

資料：田村幸太郎の人間学¹

本資料は、田村明と父幸太郎の著作を比較し、明の本質の究明に係る基礎研究の一助としようとするものである。併せて、セールスマン指南を通じて人間学に関する卓越した識見を示した幸太郎の偉大な業績が、現代日本人一人ひとりの人生に益となることを願い、大略を取り纏め満天下に明らかにする。

なお、未精査の部分があるが、御意見を伺いつつ今後改定していく。

《内 容》

- I 人 物
- II 金言等の主体
- III 著作・翻訳書一覧、及び上質なフレーズの抜粋
- IV 幸太郎に言及する主な著作
- V 著述の特徴（明との比較）

I 人 物

・明治 22(1889)年新潟県に生まれ、村上中学校、国民英学会高等科・研究科を卒業。上海・高岩洋行を経て、日本ナショナル金銭登録機株式会社に入社し販売部長、教育部長。米国ナショナル金銭登録機社との資本提携後²、同社のセールス・トレーニング・スクール及びポスト・グラデュエート・スクールに学ぶ。68歳で定年退職後、昭和 33(1958)年セールス・プロモーションビューロー常任理事として天職である「セールスマンシップ^{*}」の伝導に努めた。昭和 36 (1961) 年 72 歳で逝去。内村鑑三に師事し、キリスト教徒としても活動した。



※salesmanship ①(商品の)販売技術 ②利潤[利益]追求の才覚[精神] (小学館ランダムハウス英和大辞典)

・1889年の明治憲法公布により日本は近代国家としての姿を整えた。田村はその年に生まれ、明治期の近代化、国際化、経済発展の恵みを楽しんだが、その後、関東大震災、昭和恐慌、日中戦争、太平洋戦争により国家の破たん、そして戦後の新憲法制定と民主化、復興、高度経済成長のスタートを経験した。明治維新前後の時代を経験した福沢諭吉は「あたかも一身にして^{にしようふ}二生を経るが如く、一人にして^{いちにん}両身あるが如し」(『文明論之概略』緒言、

¹ 幸太郎の「人間学」とのフレーズは鈴木久「田村幸太郎 - 職業への誇りに徹したクリスチャン・セールスマン」稲場満・山下幸夫編『内村鑑三の継承者たち 無教会信徒の歩み』(教文館、1995年)に同様の意味合いで用いられている。先達に敬意を表す。また同書は幸太郎の人物、人生について詳しい。

² 同社の販売手法については、北里宇一「NCR」『朝日ジャーナル』1968年4月2日号、及び飯塚陽介「両大戦間期日本におけるナショナル金銭登録機(NCR)の販売活動」『帝京経済学研究』50巻1号(帝京大学経済学会、2016年)が詳しい。

1875年)と述懐したが、幸太郎は想像を超えるパラダイム変化の時代を生き抜いたのであった。

・宮大工の長男であったが、出生前に父が死亡し、本人の知らぬうちに床屋の家に養子に入った。生活や教育では比較的恵まれており上級学校へ行ったが大学進学はあきらめざるを得なかった。養母が家を出たことで養父に八つ当たりされ、10代で絶縁を決断した。故郷を捨て、実家とも距離を置き、天涯孤独な青年時代であったが、まさに一灯照隅の境地で自らを磨き続けた。その後、天職を得、幸せな家庭を築いて、困難な時代と正面から闘って充実した人生を全うした。

II 金言等の主体

キリスト、イソップ、渋谷駅のアナウンス、戦時中食糧不足時の体験、宮本武蔵の「五輪書」、柳家小さん、円朝、マックス・ウェーバー、カール・ヒルティの「幸福論」、デール・カーネギー「人を動かす」、土屋好重の「百貨店」、大丸の初代・下村彦右衛門、ルーズベルトの最高顧問ファイレー、説教家ビーチャー、孫氏の兵法、三越の創設者・日比翁助、玄関で案内を乞うベルの音、佐々木小次郎、ソクラテス、明治天皇、宮沢賢治、リンカーン、トマス・エジソン、内村鑑三、石門心学、コロンブスとイサベラ女王、リンドバーグ大佐、韓退之、啄木、カーライル、良寛和尚、「商人往来」、哲学者ベーコン、ヘンリー・フォード、オーエン・ヤング、フィッポ・W・ワーナー、平清盛、ベンジャミン・フランクリン、毛利元就、ルーテル、ジョン・ラポック博士、六代目菊五郎、刀鍛冶、島崎藤村、二宮尊徳、西郷南洲、勝海舟、禅宗、大隈重信、フランク・ベドガー、養由基、孔子、ローマ皇帝マーカス・アウレリウス、「禮楽射御書數」、砂漠の舟駱駝の商隊、フランクリン、リビングストン、落語「野晒し」、能面、兵家の聖典「^{りくとう}六韜」、林子平、加藤清正、豊臣秀吉、テニス選手チルデン、武者小路実篤、新渡戸稲造、福沢諭吉、榎本武揚、清水次郎長、釈尊、荻生徂徠、人使いの名人シュワップ、聖徳太子、クラーク先生、渡辺崋山、与謝野鉄幹と晶子、天文学者ハーシェル、ニイチェ、佐藤一斎、団十郎、エマーソン、新・旧約聖書、ブルー・ダニューブのワルツ（美しく青きドナウ）、ナポレオン、シェークスピア、イギリスの宰相グラッドストーンとグリーン夫人、ペトナー、西堀南極越冬隊長、上野の永藤の近くのパン屋、十字屋の標語、森繁久彌、エルマ・ホイラー、アメリカンラジエーター社副社長 D.D.カウチ、ベーブ・ルース、らっきょう・くるみ、ハリー・ホワイト、河内山宗俊と北村大膳、新宿中村屋の相馬さん、古川ロッパ、楠正成、陸軍の「作戦要務令」、熊王徳平、与那嶺要、ジョー・ディマジオ、川上哲治、保険セールスの第一人者レターマン、フランク・ベッチャー、鋼鉄王アンドリュー・カーネギー、エリオット・ホール、広告主クロード・ホプキンス、長唄の杵屋六左衛門、中村吉右衛門、浅見誠一郎、塚原ト伝、川柳、十円硬貨、東畑精一、シールズ軍（大リーグ）のオドール監督、ゲーテ、アリストテレス、石川啄木、ボストン・ブレーブスの人情監督サウスウォース、ストラディヴァリ、小林一三、徳川綱吉の暦編さん係の保井春海、W・チャーチル、アメリカ大統領ウィルソン、マーク・トウェイン、ロビンソン・クルーソー、山縣有朋、竹内栖鳳画伯、ラスキン、ジョン・バンヤン「^{ワン・ブック・マン}一冊の書の人」、ドイツ帝国の鉄血宰相ビスマルク、ジョン・ハワード・ペーン作詞の「ホーム・スイート・ホーム」、ノーベル生理・医学賞受賞者アレキシス・カレル、先代萩の正岡や菅原伝授手習鑑の松王のような顔のつかい方、ギリシャの哲人ヘラクレイトス、イギリス 18 世紀の神秘詩人ウィリアム・ブレイク、深草少将と小野小町、ラ・ロシ

ユフコフ、ウォルト・ディズニー、パタソン（NCR 創設者）、ウナギの餌、空腹時の蒲焼屋、近江聖人、銀行家の森村市左衛門、etc.

Ⅲ 著作・翻訳書一覧、及び上質なフレーズの抜粋 ※下線部分は幸太郎の思想の本質を示す箇所

①「セールスマンの養成と訓練の実際」『販売部の行き方』ダイヤモンド社、1951年

(p.160-161)販売の訓練とは何を意味するものでしょうか。正確に言えば「生産物を配給する人を準備する科学、或いはサービス」とでも申しましょうか。しかしその真意はしばしば曲解されてきていたのですが、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せう。



(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ーす…」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」と質問を發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。

(p.184-185)一つの考えを完全に自分のものにさせるには七遍も繰り返す必要があるといわれているくらいですから、なにごとにも繰り返してみることに、繰り返させることに、それが大切です。…宮本武蔵の五輪の書にも「千日の稽古を鍛とし、万日の稽古を錬とす」ということがありますが、商戦場において今日の私どもは、鍛練の二字に欠けているところが甚だ多いのではありますまいか。先代の落語家小さんが、話を高座にかけるときには少くも160回は稽古をする、そうでないと高座にはかけられぬという話を聞きましたが、もったいなこととうなずけます。人情話家の円朝が弟子達に、お使いにもっていったお重の牡丹餅が蝦蟇蛙に変わっていたという簡単な筋の話をして、「まだ蝦蟇蛙になっていない、まだ駄目、まだ駄目だ」と練習させたという話も私の心をひくものです。

(p.203-204)セールスマンがいつも「これが成功すれば何程儲かるか?と胸算用をしているようでは販売上の大成上達は覚束ないものです。むしろ常^{じょうじゅうざが}住坐臥 [いつでも] 顧客の利益を念頭におくようではなくてはなりません。最善のサービスをする者が、かえって永久の利益を確保する者となります。古今東西商道の原理は同一であるとみえて、土屋好重氏の「百貨店」によりますと、大丸の初代、下村彦右衛門正啓翁は、常に奉仕の念を忘れず、後進を訓…したといひます。…完全に「自己の滅却」であります。

(p.209)前大統領ルーズヴェルトの最高顧問で総選挙の参謀長ファイレー氏に向って、或人が「君の政治的成功の秘訣はよく一万人の名前を記憶したことのためだと聞いたが、それは本当か?」と訊ねたところ、彼は「それは間違いです、自分は五万人の名前を一々その愛称でも呼ぶことが出来る」と云ったそうですが、私どもは外人のように名前の覚え方に一層の努力を払ってよかろうと思ひます。挨拶に相手の名前を呼称する外人にくらべて、とかく私どもは名前の記憶力に乏しいようではありませんか。

(p.215)“Open the mind, and close the sale” (心の扉を開かしめよ、そして注文を完結させよ) といひますように、心の小窓を開かせない間は、いくら良い話でも馬耳東風であります。有名な説教家ビーチャー先生が申しま

した。「開いた花は露を宿すけれど、閉じた花は露を宿さない」と。

(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。…」と語っています。

(p.264)相手方をして必ず自己の信ずるごとくに信ぜさせることが出来るという、信念の有無強弱が最後の勝敗を決することになります。相手と高度の差、佐々木小次郎と宮本武蔵の試合ではないが、武蔵の構えが日光を背後にし、小次郎の目を海の反射光線に疲れさせたという戦法と同じ身構えも時には考えられます。人を説かんとせば、その人の眉間をみつめて、七度腹中繰り返せともいう心理学者もあります。

(p.279)セールスマンとしては、どんな場合でも、相手が何を考えているかを知らなければ、対策の方法がない。その考えを知るためには喋らせなければなりません。「話せよ、それによって君をみよう」とソクラテスがやっているように、いやがおうでも、口を破らなければなりません。これが絶対条件であります。これには話術の妙を尽すことですが、これがきっかけとなって言葉の遣り取りよろしく、くつろがさせるのであります。

(p.284)明治天皇の御製に「器にはしたがひながら岩がねをとほすは水の力なりけり」とありましたが、セールスマンには、相手に逆わずに、僅かの間隙をも浸透する水の力が大切であります。

(p.291)晴天を利用して働き、雨天なれば雨天の特色を生かして働くことを考えるのがセールスマンの一日であります。つまり宮沢賢治の「雨ニモマケズ、風ニモマケヌ…ソウイフ人ニ私ハナリタイ」のであります。

(p.309)セールスマンの勇氣とは「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。

(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ずる次第です。

②「セールスマンシップ」『ダイヤモンド会社実務講座』6巻（販売編）、ダイヤモンド社、1952年

(p.143)「屏風と商人とは曲らなければ立たぬ」といったような昔風の考え方は、もはや過去の遺物として一蹴しなければならぬ時である。

(p.143)我国では昔から、正直と勤勉と儉約とは商人道德の眼目として昂揚されておった。「士魂商才」というの

は明治初期の実業界の合言葉であって、当時の商人は多く武士道の影響をうけ、一方町人道として広く行きわたっていた石門心学の感化もあって、不正利得を排し、「その賭えざる処を戒慎する」大商人の出現があった。

(p.143-144)ここに、新しい日本のために「セールスマンシップ」の大旗を掲げて研究しその真諦^{しんたい}を握把し、講和条約有効の後国際場裡に比肩できる高度のセールスマンシップの体得者たらんことを熱望して若き人々に呼びかけたい。

(p.144-145)世界歴史上のなかでもセールスマンシップの力に影響されてきた。たとえばコロムブスが彼の考をイサベラ女王に売ったことにより、かの有名な航海をしたのであった。彼の説得力をもって印象させなければこの冒険を了解してもらえなかったであろう。このように個人が個人に一つの考を売るのはなくて、時には大衆に販売しなければならぬことがある。その一例として、彼のリンドバーグ大佐が大西洋横断飛行に成功するや飛行熱と興味とを煽るために、合衆国全土を遊説して歩いた。こう考えるとコロムブスもリンドバーグも共に「^{アイデア}考」を売る偉大なセールスマンであった。

(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。

(p.149)今や、セールスマンシップの意義の探求とその本質の把握とは一刻も^{ゆるが}せにすべきでない情勢である。さらに講和後において、諸外国との折衝の機会も多くなり、賠償問題、経済復興、外資導入等の諸問題が、かまびすしく論議されている時、官庁といい、商店会社といい、誰も彼もセールスマンシップの本義に悟入して、困難な折衝に打開進展の道を拓り開いてゆきたい。

(p.149)セールスマンシップとしての成功は、販売の技巧や技術によってのみくるものではない。顧客に永久の満足を与えんと熱意によって^{もたら}せられるものである。その熱意は何処よりくるものであろうか。韓退之の文にある、いわゆる「奔走に衣食」する[生活のために走り回る]輩の思想から生れてくるものではない。

(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。仕事に対しても昔の精神文化に勝る、カルビニズムの流をとり入れなければならないのではあるまいか。

(p.153)決してこんな地位におかれたのでは手も足も出ないなどと地位を罪してはならない。カーライルがいうように、「どんな地位にも責任もあれば理想もある。汝が今おるところで理想を発見することができないとすれば、汝の理想はどこにもない、ここになければどこにもない」と。

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。

(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。



(p.169)安政頃できた「商人往来」の中に「番頭、手代、小僕こものに至るまで、篤実律義にして得意方は勿論、振掛ふりかけ、一見の客にも懇懃にあしらひ、茶、煙草愛想能く、少くも無礼押柄の挙動あるべからず、云々」と記してある。客応対のエチケットを述べたこの条項などは、世代は違っていても不易のセールスマンシップの大真理である。

(p.170)英国の大哲学者ベーコンは「作法は人を作る」といった。

(p.176-179)豪州での有名な会社のフィップ・W・ワーナー氏がこんなことをいったことがある。…「とにかく、お客様が店にお出でになって、何かお求めになる。品物をお渡しする。その代金をお払いになる。もうそれで販売が失敗している。…」なぜですか？店員は販売を怖れているからである。…優秀なセールスマンは、お客を正しい販売圏内に引き入れて、その資産状態を正確に調べて、その手に負える範囲における最良の品を販売するのである。これが販売芸術である。

(P.183)販売問題は全員の協力一致においてその精華をおさめられるのである…人は単独であるより、一致団結力の強いのは、毛利元就の矢の教訓を俟つまでもない。我々はこの精神は「なんじの欲するところを人に為せ」の黄金律によって指導されなければならない。

(p.184-185)英国のジョン・ラポック博士…の修養の語の一つに、「他人と自分とを比較し、他人が自分より優れているのは恥辱でない。しかし去年の自分より今年の自分が立派でないのは、確かに恥辱である」とあるが、去年の自分より、今年の自分の優れないことを恥辱として努力を続けたというが、セールスマンシップにおいても、今年の自己は昨年に比較してより一層の進歩を見せていなければ「恥辱」といわなければならない。

まず第一 より多くのお客に接して満足を与えること。 第二 より大なる販売記録を作る事

③「販売員の用具」『販売事典』東洋書館、1952年

(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。

(p.97)「汝の計画をたてよ。その計画に従って働け」

④「セールスマンを志す人のために」『オール生活』7(5)、実業之日本社、1952年

(p.64)菊五郎の藝道を考えてみる。刀鍛冶の藝道を考えてみる。何年も何年も努力を重ねて、ついにその道の奥底を極める。今日のスポーツにしても同じである。そして鍛練のやり方はあくまで科学的でなくてはならない。昔は自分が城壁にぶつかるようにして七転八倒の苦しい鍛練をつづけたものだ。そして惨憺たる苦しみの中で悟道に到達したものである。

(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。

⑤「セールスマン奨励のいろいろ」『マネジメント』11(11)、1952年

(p.4)“人間は生来の怠け者である”と誰かが断定しましたが、その怠け癖を矯めて、ちょうど磁石のように一定の方向に向かわせるようにさせる方策の研究であります。

(p.8)“An institution is a lengthened of MAN”とエマソンは申しましたが、畢竟するに会社は指導者の投影に過ぎません。

⑥(翻訳)『私はこうして販売した』ダイヤモンド社、1953年

⑦ (翻訳)『私はこうして販売した 続』ダイヤモンド社、1953年

⑧ 「インタビューの仕方」『販売技術の改革』ダイヤモンド社、1953年

(p.8)世に伝えられるコンコードの哲人エマソンとカーライルとのインタビューは、無言の会見であったといわれる。また、西郷南洲と勝海舟との江戸明け渡しの交渉会見なども、あまり「ことば」を用いない。胎芸であったらしく思われる。禅宗にいう不立文字[字?]や、以心伝心の伝達法もあるようであるが、今日の烈しい商戦場裡においてのインタビューには、互に人格的密接な交渉に立ち、理解し、理解されつつ所期の目的を果さしめるのは、やはり「ことば」のやりとりがその中核であることを失わない。

(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。

⑨ 「あなたは販売から何を学びとるべきでしょうか」『商店界』34(7)、誠文堂新光社、1953年

⑩ 「セールスマン心得貼-1-」『同盟時報』126号、1953年

(p.99)東西文化の交流の役割を駱駝の背によって演じたのもセールスマンであった。それはシルク・ロード「絹の道」といわれる印度北方の乾燥地帯を横断する砂漠の舟駱駝の商隊であった。

⑪ 「セールスマン心得貼-2-」『同盟時報』127号、1953年

(p.93)ただ「蛇のごとく慧^{きと}く、鳩のごとく素直^{すなほき}」な頭脳の働きが望ましい。

⑫ 「セールスマン心得貼-3-」『同盟時報』128号、1953年

⑬ 「セールスマン心得貼-4-」『同盟時報』129号、1953年

(p.75)藝術家にいわせると、人を表現するに顔だけに、切り詰めることができるというが、全くそうだろうとうなずかされる。能面を見ると、あの「面」の中に謡曲全部が包含されている。そして、動かないはずのあの顔面が謡の進むに従って変化していく。

(p.76)アブラハム・リンカーンが『40歳以上の人間は自分の顔に責任がある』といったことは余りにも有名である。

⑭ 「販売秘訣の公開」『丸』6(12)、潮書房光人新社、1953年

(p.72)昔、有名なテニスの選手チルデンが、日本に来た時だったが、彼は試合の前数日はどんな理由の宴会も一切断って摂生していた。…セールズマンという職業を天職と考えている人がいくらあるだろうか。武者小路実篤は、かつて「新しい村」で、「やりたいと思う仕事こそ本当の仕事」であると語り、新渡戸稲造博士は、「自分は太平洋の橋になろう」といい、内村鑑三は「聖書を日本国民の書とさせたい」と、抱負を述べたが、このように国家社会に尽そうという考えで仕事をしなければ、一生の仕事が月給だけの事になってしまう。

(p.73)同じ仕事をしている3人の男がいて、Aの男は「私は岩を砕いている」 Bの男は「私は一日××円の仕事をしている」 Cの男は「静かな声で「私は大殿堂を建築しようとしている」と語ったのである。

⑮ 「使い上手といわれるために」『経営評論』8(2)、1954年

(p.48)榎本武揚が次郎長に向かってこういった。「わが輩の下には、4百人ばかり役所で働いているが、どうも思うようにはゆかない。次郎長、お前は5千人からの子分を手足のように動かしているそうだが、それにはなにか

心得があるであろうが、一つ聞かしてもらいたいものだな」。次郎長は・・・「心得とでもいうべきものは、あるいはそれかも知れません。私は未だかつて一度も子分を人のいる前で叱ったことはありません」と答えたということである。

(p.49)不可を改めさせなくては、役に立たない。それには「人を見て法を説け」である。相手の性格を見定めて説法すべきであって、釈尊も時と所とを選んで説法したというが、人に対しても、相手次第によって説法の仕方を変えておられたということがいい伝えられている。

(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」ということがあるが、経営者の垂範が社の士気を支配することになる。

⑩「販売外交のスランプ突破法」『オール生活』9(6)、実業之日本社、1954年

(p.56)佐藤一斎の言に「昨の非を悔ゆる者はこれあり、今の過^{あやまち}を改むるものは少し」というのがあるが、スランプと知ったら、昨日までの自分をかなぐり棄てて初心の気持ちに立返るのが一番いい。私は先日、信州小諸の駅前前で、「心を起そうと思えばまず身を起せ」という文豪島崎藤村の書が木に彫ってあるのを買い求め、自の部屋に掲げると共に、何人かの友人にも贈った。この「まず身を起す」ことが、私のいう「活動」なのである。

⑪エルマー・ホイラー（紅松一雄訳）『17日で完成する販売入門』ダイヤモンド社、1955年

(祓)(p.280)考える頭脳の養成こそは進歩を意味する。真似することは、物ごとを修得する最初の方法であるが、いつまでも、猿真似式であっては、本当の進歩がない。独創性のあるところ、そこに飛躍がある。六代目菊五郎が、幼いころ團十郎に芸を仕込まれたときに、「よおっく見ておけ、しかし、真似するなよ」といわれたというが、実に味のある言葉ではあるまいか。

⑫「使い上手に使われ上手」『販売外交の秘訣』大蔵出版、1955年

(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、
うつつとも 月は思わずうつつとも 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。

⑬「セールスマン訓練法に今も生きるパタソン精神」『実業之日本』59(23)、実業之日本社、1956年

⑭『セールス』ダイヤモンド社、1956～1959年（随時掲載）

⑮「セールスマンの人事管理」『マーケティング入門』日本能率協会、1957年

(p.72)ブルー・ダニユーブのワルツを聞いておきますと、水面にえがかれた水紋が、いろいろと変化していく有様が目に浮びますが、あの水の源を探れば、ずっと山の奥の木の葉をしたたる1滴水であったでしょう。それがせせらぎになり、小川になり、ついには飛瀑となってとびおり、最後には大海となって船を浮べるのです。1滴水の水も大海に入ると、はじめて、その目的を達するように、一つの生産物も消費者の手に渡ることが大事なのであり、またそれが生産の目的でもあるわけです。

⑯ダイヤモンド社編『「断り」に対する「答え方」』（販売話術読本）ダイヤモンド社、1957年

⑰「販売の科学」『ビジネス』東洋経済新報社、1957～1959年（毎月連載）

⑱（翻訳）レス・ギブリン『新・人心操縦法』ダイヤモンド社、1958年

②⑤ (翻訳) I.マルコッソン『セールスマンシップの先駆者 ジョン・H. パタソン - ナショナル金銭登録機物語』ダイヤモンド社、1958年 〈訳者あとがき〉

※橋本勲「セールスマンシップ論の成立」『経済論叢』99巻2号(京都大学経済学会、1967年)に参考資料として掲載されており、幸太郎の名も見える。

②⑥(樋上亮一との対談)「窓口サービスについて - その精神と表現技術 - 対談」『宣伝』72、総合宣伝社 1958年

(p.3)上野の永藤の近くにあるパン屋さんで、いつも札にコテをかけている店があった。こういう釣銭を貰うと、パンまで清潔だという感じがしてよいものだ。

(p.5)アメリカの広告セールスマンであるエルマ・ホイラーが「シズル Sizzle を売れ」つまり「まず匂いを売れ」といっている。シズルというのは擬音ですが、ビフテキを売るのは、まず、シズルを売ります。勢よくジュッ！というあの音です。

②⑦「着想と自己を売って商品売る法」『オール生活』13(7)、実業之日本社、1958年

(p.19)『私は客先名簿をつくって、一日に一度は必ず廻って行く。もし廻れなかったらその名簿に挨拶する』と云ったセールスマンがいたが、こう云うセールスマンは、勿論優秀なセールスマンであろう。

②⑧「セールスマン管理」『企業診断ハンドブック[第1]』(商業編上)、中小企業診断協会、1959年

②⑨「スランプを克服するには」『セールス・ハンドブック』ダイヤモンド社、1959年

③⑩「「断り」に対する「答え方」」『販売話術読本』ダイヤモンド社、1959年

(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。

(p.114-115)[客に]一本まいった！という姿態を取ることも、場合を生かし、演出効果を大ならしめます。私はこのところになると、旧劇の「天衣紛上野初花」の杉江侯玄関の場を思い出します。あの時河内山宗俊が頬にあるほくろを証拠と、北村大膳にさされ、のっぴきならないきめ手を打たれ、フッフ！ といって、体を崩すところ。あれです！ それから、しばらく間をおいて、「そう見あらわせちゃア、仕方がねエ」静かに立ちあがるあの呼吸です。…セールスマンには、芝居一幕を見るのも、販売技術の改善に役立ちます。

③⑪(翻訳)パーシー・H.ホワイトティング『販売の五大原則』ダイヤモンド社、1959年

③⑫「まずこれだけは教えなさい」『商業界』増刊12(11)、商業界、1959年

(p.53)無心の鐘でさえ、事務的につく鐘の音と、仏と違ってつく鐘の音とは違うという例もある。玄関を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。

③⑬「接客販売指導の要点」『商業界』12(13)、商業界、1959年

③⑭「まず原理原則をつかまえよ」『ダイヤモンド』11月21日特大号、ダイヤモンド社、1959年

③⑮「上手な販売の締めくくり方」『セールスマン講座(1) - 新しい販売関係と販売技術 - 』同文館出版、1960年

(p.232)注文獲得という一点こそ、販売の本当の目的なのである。終盤戦に勝つか負けるかが問題である。まことに、クロージングは“販売の関ヶ原”である。私が販売に従事した頃、陸軍で用いていた「作戦要務令」というものがあつた。私はこれを参考にして販売ということを考えてことがしばしばあつた。それによると、“軍の

主とすることは戦闘なり。故に百事みな戦闘をもって基準とすべし。しかして、戦闘一般の目的は、敵を圧倒・殲滅して、迅速に戦勝を獲得するにあり。」というのである。

(p.243-244)ディマジオが日本に来たとき、川上が彼のフォームを見て、「あアわかった、あれか」と喚声をもら



したという。「川上開眼」という記事が新聞種となったことがある。万事に研鑽を極め、精進しようとする人ならば、そのフォームを見ただけで、「あそこだ！」と開眼し、発明するところがあるものだろう。

③⑥「窓口サービスについて (対談)」『窓口サービス読本』日本広報技術研究所、1960年

(前掲の「窓口サービスについて - その精神と表現技術 - (対談)」『宣伝』72、総合宣伝社、1958年と同じ)

③⑦「体験を資料とせよ - セールスマンとは自分を売るもの」『先見経済』(798)、セイワコミュニケーションズ、1960年

(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。

③⑧「良習慣を身につける自己鍛練術」『オール生活』15(6)、実業之日本社、1960年

(p.20)ベーブブルースは、自動車とか電車の中では新聞、雑誌は絶対に読まなかったと云う。野球でホームランを打つためには眼がよくなければならない。…長唄の杵屋六佐衛門は風呂に入っても決して左手を湯の中につけなかったという。三味線をひくために左手を湯の中につけると手の皮はやわらかくなりすぎて具合が悪いからである。

③⑨石原兵永主筆「セールスマンと信仰」『福音と生活』(『聖書の言』第300号記念文集、1960年

(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てよい。

④⑩「わが著書を語る 販売処方箋」『BOOKS』(128)、Booksの会、1960年

(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。

④⑪ (翻訳) C・B・ロス『注文をとる秘訣』ダイヤモンド社、1961年

④⑫『販売処方箋』ダイヤモンド社、1961年 ※幸太郎唯一の単著による単行本

(p.22)人は、陰では強烈な不満をもっている、面と向かい会えばいくらかおさまるものだ。顔出しもしないということが、そもそもの立腹の原因になっていることもある。ばかばかしいことが正体であることが、ままたるものだ。人間同士が虚心坦懐になれば、たいていの誤解は解けるものである。川柳子はこういう。「手ぶらでも行けまいが無沙汰の初めなり」と。

(p.59)私がいっそう励まされたのは、ゲーテのつぎの言葉に接したときであった。「人間は生来のものにあらず、獲得されての人間なり。」セールスマンも、セールスマンシップを獲得して、はじめてセールスマンたりうると考えたからである。…「特殊な方法で、絶えず行動していると、人は特殊な性格を身につけられるものである」

という、アリストテレスのことばは、後天的なセールスマンにはいっそうの鍛練の必要を教えてくれている
(p.73-77)石川啄木の歌った「ころよくわれわれにはたらく仕事あれ、それを仕遂げて死ななと思う」というように自分の全力を傾けつくして働けるようなおもしろい仕事をやってみたいと考えて、入社当時は仕事さえ与えてもらえば、一所懸命に働く決心したもの、いま働いている自分は、規則に縛られているからとか、人の評判がうるさいとか、地位を失うとか、さっそく収入に影響するといった他から強いられるの仕事をしているのである。…自分の仕事に関係あることは、絶えず研究していればおもしろくなって来る。研究し工夫して、発明するところがあると、なんともいえない嬉しさがこみあげてくいるものである。

(p.111)ヴァイオリン製作の名人で、17世紀イタリアにステラディヴァリという人があった。その後、楽器製作技術が長足の進歩を遂げたにもかかわらず、彼の名器をしのぐものは未だあらわれていない。したがって今日では、一個の提琴「ストラ」を購入する人を見つけだすのは困難ではない。困難どころか、むしろ人々は、5千ポンドはおろか、いくらでも投げ出して、この貴重な遺品をもとめようと夢中になってあらしう。…それで高価な品を買った場合でも、それによって、真実に満足が得られる、ということが完全に説得されるならば、値段は重要な問題ではなくなる。覇気のある巧妙なセールスマンは、適当な最良品と、その側には次位の良品とを並べておいて、なぜこのほうが最もよいかという説明をするだろう。

(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る場合は格別である。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。

(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。

(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ドルを拠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、だんだん少なくて最後に5ドルを残したが、まだ続くので5ドルも引込めた。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。

(p.155)孤島にあったロビンソン・クルーソーでさえ、一日の日程を決め、これに従って行動したという。現代の最も先端に行くセールスマンは、時間の活用が成功のカギである。科学者はいう「宇宙は真空を^く悪む」と。セールスマンの生活状態も実に真空をいかにして充実させるかということで、それが各自に課せられた解決問題である。

(p.162-164)かつてのドイツ帝国の鉄血宰相ビスマルクがいった。「英語にうらやましい言葉が二つある。その一つは Gentleman (紳士) であって、もう一つは、Home(家庭)である」と。…世に欲しいもので、幸福な家庭に

まさるものはない。まことや、ジョン・ハワード・ペーンの作詞した「ホーム・スイート・ホーム」の歌の意のごとく、これ地上の楽園である。…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。



(p.180-181)セールスマン、なにはともあれ第一印象がまずくは、関所を通過することはできない。…イギリスの諺に「清潔は最もよい紹介状である」とある……。新渡戸稲造先生が、イギリス留学中に街を歩いていると、向こうから妙なかつこうをした人が歩いて来ると思ったら、それは自分の姿がショーウィンドウに映っていたのだったと、先生の著書『帰雁の茸』に書いてあった。

(p.263)顔色を美しく印象づけないような徳性というものはない。よき徳性は、かたちだけの顔の美醜を離れて、相手に訴える。徳性を離れた顔は、いかに美しくとも、光を感じない。イギリス 18 世紀の神秘詩人ウィリアム・ブレイクは「光のない顔は決して星になれない」とうたっている。

(p.295)「河は同じでもその中に入っていく者にとっては、次から次とちがった水が流れて来る」とギリシャの哲学者ヘラクレイトスはいったが、肌身に触れる水は「 H_2O 」であっても、時勢とともに感覚を異にしているはずだ。地球は瞬時の休みなくまわっているのである。従って、会社からの資料に加えて、はるかに多く自家製アプローチを使用するセールスマンは成長する。

(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^{きか}昌え、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。

(p.315-316)不景気だから売れないに決まっている、と自己の能力を自分で見かざる。なるほど、経済情勢は自分一個の力ではどうにもなるまい。だが、それを打開する別な方法を考えようとする努力を惜しんでいるのではあるまいか? 「不可能という言葉は、愚者の字典にのみ発見される」とナポレオンはいったが、不可能と断念したときは可能なことさえも不可能になってしまうことを知るべきである。…ウォルト・ディズニーの『百獣の王ライオン』という天然色映画の試写会を見た。アフリカのライオンばかりでなく、その他の動物も出てくるが、その中で、旱魃になって水がなくなると、象が足で穴を掘って、水を吸いあげるところは興味ふかかった。生活力が旺盛なときは、動物はなんらかの方法を発見してゆくものだと教えられた。

④ (遺稿)「トチメンボーとかわうそのきも」『セールス』1961年11号、ダイヤモンド社

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察せられるであろう。・・・必ず非常に困ったとき、突然と靈感に触れる。これがインスピレーションである。ここに思考の飛躍があるのである。

・・・私の子供の時分には、年配の人がよく一種の節まわしをつけて、講談本を読んでいたものだった。学校から帰ってきたときも、低学年のころは音読した。四書五経などを習いに行っても音読させられたものである。・・・私は思う、セールスマンは何か自分の好きなものを音読してあるいは朗読する必要があると。

・・・同じことを繰り返すことは辛気くさいと思つてはならない。このごろ流行のゴルフの稽古振りは汽車の中でも大変なものである。あれほど熱心にセールスを練習したら、さすがのオートメも音をあげることだろうに。

④「セールスマンの生き方」『販売術入門 - 自分を買わせる法 - 』青春出版社、1962年

⑤（翻訳）「笑顔の練習」『拔萃のつづり その23』熊平製作所、1963年

（『注文をとる秘訣』より抜粋）

IV 幸太郎に言及する主な著作

①（田村宛書簡）『畔上賢造著作集』12巻、畔上賢造著作集刊行会、1942年

②（無記名）「田村幸太郎氏天に召さる」『聖書の日本』(305)、聖書の日本社、1961年

いかにして多く売り込むかという術を研究し教える所であるが、田村氏の持論は正直と親切と誠実が最上の商策であるというので、その事を最も上手に語るのに有名で、全国の商社から招かれて講演された。

③桑名一央（ダイヤモンド社編集局長）「田村幸太郎先生を悼む〈告別式の際の弔辞〉」『セールス』1961年11号、ダイヤモンド社

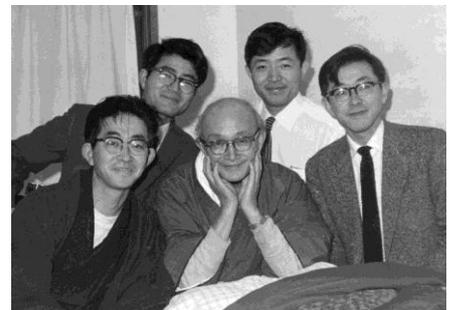
④桑名一央（あとがき）チャールス・B・ロス『注文をとる秘訣』ダイヤモンド社、1962年

・・・先生はこの本が非常に気に入られて、まもなくひととおりの訳を終えられたのであったが、有名な凝り屋だった先生は、文章にも一家言もつておられて、一度訳した訳稿が気に入らず、幾度も推敲に推敲を重ねられた。そのころの先生のご様子が今でも目に浮かぶが、多忙な講演旅行のおりにも、かならず本書の訳稿を鞆に入れて行かれて、車中でも旅館でもコツコツと朱筆を入れておられたものである・・・

⑤鈴木久「田村幸太郎 - 職業への誇りに徹したクリスチャン・セールスマン」稲場満・山下幸夫編『内村鑑三の継承者たち 無教会信徒の歩み』教文館、1995年

⑥田村明『東京っ子の原風景-柿の実る家の昭和史』公人社、2009年

⑦成澤光「田村明さんの背骨」『法學志林』108(4)、法政大学、2011年



V 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乗った時期に、主に書かれている。特に初期の著作は、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せんとする浩然の気がそのまま文字となり空中に竜を描いて舞い上るかの如くに発出された。



・明が横浜市役所時代に発表した著作も、私心を排した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

・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遊々たる姿勢を保って生きた。

・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³。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った。

・幸太郎は思想が一貫している。「セールスマンの養成と訓練の実際」（1951年）でセールスマンの訓練における繰り返しの必要を述べ、1961年の「遺稿」でも同様の注意を述べている。

▼公共精神

・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」であることを喩す。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。そしてそれが自己究明の道である点で仏道と等しくなる。「利」ではなく「義」を求める点で儒教的でもある。

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

³ ⑮「使い上手といわれるために」p.49で「人見て法を説け」と記しているが、鈴木久「田村幸太郎」p.169では「物を売るために適当なことを言ったり、嘘も方便という考え方に田村は反対であった。ところが、会社幹部は、人を見て法を説けという考え方であり、幹部との間の違和軋轢に田村は悩んだが、自説を枉げることはなかった。」とある。文言は矛盾するが、読者は、より深いところに目をやる必要がある。⑯「セールスマンと信仰」も参照されたい。

▼グローバル性

・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物である。

・対して西欧志向の強い母親の影響を受けた明には東洋思想への畏敬の念が感じられない。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、諸国の法文化や政治文化の違いを考慮すべきである。

▼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、芝居、落語、田舎の古老の話、街角での経験などが大地震裂して無量の菩薩魔訶薩が湧出するが如き様相で、それらを整然かつ縦横無尽に駆使し、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、説得力のみならず、人生の万般に処することのできる「人間学」を感じさせる。まさに人生の真相を徹見した人物の言であり、余情尽きぬものがある。福沢諭吉が無学の庶民に学問をすすめるため、寄席に通って落語を研究するなどして表現を工夫したことと通底する。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⁴（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。

・明は儒教経典の素読のような東洋思想の教育を受けなかった。そのことが、哲学の素養や文学性の著しい差となって現れている。

・幸太郎は、情熱的かつ厳格な指導の中で、読者をフフフと笑わせるユーモアを的確に放つ。明の著作と全く異なるところである。

▼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。宗教家としても活動していたが、「神を信じて神を頼まず」（宮本武蔵）の精神であったのだろう。そして現実の前に進退きわまった時でも真っ向から解決に取り組む点で、「禅定三昧」（その場その場のものに“なりきって”ゆくとき、道はおのずから向こうから開ける）に通ずるものがある。「知」（理論）と「行」（実践）の循環を知る点で、王陽明の知行合一論^{ちこう}と本質を同じくする。福沢諭吉の「実学」の精神（学問とは単なる知識の寄せ集めではなく、一を知って十を察する英知を培うことであり、物事の是非軽重を慮る能力を身に付けることでなければならぬ）も同様である。勝海舟のいう「機」（「つば」、「勘



⁴ ④参照。なお鈴木久「田村幸太郎」p.162では「伝道者的ともいべき信念と高貴さは、田村のキリスト教信仰なしには考えられない」とあるが、その前に儒教を体で覚えたことが基礎となったと考える。福沢諭吉は近代西洋の学問を身に付け日本に紹介した人だが、10代の頃は故郷の中津で儒教、漢学を深く学んでいた。それが諭吉の筆致の基礎となっていることは、一目瞭然である。

所)とも通ずる。

・明も実務家時代は、たぐい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、難題を強靱な意思と工夫で解決した。それが明の真骨頂であった。例えば1980年に東京大学工学部に提出した学位論文「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では「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。」と目の前にある問題を解決する姿勢を強調している。

・明は『「市民の政府」論』（2006年）p.9で、自治体学は学術の「学」として必要な客観性や合理性、論理性を備えていなければならない、同時に実践的に当たってゆくには「術」の面を含まなければならない、と実践の重要性を指摘している。

・だが晩年の明は、「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。」と、連邦制的な自治制度ができれば東京一極集中が緩和されるというような理解し難い考えを述べた。明は22世紀を見つめて、敬愛する後藤新平ばりにあえて大風呂敷を広げたのだろうが、時々、このように浮世を離れた空論の世界に片足を置き、恰も矢傷を負う者を前にして矢を論ずるが如き主張を行っていた。



▼学術的専門性

・両者とも、学問に汚染されていなかったことは共通する。理屈を唱える前に、卓越した洞察力によって本質を射抜く眼力を備えていた。

・ただし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のに対し、明は大学に学位論文を提出したり学術団体の賞を受け取ったりするなど、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。ものに打ちこんで、ものと一つになって、ものをその内から観る叡智・直感（“止観”）を感じさせるまで専門を絞り込んでいる。そしてその専門性が汎用性となり人間生活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。

・明は正反対に、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、環境、都市経営、行政学などの分野に踏み込んでいった。ただし専門外の市民論、自治制度論などの著作では、基礎研究の不足が大きな障害となっていた。専門文献の調査と整理が十分でないことは、明の主張に、根拠資料や検討過程があまり示されないことから明らかである。

・明の著作における専門性の問題に関して以下に事例を挙げる。

(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おける“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（『「市民の政府」論』p.74）。だが権威ある専門書によれば、ここは「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。市区改正とは改正道路といわれる街路計画対策のことであり、都市計画とは街路事業だという流れになった。」とある。この見解は石塚裕道が「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」論に基づくと思われる。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」であったとされている⁵。



(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著書『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る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」。地方自治体は国家機関と自治団体の両方の性質を持っていたのである（国家の監督の下での自治ではあったが）。

(4) 『「市民の政府」論』p.83-84で「さまざまな政策をつくる上でも、市民の信託を受けた自治体として仕事をしてきたつもりだが、突き詰めていえば、それは、「市民の政府」であったのだろう。」と述べるが、「市民からの信託」による政府という考え方は、まさにジョン・ロックやジャン・ジャック・ルソーの社会契約論に親和する。

▼歪み

- ・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丁寧な書きぶりを示す。妄想を払い一刀即一心で斬る、とも表現できようか。そして一貫して紳士的で、言及する人々への敬意の念を欠かさない。
- ・福沢諭吉がコインを両面から見る複眼的視覚の人物であったように、明も例えば『「市民の政府」論』p.33-34

⁵ ただし御厨は「施工の手順」を基本として支持しつつも、背景には家屋・下水道設置要求を抑えようとする政府内の動きもあったのではないかと指摘する。御厨(1984) P.62-63 参照。

で明治時代の集権的地方制度を批判しつつも「発展途上国という後発的な状況においては、中央集権制が全国水準を均一的に高める役割を果たしたことも事実であった。」と、基本的には両サイドから見る目を持つ人であった。だが明の著作には以下の事例で示す通り、読者が注意すべき歪みがある。

(1)『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である。」と定義する。これはあるべき姿の「市民」という規範的な見方であるが、このように住民を市民と非市民に分離した上、『「市民の政府」論』で自治体は「市民」のみが所有するものとした。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。1888(明治22)年4月に日本初の近代自治制である市制・町村制が公布され、一定以上の税を支払う成人男子のみが「公民」として参政権を得ることとされた⁶が、その後日本国憲法と同時に施行された地方自治法で「公民」が「住民」に拡大された。明は、その事実が日本の民主化に如何なる歴史的意義を持っていたかを理解していないと言わざるをえない。古代アテネの「市民」の感覚とも云えようか、現代のデモクラシーにそぐわない。思想信条の自由の下で様々な考え方の人が住むことを前提としての自治体なのだ。ただし『「市民の政府」論』では「市民」の定義が明確にされておらず、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、とまとめられている。自説の矛盾に気付いている。

(2)道州制の独自の制度設計を試みた「完全自治州制を考える」(2009年)では「完全自治州制は特に憲法を改正する必要なく、現行の枠の中で独立法を制定するか、地方自治法の改正ですむ問題である。」p.28と述べるにも関わらず、「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。」p.32-33とも云う。だが憲法93条に首長と議員の公選制が定められているので、自治体の議院内閣制は明らかに違憲となる。憲法違反に気づかなかつたとすれば論外であるし、知っていたとすれば憲法軽視である⁷。公権力を握っていた人物なのだから発言に注意が必要だ。ただしそのような学説もあるが、特殊な説を唱える場合は、何故そう考えることができるのかについて検討したうえで説明しなければ、理解を得ることは難しい。明は参考文献や検討過程を明確にせずに結論を示すことが多い。

(3)「完全自治州制を考える」(2009年) p.45では「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、北海道民及び沖縄県民の意向については述べずに連邦的な制度の施行を提案する。北海道と沖縄県は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に着目しているのだろうが、「実験」という無機的で不用意な表現には民主主義や人権の思想が感じられない。現在沖縄で起きている政治問題の根

⁶ その際、自由民権家の植木枝盛は次のように批判した。「今斯(こ)の市町村制に於て市町村の人民を住民と公民との二個に區別し、其の市町村の選挙権に就て右の如き制限を設けられし一段に関し、乃(すなわ)ち此の法律に依り以て公民とせらるゝ人々は兎も角も、以て住民とせらるゝ人々に於て果して如何なる感觸をや起し來らるゝ次第なるぞ。」(土陽新聞 1888.5.2)。

⁷ 公務員は任用の際に憲法遵守の宣誓を行う。明は4回行っていたことになる。

底にも、当事者の気持ちに寄り添うことのできない感覚があるのだろう。

(4)明が『「市民の政府」論』(2006年)で用いた「市民の政府」は、すでに沼田良が『地方分権改革 - 市民の政府を設計する』(公人社、1994年)で提唱していたものである。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



都市自治体の政府について”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、市民の政府を立ち上げるための方法論を検討している(英訳として”Citizen’s Government”も用いている。)。ここで「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」p.172 - 174 と捉えられている。いずれにせよ、明の研究全般に言えることだが、自説を述べるにあたり先行研究を整理して比較検討する姿勢を持っていれば、さらに高いレベルの成果を挙げることができたであろう。

(5)「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・・・。」と云うが、これは限定された自治体の限定された範囲の職員の話ではないのか。バックデータを示さず「普遍化している」というのはレトリックであろうが、主観的だ。

(6)『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。」とある。ここでは「市民の政府」であることの評価基準を「お手盛り」で定めているように見えなくもない。

(7)「未来の都市をめざして」(『都市問題研究』1988年6月号) p.31 で都市の条件として、①定住住民、②住民の職業分化、専門家としての技能者や神官、③食糧を自給できず、周辺から供給、④公共建築物、建造物、⑤公共性を支える社会システム、などをあげながら、p.32 で唐突に「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。」と急変する。では、横浜を城壁で囲めば都市になるというのか、万里の長城の内側は都市なのか。そもそも城壁は都市に限らず必要に応じて建設する防御施設であって、都市の定義とは有為な因果関係にあるとは云いがたい⁸。「城壁都市」を溺愛するあまり、執筆の途中で論旨が揺れる。

⁸ 西アジアのイエリコ(Jericho)が世界最古の「町」と云われた根拠は当初①石積の城壁に囲まれ、②人口約2~3千人の大集落があった、と報告されたからである。だが後の調査で、「城壁」が「低湿地農耕集落に固有の土砂・洪水防御壁」と、そして人口も約4百~5百人であったと改められた。しかしイエリコには遠隔交易品であるアナトリア産の黒曜石が大量に出土されていることから、ヨルダン渓谷における黒曜石再分配システムの一大

余談だが、『江戸東京まちづくり物語—生成・変動・歪み・展望—』（1992年）p.282に次のような箇所がある。「銀座地区とは、よく見ると、京橋と新橋を始め多くの橋で囲まれている。ということは、銀座地区は昔は完全に堀に囲まれた島になっており、城壁こそないが、中世の都市のように、物理的な形としての一体感をもてる地域だったのである。」。しゃれた表現である。だが中世西欧の自由都市の城壁は軍事的防禦、利益の独占を目的とするとともに都市の成長の限界を示す閉鎖性の象徴であったのに対し、銀座の水路は交通、物流ネットワークとして都市の成長を促す開放性の象徴であったので、目的と性質は全く異なる。もちろん明は、それがわかっているのだが。

▼総括的比較

・かくして幸太郎は「セールスマンシップ」を、そして明は「まちづくり」を天職として自覚し、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。ともに「命には限りがある、しかし芸には果てあるべからず」の精神で運命を自ら創造した人生であった。

・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。幸太郎が会社幹部との軋轢（鈴木久、1995を参照）の中で、佞せず68歳の定年まで勤めあげたのに対して、明は横浜市長の交代により早々に転職したことを見ても、著述の背骨となる人生哲学の違いがはっきりとわかる。

▼〈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は、「市民」を以下(a)、(b)、(c)の3通りの意味で用いている。これらを切り口として明の市民論の分析を試みる。

(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』）。

これは司馬遷の『史記』（紀元前1世紀）大宛列伝第63安息「有市民商賣、用車及船行旁國」（市民有りて商賣す。車及び船を用ひて旁國に行く。）や、日本近世の喜田川守貞『守貞謾稿』（1837-53）卷之四の「町人と云ふは、今世市民の惣名なれども、また特に自地居住の者を称して町人と云ふ…」の意味に沿う。

(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））

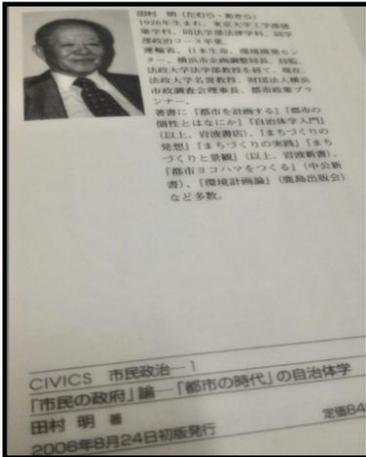
「フリー・シチ [free city] は自由なる市邑の義にて、其人民は即ち独立の市民なり」（『文明論之概略』卷之四）

拠点であったと考えられる（藤井純夫「新石器時代の「町」イェリコの人口」『考古学雑誌』84巻4号、1999年）。すなわち、現在イェリコが「世界最古の都市」と云われるのは、「城壁」の有無とは無関係なのである。

⁹ 加藤繁・公田連太郎『史記列傳』〔三〕（富山房、1942年）p.492

(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。近世に至り英仏その他の国々に於て、中等の人民次第に富を致して随て又その品行を高くし、議院等に在て論説の喧しきものあるも、唯政府の権を争うて小民を压制するの力を貪らんとするに非ず、自から自分の地位の利を全ふして他人の压制を压制せんがために勉強するの趣意のみ。」(『文明論之概略』卷之五)



明は「市民」を(a)と(b)の意味に理解しているが、そこに(c)の意味が加わってこそ近代の「市民」と云えるのである。福沢諭吉は「私利は公益の基にして公益は能く私利を営むものあるに依て起る可きものなり。要する所私利と公益と相混合して一体となるこそ実に望む可き所なれ」(「私の利を営む可き事」『福沢諭吉全集』①p.634)と説いた。公共精神と功利主義(最大多数の最大幸福)の融合である。「理」と「利」はセットである。明は「いまなぜ「市民の政府」か? 「都市の時代」の自治体法学」『神奈川大学法学研究所研究年報(26)』(2008年) p.156で

「ブルジョアジー」によるフランスの市民革命に言及しているが、それはまさに経済的意味の「市民」である。明が溺愛する中世の城壁都市は、封建社会における王や領主の支配から脱出した商工業者が集まり、自分たちの政治・経済的利益を守るために強固な防御態勢を築き、「市民」による小共和国的な政治体制を敷いたものである。明による「市民」の定義と理解・感覚に矛盾があることがわかる。

以上