戦はずして敵に勝つ」といふことは、實に六ヶ敷いことで兵學大家たる孫子の理想とせる言葉にして、ヒットラ

一の占領を以て嚆矢とする。

この活模範を滿喫せるわれわれは、如何に考ふべきや、徒らに感嘆に耽けることのみが能でもあるまい。吾人の日常の業務にこのヒットラー精神を活用することは出来ぬか。

すなはち賣らんがために宣傳をしたり、客よせの催物をやつたり、過當なサービスをせずして商賣は出来ないものか。もしここに賣らうと努力してもなほ賣ることの出来ない店員があるとしたら、それはヒットラーに比しいかなることが不足してゐるのか、三思三考しなければならぬ。

第一は、諸君の信用が十分であるか。

諸君に信用があれば、特に努めずとも御客様は自然に來て下さる。そしてその信用は諸君の誠意と商才とで製造することが出来る。

第二は、諸君の計畫（工夫）に新味ありや。

これはなか／＼六ヶ敷いことである。諸君の教養と著眼の良否と、過去の體驗とが基礎條件である。その

各々に就て諸君は晝夜を論ぜず、才能を磨かなければならぬ。

第三には、計畫に基く準備は十分なりや。

自分の才能でかならず實行し得る計畫（工夫）を立案せよ。

そしてその實行の方法手段について周密に思慮をめぐらし、聊かも落度のないやうに、關係諸方面へいはゆる「渡り」を付け、不賛成者や反對者のないやうに豫め準備しなければならぬ。

第四には、實行に當り斷行の勇ありや。

物事の實施に當りては多くの場合、中途で種々の故障が起り易いものである。第三者に依頼せる品物が時間に遅れたとか、急に雨が降り始めたとか、斯様な故障が起つても、知らぬ顔して豫定の計畫通り實行するだけの大勇がなければならぬ。凡人はかゝる際右往左往して、徒らに時間を浪費し、時機を失ひ失敗するものである。

第五には、その實行は勇猛果敢なりや。



實行のスピートが遅い、すなはちスローモーションなれば、實行中種々なる状態の變化を生じ、あるひは相手の氣持ちが變つたり、種々の事故が生ずるものである。スローだと當方にスキが出来、他人にそれを狙はれることになり通常は失敗に終るものである。

以上はヒットラーの無血占領を知り、その大成功を祝福するとともに、いささか所感を述べたに過ぎぬ。

青年諸君はこの上とも工夫をこらし、ヒットラーの精神を十分に汲み取り、それを吾人の日常業務に活用せられんことを切望す。

## 東亞の建設は青年の仕事なり

支那事變が新段階に入り、東亞獨立運動に國を擧げて邁進する時に當り、最も重大なる要素は我國青年の

の勇士でなくては之れが成功は六つヶ敷い。

内地に居つて東亞獨立運動に就て名論卓説を述ぶるも、それは犬の遠吠の如きものにして、恰かも蔣介石の長期抗戰の聲明の如く、無意味なる點に於て何等變るところはない。

徒手空拳の元氣を以て自ら現地に出馬し、東亞建設をなすにあらざれば其成功は望まれぬ。

故にこの國家の大事業を遂行せんとせば、勇ある青年自ら馬を陣頭に進め、之れが實行に邁進しなければならぬ。内地に安居し、言論にふけるは全く無價値である。この難事業突破に最も適當なるは、創意力に富み實行力旺盛なる青年あるのみ。

支那は我が國の十數倍の面積を有し、資源は無盡藏である。故に我が國は「持てる國」になつた。この持てる物資を有效ならしむるは青年諸君の任務である。即ち支那は青年諸君の雄飛する理想的の天地である。

青年諸君よ、なんの躊躇も要らぬ。萬難を排して大陸進出に邁進せよ、必ず成功せん。

勇氣と創意なり。

一面には、時局に不適當なる習慣を打破しなければならぬ。

そして既成の段階にある老人の經驗や思想を變革せんとするは「木によつて魚を求めが如し」で不可能の事なり。

頭が柔軟であつて、時流を理解して行く要素を持つた明快豁達な青年でなくては、新思想は受け入れられぬ。

自由主義思想と全體主義思想とは考への根柢に於て大なる差異がある。既成老人に、これを正解し、これを実行する事を要求するは無理なり。

過去數千年の歴史を見るに、改造とか革新とかは二十、又は三十臺の青年の仕事である。

維新の勤王志士は全部、血氣盛んの青年であつた。

吉田松陰先生は二十六歳、橋本左内先生は二十二歳と謂はる。

東洋獨立運動は天下の大事業である。故に不言實行

## 今日を頑張る

### 實業青年の天職は何か

戦地に勇戦せる幾多の將兵は、身を鴻毛の輕きにおき、あらゆる困苦缺乏に耐え、赫々たる武勳をたてた。

私情を捨て、公のために生命を賭してゐるだけに、頑張りとしては最高のものである。

この尊い頑張りこそ、商業に従事する青年に對し活きた手本である。銃後青年こそ、この心構へにて經濟戦の勇士として活躍しなければならぬ。

同胞が、折角血を流して獲た大陸經濟資源を、完全に把握することは、青年經濟戦士の重大なる任務である。

然るに今日の學校教育は、頑張る事を恰かも惡い事の様に、また妥協することを謙讓の美德として教へ



てゐる。その結果毒にも藥にもならぬ「中性的青年」が出来来る。青年の爲にも國家の爲にも莫大なる損害である。

今日、社會の要求する青年は、妥協を嫌ひ、正義に向つて突進する勇士である。また國命に對しては絶對に服従する丈の理性の所有者でなければならぬ。

國命を尊重し、國命の遂行に従事する事は、吾人の最大の名譽であり、幸福である。

而して、國命遂行に最も必要なるは「創意」と「忍耐」と「全力傾注」とである。創意即ち智慧を以て國命遂行の適正手段を發見せよ。そしてすべての摩擦を排除し、困苦缺乏に耐えなければならぬ。

頑張れ青年諸君！

ナポレオンが「最後の五分間」と教へてゐる通り、この最後の頑張りの如何によつて、多くの場合勝敗即ち成功不成功が決定するのである。

經濟戰は時々刻々變化する。例へば物資統制、物價統制、配給統制となつて、吾人の天職たる商業に逐次

肉薄しつゝある、決して油斷はならぬ。

また大陸進出に於ても、資金調整法や爲替管理法によつて送金は不自由である。通貨も毎日メマグルシク變化する。

支那人はボンヤリしてゐる様に見えるが、實は世界的商業のエキスバートである。吾人が彼等と競争は勿論、提携することも仲々困難である。

斯様に複雑し、而かも數多の考慮條件を持つこの難局を、勇敢に突破するには、青年特有の元氣と、創意の才能を以て、飽迄頑張らねばならぬ。

### 自己の天職を頑張れ

歐洲大戰も勃發し、支那事變も間もなく解決し、南方作戦が成功せば、國內の情勢が、自由主義の體制に復舊するであらうと考へる者や、希望する者が多い。之れは大なる誤りである。

國家が遂行しつゝある亞細亞の平和工作は、これからである。

吾人は益々自肅自戒して、この大事業に成功しなければならぬ。そして、青年の仕事としてこんな痛快な

事はない。故に今日の青年は、國家の方針に従ひ、幾多の困情を排除し、一旦決定せられたる國策に對しては、進んで協力し、その實行にあたつては、斷乎頑張らなければならぬ。

政府當局の行ふ政策に對し、兎や角批判をなすチャイナリストや、何々俱樂部の會員があるのは、甚だ遺憾である。現在の閣員は、批判する人々より確かに、「偉い人物」に違ひない。

國家が過去四ヶ年餘に亘り、遂行せる業績に徴しても、我が國は實によく頑張つた。故に政治、軍事、外交の事はこれ等の専門家に委し、商業に従事する吾人青年は、自己の本分に「全力を傾注」して正しく頑張るべきである。

### 英米問題の解決案

近來米國は、恰も英國の代理人の如き態度を以つて

我國に對してゐる。

彼の日米通商條約を破棄せるは何故であるか。

我國が先に滿洲國を統治し、今また亞細亞の平和工作に全力を擧げて斷行しつゝあるに對し、そは九ヶ國條約（一九二五年）に於ける「極東に於ける事態の安定を期し、支那の權利、利益を庇護し云々」の古證文に違反せる侵略的行爲なりと誤斷し、これを根源とせる「侮日思想」を以て、我國の發展を阻害せんとせる手段に過ぎぬ。

英米の希望せる、門戶開放、機會均等は、支那にある英米の權益を進展せんとする野望にして、表面は、門戶開放、機會均等の名文句を以て紳士的に要求せる如く見ゆるも、其本意は我國の亞細亞に於ける發展を阻害せんが爲め、二十數年來、蔣政權を積極的に援助し、以て今日の如く日支兩國を戰爭に到らしめ、尙且つ之れを長期戰に導いたのであつて、今更彼等の老獪さに驚く。

吾人は、亞細亞の平和を切望し、國力を擧げて之れ



に努力して居る。

そして之れを破壊せんとするものは、明瞭に英米の「毎日思想」である。

我國の「排英運動」の起れるは、英國が支那を援助し、我國の平和工作を邪魔し英國が目下支那より搾取しつゝある權益を、飽迄擁護せんとする英國の老獪精神を、我が國民が憎める反對運動にすぎぬ。

別言せば、英米が亞細亞を経済的に占領せんとする野望に對し、我國民の反對運動である。故に東洋の平和を害するものは英米の毎日思想である。

青年は、右の如き英米の野望を了解し、我國の國策を正解し、國論統一に協力し、眞に一心同體となり、天地に恥ぢざる平和愛好の正義に向つて、強く強く頑張らなければならぬ。

知れ、敵は國內にあり。

憤慨しロクな返事はしてくれぬ。

足の運びが充分であれば、例へ説明が下手であつても、あんなに度々來るのだからと、人情に負け、その誠意だけで結構といふことになり、出來ぬ相談まで出來るものである。三顧されて出蘆した「諸葛孔明」の例もある。

足の運びが多ければ、所謂こまめに機敏に働くことになる。脚の運びが少なければ、相手は満足もしなければ關心も持たぬ。こゝに「不足」と「満足」の差がハッキリ現はれる。

世の中に何の不平も云はず、不満な顔もせず、こまめに、機敏に立ち働かれて感服せぬ人はない。

### 大川平三郎氏の満足

こまめに機敏に立ち働いて上役に認められ、成功した人の例は多い。

會て實業界に大勢力を有し、關係會社實に六十社に及ぶといふ大川平三郎氏の少年時代に於ける働き振り

### 不足と満足

#### 信長と秀吉

秀吉が織田信長の草履取りであつた時、雪の降る寒い夜に、信長が草履をはくと暖かいので、尻に敷いたであらうと怒つた。後で秀吉が懐に入れて暖めてゐたことが判つて、それから大いに用ひられた。

秀吉は、主人の意圖をよく察知し、こまめに機敏に立ち働いたのである。實際に秀吉の如く、こまめに機敏に働かれては、誰れでも感服する。

「不足」とは足を運ぶことが足りぬことであり、「満足」とは脚の運びが充分なことである。脚の運びが足りなければ、成り立つ事も不成功に終り、相手の氣にも入らぬ。

例へば他人に或る事を依頼する時に、手紙一本送つただけで、足を運ばなければ相手は馬鹿にしてゐると

を紹介しよう。

大川氏は、埼玉縣の出身で、父は劍道師範であつたが、後上京して、今の米穀取引所の前身である。東京米店の仲買店を始めた。番頭に悪い者が居つて、間もなく破産した。大川氏は父の破産を見て「發憤」し、學校通ひをやめ、王子製紙工場の「給仕」となり、支配人の家へ同居させて貰つた。

氏は自分が成功して、一家を安樂にする爲には、先づ支配人の氣に入らなければならぬと考へ、毎朝支配人が起きて便所へ行つて居る間に、居室を綺麗に掃除する。會社へは他人よりも一時間も早く出る。行くとき直ぐ一番に蒸氣釜に火を焚きつける。工場は何よりも先に原動力が必要である。如何に大勢の職工が早く出て來ても、肝心の原動力の準備がなければ、機械は動かない。氏はそこに着眼し、先づ以て釜に火を焚きつけた。

その當時、王子工場には外國から技師が來てゐて、日本人に機械の操作を教へて居つた。氏はこの技師の



説明をこまめにノートに控へた。其技師が臨時に休んだ時でも、大川少年が居れば、機械は完全に動く様になつた。西洋人では言葉の不自由があるので、却つて大川少年の方が重寶がられるやうになり、段々とその工場には缺くべからざる人物になつてしまつた。遂には最末席の小僧が、一曜工場長の仕事をやるやうになつた。

大川氏が如何にこまめに、機敏に脚を運んだかに敬服する。

### 大橋新太郎氏の満足

人に物を依頼するのに色々の方法があらう。手紙で頼むのも一つの方法であり、電話で話すのも一つの方法であるが。一番よいのは、その人に會つて頼むに限る。

手紙では如何に文案を練つても、限られた紙面では自分の意を盡すことは困難である。假りに意を盡し得たとしても、相手がその返事を書くとき、十二分に考

究するから、聊かでも疵があれば「ノー」といふ返事を書く率が多い。

電話であれば。手紙よりも遙かに自分の意志を述べることが出来る。然もお互に話しあつてゐるのであるから、多少は問答が出来る。「ハア、承知しました」といふ返事を聞く可能性が多い。然し何分遠く離れ合つての會話であるから、こちらの眞剣な顔附も態度も見ることが出来ない。相手の氣持を察することも困難である。又相手も忙しい用事の途中で、電話にかゝつてゐるのであるから、うるさがる恐れがある。また「ハア承知しました」といふ返事を聞いて、いざ印を貰ひに行くと「實は君、昨日あの話を他の重役に話したら、止した方がよいといつたのでネ」などといはれることもある。勿論手紙で依頼するよりも纏る率は多いが、充分とはいへない。

會て話をすれば。こちらの眞剣味も通ずるし、相手の心を讀むことも出来るし、相手の納得のいくまで説明することも出来る。承諾を得れば、直ぐに印を貰へ

るから、人に物を依頼するには、直接會つて話をするに限る。

是が即ち「不足と満足」の分れ目である。手紙や電話では「不足」であるから相手が承諾しない。行つて會へば「満足」だから相手も承諾する。足の運びの多い効果が最も明瞭に現はれる。

大橋新太郎氏は、實際に身を以て足を運ばれる。或時、工業倶楽部で白木屋の重役會を開き、社債募集のことを協議した。その時、一緒に晝食を攝りながら、「大橋さんが三井信託にお電話下さると都合合なのですか」との話が出た。暫くすると氏は、他に用事があると謂はれて、食事の中途に席を立つて出て行かれた。私共は何處へ行かれたのか、別に氣にも留めず食事を終つて會社へ歸つた。

するとすぐ大橋氏が來られて「今信託會社へ行つて來た」といはれた。氏が晝飯の途中で席を立たれたのは、社債の事で信託會社に行かれる爲であつた。私共の話が聞かれて、即座に足を運ばれたのである。私は

このとき思はず頭が下つた。「満足」をこれ程までに實行される氏は偉い方だとツクヅク感心した。

### 光永星郎氏の満足

日本電報通信社の光永社長は、この足の運びの多いといふ點では、最も典型的な方である。

電通は、昭和十年に三十五周年の、記念祝賀會を催されたが、最初は日本廣告株式會社といつて、光永氏の起された會社である。

その日本廣告株式會社を起された當時、光永社長はその當時の煙草王、村井吉兵衛氏のヒーローや、サンライスの煙草の新聞廣告を取次がうとして、毎日々々訪問された。その訪問の度毎に名刺の傍らに第何回訪問と書いて來られた。それが五十回となり、八十回となり、遂に百回を越へた。第百十四回の訪問となつて村井氏も遂に根負けし、光永氏の熱心と努力に感じ、煙草の廣告を、同社に依頼することを承諾したさうである。



光永社長は、何故そんなに訪問したか。神佛さへ、百度詣りをすれば御利益があるといふから、人間にも百度以上訪問したら必ず効果があると信じて根氣よく訪問したのださうである。

廣告取りの外交でも、斯様に多く足を運ばれては、陥落せぬ人はあるまい。

### 外交と満足

生命保険の外交は、如何に足を多く運び、こまめに迅速にサービスしなければならぬか。

ニューヨーク生命保険會社のアブラハム・セフ氏——同社隨一の名外交員——の勧誘哲學の一節に、次のやうなことが書いてある。

私は自分の契約者が紹介してくれた見込客でなければ訪問しない。これを原則としてゐる。この人を訪問して「私は紐育生命保險會社の者ですが、XXさんの御紹介に依つて伺ひました」といふ具合に挨拶する。「今日は一寸忙しいから又後日に來て貰ひ度い」とい

はるれば、私は素直に退出し、日をかへて訪問する。私は「一度勝負」はしない。何度でも訪問する。

何度か訪問するうちに、相手が何か喋り度いといふやうな氣分の時がある。その時に、自分は坐り込んで傾聽する。聞き乍ら、この人には何ういふ風に話を切り出せばよいかと、こちらの作戦を工夫する。かうして私は成功を収めて來たのである。

又私は凡ゆる機會を見逃さず、誰にでもサービスをする。たとへ其の爲に自分の服務時間が延長されることがあつたり、廻り道になつても、足を運んで出来る限り契約者に對し、サービスする事にして居る。

このセフ氏の外交學の哲學は、つづめていへば、極度の「足の運行」である。何度でも相手が喋り度い氣分の起るまで訪問するといふのも、足の運行であり、契約者に對するサービスは過ぎるといふことがないといふのも、足の運び方の多いことである。

### 商業と満足

ゐる。

例へば、面倒なことを喜んで運んだり、望みの品物がなかつたとき、それを手に入れるやうな方法を講じたり、客には出来るだけ早く、出来るだけ退屈せぬやうに待遇したり、賣場の界限がいつもキレイであるやうに注意したりすることは、小賣店の主要なサービスである。此等は、小僧さんが極度に足を運ばすことによつて出来る事である。

「不足と満足」が、商店の盛衰に重大なる關係を有するには、今更驚く次第である。

ワナメーカー翁は「畑の最も良い肥料は百姓の足である」といつてゐる。味はふべき言葉ではないか。

### 馳走と章駄天

馳走とは饗應のことである。所謂電話一本で料理屋から料理をとつて饗てなすことではない。主人が心をこめて自ら材料を買出し、調理し、手づから客に配つて饗てなすのが本當の馳走である。字義通りよく走り

足の運びの必要なことは、獨り處世上に於てのみではない、商店の經營に於ても、會社の經營に於ても、皆同じである。

嘗てアメリカのダルトン計算器會社が、どの位の説明回数に依つて、機械が賣れるものかを調査した事がある。その結果は

説明回数

販賣割合率

八四回

一六

九四回

二四

九〇一回

一〇〇

九七七回

一一六

一〇五八回

一二一

説明の回数が多ければ多い程、販賣高の率が多くなつてゐる。こゝにも「不足と満足」との差異が明瞭に現はれてゐる。

足の運びの重要なことは、小賣店でも同じことである。あの店は感じがよいとか、買ひ易いといふのは、主として、その店員の足の運び方の多少にかゝつて



廻つて、その用意に奔走し、以て客に振るまふのが馳走の本義である。茶の湯に於て主人が自ら茶をたて菓子配るのも同じ意味である。

假令芋の煮たのと菜葉のお汁であつても、主人が自ら足を運んで調理した料理なら客はいかばかり喜ぶであらう。田舎の友人の家に立寄つて「手製ですが」といつて出された料理が、主人自ら畑へ行つて取つて来た野菜であり、その家の生みたての卵子であつたら、どんなにうまく、又感銘深く食べられるか。お互が時折経験することである。これこそ眞の心づくしの馳走である。

厨房に「韋駄天」の神を祭るのはどういふ意味か。韋駄天の神は増長天八將軍の一つで佛法の守護神である。ある時捷疾鬼が佛舍利を奪つて逃去つたとき、之を追つて取戻したといふ程よく走る神である。この神を厨房に祭る譯は馳走をするときに、この神が使ひ神となつて、よく走り廻つて、材料の収集もやり、調理もし、客の満足を祈る意味である。

斯くの如く、客をもてなすにも、足を極度に運べば客は満足するものである。

足を多く運ぶことは誠意を現し、足の運行不足は不誠意を示す事になる。

故に青年諸君は出来るだけ足を運行して、コマメに働けよ。必ず幸福が来るであらう。

## 知識と智慧

### 知識ありて智慧なきを恥ぢよ

青年の缺陷は、知識はあるも智慧に乏しい事である。それは教育の罪である。

學校に於ては、知識の注入に全力を注ぎ、智慧の製造を怠れり。而かも天性の發芽をツミ取り、缺點の矯正に没頭す。誤り之れより甚しきはなし。

青年は過去に於て、かく教育せられたる事を自悟せよ、この自悟早ければ早きほど、智慧の製造を迅速に

す。

### 智慧あるを喜び知識なきを憂ふ

な

修學不十分に於て、知識乏しき者よ、悲觀する事勿れ。

自己の天性を發見し、之れを武器とし、日常の仕事に専心せよ。さすれば、各人特有の智慧を製造する事を得ん。そして毎日これを培養せよ、然らば世事百般必ず成功す。安心せよ、無學者よ。

「ナポレオン」「ヒットラー」「豊太閣」何れも、學問知識の持主に非らず、最高度の智慧者なり。

## 青年の心的革命

從來の自由主義經濟機構に於て、知識を偏重し智慧を輕視せる傾き有りしは、事情止むを得ざりとは言へ本人にとつては最大の不幸であり。國家の爲めにも、大なる損害であつた。

學識ある青年よ、一日も早く、智慧の製造に熱中せよ。

智慧あらば、如何なる國難も突破し得べく、自力更生も容易なり、世界の大清を達觀せよ。平時か、戦時か、知識は平時にして智慧は戦時を意味す。目下の急務は青年の智慧涵養なり。



私は斯く考へる



## 學生の現在と將來

### 學生の現状

#### 一、修學法

學修は學生諸君の本職である。故に學修に専念しなければならぬ。學修法には下讀みと復習とがあるが、「下讀み」の方が大切である。

私は十三歳の時に、我國で初めての列車ボーイとなり、働きつゝ駿河臺にある大日本國民中學會の講義録により中等教育を修めた。代數も、幾何も、英語も、物理も悉くまる暗記であつた。十八歳の時、中學五年級の編入試験を受けたところ僥倖にも第一位の成績で合格した。

働きつゝ修學する場合においても、人間の頭腦には限度があるから適度に休養させることである。苦學

する者は多く睡眠不足で肺病になるから、私は晝間でも暇さへあれば、居睡りをして睡眠不足を補ふことにした。

伊藤公が明治維新の完成に際し偉大の働きをされたのは「葉卷」の御蔭であるといはれる。それは暇さへあれば葉卷を口にくわへて居睡りばかりしてゐられたからである。

私が中學時代には、英語の先生であるアメリカ人の家に書生して居つた。學校から歸るとすぐ三時から六時頃まで眠り、夕食を済ますと友人の所へ出かけて明日の代數の問題を解き、つぎの友人の所では英語を勉強するといふ具合に五六人の友人の家を遊び廻つて歸ると明日の學課の下讀みの概略は出來たことになる。そして十二時頃から毎夜二時間位各學科を精確に暗記することに努めた。

士官學校時代になつては、私の基礎的な教養がない上に、全生徒が寄宿舎生活であるから一日の修學時間が一定して居つて、豫習の時間が不足で、非常に困つ

た。

そこで私の「秣勉強」がはじまつたのである。人が一時間でやることを自分は二時間で成し遂げようといふ考へ方で、寄宿舎の消燈後秘かに既に出かけ、秣を被つて監視の眼を逃れながら勉強したのである。

また書生時代に「細引勉強」を行つた。すなはち寢る時に細引を足にク、リつけその一端を便所の入口に置き、家人が便所に起きる毎に細引を引張つて貰ひ、それで目を醒して勉強した。

中學時代には、十分間の休みの時にはかならず便所に入り、そのつぎの學課の暗記に費した。であるから一日五六回便所に入ることになつたのである。これを名づけて「WC勉強」と稱し甚だ尾寵な話であるが無我夢中で勉強した。

「苦學の要點」は、他人の遊ぶ時に眠り、他人が寢てゐる時に勉強しその時間も他人の二倍半を使ふのである。

#### 二、記憶の時期

下讀みを充分にすれば疑問も一つか二つ位となり、學校で先生の講義によりその疑問が解決すればすべてが了解出来るわけである。従つて的確に記憶をするのは學校で先生から説明を聞いて居る時に限る。一旦學校から歸り下宿屋で復習の方法によつて記憶せんとする考へ方は誤りである。二度同じ事を繰り返す事になり無駄である。

#### 三、自己の力の經濟的用法

世の中には割合に無駄をする人が多い。この無駄が多いか少いかによつて、その人が幸福にもなり不幸にもなる。いひかへると最少の努力を以つて最大の効果をあげるやうに工夫すれば、自己の力を巧に利用する結果となりかならず幸福が来る。

しかしながら人間は神や佛ではないから、各人各様に到らぬ所―缺點―があるはずである。これが效率的人力用法の唯一の著眼點であつて「缺點あるを喜び特長なきを恥ず」とは私の信奉する格言である。

ソクラテス、ナポレオン、家康公、東郷元帥はもと



より近衛首相でも、他人とはどこか變つたところがあ  
り、全く他人の眞似の出来ない何物かを持つて居られ  
るのである。一面には、相當の缺點を持つて居られる  
が、決して何人も眞似ることの出来ない「偉大なる特  
長」を持つて居られるのである。

そこで何人も有する種々の缺點を「修養」に依り是  
正せんとするのは無益である。缺點があるからこそ人  
間であつて、もし聊かの缺點もなければ神様か佛様で  
ある。

そもそも修養とは修め養ふことであつて、少しも削  
除する意味はない。すなはち修養とは自己の個性を發  
見し、これのみを養ひ修めて偉大なる特長を製造する  
事である。故に自己に「缺點あるを喜び特長なきを恥  
づ」といふのである。

また、學校教育において全科目に對し、ことごとく  
八點を取れと生徒に要求するのは、大なる誤りであ  
らう。それは所謂「平凡教育」であつて、日本全國民  
は、悉く個性を削り捨て、平凡の人間となれと要求す

るのと同じ事である。また、今日國家に必要な人材  
に乏しき所以もこれに原因して居るのであらう。

たとへば、諸君の中に數學なら決して先生に負けぬ  
といふ學生があれば、その生徒は偉才であつて、將來  
國家のためになる人であるから、たゞ數學だけを専心  
勉強すればよろしい。

先日第一銀行の明石頭取の話に「支那の或人が訪れ  
て、支那には蔣介石の様な偉人が居るが、日本に於け  
る蔣介石は誰かとの質問には全く當惑した」と語られ  
たのも、わが國教育の缺點を曝露せるもので、平凡教  
育の惡果であらう。これ識者間にも經濟界にも教育界  
にも政治界にも「人物」なきをかこつ所以である。平  
凡教育すなはち全科八點主義が、何故不合理かといへ  
ば、それは限りある人間の力を八方に分散する結果、「二  
兎を追ふ獵師一兎を得ず」となるからである。

私が中尉の頃までは、自己の力を分散し所謂八點主  
義にして使つたので、成績もあまり良くなく、精神的  
にも全く行き詰つたから、座禪や陽明學を學び、ある

ひは人格者を求めていはゆる修養につとめたが、いさ  
ゝかの効果もなく全然無益であつた。

そこで發見したことは、缺點があるからこそ人間で  
ある。缺點といふものはなほらぬものである。これを  
なほすことに努力するのは無益である。それよりか、  
自分の個性のみを極端に發揮することに勉め、私特有  
の何か特長を製造することに努力した。

即ち人間の力を  $MV$  で表はせば、 $M$  は、質量（素  
質）、 $V$  は速度（熱中）であるから、個性のみを涵養す  
れば素質は向上する故  $M$  は大となり、人の力は大とな  
る。また個性すなはち好きなことのみを實行するので  
あるから萬事熱中する。すなはち速度  $V$  が大となる。  
故に  $MV$  は急速度で發展し、偉大な力となる。これ  
が私を今日あらしめた主なる原因であらう。故に缺點  
をなほすよりは、自己の特長を培養する事を修養とい  
ひたい。

#### 四、修學の程度

學問はどこまで修めれば良いか。大學を出る必要あ

りや否や。私は中學程度でたくさんと思ふ。中學程度  
の常識があれば、どんな専門の書でも理解することが  
出来る。

貧乏人の子供が田畑を質に置いて、大學まで學ぶこ  
とは「無益な投機」である。赤兒より大學まで通ふに  
は普通三萬圓かゝるといはれる。苦しんで卒業しても  
就職の道は中々見附からぬ。不平が起る、赤になる。

また假へ職があつても、多くの會社の初任給は七十  
圓位であるから、學費の利息すら拂へぬ。利息も拂へ  
ず元金もかへせぬから無益なスベキエレーションをし  
たことになる。

文部省の統計によると、有力な會社の課長級以上の  
學歴は、大學卒業者と小學卒業者とは半々である。

われわれ重役の間でも、社員の大部分は中等程度出  
身者で充分であるといふ意見が多い。

社員個々の日常の仕事は、最近非常に經營が合理化  
され單純化されて來たから、天下國家を論ずるやうな  
大學出身者はいらぬ。随つて大學卒業者に單純化され



たる平易な仕事をさすから、本人が不平をいひはじめ  
る。故に本人も會社もともに不幸である。

要するに、たとへ大學は出なくても中學程度修學の  
常識があつて、就職後その職に關する専門書を研究す  
る著眼と努力があれば、かならずその人は成功するも  
のである。

青年にして、この無益な投機をなさず中學程度の專  
門學校を選ばせるものは幸福であり、また賢明なやり  
方である。

たゞし學問は、學校にゐる時だけで終るものではな  
い。われわれすらも毎日新刊書に眼を通さぬと時  
勢に遅れる。これからの社會は尙更頭の閃きと手腕あ  
る者を要求することを確信するから、青年は就職後よ  
り告別式に至る迄數十年間に亘り、機會修學法に努め  
なければならぬ。

### 學生の將來

#### 一、就職の要領

どんな職業を選んだら良いか。

要するに自己の好きな職業、すなはち自分の趣味と  
職業と良く合致することが最も重要な條件である。

ある青年が麻雀とレコードが好きであつたので、麻  
雀俱樂部か蓄音器屋を開業してはどうかとすゝめた。  
つまり青年の職業撰擇については、青年の生れなが  
らに有する趣味を生かす如く指導せねばならぬ。

「好きこそ物の上手」といふごとく、自分の好きな職  
業を選べばこそ前述のごとく M.V. が偉大になるから  
其青年の綜合力は大となり、かならず成功する。

一、いかなる會社を選ばるか。

たとへば、日本銀行と山田銀行とどちらを選ぶか。

日本銀行へ志望する學生は、天才と俊才ばかりであ  
つて就職すらも容易でない。たとへ入社しても將來多  
數の俊才社員の内から、自己が見出されることはほと  
んど不可能である。あるひは絶望かも知れぬ。山田銀  
行を志望する者は凡人が多いから、鳥なき里の蝙蝠の  
例のやうに、入社後比較的早く、自己が見出される公

算が多い。

故に自己の力に相應せる成るべく小會社を選ぶこと  
が成功の近道と思ふ。

二、諸君は幸福なりや

目下非常時とか躍進とか言はれてゐる。軍隊では兵  
が散兵線を敷き、目標に向つて前進することを「躍進」  
と言つてゐる。

これと同様に現在のわが國は躍進の趨勢にあつて、  
わが國力のすべての要素は内外を問はず充實發展しつ  
ゝある。

ことに貿易は最も目醒しい發展を見せて居る。四五  
年前に比べれば非常の大躍進である。斯様に貿易が異  
常の速度で躍進しつゝあるのみならず、わが國の産業  
もこれに劣らぬ速度で盛になりつゝある。随つて同方  
面にも多數の人物を要求して居る。かゝる時期におい  
て、學業を將に終へんとする學生は幸福である。

就職難がないから。

わが國が、明治維新よりこのかた今日まで、歐米人

により、擄取せられたる金額は百二十億圓といはれる。  
吾人大和民族は一致協力して、この擄取せられたる金  
額を奪還しなければならぬ。

三井物産にしても三菱商事にしても、わが國貿易界  
の代表として、歐米人と盛んに力闘してをる。また、  
輸入防壁を多年主張して、産業界に活躍される森蠶昶  
氏、朝鮮の野口氏、日産の鮎川氏等の名士はことごと  
く躍進日本の勇敢なる實行者である。

斯様にわが國は北守南進の主義の下に、非常なる熱  
意とあらゆる努力とに依り、素晴らしい速度と幅をも  
つて、躍進につぐに躍進をしてゐる。かかる時期に學  
業を終へ、就職第一線に立たるゝ若き學生諸君の將來  
は全く幸福といはねばならぬ。

故に學生はこの幸福なる時期を絶好のチャンスとし  
て、自己の力を有効適切に使用するごとく工夫し、明  
朗なる精神と活眼を開き、自己の趣味と合致せる職業  
を選び、國家躍進の爲に奮戦苦闘せられんことを切望  
する。



## 私の好きな人

### 學生の現状批判

私は二十年も軍部に居つたので、人を殺すこと、いはゆるチャン／＼バラ／＼をやることは一人前であるが、百貨店などで商賣をすることは下手である。

百貨店のお客は婦人が主體であるから、極く卑近に言へば、女の方を口説くのが上手でなければならぬ。武骨な私にはそのやうな手品は出来ない。學生諸君は近く卒業し社會の各方面へ就職するのであるから、會社や銀行やの重役はどういふ青年が好きかといふ話をしてみたい。

#### 一、學校教育か、徒弟教育か

學校教育よりも徒弟教育の方がよいといふのが、多くの重役の考へ方である。參謀とか企畫とかいはゆるスタッフマンには、高等教育を受けた人が良いのである

が、一般の社員には高等教育は寧ろ無用有害である。

軍隊においても、何萬人かの兵に師團長一人と若干の參謀があればよろしいのである。その一人か二人しか必要のない高級幹部の要員として、社員全部を高等教育を受けた人で充當するといふことは、大變な損失である。

また一方においては、會社に於て、學生から一人前の社員に養成する爲めには、三年の月日と三萬圓の金がかゝるといはれる。従つて會社としては大變な負擔である。目下そんな餘裕のある會社は少い。

筈を持つたり雑巾をかけたたりすることは、青年社員の立場からいへば、精神的の大きな不平である。折角崇高なる學理を修めながら、少しも之れを利用する事の出来ない悩みが大きい。然しながら、はじめから青年社員のポイントに合ふやうな仕事をさせては、會社は忽ち破産をする。

従つて中等教育を受けた者を採用し、段々下の方から仕上げ、その中で頭の特によい者を參謀にするの

が、相互に過ちが尠くて一番よい方法である。私の知つてゐる範圍の重役諸君は大體同じ意見である。

會社の方の不平は、高等教育を受けた青年には感謝の念が足りない。中等教育を受けた者を段々仕込むと「會社の爲に」「店の爲に」働くといふ觀念が非常に強くなる。

報謝の觀念の薄い人は、會社に最も大きな損を與へる人である。これが、今日の學校教育の最大缺陷である。

私は元來大學無用論者である。その理由を詳述することは本書の目的でないから省くが、一應考へて終しよ。

すくなくとも私自身は、法律とか經濟とか簿記とかいふものは、一回も習つたことがない。それでゐて現在の執務には大きな支障は來たさないのである。

#### 一、投資と學生の責任

大學生に對し大學無用論を述べれば、大學生の行き場所がなくなる。行き場がなければ「ギャンブル」にな

るより外はない。それは學生諸君が悪いのではない、文教の指導精神にも、社會の機構にも幾多の缺陷がある。また父兄にも大きな認識不足がある。諸君の父兄は無益なスベキュレーションをしてるのである。永久に元金も金利も返し得ない投資をしてゐる。

田畑を賣つて青年を東京に遊學させ、いざ卒業といふ場合に適當の就職口がない。諸君を赤兒よりこれまでにする投資の總額は約三萬圓といはる。

學生は月謝と下宿料との外は金はいらぬと思ふであらうが、東京では、空氣の外は全部金がかゝるのである。

金利もとれないやうな無益な投資をした父兄には實に御氣の毒である。

この投資に對する學生諸君の責任たるや實に重かつ大である。

### 新體制の就職問題

一、赤裸々に返れ



まづ自己に些かの粉飾も施してはならない。赤裸々に自己を發揮しなければならぬ。自分は、色男ではない。学校の成績もよくないといふ自己を認識して、自力で運命を開拓せよ。

所謂夢を求めて就職運動をするが如きは、男子の風上におけぬ人物である。

白木屋では、社員を採用するに、重役の推薦では採らないことにしてゐる。試験だけでもしてくれといはれても、それもしない。八の力のを十の力に見ては、會社も當人も双方の損であるから。

二、自己を發見せよ

他人に自己を發見せよといふ前に、私は自己をどう見てゐるか。

なぜ軍人を罷めたか。私は列車ボーイ、驛夫から今日になつたのであるから人間が下品である。それで軍部では憎まれ者であつた。下品の上に、少し過激な性格があつたから。近衛の將校から嫌はれた。然し私は腕も相當にあり、機敏の點においては人後に落ちない

ことを確信して居つた。また一面には、執着心に乏しく且つ八方美人主義の方であつた。この性格が將校には不適當であつて百貨店の業務に適したのであらう。白木屋が更生したのも、其爲めではないかと想像してゐる。

だから事業の性質と自己の性格とがピッタリと一致することが成功の近道と考へる。

三、悪癖を活用せよ

品が悪いといふので、直そうと修養するのは無駄である。

修養とは修め養ふといふことで、削つて捨てる意味ではない。自己に缺陷があるからといつて、悲觀する事はない。お釋迦様でない限り缺陷があるのは當然である。その缺陷を直そうと努力することは、無益である。自己の缺陷は缺陷として捨て置き、自己の才能すなはち機敏ならば機敏といふ點を活かし増すことが修養である。天性は最も強い性質であるから、滅却することは困難で、増すことは容易である。



自己の特長と缺點とを同じ高さに持つて行くことは不可能である。無益なる努力である。これはいはゆる「舊式の修養」である。缺點を顧みず、特長では日本一、世界一といふやうにすることが、修養の着眼である。

人にはそれ／＼いろ／＼の性格があるから、一億萬の國民を打つて一丸とした場合、そこに一つの立派な風格が出来上るのである。それを學校の先生は全生徒を同じやうな人間にしてしまほうとする。このやうなレベル教育を私は排撃するのである。

四、如何なる會社を選ぶか

百貨店ならば白木屋を選ぶか三越を選ぶか、銀行ならば横濱正金を選ぶか山田銀行を選ぶか。多くの人は三越や正金の方を希望する。しかし私は反對である。平凡な人間は、正金銀行などに入つても何時までも「うだつ」が上らない。

たとへば三井物産へ入るとすれば、一番で入れれば格別であるが、下の方で入つたのでは何時になつても駄

目である。五十人一緒に入つたとすれば、その入社した時の順番は何年先になつても大體同じである。各年次の一番か二番が大體に於て、課長や重役になるのであるから、四十番位で入社した者は永久に下ツ端である。こうなると人間として一通りの不平が起るから、大勇が引込み小勇があばれだす、自分はず／＼地獄のソコに下る一方である。

男子はむしろ鶏頭となるとも、牛後となる勿れといふ古言は眞理である。

私が白木屋に入社したのは、一般の人と少々動機が違つてゐる。

大正十二年十月頃、報知新聞に「五大百貨店四大百貨店となる」といふ見出しで、白木屋が落伍したといふ記事が出て居た。私はそれを見て、社長の所へ遊びに行き、氣の毒だから、株を買ひませうと云ふことから、だん／＼顧問になつてくれ、囑託となつてくれといふことになり、月に一遍の出勤が週に一遍となり、午前中だけでも来てくれといはれたのが、とうとう人



情まけして営業部長に就任したのである。

私はその當時、自分で自動車販賣會社を經營してゐて、毎月一萬圓内外の黒字を製造して居つたので、今更白木屋へ行く必要はなかつたのであるが、人情まけで白木屋に入ることになつたのである。

私のは動機が違ふから別である。學生諸君は「入り易い所に入る」のが良いのである。彼奴が何處へ入社したから、俺は此處へ入らなければならぬといふ考へ方は、出發點においてすでに過つて居る。あたかも鐵筋コンクリートの壁を拳で撲るやうなものである。私ならコンクリートも撲らなければ暖簾も撲らない。たゞ破れかゝつた壁に向つて突進するのみである。

### 五、就職出來ざる時の善後策

いよいよ就職ができなければ自力開拓である。仕方がないから、巡查になるなり、一膳飯屋をやるなり、あるひは夜店商人をやればよい。

實際は就職などせずによつて一膳飯屋か夜店商人になるのがよい。一年位こんな仕事をやつて、貨幣價值や

人情の有難さを知つてから會社に入るのがよい。そうすれば私のいふマルクスボーイを、すなはち、理屈だけしか知らない學校出の缺陷を一蹴することができて「論より證據の人」となり得るのである。

### 就職後の世渡法

#### 一、自己を宣傳せよ

會社へ入つてからは、自己宣傳をすることが必要である。上役の人に自己の存在を認めさせなければならぬ。それも口や贈物で宣傳したのでは駄目である。俺は學校を一番で卒業したんだ、とても秀才なんだと宣傳しても駄目である。論より證據、會社の仕事の實績で示さなければならぬ。砂上の空論は嚴禁である。

#### 二、責任を知れ

第一に、自己の責任を知らなければならぬ。くだいていへば責任を進んで買つて出るのがよい。

成功は他人におつつけ、失敗は俺がしたのだと買つて出るだけの元氣がなければならぬ。

また上役が何か困つてゐる時には、私がやりませうとまづ引受けるのである。そして其實行の手段は寢て考へるのである。

商賣にしても、委された範圍内において、損得何れの場合でも進んで責任をとるといふことは、男子の本懐とするところではないか。

### 三、上役に頑張れ

諸君が會社に入つて一番まづいことは、菓子折を持つて上役の所へ行くことである。こんなことで誤魔化される上役はゐない。

上役に頑張るといつても、自分が正しいと思ふこと、會社のためになることを頑張るのであつて、無暗に上役に反抗せよといふのではない。

私が軍部にゐて最も可愛がつたのは「いや、斯うではありませんか」と、頑張る部下であつた。今日でも「これは斯ういふ考へで立案したのです」となかなか頑張る社員があるが、その人は有望な青年である。時には、「よし委した」と言つてやらせることもあるが、

時には「馬鹿！」と怒鳴りつけることもある。しかしその時でも腹の中では社員の心勞に對し手を合せて拜むのである。怒つた後で直ぐその案の通り命令して實行させる事もある。

#### 四、物事を逆に考へよ

かうすれば儲かると薦める人がある。そう薦める人は何のために薦めるのか。先方が儲かるためではないと一應は逆に考へねばならぬ。また一面には他人の躊躇することを買つて出るだけの「つむぢ曲り」が必要の場合もある。

戦争の時には、勝つた場合、負けた場合、勝負のない場合と三つの場合を奥行深く豫め研究し深謀をめぐらすのである。これを「逆モーション」といふ言葉で表現したのである。

#### 五、精練された正直



學校あたりでいふ正直、または宗教家の教へる正直は「村長の正直」即ち「損をする長」になる正直である。正直は須らく精練された奥行のある正直でなければならぬ。

桂首相は、奥行のある正直がお上手であつた。

明治三十六年六月十八日の閣議に於ていよいよ日露開戦を決意せらるゝと、翌日から、急に弱音をふき始め、新聞にて露西亞とは戦へないと逆に宣傳し、帝大七博士の上奏文といふやうな大問題まで惹起したのであつたが、その間密かに軍備を整へ伊太利から日進、春日といふ優秀なる軍艦を買つたりされたのである。かうして七ヶ月間、國民には逆に宣傳し、國民に反露主戦思想を煽つて、つひに開戦して大捷を博したのである。

是などは、精練された奥行のある正直といふのである。

自慢話になるが、私がフォードの代理店をはじめた時は、ちようど大震災の直後で、自動車は需給の關係

上定價の二割も三割もプレミアムがついて居つた。私は斷然定價販賣を決心し、お客様に仕入傳票を見せて一割のコミッションを頂戴する方法で營業を開始した。ところが五十七番目の代理店が一躍全國第一となり、高速度の發展をしたのである。これもある意味の正直さであるし、また逆モーションかも知れない。

#### 六、創造の力

つぎに必要なのは創造の力である。これは傳記または歴史を研究し、それを焼き直して活用すればよいのである。結局巧妙な藥劑師になるのである。

成功した人の傳記を研究して、その精神をつかみ、現時の社會情勢を加味し、自己の性格に合致せしめ、自分の獨力で其難局を突破し得る方法を探し出すのである。

私の經驗ではこの方法が一番容易で效果的である。

#### 七、努力と成功

努力と成功との面積は同じである。努力は小さきみな線となつて連続的に上つて行き、成功は中々來らず

突然爆發的に現はれるものである。

今日五だけの努力をしたから、明日は五だけの成功が現はれなければならぬと、努力と成功とを交互に求める考へ方は、永久の日給取に過ぎない。

成功を天運と考へる人があるが、創意なくしては成功は得られないものである。

#### 八、自己の能力の經濟的用法

多くの人は、金も名譽も、女も家も何でもかんでも一時に得ようとし、自己の能力を、一時に各方面に使ふ。私のやり方はこれと全く反對である。全智全能を一箇所に一時に集中するのである。これが自己の能力の經濟的使用法と考へる。

子供が十錢貰ふと、アンバンも買ひ度い、玩具も買ひ度いと、色々な物を買ふから一つも満足出來ない。

成功する人と成功しない人とは、その人の力においては左程違ひはない。違つてもそれは紙一枚の差である。それ故自分よりも偉い人がその力を半分使つてゐる時に、(私の力がその人の全力より二割がた少くと

も)、私は自分の全力を舉げて事に當るから、その人は五の力、私は八の力となりかならず勝つのである。自己綜合力の全部を一時に一事に集中して發揮することが必勝の要訣である。

私は過去何十年の間、故郷へなどろくろく文通もしないで、全力を事業に注いでゐる。それにも拘らず親戚、知友から嫌はれた事はない。

「孝」とは身體が健康で事業に成功することである。世にいふいはゆる孝は、低級な孝である。「健康で成功」する間は誰が何といほうとかまはない。成功さへすれば自づと人は寄つて來る。下らぬ心配は無用である。

### 機會修學法

働きつゝ勉強する方法はないか。働く者は本を讀まなくてもよいか。學校で教つた事が其儘社會でやくに



立つか。

私の體驗を基礎とし、苦學の仕方と、職業と修學の關係に就いて山田式見解を述べん。

### 何をしに生れてか

まづ第一に、吾々は何をしに此世に生れて來たのであらうか。

人により種々異なるであらう。學問をする爲に生れて來たのか、あるひは働くために生れて來たのか、あるひは樂しむために生れて來たのか。漫然とこの三つを悉く求めんとする人もあらう。斯様な人は必ず失敗する。

それはあたかも十錢の白銅を一個持つて白木屋の食堂に行き、おしる粉を喰べたい、お壽司も喰べたい、果物も喰べたいと言ふのと同じ理屈である。それは無理である。

### 人生を樂め

は僅か十五年位しかない。それで、人生を終つてしまふ。樂しむ時間は全然ないことになる。これほど人間と生れて不幸なことはない。

### 修學と學者

しからば何ういふ人が學問をすればよいか。學問そのものに趣味を持つて居る人、言ひ換へれば道樂に學問をする人である。マルクスが何うとか、英米の某博士が何う言つたとか、解りもしない屁理屈を捻繰り廻して、それを玩具にして、樂める人は學問をするのが良し。

### 働く爲の修學

私共は働く準備の爲に本を読み、かつ考へるのである。決して學問を學者のやうに玩具にするために本を読み、考へるのではない。だが、學問に興味を持ち、且つ一生涯學問するだけの財産に餘裕のある人はまた格別である。

吾人は人生を樂しむために、此の世の中へ生れて來たと思ふ。人生を樂しまんとするには、まづ働かなければならない。人生を有意義ならしむるため、また能率的に働くためには、學問をしなければならぬ。

### 人生は四十五年

人生五十年といふのは昔の話である。今日我が國の平均人生は四十五年である。人生を四十五年とすれば私はもうすでにその終點に達したのである。

世の中の多くの人は、遮二無二に學問をしたがる。學問さへすれば出世する。それが孝行であるかの如き誤認がある。だから先祖傳來の田畑まで賣つて修學するのである。それで大學を卒業するのに廿六七歳迄費す。それから白木屋のごとき會社に這入り、實習期間を三ヶ年とすると三十歳位までは一人前になれない。それから十五年位経つともう一生の終點に行つてしまふ。一人前になつてから働く期間は僅々十五年位しかない。生れてから三十年間も勉強に苦しんで、働くの

私共のやうに貧乏の家に生れた者。我が國のごとく人口が過多であり、しかも近代工業資源の何も無いやうな貧乏國においては、學問をなすために先祖傳來の田畑迄質に入れて子供に學問させる必要もない。また學問をする必要もない。

### 大學の改造

この意味において私は大學改造論者である。ことに學問の中でも一番不經濟的なものは語學である。外國語の學問である。

明治維新前後においては、外國語の勉強も必要であつたであらう。當時は外國語が讀めなければ、法律も醫學も科學も學ぶ事が出来なかつた。然るに今日は日本文の書籍が澤山作られてゐる。我が國における學問が非常に進歩して、外國からも留學生が澤山來てゐる今日の時代において、何を苦しんで英語を學ぶ必要があるか。

私は英語で約十七年間苦しんだ。十七年間も苦しん



でゐながら、外國の新聞一つ讀むことも出来なければ外人としやべることも出来ない。アメリカへ行つた時我國に於ける語學の練習ほど無意味で不經濟のものは無いとつくづく感じた。

私はアメリカに行つた時、日本語で通じて來た。中學生が英語で如何に努力し、如何に苦るしんでをるか。今回陸軍諸學校の入學試験に語學を廢されたのは先見の明ありと言ふべきで、全然同感だ。

これからの青年は、吾々が語學に費した力と時間を以て、好きな本を讀み心身を鍛鍊する事が出来るのである。こんな幸福な事はない。

### 大學卒業を早めよ

我國の學校に於て、外國語の教育を廢めれば、大學の卒業は五年以上早くなる。

この不經濟な學問を我が國から除けば、腦力の經濟は勿論學習の時間を短縮することが出来る。

中學程度の學習をした青年は、最も良き程度の學問

で一人で一日二火分の仕事をすることになるから、なか／＼その努力が續かない。體力がこれに伴はない。途中で挫折するか、肺病になる。

### 二兎を追ふ者は一兎も獲ず

昔の言葉に二兎を追ふ者は一兎も獲ずとある。すなはち晝間勞働して夜間學校に通ひ、あるひは晝間學校に通つて夜間勞働する。生活することと學問することの二つの難事を同時同刻に行ふといふことは元來無理である。頭が非常に良いとか、體力が無敵大であるとか、何か特殊の理由があるか、または僥倖とか運とかいふものが加はつてはじめて成功するのである。

私が小學校高等二年の時、京都で學修中の兄がフランクリンの自叙傳の譯本を、或る冬休みに持つて歸つて呉れた。それを七回も繰返し繰返し讀んだ。何だか自分にもフランクリンの苦學の眞似が出来さうに思へた。然し私はフランクリンと異つた方法で苦學しようと思へ、一つ一つ目的を區分けする方が、實行性があ

をした青年と言ふ事が出来る。即ち一人前の働きをするに充分な豫備智識を持つてをる青年である。

斯様な人はこれ以上學問をするために專問に學校に通ふ必要はない。働きつゝ修學すればよい。

### 若學の仕方

第二は、勞働と修學の共行に就いて述べん。所謂苦學生活の仕方である。

私達が少年時代の苦學の仕方は、廿歳前後の青年が夜間人力車を輓いて生活し、晝間學校に通ふ。あるひは新聞配達や牛乳配達までして通學するといふやり方が非常に流行した。苦學する者自身も非常に名譽と考へてゐた。

その當時の世間における成功談は、この努力一點張りの話であつた。すなはち遮二無二の努力主義が青年の進む可き唯一の途であつたのである。

しかしながらそれは萬分の一か千分の一位しか成功しなかつた。晝間勞働して夜は通學するといふやり方

り成功すると思つた。

### 勞働と修學を區別せよ

私の生家は貧しく、兄は中學に就學したが、四男坊のわれわれには到底學費が出ない。

兄の學費を得るために僅か十五圓で賣つた田を、最近四百五十圓で買ひ戻したが、その金の大部分は學問をせぬ私が出した。

私が小學校を卒業した當時の苦學の仕方では成功者といはれる人は、皆此の勞働と修學とを同時同刻に行つた人である。

私には、此方法で勉強する事は出来ないと思へたので、小學校卒業後は、直ちに師範學校に入學する。師範學校を卒業したら暫らく小學校の先生をして、高等學校の修學に必要な學費を貯める。高等學校を卒業すれば、中學校の先生を三年する。それから帝大に入學するといふやうに勞働と修學を區別して苦學する方法を考へたのである。



斯様な方法で、最も理想的に行けば、大學を二十八歳で卒業する事になる、拙く行つても卅歳で卒業するといふ計劃を立てたのである。

この修學法は、今日から見ても、良いやり方だと思ふ。物を區別して一つ一つコナシて行くといふ考へ方が何うして十三四歳位の頭から出たか、とにかく今考へても間違つてゐないと信ずる。

私は小學校を首席で卒業し、翌日から代用教員になつた師範學校に行くためには、先づ代用教員をやつて入學準備をするのが其當時の常識であつた。然し代用教員も僅か三ヶ月間でやめた。自分の性格が小學校の先生には適任でない事を發見したから。

### 労働と通學の兼行は無理

今から三十年前労働と修學を同時同刻にやるといふ苦學法が盛んであつた當時に於て、私が労働と學問とを一つ一つ片付けて行くといふ方法を考へ出したのは

教育法には不賛成である。

### 新時代の修學法

すでに相當の豫備智識を有する青年の、いはゆる新しい時代の修學法は、日常の職分奉公に際し其職分に必要なる事項のみを勉強する事である。すなはち職務上日々遭遇する事件毎に、直接關係ある學理を參考書により研究すればよい。前の晩に書籍により研究せしことは翌日直ちに應用出来る修學の仕方である。職務取扱上の疑問を、學理の研究により解決する方法である。換言せば職務と修學の一致である。

たとへば、傳票を整理するためには簿記學を研究する。商業簿記により傳票整理に必要な箇所だけを讀んで學問すれば頭によくはいいり、翌日直に活用出来る。なほ疑問が出てきたら上役に教を乞へばよい。

また、すべての事項を統計に求めて判斷するといふことは非常に良いことである。その統計調査を完全にするために統計學を研究すればよい。すなはち職務

全く不思議である今日でも私の考へ方が變化はない矢張り労働と學問とを同時同刻に行ふことは絶対に成功しない。青年諸君がさういふ考へ方をいま尙ほ持たれるならば、それは諸君の身體を壊すか、肺病になるか、脚氣になるか、あるひは所謂不良少年になるか、それとも出す入らずの人間になるかであらう。

然らば如何にしたならよいか。どういふ風に學問したならよいか、人生の終局の目的は人生を享樂する事であるから、人生を樂しむためには働き甲斐のある學問をしなければならぬ。

### 學校教育の弊害

今日の青年はいろ／＼の理想や良い考へを持つも、其多くは抽象的で確かりした基礎がなく、社會の實際を捕捉してゐない。それは現代學校教育のすべてが抽象的な學問であつて、一つ一つ確りした實際を掴むことができないやうに教育してゐるからである。

これは今日の學校教育の弊害であつて、私は斯かると修學の一致である。

### 讀書の注意

讀書の注意は、第一頁の緒論目次から終りまで讀んではいけない。はじめから全部讀むといふことは、結局讀まぬのと同じの結果に陥る。雑役を見學する時はまづ、雑役とはいかなる仕事をなすものなるやを研究し、それに必要な労働法や労働保險法とか労働爭議に關する労働法規や經濟等の參考書を讀め。また雑役を有効に運用するためには、統帥學に關する書物を讀まねばならぬ。

以上の諸準備を終りて後ち、雑役を實際に體驗せば其處に始めて學問の價値が表はる。

### 私の實驗

大きな會社を預つてゐると、いろ／＼法律上の手續に關する法規の智識が必要であるが私は民法や商法を教つたことがないから、家屋や土地の賣買の手續きと



か契約とかの機會を利用し六法全書を研究することに  
してゐる。

たとへば、土地の上には六つの權利があるが、平素  
の業務と離れて、法律書をいくら研究しても一向頭に  
残るものでない。しかし實地に即し事件に遭遇する機  
會毎に、これを研究せば深刻に頭に刻みこまれ一生涯  
忘れない。

また、社債發行の場合に、社債法や信託法を研究す  
るのもやはり機會修學法である。

當社にも大學を出た優秀な人が澤山居るから、その  
人達に各種の質問をなし、また信託法の参考書を研究  
しても、尙ほ氷解し難い點があつたら、安田信託や三  
井信託の幹部に聞いて、その目的を達する事にして居  
る。だから多大の経費と多年の努力を拂ひ、折角大學  
を卒業しても、就職後の研究の著眼が悪いと、大學の  
學問が無駄になる。

### 學問と職業の一致

理化を實行す。これが効果を偉大ならしむる爲めに、  
は毎晩の修學により、まづ自己の綜合力を増さなけれ  
ばならぬ。

### 早く重役にされる法

青年諸君は會社に於て先づ何を希望するか。

大學出身の入社希望者に對し

「諸君は大學を卒業した身分で、この會社に入社し、  
何になるのが目的か、早く重役になりたいか」と、  
私が問ふと、就職希望者は、何んだか難かしいやうな  
嬉しい様な顔をしてゐた。

「若し重役になりたいならば、如何にせば最も早く重  
役にされるか」

此質問に對し

「至誠を以て熱心に努力する」と答へた。そこで私が  
「君は不都合なことをいふではないか、いま居る三千  
六百人の社員は、ことごとく努力しないのか、至誠で  
はないのか」この反問で、入社希望者はアッサリ參つ

私はこの意味において、學問のための學問は價值が  
少ないと思ふ。事業に成功するには、單なる學問はか  
りでなく、經驗と學問との一致、すなはち學校で修得  
せる基礎的智識を土臺とし、夜間自己の職務に關する  
學理原則を研究し、翌日直ちにこれを自己の職場に活  
用せば仕事の結果は必ず良好である。  
斯くの如き方法で自己の手腕を磨け、然らば上役は  
必ず諸君を現地位にかねであらう。

### 自己の綜合力を増大せよ

機會修學とは、學問と體験とを一致せしめることで  
あるから、學理と實際の融和綜合といふことになる。  
これが今日の産業合理化とも謂へる。産業の合理化は  
結局、人の合理化である。人間の合理化を徹底しなけ  
れば、日本の經濟國難を救ふことは出来ない。

人間の合理化、すなはち私達重役をはじめ幹部が、  
まづ第一線の先頭に立つて活躍し、そして自己の頭腦  
と體力と智力と經驗との全智全能を發揮して産業の合

てしまった。

まづ今日採用されたならば、明日その會社に對して  
百圓の利益を興へ、明後日は千圓の利益を興へ、その  
つぎの日には一萬圓會社に儲けさせれば、その翌日か  
ら重役になる資格があるのである。もちろんそれには  
幾多の條件はあるが、三千六百人中より拔んで、成功  
するには、單に努力のみでは駄目だ。

### 努力は成功の絶対條件ではない

努力は、成功に必要なことではあるが。決して成  
功の唯一條件ではない。

建築工事に従事する土工は、非常な努力で毎日土を  
運んでゐるが、彼等はいくら努力しても、依然として  
土運びである。また學問をするのに、自己の職業に最  
も密接な關係ある學問を修學せずして、その仕事に何  
等關係のない學問をする人があるならば、その人は必  
ず不成功であり、かならず肺病か脚氣になることを確  
實に保證する。



すなはち一人二業主義となるから不成功は請合である。

### 獨學博士

自己の従事する業務の一つ一つを其日の内に、成就することが成功の近道だ。

ことに百貨店は、社會のすべてに關係を持つてゐるから、社員が勤務場所の變はるのを好機とし、販賣や事務を熱心に修學してゆくならば、其社員は最も良い經濟博士になれる。

斯様な考へ方で、毎晩修學すれば、いはゆる山田式たる一種獨特の學問を修得する事が出来る。それは決して他人が眞似の出来ない、非常に力強い獨創の學問である。この力強いものがあれば、世の中を渡るのに非常に樂である。

であるから、單に學問の切實をするやうな學校には行かず、自己の職業に最も密接なる學問を獨修し、それを翌日直ちに自己の職場に應用せよ。この方法は我し遂げることである。さらに別の言葉でいへば「失政の歴史を持たぬ」ことである。

毎日一錢づゝ貯へることゝ、一度に百萬圓を儲けることゝ、どちらが良いか。一度に百萬圓儲ける人は、また一度に百萬圓を損する人である。毎日一錢づゝ貯へることは非常に困難なことで、これを成し遂げる人は偉人である。「一日一善」といふ言葉もこれと同じ意味であらう。

私は四十歳の時、軍人を辭めて商賣人となり、失負の歴史を持たぬやうに努めた。故に一度に多額の金を儲けたことはない。即ち一度に大成功した事はない。私には出來ぬ。

### 無我は大勇

成功とは、高位高官に昇ることか、名譽、地位を得ることか、財産家になることか。

もし青年が斯様な希望を持つて、その目的を達しようとするならば、凡そ失望するであらう。こんな汚い

が國の國情に最も適する最善の苦學法である。いひかへれば、今日の青年諸君に最も適する修學法である。

### 成功の近道

#### 本日に成功せよ

富士登山をするには、九十九折に曲つた道を登つて行くのが正しい。近道といふと、富士山から降りる時に通る眞直ぐの道を登ることのやうに思はれるが、ここにいふ近道とは、決してこの間道を意味するのではない。

間道を登れば、一見早いやうであるが、早速高山病に罹り、かへつて遅くなるものである。龜と兎の例話のごとく、間道は決して近道ではない。一步一步正しき道を眞面目に前進するのがほんとの近道である。

これを別の言葉でいふと「本日に成功せよ」といふことである。働いてゐるその瞬間々々にその仕事を成私慾的な考へ方では、決して名譽や地位を得られるものではない。

「無我即ち大勇なり」の言葉のごとく、國家のため、社會のため、人類同胞のために己を空ふして働けば、自ら求めずとも自然に名譽を得られ、高位高官に昇れるものである。

先年の二・二六事件の際、重要な職にある人で逃げ廻つたものがある。これ等は天ぶらの高位高官であらう。御氣の毒だが再び世には出られまい。本人は嘸ぞ苦しからう。斯様な人は無論成功者ではなく大失敗者である。これに反してその時慌てず騒がず正々堂々と爲すべきことを勇敢に爲した腹のある人もあつた。平素の修養とか、覺悟とか、天ぶらか本物かゞ大事件に遭遇するとハッキリ分る。

また、金満家はどうしたら金を盗られまいか、毎日それのみに苦勞してゐる。泥棒が入りはしまいか、暴力團が來はすまいか、夜もロク／＼寝られない。それがために非常ベルを設けたり、番犬を飼つたり、書生



を多人数雇つたりして心配してゐる。高度の神経衰弱である。それが果して成功であらうか。人間はそんな浅墓なものではあるまい。

人間として成功するといふことは『健康にして幸福である』ことである。

## 健康 第一

人間として最高慾望は生存慾である。多病の人や入院の経験者は既に感得して居られるであらう。

また、親として一生忘れることのできないのは子供を亡くしたことである。親は朝から晩まで子供のことを心配してゐるものである。

であるから青年諸君は、陛下の赤子としても、親に對しても、衛生に注意し、暴飲暴食を慎み、健全なる身體を保有する義務がある。またそれが自らも最も愉快なことである。

然らば如何にして健康を保持し得るか。それはすこぶる簡単である。よく食ひ、よく働き、よく寝ること

なり、賣上も増せば悪るい氣持ちはしない。

他人が困難だといつた事を種々と苦心して突破すれば、少々重い神経衰弱も一度に飛んでしまふ。

## 正直、熱心、努力の價值

しからばその目的を達する爲には、如何にすればよいか。

正直で、熱心に努力すれば、目的を達するか。正直や熱心に努力したゞけで目的を達することはできぬ。正直で目的を達することが出来るならば、田舎の百姓のほとんど全部は正直であるから、その全部が目的を達し得るはずである。

ところが實際においては、目的を達し得ぬのみならず。相當に苦しんでゐる。努力熱心また同じ價値のものである。正直、熱心、努力は目的を達する一つの條件にはなるが、絶對の條件ではない。それならばどうすればよいか。

である。何故カフェーへ行くのが悪いか、何故酒を飲むのが悪いか、それは金錢を浪費するのみならず、睡眠不足となり、晝間働いた疲勞の恢復が出来ぬか、自然と身體が弱る、肺病になり易い、またともすると第三種の惡病に罹かる。

## 男の幸福

幸福とは、精神的の悩みのないことである。また常に愉快である境地も幸福である。芝居や活動を見て愉快になるのは安價な愉快であつて、男性的の愉快ではない。

苦境にありし白木屋を、とにかく今日の如き立派の狀態にするには一方ならぬ苦心をした。その苦心を何が慰めてくれたか。映畫か、芝居か、女か、酒か、決してそんな安價なもので男の心が慰められるものではない。他人が出来ないと言ふ事を、無事に成し遂げた時、すなはち自分の考へ通り難局を突破した時ほど愉快な事はない。また、現實に白木屋の評判が段々よく

## 修養の價值

私が少尉の頃は兵卒や下士の教育をしても、人後に落ちなかつた。ところが將校クラブでは、あいつは下品だと嫌はれ排斥された。丁度二十三歳の頃、自分自身も人格が上等でないと思ふ様になり、大いに人生を悲觀した。

今まで學問が出来、成績が良ければ成功するものと思つて居たのが、なぜ他人から排斥を受けるのか。これでは一生懸命に精神の修養しなければならぬ。人徳がなければならぬ、いはゆる五劫の光がなければならぬと考へて、陽明學とか、孔子とか、禪とかを勉強し、また其當時東京で名高い人格者や宗教家に直接話を聞いた。約七ヶ年間「所謂修養」に勉めたのである。これが二十八、九歳まで続いた。

斯様に修養に努力したら、自分の職業たる下士や兵卒の教育の成績は著しく下つて來た。二番となり、三番となり、七ヶ年も経つたら中位になつてしまつた。



一方、將校クラブにおける私の人氣は依然として悪い。人望がない。段々憂鬱になつてしまつた。

いろ／＼な本を讀んだり、哲學じみたことをやつてかへつて自己の腕は下り、憂鬱になり、人望は依然として上つて來ない。これが、七ヶ年の修養の結果である。

そこで、いはゆる修養の愚を悟り、修養といふものに反旗を翻へすやうになつた。それからかういふ熟語を作つた。

『缺點あるを喜び、特長なきを恥づ』。

それが二十八九歳の時である。爾來今日に至るまでこの自戒を唯一の神とし、主義としてやつて來た。その結果は却つてよかつたと思ふ。

### 特長を培養せよ

われわれは人間である。缺點があるのは當然である。缺點がなければ神様である。山田は神か、さにあらず普通の人間である。故に多分に缺點がある。しかし他

自己の特長のみを培養する事に努力する事が、國民としての忠義であらう。

### 一藝に秀てよ

『好きこそ物の上手なれ』

人間誰はでも好きなものが一つや二つあるものである。こゝに幾種類かの菓子を置けば、甲の人はこの菓子、乙の人はあの菓子と好きなものを取る。丁度それと同じやうなもので、顔の違ふごとく、お互の好みも違ふ。それであるからお互は、好きなことのみを勝手に氣儘にやればよい。すなはち趣味と職業を一致せしむればよい。

たとへば、キャッチ・ボールの好きな子供は、キャッチ・ボールを一時間でも二時間でも夕食を忘れてやつてゐる。これが本當の意味で熱心に努力してゐることになる。本人自身は熱心とも努力とも感じてはゐないが、第三者から見れば、非常に熱心に努力してゐると感心する。

人の誰れもが絶対に眞似得ざる何物かを持つてゐる。この特長でこの世に生きてゐるかひがあると考へる様になつた。

屁もひらず、沈香もたかぬやうな人間、悪いこともせず、善いこともせぬ人間は、居ても居なくてもよい人である。日本のやうに人口の多い國ではむしろ居ないほうが利益であらう。

プラス・マイナス・イコール・ゼロでは居ても居なくてもよい人間であり、プラスが五で、マイナスが四なれば差引プラス一であるから、この人は社會に必要な人である。これに反してプラスが三で、マイナスが四なれば、差引マイナスが一となつて、この人は社會に害毒を流す人だから、不必要な人間である。

人間はプラスとマイナスを持つてゐるものである。そのマイナス——缺點——を直すことは、修養ではない。特長を生かし、特長を養ふ事が修養である。修養といふ字には削る意味はない。修は修め、養は養ふことである。即ち培養することである。それであるから

第三者が見て熱心に努力してゐるなと思ふのが、本當の意味で、熱心に努力してゐるのであつて、自分の理性判断に基く熱心と努力はたかが知れてゐる。

自分の好きなことのみをやれば、無限大の努力が生れて來るものである事を心に感鳴しなければならぬ。

數學の嫌ひな子供に、家庭教師をつけて無理に勉強させるのが、普通の家庭のやり方である。不徹底な親に限つて子供の嫌ひな算術を十點にしようとする。子供に嫌ひな菓子を食へと強いるのと同じ意味だ。いくらすゝめても六點か、七點にしかならぬ。故に算術は放つて置き、其子供の好きなものだけに努力させればよい。

物の力は  $MV$  で現はされるが、自分の好きな物だけに努力すれば質量たる  $M$  が既に大きい上に、速度の  $V$  即ち熱心さが大きいから二十點でも三十點でもとれるのである。所が普通の親は總ての學科に於て八點の子供を作ること努力してゐる。

八點の人は、平凡な人である事を知らぬ親鹿馬であ



る。

一億の日本人が、總て平凡な人であつたらどうなるか。我國の躍進も出来ない。今日は歐米人よりも優秀なる人物を必要とする非常時代。外交にしる、政治にしる、經濟にしる、歐米より一步先んじなければならぬ。それには個人個人が一藝に秀でなければならぬ。

學問だけで立身が出来たのは、二十年前のことである。現在はいはゆる狂人、すなはち天才を必要とする時代である。八點の人を求めてゐるのではない。何處へ行つても『人物なきを如何せん』といつてゐるが、人物とは八點の人ではない。一藝に秀でた人、換言すれば天才家である。

天才は神から與へられたものである。神は公平である。神は才能を總ての人に公平に分配せらるゝのである。だが下さるものが各人によつて違ふ。天才とはその人の持つ個性である。だからお互は神興の天性を活用して自己の特長を製造する事に努めればよい。

### 特長の製造法

特長の製造は、まづ天興の個性の發見である。何が好きか自己は何が得意かを、自身で發見することである。個性を發見したら、それを自己の職業とすればよい。

私の居た近衛の一聯隊は、宮様とか華族或は將官の坊ちやんが半數以上居られる。従つて上品である。私のやうな下品なものとは萬事調子が合はぬ。そのみではないが、種々な事情があつて、軍隊を辭め呉服屋の番頭になつた。すると愉快である。商賣は私の個性と合致したわけであらう。

つぎは、天興の個性のみを培養せられよ。

缺點を省みず、特長のみを培養すれば天下無二となる。得意なことであるからMは大、また得意なことをやるのであるから無我夢中になる。従つて、Vも大、MVで人間の力となつて現はれるから、  
大×大=無限大となる。

成功しない。生花も習ほう、行儀も覚えやう、親戚との交際もしやうといふのでは何一つ満足に出来る筈がない。

私が自動車販賣業をはじめた當時は、今まで女中二人を使つて相當な家に住んで中等の生活をしてゐたのだが、商賣をするには資本が要るので、家財道具を貨車二臺分賣り拂つて、九段下の六疊一間の家へ引越した。

また軍人が商賣を始めるのであるから、所謂人生を立て直しをしなければならぬ。贅澤な子供や妻に貧乏を習はせる意味で、食事も三度々々九段下の公衆食堂に食へに行つた。

ある時、故郷から叔父が來たので、牛井を一つとつて、『さあお上り下さい』といふと、叔父は不思議さうな顔をして、

『お前達は一緒に食べないのか』といふから『いや私達は公衆食堂で食べます』といつた。

しかし缺點のあるのを威張つてはならぬ。威張ると缺點はグン／＼大きくなる。缺點はソツトそのままにしておいて。特長のみを培養するのである。そうすれば缺點は、何時か特長といふ大きな幹の蔭にかくれ、自然と見えぬ様になる。

### 特長の經濟的用法

どうしたら特長を能率的に使へるか。

それは一事に熱中することである。例を挙げると、『十錢論』といふことになる。五歳位の子供に十錢與へると、饅頭も買ひたい、キャラメルも買ひたい、鉛筆も買ひたい、活動も見たいと無理な慾望を起す。その慾望を僅か十錢で全部を満足させやうとするから、一つも満足することは出来ぬ。ところが頭のいゝ子供は、腹が空いてゐればアンパンだけを買つて腹を満足させる。

ちようどこれと同じ意味で、普通の人は十錢の頭にくせに、いろんな方面に力を濫用するから一つとして



叔父はまた部屋の中を見廻して、

『こんな小さな家に住んでは、山田家の家名を恥しめるから、もう少し大きい家に引越したらどうか』といった。私は、

『家賃を拂つて下されば今日でも引越します』といふと、

叔父は苦笑ひをして歸つて行つた。

六疊一間に引越し、全財産を投げ出したのは、自動車販賣に全力を集中する爲であつた。

特長を經濟的に使用する爲めには、目標の幅を狭くして、誠をもつて、一事に熱中することである。

私は親戚とも友達とも交際せず、ひたすら自動車販賣に熱中した。それ故全國で五十七番目にフォード自動車の代理店となつた店が、僅か一年の間に一番になつてしまつた。

成功の要訣は、目標の幅を狭めて徹底的にやることである。薄情のやうに見えるが、成功した後には親戚や友達に御恩を報ずることは充分出来ると思ふ。

短くても、目ツカチでも、命さへあれば良いと思ふものである。

病氣こそは、一家を暗くし、悩みの基である。私は子供を一人失つたが、いまでも愚妻が時々あの子が丈夫であつたらと、死んだ兒の年を數へてゐる。

第二は、色慾であらう。

色慾のために、随分と他人に迷惑を掛ける事がある。女と戀愛すると必ず相手の女に迷惑を掛ける。それを次々と繰返すことは、男子として絶対になすべき道ではない。

もし戀愛するのであつたら、何處までも、自分で責任を持つて、將來結婚すると云ふ決心の下に、やるのでなければならぬ。

第三は金慾である。

つまり、自分が働いて得る俸給の範囲内で生活する事が、絶対に必要である。必ず自給自足でなければならぬ。

獨立獨行は、人生生活の根本原則である。

一念は巖をも通すとか、雨滴は石をもうがつといふ諺もある通り、一事に熱中すれば必ず成功する。

## 私の好きな青年

### お互が幸福である事

青年諸君が働く以上は、常に幸福でなくてはならない。諸君が幸福なら、會社も幸福であり、商店も幸福である。

幸福とは如何なる事か、悩みのないことである。であるから悩みを製造してはいけない。

悩みとは何であるか、其悩みを解消するには、どうしたらよいか。

第一に、常に健康である事である。病氣になれば仕事は出来ないし、他人に迷惑を掛け、親に心配を掛けることになる。即ち新しい悩みを製造する事になる。また親の立場から見れば、自分の子供は少し位足が

給料が安いのに、カフェーに行つたり、女遊びをするれば、必じ無理をする。その結果、會社の金を使つたり、店の金を誤魔化す様になる。だから自分の給料以内で、自分の生活を切り盛りし、これを楽しむ様に、心懸ける事が幸福招來の近道である。

生活が苦しくても、齒を喰ひしはつて我慢すべきである。もし勇氣が不足し、我慢が出来なくて、一旦會社の金を使込めば、その穴を埋めるために、第二段の悪事を工夫することになる。

斯様に次々と悪事の研究工夫に、腦力を浪費するから、會社での働き振りが悪くなり、信用を失ふから、待遇も自然と悪くなり、不平不満が嵩じ、遂には神經衰弱になつて了ふ。

また斯様な青年を使ふ主人の方でも、經營が圓滑に行かないから幸福でなくなる。

國を治めるにも、自給自足、つまり獨立獨行を根本觀念としなければならぬ。歐米の物資に依存する思想は、我が國を不幸に導くであらう。



一方に於て、上役は常に自ら範を垂るべきで、自分の青年時代の過去を顧みて、部下の過失に對しては、寛大に見ただけの度量が必要である。

### 日本精神

近頃、日本精神といふ事が盛んに叫ばれてゐるが、これは取りも直さず、犠牲的精神の事である。

吾々は私慾を制しなければいけない。常に會社のため、國家のためを考へて働かねばならない。

これだけ自分が働いても、先輩の上役や、主人は判つてくれない。自分の月給が安過ぎるといふ不平をよく耳にするが、これはユダヤ思想とも云ふべきもので自己本位な考へ方、權利義務的に物事を考へる思想である。

自分には當然これだけの事は要求する權利があるといふ考へ方は、バタ思想、バタ精神である。日本精神こそは、麥飯の漬物精神でなくてはならない。

軍隊の生活は、麥飯精神である。先年大隈侯が麻布

の三聯隊で講演せられた事があるが、その時閣下は、『軍人の持つ犠牲的精神は最高の道徳なり』

と云はれた。本當にその通りだと思ふ。

白木屋が昭和七年の十二月十六日に大火災を起した時、私は事務室に居つたが、秘書が飛んで来て、

「四階が火事であります」といふので、これは大變とあわてたが、目をつむり、一分間黙考した。

『商品は焼いてもよい』

『人命を救助しなければならぬ』

私はさう決心した。それから直ちに命令を下し、人命救助に全力を盡した。私は御客や會社員が一人残らず救助される迄は、

『自己を犠牲にしても頑張らなければならぬ』

といふ信念の下に、屋上に頑張つたが、到々警視總監の命令でかつぎ下されて仕舞つた。自分は下に降りた時、お叱りを受けるものと想像したのに、

『専務さん』

と大勢の社員や、お客から喜んで迎へられた。所謂

日本精神とはこの事だと思つた。

斯様に突發的な大事件の時には、誰でも犠牲的精神が自然に發露するものである。

て會社なり商店なりの上役は、平素どんな考へを持つてゐたらよいか。

先づ骨身を惜まぬ青年、水火の中でも飛込む心構への青年を發見することである。

『事業は人也』であつて、情實があつてはならない。私はかつての重役會で、

『爾後お互に社員の紹介はしない事』

を約束した事があるが、情實があれば、少々低脳でも、跛でも採用しなければならぬだらう。さうすれば本人の不幸はもとより、會社の方も極めて損である。

世間の識者が社員を紹介する時、第一に云はれる言葉は、

『温厚で正直である。悪い事は絶対にしない』

といふ。私共の商賣には、温厚や、正直なことは悪く條件ではないが、決して良い第一條件ではない。

絶対に必要なことは『商才』である。

人物査定重點は、どこまでも其の職務に適する才能が有るか無いかを狙ふ事である。

### 自己を採點せよ

自己採點とは、分を知ることである。

他人が出世した場合に、あの人は主人にお世辭ばかり云つてるから、出世したんだといふ蔭口をよく聞くものであるが、そんな蔭口は云はないで、何故彼は出世したのであらうか、といふその理由の發見につとめなくてははいけない。

もし其人事移動が不正と思へば、堂々と上役に直言して確むべきである。

或る人事相談所へ來る一番多い問題は、夫婦喧嘩であるといふが夫に不満を持つ或る婦人が私のところへ來られた事がある。

その時私は婦人に向つて、

『貴女の御主人を人間として採點して御覽なきい』



と訊ねると、

『まづ七點でせう』

『では貴女は何點ですか』

といふと、變な顔をして、

『私は八點位と思ひます』

と答へられる。そこで私は、

『よろしい。その差引残りの一點は、貴女が勝手にお使ひなさい。芝居でも映畫でも、何でも結構でせう。さうして七對七で、妻として働いて御覽なさい。今ままで、貴女は夫の缺點ばかり見てゐらつしやつた。』

つまり自分を完全無缺の十點にし、夫の點を零にして物事を考へるから、不平不満があつたのである。お互は神様や佛様ではないから、十點ではない。

若し假りに、貴女が夫と別れて、他の男を求めたとすると、貴女の今の御容姿、年齢それに二度目の結婚といふハンデキャップから、こんどは七點の男はキャッチ出来ないでせう。恐らく五點位かも知れない。今の夫は七點なのに、取り替へた男が五點では、それは

が、その時にこの老車掌の云ふには、

『自分は七十五歳である。現在ロスアンゼルスに八十軒の貸家を持ち、一家を支へるに充分な財産がある。亦慣れた仕事は氣樂に勤められる。自分は車掌で満足だし、幸福だと思つてゐる。もし自分が、野心を起して、驛長や助役を希望すれば、不慣れの事でもあり、自分の力にあまる仕事であるから、必ず失敗し、すぐ鹹になるであらう』

と云つた。私はこの老いた車掌の『分に安んずる氣持』に、痛く感心させられた。

日本でも例がある。

第一生命保險相互會社の外交部長、渡幸吉氏は日本一の保險の外交員である。渡氏も、

『自分は外交なら誰にも負けない自信を持つてゐる。だから外交員でいゝのである』

と云つて、會社の幹部から、上役になつたらと度々推薦せられても、外交員で自分は満足であると頑張つて居られるのである。日本一の外交員であるから、勿

不幸を求める様なものではないか』

と話したら、その婦人も、漸く納得して歸つて行つた。

まづ他人を責める前に、自分に採點し『分に安んずる事』である。

英國青筒會社に世界一の船長がゐる。

この人は、自分の現在の仕事に満足してゐる。會社では、

『最早や船長でもあるまい。早く陸に上つて會社の重要な椅子に据つて貰ひたい』

と云ふのだが、本人は、

『自分は海の上が良い、船長をやつて居れば、間違ひは絶対に無いし、會社のためにも十分働く事が出来るから、このまゝ船長をやらして欲しい』

と云つて、どうしても聞かないといふ。

私が嘗て米國へ旅行した時の事だが、或る夜半、汽車の長旅で寝られなかつたので、展望車で書籍を讀んでゐると、そこへ老車掌が來たので、色々と話をした

論月收は社長より多い。

要するに、十の力を以て、八の仕事をするれば必ず成功するが、八の力を以て十の仕事をする事は無理であるから、必ず失敗するものである。

お互に、自分の力量に相當した地位で働きたいものである。他人の出世を見て、分不相應の地位を望むことは、不幸の始まりである。

毎晩自分自身に點をつけて御覽なさい。その平均は通常六點か、七點であらう。もし諸君が、會社に莫大の利益を興へてゐるのに、社長が重用しなければ安心してゐてもいゝ。必ず他から引抜きに來るであらう。

### 私の求める責任觀念

主人の命令に反する事は勿論悪い。斯様な店員は鹹に於けるのが當然である。では命令通り働きさへすれば良いかと云ふと、さうではない。器械と同じ様であつても困る。要は、命令に、自己の創意工夫を加へて働く店員が、一番良い。また斯様な店員が、最上の責



任觀念の持主である。

さうして、成績をあげた者には、即時賞罰を断行しなければならぬ。

賞罰を即時断行しなければ、人間といふものは、幾ら注意しても、遇然の機会から失敗する時もあるから昇給する機会を逸する事になり、その社員は何時までも出世が出来ない。

呉服屋の番頭さんに例をあげると、今年の流行が横縞であつても、肥つた奥様には縦縞をお勧めしなければならぬ。單純に、今年の流行横柄を、命令だからといふてどん／＼命令通り販賣すれば良いか、それは適當でない。自己の創意工夫を加へて販賣し、お客様を幸福にする事が絶対の必要條件である。

肥つた奥様には、その年の流行の如何に關らず、縦縞の御召を薦めて、少しでも瘦せて見える様にして差上げれば、奥様も、御主人も満足されるから、その番頭さんは、お客から信用を得て、幸福になれるのである。

つまり流行の強賣はいけない。その反物を買ふ事によつて、その奥様や、お嬢様が美人になるものでなければならぬ。その考へ方で商賣をすれば、會社の信用も良くなるだらうし、會社も社員も幸禮になれるであらう。

また諸君の中には、自分の受持でない仕事を行ふのを嫌がる人があれば、その人は成功しない。他人の嫌がる事を、むしろ進んでやるだけの、心掛けがあつて欲しい。

ある日、私は走つてゐる市電で、後部車掌が一生懸命で窓硝子を拭いてゐるのを目撃した事がある。この車掌は偉いなと感心したので「感心な車掌さん」として電氣局長に、その時間と番號を書いて通知したら、局長からお禮が参つた。

### 自己の力を培養せよ

準備教養の有無は問題でない。大學の教育を受ける事が出来れば、それに越した事はないが、家庭の事情

がそれを許さなければ、仕方ない。白木屋では、専門學校以上の卒業者は全社員の三割で、あとの七割は小學校卒業者である。

私は十三の時に家を飛び出し、代用教員や、列車ボーイを振り出しに、機會修學しつつ今日まで来た。

私の様に經濟學を基礎的に學んだ事のない人間が、百貨店の經營をして、大した失もしなかつた事を考へると、無學、必ずしも悲觀する事はないと思ふ。

私は機會修學法といふ事を強調してゐる。毎日社務を處理する時に、少しでも、法律や、經濟學の必要を痛感した時には、その都度、これ等の書籍を求めて研究をする。これが機會修學法である。

例へば白木屋の火災の時に、火災保險に關する本を數冊買ひ、一生懸命に研究した。それから保險會社のエキスパートに電話で、

『第何條の解釋に、斯ういふ見方があるが貴方はどう思ふか』

といふ様に、その智慧を拜借し、保險會社との交渉

に當つた。それ以來、火災保險に關しては、相當の常識が出来たと思ふ。これが機會修學法である。

諸君も、自己の毎日の職業に、直接参考となる事柄を、前夜修學しておいて、翌日これを應用したならば大學を卒業した人達にも決して負けるものでない。

更に、先輩上役の美點を發見して、よい事は直ちに自分のものとして取入れ、これを見習ふ事が、自己の力を培養する近道である。

### 一藝に秀せよ

諸君が社會で働く以上は、會社に無くてはならぬ社員にならねばならない。それには、自己の特長を製造すればよい。その製造法は個性を生かすことである。

私は『缺點あるを喜び、特長無きを恥ず』といふ格言を作つた。教育家や、世間の常識では、自己の缺點を訂正する事を修養の如く心得て居られるが、私は、缺點は訂正するものでない。缺點は缺點として、その儘にして置き、自己の個性のみ培養し、これを生かし



これを特長として働くのが一番良いと思ふ。

であるから特長のない人は困る。

缺點を直す努力で、特長を培養して欲しい。この特長の培養が、力を一點に集中することになり、所謂「全力傾注」「一事に熱中」といふ事になるのである。

子供が親から十銭貰つて、自分の欲しい折紙や、畫學紙や、アンパンや、煎餅を買つたとしたら、どれも満足する程、手に入れることは出来ない。やはりアンパンだけ十銭買へば、腹一杯になつて満足出来る。人の使ひ方はこの理由と同じである。

この要領で、自己の特長を培養すれば、

「彼以外に、この仕事の適任者はない」

といふ人物になれる。さうなれば、主人も必ず重用してくれるし、増給もしてくれるだらう。結局これが出世の秘訣である。

## 新時代の人物

### 人物考査の主眼

正直とか、温厚とかが人物の要素であることは當然であるが、また一面には自己に缺點あるを喜び、特長なきを恥づといふ人間でなければならぬ。

俺は幾多の缺點を有つてゐるが、然し天下何者も眞似ることの出来ない何物かをこの腕に有つてゐるといふ人間が欲しい。零點もあるが百點もある。或一藝だけは百二十點も貰へるといふ人物を私は希望する。

さういふ青年でなければ採用したくない。

たとへば、簿記係で數字を綺麗に書き計算を間違へないといふ人は幾らもある。それなら、女にでも出来る。アメリカでは百圓も出せば立派な器械がある。そんな人より傳票の内容を嗅ぐことのできる人物が欲しい。

仕入れ係は、少々他に缺點があつても、その本業の仕入れについては斷然他の追従を許さぬ能力のある人がよい。

販賣係は、少しくらひ鈍間であつても、賣ることが上手ならよい。

その職責に對して、滿點に遂行し得る人なら、その外のことには要求しない。三十圓や五十圓のサラリーマンに、英語も出來よ、健康で品行も良く、商賣も上手といふ要求は無理だ。

仕入れ係員で、仕入れが下手であつたら、斷然懲罰しなければならぬ。いかに學問がよく出來ても、如何に正直でも、仕入が下手なら、退店を命ずるか、罰金を科するがよい。さうしなければ商賣にならない。相撲取は相撲が巧ければよい。劍道家は劍道が巧ければよい。オリムピック選手はその種目が巧ければよい。

販賣部員は、賣ることが上手なら、お客から好かれる。お客様は好きな店員から買ふものである。店員の定價はお客が付けて下さる。

故に會社や店に利益を興へる社員が一番偉いといふ結論になる。それがためには、本人の趣味と職業とが一致するのが一番良い。

社員を採用する時の主要なる著眼は、百貨店を好む人でなければならぬ。白木屋を好む人でなければならぬ。もう一步進んでいへば、山田と生死をともしる人でなければならぬ。

單に百貨店が好きだといふだけなら、三越へ行つてもいい、松坂屋でもよい。だが、私は山田と生死を共にする人間が欲しい。さういふ人を採用する。採用した以上その人物の個性、即ち特長を發見してやらねばならぬ。

個性は、本人と私と協同でなくては發見出来ない。本人も個性の發見に努め、上に立つわれわれもまたそれに努めなければならぬ。さうして發見した個性を、うんと發揮するやうな職場を興へてやる。

彼れの缺點とか、彼れの不得手は、絶対に見てはならぬ。



世間では「あの人は立派な人だけれども、あゝいふ  
缺點があるからねえ」と屹度いふ。

私はそんなことは不問に附する。缺點が半面にある  
からこそ人間である。もし、それがなければ神様であ  
り、キリストであり、釋迦である。

われわれお互ひは凡人ではないか。平凡な人間であ  
る以上、缺點があるのは當然だから、それを矯やうと  
いふことは不合理であり無理である。

缺點を直すことは、努力してもなか／＼直るもので  
はない。之れに反して特長の方は、その好きなことを  
朝から晩までする事になるから。

丁度子供が夕御飯を忘れて風揚したり、獨樂廻しし  
たりするのと同じく、本人は自然に熱中して働く。熱  
中して仕事するから、その努力たるや非常に大きな力  
になる効果的である。

社員を適材適所に配置するためには、先づ適材を發  
見しなければならぬ。そしてこれを涵養し、伸ばして  
やる事に苦心する。それが幹部のつとめであり、教育

であり、訓育である。

### 模範的人物

白木屋の食堂に矢野といふ女監督がゐる。

ほとんどのものをいはぬ。おとなし過ぎる程おとなし  
い人で、頭が特別いゝといふわけでもない。無論美人  
でもない。食堂の料理が出来るとか、食堂経営につ  
ての天才を有つてゐるとか、また、男をチャームする  
素質をもつてゐるとか、いふ條件は一つもない。それで  
ゐて、會社になくはならぬ人だといふので、三十年  
以上も勤めてゐる。

食堂には小學校を卒業したばかりの十四、五才の少  
女が百名も居るが、比較的物質に恵まれぬ家庭の子供  
が多い。

十四、五で職業に勤めなければならぬのだから、早  
くいへば下品とはいはないまでも、野人の素質をもつ  
てゐる。

さういふ少女を採用してこの矢野といふ人に預けて

置けば、何時の間にか立派な上品な令嬢に仕立て上げ  
るといふ腕をもつて居る。

平素何も小言をいふのではない。教場を設けて學科  
をやるわけでもない。

それなのに何時の間にか、上品な娘にしてくれる。

仕立てられた子供は、皆慈母の如く慕つて、決して怖  
れてはいない。従つて不平もいはない。

實に矢野君の立派な感化力、薫化力の偉大なことに  
驚く。

だから會社では最高の待遇をしてゐるわけである。

X X X

新橋の菊村といふ家に、もう今年六十二になる利惠  
治といふ藝者がゐる。この人は若い時に新橋一番の藝  
者として名を賣つて財を蓄へたとの事である。

或る分店の食堂の經營をやらせてくれといふので、  
ビジネス的交渉がはじまつた。だんだん會つてゐる中  
に、この利惠治の特長が露れて來たので驚いた。

流石は新橋七百餘名の藝者の中で一番になるといふ

女は何處か違ふ。通常宴會で會ふだけで、藝者の偉さ  
や、本當の人間味といふものは分らない。

それが商賣の取引になると、誰でも生地を露す。そ  
の生地によつてはじめて利惠治なる者の人物が露れて  
來た。

この利惠治といふ人は「こうして下さい」とか「か  
うであります」とかいふことは決していはない。斷定  
的なことは決していはない。

何時でも問者の位置に立つて、「私は斯様に思ひます  
が、如何でせう？」それから「唯今斯く々々の経緯に  
なつてをりますが、どういたしませうか」かういふ言  
葉を使ふ、「それはかうして下さい」とか、「私はかう思  
ひますからかういたします」といひ得る場合でも「斯  
様に思ひますが如何いたしませうか」と「？」で來る  
といふことは中々普通の人には出來ないことだ。

斯様に問者の方法で話されると此方でも「ぢや、君  
はどう思ひますか」といはざるを得ない。こつちも矢  
張り問者の返事をしなければならぬ。



通常の人はさういはないから、此方も従つて、「君はさういふが僕はさう思はぬ。それはいかぬ」若しくは「よし、それでやれ」といふ。それなのに利害治は、自分よりも上の人をして、「君はどう思ひますか」といはしむるところは確かに頭が悪い。

晉に私達に對してばかりでなく、若い雛奴に對しても決して命令的の言葉を使はない。相談的の言葉を使ふ。この問者の地位に立つ、あるひは相談的の言葉を使ふといふところに、女性の奥床しさがあり、餘韻があると思ふ。

X X X

昔の仕事師の親分といふか、俠客の乾分といふか、さういふ人が店に來られて、菓子賣場で賣つてゐる蜜蜂が腐つてをつたといつて、わざ／＼その蜂蜜を持つて來られた。

つまり言掛りを押し附けられたわけだ。

平素からさういふ人の取扱ひ方については、相當注意してゐるわけで、店にも衛生試験所があるが、なほ

念のため、早速警視廳に提出して、検査して貰つた。すると、蜂蜜に態と酢を混ぜてあるといふことが分つた。

それはもう科學上の事實だから、突つばねれば理窟上はよいけれど、實際は裏を讀んでやらなければならぬ。

けれども、警視廳の検査もよろしい、白木屋の検査もよろしいといふのであるから、その人間はそのまゝ引込んでしまつた。

それから、今度は約半年くらひして、白木屋で相撲展覽會を開いたことがある。その時に、會場の一角に櫓を造つて太鼓を敲いた。

この櫓を作り、太鼓を敲くときには、豫めその土地の親分の諒解を得るのが、江戸時代からの習慣であるといふことを當方は知らなかつた。

事件が金では收まらぬことになつてしまつた。

いよ／＼ある料理屋で最後の談判をやることになつた。

當社の庶務課長市川（三十歳の頃）といふ人が社を代表して、その席に臨んだ。

臨むに際しいろ／＼外部から注意があつた。

ともすると喧嘩がはじまるかも知れないから、私共でお供して行きませう。

といふ申出があつた。

けれども市川君はこれを斷つて單身出掛けて行つた。

青年市川君は、何事かあるのを覺悟したらしく、體中を眞綿で巻いて、刀で斬りつけられても安全なる用意をして行つた。

翌朝私は第三者から報告を受けて、はじめていろんな事情を知つた。

直に本人を呼んで、「君は昨日度胸を五百匁仕入れたさうだね」といつた。そして即日特別に昇給した。

この自己の職責を痛感し、死を覺悟し單身死地に乗り込むといふことは、中々出来るものでない。

後からゆつくり考へれば、誰れでも眞似が出来るで

あらう。瞬間直ちに、眞綿を着て出て行くといふ行爲は、サラリーマンの立場に於て、中々出来る事ではない。よい覺悟であり、よい度胸であり、よい青年社員である。

### 好かれよ

#### 幸福を與へよ

人に好かれるには、相手に何物かを與へることがよい。いひ換へればその人に幸福を與へることである。

自分は、どうしてあの人にかうも嫌はれるかと思つたら、精神的か物質的に相手に何か損害を與へてゐると反省しなければならぬ。

子供に玩具なり、キヤラメルなり與へれば子供は喜ぶ、そこで與へた人は子供に好かれるわけである。

また相手が學生であるなら、修學のコツを教へてやるがよい。たゞ「勉強せよ」では學生は有難く思はな



い。かういふ着眼で考へなさい、要點はこゝにある、といふやうに實例をもつて具體的に話せば、學生は非常に喜ぶ。それによつて學生は修學上のコツを知ることが出來、無駄を省き有效なる努力をするから、成績も眼に見へてよくなる。従つて學生は幸福になり、それを教へた人は學生から好かれる。

### 上役に好かれるには

青年社員が上役に好かれるにはどうしたらよいか。上役に好かれるために、時々果物や菓子箱を持つて行くのは有害無益である。阿呆のする事である。

上役はそんな物を欲してゐない。上役の欲してゐるものを觀破してそれを與へればよい。即ち上役の誰もが欲してゐるものは犠牲的精神である。會社を愛し會社と生死をともしする氣持ちを上役は要求してゐるのである。

また、物質的にはいかにしてその會社に利益を興へるかを工夫せよ。

氣に罹る。

毎日の仕事に直接關係ある書籍を研究し、毎夜自己の手腕を研ぎ、晝は自己の仕事に應用する青年社員はかならず上役に好かれる。

### 客にすかれるには

百貨店に於て、反物一反賣るのにも、いろ／＼工夫を要する。

この反物が單に今年の流行であるから賣るといふのでは、まだ考へが足りない。もう一步進めて、買はれる御婦人が、肥つてゐる人か、細長い人か、あるひは如何なる階級の御家庭であるか、その境遇まで看破して、その婦人の體格や、境遇に向くやうな反物をすゝめ、その婦人がその着物を着らるれば一割か二割はかならず「美人」になるといふのでなければならぬ。斯様な氣持の親切が、お客をいろ／＼な意味で幸福にする。かうすれば、お客から喜ばれ好かれることになる。

その方法としては、自己の毎日の職務に關する専門の書籍を読むがよい。

學校を卒業してから告別式まで引續き讀書することが必要であることは、誰人も知つてゐるが、その讀み方が下手である。本の選び方が間違つてゐる。

毎日の仕事に直接に關係ある書籍を選び、毎晩研究せる新知識を、翌日自己の仕事に直ちに利用し活用すればよい。さすればその日の仕事の出來榮えはかならず良い。従つて「本日に成功する」ことになる。本日に成功すれば、上役も喜ぶし青年社員自身も幸福である。

しかるに、自己の職業に不平を持ち、あるひは嫌つて、自己の仕事に關係なき學問をする者がある。すなはち醫者の家に書生して法律を學ぶがとき、あるひは百貨店に勤務して居りながら醫學を研究するがときである。

是等は非常なる誤りにて自己の力の浪費である。かくのごとき考へ方の人は間違ひなく失敗し、不治の病

### 使用人に好かれるには

また、人を使ふ立場からいへば、私のところにも約三千五百人の店員がゐるが、店員が健康にして、所謂出世をするやうに面倒を見てやるのが、店員から一番好かれる道であらう。

店員におべつかをいつたり、昇給をさせたり、あるひはボーナスを餘計やつたりすることも一つの方法かも知れぬが、それは一時的の效果であつて、ほんとの親切ではない、故に私には賛成できぬ。

私としては、青年社員の個々について、この人は如何なる特性を有つてゐるかを發見するのが、もつとも重要な任務と心得てゐる。

即ち社員個々の一藝を發見する事である。缺點の方は一切見ない、いはない。缺點は放置しておいて、彼の特長を發揮するやうな仕事を彼に與へる。

彼は缺點をいはれないで、特長を十二分に認められ、その特長の上に努力すればよい職務に置かれるから、



恰も子供がキャッチ・ボールをするやうな気持ちで趣味と職業とが一致する。こゝにはじめてその青年に無限大の熱意が出て来る。

不知不識の間に自然に出てくる熱意を出すやうに仕向ける。そこで本人は好きこそ物の上手なれで、もともとその方面に天才的の力をもつてをるのだから、非常に愉快に働けて明るくなる。能率もぐんぐん上る。故に會社に與ふる利益が増し、昇給もする。すなはち出世も早ければ成功も早いといふ結論になる。

### 恵みの境地

人に好かれるためには、先方に精神的幸福を與へることが近道だ。若し與へたる幸福に對し、聊かにてもその代償を求めたら駄目になる。故に打算的でなく、誠心から無限に奉仕するのでなければならぬ。

若し人に「氣持ち」か「物質」で何物かを與へたために、何か報酬があるとすれば、それは與へた直接の物からではなく、相手を喜ばす、また相手の幸福を祈

してかへつて人に嫌はれる人である。

### 新時代の女性

#### 孝行とは

「孝行とは、健康にして成功すること」である。

之は私の體驗であり、親が一番喜ぶものである。

朝夕、親の膝下にあつて機嫌を伺ふも、孝行には違ひないが親の喜び方は少い。

私は十三歳の時、家を飛び出して今日まで、一錢も親から貰つて居らぬ。病氣をしたこともないから、親は非常に喜び安心して居る。

私は男の子供を一人亡くした。今日に至るまで「生きて居れば」と想ひ出して忘れた事がない。「死んだ兒の歳を數へる親馬鹿」といふがその通りである。

一、健康であること

たとひ少々眼ツカチでも、ビッコでもかまはぬ。却

ると謂ふ気持ちに對する神與の何物かである。この境地に立つてこそ、はじめて、眞に人に好かれる事になる。

ある冬の寒い日に、一休禪師が、ある村を通られた時、道端に一人の乞食が單衣でぶるぶるふるへてをつた。

一休は自分の着てゐる着物を一枚脱いで、その乞食に與へられた。しかるに乞食は嬉しい顔をしなない。そこで禪師は乞食に訊ねられた。

「お前は寒さうな顔をしてをるから、俺は着物を脱いでやつたのに、嬉しくはないか」

乞食答へて曰く

「お前は人に物を與へて嬉しくはないか」

これには一休禪師も參つたといふ。

この乞食の考へ方が人に幸福を與へる根本精神である。

人に幸福を與へて、お禮をいはぬからといつて不平をいふ人があれば、その人は折角人に幸福を與へんと

つて眼ツカチやビッコであればあるほど親は可愛いものである。親といふものは、子供が健康でさへあれば喜んで居る。

貴女が鏡に向つて、鼻が低いとか、目が小さいとか、口が大きいとか、そういふことに心配は要らぬ。

電信柱のやうな。骨と皮の人や、昔の人形のやうな頤が出てゐて、肺病患者のやうな美人は近頃流行しない。今日では世が變つて健康美の方が重視される。所謂肉體美である。

私は女子店員を採用する時に健康美を第一條件として居る。女學校において先生方が體操をやかましくいはれるのは、みな貴女方を健康な美人にしようと思はれるからである。

毎朝一生懸命にラジオ體操をおやりなさい。

二、成功すること

成功とは何か？

ある目的を達することである。菓子が食べたい！

と思つたとき、菓子を食へ得れば目的を達した譯であ



る。

人として生れて来たからには、「人生の目的」を達せなければならぬ。人生の目的とは何か。「幸福」なることである。

幸福とは何か？ まづ不幸とは何か考へて見よう。

「不幸」は大體病氣と悩み、二つに分けられる。

「悩み」には物質上の悩みと精神上の悩みがある。

物質上の悩みは、金が足りない。着物が欲しい。立派な家に住みたいといふやうなものである。

精神上の悩みとは、貴女方の時代には父母兄弟の内に病人があるとか、學科の成績が悪いといふやうなことである。

### 三、物質上の悩み

金が足りないといふと「金持の悩み」とがある。

金持が不幸か、貧乏が不幸か。私は金持の方が不幸だと思ふ。

金を持つて居ればうまく使はねばならぬ。遊ばせて置くのは勿體ないといふ心配がある。また泥棒に

しかし、貴女方の如く立派な學校に通はせて頂き、こんなお話を聽いて居られる境涯は、非常に幸福である。

東北冷害地の娘達が粟を食べたり、牛蒡の葉を食べたり暮してゐるのと比較して御覽なさい。いや、そんな遠くを見なくても、女中や女給にならなければならぬ運命にある人達と比較して、御覽なさい。貴女方がどんなに幸福であるかが分るでせう。上を見ればきりが無い。

貴女方より下の境遇の人と、上の人と、どちらが多いか。日本全女性を上中下の三段に分けて見ると、貴女方は少くとも上の部に居られるのである。

私が古道具屋から買つて來て、部屋に懸けてゐる軸にかういふのがある。水戸烈公の遺訓で、書いたのは山岡鐵舟である。

一飯を得る毎に兵糧の粗々しきを思ひ、一衣を製するごとに甲冑の窮屈を思ひ、居宅を構ふるに陣中の不自由をおもひ、起居の安きに山野の苦しみを思ひ、父

入られて、金ばかりでなく、時によると大事な生命まで奪はれる心配がある。

また金持は何代と續かない。

今日ではどんな田舎でも十年経てば、大概富の移動が行はれて居る。日本橋區でも震災前と今日とは、金持に大變化があつた。人形町でも同じことである。

神田の小川町では八ヶ月、銀座では一ヶ年で變ると云はれる。商賣が繁昌して居るやうに、うはべは見えるが、裏の經營者がドンドンかはつてゐる。表面は金持のやうであるが、裏面は随分と變化がある。

「金は天下の廻り持ち」である。

「不自由」といふことはかへつて幸福と思ふ。

昔から「成功者は貧家より出づ」といはれて居る。

自家用の自動車に乗り、銀狐の衿巻を首に卷いた令嬢を見れば、貴女方は「何んて幸福だらう」と思はれるが、果して其の令嬢に心の悩みがないか。本人は肺病かも知れない。彼女が老いて告別式の時は必ず貧乏だ。

母、妻子親族交りたるに遠國離居の悲歎をおもひやりて、其の日の無事安隱を大幸とせば、何ぞ奢りの意を生ぜむ。

といふのである。

私のごとく軍隊にゐたものから考へると、誠に良い教訓と思ふ。この悟りが人間として一番大切である。悩みの解消も幸福の認識も、人としての安心立命もみなこの悟りから出て來るのである。

### 四、精神上的の悩み

私が十七八歳の頃東京で書生をしてゐた時、男の學生は一般に久留米絰を着て居つたのに、私はめくら縞を着て居つた。別に恥かしいとは思はなかつた。自分の身のまはりのものを自分の働きで買求め、所謂「生活の獨立」を爲し得ることは、人間として大變な幸福だと思つて居つた。

精神上的の悩みがなければ氣持は常に朗らかである。われわれは先づ悩みを製造せぬやうにしなければならぬ。



女學生時代には、友達との争ひ、學力の出来映へ、兄弟喧嘩などが惱みの種であらう。

昔一休和尚の所へ魚屋が夫婦喧嘩をしてその仲裁を持ち込んで来た。亭主の方は、女房にいひきかせて下さいといひ、お内儀さんの方は、亭主を叱つてくれといふのであつた。いろ／＼話が出て、「一體地獄とはどんな處か？」と聞くと、一休和尚は一お前達の喧嘩が地獄だ」と答へられたそうである。

青春時代には映畫が見たいものである。ところが親が許してくれない。そこで一つの新しい悩みが出来てくる。それをどうして解くか。

結局映畫が見たかつたら、父母を熱心に説いて連れて行つて貰へばよい。貴女方を最もよく理解し、最も可愛がつてゐられる人は、貴女方の父母である。熱心に口説けば、かならず貴女方の希望をきかれる。

子供が父や母すら口説き得ないならば、世の中の誰れをも口説くことは出来ない。すなはち成功することはない。

心に悩みがなく朗らかであれば幸福である。幸福な女性であれば、かならず成功するものである。

## 女性美

女性美といふと何となく上品な人、好ましい人、この何となく好かれる人といふのが、女性美のある人である。

「女は愛嬌、男は度胸」と昔からいはれて居る。女に愛嬌がなければ、女でも男でもなく、すなはち中性である。

中性の人は居ても居なくてもよいのである。

上品な愛嬌なら、女性の特長たるヤサシミが出てくる。ともすると学校の先生のように、愛嬌を置き忘れてゐる人がある。

ではどうして愛嬌をこしらへるか、これが山田の專賣特許である。

### 一、愛嬌製造法

愛嬌が出来る根本は、

貴女方が女學校を卒業してから、職についたとしても、自分の父母を口説き得ないほど無力の人が、どうして上役を口説き得ますか、親を説破し得ないやうな無力の人は、職業婦人としての資格はない。

そういふ人はお嫁さんにならない人である。地理や歴史を暗記するより、親を口説く法を研究した方がよい。一生懸命、母を口説けば、むづかしい父には内證で、母が必ず受入れてくれるものである。だから新しい悩みは出来ない。

内證で映畫を見に行くと、誰かに見附かる。親類の人に見附かるか、先生に見附かる、すると四五日たつて、親から叱られる。新しい悩みを製造する事になる。

貴女方は、自分自ら五千萬人の女性中で何番目位の階級にゐるかを考へて御覽なさい。物質的に見て幸福な立場にあるといふ自覺を持ち、新しい悩みを製造せぬ様に注意すれば、貴女方はかならず幸福であり朗らかになる。言ひ換へれば思ふ通りになる。

第一が朗らかであり、(悩みを製造せぬこと)

第二が笑顔であり、

第三が報謝の念である。

笑顔といふのは、大きな聲でゲラゲラ笑ふのではない。ニコリと笑ふのが笑顔である。貴女方が叔母さんから銘仙を貰つたときのあの笑ひ方である。

白木屋では、新人の女子店員の教育の時は、コンバクトを出して貰ひ、その鏡で、笑ひ方の稽古から初める。まづ笑顔の作り方の訓練をするのである。

### 二、報謝の念

感謝報謝の氣持ちが人間になかつたら、動物と同じである。

鳩にも三枝の禮ありといはれ、犬でも猫でも主人には忠實である。ことに馬は自分の主人をよく知り實に忠義なものである。

貴女方が今日風邪も引かずに、學校に出校できたのは幸福であると思ふ心が、即ち感謝の念である。

貴女方の友達の中には家庭の事情から途中で學校を



止めねばならぬ人もあるであらう。そういふ人を見る  
とき「あゝよかつた。かうやつて通學出来るのは實に  
有難い」と思はなければならぬ。これが感謝の念であ  
る。

白木屋でも、お客が来て下さつて、買物をして頂い  
た。あゝ有難い、之れで自分の日給が貰へ獨立の生活  
が出来るのである。お買物はたとひ十錢のコップでも  
——その利益は、色々の経費を差引くと四厘位である  
が、三越に行かれずに白木屋で買つて下さるのは實に  
有難い。たつた四厘の利益でも、ただでは誰も下さら  
ないものをこのお客様は下さつた。實に有難いと報謝  
の念を持たねばならぬ。

働くことは働くこと、賣ることは賣ること、日給を  
貰ふことは貰ふこと、と別々に考へるのは感謝の念に  
乏しい人で、豚に近い人と思ふ。

今日かうやつて學校で教はつてゐる時でも、不幸の  
友達のことを思ひ出し、自分は實に有難い。両親に感  
謝せねばならぬと、報謝の念をもつて、家に歸り「只  
は出る。こんな下らぬことが、初對面の人に良い印象  
をコピリ附かせるものである。

疊の隙間へ坐つてならないといふことは、小笠原流  
でも禁じてあるが、何故か、隙間から何時劍が出るか  
も分らない。だから疊の中央へ坐れといふのである。

また床の間を上席とするわけは、床の方は多く身の  
危険がないからである。だから禮儀作法にはことごと  
く何か理由のあることであり、その精神をのみこんで  
少し注意すれば、そんな難しいものではない。一寸氣  
を使へばわけはない。

五、言葉の使ひ方  
言葉の使ひ方でも、貴女方は先生とお話するとき  
と、友達同志で話をするときとは大變違ふ。

近頃の女學生の中には、君とか、僕とか、まるで男  
子の話し方と同じやうなのがあるが、これは慎しまね  
ばならぬ。

六、女性に串團子たれ  
御婦人は花でなければならぬ。

今！」といへば、御両親の貴女方に對する感じは、非  
常に良い。

### 三、服装

着物にゴミが附いてゐないやうにするのが、女とし  
ての嗜である。時々洗濯をすることが必要である。猿  
が着物を着たやうではいけない。

### 四、舉止

同じ歩き方でも貴女方が兵隊の様な歩き方ではやさ  
し、味がなさすぎる。矢張り女性は女性らしくやさしい  
歩き方をして下さい。障子のアケタテ、ドアの閉め方  
でも同じことで、ガタビシャンでは婦人として上等で  
はない。御飯を頂くときでも、箸の持ち方、茶碗と口  
との距離まで御注意下さい。

同じお茶を運ぶにもやさし味を出すやうにして下さ  
い。人形芝居を見ればよく分る。

物を出すときは、出す方の肩を低めて、顔を一寸そ  
ちらへ向けるのが秘訣である。何も六ヶ敷い生花や、  
禮儀作法を習はないでも少し氣をつければ、やさし味  
い。  
チェーリップのごとき花であつてはならぬ。チェー  
リップは見るにはよい花だが、床の間にも生けられな  
い。

櫻もよい花だ。咲くときには一遍に咲き、散り際が  
非常によい。しかしあまり男性的である。御婦人とし  
て櫻のやうな花ではいけない。御婦人は「寒梅一枝」  
でなければならぬ。

大勢の婦人の中には、チェーリップのやうに内容の  
ない女、櫻のやうに執着心に乏しい人もある。

「夏の餅」といふことがある。

外側は硬くて中は腐つてゐる。ちやうどそれと同じ  
やうな人もある。上邊は綺麗でも、腹の中は眞黒であ  
る。そういふやうな婦人もある。

外面は柔くて腹の中のしつかりしてゐる人がよい。  
私のいふ串團子とは、外見は餡がついてゐるから甘  
く見える。たべて見ると中味の團子が中々美味しい。  
それに、眞中には串があつて、しつかりしてゐる。か  
ういふ婦人が、躍進日本を代表する婦人であると信ず



る。

人前だけ繕ふ人であつてはならぬ。朝、晝、晩、態度が違ふのは夏の餅である。

近代婦人は串團子でなければならぬ。

しつかりした心を持つてゐる、女性でなければならぬ。新時代の社會は「串團子の美人」を望んで居る。

私の希望する近代女性は、一、健康美。二、明朗美。三、女性美の持主である。目下は婦人改造の非常時である。大東亞に活躍する婦人たれ。

日本婦人は、支那、アンナン、ビルマ、タイ、ランイン諸國の婦人を指導し、訓練し、白色婦人に收けてはならぬ重大なる任務を有してゐる。

## 新時代の母性

### 義理と人情

義理人情に厚いのは日本民族の特性である。

二ヶ年間この二人の子供を育て、學校にも通はせて來た。

「私が何故に白木屋で店員として働きたいか」と尋ねると、

「二十年間も主人の世話になつて、その間に出來た多少の貯蓄で、今日まで二人の子供を育て、來たが、だん／＼貯蓄も残り少く、心細くなつたから、二人の子供を教育するために働く」といふのである。

そこで私はわざと愚問を發した。

「そんな馬鹿なことはない。貴女の考へ方は間違つてゐる。物の道理から考へても、子供は主家の財産で育てるのが本筋である。本妻の子供を育てるために、あなたが働くことは間違ひである。昔からかういふ場合には男の子は主人の親戚に、女の子は奥さんの親戚によつて育てるのが、わが國の習慣ではないか。貴女は貴女自身のことを考へべきだ」といふ意味のことを述べた。

するとその人は目に涙を浮べて、

外國人は權利と義務とで生きてゐる。だから義理人情の薄い人は外國人である。

白木屋では、時々教養婦人を募集する。教養婦人は、女學校よりもつと上の學校に學んだ人か、あるひは女學校を出てから、社會大學を卒業した人を意味する。

かつて教養婦人を募集した時志願者が約八百人あつた。人事係の詮衡に及第したのが約四十名で、それを重役が再試験した。

その中に一人變つた人があつた。年の頃は四十歳位で、二十年前ある處で一流の藝者であつた。藝者の經驗者は店の内規で採用しないことになつてをるが、折角第一回の試験に及第したのだから再試験をすることにした。

その人の主人は腦梅毒で、松澤病院に入院し、今ではまるで狂人である。奥さんも肺病で大本教を信仰し教會に入つたきりである。この本妻に二人の子供があつた。主人が松澤病院に入つてから、第二號婦人は約

「そんな義理人情に外れたことはできない。主人が健在であればさういふことも出来るが、主人は病院に、奥さんは家庭に居ないのに、私が二人の子供の面倒を見なかつたら、誰が面倒を見るでせうか。永年主人の世話になつた私が、そのお方の子供の世話をするのは當り前でせう」との答へであつた。

義理人情のみに生きんとする、誠に感心な彼女である。即座に満點をつけて採用した。

現在のやうな社會風潮の時代に於て、斯様に義理人情の厚い人が居るかと誠に心強く感じた。

藝者だとか、女給だとか、世間で見下げてゐるやうな人の中に、かへつて義理人情をわきまへた人が多いのではないか。

お父さんや、お母さんから、心のこもつた學資を頂いて、不自由なく、氣樂に學校に通つて居られる女學生は、斯様な人に負けない様な義理人情に厚い淑女となつて戴きたい。



母性愛

母性愛は、女子特有の美點である。

白木屋で子供の爲に一生懸命に働いて居る女性の多いのを見て、女にはこんなにも母性愛が強いのかと、いまさらのごとく感心した。子供の爲に自己のすべてを犠牲にして、子供の出世のみを願ふ。この氣持が尊いのである。

白木屋で子供のために働いてゐる婦人が約五十名位で、その子供の數は六十名位である。

この方達の入社試験のときの話により、その『純眞な母性愛』には常に泣かされる。これは大和民族の特性であつて、日本母性の美點である。

曾て房州で心中された、荻野夫人を再検討して見た。

社會は心中した事柄のみを以つて荻野夫人を評價するが、彼女が何故にこの變道を選んだかといふことを今一度考へ直すのも無益ではあるまい。無論彼女の全

人の子供を育て、來た二十年間の苦心と、努力は並大抵ではない。

表面の華やかなのに比べて、内心はお氣の毒な方である。

それで自己慰安を、文章や事業に求めてゐるのであらう。お嬢さんは良縁があつて結婚し、息子さんも慶應を卒業し、某會社に勤務せらる。

これで一先づ母性愛の目的を達したから、これから人生の第二巻がはじまるわけである。

自分の子供の爲に、自己の一生を棒に振つて、浮世の荒浪と戦ひ、子供のために努力して居らるゝ方に、缺點だけを見て悪口をいはれる人があるが、なるべく公平に批判して出来るだけ同情すべきである。

奥さんは、朝は子供より早く起き、食事の世話をし

て送り出し、夜は、子供の歸るまで起きてゐて貰ひた

行爲を承認するものではない。

荻野君は正式に結婚して、子供も三人あつたが、夫に死別し、その三人の子供を立派にしたいといふ母性愛の爲に自己の全部を犠牲にし、いろ／＼の職業婦人となり、二十年間も奮闘し、子供の教育に専念して來たのである。大局から考へて、今日のごとき社會情勢において女の女の身として、三人の子供を二十年間も育て、來たことは、とにかく敬意を拂ふべき事である。しかるに子供が生長して、三人共二十歳以上になると、自然的に母の氣持から去つてしまつた。

子供の愛は何時まで自分にあるべきものと思つて居たのが、わが身から日々離れ去つて行くので、淋しい氣持になり、精神的に受けた打撃は、實に大きいものであつた。

二十年間の苦勞。離れ去りたるセキバク、悲觀するのの一理である。

また、太田菊子君も、表面は華々しく見えるが、矢張り子供の爲に苦勞して居られる。自分の手一つで二

ので毎晩遅く寝ることになるけれど。子供が夜遅く遊んで歸つた時、母が起きて待つて居ると、子供があゝ濟まないと思ふのであらう。割合に脱線もしないものである。子供に餘り口やかましい小言をいはず、母性愛を上品に發揮する奥さんがよい。

もし母が、芝居や映畫で自分勝手に遊んで居りながら、子供にのみ朝は早く起きる、夜は早く歸つてこいといつても、それは駄目だ。かへつて子供は脱線するであらう。

であるから、自ら身を以て模範を示す考へ方で、上品に母性愛を發揮するのが良い。

先日警視廳からつぎのやうに、昨年中の親子心中の統計が發表せられた。

父母別	組	子供
合計	四一	五八名
兩親	二	四
父	八	一一



母親が大半の子供を殺して居る。之は脱線した誤つた母性愛である。かういふのは賛成出来ぬ。

### 子供の躱け方

子供の躱け方の眼目は『孝行』といふことである。孝行を山田式に解釋すれば、『孝行とは健康にして成功するにあり』と思ふ。

私が士官學校の教官であつた當時、男の兒を亡くした。今でもあの子が生きて居て呉れたならと思ふ。親馬鹿のことを、死んだ子の齡を數へるといふが、親から見ればどんな不肖な子でも丈夫で生きて居てくれることが第一要件である。いくら利巧でも死んでは何にもならぬ。命あつての物種である。健康第一である。國元の母親に時折の手紙を出したり、土産を買つて歸るのも孝行の一種であらうが、孝行の根本ではない。母が一番喜んだのは私が士官學校を卒業して、少尉

乳母や女中をつけるのは經費がかかるのみならず、かへつて子供の健康には悪い。

また口やかましく『イタヅラをしてはいけません』といふのは子供の健康に一番悪い。

障子を破るのが子供の役目で、それを張るのが母の役目である。着物を汚したり、ほころばせるのが子供の役目で、それを洗つたり、つくろうのが母の役目である。喧嘩もしないやうな元氣のない子供は、かならず早死する。イタヅラをするのが「子供の仕事」である。

數學の出来ぬ子や英語の嫌ひな子に、家庭教師を付けて無理に習はさせるのは大不賛成だ。

嫌ひなものを食へといふのと同じである。音楽が好きならば音楽だけ習はせたら良いではないか。

また親として一番大事なことは子供の『個性發見』である。

子供は何を好むやを發見することである。そして不得手のこと是一切要求せずその個性のみを培養する様

に任官した時である。であるから『健康にして』といふのは私の體驗であり、『成功するにあり』といふのは母の實際である。

以上は母子合作の孝行訓である。

然らば子供を如何にして健康に育てるか、

それは自由氣儘に遊ばせてをけばよい。乳母や女中を附けるのは子供は喜ばぬ。子供の欲せざるものを興へる結果となり、弱々しい子供を作る事になる。三歳の子供には遊び友達として三歳の子供が一番よい。いくら子供でも年齢の二十も三十も違ふ女中と、終日遊べるものでない。

子供を強健にするものは子供である、乳母でもなければ女中でもない。

私の子供がまだ小さい頃、常に胃腸が悪く醫者に見せたり、色々の手段を盡したが、どうしても癒らぬ。その時のお守は四十位の女中であつた。これでは駄目と氣がついて、衆議を排し近所の「悪太郎」と一緒に遊ばせることにしたら僅か二三ヶ月で健康になつた。

に指導せよ。ここにおいてはじめてその子供は英雄になることが出来る。

英雄はすなはち天才である。天才すなはち個性の發露である。

現在の教育の仕方は、天才を足踏させて低脳兒の追ひつきの希望してをる。これを水平教育といふ。

子供に不得意なことを要求するのは無理である。無理すなはち無駄である。ことに現代は最も英雄が不足してゐる時である。外交にしる、政治にしる、經濟にしる、今日不振だといはれるのは、英雄が足らぬからである。

子供を育てる時に、諸事平均七點を希望せず、たつた一つでよいから、満點以上の人を作るやうに徹底して欲しい。誰れでも子供が英雄になることを望む。然らば個性のない子供はないから、親としては子供の個性を速かに發見し、その個性のみを培養することに専心して欲しい。

そうすれば左甚五郎が出来る『好きこそ物の上手な



道理で、子供に好きなことのみを要求すれば、子供は喜び進歩も早い。間違つた母親は子供に嫌ひな算術のみを要求する。それでは子供はますます低脳となり脱線をする。

山田の叔父さんになぜお辭儀をしないかと、子供の頭を押へて無理にお辭儀をさせる母親がある。斯様な躰け方はするものでない。十七八歳になれば自然に解決することだから、放つてをけばよい。子供のためにもならぬ。

### 内助の功

通常家庭を圓滿に修めるとか、子供を健全に育てるとか、一家の經濟をうまく處理することを内助の功だと説いてをる。

然しこれは消極的の内助の功である。過去の社會情勢は、それでよかつたであらうが、今日の社會はそれでは満足出来ぬ。積極的の内助の功を要求する。たとへば、

もので、夫婦の仲であるから、夫のこの公惱を解消させるのは譯ないことである。

斯様な意味において、夫婦間に食ひ違ひのないやうに、早く夫の惱みを發見することに熟練して戴きたい。一旦そこに氣が附いたら、あまりあせらずをむむろに、午後十時頃までかゝつて解くことがよい。

内助の功を夫の立場からいへば、一家の經濟を保たねばならぬとか、慎ましやかに暮さねばならぬといふことは勿論必要であるが、しかし積極的な内助の功に依り、夫の力を増し、勇氣づけて、夫を成功せしめ、随つて収入を増し、名譽も地位もますます向上することが、夫の好むところである。

最近共稼ぎが流行つてゐるが、これはあまり感心出来ぬ。共稼ぎをするなら、むしろ結婚を解消した方がよいのではないか。

共稼ぎで夫が百圓取り、妻が八十圓取つて、百八十圓で生活を樂に暮さうといふのが近頃の流行のやうである。これは止むを得ず採る手段であつて、これが夫

イ、夫の公惱を解消する力

ロ、夫を勇氣づける

の二つが特に必要である。

公惱といふのは職務上の惱み、あるひは社會上の惱みである。

たとへば會社の仕事を失敗した時とか、あるひは教室で生徒に質問されたが十分の説明が出来なかつた時に生ずるとき惱みである。

奥さんが二時間もかゝつて夕食の仕度をして待つてゐても、公惱を持つ主人は通常ムツとした顔をして歸宅し食膳に向ふものである。夕食を頂いて居つても惱んでゐるから甘いか、辛いかさっぱりわからぬ。唯だ無意識に箸を動かして居るに過ぎぬ。

奥さんは折角苦心した料理がマツイからシカメ顔をして居るのであらう。マツイならマツイといつて呉ればいいのにとブンブン怒る。

頭の良い奥さんになると、いやこれは會社で何か事件があつたに違ひないと氣が附く。氣が附けばしめた

婦偕樂の本義ではない。完全なる、夫婦一體にはなれぬ。

積極的の内助の功とは  $100 + 80 = 180$  の力、すなはち妻の力を夫の力に加へ、その綜合の力、百八十の力を全部夫に使用させなければならぬ。

夫は百圓の値打であるが、妻がそれに自己の八十圓の力を加へて働かせれば、夫の力は百八十圓の力となつて社會に現れるから、夫はかならず他人に勝つ。勝つことは成功である。

これが本格的の内助の功である。

夫と妻が別々になつて働けば、夫は百圓、妻は八十圓の力しか社會に現れぬから、競争激甚なる社會において、お互に勝者となる事は困難である。而かも夫と妻とが精神的にも時間的にも分立してゐるから、雙方共力が弱い。

また夫婦喧嘩をすれば  $100 - 30 = 70$  となつて、夫の力は二十になるから、無論劣敗者である。問題にならぬ。



松林桂月先生の奥さんは美術學校を出た人で、繪が大變上手で、結婚後も奥さんは度々帝展に入選されたが、御主人は中々入選しない。そこで奥さんは、これではいかんと氣付き、斷然繪筆を棄て、夫に全力を捧げられた結果、桂月さんも、今では帝室技藝員の審査員である。

私はこの話を聞いて非常に感服した。これこそ本當に積極的内助の功の模範である。

私の妻は勇氣附けることが上手である。私が何か事件があつて悲觀して歸ると、軽くボンと言ひ。私はこれにヒントを得て、別の勇氣が出て朗らかになり事件の善後策が立つ。直に電話で手配し、翌る日は朝早くから飛び廻つて、忽ち難局を打開したことが度々あつた。

また、簡単なことであるが、毎朝夫を送り出す時に朗らかな氣持で勇氣附けることが割合に効果が多い。

### 愛嬌製造法

かと、心配してゐるのは惱み製造の第一歩である。

私も永い間教育をやつて居つたが、自分に出来ないことは學生に教へないやうにとめた。説明しても生徒に理解が出来なければ、すぐ現地で實行して見せるやうにとめた。

この覗ひが、軍隊教育と一般教育の違ふところではあるまいか。

また、低脳な奥さんは、非常な努力で惱みを解消しつつ、一方には別の惱みを製造して居らるゝのである。佛教でいふ、賽の河原の子供達と同じことである。

惱みを製造しないといふのが昔の教へであつたが、今日ではたとへ出来ても、それをすぐ解消させねばならぬ。少くとも翌朝までに綺麗にクリーニングしなければならぬ。

口、報謝の念

大雪が降つたのに、怪我もせずに學校に登校ができたのを感謝し、また病氣もせずに安樂に暮せるのは有難いと思ふのが人間である。

『男は度胸、女は愛嬌』と昔からいふ。

女に愛嬌がなければ女でない。無論男でもない。大飯食らひの動物であらう。よく、不愛嬌な婦人があるが、それがその人の天性であり、赤裸々な天分であればまだよいが、講堂ではシカツメらしい顔をして話をしてをりながら、家へ歸るとダラシのないことをするのは賛成出来ぬ。かういふのを夏の餅といふ。穀は硬くても中の餡は腐つてをるから。

自分は蔭で不品行をして居りながら、人には品行の方正を要求したり、また自分では實行出来ない事柄を他人に向つてかうせよと要求するのは悪い。孟子曰く『自己の欲せざるものを他人に要求する勿れ』と、要はサツパリと嘘をいはぬことである。さすれば聊かも惱みなく、常に朗らかである。

従つて愛嬌製造の第一の要件は、  
イ、心の明朗といふことである。

先生が自分は心の内で右と思つてゐることを、文部省や學校の方針で左と教へて生徒に氣付かれはすまい

この感謝報謝の氣持の所有者には、通常愛嬌がある。  
ハ、容姿

笑顔を忘れてはならぬ。

法事や葬式のおクヤミ以外は、人間はどんな所でも笑顔を持つてゐてよい。手洗所には通常鏡が置いてある。あれはお化粧を直すためではなく、笑顔を製造するためである。

また、人形芝居で、あの木製の人形が使ひ方に依り男に見えたり女に見えたりする。仁木彈正の人形でも女の使ひ方をする女に見える。又安珍清姫の人形も使ひ方によつては男に見える。

それと同じことで、藝者のお酌が愛嬌があつて、奥様のお酌が愛嬌のないのも形が伴はないからである。

お酌の時でも、手の出る方の肩をチョットその方に傾ければ愛嬌が出る。百貨店でお客に釣錢を渡す時でも同じこと。

歩き方も、女が兵隊のやうな歩き方をすれば愛嬌はないが、曲線的に歩けば如何にも愛嬌があるやうに見



える。形の上で一才した點に注意すれば、自然に愛嬌が出て、女性の美點が十分に發揮出来るものである。

## 職業婦人は良妻なり

### 夫はどんな妻を好むか

人は各々その職業や境遇によつて、妻に對する見方や要求も異なる。

第一に健康美、第二に聰明美、第三に明朗美、これだけ揃へばまづ申分のない良妻といひ得る。

昔から内助の功と云ふが、これは決して消極的な家庭整理のみを意味するのではない。進んで夫の心の悩みを解消させる頓服劑であつて欲しい。

### 良妻と健康美

あまり極端に肥つてゐるのも考へものだが、どんなに顔の形がよくても、病身で蒼白い顔をしてゐるのは

われわれに自由程よい藥はない。この生活の獨立、自由の獲得は自づと生氣を生じ、心の悩みは何時とはなしに消え去り、顔が自然と明朗になり、笑顔となつて現はれる。笑顔は美人としての最も重要な條件である。

従つて職業婦人の體格は、上下左右の均齊がとれ、潑刺たる健康美の美人が多い。

### 良妻と聰明美

聰明な人は、自づと頭の働きの表に現はれて、物腰顔立ちに整つた感じを與へるものである。

すなはちスマートな美しさがある。頭腦明晰で機敏な人、理性に富んで正邪の判斷が即座に出來、イエスカノーをハッキリ答へ得る性格は、職業婦人として多數の男性に互して働く者に必須なる條件である。

新聞雜誌に現はれる女性相談を見ても、物事の輕重本末や正邪の判斷のハッキリしない女性の多いのに驚

困る。

最近我國の婦人の體格は著しく良化してゐる。上體と下肢との關係が七三であつたものが六四となり、五分五分と逐次進化して居る。「才子多病」は昔のこと、「才子健康」が今日の美人である。小麦色の皮膚、ピチピチした均齊のとれた四肢、これこそ健康美のシンボルだ。女店員採用の際も、この均齊美に重きを置いて居る。

近頃は身長でも五尺以上とか、五尺一寸以上とかの條件を附けるやうになつた。そして均齊のとれた健康な人は、通常心の均齊もとれて居る。

自然胸中も清朗で、つまらない悩みは持たぬ。悩みの原因は、通常衣食住の三點にあるから、職業婦人になれば、その大部分は解消する事が出来る。月給を生れて始めて貰つた時のあの顔は、また格別である。

自己の働きによつて得た金、これが即ち生活の獨立を意味し自由の獲得となる。

かれるであらう。また其の判斷の勇氣のない人も相當に多い。

煩悶といふものは、物事の輕重の區別や順序の判斷がつかないで、心の中にアレヤコレヤと思案する事が蓄積することから起る。

輕重本末の不明は、眼界が狭いためである。眼界を廣くする爲めには、學問をするのも一つの方法であらう、しかし高等の教育を受けたから、自分は偉いと思ふ人があればそれは大間違ひだ。近代の女性には「先生といはるゝ程の馬鹿でなし」位の見識はあつて欲しい。

人間の價値の標準は「實行力」である。知つて行はないのはいけないが、行へないのはなをさら悪く、むしろ知らないよりも劣る。自分の智識その儘を、かならず實行し得る人でありたいものだ。だから、教育よりも、寧ろ社會の第一線に働いて世の中の實際を體驗する方がよい。

職業婦人は、この意味でも幸福な立場にある。



近頃、聰明美とインテリ美とを間違へる人がある。インテリ美は、通常、女として最も大切なヤサシミが缺けて居る。従つてゴツゴツし、イライラして油の切れた齒車のやうなもので、その人の言ふこと、爲すこと、齒の浮くやうなことが多い。これは聰明美をはき違へたもので、女性は何處までも女性で、愛嬌とかヤサシミは女性の特有物であるから、この美花を適當に咲かせることが肝心である。

### 良妻と明朗美

宇宙に男女の兩性があるのは何故か。男性には男性としての特性本分があるやうに、女性にも相當の宇宙要求があるはずだ。それは女性の柔しみと愛嬌すなはち明朗美である。明朗美とは心の素直さ、朗らかさ、明るさが自然にその人の顔や動作に現はれた美しさである。妻の明朗美こそは、夫にとつては、旱天の慈雨である。また太平洋の眞中で小島を發見したやうな喜ばし

### 良妻と經濟

わが國の國力の伸張は高速度である。歐米各國がわが國を生意氣といふほど速度が早い。日本商品は世界の市場を風靡せんとし、各國はその阻止に躍氣となつてをる。現代は世界經濟戰の世の中である。

わが國民は男女を問はず經濟的才能を特に涵養し、歐米人に打勝つて亞細亞の盟主となり、世界に覇を稱へなければならぬ。

この意味において近代女性は、經濟的教養がなければならぬ。

また一家發展の幸福の立場から考へても、妻たる者は貨幣價值を十分認識し、一家の經濟をうまく切り盛りしなければならぬ。入るを知つて出るを計つて貰ひたい。その使ひ方は最も効果的でなければならぬ。すなはち順序と巧妙さが必要である。

封建時代は、金錢のことを口にするさへ、下品とケナシた。

さを感じさせる。すなはち一日の疲れを醫し、翌日の勇氣を喚び起す特效藥である。

女店員には特にこの明朗さが必要である。もし苦虫のやうな顔をして居ると、同僚には嫌はれ、お客は買物をして下さらぬ。これでは勤めることが出来ぬ。販賣の上手な女店員は、夫に對するサービスも自然行届くから、良妻たる資格は充分ある。

### 内助の功

内助の功にいろいろの意味がある。

一家を巧みに整理するのも、一家圓滿に暮らすのもみな消極的内助の功には相違ないが、それだけでは何んだかものたりない。これからの女性は須らく攻勢的に夫の悩みを除去し、才智の不足を補ひ、勇氣を倍加させるやうな積極的な内助の功を希望する。職業婦人は朝から晩まで四方八方から揉まれて居る。だから、積極的に夫のために協力することには訓練せられた勇士である。

金は、世の中になくはならぬものである以上、執着してはならぬが、ゆるがせにもできぬ。世上の悲劇は多くは金に原因し、夫婦喧嘩も、通常金錢問題である。

職業婦人はこの意味における貨幣價值の認識は十分であり、金錢の使ひひ方も上手だから、一家經濟の切り盛りは満點といへよう。

### 良妻と貞操

貞操といふ文字は同じでも、意義は近來メッキリ變化したやうに思はれる。

女性の階級、職業、立場に依り見解にいくらかの相違のあるのは當然と思ふが、共通の條件は異性を正當に認識することである。

男性だけが持つ特異の性格、社會的鬭争性、大局觀念、また男性の女性に對する好奇心と愛敬心の區別等を、十分に奥行深く理解し、認識しなければならぬ。さすれば、夫妻和合の熱度はますます深まり、生活



に意義と興味を生じ、その日その日が愉快であり幸福となる。

職業婦人は職場の隣席には常に異性があり、また朝夕社会のあらゆる階級の異性と應對するから、異性の持つ表裏を十分に正解し得る幸福の身である。すなわち新しき奥行のある貞操觀念の保有者である。

### 職業婦人は幸福なり

彼女は男性が独占すべきものではなく、またいはゆる家庭の独占物でもない。もちろん資本家の独占に委すべきでもない。

彼女が幸福であることを目標とし、社会を見る眼を廣く正しくし、經濟上の獨立の精神を養ひ、男性を正解して過ちのないやうに、また社会人として、家庭人として、積極的な意味での良妻たり得るやうに善導するのが、吾人の任務であらう。

躍進日本の要求する女性は、以上の如き婦人ではないか。

## 私の感心する女性

### 一、現身の親心

三十年勤続の、矢野あいといふ婦人がある。

この人は、八十餘歳の老母に孝養を盡す爲め、一身を犠牲にして、働き続けたのである。今は食堂の係長で、女としてこの地位に上つたのは偉い。

この人は、食堂に働く少年女子店員の訓育に全力を傾けてゐる。

「斯うしてあの子を教育してやらう、あゝしてあの子を矮めてやらう」などいふ考へは毛頭ない。

ただ、何となく春風のやうに穏かな母である、この母の下に働いてゐると、親船に乗つたやうだと少女が慕ふ。

食堂に働く百人餘りの少女店員は、十五六の遊びたい盛りである。そしてどちらを見ても同じ年頃の娘さ

んが、お客として着飾つて食堂に入つて来る。「羨しい」と思ふのが人情であらふ。然るに少女店員は一人もそんな考へを持たぬ。「働くこと」を心から喜び、誇りとし、嬉々として毎日愉快にすごしてゐる。

性格も違へば、境遇も違ふいろいろな年頃の娘を、一様に分け隔てなく育て上げ、上品な感じを與へるまでにする——これは矢野さんの人格の反映と思ふ。口や腕では出来ぬ、「人徳の光り」である。

そして、矢野さんの人徳は、眞心のこもつた「親心」を以て、少女に接するからである。

「親心」には誰れも又向ふ事は出来ぬ。その温い懐の中に、フンワリと包まれてしまふ。理想の母性愛である。

白木屋の火災の時に、多くの店員が傷き倒れて日本橋病院に收容された。矢野さんは、自分も生死の境を潜つて來た身でありながら、一週間餘り、帯をも解かず、殆んど不眠不休、病床に呻吟する者の、下の物迄一々世話をして感謝の的となつた。

これは「勤める」といふ氣持ちでは決して出来ないことである。この人には他人も身内もない。手の及ぶ限り眼のとゞく限り、すべて「親心」を以て接する。そこに尊い感化力があるのであらふ。洵に、得難い女性である。

### 二、如何にも軍人の妻らしい

#### 水城さん

女店員監督は、嘗て演習中に衝突沈没した神通艦々長水城大佐の未亡人春壽さんである。

水城大佐は責任を痛感し、自刃して果てられたのだが、水城さんは少しも取亂すことなく、夫の遺志を繼いで、如何にも軍人の妻らしく、總べての事を處理した。

その軍人の妻らしい強さが、凛として、あの人の胸の中に潜んでゐる。

女性に得難いものは、凛々しさである。水城さんを見れば「成程、こんな女性もあるか!」と感心させら



れる。

と云つて、四角四面な堅苦しい苦蟲をつぶした様な人ではない。また所謂インテリ型の威張る氣持ちは少しもない。恰も「串團子」の様な三徳を備へた人である。

婦人の集りの中に斡旋役を勤めることも屢々ある。知識的な論客の多い尖鋭な婦人連の間に在つても、巧みに軟かく調和して、會をリードして行く。賑かで暢氣なマダム連の會の時でも、姿を崩すことなく、見事に波を乗り切つて行く。

「どんな人にも、何かしら教へられるところがありません。私は、まだまだ知らぬ者です」と、常に云つてゐる。その奥床しい心根が、どんな人にも調和性を示すのであらう。

一旦、不正不義と観れば、躊躇することなく、立ち向ふといふ肚が出来て居るから、軟い中にも相手に乗せしめない。

如何にも、日本婦人らしい美徳の持主である。

が、この人は祕書付のみならず、どんな仕事をやらしても、必ず立派にやつてのける女性であつた。

私が出先から、

「今日、何時に部長會議を開くから：？」と云ふ時、吉田君が電話口に出たなら、それ以上、一言も云はなくてすむ。

部長の名前も、人數も、會議の場所も、ちやんと心得てゐて、抜かりなく準備をしてくれるといふ安心さがある。

これが、

「ハイ、畏りました。——で、場所は何處で、何誰と、何誰を……？」

などと一々聞き返されたとする。多忙な私などは煩はしくて仕方がない。手段方法の一々を説明せずとも、唯だ「目的」だけ示せば物事が濟むといふ事は、非常に滑らかな感じで氣持が好いし、仕事の能率もある。

もう一つ感心なことは「憂ひ顔」を見せたことがな

水城さんは、二千餘人の女店員を監督指導してゐるが、泣いて訓戒を興へてゐるのを見たことはあつても、叱つてゐるのを見たことがない。

「皆んな、もう何でも判つてゐるのですから、子供とは違ひます。云へば悟ります叱る必要は決してありません。第一叱る資格が私にないではありませんか！」とは、水城さんの心根である。

女性の心理をよく知り其理解の深さに於て、水城さんの如きは稀に見るところと私は愕いてゐる。

女店員のいろいろな悩みを、水城さんは最も迅速に「早期発見」する。その症状の重くならないうちに、適當な相談相手となつて親切に解決する。監督にこの適任者を得た女店員は幸福である。

### 三、立派なモダンガール

祕書付の女事務員に、吉田ヒサと云ふ女性が居た。

戸板高等女學校の出身で學校の色合ひから云へば、祕書付などといふのは、方面違ひの様にも思はれる

い。

永い年月の間だから、不愉快な日や、癢に觸る場合も、幾度かあつたであらふに、そんな素振りを見せたことがない。

ほんとに良い意味の、典型的、モダンな女性であつた。女らしい、優しさもあり、身躰も野暮ならず、家庭に入つても最良の主婦となり得ると思つた。

人生を明るく暮す心構へが出来て、何時も屈托がなければ、心に餘裕があれば、事に臨んで狼狽しない。

そのよき例は、白木屋の火災の時、吉田君が火に追はれて六階の一室に逃れ、絶體絶命に陥つた時でも、聊かも慌てることなく、隣室の窓から、鐵の櫓を傳ひ下りれば、避難が出来る事に氣がつき、同僚を誘ひ、煙を潜り、窓硝子の一部を破壊して、僅か二尺ばかりの穴をつくり、三尺も離れた鐵櫓に、飛び付く事にした。

先づ、男の店員が試みた。無事に下へ降りられた。

吉田君は、一番最後に、女の身で、この危険な輕業



式藝當を演じ、九死に一生を得たのである。狼狽して  
わたら勿論命はなかつた。  
こんな女性は何れも珍らしい。

## 私の生活十則

### 部下の要求を無条件で聞きたい

私の現在の立場から持論を述べて見たい。

一家の長にしても、一商店の主人にしても、あるひ  
は一會社の社長にしても、およそ人の長たる者は、そ  
の家族なり、店員なり、部下なりの要求をなるべく無  
条件で聞いてやる事が良い。

一家の長にしても、その人自身に家庭經營の手腕が  
あり徳望があれば、子弟はいつかその感化を受けて、  
決して無理な要求はしないものである。

それを一々批判したり、些細な缺點を拾ひ出して非  
難し、果てはその要求や立案の全部まで排斥するかの

すると、「俺の若い時はかうであつた」と自分の體驗を  
唯一の手腕と心得て、部下の言葉に耳を藉さぬ傾きが  
ある。これでは部下の不平不満は絶える時がないであ  
らう。社會の不安は緩和される時があるまい。従つて  
五・一五事件とか、何々事件とかいふレヴオリューシ  
ョンが、行はれるのではあるまいか。

上に立つ者は、自分の意見を實行するのではなく、  
自分の部下の力、氣持、希望等を察知して、その代表  
者または代理者と謂ふ氣持で、物事を實行處理する心  
得が必要なことと思ふ。

### 初めての如く人の話を聴きたい

訪問の際とか、會食後の雑談とかに、相手が日々の  
出來事について、感想や意見を述べる時は、喜んで謹  
聴しなければならぬ。

たとひその話題が、今朝の新聞に記載してある事柄  
でも、はじめて聞くかのごとく、傾聴しなければなら  
ぬ。

如き口吻を洩らすといふことは、人の長たる者の最も  
慎まねばならぬことではある。

経験も浅く、手腕も未だ充分でないからこそ、部下  
として働いて居るので、その提案に多少の缺點がある  
のは寧ろ當然ではあるまいか、その缺點を懇切丁寧に  
指導し、その善後策を教へようとはせず、自分の現在  
の頭と體驗をもつて、些々たる缺點を批判攻撃するの  
は、實に雅量に乏しいのみならず、人の長たる立場を  
忘れたものといはねばならぬ。

むしろ自分は、社長や専務として事業經營の手腕が  
あるか否か、また現在その會社に於て徳望があるか無  
いかといふことを、反省して見る方がよい。

上に立つ者がある程度の寛容さを以て居れば、部下  
なる者は自己の言動に責任を感じ、無理な要求はしな  
いやうになるものである。

現代の社會機構中最も進歩してゐると自認してゐる  
事業界ですら、近來はかうした美風が乏しくなつたや  
うに思ふ。況んや官界、政治界においてをやで、兎も

何故ならば、先方は何か話さうと思ひ、好意をもつ  
て、又相當の苦心を拂つて話題を提供してゐるのであ  
る。それを物識顔に中途から話の腰を折つたり、ある  
ひは鼻であしらふやうな態度をするのは、たゞに相手  
に失禮なばかりでなく、自分の無能を暴露するやうな  
ものである。

このことについて、私の最も感銘の深かつたのは井  
上元帥の態度である。

元帥が横須賀の鎮守府司令長官をして居られた時、  
荒川大佐といふ高級副官が、毎日のやうに訪ねて來  
られた。その人の話といふのが、いつもその日の新聞  
や雑誌に出てゐる話で、當時元帥の書生をしてゐた私  
でさへ、知つてゐる話であつた。

そこで私はある日元帥に尋ねた。

「あの方はいつも下らぬ話ばかりする人ですね。あの  
話ばかりいふ雑誌に出てゐたぢやありませんか。それ  
に閣下は、何故「さうかね」といふ返辭ばかりなさる  
んですか」と。



すると元帥が、私に前述のやうな心得を諭された。私は今でも深く印象に残つて、これが實行に努めて居る。

またかういふ話もある。

亡くなつた守田勘彌が、ある芝居の出場で、脚袴の紐をわざと解いて出る場面があつた。それは花道でその解けた紐を結びながら、舞臺の正面にかゝる芝居なのである。

それがある人が見て、

「親方、脚袴の紐が解けて居ります」と注意すると、

勘彌は、

「有難う」

といつて、一度それを結び、その人の見ない所でまた解いて出た。

弟子や男衆が、

「何故あゝいふことをするのでですか」と尋ねたら、

「いや、あゝしないと、今度俺がほんとに間違つた時注意して呉れなくなるからだ」

### い 機關車を廢めて展望車に乗りた

店主は經濟の才においても、販賣技術においても、また一個人として社會的地位人格においても、店員の模範たる性能を持つて居る者である。

故に機關車の如く全店員の先頭に立つて働くのが普通の原則である。ことに少數の店員を使用する店や、店員の素質がまだ充分でない場合や、店は大きくとも逆境に苦しんでゐるといふ状態の時は、この原則通りでなくしてはならぬ。

だが店員も多數であり、店も順境であるやうな場合には、店主が些々たることにまで容喙指導することは差控へなければならぬ。むしろ自己よりも偉大なる素質を有する人物を參謀として數名任命し、それに機關車の任務を分擔せしめ、店主自らは展望車に乗つて、大綱を統べるがよろしい。

米國大統領のブレイン・トラストといふのは、この

と答へた。といふ話がある。遺がに名人の心意氣には、違つたものがあるではないか。

ことに商人は、この心得が最も大切なことで、どんな話題でもはじめて聴くやうな態度で、傾聴するやうに習慣づけなければならぬ。

新しい商賣や新しい取引は、多くの場合さういふ雑談から生れて來るものである。それを話の中途から腰を折ると、その人は次回からはもう何も話して呉れなくなる。此方にとつて必要な話までも、して呉れなくなつてしまふ。それは商人にとつて非常に損なことである。

ものは考へようで、下らぬ話を聞くとうるさいが、相手の智慧を貰ふのだと思へば有難い譯だ。しかもそれが無料である。向ふから自辨で圓タクに乗つて智慧を授けに來て呉れる。こんな經濟的な親切な教師はあるまい。だから、私はどんな忙しい時でも、一分間でも、二分間でも、訪問客には面會することに努めて居る。

意味の機關車であると思ふ。すなはち部下に人材を集め、適材を適所に當てはめ、しかも最も單一なる任務を課するが良い。

元來一人の人間が統卒し得る能力には、一定の限度のあるもので、ナポレオンの「大戰學理」にも書いてあるが、今日の軍隊でもちやんと規定してゐる。

すなはち一軍の司令官は八乃至十二の單位部隊を、師團長、旅團長もおなじく。下士を長とする一分隊でも、八乃至十二の兵卒を指揮することになつてゐる。

だからある會社の組織表を見て、もし一人で二十も三十もの單位を統轄するやうな組織表があれば、それは結局統轄が出來てゐないのであらう。部下に任せきりか、または放任だとしか考へられない。

今日の白木屋は三千五百人の店員を使つてゐるが、かうなると自然、整然たる組織の必要が生じて來る。社長の下に數名の部長があり、部下の下に、數名の課長或は係長があり、その下に主任。主任の下に一般の店員があつて、それぞれの仕事を、責任をもつて分擔



してゆく。

社長は部長だけに命令すればよいし、部長はまた課長係長にだけ命令すればよい。そして部長には部長、課長には課長として、一定範囲の事務は獨斷でやれる権限を與へてある。

であるから店對店員の關係も、以前とは自然に觀念がちがつて來つゝある。社長獨裁時代は、店即ち社長社長即ち店の觀があつたが、今日では店員全體の店であり、社長はその代表者となつて來つゝある。

即ち店員の要求なり立案なりを、社長の名によつて發表し實行するやうになりつゝある。詰り店の状態が軌道に乗つてゆくと思ふ。

この考へ方の結果として、茲に「優良なる店員」の必要が生じてくる。

優良な店員を養成することは、なかなか六ヶ敷い。優良なる店員とは、まづ第一に誠意のある人物でなくてはならぬ。

然らば誠意とは何か。

「誠意」とはすなはち犠牲的精神に富んだ人、店と生死を共にする覺悟のある人のことである。

だがこれは一朝一夕で鑑定は出来るものではない。私は、その人の經歷や、身元調査の報告や、前の勤先の意見などを參考にして、誠意ある者と認められた者、更に六ヶ月間の實際の働きぶりを見る。さうすると大略その人の誠意の程度が鑑定出来るものである。

つぎに、商人である限り、「商才」にたけてゐなくてはならぬ。

商才觀察の方法は、いろいろな質問をして見る。洋服の職工には「今日まで何着服を縫つたか」とか靴の販賣人には「一日平均何足の靴を賣るか」とかある工場長には「工場の投下資本は幾らか、一日の平均生産はどの位か、一日の平均経費は幾らか、その利廻りはどうか」

といった風に質問して見ると、大抵の者が満足に答が出来ない。

つまり平常からさういふ觀察をしてゐない證據で、

現れであるから仕方はない。

### 拵へた人望と自然の人望

迂闊といへば迂闊、仕事に對して著眼が悪く研究的態度が缺けてゐるといへばいへる。

つまり商才の點でも、誠意の點でも落第である。

私はいつも社員に要求してゐるのは、せめて自分の賣上だけは記憶してゐて、一ヶ月、一年と統計をとつてもらひたい。さうすれば自分の働きぶりが數字で見られるばかりでなく、自分の日給の高いか安いかも自己判斷が出来る筈であると。

たとへば、今こゝに一人の販賣人が、日給一圓で傭はれて來たとする。その一日の賣上を見れば、利益が出てくる。商店經營學の原則として人件費は總經費の略ぼ三分の一と定つてゐるから、一日三圓の利益を擧げ得る者が、はじめて一圓の日給を貰ふ資格があるといふことになる。

私の店では、かういふ基準で日給を上げることにしてあるから、成績の悪い人でも初任給は下げないが、いつまでも昇給しないこともある。稀れには三年位停頓してゐる者がある。しかしそれは個人個人の商才の

「我を信ぜよ」と胸を叩く人がある。又自己の技倆を自慢する人がある。また銀行などから金融を拒絶されて憤慨する人があるが、これらははなはだ滑稽な話である。

元來、信用とか自己の技倆とかは他人の認むべきもので、自分から彼れこれいふべきことではない。

また信用といふもとは、宣傳などで得られるものではない。長い間いつも變らぬ人の行爲が蓄積されて、出來上るものである。だから、實業家にしても、一時に百萬圓儲け、直ぐ損をするやうな人は、信用の出來る人ではない。僅か一錢の金でも、毎日儲ける人の方が遙かに信用されるのだ。

また、ある時は本當の話をするが、ある時は嘘をいふ人は矢張り信用されない。何度話しても違つたことをいはぬ人は、誰にも信用される。



かういふ意味で商店の陽政策や、駆引政策といふものは、決して奨励すべきものではない。トリックには一度はかゝるが、二度とはかゝらぬものだ。

また、正義観念——死を借にする観念——に基いて商賣をせねばならぬ。換言すれば、目先の利益ではなく、永久の利益を考へなければならぬ。

それには、お客様の幸福を衷心から祈るといふ氣持がなくてはならぬ。

たとへばお客様が買物として家に歸る。長火鉢の前でそれを展げて見て、「あゝ、良い品だ、安い品だ」と御主人も、お母さんも、女中に至るまでも褒める。御本人の喜悅感は勿論、一家中が満足し幸福となるのである。

もつと數字的にいへば、今、百圓の月給取の家庭があるとする。今まで近所の商店で生活必需品を買つてゐたが、まづ生活費が収入とプラスマイナスで一杯だつたとする。ところが信用のあるデパートで衣食住の買物をした結果、八十圓で前と同一の生活が出来たと

といつて、凡人がそれを眞似たらどうなるか、忽ちにして一身の破滅とならう。英雄がいかなる場合、いかなる目的、いかなる心境、いかなる方法で酒色に耽つたかをよく考察すれば、これは決して凡人の眞似るべきことではないといふことが誰にもわかる筈である。

また、大工の棟梁が清水の次郎長を眞似たり、學校の先生が孔子や孟子を氣取つたり——だが、多くは夏の餅のごとく、外側は立派だが、中は饅えて臭くつて食べられない。乃木大將の殉死は、乃木大將にして始めて後世の鑑となるので、凡人が眞似ても駄目である。

それと同じく、小賣商店が百貨店の隆昌を嫉み、その表面の事柄だけを眞似て往々失敗する者がある。これもまた精神の研究が足りないからである。

百貨店には百貨店の使命がある。華やかな外面の裏には、地味な合理的な經營の苦心がある。隆盛な一面には、それ相應の缺陷もある。この表裏兩面の研究をすれば、小賣商店としての使命もわかる筈で、小賣商

すれば、月々二十圓の剩餘金が出ることになる。この二十圓で、芝居や映畫を見に行くもよろしい。あるひは貯金して不時に備へるのもよろしい。また二十圓だけ生活程度を向上させるのもよろしい。兎に角二十圓だけ楽しむことになるのである。

それが私の狙ひ所だ。商品の仕入れをする時にも、販賣する時にも、この考へ方、すなはちお客様の幸福を祈る氣持を常に基準にして行く事が、即ち正義観念に基く商法である。

### 形を眞似ず、心を眞似たい

よく偉人や賢人の成功談を讀んで、その事柄をその儘眞似る人があるが、これは子供が大人の眞似をして西洋剃刀を使ふやうなもので、かならず怪我をする。どうかすると命まで失ふやうなことになる。

といふのは、多くはその形だけを眞似て、その眞の精神を洞察しないからである。

たとへば、英雄は色を好み、酒にふける傾向がある店ではなくてはできぬ營業政策が立つ筈である。否、却つて百貨店の經營の弱點を衝いて大いに成功する方法もある。

故に形を眞似ず、心を眞似よ、と絶叫する所以である。

### 地位を見ずに人を見たい

田舎で祭禮や法事の時に、床柱を背に座席を占める人は、多く土地の門閥か金持である。

本人の人格、智能、徳望などは多くは問題でない。これは地位のみを重視して人物を見ない悪習である。

また嫁を貰ふ時に、家柄や財産にのみ拘泥すると、肺病患者や腦に異状のある所謂馬鹿娘を貰つて、一生惱まねばならぬ。だから嫁を探す時には、家柄や財産よりも、まづ本人の體格、健康、技能、精神修養等の程度をよく調べなくてはならぬ。

また會社の社長とか専務とかいふ名に惚れて失敗する例は澤山ある。世間には、イカモノ會社も澤山あら



う。だから單に何々會社の社長といふだけでは、その人の人格など分るものではない。

世の中には、輕薄といふか、無智といふか、これについての實例が澤山ある。

極端な例をあげると、西洋人だといふだけで、貞操を許したり、尺八の名人といふだけで、その甘言に乗せられたりして、一生を悲惨な破滅に落し入れた者も決して尠くない。

これといふのも、總て地位を見て、人物を見ないから起る過失である。

だから社員を採用する時に、重役の紹介者を採用しないことにしてゐる。また部長、課長の選任に當つても、學歴や、辯論や、人の氣うけなどでは行はない。どこまでも人物本位、換言すれば實際に仕事をする人もつと碎いていへば、一番賣上げの多い人を引立てるといふ主義である。

かういふ點では、現代の社會制度はまだ縁遠い。格式だの、學閥だのが尊ばれてゐる間は、到底眞の幸福

を待つて、自然の解決を圖るのが、難局突破の要訣ではあるまいか。

私は談判などをしてゐる時、ふと難局に行きあたつた場合には、まづ煙草を一服喫ふか、或は便所へ行くかする。すると不思議に冷靜な考へが浮んできて、大概圓滿に解決するやうになる。

だが、それは難局といつても、小さい難事で、もつと大きな問題になると、煙草一服喫ふ間には解決しない。先づ周圍の空氣を製造し、自己製造の空氣に乗つて解決する。

自然に解決するといつても、決して放任して置くのではない。その間相當な苦心と研究を續け、出来る限りの手段工作を構するるので、ちやうど小説家が、小説を書く前に長い日數その構想を練るのと同じである。

先年の白木屋の火事の時位、突發的な難局に立つたことはない。

私は屋上に立つて考へた。何しろ百貨店は世間の人氣で經營してゐるのである。かういふ大事を惹起して

は求められない。

小學校の讀本にも、正直に働き、捲まずたゆまず努力すれば人は必ず成功する。また幸福にもなれると書いてあるが、事實はさうでない事が多い。

キリストの所謂、働かずして食らふ罪人が、相當に多い。

働いても働いても食へぬ者が更に多い。これは誰の罪でもない。社會の組織に改善すべき點があるのではないか。上に立つ者の注意が足りぬ。上に立つ者が正義觀念で働く者をどんどん引上げてやりさへすれば、怠けたり不正をしたりする者は、自然になくなるわけである。

### 無理をすな、自然が解決する

人間の一生には、種々な突發事件や、難問題に遭遇するものである。

さういふ時に、これを短兵急に解決しようとするとかへつて失敗する。むしろ急がず騒がず、時日の経過

は世間に對して相すまぬばかりでなく。同情を失つては店の經營が困難となり、つひに閉店に至るかも知れぬ。しからば株主にも迷惑を掛け、數千の店員の生活さへ脅かされるのだ。社長としての公職にある私は非常に苦慮した。

若し私の死によつて、世間が白木屋に對して寛容な心持ちを持つて下さるなら、私は、此上もない本懐と思つた。

終火後、數名の部下に擁せられ、引下ろされて見ると、意外にも世間の同情が潮のやうに集り、私の行爲まで英雄的な賞讃をうけてゐるのである。私はその意外さに驚きかつ感涙にむせんだ次第である。

さらに重役會議において、私の白木屋更生意見に滿場一致絶對の信頼を受け、責任辭職どころか一層激勵の辭を浴せかけられ、私は精根をつくして、社會の御同情に報謝すべきを心に固く誓つた。

それから一週間、私はバラックの中で、それこそほとんど寝ずに善後策に奔走したが、兎に角一週間後に



は營業をはじめ得る運びになつたのである。

この経験によつて、大きな難事は決して自分の力のみでは解決しないものだといふことを痛切に感じた。

私が幾らジタバタしても、社會の同情や、重役や店員の信任がなかつたら、私は、手も足も出なかつたらう。あの適切な善後處置は出来なかつたと思ふ。

### 今日の無事息災を感謝す

われわれは、毎日の新聞に現れる世のあらゆる災禍窮乏を見る毎に、自己の無事息災を感謝せねばならぬ。

一飯を得る毎に東北地方の飢饉を思ひ、一衣を着る毎に冬の寒空に街頭で顫へてるルンペンの苦しみを思ひ、火難、水難、盜難の記事を見ては、自己の身邊にさうした災難の、起らなかつたことを感謝せねばならぬ。

この心持は、また、商人の場合でもおなじことである。吾々が衣食住に不自由なく生活出来るのはお客様の

お蔭であると感謝の念を忘れてはならぬ。さういふ感謝の心持でゐさへすればお客様に接した時、自然と態度が親切丁寧になる。従つてお客様の好感をうけ、賣上げも次第に増して行くものである。唯上つ面なお世辭や愛嬌で客に接したのでは、商人としての眞の精神に悖るばかりでなく、店の發展も自己の出世も望めないのである。

### 善根を積みたい

サービスがよければ、客に好感を興へる。

商品の手入れをよくし、陳列を上手にすれば、商品は立派に見える。店内の掃除がゆきとゞけば、衛生上もよく、客の氣持も好い。従つて客も多く、賣上も増加し、店の利益も増す、店員も酬ひられ、幸福を得ることになる。

これは、總て因果應報の理に基くものだ。

これを、店主の立場から見ると、店員を適當に優遇すれば——即ち善根を施せば——店員の氣持は、店と

生死を共にする考へになり、一生懸命に働く氣にもなる。さうすれば店の繁昌は當然でまた店主自身の幸福ともなる。

私が白木屋へ入つた時は、それによつて名を得ようとか、財を積まうなどとは考へては居なかつた。唯、三越、白木屋と並び稱せられ、過去三百年の歴史を有する店が、あの逆境にあるのを残念に思ひ、何とかして元の白木屋に立ち直らせたいといふ考へだけであつた。そして我を忘れ、ひたすら店のために働いて來た下世話でいふお節介であり、道樂であつた。

若き青年諸君よ、たゞ、成功を求め、地位や財産を求め、月給を求めてはならない。仕事それ自身に全精神を打込んで行けば、誰でもそれ相當の結果を得て幸福になれるものだ。

また仕事をさういふ結果を得るための手段として働くのと、仕事自身に、趣味と熱誠をもつて働くのとでは、働くこと自體がすでに幸福ともなり、不幸ともなるものである。無論効果は大きい。

### 佛に信ぜられたい

世間には、神棚に燈明を上げたり、佛前に線香を上げて、自分の幸福や成功を祈願する人が相當に多い。けれど、さういふ人が果して、神佛の照覽をうけて恥かしからぬ行ひをしてゐるか、神佛の加護をうける資格があるかを反省しなくてはならぬ。

社員の中にも、これだけ働くのに上役が少しも認めて呉れぬとか、これだけ賣上をしたのに、何故月給を上げてくれぬとか、不平をいふ者がある。しかしさういふ人に限つて、自分の働き振りを本當に反省して見たことのない人が多いやうだ。

人の長として立つほどの者は、どんな些細なことも氣のつかぬはづはない。

だから日日の賣上表を見て、どこの賣場でどれくらい成績が上つてゐるか、店内を見廻つて、誰がどんな働き振りをしてゐるか、ちゃんと知つてゐるのであるから、もし眞によく働いてゐて、月給が上らなければ



ば、何か他に理由がなくてはならない。

だから、さういふ不平を持つ人は、不平をいふ前にもう一度自ら反省して見なければならぬ。さうするとその理由が心に思ひ當るだらう。

だが、眞によく働き、自ら反省して見て少しも心に恥じない人でも、昇給せぬからとてすぐ不平をいふものではない。

店主が、その青年の眞の幸福のために、優遇の時期や方法を深考してゐるのかも知れぬ。私は、この青年はと見込んだ場合には、心算かに重要な地位を約束しつつ、少しばかりの昇給はかへつて見合せてゐることが往々ある。そこで不平をいつたり、働き振りが違つたりするやうでは眞に恃むに足らぬが、表裏なく無我夢中で働くやうな青年こそ、眞に恃むに足る青年である。將來かならず成功する青年である。

神佛もかういふ人に眞の恵みを垂れ給ふのだ。眞の大きな喜びは、かういふ人にも與へられる。私の神佛に信ぜられよといふのは、かういふ意味をいふので

トアーに進化したものである。

故にその根本に流れて居る精神は、封建時代の主従關係の思想である。随つて未だに主人、番頭、長松の關係で仕事して居る。

學問的には百貨店は近代的な解釋があたへられて居るが、實際はそれとは異つた舊體制である。何れがよいかといふ事は、一概にはいはれないが、日本の國民性から考へて、昔の主従關係の方が良いと思ふ。

換言すれば、ファッショ主義、君主絶對專制主義であり、また、新體制であらう。

### 百貨店の任務

百貨店の任務は、單に營利のみの追求ではない。百貨店は、東京市民の生活必需品を取扱ふものであるから、重大なる分配機關である。

随つて社會及民衆と密接なる關係があり、商工省に屬するものではなく、社會局に屬する一種の隣保事業である。故にある一定以上の利益はとれぬ。株主に對

ある。

### 百貨店の性質

#### 百貨店とは

百貨店といふ言葉は、英語のデパートメント・ストアの譯語である。これは幾つものデパートメント即ち「部に分れた」店といふ意味であつて、デパートメントとは陸軍でいふ部または局に當る言葉である。

陸軍ではこれらの部又は局が散在して居るが、百貨店では一軒の建物の中に統一されてゐるのである。

今日の百貨店は、仕事の性質から大體販賣、仕入、事務の三大部門に分類し、また、取扱物品の品種別から大體九つから十のデパートメントに分れて居る。

我國のデパートメント・ストアは、外國のそれと異り、呉服店から變化したものであるから、呉服類に洋服、雜貨などを加へて、今日のデパートメント・ス

しても、金利を支拂ふ程度の配當でよいと思ふ。

百貨店は薄利多賣を實際に行ふ分配機關であつて、單なる營利事業ではないから、皆さんが株をお買ひになるのなら、百貨店の株では儲らない。せいぜい一割以下の配當であるから。

薄利多賣といふことは商人の口癖であるが、百貨店は事實薄利多賣である。我が國では數年前より小賣商の衰微の原因は百貨店繁昌の罪であるとの所謂、百貨店對小賣商の問題が大變うるさかつたが、英國や佛國では約六十年以前に既にこの問題が起つたが安く賣る方が國民全般の利益であるから、いつの間にか此問題は消へた。即ち百貨店が商品を安く賣り國民によりよき生活を享樂せしむるのに何の非難がありませんか。その結果小賣商を殺すやうになれば、その救済は政府が別の法でやるべきであらう。百貨店が安く賣るのは小賣商を殺すのが目的ではなく、國民に對する奉仕である。故に國家から勳章を貰つてもよい筈である。



### 商品の利廻りと回轉率

百貨店が商品を安く賣つても、経費を償ひ、設備を施し、店員に給料を支拂つてゆき得るのは、回轉率が多いからである。

商品の回轉率といふ問題は商店では大變重要なものである。たとへば皆さんのお住みになつてゐる郊外の洋品店の靴下は、何時仕入れたのか早くも一ヶ月前に仕入れたものであらう。百貨店では、今日仕入れたものが今日賣れる。食料品などは一年に約三百六十五回轉する。假りに一年百五十回轉としても、一回轉五分の利廻とせば、一年に七十五割の利廻となる、この理由で百貨店が商品を廉賣しても、經營が成り立つ所以である。

すなはち、百貨店の特長は、商品の品種を少くして多量に賣る事である。

百貨店の經營は、難しいやうであるが、販賣仕入の方面からみれば、割合に容易いのである。すなはち今

日仕入れて今日賣るのであるから、投機的な危険は少しもない。

もしも百貨店の仕入員が株屋のやうな考へ方で廉いからといつて、セルなんかを一時に十萬反も仕入れると、それが、大體一年間の賣上としても、結局損になる。すなはちその間に金利の變化、流行の變遷、市價の變動、品物の汚損等により損失になる譯である。見込入は禁物である。消費者本位の手數料主義であるから、大きい利益はないが損はない。今日中に賣れる見込みのない一ヶ月分も、まとめて仕入れることは、今日のやうな非常時には不向である。

この點から私は「補充仕入」の方法に改正し、從來の仕入の仕方を打破した。これが白木屋の更生した主要なる原因である。

今日の百貨店の經費と利廻りの關係は大體つぎの様なものである。

利廻	一六%	人件費	八%
廣告費	三%	諸税金	三%

雜費 一% 純益 一%

東京市で小賣商をやれば家内五人として約二十五%

——三十五%の利廻りがなければ生活が出来ない。百貨店はその半分で賣つてゐるから、小賣商は百貨店に到底對抗は出来ない。

### 百貨店の資本關係

白木屋では資本金一、五〇〇萬圓拂込資本金一、〇五〇萬圓社債六五〇萬圓で、約一七〇〇萬圓の金を使つてゐる。

その大部分即ち約八十%を土地店舗に費して居る、これが現在の百貨店のなやみである。

商品は上手にやれば大體資金は要らない。今日仕入れて今日賣れる。問屋へは今日現金を支拂はないから、資金に餘裕がある。

精確に言へば問屋勘定を一ヶ月一度の締切りとし、客よりは現金賣上として、毎日平均五萬圓の現金を受取るとせば、一ヶ月約百五十萬圓の金を金利を拂はず

に使ふ事が出来る。

もつと極端に考へると、問屋の締切を三十日として四十日、六十日位の手形で支拂へば、約百十日位の賣上金をたゞで使ふことが出来るから、商品に對する投下資本は少くてすむわけである。

### 店員は財産なり

百貨店の事業は他の産業と異なる所がある。

普通の生産事業は機械設備のごとき「もの」を言はないものが主體である。百貨店はすべてが「もの」を言ふ。客も人、使用人も人である。生産會社では、技師、社長等がスキッチャーツで全體を動かしてゐる。百貨店では小學校を出て日給七、八十錢の女店員も全白木屋を代表して客に接しなければならぬ。

「彼女は白木屋の使用人なり」との寛容さがお客様にはない。一寸失敗すると、サービスが悪いといつて苦情がある。十六歳の彼女は朝から晩まで客と戦はねばならない。客に敗ければ彼女はショップガールとして



敗北したわけになる。彼女等をしてかならず客に勝たしめるには彼女等を十分に教育しなければならぬ。出入りの激しい女店員の訓練は非常に困難なことである。

ワナメーカーは「百貨店の財産は店員なり」と言つて居るが、完全な店員を持つことは實に難しいことである。十五、六の女や子供を使はずに、戦へばかならず勝つ優秀店員を備へばよいのであるが、それは高給で引合はない。女店員の在店期間が非常に短いから、十分に教育することも出来ない。百貨店では軍隊のやうに専心教育に當ることが出来ないのである。

白木屋では約三千六百人の店員を使つて居るが、これを全部戦へばかならず勝つといふ経験店員で充つとせば、一人當り約百圓から百五十圓を出さねばならぬ。それでは採算がとれない。

過去數年間に亘り、最も繁榮せる事業としての存在であつた米國の百貨店が、今日ではひどく衰へ米國の救濟事業の一つとなつてゐるのは、人件費が増加した

結果である。

百貨店では人件費を増加させないやうに工夫しなければならぬ。安い素人を使ひ、巧みに客に勝たさねばならぬ。過去三年間を實際にふり返つてみると、白木屋では店員を養ふために、われわれが働いた結果になつた。店員の生活のみを保證したやうなものである。

### 軍人と商賣人

私が士官學校の教官を辭め、始めて自動車販賣會社をやつた時には、随分苦心した。

客に對する態度、言葉使ひ、かけ引きなどに苦心して、一日も早く小賣商人としての資格をつくらうと努力した。約三ヶ月の努力は無駄で到底小賣商人とはなることが出来なかつた。

四十歳で軍人をやめて今から商賣人にならうとしたのでは間に合はないと氣が附いた。普通の人は十四五歳頃から商人として活動して居るのに、四十歳からでは間に合はない。それなら一層「軍隊式」で行かうと

いふので殊更に軍隊式を發揮して商賣をやり始めた。

「要らねば買ふな式」である。

自動車の定價販賣を始めた時、間口二間半ばかりの所で少佐の軍服を着て、店に陸軍中將制服の親父の寫眞をかかげた。毎日約百五十人から二百人の客が來たが、みんな現金で買つてもらひたい、自動車は三週間に、差上げるといふことにした。

驚く人もあり、面白いといふので現金を出す人もあつた。無資本であつたが、十日ばかりで約三萬圓からの金を手に入れた。そのいきほひに乗じて一舉數十臺の自動車を賣つた。

とにかく二十年來の軍人の性格は捨てられないものである。結局自分の地金をさらけ出して、自分を信ずる者のみに自動車を賣ることにした。

私が白木屋に來て困つたことは、店員の約六〇%が女であり、客の七十%が女であるといふことであつた。軍隊では女は何か人種の異つたもののやうに考へられて居る。それが百貨店においては男女同權である。

しかも服従の精神は乏しい。

私のやうな軍人は非常に困り、神經衰弱の様になつたが、今日ではとにかく、小賣商人としての資格が出來た様に思ふ。

私が今日在郷軍人でありながら、商賣人であるのは私のやつてゐる百貨店の特長によるものである。

在郷軍人の方に出會ふても、どうも閣下と申し上げないと具合が悪い。商賣はそれでは駄目である。見識の捨てられないお方は商賣人にはなれない。

私は女に對しておべつかは言はぬが、彼等の持つ人間味、氣持を十分に汲みとつてゐる。男女同權といふことは、今日の彼女等の信仰である。勿論性別により男の天職女の天職には、相違はあるが女なるが故に、卑下さるべきではないと考へてゐる。

「商略と戦略」とは大體一致して居る。物價が上るとか下るとか、世界經濟會議とか或は百貨店の經營の如きことは戦略と變りはない。社長の第六感といふものは、戰術の想定の方や狀況判斷と同じである。



破産しかかつた白木屋が、今日のやうに一萬坪の店舗として戦つてゐるのは何でもないことである。商略と戦略の一致點を發見して、第六感でやつてゆけば大體當るのである。

私が軍隊で戦術を教へてゐた時、豫備隊の豫期し得ざる事變は大體十八の場合があると結論した。商賣においては豫備隊を持つといふことは豫備的な資本を持つことである。しかし現金を實際手許に握つてゐることではない。また銀行預金を澤山持つて居ることもない。豫備資本として百萬圓の銀行預金を持つてゐることは、銀行の利益になるだけである。要は唯必要な時に何時でも融資出来るやうな手配をしておくことである。これは軍司令官の豫備隊の使用方法和全く同様である。

## 會社の洗濯法

更生とは、すなはち革命である。良い意味の革命である。これからの話は白木屋の更生談であつて、結局は革命の仕方を申上げるのである。革命といふ言葉では角が立つのなら、大改正または切開手術である。

私は長州人である。長州は明治維新の發祥地である。實父は當時の金剛隊の小隊長をしてゐた。この様に生家の血液からいつても環境から見ても、私は革命の好きな人間と思ふ。この革命精神が白木屋を更生せしめたのである。

## 格式の打破

### 一、封建思想の遺物

二千六百年の歴史を有する我國は、最近まで封建思想が漲つて居た。所謂格式尊重である。

極端にいへば、殿様の家に生れた人は馬鹿でも殿様になれる、何の値打もない者が殿様として、格式をもつて臣下に盲従を強いたのであつた。これが典型的な格式尊重である。

親父が額に汗して千萬長者になれば、その息子は生れながらにして、無條件に千萬長者である。金持だから家柄がよいからといつても、一概にその人が偉いとは云へない、寧ろ親譲りで無爲無能の「第二世ナボレ

私は元來法律も經濟も習つて居らぬ。經歷からして純粹の商賣人ではない。

軍隊に於ける體驗だけで難局の白木屋の經營を引き受けたのだから、今から考へると随分無鐵砲の事であつた。

随つて、私の會社經營法は、組織的にはなつてゐない。悪くいへば、でたらめで悪しきを捨て、善きにつき、チャンスを探むために度々方針を變更するので、「猫眼居士」とアダナされたが、私はそれを名譽と思つてゐる。

顧みれば昭和二年前後の白木屋は、破産か解散かといふ状態に在つたのが、今日の地位まで更生したのである。

更生とは、すなはち革命である。良い意味の革命である。

これからの話は白木屋の更生談であつて、結局は革命の仕方を申上げるのである。革命といふ言葉では角が立つのなら、大改正または切開手術である。

オン」に道德をこわすやうな者が多いのである。この様な人は、そもそも「親の光、七光り」の金メッキで世を渡る人である、お氣の毒である。かの關東大震災當時に、財界で没落したものは、世間の苦勞を知らない所謂お坊ちゃん育ちの人が多かつたそうだ。お坊ちゃん育ちのものは、經營が順調に行くと、全部自身の力で發展したやうに過信し、一旦、難局に遭遇すると呆然自失、機宜の處置を講じ得ぬのが普通である。

### 二、先づ實力の充實

入社當時の白木屋は、所謂「夏の餅」で、外側は固くて餅の格好をしてゐてもアンコは腐つて居つた。

白木は二百八十年の老舗の暖簾を持つて、三越、白木屋と並び稱されてゐたのであるが、當時はその衰微も甚しいものがあつた。それでも尙實力ありと自他共に過信して居たのである。夏の餅を喜ぶの類で、この點に衰微の原因があつたのではないかと思ふ。白木屋が死活問題に直面しながら、猶かつ見榮を張



るその心持が、私には解らなかつたのである。

個人としても同じであるが、他人の冠婚葬祭に當つて御祝儀、弔祭料を出すにしても、無理をして身分不相應に醸出し、妻子を路頭に迷はしめるといふやうなことは愚の骨頂である。自らを充實し、自力生活して猶餘裕のある場合にのみ交際費を適正に出すべきである。

此の根本原則を忘れて、交際ばかりを一人前にしようとするのは大なる間違ひである。

### 三、營業方針の格式打破

元來白木屋は「粹な」とか「濫い」とかいふ趣味の店として昔から知られてゐたのであるが、そんな粹なお客は、當時の白木屋へはお見えにならない。

しかるに、營業方針は飽くまで趣味本位であつたら、その當時のお客の嗜好と店の方針とが一致しなかつた。

そこで昔は兎に角、その當時の白木屋は、それほど面目に拘泥する必要はない、格式を無理に尊重する必

要はない、寧ろ民衆に立脚し、その實生活に貢献する事にならねばならぬと考へ、當時の白木屋ファンの氣持に全く一致する如き商品とサービスをもつてしたのである。

三越は十、白木屋は一または二といふやうな総合力で競争すれば、白木屋が負けることは物理的にいつても明かであるので、

「白木屋は三越のマーケットです。高級品は三越でお求めになりその代り、實用品ならどうぞ白木屋でお求め下さい」と言明した。

しかし實をいふと非常に苦しかつた。店員諸君は、「ナアニ！三越」がといひながら、自身は肺病患者になつて居たのである。こんな自己認識不足の氣持を直すには随分骨を折つた。由緒ある大村家を背負つて立つ大村社長の心を察すれば、轉た、暗涙に咽びながらも、私は馬鹿になり、亂暴者になつて、社長はじめ一千の店員の悉くが反對するのを押切つて、改革したのである。

### 五、成功は回数なり

私達のする仕事すなはち百貨店經營のごときは、路傍の人所謂大衆を目標にすれば宜しい、またそれが商賣をする上に最も容易いことと信ずる。

例を保險會社にとると、一口千圓の契約を百口とると、十萬圓のを一口とると、いづれが會社の爲になるかといへば、私は異議なく前者を推稱する。

個人としても會社としても、「成功は量に非ず、質にも非ず、回数なり」といひたい。一度に百萬圓儲けるよりも、千圓宛毎日儲けるの方が偉いと思ふ。何故なら、成功する毎に其人の腕を磨かれ人間を大きくするからである。

### 六、社長は自ら格式を打破せよ

格式を打破するに最も重要な事は、社長自ら格式を打破し活模範を示すことである。

品行のよくない社長が、若い社員に品行をよくしろといつても無駄である。革の椅子に腰をかけ葉巻をふかしながら、顎で人を使ふのは過去の指導者で、決し

て現代には向かぬ。やたらに威張るのは非常に悪いことである。人が褒めて威張らせて呉れるのならば、兎も角、自ら威張りちらすなどは言語道斷である。頭の悪い社長、程外見上の見榮を張りたがるものである。佛様のやうに形式的におさまつて居ないと、御尊體がばれるからであらう。

私が自動車販賣をはじめた時には、家族を工場の二階の六疊一間に詰め込み、食事は三度共九段下の公衆食堂で攝ることにした。妻は軍人仲間でも相當知れた者の娘で、絹の着物で育つて來たのである。私も少佐からルンペンに急轉したのだから、相當無理な生活であつた。

勿論是は金錢上の問題ではなく、生活革命の新規時直しの意味で、妻子の精神教育のために行つたので約半年続けた。今でこそどうやら池田山に一戸を構へて居るが、軍人より商賣人に百八十度の轉向をした最初は、このやうな考へ方で出發したのである。

私がお世話になつた赤松連城師にしろ、田中大將に



しる、井上元帥にしる、澤山の逸話があるが、偉い人程威張らず平民的である、私もこれを真似てナツバ服を着て職工になり、自動車の修繕をやつたのである。白木屋も赤裸々に返つて格式を打破したから、更生したのだと信ずる。

不良會社乃至は發展遅々たる會社は、よろしく革命を行ふべきであり、どたん場まで來て氣がついたのでは間に合はぬ。

### 革命は人事から

#### 一、經營は人なり

經營は組織か人か。

これは非常に難かしい問題である。事業經營の根幹は議論なく「人」である。組織なりといふ人は餘程頭の悪い人か、またその言はなければ飯の食へない先生方である。學校の教授の身になつて見れば、「經營は人なり」と言へばもうそれで飯にならぬ。

保險會社について見ても、日本に四十もある生命保

險會社は、皆大體同じ様な組織でありながら、營業成績に大なる差異があるのは、何故であるか、皆これ「經營者」すなはち「人」の才幹に、差異があるからであらう。

#### 二、幹部の更迭

事業革命即ち改革を斷行せんとせば、まづ第一に人事の異動を行はなければならぬ。營業方針を變へるには新方針に添ふやうに、幹部の頭を改造せねばならぬ。幹部の頭の改造は殆んど不可能である。何かと申さば彼等は舊方針のエキスパートである。舊方針の製造者であり信仰者である。これを改造しようと思はば角を矯めて牛を殺すの類である。

老人はよろしく青年に城を明渡して早く隱居することである。そして新しい營業方針の實行に最も適當なる青年を幹部に抜擢しなければならぬ。

といつて私は決して老人を一概に抹殺しようとするのではない。老人には老人相應の仕事があり、役目がある。しかし革新の大事業の實行は青年に限る。であ

るから老人は第一線を退き、本來の天職に歸るべきである。

確かビスマークだつたと思ふが「二十歳にして社會主義者たらざる者は、情熱のなきものなり。四十歳にして尙社會主義者たるものは頭腦なき者なり。」といつて居るが、味ふべき言葉だと思ふ。

#### 三、人心の刷新

精々三十臺の人なら頭も變へられるが、老人はどうにも仕方がない。概して頭が硬く運動が遅緩であるから、配置替をやるより外に方法がない。

人心を新にするため、人の配置を新方針に一致する如く徹底的に斷行するのが、革命の要訣である。

人間も寝たまゝデット動けないやうにして置けば、十四時間以内に完全に死ぬといふことである。

寢返りの必要なる所以である。これと同じ理で、一つのことのみ四六時中頭を使つてゐたら能率は上らない。銀座パレスの存在意義がこゝにある譯である。朝から晩まで、子供の監督に血眼になつてゐるやうな

家庭からは、よく「不良な子供」が出るやうなものである。

#### 四、革命は青年にあり

革命が青年の勇斷に依つて行はるゝは、古今東西其軌を一にする。

わが國でも明治維新の吉田松陰、高杉晋作、橋本左内の諸先生、あるひは現在の諸名士すなはち、王子製紙の藤原氏、博文館の大橋氏等々皆少壯氣鋭の頃に大革命を行つた人々である。

大橋氏は二十八歳迄車を牽いて居られたが、三十四歳の時東京ガス會社の社長となるや、その午前に全部を誡つて、午後必要な人だけに再入社を辭令を出したのである。再任者の辭令が渡らないものはそのまゝ誡であつた。

今年行はれた外務省の松岡人事は、相當のものであつた。大公使併せて五十數名を一時に誡首した。我國に於て曾てない大勇斷であつた。外國にも恐らくこんな例はあるまい。



## 五、老朽淘汰

人事問題をこのやうに重大に考へて、私はつぎのやうな處置をとつた。

人事課長を呼び、「店全體の總賣上から見て、社員が多過ぎる。組織の上から見ても、三四百人は減さなければならぬ、各部は成るべく能力を平均して、三百名ほど臍首の候補者を出して貰ひ度い」と命じた。

提出して來た案を見れば驚く勿れ、女店員と小使ばかりであつた。よろしい、これはこれで預つて置くから、この上も三三百名の候補者を出して下さい。

かくて、月給二百圓の課長の代りに、二十六歳で六十圓の主任を抜擢して十圓加俸した。

十圓の増俸といへば、當時の白木屋としては全く破格の恩典であつたから、其青年は感激に充ち、元氣潑刺として働いたことは勿論である。

その主任の代りに、二十四圓の女店員を据えた。一人の課長を止めさせたために、會社の利益は月百六十六圓であつた。年額約二千圓である。

老朽淘汰といふと、世間では戸籍上の年齢によつてやるが、老朽といふのは強ち年齢だけではなく、頭が古いか新しいかである。

案外三十位で頭の枯渴した人が居るものである。居るのか居ないのか分からぬ、所謂沈香も焚かず屁もひらずといふやうな「若年寄」があるかと思へば、老いて益々頭のさえる人もある。

大橋、矢野、馬越、大川の諸氏の如きには全く敬服する。私の最も好きな「青年」である。

熱海の伊豆山へ行く時に汽車でよく一緒になつたが、大川氏のごときはその車中で、洋書を三冊入れた包を持つておられる。思想問題や、労働問題の本らしいが、世界に於ける最新の人の聲を傾聴せらるゝところに、元氣横溢せる青年の俤が偲ばれるではないか。

## 六、職制と給料との分離

課長は幾ら、主任は幾らと定めないうで、職制と給料とを分離したのである。今でも八十圓の係長の下に百三十圓の社員が働いてゐる例がある。適材適所主義を

徹底させたのである。

仕入や販賣が上手でも、部下を指揮統制する力のない人、すなはちリーダーシップの缺乏せる人を課長や部長にすれば、その當人も會社とともに不幸であるから、そのやうな人は仕入販賣に一生安心して働いて貰へるやうに、力倆に應じてドンドン増給はするが、職制上からは下にゐて貰ふのである。

## 七、人力の測定法

ビジネスには絶対に私情はない。私心があつてはならない。

公平を期するためには、部下に緣故者を絶対に採用せぬこと。

また制度は、個人の能率を最高度に發揮できうるやうにし、個人の成績はその能率によつて判定すべきである。

私は人力の見方を改革した。

イ、経験を不問に附し、

ロ、學問終故關係を打破し、

ハ、在店年數の如何を問はないことにした。

そして自動車販賣の経験から割出して、公平に人力を測定せんがため、成績の定尺を「會社に最も多くの利益を與へた者」を第一位とする鐵則を定めた。

成功の回數の多い人が一番偉い、一番偉い人が澤山給料をとるといふふうにしたのである。

この考へ方から數年前に「経験は化石の如し」と題して、講話したら古き店員からも、世間からも叱られたことがあつたが、これは單に経験ばかりを唯一の武器にしてゐる者は駄目だといふ意味である。人格、肚、手腕をもち、自己の経験を新式に焼き直して活用する才能が欲しい。経験ある事を自慢するが、其経験を應用する才能に欠くる人は世間に割合に多い。

## 八、組織の立て方

白木屋に入つてからは主として重役學を研究した。それで非常に迷つたのは、フォード式經營が良いか、ゼネラル・モーターズ式經營が良いかといふことである。



米國での視察は、同行の西川氏、内藤氏等とは違つて、百貨店の賣場とか裝飾とかいふものは少しも見ないで、各百貨店の社長や總支配人に親しく面談し、兩自動車會社の經營法の中、いづれをわが國百貨店の經營に採るべきかを研究したのである。

それで結局、わが國民性特に東京市民の氣風とか、趣味とか、嗜好に、適するもので、且つ私の性格に合ふ方法を探ることに決めて、フォード式を採用することにした。

### 九、賞罰即時斷行

當初はこれを少し極端に行ひ、會社に利益を與へる毎に、ことさらに即刻賞與を與へたのである。急ぐ時はポケット・マネーを出したこともある。その結果一ケ年に三回も、金額にして約三十圓も昇給した社員があつた。

しかしこれも度を過しては弊害が伴ふので、最近調査させてた所、三年以上昇給しなかつた者が六百名もあり、六年以上昇給しなかつた者も若干あつたやうな

下町の裏長屋のおかみさんを基準とし、新聞の一頁定價、廣告も、今では方々でやつてゐるが、百貨店では私

### 二、廣告援助費の全廢

會社が衰微すると新聞、雑誌などのいはゆる記者なる人がよく來るので、隠れた廣告費いはゆる廣告援助費が相當かゝるものである。

その氣持は、徒らに内容の暴露を惧れる封建的經營精神である。

私はこの種の援助を全廢すべく、記者なる人にはつとめて面會し、正直に露骨に數字を公開して彼等の良心にうつたへ、諒解を得ることに努める一方、専ら内容の充實公明を計つた。その結果この種の費用を著しく節約することが出來た。

### 三、廣告の狙ひ所

廣告も狙ひ所が悪いと無駄になる。まづお客の範圍を限定しそれに全力を注いだ。少額宛あらゆる階級に對し、散布する廣告は有害無益で愛

次第である。近頃ではもう本格的經營に入らねばならぬので、この方針も少しづつ修正して居る。

偉人ナポレオンは一兵卒を一年間に大將にし、軍司令官にした。私もこれに倣つて拔擢を著しくやつたのである。非常時は仕方がない。

また、近頃のやうに東株が僅か一ヶ月間に二百幾圓から百三十幾圓に變る世の中である。全く亂世と稱すべきであるから、會社の經營法もこれに應ずるの策を以てせねばならぬ。

### 革命と宣傳

一、營業方針と宣傳方法の一致  
營業方針の變更に伴つて、宣傳の方法も改正しなければならぬ。

白木屋は從來上品な營業方針であつたから、廣告の方にも上品な人を置いてゐた。私が入社してからは、營業方針を民衆に、所謂ザ・マンイン・ザ・ストリートに立脚したので、廣告も下品にした。文句も表題も

嬌にもならぬ。

私は自分の目標に對してのみ突進することとし、廣告は新聞に主力を注ぐことにした、従つて花柳界婦人雑誌等への廣告は全廢した。だから芝居の綴帳なども前社長時代のものが帝劇に一つ残つてゐるだけだ。

例へば、東京で「仁壽講堂」と「仁壽生命」といづれが有名であるか。仁壽講堂の方が有名であるのは、主客を轉倒せるものと思ふ。即ち宣傳の目標を誤つて居られるのではあるまいか。保險をかける階級の人に向つてウンと廣告することが何より肝要である。

しかしながら、既に其社の生命保險を相當にかけ、または其社の業績を大體知つてゐる人々を勧誘しやうとするのは、策を得たものではない。

先づいかなる方面に客を求めするかを決定し、その方面にのみ努力すべきである。

お互ひのやうに機械を使はないで人のみを使つて、ゐる性質の事業は特にこの狙ひに注意すべきである。戦術に於いても、守備の堅固な所を攻撃するのは阿呆



のすることである。一寸突けばすぐ破れる守備薄弱なところに向つて突撃するのが賢明な策である。

最小の努力をもつて最大の効果を擧げること、戦術においても、經濟原則においても全く同一である。

これと同じ理屈で保險の知識を持ち、仁壽のことをよく知つてゐる人々に向つて戦ふのは、鐵筋コンクリートに腕押するやうなもので無駄ではあるまいか。

孫子は。戦術の奥義を教ゆるに「戦はずして敵を走らす、之れ將の將たる器なり」といつてゐる。

廣告せずして。白木屋へ物を買ひに来る。仁壽へ保險を申込んで来るやうにするのが、終局の目的である。

國際聯盟においても、あのやうにコヂラしたのは何故であるか、私が若し松岡代表であつたとしたら、表向きのみ大義名分を説く小國代表を、裏から買収して、戦はずして走らす工夫をしたであらう。

四、競争者は當然の存在  
人はよく競争者の存在を云々するが、それは愚な人である。

要素である。

一將の下に何萬かの兵卒が一糸亂れず、同一目標に進軍してこそ、はじめて勝つことが出来るのである。

會社によつては、同年輩同志が徒黨を組んで相反目し、または衝突してゐるのがあり、全員一致團結して全力を注いでゐる會社は甚だ少い。

二、精神的に團結せよ

組織はよく出来てゐるし、幹部はじめ職工に至るまで熱心に努力してゐるのに、成績が上らない會社があれば、それは心の一致が足りないからである。

東京の不良會社を約三百と見て、これらを横から視れば、皆精神的結合において缺けてゐるやうに見受けられる。戦術からいつても明瞭なことで、「鳥合の衆」では到底勝てるものではない。

三、幹部自ら範を垂れよ

愛社心涵養の最大條件は、社長自ら社員を愛することである。

自ら社員を愛せずして、若き社員に會社を愛せよと

たとへば自動車販賣においても、通常十八店の競争があつた。事業に競争はつきものだ。

私は自動車外交員として千數百臺を賣捌いた經驗の保有者であるから、グッド・セールスマンと云へる。同じ社長でも、葉巻をくはへて、アゴで指圖はしなかつた。

仁壽生命から保險の勧誘に行つても、他の四十社の競争のあるのは當然である。これをかれこれいふのは無能なセールスマンである。

### 社員と愛社心

天地の利も人の和に如かず。事業の盛衰は一に人の和の如何にある。

「百貨店の財産は店員なり」といはれる如く、總ての會社にとつて社員はその財産である。だから社員に愛社心なくば其會社は繁榮せぬ。

一、一時、一事に熱中せよ

全社員が同一目標に向つて前進することは、戦勝の

要求するのは無理である。

昔の大親分、清水次郎長とか、國定忠次とか、かならずその乾兒に、水火をも辭さない幾人かを持つてゐた、あながち乾兒だからといつて、親分より器量のないう者ばかりでもなかつた。親分より腕もあり、度胸もある男も居たに違ひない。ではなぜそうした男が親分の配下としてあまんじ、かつ親分のために死をもいとはなかつたのであらうか。それは一に自分の眞實を親分に認められた感謝の念に外ならなかつたと思ふ。部下を充分に働かさうとするならば、部下の精神を捉へよ、部下に同情せよ、理解せよ、部下は必ず貴下を尊敬し如何なる場合にも充分に活動してくれるであらう。

四、愛社心の實例

愛社心が如何に會社の興廢に重大なる關係を持つたかについて、二三の實例を述べん。

白木屋が現在の如く隆盛になつた、重大原因は店員の愛店心であつた。

昭和二年に出來た社債も全くこの愛店心の發露であ



る。稱して「愛店社債」と言つて居る。

當時野村銀行に引受を申出でたが纏まらず。たしか昭和二年三月十八日頃と思ふ。大同ビルにおいて東京現物團と引受の話がまとまり、翌日本契約することに決めたその夜の十一時が、あの昭和二年のモラトリアムであつた。

白木屋入社早々社債募集を擔任し、一ヶ月間不眠不休の努力が、これでペンションコになつた。

二三日の後果して現物團から「暫く待つてくれ」といふのならよいが「止めたい」といつて來た。「よし、絶對秘密にしてをてくれ」と頼んで、私自身は社長にも話さないで、十數日間善後策を考へ、かつ準備した結果、「自力募集」を決意したのである。

自力募集を決意するや、種々案をめぐらし、當る所へは一通り當つて、ふたたび東京現物團へ行き、新計畫を細かく見せ、成功の見込がついたから引受の名儀だけ貸して呉れと申込んだ。

そこで、東京現物團引受、信託は安田といふ事で募

集することに決した。

あとで聞いた話のだが、この社債の信託を承諾せられた安田の戸澤専務は、保善社内部から大分叱られたといふことである。誠に御氣の毒に思つた。

店内では約四十名の幹部を集めて、血涙を以て會社の現状と社債契約の経緯とを話し、本社債の成否が白木屋の運命に關する旨を高調し、愛店社債の募集を依頼した。そして社債募集委員を作り、各々分擔を定めて募集に努めた結果、驚く勿れ社員だけで八十五萬圓出來た。全額二百萬圓に對し、て二百二十五萬圓と一割以上の應募超過となつた次第である。それが而もモラトリアムの直後であるから、時期としても最も悪い時であつた。

この成功には世間の人も驚いたが、私達も驚いた譯で、全く涙が出た。人の和、人の力の偉大なのに、いままさらその感を深うした次第である。

五、愛店心の發露

つぎに、は昭和六年八月の「倍額増資」である。あ

つたのである。

前後三回の社債募集は、皆自力でやつた。その成功の主なる原因は、團結せる社員の愛店心であつた。

會社の更生發展は一に社員の精神的團結によるのである。この尊い心の一致を得るには、まづ幹部が店員を愛することが前提である。萬事が愛で解決出來ると思ふ。

### 幹部第一線

一、幹部は第一線で働け。

幹部第一線の精神は軍隊をもつて第一とする。

軍隊が突撃する時は軍旗を先頭に、大隊長、中隊長の順で最後に兵卒が続くのである。

「突込め！」といふ號令は、「死ね」といふ意味である。自分も死ぬからお前達も死んでくれといふ氣持である。その氣持で働いてこそ効果があがるので、幹部が馬を陣頭に進めないで口先でかける號令では若い者は動かぬ。

の頃の經濟状態では社債や借入金之餘地がないので、六千坪の増築資金を調達するために、増資を決意したのである。當時第三流の會社であつた白木屋があの經濟不況の環境に在つて倍額増資、十五萬株募集の成功は自慢してよいと思ふ。

この時の考へ方も、さきの愛店社債の時と同じである。兜町や銀行や信託會社、經濟クラブの人達に相談したが、皆が皆無理だから、止めたがよからうと云ふのであつた。よし、それならやつて見せると例のつむぢ、曲りを出して、斷然と増資を決意し、株主の應募が五萬株、店員の自力募集が五萬株、保險會社の應募が五萬株は必ず出來ると見當をつけ、勇敢に働いた。その時店員の募集が約八萬株に上つたのである。人力の偉大さが實證せられた。

白木屋の困つてゐるのは、財政的であつて、營業的に見れば決して悪くはなかつた。

大阪支店といふ道樂息子が六百萬圓使つたからだといはれてゐるが、大體において金融的に見て不安であ



會社經營においても、この精神は、絶対の條件である。ワナメーカー翁は「畑の最も良い肥料は百姓の足である」といつて居る。味はふべき言葉と思ふ。

ワナメーカー店の總支配人は、一階の入口に席を持ち、マーシャル・フィールド店もやはり總支配人は一階入口に、フロア・マネジャーはエレベーターの前に居る。サンフランシスコの或一流の銀行では、幹部が全部入口の一角に集つてゐる。其處は床から僅か一尺位の高さでもオープンである。テーブルも何もないところで立ちながら客と應接し、相談し、あとの仕事は奥の社員がやるやうな仕組みになつてゐる。

日本の文化は官廳から發達して民間に及んだ爲であるか、どうもこの精神が徹底して居らぬ。徒らに外國を尊重するのではないが、良いことは宜しく眞似るべきだ。

いはんや近頃は官廳においてすら、最上官が受付の位置に椅子を進め、第一線に立つて奮闘する時代である。白木屋でも入口には若い重役を置くことにしてゐる。

を作り、置けるだけの机を放射線式に置いて、餘つた店員三十六名を即日賣場員に轉勤を命じた。これで非常に便利になつた。その上加島ビルの家賃の節約を入れて年額約八萬圓の節約となつた。

### 三、幹部は椅子を捨てよ

會社に關し最も知識を有するものは幹部である。顧客に對して安全なサービスをするには、幹部自ら之れに當らなければならぬ。従つて受付には一番偉い人を置くべきである。

保險の勧誘に於いても、契約の口數または、金額の最も多い人を外交部長に持つて行き、その人が「椅子にかけて居ないで」他の社員をリードしなければならぬ。

白木屋に於て、經驗の少い女店員がお客に接し、優秀なる社員が、後方に勤務してゐるやうな例が澤山ある。この改良はなかなか時日を要する問題である。

生産會社は別として、保險會社とか、百貨店の如き性質の事業は、幹部が第一線に立つて、接客すること

るが、中々實行出來ぬ。庶務課長だけがカウンターの所に出て居る。

### 二、幹部第一線の實行

昭和二年重役になつた時、社長から何處に椅子を置くかといはれたので、私は營業部の第一線に行きたいと云つた。當時重役室は加島ビルの七階にあつたが、これを撤退して營業部に入つたのである。

當時營業部に百坪餘りの所を八疊か十疊位の廣さにくくつても仕切つて、各區切毎にストーブか火鉢を置いて新聞を讀んでゐたのである。庶務課長を呼んで仕切を撤廢するやうに命じたところ、不承無承に承知したが計畫に三日、大工が四日都合一週間待つてくれといつた。

もどかしくなつたので、その時店に居た大工數名と仕事師を若干名雇ひ、私が先頭に立ち、事務員全部に上衣を脱がせ、向鉢巻で仕切り撤廢を即斷し、僅か二時間で出來上つた。

そして營業部長の私が中央に坐り、周りに課長の席

が絶対に必要なる條件である。

白木屋の分店で、總分店の利益の約半分を擧げてゐる大森分店長の話では、分店長も次長も椅子を持つてゐないとの事、これあるかなと思つた。

### 四、仕事の方針を示せ

指示を與へることは若い人の進むべき道を示すことである。その方向を示す者は社長以外にはない。これは社長が偉いのではなくして、社長といふ職責がそうさせるのである。

私は時々社長横暴といはれることがあるが、それは當然である、私は職責上唯サジェストするだけである。社長が自ら事前にサジェストせずして事業が失敗した時社員の悪口を謂ふ幹部があるが、こんな幹部は武士の風上へは置けない人である。

生産會社は別として、お互ひのやうに人を多く使つて仕事をする會社では、社長が先頭に立つてサジェストすべきである。

### 五、公私の區別



社長とか部長とかの幹部は、ことさらに公私の區別を嚴重に分けなければならぬ。

私用で社の部屋を長時間使へば、秘書とか小使とかが時間外の仕事をすることになる。

些事ではあるが、用箋とか、切手とか、鉛筆の類に至るまで細心の注意を要する。御茶一杯でも私用に使用はないやうに氣を附けることが、青年社員指導の大原則となるやうに思ふ。

馬越恭平翁は、毎朝八時卅分にはかならず出勤せられ、各支店の報告を見られ所要の指示を與へられる。机上には古ぼけた「小さい赤靴」がある。古道具屋へ持つて行けば一圓もしないものである。その中には状態袋、用箋、ハガキ、切手、鉛筆類が入つてゐる。私用の時は必ずこれを使用せられ、公私の區別を極端に區分せられる。それだから大日本ビール會社が今日の盛況を呈したのだとうなづかれる。

私のごときはその眞似をしたいと常に心掛けてゐるが、どうも英雄の眞似は出來ないので恐縮する。やほるの道が自らあるべき筈である。血湧き肉躍る若き青年諸君よ、諸君の前途は實に洋洋とし、チャンスは到る所に存在す。故に眞心をもつて正しき目標に向つて、直進せられんことを切に希望する。然らば會社を利し、やがては自己を榮達させる所以であらう。

### 人情宣傳

#### 人情から見た宣傳

人情宣傳といふはなほだ奇妙なる表題を掲げた。皆様方には奇妙に響く言葉であるが、私が數年前に製造した言葉である。

その意味は廣告なり、宣傳なりを絶へず「人情の立場」から考察するといふことである。私は軍人であるから。いはゆる宣傳學とか、廣告學とかいふやうなむづかしい理論は一つも知らない。従つて、今から述べ

り私は凡人だなあと考へさせられるのである。

### 結 び

世の中は實に文字通り亂世である。資本主義其物が善いとか悪いとか。皇道主義とか、全體主義とか、實にめまぐるしい。

一方米國からはテクノクラシーといふやうな化物も出て來てゐる。

經濟界が、如何に變化するかは解らぬが、如何様にか變化するといふことだけは想像せらる。

何故かと申さば、社會機構、政治機構共に、相當に公平な分配が行はれてゐるのに、經濟機構だけが獨り自由横暴を振舞つてゐるからである。

無統制なる自由經濟は弱肉強食となり、分配の公平を缺くことが屢々あるから、この行詰りの經濟界は何等かの方法で改善せらるべきである。

われわれ經濟に關係して居る者から見れば、益々亂世に向はんとするこの時期に於て、經濟の變局に處す

る事は百貨店といふ小さな範圍に於ける宣傳の仕方、廣告の仕方といふものを更らに小さく、人情と云ふ點から見るのであるから餘程小さいものである。

#### 宣傳は市民への通知

宣傳とか廣告の仕方にもいろいろあるが「親切」といふことが最も必要な條件である。

お客に對しての親切、すなはち廣告を御覽になる方に對しての親切が、眞劍味の親切でなくてはならぬ。その實例をお話する前に、まづ百貨店經營の着眼點、百貨店の任務について述べたい。

#### 百貨店の社會性

百貨店は所謂隣保事業、社會事業の意味を多分に持つてゐる營利事業である。

平たく言へば、東京市民に良い品を安く差上げて市民の生活が、過去よりもより多く便宜を與へるやうにといふ考へ方で經營してゐるのである。



今まで一ヶ月百圓かゝつた生活費を、百貨店で生活品をお求めになれば八十圓で同じだけ樂しめる。そして二十圓は貯金するなり債券を求めて頂き度いといふ氣持で經營してゐるのである。

しかし乍ら、如何様に良い品物を安く賣るといつても、たゞ並べて置いたゞけでは、お客に對して親切とはいへない。この意味において良い品物を安く仕入れたやうな場合には、お客に早速通知しなければならぬ責任がある。賣れ残り品を捌くためにインチキな廣告をするのは不親切極まるものである。

### 正直な宣傳は必ず成功する

私が白木屋に入社した昭和二年頃の百貨店の新聞廣告は、第二頁の所に名刺位の大きさの廣告しかなかつた。私は少し考へる所があつて、百貨店としてはかつて試みられなかつた、新聞の「一頁廣告」を昭和二年に初めたのである。

その一頁廣告は、どういふ考へ方でやつたかといふ

と、商品約一千種類の「商品の定價」を悉く發表したのである。

一頁の廣告をしたといふことも、我國の百貨店においてははじめてのことであり、それを全部小さな五號活字で定價を發表したといふことも、わが國の百貨店としてははじめてであつた。

その結果、廣告の効果は頗る有効であつて、約十日間と云ふものは賣上げが増した。その内で最も有効であつたのは三日間であつて、二倍乃至三倍の賣上げとなつたのである。しかもそれは東京の市價に較べて最も自信のある商品を列擧したからであるが、それがために東京の小賣相場が下つたといふ位であつた。

斯様に最も確信のある商品を以つて、全市民に通知して市民に幸福を興へるといふ親切からの考へ方であつて、それを根底として宣傳すれば必ず成功するものである。

### 夏に冬物を賣る

内容が良くて廣告のキ、メの最もよかつた實例は、夏の最中に冬物のストックを半額でさばかうといふ大英斷をやつた。

元來百貨店が小賣業者と違ふ重點は資本の回轉率だけである。手持ち商品を澤山持つて居れば、回轉率が悪いのであるから百貨店の特質を失ふことになる。

そこで倉庫へ藏つてあるものをすつかり調べて、夏の眞最中に冬物半額大賣出しの新聞廣告を出したのである。最初は八月の一ヶ月間で賣り捌く計畫を樹て、商品を並べたのだが、山なすお客さんが押し寄せて來られたために、その一ヶ月分の豫定計畫は裏切られて僅か一週間で賣り切れたのである。

それで止むなく東京中の問屋の倉庫に寢てゐる冬物をかき集め、それも一週間で賣切れたので、今度は貨物自動車を作立て、關東地方の各生産地へ仕入係を派遣し、夜の十二時頃トラック數臺で山なす程積んで來る商品を徹夜で値札をつけて翌朝店に出す、するとその日の内に半分賣れるといふ有様であつた。

自分ながら奇蹟と思つたのであるが、この成功の原

因は結局前年度の市價のものを、本當に半額に賣つたからである。これは利益勘定において儲からぬ理窟にはなるが、一方でもつと安い新しい商品を仕入れて、利益を見て賣ることも考へ、また倉敷料や金利を計算すると結局あまり損はしないで濟んだのである。

従つて多少は損をしたが、それは廣告料だと思へばよるしい。一方商品の資金化により銀行の信用は著しく向上した。結局一方に於て、十錢か二十錢損しても全體としては餘り損をしないで濟むのである。

### 鵜と烏

ところがそれを眞似たものがある。

これがすなはち「半額割戻し賣出し」といふのである。それが盛んに行はれたのは、昭和三、四年頃である。

これは元來インチキの考へ方であつて、心の奥でお客を欺さうといふ精神があるから、一時は金錢上の利



益を得ても後にいたつて店の信用を害したのである。白木屋の方には金繰上止むなくやつたので實際安いのであるから、お客に對してインチキの氣持は少しもなかつたから、豫想以上の成功を見たのである。われわれはいつも「正しい」といふことに根底を置き、心の奥底に眞面目さがなければ何事も成功せない。

### インチキは駄目

モウ一つ例を申すなれば、足袋の問題である。

たしか昭和四年頃と思ふ。ある有名足袋會社が金繰りに困つて、「足袋が、約百萬足あるから賣つて下さい」といふ頼みであつたから、早速承諾し、倉敷料を拂ひ、金繰上のなげ賣りですから餘程安く仕入れられた。

そこで店の大ホールの中中で市價六十錢の足袋を二十錢で賣つた。これが飛ぶやうに賣れて、僅かの間に分店も合せ約八十萬足の足袋を消化したのである。これは本當に安く賣つたのである。

暗示を最も機敏に興へる必要があつたので大膽に委員を下命たしたのである。さうして僅か一週間後の二十四日には、實際開店が出来たのである。それは世間の方々も非常に驚かれた。

その時に店内において廣告の仕方について二派に意見が分れ相當議論された。

それは「焼殘品大投賣」といふやうな標題でやらうといふ意見が殆ど大部分であつた。

焼殘品がないことはないが、大部分は保險會社の手に渡したのであるから、焼殘品といふのは極く僅かのものであつた。それを標題に掲げるといふことは、インチキで考へ方が正しくないから私は極力反對し「御禮御挨拶」と云ふ標題で、火災の際における市民の御同情に對する感謝の廣告のみをした。

これは私が實際に東京市民に對して感謝しなければならぬといふ氣持であつたから、その氣持を卒直に私自ら筆を取つて原稿を書き、十八の新聞に廣告したのである。

その後、また眞似をしてあちこちで足袋の廉賣が、ホトリ若しくはインチキの營業政策に使はれるやうになり、今度は本當に足袋屋に注文して、二足十五錢のものをつくらせるやうになつたのである。

だからこいつは一度履けばほころびるのは當然である。従つて足袋の十錢、十五錢賣りもこの頃では餘りお客が寄りつかぬやうになつた。

### 人氣は同情から

お客の同情ほど貴重なものはない。

昭和七年の白木屋の大火の時、鎮火が午後二時頃であつた。未だ餘燼のさめぬ午後三時には、早くも十一種の委員を任命した。その中に開店準備委員といふものがあつた。

いつ開店が出来るか、店がツブレ、廢業するのではあるまいか等種々のデマが店の内外にあつた。また實際、どういふ風になるかわからぬ状態であつたが、三千有餘名の店員を指揮するには、出来るだけ積極的の

かくて「明日から甚だ狭い所でありますが開店致します。何卒よろしく御願します」としたのである。すると却つて市民の同情を得て連日滿員續きであつた。焼殘つた狭い店舗へ、多い日には今までの三倍のお客様が見へて普通の日の數倍も賣れたのである。

### 特賣場の社會性

つぎは宣傳技術に屬するが、百貨店の特賣場を宣傳といふ見地から少し觀察したい。

特賣場の商品といふものは、元來他の賣場における賣れ残り品を仕入値で、もしくはそれよりも安く賣るといふのが目的である。従つて買ふ方でもそれを承知で女中の仕着せとか、使用人の仕着せに買ふといふやうに、これは一つのサービスであつたのである。

ところが特賣場が繁昌するので、賣る方でもさういふ商品が間に合はない。そこで特賣場向きの商品を仕入れる。すなはち各問屋のデッドストックを漁つたりあるひは産地まで出向く。今日では各百貨店とも量に



おいても金額においても、特賣場向きの商品を漁る事が盛んになった。ために特賣場の任務が近頃變つて來たのである。

すなはち特賣場の經營には、社會政策的の意味を多分に含んできたのである。

従つて他の商品に比して利廻りも少く、店員も少く經費も出來る限りきりつめて、いはば他の階で儲けてゐるから特賣場では少し損をしてもよい。下町のおかみさんには安く賣つて喜んでもらふといふことになつたのである。

### 特賣場と人口宣傳

ところが、このおかみさん連がたゞ喜んで居られるばかりでなく、井戸端で米をとぎながら「チョイト、昨日白木屋でいゝのを買つて來たんですヨ」と放送する。風呂屋へ行けば風呂屋で宣傳する。風呂屋で大きな聲でヤレ實用布がよかつたとか、娘の春着をイクラで買つて來たとかと吹聴してくれる。われわれはこれ

を「無料宣傳」といつて居る。

この「人口宣傳」これは非常に有効で、また最も確實である。かゝる人情の機微を促へて宣傳することは大に必要である。

昨年大阪の支店を閉店した時、その商品を東京へ持つて來て、特賣場で半額もしくは三分の一で賣つた時にもなかなか面白かつた。お客が自身で公衆電話をつかつて宣傳してくださるのである。

「チョイトあなた白木屋へ早くいらつしやいよ、早く來ないとなくなるワヨ」と店内の公衆電話の戸を叩いてジレツたがつて宣傳して下さる。甚だもつたいない話で、われわれにとつては、結構な「人口宣傳」である。

### お客と店員とは友達

百貨店として、店舗もよし、設備もよし、商品もよし、廣告も理想的、サービスもよいのになぜ客が來ないかといふ疑問がある。

の後には必ず相當の効果が現はれるのである。あるひは料理屋の女中さんを集めるとか、藝者屋のおかみさんを集めるとか皆顔馴染をつくる前提である。

### お客の幸福を祈れ

私の體驗上、眞面目な考へ方でお客様の幸福を本當に祈るといふ気持ちでやつた宣傳は、全部成功して居る。少しでもインチキの心持でやつた宣傳は必ず失敗してをる。

また、地方的に見て、たとへば大阪の市民と東京の市民とは気持ちにおいて非常な違ひがあるから、廣告の仕方、宣傳の仕方、いひ換へれば營業方針の樹て方においても根本的に違ふ。

要するに廣告宣傳の精神は、それを見る人の幸福を祈る心から、人生を享樂せしむるといふ気持ちで、物事を考へることが最も必要な條件である。

廣告といへば素人は、ゴマ化すためにやるのだと考へてられるがそれでは成功せぬ。

これはお客と店員と顔馴染でないからである。

如何様に立派な百貨店をつくり、それに立派な商品を列べ、いかほど新聞廣告をしても、さう急にはお客はふえない、またさう澤山賣れるものではない。

白木屋にはいはゆる白木ファンといふ顔馴染の御客が澤山あるのである。

こゝにも人情の機微がある。

呉服部の番頭とお客は顔馴染で、ことごとく密接に連絡してゐる。そこが老舗の有難いところであつて、番頭とお客との關係が、夫婦相和してといふところまで行かねばならぬ。

それをやらうと思つて各百貨店とも莫大の費用をかけていろいろのことをやつてゐる。

たとへば、ある店では、毎年三月になると各女學校の卒業生を全部御招待する。東京の女學校だけで六十餘校ある。三百名平均卒業するとしても莫大なものである。

この宣傳も急には効果が現はれぬが、十年、十五年



例へば最近婦人雑誌などに出てゐる藥の廣告にはいさゝか眉ツバ物が少くない。一服の賣藥で萬病の治る筈はない。つまりさういふ廣告は價值が少ないのである。

どうしても眞に彼女に惚れられるには、眞心を以つて彼女の幸福を祈る親切さがなければならぬ。

## 新時代と佛教

### 慈 悲

宗教とか佛教とか申しすと、吾人の日常生活に縁のない遠くかけ離れてゐるやうに思はれるが、佛教の精神を我々の日常の生活に活用することが結局現實の世に於て幸福に暮せると思ふ。

白木親音の四萬六千日にお詣りすると、一回のお詣りで、四萬六千回お詣りした功德があると信じ傳へらる。

る。

社員を可愛がらず、資本主義の考へ方のみで、なるべく安い給料で社員を牛馬の如く使つたのでは、終には働かなくなる。社員が働かなくなれば營業成績が悪くなり、従つてお互に不幸である。

慈悲、慈愛の極致は婦人なれば「母性愛」である。母性愛こそは慈愛の極致である。觀音様にお詣りしてこの母性愛の氣持を思ひ出せば其處に幸福が生れる。「動物」を愛護し「物」を愛護する觀念も皆な慈悲心の發露と思ふ。

良寛様はこの慈愛の佛様であつた。良寛様が日向ボツコをして居られた時、着物に附いてゐる虱に、「お前達も日向ボツコをさせてやらう」といつて、一匹一匹椽に並べ、暫くすると、

「もうよからう」と又元の懷へしまひ込まれたといふ話がある。此等は慈悲の極致でありませう。

私共の子供の時に、井戸に向つてお叩頭をさせられた。水の神様が、井戸に居られるからといふ譯であつ

白木觀音に參詣してどんな功德があるか。

五錢のお賽錢で自分勝手の願ひ事が何でも叶ふでせうか、お祈りしただけで、金が儲かるものでもあるまい。然し參詣することは悪い事ではない。何物か吾人に興へられて幸福になれる事は請合だ。

では如何なる幸福を吾人に興へらるゝか。

元來觀音様は慈悲、慈愛の佛様である。

觀音様を拜する瞬間に、お互の心に「慈悲の氣持ち」が聊かでも浮び出れば、それこそ私共に興へられた眞の幸福でありませう。

白木屋の經營に於ても、慈悲慈愛の精神が絶対に必要である。

白木屋を繁昌させるには、先づ社員を可愛がらなければならぬ。如何に社長の私が働いても、私の一日に爲し得る仕事の高は知れて居る。約三千六百名の社員が皆一生懸命に働く所に白木屋の繁昌がある。

私は社員の苦勞を感謝し、社員は自己の生活に安定ある事を、感謝報恩するといふ氣持ちが一番大切である。落ちてゐる米を踏むと盲目になるといはれた。之も物を愛さなくてはならぬ。人類生存上水は大切なものである、米を粗末にしてはならぬといふ意味の訓育と思ふ。

現代の言葉でいへば、愛とか、報謝とかの教育であらう。それを理窟をいはずに感謝の念で分り易く教へたものである。

曾て熱海ホテルの庭で見たことであるが。芝生で西洋人の子供が鬼ごつこをして居つた。その中の一人がそこに置いてあつた陶器の腰掛を倒した。直ぐその子供は遊びを止めて腰掛を直した。それからその腰掛に向つて「擧手注目の敬禮」をしたのである。

個人主義の外國人ですら、子供の教育に斯様に感謝又は愛の觀念を植付けて居る。私はこの子供に教へらるゝ事が多く、自分乍ら恥かしく感じた次第である。

### 惠 み

お釋迦様が乞食をされ托鉢をして歩かれた。



托鉢は自分が食ふ爲めばかりでなく、人に恵む心を起させる一つの教育手段である。一面又罪ほろぼしにもなる。

我々の日常生活に於いても、この「恵む」といふ心得が大變必要な事である。

御中元や歳暮の時、親戚や知人に贈物をせらるゝに際し「返禮を期待する」とか、心の奥に何か求めて贈る人はないか。幸に何物も求めなければ、結構であるが、物質とか名譽とか地位とか何物かを求めてをる人もある様な氣がする。

冬の寒い日に一休和尚が歩いて居られると、路傍に乞食が薄衣でふるえて居つた「さぞ寒からう」と思つて一休和尚は自分の着物をぬいでその乞食に與へられた。

「さぞ喜ぶであらう」と思つたのに、その乞食は平氣な顔をして居る。

「お前は物を貰つて嬉しくはないか」と問はれると、乞食は却つて、

れた。これはホンの少しだが我慢して呉れといひ、下の者は、ロクな働きもしないのに斯様に澤山頂戴して有難いといふ考へ方であつた、

近頃のサラリーマンとは考へ方が全然反對である。明治維新以來西洋の文物が入つて來て、大革命が起り皆個人主義になつた。西洋は唯物主義である。たゞ

2x2=4といふだけである。

明治維新前の經濟學には唯心論が加はつてをつた。そつといふ氣持、報謝の念を以て經濟學を唯心論によつて立直さうといふのが現代の日本精神運動である。即ち「人情經濟學」に變革しやうといふのである。軍部の考へてゐる經濟機構の變革が之れである。又そつといふ見地によつて日本の經濟機構が變革されやうとして居るのである。

では百貨店の社員はどういふ風に報謝したらばよいか。

お客に商品を賣るときに、このお客がこのコップを買つて下さるから私共が生活出来るのだ。言ひ換へれ

「貴方は人に物を與へて嬉しくはありませんか」と聞きかへしたそうである。

結局一休和尚の敗けで、乞食の方が却つて悟つてゐるやうに思はれる。

私もあちこちから贈物を貰ふが、その返禮の時にこの一休と乞食との話を思ひ出して恥かしく思ふ。

中元や歳暮に人に與へることそれ自身が嬉しいことである。此境涯が現世の「極樂」であらう。

### 報 恩

私は常に社員に感謝して居る。社員が働いて呉れてこそ會社が繁昌するのである。

目下經濟界といはず、官界といはず、報恩の念が足りないやうに思う。

俺は之れだけ働くのに給料が安い。上の者はノラクラしてゐるのに、澤山の給料をとつてゐるといふ様な考へ方の青年が多い。

明治時代には、上の者は下の者に對しよく働いてくばお客から給料を頂くのだと感謝して居る。

お客の御蔭によつて我々は生活が出来、幸福になるのだといふ報謝の念があれば「眞のサービス」が出来るのである。働き方からいつても成績がよくなる。

また常に感謝の念を持ち、有難いと思つて仕事をする社員は成績がよい。

### 怒 り

夫が不品行をすると直ぐチャンバラを始める奥さんがある。

夫婦喧嘩は夫も喰はぬと申すが、夫が不品行をすることの可否は別問題として、奥様が直ちに怒ることがよいか悪いかを研究して見たい。

直ぐ怒る奥様に限つて子供に對しては、お互に仲よくせよと要求する。そして其の夫婦は毎晩喧嘩をして居る。斯様に自分達夫婦の行動は棚に上げて、子供には仲良くせよと矛盾した觀念で子供を教育して居る方が相當に多い。



夫婦喧嘩を子供に見せてどんな子供が出来るかを考へると、輕卒には夫婦喧嘩は出来ない筈である。

或る日、私が會議をしてゐた時に、その部屋へ二十五六歳の大きな男が入つて来て、山田社長は誰だ、貴様！ かといひながら私の頭をボカリと殴りつけた。

私も二十年間軍隊に居たので、擊劍や柔道もいくらか心得て居るが突つて殴られて居つた。修養が出来てゐるから怒らなかつたのではない。實は損だから怒らなかつたのである。一撃一萬圓である。

私が若し怒つてその男を殴れば、それに因縁をつけて一萬圓位直ぐとられる。私も度々経験があるからウツカリその手には乗らぬ。私の手が自然に行きかけたが、途中で止めました。

怒つては損だからである。心から怒らぬやうになればそれこそ佛様である。我々凡人は到底そこまでは行けぬから、怒れば損だから怒らぬといふのでよいと思ふ。

私が十一歳の時、西本願寺の赤松連城師の玄關番を

日蓮も親鸞もそれと同じやうな體驗を持つてゐられるやうである。また一休の傳記を讀んでも、それと同じやうなことが出て居る。

ある殿様多分足利將軍であつたらうと思ふが、將軍の大切にされてゐる茶器を或る家來がこはしました。將軍が非常に怒つたときに、一休が俺に任せるといつて、

高砂の尾上の松も枯れにけり

土で作りし茶碗大事か

と詠つて許されたといふことである。

これも「生者必滅」の原理をいひ表はしたものである。

今、日ソ問題日支問題がやかましくなつて居るが、之も怒つた方が損である。日ソは今にも戦争するやうにははれて居るが、戦争は絶對にあるまい。軍部も利巧である。日本とソ聯と戦はして喜ぶのは英、米、支であり、日本と支那と戦はして喜ぶのが、英、米、ソである位は知つて居る。

やつて居たが、客の多い家で随分お茶を出します。或る日新しい相馬焼の茶碗でお客様にお茶を出した。

お客様が歸り、その茶碗をのせた茶托だけ持つて廊下を馳けて行つた。廊下の廻り角で餘り急に曲つたから茶碗だけスベツて落つちてこはれてしまつた。

青くなつてそのカケラを拾ひ集め奥様の所へ持つて行くと、奥様は震へあがつて怒り、ヒステリックに口を極めて私を罵詈雑笑せられた。私は只すみませんとあやまるのみであつたが、最後に旦那様に報告せよといはれたので、カケタ茶碗を持つておそる／＼連城師の居間へ行つて、茶碗をこはしましたといふと、連城師はチョツト振返つて「ヨシヨシ」といはれた。この「ヨシ／＼」といふ言葉が如何にも柔しかつたことが今だに頭に残つて居る。

ほんとに嬉しかつた。此人の爲めならどんな事でもする氣分になつた。

女といふものはとかくそういふ風に怒り易いものである。

日本が躍進したといふことは、日本の勢力が大きくなつたことである。僅か七十年間に世界一流の強國になつてしまつたのである。

米國にいはずれば俺が目を醒まさせてやつたのではないか、子供のくせに生意氣だと、考へて居るであらう。

英國は日本とソ聯、日本と支那とを戦はせたい、それは金儲けが出来からである。その手に我軍部が乗りはせぬ。

日支、日ソ問題にしても怒つた方が損であり、日常生活にしても怒つた方が損である。佛教で怒るなといふ戒の出でゐるのも此意味であらう。

## 災難の突破法

### 發火より屋上へ

昭和七年十二月十六日の午前九時頃、會社の専務室



で、丁度課長の報告を受けてゐる時であつた。秘書が「四階が火事です」といふので、ハツとして時計を見たら九時十三分であつた。

私は神田の大火と、大震災とに遭つた経験があるので、直感的に帽子をかぶつて出た。

その時ヒョット窓の方を見るとすでに外部に黒煙が昇つて居る。これはイカンと思つたが、兎も角四階の火元へ行かうと思つて、階段の所へ行くと、すでにお客が五六人逃げて來られた。これから御出なさいと怒鳴て、お客を安全な方へ導き、私は階段を中途の踊場まで降りると下から物凄い勢で昇つて來る煙の尖端と出遭つた。これが一番最初の煙で、ムクムクと勢よく昇る眞黒な煙であつた。

この黒煙を見ると、これは大火事だ、もう駄目だ、建物や商品はすっかり焼いていゝ、ただ「人命救助だ」とかう直感したのである。

女店員はこの黒煙を見ただけでグツタリ氣絶するものも尠くなかつた。實際この時の煙は眞黒で全然視界

田個人である。この二つは全然異なるものであるとハッキリ靈感した。眼を十分に開けてゐて雪達磨が完全に見えたので、私は不思議な靈感に打たれたのだつた。私は子供の時から因縁話を聞き、御説教を聞いてゐたが、その因縁などといふことは正直なところ餘り信じてゐなかつたが、この時はじめて世の中には不思議と謂ふものがあるものと氣附いたのである。

そこで私はつぎの様な狂歌を作つた。これはその道の人にはせるとなつてゐないが、自分は獨りでこう信じて楽しんで居り、私だけが悟り得る靈感である。

人生は意味深なるよ雪だるま

### 屋上の情景

そこで皆んなにまづ坐れと落着かせて、店員に一々尋ねた。

「君の方の係の者は皆集つたか」と。

「まだあの窓に三人、あすこに五人残つて居ります」といふ。

を遮り、また咽喉や鼻を非常に刺戟した。

屋上に昇ると、すでに七八十人のお客と店員とが集つて居て私を見ると、私の周囲をぐるつと取捲いて、

「専務さん助けて下さい」

「此處は大丈夫でせうか」と叫びながら、私の襟や首にしがみついて離さない。中に手を合せて拜む人もあり、おかしいのは四十位の女の人が却つておじけて、私の胸をつかまへ「どうか助けて下さい」と離さない。若い人の方がかへつて勇氣や、度胸があるやうに見えた。

その時、この火災よりもつと驚いたのは、店員が私を非常に信頼してゐてくれたのに氣が附いたことだつた。

### 雪達磨の靈感

丁度その時私の前方八尺位の所に、大きな雪達磨を發見した。

この雪達磨は「山田専務」である。この肉體は「山

これはイカンと思つて、頑丈な男店員と仕事師に命じ、黒煙の中を必死と戦ひ、十數名の店員を救ひ出させた。

また暫くすると、隣家の伴傳の屋根に消防手が上つて來た。

伴傳の屋根と、白木屋の屋上とは幸に話が出来たので、あの窓に何人、この窓に幾人の店員が残つてゐるからと、救助を頼むと梯子自動車が來た。

梯子自動車は東京に三臺あつて、その一臺を伴傳の狭い横丁へ入れて救はうとしたが、まだ梯子が十分延びきらない中に、消防手が昇つて、窓に付けやうと引張つたために、ついに梯子が中途から折れて、その消防手は重傷を負つた。こんな譯で折角の梯子が役にたかない上に、煙が迫つて來たので絶對絶命、仕方なく窓から三人飛降りた者があつた。一人はコンクリートの上に落ちたが、後の二人は幸ひ人の背にぶつかつて助かつた。

また屋上の階段口にある扉を開けて置くと、風通し



がよくなつて階段が煙突の役目をなし、かへつて火事が大きくなるといふので、消防手が閉めたが、私はもし中に人がゐるといけなと思つて厳命して開けさせた。すると三名の女店員が鼠の様にチヨロ／＼と飛び出して来たが、皆五六間行つてはバツタリ倒れ氣絶したから、丁度消火栓から出る水を頭からブツかけたら漸く氣がついた。

段々に時間もたち氣も落ち着いて、店員階段が無事に通行が出来ることを知りお客、女店員、男店員の順で屋上から下に全部無事に降りた。

屋上には熊が四頭、ライオンが二頭、猿が百匹許りと鳥が澤山ゐたが、ことに猿は、煙に攻められて騒ぎ廻り、その中にゼット木に止まつたまゝ動かなくなつた。それは丁度葉のない木に柿がなつてゐるやうな恰好であつた。あの可愛らしい猿もいよいよ最後の死が来たかと氣の毒でならなかつた。熊は唸つてゐたが、位置をかへてやつたらをさまつた。ライオンはまだ鐵箱の寢床に居たから、これは大丈夫でした。新聞では

千人、そのほか白木屋で生活してゐる者が約三萬人あるから、合計、約四萬五千人の人が失業することになる。

私が今こゝで責任をとれば、世間も諒解して下さるだらう。そうして白木屋は再び營業することが出来るかも知れぬ、しからば、五萬人を救ふことになるかと考へ、そこで屋上で、運命を共にする決心をしたのである。

山田は大芝居を打つたといふ人もあるが、その當時そんな理性で判断するやうな氣持は起らないものである。

軍隊に二十ヶ年も居り、ことに十二ヶ年も教官をして、將に將たるの道を教はり又教へて来たために、こゝういふ責任感が咄嗟に出て来たのであらう。

かういふ大事件の時は、人間は純眞な、善良な、赤裸々な姿になるものである。自己の出世とか、名譽とか何とか、いふものは一つも考へない。

そうかうするうちに、消防手が二人屋上に昇つて來

動物が大變騒いだやうに書いてあつたが、それは間違ひである。

### 死を決した理由

屋上での豫想ではお客にもかなりの死傷者があるに相違ないと思つた。

屋上の金網を破つて外側へ出て下の方を見ると、死傷者が擔架で運ばれて行くのが見える。それを見た瞬間の私の氣持は御推察に任せる。

あれやこれやを綜合して考へて見ると、お客が少くも五十人、店員も五十人位は死んだやうに思はれる。大事な人様の子供を店員として預つてゐながら、五十人も殺し、ことにお客を五十人も殺したとなれば、責任者としての私は社會からお叱を受けるのは當然である。

また白木屋は、商賣をやめなければならぬかも知れぬ。さうなれば、三千人の店員が路頭に迷ふことになる。三千人の店員の家族は、一家族五人として一萬五千人、店員も大部分救はれたから私に降りて呉れと云つたが、もう少し模様を見たいからといつて降りなかつた。

その後二十分も経つて、鐵兜をかぶつた消防手が來て、ふたゝび降りるやうにと促した。そこで私は、「馬鹿……」「艦長が此際降りられるか……」と怒鳴つたので、消防手は吃驚りして去られた。今から考へれば、はなはば失禮なことを申したと思ふ。

それから私が煙草を一本吸ひ終つた頃、三度消防手の方が見えて、

「警視總監の命令」と言はれました。軍隊に二十ヶ年も居た私には「命令」には絶對服従するのが第二の天性となつて居るから、いま此處で「命令」といふ言葉を聞くと、何の氣もなくうなだれてしまつた。そのうなだれた瞬間に三名の方にかつがれてつひに降ろされた。降りる途中でも階段の手摺につかまつて、「降りろ」「降りぬ」で頑張つたが、到々降ろされてしまつた。それが丁度十二時過であつたと思ふ。



## 店員の信頼

地上につくと「専務さん」といつて、そこに居た數百名の店員が、一齊に飛附いて涙を流して喜んで呉れた。

屋上に居た時でも、下に降りた時でも、店員の私に對する信頼の程度が、私が平素想像して居た數倍であつた。か程まで私を信頼して呉れたことと、私が店員を今まで信頼するのが薄かつたことを思ひ合せると誠に恥しく感じた次第である。

この店員の信頼に對して報謝せねばならぬ。

これが私の心境に變化を來した重大な理由である。今までは月給を出してお互に面白く暮してゆけば、それでよいではないかと思つて居たが、今度といふ今度は愛を深く感じた。

殊に客を救つて身を殺した十三人の殉職者には、何とも申しやうのない感謝の念を禁じ得ない。あの増上寺の告別式の時の弔辭は偽らざる私の氣持を述べたの

て世間を騒がせ誠に申譯のない不束な私を、米國では號外が出たり、伊太利の友人からは早速見舞の電報を下さつたり、國內からは厚い厚い御同情を下さつて、誠に心苦しく思つた次第である。

實はこのやうな大火があつてはならぬと、數ヶ月前に火災の演習をするやうに命じてあつた。また「火事は最大の浪費なり」といふ訓示を作つて、店員に配布し、演習の準備をして居た。警察署や消防署との打合せ、その他同業百貨店の先例などを研究して、演習計畫の書類が私の机の上に廻つて來たのが、丁度火災當日十六日の朝だつた。それでたうとう火災の演習が間に合はなかつたのである。

だから平素の訓練といひ、火災の時の處置といひ、當然なすべきことをして居らぬ落度の澤山ある私に對し、社會から多大の御同情を下され、ことに私の前後の働に對して、過分の御賞詞を下さつたことは、誠に苦しく思つて居る次第である。

である。あの弔辭は齋戒沐浴して、夜の一時から人を近づけず二晩かゝつて書いたものである。

あの十六日の夜、何を置いても殉職店員をねぎらはなければならぬと思つて、夜十一時頃から日本橋病院江戸橋病院を見舞つた。この二つの病院には數十人の店員が居て、家族の御方の愁嘆される様は何とも顔を合せることが出来なかつた。

病院だけではどうしても氣が濟まないもので、その一夜一時頃から十三人の殉職店員の家庭を全部廻つた。何分多くは判り難い郊外であり、ことに深夜のこととて、訪ねるのに大變困つたが、御家族の方のすゝり泣く聲や御通夜の讀經の聲や線香のほひで、やうやくお住居が判つたやうな譯だ。それを頼つて行つては、弔辭を申し上げたが、なんともいへぬ心苦しい感じ一杯だつた。

## 社會の同情

斯様な火事を起し、而も十三名の尊い殉職者を出し

## 報謝の念

それで社會から受けた過分の御同情に對し、また店員の私に對する信頼に對し、いかにして報謝すればよいか。

社會の御同情に對する報謝は、今日の言葉でいへば心からのサービスである。精神のこもつたサービスを實際にやるにはどうすればよいか。

お客に本當に安くて良い品物を差上げるよりほかに道はない。それで火災後に仕入れた商品から、販賣口錢を三分引下げることにした。すなはち今迄一割口錢を戴いてゐたものなら、三分引いて七分にし、一割五分のものなら一割二分にして、それだけお安い品物をお客に提供することにした。

店員に對する報謝はいかにすればよいか。

昨年の十二月二十日に店員に誓つた事がある。今日まで私は、自身の生活や名譽のことを多少考へて居たが、これからは氣持を一變する。ことに過分の



名譽と過分の尊敬を社會より受けたから、私としてはこれ以上の名譽は望まない。これからは徹頭徹尾、店員諸君の幸福のために働くことと約束した。

店員の幸福のために働くには、私としては資本家に御無理を御願ひすることもあらう。私は出来るだけの努力をもつて株主と店員との調節を計り共存共榮、公平分配の主義を徹底するために、働かうと決心したのである。

### 公平なる分配と格式打破

私が過去數年間言ひかつ行つて居ることは、公平な分配といふことである。自分で働いて儲けられた金持は、實に偉い方であるから満腔の敬意を拂ふが、親譲りで無爲無職の人は、あまり偉い御方とは思はれぬ。殊にこういう人には道德をこはす御方が多いやうに見受けられる。

かういふ人からはどしどし金を出して頂き、働く人には簡易に生活が出来るやうに今少しく多くを分配す

るやうにしたいのである。

世の中には働いても尙食へない人が澤山ある。

この矛盾を直したら國民が幸福となり、國家も安泰になると思ふ。かう申しても決して社會主義を謳歌するものではない。全體主義的理念である。

従つて格式の打破が必要である。金持だから、または家柄がよいからといつて一概にその人が偉いとは誰れも思はぬから、私共は自己の腕を磨くことに専心しなければならぬ。

七年前から今日迄終始一貫高調せる公平な分配と、格式の打破の二つの主義方針が苦難の白木屋を甦生させたのであらう。

### 親鸞聖人の宗教革命

七百年前はことに格式がやかましく、殿様の家に生れた者は馬鹿でも何でも殿様といふ時代で、百人扶持を貰ふのは「人」が貰ふのではなく「家柄」が貰つてゐた時代であつた。

その當時は佛教、殊に禪宗などは、哲理の研究に終始し、高くとまつて武士でなければ、布教しないといふ時代だつた。

この格式尊重時代において親鸞聖人は之を打破せられ、破天荒にも僧侶に肉食妻帯を許され、布教の重點を水平社會に置かれたのである。當時水平社の方は今日とちがつて、普通の人と交際せず相當の差別があつたやうに思はれる。

この革命的の事業を親鸞は廣い考へと強い度胸で斷行せられたのである。

これは今日の言葉でいへば四民平等、公平な分配である。

親鸞聖人は時代革新の爲め社會の惡習に反抗する勇氣を持ち、四民平等の大きな度胸を持たれたお方である。その教への血が私の身の中に通つて居ると思つて居る。

### 精神的經濟革命

親鸞聖人は非俗非僧の考へで布教されましたが、私と和魂洋才すなはち武士でもなければ商人でもないといふ考へ方で、社會の爲に働きたいのである。

私の終生の念願は單に白木屋を經營するといふことではなく、不平を持つてゐる人、生活に困る人を現實に救ふ道を開きたいといふことである。

親鸞は宗教で人々を精神的に救はれた。

われわれは經濟で人々を救ひたいと思ふ。不公平な分配を受けてゐる憐れな人を救ひたいのである。私はこの考へ方で日本の經濟界を精神的に革命させたい理想を持つて居る。

私は親鸞聖人の弘宗の精神を眞似て、日常の業務を處理し非常に愉快に暮してゐるものである。

### 弔辭

昭和七年十二月二十二日

本日茲に、一丸人止、宮司丙吾、村山重雄、藤村端



下田勇吉、高谷トシ、小山喜美子、小柳千恵、山澤政子、中島壽子、西島ユキ、柴田美恵、名川澄代、芳田龜吉の各位、合同告別式を行ふに當りまして、謹而皆様の御靈に申し上げます。

一、永い年月の間、悲況でありました。我等の白木屋が建築につぐに建築を以て漸く更生したと、世間の御方より認めらるゝ様になつたのは、誰れの御蔭でありませうか、これは、なき皆様の、店と生死を共にする愛店心の賜であります。難有感謝致します。

二、また、あの大火災に際し、あの多数の御客様を而かも御婦人やお子様方を無事に救出したのは、誰れでありませうか、之れまた皆様が、一生懸命になつて最後の一分間迄、自分を忘れて、忠實に働かれたからであります、その責任感の強いのに感謝致します。

三、又、皆様に對する世間の同情は、大變であります。新聞、雑誌の記事を見ましても、また御見舞客の御言葉に依りましても、また本日の皆様の告別式の有様

さい。誠に相すみません。私の心は皆様の御側を離れませぬ。どうか永遠の友達として、つきあつて頂きたい。

六、また、皆様を永の旅に立たしたのは、私の罪であります。今から考へれば、設備に於ても、平素の訓練に於ても、當日の處置に於ても、私に澤山の落度があつたのであります。若し私の注意が十分であつたら、皆様をこんな目に逢はせずにすんだのであります。實に自責の念に堪へませぬ。どうか私を怨んで下さい。憎んで下さい。ほんとうに相すみませぬ。

七、また、皆様の死は決して無駄ではありません。皆様の崇い犠牲は、白木屋の評判をよくしたのであります。また我等店員の氣持ちは、非常に變化し勇氣が出ました、一致協力の氣持ちが溢れて居ります。約五十名の店員は減俸を申出で、また血書を以て弔魂の旗を書き皆様を慰めんとせるものもありました。どうか皆様安心して下さい。白木屋は必ず復興します。必ず立派な百貨店になつて御覽に入ります。之れも皆様の模

を見ましても、また我等二千有餘名の、店員の氣持の變化を見ましても、皆様に對する御同情は大變であります。之はなぜでありませうか、謂ふまでもなく、皆様の、捨身の努力、必死の行ひに感激したからであります。皆様の崇き愛店心の發露に感激したからであります。

四、私が、火災の前日、即ち十五日の午前八時、あの七階の大ホールに於きまして、全員統一運動の時、皆様にお話したのは、この愛店心、この崇高なる犠牲的精神を養ふ事でありました。その私の希望を、私の御願ひを、早くも翌日の、十六日に、皆様が見事に實行せられたのであります。私としてこんな嬉しい事はありません。厚く御禮を申し上げます。

五、あの、火災中、屋上に於ける私の本當の氣持ちは、皆様と一所に、彼の世に行きたかつたのであります。然しながら、事情が許しませんので、私は茲に生き永らへ皆様丈けが、永遠の旅に先立たれたのであります。皆様さぞさみしからうが、どうか私を許して下さい。なんとも御禮の申しやうがあります。

八、また、皆様の殉職は、社會に非常な教訓を與へました。自分の身を犠牲にし御客様を救ひ出された事は我國獨特の美はしき精神であります。眞の大和魂の發露であります。そして此の事は、我が國の津々浦々に至る迄ひびき渡り、七千萬の同胞が皆泣いて同情して居ります。また遠くは米國伊太利に至る迄普く中外に我が國民性の美はしさを、知らしめた事は、國家に對し非常なる忠義であります。之れを軍人に譬ふれば一死以て國に報ひられたのであります。最も名譽ある戦死であります。どうか我が國民はをろか、世界各國民の深甚なる感謝と同情とを受け入れられまして、安らかに瞑せられん事を祈り上げます。

九、また、今回の出來事が畏くも上聞に達し優渥なる御思召を以て、御内帑金を御下賜あらせられたるは、前古未曾有の御沙汰にして、誠に恐懼の次第であります。



す。皆様も天恩の鴻大無邊なるに感泣せられ喜んで瞑せらるゝと信じます。

一〇、假令皆様の體は異境に昇天遊ばさるゝとも、心は今迄通り御店にあつて、白木屋を守つて下さい。そして私共の氣持ちの引立つやうに、若し、怠け心の出た時は「我々の行を見よ」と叱つて頂きたいのであります。私共もまた、皆様の犠牲を決して無駄には致しませぬ。あの立派なる尊き精神を手本とし、人の道を正しく歩み、精神的團結に於て最も秀でた會社としたいのであります。それを以て皆様の御靈を慰めたいのであります。どうか専務の申す事をよく聞き入れて瞑して頂きたい。誠に永い間御世話になりました。御機嫌よう左様なら。

## 一流實業家の大陸進出を切望す

### 第一 國民の聲

一、目下國民の心の奥底に潜んで居る事は、早く支那事變が終つて欲しい。これが隠れたる國民の輿論であります。

また、一方にはソ支二方面同時作戰と云ふ言葉があります。是が國民の希望と其筋の希望と合つて居るやうな、違つて居るやうな感じがする點であります。此點につき聊か愚見を述べて御参考になれば幸甚です。

一、支那事變を速決するには、少々無理でも支那を一日でも早く統一し、一步進めて日支同盟を結ぶこととあります。

一、また、英米に對して國民の皆さんが非常に御心配になつて居りますが、私は寧ろ或時期に日英同盟か、或は日米同盟を締結するのが良いと考へて居ります。

一、また、ソ支二方面同時作戰の爲には、所謂生産力の擴充が急務でありませうが、これも多少の摩擦や困難を突破すればそんなに難しい事とは思ひませぬ。

### 一、生活改善の根本義

東亞民族は日滿支に在る物資を以て文化生活をす。是が第一の根本條件であります。それが生活改善の本質的のもの、確信して居るのであります。吾人は英米の物資に依存しない。依存しようと思つても相手のあることであるから、それが出來ぬ様な事もあるだらうと、豫想して居るのであります。

兵器、飛行機、自動車、ガソリンと云ふ點については、目下の情勢に於いて日滿支の物資のみにて

は、残念ながら其補充が十分でありますまい。當分の間は仕方がないから、歐米から買つてやらうと云ふ氣持であります。斯様な意味で「貿易を振興」しなければならぬと云ふ議論が生れて來ると思ひます。

一、生産力擴充とか、生活改善とか、貿易の振興とか、支那事變の解決とか、ソ支兩方面の作戰とか云ふ言葉に對する私の概念を先づ前提として申上げたのであります。

### 第二 聖戰の目的

一、外國人には聖戰の目的が分らぬと云はれて居りますが、尤もなことと思ひます。恐らく日本の國民の中にも聖戰の意味が十分御分りにならぬ御方も居らるゝと思ひます。

一、聖戰とは大陸政策の實行であります。

どう云ふ考へから出て來たかと云ひますと、東亞民族の自決思想であります。歐洲戰爭直後にウ



イルソンの云つたことが漸やく近頃になつて亞細亞に渡來し、民族の自決と云ふ言葉で、遅まきながら叫ばれ初めたのでありませう。之を又別の言葉で云へば東亞聯盟の製造であります。

一、今回の事變に於ける軍事的效果は非常な僥幸であります。

軍事的常識から見まして、僅かに一年有半の間に斯様な廣大無邊なる土地を、僅かな戦費で、僅かな戦傷者で、僅かな弾藥で占領し得たと云ふ事は古今未曾有の出來榮えであります。其戦闘價值は莫大なもので、全くの天佑でありませう。もう一年もこの支那事變が遅れたら、今日の戦果を獲るのに尠くとも五年の日子を要すると云ふのが、軍事専門家の見解でありませう。

今回の軍事的占領は、三千年の戦史を研究しましても、ナポレオンやシーザー以上に模範的な成功を収めたのであります。

一、軍事的占領を完了せば、それにて聖戰の目的を達

し得るやと申しますと、然らず絶対に經濟的占領を必要とするのであります。經濟的占領を完了せざれば、聖戰の目的は達し得ないのであります。之を又別の言葉で申しますれば、英米の商權を完全に東亞より驅逐しなければならぬと云ふ事でありませう。

一、既に支那の現状は日本人が經濟的に進出し得る情勢なるにも拘はらず我國の經濟的進出が遅々として進まないと思ふ所に、私は國民の一人として、實に悲憤慷慨に堪へないのであります。

### 第三 一流人物の進出を望む

一、經濟的占領を實行する爲に第一に必要なものは人物であります。

どうか一流の皆さん、一時も早く支那に御出馬あらむ事を切に希望致します。

一、何故一流の人物を必要とするかと申しますと、條件が餘りにも複雑多端でありまして、二流、三流

の人物では絶対に其條件を解決し得ないからであります。

其條件は、

第一、相手は英米人なり

第二、治安がよくない

第三、通貨問題單純ならず

第四、商賣は支那人の方優れり

第五、圓ブロック貿易の不圓滑

一、然るに一流の皆様は内地で十二分に儲けて居らつしやいます。近年損をした國民は一人も無いと云つて差支ないと思ひます。其證據には我國の富が昨年の一ケ年間に約六十數億萬圓も増加したと云はれて居ります。

また、何を苦んで斯様な惡條件の支那に出馬する必要があるかと云ふ考へ方もありまして、一流の御方が、御出馬にならぬのだと想像するのであります。

一、好んで支那に進出する人は如何なる人々か。

第一は舊居留民團の御方でありまして、第二は所謂一攫千金病者であります。千圓持つて行つて直ぐ一萬圓か二萬圓儲けたいと云ふ部類の御方でありませう。第三は所謂悪性の利權屋であります。

居留民團の御方は甚だ失禮でありますが一乃公出ずんば蒼生を奈何せん」殆んど皆様が斯様な氣持を持つて居られます。

例へば、上海に居られる御方は、上海は俺のものだ、お前達のやうな支那の事を知らない者が何が分るかと思ふ風であります。漢口も無論此の思想であります。

漢口居留民團は既に昨年の三月頃から上海で寄り寄り相談せられ、民團○○會を拵らへ、舊民團以外の者は漢口に一人も入れない事になつて居ります。

一、斯様な思想が果して至當であるか否か。また舊民團の御方だけで、果して英米の商權を驅逐し得るか、或は驅逐し得る勢力を持つて居らるか、或



は其手腕を持つて居らるか、斯う云ふ見方で少し研究する必要があるのではないかと思ひます。

一、以上は大體の概念であります。どうか一流の皆様御熱考下さいまして、一時も早く支那に御出馬の上、經濟的占領の勇士として御活躍になり、以て大陸政策の目的貫徹に、御努力あらん事を切に希望する次第であります。

之が經濟マンとしての忠君愛國でありませう。以下五つの惡條件に就て申述べます。

**第一條件 相手は英米人なり**

一、吾人の相手は支那人ではない英米人である。

英米が支那に於て今日の商權を製造するのに、約百年の日子と約三十億圓の金を投資したと云はれて居ります。

然るに國策は英米の商權を驅逐したいと云ふのでありますから、我國と英米との間に多少の摩擦が起るのは當然であります。英米が之に對し文句を

云ふのも當然であります。兩者とも正しい主張でありますから、此の點は我々商人が有ゆる手段と工夫をこらし、兩國が本當に喧嘩をせぬ様な程度に巧く泳いで行かなくてはならぬ。また其方法があると私は思ひます。

一、目下其筋ではさう云ふ考へ方で、我々經濟マンを保護せられますから、非常に都合が宜しいのであります。若し戦前の如く秩序が回復しますと、其筋でもさう露骨に保護が出来ますまいから、御出馬になるなら早い方が宜いと云ふ事になるのであります。寧ろチャンバラの最中に、お出になると却つて萬事迅速圓滿に取り進ぶと思ひます。

一、治安が亂れて居ればこそ、我々の經濟工作は却つて仕易いと云ふ議論も成り立ち、秩序が整へば英米は黙つては居まい、文句を謂ふであらうし、モット／＼抵抗もするだらう、今の中が出馬の絶好のチャンスと云ふ見方もあります。

一、英米に對する國民の觀念。

支那から我國を振り返つて見ますと、日本の國民の英米に對する思想と云ふものが非常に複雑して居るのを遺憾に思ふのであります。「英米依存思想」、「英米排撃思想」、「英米恐怖思想」、「英米利用思想」、此の四つの思想が混んがらがつて居ります。この根本思想を纏めずして、國民が種々なる問題を議論せられますから、何時も話が結論に行かないで喰ひ違つて居ると思ひます。私は無論英米利用思想であります。徒らに排撃するのも、依存するのも恐怖するのも嫌ひであります。

**一、日英は戦ふか。**

英國が支那への投資は、約三十億圓と謂はれて居ります。また英國が東洋に於て、日本と戦ふ爲には尠くとも、六百億圓位の戦費が要ると謂ふ事でもあります。僅か三十億萬圓の投資金を集金する爲めに六百億圓の集金費を使ふだらうか。利に敏い英國がそんな無益な集金費を使ふ筈はない。でありますから、英國から仕かけてくる東洋に於ける

日英戦争は起らないと思ひます。無論不必要なる刺戟は避けなければなりません。

一、英國の日本に對する要望。

『東洋の問題即ち、支那の問題に付ては最早日本に抵抗は出来ない。日本に一切委す。委すが、多年犠牲を拂つて相當金額の投資をして居る。殊に英國の臺所の一部を支那が擔任して居る。詰り米櫃位は擔任して居るから、其の邊を能く御考慮下さい。それ以上のことは望まない。それ位は認められ、機會均等となぜ日本は仰しやらぬか、機會均等にせられても、揚子江の商權問題の如き、自由競争になつたら、日本が勝つか、英國が勝つか、誰が考へても日本が勝つに決つて居るではないか』と斯ふ云ふ意見を英國の總理大臣が明瞭に云はれて居ります。

一、この英國の考へ方は一理あるではないか。なぜ軍部が聽がぬのか、斯ふ云ふ質問があると思ひますが、無論軍部は聽くと思ひます。何時聽くかと云



ふことが問題でありませう。其の時期は作戦の都合がありますから、軍部に御委せになれば宜しいかと思ひます。

## 第二 治安がよくない

一、治安は保たれて居るか云ふと、所謂皆様の御考へになつて居る治安は未だ十分でないのであります。現に私が一、二週間の旅行中にも、數回匪賊の事故に出喰はしました。

二、ゲリラ戦術に就ては、士官學校の教科書にも書いてないのであります。ゲリラ戦術は「虱戦術」と御考へになれば能く想像がつかます。何となく氣持が悪い、矢張り神経は相當に使ひます。然し生命にも別條なく、軀にも何等實質的な影響のない「嫌がらせ戦術」であります。だから國家の存亡には些かも關係のないことであります。これも御安心下さい。

一、最近支那各地に於きまして、百人とか三百人位の

匪賊の團體に、一名乃至數名の共產主義者を本部から派遣しまして指導して居ります。従つてゲリラ戦術のやり方が非常に巧妙になりまして、嫌がらせの手段が科學的になりました。

一、共產主義者の指導精神。

最近迄は匪賊それ自身が生活せんが爲に泥棒をする。自分の糧食や彈藥を獲んが爲に悪戯をする云ふことと、日本の軍隊に嫌がらせをする云ふ二つの目的だけでゲリラ戦をやつて居つたのですが、共產主義者の指導員が派遣せられましたから、民衆の獲得に専念して居ります。

先般板垣陸軍大臣も議會で云はれました。「日支事變の解決は支那民衆の獲得にあり」と、そして共產主義者は民衆の獲得が實に上手です。此の點は日本の宣撫工作の遠く及ばざる所であります。民衆をリードする。民衆の精神をキャッチすると云ふことに付ては、共產主義者の御得意であります。

一、濟南で錦水旅館と云ふホテルに泊つた時、その本館だけが匪賊の爲に焼かれて居りましたから、主人にどうして焼かれたかと聞いたら、匪賊が二千圓呉れ、さうすれば、火を點けぬと云つたさうです。家主は其の二千圓が惜しかつた譯でもないのでありませうが、二千圓出した上、火を點けられると思つて出さなかつたと辯明し、實に惜しい事をしましたと云つて居りました。修理費は五、六萬圓掛かるさうです。

二、また一方では、匪賊相當の仁義があると申されまゝです。約束は大體に於て、確實に守るさうであります。丁度我國の幡隨院長兵衛や、清水次郎長の如き思想を持ち、存外仁義があると謂はれて居ります。

一、また支那人が、聯銀券や軍票を持つて田舎に歸りますと、必ずそれを沒收せられ耳をちよん斬られるさうです。

二、また一時軍の移動が非常に激しかつたので、匪賊

の乗ずる機會が多かつたのでありませう。

例へば徐州作戦の爲に支那各地に駐屯して居つた我軍は、其の軍隊の移動を行ひました。さうすると各地の匪賊は、日本軍隊が駐屯中に我軍に好意を持ち、サービスした支那人の家は全部焼いたのであります。又それではいかぬと云ふので、徐州作戦が濟んでから、軍隊を成るべく元の位置に歸へす。

今度は漢口作戦で又日本の兵隊が移動すると云ふ様な状態でありませうので、我が宣撫工作は仲々難しい仕事であります。此の間隙を匪賊は巧みに利用して良民を手なづけるのであります。

一、我軍の占領地區内に於ける治安の程度、即ち匪賊の悪戯をする程度は其の土地に於ける陸軍の兵力に全く逆比例するのであります。従つて漢口作戦中は北京、天津附近に非常に悪戯を致しました。然らば日本の軍隊を支那各地に澤山置けば宜いではないかと云ふ議論が出来ますが、匪賊に悪戯をさ



れぬため各地の縣城を完全に占領するには、大變な兵力を要します。現在以上に駐屯兵力を増すより寧ろ少々惡戯されても我慢する方が得策と思ひます。

一、昨年の暮の卅一日に杭州に参りました。其の晩軍の高級幹部から電話で山田君今夜その宿に泊つちや危いぞ、今晚は月夜ではあるし、匪賊襲來の情報が入つて居る、襲ふかも知れぬと云ふ事でした。果して午前四時頃に機關銃の音がする。チャンバラが始まると云ふ状態であります。

一、列車の事故のやり方でも仲々巧妙であります。今迄列車を引繰り返すのは接續飯を外すか、或は枕木の鋏を抜くのでありますが、最近ではそれもやりますが、科學的になりました。

例へば、日本軍が警備して居る停車場構内の貨車を電氣仕掛けの地雷で引繰り返します。夕方の四時か五時頃に装置するのであります。時計仕掛けの地雷と云ふのは、凡そ装置後五、六時間の後に

爆發します。今迄爆發する時間は概ね夜の十一時から一時頃の間であります。匪賊が晝の間は停車場で苦力として働いて居つて、午後の四時か五時頃に地雷の装置をするのであります。極く小さいものですから仲々監視が行届かないのです。

一、日の丸の旗を振つての歓迎は危険  
軍隊が一個中隊位で或る部落に行きますと、大概日の丸を振つて歓迎します。又銃休憩して上服を脱ぎお茶を御馳走になり、ちよつと顔を上げて遠方を見ると、山の上にスツと匪賊が散開し、機關銃をダダツと撃つと云ふ様な事もあります。

一、支那人は欺す事が仲々上手であります。  
私の同期生の少佐が約三十臺の貨物自動車に糧食彈藥を一杯積みまして、前戦に行く途中、某縣城の入口で日の丸の旗を振つて居るからなんの氣なしにすつと中に入った。

日本の占領区域内で毎日安全に通れる道路で少佐は何回も經驗がある所です。一方匪賊の方も何時

頃には日本軍の自動車が來ると云ふ事をよく知つて居る譯であります。

其の時は縣城の門を自動車半分入り、十五臺位づゝ後先になつた時に、突然青龍刀を振ふて道路の兩側から匪賊が現はれ大激戦が始まつたさうです。

一、よくニュース映畫や新聞雑誌の寫眞に、日の丸で歓迎して居る場面がありますが、恐らくあの位ナシセンスのものはありません。あれで治安が出來たとか、日本軍を歓迎するのだと思ふと大間違ひであります。彼れは自己の保身術から日の丸と青天白日旗と五色旗の三通りの國旗を持つて居る。都合の好い時に、日の丸を出し、青天白日旗を出し、五色旗を出すと、斯う云ふ風に御考へになつて差支へないと思ひます。

一、然らばゲリラ戦は何年掛るか。  
是は全く過去の歴史から、判斷する以外に論據はないのであります。臺灣が十八年、朝鮮は十二年

滿洲が六年かかりましたから、今度も四、五年は掛りませう。

一、支那に居りまして、日本の新聞の三面記事ばかり讀みますと、日本にも相當のゲリラ戦が毎日行はれて居ります。東京でも毎日治安は紊れて居ると云ふ風に考へられます。

三面記事ばかり切り抜いて御覽になれば支那とあまり違ひありません。

一、經濟進出に治安が關係するや否や。  
國策に順應して經濟進出をすれば軍は必ず保護してくれませぬ。要すれば兵力を以て警戒して呉れます。故に治安と云ふことは問題ではありません。

一、私の店は數十個所に支店、分店を出して居りますが、事實に於きましては、何等の不便を感じて居りませぬし、又治安に付ても些かも不安を感じて居りませぬ。之を別の見方を致しますれば、一流の實業家がお出になり、國策に順應せる大專業を開始せらるれば、軍の駐兵はだん／＼と殖えて治



安の件は問題にならぬと結論する事が出来ると思ひます。

### 第三 通貨問題單純ならず

一、法幣問題、即ち通貨問題は容易ならぬ難問題であります。

昨年一月に、上海のキャセイホテルに於きまして、日本の有力銀行のエキスパートや、上海有力銀行の幹部の方々がお集りになつて、法幣問題に關する懇談會がありました。私は商工會議所議員と云ふ立場で末席を汚しました時、皆様の意見は恰かも鐵筋コンクリートの壁に向つて拳骨で穴を明ける様に聞へました。

一、法幣は英國の貨幣なり。

故に徒手空拳で此の英國貨幣に對し如何なる對策がありますか、私は絶対にないと思ひます。放つて置かれたら宜いでせう、と申しまして座が白けた事がありました。

一、租界は獨立國なり。

また、租界問題も難問題であります。「上海に於ける英佛の租界は完全なる外國である獨立國である」。暫らく放つて置かれたらどうですか、支那ではありませぬ。斯様に私は決めて居るのであります。それをあゝせい、斯うせいといくら議論しても仕方がないと思ひます。

一、北支に於ける聯銀券の問題に致しましても、其の當時國民の大部分の御方は、あんなものが通用するものか、「銀」もなければ、「金」もないのにと云ふ風でありました。

一、日本の國富に比例する、信用本位の紙幣を發行せよ。

日本の富を假りに千五百億圓と致しますれば、千二百億圓迄は、紙幣を發行して宜いと思ひます。さう云う觀念からしますと、聯銀券に對する金とか銀とかの準備は不必要であると謂へると思ひます。

昨今は戦時であります。平時ではありませぬ。「戦時に法律なし」との格言は、絶対の眞理であります。所が目下戦時である事を忘れ、平時の議論をして居らるゝ御方が相當に多いのであります。

一、聯銀券は完全なる通貨なり。

最近聯銀の當局者に流通の状態を尋ねますと、「可笑しなもので能く通用しますよ」と、どの位發行されていますかと聞くと、一億八千萬圓位と云ふ。兎に角、金一錢で印刷した札でありますからこれが法幣と較べて高いとか、安いとか、圓とどうとか云ふやうなことは暫く放つて置いたら宜い。ただの札でありますから、多少高い安いがあるのは當然であります。

一、漢口では、軍票オンリーで、圓も法幣も一切使つて居りませぬ。最近殊に十一月一日からは上海だけ圓の使用を若干許されて居りますが、其他の各地では全部軍票のみであります。

私の店は命に依りまして、昨年十月から軍票流通

の促進の業務に専念して居ります。

一、また、治安の點から見ますと、支那人は軍票を持つて歸らぬではないか、法幣でないから嫌がるではないか、耳を斬られたり、首をハネられたりするから軍票の流通は無理ではないか。

所が自ら途開くで、机上の理論と實際とは違ひまして、實際は其の點はさう心配は要らぬと思ひます。

また、軍の許可を得れば法幣を以て支那物資を仕入れる事も出来ますから、あまり不自由はありませぬ。機に臨み變に應じまして、適當の手段があると思ひます。

一、杭州は人口約四十萬位の都市であります。既に約五十萬圓位の軍票が流通して居ります。軍の御方も愈々肚を決められ、部隊長以下非常な意氣込みで、もう一箇月も経つたら、三百萬圓位軍票を流通させやうとの御意見で私共の店もそれに協力して居るのであります。



一、一例を申せば、昨年の八月、國內に於いては牛皮輸入禁止と云ふことがありまして、靴がもう出来ないと云ふので、私は東京で當時壹萬足の注文をして失敗した例があります。

後から調べたら、靴のストックは三年分あるので、是は我が國內に貯藏物資が相當ある證左となります。

一、また濟南では其の筋で相當多量の牛皮を買上げてをられます。

支那人は喜んで持つて來ます。三箇月も掛かる奥地から持つて來ます。何處から持つて來るか分りませぬが潮の如く集ります。

一、この代金の決済が仲々興味のある面白い話であります。支那人が軍票を持つて歸ると、匪賊から首をちよん斬られる。そこで有力なる支那人が一人居りまして。これが大阪の三品取引所の如き方法で取引を決済して居ります。例へば壹萬圓の牛皮を買取ると、帳簿に預金として記入する。次に砂

ませぬ。

一、然しながら、廣範圍の商賣と云ふ立場に於きましては、目下支那に於て仕事も相當にあります。例へば物資配給業の一つであります。物資交易をするが如きは一番手取早い仕事と思ひます。支那人は過去一箇年半の間、事變の爲に物資が尠しも動かないから、物資を多量に貯藏して居ります。

一、漢口に於て、有力なる支那人で倉庫業を營業とする人に會ひまして、色々話を聞きました。「私の持つて居る倉庫の中に、牛皮、桐油、麻類、綿、是等が約五千萬圓ある。軍票でも宜いから買つて呉れぬか」と云ふ相談を受けました。何分私は漢口に一日しか居りませぬので、支店長に一切を託し目下研究中であります。

一、斯様な具合で、百姓も亦物資配給業者も多量に商品死藏して居るのであります。國が亂れて居りますから、一切の取引が中止して居るのであります。

糖、鹽、綿布等の商品を牛皮賣人に渡す。これを支拂勘定に立てる。さう云ふ決済を有力なる支那人がやつて居ります。多少法幣も取引に使ひますが、法幣が主ではありません。

一、さう云ふ風に物資の交易に軍票なり、聯銀券なり、が相當使はれて居るのであります。だから單に百姓が軍票や聯銀券を持つて、田舎に歸ると首をチヨン斬られると云ふ話だけを聽き、成程さうだらう。とても經濟進出などは出来ないかと輕卒に斷定せらるゝことはどうかと思ひます。實際現地に行つて見ると支那人の中にも仲々鋭い商賣人が居りますので、其の點は巧く行つて居るやうに思ひます。

#### 第四 商賣は支那人の方優れり

一、小賣業は絶対に支那人と競争は出來ませぬ。小賣の才能に到つては日本人と支那人とは比較になり

一、然らば支那人は生活に困らぬか。

日常生活の所謂雜貨は非常なる不足で苦しんで居ります。其の所謂死藏物資と日本の雜貨と物々交換をすると云ふのが私共の仕事であります。

一、其の交易した物資を我國に持ち歸り、加工して再び英米に賣りドルを集める。斯う云ふのが今までの貿易の大體のやり方と思ひますが、私の所では人的要素が足りないから、己むを得ず其物資を從來の貿易業者に渡し、上海から直接に英米に賣つて貰ふ。さうして上海でドルを獲得する。斯う云ふルートを作つて居る譯であります。之が私共のやうな者には明瞭で簡單で仕事が仕易いのであります。

一、また支那で得た物資を内地へ持つて歸りますと。百貨店の僻に色々餘計なことをすると、直ぐ新聞で叩かれまして國民の怨嗟の的となる、そんな危険なことはしたくないと、斯う云ふ譯であります。