

『一ケ年間は御保證申上げます。その間にもし何々のような事故がありましたら、いつでもお引取りいたします』といふヤリカタである。ラヂオやストーブなどで、お取付後何週間後に代金を戴きます。それまでは自由に御使用下さい、とか、十分に御満足のいくまでは代金を頂戴いたしません、といふのである。

かういつて保證されると、これだけで安心して購買の決心がつく。これはお客がすてさりかねてゐる疑を、眞正面から破らずに、その疑は疑としてそのまゝとつておき、たゞその疑が購買を決心するに障害とならぬよう、ワキにどける方法である。

(二)つぎは試験によつて證明する方法である。買ひ手に御使用を願ふのは試験のためである。またこのごろ店頭において實演して即賣してゐるのもこの部に屬する。酒などは一杯づゝ振舞つて廣告してゐる。また中央試験所といふような官廳の試験成績表などを掲げて、試験済みであることを明かにする方法もある。この場合には、商賣に關係のない官廳が試験をして證明してゐるといふので、信用は一層大きい。また、自轉車競走に優勝した

選手の乗用車は何々、タイヤは何々といつて、その品の優秀なることを證明することもある。

われ／＼が電球を買ひにいくと、ソケットにはめて點火して見てから包んでくれる。ラヂオでも蓄音器でも、一度聽いて見ないと納得して買つていけない。これはいづれも證明によつて安心して買つてもらふ方法である。

商品によつては、これが出来ないものがある。それには説明によつて、これまでなされた、その商品に對する實驗を報告する方法もある。藥品が醫家の臨床實驗集などを發行するもの、一には暗示によつて、購買を決心させる目的と、一には實驗による信用を目ざしてゐるのである。

どちらにしても、證明法をとるときは、お客が安心して、満足する程度に止めねばならない。あまり保證がく／＼しくならぶと、却つて疑ふ心理をもつ。

實驗の結果、かうなりますといへばいゝのであつて、なぜかうなるかをクド／＼しく述

べたてる必要は、さらにない。

水枕には水を入れて見せるだけでいいのである。水が洩らないことを、ゴムの工程にまでさかのぼって説明すると、却つて面倒くさがられ疑つて見るようになる。自分はこの商品について、こんなに造詣がふかいぞといふような、態度は避けねばならぬ。

實驗による證明が出来ぬ商品では、説明によつて證明せねばならぬが、そのときに、最も有効なのは、推薦的のコトバによる證明である。『××様お買上』とか、『××様の奥様がお使ひになつて、コレハ便利だと喜んでをられます』とかいふ方法である。これが印刷物になると、『お買上先名簿』だとか、『本品の主なる御愛用先』などとなる。

また店内の陳列なども、婦人服や呉服などで、『お約束済』とか『賣約済』の赤札を澤山はつてあると、お客が何だかソノ柄やソノ型がとりわけよいように感じて、自分もそれに決めてしまふ。

この推薦の有効な程度は、(一)友人による推薦、(二)専門家の保證、(三)知人の證明、

(四)知らない人の保證、實驗報告の順である。最も力強いのは、友人が推薦する場合である。

ラヂオが一つほしい、何がよいだらうと迷つてゐるとき、友人の宅に×××號がある。

さういへば、よく廣告でも名前を聞く。一體この機械はドウだい調子は？ と聞いて見ると、友人が大いに賞讃してくれた。さうすると、一も二もなくそれに決める。誰でも自分が見込んで、ほれこんで買ったものは、他人によくいひたいものである。少しくらゐる缺點があつて見出されても、ソレを自分から進んで公にするのは、何となく最初それを信頼した自分の心持と一致しない。そこで俺はこれを信頼して使つてゐるぞ、この品物を愛してゐるぞといふ氣持を見せたいために、餘計に誇張してホメルものである。

(三)今一つは證據によつて證明する方法である。試験所の試験報告なども一つの證據と見てもよいが、こゝにいふ證據といふのは、世人の信頼するような或個人の話をも以て證據とする方法である。『論より證據』といふ言葉がある通り、證據は論よりも有力な場合が少

くない。證據を提供する人を證人といふ。有名な役者の談話を掲げて、私は化粧前には必ず△△石鹼を使つてゐますといへば、役者が證人になつて、その石鹼のよいといふ證據を提供したことになる。これは廣告文に證據を利用する場合であるが、買ひ手と直接面談してゐる場合には、その人の親類または友だちの話をもちだし、その人たちから證據をだすようにした方が効果がある。賣藥は禮狀を以て證據とし、盛に宣傳してゐることは、人の知る通りである。陸軍大將何某の病氣がこの藥で癒つたと廣告する類である。エライ人の名前が得られない時は、全快者の禮狀を山の如く積みあげた畫を示して、量でその効果を示さうとする。本を賣るのに、エライ人の推奨の辭を利用するのも、この證據によつて證明せんとする方法の一つである。

理窟を用ひるについての注意を少しく述べておかう。理窟を用ひる場合および理窟の種類は右に述べた通りであるが、これを用ひるについて、十分の注意をしないと、却つて失敗することがある。

一、その理窟は賣らうとする商品にピッタリ合つたものでなければならぬ。例へば、『顧みて他をいふ』といつたような、的はづれの理窟をいつてはいけぬ。

二、理窟は盛澤山にすぎてはいけぬ。あまり理窟一點バリで押していかうとすると却つて反感を起し、目的を達しないことがある。いひすぎるよりもムシロいひ足りない位の方が聞き手の信用を博し易いものである。アマリ理窟めにして、説明が行届き、客の方で考へる餘地のない位にしてしまふと、その結果は却つてわるいものである。

三、買ひ手がなるほどと思ふような理窟でなくては効果が無い。たとひ本當のことをいつても、あまりカケはなれたピツクリするようなことをいふと、却つて聞き手の不信感を招くものである。例へばゴムタイヤのモチを説明して、これは自動車そのものより遙に長くもちますといつたとする。普通三萬キロしかもちないものを、四萬キロもちますといへば、それはありさうなこととして、信用される。それを車體より長くもつといへば、たとひそれが事實であつても、却つて不信感を招く基になる。

四、その理窟は販賣の中心點にピッタリと來たものでなければならぬ。ネダンの高いことを誇らうとしてゐる有閑婦人に、ネダンの安い理由を説明したり、安全第一をやかましくいふ人に、自動車のスピードの速いことを理論的に説いたりすることは、販賣の目標を外づれた理論であつて、理論としては完全であつても、販賣の目的を達することはできない。

五、理窟で人を強制してはいけない。即ち何もかも理づめにしてしまつて、お客には何も選擇のユトリを與へず、或品を或ネダンで買はなければならぬと指定してしまふのはよろしくない。例へば自動車はフォードがよいとか、シボレーがよいとかいつて、或メーカーの車をすゝめて、その理由をのべることはいゝが、その塗色、スタイル、モデルまでも賣る方できめてしまひ、少しも買ひ手に選擇の餘地を與へないことはよくない。すべてを賣り手の方できめてしまふと、買ひ手の方では、何だか強制されたように思つて不愉快に感ずる、その結果として賣り損ふことさへあり得る。

六、理窟は一般的であつてはいけない。扇風機を買ふ客に向つて扇風機の效能をのべるのはアマリ一般的にすぎる。多くの扇風機の中で、△印の扇風機を賣るためには、ごく特殊の理由をもつて來なければならぬ。前に出した扇風機の廣告なども、そのまま×印の扇風機に使つても使へる位に一般的である。扇風機といふものを賣るのではなくして、△印といふ扇風機を賣るのであるといふことを忘れてはならぬ。自動車を賣るのではない。フォード又はシボレーを賣るのである。

要するに、人が物を買ふのは大抵衝動的であつて、その品物から得られるところの快感を味ふために買ふのである。それにしても何か買ふことに相當の理由づけをしなければならぬ。そこに理窟の働く場所が存するのである。初めから理窟によつて、買ふことが極められる場合については、いふまでもないことである。しかし理窟は理窟であつて、必ずしも人を動かす力はない。イクラ議論を戦はして見ても、結論には中々達し得ないものである。理窟だけによつて人を動かすことは困難である。

第七 理窟のいきづまりを感情で解決する法

理窟だけで先方を納得させようとすると、中々骨の折れるものである。理窟では『なるほど』と思つても、中々決心のつかぬことが多いものである。そこにちよいと感情的の分子をいれると何の苦もなくおさまつてしまふことがある。例へば反物の柄のえらび方について極めかねてゐる婦人に向つて、『この方は大變評判がよろしく、これ一反だけ残つてゐます。それに當分この柄はまゐりませんのですが』といふと、『これ一反しかない。ソナラ人に取りられぬ中に』といふ心持になつて、それにきめてしまふのである。

かように、正面の理窟からでなく、側面から人のもつまぐの感情に訴へて、人を動かしていくことを暗示法といふ。

この花はキレイで、モチがよく、ネが安くといへば、理窟であるが、『手紙の代りに花を』といへば、花に心を寄せて人に思ひを通ずる風流をしるばせる。ある花屋の看板に、

『思ひのたけを花に言づけて』とあつたが、これは理窟でなくして、暗示である。花を買へといふことは、表面上、ヒト言もいつてゐないからである。町の花賣り娘が『花召しませ』と行く人に呼びかけるのは直接法である。

一九三一年のことである。フィリッピンの議會に婦人選舉法案がでたが、大多数は不賛成で、大勢上否決されることは明かであつた。ところが一議員がたつて、もしフィリッピンの婦人に參政權を與へなかつたならば、アメリカ合衆國はいよくわれくを劣等國民と見なし、自治を許さぬことは必定であるといつた。するとこの一言は直にかれらの愛國心をあほり、旬日にして反對論はなくなつてしまつた。

この一議員のいつたことは、少しも婦人參政權の是非に觸れてゐない。全然ホカのことをいつてゐるのである。婦人の參政權を認めないと、アメリカからバカにされるゾといつただけなのである。アメリカなんかバカにされて自治を許されぬとなると大變だと考へて、忽ち賛成してしまつた。それまではあゝでもない、かうでもない、カナリ議論をし

盡した上で、否決される大勢になつてゐたのである。即ちこれは理窟のいきづまりが感情によつて、開かれた例として見ることができる。

議會などの彌次も、理窟をけとばす一つの方法である。どんなにエライ人が、どんなに筋途の通つた理窟をいつても奇抜な彌次がヒトツ飛びだすと、満場ドツと吹きだしてしまつて、折角の理論もメチャクになつてしまふ。これは先方が正々堂々と理論で押しよせて來た場合に、正面から反對の理論でいかす、『ハゲ頭、御苦勞！』とか何とかいつて、人を笑はせ、その結果、折角の演説を臺なしにしてしまふのである。

すべてかういふ風に、理窟以外のことで、理窟を片づけてしまふやり方は、随分廣く行はれてゐる。子どもや、婦人が正當なる理窟をいつても、『子どものクセに生意氣だ』とか『女だてらに』とかいつて、とりあげないのも、このやり方である。

このやり方を商品の販賣に使ふと、いはゆる理窟でいかぬところを、感情で解決することになる。例へばネリハミガキの押出しを賣り出す場合に、『いるだけ使へる押出しチュー

プ入り』と宣傳するのは、ハミガキそのものゝ品質をいはずにムダにならぬことをいつてゐるので、やはり人の節約慾に訴へてゐるのである。真空掃除器といつて、電力でジュータンなどのゴミを吸ひとる道具がある。電気會社が、この器具を家庭の婦人に向つて宣傳し、相當賣りこむことができた。そこで今度は方向をかへて、事務所で働いてゐる男性に向つて宣傳をはじめた。『諸君は、近世的設備の完全した事務所働いてゐるにも拘らず、諸君の最愛なる妻は、相變らず、ハタキとホウキとをもつて、ゴミを家中に飛散させてゐる。これは早速真空掃除器によつて解決しなければならぬ大問題である』と宣傳した。理窟をヌキにして、スグサマ夫婦愛に訴へたのである。女が家庭で使ふものを、出先の夫に訴へたのである。その結果、相當の賣上を見、延いて電力會社は電力の賣上を増したことがふまでもなく。

碁の友だちのところに行つて、頻りに誘ひをかけるけれども、忙しいとか何とかいつて承知しない。『そこで大分おぢ氣がついて來たらしいナ』といふと、相手大いに憤慨して、

『ヨーシ、そんなことをいふなら、一丁来い』といつて向つて来る。理窟のいひ合ひよりも早手まはしであることいふまでもない。

かりに支配人の承認を得ずに、過分の仕入をしてしまつたとする。店員がその理由をいろいろのべると、支配人は一層その不都合をなじるに相違ない。そこで店員は支配人が歸つて来ると、『今日は飛んでもないことをしてしまひました。支配人にドンナに怒られても仕方ありません。實はアノ品はまだよく賣れるところへ、バカに單價の安いのが來ましたので、ツイ仕入しすぎてしまつたんです、おきどころもないので困つてゐるのですが……』と、さきにあやまつてしまふ。すると、たとひその事が大きな誤りであつたにしても、さう正面から理窟で叱つて来るようなことはないものである。

他に同じような競争品がある場合に、それと比較してコチラがよいのだといふことは、なか／＼難しい。個人的の販賣、即ち店頭などでは、ドレほど競争品の悪口をいつても、お客が不愉快を感じるだけである。しかし公人的の販賣機關——新聞の廣告とか、カタログ

グ、ピラなどでは、絶対に競争品を正面からケナシたり、その商品であることを、スグに想像出来るような書き方で、自分の商品と比較して優秀なりと宣傳することは許されぬ。これは法によつて禁じられてゐることである。

したがつてかような宣傳をすれば、それは商業道德にもとるものとされて、心ある客からは非難され、反感をもたれ、輕蔑されるばかりである。

そこで有名品と比較して無名品を宣傳するとか、競争品との比較を説明するときは、證明法によることは出来ない。さういふとき、『品質は變りはございません』とか、『私どもで使ひましても、このほうがよいと存じます』といふだけでは、あまりお客の信用を得る力がない。『あのほうが儲るからアンナことをいつてゐる』と推量される。

しかしお客様は多くの場合、競争品があるとドチラがよいかと質問されるものである。そのとき、どちらに甲乙をつけても、お客は反感をもつ。お客はドチラにも優劣を決し兼ねて店員の審判にたよつたのであるが、その時に言下に甲乙を決定した返事をする事

は、よくない。

この解決は、商品に優劣をつけずに、お客の好みで解決するように仕向けるがよい。

『奥様はお派手好みでいらっしやいますから、コチラよりこのほうが……』とか『お若い方にはコチラが……』と、お客の好みで商品の優劣を、適不適のほうに導いていけば、カドをたてずに解決する。

いづれにしても、かゝる場合に、店員までが、お客と共鳴して、『サア、全くどちらとも申せませんネ』などといふ挨拶は、禁物である。お客様はいよ／＼決定を迷つてしまふ。

要するに、理窟でいくのを、感情の近道でいくには、商品そのものゝ価値を説くことをやめて、客の注意をその商品のもつ感情的、本能的關係の方に向けるのである。即ち客は商品そのものを考へずに、その商品を用ひることによつて生ずる結果を考へるようになるため、決心が早くつくのである。

第六章 訪問して説く場合

第一 引く力とおす力

蒸氣が電氣に變つても、列車は機關車が曳くものと決まつてゐる。たまに貨物の入換線などで、機關車が後から押してゐると、何だか變な氣がする。しかし、これはタダ永い習慣から、さう感じるだけのことで、あれだけの重い列車を運轉するに、機關車が前から引つばるのと、後から押していくのと、どちらが經濟的かといふと、専門家の意見は一致してゐる。即ち、押すほうが、曳くより、よほどエネルギーを經濟的に使へるといふ。

詳しい學理的のことは、別として、省線電車などは、見てゐてもたしかに曳くのではなく押してゐることがわからう。

數臺連絡された電車の、真中ごろの車臺の端から連結器を見てみると、この関係がヨクわかる。スタートするときは、後部の車がグンと押して来て動きだし、止るときは、まづ後部の車からブレーキがかかるから、連結器がウンと引つばられる。

即ち作用してゐるのは、最後部の車のモーターであつて、それをコントロールするため電線は、連つてゐるイクツかの車臺の下を通つて、最前部の運轉手臺のコントローラーにいつてゐるのである。

とにかくヒクよりも、オスほうがいことは、明らかである。

そこで最近では、列車なども電氣機關車を後につけて、先頭には運轉手とコントローラーだけの制禦車をおいて運轉しようといふ研究も、はじまつてゐる。

この押す力と曳く力との優劣は、商賣の上にも、同じようにあてはまる。

販賣の場合でも、曳く力より押す力のほうが、はるかに大きい。即ち、店にゐて客をまつてゐるより、コチラから客に向つて、積極的に働きかける販賣法のほうが、はるかに效

果があるのである。そこで食料品店は勿論、洋品店、樂器店などで、見込のある客のトコロへは、コチラから訪づれて賣りこまうといふ、積極的の販賣法が、ます／＼盛んになつて来る。ヤオヤ・サカナヤ・サカヤなどでは、これが御用聞きといふナマエで、すでに古くからあるが、この頃では、いはゆる御用聞き、即ち、訪問販賣がダン／＼多くなつてきた。

以前は本屋の御用聞きといへば、丸善が外國から着いたばかりの本のうちから、それぞれの向に應じて、二、三日あづけておいて、注文をとる販賣方法をやつてゐただけであつた、が最近では近所の本屋が、これと同じことをやり出した。新刊書を次々に絶えずあづけていくのである。新聞廣告で『買ひたいナ』と思つてゐたヤサキに、その新刊が届ければ、大抵の場合『これはもらつとくよ』といふことになる。これがモシさういふサーピスがないと、まあ出かけたついでにと思ひながら、ナカ／＼買ふ機會がなくすとしてしまふ場合が少くない。

第二 おす者とおされる者

しかし、いかにオスほうがヒクよりも効果的であるといつて、押しの一手で攻めても、押す相手が磐石のように根をすゑてゐては、動かすにも動かしようがない。押されたらいつでも動くだけの見込が先方であり、動かすダケの力がこちらになければ、押してもムダである。

押し出せ、押し出せといつて、ムヤミに出かけていく前に、目ざす相手は押せば動くだけの準備が出来てゐるものかどうかを、よく考へて見なければならぬ。

ことに販賣の場合は、相手もコチラも人間であるから、コチラが押していかうとすると相手は押してくるなと身がまへる。よけいに抵抗が多くなつて押しにくい。

即ち、訪問販賣の場合は、第一に相手が果して買つてくれるのだから、全然要求がないのだからわからないのに、相手からは、『賣りたいといふ慾望』が見えすいてゐる。店頭販賣の

場合は、その反対で『要求あり』といふ買ひ手の腹が見えすいてゐるだけに、賣ることはさう困難ではない。

この點をよくのみこんで、豫め適當な準備工作をしておいてから押していくことが、押し販賣、即ち訪問販賣・外交販賣の場合には、ことに必要である。

店頭販賣とか訪問販賣といつても、それは單に販賣の形式を、内か外かでわけたにすぎない。客と賣り手とが販賣交渉に入つてしまへば、大體において店頭でも訪問でも、販賣の心理的過程は同じである。ただちがふところは、訪問販賣は最初に準備工作の難關があることである。

訪問販賣のムヅカシイところはこの點である。この難關さへなければ、店頭販賣とさうちがふものではない。相手がいつでも動くだけになつてをれば、コチラから押しに出かける訪問販賣は、曳く型の店頭販賣よりも、はるかに樂である。

御用聞きなどは相手のほうで待ち受けてゐる。坂道の途中に止つてゐる車のように、チ

ヨイト押せば、スグに走り出してくれる。まことにクアイもないものである。ところが販賣になると、店に来てくれた客でさへその全部が、買物を目標に来てくれるとは限らぬ。いはゆるヒヤカシ客もある。これに何か買はせるための骨折は、訪問販賣以上であることもある。

いづれにしても、店頭販賣と訪問販賣の全然異なる點は、最初の準備工作にある。

訪問販賣の方が店頭販賣よりも、ヤリヨイ點もある。店頭では客の來るのを、まつてるより外はないが、訪問の場合にはコチラの意志で何遍でも出かけていくことができる。店頭でした失敗はとりかへしがつかないけれども、訪問先での失敗は、二度も三度も出かけていつてそれをとりかへすことができる。

店頭において賣手と買手とが相會ふのは、買手の發動であるが、訪問先での面會は賣手の發動で行はれる。この點において、訪問販賣は店頭販賣よりもラクであるといへる。

第三 面會をするための工夫

コレとメドをつけた人に面會するには、いろいろの工夫がいる。昔は相當にエライ人に面會するにも、大して困難はなかつた。ところが、この頃はナカ／＼人が逢つてくれないで困るといふ。これは今まで面會のたびに、あまりダメされたり、オドカされたり、しつこくタカられたりした辛い経験から、ついに面會を避けるようになったのである。

相手がさうなると、コチラは髪す／＼、いろいろな手を工夫して面會を求めねばならなくなつた。こゝにおいて近頃の訪問販賣の面會を得る方法が、すこぶる巧みになつたのである。

(一)原始的な方法は、肩書にチャンと店の名前、會社の名前を書いた名刺を持つていくのである。昔は〇〇會社販賣員×××といふ名刺だけで大抵は會つてくれたものであるが、この頃では、自分の名前だけでは斷られることが多い。××保險會社といふ一流の會

社の名刺でも、保険の二字だけで玄關ばらひになることが少くない。

(二)そこで相當な地位階級の人の紹介状を持つていく。ヘツボコな紹介者だと、これでも會つてくれないので、だん／＼エライ人の紹介状を持つてくるようになった。相當の地位の人の紹介状だと、昔は義理でも會つてくれ、少しは買つてくれたが、この頃は、會ふだけでもよく斷られる。さう／＼義理やおつきあひで紹介状を買つてもゐられない。紹介状の効力はだん／＼薄くなる。

(三)とても普通の方法では、面會が困難だといふので、販賣とは何の関係もないような團體の名を用ひて面會を申込むものが出来てきた。これは苦肉の策でありすぎて、正當な工夫ではないとしても、販賣員の苦心の跡がわかる。『××新聞のものです、一寸お目にかゝりたい』と電話がくる。談話筆記などとりくるのは珍しくないで、『よろしい』といふと、早速やつてくる、名刺には××新聞社社會部などと書いてある。會つて見ると記事をとりに來たのでも何でもなし。こんど新聞社で、かういふ出版をしたいので、ぜひ豫

約を申込んでいただきたいといふのである。

はじめから購讀や、豫約の勧誘では、とても面會かなはぬとて、訪問記事でもとりにいくふうをしての苦肉の策である。

かういふのは好感はもてぬ。

いかに面會の難關を越して見ても、そのトリックであることが、先方に不快を與へて、販賣の抵抗が増す、賣り込は却つて困難になる。

(四)そのほかよくある例は、××會といふような公共團體または修養團體の會員となつて、その會の名簿を手に入れて、それによつて、個別に訪問する。××會會員とある名刺に安心して、同志を迎へるような心安さで、招じられる。はじめから親しみを感じて、いろいろとその會の主張について語り合ふ。そのうち會の話でスツカリ共鳴した頃、ソロソロ販賣の話を持ち出したり、保険をすすめたりする。こゝで『何だ賣込みか』と思はせたら大失敗である。この移り變り目を、よほど巧みにやらぬと、前の例と同じように、先方

に不快の念を興へる危険がある。

とにかく訪問販賣の第一の難關は、まづ面會を乞ふことからはじまる。

第四 訪問販賣員としての條件

第一の難關を突破して、いよく面と面と向きあへば、あとは大體において店頭の場合と變らない。これからは、賣り手と、買ひ手との對峙で、交渉の火ぶたが切られようとする。

しかし店頭の場合と違つて、訪問していつて、はじめて會つたのでは、果して相手がコチラの商品、またはサービスについて、多少の興味があるかどうかすらわかつてゐないのである。

そこで店頭の場合の販賣員のように、標準化されたコトバで、相手をしてゐるワケにいかなくなる。相手の出ようによつて、刻々と戰術をかへていかねばならぬ。

訪問販賣は、この點で碁や劍道と、少しもちがはないのである。

こゝにおいて、訪問販賣においては、ことに人を説きおとす術が必要になつてくる。術といつても、策略や小才を弄して、相手をクドキ落すことではない。よく自分の要求するところを説いて、相手を納得させるために必要なことは、『人を説く道』を以て説くことである。

それがために販賣員として第一に必要なことは、十分なる商品知識である。これから訪問していつて賣り込まうといふ商品については、技術的にも營業的にも、誰にもまげぬくらの知識をもつてをらねばならぬ。

まさかコンナことは聞かれぬだらう、とタカをくゝつて用意なしで訪問すると、『アノことを聞かれたら困るナ』といふ不安の念が去らない。たゞ、それだけでも、すでに押す力がはるかに弱くなる。

この頃は、失業者で、俄か仕立の訪問販賣員になるものが少くないが、どうも商品知識

が十分でないので、心もとなくて相手にされぬ。

一流の保険会社や販賣會社は、外交員の準備教育に十分骨折つてゐるから、商品知識の不足で賣り込みに失敗するといふことはないが、これから新しい製品を宣傳しようといふ會社で、十分に商品知識を興へずに外交に出してしまふのは、よろしくない。

店員が手すきだから『外交にデモ』といふのならまだ當つてゐるが、失業してゐるから『外交にデモ』といふので、商品見本を持たせて外交に出すのは、大きな誤である。『外交デモ』といふ考へが、すでに訪問販賣といふ仕事を軽く見てゐる證據である。

訪問販賣は決して、ソナナなま易しい仕事ではない。

しかし店頭には客の方から來るといふ都合のよい點もあるが、訪問にはこちらから幾遍でも訪ねることができるといふ利點もある。この點は訪問販賣に有利である。

第五 自己の職務に對する信念

訪問販賣が店頭販賣よりも、多くの困難を伴ふことは事實である。要は販賣員の熱と努力とが肝要である。販賣員さへ人を得れば、決していふほどに難しいものではない。それかといつて、販賣に適する人と適しない人とのケジメが、それほどハッキリしてゐるものでもない。

いかにすれば、販賣に興味と熱とをもつことができるか。

いかなる仕事でも、その仕事に確乎たる信念をもち、それに熱と興味とがなくては、努力する氣になれぬ。厭々ながら、パンのためと稱し、他にすることもないから、といつて現在の仕事にひきずられてゐるほど不幸なことはない。

販賣員たるものも、販賣といふ仕事が困難な仕事であればあるほど、この仕事に熱と興味があれば、とうていよい成績は期待できまいと思ふ。

年頃の娘が青年を見ると、あの人は何々會社の販賣員だ、××會社のセールスマンだといふと、何となく嫌ふ氣持がある。母親までが『外交員ぢやあネエ』と顔をしかめる。

百貨店の女店員約千五百人に、眞面目に將來の夫たる人の職業を聞いたところ、會社員が四〇%技術家が三〇%軍人が一五%などを占めて、店員とか販賣人などと書いたものがなし。その時の第二の質問である百貨店の男店員と結婚する氣があるか、といふに對しては『男のくせに女の客にまでベコ／＼してゐるのは厭だ』とか、『男が物を賣るなんて何となく蟲がすかぬ』とかいふので大部分からノケモノにされてゐた。

自分が販賣員でありながら、販賣に従事する男子を好まぬといふのは、徳川時代に町人を見させた風習の影響かも知れぬ。

とにかく販賣といふと、何となくアマリ男らしい仕事でないと思ふ偏見がある。

『俺は販賣にムカない』と考へてゐる青年が少くないが、販賣は決して生れつきの適不適だけが上手下手を左右するものではない。むしろ、かような環境に育つてゐるので、何となく、最初から販賣だけは御免蒙りたいと考へたり、俺は販賣向でないと思つてゐるのである。販賣にホントに向かぬような青年は、世の中のドコへいつても成功するはずはない。

世わたり、社交は販賣よりも難しいものであるからである。

大學を出たけれど適當な職がない。外務員販賣員の口ならあるといふ、ヤムを得ず、では當分といふことで、販賣の仕事にありつく。さういふ男は最初から、販賣といふ仕事に確乎たる信念をもつてゐないのであるから、本當の努力は出て來ない。

販賣に當つて成功するには、この根本の誤つた考へから改めてかゝらねばならぬ。

販賣といふ仕事は、社會的に見てきわめて重要な價值をもつてゐる。社會の進歩は販賣員の努力で生れる。いかほど知識が進み、學者の研究によつて、いろ／＼な發明が出來ても、この發明が世の中を益するためには、どうしても、販賣の手にまたなければ世の中にひろがらない。

販賣員が第一線に立つて、その發明品を少しでも多く賣らうと努力する。そこで品物は擴まり、ネダンは下る。販賣員たるものは、大いに自己の天職の尊さを自覺せねばならぬ。

第六 訪問販賣に成功する秘訣

演説は口さきの技術ではなく、頭と腹の仕事である。頭、即ち知識の豊富なことはムロシ必要であるが、それに加へて腹がなければダメである。販賣においても同様に、腹、即ち度胸がないと失敗することが多い。殊に訪問販賣は未知の人を訪問して、それに商品なり保険をすすめようといふのだから、度胸がないと相手を恐れて失敗する。

「人を見たら泥棒と思へ」といふように、未知の人に會つたときは、これを疑ひ、警戒し恐怖する本能を現す。この本能は原始時代から、自分を守り、危険を防ぐために發達したものであるが、訪問販賣の場合にこの本能が働くのは、きはめて都合が悪い。

販賣も演説と同じく口先だけの技術ではない。シツカリした腹を持つてをらねば、販賣員としての成功は望めぬ。しかるにこの腹を作るに最も妨害となるのは、臆病であり、恐怖である。始めて會ふ人に氣おくれがしてゐては、ソレだけで既に負けいくさである。勝

味はなし。

しかしそれが本能である以上、販賣員としては、それを防ぐ方法を講じるのが、やがて販賣に成功する道である。

一、根本的方法は、人間を作るのである。人間ができると、膽もすわり、度胸も出来る。

二、場数を踏むことである。悪くいへば人すれすることである。未知の人、目上の人に對する恐れや氣おくれは、場数をふむことによつて次第に薄らぐ。

三、理智的に臆病を抑へる。臆病は未開人にとつて必要な本能であつて、現在の文明人には不要、販賣員にはムシロ有害である。今われ／＼は未開人のマネをする要はない。すべての人に親しみゆく心がけをもたねばならぬと自覺するのである。

四、相手についてなるべく多く知ることである。訪問する前に先方の身分、地位、履歴などを紳士録などで調べていく。豫め手紙を出したり、電話で打合せておいたりして、安

心して出かけていくやうにする。會社のパンフレットを送つておく、といふような方法で相手となるべく多くの接觸をもち、交渉をつけておくと、未知の程度が少くなり、臆病から免かれる。

五、相手の反対しさうなことに對しては、豫め十分の用意をしておく。これによつて自信がつけば、それだけで恐怖心がなくなる。

六、最後に商品知識である。いかに腹ができ、度胸がすわつても、自分の賣らうと思ふ商品に自信がなければ、まだ本當の度胸が生れぬ。どこかに不安がある。それには、自分の會社、自分の扱ふ商品について、この品物は賣るだけの價值があり、買ったものは必ず利益することに自信がなくては、賣るほうに強味が出てこない。

要するに、訪問販賣に限らず、店頭販賣でも、販賣は劍道のようなものである。十分な腕と身仕度に自信がなければ、必ず客から打ちこまれてしまふだらう。

第七章 演壇から説く場合

第一 販賣と説教

前章までは、主として一人が一人を説く場合について説明した。販賣は多くの場合において、一人對一人である。しかしマネキンの説明やら、新製品の實演賣出し、セリ賣り、夜店の説明つき販賣などになると、一人が多くの人を相手にして説くといふ形をとつて來る。

一人が多くの人に説く場合には、いろいろある。坊さんの説教、政治家の演説、先生の講義等々、様々の形をとつてゐるが、最も古くから行はれてゐたのは、恐らく説教であつたらう。

販賣と説教！ 何といふ縁遠い感じのする言葉であらう。販賣は物又はサービスを賣らんとするもの、説教は神の道を賣らんとするものである。販賣といふと、スグに利益とか利慾とかいふ卑しい感じが伴ひ、説教といふと、何となく尊いもの、といふ聯想がおこる。眞の販賣は人のためであり、説教と異なるところははないのみならず、たとひ私利私慾のための販賣であつても、人を説くといふことには變りはない。

演壇から説く場合の最も舊いのは釋尊の御説教であつたらう。今のように、講堂の中に演壇を設けて、百ワツトもの電燈を幾つもつけて、やつたのではない。しかし數百、數千の人々に説くためには少くとも、小高いところに上り、世尊をとりまく多くの人々に、獅子吼されたに相違ない。

釋尊は三十にして成道し、成道の座から立つて傳道に従事すること五十年、その間横説、堅説、説いて盡さざるなく、靜かに諸弟子に最後の教誡を垂れ、世壽八十にして寂然入滅したと傳へられる。

謹んで世尊一代の御傳記を拜するに、成道後五十年間の御生涯は、盡くこれ一切の衆生を救はんがために捧げられた。人のために法を説かれた御一生であつた。

佛入滅の後、間もなく佛説の編纂が行はれた。長老大迦葉を主座とし、佛弟子五百人によつて、合議の結果、合誦口傳したものである。その後、上下三千年に亘り、支那、日本その他の國々の人の手によつて、佛説の經典は、註せられ、論ぜられて、その分量は頗る浩瀚なものになつてゐる。その主なものだけをとつても、僅に一萬二千卷、一億語以上に達するといふ。恐らく『人を説く』ことの到れる點において、佛敎經典の如きは、恐らく空前にして絶後であらうと思はれる。

『人を説く』といふことは、かくの如くして、既に二千五百年前から始められた。しかも釋尊一代の説法は、代々相承して、世界各國に傳へられ、二千五百年後の今日に至つて、尙佛讚仰の聲を絶たない。世尊の説かれた力が如何に偉大なものであつたかは、想像するにアマリある次第である。

印刷術の發達するにつれて、人を集めて、講演することの必要はなくなつたかのように見えるが、その實は然らず、ラジオは未だ人の姿を送り得ざる以上、親しくその姿、その聲に接せんがために、講演會場に赴くものは絶えない。寺院教會に集つて、僧侶牧師の説教に耳を傾けるもの、數も少くない。

佛教に六事成就といふコトバがある。これは一つの講演又は説教が成立つためには、六つの條件を必要とするといふのである。その六つとは、信成就、聞成就、時成就、主成就、處成就、衆成就をいふ。これを現代のコトバで説明すると、

- 一、信成就とは信する心をもつことである。初めからヒヤカシの考へで出かけていつたのではないけない。信する心が出來てゐなければいけない。
- 二、聞成就とは聞く人の態度である。聞く人が偏見をはなれ、心を空うして聞くのでなければならぬ。
- 三、時成就とは、時、よろしきを得ること。

四、主成就とは、講師の選擇よろしきを得ること。

五、處成就とは、講演の場所よろしきを得ることである。

六、衆成就とは聽衆の質も量も整ふことである。

阿含經といふ御經は、多くかういふ書きだしになつてゐる。

是の如く我聞く、ある時、佛は王舍城に遊行して靈鷲山中にいまし、大比丘衆千三百五十人と俱なりき。

この中に六事が成就されてゐる。即ち、

如是(信) 我聞(聞) ある時(時) 佛(主) 王舍城(處) 大比丘衆(衆)

人數はかいてある時と、無い時とあるが、かなり澤山の聽衆が集つてゐたことは事實である。

第二 聽衆を統一する物理的條件

聴衆といふものは、大體において講演を聞かうとして集まつて来たものである。この點において、聴衆の心は統一されてゐるといつてもよい。しかしこれを個人々々について見ると、人さまざまの心をもつてゐる。出かける時、金庫のカギをかけて来たかしら、電話をかけることを忘れた、出先をいひ残して来なかつた、明日の交渉はうまくいくだらうかなど、思ひはさまざまであり、中には隣同志でシキリに話し合つてゐるものもある。

しかしそこに集まつてゐる人は、とにかく講演を聞かうと思つて來てゐるのである。販賣でいへば、出賣りの御客ではなくして、店に買ひに來た御客なのである。この御客に物を買はせて歸さないといふ法はない。

講演會場において、なるべく聴衆の心を統一し、且講演の効果を大ならしめるために必要なる工夫をのべて見よう。

一、あかるくすること 教會であれ、劇場又は講演會場であれ、客が入場しつゝある間はなるべく場内を明るくしておく方がよい、さうすると聴衆の氣持ちは非常に愉快な心の

状態で、人の説を容れ易い状態になる。

陰氣な人々は動かし難く、陽氣な群衆の方が樂し易いのである。また、町から見た場合會場の建物がコウ／＼と明るく輝いてゐると、何となく、大入満員といふ暗示をうけ、會場の盛況を豫想すると同時に、講演の實質もよいであらうといふ感じが浮かぶ。プログラムにも好意をよせる心持ちになる。大體聴衆が多いとプログラムがいゝように思はれ、少ないと悪いように思はれるものである。

もう幕があくのに、客は半分しかないといふ風だと、この芝居はダメにちがひないといふ氣分を起させる。

また會場が明るいと、自分の周囲の客がよく見えるから、同じ仲間といふ感じが強く出て、聴衆の統一を助ける效がある。

活動寫眞館や、法燈ほのかにゆらぐ寺院などでは、部室を暗くする方が都合のよいこともある。それもプログラムによりけりである。

しかし暗黒といふものは、人を外部の刺激から引きはなして、内省的にする力をもつてゐる。そこで恐怖、畏敬、同情の念を起させるには、暗い方が効果がある。降神術の會とか、怪談の會とか、貧しい家庭の場面などは、同じく暗くした方が効果が大きい。

恐怖は向内的であるから、恐れしめると人間は向内性となつて、自己といふものをはつきり見る、だから講演者は聴衆を恐れしめず、その注意と興味とを全部自分に集中せしめるようにしむけなければならぬ。そのためには、講演が始まつてからは、演壇（又は映畫面）をウント明るくして、聴衆の座席の方はかなり暗くした方がよい。そうすると群衆の心を統一し、舞臺にのみその注意を集中せしめることが出来るからである。暗いと、本をめぐつてよむことも出来ず、あたりのものを見まわすわけにもいかないからである。

聴衆は座席が暗くなるとともに、静かになり、心は只一つとなつて、演壇に向けられ、時計のきざむ音がハッキリ聞こえるほど、シーンとなる。この瞬間出演をチョット控へてこの緊張を一層強めてから、徐に演壇に上ると、効果的である。

二、腰かけ設備 一つおきにかけてさせられたり、空席だらけの中に、チョコナンとかけさせられたりすると、聴衆の氣もちが個人的になり、意識的になるから、淋しい氣持ちを起し、孤獨の感におそはれる、押すな〜の大入満員の時よりも、聴衆の講演者に對する注文はズツとむづかしくなつて来る。

自己意識がはつきりしてゐると、自己の行動に對して責任を感じる、従つて向内的になる。講演者がどんなよい事をいつても、仲々すなほに受け入れてくれない。面白いことをいつて笑はせようと思つても、なか〜たやすく笑はない。しかし、それと反對に自分は一大群衆の中の一人であるといふ感じがあると、そこに力の感、無責任の感が起つて来る。自分だけがやつてゐるのではない、皆がやつてゐるんだ、聴衆全部を罰するワケにはいくまいといふ感じがある、従つて氣がラクになる。議會でヤジをとばしたり、野球場でドナツタリするのは、大勢の中の一人だからコソ出来るのである。一人でそんな事をやれといはれたとて、とてもやる氣にはなれないのである、個人としての弱さと責任とを考へ

るからである。

我々は強いことを切望してゐる。従つて、數から来る保證、請合がほしい、前回落選した候補者に投票する氣になれないのは、數から来る力がホシイからである。どうせ投票するなら、當選の見込のあるのに投じようと考へるのは人情である。折角投票しても、落ちてはつまらないと考へるのは、力がほしいことを意味してゐる。

故に大勢の聴衆の中にあると、自分もその一分子であるといふ考へがあるから、結果に對して責任の感がない、そこで講演者のいふことは、そのまま受け入れようとする傾向がある。

『獨りだ』といふ意識があり、従つて自分の弱さの感じがある時には、中々笑はず、また強く出ないものである。これに反して、群衆の一人である場合には、自然笑ひ易くなり、陽氣にもなり、強く戦ふ氣にもなる。群衆の中にあると、責任感がなくなつて氣がラクになる、即ち警戒する心がなくなる。ソコデ他から與へられる暗示によつて動き易くなるの

である。

だから講演會を催すときには、來會者を勝手なところに座らせてはいけない。案内人を相當おいて一々來會者を案内させ、空席のないように、前の方から順々に席につかせることが必要である。何れの來會者も後の方にバカリ座りたがつて、前の方には中々席を取らないものである。長椅子ならば一番ハシに腰をかけたがるし、出入口のソバなどにすわりたがる。さういふ人々を前の方へくと案内して、空席のないように順々に座らせて、會場が充實してゐるといふ感じをもたせなければならぬ。

グリフィスといふ人は『學童の教室内の位置がその成績に及ぼす影響』について調査したことがある。中央にゐる兒童の成績はよく、前方及び後方の者の成績は悪い、この差違は話す人からの距離によるのではなく、級全體に對する個々の兒童の位置のちがひによるものである。團體の端にゐる子供には、團體の中にとけ込んでゐるといふ感じがでない。ほかの子供は先生の話を注意してきいてゐるにも拘らず、その子供だけは注意が先生の話

に集中されてゐないクライがある、小さなクラスの最後列にゐるものも、大きな組の中央部にゐる者も、先生との距離においては、殆んどちがはない。それにも拘らず、最後にゐるものはやつぱり成績が悪い。また級の最前列にゐるものも成績がよろしくない。それはあまり先生に近すぎて、後にゐる群集の中に解け合はないからである。また、教師のクセとか、着物その他のことがハッキリわかりすぎて、気が散るといふことも成績のわるくなる原因である。

三、會場 同じ會場の中でも、孤獨の感を起したり、自分だけが話し手や、その他の聴衆から別になつてゐるといふ感じがあると、團體の一員であるといふ気分がうすらいで来る。従つて統一された全體の中に解け込むことはむづかしくなる。座席の中央にゐる者は周囲の影響を受けて、社會的連帶の感じを起すけれども、通路のソバに席を取つた者はその感じが少ない。

また、すぐ前に大きな柱があつたり、大きな帽子をかぶつた人が前にゐたり、大頭で邪

魔されたりして、話し手の顔がよく見えないような時には、落ちつきがなくなり、不注意になり易い。かういふハメに落ちた人が場内に幾何かでもあると、その人々が近くにゐる人々に影響して、講演に對する注意の集中をそぐわけになる。

天井の低い部屋はこじんまりした感じを與へ、儀式ばつた感じを少なくする效がある。天井の高い會場では、どうしても堅くなる傾向がある。これに反して天井の低い部屋では、どうしても氣安くなつて、笑ひ易くなる。それで天井の低いところで話す場合には、話しぶりをモット率直にする必要がある。即ち天井の低いところでは雄辯をとう／＼とやることも困難だし、又やつても聴く方でそう容易には受け入れてくれない。そんな部屋では聞く方で頭から大した莊嚴な大演説を聞かうとも思はない。また立派な、ハデな身振りを見たいとも思つてはゐないのである。

天井が高すぎて落ちつきがわるくとも、講演者が非常に上手であれば、どんな邪魔ものがあつても、聴衆の注意をシツカリと捉へて、説き伏せることができる。しかし周囲の事

情が揃つてゐて、人を説く上に、助けになつてくれないと、同じ目的を達するにしても、非常な努力を拂はねばならないのである。

讀經でも劇場の舞臺の上でやつたのでは、ありがたく感じない。寺の本堂で阿彌陀如來の尊像の前にし、香をたき、鐘をならし、徐ろに讀經をしてこそ始めて人の心に有がたさが浸みこんでいくのである。

説教の中味の空虚なもののほど、周囲の物理的條件の御膳立をよくする必要がある。でないと、聴衆が聞いてくれない。阿彌陀如來を背景にもち、金欄のケサをまとひ、小坊主にサービスをさせつゝ、嚴かに勤行をすませて、それから説教に移るので、人が聞いてくれるのである。

何の膳立もない民家で説教したり、たゞ聲だけのラヂオで放送したりして、相當の効果を収めるには、講演者としてよほど優れた技倆と内容とをもつてゐなくてはならない。

四、儀禮 なにごとでも、大ぜいが一緒に同じ型の仕事をする時には、社會的連帶の感

を強くするものである。一方には社會的連帶の感じがあり、一方には、利害を同じうする關係があつて、始めて團體的の働きが行はれる。

これまで論じ來つたあかりのこと、椅子のこと、會場のことなどは、皆群衆の社會連帶精神を如何にして増進するかといふことを主な目標として來たのであるが、儀禮を行ふことも、聴衆の心を統一する上に効果がある。かしはで、合掌、君が代の合唱、勅語の捧讀、國旗の掲揚、宮城遙拜などは、その一群の人々に同じ行動を営ましめるのであるから、それによつて、まぢく／＼の心を一つにまとめることができる。

映畫館でスクリーンに映じた流行歌を合唱することも儀禮と見てよいであらう。講演者や司會者の警句に拍手や歡呼を送ることも、効果の上からは一種の儀禮と見ることができ、拍手喝采をすれば、他人も自分と同じことをしてゐることを知り、自分は興味と感情とを同じくする多くの人々にかこまれてゐるといふ考へがおこり、全員こぞつて一つの結合體となつてしまふのである。

五、はなしの發端 原則として、聴衆の注意が講演者に集中されるまでは、本論にはひらぬ方がよい。落語家のはなしはじめを見るに、聴衆の注意をまとまるまでは、何やらハツキリせぬことを低聲でいひつゞけてゐる。聴衆はよく聞えないので、聲をひそめて耳を傾ける。そこを狙つて、本文にはひつていく、義太夫の語りはじめには「一間へいりにけり」といふが多く、それもごく低い聲で語り出される。その中に聴衆の注意がまとまつて、本文にはひる準備ができるのである。

しかし場合によつては、はじめからイキナリ大きな聲で本文にはひる方法もある。落語家の中には、高座に上るや否や「オイ權助や」と大きな聲でドナルものもゐる、聴衆はビツクリしてこれに注意する。

第三 司會者の役目

會を司る者は自分自身の宣傳をしてはならない、講演者を引きたて、講演のしよいよう

に、準備を整へるサービス係りであることを忘れてはならない。試みにそのなすべき仕事を舉げて見よう。

一、聴衆の統一 司會者は講演者を紹介するに當り、チョツトした愛嬌や冗談位はいつた方がよい。殊に、講演者の話がむづかしい問題のものである場合には、講演者自身がカライ調子で話をはじめるとは一寸むづかしいから、まづユーモアたつぷりの紹介をして聴衆の氣もちを和けておく必要がある。しかし司會者は、できるだけ自分の話を早く切り上げて講演者の話に移るように心がけなければならない、司會者によると、長たらしいダラダラした口上をのべて、聴衆をあかせてしまふ人がゐる。さうすると、主演者が演壇に立つた時に、聴衆は疲れてざわつくようになる。そんな司會者ならばむしろない方がよるしい。大體、司會者は講演者と話し合ひ、講演の内容を知つておく必要がある。そうすれば、講演者の話に對しても適切にして要領を得た註釋もできるから、従つて講演者のいく道をベイブしてあげることができる。

司會者の中には、往々聴衆をわき道に引づり込んで、話す者と聴く者双方にとんでもない迷惑をかけ、講演そのものを困難ならしめることがある。注意すべきである。

二、講演者に權威をつけること　もし講演者が權威者であるとか、著書があるとか、高位高官の人であるといふような場合には、わりに容易く受け入れられるものである。故に司會者は、よろしく、講演者の廣告機關となつて、その人のえらいことを吹聴すべきである。

三、講演者と聴衆とが初めから意見の合はぬ場合　かういふデリケートな場合には、司會者が進んで兩者の中にたつて、緩衝器となることが必要である。即ち眞面目な公平な態度をもつて、講演者を紹介すれば、聴衆の心もおだやかになり、ムキになつて講演者に食つてかゝるようなことはなくなる。反對論者の説でも一應聞いて見ようといふ純な氣持をもたせるように仕むけることは、司會者のなすべき任務である。

四、會議の司會者としての役目　會議の座長ほどむづかしい仕事はない。それは説く人

を説く仕事であるからである。會議の司會者としては、(一)すべての人に發言の機會を與へ、(二)話の脱線を防ぎ、(三)一人で長々としゃべることを抑へ、(四)感情論に陥ることを避け、(五)すべての人が會議の結論に對して不平を抱かぬようにすることが必要である。

しかしその目的を達するためには、司會者の威嚴でもつておさへつけたり、なだめたり冗談にまぎらしたりせねばならぬ。たゞ次から次と話し手を指名してゆくだけが能ではない。司會者としての權威をもつて、議論の進路を切り開いてゆかねばならない。

たとひつまらない提議をしたものがあつても、その時はそれを率直に批評しない方がよい。提出者にはそれ／＼己惚れがあるから自分の提議を決してわるいとは思つてゐない。強ひてこれに反對すると、個人的の反對からだと思つて感情問題になるオソレがある。

さうなると、その人の味方と自分の側との間に感情的の争ひが起つて来る。さういふ危険がある場合には、『この提案は十分の考慮を要するものと思ふから、委員を設けて十分研

究したら』といふことで委員附託にしてしまふ。つぎの會までには、それが謬見であつたことがわかる。委員はその調査の結果、その提案に不利な報告をする。従つて個人的感情問題が起らないですむのである。

第四 聴衆の注意をまとめる工夫

一、**圖表黑板等の利用** 講演者は話の内容以外、いろいろ設備上の工夫をしてきゝ手の好奇心をそゝることが出来る。勿論それは話の内容にビツタリしたものでなければならぬ。それがあまりに芝居がゝりになつて折角のよい話がぶちこわされるようなものでは困る。表、グラフ、カード、繪、何れでもよし、また黑板を用ふるのもよろしく、どれもこれも注意を引く道具として効果がある。少くともそれを説明するまでは、人の注意を引くものである。それがたゞ數字を並べた表であつても、人の注意を集める力がある。とにかく、いろいろの圖表を演壇の上に掲げておくと、何か話と關係があるものであらうと思つ

て注意するのである。『何だらう』と思ふ『不安』が我々の興味を引くのである。がその數字の説明を聞いてしまつて、案外つまらないものであることがわかると、『なーんだ』といつたわけで、ちつとも興味がなくなつて注意しなくなる。化學や物理學を講義する場合、机の上に實驗機械を置いた時と置かない時とは、生徒の注意の程度が著しくちがふ。

生きたモデル、實物、商品などを用ふることもよろしい。幻燈機械や活動寫眞機を會場にそなへつけておくと、何か寫して見せるんだナといふ暗示をあたへるから、聴衆はジツと注意して話をきく、机の上に何とも知れぬ道具のようなものを、一つおいたダケでも、興味をひくものである。

講演者が黑板の方に手をのばして、チョークをとりあげると、それだけでも聴衆は何か書くナと思つて緊張する。

もしその豫想を裏切つて、講壇の前方へでも歩いてゆけば、書くのはヤメかなと思つて聴衆はちよつと興味を失ふ、期待にはづれるからである。しかし再び黑板の方へ近よつて

いくと、一旦消えかゝつた興味が戻つて来る。講演者はかういつた心理をうまく利用することが必要である。そしてなるたけ最後まで何か書くが如くに見せかけては書くことをせずにおく、聴衆はさういふトリックを繰り返される毎に、それに對して興味はだん／＼うすらいでゆく。けれども、幾分かは必ずそれに反應する。しかし最後には必ず繪なり、字なり、歌なりを書かねばならない、それでないと聴衆は如何にもだまされたような、充されない不満の感におそはれて話も聞かなくなる。

以上かゝげたようなトリックや道具だては、話に自信のない人の利用する手段である。殊に解説を主とする場合には、いろ／＼の道具だてがなくてならぬ。解説を主とする教育的の講演においては、通俗講演の場合のように、感情的、修辭的の話ができない。話の性質上、美辭を連ねたり、雄辯をふるつたりするワケにいかないのである。

聴衆の興味をそぐような動作をしてはならぬ。例へば講演中に時計をだして見ると、聴衆もその暗示を受けて、われも／＼と時計をだして見る、従つて皆の注意が亂れる、中に

は急に家のことを思ひだして、歸りを急ぐ人もできて来るであらう。

講師がセキをすると、それが聴衆にうつることがある。アクビの傳染するのと同じことである。

二、話し振りで注意を引く、ラヂオの普及とともに、話し方の研究が必要となつてきたといふのは、ラヂオ講演では『見せる道具』を使ふことができない。聴衆の心を引く方法としては、聲の送り方と話の内容との外には何も無い。よい聲をだすといふことは、大して問題にされなかつたことであつた、聲が後まで通るように練習する、はつきり物のいひ方をするのは、演壇にたつ人の第一に研究すべき事柄であつた。しかしそれに加へて大切なことは、音樂的な聲をだすことである。聲が通る、よくわかるといふことだけでは、ひどく單調になり、不自然にひびくおそれがある。

どうか言葉の通じない外國人にでも面白く思はれるような聲であつてほしい。

味のない話しぶりは、いけない、よく通るいゝ聲であつても、調子に味がなくてはいいけ

ない。平々淡々とした話しぶりも、物によつては悪くはないが、覺えず知らず話の中につりこまれるといふような効果を得ることはむづかしい。

つきに大切なことは、聲の調子即ち高さである。高すぎると、聞いてゐる方で大變疲れる、神経がイラ／＼して来る、ところが初めの中は、ソナに高い聲でなかつたのが、いはゆる調子にのつて来ると、だん／＼聲が高くなつてくるものである。私なども演説をしたアトで、人の批評を聞いて見ると、途中から聲の調子が高くなりすぎたといふ非難を受ける。よく／＼注意すべきことである。

古代ローマの改革者チベリアス、グラッカスは、演壇にたつ時は、いつも舞臺の後に一人の奴隸を忍ばせておき、演説中聲が高くなるとすぐに調音パイプを鳴らさせたといふ。話に油がのつて来ると、調子が高くなつたまゝ、かなり長くつゞくおそれがある。かういふ時には早く氣がついて、調子をおとす必要がある。サテとか、モツトモとか、トイツテモとかいふようなコトバを入れて、そこで思ひ切り調子を低めるのである。即ち少くとも

聲の高さに關する限り、はじめから出直すのである。

骨を折つて聲をだすと、聴衆の方も早く疲れる、それは聞きづらいからである。聲は樂にだしてこそ、聞いて居られる。眞赤になつて、汗タラ／＼大聲を出してゐたのでは、人を動かすことができない。それは發聲の努力のために、聞いてゐる方も、骨が折れて、ユツクリ話の内容を受けいれることができなくなるからである。

身振を適當に交へると、人の注意を引く効果がある。牧師が、會を閉ぢるに當り、手をあげて祈禱をする時は、その身振りのために、催眠術にかゝつたようになつて、頭を垂れる。

講壇の机の上に手をつき、原稿を見たまゝ話をする人、聴衆の顔を見ない人、タマに顔をあげると、天井を眺める、見るのは天井か原稿で、聴衆の顔は避けて見ない人がゐる。最も拙い話し方である。

聴衆を見る場合でも、萬遍なく見わたすことが必要である。人間は大抵右きゝであるか

ら、演壇から向つて右側の方ばかり見る弊に陥り易い。スルト左側にゐるものは、イツモ講師の顔を斜から見ることになり、右側の人に話してゐるのを、傍で聴いてゐるといふような氣もちになる。従つて注意が亂れる。すべての人が自分に話しかけてゐるのだといふような氣もちになるように、萬遍なく見渡す心がけがある。丁度俳優の名びるめの時に、『シミからシミまでズーイと願ひあげ奉ります』といふような氣持でやらなければならぬ。

三、話の内容で注意を引く いかにも道具だてが揃つたとて、聲がよいからといつて、それは形の上のことである。何といつても、話そのものが生きてゐて、聴衆の心にヒシ／＼と食ひ入るようであればならない。

たとひ音楽的の聲はもたなくとも、手ぶりをする兩腕がなくとも、ビンと來る話であれば、ソレだけで人の注意を引くことが出来る。お前の家が火事だぞ、子供が急に病氣になつたぞ、といへば、ソレだけで人の注意を引くには、十分である。

よい聲、巧みな手振り、いろ／＼の道具だてなどは、勿論公開講演において缺くべからざる大切な手段ではある。が、それは枝葉末節であつて何をおいても、話すべき何ものかをもちはせてゐなければならぬ。でないといふ、いくらお膳だてばかりしても、何の役にも立たないのである。

今までの商人は『どうしたら自分の商品をこの人に賣りつけることができるか』と考へてゐたのである。しかし、それは誤りであつた。『なぜこの人々は自分の品物を買はなければならぬか』と考へなほすべきである。賣りつけるのでなく、買ふ氣を起させるのである。

講演をするものは、まづ考へて見る必要がある『なぜこの人々はワザ／＼時間を費やして、自分の前にすわつてゐるのか』まづこのことから吟味して見る必要がある。聴衆は何ものかを得んとして來てゐるのである。決して講演者のためを思つたり、氣げん取りの意味で話をきゝに來てゐるのではない。聴衆には要求がある。この要求は講演者のねらふべ

きマトである。このマトに對して、ビタリと矢をあてることが講演者の任務である。無論聴衆の賛成を求めたい問題もあるであらうけれども、そんなことはアトでよろしい。まづ第一に聴衆の根本要求を忘れないことが大切である。でないとな聴衆の同情を得ることができなくなる。

聴衆がねむり出したら、それは話し手の責任である。「これは自分の話を聞くだけの頭と教育とがないのだ」と片づけてしまつてはいけない。彼等の教育程度、興味、階級、年齢、性、職業など、いろいろの條件をよく見定め、その程度に従つて自分の話をあはせていくようにしなければならぬ。自分がふだん使ひなれてゐるからといつて、むづかしい漢語や術語などを濫發してはいけない。聴衆が居ねむりをしたり、騒いだりするのには、講演者の無能を證明するものであるといつてよい。集まつた人の程度に合はせて話をすべきである。聴衆の方が講演者の調子に合はせて聞くべきではない。

聴衆がねむるといふのは、講演者の言葉の刺激が足りないからである。或は講演者のい

はんと欲すること、聴手の直接要求とが食ひちがつてゐるからである。經營學の原理は實業家にとつて必ずしも興味あるものではあるまい、それから引出された實際問題の指導といふ話になつて、はじめて興味がでて来る。

第五 同行の心

人を自分の思ふように動かすには、鞭よりも、なだめたりすかしたりする方がよいことは、前に述べた通りである。群衆の場合でも同じである。「言ふ」よりも「述懐」の方が効果があつた。議論で戦はうとする講演者は、やゝもすれば聴衆にぶつかつてゆきたがる。

しかし聴衆にケンカを吹きかけては、人を承服せしめることはできない。一旦相手方に敵對心を起させたら、たとひ理窟ではまけても、いふことはきかない。また先方を説きふせる時には、恐怖、苦痛、不快の念を起させてはならない。

聴衆を向ふにまはして敵對心を起させないようにし、自分の味方、仲間にしてしまふこ

とが必要である。この點からいふと、『我輩が』とか、『諸君が』とかいふコトバは、なるべく使はないようにし、常に、『我々が』とか、『お互に』とかいふべきである。もし、非難する問題のある場合には、必ず自分をもその仲間に入れて、『裁く者』と『裁かれる者』との區別をなくすることが必要である。『諸君のやり方はこの點において大に間ちがつてゐる』といへば、『小言』をいつたことになるが、『われ／＼はどうもこの點を誤り易い、大に注意しなければならぬ』といへば、お互の『迷懷』になる。

友松圓諦氏の講義が人の心に食ひいるような、迫つて来るような、何ものかをもつてゐるのは、その信仰と話術の巧みさによることはいふまでもない。しかし氏の講義において常に感心させられることは、自分を裁くものとして、相手を『裁かれるもの』扱ひにしたことである。例へば執着を説いても、どうも諸君は執着が強くていけない。釋尊の説かれたように、『心さとき人らは、家におぼるゝなく、立ち去りゆく水鳥の池をすてさることくこの家をすて、かの家をすて』る淡泊な心にならなければならぬとは説かない。

いつも『私共は』と呼びかける、そして自分をその裁かれるものゝ一人として數へていく。だから聞いてゐる方では、決して説教されてゐるような氣持はしない。友松氏の迷懷と聞いてゐるような氣がして、その實、訓戒されてゐるのである。

『とはいへど、私共は私共、釋尊は釋尊です。私共はやはり、いつはりなき自分の生活からきり出さねばなりません。私どもは黙つてゐても夕方になれば、やはり自然に足は家路を指します。磁石が北をさすやうに家路をさします。ちようどバナが又元へ戻るやうに、元來た道、朝出た家へ戻つてしまふ。『きのふ』といふ家はまことに私共のこのころの安息所です。休養所サトルゴです。またかうした家の休養、レールに乗つた心持、電氣をつけずとも、手さぐりでも耳揚子のありかがわかるやうな、わかりきつた、何の興奮をも要しない家がなければ、われ／＼の神經はたかぶつて生活に堪へられないものがあります。ましてわれ／＼のやうな下根下機シタネシタキのものにとつては、神經衰弱になつてしまふ。若いひとがこの休養所に入りたいために一日も結婚日をくりあげよう

とする心持もわかります。』(法句經講義三六七ページ)
と、かういつた説きぶりである。

子どもを教育するときも、同じである、親はエライのだ、完成してゐる存在だ、だから
子供を指導してやるのだ。といふ氣持でゐると、どうも親と子とが別々のものになつてし
まふ。

お膳の上で、食べものをコボしてはいけない。ママもこぼさないように氣をつけますか
ら、坊やも氣をつけませう。といふ同行の氣もちで、手をつないでいつてこそ、親と子と
が一緒になれる。

提燈もちは、一歩さきを歩いてこそ、道案内になる。五間も十間もサキを歩いてゐて、
お前たちは、後からついて来いでは、ついていけないではないか。タマにはママもお汁を
こぼすことがある。子供から『氣をつけて』など、自分たちのいはれるまゝを、やられる
ことがある。『これはママの失敗、これから氣をつけませうね。』これでよろしい。始めて

子供と同行になれる。

おれは先輩だ、先生だ、お前たちは後輩だ、生徒だ、教へてやるんだといふ氣持はあり
がたくない。一緒に勉強しよう、一緒に研究しよう。それでよいではないか。『親鸞は弟
子一人ももたず』(歎異鈔)といふ氣もちになつたときに、始めて人がいふことを聞いてく
れる。

『なにごとをおしへて弟子といふべきぞや、みな如來の御弟子なれば、みなともに同
行なり。』(覺如上人口傳鈔)

人を説かんほどの人は、皆この心もちがなくては、かなはぬ。數學など、ワリに人間の
情意に關係のない學問を説くときには、頭から『教へてやる』といふような態度でもいゝ
かも知れぬ。しかし人間の感情意志に關する修養道德を説く場合には、頭から同行の心を
以て臨まなければならない。

第六 反対の考へをもつ聴衆の扱ひ、アントニーの演説

反対の考へをもつてゐる人を説きふせようとする場合には、正面からムキになつて、喧嘩腰で説きたてゝはいけない。これは既に前にも述べたことである。

私は嘗て或演説場で、メートル法反対説を批評し、日本の尺貫法をやめてメートル法に統一することが、いかにも外國への屈辱であり、日本の國體精神に違反するように論ずることの誤れることを指摘したことがある。

日本人は洋服をきて、西洋料理を食べてゐても、ヤハリ日本人であります。日本人精神があるかないかは、實質の問題であつて、形式ではない、本質問題であつて末節の問題ではない。西暦をやめて、日本紀元を用ひることが愛國なのではない。メートル法を攻撃して、尺貫法を固守するのが、日本精神なのではない。さういふことは、人間お互の約束にすぎないのであるから、皆にとつて便宜な方を採用すればよいので

ある。日本のものでも、西洋のものでも、いゝものはドシ／＼採用したらよい、日本紀元を知らないものは、非愛國者であるといふように考へるのは、實に近視眼流である……

と、だん／＼調子にのつて論じたてゝ居つたら、聴衆の中から、いきなり、ノー／＼といつて反対するものがあつた。折角、本質と末節とを區別すべしと論じてゐるのに、それに反対するものが現れたのである。聴衆の中、ドツチつかずの考へをもつてゐるものは、或はその方に味方するかも知れない。そこで私は更に敵の武器をとりあげて、いつた。

この『ノー／＼』といふコトバなども、これは元々英語なのでありまして、便利だから皆さんがお使ひになります。西暦を排斥すると同じ意味で、ノー／＼を封じてしまひ、日本語で『イエ違ひます／＼』といつたら妙なものでせう(皆笑ふ)。かように使つて都合のよいものは、ドシ／＼とりいれて日本人の生活に同化させてしまふ。これが即ち日本人精神なのであります。

これで反対のヤジは完全に退治されてしまった。正面から西暦と日本暦の優劣論をやつても、決して先方を納得させることは出来ない。敵の武器（ノー／＼）を奪つて、かように西洋のものでも、いゝものは採用すべきであるといへば、それだけで聴衆は結論に導かれてしまふ。

シェークスピアの『ジュリアス・シーザー』の中に出て来るアントニーの大演説はいろいろな意味において、特記すべき大獅子吼であつた。

「當時はいはゆるローマ共和国の内訌時代で、紀元前九十年ごろから同じく四十年ごろまでは、さういふ大がかりの血の悲劇が殆ど間斷なく続いた。富豪は財力を持って専横を働く、軍人は兵力を悪用して殘虐をほしきにする。勿論、其の間に、どの黨派も、大多數の民心を收攬するためには、盛んに、殆ど大ツびらに、賄賂政略を行つた。

デュリヤス・シーザーが外征の殊勳と反対黨の克服とに依つて、専制君主にもひとしい全權を得るに至つたところは、正に右の黨争の弊が極盡し、共和政治の腐敗が其の絶頂に達

した時であつた。

彼れを倒したカシアスは半分が私怨から、ブルータスは全くの正義感から、ローマ共和国の狂瀾を既倒に廻らして撥亂反正の實を挙げようとしたのであつたが、其の實、民心は内亂に倦み疲れ、政黨政治に愛想を盡かし、平和に憧れ、内々、強力な専制政治を翹望してゐたのであつた。

アントニーの一演説が陰謀黨の仕事を只一打撃で覆し得たのは、蓋し彼等の爲た事が時代の趨勢に逆行してゐたからであつた。其の後、十餘年とは経たないうちに、ローマに皇帝政治の磐石の如き基礎が築き上げられてしまつたのがその好い證據である。』（坪内先生講演から）

シーザーを刺したブルータスが市民歡呼の中に、演説をすると、アントニーはシーザーの弔辭を述べるために、演壇に上つた。彼はブルータスの許しを得て、シーザーのために弔辭を述べんとするのである。市民たちは口々にシーザーの殺されたことを喜んでゐる。

『濃厚なるローマ人諸君よ。』

彼はまづかう口をきつたのである。

『親友よ、ローマ人よ、國人諸君よ、御静聽を煩はしたい。自分がこゝに参つたのは、シーザーの葬儀を行はう爲で、彼れを稱讃しよう爲ではない。人の行つた悪事はその死後までも残るが、善事は往々にしてその骨と共に埋没します。シーザーをもまたさうあらしめませう……ブルータスどのはシーザーは非望を抱いてゐたと申された。果して然らば、それは甚だ痛ましい過失であつた。シーザーは甚だ痛ましい應報を蒙つたのであります。ここにブルータスどのははじめ、その人々の許諾を得て……と申すのは、ブルータスは公明正大の人格者であり、その他の人々とても悉く公明正大の人々でありますから……許諾を得て、こゝにシーザーを葬るの辭をのべるのであります。彼は自分の親友であつた。自分に對しては忠實な、公平な友であつた。が、ブルータスは、彼れは非望を抱いてゐたといはれる。そのブルータスは公明正大の人格者である。……シーザーは嘗て夥多の捕虜をロー

マへ伴ひ還つた。その償金は悉く國庫に收められた。このシーザーの行爲が非望家らしく見えたらうか？……嘗て貧民が飢餓に叫ぶのを聞いてシーザーは泣きましたぞ。非望は一層峻酷な素質のものでなければならん。けれどもブルータスは彼れは非望を抱いてゐたと言はれる、そのブルータスは公明正大の人格者である。……諸君は何れも見られたであらう。リユーバール祭日に、自分は三度までも王冠をシーザーに呈した。それを彼れは三度までも辭した。あれが非望でありませうか？……けれどもブルータスは彼れは非望を抱いてゐたと言はれる。そのブルータスは確かに公明正大の人である。自分は決してブルータス君の言はれたことを論駁しようとするのぢやない。只知つてゐるだけの事實を申すのである。……諸君は何れもシーザーを愛してをられた。それには相當の理由があつた筈です。然らば、どういふ理由で諸君は彼れを哀悼することを差控へられるのです？……おゝ、判斷力！ 是非を判する分別力は、今は獸類なぞの有に歸して人間は理性を失つてしまつたのか？……御免なさい。予の精神はシーザーと一しよに此の檻の中に入つてゐ

る。それが戻つて来るまでは物が言はれません。』

集れる市民の中には、「大言言つてすることに道理があるやうだね。」といふものあり、「正當に考へて見ると、シーザーは非常な冤罪を蒙つたんだねえ。」と同情するもあり、「さうでせう？ もつと悪い奴が出て来て代るまいものでもないからね。」と心配するものもゐる。「アントニーの言つたことにお氣が附きましたか？ シーザーは王冠を受けようとしませんでしたよ。ですから確かに彼れは非望家ぢやあなかつたのでさ。」「果してさうだとするとどつかの手合がドエライ目に逢ふことになりませうぜ。」「やれ／＼、氣の毒なこつた！ 涕で以て目が火のやうに赤くなつてゐる。」「ローマ中にアントニーほどの偉い人はないなあ。」など、次第に考へが變つて来る。

演説はつゞく。

『つい昨日まではシーザーの一言は全世界に匹敵することも出来たのであつた。今や彼れはこゝに横たはり、如何な卑しい匹夫さへも彼れに敬意を表しようとはしない。……おゝ

諸君よ、若し自分がかりにも諸君を煽動して憤激させ、反抗心を起させたりするやうだとそれはブルータスを傷け、カシアスを傷けることになる、かの人達は、諸君御存じの通り公明正大の人格者である。自分は彼の人々を傷けることを欲しない。自分はあのやうな、公明正大な人々を傷けるよりは、寧ろ世に亡き者を傷け、自分を傷け、諸君を傷けたほうがいゝと思ふ。併しながらこゝにシーザーの捺印を経た一葉の書面がある。シーザーの納戸内で発見したのですが、これは彼の遺言状です。若し市民諸君が、只一寸でも此遺言状の主旨をお聴きなすつたなら……御免なさい、無論、自分は讀みはしないが……若しお聴きなすつたら、諸君はシーザーの死骸に駆け寄つてその傷口に接吻し、その神聖な鮮血に各自の手巾を浸すどころでなく、その頭髮一筋をも後の紀念にと争ひ求めて、御自分が死なうとせられるその間際には、遺書中にそれを記入し、永く子孫に譲り傳へる寶物ともなさるであらう。』

市民たちは、その遺言状を見せろ／＼とさわぐ。

『まあ、お鎮りなさい。遺言状を讀んではなりません。シーザーが深く諸君を愛してゐたことを諸君が知られるのは宜しくない。諸君は木でも石でもなく、人間である。既に人間である以上、シーザーの遺言状を聽かれたなら、必ず感激して、狂人のやうにならるだらう。諸君はシーザーの財産の相続人だといふ事を知られないが、若しそれを知られると、お、どのような事になるか知れない。』

再び遺言状を聞かせるとさわぐ。

『ま、ま、しばらく待つて下さい。あ、うつかり口走つてしまつた。公明正大の目的の爲に、短劍の亂撃でシーザーを刺殺した人達を傷けることにならなけりや、あ、困つたことになつた。』

市民はこれを聞いて、何が公明正大なものか、悪黨だ、人殺しだと罵る。

『どうしても遺言状を讀めと言はれるんですか？ ぢや、シーザーの遺骸の周圍へ環形におんななさい、遺言状を作製した當人を諸君に見せませう。壇を降りませうか？ 下りて

もよろしいんですか。』

市民はシーザーの死骸をとりまいで罵りさわぐ。

『これ、さう押しではいけない。ちつと離れて下さい。』

………

諸君に若し涙があるなら、今こそ流す準備をなさい。諸君は何れもこの外套を御存じであらう。予はシーザーが初めて之を著用した日を覚えてゐる。それは或夏の夕方、勁敵ナキアイ族を征伐して大勝利を得た。その日に、陣營中できたのであつた。御覽なさい。これこそをカシアスの短劍が刺貫いたのだ。御覽なさい、奸惡なカシアスめがどんなにきつたか？ こゝをば子の様に愛されてゐたブルータスが突進したのだ。そして彼がその惡むべき刃を抜取つたその途端に、御覽なさい、シーザーの鮮血が其後を追つて、さながら人が戸口から走り出るやうに流れ出たのを、今無慘な叩き方をしたのは、よもや、ブルータスちやあるまいが、と見定め様としたかのやうに。何故なれば、ブルータスは諸君も御存

じの通り、シーザーの守神も同様であつたからです。如何に深くシーザーが彼を愛してゐたかは、おゝ、神々よ、あなたがたが御承知のことだ。これこそ最も残忍無慈悲な切口であつたのだ。流石の大シーザーもブルータスが自己を刺すを見ては、謀反人の力よりも遙かに怖ろしい彼れが恩知らずの振舞を見ては、流石の大勇氣も打挫かれ、おのが外套で面を掩うて、ポンビーの像の脚下にすらも大シーザーは倒れたのだ。血汐がほとばしり流るる間に。おゝ、國人よ、同胞よ、シーザーが倒れたのは國が倒れたも同様ですぞ。それと同時に、自分も、諸君も吾々悉くが倒れたのだ。而して残忍無憚の叛逆人等は倒れた吾々を眼下に見下し、凱歌を奏して勝誇つた。おゝ、今こそ諸君は泣く。して見ると、流石に惻隱の感に堪へられん見える。あゝ、その涙こそは恩を知り、義を知る涙だ。やあ、諸君これは只シーザーの外套に傷が附いたに過ぎない。然るに諸君は之を見てさへもお泣きなさる。さ、これを御覧なさい、これが本人です、これ、この通り謀反人共に切りさいなまれた本人です。』

市民たちはシーザーの死骸を見て、いよ／＼憤慨し、謀反人、悪黨めらに復讐をせにやならん、探しだして殺してしまへと力む。アントニーは『お待ちなさい、お待ちなさい』と制して、

さてつゞけていふ。

『親切なる諸君、親友諸君よ、自分の申したことが原因となつて、諸君が然う妄りに唐突に暴擧に及ばれるやうなことがあつては成りません。この度の事を行つた人達は、何れも公明正大な人々であります。如何なる私怨、私憤があつて、嗚呼！ かやうな事を敢てせられたか。それは自分の知る所でない。ともかくも、彼等は賢明でもあり、又、公明正大でもあるから、無論、諸君に對して、道理らしい辯解をせられるであらう。親友諸君よ、自分は諸君の心を盗まうとして來たのではない。自分はブルータスのやうな雄辯家ではない。否、諸君の豫て御存じの通りの、質朴な、木訥な、只友を愛するだけの男である。それをまた彼等が知つてをればこそシーザーの爲に公けに演説することも許したのである。』

無論、予は才智もなければ、文字もなく、徳もなく、身振手眞似も下手なれば、表白法も知らず、辯舌も拙く、迎も人の血を攪亂するやうな力は無い。予は只眞理を辯じ得るのみである。諸君の知つてをられる事實其儘を諸君に話して、なつかしいシーザーの傷口を、哀れな、無慚な、物を言ひ得ない口を、諸君に見せて、予は代つて語らせたまでである。が、若し予がブルータスで、ブルータスが予であつたら、必ずや諸君の心を攪亂して、ローマ街頭の石をすらも奮起せしめ、立所に暴動を起さすやうな雄辯をシーザーが一つ一つの傷口から發せしめたであらうものを。

市民たちは、いよ／＼興奮して、ブルータスの家を焼き打ちせよと力む。

『まあ、お聴きなさい、諸君。まあ、予の言ふことをお聴きなさい。』

市民はアントニーをエライ／＼と感服してゐる。

『諸君よ、君がたは理由をよう承知しないで事をしようとしてをられる。シーザーは何故にそれほどまでに諸君に愛慕せらるべきであるか、御存じか、あゝ、諸君は御存じでない、

では、それを改めてお話しねばならん。諸君は先刻申した遺言状の事をお忘れなすつたのだ。』

この一言でまた遺言状を聴かせると迫る。

『これがシーザーの捺印を経た遺言状です。シーザーはローマ市民各自へ、一人／＼へ、七十五ドラクマをお贈りします。』

市民はビツクリして、口々にシーザーの徳をたゞへ、いよ／＼復讐をせにやならぬとさわぐ。アントニーは『静かにして聴いて下さい。』と制しながら、語をつゞけた。

『なほ、その上に彼は自分の遊歩地を悉く諸君にお譲りしました。即ち彼の私有に屬する各處の涼亭をはじめ、近時新たに樹木を植附けさせたタイバー河のこの方、岸の各處の庭園をば諸君及び諸君の子孫に、永久に譲渡し、諸君をしてそこで享樂せしめ、自由に逍遙せしめ疲勞を慰めんことを望んでゐます。シーザーはかういふ人であつた。何時、又、斯くの如き人が出て來るでありませうか。』

演説は一語々々、熱を帯びて来て、遂には大分煽動的にさへなつて来た。

市民の興奮は絶頂に達した。こんなエライ人は二度と出て来るものではない。サア出かけるべく、齋場にいつて、遺骸を火葬にして、それから、その燃えさしを炬にして、謀反人どもの家を焼いてしまへ、死骸をもちあげろ、火を取つて来い、腰掛をぶつたふせ、窓をこわせ、何もかも叩きこわせ、と、口々にわめき、さわいではいる。

『さ、やつたり〜。災厄よ、手始めをしたからは、好きなやうにあげられるがい〜。』

ブルータスがシーザーを刺した理由を聞いた民衆は、一度はブルータスとカシアスの方に傾いたが、アントニーの、この言葉に依り、シーザーの正しい人格を知り、激昂してシーザーの復讐をしようといきりたつ。遂にカシアスとブルータスとは、アントニーとオクタヴィアスとの聯合軍に追いつめられ、ブルータスはシーザーの亡霊に惱まれつゝ自害する。カシアスも亡びる。(アントニーの演説は坪内先生の譯による)

アントニーは散々カシアスとブルータスとを罵りたかつたものである。彼等は公明正大

ではない、人格者でない、ブルータスがシーザーを非難した演説を根底から論駁したかつたのである。思ひきり市民たちを煽動して、憤激させ、ブルータスに反抗心を起させたかつたのである。遺言状も早く読みあげて、市民を興奮させたかつたのである。しかし市民諸君がこの遺言状を読めば、必ず感激して、狂人のようになられるだらうといつて讀むことを拒んだ、實は狂人のように熱狂させたかつたのである。

アントニーの演説中、ケン點をつけてあるところを今一度拾ひよみして見ると、如何にアントニーが反對暗示を利用して、市民を蜂起せしめることに力を盡したかゞわかる。

第八章 文章で説く場合

第一 文章で説くことの困難

店頭で客に説く場合、訪問して説く場合、演壇から説く場合など、いろ／＼説明して來たが、「人を説く」ことの原理に至つては即ち一つである。

たゞ店頭の場合には、客を招く工夫が大切であり、訪問の場合には、面會をして話を切りだすまでの研究が必要であり、演壇から説く場合には、集まつた人の心を統一するため手段が必要であるといふ相違があるだけで、アトは皆「説く」といふ點において、共通してゐる。

人と人と向き合つてゐる場合には、面白くなくとも、聞いてゐなければならぬ場合が多い、聞くのでなくして、聞かせられるのである。しかし夜店の説明を途中で逃げだした

り、演説を聞かずに居眠りをしたり、販賣員の話を上空で聞いてゐたりするなど、イヤな時に逃げる方法はイクラもある。

文章となると、相手が紙きれである、讀みたくなければ、初めから、讀まうとしない、讀みかけても、遠慮なくやめてしまふ。この點は口で説くラヂオでも同じことである。面白くないと思ふと、遠慮會釋もなく、スイッチを切つてしまふ、サツバリしたものである。

故に文章を讀ませる、ラヂオを聞かせるといふことは、並大抵ではできない。

本章においては、文章のかき方に關する修辭學的の説明はやめて、主として印刷面の構成について、論ずることにする。説くことの心理に至つては、販賣も、演説も、文章も、同じであるからである。

第二 印刷文化の發達

國の文化は記憶口傳の時代から、文書記録の時代に入るに及んで、根本的の變革を來た

したに相違ない。

釋尊にしても、キリストにしても、また孔子にしても、自ら筆をとつて文を作るといふことは、せられなかつた。すべてが口で説かれたのであつた。そしてこれらの聖人たちが生きて居られる間は、誰もこれをかきとめておかうとするものはなかつた。

親しく聖人に會ひ奉りて、御話を伺つてゐる間は、いつまでも、かくあるべしと思つてゐたのであらう。しかし一旦無常の風ふきて、再び相見えんこと難きに至れば、俄に逝ける大偉人の御言葉を慕ひ、これを口傳に止めず、書きものにして、永遠に傳へたいといふ希望が起つて來るのは、當然である。

その結果は、佛典の結集となり、論語の編纂となり、バイブルの集成となつたのである。『日本書紀』『古事記』のできたのも、記憶から記録への第一歩であつた。しかし、印刷術の發達するまでは、すべての文書は、寫し取つてこれを傳へるより外になかつた。佛敎經典の最も盛んに書寫されたのは、奈良朝時代であつて、『寫經所』と稱するものが、獨立の

役所として設けられてゐたのを見てもわかる。その組織も經師、校正、裝潢、塋生、畫師、筆工等、それ／＼分業的になつてゐたところを見ると、かなり大が／＼りのものであつたとがわかる。

口から耳へ説くことは、その數において限られてゐるが、書いたものを目に訴へるといふことが出来るようになってから、『説かれるもの』の範圍は俄かに擴がつていつた。

その後、印刷出版術の發達に伴ひ、流通の範圍はいよ／＼廣くなつた。今日はラジオといふものが發達して、『口から耳へ』の説き方が再び復活したかのように見えるけれども、それがために、印刷による文書の流布は、決してへらない。

當今、いかに印刷文化が盛んであるかは、左の數字を見てもわかる。

數のほうからいふと、昭和八年度に内務省警保局へ納本された圖書の數は、二萬四千二百十五で、最高のレコードである。これを最近數年間の數字と比較して見ると、

昭和四年

二一、一一一

第二 印刷文化の發達

二六三

第八章 文章で説く場合

昭和五年	二一、四七六
昭和六年	二三、一〇〇
昭和七年	二二、一〇四
昭和八年	二四、〇二五

二六四

となり、わずか五年間に三萬あまりの増加となつてゐる。

このうちでも思想・論説・評論などに類する本が、ここ數年來いちじるしく増加してゐる。例へば社會關係書は、昭和六年までは第八位、一二七九で、文學・美術・音楽よりもハルカに下位にあつたものが、昭和八年には、一八六四となり、第三位を占めてゐる。

さすがに宣傳の國、サウエートロシヤは、説くことにおいては、ドコの國にも負けない一九三二年度には三五、一〇〇の圖書を出版し、その七六%が論説に類するものである。しかし、わが日本もロシヤについて、最も多くの本を出してゐる。

(一九三二年度國際著作權保護聯盟報告書による)

サウエートロシヤ	三五、一〇〇
ニッポン	二二、一〇四
ドイツ	二一、四五二
フランス	一五、八五二
イギリス	一四、八三四
アメリカ	九、〇三五

前の數字は、内務省に納本された單行本であるが、このほかに新聞・雑誌を合はせたら説くために使はれる印刷用紙の量は莫大なものであらう。

新聞紙は昭和八年十二月末に、日刊新聞、一、三八九、その他、一〇、四七〇となつてゐる。雑誌は昭和九年四月現在で、大賣捌店取扱のものだけで八二八種、その他に書店に出してゐない各種の機關雜誌や校友會雜誌、同人雜誌の類を合せたら、六、七二四種にのぼるといふ。(昭和八年度「出版年鑑」)

これだけの圖書雑誌の出版と販賣のために、全國で一萬五千(昭和八年二月末現在)の書店が營業してゐるのを見ても、取扱ふ金額は莫大なものであらう。

この莫大な文字、文章は、大部分、何物かを人に説いてゐるのである以上、何をいっても、人に讀まれる工夫をしなくてはならない。

第三 注意をひき、讀み易くするための工夫

いくらいいことが書いてあつても、人が讀んでくれなくては、寶のもちぐされである。そこで文章をかくほどの人は、讀ませるために色々の工夫をする。その主なる點を述べて見よう。

一、なるべく短い文章をかくこと

文章には口で話すときのように、聲の調子をかへたり、抑揚をつけたりすることが出来ない。従つて、文章が必要以上に長すぎると、讀みにくいばかりでなく、意味をハツキリ

捉へるのに骨が折れる。口で話すときは、いくら長くとも、途中、語調の上で切りをつけることができるが、文ではそれができない、故に文はなるべく短い方がよい。

例へばこゝにかういふ文章がある。

かつてある外國人が書いたものに、日本人の「仕方がない」といふ心理を論じたものがあつたが、「すぎたものは仕方がない」「できたものは仕方がない」と何でも仕方がないで斷念してしまふのは、大悟徹底してゐるようで、屈托しない點はめざましいが、物の筋道がわからずに、ただあきらめるのは、あまりほめた話ではない。

この文章を要點一つ一つで切りはなして見ると、かういふことである。

(一) 外國人の書いたものに、日本人の「仕方がない」といふ心理を論じたものがあつた。

- (一) 何でも仕方がないで断念してしまふ。
- (二) 大悟徹底してゐるようで、屈托しない點はめざましい。
- (三) 物の筋道がわからぬのに、ただあきらめるのは、あまりほめた話ではない。
- (四) そこで要點一つ一つを一節にしていくとはじめて要點が強調されてくる。

かつて、ある外國人が書いたものに、日本人の『仕方がない』といふ心理を論じたものがあつた。『すぎたものは仕方がない』できたものは仕方がない』と、何でも『仕方がない』で断念してしまふ。いかにも大悟徹底してゐるようで、屈托しない點はめざましいが、しかし、物の筋道もわからずに、ただあきらめるのは、あまりほめた話ではない。

近ごろ新聞にでた廣告文の中で、長い文の一例を左にかゝげる。

現地反對運動の主張の根據については、更めて茲に再検討を試むまでもなく、既に廟議一度決定したる重要國策事項に就て、然かも枝葉末節の問題に據つて横議を擅にして、一貫上下の規律を無視して、横斷的結成を遂げて、拮抗對立、争議團大衆運動の掣に倣つて事を決せんとしたる言動に至つては、これ我國官吏の分限としては謂ふを俟たず、非常時下の國家の成員として、その部署の拋棄と舉國一致の對外的結束を破らんとする裏切りの行動は斷乎としてこれを排撃すべく、その全行動を支配せる思想根柢に於て、反國家共產思想とその揆を一にせるものであつて、皇道日本國民の踐むべき大道に照して天人共に許さざるところ、同時に、生成發展途上に在る滿洲新帝國を支持する皇國の聖業當面の國策遂行を挫折せしめ徒らに外侮と、他國に乗ぜられんとする間隙を示すことに結果すべく、内紛抗争の累を國運の消長に及ぼすところ蓋し容易に測り難きものがある。

とにかくこれで一つの文である。途中、二三度はイキをつかないと、読みきれない。少くとも六つか七つの文に切れて然るべきである。

現地反対運動の主張の根據については、あらためて、茲に再検討を試みるまでもない。すでに一度廟議の決定した重要國策事項である。然るに枝葉末節の問題によつて横議をほし、更に上下一貫の規律を無視して、横斷的結成をとげ、拮抗對立、爭議團大衆運動のひそみならつて事を決せんとした言動に至つては、我國官吏の分限として勿論許すべからざることである。またかくの如きは非常時國家の成員として、その部署の拋棄と舉國一致の對外的結束を破らんとする裏切りの行動である。これは斷乎として排撃すべきである。

その全行動を支配する思想は根柢に於て、反國家共產思想とその揆を一にするものである。皇道日本國民のふむべき大道に照して天人共に許さざるところである。同時に今や生成發展しつつある滿洲新帝國を支持する皇國の聖業の遂行を挫折せしめ、徒らに外侮と他

國に乗ぜられんとする間隙を示すことを結果するであらう。延いては、内紛抗争の累を國運の消長に及ぼすところ、蓋し容易に測り難きものがある………

二、一ページの中に、少くとも一度は行をかへること、

行が變つてゐると、ソコで一休みすることができ。一ページの中のドコにも、行の變り目がないと、恐ろしい重荷を脊負はせられたような氣がする。小説などがラクに讀めるのは、所々に對話がはひつてゐて、行が屢々改められてゐるからである。

改行のない惡例

説に従へば、資本主義の崩壞は今日の生産の中心たる機械それ自體の性質と今日の産業制度そのものの性質との間に矛盾が存在するからであると言ふ。機械は勞働力をよく爲めに發明され、製造されるのである。つまり機械は人間が苦しい勞働をしなくても生活して行けるために人類が

發明し生産しつゝあるものである。機械を一日も早く完全なものにして、人間はほとんど働かないでも生活出来る様に科學者は努力しつゝあるのである。假りに機械が充分發達してゐないにしても、労働苦の半分でも三分の一でも少くしよ爲めに機械は造られるのである。しかるに吾々の今日の經濟制度は機械の目的の様に機械を使用してゐない。良い機械が出来ても、決して労働苦を軽減するために使用されない。それは今日の制度が利潤を目的とするからである。そのために機械力が進むにつれて全體として労働力の過剩を見る。即ち失業群と呼ぶ所のものである。機械は人間を働かずに生活せしめるために造られつゝあるのに、現制度の下に於ては「働かざる者は食ふべからず」を原則とし働かない者に分配しない。機械力はどんどん人力に取つて代る。取つて代られた人力は「働かざる者」として分配されない。機械が發達すればする程、人間は働かなくても良い事になる。つまり失業群の方が多くなる。此の事實は次の如く經濟的に説明される。機械力が人力に取つて代る度びに、それは失業と言ふ形式で、賃銀即ち購買力が減少する。これは機械生産と現制度の分配原則から来る資本主義崩壊の第一因である。次に現在の機械生産の

下に於ては生産能力は驚くべき割合を以て増大する可能性を持つてゐる。昔の駕籠屋と今の汽車電車の車掌とは比較にもならぬ程、運送力を増大してゐる。紡績でも、製鐵でも百年も昔と比較すべくもない。飛脚と電信技師とこれも比較すべくもない。何十倍とも何千倍とも分らぬ程だ。斯様に生産能力が増大し得る可能性があるにかゝはらず、購買力はそれに伴つて増加する様に出來てゐない。生産力が如何に増大する可能性を持つてゐても、購買力が増加せねば利潤生産の下では、生産されない。生産されても販賣が出来ない。もしも生産能力に従つて購買力が増大する

三、一行の字數が多すぎぬこと

この本のように、四六版で九ポイントを用ひると、一行に約四十字はいる、これが最大限度である。行がかはると、読みよといふのは、變る度に、四十字に充たぬ行がで、來るからである。菊版に九ポイントで、ペタに組むと、一行四十八字くらゐはいる、とても読む氣がしない。

京大からでる『生理學研究』といふ雑誌には、六號六十七字ツメのところがある。一行の字ツメのレコードであらう。

四、なるべく多く句讀點を使ふこと

句讀點の多いといふことは、やはり時々休める氣がしてラクである。同じ文章でも、句讀點の多いのと、少いのとはこの位ちがふ。

(句讀點の少い文章の見本組)

第一に雑誌の體裁にしても口繪の數にしても種類にしても本文の頁數にしても従つて定價にしても郵税にしても全く驚く程の相違が出来てゐる。大正二年頃の婦人雑誌といへば口繪がたつた八頁で本文は百四十頁内外にすぎず定價も僅か十五錢郵税一錢五厘といふ極めて貧弱なものでその編輯にしても非常に樂なものであつた。

(前の文章に、適當に句讀點を補つて、組替へて見る)

第一に、雑誌の體裁にしても、口繪の數にしても、本文のページ數にしても、従つて定價にして

も、郵税にしても、全く驚くほどの違ひが出来てゐる。大正二年ごろの婦人雑誌といへば、口繪がタツタ八ページで、本文は百四十ページ内外にすぎず、定價もワズカ十五錢、郵税一錢五厘といふきわめて貧弱なもので、その編輯にしても、非常に樂なものであつた。

五、引用符をできるだけ用ひること

「人を説く」ことは、人間一生の仕事である。八萬四千の法門も、「一切經」も、要するに「人を説いた」のである。といふ風に「」や「」をなるべく多く使ふと、一目見ただけでどんなことがかいてあるかわかる。

六、必要以上に漢字を使はぬこと

ロクに書けもしない漢字を、字引を引いてまで書くのは、まことに悪いクセである。漢字を必要以上に使ふと、紙面が黒つぽく見える。黒つぽいと、堅いといふ感じが出るから初めから、とりつきにくい。

つぎの文章は、文章そのモノは、きわめてやさしく書かれてゐるが、漢字の分量がアマ

リ多すぎるので、何となくカタイ感じがする。

吾々が工場や商店に行つて、色々な経営上の相談を受けた時、先づ最初に爲す事は、全般的な診断である。初めからどうも憚ういふ事で今困つて居る。例へば工場で作業を始めると材料が足り無く成つて困るとか、工程の進む途中で半製品が山の様に滞つて仕事の進行が鈍る。之を何とか解決したい。と言ふ様に、所謂自覚症状を訴へられる場合がある。

(この文の漢字を適當にカナにかへただけで、コレだけ読みよくなる)

われ／＼が、工場や商店にいつて、いろ／＼な経営上の相談をうけるとき、まづ最初にする事は、全般的な診断である。はじめから、どうもかういふことで、いま困つてゐる。例へば工場で作業をはじめると、材料がたりなくなつて困ると

か、工程のすすむ途中で、半製品が山のようにたまつて、仕事の進行がにぶる。これをなんとか解決したい。といふように、いはゆる自覚症状を訴へられる場合がある。

ルビを使ふと、紙面に柔い感じがでる。そのルビは必ずしも読み方を示すためではない。ルビをアテにして読む必要のない位、程度の高い本でも、ルビをつけると、感じがフワリとして来る。

私はルビをつける代りに、なるべくカナを多く使ふことを主張する。

七、数字よりも圖表、圖表よりも畫

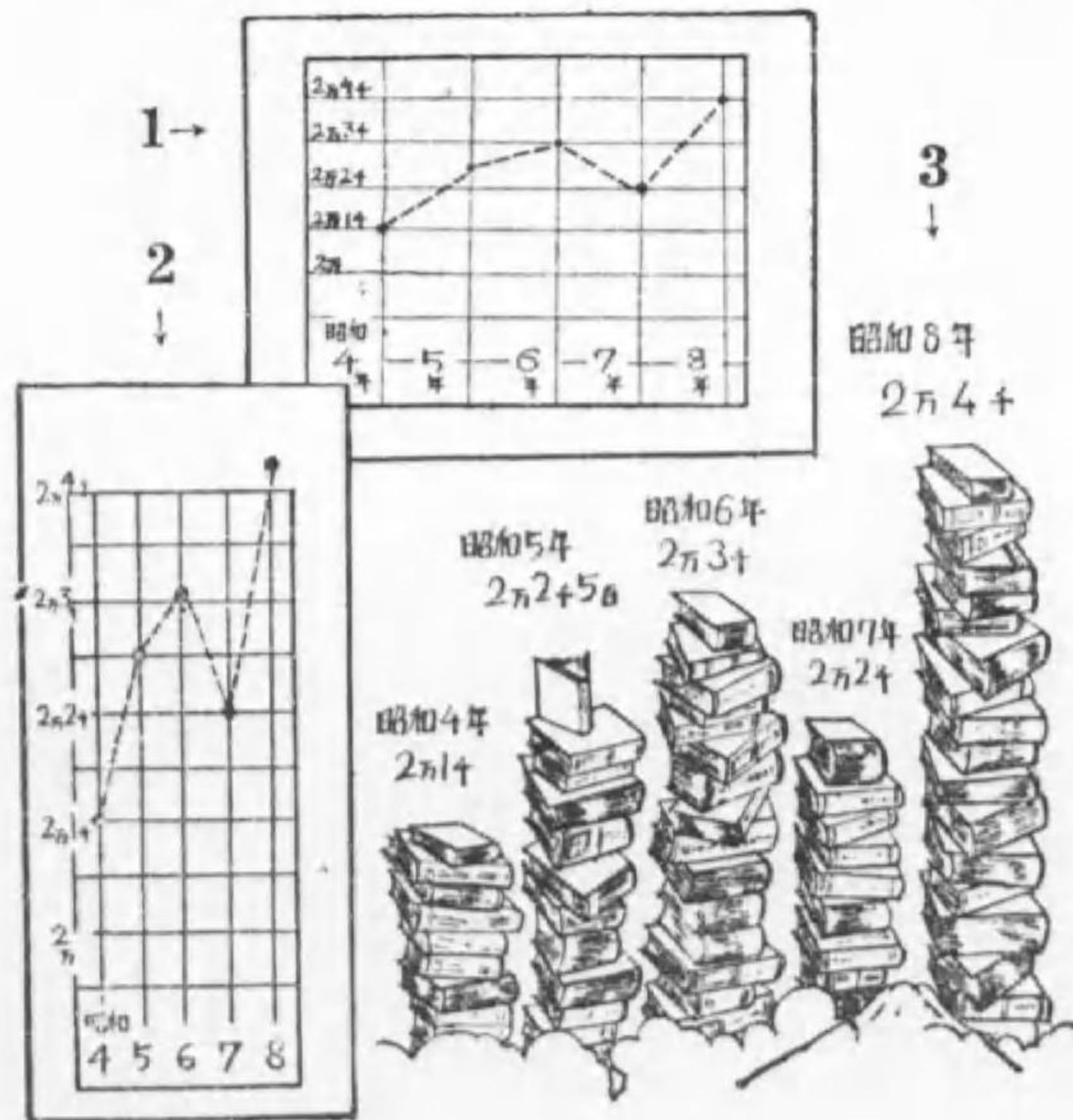
数字は読んで考へなければならぬ。圖表になると、見ただけでわかる、畫になると、わかるバカリでなく、人に「なるほど」と思はせる力をもつてゐる。

圖の1と2とは同じ曲線であるが、たゞタテとヨコとの割合がちがふだけである。2の

〔タテガキ舊式〕
昭和四年 二萬一千百一十種
昭和五年 二萬二千四百七十六種
昭和六年 二萬三千百十種
昭和七年 二萬二千百〇四種
昭和八年 二萬四千〇二十五種

〔タテガキ新式〕
昭和四年 二一、一一一
昭和五年 二二、四七六
昭和六年 二三、一一〇
昭和七年 二二、一〇四
昭和八年 二四、〇二五

〔ヨコガキ式〕
昭和4年 21.111
昭和5年 22.476
昭和6年 23.110
昭和7年 22.104
昭和8年 24.025



方は變化が著しく見えるが、1の方はそれほどでもない。ズルイ重役は賣上の増加に2式を用ひ、經費の増加には1式を用ひる。

八、小活字は却つて人の注意を引く

本文一〇ポイントの中に、八ポイント又は六號活字の部分を変へておくと、著しく人の注意をひくものである。

〔例〕

科學的管理法が、テーラーによつて唱へだされてから、今日までの根本の指導原理は終始一貫してゐる。それは人間が『人間らしい』生活を営むことであつた。いひかへれば、

(一)人々に個性を表現する機會を與へ
(二)創造生活の喜びを與へ
(三)仕事の樂しみを與へて
(四)うるほひのある人生を樂におくらせる

のが、科學的管理法——即ち能率——の根本精神である。

大切なところが小活字で組んであるために、却つて目だつのである。

九、見出しの文句のつけ方

本の名は本文全體の見出しである。本の名のつけ方で、賣れゆきの違ふことは、前に述べた通りである。篇、章、節などの見出しのつけ方、即ち目次は本の内容を知らせるものであるから、そのつけ方は、人に讀む氣を起させるか否かに重大の關係がある。小見出しをなるべく澤山つける。そのつけ方も抽象に流れぬよう、人の興味をひき、大體の内容がわかるようにする。つぎの實例の中で、これを示す。

第四 印刷面構成の改善實例

つぎの文章は、ある自轉車會社の創立××年記念に出版された回顧録の一節である。今までに述べた印刷面の構成上の注意から見て、まづ第一に、驚くべき長い文章である堂々九百字で初めて一文をなしてゐるのは、私の今日までに見た文章では、レコード破り

である。

モトのまゝの文章

其頃英國製自轉車の名あるものは最高級品骨董品贅澤品として、邦商の無智に乗じエゼントが暴利を取つて供給したのでもあらうし、又販賣者が必ず之れを買受ける相手は有富階級の極少數に限られた故でもあらうが、之れ亦無暗に利益を貪り安くも二百四五十圓、臺灣の阿猴（今の屏東）廳長などは三百五十圓で求められたとの通知があつた位ゆゑ、ラーヂと云へば金銀で鏤刻した位の觀念で迎へられて居つた時代、而かも此の貴重品並で評判のラーヂは英國製中の必ずしも最高級では無かつた筈で、他にも同品位の物には同國で定評のある、ハンバー、スキフト、ロバー、リーフランシス、センター、サンビームなどがあり、日本に居る英人がラーヂの高値に通るを呆れたといふ咄しあり、又之れを買求めた客人も先づ床の間に飾り、燈明神酒を供へて其上でなくば使用させぬ程の超物品扱ひで迎へられて居り、大都市でこそ一切無關心でもあるが、地方に行くと一面識ない旅でもラー

チに跨がつて来た客人には宿屋も安心して泊めて、曰くラーヂを持つ程の人は紳士であるから間違ひのあらう筈はないと、之れは實話であり、又乗用者は事實紳士階級に違ひなかつたのでありましたから、此の雰圍氣の醸成せられる中へ、恰も好し多數の引取契約に依る減價、次で代理店除外本社直接の接合に仲介暴利の化粧剝脱の低價に立脚し、猛然奮進する一面には、廣告するか然らずんば廢業するかの意氣を以て新聞雜誌に屋外定置廣告に移動廣告に、競走會や選手養成に盡すなど、あらゆる機關を通じて宣傳と相俟つて全力を傾注したので、見る／＼商敵を壓倒し憎伏し、特に明治四十年に大阪新報社が舉行したる日光大阪間一千哩競走といふ、輪界始めての生きた人間に依る廣告に第一着と三着とを贏ち得た爲め、之れにて全國津々浦々の同業販賣店の驚異と信賴とを獲得し、其處に磐石の基礎を確立したのであり、此の礎石を据ゑ得たのは決して永い歳月に依つたものではなく、僅かに三十九年と四十年の上半永くも、此の二ヶ年間に於ける勇斷と智慧と精勤の賜で、千哩大競走に莫大の費用を徒費した後でお小言を喰つた其事も實は冗費でなく最も有

効見事なる商略の圖に當つたものなることは遙か後の實際に現れたのであります。

○
そこでこの文章を組上にのせて解剖して見よう。

まづ、(一)適當に短く切つて、(二)行をかへ、(三)句讀點をあしらひ、(四)引用符を出來るだけ用ひ、(五)漢字の分量をへらして、紙面を明るくし、(六)小見出しをつけた。これだけメスを入れた結果は左の如くである。文章は少しも加へてゐない。たゞその構成だけをかへて見たのである。

書替へた文章

(一) 珍重がられてゐた、當時の『ラーヂ』自転車

その頃、英國製自転車といへば、最高級品か骨董品、贅澤品のように思はれてゐたので、代理店は、日本商人の無智につけこんで、暴利をむさぼつてゐた。その上に商人も、

買ひ手がゴクわずかのカネモチに限られてゐたので、これまたムヤミに利益を貧り、安く二百四五十圓もしてゐた。臺灣の屏東（當時の阿緞）廳長など、三百五十圓で求めたといふ知らせがあつた位である。

コナナわけで「ラーヂ」といへば、金銀の彫りでもあるかのように思はれてゐたのである。しかも、これほど珍重扱ひする「ラーヂ」が、實は英國製のなかで、決して最高級ではなかつた。ハンバー、スキフト、ロバー、リーフランシス、センター、サンビームなど「ラーヂ」と同じ位に定評のあるものがあつた。日本にゐる英國人が、「ラーヂ」だけが高値で通るのにあきれたといふ話もある。

また、お客のほうでも、「ラーヂ」を買ふと、まづ床の間に飾り、燈明やおミキをそなへてからでなければ使はぬほど、珍重扱ひしてゐた。大都市ではそれほどでもなかつたが、地方へいくと、見ず知らずの客でも、「ラーヂ」に乗つてきた客なら、宿屋が安心して泊めたといふ。ハタゴの主人の曰く、「ラーヂ」をもつてゐるほどの人なら紳士だから、まちが

ひのあらうはづはないと、これはホントにあつた話である。事實、自轉車にのるようなものは、紳士階級にちがひなかつた。

(二) 機運に乗じ配給の合理化をはかる

かういふ氣分になつてゐる折柄、大量の引取契約で、ネダンは安くなる、代理店をやめて、本社との直接取引となり、仲介の暴利がなくなつて、さらに安くなつた。この機運に乗じて、新聞雑誌廣告や屋外廣告、競走會や選手養成につくすなど、あらゆる機關を通じて、一せいに宣傳に全力を注いだため、業績はめざましくあがり、たちまち商敵を壓倒して、業界の第一人者となつた。

ことに明治四十年に、大阪新報社が行つた『日光大阪間一千マイル競走』といふ、業界で初めての生きた人間による廣告で、「ラーヂ」が一着と三着を占めたのである。これがために、たちまち全国のスミズミの同業販賣店にまで、「ラーヂ」の名はハツキリと植えつけられ、固い信用をとることが出来たのである。

(三) わずかの間に繁榮の礎をつくる

これだけのユルギない礎を築くことが出来たのも、決して永い年月を経たワケではなく、わずかに三十九年と四十年の上半期、二年たらずの間の、奮闘努力と工夫の賜である。「千マイル競争」では、莫大な費用をつかたといふオコゴトをくつたが、實はそれも決してムダな費用でなく、この商略がミゴトに圖にあつたことは、それから間もなく事實となつて現れたのである。

第九章 身を以て説く

第一 誠意のない雄辯と誠意ある訥辯

説くとは、解くことであるといふ、説くは解くなりである。もつれをほどくことである。元來知的の仕事である。元々分析的のものである。故に説くためには、言葉を用ふるのが一番便利である。従つて説くためには、雄辯であることが要求された。

雄辯にシャベリまくるだけが人を説く唯一の方法のように思ひ込んでゐる傾向があるが、しかしシャベルだけが人を説く術のすべてではない。

- 一、雄辯に説きたてる法……のほかに
- 二、訥辯でコツコツやつて人を感服させる法

三、言はずして相手を説得する法

がある。目は口ほどに物をいふ。以心傳心といつて、コトバによらずとも、コチラの意志を傳へることが出来る場合もある。しかしこれには相手のほうに十分の準備が出来てをらねばならぬ。

雄辯、達辯、能辯必ずしも最上のもではない。さればこそ、『沈黙は金、雄辯は銀』といふようなコトバもできたのであらう。

話は實にヘタであるが、内容が充實してゐるとともに、心底にみなぎる誠意があれば、至誠天に通ずるの理で、人を動かすことも出来る。訥辯の雄辯である。

訪問販賣員の場合は、ムロン無言の雄辯では、目的を達するワケにいかぬ。相手に精神上の準備が出来てゐないからである。沈黙や目くばせで相手が動くのは、相手の心にもそれだけの準備が出来てゐてのハナシである。

販賣員のなかには、訥々の辯で、しかもよく相手の心を捉へるものがある。ハスツバナ

おシャベリよりは、このほうが、はるかによい印象を相手に與へるものである。立板に水の雄辯型外交販賣員には、大抵の人は好意をもつてくれない。

しかし訥辯でも相手を動かす力があるといふのは、訥辯そのもののネウチではない。訥辯は訥辯である、訥辯よりは雄辯の方がいいことはムロンである。それを補ふだけの何物かがあつて、はじめて訥辯かへつて人を動かす結果になるのである。それはいふまでもなく誠意であり、眞面目であり、正直であり、熱心である。

古人も『誠は自ら成すなり、道は自ら道くなり、誠は物の終始なり。誠ならざれば物なし。是の故に君子は誠をこれ尊しとなす、誠は自ら成すのみにあらず、物を成す所以なり。』といつてゐる。即ち誠は自己を完成するばかりでなく、他をも完成する力がある。至誠なれば以て天地の化育を賛くことが出来る。黙つてゐても、その誠が周圍に擴がつていく。即ち百千萬言を費やして、尙説き伏せることができなかつたことも、一すじの誠さへあれば、必ず人を動かすことができる。

したがつて、かういふ徳性のないものは、止むを得ず雄辯にまくし立てねばならぬ。だから訪問販賣員を採用するに當つて、オシャベリばかりを主として、他の徳性を無視するのはよくない。

結局、誠意のない雄辯よりは、誠意ある訥辯の方が最後の勝利を占める。

第二 説の極は全人格の感化

『力をもいれずして天地を動かす、目に見えぬ鬼神をもあはれと思はせ、男をとこを女うなの中をもやはらげ、猛きものゝふの心をも慰むるは歌なり。』

これは『古今和歌集』の序の一節であるが、天地鬼神を感動せしめ、男女の中、武士の心を動かすことは、必ずしも歌に限つたことではない。

座談、演説、説教、文章、演劇、音楽、繪畫等、すべて人の心を表現したものは、多少に拘らず、人を動かす力をもつてゐる。それは色々の形において人を説いてゐるからであ

る。

しかし、口や筆で説くのではない。眞に説かんとするものは、全人格を以て相手をお説く即ち身を以て説くのである。故に人を説くことの極致は人格的の感化であるといつてもよ

う。

例へば店員二、三人位を雇つてゐる小商店においては、店員の教育をどうすればよいかといふ問題がある。これは主人が身を以て説くより外に途はない。

一、店員二、三人の小店の場合の教育 多数の店員をかゝへてゐる大商店にありては、店員の教育訓練のために、相當の豫算を用意し、いろ／＼の施設をすることができ、例へば時間をきめて、商業知識を授けたり、名僧知識を招いて修養講話をきかせたり、交替に講習會や講演會をやつたり、雑誌や書籍を讀ませたり、他店を見學にやつたり、その外豫算の許すかぎり、ドンナによいことでもできる。

しかし二、三人の店員しか使つてゐないような小商店においては、そんな組織だつた教

育は費用の點からいつても、また時間の點からいつても、できる筈はない。出来ないと思えば、せずにおいてもよいのであらうか。

いや、さうではない。店員が多いから、教育の機関が必要だとか、少いから教育はいらぬといふ筈はない。教育訓練の必要は、店の大小によつて違ふワケはない。

(一) 第一には、店の成績をあげる上に、店員の訓練は絶対缺くべからざるものである。商品知識のない店員は、店員たるの資格はない。客扱ひの術を知らぬ店員は、折角のお客を逃がしてしまふ。人たるの道を辨へぬものは、商人として最後の勝利を占めることはできない。經營の原則について、相當の理解をもたぬものは、見當ちがひのところによぐの努力をするおそれがある。

商品知識を興へ、客扱ひの術を教へ、人たるの道を知らしめ、經營の原則を理解せしめるには、教育訓練の途によるの外はない。

(二) つぎに店員を單なる雇人と考ふるは大いなる心得ちがひである。他人様の大切な子

供を預つてゐるのである。預つてゐる間は、親の代りを勤めなければならぬ。

従つて使ふバカリが能ではない。使ふことが教育となるように使はなければならぬ。それバカリではない。働くことダケでは到底得られないような事柄は、氣をつけて教へてやるダケの親切がなければならぬ。

教育訓練は決して店のタメばかりでなく、人の子を預つてゐる以上は、ゼヒともしなくてはならぬ義務である。一店の主人としてではなく、かりの親としてのツツメである。

二、大店と小店とのちがひ わが子を店員として世の中に送る親の心になつて考へて見る。

(一) 大店の場合 何しろ、名の通つた店である。店構へも大きいし、信用もある、店員の數も多い、諺にも、よらば大樹のカゲとやら、アノ位の店に出しておけば、悪いことはあるまい。それに世間の聞えもよい。宅のセガレは〇〇の□□に勤めて居りますといへば親の鼻も高いといふもの、社長さんはドンナ方かは知らないが、□□ならまづ安心。

これが子供を大店にだす親の心であらう。人を信ぜず、店を信ずる。質を考へず、ヒタスラ大きさを思ふのである。この場合の考へ方には、親の心にカナリ虚榮があり、且功利的の嫌ひがある。

(二) 小店の場合 アソコの御主人は中々の人格者である。店は小さい、名前もアマリ有名でない。店員の數も少い。大きな店にいつて、半ばな仕事をさせられ、多勢の店員にもまれて悪ずれするよりも、店は小さくとも、アノ親切な御主人について、店の仕事を何かと見習はせて貰ひ、朝夕、教訓をして下さつたならば、末は小さくとも、一店の主となる修業ができよう。□□のような大きな店で、シガないサラリーマンとなつて、メツタに社長顔も見られぬような生活よりも、この方がいくら子供のタメになるか分らぬ。あの御主人にお頼みしておけばまづ安心。

これが子供を小店にだす時の親心であらう。店の大きさを信ぜず、人を信ずる。親に虚榮なく、體裁なく、眞に子の將來を思ふ眞實の誠が籠つてゐる。

かように考へると、人の子を預る店の主人は店の大なると、小なるとに關係なく、實に重い／＼責任をもつてゐるが、トリワケ小店の主人は、自分を信じて預けられたのであるから、特にその責や大なりといはなくてはならぬ。

預けておいた子供が出来そくなつた場合、雇つてゐた方では「何しろ大勢の店員のことですから、さう／＼目は届きませんで……」といへば、それで事はすむ。數千人の店員を使ふ百貨店では、不正、自殺、かけおち等々、年中、人事上のゴタ／＼の絶えるヒマはない。そのクセ人事係と稱して専門の人々が働いてゐるのである。「何分、大勢のことですからハイ」ですましてしまふ。

ソコにいくと小店では、さうはいかぬ。二、三人の店員を使つてゐて、目が届かなかつたとはいへない。店員が出来そくなつた時は、店主自ら全責任を負はなければならぬ。「何分大勢のことですから」といふ代りに「何ともハヤ申譯ないことで……」と平伏しなければならぬ。

三、任重く責大なる小店主 して見ると、小店の主人ほど、店員の訓練についての任重く責大なりといはなくてはならぬ。しかも店員の教育訓練に必要な予算もなく、時間もないとしたらば、一體どうすればよいといふのか。

思ふに、小店の主人は、朝から晩まで店員と寢食を共にして、身を以て衆を率ゐるといふことより外に、店員教育の方法はない。小商店における店員の訓練には、専門家の講師を招くワケにはいかないから、店主自身が商品知識、客扱ひ、経営原則等、すべての學科の講師であり、その上に、修養修行の指導者でもなければならぬ。

しかもそのヤリ方は、時間をきめて講義をするのでなく、朝から晩まで、掃除に、仕入に、販賣に、記帳に、あらゆる商賣の實地にあたりながら、自らその範を示さなければならぬ。『いふは易く、行ふは難し』講義することは、イト易きことであるが、これを實地に行つて示すことは極めて困難である。しかもその困難なことを、小商店の主人はしなければならぬのである。

殊に小商店では、主人の起居進退そのものが衆の模範とならなければならぬ。講義ではない。實踐である。自ら行うて、衆を率ゐるのである。主人の人格が大商店における名僧の講話の代理をしなければならぬ。

昔から『僕婢に英雄なし』といふ。ドンナ英雄豪傑でも、一旦家庭に戻つて、女中や、書生さんの眼から眺められると、そのネウチが見えなくなるものである、外に出ては、ドンナにえらいのかも知れないが、家庭人としては、ムシロ平凡人である。そして私生活に伴なふいろ／＼のアラが目につく、僕婢の眼には、英雄に見えない所以である。

僕婢の眼にまでエラク見えるためには、ヨホドえらくなければならぬ。小商店の主人が二、三人の店員の眼に『エライ御主人』として映じ、みんなの尊敬を一身に集めて、その模範となるためには、並大抵のことではダメである。『小商店の主人たる、また難いかな』である。

四、まづ主人改良 店員が不正をする。怠ける、チョットも目が離せない。實に骨の折

れることである。使はれる方よりも、使ふ方がヨホド苦勞だといふ、これはヨク店主から聞くグチである。愚痴とは思慮の足りぬこと、即ちバカといふことである。なるほどバカをいつてゐる。

主人さへ不正をせず、正しい道を怠けずに働いて居れば、やかましくいはなくとも、店員は自然に怠けず、正しくなるものである。これに反して主人自ら不正をしたり、カケヒキをしたり、怠けたりすれば、たとひ店員に向つて怠けるナといつても怠ける、不正をするナといつても不正をする。恐らく何といつてもいふことはきくまい。

これは孔夫子のコトバを私が翻譯したのである。『その身正しきときは、令せざるも行はれ、その身正しからざるときは、令すといへども従はれず』これが原文である。

私はこの頃ある商店において、主人公が店員に向つて、電車のタダのりをしたことを、誇らしげに話しをしてゐるのを聞いて、愕然とした。そしてこの店員は必ず店の金や商品や消耗品や時間や、あらゆるものをゴマかしてゐるであらうと思つて、ゾツとした。上

の好むところ、下これにならふからである。

季康子、どうも國內に泥棒が多くて困るが、どうしたものでせうと、孔夫子に尋ねた。スルト孔夫子がいはれるには、國の政治を司どる一番エライ人が慾バラズに、正しい道を行つてゐたならば、國民は必ずこれを見習らふものである。たとひ泥棒をしたものには、褒美をやるといつても、泥棒をするものはなくなるであらうといはれた。これも論語に出てゐる。

主人自ら電車のタダのりを自慢しながら、店員の不正取締に苦心してゐるものはないか。

五、店員の禮儀作法 この頃の店員は、實に禮儀を知らない。朝おきてもロク／＼頭をさげるものもない。昔は主従の關係嚴として犯すべからざる中に、濇い情味のこもつてゐたものであるが、當世はダメだ、よくかういふ不平を店主から聞く、これもハヤリ愚痴でなくして何であらう。

店員に禮儀がないのは、店主に禮儀がないからである。店員が作法を知らないのは、店主が作法を知らないからである。

店主は店員の禮儀正しくないのを叱る前に、自分は果して禮儀を知つてゐるだらうかを省みるがよい。自分は果して長上に十分の尊敬を捧げて、禮儀を盡してゐるであらうか、朝起きて、先祖の前、佛様の前に、手をあはせ、手をついて禮儀を盡してゐるかどうか、自ら行ふべきを行はずして、店員をして自分ダケに禮儀を盡させようとしても、ソレはダメである。

店主は店員の不作法をやかましくいふ前に、自分は果して不作法ではなからうかと考へて見なければならぬ。商品取扱ひの作法、仕入先や、得意先と應對の作法、食事の作法など、四六時中、店員の目に觸れてゐるのが店主の一舉手、一投足である。店主さへシツカリして居れば、店員は自然にこれに従ふにきまつてゐる。

店員の無禮、不作法は即ち店主の無禮作法である。店主の姿は、最もよく店員の上に現

れる。店主は鏡に向つておのが姿を映すように、店員を見て、おのれの心を省みなければならぬ。

六、愛店心と愛店員心 私は或大店で、社長が新入の店員數十名に向つて訓辭を與へてゐるのを聞いたことがある。

『私は諸君の絶大なる愛店心に信頼し、その愛店心の發露によつて、本店の業績がますます向上し……』

やつと採用がきまつたバカリの新入店員に、果してそんなに愛店心があるだらうかと思つた。私の考へでは、使ふ方の人に、店員を愛する心があつて、初めて愛店心が出て來るのである。犬や猫にしても子どもにしても、コチラから可愛がつてやるからこそ、向ふからも喜んで尾をふつて來るし、懐いても來るのである。

愛店員心なくして、愛店心を要求するのは、與へずして取らんとするものである。取らんとするものはまづ與へなければならぬ。店のためにか、店の繁榮のためにかいふ

前に、店員の現在のために、店員の將來のために、深くその幸福を思ふ心が働いて居なければならぬ。

親切は必ず先方に通じる、愛を感じたものは必ず愛を返す、店を愛せしめようと思つたならば必ずまづその人を愛さなければならぬ。

日本國民が深くその祖國を愛し、一旦緩急あれば義勇公に奉ずるの精神を有するのは、大君の民草の上を思はせ給ふ御心が、神武の昔より深く人の心にしみ渡つてゐるからである。その基礎工事をせずにおいて、イキナリ『店のために奮勵努力』を要求したとて、ソレは土臺ムリな注文であらう。

店員は初めから愛店心をもつて生れて來たかのように、考へてゐる店主の多いのは極めて遺憾なことである。

身を以て説くことは、説くことの中で、最もむづかしい仕事である。身を以て説くことができないれば、人を使ふことはできない。人を使ふといふことは、人を説くことである。

全生活を以て人を説き得る人にして、始めて人を使ふことができる。

第三 人の使ひ方と説き方——孔子の五美四惡論

人を使ふことは、即ち人を説くことである。小言を以て人を導くことは出来ない、人を導くには、身を以てするより外はない。『上、禮を好めば則ち民使ひ易し』とは孔子の言である。

無暗に規則をやかましくして、これに違反するものには罰を加へることを勵行すれば、民はうまく法網を免れることばかり考へる。これに反して、人の上に立つもの自ら活きた模範を示し、禮儀を以て人民を統治していけば、惡をなすことを恥ぢるようになり、よく治まつていくものである。孔子はこの意味を述べて左の如くいつてゐる。

これを導くに政を以てし、これを齊ふに刑を以てすれば民免れて恥なし。これを導くに徳をもつてし、これを齊ふるに禮をもつてすれば、恥ありて且格る。

孔子は『論語』の中に、五美四惡を論じてゐる。これは人を使ふものゝ心得として、大に傾聴すべき點がある。左にその主旨を現代的に解釋して見よう。原文はわづか百五十字の短文に過ぎないけれども、その短い文章の中には、深い／＼意味がこもつてゐる。

人を使つてゐるものは、重役や部長だけではない。すべての人は、誰かしら使つてゐる。『起つてゐるものは、親でも使へ』といふではないか。故に人を使ふものゝ心得は、すべての人の心得である。

五美四惡とは、人を使ふものゝ必ずなすべきこと九ヶ條、なすべからざること四ヶ條を説いたものである。

五美第一 惠して費やさず

たゞ何となしに給料をあげてやる、ボーナスを澤山やるといふやり方はよろしくない。部下の収入をましてやるといふことは、大いに必要なことである。しかし部下に慈善を施すような意味で、無條件に金をだすのは、科學的でない。それよりも部下が正しく働けば

働くだけ、収入が多く得られるような制度を布いてやる方がよい。即ち事業のために、ドレだけの利益を興へたかを、正確に計算して、その利益の一部を分配する。即ち惠んで貰ふのではなくして、自ら働いて利益するのである。

部下の収入は増してやらなければならぬ。しかしこれを給料の一部として増額するとき、それが固定した経費になる、今日のように、不景氣なときには、固定経費を増さないことが必要であり、しかも部下には収入をましてやらねばならぬとすれば、働けばとれるといふ組織を作り、これを變動経費として扱はなければならぬ。惠して費やさずとは、固定経費をかけないで、部下の収入をますといふことである。

五美第二 勞して怨まず

よく部下の適性を調べて、これを適處に配置する。ダカラ部下は皆喜んで、受持の仕事につとめはげむ、フダンでも決して朝早くから夜おそくまでコキ使ふようなことはない。従つてイザといふときには、ムリをしても、ムリが通る。フダンにムリをしないのは、イ

ザといふときにムリをして難關を切りぬけんがためである。

人によると、部下が一時間でも長く店や工場にゐることを喜ぶのがゐる。よくないことである。仕事はハヤク、ヨク、ラクに片づけて、時間にはキッチンと歸れるように仕向けるのが、人の上にたつものゝ役目である。

即ち勞して怨まずとは、人を使つて不平をいはれないようにすることである。

五美第三 欲して貪らず

上役は經營の任に當る、經營よろしきを得て、會社にも利益が擧がり、關係の取引先も満足し、社内も納まり、お得意先も品質價格において満足すれば、それで經營者としての役目はすんだ、目的としたことは、達せられたのだ、即ち經營の實を擧げようといふ慾望は實現されたのであるから、それで満足してよい筈である。それ以上、何も貪るものではない。

重役の仕事は、經營である。經營のできる人は少い、ダカラ給料も高い、經營において

成功すればそれで仕事は終つたのである。法外の賞與などを貪るものではない。

五美第四 泰なれども驕らず

人によると、相手を観て急に態度をかへるものがある、相對ではヤサシイけれども、傍に第三者がゐると、急に強くなつたりする。相手の数の多い場合には小さくなつてゐるが、数が少いと観ると、イバルのもある。内面と外面と違ふもの、上に對した時と、下に對した時で、マルで態度のかはるもの、皆よろしくない。

相手の如何に關せず、いつも先方を慢らないで、謙遜な態度をとることが大切である。電話にでるときなど、初めはゾンザイな、亂暴なコトバを使ひ、相手の名を聞いてから急に改めるなど、よろしくない。

心常にゆたかにして、相手によつて、態度をかへず、高ぶらないことが大切である。態度をかへるのは、相手に影響されてゐる證據である。

五美第五 威あつて猛からず

位置の高い人は、部屋も立派であり、廣さも廣く、秘書や給仕もついてゐるので、何となく物々しく感ぜられる、それに制服の制度のあるところでは、上の人ほど、帽子や服装が立派である。いはゆる衣冠を正しくしてゐる。

また人の上にたつほどの人であるから、まなざしにも、ドコとなく強いところがあり、何となく威厳があつて、その人の前に出ると、自然に頭がさがる。

しかしこの『威』といふのは『猛』とちがふ。猛はタケリである。興奮して相手に食つてかゝる心である。何となく頭のさがるのは『威』のためである。アノ人の前に出ると、また雷がおちやせんか、食ひつかれはせぬかと、ビク／＼されてゐるのは、『威』でなくして『猛』である。

威あつて猛からざる人をよしとする。

四惡第一 教へずして殺す

十分に教へずにおいて、ナゼ間ちがへたとか、ナゼ出来ないかといつて責めるのはムリ

である。採用した部下にはまづ教育を施さなければならぬ。仕事の仕方を教へる。しかも手をとつて教へる。見習ふのではない。こちらから教へるのである。

人によると、部下の創見を引だすのだといつて、初めから部下に工夫させようとするものがある。よくないことである、今までに分つてゐることについて、二度苦勞させる必要はない。まづ今までに最善の方法であるといふことに極つてゐる方法は、惜しみなく十分に教へてやる。そしてその方法が十分に出来るようになった上ならば、それ以上の方法を工夫させてもよい。初めから教へずして、工夫させることはよくない。

甚だしいのになると、わざと教へずにおいて、それが出来ない、これを責めたり、辱かしめたりする高師直のようなのがゐる。法律を作つておきながらこれを一般に教へず、これに觸れたるものを殺す如きは、惡の甚だしきものである。要するに、教へずにおいて殺すのは、『虐』と稱するものである。

四惡第二 戒めずして成るを視る

部下が怠けてゐたり、忘れてゐたり、又は仕事の仕方を誤つてゐたりしたときには、氣のつき次第、これに注意を興へることが必要であり、注意してやれば、途中からでも、そのやり方を改めることが出来るから、大きな失敗をしないですむ。

人によると、たとひ氣が付いてゐても、ワザと注意を興へないで、知つて知らぬフリをしてイヨ／＼大詰になつてこれを責めるといふ、意地の悪いのがゐる。

子どもがヨチヨチと歩いてゐる。そのまゝにしておくと、ドブに落ちることは目に見えてゐる。さういふ場合には、たとひ親でなくともこれを抱きとめてやるのは、人情の當然ではないか。

兄として親として人の上に立ち、部下を使つてゐる身でありながら、ドブにおちてから叱るといふ法はない。

戒めずして成るを視る。これを『暴』といふと孔子はいはれてゐる。

四惡第三 令を慢にし期を致す

物事をいひつけるときには、ハッキリ期日などをきめず、ボンヤリとしておいて、自分に入用がおこると、シヤニムニ催促する人がある。仕事の仕方を示さずに命令するのもよくないが、期日をハッキリと指定しないのもよくない。本當に部下を正しく親切に使つていかうと思つたら、仕事の仕方を示し教へ、期日をハッキリと指定し、途中もその進行状態を見てやつたり、様子を見ては指圖してやるようにしなければならぬ。

命令をする時は、漠然としておいて、イザといふときに、セキたてるようなことすると部下はそのヤリ方を怨み、これを信じないようになる。

かくの如く令を慢にして期を致すことを孔子は『賊』と名づけられた。

四惡第四 出納の吝

どうせ、やるべきもの、又は『やる』ときまつたものは、なるべく早くやつた方がよい。人によると、出しをしみするものがあつて、出すべきものを、出すべき時に出さないか、出した時にソレだけの効能がなくなる。

給料などもなるだけ出したくないといふ心持が動いて、月の末日の歸りギワでないとはならないところがある。一日や二日位の利子は大了たものではあるまい。そんなことで皆の心持ちをわるくしたり、又は實際の不便をかけたたりするよりも、氣持よく拂つてやつた方がお互にとつて利益である。

ボーナスも、出すときまつたら早く出してやつた方が生きる。アスが大晦日だといふよるな日に貰つたとて、大してありがたくはない。金は生かして使ふべきである。

どうせ出すなら氣分よく出してやれ、だしをしみをするな、そんなことは「小役人」の根性であつて、「紳士」のすべきことではない。

この五美四惡論は、論語の堯曰篇第二章に出てゐる。孔子といふ御方は、物事を大づかみに、大處高處から考へられるとともに、かういつたような細かな點にまで、注意を怠らなかつたえらい人である。殊に人の上にたつものの陥り易い缺點をのべて、「教へずして殺すこれを虐といふ、戒めずして成るを視る、これを暴といふ。令を慢にして期をいたす、

これを賊といふ。ひとしくこれ、人に與ふるなり、出納の吝なる、これを有司といふ」と四惡を數へられた點など、聞くものをして、覺えず襟を正さしめる。孔子はまことに、「説くこと」の御上手な方であつた。

私は人を説く方法や手段について、いろ／＼述べて來たけれども、それらは要するに枝葉末説のことに過ぎない、結局、「人を説く」のは「身をもつて説く」のでなければならぬ。商店の主人は、「口を以て店員を説く」のでなくして、「身をもつて説く」のでなければならぬ。

孔子の五美四惡論などを讀んで見ると、親が子を教育しようと思へ、店主が店員を訓練しようと思ひ、夫が妻を陶冶しようと思ふ前に、まづ以て自分から何とかせねばならぬ點の多いのおどろく。

孔子の政治論は支配人論である。孔子は季康子の間に答へて、「政は正なり、子帥ゆるに正を以てせば、孰れかあへて正しからざらん。」と、いはれた。これは政治家バカリの心得

ではない。すべての支配人の心得である。上の人に正しからぬ心さへなければ、下の人には決して不正事件は起らない。部下に不正が行はれるのは、上にたつ人の誠意が足りないからである。

要するに、最も巧みに人を説くものは、行ふこと多くして、説くこと少きものである。言をかへていへば、『説く』とは『説かざること』である。否『行ふこと』が即ち説くことなのである。

第十章 説く力はドコから出るか

『説く』能率をよくするために、或は演壇を明るくして、聴衆席を暗くしたり、圖表を用ひたり、聲のだし方を研究したり、印刷上、活字の用ひ方を工夫したりする。しかしかような工夫、かような手段は、要するに枝葉であり、末節である。人を説く本當の力、人を動かす底力は、決してノドから出るのでもなく、ペンの先から出て来るのでもない、説く人の人格からにじみで、來るのである。

第一 説く力と頭・胸および腹

一、頭の人 アノ男は頭がいゝとか、秀才だとか、學校の成績がよかつたとかいふのは、學問、才能を指していつてゐるのである。世間で、人間を評價する尺度は、大抵、こ

の『頭』の範囲を出てゐない。頭を云々するのは、その人の知能を云々してゐるのである。それは知能の發達してゐるに越したことはない。頭がよければ、學校の成績もよくなり、従つて秀才としてあがめられる。會社で採用するときも、自然この點がメヤスになつて、とらぬがきめられる。

しかし人間は頭だけで出來てゐるのではない。頭なくしては、生きられないけれども、頭だけで生きられるものでないことも、事實である。

然らば頭の外に、一體何があるといふのか。腕？ さうだ、頭がよいダケではいけない腕がなければならん、とよく人はいふ。しかし腕などはツケタリだ、肩のところからブラ下つてゐる二本の道具にすぎない、腕なんかなくとも、人たるにおいて何等差支はない。頭と腕とは一緒にならない。

腕のある人はヤリ手である、ヤリ手といふのは、業（ワザ）ができる人といふことである。ワザは技術である、本質的なものではない。

大切なものは、腕や足のように、輕々しくブラ下つてはゐない。ちゃんと胴體の中にしてまつてある。それは外でもない。『胸』と『腹』である。胸と腹といつても、決してその肉體的器官を指すのではない。その中に潜むところの大切な心の働きをいふのである。

二、胸の人 胸には心臟がある。心といふ字は、ハートの形を象どつて作られたもので人間の情の働きを意味する。それは人間の感情と血行とは極めて密接なる關係を有するからである。感情の動きはスグに血行の壓力ポンプたる心臟に影響する。故に胸の人は感情の人を意味し、胸の温い人とは、感情の温い、親切な、情誼に厚い人のことをいふのである。

昔ギリシヤのアリストートルといふ哲學者は心は心臟にあると考へてゐた。今でこそ心は頭にあると考へてゐるが、昔は皆心臟にあると考へてゐたのである。それは心の變化がスグ心臟の變化に影響することから來てゐるのである。

學校では『頭』のよしあしを調べて、『頭』の點はつけるが、『胸』の點はつけない。だか

ら頭はいゝけれども、サツパリ感情の陶冶のできてゐない人がゐる。頭はいゝが、變りものである。人ずきがわるい、よく喧嘩をする、夜ねられない、耳なりがする。手足が冷える、胸がやける、食慾がない、従つていつも、キゲンがよくない、朗かでない、しかし彼は依然として秀才である、頭がいゝ。

だがコンナのは果して人間としての試験に及第できるであらうか、頭の試験には満點かも知れないが、頭が人間の全部でない以上、人間としてのテストには明らかに不合格である。いくら秀才でも、神経衰弱でフラ／＼になつたり、偏狭な思想を抱いて地下に潜つたりしたのは感心できない。『頭』ばかり偏重する弊害である。

人の顔には、胸の中にあるものが、必ず表れてゐる。それがもし『胸に一物』であれば『つらだましひ』に何となく、氣の許せぬ暗い影をもつ。おだやかな、なごやかな、温い氣持が胸にみなぎつて居れば、何となく人ずきのする、なつかしいような顔になる。いくら頭がよくても、青い顔して、氣の許せぬ面だましひをしてゐては、人様が喜んで

くれない、自分も苦しい。頭はよく、胸は暖かであつてほしい。

三、腹の人 腹のできた人、腹のすわつた人などゝいふ、物に動じない、ドツシリとした人をいふのである。

利口な人は多い、また人ずきのする人もゐる、しかし頼りになる人はワリに少い。即ち腹の人が少いのである。

嬉しい時、恐ろしい時には、胸が波だつ。これに反して、ハラ／＼したとき、ドキツとした時には、第一に腹がヘコム。オド／＼した被告、失業者の群、オベツカモノなどに、腹のすわつたものはない。『胸の點』と同じく、『腹の點』も學校ではつけない。先生には、『頭』の人が多く、『胸』や『腹』のことはわからないからである。

頭には脳髓があり、胸には心臓がある。腹には何があるか。何？ 腸がある？ 腸などはクツ袋たるにすぎない。腹には、脳や心臓などに比べて、その重要さにおいて優るとも劣らない『太陽叢』といふものがある。

腹ができてゐるといふのは、クソ袋が充實してゐるといふことではない。この太陽叢に十分血液が通つて、活動してゐるといふことなのである。脳や心臓のことを知つてゐるものはあるが、太陽叢のことを知つてゐるものは殆どない。ソレほど「腹」の問題が閑却されてゐるのである。

頭だけ發達して、腹のできてゐない人はフラ／＼であり、オツチヨコチヨイである。重心の高すぎる人である。人間のカラダの中心はヘソのあたりにあるから、その下の力がぬけてゐて、頭ばかり發達してゐたのでは、ヨロ／＼するのは當然である。

いくら勉強しても、神経衰弱などにはなるものではない。神経衰弱にかゝるのは心配するからである。モガクからである。やつと學位論文が通過したときには、神経衰弱で物の役にたゝなくなつたといふような話をよく聞く。頭が腹や胸を犠牲にして發達したのである。

胸だけ發達してゐて、頭、殊に腹のできてゐない人はお人よしである。

第二 三位一體の人格と説く力

私はこの頭と胸と腹との平均に發達してゐるのが、バランスのとれた本當の人間であると思ふ。これを頭・胸・腹の三位一體の人格といふ。かような人格の人にして、初めて「人を説く」ことができる。

試みにこれを販賣員の人格構成について考へて見る。

販賣員の人格構成

頭(知)―は商品知識である。商品については、専門家ソコノケの知識をもつてゐる。金屬、ゴム、皮、塗料、工作法等何でも知つてゐる。

胸(情)―頭がいゝ上に、人柄がいゝ、嫌味がない、得意先から喜ばれて、△△さんでなくては、と大もてである。

腹(意)―それでゐて腹はチャンとすわつてゐる、マケテならぬものは決してマケない。

先方の感情を害しないように(胸)、納得のいくように(頭)、説明して、賣るべきネダンで賣るといふ底力(腹)をもつ。

これは販賣員に限らず、すべての人に必要なことである。

われ／＼が説明すると、以上のように長たらしい説明になるが、孔子はこれをいとも簡単にのべてゐる。曰く

『智者は惑はず、仁者は憂へず、勇者は懼れず』(論語子罕第九)

頭のいゝものは、物の判断を誤らないから、事に當つてマゴ／＼しない。即ち『智者は惑はず』である。胸の温いものは、感情の陶冶ができてゐる。故に心配事があつてもヤキモキしない。即ち『仁者は憂へず』である。腹のできてゐる人は、どんな事件にぶつかつても、ビク／＼しない、即ち『勇者は懼れず』である。

頭が悪いためにマゴ／＼し、心が和やかでないために、ヤキモキし、腹がすわつてゐないために、ビク／＼してゐるようでは、到底人を説きふせることはできない。この三つの

中、たとひ一つを缺いても、人を説くことはできない。

頭だけ發達してゐるものは、人を説くに當つて、或は口さきでゴマかして、しまふかもしれない。感情だけが異常に發達してゐるものは、相手を泣きおとすかも知れない。クソ度胸のすわつたものは、相手を強迫して説きふせるかも知れない。しかしこれらは、いづれも眞に『人を説いた』とはいへない。

人を説くには、知も情も意も必要であるが、眞に人を説いてこれを動かすところの力は意にあると考へる。智も仁も勇も大切である、しかし最も大切な力は勇にあると思ふ。

第三 頭と胸は腹で統一

頭と胸と腹、知と情と意、孔子の言葉でいへば、智と仁と勇、この三つは三位一體であるといふが、それはこの中の一つを缺くことができないといふ意味である。三つのものが群雄割據してゐては、更に『まとまり』がつかない。

頭の發達してゐる人は、頭で胸と腹とをまともめていかうとする。その結果、理におちて、人が心服しない。

胸の暖い人は、すべてのことを情で捌いていかうとする。時には、理窟を無視することもある、人はなつくが、理に背き、力に缺ける。

二者の中、いづれか一つをもつて、他の二つを統一していくとすれば、それは頭でもなく、胸でもなく、腹である。

物理的の配置からいつても、三者の中、一番下にあつて、ピラミツドの底邊を作つてゐるものは腹である。鉢巻きよりも、胸あてよりも、シツカリしめておくべきは腹帯である。

理窟や人情をはなれた力、人格の力、貫祿といふようなものはドコから出て來るか。俗語では、『度胸がある』とか、『腹ができてゐる』とかいつて、頭以外の場所を指してゐるとはタシカであるが、さてそれはドノ器官を指してゐるか、明らかでない。

膽つ玉がふといといふから、肝臓をさしてゐることもある。『肝に銘じて』とか、『肝心かなめ』とかいふから、肝のアタリに大切なものがあると考へてゐたらしい。

腹といつても、とりとめがない、腸は別に關係がなさうである。腸の外に、ソレらしいものは、腎臓である。そこでこの腎臓こそ人間の底力の出るところであらうと考へた。

日本ではこの邊のところを『ムラト』といつてゐる。ムラガルトコロの略であるといふ。一所懸命に、全力を擧げてといふ意味を現すために、ムラギモといふ言葉がある、ムラは腎、キモは肝を指す。

明治天皇の御製にも

むらぎもの　ころの　かぎり　つくしてん

わがおもふこと　なりもならずも

といふのを拜し奉る。むらぎもの心といふのは、頭にある心をいふのではない。さりとして心臓でもない、あくまでもやりとほすといふ、大きな力のあるところと考へられてゐるム

ラトを指していふのである。

これを機械にたとへていふと、頭は機械のカラクリ（機構）に當るところである。胸はその運轉を滑かにするために、油を供給するところであり、腹は正しく動力を作りだすところである。この発電所に相當するところが、腎臓のアタリにあることは、古の人がウス／＼気づいてゐたらしいことは、右にのべるような『ムラギモ』の心などといふ言葉から考へて見てもわかる。

腎臓は血液の中の老廢物をこして、尿を作る作用を営むところである。漢方醫の説では精液を作るところであると考へられてゐた。それから腎虛などといふ病名もできたのである。

キリスト教の聖書には、この腎のことが詩篇の中、三ところに出てゐる、腎（むらと）は英語の *reins* にあたる。これは腎臓又はその附近、脊中の下半部を指す語である。詩篇一六の七の日本譯には『わが心』とあるけれども、英譯には *reins* が使つてあるから、『夜は

わがむらとわれを教ふ』とした方がよいのではないかとおもふ。

義しき神は人の心と腎とを探り知りたまふ。（詩篇七ノ九）

われは訓諭を授けたまふエホバを讃めまつらん、夜はわが心（むらと）われを教ふ。

（詩篇一六ノ七）

エホバよ我を糺しました試みたまへ、わが腎と心とを練りきよめ給へ。（詩篇二六ノ二）
即ちこの文でみると、心とムラトとを、いつも對立させて考へてゐる。

それから英語の腎臓といふ言葉 *kidney* には、性質といふ意味がある。Man of right *kidney* といへば『たちのよい人』といふ意味になる。

腎臓又はその附近に何か大切なものがあると気づいてゐたことは、たしかである。

脳脊髄神経と交感神経とを對立せしめて、前者を重しと見、その中樞である頭（脳髓）ばかりが人間生活の支配者であると考へるのは間ちがつてゐる。交感神経系の中樞であるムラトも脳髓に比すべき大切な別の脳髓であることを忘れてはならぬ。

第四 人を説く秘訣

太陽叢は神経細胞の一大集團であつて、交感神経系のために、エネルギーを發生する神経中樞である。色はウスネズミ色、形は扁平で、第二及び第三薦骨神経にくつついてゐる。その位置は横隔膜の縁に對し、下腹軸の左右、脾臓の上の境の眞中のところにある。

胸部および腹部の交感神経は胎兒の中に十分形成されてしまふが、その頃、脳はドロドロの塊りにすぎない。それには必ず意味があるに相違ない。交感神経が早くから出来るのは、早くからその働きを必要とするからである。肉體に栄養を送り、内臓を完成し、骨格を作りあげることが、脳脊髄がなくとも差支ない。脳のない兒が生れるけれども、栄養の働きだけは交感神経で事足りる。しかし脳脊髄がないと、外界における現れを記録する方法がないから、普通の生活をすることができない。

太陽叢は人間の自我又は精神の住みかである、人間と絶對とを結ぶものである。神的に

物的なる人と、物的に神的なるものとの相會するところである。

われ／＼は「信仰」と稱する啓示を太陽叢から受ける。これを脳の識野に記録し、人間の科學的推理によつて、物といふ形に表したものが即ち「事實」なのである。

脳髄は外界と交通する機關であり、太陽叢は人間が神と交通するところである。脳は「解」の中樞であり、太陽叢は「信」の中樞である。

この解（理解又は知識）と信（信仰）との關係は「涅槃經」にハッキリと説かれてある。

信ありて解なければ、無明を増長し、解ありて信なければ、邪見を増長す。信と解と
円通して、まさに行の本となるべし。

脳脊髄神経が發達すれば、知識が發達する、しかし知識のみに偏して、信念がなければ、邪しまた考へが増長するであらう、さりとて、信念のみで、知識のこれを導くものがなければ、無明といつて事理を解しない心の迷ひがおこるといふのである。

然らば信はいかにして發達するか、それは脳脊髄神経系の發達によつて知識が生長する

が如く、信は太陽叢の發達によつて得られるのである。

人も知る如く、横隔膜は大きな呼吸筋である、腹式の呼吸をする度に、大きな上下運動をする。即ち息を吸ふときは、周圍筋質が收縮して下方におし下げ、胸腔を上下の方向におしひろげる。息をはけば元の状態に戻る、これを繰返すことによつて、太陽叢は適當にマツサージされて、その血行が盛んになるのである。従來、肺出血は如何ともすることが出来ぬものとされてゐたが、横隔膜の運動によつて、太陽叢を適宜に摩擦すると、交感神経の活動が盛んになつて、出血が止るといふことが明らかにされた。

太陽叢は交感神経の中樞であるから、靜かな深呼吸をすれば、血液の表面充血を防ぎ、血行を正常ならしめる効果があるのである。

深呼吸は太陽叢に刺激を與へて、その活動を促がすものである。太陽叢の活躍は、われわれをして神と交通せしめる效がある。

脳神経系は主としてわれわれと外界との連絡に役だつものである、しかし外界の刺激が

多きにすぎ、強きにすぎれば、脳神経はこれが應接に倦み疲れて、神経衰弱、不眠、不安焦燥に陥り、遂に堪へかねて自殺するようにさへなる。感覺器官や、脳髓だけに充血してしまつて、太陽叢に貧血を來たしたためである。

佛教で教へるところの禪定は正にこの太陽叢の活躍に相當するものである。安らかに坐して、深く靜かに呼吸し、外界の刺激をさけ、內的に神と交通せんとするこの行は、正に脳神経偏重の生活から、交感神経中樞の活躍によつて神人交通の境地に味倒せんとするものといふべきである。

従來の心理學が外界と意識との交通を主として、太陽叢中心の內的生活を顧みなかつたのは、盾の半面しか見なかつたものといふべきではあるまいか。

ムラト、即ち太陽叢の發達してゐるものは、限りなき泉の如くに、底力をもてるものである。いくら知恵があつても、いくら情に豊かでも、この腹の底に大きな力が潜んでゐなかつたならば、眞に人を説き、人を動かすことはできない。

以上余は本書において、『人を説く』ことを説くこと數萬言に及んだ、或時は技葉の外的條件を論じ、或時は末節の技術を説くに忙はしかつた。しかし最後に『説くこと』の妙法は、身を以て説くことであることを發見し、『説く力』を得る法は、外界とのきづなを離れ靜かに呼吸し、靜かに思惟して、ムラトの活躍をまつより外ないことを知つた。

乃ち知る、『人を説く』には、『自らを作り』『自ら行ふ』より外に妙法のないことを。

第十一章 ある日の客を説く（結論にかへて）

第一の客 男（六十歳位）

客 初めてお目にかゝります。私は××會のものでありまして、この會は公娼廢止を目標とし、男女の貞潔を理想としてゐるものであります。御賛成を得て、會員になつて戴きたいと存じて、参上いたしました。

主 さうですか、會のことは、かね／＼聞いて居りますし、公娼廢止も結構なことです。私も會の經營には、色々經驗をもつてゐますが、會費の収入で、會を維持していくといふことは、中々困難ですね。現に私も一二の會を世話してゐますが……

客 御關係のカナモジカイのことは、豫て〇〇氏から承つて居ります。あの會は會員が

ドノ位でございますか。

主 わづかに一萬五千人位です。マダ／＼こんなことではダメです。私の方も、あなた方と同じく、一人でも會員をふやさうとして、苦心してゐるのです、どうです、おはひり下さいませんか。

客 ハア、逆襲ですね。

主 ハハハ……あなたの方の御主旨も結構ですが、私としては、方々に力を散らさずに自分の最も興味をもつてゐることに集中したいと思つてゐます。

客 さようですか、しかし私共の廓清運動は、非常に大切な問題でありますので、ゼヒ社會の有力な方々に、はひつていたゞきたいと思つて居りますので……

主 實をいふと、あなたの會よりも、カナモジカイの方が、日本として、一層重大な、そして緊急な事業であると私は思つてゐます。ですから、もしアナタの方にだす金があつたら、それをカナモジ運動の方に使ひたいと思つてゐますので……

客 カナモジカイの御主旨は私の先輩の〇〇さんが理事をして居られる關係から、よく承知いたして居ります。

主 もう少し、露骨にいふと、あなたの男女貞潔運動は、枝葉の對症療法にすぎないと思つて居るのです。男女關係の亂れる根本の原因を究め、それを取除く工夫をせず、ただ倫理運動としての純潔論をするだけでは、百年河清をまつ嫌ひはありませんか。

客 さうすると、公娼廢止や、貞潔運動は必要がないと、おつしやるのですか。

主 さあ、必要がないとはいへませんね。公娼も體裁がわるいといふのなら、やめるのもいゝでせう。しかしこれも見方ですね、フランスから來た私の友だちは、吉原を見てヒドク感心して歸つていつたことがあります。『日本人は中々うまいシステムをもつてゐる』といつて……でも廢止論の方が多ければヤメてもいゝですね、貞潔論に至つては、今はじまつた問題ではなく、數千年の昔から、やかましくいはれてゐるのですが、ワリに効果がありませんね。

客 効果がないとは極端ですよ、ソレは亂暴な議論です、効果は大に擧がつてゐると思ひます。

主 キリストが『女を見て色情をおこすものは、その心、既に姦淫したるに等しい』といふ厳しい教へをしてから、既に二千年、大してよくなつたとは思ひませんね、廓に限られてゐたのが、銀座まで進出して来るようでは、貞潔運動も大に効果があつたとはいへないではありませんか。

客 ソンナ暴論を聞くとは、誠に心外です。極端です、苟も學者たるものが……

主 マアお待ちなさい、現代の男女の貞潔の紊亂は何に原因してゐると思ひますか。學校を出ても職業がない、即ち食を得られない、況んや性をやです。性慾を正常なる方法で充たすには、結婚するより外にはありませんか。然るにその結婚が三十になつてもできないとなると、大多数のものは、正當ならざる方法で、その自然的要求を満足せしめようとするのは、當然なことではありませんか。それを一片の訓戒か何かで片づけよう

は、ムチャですよ、それは年をとつた性慾減退居士か、とう／＼婚期を逸して老境にはいつた性慾自然消滅女史なんかのいふことですね。そんな方法では、純潔の目的は達せられませんネ。

客 私の方の理事長も實はそれと同じようなことをいつて居られました。

主 さうでしょう、ワケのわかつた人は、皆さう考へますヨ。

客 こゝに理事長の講演の筆記がでてゐますから、御覽下さい。

主人は雑誌を手にとり、眼がねをはづして讀む。

……今日は何ともすることができないほど、男女關係が紊れてゐる、……これは何のためであるかといふと、結婚がおくれているからである。私は自分が正道でありたいから無遠慮にいふが、私どもは男女關係が正當に結婚するまでは慎まねばならんと青年に説くが、これはムリなことではないでしょうか。もう男女が十七八歳になると、自然に性慾があるから、これを抑へるのに骨がおれる。昔の人は修養で片づけてゐるが、こう

いうことを、今日の青年に教へることはムツかしい、私は幸にして宗教學校にゐたから過たなかつたが、だれにでも、これを求めることが出来ない。もう一つよろしくないことは、若いときに結婚するのを輕蔑する目で見ることがある。十七八歳で結婚すると冷かしたりする。……不當な結婚をしなれば、不法な方法でやることになる。不自然な方法でやるのが悪ければ、正當なる方法でやることを認めなければならぬ……と默讀する。

主 この通りく、ダカラ訓戒や説教で淨化ナンカやつたつて、救はれる人は極く少數の人だけである。そんな効果の少い、能率のわるい方法をやつて、苦心してゐるよりは、結婚期を早める方の工夫をする方が遙かにいと思ふ。

客 ソレはさうかも知れませんが、理事長の話は、アマリに正直すぎるといふ批評が多かつたようです。政治家としては、アノ位のことをいつてもいいが、宗教家としては、少し正直すぎて、少々困ると、皆がいつてゐました。

主 ソイツはをかしい。この世の中に『正直すぎてわるい』といふことはないはずですネ、政治家としては、眞相をズバリといつてのけてもよいが、宗教家は少しカケヒキをして物をいへといふワケですか、それは、むしろ反對ぢやないのですか、宗教家はアリのままのことをいひ、政治家は、ウソでも、デタラメでも、カケヒキでも、その時の都合で、何でもやるといつた方が本當ではありませんか。

客 しかし理事長のやうに、性慾は自然である、ムリのない要求である、抑へるのは困難だといふ調子の話ですと、淨化運動などはできなくなります。

主 ドツチにしても、淨化運動などは大した効果はないですネ、それよりもモツト根本的の問題を考へた方がいい。ダカラ私はこの會にははひらん、そして一層カナモジカイの仕事に力を盡すことにしたい。

客 これは又異なことを承るもの哉、カナモジカイの運動がドウして男女間の貞潔促進になりますか。

三 肉體的に成熟してゐても、性慾を正常なる方法で満足させることができんといふのは、食慾があつても、食を興へられんのと同じことです。「腹がへつても、ひもじくない」などいふことは、お芝居になる位に、極端な特殊の場合のことで、一般には通用しない。根本を忘れた浄化運動は、「腹がへつても、ひもじくない」教育をするのと同じことです。そんな下らぬガマンをさせるよりも、早く食をあてがふ工夫をした方が遙に人道的です。即ち何よりも、早く結婚のできるやうな途を開いてやらなければならぬ。それには社會組織の改革もやらなければなるまいが、さし當り、スダにでも實行できることは、國字を改めることです、われわれは漢字といふ恐ろしい重荷を背負つて、あへぎ／＼生活してゐる、尤もこの重荷は生れるとスダから、くつついてゐるから、氣がつかずにある人が多し。けれどもこの重荷が無くなつたら、小學校の教育は根本から一變してしまふ。即ち世界中で最も多く國語の時間を費やしてゐながら、最も成績の上らない國語教授をしてゐるのは、この日本の小學校ダケである、漢字をやめてしまへば、今小學校の六年間にやつて

ゐることは、わづか四年で片づけてしまふことができる。六年で八年分もできるよくなる。さうなると、職業につく前の教育が早くすむ、それだけ早く就職する、従つて結婚もそれだけ繰りあげられて、男女關係は浄化する、ドウです、浄化の訓戒よりも、この方が効果があると思ひませんか。

私もアナタの會の理事長と同じく、宗教學校で育てられたものですが、同級生の中には牧師の子で遊廓に通つたものもあり、同じく牧師の子で、性慾を抑へるために、水を浴びて神に祈つてゐたものもあります。ドツチにしても悲惨です、一方にその遊廓を無くすとともに、冷水式禁慾を奨励しようといふ方針は、チト感心しませんネ。とにかく貞潔の目的を達するには、さういふ浄化を目的とする倫理運動よりも、國字改良の方が根本的ですネ。

客、禮を厚うして辭し去る、しかし少しも感心した様子が見えない、「どうもワケのわからぬ學者だワイ」と思つて去つたことは確實である。約一時間に互る問答が單に入會を斷

るだけにしか役にたゝなかつたことは、残念至極である。

第二の客 女（二十八歳位）

客 私は〇〇新聞の記者であります。夏休み中の子どもの家庭教育について、御話を聞かせて、いたゞきたいと存じまして、上りました。

主 アさうですか、まあおかけ下さい。家庭教育といつても、随分廣い問題のようですが、どういふ方面のことを御かきになりたいのですか。

客 例へば夏休みの中に、掃除のクセをつけるには、どうすればいゝかといふようなことですね。

主 掃除のクセをつけることですか、さあ別に新聞の記事になるやうな、特別の新案もないようですが、まづ親がサキにたつてやるんですね。子どもにクセをつけるには、まづ親のクセをつけるのが大切ですね。

どうも、新聞や雑誌の記事を読んで見ますと、アマリ子どもに對する要求が大きすぎるやうですね。學術優等、品行方正、整頓、勤勉、努力、忍耐、正直、眞面目、忠實、元氣誠實、活潑、沈着、果斷、等々、あらゆる徳目を並べたて、子どもを責めることばかり考へて、親自身の生活はマルで棚にあげてしまつてゐるようですね。

客 ホ、。

主 例へば子どもがお菓子をほしがると、この子はどうしてコンナに食ひしん坊なんだらう、朝から晩まで、食へることばかり考へてゐる、少しは勉強でもおしなさいといつて叱り飛ばしてゐます。しかし親は果して食ひしん坊ではないでせうか。毎日献立の心配をする、主人は不平をいふ、妻君はホト／＼料理には閉口するといつてコボス、皆食ふことから來てゐるじやありませんか。自分のことは棚にあげておいて、子どもの食ひしん坊を責めてはいけないと思ひます。

客 さうですネ。

主 第一、大人たちは就職で困つてゐます、就職は即ち就食なんです、食べたい〜といふ叫びが、即ち就職運動になるのですからね。

客 なるほど、さようで。

主 感心ばかりしてゐてはいけません、子どもの教育ばかりやかましくいつても、親の心がけが悪かつたらダメだといふことをいつてゐるんです。子どもはヨク兄弟ゲンカをします。どうしてお前たちは、ソナナにケンカばかりしてゐるんでせうネ、といつて叱りまします、しかしその叱つてゐる親は、夫婦ゲンカなんかしないでせうか。また兄弟ゲンカや親類同志のケンカも〜ないでせうか。ムロン子どものお菓子をほしがつたり、ケンカしたりするのをホツテおいてよいとはいひません。しかし親は既に出来上つた完全人格者である、子どもは未完成のものだ、一日も早く完全のものになれ、まだならないか〜といつて責めるのはムリでせう、大人になつてもできないことを、子どもに要求したつてダメですネ、教育の要諦は何といつても、身を以て率ゐるといふことです。それができない中に

子どもだけを學術優等、品行方正にしようといふのはドダイむりな注文ですネ。少くとも私自身は子どもに對して、イロ〜大きな注文をする資格はないと思つてゐます、マア親も子も一緒になつて、よいクセをつける修養をするんですネ。

客 先生は子どもの教育に對しては、大變自由主義でいらつしやるんですネ。

主 どうしてデス。

客 實はこの前、家庭經濟の記事をいたゞくために、御留守中の上つて、家庭管理の實際を見せていたゞいたので、ございますが、その時、マア家庭の能率とは、随分キウクツな、やかましいものだと感じました。何から何までキチンと極められてしまつて、右にも左にも動けない、恐ろしくキウクツなのにピツクリして歸つたのでございます。それなのに、今日の御話では、子どもの教育の方は大變自由にやつていらつしやるようですから………

主 さうでしたか、あなたは御見受けするところ、獨身で、家庭生活もして居られない

ようですが、大體において、能率といふことがよくおわかりになつてゐないようですね、私どもが能率を研究する目的はもつと人間の生活をラクにし、人生に平和とうるほひとを興へるためであります。決して人間の生活をキユウクツにし、融通のきかないものにするためではありません。

客 でも先生のお宅では、掃除その他のことがコマ／＼ときめてあつて、とてもキユウクツのように思はれますが……

主 それが見當ちがひですよ、人間の生活には、働く部面と、楽しむ部面とあります。より多く楽しむためには、働く方をよほどウマクやらないとダメです、家庭の奥さんが一日働きとほして、少しもヒマといふものがなく、骨折損のクタビレまうけ、ヤレ／＼と思ふ時は、ネル時で、いつの間にかお婆さんになつてしまふなどは、感心しませんネ。

あなたは、日々の仕事の割當表を見て、いかにも窮屈なように勘ちがひしたのでせうと思ひます。アノ表を見ると、いかにも嚴重で融通のきかぬように見えるかも知れませんが、

が、ムシロあゝやつた方が、身體はムロンのこと、氣もちがとてもラクになるのです。即ち私の主義では、『萬事に氣をつける』といふやり方をしないのです、『萬事に氣をつける』といふことは、普通の人にはトテモできません、またデキテも、しない方がトクです。萬事に氣をつけるよりは、今日は何、アスは何と一事づくに氣をつけていく、さうすると、長い間には、萬事に氣をつけたと同じ結果になるのです。あの表は、一事々々を細かくかきつけたものですが、毎日はその一つまたは二つを片づけていけばよいのです。

アナタにしても、方々に行つて、なるたけいゝ原稿をとつて來いといはれるよりは、ドコに行つて、ダレに會つて、カウいふ話を聞いて來いといはれた方がラクでせう。即ち萬事主義は困難で、一事主義の方がラクな所以です、チョット考へると、前者は自由のよう、後者はキユウクツのようですが、實際働くものからいふと、後者の方が荷が軽く、氣もラクで、本當に一日のツトメを終つたといふ感じがします、どうです。

客 ハア——とはいつてゐるが、よくわからぬらしい。

主 とにかく、能率といふことは、仕事をハヤク、ヨク、ラクに片づけて、多くのヒマを作り、それを文化のために使ふことなのです。そして自分の向上發達さへ心がけて居れば、子どもは、だまつてついて來ます、不良になるのは、皆親の不良がモトです。

客 どうも長々お邪魔をいたしました。

◇

又どうも失敗らしい。先方には、望むところの新聞記事を供給せず、長々と教育や能率の御説教をしては見たが、シンからなるほどと、思つて歸つた様子は見えない。ソナ面倒な能率より、たゞ何となくその日／＼を送つた方が、自由で、ノンキであるとの確信をかへぬらしい。

第三の客 男(廿五歳、帝大出身の新學士)

主 出來た？

客 イヤまだできません、中々數字がキチツと合ひませんで、しかしもうジキです。

主 だつて君、材料をもつてゐる人が大阪に行つてゐた、そのために數字が揃はないから、少しまつてくれといつたのが二週間前で、その人が歸つてから、もう十日にもなつてゐるのに、まだできないといふのは、どういふワケなんだ、この位の仕事は、マア三日で仕上げなけりや、一人前ではない、それがメ切つてから、かれこれ一ヶ月になるではないか、できた時分には既に一ヶ月前の數字で、使ひものにならない。一體どうしたといふのだ。

客 數字が合ひませんので、氣持がわるいものですから、計算の仕直しをしてゐますので。

主 ソレがいかん、「氣持がわるい」といふのは、君の個人の感情にしかすぎない。個人の感情をまじへて仕事を左右するといふことは利己的であり、不道德である、斷じていかん。

大體、數字をだす目的に二通りある、銀行員のように現金を扱ふものは、一錢でも間違

つてゐることを許さない、ダカラ三時に銀行の扉をしめても、勘定が合ふまでは、イツまでもバチバチやつてゐる、即ち一錢一厘まで合はせることが商賣なのである。

然るにわれ／＼が數字を扱ふ目的は、或問題に關して結論をだすためなのである、ダカラその結論をだすに必要な程度に、正確でありさへすればよい。例へば誤りの％が一三％であることは、必要な數字として知らなければならぬが、一三・二一であることを知る必要はない。その四捨五入した數字が合計して百にならなくても、チツトモ差支ない、そんなことを氣にして、氣のすむまで數字をいぢくつてゐるものは、そこが既に精神病患者である。

客 氣ちがひはヒドイですナ。

主 一種の偏執症サ、ハ、ハ、ハ、とにかく大局にさへ關係がなければ、少しくらゐの違ひはドウでもいぢやないか、結論を左右する上に關係のない程度のうちがひは無視してしまつていゝね。

由來數字そのものを精確なものとして考へて、これを弄ぶ氣味があるのは、實驗學者の大なる病弊だ、必要以上に正確を装ふことは、必要な程度に正確でないのと、同じ位に、不都合で不合理で且不道德なものだ。臺所に柵をつつた大工が、自慢して

『トテモ丈夫にできました、この上につてダンスをしても、落ちつこありません。』

といつた話がある。本人は自慢に値すると思つてゐるかも知れんが、僕からいふと、實に不都合極まる大工だネ、スリバチしかのせない柵を、ダンスしても差支ないように作るとは、材料と勞力との濫費である。依頼者に對して損害を與へたのである、自慢どころか、大いに叱責すべきものだネ、君もダンスのできる柵を作りつゝあるのではないかネ。

とにかく溺れてはいけない、統計學者が數字に溺れる、技術者が技術に溺れる、實驗者が實驗に溺れる、皆いけない。専門に溺れてゐると、一生頭はあがらない、高處から大觀ができなくなると、一生溺れたまゝで終つてしまふ。頭をだして、行く手を見ながら泳がなければいかん。

客 ハイ。急いでやります。

この客はどうやら納得したらしい、尤も客といつても、研究室の研究生である、唯々として聞くのは當然かも知れん、しかしけふは三人の客を説くために半日をつぶしてしまつた、何といつても、いふことを聞かぬ客で、汗をかいたが、三番目にやつと、いふことを聞く客が来たのは、セメテもの慰めであつた。

ところが後で聞いて見ると、その数字のちがひたるや、大變なちがひで、到底許すべからざる程度のものであることがわかつた。して見ると、ナゼ、あんな御談義をおとなしく聞いてゐたのだらう、をかしいぞ。これも腹では、マタ始まつた位に思つてゐたらしい。説の難き、何ぞそれかくの如く甚だしきやと、主人は三度嘆息した。

人を説く法 (完)

(勝井製本)

昭和十一年十一月三日印刷
昭和十一年十一月七日發行

『人を説く法』奥附
定價 一圓

著者 上野陽一
發行者 千倉豊
印刷者 山縣精一
東京市京橋區京橋三ノ一
東京市神田區神保町三ノ元

發行所

東京・京橋
第一相互館

千倉書房

電話 (55) 三八一七
京橋 八八三
振替 東京 九七七八
九五六

三陽堂 青野印刷所 版整 山縣製本株式會社印刷

上野陽一好評重版書

産業能率論	能率秘話	家庭經濟の秘訣	販賣心理	經營作戰	計畫經濟と管理法	能率百話	能率茶話	能率文明論	己れを作る法	人を観る法
十四版	十二版	十版	五版	八版	五版	八版	五版	五版	二十版	最新刊
送料一圓五十錢	送料一圓五十錢	送料九圓十錢	送料一圓四十錢	送料一圓五十錢	送料一圓五十錢	送料一圓五十錢	送料一圓五十錢	送料一圓五十錢	送料一圓五十錢	送料一圓五十錢

東京・京橋 第一相互館 千倉書房 振替 東 九七八

日本産業能率研究所長

上野陽一著

人を観る法

定價一圓五十錢

(四六判四〇七頁 送料十二錢)

人を知り己を知らば惑ひなく憂なし

吾々の人生は、幾百、幾萬、幾千萬の他人と交渉する事の連続だ。よく人を知り、人を見よ。吾の生活・人生・事業の成敗の究極を支配する問題はこれだ。

此の書は今迄、非科學の世界に於いてのみ弄れし『人を観る法』を新しき科學の光に照らし、又心理・哲學・教育能率の立場より人物觀察の法を明示し喝破せる名著だ。創世紀以來、各時代の人間が模索し來れる『人を観る法』は今や此の著者の努力によつて新しき性格學・性能識別法として世に出されたのである。

！ 刊 近 最



名著重版目錄

千倉書房發行
東京・京橋・第一相五館
振替東京九七八

平生釵三郎著 私は斯う思ふ

文相平生氏が自身の體驗と信念より吐露せる人生踏破談・新教育指導談。

價一圓三十錢
送料十二錢

近衛文麿述 清談錄

心から味讀すべき清澄なる人生達觀の書、世相の混沌を照破し我朝野に與ふる警告の書

價一圓二十錢
送料十二錢

伊藤博文述 伊藤公直話

伊藤公が語り遺されし放膽無比の打ち明け話・人情談・人物談の稀有貴重秘録

價一圓五十錢
送料十二錢

小松 綠著 明治外交秘話

世界外交を變革せし明治外交史話。珍貴稀有なる秘話・外史實の満溢する大秘録

價一圓五十錢
送料十二錢

高田保馬著 貧者必勝

東洋的世界觀の清澄なる告白。更に經濟の本質と眞理を扶出せる名著である。

價一圓六十錢
送料十二錢

白柳秀湖著 歴史と人間

歴史の流れの底から現時局下の日本人に與へる偉大なる教訓を擲み出してゐる名著

價一圓五十錢
送料十二錢

本莊可宗著 哲學と人間

人間生活史に於ける哲學の眞面目を語り混亂時代の光たる新しき精神を示す!

價一圓五十錢
送料十二錢

石山賢吉著 金と人間

金を敵とする人も、味方とする人も、必讀すべき金の哲學

價一圓五十錢
送料十二錢

小島精一著 自由と統制

統制時代の眞相を解き、又自由と統制の限界を社會生活と經濟生活に互つて明にす

價一圓五十錢
送料十二錢

江原小彌太著 凡人と非凡人

各人の性能と性格の特長が決定する一生の運命の機微を教へる唯一の人間科學

價一圓五十錢
送料十二錢

高橋 亀吉著 自由金融と統制金融

將來益々發展する統制金融の内容を明にし、それと自由金融を比較解明する。

價二圓 送料十四錢

勝野 金政著 ソヴェト 今日的生活

ソ聯滞在十年の著者が深刻な體驗と見聞より報告する現下ソ聯の民衆生活の實相。

價一圓五十錢 送料十二錢

岩井良太郎著 日本獨占産業物語

日本産業のトラスト・カルテル・コンツェルンの内情を忌憚なく描いた絶讚の書。

價一圓五十錢 送料十二錢

坂口 二郎著 現代新聞論

大衆の生活必需品にまで發達せる現代新聞の諸相を語る。著者は日本新聞界の元老。

價一圓五十錢 送料十二錢

高橋 是清著 經濟論

經濟の眞髓・財政の明諦・經世の眞理を説破せる偉大なる故翁の經濟觀！

價二圓 送料十四錢

高橋 是清著 高橋是清自傳

これこそ人生の偉大なる參考書であり、近代日本發達の貴重側面史である。

價一圓八十錢 送料十四錢

木村 毅著 賴山陽

全日本人の歴史の祖師、不世出の天才兒山陽を描き盡せる全篇書下しの大雄篇。

價一圓五十錢 送料十二錢

木村 毅著 西園寺公望

苦難の人生と混亂の時代を生きて抜くべき、心の態度を説示せる絶讚の名著。

價一圓五十錢 送料十二錢

上野 陽一著 人を観る法

人物觀察の新指針！人物選擇・人物養成・適材適所の眞理を明示せる名著。

價一圓五十錢 送料十二錢

上野 陽一著 人を説く法

人の扱ひ方の極致を示せる永遠不滅の名著。

價一圓 送料十錢

上野 陽一著 己れを作る法

仕事の出来る己れを作る道、人生の最優勝者たるべき己れを作る道。

價一圓五十錢 送料十二錢

石山 賢吉著 先人に學ぶ

苦勞人たる著者が、人生の師とすべき現代の處世の道人を描く。

價一圓五十錢 送料十二錢

白柳 秀湖著 維新革命前夜物語

本著者独自の經濟史眼から、維新革命の必至を凡ゆる點より解剖した味讀すべき書。價一圓五十錢 送料十二錢

小松 綠著 維新革命秘話

本書は明治維新側面史である。史上の裏にも亦斯くの如き秘話もあつたのだ。價二圓 送料十四錢

小松 綠著 錦旗を繰りて

日本には日本独自の歴史轉換の道がある。この真相を明にせる渴望の秘録。價一圓五十錢 送料十二錢

江原小彌太著 父は何をなすべきか

現代に於ける父の役割とは何か？を警告する人生名著!! 價一圓五十錢 送料十二錢

野間清治著 私の半生

大日本雄辯會議談社々長 野間清治著 徳宮蘇峰先生 價一圓二十錢 送料十二錢

現代人立志篇 徳宮蘇峰先生 老生は今更月並的に、野間講談社長に頌徳表を奉つらんとする者ではないが、本書は讀書として、實に肩の凝らぬ、面白くて同時に

又有益なる所謂現代人立志篇とも言ふべきものである事だけは如何に割引しても、何人に對しても明言することを憚らぬところである。之が老生の讀後感である。

終

