大倉邦彦の社会貢献とその理念
―新出資料の翻刻紹介―

公益財団法人大倉精神文化研究所

当研究所の創立者・大倉邦彦は、各種企業・民間団体などからの要請を受けて、数多くの講演や寄稿を行っていた。当研究所では、邦彦の生前における著述および講演録等の情報を収集整理し、平成十六年に「大倉邦彦著述目録稿」[1]を発表した。その後も沿革史資料の調査整理を継続している。また各方面でのデータベースの公開が促進されたこともあり、前掲の目録稿には含まれていなかった著述および講演録等がいくつか見出された。

そこで今回、新発見資料の中から、特集のテーマ「実業家の社会貢献とその理念」に適し、かつ邦彦の実業家としての考えがうかがい知れるものを選定し、ここに翻刻掲載することとした。

《解題》

一、「精神修養に就て」（昭和七年（一九三二）十月十四日）【沿革史資料No.10648】

大倉邦彦が神奈川郵便局の職員を対象に行った講演録である。神奈川郵便局長の鈴木茂が講演を依頼し、講演内容を筆録した。鈴木は「独り当局員ばかりでお聴き致さず、多数の吾が逓信従業員諸君にお伝へ申し、其々此の道に進みたい」[2]と考え、筆録原稿の校正を大倉に依頼したが、送り返されずに数ヶ月が経ってしまった。そのため鈴木は大倉による校正を諦め、翌八年三月に小冊子として局員へ配布した。大倉には次のように事情を伝えている。

昨秋当局員の為先生に御講演を御願ひ申候。其の節の原稿を其の儘小生保存し候事も遺憾に存じ、本月一日は当局開局記念日に当り候へば、別冊の如き小冊子となし局員に配布すると共に、東京逓信局に報告致し候処別紙の如く局報附録として今回管内各局へ配布せられ候間、独り当局員のみならず広く他の従業員に於ても先生の有益なる御話を聴き得しこと、相成、修養の道に心掛ける者の大に参考になること、存じ喜び居り候[3]。

今回ここにある「別冊」の小冊子を底本とした。なお「別紙」の「局報附録」も当研究所に現存している[4]。

この講演で大倉は、人間には肉体や持物（財産）などの「物質生活は実際必要なものでありますが、その全部を物質生活に浸したならば人間の価値と云ふものは全く無くなって」しまうと語っている。世の中には「人間がやろうと思っても到底出来得るものではない」力、すなわち「智慧」「宇宙の根本原理」がある。それは「吾々にもとからそなわつて」おり、肉体や持物（財産）、知識をより豊かにしてくれるという。だからこそ「宇宙の根本原理」を認識し、体得するのが「精神修養」であると位置づけ、「精神生活に力を入れる者こそ物質生活が生きて来る」と述べている。

大倉は、この大宇宙の根源、宇宙の全ての存在を生かし成り立たせているものを「宇宙心」とも呼んでおり、当

研究所には、昭和二年（一九二七）に「宇宙心通於萬有古今〔宇宙心、萬有古今に通ず〕」と書かれた書幅[5]が残っている。

二、「学生並に成年者の精神教育―東洋的なものを求めて―」（昭和十年（一九三五）一月二十九日）

【沿革史資料№4516】

大倉邦彦が日本倶楽部で行った帰一協会主催の例会における講演録である。当日の参加者は、秋月左都夫、諸井六郎（または四郎）、姉崎正治、尾島真治、岩野直英ら十八名であった。なお、昭和四年（一九二九）五月にも「教化運動についての余の体験」の演題で講演している[6]。

帰一協会は、日本女子大学創立者の成瀬仁蔵が中心となり、明治四十五年（一九一二）六月二十日に発足した国際的学術文化交流団体で、宗教・道徳の研究と諸宗教の相互理解・協力の推進を目的に、研究会・出版・公開講演会などの事業を行った[7]。大倉が会員となった時期は不明であるが、昭和六年（一九三一）一月時には評議員を務めている[8]。なお、義祖父の大倉孫兵衛、義父の大倉文二も会員であった[9]。

例会後の二月二十日、大倉の許に石津照璽から「講演要旨速記」が届き、校閲の依頼があった[10]。しかし大倉は講演原稿を清書して石津宛に届けたのであろう、「講演要旨速記」とその後作成された『帰一協会紀要』掲載の講演録の内容は全く異なっている。後者の『帰一協会紀要』[11]はステープラーで留められた謄写版の小冊子で、例会の日時・場所・出席会員数、そして講演録が収録されている。今回の翻刻では、この小冊子を底本とした。

当時、大学をはじめ学校教育は「主智的な学風傾向」が強く、「知識偏重」となっていることが問題視され、「精神的な感化や訓育」の必要性が叫ばれていた。そのため、少年団の結成などの「校外指導」が取り組まれていた。

しかしこの講演で大倉は、学校現場は「所謂訓育の実行場所としては匙を投げざるを得ない」と述べている。そこで自ら教育事業―富士見幼稚園・富士見少年団早起会・修養会・学生寮―を展開し、「抽象概念を知識の上で与へることは断じて避け、行動に徹底し、行動に即して意味は自ら体得せしむる訓育」を実践している実例をいくつか紹介している。こうした経験に基づいて、大倉は「理解あり指導力を有する有能の士」が「小人数の塾や小規模の修道場を設け」て、人材の育成に努めなければならないと主張している。

当研究所の設立趣意書[12]の一節に「国民を指導し日本文化の精髄を発揚し、進んで世界文化に貢献し得べき宗教家教育家思想家を輩出して」とある。その背景にあった大倉の問題意識などが、本講演の内容からうかがい知れる。

三、「社長通達」（昭和三十年代）【大倉精神文化研究所蔵資料資117】

【大倉精神文化研究所蔵資料　資117】は、かつて大倉邦彦が社長を務めた大倉洋紙店（現新生紙パルプ商事株式会社）に関連した資料群の一部である。この中に「昭和三十年邦彦社長通達」と書かれた表紙と共に、謄写版のB4用紙十数枚が綴られた資料がある。これらは、社長の大倉が「本店常務・大阪支店長・愛知洋紙店専務・各販売員」に対して配布した通達である。内容は業務に関する通知ではなく、大倉が考える仕事に対する姿勢・心構えなどとなっている。

大倉は義父・文二の急逝により、大正七年（一九一八）七月二十六日、三十七歳で三代目社長となった〔社長第一期〕。大正十二年（一九二三）九月の関東大震災で本店ビルと倉庫が全焼するなど、会社経営が厳しい時期もあったが、大倉は『商売往来』『小店員の心得』『大倉洋紙店綱領』などの社員向け小冊子を配布し、人格形成を旨とする社員教育に取り組み、「信用と堅実」を基本方針とする経営を貫いた。その結果、事業の拡大と業績の向上

に成功し、昭和十五年（一九四〇）十一月一日に社長の座を退いた。

その後、大倉洋紙店は戦争という苦境を乗り越えたが、昭和二十九年（一九五四）十一月に巨額の負債を抱え、倒産の危機に陥った。大倉は退職してから長らく経営に携わっていなかったが、周囲からの懇願もあって、七十二歳で再び社長となった〔社長第二期〕。すなわち、この「社長通達」が作成・配布されたのは、大倉洋紙店が負債返済という大難問に直面していた時期であった。大倉は金融機関からリストラを促されたが、「人こそ商売の元」と言い、人員整理は一切行わなかったという。第一期と同じく社員教育に努め、経営の立て直しを図ったのである。[13]

「社長通達」の内容で注目すべき特徴の一つは、「曾ての当社が信用を生命としてゐた様に、もう一度真剣に同じ目標で立上がりたい」（154頁）と述べているように、「信用と堅実」を基本とする経営方針が貫かれていることである。そのためには「高い人格と円満な常識と豊かな知識」が必要と説き、「正直と親切」（174頁）を第一とするよう繰り返し述べている。

もう一つは、第一期ではあまり強調されていなかった「高能率」「合理化」という語句が頻出することである。これは、大倉が戦後すぐに産業能率短期大学（現産業能率大学）で経営学を学んでいたことが[14]一因であろう。時間・労力・物質の無駄を省き、身体の無理を避け、気持ちのムラを抑えることを心がけること（156～157頁）、またある農家のエピソードを紹介して、仕事の改善・工夫を図ることなどを促している（166頁）。ただし「高能率」「合理化」、すなわち「仕事を早く取り運んで、而も疎漏なく相手の満足を得るようによくやる」ことは手段であって、あくまで「信用を昂めつゝ会社の基礎を打ちたて、利益を挙げる」ことが目的であると強調している（156頁）。

【大倉精神文化研究所蔵資料　資117】のうち、「社長通達」に該当する資料は十点あるが、今回はテーマに適した左の資料六点を翻刻した。[15]

（一）社長通達第十二号（昭和三十年三月十日）
（二）社長通達第十四号（昭和三十年四月二十五日）
（三）社長通達第十五号（昭和三十年五月十七日）
（四）社長通達第十六号（昭和三十年五月二十四日）
（五）社長通達「予想外の報酬」（号数・年月日不明）
（六）社長通達「毎日予定メモをお勧めする」（号数・年月日不明）

（星原）

注

（1）『大倉山論集』第五十輯（大倉精神文化研究所、平成十六年）二二三～二五四頁。
（2）沿革史資料No.4519「大倉邦彦先生の精神修養に就て（講演記録）」。
（3）沿革史資料No.8221―57「『感想』第九送付のお礼と小冊子配布の報告（大倉邦彦宛神奈川郵便局鈴木茂文書）（3.23）」。
（4）沿革史資料No.12724―52「東京逓信局報第六五八号附録」
（5）沿革史資料No.11566「IMG4565「宇宙心通於万有古今」」。
（6）見城悌治他編『帰一協会の挑戦と渋沢栄一』（ミネルヴァ書房、平成三十年）の巻末に収録されている「帰一協会例会での講演者一覧」参照。なお右一覧は昭和八年（一九三三）四月までの例会記録がまとめられているが、当研究所にはそれ以降の資料が存在する。現在調査整理しており、次号以降の『大倉山論集』で報告したい。
（7）高橋昌郎「帰一協会」項（『国史大辞典』第四巻、吉川弘文館、昭和五十八年）、帰山玲子「帰一協会」項（『岩波キリスト教辞典』岩波書店、平成十四年）などを参照。
（8）沿革史資料No.8718「帰一協会 趣旨など 昭和六年一月改訂」。在任期間は不明。

（9）沿革史資料No.12724―21「帰一協会 趣旨など 昭和一六年一月改訂」に掲載されている「会員中死亡者」参照。
（10）沿革史資料No.29082「大倉邦彦宛石津照璽書簡」昭和十年二月二十日付。
（11）沿革史資料No.4516「帰一協会紀要」。
（12）沿革史資料No.11038「大倉精神文化研究所設立趣意書」。
（13）邦彦の経営再建については、「三億の債務を二年半で完済（大倉洋紙）」（日本経営協会編『事務と経営』十一（一二一）、日本経営協会総合研究所、昭和三十四年）を参照。
（14）『学友会名簿』（沿革史資料No.12751―14）によると、大倉は聴講生で、産業能率短期大学第一期生である。なお、本論集収録の星原大輔「世の為に田を耕す～大倉家三代の生き方～―第三十八回研究所資料展の報告を兼ねて―」も参照されたい。
（15）今回翻刻しなかった社長通達は、以下の四点である。①社長通達第二十六号（昭和三十一年十一月二十七日）、②社長通達第二十八号（昭和三十二年三月二十日）、③「セールスマンとして常に心掛けて置かねばならぬ六つの事予想外の報酬」（年月日不明）、④「社長が望む社員タイプ」（年月日不明）。

《凡例》

一、原本の書式は読みやすいように適宜改めた。
一、原本の漢字はすべて常用漢字に改め、かな文字・カタカナは原本通りとした。
一、適宜句読点を付した。
一、入力校正は酒井君代、中島志郎、西山直志、古畑侑亮、星原大輔が、解題は星原が担当した。

《翻刻》

一、「精神修養に就て」（昭和七年十月十四日）

十月十四日、大倉邦彦先生から当局職員の為め一場の講演をして頂きました。修養に心掛ける我々にとつて最も有益なお話しでしたので、一同喜んだのであります。

極めて大要を左に録しましたが、一度先生に御覧を願ひ、足らざる処、誤りし点等を相当御指示を頂く様に十月十九日大倉先生に此原稿を御願ひしたのであります。処が先生は平常御忙しいので其の儘御忘れになつたのでありませう。併し折角の御高説を原稿のまゝ保存することも遺憾に存じますので、当局開局記念日に当り本冊子を印刷した次第であります。

文責は勿論私にのみあるので、先生の力強き御高説をよく表現させ得ない点はどうか御諒恕願ひたいのであります。

昭和八年三月一日第六十三回開局記念の日　記す　　鈴木　茂

精神修養に就て

未だ私は修養の途上にある者で、皆さんに修養の話をすると云ふこと自体が誠に変な様ではありますが、なるべく概念に捉はれずに身近な、そうして肩の凝らない様、話を致し度いと思ひます。

今日もこうして皆さんにお目にかゝる事が出来ました事は何かの縁で、今日此処でお目にかゝらなければ、一生お目にかゝる事が出来なかつたかも知れません。縁と云ふものは、常に我々の間を結びつける原因から結果に至る一つの道であります。今の事柄は将来の種であり、縁であると云ふ事になります。今日の話も願はくば、これを縁として

或る好果を挙げ得るならば、皆さんばかりでなく私も大変喜ばしい事と存じます。

一体、修養とか宗教とか云ふことは昔の遺物であつて、学問知識の発達した今日は実際無駄な存在であると云ふ様にお考へになる方も若い人の中にはある様でありますが、決してそうではない、そんな考は間違つて居ると云ふ事をお話しゝて行きたいのであります。

今日は科学振興の時代でありまして、昔は雷も恐ろしい神様だと云つて居たものが、今では人間のかはりに小使をして居ると云ふ有様で、科学さへ発達して居ればどんな事でも出来る筈でありますが、然しまだ科学では説明が出来ないこと、又現在科学の力で出来ない事も大分あります。

例へば、ふざけた例ではありますが、人間の眼は二つ附いて居るけれども鼻は一つである、口はどうして鼻の下にあるか?、これはどう云ふ訳だと云ふ事は科学でも説明出来ません。

近頃インテリとか理智的とか云ふ言葉が大変流行して居りまして、此の間も三越で買物して居た娘さん達が、

「この柄はインテリだわね」、

「この方が理智的でいゝわ」、

なんて事を云つて居りましたが、こういふインテリや理智的な娘さんが将来主婦となつた場合、果して家の中を上手に繰り廻してゆき、子供の教育なども完全に出来るかと云ふと、誠に疑問なのであつて、家庭の実際に於て役に立たぬ事が多いのであります。そうして此の人達は自分の境遇に満足して居るかと云ふに、決してそうではありません。

知識が進むと云ふことは勿論必要な事ではありますが、知識以外のもので、一層重要なものがあります。知識以上に重要なものとは何であるかと云ふに、それは知識の流れ出る源の智慧であります。

例へて云ふと、知識は「カンナクズ」で、智慧は「カンナ」であります。カンナを持つて居れば、何時でもカンナ

クズは必要に応じて造り出されるものである。知識は持物であるから邪魔になることがある。つまり知識があると知識にこだはる事が多いのでありますが、智慧は吾々にもとからそなはつて居るものでありまして、仏教では宇宙の根本原理を伝達することを智慧と云つて居ります。此の与へられてある智慧に不相応な知識、智慧のない知識を持つと云ふことは、恰度我々が旅行するとき色々の道具を持つて歩いて居る様なもので、まことに荷危（ママ）介なものであります。

そこで今度はもとから授けられてある智慧の問題でありますが、その前に「修養をする」と云ふことを考へて見ますに、修養と云ふ事は大変窮窟（屈）の様に考へられ、日常生活に於ても反対のことが応々あるとか、商人などには修養に就て説かれること、時々反対のことをする様になると云ふ人がありますが、これは反対ではないと云ふ事に就て手近な例を申しますならば、水車には水が必要であります。人間に例へるならば、人間には物質が必要であります。水は水車になくてはならぬ必要なものではありますが、水車の水に浸つて居る部分は実際三分の一位のものです。いくら水が必要だからと云つて、水車全部を水に浸して置いたのでは役に立たないのであります。人間も物質生活は実際必要なものではありますが、その全部を物質生活に浸したならば人間の価値と云ふものは全く無くなつてしまひます。

そこで我々の生活の三分の一は物質生活で、後の三分の二は精神生活でなければならないと云ふことになるのであります。そして精神生活は物質生活から離れたものではなくて、精神生活に力を入れる者こそ物質生活が生きて来るのであるが、物質の中にあるものと物質の外にあるものとを分析的に考へるのが誤りの原因になるのであると思ふのであります。

例へ話をしますと私共は朝起きて晩に寝る、そして亦明くる朝起きて晩になれば又寝る、同じ事を毎日〳〵繰り返して居る。親父が死ぬ、子供が世の中へ出て来る、種を蒔く、それから花が咲いて実がなる、又翌年花が咲いて実が

なる。みんな仝じ事を繰り返す。然し同じ事を繰り返して居る様であるが、実際は違つた道を歩いて居るのであります。

こういふ様に繰り返し繰り返してゐながら進む、此の動き方が宇宙の根本法則であります。こう云ふ動きの中に哲学も科学も生れて来る。これが宇宙の根本原理でありまして、此の力を人間がやろうと思つても到底出来得るものではない。これは実に宇宙の永遠の生命、無限の力が斯様なものを造るのだと云はなければなりません。

また例へ話を引つ張つて来ますが、古い新聞に記載してあつた事ですが、名優市川団十郎が或る日、自分ももう寄る年波であるから芝居も今晩限りこれで打ち止めて舞台から身を引くと言つて家を出たのであつたが、其の内間もなく、その留守宅へ若い美しい婦人が訪れた。留守をあづかつて居た団十郎の妻君が来訪の用件を尋ねたのであるが、なかなかその用件を話さず団十郎の事を色々と聞いた末、妾は団十郎さんとは親しい関係にある者ですが直接御主人にお逢ひしなければ話されないと云ひ残して立ち去つてしまつた。不審を抱いて居た妻君は後刻団十郎が帰宅すると最前尋ねて来た婦人の事を語り、その妙齢の婦人はあなたとどんな関係の女かと云ふて妻君が詰問すると、団十郎は笑ひながら「あれは俺と一番親しい間柄にあるものだと云ふ事は本当だ。俺も愈々今晩限り芝居を打止めたのであるから、その舞台姿をお前に見せたいと思つて…、家へ尋ねて来た婦人は事実俺の紛装した舞台姿だつたのだ」と答へた。団十郎が紛装した姿であるとは妻君でさへ分らなかつたと云ふ話であります。団十郎が芝居に出る時は妻君でさへ分らないほど芝居道に就ては上手な人でありますから、彼が殿様になつて出れば殿様そつくりであるし、駕籠舁になつて出れば駕籠舁そつくりなのでありますが、見物人が誉める時にはどの場合でも成田屋!!成田屋!!!と云つて誉めるのでありまして、決して殿様!!とか駕籠舁とか云つてどならないのであります。そこで我々が考へなければならない事は、団十郎には団十郎としての永遠の生命がそこにあると云ふことであります。

永遠の生命と云ふことを仏教では無量寿と云ひ、無限の力のことを無量光と云ふ名前をつけて居ります。この二つを結びつけたものを阿弥陀と呼んで居るのでありまして、南無阿弥陀仏と云ふことは全くそれを信じて疑はないと云ふことを唱へるのであります。

此の繰り返し繰り返し動きつゝある永遠の生命、無限の力を釈尊が体験し究められたので、体験すると云ふことは富士の山で云ふと頂上を知ると云ふことでありまして、此の境地を覚と云つて居ります。覚とは自覚とか本覚とか云ふ、その覚であります。つまり本当の自覚と云ふのは、神や仏の世界と人間の世界との関係を知ると云ふことにあるのであります。そして誰でも自覚することが出来る種があるものであります。

勿論、自覚の境地には差違（ちがい）がありまして、釈尊が自覚した境地と其の後に自覚された人々の境地とは勿論違ひますが、しかしいくらかでも自覚されゝば、それだけの見透しがつくものであります。例へば、富士の山の六合目で自覚した人は六合目だけの見透しがつくし、八合目で自覚された人は八合目の見透しがつくものです。太尾の山の私の研究所からでさへも東京や横浜の方が見えます。確かに人間は誰でもが自覚することの出来る種を持つて居るのであるが、自覚の出来ないと云ふ人はその種を蒔かないからで、この種が実に不思議な人間の力となるのであります。

キリストは天の一方を指さして「あゝ神よ」と唱へましたが、昔の人は実際に神様と云ふものは何処か高い所に居て人間を指図して居ると云ふ様に考へたものですが、今では昔で云ふ神の時代と云ふものは過ぎ去つて、そして人間自らの中にも神存すといふ風に考えへられるのであります。仏教の方から例を引いて来ますが、有名な釈尊「長者乞食のたとへ」と云ふ話があります。

大金持の幼い一人息子が何者かにさらはれたのでありますが、大金持の事でありますから大勢の人々が四方八方に手を尽して探し廻つたのですけれども、どうしても行方が知れないので、遂に東京で云ふならば浅草の様な賑かな所

で店を開いて商売をしながら探して居たのですが、其後十数年経つてその店の前を通る一人の乞食がありました。店先に居た番頭が哀れみを感じながらその乞食を見つめると、かねて渡されてあつた人相書そつくりなので、思はず「若旦那」と云つて呼んだのであるが、その乞食は何知らぬ顔をして行き過ぎようとしたので、番頭は一生懸命にその乞食の袖を捉えて「あなたは行方知れなくなつた大金持ちの一人息子とよく似て居る。きつとそうでせう。私共はあなたをこうして探して居るのだ」と云ふ話をしたが、一向納得のゆかない様な顔をして、俺はもとからの乞食であつてそんな大金持の息子だなんと云ふ道理はない(ママ)」と云つて聞き入れないので、仕方がないから番頭は「それではその大金持の家の庭掃除にでも頼みたいから来て呉れ」と云つて、その実家迄連れて来た。その乞食を見た親旦那はあまりにも変り果てた自分の子供の姿を見て涙を流してお前は俺の一人息子だと云つて聞かせるのであるが、その乞食は只呆然としたまゝで何事も感じないのみか、一向分からない様子であつた。そのまゝで二、三日は過ぎましたが、初めの内は自分は生れながら乞食であると信じて居たが、その心境が自然に或る力で動かされて、自分がこの家の子であつたかなといふ様な気がして来たのでありました。こゝが人間の不思議な力、自覚の種であります。この人間にも神そのものが内在してゐたからであると云ひ得るのであります。

そこで今度は神が内在して居る処の「自己」の問題でありますが、自己とは何であるかといふに、これを方程式で示しますと、

自己＝（肉体＋持物＋知識）×x

と云ふことになります。つまり自分の肉体や持物や知識にxをかけたものが自己であるといふのであります。このxが問題であります。そして今迄お話しゝて来た事はみんなこのXの問題だつたのであります。先程の智慧といふのも、みんなこのxから出てくるものであります。

そうしてこのxが大きければ、自然持物や知識も大きいし、仮にxを十とすれば持物も知識も十になる、xを百とすれば持物も知識も百になるのであります。仮りに持つて居る拾円紙幣も活かして使へば百円の価値にもなるもので、要は只x如何の問題であります。

修養の根本も、どうしてこのxを探し出すかと云ふこと、これが修養の根本でありまして、先程のインテリとか理智的とか種とか智慧とか阿弥陀とかいふことも、みんなこのxにかゝつて居るのであります。あまり私がこの話をつゞけるとぎごちないかも知れませんから、もつと座談的に話をすゝめて行きますが、要するに修養はこのxを認識し、このxを体得すると云ふ事が修養なのでありますが、仏教では此のxを認識し体得するには布施、持戒、忍辱、精進、禅定、智慧が必要で、この六つのうち一つが欠けても駄目であり、一つの矛盾が生じても駄目であります。此の六つをよく調和して一如の世界に入ることによつて初めて修養の道に精進することが出来るものであると思ふのであります。

今日は大変仏教の方から話の種を持つて来ましたが、どの方面でも仝じことであります。

随分ぎごちない話をしましたが、これでいくらかでも御参考になれば幸であります。　完

二、「学生並に成年者の精神教育―東洋的なものを求めて―」（昭和十年一月二十九日）

日　　時　一月廿九日（火）午後四時より

場　　所　日本倶楽部

出席会員　十八人

講　演　学生並に成年者の精神教育―東洋的なものを求めて―

会員　大倉邦彦氏

十一月の例会には秋月氏の「教育の再吟味」、十二月の例会には浅野氏の「訓育を中心としたる学校教育の実際」といふ、夫々教育に関するお話がありましたが、私は本日学校外の訓育に関してお話し致したいのであります。茲にお話しする材料はすべて私が今日迄行って来た諸事業から体験的に得たものであります。

現代の学校教育は時流の弊を受けて、組織化され、高等専門学校は大学の模倣であり、中等は又その高等専門学校への準備の門となって居ます。中にも小学校は稍々完全なりと思はれて居りますけれども、これ亦知識教育偏重の風を充分受けて居ります。結局教育界全般を通じて、最高学府の主智的な学風傾向に倣って居るものであります。これが為めに、教育の理論や施設や規則等は完備しましたけれども、実際に健全なる国民も造り得ず、却って教育は行詰ったと云はれて居ります。唯だ自然科学の方面に於てのみ学校教育の効果は見られましたけれども、精神的方面に於ては寧ろ要求を裏切って居る状態であります。この点に関する悩みが今日の教育問題の最も大きな、根本的なものであり、その打開策に喘いで居ると思ひます。

即ち小学校に於ては、学校内だけでは訓育が不充分だと云ふので、校外指導の必要が叫ばれて来ました。最初は教師の校外巡視といふことが行はれ、その結果を参酌して訓育を施し、次には校外監督と云って、只生徒が悪い事をしないやうに、先生は校外迄監督を及ぼすといふことになった。それでもまだ不充分だといふので、今度は積極的に文部省発令による少年団を全国的に各学校毎に組織して、これによって校外指導をするといふ形になって居ります。ところがかういふ組織だけは出来ましたけれども、事実小学校の先生は時間もなし、これ以上の努力をする積極的な気

持もないといふので、この少年団は指令により発会式を行つたゞけで、後は何もやって居ない。形式的な報告書だけが文部省に残って居るといふ状態であります。

中等教育に於ては、甚だしく主智主義であって、二十数科目の学科を並べ、各先生は自己の知識を生徒に注ぎ込むことのみに止って、訓育には徹底し得ないで居ます。唯だ少数の心ある先生が焦って居るのを見ることがあります。かくして子供が中学三、四年頃にもなれば、自己意識は著しく発達して来て、父母の手にも負へないといふ嘆きを聞くやうになって参ります。

専門学校以上大学の教育に至っては、一々申上げる迄もなく、生活から遊離した抽象概念を尊んで現実を離れてしまひ、道徳の基礎に徹底する如き考は更になくて、先生は訓育の責任を感じないし、学生も亦卒業資格を得る為めに学校に席（ママ）を置いて居るといふ有様で、一種の知識の取引場所と云っても過言ではなくなって来ました。先生は現実の生活の手段として、生徒は将来の生活の手段として学校を利用するやうになつては、そこに精神的な感化や訓育などは到底望み得ません。その上に各学校の学生の数は益々多きを加へ、細心の注意を払って学生を指導することは、絶対不可能なりと当局者もきめて居り、他も亦これを止むを得ないこととして居ります。

以上述べました学校教育の欠陥に対して、先づ第一に文部省をはじめ学校当局は改善の実行に一歩を踏み出すだけの準備と勇気と確信とを欠いで居ると思ひます。

茲に於て私は決するところあって私の所信を実践に移したのであります。先づ幼稚園の訓育（既に十一年来やって居ります）に於ては、子供に解る程度の天皇国家を知らしめることを努め、園内の神棚には子供ながらに礼拝を忘れないやうになって居ります。又母親とよく相談し、家庭教育と一致させたいと思ひ、進んで母親達の訓育を並び行って来ました。

更に進んで小学生程度の生徒の訓育を実現させる為めに富士見少年団早起会を組織指導して居ります。これは一年を通じて毎日曜朝暗い中から神社参拝の励行、礼儀の尊重、団体訓練等を実行して居ります。子供は極めて我が儘なものであるに係はらず、指導者の熱意に相呼応して、困難な事を堪え忍ぶことに興味と衿(衿カ)りとを覚えて、知らず識らずの間に、知識教育に於て不可能とされて居るところの忍苦の教育、意志の訓練等がこゝでは可能であるといふことを実証して居ります。

又私はかゝる意味の訓育は女子にも必要だと思ひましたので、日本古来の寺小屋或は塾教育の精神を汲んで女子学院を建設指導致しました。この事に関しても色々申上げる材料を有って居りますが、話の先を急ぎます関係上、こゝでは省略致します。

元来私は最初に述べましたやうな教育界の欠陥を感ずるのみでなく、欧州大戦以後我が国は思想激変して、国民道徳の頽廃はその止る所を知らない有様となり、政治も実業も教育も宗教も目も当てられない状態となったことに対し、私かに憂ひを抱いて居りました。そしてこの主たる原因はマルクスの経済思想に基くものと考へて、その研究の為めに大学に聴講生として二年半マルキシズムの流れを汲む諸種の講座を聴講致しましたが、当時の学内の空気は教授の講義も学生の雰囲気も憂慮に堪えない状態でありました。かうしたことから益々私の心配は募って、遂に精神文化研究所の設立に邁進する動機となりましたが、今この研究所の内容を説明することを避けます。

この研究所が宗教的行の教育を基礎として学問研究の為めに凡有る設備をして居ります関係上、二年程前或る母親の依頼を受けたのが動機で学生修養会を催すことになりました。この修養会では専ら体験的行の生活を通して宗教的信念を与へ、生活の一大転換を起さしむべく卒(率)先指導誘掖することを試みて居ます。その結果は不思議な程の好成績を収めましたので、父兄の依頼に応じて毎年四回の修養会を実行し、既に六回を重ねて居ります。その指導の方法は

会期中五日乃至一週間次のやうな時間割で寝食を共にし、生徒には絶対無言を厳守させます。

修養會時間表

午前		午後	
一、起床洗面	五時～五時二十分　梵鐘	一、唱歌及讀經練習	一時～二時　小鐘
一、清掃体操	五時二十分～六時　小鐘	一、作務	二時～三時　同
一、神前禮拜	六時～六時二十分　同	一、お茶	三時～三時半　梵鐘
一、定坐	六時二十分～七時　板木	一、作務	三時半～五時　小鐘
一、朝食	七時　小鐘	一、入浴	五時～六時　同
一、所長講話	八時半～九時半　同	一、夕食	六時　小鐘
一、自習	九時半～十二時	一、茶禮	七時半～八時半　同
		一、定坐	八時～八時半　同
一、晝食	十二時	一、就寝	九時　梵鐘

右のやうな次第で私は生徒の中に立交って率先して行に従事します。

こゝに申します行とは勿論、内に生命の躍動しない、豊かな内容の欠けた形式ではありません。辛いことを忍び、困難なことに耐えること。真心から神仏を礼拝すること。定坐による精神の浄化。食事、茶礼等に於ては礼儀や坐作進展の心得。作務（労働）に於ては動的な労働禅の実修。その間数回の訓話をやって、全生活を通し些かの弛緩をも許さず、余裕なく生徒の心霊に攻寄せるのであります。然し乍らそこには抽象概念を知識の上で与へることは断じて避け、行動に徹底し、行動に即して意味は自ら体得せしむる訓育であります。

この指導精神を平易に簡明に要約したものは、次の三箇の信条・五箇の実践であります。

三箇の信条

一、皇国精神を深める事
二、世の為め家の為めに尽す事
三、真心を以て物事を判断する事

五箇の実践

一、朝早く起きて神仏を拝む事
一、物を大切にし食物は頂いて食べる事
一、勤労を喜び人の嫌ふ仕事は先に立って行ふ事
一、礼節と規律とを守る事
一、自分の事は自分でする事

この修養会の効果に至っては、生徒本人の感想文、並びに父兄よりの報告等によって、実例を申上げることに多くの準備を有って居ります（その一部は雑誌『躬行』第八号、第十二号等の記事参照）。この修養会に於ては、集って来る生徒の善、不善を全く超越し、内在する霊の世界の交通接触をはかり、所謂人情を絶した修行の受授を専らとします。これといふのも古来の古師先徳の訓育の風を偲ばんとする私の実修にすぎません。指導者の境地を純化し緊張し切って聖戦と心得、大勇猛心によって当って行くのであります。この為めに生徒の性格に深く影響を来し、生活に一大変化を生じ、観念や態度も変って、最初は逃避しようとした未経験の世界に一種の憧憬を有って、それを却って要求する精神の動きが歴然として見られます。

［附記］この修養会の結果として母親自身の修養を痛感された向が多く、婦人修養会が生れ、毎月二回宛継続して催してゐる。

この修養会は必ずしも中等学生に限らず、専門学校、大学の学生も同時に行った結果、決して年齢の差異によつて効果に相異を生ずるものではないと確信して居ります。

それから既に大学、専門学校を卒業せる学識を有し、年輩も青年から壮年に入る人々の訓育に関しても申上げる材料を有って居ります。私は古くから寮を経営して居りますが、一つは大学、専門学校の学生寮で、も一つは修行者の為めのものですが、何れも先に申上げました修養会に類似した生活を常住継続して居るものであります。この生活を通し、この生活を基礎として学んだ学問、或は応待、事物に対する観察等は確かに時代に捉はれることなく、正しき判断を下すことも出来て、その間に信念を築き上げて行く訓育が行はれて居ります。このことは現在私の周囲に居る若き学徒達に私の多くの望みをかけて居る所以であります。

以上の少年、青年、壮年の訓育実践から私の体験したところを綜合して、現今の学校制度、内容、指導者等を連想してみますと、これに真に徹底せる訓育を期待することは到底不可能であるといふことを、残念乍ら信ぜざるを得ないのであります。結局私は現今の学校教育は、私の所謂訓育の実行場所としては匙を投げざるを得ない結論に至って居ります。然し乍ら徹底し得ざるとしても、学校に於ての訓育は如何にして行ふべきかの問題に就いては、教育勅語の御趣旨を各学校をして遵奉せしむべく文部省が自覚することより外に道はないと思ひます。

進んで私の希望を述べますれば、小人数の塾や小規模の修道場を設け、下宿屋まがひの育英会寄宿舎等に大改善を施して、先に述べましたやうな訓育道場たらしめ、理解あり指導力を有する有能の士が名聞利欲を捨てゝ、訓育事業に熱心し、国家の基礎工事に専念する積りで奮発されるより外に道はないと思ひます。かくして現今は小人数の種をつくるべき時代だと考へます。

終って、秋月、諸井、姉崎、尾島、岩野の諸氏より質問あって、青年団の教育その他成人の教育、教育と知識問

題について議論あり。

三、「社長通達」（昭和三十年代）

（一）社長通達第十二号（昭和三十年三月十日）

昭和三十年三月十日

社長通達第十二号　　社長

本店常務
大阪支店長　　殿
愛知洋紙店専務
各販売員

売上増加と掛倒れ防止

売上増加に努力すると同時に掛倒れを作らない様に注意することは、最も肝心なことである。この点を誤るならば、泣き面に蜂と言つた様な目に逢ふから、特に御留意を願ひます。取引先の中、絶対安心してよいと言ふ先は、数多くありません。

だからいつも注意を怠らず取引先の商売振り、その店の物の考へ方、平素の動静、販売した紙の行先等、尚ほ亦売掛帳の入金状態から、その店に異常が有るか無いかも覘ひ知る事が出来るのではないでせうか。

始終出入りしてゐるからには、左様な点から少し気を付けて居るならば、信用してよいか悪いかの判断の材料は沢山あります。これを防がない限りは底に穴のあいた柄杓の様なものです。

仕事の取掛り

販売員は多数の相手があることだから、仲々気持も落着いてゐられないし、又仕事に追ひかけられ勝である。従つて仕事に取掛る前に、朝とか晩とかに、又は電車の中とかで予め計画を立てゝおく必要がある。一旦着手したら、その計画の順序に従つて手落ちなく迅速に実行すれば能率は挙るのです。そして実行の際には、人にも、物にも、仕事にも親切でありたいものです。

信用確立は再建の早道

戦争前後から今日も、尚且つ一般に商業道徳が低下したと言はれて居るのは御承知のことゝ思ひます。曾ての当社が信用を生命としてゐた様に、もう一度真剣に同じ目標で立上りたいと思ひます。これこそは当社再建の早道であり、将来偉大なる発展の基礎であると信ずるからであります。

先ず親切

商売上に親切といふことは、商売行為の中に実行することであつて、例へば若し約束した品物が生憎売切れてゐたとか、思ひ違ひであつたとか言ふ場合には、唯済みませんと謝るだけでは足りません。どこまでも責任を果して、先方に失望させない様に他から損して買ってゞも間に合はせる程に真剣になつてこそ、親切なやり方と言えます。これが信用の源となつて、失敗が反って信用の種ともなるのです。

何時も勉強

商売には、活動的勉強もあり、斯業上の知識を取入れる勉強もあり、又更には人間的広汎な意味の勉強も必要です。

だから販売員として堂に入る程になるには容易の業ではありません。たゞ普通の出来合ひ程度なら誰にもやれます。そして永くやつて居れば一通り解つた様な気がするものです。

然しそれではまだまだ未完成の域を脱しないものと言つても過言ではありません。

野球やゴルフみたやうなものでも、左程難かしいものではありませんから、一寸ルールを知つて稽古すれば誰にも出来ます。然し上手と下手の差は大変なもので、たゞ一通り覚えればやれることはやれるが、上手になるには並み大抵では出来ない。販売員の場合も此れと似たやうなことが言へると思ひます。普通並の販売員で畢らない様に、此の上とも腕を琢いて下さい。どこまでも勉強して、これで良いと言ふ訳にはいかない仕事であります。

以上のことは、勿論販売員に限つた事ではありません。どんな仕事を持つた係にしても果して今やつてゐる事がこれで充分と言へるかどうか、と反省してみるならば足りない所に気が付くに違ひありません。

例へば、自分の性格は人にとつゝきが悪いとか、どうも人に気負けするとか、又押しが利かないとか、又喋ることは喋るが反つて人に嫌はれたり、反対に人から見て物足りない感じを与へたり、色々の場合があります。然し此等の生れつきは、心懸けて修練の覚悟によつて努めれば、欠点を取去り、反対に人を惹つけ、相手に興味を持たせ、親しまれる人になれない事はありません。

自己反省は、誰しも自惚があるから仲々困難な場合が多い。最も良い方法は、同僚の批判と先輩の指導を受けて励む事で、こう言ふ人は益々進歩するに違ひない。世間には良い素質を持ちながら先輩の教を受け入れようとしない為に、自己流に陥つて芽が止まる人も少くないから、うつかりしてゐると勿体ないことになります。

目ぼしい良き得意先には多くの競争者があるから、余程腕を琢き同時に背後には会社自体の信用と相俟つて販売の実を挙げて下さい。

（二）社長通達第十四号（昭和三十年四月二十五日）

四月廿五日

通達第十四号　　社長

本店社員
大阪支店社員　　殿
出張所社員

高能率高収入

高能率をあげて高収入を得るといふ目標を持ちたいと考へて居ります。

高能率といふのは商社の場合で言ふならば、商売の度毎に信用を昂めつゝ会社の基礎を打ちたて、利益を挙げる事であつて、奇利を博するやうな商売を避け危険な方法を取らず、堅実な方法によつて、末永く、社員一同が気持ちよい安心して働き得る会社に仕立れば自然高能率が挙がるのです。

高能率を挙げる為の仕事の仕ぶりを要約すれば、仕事を早く取り運んで、而も疎漏なく相手の満足を得るようによくやる。そして万の事親切を第一とすればこれが商売の高能率をあげる近道であります。以下そのことについて述べます。

無駄なく、無理なく、むらなく

無駄には種々あります。時間の無駄、労力の無駄、物質の無駄、その他この三つを時と処によつて自分の受持つ仕事に、応用して考へれば、際限がない程応用がきくのであります。

殊に切角の自己の持つてゐる、能力、才能を充分に発揮し得ないで居るならば何より大事な宝を無駄してゐると言

はなければなりなりません。

それから無理なくとは、身体の無理をすれば病気になるし、無理な仕事には必ず破綻がくるし、無理押して失敗する事は御想像に御まかせします。

むらなくするといふのは仕事の場合にはげんだり、怠けたり、気持にむらがあつたりする事は、仕事の能率も挙らず、人にも迷惑をかけます。何時もスムーズな気持ちと行動を心掛けたいものです。

仕事の改善とは、自分の仕事の何処に隘路があるかを探して、無駄、無理、むらなくすることより外に方法はありません。

計画実施再検討

私共がよく用ふる言葉に、一生懸命やつてくれとか、せいぜいやつて居ますとか、出来る丈努力しますとか、言ひなれて居ります。それで言つた人も聞いた人も満足し安心してるようですが、併しこの言葉のやり取りは感心した事ではありません。

なぜならば双方とも標準を示さないで其人任せの程度に過ぎない。だから結果は努力はするが成行といふことになる。ではどうすればよいかと言ひますと、例えば指図する者は必ず標準を示さなければならぬ。貴方は何時までに、何処でどんな事を、どの程度に、やつてほしいと、なるべく具体的な標準を示してほしいのです。

かうして仕事のやり方と量を相手に示したら、その指図をうけた人はその標準に達する責任がある。かうすれば仕事の量がはつきり計画通りに出来たわけです。若しその通り出来なかつたとすれば、指図をした人も指図を受けた方の人ももう一度考えてみて、その計画を訂正するなり、或はもう一度同様な方法を入念に採り返すなりして、始めて計画に近いところまでもつて来ることが出来る。さうすれば仕事が正確に数量的に進展すると言ふわけであります。

帳簿を持つ人、計算をする人、販売をする人、或は工場で生産をする人、等しく皆この方法で行かなければ、精々やる、一生懸命やるとか言ふのではきまつた標準がないから結果は先づ成行次第といふ事になる。それはいけないと言ふのです。

次に仕事の量をきめるには指図をする人は指図をうける人の経験とか、力とか、その時の状態とかを勘案して、仕事量を与えなければならない。

この様にして仕事を進んで行くのであります。計画、実施、検討の三段階に説明したわけであります。

計画実施検討は、仕事をしてゐる人は誰にも必要であることは言ふまでもないが、特に指導的立場に立つて指図をする地位の人には、計画実施検討こそが仕事の全部と言つても過言ではありません。

今販売の上で例をあげるならば、何処何処の需要家には何処の製品をあてはめるだろうべきかを考えたらば、これを実行に移して、その係に命じてこれを実施させなければならない。後日実施した結果を必ず報告させるなり或は又、帳簿の上で数字の上から計画通りに行つたかどうかを検討しなければならない。

このようにして絶えず計画、実施、統制の車を、繰り返して進めて行くべきものであると信じます。

誠と合理的

どんな事業でも之を分れば、人と物と金の三者を功みに操作する事より他にありません。換言すれば、人繰り、金繰り、その間に物が動いて居るといふわけであります。

扨て、その三つの者を最もよく操作すれば、即ち合理的にやれば仕事はよく行く事に定まつて居ます。

前にも述べた通り、無駄なく無理なくむらなくすれば、合理的になるのが当然であります。人と金と物と三つの中で物と金とは人間が動かす通りに文句なしに動きます。少し間違ひがあつても、間違つたまゝに動いて行きます。

けれども人間丈は感情の動物でありますから、物の様には中々動きません。人を動かすのは一番難しい。それを難しくなく、高率な働きをさせる為には誠の一字に尽きるのであります。だから仕事は誠と合理的と言つた訳です。

欲望、満足と高能率

以上述べた様に誠があり、合理的に仕事が進んでも、結局は人間は最後的には欲望といふものがどこまでも付きまとつて居る。その欲望を満足させる為には高収入が望ましい。その望ましい目的を可能ならしむる為に、高能率、高収入と言つたわけであります。

縦横の連絡はメモに

縦横の連絡はメモを使用する習慣をつけて下さい。

忙しい時には面倒な気もするかと思ひますが、忙しい時には得てして疎漏になり勝ちですから、なほさらメモを使用する事が大事なのであります。伝言や電話は必ずメモにすれば、忘れもしないし、勘違ひのないようにもなります。

これまでやゝもすれば重要な事でさへ、メモもなければ、何か書いてしるしたものもない為、時が経つに従つて、誰が、何時、どうしてさうなつたのか、不明瞭になつた場合さへ数々あるのです。其他の動産、不動産に関する事柄でさえ、記録がなく不確かな為、非常に大きな失態にならぬとも限りません。

大きな事ばかりでなく些細なと思ふことでもやがて対外的な関係を持つものでありますから、必ず一寸メモにして渡しながら話すとか、或は後日の為に保存する必要があります。

ほんの立話の時でも題目だけでも億劫がらずにメモを利用する習慣をつける事を望む訳です。会社では人の異動や種々な変化がありましても、何時でも責任が明瞭になる様にしておかなければなりませんから。

問屋の使命

大きな問屋の使命は大きな確かりした先から仕入れて、大きな確かりした先に売るのが立前である。例ひ、利益は薄くとも、そうすれば何時も堅実で、永安の策が立ちます。そして販売先の発展に平行して当方の販売量も増加して行く、それを楽しみながら、親切なサービスをする事を忘れてはならないと思ひます。それが問屋の使命だと思ひます。

販売先について

最近の諸状勢から見れば、売手相場とまでは行かないにしても、品不足の為、売手に有利な立場が取れる時であります。この時期こそ、取引先の選択、移動、売りながら代金回収策、期日短縮等々、改善の策は種々あります。殊にこの際延びる見込のない細かい取引先は仕事の能率上、漸次取引をやめる方針を取つていたゞきたい。

販売幹部もこの方針に一致した考を持つて居られるやうです。

（三）社長通達第一五号（昭和三〇年五月一七日）

三十年五月十七日

通達第十五号　　社長

常務部課長
本店社員
大阪支店社員　　殿
出張所社員

四月の販売高は新聞抜きで三億円を超えたとは、よい成績でありました。

頭初(当)の計画に近づいて来た訳で、今の処は其の月だけの売上利益の内から、金利と経費とを差引いて、やつとこさ黒字が出る程度が二、三、四、と続きました。だと言つて損失や棚上げは依然として其のまゝの状態である。

之を返済するといふ大きな山を越えなければならないのです。この程度の利益では此の山を越えることは甚だ困難です。若し少しでも市況に変動が起る様な事でもあれば、病気は再びぶり返さんとも限りません。

だから不動産を換与して債権者に漸次返済すれば、会社も多少栄養が取れるという訳です。

それが現今唯一の方法である。目下其方面に極力尽力して居ります。

一方では販売高を三億五千万に推進する事が目下の急務であります。

御承知の様に、現在、重役、社員、雇員、合計百四十名で、之を商売高三億円とにらみ合せますと、一人当り二百十五万の販売高となります。之を他店のそれと比較しますと、有力の紙店では一人当り三百五十万円、中位の紙商でも二百五十万円平均という統計が出て居ります。

之を見ると、当社の一人当りの販売量はまだまだ弱体です。

然し全員が心を揃え店の輓(挽)回に専念するなら仕入の点に於いて、売上の点に於ても私共の計画目標に到達することも決して困難ではないと信じて居ります。

以上の目的を達するには、各販売員は、先づ自分の得意先の過去の実績と将来の発展性をも考慮して、此期は是位は出来るだろう、それを月割にすれば何れ程になると見当をつけて、

◎其の見込みを基礎にして部課長と相談する。部課長はそれに意見を加へて決定した数字を販売員の目標額とする。

◎部課長は常に部下販売員の相談相手となり、或は指図し、援助して目標額を落さない様に指導する。

◎部課長自身でなければ出来なかつた程の得意先でも、部下販売員が出来る様に導いて行かなければ、全体数量を増

加して三億五千から四億にと増大することは決して望めない。

◎かくして部課長は部下の力を育成して、販売力をつけることが重大な任務である。

◎部課長の任務の今一つの重要な点は、常に考へて計画的方向に頭を用ひて、部下に実施させ、結果を検討して進取的に進めば仕事は延び広がり、繁昌して行くのであります。

◎なぜならば二人や三人が何程力を出しても、人間の力と時間には限度があるし、逐目落しがあつたり、相談してやる事が出来なくなる。矢張り多数の力はより大きな力がある。

日本の中小企業は殆ど全部が、小規模の個人商店から発達して大きくなつて来たのは御承知の通りであります。

当社の如きも既に百数十人の社員をかゝえる様になつたからには、社員の育成方法でも、今日では近代的方式に代えて行かなければ、種々の点で不都合が起こつてくるのです。

例えば昔は年少店員を採用して一人前にするには永い間の訓育年月を要した。そして肝腎な事は中々に教へないで、見様見まねで頭で覚えさせる代りに、会得させるというやり方でしたから、年月を惜しまず長くかゝつて一人前にした事は御承知の通りであります。

今日ではそうでない。中年から学校卒業者を採用する以上、短時日の間に一人前の販売なり経理なりに、早く役立つ人になつて甲乙ない販売の一定標準に到達してもらう様に仕向けなければならない。昔の様に長年月の間に仕込むという方式であつてはならないのです。この様に変り目に立つてゐるから、指導の地位に立つ人は旧来の時代と指導の仕方を切替えなければならない。そこが一番の重点となつて居ります。

以上の理由と情勢の変化から、現今我国の中小企業が一番旧来の方式から近代的に切り替えつゝあるのであります。

当社が遭遇した此度の難問の如きも、正に旧来の個人的色彩から蝉抜して、近代的組織運営に移行する関所であつ

たとも〔思います〕。

（四）社長通達第十六号（昭和三十年五月二十四日）

昭和三十年五月二十四日

通達十六号　　社長

社員　殿

仕事は工夫と励み

仕事に励む事は、天理に基く人間の勤である。然し唯、自分免許で働いてゐるだけでは、まだ十分とは云えない。其処に工夫が加はれば、改良もあり進歩もする。其れでこそ勤め励む中に味が出てくる。其れは人の世の味である。其の味を味はひ乍ら、更に人の美点を見習ひ自他共に学ぶ事が出来るのである。学ぶと云ふ事は、一人学問知識の上での事ばかりではない。実に平凡な各人各様の仕事の中に何時でも何処にもあるから面白いのである。

この様な実例は余りにも多いのに、惜しく捨て置かれて居る。私はこゝにほんの一例を挙げて照介〔紹〕して見たいと思ふ。保土ヶ谷から三里程いつた村に、安東森之助といふお百姓の家がある。夫婦に廿才の娘さんを長女に三人の子供さんと六十六才のお母さんと都合六人の家庭である。人数から云えば普通並で何も変るところはない。それでいて耕作反別は四丁八反、世間並の標準に比べれば三倍乃至四倍の耕作である。それで然かも手落ちなく、何時も収穫は人より上成績で、供出時代には責任数量をいつも越してゐる。甘藷も一万貫の供出をしたということである。能率の点だけから見て、不思議というより外はない。この記事を新聞で見たから、これは是非一度御当人に直接お目にかゝつて、実験談を聞き度いと思つて、戦争末期頃であつたが、友人をかたらつて、安東さんを訪問した。その日は天気は

よかつたが雨あがりのどろどろの田舎道で、田舎の気分を味はひ乍らやつとたどりついた。前々から約束をして置いたから大切な時間をさいてお宅に居てもらつた。

五十才そこそこのお百姓その儘の素朴な風は殊更私にはなつかしく感ぜられた。一通り挨拶して大切な時間を差繰つてもらつたことを先づ御詫びしたところが、其の返事に、「わたしや何時も余裕のある仕事をしているから少しもかまいません」といつて心持よく私共を迎へてくれた。口先の人とは違つて、お百姓丸出しの話だから順序立つた話ではない。然し味つて聞くと、実に意味深い事ばかり。とうとう丸半日話を聞いて帰つた。其の時の感じから、一口に云ふと、安東さん独特の農業哲学の講議(義)を聞いた気持がした。一冊や二冊の書物を読んでは、つかめない深い印象を受けたのであつた。

縁側に腰掛けて話を聞き乍ら、目に写るものは家の中の風情と、それから住ひの割に大きい三十坪程の納屋と牛小屋と推(堆)肥の置場とである。その話を纏めて見ると凡そ四つの事になるかと思はれる。一つには、仕事始めの手配りと順序にある、つまり計画である。安藤さんの家では、働ける人と云つては、御当人夫婦と廿才の娘さんだけと云つてもよい。十七才の男の子は農学校に通学してゐるし、老いたお母さんは、多くは三度、三度の炊事、野良に運ぶ弁当の用意から、留守番の役目がある。このお母さんは、釜の下に炊く、あくたを丹念にひつくり返して、日に乾かして居たのであつた。勿論野良の多忙の時はそれ相当の仕事を手伝はれるそうである。息子さんは、学校の勤労作業が忙がしいので、家の手助は当にならぬ。然し納屋の屋根を御覧なさい。あれは息子が学校から帰ると、世坪の屋根に登つて甘藷の切干丈は受持でやつてゐますと云つてゐた。やがて十一時頃娘さんは牛車に野菜を積んで帰つて来た。七つの小娘も野菜の上に積まれて居る。軽く私共に挨拶をして荷車から牛を解いて甘藷の端の様な細根が積んである山から一つかみ取つて牛の昼食を与へた。野菜を車からおろして、昼食を済したと思ふと、間もなく又、牛に車をつけ

て、手繩を取つて野良へ出て行つた。其の時も七つの子供は又、荷車の上に乗つて出て行くのである。家には誰も居ない。こうして家中の人々は毎日励んでゐる姿が伺はれるのであつた。

何と云っても、四丁八反を作るには多忙な事でせうと云ふと安藤さんは云ふ。

「仕事は手配と順序さへ頭に入れてやれば（計画を立てゝ）、無駄がないから案外さばけるものです。今日も貴方がたが見える迄に、二、三の要事を済まして帰つて来たところです。一つの要件がある時はそれを機会に他の要件も纏める。二、三日前から考へて置いて、一ぺんに済ます事にしてゐる。度々用事があるからと云つて、その度事に出掛けては居られない。私も百姓の仕事以外の用事も人並に数々あります。丁度いゝ時にやらうとすると、大抵うまく行かない。だから何時でも仕事は早めに、早めに取り掛る。追はれてやるより早めに段取して置く事にしてゐる。例へば何処そこに御祝事がある。挨拶に行かなきやならぬ。少し早過ぎると思つても早めに行つておく。早いのは遅れるより余程いゝ、向ふの感じもいゝ。」

と云ふのである。私はそれを聞いて思い出したのは、碁の名人が碁に勝つには、勝たう、勝たうではいけない。先手、先手を取れば自然に相手が負けるのだそうです。安藤さんは、言葉を続けて、

「種蒔きでも適期に遅れない様にするには、早く取りかゝつた方がいゝ、作物は適期に蒔く事が、一番肝緊（要）ですから私の主義は人さんの様に、整地を十分に手を入れてから蒔くというのでは遅れてしまう。だから整地は荒つぽくしていてもよい。只適期をはづさない様にする。

それが結果から見て、何時も成績がいゝ、是に限ると思つてゐる。……それでないと肝緊な適期をはづしてはいけませんから、そうしないと手がまわり兼ねます。そう出来る様に仕事の順序を前に立てる、だから家内中同じ仕事を一所（緒）になつてやつてる訳には行かない。私は女子供の手で出来ない仕事にまわつて片付けて行きます。後は誰

がやつても出来る仕事に皆かゝります。」

こういふのである（今の言葉でいうなら、職階とか適材者ということである。）

仕事は工夫

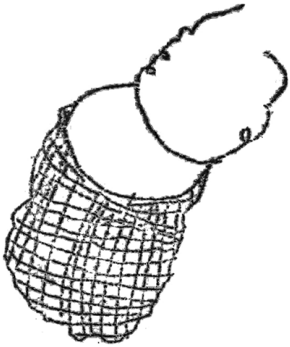
それにしても、四丁八反をこなすには困難ぢやありませんかと訪(尋)ねると、「それは下手な工夫をして、こんなものを考案しました。」

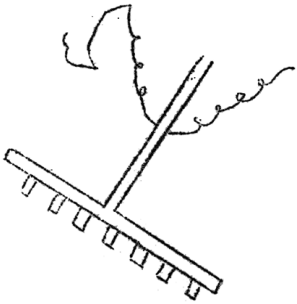
「永年これで助つています」といつて示されたのが、庭にころがしてある鋤を幾つも並べた様なものがある。うねを作る新案農具である。丁字形になっている次の絵の様なもので、紐を腰にしばりつけて後ひざりに引張つて行くとうねが出来る。

工夫をすると何か出来るものです。

「それからこれを御覧なさい。成功袋といゝます。家に人数だけそろへてあります。」

麻袋で出来た袋で口は八番線の針金で出来て、いつも口は空いてゐる。紐がついて腰にいはい付ける様になつて居る。





近頃女の人が買物に行く時の袋程度の大きさである。

成功袋と買(書)いてある。

「これは面白い、一体これをどうするんです」と聞くと、

「これが一番の宝です。野良に出る時はいつでも腰につけて出る、田畑で耕作に害になるものは何でも彼でもこれ

に入れるのです。
一番害になるものが雑草です。肥料盗人、取つても取つても生へて来る。
だから誰でも取りたいけれども、草は取りきれないものと考え込んでゐます。然しこの成功袋でやれば取りつくせる。その替り幾年も幾年も毎日毎日誰でも続けなければなりません。
草を取るには草の種を取ればいゝ、端つ穂の種のとこ、花のところだけもいで袋に入れます。目についたり、つき次第歩行く時も、畑にゐる時も、別にわざわざ草の種を取るという仕事をするのではなく、手がゝり次第取るから、二六時中取る。然しそのために時間は少しもかゝらぬ。丹念に習慣づける、続ける、皆でやる、これです。」
と、説明される安藤さんの顔には得意な顔付さえ見えたのです。
「雑草だけぢやない。石ころでも何でもこれに入れて来る。田畑に石があると隣の田んぼにぽんとほつて置く、するとやがて向から又ぽんとこちらにほつてくる。末代まで石は隣の畑とこちらの畑といつたり来たりして、耕作を妨げる。そうして私は実行するから私の田畑には石ころもありませんし、草も生えません。近所の人達が森さんの畑には草が生えないからあれでやれる筈ですといつて、この秘訣を真似てはくれません。」
「何年位続けてゐますか」といえば、「もう忘れましたが十年以上やつてゐます。肥料が大助かりです。」「安東さん、あなたは毎年人より上成績で耕作反別は四倍というのですから大したものですね。一体こんないゝお手本があるから、この近所の人々は見習って真似てついて来ませんか」というと、簡単な言葉で、「しない」と、答えたゞけです。
それで私の心に浮んだのは、此頃農家はたゞさえ裕福だと云はれているから、安東さんは定めし産をなしつゝあるだらうと想像した。すると向うさんでも其の盛況を私共に見せようと、一枚の写真を出して来て、「これを見て御覧なさい」と出された。「これは先年記念のためとつたものです」と云つて手渡しされた写真です。それを見ると家族

打揃つての写真、米俵を山と積み重ねてそれが背景である。収穫の盛んなところは壮観といふより外ない。話は段々油が乗つて来て、安東さんは一段言葉を強めていうのです。

「近頃作付け反別の割高の際は皆打合せの相談の集りがある。すると、何時も皆勘定づくで割の悪いことは逃げ様とばかり主張するものが多い。だが私は割の悪いものは私が引き受けて来ます。それでも人は喜びはしない。却つて私を仲間はづれの変りものゝ様にしてしまふ。受けが悪い。然しこれで差支へありません。」

この話を聞いて感じました事は、働いては、良い事をし、楽しみ乍ら働き、働いては、世の為に尽すといふ、農民道を独立独歩やつてゐる安東さんを見ると、膝小僧を丸出しの、素朴な様子が菩薩の姿に見えたのである。

一度欲を離れれて精出せば、欲張つた以上に自ら果報が、さづかるのは、天理といふのであらうか。

農業と子女の教育

安東さんは申します。「私の願は、本当は、この家業を通して、子供を立派に育てたい。いゝ人間に仕立てたいのが眼目です。」と云ふから、少し調子が高すぎて、それだけでは、意味がはつきりしなかつた。私は軽く「結構です」など答えたが、向ふさんはその事をもっとはつきりさせたかつたと見えて、

「その説明はこうである。いゝ人が出来なければ、世の中はよくなりません。それには先づ自分の子供をよく仕立てることが近道です。色々な場合をとらえて家のもの達に話をしますよ。例へば御承知の様に、野菜の買出しにこの遠方まで、横浜あたりから見えます。私は闇はいやですから家では売りませんことにしてゐます。たまには本当に困つてゐることを秘々話されますと、気の毒ですから、そんな時は持つていつて下さいといつて、只で差上げます。すると知らん間にお金を置いていつてしまう人がありますよ。届ける訳にも行かない。すると其の日の夕食の時、家族全体が一所に集つた時に申します。この今日置いていつてしまつたお金はいゝお金と思ふか、悪いお金と

思ふか、町の人達は野菜がなくて困つてゐる。だからそれに付け込んで闇ということが流行してゐる。明るみに出せないことだから闇という位だから闇の金は悪い金だ。

このお金も闇と同じこと、これをどうしやうかと、皆のものにお話します。私は何でも家族のものに相談して決めることにしてゐます。こんなお金を儲かつた様に思ふて取つてゐると、楽をして金がほしくなる。働くのが段々いやになる。そのお金位のことぢやない。それ以上に悪い結果になつてしまうよ。だからこれは寄附し様と思う、どうだ。皆賛成ならそうしやうといつてやります。こんな時に一番反対するのはいつも家内です。それでも近頃はわかつて来ました。うち等野菜なんざ何でもない様に思つてゐるけど、ないとなるとそんなに困る位だから、そんな大切なものを作る我々農家の仕事ちうものは大事だ。こんなに云つて居ります。すると家中の者が皆気をそろへて働いてくれます。七ツの子供も唯遊ばせやうとすると仲々いうことを聞きません。おまいも一緒に加勢して頂戴、あゝお上手、お上手というと、自分も仕事してゐる気になつて喜んで遊び仕事をやつて居ります。こんな様にすると子供が大きくなつてからでも、働く事が好きになります。働くのを苦にしません。」

これが森さんの教育談義の一くさりであつた。それで思ひ出すことは、農業は天然に助けられ、天然を助け、自然と一緒におうらかな気持で、作物を愛育する、それが本当の勤労なのである。

金と直接引換になるのでないところに豊かさがある。秋の実りが一層上品な恵となつて与えられるのであらう。然も家中打揃つて働ける。体力相応にする仕事は多種多様であるから面白い。農業と勤労、農業と家庭、農業と教育、どれをとつて見ても申分のない尊い仕事である。この三つが仕事の中に知らぬ間に体得されるだけに、尚更尊く感ずるのである。それをば今迄は百姓なんぞ振向もしない、つまらぬ仕事で、恐らく縁のない仕事の様に考えられて、都の生活にあこがれた。それが日本を蝕んだのである。

安東さんとの話は大分永くなつた。然し向ふさんに差支えなければ、こんな機会に聞いて置き度いと思つて、遠慮なく、私はこう尋ねた。「本当に感心すること許りで、そなたは何時頃から、そしてどうして、そんな風に考える様になりましたか」と、実は過去の来歴を聞出して見たのである。すると向ふも、「是迄自分の体験を人に話した事はなかつたけれども、話しませう」と云つた。その顔には一種の真剣な調子さへ見えたのである。

人を鏡として取善取悪の生活

「私は若い時三人の主人に使はれた。三人共えらい人でした。それが私にしみ込んだかも知れません。

第一番目の主人は近所の評判になる程の働き手でした。だけど末がよくありませんでした。人からよく云はれなかつたり、子供に苦労したり、永い目で見れば失敗した方の人かも知れません。主人の家で一緒に仕事もし、一緒に生活してゐましたから、いゝ所も悪い所も皆知つてゐます。人一倍の働き手で今も忘れません。鋤は肩から畑へといふことを教えられました。そこで働くことを覚えました。大方の百姓は畑に鋤をかついで行くと、畑で先づ一ぷく。隣に誰かゐるとそれとしたゝか世間話をして、それから仕事に取りかゝる。それではいけない。鋤は肩から畑に打込めというので、仲ゝ八釜敷い人でした。万事此の調子ですから、うつかりしてゐられません。金も出来ました。然し、徳がないというのか、人に好かれませんし、子供もよくありませんでした。いゝところと悪いところが私には、はつきりわかります。いゝところは取つて、悪いところは真似ちやいけないと思ひます。

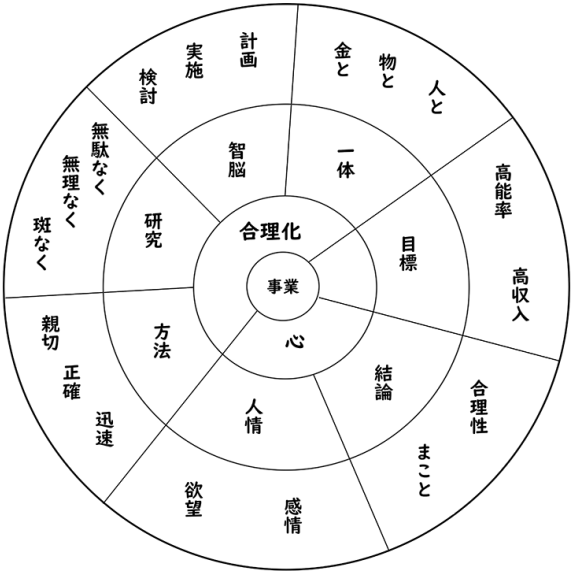
其の次の主人は物持ちで人はいゝ、子供が十二人もあつたのですが、病身のお内儀さんがよく育だてたもので、私は感心しました。育てることは育てますが、よく教育するなんということはありません。だから感心な子供も出来ませんでした。家はそれから段々衰えました。この家もいゝところと悪いところがはっきり私には読めました。

三番目に奉公した家は、主人が今も居りますから話は出来ません。」

と云って、口をつむんだ。

「働いて積んでも、子供がよくないと、つまりません。教育が一番大事だと思ひました。自分にや分らないものです。人の振見て我が振直せ、でよく云つたももです。私はそんな人達の生活を見て、自分の生活を建てたのです。」

これらの話を聞いてゐる間に、もう二時過ぎた。挨拶をして安東さんの宅をを出た時、娘さんがひつぱつていつた、牛車が帰つてきたのでした。



（五）社長通達「予想外の報酬」（年月日不明）

予想外の報酬

先代市左衛門氏（元男爵、森村組創立者）著はされた『独立自営』という本にこんな事が書いてありますから、紹介しましよう。

誠に村井さんの云う通り（村井さんとは森村組の重鎮）貸方になる様に働いて居れば間違ひはない。少し働いて見てすぐ右から左へお礼が出てないと不平を云う者もあるが、そんな了見ではとても駄目だ。貸して居るから強いので、一生懸命に人の為に働いて居つて、人から礼を云はれない中が良いので、私はいつも若い人達にそう云つて居る。

森村組の今日あるのは皆が争うて貸方となつて働いたものだから、即ち人に見えない処で大いに働いたものだから、人の見えない所に貸金がたまつて居て、今日それがきちんきちんと返されつゝあるといふのに外ならぬ。たとい自分の仕事が人に知られなくてもやつてさへ居れば段々元利がついて来る。縁の下の力持のような仕事が遂に予算以上の報酬となつて来るのだから、何でも人間は人の便利、人の利益を計るに如くはないと観念して、正直に一生懸命に働きさへすれば実を結ばぬといふことは決してないといふ事を、私は店の者に始終いつて居る。

大倉孫兵衛（大倉洋紙店創立者）さんなどはまことによく此道理を呑込んで居らるゝ一人で、大倉さんは既に日本橋に自分の店を持つて居られて、何も私の処へ来て荷車の後押などをしなくともよい身分であつた。然るに米国との商売は国家の富源であるから面白いと云つて、自分の商売は小僧にまかせて置いて、毎日私の処へ手伝ひに来て下さつた。

勿論月給とかお礼とかそんなものはないし、そしてする仕事といへば荷造り、箱屋其の他何んでも皆二人でやつ

た。実に他の目から見ると大倉という人は何といふ心得違ひの人だらうと思はれたであらう。日本橋にはちやんと店があるのに、内の事を棄てゝ三文にもならぬ仕事をして居る、余程妙な人なんだといはれたであらう。併し大倉さんには此仕事は必ず国の為になるという考があつたので、其時には三文にもならなくつても、天に貸せ、天に貸せという考で働いて居られたのである。果して今になつて天の正直な事がわかる。

電話を上手に掛けること

電話は実にその店の躾方を客に対して表はす最初の機会であります。だから最も注意せねばなりません。

今次に電話を掛ける時、又取次をする時に必要な要点は、

一、明快にして親切な表現をする。

一、取次ぐ者も第三者的立場の言葉を使つてはならない。

丁度大切なお客様と会社を代表して自分が話をしてゐるものと心得るべきである。

一、何んな場合でも不作法と怒りは大禁物。

一、電話はこちらから掛ける場合も、掛つて来た場合でも、先づ「大倉洋紙店でございます」と云つてから話を初める。お得意先ならば、必ず「毎度有難うございます」と云ひ、店員の在否を問はれた時は「はい居ります」とか「只今出かけて居りますが、誰方様でございませうか」と聞く。

又係員の留守の時は、「只今居りませんが御用を承つて置いて申伝えませうか」と先方の用件をきく。或は「一寸お待ち下さいませ」、「お待たせ致しました」とか万事丁寧に機転をきかせる。

一、外に対しては会社内の者の名は呼捨にする。

以上の一、二の例であるが、当社の電話にかゝる時の話方は、一定にして変らないのが望ましい。

訪問者に対して

自分の受持つ得意先を大切にする事は、誰も考へてゐる。

けれども自分の受持でないお客が店に来て居られる時に、見て見ぬふりする事が間々見受けられる。それはよくない。

店に見えたお客は、知る知らぬに関らず、懇切に取扱ひ、少なくともかろく(ママ)一礼をして、厚意を示す位の事は商家の常識であります。

円満な常識と豊かな知識

私は嘗て申しました。紙を売る前に先づ自分を売り込まなければ、よき販売員にはなれないと。即ち相手の人に自分の人格が買はれ、親しまれることが先決問題であります。

そうすれば、お客から信頼と支持が得られるから、徒らに気をもむこともなしに商売は割合に楽に出来ることになる。商売ばかりに限らず、何事でもスムーズに進行することは疑ひありません。

だから商売人は、高い人格と円満な常識と豊かな知識とを養ひ育てなければならぬと思ひます。紙業に関する知識、経験を持つための研究は勿論のこと、広く読書による知識を求めることを忘れてはならぬと思ひます。暇がなくて出来ないかも知れませんが、ない暇を作つて少しでも勉強して下さい。

相互の信頼

社内全員相互の間に信頼がなければ、仕事の繁栄は望めません。たとえ制度規制が整つたとしても、円滑に事を運ぶ事は出来ません。相互の信頼があつてこそ制度規制も生きて動き出します。信頼の元は、唯正直と親切につきると思ひます。

報告について

受持つた仕事の運びは、河の流れの様に変りなく動いて居るのが当り前である。けれども、そこには必ず大小の変つた状態が起つて来るものであります。その起つて来る事には、良い事も困る事も種々出て来る。左様に折々に起つて来る変化の度毎に遅延なく報告しなければならない。それが報告の本旨であります。

何時もの通り変りなく動いて居る時は、むしろ報告する必要はない。

併し、鎖細(此ヒ)な事でも多少変つた事と思つたら、これを報告する様に習慣づけて下さい。

さうすれば、その動きに応じて敏速に対処する事が出来るし、だから手落ちがないわけであります。報告の原則は変化を報告する事であります。

(六)「毎日予定メモをお勧めする」(年月日不明)

毎日予定メモをお勧めする

益々奮発して下さるので、当社の再建も予定通りに進行して居りますことは、皆さんと共に、この上ない喜びであります。十月、十一月ともなれば、下半期頂上の好時期で、一層の御苦労をお願する訳です。御承知の様に人員を増やさずに販売力を増やそうというのですから、何としても、皆さんの一人一人の能率を高めることが絶対条件なのです。さればといつて酷使する訳には行きません。矢張り無駄なく無理なく斑なく、そして早く□(判読不能)く楽に仕事の効果をあげるようにするためには、次に述べる方法を採用して下さい。必ずや予想外の効果をもたらす事請合です。

ではその方法とは何んな事かといえば、「毎日の予定メモを作る事です」。寝る前又は起る前、会社に出かける前、又は電車の中で、兎に角会社に出勤以前に書かなければならぬ。それに要する時間はたつた十分あればよろしい。そ

れで予定メモは出来ます。

明日やろうと思ふ事を、重要性の順位によつて書くのです。後から順位をつけてもよろしい。静かに目をつぶつて、やろうと思う事を思ひ浮べ、順次記して居くのです。其時になつて忘れない様に後で思ひつかないかも知れないから、思ひついた事は些細な事でも総てちよいちよいと説明のつもりで心覚えに附記して置く事も大変効能があります。

その予定メモを愈々実行に取りかゝるには、前以て準備して置かなければならぬ事が必ずある筈です。何かそろえて置くとか、見積りを書くとか、部課長に一応相談するとか、電話をしてこれこれの事を通しておくとか、品物の有無を確かめるとか、或は会社側の態度はどうであるとか、更には新らしい情報をも頭に準備しておけば一層申分ありますまい。遺漏なき万全の準備が絶対に必要で、若し平凡な常識程度では効果は覚束ない。全力をあげて、あるだけの叡智をしぼつて目的を達する丈の準備と工策が必要な事は云ふまでもありません。

先づ以つて話を進めるには手順を整える、手順が定まつたら、確なる行動を起して心に励みをつけ、敬虔の念を以て然かも自信たつぷり持つ事である。

往々にして私共は、今迄考えていた考え方、今迄やつて来たやり方にとらわれて、マンネリズムに陥り易いものです。だからもつとより良き方法はあるまいかと、常に創意工夫をこらして改善するなら、未だ嘗て経験しなかつた程の新らしい、新規な方法が見つかつて、意外なよき結果さえ生み出し得るに違いありません。

作成された予定メモによつて仕事を進めると、スラスラと案外苦労が少くして効果的に進みます。済んだ仕事は予定メモから消して行けばよいのです。その予定メモは捨てるのも惜しいから、日附をして保存しておけば、これ又後で非常に役立つものです。

私は多年この予定メモによる仕事の進め方を実行して来ましたが、自分の実力以上の効果を挙げたことを知つて居

ります。是を皆さんにもお勧めしたいのです。よく世間で、多忙だとか、時間が足りないとか、行きづまつたとか、頭がくしやくしやするとかいうことを聞きますが、それは頭の中に予定メモがなく、従つて計画も順序もなく頭の中に混乱して居るからなのです。

予定メモによつて、順次仕事を片づけて行けば、乱れた糸が順序よくほぐれて行くように、然かも仕事に勢さえついてくる。こうして心中爽快になり、仕事に興味がわいて、自ら励まされるのであります。