

別家制度から重役制度へ

——日本会社制度史の一側面——

安 岡 重 明

目 次

- 一、近代商家の会社制度の採用
- 二、明治末の丁稚・別家制度への評価
- 三、山口商店の株式会社化
- 四、近江商人の会社制度の採用
- 五、伝統的大商家の別家制度の廃止
- 六、まとめ

一、近代商家の会社制度の採用

1 (522)

明示的に表現されたことはなかったが、一般的に近世商家は当主の個人企業であると考えられてきたと思う。近世商家のなかにも、共同企業が存在したことを最初に指摘したのは、菅野和太郎であった¹⁾。伊勢・京都出身の商人であった三井家や近江商人の間で見られたある種の共同企業がそれであった。

しかし近世商家の企業形態に関する研究はその後ほとんど進まなかった。戦後になってこの問題の重要性を指摘したのは由井常彦であり、その後新保博、堀江保蔵、江頭恒治、安岡重明などが、この問題を取りあげてきた。この点に関して私は別に整理しているので、ここでは深く立ち入らないことにする。

しかし、これまでの研究によっても、まだ取りあげられていない問題があり、そのなかの一つに、明治・大正期になって、当時の商家（その中には近世から商家とそれ以後台頭した商家とがある）が、古い商家は何を切り捨て、何を導入して近代的な企業形態（会社形態）を取るに至ったか、の問題がある。そしてその問題の解明の糸口の一つに近世・明治期の商家の幹部奉公人（支配人あるいは元締）制度が会社制度採用後の重役（取締役・監査役）制度へ移行した問題がある。

由井常彦が草創期の会社企業がどのような重役制度を採用していたか、そしてそれが、いかに変化したか、を「日本における重役組織の変遷—明治大正期の研究」において解明した³。その功績は大きいですが、由井の論文は江戸時代の商家の支配人制度と明治大正期の会社企業の重役制度とのつながりには立ち入っていない。

江戸期の大商家（たとえば三井・鴻池・住友・下村など）が現在まで発展して存続し、それぞれ会社制度を採用したのであるから、事実の上で、支配人制度が重役制度に移行したことははっきりしている。ただ、その経過が意識的に解明されなかっただけである。

そこで本稿では、近世商家の支配人制度が会社企業の重役制度へ移行した経過を明らかにすることにした。近世商家の幹部奉公人であった支配人・元締は商家の家制度のうえで地位は別家（奉公人の分家）であった。そのため本稿の別の課題は別家制度の重役制度への移行という課題でもある。

ところで、別家制度の重役制度への移行には様々な様相があった。色々な軋轢を生じながら移行がなされた場合と、比較的順調に移行した場合があるようであって、前者は鴻池家や下村家(大丸)のケース、後者は末永國紀が紹介した近江商人丁字屋吟右衛門、西川甚五郎、稻西合名会社などのケースである。大阪の洋反物商山口(玄洞)商店も後者に属すであろう。⁵⁾

二、明治末の丁稚・別家制度への評価

はじめに、明治末年における丁稚・別家制度についての山口玄洞(幼名謙一郎)の意見を紹介しておきたい。玄洞は文久三年(一八六三)十月十日尾道生まれ。父は医師であった。明治一〇年(一八七七)玄洞一五歳のとき父は死去、翌一年玄洞は大阪へ出て本町四丁目の土井善洋反物店の店員となる。同十四年土井善は閉店の止むなきに至る。翌一五年玄洞は山口商店を開いた。営業は順調に推移し、十年後の明治二五年には、京都岩室五郎兵衛の長女政と結婚した。玄洞三〇歳、政二三歳であった。

成功を確信した玄洞は、明治二九年第四代目玄洞を襲名し、本町三丁目に店舗を構える。同三四年には故郷に帰り、墓参りをすませる。明治三七年九月貴族院議員(多額納税者)となる。三九年二月には大阪同業組合初代組長となる。ときに四四歳。同年九月には貴族院議員辞任。明治四五年頃には店員は六〇人位となったといわれるが、大正に入ると百数十名という記録もある。

大正元年(一九一三)には備後町四丁目に大店舗を新築した。成功を遂げたが、玄洞は健康を害し、大正六年引

退し、新会社を設立し、営業と店員とをこれに引き継いだ。新会社は大正七年一月発足、資本金一〇〇万円（二万株）、うち二六五〇株を一族と店員に譲渡する。このように山口玄洞は株一貫で来阪し、二、三十年のうちに大成功を遂げた立志伝中の人物であり、店員制度についても、要をえた洞察を行つてゐる。

丁稚制度に通暁してゐた玄洞の意見は次のとおり。店舗の拡大は組織的店制の必要を生み、教育に長年月を要した丁稚制度は不適合となり、早期に業務に習熟する学校出身者の採用に向かう。住み込み制から通勤制、寄宿舎制度へ変わり、仕着せ制度、別家制度を含む丁稚制度は時代遅れとなる。報酬に関しても給料制度に利益配当を加味したものがよい。配当金はなるべく積立てさせ、年六パーセントの利息をつけて預かる。成績良好なものは、積立てた四―五万円でもつて、独立営業を始めることもできる。準親類格に取り立てる別家制度は現在では有効性を失つてゐる。店員の最高級は理事または支配人格までとし、勤続中は一定の利益配当を受けさせるのがよい、とのべてゐる。

「前貴族議員 山口玄洞氏談⁶
大阪洋反物商

自分は丁稚出身である。謂はば長松の功を経たもので、格別意見などと取り立て、申上げる程でもないけれど、幼少の頃からあらゆる辛酸を嘗め尽したから、丁稚制度の長所短所には比較的通暁し得る機会に接したのである。然し商売も維新前とはガラリ変つた。人の気心も著しく変つた。経営の仕方も亦変つた。恐らく今後も多大の変遷を見るであらう。現時の如く取引増加して店舗組織の拡大するに連れては、昔の様な制度では如何にも店内の整理がつき悪い。家政事務とを区分する事は、畜々便宜があるのみでない。寧ろ店舗と住宅とを全然分離する方が何かにつけて便利である。否夫れのみでない。業

務の複雑である事や店員数の次第に増加する事などが、自然秩序だった店舗組織を要求して、店内規律整調の必要より営業本位の店舗を生み、勢い店員制度も従前の如き仕著せ又は別家などの丁稚制度では適合せぬと云ふ事になる。早い話が、昔は丁稚の養成に七、八年乃至十年もか、つた。当今では、左様に気の長い方法を探らんでも、既に幾多の学校出身者即ち一、二年で立派に間に合ふ所の店員が得られますから、自然大商店では子飼を減じ様とする傾きが出来た。最も一概に子飼を排斥する訳ではない。子飼店員の営業に対する心掛や店主に対する情義などは取るべき点で、能くある教育を鼻に掛け質問を売らうとする学校出身者などとの比ではない。然し悲しい事に多数の店員を使用して短い月日に一人前の店員を得やうとする店舗では、己むなく学校出身者を採用するの外はないのである。従って自然通勤を主として合宿制を併用する様な事になるのである。服務時間も方今実にダラシない。是れも何日かは時代の要求で無論昼間勤務制に変わるであらう。店員の報酬は給料制度に利益配当を加味した方法が好ささうに考へられる。当店の如き純益の一割五歩を店員の賞与及び配当金に充て、配当金は或るべく積立を勧誘し、年六歩の利子を附してそれを保管する方法を講じて居るが、今日のところ其の成績は先づ良好の方と云つてよい。既に四万円乃至五万円近くの貯金者が二人迄も出来た。それだけあれば、当日のところ其の成績は先づ良好の方として小々な店位は開く事が出来る。彼の所謂別家制度——たとい確實であるとするも店員が見て以て不安定の制度とする——に比して敢て悪いとも思へない。一体別家の制度は主従三世の約を結んで暖簾分け以後は准親類の格に取り立てると云ふのであるけれど、暖簾なるものが現代に於て殆ど何等の効果なく、又主家の准親類なる地位が左程有用のものとも思はれない。成功と不成功とを何んと云つても当人の力量に依る外はないのだから、自分の考へでは別家制度は良好の制度とは信じない。尚又組合制度即ち出資権を交付して持分を分与するの制度は、個人店舗に取つて如何であらうか。勿論店員の進級法をも講じねばならぬが、店員の最高級は理事又は支配人格に止め、当人の勤続中一定額を利益配当に参加せしめる位が中庸を得たものであるまいか。要するに取引が増加して店舗が拡大するに連れて従前の丁稚制度は不適当であるとの結論に到着する。

三、山口商店の株式会社化

比較的軋轢を生じないで別家制度を廃止し、株式会社の重役制度に移行した例として山口商店を取りあげよう。すでに紹介した山口玄洞の略歴から分かるように、玄洞は明治一年に來阪した人物であり、一五年ぐらいの間に商人として一家をなした。当然、外来者ながら大阪の商慣習を学びながら営業活動に従事し、店の管理に当たり、大阪の商業界に適応して成功したはずである。多くの店員を働かせて成功したのであるから、店員の心を把握する工夫をしていたものと思われる。同店では、別家して暖簾わけをしてもらうというしきたりはなく、別家後も店に勤務した⁷。

第1表 山口商店某氏の賞与額

大正8年	上半期	2,400 円
	下半期	2,600
大正11年	上	3,825
	下	2,184
大正13年	上	3,254
	下	5,170
大正14年	上	1,952
	下	5,037
昭和2年	上	3,240
	下	3,288
昭和13年	上	4,000
	下	4,900

(注)大正13年下半期の月給は100円

別家後独立して自分家業をもたないで本家の経営幹部として勤務する制度は江戸時代の大商家（三井・鴻池等）で広く見られた制度である。大経営には、あるいは発展期の経営には、有能な経営管理者が必要であったからである⁸。山口商店も発展期であったから、経験者を活用したものである。別家した店員は好過された。

大正八年（一九一九）別家したある店員は月給七五円であった。当時家賃は二〇円で七五円あれば一人前の生活を営むことができた。当時の同人の賞与額を記しておこう（第1表）。大正一三年下

期には当時の月給一〇〇倍の五一七〇円という多額の賞与をもらっている。

また明治三十九年(一九〇六)に入店し、昭和四年(一九二九)に退店したK氏の場合、預金の元利合計一三万円余、退職金七〇〇〇円で、この人の場合は自分の店を開いた。明治四〇年頃入店した人達のなかで、有能な人達は大抵四〇歳前後で重役になったという。

さて、山口玄洞は大正六年(一九一七)五六歳で引退し、商店を上級幹部に任せることになったが、その経過は次のとおりである。同年二月二十八日株式会社山口商店取締役は、同年二月三十一日現在の山口玄洞本店の営業(洋反物の部分)を承継し、翌大正七年一月一日より営業すると決議した。このときの取締役植木金松、明石喜代治、井上徳平、楠井伊三郎、近藤憲六郎(のち岩室に改姓)、監査役杉原篤、鈴木重助の七名のうち、近藤を除く六名は山口玄洞の別家であった。近藤が後に名のる岩室姓は玄洞夫人政の生家の姓であり、戸籍上他の重役と異なつた事情が生じたのかも知れない。いづれにしても、株式会社山口商店の取締役と監査役は従業員から別家になつた者で占められていたといえる。山口玄洞家は新興の大阪商人であったが別家制度を採用し、株式会社への転換に当たっては、別家制度から重役制度への移行が明確となった。

次に山口商店の別家の一覧表を掲げ、最初に役員になつた年を記載する。取締役・監査役間の異同は記載していない。また重要な役職も記入した。役員・役職に調査もれがないか、と若干の懸念をもっている。

山口商店別家一覧(○印は大正七年株式会社発足時の重役)

西沢八三郎 大正初年捺染部主任

- 植木 金松 大正7、取締役
- 山根 福造 大正4、輸出部無地染部主任
- 秦 金三郎 昭和5、監査役
- 井上 徳平 大正7、取締役
- 小浦 吉松
- 高畑 治助 昭和4、監査役
- 西沢 耕一 昭和16、監査役
- 須田 芳三
- 亀山 敏太 大正初年、輸出部主任
- 村瀬 新一 昭和4、監査役
- 本地清治郎
- 西海 市松 大正15、監査役
- 関司孝次郎 昭和10、監査役
- 楠井伊三郎 大正7、取締役
- 内海 栄造 昭和15、監査役
- 鈴木 重助 大正7、取締役
- 明石喜代治 大正7、取締役
- 明石佐太郎
- 安田増次郎 昭和17、監査役
- 杉原 篤 大正7、監査役

田辺米太郎

平山 郁次 昭和21、監査役

杉本 悦三

水野 長次 昭和21、取締役

○(他に) 近藤憲六郎(のち岩室姓) 大正7、取締役

会社化の前の主任も重役に加えると、別家二五人のうち二〇名(八〇パーセント)までが重役になったことになる。

当時大阪の商店、商社では、株式会社への改組が流行した。主要な繊維・貿易商社についてみると、大正元年(一九一二年)に岩井産業、滝兵商店、大正六年一月に江商、伊藤綿業、同五月に芝川商店、同十二月に山口商店、信友商店、山本商店、翌大正七年には田村駒、伊藤万、八木商店、伊藤忠など十数社が個人商店あるいは合名会社、合資会社から株式会社に切りかえられた。これらの会社のなかには山口商店と類似の重役制度への移行をなした会社もあったと思われる。参考のため繊維問屋の株式会社への改組の事情を第2表として掲げておく。

第2表 株式会社へ改組の繊維問屋

年 度	会 社	所在地	開業年	資本金 (万円)
大正6 (1917) 年	芝川商店	大 阪	—	300
	*江商	大 阪	明治24 (1891) 年	250
	山口商店	大 阪	明治16 (1883)	100
	信友商店	名古屋	文久3 (1863)	100
	山本商店	神 戸	—	300
大正7 (1918) 年	*市田商店	京 都	明治7 (1874)	200
	吉田忠	京 都	明治8 (1875)	50
	森林商店	愛知一宮	—	25
	*伊藤忠商店	大 阪	明治5 (1872)	500
	*伊藤忠商事	大 阪	明治5 (1872)	1,000
	和井田商店	大 阪	—	30
	兼松商店	神 戸	明治22 (1889)	200
	田村駒商店	大 阪	明治27 (1894)	200
	*阿部市商店	大 阪	文政11 (1828)	50
	伊藤万商店	大 阪	明治16 (1883)	300
	八木商店	大 阪	明治26 (1893)	300
	竹中商事	大 阪	—	250
	岩田商事	大 阪	明治14 (1881)	500
	豊島商店	大 阪	明治36 (1903)	200
	日比谷商店	東 京	明治11 (1878)	200
	*杉村商店	東 京	弘化4 (1847)	100
	川喜田商店	東 京	寛永12 (1635)	30
長谷川商店	東 京	延宝2 (1674)	150	
村田商店	東 京	明治30 (1897)	50	
大正8 (1919) 年	安宅商会	大 阪	明治37 (1904)	300
大正9 (1920) 年	*塚本商店	東 京	文化9 (1812)	100
	田端屋商店	東 京	寛永4 (1627)	50
大正10 (1921) 年	*丸永商店	大 阪	明治15 (1882)	300
	*田附商店	大 阪	明治22 (1889)	500
	*丁吟商店	東 京	天保2 (1831)	100
	*丸紅商店	大 阪	明治5 (1872)	500
大正14 (1925) 年	*藤井商店	京 都	天保3 (1832)	100

(注) 日本綿糸輸出組合『日本綿業貿易小史』(1962年)・『伊藤忠商事100年』(1969年)・『大日本織物二千六百年史』(1940年)等より作成。

*印は近江商人系。

(出典) 末永國紀『近代近江商人経営史論』348頁より。

四、近江商人の会社制度の採用

次に江戸期から活躍し、明治期には相当の規模の商店となっていた近江出身の商人の会社制度の採用とその際の幹部店員の処遇について、末永國紀著『近代近江商人経営史論』により紹介したい。これらの会社は現在のレベルでは中企業になるかも知れないが、当時としては大企業と評価してさしつかえなからう。紹介するのは丁吟（ちようぎん）、と稲西（いなにし）である。

丁吟（小林吟右衛門家）は五年の試行期間をへて明治三八年（一九〇五）二月小林合名会社を発足させた。資本金は三〇万円、吟右衛門一五万円、同吟次郎六万円、同森之助、同文七、同捨次郎は各三万円であった。出資金はそれぞれの出資者の相続人以外に譲渡できないと定められた。株式会社丁吟は大正一〇年（一九二一）四月一日に設立された。これに先立つ大正九年二月、六代目捨次郎（五代目の実弟）は当主にあてて次の建言をしている。ここでは主だった従業員を株主に仕立てる必要を説いている。¹⁰

（税法上株式会社制度の採用が適当と提案したのに続いて。）

株式会社設立ニ就ては六人の發起人と廿七名の株主の存在が欠く可からざる必要条件ニ候、發起人の六名は直ニ其の人を得能う可き事ニ候へ共、廿七名の株主を造るニ就き小林一族ニても其の人数を得申候へ共、昨今議會ニて問題ニ相成居、株式の所得ニ課税する株主税、既大株主ニ課する税実施さる、時、及び先舶来御話之有候如く、一株式会社の株式の半数以上を一族ニて所有する時ハ、其の会社ニ合名会社と同一の税率を以て課税せんとする法律実施ニ行はる時ハ、税金減少の爲ニ

株式会社を設立致す共、終二其の目的を達する能はざるニ至る事と存候、されば自然、店員を以つて株主と成すの必要生じ、固より株数ニ依りて其の権力を制するを得申候へ共、從來ニ比し多少は権力の増大を來す事と存候、依つて此の点ニ分ニ御注意被遊度候、乍然如何ニ奉公人なりと雖も利益なき所ニ奉公致す事も無之候へば、一部頭株の店員を以つて株主となす時ハ、勢ひ会社ニ利害^{イニ}係を痛切ニ感じ、自然營業ニ熱心ニなり好結果を來す事と存候、株式会社が實業最も適當なるハ此の所以ニ候、御兄上様御決心被遊候は、此の組織が最も適當ニ候

同様の事情は株式会社設立に当たり、幹部従業員を取締役や監査役に登用することにも現れている。株式会社丁吟では重役は、小林吟右衛門、監査役小林吟三郎、同田中増右衛門、取締役は小林繁太郎、小林捨次郎、小林源左衛門の三名、支配人小林源左衛門であつた。古參店員の登用は田中のみであり、重役は一族が占め、山口商店の場合と対蹠的である。山口の場合は重役陣に参加する同族がいなかつた事情もあるだろう。

なお株主は小林一族八名と、田中増右衛門、西村源治郎、松井善次郎、西村庄吉、島村幸次郎の幹部店員であつた。

明治三八年の社則第六七条では「店員ニシテ參拾歳ニ達シタル時ハ、別家ヲ許スモノトス、其場合ニハ手当トシテ金貳百円以上金五百円迄ノ範圍ニ於テ贈与ス」とある。この別家は従来の意味の「暖簾分け」ではなく、店への住込みを止めて通勤者となり、妻帯を認めるといふ意味である。昭和二年（一九二七）「入店菜」でも勤統一〇年以上の三〇歳前後となつた店員へは妻帯を許し、別家料を支給し、希望者には通勤を認めると明言している。「暖簾分け」としての別家が行われたのは、明治三一年（一八九八）が最後である¹¹。

なお丁吟での上級学校卒業生の採用は、大正四年（一九一五）の八幡商業学校生が最初であつた。

文政二年(一八一九)、稲本利右衛門、西村重郎兵衛の共同事業として大坂で開店した稲西いんざいは、明治二六年合名組織に変わり、昭和一九年(一九四四)に株式会社に改組した。大正一〇年に一等店員の上級に「高級店員」という名称の通勤を許可された別家の制度が設けられていた。

江戸期一人、明治期二五人、大正から昭和二年までに三四人の計七〇人の別家のうち、六四パーセントの四五人は別家後も勤務を継続しており、勤続勤務者の中から正・副支配人、監査役からなる重役が選ばれていた。大正一〇年の高級店員制導入後に別家になった二三人のうち、七〇パーセントの一六人は勤務を継続し、そのなかから販売部長や仕入部長という役つきの店員に昇格する者が出ている。そして役つき店員をへて重役への道が開かれていた。別家制度の重役制度への移行を意味する現象である。

末永國紀の前掲書では、同様の観点から、西川甚五郎家や伊藤忠についても紹介されているが、ここでは省略したい。

五、伝統的大商家の別家制度の廃止

近世前期(一七世紀)に台頭して、明治には伝統的大商家として改革を必要としていた三井家や鴻池家、それに近世中期(一八世紀)に創業して発展してきた下村家(現在大丸)¹²などでは、既述の大阪商人山口家や近江商人の小林家、稲西商店などと事情が異なっていた。これらの商家では明治までに数十軒から八十軒の別家を創出していたが、明治になると、別家制度には種々の難点があることが自覚されてきた。問題になる点を列挙すると次のよう

になる。

一、大商家で訓練され、経験を積んだ人物が独立して自分家業を行なう場合、主家より一定度の支援はあつても、小企業を維持・発展させるには、別の能力と努力とが必要である。これを行ないえないで、主家から援助を受けなければならぬ場合が起つて、主家の負担となる。江戸大伝馬町の木綿問屋長谷川家にその例がある。¹³ 鴻池や下村についても同様であつた。

二、三井家や鴻池家の場合のように、別家が本家経営の奉公人の供給源になつている場合（この現象は大商家の共通の現象だつたと思われる）、その奉公人の能力が十分でなく、有用な供給源でなくなる状況が生じる可能性がある。たとえば三井家の相続講員の別家相続人のなかから、本家へ勤仕しないものが多数現れてくる（後述）。また江戸後期の鴻池家において、別家子弟の奉公人の別宅許可率をそれ以外の奉公人の別宅許可率とを比べると、後者の方が高かつたという事実がある。¹⁴ 親が別家である縁故から採用されると勤務態度に差が出たのかも知れない。

三、下村家などでは明治期になつても経営の改革が進まず本家は苦慮しているのに、別家は補助を受けながら、呉服店の改革に反対するという事情がみられた。¹⁵ 大商家を改革するとき、非効率な制度を排することになるので、多数の別家の存在が改革をさまたげとなることになる。鴻池家でも明治一〇年頃から同三二年にかけて、別家制度の廃止を試みて失敗している。三井家では明治九年の私立三井銀行の設立に当たり、幹部から下位の奉公人まで、地位に応じた株券を持たせて株主に仕立て、奉公人を従業員である株主として、この問題を乗り切つたようである。

比較的温情主義的であったと思われる鴻池家の別家制度の廃止は仲々進まなかったし、明治三二年の廃止までにかんりの支給金を払っている。これら諸家の事情については、すでに安岡著『財閥経営の歴史的研究』¹⁶のなかで紹介しているので御参照頂きたい。

ここでは、三井家の相続講メンバーの履歴書の検討を通して、別家制度の変質の様相を明らかにし、古い大規模な商家のなかで、別家制度の重役制度への移行が、近世後期に進行していたことを指摘したい。相続講は三井総領家三代目の三井高房が享保九年(一七二四)設置したもので、三井家に永年勤仕した別家たちが主家のすすめにより作った形になっている。¹⁷自分の商売を始めることのできた別家(勤続二〇年以上の宿持手代)はこの組織に加入しなければならなかった。相続講加入者には杖銀として一人当り銀五〇〇目を店から出し、加入者は毎月銀一二匁の積立てを行う。講金には月〇・八パーセント(当時としては高率)の利息をつける。講では毎月一日、日を定めて集まり、家や諸事について語りあった。これにより三井家と別家の結びつきが強化され、講員(講中)の大病や災害により身上不如意になったときには資金援助が受けられた。このような措置により三井家の別家やその相続人たちは家督相続の継続が保証された。¹⁸そこで次に財団法人三井文庫所蔵の明治一五年「西京相続講中履歴一綴」(分類、別二五七〇)により別家の相続事情を督見し、そこから読み取れる事柄を指摘したい。これには約九〇家の別家の履歴が収められているが、最初の一五家についての観察としたい。第3表は履歴に書かれた経歴の要点を抜粋したものである。役職名は退職時のものである。

第3表 京都相統講中の相統例

初代名	初代経歴	二代	三代	四代	五代	六代	報告者名・職業
1 向崎吉郎兵衛	元文5出勤 京本店 寛政11大元	養子、京本店 加判名代役	養子、京本店 支配役 三代目妻たね 明治11入講				三代目妻たね
2 丸山弥兵衛	出勤年不明 京両替店 元ノ役	養子、元文1、 京両替店 元ノ役 死後大元	養子、京両替店 名代役	実子、両替店 半元服退勤	実子、京両替店 半元服退勤	養子 不出勤 明治4入講	六代喜助 乗物職
3 藤田助市 (助右衛門)	寛延2出勤 京両替店 寛政2元ノ役 死後大元	実子、京両替店 組頭で退勤	実子、京両替店 病身退勤	養子 明治15銀行 副元締役 明治11入講			四代妻あい
4 山下甚蔵	元禄8出勤 京本店 寛保1元ノ役	実子 不出勤	実子 組頭	養子、京本店 後見役	養子、京本店 文化8後見役	養子、京本店 支配退役 明治4入講	六代目妻きせ 仕立物職
5 中井茂兵衛	正徳3出勤 京本店 宝暦4元ノ役	実子 不出勤	実子、京本店 支配役	養子、京本店 元ノ役	養子、京本店 元方掛名代	養子、京本店 店限通勤支配 明治12入講	六代惣兵衛 三越呉服店 雇働
6 佐々木与三右 衛門	正徳2、京本店 宝暦5元ノ役	養子、京本店 通勤支配役	実子、京本店 文化11勘定名代 役	養子、京本店 文化10支配役	養子、上之店 文久2通勤支配 役	養子 不出勤 明治4入講	六代惣兵衛 呉服仲買商
7 上嶋喜三兵衛 (七郎兵衛)	宝暦5出勤、京 本店 文化4元ノ役	実子、京本店 上座役	養子 不出勤 明治4入講	実子 不出勤 明治15入講			四代七郎兵衛 酒醸商

8	中塚徳次郎	宝暦6出勤、京本店 文化6元×役	養子、京本店 嘉永2元×役	養子、京本店 明治15大元方丸等席	養子、京本店 明治14十一等席				四代大二郎 大津三井銀行勤
9	松野市郎兵衛 (稻先市郎兵衛)	再興初代天明 6、京両替店 文政5元×	妻子、京両替店 組頭退勤	弟、京両替店 明治7十三等平役	養子 明治9幼年にて死亡のち入講				四代綾三郎から報告の形になっている
10	中野勝助 (儀助)	天明5出勤、京両替店 天保11元×	妻子、京両替店 天保9組頭	養子、京両替店 文久1元×	養子、問之町店 銀行十一等席 明治13入講				四代儀助 京三井銀行勤
11	窪田十郎兵衛 (仁兵衛)	寛政4出勤、京両替店 弘化3元×	養子、京本店 明治3勘定名代	妻子、京両替店 為替座退役 明治14入講					三代仁兵衛 紅白粉商
12	松山嘉十郎 (米三郎)	寛政3出勤、京本店 嘉永2元×	妻子、京本店 明治3通勤支配、のち転勤 明治14入講						二代米三郎 西京銀行通勤
13	市川忠三郎 (なか)	文化7出勤 慶応1元×	養子、京本店 明治12名代役 明治14妻なか入講						二代妻なか 雑業
14	中井三郎兵衛	寛保2出勤、京本店 明和3組頭	養子 出勤不仕	妻子、京本店 平役退勤 明治3北家御台所名前役	妻子 文久3京本店 慶応2半元服退勤 明治3入講				四代三郎兵衛 諸紙商
15	永井長左衛門 (太次郎)	安永5 大元方元締役	養子、文化8 大元方加判名代役	妻子 出勤不仕	養子 天保13、京本店 組頭役退役のち再勤				六代太次郎 売薬製造

右の相統例から読みとれる事実を列挙する。

一、講員（講中）の初代は中井三郎兵衛（14、記載順、以下同じ）を除き、いずれも元締、大元締の役についている。藤田助市（3）のように死後大元締を追贈された者もある。

二、二代目、三代目等も初代の勤務店の勤仕となっているが、明治維新後は店制改革に伴い、流動的になっている。

三、一五人の講中の相統は六代目までである。相統人は実子一九件（三八・八パーセント）、養子二九件（五九・二パーセント）、弟一件（二・〇パーセント）、計四九件（一〇〇パーセント）であった。かつて紹介した三井家の大阪別家の相統例五一中のうち実子相統は二二件（二三・五パーセント）、養子相統は三九件（七六・五パーセント）であった。¹⁹ 養子相統が実子相統をはるかに上回る高い比率であった点は共通している。

四、二代目から六代目までの相統人のうち三井店に出勤しなかった者がいる。丸山家（2）六代、中井（5）二代、佐々木家（6）六代、上嶋家（7）三代、四代、中井三郎兵衛家（14）二代、永井家（15）三代で、七件である。その他半元服退勤が三件（丸山四代、五代、中井三郎兵衛四代）である。これらは、三井店勤務が不相当と評価されたものと、自分で他に仕事を持った者であろう。出勤を拒否されるという場合もあったと思う。しかしこれらの家々の相統人も明治四年十月の相統講の規定改正により相統講に加入した。

五、最高級の役職元締に昇進した二代目以降の数は全部で四件であり、いずれも養子である。そのうち丸山家二代は死後大元締となった。実子で元締になった者はいない。元締に次ぐ重職であった加判名代になった者、向崎二代、永井二代の二名も養子であった。養子の方に人材が多かったことを示唆する現象である。

六、一方養子で出勤しなかったケースとして丸山(2)六代、佐々木(6)六代、上嶋(7)三代、中井(14)二代の四件がある。佐々木(6)六代、上嶋三代、四代の場合は出勤しなかったのに、いずれも入講している。このことから、勤務したことが入講の条件ではなかったことになる。

七、明治一五年(一八八三)の届出人の肩書を見ると、三井銀行勤務三名(西京銀行勤務を含める)、三越呉服店勤務一名で、独立の職業と見られるもの八名であつて、乗物職、仕立物職、呉服仲買商、酒醸商、紅白粉商、雑業、諸紙商、売薬製造となつている。三井勤務者の二倍であつて、相続講員の多くは、講に属しながら、主家から独立した職業をもつていたことになる。

右の現象は京都の相続講中約九〇人のうちの一五名の調査から読み取れた現象である。全数調査ではないので、断言はさげねばならないが、右はそれほど無理ではない指摘であろう。相続講員の初代がほとんどすべて元締役に就任しているから、これらは別家とみてよい。(のちには組頭で退勤の者もふえる。)そして別家の養子から最高の役職者を出している。この点から近世大商家三井家の別家制度と養子制度は、主従関係の下にある近世商家の雇者(奉公人)のなかから、重役を生み出す装置となつていたといえるであろう。このような装置は三井家においては近世後期には形作られていたと思われる。鴻池・住友・下村等についても共通する面があると思うので、この観点から改めて調査する必要がある。

江戸後期には三井家ほどには大規模になつていない前述の近江商人や大阪商人の経営のなかで類似の現象が起こるのは、それらの企業が大規模化した明治・大正期になつてからであつたと思われる。

六、まとめ

従来、学校教育の普及、学校卒業生の雇用によって、丁稚制度がすたれていったことは指摘されてきた。しかし事例として掲げられたのは大商家やそれによって設立された会社についてであった。次いで事例として挙げられるのは、かなり大規模化した伊藤忠などの近江商人であった。高等教育を受けた使用人の採用は、丁稚制度の解体、別家制度の廃止につながるから、古いタイプの使用人は、多くの場合、高等教育修了者に反感をもったし、会社制度の採用には拒否的であった。そして、一方従来の商慣習が活用されている段階（明治、大正期）や経営規模（中小商店）のもとでは、丁稚制度と別家制度は存続の理由があった。しかし一段と教育が普及し、商社・商店の規模が拡大してくると、山口玄洞も指摘しているように、古い制度は存続の条件を失っていく。創業の所有経営者が上手に指導力を発揮した山口商店のような場合は、会社制度にうまく転換した。近江商人のいくつかの例も、紛争があったとは伝えられていない。

それに対して鴻池家や下村家では保守的な別家や老分が別家制度の廃止に反対し紛争が起こったように見える。保護や恩恵を受ける権利を放棄しなければならなかったからである。江戸期の商家が明治になって、従来の別家制度を排して会社制度下の重役制度を整えていく過程を追跡することにより、日本の商家の在来²⁰の制度が商法の会社制度下の制度につながるものが明らかになると思う。

日本の経済社会は合理的経営・会計の制度を追求した結果、和式の複式簿記を生んだ。会社制度の歴史のなかに

も同様の現象があっても不思議ではない。重役制度の歴史の解明は、日本の会社制度の普及について参考になるデータを提供するにちがいない。

注

- 1 菅野和太郎『日本会社企業発生史の研究』昭和六年、岩波書店。
 - 2 庄井常彦「わが国会社企業史の先駆的諸形態」『経営編纂』第一〇巻四号、明治大学、一九六九年。同「明治時代における重役組織の形成」『経営史学』第一四巻一、一九七九年。
 - 3 安岡重明「財閥経営の歴史的的研究」岩波書店、一九九八年、第一章。
 - 4 『経営論集』第一四巻3・4号、一九七七年。
 - 5 末永國紀「近代近江商人経営史論」有斐閣、一九九七年。以下本書に依拠した場合が多い。
 - 6 『山口玄八十年史』株式会社山口玄、一九六五年刊。執筆宮本又次・安岡重明。以下山口玄に関することはこの書によっている。
 - 7 丸山侃堂・今村南史著『丁稚制度の研究』一九二二年刊、一四二頁より引用。
 - 8 『山口玄八十年史』六五頁。
 - 9 安岡重明「近世商家の経営理念・制度・雇用」晃洋書房、一九九八年、にくわしい。
 - 10 末永國紀前掲『近代近江商人経営史論』三四八頁。
 - 11 同書三五〇頁。
 - 12 同書三五七頁。
 - 13 最近の研究としては、末永前掲書および安岡前掲『近世商家の経営理念・制度・雇用』第一章参照。
 - 14 北島正元編『伊勢商人と江戸店』吉川弘文館、一九六二年。
 - 15 廣山謙介「近世後期における鴻池家の泰公人」『大阪大学経済学』第三三巻一・三号、一九八三年、三八七頁。
- 『大九二五十年史』一九六七年、参照。

16 同書第一〇章参照。

17 安岡前掲『近世商家の経営理念・制度・雇用』第4章三井別家の相統講、参照。

18 三井文庫編・刊『三井事業史』本篇第一、一九八〇年、二六三頁参照。

19 安岡重明『財閥形成史の研究』ミネルヴァ書房、一九七〇年、二二二頁。

20 最近の論文として、西川登「会計組織と簿記技法」安岡重明・天野雅敏編『日本経営史』1、岩波書店、一九九五年、二〇四頁以下参照。

〔追記〕参考のため、明治四年の相統講の改正規定を掲げておく(句読点は安岡)。

規則(三井家史料、別二五七二)

一家督死跡、別宅退役、支配組頭退役、其外毛々ヨリ依頼差免候暖簾内之者、惣不残、以来相改、大元方支配申付、一同相統講ト唱可申事

但其内ニテ何店、何役、何退役、或ハ何店何役跡ト記シ可申事

一世話役重モ掛リ申附候ハ、可為加役次席事

一世話懸申附候ハ、可為組頭上席事

一右両役ハ一同相統方之儀、懇切ニ世話行届候様可致配慮候、諸事伺願等有之節ハ世話懸リニテ善悪邪正篤ト取糺、至当之義

二候ハ、重掛エ可致相話、其上是迄之懸リ店へ以前之成行間糺、粗筋道於相立者大元方へ可願出事

一諸伺願之節重掛ニテ奥印無之向ハ、一切取上ケ不申事

一商業尽力イタシ出精候者ハ外聞手柄ニ候間、相談ノ上家格引上ケ、亦ハ褒美之可沙汰及事

一格別身上亘敷相成候ハ、急度引立遣シ可申事

一席ハ家格順ニ可相定事

一当役之内、無商売ノ者ハ店勤仕之者ノ内人撰イタシ相応之相統人、見立遣シ可申事

一講中之内不身持、心得違等ニテ相統難相成、或ハ惰怠不取締ニテ不如意ニ成候者ハ不持ニ付、速ニ講中ヲ除ケ、暖簾取上ケ

可申、万一不埒之義乍存、義理合ヲ以、其低ニ差置候ハ、重モ掛、世話懸共、同様暖簾取上可申事
 一 講中之内平日実躰ニテ臨時災難、大盗難、或ハ長病等ニテ無拋難儀及候者ハ、相談ノ上枕銀預リ之内、相応ノ安利ニシテ貸遣シ可申事

一 講中有金銀之義ハ向後大元方へ預ケ候事

一 是迄ノ講中ニテ清算、至急ニ大元方へ差出可申事

一 規則中へ認入候義、存付候ハ、無服蔵可申事

右之通規則建候間、堅ク相守、聊心得違無之様銘々申合、実意ヲ以永續可致候事

明治四^辛
 年十月

大元方御印

右之通大元方へ治郎右衛門様御出席ノ上被渡候事

○ 本稿は一九九八年四月二十五日、経営史学会関西支部会（会場神戸大学）における報告に加筆したものである。

（一九九八年二月一〇日稿）