

## 城南信用金庫の経営研究(4) —金融自由化と経営の私物化：真壁實—

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 4 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。

第 1 部において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。

第 2 部（森田，2020a）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。

第 3 部（森田，2020b）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。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をおこなった。

#### 1-2. 本稿の構成

第 4 部となる本稿では、小原没後に理事長に就任し、その後 20 年にわたって城南信用金庫の経営を支配した真壁實の時代について記述と分析をおこなう。真壁は恐怖政治によって長期にわたり経営権を握り続けるとともに、私物化や公私混同といった腐敗と暴走の行動を続けた。真壁の言動を明らかにしながら、組織においてガバナンスが機能不全を起こすメカニズムについて議論をおこなう。

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、主として真壁實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。

なお、2020年1月20日、吉原毅氏（城南信用金庫元理事長、当時顧問）から2万6千字に及ぶ覚え書き資料の提供を受けた。氏が主に真壁實に関して知る情報を記録や記憶を元にして綴ったものである。また、本稿の草稿に対してコメントをいただくとともに、追加で情報を提供していただいた。本稿では、これらを「吉原メモ」と総称し、参照や引用に用いることにする。

## 2. 事例の記述

### 2-1. 本節のねらい

本節では、89歳で亡くなるまで長期にわたり城南信用金庫のトップに君臨し続けた小原鐵五郎の後を襲った真壁實に関する事例記述を行う。真壁は、世の中をあっと思わせるような独自の新奇な商品開発など、業界の足並み揃えや監督官庁の顔色など一顧だに値しないかのような大胆な独断専行型の経営をおこなった。業界全体の発展に目を配り心を砕いてきた小原とは対照的である。

また、特に目覚ましい業績を挙げたわけでもない真壁が57歳で理事長に就任するや、その後20年以上にわたって城南信用金庫の経営を支配し続けることになった。娘婿を理事長に就け、自らは常任相談役・名誉会長として院政を敷くとともに、孫を役員に昇格させようと試み、真壁家による三

代支配をもくろんだ。

真壁は、人事権を背景にして恐怖政治を行い、役職員から付け届けなどの「上納金」を巻き上げた。彼の金に執着した私物化や公私混同の行いには目に余るものがあった。

しかし、その真壁の20年以上にわたる歪んだ支配を許したものは何だったのであろうか。協同体かつ協働体である信用金庫において、ガバナンスが機能不全を起こし、トップの腐敗や暴走を招いてしまうのは、いかなる場合なのだろうか。そして、それを防ぐためにはどのようにしたらよいのだろうか。

それらについて吟味するための準備作業として、本節では、真壁の生涯を辿り彼の言動を明らかにしていくことで、彼や彼を取り巻く人々の価値観や行動原理をあぶり出していくこととしたい。

### 2-2. 生い立ち

#### 2-2-1. 軍国少年として育つ

真壁實は、1932（昭和7）年、山梨県甲府市で生まれた。五人兄弟の次男であった<sup>1</sup>。

真壁は、負けず嫌いの性格ゆえ、子どもの頃からケンカをよくしていた。権力を笠に着て威張る人間にはいたく反発心を覚えるタイプであり、ケンカの原因には事欠かなかったという。子どもの頃は、胸板が厚く、豆タンクのようにガッチリした体をしていた。腕っぷしも強く、ケンカにも負けてはいなかったという<sup>2</sup>。

真壁が4歳の時、真壁家は東京中野区に転居した。そして、真壁は、中野本郷小学校に入学した。当時は、連合艦隊の山本五十六司令長官に憧れており、将来は大將になるという夢を描いていた。典型的な軍国少年であった。元々は内気な性格であったが、海軍兵学校に進むつもりで水泳を習い始めた頃から、性格も外向的に変わってきたという<sup>3</sup>。

やがて、父親の言いつけ通り、「何でも一番でなければ気が済まない子供」に育っていった<sup>4</sup>。

## 2-2-2. 疎開先で終戦を迎える

小学4年生の時には、区の水泳大会で優勝し、国民体育大会にも出場した。6年生の時、東京でも空襲が激しくなってきたため、地方への学童疎開が始まった。真壁もまた、長野県諏訪市に集団疎開した<sup>5</sup>。

疎開先では、最上級生ということもあり、班長を命じられた。食べ物が少なくひもじい思いをしていることを手紙で父に伝えたところ、上諏訪駅まで握り飯が送り届けられた。駅長は「ここで全部食べて行きなさい」とすすめてくれたが、一個だけ食べて、残りは全部持ち帰って班の仲間に分け与えた。また、教師が不正に隠していた食料を夜中に盗んで仲間に分け与えた<sup>6</sup>。

ところが、たまたま班の中にいた女性教諭の子どもが親にそれを告げ口したために、往復ビンタで罰せられてしまった。班の仲間のためを思ってしまったことなのにと納得が行かなかった真壁は、班に食料の配給があってもその子だけにはやらないなど、のけ者にした。そのことをまた教師に告げ口され、軍隊上りの男性教諭にひどく殴られたりもした<sup>7</sup>。

そのような出来事を克明に手紙に書いて親元に送ったところ、心配した父親は疎開先を実家のあった八王子に切り替えてくれた。終戦の年は、ほとんど学校には行かず、親戚の畑仕事を手伝い、弟や妹のためにさつまいもをもらって帰るような日々を過ごしていたという<sup>8</sup>。

その親戚からも冷たくされて、畑のスイカをみんなで盗み食したなど、真壁は社会や大人に対する不信感や反発心を強く植え付けられて育った<sup>9</sup>。

## 2-2-3. 慶應ボーイを目指した学生時代

戦争の影響もあり、八王子中学校には一年遅れで入学した。やはり、親の権威を笠に着て威張っているような人間には無性に腹がたつ性分であった。上級生にヤクザの親分の息子がいて威張っていたが、真壁は全校生徒が見ている前で彼に「雌雄を決しよう」と立ち向かっていったこともあった<sup>10</sup>。ケンカには負けてしまったが、どんな時にも「逃げてはいけない」という教訓を得ることができたという<sup>11</sup>。

真壁の父親は、戦前から国鉄に勤めていた。商業学校出身のノンキャリアであったが、蒸気機関車の機関助手からスタートし、試験を受けて出世していった。機関区長などを経て、本社で国鉄総裁の秘書を務めたこともあった<sup>12</sup>。最後は関連会社の役員まで務めたという<sup>13</sup>。

父は仕事熱心であるとともに、勉強熱心でもあった。本棚には理工系の本がぎっしり詰まっており、取れる資格は全て取ろうとしていたという。しかし、ノンキャリアの悲哀は身に染みて感じていたようで、「何をやるにも一番先にやれ」「何事もやるからには一番になりなさい」と口癖のように言っていた<sup>14</sup>。

真壁は、戦後の焼け跡の混乱の中で青春時代を過ごしたためか、「これからの世の中はカネが全てだ。カネを手に入れるには銀行に入るのが一番だ」と思うようになっていった<sup>15</sup>。父の軍隊時代の友人に木村という三井銀行の重役がいたこと、そして彼が慶應出身であったことから、彼に憧れて「慶應に受かって絶対三井銀行に入るんだ」という気持ちが強くなっていったという<sup>16</sup>。

## 2-2-4. 未来の義父の薦めで城南信用金庫に入ることに

しかし、慶應高校の受験には失敗し、都立大森

高校に進学することになった。そして、現役だけでなく浪人して臨んだ大学受験でも再び、慶應には受からなかった。三井銀行に入る夢は諦めたが、何としても大学だけは出ておきたいと考えた真壁は、まだ受験することができた日本大学経済学部の夜間部を受けて合格し入学した。そして、しばらくして昼間部に転部した<sup>17</sup>。

日大のクラブ活動には、銀行研究所というものはなかったので、その代わりに証券研究所に所属した。「おカネを扱うところが何よりも一番大事だ」という真壁の考えを反映したものであった。そして、委員長の下で会計をやり、やがて実権を握り、先輩を回ったりしては資金集めをしていたという<sup>18</sup>。

真壁は後に妻となる女性と大学生の時に知り合った。近所の大森浅間神社の川合宮司の娘であった。神社は敷地の一角で幼稚園を経営しており、そこでは西洋舞踊の教室を開いていた。真壁の妹がその教室に通っており、高校生だった宮司の娘もそこで踊りを習っていた。その縁で彼女と知り合った真壁は積極的にアプローチを開始した。彼女の弟の家庭教師を買って出て、週に2回は家に通ったという<sup>19</sup>。

先の話になるが、熱心に口説き続ける真壁にやがて彼女の気持ちも移り、真壁が城南に入った年の秋には結婚することになる。当時の羽田支店には4、50人の職員がいたが、既婚者は支店長など3人だけであり、新入職員がいきなり結婚したので周囲は大層驚いたという<sup>20</sup>。

大森浅間神社の宮司であった未来の義父の元には頻りに城南信用金庫の職員が訪ねてきていた。有力取引先であったからである。当時まだ大学生であった真壁は、いち担当者であっても中小企業の経営者や地元の有力者に直接会って話ができる彼らの姿を見ているうちに、銀行には入れそうも

ないが、信用金庫なら入れそうだと考えるようになった。しかも、川合宮司は城南信用金庫の役員に有力な人脈を持っていることにも気づいた。こうした経緯で城南信用金庫に入ることを考えるようになったという。未来の義父もそれを薦めてくれたと真壁は語っている<sup>21</sup>。

## 2-2-5. 粘り勝ちで卒業資格を勝ち取る

真壁は、日本大学の学生が10人以上も志望する中でただ一人城南信用金庫から採用してもらえた。未来の義父となる川合宮司が城南の有力者である役員と親しい関係にあったことが功を奏した<sup>22</sup>。

城南信用金庫に就職することが決まった時、真壁は「給料はいらないから、すぐ働かせてほしい」と人事部に頼み込んだ。人より早く仕事を覚えた方がいいと考えたからであった。もちろん、他人がやらないことをやって目立とうという彼独特の計算もあった。困った人事部が理事長の小原鐵五郎にお伺いを立てたところ、「そういう人間なら辞令も出して給料も払ってやりなさい」ということになり、同期の中でただ一人1957（昭和32）年1月21日に辞令が出て羽田支店に配属となった<sup>23</sup>。

しかし、単位の計算はしていたとは言え授業にはほとんど出ていなかった真壁が卒業発表を見に行ったところ、3年次の必修科目である英語を履修しておらず、追試の資格もなく、卒業もできないことが判明した。担当教員に直談判しようと考えた真壁は、事務局の女性の自宅前で待ち伏せして「卒業できないなら、ここで死ぬ」と訴えて、教員の住所を聞き出そうとした。粘る真壁に情をほだされた彼女から「絶対、私から聞いたと言ってはだめよ」と言われながらも住所を聞き出し、教員の自宅を訪れた真壁はここでも粘りに粘って英語力があることを訴えて相手を根負けさせ、卒業資格を勝ち取った<sup>24</sup>という<sup>25</sup>。

後年、真壁はこのエピソードを持ち出し、「断じて行えば鬼神もこれを避く」という己の信念や、何ごとともあきらめずに一生懸命やり抜くという性分をよく表しているものとして新聞記者に語っている<sup>26</sup>。

## 2-3. 入職した頃の経営体制

### 2-3-1. 15 組合が合併してできた城南信用金庫

当時の城南信用金庫は、理事長である小原鐵五郎という絶対的なトップによる、ある種の独裁体制が敷かれていた。しかし、内部は完全な一枚岩ではなく、小原が一目置かざるを得ない別派閥もまた存在していた。そのような派閥が生まれたのは、小原が理事長に就任した経緯に理由があった。

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。これが城南信用金庫の前身組織である<sup>27</sup>。

この時、15 組合のうち最大規模である大崎信用組合の専務理事であり事実上のトップであったのが小原であった。そして、合併促進委員会を代表して関係先との折衝にあたった取りまとめ役もまた小原であった<sup>28</sup>。

大合併後の初代組合長には六郷町長で六郷信用組合長の代田朝義が、副組合長には大森山王町長で入新井信用組合長の酒井熊次郎が、それぞれ就任した。小原は長老格の両者を推薦し、自らは専務理事に就任して、実務にあたることにした<sup>29</sup>。

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に就任するまでの 11 年間で、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。なお、城南信用組合は、信用金庫法施行に伴い、1951（昭和 26）年 10 月 20 日、全国のトップを切って信用金庫に改組した<sup>30</sup>。

### 2-3-2. 小原鐵五郎の理事長就任を阻む有力者たち

1955（昭和 30）年ごろには、「そろそろ自分に理事長職を譲ってもらってもよい頃だ」と小原は考えるようになった。しかし、代田や酒井に代表される前身 15 組合の元組合長たちが大多数を占める城南信用金庫の役員たちには、城南は地元の有力者である自分たちが私財を投げ打って作ってきたのだという自負があり、「小原は仕事はできるかもしれないが、所詮は雇われ職員あがりて元は小農の俸に過ぎない。理事長を任せるなどんでもない」という考えを持っていた<sup>31</sup>。

初代組合長であり大田区長であった代田も当然ながら小原の理事長就任に否定的であった。このことを大田区助役である馬込の有力者橋本銀蔵が小原に耳打ちをした。小原は激怒し、密かに奇襲を計画した。まずは自分に協力的な城南の役員や総代を内々に集めて協力を要請した。秘密裏に会合を繰り返し、馬込の橋本銀蔵、目黒区の大田主角田家、多摩川の粕谷家など、地元の有力者の理解も得ていった。また、前身組合の一つである蒲田信用組合の組合長であった西山祐造は当時城南信用金庫の常務理事兼業務部長であったが、彼もまた「これからの城南信用金庫は、理想家・情熱家であり、経験と実力のある小原さんが率いて行くべきだ」と小原の支援に回った<sup>32</sup>。

### 2-3-3. クーデターにより小原体制が発足

1956（昭和 31）年 5 月 20 日に開催された総代

会では、従来どおり無記名投票により次期役員を決定しようとしていた。しかし、地元五反田商店街の重鎮である狩野総代が突然すっと立ちあがり、「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」と提案した。議場が混乱し、怒号が飛び交う中、役員選考委員会が急遽開催され、別室での協議の結果、「小原鐵五郎君を次期理事長に選任することになりました」という発表が行われた。議長を務めていた酒井理事長は、突然のことに驚いたが、賛成の拍手が鳴り響く中で、やむなく小原新理事長にバトンを渡したという<sup>33</sup>。

ある種クーデターに近い形で成立した小原体制であったが、小原はいつかこれと同じ形で自分が地位を追われることを恐れたのであろう。そのため、1970（昭和45）年の総代会からは、次期役員指名権を議長である自分に一任させるという決議を行なった上で、自らの一存で役員人事を決めて発表するという、事実上の独裁制をとるようになった。そして、常に情報収集を怠らず、少しでも自分に反抗しそうな役員は容赦なく左遷したりクビにしたりした。これによって徹底した管理体制、つまり「鐵の統制」を敷いた<sup>34</sup>。

#### 2-3-4. 貢献者橋本銀蔵に連なる派閥

小原は、理事長就任にあたって自分に味方してくれた橋本銀蔵に恩を感じ、彼をナンバー2である専務理事に就けた。橋本銀蔵は1965（昭和40）年5月に退任するまでの9年間にわたって、小原を支えるとともに、彼の牽制役でもあり続けた。橋本銀蔵退任後、その後任として専務理事に就いたのは、当時専務理事の職にあった杉村安治である。杉村は、1969（昭和45）年5月には副理事長に昇格した。杉村の実弟である造酒蔵は、橋本銀蔵の娘婿であったが、杉村が副理事長に昇

任した後、専務理事の職を襲ったのは、この橋本造酒蔵であった<sup>35</sup>。

このように、杉村安治も弟の造酒蔵も橋本銀蔵の縁戚に密につながっている人物であり、まさに橋本派の中核的存在であった。小原はこの二人を自分の後継者にすることを嫌がっていたと言われる。その当時、杉村や橋本たちは「杉の子会」と呼ばれる派閥を作り、社内政治に勤しんでいたという。城南では、要領の良い政治派の役員たちが力を伸ばし、長谷川敏行に代表される有能で真面目な実務派たちが叩かれる構図ができ上がっていた<sup>36</sup>。

#### 2-3-5. 社内政治に明け暮れる政治派役員たち

城南信用金庫に勤務する職員は、裕福な地元有力者の子女が中心であり、有能で見識のある者、高学歴の者も少なくなかった。彼らは、気概と誇りを持ち、才覚を発揮して、現場の仕事を勤勉かつ誠実に遂行していった。それが城南信用金庫の社風を形作っていった<sup>37</sup>。

しかし、政治派の役員たちは表面では小原に見せかけの忠誠心を示してゴマすりに徹していた。そして、信用金庫業界のトップとしての仕事で多忙を極める小原の目を盗んでは社内政治と夜の銀座での遊びなどに明け暮れていたという<sup>38</sup>。

小原は、杉の子会の面々を利用しつつも、警戒は怠らなかった。地元の精肉店の息子で子どもの頃から知っていた岸敏二を、1977（昭和52）年には役員に引き上げるとやがて専務理事に抜擢し、小原に対し絶対的な忠誠を誓わせた。岸が登用されたのは、杉の子会の政治派役員たちを監視し牽制する役割を自ら買って出たからであった。また、その後は、地元に係累のない真壁が重用されるようになっていくが、それはまだ先の話である<sup>39</sup>。

真壁が入職し、支店勤務を経て審査部や企画部

で過ごした時代の城南信用金庫は、小原鐵五郎が理事長に就任し、そして独裁体制を固めて行ったこのような状況下にあった。

## 2-4. 羽田支店時代

### 2-4-1. いきなり融資担当に抜擢

先述のように卒業前の1月にいち早く羽田支店に配属された真壁であったが、最初は雑用ばかりをやらされた。毎朝、誰よりも早く6時半には出勤し、支店の職員全員の机を拭いては、仕事ができる態勢を整えた。その後、新入職員としては異例の早さで、融資窓口の担当になった<sup>40</sup>。

その頃、真壁はある塗装会社を担当して貸付や手形の割引などで面倒を見ていた。ある日、その会社から真壁の自宅に高級な絹布団が二組送られてきたという。驚いた真壁は、翌朝その取引先に電話をし、布団を引き取ってもらった。一度でも取引先からの誘惑に負けて妥協してしまうと、次からも妥協し続けてしまうと考えたからであった<sup>41</sup>。

### 2-4-2. 目標は支店長になること

入職一年目という周囲も驚く異例の早さで結婚した真壁は、義父が宮司を務める大森浅間神社の敷地の一角に居を構えた。広い庭があったため、真壁はそこで菊づくりに熱心に取り組むようになった。菊を育てる過程で真壁が学んだことは、過保護に面倒を見過ぎず、むしろいじめるくらいの方が立派な花ができるということであった。彼は、このことは人間の世界にも当てはまるという考えを強く持つようになったという<sup>42</sup>。

この頃の真壁は、「支店長になれたらいいな、なりたくない」と夢見ていた。理由は支店長の給料の多さに圧倒されたからであった。最初の自分のボーナス袋には千円札が十数枚入っていたが、支店長のそれは五百枚か六百枚は入っているように

見え、テーブルの上に立てておいても倒れなかった。そして、ナンバー2である支店長代理の袋はその半分ぐらいの厚みしかなかった。興奮した真壁は、帰宅してすぐ妻に「すごいよ、立ってたよ」と話したという。真壁の給料は1万140円だったが、それで十分暮らしていけたし、飲みに行って遊ぶにも300円もあれば十分だった。そういう物価の時代の話であった<sup>43</sup>。

### 2-4-3. 本部に顔と名前を売り込む

真壁は、父の戦友である木村氏から三井銀行で研究中のテラーシステムの話聞き、それを窓口業務の改善提案としてまとめて、当時の長谷川敏行支店長に提出した。長谷川は後に常務理事になるほどの勉強家であり研究熱心でもあったので、真壁に好意を持ち、りんご箱一杯の専門書籍を真壁に渡した。ただし、真壁のレポートに関しては、「意欲は感じるが、現実には難しい」と役員たちに評していたという<sup>44</sup>。

支店勤務時代の真壁は、何でもかなり強引に事を進めていた。そのため、本部の審査部からはたびたび目をつけられていた。融資金額が大きくなると本部に申請しなければならないが、普通は決裁が下りるまで黙って待っているところを、真壁は平気でずけずけとものを言ったという<sup>45</sup>。

一方で、真壁は本部の担当審査役を蒲田や浅草まで飲み誘い、接待しては自分を売り込んでいた。その甲斐もあり、やがて審査部の中で誰を支店から呼ぶかという話になった時、真壁の名前があがるようになったという<sup>46</sup>。

## 2-5. 審査部時代

### 2-5-1. 「だめなものはだめ」を貫く

真壁は支店勤務を経験した後、審査部に配属されて審査役になった<sup>47</sup>。

審査部でも真壁は「妥協しない精神」で仕事に取り組んだという。地位が上の支店長が持ち込んできた案件であっても、納得のいかないものなら「否決」の意見を付して上申した<sup>48</sup>。

同僚の恨み顔や先輩の罵声が目や耳に残っても「だめなものだめ」と断固拒否すること、自分が正しいと思ったことはどんなに圧力がかかっても妥協しないことが、結局は良い結果を生むというのが経験から得た真壁の教訓であったという<sup>49</sup>。

## 2-5-2. 「やがて役員になる」ための作戦

この頃の真壁の夢は、役員になることであった。本部の審査部に来ると、それまで雲の上の存在のように思えた役員が「ソファにふんぞりかえってタバコをふかしている」だけのように見えてくるようになった。中には一日中趣味の菊づくりの話をしている役員もいたが、報酬は支店長の比ではない。これなら自分も役員になれる、いや是非なってみせると密かに決心したという<sup>50</sup>。

真壁は何か目立つことをしなければだめだと考えていた。仕事ができるように見せるには余裕あるそぶりを周囲に見せつけることだと考えた真壁は、仕事を毎日自宅に持ち帰り、夜なべで審査書類を書いた。そして、翌朝出勤すると、周りの審査役が真剣に仕事をしているのを脇目に、悠々とタバコをふかしていたという<sup>51</sup>。

1962（昭和 37）年、真壁は審査一課の係長になった。同期のトップであった。しかし、年功序列人事の色彩が強く、その後 7 年半も係長のままであった。真壁は、これも天が自分に対して与えた試練だと考え、腐らずに仕事に取り組んだ<sup>52</sup>。

## 2-5-3. 第一銀行へ国内留学

真壁は係長に昇進するとともに、第一銀行（後の第一勧業銀行、現みずほ銀行）に 1 年間出向す

ることになった<sup>53</sup>。金融機関へのコンピュータ導入について学ぶためであった<sup>54</sup>。

第一銀行に出向した真壁は、毎月一回、10 日の給料日に城南の本店に顔を出すことになっていたが、当時理事長であった小原に「学んだことを直接報告したい」と毎回申し入れたという<sup>55</sup>。20 代の一係長に過ぎない真壁の話に小原は熱心に耳を傾けてくれた。これが、真壁にとって小原に自分を売り込むとともに、小原から直接薫陶を受ける大きなきっかけになった<sup>56</sup>。

## 2-5-4. 大病を患い死線をさまよう

1965（昭和 40）年、真壁は胃潰瘍で胃の大半を切除する手術を受けた<sup>57</sup>。人に負けたくないという性分から神経を人一倍使うため、酒でも飲まずにはいられないと、その頃の真壁は飲みに行けば毎晩 1 升ぐらいを空けていたという。そのツケがたたったわけであった<sup>58</sup>。

胃がほとんどないので食事が満足に取れず体力が落ちて行ったにもかかわらず、相変わらず休みなく猛烈に働いていた真壁は、手術の 2 年後、敗血症で倒れて意識不明になり、救急車で病院に運ばれることになってしまった。義父がイギリスから取り寄せた高価な抗生物質により、なんとか一命はとりとめた<sup>59</sup>。

やむを得ず休職して治療に専念をした真壁であったが、やがて 3 ヶ月の休職期限が近づいてきた。期限を過ぎると、部署から外されて人事部付けに異動することになっていた。そのため無理を押しつけて数日でも出勤しようということになった。体力も抵抗力もなくなっていた真壁は毎月のように数日休むようなことを半年くらい繰り返していたが、やがて快復した。この時の経験から、病気を治すために最も大切なのは精神力ではないかという考えを真壁は強く持つようになったという<sup>60</sup>。

## 2-6. 企画部時代

### 2-6-1. 橋本派による特別扱い

1965（昭和40）年、企画部が発足し、杉村安治常務理事兼審査部長の実弟であるとともに橋本銀蔵専務理事の娘婿でもある橋本造酒蔵が初代部長に就任した。内田課長、関課長代理に次ぐ役職者として、真壁は発足した企画部で係長になった。病氣療養中の真壁の企画部への異動は異例の特別待遇であり、橋本派の中核である杉村と橋本造酒蔵の差金と考えられた<sup>61</sup>。

橋本企画部長は、関課長代理に命じて富士宮神社に真壁の病氣平癒のお参りに自分の代参として行かせた。上司が部下のために病氣平癒のお参りに行くという倒錯ぶりに真壁の特別扱いぶりが表れていた。橋本銀蔵の口利きがあり、義父は大森浅間神社の川合宮司（橋本家が氏子である馬込浅間神社の宮司でもあり、城南信金の総代でもあった）、そして小原とも深い面識がある真壁は、役員からも一目置かれている存在であるとともに、煙たい存在でもあった<sup>62</sup>。

### 2-6-2. 上司に取り入る

企画係長になった真壁は、職員五訓の制定や社内報の発行など、いろいろと当時の小原理事長に進言したという<sup>63</sup>。

実力では上司や同僚に太刀打ちできなかった<sup>64</sup>真壁は、上司である橋本造酒蔵企画部長に取り入ることに専念した。菊作りに熱中していた橋本に取り入るため、西山信夫非常勤理事から菊作りを学んだり、明治神宮から枯れ葉を集めて行う腐葉土作りを手伝ったりもした。また、夜明け前に塀を乗り越えて誰よりも早く橋本家の雪かきをしたり、せがまれば橋本の娘たちをわざわざ甲子園まで野球観戦に連れて行ったりもした。橋本家の

家族全員の靴を磨くことさえ厭わなかったという<sup>65</sup>。

この頃、小原も高齢になってきており、次は杉村ではないかという憶測から杉村になびく一派が「杉の子会」と呼ばれる派閥を作っていた。小原はこれを警戒するとともに嫌悪感を抱き、子飼いの岸敏二を常務理事に抜擢して彼らを牽制した。そうした動きを見ていた真壁は、このまま杉村や橋本造酒蔵に取り入るだけでは、もしかすると自分の身も危うくなるのではないかと考え始めた。そこで彼らから少しずつ距離を置き始め、小原に対する忠誠を示すことに力を入れるようになった<sup>66</sup>。

### 2-6-3. 父親の葬儀を機に親族と断絶

この頃、真壁の実父が亡くなり葬儀があった。城南からも多数の役職員が多額の香典を持参して弔問に行った。次男であり喪主でも何でもない真壁は「この香典は自分の関係で持ってきた香典だから自分のものだ」と言い張り、その通りにした。これを契機に親兄弟とは生涯断絶状態になった。あまりの金の亡者ぶりに愛想を尽かされたのだろう<sup>67</sup>。

後日、上司の関課長は相談があるからと真壁に呼ばれた。「俺の関係で城南関係者からももらった香典を自分のものにして何が悪い」と真壁から愚痴を言われ、呆れて返事もできなかったという<sup>68</sup>。

### 2-6-4. 上司を讒言で追い落とす

真壁の上司である関課長は、総合業績評価の導入や地区別増減分析表を開発するなど、先進的な改革を主導した有能な幹部職員であった。しかし、それゆえ真壁の嫉妬と警戒のターゲットになった。真壁は関が杉村と親しいなど、あることないことを織り交ぜては小原に讒言し続けた。やがて、小原は関に対する不信の念を抱き始めるとともに彼を疎んじるようになった。結局、関は異動とな

り、最後には退職していった<sup>69</sup>。

やがて企画課長に昇任した真壁は、第一銀行で学んだやり方を真似て、業務推進や融資審査部門についての改善案や仕組みを作った。「最前線の支店の実情を知らない机上論」という批判があちこちから聞こえてきたという。負けず嫌いの真壁はわざと「支店長として支店に出してほしい」と理事長の小原に訴えたが、「企画を続けさせる」という小原の一言で支店に出せという声は出なくなったという<sup>70</sup>。

真壁は讒言を用いて直属上司を次々に追い落とし、一方で宮田勲（のちに理事長）や池田友英（のちに理事・監事）ら子飼いの部下の手柄を横取りしては小原の歡心を得ることに全力を傾注していた。小原の前では、部下に対して紳士的な口調で語るなど、強権的な性格を隠していたが、小原の見ていないところでは部下を大声で怒鳴りつけ威圧していた。真壁は思いつきを述べるだけで、自分で文書や企画書をまとめるような能力はなく、毎晩のように役員や幹部職員との飲み会を繰り返しては人間関係づくりに全力を挙げ、ほぼ毎日午後4時には職場を後にしていたという<sup>71</sup>。

真壁は、上司や役員の接待に惜しみなく金を使った。自らが「これは」と思った本部や支店の職員を連れて飲み歩き、親分子分の関係を築いた。あがり症を治し、他人を威圧するためには、声を大きくしなければならぬと考えたため、人前でカラオケを歌ったり、自宅前の国道に立って大声で歌をかなり立てたりしたという。もともとは気の小さい性格であった真壁だが、自らの努力で性格を改造していった<sup>72</sup>。

#### 2-6-5. 企画部長になるも大目玉を喰らう

その後、真壁は企画課長を経て企画部長に就任した。当時、各金融機関は毎年12月末にどれだ

け預金残高を増やすことができたかを競い合っていた。しかし、「形式的に預金残高をかき上げても意味がない」「作為をせず自然体でいこう」という幹部の意見を耳にした真壁は、それに同意し、その年末には数字を作ることをしなかった。そのため、12月末の預金残高は前月末の数字を下回ってしまった<sup>73</sup>。

年が明け、仕事始めの4日に小原会長から呼ばれた真壁はこっぴどく叱られた。「あんた、企画部長になってたるんでいるんじゃないか。偉くなったと思って慢心したのではないか。そんな企画部長などいらぬ。やめてしまえ」とえらい剣幕であった<sup>74</sup>。

預金残高が前月末を下回っても実態を反映しているのだからいいというのは、小原の目には極めて消極的な姿勢に映ったのだと真壁は反省した。たとえ無理であっても、消極的な姿勢は小原からの評価を下げることになる。そこで真壁は、預金残高が下回った支店の支店長を本店に招集してハッパをかけ、1月以降は年度末の3月末まで連続して預金残高を増やすことに成功した。謝るだけなら誰でもできる、怒った理由がわかれば、それを解決することをすぐ考え、実行することだという教訓をこの経験から学んだという<sup>75</sup>。

しかし、こうした問答無用の強引なやり方は、見せかけさえ作れば良いのだという悪弊としてその後につながっていった。真壁はそれが悪弊であると知っていながらも、目をつぶってやり続けたのであった。これは、小原の強力なトップダウン体制の結果でもあった<sup>76</sup>。

#### 2-6-6. 三年待って役員に就任

城南に入職して以来、小原の懐刀として働いてきた真壁に対して、「小原に近すぎる」ということで随分と不快に思っている役職員は少なく

かったという。しかし、真壁は、ゴマをすって取り入ったのではなく、仕事ができるから小原に重用されているのだと思っていた<sup>77</sup>。

47歳の時、当時の上司であった橋本造酒蔵から「今度役員（理事）に昇格するらしいぞ」と耳打ちされた。しかし、真壁のことを快く思わない方面からいろいろと横槍が入り、結局その話は流れてしまった<sup>78</sup>。

耳打ちしてくれた橋本造酒蔵は気まずそうにしていた。真壁は日曜日に彼の自宅を訪れて、「七難八苦を与えよ、というじゃないですか。いずれもっと大きなチャンスがくると割り切っています」と申し出た。「君にそう言われて助かったよ」と感謝されたという<sup>79</sup>。

しかし、真壁の腸は煮えくり返っていた。後の話であるが、真壁の昇進を妨害した杉村安治一派の役員は、真壁の工作によって3年後に失脚させられてしまった<sup>80</sup>。

3年後、1983（昭和58）年の役員改選では、理事を飛び越えていきなり常務理事に就任するという異例の抜擢を受けた。「真壁さんがそこそこの地位になる前に小原元会長がいなくなっていたら、真壁さんは理事長になれなかったかもしれませんね」と冗談めかして言われてことがあるという。しかし、真壁は、金融自由化時代に向かっての転換期に、城南信用金庫の舵取りができるのは自分しかいないと自負していたという<sup>81</sup>。

## 2-7. 社内報編集委員長の座に固執

### 2-7-1. 編集委員長のポストを握り続ける

1964（昭和39）年8月に発刊された「白梅」は城南信用金庫のいわゆる社内報であった。小原理事長は第1号で、「白梅は金庫と職員、家庭・職員相互の親睦と意志の疎通をはかり、よい人間関係をつくることを目的としております」と述べ

ている<sup>82</sup>。

真壁はこの社内報「白梅（のち、しらうめに改称）」に深く関わり、企画課長に就任後は編集委員長の椅子に就いた。以後、企画部長を経て常務理事に就任し、やがて小原没後に理事長の座を襲うまでの長きにわたって編集委員長のポストや編集権を手放すことはなかった。真壁が、社内報の編集を通じて組織内での情報操作を行うことに強い執着を示した表れと考えられる。

### 2-7-2. 社内報からうかがえる小原と真壁の関係

1977（昭和52）年6月発行のしらうめでは、当時の小原会長が勲二等瑞宝章に叙せられた祝いの記事が巻頭から7ページにわたって掲載されている。そのうち、6ページは当時企画課長であるとともに社内報編集委員長でもあった真壁がインタビューとして聞き役を務めた「小原会長に聞く」という記事である。なお、鎗木企画部長も同席していた。当時の小原と真壁の関係や距離感が伝わってくるとともに、この様な記事を掲載することで小原と自分の近さを金庫内にアピールしようという真壁の意図が読み取れるため、少し長くなるが以下に引用する<sup>83</sup>。

小原会長「時々やかましいことをいうこともあります。申訳ないけれども、これも金庫のためを考えるからいろいろやかましいことも言うんです。意地悪じゃないんだよ。(笑い)」

真壁編集委員長「とんでもない。我々若輩はご指導いただかないと……」

小原「まあ、真壁君にもいろいろ書いてもらったって、文句ばかりつけて。(笑い)」

真壁「とんでもございません」

小原「書き直してもらったりしていますけど、私なんかも若かりし頃には、随分一生懸

命書くんですよ。書いて持っていくと、だめだというんですよ。それからまた一生懸命書き直して持っていく、まだだめ。三回か四回目でやっといいということになるんです。でもそれは自分自身はちょっと意地の悪いこと言うなと思いますけれども（笑い）勉強になりますよ」

鍋木部長「本当にそうですね」

小原「でも必要なことなんです。それで人間というものは、だんだんとおぼえ、成長してくるんで、そうして能書きも言える様になったのは、やっぱりそうやって勉強させてもらったことが良かったんだと思います。意地悪してもらったことが……。 (笑い)」

真壁「いろいろ直していただいてありがたいと思っています」

### 2-7-3. 毎号巻頭には小原会長のインタビューを掲載

真壁が常務理事兼企画部長だった 1985（昭和 60）年 7 月発行のしらうめでは、創立 40 周年記念ということで、巻頭から 12 ページにわたって小原会長のインタビュー記事が掲載されている。司会兼聞き役はもちろん真壁である。そして、インタビュー記事以降も、6 ページにわたって、小原のテレビ出演や著書に関する記事が長々と掲載されている<sup>84</sup>。

そして、異様にも思えるのは、この号は 40 周年だから特別に小原の記事が多いというわけではないというところである。例えば、次号である 1986（昭和 61）年 1 月発行のしらうめでは、「新春インタビュー：小原会長に聞く」と題して、真壁が一对一の膝詰めで聞き取りをした記事が 10 ページにわたって掲載されている<sup>85</sup>。

### 2-7-4. 小原鐵五郎の絶対的神格化を目的とする

小原会長の時代に発行されたしらうめには、ほぼ毎号巻頭に長々と小原のインタビューが掲載されており、インタビュアーは毎回真壁が務めている。そして、この間のしらうめには、杉村理事長やその後任の橋本理事長に関する記事はほとんど掲載されていない。一行もないと言っても過言ではないほどの徹底ぶりである。本来、組織のトップである理事長の言葉や動静が社内報において全く取り上げられないということはまさに異様ではないだろうか。

そして、小原が勲一等を受賞した 1987（昭和 62）年 7 月発行のしらうめでは、巻頭から 35 ページにわたって小原を称える記事が延々と掲載されている。もちろん、真壁によるインタビュー記事も 13 ページにわたっている<sup>86</sup>。

小原会長時代のしらうめは、ほぼ「小原鐵五郎の絶対的神格化」を目的として編集されていたと言っても言い過ぎではないだろう。真壁は一貫して徹底的に小原のみを称賛し続け、理事長以下の役職員とは別格かつ別次元のある種アンタッチャブルで批判不可能な神のような存在に祭り上げようとしていたのではないかと考えられる。そして、そのような神から直接言葉を賜ることのできる神主や司祭のような役割に自分を位置付け、それを組織の内外にアピールしていたのではないだろうか。

### 2-8. 役員時代

#### 2-8-1. 新商品「城南貯蓄国債口座トップ」の開発

1983（昭和 58）年 11 月、城南信用金庫は国債による運用を組み込んだ「城南貯蓄国債口座トップ」の取り扱いを開始した<sup>87</sup>。

この商品の原案を考えたのは、小原会長であった。小原は、国債の安定消化のために、預金と国債を組合わせた商品の取扱いを大蔵省に提案して

いたのであった。しかし、認可はなかなか下りなかった。そうこうしているうちに、日本経済新聞の一面に三菱銀行の「国債定期口座」の記事が先に報じられてしまった。激怒した小原は、真壁に命じて、直ちに商品案をまとめさせ、1週間遅れで日経新聞一面に記事を掲載させた<sup>88</sup>。

「大手の都市銀行ならわかるが、信用金庫など十年早い。順番をわきまえろ」ということだったのか、新聞に報じられたその日の朝、真壁は大蔵省から呼び出された。出向くと、担当課長が「誰の許しを得てこんなことをした」と踏ん返り返って睨みつけながら詰問してきた。逆に真壁が「誰の許しがあればよいのか」と尋ねると、「俺の許しだ」と答えが返ってきた<sup>89</sup>。

腹が立った真壁は、「三菱がよくて、城南だと何でいけないのか。課長さん、あんたじゃダメだ。局長のところへ行こう」とまくし立てた。担当課長は、慌てて真壁を取りなしたという<sup>90</sup>。

## 2-8-2. 大蔵省本省の課長に逆ネジを食らわせる

大蔵省にとって行政上の重要度は、大銀行が一番上で、次に地方銀行であった。信用金庫はさらにその下であり、信用組合などと一緒に雑多な金融機関として「雑金」とひとくくりになされていた<sup>91</sup>。

その信用金庫のたかが一介の部長が大蔵省本省の課長に逆ネジを食らわせたことについて、「大蔵の逆鱗にふれて城南の業務が何かとやりにくくなることを恐れ、真壁は詰め腹を切らされる」と思った人もいたかも知れないという。しかし、真壁は、当時会長であった小原鐵五郎の人となりを知らない人だけがそんなことを言うのだと気にも留めなかった<sup>92</sup>。

その意味で、真壁は小原の気性の強さをよく理解しており、その考えを具現化する上で小原から最も信頼を得ていたのであった。真壁以降、宮田

勲、吉原毅と続いた歴代の企画部長が、小原の誇りの高さや気性の強さを受け継ぐことができたのは、こうした「政府何するものぞ」という闘いの中で鍛えられてきたからであった<sup>93</sup>。

## 2-8-3. 金融自由化への対応

「ひとたび金融自由化の流れが決まってしまうれば後退することはあり得ない。護送船団方式による金融機関保護の時代は終わりだ。近い将来、競争の時代に突入する」。常務理事となった真壁はそう確信したという<sup>94</sup>。

しかし、城南信金の会長であるとともに、長年にわたり全信協(全国信用金庫協会)と全信連(全国信用金庫連合会)の会長職にも就いていた小原は、全国に450以上もあった信用金庫全体への目配りを欠くわけにはいかなかった。そこで、小原は信金業界を代表して「自由化は急速に進めるべきではない。漸進的、段階的にやるべきだ」と、表向きの意見を述べざるを得なかった。そして、この意見をまとめたのが真壁であったという<sup>95</sup>。

1988(昭和63)年ごろになると、もはや自由化の流れは止まらなると判断した会長の小原から、「自由化の準備を始めろ」と命が下された。自由化時代の金融機関の基本は「健全な経営」「堅実な経営」であり、それにはリスク管理が欠かせないと考えた真壁は、「ALM(資産負債総合管理)委員会」をつくり、様々なリスクを総合的に管理する体制を構築した<sup>96</sup>。

## 2-8-4. 企画部の実績を手柄に信任を得る

### 2-8-4-1. 続々と業界初の画期的な企画や商品が生み出される

城南貯蓄国債口座トップは、早稲田ビジネススクールへの国内留学から戻ってきていた吉原毅(のちに理事長)が出回り始めたばかりのパーソ

ナルコンピュータを使って作成したシミュレーションモデルによって誕生した。日本経済新聞の一面トップに掲載され、真壁は面目躍如となった<sup>97</sup>。

これを機に新商品や新企画を生み出すことが企画部の主要業務になり、吉原が発案した自由金利の利息非課税商品である「スイスフラン預金」などの様々なヒット商品が生まれた。また、信金VAN構想も、優れたコンピュータの専門家である加藤安久常務理事の発案のもと、企画部が取りまとめた。「シミュレーションギャップ法のALM」という吉原が開発した独自の手法もまた信金業界代表として大蔵省の委員会で発表した<sup>98</sup>。

#### 2-8-4-2. 真壁の一見荒唐無稽なアイデアを部下が具現化

これら吉原が生み出した日本初のさまざまな商品・サービス・経営手法を、真壁は自分の手柄としてアピールすることによって、小原の信任を厚くしていった。しかし、これらのうち半数ほどは、真壁がアイデアやヒントを出したものを、吉原が具現化する形で生まれたものであった<sup>99</sup>。

他との横並びを嫌い、一見すると荒唐無稽のようなアイデアを語る真壁は、一般常識にとらわれがちな役員やスタッフでは対応することができなかった。その言葉の中には、原理原則とひらめきに基づく優れたアイデアが秘められており、それを吉原が何とかして現実のものに仕上げることで数々の独創的な新企画や新商品が生まれたのであった。経営には勇気と大胆が必要であることは事実であり、真壁の口癖であった「仲良しクラブではダメだ」というのも確かに的を射ていた<sup>100</sup>。

#### 2-8-4-3. 真壁の存在感が高まる

また、小原が私財を基にして育英基金を設立するための作業を進めるよう真壁に指示したとこ

ろ、真壁は吉原に命じて東京都と神奈川県に出向かせて交渉をさせた。その結果、基金の設立が認可されることになったが、これも小原を喜ばせることになり、真壁の手柄となった<sup>101</sup>。

子飼いの役員であった岸敏二が亡くなっただけでなく、杉村も理事長在任中に急逝し、また重用されて長年役員の座にあった竹村由男も放逐されるなどした結果、残る役員の中での真壁の存在感は高まっていった。真壁は、表面的には理事長の橋本造酒蔵を立てていたが、小原の信任を背景にして、あたかも自分が小原の後継者であることが決まりであるかのような言動を平気で取るようになっていった<sup>102</sup>。

#### 2-9. 理事長時代

##### 2-9-1. 小原会長急逝を受け、6代目理事長に就任

##### 2-9-1-1. 小原の遺志では真壁は後継者ではなかった

小原鐵五郎会長は、1989（平成元）年1月7日に体調を崩して入院した。真壁は、毎朝出勤前に病室に立ち寄って指示を仰ぎ、退勤後も必ず立ち寄り仕事の報告をした。真壁は医師から小原は末期の肺がんであると知らされていたが、このことを小原には伝えなかった。そして、他の役員の接触は一切断たせ、自分のみが小原と接触できるようにした。小原は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<sup>103</sup>。

小原は自分が死んだ後の理事長は常務理事兼総務部長である鈴木康之に託そうと考えていた。このことは真壁も知っていたが秘密にしていたようである。小原が愛用していた憲政記念館のレストラン霞ガーデンで働いていた女性の早野さんは小原と親しくしており、小原の口から「次のトップは鈴木だ」と聞かされていたという。にも関わら

ず、真壁が理事長に就任したことを聞いて疑問に思ったという。その後、真壁は早野さんの元を訪れ、「私が理事長になった。悪いようにはしない」と言い、5万円の商品券を渡していったが、早野さんは「口止め料だったのかしらね」と思ったという<sup>104</sup>。

小原の没後すぐに彼の親類でもあった白子英男が役員を退任することになったが、その際真壁は彼に対して「もし小原会長が生きていたら、あなたと俺とは逆の立場になっていただろうな」と話したという。吉原は、このことも真壁本人が「小原が真壁を後継者として認めていなかった」ことを自覚していた証拠の一つであると記している<sup>105</sup>。

#### 2-9-1-2. 怒声と気迫で後継者の地位を奪取

そして、1989（平成元）年2月10日の理事会において、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代目理事長に昇格することが決まった。真壁はこのとき57歳であった<sup>106</sup>。

理事会で正式決定する前、品川のプリンスホテルにある和風別館に全役員が集められた。そこで真壁は、部屋を揺るがすような大声で、「オレは小原から、あとはお前に頼んだぞと言われたんだ」「いや、言われたんだと思う」「そもそもオレ以外にできる奴はいないだろう？ えっ、そうだろう？」と時折声を裏返しながら怒鳴り散らしたという。辻褄の合わない内容であったが、それに気圧されたのか、橋本理事長はじめ役員全員が下を向いてしまい、一言も発しなかったという。吉原は、夜の接待を繰り返す中で真壁が本来は気性の激しいはずの橋本の弱みを握っていたのかもしれないと推測している<sup>107</sup>。

#### 2-9-2. 理事長就任の感慨

小原から自分が後継指名を受けていたことについて、真壁自身は次のように語っている<sup>108</sup>。

小原会長さんが亡くなられた日は、いつものように、私が朝病室に何うと、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。

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。

小原の後を継いだ真壁に対する信金業界の評判は、「直言実行」「好き嫌いのはっきりした男」「負けず嫌い」というものであった<sup>109</sup>。

真壁は理事長就任直後に次のように心境を語ったという<sup>110</sup>。

小原会長存命の頃は、『会長、こうやりたいたいのですが』といえ、『いいじゃないの』という一言があった。また、『こうしたいが』といえ『いやこうしなさい』という具体的な指示があった。ですから今までは、全ての事にお伺いがたてられ、寄り所があったわけです。

会長の指示通りに動いていれば間違いはなかった。しかし、今度はすべて私が決断し助

言しなければならぬ立場になった。その辛さは公言できるものではありません。家に帰っても、二、三時間は寝るんですが、あとは目が冴えて眠れない。そんな日がかなり続きました。

### 2-9-3. 組織改革と人事異動

真壁は、理事長に就任して半年後、大規模な組織改革と人事異動を断行した。500名近くに及ぶ職員が異動の対象になり、大胆な若手登用も行われた。あまりにも急激な改革であったため、組織内には衝撃が走り、確執が渦巻いた。昇格した者たちは良かったが、降格されたり窓際に追いやられたりした役員たちは不満をあらわにしたという<sup>111</sup>。

ある支店勤務の職員は、次のように語ったと記されている<sup>112</sup>。

理事長は朝7時に出社する。それから主だった支店に電話を入れたり、直接支店に朝かけをかける。そんな時間には、まだ支店長は出社していない。いないと無能だ、怠慢だということになる。当然、支店長が7時に出社してくれば部下も仕方なく出てくることになる。これじゃたまったもんじゃない。人権無視もいいところですよ。

この真壁による目的のはっきりしない率先垂範は大変な不評を買い、是正を余儀なくされた。就任直後の行き過ぎた気負いや勇み足だったといえよう<sup>113</sup>。

しかし、その後、真壁は自分の権力承継に正統性がないことを誤魔化すかのように、理事会や部長会において怒号で周りを威圧し、クビをチラつかせながら、独裁体制を構築していった。真壁の

精神が不安定で落ち着かなかったのは、権力を不当に奪取したことへの後ろめたさがあったからではないだろうか。これに対して、勇気を持って反論したり対抗したりするような役員は少なかったという<sup>114</sup>。

### 2-9-4. 人事管理は性悪説で

真壁の持論のひとつが、人事管理はすべて性悪説に立って制度や仕組みを作るべきであるというものであった。性善説に立つと、管理が甘くなり、間違いや不祥事が起きやすくなるというのが経験から得た真壁の信念であった<sup>115</sup>。

一方、真壁が長年仕えた小原鐵五郎は「人間の性は善なり」という性善説を信条としていたといわれている。しかし、小原は本音では性悪説であったのではないかと真壁は思っていた。小原のところに上がってくる真壁に対する誹謗中傷などについても、小原が別の人間に真壁の評判を聞くなどしてきちんと真偽を確かめていたことを真壁は知っていた。小原は他人を簡単には信用せず、容易には本音を漏らさずに用心深く行動する人間であることを、彼の懐刀であった真壁は肌で感じていたのであった<sup>116</sup>。

逆に考えると、小原は真壁を便利に利用しつつも、油断ならない彼の本性を見抜いていたのだろう。それゆえ、小原は用心深く行動しながら、真壁は後継者にはふさわしくないと判断していたのではないだろうか<sup>117</sup>。

### 2-9-5. 城南独自のプライムレート導入

1991（平成3）年4月、城南信金は「城南プライムレート」を導入した。それまで、短期プライムレートについては都市銀行が、長期プライムレートについては長期信用銀行が決定し、全金融機関が横並びでこれに追随してきていた。「個々

の金融機関でコストも経営体力も違うのに一律のプライムレートを適用するのは金融自由化に反する」と真壁は主張した。多くの役職員は真壁の考えを全く理解できなかったが、企画課長の吉原毅だけは賛成した。真壁は吉原に命じて考え方を固めさせ、金融界で初めて個別金融機関独自のプライムレートを導入したのであった<sup>118</sup>。

その年の9月、公正取引委員会が都市銀行のプライムレート決定および運用方法の不透明さについて問題に取り上げたことによって、「城南の考え方、取り組みは、時代の流れに先行したものである」ことが証明された<sup>119</sup>。

#### 2-9-6. 第一勧業銀行との基盤提携

城南プライムレート導入と同じ時期、城南信金は第一勧業銀行（現みずほ銀行）と「基盤提携」を締結した。日本経済の発展と国際化の進展に伴い、信用金庫の顧客である中小企業も海外に進出するようになっていた。コミュニティバンクである信用金庫には海外での金融ニーズを完全に満たすのは難しい。自分の不得意な分野は、利用者のニーズを満たしてくれるユニバーサルバンクに任せたい方ではないかという考えであった。真壁はこれを「信用金庫は町医者で、都市銀行は総合病院である」と例えた<sup>120</sup>。

真壁は若い頃、コンピュータ導入について学ぶため第一勧業銀行の前身である第一銀行に1年間出向していたことがあった。その縁をたどり、その時、第一勧銀の頭取であった宮崎邦次に相談を持ちかけたところ、とんとん拍子に話が進み、基盤提携の締結となったという。この提携によって、城南信金と第一勧銀はそれぞれが苦手とする顧客ニーズについては、相互に顧客を紹介し合える体制を整えることができた<sup>121</sup>。

#### 2-9-7. 若手の抜擢と役員任期変更

1992（平成4）年、真壁は吉原毅企画課長を37歳の若さで理事兼企画部長に抜擢した<sup>122</sup>。この時、真壁の女婿（長女の夫<sup>123</sup>）である深澤浩二も同様に40歳の若さで理事兼証券部長に昇進した。吉原の談によると、深澤だけを上げると身びいきによる私物化人事と呼ばれかねないため、彼より若い吉原も同時に役員に抜擢することによってカムフラージュしようとする意図があったのではないかという<sup>124</sup>。

同年、真壁は、役員の任期を3年から2年に変更した。多くの信用金庫では役員の任期が商法に定められている2年ではなく3年であることに違和感を覚えたからであった。城南信金の内規では役員の定年は3期もしくは60歳までとなっていた。可もなく不可もなければ9年は安泰に過ごせるとなれば、誰でもどこかに甘えが出てくる。役員など、人の上に立つ者は自分に厳しくしなければならないと考えたからと真壁は説明した。しかし、役員の若返りを急ぎ、古参の役員らの異論を封じて独裁体制をいち早く盤石なものにしようという意図がその背後にはあったと思われる<sup>125</sup>。

#### 2-9-8. 懸賞金付き定期預金「スーパードリーム」を開発

##### 2-9-8-1. 宝くじ売り場に並ぶ人の列を見て発想

1994（平成6）年11月、城南信用金庫は日本で初めて預金に懸賞金を付けた定期預金「スーパードリーム」の取り扱いを開始した<sup>126</sup>。

懸賞金付き定期預金のアイデアを思いついたのは、真壁が理事長に就任した1989（平成元）年の11月ごろであった。朝のテレビで年末ジャンボ宝くじを買い求める人の列が映し出されているのを見て、「これだ」と閃くものがあった。金融機関だって夢のある商品を出してもいいではない

かと思ったという<sup>127</sup>。

早速、吉原企画課長に検討するよう命じたところ、吉原は自由金利である外貨預金を用いた商品を考案した。懇意にしていた大蔵省の課長に吉原が相談したところ、「良い商品だが、3年後の金融自由化まで待ってくれ」という答えであった。ここは譲ろうと引き下がった真壁は、「その代わり、OK となったら最初に持ち込んだうちに先発のメリットをください」と釘をさすことだけは忘れなかった<sup>128</sup>。

#### 2-9-8-2. 大蔵省は懸賞金付き預金に難色を示す

1994（平成 6）年 9 月になって、今度は円預金による懸賞金付き定期預金の商品案を作成して、改めて大蔵省に提示したところ、「刑法の富くじ罪に当たり、賭博行為とみなされて罰せられる可能性もある」といわれ、これは「法務省の見解だ」という回答が返ってきた。しかし、法務省の誰が言ったのかと聞いても答えを濁すばかりであった<sup>129</sup>。

そこで、日本の刑法の権威と言われる 7 人の法律学者を訪ねて見解を尋ねたところ、6 人は「何ら問題なし」という回答であったが、残る 1 人は「利息の一部を削って懸賞金に回すのであれば、平等性を欠くため、違法とは言えないがグレー」と指摘した<sup>130</sup>。

最終的に定期預金一口 10 万円で懸賞金は商店街の福引の最高限度額である最高 5 万円とし、懸賞金は通常の利息に上乗せして支払うことにした。「法的にはどこからも文句を言われぬようにしろ」と真壁が事務局にくどいくらい念押しをした結果、グレーであるとの懸念は払拭された。翌年の 1995（平成 7）年は城南信用金庫の創立 50 周年という大きな節目の年であり、預金 3 兆円達成も迫っていた。また、1994（平成 6）年 10 月 17 日からの金利自由化も控えており、絶好の

タイミングであった。真壁はこの機を逃すことは絶対にしにくなかった<sup>131</sup>。

#### 2-9-8-3. 大蔵省の横槍を突っぱねる

法的にはすべてをクリアしたはずの新商品について城南が事前で大蔵省に相談したところ、「射幸心をあおるようなものを金融機関が扱うのは好ましくない」とそれでもなお難色を示したという<sup>132</sup>。

当時の大蔵事務次官斎藤次郎は記者会見で「法律や通達に違反しないなら何をしてもいいというわけではない。タバコをどこで吸ってもいい、ということにならないのと同じことだ」と述べて、城南を牽制した<sup>133</sup>。

筋の通らないことには断固戦うべきだという信念を持っていた真壁は、天下の大蔵省を向こうに回して大立ち回りを演じた。「健康に害のあるタバコと、利用者にとってプラスになる商品と同じ土俵で論じるのはおかしい」と、当時から大物次官と呼ばれていた斎藤に反論し、「法律で認められているものでも、大蔵省がダメと言えばできないのなら、大蔵省は超法規的機関か」とまで言い切った<sup>134</sup>。

また、「懸賞金付き定期預金は扱わないと、信用金庫業界の自主ルールにあるではないか」と大蔵省から言われても、「自主ルールは業界内部の話であり、法的根拠はない。自己責任でやらせていただく」と真壁は突っぱねた<sup>135</sup>。

#### 2-9-8-4. 公取のお墨付きを得る

1994（平成 6）年 10 月、城南信用金庫は懸賞金付き定期預金の取り扱い申請を関東財務局に正式に提出した。この年の 10 月から行政手続法が施行され、行政側は届け出を認めなかった場合には、その根拠を明示しなければならなくなり、単なる裁量で却下することができなくなることを、

吉原は真壁に伝えた。大蔵省には、この申請を却下するだけの法的根拠はないはずであると、真壁は10月末に決断し、11月7日から新商品の取り扱いを開始した<sup>136</sup>。

全国信用金庫協会(全信協)は加藤敬吉会長(岐阜信用金庫理事長)名で自粛を要請した通達を城南信用金庫に出してきた。全信協は、全国の信金にこれに追随しないよう通達も出した。また、全国銀行協会(全銀協)会長であった森川敏雄(住友銀行頭取)も「金融機関のサービスの本質から外れる」と批判した<sup>137</sup>。

しかし、公正取引委員会委員長の小粥正巳が「景品表示法の点から問題はないし、業界団体が自粛要請をするのは独占禁止法上、好ましくない」と調査に乗り出す姿勢を打ち出してきた結果、全銀協と全信協は自主ルール撤廃で幕を引かざるを得なくなった。結果、これらの騒動は毎日のようにテレビや新聞で大きく取り上げられ、皮肉なことに城南の懸賞金付き定期預金を大々的に宣伝することになった<sup>138</sup>。

#### 2-9-8-5. 爆発的なヒットへ

取り扱いを開始した「スーパードリーム」は最初の半年間で1,000億円を目標にしていたが、初日だけで46億円も集まった。目標額は2,000億円に引き上げられたが、第1回目の残高は最終的に2,500億円に達し、爆発的なヒット商品になった<sup>139</sup>。

「城南の新機軸は真壁の発案ばかり」と言われることに対し、真壁は自分自身の発案であることは事実であると堂々と認めていた<sup>140</sup>。

#### 2-9-9. 護送船団方式に対する批判

##### 2-9-9-1. お客様本位と自己責任原則を打ち出す

真壁が理事長に就任した時、ちょうど金融自由

化のスケジュールが動き出していた。真壁は「これはチャンス到来だ」と感じていた。金融機関の序列が固定化されていた業界内で競争の機会が生まれたのだ、これほどやりがいのある時代はないと身震いをした。そして、「お客様本位」と経営の「自己責任原則」に基づいて、前述のように新しい商品を次々に打ち出した<sup>141</sup>。

「真壁だけ勝手なまねをして」と、不快に思う同業者は少なくなかった。「ほかの信用金庫がみんな、協調路線をとっているから、城南信用金庫が突出しても金融界に混乱は起きない。ほかが一斉に城南信用金庫と同じ動き方をしたら、激しい顧客争奪戦が起こり、経営が危うくなる金融機関が続出して、金融秩序が乱れる」という人もいたという<sup>142</sup>。

#### 2-9-9-2. 横並び発想からの脱却

日本の金融行政は、長い間「護送船団方式」と呼ばれてきた。船団を護送する際には、船足が一番遅い船に速度を合わせるからであり、一番弱い金融機関であっても経営が成り立っていけるように、大蔵省の監督と指導の下で競争を制限してきたからであった<sup>143</sup>。

真壁は、護送船団行政が長く続いたために、金融機関は「自己責任原則」を失ってしまい、「隣もするから、うちもする」「みんなで渡れば怖くない」といった横並びの発想にどっぷりと浸かってしまったと感じていた。それが、独断専行する城南信用金庫を金融業界が悪とみなす背景だと考えていた<sup>144</sup>。

その横並びの発想にしたがって、バブル期に金融機関は投機資金への貸出競争に一斉に走り、隣がやっているうちは大丈夫とたかをくくっているうちに取り返しのつかない不良債権の山を抱えることになってしまった<sup>145</sup>。

### 2-9-9-3. 他の信金は同志ではなく、競争相手

真壁は、自己責任原則が身につけていけば、人のふりを見て行動するような愚は犯さず、自分の判断力が磨かれて行動に自ずと厳しさが出ると考えていた。ライバルと馴れ合わなかったからこそ、城南はバブル景気が崩壊したのちも健全経営を貫けたのだと自負<sup>146</sup>していた<sup>147</sup>。

業界の「連帯と協調」は、小原鐵五郎が唱えたものであったが、真壁は自由化時代のシンボルは「競争」であり、それも信金同士の競争であると考えていた。信金業界の絶対的なドンであった小原がいた時代と異なり、真壁の舵取りの下で「他の信金は同志ではなく、競争相手<sup>148</sup>」と見なす姿勢に城南信金は大きく方向転換をしていた<sup>149</sup>。

真壁は新聞の社説などをよく読んでおり、このころ経済系の新聞や雑誌でもてはやされていた「新自由主義」に強く影響を受けていた。自己責任や競争を唱える真壁の背景には、そのような時代の風潮も存在していた<sup>150</sup>。

### 2-9-10. バブル期にも「貸すも親切、貸さぬも親切」

#### 2-9-10-1. 小原の遺訓「貸すも親切、貸さぬも親切」

城南信用金庫の中興の祖であり、事実上の創立者と言ってもよい小原鐵五郎 3 代目理事長が大事にしていた信念が、「貸すも親切、貸さぬも親切」である。「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」「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」であると、小原はつねづね信用金庫業界の人びとに説いてきた<sup>151</sup>。

バブル期、放っておけば不動産を担保にしていくだけでも融資を伸ばすことができた時代に、融資部長である五十嵐定夫専務理事の指導の下、城南の役職員は「貸すも親切、貸さぬも親切」という

原理原則に従い、投機を目的とした融資の抑制に努めた<sup>152</sup>。

#### 2-9-10-2. 浮利を追うようになったら経営は危険

バブル期には、城南地区の地道に本業に取り組んでいた中小企業においても、持っている土地を担保にして不動産への投資や投機に手を染めようとする経営者が少なくなかった。融資申込の 3 分の 2 くらいは、貸しビルを建てたいとか、ゴルフ場を作りたいといったような案件だった<sup>153</sup>。

担保も十分にあり、利ザヤもしっかり取れ、融資実績も増える。普通の金融機関であれば、喜んで飛びついていただろうそういう不動産投資への融資を城南信用金庫は断った。本業を忘れて浮利を追うようになったら経営の危険信号である<sup>154</sup>と判断していたからであった<sup>155</sup>。

#### 2-9-10-3. 担保はないものとして考えよ

「担保があるから安全である」と訴えてきた職員に対して、融資部門の最高責任者であった五十嵐専務理事は「担保はないものとして貸せるかどうか考えろ」と厳しく返答していた。担保があるから大丈夫というのは、その会社がつぶれた場合を前提にしての話であり、そんなことはおかしいというのが城南信用金庫の考えであった<sup>156</sup>。

また、真壁が「例えば自分がコツコツと 30 年間かけて 1 億円貯めたとして、そのお金であっても貸せるか」と担当者に問いただしたところ、担当者は返答に窮してしまい、「わかりません」と返してしまったことがあった。真壁は「自分の金でも貸すか貸さないか迷うのに、お客さまから預かった大切な金庫の金を貸すのは大丈夫だというのは何事だ」と怒鳴りつけて、その担当者を左遷させた。一見正論のように聞こえるが、これ以降、審査担当者はひたすら真壁に付度することが仕事

となった<sup>157</sup>。

真壁は確かに融資判断そのものは早かったが、結果を見ると決して正しい判断とは言えないものも多かった<sup>158</sup>。

#### 2-9-10-4. 預かるも親切，預からぬも親切

真壁は、小原鐵五郎の信念である「貸すも親切，貸さぬも親切」に「預かるも親切，預からぬも親切」を新たに付け加えた。バブル期に話題になった長期信用銀行の高利回り商品に主婦が家事をほっぽり出して朝から銀行に殺到しているシーンをニュースで見たのがきっかけだったという。城南信用金庫は決して庶民の財テクを煽るようなことはしてはならないと思ったという<sup>159</sup>。

城南を信頼してくれる地域の人びとから幅広くコツコツと預金を集めることができればよいわけであり、むやみに高金利で大金をかき集めることは、預金者全体の利益と安全のためにはならないというのが、真壁の考えであった<sup>160</sup>。

#### 2-9-11. コミュニティバンクとしての信用金庫

真壁は、拡大成長主義と収益第一主義の時代は終わったと考えていた。コミュニティバンクである信用金庫は程々の収益を上げていけばいいという考えであった。小原鐵五郎の口癖もまた「信用金庫は銀行や株式会社とは違う。おかゆをすすることができるぐらいの収益があればいい」というものであったと真壁は紹介していた<sup>161</sup>。

真壁は、これからの金融機関は、総合金融機関としての「ユニバーサルバンク」と、地域金融機関・庶民金融機関としての「コミュニティバンク」に二極分化すると予想していた<sup>162</sup>。

真壁の考えは、コミュニティバンクの道を行く城南信用金庫は店舗網を拡大せずに、限定した地域で、取引先も中小企業や個人に絞り込むべきと

いうものであり、それゆえ真壁が理事長に就任して以降、城南は営業地域の拡大申請は一切行わなかった<sup>163</sup>。

真壁は、信用金庫の定義として「限定された地域で、限定されたお金を、限定された機能で」扱う地域会社と表現しており、「限定」というどちらかと言えばネガティブな印象を持つ言葉でしかアイデンティティを表すことができなかった。彼が時折口にする「公共性や信用」とは、「お金を扱う」という程度の意味しか持っていなかった<sup>164</sup>。

#### 2-9-12. 積極的なディスクロージャー

##### 2-9-12-1. 分かりやすいディスクロージャー誌を発行

中小金融機関の経営破綻や不祥事の続発を受けて、1997（平成9）年度から、信用金庫も外部監査制度を導入することが法律で義務づけられた。従来は、信用金庫の職員や取引先の会員が監事として監査をしてきたが、員外監事や常勤監事の設置、さらには監査法人の監査を受けることが義務づけられたのであった<sup>165</sup>。

城南信用金庫では、1992（平成4）年3月期から、金融機関の中で最初に経営内容を完全にガラス張りにしたディスクロージャー資料を作り、店頭でそれを配布していた。また、1995（平成7）年3月期からは、デリバティブ（金融派生商品）の取引内容も、他の金融機関に先駆けて開示した。1996（平成8）年6月からは、漫画を活用した親しみやすく分かりやすいディスクロージャー誌を作り、誰もが経営状態を簡単に理解できるように努めた<sup>166</sup>。

##### 2-9-12-2. 同業者からの批判に憤慨

城南がディスクロージャーにおいて独断で先行することについて、「自分のところができると思っ

て、他の信金の立場を考えずにやる」「業界全体が情報開示できる段階になってから出さないと、信用不安が起こる」など、同業者たちからの陰口や悪口も真壁の耳には入ってきていた<sup>167</sup>。

「内容に問題がなくなってからみんなで揃って情報を開示すべきだ」とでも言うかのような批判に対して、真壁は、それではディスクロージャーの意味がないと思っていた<sup>168</sup>。ディスクロージャーが徹底されていなかったからこそ、破綻するような金融機関と取引をする羽目に陥ったお客様がいたことを考えると、城南を批判する同業者たちはディスクロージャーの意味を取り違えていると、真壁は憤慨していた<sup>169</sup>。

### 2-9-12-3. 法律改正に先んじて監査を強化

城南信用金庫では、1996（平成8）年4月に開催した総代会で承認を得て、常勤監事と員外監事をそれぞれ一人ずつ置き、監査法人の当時最大手であった太田昭和監査法人に監査を依頼した。法律の定めよりも一年前倒して実施したことになる。費用はかかるが、よいことなら、先手を打っていち早く実行した方がお客様からの信頼感を高められるという、つねに先見性を重視してきた真壁の判断であった。法律で決まったから、お役所に言われたから、みんながやるからといった消極的な理由で渋々やるようでは、お客様の信頼は少しも高まらないと考えたからであった<sup>170</sup>。

### 2-9-13. 「100%会社人間」を宣言するも「自分には甘く、他人に厳しい」

#### 2-9-13-1. 「100%会社人間」を宣言

1989（平成元）年2月、理事長に就任した時に真壁は、「何を差し置いても城南信用金庫を優先する」ことを、妻にも職員にも宣言した。生活のすべてを仕事に捧げる心構えを示したものであ

り、「100%会社人間」の宣言でもあった。そして、ものごとの発想はすべて地域金融機関、公共的金融機関としてどうあるべきかに原点を置くことにした<sup>171</sup>。

こうした原理原則を示すところは、真壁の美点であった。独自の発想や行動も、こうした原理原則を重視する姿勢から生まれてきたのであった<sup>172</sup>。

真壁は、トップの自分が100%を仕事に捧げるのだから、ナンバーツーは95%、専務は90%、常務は85%くらいの割合で仕事に比重を置くのが当然だと考え、それくらいの心構えのある人間を重い地位に就けているつもりであった。しかし、真壁はつねに不満であった<sup>173</sup>。

#### 2-9-13-2. 自分には甘く、他人に厳しい

たとえ休み明けでも出勤して懸案事項について問われたならば、考えや対応策くらい即答できるようにしておくことを求めている。適当にごまかすようないい加減な説明に対しては、決して逃げ道を与えず、「何を考えて出勤してきたんだ」と怒鳴ることもたびたびであった<sup>174</sup>。

真壁は、自らの努力不足を棚に上げて、成果が上がらない理由を環境のせいにする役職員を許せなかった。「成果が上がらないのは、やはり自分に原因があるのではないか」と問い直すことを求めた。やがて会長になってからも役員たちを叱りつけることが多かった<sup>175</sup>。

これは一見正論のように思えるが、結果として組織内に「付度人間」を増やすことになった。また、役職員たちを震え上がらせることは、恐怖政治を徹底する上で大きな意味を持っていた。むしろ、初めからそれを意図していたのであろう、あえて無理な目標を掲げておき未達に追い込んで怒鳴りつけて叱るというサイクルを繰り返すのが、真壁の人心支配術であった。また、毎日のよ

うに早退するなど、自分のことは甘やかしてしているのに、それらは隠して棚に上げ、他人に対してはハードルを極めて高く設定するという「自分には甘く、他人に厳しい」ことも真壁の特徴のひとつであった<sup>176</sup>。

## 2-9-14. 公私混同疑惑に関する報道

### 2-9-14-1. 月刊テーマによる暴露記事

1996（平成8）年頃から、月刊テーマという雑誌に真壁の公私混同疑惑やスキャンダルに関する記事が掲載されるようになった<sup>177</sup>。

「本店から幹部がくると、接待する馬鹿げた習慣があり、それで支店の経費が40万円も吹っ飛んだことがある」「理事長などに付け届けしないと出世できないと支店長がぼやいている」などという職員の声が掲載された<sup>178</sup>。

また、真壁の長男が1991（平成3）年4月に子会社の城南信用金庫不動産サービスに入社したのは、真壁による公私混同人事ではないかとも指摘した<sup>179</sup>。

そして、真偽不明ではあるものの、「真壁が将来性を見込んで長女を嫁がせたとされる深澤浩二常務理事兼証券部長が、資金運用で600億円の穴をあけたが、真壁が小原白梅育英基金で埋めた<sup>180</sup>」と一部のミニコミ誌に報じられていると紹介した<sup>181</sup>。

### 2-9-14-2. 役職員から金を巻き上げる「上納金制度」

さらに、翌年になると、テーマは真壁への「上納金制度」の存在についてさらに突っ込んだ内容の記事を掲載した<sup>182</sup>。

支店長以上は年2回のボーナス時期に、役員以上はさらに役員賞与も含めて年3回、真壁の自宅にボーナスの一部を持参する慣習があり、これを職員の間では「上納金制度」と呼んでいると報じ

た<sup>183</sup>。

1回あたりの上納金の相場は、ヒラの理事で30万円以上、常務理事で50万円以上とされ、真壁の自宅玄関先で真壁の妻に挨拶して手渡しするのが慣例となっていた。上納金は、役職員と業者からの分を合わせると「年間5千万円を軽く超える」のではないかという複数からの証言も紹介された<sup>184</sup>。

### 2-9-14-3. 計算の合わない蓄財ぶりを暴露され激怒

また、真壁の城南信金での預金リストを入手したとして、夫妻と長男を合わせると1994（平成6）年12月時点で1億8千万円近い額があったといい、真壁の正規の収入だけでは全く計算が合わないと指摘した<sup>185</sup>。

結局、真壁は国税庁の査察を受けて多額の追徴金を支払うことになったが、高給取りの国税庁OBを二人も雇って情報をもみ消すなど、実態はひた隠しにしつつ権力にしがみついたという<sup>186</sup>。

ちなみに、この報道に激怒した真壁は、預金データをテーマに流したとして窃盗容疑と窃盗教唆の疑いで職員3名を大崎警察署に逮捕させた。報道直後の8月のことであった<sup>187</sup>。

これにより、権力による恫喝を背景にした部下からの金品巻き上げという自らの道徳的な罪を棚上げして、情報窃盗という筋違いの問題に話をそらせることに真壁は成功した<sup>188</sup>。

### 2-9-14-4. 告発文の存在

その後も数回にわたって告発報道は続き、「総代一同」や「城南信金を守る会」などから警視庁などに告発文が送られており、そこでは真壁への上納金制度や、ゼネコンや旅館からのキックバック、夫人の実家である大森浅間神社への多額の寄付、小原元会長が残した別荘である「三紀庵」の

私物化などの問題が挙げられていると報じた<sup>189</sup>。

真壁は実際にお金に対する執着心が極めて強く、役員や支店長には盆暮れの付け届けを要求するだけでなく、物品を持参したのものに対しては「物をもって来る奴の気が知れない」と言い、結果として現金を取得したという<sup>190</sup>。

## 2-9-15. 金に対する執着

亡き小原鐵五郎の別荘であった「三紀庵」は、真壁の指示で城南が買い取り、総工費6億円、坪単価で6百万円以上の金額を投じて「城が崎寮」という超豪華な建物に改装させた。城南信用金庫の研修や保養のためのゲストハウスという名目であったが、実質的には真壁の私的な別荘として真壁親子やその家族で20年も使われることになった<sup>191</sup>。

さらに、自宅の建築費を城南の経費に紛れ込ませた疑惑があるという。それまでは城南の施設を建築する際は、複数の建築会社と設計事務所に競争入札させていたものを、真壁は「メインの建築会社に任せる」と言って特定のゼネコンと設計事務所に法外な価格で建築を発注した。そして、自宅の建築も同じ会社に任せたのであった<sup>192</sup>。

トップの座に上り詰めるまで、出世のために役員や職員たちを接待したり飲み食いに連れ歩いたりしたことによって真壁は相当の金を遣った。義父である大森浅間神社の川合宮司から真壁の妻に譲られた妻名義の土地を売却して得たお金は、真壁の出世のための人間関係作りで半分がたなくなってしまう、残りの半分も株式取引で穴埋めしようとしたことによって全て失ってしまった。真壁は妻に対して大きな負い目を感じていた<sup>193</sup>。

そのため、真壁は理事長になってからは、城南から多額の給料をもらうだけでは満足できず、部下である役職員から盆暮れや昇格時の挨拶という

名目で多額の上納金を納めさせることに血道を上げた。そして、彼らに真壁の自宅を訪問させて、多額の金を受け取っては、妻に渡した。こうして、過去の償いをしようとしていたのであろう。真壁は、金と地位さえあれば勝ち組であり、人からも馬鹿にされない、それが「幸せ」なのだと考えていた<sup>194</sup>。

## 2-9-16. セクハラまがいの言動

理事長に就任後、真壁は職員組合の中央委員や支店長に命じて大森のスナックに女子職員を集めさせては、チークダンスやカラオケに興じるようになった。お気に入りの女子職員は、真壁に対して友達言葉で甘え、真壁も「うんうん」と親しげに語るさまであった。理事会や部長会などで怒鳴り散らす真壁とは別人のようであった。「遅くなると女子寮の風呂に入れなくなる」と言われれば、24時間入れる風呂を設置させるなど、お気に入りの女子職員の要望は何でも通った。あまりにも親密すぎる関係に、同席者は眉をひそめたという<sup>195</sup>。

その後、真壁は会長になり、やがて役員を退任して常任相談役兼名誉会長となってからも、そのようなセクハラまがいの行為を改めることはなかった。熱海で行われる研修会では、前日から高級旅館に宿泊して、女子職員たちとカラオケやチークダンスに興じた。その宿泊部屋は真壁の隣であり、夏には女性秘書数名を伴って旅館のプールで遊んだ。都内にある真壁の親密なホテルは平日の昼間に休憩のためと称して真壁に部屋を提供していた<sup>196</sup>。

## 2-9-17. 社内報を権威強化に利用

### 2-9-17-1. 理事長になるまで編集委員長の座を手放さない

前述の通り、真壁は企画課長に就任して社内報

である「しらうめ」の編集委員長の座について以降、企画部長・常務理事・専務理事を経て理事長に就任するまで20年以上に渡ってそのポストを手放さなかった。

専務理事兼企画部長を経て理事長に就任したのを機に、ようやく真壁は編集委員長のポストを企画部長の後任でもある宮田勲常勤理事（のちに理事長）に譲った。

#### 2-9-17-2. 自身の権威強化のために社内報を活用

小原の会長時代、真壁は社内報を使って小原の絶対的権格化に邁進したことはすでに述べた通りであるが、真壁は自らが理事長に就任した後は、今度は己自身の権威を高めるために社内報を用いるようになったと推察される。

たとえば、理事長就任直後の1989（平成元）年7月発行のしらうめでは、巻頭から14ページにわたって長々と真壁のインタビュー記事が掲載されている。この号では、会長であった小原逝去に関する特集記事も掲載されているが、それらは真壁のインタビュー記事よりも後のページに追いやられた格好になっている<sup>197</sup>。

#### 2-9-17-3. 社内報で自身の正統性や実績をアピール

真壁はインタビューに答える形で、生前の小原から自分が後継指名を受けていたこと、夫人の後を見るよう小原から託された自分が夫人の最期を看取ったこと、そしてこれまで全力で仕事に打ち込んできた自分がいかに理事長の地位にふさわしい人物であるかといったことを、長々と語っている<sup>198</sup>。

その次の号である1990（平成2）年1月発行の新春号では、巻頭から20ページにわたって、真壁のインタビュー記事が掲載されている。真壁が

新任の理事長として、いかに素晴らしい実績をあげつつあるかということ、そして優れたビジョンと卓越したリーダーシップを持つ経営者であるかということ、自らの口から滔々と語っている<sup>199</sup>。

#### 2-9-17-4. 会長退任と同時に社内報発行を取り止めさせる

このような十数ページにもわたる真壁のインタビュー記事は、彼が理事長を経て会長に就任し、そして会長を退任するまでの長きに渡り毎回掲載され続けていった。真壁を礼賛することこそが社内報の主目的と見なさざるを得ないような編集方針であった。

1992（平成4）年1月発行の新春号では、真壁と大蔵大臣経験者であるともに自民党の大物代議士であった橋本龍太郎との「新春ビッグ対談」が18ページにわたって掲載された。橋本のような大物政治家も一目置くような経営者なのだとの存在を内外に誇示するために企画された対談であったように思われる<sup>200</sup>。

このように社内報を自らの権威や権力を絶対化するために徹底的に活用した真壁であったが、会長を退任すると同時に「しらうめ」の発行を取りやめさせた。自分が会長を退任した後に、理事長に就任した宮田勲が、真壁がやったような己の権威固めに使うことを警戒したのではないと言われてきた。これでは、真壁が長年にわたって社内報を私物化していたと言われても仕方がないかもしれない<sup>201</sup>。

#### 2-10. 理事長退任後も経営権を保持

##### 2-10-1. 会長に就任

1996（平成8）年2月9日、理事長を7年間務めた真壁實は空席だった会長に就任した。後任の7代目理事長には、鈴木康之（当時59歳）が就

任した。鈴木は企画畑を歩んだ真壁とは対照的に、総務課長や自動車課長など総務畑が長かった。1990（平成 2）年に副理事長に就任後、真壁の補佐役を務めてきていたが、対外的な活動ではあまり目立たなかった上、真壁の後任として取り沙汰されることも少なかった<sup>202</sup>。

真壁はこの時、63 歳になっていた。信金のトップとしてはまだ若い部類であったことから、信金業界ではこの人事は意外感を持って受け止められると同時に、真壁が引き続き実権を握ると見る向きが多かった<sup>203</sup>。

実際、40 分間を超えた記者会見では、大半が「金融自由化・再編論の怪気炎を速射砲のようにまくしたてた」真壁の独壇場となり、本来スポットライトが当たるべき新理事長の鈴木は言葉少なに「真壁会長の路線を定着させるのが私の責務」と語っただけであった<sup>204</sup>。

城南では毎年 4 月の総代会で、退職した役員に功労金を贈ることが慣例になっていた。一方、規程では「功労顕著な者には功労金を支給することができる」と定められていた。会長に就任した直後、真壁はこの慣例に異を唱えた。「全員に漏れなく功労金を支給するのは重大な規程違反だ」と理事長に指摘し、この慣例を見直させたという。これにより、役員に対する真壁の支配力はさらに高まった<sup>205</sup>。

## 2-10-2. 武蔵野信金の救済合併を断る

### 2-10-2-1. 経営危機の武蔵野信金救済の要請が来る

東京新宿に本店を持つ武蔵野信用金庫はバブル期の不動産融資が多額の不良債権となり、債務超過に陥っていた。自主再建を諦めた経営陣は、業界団体である東京都信用金庫協会（東信協）と全国信用金庫連合会（全信連）に支援を要請した<sup>206</sup>。

1996（平成 8）年 2 月、東信協の会長が真壁を訪ねてきて「業界内で処理したいから、ぜひ支援・協力してほしい」と依頼してきた。真壁は「どのように処理するのかもわからず、ただカネを出せと言われてもハイとは言えない」と答えて引き取ってもらった<sup>207</sup>。

2ヶ月後の 4 月、再び訪ねてきた東信協会長は「万策尽きたので城南で引き受けてほしい。オール信用金庫がバックアップする」と救済合併を要請してきた。また、大蔵省の幹部が非公式に城南信用金庫を来訪し、低姿勢で真壁に懇願してきた<sup>208</sup>。

### 2-10-2-2. 城南に押し付けようとする用意周到な作戦

真壁は不良債権の押し付けを警戒したものの、大蔵省の幹部が直々に頭を下げて頼み込んできたため、ついには断りきれなくなるとともに、店舗数や預金量が大幅に増えることにも魅力を感じた。そこで真壁は「業界トップの城南信用金庫の社会的・公共的使命である」と側近に述べて、前向きに検討を行うことにした<sup>209</sup>。

しかし、この合併話には裏があった。大蔵省幹部が三代続けて天下りで武蔵野信金の理事長に就任し続けた結果、反社会的勢力に取り込まれるという隙を生み、巨額の不良債権を作ってしまったのであった。トップダウン体質の城南信用金庫ならば、真壁さえ何とかして説得してしまえば下は従うだけだろうという目論見のもと、大蔵省と信金業界が仕組んで城南に押しつけてきた用意周到な作戦であった<sup>210</sup>。

### 2-10-2-3. 嘘と無責任を見抜いて救済合併は破談

最終的にはこの救済合併は破談となった。側近の宮田や鈴木などの役員が全員賛成したにも関わらず、疑問に思った吉原理事兼企画部長が大蔵省

と信金業界の嘘と無責任を調べ上げて報告したからであった。オール信金でバックアップすると言いながら、吉原が作成したわが国初の損失補填契約への署名を全信連（全国信用金庫連合会）と全信協（全国信用金庫協会）が渋ったのであった<sup>211</sup>。

法的に効力のある契約書への署名を拒否したことは、多額の簿外債務などのリスクに関して業界は責任を負わないことを明確に物語っていた。その報告を受けて、だまされていたことを知った真壁は激怒し、「合併は断固拒否する」と宣言したのであった<sup>212</sup>。

結局、武蔵野信用金庫については、近隣の王子信用金庫が本部・本店とその職員を引き継ぎ、その他の9店舗と職員については、5金庫（西京・多摩中央・平成・芝・東京の各信用金庫）が分割して引き受けるという分割譲渡に落ち着いた<sup>213</sup>。

### 2-10-3. 常任相談役・名誉会長に就任

#### 2-10-3-1. 好業績を挙げた宮田理事長を責め立てる

2002（平成14）年6月、真壁は会長ならびに理事を退任し、常任相談役・名誉会長に就いた。同時に退任した鈴木理事長の後任には、企画畑で真壁の後を継いでいた宮田勲副理事長（当時57歳）が就任した<sup>214</sup>。副理事長には、深澤浩二専務理事が昇格した。

宮田の就任当初から、真壁は「宮田は4年」と公言し、宮田自身も「自分は中継ぎです」とひたすら真壁に従うそぶりを見せていた。しかし、それまでは単なるイエスマンと思われていた宮田が、就任後は理事長としての気概を見せ始め、「城南信用金庫のためには、会長さんが何と言おうと業績はあげてくれ」と部下に指示を出すなど、リーダーシップを発揮し始めた<sup>215</sup>。

会長だけでなく理事も退き、正規の役員でなく

なったにも関わらず、真壁は依然としてワンマン経営を続けた。真壁から鈴木にかけての時代、城南の業績は横ばいが続き低迷していた。しかし、宮田が理事長に就任して以降、業績は目覚しく向上した。それに慌てた真壁は「業績がよくなったのは、自分がこれまで行ってきた施策のためだ。お前は何も貢献していない」と毎日のように宮田を責め立てた<sup>216</sup>。

毎日フラフラになりながらも、宮田は「城南のためには正しいことをやらねば」とうわ言のように口にしながら頑張っていた。だからこそ、宮田が理事長の時代、城南信用金庫の業績は史上空前絶後の絶好調で推移したのであった<sup>217</sup>。

#### 2-10-3-2. 娘婿を理事長の座に就け、孫の役員就任を画策

2006（平成14）年6月、宮田理事長が精神疲労からくる体調不良を理由に退任し、後任の理事長には真壁の女婿（長女の夫）である深澤浩二副理事長が就任した<sup>218</sup>。そして、副理事長には吉原毅専務理事が昇格した。

深澤は真壁の強い引きによって40歳で理事に昇任し、証券部長などの職を歴任していた。創業者ですらなく、特段際立った貢献を果たしてきたわけでもない真壁家による強引な世襲人事ともとらえられた。

義理の息子である深澤の存在は、真壁のワンマン経営における重要なファクターであった。己の代理人として忠実に動く深澤がいたからこそ、真壁の恐怖政治が機能した。事実、宮田は「真壁名誉会長さんと深澤さんのサンドイッチで責められるから、どうにもならない」と愚痴をこぼしていた<sup>219</sup>。

真壁はそれ以降も引き続き、経営の全てに口を挟み、実質的な経営権は譲らなかつた。そして、

真壁の孫である深澤の長男が城南に入職すると、娘婿である深澤の次は孫に跡を継がせようとするかのような公私混同まがいの人事を行うようになった<sup>220</sup>。真壁は若い孫を強引に企画部次長にまで昇進させ、さらには役員に抜擢する段取りまで画策するようになっていた。

真壁は孫を城南信用金庫に入職させるために、当該年は試験科目から孫の苦手な国語と数学を外して社会科のみにさせるとともに、職員による面接を廃止して役員面接のみにした。もちろん入職してからも特別扱いを続けた。九段支店に配属したが成績が上がりなかつたので、すぐに本部の融資部に引き上げ、そして企画部へと異動させた。この間、常に同期のトップで昇格させていった。孫の嫁探しを人事部に命じ、多数の女性職員を採用させるとともに、候補者を彼に近い部署に異動させることまで公然と行われていたという<sup>221</sup>。

孫を役員にするための下準備として、真壁は役員たちに対してクビを散らつかせ「入れ替えるぞ」と脅して威圧していった。自分以外の誰も信じられなくなっていた真壁は、自分のいないところで人が集まることを極端に嫌い、支店を役員が担当する「役員担当制」も止めさせ、取引先との付き合いも制限し、研修も廃止した。孫を特別扱いして昇進させているという秘密を守るため、人事異動通知や役席者名簿の配布さえも禁止された。また、孫が苦手という理由だけで営業店の新規開拓を中止させ、業績の急降下や収益低下を招いたという<sup>222</sup>。

## 2-11. 解任騒動と人生の幕引き

### 2-11-1. 引退宣言を翻し、孫への政権移譲を画策

真壁の常軌を逸した言動や公私混同による混乱と将来不安を打開するため、2010（平成 22）年の春ごろから役員たちの間でいろいろな話し合い

が行われ、解決方法が模索された。中心になったのは吉原毅副理事長であった<sup>223</sup>。

真壁は 77 歳になっており、この年の総代会を持って引退すると公言していたが、総代会が終わっても引く様子を見せず、それどころか 80 歳までは引かないと言い始めた。役職員だけでなく、総代たちも真壁の言行不一致に対して疑問と不信感を抱いた<sup>224</sup>。

孫への政権移譲を行うためには既存の役員をイエスマンに入れ替えねばならないが、それが間に合わなかつたので、次の改選期まで睨みを利かせるつもりなのだろうと思われた。吉原たちは、もしもそうなってしまえば真壁家による私物化体制と恐怖政治が三代に及ぶことになり、城南信用金庫は終わりだと認識した<sup>225</sup>。

### 2-11-2. 周到に準備し、作戦を実行

吉原たちは、周到に準備をし、作戦を立て始めた。知己の須藤弁護士と赤川弁護士に相談したところ、当初は「とても無理だろう」と言われたが、数ヶ月をかけて協力を要請し、細かい法律面を詰めていった。そして、志を同じくする有志たちで決行日の前日、目黒雅叙園の広間で大宴会を開き、決起集会を行った<sup>226</sup>。

2010（平成 22）年 11 月 10 日の理事会において、真壁常任相談役兼名誉会長と深澤理事長の責任を問う形で解任決議が行われた。後任の理事長には、副理事長であった吉原毅（当時 55 歳）が就任した<sup>227</sup>。

### 2-11-3. 吉原副理事長が主導し、解任決議を通す

当日の理事会では、吉原が両者の重大なコンプライアンス違反を理由に解任を提案した。金銭不正は確たる証拠がないので、主な理由は女性問題に絞った。根回し済みであった安藤理事と小泉理

事が賛成意見を述べ、実直であった鈴木理事は反対意見を述べた。山中監事が「誰に理事にしてもらったと思ってるんだ」と叫んだが、取り上げられなかった。真壁は「誤解だ」と繰り返し、深澤は怒鳴ったり懇願したりを繰り返した。吉原は事前に五十子理事兼人事部長から仕入れていた様々な裏話を次々に暴露し、翻弄しては疑心暗鬼にさせ、真壁側を逆に一人ひとりに分断した<sup>228</sup>。

決を取ると、深澤理事長を除く12名中9名が起立して賛成し、二人の解任決議が承認された。一度は解散して廊下に出ていた役員たちを真壁は部屋に呼び戻して説得しようとした。長い間のマインドコントロールが切れていないのか、それに素直に従ってしまう役員たちであったので、吉原が彼らを真壁から切り離して一対一での話し合いに持ち込んだ<sup>229</sup>。

#### 2-11-4. 応接室に立てこもる真壁たち

「深澤は理事長で残せ」「俺は総代会の総意で選ばれているから解任できない」「ばかやろう」と怒鳴りつける真壁に対し、吉原は「いきなりばかやろうなどという権利はないでしょう」「深澤さんはあなたの隣に住んでいて、あなたに言いなりの義理の息子です。だから残せません」「二人の法的地位は総代会ではなく理事会で定めているのだから理事会で解任できますよ」と冷静に反論した<sup>230</sup>。

その後、真壁たち8名は10階の特別応接室に立てこもり、杉村総務部長に実印を持って来させた。吉原はそこに乗り込んで、「実印を持っていくのは窃盗である」と詰問した。「実印が無ければ登記ができず、君は理事長になれない」とうそぶく真壁に対し、「理事会決議で解任は決定済みであり、登記は第三者対抗要件でしかない」と切り捨てた。そこに同席していた山田顧問弁護士が

「私が実印を預かるので、任せろ」というので、山田を信頼して吉原は応接室を出た<sup>231</sup>。

#### 2-11-5. 全支店長に解任と経営正常化を報告

その日の午後1時、全支店長が本部の講堂に集められ、吉原から二人の解任が伝えられた。話し合いすらできない恐怖政治が続き、他人に厳しく自分には甘い公私混同が続けられたこと、そして実績も能力もない孫が同期のトップで昇格しており、彼の嫁探しを命じられた人事部がお見合いまでセットさせられていること、これらの事柄がトップによる重大な人権侵害であり、コンプライアンス違反であるため、見過ごすことはできなかったと説明された。そして、見過ごすことのできない自分たち理事が辞めるか、それとも正常化を図るか二つに一つしかないと判断し、理事会の多数をもって解任したと報告した<sup>232</sup>。

#### 2-11-6. 諦めきれない真壁が取った非合法的な総代会召集

翌朝開かれた臨時理事会は、深澤が欠席のまま行われ、深澤を顧問に就けて理事長時代と同額の手当を支給すること、新理事長に就任する吉原の報酬は大幅に減額して支店長以下の1千2百万円とすることを決議した。その決議を真壁家に届けたところ、「やりやがったな」とは言ったが内容には反対しなかった。これを聞いた吉原は「これで勝った。相手は正義を取らずに金を取ったのだから」と思った<sup>233</sup>。

しかし、真壁は諦め切れずにいた。そのため、臨時総代会の召集通知を私的に発送するという非合法手段に出た。個人的に親しくしていた総代たちにも協力を要請した。だが彼らからは、「自分たちは城南信用金庫との取引があるのであなたには協力できない」と断られた<sup>234</sup>。

吉原たち新体制は、新しい金庫を作るために役員が一丸となって結束を固め、総代をはじめとする取引先へ事態を説明して理解を求めた。総代からも「もっと早くやればよかったのに」「前からおかしいと思っていた」「新体制を全面的に支持する」といった賛同の声が寄せられた。城南の役員OBたちからも「感無量で言葉にならない」「今まで本店にはバリアがあったが、それが無くなり嬉しい」といった声が寄せられた<sup>235</sup>。

結局、真壁によって私的かつ非合法に招集された総代会にやってきた総代はたった一人だけであった。真壁は「深澤にこんなにも人望が無いとは思わなかった」とぼやいたというが、己の言動がこのような敗北を招いたという事実に対する認識や反省があるようには見られなかった<sup>236</sup>。

#### 2-11-7. 和解と最後の宴

その後、真壁と深澤は、報酬と退職金を保証すれば辞職するという条件で和解を求めてきた。吉原新体制は、「深澤が60歳になるまで、真壁と深澤に対し現状と同額の報酬を保証する」という寛大な条件を示し、穏便に解決した。そして、高輪プリンスホテルで和解と送別の宴が設けられ、真壁と深澤には花束が贈呈され、「長年お疲れ様でした」「しっかり頑張れ」と握手が交わされた。その後、和風別館での宴席も設けられ、最後の宴会が行われた<sup>237</sup>。

深澤の退職金については、総代会において「十分な報酬があり、実質的に退職金と同じだ」という異議が出された。無記名投票を行った結果、9割近い総代が異議に賛同し、深澤に対する退職金支給は却下された。総代会では今回の解任騒動に関連して活発な議論が行われた。吉原は、「総代制度は機能している」と実感したという<sup>238</sup>。

#### 2-11-8. 自ら人生の幕を引く

真壁は以前から「老いるなら死を選ぶ」と公言していた。役員たちとの昼食の席などでは、「ボケるくらいならここから飛び降りて死ぬ」なども繰り返し漏らしていた<sup>239</sup>。

真壁は、「7月7日に俺は死ぬ」と予告して、葬儀社と寺の住職に「その時はよろしく」と自ら依頼をした<sup>240</sup>。

2011（平成23）年7月7日、真壁は家族全員を家から追い払い、長男にも普段通りに出勤させた。定時に会社を出て、やがて夕刻帰宅した長男が目にしたのは、首吊り自殺を遂げた父親の姿であった。最期の時まで、真壁が謝罪や反省の弁を口にすることはなかったという<sup>241</sup>。

#### 2-12. 真壁の考え方や価値観

真壁が生前公言していた価値観や考え方など、主だったものを最後にまとめておく。

##### 2-12-1. 職員五訓

真壁は、企画係長時代の1965（昭和40）年、仕事に対する基本的な考え方を「職員五訓」にまとめて提案し<sup>242</sup>、これが採用されたという<sup>243</sup>。

- ・大きな希望と信念をもって頑張ろう
- ・公私の別を明らかにして仕事に当ろう
- ・正確な判断と事務処理で信用を高めよう
- ・現状維持は大きな退歩と考えよう
- ・礼節をわきまえお客さまに接しよう

##### 2-12-2. 五つの戒め

また、真壁は理事長就任後、職員五訓だけでは心構えとしては不十分だと感じ、使命感を持って仕事をしてもらうための「五戒」<sup>244</sup>を新たに作った<sup>245</sup>。

- ・一戒「信を失えばすなわち立たず」

- ・二戒「断じて行えば、鬼神も之を避く」
- ・三戒「随所に主となる」
- ・四戒「穀無きにあらず、耕さざるが故なり」
- ・五戒「日々に新たに、また日に新たなり」

要は「世のため人のために何ごともプラス思考で取り組み、自己改革や自己責任を果たせ」ということであると、真壁は説明している<sup>246</sup>。

### 2-12-3. 先義後利

中国の古典である『孟子』の中に「先義後利」（義を先んじて、利を後にする）という教えがあるが、真壁はこれを大切にしていた<sup>247</sup>。自分の目先の利益よりも、相手のことを考え、道義や道徳を優先すべきだという考え方である<sup>248</sup>。

真壁は、先義後利はお客様本位も意味していると考えた。そして、「三位一体経営」を掲げた。お客様に喜んでもらい繁栄してもらうことができれば、やがて城南信用金庫の繁栄にもつながり、そして結果として職員とその家族の繁栄にも結びつくという理念であった<sup>249</sup>。

そして、バブル期に金融機関の多くが目先の利益に目がくらみ、リゾート開発や地上げなど社会的に問題のある融資を拡大したことによって、結果的に多額の不良債権を抱えて社会からの信用を失ったことを、「先義後利」の観点から批判した<sup>250</sup>。

### 2-12-4. 小原鐵五郎について

#### 2-12-4-1. 金融自由化時代を先取りすることで小原を超えたい

偉大な先達である小原鐵五郎を超えるには時代を先取りすることしかないと思っていた。小原が業界を指導していたのは、役所の規制のもとで活動する時代であった。大蔵省の行政指導に従い、都市銀行、相互銀行、信用金庫、信用組合などがそれぞれの分を守って営業する時代であっ

た。その中で、小原は信金業界全体の地位向上のために長い間奮闘してきた<sup>251</sup>。

しかし、時代は変わり、銀行であれ、信金であれ、それぞれの自己責任に置いて自由に営業活動ができるようになった。とすれば、小原が体験していない自由化時代の金融機関、信用金庫のあり方を先取りすることが、偉大な先達である小原を超えることになると思っていた<sup>252</sup>。

また、小原が信金業界のことを思って数々の犠牲を城南信用金庫に強いてきたことへの不満と、それに甘んじてきた業界全体への反発もあった<sup>253</sup>。

#### 2-12-4-2. 小原は徳川家康、自分は豊臣秀吉

真壁は、小原のことを戦国武将にたとえると徳川家康型の経営者であったと評していた。個別の信金だけではなく、業界全体を幅広い視点からとらえて業界の地位向上に大きく貢献したことや、なかなか本音を出さない慎重な性格も家康に似ていたと語っている。一方で、事前の根回しもなく、突然役員改選をするような、織田信長的なドライな性格も持っていたとも紹介している<sup>254</sup>。

真壁は小原のことを「自分が間違っているということはあるが、そんなことは顔に出さない。私みたいに反省する人ではなかった」「直接自分が手を下すということはない。指示は自分で出しながら、やるのは私の役でした。だから周りの人は会長（小原）の気持ちがよくわからない。根は非常に厳しい人でした」と新聞記者に語っている<sup>255</sup>。

一方で己自身のことは、豊臣秀吉型であると自認していた。主君である小原の懐刀として仕えたことやアイデアマンであるところがその理由だとしている<sup>256</sup>。

### 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る。

本節では、改めて4つのきょうどうの定義について確認した上で、第2部（森田，2020a）ならびに第3部（森田，2020b）で明らかにされた内容を振り返りながら、前節で記述した事例の内容と項目毎に対応づけて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<sup>257</sup>。

##### 3-2-2. 第2部で明らかにされたこと

第2部で明らかにされたように、明治から昭和初期にかけて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）」が生まれ始めており、「共同体＝コミュニティ」の活性化・発展繁栄に資するような相互扶助型組織として、信用組合の設立が企図されたと考えることができる<sup>258</sup>。

##### 3-2-3. 第3部で明らかにされたこと

第3部で明らかにされたように、小原鐵五郎が考える「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<sup>259</sup>。

また、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<sup>260</sup>。

そして、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かった<sup>261</sup>。

##### 3-2-4. 真壁時代の共同（Community）

###### 3-2-4-1. 中流社会化と都市化が完了した城南地区

前身15組合の時代、つまり戦前・戦中までの城南地区はそれまでの農村地域に、中小の商工業者や賃金労働者が大量に流れ込んできた新興都市であった。小原鐵五郎の原点にあるのも、金融資本や独占的な重工業との格差に喘ぐ“弱い人”たちが寄り添って暮らすコミュニティであった。

真壁が経営権を握った1989年以降、日本経済はバブル期を経て、やがてバブル崩壊後の停滞期を迎えることになる。その時点で、城南地区を含む城南信用金庫の営業地域の大部分は高度成長期を経て完全に都市化が終わっており、「一億総中流社会」とも呼ばれたように、もはや“弱い人”が寄り添い合って住む格差の大きな地域ではなくなっていた。

この後、確認していくように、真壁時代の城南信用金庫は「共同 (Community)」に対する意識が希薄になっていった。その原因のひとつは、城南信用金庫の営業地域がすでに豊かな生活水準を実現できていたことにあることは間違いないだろう。

### 3-2-4-2. 孤立主義と個人主義

真壁は、「お客様本位」や「コミュニティバンク」といった理念や方針は打ち出したものの、城南地区を「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」として強く意識していたような様子や、共同体に奉仕するための具体的な行動をとっていたような事実は認められない。

地域と信用金庫は運命共同体であり、それゆえ自らが基盤とする地域に奉仕することこそが信用金庫の存在理由であるというような認識は感じられず、むしろ孤立主義や個人主義といった正反対の行動理念を強く感じさせられる。

また、業界の「連帯と協調」は、小原鐵五郎が唱えたものであったが、真壁は自由化時代のシンボルは「競争」であり、それも「信金同士の競争であると考えていた」とある。小原が築き上げた全国各地の共同体をつなぐ信用金庫のネットワークをむしろ分断し、極論すれば「自分たちさえよければそれでよし」という利己的な考えに取って代わられるようになった。

真壁の時代に、城南信用金庫がそれまでの「連帯と協調のリーダー」から「競争心を燃やす利己的な一匹狼」に変質したのは、トップである真壁に負うところが大きであろう。

### 3-2-4-3. 何でも一番、カネが一番

真壁は幼少期、「何でも一番でなければ気が済まない子供」であった。また、「班に食料の配給があってもその子だけにはやらないなど、のけ者

にした」こともあった。もちろん、そのような意地悪やいじめに加わった経験は多かれ少なかれ誰しもあるかもしれない。しかし、後年経営者となってから著した本にそのようなエピソードを堂々と語るところに、彼がそのような陰湿ないじめ行為を道徳上それほど問題視していなかったことがうかがえる<sup>262</sup>。

軍国少年だった真壁は、やがて敗戦を経験することでそれまで正しいと思い込まされてきた価値観を一瞬にして完全に破壊されることになった。そのせいか、「おカネが何よりも一番大事だ」という虚無的な考えに強く支配されるようになっていった。

自分以外の何か大きなものに対して貢献することに価値を見出せなくなったのか、真壁は「支店長になりたい」「役員になりたい」といったように己の出世だけが人生の目標になっていった。その動機の根源は金への執着であった。それを象徴するかのように、「支店長のボーナス袋があまりの分厚さゆえテーブルの上に立てても倒れなかった」というのが、真壁が支店長のポストに憧れるようになったきっかけであった。

### 3-2-4-4. 功利的で独善的な拝金主義と利己主義

また、父の葬儀の時、城南関係者からの香典を自分のものにして「親兄弟とは生涯断絶状態」になってしまったというエピソードがある。金が得られるなら、肉親から孤立することになっても構わないという真壁の価値観を強く感じさせる。肉親に対してもそのような独善的な拝金主義者の態度を見せるからには、上司や同僚・部下に対してはより一層功利的かつ搾取的な姿勢で臨んでいたであろうことは想像に難くない。

上司を讒言で追い落としたことや、トップになってからの上納金巻き上げ、娘婿や孫にまつわ

る身びいき人事などを見るにつけ、拝金主義や利己主義という性格は歳を取るにつれ、さらに強く表に現れるようになっていった。

### 3-2-4-5. 真壁の価値観が経営にも反映される

このような真壁の「孤立を厭わぬ姿勢」や「己の金銭的利益を最優先するという行動原理」が、城南信用金庫の経営にも色濃く反映され、「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」への意識が極めて希薄になるとともに、本来は同志であるはずの他の信用金庫さえも「打ち負かすべき競争相手」として見なすようになっていったのではないだろうか。

真壁には、「ともに生きる」という価値観がほとんどなかったように見受けられる。それゆえ、長い目で見て己の金銭的利益に直結しない限りは、組織やコミュニティという「自分よりも大なるもの」に奉仕しようという行動原理を持ち得なかったであろう。彼が熱心に取り組んだのは、仕事を通じて組織や社会に貢献することではなく、出世のために上司へ取り入ることや親分子分の人間関係作りだけであった。

その結果、真壁時代の城南信用金庫は、地域に対する「共同性」の意識や信用金庫本来の存在意義に対する認識がどんどん希薄になっていっただけでなく、信用金庫のネットワークという全国各地の共同体をつなぐ線からも離れて孤立していったのだと考えられる。

### 3-2-5. 本項のまとめ

真壁の時代、すでに城南信用金庫の営業地域の大部分は都市化を完了しており、格差の少ない総中流社会を形成していた。真壁の個人主義や孤立主義が経営にも色濃く反映された結果、城南信用金庫は「連帯と協調のリーダー」から「競争心を

燃やす利己的な一匹狼」へと変質した。

功利的で独善的な利己主義者であった真壁には、「ともに生きる」という価値観はほとんどなく、「自分よりも大なるもの」である組織やコミュニティに奉仕しようという動機を持ち得なかった。

そのため、真壁の時代における城南信用金庫は、地域に対する共同性、すなわち運命共同体としての意識が希薄になっていくとともに、本来は仲間であり同志であるはずの信用金庫のネットワークからも遠ざかっていった。

## 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<sup>263</sup>。

### 3-3-2. 第 2 部で明らかにされたこと

第 2 部で明らかにされたように、信用組合の父と呼んでもよい品川弥二郎や加納久宜の考え方をまとめると次のようになる。信用組合とは、共同体の人々が幸せな理想社会を実現するために、経済上も道徳上も互いに団結し、人の信用を第一に考え、資本の相互流通を滑らかにするための協同組織である<sup>264</sup>。

小原鐵五郎は、当時の城南地区における都市化の状況を踏まえてより具体的に、金融の途を持たない中小商工業者やインフレに苦しめられる一般庶民を生み出す「資本主義の公害」を防ぐための手段として、協同組合主義に基づく庶民金融機関である信用組合を位置づけていた<sup>265</sup>。

上記のように、信用組合の創設に携わった人々の言動からは、共同体の幸福や繁栄に資すること

を目的とした組織を自らの手で作ろうという「協同 (Cooperation)」の精神が強く感じられる<sup>266</sup>。

また、信用組合が定着した後においても、その組織が銀行と同じような単なる営利を目的とした金融機関に墮することなく、組合員との結束を重視する協同精神を失わずに運営されていたことが確認できた<sup>267</sup>。

### 3-3-3. 第3部で明らかにされたこと

第3部で明らかにされたように、小原鐵五郎は、「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<sup>268</sup>。

また、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<sup>269</sup>。

そして、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<sup>270</sup>。

さらに、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に、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<sup>271</sup>。

### 3-3-4. 真壁時代の協同 (Cooperation)

#### 3-3-4-1. 協同に対する意識が希薄化

前項で確認したように、真壁時代の城南信用金庫は、自分たちが地域から生まれたことや、地域とは運命共同体なのだという「共同 (Community)」に関する意識が希薄になっていた。「お客様本位」や「コミュニティバンク」といった言葉は口にするものの、その理念に基づく具体的な行動はあまり見られない。

真壁はもはや、「共同体の人々が幸せな理想社会を実現するために、経済上も道徳上も互いに団結し、人の信用を第一に考え、資本の相互流通を滑らかにするための協同組織」が信用金庫の本質なのであるという考えはほとんど持っていなかったのではないか。

#### 3-3-4-2. 単なる金融機関という意識が支配的に

協同組織というよりも、銀行と同じような営利事業を営む金融機関であるという意識の方が支配的になり、銀行だけでなく信用金庫どうしも互いに競争相手であり、そして営業地域というのは収益や利益をあげるために存在する「市場 (market)」なのだという感覚に陥っていたのではないか。

それゆえ、小原が生涯をかけて自分の足で全国すべての信用金庫を回って普及させてきた、「信用金庫は共同体に奉仕するために自らの意思で組織された協同組織である」というアイデンティティや、「銀行に成り下がってはいけない」という強い信念や誇りを急速に失っていったのではないか。

であるからこそ、「信用金庫は共同体が組織した協同体であり、皆の共有財である」という考えではなく、「営利組織なのだから経営を私物化しても構わぬ」という独善的で功利的な考えに支配されていったのだろう。

#### 3-3-4-3. メタ協同体である信用金庫ネットワークからも距離を置く

前項で確認したように、真壁時代の城南信用金庫は、他の信用金庫もまた競争相手と見なし、「協調から競争へ」と大きく経営方針を転換した。

小原が信用金庫という各地の協同体をつなぎ合わせ、生涯をかけて心血を注いで作り上げた「メ

タ協団体」としての業界団体の存在意義やあり方を、真壁は否定した<sup>272</sup>ともいえる。

つまり、真壁は、協団体としての信用金庫だけでなく、メタ協団体としての信用金庫ネットワークに対しても、ほとんど重きを置かず、意識が向いていなかったと考えられる。

#### 3-3-4-4. 真壁の価値観が影響を与える

このように協同への意識が希薄になったのは、前項で見たように、真壁の孤立主義や個人主義、そして拝金主義や利己主義が背景にあると見て間違いはないだろう。

もちろん、城南地区に代表される城南信用金庫の営業地域が、もはや弱い人や貧しい人が寄り添いあって暮らしている場ではなく、都市化が完了し格差が小さい総中流社会になっていたことも環境要因として考えられる。

真壁時代の城南信用金庫は、自分たちが「何を目的として、誰によって作られ存在している組織なのか」、つまり「信用金庫とは何ものなのか」というアイデンティティや存在理由について見失っていたのだと考えられる。

これはもちろん真壁ひとりの問題ではなく、他の役員たちの多くが信用金庫のアイデンティティや存在理由について考えず、語り合わず、勉強不足を反省せず、ただ真壁の意を汲んで自己保身を図ることに汲々としていたことにも原因がある。

#### 3-3-4-5. 金融自由化という環境要因

真壁時代の城南信用金庫が「協調よりも競争」にシフトし、やがて「協同 (Cooperation)」に対する意識が希薄になり、あたかも「ミニ銀行」であるかのような営利組織の性格をあらわすようになったのは、ちょうどこの頃わが国で金融自由化が進められたことも要因のひとつであると考えら

れる。

真壁は金融自由化を「チャンス到来」と前向きにとらえていた。真壁は経営の「自己責任原則」の方針を掲げ、斬新な新しい商品を次々に打ち出した。

「ほかが一斉に城南信用金庫と同じ動き方をしたら、激しい顧客争奪戦が起こり、経営が危うくなる金融機関が続出して、金融秩序が乱れる」と同業者に批判されても、真壁は全く動じなかった。

真壁は「ライバルと馴れ合わなかったからこそ、城南はバブル景気が崩壊したのちも健全経営を貫けたのだと自負していた」とあるが、それは間違いではないだろう。

このように、協同に対する意識が希薄化し、「協調よりも競争」にシフトして孤立主義と自己責任原則の方針を掲げたことは、城南信用金庫の経営に良い結果をもたらした側面もあることは否定できない。

#### 3-3-5. 本項のまとめ

真壁の時代、城南信用金庫は、協同組織というよりも銀行と同じような単なる金融機関であるという意識の方が支配的になった。小原の教えである「銀行に成り下がるな」という、協同組織としての信念や誇りは失われていった。

他の信用金庫もまた競争相手であると見なし、小原が作り上げた「メタ協団体」としての業界団体からも距離を置いた。真壁は、協団体としてのアイデンティティだけでなく、メタ協団体としての信用金庫ネットワークからも意識が遠ざかっていった。

城南信用金庫において協同への意識が希薄化したのは、真壁の孤立主義・個人主義・拝金主義・利己主義などの個人的な価値観が強く影響したものと考えられる。

真壁時代の城南信用金庫は、信用金庫のアイデンティティや存在理由を見失っていた。

しかし、金融自由化の対応を迫られたという時代性が「協調よりも競争」や「自己責任原則」という経営方針を求めたのだとも言え、真壁の孤立主義は斬新な新しい商品を次々に生み出すことにも繋がるとともに、横並び主義に陥ることなくバブルに踊らされずに済んだという正の側面があったということもまた否めない事実である。

### 3-4. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

#### 3-4-1. 定義

協働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<sup>273</sup>。

#### 3-4-2. 第2部で明らかにされたこと

第2部で明らかにされたように、戦前の産業組合や信用組合では、産業組合中央会やその支会・部会、信用組合協会連合会や信用購買組合連合会といった中央機関や連合機関が設立され、各組合間の連携や協調、そして全体としての方向づけなどが組織だって継続的になされていたことが確認された。これらは組織間の協働 (Collaboration) といえる<sup>274</sup>。

終戦および大合併の直後という混乱の時期でさえ、城南信用組合の職場では士気を保って整然と仕事をしていたことが確認された。ここから推察するに、前身各組合においては常日頃から組織内の協働が機能していたのではないかと考えられる<sup>275</sup>。

戦後においても、中央機関の設立や法改正といった信用組合業界全体の関心事に対応するために、各信用組合が共に団結・協調・連携して主体的に活動していたことがわかった。これらは組織

間の協働と、その成果であると考えられる<sup>276</sup>。

#### 3-4-3. 第3部で明らかにされたこと

第3部で明らかにされたように、小原鐵五郎は、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や働き方を良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<sup>277</sup>。

また、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<sup>278</sup>。

そして、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や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<sup>279</sup>。

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<sup>280</sup>。

さらに、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<sup>281</sup>。

#### 3-4-4. 真壁時代の協働 (Collaboration)

##### 3-4-4-1. 強圧的かつ抑圧的な恐怖政治

真壁は、トップの自分が生活の100%を仕事に捧げる以上、それ以外の役職員もまた私生活を犠牲にしてでも仕事に大部分の比重を置くのが当然のことであると述べていた。彼は理事長になると、「朝7時に出社しては、支店に電話をかけたり直接訪問したりした。支店長がいなければ、「無能だ、怠慢だ」と叱りつけた」とある。

いい加減な説明に対しては逃げ道を与えず、たびたび「何を考えて出勤してきたんだ」と怒鳴った。努力不足を棚に上げて、環境のせいにする役員を許せず、自己に原因があることを問い直すことを求め、役員たちを叱りつけることが多かった。

理事会や部長会においては、怒号で周りを威圧し、クビをチラつかせながら、独裁体制を敷いた。実際、大規模な人事異動をおこなったり、役員任期を3年から2年に短縮したりするなど、抜擢や降格などのアップダウンの激しい人事を頻繁におこなうことで、人事権を背景にして独裁体制を強化していったものと考えられる。

真壁のこれらの言動は、「厳しさを求める」と言えば聞こえはいいが、現代の基準に当てはめて考えれば、確実にパワーハラスメントに該当すると言えるであろう。しかも、「自分には甘く、他人には厳しい」という二重基準を用いていた。

人事権を背景にトップ自らが堂々とパワハラまがいの恐怖政治をおこなう職場では、当然ながら役員や幹部職員たちも似たようなパワハラや二重基準を順繰りに部下に強いていく可能性が高いであろう。

そして、そのような強圧的かつ抑圧的な職場においては、恐怖や猜疑心がはびこることになり、自発的で活発な協働は生じにくくなると考えられる。

### 3-4-4-2. セクハラまがいの常習的行為

真壁は、支店長に命じてスナックに女子職員を集め、チークダンスやカラオケに興じるとともに、お気に入りの女子職員には、友達言葉で甘えさせることを許した。また、お気に入りの彼女らの要望であれば何でも通った。研修会では、前日から高級旅館に宿泊して、女子職員たちと親密に遊び、真壁の隣の部屋に宿泊させた。

同席者が眉をひそめるような光景が繰り返され

れていたというが、このようなセクハラまがいの常習的な行為は、おそらく城南信用金庫の内部に密かに知れ渡っていたことであろう。

これらのような事実はトップに対する敬意や信頼を著しく損ねるとともに、男尊女卑の風土を根付かせ、有能な女子職員たちはもちろんのこと、他の役員員の士気や貢献意欲を大きく低下させていたであろう。

### 3-4-4-3. 性悪説に基づく人事管理

小原鐵五郎は「人間の性は善なり」という性善説を信条としていた。一方、真壁は「人事管理はすべて性悪説に立って制度や仕組みを作るべき」と考え、それを公言するとともに実行していた。

「性善説に立つと、管理が甘くなり、間違いや不祥事が起きやすくなる」というのが真壁の信念であった。

もちろん、小原とて人間にも悪事や不正を働く場合があることや、欲に駆られて間違いを犯すことがあることも十分に承知していたであろう。

小原と真壁の決定的な違いは、小原が「本来善である人間にも弱いところはある」と認識していたのに対し、真壁は「人間は生来『悪』である」と信じていたところにある。おそらく真壁は、自分自身の利己的な本性を良く知っており、他の人間も自分と同じような性分や価値観に違いないと考えていたのである。

「性弱説」と「性悪説」とでは、人事やマネジメントに対する姿勢が大きく異なる。「罰せられなければ、人間は必ず欲に駆られて悪事に手を染めるものだ」という冷め切った考えをトップが持つ時、組織では相互監視や密告などの行為が推奨されることになるであろう。そして、協働の基盤である、「ともに働く人々どうしの相互信頼関係」を育むのが難しくなるに違いない。

#### 3-4-4-4. 上納金制度による金の巻き上げ

真壁は、「城南から多額の給料をもらうだけでは満足できず、部下である役職員から盆暮れや昇格時の挨拶という名目で多額の上納金を納めさせることに血道を上げた」とある。いわゆる「上納金制度」である。役職員や業者からの分を合わせると、「年間5千万円を軽く超える」のではないかと噂されたというから、社会的儀礼の範囲を完全に逸脱しており、地位や権力を背景にした金銭の巻き上げとも言えよう。

真壁は、理事長になるまでの間、小原鐵五郎や橋本造酒蔵などのトップや上司に対して、自宅の雪かきをしたり、家族全員の靴を磨いたりするなど、異常とも思えるようなごますり行為を休日返上で徹底的におこなってきた。また、「上司や役員への接待に惜しみなく金を使った」ともある。

「出世するために俺は、自分の時間と金を上司のために惜しみなく使ってきた」→「だからこうやってトップになれたのだ」→「出世したければ俺を見習えばよい」→「出世したければ金を持って来て忠誠心を示せ」→「出世した暁にはお礼を持参して誠意を示せ」というような論理が真壁の脳内で展開されていたのではないだろうか。

真壁というトップが公然かつ当然のように上納金を集めていたからには、おそらく城南の中には「ミニ真壁」が数多く存在しており、ある種ネズミ講のような様相を呈していたのではないかとさえ想像される。少なくとも、部下から贈られてくる盆暮れの付け届けの内容で忠誠心を測るくらいのことは当たり前のおこなわれていたのではないだろうか。

真壁時代の城南信用金庫のように、上司が部下から上納金を巻き上げるような慣習がはびこっている組織においては、当然ながら活発な協働は起こりにくいと考えられる。

#### 3-4-4-5. 公私混同による経営の私物化

真壁は、女婿（長女の夫）である深澤浩二を40歳の若さで役員に抜擢し、最終的には理事長の座につけた。さらに、深澤の長男である孫を入職させ、役員に抜擢する段取りまで画策していた。

孫を常に同期トップで異動させるだけでなく、彼の嫁探しを人事部に命じ、候補者を彼に近い部署に異動させることまで公然と行われた。

最晩年の真壁は、自分のいないところで人が集まることを極端に嫌い、役員担当制も止めさせた。取引先との付き合いも制限し、研修も廃止した。孫を特別扱いして昇進させているという秘密を守るため、人事異動通知や役員者名簿の配布さえも禁止した。

創業者ですらなく、特段際立った貢献を果たしてきたわけでもない真壁家による世襲人事は、城南信用金庫で働く役職員の目には、紛れもなく組織の私物化であり、常軌を逸した異常な行為と映ったであろうことは想像に難くない。

「真壁家による私物化体制と恐怖政治が三代に及ぶことになれば、城南信用金庫は終わりだ」と役員たちには絶望感を抱かせるほどのこのような公私混同の行為は、組織の将来に対する彼らの不安感を著しく増大させ、組織への帰属意識や貢献意欲を著しく低下させたことであろう。

#### 3-4-4-6. 言行不一致による幻滅

真壁は理事長就任後、使命感を持って仕事をしてもらうための「五戒」を新たに作った。「信を失えばすなわち立たず」「断じて行えば、鬼神も之を避く」などの中国の古典から引いたと思われる名言が並べられた。また、「先義後利」を唱え、「自分の目先の利益よりも、相手のことを考え、道義や道徳を優先するべきだ」という考え方に従うよう指導した。

しかし、上納金制度や身びいきの公私混同人事を知る役職員からすれば、真壁の口から唱えられる名言や警句は「お前の口がそれを言えるのか」というような冷めた思いで受け止められていたのではないだろうか。

真壁の功利的で独善的な拝金主義と利己主義から生ずる行動と、徳を備えた名経営者を装う美辞麗句との間に存在するギャップは、まさに言行不一致の極みとさえいえる。

言行不一致のトップを戴く組織では、組織に対する忠誠心や貢献意欲が高まるはずがなく、「口先では綺麗事を言っておき、実際には功利的かつ利己的に行動する」という行動基準が伝染病のように蔓延するであろう。

#### 3-4-4-6-1. 独裁による独断専行のメリット

一方、独裁体制には問題の方が多いことも事実ではあるが、メリットの側面が存在することもまた事実である。

真壁は、目立つことや上司や世間から認められることを好んだ。また、何ごとが一番であることにこだわった。斬新な新商品を業界一番乗りで世に出し、それがヒットしてマスコミなどに自分の実績として取り上げられることは、真壁にとって何よりの喜びであったのではないだろうか。

もしも、小原の後継者が凡庸で常識的な人物であり、周囲の意見に耳を傾けそれに従うタイプであったならば、大蔵省にたてつくことも、「連帯と協調」を乱して業界団体や同業者にケンカを売るような真似をすることもなかったであろう。

また、真壁は「思いつきを述べるだけで、自分で文書や企画書をまとめるような能力はなく」、「部下の手柄を横取りしては」上司に取り入ることに全力を傾注していたとあるが、その分だけ仕事のできる優秀な部下を常に必要としていた。そ

のため部下の能力や資質を見抜いては抜擢し、彼らのアイデアや企画などを吸い上げることにエネルギーを注いでいたと考えられる。

真壁時代の城南が次々と大胆で斬新な新機軸を打ち出せた背景には、優秀な部下の立てた企画や戦略を独裁者である真壁が自分の手柄にするために、有能な人材を見出して、彼らに自由に考えさせたアイデアや企画をいち早く取り上げては素早く実行に移していたという構図が存在していたのではないだろうか。

金融自由化の到来、そしてバブル景気とその崩壊という波乱の時代において、真壁の独裁によって城南信用金庫が横並び主義や小田原評定に陥らず、独断専行ゆえのスピーディーさをもって新商品の開発や大胆なディスクロージャーなどの新機軸を矢継ぎ早に打ち出せたということは否めない事実である。

#### 3-4-5. 本項のまとめ

真壁は、役職員に対して私生活を犠牲にしても仕事に打ち込むことを求め、人事権を背景にパワハラまがいの恐怖政治をおこない、独裁体制を強化していった。また、周囲が眉をひそめるようなセクハラまがいの行為を常習的に繰り返した。

性善説を信じ、それを公言していた小原とは正反対に、真壁は性悪説に基づく人事管理をおこなった。

役職員から盆暮れや昇格時の挨拶という名目で多額の上納金を納めさせ続けた。地位や権力を背景にした金銭の巻き上げともいえる行為である。

女婿（長女の夫）を役員に抜擢し、最終的には理事長の座につけた。さらには、孫を入職させ、役員に抜擢する段取りまで画策し、真壁家による三代支配をもくろんだ。

真壁は、功利的で独善的な拝金主義と利己主義

から生ずる行動を取り続ける一方で、徳を備えた名経営者を装う美辞麗句を唱え続け、言行不一致の印象を与え続けた。

上記のような真壁の言動によって、組織内に恐怖や猜疑心がはびこり、「ともに働く人々どうしの相互信頼関係」を育むのが難しくなるとともに、役職員の士気や貢献意欲が大きく低下した結果、自発的で活発な協働が生じにくくなったのではないかと推察される。

一方で、独裁制による独断専行のスピーディーさがあったがゆえ、金融自由化に対応する新商品の開発など、経営の新機軸を矢継ぎ早に打ち出したことは否めない。

### 3-5. 第4の“きょうどう”：教導 (Communication)

#### 3-5-1. 定義

協団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<sup>282</sup>。

「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<sup>283</sup>。

協団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<sup>284</sup>。

「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<sup>285</sup>。

#### 3-5-2. 第2部で明らかにされたこと

第2部で明らかにされたように、創設期の前身各組合では、荏原郡の講習会で指導を受けたり、あるいは先進組合に相談して助言をもらったりという形で教わっていた。また、設立後は、荏原郡部会(のちの城南部会)を組織し、相互連絡・研鑽・研修の機会を増やしていった。それだけでなく、産業組合中央会といった中央機関が熱心に講習会や研究会などを開催して、個々の組合を「教え・導く」すなわち「教導 (Communication)」のための種々の活動がおこなわれていたことを確認した<sup>286</sup>。

産業組合の草創期においては、品川弥二郎と平田東助、そして入新井信用組合と産業組合中央会の創設者でもある加納久宜が、人びとを「導く」ための活動をおこなっており、彼らの「鏡」であり、「鑑」であったと考えられる<sup>287</sup>。

前身各組合の創設段階では、荏原郡長川越守男が創設者たちを熱心に「導いて」回った貴重な人物であった。そして、前身各組合の創設者たちが私利私欲を捨てて、あるべき姿を映す「鑑」として熱心に行動したことによって、各組合は誕生し存続したことがわかった<sup>288</sup>。

また、小原鐵五郎の入職動機は、「弱い人たち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」と考えたことにあったことがわかった。先駆者たちの志をその後の城南信用金庫に引き継いでいった中心的人物の一人が小原鐵五郎であったと考えられる<sup>289</sup>。

### 3-5-3. 第 3 部で明らかにされたこと

第 3 部で明らかにされたように、小原鐵五郎は、tell と teach の意味で「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、「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<sup>290</sup>。

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<sup>291</sup>。

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<sup>292</sup>。

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<sup>293</sup>。

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<sup>294</sup>。

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<sup>295</sup>。

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<sup>296</sup>。

### 3-5-4. 真壁時代の教導（Communication）

#### 3-5-4-1. 教え合う

##### 3-5-4-1-1. 部下の活発なコミュニケーションを好まず

真壁は「理事会や部長会において怒号で周りを威圧」していたとある。また、最晩年には自分以外の誰も信じられなくなっており、「自分のいないところで人が集まることを極端に嫌い、役員担当制も止めさせ、取引先との付き合いも制限し、研修も廃止した」とある。

活発なコミュニケーションが職場でおこなわれることを意図して行動していた小原とは異なり、真壁は自分のいないところで役職員たちが活発に議論したり意見交換したりすることを好んでいなかった様子がうかがえる。

##### 3-5-4-1-2. 上意下達中心のコミュニケーション

小原は、OJT だけでなく、集合研修にも力を入れていた。しかし、「研修も廃止した」というエピソードを見る限り、真壁は研修や教育にそれほど重きを置いていなかったのではないかと考えられる。

独裁者特有の旺盛な猜疑心に突き動かされ、部下どうしが横に繋がり合うのを警戒するとともに、組織内のコミュニケーションは「上意下達型」中心で良いのだという考えであったのではないだろうか。

##### 3-5-4-1-3. 「教え合う」コミュニケーションは活性化せず

つまり、真壁の強圧的かつ抑圧的な恐怖政治のもとでは、tell と teach の意味で「教え合う」タイプのコミュニケーションが組織内で活発におこなわれるように促進するタイプのマネジメントはおこなわれなかったのではないかと考えられる。

また、前項で確認したように、恐怖と猜疑心がはびこり、相互の信頼関係が育たないような職場環境では、役職員どうしが互いに教え合うタイプのコミュニケーションは活発には起こらないであろう。

### 3-5-4-2. 導き合う

#### 3-5-4-2-1. 性悪説がコミュニケーションを阻害

前項で確認したように、真壁は、性悪説に立って人事管理をおこなうべきであると考え、それを公言するとともに実行していた。

「導き合う」タイプのコミュニケーションをおこなう上で、性善説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<sup>297</sup>。

「人は常に自分が得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、困難であろう<sup>298</sup>。

#### 3-5-4-2-2. 社内報を小原の神格化に利用

真壁は、理事長に就任するまで20年以上にわたって、社内報の編集委員長の座を手放すことはなかった。そして、小原会長時代は、社内報を「小原鐵五郎の絶対的の神格化」に利用した。

毎号、巻頭には小原のインタビュー記事が長々と掲載され、インタビュアーは必ず編集委員長の真壁であった。

「真壁は一貫して徹底的に小原のみを称賛し続け、理事長以下の役職員とは別格かつ別次元のある種アンタッチャブルで批判不可能な神のような存在に祭り上げようとしていたのではないかとある。

真壁は、「鑑（かがみ paragon）」としての小原の姿を社内報に描き続けることによって、神格化を図ろうとしたのであろう。

そして、そのような鑑とすべき「神から直接言葉の賜ることのできる神主や司祭のような役割に自分を位置付け、それを組織の内外にアピールしていたのではないだろうか」とある。

つまり、小原という「鏡（かがみ mirror）」に映る己の姿、すなわち「小原から信頼され、心を許して親しく話をしてもらえる稀有な人物である真壁實」を社内報を通じて役職員にアピールし続けたのだと考えられる。

#### 3-5-4-2-3. 社内報を己の権威強化に利用

自身が理事長に就任すると、真壁は己の権威強化のために社内報を利用するようになった。小原の時と同様に、毎号巻頭には真壁の長文のインタビュー記事が掲載された。真壁は質問に答える形を取りながら、自分の実績や正統性を自らアピールした。

「真壁を礼賛することこそが社内報の主目的と見なさざるを得ないような編集方針であった」とある。

実際、大蔵大臣経験者である大物代議士橋本龍太郎との対談を掲載するなど、真壁は社内報を自らの権威や権力を絶対化するために徹底的に活用した。

そして、会長を退任すると同時に社内報の発行を取りやめさせた。「自分の後任である理事長などのトップが、真壁がやったような己の権威固めに使うことを警戒したのではないかと言われた」とある。

真壁は己自身を「鑑（かがみ paragon）」の存在に祭り上げるために社内報を徹底的に利用したが、後任者が同様のことをすることを警戒し、決

して許さなかったのであろう。

#### 3-5-4-2-4. 言行不一致の悪影響

真壁は、「信を失えばすなわち立たず」や「先義後利」といった中国古典から引いてきた教えを唱え、「自分の目先の利益よりも、相手のことを考え、道義や道徳を優先するべきだという考え方」に従うよう指導したとある。これは、「鑑（かがみ paragon）」のコミュニケーションを意図したものであろう。

しかし、前項でも確認したように、そのような美辞麗句と真壁の実際の言動には大きなギャップがあった。これでは、「導き合う」どころか、全くもって逆効果を生むコミュニケーションになるだろう。

トップがこのような存在である限り、組織における信念体系や行動規範は揺らぎ続け、決して定着することはないであろう。そして、組織内において「導き合う」コミュニケーションが活性化することもないであろう。

#### 3-5-5. 本項のまとめ

真壁は、自分のいないところで部下たちが活発に議論することを好まず、組織内のコミュニケーションは上意下達型で良いのだと考えていたと思われる。

真壁の恐怖政治のもと、猜疑心がはびこる職場では相互の信頼関係が育たず、「教え合う」コミュニケーションが活発には起こらなくなっていたと考えられる。

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、すなわち「導き合う」コミュニケーションをおこなうことは難しいが、真壁は性悪説を信じると公言し、それを人事管理にも反映させていた。

真壁は、社内報を小原の神格化のために利用していた。小原を「鑑（かがみ paragon）」の存在に祭り上げるとともに、小原という「鏡（かがみ mirror）」に映る己の姿をアピールするためだと考えられる。そして、理事長就任後、真壁は社内報を己自身の権威強化のために利用した。

「鑑（かがみ paragon）」のコミュニケーションを意図して真壁の口から出る美辞麗句と実際の言動との大きなギャップ、すなわちトップ自身の言行不一致によって組織における信念体系や行動規範は揺らぎ続け、「導き合う」コミュニケーションが活性化することはなかったと考えられる。

#### 3-6. 真壁による長期支配と経営私物化を許した原因

##### 3-6-1. 原因は真壁がトップに就く前にある

それでは、真壁による 20 年以上にも及ぶ独裁的な支配と経営の私物化を許すという異様な状況を生む原因になったものは何であったのだろうか。

真壁は、徐々に独裁体制を築き上げていったというよりも、就任直後から強圧的で抑圧的な恐怖政治をおこなっている。また、真壁の理事長就任時には、他の役員たちは下を向いて一言も発しなかったという。

なぜ真壁は就任早々絶対的な権力を保持することができ、そして長期にわたって支配権を手放すことなく経営を私物化し続けることができたのであろうか。

その原因は、真壁の理事長就任以前、すなわち小原鐵五郎の時代にすでに潜んでいたと見るのが妥当であろう。

##### 3-6-2. 小原の橋本銀蔵に対する遠慮が派閥を生む

真壁が入職した当時、城南信用金庫では小原鐵五郎がクーデターにも似た作戦によって三代目

理事長に就任し、体制固めをおこなっている最中であつた。小原は、自分の理事長就任を後押ししてくれた有力者の橋本銀蔵をナンバー2である専務理事に据えたが、恩を感じる余り、彼に対する扱いが遠慮がちになつてしまつた。

やがては、橋本銀蔵の娘婿である橋本造酒蔵やその実兄である杉村安治が「杉の子会」という派閥を作り、「小原の次は杉村である」という雰囲気を作って社内政治に動かしむことさえ許してしまうことになつた。彼らに連なる政治派役員たちは、小原の目を盗んで夜遊びに耽るだけでなく、真面目な実務派役員たちを叩く始末であつた。もちろん小原はそのような杉の子会の面々を嫌悪するだけでなく、警戒も怠らなかつた。

### 3-6-3. 人事権を握り独裁制を確立

1970（昭和45）年の総代会からは、次期役員の指名権を議長である小原に一任させるという決議を行つた上で、自らの一存で役員人事を決めて発表するという、事実上の独裁制をとるようになった。そして、少しでも自分に反抗しそうな役員は容赦なく左遷したりクビにしたりした。これによって徹底した管理体制、つまり「鐵の統制」を敷いた。

その後、小原が会長に昇格した後は、杉村安治が理事長に就任し、その杉村が在職中に急逝した後は、実弟の橋本造酒蔵が後任理事長となつたが、小原の独裁体制は揺らぐことはなかつた。

### 3-6-4. 地元に係累を持たない真壁の台頭

真壁は当初、橋本派に取り入り審査部や企画部で台頭していったが、小原にもごますりをして保険をかけておくことを怠らず、やがて取り入るターゲットを絶対的権力者である小原に絞込んでいった。

小原は橋本派の杉村安治や橋本造酒蔵には心を許していなかつたため、子飼いの役員である岸敏二を彼らの監視や牽制のために重用した。そして、岸が亡くなつた後は、地元に係累を持たない真壁を重用するようになっていった。城南信用金庫の前身である15組合の設立に関わつたような地元の名家や有力者に繋がる人間たちは、隠然たる政治力を持っており、扱いが難しいというのが理由だつたのではないだろうか。

### 3-6-5. 小原の絶対的権格化

小原は80代後半になつても経営権を手放さず、後継者も指名しなかつた。その頃には他の役員たちとは二十や三十も年が離れており、まるで親子のような上下関係であつたろう。そして、城南の絶対的権力者であるだけでなく、長年信用金庫業界のトップに君臨し、大物政治家にも顔が利く小原に逆らうことができるような役員は一人もいなかったであろう。

また、総代会も、勲一等瑞宝章を受賞するような大物経営者である小原鐵五郎に物申すような雰囲気には到底なり得なかつたに違いない。

そこに真壁がつけ込んで、小原の絶対的権格化を図り、御側用人であるかのような地位を確保するようになってくる。そして、小原の独裁体制はますます堅固なものとなつていった。

### 3-6-6. 偉大な独裁者と従順な羊の群れ

小原の時代、総代会も理事会も完全に小原に従うようになり、経営者が経営権と役員的人事権を一手に掌握した。信用金庫や信用金庫業界を自ら作り上げたといつても過言ではない、小原という稀有な実績とカリスマ性を持つ偉大な経営者であればこそ、実現できた独裁体制であつた。そして、優れた人格と価値観を持つ小原であればこそ、独

裁権を有しても、私欲に走ったりすることなく、権力を濫用することもなかった。

ところが、小原の命もまた永遠ではなく、89歳で突然亡くなる。そして、残されたのは神格化された絶対的権力を持つ独裁者が座っていた椅子と、独裁者に長年従順に従うことで自らの判断力や決断力を衰えさせていった羊の群れのような役員たちであったのではないか。「少しでも自分に反抗しそうな役員は容赦なく左遷したりクビにしたりした」結果、リーダーシップを取れそうな骨のある役員は淘汰されてしまっていたのであろう。

### 3-6-7. 羊の皮を脱ぎ捨てた真壁

そこに隠していた野心を露わにした真壁が現れて怒声で周りを威圧しながら、トップの椅子を我がものにした。彼ほど計画的かつ周到にその椅子を狙い、準備をしてきた役員は他にいなかったからであろう。実際、後継者を決める会合で真壁が怒鳴り散らしながら「自分が後継者に指名されていたのだ」と主張した時、「それに気圧されたのか、橋本理事長はじめ役員全員が下を向いてしまい、一言も発しなかった」とある。あたかも羊の群れに、羊の皮を被った狼が一匹だけ密かに紛れ込んでいたようなものであったろう。

そして、小原だからこそ許されていた独裁体制を、真壁がさも当然かのように引き継いでいくことになる。総代会も役員会も長年従順にトップに従ってきたせいで、「経営者とはそういうものなのだろう」と、そのことに対して違和感を覚えるようなことすらなかったのではないか。

### 3-6-8. 人事権を持つトップによる独裁体制

トップが独断で人事権を行使できるようになっていたことが、真壁の独裁的な恐怖政治を許した最大の要因ではないだろうか。そして、小原が会

長に就任後も 89 歳まで人事権を手放さなかったように、真壁さえ望めば、役職を変わり、いくら高齢になっても院政を敷いて事実上の人事権を持ち続けることができるようになっていた。これによって長期的な独裁体制を維持することができた。

そして、自分自身の後任の指名権だけでなく、役員会の任免権をも持ち続けることができれば、子でも孫でも思いのままにトップの座につけることができる構造になっていた。

### 3-6-9. 小原が作り上げた独裁体制に原因が隠されていた

小原が、小原自身のために作り上げ、小原であるがゆえ機能していた独裁体制は、小原の時代には病巣が表面化することはなかった。むしろ、偉大な賢人による卓越した経営の舵取りを実現するための助けとなった。しかし、それがそっくりそのまま、野心と私欲の塊である真壁の手に渡ってしまったことが、その後 20 年以上にわたる真壁家による支配や経営私物化を生んだ原因であると考えられる。

解任されるまで、約 22 年の長きにわたって真壁は城南信用金庫を支配し続けた。吉原毅らが立ち上がり、経営は正常化されたが、それまで理事会による自浄作用は働かなかった。また、解任後の総代会で活発な議論があったことについて、吉原は「総代制度は機能している」と実感したというが、総代会もまた真壁による経営私物化を 20 年以上にわたり放置することに加担してしまったというのは否定できない事実である。

おそらくは、小原が時間をかけて、理事会だけでなく総代会もまた、権力者に従順に従うおとなしい羊の群れのように育て上げてしまったことが、真壁時代において自浄作用が機能しなくなった原因であろう。

### 3-6-10. 本項のまとめ

真壁による長期支配と経営私物化を許すことになった原因は、小原が作り上げた独裁体制にあった。

トップが役員的人事権を一手に握り、役職が変わり、そしていくら高齢になっても院政を敷くことができるようになっていた。その独裁体制を小原から受け継ぐことによって、真壁は強圧的かつ抑圧的な恐怖政治をおこなうことできた。

理事会や総代会において自浄作用の機能が長年にわたり働かなかったのは、小原がそれらをトップに従順に従う羊の群れのように飼い慣らしていたためだと考えられる。

### 3-7. 本節のまとめ

#### 3-7-1. 第1の“きょうどう”：共同 (Community)

真壁の個人的価値観が反映された結果、城南信用金庫は「連帯と協調のリーダー」から「競争心を燃やす利己的な一匹狼」へと変質した。「ともに生きる」という価値観を持ち得ない真壁に率いられた城南信用金庫は、地域に対する共同性、すなわち運命共同体としての意識が希薄になるとともに、同志である信用金庫のネットワークからも遠ざかった。

#### 3-7-2. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)

真壁の時代、城南信用金庫は協同組織よりも銀行と同じ金融機関としての意識が強くなった。「銀行に成り下がるな」という、協同組織としての信念や誇りは失われていった。他の信用金庫を競争相手とみなし、メタ協同体としての信用金庫ネットワークからも距離を置いた。

#### 3-7-3. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

真壁は、人事権を背景に恐怖政治をおこない、セクハラまがいの行為を繰り返し、性悪説に基づ

く人事管理を行った。部下から上納金を巻き上げるとともに、女婿を理事長の座につけ、孫を役員に抜擢しようと画策するなど、人事を私物化した。美辞麗句を口にしながら、言行不一致の言動を繰り返した。これらの結果、組織内の相互信頼関係を育むことが阻害され、士気や貢献意欲が低下し、活発な協働が生じにくくなったと考えられる。

#### 3-7-4. 第4の“きょうどう”：教導 (Communication)

真壁は、部下たちが活発に議論することを好まず、上意下達型のコミュニケーションに重きを置いた。恐怖政治のもとでは、猜疑心がはびこり、「教え合う」コミュニケーションが活発には起こらなくなっていたと考えられる。また、性悪説に基づく経営においては、「導き合う」コミュニケーションをおこなうことは難しかった。真壁は、社内報を小原を「鑑（かがみ paragon）」の存在に祭り上げるとともに、小原という「鏡（かがみ mirror）」に映る己の姿をアピールするために利用した。そして、理事長就任後は、社内報を己自身の権威強化のために利用した。

#### 3-7-5. 真壁による長期支配と経営私物化を許した原因

小原が己のために作り上げた独裁体制をそっくりそのまま継承できたことが、真壁の長期支配と経営私物化を許す原因となった。役職が変わり、いくら高齢になっても、トップが役員的人事権を一手に握り続けることができる仕組みがその根幹であった。小原によって羊の群れのように飼い慣らされていた理事会や総代会は自浄作用の機能を果たすことができなかった。

#### 3-7-6. 議論のまとめ

第3部（森田，2020b）において、小原鐵五郎

のマネジメントについて分析した結果、以下のよう  
な結論を得た<sup>299</sup>。

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「協同体」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（Communi-  
cation）こそがそれらを動かす血液の流れな  
のである。

この結論に対して、真壁はある意味正反対のマ  
ネジメントをおこなったと言ってよいのかもしれ  
ない。

真壁の時代、「共同」と「協同」に対する意識  
は希薄になり、信用金庫のアイデンティティや存  
在理由は見失われていった。その結果、小原の教  
えである「銀行に成り下がるな」という、協同組  
織としての信念や誇りは失われていった。

真壁の孤立主義・個人主義・拝金主義・利己主  
義・性悪説などの個人的な価値観がマネジメント  
に強く反映された結果、活発な「協働」は阻害さ  
れた。

そして、パワハラやセクハラまがいの行為を繰  
り返し、部下から上納金を巻き上げ、身びいきの  
人事をおこなう真壁はとうてい人びとの「鑑」た

りえず、怒号で威圧するコミュニケーションでは  
人びとの「鏡」となることも困難であった。

本来であれば、このような人物は信用金庫の  
トップの椅子に座る資格がないと考えられる。そ  
の座に就けるべきではないし、仮に就いたとして  
も自浄作用を働かせて排除すべきであろう。

真壁時代の城南信用金庫では、そのような自浄  
作用は働かなかった。「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」ことのできる人物をトップに  
選任し、そして就任後もその言動をチェックし、  
逸脱していれば軌道修正する仕組みが必要だった  
のではないだろうか。

## 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、最初に真壁實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。

真壁は、城南信用金庫において、「共同」と「協  
同」に対する意識を希薄にし、「銀行に成り下がる  
な」という、協同組織としての信念や誇りを失  
わせた。利己主義や性悪説などの個人的価値観を  
マネジメントに反映させ、活発な「協働」を阻害  
した。不適切な行為や人事の私物化などを繰り返  
し、人びとの「鑑」だけでなく「鏡」にもなれな  
かった。

トップが人事権を一手に握るという小原が作り  
上げた独裁制を継承したことが、真壁による長期  
支配と経営私物化を許す原因となった。20年以  
上にわたって理事会や総代会は自浄作用の機能を  
果たすことができなかった。

信用金庫にとって適切な人物をトップに選任

し、就任後もその言動をチェックする仕組みが必要だったと考えられる。

真壁實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，2020a）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。

第3部（森田，2020b）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かという点に関して議論をおこなった。

第4部である本稿では、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にした。私物化や公私混

同といった真壁の言動を明らかにしながら、組織においてガバナンスが機能不全を起こすメカニズムについて議論をおこなった。

第5部では、2010年に真壁を解任して経営を正常化するとともに、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。また、本稿は、吉原毅氏から提供された貴重な情報や適切な助言がなければ完成し得なかった。記して深く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（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。  
 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。  
 真壁實（1996）『断じてやってみろ！』日本経済新聞社。  
 真壁實（1997a）『利益は後からついてくる——「先義後利」の経営哲学』講談社。  
 真壁實（1997b）『「金の怖さ」忘れた日本人』『新潮』45（5），1997年5月号，pp. 138-147，新潮社。  
 宮田慎一（1995）『城南信金・笑いのとまらぬ経営術』エール出版社。  
 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（2020a）「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, pp. 1-40, 明治学院大学産業経済研究所。  
 森田正隆（2020b）「城南信用金庫の経営研究（3）理念を貫く経営：小原鐵五郎」『経済研究』第 159 号, pp. 41-99, 明治学院大学産業経済研究所。

注

- 1 真壁（1996, p. 207）  
産経新聞, 1993/7/5, 朝刊。
- 2 真壁（1996, p. 112）
- 3 真壁（1996, pp. 112-113, 180）
- 4 日本経済新聞, 1995/7/3, 朝刊。
- 5 真壁（1996, p. 113）
- 6 真壁（1996, p. 113）  
吉原メモによる。
- 7 真壁（1996, pp. 113-114）
- 8 真壁（1996, p. 114）
- 9 吉原メモによる。
- 10 もっとも、これは本人による昔話であり、多分に脚色があるという証言もある。現実には、力の強いものに対して要領良く対処する面があり、後年そのコンプレックスを克服するために努力して強面の自分を演出していった可能性が高い。吉原メモによる。
- 11 真壁（1996, pp. 114-115）
- 12 当時の国鉄でノンキャリアが秘書室に配属されるような異例なことが本当にあったかどうかについては疑問であり、真壁が物語を創り出したのではないかという疑念がある。吉原メモによる。
- 13 真壁（1996, pp. 114-115, 125）
- 14 真壁（1996, p. 115）  
真壁（1997a, p. 34）
- 15 吉原メモによる。
- 16 真壁（1996, pp. 180-181）  
日本経済新聞, 1995/7/4, 朝刊。
- 17 真壁（1996, pp. 182-183）
- 18 日本経済新聞, 1995/7/3, 朝刊。  
日本経済新聞, 1995/7/4, 朝刊。
- 19 真壁（1996, pp. 154-155）
- 20 真壁（1996, pp. 154-155）
- 21 真壁（1996, p. 183）  
吉原メモによる。
- 22 吉原メモによる。
- 23 真壁（1996, pp. 151-152）
- 24 金融タイムズ社の大塚社長の談として、日本大学の卒業名簿には真壁の名前がなかったという話が

記されている。卒業できないことがわかった真壁が打った一世一代のお芝居であったのかもしれないと吉原は述べている。吉原メモによる。

- 25 真壁（1996, pp. 152-153）  
日本経済新聞, 1995/7/4, 朝刊。
- 26 日本経済新聞, 1995/7/4, 朝刊。
- 27 城南信用金庫史, p. 115  
森田（2020a, pp. 1-2）
- 28 小原（1969, p. 73）
- 29 小原（1969, p. 76）
- 30 小原（1969, p. 76）  
城南信用金庫史編纂委員会（1955, pp. 218-220）  
森田（2020, p. 27）
- 31 吉原メモによる。
- 32 吉原メモによる。
- 33 吉原メモによる。  
小原（1969, p. 110）  
城南信用金庫（2012, p. 15）
- 34 吉原メモによる。
- 35 金融タイムズ社（1980, pp. 394-395）  
金融タイムズ社（1988, p. 488）  
吉原メモによる。
- 36 吉原メモによる。
- 37 吉原メモによる。
- 38 吉原メモによる。
- 39 吉原メモによる。
- 40 真壁（1996, p. 119）
- 41 真壁（1996, pp. 92-93）
- 42 真壁（1996, pp. 171-173）
- 43 真壁（1997a, pp. 37-38, 40）
- 44 吉原メモによる。
- 45 真壁（1997a, p. 50）
- 46 吉原メモによる。
- 47 真壁（1996, p. 93）  
吉原メモには、真壁が橋本銀蔵専務理事の口利きで入職した人間であることも審査部に呼ばれることになった要因の一つであると記されている。橋本銀蔵は、小原鐵五郎が理事長就任にあたって起こしたある種クーデターに近い作戦を主導した地元の有力者であった。橋本は理事長となった小原を支える専務理事を長く続けることにもなり、小原は橋本に対して大きな借りを感じていた。後に真壁の義父になる大森浅間社社の川合宮司は城南信用金庫の有力な取引先であり総代でもあった。そして、川合と橋本は懇意な関係にあったので、川合が真壁の就職を橋本に口利きしてもらったという経緯があった。吉原メモによる。
- 48 真壁（1996, p. 93）

- 49 真壁 (1996, p. 96)
- 50 吉原メモによる。
- 51 吉原メモによる。
- 52 真壁 (1996, pp. 93, 125)
- 53 人事課長からは国内留学出向者の候補として、真壁實を第一銀行に、梅沢俊雄を住友銀行に、そして加藤安久を富士銀行にそれぞれ派遣する案が理事長の小原にあげられたという。小原は真壁が橋本銀蔵専務理事の口利きで入職したことを留意したため、その案に同意したという。吉原メモによる。
- 54 日経産業新聞, 1993/7/14, 朝刊。
- 55 第一銀行で真壁は、後に頭取になる宮崎邦次をはじめとする幹部候補たちとの間で人脈を築くことに没頭し、毎日飲んだり麻雀をしたりして過ごしていたという。また、小原に毎月直接報告をする真壁に対し、役員たちの中には「売名行為である」と苦々しく思う者も少なくなかったというが、真壁本人は最高権力者である小原の歓心さえ買えばそれでよいと割り切っていたという。吉原メモによる。
- 56 日経産業新聞, 1993/7/14, 朝刊。
- 57 真壁は杉村安治審査部長 (のちの理事長) から紹介された鈴木胃腸病院で胃の摘出手術を受けた。杉村の実弟である橋本造酒蔵は橋本銀蔵専務理事の娘婿であり、杉村と橋本造酒蔵兄弟は、いわゆる橋本派の中核と言えた。なお、のちに理事長となっていた杉村安治が在職中に急逝した時、弟の橋本造酒蔵が後任の理事長に就くことになる。審査部長の杉村が真壁のことを特別扱いしていたのは、派閥のドンである橋本銀蔵の口利きで入職したという経緯と、有力取引先でもある大森浅間社社の川合宮司の娘婿であるということが理由であったと考えられる。吉原メモによる。
- 58 真壁 (1996, pp. 164-165)
- 59 真壁 (1996, pp. 165-166)  
吉原メモによる。
- 60 真壁 (1996, pp. 166-167)
- 61 真壁 (1996, p. 125)  
吉原メモによる。
- 62 吉原メモによる。
- 63 真壁 (1996, p. 125)
- 64 真壁は実際には企画部の地道な仕事はろくにできず、文章も三行以上満足に書けなかったという。構想力や発想力、そして能力や教養においても上司である内田や関には遥かに及ばなかった。吉原メモによる。
- 65 吉原メモによる。
- 66 吉原メモによる。
- 67 吉原メモによる。
- 68 吉原メモによる。
- 69 吉原メモによる。
- 70 真壁 (1996, pp. 125-126)  
吉原メモによる。
- 71 吉原メモによる。
- 72 吉原メモによる。
- 73 真壁 (1996, pp. 102-103)
- 74 真壁 (1996, p. 103)
- 75 真壁 (1996, pp. 103-105)  
吉原メモによる。
- 76 吉原メモによる。
- 77 真壁 (1996, p. 187)
- 78 真壁 (1996, p. 188)  
吉原メモによる。
- 79 真壁 (1996, p. 188)
- 80 吉原メモによる。
- 81 真壁 (1996, pp. 188-189)
- 82 白梅, 第1号, p. 1, 1964/8。
- 83 しらうめ, 第49号, pp. 1-6, 1977/6。
- 84 しらうめ, 第66号, pp. 1-17, 1985/7。
- 85 しらうめ, 第67号, pp. 1-10, 1986/1。
- 86 しらうめ, 第70号, pp. 1-35, 1987/7。
- 87 真壁 (1996, p. 14)
- 88 吉原メモによる。
- 89 真壁 (1996, pp. 14-15)
- 90 真壁 (1996, p. 15)
- 91 真壁 (1996, p. 16)
- 92 真壁 (1996, pp. 16-17)
- 93 吉原メモによる。
- 94 真壁 (1997a, p. 63)
- 95 真壁 (1997a, p. 64)
- 96 真壁 (1997a, pp. 64-66)
- 97 吉原メモによる。
- 98 吉原メモによる。
- 99 吉原メモによる。
- 100 吉原メモによる。
- 101 吉原メモによる。
- 102 吉原メモによる。
- 103 しらうめ, 第74号, pp. 3, 15, 1989/7。  
吉原メモによる。
- 104 吉原メモによる。
- 105 吉原メモによる。
- 106 城南信用金庫 (2012, pp. 47-48)
- 107 吉原メモによる。
- 108 しらうめ, 第74号, p. 3, 1989/7。
- 109 宮田 (1995, p. 140)
- 110 宮田 (1995, pp. 140-141)
- 111 宮田 (1995, p. 142)

- 112 宮田（1995, p. 143）
- 113 宮田（1995, p. 143）
- 114 吉原メモによる。
- 115 真壁（1996, p. 128）
- 116 真壁（1996, pp. 130-132）
- 117 吉原メモによる。
- 118 真壁（1997a, pp. 80-81）  
吉原メモによる。
- 119 真壁（1997a, pp. 80-81）
- 120 真壁（1997a, pp. 82-83）
- 121 真壁（1997a, pp. 83-84）
- 122 真壁（1996, p. 127）
- 123 真壁は企画部時代、人事部にも影響力を持っており、人事に命じて自分の娘婿を社内で探させたという。その結果、新橋支店勤務の深澤浩二に白羽の矢を当てて娘と結婚させた。深澤は周囲の忠告も聞かず、「実力者」と言われていた真壁の娘と結婚したのだという。吉原メモによる。
- 124 吉原メモによる。
- 125 真壁（1996, p. 126）  
真壁（1997a, p. 141）  
吉原メモによる。
- 126 真壁（1996, p. 12）
- 127 真壁（1996, pp. 18-19）
- 128 真壁（1996, p. 20）  
吉原メモによる。
- 129 真壁（1996, p. 26）
- 130 真壁（1996, p. 27）
- 131 真壁（1996, pp. 27-28）  
吉原メモによる。
- 132 真壁（1996, pp. 12-13）
- 133 真壁（1996, p. 13）
- 134 真壁（1996, p. 13）
- 135 真壁（1996, pp. 29-30）
- 136 真壁（1996, pp. 31-32）  
吉原メモによる。
- 137 真壁（1996, p. 32）
- 138 真壁（1996, pp. 32-33）  
吉原メモによる。
- 139 真壁（1996, p. 21）
- 140 真壁（1996, p. 23）
- 141 真壁（1997a, pp. 58-59）
- 142 真壁（1996, p. 37）
- 143 真壁（1996, p. 39）
- 144 真壁（1996, pp. 39-40）
- 145 真壁（1996, pp. 39-40）
- 146 しかし、バブルに踊らされなかったのは、1927（昭和 2）年の昭和金融恐慌におけるバブル崩壊を経験していた小原鐵五郎が「貸すも親切、貸さぬも親切」という指導方針を城南信用金庫の中で徹底していたからであった。吉原メモによる。
- 147 真壁（1996, p. 42）
- 148 理事長就任当時の真壁は、他の大手信金経営者たちとも付き合い、「オレは全信連の会長になる」と意欲を示していた。しかし、真壁の自分本意な性格に辟易した信金業界は取り付く鳥のない対応しかしなかった。怒った真壁はこれを機に業界に対して反発するようになった。吉原メモによる。
- 149 日本経済新聞、1995/7/5、朝刊。
- 150 吉原メモによる。
- 151 小原（1983, pp. 50, 58）  
森田（2020b, p. 80）
- 152 真壁（1996, p. 45）  
吉原メモによる。
- 153 真壁（1996, p. 45）
- 154 真壁は実際にはバブル期に株に固執し、「本部が利益を上げている」とあたかも自分の手柄であるかのように自慢していたという。しかし、バブルが崩壊すると売りそびれた株の含み益は雲散霧消しただけでなく、累積で百億円以上もの償却損や評価損を出すことになった。吉原メモによる。
- 155 真壁（1996, p. 45）
- 156 真壁（1996, p. 46）  
吉原メモによる。
- 157 真壁（1997b, pp. 139-140）  
吉原メモによる。
- 158 吉原メモによる。
- 159 真壁（1996, pp. 48-49）
- 160 真壁（1996, p. 49）
- 161 真壁（1996, p. 84）
- 162 真壁（1996, p. 90）
- 163 真壁（1996, p. 90）
- 164 吉原メモによる。
- 165 真壁（1996, p. 75）
- 166 真壁（1996, p. 76）
- 167 真壁（1996, p. 76）  
日本経済新聞、1995/7/5、朝刊。
- 168 実際には、他に先行することで城南の独自性をアピールすることができるという考えであった。それを妨害する横並び主義の業界圧力と闘ったという点では、真壁は正しかったといえる。吉原メモによる。
- 169 真壁（1996, pp. 76-77）  
日本経済新聞、1995/7/5、朝刊。
- 170 真壁（1996, p. 75）
- 171 真壁（1996, pp. 50, 205）

- 172 吉原メモによる。
- 173 真壁 (1996, pp. 50-51)
- 174 真壁 (1996, p. 51)
- 175 真壁 (1996, pp. 190-191)
- 176 吉原メモによる。
- 177 『月刊テーミス』 テーミス, 1996年2月号, pp. 22-23.
- 178 『月刊テーミス』 テーミス, 1996年2月号, pp. 22-23.
- 179 『月刊テーミス』 テーミス, 1996年2月号, pp. 22-23.
- 180 これは実際には虚偽であり, せいぜい国債のディーリングで多少の損失を出したことがあったに過ぎない。吉原メモによる。
- 181 『月刊テーミス』 テーミス, 1996年2月号, pp. 22-23.
- 182 『月刊テーミス』 テーミス, 1997年6月号, pp. 11-13.
- 183 『月刊テーミス』 テーミス, 1997年6月号, pp. 11-13.
- 184 『月刊テーミス』 テーミス, 1997年6月号, pp. 11-13.
- 185 『月刊テーミス』 テーミス, 1997年6月号, pp. 11-13.
- 186 吉原メモによる。
- 187 『月刊テーミス』 テーミス, 1997年9月号, p. 15.
- 188 吉原メモによる。
- 189 『月刊テーミス』 テーミス, 1997年11月号, pp. 114-115.  
『月刊テーミス』 テーミス, 1998年11月号, pp. 98-99.
- 190 吉原メモによる。
- 191 吉原メモによる。
- 192 吉原メモによる。
- 193 吉原メモによる。
- 194 吉原メモによる。
- 195 吉原メモによる。
- 196 吉原メモによる。
- 197 しらうめ, 第74号, pp. 1-14, 1989/7.
- 198 しらうめ, 第74号, pp. 1-14, 1989/7.
- 199 しらうめ, 第74号, pp. 3-22, 1990/1.
- 200 しらうめ, 第79号, pp. 3-20, 1992/1.
- 201 吉原メモによる。
- 202 城南信用金庫 (2012, p. 47)  
日経金融新聞, 1996/2/6, 朝刊。
- 203 日経金融新聞, 1996/2/6, 朝刊。
- 204 日本工業新聞, 1996/2/14, 朝刊。
- 205 真壁 (1996, pp. 98-99)  
吉原メモによる。
- 206 真壁實 (1997a, pp. 19-20)
- 207 真壁實 (1997a, p. 20)
- 208 真壁實 (1997a, pp. 20-21)  
吉原メモによる。
- 209 真壁實 (1997a, pp. 20-21)  
吉原メモによる。
- 210 吉原メモによる。
- 211 吉原メモによる。
- 212 吉原メモによる。
- 213 真壁實 (1997a, p. 27)
- 214 城南信用金庫 (2012, p. 51)
- 215 吉原メモによる。
- 216 城南信用金庫 (2012, p. 52)  
吉原メモによる。
- 217 吉原メモによる。
- 218 城南信用金庫 (2012, pp. 51-52)
- 219 吉原メモによる。
- 220 城南信用金庫 (2012, p. 52)
- 221 吉原メモによる。
- 222 吉原メモによる。
- 223 吉原メモによる。
- 224 吉原メモによる。
- 225 吉原メモによる。
- 226 吉原メモによる。
- 227 城南信用金庫 (2012, pp. 51-52)
- 228 吉原メモによる。
- 229 吉原メモによる。
- 230 吉原メモによる。
- 231 吉原メモによる。
- 232 吉原メモによる。
- 233 吉原メモによる。
- 234 吉原メモによる。
- 235 吉原メモによる。
- 236 吉原メモによる。
- 237 吉原メモによる。
- 238 吉原メモによる。
- 239 吉原メモによる。
- 240 吉原メモによる。
- 241 吉原メモによる。
- 242 しかし, これを実際に作ったのは, 真壁の上司である関企画課長であった。吉原メモによる。
- 243 真壁 (1997a, p. 108)
- 244 しかし, これを実際に作ったのは, 当時企画部にいた若手職員の及川や飯泉らであった。吉原メモによる。
- 245 真壁 (1997a, pp. 108-109)

- 246 真壁（1996, p. 2）
- 247 これも、実際に言葉を探してきて真壁に解説したのは企画部にいた吉原であった。吉原メモによる。
- 248 真壁（1996, p. 199）
- 249 真壁（1996, p. 200）
- 250 真壁（1996, pp. 202-203）
- 251 真壁（1996, pp. 78-79）
- 252 真壁（1996, p. 79）
- 253 吉原メモによる。
- 254 真壁（1996, p. 177）
- 255 日本経済新聞, 1995/7/6, 朝刊。
- 256 真壁（1996, p. 177）
- 257 森田（2019, p. 18）
- 258 森田（2020a, p. 29）
- 259 森田（2020b, p. 83）
- 260 森田（2020b, p. 83）
- 261 森田（2020b, p. 83）
- 262 当時の大人たちの頭ごなしで理不尽なやり方に対する反発や反抗心の裏側には、真壁なりの正義感もあったと考えられる。
- 263 森田（2019, p. 18）
- 264 森田（2020a, p. 31）
- 265 森田（2020a, p. 31）
- 266 森田（2020a, p. 31）
- 267 森田（2020a, p. 31）
- 268 森田（2020b, p. 85）
- 269 森田（2020b, p. 85）
- 270 森田（2020b, p. 85）
- 271 森田（2020b, p. 85）
- 272 その背後には、全信連の会長になりたかったのに業界から袖にされたということに対する個人的な怒りや恨みもあったのかもしれない。
- 273 森田（2019, pp. 18-19）
- 274 森田（2020a, p. 32）
- 275 森田（2020a, p. 32）
- 276 森田（2020a, p. 32）
- 277 森田（2020b, p. 88）
- 278 森田（2020b, p. 88）
- 279 森田（2020b, p. 88）
- 280 森田（2020b, p. 88）
- 281 森田（2020b, p. 88）
- 282 森田（2019, p. 19）
- 283 森田（2019, p. 19）
- 284 森田（2019, p. 19）
- 285 森田（2019, p. 19）
- 286 森田（2020a, pp. 35-36）
- 287 森田（2020a, pp. 35-36）
- 288 森田（2020a, pp. 35-36）
- 289 森田（2020a, pp. 35-36）
- 290 森田（2020b, pp. 91-92）
- 291 森田（2020b, pp. 91-92）
- 292 森田（2020b, pp. 91-92）
- 293 森田（2020b, pp. 91-92）
- 294 森田（2020b, pp. 91-92）
- 295 森田（2020b, pp. 91-92）
- 296 森田（2020b, pp. 91-92）
- 297 森田（2020b, p. 90）
- 298 森田（2020b, p. 90）
- 299 森田（2020b, pp. 93-94）