

田村幸太郎の「人間学」－明との比較－

I 人 物

・明治 22(1889)年新潟県村上村に生まれる。宮大工の長男だったが、出生前に実父が死亡し、床屋の家に養子に出た。中学時代にキリスト教受洗。養母の家出のことを養父に八つ当たりされたことで絶縁し、実家の「田村」姓に戻したが距離を置く。旧制高校進学を断念し、代用教員を経て 20 歳で上海に渡り貿易会社に就職。帰国し転職を繰り返しながら正則英語学校、国民英学会に学ぶ。29 歳で内村鑑三と出会い師事。30 歳で日本 NCR の前身企業に入社。31 歳で吉田忠子と結婚、以後四男を授かる。39 歳でセールスマンの教育活動に専念、48 歳で米国 NCR 本社の「販売大学」に学ぶ。戦時中に日本 NCR は解散したが、昭和 24 年（60 歳）に再建が軌道に乗り会社復帰、教育部長・関東販売部長を歴任。昭和 32 年、68 歳で定年退職。社団法人セールス・プロモーション・ビューロー常務理事に就任し、セールスマン指南に関する講演、講習で全国をめぐるとともに、著作、翻訳に従事。昭和 36（1961）年 10 月 1 日逝去。* 幸太郎の人物と人間学については、鈴木久「田村幸太郎」『内村鑑三の継承者たち』（1995 年）が詳しい。

II 遺された^{てんらい}天籟の妙音

* 幸太郎の著作は国会図書館で閲覧できる

●特徴的な表現（○数字と p.は、本会 HP 掲載資料の著作番号と頁）

- (1)①(p.179)先日東横の渋谷駅で、普通なら「お忘れ物の内容に御注意願います…」というところを「皆様、お忘れ物はありませんか？」と質問の形式をつかって云われたので、ハッと注意したことがありました。一つの問題があった場合、指導者が簡単にその答や結論を出さずに、「この問題はどう思いますか」と質問を発して数人に聞いてみることです。そしてその正確な答に到達させるように指導するのが、指導者の技術であります。
- (2)②(p.163)良寛和尚の書は実に素晴らしいものだが、毎朝大空に向って大書したということも伝えられている。
- (3)②(p.152)16, 7 世紀の宗教改革者たちによって唱えられた、「職業即使命」の観念を再び我々のものとすることはできないであろうか。日本は、昔すぐれた精神文化を持っていた。これが技術工業の方面にいみじくも現われた、明治以降これを捨てて西欧の物質文明の外皮のみを輸入して今日の悲境を招いたのである。
- (4)③(p.93)「見るも法楽^{ほうらく}[楽しみ]」といい、“Seeing is Believing”といい、見せるが勝ちである。
- (5)⑧(p.31)コーヒー好きがコーヒー店の前を素通りできないように、空腹時に蒲焼屋の前を通る時の気持を考えて、「まず、蒲焼の匂をかがす」ことである。
- (6)⑩(p.49)上手に使う人の心は、まず人に使われる心にならなければ、鞍上人なく、鞍下馬なしの状態にはならない。私の好きな和歌に うつすとも 月は思わずうつすとも 月は思わぬ広沢の池 というのがあるが、使う人も、使われる人も、こんな境地に立ちたいものだと思う。
- (7)⑩(p.53)無心の鐘でさえ、事務的につく鐘の音と、仏と思ってつく鐘の音とは違うという例もある。玄関に訪

れる人のベルの押し方さえ、その人の性格は現われるものです。

(8)③(p.110)人の心は、らっきょうのようにむいてもむいても、中味が出てこないものもあるし、外皮は堅固であるけれど、一度外皮を破ると、中の実をみせるくるみのようなものもあります。

(9)④(p.150)マークトウェインが、あるとき牧師さんの義捐金募集の説教に感心して 25 ドルを抛出しようと手に持っていた。ところが牧師さんの話があまりに長いので、だんだん少なくして最後に 5 ドルを残したが、まだ続くので 5 ドルも引っ込めた。献金のお盆が回ってきたとき、その中から 1 ドルくすねてやった、とある本に書いてあった。話はできるだけ簡潔なほうがよいのである。

(10)④(p.303)むかし、深草少将が小野小町のもとに百夜通ったと伝えられる話もあるが、注文を取るまでの苦心は情熱の継続である。見込客に、ただ、せがめばよい、ねだればよい、おがみたおせばよい、というのではない。

「時を得る者は昌^{さか}え、時を失う者は亡ぶ」というが、すべてのことに“時”がある。「すべてのわざには時がある。生まるるに時があり、死ぬるに時があり、植えるに時があり、植えたものを抜くに時があり、…戦うに時があり、和らぐに時がある。」(旧約聖書、伝道の書) “いつ” “どうして” 注文のキメ手を打つか。それが問題である。…練習を積み、常に注意して、研究していくことだ。

●思想の本質



(1)①(p.160-161)販売の訓練とは何を意味するものでしょうか。・・・キリストの言葉を借りていえば「我は人を使わんためにきたのではない、人に仕えんがためにきた」という精神の人を養成することであります。

(2)①(p.244-256)何事も心がかよわないと、理屈の筋が通らないものです。…古い言葉にも「意気に感ず」という言葉があります。これが心の論理を通わせる秘訣です。三越の創設者、日比翁助氏も、「小売店経営の秘訣は他なし、即ち自他共利に在り、己を利せんとせば、先ず人を利し、己を達せんとせば、先ず人を達せしめよ、それ商売の秘訣なり、商略なり。…」と言っています。

(3)①(p.309)セールスマンの勇気とは「この失敗に怖じけない」精神であります。世の中のことは、すべて自分自身が鍛練してゆくか、さもなくば、世の中が我々を鍛練してくれるか、どちらかであります。私はむしろ自分自身を鍛練することを選ぶものであります。リンカーンが言いました。「私の関心事は諸君が失敗したということではありません。失敗しても発奮せずに、安閑としていることであります。」トマス・エジソンは白熱電球を発見するまでに、既に一万回失敗しております。彼は申しますに、失敗する度に、より近く成功に接近しつつあるのだと確信しておると。この不撓不屈^{ふとつ}の精神は、会社を信頼し、その製品を信頼し、そして自己を信頼することの反映でなくてはなりません。

(4)①(p.310)一体我々が耳で聞き、眼で見たことでも、読んで覚えた知識でも、学問にしても、技術にしても、凡そ本当に自分の身につけ、内に溶し込んで、自分の血とも肉ともするためには、本当に働かせてみせなければなりません。ほんの頭^{かぶ}の先で分ったという分り方は、本当の分ったとは云えないと思います。内村鑑三先生は、信仰ということでさえ、信仰は手先や足先からはいるものだと申しましたが、精神の苦闘を経た先生の言葉として

まことに意味深いものを感じる次第です。

(5)②(p.148)「文はひとり」という言葉がある。セールスマンシップも結局はその人となりであって、人としての人格の完成を目標とするものである。

(6)③(p.67)セールスマンは国内需要に対する配給の仕事ばかりでない。講和後は海外へ日本の市場を広めるのもその役目である。『おお、セールスマンよ、大志を抱け!』と叫びたいのである。

(7)⑮(p.52)渡辺崋山の八訓の第一に、「まず朝は召使より早く起きよ」ということがありますが、経営者の垂範が社の士気を支配することになる。

(8)⑳(p.8)例えばフォードはアメリカ人に最も安い足を与えている、という意気込みでやったが、それが使命感だ。

(9)㉑(p.159)顧みると、近江聖人によって儒教が庶人に感化を与え、石田梅巖の石門心学によって新しい商売道が称えられ、漸く道義的な曙光が商売の道にさしこんできた。その一端が「義を先にして、利を後にするものは栄える」という大丸の経営方針、「商品の良否は明に之を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」という高島屋の四綱領中に謳われた販売精神、これらはみな近代経営哲学といってよい。

(10)㉒(p.25)今や、販売競争が激化せんとするときにあたり、わが国セールスマンの販売に対する信条を確立し、社会的地位の向上を図り、生活水準を高めるために、「あなたは、この販売処方箋の調剤ができますか?」と問いかけてたい。また、ビジネス・ドクターとしてのわたくしの役割をもはたしたいと思う。

(11)㉓(p.149)理解を深めるには、譬え話がよい。譬え話は心理を理解させる踏み台である。新約聖書のイエス伝の中には、たくさんの譬え話がある。「イエスはこれらのことをすべて、譬えで群衆に語られた。譬えによらないでは、何事も彼等に語られなかった」とも書いてあるほどである。譬え話の上手な人は販売もまた上手である。

(12)㉔(p.162-164)イギリス宰相グラッドストーンが結婚のとき、グリーン夫人に「政治上のことは、何も彼も知りたいと思うか、それとも思わないか」とたずねたとのことである。その答えは「イエス」であった。グラッドストーンは政治を家庭まで延長している。…セールスマンの生活は嫌なことが多いものである。…セールスを理解さすべく、細君や家族のものにセールスするのは、セールスマンのひと苦勞のいるところである。
このセールスに成功してこそはじめて、セールスに成功したものといえよう。



(13)㉕銀行家の森村市左衛門翁は商売と気転ということ、頓知ということを力説した方である。翁の言葉を拝借していえば、「気転や頓知といえは、はなはだ軽い言葉のようであるがこの中には奇抜な観察眼、高尚な識見、微細な推理力を含んでいる」ということを読んでも察せられるであろう。

●明への助言？

(1)②(p.153)ある時内村鑑三先生のところへ一人の教え子が訪ねてきて、自分が現在携わっている仕事の詰らなさ、無意味さを陳べた。多分伝道事業にでも従事していたらば、先生の喜びそうな高尚な仕事とでも考えてのことであろうか。すると先生は「それは誰かがやらなければならない」といわれたという話を聞いた。

(2)④(p.145)セールスマンの中には、相手をけなしたり、叩きつければ、それで済むと思いがちなものがある。

競争品の弱点を知っているセールスマンは、自分の製品を売りたいばかりに、競争品の悪口をいうのは慎まなければならない。第一、悪口をいう人は人格を低く見られてしまう。しかし、ユーモアをもっていう場合は格別である。かつて、阪急電車の社長小林一三氏が、「満員の阪神電車、ガラあきの阪急電車」という意味を広告して、相手を誹謗しないで、阪急に客を吸い取ったという話があるが、このユーモアを含んだ手法は実にすばらしいものである。



III 著述の特徴（明との比較）

▼時代に立つ使命感

・幸太郎の著作は、サンフランシスコ講和条約締結により日本の独立が認められた 1951 年から、60 年安保後に池田内閣が高度経済成長路線に進んだ時期までに、主に書かれている。特に初期の著作には、関東大震災以来の暗い時代からようやく抜け出した日本の再生に自ら貢献しようとの気魄がみなぎっている。

・明が 20 世紀に発表した著作も、利他の志と使命感をもって時代と闘う姿を見せるものであった。

▼風韻と感化力

・二人は行業純一で前向きな強い意思を示すとともに、心に喜神を持つ（どんなに苦しいことに遭っても、心のどこか奥の方に喜びを持つ）ことを感じさせる。その筆致が読者を強く感化する。

・ともに、笑語して四海を従わせる如く、敵・味方を問わず多くの人々の中で游々と前に進んだ。

・幸太郎は人の持って生まれた素質・生地を磨き出すべく個別具体的に「処方箋」を示す点で、釈迦や孔子の指導法と似ている。それは、まさしく彼自身の内生と彼の裏に体験せられた社会苦とから流露した天籟の妙音である。明も、生い立ちの厳しさは異なるが、話す相手に応じて言葉を尽す温かみがある。

▼公共精神

・ともに、呂氏春秋にある如く、まず身を修めて、私欲を去り公に尽くす覚悟であったことを思わせる。

・幸太郎は、セールスマン教育の基本は人格の完成であること、利益を求めただけではなく公共精神が重要であることを述べ、セールスとは技術でなく「道」であることを諭す。人物さえできれば、人生の諸問題は難なく解決するのである。金や名誉ではなく優れた精神を求め、さらによりよいものを追究する点は、ソクラテスの思想を彷彿とさせる。自己究明の道である点で仏道と等しい。「利」ではなく「義」を求める所は儒教的である。

・明が後藤新平のように公共精神を抱き実践した人物に私淑していた点で、共通する。

▼東西文明の理解

・幸太郎は、内村鑑三や岡倉天心、鈴木大拙などのように、東洋の精神をベースに西洋思想をバランスよくとり入れた和魂洋才の人である。

・西欧志向の強い母親の影響を受けた明には東洋への関心が感じられない。昭和初期に育ち、儒教や神道が軍国

主義に悪用された時代に教育を受けたことも要因であろう。例えば明の「完全自治州制を考える」（2009年）では、連邦制、憲章制度、首都の特別市制といった欧米からの借り物の制度を断片的に散りばめて日本の自治制度を再構築することを提案するが、諸国の歴史を踏まえて、法文化や政治文化の違いを考慮に入れるべきである。

▼文学性

・幸太郎の文章スタイルは、古今東西の先哲の金言、箴言、格言、諺、詩歌、小説、芝居、落語、田舎の古老の話、街角での経験などを縦横無尽かつ効果的に駆使し、敷衍してセールスのノウハウを指導するという形式をとる。リズムカルでコクがある。読者の脳内にずっと入ってきて、説得力を持つのみならず、人生の万般に処することのできる「人間学」にまで達している。幸太郎が少年期に漢学や儒学を四書五経（論語などの儒教経典）の素読により体で覚えたこと（寺で禅の心得を身につけた可能性も高い）、そして成年期にキリスト教に帰依してその思想を深く学んだことが、血となり肉となっている。

- ・明が東洋思想に係る教育を受けなかったことが、哲学性や文学性の著しい差となった。
- ・幸太郎は、厳格かつ情熱的な指導の中で、読者をフフと笑わせるユーモアを的確に放つ。明と異なる。
- ・ともに博学博識だが、幸太郎は知識を脳内で整理して保管しているところが明に優る。

▼現実性

・幸太郎は実践の真理を求め、現実の課題解決を目指す徹底したリアリストである。

・明も実務家時代は、類稀なリアリストとして、人の気づかぬ問題を発見する視覚を持ち、難題を柔軟な発想と強靱な意思で解決した。それが明の真骨頂であった。（exa.学位論文「宅地開発における開発指導要綱の成立過程とその基礎的都市環境整備への効果に関する総合的研究」p.78「法律論より、実体論を優先させたところに要綱行政の特徴を見るべきであろう。」）

・だが21世紀の明は、例えば独自の道州制試論である「完全自治州制を考える」『日本の未来をつくる』（2009年）p.29で「完全自治州は、現在の内政に関する主要な中央政府の役割を、すべて地域ごとの州政府に分割することである。・・・多くの地域がそれぞれ中心性を持つてば、東京一極集中は政治・行政面では大きく緩和され、市民は身近な政府を自分たちの圏域にもつことができる。」のような清談で片付けている。一極集中解消には、政治的には財源の移譲が不可欠であるし、経済、文化や欲望の問題を考慮しなければならないのだが。



▼学術的専門性

- ・両者とも、学問に汚染されていない。理屈を唱える前に、卓越した洞察力で本質を射抜き強い意志で実行した。
- ・幸太郎は学術的専門性への深入りを慎重に避けて自らの世界を形作っていた
- ・明は学位論文を提出したり学術団体の賞を受けたりするなど、必要に応じて学界に関わっていた。
- ・幸太郎は自らの専門であるセールスマン教育という分野で、徹底して一剣を磨き続けた。その専門性が汎用性

となり人間生活全般に広く応用できるところまで達したのが彼の「人間学」なのである。

・明は、類稀な洞察力や応用力を武器として、専門の都市計画に止まらず、都市文明史、地方自治論などの分野に踏み込んでいった。しかし専門外の市民論、自治制度論などの著作では、基礎研究の不足から、真理に迫る迫力が感じられない。以下に事例を示す。

(1) 「市民の政府」の着想は、リンカーンのゲティスバーグ演説にある “Government of the people, by …, for …” の “of” を「所有の of」と理解して「政府が市民の所有物である」と考えたことによると述べている¹ (『市民の政府』論』 p.74)。だが権威ある専門書によれば、下線部は「人民の上に行われる政治」ないし「人民の行う政治」と解される (高木八尺・斎藤光訳『リンカーン演説』岩波文庫、1957年、解説 p.179)。

(2) 『まちづくりの発想』(1987年) p.105 で「日本の都市計画は街路事業中心のハード思想になる。これは、



東京市区改正条例を求める上申書に現われた東京府知事芳川顕正の本末論にもっともよく示されている。すなわち、「道路、橋梁及河川は本ナリ、水道家屋下水ハ末ナリ」という言葉である。」とある。これは石塚裕道が「東京改造論と築港問題」(『東京百年史』2巻、1972年) p.965 で述べたような「施策の優先順位」としての「本」「末」論である。だが通説では藤森照信『明治の東京計画』(1982年) p.208 や御厨貴『首都計画の政治』(1984年) p.62-63 の通り、技術上の問題による「施工の手順」とされている。(ただし御厨は、背景にある家屋・下水道設置要求を抑えようとする政府内の動きも指摘する。)

(3) 「制御と誘導」(『現代都市政策IV 都市の経営』(1973年)p.76 で「歴史的にも、制度的にも、自治体が国の下請機関として上から規定され、位置づけられてきたという宿命のためである。」と述べる。だが明治憲法下における公法学の第一人者である美濃部達吉博士は『日本行政法』(1907年) p.386 で次のように述べた。「府県郡及び市町村は何れも国の行政区画たと共に又自治団体たる性質を有し、自己の機関を備へ、自己の費用を以て其の事務を処理するの権を有するものなり」。旧憲法下でも地方自治体は国家機関と自治団体の両方の性質を備えていたのである(国家の監督の下での自治ではあったが)。明は、敬愛する後藤新平が東京市長を引き受けたのは国の下請けをするためだったと思っているのか?

▼明の “Noise”

・幸太郎は太い筆で細い字を書くが如く、心の動きをいささかも見せない筆致を示す。そして一貫して紳士的で、人々に対する敬意の念を欠かさない。だが明の著作には、以下のように読者が注意すべき隙が垣間見える。(人柄でカバーしてしまうのだが)

(1) 思考の混乱、旧式の発想

『自治体学入門』(2000年) P.34 で「市民とは、自分たちが共同社会の権利者であり責任者であることを自覚している人である。」「これにたいして「住民」は受動的に住んでいるだけで、とくに地域への意識のない人々

¹ 余談だが、次兄の義也(岩波書店編集者)は著書『のの字ものがたり』(朝日新聞社、1996年)で編集における「の」について蘊蓄を傾けている。

である。」と、あるべき姿の「市民」という規範的な見方で定義する。そして、このように住民を市民と非市民に分割した上、『市民の政府論』で自治体は市民のみが所有すべきものと主張した。理念上の「市民」と現実の行政制度が混同して述べられている。平等かつ思想信条の自由の下における社会では、様々な考え方の人が住むことを前提として自治体が存在する。

ただし『市民の政府論』で「市民」の定義を明確にはせず、p.83で「市民の政府」には運動論としての意味があるだろう、とまとめている。自説における「市民」の矛盾に気付いてはいるが、整理していない。

(2) 遵法・論理・基礎知識の軽視

「完全自治州制を考える」(2009年)p.28で「完全自治州制は特に憲法を改正する必要な」と云ったうえ、p.32-33で「首長の選び方、議会構成などの基本的な問題については、各基礎自治体ごとに基本憲章によって定める。そこに多様な仕組み(大統領制、議院内閣制、シティマネージャー制など)があつてよい。」と理由を付さず述べる。だが憲法93条には、住民による首長の直接公選が定められているので、自治体の議院内閣制は明白に違憲である。

(3) 非民主的、無機的な表現

「完全自治州制を考える」(2009年)p.45で「実験的な意味で、北海州、沖縄州などを先行させるのもひとつの方法である。」と、都道府県合併をせずに道州制に移行できるという簡便性のみに着目して、住民の意向に言及せず、一部地域での試行を提案する。

(4) 先行研究調査の不備

固有名詞の「市民の政府」は、すでに沼田^{まこと}良が『地方分権改革 - 市民の政府を設計する』(公人社、1994年)で提唱していたが、明の著書にはそのことが言及されていない。沼田は、当時の地方自治の最重要課題であった地方分権(1995年に地方分権推進法が成立)を推進するためには、市民と自治体とが責任を分有する仕組み(住民投票による意思決定のような)を持つ「市民の政府」が必要であると説く。スイスのベルン市民が都市自治体の政府を“Our Government”と呼んでいたことから連想したという。沼田は続編『市民の政府 Who Changes What, When, How』(公人社、2000年)で、市民の政府立ち上げの方法論を検討している(英訳として“Citizen’s Government”も使用)。同書p.172-174で「市民の政府」は、既存の政府のほかにNGOやNPO等も網羅した「市民社会から立ち上がってくる多元的かつ開放的な決定の公共空間の総称」とされる。



(5) レトリックを超えた八つ当たり、愚痴、誹謗

「制御と誘導」p.77で「自治体の中で国の下請機関意識が最も顕著に現われるのは、国の各省を呼ぶのに「本省」という言い方が普遍化している…」と、バックデータを示さず述べる。

(6) 評価の主観性

『都市プランナー田村明の闘い 横浜〈市民の政府〉をめざして』(2006年)p.10で「横浜市現職の時には、〈市民の政府〉と言ったことはないのだが、現在その目で見返してみると、横浜市での私たちの実践は、すでに〈市民の政府〉の先取りであった。」

(7)城壁都市の溺愛による論理の崩壊

「未来の都市をめざして」(『都市問題研究』1988年6月号)で、都市の定義を示した後、唐突にp.32「都市であるかないかは、城壁をめぐるしているかどうか極めて分りやすい。」と、定義を変える。

▼比較のまとめ

- ・幸太郎は「セールスマン育成」を、明は「まちづくり」を天職として自覚し、ともに使命感と知的情熱をエネルギーに換え、最後のろうそくの炎が消えるまで書き続けた。
- ・幸太郎は脳内が整理されており、出典を明確にしていた。明は直感に頼っていたのか、自説に係る参考資料と検討過程を不明確にしていた。
- ・幸太郎は主観を封印して、書くべきことを書いた。明は主観を解放して、書きたいことを書いた。
- ・幸太郎は「仏」、明は「菩薩」である。

▼(補論) 明の「市民」の矛盾

日本における近代市民思想の草分けである福沢諭吉の著作から、明の「市民」を解析する。諭吉は「市民」を以下(a)、(b)、(c)の3通りに用いた²(単独あるいは融合して)。明は(a)と(b)で定義するが、諭吉の示すような、文明発展の担い手としてのダイナミックな市民観ではない。また、明が溺愛する城壁都市は(a)(b)(c)の融合であることから、明の定義と理解は矛盾する。

(a)都市の住民

「今田舎の土民と都会の市民とを比して私徳の量を計れば、何れの方に多きや明かに之を決し難しと雖ども、世間一般の論に従えば先ず田舎の風俗を質朴なりとして悦ぶことならん。」(『文明論之概略』1875年)。

※司馬遷『史記』の大宛列伝第63安息(紀元前1世紀)、喜田川守貞『守貞謄稿』(1837-53年)が同様。

(b)政治的性格(いわゆる「理」、名望家、citizen,citoyen,burgess,bürger)

「ムニシパリチー[municipality(自治体、自治市)]と云ふことあり。これは市民会同の義にて、元と羅馬の時代より始り、其後漸く欧羅巴の諸邦に流行せり。即ち市民の業を営むもの、同心協力して法を設け、専ら之に依頼して生を安んずる所以なり。」(『西洋事情外編』卷之二、1868(慶應4)年)

(c)経済的性格(いわゆる「利」、ブルジョア、bourgeois,bürger)

「蓋し欧羅巴にて千二、三百年代の頃、^{さかん}盛に行われたる独立市民の如きは、その所業固より乱暴過激、或は固陋蠢愚なるものありと雖ども、決して他に^{ころうしゅんぐ}依頼するに非ず、その本業には商売を勉め、その商売を保護するために兵備をも設けて、自からその地位を固くしたる者なり。(『文明論之概略』卷之五)



以上

² 諭吉は近代市民のイメージを西洋の「ミツゾルカラッス」(middle class)に求めていたので現代日本の「市民」とは範囲が異なることに注意。(石川一三夫「福沢諭吉の自治観」『中京法学』27巻1号、1992年参照。)