

戦前期日本の実業社会での処世術

The Key to Business Success in Prewar Japan: Comparative Analysis between Apprentice and Office Worker

長廣 利崇

Toshitaka NAGAIHIRO

1 はじめに

1918年に商業学校を卒業後に大阪の船場における伊藤万に丁稚として入店した近藤長一は、「肉体的の試練に依つて、精神を錬磨する事が最も適切なる人間修養の第一歩ではないか」と述べている¹⁾。戦前期に日本に存在した丁稚制度によって、小学校の男子卒業生（高等小学校2年修了を含む）は、問屋や小売商店にほぼ無給で入店し、商業技術を身に付けることができた。13～15歳で入店した丁稚の労働は、荷造・輸送などを主とする体力を必要とする仕事をした。上述した近藤の言説は、「肉体的の試練」によって「精神を錬磨」できたとしている。さらに近藤は、羽織を着用することを認められる元服を丁稚の最大の目的として捉えていた。すなわち、「一つの偉大な目的があり、夢があり、理想があり、一方に何でもかんでも商売を習得しなければならぬと云う、強烈な欲求があつたればこそ、丁稚の間の苦勞も出来た」と述べている²⁾。

13～15歳の少年が親元を離れて丁稚奉公する時、体力のみならずこうした精神的動機付けを必要とした。この動機付けは、自己の経験から創造されるのみならず、書物を通して自身に吸収された。例えば、家業継承のため、1912年に松本商業を退学して小諸の呉服店、大和屋に丁稚として入った池田六衛は、「無性に本が読みたくて仕方」なかったため、午前2時に寝て6時に起きる必要があつたにもかかわらず、「実業講義録」や「ダイヤモンド」など「旦那さまが読み終えた本を、食いあさるように読んだ」³⁾。とりわけ、「実業講義録」には、後述するように、本研究が分析対象としている『処世術』も含まれていた。

こうしてみれば、「近代資本主義社会の形成・発展をおしすすめた資本家」の「事業についての考え方」を「実業の思想」として捉える長（1964）が「経営者もの」を、歴史的に実業を価値付ける思想でないとして排除するだけでは、戦前期日本の多様な実業社会の特質を見失うことになる⁴⁾。ここでいう「経営者もの」とは、「事業に成功した経営者が自己の資質や体験を、多分のナルシズムをこめてうたいあげた賛歌」とされ、「企業家タイプ形成のための心理的モメントや行動様式を訓育するための、いわば経営者の“人づくり”の修身徳目」とされる。た

1) 近藤（1957）、19頁

2) 近藤（1957）、20頁

3) 池田（1987）、9～24頁、50頁。

4) 長（1964）、7頁、9～10頁

だし、長（1964）では「経営者もの」が「一定の実践的意義をもつ」とするもののその内容までには迫っていない。

本研究は、戦前期日本に『実業之日本』などを刊行した増田義一の著作を通し、実業社会における処世術に関して考察する。2では使用する史料を説明し、3では丁稚を主とした10代後半の若年男性労働の処世術、4では高等教育卒業者を含む「サラリーマン」の処世術をみる。5では丁稚とサラリーマンの処世術の比較をする。

2 史料と方法

増田義一が処世術について記した書物のうち『処世術』（出版年不明）と『群を抜く道』（1934年）を検討する。『処世術』からは若年労働者（小学校卒業もしくは高等小学校2年終了後に就職した者）、『群を抜く道』からは青年労働者（高等教育卒業後に就職した者）の処世について考察する。

増田義一（1869～1949年）は、1900年に実業之日本社を設立し、1897年に創刊された『実業之日本』の発行を引き継いだ。同社は、1902年にカーネギーの成功経験が記された書物を日本語に翻訳した『実業の帝国』を公刊し、3日で完売するまでの成功を収めた⁵⁾。これを契機として、「成功を説いて成功した人」と増田が言われるように、実業界で成功するための処世術などが『実業之日本』の記事や同社の刊行物の中心におかれた。同社は『実業之日本』に加えて、『婦人世界』（1906年）、『日本少年』（1906年）、『少女の友』（1908年）などの定期刊行物を公刊した。

増田は『実業之日本』に執筆した記事を母体にし、1912年の『青年と修養』をはじめとして、およそ20冊の単著書を公刊している⁶⁾。上述した『群を抜く道』は増田の著書であるが、『処世術』に関しては実業之日本社の帝国実業講習会の講義録である。この講習会は1913年に大隈重信を総裁、渋沢栄一を副総裁として創設された⁷⁾。

3 若年労働者の処世術

(1) 目的

丁稚として商店・工場に入った若年労働者の立身出世が雇用者に依存していたことは『処世法』の語るところであった。すなわち、「主人の苦痛を自己の苦痛と思へ」に代表されるように、「主人の業務を自分の業務だと思つて働かねばならぬ」とされる⁸⁾。この理由は「主人の利益」を増やすことが「自分の為」になるからである。つまりは、「将来独立して活動しようとする為の修業時代」が若年労働の期間とみなされ、「好い経験であると思つて、真面目に忠実にそ

5) 藤井（2019）、73～76頁

6) 藤井（2019）、242～244頁

7) 藤井（2019）、296頁

8) 増田（不詳）、111～112頁

の仕事に全力を注ぐ」ことが『処世法』では唱えられていた。そのため、夜間に主人の用のない時でも、無駄に時間を過ごさず、暇をみては手習いや算盤を勉強することが推奨されていた。さらには「雇人は皆主人を喜ばせるやうに働かねばならぬ」とされ、「主人が喜び褒め感服する人は必ず見所のある人で、何れに向つても将来必ず成功」と述べられていた⁹⁾。

この目的を達成するために増田は『処世術』において、親切、気をつく、綿密、愉快、誠実、服従、克己、規律、根気、勇気、熱心を挙げている。以下では、これらについて概観する。

(2) 親切

『処世術』によれば、親切は顧客に対して必要とされた。「商人の中には、お客に品物さへ売れば、それで自分の務めは済んだ」と思う者もいるとされ、「客に快い感じを與へるといふことが」重要とされた¹⁰⁾。とりわけ、店員は顧客に接するため、その「言葉つかひ」「態度」「顔色」が「親切で温かさうであれば」、顧客はその店に「好意」をもつものとされた。

『処世術』では、親切の重要性を示す事例として、アメリカのワナメーカー（デパート）が好みのネクタイを探すことができなかつた顧客に、他店を紹介したことが傍証として言及されている¹¹⁾。この店は「店の繁昌よりも、客の便利を諮れ」などの規則があることが述べられている。

(3) 気をつく

「物事に好く気をつくこと」は重要とされた¹²⁾。これは「いひ付けられた仕事は几帳面にするが、いひ付けられない仕事は少しも遣らない人」、「毎日同じ事務と執つてゐながら少しもその仕事について改良とか工夫とか」しない者は「才幹技倆」のある人とはいえないとされる。ただし、この技倆は「天性」によるものとされるものの、「物事に綿密」な者は必ずよく「気をつく」ことができる者とされる。

(4) 綿密

「気をつく」能力に必要とされた綿密さは、「どんな小さな事でも忽せにせず、また何んな面倒な事でも五月蠅いと思はずにやるやうな人」とされた¹³⁾。すなわち、「細いことに注意」し「頭脳をち密に働かせ」、「先づ初めに小事から成せ」といわれた。この傍証として、石炭屑と綿屑を無駄にしなかつた浅野総一郎と朝吹英二の「綿密」さが引き合いにだされていた。

(5) 愉快

「愉快に元気よく働く」ことが推奨されていた。これは「面倒な仕事をいひつけられた時、喜ばし気に元気よくその仕事を受取ることの出来る」者が「立派」といわれていた¹⁴⁾。とりわ

9) 増田（不詳），109～110頁

10) 増田（不詳），7～8頁

11) 増田（不詳），10頁

12) 増田（不詳），13～14頁

13) 増田（不詳），35頁，38～39頁，40頁

14) 増田（不詳），15～22頁

け「溜息をついた為に仕事を頼む人が減つた」事例が挙げられていた。「愉快不愉快」は「人の心の持方と見方」ともいわれ、「如何なる場合でも、必ず愉快に思へ」と兵士に教えていた「佐藤少佐」の事例が挙げられ、「石の混じつた飯」でも愉快と思えば愉快になることが言及されていた。

(6) 誠実

商業上の駆引が「決して嘘や偽りをいつたり為たりすることではない」といわれている¹⁵⁾。「正直」、「真面目」、「忠実」の3つが揃い「誠実」ということができることとされる。誠実によって、「世間の信用」が増し、「商品を仕入れる場合にも、少ない金で多くの品物を託してくれるし、また他人が資金を自由にかしてくれる」と説かれている。さらには「物事に安受け合ひをしたり、引き受けておいてそれを実行しないやうな人は不真面目な人で、決して誠実な人といふことは出来ない」とされ、「誠実な人は、何処までも真面目に、約束を重んじ、またそれを確実に実行するといふ」人とされた。

誠実さには「物を大切にする」ことも含まれていた。すなわち、「主人の物又は会社の物であるならば、尚更自分の物よりも大切にしなければならない」ことが「忠実に働く」証として『処世術』では言及されていた¹⁶⁾。

(7) 服従

「人に使はれてゐる者は、眼上の者に対して服従するといふことを忘れてはならぬ」といわれていた¹⁷⁾。「如何なる場合如何なる命令に遭つても、眼上の者に対しては常に従順にそのいひつけに服するといふ精神が大切である」といわれ、「心から尊敬の念を持つてゐなければならぬ」とされる。ただし、「服従」と「盲従」は区別され、「もし主人や眼上の者に間違や過失のあつたのを知りながら、黙つて見てゐるのは」「屈従」であると説かれていた。この傍証として、安田善次郎が「常に自分を低うして交つたから、眼上の者からは愛せられ」「追追と出世」したことが挙げられている。

さらには、「主人や眼上の者に対して反抗することまで、自分の権利でもあるやうに思つてゐる」者もいるが、「飛んでもない思ひ違ひ」といわれ、会社・商店・銀行が一年志願兵に行った者の採用を好むとされる¹⁸⁾。この理由は「上官の命令といふことに何処までも服従するといふ精神が十分に養はれてゐる」からとされた。

(8) 克己

「将来大に立身出世を成さうと思ふ青少年諸君は、まづ第一に克己心の修養」をするよう述べられている¹⁹⁾。克己とは「己の心の中から起つて来る我儘的欲望を抑へつける」ことのでき

15) 増田（不詳），23～28頁

16) 増田（不詳），2～3頁

17) 増田（不詳），29～32頁

18) 増田（不詳），33～34頁

19) 増田（不詳），50頁

る能力を意味する²⁰⁾。とりわけ、「食欲」、「色欲」などの「獸欲」を排除することが重視された。酒と煙草が身体の害になると知りながら飲む者、貯蓄心のない者は克己心が薄いものとされた。

克己心を向上させるためには、1.「将来の希望を抱いて奮闘」すること、2.「誘惑を悪魔と思ふ」こと、3.「同一のことを継続して実行」すること、4.「毎日の職務を必ず遂行」することが推奨された²¹⁾。とりわけ、1は「前途に対して希望を持つてゐないと、人間はとかく自暴自棄になりやすい」とされた。ここでロックフェラーが立身出世の希望を抱き、常に貯蓄を怠らなかつた事例が挙げられている。

(9) 規律

「規律正しく物事をすれば、必ず好い成績を得る」といわれる²²⁾。ここで日清・日露戦争の勝因が「規律を重んじてゐて、少しも軍令が乱れなかつた」ことにあるとされる。営利活動も同様に、「店にある品物の並べ方が不規律」であつたりすれば、「何時まで経つても繁昌しない」とされ、不規律な者は立身出世しないといわれた。規律は青少年時代に養う必要があることが説かれ、「下駄のぬぎ方、戸棚、襖、障子の開け閉て、着物の着方を初め、所持品や机、本箱の整頓など、常に規律正しく、整然とするやうに心掛け」ることが言及されていた。

(10) 根気

根気とは「物事に忍耐力が強く、一つのことを何処までも継続して行ふ力」である²³⁾。「他日大に成功発展する為の修行」とされ、安田善次郎が丁稚時代に夜間に『太平記』30巻を筆写した事例が挙げられている。

(11) 勇気

ここでいう勇気とは「人間の正しい道を踏んで、そして自分の職業に対して困難な場合にも辟易せず、また失敗より運命を開拓する」ことをいう²⁴⁾。とりわけ、メリヤス工業や靴製造工業を興した西村勝三などの事例が引き出され、起業に対する勇気にも言及されている。さらには、「勇気のある人は、平常鼻息の荒い人のやうに思はれる」が、「真の勇気のある人は、平常は沈着で温順しやかなもの」とされる。

(12) 熱心

ここでいう「熱心」とは「嫌嫌ながら」仕事をしないことである²⁵⁾。とりわけ、熱心であれば「仕事が頭に染み込む」、「自然と熟達する」、「その仕事に就いて何か發明や工夫も出来る」、「過失を為出かすやうなことがなく」とされる。さらに「学問あり知識ある人が不勉強なのよりも、平凡な人の一生懸命にやることの方が、割合に好い成績があがると」説かれていた。

20) 増田 (不詳), 41～44頁
 21) 増田 (不詳), 46～48頁
 22) 増田 (不詳), 51～58頁
 23) 増田 (不詳), 59～64頁
 24) 増田 (不詳), 65～66頁
 25) 増田 (不詳), 71～72頁

4 学校卒業者の処世術

(1) 目的

処世術が必要となるのは、どのような職業でも成功者、すなわち「群を抜くところの人物」が存在するからである²⁶⁾。『群を抜く道』は、市井の人のみならず、政治家、会社員、商業経営者などへの処世術が語られている。従って、徳、人の心、仕事との同心一体、出来心の抑制、心の安住、感謝の生活、安心して仕事を託されること、使われ上手、人を動かす、押す、力を過信しない、わるびれしない、狼狽しない、毅然、厳粛な気分など多様な処世が説かれている。「サラリーマン」に限定すれば、以下で詳しくみるように、「昇進発展」する「伸びる」者は、遠大の志望、大局の見るの明、自信、向上心と研究心、平素勤勉、責任観念、興味と熱心、感情に囚われない、言語態度上品・心に余裕、意思強固が必要とされた。3でみた商店の丁稚とは対照的に、サラリーマンの多くは、高等教育卒業者を主とした「学卒者」と呼ばれた者からなる。

(2) 遠大の志望

「遠大の志望」とは、将来の大成を期して眼前の小欲に捉われず、現在の困難は前途のためにやむを得ざるものと思ひ、これを克服して邁進する気概をもつこととされる。とりわけ、伊藤博文が「辞表を捧げて都門を去つた」などの政治家の出所進退の潔さを引き合いにだし「大局と犠牲心」が説かれていた²⁷⁾。ただし、「目標をどこに置くべきか」が重要となるが、「富を得んが為に事業を営む者が多い」が、「事業が目的で、その結果富を得るのが理想」でありたいとされている²⁸⁾。

「小欲に捉われない」ことは「堅忍持久と克己」をもつことと関係する²⁹⁾。すなわち、「成功すべき人は、必ずプログラムを有して、豫めその進路を定め」、「その進路を固執し、計画を立てて之を実行し、目標に対つて一直線に前進する」。「その前途に困難が横はるとも、之を超えて進む」とされる。

(3) 大局の見るの明

「遠大の志望」の前提をなす能力は「大局」をみる力である。これは「明日以後の将来を知る」能力を意味した³⁰⁾。これには、金解禁以前に株式を売却した実業家、経営不振にある企業の株式を売却した者などの具体的事例が付与されていた。

(4) 自信

「遠大の志望」は大きな目的のためには些細な欲望を捨てることであった。これには将来必ず目的を達成するとの確信を頂いて、大に努力する「自身力」の必要が説かれていた。とりわ

26) 増田 (1934), 1 頁

27) 増田 (1934), 211 ~ 212 頁

28) 増田 (1934), 318 ~ 319 頁

29) 増田 (1934), 194 頁

30) 増田 (1934), 266 ~ 267 頁

け、「百害あつて一利なき恐怖心」といわれ、「自己の前途に恐怖心を頂き、徒らに意気消沈して恐怖の念に駆らるるは百害あつて一利ない」とされた³¹⁾。これには「自分を信ずるの力」を強くする必要があることが説かれていた。

(5) 向上心と研究心

向上心と研究的態度によって、智識と実力との養成に努め、金銭を貯蓄し将来の目的のために常に準備することが必要とされた。向上心に関しては、成功者の特長は「最善の努力」をしているとされ、「努力無しに成功した実例は先づ絶無」といわれた³²⁾。従って、「識見才幹卓絶の人物でも努力せずに、成功を勝ち得ることが出来ない」とされた。

研究心に関しては、学校で学んだことよりも実務から得た知識が重視された³³⁾。すなわち「学校の教育は死学問で、社会の実務は活学問である」といわれ、「何よりも必要なのは常識、この常識が活社会の活きた仕事をするには最も大切」とされた。ただし、「一步先へ進むには、他人を真似たり模倣したりすること」では限界があり、「独創力」（「邪魔を突破する勇猛不退転」の「工夫計画」する力）、「想像力」（「過去にも現在にも無い或物を案出する」力）、「分解力」（「総合の作用」とは反対の事物を「分解作用」する力）、「インスピレーション」（「熱中し、窮迫した時に発する神秘力」）、「洞察力」（「現前に無いものを認識する所の直観力」）が必要となると説かれた³⁴⁾。

(6) 平素勤勉

「研究心」は仕事をしながら得るものとされた。そのため、平素勤勉にして、注意深く、「頭脳の優れて」おり、自己の担当する職務に精通し、如何なる問題にも「意見の立つ」能力が必要とされた。すなわち、「自己の従事する仕事に関しては、広く且つ深く智識を豊富にすることが肝要」とされ、「自分の従事してゐる事業の総てに対して、何人よりも精通し、加ふるにそれに関連した方面の知識をも有しておれば実に理想的」とされる³⁵⁾。そのため「平素深く研究して、何人よりも社内の業務に精通し、且新智識を吸収してゐるならば」、「昇進の機会を掴む」とされた。さらには「思考力のある人は他の同業者よりも、率先して新機軸を出し、一步先に進んで行くことが出来る」と説かれた。

(7) 責任観念

自己の職務に対して最善をつくし、真剣真面目に働くことが重要とされた。とりわけ、「安心して仕事を托せされる」ことが肝要とされた³⁶⁾。これは「正直で、責任観念が強く、細事を忽せにしないで、信用するに足る性格」とされる。ただし、「命ぜられたる範囲内に止まらず、

31) 増田 (1934), 188 ~ 190 頁

32) 増田 (1934), 195 ~ 196 頁

33) 増田 (1934), 136 頁

34) 増田 (1934), 267 ~ 268 頁

35) 増田 (1934), 134 ~ 138 頁

36) 増田 (1934), 88 ~ 89 頁

担任の職務以上に率先して仕事に当り、自分の天地を開拓すべき努力」することが求められた。「命令以上に」「一人で三人前の仕事」をし「上役の仕事も覚え、又自分の仕事を他の人に教へて」いたアメリカの百貨店に勤務する者の事例が挙げられている³⁷⁾。

とりわけ、「使う人に対して、常に大なる満足と信頼とを、與へ得ること」が重要といわれた³⁸⁾。これは「当てになる」「信ぜられる」「萬事誠意を以て行ふ」「不平な顔をせざる」「如何なる用事でも欣然これに応じる」「上役に親切なる進言を為す」「立場を換へて思ひ遣る」「物の言ひ方を上手にする」「使用主の心を読む」ことが重要とされた。

(8) 興味と熱心

仕事を興味と熱心とを有するもので、仕事を「趣味化」して、熱心に積極的に努力することが重視された。「仕事と同心一体となれ」という警句が提唱され、「仕事その物がその人の生活と堅く結び附いて、そこに不平なく、不満なく、自己の業務に安んじて、その新進を業務に捧げ、日々業務の為に脇目も触らずに働くことになる」とされた³⁹⁾。また、「熱心」には「押しの力」も必要とされた⁴⁰⁾。「押しの力の要素」は「勇気、忍耐、根気、執着力、意思の強固」とされ、「押しの力の強いものは最後の5分間で勝ち」、それが弱い者は「此处一番といふところで、腰が折れて了ふ」といわれた。さらに、「須らく決死の意気を以て臨めば、何事成らざらんとは、単に理屈のみではない」とされ、「旺盛な意気込み」が必要とされた⁴¹⁾。

(9) 感情に囚われない

極端に走らず、常識が必要とされた。すなわち、感情に捉われて、極端に流れるのは危険であり、冷熱の激しいものは成績があがらないため、穏健で常識に富むことが必要といわれた。とりわけ、「毅然たる精神」が重要とされ、「独立自尊」、「不正横暴に対する抵抗力」、「俗説や宣伝の真価の判断」、「新聞記事（に）冷静に常識を以て之を批判」、「軽信、雷銅、人真似、鵜呑は堅くこれを避け、深く静思して熟慮」、「敢然として良心の命ずるところを守り、非常な勇気を以て正を踏んで恐れざること」が必要とされた⁴²⁾。

(10) 言語態度上品・心に余裕

言語態度が野卑であることは、性格の優劣を意味することになるとされ、それが上品で、焦らず、如何なる場合でも狼狽せず、心の余裕があることが必要とされた。そのためには「生活の安定」が説かれた。しかし、それを得ているものでも「心に不平不満を懐き、或は煩悶苦闘」する者もいるとされるが、人は「幸福と快樂」を欲求するため、これを抑制できないといわれる。ここでは「幸福は純潔にして、自己の良心が満足出来ることによつて得られる」とされ、「良

37) 増田（1934）、78～79頁

38) 増田（1934）、106～107頁

39) 増田（1934）、31頁

40) 増田（1934）、131頁

41) 増田（1934）、258頁

42) 増田（1934）、240～241頁

心の満足出来ないものは、決して幸福ではない」とされる。すなわち、「自らを幸福と思ふものは、心の安住を得る人」とされる⁴³⁾。

とりわけ、「精神生活」を「楽しむ」者は「物質的条件に於いて低くとも、自らの満足することが出来」、「天性物欲の深き」者は「精神生活」を理解できないとされる⁴⁴⁾。「学問智識の低級な」者はこれを理解することは至難であろうが、「教育智識」のある「サラリーマン」は「精神生活を味ふに適当」な立場とされる。

(11) 意思強固

上述した「遠大の志望」をもつためには「小欲に捉われない」、すなわち「堅忍持久と克己」が必要とされていた。ここでいう「意志強固」とは、一般的な資質として、誘惑に勝つことが説かれていた。政治家や企業家などの歴史上の「第一人者と云はるる程の人物」は、「鉄の如き意思」をもっているとされた。「忍耐、克己、持久」は「意思の力」で達成できるとされていた⁴⁵⁾。

5 おわりに

丁稚と「サラリーマン」を比べた時、求められる処世術は異なっていた。丁稚は主人や顧客などの対面する人間に対する対応が重視された。とりわけ、「主人の苦痛を自己の苦痛と思へ」という警句からは、丁稚の成功が主人の評価に依存していたことが分かる。丁稚と対照的にサラリーマンは、「正直で、責任観念が強く、細事を忽せにしないで、信用するに足る性格」が求められたように、「服従」ではなく「責任」が重視された。さらには両者の大きな違いは、サラリーマンが「遠大の志望」が求められたように、主体的な個人として取り扱われていたことであった。サラリーマンが大学を卒業した20代の男性であったのに対して、丁稚は、10代後半の少年を主としていたため、「子供」として主体性よりも「服従」を求められた可能性もある。また、会社制度とは異なり、荷造・配送・接客を主な業務とした丁稚には、「遠大の志望」などの長期的な計画性が不必要と認識されていたとも思われる。

増田の処世術に関する著作の内容は、体系性や一貫性が欠如する反面、どこから読んでも警句に遭遇するように作成されていた。歴史的にみて新たな実業の思想を形成することよりも、労働する者を動機づける精神的な基盤を与えたことに増田の著作の意義はあったといえよう。

本研究は、科研費基盤 (C)「戦前期日本における高等教育と実業家：文科系を中心に」(課題番号 19K02398) の成果の一部である。

43) 増田 (1934), 43 ~ 46 頁

44) 増田 (1934), 67 ~ 68 頁

45) 増田 (1934), 177 ~ 179 頁

(参考文献)

池田六衛（1987）『丁稚小僧のものがたり』，郷土出版社。

近藤長一（1957）『丁稚物語』，小壺天書房。

長幸男（1964）「実業の思想」，長幸男（編）『現代日本思想体系 11 実業の思想』，筑摩書房。

藤井茂（2019）『増田義一伝』，実業之日本社。

増田義一（1934）『群を抜く道』，実業之日本社。

増田義一（不詳）『処世術』（帝国実業講習会講義録），実業之日本社（筆者所蔵資料）。