

城南信用金庫の経営研究(3)

—理念を貫く経営：小原鐵五郎—

森 田 正 隆

1. はじめに

1-1. 本稿の位置づけ

本稿は、全 6 部構成となる「城南信用金庫の経営研究」の第 3 部である。第 1 部（森田，2019）では、コミュニティ志向型組織である信用金庫を記述分析の対象として取り上げ、コミュニティの繁栄に貢献しうる「相互扶助を目的とした非営利の協同組織」の条件について吟味検討していくことを研究全体の目的として設定した。そして、具体的には城南信用金庫を事例研究の対象として選定し、第 2 部以降で歴史的ならびに経営的な記述分析をおこなっていくことにした。

また、第 1 部では、分析の枠組みを導出するための議論をおこなった結果、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同 (Community)・協同 (Cooperation)・協働 (Collaboration)・教導 (Communication)」からなる「4つの“きょうどう”(4C)」に基づいて第 2 部以降の記述と分析をおこなっていくこととした。

続く第 2 部（森田，2020）では、城南信用金庫の原点ともいえる 1902 年の入新井信用組合の設

立から、1945 年の前身 15 組合の合併による城南信用組合の誕生、ならびにその後の信用金庫への移行までを、記述ならびに分析の主な対象とした。とくに信用金庫という協同組織の原点や本質について明らかにするための議論をおこなった。

1-2. 本稿の構成

第 3 部となる本稿では、1956 年に城南信用金庫 3 代目理事長に就任した小原鐵五郎の時代をたどる。戦後の復興から高度成長期を経てオイルショック後の安定成長の時代に至る中で、「信金業界のリーダー」「金融界の大久保彦左衛門」とも呼ばれた大物経営者である小原の行動や考え方をたどりながら議論する。

まず本節では、本稿の位置づけと全体の構成について確認をおこなっている。つづく第 2 節では、主として小原鐵五郎の生涯をたどる形で彼の行動や発言に関する記述をおこなう。そして第 3 節では、「4つの“きょうどう”」の枠組みに従って前節で記述した事例の分析と議論をおこなう。最後に第 4 節では、本稿での記述と議論によって得られた結果をまとめるとともに、今後の研究の展開について述べる。

2. 事例の記述

2-1. 本節のねらい

小原鐵五郎（おばらてつごろう）。1899（明治32）年10月28日生まれ，1989（平成元）年1月27日没，享年89歳。

小原鐵五郎は，城南信用金庫という最大手信金の経営トップというだけでなく，全国信用金庫連合会会長や全国信用金庫協会会長という業界団体の長を永く務めた「信金業界のリーダー」でもあった。政官財に対する発言力や影響力の大きさから「ミスター信金」「金融界の大久保彦左衛門」とも称された¹。

今ある城南信用金庫を作り上げたのは，小原鐵五郎と言って間違いない。元日本銀行総裁の澄田智が弔辞で述べたように，豊富な経験と強い信念に裏打ちされた「小原鐵学」に基づく経営手腕は，単に城南信用金庫という一金融機関だけでなく，信用金庫という業界をも育て上げた²。

本節では，彼の生涯をたどりながら，彼がどのように考え，いかなる行動を取り，それが城南信用金庫や信用金庫業界にどのような変化や影響を与えたのかについて，彼が残した著作やその他の資料に基づいて詳細に記述していく。信用金庫が地域社会というコミュニティに貢献する目的を掲げた協同組織として機能し，その使命を果たすために，経営者はどのような行動をとるべきなのであろうか。次節以降でこの疑問を明らかにしていくための準備作業として，まずは小原鐵五郎の生涯を追いかけて記述しておきたい。

2-2. 生い立ち

2-2-1. 小原鐵五郎誕生

小原鐵五郎は，1899（明治32）年10月28日³，

小原兼治郎・りん夫妻の四男⁴として誕生した⁵。

出生地は，東京府荏原郡大崎字居木橋⁶である⁷。当時の大崎近辺は田んぼと畑ばかりの農村であった。今では五反田・大崎・品川といえば高層のオフィスビルが立ち並ぶ副都心といっても差し支えないくらいの大商業地区となっているが，当時のこの辺りは品川宿への行き帰りに追い剥ぎが出るような寒々しい雰囲気の間所がまだまだ残っていたという⁸。

2-2-2. 大言壮語で負けず嫌い

10歳のころの鐵五郎は，大言壮語をする“変わり者”として有名であった。家の中でも，「内閣総理大臣，従一位，勲一等，おばらてつごろう！」と自ら名乗っては得意になっていた。そんな鐵五郎に対して親兄弟は，「百姓のこせがれのくせに，“大きなことをいい過ぎる”」と笑っていたという⁹。

鐵五郎は，「なんでも大将になるんだ」という気持ちが強かった。十八史略の「むしろ鶏口となるも牛後となるなかれ」という格言は彼の精神構造を一生支配したという。鐵五郎は，のちに振り返って，当時の自分は神童でも悪童でもなく，平均的な普通の子どもだったと自己評価しているが，簡単には諦めない負けん気の強さだけは人一倍強かったと認めている¹⁰。

2-2-3. 農家の子どもの厳しい日常

数え年で12歳になると，鐵五郎もまた，当時の農家のしきたりに従い家の手伝いに狩り出された。未明の2時には叩き起こされ，餅の雑煮をかき込むや荷車の後を押して御殿山下の八つ山まで往復した。帰ると，まだ暗く朝露のあるうちに野菜切りなどをした。そして，すぐに朝食をかき込んで学校へ行き，学校から戻ればまた畑の野良

仕事を手伝ったそうである。鐵五郎少年は「農家のしごとはきつい」とつくづく感じたという¹¹。

当時百姓の子どもたちの中でもぜいたくな子どもは、親からグローブとボールを買ってもらって野球をしていたという。しかし、鐵五郎を含む多くの農家の子どもたちは捨ててあるパンクしたテニスボールを拾ってきてはキャッチボールを楽しんでいたという¹²。

当時の鐵五郎は贅沢な子どもたちを大変うらやましく思っていたというが、時が経って回顧してみると、当時うらやましがられていた彼らはその後どうなったかもわからず消息不明になっていた。成人した後に、小原は、人間あまり恵まれた環境に育ち過ぎるのも将来を考えた場合には感心できないという感慨を持つようになったという¹³。

2-2-4. 百姓のせがれに学問をしこむな

当時はまだ江戸時代の風習が残っており、鐵五郎が育った農村でも「百姓のせがれに学問をしこむな」という考えが支配的であった。学問をして役場の収入役や助役などになってしまい、農家の仕事をせずに「身上をつぶす」例がごろごろあったからだという。また、勤労を重視する当時の農村においては、親から金を出してもらって学校に行くことは、あまり上等な生き方ではないという観念があったという¹⁴。

鐵五郎は日野尋常小学校で4年制の尋常科を卒業すると4年制の高等科へ進んだが、彼が受けた正規の学校教育はこの8年間だけである。そのため、後年、非常に苦勞して勉強しなければならなかったという¹⁵。

2-2-5. 心の師父との出会い

1915（大正4）年3月、小原鐵五郎は日野尋常小学校の高等科を卒業した。その後、しばらくは

自家の農業を手伝っていた。16歳の鐵五郎少年は多感な青春時代をむかえ、人生を模索していた。この時代に彼を精神的に支え、後の人生の土台となってくれたのが「読書」であった。特に織田信長や源義家など歴史物や漢学に傾倒したという¹⁶。

また、この時期に、小原が「生涯の心の師父」と仰ぐ立石知満と出会っている。立石は当時、大崎町の助役を経て町長を務めており、その後には大崎信用組合を創設した人物でもある。立石は、自分のしたいことを貫き徹し、他人や世間に対し一切遠慮はしなかった。そのため、難物として通っていたが、不思議と鐵五郎少年のことは可愛がってくれたという¹⁷。

立石は、(1)公私の別をはっきりさせること、(2)仕事は遅くてもいいから間違わないこと、この二点をモットーとしていたが、小原はこの点についても大いに尊敬していた。苦勞人で人情の機微も心得ていた立石から、小原は処世の真髓と金融マンとしての心構えを深く学んだという¹⁸。

小原は後年、城南信用金庫の理事長になってから、信用金庫人が守るべき3つの心得として、(1)公私の峻別、(2)正確な仕事、(3)エチケット遵守を新入職員などに論じていたが、その原点には間違いなく立石の教えがあったのだろう。

2-3. 大崎信用組合時代

2-3-1. 信用組合入職の動機

1914-1918（大正3-7）年の第一次世界大戦はわが国に好景気をもたらしたが、経済界の好況とは対照的に、一般庶民の生活は厳しくなっていた。その原因の一つがインフレーションである。賃金は上昇しても、それを上回る物価や米価の上昇が、庶民の生活を苦しめた。そのような状況を表すかのように、1918（大正7）年8月には富山県で「女房一揆」とも呼ばれた米騒動が起こり、

瞬く間に全国に波及していった¹⁹。

のちに小原は、信用組合に入った間接的な動機としてこの米騒動をあげている。物価とくに米価の上昇に苦しめられた民衆の怒りが、女に米屋を襲撃させるところにまでに至り、瞬く間に全国に波及していったという驚くべき現実には、彼は大変なショックを受けたという²⁰。

戦争が終わり不況に陥っても物価は下がらず、国民は失業と飢えに泣いている。こうした“弱い人”たちでも安定した暮らしができるようにすることが自分の義務であり、使命であると、小原は考え、当分の間は月給も出ないような条件ではあったが、大崎信用組合で働くことを決意した。実際、設立から2年間はタダ働き状態であったという²¹。

2-3-2. 大崎信用組合の創設

このころ五反田・大崎のあたりでも、経済的に弱い者どうしが協同して消費組合をつくり、物を買う人に安い品物を提供しようという動きがあった。しかし、五反田界限にも物を売る商人が増えてきだしていたことから、彼らの営業を圧迫することになっていけないということになったという²²。

そこで、「安い資金を提供して、掛け仕入れだと高くつくところを、現金仕入れで、物を安く買える」信用組合こそ最適だということになり、1919（大正8）年に大崎信用組合が創設された。当時の様子を小原は次のように記している²³。

事務所は、役場の中の町長の応接間の四畳半であった。当時、町長であった、私の尊敬する先輩、立石知満さんに総代になっていただき、私も発起人の一人になった。私をふくめて三人がすべてに当たった。用紙、炭火、

家賃や消耗品など役場の用度係に頼んで、全部官費の無料にしてもらうなど配慮していただいた²⁴。

組合運営の事務については初めてであり、何もかもがわからない。そこで、小原は近くの大森駅のそばにあった先進組合の入新井信用組合に出向き、町長であるとともに組合長でもあった岩井和三郎に教えを乞うた。ちなみに、入新井信用組合は城南信用金庫の前身15組合の中で最古の組合であり、加納久宜子爵が創設したものである²⁵。

2-3-3. 関東大震災と昭和金融恐慌

2-3-3-1. 関東大震災を経験

その後、お客も増えて金融機関らしくなってきた大崎信用組合は、設立3年後の1922（大正11）年によく役場の町長応接室から出て自前の事務所を持つことができた²⁶。

しかし、その翌年の1923（大正12）年9月1日、関東大震災が発災した。幸い五反田界限は震災の中心部を外れていたため、大きな被害は免れた。逆に、罹災者の群れが押し寄せてきて、一挙に人口が膨れ上がった。避難民がこぞって衣料品や食料品を買い求めたため、五反田界限は一種の“焼け太り”で潤い、大崎信用組合は商店街の店舗に思い切って金を貸したという²⁷。

2-3-3-2. 昭和金融恐慌という試練

1927（昭和2）年、昭和金融恐慌が勃発し、大銀行も含む全国の多くの銀行が休業に追い込まれていった。その結果、政府は3週間の支払猶予令（モラトリアム）を公布して、事態の鎮静化に当たった²⁸。

大崎信用組合でもモラトリアムにどう対処するか検討するために、地元の有力者50人ほどに集

まってもらい緊急総会を開催した。「モラトリアムは不要、必要なカネはわれわれが現金で持ってくる」という有力者たちの激励に応えた小原たちは、「支払い制限はしません。いくらでも支払います」というビラを店頭に掲げ出したという²⁹。

しかし、引き出しにくどころか、逆に他の銀行からお金をおろして預けにやって来る客が出る始末で、その結果、大崎信用組合の預金高は30万円ほどだったものが60万円あるいは70万円にまで倍増した³⁰。

当時、役場前にあった大崎信用組合の規模は、1階と2階でそれぞれ50坪という小さな事務所を構え、職員は5、6名程度だった。それが金融恐慌の最中に預金高を倍増させたことは信じられないくらいの異変であったと、小原はいう。このことについて、小原は次のように記している³¹。

昭和二年の金融恐慌は、日本の資本主義が花ひらく過程で起こった、にがい試練であった。金融機関人としては、あまりに貴重な体験であったといわねばならない³²。

私は当時力をあわせ、一致協力してくれた人たちに感謝している。自分としては終生忘れることのできない印象が残っている。一つの感激であった。思えば、世の中の心理の不思議さをつくづくと体験したわけである³³。

2-3-4. 所帯を持つ

1924（大正13）年、小原鐵五郎は野口てうと結婚して一家を構えた。その時、鐵五郎は24歳、てうは22歳であった。てうの実家は大井・鮫洲で魚の仲買をしていた。のちに乾物の卸商の経営者となった野口仙之助の四女であったという³⁴。

仲人の話では、「たいへんな働き者だ」という

触れ込みであり、当時は「器量がいい」という褒め言葉よりも「働き者である」という表現の方が上等であったというから、鐵五郎は最上級の嫁を娶ったことになる。二人は形式的な見合いを終えると、すぐに結婚ということになったという³⁵。

ただし、新婚当初は関東大震災翌年の復興需要で大崎信用組合はてんてこ舞いの時期でもあり、またその後も鐵五郎は筆頭主事として組合の仕事に駆け回っており、「夫婦二人して除夜の鐘を聞きながら年を越す」などという「オツな風情」はとても持てなかったという³⁶。

2-3-5. 新社屋の建築

1928（昭和3）年、金融恐慌直後の不況の最中、大崎信用組合は新たに鉄筋4階建、延べ600坪の新社屋を建てた。金融恐慌下に預金高を倍増させたという結果と合わせて、地元民の話題をにぎわせたという³⁷。

新店舗には職員が14、5人くらいしかいなかったため、スペースが余っていた。そのため、商店街や町内会の人にも会場場所として大いに利用してもらい、4階には日本間をつけて結婚式場を作り「地元民のイキな場所」にしたという。小原たちは、新社屋の建築に当たって次のような考えを持っていたという³⁸。

表通りを避けると言うこと——。金融機関が表通りへ出ると商店街が暗くなってさびれるからだ。組合は位置さえわかればいい（それにしても現在の金融機関は表へ出たがるが、これは街を衰微させかねない）³⁹。

この頃、小原が性善説を信じるようになるキッカケとなったエピソードがある。ある日、借りたカネを踏み倒す事で評判の町会議員が小原のそこ

ろにカネを借りにきたという。「古い旋盤1台を買って自宅玄関を仕事場にして実業家として成功したい」と語る彼の「目の色が変わった、真剣なまなざし」を見た小原は、「あなたを信用する。踏み倒されたら私が弁償する」といい、五百円を貸したという⁴⁰。

その町会議員は「政治家は仮にカネを貸してくれたとしても口封じのため。そういった政治家あるいは高利貸の類にはカネを返す必要はない。小原さんは相手を育てようという善意に満ちている」といい、一生懸命仕事に励んで完済し、実業家としても成功したという。小原はこの経験を通じて、「人生意気に感ずる」事を知り、「人の性は善なり」という信念を持つようになった⁴¹。

2-3-6. 夜間講習での猛勉強

小原は、信用組合の先輩から個人的に仕事を教わるだけでは済ませなかった。大崎信用組合での仕事を午後3時ごろに切り上げると、牛込揚場町にある産業組合中央会の事務所に向かい、経営や実務に関する夜間講習を受けた。約半年間、仕事に必要な知識を身につけるために猛烈に勉強した。講習が始まる前にソバをかき込み、夜の10時までみっちり勉強した後、家に帰り夜食を食べては寝るという日課を繰り返した。手形法、専門実務貸借問題、不動産問題、担保評価問題などを学び、このころの夜間講習での勉強がその後の金融実務における血肉になったという⁴²。

猛勉強で実務知識を身につけた小原が、大崎信用組合で他の職員たちの指導や教育に当たったであろうことは、当然想像に難くない。

2-3-7. 弁論大会で入賞「貸すも親切、貸さぬも親切」

1930（昭和5）年4月9日、産業組合中央会主

催の弁論大会で、小原は「信用組合の貸付金について」という題で一等に入賞した⁴³。

当時30歳だった彼の熱き思いを生き生きと再現させるために、少し長くなるが、以下に本文から重要な箇所を抜粋して紹介してみたい⁴⁴。

銀行あるいは個人の金貸業者が金を貸すときにあたりまして、（中略）なるべく割の良い利息と手数料を取って、（中略）己の利益のことばかりを考えて金を貸すのでありまして、金を借りる人がそのお金を借りて仕事を致しまして、損があろうが、なかろうが、そんなことは少しも考えないで、ただ（中略）利益本位で金を貸すのでございます⁴⁵。

信用組合は（中略）組合員の組合でありますので、信用組合の貸付金は、金を借りる組合員の家へ、その金が行って、その組合員のために働いて来るように、と言って金を貸すのであります。信用組合は組合員のためになる金は貸しますが、いくら良い担保があるからと言って、組合員のためにならない金は貸してはならないと思います⁴⁶。

担保が十分あったり沢山の金が借りられるような人は他所へ行っても、借りることが出来ます。こういう人からは相当な利息を取りまして、（中略）人の立場を考え、信用組合は小さい金を借りる人ほど、安い金利で金を貸すことが良いと思います。私は信用組合の利息はできるだけ安くしたいと思います⁴⁷。

若き小原が弁じたその内容には、彼の生涯を貫く信念であるとともに、のちに城南信用金庫の経営理念にも深く刻み込まれることになった「貸す

も親切、貸さぬも親切」の考えが、すでにはっきりと示されていることがよくわかる。

2-3-8. 大崎信用組合の貢献

昭和の初め頃から、五反田界隈の目黒川そばでは、2、3人程度の家内工業的な規模で創業する工場が増えてきていた。そのような工場群の経営者たちに、大崎信用組合は資金を供給した。その中から戦後、武部鉄工所、浜井産業、中溝金属、園池製作所、宇都宮製作所など、大きな企業に成長した工場も少なくない。この点について、小原は次のように述べている⁴⁸。

このような成功例をみると、自分が成功した以上に、私はうれしい。この点が、私たちと一般の金融機関と違うところではないかと、私は思うのである。一人か二人の使用人しかいなかった企業がわれわれの手に負えないほど成長したよるこびは「人を育てあげる」醍醐味といえよう⁴⁹。

大崎信用組合が五反田地区の工場や町の繁栄にかけながら貢献した役割りは大きいと思っている。表通りの商店街は、軒なみ、カネを貸し、ほとんど全部に貸したようである⁵⁰。

2-3-9. 処世観は「性善説」

1939（昭和14）年、あるいはその翌年くらいのこと。小原の「性善説」の考え方をさらに一歩進めることになる、ある人との出会いがあった。その頃、大崎警察署前で代書屋をやっていた大神善吉は、半ば暴力団的存在で地元の親分格でもあった。彼は小遣い銭に困ると、小原のところにカネを借りにきた。大神を信用していなかった小原は、信用組合のカネは貸せないで、自分の小

遣い銭から何度も貸し、そして毎回返してもらっていたという⁵¹。

大神は、その後、終戦前に亡くなった実兄の土建業を継ぐために福岡に帰った。その仕事で成功をおさめた大神は、戦後衆議院議員となり、懐かしい五反田に凱旋訪問したという。居並ぶ土地の名士や有力者たちを前にして、大神は、「床の間には小原さんを座らせてもらいたい。五反田にいた時、皆オレをヤクザ扱いたしたが、彼だけは私を一人前の人間として扱ってくれた」といい、固辞する小原をむりやり床の間に据えたという⁵²。

このとき小原は、「悪にも強ければ、善にも強い」という感慨に襲われ、「人の性は善なり」という信条を処世観として一層強めるようになったという⁵³。

2-3-10. 日華事変から太平洋戦争へ

1937（昭和12）年7月7日の盧溝橋事件を発端とし、日華事変が勃発した。これ以降、信用組合は、莫大な戦費調達に要請に応ずる貯蓄機関的性格を強制されていくことになった。また、戦争による犠牲者や被害者に対する救済機関の役割も求められた。自治自営主義の協同組合から国策遂行機関への変貌であった⁵⁴。

小原は、第二乙種補充歩兵であったが、産業組合法に基づく協同組織である信用組合関係者ということで、徴兵も徴用もされることがなく、仕事を続けることができた。信用組合の仕事は、貸し出しはほとんどなくなり、貯蓄増強に協力することが中心になっていった。また、出征兵士の留守宅の援護や、地元商工業者の転失業の救済という方面の活動が活発におこなわれた⁵⁵。

1941（昭和16）年12月8日、米国と開戦し、太平洋戦争に突入した。わが国の金融機関は、これ以降その自主性をほとんど奪われ、国家機関的

立場をさらに強めていくことになった⁵⁶。

2-3-11. 大崎信用組合長の後継者に就任

東京始め各地への空襲が激しくなった戦争末期の1945（昭和20）年2月、創設時から大崎信用組合長を続けてきた立石知満の病状が予断を許さなくなってきていた。当時、立石は糖尿病のため五反田六丁目の自宅で病氣療養に専念していた。立石からの招集で、大崎信用組合の全役員13名が立石宅にあわだしく駆けつけた⁵⁷。

立石は、緊張した面持ちの全役員を前にして次のように述べたという⁵⁸。

自分も、この身体でやっていけない。あとをお願いしたい。経歴が立派な人たちが多数おられるが、小原君に全責任をもたせて、やってもらいたい。私は小原君を信用組合の創設当時から長い間、自分なりに仕込んだつもりである⁵⁹。

誰にとっても寝耳に水の後継者指名宣言であった。誰よりも驚いたのは他ならぬ小原自身であった。小原よりも年功を積んだ長老や先輩の中には「序列でいけば次は自分の番だ」と予想していた人間もいたであろうが、長年この土地における絶対的権力者であった立石のツルの一声に逆らうものはいなかったという⁶⁰。

立石の宣言の後、緊急総代会が開催され、小原は全会一致で後継者として認められ、1945（昭和20）年4月、晴れて大崎信用組合の専務理事に就任した。小原鐵五郎、満45歳のことであった。小原はこの後、貯金総額で都内第2位、城南地区首位、全国でも有数の大規模組合である大崎信用組合を代表し、各信用組合との合併交渉において先頭に立っていくことになる⁶¹。

2-4. 城南信用組合時代

2-4-1. 大同合併へ⁶²

2-4-1-1. 合併の気運高まる

太平洋戦争は末期を迎えていた。城南地区一帯も空襲で罹災が続いていた。城南地区の各市街地信用組合も、危険分散のためにも大同団結して合併し、窮状を打開してはどうかというような動きが出ていた⁶³。

1945（昭和20）年3月ごろ、大田区方面から六郷、羽田、大森方面にかけて大空襲があった。たまたま城南地区にある15の市街地信用組合の役員が集まる会合があり、病軀をおして出席した立石大崎信用組合長から「みんな一緒になろう」という話がでた。立石知満は、その後間もなく、5月15日に不帰の客となった。72年の生涯であった。合併後の新組合の初代組合長にも予定されていた彼の逝去を、小原はもちろんのこと、皆が心から惜しんだという⁶⁴。

2-4-1-2. 合併交渉の任に当たる

4月5日、大崎信用組合において開かれた城南地区市街地信用組合会議では、正式に合併問題を取り上げた。全員がこれに賛成し、合併促進委員として8名を選任し、小原も選ばれた⁶⁵。

小原は合併促進委員会を代表して関係先との連絡折衝に当たることになった。空襲激化のもと、普段の組合の仕事をやりながら、合併準備の作業を進めるのは大変であった。職員の数も足りていなかったため、諸会合の案内・報告などの書類を小原自身がガリ版を切って謄写印刷することまでやっていたという⁶⁶。

2-4-1-3. 城南信用組合の誕生

難渋をきわめた合併準備もようやく整い、1945

(昭和20)年8月10日、東京の城南地区(品川区、大森区、荏原区、蒲田区、目黒区、世田谷区)所在の市街地信用組合全て、すなわち、大崎・品川・大井・大森・入新井・馬込・池上・蒲田・六郷・矢口・羽田・荏原・碑衾・駒沢・砧の15組合が対等合併して、城南信用組合が創立発足した⁶⁷。

合併当日の様子について、小原は以下のように書き記している⁶⁸。

合併の署名調印は劇的瞬間といったものはなかった。大崎信用組合の四階のタタミを敷いた日本間でやった。形ばかりのお祝いの清酒を乾杯用にと五合ばかり用意した。一升は集まらなかった。が各組合の代表は、ハンコを押すとさっさと帰っていった。空襲激化の時代のこととて各代表の頭には、土地の名望家だけに“預かっている金を、早く一緒になって肩代わりしてもらいたい”というのが真情で、これでやれやれといった気分だったと推察される⁶⁹。

2-4-2. 城南信用組合専務理事に就任

わが国最大の市街地信用組合となった城南信用組合では、前身15組合から、それぞれ一人ずつ役員を出すことになった。大崎信用組合はとくに大きな組合であったので、小原に加えて監事も1名出すことになった⁷⁰。

初代組合長には六郷信用組合長の代田朝義が、副組合長には入新井信用組合長の酒井熊次郎が、それぞれ就任した。いずれも長老格であり、府会議員などの名誉職にも就いていた。小原は大蔵省とも相談の上、両者を推薦し、自らは専務理事に就任して、実務にあたることにした⁷¹。

その一年半後、代田が大田区長に転出することになった際、役員会で二度までも後継の組合長に

推挙すると決議されたにも関わらず、小原は固執し続け、酒井副組合長を後継に推した。結局、酒井の跡を継いで三代目組合長に就任するまでの11年間を、小原は組合実務を取り仕切る責任者、すなわち専務理事として過ごすことになった。そのあたりの心境について、小原は以下のように述べている⁷²。

二人の先輩を上置き、私はトップに立たず、大将とならず、中將、少將くらいの専務理事が適当だと考えた。(中略)地位に対する、私の考え方、処し方をいうと、私はこれまで、求めてなった地位は一度もない。だから、獵官獵職ということは、私の世界では縁遠い⁷³。

2-4-3. 百億円貯蓄目標の達成

2-4-3-1. 百億円という天文学的な数字の目標

1945(昭和20)年8月の合併時に1億6900万円であった預金総額は、1946(昭和21)年3月末日には2億100万円に達したものの、1947(昭和22)年3月末日には1億9800万円とわずかに減少した。1948(昭和23)年3月末日には2億599万円とわずかに回復し、1949(昭和24)年3月末日には5億3500万円まで増え、ようやく戦後処理の整理期間を終えつつあった⁷⁴。

小原は、この時、1951(昭和26)年度からの5年間で預金残高を一挙に20倍の百億円にするという「第1次拡充5カ年計画」を打ち出そうと検討していた。この“百億円目標”は、「天文学的数字だと関係者が首をかしげたイワクツキのもの」だったという。3年かけても5億円までにしか到達しなかった預金高を、5年間で100億円にまで増やそうというのだから、そういった否定的な反応には当然のものがあつた。目標達成のためには、みんなに「やる気を起こさせる」ことが必

要であり、「カギは総力戦以外にない」と、小原は考えたという⁷⁵。

小原は、総力戦の核となる中堅幹部に納得・協力・団結を求めるため、当時の課長・支店長クラスの中堅幹部約 30 人を湯河原の温泉地へ招待した。小原が自ら貯めていた自分の小遣い銭をはたいて、つまり自腹を切って、“湯河原会談”を催したわけである。その状況を小原は次のように記している⁷⁶。

昼ごろから会議をはじめた。終わったのは夜の十時過ぎ。ぶっつけでとことんまで討論をやった。私が冒頭、あいさつに立って百億円貯蓄目標の第一次五か年計画を発表したとたん、みんなビックリした。最初、若い職員顔には、この天文学的数字を聞いて、“とてもできない”と言うムードが支配的であった。では、問題を煮詰めてみようという空気変わった。だんだん問題を煮詰めていくと、全員が何とかやっていけそうだという気分にかぎつけたのが夜の十時というわけ。私には、綿密な計算があり、計画に自信があった⁷⁷。

2-4-3-2. 観劇・旅行招待の二大作戦

2-4-3-2-1. 貯金の楽しみを与える二大作戦

百億円貯蓄目標を達成するためには「国民の貯蓄心を旺盛にしないではいけない」と考えていた小原は、彼らに「貯金のよさ」や「貯金の楽しみ」を与えることが必要であると考え、観劇と旅行への招待という二大作戦を立案し、実行した⁷⁸。

月掛け預金 10 万円以上に加入すると観劇へ招待、50 万円以上に加入すると旅行へ招待するというのが、二大作戦の中身である。観劇の場合、明治座・新橋演舞場・歌舞伎座などを 10 日間全館借り続けた。招待のお客さんは、昼の部 1,100

人、夜の部 1,100 人。小原は専務理事として昼も夜もあいさつに立ち続けた。旅行の場合は、一列車を借り切り、700 人を信州・湯河原・伊東・伊豆長岡・伊香保などへ一泊旅行で招待し、これが一週間続いた。ここでも小原はあいさつに回り続けたという⁷⁹。

ちなみに、元監事の落合忠男は、観劇・旅行招待の二大作戦について、次のように語っている⁸⁰。

当時は娯楽が少なかったので、「城南で貯蓄すれば、お芝居を見に行ける」と評判になりました。その後、今度は旅行会を始めました。（中略）特に人気が高かったのが長野の善光寺参りでした。これもまた「城南で積立貯金をすると善光寺参りができる」と評判になりました。昭和 34 年当時、私は預金推進課長をしていたので、品川駅から城南の臨時貸切列車に乗ってよくお客様を引率しました。（中略）私がガイド代わりにお客様に説明をしました。多いときには、1 週間に 2 回も品川と長野を往復しました。こうやって、城南はどんどん大きくなっていったんです⁸¹。

2-4-3-2-2. 見事に百億円の大台に乗せる

当初は天文学的数字だと思われていた百億円貯蓄目標は、1955（昭和 30）年 3 月末日には 85 億円と未達ではあったが、その年の 12 月末日には見事に 100 億円の大台に乗せることに成功した。その成功を報告した総代会で、小原は、今後は他の金融機関にさきがけて貸付金利を大幅に下げていくこと、預金に対する特別配当をおこなうことを誓った⁸²。

昭和 20 年代（1945-1954 年）は、業容拡大とともに、支店の開設も相次いだ。玉川・目黒・自由ヶ丘・神田・新橋・九段の 6 店舗が開設され、

22の本支店体制となった⁸³。

2-4-4. 信用組合の連合会づくり⁸⁴

2-4-4-1. 親機関が不在に

1949（昭和24）年7月に制定された中小企業等協同組合法は、組合員を中心として信用事業を営む「組合主義」の信用組合と、地域内の一般大衆をも対象とする「庶民金融機関」としての性質を強くもつ市街地信用組合を統一し、信用協同組合に一本化した。市街地信用組合界は、異質なものをも同一に扱う矛盾を指摘し、この法律に反対していたが、意見は通らなかつた⁸⁵。

また、この頃、信用組合の親機関としての中央機関が不在になってしまった。中央機関の役割を果たすものとしては、戦前、勧業銀行から産業組合中央金庫（現：農林中央金庫）へ、さらに終戦直前には政府の意向で庶民金庫へと移り変わって来ていたが、その庶民金庫が廃止されて国民金融金庫に改組したことにより、空白状態となったのである⁸⁶。

2-4-4-2. 自らの手で親機関をつくる

そこで、小原は中心的な旗振り役の一人となり、東京と関東地方の有志信用組合の地域的結合体として「月曜会」を組織して、親機関である連合会の設立運動を開始した。その結果、1950（昭和25）年6月1日、信用協同組合の中央機関である全国信用協同組合連合会が設立され、業務を開始した。初代会長には、城南信用組合長の酒井熊次郎が就任した。設立直後の連合会の様子について、小原は以下のように記している⁸⁷。

設立のその日から連合会は、城南信用組合本店の一室で業務を開始した。私は仕事面の面倒を全部みてくれといわれ、最初の伝票を

書いたように記憶している。はじめの常勤役員はわずか二名。資金量は三千百万円。それが今日⁸⁸では常勤役員六百名の大世界となり、資金量もすでに七千億円を突破している。感無量である⁸⁹。

2-4-5. 城南信用金庫の誕生

2-4-5-1. 信用金庫法が成立

信用協同組合に二つの異質な組合が存在している矛盾を正す新たな法律として、1951（昭和26）年6月15日、「信用金庫法」と「信用金庫法施行法」が公布施行された。同法施行後2年間、希望する信用協同組合は信用金庫に組織変更することができることになり、旧市街地信用組合界の願いがかなえられた⁹⁰。

小原は、信用金庫法成立に向けての業界内の運動について以下のように述べている⁹¹。

「全国信用協同組合連合会」の結成を果たした私どもは、その勢いをもって「信用金庫法」の成立に向かって猛運動を開始した。先ほどにも記したように、中小企業協同組合法に基づく信用協同組合には、特定の職場や同業者を中心として事業を行う、いわゆる組合主義の理念を貫いている組合と、組合員に限らず、地域内の一般大衆を相手としたいわゆる金融機関としての性格を強く持っている二つの組合が同居している。私ども後者の立場にあるものは、いつか、この矛盾をなくして、中小企業専門の金融機関として地域開発に協力すべきであるという考えを捨てきれなかつたので、折りあるたびに全国の旧市信組の幹部連中と単独法の制定推進について話しあっていた⁹²。

2-4-5-2. 銀よりも金の方が上

小原は、信用金庫という名称に決まった経緯について以下のように述べている⁹³。

新しい信用組合にどういう名をつけるか……、その名付け親には、当時大蔵省銀行局長の舟山正吉さんがなってくれた。「オリンピックのメダルではないが、これには金、銀、銅がある。しかし『銀』はすでに銀行が使っている。それに『銅庫』もおかしいから、この際、政府機関しか使っていない『金庫』を新しい門出を祝う意味で、特別に使ってもいいことにしましょう」舟山さんはそう言ってくれた⁹⁴。

1951（昭和 26）年 10 月 20 日、城南信用組合は全国のトップを切って信用金庫に改組した。中央機関である全国信用協同組合連合会は、1951（昭和 26）年 11 月 1 日に、信用金庫法による全国信用金庫連合会に改組し、同会会長には城南信用金庫理事長酒井熊次郎が引き続いて就任した⁹⁵。

2-4-6. 昭和 20 年代の城南信用金庫の職場の様子

昭和 20 年代（1945-1954 年）の城南信用組合および城南信用金庫の職場はどのような雰囲気であったのだろうか。職員の声をいくつか紹介しておきたい。

元監事の落合忠男は、終戦後まもない頃の様子を次のように語っている⁹⁶。

当時は戦後でまだ食糧事情が悪く、上司に「土曜日は仕事なくていいから畑に行け」と言われ、畑を耕して陸稲や麦を作りました。秋になるとみんなで脱穀して、出来た作物を職員みんなで分けて家に持ち帰りました。当

時の支店長はとても心の優しい方で、自分は絶対に食糧を持ち帰らず、自分の分も部下職員に分け与えていました⁹⁷。

当時は、まだ戦後まもなく、若い人がヤミ市で楽をして儲けようとする風潮が強かったのですが、城南の若い職員がそうした悪事に走らないように、「若草会」という会をつくって若い人を楽しませようと、水泳や野球をやったり旅行へ行ったりしたものです。ですから、城南の職員はみんな、地味な仕事でも真面目に取り組んでいました⁹⁸。

元理事の齋藤武久は、昭和 20 年代の終わりの頃のレクリエーションの様子について次のように語っている⁹⁹。

その当時の一番の楽しみは 1 ヶ月に一回行われたハイキングでした。（中略）その頃は土曜日にも仕事がありましたので、仕事が終わってから新宿駅まで行き、夜行列車に乗ってみんなで通路に寝たりしました。翌日に松本駅から美ヶ原高原へ行って存分に遊び、夕方に東京へ戻ってきて翌日の朝から仕事、ということもよくありました。職員同士お互いにコミュニケーションがよくきいていて、何でも自由に言い合える雰囲気でした。だから仕事がどんなに忙しくても、みんなが生き生きと仕事をして、とても楽しかったですね¹⁰⁰。

2-5. 城南信用金庫理事長時代

2-5-1. 満を持して理事長に就任

2-5-1-1. 全会一致で理事長に推挙

1956（昭和 31）年 5 月 20 日、小原鐵五郎は満を持して、城南信用金庫 3 代目理事長に就任した。

満 56 歳であった。小原自身は、「われもよし、人もよし」と思うころであったと表現している¹⁰¹。

当時、地元の有力者の間では、「信用組合は、地域の有力資産家が自分の資金をつぎ込んで設立」したという自負が強く、名家でも資産家でもない単なる一農家の出に過ぎない小原の理事長就任に反対する動きもあったという¹⁰²。江戸時代や明治時代を引きずるような身分制や庄屋・名主の感覚がまだ色濃く残っていたということであろうか。

当時の総代会では、無記名投票により次期役員を決定していた。事前に動きを察知していた小原は、根回しをした上で、総代の一人に「役員選考については、総代の中から 10 名程度の委員を選出して協議すべきだ」と提案させ、総代会の同意を得させた。その上で、小原に近い総代たちが選考委員に選ばれて、別室で協議した結果、小原は無事全会一致で理事長に選任されたという¹⁰³。

2-5-1-2. 「一点の曇りもなく」にこだわる

それまでに彼があげてきた実績を考えると、おそらく小原自身は理事長に選ばれることを阻止されとまでは危惧していなかったのではないだろうか。しかし、投票によって、「何票差で決まった」とか「反対票がいくつあった」とかいわれ、それが後々までの記録に残ることを、彼のプライドが許せなかったのではないと思われる。小原は、全会一致で推挙されたという事実を残したかったのであろう。小原のこの「一点の曇りもなく」「推されて地位に就く」という美意識は、彼の生涯を色濃く彩っているカラーであるように、筆者は感じる。

一方でこれは、事前に慎重に準備や根回しをして人びとを動かしておくことによって、本番ではすでに「ことが決している」美しい状態にまで持

ち込んでおくという、小原が舞台裏で時折見せるある種泥くさい寝業師的な一面をもうかがわせるエピソードである。

2-5-1-3. 人事の若返りを断行

ちなみに専務理事には、小原による事実上の指名で、長年の友でもあり、創立当初からの理事で大田区収入役でもあった橋本銀蔵が就任した。その後 9 年にわたり両者はコンビを組んで経営に当たることになる¹⁰⁴。

ちなみに、橋本銀蔵の思い出について、のちに小原は次のように語っている¹⁰⁵。

今は亡くなったが城南信用金庫で一緒に仕事をしてきた専務理事で、橋本銀蔵さんという人がいましたが、この人は同じ明治生まれ、百姓の息子と言う点からいって無二の親友、心の友ということがいえます。彼は、私よりちょっと年上ですが、同じ年代として和やかに話ができました。話題はいつもそう変わらないのですが、同じような環境で育ったせいかな、相互に話が通じだし、心が暖まったものです¹⁰⁶。

小原は理事長就任の初仕事として、人事の若返りを実行した。当時、信用組合時代からそのポストに座ったままの 60 代や 70 代の役員・幹部がいたが、小原は後進のための思い、彼らに席を譲らせた。人情論に引きずり回らされていると、いつまで経っても城南信用金庫の「脱皮」はできないと考えてのことであった¹⁰⁷。

そして、若手職員に対しては、「これからの城南信用金庫を背負うのは君たちだ。城南はどんどん大きくなる。それに対応できるようしっかり勉強してもらいたい」と、理事長就任のあいさつで

鼓舞したという¹⁰⁸。

2-5-2. 米国視察の成果をすぐに生かす

2-5-2-1. 米国の中小企業金融を視察

理事長に就任して2年後の1958（昭和33）年10月20日、小原は米国を目指して羽田空港を飛び立った。日本生産性本部が結成した「中小企業金融専門視察団」一行12名の一員として、約6週間の旅行に出たのであった。米国では、政府機関・金融機関・商工会議所・研究所などを比較的自由に訪問することができ、大銀行の幹部や国会議員などとも直に会い話をすることができた。米国の伝統である開拓者精神が今なお脈打っていること、自由独立の精神がみなぎっていることを強く感じたという¹⁰⁹。

米国の中小企業は、大企業との関係において日本のような下請け関係ではなく、共存体制にあるとともに、企業全体の約99%、従業員数の55%を占めていることを、小原は学んだ。そして、ダイナミックな米国を支えているのが中産階級であり、その中で重要な役割を演じているのが中小企業であるという実感を、小原は得たという¹¹⁰。

2-5-2-2. 米国で学んだことをすぐに生かす

2-5-2-2-1. 合議制の導入でハンコを追放

小原は、米国の企業を訪問して回った時、どの会社でも「合議制」をとっていることを知り、よい制度だと感心した。そこで、帰国後すぐに、米国式の合議制を応用して、城南信用金庫においても各種委員会をつくった。それまでは、理事会や常務会で決めていた物事を、融資委員会や投資委員会といった各種委員会で討議して決めることにしたのであった¹¹¹。

委員会で結論がまとまらない時だけ、理事長のもとにその案件を持ち込むことにして、それ以外

は小原もノータッチという態勢にした。そして、「部下を信用する」という姿勢から、小原は机の上からハンコを追放した。それ以来、小原の机の上には、書類の山という光景は見られなくなったという¹¹²。

ただし、委員会の決議が出ても、議論の中の少数意見などを理事長が聞いて正しいと思うことがあれば、差し戻しとなるケースも稀にあったという。委員会制度は、いろいろな角度から誤りをチェックすることができる優れたものであると、小原は自負していた¹¹³。

2-5-2-2-2. 自動車ゲタ論

小原が米国から帰国後すぐに取り入れたもう一つのもは、自動車である。訪米まで小原は、自動車はぜいたく品というイメージを持っていた。だから、城南信用金庫で自動車を使うのは本店だけで、あとの支店などは自転車のみであった¹¹⁴。

しかし、米国では自動車が「ゲタばき代わり」に使われているのを見て、その効率性に感心した。雨が降っているから、自転車では担保物件を調べに行けないなどと言っているようでは、万事において機を逸すと考え、全支店に自動車を配車することにしたという¹¹⁵。

これらのエピソードは、他者から貪欲かつ謙虚に物事を学び、そして学んだことを迅速かつ果断に実行するという、小原の特長をよく表しているといえる。

2-5-3. 救済合併も成功し業績も好調

2-5-3-1. 東都信用金庫を救済合併

この頃、城南信用金庫は二つの信用金庫を救済合併している。一つ目は、東都信用金庫である。かつての在郷軍人信用組合が改組したもので、歴史も古かったが、不良債権を抱えて経営に行き詰

まっていた。助け舟を出すものも名乗り出ない状況の中、関東財務局と東京都信用金庫協会から小原に対して「どうしても面倒をみてくれ」という依頼が来た。当初、小原は、人を入れ替えるなどして支援したが、一年半経っても整理がうまくいかないため、やむなく城南信用金庫が吸収することになったという¹¹⁶。

東都の職員はいったん解職したのち、若い人だけを新規採用し、幹部には遠慮してもらった。建物も立て直し、配置転換もおこなった。1959（昭和34）年2月、東都信用金庫の6店舗（青山・芝・経堂・世田谷・銀座・赤坂）は、城南信用金庫の新支店として発足した。看板を塗り替えたとともに、「客ダネががらりと変わった」。預金高も一年後には倍増し、その後も順調に規模が拡大した¹¹⁷。

2-5-3-2. 芝商工信用金庫の合併も成功

二つ目の救済合併は、芝商工信用金庫である。芝区役所内にあった信用組合が発達してできたもので、1店舗しかない小さな信用金庫であったが、東都同様に経営が行き詰まっていた。これも整理し、1961（昭和36）年7月、城南信用金庫の汐留支店として新発足した。その後、経営も落ち着いた¹¹⁸。

2-5-3-3. 昭和30年代の城南信用金庫の業績

この頃、城南信用金庫は、1955（昭和30）年度から始まった「第2次拡充5カ年計画」の預金目標300億円を軽く突破して350億円を超えるなど、意気盛んな時期であった。15周年の記念式典は、1960（昭和35）年9月、歌舞伎座で盛大におこなわれ、同年度から始まった「第3次拡充5カ年計画」の目標預金額1200億円の達成に向けて好調なスタートを切った¹¹⁹。

1963（昭和38）年11月に、預金額は1千億円

の大台に乗った。1965（昭和40）年3月には、5カ年計画の預金額目標である1200億円を達成した。昭和30年代（1955-1964年）は、2つの信金から支店を引き継いだこともあり、雪ヶ谷・渋谷・青山・芝・経堂・世田谷・銀座・赤坂・蓮沼・汐留・瀬田・中野・狛江の13店舗が開設されたが、その後汐留支店は廃止となったため、34の本支店体制となった¹²⁰。

2-5-4. 日銀取引と手形直接交換

2-5-4-1. 日本銀行と直接取引を開始

1960（昭和35）年12月、城南信用金庫は信用金庫としては全国で初めて日本銀行との取引を開始した。日銀に当座預金口座を持つことによって、手形交換の決済ができるようになったことから、同月、東京手形交換所に直接加盟し、手形の直接交換を許されることになった。これで、金融機関として“一人前”と見なされるようになった。その後、他の信用金庫も城南の後に続いた。道を切り拓いたのは、城南信用金庫であるが、それ以前に小原鐵五郎その人であった¹²¹。

太平洋戦争末期、小原が大崎信用組合の専務理事に正式に就任する前のことである。当時、彼は日本銀行との直接取引を掛け合うため、一通の紹介状も持たずに日銀のトビラを叩き、営業局長に直談判した。「日銀は銀行だけのものではない。信用組合と取り引きしてもいいのではないかと粘りに粘って押しまくったところ、最終的に勇断を持って大崎信用組合との取引に踏み切ってくれたという。この戦前の実績が大いに物をいって、戦後の日銀取引の再開に繋がったのではないかと小原は述懐している¹²²。

2-5-4-2. 手形の直接交換を許される

また、同じく戦争中、第一銀行を親銀行として

東京手形交換所での手形の代理交換に漕ぎつけたのも、大崎信用組合時代の小原の手柄であった。この出来事は、信用組合界を大いに勇気づけたという。城南地区各信用組合の共同機関紙だった「城南信組戦線たより」（昭和 18 年 12 月号）は以下のように報じている¹²³。

二十年来、信用組合が要望に要望を重ねて、なお得られなかった銀行手形交換所への加入が、今回、大崎信用組合の手によって開かれるに至った。（中略）組合の小切手が堂々と金融市場を闊歩することになった。さしも、銀行が多年頑強にとどしていた鉄壁の城門を押し破って、輝く一番乗り、一番槍の旗が城頭高く樹立されたのだ。（中略）この喜びは、大崎だけでなく、業界全体のための大きな喜びである¹²⁴。

「なんでも物事は最初が骨が折れるもので、それだけにやり甲斐があることを体験した」¹²⁵と、小原はさらにと述べているが、信用金庫が銀行を始めとする他の金融機関と対等に伍していくだけの実質的な条件である「日銀取引と手形直接交換」を獲得するにあたり、リスクを恐れず大胆な行動をとって成果を勝ち取った先駆者であったのだから、もっと胸を張っても差し支えないと筆者は感じる。

ちなみに、元監事の角田昭五郎は、1960（昭和 35）年に城南信用金庫が東京手形交換所に加盟してきたときの感慨について、次のように述べている¹²⁶。

城南の手形や小切手はすべて夕方に取りまとめて、第一銀行の五反田支店に持ち込んで、第一銀行がそれを手形交換所に持ち込んで決済し、その決済資金を第一銀行から城南に振

り込んで貰うという煩わしいことをやってみました。銀行に頼まなければ、手形や小切手の決済が出来ないということで、肩身の狭い思いを感じたものです。昭和 35 年に本交換が実現し、城南が直接、東京手形交換所に手形や小切手を持ち込んで決済できるようになり、本当に嬉しかったですね¹²⁷。

2-5-5. コンピュータ導入による業務の機械化

2-5-5-1. 若い職員を銀行への国内留学に派遣

1958（昭和 33）年秋に渡米したとき、小原は、コンピュータ時代の到来を強く感じた。帰国後、早速コンピュータ導入構想を練った。巨額の設備投資になるため、機種選定に失敗は許されない。かといって、機械と言うものは、年寄りにはわからない。若い頭脳に限る、そう考えた小原は、若い人に思い切って任せようと決意した¹²⁸。

1962（昭和 37）年 1 月 4 日、新年賀詞交換会の年頭所感で小原は、「これからは、コンピュータの時代になる。若手職員を先進銀行へ派遣したい」と宣言した。20 代後半から 30 代前半の若手職員の中から、最終的には小原自身が面接をして 3 名を選び、第一・富士・住友の 3 行へ 1 年余り国内留学させた。このうち、第一銀行に派遣されたのが、のちに 6 代目理事長となる真壁實であった¹²⁹。

小原は、それぞれの銀行の頭取に自ら会いに行き、直接頭を下げて受け入れを願い出た。また、国内留学に出かける 3 名の若手職員に対しては、「成功したところばかりでなく、失敗も見てくるように」と注文した¹³⁰。

2-5-5-2. 若い人たちの頭脳に任せる

3 名が国内留学を終えて帰ってくると、さらに若手 4 名を加え、「電子計算機研究委員会」を作っ

た。小原は、機種選定に関しては、若い彼らの結論に従うことにした。機械を実際にわかっているものが決めるのが、一番正しい。また、若い人たちに大事な意思決定を任せると、責任を自覚し、意気を感じて、信頼を裏切らずによい答えを出さだろう、とも考えた¹³¹。

期待に応え、電子計算機研究委員会は、約2年間の研究の末、結論を出した。城南は、世田谷区駒沢にすでに建設していた事務センター内に、1966(昭和41)年7月、信金業界のトップを切ってコンピュータを投入し、機械化への一歩を踏み出した。その後、第1次オンライン化(1971(昭和46)年4月)、第2次オンライン化(1978(昭和53)年6月)、第3次オンライン化(1987(昭和62)年11月)と、金庫業務の機械化が進行していくことになる¹³²。

2-5-6. 運動会や文化展など交流が盛ん

2-5-6-1. 町ぐるみの大運動会

この当時、最も盛り上がった社内行事が運動会であった。たとえば、1968(昭和43)年10月6日の日曜日、城南信用金庫が国から借りていた多摩川河畔総合運動場でおこなわれた「秋の大運動会」には、城南信用金庫の役職員2,400名を含め、全体ではおよそ6,000もの人びとが顔を揃えた。応援席には、各支店の職員家族だけでなく、支店と関係の深い地元の商店街や工場経営者、会員や総代の人たちも詰めかけ、それぞれの地元支店をひいきにして選手の応援を引き受けていたという¹³³。

最も声援を集めた競技は、39の本支店対抗によるリレーであり、全員総立ちの声援で「多摩川河川敷も大歓声で割れる」ばかりであったという。また、最高の呼び物は仮装行列で、各支店の趣向を凝らした扮装は応援席の爆笑を誘ったという¹³⁴。

元専務理事の五十嵐定夫は、当時の運動会の様

子について、以下のように語っている¹³⁵。

この頃、1番楽しかったのは、年に1回、家族ぐるみで行われた大運動会でした。(中略)支店対抗でリレーや徒競走、障害物競走、綱引き、仮装行列など行いましたが、家族も参加して皆で楽しんでいたことを覚えていません。本番に備えて支店単位でリレーの練習もしました。皆が城南で働いているんだ、と強く感じて盛り上がりましたね¹³⁶。

2-5-6-2. 文化活動も活発に

城南信用金庫では当時、職員の間での文化活動も盛んであった。書道・編み物・茶道・生け花などの習い事や、写真・絵画などのサークル活動も活発におこなわれていた¹³⁷。

1961(昭和36)年からは、職員組合主催の「秋の文化展」も開催されていた。元常務理事の石野照久は、文化展や当時の職員どうしの交流について、次のように話している¹³⁸。

当時の支店長が職員組合の文化部を担当していたこともあり、支店の皆で作品を出展することになりました。家にあった白菜と松茸等を描いて出展したところ、「金賞」を受賞し、当時としては高価な炬燵掛けを賞品として頂きました。その他にも多摩川グラウンドでの運動会や厚生旅行など仕事以外のことを通して、職員同士の人間的な交流も深く、とても楽しかったですね¹³⁹。

2-5-7. 労務対策と人材育成

2-5-7-1. 労務対策は「道理の感覚」で臨む

終戦直後、合併して城南信用組合が誕生して間もない頃、組合の共済施設は職員の自治的運営に

委ねられた。この運営のため、1946（昭和21）年1月19日、城南信用金庫協同会が生まれ、後の労働側における組合組織化への第一歩となった。やがて、1948（昭和23）年ごろ、労働組合が自然発生的に結成された。「労働組合をつくりたい」という職員側からの申し入れに対し、当時専務理事だった小原は「遠慮なくつくりなさい」と快く応じたという¹⁴⁰。

職場である城南信用金庫は悠久な存在であるが、役職員は一時的にそのポストに座っているに過ぎないと、小原は考えていた。預金係・貸付係・守衛・運転手もまた、それぞれ責任ある仕事を持っており、人格的には理事長とも平等である。小原は、「十八史略でも“我も人なり。彼も人なり。王侯将相何ぞ種あらんや”といった、平等になりたい思想が人間にあることを教えている」と述べている。これら「道理の感覚」は、小原が労務対策に臨む際に大事にしていたものであったという¹⁴¹。

自分に厳しくしなければ、人は動かない。そう考えていた小原は、身内の者は一人たりとも城南信用金庫には入れなかった。職員が仕事上で失敗をしたり、トラブルを起こしたりした時には、「自分の息子や娘がやったとしたら、親としてどう考えるか」と考えて、懲罰を決めていたという。そうすれば、必ず順当な答えが出るというのが、小原の信念であった¹⁴²。

2-5-7-2. 最大のモトデは人間

小原は、「金融機関は、元金はいらないが、人間がモトデ」であり、「事業は人なり」と考えていた。そのため、「人づくり」には力を入れるとともに、思い切った投資をしていた¹⁴³。

その象徴が、1964（昭和39）年6月に東京都世田谷区玉川瀬田町に完成した城南信用金庫研修会館であった。城南信用金庫の分には過ぎた豪勢

な建物であり、日本最高級の研修施設だと、小原は自負していた。そのデラックスで分不相応なまでの施設について、小原は以下のように描写している¹⁴⁴。

一度に二百人収容できる研修室。宿泊施設・食堂・風呂場・図書室・会議室・各種研修室・休養室。どこの室にも特別製の自動黒板。映写のきく場所二つ。日曜をのぞいた三百六十五日、必ず、どこかで誰かが勉強しているような体制がとられている。眼下に銀蛇のように伸びる多摩川を見下ろし、自動車の騒音や排気ガスのない、静かな環境下にある。日当たりや空気のいい、都下最高の場所である¹⁴⁵。

当時、支店長会議・理事会議・職員教育はすべてこの研修会館でおこなわれていた。職員教育は、役員・課店長・支店長代理・一般職員・女子職員といった階層ごとにおこなわれており、それとは別に新入職員研修が毎年4月から実施されていた。城南信用金庫の職員教育は徹底していたため、国内外からの視察依頼が多かったという¹⁴⁶。

2-5-8. 全国信用金庫連合会会長に就任

2-5-8-1. 会長に就任し、連合会の問題を認識

1963（昭和38）年5月、小原は強く推挙されて、全国信用金庫連合会（略称：全信連、2000（平成12）年10月に名称変更し現在は信金中央金庫）会長に就任した。当時、連合会の存在感は希薄であり、「何をやるどころなのか」と疑念すら抱かれていた。小原は就任と同時に、全国各地にある全支店をつぶさに見て回った。その結果、肝心の連合会職員自身が夢と希望を失っていることがわかり、連合会には明確な目的としっかりしたビジョンがなければならぬと痛感した¹⁴⁷。

2-5-8-2. 五大構想を発表

小原は、早くも就任4ヶ月後の1963(昭和38)年9月、全信連改革のための「基本問題に関する五大構想」を発表し、全信連の基本問題委員会にその実現可能性について検討するよう諮問した。全信連が、(1)信用債券を発行する、(2)国税歳入代理店となる、(3)株式の払込機関となる、(4)内国為替の交換決済機構に加盟する、(5)全国ネットサービス預金制度を創設する、というものであった¹⁴⁸。

基本問題委員会で審議した結果、4ヶ月後に答申が出されたが、5項目のいずれも実現は望まれるが、現状では難しいとか、時期尚早ではないかという結論であった。就任直後ということもあり、張り切っている新任会長の“大言壮語”と受け取られたフシがある¹⁴⁹。

しかし、(1)の「全信連による信用債券発行」を除くと、残りはすべて1980(昭和55)年までに達成された。唯一残されていた信用債券の発行については、小原が逝去したその日に開催されていた金融制度調査会で認可の方向性が出された。関係者はその奇遇に驚いたという¹⁵⁰。

いずれにせよ、このエピソードは、小原の先見の明の確かさと、「言ったことは必ず実現させる」という有言実行の信念を物語るものであろう。

2-5-8-3. 連合会の資本の充実をはかる

また、連合会体制を固めるために、資本の充実をおこなった。当時の連合会の資本金は5億円であり、城南信用金庫の出資金(資本金に相当)20億円の4分の1に過ぎなかった。小原は、親機関が子どもの金庫よりも資本が小さいのはおかしいと思い、これが対外的な信用にも影響を与えていると判断した。そこで、資本金を十倍の50億円にする目標を掲げた¹⁵¹。

全国的に見た場合、資金の余っている金庫と足

りない金庫がある。また、日本は災害大国であり、災害復興には地域の金庫が積極的な役割を果たす必要があり、そのためには資金を回してやらなければならない。「余裕金を不足しているところに回す」、親機関の重要な使命はそこにある。増資を3回繰り返した結果、1968(昭和43)年10月1日に目標の資本金50億円を達成することができた¹⁵²。

2-5-8-4. 連合会の支店は全て200坪以上に

小原が全信連の地方支店を回って驚いたことの一つが、支店の構えがあまりにもお粗末なことであった。せいぜい50坪程度しかないため非常に狭く、場所によっては裏長屋みたいなのところもあった。なぜかと問うと、「仕事がないから大きな支店を作っても仕方ない」というような反応が返ってきた¹⁵³。

連合会支店は、いやしくも信用金庫の地区代表であり、建物自体が地域の信用となる。また、研修会場・各金庫役職員の会議・共同利用の電算機スペースなどの用途も考えると、最低200坪は必要である。そう考えた小原は、「200坪以下の規模の支店は落第」という厳しい基準を課した。その結果、連合会は自分で土地を買ってそこにビルを建てていき、やがて大半の支店がその基準を満たすようになったという¹⁵⁴。

2-5-8-5. 全国の信用金庫を巡る全国行脚

2-5-8-5-1. 魂づくりのために全国の信金を回る

小原は、地方の信用金庫の「魂づくり」のため、全国行脚をすることを志した。日本全国の信用金庫を一つ残らず訪問しようと決心していた¹⁵⁵。

各地の信金が困った時に全信連が手伝うにしても、あらかじめ地方の実情を知っておかなければ的確な答えは出せないと思ったからであった¹⁵⁶。

また、信用金庫があるべき姿から外れて「小型銀行化」したがる傾向が出てくることを憂慮していた。信用金庫には信用金庫のビジョンや精神があるのだから、それを全国の信用金庫の人たちに知ってもらいたいと思ったからでもあった¹⁵⁷。

2-5-8-5-2. どんな僻地にも離島にも

就任から5年ほど経った時には、六割がたの信用金庫の視察を終えていた。小原は地方視察の様子を以下のように述べている¹⁵⁸。

私は、水戸黄門気取りではないが、連合会の秘書を助さん、格さん役で地方金庫を時間を作って視察している。先方では、理事長以下勢ぞろいして待ちかまえる。一緒になって地区発展を話し合う。ディスカッションに我を忘れて、時間が長くなる。次のスケジュールに支障をきたし、秘書が困るのは毎度のことだ¹⁵⁹。

地方の信用金庫視察はやり甲斐があり、愉快的な仕事である。おまけに、暇を見つけて、足を伸ばせば、歴史ずきの史蹟めぐりと言う、私の欲求がみたされる余得もある¹⁶⁰。

小原は最終的に15年半かけて全国466もの信用金庫をすべて見て回った。どんな僻地にも離島にも出かけた。各地の信用金庫の人々と膝を交えて話し、若い職員を激励しながら、信用金庫精神の徹底を図った¹⁶¹。

2-5-8-5-3. お忍びで観察した上で対話に臨む

地方の信用金庫を訪れる際に小原は、必ず店の手前で自動車を降りて、街の様子や活気を確認しながら、お忍びで店に入り店内の様子を観察した

という。職員の応対ぶりや店の雰囲気について十分見極めた上で、理事長以下幹部たちとの対話に臨むためであった。また、なるべく若い中堅職員たちとディスカッションするように心がけていた¹⁶²。

当時、全信連で秘書役を務めていた香川幸雄は、小原の視察の様子について次のように語っている¹⁶³。

第一線で働く役職員の生の声を聞き、悩みには相談にのり、苦しみには励ましの言葉を与える。そして諄じゅんと信用金庫精神を説き、懇談会の時刻が終わるころには、役職員のすべては小原会長の熱烈なファン、心酔者になっていた。小原会長に心底から傾倒し、説くところの信用金庫精神は深く胸に刻み込まれ、三つのビジョンの実践に心を燃やすようになってしまうのである。この状況を仮りに宗教にたとえるならば、小原会長は偉大な信用金庫教の教祖であり、最もすぐれた伝道者であるということができよう¹⁶⁴。

2-5-8-5-4. 地方の信用金庫の相談に乗る

この当時小原は、午前中は城南信用金庫理事長室で勤務すると、午後からは連合会会長室に詰めるようにしていた。連合会の仕事が山積していたからであった¹⁶⁵。

その一つが、地方の信用金庫から経営診断を求めて訪れてくる来客に会って相談に乗る仕事であった。その状況を小原は以下のように描写している¹⁶⁶。

私の場合、机上の経営相談ではない。たなごころをさすように、足であるいた地方金庫の実態が私の頭にある。私の診断、投薬の処方箋には十分の自信がある。この目で見てい

るからツヨイ¹⁶⁷。

有効に使って、仕事をするわけですが……¹⁷¹。

2-5-9. 全国信用金庫協会会長に就任

2-5-9-1. 業界の束ね役になる

2-5-9-1-1. 業界初の会長兼務

1966（昭和41）年3月、小原は全国信用金庫協会（略称：全信協）会長に就任した。小原は、業界で初めて、親機関の全信連と全信協の会長を兼務することになった¹⁶⁸。

小原は政治的な仕事が嫌いだったため、業界の政治的な利益代表の仕事をする全信協会長のイスから長年逃げてきていた。しかし、各地区協会長による選考委員会が満場一致で押すやら、有力者たちから執拗な説得を繰り返して受けたため、「絶対に協力する」という言質を取った上で、やむなく引き受けることになった。小原はこの時、自分がまさか全信協会長の職を21年間も務めることになるうとは予想だにしていなかっただろう¹⁶⁹。

2-5-9-1-2. 政治に関わるということ

のちに、長く務めた全信協会長職を退き名誉会長になってから、小原は、全信協会長は政治家と関わり政治工作もしなければならなかったと振り返り、次のように述べている¹⁷⁰。

政治家との付き合いは金がかかりますよ。政治工作するには金が必要。いろんなことで。しかも、いちいち使い道をどうだ、こうだって言われたんじゃ仕事はできない。全権を委任してもらわなきゃ困る。そこで、私は就任に当たって、かつて信用金庫法制定運動の幹事長をやった時と同じように「領収書のない金があっても、会計報告をしなくても、文句は言わない」という約束を取り付けたんです。もちろん、集めた金は無駄にせず、ちゃんと

そりゃ、大勢の政治家の中にはよからぬ政治家もいますよ。でも、いい人もあれば、悪い人もあるわけで、清濁併せのまなきゃ仕事にはならないでしょう。私は、今年二月二十六日、名誉会長に退くまで全信協会長を二十一年にわたって務めました。胸を張れる点の一つある。それはみんなに迷惑を掛けたことは、一遍だってないことです。業界の人や、城南（信用金庫）にも¹⁷²。

2-5-9-1-3. 本来は政治には関わりたくはなかった

後年、その時すでに87歳になっていた小原鐵五郎翁は、「私は、権謀術数に頼らず、自然に、誠実に生きることが何よりの健康と長寿の基としますね」¹⁷³と語っている。彼が政治や政治工作に関わることを心の中では苦々しく思っていたことを物語る述懐ではないだろうか。

2-5-9-2. 「歩積み・両建て問題」に直面する

小原が、全信協会長として最初に遭遇した事件が「歩積み・両建て問題」であった。たとえば、金融機関が金を貸す場合、実際には5百万円しか貸さないのに、1千万円貸したことにして、残りの5百万円は預金させるということがある。預金高を水増ししたり、実質的な貸出金利を高くするための、ある種の「拘束預金」である。これを公正取引委員会が問題視し、業界代表が国会へ呼び出されることになった¹⁷⁴。

都銀・地銀・相互銀行、各業界代表の三氏は、国会の大蔵委員会で「ご無理ごもつとも」と拝聴するばかり、遠慮するばかりであった。だが、小原は堂々と自らの考えを述べた¹⁷⁵。

「自分たちの利益のために顧客の弱みにつけ込

むようなことは許せないし、してはならない。しかし、設備投資した後に、借りた金の一部を機械を動かすための運転資金として預金しておくのは話の筋が違う。預金残高をゼロにしてまで金を借りるのはよくないから、少しは預金も残しておかないと思いますよ、と助言することまで歩積み・両建てと呼ぶのか」という趣旨の持論を繰り返し説明した結果、委員会での理解も得られた¹⁷⁶。

その結果、中小金融機関においては、直ちに実施することは困難であると認められ、体質に応じて弾力的な対応で自粛措置を進められたいという穏やかな意見にまとめられ、いいあんばいの落とし所に収まったという¹⁷⁷。

2-5-10. 金融二法と小原鐵学

2-5-10-1. 金融二法問題に取り組む

全信協会長として小原が直面した次の大事件はいわゆる「金融二法問題」であった。時代が変わり金融を取り巻く環境も大きく変化したことから、相互銀行や信用金庫といった“雑金融”に関する法律を洗い直そうということで立案された「相互銀行法・信用金庫法改正案」と、異種の金融機関相互間の合併や長期信用銀行が普通銀行に転換するといった転換制度について整備する必要性に迫られて作られた「金融機関の合併および転換法案」を巡る問題のことである¹⁷⁸。

2-5-10-2. 信用金庫を株式会社化する法案に衝撃を受ける

信用金庫法の改正に関する審議が金融制度調査会で始まったのは1966（昭和41）年6月であり、小原も業界代表として委員に任命された¹⁷⁹。

翌1967（昭和42）年2月16日、審議の参考資料として3つの試案が出された。滝口試案（滝口吉亮大蔵省金融制度調査官）、末松試案（末松玄

六名古屋大学教授）、川口試案（川口弘中央大学教授）の3案であり、カッコ内の人物がそれぞれ取りまとめたものであった¹⁸⁰。

小原が衝撃を受けたのは、このうち川口案を除く2つの案はいずれも、信用金庫の会員組織を否定し、株式会社に直すべきだという趣旨だったことである。株式会社になったら簡単に乗っ取られたり、銀行などに吸収合併されたりしてしまうことになる。そして、自社の利益追求だけを考える金融機関になってしまう。そうなれば、信用金庫のように、小口の金を預かり、小口で持ってみななを細かく面倒を見ていくということができなくなるだろう。小原は強い危機感を抱いた¹⁸¹。

2-5-10-3. 信用金庫の抹殺を阻止せんと頑張る

1967（昭和42）年2月16日、大蔵省の意向を代表した滝口試案の発表を聞いた小原は、金融制度調査会の席上で激越な調子でこう反論した。「信用金庫は中小企業の金融機関だ。もし株式組織にすれば大企業中心になってしまう。そうなったら、だれが一体、中小企業の面倒を見るんですか。まして、今は資本自由化が進んでいると言うのに」¹⁸²。

信用金庫の株式会社化は“信用金庫の抹殺”に他ならないと危機感を募らせた小原は、次の会合（3月3日）では、一転して静かな口調でこう問いただした。「八百屋さんにしろ、魚屋さんにしろ、およそ、その仕事に対する一つのビジョンというものを持っているように、金融機関にもビジョンがある。この案の一体どこに、信用金庫のビジョンがあるか、伺いたい」¹⁸³。

ところが、大蔵省の首脳部は顔を見合わせばかりで回答できない。そこで、小原は、信用金庫設立の経緯と理念を、1918（大正7）年8月に富山で起こった米騒動にまで遡り、諄々と語り始めた。「このような超資本主義で事を進めるなら、

いつか再び貧富の差が激しくなり、階級闘争が火を噴くかもしれない。そうなった時、あなた方が大事にしようとする大企業はどうなる。平和な世の中をつくるには、われわれ信用金庫の存在こそ必要ではないのか¹⁸⁴。

そして、最後に「あの美しい富士山は広大な裾野があってこそ、そびえ立つ。日本経済も大企業を支える中小企業があればこそ。その中小企業のための金融機関が信用金庫だ」と結んだ。いわゆる「裾野金融論」である¹⁸⁵。

2-5-10-4. 小原鐵学が金融制度調査会を動かす

小原が熱弁をふるった結果、彼の信念に同調する理解者が増えて行き、信用金庫の株式会社化を唱える「末松試案」を出した末松教授さえも小原の考えに同意してくれるようになった。そして、のちの日銀総裁で当時大蔵省銀行局長であった澄田智は、「国のためには小原の意見の方がいい」と見極めたのか、大蔵省の「滝口試案」をそっと取り下げた¹⁸⁶。

こうして、1967（昭和42）年10月20日に出された答申では、小原の意見がほぼ通り、相互銀行・信用金庫・信用組合という3種類からなる中小企業金融制度がそのまま存続することになった¹⁸⁷。

金融制度調査会で披露された小原の裾野金融論を始めた信用金庫ビジョンに感銘を受けた澄田は、これを「小原哲学」と名付けたという。後年、澄田は日銀総裁として小原鐵五郎の葬儀で弔辞を捧げることになる。その際、彼はこのエピソードを紹介し、小原がその後新聞紙上に連載した「私の履歴書」の中で、自身の名前の一文字に替えて「小原鐵学」として使ったことを披露した¹⁸⁸。

2-5-10-5. 会員外への貸出と卒業生金融も認められる

この時の金融制度調査会答申には、「信用金庫は会員組織でなければならない」という小原たちの基本姿勢を踏まえた川口試案の骨子に基づき、信用金庫業界が長年要望してきた「小口員外貸出」と「卒業生金融」を認めることも含まれていた。小原は、これを「おつりまで手にした」と表現している¹⁸⁹。

小口員外貸出とは、信用金庫の会員でなくても、会員資格のある者には小口の資金を融資できるというものであり、会員外の中小企業にも門戸を開くものであった¹⁹⁰。

卒業生金融という言葉は、そもそも小原が調査会での論戦の中で言い出した彼の造語であった。信用金庫が取引して育ててきた中小企業が成長して会員資格の条件を超えてしまっても、制限付きではあるが員外貸出が認められるようにする制度変更である¹⁹¹。

小原は、巨大な勢力からの理不尽な攻勢に対する防御に成功しただけでなく、信用金庫業界がさらに発展していくための制度変更をも勝ち取ったのであった。

2-5-10-6. 信用金庫でも銀行を吸収合併できるように

「金融機関の合併および転換法案」もちょうどこの時、金融制度調査会で審議されていた。これについても、小原は大蔵省と徹底的に戦った。当初の原案では、信用金庫が銀行や相互銀行に吸収合併されることはあっても、その逆はできないというものであった。小原は、これでは信用金庫が銀行よりも劣る金融機関であるという印象を植え付けかねないと批判し、最終的には信用金庫も銀行を吸収合併できるという法案に書き換えさせる

ことに成功した¹⁹²。

最もこれは、会員組織の信用金庫が株式会社組織の銀行を吸収合併できるようにするという法制的には難易度の高いものであり、作成作業に苦勞をさせられた大蔵省の担当者らは愚痴をこぼし、小原に「グズ鐵」のあだ名をつけたという。「くず鐵」と「愚図る」を引っ掛けての揶揄であろう¹⁹³。

最終的に、「相互銀行法・信用金庫法」改正案と「金融機関の合併および転換法」案のいわゆる「金融二法」は、1968（昭和43）年5月15日に参院本会議で可決・成立し、6月1日に公布・施行された。小原は、大きな荒波を一つ乗り切ったのであった。この活躍は、信用金庫業界における小原全信協会長の信望を大いに高めただけでなく、金融業界のみならず政財界においても「野に小原鐵五郎あり」「金融界の大久保彦左衛門」という印象を強く植え付けたことであろう¹⁹⁴。

2-5-11. 信用金庫の3つのビジョン

2-5-11-1. 金融制度調査会で飛び出してきたビジョン

1967（昭和42）年の金融制度調査会における論戦の中で、小原は、期せずして後々まで伝わることになる「信用金庫の3つのビジョン」を打ち出していた。先述したように、小原が大蔵省の事務方に対して「信用金庫のビジョンとは何か」と問うた時に、答えに窮した相手は「あなたはどうか考えているのか」と問い返してきた。そこで出てきたのが、(1)中小企業の健全な育成、(2)国民大衆の経済力を豊かにする、(3)地域社会の発展に貢献する、という3つのビジョンであった¹⁹⁵。

2-5-11-2. 信用金庫のビジョンとは何か

第1のビジョン「中小企業の健全な育成」とは、

大企業や政府系金融機関が逃げ出して中小企業が苦汁を舐めさせられるような時であっても、信用金庫は中小企業専門金融機関として決して逃げることなく彼らの期待に応えて育成の手助けをしていくということである¹⁹⁶。

第2のビジョン「国民大衆の経済力を豊かにする」とは、大銀行が軽視しているような国民大衆や中小企業という底辺の人びとを金融を通して見守り、育てていくことを通じて、日本の中産階級を分厚くしていくこと目指しているということである¹⁹⁷。

第3のビジョン「地域社会の発展に貢献する」とは、地域内にとどまり、地域内を潤し、環境づくりに協力することであり、信用金庫の発展と地域の発展は運命をともにするものであることについて深く認識しているということである¹⁹⁸。

2-5-11-3. 50年以上続く信用金庫業界共通のビジョンとして定着

1968（昭和43）年10月9日、全信連と全信協は「信用金庫躍進全国大会」を開催したが、ここで打ち出されたのが、金融制度調査会における小原の発言をベースにした「信用金庫の3つのビジョン」である。(1)中小企業の健全な育成発展、(2)豊かな国民生活の実現、(3)地域社会繁栄への奉仕、という3つのビジョンは、50年以上経った今なお全信協で信用金庫ビジョンとして掲げ続けられているとともに、城南信用金庫が掲げるビジョンでもある¹⁹⁹。

2-5-12. 豊川信金取り付け騒ぎに陣頭指揮

2-5-12-1. 豊川信金が危ないという根拠のない噂が出回る

第一次オイルショックが襲い、日本中が物不足や狂乱物価でパニックや人心不安にかき回されて

いた1973（昭和48）年の年の暮れ、12月13日木曜日のことである。豊川信用金庫（愛知県豊川市）で取り付け騒ぎが起きているとの一報が、全信連本部から旅先にいた小原の耳に届いた。「豊川信金騒動」の始まりであった²⁰⁰。

小原はこの時、キツネにでもつままれたような気がしたという。豊川信金は経営内容も健全であり、役職員の不祥事も考えられず、原因もはっきりしないのに、「豊川信金が危ない」という噂だけがどんどん大きくなっているという。まるで火のないところから煙が立つような原因不明の信用不安であった²⁰¹。

一つ対応を誤ると、豊川だけでなく、周囲の信用金庫にも飛び火しかねない、そうになってしまえば、日本全国に金融パニックが広がるという最悪の事態すら起こりかねないと、小原は危機感を募らせた²⁰²。

2-5-12-2. 金融恐慌の経験が生きる

予想通り、14日は朝早くから豊川信金の本支店（当時10カ所）に預金解約を求める人びとが長蛇の列を作り、午前9時の開店と同時に騒然とした状態になった。「豊川信金には親機関の全国信用金庫連合会が付いております。いくら払い戻しても構いません」という趣旨の張り紙を全店舗に張り出したが、騒ぎは収まりそうになかった²⁰³。

全信連名古屋支店の一室で采配を振るっている小原のもとには各店舗の情報が刻々と入ってきていたが、小原は案外と落ち着いていたという。昭和金融恐慌の時の経験がモノをいったと小原は語っている²⁰⁴。

2-5-12-3. 全信連名古屋支店で陣頭指揮

最初に取り付け騒ぎが始まった豊川信金小坂井支店（当時：愛知県宝飯郡小坂井町）では、閉店

時間である午後3時を過ぎて夜になっても預金の解約を求める人たちの行列が店を取り巻いていたという²⁰⁵。

小原は翌日（14日）の朝、旅先から全信連名古屋支店に直行するとともに、豊川信金へは全信連の審査担当理事である森内善一を派遣した。そして、日銀を通じて、全信連名古屋支店へどんどん現金を送らせ、それを豊川信金本支店へと輸送した。その際、小原は、できるだけ古い紙幣を集めて送るように指示した。新札に比べて分厚く見えるからであった。そして、この分厚い現金の束をカウンターからよく見えるところにドーンと積み重ねると助言した²⁰⁶。

2-5-12-4. 事態収拾へ

しかし、大蔵省東海財務局との電話のやり取りを録音して店内で流したり、要求通りにいくらでも払い戻しに応じたりしているうちに、店内はだんだんと落ち着いてきたという。そして、時間のかかる利息計算は後回しにして、とりあえず元金だけ先に渡すという方式に切り替えたところ、作業がスピードアップして行列の流れが改善された²⁰⁷。

閉店時間の午後3時を過ぎてはまだお客さまで立て込んでいるという報告を聞いた小原は、「一人でもお客さまが残っている限り、絶対に店を閉めないように。閉めると現金が底をついたと思われるから」と指示した²⁰⁸。

結局、豊川信金本支店のシャッターが閉められたのは、午後9時を回っていたという。その時、小原はもう一度ダメを押すように、「女子職員に金庫を見せて、こんなに金があると了解させてから帰宅させなさい」と指示した。家に帰った職員に近所の人が「本当はどうなの」と尋ねてきた時に、自信を持って「十分あります」と答えさせるためであった²⁰⁹。

2-5-12-5. 真相はいかに

3日目の15日は土曜日であり、マスコミに協力してもらった広報なども効いて、払い戻しに来る人びとは激減し、閉店の正午近くには店内は閑散としている状態にまで落ち着いた。こうして取り付け騒ぎの危機は乗り越えられた²¹⁰。

この騒動の発端は、豊川信金に就職が決まっていた女子高生を「(金融機関は強盗が入るので)信用金庫は危ないよ」と友人がからかったところ、真に受けた本人が親戚に電話をかけて「信用金庫は危ないのか」と尋ねたことであったという。それが伝言ゲームのように人から人に伝わっていくうちに、「豊川信金は危ない」という噂になって一気に広まっていき、取り付け騒ぎにまで至ったという²¹¹。

小原は、金融機関にとっての「信用」の大切さを改めて学ぶとともに、大衆の心理をよく読まずにたかを括ると取り返しのつかないことになるという貴重な教訓をこの騒動から得たという²¹²。

2-5-13. 城南信金本店, 全信連新館が相次いで完成

2-5-13-1. 城南信金本店ビルは母校の跡地に

1970(昭和45)年10月20日、城南信用金庫の新しい本店ビル(品川区西五反田7丁目、地上11階・地下2階)が完成した。この土地は、ホテル・ニューオータニの創業者である大谷米太郎から購入したものであり、小原鐵五郎少年が通った母校である第一日野小学校の跡地でもあった。この跡地は区画整理などで星製菓が譲り受けたものだったが、同社の経営整理に当たった大谷が手に入れていたのだった²¹³。

1963(昭和38)年ごろ、東京オリンピックを1年後に控え事業意欲に燃えていた大谷は、ホテル・ニューオータニの建築資金に当てるため、小原にこの土地の売却を打診してきたという。この土地

が小原の母校第一日野小学校の跡地であることも調べた上での行動であったという²¹⁴。

このビルは50年近く経った現在も、城南信用金庫本店として健在であり、その横には「品川区立第一日野小学校跡 卒業生 小原鐵五郎書」と書かれた石碑が立っている²¹⁵。

2-5-13-2. 新しい全国信用金庫会館が完成

1950(昭和25)年6月、城南信用金庫の応接間からスタートした全信連は、神田鍛冶町での借家住まいの後、旧第一物産(三井物産の前身)から八重洲の本社建物を買い取り、1952(昭和27)年3月以来そこを本拠としていた²¹⁶。

しかし、業容拡大とともに手狭になり、また信用金庫業界にもいろいろな関連団体ができ始めたこともあり、新しい会館ビルが必要になってきていた。そこで、関西ペイントから、中央区京橋3丁目にある宝町の土地を買い、真四角になるように周囲の土地も買い増した上で、1971(昭和46)年10月に着工した²¹⁷。

小原が注文したのは、「とにかく地震があっても大丈夫なものを作ってくれ」というただ一点であった。1973(昭和48)年12月7日、地上15階・地下4階・延べ1万5,241平方メートルの新しい全国信用金庫会館は完成した。完成直前の10月にオイルショックが起こったことを考えると、「もたもたしてたら、えらい高いものについちゃったか、あるいはできなかったかもしれませんな」と、小原は述懐している²¹⁸。

2-5-14. 昭和40年代は業績の踊り場を超えて

2-5-14-1. 5カ年計画が初めて大幅未達

1965(昭和40)年4月からスタートした城南信用金庫の「第4次拡充5カ年計画」では、預金額を3倍の3600億円に伸ばす意欲的な目標を設

定した。しかし、高度成長期も終わりに差しかかり業容拡大の踊り場を迎えていたのか、思ったほど数字は伸びず、1970（昭和45）年3月を迎えても預金は2000億円を下回ったままであり、目標は大幅未達となった²¹⁹。

順調に発展してきた城南信用金庫の歴史を眺めていて、この昭和40年代前半における目標大幅未達は極めて異常な感じを受ける。小原は、1963（昭和38）年に全信連会長に就任し、1966（昭和41）年には全信協会長を兼務した。また、1967（昭和42）年には、金融二法への対応に忙殺された。

このように、業界団体の長としての仕事や政治工作などに時間もエネルギーも取られてしまい、足元の城南信用金庫の経営に十分目が行き届かなかったのが、成長停滞の原因の一つだったのではないだろうか。

小原鐵五郎とて、一人の人間であり、決して神様ではないということと、小原が目を見失った時に、組織運営の緊張感が緩んでしまうところが、当時の城南信用金庫にあったのではないだろうかということ推測させる話でもある。

2-5-14-2. 第一次オイルショックを乗り越えて目標達成

1970（昭和45）年4月から始まる「第5次拡充5カ年計画」では、いったん仕切り直し、改めて預金目標を2倍の4000億円に定めた。その後、1973（昭和48）年の第一次オイルショックという経済危機を乗り越え、1974（昭和49）年12月末日、目標の預金額4000億円を前倒して達成することに成功した²²⁰。

昭和40年代（1965-1974年）には、1964（昭和39）年の川崎市全域に続いて、1967（昭和42）年に横浜市鶴見区・港北区、1971（昭和

46）年に相模原市・大和市・厚木市・座間市・綾瀬市・高座郡へと営業区域を拡張した。高円寺・溝ノ口・三宿・生田・綱島・宮前平・元住吉・原町田天王町・鶴見・六角橋の11店舗が開設されたが、三宿支店は赤坂支店の配置転換店舗であったため、45の本支店体制となった²²¹。

2-6. 城南信用金庫会長時代

2-6-1. 城南信用金庫会長就任後の体制

2-6-1-1. 小原会長・杉村理事長体制に

1975（昭和50）年11月10日、小原鐵五郎は城南信用金庫会長に就任した。後任の4代目理事長には、杉村安治副理事長が昇格した。小原の理事長在職が20年に近くなり、自身が数え年で喜寿を迎えたことを機に、副理事長として自分の元で理事長学を学んできた杉村をあとに据えたのであった。ちなみに杉村は、1913（大正2）年4月10日生まれの62歳であり、小原よりも14歳年下であった²²²。

かつて理事長に就任したばかりの小原を、女房役として9年間にわたって支えてきた「莫逆の友」でもある橋本銀蔵専務理事が1965（昭和40）年5月に退任した時、その後任に就いたのが、当時常務理事の杉村であった。杉村は、1969（昭和45）年5月には副理事長に昇格して小原理事長を支えてきた²²³。

ちなみに、専務理事退任後、顧問の職に就いていた橋本銀蔵は、1971（昭和47）年4月24日に亡くなった。戦争末期の空襲の最中に城南信用組合設立に向けて手を携えるようにしてともに奔走し、設立後は理事として、また小原が理事長就任後は女房役である専務理事として城南の経営を支えてきた橋本は、小原と同じ百姓の息子であり、またちょっと年上ということもあり、小原にとって無二の相談相手であったことであろう。彼の死

後、城南信用金庫の中に、小原と対等に話ができるような人物は居なくなってしまったと言ってよいただろう²²⁴。

会長就任時の小原は、76 歳である。職員はもちろんのこと、役員ですら、彼にとっては自分の子どものような感覚になってきていたのではないだろうか。日本一の城南信用金庫を育て上げただけでなく、信金業界のドンでもあり、政官界にも顔が利く小原鐵五郎である。子どものような城南の役員連中や孫のような職員たちが、小原の意見や意向に逆らうことができたとは思えず、自然とイエスマンに取り囲まれるようになっていったのではないだろうか。

2-6-1-2. 杉村理事長の人物像

副理事長時代の杉村は自分の役割について以下のように語っている²²⁵。

私はうちを守る女房役につきる。子供たち（職員）が思い思いの分野を全うできるように、また主人（小原理事長）が思う存分、外で仕事ができるように、留守番役と職場の雰囲気づくりに努める²²⁶。

また、職員たちは杉村副理事長のことを次のように評していたという²²⁷。

仕事一途に生きる人、簡明直截型、判断力にスピードがある経営者、部下の気持ちの良き理解者、金庫生え抜きのわれらの代表²²⁸。

杉村は、理事長に就任した自分の役割について次のように述べている²²⁹。

私が支店の一係長の時、小原会長は専務理

事で、私と会長とのあいだには百数十名の人がいたんですよ。その差は現在も埋まっておりません。身内褒めになります。小原会長はそれほど偉大なんです。今後も小原会長の敷かれた路線を間違いなく忠実に履行する、それが理事長としての私の役割りだと思っております²³⁰。

これらの情報から推測すると、杉村は小原にとってあくまでも忠実かつ優秀な補佐役であり、14 歳年上の小原を仰ぎ見て服従することはあっても、彼と対等あるいは彼に取って代わって経営の采配を振るう可能性があるような人物ではなかったと思われる。つまり、小原が理事長を退いて会長に就任したからといって、城南信用金庫の意思決定構造や支配体制に変化があったとは思えない。

2-6-1-3. 杉村理事長が急逝し、橋本専務理事が理事長に昇格

杉村安治理事長は、1980（昭和 55）年 9 月 21 日、略血性胃潰瘍に心筋梗塞を併発して急逝した。享年 67 歳。理事長に就任してからまだ 5 年足らずの出来事であった。小原は「何で、私が杉村くんの葬儀委員長を？ 順序が逆ではないか」と、心底嘆いていたという²³¹。

逝去した杉村理事長の後任として、1980（昭和 55）年 10 月 20 日、彼の実弟でもある橋本造酒蔵専務理事が昇格して 5 代目理事長に就任した²³²。

2-6-1-4. 橋本理事長の人物像

橋本は、1974（昭和 49）年 5 月に常務理事から専務理事に昇格したのち、小原・杉村体制を支えてきていた。彼のことを職員たちは、次のように評していたという²³³。

緻密で頭脳明晰、行動力と実行力があり、城南の今後になくはならない人材。江戸っ子気質で人の心をにくいほど読む、人間味あふれる頼りがいのある人²³⁴。

また、橋本は専務理事時代に自分の役割について次のように述べている²³⁵。

私は副理事長の補佐役として、副理事長が理事長の女房役として思い切った活躍ができるよう、少しでも雑事を少なくして、そして『和』をもって職員とのパイプ役に全力を尽くしたい²³⁶。

2-6-1-5. 小原会長がトップであることは不変

兄である杉村でさえ、小原とは14歳も年が離れていたことを考えると、その実弟である橋本は小原にとってさらに子どもみたいなものであったことであろう。調整役・補佐役・緩衝材としての役割を果たすことはあっても、杉村同様に、小原に取って代わるような野心やリーダーシップは持っていなかったのではないかと推測される。

小原会長・橋本理事長体制になってからの城南信用金庫の中の雰囲気や物語る貴重なエピソードがある。元常務理事の石野照久が総務課長だった時の話である²³⁷。

昭和58年6月1日付で、総務課長に任命されました。その日の午後に支店長会があり、その司会進行を務めることになりました。開会少し前に、次第用のメモを持って4階講堂に降りて一人で準備をしていたところ、当時の橋本理事長が傍に来て、「小原会長よりご挨拶を戴きます」のところで「小原会長よりご訓示をいただきます」に変えた方が良くと

アドバイスをいただきました。実際に本番でそのように言ったところ、小原会長は「今、司会者からご訓示と言われたが、私の話はただの挨拶だ」と言われました。支店長会が終わって部屋に戻ると、上司から「何で勝手なことをしたのか」と聞かれました。すぐに事情を説明し、大事にはなりませんでしたが、当時はそれくらい小原会長の一挙手一投足に皆が敏感になっていましたね²³⁸。

ナンバー2である橋本理事長でさえ、小原を奉ることに汲々としており、彼の助言でさえ、小原のちょっとした言動で軽く吹き飛ばされてしまい、周囲が小原の意向や機嫌を慮って大騒ぎすることになる。小原が、半ば神格化され、他の役職員とは別次元の超越した存在として取り扱われていた当時の城南信用金庫内の様子がひしひしと伝わってくるようである。

2-6-2. 昭和50年代の城南信用金庫の業績

2-6-2-1. 一兆円の大台を達成

城南信用金庫は、1976（昭和51）年3月末日に預金額5000億円を突破した。そして、1982（昭和57）年12月末日には信用金庫業界では初となる預金額1兆円の大台を達成した。9000億円達成からわずか1年足らずでの快挙であった²³⁹。

この間、小原会長が役職員に対して訴え続けていたのは、次のような一貫した信念であったという²⁴⁰。

一兆円の数字だけを達成してもだめだ。一時的に量を伸ばすのはやさしい。だが、地道な努力によって土台をしっかりと固め、預金が一兆円になった時は、質的に一兆円にふさわしい信用金庫になっているのであれば、真

の目標達成にはならない²⁴¹。

一兆円達成に、いくつかの店舗のみが貢献したというでもだめだ。3,000 人の職員が内にも外にも誠実に努力し、その結果として、一兆円という数字があとからついてきたというのが、本当の姿だ²⁴²。

お客さまが、お金が必要な時は城南へ相談にこられ、お金が余った時は、だまっけても城南へ預金にきてくださる。これほどまでに地元のびとに信頼された、日本一にふさわしい信用金庫になることが、一兆円への真の目標だ²⁴³。

2-6-2-2. 営業区域を拡大し、23 店舗を開設

昭和 50 年代（1975-1984 年）には、1976（昭和 51）年に藤沢市・伊勢原市・愛甲郡、1981（昭和 56）年に平塚市・秦野市へと営業区域を拡張した。大和・小机・厚木・相武台・荏田・稲城・すずかけ台・淵野辺・田奈・上星川・中原・相模大塚・日吉下田・祖師谷・蒲田本町・大崎・横浜・川和・海老名・小山田・中央林間・たまプラーザ・深沢の 23 店舗が開設されたが、芝支店が廃止（新橋支店に統合）されたため、67 の本支店体制となった²⁴⁴。

2-6-3. 金融の自由化・国際化への対応

2-6-3-1. 金融自由化に対する考え方と対応

1984（昭和 59）年 5 月、大蔵省が発表した「金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望」を機に、わが国の金融自由化は本格的にスタートした²⁴⁵。

小原は、「アメリカにかぶれるな。段階を踏め。日本の金融秩序を混乱に陥れてはならない」と訴

え、日本の独自性を維持することや、慎重かつ漸進的に自由化を進めることを求めている²⁴⁶。

しかし、やってくる自由化の波を無視することもできないことから、既成の自由金利商品を取り入れるだけでなく、城南信用金庫では創意工夫を凝らした独自の新品を開発していった²⁴⁷。

「城南信用金庫貯蓄口座（トップ）」や「城南信用金庫ボーナス定期積金（みのり）」は、信用金庫が得意とする毎月の少額からの積立方式を取り入れてヒットした。また、「城南信用金庫スイスフラン通知預金」は外貨預金に為替予約を付けた自由金利商品を定期預金の代替商品として売り出したもので、取り扱い開始から 1ヶ月間で 500 億円を超える大ヒット商品となった²⁴⁸。

2-6-3-2. 国際化への対応

信用金庫の国際化対応は、中小企業の国際化ニーズに適切に応えられる、信用金庫の独自性を発揮したものでなければならず、都市銀行のように自分たちの収益拡大だけを目的とした顧客不在のものであってはならないと、小原は考えていた²⁴⁹。

1986（昭和 61）年には、外国銀行と直接契約して、自行の海外支店の役割を果してもらうことで外国為替取引を直接おこなえるようにする「コルレス」の取り扱いを開始し、お客さまの海外取引のニーズに迅速かつ柔軟に対応できるようになった²⁵⁰。

また、組織体制上でも、為替第二課から外国部、国際部へと改組・強化して、外債の購入や外貨運用等の国際業務を積極的に行った。1986（昭和 61）年には、証券ディーリング業務も開始した²⁵¹。

国際化に対応できる人材の育成にも力を入れた。各営業店の若手職員を外国語学校に通学させて英会話を習得させた。また、毎年若手職員を数名、ロンドン・ニューヨーク・シンガポールなど

の都銀支店に6ヶ月間派遣するという海外研修制度も実施した²⁵²。

2-6-4. 第3次オンラインで各種新規業務に対応

1987（昭和62）年11月18日、城南信用金庫事務センターで第3次オンラインシステムの始動式が挙行された。この時、小原は次のように所信を述べている²⁵³。

第三次オンラインシステムは、各種事務の効率化や顧客管理の充実に加えて国際金融業務や証券業務のオンライン処理を可能とし、さらに、しんきんVANや金庫取引先との対外接続によるファームバンキングやホームバンキング等の本格的なエレクトロニックバンキング実現への端緒を拓く、まさに画期的なシステムでございまして……²⁵⁴。

元常務理事で当時第3次オンラインシステムの開発を指揮していた加藤安久は当時の苦労を次のように語っている²⁵⁵。

「コンピュータ業界において国内産業を育てることも信用金庫の使命である」という小原会長の方針の下に、HOSTコンピューターを、外資系であるユニバックから富士通（M380）に移行するというものでした。（中略）本番直前に業務作業のプログラムに不具合が見つかりました。（中略）私は苦渋の決断をして小原会長に事情を説明し、システム移行を延期して、（中略）3カ月間かけてプログラムの再点検を行いました。この間、部下がミスに落ち込み意気消沈するたびに、私は「朝の来ない夜はない。今は真っ暗な夜だけれど、必ず朝が来る」と言って皆を励まし

ました。無事に移行が終了した時には、小原会長に「みんな本当に一生懸命やってくれた」と言って戴きました。本当に、金庫のために、全員一丸となって頑張りました²⁵⁶。

小原は、機械化やコンピュータシステムの導入や運用に当たっては、常に「信用金庫らしい機械化」であれと強調していた。自分たちの都合ではなく、地元の顧客、会員、中小企業の人びとが求めるものを最優先にすべきというのが、その考えの根底にあった²⁵⁷。

2-6-5. 全信連の発展に力を尽くす

2-6-5-1. 全信連の国際化

1983（昭和58）年11月1日、全信連は信用金庫業界初の海外拠点である「信用金庫海外経済研究所ニューヨーク事務所」を開設した。小原は以前より、「連合会が各金庫の先鞭をつけて海外都市に駐在員を置き、やがては海外支店を設置していきたい」と考えていた。ところが、外為業務の取り扱い開始から日の浅い全信連に対し、大蔵省から待ったがかかった。そのため、まずは情報収集や海外研修の拠点ということで大蔵省の承認を得て設置したのが、ニューヨーク事務所であった²⁵⁸。

その後、1985（昭和60）年1月に「全国信用金庫連合会ニューヨーク駐在員事務所」となった。そして、晴れて「全国信用金庫連合会ニューヨーク支店」に昇格することとなり、1987（昭和62）年10月28日に開所式を迎えた。開所式に駆けつけて挨拶をした小原会長は次のように述べた²⁵⁹。

この支店開設を契機に、海外交流の一層の円滑化に相努め、中小企業ならびに一般国民大衆のお役に立つため、さらには国際協調による世界の繁栄のために、最大限の努力を傾

注致し、信用金庫らしい国際金融業務の充実
に相努め、世界に飛躍する信用金庫を目指し
て邁進する所存でございます²⁶⁰。

この間、1984（昭和 59）年 11 月にはロンドン
駐在員事務所を、1985（昭和 60）年 11 月にはシ
ンガポール駐在員事務所を、それぞれ開設してい
たから、ニューヨークを合わせて、全信連はアジ
ア・欧州・米国に 3 つの海外拠点を構えるまでにな
っていた²⁶¹。

2-6-5-2. 信金 VAN を設立

1985（昭和 60）年 2 月 13 日、株式会社しんき
ん情報システムセンター（通称：信金 VAN）が
設立された²⁶²。

以前から小原は、「自営オンライン金庫と共同
事務センター加盟金庫の大同団結によって、業界
の機械化体制の一本化を図り、きたるべきエレクト
ロニックバンキング時代に備える」という、全
信連による一元的機械化構想（信金 VAN 構想）
を考えていた²⁶³。

そこで、1984（昭和 59）年 4 月 11 日、全信連
会長の諮問機関として設置されていた電算機問題
小委員会にて、この信金 VAN 構想を披露し、検
討を指示した。小原は急ピッチで検討を進めさせ、
迅速に決定をおこない、わずか 10 ヶ月後には、
株式会社しんきん情報システムセンターの設立に
こぎつけた²⁶⁴。

1986（昭和 61）年 3 月には、証券会社・生命
保険会社からの振込データをオンライン処理する
「データ伝送システム」を稼働させ、11 月には
本格的な情報システムである「しんきん VAN メ
インシステム」が稼働した。1987（昭和 62）年
10 月には、信用金庫第 3 次オンラインシステムの
稼働により、機能と顧客サービスの拡充を図っ

た²⁶⁵。

「信用金庫業界がバラバラでは、他の金融業界
から撃破されてしまう」「信用金庫として独自の
技術革新の道を歩み、業界としての一本化の方向
に進んでもらいたい」という小原の願いは、しっ
かりとした形をなしながら今後の信用金庫業界が
情報化していく上での礎となった²⁶⁶。

2-6-6. 社内報に見る小原語録：役職員へのメッ セージ

城南信用金庫では、年に 2 回、毎年 1 月と 7 月
に社内報「しらうめ」を発行していた。そこに掲
載されていた小原へのインタビューの中から、役
職員にあてたとと思われるメッセージをいくつか紹
介したい。

2-6-6-1. 理事長時代

2-6-6-1-1. 利口で切れすぎるのもダメ

笑いがなくちゃいけない、これは大切です
よ。ユーモアとってはなんだけど、あまり
利口にばかりに立ち回ってもたいしたことは
ないんだ、一寸可笑しな、馬鹿なこと位を言っ
てもこれもやっぱりいいんじゃないんですか
ね。（中略）カミソリもいけどもね、人間
切れるのは、困るんだよ²⁶⁷。

2-6-6-1-2. 強制してはダメ、のびのびとしたと ころがないと

強制したらね、その職場がダメになります
よ。（中略）強制はダメなんだ。ある程度やっ
ぱりのびのびしたところもないといけないん
だ。我がままはいけないけど、のびのびした
ところが必要なんだよ。そのところの加減
が難しいね。塩加減というかな、水加減とい
うかな、それが難しいですよ²⁶⁸。

だからいろんなこと言いますがね。まあ、酒を飲んじゃいけないとか、遊びに行っちゃいけないとかいろんなこと言うけどもね、人間それぞれ顔が違っていているようにいろんな人がいるんだよ。酒の好きな人もあるし、パチンコの好きな人もあるしね、いろんなもの好きな人がいるんだよ、だからそれぞれのとこを見てやる。そこが人間なんだからね、自分はこうなんだから、俺の真似をしなくちゃお前たちが間違ってたってということばかりも言えないんじゃないかな²⁶⁹。

2-6-6-1-3. 平々凡々な人間だから大勢でやっていける

僕はそういう意味でね、自分はどちらかというのだらしが無いんで、平々凡々な人間だから、平々凡々な人間だと思ってるよ。だからどっちかといえば、一寸とぼけた……(笑)、それでもしなかったら大勢の人が住んで暮せないのだよ、やっぱり暮せないような城南の職場にはしてはいけないんだよ、そこんところが肝心なところでしょう、そうでしょう²⁷⁰。

2-6-6-2. 会長時代

2-6-6-2-1. 自活力に欠けるようではダメ、これからは食うか食われるか

当金庫はこれまで順調に発展してきましたので、職員が、或いは職場全体がぬるま湯につかっているように思われますが、今後の厳しい競争力を乗り越えるためには、ぬるま湯的な気分を一掃して、一人一人が仕事にはあくまでも厳しい姿勢で取り組んでもらいたいと思います。城南の職員は確かに真面目で誠実なのは結構ですが、反面で自主性と活力、

いわば自活力が不足してるように思います。これからは食うか食われるかの弱肉強食の時代ですから、一つ取られたら二つ取り返すくらいの覇気と気概を持って仕事に取り組んで貰いたいと思います²⁷¹。

2-6-6-2-2. これからは年功序列をやめて能力主義を徹底

金融界が変革の時代を迎え、それこそ食うか食われるかの厳しい競争をしているわけですから、これからは、人事の面でも、若くても能力のある人、意欲のある人をどんどん登用し、そういった人たちに思う存分能力を発揮し、仕事をしてもらうことが必要です。その意味では、今後は年功序列をやめて、能力主義人事を徹底してもらいたいと思います²⁷²。

2-6-6-2-3. 縁故や情実で職員を採用したり登用したりしない

今後は年功序列や縁故、情実で職員を登用するのではなく、あくまでも能力主義に徹した、公平で、公正な評価と指導を行うことにより、金庫の活性化を図り、部下の能力を100%発揮させるような体制を作ることが重要です。例えば、人を採用するに当たっても、その人が将来城南の人材として一人前の仕事ができるのかどうかをよく見極めることが大切ですね。縁故等で無駄な人材を採用すれば金庫のコストが上昇するばかりでなく、一所懸命に仕事に取り組んでいる人の意欲を削ぐ等、マイナスの面が出てきますので、充分注意しなければいけないと思います²⁷³。

2-6-6-2-4. 女子職員をどんどん登用していく

先程、私は、これからは「女性の時代」で

あると申しましたが、これは今後の人事政策の上でも重要な問題であると思います。城南の場合は職員の三分の一は女性ですし、営業店の内部事務は殆ど女子職員が中心になってやって貰っています。（中略）これからは、女子職員の中でも意欲と能力のある人については、どんどん役席に登用し、将来は、当金庫でも女性の役員が出るようになって貰いたいと思います。現に、他の企業では女性の役員が立派に活躍していますし、最近では都市銀行や証券会社でも女性の所長や支店長が誕生しています。当金庫でも能力と意欲のある女性なら、是非そうになって貰いたいと思います²⁷⁴。

2-6-6-2-5. 小原会長最後のメッセージ

以下に紹介するメッセージが収録されたのは、亡くなる2か月前の1988（昭和63）年11月26日であり、掲載されたのは亡くなった当月である1989（昭和64）年1月である。小原会長から役員への最後のメッセージとなった。89歳になってなお、枯れてはならず、組織を鼓舞する意気盛んな様子が伝わってくるかのようである。

金融の自由化や国際化が急速に進展する中で、当金庫を巡る経営環境も一段と厳しさを加えているわけですが、こうした厳しい環境の中で苦勞をし、一生懸命に努力してこそ、輝かしい未来が拓けるわけですので、役員一人一人が強い気概と情熱を持って、積極果敢に今後の難局に立ち向かって貰いたいと思います。そして、当金庫悠久の発展への礎をしっかりと構築するためにも、全役員が二兆円金庫の早期実現に向けて一丸となって取り組み、新たな年は城南信用金庫にとって

記念すべき躍進の年としてもらうようお願いしています²⁷⁵。

2-6-6-3. 理事長時代と会長時代との違い

2-6-6-3-1. 人間から神様へ

小原が理事長時代には、叙勲を受けた時や節目の年など、特別な時に限って「理事長インタビュー」が掲載されていた。ところが、会長就任後、小原の晩年近くになってくると、毎号「会長インタビュー」が掲載されるようになり、しかも毎回巻頭十数ページを占めるまでに膨張していった。

晩年の「会長インタビュー」は、常務理事あるいは専務理事で、「しらうめ」編集委員長を務めていた真壁實が司会を務めていた。真壁は企画課長の時から、十数年にわたって編集委員長の座にあり、企画部長になり、さらに常務理事、専務理事になっても、その座を手放そうとはしなかった。

小原が理事長の時代は、彼ばかりがクローズアップされてしまうことはわからないことではないが、小原が会長になった後も、社内報には杉村理事長やその後継の橋本理事長の写真や言動はほとんど掲載されていない。ほぼゼロと言っても差し支えないほどである。発言が大きく取り上げられて掲載されるのは、小原会長ただ一人と言ってよい。

ここにも、小原の神格化の傾向が強くなるかがわかるが、社内報の編集内容やインタビューでの持ち上げ方などから推測すると、真壁實専務理事がその傾向を意図的に強化し利用していたのではないかと考えられる。

2-6-6-3-2. 大らかだったものが、厳しさを強調するように

理事長時代の発言には、どこか牧歌的で大らかなどころや人間くさいところが強く感じられる。

また、自分自身のことも「だらしがない平々凡々な人間」と評するなど、皆と同じ目線で話をしようと意識しているように思える。

ところが、会長時代の晩年には、「ぬるま湯的な気分を一掃」「自主性と活力が不足」「食うか食われるか」「能力主義を徹底」といった、厳しい言葉が並ぶようになる。

筆者が目を通した限りでは、小原が理事長時代の社内報には、役職員の欠点を厳しく指摘するような小原の発言はまずお目にかかれなかった。そこには、常に“慈父”の顔があった。晩年には、そこに“厳父”の顔が重なっていったように思える。

莫逆の友であった橋本銀蔵元専務理事を失った後、小原と対等に話ができるような人間が金庫内からいなくなってしまった。周囲の人びとからは高いところにどんどん祭り上げられるばかりで、神様扱いが進み、同じ人間として、同じ目線で話をしてくれる人がいなくなってしまった。そのことの影響を強く感じるのは、筆者だけだろうか。

2-6-7. バブル経済への警鐘

2-6-7-1. キャピタルゲインに群がる人びと

バブル景気とは、通常、1986（昭和61）年12月から1991（平成3）年2月までの51ヶ月間の資産価格の上昇と好景気のことをいう²⁷⁶。

このころ、わが国では、資産価格の上昇による濡れ手に粟の利益を得るために、地上げ・土地転がし・株式投資・住宅投資・リゾート開発などへ巨額のカネが流れ込んだ。通常の経済活動で得られる真っ当な収益であるインカムゲインではなく、資産の値上がりで儲けるキャピタルゲインを得るために、日本の多くの企業や人びとが狂喜してマネーゲームに群がっていた。

都市銀行は、いわゆる財テクや不動産投資など、すなわちキャピタルゲインを得るための投資にこ

ぞって高利率の融資をおこない、巨額の収益をあげていた。もちろん、これがバブル崩壊後に巨額の不良債権に化け、やがて都銀の一角である北海道拓殖銀行の破綻、四大証券の一角である山一証券の自主廃業、日本長期信用銀行・日本債券信用銀行の破綻の原因となるとともに、メガバンク大再編の遠因となるわけである。

2-6-7-2. 財テクや地上げに金を貸すなどとんでもない

バブル景気の入り口であった彼の晩年のこと。小原は「財テクや地上げのために金融機関が金を貸すなど、とんでもない。金融機関は公共的な機関であり、世の中のためになることをやるべきだ。信用金庫は信用金庫としての使命を果たして、地域の中小企業や国民大衆のためになる仕事だけをすればいい」と言って、都市銀行などバブルに踊る金融機関を痛烈に批判していたという²⁷⁷。

小原の厳命もあり、城南信用金庫はバブル景気の絶頂期においてさえも、実需に基づかない不動産投機を目的とする融資は一切おこなわなかった。バブル崩壊後に不良債権処理に苦しむ金融機関が多かった中、城南信用金庫が健全なバランスシートを保つことができたのは、小原の教えに従ったからだという²⁷⁸。

当時融資部長であった元専務理事の五十嵐貞夫は、小原の教えについて次のように語っている²⁷⁹。

小原会長の指示もあり、ゴルフ会員権の担保は全くありませんでしたし、バブル崩壊後にメガバンクが大幅赤字に転落する原因となった債務保証も原則的に行いませんでした。当時は「固すぎるのではないか」と言う内部からの批判もありましたが、結果的に城南がバブル経済崩壊後も健全経営を保てたの

も、目先の利益に走らない堅実な経営方針を貫いたからです。「先義而後利者栄」の言葉を思い出します。小原会長から、常に「融資量が伸びないからといって、焦るな。職員全員が粥を啜れるだけの利益でよい」と言われた事には、担当者として教訓と受け止めました。また、バブル景気には、昭和大恐慌の経験者として、常に私たちに警鐘を鳴らしてくれました²⁸⁰。

2-6-8. 小原白梅育英基金を設立

2-6-8-1. いい人間をつくるために育英基金を設立

小原夫妻には、子どもがいなかった。それゆえ、城南信用金庫の職員たちをわが子のように思い、自分が彼らの親だったらどう指導するかと自問自答しながら向き合っていたという。小原は、城南信用金庫の入職式の度に、「城南には派閥も学閥もない。君たちが私の跡を継ぐ人間なのだ」と繰り返し語ってきたが、これも“親心”を分かってもらいたいという真心からであった²⁸¹。

小原の「21世紀に向けていい人間をつくり出したい」という思いは、信用金庫業界の内側だけでなく、広く世の中に対しても向けられていた。そこで、小原は、城南信用金庫創立40周年を記念して、1986（昭和61）年2月、苦学生に奨学金を給付するための育英基金を設立した。白梅東京育英基金・白梅神奈川育英基金という二つの財団法人を設立したのであった。1988（昭和63）年3月、二つの財団法人は一つに統合されて「小原白梅育英基金」と改称した。そして、現在は、国から認められて公益財団法人になっている²⁸²。

2-6-8-2. 遺言で私財はすべて育英基金に

設立直後の両財団法人の基本財産は、5億2910万円であり、城南信用金庫から4億円、小原が個

人で1億2910万円を拠出していた。小原夫妻は、最終的には私財をすべてこの白梅育英基金に寄付することにしており、夫妻没後には遺言どおり実行された²⁸³。

奨学金給付の対象は、城南信用金庫の営業区域である東京都内と神奈川県内の大学に通う学生である。人間もよく、体も丈夫、頭もいいが周囲に金がないため生活が苦しい。こういった学生に毎月3万円（現在は5万円）を卒業まで給付しようというものであり、返済義務はない²⁸⁴。

2-6-8-3. 人や国によって差別をするな

第1期生の選考では、中国人の女子留学生を奨学生に採用するかどうかで役員たちが戸惑ったというが、小原は「人や国によって差別しちゃいけません。ふさわしい人ならいいじゃないですか。まして中国は隣国だ」と言って、認めさせたという²⁸⁵。

2019年現在では、小原白梅育英基金の奨学生は累計で1,700名を超え、基本財産は70億円に達している。わが国有数の育英奨学金であり、小原鐵五郎の遺志は今なお受け継がれ、大きく育っているといえよう²⁸⁶。

2-6-9. 三世紀を生きることを願う

2-6-9-1. 三紀庵と名付ける

小原は、19世紀（1899年）の生まれであったから、101歳まで生きられれば、21世紀を垣間見ることができるので、三世紀を生きたことになると思い、それを楽しみにしていた。それゆえ、その願いを込めて、伊豆城ヶ崎に持っている別荘を「三紀庵」と名付けていた²⁸⁷。

その三紀庵を、小原は年に4、5回は訪ねていた。電話や来客に煩わされずに、何も考えることなく仕事を離れて頭を軽くしたい時に出かけるこ

とにしていた²⁸⁸。

2-6-9-2. 87歳でもまだまだ働き盛り

三紀庵では、草むしりをしたり、果樹の手入れをしたり、畑仕事をしたりして過ごしていた。彼のお手製の巣に、シジュウカラが卵を産みつけて子育てをし、さらにその子がまた親になって巣に戻ってくるのを見ていたりすると、日頃の疲れを忘れる思いがした²⁸⁹。

当時87歳の小原は「自分はまだまだ働き盛り」と自らを鼓舞し、「風邪をひかないこと」と「転ばないこと」に気をつけながら、三世帯を生きることを楽しみに願っていたという²⁹⁰。

2-6-10. 仕事を成し遂げ全信協名誉会長に就任

2-6-10-1. 最後の総仕上げ

信用金庫業界の東ね役である全信協会長を長年務めてきた小原であったが、総仕上げのための課題がいくつか残されていた。たとえば、1985（昭和60）年に設立されたばかりの全国しんきん抵当証券株式会社や株式会社しんきん情報システムセンターを軌道に乗せること、法改正によるディーリング業務の取り扱い、政令による法人会員資格の引き上げ、総預金量50兆円の早期達成、金融自由化に絡む郵便貯金優遇問題への取り組みなどなどであった²⁹¹。

しかし、これらの課題も1986（昭和61）年の終わりまでにはほぼ解決のメドがついた。そして、1986（昭和61）年9月の「50兆円達成記念全国大会」では、預金量100兆円達成と会員増強1200万人運動への決議を採択して、21世紀へ向けての基本的な方向を定めることもできた²⁹²。

2-6-10-2. 初の名誉会長に就任

1987（昭和62）年2月26日、小原は全国信用

金庫協会初の名誉会長に就任した。1966（昭和41）年以来、8期21年にわたって会長職を務めてきたが、大きな課題は前年までにあらかた解決できたことと、1987（昭和62）年10月には満88歳を迎えることから、名誉会長への就任に踏み切ったのであった²⁹³。

その布石はすでに2年前に打たれていた。1985（昭和60）年5月23日に開催された通常総会において、定款を変更し、名誉会長を置くことが採決された。内規によれば、名誉会長は、会長を5期（15年）以上連続して務めて多大な貢献をしたものから選任されるとあり、ほとんど小原の功に報いるために作られたような役職であった²⁹⁴。

小原の後任会長には、1985（昭和60）年から副会長を務めてきた、同業信用金庫理事長の笠原慶太郎が就任した。笠原会長は、小原名誉会長が打ち出した100兆円達成運動の推進や金融自由化への対応などに、小原の意志を継いで取り組んでいくことになった²⁹⁵。

なお、全国信用金庫連合会（全信連）の会長職については後進に道を譲る機会を逸したのか、結果的に、小原は死ぬまで在職し続けることになった。

2-6-11. 勲一等瑞宝章を受章

2-6-11-1. 企業人として最高の栄に浴す

1987（昭和62）年4月29日、小原鐵五郎は、民間企業人に与えられる最高の栄誉である勲一等瑞宝章を受章した。10歳の鐵五郎少年が「内閣総理大臣、従一位、勲一等、おぼらてつごろう！」と名乗っては得意になっていたことは先に述べたが、ついに勲一等を佩用する人間として認められたのであった²⁹⁶。

1969（昭和44）年には勲三等瑞宝章を、1977（昭和52）年には勲二等瑞宝章を、それぞれ受章していたから、異例となる3度目の叙勲であった。

小原以前に3回の叙勲を受けた人物といえ、松原301。
下幸之助・土光敏夫・原安三郎の3人しかいなかった²⁹⁷。

2-6-11-2. 記念祝賀会にて大蔵大臣・日銀総裁から祝辞を賜る

5月8日には皇居正殿「松の間」で天皇陛下より勲章を親授された。そして6月22日には、ホテルオークラ「平安の間」において、城南信用金庫・全国信用金庫協会・全国信用金庫連合会の合同主催による「勲一等受章記念祝賀会」が催された。祝賀会には、宮沢喜一大蔵大臣、澄田智日本銀行総裁、原健三郎衆議院議長、福田赳夫元首相をはじめとする内外の関係者約1,300名が出席した。（役職はすべて当時）²⁹⁸

来賓の祝辞を抜粋する形でいくつか紹介したい。まず、宮沢大蔵大臣の祝辞の一部である²⁹⁹。

小原さんは、公平無私、正しいと思うことを貫き通す強固な意志を持っておられ、それがまた長生きの秘訣だとも伺いました。世の人が小原さんを「金融界のご意見番」「大久保彦左衛門」と呼ぶのも、このようなお人柄によるものでございます。小原さんの「貸すも親切、貸さぬも親切」というのも有名な言葉ですが、これはただ金融人としての小原さんの厳しい心構えをいわれたものではありません。お金を借りについて、小原さんに諭されたのが自分の成功の転機であったと昔を振り返って述懐される経営者がたくさんおられますが、これが小原さんの「貸さぬ親切」であり、澄田日銀総裁がかつて「小原哲学」といわれたものの真髄でありましょう³⁰⁰。

次に、澄田日本銀行総裁の祝辞の一部を紹介す

私が銀行局長に就任いたしました直後のことでございますが、金融制度調査会におきまして、信用金庫法の改正問題が議論されました。（中略）小原さんは、これは信用金庫の存亡に関わる問題であるということで、まなじりを決して立ち上げられました。そして深いご経験と強いご信念、そして大変な情熱を込めて、信用金庫制度が我が国にとっていかに有用なものであり、日本の中小企業金融、あるいは庶民金融、地域金融の上でいかに重要な役割を果たしているかということについて、諄々と我々に訴えかけられたのであります。その話は我々事務方を含めまして委員の方々の心を強く打ち、その結果が金融二法と言われる法律となったわけでございます。私はこうした小原さんのお姿に大変感銘を受け、小原さんの一連の理論を「小原哲学」と名付けた次第でございます³⁰²。

2-6-11-3. 小原の謝辞

最後に、小原の謝辞の一部を紹介しておく³⁰³。

私は大正十年に信用金庫の仕事に携わるようになって以来、六十六年に亘り、文字通り信用金庫一筋の道を歩んでまいったわけでございまして、地域社会の繁栄こそ日本国繁栄の原点であるという信念のもとに、信用金庫の使命である庶民金融に徹し、微力ながら世のため庶民の幸せのためにお役に立つことを目標として、今日に至った次第でございます。このたびの受章は、こうした永年の努力が、いささかなりとも社会の役に立ったとの思召しをいただいた結果であると存ずる次第で

ございますが、これはとりもなおさず、全国の信用金庫がその使命である中小企業の育成発展と国民生活の安定向上に努力せられたことが認められたことでありまして、このたびの受章は、ひとり私個人に与えられたものではなく、全国四五五の信用金庫役職員十八万名の皆様の代わりにいただいたものであると存ずる次第でございます³⁰⁴。

2-6-12. 信用金庫界の巨星墜つ

2-6-12-1. 89年の生涯を終える

三世紀を生きることを願っていた小原鐵五郎であったが、1989（平成元）年1月7日に体調を崩して入院した。結局退院することは叶わず、昭和天皇の崩御から20日後の1月27日、89年の生涯を閉じて帰らぬ客となった。ついに21世紀を見ることはなかったが、明治・大正・昭和・平成という4つの元号をまたぐ激動の時代を生きたことになる³⁰⁵。

ちなみに、小原鐵五郎の妻でうもまた、65年近く連れ添った夫鐵五郎の跡を追うかのように、半年も経たぬ同年7月7日にこの世を去っている³⁰⁶。

2-6-12-2. 数多くの弔問客が別れを告げる

逝去の当日27日の夕刻には、竹下登内閣総理大臣が小原宅を弔問に訪れた。そして、28日・29日の両日、菩提寺である品川区の摩耶寺において、小原鐵五郎の通夜・密葬が営まれた。常陸宮家より使者が弔意を告げに訪れたのをはじめ、小淵恵三官房長官、澄田智日本銀行総裁など、政財界・官界・金融界の関係者らが延べ7,000人も小原を偲び別れを告げるために訪れた³⁰⁷。

3月5日には、小原鐵五郎の合同葬儀が、城南信用金庫・全国信用金庫協会・全国信用金庫連合会等の主催により、青山葬儀所において執り行わ

れた。午後1時、政財官界、金融関係者等約300名の列席のもと、葬儀が始まり、まず笠原慶太郎葬儀委員長（全国信用金庫協会会長）が弔辞を読み上げ、続いて竹下登内閣総理大臣、村山達雄大蔵大臣、澄田智日本銀行総裁からの弔辞が読み上げられた。告別式は午後2時から始まり、約5,000人の弔問客が別れを告げた³⁰⁸。

笠原慶太郎葬儀委員長の弔辞の一部を抜粋して紹介しておきたい³⁰⁹。

ご逝去の二日前、入院先の病院にお見舞いに伺い、あなたの生涯を通じての悲願でありました全信連による「信用債券」の発行が金融制度調査会で認められる方向であることをご報告申し上げますと、あなたは顔をほころばせて大変お喜びになりました。奇しくも一月二七日、同調査会が開かれたその日にあなたは忽然として黄泉の国へ旅立たれたのであります³¹⁰。

顧みますと、あなたの七〇年に及ぶ信用金庫経営の理念は、一貫して“裾野金融”の徹底にありました。地域中小企業の健全な発展と幸せな国民生活の実現とともに地域社会の繁栄、ひいては豊かな国づくりに貢献しようとする信用金庫の三つのビジョンは、永久不変の業界の指針として未来永劫に亘り生き続けるものと確信します³¹¹。

小原は、彼が全信連会長に就任して4ヶ月後の1963（昭和38）年9月に発表した「全信連五大構想」のうち、最後まで唯一未達で残されていた「全信連による信用債券発行」の願いが叶えられ、五大構想が実現したその日に旅立ったことになる。

2-6-13. 小原鐵五郎亡き後の城南信用金庫の体制

2-6-13-1. 真壁實専務理事が 6 代目理事長に昇格

1989（平成元）年 2 月 10 日の理事会で、橋本造酒蔵理事長が会長に就任（翌年 8 月まで 1 年半の暫定）し、代わって真壁實専務理事が 6 代目理事長に就任した³¹²。

小原から自分が後継指名を受けていたことについて、真壁は次のように語っている³¹³。

小原会長さんが亡くなられた日は、いつものように、私が朝病室に伺うと、会長さんの容体が急変し、午前 11 時過ぎに亡くなられたわけですが、（中略）私が駆けつけるのを待って亡くなられたことといい、科学では割り切れない、何か因縁のようなものを感じましたね³¹⁴。

会長さんは人並み外れた先見性を備えた方でしたので、仕事の面においてはもちろん、自分自身の私的な面についても、自分が死んだ後も自分の遺志が全ての面に反映されるような体制を整えるべく、着々と準備を進められていたわけです。この城南信用金庫を誰に託すかということについても、以前から考えられていたようで、去年の秋頃からは、具体的に私の名を挙げて、意向を示されていました³¹⁵。

2-6-13-2. 20 年以上にわたる真壁による支配体制へ

その後、実権を完全に掌握した真壁は、理事長・会長・常任相談役と役職を変えながらも経営権を握り続け、2010（平成 22）年 11 月に解任されるまで 20 年以上にわたり、城南信用金庫を私物化しながら支配し続けることになる³¹⁶。

2-7. 小原鐵学：小原鐵五郎語録

第 2 節の最後に、小原が残している語録の中から、有名であるとともに、彼の人生観や価値観をよく表していると思われるものをいくつか紹介しておきたい。

2-7-1. 貸すも親切，貸さぬも親切

ためにならないおカネは貸してはならない、貸しすぎて失敗させてはいけない——これが私のモットーである「貸すも親切，貸さぬも親切」である。これは全国の信用金庫人すべてに、共通の心構えとして持ってほしい信念である³¹⁷。

「信用組合（今は信用金庫）は営利機関ではない、お互いに相手の身になっておカネを貸し借りする相互扶助の組織」という信念が、私の仕事一筋の人生を貫いてきたものであることを、わかってほしいと思ったからである³¹⁸。

その人が手がけようとしている仕事うまくいくかいかないか、どうすればうまくいくかを、相手の身になって親切に考えて、その上でおカネを貸すようにしなければ、本当の金融にはならない。考えてみて、どうもまずいと思ったときには、どんなにいい担保があっても、「これはおやめになったらどうです」と説得する。反対に、今おカネを貸してあげたら、その人が将来きっと成功すると見きわめがついたら、担保が不足していても貸してあげる。そういうことができるのが信用金庫の真骨頂なのである³¹⁹。

2-7-2. 信用金庫人3つの心得

2-7-2-1. 正確な仕事をする

はじめのうちはけっして速くなくていい。遅くても正確に、間違いなく、である。それが、金融機関に勤めた以上、まず守ってもらわなければならない基本動作である³²⁰。

2-7-2-2. 公私の峻別

仕事すなわち公の次元では、私事とは違った「かくあるべき」と言う要求が厳然としてある。それをしっかりと心に留めておかねばならない。(中略) 課長や部長、あるいは支店長になって失敗するのは、みな公私の別がはっきりつけられなかった人間である、と行ってまちがいはない³²¹。

2-7-2-3. エチケットをきちんと守る

職場では大勢の同僚と毎日接するし、多くのお客さまとも口をきく、というように、すべての人間は共同生活の中で暮らしている。だから、そこで無作法がないようにとの心配りが、毎日の仕事を気持ちよくスムーズに進めていく上で絶対に欠かせない³²²。

2-7-3. 五つの“悪”を警戒せよ

金融機関は他の事業会社に比べて、何かと誘惑の多いところである。そのため、思いがけない問題を引き起こしかねないが、その原因となるのが次の五悪である。酒・女・金・ゴルフ・麻雀。人さまの大切なお金を預かる立場の人間としては、よほど心してかからなければならぬ³²³。

2-7-4. 一業専心に徹すべし

私が信用金庫の仕事をやっていく上で、信

条としてきたことが三つある。(1)政治に関係しないこと、(2)他分野の役職や名誉職につかないこと、(3)個人のお金を貸さないこと。つまり、一業ひとすじ、禅でいえば、「一意専心」である³²⁴。

2-7-5. カードは麻薬

カードを持たせて手軽に借金させる。健康保険証一枚で何十万円もポンと貸しつける。当座は便利で楽しいように見えるが、そのうち深みにはまって貯蓄資産を失い、生活がたえず不安定になり、自暴自棄になって、人格まで荒廃する。これは一種の“麻薬”と断言していい。麻薬を飲ませてまで、自分のところが繁昌すればいいというのは、私は感心しない³²⁵。

3. 分析と議論

3-1. 分析のための枠組み：4つの“きょうどう”

本研究では、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同 (Community)・協同 (Cooperation)・協働 (Collaboration)・教導 (Communication)」をまとめて、「4つの“きょうどう” (4C)」と総称し、第1部 (森田, 2019) で導出したこの枠組みに沿って分析と議論をおこなっていく。本節では、第2部 (森田, 2020) でおこなった作業と同様に、改めて4つのきょうどうの定義について確認した上で、前節で記述した事例の内容を項目毎に対応づけながら整理し議論をおこなうこととする。

3-2. 第1の“きょうどう”：共同 (Community)

3-2-1. 定義

地域社会には成員が共通かつ同様に有する「共

同性」が存在する。これを本研究では、コミュニティ志向型組織における「第 1 の「きょうどう」と位置づけ、「共同（Community）」と呼ぶ。

3-2-2. 「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」の原イメージ

戦前の城南地区においては、従来からいた農民だけでなく、中小の商工業者や農村から移住してきた賃金労働者といった多種多様な住民が急増したことにより、新興都市部ゆえの新たな近代的・都市的・市民的な新たな性格を持つ「共同（Community）」が生まれ始めていた³²⁶。

五反田の山の上にある小さな農村に生まれ、大崎信用組合の創設に関わった小原鐵五郎にとって、この戦前の城南地区こそが「共同体」の原イメージであったことであろう。彼は、大地主に搾取されていた零細小作農民の気持ちもわかるし、大資本や富裕層の陰で陽の当たらない階層として取り残されていた中小商工業者や低賃金労働者の困窮も肌で理解できたであろう。

つまり、小原にとっての「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」とは、“弱い人”たちが寄り添って力を合わせて働き、そしてともに暮らしている地区や地域のことであり、「こうした“弱い人”たちでも安定した暮らしができるようにすることが自分の義務であり、使命である」と考えていたのである。

3-2-3. 信用金庫の 3 つのビジョン

1967（昭和 42）年、金融制度調査会における論戦の中で、小原は、「信用金庫の 3 つのビジョン」を打ち出した。これはこの時突然湧いて出てきたというのではなく、50 年近くにわたって信用金庫人として過ごす日々の中で自然とできあがってきたものであろう。

(1)中小企業の健全な育成、(2)国民大衆の経済力を豊かにする、(3)地域社会の発展に貢献する、という 3 つのビジョンには、先ほど述べた小原にとっての共同体の原イメージが色濃く投影されている。

3-2-4. 中小企業の健全な育成発展

第 1 のビジョン「中小企業の健全な育成」とは、信用金庫は中小企業専門金融機関として決して逃げることなく彼らの育成の手助けをしていくということである。

小原の考える「ともに生きる場」には、中小の商工業者が当然のごとく含まれており、彼らの育成発展こそが、共同体の繁栄に繋がるという信念がそこにある。

3-2-5. 豊かな国民生活の実現

第 2 のビジョン「国民大衆の経済力を豊かにする」とは、底辺の人びとを見守り、育てていくことを通じて、日本の中産階級を分厚くしていくことを目指しているということである。

小原のイメージする共同体とは、底辺の人びとが肩を寄せ合って「ともに生きている場」であり、彼ら全体を経済的に等しく底上げしていくことにより、貧富の格差の小さい「分厚い中産階級」で構成される社会へと変えていこうというのが、小原の願いであり、目標でもあった。

3-2-6. 地域社会繁栄への奉仕

第 3 のビジョン「地域社会の発展に貢献する」とは、地域内にとどまり、地域内を潤し、環境づくりに協力することであるから、信用金庫の発展と地域の発展は運命をともにするものである。

信用金庫は、小原のイメージする「ともに生きる場」から逃げ出すことなくとどまり続け、その

場を潤しその発展に寄与することによって、場の繁栄と己の繁栄を運命共同体の枠組みの中で同時に実現させるものである。ここには小原の覚悟と決意が表れている。

3-2-7. 地域を超えた共同体のネットワーク

そして、一つひとつは地理的範囲としては小さな「ともに生きる場」が、「“弱い人”たちが寄り添って力を合わせて働き、そしてともに暮らしている」という共通点で共感し合い、互いに水平的に連携・連帯していくことで、共同体のネットワークができあがっていくことがあるであろう。

まさに、信用金庫のネットワークというのが、その共同体をつなぐ線の一つなのではないだろうか。小原が信用金庫業界全体のために献身的に働いていたのは、3つのビジョンを共有する信用金庫が、日本中で「ともに生きる場」の育成発展と繁栄に貢献していくことができれば、個々の信金はたとえ小さくとも、ネットワーク全体では大きな共同体、すなわち国単位で奉仕できることに繋がると考えていたのではないだろうか。

その意味で、小原が「信用金庫の3つのビジョン」を打ち出し、その普及のためにすべての信金をくまなく回すという全国行脚までしていたということ、そして全信連や全信協においてリーダーシップ溢れる積極的で熱心な活動を20年以上にわたって続けていたということの社会的意義は大きい。

3-2-8. 本項のまとめ

小原が考える「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」とは、“弱い人”たちが寄り添って力を合わせて働き、そしてともに暮らしている地区や地域のことであった。

小原が打ち出した「信用金庫の3つのビジョン」

には、彼がイメージする「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」を構成する人びとや要素が含まれており、信用金庫はそれらに奉仕してともに繁栄する組織として定義されていた。

信用金庫のネットワークとは、全国各地の「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」をつなぐ線であり、小原が「信用金庫の3つのビジョン」を打ち出し普及させたことと、業界団体でリーダーシップを取って熱心に活動したことの社会的意義は大きい。

3-3. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)

3-3-1. 定義

共同体の中から、共同体に共通の利益を増やしていく目的と、それに対する貢献意欲を共有するものたちが自ら組織を形成することを、「第2の“きょうどう”」と位置づけ、「協同(Cooperation)」と呼ぶ。

3-3-2. 城南信用組合の設立

城南信用金庫の前身各組合の設立は、小原よりも上の世代の地域の有力者たちによる仕事であったから、小原が主体的かつ中心的に組織の創立に関わったのは、大同合併による城南信用組合の設立が最初である。

戦争末期、空襲で罹災が続く中、「城南地区の各市街地信用組合も、危険分散のためにも大同団結して合併し、窮状を打開してはどうかというような動き」が出て、立石大崎信用組合長から「みんな一緒になろう」という話が出たのは、小さな共同体毎に分かれて組織されていた小さな協同体のままでは戦災のリスクを背負いきれなくなっていたからであろう。

15の個別組合が、「城南地区」というより大きなサイズの共同体の利益に貢献するために、より

大きな一つの協同体として、自分たちを再定義して合流したというのが、この合併の本質であったといえよう。

よって、小原は「共同体と協同体をサイズアップするための再定義」という活動に中心になって取り組んだといえる。つまり、創造というよりは、再創造といえるであろうか。

3-3-3. 信用金庫法の成立

城南信用金庫の設立は、実際には信用組合から信用金庫への改組であるから、新たに組織を立ち上げたわけではない。重要であったのは、信用金庫法の成立であった。

「私どもは、その勢いをかって「信用金庫法」の成立に向かって猛運動を開始した」という記述がある。また、「いわゆる組合主義の理念を貫いている組合と、組合員に限らず、地域内の一般大衆を相手としたいわゆる金融機関としての性格を強く持っている二つの組合」があり、後者の立場にあるものは「この矛盾をなくして、中小企業専門の金融機関として地域開発に協力すべきであるという考えを捨てきれなかった」とある。

よって、小原たちが取り組んだのは、信用組合が奉仕する対象を会員だけに限定するのではなく、地域内の一般大衆や中小企業へと広げて明確に定義し直すことによって、信用金庫として堂々と生まれ変わらせるための活動であった。

3-3-4. 「メタ協同体」である親機関の設立

前項で述べたように、信用金庫のネットワークとは、全国各地の「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」をつなぐ線であり、「メタ共同体に奉仕するメタ協同体」といえる。

「小原は中心的な旗振り役の一人となり、東京と関東地方の有志信用組合の地域的結合体として

「月曜会」を組織して、親機関である連合会の設立運動を開始した」とある。

つまり、小原は、中心となって、信用金庫という協同体の「メタ協同体」である親機関「全国信用協同組合連合会」を設立したといえる。やがてこれが、全国信用金庫連合会に改組し、のちに小原は逝去するまでの 25 年以上にわたってこの組織の会長を務めることになった。

3-3-5. 協同体としてのアイデンティティを再確認

小原は、「信用金庫があるべき姿から外れて「小型銀行化」したがる傾向が出てくることを憂慮していた」とある。本来、共同体に奉仕する協同体として組織されたものが、時間の経過とともに組織本来の目的を見失ってしまい、営利組織である銀行と同じように、自分たちの利益最大化のために行動するようになってしまうことを、小原は危惧していたのであろう。

このことは、協同体という組織が、自分たちが「共同体に奉仕する協同体として自らの意思で組織されたものである」という本来の経緯や真の目的をついつい忘れてしまいがちな存在であることを示している。

小原は、金融二法を巡る論戦においても、「信用金庫は会員組織でなければならない」と訴え続けていたし、「信用金庫は営利機関ではない、お互いに相手の身になっておカネを貸し借りする相互扶助の組織であるという信念が自分の人生を貫いてきたものである」と常に公言していた。

小原は、城南信用金庫の中においてはもちろん、全信連会長として全国の地方信金を巡る現地視察の旅においても、そのことを熱く訴え続けてきた。

つまり、小原は、協同体が「自分たちは協同体である」というアイデンティティを見失うことなく再確認できるよう、周囲の人びとに対してその

ことを常に語り続けていたといえる。

3-3-6. 本項のまとめ

小原は、「共同体と協同体をサイズアップするための再定義」である大同合併による城南信用組合の設立に中心になって関わった。

小原は、「信用組合が奉仕する対象を会員だけに限定するのではなく、地域内の一般大衆や中小企業へと広げて明確に定義し直す」ための信用金庫法成立運動に中心になって関わった。

小原は、信用金庫という協同体の「メタ協同体」である親機関である連合会の設立の中心的な旗振り役であった。

小原は、信用金庫という協同体が「共同体に奉仕するために自らの意思で組織されたものである」というアイデンティティを見失うことがないよう、生涯にわたって、周囲の人びとにそのことを再確認させてきた。

3-4. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

3-4-1. 定義

協同体という組織における分業の活動や労働を、「第3の“きょうどう”」と位置づけ、「協働 (Collaboration)」と呼ぶ。

3-4-2. 組織内の協働

3-4-2-1. 信用金庫は営業店内での協働が重要

信用金庫のような金融機関は、地域・地区・エリア毎に営業範囲を分割して、営業店（支店・営業所・出張所）という分業単位を作ることができる。また、営業店の中では、貸付・預金・窓口事務・後方事務といった業務毎にさらに分業単位を細かくしていくことができる。その意味で、信用金庫の分業体制は、割と単純な同質的階層構造をなしているといえ、後はここに本部組織や間接部

門を加えていけばよい。

そのような組織では、営業店という分業単位が自己完結型の組織になりがちであり、その単位の長である支店長などは“一国一城のあるじ”になりがちである。そして、信用金庫で協働が機能するか否かは、ひとえに営業店内での協働がうまく機能しているか否かに大きく依存するであろう。

3-4-2-2. 協働を円滑にする良い雰囲気職場づくり

昭和20年代から30年代（1945-1964年）にかけては、城南信用金庫の職場は非常に雰囲気が良く、和気あいあいとしつつ、士気も高い様子がうかがえる。

たとえば、預金を20倍にするという天文学的な数字ともいえた「百億円目標」を達成するためには、「カギは総力戦以外にない」と小原は考えていたというが、二大作戦を始め、現場の各支店の士気が高く協働がうまく機能していなければそのような目標を達成することはできなかったであろう。

また、「当時の支店長はとても心の優しい方で、自分は絶対に食糧を持ち帰らず、自分の分も部下職員に分け与えていました」「城南の職員はみんな、地味な仕事でも真面目に取り組んでいました」「職員同士お互いにコミュニケーションがよくきいていて、何でも自由に言い合える雰囲気でした。だから仕事がどんなに忙しくても、みんなが生き生きと仕事をして、とても楽しかったですね」というような元職員の証言も証拠の一つであろう。

運動会での「本番に備えて支店単位でリレーの練習もしました。皆が城南で働いているんだ、と強く感じて盛り上がりましたね」という発言に見られるように、運動会やサークル活動なども盛んであり、それが職場の求心力や一体感を高める効

果を生んでいたと考えられる。

これら職場の良い雰囲気づくりには、諸制度やイベントなどを整備しながら、職員間の人間交流を活発にすることを常日頃から心がけていた、組織トップの小原の力が大きかったに違いない。

3-4-2-3. 合議制の導入

小原は、米国式の合議制を応用して、各種委員会をつくった。「それまでは、理事会や常務会で決めていた物事を、融資委員会や投資委員会といった各種委員会で討議して決めることにした」とある。

また、「部下を信用する」という姿勢から、小原は机の上からハンコを追放した。それ以来、小原の机の上には、書類の山という光景は見られなくなったという」という記述がある。

これは明らかに、分業の徹底である。権限や機能を譲り、個々の部署や役席に責任を持たせるとともに、合議制という形で、分業単位間や部門間の協働を機能させていくというマネジメントである。

ただし、「委員会の決議が出て、議論の中の少数意見などを理事長が聞いて正しいと思うことがあれば、差し戻しとなるケースも稀にあった」という。また、「委員会で結論がまとまらない時には、理事長である小原のもとに案件が持ち込まれた」という。

このように、すべてを任し切る単なる放任主義ではなく、やはりトップである小原の目がきちんと光って大きな方向性のチェックがおこなわれていたことにも留意しておくべきであろう。

3-4-2-4. 若い力を生かす

組織における協働を阻害する要因の一つが、組織の硬直化や老化であろう。柔軟性がなく、新陳代謝がなければ、協働は阻害され、組織は衰退し

てしまう。

小原が、城南信用金庫の理事長に就任して最初にやったことは、人事の若返りであった。「信用組合時代からそのポストに座ったままの60代や70代の役員・幹部がいたが、小原は後進のための思い、彼らに席を譲らせた」とある。また、若手職員に対しては、「これからの城南信用金庫を背負うのは君たちだ」と鼓舞したという。

また、最初のコンピュータ導入においては、巨額の設備投資になるにも関わらず、「機種選定に関しては、若い彼らの結論に従うことにした。機械を実際にわかっているものが決めるのが、一番正しい。また、若い人たちに大事な意思決定を任せると、責任を自覚し、意気に感じて、信頼を裏切らずによい答えを出すだろう」と考え、その通りに実行したという。

国際化への対応では、「若手職員を外国語学校に通学させて英会話を習得させた」「毎年若手職員を数名、ロンドン・ニューヨーク・シンガポールなどの都銀支店に6ヶ月間派遣するという海外研修制度も実施した」とある。これもまた、若い人たちに力をつけさせて組織力を高めるとともに、組織の活性化と新陳代謝を促進させるために小原がおこなったことの一例であろう。

3-4-2-5. 道理の感覚で人事に臨む

小原は、「職場である城南信用金庫は悠久な存在であるが、役職員は一時的にそのポストに座っているに過ぎない」「預金係・貸付係・守衛・運転手もまた、それぞれ責任ある仕事を持っており、人格的には理事長とも平等である」という考え方を、「道理の感覚」と呼び、これを持って人事に当たることにしていたという。

また、「自分に厳しくならなければ、人は動かない。そう考えていた小原は、身内の者は一人た

りとも城南信用金庫には入れなかった」。そして、「職員が仕事上で失敗をしたり、トラブルを起こしたりした時には、「自分の息子や娘がやったとしたら、親としてどう考えるか」と考えて、懲罰を決めていた」という。

「城南信用金庫の入職式の度に、「城南には派閥も学閥もない。君たちが私の跡を継ぐ人間なのだ」と繰り返し語ってきた」ともある。

このような「道理の感覚」に基づく考え方や、それに基づく行動は、組織内に風通しの良さや温かい雰囲気をもたらしたであろう。トップが親族や身内を優遇したり重用したりすることもなく、基本的に皆平等に扱われているのだ、しかも自分の子どものように大事に思ってくれているのだという認識は、組織内の協働を円滑にするバックグラウンドとなっていたものと思われる。

3-4-2-6. 小原体制における二つの問題

小原もまた、神様ではなく、一人の人間であり、完全かつ完璧ではないことを感じさせてくれる、二つの問題を指摘しておきたい。

第一に、業界団体の仕事や政治活動に時間とエネルギーを取られてしまった結果、昭和40年代前半（1965-1969年）、大幅な目標未達と成長の停滞を城南信用金庫にもたらしてしまったことである。小原の目が離れた時に、緊張感が緩んでしまったのか、あるいは小原の指示がなければ自主的かつ創造的に業務に取り組む体制でなかったのか、城南の中で協働がうまく機能しなくなっていたのではないかと推測される。

第二に、神格化による問題である。会長就任後の小原が、「半ば神格化され、他の役職員とは別次元の超越した存在として取り扱われ」るようになってしまい、「小原会長の一挙手一投足に皆が敏感に」ならざるを得なくなった。その結果、人

間らしく大らかに温かいものが伝わらなくなり、いわゆる上から目線による「ぬるま湯的な気分を一掃」や「能力主義を徹底」といった叱咤激励の言葉しか伝わらなくなってしまったのではないだろうか。

小原会長の神格化によって、「何事も最終的には小原会長のご判断とご託宣を待ち、それに従うしかない」という依存心の蔓延と思考停止を組織にもたらしていたのではないか。これは小原一人の責任ではないが、神に祭り上げられることなく、人間にとどまることができなかったことが、彼の晩年に若干の陰をもたらしていることは否めない。

3-4-3. 組織間・業界団体における協働

3-4-3-1. 業界を束ねて政治へ働きかけ

小原は、各信用金庫を束ねて、政治に働きかけ、自分たちが望むような法律の制定や改正がおこなわれるようなロビイング活動もおこなっていた。

たとえば、1951（昭和26）年の信用金庫法制定や、1967（昭和42）年の金融制度調査会での金融二法の審議などで、小原は中心になって、信用金庫という会員組織からなる中小企業専門金融機関を守り通した。

当然ながら、これは城南信用金庫単独でなし得ることではなく、全国の信用金庫が協力し一致団結して事に臨んだからなし得たことであろう。

小原は、リーダーシップを発揮して、信用金庫業界内の協働を促進していたと考えられる。

3-4-3-2. 業界団体での危機対応

個々の信用金庫では対応できないような災害や危機に対して、他の信金が力を合わせてバックアップするためにも、まとめ役としての親機関が存在する。

たとえば、1973（昭和48）年の豊川信用金庫

での取り付け騒ぎは、豊川信金だけでは決して乗り切ることができなかつたであろう。昭和金融恐慌の経験を持つ小原全信連会長の冷静かつ的確な陣頭指揮と、全信連の信用のもとに、日銀から現金を大量に引き出して豊川信金の本支店にどんどん輸送するという迅速な対応がなければ、事態はどうなっていたかはわからない。

小原は、個々の信金では乗り切れないような危機を、皆が力を合わせた組織間の協働があれば乗り切ることができるということを、身をもって示したといえる。

3-4-3-3. 情報化・国際化の対応

1980年代の金融の情報化・国際化への対応も、個々の信金単位では十分に対応できない大きな課題の一つであった。

小原は、全信連会長として、ニューヨーク支店・ロンドン駐在員事務所・シンガポール駐在員事務所などの開設を、自らの旗振りで実現させた。

また、「信用金庫業界がバラバラでは、他の金融業界から撃破されてしまう」「信用金庫として独自の技術革新の道を歩み、業界としての一本化の方向に進んでもらいたい」と考え、「自営オンライン金庫と共同事務センター加盟金庫の大同団結によって、業界の機械化体制の一本化を図り、きたるべきエレクトロニックバンキング時代に備える」という信金 VAN 構想を打ち出した。そして、1985（昭和 60）年には、株式会社しんきん情報システムセンター（通称：信金 VAN）が設立された。

これら、業界が団結しておこなわれた国際化や情報化への対応は、それぞれは小さな個々の信金では不可能に近く、小原のリーダーシップのもと、業界内の力を合わせた協働があったからこそ実現できたことであった。

3-4-4. 本項のまとめ

小原は、城南信用金庫という組織内での協働を円滑に促進するためには職場の雰囲気をよくすることが必要だと考え、諸制度やイベントなどを整備しながら、職員間の人間交流を活発にしていた。

小原は、合議制の導入、若手への権限委譲、若手の育成などにも取り組み、組織の活性化や新陳代謝を促進することで、協働がうまく回るようにしていた。

小原は、「道理の感覚」で人事に臨むことで、組織内に風通しの良さと温かい雰囲気をもたらし、組織内の協働を円滑にするバックグラウンドを築いていた。

ただし、小原の晩年における彼の神格化は、組織における協働の阻害要因となっていた可能性が大いにある。

小原は、信用金庫業界を束ね、組織間の協働を引き出すことによって、政策形成に働きかけたり、危機対応を成功させたり、情報化や国際化に対応したりといった、個々の信金では克服することのできない大きな課題への対応を成功させていた。

3-5. 第 4 の“きょうどう”：教導 (Communication)

3-5-1. 定義

協働体および協働体において、「教え合う」「導き合う」というコミュニケーションがおこなわれることを、「第 4 の“きょうどう”」と位置づけ、「教導 (Communication)」と呼ぶ。

「教える」には二つの側面がある。第一に、tell あるいは inform の意味での「教える」である。第二に、teach の意味での「教える」である。協働体では、このように成員同士が二つの意味で「教え合う」という行為が連鎖していくことが必要である。

協働体および協働体では、理念・価値観・信念

体系・行動規範といった種類のメタ知識・メタ情報を共有していかなければならない。そのためには、「認知→理解→確信→共感」という流れの「説得・共感型コミュニケーション」、すなわち「導き合う」タイプのコミュニケーションがおこなわれる必要がある。

「導き合う」ためには、導く側の人間が2つの“かがみ”の役割を演じることが望まれる。第一に、コミュニケーションの相手の今の姿を映す「鏡(かがみ mirror)」の役割である。第二に、あるべき姿を映す「鑑(かがみ paragon)」の役割である。

3-5-2. 教え合う

3-5-2-1. 全員でとことんまで討論する

城南信用組合時代、小原は「百億円目標」に対して中堅幹部から納得・協力・団結を得るため、彼ら30人を自腹を切つて温泉地に招待し、「とことんまで討論」した。「最初はとてもしないというムードだったものが、問題を煮詰めてみようというムードに変わり、最終的に何とかやっていけそうだという気分にごぎつけた」という。

おそらく、このような「とことんまで討論」というのは、この時だけでなく、城南信用組合の時代、そして城南信用金庫の初期の時代には、頻繁におこなわれていたのではないだろうか。そして、それを許す風土があり、それをリードしていたのが、小原であったと考えられる。

これは、硬直した組織にありがちな上意下達型・伝言ゲーム型のコミュニケーションではなく、まさに tell と teach の意味で「教え合う」タイプのコミュニケーションであるとともに、時に「導き合う」要素も含むものであったであろう。「職員同士お互いにコミュニケーションがよくきいていて、何でも自由に言い合える雰囲気でした」という元職員の証言もそれを裏付けている。

3-5-2-2. 合議制で教え合う

前節でも取り上げたが、小原は、合議制を採用し、「それまでは、理事会や常務会で決めていた物事を、融資委員会や投資委員会といった各種委員会で討議して決めることにした」。

それまでは役員が決めていた物事を、中堅幹部たちに討議させて自分たちで決めさせようという、権限委譲の制度であるとともに、「コミュニケーションによるマネジメント」の制度でもあろう。

これもまさに、tell と teach の意味で「教え合う」タイプのコミュニケーションであり、このことは組織の風通しを良くするとともに、中堅幹部たちの責任感と自己効力感を高める効果を持っていたであろう。

3-5-2-3. 人づくりに力を入れる

小原は、「金融機関は、元金はいらないが、人間がモトデ」であり、「事業は人なり」と考えていた」とある。そのため、役職員の教育や研修には「思い切った投資」をしていた。

その象徴が、1964（昭和39）年に完成した城南信用金庫研修会館であり、「城南信用金庫の分には過ぎた豪勢な建物であり、日本最高級の研修施設だ」と小原は自負していた。

「職員教育は、役員・課店長・支店長代理・一般職員・女子職員といった階層ごとにおこなわれており、それとは別に新入職員研修が毎年4月から実施されていた」とある。また、「城南信用金庫の職員教育は徹底していたため、国内外からの視察依頼が多かった」ともある。

このように、城南信用金庫では、小原の方針のもと、OJTだけでなく、集合研修にも力が入られており、teach の意味での「教え合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれていたと考えられる。

3-5-3. 導き合う

3-5-3-1. 貸すも親切，貸さぬも親切

1930（昭和 5）年に弁論会で一等に入賞した論文で、当時大崎信用組合の筆頭主事であった小原鐵五郎青年は、「貸すも親切，貸さぬも親切」の考えをはっきりと主張していた。

その後、「貸すも親切，貸さぬも親切」という行動理念は、彼がリードする大崎信用組合から城南信用組合へ、そして城南信用金庫から全国の信用金庫へと受け継がれて広められていったと考えられる。「貸すも利益，貸さぬも利益」を考えて行動している銀行と信用金庫との大きな違いがここにあると、小原は生涯を通じて考え、そして主張してきたのであった。

もしも、信用金庫が「小型銀行化」して自分たちの利益だけを優先するように“墮落”してしまったとしよう。その時、彼らが小原と向き合えば、小原は彼らの墮落した姿を映す「鏡」となったであろう。そして、あるべき姿を映す「鑑」となって、「信用金庫かくあるべし」という基準を示してくれたであろう。

3-5-3-2. 性善説を信じる

小原は、人との出会いを通じて、「人生意気に感ずる」事を知り、「人の性は善なり」という信念を持つようになった」という。「導き合う」タイプのコミュニケーションをおこなう上で、この考え方は極めて重要である。性悪説を信じる人びとの間では、理念・価値観・信念体系・行動規範などを共有していくことは非常に難しいからである。

「人は常に自分が得することだけを考えている」「いつ裏切られるかわからないから他人には用心をしよう」と常に警戒しながら他人とコミュニケーションをとっている人が、他人を導くなどということは、不可能もしくは困難であろう。

小原は、「生涯の心の師父」と仰いだ立石知満を始め多くの人々から導かれ、そして彼自身が多くの人びとを導いてきた。それが可能だったのは、彼が性善説を信じ、それに基づいて行動してきたからであろう。

3-5-3-3. 自分に厳しくあれ

「自分に厳しくならなければ、人は動かない。そう考えていた小原は、身内の者は一人たりとも城南信用金庫には入れなかった」という。

また、小原は、「酒・女・金・ゴルフ・麻雀」を“五悪”と名付け、「人さまの大切なお金を預かる立場の人間としては、よほど心してかからなければならぬ」と自らを戒めていた。

そして、小原は、遺言で私財をすべて小原白梅育英基金に寄付した。

これらのエピソードは、小原が他人を「導く」ためには、己自身が、人間のあるべき姿を映す「鑑」であらねばならぬということを強く意識していたことを示すものではないだろうか。ある意味、極めて自制的で禁欲的であるともいえるが、それゆえ、小原は他人と「導き合う」コミュニケーションをとることができたのであろう。

3-5-3-4. 理念やアイデアを言語化する

他人を導くためには、理念・価値観・信念体系・行動規範・アイデアなどを言語化してコミュニケーションする必要がある。

小原の造語である「貸すも親切，貸さぬも親切」「裾野金融論」「一業専心」などの名句や警句は、その巧みな言語化の代表例であろう。

そして、「全信連の五大構想」や「信用金庫の 3つのビジョン」などは、理念や目標を言語化してビジョンにまとめたものであり、それらは長く組織を導くとともに、「信用金庫の 3つのビジョ

ン」に至っては、小原の死後から30年を経過した今なお、全国信用金庫協会と城南信用金庫において最も重要な理念として掲げられ続けている。

3-5-3-5. 「信用金庫教」の布教

全信連会長として、小原は「最終的に15年半かけて全国466もの信用金庫をすべて見て回った」。「各地の信金が困った時に（中略）あらかじめ地方の実情を知っておかなければ的確な答えは出せないと思った」からであり、「信用金庫には信用金庫のビジョンや精神があるのだから、それを全国の信用金庫の人たちに知ってもらいたいと思った」からでもあった。

小原は、「各地の信用金庫の人々と膝を交えて話し、若い職員を激励しながら、信用金庫精神の徹底を図った」。小原と懇談した役職員はすべて「小原会長に心底から傾倒し、説くところの信用金庫精神は深く胸に刻み込まれ、三つのビジョンの実践に心を燃やすようになって」しまったという。「小原会長は偉大な信用金庫教の教祖であり、最もすぐれた伝道者である」とも評されている。

「地方の信用金庫から経営診断を求めて訪れてくる来客に会って相談に乗る」のも全信連会長としての小原の重要な仕事であった。「足であるいた地方金庫の実態が私の頭にある。私の診断、投薬の処方箋には十分の自信がある。この目で見ているからツヨイ」と小原は語っている。

小原の全国行脚はまさに「信用金庫教」の布教の旅であり、彼は全国各地で、そして全信連の会長室で、地方の信用金庫の人たちに、「鏡」となって彼らの現状の姿を映し出し、そして「鑑」となって信用金庫としてのあるべき姿を映し出していたのであろう。

3-5-3-6. バブル経済やカード社会への警告

小原は、「財テクや地上げのために金融機関が金を貸すなど、とんでもない。金融機関は公共的な機関であり、世の中のためになることをやるべきだ」と言って、都市銀行などバブルに踊る金融機関を痛烈に批判していた。

小原の指導に従い、城南信用金庫は投機にはカネを貸さず、バブル崩壊後も健全なバランスシートを保つことができた。「融資量が伸びないからといって、焦るな。職員全員が粥を啜れるだけの利益でよい」という部下への指示は、己が正しいと考える理念に沿った勇氣ある発言であり、バブル景気の時にこのようなことが言えた金融機関経営者がどれほどいたであろうか。

まさに、小原の言葉に「導かれ」ることによって、城南信用金庫はバブル景気に踊らされることなく、地域の中小企業や国民大衆のために存在しているという、正しい信用金庫の姿勢を維持できたのである。

小原は、「カードは“麻薬”」という言葉も残している。彼は、一般大衆が安易に借金を手を染めることによって、やがて「深みにはまって貯蓄資産を失い、生活がたえず不安定になり、自暴自棄になって、人格まで荒廃する」ことを予想して憂えていた。そして、クレジットカードやカードローンで安易に儲けようとしている金融機関のことを、「麻薬を飲ませてまで、自分のところが繁昌すればいいというのは、私は感心しない」と痛烈に批判している。

小原は、わが国の社会に対する「鏡」であるとともに、「鑑」であったともいえるのではないだろうか。

3-5-4. 本項のまとめ

小原は、tellとteachの意味で「教え合う」タ

イブのコミュニケーションが活発におこなわれることを意図して、「とことんまで討論する」「委員会で合議する」などが職場で活発におこなわれるようマネジメントしていた。

小原は、「人間がモトデ」と考え、集合研修にも力を入れており、teach の意味での「教え合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれるようマネジメントしていた。

小原は、性善説を信じ、それに基づいて行動することで、他者との間で「導き合う」タイプのコミュニケーションが円滑かつ活発におこなわれるように心がけていた。

小原は、自分に厳しく、自制的かつ禁欲的に振舞っていたので、人間のあるべき姿を映す「鑑」として他者と「導き合う」コミュニケーションをとることができた。

小原は、理念や目標を言語化してビジョンなどにまとめることに長けており、「貸すも親切、貸さぬも親切」などの名句や、「信用金庫の3つのビジョン」などを生み出していた。そして、それによって生前だけでなく死後においても、他者や組織を「導いて」いた。

小原は、あたかも「信用金庫教の教祖」であるかのように、全国各地の信用金庫の人たちに対して、「鏡」となって彼らの現状の姿を映し出すとともに、「鑑」となって信用金庫としてのあるべき姿を映し出していた。

小原は、バブル景気に踊らされる金融機関や人びとを批判するとともに、安易に一般大衆が借金に手を染めることになるカード社会に警告を発していた。彼は、社会に対する「鏡」であるとともに「鑑」でもあった。

3-6. 本節のまとめ

3-6-1. 第1の“きょうどう”：共同 (Community)

小原は、「弱い人」たちが寄り添ってともに暮らしている地区や地域のことを「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」として認識しており、信用金庫はそこから生まれ、そしてそれに奉仕する組織であると位置づけていた。「信用金庫の3つのビジョン」は、それを具体的に表したものである。また、信用金庫のネットワークとは、全国各地の「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」をつなぐ線である。

3-6-2. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)

小原は、「共同体と協同体をサイズアップするための再定義」である大同合併や、「信用組合が奉仕する対象を地域内の一般大衆や中小企業へ広げる」ための信用金庫法成立運動に中心になって関わった。また、信用金庫という協同体の「メタ協同体」である親機関である連合会設立の中心的な旗振り役であった。そして、信用金庫という協同体がアイデンティティを見失うことがないように、周囲の人びとにそのことを再確認させてきた。

3-6-3. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

小原は、協働を円滑に促進するために、職員間の人間交流を活発にして職場の雰囲気をよくすることや、組織の活性化・新陳代謝などに取り組んでいた。「道理の感覚」で人事に臨むことで、組織内の協働を円滑にするバックグラウンドを築いていた。また、信用金庫業界を束ね、組織間の協働を引き出すことによって、個々の信金では克服することのできない課題への対応を成功させていた。

ただし、城南信用金庫での小原の神格化は、協働の阻害要因となっていた可能性がある。

3-6-4. 第4の“きょうどう”：教導(Communication)

小原は、「教え合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれることを意図して、討論や合議などが活発におこなわれるように取り組み、集合研修にも力を入れていた。性善説を信じ、自制的・禁欲的に行動することで、「導き合う」タイプのコミュニケーションが円滑かつ活発におこなわれるように心がけていた。理念や目標を言語化することに長けており、生前だけでなく死後においても、他者や組織を「導いて」いた。あたかも「信用金庫教の教祖」かのように、信用金庫の人たちの「鏡」や「鑑」となって彼らを「導いて」いた。また、バブル景気やカード社会に対し警告を発するなど、社会に対する「鏡」や「鑑」でもあった。

3-6-5. 議論のまとめ

小原は、“弱い人”たちからなる「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」から信用金庫は生まれ、その場に奉仕し、ともに繁栄するのが信用金庫の使命であり、信用金庫のネットワークは各地の共同体をつなぐ線であるとした。信用金庫という協同体を再定義しながら、「メタ協同体」である親機関を作り、その舵取りをした。協働を促進するために職場の環境づくりや制度の整備をおこない、業界を束ねることで組織間の協働を引き出していた。「教え合う」タイプと「導き合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれるよう、討論や合議を促し、己の身を律し、理念や目標を言語化し、人びとの「鏡」や「鑑」となって彼らを導いていた。

小原が、城南信用金庫の経営者として、そして業界団体の長として、リーダーシップを発揮できたのは、「共同 (Community)」と「協同 (Cooperation)」をきちんと自分なりに定義して言語化

し、信用金庫にとってそれこそが彼らのアイデンティティであるとともに、存在意義であり、モチベーションの源なのだということを、内外に向けて繰り返し明確に訴え続けたからであろう。

「共同」と「協同」の要素を失ってしまえば、信用金庫はただ規模が小さいだけの「小型銀行」となってしまう、株式会社組織に飲み込まれてしまっていたらろう。「信用金庫教の教祖」と評されることもあったが、小原がこの二つの“きょうどう”を強く意識し、組織を率いていたからこそ、信用金庫は“抹殺”されずに生き延びることができたのである。日々の経営に追われる多くの近視眼的な経営者が忘れがちな重要な点である。

そして、小原が特に優れていたのは、信用金庫業界を束ねて、それぞれは小さな各信金からの協働 (Collaboration) を引き出すことで、あたかも小魚の群れが一匹の大魚に勝るかのような力を引き出した点であろう。もちろん、日本一の信金である城南信用金庫を築き上げたという点で、組織内の協働をマネジメントする力も高く評価できる。

しかし、組織をまたがる協働をマネジメントすることは、個々の利害が複雑に絡み合うとともに、組織内のように指示や命令で簡単に動かすことはできないという点からいっても非常に難易度が高い。ややもすると烏合の衆になりがちな業界の面々を20年以上にわたって束ねて、数々の驚くほどの実績をあげ続けたのは、驚嘆に値する。

信用金庫や信用金庫のネットワークが、地域社会というコミュニティに貢献する目的を掲げた協同組織として機能し、その使命を果たすためには、小原鐵五郎のように、「共同」と「協同」をきちんと定義し言語化して組織内に植え付けるとともに、リーダーシップによって「協働」を促進する経営者が必要である。

そして、信用金庫の経営者は、己の身を律し、

理念や目標を言語化し、人びとの「鏡」や「鑑」となって彼らを導いていくことによってこそ、「共同体」に奉仕する「協働体」が効率的かつ効果的に機能するための「協働体」として円滑に動いていくことを可能とならしめるのであろう。つまり、教導（Communication）こそがそれらを動かす血液の流れなのである。

少なくとも、われわれは小原鐵五郎の信用金庫人としての生涯から、以上のようなことを学ぶことができるのではないか。

4. まとめと今後の研究

4-1. 本稿での記述と議論の概要

本稿では、最初に小原鐵五郎の生涯をたどりながら、彼の考え方や行動について詳細に記述をおこなった。

次に、「4つの“きょうどう”」の枠組みに従って事例の分析と議論をおこなった。

小原が、“弱い人”たちからなる「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」に奉仕するために信用金庫は存在していることを訴え続け、信用金庫という協働体を再定義しながら「メタ協働体」である親機関を作り、協働を促進するために環境づくりや制度の整備をおこない、業界を束ねることで組織間の協働を引き出していたことを確認した。

信用金庫が、コミュニティに貢献する目的を掲げた協働組織として機能するためには、「共同」と「協働」を定義して組織内に植え付けるとともに、「協働」を促進していくことのできる経営者が必要である。そして、経営者は、「教導」というコミュニケーションを通じて、人びとの「鏡」や「鑑」となり、彼らを導いていかなければならない。

小原鐵五郎の生涯について分析し議論した結

果、上記の結論が得られた。

4-2. 今後の研究

第1部（森田，2019）では、コミュニティ志向型組織の一例として、城南信用金庫を事例研究の対象として取り上げ、一連の研究に着手した。また、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同（Community）・協同（Cooperation）・協働（Collaboration）・教導（Communication）」からなる「4つの“きょうどう”（4C）」という分析の枠組みも設定した。

第2部（森田，2020）では、城南信用金庫の原点ともいえる1902年の入新井信用組合の設立から、1945年の前身15組合の合併による城南信用組合の誕生と信用金庫への移行までの時系列を、記述ならびに分析の主な対象とした。とくに信用金庫という協働組織の原点や本質について明らかにするための議論をおこなった。

第3部である本稿では、1956年に城南信用金庫3代目理事長に就任した小原鐵五郎の時代をたどった。「信金業界のリーダー」とも呼ばれた大物経営者である小原の生涯にわたる経営行動を詳細に記述した上で、信用金庫が地域社会というコミュニティに貢献する目的を掲げた協働組織として機能し、その使命を果たすために、経営者はどのような行動をとるべきなのかという点に関して議論をおこなった。

第4部では、1989年に小原鐵五郎の跡を襲った真壁實がバブル崩壊後の低迷する経済環境の中で独自の自由化路線を取りながら、役職は変わるも長期にわたって事実上のトップに君臨し続けた時代を対象とする。

第5部では、2010年にいわゆるクーデターを起こして真壁を追放し自ら理事長に就任し、矢継ぎ早に大胆な原点回帰の改革をおこなった吉原毅

の経営に焦点を当てる。

最終となる第6部では、本研究で得られた知見や示唆についての結論をまとめ、締めくくりの議論をおこなう。

謝辞

なお、本研究の趣旨をご理解くださった城南信用金庫から、資料提供やインタビュー調査の設定などに関して多大なるご協力をいただいている。記して感謝の意を表したい。

参考文献

- 小原鐵五郎 (1969) 『わが道ひと筋』日本工業新聞社。
 小原鐵五郎 (1970), 日本経済新聞社編『私の履歴書 第四十一集』pp. 83-153, 日本経済新聞社。
 小原鐵五郎 (1973) 『小原鐵五郎語録―庶民金融の真髓をつく』金融タイムス社。
 小原鐵五郎 (1983) 『貸すも親切貸さぬも親切―私の体験的経営論』東洋経済新報社。
 小原鐵五郎 (1985) 『王道は足もとにあり―小原鐵五郎経営語録』PHP 研究所。
 小原鐵五郎 (1987) 『この道わが道―信用金庫ひと筋に生きて』東京新聞出版局。
 金融タイムス社 (1980) 『小原鐵五郎伝』金融タイムス社。
 金融タイムス社 (1988) 『小原鐵五郎伝Ⅱ』金融タイムス社。
 金融タイムス社 (1989) 『小原鐵五郎伝―追悼総集編』金融タイムス社。
 城南信用金庫 (2012) 『城南信用金庫 66 年の歩み：城南信用金庫 66 周年記念誌』城南信用金庫。
 城南信用金庫史編纂委員会 (1955) 『城南信用金庫史』城南信用金庫。
 森田正隆 (2019) 「城南信用金庫の経営研究(1)―コミュニティ志向型組織と4つの“きょうどう”―」『経済研究』第158号, pp. 15-26, 明治学院大学産業経済研究所。
 森田正隆 (2020) 「城南信用金庫の経営研究(2)―信用金庫という協同組織の原点と本質―」『経済研究』第159号(本号), 明治学院大学産業経済研究所。

注

- 1 城南信用金庫「信用金庫の歴史と城南信用金庫の歩み」城南信用金庫ホームページ <https://www.jsbank.co.jp/about/history/main.html>, as of 2019/3/10 森田 (2019, p. 15)
- 2 城南信用金庫社内報『しらうめ』第74号, pp. 34-35, 城南信用金庫, 1989/7/31 森田 (2019, p. 23)
- 3 出生届が遅れたため戸籍上は11月1日となっている。
- 4 姉が一人いるため、最終的には七人きょうだいの五番目の子どもとなる。
- 5 小原 (1969, pp. 10, 233) 小原 (1987, p. 56)
- 6 現在の東京都品川区大崎三丁目付近
- 7 小原は「五反田の山の上」と表現している。
- 8 小原 (1969, pp. 10, 20) 小原 (1987, p. 56)
- 9 小原 (1969, p. 16)
- 10 小原 (1969, pp. 18-19)
- 11 小原 (1969, pp. 20-21)
- 12 小原 (1969, p. 21)
- 13 小原 (1969, pp. 21-23)
- 14 小原 (1969, pp. 14-15, 16)
- 15 小原 (1969, p. 15)
- 16 小原 (1969, pp. 24-26)
- 17 小原 (1969, p. 25)
- 18 小原 (1969, p. 25)
- 19 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 20-21) 森田 (2020, 第2節第5項2-1)
- 20 小原 (1970, pp. 97-98) 森田 (2020, 第2節第5項2-2)
- 21 小原 (1970, pp. 97-98) 森田 (2020, 第2節第5項2-2) 金融タイムス社 (1980, p. 303)
- 22 小原 (1969, pp. 27-28)
- 23 小原 (1969, pp. 28-29)
- 24 小原 (1969, pp. 28-29)
- 25 小原 (1969, p. 30)
- 26 小原 (1969, p. 30)
- 27 小原 (1969, pp. 30-33)
- 28 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 63-65) 森田 (2020, 第2節第7項1-1)
- 29 小原 (1969, p. 35)
- 30 小原 (1969, p. 35)
- 31 小原 (1969, p. 37)
- 32 小原 (1969, p. 34)

- 33 小原 (1969, p. 37)
- 34 小原 (1970, pp. 114-115)
- 35 小原 (1970, p. 115)
- 36 小原 (1970, p. 114)
- 37 小原 (1969, p. 38)
- 38 小原 (1969, p. 38)
- 39 小原 (1969, p. 38)
- 40 小原 (1969, pp. 40-41)
- 41 小原 (1969, pp. 40-41)
- 42 小原 (1969, p. 15)
- 43 小原 (1970, p. 109)
城南信用金庫 (2012, pp. 11-12)
- 44 城南信用金庫 (2012, pp. 11-12)
- 45 城南信用金庫 (2012, p. 11)
- 46 城南信用金庫 (2012, p. 11)
- 47 城南信用金庫 (2012, p. 12)
- 48 小原 (1969, pp. 51-53)
- 49 小原 (1969, pp. 52-53)
- 50 小原 (1969, p. 54)
- 51 小原 (1969, pp. 56-57)
- 52 小原 (1969, pp. 57-58)
小原 (1970, p. 112)
- 53 小原 (1969, p. 58)
- 54 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, p. 98)
森田 (2020, 第2節第8項1-1)
- 55 小原 (1969, pp. 61-62)
- 56 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, p. 102)
森田 (2020, 第2節第8項2-1)
- 57 小原 (1969, p. 67)
- 58 小原 (1969, pp. 67-68)
- 59 小原 (1969, p. 68)
- 60 小原 (1969, pp. 67-68)
- 61 小原 (1969, p. 69)
城南信用金庫史編纂委員会 (1955, p. 127)
- 62 合併の経緯や過程に関しては、森田 (2019, 第2節第9項) が詳しい。
- 63 小原 (1969, p. 71)
- 64 小原 (1969, p. 71)
城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 131-132)
森田 (2020, 第2節第9項4-1)
- 65 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, p. 128)
森田 (2020, 第2節第9項3-1)
- 66 小原 (1969, p. 73)
- 67 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, p. 115)
森田 (2020, 第2節第9項5-2)
- 68 小原 (1969, p. 74)
- 69 小原 (1969, p. 74)
- 70 小原 (1969, pp. 74-75)
- 71 小原 (1969, p. 76)
- 72 小原 (1969, p. 76)
- 73 小原 (1969, p. 76)
- 74 城南信用金庫史編纂委員会 (pp. 152-153)
小原 (1969, p. 86)
- 75 小原 (1969, p. 86)
城南信用金庫 (2012, p. 3)
- 76 小原 (1969, pp. 87-88)
- 77 小原 (1969, pp. 87-88)
- 78 小原 (1969, pp. 88-89)
- 79 小原 (1969, pp. 89-91)
- 80 城南信用金庫 (2012, p. 19)
- 81 城南信用金庫 (2012, p. 19)
- 82 小原 (1969, p. 92)
金融タイムス社 (1980, pp. 482-483)
- 83 城南信用金庫 (2012, p. 3)
- 84 中小企業等協同組合法による信用協同組合への一本化や、全国信用協同組合連合会設立の経緯に關しては、森田 (2019, 第2節第10項1) が詳しい。
- 85 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 192-195)
森田 (2020, 第2節第10項1-2, 1-3)
- 86 小原 (1969, pp. 92-93)
- 87 小原 (1969, pp. 93-95)
城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 193-196)
ja.wikipedia.org/wiki/信金中央金庫, as of 2019/8/12
- 88 1969 (昭和44) 年当時
- 89 小原 (1969, p. 95)
- 90 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 218-220)
森田 (2020, 第2節第10項2-1)
- 91 小原 (1970, p. 136)
- 92 小原 (1970, p. 136)
- 93 小原 (1970, p. 137)
- 94 小原 (1970, p. 137)
- 95 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, pp. 220, 223)
- 96 城南信用金庫 (2012, pp. 8-9)
- 97 城南信用金庫 (2012, p. 8)
- 98 城南信用金庫 (2012, p. 9)
- 99 城南信用金庫 (2012, p. 10)
- 100 城南信用金庫 (2012, p. 10)
- 101 小原 (1969, p. 110)
城南信用金庫 (2012, p. 15)
- 102 城南信用金庫 (2012, p. 15)
- 103 城南信用金庫 (2012, p. 15)
- 104 小原 (1969, p. 111)
- 105 小原 (1973, pp. 43-44)
- 106 小原 (1973, pp. 43-44)
- 107 小原 (1970, p. 139)
- 108 小原 (1987, p. 130)

- 109 小原 (1969, pp. 115-121)
- 110 小原 (1969, p. 121)
- 111 小原 (1969, pp. 122-123)
- 112 小原 (1983, pp. 160-161)
- 113 小原 (1969, pp. 122-123)
- 114 小原 (1969, pp. 123-124)
小原 (1983, p. 159)
- 115 小原 (1969, pp. 123-124)
小原 (1983, p. 159)
- 116 小原 (1969, pp. 126-127)
- 117 小原 (1969, pp. 127-128)
- 118 小原 (1969, pp. 128-129)
- 119 小原 (1969, p. 129)
城南信用金庫 (2012, p. 13)
- 120 金融タイムス社 (1980, pp. 483-489)
- 121 小原 (1969, p. 129)
城南信用金庫 (2012, pp. 13, 15)
- 122 小原 (1969, pp. 130-131)
- 123 小原 (1969, p. 132)
- 124 小原 (1969, p. 132)
- 125 小原 (1969, p. 133)
- 126 城南信用金庫 (2012, p. 18)
- 127 城南信用金庫 (2012, p. 18)
- 128 小原 (1987, p. 188)
- 129 小原 (1987, pp. 188-189)
「断じて行えば鬼神も(4)」日本経済新聞朝刊,
1995/7/6.
- 130 小原 (1987, p. 189)
- 131 小原 (1987, pp. 189-190)
- 132 小原 (1987, p. 190)
城南信用金庫 (2012, pp. 24, 31, 41)
- 133 小原 (1969, p. 133)
- 134 小原 (1969, p. 134)
- 135 城南信用金庫 (2012, p. 21)
- 136 城南信用金庫 (2012, p. 21)
- 137 小原 (1969, p. 143)
- 138 城南信用金庫 (2012, p. 21)
- 139 城南信用金庫 (2012, p. 21)
- 140 城南信用金庫史編纂委員会 (1955, p. 155)
小原 (1969, p. 103)
- 141 小原 (1969, pp. 103-104)
- 142 小原 (1969, p. 135)
- 143 小原 (1969, p. 142)
- 144 小原 (1969, pp. 141-142)
- 145 小原 (1969, p. 141)
- 146 小原 (1969, p. 141)
- 147 小原 (1969, pp. 162-163)
- 148 金融タイムス社 (1989, pp. 99-100)
- 149 金融タイムス社 (1989, pp. 101-103)
- 150 金融タイムス社 (1989, pp. 103-104, 106)
- 151 小原 (1969, p. 163)
- 152 小原 (1969, pp. 164-165)
- 153 小原 (1969, p. 165)
- 154 小原 (1969, pp. 165-166)
小原 (1987, p. 145)
- 155 小原 (1969, p. 166)
- 156 小原 (1983, pp. 26-27)
- 157 小原 (1983, p. 27)
- 158 小原 (1969, pp. 166-169)
- 159 小原 (1969, p. 166)
- 160 小原 (1969, pp. 168-169)
- 161 小原 (1987, p. 161)
- 162 小原 (1987, pp. 162-163)
- 163 金融タイムス社 (1980, pp. 226-227)
- 164 金融タイムス社 (1980, pp. 226-227)
- 165 小原 (1969, p. 166)
- 166 小原 (1969, pp. 166-167)
- 167 小原 (1969, pp. 168-169)
- 168 小原 (1969, p. 170)
- 169 小原 (1969, pp. 170-171)
小原 (1987, p. 148)
- 170 小原 (1987, pp. 147-148)
- 171 小原 (1987, pp. 147-148)
- 172 小原 (1987, p. 148)
- 173 小原 (1987, p. 223)
- 174 小原 (1969, p. 171)
小原 (1987, p. 158)
- 175 小原 (1969, p. 171)
小原 (1987, pp. 159-160)
- 176 小原 (1987, pp. 159-160)
- 177 小原 (1987, pp. 159-160)
金融タイムス社 (1980, p. 69)
- 178 小原 (1987, p. 149)
- 179 小原 (1987, p. 149)
- 180 小原 (1987, p. 149)
- 181 小原 (1987, pp. 149-151)
- 182 小原 (1987, p. 151)
- 183 小原 (1987, p. 152)
- 184 小原 (1987, pp. 152-153)
- 185 小原 (1987, p. 153)
- 186 小原 (1987, p. 154)
- 187 小原 (1987, p. 154)
- 188 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第74号,
pp. 34-35, 城南信用金庫, 1989/7/31
- 189 小原 (1987, p. 155)
- 190 小原 (1987, p. 155)

- 191 小原 (1987, pp. 155-156)
- 192 小原 (1987, pp. 156-157)
- 193 小原 (1987, p. 157)
- 194 小原 (1987, p. 157)
- 195 金融タイムス社 (1980, pp. 135-137, 160-161)
- 196 小原 (1973, pp. 67-68)
- 197 小原 (1973, pp. 68-69)
- 198 小原 (1973, pp. 70-71)
- 199 城南信用金庫 (2012, p. 26)
- 200 小原 (1987, p. 173)
- 201 小原 (1987, p. 173)
- 202 小原 (1987, pp. 173-174)
- 203 小原 (1987, pp. 175-176)
- 204 小原 (1987, p. 175)
- 205 小原 (1987, p. 174)
- 206 小原 (1987, pp. 174-175)
- 207 小原 (1987, pp. 176-178)
- 208 小原 (1987, p. 178)
- 209 小原 (1987, p. 178)
- 210 小原 (1987, p. 178)
- 211 ja.wikipedia.org/wiki/ 豊川信用金庫事件, as of 2019/8/26.
- 212 小原 (1987, p. 178)
- 213 小原 (1987, p. 185)
城南信用金庫 (2012, pp. 24, 29)
- 214 小原 (1987, p. 185)
城南信用金庫 (2012, pp. 24, 29)
- 215 小原 (1987, pp. 60-61)
- 216 小原 (1987, p. 182)
- 217 小原 (1987, pp. 182-184)
- 218 小原 (1987, p. 184)
- 219 城南信用金庫 (2012, p. 24)
金融タイムス社 (1980, p. 494)
- 220 城南信用金庫 (2012, p. 24)
金融タイムス社 (1980, pp. 494-498)
- 221 城南信用金庫 (2012, p. 24)
金融タイムス社 (1980, pp. 55, 489-499)
- 222 城南信用金庫 (2012, p. 33)
金融タイムス社 (1980, p. 396)
金融タイムス, 1999/7/5 号, <http://kintai.biz/990705.html>, as of 2019/8/26
- 223 金融タイムス社 (1980, pp. 394-395)
- 224 金融タイムス社 (1980, p. 394)
- 225 金融タイムス社 (1980, pp. 394-395)
- 226 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 227 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 228 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 229 金融タイムス社 (1980, p. 396)
- 230 金融タイムス社 (1980, p. 396)
- 231 金融タイムス, 1999/7/5 号, <http://kintai.biz/990705.html>, as of 2019/8/26
- 232 金融タイムス社 (1988, p. 488)
- 233 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 234 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 235 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 236 金融タイムス社 (1980, p. 395)
- 237 城南信用金庫 (2012, p. 39)
- 238 城南信用金庫 (2012, p. 39)
- 239 城南信用金庫 (2012, p. 24)
金融タイムス社 (1988, pp. 51-52)
- 240 金融タイムス社 (1988, pp. 56-57)
- 241 金融タイムス社 (1988, pp. 56-57)
- 242 金融タイムス社 (1988, p. 57)
- 243 金融タイムス社 (1988, p. 57)
- 244 城南信用金庫 (2012, p. 31)
金融タイムス社 (1988, pp. 55, 485-491)
- 245 金融タイムス社 (1988, p. 72)
- 246 金融タイムス社 (1988, p. 72)
- 247 金融タイムス社 (1988, p. 73)
- 248 金融タイムス社 (1988, pp. 73-76)
城南信用金庫 (2012, p. 42)
- 249 金融タイムス社 (1988, pp. 76-77)
- 250 城南信用金庫 (2012, p. 42)
- 251 城南信用金庫 (2012, p. 42)
- 252 金融タイムス社 (1988, pp. 77-78)
城南信用金庫 (2012, p. 42)
- 253 金融タイムス社 (1988, pp. 88-89)
城南信用金庫 (2012, p. 41)
- 254 金融タイムス社 (1988, pp. 89-90)
- 255 城南信用金庫 (2012, p. 46)
- 256 城南信用金庫 (2012, p. 46)
- 257 金融タイムス社 (1988, p. 93)
- 258 金融タイムス社 (1988, pp. 107-109)
- 259 金融タイムス社 (1988, pp. 105-106)
- 260 金融タイムス社 (1988, pp. 105-106)
- 261 金融タイムス社 (1988, pp. 115-116)
- 262 金融タイムス社 (1988, p. 176)
- 263 金融タイムス社 (1988, pp. 170-171)
- 264 金融タイムス社 (1988, pp. 171-176)
- 265 金融タイムス社 (1988, p. 178)
- 266 金融タイムス社 (1988, pp. 180-181)
- 267 城南信用金庫社内報(1975)『しらうめ』第 66 号, p. 10, 城南信用金庫, 1975/1/1.
- 268 城南信用金庫社内報(1975)『しらうめ』第 66 号, p. 11, 城南信用金庫, 1975/1/1.
- 269 城南信用金庫社内報(1975)『しらうめ』第 66 号,

- p. 11, 城南信用金庫, 1975/1/1.
- 270 城南信用金庫社内報(1975)『しらうめ』第 66 号,
p. 12, 城南信用金庫, 1975/1/1.
- 271 城南信用金庫社内報(1985)『しらうめ』第 66 号,
p. 10, 城南信用金庫, 1985/7/31.
- 272 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 69 号,
p. 12, 城南信用金庫, 1987/1/1.
- 273 城南信用金庫社内報(1988)『しらうめ』第 69 号,
pp. 13-14, 城南信用金庫, 1988/7/31.
- 274 城南信用金庫社内報(1988)『しらうめ』第 69 号,
p. 14, 城南信用金庫, 1988/7/31.
- 275 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 73 号,
p. 15, 城南信用金庫, 1989/1/1.
- 276 ja.wikipedia.org/wiki/バブル景気, as of 2019/8/26.
- 277 城南信用金庫 (2012, p. 42)
- 278 城南信用金庫 (2012, pp. 43-44)
- 279 城南信用金庫 (2012, p. 44)
- 280 城南信用金庫 (2012, p. 44)
- 281 小原 (1987, p. 200)
- 282 小原 (1987, pp. 200-202)
金融タイムス社 (1988, p. 67)
- 283 小原 (1987, p. 201)
- 284 小原 (1987, pp. 201-202)
- 285 小原 (1987, p. 202)
- 286 公益財団法人小原白梅育英基金「概要」, <https://www.jsbank.co.jp/shiraume/lgaiyou.html>, as of 2019/8/26.
- 287 小原 (1987, p. 224)
- 288 小原 (1987, p. 225)
- 289 小原 (1987, p. 226)
- 290 小原 (1987, p. 226)
- 291 金融タイムス社 (1988, p. 333)
- 292 金融タイムス社 (1988, p. 333)
- 293 金融タイムス社 (1988, pp. 331-334)
- 294 金融タイムス社 (1988, pp. 331-332)
- 295 金融タイムス社 (1988, p. 336)
- 296 小原 (1987, p. 236)
小原 (1969, p. 16)
- 297 小原 (1987, pp. 235-236)
城南信用金庫社内報 (1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 22, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 298 小原 (1987, p. 236)
城南信用金庫社内報 (1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 5, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 299 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 14, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 300 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 14, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 301 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 15, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 302 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 15, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 303 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 17, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 304 城南信用金庫社内報(1987)『しらうめ』第 70 号,
p. 17, 城南信用金庫, 1987/7/31.
- 305 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
pp. 3, 15, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 306 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 44, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 307 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 16, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 308 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 22, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 309 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 28, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 310 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 28, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 311 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 28, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 312 城南信用金庫 (2012, pp. 47-48)
- 313 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 3, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 314 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 3, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 315 城南信用金庫社内報(1989)『しらうめ』第 74 号,
p. 3, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 316 城南信用金庫 (2012, pp. 48-52)
- 317 小原 (1983, p. 58)
- 318 小原 (1983, p. 50)
- 319 小原 (1983, p. 51)
- 320 小原 (1983, p. 69)
- 321 小原 (1983, p. 70)
- 322 小原 (1983, p. 71)
- 323 小原 (1985, p. 79)
- 324 小原 (1985, p. 79)
- 325 小原 (1983, p. 8)
- 326 森田 (2020, 第 3 節第 2 項 4)