

Title	能力主義人事評価の萌芽：江戸時代の商家の家訓の中の人事評価
Sub Title	Beginning of "Personnel Rating Based on an Ability" : Personnel Rating System of Merchant Family Creeds in Edo Era
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1994
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.37, No.5 (1994. 12) ,p.1- 13
JaLC DOI	
Abstract	日本人の最大の関心事の1つは,まわりにいかに評価されているかである。従って仕事に対する勤機づけのためには,公平な人事評価が不可欠である。この公平な人事評価のためには,その評価基準,評価の仕方が,その時代の人々の価値観と合致していなければならない。江戸時代の元禄バブル崩壊後の享保時代に,武家の家訓をまねて多くの商家に家訓・家法がつくられた。しかしその表面はともかく,その内容には資本制商家経営に独特なものも多くふくまれていた。享保初期の人事評価にはやはり年功主義が多かった。これはこの時代は基本的には単純再生産の経済体制であり,仕事上の熟練は経験年数に比例していたからである。従って昇進などの評価基準の中心は主人への忠節であり,それが在所登りのときの勤務報告に詳しく記されていた。享保末期になり,商家の規模が大きくなり,新技術の導入が行われるようになると,能力主義,業績主義の人事評価があらわれた。その最たるものは,主人の長男といえども無能なものは隠居させられるという厳しい家訓である。この江戸時代の商家の人事評価の制度,考え方の中には,現在の日本企業の能力主義をベースにする人事評価の萌芽が既に存在していた。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19941225-04084075

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

能力主義人事評価の萌芽

—江戸時代の商家の家訓の中の人事評価—

清水 龍 瑩

<要 約>

日本人の最大の関心事の1つは、まわりにかに評価されているかである。従って仕事に対する動機づけのためには、公平な人事評価が不可欠である。この公平な人事評価のためには、その評価基準、評価の仕方が、その時代の人々の価値観と合致していなければならない。江戸時代の元禄バブル崩壊後の享保時代に、武家の家訓をまねて多くの商家に家訓・家法がつくられた。しかしその表面はともかく、その内容には資本制商家経営に独特なものも多くふくまれていた。享保初期の人事評価にはやはり年功主義が多かった。これはこの時代は基本的には単純再生産の経済体制であり、仕事上の熟練は経験年数に比例していたからである。従って昇進などの評価基準の中心は主人への忠節であり、それが在所登りのときの勤務報告に詳しく記されていた。享保末期になり、商家の規模が大きくなり、新技術の導入が行われるようになると、能力主義、業績主義の人事評価があらわれた。その最たるものは、主人の長男といえども無能なものは隠居させられるという厳しい家訓である。この江戸時代の商家の人事評価の制度、考え方の中には、現在の日本企業の能力主義をベースにする人事評価の萌芽が既に存在していた。

<キーワード>

動機づけ、在所登り制度、淘汰、家訓、商家、忠節、単純再生産、年功主義、能力主義、主人追放制度、経営規模拡大、技術革新、銅吹所、和合寿福講

1 ひとの評価を気にする日本人とその勤勉さ

日本人は自分がまわりからいかに評価されているかが人生の中の最大の関心事の1つである。いわゆる日本人の「他人指向性」である。日本人の伝統である「世間」が行動決定の基準になる。一般に日本人は話す相手によって第1人称が私、僕、おれ……と変わってくると言われている。オギュスタン・ベルク¹⁾は、さらに、日本語の第1人称の使い方は、「相手とさらにその場に居ない第3者によって……変わってくる」と言って、第3者やまわりの人を非常に意識して生活していること

1) Berque, Augustin ; Vivre l'espace au Japon, 宮原信訳 ; 空間の日本文化, p.43, ちくま学芸文庫, 1994.

を強調する。日本人が自らを確定するのは、他人との関係においてである。「我考える故に我存り」のようなデカルト流の考えは少ないようである。

このまわりからの評価、まわりとの関係重視は、本来的には、日本の稲作農業の共同作業からはじまったが、これをさらに無意識の価値観にまで高めたのが、大乘仏教や儒教の教えである。大乘仏教では「色即是空」「空即是色」という。前者は世の中の物質的なものや人はいつかはすべて消えていく。残るものは物あるいは人の相互の間の「関係」だけである。これこそが実体である。ただこれは空である。しかしこの空の「関係」しかないなら、生きている間、この「関係」を少しでもよりよいものにしよう。これが後者の「空即是色」である。常にひととの関係を考える日本人の心の底にはこの大乘仏教の考えがある。また儒教、特に日本で強調された朱子学は、社会制度の中の信義の重要性をとく。儒教の基本的教義の五倫五常の中の五倫は、君臣の義、父子の親、夫婦の別、長幼の序、朋友の信を強調し、これによって各種共同体の身分秩序を守ろうとした。関係が主従関係であろうが家族関係であろうが、常に人間関係が強調される。西欧のような個の確立などの考えはまったく存在しない。日本人は、この大乘仏教、朱子学・儒教で常に他の人を気にして生活していくようになった。

日本人が勤勉に働くのは、農民道、職人道などからの自己修業の面もある。これは江戸時代の二宮尊徳²⁾の「己の克つは、我心の田畑に生ずる草を削り捨て、とり捨て、我心の田畑を繁茂させる勤なり」といった、精神修養から大きな影響をうけた。しかし現実の日本人が最も強く受ける動機付けは、まわりの人々からの高い評価である。マズローの欲求5段階でいう「尊敬の欲求」である。自己自身を高め、修業し、それによって人生を豊かにしようとする、マズローの最終段階でいう「自己実現の欲求」はそれ程強くない。勤勉⇔まわりからの評価、の相互作用の繰り返しによって、ますます日本人は勤勉に働くようになる。その勤勉に働く過程で人々はいろいろ頭を使い創造性を発揮する。この人々の創造性の発揮こそ、企業の利潤の源泉である。そしてこれが日本の経済の原動力になっている。

公平なる人事評価によって人々を動機づけ、人々に創造性を発揮させることが企業成長にとって不可欠である。ただこの公平な人事評価はその時代、社会の一般的価値観によって異なる。貨幣経済があまり発達せず閉鎖経済の江戸時代前期の商家では、主人に対して滅死奉公の忠節を尽くす人間が高く評価されていたが、それはその時代の価値観に合致していたからである。現在のように激しく変化する情報化時代には、この変化に対して挑戦意欲をもやし、創造性を発揮しそれに適応し、「自らの能力をたえず開発していく能力」のある人間が高く評価される。これが現在の一般の価値観に合致するからである。

2) 拙著『日本企業の活性化・個性化——新しい経営学——』p.39, 中央経済社, 1993.

本稿は元禄のバブル経済後の、享保の不況期に、武家の家訓、家法にまねて作られた、江戸時代商家の家訓・家法の中にも、封建時代とは違った、人間の創造的能力を評価する人事評価の萌芽、源流のあることを明らかにしようとするものである。

2 商家の家訓・家法と武家の家訓・家法

商家の家訓・家法の制定は、多くは武家の家訓・家法をまねたものである。しかし商業経営本来の要求から生まれた商家独自のものもあり、現在の企業経営、管理方式の萌芽となるような部分もみられる。ここで家訓とは家族、血族を対象とする私的なものであり、家法とは家中全体を対象とした、やや公的なものである。さらに商家経営の店を対象とするものには店則があった。ただこれらの区別はそれ程明確ではない。

これら商家の家訓・家法・店則の多くは、経済が元禄の高成長から失速し低成長に移行した享保年間(1716~36)につくられた³⁾。従って本来はその低成長期を乗り切るための商業経営の理念、経営・管理方式を述べるべきものであるが、商人に未だそれ程の自覚や学問がなく、先行する武家の家訓・家法をなぞらえたものが大部分である。また石田梅岩などの石門心学グループに依頼して作られたものが多かった。従って少なくとも表面的には商業経営の面は少なく、道德倫理的なものが多い。

まず武家の家訓・家法をみると、主なものは、第一に君主自身の修養、第二に家臣の取り扱い方、第三に治国策、第四に家臣たるべき本分が述べられている⁴⁾。第四の家臣の本分は家訓・家憲ではあまり重視されず、家法において重視されている。第一の君主自身の修業については、朱子学の影響で、仁義禮智信に達してはじめて治国が可能になるとして、治国の根幹は自己修養に始まるとしている。たとえば「土井利勝遺訓」では「可_レ為_二大将_一身は、晝夜心身を安楽にしては、萬不調候」と言っている。第二の家臣の取扱方は実力主義、適材適所主義、賞厚罰薄主義を中心にし、温情主義の底流が多くの家訓の中で見られている。第三の治国策では、民の安泰こそが家の繁栄の基であるとするものが多い。たとえば「内藤義泰家訓」では「国家以_二民人_一為_二至寶_一云」と書いている。第四の家臣たる本分は、儒家の手で武士道にまとめられた。武士が単に武藝の修練に止まらず、文武両道を備え、さらに天の命に従い清淡廉直の「隠士道」にすすむのが真の姿であると主張した。「酒井隼人家法並家訓」では「敬_二鬼神_一崇_二祖考_一」「節を守り力を盡し」と述べている。

一方、商家の家訓・家法・店則は上述のように武家のそれをまねたものが多く、第一に御公儀第一、第二に使用人の取り扱い、第三に堅実な取引、第四に商人のあるべき姿を述べている。第一の御公儀第一主義は多くの家訓の第一条にあらわれている。武士社会において商家が安泰であるため

3) 童門冬二『長谷川次郎兵衛』、内橋克人概説；近江、伊勢の商人魂、p.98、ブリタニカ、1983。

4) 宮本又次『近江商人意識の研究』pp.136~138、有斐閣、1941。

には、武士からの反感・嫉妬が最も恐ろしい。武家家訓において、治国の根幹は君主の自己修養だとしたのと同じ意味で、家業経営の根幹にこの御公儀第一⁵⁾をあげなければならなかった。「若狭家」では「御公儀御法度急度相守可申事」,「市田家」では「御公儀よりの法度堅く守り,御町内に対して無禮なき様,心得申すべき事」のように書かれている。第二の使用人の取り扱いとしては、主従関係の規定が多いが、温情主義をその中核におく。これも武家の家臣取り扱いと同じである。名古屋の「岡谷家」では、尊敬長上の戒訓⁶⁾として「主従上下の差別を本として年高き人,若き人總て我が上にある人を尊敬すべし」としている。一方、「矢野家」では、支配役は「不断陰徳を守護専ら下を憐れむべし⁷⁾」とし、自然に下から敬せられることが望ましいと述べている。ただこの尊敬長上,温情主義が商業経営と矛盾するときは、後述のように店主の追放,登り制度による使用人淘汰,中途採用者の登用などの能力主義にとって変わられることが、家訓の中に明示されている。

第三の堅実な取引は当然商家の家訓では多く見られる。それを住友家の家憲⁸⁾でみると次のようになる。住友家の長崎店家法は、当時唯一の貿易港長崎での盛んな商取引から生活が派手になりやすく、それをいましめるために、つとに質素・儉約を説いている。全15条の条文のうち、賭博,勝負事の類を禁止する(2条),商品や諸費用の決算は毎年帳簿をつくり大阪の本店に報告する(7条),長崎店に遊女を入れることを禁止する(9条),世上困窮の時節柄,食事は一汁一菜とし,また禁酒とする(10条),服装も質素・儉約を旨とし,番頭から下々に至るまで木綿着となし,手代も世間並よりも粗末なものとする(11条),来客の接待に便乗して,自分の遊興費をそのなかに加えてはならない(13条),など3分の1の条文はコスト削減,コスト管理を説いている。また幕府の御用銅の取り扱いを特に慎重に行う(3条),禁制品には充分注意する(4条)のように取り扱い商品の限定も厳格に行っている。

第四の商人のあるべき姿は、武家の家臣の本分に対応する。これは人間の本質に関するものであるため、武士と商人とに共通している部分が非常に多い。宮本⁹⁾は、その共通部分を奉公,体面,分限の3つの面から考察する。武士道においては、主は臣に対して絶対的なものである。「信玄家法」にある「君は君たらずと雖,臣は以臣為らざる可からず」は、これを端的にあらわしている。君の臣への給付に対しての反対給付ではなく、一方的な忠義,奉恩が臣に求められた。この考えが商人道にもそのままあらわれ,主家に対する奉公意識が強化された。武士道の第二の特徴は体面意識である。武士は高い社会的地位を与えられている代わり,高い道義も守らなければならない。いわゆる高い品性¹⁰⁾である。これは何々をすることではなく,何々をしないことで測られる。廉潔,清貧を

5) 上掲書 p.155.

6) 上掲書 p.283.

7) 上掲書 p.243.

8) 作道洋太郎『住友財閥の源流——江戸時代の家訓を中心として——』大阪大学経済学, Vol.25, No2・3.

9) 宮本又次, 上掲書 pp.43~46.

10) 拙著『大企業の活性化と経営者の役割』pp.217~219, 千倉書房, 1990.

重んじることである。一方、商人も家名を惜しみ、暖廉を重んじた。しかしその本質的な意味では異なっていた。武士は道義的意味で名を惜しみ、商人は功利的な意味で惜しんだ。たとえば遊里とともに「悪所」と呼ぶが、武士は道徳的意味でそう呼び、商人は快楽に耽って財産をすり減らす意味から、そう呼んだ。商人が貨幣経済のもとで勤勉に働けば当然利を得、豊かになる。しかしこれは武士の嫉妬を買う恐れがあるため、商人には自己抑制が必要であった。これが商人の分限であり、商人が武士社会で生きていくための生活の知恵である。しかしこの考えは武士道にももともとあった。「肝要工夫録」¹¹⁾では「うえを見ず、身の程をしり、暮しなば、士農工商とも安楽」と述べられている。このように江戸時代中期の武士社会において生き抜くための生活の知恵としての奉仕、体面、分限の意識は武士、商人に共通に存在していた。ただその意味合いは微妙に異なっていたようである。

この時代の商家の人事評価は、強圧的な武士社会という制約条件や、人々の生活意識に適合するかたちで行われた。すなわちそのような身分制度の厳格な規制の下で、貨幣経済の論理に従いながら、商家がいかに長期に維持発展するかという視点から、人事評価が行われた。これは、従来の農業経済、農本思想を基礎とする武家の人事評価とは異なっていた。人事評価についての商家の家訓・家法・店則の条項には、武家の家訓・家法にないものも数多くあった。それは単に賃金配分のための人事評価ではなく、能力開発、動機づけ、家業活性化、店主の交替まで含むものであり、その意味では、現在の日本企業の人事評価の源流・萌芽となりうるようなものであった。この商家の家訓・家法・店則の武家のそれと異なった人事評価部分は、次節以下で詳述する。これまで述べたことをまとめると図のようになる。

図 武家の家訓・家法と商家の家訓・家法の対比

商家が武家をまねたもの		商家独特なもの
武 家	商 家	
君主；自己修養 家臣の取扱い 治国策	店主；御公儀第一 使用人の取扱い 堅実な取引	店主追放（無能な主人を追放） 合議制（新規事業） 自由な発想（目安箱） 能力主義（中途採用）
家臣；家臣たる本分	使用人；商人のあるべき姿	淘汰（登り制度） ⋮

11) 宮本又次，上掲書 p.45。

3 年功主義の人事評価

商家における人事評価は、使用人に対しては、採用、昇進、解雇、別家・独立の機会に、主人に対しては、批判・追放などの機会に行われた。採用は、信頼できる同族や店員、あるいは長年の取引関係のある人、地元の信用ある人々からの紹介によるものが一般的であった。専門的な口入屋を通すものはほとんどなかった。これらの紹介者は宿親となり、実の親以上にその被紹介者の面倒を見、また、責任を持つ¹²⁾。また近江商人なら近江出身者を、伊勢商人なら伊勢出身者を多く雇用した。これはその人物に対して詳細な情報が入り、身元の調査が行きとどき、人事評価がしやすいこと、さらに使用人間の融和もはかりやすく、不祥事が起きたときもその処理が容易であったからである。ただ地方の店の差配には、現地の人々を採用した。西川伝右衛門家の松前支店では差配に東北出身者を採用した¹³⁾。一般には10歳から14歳で店員になった。はじめは見習・丁稚である。丁稚の仕事は、実際に商業実務ではなく、家の中の雑用であった。たとえば、入店1年目は、煙草盆、灰吹、火鉢、大八車などの掃除をさせられ、2年目は番傘、番下駄の管理で鼻緒の切れたのを直したり、数を揃えたりした。3年目は諸道具役となり、日常使う金槌、鋸等の大工道具から消火用とび口、土蔵の目塗り土などの手入れを調べるなどをした¹⁴⁾。早く商業実務を習いたいと思っても、こういう雑用をさせられているので、辛抱強くなり、忍耐力が付くようになる。この採用時および、その後の見習時期に人事評価をするのは本家の主人の妻の仕事である。本家の妻は、主人が各地の店まわりをしている間、本家の留守役になった¹⁵⁾。丁稚を希望する者があると、しばらく本家において観察し、見込があれば採用し、どこかの店に入れ見習をさせた。この見習期間に見込があるかどうかを定め、行儀作法を教えるのが妻の役目であった。ここでは素直さとか、勤勉さが評価された。

昇進は見習、丁稚、手代、番頭の順で上がっていった。実際には家々によってもっと細かな職階制ができていた。たとえば三井家の呉服店の場合、子供(丁稚、小僧)・平役・上座・連役・役頭・組頭・支配・通勤支配・後見・名代・勘定名代・元方掛名代・加判名代・元締・大元締という15の身分からなる職階制¹⁶⁾ができていた。昇進は享保期(1716-35)の中ごろまでは勤務年数に応じた年功序列制¹⁷⁾だった。これは、幕藩体制は基本的には単純再生産を志向した社会であり、新情報・新技術

12) 小倉栄一郎『近江商人の経営管理』p.187, 中央経済社, 1991。

13) 富岡重明, 藤田貞一郎, 石川健次郎『近江商人の経営遺産——その再評価——』p.50, 同文館, 1992。

14) 嶋田謙次『伊勢商人』p.158, 伊勢商人研究会, 1987。

15) 渡辺守順『近江商人』p.193, 歴史新書教育社, 1980。

16) 作道洋太郎『江戸時代の労務管理思想——商家経営の場合を中心として——』大阪大学経済学, Vol.26, No.1・2, sept.1976。

17) 安岡重明『近世商家雇用制度の解体過程』, 中川敬一郎「企業経営の歴史的研究」pp.38~55, 岩波書店, 1990。

がなく新製品も少なく、経営上の熟練は経験年数に比例すると考えられたからである。ただこの年功序列制も単純に勤務年限だけによるものや、資格・身分制によるものなど、家々によって異なっていた。たとえば、京都の中井正治衛門店の「店奉公人給銀定」¹⁸⁾は後者の例で、元服、名改・在所登り・支配役などの職階、すなわち資格によって給与が上がっていく。単純に奉公年季ないし、勤続年数だけで評価はしない。いわゆる現在の職務給である。一方、中井家の文政六年大阪店「改正矩定録」では、単純に召抱初年からの年数で給与や待遇が上がっていった。

この昇進のための基準は、主人への忠節が最も重視され、技術的な能力はそれほど重視されない。たとえば住友家の家訓「捻手代勤方心得」寛延3年(1750)では「手代や丁稚は読み書き・そろばんができればよいように考える向きもあるが、やはり主人への奉公の道理や仕方がわかっていなければならぬ」といい、また「子飼いの手代も最近の中途採用の手代も、主人に忠節をつくす者に対しては、新旧の差別をしてはならない」¹⁹⁾といている。また市田家家訓では「奉公人中、縦令相当技倆ある者にも、支配人番頭の下知に従はずして気随我慢の者は、速に暇を遣し、替りの奉公人差入れ申すべき事」²⁰⁾と述べている。このようにこの時代の人事評価は仕事についての能力より、主人、上司に対する忠節を重視している。

それでは評価者は誰だろうか。主人の妻は見習や丁稚については評価できるが、手代や支配人はなかなか評価しえない。主人への忠節が重視される以上、主人が最も評価しやすい立場にいる。しかもその頃の商家は、各地の店をふくめて70人から100人程度の規模なので、主人ひとりでも評価できる(中井家は天保7年70人、安政2年97人)²¹⁾。地方店の使用人については、在所登りの時に地方店の支配人から勤務状況についての報告がきたので、これで主人は使用人の人事評価をすることができた。また主人は年中地方の店廻りをしていたので、現場責任者から報告をきくこともできた。ただ、在所登りのときの支配人の報告から、奉公人の再勤を許すかどうか決めていたので、地方店の場合は、その支配人が実質上の評価者といってよいと思われる。しかし上司、主人に対する忠節を評価基準として重視しては、上にへつらう者だけが評価され、公平を欠く恐れがある。そこで複数の者で評価しようという考えがでてきた。中井家の和合懇親機関である和合寿福講は、年1回正月ひらかれる。そこで「本家はじめ店々の経営状態は申すに及ばず、使用人勤務状態についての情報・意見を持ちより、賞罰をたゞすこと」²²⁾ときめられている。複数評価者による公平な人事評価をめざしている。

人事評価は年功主義が中心であったが、終身雇用主義ではなかった。在所登り制度は、入店後7

18) 原田敏丸『徳川時代近江商人の店員組織——日野の豪商中井源左衛門家の場合——』、「本庄先生古稀記念、近世日本の経済と社会」pp.73~77、有斐閣、1958。

19) 作道洋太郎『住友財閥の源流——江戸時代の家訓を中心として——』大阪大学経済学、Vol.25, No2・3 Dec. 1975。

20) 宮本又次、上掲書 p.215。

21) 原田敏丸、前掲稿 p.58。

22) 江頭恒治『近江商人、中井家の研究』pp.814~824、雄山閣、1965。

年目で初登り、その後6年目に二度登り、また5年目に三度登り、また3年目四度登り、以降3年目ごと、というように3～7年ごとに行われるが、その度ごとにいったん暇をとる形をとり、本人が在所にいる間に本家では、江戸（地方）からの報告をもとにして、再勤の可否を検討した。この時代の商家では20年以上勤務する者はほんの僅かであった。近江商人は、入店後半数以上が5年以内に、大部分が10年以内に退職し、20年以上勤務したものは数%に過ぎなかった。²⁴⁾三井京本店では、子供で雇い入れ通勤支配以上になる者は5%強にすぎない、²⁵⁾とも言われている。これら「暇出」解雇の理由は病死・病気・あるいは不将・不都合・家出、勝手合不申（不適應）、老齡などであった。

支配人、番頭まで20数年無事勤め上げ別家になっても容易に自分家業は許されなかった。原則として本家と同じ商売をすることは禁ぜられた。独立しても居住地で営業種目など、主家の許可をえなければならなかった。多くは別家は独立しても本家との間に主従の関係が残っていて、つねに手伝いのために本家に入出入りした。別家にも2種類あって、手伝いにはいくが、本家へ勤めない開業別家と、別家を経営しながら本家へ勤める日勤別家があった。²⁶⁾このような本家との同業を禁じたり、別家の独立性を強く拘束するのは、武家家訓から伝わる主従関係や忠節を強調する意識ばかりによるものではない。その時代は何業にかかわらず株仲間の制限により、株のない者には営業を認めなかったので、主家では株仲間から休み株、譲り株を買いうけこれを別家に与えて、そして株仲間に披露し、さらに相当の手元金を与えて開業させた。²⁷⁾そのため主家の別家に対する経済的な発言力は非常に強いものとなった。事実、明治維新以降、株仲間制度が廃止されると経済は急激に活性化されるようになる。

このように単純再生産経済の続く江戸中期以降の商家の経営では、その取扱商品が安定し、長く同じ仕事をすればテクニカル、ヒューマン、コンセプチュアルスキルもそのまま増大すると考えられるから、その人事評価は、能力主義も一部にはみられるが、全体として年功主義が中心となっていた。ただ主従関係の厳しいところでは、年功が大きな評価要素とはいえ、それ以上に忠節、報恩の意識がより重要な評価要素となっている。この忠節、報恩意識についての評価が、仕事に対する勤勉さを増長させ、能力を増大させると考えるならば、この部分は能力主義の萌芽とも考えられる。一方、年功主義の考えは、今日の企業経営の中まで引継がれているが、それと一体に考えられている終身雇用の考えはなかった。表面的には、忠節に対する反対給付として、温情主義を家訓で表現していても、登り制度による人事淘汰など厳しい人事管理が行われ、支配役まで昇進するのは数%にすぎず、さらに別家になっても本家からの厳しい経営管理が行われていた。

23) 安岡重明、藤田貞一郎、石川健次郎、上掲書 pp.60～61。

24) 上掲書 p.70。

25) 作道洋太郎『江戸時代の労務管理思想』上掲稿。

26) 渡辺守順、前掲書 pp.191～192。

27) 足立政男『近世京都室町における商業経営——法衣装束商千切屋吉衛門商店における場合——』立命館大学人文科学研究所「家業——京都室町織物問屋の研究」、p.162, 1957。

4 能力主義の人事評価

貨幣経済が浸透し、単純再生産時代から拡大再生産時代に移ると、江戸時代の商家も同一の主力商品、主力事業にばかり固執してられない。新製品・新事業に出ていく必要がある。しかし士農工商の武家社会は、敢然として存在する。商家はその厳格な身分制度の下で自ら長期に維持発展するために、奉公人の能力開発をし、自由に発想させ、あまつさえ、主人が無能な場合はそれを追放することまで考えるようになった。

昇進は享保期（1716～35）の中頃までは年功序列であったが、享保末年頃から、組頭役までは従来通り原則として年功制をとっているが、それ以上の役職の者は業績主義²⁸⁾に切りかえられた（三井家）。これは店の規模の拡大・雇用人数の増大で、年功のままでは組織の硬直化が起こるためである。また当時大阪鰻谷で銅吹業をはじめた住友家では、そのような技術革新に対して、年功序列主義では対応できず、中途採用者の厚遇、能力開発を人事評価の中に入れなければならなかった。すなわち住友家家訓、「捻手代勤方心得」では、「年功のある手代に対しては、重い役目を課しているが、年功だけを基準とせず、能力も充分考慮する」「中途採用の者もその勤務状況いかんによっては、子飼いの手代と同様に取り扱うようにする²⁹⁾」と規定している。また鴻池家はその店則、「子孫制詞条目」で「家内の者にそれぞれの役割を定めておいて、その預かる役方に越す度があれば、たとえ年功積りしものにしても、下役に引きおとし、勤方万事取り廻りよろしく、実躰のものであれば、年若のものにしても、上役に引上げよ³⁰⁾」としている。明らかに、この時点から経営規模の拡大、技術革新などに対応するため、従来の年功序列制の再検討、能力を志向した人事評価が考えられはじめた。

商家という組織体が、新しい環境の変化に対応するための最も基本的なことは、経営者から一般従業員、すなわち主人から丁稚にいたるまでの挑戦意欲の向上、柔軟な発想、新しい技術に対する熟練度の向上などの能力開発が重要である。丁稚の読み書きそろばんの実務能力と辛抱心の向上、手代の計数管理能力、市場をみる能力の向上、支配人の店全体の経営管理能力、主人の現場まわりをふくめた全店の経営管理能力の向上が重要である。

丁稚は、前述のように商業実務にたずさわらせない。子守、掃除、主人の荷物持ちが主な仕事である。その間をぬって読み書き算盤を習う。そうすると忍耐力もつくし、早く一人前になりたくて同僚と競争する。これがこの時期の能力開発策となる。事実、住友家の「別家手代取締方」³¹⁾（寛延3

28) 作道洋太郎 前掲稿『江戸時代の労務管理思想』。

29) 作道洋太郎 前掲稿『住友財閥の源流』。

30) 宮本又次『大阪町人の家訓と気質』、宮本又次編、「大阪の研究」第3巻、p.54、清文堂、1969。

31) 作道洋太郎 前掲稿『住友財閥の源流』

年)に「丁稚の育成にさいして、とくに読み書き、算盤に精を出すようにさせる」と明記している。手代の能力開発についても、住友家の「搦手代勤方心得³²⁾」では、「家業である銅取引や銅吹きについて知らぬようでは困る。したがって手代たちは銅吹所に行ってその知識をうるようにつとめるべきである。手代たちに対して、銅吹に関して尋ねることがあるから油断なく見習っておくようにされたい」と述べ、手代の銅市場での取引の仕方、銅の精錬の技術についての知識の向上を求めている。また住友家の「別子銅山家法書³³⁾」でも、「同じ人間が、とかく1カ所の受持ばかりやっていると銅山全体のつとめがわからなくなる。……山師の手代が山方を知らぬようでは困る。」と述べている。これは現在の企業でよく行われている配置転換による能力開発と全く一致している。また番頭、支配人の能力開発については、支配人は主人に代って店をとりしきる最高の責任者であり、経営をまかされることによって、経営者能力の向上がはかられている。現在の事業部制のメリットとして喧伝されている経営者の育成と一致する。伊勢の長谷川家の場合³⁴⁾、支配人は年20両で経営を請け負う。主人から預かった資本(伊勢御預かり金)と主人から貸付けられた元手金を合わせて運用し、その成果を出資割合に応じて受けとる契約になっている。これを割付金という。これを首尾よく勤め了えたら割付金が本人に与えられる。この元手金割付けの制度は、現代の子会社の従業員持株制度のよなものである。これは本社の子会社経営者への人事評価が、完全に業績主義になっていることを示している。また番頭、支配人は世の中の動きを知らなければならないので、家業の合間に学問をはげめとも言っている。鴻池家の家訓でも、「第一経書を熟読して、聖法、人道の正しきを守り、かねて諸伝歴史を通じて、古今の成敗治乱をもって己がいましめにせよ³⁵⁾」と言っている。しかし君子の学問はいいが、小人の学はいけないと述べ、詩文を読み博学と尊ばれたいため、経伝歴史に通じ、みだりに古今の政治を批判するのは小人の学だという。実用の役だたない学問、批判をする学問はいけないという。広い知識が経営者能力として必要だとしながらも、厳しい階級社会には一定の限界があったようである。

商店経営全般にわたる能力開発、活性化についてみてみよう。人は自由に発想し、自由に発言でき、それがまわりに認められれば、自信がつき、ますます自由な創造的な発想・発言ができ能力開発されてくる。このような雰囲気が組織全体にでてくれば、その組織は活性化する。もちろん士農工商の身分社会が厳しく規定されている江戸時代に、1つの商家組織だけが現代的意味において活性化するわけにはいかない。しかし武家にはないような、その自由な発想の萌芽・源流はあった。享保6年幕府は評定所前に目安箱において、広く庶民の献言を受けるところにした。ただし幕臣には

32) 同上稿

33) 宮本又次 上掲稿『大阪町人の家訓と気質』, p.28.

34) 嶋田謙次 上掲書 p.167.

35) 宮本又次 上掲書『大阪町人の家訓と気質』 p.54.

直訴、越訴は認められなかった³⁶⁾。武家の主従関係は依然として厳しかった。幕府の政策にならって、投書箱を設置して、奉公人の意見をひき上げる商家もでてきた。千治家の「家定」では、投書箱を設置し丁稚まで投書できると規定し、さらに毎月15日に箱を開いて評議すると、³⁷⁾ 言っている。ただ、自分の発言があとでチェックされるようでは、自由な発言はできない。家訓・家法には無記名投書にすると明記したものはあまりないが、石田梅岩の『都鄙問答』³⁸⁾では、手代が集まっているいろいろな相談をするとき「思い入れを互いに論じ、或いは直に言はざる事ならば入札に致し、……」と述べられ、無記名による自由な発言の投書が唱導されている。

主人独断の決定ではなく、合議制の決定の方が、各人の能力開発にもなるし、組織も活性化する。この時期、新事業・新製品の開発には合議制が強く求められた。この時期は低成長期であったため、少しでも誤った決定がなされ損失を生じたら、なかなかそれを回復しえなかったからである。現在の企業の「好況のときは社長中心の意思決定がよく、低成長のときは、役員の意見中心の意思決定がいい」³⁹⁾という命題と符合する。近江商人の市田家の家訓⁴⁰⁾では「吾家傳來の商売の外、別に新規なる商売を増加せんとする時は、店中一統協議を遂げ申すべく、……」と、新事業進出のときには合議が必要だと説いている。また住友家の「長崎家法書」⁴¹⁾でも「金を貸付ける場合でも、相場をたてる場合でも決して一存できめるな、番頭は次手代へ、次手代は番頭へ必ず相談して事を決せよ」としている。特に相場を考える場合は衆知を集めることは必要だとし、「衆知は天の道」だと説いている。このような合議制は独断によるリスクを回避すると同時に、暗に、人々の参加意識を高め、モラルを高め、究極的には人々の能力開発、組織の活性化を目ざしているものと思われる。

この合議制のめざす組織の活性化は、合議による主人批判、追放までも考えている。この時代すでに主人の血族より、「家」の維持がより重要になっていることを示している。中井家⁴²⁾では和合寿福講の中で「本家の主人が、もし身持不行跡の場合には衆評の上、稔と練言申出すべきこと」と述べている。石田梅岩もさきの『都鄙問答』で、無記名投票した合議制をすすめ「主人たりとも非をことわり⁴³⁾に曲ぐる事あらば少しも用捨致さず、急度邪正を分け申す可き事」と強調している。最も過激なのは、主人となるべき相続人が無能な場合は、これを隠居として追放すべきことを合議で決めることである。大阪若狭屋の「掟書」⁴⁴⁾では「当家相續之仁、譬惣領ニて茂、名代ニ付候人墨商賣不愼候か、又は不幸に候か、身持放埒に候はば、家中御相談の上名前切替隠居致させ可申事」「惣名前

36) 辻達也『享保改革の研究』p.119, 創文社, 1963.

37) 足立政男 上掲稿。

38) 由井常彦『清廉の経営——「都鄙問答」と現在』pp.72~73, 日本経済新聞, 1993.

39) 拙著『企業成長論』p.218, 中央経済社, 1984.

40) 宮本又次 上掲書『近世商人意識の研究』, p.215.

41) 宮本又次 上掲稿『大阪町人の家訓と気質』p.28.

42) 江頭恒治 上掲書『中井家の研究』。

43) 由井恒彦, 上掲書『清廉の経営』p.72.

44) 宮本又次 上掲書『近江商人意識の研究』pp.182~183.

之儀、御一家中相談の上、實體成仁に名前附可被申事」として、「家中相談」という会議によって主人を追放できることを規定している。ここには、武家の「君、君たらずとも」というような絶対服従の精神は全くない。その当時、幕藩体制のもとでも御家大事の精神から「殿御乱心」の便法で藩主を追放することはあっても、それを武家の家訓に明示しているようなものはなかった。いかに封建社会といっても、無能な人間では商家の経営が不可能であり、その追放を是認するような自由な発想が既に存在しているのがよくわかる。

このような商家の家訓・家法には人事評価基準としてそのまま能力主義を明記しているものは少ないが、自由な発想、発言をすすめ、それを認める項目が多く、これは奉公人達の能力開発に結びつくため、人事評価に能力主義が重視されていることがよくわかる。特に武家の家訓・家法と比べて、このような部分の多いことは、武家社会の厳しい身分制度のもとで、経済の論理で発展しようとする商家の強い意気ごみが感ぜられる。

5 要約と結び

日本人は自分がまわりからいかに評価されているかが人生の最大の関心事の1つである。このまわりからの評価を気にすることは、欧米人と非常に異なるところである。勤勉⇔評価の相互作用の繰り返し、日本人の創造性の発揮をうながし、これが日本の資本主義企業を今日のように発展させてきた。

江戸時代の商家の家訓・家法は、元禄バブルがはじけ、享保の不況期に入った頃、武家のそれをまねてつくられた。そのため、武家と同じような道德倫理的条項が多い。しかし享保の不況期を乗りきるための商家経営独自の条項も少しずつはみられる。日本の資本主義企業の特徴たる能力主義的側面が、かくされたかたちで散見される。多くの家訓の中でその第一条にあらわれる御公儀第一主義は、武家家訓の君主の自己修業に対応するものであるが、その内実は長期の維持発展を願う商家経営を武家の反感、嫉妬から守るための商家の生活の知恵であった。また家訓の中でも武家と同じように名や暖簾が重んぜられた。しかし武家と商家とは意味が違っていた。たとえば遊里をともに「悪所」と呼ぶが、武士は道德的意味でそう呼び、商人は快楽に耽って財産をすり減らす意味からそう呼んだ。このほか、武家の家訓をまねてつくられたと言われている商家の家訓の中に、はっきり武家とは異なる商家独特なものがあった。たとえば無能な主人を合議によって隠居させる制度、一般に忌避されている新規事業は、合議制ではじめること、武士には禁じられていた目安箱による提案制度の創設、技術革新部門への中途採用者の重用、在所登り制度による淘汰制度などである。

享保初期の人事評価制度はやはり年功主義が中心であった。この時代は基本的には、単純再生産

の経済体制であり、新製品、新技術もないので経営上の熟練は、経験年数に比例すると考えられていたからである。採用は信用できる同族あるいは店員の紹介が一般的であり、口入屋からのものはほとんどなかった。紹介者が宿親になり責任をもった。採用時及び見習時の評価者は、本家の主人の妻であり、素直さや勤勉さが評価基準になっていた。手代、番頭への昇進のための人事評価基準は、主人への忠節が最も重視され、技術的な能力はあまり重視されなかった。主人への忠節を重視する以上、それらの人々の評価者は妻でなく、主人であった。そのときの評価資料としては、在所登りの時の支店からの勤務状況についての報告書である。ただ評価に公平を欠く恐れがあるため、複数の者が評価しなければならないという考えがあらわれ、中井家の和合寿福講のような合議制による人事評価も行われるようになった。

享保末期になると、商家の規模の拡大、技術革新などによって、それまでの年功主義の人事評価から次第に能力主義のそれに変わってきた。三井家では規模が拡大してきたため、年功主義で人事評価を行っていくと、組織硬直化の恐れがでてきたので、組頭役以上の者には、業績主義評価が適用されるようになった。住友家では銅吹所などで技術革新がすすむため、年功序列では対応できず中途採用者の厚遇、能力開発を人事評価の中に入れるようになる。また番頭、支配人については、経営能力の開発を求め、主人に代って店をとりしきる最高責任者にした。現在の事業部制のような経営能力の育成を目的とした制度が充実してきた。さらに元手金割付け制度のように、資金運用をまかせ、業績によっては利益の一部を配分する。従業員持株制度のようなものまでつくり、彼等の財務管理能力などの能力開発をうながす。また一般従業員の能力開発のためには、丁稚までも投書できる投書箱を設置したり、さらに新事業・新製品の開発のため合議制をすすめ、「衆知は天の道」というようになった。そしてその能力主義の最たるものは、大阪若狭屋の「掟書」にみられるように、主人の長男であっても無能な者は、家中相談の上これを隠居として排除しうると規定したことである。これによって経営トップまでも、血筋などではなく、能力主義によって評価されることが明確になった。

このように江戸時代中期以降の商家の家訓・家法は、武家のそれをまねたものであるが、資本制経営のためには、武家の家訓とは異なった、熟練をベースにした年功主義が規定され、さらに享保末期の経営規模の拡大、技術革新導入期には新しいことに適応しうる能力主義の人事評価が定められるようになった。