



0025591000

0025591-000

特201-354

榮えゆく道

野間清治・著

大日本雄弁会講談社

102版

昭和13

ADF

野間清治著

榮えゆく道

納本

大日本雄辯會講談社刊

野間清治著

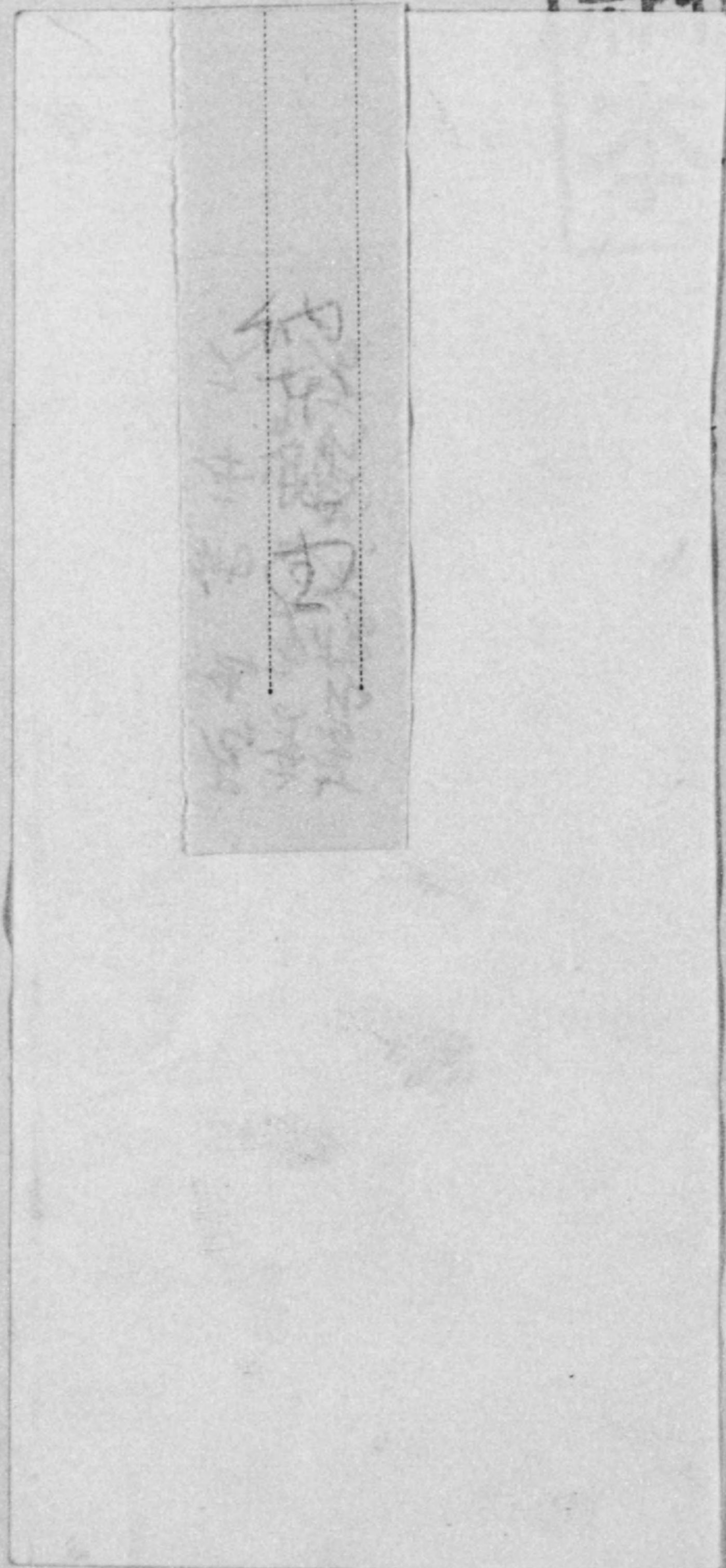
榮えゆく道

納本

大日本雄辯會講談社刊

104

納



子
子

104

納本

104

納本

善の標者、善の者
居出_マ納_マ本_マス。

特201
354

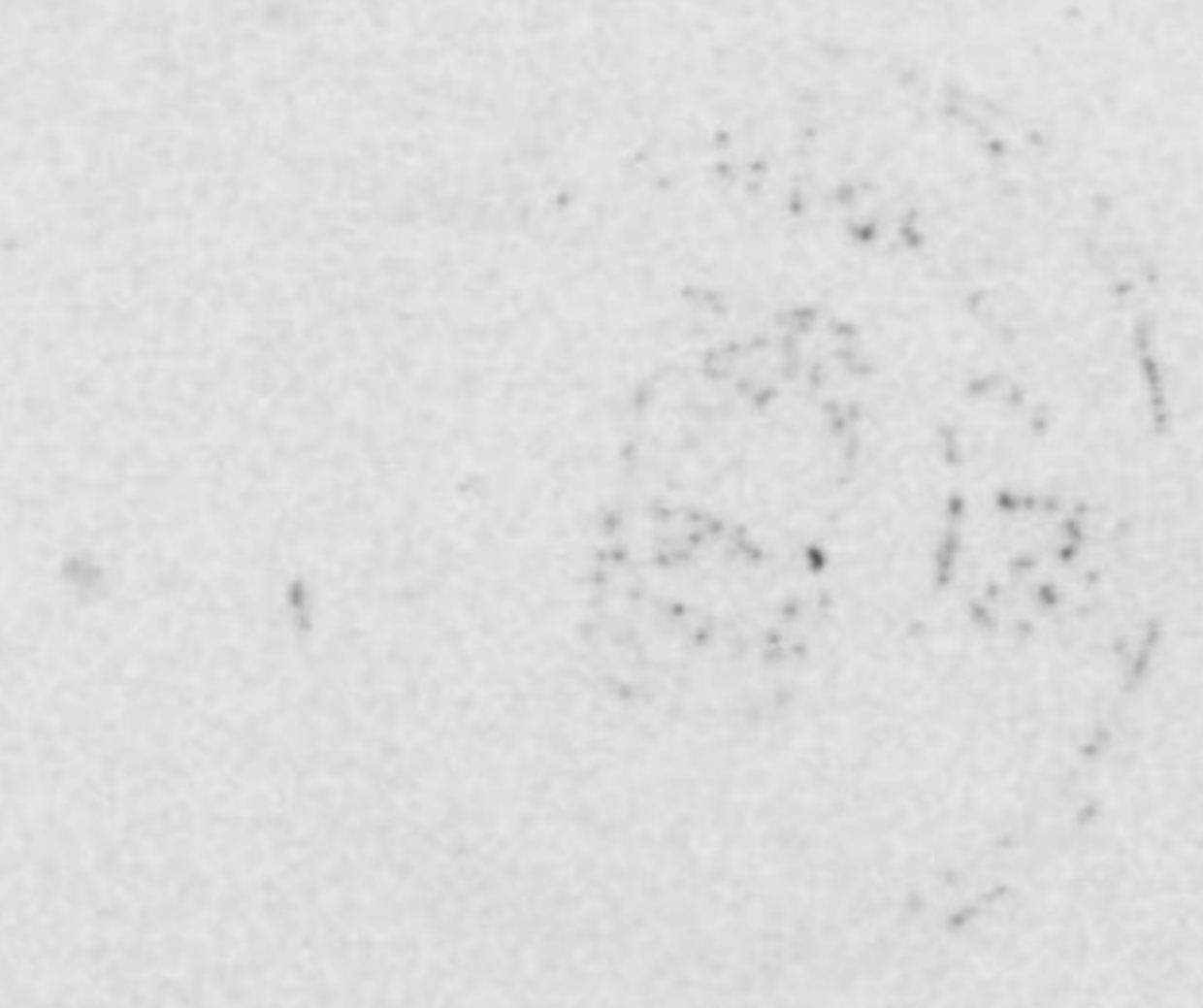
野間清治著

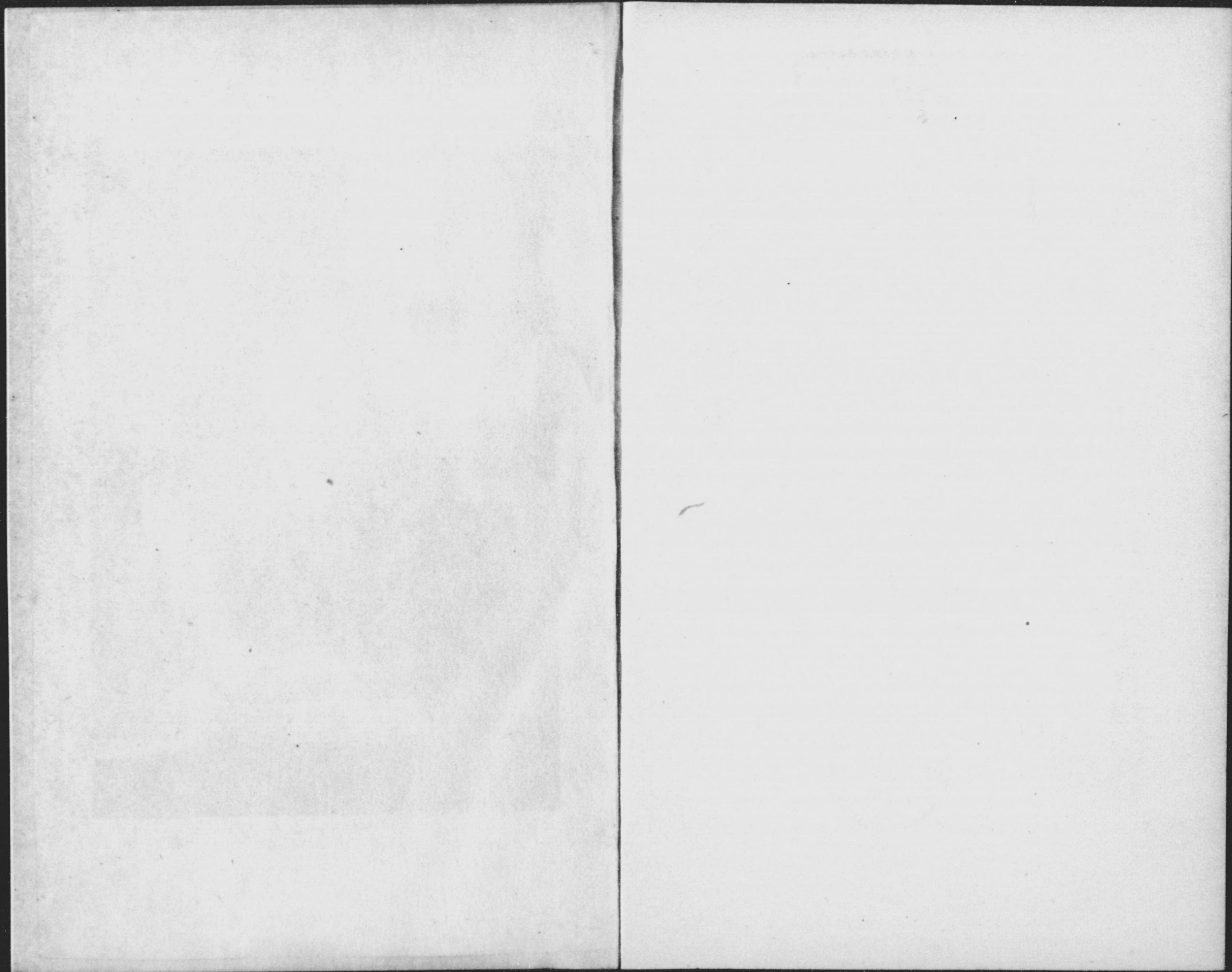


榮
えゆく道



大日本雄辯會講談社







著者

序

本書は先般報知新聞社の産業管理大學に於て『事業道德』と題し、思ひ出づるまゝを講演したものの抄録であります。随想随講の所産だけに、露骨な個所、無遠慮の部分が少くありませんが、却つてこれが爲め私の眞意眞情その儘が寫し出されて居るものといふことが出来ます。講演筆記を幾回か反讀して、多少筆を加へたのでありますが、其の間に於いて自分の爲めには言はぬ方がよいと思はるる點や、世間に對して如何かと憚らるる所を除かうかとも考へましたが、私の心持に少しでも多く御理解を願ひ、御共鳴を載く爲めに、思ひ切つて大體そのまゝ、公にする事に致しました。

本書に於ては、主として事に當り物に應じての私の心境の移り變りを申述べ、この考は誤りであつた、このやり方は本當ではなかつた、成功の道は是れだ、人間の行くべき眞の道は是れに違ひないといふやうな所に力を籠め、日常茶飯の事柄を對象として、

しかし、道は一つであります。これを他に移して御活用下さることによつて、如何なる職業、如何なる仕事に對しても、何等かの御參考になるべき事と信じて居ります。殊に、書中、自己建設一社經營の眞剣なる體驗より悟り得たる所のものを以て、日本國民として其の趨くべき道、日本國家として其の進むべき道は如何といふやうな大問題にまで聊か論及致して居りますので、最後の一行に到るまでは是非々々御讀了を懇望して止まぬ次第であります。

たゞ茲に御賢察願ひたいのは、志はありながら何分淺學不文の爲め、説いて盡くさず、論じて及ばざるところ多く、汗顔の至りであります。それに、なるべく事實に即して、精到深刻の言を致したいと考へました爲め、臆面もなく自分の事、自分の社の事を例證として擧げた點であります。尙又、既刊の四著中にありますものは、これを省略することにつとめました。時に多少は重複の嫌もあらうかと氣づかつて居ります。

思へば、今日の日本は、對外的にも對内的にも、重大なる難局に當面して居ります。これが打開の道は、何としても、國民全體の心の裡に確りした根強い大信念を蘇らせ、國家の現狀に對して蹶然奮起して戴くより外にない。

たま／＼小社出版部よりの切望もあり、この小著が、若し此の際此の意味に於て幾分にもお役に立ち得るならばと考へて、吟味の不十分推敲の不足など懸念しながら、急遽鉛槧に附する事に致しました次第であります。

滿天下の讀者諸賢、冀くは、私の此の眞意眞情を御諒察下さいまして、御國の爲め、一層の御奮闘、一層の御盡瘁、只々熱願に堪へぬ所であります。

昭和七年七月

著者

目次

二十數年前の私……………一

何れが先、何れが後……………六

雨の日は雨の日のやうに……………一〇

何れが重いか……………一四

 ◇深切な婆やだが ◇冷蔵庫の氷

世の中の觀方……………二一

曇り後晴れ……………三五

◇何も彼も怨めしい ◇資格が出来ねば

忠 怨 三三

◇真剣と思ひやり ◇人類究竟の目的

先づ五百圓 三七

一萬圓の價値 四一

金を融通する力 四四

借りたものは返す 四七

何としても是れでなければ 五〇

才 子 五四

濡れ手で粟 五九

努力と工夫 六五

◇夢中になるまで

人を得る 七三

お互に氣持よく 七六

◇部屋の仕切を除つて ◇上の人下の人 ◇三五會

四つの鍊磨 八三

◇書上鍊磨と事上鍊磨 ◇人上鍊磨と天上鍊磨

社内教育 九〇

一人の及ぼす所 九三

◇さすがは本山さん ◇一人一社を興亡す ◇上からも下からも

頭の働 き 九九

◇頭の働きと愛社心

腹の問題.....一〇四

人の観方.....一〇九

◇人性の七味 ◇有念と無念 ◇容易に人を即断してはならぬ

体験の三段階.....一三〇

準備の重大性.....一三五

◇累積の力 ◇求職者の言葉 ◇目論見書の分量

◇反対の考

事業始めの相談.....一三六

◇遅くともよい

調査研究.....一四三

◇馬鹿になつて ◇二十三圓から十二圓以下 ◇一つが駄目なら

◇再調三調 ◇心耳心眼

「キング」発行の準備.....一五九

◇十萬から百五十萬まで ◇ズバリとやつた

ビク／＼と眞勇.....一六七

故障が起る.....一七一

回収の困難.....一七三

物を良くする.....一七六

◇五つ以上の強味 ◇五目飯

算盤の採り方.....一八一

◇初めはかう次はしかく ◇無形の利益

衆愚か衆賢か……………	一八七
物がものを言ふ……………	一九一
事業と宣傳……………	一九四
◇ナポレオンも日蓮も……………	
◇ジョン・ワナメーカー……………	
◇宣傳費は誰れの負擔か……………	
勤務時間……………	二〇三
◇興味と張合……………	
◇エヂソン翁……………	
◇理想に燃えて……………	
社内最高の道德……………	二〇一
主人の眼主人の耳……………	二〇四
◇空虚な案……………	
◇封筒と用箋……………	
社員の優遇……………	二〇〇
お互の間柄……………	二〇五

◇こんなものが食へるか……………	
◇此方に向かせる……………	
報告に就いて……………	二〇三
◇有りの儘に……………	
◇誠意の交感……………	
交渉の力……………	二〇六
◇なるべく即答を避ける……………	
◇自分を街る……………	
◇忘れてならぬこと……………	
頼み方と断り方……………	二〇一
頼む時とお禮の時……………	二〇五
頼まれた時の心遣ひ……………	二〇七
総員進め……………	二〇一
年取つた人と若い人……………	二〇五

小言と批評……………二五七

◇自分に同様の缺點がある ◇春の雨と秋の霜

これを楽しむ……………二六三

◇一步先へ

心意氣一つ……………二六八

◇手は無くとも足は無くとも ◇梯子段の下で ◇縮こまれば縮こまる程

◇敵の兜の八幡座

ヒステリー……………二七七

◇恐るべき傳染性 ◇眉間の皺

猫會社……………二八五

◇效果満點(?)の廣告 ◇眞實を掴む

尊き遺産……………二九〇

◇子孫に遺すもの ◇前者のつとめ ◇人生最高の理想へ

皇恩國恩……………二九八

大調和……………三〇三

◇仲をよくする ◇家庭を道場として ◇調和の絶對境

◇目指す理想の光 ◇深遠博大の境地 ◇先づ我れより始めよ

榮えゆく道

野間清治

二十數年前の私

私の前年致十二

斯様な事を申すのもお恥づかしい次第ですが、三十二三歳頃迄の私は、實に放埒極る者でありました。放縱であり、亂暴であり、たゞ磊落不羈、徒らに東洋流の豪傑を氣取つて居りました。一つ政治家にならう、政治家といつてもたゞの政治家ではない、大政治家になつてやらう……自分の力を揣らずして、そんな事のみを夢みて居りました。た

だ無暗に外を飛び廻つて居りました。名家権門に出入して、其れ等の人々の卓見を聴きたい、或は又其れ等の人と議論を上下して見たい、さうして其れ等の人々に認めて貰ひ、一躍大榮進！ といったやうなことで、朝から晩まで家を外にして飛び歩いて居りました。

ところが其の後、色々の事情もあつたのでありますが、是れではいかぬ、こんな浮はついた生活では駄目だと、自分でしみじみ考へ込んだのであります。如何に足を搦粉木にして外を廻り歩いて、自分がつまらない人間であるならば、それは丁度自分のつまらなさを廣告する爲めに、徒らに骨折つて居るやうなものである。こんな事をして居つてはいかぬ。又如何に名家権門に出入しても、又どんな偉い人物に行き會つても、自身の人物が出来て居なければ相手の偉い所が分らぬ……といふやうなことを、色々考へさせられたのであります。

本を讀んでも、人を訪問して人の話を聴いても、自分の知識の程度如何により、力量

の如何によつて、其の得る所が大變違ふ。或る人は五十を得、或る人は四十を得、又或る人は三十を得るといふ風に、その得る所の分量は、各々の人物に比例して違ふのである。先づ以て自分を鍛へ上げることに努力するのが第一だ。こんな浮はついた生活をして居つたのでは、逆もく世の中に立つことは出来ない、それからそれと反省し、強く感ずる所があり、遂に一室に閉ぢ籠つて、専心一意、朝から晩まで、自分を作り上げるのだ、それには自己當面の仕事に没頭する、是れが第一だ、其の間に本當の實學がある、修養道がある、是れに越した事はないと發悟したのであります。たゞもう自分の仕事、目前の急務、それを一心不乱にやる。さうしてしつかりした自己を建設する、同時に事業の基礎をかためる、これが根本であり、第一義であり、一舉兩得であると感じたのであります。

それは私に取つて誠に強烈な感じでありました。それからといふものは一室に閉ぢ籠つて、只管自己當面の仕事に就いて工夫精進するといふ事を始めたのであります。私

としては、これが一生を通じての大なる獲物であつたと、今日でも確くさう信じて居ります。私をかく導いた原因の一つは、帝大の道場で踵の踵を切つた事でありました。今にして思へば、全く私の放埒を直し、私の内省を促す爲めに、神様が下し賜はつた心境の一大轉機でありまして、踵の踵は、神様の特別の思召に依る注意の鞭を受けたのであります。實にこの事を思ひ出す度に有難く思つて、天に謝し、地に謝して居る次第であります。

つまりそれまでは、總べての活動の重點が外部的方面におかれてあつたのが、それから主として、内部的内省的になつたのであります。誰れ彼れを問はず、この内省的になるといふ事は、一生を通じてといはぬまでも、少くとも生涯の中、三年なり五年なり、七年なり十年なり、是非必要の事と存じます。一日の中に於ても少くとも一時間なり二時間なり、潜思熟考の時がなければならぬものと確信致すのであります。釋尊が檀特山に籠つて、深く思念工夫を回らされた所以もそこにあらうかと思はれます。其の他斯の

如き例は澤山あります。先聖先哲、恐らく皆此の潜思熟考のかなり長い時があつたのでありますまいか。

何れが先、何れが後

さて私は二十二年前、斯の如く内省することの必要を痛感致しまして、一室に閉ぢ籠り、一心不亂に手近の事からやり始めました。謂はゆる『徳に入るの門』から始めたといふ考で、最初からやり始めました。やり始めて見ますと、見るもの聞くもの悉くが實にどうも有難い事、とても嬉しい事ばかりで、膝を打つては、これだ、これだ、ああ早く此の事に気がつけば宜かつた、今日はかういふものを獲た、かういふ事を悟つたと、毎日寶を拾ふが如く雀躍するのでありました。此の方面にどうして早く気がつかなかつたのだらう、今までこんな世界があらうとは一向気づかずに過して来たのである。それは考の世界、思念工夫の世界、人間自身の心の世界で、人間の世界の中で、一番

廣大無邊の貴い世界はこれではあるまいかなどとも考へ、かうした毎日が今までとはまるで違つて眞の意義ある生活だと感謝したのでありました。

前に申した毎日々々の細かい獲物、それは澤山あります。一例を申上げるならば、お客様がお見えになつたといふので、先づ火鉢を持つて來ます。次に座蒲團——次にお菓子、次にお茶を差し——それから煙草——といふ順序です。それを見て、どうも變だ、その邊に何か研究すべき餘地があると、首をひねつて見る、氣がつくといふ具合です。此の場合には、先づ以て座蒲團をおすゝめする方が宜い。それは夏と冬に依つて違ひ、お客様に依つても違ひませうが、如何に冬であつても、火鉢を先にして座蒲團が後になるといふのはどうも變だ。それからお茶なりお菓子なりを出すのが、煙草を喫まれるお客様には、成るべく早く煙草を出す方がよいのではないか。それが又、其のお客様——に依つても、仕方が違はねばならぬといったやうな事であります。

そこで物にはどうしても『順序』といふものがある。『先後する所を知れば則ち道に近し』實にこれだ。此の『順序』を知るといふこと、これが道なのだ。碁將棋の上手というても、先手後手、即ち『順序』である。後でやるべき事を先にやつたり、先にやるべき事を後でやつたりしては駄目である。彼の土木業者が『段取は何より大切である、我等の命である。これが間違へば總べては失敗する』と言つて居るが、其の譯もこれでよく分つた、段取といふのはつまり『順序』のことである。實にこれだ。先後する所を知るのが本當に道である。道徳々と大變難しく言ふが、結局、この『順序』もそれではないか。少くとも『順序』は道徳の一大要件ではなからうか。かう考へて見ると、道徳なるものは、そんなに、ぎこちない、窮屈な、面倒臭いものではなく、よき仕方であり、よき態度であり、むしろ融通の利く、固苦しくない、これが本當の道徳の妙諦だといふやうなことに、だん／＼氣が付いて來たのであります。心中大いに勇み立つて參つたのであります。

それまでは道徳々々と言はれても、それは自分には縁遠い事、用なき事、而して又自分には、一寸近寄り難くもあり近寄りたくもない、頑固できざな御隠居さんといった感じであつたのです。それが急にさうでなくなつた。『さうではない、此の自分にも出来るものらしい、寧ろ至つて入り易いものぢやないか。もう占めたものだ。これから入り込めば更に深い處も追々に分つて來るであらう』と、トテモ／＼堪らぬ歡喜でありました。

雨の日は雨の日のやうに

其の後だん／＼感じて參つたのであります。世間一般の人が、『道徳』と申すと、たゞもうそれに縛られてしまつて、時と場所とを考へず、これを固定的なものと思ひ込んで、何時でも、何處でも、古人の言葉通り、或は格言通り、それさへ行へばそれで宜いとばかり考へてゐるが、それは大變な間違ひではなからうか。

謂はゆる道徳なるものは、其の根本精神に於ては、無論一定不變のものでありませうが、其の活用の道は、變化極りないもののやうに考へられて來ました。其の時代に依つて異なるものでもあり、其の國柄に依つて異なるものでもあり、其の場合々に依つて

異なるものでもあり、また、其の人／＼に依つても異なるものであり、其の家／＼に依つても異なるものではないでせうか。例へば、一家に於ても、其の貧しい時、稍々富んで來た時、一々其の適用を異にせねばならぬものではないでせうか。一個人としても、青年の時と壯年老年の時と、其のやり方を違へる必要があるのではありますまいか。

即ち道徳は伸縮あり、變化あり、決して型に倣つたものではありません。其の時、處、位に應じて、一々熟考し、工夫し、ピッタリ合ふやうにしなければならぬもので、それは丁度名工の、材料を利用し活用し、適用する如く致さなければならぬのであります。この融通あり、變化あり、決して型に倣つたものでないところが、特に私の心を喜ばせたので、一層道徳なるものに興味をひかれるやうになり、『やさしくつて面白くつて爲めになる』かういふ道徳をこの世に打ち立てたい、餘り窮屈でない愉快な馬鹿に爲めになる道徳を打ち立てたいなどと、夢のやうな希望まで起つて來たやうな譯でありました。

私の道徳観は斯の如きものです。そこで私の希望するところは、皆様が如何なる人から、どんな話を聴かれようとも——それは道徳についてのみではありませんが、——總べて、それを一旦皆自分の物にして、自分の現在の境遇立場にあてはめて、其の用ひ方、あてはめ方を工夫しなければならず、雨の日は雨の日のやうに、風の日は風の日のやうに、工合よく行ふのでなかつたならば、それは寧ろ或は害になる場合もあるといふことをお考へ願ひたいのであります。

併しなか／＼此れ等の總べての場合々々に於けるあらゆるやり方は、書物に書き著されても無い、それはとても書きおほせるものでもありませんから、それは各人各個の工夫研究に俟つより外致し方がないことで、乃ち事にあたり、人に接して一々考慮し、工夫するといふ事が極めて緊要事となつて来る譯であります。實は是れが又妙味のある處で、だん／＼入り込んで行くと、私が其の當時感じた如く『これだ、これに違ひな

い！』と、まるで矢が的に中り始めて『此のこつだ、此の呼吸だ』と歡喜したと同じ興味を覺えられる事請合と思ふのであります。

何れが重いか

深切な婆やだが

只今二十四歳になる私の長男の恒が赤ん坊の時でありました。冬の事なので、婆やが襠褌を行火で温めてゐた。子供の襠褌を取換へてやらうといふのです。見てゐると、子供を座敷に寝かせ、着物をまくつてお臀の方から襠褌をはづし、お臀の方はそのまゝ、擴げて置いて、こつちの行火から襠褌を取つて来てそれをお臀に當てがふ。どうも變挺子です。婆やとしては折角温めた襠褌が冷めない中にといふことが、一番の心遣ひであるらしいが、其の方に全部氣を取られてしまつて居る。私共から言へば、子供が可愛い、そんなにお臀をまくつて置いて、風邪でも引かされては困るのであります。思ふに、こ

れは前に申述べた『順序』を誤つたといふ事にもなりますが、又一方から見れば、大切な事と比較的大切ならざる事、謂はゆる本末輕重を十分に辨へて居らぬ爲めであつて、知らず識らずの間に方法を誤り、道に外れたことになつたのであります。私はその當時、さうしたやうないろ／＼の考を以て、日々目前に現れ来る群小の事柄に對して、何かと一々工夫を凝らすことに致しました。こんな事から、遅ればせながらだん／＼道の研究に入り込んで行くことが出来たのであります。

それで皆様にも特別にお願ひ致したい。毎日々々の仕事に就いて、本末輕重とか、先後順序とかいふことを必ず念頭において、或は對談にしても、電話にしても、同じ言ふのでも、あの事を先に言つた方がよからうとか、此の事の方を後に言つた方がよからうとか、此處が急所だとか、要點だとか、又手紙を書くにしても、同じ書くなら此の事に力を込めてとか、此處が肝腎の所だとか、此處はそれ程長たらしく言ふ必要はないとか、

一々考慮し工夫すべきもので、如何なる瑣事に就いても十分の御注意を拂つて載きたいと思ふのであります。

かう申す私自身に於ても、今尙始終縮尻つてはまごついて居るのであります。併し全く無關心で居ると、常に此の考を念頭に置いて居るのでは、大變に違ふのであります。それが五年十年となれば非常な違ひが起る。何事に對しても目のつけ方、心の向け方、考の立て方が違つて参り、之が何事にも非常に役立つのであつて、此れ等の修練を積むことが、萬事の根本であらうかと存じます。

廣告をするにしても、物を拵へるにしても、或は私共のやうな新聞雑誌の仕事をするにしても、自分の手許に仕事を溜めて置かないで、寄稿家に依頼すべきものは早くお願ひしてしまふ。さうすれば寄稿家はどん／＼其の時から書き始めて下さる。それを後でといふので積み重ねて置き、又出来た物を直ぐ印刷所に持つて行けば、印刷所で

はどん／＼やり始めてくれるのに、後で一緒にといふので仕事を溜めて置く。さうしてそれ程急を要さない事を一生懸命にやつて居る。これは先手後手の手順を誤つてゐる譯で、能率増進の上からも非常に考へさせられる事でありませぬ。こんな事は皆様の御経験中にも澤山おありのことと思ひます。誠に手順とか力の入れ所とか、其れ等の研究が肝腎要のことでありませぬ。實はこんなことを私は道德だと思ひ始めたのであります。

冷蔵庫の氷

私が先年伊香保へ行つて居た時のことですが、夏の事で、冷蔵庫に氷を入れないければならない。氷はあの邊では榛名湖の氷蔵のものを使つて居ります。それで馬に一駄買ふとか、半駄買ひ取るとかしなければ、態々運んで来ては呉れません。たとへ持つて来て呉れても、値段が非常に高くなります。

或る日、宅に澤山の客があつて、食べる氷も入用なので一駄取りました。冷蔵庫にも

入れ、お客様にもかいて上げたりしました。夕方になつて家内が、「今日、氷が澤山来たやうだが、あれはどうしましたか」無駄に溶かしてしまふのも勿體ないと思つて少年に訊ねますと、「冷蔵庫に入れました」と言ふ。「皆入りましたか」「い、え、皆入りませんから、少し出して置きました」「どれ位」「冷蔵庫に入るだけは入れて、餘りは外に置きました」「さうすると、其の中にあつた魚や煮物などはどうしました」「氷を入れて爲めに外へ出しました」かういふ譯(笑聲)、随分子供のやりさうな事で、私共みんなで大笑ひ致しました。これも申すまでもなく本末輕重に就いての誤りであります。

併しながらよく考へて見ると、私共自身に於ても、始終これに類する失敗があるのであります。併し、こんな事は誰れでも普通の人のやる失敗だ、と言つて安心してはなりません。

『今日の小なる縮尻でも、其の心の根を早く直さないと、他日大失敗の因となるのであ

る。身を滅すかも知れない、家を潰すかも知れない』と深く戒めなければなりません。人並の工夫では人並の事しか出来ない、人並以上の功を收めるには、人並以上の骨折をしなければならぬ。毎日々々、「順序、さうだ」「本末輕重、さうだ」と事毎に人並以上の工夫骨折を致したいものと考へるのであります。

兄弟途を歩む時も、大勢と電車に乗る時も、順です、序です。品物を店へ陳列する場合でも、食膳に食事を運ぶ場合でも順です、序です。同様に何事に就いても本末輕重です。食物が大事か胃の腑が大事か、食物を餘り節約して精力を減らすとしたら損か徳か、毎日々々比較商量です。其の比較商量が順序とか本末とか輕重とか分量とかを決めるものであります、道德の實行になくはならぬ心の働きであります。『時が重いか金が重いか』とか、『嫁として器量が第一か人物が第一か』とか、贈答の場合『何が適當か、どの位がほどくであるか』始終こんな問題が起つて参りますが、其の都度比較商量です。

道徳實行上、此の力の大切な譯も此處にあるのであります。此の力が十分に働かないと、的に中らなかつたり、過ぎたり及ばなかつたり致します。儉約が吝嗇になつたり、藥が毒になつたり、見損ひやいろ／＼仕損じなどをするのであります。

世の中の觀方

尙私が其の當時、つく／＼感じた事があります。それは一生を通じて、誰れ彼れを問はず、大切此の上もない事で、或はこれが立身出世の岐れ路くらゐに考へたことがあります。それは外でもありません、『世の中の觀方』であります。世の中を楽しく観る、美しく観る、善く観るといふ事が極めて大切だといふことであります。私以外の著書にも詳しく書いて置きましたし、こんな事は皆様におかれては既に業に御承知の事と存じますが、私自身に於ては本當に分り始めたのは、三十三歳の頃でした。尤も其の以前も口では言つて居りましたが、沁々身に徹してさう考へたのは、其の頃からであります。

一體知るといふ事にも段階があります。百悉く知つても矢張り知つて居ると言ふのであり、五十しか知らなくても、三十しか知らなくても、或は百中二つ三つしか知つて居なくても、齊しく知つて居ると言ふ。その上人には誰れしも自惚といふものがあるもので、自分では澤山知つて居るやうに思ひ勝ちのものであります。併し多くは本當に知つて居るのではなく、實は其の量に於ても、質に於ても、其の數に於ても、程度に於ても、百中の二三を知つて居るに過ぎない場合があるのであります。謂はゆる皮相の見に満足して居るのであります。本當にさうだと皮から肉を通し、更に骨の髓の髓まで沁み透つてといふのでなければ、眞にこれを知つてゐるとは言へぬのでありませう。

世の中を楽しく観ることの出来ない人は、人と交つても工合が悪い。世の中に立つて何事をしても判断を誤る。その爲めに、かうすれば宜いのに、あゝいふ風にしてしまふ。わざ／＼脇道へ行つてしまふ。實にお氣の毒である。そこで力めて人を善く観る、人の

行ひを善く観る、物を善く観る、總べての相を善く観る、これではなければならぬと感じました。

人を善く観るといふ事が無いと、一寸した事でも怒つてしまふ。悉くが善く見えないとしても、成るべく善い所を、美しい點を餘計に見るといふ事にする。事實、人にはさう何から何まで全部悪いといふ人はない、どんな人でも必ず美點長所があるものです。此の考でない、つまらぬことに怨めしく思つたり、憎らしく考へたり、あの野郎とは口も利くまいとか、この次にはかうして呉れようとか、それほどでもない事で腹を立て時間を潰し、精力を費し、いろ／＼損をします。交際はない人がだん／＼出來て來る。世の中が狭くなり、つまらなくなり、味氣なくなつて來ます。けれども、これは元元自分の考へ方が悪いからなのであります。

これに反して、總べての人は自分の爲めに盡くして呉れる。世の中に自分の爲めにならぬ物は無い筈だと、總べての事を悉く正しく觀、美しく觀、善く觀る、さうすると實に感謝しないでは居られなくなるのであります。だんく世間が廣くなり、明るくなり、總べての事が面白くなつて參ります。さう思つて、よく考へれば考へるほど、萬事萬象、我が一心に存するといふ事に氣がついて來る。畢竟我が一心に依つて我が境遇が出来るのだ、總べては我れの影だ、心が歪めば世の中も歪むのだ、我が一心に依つて世の中が善くも悪くも、楽しくも辛くもなるのだ、といふ點に眼が開けて參ります。さうなれば、雨もよければ風もよい、無論天氣の佳い日は更によいといふ事になるのであります。

曇り後晴れ

何も彼も怨めしい

私が講談社を創めた當時のことです。金策の必要に迫られて、朝の五時頃から出掛けて、東に飛び西に走り、禮を厚うし、情を盡くして、『どうぞ金を貸して下さい』と、四方八方の友人といふ友人を歴訪して頼み込みましたが、なか／＼貸しては呉れませぬ。尤も特別の心友で、金が明いて居るからと言つて持つて來て呉れた人も二三ありましたが、それは深き關係の者で例外であります。

これは曾て聞いた話ですが『何處かへ遊びに行かう、今日は金が無いが、近い中から金が來る、それまで貸して置いて呉れといふやうな時には、時計でも何でも質に入

れて一緒に飲廻つた連中までが、いざ事業の爲めにといふ事になると、中々貸して呉れない。言を左右に託して、どうしても貸して呉れないものだ』全くこの友人の話の通りであると感じた次第です。かうなるとどうも世の中が面白くない。『一體友達など何の役に立つのだ。よく友誼とか友情とか小さい時から飽きる程聞かされて居るが、いざといふ時には一向頼りにならないか』などと、そんな風に段々考へられて來ました。それから、後になつて事業がいくらか目鼻がついて來てからの事でもあります。或る人が『銀行に關係をつければ大變都合がよい、融通もして貰へる』と教へてくれた。『一體どの位あれば取引が出来るものか』と訊いたら、『八百圓もあれば宜からう』といふので、いろ／＼苦心才覚の末、八百圓持つて行つて、取引を開始して貰ふ事にしました。さて一月経てばお蔭を蒙る事が出来るかと思へば、なか／＼さうはいかぬ。二月経つてもいかぬ。三月経つてもいかぬ。四月経つてもまだいかぬ。『どうも銀行も一向駄目ぢやないか、止せばよかつた』などと思つた。又、電話も其の時分工面して架けました。

電話といふものは調法なものだと思つたが、實際はさうでない。一向調法でない。いろいへの督促は、多く電話で受ける。電話がリンと鳴るとビクツとして、『電話など無い方が長閑で宜いなあ』『電話がかゝる度にビクツとして心臓が悪くなるなあ』(笑聲)、といったやうなことで、見るもの聞くもの、友達も親戚も、たゞもう我れにつれないもの、怨めしいものと思ふ。銀行も怨む、電話も恨む、といったやうな次第でした。所が其の後、前申した通り一室に閉ぢ籠つて、我れといふものを深く内省し、萬物萬象たゞ我が一心に存す、總べては我が心からだ、と感じ始めるやうになつてから、友達の有難い事、親戚の有難い事、銀行、電話の有難い事がだん／＼分つて參つたのでありました。丁度その時分、子供時代からの友達、今の文學博士中村孝也君が遊びに來られて、『野間さん、私は此の頃世の中が愉快になりました。友達が深切だといふ事を感じるやうになりました』

と言はれた。同君は御承知の通りえらい學者でありますが、私の方が年長なので、つ

いつまらないお談義を聞かせるのが常でした。此の時も、

『それは世の中が善くなつたのではなく、君が善くなつたのです。君の人物が出来て来たからである云々』

と申したやうな譯でありました。

資格が出来ねば

自分が善くなれば、世の中が美しく楽しく見えるものである。自分の心が出来、人の深切を受けるだけの資格が出来て来ると、人も深切にして呉れる。先づ以て自分が出来なければならぬ。自分が出来て居ないで、他の援助を俟つなどといふ事は、無理な注文である。殊に東京の如き都會生活に於ては、人を救つて上げたいとは誰れしも思つて居るものの、なか／＼それだけの餘裕が無い。金を貸しても必ず返して呉れるといふ人ではなければ、容易に貸す氣にはなれない。返すかどうか分らぬ人には、事情を聞けば同情

はする、出してもやりたいたがなか／＼出す譯には行かない。それでは自分自身が立ち行かない。それほど世智辛いのが東京の生活である。人を怨むべきではない。殊に、自分には愛されても、どうも金には愛されない性で、金に對する信用の無いのも當然である。根本は我れであり我が心である、といふやうなことにだん／＼目覺めて来て、どうしても我れを拵へなければならぬ、我れを築き上げなければならぬ、我れ自身の心を磨くことを、何より先にすべきであると考へついたのであります。

又世間ではよく手蔓があるとか、知人があるとか、あの人は交際が廣いとか申しますが、如何に手蔓があらうと、知人があらうと、交際が廣からうと、自分が出来てゐなければ如何とも仕方がない、眞底からの頼りになるものは何としても自分である。我れを磨き、我れを鍊る、自らを建設することに先づ以て精進しなければならぬ。怨んだり妬んだり、怒つたり憎んだりしたら、其の人はだん／＼縮んでしまひ、萎びてしまふばかりであると痛感したのであります。

これに關聯して思ひ出される事は、何か一つの仕事をしてそれで縮尻つた場合、これが爲めに、泣いたり吠えたり、これに拘泥つたりするやうな人は、もうそれでお終ひである。縮尻つたら縮尻つたで仕方がない。無論反省は必要であるが、これが爲め落膽せず、失望せず、これこそ我が身の爲めに下し給へる神の試練であると、いよく勇氣を出して、再起三起、何遍でも反撥して、起き上り立ち上つて行く。それでこそ、初めてその前途が明るく開け渡るのであります。さういふ人には、失敗も苦難も、悉く自分を磨くものであつて、出世成功の好資料となるのであるが、然らざる人々は、折角の好資料を、悉く無駄にしてしまふのである。實に惜しいことである、勿體ないことである、神の思召を覺らぬ申譯ない次第である。甚だしきは、之を自己破滅の具にしてしまふ者さへあるのであります。

人を嫉み始めたなら、嫉む爲めに又嫉む事が出来てくる。愚痴は愚痴を集め、感謝は感謝

謝を呼ぶものであります。愚痴の如きは、自分の愚痴に止らず、其の愚痴が感染して、一家内悉く愚痴に陥つてしまふ。罵聲怒聲も亦その一人に止らず、一家悉くさういふ風にしてしまふものであります。これは普通の道徳では如何に批判するでせうか。私は矢張り一種の不道徳であると痛切に感じてをります。一家の中に怒聲、罵聲、怨嗟、不平、愚痴、憤懣、そんな事が滿つるやうでは、事業は盛んになるものではありません。何事もうまく参りません。一家の中が平和でなければ、事業は榮えるものではない。能率なども擧らない。一家仲よくして春風駘蕩、和氣藹々、それでこそ初めて總べてのものがうまく行く、それは今更申すまでもありますまい。

忠

恕

眞劍と思ひやり

凡そ事業にしる學問にしる、總べて物事は、唯本で讀んだだけ、人から聞いただけでは役に立ちません。自分で思念し、工夫し、鍊りに鍊つて、これだ、これに違ひない、といふに至つて初めて行へば、グン／＼うまく行くものであります。その鍊りに鍊つて、無我夢中、眞劍になつてやること、それを私は忠と申したい。忠とは中心で、『まごころ』であります。物事に對して我が心力のあらん限りを盡くす、これが忠である。己が事業に對して一心不亂になつてやる、忠です。一社に對して一心不亂になつてやる、忠です。國に對して一心不亂に盡くす、それが忠です。君に對して一心不亂に盡く

忠

恕

す、それが忠です。畢竟するに、懸命、眞劍になつて、我が務めに没頭し精進すること、それが忠です。何事をするにもこれが極めて必要であります。何故に忠でなければならぬかと申しますと、忠でないに進んで人を利し、世を益する事が出来ないのは勿論、忠でなければ成功は覺束ない、若し一つ間違つたとしたら如何でせう、それこそ大變であります。例へば私——此の野間といふ男が、一つ間違つて一敗地に塗れたとしたら如何でせうか。國家に濟まない、社會に濟まない、天下の讀者諸君にすまない、全國の人々に申譯がない、社員にも濟まない、少年社員にも濟まない、親戚、知己、朋友にも、今まで恩顧を受けた人々、直接間接の關係者全部に濟まない、——といふのですから、これは朝から晩まで夢中になり、眞劍にならざるを得ない譯であります。

尙先程申述べたやうな場合に、友達も自分を助けて呉りたいのであるが、結局、自分

にそれだけの力が無いから助けて呉れないのだ。友達は友達で、自己の爲めにせねばならぬ事に追はれて居る。殊に世智辛い東京の生活だから無理はない。むしろ自分がどうにかなつて、友達の力になつて上げたいものであるといふやうにさへ考へる。これが思ひやりであります。成る程、金は貸して呉れなかつたのではあるが、あの時の友達の苦しさを態度、奥へ引込んでいろ／＼相談して呉れたらしい心遣ひ、あの同情深い言葉、それ等を考へて行くと寧ろ氣を揉ませた事が氣の毒にもなり、やがてはこれが感謝の心にもなつて参ります。總べて斯様な心持、思ひやりの心持、これが恕であります。

人類究竟の目的

忠と恕とは畢竟我が心のはたらきの二方面を申すので、全然別なものではない。人に對し物事に對して、我が赤心を盡くすのが忠であり、我が赤心を推し及ぼして、人の上を思ひやるのが恕であります。謂はゆる『夫子の道は忠恕のみ』で、此の忠恕が總て仁で

あり、布施とか奉仕とか申すものも、其の心根に於ては之と大差は無いものと存じます。更に一例を商賣の上から擧げて見ますならば、毎日毎晩夢中になつて自分の商賣に精を籠め、どうにかしてもつとよいものを作りたい、もつと人々の爲めになるものを拵へたい……此の心持で一心不亂になるのが忠であります。同時に又これを買つた人はどう考へるであらう、迷惑を懸けはせぬか、買つた方々に果して自分達が思つてゐるやうに便益を興へて居るかどうか、彼の人が高いといつて居られたが、それにも道理がある、かうまでしてもまだ物が悪いと考へては居られぬだらうか、といふやうに、顧客の心裡をいろ／＼と推想して其の満足を計る……此の心遣ひが恕であると思ひます。

どなたもお考へへの通り、我々人間が、此の世の中に生れて來たといふ意義、即ち人間の眞意義は、人類の爲めに盡くすといふ事である、出來得る限り大勢の爲めに奉仕するといふ事である。換言すれば、我々が死ぬまでの間に少しでも多く、十人よりも二十人、

二十人よりも五十人と、より多くの人々の爲めに盡くすといふことにあると思ひます。多くの人の爲めに、又多くの人と共に、此の世の中を明るくし、美しくし住みよくしたいと考へる。これが仁であります。そこに人類究竟の目的があるのであつて、大奉仕といふも同じ事、慈悲とか愛とか申すのもこれであつて、それ等は皆其の根本に於てこの忠恕に外ならぬものと信じて居ります。

先づ五百圓

二十六七年前の私は金銭を見ること土芥の如しで、金の事をいろ／＼言ふ人は何より大嫌ひで、其の面上に唾でも吐き掛けてやりたい位に思つたものであります。

「野間君、君ももう年輩だ。結婚しなければなるまいから、幾らか金を拵へたらいいらう」

などと言はれると、

「結婚の爲めに金を拵へる？ 馬鹿な事を言つたもんだ、どうもあの人の心事の陋劣さ加減が分らない。あんな人間と交際つてゐると、自分まであんなくだらぬ卑屈な人間になり下るかも知れない」

こんな調子です。

「野間君、五百圓だけ作つて見給へ」

明治三十八九年頃のことですから、今よりは金に値打がありました。

「五百圓作ればもう面白くなる。五百圓出来た時、汚い紙幣を綺麗な紙幣と取り換へて持つて見給へ。其の晩など、魘されて眠れないもんだよ。僕の女房も眠れないで、夜半に何だかしきりに魘されて居つた。「どうしたんだ」と問ふと「いや眠つちや居ませんよ」といつた調子で（笑聲）もう一度見ようかといふので、燈火をつけて、五百圓を勘定し、また紙に包んで、其の上を澁紙で包み、それを更に新聞でくるんで、さうして蒲團の下に敷いて寝た、此の時ぐらゐ愉快なことはなかつた。それからほん／＼金が出来て来た。この五百圓出来てから本當に世の中のことも分つて来た。それまでが苦勞なのだ、君、先づ以て五百圓拵へ給へ、これが出来ての後は萬事萬端の心遣ひが違つて

来るよ。人生の總べての考へ方も眞面目になるよ」

そんな話を聞かされる。下らん事を言つてゐる人間もあるもんだと思つたが、流石に直ぐ反對する譯にも行かぬから「さうしませうかね」とまるで氣の抜けたやうな返事をして居た。併し心中に於ては、何たる愚劣な人間だらう。人間は何の爲めに生きて居るかぐらゐな事を教へてやつて、そのさもしい心根を直してやらうかな、などと考へたものです。

今に於て之を考へると、右の言葉の中には倫理もあり、哲學もあり、經濟もあり、誠に人情味の籠つた深切の訓誡であつた。これがよく分つた時分には、此の先輩は既に此の世を去つて居つて、其の心持の變化を告げ、當時のお禮を申述べること出来ませんでした。

つい先日の事です。かうした私の若い時分の經驗から私共の少年にも一應は金の

話もして置きたい、此の頃の不景氣の狀態も話し、無駄遣ひせぬやうに、進んでは金が無いとたゞ苦しいでは済まされぬ。義理を缺いたり、人に迷惑をかけたたり、心ならずも嘘を言つたり、自然道徳に外れる事にもなる。之等の事も話してやりたいものだ、然し自分に今其の暇がないから社員から話して貰はうと、先般數回講話して貰ひました。ところが、金の事とか無駄遣ひの話となると又かといった調子で、どうも氣乗がしない、眠さうな顔になる。「戦争の話とか英雄談とかいふと、皆偉い熱心なんだが」といふ話であつた。そこで私はこんな事を申した次第です。「あの少年達が四十歳五十歳になると、今度は後輩や自分の子供に、屹度又金は大切だといふ話をして「若い者は金を輕蔑し金の話を聞きたがらず、どうも困つたものだ」といふだらう、世の中はオイタチゴツコだ」と大笑ひしたのであります。

二萬圓の價值

ところが、こんな金に關する話を、その後も人から屢々聽かされるものですから、終ひには、幾分感染して來たものでせう。一圓紙幣を富士山の高さにすると幾らになるとか、カーネギーは其の何倍有つてゐるとか、自分でもだんくこんな事を言ふ様になり、其の當時「一萬圓の價值」といふ演説をした事も記憶して居ります。金が一萬圓あると、其の時分の金利では一ヶ月五十圓になります。自分の取つてゐる俸給は當時四十五圓、「さうすると、自分よりは一萬圓の金の方が餘計な働きをするのかなあ、馬鹿々々しいもんだなあ」などと思つて「一萬圓の價值」を演説したのですが、實は眞に金の値打を知つて居たのではなく、唯人眞似に過ぎなかつたのであります。

兎に角、私に金の値打が分つて来たやうに感じましたのは、その後東京へ出て来てからの事でありませう。東京の人は金といふ事を皆考へて居る。自然さう感じさせるものが、都會生活には多いからでありませう。大阪は一層さうだと聞かされました。「君、金が必要ならば偉くもなれないよ」などといはれても、もう此の時分は半分反對して半分賛成するやうになつて来ました、だん／＼金が心に沁み込んで来たのでせう。「政治家になるにも、やつぱり金かなあ、さういふものかなあ」といつたやうな事で、「一にも金、二にも金、三にも金」とナポレオンがいつたとか、モルトケがいつたとか、誰れが何といつたとか、彼れも何といつて居るとか、だん／＼そんなことを聽かされて、衆口金を鏢すも當らないですが、この感じが深くなつて来ました。併しながら當時貧乏で、借金もあり、毎月高い金利を拂つて居た實狀ですから、なか／＼金など出来るどころではなく、次第に金利が嵩んで借財が殖えるばかりでした。

斯様な時は、誰れしも概して算盤は探らぬものです。此の境地にあつて冷靜に算盤を

探り得る人は、それは餘程偉い人だと思ひますが、減り行く身上、落日の算盤は中々探らぬものらしい。さうして七面鳥の様に、青くなつたり赤くなつたり、焦躁し歎息するのが普通であります。所が、たとへ百圓でも百五十圓でも金が出来、そろ／＼芽が出始めたとなると、パチ／＼算盤を弾き出す。これから何年経つと儲けが一日百圓になる。さうして二十年後にはどうなるといった様に、馬鹿に大きい事まで考へて、頻りに夢の様な算盤まで探る様になります。こゝまで来るともう大丈夫、世の中が愈々面白くなる、氣も晴々と勇み立ち、その日／＼が愉快々々で食べ物も美味しくなります。

兎に角、私に金の値打が分つて来たやうに感じましたのは、その後東京へ出て来てからの事でもあります。東京の人は金といふ事を皆考へて居る。自然さう感じさせるものが、都會生活には多いからでありませう。大阪は一層さうだと聞かされました。「君、金が必要れば偉くもなれないよ」などといはれても、もう此の時は半分反對して半分賛成するやうになつて来ました、だん／＼金が心に沁み込んで来たのでせう。「政治家になるにも、やつぱり金かなあ、さういふものかなあ」といつたやうな事で、「一にも金、二にも金、三にも金」とナポレオンがいつたとか、モルトケがいつたとか、誰れが何といつたとか、彼れも何といつて居るとか、だん／＼そんなことを聽かされて、衆口金を鏢すも當らないですが、この感じが深くなつて来ました。併しながら當時貧乏で、借金もあり、毎月高い金利を拂つて居た實狀ですから、なか／＼金など出来るどころではなく、次第に金利が嵩んで借財が殖えるばかりでした。

斯様な時は、誰れしも概して算盤は採らぬものです。此の境地にあつて冷靜に算盤を

採り得る人は、それは餘程偉い人だと思ひますが、減り行く身上、落日の算盤は中々採らぬものらしい。さうして七面鳥の様に、青くなつたり赤くなつたり、焦躁し歎息するのが普通であります。所が、たとへ百圓でも百五十圓でも金が出来、そろ／＼芽が出始めたとなると、パチ／＼算盤を弾き出す。これから何年経つと儲けが一日百圓になる。さうして二十年後にはどうなるといった様に、馬鹿に大きい事まで考へて、頻りに夢の様な算盤まで採る様になります。こゝまで来るともう大丈夫、世の中が愈々面白くなる、氣も晴々と勇み立ち、その日／＼が愉快々々で食べ物も美味しくなります。

金を融通する力

そこで、私は金が無いから止むを得ず借金をして行く。さうして居るうちに、融通の力、金を融通する力といふものは實にえらいものであると痛感させられるやうになりました。だん／＼多くの人に訊いて見ると、会社の重役などいふ人は、金の融通力のある人が一番重きを成して居るといふやうな話。豊富な資産の有る会社などでは、必ずしもそんなに融通とか遺縁とかいふ事に心を勞しては居りません。これが、これから仕上げなければならぬ時代に於ては、金があればある程、多くの仕事が出来るといふ事にもなるし、遺縁で今此の瀬戸を乗切つて行かねばならぬ境遇にある会社などに於ては、その融通の力ほど重きをなすものはありますまい。

仕事をするのには、苟も大きい仕事をするのには、二十年の仕事をして十年にやつてのけるのには、融通力がなければならぬといふ事を沁々考へさせられます。さてその融通力の根本義はといふと……だん／＼分つて来た。それは『信用』といふ事である、信用の尊さである。それまでの私は人の物は我が物、借りた物は貰つた物、何所までも穿き違つた英雄主義でありました。幼少の頃から、金とか信用とかいふ方面に就いては、家庭に於ても學校に於ても、餘り多く聞かされず、聞く話は、特に胸を衝つ話は、英雄豪傑であり、本を讀んでも其の方の本ばかり讀んで居つた。これは私ばかりではなく、其の當時の青年は概ねこれであつて、其の前の青年はなほ／＼さうでありました。

我が國に於ては昔からこれが大變よいところでもあるが、それにしても金を餘り申し過ぎたのではあるまいか。もう少し金の事を教へた方がよいのではなからうか、そして同時に、金が第一義のものでないといふ事もしつかり知らせ置いて置いた方がよいのではなからうか、などと考へ始め、どうやら年と共に頭が變つて来て、借りたものは必ず返

さなければならぬ。そこに信用があるのだ、融通力の根本があるのだ、とわかつて来て見ると、これは珍しい事でも何でも無い、全く當り前の事、極りきつた事であるのです。私としては其の頃になつてそれをやつと氣がつき始めたので、『資金は有限であるが、信用は無限のものである』とか、『信用を知らずして成功はない』とか、そろ／＼こんなことを申すやうになつたのであります。私の昔を知つて居る友達に『野間が妙に小さく固つて来たせ』などと申したさうであります。

借りたものは返す

「借りたものは必ず返す」それも期限を間違つてはならぬ。十日に返すといつたら、必ず十日に返さなければならぬ。然るに二十日に返して、而も平氣で俺は約束通り済ましたなどと考へて居た。成程金は返したが期限を誤つて居たのである、それを平氣で、約束通りなどと威張つて居たのは大間違ひであつた。たとへ一日遅れてももういけない。一日前に返すことが出来たらそれはそれでもよろしい。二日前でも前ならまあ差支へはない。必ず約束の日より後れてはならぬ、一日遅れたら既に違約である。違約しては先方に迷惑をかける、信用は忽ち失はれる。更に進んで考へれば、金を貸して下さつたことに對して、感謝しなければならぬ筈である。たとへ先方が金貸を商賣とする人で

あつても、之を忘れては相済まぬわけでありませう。

當時私の関係したのは高利貸でした。高利貸の金利は高い——三箇月に二割、三箇月に二割ではあるが、それは當時の私如きものに對しては、そんなに高い方ではない——兎に角自分に貸して呉れたのである。自分は總べての條件を承諾して借りたのである。それを憎むとか、怒るとか、恨むとかいふ法はない。如何に高利貸だといつても、貸して呉れるのは、自分を信用して呉れるからである。自分の依頼を受け入れて呉れるのである。自分を助けて呉れるのである。何所までも感謝して、その約束通りにこれを返さなければならぬ……かう考へて來ますと、若しも私が其のきまり通りに出來ないで、約束に背いたとしたら、それは人を騙した事で、自分の信用は地に墜ちてしまふ。一人を騙せば萬人の信用を失ふ、一人は萬人であり、自分の周囲の總べてである、宇宙全體である、といふので深く自ら戒めました。

最初官吏であつた時代には、月給の二倍とか三倍とか、其の程度しか貸しては呉れません。其の金も色々の名目で差引かれてしまふと、自分の手許に入つて來るのは極めて少くなります。それも初めの中は私の家へ來て、床の間には何がある、箆笥の中には何がありさうだ……と、それは長く経験して居りますから、ジロツと見ると、すぐ分るものと見えます、物的の觀察です。尙又私の平素の生活なり身持なりを知つて居る人に就いて調べるとか、色々難しい事がありました。此方は人的審査です、それで凡そどれ位は貸してもよからうと決める。それが一年二年、だん／＼信用をしてくれるやうになり、深切にしてくれるやうになり、終ひには電話一つで貸してくれるやうにもなつたのであります。

「信用である」「信用が大切である」と信用に氣がついて來たのは仕合せの事でありました。

何としても是れてなければ

然るに「借りたものは返す」この精神でやらないで、信用を失ひ、自分で自分の喉をしめるといつたやうな例が澤山あります。どうしても信用が大切である。信用といふ事から申せば、嘘などはポツチリ言つてもならぬものと、しみじみ感じました。即ち誠でなかつたら、商賣しても絶対に繁昌はしないと確信するやうになりました。そこで前申した通り、先づ以て自己當面の仕事に一意専念する、これが忠です。これでは駄目である。次には世間を善く觀、友達を善く觀、總べてを善く觀る、思ひやりといふ心、恕といふ精神がなかつたら駄目と、かうだん／＼に眼が開けて參つた譯であります。今度は誠でなかつたら斷じて成功はない。それは遅いやうで早い、否でも應でも成功す

る道は誠である。かう考へて來たのであります。忠恕も、誠も、結局は同じやうなものです。特に誠といふこと、誠の大切のことが此のころよく分つて參りました。

世間には道德などに従つて居ては、商賣は出來ないとか、道德々々と言つて居ると、身上がつぶれるとか、さういふことを言ふ人があるやうです。近頃は殊にさういふ人が多くなつて參りました。實業家でも、政治家でも、法律家でも皆同様、道德々々と言つて居ては發展しない、成功しないと考へる者が年々多くなつて來たやうに思はれます。是れこそ大變な思ひ違ひで、私はそれを心配に思つて居ります。どうかして此の風潮に打勝たなければならぬ。總べての者が道德から離れよう／＼とするのを、今度は道德に結びつける運動を致さねばならない、道德を貧乏神の如く誤解して、背を向けて彼方へ／＼と離れて行きたがるのを、福の神だとしてよく分つて、膝をすり寄せ手を合はせて、其の心得違ひをお詫びして、ひたすら道德にお頼りし、お願いするやうに致したい。勞

資の協調よりも、實は道徳との協調が先であります。國際親善よりも、實は道徳との親善が本であります。今日の凡ゆる問題の解決は、總べて此處から入り込まなければ本當でない。不景氣打開も、是れに依らなければ本當のことは出来ぬと確信致して居ります。

學校に於てさへも、修養の講演會といへば入場者が少いさうである。修養とか道徳とかいふものを、自分達の立身出世にかけ離れた、利益にならぬものと考へ違ひして居れるのではないでせうか。これ位成功榮達に、繁榮幸福に益のあるものはない、其の道徳を説くのが修養であり、道徳であるのであります。それを求めないで、與へよといふのは無理である。修養を離れては世の中はいよ／＼曇つて来る、眞暗になつて来る、どうかして修養に、道徳に目覺めて戴きたい。

煙草を喫みながら、菓子を喰べながら、愉快々々で道徳が出来るのであります。私は煙草を喫ふのは道徳でないなどと、堅苦しく申さぬ流儀の道徳を唱へて居るのであります。

して、法律に反いて喫んだり、衛生や經濟を構はず喫んだりすることを氣をつけるだけのものです。芝居を見ながら道徳が出来るので、決して窮屈な堅苦しいものではないのです、芝居も見方で道徳にも不道徳にもなるのであります。私は何が悪いと彼方を咎めず、其の仕方を工夫するのであります。實に面白かつぶりののが、私の信仰して居る道徳なのであります。勿れといふ方は成るべく少くして積極的壯快味たつぶりの道徳なのであります。よせと言ふよりは、やり給へ、かういふ風に大いにやり給へといふ方に力を入れる道徳なのであります。是非天下に此の道徳を擴めたい、私の唱へる道徳は、何處までも分り易くて面白くて、非常に爲めになるのであります。

是非これを以て此の不景氣も打開したい。思想も善導したい。其の本亂れて末治る譯には參りません。各人の思想が亂れては社會が亂れぬ譯には參りません。切に皆様の御共鳴御賛同を戴いて、此の思想の亂れをも正しくして共に俱に御國を明るく、楽しく、美しいものに致したいと熱望致す次第であります。

才
子

若い時には随分縮尻が多い。若い時には、善くない事を善いと思つたり、いろいろ思ひ違ひが多くあるものであります。剣道などでも、最初善いと思つた事で、後に至つて間違ひであつたと氣づく事が少くない。十代で善いと思つた事が、案外間違ひであつたり、二十代で善いと思つた事が、必ずしも善くなかつたり、年と共に自然善い方に近づいては行きませうが、是非、善悪、美醜の判断がなかく、間違ひ易いものであります。例へば、皆様も御承知の剣道で、『お小手はどうした一ツ』などと、グル／＼廻りながら、これ見よがしに見得を切る。あの態度がもうとても眞似したくつて眞似したくつてたまらなかつたものですが、それが後になつて見ると、氣障な、下品な、オツチヨコチ

ヨイの剣道に見えて、武道の精神に適つて居らぬ、あんなことでは到底立派な剣道になどなるものではないと悟るやうになりました。

若い時には、才子といふやうになりたいと思ひました。ハイカラの風をして、東京から地方へやつて来る人を見ると、あゝいふ様子がとてもいゝ、自分も他日はあゝなりたいと、堪らなく憧れたものであります。所が三十歳を越し、三十三、四、五と、年をとるに従つて、才子なるものつまらなさが分つて來ました。謂はゆる才子とは大體小才子をいふのでありませう。眞の才といふものは至つて大切なものである。併しさういふ才は上つ皮になどちらついて居るものではない。才が一寸でも上つ皮に見えて居る中は、寧ろ出世の邪魔、どうかして之を見えなくしなければならぬ。それを皮の下邊りに藏つて置くのでもいかぬ、肉の間、骨の中に、全く見えないやうに押し込んで置くべきであります。才が外にちらつく間は、人の信用は得らるべきものではない。一體才が外に金

齒の如くピカツ／＼とちらつくのは、才を第一として居る證據で、修養の至らざるを示して居る譯であります。才は元より大切なものには相違ありませんが、徳を第二として、才を第一に頼ることは、此の上もない大間違ひで、斷じて大人物にはなれません。才は徳に據つて初めて輝く、悪人の才は其の悪を大ならしむるものであります。謂はゆる才子なるものは其の理を悟らず、徳を忘れてたゞ才にのみ據らんとするので、心ある人は何人も之を警戒するのであります。どうしても徳に發し徳に據る才でなければ、世に害あつて益なきものと言はねばなりません。

人の心、人の品性、人の向上進歩に就いての頭があれば、誰れしも氣がついて参ります。人間には第一何が必要なものに氣がついて参ります。どうしても信用とか、誠とか忠とか、恕とか慈悲とか愛とか……でなければと分つて参ります。之を修め之を行ふ爲めに才は役立つのだと分つて参ります。即ち大才は大切な心の働きて、智仁勇の智と見ても差支へないのであります。然るに小才子は之とは違つて、頭の働きに於ては可成

の力量があるが、前申した誠とか忠とか愛とかいふ方に十分の理解なくして、才の値打のみを過信して居るのでありますから、謂はば低才卑才であります。それが爲めついで間の本能慾、物慾に偏し、私利私慾を思つて義を忘れることにもなるのであります。小才子でありましたも既に才があるのでありますから、目の向け方だけを直せば、それこそどん／＼立派になれるのであります。龍を畫がいて睛を點れないやうなもので、扇の要の所が取れて居る、そこを直しさへすればよいのです。輕重本末の修練が出来て居らぬからで、誠に惜しまれてならぬのであります。

劍道でよく分るのですが、之は恐しい程に感ずることです。うは手の人には一々何も彼も觀破されてしまふ。かうしてあゝしてと、如何に巧に術を用ひ策を働かせても、忽ち見すかされてしまふものであります。小才子の小業も同じことで、一段上の人にはすぐ分る。さすがに眼の前では咎め立てはしませんが『又やつて居るな、あんな小策は止せ

ばよいのに』と、すぐ觀破られるのであります。知らぬは本人ばかりであります。小才子は利口のやうで、案外利口でないのであります。劍道でも少し上になると左様な手は使はず、正しく大きく美しく、地道に／＼と考へるやうになるのであります。

現今、動もすれば此の才子流の年々多きを加ふるが如きを見て、小はその人の爲め、その一家、その社の爲め、大は社會の爲め、國家の爲め、憂慮すべきものと存じまして、此處に一言致した次第であります。

濡れ手で粟

何とかして濡れ手で粟の大儲がしたい、『一攫千金の事はないかなあ』と考へて居る人が天下には随分多いことせう。ところが私も後の後になつてから悟つた事でありませんが、一攫千金などいふ事は滅多に世の中にあるものではない。その一攫千金の如く見えるものも多くはこれ亦苦心慘憺、其の心を鍊り、其の膽を鍛へ、幾多艱難を経ての結果である。今日一日が積つて一月となり、一月が積つて一年になる。雪達磨がゴロリゴロリと轉つて大きくなる如く、總べてのことが累積總和に依るもので、一日々々を堅實に踏みしめて、着々進み行くより外に道はないと、遅ればせながら考へついたのであります。濡れ手で粟や一攫千金がないとあつてはどうもつまらない、がっかりしますが何

とも餘儀なき次第です。その代り今後は眞面目で大仕事の方へ取りかゝるのだとかう考へて、一攫千金とか濡れ手で粟とかいふ方を諦めて來ると、寧ろ此方の方にそれ以上の希望が、理想が湧き起つて來るのであります。人間は何時でも何處かに、行く道、よい優れた善き道が発見されるものだと思ひます。

自分が如何なる所に勤め、如何なる地位に居らうとも、それは出世に大した關係はない。自分は自分の盡くすべきを盡くし、行ふべきを行ひ、さうして毎日努力し工夫することを忘れてはならない。其の努力工夫はいつも同じではいけない。

私は斯様に考へつきました。今日の自分は昨日の自分と少しでも變らなければならぬ。一月後の自分は一月前の自分と、大いに變らなければならぬ。そこに進歩がなければならぬ。謂はゆる日に新たなるものがなければならぬ。かくて進歩の自覺は愈々自分の興味を唆つて行き、高めて行く。さうなればもう何處までも伸びに展びて行くばかりであ

る。我々は是非とも此處まで——この興味が湧き起る所まで行かなければならぬと深く感じたのであります。

一寸あつちが宜いからあつちへ轉じよう、こつちが五圓俸給が多いからこつちへ行かう……結局、鼠が箱の中であつちこつちをガリ／＼嚙つて、一つも孔を明け得ないで死んでしまふのと同じ事、尊い一生を虻蜂捕らずに過してしまひ、何等世の爲め人の爲めにならぬのみか、己れ自身の爲めにもならぬ。井戸を掘るにも、あつちを掘つたり、こつちを掘つたりしないで、こゝはと思ふ見極めをつけて、そのところを掘つて／＼掘り抜いて、いよ／＼深き處に至れば、彌々清冽の水が湧いて盡くるところがない。

一心不亂に我が心の奥の奥まで掘つて行くならば、工夫し研究して行くならば、そこに神様が居て、明らかに此の事はかうしたら宜いとか、あゝしてはいかぬとか知らせて

下さる。我れの本當の精神、神に通ずるの道がこゝに在るので、必ずしもあつちこつち飛び廻るには及ばない。我が心を掘ることが、外國に學ぶよりも肝腎なことであるなどと考へるやうにもなりました。

四周悉く不利と思ふ環境であつても、厭だ／＼と思はるる程の場所であつても、其の環境や場所は、悉く是れ我が人物を造り上げる苗床であり、砥石である。どんな隅つこに居らうと、縁の下に居らうと、何時かは其の人物の眞價は顯れる、顯れずには居らぬ筈である。

一方又これを使ふ側に於ては、よい人に、力ある人に適當の働き場所を與へぬといふ事はない、第一不經濟の話である。庭師が庭を造る場合に、其の樹其の草をそれ／＼適當の所に配置するのと同じやうに、其の人の力量才幹人格によつて、之を尊重して各々其の所を得しめたいといふ考で、常に心を注ぎ、力を致して、よい人はないかと眺め

て居る筈であります。

厭だと思ふ仕事も一心不亂になつてやつて居れば大概好きになり、不適當だと思つた仕事も、工夫を凝らして熱心にやれば、必ず立派に出来、従つて興味も出て來るに違ひない。一概にさう言へぬまでも、適不適の迷ひを生じたる場合は、それを決定する前に、先づ以て多大の忍耐力と堅忍不拔の精神が必要である。

成功不成功は、多くの場合仕事の如何よりも、眞劍如何である。職の如何よりも、工夫の如何である。こゝに目覚めぬ爲め、あたらず有爲の材を抱きながら、浮草の水に漂ふが如く、西に東にさまよひ惑つて、一生を臺なしにしてしまふのは第一國家の不爲めである。

私はだん／＼こんな風な考になり、此の考で一攫千金や、濡れ手で粟の考を壓へつけて參つたのでありますが、それでも時々頭を擡げて參ります。又うんと壓へつ

けてやる、ギユウ〜歴へつけてやる。お蔭でどうやら近頃は、そんな馬鹿々々しい考は、空想は、起らぬやうになりました。

努力と工夫

結局人間に大切なのは努力と工夫であると思ひます。人一倍努力し、人一倍工夫をする。人が一度する時に自分は十度する。人が十分に考慮する時に自分は十二分に考慮する。手足の努力だけではまだ完全とはいへぬ。頭の努力、即ち工夫が大事である。畢竟人間を偉くするのは、この努力と工夫であります。或は努力を眞剣と言つてもよし、工夫を思念思考と言つてもよし、縦横考慮と申してもよいと思ひます。いろ／＼に申しませんが、結局努力と工夫であります。古往今來、偉人とか傑士とか、大成功者といはるる人で、努力工夫をしなかつた人がどこかにあつたてありませうか。

なほ此處で申上げたいのは、努力とか工夫とか申しても、それ等は必ずしも辛い苦しいといふものではない。それがたゞ辛い、苦しいだけのものならば、人情としても、そんな辛いことをするよりも、いつそ是れ位の地位境遇で我慢しよう。食べるに苦勞はなし、着るに不自由はなし、住むに別段これといつて不都合はないのであるから、といったやうな氣にもなりませう。所がやつて／＼やり抜いて見ると、自分がだん／＼進歩することが分る、前人の未だ考へない所を考へ得るやうなことになる。進歩の自覺、それは誠に愉快なもの、眞に是れ位愉快なものはない。他人の氣がつかぬ所に氣が付き、前人の考へなかつた所を考へ出す。是れ位欣快の事はない。かうなるともう面白くともたまらぬことになる。かくして努力も工夫も面白いものだと氣がつく。客觀的に他人から見ると苦勞のやうであるが、主觀的に自分から言へば、もう面白くて／＼、止めんと欲して止め得ない、文字通り寢食をも忘れて、本當にさうです、寢食など思ひも浮かばぬのです、たゞ努力工夫の外に何物もない。さうなると、いよいよ進んで行く、ま

すます面白い。世の中が、どこからどこまでも楽しいものになつて參るのであります。斯の如くして一生懸命やるならば、自分の如きつまらぬ者でも屹度偉い人になれる、大いに世の爲めにも盡くせるぞ……かういふ氣分になつて、英雄我れを距ること遠からず、といつたやうな雄大な意氣が湧いて来る、そこが餘程面白い所であります。

其の進歩の自覺から、毎日々々が愉快といふ處まで来ればもう占めたものです。此の境地に達するまでは随分色々の事に迷つたり、悶えたり、まご／＼するばかりで、四方八方濃霧に閉されて、自分は一體今後どうしたらよいのか、何方へ向つたらよいのか、徒らに駒は勇んでも、行くべき道が見つかからない……ところが何でも構はず、自分の現在の仕事、それに對して、只もう無二無三に努力する、遮二無二工夫する——これが一番よい仕方、間違ひない方法で、かうして居ると人間のことも世間のことも分つて来て、霧がだん／＼晴れて行き、進むべき道が見え始めて来る。よし！ 占めた！ 唯幕地に

此の道を進んで行けば成功の都に達することが出来るのだと、豁然大悟安心立命、たゞ努力工夫だ、これをやつて／＼やり抜いて見たいと、湯に入つても工夫をする、妙案を練るといふやうになる。一案あれば「おい、一寸手帳を持って来い」夜半に眼を醒す、考が胸に浮かぶ、起き上つて手帳にこれを書きつける。道を歩いても考へる、立ち止つては手帳に書きつける。時としては、考へながら歩いて電信柱にぶつかる、といったやうな事にもなるのであります。

夢中になるまで

私の友人で『近松語彙』を著した樋口慶千代君なども、電信柱にぶつつかつたといひます。考へるのが面白いので、歩いてゐても考へる、ついぶつつかるのでせう。私共の少年などが剣道に夢中になると、歩きながらエイヤツとやつて居ります。明治四十三年頃は演説熱が盛んで、路を歩きながら肩を怒らし、拳を振つて、演説しながら通り

過ぎる學生諸君を見ることになりました。學問でも藝事でも、實際の仕事でもこれから先の伸び方は頗る早い。それまでの五倍十倍、驚くべき長足の進歩です。併し伸びるに肝腎な事がある。それは「工夫」であります。工夫をしなければ――頭を働かせなければ、折角の努力が功を奏さない。十年一日の如しといふ碁打などが澤山あります。十年もやるけれども一向進まない。剣道でも私共が見て、「どうしてあの人は一向進まぬであらう、熱心が足りないのぢやないか」と訊きますと、「いや、非常に熱心なんです、どうも一向工夫しないやうです」と言ふ。工夫しなければ、幾らやつても進歩は遅い。みだりに數だけ重ねても駄目のやうであります。

これは少々餘談になりますが、碁打の話で思ひ出しました。此の一局が自分の事業である、自分の一生であるといふ積りでやつて見ると、色々発見される所があるものです。私が二十年前碁をやつた時、或る局面に對してこつちの隅をこれだけ取ればもう勝つ

て居る、がそれではまだ不満足、これをも併せて一緒に取らずんばといふので、遂には取り損つて大きい負けになつた事があります。そこで考へました。自分の事業も一生も全くこれと同様だ。自分は要するに、猪突猛進の所に大なる缺點がある、といったやうな事を發見し、それが普通の場合と違ひ、自分の一生と思つてやつて負けたのですから、身體がふる／＼ツとしました。總身粟を生ずるといつたやうな感じでした。これは大變な事だ、碁でよかつたけれども、これが實際だつたらと思ふと、本當に慄然たらざるを得なかつたのであります。

そんな工合で、此の局面に依つて自分の長所と短所を、一つ／＼自分で考察して見ようといふので、一石々に念を入れて打ち、其の上先生に其の批評を訊くと、自分の長所短所悉くが、其のまゝ歴々と局面に描き出される、恐しいほど明らかに描き出される事を知つたのであります。非常に参考になる、自分を知る上に大變役に立つものであります。私共は自分を拵へ上げる爲めに、いろ／＼工夫して『本當の自分』を知りたい、

『自分の眞の姿』を認めたい、それには自分のした仕事、自分の遊戯、自分の成すことすること總べてを、始終吟味することに致したい。それ等のもの總べては自分を映し出す鏡であります。何事でもやつたら反省し、爲たら考察する。此の工夫研究こそ、見るもの聞くものを一段と値打つけるものであります。経験の尊さは、其の中に注がれた工夫研究に一番關係することを感しました。

何をやつても、其の人の長所短所が現れるものであります。碁、將棋、斯様な事にも其の人となりが見れる、眞に恐しいもので、ごまかしや鍍金は駄目なもの、殊更に外觀を作つて、俄に自分を立派に見せようとしても無駄な骨折であつて、何處までも根本が大切、根本に工夫をすること、先づ以て心の向上、自己の改造に工夫を致すことが肝腎であり、同時にまた自己當面の仕事に工夫を凝らすことが緊要であります。更に進んでは人間の最大目的、人生の最高理想を實現するには如何にすべきか、等の問題に工夫を

疑らすことにもなります。これ等のことが、どうやらかうやら分り始めて来ると、自己の云爲行動に確乎たる信念が裏付けられて来る譯です。一々が『それは人間の目的に當て嵌めてどうであらう』とか、『人生の理想に照らして見て、どんなものだらう』とか、さういふ考へ方になる。かうなれば自然親の恩も國の恩も、社會民衆の恩もだん／＼分つて来て、今までの浅い弱い考とは表面同じやうに見えても、底力が大分違ふ。考の總べてが、思想の總べてが、洵に根柢のある確かりしたものである所以であります。

人を得る

よく文章は人格だと申しますが、文章のみならず、總べての仕事は人格の反映で、其の人が善ければ其の仕事も善く、其の人が悪ければ其の仕事も悪い。其の人物が向上すればそれにつれて仕事も向上する。其の人物が墮落すれば、仕事も亦墮落する。それ故に一つの店を持ち、一つの會社を持った場合、これを構成する内部の人々を善くすることとが如何に大切であるかが分ります。

人間が本位である、何處までも人物が基礎であります。苟も事を成さんとする者は、皆善い人を見つつけよう、賢い人を求めようとして、耳を長くし、眼を皿のやうにして、孜孜汲々、『昔周公が一沐に三度其の髪を握り、一飯に三度其の哺を吐いてまで賢人を

迎へた』あの氣持で、善い人はないか、是非善い人を求めたいと努力すべきでありま
す。人を求める、善き人を探し求める、これが事業に於ても第一の要點急所であつて、
繁榮の要訣、實に此處にありと申しても差支へはない。

かういふ考から、だん／＼善い人に入社して貰ふことに精々努力するのですが、たと
へ善い人が見つかつて、其の人が入つて呉れるか否かは、こちらの如何にもよること
で、自分に、自分の店に、自分の社に、つまりこちらの方に相當の資格力量が出来て居
ないと、來ては貰へない。それ故矢張り此處でも先づ自分を良くし、それから善い人に
來て戴く、これが普通の順序と思ふのであります。

初めは仕方がないから、比較的善い人を見立てて來て貰ふやうにする。そして此方を
良くして、更により善い人に来て貰ふ。かうするより外に道はない。其の中に、だんだ
ん自分の方が良くなり力がつくに随つて、人を求める事もだん／＼樂になる。人生の事

總べて火を燃すが如しで、初めは濕つばいから火が付きにくいやうですが、一旦燃え附
けばだん／＼盛んに燃え上る。それと同じく漸次、善い人が社内に多くなつて來れば、
店や社は自然と立派なものになり、社内の仕事もそれ／＼光つて參ります。

お互に氣持よく

部屋の仕切を除つて

それでは善い人ばかり入つたら、それで店や社が良くなるかといふと、さうばかりも行かぬ。それ等の人々の融和、即ち仲よくするといふことが肝腎であります。『和』といふことに就いて、考へれば考へる程、大事なことだと氣がつくのでありまして、私の他の著書の到る處に熱心に申述べて置きました。現代の病氣の第一が、不和争鬭のやうに存せられますので、世の中を明るくするには先づ此の點だと、切りに各方面の『和』を提唱致して居るのであります。

さて此の『和』のこと——仲よくするといふことですが、これに就いて私は社を建ててから三年の間は、特にいろいろ工夫したのであります。あれやこれやといろ／＼の方法を探つて、社内仲よくといふ事を計つたのであります。例へば部屋が違つただけでも、なか／＼仲よく行かぬものですから、部屋の仕切など出来るだけ取拂つて仕事をやるやうにするとか、併しさうばかりは行かないので、たとへ部屋が異なつて居ても、部屋部屋で睨み合ふやうなことがないやうにしたい。又、自分の仕事は自分がやる、他人のお世話にはならぬといふ考は結構ですが、若し其の人の擔任事項に人が手出しをすると、『要らぬ世話をするな、君は君の事をやり給へ、僕の仕事に容喩する必要はない』と怒るやうなことも成るべく無いやうにしたい。そんな狭い考が、よく『和』を傷つけるものであります。それやこれやいろ／＼研究し、何事につけても『和』を破ることなく、心を一にし、力を協せてやつて貰ふやうにと、工夫を凝らしたのであります。全く『和』がなければ天下何事も出来ない、私は是れには強い／＼信念を持つて居るのであります。

上の人下の人

上の人(ひと)が善(よ)いと自然働(じぜんたく)き甲斐(がひ)がある。一同張合(どうちやうがひ)がつく、活潑潑地(くわつぱくぱくち)の活動(くわつどう)が始(はじ)まる。人々(ひとびと)の活動(くわつどう)を増大(ぞうだい)する行爲(かうゐ)は店(みせ)の爲(ため)め社(しゃ)の爲(ため)め、延(ひ)いては社會(しゃかい)の爲(ため)め國家(こくか)の爲(ため)めでもありまして、意義深(いぎふか)いもの(もの)と考(かん)へます。一方懶(ほうなま)けるも勉(つと)めるも一向變(かうかは)らない位(くら)つまらぬもの(もの)はありません。自然不(じぜんふ)平(へい)が起(お)る、いろ／＼争(あ)ひが起(お)るやうにもなるのであります。

上の係長(かゝりちやう)が死(し)ななければ、自分(じぶん)は何時(いつ)まで經(た)つても係長(かゝりちやう)にはなれないとか、先輩(せんぱい)が辭(や)めなければ、其(そ)の椅子(いす)に据(す)われないなどと、まさかそんな事(こと)を考(かん)へる人(ひと)もありません。最(も)も親(した)しかるべき管(は)の先輩(せんぱい)同僚(どうりやう)を、まるで自分(じぶん)の行手(ゆく)を塞(ふさ)いで居(ゐ)る邪魔者(じゃまもの)扱(あつか)ひにする様(やう)な事(こと)は、それは天(てん)を見(み)ないで人(ひと)を相手(あひて)にする、低(ひく)いつまらぬ考(かん)へ方(かた)である。總(す)べての人(ひと)が天(てん)上(じやう)を望(のぞ)んで、幾(いく)らでも昇進(しょうしん)榮達(えいたつ)が出來(で)る、下(した)に居(ゐ)て上(うへ)に居(ゐ)る人(ひと)よりも尊敬(そんけい)さ

れることも出來(で)る。常(つね)に朗(は)らかな氣持(きもち)で仕事(しごと)に一意精進(いしやうしん)する様(やう)であれば、同僚間(どうりやうかん)も皆和氣(みなわき)藹藹(あいあい)として、どん／＼成績(せいせき)も擧(あ)げて行くことにもなる。

私が小學校(せうがくがう)に勤(つと)めて居(ゐ)つた時(とき)、こんな事(こと)を考(かん)へたことがありました。『出世(しゅつせ)の近道(ちかみち)は自分(じぶん)の上(うへ)の人(ひと)をドン／＼進(すす)める様(やう)にする、自分(じぶん)を空(く)しくして上(うへ)の人(ひと)を押進(おしすす)める様(やう)にする、さうすれば如何(いか)したつて自分(じぶん)もついて進(すす)むに定(さ)めてある。此(こ)のやり方(かた)は、上(うへ)の人(ひと)も喜(よろこ)び下(した)の人(ひと)も喜(よろこ)ぶ、他(ほか)の人(ひと)も感心(かんしん)する、而(しか)して自分(じぶん)の昇進(しょうしん)も大分(だいぶ)早目(はやめ)に行く筈(はず)になる。始終(しじう)心が朗(は)かで、人望(じんぼう)も増大(ぞうだい)するだらう、之(これ)に限(か)るわい』と考(かん)へた事(こと)がありました。友達(ともだち)に話(はな)をすると、僕(ぼく)もそんなことを考(かん)へて居(ゐ)つた。此(こ)の陰謀(いんぼう)は漏(も)れてもやましいもの(もの)ではない、一緒(いっしょ)になつて此(こ)の方法(はうほう)で今後(こんご)やつて見(み)ようではないか、いつそ同志(どうし)を募(も)つてやらうかなど、語(かた)り合(あ)つた事(こと)がありますが、今日(こんにち)になつて、此(こ)の考(かん)を吟味(ぎんみ)して見(み)ると、之(これ)は案(あん)外(がい)よい方法(はうほう)であつたと自分(じぶん)ながら感服(かんぷく)した譯(わけ)であります。たゞ、功利的(こうりてき)な低(ひく)い考(かん)から

出發した點が面白くないですが、其のやり方は己れ立たんと欲して先づ人を立てることであり、力めて人の美を濟すことであつて、滿更悪いやり方でもなかつたと思ふのであります。

三五會

こんな事が幾分かでも御参考になりませうか。私共の社に、三五會といふ會があります。大正五年五月五日の創立、五が三つ重なるので三五會と名づけたもので、講談社全體の會であります。此の會では、或は演説、或は批評、或は討論などをやり、其の後で唄を歌ふ、唄が出来なければ講談、落語、浪花節、手品、アホダラ經、倒立、いろいろやります。

初めの中は『私は出来ませぬ』『私は唄は駄目です』などと斷りをいふ人が随分ありました。『出来ない人はお辭儀をすることにします』といふと、仕方なしにお辭儀をしたも

のですが、終ひには『下手も上手もない、兄弟の間で自分の力量以上に見せようといふ様な上邊を飾る心持があるから、人の前へ行つて話をせよと言はれても何も出来ないのだ、そんな見得を棄ててしまはなければいけない。さうすれば一向平氣ぢやないか、同じ仲間だから縮尻つてもよいではないか』といふやうな譯で、だんくやつて行く中に、奇體なものです、どうやら話振も上手になり、會が好きになり、皆がその意見なり、感想なりを發表して、互に大いに鍊り合ひ磨き合ふといふことにもなつて、自然興味もついて参り、お互同志の性格も知り合ふやうになりました。

交際つて見ると悪い人といふものはないもので、尖つた顔が圓い顔に見えて来る。朝夕顔を合はせるのも楽しいといふやうな事にもなり、これが又仲よくなることに大變役に立ちました。一人が唄を歌ふと、皆が手を拍つてこれに和する。八木節が出る、磯節が出る、おばこ節、木曾節、まるで一家族の親しみ、本當に渾然一體の境地です。平素鹿爪らしい親しみ難い人でも、一度其の人の下手な唄を聞くと、急に懐かし味も加るとい

ふやうな事にもなつたり、お互の間に蟠りがなくなり、温い血が通つて来て、日増に打解け合ひ、仕事の上で、自分の方が忙しい場合、手傳つて呉れと頼めば『よし来た、やらう』といふやうな情合にもなつたのであります。

上の人と下の人、縦も横も、全く親子の如く兄弟の如くありたいものである。どんなに骨は折れても『お互に氣持よく』といふ事は、極めて大切なことで、之が繁榮の根柢を爲すものであります。一家庭でも、一店でも、一村でも、一市でも、出來得る限り『和』を尊ぶ精神を喚び起し、社會全體仲よくなるやう、争ひ事のなくなるやう特に今の世相を觀てお互大いに力を致したいと思ふのであります。

四つの鍊磨

一體人物を築き上げるには、どんな道筋を辿つたら宜いのであらうか。王陽明は『事上磨鍊』といふことを言つて居りますが、その後婦人俱樂部誌上で麻生正藏氏のお説を拜見して、一層このことに感服し、私は私の事業の實際上から割り出して、次の四個の鍊磨を人間修養上の要訣として、社内にも大いに唱道して居ります。それは、書上鍊磨、事上鍊磨、人上鍊磨、天上鍊磨の四つであります。

書上鍊磨と事上鍊磨

書上鍊磨とは、書物の上で鍊磨すること。これは主として學校などでやる、本を読む

事でありませぬ。鉄磨といふからには、たゞ書物を頭の中に堆積するのではない。讀んだ事を頭で練る、謂はゆる『學んで思ふ』のであり、『思うて學ぶ』のであります。主として書物を頼りとする鍊磨であります。

事上鍊磨とは、實際の仕事に當つて鍊磨すること。前者よりも此の方が一段大切のやうに私には思はれます。私共の少年で申しましても、堆肥を拵へさせる。東京の眞中で、畑などを拵へて置くのは馬鹿々々しいやうですが、ごく小さい眞似事のやうな畑を拵へて堆肥を作り、これを足で踏ませます。穢い話ですが、少し暖くなつて來ると、煙が立つて來て、穢い、臭い。それを穢い臭いと思つてはいかぬのです。だん／＼やる中に、穢いといふ氣がなくなり、臭いのが臭いなくなる。そこまで此の鍊磨をやります。又は、たきを掛けさせる、雑巾を掛けさせる、庭の掃除をさせる、掃除の仕方も色々あります。湯殿の火を燃させる、燃し方も色々あります。其の中に成程といふことが自然解

る。背中を流させる、流し方にも色々ある、それを自分で種々考へさせます。教へられる部分より、自分で工夫し研究する部分が一層値打があるので、自發自得を貴しとして居ります。つまりこんな工合にして、事に當り、物に接し、自ら考へ、自ら苦しみ、自ら工夫し、自ら悟る、つまり體驗です。體驗々々、そしてどん／＼人物が進んで參ります。これが事上鍊磨であります。

人上鍊磨と天上鍊磨

それから人上鍊磨。人は人の間に生活して居るのでから、人との交際ひ方、これが至つて大切であります。これは又なか／＼容易ならぬもので、親に事ふるの道、夫婦の道——夫婦といふものは仲よくあつて然るべきものであるが、それがなか／＼仲よく出來ない。併し夫婦間が仲よく行かなかつたら、そんな人は出世が出來よう筈がありません。兄弟が仲よくならないで、世の中の人と仲よくなれる道理はありません。一家の中

で相當の人望が無くて、天下の人望が得られる譯はないのであります。

家庭内のいろ／＼の躰、お互が幼少の頃から、毎日いろ／＼家庭で薫育を受けました
が、あれが家庭に於ける人上錬磨です。家庭の事などは、一寸考へれば何でもないやう
ですが、實は重大な意義のあるもので、神様が、世間へ出る準備の萬徳を覺え習はせる
爲めに、我々に『家庭』を與へられたものとさへ感ぜられるのであります。家庭は全く
準備學校で、此處に於て總べての錬磨、特に人上錬磨が最もよく修得されねばならぬこ
とと思ひます。親子兄弟夫婦其他の人上錬磨、坐作應對、種々様々の事上錬磨が、家
庭に在つて工合よく行はれるので、家庭ぐらゐ人を造るに大切なところは無いのであり
ます、然るに今日學校に主を置いて、此の家庭に於ける至つて大切な教化薫育が、昨
今非常に疎かになつて參つて居る、何とも遺憾至極の事であります。

更に又社會に於ての人上錬磨があります。世間の人々との交際ひ、同僚との調和、目
上の人に對する道、部下を率ゐる道、これが亦容易ではありません。事業家でいへば、
お得意に對する道、取引先に對する道、従業員に對する道、一々枚舉に違ありませんが、
畢竟、人間處世の大部分は、實に此の人上錬磨にありといつても宜しいでせう。俗に、
『人に揉まれる』と言ふのもこれでありませう。『他人の飯を喰はねば役に立たぬ』などと
言ふのも、大部分は此の意味であると思ひます。この人上錬磨によつて、だん／＼人物
が磨かれ、立派になつて行くのであります。

それにしても、其の積りでやるのとやらないのでは、大變な相違であります。學問
はあつても、人上錬磨が十分出來て居ないと、立身出世は難しい。唯一つの缺點の爲め
に、百の長所があつても榮達が出來ぬ事がある。誠に惜しいと思はれるやうな人が澤山
あります。學問は乏しくとも、人物が鍊れて磨かれて居れば、出世も出來、榮達も出來

ることと思ひます。

それから天上鍊磨。これは天、自然、神、佛などに關する事でありませう。木を見ても、草を見ても、其の一本一草の間に幽玄なる天理天則が窺はれる。或は天地間の運行にしてもさうであります。此の邊に目が注がれ、心が向けられて一々其の間から天理天則が窺はれて來ると、これに背いたら、自然の法則、天理天則に悖つたら、人間總べての事は駄目である。といふことも初めて能く悟れて參り、それから『仁』であるとか、『愛』であるとか、『和』であるとか、又『中和を致して天地位し、萬物育す』などといふ言葉があります。其の道理もよく解つて參ります。もう總べてが天理天則であると思ふと、天を畏れて己れを慎むといふ所まで入り込んで來ます。自然の理法の嚴正なる事も、神といひ、佛といふ眞の意義も、前に申した『事業は畢竟道德である』といふやうな事も、天上鍊磨の結果、一層深刻なる感じ、根柢の深い悟りとなるのであります。文學も

藝術も、哲學も宗教も、よく分つて來ることと思ひます。

凡そ人間が一塵の者に成るまでには、深淺こそあれ、兎に角、此の四つのものに依つて鍊磨されなければなりません。それは必ずしも劃然と離れ々々のものではなく、四個の鍊磨が、交入り交つて行はれるものであります。例へば使ひ歩きをする、口上を述べる、或は書面を書く、電話をかける、此れ等は事上鍊磨であり、又人上鍊磨でもあります。あつちへ行つて人に會ひ、こつちへ來ては仕事をする。或は算盤を弾いて居る間に、暇があれば本を見る。或は又進んで事を行ひ、退いて黙考し、書物に就いて稽へ、先輩に就いて質す。出頭没頭、此の間に書上、事上、人上、天上、各鍊磨が行はれる。それが交り我が體を鍊り、我が心を磨いて、こゝに人間が出來上るのであります。

社内教育

既に幾度も申しましたが、總べて事業は人が本である。其の意味から、社内、店内の教育といふことは、頗る重大なものだと思つて居ります。社内、店内の教育が行はれて居らぬ所は、發展がないといつても差支へない。それ故どうしても社内、店内の教育を十分に致さねばならぬことと存じます。初めは一寸難しい、かなり面倒なものです、是非奮發して、店といふ店、社といふ社に、盛んに教育が行はれることを、私は希望して止みません。假令一日の中に二時間三時間費しても、それは他日必ず報いらるもので、厭な言葉遣ひですが、外國でも投資の第一は人物投資であると申して居ります。社會國家の上から考へても、自分の店なり社なりを善くするといふことが、何より大事の

ことで、是れがよく行けば、社會の淨化も、國家の繁榮も達し得られることと信ずるのであります。

抑々一家に家風がある如く、一店一社には、皆それ／＼獨特の社風、店風といふものがある。それ故事業の秘訣とか繁榮の方法とか言つても、それを其の儘では自分の店へは持つて來られない。一々自分の店に適するやうに直さなければならぬのであります。外國でかうだからといつて、日本に其の儘直ぐ持つて參つても仕方がない。それを直し直して、日本にピッタリ當て嵌るやうに、適切なるものに仕立て變へなければならぬ。これは宗教でも教育でも何でもさうです。其の國情に照らし、其の時代に鑑み、更に其の日本的に出來たものを地方的に直し、地方的に出來たものを我が社、我が店、我が家の仕方に直さねばならぬ。ですから其の儘そつくり行へるといふものは、先づ無い筈と考へる事が大切です。此の意味から言つても、其の社、其の店の獨特の教育が、非常に

大切であると信ずるのであります。

ところがこゝに困る事は、俺は大學を卒業して来た、或は他で經驗をして来た、俺達は今更教育を受ける年齢でもない、『自分はもう大丈夫だ、結構一人でやつて行ける』——さういつた考を、もう二十五歳以上三十歳になると、大概持つものです。これも無理はないことでもあります、そこをさうは考へず『一生が稽古、自分に足らぬ所が多い、尙十分教育して貰ひたい』と、かう考へて貰ひたい。こんな謙虚な態度を持ち、其の志のいよく、高きを思はせる程の人は至つて少い。お天狗は行き止りであると、お互大いに戒めたいものであります。

一人の及ぼす所

さすがは本山さん

大阪毎日新聞の本山社長の事について、人から聞いた話があります。本山社長に使はれて居る一人の社員がありました。それはなかく手腕家で、恐らく人の十時間の仕事を五時間四時間でやつてしまふ。又、他の人の氣づき得ないやうな優れた意見を持つて居る。さういふ才幹力量の優れた人であるけれども、こんな人に得て有り勝ちな、出勤が不定である。居るかと思ふと思ふと居ない、今日はあの人にかういふ事を頼まうと思つても、出勤して居ない。そんな譯で出勤率は普通の人の半分にも足りない。ところで、本山社長は此の社員に對してどうされたかといふと、どうも他の人のやうに優遇しない。そこ

で多くの社員が、『あの男は實にどうも働きがあるのだが、社長はどうして優遇しないのか知らん』と、不思議に思つて、或る時内々これを訊ねて見た人があつた。

人聞きですから、果して此の通りであるかどうか、兎に角、本山社長は、

『優れた人といふことは私も認めて居ります。認めては居りますが、どうもあの人は頼りになりません。かういふ事をお願ひしようと思つても出社して居ない。これでは困ります。それが一つ。又、あゝいふ人が居りますと、人には大概自惚がありますから、俺も働きのある方だから、この位はずばらをして宜いだらうといふので、だん／＼他の人の勤め振りにまで影響する。大勢の人の能率を、其の人一人に依つて一割引、二割引にするといふことにもなる。それも考へなければなりません。それ等を考へると、あの人は本社に於て優遇したい人だが、どうも優遇出来難い側の人と言はねばなりません。』との意味を洩らされたさうであります。

一つの社、一つの店に於て、其の一人の及ぼす所の影響が、如何なるものであるかが此の話によつてもよく知られることと思ひます。私も全く同感であります。私共でも無論、才幹力量を尊びますが、更にそれ以上、誠實勤勉を尊重致して居ります。

一人一社を興亡す

また、印刷所に就いて申すならば、其の外交員の如何で、其の印刷所は良い印刷所であるにも拘はらず、そこに依頼したくなる事もあります。其の反對に左程でない印刷所でも、そこに良い外交の人、熱心な、深切な人が居る爲めに、其の印刷所に仕事を頼みたくなるといふ事もあります。又保険を勧められた場合などでも同じ事で、外交員が、幾人もく代る／＼數年間勧誘に來られたに拘はらず、決して加入せず斷つてばかり居たのに、今度來た外交員の態度なり熱情なりに感じ、更に其の話に依つて其の會社に對する信用が高まり、つい加入してしまふといった例は少くありません。現に私

にも此の経験があるのであります。其の人一人が、其の社の面目、其の店の榮辱に關係する事の甚大なるは、寧ろ想像以上であります。

まだ一青年に過ぎない一人の息子の爲めに、其の店の信用が落ち、其の店が立ち行かなくなつたといふ事もあります。これは私の知つて居る紙屋さんから聞いた話ですが、取引先の或る店の息子が道樂者なので、當主は立派な人であるにも拘はらず、「息子さんがあれでは、結局あの店の將來はどうなるか分らない」といふので紙を貸さない、貸すにしても僅しか貸さない、他の紙屋さんも亦同様である、こんな實例さへあります。即ち其の店の息子の將來の働き如何が、其の店の盛衰に大關係あることは申すまでもありませんが、まだ若年の一子息の現在の身持を見て、其の店の將來を豫斷し、今直ちにかくまで其の店の信用にひびき、其の失墜の原因とまでなるものかと、其の當時私の胸を強く衝いたのであります。實に一人一社を興し、一人一社を亡す。それは世間の廣

い方々におかれては、随分思ひ當られる向があらうかと存じます。

上からも下からも

一社に於きましても、一店に於きましても、大體、上から下を感化する、さうして一社一店を良くする、といふのが普通であり、順當であります。ところが下から上を感化することも出来るものです。これは可なり大切な事ではありますが、それを私は初めの中、つい疎かにして居りました。例へば、茲に立派な給仕なり小役員なりがあつて、社員と共に働いて居るとします。此の場合に、其の給仕なり小役員なりの誠實なる働きぶりに依つて、却つて社員の方が、給仕なり小役員なりに對して恥づかしくなり、だんく感化され、立派になつて行くといふやうなことも事實あつたのであります。

一人の立派な人の存在は、一店一社を向上させ發展させ立派にする原動力である。

上に其の人が居れば尙更結構な事であります。其の人の働きで、随分大勢を善化し善導して、一社内を立派にして貰へるのでありますが、たとへ給仕であつても小店員であつても、下にも立派な人が是非欲しいものと思ひます。『我れは年僅かに十八歳であるが、この十八歳の我れ一人を以て、この一社を、この一店を立派に見せる』といふやうな人を得たいものであります。其の志だにあるならば、其の人物さへ立派であるならば、年は若くとも、地位は低くとも、自然に他を誘導し、周囲を薫化することが出来るのであります。即ち上が下を感化すると同時に、下が上を感化することも出来るのであります。

事業の繁榮は、店内社内の教育力に大關係ありとすれば、何としても一店一社を一つの『修養の道場』として、いろ／＼の方法で人を良くする事に常に心を用ひ、努力を拂はねばなりません。是非々々畑もよく種もよく手入もよくと切望致す次第であります。

頭の働き

人間は無論手足の働きも必要ではあるが、頭を働かせるといふことは一層必要である。私が食事をして、それからこれを片付けて呉れと少年に頼む。ところが、全部完全に片附けるといふ少年は少い。これは私の教へ方が下手なせりもありませんが、兎に角これ位のことでもなか／＼完全に行かぬものです。皿が一つ残つてゐるとか、何をまだ片附けないとか、片附けるだけは片附けても、その次に食卓を拭くといふところまでは気がつかない。よし拭いたにしても、端の細かい所まで念を入れる者は少い。序に横側までといふ少年は滅多にない。つまり頭が隅から隅まで一から十までは働かぬものであります。頭は澤山ありますが、中々一を聞いて二を知り、三を知るやうな頭、エヘン炭

式の頭が少い、お互全く修養大事と思ふのであります。

勝手で葱を切るにしても、大根を切るにしても、種々様々の切り方がある。頭を働かせずに手だけで切つて手まで切つて居る人もある(笑聲)。さういふ風に手足だけを働かして一生を過す人があります。尤も、手足の働きを特に必要とする仕事もあるにはあります。何が、何としても頭であります。考へる力です。それを用ひずに一生を過してしまふことは、誠に遺憾の上なきことと思ひます。職業によつても違ひませうが、何れにしても出来るだけ頭を使ひたい、考へる力を十分に發揮したいと思ひます。講談で、よく十人力だの、二十人力だのと申しますが、頭を使ふと百人力、千人力、それ以上も出来るのであります。それ故小さい事から大きい事まで、毎日頭を使つて、考へる力を磨き磨いて行きたいと思ふのであります。

言ひ換へると、人間手足ばかり働かせるやうなことでは大きな仕事は出来ぬ。頭である、更に進んでは、腹である、徳である。古人もいろくりに言つて居ります。『無爲にして化す』或は、『爲す所なく而して爲さざる所なし』何もしないやうで大きい事をする。『垂拱して天下治る』といふやうに、一番優れた事は、じつとして居て而も大きな仕事をする。否、體でなく心内大車輪の活動で、大きな功業を打ち立てるのであります。さうでなければ大きい事は出来ません。結局、人の大小の區別は、頭を働かせることの如何、腹の問題、徳の問題になるのでありませう。

特に主任とか幹部とかいふ重任の人は、少くとも一日一時間なり二時間なり手を拱いて考へる、反省する、企畫する、工夫するといふやうにして貫ひ、家へ歸つても社の事を忘れないで、又思考する、又工夫する、といふやうにして戴く。其の人は手を拱いてポンヤリして居るやうであるが、實は其の心中はえらい勢で、目に見えぬ大努力、價値多き大活動をして居るのであります。これこそ司令官とか、參謀長とかいふやうなえら

い貴い働きをやつて居るのであつて、そこに發明あり、發見あり、進歩の土臺があり、事業繁榮の源泉があると考へるのであります。

頭の働きた愛社心

頭がよければ氣が利き、念が届くかといふと、必ずしもさうではない。矢張り誠意が根本です。社に就いて言へば、愛社心が一番であります。愛社心がなければ、其の人の全能力を發揮することがない。愛社心の深淺で、其の人の力の出し工合が多くも少くもなる。たとへ智慧があつても、愛社心がなければ其の智慧も働かぬことになります。そこで私の社では、社員を観る場合に、愛社心とか、勤勉努力とか、健康状態とか、人と折合とか、能力才幹とか、色々ありますが、特に愛社心に重きを置いてやつて居ります。皆様もよくお氣づきのことと思ひますが、十二三歳の子供でも、自分の家の爲めを思へば、随分よく氣が利き、頭が働くのであります。「お父さん、彼處に餘が落ちてゐる

よ」とか、「お母さん、あの絲が勿體ないね」とか、或は奉公人が氣がつかずにやつて居る事を、指圖する場合などがあつて感心させられる。他處から頂戴物などした時に、「其の包紙を丁寧にした、んで置いた方がよい」とか、「其の熨斗はチャンと取つて置きなさい」とか、十八九の奉公人に注意する事などがある。つまり家を思ふ心から智慧が出るので、家を愛する心が本になつて、頭がいろいろに働くのであります。

言ひ換へれば、愛社心は其の人の頭の働きたをよくさせるもの、能力才幹を増進させるもの、愛社心は社の爲めであり、其の人自身の爲めでもある、全く利害は共通する。然るに、其の社に居ながら其の社を愛せざるが爲めに、自分の力も鈍り鈍つて、年々歳々役立たぬ人となつて行くやうな事があつては、お互の遺憾事であります。總じて親の爲めは我が身の爲め、他人の爲めは自分の爲め、即ち社の爲めは社員の爲めであり、社員の爲めは社の爲めで、共存共榮の道亦これに外ならぬものと信じて居ります。

腹の問題

頭の働きのいふ事から、更に考へて見なければならぬ事は腹の問題です。

給仕が取次をする場合、先方が偉さうな人であると、顔色を變へて慄へながら告げに來ます。これでは頭が良くても本當の取次が出来ない。そこで私は言ふのです、「腹を確かりしなさい、どんなに偉い人が見えても、どんなに強さうな人が來られても、先づ以て、グツと下腹に力を入れ、心を落ちつけて、それから丁寧な態度を以て行くのでないと、先方の仰言る事がはつきり分らぬ。先方のお言葉を頭の隅ッこに入れて來たのでは駄目だ。そんなことでは相濟まない。従つて此方の言ふ事も向ふ様に能く徹底しない。「貴人に恐れず臆せず」腹をグツと据ゑ、そして態度は謂はゆる「恭にして安く、敬し

て縮まらず」で行かなければならぬ。さうなるには腹が大切である。すつと進んで偉くなれば、自然に、悠揚迫らざる態度も取れるのであらう。みんなの時代から始終腹々と考へて修行しなさい。ちよつと變つた事でもあると、すぐ慌てふためにドギマギするやうでは、本當の仕事は出来ない。そこをよく修養したいものだ」と言ひ聽かすのであります。

前にも一寸觸れたかにも思ひますが、一度何か事業をやつて失敗した、何か役に就いて縮尻つた。さて其の後どうするだらうと思つて居ると、惜しい事にそれつきり世の中へ出ない、恥づかしがつて出ない、一度で懲りて出ない。もう氣が挫けてしまつたのでありませう。尤もな譯であります。併し、それでは世間に對しても、國家に對しても、神様に對しても濟まない譯であります。どうしても曇りを拭ひ憂ひを拂つて、心機一轉の策を講じなければならぬ。此處が本當に大事のところですよ。失敗は誰れにもある、た

だ是れに處する態度如何が大人物と小人物との違ひになるのではないでせうか。縮尻つた時、之に對して反撥し再起する力の程度によつて、又、是れに處する態度の如何に依つて、人間の偉いと偉くないとが岐れるとも言へませう。あの人はあれ位の縮尻であんなにまで失望し、この人はこれ程失敗してもそこをどこまでも反撥する。そこに人物の大小が見られます。更に進んで考へれば、例の禍を轉じて福とすることも出来ようと存じます。矢張り頭の問題、腹の問題、平生の修養の問題と思ひます。

又之と反對に、小さい成功に馬鹿に有頂天になり、忽ち驕慢の人となるなど、是れは特に大いに警むべきであります。古人も『敗中勝あり、勝中敗あり』と申して居ります。失敗に打ち勝つた者、成功に敗れぬ者にして、初めてそれ以上の偉大を成す事が出来るのであらうと思ひます。

剣道では如何なる場合でも、負けたといふ感じを持つてはならないと誠めて居ります。

負けたといふ感じで怖氣づいて立ち合へば必ず負けることになる。そのまた次は尙負ける。そこを不動心を以て、恐れず臆せず立ち向へば勝つことが出来る。次は尙また勝てると申して居ります。

世の中に處しても同じではありませんまいか。都合によると他の人の眼色如何で病氣になる人がある。私共の少年部にも其の例がありました。『この頃あの少年は何となく自棄のやうに見えるが、何か煩悶でもあるのだらう、何かこたはりでもありはしないか』と他の少年をしてそれとなく調べさせて見ると、こんな事を申して居つたさうです。『この間指導者が私にこんな事を言つた。指導者にあゝいふ風に見られてしまつてはもう仕様がな、あんな顔をされて睨まれてはもう駄目だ』とこんな風に言つて、憂鬱になつてゐるのだとわかつた。一面からは洵に純情無垢でしをらしく可愛いのではあるが、これ位の事でそんな弱い考を持つては困る。そこで私は其の少年を呼んで、『二度や二度指導者から睨まれても叱られても、縮こんではいけない。自棄を起しても

いけない。たゞ自分の缺點なり落度なりを改めて、大いに努力さへすればよいのである』
と誠めると同時に、一方其の指導者に對しては、『小言を言ふ場合には、其の言ひ方を
十分工夫して貰ひたい……君はあの子を殺すやうな眼つきでもしたのかね（笑聲）……』
などというく話してやりました。

人の観方

人性の七味

『人の観方』に就いては、古來多くの人がいろくくに研究してゐるやうですが、こんな
のも『人の観方』の一つになりませうか。

人間を分けて、甘い、辛い、酸い、苦い、鹹い、澁い、齷い、大體こんな工合に考へ
て見た事もあります。

我々が子供の時に甘い物が好きなやうに、年少時代は甘味、即ち溫良の點が主として考
へられて、あの子は溫順しいとか惡戯だとかがすぐ問題となる。其の溫良も結構である、

さりとして又あばれ者、悪戯者も必ずしも一概にけなししてしまふ譯には参りますまい。多く名を成すやうな人は、子供の時餓鬼大將であつたといふやうな事も聞くのであります。

兎に角、大體に於て年少時代は、温良か否かが一番問題にされる、此の場合一寸考へて置きたい事は、現に私共の少年部で時々人物に就いて探點をして居りますが、こんな事があります。温良で使ひ易いやうな者は總じて點がよく、使ひ難いやうな者はどうも點が悪い。一體其の人間を一旦憎んでしまふと、どうも其の人の善を知ることがなかなか出来ないもので、従つて使ひ易い者ほど點が良くなる。で、一方温良の方は九十點九十五點といふ得點なのに引換へ、一方使ひ難い者は七十五點とか七十點といふ悪い點であります。そこで七十點七十五點の者が、實際そんなに悪いのかと吟味して見ると、必ずしもさうではない。例へば驛馬のやうなもので、能くこれを御する人さへあれば、なかなか役に立つ、滅多にない掘出物といふ事にもなる。使ふ方の力が足りないものだから、良い點數が與へられないのだといふやうなことになる。使ふ方の人物が偉くないから使ひ難いのである、使ひ難いが爲めに點が低いのである。剣道でいふならば、自分の手に力がないと、重いしつかりしてゐる竹刀は皆氣に入らない、これと同じ譯合であります。

甘味は年少時代には特に必要で、温順でなければ十分目上の教化に浴することが出来ない。それ故、甘味の必要なることは年少時代は勿論のことだが、年を取つてからでも、甘味はやはり無くてはならぬものと思ひます。辛味はどうか、酸味はどうか、苦味、鹹味、澁味はどうか。これ等は甚だしく何れかに偏して居つてはいかぬやうに思ひます。その必要な時にそれが出て来るやうでないといけない。尤も斯様な味は、事に觸れ物に當つて經驗を経るに従つて、だん／＼附いて来るもので、これを不自然に附けるのは工合が悪い、又、一時に附けようとしても、さう急には附かぬものであります、日頃こ

の考が胸にあれば、いろ／＼の場合に遭逢して夫々必要の味がだん／＼附け加つて來ます。人の振を見て我が振を矯める場合もありませうし、又人の前に出て威儀を正す必要を感じたといふやうなことで、自然鹹味とか澁味とかが附け加つて來ることもありませう。此れ等の味が附いて、五味七味適當に具はるやうでないと、人と交つても工合よく行かず、人の上に立つても巧く行かない。殊に大勢の人を使ふには、甘味だけでは工合が悪い、辛味も澁味も苦味も必要といふことになると思ひます。

古今の聖賢偉人、英雄豪傑に就いても考へ、又友人同僚に就いても考へて見たいと思ひます。どうもあの人はあれだけの人でありながら、なせ出世しないのかと思ふと、何れかの味が足らぬからか、或は其の中の何れかが、馬鹿に多過ぎた爲めだといふ事もあります。苦味が多過ぎるとか、鹹味が強過ぎるとかいふ事もありませう。それは用ひ場所に依つては却つて宜い事もあるが、一般的に考へると工合が悪い。熊の膽のやうに其

の苦味が薬になる、苦味の強い人が或る部局の大刷新、大改革などには大いに其の働きを表す場合もあるが、平生はそれが禍する事もあるのであります。

有念と無念

偉い人が一寸縮尻るとか、偉い人が滑稽の所作をしたとかで、却つて人望を得るやうなことがある。偉い人だと思つてゐたのが、其の縮尻によつて、平凡人と同じやうな所が現れ、自分達とも同じだといふやうなことから、近づき易く親しみ易く思はれ、何となく愛嬌あるやうに感じられて、却つて人氣を得るといふやうなこともある。偉い所ばかり現れては、尊敬の念は増しても、親しむとか、慕ひ懐かしむやうな心持が起り難く、どうも工合が悪いといふやうなこともあります。

それから又、こゝは一寸澁味を増さなければならぬ、こゝで一寸苦味を加へてやらう

などと思つて、わざと臂を張り胸をそらせ、四角張つたりするのは、却つて工合が悪いものです。剣道でもこゝが確かに打込む所だ、こゝが特に力を入れる所だなどと、考へてやる有念の所作は、どうも面白くない。無念無想と言ひますか、自然に出るのでないと、神妙の剣とはならない。作意は値打の低いもので、打たうとも思はず打たじとも思はず、何等際立つての所作でなく、自然が一番立派といふ事になるやうであります。さう考へて参ると、矢張平素の心掛、平生不絶の修養が大切であります。初めから自然といふ譯には参らぬが、修練の極致が自然に歸するのであるから、練習又練習、此の間は作意又作意止むを得ぬ事です、終に作意なく練習の極「自然」といふ境地にまで達するのでありませう。

人を使つて見ると、あの人はどうもかういふ所に用ひては、甘味が勝ち過ぎて居つていかぬ。又此の人は此の方面には苦味が勝ち過ぎて居つていかぬ、といふやうなことが

屢々あるものです。實際人を銓衡する場合に於ても、人を使ふ上に於ても、人に使はれる上に於ても、どうもあの人は良い人だが重味がないとか、厚味が足りないとか、深味がないとか、押出しが悪いとか、どうも腰が低過ぎはせぬかとか、頭と鼻が高過ぎるとか、直ぐ人によつつかるとか、愛嬌はあるが度胸がないとか、あの人は仕事に脂が乗らないとか、人を冷かす名人だとか、臂の重い人だとか、軽い人だとか……様々な批評があります。もう少し滋味がないと人が使へまいとか、ちつとも甘味がないので人が近づかないとか、もう少ししびりツとした辛味が混つてゐるとよいのだが……などと、他を觀察する上に於ても、自己反省の場合に於ても、ちよいと出て来る事があります。

こんな工合にだん／＼考へてゆくと實に面白い。それからそれと人物研究の問題が浮かんて来る。それ故、皆様におかれても、友達同志かうしたやうな観点から、いろいろ批評し合ふといふのも、又、或は春夏秋冬に當儀めて「人」の研究をするとか、松、梅、竹、梅、柳等に比べていろいろ反省するとか、自然の現象、風雨雷霆いろいろと對照し

て人間活動の参考にするとか、皆興味ある修養の方法と存じます。

容易に人を即断してはならぬ

又かういふ観方もあります。あの人は良い人だ、けれどもあの人に何か頼みに行つたとしたらどうだらう、良い人だけれども、さう身を入れては骨折つて呉れぬだらうとか、こつちの人は、冗談など言つて稍ズボラな人だ、平生は一寸頼みにはならぬ人のやうに見えるが、いざとなつたら我が身を忘れて深切にして呉れるだらうとか、人に對してどうもいろいろの観方があるものです。一概に人を批評し去る事は出来難いもので、この人は厭な人だ、どう言つて説いてもなか／＼動かない、けれども、あの人の勤めて居る社の側から、即ち味方として見る時はどうであらうか、あの人は大變頼もしい人に違ひない、あれが本當のやり方である、あの社の大事な寶であらう。かういつたやうな譯で、實に様々の観方があつて興味津津たるものがあります。「知」の大なるは知人である。人を知るといふことである、人の研究であるのですから、十分に力を致したいと思ひます。

皆様のお知合を、すつといろ／＼の見地からお調べになつて見ても、或は、社員、店員に就いてお考へになつて見ても、其の顔の異なるが如く千差萬別で、「あの人は社員として一生懸命勤勉努力してゐる、けれどもあの人は友達に深切な人だらうか、どうだらう。いや、あの人は他の勤勉家とは違ひ、都合によると友達を排しても、自分が勝を占めたいといふ所はあるが、又それが爲め一方には進歩の著しい長所がある」といふ風な人もあります。また、「あの人は自分の仲間には誠によい人だ、けれども上に對してどうもよくない、上に對して背いたり犯したりすることを寧ろ道徳と思ひ違つて居る。併し一旦事あるの日は、義に勇んで大いに盡くして呉れる人だ」さういつた風の人もあります。「あの人は上にはよいけれども、下にはどうもいかぬ、下には威張り散らして、

く、富んだ場合にもよし。何時如何なる場合でもよいといふ、さういふ人はないものであらうか、あつて然るべき筈である。往くとして可ならざるは無しといふ人はそれと思ひます。それが一番よい筈だ、之を目標にして修養するのがよいのではありますまいか。圓滿無碍の人、智仁勇の人、結局は全人です、完人です。たとへ及ばぬまでも之を目標にして、日々向上進歩を計ることが大切と思ひます。

上には米搗飛蝗のやうだ。併し從順で規律的で、事務がチキバキ抄つて行く」といふ風な人もあります。

かく申述べて来ると際限がありません。觀方に依つて實にいろ／＼です。それ故、人の品定めをする場合、單純には參らぬものです。單純に簡單にしては相済まぬ譯であります。若い時は牡丹、芍薬とか、櫻とか桃とか薔薇とか、華やかなものが馬鹿によく見えるが、年を取つて来ると、もち、もつこい、椎とか松とか蘭とか竹とかいふものがよく見えて来る。相撲でも、少年時代は初切が面白くよく見えて、大關横綱が面白くないが、年と共にあべこべになる。人に對する觀方も同様で、嫌ひであつた家康が、だんだん偉く見えて參るといつたやうな事もあるのであります。

右にも左にも、上にも下にも、横にもよく縦にもよし。其の社が困つた場合にもよ

體驗の三段階

誰れしもさうでせうが、私は體驗の尊さといふ事を、つくづく感じさせられて居ります。而して其の多くは、三段階を経るやうに考へて居ります。

例へば、友達といふ事に就いて考へて見ると、初め學校の先生からは、友達は大切なものであると教へられ、次に自分が實際社會に出ると、友達などさうは頼りにならないものだと感じ、友達を怨んだり憎んだり、友達に就いての必要感など全く無くなり、頼るべきは我れ一人といふやうに考へて來ます。本當に頼りになるのは我れである、我れの心である。然り、天上天下頼むべきは唯我れのみである。かうした考で、どうかし

て我れを善くしなければならぬと、一生懸命骨を折る、撓まず倦まず骨を折る、工夫をする、そこで我れが善くなる。我れが善くなり修養が進めば、友達より受くる深切も何も彼も多くなり、其の好意同情もはつきり見えるやうになると、今度は友達は大いに頼りになる、人の力に頼らなければ萬事成らずと、しみづく考へるやうになるのであります。

即ち友達が役に立たぬと思ふのは、自分が善くないからだといふことを沁々感じて來ます。自分だ、自分だ、自分を立派にしなければならぬ。自分の心の持ち方の善し悪し、其の程度に應じて、友達が頼りになり、又よい友達も出來てくるのだ、といふことに氣がついて來ます。こゝに初めて友達の其の智慧、其の力を思ひ、どうしても大勢の人の力、特に心の力を借りなければ、大きな仕事は出來ない、友達の多い事が何より幸いで、事に當る度毎に、友達の有難さをしみづく感ずるやうになり、心に友達がなない寂し

さなども、よく解つて來るのであります。

此處までの三段階——初めは友達はいいもの、次に友達に役に立たぬもの、最後に友達には本當によいもの——を経て、本當に友達といふものが解つた譯であります。この體験の三段階を経て、本當に物の道理を體認し、悟得することが出来るものと言へます。又こんな段階もあります。知識とか思想とか、或は又種々の書物とか、初めは皆善いものと簡単に考へ、どんな知識でも思想でも又書物でも、之を知り之を讀めば、必ず自分の爲めになると考へ勝ちのものであります。ところが悪い知識もあり、有害の思想もあり、飛んでもない書物もある事に氣がつく。知らず識らずの間に『低能の學者』にもなり、『不孝不忠の思想家』にもなり、『墮落の爲めの讀書人』にもなるので、ビツクリして目がさめる。而して學問は無駄だとか、知識は實際に用がないとか、思想家は危険だとか言ふやうになる。然し、更に進んで行けば、皆それは選擇が悪いのであつたのだと感

づいて矢張り友達と同じ事だ、「君子は擇んでから交る、小人は交つてから擇ぶ、故に君子に尤め寡く小人に怨み多し」といふやうに、大事なのは矢張り知識の選擇、思想の選擇、書物の選擇だといふ事になるのであります。

學校でも、書物の上でも、道德の尊さ、道德の權威、道德の重要性、さういつたことを十二分に教へ込まれる。成程さうかと思ふ。然るにいよく學窓を出て、この世の中に立つて見ると、つくづく感ずることは、世の中はもつと綺麗なものだと思つたのに、實に汚いものだと思ふことでもあります。世の中は不道德なもの、人は誑詐權謀、互に陥れようとしてゐる。道德も何もあつたものではない。曾て道德に據つて世の中に立たうと思つたのは大變な間違ひであつた。それは机上の空論に過ぎなかつたと、全く裏切られたやうに考へてしまひます。そこが實に恐ろしい所で、其の時の人生觀、道德觀の如何によつて、其の人の將來が決せられる。成功と失敗の岐れる所となる。これは實に

恐れても懼るべき戒慎の一大事であり、大切の變轉機と存じます。

ところが、そこをもう一步進んで行くと、やつぱり道徳でなければ世の中は渡れないといふ處に氣がついて來ます。前にも申した事ですが、道徳的でなければ成功はない。成功の度合は道徳の度合によつて決定されるものである。神の算盤には毫厘も違算はない、誤差はない。これが悟れなければ成功の道に入り込んだといふことは出來ない、斷じて出來ない——そこに眼が開けて來るのであります。謂はゆる四十にして惑はずの境地に入るので、これが體驗の三段階であります。是非御銘々御研究の上、人生の表裏精粗を明らかにし、「總べて徳に據らずんば立たず」と幾重にもお悟りを願ひたいと思ひます。

準備の重大性

累積の力

前に、かういふ事を申し上げて置きました。總べての事が累積である、累積の外に殆んど途は無い。言ひ換へると、突飛なものに成功はない。總べてが漸進的である。一攫千金といふことも稀には無いでもないが、殆んど無いと見るべきである。一攫千金の如く見ゆるものも、それは假の相であつて本當の相ではない。

かの英雄の大事業、これは短時日でも出來るのではないか、一舉に大壯圖を敢行して、忽ち英雄になることも出來るのではないかといふ人もあるが、併し是れもよく考へ

て見ると、大事業を敢行し得たところの英雄は、何れも人知れざる修練を重ね、永年苦心慘憺して、其の力量を蓄へ、其の心膽を鍊り、其の人物を磨き、其の結果それ等總べての力の總和、即ち累積の力に依つて大事業を成し遂げたのである。我々の眼に觸れ、耳に觸れる所は、何れも其の大壯圖を敢行した華やかな表面的の一時であり、一部分のみであります。が、其の陰には、やはり長い年月の間、我々の想像も及ばない色々の苦心、精進の跡が潜んで居ることを見逃してはならないといつたやうな意味を申述べたと存じます。

どうも世の中には累積以外、突飛な事は成されるものではないと見る事が慥かでせう。先づ以て此の事を、深く念頭に置かなければならぬと存じます。一萬の中九千九百九十九迄は、否十萬の中九萬九千九百九十九迄は之であります。萬の中の一を頼りにし、十萬の中の一を頼りにする、眞に頼り難きを頼る事は危い仕事と申さねばなりません。

さて此の累積の力は、準備の力であるとも申し得ると思ひます、昨日は今日の準備であり、今日は明日の準備である。總べての事業は累積の力に依つて成ると申すことは、畢竟總べての事業は準備によつて定まるといふことであります。こゝに皆様と共に、準備の重大性を深く心に刻んで置きたいと思ふのであります。

求職者の言葉

私共お互、皆此の準備の必要といふ事だけは感じて居るのではあります、實は其の感じ方が洵に浅い、深刻でない、精到でないのでありまして、其の爲めに折角仕事をしても、うまく行かない場合が多いのではないかと反省させられます。

準備と申しても前に述べたやうな大きな意味合の準備もありませんが、之を極めて小さな平俗な極く簡単な例で申しますと、今こゝに職を求めて居る人があります。其の

求職者が、これといふ準備もなく、只漫然と履歴書を携へて、希望する會社銀行を訪ねます。中には履歴書を持たぬ人さへありませう。又履歴書にしても、粗末な書き方のもの、或は、加減の綴ち方のもの、字の間違ひだらけのもの、タイプライターや謄寫版刷のもの、他人に書いて貰つたもの、千差萬別であります。多くは他人に優つた書き方をしようといふやうな眞剣味が其の間に窺はれません。巧拙に係らず筆蹟には其の人の精神が、一字一畫の末にまで表れるものでありますから、履歴書を見ると修養の程度が分るものです、人格が分るものです。然るにたゞ通り一遍の履歴書を持つて行く、何等の考慮が拂はれて居ない。現今求職者の多くが之であります。

新様な場合には、單に履歴書を持つて行くばかりでなく、或は自己の見た自己の性格を書いたものとか、或は自分の友達なり、先輩なり、學校なりの、此の人間はかく／＼の人物であるといふ、美點なり長所なりを細かに認めた特別な推薦狀とか、或は寫眞と

か、或は體格検査表とか、若しそれが新聞雜誌の記者志望であるならば、自分の書いた文章を持つて行くとか……澤山の銓衡資料を提供するといふやうに、眞剣に熱烈に、準備をして取りかゝりたい。併しさやうな人は殆んど稀である、先づ絶無といつてもよい。そんなことで就職口の少い今日、人に先んじて職を得ようなどといふことは、なか／＼以て出来よう筈はないことと思ひます。何事をやつても他人に優つた事をやりたい、やらなければならぬと、昔の人の、事に當る場合のあの眞剣さ、神に祈り佛に購つてのあの熱心さを、お互の胸の中に蘇らせたいと思ふのであります。

求職の爲めに私の宅へ來られたとします。そんな時に、

「御社の「少年の世界」は大變評判がよろしうございます」

もうこれで八分は落第です。私の所で出して居るのは「少年俱樂部」で、「少年世界」は他社から出てゐる。「少年の世界」といふのは聞いたことがない雑誌です。それは私

共に對する認識の足りない證據であります。又同じやうな場合に、特に私に好感を與へようとして、どうでせう、こんなことを言つたとしましたら。

「御社發行の『講談世界』は私共の家庭では、始終大騒ぎして愛讀して居ます」

私共の『講談俱樂部』と他社から曾て發行された『講談世界』とを混同して居るので、これもやはり前の仲間でせう。

自分が志望する其の社の雑誌名さへ知らないといふのでは、餘りに不用意過ぎる。これも要するに準備が足りないといふことであります。一つの職を求め其の事に於てさへも、準備が足りなければ、其の目的を達することが出来ない。況や事業を起すなどといふ大目的を遂行せんとするに於ては、特に注意致さねばならぬことと存じます。

目論見書の分量

私は何か事業の相談を受けたやうな場合、其の御計畫は、とお訊ねして、走り書の至つて粗末な二、三枚の目論見書を見せられるやうなことがあります。斯様な場合、私はこれを見ただけで失望致します。苟も事業を起さうとする以上、尨大な一つの冊子が出来るとの準備がなければならぬ筈と思つて居ります。枚數ばかりで申すのではありません、あの點をつゝかれても、此の點を訊かれても、宛も囊の中の物を取り出すが如く、咄嗟の間にすらく淀みなく、立派な答が出来るやうでなかつたら駄目だと思ひます。周到の用意、綿密の研究があるのでなければ、其の仕事に賛成しろと、どんなに熱心に力説されても賛成は出来難い。情に於ては忍びませんが、お断りするより外致し方はありません。

どうしても事業をなさらうとするには、先づ之を調査し、研究し、又工夫し、これを更に友人に訊ね、先輩に問ひ、其の道の識者に質し、或は書物によつて研究などもして、

録つてく録り上げなければなりません。是れなら間違ひないといふのには一年かゝるかも知れぬ、二年かゝるかも知れません。併し、それは二年三年五年を要しても、十分の準備を遂げたいと思ひます。

曾て友人の御子息から、雑誌の相談を受けたことがあります。貴君の御計畫の其の雑誌はとお訊ねすると、僅々四、五枚位の目論見書を示して、これで如何でせうかと言はれる。

「それでは行きません、そんな事では逆もうまく行くものではありません。甚だ失禮ですが、今日のお話は是れ位にして、もつとよく録つて来て下さい。あの點この點、もつと調査研究して重ねてお出でを願ひたい」と、他日を約してお別れました。其の次にお目にかゝると、今度は十枚位の目論見書を持つて來られました。「矢張り駄目です。この程度では逆もいけません。そんな事で一つの事業が出来ると思はれるのは大變な誤謬で

す、非常な見當違ひです。やつてから失敗する位ならば、やらない方が宜しい。一度失敗すると、それを取返す爲めに、どんなに努力しなければならぬか、失敗の経験なき貴君には分りますまいが……物質の損害ばかりではありません。其の爲めに大事な信用を失ひ、其の失つた信用を取返さなければなりませんから、力に於て二倍、三倍、四倍、五倍、時間に於て二倍、三倍、四倍、五倍かゝるといふやうな譯です。精神的の打撃、勇氣沮喪といつたやうな事もあるのであります。失敗する位ならやらぬ方が宜い。若い時の一つの失敗の爲めに、一生を全く臺なしにする、一生泣きの涙といふことにもなる。恐れても懼るべき事ではありません」

と無遠慮な強い口調でお話してあげました。尙又、是れも念の爲めに申して置いた方がと考へましたから、「併し餘りビク／＼して居ては何事も手出しが出来なくなる。それ故、いざやり始めるといふ時はもうビク／＼などしない。勇敢にやる。其の代りビクビクして準備をし、ビク／＼して計畫をするのです。たとへ一部失敗しても其の時はかう

すればといふところまで、考慮して置いて着手するやうにお願い致したい」と、熱心に申上げた譯でありました。

反對の考

そも／＼事を起さうとする場合、起すまいやるまいといふ考、即ち反對の考を以てこれにぶつつかつて見ることが必要であります。其の結果、それでもどうしてもやつた方が宜いとなつて、そこで初めてやる……是非かうしたい。かうした心の働きが至つて大切なことと思ひます。ところが、初めからやりたい／＼で行きますと、頭に熱が昇つてしまつて、見ること聞くこと判断を誤り、氣ばかり逸つて、成功疑ひなしといふ氣持ばかり先に立ち、どうしても冷靜に、沈着に、周到精密に準備することが出来なくなり勝ちです。

物を買ふ場合でもさうです。先づ一度は買ふまいと考へて見る。それでもどうしても之は買つた方が宜い、といふに至つて初めて買ふ。かやうに、事に當つては、常に反對の觀念を持つて来て、十分に鍊つて見ることが必要であります。たとへば討論に於て、甲が論ずれば、乙これを駁し、甲更に又これに酬いる。斯の如く一つの問題に對して心中で討論會を開催し、各々反對の立場から、あらゆる考を持つて来て、鍊つて／＼鍊り抜く、そこで初めて眞理が掴まれ、眞相が闡明されるのであります。それと同じやうに、先づやらうといふ前には、必ずやるまいと一應は考へて見る。さうすれば、今までよいと信じて居たことも、よくはなかつたと氣がつくやうな場合もあり、いろ／＼の見損ひや考違ひを少くすることが出来ると思ひます。

事業始めの相談

前に申した事業計畫の相談に就いてこんな話があります。私の知つて居る文學士某君が、雑誌を始める時に、『どうだらう、かういふ雑誌を始めるが、君はどう思ふか』と、甲乙丙丁到る處を歴訪して、意見をたゞいて見た。すると、『それは結構だ、君がやつたら屹度うまく行くだらう』と、皆賛成の意を表して呉れた。そこで間違ひないといふので、いよく或る雑誌を出したのであります。處がどうもうまく行かない。一號うまく行かない、二號うまく行かない、三號でもう廢めなければならぬ破目に陥つた。

そこで又前の友人知己を訪ねて廻りました。すると今度は、前に賛成の意を漏らした

此れ等の人々が、『僕は初めから、どうもあれは難しいと思つて居つた』とか、『雑誌は困難なものだと聞いて居たから、寧ろあの時に止めようと思つたけれど、君があんまり熱に浮かされて居るやうだから、その儘にしたのだ』とか、『兎に角、戦の門出に反對論もどうかと思つてね』とか、だん／＼訊き廻つて見ると、初めから眞に賛成して居つた人は、殆んどなかつたといふことに気がつきました。そこで、その人が私の所へ来て、『世の中といふものは、こんな譯のものでせうか、驚きました』といふ述懐をされたことがあります。

私にもそれに類する経験があります。その他さういふ事は、耳に胼胝が出来るほど聞いて居りますが、それは先方が悪いのではなくて、寧ろこちらの問ひ方が悪いのです。『自分は今度かういふものを出さうと思ふ、きつと成功すると思ふが、君どうだ、賛成するか……』かう言へば十分研究した上の事だらう、それに門出の事でもあるから、誰

れしも『それは結構だ、大いにやり給へ』といふ事になるのであります。大體世間の相談といふものは、多くの場合、もう腹が決つてからとか、訊く程のこともないが、まあ試しに訊いて見ようとか、事後に言ふのもまづいからとかいつたやうな、上つ調子の相談、身の入らぬ相談、お義理の爲めの相談も少くない。随つて相談された方でも、身の入らぬ答、お義理の返事をするといふ事にもなるのでありませう。

そこで、眞實先方の意思を言つて貰ひたいと思つたら、それ相應に、最も適當な、眞剣な精神と態度と言葉とを以てしなければなりません。私の考では、

『今日は實に容易ならぬところの御相談に上つたのであります。御腹藏なく十分に御意見を聴かせていたゞきたい、是非お智慧を貸していたゞきたい。此の事を創めるか創めぬか、御批評に依つて確と取りきめたいと思つて居ります』

かう頼み込んだらどうでせうか。これでは先方でも、身の入らぬお義理の答などは出

來ぬ譯で、いろ／＼深切に考へてくれ、しんみり相談に乗つて、注意も批評も指導もして下さることと思ひます。何處までも世の中に立つて事をやらうとする場合は、縦横考慮です、周到の工夫です。一から十まで眞剣味です、熱情です、至誠人を動かすです、至誠天に通ずです。お互此の工夫と修養とが大切と存じて居ります。

何か品物を賣出すといふ時にも同様で、十分に工夫し研究し、友人知己先輩の意見も質すやうに致したい。その場合も一々深慮です、綿密の用意です、眞剣です、至誠です。何處までも眞を把握しなければなりません。一寸した一つの推理の違ひや判断の誤りから、臍を嚙んでも及ばない事があります。一生は長いやうで短いもの、若い人が、あたから貴重な、最も爲す有るその時を失つてしまつては、再びやらうといつても、なか／＼容易ではない。それ故、最も大切なる出發點に於て誤算のないやう、事業始めの相談といふことを、固くお心に留めて置いて戴きたいものであります。尙いろ／＼考ふべき事

もありませんが、それは皆様の方で十分御考慮を願ひたい。『初が大事』『中も大事』『終も大事』——ではあるが、先づ以て大事中の大事は『初』であります。出發の場合であります。その肝要さを十分心に刻んで置いて戴きたいと存じます。

遅くともよい

「事業に準備は何といつても大切なものであるが、そんなに準備々々で暇をとつて居ては、だん／＼年を取つてしまふではないか……」かういふ説が起らうと思ひます。然し事業を創めるには遅くともよいのであります。遅い事を憂ふるには及ばない。五十になつても宜い、五十五になつても宜い。日本の麥酒王馬越恭平翁が今日の事業に着手したのは、五十三の時であつたと聞いて居ります。「これからだ」「これからで十分だ」と言つて、奮發一番、五十三から今の仕事に嵌り込んで、あれだけになられたといふことでもあります。五十でも六十でも、その人に依つては決して遅くはありません。

かういつた實例は、私よりも却つて皆様の方が澤山御存じのこととせう。フオードの如きは四十三からでしたか、やり出して二十年の間に、二十億弗からの資産を得たとか、誰某はどうだとか、いろ／＼の話があります。我々は逆も眞似をしようと思つても及ばぬ事ではあります。併し及ばぬと自ら見限るべきものではない。お互の心掛一つです。日本に於ても、随分大きな事をやつてやれないこともあるまいと存じます。どうも自分達には難しいとか、自分達には出来ない事だとか、さうした弱い考の人が多くなつたやうに思ひますが、やればやれる、屹度やり通さずには措かぬといふ考が、氣分を良くし、前途を明るくし、自分を鞭撻し、勇奮せしむるもので、是非かうした積極的な、進取的な考へ方を以て行きたいと感じて居るのであります。氣分も、考へ方も、全く此の通りでなければなりません。準備は何處までも前申した通り小心に注意深く致したい。準備にもいろ／＼ありますが、その中でも、手の力、腕の力、頭の力、腹の力、人物としての準備が、申すまでもなく一番大切なものと考へるのであります。

調査研究

馬鹿になつて

この話は『馬鹿になつて調査研究する』その必要を説く話ですが、少し解り難い處も、くどくしい處もありませう。皆さんもどうぞ馬鹿になつてお聞き下さい、大切な事です。事業する人には特に大切ですが、誰方にも亦重大な事項と存じます。

今、こゝに定價二十錢の雑誌の發行者があると假定して見ます、現在五千部發行してゐて、毎月凡そ五百圓の損をします。五千部發行で五百圓位の損で済むのだから、そのうち一萬部ぐらゐ發行するやうになつたら、屹度收支償ふであらう。若し一萬五千部にでもなつたら、大いに儲かるであらう。かういふ簡単な推測の下にドン／＼やつて

居るとしたならば如何でせう、是れこそ餘りの即斷で危険千萬のことでもあります。よくこんな筆法で飛んでもない大失敗を招くことがあります。

私も曾てはかう簡單に考へた一人です。大概の人が大體斯様な間違ひをするのであります。この即斷をせぬ人が百人中果して幾人ありませうか。五千部では僅に損がある、然しほんの僅の損であるから、一萬部、一萬五千部になつたら大分よくなる譯だ。二萬部になつたら大丈夫相當利益がある、可なりの大儲が出来るといふので、二十錢の定價をつけて創刊し、又之を續行するのであります。ところが事實やつて見ると、いつまでやつても利益が擧つて參らない。一萬、一萬五千、二萬、二萬五千になつても、まだ／＼缺損は免れないかも知れない。是れはほんの一例に過ぎませんが、唯一つの定價問題に就いてさへも、二十錢で五千部ならば損だ。六千部ならばどうしたら宜いか、七千部の場合はどうすれば宜いかと、馬鹿になつて、更に八千部發行した場合の計算はどうなる

であらうかと、いろ／＼算盤を採つて見る。さうすると、其の馬鹿になつて調べたお蔭で、様々利口な発見が出来るのであります。早い話が八千部にする爲めには原稿も良くしなければならぬ。そこで必ず原稿料が嵩んで来る。又もう一人小使が必要といふやうなことにもなる。九千、一萬——一萬となると、五百圓の原稿料を千圓位にもしなければならぬ。頁も殖し廣告も餘計しなければならず、自轉車、運搬車も必要になる。何が要る、彼にが要るといふことで、さうなると矢張り損、一萬五千でも損、二萬でも損。かういふ事は十分に考へてかゝらねばならぬ事で、小學校でやつたやうな、ざつとした算盤の採りやうでは飛んだ抜け目落度が出るのであります。

これは今より八、九年前の計算ですが、私共のやうに、原稿に多額の金をかける、いろ／＼積極的にやるといふやうな遣り方ですと、二十錢の定價では、五萬以下なら損といふ事になるのであります。それを馬鹿になつて、三千、四千、五千、六千、七千、

八千と一千づつ五萬部までも六萬部までもやつて見る。部数が多くなつた場合には、部屋ももう一つ位無ければならぬとか、さうすれば電燈料も多くなるとか、社員も人数を増すとか、何を殖すとか、勢ひ色々交際費も嵩むとかいふ工合に、緻密に考へて、だんだんやつて行きますと、五萬でも樂ではありません。遣り方では損になります。さうして其の二十錢定價のものが、五萬部以上賣れる雑誌であるかどうかを考へて見ると、五萬以上賣れる種類の雑誌ではない。其の人自身も五萬以上賣れるといふことは、てんで思つて居ない。精々二萬か二萬五千位の見當であつたかも知れない。即ち二萬位しか賣れぬ見込のものならば、幾年やつても、いつまで経つても損といふことが分る。それを十分に調査研究してやるのでないと謂はゆる三號雑誌になる譯であります。

これは雑誌の話ですが、如何なる商賣にも同様綿密なる調査、手落なき研究を要するのであらうと存じます。準備に準備をして、損をするなら準備の間に損をしてしまふ。

失敗するものなら、準備の間に失敗してしまふことです。換言すれば、紙に書き立てて調査し研究し工夫し、その間に損も根切りにしてしまひ、失敗も根切りにしてしまはねばならぬことと存じます。

さて大體見込が立つたとしても、なほ慎重に、かういふ場合が來たらどうか、あゝいふ場合が起つたらどうか、此の點がまだ足らぬ、あの點がまだ十分でない、十分十二分に研究して、更に幾人もの批評を聴き、直しに直し、正しに正して、これならもう大丈夫、もうどこから觀ても間違ひない、成算歴々、一點の不安なしといふに至つて、初めてこれを起すといふことでなければ駄目、そこまで準備が行はねなければ、とてもいかぬと思つて居ります。

口では斯様に申して居りますが、つい私などはまだく物を面倒臭がる性で「大概

でよからう」が始るのであります。

二十三圖から十二圖以下

至れり盡くせりの調査研究は、それだけでもなかく難しい。尤も難しいくと言ふと、頭が押へつけられ、氣分がへこたれ氣味となつて、事を起さんとする氣概、勃勃たる勇氣が起らなくなるものですが、それでは困るのであります、此の位難しいものであるといふことを、先づ以て頭に置いて、その代り、それ丈準備に力を籠めてかゝらなければならぬことと思ひます。さう知つてやり掛けると、寧ろだんく面白味も出て來るものであります。かういふ點は今まで誰れも考へなかつたらうとか、此の點は全く新発見だとか、是れは妙案であるなどと、そこに興味湧く。興味湧き出すと、これからは夢中である。益々此の點も考へ、あの點も考へ、抜け目なく到らぬ限なく、調査研究が行き届くといふことになります。

これはずつと以前の話です、大正七八年頃のことです。萬年筆の會社に關係したことがあります。成るべく良い物を安くして賣り出したいといふので、係の者を廣島まで金本の仕入にやりました。すると、一打二十三圓といふのを、二十圓に負けて貫つて買つて來たのです。二十三圓といふのを二十圓にしたのですから、係の者は大喜びに喜んで歸つて來ました。ところが私は、

『それではまだいけない、あなたの調査研究が足りない、こんなに多く使ふのですからもつと安く買ふ方法がありません』

と申しました。

そこで又、一生懸命に調査し研究して、今度はそれを——同じ物をです——一打十八圓、其の次には十七圓で買つて來るやうになりました。そこで本人は大得意です。私は、

『まだ／＼そんな事ではいけません』と申しますと、今度は其の人が憤慨しました。

此の人は頭もよい、人物も優れた人ですが、商賣の方は經驗がありませんでした。

『私が何か不正な事でもして居るか、或は賣り方とどうかして居るとでも、お考へになつて居られるのぢやありませんか。だからこれでもいかぬと仰言るのでせう』

『いや、そんな事はちつとも思つて居りません』

『けれども私が前に二十圓で買つて來た時には、成程、調査がまだ足りませんでした。が、今度といふ今度は、調査研究、あなたの仰言る密の密なる所まで徹底して、私にはもう萬々ぬかりは無いつもりです。十七圓以下では斷じて出來ません。何か私の力量に於て足らぬ所があるとでも仰言るのでですか』

『さア、其の力量ですがね。調査とか交渉とかいふ事はなか／＼難しいものです、殆んど際限の無いものですから、また十分とは言へないでせう。何時でも足らず及ばずの考へが大事です。此の考で精進するのが顧客の爲め世の中の爲めであつて、又株主の爲めでもあり、廣島の製造業者の爲めでもあります。此の本當に爲めになる事をやるのが道徳です』

それからの話をすると長くなりますが、結局其の後一年半ばかり経つて——幾分こちらで出資もし、製造方法も一緒に研究したり、機械や工場や其の他の道も手傳つてやつたではありませんが——同一の物を十二圓以下で手に入れる事が出来るやうになりました。一年半の間一面から見れば、それだけ損をして居た譯であります。よく「商賣は元だ」「仕入は商賣の半分以上だ」などと言ひますが、沁々感じ入つた次第であります。又、其の後、シャープ鉛筆の芯を仕入れる事になりました。——かういふ事は、實はいろ／＼の人に關係しますから、申上げ難い事ですけれども——芯を一萬本十圓といふのを、九圓で買つて來ました。これは他の人です。すると前の萬年筆で經驗して居る人が上の役をして居ましたので、

「君、そんな事ではいかぬ、もつとよく研究して見て下さい」と注意した。

「だつて、こんなものは、至つて口錢の薄いものでせう」

「まあ兎に角、もつと研究して見て呉れ給へ」

此の人善い人だがまだ年の若い人で、此の時の言葉に對しては、どうも顔を膨ましてむツとしたらしい。それから上の人自身で甲、乙、丙、丁、……の問屋に電話をかけてみた其の結果、八圓で出来る。

「それ見給へ、たゞ電話で交渉しただけでも、八圓で買へるではないか、もつと研究し給へ。澤山の數を取扱ふのだから數ほど恐ろしいものはないよ、よく考へてやつて呉れ給へ」

それから研究を始めたのですが、其の結果はどうでせう、五圓で買へるやうになり、其の後、更にそれ以下で同じ物を手に入れる工夫がついたのでありました。

一つが駄目なら

今日ではまだ商業道徳が十分に行はれて居りませんから、掛値とか、駈引とか、其の他色々のことがあつて、其の爲め交渉萬端に甚だしく策略が用ひられて居りますが、之

は商業道德の普及と共に、次第に薄くなるべきことと思ひます。併し一朝一夕のことはありますまい。それで仕事を起す場合には、それ等の點までも究めて行かないと、他の總べてが駄目になります。此處に百の研究すべきものがあるとして、其の中の一つが駄目であると、あとの九十九悉くが皆駄目になることさへありますから、綿密の上にも綿密に、確實の上にも確實にと心掛け、一つ／＼固めて行くことが肝要であります。是れ位の話では、いざ實際問題となると、まだ／＼粗漏で、とても物足りない、其の點豫め御承知置きを願ひます。本當に細かにお話をしたら、此の邊の話だけでも随分時間をとらねばならず、短時間にはとても話しきれぬ譯のものではありません。

兎に角調査とか研究とか、それ等の必要なことは人の話でも書物に依つてでも、十分知つて居た積りではありましたが、さて自分が一々體驗して見ると、しみ／＼痛感させられるものがあつて、其の後何につけても、調査研究の必要なことを口を極めて申し

て居る次第であります。調査研究は道德である、之を行ふことに依つて、顧客には安い物を、良い物を與へることになる。賣手には刺戟を與へ、其の研究を勵まし、良い物が安く出来ることになり、大いに其の發展を促すことになる。同時に又其の中間の者にも得になる譯で共存共榮である、道德であると信じて居るのであります。

再調三調

寫し物をすれば讀合はせをします。算盤を採れば再調をします。ところが再調してもまだいけません。三調してもまだ十分ではありません。そこを一つ入念に、どこまでも入念に、といふ考を持ちませんと、大變な間違ひが起ります。讀合はせは必ず一回はやる、重要な事でなくても一回はやる。重要ならば二回やる。もつと重要な事ならば三回やる。それでもまだ間違ひが有り勝ちのものであります。

何事も念を入れて間違ひの無いやうにしなければなりません、特に會計に携はる人は飽くまでも計算を入念にしなければなりません。算盤は先づこちらが讀んで向ふが置く、次には向ふが讀んでこちらが置く、かく交るく繰返す。大事なものに就いては、更に又人を代へて、どこまでも調べる、といふやうでなくてはなりません。即ち「眼をかへ手をかへ頭をかへ」て、幾重にも吟味せねばなりません。

人の力といふものは、どこかに注意が缺けて、間違ひが有り勝ちのものです。謹み慎まねばなりません。此の自覺をもつてやると宜しいのですが、「なあに間違ふものか」といつた態度でやる人は困つたものです。物事は「容易ならぬものである、餘程注意しなければならぬものである」といふ頭で出發するのと、「なあに、俺は算盤は達者だから大丈夫だ」といふやうな頭でやるのでは、餘程の違ひがあります。數に携はる人は、いつても滑る道を歩くやうな心持で、滑つてはならぬぞ、轉つてはならぬぞの氣構でなけ

ればならぬと思ひます。經驗の少い人程、業の未熟な人程、大事をとらない、慎みが足りない。それ故間違ひが多い。否、間違ひが多いから謹み慎まねばならぬぞといふ痛切の感じが無い。それ故若い人は險呑だと言はれる、「あの人なら大丈夫だ」と信頼され難いのであります。

特に大切の調査などの場合は、水垢離でも取つて體を淨め、神に佛に祈願してこれに従事する位であつて欲しい。再調の必要なしといふ程の眞劍味でやつて、而も再調三調、萬遺漏なきやう致したいと思ふのであります。

心 耳 心 眼

さて、調査したり、其の調査の報告を聽いたりする場合、之を聽くのに本當の聽き方をしないと飛んだことになります。今、甲、乙、丙の三人に調べに行つて貰つたとしま

す。かう聴いて来た、あ、聴いて来た、いろく報告はありましても、どれも成程と思はれるものがない、其の報告通りではどうも合點が出来ないといふやうな場合、だんく調へ直して見ると、調査が不完全であつた、或は誤りであつたといふことを發見するところが間々あります。そこで心の耳——心耳を以て聴くことが大切である。心の眼——心眼を以て視ることが必要であります。

よく古い規則や法律に頼つた事が誤りの原因をなし、

『前にはさうだつたけれども、今はかうだ』

といつたやうなことがあつたり、其の人の利害に關係ないことを訊いて精確を得なかつたり、同じ博士でも其の道の博士でない人に訊ねたりして、明確な答へが得られなかつたり、訊く相手に就いても、其の訊き方に就いても、調べる書物に就いても、其の他いろく念を入れ、頭を働かさなければならぬことが澤山あります。

私は劍道に就いての批評に始終注意して居りますが、

『あの人はどうだ』

『どうも其の後サツバリ進まない』

と言ふ。眞に進まないのかと思ふとさうではない。何しろ今までが大評判で進歩も著しい人だけに、其の後其の割に進まないので、斯の如き評が與へられたので、それを其のまゝ、心を用ひずに聴いたのでは、大變見當はずれになるのであります。又、今度はそれと違つて、

『某君は大變良くなつた、なか／＼良い技を出す』

と評される其の人を見ると、これはまたどうした譯だらう、一向上手ではないといふやうな場合もあります。これも其の基準が違ふからで、今まで餘り上手でないと思はれて居つた人であるのに、此の頃は大分良くなつたといふ意味の評である。

同じ言葉でも、聴き方で違ふ。それ故、末に囚れず虚を擲まず、本當のところ、間

違ひない實相を、心耳を以て聴き、心眼を以て見とほすやうに心掛けねばならぬと思ひます。

『キング』發行の準備

十萬から百五十萬まで

自分の事ばかり申すやうで恐れ入りますが、どうしても自分の體驗したことでないと……それを赤裸々に申上げるのでないと、確信がなく眞情が籠らず、十分御理解を願ふことが出来まいといふ考から、世間の迷惑も自分の利害もそつちのけにして、自分のこと自分の社のことを申述べます。此の點宜しく御賢察を願ひます。

私共で、『キング』を創めますには、凡そ六年程用意を致しました。實は五年で始める計畫でしたが、いざ始めようといふ前年、あの大正十二年の大震災火災の爲めに、更に一ケ年延したわけであります。是れも神のお恵と感謝して居ります。

其の準備としては、廣告の方の研究だけでも、浩瀚な一冊を成し、此の他にも、會議で鍊り上げた澤山の帳簿が出来ました。廣告だけで申ししても細字で疊二疊敷くらの精密な表が出来上つて居て、何月何日何雑誌にかういふ廣告の記事を、何月何日かくくの廣告の三段の大きさのものを何新聞に、何月何日二段の廣告を、何月何日かういふ小冊子を、何月何日何處へかういふ書面を……。その他編輯、用度、販賣種々の方面、一々同様、若しくはそれ以上の苦心と用意を致した譯であります。

『キング』を出す時分は、日本の全世帯数が一千万位でありましたらう、其の中には文字を知らぬ家庭もあり、書物を讀まぬ家庭などもありません。それをキングは百萬以上出さうといふのですから、なか／＼並大抵の苦心ではありません。若し、創刊號百萬が無理とすれば、二號、三號、四號、五號死力を竭して百萬以上になければならぬ、日本にも世界に誇るべき大雑誌が是非一つ位は欲しい、是れを以て世の爲め、人の爲めに

も大いに盡くしたいと、いろ／＼の意義を含めて計畫したものであります。

さて創刊號をどれだけ刷るか、この最初の部数を決定するにしましても、豫約出版ではないのですから、なか／＼見當がつかえません。五十萬賣れるだらう、或は百萬出るだらう、と言ふかと思へば、いや三十萬だらう、或は十萬だらう、口でこそ十萬だが十萬といふ數は大したものなどと、上つたり下つたり致します。夜中にフト目を覺すと、又こんな事を考へる、あんな事を考へる……萬一、このキングで失敗でもしたら、今まで積み將棋のやうに積み來つた事業が、がら／＼と崩れてしまふ。恩顧深い四方八方の方々に御迷惑を掛けなければならぬ、自分の名譽は勿論地に墜ちてしまつて、再び起つことが出来ないことになるのだ……そんな事を次から次と考へて、眠られぬことも屢々でした。『講談社』はどうかになつて來たので、圖に乗つたのだ……』などと言はれてはならぬ。キングも十萬か二十萬か、精々三十萬位が關の山ではなからうか……悲觀論になる

かと思ふと、又、人から何か有望らしいことでも言はれ、油をそ、がれようものなら、一旦鎮りかゝつた火も此處に再び勢を増して、しきりに燃えさかつて来る。百萬、何でもない、百二十萬、それ位行くであらう、百五十萬だつて出ぬことはない筈だ、といった調子。かうして十萬から百五十萬の間を上つたり下つたり、胸は落付かず、腹は据らず、眼も定めし血走つて居つたことでありませう。

スバリとやつた

それから尙何か據り所が欲しいと思つたので、いろいろの方面から細かい表を作つてどれ位賣れるか調べて呉れ給へ、人口の方から考へて見て呉れ給へ、或は他の雑誌の賣行の方から見當をつけて見て呉れ給へ、かういふ材料の方からもやつて見て呉れ給へ』等々々のことがありました。さうしてだん／＼研究して行くうちに、二年、三年、四年、五年、落付かなかつた胸、定らなかつた腹もすつかり安定して、結局七十五萬、ど

うしても七十五萬は賣れる。少くともこれだけは賣れて然るべきものと確信するに至りました。

そこで賣捌店に相談したところ、賣捌店は本氣にしない。

『日本に於て七十五萬は無謀である。十五萬、二十萬でさへも危険なのに、如何に講談社だからといつて、それは無理だ、十數年前の日本では三萬が關の山、しかも之が日本一の雑誌の部數であつた』

併し、熱烈にお話をし、同情をして戴いて、

『それなら特別に考へて六十萬、それが精々のところですよ。それだけ取扱ふのは、此方も其の意氣其の精神を買つての出來得る限りの大奮發です』

といふやうなことで此の方面の交渉は、此處に漸く一段を告げたのでありました。

私は七十五萬は賣れるのだがなあと思ひつつも、止むを得ず六十萬といふことにしました。併し賣捌の方々としては、事實當時に於ては人手の上から申しても、其の他の事情から申してもそれ以上は困難で、よく此處まで引受けて呉れたのでありまして、それは餘程の勇氣、非常な同情であります。けれども私共の方から申せば、全く止むなく、部數を縮めて六十萬刷つて創刊したのでありました。ところがどうでせう、いざ發賣といふことになるに逆も六十萬では足りないといふ大盛況。増刷又増刷。とうとう七十五萬近く賣れたのであります。返品は僅かに三分、即ち百分の三であつたと記憶します。殆んど豫約と同じにキチンと豫定通り、見込通り賣りこなすことが出来たのですから、それは、逆も愉快な事でした。豫算と決算、計畫と實際とが一致した場合の快味、その計畫の身分不相應であつただけに、また格段のものがあつたのであります。それのみならず、創刊號は賣れても二號は減るのが例であるのに、雜誌界從來の例を破つて二號は更に多く賣れ、三號は更に多く賣れ、毎號々々増加する有様で、とうとう最初の

理想の百萬も其の一年後に、更に百五十萬の大部數も、それから數年後には見事實現させることを得たのであります。

研究し、研究し、あの點からも考へ、この點からも考へて行きますと、今までブル／＼慄へて居つたものが、自ら安んずる所が出来、定まる所が出来、いよいよ是れで間違ひはない、金輪際間違ひはないといふ本當の大確信といふものが出来上ります。そこで、心の底から勃勃たる勇氣が込み上げて来て、もう誰れが何と言つてもやり通すのだ、『斷』の一字あるのみである、といふ處まで參ります。まるで神様が乗り移つて下さつたやうな氣持になつて、それからもう一心不亂といふことになる。眞劍熱烈、一社を懸け、運命を賭しても果敢決行だ、一路邁進だといふ最後の大覺悟がついて来るもので、私共でも此處でズバリとやる事が出来たのであります。

神様が『目的も宜しい、其の計畫も宜しい、手落ちもないやうだ、大いにやれ！』と

言はれた時程、人間として、大努力大活動が出来る時はないと確信するのであります。

ビク／＼と眞勇

當時世間の一部からは無謀である、暴舉である、などと言はれました。あんな廉い物を出しては、どう算盤を採つても引き合ふものではない、利益どころか大損失の筈である。これで講談社は潰れるだらうとさへ噂されました。併しそれ等の風評は、洵に有難いことであつて偶々以て私共を深慮に導き、遠謀に誘ひ、繰返し／＼算盤を握らせるやうな事にもなつたので、結局のところ、其の算盤は大丈夫のものとなつたのであります。如何に人から笑はれようが、罵られようが、如何なる評判も、如何なる誹謗も苦にはならぬ、もう此の時には既に自ら安定する所があり、牢乎たる信念、不動の根柢が出来上つて居つて、至つて平氣、洵に暢び／＼した氣分でありました。