

江戸期大商家の奉公人管理の実態

The Control of the clerks in Business in Edo Period

田 畑 和 彦

Kazuhiko TABATA

(平成12年10月2日受理)

大店と呼ばれ、江戸や大阪の表通りに大きな店を構えていた近世の大商家は、複数の店舗を持っていただけでなく、1,000人を超える奉公人を直雇いで雇用するなど、雇主が経営の末端に至るまで職階のヒエラルキーを通して直接の管理を展開していた。それは当然のごとく商家に合理性の高い雇用制度を求めさせることになり、奉公人の調達や配置の仕方、昇進や異動の方法など、労働力の配分についての新しいルールを確立させるまでになる。奉公人はまずは不正行為を防ぐ目的から出身地と勤務地とを引き離され、地縁的な関係が断ち切られるなかで、主人一致の手代として主家の出身地で一括して雇われるようになった。奉公人の採用にしても、その能力の有無をあらかじめ確かめるべく「目見えの期間」を設定し、働き具合をみつつ、合議により正式な決定をみた。見込みのない者は容赦なく淘汰された。正式に採用された後も、奉公人は職務全般を扱うなかで長期にわたってその適性・能力が判断された。奉公人には年季が明けたというだけで辞める自由も認められてはいなかった。退職も使用者側の一方的都合によっていたのである。奉公人の淘汰それ自体も、正式に採用されたのちも、一定期限内に必要な技能を獲得できなかった場合には、「登りの制度」と連動して容赦なく行われた。それでも、年季が明けて首尾よく暇となり、過失無く職場を去る者には一定額の退職金と主家の妨げにならない業務が与えられるなど、勤勉・実直であることには一定の配慮がなされ、特典が与えられていた。それは昇進の階段を上がれない者の将来を保証したばかりか、奉公人の労働を意味あるものにし、技能獲得への高いモチベーションとなりえた。しかしこの場合でも、奉公人の都合で勝手に退職することは認められず、あくまで使用者側の都合によった。元手銀も、奉公人の都合で辞める場合には支給されなかった。元手銀の支給は暖簾分けと並んで、奉公人を当該組織に縛り付けるひとつの人質的役割を果たしていた。それもまた勤勉・実直さの淵源となりえていた。江戸期商家の奉公人管理は、勤勉・実直を各種著作で唱わせるまでに激しい淘汰を繰り返し、能力主義的側面を持ち合わせていた。

I 問題の限定

本稿は江戸期商家奉公人の勤労意識の形成因を探る一貫としてまとめたものである。これまで江戸期商家奉公人の勤労意識を探るものとしては、鈴木正三の『四民日用』(1661年)、井原西鶴の『日本永代蔵』(元禄5年刊)、西川如見の『町人囊』(享保4年-1719年)、享保9年に開校した懐徳堂、三井高房の『町人考見録』(享保13年)、石田梅岩の『都鄙問答』(享保14年-1729年)等の著作が取り上げられ、それらは江戸期の庶民倫理、職業倫理を確立したものとみなされてきたが、また筆者自身もそれら著作の社会的影響力、それが江戸期商家奉公人に与えた影響力を否定するものではないが、江戸期商家奉公人の勤労意識を形成し、確立させたという意味では、江戸期商家の経営の在り方そのもの、その雇用の実態が大きな影響を与えたものと思われる。その頃既に大商家では、奉公人の淘汰を不断に繰り返し、その能力主義的色彩を帯びていたのであり、勤勉・実直であることには、奉公人にとって、雇用を維持する上でも、将来の「暖簾分け」、元手銀を獲得する上でも、大きな意味があったのである。上記著作はそうした江戸期商家の経営実態・雇用実態を克明に書き記し、そのもとでの在るべき商家経営の在り方を追い求め、在るべき奉公人の姿を示し、それを正直・儉約・知足安分、町人の道として普遍化したにすぎない。江戸期商家の経営実態はそれら著作に先行し、江戸期の庶民に大きな影響を与えていたのである。

本稿では、紙幅の関係から、上記著作を踏まえての江戸期商家奉公人の意識形成そのものには触れることはできないが、安岡重明、千本暁子、宮本又郎等の優れた先行研究¹⁾をもとに江戸期大商家の奉公人の経営・雇用実態を整理し、上記解明の手がかりとしたい。商家奉公人に少なからぬ影響を与えたと思われる上記著作、懐徳堂等の私塾、さらには上記著作をも色濃く反映し、商家奉公人の行動を直接規制したと思われる家訓、店訓等々の整理、検討は今後の課題とし、併せて「江戸期商家奉公人の勤労意識」としてまとめた。

II 江戸期大商家の雇用状況

1. 江戸初・中期経済の概観と三都の発展

まず、以下では江戸期商家を取り巻く江戸初・中期の経済環境からみていくことにする。徳川家康が江戸に幕府を開いた1603年は、「経済史的には戦国時代から続く成長局面の真ただ中であつた」²⁾といわれる。戦国期から17世紀にかけての大開墾期は、それが水田、品種、農具の革新をともなつたがゆえに生産を著しく増大させ、人口の大幅なる増大を導くとともに、幕府が貨幣を統一し、均質貨幣を大量に発行したことによって、それは需要の著しい増加となって結実した。近世の諸大名にしても、それまであつた市場の機能、すなわち定期市によって担われていた市場の機能を城下町に吸収すべく、またそこを拠点に領国市場の統一、領国経営を図ろうとしていたのだが、必要な物資は領国内だけではまかないきれず、そこに領国間取引を発生させ、それは経済活動を広域化するとともに、結節点としての京、大坂、江戸等の中央都市を発達させることになる。

特に、京は、古くから各種高級織物の生産地であり、諸技術・諸技能の蓄積と商業機能の集積があつたため、江戸前期にはいち早く栄え、繊維関係では不動の地位を誇っていたが、特に17世紀後半になると、鎖国制度が浸透し中国から高級絹織物が入ってこなくなつ

たため、江戸からの需要が一段と高まり、越後屋、白木屋、柏屋などの京商人が江戸や大阪に出店するようになる。京商人はそこで得た富をもとに金融業にも進出する。そのように鎖国制度はまずは京商人の商権を広げたが、鎖国による海外貿易の縮小は、以下に見る国内流通網の発達、さらには農村経済の変化・発展と相俟って、それまで主として権力者相手に隔地間価格差で投機的利潤を求めていた初期豪商からその投機的ビジネスチャンスを奪い、その商権を大衆需要を相手にする江戸中期以降の城下町商人、中央都市商人に移すことになる。それにともない、商いの主体も、商品流通が発展するなかでの商品取り扱い量の増大を反映し、多品種を取り扱う万屋的な商人から、特定商品を取り扱う専門商人にシフトする。以降、大衆需要を当てにする商人は、大量仕入れ、大量販売を通じて、少しでも安く、資本の回転数を上げるなかで商品を提供しなければならなくなる。堅実を旨とし、それを家訓・店訓で唱う必要がここにみられた。

17世紀後半になると、瀬戸内に接し、京よりも交通の便のいい大阪が、その交通の発達に支えられて物資の集散地となり、経済の中心になる。大阪商人もまた、商工業で得た富で、金融業に進出した。大阪は江戸中期以降金融都市としての性格を強めていく。

政治都市として出発した江戸は、当初、その「後背地に有力な生産地帯をもたなかったにもかかわらず人口は急増した」³⁾ため、一大消費都市としての性格を免れず、多くの商人、職人、出店を先進地から吸引することになる。とくに物質の多くはどうしても関西方面に頼らざるをえず、伊勢・近江・京都からの出身者によって下り物が江戸へ大量に運ばれた。彼らは下り物の生産地や集散地に本店や仕入れ店を置き、江戸には出店、つまりは江戸店を設けた。江戸では伊勢出身の商人がとくに目立ち、その進出ぶりは大道寺友山著『落穂集』に、「町屋出来候以後、表に懸り候のれんを見候へば、一町の内に半分は伊勢屋と申す書付け相見へ候と也」とある。江戸は、井原西鶴の『世間胸算用』「長久の江戸棚」にあるように商売の繁栄ぶりを示し、江戸中期までには武士約50万人、町人約50万人、あわせて人口100万人を誇る都市となった。

それでも江戸中期の全国人口は減少傾向を辿り、耕地面積も殆ど増加しない状況となった⁴⁾が、湿田から乾田への転換がなされるなど、耕地改良が進み、輪作が容易になるとともに、作物の多様化・地域特化も進んだため、全体の農業生産を引き上げることになる。また、この頃には、江戸前期の畿内にみられた先進技術・先進的経営手法が、市場経済のさらなる展開、近江商人等々の活発な商業活動を通じて、地方にも伝わり、農村では「農間余業の形態」で、「農村工業、サービス産業」が「発展」し、「徳川時代を農村経済から非農村経済へと変質させる起爆剤とな」った⁵⁾。そしてそれにともない、大阪を中心に放射線状に結ばれていた畿内、地方領国間の流通構造も、地方領国間同士の関係へとシフトしていくことになる。しかしながら地方領国間同士の流通は京、大阪、江戸等の既存の中央都市を介しても行われたので、都市機能の衰弱はみられなかった⁶⁾。しかし、市場経済の進展から貨幣需要が一段と増大するなか、既存の金銀鉱山は枯渇し、銀貨も長崎・対馬貿易を通じて海外に流出してしまったため、元禄期までは貨幣の追加供給が困難なまま相対的な貨幣不足に置かれた。経済も失速状態に置かれることになる。幕府は、そうした状況を打開するため、元禄・宝永と一連の貨幣鑄造を試みるが、それにとまなう貨幣の大量発行、幕府支出の増大はインフレを引き起こし、結果、元禄の都市経済を活況させることになる。しかし、宝永期には、さらなる貨幣増発から悪性インフレを引き起こし、物価の下落、経

済の萎縮を引き起こした⁷⁾。とくに米価の下落はひどく、それは年貢米販売代金を主たる貨幣所得源にしている大名・武士層に多大の影響を及ぼした。1736年の元文改鑄は幕府が採った最終手段である。それは「元文改鑄前、金融逼塞状態で、拡大した潜在的供給余力の発現が抑えられていた経済に一举にリフレ効果」を「与え」、「物価」を「上昇」させることになる⁸⁾。

2. 江戸期大商家の経営・雇用実態

このように、幕府直轄都市や諸城下町は、17世紀から18世紀にかけて大規模化していくのだが、そこでの市場経済の発展、貨幣経済の発展、流通ネットワークの発展は、都市の機能を支える近世商人の商圈を拡大するとともに、その経営規模の拡大をもたらさずにはおこななかった。創業時には主人が若干の奉公人を抱えるに過ぎなかった商家も、2, 30年のうちにはその規模を拡大、数十人、ときには数百人の奉公人を抱えるまでになっている。

『三井事業史』はその辺の事情を端的に示している。1673年(延宝元)に三井高利が江戸に呉服店を、京都に仕入れ店を開いた時、創業時の店舗数は2つで、江戸の呉服店の奉公人は15人にすぎなかった⁹⁾。店舗それ自体も、間口9尺と小規模なものであった。しかしながら、既存の呉服商から商秩序を乱すものと反発・嫌がらせを受けるなかで実施された店前での現金小売りをその内容とする「現銀掛値なし」の店前商法、諸国の商人相手に卸売り業を行う「諸国商人売り」、商品毎に専門の手代を当てる「一人一色の役目」等、一連の経営革新を経た後の1686(貞享3)年には、三井は呉服商として大成功をおさめ、そこで得た資本を元に江戸、京都に両替店を持つまでになる。1687(元禄初年)までには幕府呉服御用達、金銀御為替御用達に任じられるまでになった。大阪にも出店を持つに至る。1690年(元禄3)になると、江戸の店舗数は、呉服を扱う本店、綿店、両替店の3店舗になり、奉公人の数も、本店だけで81人、3店舗合わせると106人に達した。本店の奉公人81人の内訳は、手代44人、子供23人、画工1人、下男13人で、江戸の綿店や両替店の台所を兼ねる賄頭などの裏店人数がそこには含まれる¹⁰⁾。江戸本店は、京本店が仕入れ部門と加工部門とに重点を置いていたのに対し、販売を主たる活動内容としていたので、その奉公人の大部分は「売場」と「屋敷出」とに別れ、それぞれが店先での販売、大名屋敷などへの販売に当たっていた。「売場」では手代と子供がペアを組み、12組で仕事に当たり、屋敷出は5人の手代で担当していた¹¹⁾。享保期になると¹²⁾、江戸・京都・大阪に、呉服店関係が9店舗、両替店関係が5店舗とその店舗数は、全部で15に増え、奉公人も、1733年(享保18)には、江戸本店に223人、京本店に142人、大阪本店に108人、江戸向店に113人、一丁目店に73人、上之店に24人と、呉服店関係だけでも683人を占めるに至った。両替店の奉公人の数は、その職務内容の違いから若干少なく、1730(享保15)年には、京都店が22人、大阪店が17人、江戸店が12人と、計51人を数えていた。越後屋の奉公人の数は、1740(元文5)年に本町一丁目以呉服商を開いていた富山善右衛門の奉公人が102人、同二丁目の大和屋長次郎のそれが91人であったことを考えると格段に多く、江戸本店の建坪も1832(天保3)年には700坪ほどあったといわれる。15人の奉公人で始めた呉服商三井は、その先進的な経営手法、消費市場への迅速なる対応から、経営規模を拡大、三都にまたがる大商人としての地位を築き、それを揺るぎないものにしたのである。商家の大規模化はこのように奉公人数の増大をとまわずにはいられなかった。

しかも、大店と呼ばれ、江戸や大坂の表通りに大きな店を構えていた三井・住友・鴻池・大丸・白木屋といった大都市の大商家・商業経営の場合は、そのように江戸や京都などに複数の店舗を構えていただけでなく、1,000人を超える奉公人を「直雇い」で雇用するなど、「経営の末端まで雇主が雇用した支配人・番頭などの手によって、職階のヒエラルキーを通して直接の管理」を展開していた¹³⁾。

鉱山業や酒造業も、同じく多数の奉公人や技術者・労働者を抱えていたが、雇主が経営の末端まで直接管理することはなく、間接管理形態、すなわち親方制度や納屋制度を通じて、また杜氏自らが配下の者を直接管理するなど内部請負制度を採用していた。

鉱山業や酒造業と異なり、直雇いで多数の奉公人をかかえる大商家は、ここに何よりも合理性の高い雇用制度を持つことが求められ、権限委譲はもちろんのこと、「奉公人の調達方法や、配置の仕方、昇進や異動の方法など、労働力の配分についての新しいルールをつく」らねばならなかったのである。¹⁴⁾ 経営の大規模化は、大商家に経営の合理化を求め、またそのなかにあって奉公人の訓練と昇進の制度を体系化させずにはおかなかったのである。

そこでまず奉公人の調達方法¹⁵⁾であるが、三井は「不正行為を防」ぐ目的から、「出身地と勤務地を離すことによって地縁的な関係を断ち切る」採用を実施した。すなわち、1703年（元禄16）の「三井の京本店（呉服店）では、江戸店に勤務するものは、京都または京都から三里までのものにし、採用時に江戸勤めを断るものは採用しないことや、京都より15里以内のものや京都の出身者は、京本店に勤めさせないことなどを決めた」。さらに、1710年（宝永7）に入り、「拡大しつつある事業網を統括するために」、三井同族の事業全体を統轄する機関として大元方が設置されるようになると、「奉公人は各店々で勝手に雇うのではなく、『主人一致の手代』として、京都か松坂で一括して雇い入れ、そこから江戸や大阪などへ送り出すようになった」。奉公人の採用管理を一元化したのである。さらに「江戸本店では、1730年（享保15）に、これから江戸にある店々では、関東筋の手代はいっさい採用しないことや、採用した勢州筋のものをすぐに江戸店で勤めさせるのではなく、一度京都に集めて人柄などをみきわめてから江戸に出すことを決めた」¹⁶⁾。ここでは人柄が採用・配置の重要な決定因になりえていた。

1821年（文政4）に伊勢松坂の本店のほかに江戸に4軒の店を構えるに至った伊勢出身の長谷川家の場合も、同じく伊勢出身の三井家同様、奉公人は主家の出身地である伊勢から採用した。北島正元が記すところによれば、江戸、松坂合わせ5店の奉公人114人のうち94%の107人が伊勢出身者であったという。残りが江戸出身者である¹⁷⁾。長谷川家の場合も、「松坂の本家が奉公人の採用を決めて江戸に送るという体制を築いており、江戸店での採用は原則として行われなかった」¹⁸⁾という。

「全国各地に支店を設けていた近江商人の場合でも、店舗創設期のように一時的に大量採用をしなければならない場合を除き、店員は本家の所在する近江地方から調達していた」¹⁹⁾。

江戸期大商家の奉公人の調達は、店によってその出身地が限られており、近江商人や伊勢商人では、総じて同郷の者を採用することが多かった。

こうした主家の出身地での採用の一元化は、以後、「明確な採用方針や採用基準で人材調達」することを可能とし、「採用後の配置・訓練・昇進・退職といった全面的な奉公人管理

のシステムを確立するための出発点となった²⁰⁾。

しかし同時に、地縁的な関係を断ち切るこうした出身地と勤務地との切離は、江戸期商家の持っていた生活共同体的体質と相俟って、商家組織内に、より緊密な人間関係を形成し、非常に同質化した組織風土を組織内に育むことになる。それは以下に詳述する労働力の自由な移動制限と相俟って、奉公人の組織へのコミットメントを非常に強いものにした。

奉公人の採用は、一般に、縁故が多く、信頼できる者からの紹介を必要としたが、江戸期の大商家では奉公人の能力を見極めるべく、「目見えの期間」を設定し、働き具合を見つつ、その間に作成された成績記録である「目見え帳」にもとづき合議され、恣意性²¹⁾を極力排除する形で正式に決定された。奉公人は正式採用が決まると、人主(親)・証人連名の奉公人請状を提出するが、この請状には「出身、身分、雇用条件、年季(奉公期間)などか記載され、奉公人に不都合があれば、人主・証人が弁償する旨²²⁾」が盛り込まれていた。1695年(元禄8)の三井家では、「奉公人を召し抱えたら、手代は10日のうち、子供は30日以内に請状を出させるという規定を定め²³⁾」ていた。三井のこの目見えの期間は1703年(元禄16)には短縮され、それぞれ5日、15日となる。奉公人は目見え期間を終了し、「奉公人請状をだして初めて正規の奉公人として採用されるか、『暇』となって不採用になるか」が決められた。見込みのない者はここで容赦なく淘汰された。千本の研究が示すところでは、「三井では、1721年(享保6)から1723年の3年間に、京都の呉服店に見習いとして店にはいった70人のうち、18人がすぐに『暇』となり、採用率は74%であった²⁴⁾」という。

採用は一般に「縁故」が多かったが、「口入屋を通しての採用」も存在した。店によっては、「営業の機密」を「保持」する目的から、親戚・縁者から採用したという。とくに三井や鴻池などの有力商家では、「譜代奉公人と呼ばれる」「信用できる分別家からの子弟を雇うことが多²⁵⁾」だったという。また、「商家では、営業関係に係わる奉公人はほとんどの場合」、「男子」で、女子はその労働が奥の用向きや賄いなどに限定されていたが、男子でも、「長男は奉公中に退いて家を継ぐ可能性があるところから、排除」されることがあったという²⁶⁾。

正式採用が決まり、奉公人請状を提出した商家奉公人は、一般に10歳から13歳の頃、まずは丁稚として雇用され、店および家内の雑役全般を引き受けるようになる。丁稚は、一般に子供、小僧、坊主と呼ばれ、無給ではあったが、日常の衣食住は雇用先によって保証され、褒美銀(ほうびぎん)という形で若干の小遣いも支給された。また盆暮には仕着施と呼ばれる衣服が支給され、読み書き、算盤等の教育も受けることができた。「17~18歳で元服して手代となると、徐々に実務を担当するようになるが、三井の場合、「子供・平手代の前半期である最初の10年ほどは、半年もしくは一年ごとにいろいろな部署を勤め、一カ所に固定することなく」、様々な職務に従事しながら、いわゆるOJTを繰り返すなかで、取引技術をはじめとする様々な技能を習得し、「越後屋の業務全般に通じさせられた²⁷⁾」という。「中核的な業務担当者」として職務が決定されるのは「平手代の後半期に」入ってからで、この頃には、「給金も定まり、名前や服装も変わり、「自己の見込みで商売をすることを許され」るまでになる²⁸⁾。平井聖監修の『町屋と町人の暮らし』が示すところによれば、一般に「手代の勤務成績は勤務時間と売上高で評価され」、「一日の勤務時間は秋冬で8時間、春夏で7時間、一時休みは朱星、病欠は黒星で毎夜判形帳に記載し、半期ごとに勤務評価する」という。「成績は昇進や褒美銀に反映」された。「鴻池家の制度では、手代

になると給金が年に銀300匁程度与えられ、支配人見習い以上になると、年間銀300～400匁から2貫目ぐらいが標準となった²⁹⁾という。奉公人の名前や服装は、江戸期の商家では職階に応じて決められていたので、職階の変更はそれらの変更を必要とした。

江戸期商家の奉公人の職階は、一般に年功序列を旨としたが、丁稚・手代・番頭と続く職階のそれぞれでは業績主義が加味され、三井などでも、上座になるには勤続10年から15年と開きがみられた。組頭になると、その差は12年から18年とさらに広がる。奉公人の適性、さらにその能力は、彼らが職務全般を扱うなかで長期にわたって判断されたのである。なお、「上座以上になると、3種類以上の役職を兼務し、支配役になると管理・統括の仕事のみになった³⁰⁾という。

手代を経て、番頭・支配人になると、商売・家政についての大きな権限が与えられ、商家によっては給金以外に報償金をもらえるまでになる。しかしこの段階になると、以下で詳述するように、年功は排され、評価の業績主義的側面が強くなる。上に見た鴻池家の支配人見習いの給金の差は、それを端的に物語るものである。支配人は、さらに一定年限勤め上げると、今度は宿持ち支配人として、住み込みをやめ、所帯をもつことが許されるまでになる。しかしこの場合でも、営業内容・営業地域等々で本家からの制約は免れない。その他、元服以後に雇われたものに、中年者と呼ばれる者がいるが、彼らは一般に重要な職務には預かれない。子飼奉公人として幼年時代から奉公し、その高い忠誠心から準家族成員と認められた者だけがその任に当たれる。江戸期商家の奉公人制度が「丁稚制度」と呼ばれる所以がここにある。江戸期商家の奉公人にとり、忠誠心は大きな意味を持ちえていたのである。

さて、奉公期間であるが、10年以上の長年季は幕令で禁じられていたため、請状に記されている契約上の奉公期間は通常10年であった。しかし、大規模経営となると、職務の数も多く、商売全般にわたる高度の管理技術・技能の習得には長い年月を要したので、年季が明けても、必要な技能を備えた有能な奉公人は契約を更新されて長期雇用されるようになる。通常、商家に入店する子供にとって、年季奉公期間は将来暖簾を分けてもらって独立を許されるまでのひとつの修練の期間であったが、また暖簾分け・独立自営は彼らにとってのひとつの大きな夢であったが、奉公人には年季があけたというだけで辞める自由は認められていなかった。むしろ奉公人は「宿持手代（重役）を申し渡されるまで住み込みで働き続けるということが採用の条件であった³¹⁾。退職は使用者側の一方的都合によるのである。江戸期商家の奉公人は、ここに、組織からの出口をふさがれ、その可能性を特定の組織に限定して生きていくことを迫られたのである。それはまた資本の論理を貫徹させる土壌を用意した。

当時において、商家の帳簿ひとつとってみても、各店によってその形式は異なり、独自の符丁による記帳をしているように、企業内で要求される技能それ自体が企業特殊なものであり、企業内の職場訓練を経てしか形成されえないものであったこと。また、そうであるにもかかわらず、奉公人からの「中途暇」願いが後を絶たなかったことが労働力の自由な移動を制限した。それゆえ、三井家でも、1714年（正徳4）に全店員へ出した申渡しでは、根拠がない理由で暇を願い出たものについてはすぐに暇を認めないだけでなく、筋が通っている場合でも、慎重に詮議し、元手銀の支給を1、2年保留した上で認めるとした³²⁾。さらには、当時は株仲間が雇用規制を行い³³⁾、「奉公人は自由に雇主を変えること

ができ」なかったばかりか、「雇主も他の商家から奉公人を引き抜くことができなかった」という事情が、請状という形で奉公人の身分を拘束し、労働力の自由な移動を制限したのである。それ故、「経験のない奉公人を雇い入れ、実際に仕事をさせながら技能を習得させ、昇進・昇格させていくという内部労働市場を形成することが、当時の商家にとって」の唯一「経済合理的な行動であった」³⁴⁾のである。またそれゆえに奉公人の採用にあたっては、将来の職責を全うできるような管理的能力を持ち合わせていることがより一層強く求められたのである。とくに大商家では、創業当初は、創業家の一族が実務に従事しながら経営責任を負うという直接支配の形を取っていたが、事業規模が拡大し、店舗数が増えると、経営の一部は支配人などに委ねざるをえなくなっていた。むしろ江戸中期以降の大商家においては、所有それ自体の閉鎖性はともなうものの、所有と経営の分離が進み、商家は当主個人の人格から独立した法人的性格を持つに至っていた。鴻池家の家訓「家定記録覚」にあるように、「家督・家産は当主個人のものではなく、先祖からの『預かり物』で、子孫に譲り渡していくもの、つまり『イエ』という異世代同族集団の総有するものと観念されていたのである」。「当主の役割」も「『輪番』、すなわち次の人に渡すまでの当番に過ぎないものと規定され」³⁵⁾、その財産の処分権はもちろんのこと、経営上の権限も制限されていた。家産の運用、経営上の重要事項は、「店掟」や「店制」に従い、主人、支配人・番頭の合議によって決定する商家が多く、日常的管理業務は雇用経営者たる支配人や番頭に委譲された。彼らもまた制限を伴う裁量権のなか、その職責を全うしたのである。

このように、外部労働市場での労働力の確保が、基本的に就業経験のない者についてだけ行われ、高度な管理的技能を持つ奉公人を外部から調達することが難しい以上、質の良い奉公人の確保は、商家にとって何よりも重要な課題となりえたのである。それが一層労働力の自由な移動制限となって結実したのである。内部労働市場の形成は当然のごとく内部昇進制度を形成したが、それは「奉公人を育成し、管理的能力を備えた人材を選別し確保するためのものであった」³⁶⁾。事業の発展はそうした質の良い奉公人の有無と無関係ではありえなかった。

しかし内部労働市場のもと長期間雇用され、順次高い役職に昇進していく内部昇進システムが形成されているといえども、また職務の各段階には相当数の人員が配置されるといっても、江戸期の市場経済は当然競争関係にあり、雇用の各段階で淘汰される者は避けられない。むしろ経営の合理化を余儀なくされた商家は、経営内部に能力不足の奉公人を淘汰するシステムを導入・構築しなければならなかったのである。特に「使用者が多い大経営ほど経営の合理化が要求され」たため、「その店員数の多い呉服店は合理性の追求と店員の淘汰がはげしかった」³⁷⁾という。むしろ昇進するものよりも淘汰されるもののほうが圧倒的に多かったといえる。千本の調べでは、「合理化の貫徹には業種により、家風により差があった」が、「現在まで分かっている範囲では、呉服業の雇用の管理は両替業よりもきびしく、三井家と鴻池家の比較では三井家の合理化が進んでいた」³⁸⁾という。

それでも、奉公人の入店後の職階は、その規模が中小の段階では、番頭（支配人）ひとり、手代・子供数人から成るにすぎなかったが、経営規模が拡大するにともない業務も増大したので、既存の部局内部が業務分担の形で細分化され、これを処理すべき役職が新設されて、奉公人、役職ポスト共々増員・増設されていった。三井などでは、「1719年（享保4）に各両替店の役付者の定員を定め、以後役職者を増やさないように申し渡してい」た³⁹⁾

が、その後、1719年（享保4）の名代、支配人、組頭という管理組織に、大元締、元方掛名代、通勤支配人といった新たな役職が設けられ、役職者数も増加した。さらに、「1737年（元文2）には、大元締、元締、加判名代、元方掛名代、名代役、通勤支配人、支配人、支配人格、組頭役、組頭格という構成」⁴⁰⁾になり、「役職者数も享保期に定められた人数より大幅に増えた」⁴¹⁾。

両替店と比べ、もともと奉公人の数が多く、それゆえに職制も異なっていた呉服店本店の役職構成も、1710年の大元方設置当初は、三井の事業全般を統括する元締、名代の下に、各店舗の経営責任を負う支配人が置かれ、その下に組頭、役頭、目付が置かれていたが、1731年には大元締、元締、元方掛名代、名代、後見役、宿持支配人、店支配人、支配人格・同准役、支配人並、組頭役、役頭、連役、上座と、役名・役職者数を増やしている。

しかしながら、「1735年（享保20）には、適任者を支配人・後見役・名代役など重要役職に就任させるためには、先任者を追いこすこともやむをえない」ことが「申し渡」される⁴²⁾など、ポスト数を限定した上での、年功によらない能力主義が表明された。しかも、「三井家では1710年（宝永7）の大元方の創設、1722年（享保7）の宗竺遺書の確定」以降、すでに「各店には営業利益のノルマが課され、ノルマ以上の利益金の一部（一割）が各店の店員に褒賞として与えられるようになって」⁴³⁾しており、従業員をより一層競争に駆り立てていたばかりか、これらノルマ制、褒賞制の存在は企業内での競争を制度化していく契機となりえた。一般に手代を経て、番頭・支配人になると、商売・家政についての大きな権限が与えられるが、「三井では地位に応じた金額内で、本人の責任において仕入れを行う権限が付与され、それによる損失は退職金に加減算され」⁴⁴⁾ることになっていた。長谷川家でも、「幹部に」は「元手金、加増金などが貸し渡され、それは店元金のなかに積み立てられ、永暇となるときに渡されることになっていた」⁴⁵⁾。

一般に、奉公人の淘汰は、正式に採用されたのちも、一定期限内に必要な技能を獲得できなかった場合には容赦なく行われた。それは奉公人を数年ごとに親元に帰して休養させるという「登りの制度」と連動して運用された。登りの制度は、三井家や長谷川家といった伊勢商人だけでなく近江商人の間でも、京都商人の間でも広くみられた制度であるが、それは奉公人にとっての久しぶりの休息期間であると同時に、昇進するか淘汰されるかの厳しい選別の期間でもあった。というのも、『登り』の際には、ひとまず退勤の形となり、働きの悪いものは再勤を認められなかったからである。それは奉公人の淘汰の機会として利用された。

三井家の場合⁴⁶⁾は、中登りの制度と称し、11-13歳で入店してから7、8年ごとに初登り、二度登り、三度登りと三回行われた。初登りの日数は通常40日から45日であるが、それは「それまで特別な問題も起こさずに奉公してきたものが、奉公人として残れるかどうかの最初の選別とな」⁴⁷⁾った。次の二度登りは、登り日数が65日から70日で、およそ15年後に来るが、この二度登りは、「役付きへ昇進するか淘汰されるかの選別とな」り、これを終わると、上座に昇進するか、早い者では組頭にまで昇進するかが決まる。三井家の場合、平手代としていくら能力があっても、入店してから15年を経て、役付きとしての資質がなければ「人数の都合を見合い、前広に片付け申す可きこと」⁴⁸⁾と、淘汰されてしまった。宮本の記すところによれば、「三井の場合では、勤続10~15年で上座となり、12~18年で組頭になるのが標準であった」⁴⁹⁾という。1722年（享保7）の三井・京呉服店では、31人の者が見習

いとして入店していたが、目見えをおえて正式に採用されたのは20人であった。このうち上座以上の役付にまで昇進した者は2名である。翌年には18人のうち14人が目見え後正式に採用されたが、役付にまで昇進した者は4名である⁵⁰⁾。役付への昇進、とりわけ目見え期間を経た者の役付きまでの昇進はかなり難しかったが、その役付きから上位職位への昇進はさらに厳しかった。「三井家の場合、組頭役までの昇進は、ほぼ勤続年数によっていたが⁵¹⁾、「1730年代の呉服店では、上座から組頭にたどりつくまでに、2割から4割のものが淘汰され」ていた⁵²⁾。支配人以上の役職については、上記「1735年（享保20）の文書」にあるように「勤続年数に関係なく各店の頭役が見立て、能力によって昇進させる⁵³⁾と明記されていたため、昇進は一層厳しかった。勤続20年を超えて行われる三度登りは、そうした支配人への昇進の時期に実施されたものである。ここでは商売全般を見渡せる高い管理能力の有無が問題とされた。登り日数は65日から70日である。およそ二十数名の組頭が17～18のポストを巡って争うことになる。

支配人よりさらに上位の職位になると数名の枠しかなく⁵⁴⁾、「通勤支配以上への昇進は、役頭になっても15%の可能性しかない⁵⁵⁾。その殆どが通勤支配以下の支配人、組頭、役頭で辞めている。ましてや「子供として奉公入りしたものが通勤支配以上に昇進する可能性となると」、その可能性は「さらに小さく、1696年（元禄9）から1730年（享保15）までに京本店に雇い入れられた子供239人のうち、通勤支配以上に昇進したものは13人だけで、わずか5%にすぎない⁵⁶⁾。その他30名の者は途中円満退職だが、77名の者は解雇、28人は在勤中死亡、19人は病気退職、7人は依願退職、65名の者は不明である。三井を見る限りでは、「昇進するものよりも淘汰されるもののほうが圧倒的に多⁵⁷⁾」い⁵⁷⁾ことが伺える。

「鴻池」家の場合も同様で、「1719（享保4）年から1741（寛保元）年までの中途退職者は51人に達し、死亡8人、養子3人のほか、暇願い・暇出が32人で、そのうち27人が解雇であった⁵⁸⁾。三井家と比べ、家族主義的で、血縁・非血縁の差が少ないとされる鴻池家にして、この解雇率であることを考えると、丁稚から別家・自分家業への道がいかに遠く、険しかったかが伺える。

なお、支配人に関しては、最終的な人事権を有する主人によって、店廻りや帳簿の監査を通じてその行為が監視されてもいた。信州松代の八田家⁵⁹⁾、さらには京都の呉服商千切屋吉右衛門家⁶⁰⁾のように、内部告発制度を有する商家も存在した。

以上のように、江戸期の大商家では、内部労働市場を形成するとともに、内部昇進システムを確立させ、職階を細分化していくなかで、分業と協業の体制を築き、競争を常態化させ、奉公人の淘汰を繰り返したのであった。それゆえ、奉公人の勤続年数も長くない。

1757年（宝暦7）に京都の呉服店に奉公していた奉公人65人の勤続年数をみると、「1年未満のものは9人、1年以上3年未満7人、3年以上6年未満は20人、7年以上9年未満は14人、10年以上12年未満は13人、13年以上20年未満と31年以上40年未満がそれぞれ1人であった⁶¹⁾。「6年未満のものが約55%、10年未満のものが約77%をしめ、13年以上のものはわずか3%である⁶²⁾。

以上のことからわかるように、競争主義的市場環境のなかで、奉公人の数が多い場合には、勤勉・実直に勤め続けていても、役付きに昇進できずに平手代のまま終わる者もある。「丁稚・手代・番頭というコースをたどらないままに、年季明けにな」ってしまうのである。「また昇進の階梯の途中で退職するものもいる⁶³⁾。

しかしながら、年季があけて「首尾よく暇」となり、「過失なくして職場を去る者には、一定額の退職金と主家の営業のさまたげにならない業務が与えられる」など、勤勉・実直であることには一定の配慮がなされ、特典が与えられた⁶⁴⁾。むしろ、商家に入る子供にとって、すなわち近世の奉公人にとっては、「首尾よく暇」が認められて暖簾分けをしてもらい、長年、店で預かっていた褒美銀と元手銀をもとに独立して自分商売を始めることがひとつの大きな目標であり、夢であったことを考えると、それは希望にかなうことであった。それは昇進の階梯を上がれない者の将来を保証したばかりか、奉公人の労働を意味あるものにし、技能獲得への高いモチベーションとなりえたのである。それは奉公人にとって、大きな意味を持ちえていた。近世の奉公人にとり、目的は暖簾分け、独立自営であり、それには勤勉こそが物を言ったのである。

三井家では1714年の申渡しに、「役人は申すに及ばず、平のものに候共、年数を重ね、実体に相勤候者は、願不申共、首尾能暇申渡、元手銀共に宜しく申付べき候」と、役付きも平手代も、共に一定の年数を実直に勤め上げた者には、願わずとも、暇が与えられ、元手銀が支給されることがその末尾に記されている。三井では、「首尾よく暇」となった奉公人に限っては、「やめるときの役名に関係なく」、自分で商売を始めるのに必要な「元手銀を支給し」たばかりか、「越後谷の屋号を名乗ることを許し、暖簾印をあたえた」⁶⁵⁾のである。家屋敷、所帯道具を支給される場合もあった。しかし、「元手銀」それ自体「の額は一律ではなく、役職者には役名に応じた定額の元手銀が支払われ、平手代で退職した場合でも、その勤務期間、勤務成績に応じた元手銀が支給された。ここでも能力は勤勉さのひとつの指標である勤務期間同様、元手銀支給額のひとつの決定因となりえていた。元手銀の「役職による差は大きかったが、とくに三井の事業全般に関与する名代層以上になると、極めて高額になった」⁶⁶⁾。

「暖簾印」にしても、「奉公人の退職時の地位により三段階あ」った⁶⁷⁾。三井では退職時の役名によって授与される暖簾印が違っていたのである。すなわち、「平手代で退職したものは丸に越の字の印を、上座から役頭までのものには、丸なしの井桁三の字を、元締・名代・支配人と本店の組頭には、丸に井桁三の字を暖簾印としてあたえた」⁶⁸⁾。「越後谷の屋号と暖簾は商売をしていくうえで大きな財産となった」⁶⁹⁾が、上記暖簾印の区別は、奉公人が三井のなかでどの役職にいたのかを示すものであり、それは独立後の信用を形成しえたばかりか、有能なものを独立させずに役付きとして長期間三井にとどまらせておくためのひとつの優遇措置であった。また「役職につくと役料や褒美銀が支給され」、「その額も昇進にともなって増えた」が、「上位の役職につき年齢が高くなった奉公人」で、「一家を構えて独立して生計を営みたいという」者には、その「欲求にこたえて、通勤を許」⁷⁰⁾すなど、三井では、暖簾の提供とともに、奉公人を日々実直に勤めさせる工夫が施されていた。三井家では、このように、「奉公人の能力に応じ」て「複数のゴールを用意」していた⁷¹⁾のである。

ただしこの場合でも、「奉公人の都合で勝手に退職することは認められず」、あくまで「使用者側の都合によ」った⁷²⁾。それは「店々名代・後見役・宿持肩入れ支配人」など「重き手代」も変わらない。「退職の儀は、この方より指図申すべきこと」と、1734年(享保19)の「家法勤仕録」には記されている⁷³⁾。元手銀も、奉公人が自らの都合で辞める場合には支給されなかった。ましてや、「病死や病氣退職、不正や失策など」のように「原因が奉公人側

にある」淘汰には、元手銀は支給されなかった。元手銀の支給に関しては、圧倒的にこの場合が多く、三井の京呉服店でも、239人うち、その半数以上の131人が元手銀を渡されぬまま退職している。元手銀をもらっての退職は30人である⁷⁴⁾。元手銀の支給・暖簾分けは、あくまで「『首尾よく暇』のように不正や失策もなく実直に一定の年数を勤めあげたが、昇進するだけの資質がなかったり、昇進させるポストがな」かった場合の淘汰にのみ許されたのである。首尾よく暇をもらっての独立自営はかなり困難なことであった。

それは別家の相続も変わらない。本家勤務から自分店持となった別家も、その相続は別家自らの裁量によることは許されず、本家の意向を無視しえなかった。場合によっては「本家の奉公人を相続人として受け入れなければならないこともあった」⁷⁵⁾。この点を宮本は「別家の創出はたんに奉公人に独立の機会を与えるだけを目的としたものではなく非血縁関係者を別家という同族集団に組み込み、その活力・協力を期待して、本家の維持・繁栄を図ろうとするものであったから」⁷⁶⁾だと指摘する。

その意味では、元手銀の支給は、暖簾分けと並んで、奉公人を当該組織に縛り付ける人質的役割を果たしていたといえる。当然それは勤勉・実直さの淵源ともなりえていた。

III おわりに

以上のように、近世の大商家は京都・大阪・江戸の三都に複数の店舗を構えていただけでなく、1,000人を超える奉公人を、「直雇い」で雇用するなど、経営の末端まで雇主が職階のヒエラルキーを通して直接の管理を展開していた。それ故にこそ商家には何よりもまして合理性の高い雇用制度を持つことが求められ、下位職層への権限委譲はもちろんのこと、奉公人の調達や配置の仕方、昇進や異動の方法など、労働力の配分には殊の外注意を払わなければならなかったのである。むしろ各商家はルールを形成する必要に迫られた。そのひとつに奉公人は不正行為を防ぐ目的から出身地と勤務地とを引き離され、地縁的な関係が断ち切られるなかで、主人一致の手代として主家の出身地で一括して雇われるようになった。そうした採用の一元化は以後明確な採用方針や採用基準で人材を調達することを可能とし、全面的な奉公人管理のシステムを確立するための出発点となりえたが、地理的關係を断ち切るそうした出身地と勤務地との切離は、江戸期商家の持っていた生活共同的な体質と相俟って、商家組織内により緊密度の高い人間関係を形成し、非常に同質化した社会、組織風土を組織内に育むことになる。それは労働力の自由な移動制限と相俟って奉公人の組織へのコミットメントを非常に強いものにした。むしろそれは商家の能力主義的傾斜にともなって強化される方向にあったといえる。採用に関しても、それは一般に縁故が多く、信頼できる者からの紹介を必要としたが、江戸期の大商家では奉公人の能力を見極めるべく目見えの期間を設定し、あらかじめ働き具合を見つつ、その間に作成された成績記録である目見え帳に基づき合議され、恣意性を極力排除する形ではあったが決定された。見込みのない者はここで容赦なく淘汰されたのである。目見えを経て、奉公人請け状を出して正式に採用された後も、奉公人はその適性・能力を、職務全般を扱うなかで長期にわたって判断された。奉公期間にしても、通常は10年であったが、奉公人には年季が明けたというだけで辞める自由は認められていなかった。退職は使用者側の一方的都合によったのである。江戸期商家奉公人はここに組織からの出口をふさがれ、その可能性を特

定の組織に限定して生きることを迫られたのである。それはまた資本の論理を貫徹させる土壌を用意することになった。しかも、商家は当時既に江戸期市場経済のもと競争主義的關係におかれていたので、それは商家により一層の合理化を迫り、商家は経営内部に能力不足の奉公人を淘汰するシステムを導入・構築しなければならなかった。三井などでは、その各店に営業ノルマが課され、奉公人をより一層競争に駆り立てていたばかりか、そのもとの褒賞制度の導入は、ノルマとともに企業内での競争を制度化していく契機となりえていた。奉公人の淘汰にしても、それは正式に採用された後も、一定期限内に必要な技能を獲得できなかった場合には「登りの制度」と連動して、容赦なく行われた。三井の場合、平手代としていくら能力があっても、入店してから15年を経て、役付きとしての資質がなければ容赦なく淘汰された。子供として奉公した者が通勤支配以上に昇進する可能性はわずか5%にすぎなかった。淘汰の激しさはそのまま奉公人の勤続年数にも現れていた。しかしすべてにわたって能力主義が奉公人に適用されたかという点、そうではなく、年季が明けて首尾よく暇となり、過失無くして職場を去る者には一定額の退職金と主家の妨げにならない業務が与えられるなど、奉公人が勤勉・実直であることには一定の配慮がなされ、特典が与えられていた。それは明らかに昇進の階段を上がれない者の将来を保証しえただけか、奉公人の労働を意味あるものにし、技能獲得への高いモチベーションとなりえた。とりわけ近世商家の奉公人にとり、暖簾分け・独立自営は大きな夢であっただけに勤勉・実直であることには大きな意味が与えられた。しかしこの場合でも、奉公人の都合で勝手に退職することは認められず、あくまで使用者側の都合によった。元手銀も、奉公人が自らの都合で辞める場合には支給されなかった。それは別家の相続にも当てはまった。その意味では、元手銀の支給、暖簾分けは、奉公人を当該組織に留めておくための人質的役割を果たしていたのであり、勤勉・実直さの淵源ともなりえていたといえる。

このように、江戸期の商家では、採用から退職に至るまで、かなりの程度能力主義的傾向がみられていたのであり、併せて勤勉・実直であることを要求する組織風土がそこには存在していた。そうあらねば、昇進、暖簾分けはいうまでもなく、元手銀の支給も、その雇用を維持することもままならなかったのである。冒頭で記した各種の著作は確かに江戸期庶民の意識を形成し、庶民倫理の確立に一役買ったものといえるが、江戸期商家の経営実態はそれら著作に先行して江戸期商家の奉公人、さらには江戸庶民を取り囲んでいたのである。むしろ上記著作で唱われている勤勉・実直・商人の道等のお題目は江戸期商家の現実を反映したものといえよう。江戸期商家の奉公人管理は勤勉・実直さを各種著作で唱わせるまでに激しい淘汰を繰り返し、能力主義的側面を持ち合わせていたのである。

(注)

- (1) 安藤重明、千本暁子「雇用制度と労務管理」、安岡重明、天野雅敏編『日本経営史1 近世的経営の展開』岩波書店、1995年。宮本又郎「日本型企业経営の起源—江戸時代の企業経営—」宮本又郎、阿部武司、宇田川勝、沢井実、橘川武郎著『日本経営史』有斐閣、1995年。
- (2) 同上、宮本他著『日本経営史』、5頁。
- (3) 同、20頁。
- (4) 速水融・宮本又郎編『日本経済史1 経済社会の成立』岩波書店、1988年、44頁。

- (5) 前掲、宮本他著『日本経営史』有斐閣、11頁。
- (6) 「むしろ絶対的には藩際交易の発展は中央都市の市場規模、あるいは中央都市商人の商圏を拡大させたかもしれない」と宮本は指摘する。「既存の中央都市は、生産機能では確かに相対的に衰えたであろうが、その集積した商業・金融の機能にはいぜんとして厚みがあり、その面での優位は簡単には失われなかった」という。同上、12頁。
- (7) 前掲、速見・宮本編『日本経済史1』、69-72頁。
- (8) 同上。
- (9) 『三井事業史』本篇1、三井文庫、28頁
- (10) 同上、69頁。
- (11) 同、70頁。
- (12) 同、242頁。
- (13) 前掲、安岡重明編『日本経営史1』167頁。
- (14) 同上、177頁。
- (15) 同、180頁。
- (16) 前掲『三井事業史』、243頁。
- (17) 北島正元編『江戸商業と伊勢店』吉川弘文館、1962年、571-572頁。
- (18) 前掲、安岡他編『日本経営史』180-181頁
- (19) 上村雅洋「近江商人の雇用形態」安藤重明・藤田貞一郎・石川健次郎編著『近江商人の経営遺産』同文館、1992年、46-52頁。
- (20) 前掲、安岡編『日本経営史』、181頁。
- (21) 平山悦子「近世三井家の商業使用人」『史論』第8号、1960年、525、536頁。
- (22) 前掲、宮本他編『日本経営史』、63頁
- (23) 『三井事業史』資料篇1、三井文庫、1973年、資料7「家内式法帳」。
- (24) 同上、本篇1、246-247頁。
- (25) 以上、前掲、宮本他編『日本経営史』64頁。
- (26) 「伊勢商人の江戸店などでは、賄いまでも男子が行っていたといわれる」。同上。
- (27) 同、64-65頁。
- (28) 同、65頁。
- (29) 作道洋太郎・宮本又郎・畠山秀樹・瀬岡誠・水原正亮『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、1978年、34頁。
- (30) 同上、宮本他編『日本経営史』65頁。
- (31) 前掲、安岡『日本経営史』、186頁。
- (32) 中井信彦「三井家の経営」『社会経済史学』第31巻第6号、1966年、96頁。
- (33) 宮本又次『株仲間の研究』有斐閣、1936年、千本暁子「明治期における工業化と在来的雇用関係の変化」『社会経済史学』第52巻第1号、1986年5月、など参照。
- (34) 前掲、安岡『日本経営史』、178頁。
- (35) 前掲、宮本『日本経営史』、53頁。
- (36) 同上、安岡、185頁。
- (37) 同上、175頁。
- (38) 同、170頁。

- (39) 日本経営史研究所編『三井両替店』三井銀行刊、1983年、129頁。
- (40) 同上、128頁。
- (41) 同、290-296頁。
- (42) 日本経営史研究所編『三井両替店』三井銀行刊、1983年、129頁。なお、三井家では最高役職元締と名代役の人数も制限され、1724年から1856年にかけての役職者数は12名から18名とその変動幅は狭い。三井は役職者数と役料についても高い配慮を示していた。三井は合理的体制を整え、近代企業の様相を呈していたといえる。
- (43) 前掲、安岡『日本経営史』、175頁。
- (44) 前掲、宮本『日本経営史』、65頁。
- (45) 同上。
- (46) 『三井事業史』本篇1、253-254頁。
- (47) 前掲、安岡他編『日本経営史』、184頁。
- (48) 1703年の定めには、「惣手代向後15年まで役人に成間敷ものは、人数の都合を見合、前広に（あらかじめ）片付申す可きこと」とある。
- (49) 前掲、宮本他著『日本経営史』、65頁。
- (50) 『三井事業史』本篇1、246-247、250-251。
- (51) 中井信彦「三井家の経営」『社会経済史学』第31巻第6号、1966年、92-93頁。
- (52) 前掲、安岡他編『日本経営史』、185頁。
- (53) 同上、中井。
- (54) 『三井事業史』本篇1、252頁。
- (55) 同上、安岡他編、186頁。
- (56) 前掲、中井、96-97頁。
- (57) 同上、安岡、185頁。
- (58) 前掲、宮本他著『日本経営史』、66頁。
- (59) 吉永昭「商家奉公人の研究—信州八田家の場合」『信濃』第24号3号、1972年、192頁。
- (60) 足立政男「近世京都室町における商業経営—法衣装束千切吉右衛門商店における場合」『家業—京都室町織物問屋の研究』立命館大学人文科学研究所、1957年、79頁。
- (61) 前掲、中井、97頁。
- (62) 前掲、安岡『日本経営史』、186頁。
- (63) 以上、同上、安岡、189-190頁。
- (64) 同上、187、169頁。
- (65) 同、190頁。
- (66) 同、191頁。
- (67) 同、190頁。
- (68) 『三井事業史』本篇1、259-261頁。
- (69) 前掲、安岡『日本経営史』、190頁。
- (70) 同上、191頁。
- (71) 同、189頁。
- (72) 同、187頁。
- (73) 『三井事業史』資料篇1、資料30「家法勤仕録」。

- (74) 前掲、安岡『日本経営史』、188頁。
- (75) 前掲、宮本他著『日本経営史』、67頁。
- (76) 同上。