



近世商家における惣領教育： 佐野屋孝兵衛家の記憶をとおして

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 北海道学芸大学 公開日: 2012-11-07 キーワード: 作成者: 入江, 宏 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00001174

近世商家における惣領教育

— 佐野屋孝兵衛家の記録をとおして —

入 江 宏

北海道学芸大学函館分校教育学研究室

Hiroshi IRIE : The Training of "Sōryō", the Heir in a Merchant's House in the Tokugawa Period.

目 次

はじめに	II 「創業」の祖より「守成」の主へ
I 「佐孝」の発展過程と家訓の位置	III 「守成=出ル者」の教育

はじめに

「家」は、その理念に基づいて、成員をそれぞれの地位にふさわしく教育してきた。近世商家の惣領教育も、したがって、封建庶民の「家」の原理と構造のなかで把握されなければならない。わが国の「家」は、特殊日本の形態として、その累代性と重層性が指摘されるが、近世商家の場合、家業の継承をとおして累代的、祖孫一体的な家族集団が成立し、同時に営業規模の拡大に応じて分・別家を創設して、本末関係に基づくピラミッド型の重層的同族組織<暖簾内>が形成された。家の継承者である惣領は、構造的にみれば、家の累代性が要求する縦に永続的な線の一点であり、同時にその重層性が形成するピラミッドの頂点としての位置に位するものとして把握できよう。しかし商家にあっては、家の継承は単なる家督・祭祀の承継にとどまらず、より実質的に家業の継承であるから、商家の惣領は家代々に伝わる家業の担い手、一店を主宰する経営者であり、同族団の形成されている場合は、その暖簾内の統率者としての器量を要求される。したがって「家」の家父長制的把握から一見恣意的独裁者と解釈されがちな家長も、家のかかる要請の前には自己を抑制し、彼らのいう「公道」¹⁾に奉仕しなければならなかった。町人家訓・店則にはこの思想が直截に出ている。近江商人伴家の家訓「主従心得書」(寛政5年)には「吾は即ち先祖の手代なりとおもふべし」²⁾とあり、中村家「家訓」(宝暦4年)には「家を我子に譲るまでは僅か三十年なり、其間は謹で奉公の身と思ふべし」³⁾と述べられている。

勿論相続は「家」制度の中核として、観念的には家名・祭祀・名跡等の相続を含めていたから、相続者は祖先の血統を受け継ぐ子孫の正嫡たることが第一義に要請される。町人社会の相続も、「家の跡目は、惣領に継ぐ」が「世間の大法」(「世間息子気質」二之巻)であった。紀山人作「仇競今様節」初編卷之中にも「梅太郎どのはおまへの惣領息子お大事の跡取」とある⁴⁾。しかし企業の要求する合理性、功利性は、同時に惣領に「町人の家業成天秤のかけひき帳面みる」(「西鶴

織留」巻一) 器量を要求する。現実には、こうした家産・家業維持の要求と血統保持の要求とが衝突し矛盾する場合の生ずることが非常に多かった。この際、彼らは躊躇なく廃嫡、養子縁組の措置をとっている。近江中井家の分家京中正店の「永綏吉部掟」(天保5年)によると、家督は嫡子が相続する定めであったが、「万一柔弱にして修育不相整候ハ、二男三男其人躰器量を相撰み為致家督相続候事」⁵⁾とあり、京都室町法衣装東商千切屋吉右衛門一統の家法にも、「子孫(中略)致我俣家不相続之品ニ相見ヘ候ハバ一家并別家中両見世手代打寄相談の上為致隠居名後見立家督譲り替可申候」⁶⁾と相続人が不適格の場合には暖簾内の合議によって後継者を決定することが規定されている。ここには町人世界の能力主義に基づく家業の純粹世襲性の明らかな崩壊がある。しかし近世商人の企業形態はしばしば「家」的企業体と表現されるように、「家」のもつ機能を可能な限り目的合理的に企業組織の中に生かし、利用してきた。近世商家がその営業規模の拡大に際して「家」の非血縁の成員であった子飼奉公人に暖簾と資本を分与し、所謂別家創設してこれを同族団に編入する習俗はその最も象徴的場面である。かくして商家は一つの企業体として、その合理性、功利性の要求の前に、家業の純粹世襲性を放棄しながらも、なおかつそれが「家」の機能に依拠している以上「家」の連続そのものは固執しなければならなかったところにこそ、惣領教育はもとより、子飼奉公制度に至る近世町人の「家」の教育がもつ一切の性格を規定する基盤があったといえよう。いずれにせよ近世商家は家業を継承し、家名すなわち「惣名前」を襲名させる人物を立てねばならず、この惣領に家長は「家」の理念と「家」企業体の要請に基づく意欲的教育を行なった。そこには「大体の商人内より仕立る子は、総領次男と二人、小商人は総領計其外は皆人々につかわすべし、本家のつよみを第一とせよかし」⁷⁾と冷たい放つ「家」のエゴイズムもある反面、「家」をあげての優れた惣領教育の諸慣習も生まれた。われわれは彼らの個性にみちた、魅力ある後継者教育の事例を諸記録、文学作品などに数多く見出すことができる⁸⁾。

以上の観点から、本稿は江戸日本橋元浜町の呉服・木線問屋佐野屋孝兵衛家=「佐孝」の事例をとりあげ、同家の父子二代が残した記録をとおして、近世商家における惣領教育の理念と実践を明らかにし、その本質を考察したい。「佐孝」の出自や経営内容については次章に詳述するが、初代孝兵衛知良(寛政元~嘉永6年)の時、野州宇都宮の佐野屋治右衛門家より分家創設、江戸店を開舗、天保期の株仲間解散を契機に問屋へと上昇、関東一円に50軒に近い分・支店を擁するに至った。かかる「佐孝」の守成の主たるべく期待され、教育されたのが二代孝兵衛教中(文政11~文久2年)である。同店には「店教訓家格録」以下の家法・店則があり、近世商家の暖簾内習俗や丁稚奉公制度について貴重な史料となっているが、同家にはさらに、初代孝兵衛知良が後嗣教中を意識して執筆した教訓書「保福秘訣」があり、二代孝兵衛教中にも「和楽味廻顧己論要」と題する稿本がある。特に後者は、父知良の歿後間もなく、譜代の家隸たちの輔佐をうけながら一店を主宰することになった教中が、自戒のために、また自分を輔翼する奉公人たちに主人の人となりをよく理解させる目的から執筆したもので、守成の主として運命づけられた心境や幼時より受けて来た教育の様子等が興味ある挿話と共に語られており、ここに惣領教育の与え手と受け手の二側面からその指導原理と実践の様子が語られるという極めて貴重な例がみられるのである。小論はこれらの教訓書を中心に、その周辺の諸記録、知良の言行録「淡雅行実」等を援用しながら、一商家の興隆から守成へ、そして店制改革へという典型的展開過程の中で、その後継者教育が如何に行なわれたかを明らかにしたい。

なお佐野屋については、さきに北海道学芸大学紀要第13巻1・2号に、その家法・店則を中心

とした考察「近世商家における同族結合と家訓の教育的機能」を発表しているが、その後、「佐孝」の後裔菊池小次郎氏ならびに佐野屋別家司店の後裔橋本地三郎氏の御厚意により、同店の経営内容、同族組織等を示す資料を多数調査する機会を与えられ、その結果前掲論文中佐野屋の発展過程その他について若干補筆訂正する必要ができたことをお断りする。

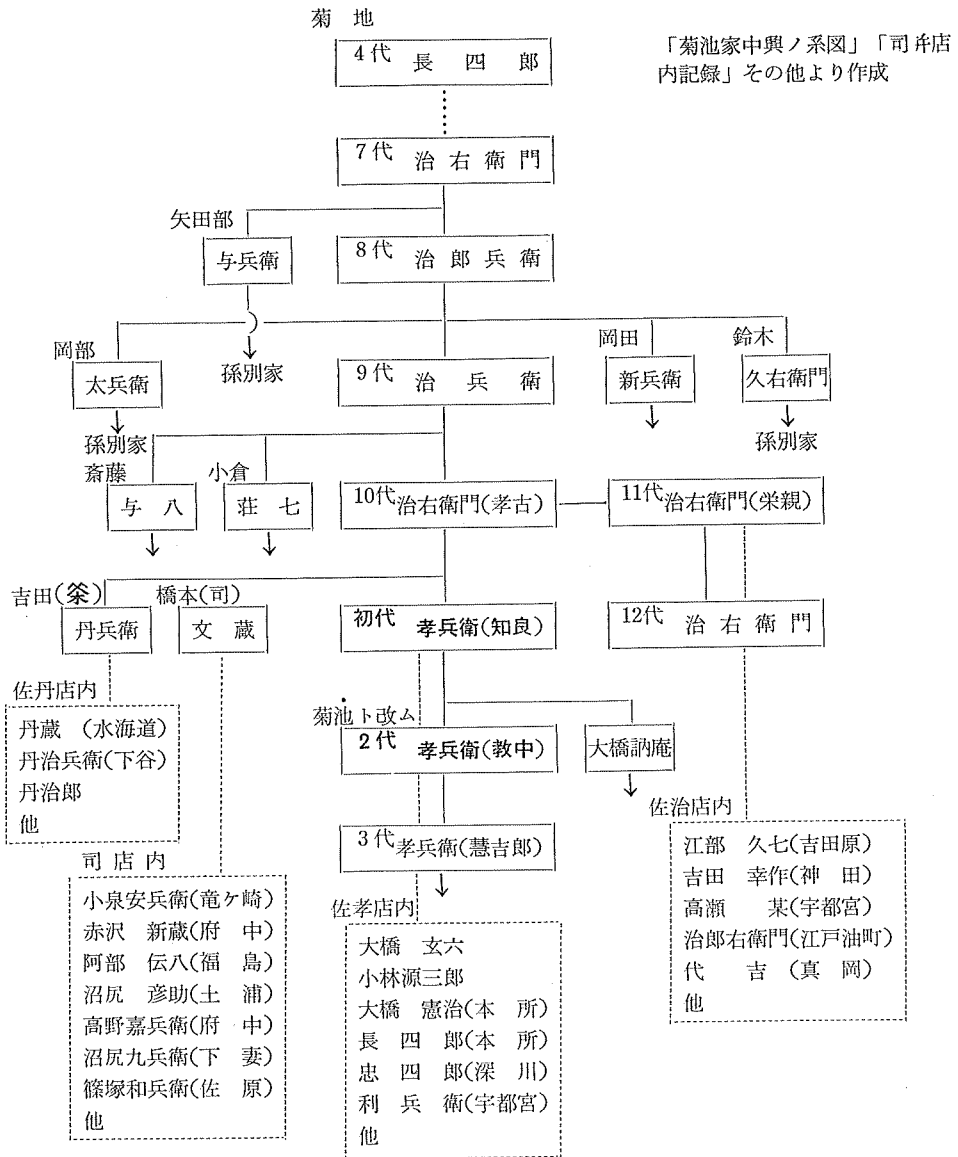
I 「佐孝」の発展過程と家訓の位置

「佐孝」の宗家、菊地治右衛門家は代々野州宇都宮寺町にあって「古衣転販を以て業」⁹⁾とし、あわせて質屋渡世を営んでいた。同家の古い記録は明和年間の大火で焼失し、史料の徴すべきものは4代長四郎(承応4年歿)以降である。7代治右衛門(寛延元年歿)の代、享保年間(年代不詳)に矢田部与兵衛に暖簾を分け別家創設したのをはじめに、次々に分・別家を分出し、9代治兵衛(天明7年歿)の代までに、孫別家を含めて10店前後の<暖簾内>を形成するに至っている。10代治右衛門孝古(安永6～文化11年)の代、新たに一分家、二別家を創設するとともに間もなく宗家は営業を停止した(20年後営業再開)。二別家とは、文化7年10月下総佐原に出店した橋本文蔵(司店)、同10年冬宇都宮寺町に開店した吉田丹兵衛(茶店)である。次いで同11年正月、孝古の婿養子孝兵衛知良(号淡雅、父は下野栗宮村の医者大橋英斎、15才の時遠縁の菊地家に養子として迎えられた)が江戸日本橋元浜町に分家開舗した。以上の三店は新興勢力となって爾来佐野屋一統のうちで「御三家」的地位を占めたが、特に佐野屋孝兵衛店は分家という格式からも、またその富力からも最上位にあった。

「佐孝」は孝兵衛知良が26才の春「僅に僮僕四人を率」いて江戸に出、元浜町松坂屋藤八の裏に借地した「間口五間奥行二間半」の店から出発して、「晩年には間口十間に近く、奥行廿二間余の所に、家族僮僕百十人余」を擁する程に発展した。女婿の大橋訥庵(知良が、「商人は不都合」とする生家大橋家の名跡を立てるため、女巻子の婿として、かねて交遊のあった佐藤一斉に推薦させた一斉の高弟)¹⁰⁾が「殆二十年、竟成万金之富、入皆愕以為有神策鬼謀、不可思議者」としたのもあながち誇張でない。勿論順調にのみ過ぎたわけではない。天保15年執筆の「營生秘簿序」に、知良は創業時の苦心をみずから「而其間為_二火災漕艱饑饉_一減_二本質_一者、凡五回、通而計_レ之、六年一扈、猶有_二五年之贏_一、是豈非_二孳孳_一勲_レ業之效_レ乎」と回顧している。

「佐孝」の上昇はこのような知良の商才と努力によること勿論であるが、客観的条件として化政度から天保期にかけての経済変動も彼に有利に展開したことを見逃せない。知良が江戸店を開舗したのは菱垣廻船問屋仲間が成立した直後であるが、この特権的・独占的商業機構の成立自体、問屋仲間外商人の抬頭に基因し、従ってその独占支配は永続きせず、特に海上輸送によらない江戸後背地の経済進出を把握し得なかったことは致命的であった。かくて天保初年頃から弱体化し、同12年の問屋仲間解散の憂目をむかえる。このような経過が、「後背地」出身の知良に如何に有利に作用したかは、嘉永4年、問屋仲間再興期の「佐孝」の位置から容易に推測される。「諸問屋再興調」十によれば、嘉永4年呉服問屋として公認されたもの43人、白子組木綿問屋は12人。前者のうち「前々々渡世相統」の者35人、「丑年(天保12年・註)後新規商売相始候者」8人、後者の場合は10人と2人である。しかるに「諸問屋名前帳」四一によれば、「佐孝」は呉服問屋として36番目に、白子組木綿問屋としては11番目に記載されている。同店には、丑年改革に際し、下落した絹物類の買占めにより巨利を得たという伝承もある(元店員水野俊一氏談)¹¹⁾。かくして「佐孝」は、天保から嘉永にかけて、呉服・木綿を中心に質屋・両替等金融業も併せて、江戸市中はもとより、桐生・今市・太田原・水海道・竜ヶ崎・府中・土浦・下妻・福島等関東一

佐野屋<店内>略系譜



円に殆んど50軒に上る茶・糸・傘（屋満喜）分支店を擁するに至った。遠藤進之助氏が「坂下事件の予備的考察」で着目した真岡木綿買継問屋としての「佐孝」の性格も実はこの期に備わる¹²⁾。

しかしこの頃、「佐孝」の営業は進展しているにもかかわらず、知良の言行には意識の上で守成への転化がはっきりよみとれる。「累世富有家ノ少壮ナル者ニ論ス所ナリ、家ヲ興起セント欲スル者ニ示スニアラス」という彼の教訓書「保福秘訣」であるが、そこには、「先祖ヨリ累世富厚ヲ受継者、自己ノ才智ヲ持テ、更ニ其業ヲ大ニセント計ヘカラス」「慎テ其家業ヲ専一ニスヘシ、必利欲ニ惑テ、他ノ販鬻ヲ翫メ、或ハ他所ニ支店ヲ創ムルコト勿レ」といった文字が見出される。「佐孝」のこの転化は、特権的江戸商人に対する挑戦者として登場しつつ、天保改革を機

に自らも問屋へと上昇し、嘉永4年問屋仲間再興の際、旧来の問屋と同列に公認される経過に照応する。

一代にして守成に転じた「佐孝」の、その守成の主たるべく期待され教育されたのが二代孝兵衛教中(号澹如)であった。教中自身「余ハ守成ノ時ニ出タレバ先君ノ立置レタル法度ヲ分毫モ増減ナク守ランコトヲ欲スルノミ」「才徳モ事業モ傑出シ玉ヘル先君ノ後ヲ継キタルコトナレハ若シヤ家声ヲ墜スコトモ有ランカトノ心勞ハ甚タ深シ」(「和楽味廻顧己論要」)とその心境を洩している。嘉永6年、知良の死去によって、彼は26才にして「佐孝」の采配をふるう立場に立たされた。知良の死後1か月にして、「佐孝」は早くもペリー来航を契機とする深刻な危機に直面する。安政元年の店卸しは「第一昨年東海院様(知良・註)御死去、其後異国船渡来、世上不穩、商内も皆々存之通開店已来無之不勘定」となった。次いで翌2年には大地震あり、これに公儀御用金、御領主無利足年賦、白子船破船等が重なって、ついに10月「改革議定」のやむなきに至った。異国船渡来以降佐野屋一統の受けた損害は3万両余に達し、このため佐原司店は安政3年正月、宇都宮宗家は同4年8月、いずれも店改革を行なわねばならなかった。このような情勢の裡に、教中は「佐孝」の経営方針を全面的に変更する決意を固めた。彼の構想は資本を江戸から引揚げ、宇都宮を根拠に新田開発を基軸とする経営に転じ、そこに「佐孝」の活路を求めんとするものであった。狂熱的攘夷論者、義兄大橋訥庵の影響下にある教中にとっては、動乱による江戸瓦解は必至に映ずる。「販鬻ノ道」より寧ろ「馭衆ノ法」を学ばされた教中にとって、「眷属を數ひ候得は廿組ハ有之申候」という江戸市中の「佐孝」店内(タノウチ)の万一に責任のもてる方途はといえば、確実な「田舎江株を求」める以外なかった。彼の構想に対し「乱世ニハ乱世之商内有之」と江戸店はあげて反対したが、教中は「所謂両天秤ニ而」と後退し、釈明しながらも、一方では藩権力と結合し、地主化の道を進む。(彼が絹川沿岸に開発した新田は280町歩にのぼり、今に「佐孝」新田とよばれている。)服部之總氏らによって「絶対主義への傾斜」と捉えられ¹³⁾、北島正元教授によって、本質的には封建体制に寄生しながら現実には藩経済の範疇よりはみ出た全国の商品流通に関与し、そのかぎり幕藩体制に桎梏を感じていた佐野屋が、開国による営業不振を現状改革への捨身の転身によって切抜けようとした事件として説明されている¹⁴⁾坂下門事件(1862・文久2年)の謀議に、教中が「身上を振ても掛る」心境で参加するのはこのあとのことである。

「佐孝」には本稿にとりあげる知良の「保福秘訣」、教中の「和楽味廻顧己論要」のほかに、知良制定の「面々衣服制所持心得書」「店教訓家格録」、教中執筆の「地震後改革議定録」等の家法・店則があり、このほか教訓書「富貴自在」「家内記録」「菊池家中興ノ系図」等のこれに準ずる文書があった。これらの家憲の成立事情、およびそれが「佐孝」の発展過程にそれぞれ如何に機能したかについては別稿に考察したところで、重複をさけるが、「衣服心得」は「佐孝」が佐野屋宗家から出店分出(分家創設)し江戸に開舗直後(文化11・12年頃と推定)、職制の整備確立の一環として作成されたものであり、「家格録」は佐野屋一統が関東一円に蕃衍し、同族意識の強化が改めて問題になった時、「佐孝」が事実上その盟主として、「佐孝」一店のものというよりも佐野屋一統全体を規制する規矩となることが充分予定されながら制定(天保12・13年と推定)されたものであり、「議定録」はすでに守成に転じていた同店が幕末開国による営業不振を諸事引締めと店制改革によって打開せんとした時点(安政2年)に成立している。「保福秘訣」「和楽味廻顧己論要」はこれらの家法・店則と異り教訓書としての性格の強いものであるが、その成立背景は、前者は「店教訓家格録」と、後者は「地震後改革議定録」とほぼ同じとみてよい。「保

「保福秘訣」は後に嗣子教中および女婿訥庵の手によって、同じ知良著の「富貴自在」、教中・訥庵編述の知良の言行録「先考淡雅府君行実摘録」（以下「淡雅行実」と略称す）、その他数点の遺稿とあわせて「淡雅雜著」¹⁵⁾なる板本3冊にまとめられ、安政6年書肆より刊行されており、同じこの「淡雅雜著」に収録され、天保15年5月の日付のある「營生秘簿序」（序文のみ収録、恐らく本文は成立をみなかったと推定される）の趣旨が「保福秘訣」のそれとほとんど同一なところから、恐らくこれと前後する時期、広くとれば天保末年から晩年の嘉永年間にかけて執筆されたものとみられる。「營生秘簿序」には「余之始開編、在文化甲戌之歳、至天保癸卯、三十年于茲、本質増益頗多矣」と創業の一段落を自認しており、この時期に一息入れて過去の経験をふりかえりながら家訓・店則の作成に手を染め始めたことが推定され、このことは「保福秘訣」がもっぱら「保家の道」「守成の法」を説いていることとも符合する。これに対し、教中の「和楽味廻願己論要」はその草稿二篇が残っており、その一つに嘉永6年7月の日付のあるところから、二代孝兵衛教中が父知良の死去（嘉永6年5月17日）により、26才にして「佐孝」の家督を継いだ直後（2か月後）執筆始めたものとみえる。「地震後改革議定録」が作成された安政2年程の緊迫した情勢ではないが、同書には

先君ノ定置レタル家格録ハ各モ知ル如ク誠ニアリカタキ御教訓ナリ 然トモ段々程立ツヨリ自然耳ナレテオロソカニ成リモアルモノナレハ 益ヨク心ヲトメ少モ違ハサルヤウニ心掛ルヲ肝要ナリ

という文字が見え、早くも「佐孝」に危機の兆候が予感される日々であった。

II 「創業」の祖より「守成」の主へ

「佐孝」の相続法を直接示す資料はないが、文政11年2月、佐野屋一統が宇都宮の宗家に参集協議の上制定、調印した「家格連印帳」には次のような規定がみられる。

一、嫡子の儀は幼少の頃より為致学文当家相続ニ相立候節は分家別家中江先格の願快可相渡候事

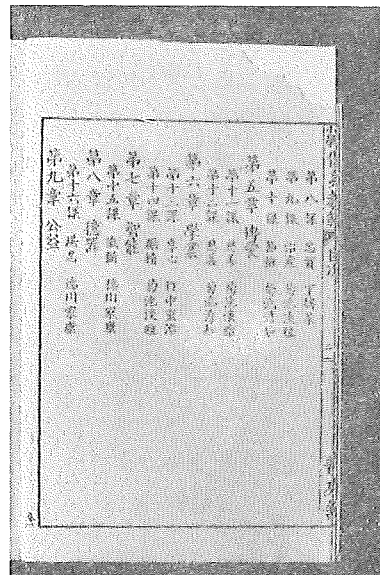
但し嫡子たりとも成長不覚候得は相続ニ相立申間敷候、分家別家中遂評議人品相見立候上相続相立可申候

一、二男三男以下者は幼少より為致学文十二三四才ニ相違候得は店々の内へ相頼置渡世為見習三男迄は可為分家事

会議を主宰したのは11代治右衛門栄親であるが、栄親は病身（中風）であり、「旧忠節」の別家連中はいずれも衰微してこの時旧店再興の資金を与えられている事情なので、会議のイニシアティブは分家という格式からも、また新興勢力の筆頭としての経済的実力からいっても孝兵衛知良が握ったとみるのが至当で、それ故ここに示された規定はそのまま「佐孝」の相続法にもなりうる性質のものと考えられる。これによると、一応長子相続のたてまえがとられているが、ここでも町人社会の能力主義が支配して、嫡子にその器量なければ躊躇なく廃嫡し、「人品相見立」ててその仁に相続させることが決められている。現実には「佐孝」の相続者は、知良に男子一名（他に女二名）よりなかったのでおのずから教中が後嗣と目され、惣領教育の対象となったわけである。「保福秘訣」はまさにその指導要領にほかならなかった。

知良は別著「富貴自在」に「人として富貴を願はざるはなし、若し是を求めずと云はゞ、矯て偽るなり。（中略）富めば自ら貴きの理あり、故に史記に産業豊優にして、財宝を多く貯蓄したるを素封と云へり。（貨殖伝）是れは土地を領せず、位もなければ、生業富厚にして、童僕

も多く、人にも常に施して、其勢いの自から熾なるを、諸侯に比したる也。是にて富める者は貴き所あるを見るべし。」と述べ、「交易融通は、太平の世の緊要にて、商賈の職。」と商人の存在を倫理的、社会的にも主張したが、そこからまた致富の道にも高い道徳性を要求した。「保福秘訣」にも「人万金ノ富ニ至ル者ハ、必天ノ祐ヲ得ルニ由ル也、天ノ祐ヲ得ント思ハ、先ツ父母ニハ孝養ヲ尽シ、主人ニハ忠節ヲ竭シ、祖先ノ祭祀ニ追慕供養ヲ教ウシ、僮僕ニ恩恵ヲ垂レ、朋友ニ信義ヲ守リ、家族親戚ニ雍睦シテ、郷党隣里ノ窮乏ヲ賑濟シ、自己ハ勿論、妻子眷属ニ至マテ、儉素ヲ守リ、恭謙遜退ニシテ、天命ヲ畏レ、国法ヲ慎ミテ、家業ヲ勤メ、夙興夜寝シテ怠慢ナク」とその徳目を掲げ、さらに奉公人を使う主人としては「能家人ヲ撫シテ、忠実ニ教ヘ、才幹有者兩三人ヲ用ヒテ、家道ヲ輔翼シ、幼弱ノ僮僕マテ、切ニ教導シテ忽ニセス、成人ニ及ヘハ、其ノ器ニ随テ擢用」うべきであると徒弟教育を指示し、商賈としては、「専ラ実意ヲ以テ得意ノ人ヲ太切ニシ、其売買多寡ノ輕重ヲ問ハスシテ、彼ニ益アラソフヲ心懸ケ、仕入ハ現金ニシテ、諸品ノ精良ナルヲ主トシ、売方ニ高利ヲ貪」らず、この道を守って年々貨殖することあればそれを陰徳救済に散施すべきであるとしている。また家長として家を斉えるについては、「子孫ニ聖賢ノ書ヲ読マシメテ、能道理ヲ諭ラシメ、家ニ規則ヲ立テテ、堅固ニ是ヲ守リ、踰越スルヲナク、荒怠スルコトナクシテ画一ニ守ルヘシ」と述べ、商人の道徳的生活を貨殖の道の前提とし、これを厳しく要求していることが注目される。



明治26年発行の文部省検定修身教科書「^{尋学}修身教範」に採録された佐野屋孝兵衛父子（菊池淡雅・澹如）

「保福秘訣」は知良がみずから「累世富有家ノ少壯ナル者ニ論ス所ナリ、家ヲ興起セント欲スル者ニ示スニアラス」と記している如く、本来守成の主教中を意識した「保家ノ道」の教訓であり、文字通り福を保つ秘訣を説くものであるが、富有家の後嗣にまず大切な心構えとして、それ生まれながらにして「富ヲ得ルト云モ、畢竟ハ先祖ノ積徳積功ニテ、畜ヘタル財物ナレハ、決シテ我有ト思フコト勿レ、唯己レ一代是ヲ預リタルト心得、太切ニ守リテ、又子孫ニ譲リ与ヘテ可也」（傍点引用者）と説いている。この思想は同店の奉公人に対する教訓（「家内記録」所収）の

中にもみられるところで、そこには「我身代之儀は誰の者と申定は無之只先祖の者に候主人是を預り進退致し候道理に候」とあり、さらに、「主人は先祖の奉公人ニテ候得は只々一家太切に心得」（傍点引用者）べしと述べている。かく先祖より累代預り置く家産であればその保金の道も重要で、「保福秘訣」にはその具体的会計処理法が詳細に示されている¹⁶⁾。

さきにみた如く、商家の継承者は一店を主宰するものとして奉公人に対する統率力、人事管理の能力が要求されるが、「保福秘訣」にはこれについて説くところが多い。「凡家ヲ齊フルハ、国ヲ治ムルニ同シ、財ヲ用フルニ其道ヲ得テ、人ヲ用フルハ其器ニ從テ、ヨク扱ヒ用フルノ二ツニ止ルナリ、故ニ万金ノ家ハ、必良僕ノ管轄スルモノ無ンハアルヘカラス」と述べ、奉公人を使うにあたっては正直で節義あるものを扱ふことが大切で、もしおのれの利欲に走るような悪い奉公人を入れれば、主人を欺き家を破るばかりでなく、家名を汚すことになる故、よくよく注意すべきであるとしている。しかしまた良く仕える者には「厚ク恩恵ヲ施シ、良妻ヲ娶リ、家ヲ造リ与へ、富ヲ頒チテ足ルコトヲ要スヘシ」としている。しかし、ここに注目されるのは、創業当時「我家に事る忠節の者をして、後一店の主となさば賢徳院（孝古・註）の志を継ぎ、且当主人の高恩報へき万分の一にも至ん歟」（「面々衣服制所持心得書」前文）と店員を鼓舞激励した知良が、ここでは「夫万金ヲ有ツ家ハ（中略）慎テ其家業ヲ専一ニスヘシ、必利欲ニ惑テ、他ノ販鬻ヲ扱メ、或ハ他所ニ支店ヲ創ムルコト勿レ」と家業専一を説き、分・支店創設を原則的に禁止していることである。その理由は「家大ナレハ事多クシテ、遺漏モ随テ多カルヘシ、且他家ノ業ヲ妨クルコトモアレハ也」と企業組織の拡大が必ずしも守成に適さない実利的理由と、己れの利を求めて人を害することが天道に悖るとする倫理的理由の二面が掲げられているのが注目される。「但シ父ノ愛弟、或ハ立ヘキ支家ノ退転シタル類ヲ興起スヘキ義理アルハ、別ニ開舗シテ隆盛センコトヲ謀ルモ有ヘシ」と、止むを得ず分別家を創設する場合を認めたが、これも種々厳重な条件を付している。たとえば「分家支店ノコトニ至テハ初メニ規則ヲ立ルヲ要トス、譬ハ千金ヲ以テ分与セント欲セハ其半ヲ宗家預リ置薄利ノ息ヲ年々積テ予備トシ、五百金ヲ資本トシ小ヨリ始メ漸々年歴ノ功ヲ以テ自然ノ隆大ヲ望ムヘシ、必大金ヲ出シテ大舗ヲ企ツヘカラス」と述べ、「不肖者ニ支店ヲ許シテ耻ヲ取コト勿レ、支家ノ器ニ任スヘキ者ハ平常ニ堅固謹慎ヲ試テ、其望ム所ノ業ヲ為サシムヘシ」と当主の不明によって分別家の不始末があった場合、これを家名の恥としている。このほか支店創設に当っては本家のつよみを第一とし、「近里ニ同業ノ販賣ヲ許スヘカラス、是後代ニ至テ競争ノ心ヲ発スルヲ恐ル、也」とし、なお「資本ノ外ニ金銭ノ融通ヲ猥ニスルコト勿レ、吾家ノ品物ヲ売トモ現金ニ取引スヘシ、凡五年ノ功ヲ試ミサレハ、他人ト諸商ノ取引ヲ請合特ムコト勿レ」と述べ、開舗の際にはこのように厳しく法を定めねば心が縮らず成業が難しいと結んでいる。

しかし、守成の要めはやはり家の継承者である当主の心掛け如何にある。「凡富家ノ衰フルヲ見ルニ、決シテ天ノ禍ニアラズ、水火凶荒ノ類ハ、兩三年乃至四五年ノ貨殖ヲ廢スルノミニシテ、産ヲ傾クルニ至ルヘカラス、家産ヲ傾ル、多クハ其主人タル者行ヒノ不善ナルニヨレリ」。たとえば志意淫逸にして酒食に奢り、衣服に美麗を用い、耳目の慾を恣にし、遊芸を好み、放蕩無頼の友に交り、居宅の営作を事とし、稀世の珍器を聚めて玩弄し、人に誇るを以て事となす。これらは皆失徳の行いであって深く慎むべきであるとしている。また商取引の実際面では相場、投機を特に戒め、「大志アル者ハ相庭物ノ類、惣テ勝負ニ係ル商事ハ慎テ為スヘカラス、一旦ハ大利ヲ得ルコトアリトモ、何ニカセン（中略）一時不義ノ商ニ贏得タル財ヲ、吾子孫ニ与ヘテ快キコトアラシヤ」とここでも家業の倫理性を掲げて堅実な営業を求め、さらに「先祖ヨリ累世富厚ヲ

受継者、自己ノ才智ヲ恃テ、更ニ其業ヲ大ニセント計ヘカラス、其易キニ居テ、富ヲ養フトキハ自ラ大ナリ」と守成の主においては商略にみせる才智はむしろ否定的条件であるとさえとられるような言葉を残している。こうした姿勢は近世町人に普遍的であった分限思想¹⁷⁾と結合し、「農商ノ家ニ在テハ、僭越ナラサルヤウニ、時々心ヲ用ルヲ肝要トス」という文字になってあらわれる。「数代富有ノ家ハ、諸親類ヲ始メ、郷党隣里、永ク其恩ヲ蒙ル故ニ、其土地ニ在テ尊敬セラル、習、常トナリテ他邦ニ出タル時、同等ノ者ニ初テ応対シ、或ハ士人ニ遇接シ、或ハ権家ニ通謁スルニ、図ラス輕卒ニセラル、カト覚ユルヲアリ」、これらのことは農商に在っては当然であることを弁えず、心中不快に思つて「領主へ大金ヲ上、士人ノ列ニ加ハリ、或ハ近郷近国ノ諸侯へ金銀ヲ用立シ、格別ノ寵禄ヲ得テ、上等ノ人ト同列ナランコトヲ望ム者」富家にはままたることである。領主に対する止むを得ぬ用立ては致し方ないとしても、故なき驕慢のために献金などすることは至愚の極みと考えるべきであると述べている。事實は嗣子教中の代に至り、新田開発の功と多額の御用金上納によって万延元年宇都宮藩庁より士分取立ての申渡しがあつたが、教中も「孝兵衛」を伴慧吉郎に名乗せて、みずからは介之介と改めてこれに依つてゐる¹⁸⁾。幕末激動の時とはいえ、ここでは知良の遺志が早くも裏切られてゐるのである。

次に知良は富家の後嗣の学問・遊芸について見解を示している。一般に近世の富豪は尊文的傾向にあり、遊芸も嗜みとして或程度容認されてゐたが、それも度が過ぎれば致富の道に否定的条件と考えられてゐた。「日本永代蔵」巻六に、諸芸「何にひとつくらから」ぬ才能の持主であるが肝心の「身過の大事」を知らなかつたばかりに家を破る息子の挿話があるが、三井高房の「町人考見録」にも新屋伊兵衛の例をとり「惣体町人の小供能芸を好み習ふもの、是まで家相統致すものは無之¹⁹⁾」と戒めてゐる。学問についても、封建教学に対する批判は別としても、「仏神を敬ひ、儒学を心掛候事、人道に候、然れ共いづれにても過候へば、其身の家業おこたり、おのづと異形の人の様に罷成候」（「宗竺遺書」²⁰⁾）「商人は賢者に成ては家衰ふ」（「町人考見録」²¹⁾）と経済生活の立場から過度の学問を否定している。知良の学問・遊芸観も基本的にはこの立場が貫かれてゐる。「累世豪富ノ主タル者ハ、他ノ一二ノ楽モ無シハアルヘカラス、故ニ家事ノ暇ニハ、各其性ノ好ム所ニ從ヒ、諸芸ノ中、一二ヲ嗜テ樂ト為スヘシ」と嗜みとしての遊芸を肯定しているが、「唯芸人ノ友、歳月ニ多ク、其応接ノミニ忙ハシク、家富メハ粗略ナル饗応モナン難ク、浮費多クシテ、却テ志ヲ遂ヌモノ也」と富家にありがちな芸人の出入りを戒め、遊芸も諸芸に氣を移すことなく天分に合つた芸一二に精熟して自分の生涯を豊かにすべきであるとしている。しかし知良が特に奨励するところは読書であり翰墨であつた。特に後者については「善ク書ニ精熟スルトキハ、其好ム所ノ篤キヨリシテ鑒定ヲ弁知シ、古人ノ事跡ヲ暗ンジテ初テ其人ノ墨蹟ニ遇フニ眞實自ラ知ル、モノ也、又手翰ヲ見テ、未タ一面セサル人ノ氣象ヲ知り、或ハ行状ヲ察シ、或ハ貴賤ヲ識ルニ至ル、是樂キニアラスヤ」とその喜びを語り、またこれは「實用ノ技ニシテ、学ハサレハ作字遲鈍ニシテ、叟ニ臨ミ、吾意ニ適フヤウニ書キ陳ルコト能ハス」とその実用性をあげて奨励し、さらに「算術」もまた日々必要の芸であるから修めるべきであるとしている。一体知良自身、晩年江戸開舗の事業が一段落した頃、盛んに当時の文人墨客と交遊しており、その範囲をみると商賈には稀な教養の持主であつたことが推測される。すなわち儒者では山口管山、塘宅山、関藍梁、佐藤一齊ら、書画家では大窪天民、立原杏所、巻菱湖、小山霞外、渡辺華山、高久靄崖、棒々山、大竹蔭塘、安西雲烟、相沢石湖、中沢雪城、山内香雪らと親しかつたといわれ、嘉永元年の江戸雷名文人寿命附には「大極上々吉 寿九百年 たくみなる書法は人のしる通り またそのほかに書画の鑒定」とあつたといふ²²⁾。したがつて彼の学問・遊芸観もありきたり

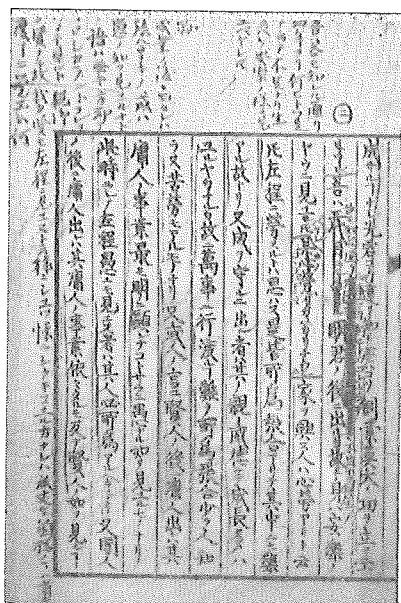
の処世術からきたものではなく、自己の経験に照らした結論であり、彼の芸術に対する理解は、碁画、俳諧、狂歌、謡曲等を、「其中遊芸ニ近キモノアリトイヘトモ、善ク学テ妙ニ入トキハ、生涯ヲ楽ミ、又愉惰放逸ヲ防キ、且俗芸ノ者ヲ避ルニ足レリ、故ニ富家ハ嗜ム所ナクンハアルヘカラス」とその価値を正当に評価し、この家風が二代目の教中をして商賈には稀な書画の名手にしている。勿論知良は「之ニ耽リテ吾專業ヲ妨ルコト勿レ」と釘をさすことも忘れていない。

最後に知良は家訓・家法にふれ、「世々富ヲ享ル家ニハ、必祖宗ノ遺言アルヘシ、俗諺ニ似タルコトアリトモ、艱難ヲ経歴シテ興リタル人ヨリ、数代伝ヘシ箴誡ナレハ、必ス受用スヘキ所アリ、是ヲ忽セニ思フヘカラス、慎テ其言ヲ服膺スヘシ」とその遵守を説いている。知良自身、佐野屋の発展過程に応じて優れた家法・店則を制定してきたことはすでにみたとおりであり、「家」的企業体において家法・店則が如何に大きな機能を果すものであるか熟知していたといえよう。特に上に掲げた云葉の中には、教訓が過去の実績を背景にしたもの程説得力があること、また個々の家訓がその文面、内容においてことさら傑出したものでなくとも、一度A家に家憲として定められると、それがその家にとって固有のものとして意識され受継がれて、ついに伝統によって神聖化されるという性格をするどく洞察していることに気付く。なお彼は「保福秘訣」題言（原漢文）に、三都及び関西勢江の富家には各々祖宗の規矩ありこれが遵守されている、他邦に支店開舗の場合も管轄者亦其の法を固守する、然るに関八州及東奥の富家にはこれがない、然し三都勢江の規矩にも納得いかぬものがある、一方関東にも上野大戸の加部氏、武蔵下奈良の吉田氏等にすぐれた範がある、自分はいたずらに西習を崇び東俗を陋する事なくその長短を勘考して独自の家法を作りたいと記している。「淡雅行実」によれば、知良には諸家の家法を蒐集調査した事実があり、彼が家訓制定に並み並みならぬ配慮を払ったことがうかがえる。

III 「守成ニ出ル者」の教育

「和楽味廻顧己論要」（以下特に必要の場合を除いて「心得」と略す）は二代孝兵衛教中が父知良の死去により26才にして「佐孝」の家督を継承、のち間もなく執筆されたものである。成稿の過程で義兄大橋訥庵の意見を徴していることは草稿に訥庵自筆の批評・添削がほどこされていることから知られるが、それはもっぱら文章表現の範囲を出ていない。「和楽味廻顧己論要」なる表題については、同書の自序に「我躬ノ心得ト云フニ主従和楽ノ味ヲ思フテ廻顧己ヲ顧ミ要ヲ論スト云意味ヲ兼テカクハ名ツケタルナリ」（傍点引用者）と述べているが、執筆意図は若年にして一店を主宰する立場に立った教中の自戒もさることながら、「販鬻ノ道」に未熟な自分と先代の遺した老練の重手代たちとの力関係から察して、新たに「主従相持」の経営方策を相互に確認する必要にあったように思われる。このことは、自分が幼時を回顧し、生い立ちの挿話を述べるのも「是ニヨリテ余カ平生ノ気質ノホドヲモ能ク知り万事ニ付テ輔翼シ諫争セラレバ吾心モ安クシテ大幸此上アルベカラズ」と述べていることからわかる。「今時在勤ノ者ハ皆先君ノ賜ニテ多年吾家ニ在リ且年長ノ者ナレハ余カ幼年ヨリ生質ノ程ヲモ弁ヘテ諫輔スルコト勿論此書中ニアル程ノコトハ皆心得テアルコトナレハ今サラ此方ヨリ申シ諭スマデモ無シ只此後追々年若ノ者出テ各ニ代リナバ後々ハ吾ヨリ歳少キ者ニナルヘシ其時ニ及テ主ノ威光ト年ノ長ゼルトヲ懼レ憚リ互ニ隔意アルヤウニ成テハ自然家ノ衰微ニ至ンコト明ナレハ是レ予カ深ク恐れ、所ナリ」という云葉にも彼の心情がうかがわれよう。

「心得」には至る所、傑出した先代に対する敬慕とおのれの至らなさを対照した云葉が見られる。「各モ知ル通り余ハ幼年ヨリ何一ツ不足ナク生長シテ身ハ安楽ノヤウニ見ユヘケレト才徳モ



「和楽味廻顧己論要」草稿，上欄に大橋訥庵自筆の評がみられる。

事業モ傑出シ玉ヘル先君ノ後ヲ継キタルヲナレハ若シヤ家声ヲ墜スヲモ有ランカトノ心勞ハ甚タ深シ」と守成の身の辛さの述懐はすでにみたとおりであるが、「余幼年ヨリ病身ニシテ心ニ任セサルヲ多シ故ニ先君ト其所為表裏スルヲアリ」「先君ノ如キハ聡明ニシテ才徳兼備ノ御生質ニテ（中略）能万事ニ行キ渡リテ欠タルヲナカリケレバ如此大業ヲ成シ玉ヘルナリ」といった言葉が至るところに見え、偉大な先代を持った後嗣のコンプレックスが教中の場合も色濃く支配していたことがわかる。同家に残る「心得」の草稿には

家ヲ興ス人ハ心勞アリト云左程ニ勞スルトハ思ハス是皆所為張合アリテ其中ニモ樂アル故ナリ又成ヲ守ルニ出ル者ハ其ノ親ノ威徳ニテ成長多ハユルヤカナルカ故ニ万事ニ行渡ルヲ難ク可為張合少ク人知ラス苦勞モアルモノナリ又或人ノ言ニ賢人ノ後ニ庸人出レハ其庸人ノ事業最モ明ニ顯レテコトサラニ愚ナル如ク見ユルモノナリ

という文字が見られる。心底にひそむ思いが教中を

して思わず筆を走らせたのであろうが、論評を依頼されている訥庵はさすがに「成業ノ後ニ出タレハ張合ナキノ或ハ愚ノ如ク見ユルナドノ語ハ無キ方却テヨロシカラントコレツツメテ見ルト親御ノ賢ナル故我カ賢モ左程ニ見エヌト云様ニシユツ（述カ）懐ランクキコエルカナレハ成丈ケ簡様ノヲハ省度ヲニ覚ユ如何」とたしなめて全文削除となった。しかし知良歿後の店制改革の意見具申（支配人源兵衛草案）の中にも「（前略）右様度々不調法仕出し万一世間の評判にも相成候得は東海院様（知良・註）御死去後は店も猥に相成候様風聞相立候は 必定万一家様の風聞にも相成候得は是迄東海院様御丹精遊候甲斐も無之 当主人之無此上恥辱に相成候事能々相考合可申候事」とあって、常に先代が引き合いに出され、奉公人はもとより世間の目もそこに光っているのであれば、教中の愚痴も同情をもってみることができよう。

それではかく傑出した商人であった知良の後嗣教中に対する教育の実際はどのようなものであったろうか。万金富有家の後嗣にふさわしい人間像はすでに前章にみたところであるが、子弟教育の実践面についての知良の側の記録は見当たらない。むしろわれわれはこの「心得」の中に、被教育者である教中という鏡をとおしてそれを見ることができよう。教中は「心得」の本文冒頭に父の教育をいくつかの挿話を交えて述懐しているが、「家」における教育を受け手の側から記録した貴重な資料であり、文面にあらわれた微妙な表現、とりわけ父子の間に通う心の動きを味わうためにも、可能な限り教中自身の言葉をもって語らしめたい。

予ハ商買ノ家ニ生レタレアキヒト稚ノ時ヨリ 家君常ニ読書作字ノ業ヲノミ専ラニ学ハシメ玉ヒテ年モハヤ弱冠ニナラントスルニ 生産販鬻ノ道ハ露ハカリモ教ヘ玉ハズ予此ニ於テ竊ニ思惟シケルハ読書作字ハ人間日用無テ叶ハヌモノナレハ固ヨリ廢スヘキヲナラヌハ 言マテモナシサレハトテ販鬻ノ道モ善ク明ラメテ習熟セサレハ 家ヲ治メ保ツベキヤウアルヘカラス然ルニ此年頃ニ及ヒテモ家君ノ此事ヲ打捨置セ玉フヲ心得難シト疑ヒテ 此由ヲ慈母ニ申陳シニ慈母又家君ニコレヲ告ケ玉ヒケレハ 或日家君ノ予ニ仰ケルハ汝コノ頃頻ニ商買ノ道ヲ学ハント欲スル志シ専ラ

ナル由尤ナル心掛ニテ至極ヨキ事ナリ 今ヨリ之ヲ教へ授ケナントノ玉ヒタルガ其日ハソレノミ
ニテ其後再三コレヲ願ヒケレト只唯々トノミニテ半年ヲ過ルマテ一向ニ教へ玉フ氣色モ見ヘス
因テ復熟々自己ノ心ニ反求スルニカク不肖ノ身ナレハ 兎テモ角テモ此家ノ政ヲ執ラシムルヲハ
覺東ナントノ思召ニテアランカト思ヒケレバコレヨリ後ハ挾々トシテ 心モ楽マス一年程ノ間ハ
読書作字ノ事モ殆ント廢スル如クアリケル

教中の述懐は青年時の深刻な不安と動揺の一時期の回顧にはじまる。すなわち、商賈に珍しく幼時より厳しく学問をしつけられたのは感謝するが、二十才に近くなっても依然としてそのみで商売の実務は全然教えてくれない。商家に人となれば「販鬻ノ道」も習わねばと思うが父には一向にその気配がない。思い余って母に相談するが、父は教中の申出を喜んだというばかりで、やはりその様子はなく、その後再三の申出にもただよよしと返事するばかりであった。そこで息子は、もしや不肖の自分は廃嫡されるのではないかとの疑惑にとりつかれ、好きな学問も手につかぬ状態になる。ここには青年期特有の不安や動揺もあろうが、教中自身の生真面目なそしていささか神経の細い人となりもうかがえる。とにかく教中のこのような状態を心配して、友人達は代る代る忠告の手紙をよせ、慰め励ますが彼の心は晴れない。

弘(友人山沢士弘・註)ノ言フ所ハ元ヨリ 家ヲ保守スルノ確論ト云ヘンサレト予ノ挾々ト楽マス(中略)其頃韓信ノ伝ヲ読タリシニ 陛下ハ兵ニ將タルヲ能ハズシテ善ク將ニ將タリト云フアリサレハ人ハ上下ニヨリテ自ラ勤メモ亦差別アリテ 上タル者ハ將ニ將タリト云ヘル如ク自ラ上タルノ道アリ下タル者モ(中略)自ラ下タルノ道アルヲナリ 此ヲ以テ考レハ縦令商家ニ生レテ販鬻ノ道ニ拙クモ上タル者ノ道ヲ知テ衆ヲ統馭スルヲ明ニシ 伴頭ヨリ若キマテノ賢愚邪正ヲ弁シテ黜陟ヲ失ハサレハ家ヲ保ツニハ足りヌヘシ

教中は深刻な模索の中から自分に課せられたものが、「販鬻ノ道」よりも「馭衆ノ法」、つまり多数の奉公人を統率し指揮する器量にあることを自得する。すなわち、主人が奉公人を信ずれば彼らもまた主人を信じ、主人が節儉に努めれば下もこれに倣う。すべては感応の理であって上に立つものはこれをわきまえなければならぬ。それ故、下に臨むに簡を以ってし、之を撫するに恩を以ってし、万事公平に賞罰を正し、適材適所にこれを用いれば家政のととのわぬということはない。

其上家君ノ産ヲ治メ玉ヒテヨリ 三十年来心ヲ焦シ^{コガ}慮^{オモンハカリ}ヲ竭シ業ヲ創メ統ヲ垂レ子孫ノ遵守スベキ成法ヲ遺シ置セ玉ヘハ予カ如キハ固クコレヲ守リテ失フヲナケレハ 不肖ナリト箕裘ヲ廢墜スルヲナク 子々孫々ニ至ルマテ唯コノ成法ヲ守リナハ家声ヲ失ノ憂ハアルヘカラス

彼の古典学習の教養は、書經に「聰明ヲ作シテ旧章ヲ乱ス勿レ」とあり、詩經に「先王ノ法ニ遵テ過ツ者イマダ之レアラス」とあるのを思い起こさせる。

コ、ニ於テ 初テ家君ノ予ニ生産販鬻ノ道ヲ後ニシテ只管学問ニ従事セシメ玉ヒ略保家ノ道ト^{ホ、}馭衆ノ法トヲ知ルヲ待ッテ後ニ 販鬻ノ道ヲモ知ラシメントノ深キ思慮アラセ玉フヲ曉リテ最初ニ浅間シクモ疑ヒ怨ミ奉リシヲ痛ク後悔シタリ

かくして疑惑も晴れ、むしろ父の真の愛情に触れて感激を覚える。知良がもしこの過程をあらかじめ意識的に設定していたとするならば、そこには学習者の成熟を待ち、求めてはじめて与える極めて優れた教育方法が意図されていたと見るべきであり、自から試行錯誤して自己解決の道を得る過程の中に真の学習の存することを体得していたものといえよう。

始メ予ノ了簡ニハ素ヨリ商賈ノヲナレハ 苟モ販鬻ノ道ヲダニ明ニシテ貨殖ノ事ヲ務メナハ余カ職ハ足りヌルヲト思ヒタリシガ 今ヨリコレヲ考ルニ謬レルヲ甚シ(中略)利ハ自ラ利ニシテ

仁義ハ自ラ仁義ナレハ商賈ニハ益無キト捨置(中略) 幼稚ノ時ヨリ聖賢ノ道ヲ聞カズ(中略) 唯利ヲノミ求メナハ忽チ破産ノ過ヲ招クベカリシニ コレヲ免レヌルハ偏ニ有難キ家君ノ賜ニコソアレ

ここにおいて父知良の意図は十分に果されたものと見ることができよう。教中はまた幼時を回顧し次の様な感想を述べている。

余ハ幼稚ヨリ優長ニ生立ちテ 今更悔ヒ思フコト甚多シ二代目ニシテカクノ如クナレハ行末ハ如何アルヘキヤト深く之ヲ患フ 併ナカラ父母ノ教ヘノ嚴重ナラサル故ニハアラス其事ハ予カ六才ノ時一端ノ稿八丈ヲ求テ捨ニツクリシニ 家君以ノ外ニ申シ玉ヒタルヨシ十二才ノ時初テ結城紬ノヒケモノヲ本タチニシテ小袖ニツクリ 今ハ胴着ニ用テアリ此前ハ皆姉ナトノ直シモノ、ミヲ用ヒシト母ノ物語リ玉ヒキカ、レハ 吾子孫モ嚴重ニ育テ衣食調度ノミナラス今日五倫ノ道ヲ教フルコトヲ務トセント思フナリ各ノ子孫モ亦何トソ優長ニナラサルヤウ 教訓第一ニシテ養育セラレシコトヲ希フナリ

「守成ノ時ニ出タル」自己を自覚し、自分の資質をわきまえる教中は、先代の規矩を守りながら同時にみずからに応わしい店経営の新しい方策をうち出していった。この基本的態度は「余ハ守成ノ時ニ出タレバ先君ノ立置レタル法度ヲ分毫モ増減ナク守ランコトヲ欲スルノミ」と守成の主の心得をわきまえ、奉公人たちにもその助力を乞いながら、すぐそのあとに「蓋シ家ノ法度ハ永久固守スルコト勿論ナレトモ生産ノ仕方ノ事ハ時勢ニヨリテ其得失大ニアルコトナレハ琴柱ニ膠スルコトアルヘカラス 実ニ臨機応変ノ取計ヒ要ノ第一ナリト心得ヘシ」と経済の進展に対処した店経営の改革に意欲を示しているところにもうかがえる。幕末開国を目前にした時代がそれをうながしたのもあろうが、「心得」において教中は、店経営を傑出した個人の能力に頼ることから、むしろ組織を整備し機構を確立することによって運営する方向に移行しようと意図していることが注目される。「ソモソモ予カ先君ノ如キハ聡明ニシテ才徳兼備ノ御生質ニテ 万人ニ傑出シ玉ヒ能万事ニ行キ渡リテ欠タルコトナカリケレハ 如此大業ヲ成シ玉ヘルナリ然ルニ先君何程万人ニ勝レサセ玉フトモ单身ニシテ此業ヲ成ヘキヤウナシ 是ハ実ニ家隸ノ助ヲ得タマヘルニ由レリ」と父知良の創業の功を讃えながらも奉公人の働きを正当に評価し、「佐孝」においても店は本来支配人の取しきることになっていたのを元に戻すだけであると。すなわち

此店万事法則ノ立方元来支配人持ニシ玉ハントノ思召ニテアリシコトナレハ 以後其心得緊要ナリコノ故ニ諸事支配タル者ノ処置スヘキコト勿論ナレトモ 是迄先君御存命中ハ何事モ指揮シ玉ヒシナレハ今モ猶其習ハシ残りタルコト共ナキニシモアラズ 是ヨリ後ハ先ツ事アル時ハ主人ノ無キ積リニテ事ヲ決シ其上ニテ主人ノ方ニ申シ出スヘシ

とし、「是レ後々仕馴シノ為ニシテ全ク余カ慵^{モノツ}キ所ヨリシカ云ト心得ヘカラス(中略) 主人ハ代々明断ナル者ノミ生レ来ルニモ非レハ却テ永久シカタカルヘシコノ故ニ 主人ヲバ立合人ト思フベキナリ」と当主の資質に左右される経営から組織による経営へと移行させるための店方制度の確立をひとり教中の才能の有無によって計るのではないとし、先代以来の支配人好兵衛も専ら此処を工夫したいと自分に相談しているところであり、また後年あるいは宗家のある宇都宮に居住し春秋両度のみ江戸滞留などというような仕法にならないとも限らず、この改革は急務であるとも述べている。さらに「世間富家ノ傾ントスルヲ見ルニ多クハ主人一己ノ決断ノミニテ従者ノ諫メノ足ラヌヨリ事起レリサレハ 主人ノミ取計フモ永久ノ法ニアラス又従者ノミノ取計ヒモ永久ノ法トハ言難シ 是主従和合シテ事ヲ処置スルコト第一ナル所ナリ然レトモ又コレヲ思フニ多クハ従者ノ取計フ方永久ナルヘシコト如何ト云ニ 主人ハ一箇ノ者ユエ若シ闇愚ナル時ハ善キ処置ノ出難ケレ

ハナリ」と繰返しその理を説明し、「故ニ従者ノ忠義ナル者ハ主人タル者愛惜シテ養ヒ置キ家ノ柱石トナスヘキコナルニ世間ノ者或ハ従者ニ分ツヘキ財ヲ吝ミテ主人ノミ事ヲ取り従者ノ手当ノ少シモ減スヘキコヲノミ考ヘ青年中年等ノ者ノミヲ使ヒツイニハシクシリ者多ク出来テ空ク思慮ヲ費スコハ生涯眼前ノ利ニ迷ヒ永久ノ計ヲ忘ル、故ナリ寔ニ嘆スヘキコナラスヤ主人ノ自由ニモ従者ノ自由ニモ為シ難キヤウ法則ヲ立ツルコト緊要ナリ先君保福秘訣等ノ著述中ヲ見テモ自ラ此理アリ」（傍点引用者）と父知良の教訓を引用して、人事の適否が家業経営の要諦であることを説いている。

傑出した個人の能力に頼る経営から、「諸事整然ト紀律(ヲ)立」て「主従相持」の経営組織に転換を図る教中は、彼の豊富な経書古典の教養からして、その組織・制度のモデルを「聖賢ノ天下ヲ治ムル官職ノ立カタ」より発想するのは自然であった。たとえば三公六卿の制、燕礼の制がそれである。教中によると「右ノコトモ商家ナトニテ入用ノコトニモ非ルヤウナレモ其心得無テカナハヌコトナリ天下ヲ治ムルハ此上モナキ大切ナル事ニテ諸事整然ト紀律立サレハ紛乱ノ憂アル故右ノ如ク官職ヲ立ラル、ナリ卑賤ノ者ナリモ一家ヲ治ムルコトハ大小ノ差別アル迄ニテ此理ト異ナルコトナシ」と治國平天下の官制がそのまま商家の店制となりうるとして、「卑賤ノ者ニハ別ニ三公ノ如キ者無ク其代リニ良師良友又ハ親戚年長ノ者ニツキテ平生ノ行蹟等ヲ諫メモラフナリ」と述べ、「管轄伴頭ハ万事ヲ掌リテ以テ主人ヲ輔佐スル職ナレハ能其人ヲ扱マスンハアルヘカラス（中略）コノ管轄伴頭ハ彼ノ六官ノ職事ヲ各四五人ニテ相持ニスルコトナレハ誠ニヨク一致シテ我意ヲ挾マズ只管一店ノ為ヲノミ思フニ非レハ治マラス」と説いている。また燕礼の制については太宰春台の「経済録」によって知ったと述べ、「諸侯国ニ事ナク閑暇ナル時群臣ヲ集テ酒ヲ飲シメラル、儀式ナリ是上下ノ親ミヲツケン為ナリ古ハ君臣（中略）上下ノ分別ヲ嚴ニスレドモコノ時ハ君臣和崇シテ歡ヲ交ユル故（中略）君ハ仁徳ヲ長シ臣ハ忠貞ヲ励テ國家安寧ノ本ナリ」と説明し、

吾家ニモ今ヨリ此形ヲ学ハント思フナリ先ツ最初ニ其日ヲ定メ置キ此日ハ夕方ヨリ帳場ノ差引ヲ片附テ帳場ヲ守ル者一人ツ、ヲ残シ置五六人打寄り大行ナラヌヤウ儉約ヲ本トシ酒ノ肴ハ質素ノ品三種ヲ限り相互ニ思フ旨ヲ申シ出テ人ニ頼マレタルコト自ラ為ント思フコト商ノ筋ノコト或ハ店若衆ノ行状勸善懲惡ノコト何コトニ限ラス物語スヘシ何事ナクトモ本ヨリ和樂ヲ第一トスルナレハ四方山ノ雑談モ亦宜シ此時ハ失敬ナトイフ類ノ語ハ禁スヘシ只管笑語ヲ旨トスレハナリとその具体策を示している。これによると、会員は支配人、重手代以上と推測されるが、もし実施されているとすれば近世商家の店制として注目されねばならない²³⁾。教中はさらに、「奥向ノコトハ万事母ノ仰ニ随フコトナレハ吾カ専ラニモ成リカタキコト多シ各左ニ心得ラルヘキナリ」と、改めて「店」と「奥」のけじめを確認し、また店内記録の充実を図って、「年々臨時記録今迄ノマ、ニテハ備ハラサルヤウニ覚ユ公儀御触レ弁ニ書キアケシコト地面取引等ノ控ハアレモ店奥ノ人ニ拘リタルコト賞セラレシコト罰セラレシ事新ニ主人方ヨリ申シ聞シコト婚礼葬礼又ハ出産類焼普請奉公人ノ入タルコト出タルコト総テ何コトニヨラス機密ノコト迄モ部分シテ記シ置ヘシ」と指示し、記録方は重要な職掌であるとして、支配人格の源三郎を指名している。以上の様な方策は一面において教中自身の資質から必然的に要請された店制の手直しともいえようが、他面そこに見られる店制の整備、組織化の努力は、彼が打出した「主従相持」の経営理念と共に企業経営の合理化、近代化への志向を示し、その見識は先代孝兵衛の事業とは別の観点から積極的に評価されてよいように思う。

かくして教中は、「諸事整然ト紀律(ヲ)立」て、経営における店主の役割を相対的に縮小した

が、このことは彼自身の責任を回避し、その努力を惜むことでは勿論なかった。「心得」の中にはむしろそれに対する自戒の言葉が多く語られている。たとえばさきに店方制度を確立して店の諸事支配を支配人が主宰し、主人はその立合人と心得よと述べながら、そのすぐ後に、「サリトテ主人タル者ハ 吾レハ立合人ナレハ決断ナクトモ可ナリトテ手ヲ袖ニシ安閑ト居ルヘキ理ナケレハ何事モ能々明ニ察シ置ヘキヲ最第一ノ心掛ナリカリソメニモ 是ヲ明ニセサレハ行末ニ至リ万一管轄以下両三人モ私シスルヲアリテモ遂ニ之ヲサトラデ居ルヤウノヲアラハ 一家ノ滅亡掌ヲカヘスヨリモ速カナルヘシ」と自戒し、他の箇所でも重ねて、「家事ニカ、ハル程ノヲ何事ニテモ預リ聞ヘシ 是ヲ聞サレハ主人タルノ職スマサレハナリ」と述べている。大店の主人が営業の一切を支配人に任せながらも、みずからは店業務のすべてに精通することが理想とされたようで、前出の伴家の家訓「主従心得書」にも

第一家業のことは、たとひ数十百人の手代ありてもわがしらでかなはぬことなり、何時にてもわが手にて出来るやうにあるべし²⁴⁾

と述べられている。大店の惣領がわざわざ他家に見習奉公し、丁稚・手代の辛酸をなめるのも一つにはこの意義が存したからであろう。教中はまた「下聞ヲ恥ル心アリテハ何事ニモ通スルヲ能ハサレハ 我慢ヲ去リテ下聞ヲツトメ」るべきであるとも述べ、さらに「主人タル者ハ徳ヲ持テ第一ノ心掛ナリ 其捷徑ハ親疎ニ限ラス人ヲ恵ムヲ以テ本トス 是陰徳ヲ冥々ノ中ニ積ム一端ナルヘシ」と近世町人が尊重した陰徳を自戒し、佐野屋に伝わる「天地印補偏録」等の仕法に触れている。

さて「保福秘訣」に先代知良の学問・遊芸観が示されていたことは、すでにみたとおりであるが、これに対応して「心得」の末尾にも教中の遊芸観が次の如く語られている。

余カ文雅ヲ好ムヲ人或ハ危フミ課ムル者アリ 其志ノ切ナルヲハ忝ナク思ヘ凡人トシテハ何か志ヲ楽マシメ又ハ慰ムルヲナキハ 生涯役々シテ終ルモノナレハ古ヨリ酒茶琴棋書画等ヲ嗜ム者各コレヲカリテシハラク憂ヲ忘ルヲナリ 故ニ如何ナル乱世ト雖和漢ノ名將訴ヲキクノ暇余歌ヲ詠シ詩ヲ作りテ自遣ルヲ其例シ教ヘアクルニ違アラスサレハ 余ハ羸弱ノ生質ニテ生涯只日用俗事ノ応接ニノミ心ヲ勞役シテハ堪カタク所アリテ 性命ヲ縮ムルノ憂アラシクテ恐ル因テ先君ノ教ヘ玉ヒテ幼年ヨリ嗜メル所ノ書画ノヲハ許サルヘシサリトテ 玩物喪志ノ失アラントセハ諫メラルヘキヲ勿論ナリ

教中の書画は商賈にはめずらしい程の才能が見られたというが、上記の言葉には如何にも多くの人の思惑に配慮する守成の二代目の遠慮がちな主張が感じられて痛々しくさえ思われる。

「和楽味廻顧己論要」はその一面において、若くして大店「佐孝」を主宰することになった教中の気負いというか、改革の意欲も感じられるが、全体をおおうものはやはり先代の遺した熟達の重手代たちに囲まれて、にわかになすすべも持たず心細さのみ先立つ二代目の心境であろう。

「主従相持トハ云ヘ凡余ハ何事モ行届サル生質ナレハ 今ヨリハ実ニ各ノ働ヲ以テ一家ヲ相続スルヲニテソノ忠勤ヲ忝ク思フヲ深シサトテ日々礼ノ言ヘキヤウモナケレハ終身肝ニ銘シテ忘ルヘカラサルノミ」と彼は素直に告白し、「吾ハ優長ニ生育チ今更悔フヲ甚多シ二代目ニテカクノ如クナレハ行末ハ如何ナルヘキカト独リ之ヲ思患フ 依テ吾ハ子孫ハ嚴重ニ育テン事思フナリ」（同草稿）という述懐をよむときわれわれにも彼の心情がひしひしと感じられてくる。

註

1) 佐野屋孝兵衛家「家内記録」一には

主人方は公の道を相行候得は(奉公人) 諸事差図を受或ハ不足の処は是を相輔翼致候而其公を為遂申可云云(傍点および括弧内引用者)

- とあり、教訓書「商人夜話草」には、「銀を多分もうけたため、家居を美敷せん事を思ひ、また衣服色食何事も、心のまゝにせん事を的にあてて」いる類は「我欲」であるが、家の立場から「差当り親を心よく養ひ、妻子を見苦しからぬやうにはごくみ、従類を引立、一家一門の為に非常の助とせん事を心にはかるのは「公欲」であるとしている。（「商人夜話草」『日本経済大典』十三巻・668頁）。勿論かかる子孫の安楽・家の幸福も社会的にみれば利己心に過ぎない。しかし家の成員にとっては、それは私欲を離れた公欲、公の道と観念されるのであり、ここに集団としての家のエゴイズムの特殊の性格がみられる。
- 2) 「主従心得書」『通俗経済文庫』十二巻・325頁。
 - 3) 「中村家家訓」『近江神崎郡志稿』巻上・1177頁。
 - 4) 中田薫「徳川時代ノ文学ニ見エタル私法」215頁以下参照。
 - 5) 原田徹丸「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」『近世日本の経済と社会』（本庄先生古稀記念）82頁。
 - 6) 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右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』194頁。
 - 7) 「商人夜話草」『日本経済大典』十三巻・658頁。
 - 8) 拙稿「文学に現われた封建庶民の教育意識—元祿・享保町人を中心として」北海道学芸大学函館分校『人文論究』第二十三号を参照いただければ幸いです。
 - 9) 「先考淡雅府君行実摘録」菊池家蔵版『淡雅雜著』所収。以下紙幅の都合上出典をいちいち示さないが、特にことわつたもののほかは、すべて菊池文書（宇都宮市寺町・菊池小次郎氏蔵）および橋本文書（佐原市本橋元・橋本地三郎氏蔵）による。その主なるものは、「菊池家中興ノ系図」「家内記録」「淡雅遺稿」「本店許可資格録」「司并店內記録」等である。
 - 10) 寺田剛「大橋訥菴先生伝」58頁以下参照。
 - 11) 佐野屋の営業内容を示す資料は必ずしも多くない。この点、間接史料を駆使して同店の発展過程を明かにされた秋本典夫教授の御教示に負うところが多い。秋本典夫「幕末期における一町人請負新田地主——菊池教中の新田開発」『宇都宮大学学芸学部研究論集』第十二号・第一部参照。
 - 12) 遠藤進之助「坂下事件の予備的考察—関東真岡木綿をめぐって」『近世農村社会史論』200頁以下参照。
 - 13) 服部之総「絶対主義の史的展開」『中央公論』昭和22年4月号、他。
 - 14) 北島正元「江戸時代」岩波新書、240頁。
 - 15) 「淡雅雜著」は『日本経済大典』五十二巻ならびに『日本経済叢書』三十四巻にそれぞれ抄録されているが、同書のごく一部に限られ全容をうかがうには程遠い。
 - 16) 孝兵衛知良の会計処理案については芳野国雄教授が「淡雅雜著中『保福秘訣』の紹介——安政時代の江戸商人の会計処理の考え方に関する資料」の表題のもとにこれを紹介されている。（立正大学経済学研究所編「経済学季報」Vol. IX, No. 1-2）。同教授はこれについて、近代会計学に関する思想がみられること、及びこのとき既に「資本」という言葉が使用されていたことの二点を高く評価されている。
 - 17) 宮本又次「近世商人意識の研究」27頁以下参照。
 - 18) 「佐孝」の転身をめぐる動き、ならびに新田開発地主としての教中については秋本・前掲論文参照。
 - 19) 「町人考見録」『日本経済大典』二十二巻・81～2頁。
 - 20) 「三井家史料」北家高平史料享保七年の項、中田易直「元祿・享保期三井町人の思想」『ヒストリア』七参照。
 - 21) 「町人考見録」『日本経済大典』二十二巻・125頁。
 - 22) 「淡雅行実」『淡雅雜著』および寺田・前掲書74頁。
 - 23) 暖簾内の和合懇親と管理統制の機関として、これに似たものに江州中井家の「和合寿福講」（文政12年創設）がある。江頭恒治「近江商人中井家の研究」823頁及び916頁以下参照。
 - 24) 「主従心得書」『通俗経済文庫』十二巻・325頁。