

人づくりこそ企業づくりである

——京都における老舗の家訓に学ぶ——

足立政男

はしがき

一 良き経営者の確保

二 良き従業員の確保

三 人材確保の方法

(1) 相続者の確保と養成

(イ) 相続者はリレーランナー

(ロ) 不良相続者の追放規定

(ハ) 後継者の養成と教育

(2) 従業員の確保と養成

(イ) 従業員は企業最大の宝財

(ロ) 不良従業員の追放規定

(ハ) 従業員の教育と養成

むすび

人づくりこそ企業づくりである(足立)

三(六三七)

は し が き

「事業は人なり」「人は城、人は石垣、人は堀」と人口に膾炙され、企業の運命を左右するものは、その企業の経営者及び従業員の良否であるとよく言われているが、幾多の難局や試練に負けず、堪え抜いて、克くその事業や家業を守って永続している京都の老舗経営の蔭には、何よりも優先的に、その事業や家業を動かし、経営して守り通して来た、老舗の当主をはじめとする従業員のすばらしい人材に恵まれていた事があったのである。

ドラッカーは、その著「現代の経営」で、

「事業経営において、人間はやはりいちばん大切な要素なのである。経営に関する学問的知識がいかにくれていても、分析がいかに慎重になされても、道具がいかにりっぱなものであっても、結局、事業経営の成否を左右するのは人間でしかないのである」⁽¹⁾

と述べているが、まことにその通りである。

老舗、殊に永続第一主義で、利益をあげるとか、企業を巨大化するとかいうことよりも、如何に長く永続せしめるかということに主眼をおいている京都の老舗では、その経営の大黒柱にしている多くの「家訓」の中で、経営者及び従業員の在り方、ならびにその確保と養成について、厳しく規定し、努力をしている。

本論文においては、これ等の点を鮮明にし、人材確保の参考に資したいと思う次第である。

一 良き経営者の確保

家業や事業を永続し、発展せしめるための人材確保でも、第一の条件は何をおいてもその経営に全責任をもっている主人や社長に有能かつ適切な人物を得ることである。

経営の最高責任者が、有徳の人物で敬慕される人物か否かによって、企業の盛衰は左右される。

矢谷家の「家訓」⁽²⁾に、

「家の主人というものは、家族は勿論一門一統のものが手本として見習うに足る人物で、まず第一番に、己が身を正しく慎んで、家内を善に導くことである。親子・兄弟・夫婦の間睦まじく、家人は勿論、己が家に入出入るものを憐み、いつくしんで、かりそめにも、立腹したり、罵詈^{ぼり}してはならない。」

と、修身・齊家の大事なことを戒めている。

向井家の「家内諭示記」⁽³⁾には、
「主人に慈悲の心がある時は、使用される人も又、信実の心をもって忠節をつくすものである。もちろん、彼等に過失があっても、予想もつかないようなことで失敗した時は許してやるべきである。けれども不心得で失敗した場合は、放置せずに、おだやかに注意し、さとし教えるようにすること。およそ、使用されている下人は道理に暗く、不憐なものであるからおだやかに諭し、理解が出来るように教えることが大切である」

と、経営者たるべき主人は慈悲に富んだ人格者であり、慈悲と慈愛の心で家人をいつくしみ教えて使用しなければならぬと教えている。

論語にも

「其の身正しきければ、令^{たが}せずして行わる。其の身正しからざれば令すとも従わず」

人づくりこそ企業づくりである（足立）

とあるとおり、経営者自からが身を修めて従業員の手本となることが第一である。経営者が経営者らしからぬ行いをすれば、自然企業内部に乱れが生じ、凶事が出現する原因となるのである。経営者は先ずその身を正しく修め、慈悲の心をもって、従業員に真の幸福と安心を与え、師表徳化の経営哲学をもって従業員の先頭に立って行動することである。

西村彦兵衛家の「亭主の心得」⁽⁴⁾の中にも、

「仁義（いつくしみの心と正しい行い）をもって人を召使い、沓軒でも多く別家（のれん別けをした家）が出来ることを先祖への孝行であると思つて……」

同家の「婦妻たる者の心得」⁽⁵⁾には、

「第一番に家の相続・継承を大切に考え、身持を清く正しくして、召使いに対しては、いつくしみをかけ、家事をよく治め、齊え^(ととの)、……家内男女上下共に互いに仲睦じく、何の差し障りもない様に仲をとりもつて暮すことが婦妻たるものの在り方であり、親に対してはみさおの正しい孝行な主婦である。それ故、一家の主婦たるものは、心を静かにして、いろいろな事に気をつけて、身を慎んで自分の仕事に勤めはげむことが大切である」と規定しているが、いずれも、経営者たるべき主人や主婦は常に、慈悲と正しい行いをもって、家をととのえ、身を修め、家族をはじめ、家人、世間の人々からも、敬慕される人物でなければならぬ。

矢代仁兵衛家の「定め」⁽⁶⁾には、

「何とぞ、人は人の道を正しく守り勤め、世の中を渡って行きたいものである。もっとも、主人たるものは、丁稚に至るまでも、我が子のように思つて召使い、願わくばそれ等のものが、そ

れぞれ立派に立身出世して、家庭をもって相続させてやるようにしてやらなければ、主人の役目が相勤ったといえないのである」

モラロジの創始者広池千九郎博士も真に救われた経営者の在り方として次の如く言っている。

「真に救われた経営者は、自分の工場や商店の発展よりは、従業員の幸福実現のみをいのり、その方法として最高道徳によって開発・救済しようとする」⁽⁷⁾

と、真の経営者の在り方を、使用人の幸福実現のみを祈り、その実現の方法として、その人々の精神を最高道徳的に開発し、且つ救済し、各自に安心と幸福を与えるものである。この点で、主人、経営者の在り方については博士の教えと家訓の教えとは全く一致しているのである。

千切屋治兵衛家の「家訓」⁽⁸⁾第三条には、

「商人は主人も従業員も相ともに友達のことであるから、主人は従業員をあわれみ、いつくしみ、従業員は主人を大切に思つて忠勤を励んでよく仕え、一家中誰一人として、我儘勝手な振舞をしないように心掛けることである」

と戒めている。

要するに「士ハ己ヲ知ル者ノ為ニ死ス」と言う言葉があるが、従業員は勿論のこと、一家一門の者から「この経営者のためなら身を賭しても悔ゆるところが無い」と、敬慕され得るような、良き主人、良質の経営者を確保する事が、企業の発展と永続のための必須条件である。

二 良き従業員の確保

家業や事業の経営が拡大されるようになると、経営者が単独では、経営全体を見ることが出来ないようになり、どうしても他人の力を借りてやって行かねばならなくなる。

すなわち、老舗では従業員を雇入れ、これを組織化し、制度化し、その効率を高めることによって、事業経営を行ったのである。しかし、それ等の組織も制度も畢竟は人によって作られ、人によって動かされるのであるから、これを構成する人材如何によって老舗経営の運命は左右され、その盛衰が決定されるのである。換言すれば従業員の良否が老舗の将来を決定づける最大の要因であるといえる。

さきにも述べたように、ドラッカーが、

「事業経営において、人間がいちばん大切な要素である。……事業経営の成否を左右するものは人間である」と、彼の著書「現代の経営」の中で述べているが、「企業は人なり」といわれるゆえんも実にここにあるのである。

それ故多くの老舗では優秀な従業員の確保に懸命の努力を払ったことは多言を要しないところであって、事実、良き従業員を持ち、その組織化された人的資産に支えられて、家業衰亡の危機を脱し得た老舗が多くある。柏原孫左衛門家の「憚りながら書付をもって申上げ奉り候」の一例をあげると、次の如くである。

「御主人様には家業を忘れ、高位高官の女性と恋愛し、毎日のように外出され、殊に御帰宅は夜更けに及び又は翌朝になられることもあります……このようなことは御大切な御身分でもあり、大変不養生にも相成り、御短

命にもなられることになりす。それ故、京都、江戸両店支配人、別宅始め一同、心痛を致しておる次第でございます故、このような御内々の儀（恋愛による不養生）は御思召切りにして下さい。……御他出又は折々の御遊山等で外出される場合があつても、夜更け又は外泊はなさらずに、午後十時までには御帰宅して下さいようお願い致します云々」

「長年月のこと故、あまりにも窮屈な生活は、かえつて御病氣になられることもお有りかと思われますから、おりおりは、御相応の御遊山等もなされて、気を晴されることはよいかと存じますが、かといつて遊山等が度重つても却つて保養になりませんし、健康を害されることにもなりかねません。……とにもかくにも御主人様の御長命をお祈り申上げる次第です……」

と、家業と主人の無事平安を念じ、従業員が協力一致し、誠意を尽して、その不行跡を諫言し、主家を滅亡から救つているのである。

幾百年も永続し、発展している京都の老舗には、このように、主家を思い、主人に忠誠な、しかも有能な人材である良き従業員が家の宝財として確保されていたからこそ、今日の繁栄が見られるといつてもよいのである。

三 人材確保の方法

(1) 相続者の確保と養成

(イ) 相続者はリレーランナー

およそ家訓は、家名や家業を永久かつ安泰に存続せしめたい、子孫の繁栄と安全を期したいという願望の結晶

人づくりこそ企業づくりである（足立）

が文書化されたものであるといつてよい。

ところで、家名や家業の永続という場合のそれは、栄誉ある家名や家業の意味が条件として含まれているのであって、不義、不名誉な家名や家業の存続を意味するものでは決してない。屋号を染めだした暖簾のれんが大切にされるゆえんもここにあつたのである。暖簾を守り、その永続のために、正直・儉約、家業に勤勉努力し、分限を守つて国法を遵守し、「相変りませず」を理想にし、命がけで家業を守っているのが老舗の現実の姿である。

然しながら「創業は易く、守成は難し」という格言があるように、創業は容易であるが、これを永久相続せしめることは極めて困難である。

老舗の家訓はこのように家名や家業の永続と発展を希求する立場に立つて、これを絶対視するところから、現在の経営者・相続者も、また将来の子孫もただ、家名と家業の永久存続のための一手代であつて、相続した一代の継走者、すなわち、リレーランナーにすぎないのである。主人は祖先の遺した家業を守營し、後世に永久に存続せしめねばならない重い責務があると規定し、このリレーランナーの責務を遂行するためには、今日でいうところの基本的人權も認められていなかったのである。

向井家の家訓「家内諭示記」⁽¹⁰⁾の中には、

「家督は僅かであつても我が物ではない、悉く皆先祖の遺産を、主人である自分が相続してこれを守護し、経営している身分であるから、油断なく家業を大切に、怠ることなく精勵すること。また精勵すべきである」とあり、経営者の地位を、家と家業のリレーランナーであると規定し、その責任の在り方を明確にしているのである。

西村彦兵衛家の家訓「亭主之心得」⁽¹⁾にも、

「夫れ、家を起し、盛んにすることも、逆に家を崩して衰微さすことも、皆子孫の心得次第である。一家の主人たるものは、その家の名跡や財産は自分自身の物と思つてはならない。自分は先祖から家や家業の支配役を預かり、委かされているものと考え、名跡をけがさぬようにすることを子孫によく教え、家の格合かくあひに応じた昔からの仕来たりをよく守り勤め、仁義（慈愛と正しさ）でもって使用人を召使ひ、一軒でも多く別家が出来ることは先祖に對する孝行であると思ひ、時期が来て家督を譲つて隠居しても、榮耀やうくわうな暮くらしをすることは大きな間違である。唯々、世間の公用からのがれ、質素に暮す手本となる様に静かに暮すことである。ただし、安閑あんかんとしているのではなく、子孫が如何にすれば無事長久に相続出来るかについて、いろいろ工夫を凝らすことが隠居の務めである」と戒めている。

このように、相続者というものは、先祖からの預り物である家と家業のリレーランナーともいふべき立場と性格を持っているものと考えられていたのである。

(四) 不良相続者の追放規定

家業の永続という大義が最優先し、家業第一主義の経営理念に支えられた老舗では、相続者の立場と家業の存続が一体であつて、その生命を一つにしているのである。

相続者は家業（のれん）の継走者的な資格をもつたものにすぎないのであつて、相続者の基本的人権すらも家業存続という大義の下では認められなかつたことは前述した通りである。

それ故、相続者がもし放蕩・怠惰・愚鈍の人物であり、又は商法に身を入れず不埒を働くような場合に際會し、

人づくりこそ企業づくりである（足立）

家業を衰亡におとし入れる恐れが生じた時は、これを容赦なく追放して、他から適当な相続者を養子として迎え入れてでも、家業の存続を図っているのである。

井上家（美濃利兵衛御商）の「主人日々心得方」⁽¹²⁾の中には、

「主人たりと雖も、朝寝致し、夜遊等をして家業をおろそかにしたり、かけ狂いなどは決してしてはならない。若しもそのような不埒な振舞をするようであれば、店の者から親類一統に願出て、資本の使込み、商品の貸与等々、被害の有無、程度等をよく調査し吟味をして、家名や家業に傷がつかないようにすること。その上で主人は少々の適当な給料を渡し、相続者の地位をはずして隠居させる事」

と規定し、不適切な主人の追放を規定している。

矢代仁兵衛家の「定め」⁽¹³⁾には、

「主人であっても、身持ちが悪く、不行跡の事が有るか、又は家法に背いて不正の事が有る場合には、従業員は何事にかかわらず意見をしなければならぬ。諫言の仕方は従業員が一人残らず、協力一致して諫言することである。それでも聞き入れて貰えない時は、一族・一門中に触れて、何度も何度も神妙に諫言をする事であるが、万が一にも主人がその立場を笠に於て、大なる不埒を言い、従業員の意見も聞き入れられないような行動に出た場合は、親類中が打寄り相談の上で、もし相続者として不適当な人物であれば、必ず追放し、押込め隠居にしまうことである。このような主人追放の方法をちゅうちよすることは、家にとっては却って不忠になると考えねばならない。何分にも家の相続が出来るように取計らうことが第一である」と、不埒な主人の追放を厳しく規定している。

安田多七家では「多七伝」⁽¹⁴⁾の中において、

「子が家を相続する者であつて、不幸にして、かけ狂い、放蕩する者が出現し、相続の見込みがない者は、親族ならびに別家等が協議し、その者には財産の百分の五を与えて分家せしめ、相続者の地位をはずし、他家から相続者にふさわしい人物を養子に迎えて入れて家業を相続せしめること」

と規定し、家業の永続を図っている。又、同家の「家憲」⁽¹⁵⁾劈頭第一条においても、

「素行は慎み、間違いを犯かさぬ事が第一である。若しも悪行を重ね、訓戒しても改心しない場合は、そのものを追放して、相続者を廃絶しても差支えない」

と規定し、家業経営者として資格を欠く不埒な行為のあつた場合は、主人と雖も経営者としての地位から追放し、廃絶してよろしいとまで宣言している。

千切屋治兵衛家（呉服卸売業）の「家訓」⁽¹⁶⁾には、

・「主人の気性が悪く、不法行為があれば、手代共協力して意見をして諫めること。それでも聞入れない時は、店中の手代共が申合はせ意見をする。その意見も相用いず我意を通し、我儘をして、家業不相続の人柄に考えられる場合は、千治家一統ならびに別家中、両店（千治・千吉）の手代が打寄り、会合し、相談の上で、隠居せしめ、適当な相続者を他家から見立てて、家督を譲り替えること」

と規定し、家業不相続の継嗣は追放し、良い相続者を他家から迎え入れるようにと規定している。しかも、

「万が一にも、其の時になつて追放されるべき当主が言うこと聞かなければ御公儀様（役所）へ御願ひ申上げ、相続者を改変して家業を相続出来るようにすること」

人づくりこそ企業づくりである（足立）

として、御公儀様の力を借りてでも、当主を廃易して、新しい相続者の下に家業や「のれん」の永続と発展を期しているのである。

この外、木村卯兵衛家でも、全く同様の「家法」⁽¹⁷⁾により、当主が不埒で、不品行の場合は、

「町内、学校、御役所等の力を借りてでも、家業の永続を守るべし」として

「江戸店持ちの京商人」として典型的な柏原孫左衛門家の場合は、遺言によって、厳しく追放の規定を次のように定めている。

死後申置一札之事⁽¹⁸⁾

「(前略) 万一自分の死後、家督相続の事について一統に相談があった場合は、忞弥三郎(相続者)へ先祖からの家法の趣を、東(江戸)西(京都)両別宅の総代が立会いの上で、得心の行くまで申し聞かせ、本人は勿論、東西両店支配人並びに全別家中承知納得の上で家督相続をするよう頼んでおきます、尤、家督譲渡した後になっても、さきさきで我儘法外な振舞をした時は、懇々と意見を加え、その上でも聞入れない場合は、何処の親族にも遠慮はいらないから、此の遺言書をもって、御町内の御年寄(代表)に相頼んで、御先祖様から伝えおかれた家法通り、家名を取上げ、何処からでもよいから相続に適切な人物を迎入れて、永久に柏原家の家業が続くようにしていただく様に頼入れておきます、後々の証拠文書として、遺言を以上のように書き残しておきます」とあり、家督の相続条件と、その承認権を規定し、相続者に不法行為があつて家業相続に危険が生じた場合には、遺言書をタテにして、追放ならびに新相続者の擁立が、別家と支配人の権限で行い得るようになっている。

要するに、本家の家業・のれんの永続を最優先せしめ、家名・家業永続のためには、今日的な基本的人権も自由も絶対認められていなかったのである。

かかる家訓の規定が存在し、実際に適用され、相続者の在り方や暮し方が束縛されていたからこそ、家業の永久相続が可能になって、今日に至っているものと考えても過言では決してない。老舗の家訓というものは家業永続という大義の下では実に厳しい規定であったと言ひ得るのである。

(ハ) 後継者の養成と教育

ドラッカーは後継者の養成と教育の必要性について次の如く述べている。

「事業が存続し繁栄するかどうかは、あすを担う経営者たちの能力如何にかかっている。一つの決定がなされてから、それが実現されるまでの期間がますます長くなって来た今日において、とくにこのことがいえる。だれしも将来をはっきりと見とおすことはできない。したがって、今日の経営者には、彼らの後をりっぱに受け継いでいかねばならぬ人々——あすの経営者たち——を選び、育て、その真価を試しておくことはきわめて大切なことで、これを怠る経営者は、合理的かつ責任ある経営者とはいえない」〔現代の経営〕⁽¹⁹⁾

と述べて、経営者の責任として、あすの企業の永続と繁栄を左右する後継者を選び、育成し、その真価を試験して、適材者を作っておくことを怠ってはならないとしているが、このことは非常に重要なことである。

「金をのこすは下、事業をのこすは中、人をのこすは上」⁽¹⁷⁾

という言葉があるが、「人づくりこそ企業づくりである」ことは心に銘記しておかねばならないことである。殊に、長（経営責任者）たる者には二つの必須的な役割がある。それは①、二番手（後継者）づくり、②、長期的価

人づくりこそ企業づくりである（足立）

値創造、である。

この二つの役割を果すためには、企業の運命を左右する経営者に良き後継者を得ることは何をおいても大切なことである。

さきにも述べたように、家業相続者が不適材な人物であれば、家訓の規定によって外部から適材の相続者を迎え入れてでも、家業の永続とその安泰を図ったのである。これは家業の相続者は家業の単なるリレーランナーであるとして、家業優先、家業第一主義が最優先して考えられていた結果に外ならないのである。

しかしながら、家業を相続する場合、これを自分の子孫が相続して呉れることに越したことはない。そこで、家業を承継するにふさわしい後継者の養成と教育について、家訓の中には次のように規定している。

西村彦兵衛家「亭主の心得」⁽²⁰⁾には、

「夫れ家を起すも、崩すも皆子孫の心得次第であるから、家名やのれんを汚がさないように、子孫をよく教育し、先祖の教えをよく守って勤勉で、仁義をもって人を召使い、棗軒でも多く別家が出来るように繁盛することが、先祖への孝行であると思ひ……」

と規定し、相続者の教育と養成を図る必要性を要望している。

向井家「家内諭示記」⁽²¹⁾では、

(相続者)

「……自分は守營の身であるから、家業に油断なく、大切に励まねばならない。又勤めなければならな

い」

と規定し、相続者の在り方に厳しい枠を入れて、その遵守を要請している。

外村与左衛門家の場合も、

「家を相続し永久に安泰を図るといふことは、その家業を守るか、守らないかによって左右される（中略）、大事なこととは専ら家法を守って間違いを犯かさないようにし、勤め働いて家業の無事長久を計ることである。必ず己の職分を怠ってはならない」⁽²³⁾

と規定し、相続者が良き相続者であるようにと訓戒している。

木村卯兵衛家「先祖ヨリ申伝在ル之家法定」⁽²⁴⁾には、

「（前略）当然の事ながら自分の実子が男児であっても、当家の相続人は勿論の事、次男であっても、修業のために他家へ奉公に出し、もしも、先方（奉公先）でその功績を認められ、別家（のれん分け）を許されたならば、それをお受けし、二十七、八才まで奉公すること。妻を娶るにあたっては、前もってそのものを下女並みに取扱って見て、その心根を調べた上で、心根の良い人物であると判断された女性と縁組をすること」と規定し、相続者の教育とその養成には、夫妻ともに厳しく、然も深い配慮を行っている。

湯浅金物（株）の場合は、相続者の育成には次のような厳しい掟が設けられている。

すなわち、相続者は元服後必ず江戸の outlet で修業すること、その修業試験にパスした後、始めて相続者の地位につくことが許されるといった仕組になっていた。

なお、江戸店修業の出發に際しては、両親宛に次のような「誓約書一札」を差入れ、自分が将来、相続者たり得るか否かの運命は、この江戸店修業如何にかかっていることを覚悟して修業すること、ならびに、その具体的な起居動作を含めて、自分の生活の在り方を披歴して、両親宛に誓約をしている。

ケ条之文⁽²⁴⁾

- (一) 江戸下向は修業第一を目的に行くのであって、別家や支配人、先輩の従業員の命令には絶対違背しないこと。
- (二) 毎朝の起床は家内と一諸にして、朝寝をしないこと。
- (三) 食事は店の者と飯台でとり、茶なども自分で汲んで飲み、丁稚に至るまで決して私用に使わないで、しかも横柄な態度で応待しない事、
- (四) 何事でも自分でやれることは、上下の差別なく、与えられた仕事を一生懸命すること。
- (五) 衣服は木綿で、絹気のものは一切着用せぬ事。
- (六) 別家の衆中による指図で止むなく外出する等とか、或は、得意方である職工方衆(金物製造の家々)へ店の公用で出向く以外は絶対外出しないこと。もっとも、商品の持ち運びのための外出はしなければならぬが、その場合でも用向きが終り次第、早々に帰宅する事。
- (七) 店の従業員各自が仕事をしている所へ立寄り、仕事の邪魔になるような事は一切しない事。
- (八) 仕事の合間には、読^{よみ}、書^{かき}、算盤^{そろばん}の稽古^{けいこ}に心掛けること。
- (九) 以上のケ条書の事柄は篤^{あつ}と心得、相違なく相守ります、若し、違背するに及んだ場合は、如何様に御処分していただいても、其の時は一言の言訳けもいたしません、後日の為に誓約をケ条書にして差上げておきます

天保四年正月

本宅 兄 七左衛門殿

お屋奈殿

徳兵衛^印

┌

このような極めて厳しい修業奉公の誓約書を差出して、京都の本店から江戸の出店へ相続者としての修業に出されたのである。「他人の飯を食べさせろ」「かわいい子には旅をさせ」と世俗によく言われて、他家奉公の艱難辛苦を風刺しているが、この労苦と修業試験に合格しなければ、相続者の地位に付かなかつたのである。

しかも、相続開始にあたっては、これ又相続人が両親宛に誓紙一札を入れ、相続者の在り方を次のよう規制している。

一札⁽²⁵⁾

一、此度家督相続ならびに改名(代々七左衛門)を仰せ付けられましたのに付、これから先は家業である商売に身を入れて、相替らず繁昌し得るように専心努力致します、昔からの家風を相守り、奢りがまじきことは勿論、普請(あまねく世に請うて堂塔を建てること)等、物好きや、遊芸等は致しません、并に茶の湯禁止の趣旨を仰付られました、これも亦謹んで承知致しました。御両親様がお亡なくなられた後々に至るまで此の御趣旨に相背きは致しません、以上、誓約書一札を認め差上げておきます

文化五年十一月廿二日

七左衛門^印

親人江

このような厳しい誓約書が、相続者から両親宛に差出された上で、家督と家業を相続し、家名と家業の永久存続と繁盛を期したのである。相続者の良否によって左右される家業であるだけに、後継者の養成と教育、そして其在り方について、家業経営者が如何に努力していたかはこれ等の家訓によって明らかにされるのである。

(2) 従業員の確保と養成

(1) 従業員は企業最大の宝財

「人は城、人は石垣、人は堀」といわれているが、城壁となり、石垣となり、深い堀となって企業を守り、時には相手との競争に打勝って、その永続と発展を可能ならしめるものは、他でもない、その企業に立働いているところの従業員である。事業の永続も盛衰も一つにかかって従業員が、良質か否かにかかっているといってもよい。従業員こそ企業にとって最大の宝財である。

それ故、経営者の手腕の有無は、如何に優秀な従業員を確保し、その従業員の材幹を如何に生かして使用し、如何に人事管理の効率をよくするかによって評価されるといってよいと考えられる。

ドラッカーは、

「なにはともあれ、事業経営において人間はやはりいちばん大切な要素なのである。経営に関する学問的知識が如何にすぐれていても分析がいかに慎重になされても、道具がいかに立派なものであっても、結局、事業経営を左右するものは人間でしかないのである」⁽²⁵⁾

と述べ、経営体を方向づけ、動かすものは結局においては、そこに働く人間、すなわち、経営者をも含めて、従業員以外の何者でもない」と主張し、人間尊重を原点にした良質の従業員の確保が最大の企業づくりであるとしている。

この事は如何に文明の利器が生まれ、経営業務が機械化され、省力化されても、その文明の利器を動かすのは人間である以上、ますます企業で働く従業員の力量が大切になる。

老舗の家訓でも、かかる人材の確保を強調して次の如く規定している。

中山人形店の「商人ノ教則」⁽²⁶⁾では、

「規律正シクシテ順序ノ宜シキ人ハ一人ニテ六人分ノ事務ヲ取扱フ事ヲ得ルモノナリ、一人ニテ事ヲ行フ時ハ万端一手ニ仕上ゲル事ヲ得レドモ、六人共ニ事ヲ行フトキハ、事務ノ錯雜ヲ来タスベキナリ、故ニ人ヲ雇フニハ高給ニテモ、勤勉ナル者一人ヲ用フベシ、不勉強ノ者ヲ六人雇フニ比スレバ、其ノ費用遙カニ少ナシ」

すなわち、質の良い有能精勤な従業員は不良で不勉強な従業員六人に匹敵するから、従業員を雇入れる場合は、どんなに高給を払ってもよいから、良質精勤な人材を少数でもよいから、その確保に努力すべきであると、少数精鋭主義の人材確保経営を規定している。

更に、人材確保の厳しい人事政策としては、外村与左衛門家の「改正作法記」⁽²⁷⁾の規定がある。

「奉公ヲ勤メ楊ゲテ二十七才ノ春ニナッタラ一応退職願ヲ差出スコト、トテモ支配役ノ職務ニ六ツカシイト考ヘラレル者ハ、ソノ辞表ヲ受理シタ上デ、ソノモノガ無事渡世が出来ルヤウニ、親切丁寧ニ配慮シテヤルコト。器量ガスグレテイテ支配役ガ適切デアルト考ヘラレテ、任命サレタ者デモ、三十才ノ時、又三十五才ノ秋ニナッタラ辞表願ヲ差出スコト。其上デ、採否ノ再審査ヲ行イ、引続キ支配役ニ任命スルカ否カノ可否ヲ決定スルト」

と規定して、良質有能な支配役の人材確保を図っているのである。

更に、一般の従業員についても、前述の支配人の任用規定と全く同様である。

「列外ノ者（手代以下丁稚其の他の者）モ五年目毎ニ辞表願ヲ差出スコト。将来ノ見込ミノナイ者ハ早く親元ニ

人づくりこそ企業づくりである（足立）

引キ取ラセルコトニスルコト」

と規定し、従業員の終身雇傭制を否定し、将来、商人としての才器あるものみの確保に努力しているのである。「但シ辞表提出年月ハ、未年ヨリ五ケ年、則チ、未、亥、卯、未年ノ秋ニ差出スコト、モットモ途中採用ノ者モ右ニ定メタ年ニ辞表ヲ差出シテ、ソノ採否ヲ仰グコト」と規定している。

これ等の規定はいずれにしても、終身雇傭制による身分保証を否定し、商人としての適否、具体的には、支配人以下手代、丁稚としての適否を五年目毎に審査し、有能な人材のみの確保を図かり「人は城、人は石垣、人は堀」といった言葉通り、人づくりに徹し、優秀な従業員によって家業の存続と発展を期しているのである。

要するに企業の永続と発展にとって最大の宝財は、従業員であつて、その確保と養成は企業最大の要務である。

(四) 不良従業員の追放規定

企業における最大の宝であり、財産である従業員の在り方、心得方が、企業の運命を左右するだけに、老舗の家訓でも極めてこれを重視し、店則等を更に設けて細かく規定し、その遵守を厳しく求め、これに違背する場合は追放し、退店せしめるといった措置をとっているのである。

湯浅佑一家の「一札」⁽²⁸⁾には、

「我等先祖ヨリ打物(金物)商売ヲシテ来テイルカマキ窯元デアッテ、五条通塩竈町ニ本宅ヲ構エ、江戸ニ出店ヲモツテ経営シテイル家デアル。コノ家業ハ孫子ユウゴ未代ニ至ル迄モ大切ニ相守ルヨウニ、先祖ヨリ申付ケラレテイル次第デアルソレ故、店ノ従業員デアル支配人カラ最下級ノ者ニ至ルマデモ、随分油断無ク相勤メル可ク、若シ不法ナ行為ガ

在ッタ場合ハ必ず処分ヲ申付ケル可ク、其ノ時ニナツテ申訳ヲ幾ラシテモ一切承知ハシナイ次第デアル。必ず其点ヲ相心得テ、己ノ本務ニ精勵シテ働クコトデアル、コノ上ハ主人デアル自分ハ勿論ノコト、誰デモ不法ナコトヲシタ場合ニ、従業員達カラ注意サレタ時ニハ決シテ背イテハナラナイ。若シモ異議ヲ唱エテ聞入レナイ場合ハ、京都・江戸・大坂店ノ別家達ガ相談ノ上デ、如何ニ若年デアツテモ、退店、隠居致サセル可キ事、其ノ節ハ一言ノ申訳ケモサセナイカラ、念ノタメニ文書一札ニシテ相認メテオク次第デアル。

文化六年八月

京同本宅

炭屋七左衛門店

七左衛門[㊦]

手代中

すなわち、家業に従事する者は主人は勿論のこと、支配役から丁稚に至るまで精勤でなければならぬと、その在り方を指示し、不埒な行為については厳しく処分し、その時になってどんな申開きをしても一切受け付けまいと申し渡し、どんなに年令が若くても、主人、従業員の身分を問わず、追放、隠居せしめると規定している。注目すべきは、この「一札」は主人から江戸・京都・大坂の三店に勤務する炭屋七左衛門家の全手代宛に、主人自から署名捺印して、宣誓すると同時に、他方で、処分の権限は手代にあり、処分に対して異議を唱え、聞入れない場合は、三都三店の別家衆（店持ちの者）の手によって処分すべしと誓約した「一札」であって、実に厳しい信賞必罰主義の人事政策が、全従業員（主人をも含めた）の勤務の上に課されていたことを明らかにしている文書である。

外村与左衛門家「心得書」⁽²⁹⁾には、

「不働又は我儘^{まじ}をするものが有った時は、仲間（同僚）で互いに注意する可き事、再三注意しても聞き入れず、

人づくりこそ企業づくりである（足立）

二三（六五七）

不心得で、不埒を働く者は退店を申付ける事」

と規定し、従業員の追放処分を明示しているのである。

又、同家の「改正規則書」⁽³⁰⁾にも、

「上に立ち店を指揮しているものは、従業員全体が見習うことになるから、格別に奮闘努力するところがなければならぬ。万事万端に心を配り、もしも、真面目に働かず、或は不心得で、不埒の者がある場合は、即刻呼び付け、ねんごろに意見をする事である。もし、家法に背き、注意しても聞き入れずに自分の主張を押し通す性格の強い従業員、或は、先見の明に欠けて愚鈍であるもの、或は勉強する心が少なく将来の見込みのない者は、従業員のすべてに公開し、了承と納得を得た上で、上下の区別なく、早速に辞めさせる可き事」

と規定し、全従業員の勤務の在り方を示し、厳格な罰則規定を設けて、不適者は早々に退身、退店せしめている。

矢代仁兵衛家の「定め」⁽³¹⁾には、

「店の従業員は異体同心、心を同じくして勤めなければならない。そうであるからには、不埒な振舞をする者があれば、遠慮なく、お互いに申合せて注意をし、不法な行為を早く食い止めるように取図らうこと。皆の者が気付かぬ間に不法行為をしていて、それが判明した時は、用捨なく其の従業員は必ず処分をし、退店せしめることとする。若し店の都合を考え、不自由になることを心配して、従業員の不法行為を見逃がす事は大へんよくない処置である。そういうわけであるから、従業員の中で、不埒な者に同調するような者があれば、何人にかかわらず、必ず辞めさせることにする。もし又、これを猶予することは大なる間違いである。しかし、問題によっては、不憫の事(辞めさせること)であるから許してやることもあるが、何分にも自分の個人的な不自由を考えて、

不埒な従業員で、退店さす可き者を免じて、店に留めておくようなことは決してしてはならない」

と、従業員の中で不埒な者は用捨なく辞めさせると厳格な処分規定を設けて、従業員を厳しく取締っている。

西川甚五郎家の「規定之事」⁽³⁰⁾には、

「商売に不精で怠惰の者がいた場合は、とくと教え諭し、其上で聞入れない場合は親元へ早々に引取らせること」

「家内の者で商売に不精で遊び出す者は、支配人始め若衆に至るまで、きびしく注意し、どうしても聞入れない場合は、早速本家^(本店)へ差登さす事」

と規定している。何れも従業員の勤務を厳しく統制し、商人の器^{うつは}でないものは用捨なく辞めさせ、商人として見込みのある才智に長けた質の良い従業員のみの確保に努力しているのである。

なお、誠実、勤勉で優良な従業員には、昇進、褒賞等の恩典を与える等の方法で、従業員の服務に対する勤評を行い、信賞必罰の厳しい態度で臨んでいるのである。

「勤務の成績によって、年功序列等にこだわらず、抜擢昇進をさすし、降職格下げも行う」(柏原孫左衛門家「店定法示合心得書」⁽³¹⁾)

「仕事に格別に励み、精勤者には、それぞれ、特別の褒美を与える事(虎屋黒川家「掟書」)⁽³²⁾

これ等は優良従業員に対する褒賞規定であるが、老舗では店の運命を左右するものは従業員であり、従業員は店の最大の宝財であるといった観点に立って、厳しい罰則規定及び褒賞規定によって不良従業員は早々に追放身せしめると同時に、優良従業員は褒賞抜擢等の方法によって人材の確保に努力しているのである。

人づくりこそ企業づくりである(足立)

(ハ) 従業員の教育と養成

人づくりが大切であることは、単に質のよい従業員の確保だけにとどまらない。更にすすんで、善良な従業員の育成に努力しなければならないことはいうまでもない。広池博士は、

「如何なる事業にても、自己一人の力のみにては為し難きものであります。故に助手・事務員・店員若くは職工の類を備はねばならぬのです。されば、是等の人々は全く自己の手足たるべきものであります。それ故に、先づ其多数を集むるよりは、品性の善きものを集むる事に注意し、且つ之を道徳的に感化して、自己と一心同体たらしめねばならぬのであります⁽³⁵⁾」

と述べ、労使一体化の観点から、質のよい従業員を少数でよいから採用し、これを常に道徳的に感化育成してゆぐべきであると主張している。

すなわち「人づくりこそ企業づくりである」「事業の本は人にあり、人の本は道徳にあり」との経営理念に立つて、従業員の育成に努力するべきことの大切さを教えている。

ドラッカーは、「現代の経営」で

「経営者にとくに期待される貢献は、他の人たちにビジョンと仕事を遂行する能力とを与えることである⁽³⁶⁾」

「人間を働かすことは常に、その人間を育成することを意味する。そしてこの育成は仕方によって、人間が一人としても、資源としても——生産的になるかどうかが決ってしまうのである。このことは、人間の育成には上に立つ経営者が高潔な品性を備えていなければならないことを意味する⁽³⁷⁾」

と述べて、従業員の教育と養成如何によって、人としても、資源としても、その企業にとって、生産的になるか

否かが決つてしまふものであると述べている。そしてその教育にあたつては、

「本人の努力をまたずして人々を伸ばしてやるうとする企業があつたら、それはとんでもない温情主義か、さもなければ間抜けた考え方である。」⁽³⁸⁾

「人間の \wedge 発展 \vee は常に \wedge 成長 \vee であり、しかも \wedge 成長 \vee は常に内から行なわれるものである。それゆえ仕事は個人の成長を促し、また助けるものでなければならぬ」⁽³⁹⁾

と、教育方法について、実に欠くことの出来ない要訣を述べ、広池博士の主張するところと全く一致している。

およそ、まず自らが進んで向上し、成長しようという意欲のない人間は駄目である。商工業はいうに及ばず、如何なる職業に就職しても、自ら努力しようという意欲のないものは従業員たるの資格もなければ、教育する対象者としての資格もないものである。論語にも、「憤セザレバ啓セズ」とか「一隅ヲ挙ゲテ以テ三隅ニ及バザレバ、則チ復セザル也」と述べているが、全くその通りであつて、自発的に、向上発展して、よき従業員にならうとする意欲がなければ如何に教育しようとも努力しても無駄であり、徒勞に終る恐れがある。

「従業員には質の良い従業員を集める」という場合の、「質のよい」という言葉の意味は、自発的に努力し、真摯な態度で向上し、発展しようとする意欲に燃え、企業に貢献するところの従業員をいうのである。かかる従業員であつてこそ始めて教育し、養成するに足るところの従業員であるといえるのである。

ドロッカーは「経営者の条件」⁽⁴⁰⁾で、

「どんなにその肩書や地位というものが高くても、努力にのみ焦点を合わせ、そして下の方に向つての彼の権限しか強調しないような人間は、要するに人の上に立つ資格のない人間であるといえる。しかし、それに反して、

人づくりこそ企業づくりである(足立)

どんなに若く、また地位の低い人間であっても、貢献というものに焦点を合わせ、そして結果に対してすすんで責任をとるような人間は、文字どおりハトップ・マネジメントの一員なのである」

と述べ、職務に対する努力と、企業に対する貢献と責任を積極的に取る従業員が質の良い従業員であり、教育し、養成し、使用するに足る人間であるとしているのである。

この点は家訓の中でも、従業員の確保規定で、すでに述べたところであるが、その教育と養成については、特に留意して、従業員が身心共に健全であり、かつ才幹や教養においても、他企業に負けないような良質の従業員につくり上げるべく努力しているのである。

例えば、明治十九年に作られた外村与左衛門家の「改正規則書」⁽⁴¹⁾では、

「光陰空敷すべからず、差当り用向これ無く候節は商法上の売買進退勘考致すべし」

と規定し、商法の研究、改革等について勉強を怠らないようにすることと規定し、常に新時代に順応し、失敗しない商法を身につけた従業員の養成に努力している。

又、同店の「心得書」⁽⁴¹⁾にも、

「従業員が寄集った場合は品質、柄合、染模様等が流行に向くか不向きであるか等についてよく研究し、大いに批評し、討論して、その見識と技能を高めること」

と規定し、時代の先端を行くファッション的なセンスとアイデア等について相互に切磋琢磨し、常に時代のトップに立って商いが出来る力量を養成するため、従業員の教育に努力を払っている。

さらに時代の目まぐるしい変革に遅れないようにするためには、新聞や読書の必要性を規定して、

「新聞読書は気象を進取発達せしめる基になるから、その心掛をもって勉強を怠らないようにすること」と、新聞や読書をすすめている。なお、世の中の進運に伴って業界の動向や経営手法も変化して来るのは当然であるから、時勢のおもむくところに遅れないよう経営が硬直化し、或は陳腐化しないようにするためには、

「仕来りの家業向きも世事の移り替るに随ひ異なり、一同熟談之上時宜に改革致すべし」⁽⁴⁴⁾
と規定して、極めて積極的な経営と商法の採用を勧めている。

又、絶えざる勉強によって商人としての資質の向上と、高度の常識や判断力を身につけ、「日々是新世」の実業界の中にあつて、勉強は「商いの友」であつたのである。

「朝早く起き其の日の商法上の研究を怠らないよう、銘々一人一人が考えなければならぬ。朝寝をした時は、仕事の手順に狂いが生じてうまくはかどらず、且又健康を保つ上でも非常によくない」⁽⁴⁵⁾
と、戒めているのである。

京都で最古の老舗の当主西村大治郎氏は、

「第一に老舗はつねに自己変革をくりかえさなければならぬ。老舗が永遠の生命を保持するためには老舗の意識を捨てることである。(中略)老舗性を否定することによって老舗は存続を許される。その意味で経営革新がたえまなく断行されなくてはならない。」

と述べ、商法の陳腐化、旧慣や因襲にとらわれることを否定し、経営の革新を説いて、開発精神、創造精神の保持育成が重要であると説いている。

矢代仁(株)の矢代美門氏は次の如くいっている。

人づくりこそ企業づくりである(足立)

「家訓の中には、いつの時代でも変えてはいけない精神と、時代の流れに沿って変えて行かねばならないもの、否、むしろ時代を先取りして行かねばならない二本柱からなっている。後者を代表して言えば、それは技術と品質の向上であり、（中略）常に問題意識をもち、変化に適應する人間・企業になることである。……温故知新——謙虚な姿勢で古きものをたずね、そして常に新しい知識や価値を十二分に吸収出来る柔軟な頭脳、様々な価値観に対して、正しく物を見、考え、人に接し、行動する姿勢である」

と述べ、家訓のもつ「二つの顔」の性格を強調し、商いの勉強が大切であり、温故知新、伝統を重んじながら、その伝統の上に「時代を先取りする」創造的商法を採用し得る人間の教育と確保が必要であると強調している。経営者として実に、銘記すべき教訓であるといえる。

なお、具体的な教育手段としては、

虎屋黒川家「掟書」⁽⁴⁶⁾には、

「すべて手代、小供に至るまで、常々手習、算術、稽古等に相励み、勉強すること、このような稽古や勉強しないで、支配人や番頭に昇進することは困難といってよい。又首尾よく勤め揚げて別家（のれん分け）しても、読み、書き、十露盤^{そろばん}が出来なければ、何かにつけて不自由であり、難儀なことは目に見えている。即ち、奉公して修業している間に身につけておくよう努力する事であると規定している。」

西村彦兵衛家の「家訓」⁽⁴⁷⁾には、

「小者には毎晩手習を致させ、算盤^{そろばん}を教える事」^(丁稚)

安田多七家の「店規」⁽⁴⁸⁾には、

「子息、店員には余暇があれば読書さすようにすること」

と規定し、いずれも家訓や店規の中で、優秀な人材を養成することに努力しているのである。

まことに「企業づくりは人づくり」であることを身をもって実践しているのが老舗の経営である。「人は城、人は石垣、人は堀」「企業は人なり」と規定し、伝統の良さを守り、同時に時勢の流れに棹^{さし}をさし、革新の方向と実践を強く求めているのが老舗の家訓であり、今になお幾世紀も生き抜き、永遠の生命を保持しようとするのが老舗の家訓の真の趣旨であるといふべきである。

むすび

思うに京都は、日本の文化的遺産の粹をほぼ独占的に所有しており、そしてそこで構築された日本の伝統文化の土壌の上に、新しい考え方や、生活のスタイルを創造し、これを守り育てて、従来の日本文化に絶えず自己革新の息吹きを与え、そこから更に新しい文化の創造を繰返して行く無限の可能性を秘め、かつ持っているといえる。

これと同じように、京都という土壌の上に育ち、何百年という長い歲月や商いの試練にも負けず、くじけずに今日まで生き抜いて来た数多くの老舗の経営と商法は、一見極めて保守的で、先例を重ずる「守りの経営と商法」で、新販路、新規の商法には極めて用心深く、慎重であるようにのみ見え勝ちであるが、同時に、長い歲月の間に培われて来た、すばらしい洞察力、未来への正確な読み、絶えず新時代の変化にいち早く順応して行く柔軟性もち、その上に長い商いの歴史の厚味を加重して、常に革新的な経営や商法を創造し、伝統と革新性を統

人づくりこそ企業づくりである(足立)

合して、更に進歩したアイデアを創造し、演出して行く力量と可能性を持って、生きつづけているのが京都における、老舗の経営と商法の真の姿である。

それだけに京都商人は、かかる老舗を核かくにしており、他国の商人に比べて極めて研究心に富み、慎重な経営である中に、積極性に富んだ革新的経営や商法の創意が見られるのである。

しかもこれが京都商人の一つの特徴になっているともいえる。

今日、京都が「日本におけるファッション都市」だとか、「京都は日本におけるバリー」だとか、称せられるゆえんは、かかる蓄積された京都の土壌の上に育った老舗の経営や商法を核にして、そこから湧出して来たところの歴史的産物を京都がもっているからである。

老舗はこのように、保守的守成の商法と経営と、革新的進取の商法と経営の二つの顔をもっており、厳しい風雪にも堪え抜き、打勝つために、老舗の家業を支えるところの優良な経営者と従業員の確保と、その養成に絶大な努力を払って今日に至っているのである。すなわち、「人づくりこそ企業づくりである」との経営哲学の上に立って、永續と発展への道を、「温故知新」の手法で、企業を経営し、商いの道に励んでいるのが、今日、京都における老舗の真の姿なのである。

- (1) ダイヤモンド社編、ドラッカー「経営名言集」
- (2) 矢谷茂野家蔵「家訓」天保八年四月
- (3) 向井富夫家蔵「家内諭示記」明治八年九月
- (4) 西村彦兵衛家蔵「家訓」寛政四年九月
- (5) 前掲に同じ

- (6) 矢代仁兵衛家蔵「定め」宝曆八年三月
- (7) 広池千九郎著「道徳科学の論文」二七〇三頁
- (8) 千切屋、西村治兵衛家蔵「家訓」延享二年正月
- (9) 柏原孫左衛門家蔵「乍憚以書付申上候」寛政四年八月
- (10) 前掲に同じ
- (11) 前掲に同じ
- (12) 井上彦三郎(美濃利(株))蔵「主人日々心得方」明治二十三年八月
- (13) 前掲に同じ
- (14) 安田多七家蔵「多七伝」明治二十七年五月
- (15) 安田多七家蔵「家憲」明治二十七年五月
- (16) 前掲に同じ
- (17) 木村卯兵衛家蔵「先祖ヨリ申伝在之家法定」明治十一年二月
- (18) 柏原孫左衛門家蔵「死後申置一札之事」文政三年五月
- (19) 前掲に同じ
- (20) 前掲に同じ
- (21) 前掲に同じ
- (22) 外村与左衛門家蔵「規則書」明治初年正月
- (23) 前掲に同じ
- (24) 湯浅祐一家蔵「ヶ条之文」天保四年正月
- (25) 前掲に同じ
- (26) 中山庄三郎家蔵「商人ノ教則」(明治初年で不明)
- (27) 外村与左衛門家蔵「改正作法記」明治十六年六月
- (28) 湯浅祐一家蔵「一札」文化六年八月

人づくりこそ企業づくりである(足立)

- (29) 外村与左衛門家蔵「心得書」安政三年正月
- (30) 前掲に同じ
- (31) 前掲に同じ
- (32) 西川甚五郎家蔵「規定之事」明治二年十二月
- (33) 柏原孫左衛門家蔵「店定法示合心得書」明治十六年一月
- (34) 黒川光朝家蔵「掟書写」（不明、江戸時代のもの）
- (35) 前掲に同じ
- (36) 前掲に同じ
- (37) 前掲に同じ
- (38) 前掲に同じ
- (39) 前掲に同じ
- (40) ドラッカー著「経営者の条件」ダイヤモンド社編「経営名言集」
- (41) 前掲に同じ
- (42) 前掲に同じ
- (43) 前掲に同じ
- (44) 前掲に同じ
- (45) 前掲に同じ
- (46) 前掲に同じ
- (47) 西村彦兵衛家蔵「家訓」「見世之者江常々申聞せる心得之事」寛政四年九月
- (48) 安田多七家蔵「店規」明治四十三年一月