

城南信用金庫の経営研究(5) —経営正常化と原点回帰の大改革：吉原毅—

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 5 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。

第 4 部（森田，2021）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った。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った。

1-2. 本稿の構成

第 5 部となる本稿では、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。

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、主として吉原毅の人生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、吉原毅氏（城南信用金庫元理事長）から本稿の草稿に対して 6,400 字に及ぶ詳細な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、人事権を背景にして 20 年以上にわたる独裁的な恐怖政治を敷いた真壁實を追放し、信用金庫の原点に立ち返るかのような大胆な経営改革を果敢に実行した吉原毅に関する事例記述をおこなう。

吉原は、小原鐵五郎や真壁實の下で、数々の画期的なヒット商品や新サービスの開発を手掛け、37 歳の若さで役員に昇任した。

その後、独裁者の真壁に対して怯むことなく直言しながらも、その手腕を評価され、左遷されることなく出世の階段を登っていった。

やがて、真壁の側近・懷刀・知恵袋とも称されるようになった吉原であったが、真壁の経営私物化や公私混同を正すため、仲間を募り真壁の解任を成功させた。

吉原は、真壁旧体制の悪弊を廃しながら、周囲の抵抗や反対にもためらうことなく、驚くほどまでに大胆な経営改革を進めていった。その方針は、信用金庫の原点回帰であった。

独裁的な恐怖政治が長期間にわたって続き、有能で骨のある人物の多くが左遷されたり粛清されたりする中、なぜ吉原は力を発揮しつつ生き延びることができたのであろうか。

そして、自らを重用した真壁を自分の手で追放することがなぜできたのであろうか。また、彼の経営改革はどのような動機の下、どのように構想され、そしてどのように進められ、いかなる結果をもたらしたのであろうか。

また、それらは信用金庫という協同組織の本質とどのような関わりを持っていたのであろうか。

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、吉原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びと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. 幼少期

2-2-1-1. 吉原家は元々は桃農家

吉原毅は、1955（昭和 30）年 2 月 8 日、東京都大田区蒲田三丁目で生まれた。吉原家にはすでに長女と長男がおり、毅は次男であった。生家は母文子の実家である西山家の斜向かいにあった。吉原家の子どもたちは、本家である祖父西山祐造の家の風呂に毎日入りに行っては、祐造の膝の上でお菓子を貰いながらテレビを見るのを楽しみにしていたという。毅の名付け親は祐造であった。

考えあぐねていた両親を見かねた祐造が尊敬する犬養毅元首相から頂いて付けたものであった¹。

毅の父、良吉の実家である吉原家は、もともと綱島（横浜市港北区）で代々桃農家を営んでいた。屋号は「太郎右衛門」といい、曾祖父の浅次郎が七代目であった。浅次郎の娘ヤエの婿養子となったのが、梶ヶ谷村（川崎市高津区・宮前区）の名主である田村家出身の義介であった。義介は毅の祖父にあたる。ちなみに、後にヤエの妹であるきみと結婚したのが、毅の母方の祖父である西山祐造であった²。

2-2-1-2. 父方の祖父は校長先生であり地元の重鎮

義介は父を15歳の時に亡くし、苦学して教員になっていた。婿養子ではあったが、生家が名家であるという自負からか、養父母にも遠慮するところはなく、忠孝・忍耐・質実剛健を絵に描いたような人物であり、頭が良く弁が立った³。

義介は、吉原家に入ったのを機に、綱島にあった小学校の教員となり、やがて校長になった。町会長や消防団の部長、寺の総代や方面委員（現在の民生委員）なども歴任し、綱島では一目置かれる存在になっていった。そして、綱島果樹園芸組合の二代目組合長も務め、地元の特産「日月桃」の販路拡大にも力を尽くした。ちなみに、義介は孫の毅が生まれる6年前に亡くなった。この義介の三男である良吉が毅の父である⁴。

2-2-1-3. 母方の祖父は蒲田信用組合長

母方の実家である西山家は蒲田（東京都大田区）で江戸時代から続いた梅農家であった。祐造の父庄太郎は、トラコーマを患い視力が弱かったため農作業はできなかったが、蒲田村役場の収入役や村議会議員・消防の組頭・寺や神社の筆頭総代などを務めるとともに、蒲田信用組合の創立委員や

理事も務めていた⁵。

梅から切り花栽培に転じ、菖蒲などの花を育てて販売していた祐造であったが、1923（大正12）年の関東大震災を機に花作りをやめ、蒲田小学校前に文房具屋を開き、大いに繁盛させた。文房具屋を8年で畳んだ後は、蒲田町副収入役となり、やがて新たに誕生した蒲田区の区議会議員に当選した。また、父庄太郎が創設に関わった蒲田信用組合の監事・理事を歴任した後、1939（昭和14）年には組合長に就任した⁶。

2-2-1-4. 終戦直前に父母が慌ただしく結婚

西山祐造の家に、妻きみの甥にあたる吉原良吉が中央大学に通学するため下宿するようになった。やがて、良吉は学徒動員によって海軍への入隊を命じられ、海軍中尉として青島海軍航空隊に所属し、水上偵察機に乗務していた⁷。

西山夫妻は実子に恵まれなかったため、祐造の弟である正義の娘文子を養女としていた。そこで、戸籍上はいとこ同士であるものの血は繋がっていない良吉と文子を結婚させる話が持ち上がった。良吉が博多海軍航空隊に転勤することになったので、その前にということになった⁸。

1945（昭和20）年4月15日、挙式予定日のまさに前夜のこと、大空襲が大田区全域と川崎市を襲った。良吉らは懸命に消火に努めたが、西山家は全焼してしまった。西山祐造は蒲田信用組合に駆けつけ、降り注ぐ焼夷弾の中で消火活動に奔走した。一面の焼け野原の中で蒲田信用組合の建物だけが残っていたそうである。結局、良吉と文子は着の身着のままで博多に向かい、そこで終戦を迎えた⁹。

2-2-1-5. 終戦後、蒲田に居を構えた吉原家

終戦後、帰京した良吉は日本鋼管（現JFEエ

ン지니어リング）に勤めはじめ、西山家の敷地の一角に家を構えた。やがて、長女、長男が生まれ、そして次男の毅が誕生した。毅から見て、7 歳年上の姉、5 歳年上の兄との三人きょうだいであった¹⁰。

その頃の蒲田は、焼け野原にどんどん家が建てられていたが、舗装道路はまだ少なく、バラックや空き地も残されていた。近隣に工場があった蒲田地区には集団就職で上京した若者たちが大勢集まって来た。やがて彼らは独立して町工場や商店を営むようになり、蒲田は多様な産業が集積する商工業の街として発展していった¹¹。

毅少年は、そのような戦後の雰囲気の色濃く残しながらも、復興と成長に向かって人情と活気あふれる下町で近所の子どもたちと遊び回りながら育った。家には塀などはなく、出かける時も鍵など掛けず、近所の家に子どもたちが上がり込んでご飯を食べさせてもらったり、そのまま眠ってしまったりするような光景が当たり前の牧歌的な時代であった¹²。

2-2-1-6. 強盗殺人事件で祖父を失う

1959（昭和 34）年の正月、吉原家は前年末に開業した東京タワーを見物がてら明治神宮に初詣に出かけ、授けられた破魔矢を祖父である西山祐造に届けた。祐造はとても喜んだという。その頃、祐造は、蒲田信用組合を含む城南地区の 15 の信用組合が合併してできた城南信用金庫の常務理事として多忙な日々を送っていた¹³。

それから間もない 1 月 27 日の夜、大事件が起こった。西山家に強盗が押し入り、祐造と妻きみが刺されたのであった。きみは重傷を負ったものの何とか一命は取り留めたが、祐造は願いも虚しく 2 月 4 日にこの世を去った。68 年の生涯であった。毅は 5 日後に 4 歳の誕生日を迎える、まだほ

んの幼子であったが、事件発生時の怒号や喧騒、人びとが号泣する姿などが記憶に残ったという¹⁴。

犯人は近所の寿司屋の店員であった。正月に大人数の寿司を出前で取った上、信用金庫の役員だから現金をたくさん持っているに違いないと思ったというのが動機であった¹⁵。

2-2-1-7. お金のために祖父が殺されたというショック

2 月 28 日には城南信用金庫による「金庫葬」として葬儀が営まれたが、弔辞を捧げたのは三代目理事長の小原鐵五郎であった。記憶には残っていないであろうが、おそらくこれが毅にとって初めて目にした小原の姿であっただろう。ちなみに、城南信用金庫の長い歴史の中で金庫葬で送られたのは、西山祐造と小原鐵五郎の二人だけである¹⁶。

毅は、大好きだった祖父がお金のために殺されたというショックから人間が信じられなくなり、自宅に引きこもって家中の本を読みあさるようになった。「人はお金のために人の命まで奪うことがある」という受け入れがたい現実と向き合いながら、人生の意味や死について考えるようになったという¹⁷。

2-2-2. 小学時代

2-2-2-1. 本好きで空想に耽る

2 年間、近所の蒲田幼稚園に通った後、1961（昭和 36）年 4 月、毅は大田区立大森第三小学校に入学した。本来は、近所にある別の小学校に通うはずだったが、引きこもりがちで本ばかり読んでいる毅のことを心配した両親が「環境を変えてやろう」と越境入学させたのだという¹⁸。

小学校に入ってから本好きはさらに嵩じ、これはと思った本を手当たり次第に読み始めた。最初は童話の類が多かったが、話の中に密かに込めら

れている、いにしへの教訓めいたものに魅力を感じていたという¹⁹。

授業中は空想に耽るあまり、窓の外ばかり見て先生の話はうわのそらだったという。指されても、形式ばった「書き言葉」で受け答えをし、教え方にも注文をつける生意気な子どもだった。母は何度も学校から呼び出されては、謝っていたという²⁰。

2-2-2-2. クラス委員は元気いっぱいいたずら者

本だけでなく、漫画にも熱中した。手塚治虫の「鉄腕アトム」や横山光輝の「鉄人28号」などが連載されていた漫画雑誌『少年』の大ファンであり、同じ話を飽きもせず何度も読み返した。放課後は友人たちと空き地で野球をしたり、忍者ごっこをしたりして元気いっぱい遊んでいた²¹。

母が編み物教室を開いていたため、蒲田駅近くの「ユザワヤ」に毛糸や手芸用品を買いに行かされることも多かった。母に言いつけられた型番を伝えて商品を受け取るだけのお使いだったが、お店の女性店員たちに顔を覚えてもらい、可愛がってもらった²²。

多少はいたずら者であった毅だが、クラスでは結構人気があり、クラス委員でもあった²³。

2-2-2-3. 冒険心や独立心が芽生える

毅は蒲田駅近くにある映画館や飲食店によく連れて行ってもらい、映画もよく観た。「若大将シリーズ」が大好きで、加山雄三に憧れを抱いていたという。休みになると、家族総出で近隣の観光地にもよく出かけた。兄の後を追うようにしてボーイスカウトにも加入し、「ロビンソン・クルーソー」のような大冒険への思いを募らせていた²⁴。

年が離れた末っ子に対する母の愛情は深く、それを何とはなしに重荷に感じていた毅は「母から

独立したい」「家事ができれば独立できる」と考えるようになった。その結果、ご飯の炊き方やだしを取り方はもちろん、大根のかつらむきができるまで包丁捌きが上達したという²⁵。

6年生になると、親の意向もあり、毅は進学塾に通い始めた。当時、都立高校では学校群制度の導入が計画されており、希望する高校へ進学できない可能性が出てきたため、私立校が注目されるようになった。塾での成績から麻布中学校の受験を勧められた毅は、見事合格を果たした²⁶。

2-2-3. 中学・高校時代

2-2-3-1. 自由闊達な校風の麻布学園

1967（昭和42）年4月、毅は麻布中学に入学した。麻布学園の創立者である江原素六はクリスチャンであり、建学の精神に論語とキリスト教を据えた。愛と誠を旨として自主独立を重んじ、自由闊達な校風を醸成した。入学当初は麻布の周辺に漂う上流階級っぽい雰囲気馴染めなかった毅だが、創立者の豪放磊落で優しい人柄を知り、学校に親しみを覚えるようになっていった。ちなみに、後年、毅は学校法人麻布学園の理事長に就任することになる。中学1年生の彼はそのような日が来るなど想像すらしなかったであろう²⁷。

中学に入ってから男子校ゆえか、毅は缶蹴りや石鬼など幼時返りしたかのようなたわいのない遊びに友人たちと興じた。お手製の野球盤で遊んだり、設計図まで書き吟味して作った紙飛行機を飛ばしたりと、仲間と創意工夫を凝らしながらの遊びに熱中した²⁸。

2-2-3-2. ラグビー部キャプテンの後ろ姿から学ぶ

完全中高一貫校の麻布学園では、教育単元を前倒して進めていた。その一方で、単なる受験知識だけでなく、高度に専門的な学問も教授した。小

学校では常にトップクラスだった毅だが、入学して最初の試験で早くも学力差を痛感したという。クラブ活動では、まずワンダーフォーゲル部に入り、そして3年生になるとラグビー部に入った²⁹。

ラグビー部では、乱闘も経験した。ヒートアップして殴り合いになった時、毅は「やめろよ」と声をかけるばかりであったが、同級生のキャプテンは体を張って殴り合いを止めていた。それを見た毅は、危険を冒して皆を救うために行動できなかった己の不甲斐なさを恥じ自己嫌悪に陥ったが、人が苦しんでいる時に見て見ぬふりをしてはいけない、逃げてはダメだということを彼の姿を通して学んだという³⁰。

2-2-3-3. 学園紛争で身を挺して友人を守る

1970（昭和45）年4月、毅は高校生になった。折しも世間では70年安保闘争などで騒がしく、学園紛争の時代でもあった。麻布学園も例に漏れず、同窓会の意向を受けて送り込まれた校長代行が強硬策で学生運動を抑え込もうとするや、それに反発を強めた教員や生徒らが対抗する騒ぎになった。1971（昭和46）年10月には機動隊が投入され、麻布は1ヶ月近くに及ぶロックアウトでの休校を余儀なくされた³¹。

機動隊が無実の友人たちを排除しようとしに突入してきた時、放水や乱暴なごぼう抜きに遭おうとも、毅は友人たちを守らねばという一念で、逃げることなく座り込みを続けたという。ラグビー部キャプテンの後ろ姿から学んだ「逃げてはダメだ」という教訓がそこで生かされたのだった³²。

2-2-3-4. 文学部から経済学部へ志望変更

学園紛争の影響もあり、勉強はつい疎かになりがちであったが、最低限の復習だけは怠らなかつ

た。そのおかげか、数学・物理・化学などの理系の教科から、古文・漢文・歴史といった文系の教科まで幅広い分野の知識が身につくとともに苦手意識もなくなり、後年社会人になってから大いに助かったという³³。

現代国語の授業をきっかけに、文学を通じて思想や哲学を学ぶのは面白そうだと思うようになり、高校3年生の毅は大学では文学を学ぼうと思い始めていた。しかし、兄に相談すると、文学部では就職が難しいので経済学部か法学部にした方が良くと諭された。得意科目の数学が入試科目に含まれていた慶應義塾大学の経済学部を志望校にし、見事現役合格を果たした³⁴。

麻布の授業で、経済学とはみんなが幸せに暮らせる貧困のない世の中を作るための学問だと思えるようになったことも進路を決める後押しになったという³⁵。

2-2-4. 大学時代

2-2-4-1. 福沢諭吉の唱える実学の目的に共感

1973（昭和48）年4月、毅は慶應義塾大学の経済学部に入學した。本来、2年生までの2年間は日吉キャンパス（横浜市港北区）に通うことになっていたが、大学紛争の影響のため、いきなり三田キャンパス（東京都港区）に通うことになった³⁶。

慶應義塾の創設者である福沢諭吉が唱えた「実学とはより良い社会を作ること」という理念に共感していた毅は、大学では「良い社会とは何か」「人の幸せとは何か」について学ぼうと考えていたという³⁷。

2-2-4-2. 人の幸せについて考える加藤寛教授の講義に出会う

しかし、近代経済学の授業では、もっぱら高等

数学の詰め込みから始まり、「人の幸福は科学では測れない」と教えられた。無味乾燥にも思えた経済学の授業に違和感を覚え始めた毅は、人文地理学・宗教学・倫理学・哲学・天文学など、他の分野へと関心を移していった³⁸。

近代経済学に対する違和感を抱き始めていた毅であったが、やがて名物教授である加藤寛の経済政策論という授業に出会った。「カトカン」あるいは「かとうかん」と呼ばれて親しまれていた加藤教授の講義は、巧みな話術やジョークで学生たちを惹きつけるとともに、人間的な温かさに溢れていた³⁹。

加藤教授は、ケインズの兄弟子で「厚生経済学」を提唱したピグーの言葉を引用し、「経済学で最も大切なのは、困っている人たちをなんとかして救いたいという情熱である」と語った。人の幸せとは何かという経済学の根本に立ち返るかのような加藤教授の講義に魅せられた毅は、これこそ自分が求めていた経済学だと確信し、猛勉強して加藤寛ゼミに入った⁴⁰。

2-2-4-3. 卒論「疎外と参加の社会学」を書き上げる

加藤ゼミでは、様々なジャンルの本を読んで議論を重ね、充実した2年間を過ごした。「日本を豊かにしたい、良い社会をつくりたいという思いで経済学を志した」と語る加藤教授の薫陶を受けた毅は、経済社会学や宗教社会学への関心を深め、やがて米国の理論社会学者ダルクott・パーソンズの社会システム論に行き着いた⁴¹。

社会を経済・政治・社会・文化の4つの領域から統合的に考えようとする社会システム論に飛びついた毅だったが、ちょうどその頃出版された西部邁（当時横浜国立大学助教授）の『ソシオ・エコノミックス：集団の経済行動』という名著に出

会った。社会学の方法論を用いて旧来の経済学を批判した同著に毅は感銘と衝撃を受けるとともに、魅了された⁴²。

そして、毅は「人間の意識は常に揺れ動き、見る人の意識によって見え方は変わるが、コミュニケーションや共同幻想によって正しい社会がつくられる」という視点のもと、労働社会学や産業社会学などの理論も導入し、「疎外と参加の社会学」というタイトルで卒業論文を書き上げた。加藤教授はこの卒論にA評価をくれたという⁴³。

2-2-4-4. 就職活動で苦戦、縁のある城南信用金庫へ進むことに

大学時代はサイクリング部に所属して、日本全国を北海道から九州まで駆け巡った。大学時代のアルバイトで特に記憶に残るものは、塾の英語講師であった。どうせなら中学生にしっかり教えたいと、日吉の慶應外語で英語を学び直した。塾の授業では、ソウルミュージックを歌ったり、ラブレターを書かせたりと、英語は楽しいと思ってもらえるように心がけたという⁴⁴。

クラブ活動やアルバイトにも精を出しつつ、卒論研究にも取り組んでいた毅も4年生になると、就職活動に取り組んだ。しかし、折しもオイルショックの影響で採用人数が激減していたこともあり、結果は散々であった。面接で志望動機を問われる度に「社会の役に立つ公共的な仕事がしたい」と繰り返し答えたり、役員面接でどんな本を読むのか尋ねられても太宰治の『人間失格』についてとうとうと熱弁をふるったりしていたためでもあった⁴⁵。

城南信用金庫で矢口支店長を務めていた叔父の西山宏（のちに専務理事）が見るに見かねたのか、「城南信用金庫はこれからもどんどん良くなる。地元の方々の為に、その改革をするのが君の仕事

だ。やりがいの大きな企業だぞ」と強く勧めてくれた。コネ入社だけは避けたいと思っていた穀だったが、もはや万策尽きていた。叔父の勧めに従った穀は、祖父西山祐造が亡くなるまで常務理事を務めていた城南信用金庫に入職することになったのであった⁴⁶。

2-3. 入新井支店・本部外為部時代

2-3-1. 城南最古の入新井支店に配属

1977（昭和 52）年 4 月、吉原穀（これ以降は、吉原と表記する）は、城南信用金庫に入職した。叔父の紹介による縁故採用ということもあり、多少は肩身の狭い思いを抱えていた。それゆえ、恩返しせねばという思いが強く、一生懸命頑張ろうと心に誓った⁴⁷。

最初に配属されたのは、城南信用金庫の前身 15 組合の中で最古であり、「産業組合の育ての親」とも呼ばれた加納久宜子爵が 1902（明治 35）年に設立した入新井信用組合の流れを汲む入新井支店（東京都大田区大森）であった⁴⁸。

2-3-2. 先輩の女性職員から鍛えられる

預金係を命じられた吉原だったが、お札をきちんと数えることはもちろんのこと、そろばんでの計算すら満足にできなかった。先輩ではあるが、高卒で年下の女性職員からも「何にもできないのね」と叱咤される始末であった。うっかり口答えでもしようものなら、「理屈ばかり言ってないで、手を動かしなさい」と厳しく返された⁴⁹。

これまで何をやってきたんだろうと悩みながらも、自分にできることはないだろうかと考え、作業のマニュアル作りに取り組んでみた。仕事のノウハウを口伝えのようにして教わるだけでは効率が悪いしもったいないと思い、法律に適合しているかなどもチェックしながらマニュアルを作り上

げた。これは好評を博した⁵⁰。

2-3-3. 仕事は大変だが、いい人揃いの職場

その後、融資係を命じられたが、こちらはさらに大変な仕事であった。返済が滞った時には、返済計画を相談するために何とかしてお客さまと連絡を取ろうとしたが、そうそう簡単にはいかなかった。朝早くや夜遅くに訪問するのはもちろんのこと、引越し先を探しながら休日を潰して訪ね歩くこともあった⁵¹。

残業も多く、仕事は大変であったが、職場の先輩はいい人ばかりで遊びにも連れていってくれた。ただし、男子校上がりの吉原は、職場で多数を占める女性職員とどう接して良いのか分からなかった。しかし、日頃お世話になっている女性職員たちにお礼を兼ねてご馳走をしたり、娯楽施設に一緒に出かけたりしているうちに少しずつ打ち解けていくようになった⁵²。

2-3-4. 新規立ち上げの外為部へ異動

支店時代の吉原は、「すぐ忘れる」ことでも有名であった。何かに熱中したり、次のことを考え始めたりすると、それまでのことが頭から飛んで行ってしまう、伝票を置き忘れてしまうことさえしばしばであった⁵³。

そのせいもあり一般の支店勤務には適していないと判断されたのだろうか、新規業務である「外為（外国為替）」の仕事をやるよう辞令が出た。1979（昭和 54）年 12 月、外為法が改正され、一部の銀行のみに制限されていた対外資本取引を自由化することが決まったからであった⁵⁴。

2-3-5. 研修先の東銀に置き土産のリポートを残す

吉原は、城南の本部で 2 ヶ月、東京銀行（現三菱 UFJ 銀行）外為センターの神田分室で半年、

それぞれ研修を受けた。東銀には他の地方銀行からも若手のエリートたちが派遣されてきていた⁵⁵。

吉原は、東銀での貴重な研修の成果を共通の財産となるような形として残したいと考えた。そのため、陸海空といった複数の運送手段を一つの契約で引き受ける「複合運送」の処理をテーマにリポートを書き上げた⁵⁶。

実際の書類とその判断事例をまとめたリポートは、もちろん城南にもフィードバックされたが、のちに東銀に派遣されてきた研修生たちが自行への報告資料にしていたと聞き、吉原はとても嬉しく思ったという⁵⁷。

2-3-6. 新規業務の立ち上げはきつい仕事

ちなみに吉原は、この頃の自分について、「定時出勤でなくても自分で判断して行動し、それで結果が出ればいいと考えている生意気な若者」であったと述懐している⁵⁸。

研修から城南信金の外為部に戻った吉原は、東銀から出向してきた部長ならびに課長を筆頭とした面々とチームを組み、1982（昭和57）年2月の業務開始に備えた⁵⁹。

周到に準備をしてきたものの、いざ取引が始まると頭の中は真っ白になってしまった。何とかフル回転で伝票を起こし、最終的に勘定があった時には万感の思いだった。その日、全国の信用金庫の中で最初に勘定が合ったのは城南であったと聞き、誇らしく思ったという。とはいえ、開始1週間後には仕事に先輩が突然倒れてしまうなど、ゼロから新規業務を立ち上げるというのはそれほどまでにストレスのかかるきつい仕事であった⁶⁰。

2-3-7. 信用金庫法制定30周年記念論文に応募、入賞を果たす

1981（昭和56）年、全信協（全国信用金庫協会）

は信用金庫法制定30周年を記念して、論文を募集した。この頃、吉原もまた信用金庫というもの存在理由や意義について考えるようになっており、経済学的な視点から少しずつ論文を書き始めていた⁶¹。

吉原は、米国の経済学者ブキャナンらが唱えた「クラブ財」という概念に注目した。広義の公共財のうち、消費における非競合性は有するが、「純粹公共財」と異なり非排除性は有しないものを、クラブ財という⁶²。

吉原は、営利の株式会社とは本質的に異なり、「信用金庫はクラブ財である」と主張する論文を書き上げた。信金は、私的利益のためではなく、「広く地域社会に貢献する公共的な目的のために経営される協同組合組織である」と定義したのであった⁶³。

今では、学会などでも認められている「信金＝クラブ財」という考え方であるが、当時はまだ誰もそのような主張をしておらず、吉原の主張は時代を先取りしていた⁶⁴。

上司に勧められて応募した吉原の論文は、選考の結果高く評価され、3本の入選論文のうちのひとつに選ばれた。入選者のうち、20代の若手平職員は吉原ただ一人であり、その早熟な筆力にスポットライトが当たった⁶⁵。

2-3-8. 早稲田大学ビジネススクールに派遣留学

論文が入選して注目されたのか、ある日城南の本部から呼び出されて行ってみると、ビジネススクールに派遣する若手職員を選抜するための面接であった。吉原は開口一番、「行きたくありません」と述べた。「行きたいかどうか」といった個人的意思に左右されるのではなく、ビジネススクールで学ばせる価値のある有為の人材か否かをしっかりと見極めて欲しいという意図から発せられた少々

へそ曲がりな言葉であった⁶⁶。

「行かせてください」と頭を垂れる他の候補者たちの中で毅然とした姿を崩さない吉原の姿は目立ったと思われる。1982（昭和57）年4月、城南信用金庫は、「でも、行かせていただければ、きっと役に立ちます」ときっぱり言い切った吉原を、早稲田大学理工学部生産研究所内にあった「早稲田大学ビジネススクール」に派遣した⁶⁷。

ビジネススクールでは、コンピュータ解析・マーケティング・システム設計などを学んだ。特にまだ始めのパソコンを使ったプログラミングにはまり、シミュレーションや統計解析などに徹夜も厭わず夢中になって取り組んだ。パソコンの画面を見過ぎたために視力が急速に落ち、眼鏡が必要になるほどであった。黎明期にパソコンの基本をしっかりと学べたことは貴重な財産となり、のちに城南に戻ってからの仕事に大きく関わっていくことになった⁶⁸。

ビジネススクールに留学中の1982（昭和57）年12月、吉原は3年後輩で7歳年下の女性職員と社内結婚をした。その後、1984（昭和59）年2月には長女が、1985（昭和60）年11月には長男がそれぞれ誕生した⁶⁹。

2-4. 企画部時代（小原体制）

2-4-1. 本部企画部に異動

1983（昭和58）年4月、早稲田大学ビジネススクールから戻って来るや否や、吉原は本部企画部への異動を命じられた。吉原は、エリート意識や特権意識を振りかざす本部には反感を持っていたので、人も羨むこの異動を嬉しいとは思えなかった。しかし、本部に居れば、営業店の先輩やお客さまに喜んでもらえるような施策や商品を打ち出せるのではないかと考え、それを目標にして頑張ろうと考え直した。当時から吉原は、己の出

世のために本部に行きたいなど考えるような卑しい人間には決してなりたくないというこだわりを胸に秘めていた⁷⁰。

当時の企画部は、小原鐵五郎会長という絶対的なトップのマネジメントをサポートすることが主な業務であった。小原鐵五郎は、当時83歳。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ており、誰もが認める「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」とも称される超大物経営者であった⁷¹。

2-4-2. 小原鐵五郎会長のサポートという難題

小原会長のサポートをするからには、自分が小原になったつもりで物を見て、考え、そして小原ならこのように決断したり発言したりするだろうという答えを事前に導き出しておかなければならなかった。83歳の大経営者の公の場での発言骨子を考えるとといったような仕事は、まだ28歳の若造には荷が重いどころでは済まず、背筋が寒くなるような空恐ろしさをも感じさせるものであった⁷²。

金融や金融機関、会社・社会・国家・人間などについて古今東西の哲学や宗教などから広く知識を学ばなければ、1899（明治32）年生まれで、信用金庫はおろかその前身である信用組合の歴史にも深く関わり、昭和金融恐慌や戦中戦後の混乱期を生き抜くとともに、業界のリーダーシップを取って政治や行政とも日々発止に掛け合ってきた小原鐵五郎の気持ちに一步でも近づくことなど到底できようがなかった⁷³。

公的な場での発言だけでなく、城南の中にむけて発する経営方針やメッセージについても、小原

にふさわしい語彙と内容が求められた。最初の頃、吉原は何度もダメ出しをされ、書いた文書を突き返されたが、徐々に基本を身につけていった。平易な言葉で簡潔に、抽象的・多義的・象徴的・文学的な表現は避け、常に読み手や聞き手を意識して、相手に誤解を与えないことがビジネス文書の鉄則であった⁷⁴。

2-4-3. 金融自由化に対する小原の警告

この頃、政府は金融の自由化と国際化を進めていた。小原は1966（昭和41）年から1987（昭和62）年まで20年以上にわたって国の金融制度調査委員会の委員を務めていたが、米国主導の急進的な自由化に反対し、慎重かつ漸進的に取り組むべきであるという信金業界にも配慮した立場で論陣を張った⁷⁵。

「急速な自由化を進めると破綻する金融機関が出て信用秩序が混乱する」という小原の主張を、吉原は高齢からくる弱気で消極的な姿勢であるのではないかと不満に感じるとともに、疑問を抱いていた。しかし、バブル景気とその崩壊を経験した後になって振り返ってみれば、小原の主張の方に先見の明があったことは明らかであり、改めて小原の凄さと当時の自分の未熟さを思い知らされることになったという⁷⁶。

一方、小原は国際化や機械化には積極的で、外為取引・ファームバンキング・テレホンバンキングなどは他の信金に先駆けていち早く導入した⁷⁷。

2-4-4. 「銀行に成り下がるな」と一喝される

企画部では、新しい商品やサービスの開発も重要な業務のひとつであった。利益を上げることが経営にとって良いことであり、トップを喜ばせることであると無邪気に信じ込んでいた吉原は、ある日、消費者向けローンの新商品に関する企画書

を手にして小原会長の下を訪ねた⁷⁸。

企画書に目を通した小原の顔は見る見るうちに険しくなり、「冗談じゃない！ 城南信用金庫はいつから銀行に成り下がったのですか。銀行は利益を目的としますが、私たち信用金庫は町の一角で生まれた、世のため、人のために尽くす社会貢献企業です！」と吉原を大声で一喝した⁷⁹。

2-4-5. 信用金庫の歴史について学び直し、本質を知る

小原の迫力に圧倒された吉原は、信用金庫について詳しく勉強し直さざるを得なかった。信用金庫のルーツである明治時代の産業組合運動から辿り、城南の源流である入新井信用組合の創設者である加納久宜子爵の事績について学ぶ中、加納の遺言でもあるとともに入新井信用組合の運営方針でもあった「一にも公益事業、二にも公益事業、ただ公益事業に尽くせ」という言葉に出会い、感銘を受けた⁸⁰。

また、城南の前身である信用組合の戦前や戦中における苦闘の歴史や、終戦間際の大合併を経た後の戦後復興期における城南信用金庫を支えた人びとの血の滲むような努力や苦労についても学んだ⁸¹。

城南信用金庫だけでなく、信用金庫業界が築かれてきた背後には、「銀行に成り下がるな」という小原鐵五郎の強い信念と高い誇りに裏打ちされた強力なリーダーシップがあった⁸²。

銀行とは異なり、信用金庫は協同組合組織の非営利法人である。信用金庫はお客さまと地域の発展繁栄を目的とするのであるから、必要なお金であれば担保が無くても融資をするが、お客さまのためにならない資金の場合はたとえ利益が上がろうとも融資をしない。信用金庫の歴史を勉強することで、「貸すも親切、貸さぬも親切」という小

原の金言の真の意味について初めて理解できるようになったという⁸³。

2-4-6. 金融自由化に対応し、新商品を開発

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。積立金が一定額まで貯まったら、国債と定期預金を7対3の割合で買い入れるという、業界の先駆けとなる新商品であり、吉原が得意のパソコンを駆使して作成したシミュレーションモデルによって誕生したものであった⁸⁴。

この商品の原案を考えたのは、小原会長であった。小原は、預金と国債を組合わせた商品の取扱いを、国債消化に悩んでいた当時の大蔵省に提案していたのであった。しかし、認可が下りないうちに、日本経済新聞の一面に三菱銀行の「国債定期口座」の記事が掲載された。激怒した小原は、企画部に命じて直ちに商品案をまとめさせるとともに、1週間遅れで日経新聞一面に記事を掲載させたのであった⁸⁵。

「信用金庫など十年早い。順番をわきまえろ」ということであろうか、新聞に報じられたその日の朝、城南信用金庫は大蔵省から呼び出された。出向いた真壁實常務理事兼企画部長は、「三菱がよくて、城南信金だとなぜダメなのか」と主張して一步も譲らず、その結果「トップ」の販売は認可された。喜んだ小原から吉原はボールペンを一本贈られたという⁸⁶。

2-4-7. 自分のためではなく、他人の喜びのために

これを機に、企画部の主要業務の一つが新商品や新企画の開発になった。吉原が次に開発したヒット商品が、「城南スイスフラン通知預金」であった。自由金利の高利回り商品であるとともに、

為替差益は雑所得扱いとなるので非課税商品でもあった。吉原は、商品案から広告案、社内説明用のビデオ制作やチラシのデザインまで一人で考えた。そして、コンピュータのエキスパートである加藤安久常務理事がシステムを構築してくれた。スイスフラン預金は、1986（昭和61）年11月4日に発売されると、1ヶ月間で500億円を超える大ヒットとなった⁸⁷。

吉原は、企画部門に向いている人間は100人中1人か2人くらいしかいないだろうと思っていた。多くの人間は「自分のために仕事をしている」からであった。そういう人間は上司や周囲の自分に対する評価が気になるため、摩擦と対立を避けがちになり、無難で無益な企画しか考えられなくなる。新しい企画を実現するためには、周囲の抵抗や反対を突破するだけの気概・度胸・行動力が必要であった。「自分のためではなく、他人の喜びのために理想を実現する」ことを目指す人だけが企画で使いものになる、吉原はそう信じていた⁸⁸。

2-4-8. 広報や接待で著名人や大物とも知り合う

企画部の業務には、広報の仕事が含まれており、組織の内外に向けて発信する情報の企画・取材・制作などのプロセスを通じて、政官財の大物や著名人たちと知り合う機会にも恵まれていた⁸⁹。

また、「ミスター信金」「金融界の大久保彦左衛門」と称された小原鐵五郎は歴代の総理や大蔵大臣経験者とも親しく、当然ながら霞ヶ関の高級官僚たちもその例外ではなかった。小原の接待をサポートするのも企画部の大事な仕事の一つであり、大手銀行や大蔵省との窓口役であった吉原も同席する機会が度々あった⁹⁰。

1985（昭和60）年10月20日、城南信用金庫は創立40周年記念式典を東京銀座の歌舞伎座で

挙行した。政官財をはじめ各界から1,900名にのぼる来賓・招待者・役職員が出席する大掛かりなものであった。式典では来賓を代表して、竹下大蔵大臣と澄田日本銀行総裁が直々に祝辞を述べた。また、式典終了後には、歌舞伎の演目「伽羅先代萩（めいばくせんだいはぎ）」が上演された。吉原は、この式典でも事務局として裏方を支えた⁹¹。

2-4-9. 尊敬する金融業界の大先輩「宮崎邦次」

この頃吉原にとって終生忘れられない出会いがあった。産業組合運動にルーツを持つ信用金庫業界は、かつて財閥銀行と対立していたため、渋沢栄一が設立した第一銀行や勧業銀行と親密にしてきた経緯があった。その頃、第一勧業銀行（現みずほ銀行）の頭取を務めていたのが宮崎邦次であった⁹²。

宮崎は記念式典の宴会が始まるや否や、まず真っ先に末席の吉原のところに来て、「吉原さん、うちのものがいつもお世話になり、ありがとうございます」と丁寧に挨拶してくれた。当時、世界最大級の大銀行である第一勧銀のトップが自分のような若いスタッフに真っ先に頭を下げて来てくれるとは、なんと謙虚で丁寧な方だろうと吉原は感動した⁹³。

第一勧銀と城南信金合同の支店長交流パーティーでも、第一勧銀の支店長が宮崎頭取に向かって「宮崎さん、こちらは城南の〇〇さんです」と気軽に声をかける場面に遭遇した。権威や地位・肩書にかかわらず、人はみな平等であるという信念と理想の下で強い人間関係を構築しようとしている、宮崎の高潔で気概あふれる経営姿勢に吉原は衝撃を覚えるとともに、第一勧銀で働く行員たちを羨ましく思った⁹⁴。

のちに猛吹雪の中で行われることになった小原

鐵五郎の葬儀において宮崎は、VIP用の控え室に案内しようとする吉原の誘いを固辞し、「遠方から来られた全国の信用金庫関係者の皆さんは、この雪で大変な思いをされているでしょう。私たちはここで待っております」と、軒先から一步も動こうとしなかったという⁹⁵。

2-4-10. 巨星墜つ：小原鐵五郎逝去

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。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ば、松下幸之助・土光敏夫・原安三郎の3人しかいなかった⁹⁶。

1988（昭和63）年の暮れのこと。社内報のインタビューを終えた後、小原は応接室で鰻重を食べていたが、吉原もその場で相伴にあずかっていた。「あなたのおばあさんは綱島の出身でしょう」「蒲田の西山さん（吉原の母方の祖父である祐造のこと）にはお世話になった」と、小原は吉原に親しく声を掛けてくれた。しかし、健啖家の小原が鰻重を半分ほど残したまま蓋を閉めてしまったのを見て、吉原は少々気になった⁹⁷。

年が明け、年号が平成と改まってすぐの1989（平成元）年1月7日、体調を崩した小原は入院した。結局退院することは叶わず、20日後の1月27日、奇しくも「蒲田の西山さん」と小原が懐かしんだ吉原の祖父が30年前強盗に襲われたのと同じ日に、小原鐵五郎は89年の生涯を閉じて帰らぬ客となった⁹⁸。

その日、城南信用金庫は3年ぶりに実施された金融機関検査の真っ最中であり、吉原は検査官との面接中に回ってきたメモを見て小原の逝去を

知った。「巨星墜つ」とはまさにこのことであり、これから一体どうなるのだろうと全身を震えが走った⁹⁹。

2-5. 企画部時代（真壁体制）

2-5-1. 真壁實専務理事が理事長に就任

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¹⁰⁰。

小原鐵五郎会長の入院中、真壁は毎日病室に立ち寄って指示を仰ぎ、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、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¹⁰¹。

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。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、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。気圧された橋本理事長はじめ役員全員が下を向いて黙り込んでしまった。その結果、なりふり構わぬ真壁の思い通りになってしまった¹⁰²。

2-5-2. 恐怖政治の幕開け

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。あまりにも急激な改革であったため、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職員たちは不満をあらわにした¹⁰³。

真壁は、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。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¹⁰⁴。

城南では、信賞必罰という大義名分のもと、些細なことで左遷されたりすることが増え、肅清人事がたびたび行われた。吉原はこの「恐怖政治」を行う独裁者である真壁がそのうち考えを改めてくれるだろうか、後継者に正しい人を選んでくれるだろうか、そして自分は何をすべきだろうかといった自問自答を繰り返した¹⁰⁵。

1989（平成元）年には 34 歳の若さで企画課長に昇格していた吉原であったが、常に辞表を持ち歩き、城南のためになることには惜しみなく協力するが、自分がおかしいと思ったことはトップであろが直言し、なんとしてでも是正するというスタンスで仕事を続けた。しかし、この時の吉原は、この異常とも思える恐怖政治がその後 22 年も続くことになろうとは想像すらできなかった¹⁰⁶。

2-5-3. パソコン通信で激論を闘わせる

バブル景気がまさに頂点に達しようかというその頃、吉原は企画課長として多忙を極めていた。深夜にひとり、当時始まったばかりのパソコン通信「ニフティサーブ」の会議室を訪れて見ず知らずの誰かと意見を交わすことが息抜きになっていた¹⁰⁷。

吉原は金融業界で働く他の若手有志たち十数人と設立発起人になり、ニフティ内に金融フォーラ

ム「FKINYU」を立ち上げた。議長の吉原は、ネット上で熱のこもった議論を繰り返すとともに、時にはオフ会（オフラインミーティング）で直接顔を合わせて懇親の場を持った¹⁰⁸。

やがてフォーラムに「QUARK（クォーク）」と名乗る素性不明の優秀な論客が現れた。フォーラムでは「よっしー」と名乗っていた吉原は、彼と郵貯の分割民営化問題や時価会計理論などについて、毎夜数千字の主張を交わし合うほどの激論を闘わせた¹⁰⁹。

後に、「QUARK」の正体は経済学者の高橋洋一であったことが判明した。論戦当時は大蔵省理財局に在籍し、後には竹中平蔵らとともに小泉改革を支え、吉原の恩師である加藤寛が学長を務めていた嘉悦大学の教授になるなど不思議な縁があった¹¹⁰。

2-5-4. バブルに踊らぬ城南

企画部はマスコミ対応の窓口でもあった。記者の中には、金融自由化で苦しくなるのは小さな金融機関であり、信用金庫は厳しくなるという思い込みでよく調べもせずに事実と異なる記事を書く者がいた。金融機関の健全性は規模の大小ではなく、経営姿勢によって変わってくるのにと、吉原は歯痒い思いをしていた¹¹¹。

吉原が熟慮の末、新聞記者たちが陥っている誤った通説とは異なる見解をトップ向けの資料に書いたことがあった。当時の上司は、通説に凝り固まった新聞記事を振りかざし、「新聞にはこう書いてある。お前は間違っている」と吉原を叱りつけた。そうした場面が何度も続いた¹¹²。

バブル崩壊前、吉原は日銀統計月報の数字を記者たちに示しながら、「潰れるのは日本長期信用銀行・日本興業銀行・日本債券信用銀行の3長銀と信託銀行。もしかすると都市銀行も危ないが、

地方銀行と信用金庫はまず大丈夫」と解説をした。その後の結果は、ほぼその通りとなった。日銀の統計月報を読み解けば、どの金融機関で投機的な不動産融資が急拡大しているのかが明確に浮かび上がってきたからであった¹¹³。

バブル期、放っておけば不動産を担保にしていなくて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」という小原鐵五郎が唱えた原理原則に従い、投機を目的とした融資の抑制に努めた。その結果、城南はバブル崩壊後も健全な経営体質を保つことができた¹¹⁴。

2-5-5. 金融自由化の波に乗る真壁理事長

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。「護送船団方式に守られた横並びの時代ではない」「自己責任でやるべきだ」という論理で、小原時代の「連帯と協調」の方針から「他の信金は同志ではなく、競争相手」と見なす姿勢に城南信金は大きく方向転換をした¹¹⁵。

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。吉原もまたこの当時、規制緩和や市場原理の貫徹が推進されるのは正しいことであると思い込んでいた。企画部では真壁が公式の場で挨拶する際の手稿や顧客向けセミナーでの発言資料なども作成していたが、「既得権廃止」や「改革」といった言葉を意識して多用していた¹¹⁶。

トップの威厳を増すために、中国古典や仏典などから名句や警句を探してきては引用することも多かった。これには真壁が大いに喜んだが、彼が

気に入って取り入れたいと持ってくる新聞の社説や探してきた言葉などと辻褄が合わなくなることもしばしばであり、これではトップだけでなく城南信用金庫の信用が失墜しかねないと、吉原は懸念を抱いた¹¹⁷。

2-5-6. 西部邁が主宰する塾で学ぶ

ちょうどその頃、学生時代に傾倒した『ソシオ・エコノミックス』の著者である西部邁がなぜか保守派の論客に転身していて、市場原理主義を痛烈に批判しているのを吉原は目にした。訳が分からなくなった吉原が西部に質問のハガキを送ったところ、思いがけず返信が届いた。感激した吉原は、西部が主宰する「発言者塾（のちに表現者塾）」が4期生を募集していることを知り、迷わず入塾した¹¹⁸。

東京中野にある専門学校の一室で、月に2回、土曜日に塾は開かれた。保守思想を学び、幅広い世代の塾生たちと議論を戦わせた。塾が終わっても、近くの居酒屋や新宿のスナックに場を移し、ひたすら議論が続けられた。つまらないことを言う、西部の雷が落ちて場はシーンと静まり返るという恐怖の飲み会でもあった¹¹⁹。

塾生には、佐伯啓思（京都大学名誉教授）や藤井聡（京都大学教授）らもおり、吉原は公開シンポジウムの開催を手伝ったり、その司会役を引き受けたりもした。塾では、話の仕方・酒の飲み方、思想・生き方・考え方、そしてエチケットや作法まで厳しく仕込まれ、その後に続く人脈も得られた。吉原はこの頃から、米国主導による新自由主義に対する懐疑の念を抱き始め、そして真壁が無邪気に推進する自由化路線にもある種の違和感を覚えるようになっていったのであろう¹²⁰。

2-6. 役員時代

2-6-1. 37歳の若さで役員に抜擢

1992（平成4）年、真壁理事長は吉原企画課長を37歳の若さで理事兼企画部長に抜擢した。この時、真壁の女婿（長女の夫）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。深澤だけを引き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もあったのではないかと言われた¹²¹。

この時、真壁は役員の任期を3年から2年に変更した。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と同時に、人の上に立つ者は自分に厳しくしなければならぬと考えたからであると真壁は説明した。しかし、役員若返りを急ぎ、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あったものと考えられる¹²²。

その後、吉原は、1996（平成8）年に常務理事兼企画部長、1998（平成10）年に常務理事兼市場本部長、2000（平成12）年に専務理事兼事務本部長、2002（平成14）年に専務理事兼業務本部長、2006（平成18）年に副理事長と、真壁の恐怖政治と独裁体制が続く中で着実に出世の階段を登っていくことになる。

2-6-2. 懸賞金付き定期預金「スーパードリーム」が大ヒット

真壁は理事長に就任するとすぐ、当時企画課長であった吉原に懸賞金付き定期預金の開発を命じた。吉原が外貨預金を用いた商品案について大蔵省に相談したところ、「3年後の金融自由化まで

待ってくれ」という答えが返ってきた¹²³。

その後、1993（平成5）年には全国の物産品を贈る「城南夢付き定期積金」と、郵便局の定額貯金と同じ複利商品である「城南スーパートップ」を発売し、ともに人気商品になった¹²⁴。

そして、1994（平成6）年10月の金利完全自由化に向け、理事兼企画部長の吉原は満を持して日本初の懸賞金付き定期預金「スーパードリーム」の商品案を作成した。大蔵省は「富くじ罪にあたり違法の恐れがある」と認可を渋ったが、城南は刑法学者を巡って違法性がないことを確かめ、定期預金一口10万円で懸賞金は5万円とする新商品の取り扱い申請を強行した。1994（平成6）年10月から行政手続法が施行され、単なる裁量で却下することはできなくなっていたからであった¹²⁵。

大蔵省だけでなく、業界団体もこぞって城南の独断専行を批判し自粛を求めたが、公正取引委員会の小粥正巳委員長が「何ら問題ないし、むしろ業界団体が自粛を求めることの方が問題である」と調査に乗り出す姿勢を見せた結果、城南サイドに軍配が上がった。この騒動はテレビや新聞でも大々的に取り上げられ、期せずして新商品の宣伝にもなった¹²⁶。

1994（平成6）年11月7日に取り扱いを開始した「スーパードリーム」には、初日だけで46億円もの預金が集まった。目標額は2倍の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は2,500億円に達し、爆発的なヒット商品になった。「政府何するものぞ」という闘いを通じて、吉原は小原鐵五郎から城南信金歴代企画部長に脈々と伝えられてきた誇りの高さと気性の強さを受け継いでいった¹²⁷。

2-6-3. 救済合併要請に潜む罠を見破る

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、鈴木康之副理事長（当時59歳）が就任した。真壁はこの時、63歳になっていた。信金業界では、真壁が引き続き実権を握ると見る向きが多かった¹²⁸。

ちょうどその頃、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¹²⁹。

1996（平成8）年4月ごろ、業界団体の会長や大蔵省の幹部などが相次いで真壁会長の下を訪れ、城南信金による救済合併を要請してきた。真壁はついには断りきれなくなり、「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¹³⁰。

しかし、この合併話には裏があった。大蔵省幹部が天下りで武蔵野信金の理事長に就任し続けた結果、隙を突いた反社会的勢力に取り込まれて巨額の不良債権を作ってしまったのであった。城南ならば、真壁さえ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押しつけてきた用意周到な作戦であった¹³¹。

他の役員が全員賛成したにも関わらず、疑問に思った吉原は大蔵省と信金業界の嘘と無責任を調べ上げて報告した。オール信金でバックアップすると言いながら、吉原が作成した日本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）が渋ったことで、業界がリスクに関して責任を負わないことが明白になったからである。結局、この救済合併は破談

となった¹³²。

2-6-4. 金融ビッグバン以降も新しい商品やサービスを次々に開発

1996（平成8）年11月、橋本龍太郎首相は自由化と開放を骨子とする金融改革を2001年までに実施するよう指示をした。いわゆる「金融ビッグバン」の始まりである。これにより、1998（平成10）年12月からは銀行を始めとする様々な金融機関で投資信託の窓口販売が認められるようになった。

消費者側の自己責任が強調されるようになったが、吉原は買う側だけでなく売った側にも責任が生ずるのが良識ある人間社会であるにも関わらず、金融自由化は日本人が大切にしてきた文化やコミュニティを喪失させる副作用を持っているのではないかという懸念を抱いた¹³³。

金融ビッグバンの前年である1995（平成7）年6月、城南は「城南テレホンバンク」の取り扱いを開始した。先行していた外資系銀行の同様のサービスにはセキュリティに問題があった。そのため、吉原が暗号理論を研究し、乱数表を用いたワンタイムパスワードを利用するセキュリティの高いシステムを開発した。お客さまが安心して電話で口座取引ができるようになる、本邦初のサービスであった¹³⁴。

吉原はその後、金融自由化時代のお客さま目線に立って新しい商品やサービスの開発に取り組んだ。他の金融機関に先駆けて、郵便局とのオンライン提携、デビットカードの提供、民間版の定額貯金の販売などを次々に開始した。そして、2001（平成13）年10月には、民間初の長期固定金利住宅ローン「超固定」の取り扱いをスタートした¹³⁵。

これは、民業圧迫の批判があった住宅金融公庫

の廃止を掲げる小泉純一郎内閣への援護射撃にもなった。専務理事兼事務本部長の吉原は、宮田副理事長とともに塩川正十郎財務大臣に呼ばれ、直接商品説明をした。そして、小泉首相は衆院予算委員会で「専門家は民間には公庫に変わる商品がないと言って公庫廃止に反対したが、城南信金はわずか数ヶ月で公庫よりも良い商品を出したではないか」と語り、公庫の廃止を明言したのであった¹³⁶。

2-6-5. 理解がないと嘆く前に本気で動け

1991（平成3）年ごろ、当時企画課長であった吉原は、金利自由化が進むと資金調達コストに一定の利ざや（スプレッド）を上乗せして貸し出す方式（スプレッドバンキング）への転換が必要になると考え、本邦初の独自システムを構築し、準備を進めていた¹³⁷。

ところが、役員会での企画提案の当日、吉原は信金幹部らによる米国視察旅行に同行しており不在であった。結局、人任せにせざるを得なかったプレゼンでは役員会を通らなかった。そのことを、吉原は滞在先のニューヨークで知らされた。視察先の銀行で、米国の銀行では吉原の考えと全く同じものがすでに導入されていると聞いていたので、悔しく思った吉原は一計を案じることにした¹³⁸。

帰国した吉原は、金融業界紙に「全く新しい収益管理手法」と題してスプレッドバンキングについて書いた記事を送り掲載してもらう一方で、他の業界誌に城南信金経営者にこの話題で取材を申し入れるよう根回しをした。経営陣には、「先日の役員会で見送りになったあの話に関する取材らしいですよ」と伝えて、自作自演の綱渡りによって導入に向けた流れを作り出し、見事実現に漕ぎ着けた¹³⁹。

上司・マスコミ・業界の権威など、使えるものは何でも使い、己が正しいと信じた企画を何としても通す努力をすべきであると、吉原は痛感した。上司に理解がないと嘆く前に、本気でやれば下からでも組織は動かせるということを、吉原はこの経験を通じて改めて学んだ¹⁴⁰。

2-6-6. 上司にも直言を辞さず

その後も吉原は、城南信用金庫のために、そして何よりもお客さまのために新しい企画やサービスを発案し、それを実現するために上司や組織を動かすことに関して知恵と汗をしばらく続けた¹⁴¹。

吉原が企画課長であった当時、上司は理事兼企画部長の宮田勲であった。宮田は、真壁の直系の子飼いであり、真壁が専務理事兼企画部長から理事長に就任した際、企画部長の椅子を譲られた人物であった。そして、その後、真壁によって引き上げられ、最終的には理事長の職に就くことになる。よって、その後長い期間にわたり、真壁―宮田―吉原という歴代の企画部長ラインでの密接な繋がりが続くことになった¹⁴²。

宮田は吉原の慶應義塾大学経済学部の10年先輩でもあり、真面目で自分の弱みを隠さない人間味に溢れた人物であった。しかし、完全主義者であるとともに小言が多くてくどい面もあり、何より真壁には絶対服従の姿勢を崩さないイエスマンでもあった。おかしいと思ったことはたとえトップであろうが直言するタイプの吉原とは、当然のことながら衝突が絶えなかった¹⁴³。

間違いを指摘する吉原に対して宮田は「分かっている。子どもみたいなことを言うな」ときつく諭し、それでも「城南のためにはこうすべきです」と食い下がってくる吉原に対して、「トップに向かって自分の口でそれを言えるのか」と脅したりしたが、吉原はそれにもめげず「じゃあ言いましょ

う」と言い返すような会話が日常的に繰り返された¹⁴⁴。

2-6-7. 正論を掲げてトップを誘導する

吉原が部長会で理屈の通らない人事処分に異議を唱えたら大騒ぎになり、全員から罵声を浴びせられたこともあった。会議が始まる前には吉原に賛成していた役員が、会議の席上でトップに怒鳴られるや否や、簡単に手のひらを返す様などを見ていると、怒りを乗り越してあまりの馬鹿らしさに笑いさえこぼれる毎日であった。「長いものに巻かれろ」と考えている大半の人たちは、正しいか正しくないかで判断する真つ当な力を失っているのだと思い、孤立無援も気にならなくなっていった¹⁴⁵。

しかし、羊の群れのようにトップに対して従順な役員の中で、孤立無援で反対意見や正論を唱え続ける吉原が左遷されずに重用され続けたわけは、ひとえに吉原が有能かつ仕事熱心であり、余人を持って代えがなかったからである¹⁴⁶。

吉原は、仕事の上では礼儀正しく振る舞った。斬新さや奇抜さを好み、目立つことをやりたがる真壁が思いつきから下してくる命令がどんなに荒唐無稽なものであっても淡々とこなし、誰にもできないような新企画や新商品を次々に具体化していった。目障りだとは思いつつも、真壁は吉原のことを重宝せざるを得なかった。やがて吉原は、真壁の側近・懐刀・知恵袋などと称されるようになっていった¹⁴⁷。

そして、時間が経つにつれ、羊の群れと化した役員会で発言するのは、真壁と吉原だけになっていった。異常な状態ではあったが、正論を掲げてトップの真壁を誘導し、正しい経営を実現していくことに、吉原は使命感とやりがいを感じ始めていった¹⁴⁸。

2-6-8. ささまざまな作戦で上司や組織を動かす

真壁との丁々発止のやり取りを通じて、吉原はさまざまな「作戦」を編み出していった。自分のアイデアをさも相手から指示されたかのように装って実現に漕ぎ着ける「一人時間差作戦」、最初に否定させておき、それに従ったふりをして密かに潜ませておいた真の狙いを実現する「リバウンド狙い作戦」などは常套手段であった¹⁴⁹。

瑣末な手続きの稟議を先に通すことでカムフラージュしておいた本題の承認を得る「枝葉末節作戦」、否定させることを目的として仕込んでおいた軽微な案件の稟議で時間を稼ぎ、うんざりした際に本命の重要な稟議を通す「陽動作戦」、上司に裏切られた直後に涼しい顔ですかさず決裁を通す「貸しづくり作戦」なども、吉原が苦心の末に編み出したものであった¹⁵⁰。

理想を実現するためには手段を選ばず孤軍奮闘していた吉原であったが、絶対権力を持つ独裁者のスタッフに過ぎない自分にできることには限界があることも痛感していた。独裁者の不条理な振る舞いで理不尽な犠牲者が出ても助けることすらできないことがある。いつか何とかしてこの現実を変えなければと思いつつも、ではどうしたらよいのだろうかと思悩む日々が続いた¹⁵¹。

2-7. 解任による経営正常化

2-7-1. 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。理事長には、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¹⁵²。

真壁のイエスマンと思われていた宮田であったが、理事長就任後は気概を見せ始めてリーダーシップを発揮し、真壁が理事長に就任以降は横ばい続きで低迷していた城南の業績は空前絶後の好

業績を挙げるようになった¹⁵³。

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ていた。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¹⁵⁴。

2-7-2. 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させられ、後任には真壁の女婿（長女の夫）である深澤浩二副理事長が就任した。そして、副理事長には専務理事の吉原毅が昇格した¹⁵⁵。

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¹⁵⁶。

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った。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。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¹⁵⁷。

真壁は孫が入職してから特別扱いを続けてきていた。九段支店に配属したが成績が上がりなかったもので、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¹⁵⁸。

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、集合研修なども廃止した。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¹⁵⁹。

2-7-3. 役職員から金を巻き上げる「上納金制度」

理事長時代から真壁には、これらの身びいき人事以外にも公私混同や経営私物化の疑惑や事実が数多くあった。

たとえば、月刊テームスという雑誌に、城南の支店長以上は年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られた¹⁶⁰。

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¹⁶¹。

2-7-4. 施設の私物化やセクハラまがいの言動

また、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、「城が崎寮」という超豪華な建物に改装させた。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¹⁶²。

真壁は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。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¹⁶³。

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、前日から熱海の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¹⁶⁴。

2-7-5. 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。中心になったのは副理事長の吉原であった¹⁶⁵。

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は見せず、それどころか80歳までは引かないと言い始めた。孫への政権移譲を行うためには、次の改選期まで睨みを利かせなければならないと考えているのだらうと思われた。吉原たちは、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絶望感を抱いた¹⁶⁶。

2-7-6. 亡き先人たちに背中を押してもらう

2010（平成22）年の秋、どう立ち向かえばよいのかまだ迷っていた吉原は、加納久宜子爵が城南の源流である入新井信用組合を開いた場所であ

る大田区山王の加納宅跡地を訪れ、次いで千葉県一宮町にある加納の墓所に足を運んだ¹⁶⁷。

墓所がどこにあるのかわからず道に迷っていた吉原の目の前に突然探していたお墓が現れた。夕暮れ空の下で祈りを捧げていると、どこからともなく「頼むぞ」という声が聞こえてきた。「ただ公益事業に尽くせ」という遺訓を残した加納に鼓舞してもらいたいと願う吉原の心が聞かせた声であったのだろう。この場で吉原は、小原鐵五郎の口癖であった「銀行に成り下がるつもりですか」という言葉を何度も繰り返し口にした¹⁶⁸。

城南信用金庫があるべき姿を失ってから 20 年以上も経つのに、自分はわが身かわいさゆえに事なかれ主義に陥ってしまっていたのだと己に腹が立って仕方がなかった。そして、不条理な理不尽さで城南を追われていった先輩たちの無念を思い、後悔がこみ上げてきた。今、変えなければ本当に手遅れになる。吉原の心から迷いは消え去っていた¹⁶⁹。

2-7-7. 吉原が主導し、解任決議を通す

決意を固めた吉原たちは、周到に準備をし、作戦を立てた。知己の弁護士にも相談し、細かい法律面を詰めていった。当初、役員の中でわずか 3 人だった賛同者が、やがて過半数を占めるようになり、執行役員の中にも同志が増えていった¹⁷⁰。

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¹⁷¹。

当日の理事会では、最後の「その他の動議」に移った瞬間、吉原が立ち上がり、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。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¹⁷²。

2-7-8. 人を大切にする本来の経営に立ち返ると宣言

決議の直後、吉原は真壁と一対一で徹底的に話し合った。「話し合いによる良識ある経営を目指す」という吉原に対し、真壁は「お前は甘い」「人間はそんな善人ではない」とあざ笑った。それに対し、吉原は「必ずやってみせます」と宣言した¹⁷³。

その日の午後 1 時、全支店長が本部の講堂に集められ、二人の解任が伝えられるとともに、吉原から今後の方針が発表された。「新体制では、人を大切にする、思いやりを大切にする本来の正しい経営を実現したい。どうか皆さんの力を貸してください」。そう言った瞬間、満場から大きな拍手が湧き起こった。吉原の目からは涙があふれ出して止まらなかった。この時、吉原は「何があっても頑張ろう」と心に誓った¹⁷⁴。

吉原たち新体制は、役職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。総代からは「われわれが経営正常化に努めるべきだったのに申し訳ない」「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¹⁷⁵。

2-7-9. 原点回帰の第一歩

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¹⁷⁶。

マスコミやインターネットなどでは、解任騒動のことが「城南信用金庫のクーデター」として取り上げられて大きな話題となり、吉原はローマの独裁官カエサルを殺した腹心のブルータスや、主君織田信長を討った明智光秀に擬せられたりもした¹⁷⁷。

しかし、吉原は、理事会の場で正々堂々と解任動議を発動して権力体制の抜本的な変革を合法的に行ったものであり、非合法的な暴力による権力奪取であるクーデターとは全く異なるものであると心の中で反論していた。いずれにせよ、これが城南信用金庫の原点回帰の第一歩であることには間違いなかった¹⁷⁸。

2-8. 原点回帰の大改革

2-8-1. 「新しい城南」に向けて方針や施策を示す

2-8-1-1. 「人を大切にする金庫」宣言

吉原は、新体制発足と同時に、新しい城南信用金庫を作り上げていくための方針や施策について発表した¹⁷⁹。

まず、城南信用金庫は、「みんなが明るく、希望と喜びを持って働ける金庫」「人を大切にする、思いやりのある金庫」「働いてよかったと一生思える金庫」にならなければならないと宣言した¹⁸⁰。

2-8-1-2. 城南の誇る「良い伝統」

次に、城南が誇るべき良い伝統を改めて確認するとともに、それらをしっかり守っていかねばならないと述べた。吉原が示した良い伝統とは、

以下の4点である¹⁸¹。

1. 「三つのビジョン」を大切にすること。城南の使命は「困っている中小企業と国民の味方になること」である。
2. 「貸すも親切、貸さぬも親切」。これは「お客さまのためを親身に考えた健全で良識ある融資をする」ことである。
3. 「お客さま本位」にもとづく「三位一体経営」。これは「役職員とその家族を幸せにすること」である。
4. 「人を大切にする」「みんなを仲間にする」こと。これは「協同組合の精神」である。

2-8-1-3. 旧体制の「悪い考え」を根絶する

このような城南の良い伝統が旧体制の「悪い考え」で傷つけられ、破壊されてきたのだと、吉原は訴えた¹⁸²。

私物化と公私混同という組織を壊す悪性のガンがはびこってしまった結果、「風通しが悪く、思ったことも怖くて言えない」という独裁者による恐怖政治が長く続き、やがて「人を信じない」「人を大切にしない」という自分中心の企業風土ができ上がってしまったとし、これらを完全に根絶することを約束した¹⁸³。

また、現場よりも本部の方が偉そうにしている官僚主義も撤廃し、お客さま中心・現場中心の「現場第一主義」を新たな方針にすると誓った¹⁸⁴。

2-8-1-4. 「新しい城南」を作るための施策

耳当たりの良い言葉を並べただけで終わるのではなく、「新しい城南」を作るための施策の骨子として、吉原は同時に以下の具体的な改革案を示した¹⁸⁵。

1. 「トップの独裁政治」を廃し、理事会という最高意思決定機関での「話し合いの経営」に改

める。

2. 旧体制で廃止されていた担当役員制度や支店長会を復活させるとともに、現場の考えを経営にどんどん反映させることによって、「現場が主役」の金庫を実現する。社内報も復活させ、「現場が主役」のコンセプトに合致するようなコミュニケーションの媒体にし、情報共有を通じて信頼の絆を高め、組織の活性化を図る。
3. 人格と度量を備えた、誰からも信頼される人をリーダーに登用するなど、現場の努力が正しく報われる公平な人事を実現するために、「人事体制を刷新」する。廃止されていた集合研修や OJT も復活させる。
4. 「役職員の 3 親等以内の親族の入職禁止」や「虚礼廃止」などを厳格に行い、私物化や公私混同が二度と行われないようにする。
5. 専任職員のライン職や管理職への登用、退職後 65 歳まで働ける特別専任制度の復活など、「皆が意欲を持ち安心して働ける金庫」にする。
6. スポーツや文化サークル活動の奨励、OB による福利厚生施設の利用、OB 会の開催など、いつまでも仲間を大切に、「働いてよかったと一生思える金庫」にする。

2-8-1-5. トップとしての誓い

吉原は、「トップの仕事とは、みんなを守り、幸せにすることである」と語るとともに、「トップにはほんの少しでも私心があってはならず、自分本位の人はトップになってはならない」と自戒の言葉を述べ、トップである吉原自身が誰よりも厳しく身を律することを誓った¹⁸⁶。

みんなが希望・やりがい・誇りを持って働くことができる理想の金庫を作るために、役職員一人ひとりと真摯に話し合い、一致協力して全力を尽くすと、吉原は己の覚悟を示した¹⁸⁷。

そして、みんなの知恵と力を結集して、「日本と世界に誇れる金庫」「皆にありがとうと言われる金庫」を目指していこうと全役職員を鼓舞した¹⁸⁸。

2-8-2. お金の弊害に対抗するために

2-8-2-1. 真壁の暴走は「お金への執着」が原因

吉原は、真壁が経営の私物化や公私混同に走り、独裁的な恐怖政治を長期間にわたって続けてきたことの根本的な原因や動機は、誰の心にも潜んでいる「お金への執着」であったと看破していた¹⁸⁹。

お金の持つ魔力に毒されてしまった心が真壁を支配して突き動かし、お金を得るための最上の手段である権力の奪取を企てさせた。そして一旦手にした権力という「お金を生み出す打ち出の小づち」を何としてでも維持したいと欲するエゴイズムが加速しながら周囲を巻き込んでいき、最終的にはコーポレートガバナンスを完膚なきまで崩壊させるとともに、人心や企業風土を荒廃させてしまったのである¹⁹⁰。

2-8-2-2. 新理事長の報酬は支店長以下の 1,200 万円

人間は分不相応なお金を持つと守りに入ってしまう。お金を失うことに不安を感じることで他人を信じられなくなり、やがて孤独感に苛まれて暴走してしまう。そのような悪循環を断ち切るためには、「高い地位にある者は高い報酬を受け取って当然だ」などという間違った常識は捨て去るべきであった¹⁹¹。

そこで、吉原は、真壁らを解任した翌日の臨時理事会において、「新理事長の報酬は年間 1,200 万円とする」という議案を通した。これは支店長の平均年収よりも低いものであり、金融機関のトップとしてはもちろんのこと、役員としてもあ

り得ないほど低いレベルの金額であった。「誰よりも厳しく身を律する」というトップとしての誓いを目に見える形で示したものであった¹⁹²。

2-8-2-3. 「トップの任期は通算4年」「虚礼は廃止」

また、この日の臨時理事会では、「理事長と会長の任期を通算で最長4年とし、定年は60歳とする」ことや、「役職員の3親等以内の親族の入職禁止」や「虚礼の廃止」なども電光石火の早さで決議された。56歳になろうかとしていた吉原は、任期途中での昇任という端数を加えたとしても「5年以内にトップの座を降りる」というタイムリミットを自ら進んで課したことになる。そして、当然ながら、他の役員の定年もすべて60歳とし、役員の報酬体系もトップなどによる恣意的な評価に左右されない年齢給に改めた¹⁹³。

旧体制ではトップの真壁への「上納金制度」を筆頭にして、上司が部下から金品を巻き上げるかの如き悪しき虚礼の慣習が横行し、組織風土を腐敗させていた。そこで、吉原は「虚礼廃止」については徹底的におこなうことにした。盆暮れ・昇格挨拶・旅行の土産など、名目の如何を問わず、部下や取引先から物品を受け取ることや、部下が上司に贈ることを厳に禁じた¹⁹⁴。

2-8-3. 独裁制を廃し、集団指導体制へ

2-8-3-1. 理事長が持つ人事権を切り離す

真壁による20年以上に及ぶ独裁的な恐怖政治を可能ならしめたのは、経営権とともに、役員の人事権をトップが一手に掌握していたことにあった。クビをチラつかせては「左遷するぞ」と脅したり、その逆に「昇格させてやろうか」などと言ってアメを目の前にぶら下げたりすれば、たいいてい人間は言いなりになるからであった。

そこで、吉原は、理事長の権限から人事権を切

り離し、人事委員会に一任するよう制度を改めた¹⁹⁵。

2-8-3-2. 「元老院」の役目を果たす顧問会議の設置

また、60歳で定年になった役員は65歳まで相談役または顧問として「顧問会議」のメンバーとなることができ、若い役員にアドバイスをしたり、理念を継承したりといった重要な役割を担うことになった。顧問らは、単なる楽隠居をするのではなく、長年の経験を生かして役職員とともに知恵と汗を絞って現場の仕事に取り組むようにした¹⁹⁶。

複数の相談役や顧問を配置することによって、経験豊富で長期的な視野を持つベテラン政治家からなる「元老院」が果たしていたのと同じような役割を担わせることができれば、トップの暴走を防ぐことはもちろん、コーポレートガバナンスの上でも有益だと考えたからであった¹⁹⁷。

顧問会議には役員人事に対する同意権を付与した。これによって、理事長を始めとする現役役員に対する睨みが効くので、彼らのお手盛りや暴走を防ぐ役割が期待された。権威と権力の分離による牽制機能を持たせたわけであった¹⁹⁸。

2-8-3-3. 理事長はじめ役員・顧問も大部屋へ

理事長室や役員室といった個室は廃止され、役員や顧問たちも大部屋で仕事をするようになった。役員用の高級車も売却され、営業車でも使われるような普通の小型乗用車に置き換えられた。かつて小原鐵五郎の執務室であった部屋は城南の歴史と歩みを学べる記念室に、他の役員室などは壁を取り払われて多目的のレセプションルームへ、双方ともにオープンな雰囲気生まれ変わった¹⁹⁹。

人事権を持たないだけでなく、トップは、大部屋で他の役員たちと机を並べて仕事をするとも

に、周りには役員を卒業した先輩の顧問たちが忙しそうに働いているという賑やかな環境に身を置くことになった。この環境が、独裁制を廃した城南信金において「集団指導体制」を根付かせる原動力になると、吉原は信じていた。

2-8-4. 委員会を多用した「話し合い経営」の復活

3代目理事長であった小原鐵五郎は、1958（昭和33）年に米国視察団の一行に加わり米国の企業を訪問して回った。その時、「合議制」について知り、良い制度だと感心した。帰国後すぐに、米国式の合議制を応用して、城南信金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²⁰⁰。

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、それ以外は小原も基本的にはノータッチという態勢にした。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²⁰¹。

吉原は、小原が導入したが真壁によって実質的に捨て去られたこの「委員会制度」を復活させ、新しい城南が目指す「話し合いによる経営」の柱の一つに据えた。長く続いたトップダウンによる恐怖政治により萎縮させられ無力感に支配された結果、判断力や決断力を失い「事なかれ主義」に染まっていた役職員たちに「自立心・自負心・当事者思考」を取り戻させる狙いがあったものと考えられる。

2-8-5. 社内報の復活

吉原新体制が発足して4ヶ月後の2011（平成23）年3月、吉原の公約通り、新しい社内報が発

行された。真壁が廃止して以来、実に9年ぶりのことであった。真壁時代には、ほとんど真壁自身による自画自賛と権威強化のためだけに利用された感のある社内報「しらうめ」であったが、復活して「しらうめ people」と名を改めた新社内報は、吉原が言うところの「現場が主役」を実現するためのコミュニケーションツールであった²⁰²。

「ひたすら御高説を拝聴する」という「トップが主役」のスタイルであった真壁時代とは大きく異なり、「理事長と語る」という座談会をまとめた記事では、理事長の吉原自身が司会役となり出席者と同じパイプ椅子に座って会議室の長テーブルを囲みながら、現場にいる役職員たちの生の体験談や思いを聞き出すという「現場が主役」のスタイルに変わっていた²⁰³。

復活して最初の号では、真壁らの解任前後の動静や吉原新体制の対応ぶりが日付入りで詳細に報じられるとともに、吉原が新体制発足と同時に公表した「『新しい城南』—みんなを明るく、元気にしたい!」という方針が改めて掲載された。また、新体制発足後、立て続けに開催された「役員・職員懇親会」「役員OBとの懇親会」「ブロック別支店長会」「副支店長事務研修会」「業種別研修会」などの開催が報告された²⁰⁴。

編集後記には、新装なった社内報「しらうめ people」の編集方針が平易な言葉で語られていた。吉原のねらいや期待がよく表れていると考えられるので、少し長くなるが、以下に紹介したい²⁰⁵。

社内報は、1964（昭和39）年8月に創刊され、長年に亘って、職員の皆さんに親しまれてきましたが、2002（平成14）年に真壁氏が会長を退任し、ご自分がインタビューに出られなくなったことを契機に廃刊となり、2002（平成14）年1月の発行が最後となっ

ていました。新体制となり、ようやく社内報を復活させることができました！！若い職員の皆さんは、初めて見るのだとは思いますが……。

これからは年に何回か社内報を作成し、金庫内の出来事や皆さんからの投稿など、様々な情報を提供していきたいと思います。また、こんな情報を載せて欲しい、うちの支店ではこんなことやっているなど、ご希望があれば企画部宛にご連絡下さい。全てとは言えませんが、可能な限り掲載していきたいと思います。

これを読んでいる皆さんが、これからの城南信用金庫の主役です。一人ひとりの持てる力を発揮して「日本一『ありがとう』と言われる金融機関」をめざしましょう！！

2-8-6. 歴史に学び、原点回帰へ

2-8-6-1. 協同組織としての信用金庫

吉原による経営正常化に続く矢継ぎ早の経営改革は、協同組合組織としての信用金庫の原点を再発掘し、長い歴史の中で失われてしまった本来の理念や理想を現代の組織に蘇らせるものでもあった。

信用金庫の前身でもある信用組合は、明治期の産業組合運動の中から誕生した。日清戦争以降、肥太る金融資本と独占的な重工業に対して、中小商工業者や農民、そして一般市民の多くは、搾取と貧困に喘ぎ続け、著しい格差社会の様相を呈していた²⁰⁶。

信用組合は、そのような弱く貧しい人びとが「経済上も道德上も互いに団結し、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に作られた協同組織」である²⁰⁷。

そして、地元の篤志家や名望家たちであった城南信用金庫前身組合の創設者たちは、「自らは一銭の報酬も期待できないだけでなく、場合によっ

ては私財を投げ打つまでの決意」を持ち、私利私欲を捨てて設立と運営にあたった²⁰⁸。

協同組織は基本的に出资者が一人一票の議決権を持つので、株式会社のように大株主が議決権を握って独断で経営を左右するような真似はできない。私財を投げ打つ覚悟の有力者たちも、地元の人びとに交じり、話し合いというコミュニケーションを通じて相互の信頼関係を築きつつ、信用組合を生み、そして育てていったのである。

2-8-6-2. 加納久宜子爵の理念：人の信用を第一に考えよ

城南信用金庫の前身 15 組合の中で最古の入新井信用組合の創設者であり、「産業組合の育ての親」とも呼ばれた加納久宜子爵は、信用組合と銀行の違いについて、「銀行は物やお金を第一に考えているのに対して、信用組合は人の信用を第一に考えるものでなければならない」と認識していた²⁰⁹。

信用組合は、たとえ財産がなくても、本人自身が築いてきた信用によって必要なお金を借りることができる金融機関であり、いわば、その人の未来を信じてお金を貸す金融機関である、という考え方である²¹⁰。

加納は、担保という「物」ではなく「人」の信用を第一に考えるとともに、経済的には貧しくとも、互いに信用を重んずる徳義を大事にするコミュニティを育てていこうと考えていた²¹¹。

2-8-6-3. 小原鐵五郎の志：貸すも親切、貸さぬも親切

城南信用金庫 3 代目理事長である小原鐵五郎が、無給であるにも関わらず、前身組合の一つである大崎信用組合に身を投じたのは、銀行に相手にされない中小商工業者や、インフレに苦しむ労

働者などの一般庶民を資本主義の公害から防ぐためには、相互扶助と共存共栄の協同組合主義に基づく庶民金融機関の設置が必要であると考えたからであった²¹²。

小原はその後、城南信用金庫の絶対的なトップとして、さらには「信金業界のリーダー」として君臨することになるが、功なり名遂げた後においても、以下のように書き残している。

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——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²¹³。

「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²¹⁴。

その人が手がけようとしている仕事が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²¹⁵。

2-8-6-4. 原点回帰のために、掘り起こして知らしめる

吉原は、信用金庫の原点である「産業組合運動」や「協同組合の歴史」について、19 世期半ばに設立された世界最古の協同組合である「ロッチデール公正先駆者組合」にまで遡って勉強し、学んだことを組織の内外で繰り返し語った。そして、それらを『信用金庫の力：人をつなぐ、地域を守る』という表題のブックレットにまとめ、岩波書店から出版した²¹⁶。

真壁時代だけでなく、小原の時代ですらほとんど忘れ去られていた加納久宜についても、城南の中に「加納公研究会」を作ってその事績を掘り起こし、『加納久宜子爵 その生涯と功績』という印刷物を作って城南関係者に配布した。

また、小原鐵五郎が 1983（昭和 58）年に東洋経済新報社から出版した『貸すも親切貸さぬも親切：私の体験的経営論』は絶版になっていたが、吉原が「これは城南の原点であり、進むべき道を示すバイブルである」として出版社に復刻を働きかけた。実現させると、全役職員に配った²¹⁷。

このように、吉原は原点回帰を単なるお題目のように唱えるだけでなく、自分たちの歴史について勉強することによって忘れ去られていた先人の志や遺訓を掘り起こした。そしてそれらを組織内に共有して血肉化すべく、繰り返し自分の口で語るだけでなく、出版物や印刷物として全役職員に行き渡らせた。

2-9. 東日本大震災と脱原発

2-9-1. 東日本大震災が発生

2011（平成 23）年 3 月 11 日、東北地方太平洋沖を震源とするわが国観測史上最大級となるマグニチュード 9.0 の大地震が発生した。東北地方を中心とする東日本に大きな揺れに伴う大津波や火

災などによる甚大な被害をもたらし、死者・行方不明者を合わせると約1万8千人の犠牲者を出した「東日本大震災」である。吉原新体制が発足して矢継ぎ早の経営改革に着手してからわずか4ヶ月後のことであった。

被災地に対して何かできることはないかと考えていた吉原の耳には、「営業地域外の人びとのために援助をする必要はあるのか」「金融機関にとってボランティア活動は本業の仕事ではないのではないか」といった声も聞こえてきた²¹⁸。

迷っていた吉原であったが、こういう時こそ先人の教えに立ち返るべきだと考えた。そして、「信用金庫は社会貢献を目的とした協同組織である」という原理原則に従って公共的使命を果たすべきであるという結論を出した²¹⁹。

2-9-2. 被災地に寄付を届けるとともに、ボランティア活動に出向く

役員の人件費をカットするなど経費を削減して3億円を拠出するとともに、お客さまに義援金を募り約1億5千万円を集めて被災地に寄付した。また、預金利息の4倍のお金を城南が義援金として寄付する仕組みである「ボランティア預金」の取り扱い開始も即決した²²⁰。

そして、全役職員のうち半数以上が、以後3年以上にわたり被災地に交代で泊まり込んで炊き出しなどのボランティア活動に携わった。それらの活動を壁新聞にして各支店に張り出したところ、お客さまは「営業地域の外まで出かけて行って余計なことをするな」と反発するどころか、「城南は良いことをやってくれる」と喜んでくれた²²¹。

2-9-3. 原発事故が仲間の信金に与えた深刻な影響に驚く

岩手県の宮古信用金庫が新卒の内定者を採用で

きなくなったと聞き、6人全員を城南で受け入れることにした。福島県のあぶくま信用金庫からも同様に4人を受け入れることになったが、その話を聞くと状況はより深刻であった²²²。

東京電力福島第一原子力発電所の爆発事故により、あぶくま信金の営業地域では半分くらいが立ち入り禁止区域になってしまい避難を余儀なくされたというではないか。吉原は、もしも城南の営業地域で同じようなことが起こったらと考えてゾッとするとともに、福島の人びとの置かれている深刻な状況と耐えがたい心境を思うと胸が張り裂けそうになった²²³。

2-9-4. 原発肯定派から脱原発派へ

吉原はそれまで「原発肯定派」であり、作られた「安全神話」を妄信していた。ところが、原発のことを徹底的に調べてみてわかったことは、原発は一旦大事故が起これば収拾の方法がなく、人びとが故郷から永久に追われてしまうような悲惨な結果を招いてしまうということであった。また、膨大な間接コストが発生するのにそれらが隠蔽されて「安価なクリーンエネルギー」として宣伝されるなど、政官財やマスコミがスクラムを組んで原発の闇を嘘で塗り固めてきたという事実であった²²⁴。

自分自身の無知と知的怠慢に対する後悔と怒りの念が湧いてきた吉原は、たとえ政官財およびマスコミを敵に回すことになろうとも、彼らの間違いや過ちを指摘して異議を唱えることによって、原発を止めていくための活動に身を投じることこそが、公益事業である信用金庫の果たすべき使命であると決断した²²⁵。

2-9-5. 城南の「脱原発宣言」

2011（平成23）年4月1日、城南信用金庫は「原

発に頼らない安心できる社会へ」というメッセージをウェブサイトに掲載した。原発に依存することへの危険性を訴え、節電のための具体的な取り組みを紹介するとともに、省電力・省エネルギー・代替エネルギーの開発と利用に積極的に貢献していく決意を表明したものであった²²⁶。

「脱原発宣言」に関しては、城南の内部からも「金融機関が果たして脱原発に関わるべきなのか」という懸念の声が上がった。また、外部からも、「金融機関は政治活動に関与すべきでない」という声が聞こえてきた²²⁷。

しかし、吉原は、「皆にとって理想の世界を作ること」が政治であるならば金融機関もまた積極的に関与すべきであるし、「社会的な正義には目をつぶって政治的中立を保とう」「そうすればどの陣営に対してもほどよく良い顔ができて営業に支障をきたさなくなる」といったエゴイスティックな考え方は、社会貢献を目指す信用金庫からすれば唾棄すべきものであると考えていた²²⁸。

2-9-6. 脱原発に向けて行動開始

城南はまず、保有してきた東京電力の株式と社債をすべて売却した。東電の事故後の対応を見ると、「想定外」と繰り返すだけで身銭を切ろうとも責任を取ろうともせず、経営者の倫理観や道徳観が欠如しているように見えたからであった。道徳や倫理に反するということは、公共性を失っているということであり、金融機関としてそのような企業と取引するわけにはいかなかった²²⁹。

城南信金はその後、電力の供給元の変更（東電→非原発の新電力）、徹底した節電による電気使用量30%削減、節電や省電力に取り組む事業者や個人を低金利などで応援する「節電3商品」の発売などを矢継ぎ早に実施した²³⁰。

吉原は、当初はテレビや新聞などのマスコミを

通じて「脱原発」に関する情報発信をしようと試みたが、取材はされるものの本社レベルでボツにされるなど、原発に関する事実上の報道管制の強さに驚いた。しかし、城南の脱原発宣言はTwitterで拡散され、インタビュー映像がYouTubeにアップされるとネット上で大きな反響が広がった²³¹。

吉原はその後も脱原発に積極的かつ精力的に取り組む、以前とは比べようがないほど活動の幅が大きく広がるとともに、思わぬところに人脈も広がっていくようになった。それらのことについては、項を改めて紹介する。

2-10. 経営と組織の改革に終わりなし

2-10-1. 意識革命や文化変容には時間がかかる

吉原は理事長就任後すぐに、経営の正常化と改革に関して方針や方向性を発表するとともに、矢継ぎ早に施策を打ち出していった。4ヶ月後に発生した東日本大震災を受けておこなわれたボランティア活動や、社会貢献や公益性を重視しての「脱原発宣言」などを受けて、組織の文化や風土は「世のため、人のため」という良い方向に変わりつつあった²³²。

しかし、長年のマインドコントロールによって染み込んだ「自分中心・企業本位・業績中心主義・事なかれ主義・性悪説」といった旧体制の価値観は一朝一夕に変わるはずはなかった。お金や地位、そして業績評価のためにアメとムチによって動かされるのではなく、理想のため、人びとの幸せのために自ら進んで喜んで働くという、意識革命と文化変容が必要であった²³³。

吉原は理事長に就任してから、側近や信頼できる仲間たちと相談しながら、粘り強くかつ着実に施策を一つひとつ構想しながら、実行に移してきた。ものには手順や段階というものがあり、一足

飛びに成果が上がるわけではなかった。もともとせっちな性分であった吉原ゆえ、歯痒い思いをすることも度々であったが、「いつかはわかってもらえる」と手綱を緩めず気長に取り組んでいくほかなかった。

2015（平成 27）年 6 月、吉原は 4 年 7 ヶ月務めた理事長を退任するとともに、役員からも外れて相談役に就いた。60 歳定年の決まりに従ったわけであった。常勤理事兼お客さま応援部長の守田正夫が後任として理事長に就任した。そして、2017（平成 29）年 6 月、2 年の任期を満了した守田が理事長を退任すると、吉原は相談役を守田に譲り、自らは顧問に就任した。

吉原は、理事長時代はもちろんのこと、相談役や顧問に就任してからも、仲間とともに原点回帰の改革に取り組んできた。以降、それらの中から代表的なものを紹介する。

2-10-2. 「逆ピラミッド」とコーポレートガバナンス

2-10-2-1. お客さまと営業店が上、役員は一番下

吉原は、「トップが主役」から「現場が主役」に変わったことを強調するために、組織図の天地を逆さまにし「逆ピラミッド」にした。最上位には「お客さまと会員」が位置し、その下に「営業店」が来て、本部はその下であり、理事長はじめ理事会メンバーは最も下位に置かれた。

その後も吉原は、本部にある業務部を「お客さま応援部」に、支店の営業課を「お客さま応援課」に改称していった。城南の業績を上げるために「営業」しているという企業中心のイメージを、「お客さまのお役に立てることを一緒になって考えて実行する」という「お客さま本位」に転換したいからであった。また、「社会貢献室」や「地域発展支援部」も発足させたりと、「お客さま第一主義」

や「現場が主役」の価値観を組織に根づかせようと知恵を絞り続けた²³⁴。

2-10-2-2. ガバナンス改革は長期的課題

吉原は、経営の私物化を排除するため、城南信金の本部組織を 4 つに分けて各部門が相互牽制の機能を果たす「4 権分立体制」を、改革の初期段階で導入した。業務に携わる「執行部門」、理事会を中心とした「管理・監督部門」「人事部門」「監事会（監査部門）」の 4 部門であった²³⁵。

その後の試行錯誤を経て、2015（平成 27）年 12 月には、「理事会の議長を理事長および副理事長を除く、理事会が選任した理事が務める」ことに改めるとともに、すべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証・評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長には職員外理事（弁護士）を当てることにした。内部監査委員会が発足したことにより、4 権分立は 5 権分立になった²³⁶。

コーポレートガバナンスの改革がここに至るまでの間には、5 年近い歳月が流れていた。これを見ても組織の改革は一夜にしては成らず、長い時間がかかることがわかる。

2-10-3. 人事考課は人柄優先

米国流の成果主義による人事評価は、「目に見える成果が上がることだけやっておけばよい」「自分の成果に直結しない仕事はやらなくてよい」「他人が成果を上げると自分が損する」といったエゴイスティックな文化を蔓延させ、組織内の相互信頼関係を破壊して組織を衰退させると、吉原は考えていた。

吉原は成果主義に比べれば年功序列の方が、組織に対する愛着や経験の長さを考慮できる分だけはあるかにマシだとも思っていた。そこで、吉原は

人事考課の優先順位を、(1)人柄、(2)経験、(3)能力、(4)成果の順に改めた。何よりも「人として立派であるか否か」という点を最重要視した²³⁷。

さらに、上司からの評価だけでなく、部下や同僚・後輩など周囲の多くの人たちの評価や意見を参考にして人事考課を決定するように改めた。上司にはゴマをするが、下には酷い態度を見せるようないわゆるヒラメ型の人間は、このような「360度評価」では高い評価は得られなかった²³⁸。

吉原は、本部や上司の顔色を気にすることなく、「お客さまのためには何が正しいか」を考え抜き安心して全力で仕事に取り組むよう、職員たちを鼓舞していた。

2-10-4. “よい仕事おこし” フェアの開催

吉原は、脱原発を実現するためには、原発に代わる産業を生み出して地域経済を活性化していかなければならないと考えていた。そして、東日本大震災によって最も大きな被害を受けた東北地方の復興を願いつつ、震災犠牲者の鎮魂と人々の絆や助け合いの中から、世の中の役に立つ“よい仕事”をおこしていくための出会いの場を作ろうではないかとイベントの企画を発案した²³⁹。

2012（平成24）年11月1日、城南信用金庫は東京ドームにおいて、東京地区や東北地方を中心とした63の信用金庫共催による「日本を明るく元気にする“よい仕事おこし”フェア」を開催した。各信用金庫の多様な取引先企業や関係機関などが多数のブースを出展した。来場者数は2万人近くに達するとともに、8千件近い商談がその場でおこなわれるという大盛況であった²⁴⁰。

“よい仕事おこし”フェアは翌年以降、場所を有楽町の「東京国際フォーラム」に移して毎年開催され、2019年10月に開催された第8回には、全国に257ある信用金庫のうち229信金が協賛す

るまでに成長した。また、この回の来場者数は47,620名を記録した²⁴¹。

“よい仕事おこし”フェアは毎年1億円以上の経費がかかる社会貢献イベントであったが、真壁時代に失われていた全国に散らばる信用金庫との絆を取り戻すという大きな成果が得られた。「城南さんお帰りなさい」と声をかけられた吉原は、良い意味での業界のリーダーシップを取り戻せたことを実感した²⁴²。

城南はフェア以外にも、毎年さまざまな「ビジネス商談会」や「同業種交流会」などを城南信金本店講堂にて開催してきた。2015（平成27）年からは、大手百貨店・スーパー・通販など40社以上のバイヤーが集う商談会に、全国の信用金庫に参加を呼びかけ、地方からも各信金の取引企業がバイヤーとのコンタクトを希望して集まるようになった²⁴³。

2-10-5. 意識革命のために、全役職員が同じ研修を受講

2-10-5-1. 福島正伸社長の話に感銘を受ける

吉原は理事長就任後、支店長会を復活させて毎月開催するとともに、ほぼ毎回外部から多様なゲスト講師を招いて教を乞い、支店長たちの意識改革を目指していた²⁴⁴。

2012（平成24）年9月の講師は、株式会社アントレプレナーセンターの福島正伸社長であった。「組織活性化のカリスマ」と呼ばれ、稲盛和夫が破綻した日本航空の再建を託された時、官僚的な従業員の意識改革を任せた人物でもあった²⁴⁵。

「夢と勇気と笑顔にあふれた社会をつくろう」「人を幸せにすることを自分の幸せとする」「夢しか実現しない!」「ピンチはチャンス」と熱く語り、人を惹きつける魅力をもった福島の話は、吉原はじめ城南の幹部職員たちの心に深く染み

入った²⁴⁶。

2-10-5-2. 共同研修プログラムを立ち上げ、全役職員が受講

福島に触発された吉原の発案で、ベテラン支店長を中心にして「未来研究会」が発足し、人間社会の考え方や企業の存在意義、そして働く意味などについて根源的に考え直す機会が生まれた²⁴⁷。

さらに、2013（平成 25）年から 1 年間、福島と共同で研修プログラムを立ち上げ、城南信金の全役職員約 2 千名が受講することを決めた。同じ研修を上から下まで全員が学ぶのは、城南の歴史始まって以来の試みであった²⁴⁸。

吉原が研修プログラムを発案した時、役員幹部のほとんどが反対をした。しかし、先輩である元役員の特別顧問たちが「是非やるべきだ」と援護射撃をしてくれたことによって、なんとか実現に漕ぎ着けることができた²⁴⁹。

2-10-5-3. 「命をかけた」福島の心意気に全役職員が号泣

福島は研修期間中に命に関わるようなガンが見つかったのだが、そのようなそぶりすら見せず、1 年間の課程を最後まで熱心にやり遂げた。最後になってそのことを聞かされて愕然とした吉原に対し、福島は「城南信金さんの研修が終わるまで手術はできません。命をかけていますからね」と笑って話した。その熱い思いと覚悟を聞いて、研修最後の発表会では、会場中の全職員が号泣した²⁵⁰。

幸い福島はその後、ガンを克服した。「会社はみんなが幸せになるところ」「他人を変える一番いい方法は、自分を変えること」という福島の想いは城南信用金庫の隅々にまで行き渡り、役職員の意識革命と理念重視経営への転換に向けての大

きな一歩となった²⁵¹。

2-10-6. 若手のアイデアや意見を生かす「ジュニアボード」

吉原は、2012（平成 24）年から、入職して間もない 20 代の若手職員たちの経営参画意識を高め、城南の将来に向けて経営戦略の提言をしてもらうために、「ジュニアボード」を設置した。1 期 6ヶ月の期間、メンバーたちは地方の信金や企業の視察など様々な活動を通じて学んだことや気づいたことを議論して提言にまとめ、部長会などに報告した²⁵²。

第 1 期のジュニアボードは加納久宜子爵の事績を調べるために、加納がかつて知事を務めた鹿児島県まで出向き、百年前の資料から加納の言葉を発掘してきたりした。また、第 4 期ジュニアボードは埼玉縣信用組合から学んだ「地図情報システム」を活用したマーケティング分析を部長会で提案し、即採用された²⁵³。

ジュニアボードから提言される新たなアイデアはもちろん城南の未来に資するものであったが、活動を通じて若手職員が仲間たちとともに正しい志を有した未来のリーダーとして育っていくことこそが城南の財産になるはずであった²⁵⁴。

吉原は、城南の目指すものは「部活動経営」であると考えていた。先輩が卒業しても、次の世代の人たちが新たなチームを組織して先人の意思を代々受け継いで行く集団でありたいと願っていた。ジュニアボードは、それを実現していくための重要な取り組みの一つであった²⁵⁵。

2-10-7. ダイバーシティと女性登用

2-10-7-1. 女性が活躍できる環境を作りたい

吉原は、日本の社会に根強くはびこっている猛烈主義や成果主義に代表される男性的な価値観を

変えていくためにも、女性が組織の中核で当たり前のように活躍できる環境を整えるべきだと考えていた。その第一歩として、2013（平成25）年1月、「城南しらうめ女子委員会」を発足させた²⁵⁶。

しらうめ女子委員会の12名のメンバーたちは、「より一層お客さまや地域に貢献し、城南信金を発展させていくためには、女性の活躍が求められている」と意気に感じるとともに、「近い将来には、意欲や能力を持つ女性職員が管理職や支店長、そして役員にもなって金庫に貢献できるような風土を作りたい」と具体的な議論を重ね、その成果を各支店などの現場に伝えた²⁵⁷。

2016（平成28）年6月には、しらうめ女子委員会のメンバーでもあった安田美千代と宮島いみ子の2名が常務理事に就任し、翌年6月には安田は副理事長に、宮島は専務理事に昇格した。2015（平成27）年には、亀井時子弁護士が員外理事に就任していたため、城南信金の女性役員は一举に3人となった。高卒で入職することが多かった女性の専任職員は、従来は支店長になることさえ夢のまた夢の話であった。それが、「女性でも、あるいは専任職員でも、副理事長にまで登りつめることができるようになったのだ」という強烈なメッセージは、城南の女性職員たちの心を大きく鼓舞したことであろう²⁵⁸。

2-10-7-2. ダイバーシティを推進

吉原は、女性や高齢者はもちろんのこと、外国人・性的少数者（LGBT）・障がい者なども含めたすべての人びとが幸せに暮らすことができる「ダイバーシティ」社会を作ること、公的な使命を持つ協同組織である信用金庫が目指すべきものだと考えていた²⁵⁹。

また、新旧・上下・老若・男女・国内外など、多彩で多様なステークホルダーによる話し合いに

よって運営がおこなわれる経営こそが、吉原が究極的に目指す経営形態でもあった²⁶⁰。

そこで、2017（平成29）年3月、一般職員も参加する「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」を設立し、「城南働き方大改革」を推進することにした。知的障がい者の作業所の設置、育児休暇を3年間に拡大、保育所の設置、長時間労働の削減、年次有給休暇の取得促進などの施策を実施するとともに、「子育て・介護コンシェルジュデスク」を設置して仕事と家庭生活の両立を支援した²⁶¹。

また、昭和女子大学ダイバーシティ推進機構が運営する女性のためのビジネススクール「キャリアアカレッジ」にも女性職員を毎年2名派遣し、マネジメントなどを本格的に勉強する機会を作った²⁶²。

ダイバーシティによって職場の活力を上げるとともに、すべての人びとが笑顔で活躍できるような社会になるよう努力することこそが、社会的かつ公共的な使命を持つ協同組織である信用金庫が取り組むべき課題なのだと、吉原は確信していた²⁶³。

2-10-8. 評議員から外部の知恵を導入

吉原は、城南が「金融機関の枠を越えたお客さま貢献企業」を目指すためには、「できない」「やらない」「われわれの仕事ではない」というこれまでの既成概念を打破していかなければならないが、同質的な考え方に陥りがちな内部の人間だけでの議論にはどうしても限界があるように感じていた。

そこで、城南信用金庫は、2018（平成30）年4月、「評議員会」を発足させた。吉原が中心になって人選と依頼を進め、学識経験者・経営コンサルタント・企業経営者・協同組合関係者など、さまざまな立場から選ばれた15名に加え、城南の若

手・中堅職員4名を加えた計19名に評議員が委嘱された。外部だけでなく、金庫内部の若い職員をメンバーに加えている点が特徴的であった²⁶⁴。

評議員会は年に数回開催され、城南信金に対する期待や要望、あるいは改善点や課題などに関する意見や提言が出され、役員を始めとする幹部は外部からの貴重な助言をお客さまのお役に立つための経営戦略・施策・商品・サービスなどに生かしていくことになった²⁶⁵。

2-10-9. 縦のつながりを重視

活発なコミュニケーションを通じて、同世代や同じ職場どうしといった「横のつながり」を強化していくための施策を打つとともに、吉原は女性登用・ダイバーシティ推進・ジュニアボードの設置・評議員への若手職員の登用といった上下の交流、すなわち「縦のつながり」を強化するための具体策も打ち出していった。

吉原の考える「縦のつながり」は現役職員の間だけでなく、退職したOBやOG、さらには物故者にまで及んでいた。吉原は、数百人のOBやOGが集まるホームカミングデーの開催をスタートさせ、毎年4月におこなう恒例行事にした。同様に、退任した役員経験者との会食会も毎年7月に開催した²⁶⁶。

城南信金の本店8階には、子どものいなかった小原鐵五郎夫妻の仏壇が祀られていた。吉原はそこに、在職中に他界した役職員たちの過去帳や写真を置いて供養することにした。役員幹部が毎日お参りするとともに、法要が毎月営まれた。お盆の迎え火や送り火、正月や彼岸のお墓参りなどもおこなわれた²⁶⁷。

吉原は、縦のつながりによって、神話・英雄譚・しきたり・歴史・理念といった大切な伝統や伝承が過去から現在、そして未来へと伝えられていく

ことが、正しい経営にとって不可欠であると考えていた。また、死者の声に耳を傾けることで、先人たちの志や理想、そして彼ら「ご先祖様」がやり残したことや後輩たちに託した夢や希望などを感じ取ることができれば、現役の人間たちが自分たちの金庫に対する誇りと愛情を強く持つことができるようになると、吉原は信じていた²⁶⁸。

2-10-10. ワンストップで、なんでもお悩み相談

2015（平成27）年6月、城南信金本店3階に「城南なんでも相談プラザ」がオープンした。それまで、お客さまから相談があっても、融資であればお客さま応援課（営業店）、事業経営であれば企業経営サポート部（本部）というように窓口や担当部署が分かれていた。吉原は、「城南は金融機関の枠を超えたお客さま応援企業である」と唱えながら、お客さまがどこに何を相談してよいのかもわからないようでは実体が伴っていないと反省していた²⁶⁹。

そこで、お客さまからの相談をワンストップで対応しよう、「ここにお越しいただければどんな相談にも応じます」という趣旨で作ったのが「なんでも相談プラザ」であった。相続・不動産管理・創業支援・販売促進・後継者育成など、あらゆる悩みや課題に対応するというのが謳い文句であった²⁷⁰。

プラザで働くスタッフには、城南の現役職員はもちろんのこと、経験豊富な職員OBに加え、「ものづくりコンシェルジュ」と呼ばれる外部出身者もいた。彼らは、主に大手製造業を定年退職した人たちで、長年にわたる現場経験を持つ一流のプロフェッショナルであった²⁷¹。

ものづくりコンシェルジュたちは、金融機関の職員では対等に相談に乗ることが難しい生産改革や販路拡大などの課題相談への対応に力をふるっ

てくれた。彼らは、お客さまからも絶大な信頼を得ていたが、城南の役職員も専門知識やレアケースに対する対応ノウハウを学ぶため、彼らの下をたびたび訪れては教えを乞うていた²⁷²。

2-10-11. 創業支援と後継者育成支援

2-10-11-1. 後継者育成に貢献する「未来塾」

吉原は、後継者育成に悩む取引先経営者のニーズに応えるため、2012（平成 24）年 4 月、「城南信用金庫 未来塾」を開講した。取引先の若手経営者や経営後継者を対象に、企業のさらなる飛躍と発展のため、共に学び見識を高めるとともに、相互の絆を強めてネットワークを築いてもらうことを意図した、「実践型・対話型」を軸とする 8ヶ月のコースであった。塾頭と講師は、公認会計士の資格を持ち「企業価値創造」の専門家である株式会社バリュークリエイトの三富正博代表取締役役に依頼した²⁷³。

参加者たちは、「知識を得られたことはもちろんのこと、同じような年代、同じような二代目・三代目の後継者という立場どうして悩みを打ちあけ合い相談できる仲間ができたことが大きい」と未来塾の意義について語った。また、後継者を塾に送り出した社長の中には、「城南さんとは、これから一生付き合っていきます」と感謝の言葉を伝えてくれる人もいた。未来塾は、その後も毎年継続して開講されている²⁷⁴。

2-10-11-2. 創業支援に力を入れる

2018（平成 30）年 4 月、城南信用金庫は創業支援施設「J-Create+（ジェイ・クリエイトプラス）」を蓮沼支店の 2 階に開設した。国内金融機関の支店内では初となる 24 時間 365 日利用可能なインキュベーション施設であった。専属のインキュベーションマネージャーが事業計画の相談・

専門家の紹介・ネットワークを活用した事業支援などをおこない、「伴走型」できめ細かく支援するところが最大の特徴であった²⁷⁵。

また、創業時に必要な事業計画やマーケティングなどの知識を身につけてもらうことを目的として、2018（平成 30）年 7 月、「創業支援スクール」を開講した。さらに、地域の学生にビジネスプランの検討を通じて起業や創業を身近に感じてもらうために、「創業サマースクール」を同年 8 月に日本政策金融公庫と共催で開催した。いずれのスクールも以後毎年開催している²⁷⁶。

2-10-12. 成年後見で高齢化社会をサポート

吉原は、高齢化が進む日本において、ひとり暮らしの高齢者の中で認知力や判断力が低下する人が増えてきた時に、彼らの生命や財産を守るためのサポート体制の必要性が高まってくると予測していた²⁷⁷。

日本には精神上の障害によって判断能力が十分ではない人が家庭裁判所に申し立てて後見人を選任する「成年後見制度」があるが、手続きが煩雑な上、後見人による財産の不正使用などが後を絶たないという問題があった。吉原は、金銭管理のノウハウを有し、社会的な信頼もある地域金融機関が成年後見を担うと良いのではないかと考えていた²⁷⁸。

2015（平成 27）年 1 月、城南信用金庫は品川区内に営業店を持つ他の 4 信用金庫（さわやか・芝・湘南・目黒）と共同で、本邦初の金融機関による成年後見事業法人「一般社団法人成年後見サポート」を設立した。成年後見人・補佐人・補助人・任意後見の受任や、成年後見制度に関するセミナーの実施、高齢者や障がい者への生活支援活動などをおこなうことになった²⁷⁹。

金融実務の知識が豊富なだけでなく、長年その

地域に密着して働いてきた経験から親身な対応ができる信金OB・OGを成年後見スタッフとして活用した。中には、病院に付き添ったり、菩提寺へ手続きに赴いたり、介護施設への入居を手伝ったりするケースもあるなど、被後見人に寄り添った活動ができるのも社会貢献企業である信用金庫がバックアップしているからであると、吉原は自負していた²⁸⁰。

2-10-13. 社会貢献企業としての取り組み

2011（平成23）年10月2日、少年野球の大会「城南CUP」の開会式が東京ドームで開催された。東京都の大田区、世田谷区、目黒区、品川区の少年野球チームが、他区のチームと交流戦を行うものであり、日本の未来を担う子どもたちに夢や希望を持ってもらおうと、吉原が発案し城南信金によって企画運営されたものであった²⁸¹。

「城南CUP」はその後も毎年開催が続けられるとともに、3年後からは女子選手のみを対象とした「城南ガールズCUP」も併せて開催されることになり、さらに賑わいを増した²⁸²。

2013（平成25）年には、「城南社会貢献賞」が創設された。社会貢献活動に取り組んでいる功績顕著な個人や企業を顕彰し、「共感」と「感動」の輪を広げ、健全なコミュニティの構築を実現することを目的とした賞であった。初年度には、介護支援に取り組む団体、被災地に移動トイレを提供する会社、重機やトラックを活用して被災地で支援活動をおこなう会社などが表彰された²⁸³。

2-10-14. 他の協同組合組織とも交流

2012（平成24）年は、国連が定めた「国際協同組合年」であった。2008（平成20）年に起こったリーマンショックによる大混乱を受け、国連では「資本主義や株式会社は必ずしも世界を幸せに

しない。19世紀に株式会社に対抗して生まれた協同組織に期待すべきではないか」という議論が盛り上がり、それを受けて定められた国際年であった²⁸⁴。

この年には、スローガン「Co-operative enterprises build a better world：協同組合がよりよい社会を築きます」の下、協同組合活動を促進することで貧困削減・仕事の創出・社会的統合と言った目標を達成していこうと、全世界で様々なイベントや取り組みなどが実行された²⁸⁵。

わが国もちろん例外ではなく、農業協同組合や生活協同組合などが中心になって様々な行事やシンポジウムなどがおこなわれた。国際協同組合年全国実行委員会代表を務めた経済評論家の内橋克人は、次のように述べた²⁸⁶。

協同組合は共同体としての性格を持った組織ではあるが、その共同体は利益共同体ではなく使命共同体である。つまり、同じ使命や志、理想をもって社会に貢献し、あらゆる人々を助け、幸せにすることを使命とした共同体だということです²⁸⁷。

信用金庫業界は、国際協同組合年の記念活動に対し、あまり積極的ではなかった。「自分たちは協同組合組織である」というアイデンティティが薄れてしまっていたのかも知れない。しかし、吉原は城南信金単独であってもイベントなどに参加することにし、農協や生協、そして日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）などと共感や使命感を分かち合うとともに、その後に繋がる交流のきっかけを作った²⁸⁸。

2-11. 脱原発で広がる世界

2-11-1. お金の弊害に対抗するために城南総合研究所を設立

「脱原発宣言」が社会の注目を集めたことをきっかけに、生協・労働組合・市民団体・大学など、

それまでほとんど縁がなかったような人たちから吉原は声を掛けられるようになり、脱原発を目指す人びとの輪が広がっていった²⁸⁹。

吉原は、社会貢献を目指す協同組織である信用金庫として、原発などの諸問題を、グローバル資本主義によるお金の弊害という観点から分析・提言していくため、2012（平成24）年11月9日、「城南総合研究所」を設立した²⁹⁰。

理事長には吉原自らが就任し、名誉所長は大学時代の恩師である加藤寛慶應義塾大学名誉教授にお願いした。その少し前、加藤の著作『日本再生最終勧告：原発即時ゼロで未来を拓く』（ビジネス社）の対談で会った時、加藤が珍しく強い口調で「吉原くん、一緒に戦おう」「私で役に立つなら何でもしよう。思う存分やってくれたまえ」と全面的な応援を約束してくれていたからであった²⁹¹。

2-11-2. 加藤名誉所長が急逝、小泉元首相が後任

加藤は「電力会社は、今や最大の利権集団であり、原発という危険で非効率な設備を維持しようとする反社会的団体だ。これを改革するまでは死んでも死にきれない」と訴えていたが、名誉所長就任から間もなく、2013（平成25）年1月30日に志半ばで急逝してしまった²⁹²。

その後、2014（平成26）年7月、加藤教授の教え子である小泉純一郎元首相に後任の所長就任を打診した。政界引退後、小泉は財界主導のシンクタンクで顧問を務めていたのだが、「経団連が作ったシンクタンクで脱原発を主張されては困る」と言われたことに反発して辞任していたのだった。「加藤先生にはお世話になった。その後任なら名誉なことだ」と小泉は快諾するとともに、「ただし給与は受け取らないぞ」と念を押した²⁹³。

2-11-3. 原自連が発足、会長に就任

2014（平成26）年2月の東京都知事選挙に、小泉元首相の推薦を受けて、細川護熙元首相が立候補した。二人は「原発ゼロ」を目指す同志であった。細川に出馬を要請する場には、吉原も同席し、「ぜひご出馬いただきたい」と誠心誠意お願いをしたのであった。選挙は準備不足もあり当選は果たせなかったが、この選挙を通じて元首相の菅直人や鳩山由紀夫らとも交流を深めることができた²⁹⁴。

原発ゼロと自然エネルギー推進を志すすべての個人や団体が集結し、国民的な運動に育て上げていくための仕組みが必要だと、吉原らは痛感していた。そこで、2017（平成29）年4月14日、小泉と細川という二人の元首相が顧問を務める「原発ゼロ・自然エネルギー推進連盟」（原自連）が発足し、吉原が会長に就任した。各界から様々な立場の錚々たる顔ぶれの論客や運動家らが集まった²⁹⁵。

2018（平成30）年1月10日、原自連は衆議院第1議員会館で記者会見を開き、「原発ゼロ・自然エネルギー基本法案」の骨子案を発表した。全政党に賛同を呼びかけ、超党派による法案提出を目指すものであった。吉原は、その後も小泉と一緒に全国各地を飛び回り、講演活動などを通じて脱原発を訴え続けた²⁹⁶。

2-12. 信用金庫人生で培われた価値観や志

2-12-1. 33年の信用金庫人生を貫いた原動力

2020（令和2）年6月18日、吉原毅は顧問を退任し、城南信用金庫本体の役職一切から退いた。入職以来、33年が経過していた。

城南信用金庫は「世のため、人のため」に存在していると、吉原は信じていた。そして、利益中心主義の株式会社よりも、コミュニティによって

作られ、コミュニティに奉仕する目的を持った協同組合組織の方が、地域社会や現代社会が抱える問題を解決する力を本質的に強く正しく持っている、吉原は確信していた²⁹⁷。

しかし、協同組織である信用金庫は株式会社に比べて非効率であるとか、ガバナンスに欠陥があるとか言われて、存在自体を抹殺されかねないような危機がたびたびあった。実際、城南信金自身も、真壁による長期間にわたる恐怖政治と経営私物化が続くという暗黒期を経験した²⁹⁸。

吉原は、城南信用金庫を、そして日本の協同組織を守るためには、自分たちのガバナンスを強化して倫理的な経営をおこなうとともに、脱原発に代表される社会正義を掲げて行動することによって、協同組織が「株式会社に優る社会貢献企業」であることを世の人びとに対して証明せねばならぬという使命感を背負ってきた²⁹⁹。

それは、加納久宜に始まり、小原鐵五郎や祖父西山祐造らが引継ぎ、心ある諸先輩たちによって伝えられてきた協同組織の志や誇りを守るとともに、「正しい経営」というバトンを未来に渡していきたいという強い思いがあったからでもあった³⁰⁰。

城南信用金庫、そして日本の協同組織の発展と再生のために、吉原は己の人生を捧げてきた。誰よりも天にいる西山祐造と小原鐵五郎の二人が、吉原をこの場所まで導いてきたのではないか。吉原の足跡を辿りながらここまで本稿を書き進めてきた筆者はそう思わざるを得ない。

事例記述の最後に、吉原のお金に対する考え方について、紹介しておきたい。基本的に吉原の著作での記述をベースにしているが、一部筆者による要約や意識、解釈を伴った上での言い換えなどをおこなった。

2-12-2. お金は麻薬

お金は時に人の心を狂わせる麻薬となる。お金、すなわち貨幣が導入するまで社会は平等に物を分け合う共同体であった。しかし、貨幣が導入されると、「自分の物」「自分のお金」という「個人」の意識が生まれ、自分以外のすべてのものは利用すべき客体と意識されるようになる³⁰¹。

自分と他人では利害関係が別、もしくは対立するという意識が生まれると、平和で平等であった共同体の秩序や良識は崩壊し、人びとはバラバラになって孤独になるとともに、自分の損得ばかり考えるので卑しくなっていく³⁰²。

2-12-3. お金によってコミュニティが崩壊する

お金の価値や経済的な側面ばかり強調される現代社会では、絶えず相手を警戒し、利害関係でしか付き合えなくなるので、人間関係が希薄になり、コミュニティが崩壊して社会の活力がなくなっていく³⁰³。

こういう拝金主義の社会では人と人との間に豊かなコミュニケーションや協力関係が成り立たず、人の集団である社会の持つ素晴らしい力が発揮されなくなり、社会が衰退していくということである³⁰⁴。

2-12-4. 企業組織も成果主義で衰退する

同様のことは企業組織にも言える。「成果がカネに直結する」成果主義制度を導入すると、成果として目に見える表面的な部分にばかり力を費やし、目に見えない大切な仕事は手を抜くとともに、「他人のことはどうでもいい」あるいは「他人が成果を上げると自分が損する」とばかりに足を引っ張り合うようになる。つまり、組織というコミュニティが崩壊してしまうことになる。そして、人びとは自分の評価に直結しないような、つまり

お金にならないような大きな理想や夢も持たなくなる³⁰⁵。

「自分さえ良ければそれでいい」というふうにより意識が肥大して孤独になると、他者とのコミュニケーションを拒否して心が閉ざされ、人間の良識が失われていく。孤独を癒すためにますますお金を求め、さらに悪循環に陥り不幸になっていく。拝金主義や成果主義に蝕まれた企業もまた同様である³⁰⁶。

2-12-5. 「お金を生かす」ためにはどうしたらよいか

では、お金を正しく使う、つまり「お金を生かす」ためにはどうしたらよいのか。そのためにはお金を人びとの健全な良識によって健全にコントロールするほかない。健全な良識は健全なコミュニティから生まれる。そして、健全なコミュニティは、人びとの間での健全なコミュニケーションから生まれる³⁰⁷。

お金の価値を絶対視せず、お金を人びとの間で交わされる健全なコミュニケーション内で用いられる一つの「言語」とみなす。そして、健全な良識を生み出す健全なコミュニティを作り発展させていく目的のためにお金を利用していくことができれば、初めて「お金を生かす」ことができるようになるのである³⁰⁸。

間接金融の担い手の一つであるとともに、地域に根ざした協同組織金融機関である信用金庫は、貸し手と借り手の間に立つ存在である。よって、「健全なコミュニティを形成し発展させるために役立つお金の使い方であるか否か」という良識ある判断を信用金庫が下すことができるようになれば、「お金の暴走」を抑えることができる。信用金庫が他の企業以上に厳しくコミュニティを重視した経営をおこなわなければならない所以である³⁰⁹。

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、主に第4部（森田，2021）で明らかにされた真壁實についての分析内容を振り返りながら、前節で記述した吉原毅の事例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³¹⁰。

3-2-2. 第4部で明らかにされたこと

真壁實の時代、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³¹¹。

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³¹²。

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³¹³。

3-2-3. 吉原時代の共同（Community）

3-2-3-1. コミュニティの原点とは

1955（昭和30）年生まれで吉原にとって、コミュニティの原点は戦後復興期から高度成長期に向かって大きく移り変わっていった当時の東京蒲田であった。

そこは戦後の城南地区を象徴するような下町であった。多様な中小の商工業が焼け跡に集積しながら復興していったエネルギッシュな町であり、地方から集団就職で上京してきた若者たちを大勢飲み込んで彼らとともに自らも変容していくという、まさにダイバーシティ（多様性）の力で成長していった町でもあった。

様々な人びとを吸収していった蒲田には吉原の祖父を殺害する強盗犯のような人物も紛れ込んでいたが、それでも人情味が残り濃厚な人付き合いの日々を送る無数の人びとの中で穀少年は暖かく育てられていった。

生の人間味と躍動感があふれる当時の蒲田が吉原にとって共同体（コミュニティ）の原点であり、それがそのまま城南信用金庫の営業地域と重なっていったことが、職業人となった吉原が共同体に対する貢献意欲を自然と育てていった原動力の一つであろう。

つまり、戦災や疎開などによって住む場所を追われていき、さらに仮住まいの場所でも心の荒んだ大人たちから冷たい仕打ちを受け、他人や社会に対する恨みや反抗心を募らせていった真壁と吉原では、コミュニティに対する幼少期の原体験が大きく異なるといえる。

3-2-3-2. 金融機関の枠を越えた本業としての社会貢献

吉原は、少年少女野球大会を企画運営したり、社会貢献活動に取り組む企業を顕彰したりといった共同体に資するための活動を活発におこなった。また、頼るべき人のいない高齢者の生命と財産を守るために「成年後見サポート」の取り組みを発案し実行に移した。

これらの例は、吉原時代の城南信金が、共同体を構成する人びとに貢献することをコストではなく本業であるとともに使命であると認識していたことを表している。吉原が唱えた「金融機関の枠を越えたお客さま貢献企業」という概念は、まさにこの姿勢を象徴するものである。

3-2-3-3. 脱原発宣言で全国へと広がった共同体の範囲

吉原が脱原発の思いを強く持つことになったきっかけは、原発事故が仲間の信金に与えた深刻な影響、すなわち営業地域が立ち入り禁止区域になってしまったという話を知ったことであった。もしも城南の営業地域で同じようなことが起こったら「自分たちの共同体がなくなってしまう」と思うとともに、理不尽で悲惨な状況に置かれた人びとを思い胸を痛めた。

これを機に、吉原の「われわれは運命共同体である」という思いは、城南信金の営業地域を飛び越えて被災地へ、そして全国へと広がっていったように思われる。ひとたび深刻な原発事故が起これば、わが国の広い地域が再生困難なまでに崩壊しかねず、原発問題の前ではわれわれは等しく運命共同体だからである。

吉原の時代、城南信用金庫は地域に対する共同性の意識を再認識して強めていくとともに、脱原発宣言を機に共同性の対象を日本全国にまで広げ

ていったものと考えられる。

3-2-3-4. 信用金庫のネットワークを再創造

吉原は、東日本大震災で被害を受けた信金が採用できなくなった新卒内定者を代わりに城南で引き受けた。また、震災後に始めた“よい仕事おこし”フェアでは、全国の信用金庫に参加を呼びかけた。回を重ねた第8回には全国にある信金のうち9割近くが協賛するまでになった。そして、他の4信金と共同で成年後見事業法人も立ち上げた。

業界のリーダーであった小原鐵五郎は「連帯と協調」の旗印の下、業界団体を通じて信用金庫のネットワークを作り上げた。しかし、真壁は「他の信用金庫は競争相手」という方針を掲げ、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遠ざかっていった。

吉原は、業界団体に頼ることも丸投げすることもなく、全国にある信用金庫とともに力を合わせて個々の信金では実現できない大きな目標を実現するという取り組みを自分の意志と力で実行していった。そこには、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、新たな時代の自発的で自律的な信金ネットワークが誕生していた。

3-2-3-5. 健全なコミュニティを作るための信用金庫

現代社会は拝金主義の蔓延によって「自分と他人では利害関係が別、もしくは対立する」と考える人が増えてきており、「利害関係を共有する」という共同性の存在基盤が脅かされ、その結果コミュニティが崩壊しつつあるという危機感を、吉原は抱いていた。

健全なコミュニティがなければ、健全な良識は生まれず、やがて社会はバラバラになって互いに

対立し合い、衰退していくことになりかねない。

吉原は、お金を人びとの間で交わされる「言語」の一つとみなし、健全な良識を生み出す健全なコミュニティを作り発展させていく目的のために利用していくことができれば、お金の弊害を排して「お金を生かす」ことができるようになると考えていた。

そして、貸し手と借り手の間に立つ存在である信用金庫が「健全なコミュニティを形成し発展させるために役立つお金の使い方であるか否か」という良識ある判断を下すことができるようになれば、「お金の暴走」を抑えて共同性を取り戻し、コミュニティの再生や発展に貢献できるようになると考えていた。

3-2-4. 本項のまとめ

吉原にとってコミュニティの原点は故郷の東京蒲田であり、それがそのまま城南信金の営業地域とも重なっていた。後に吉原が共同体への貢献意欲を育んでいった原動力の一つであった。

「金融機関の枠を越えたお客さま貢献企業」という方針の下、吉原は共同体に貢献することこそが本業であり使命であると認識し、「成年後見サポート」を始めとする様々な社会貢献活動に取り組んだ。

脱原発宣言を機に、吉原の「われわれは運命共同体である」という思いは、城南信金の営業地域を飛び越えて全国へと広がっていった。つまり、共同性の対象を日本全国にまで広げていった

吉原は、“よい仕事おこし”フェアで全国の信用金庫に参加を呼びかけたことをきっかけに、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、新たな時代の自発的で自律的な信金ネットワークを生み出した。

信用金庫が「健全なコミュニティに資するか否

か」という良識ある判断を下すことができれば、「お金の暴走」を抑えて共同性を取り戻し、コミュニティの再生や発展に貢献できると、吉原は考えていた。

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³¹⁴。

3-3-2. 第4部で明らかにされたこと

真壁實の時代、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。小原鐵五郎の教えである「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³¹⁵。

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「メタ協同体」としての業界団体からも距離を置いた。真壁は、協同体としてのアイデンティティだけでなく、メタ協同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³¹⁶。

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³¹⁷。

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³¹⁸。

3-3-3. 吉原時代の協同 (Cooperation)

3-3-3-1. 城南に対する思い入れ

吉原が城南信金の主要な営業基盤の一つである

東京蒲田の出身であり、ふるさとであるこの地域に思い入れが強かったであろうことは前項で述べた。

それだけでなく、吉原の母方の祖父西山祐造は城南の前身組合の一つである蒲田信用組合の組合長を務め、合併を経て城南信用金庫が誕生した後には常務理事に就任した。西山は在職中に強盗に襲われて不慮の死を遂げたので、孫である吉原の西山に対する思いには複雑で強いものがあったと想像できる。

また、吉原は叔父の紹介で城南信金に入職したため、「恩返しせねば」という気持ちが強かったとある。

「カネを手に入れるには金融機関が一番だ」という理由で入職した真壁と異なり、吉原は城南信金に対して「自分の故郷に住む、自分の祖父を始めとする先人たちが、町の人たちを助けるために自分たちの手で作った協同組合組織だ。それゆえ大事にせねばならぬ」という純粋な気持ちを素直に持つことができたであろう。

3-3-3-2. 協同組合組織としての歴史認識

小原鐵五郎に「銀行に成り下がるな」と一喝された若き日の吉原は、明治時代の産業組合運動に遡って信用金庫のルーツを辿り勉強し直した。その結果、加納久宜の遺訓である「一にも公益事業、二にも公益事業、ただ公益事業に尽くせ」という言葉に出会った。

また、「協同組合組織の非営利法人である信用金庫は、必要なお金であれば担保が無くても融資をするが、お客さまのためにならない資金の場合はたとえ利益が上がろうとも融資をしない」という、「貸すも親切、貸さぬも親切」が表す真の意味も知った。

後年、理事長に就任してからは、信用金庫の歴史を通じて学んできたことや掘り起こした先人の

実績や教えを、繰り返し自分の口で語るとともに、出版物や印刷物にまとめて全役職員に配った。

吉原は、信用金庫が「経済上も道德上も互いに団結し、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に作られた協同組織」であることをきちんと認識していた上、それを組織内に行き渡らせた。

3-3-3-3. 健全な良識から生まれた協同組織

健全なコミュニティから健全な良識が生まれる。そして、健全な良識がコミュニティに貢献しようとする健全な行動や活動を生むので、コミュニティが健全に維持され発展していくという良循環が生まれる。

信用金庫という協同組織は、コミュニティに貢献しようという、まさに健全な良識によって組織された相互扶助の金融機関である。

吉原は著作物の中で、健全な良識を仲立ちとしてコミュニティと協同組織である信用金庫が手段と目的の連鎖として繋がっていることを明確に示していた。

3-3-3-4. 新たな時代の「メタ協同体」

前項で述べたように、吉原は業界団体に頼ることなく、自分たちの力で信用金庫の全国ネットワークを自発的に再創造していた。

小原は、信用金庫という協同体の「メタ協同体」である連合会設立の中心的な旗振り役であった。そして、真壁は「協調から競争へ」と大きく経営方針を転換することによって、「メタ協同体」としての業界団体の存在意義やあり方を否定した。

吉原は、かつてのように盲目的かつ無批判に業界団体に群れるのではなく、「日本を明るく元気にする“よい仕事おこし”」という正しい目的に賛同する仲間が自らの意思で自由に参加できる新

たな時代の信用金庫ネットワーク（＝メタ協同体）を生み出したと言える。

吉原は、国際協同組合年を機に、他の信金や信金業界が尻込みする中、積極的に農協・生協・労協といった他の協同組合組織との間で「連帯と協調」を確認し合い、交流の幅を広げることによって、「メタ協同体」の範囲をさらに拡大していった。

3-3-4. 本項のまとめ

吉原の祖父西山祐造は蒲田信用組合長、城南信用金庫常務理事を歴任した。在職中に不慮の死を遂げたため、孫である吉原に強い思いを残した。また、吉原は叔父の紹介で城南に入職した。それらが重なり、吉原は「祖父を始めとする先人たちが作った協同組合組織だ。大事にせねば」という気持ちを素直に持つことができた。

吉原は、協同組合組織としての歴史について学び、信用金庫が「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に作られた協同組織」「コミュニティに貢献しようという健全な良識によって組織された相互扶助の金融機関」であることを認識するとともに、それを組織内に行き渡らせた。

吉原は、正しい目的に賛同する人びとが自らの意思で自由に参加できる新たな時代の信用金庫ネットワーク（＝メタ協同体）を生み出した。また、農協・生協・労協といった他の協同組合組織へと交流の幅を広げることによって、「メタ協同体」の範囲をさらに拡大していった。

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³¹⁹。

3-4-2. 第4部で明らかにされたこと

真壁實は、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³²⁰。

性善説を信じ、それを公言していた小原鐵五郎とは正反対に、真壁は性悪説に基づく人事管理をおこなった³²¹。

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³²²。

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³²³。

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³²⁴。

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³²⁵。

3-4-3. 吉原時代の協働（Collaboration）

3-4-3-1. 経営の私物化と公私混同を防ぐ

真壁時代の経営私物化や公私混同によって、組織の風土や文化が腐敗した。吉原は、これらのことが再び起こることのないよう、抜本的かつ具体的な施策を大胆に打った。

「役職員の3親等以内の親族の入職禁止」や「虚礼の廃止」、「理事長と会長の任期は通算4年まで」

「役員の定年は60歳」などがその代表例である。また、理事長個人ではなく人事委員会が役員の人事権を持つよう改めた。

これによって、理事長を始めとする上位の役職者たちが下から金品をかすめ取るような「上納金制度」は根絶され、真壁時代にあったような身びいき人事で親族を出世させることも不可能になった。そして、トップは最長でも4年しか在任できず、60歳には退かざるを得ないので、真壁のような長期にわたる居座りはできなくなった。また、人事権は個人に帰属しないので院政を敷くこともできなくなった。

3-4-3-2. 集団指導体制へ移行

真壁のトップダウンによる独裁的な恐怖政治は組織内の協働を阻害する大きな要因であった。吉原は、独裁制を廃し、話し合いによる集団指導体制に改めた。

先に述べた、役員人事を人事委員会の権限とすることは最重要の施策であった。そして、役員の報酬は年齢給とし、トップなどによる恣意的評価に左右されないようにした。また、理事会の議長を理事長および副理事長以外が務めるようにした。

定年になった役員を相談役または顧問として65歳まで「顧問会議」のメンバーとした。現役の役職員たちに理念を継承したり助言をしたりといった役割を与えると同時に、彼らとともに現場の仕事に取り組ませた。権威と権力を分離することで、トップや現役役員たちの暴走を防ぐ牽制効果もあった。役員の個室は廃止され、役員や顧問は大部屋で一緒に働くようになった。この環境は、集団指導体制を根付かせる原動力となった。

また、トップダウンの恐怖政治によって判断力や決断力を失い「事なかれ主義」に染まっていた役職員たちに「自立心・自負心・当事者思考」を

取り戻させるため、真壁によって捨て去られていた「委員会制度」を復活させ、新しい城南が目指す「話し合いによる経営」の柱に据えた。

そして、本部組織を5つに分けて各部門が相互牽制の機能を果たす「5権分立体制」を導入した。このことによって特定の人物や部門が権力を握って組織を牛耳ったり、暴走したりすることのないよう、仕組みの上で担保した。

3-4-3-3. 現場が主役、人柄を重視

トップダウンと恐怖政治で現場が萎縮していた真壁時代の反省から、吉原は「現場が主役」に180度方針転換した。

真壁時代に廃止されていた、役員が支店を担当する「役員担当制」や「支店長会」などを復活させ、現場の意見や考えを経営に反映させるようにした。

現場の努力が正しく報われるような公平な人事を約束して、実践した。真壁が廃止した集合研修やOJTも復活させ、現場が人格や能力を高めるための機会を提供した。

そして、「トップが主役」から「現場が主役」に変わったことを強調するために、組織図は「逆ピラミッド」にした。最上位には「お客さまと会員」が位置し、その下に「営業店」が来て、本部はその下であり、理事長はじめ理事会メンバーは最も下位に置かれた。

また、人事考課の優先順位を、(1)人柄、(2)経験、(3)能力、(4)成果の順に改めた。何よりも「人として立派であるか否か」という点を最重要視し、「360度評価」も取り入れた。真壁時代の「恐怖や恫喝による支配・自分本位・人を信じない・人に冷たい・上司や本部の顔色ばかりうかがう」といった組織文化を、「お客さま本位・現場が主役・人を信じる・顔色をうかがうことなく正しいことをや

る」という方向に改めた。

3-4-3-4. ダイバーシティの推進

吉原は、ダイバーシティを推進するために、ジュニアボードの設置・女性の積極的登用・評議員への若手職員の抜擢といった具体的な施策を展開した。

とくに女性登用では、初の女性役員誕生に終わらず、女性専任職から副理事長に就任するという画期的かつ象徴的な「成功物語」を生み出した。

新旧・上下・老若・男女・国内外など、多彩で多様なステークホルダーによる話し合いによって運営がおこなわれる経営を目指すという吉原の方針と、それに合致した施策の展開は、若手や女性だけでなく組織内の様々な人びとを勇気づけるとともに、高い理想や夢を掲げることを後押しし、組織に対する貢献意欲を高めたものと考えられる。

3-4-3-5. 縦のつながりを重視

吉原は、職場における「横のつながり」だけでなく、上下の交流すなわち「縦のつながり」も重視していた。縦の線は、退職したOBやOG、さらには物故者にまで及んでいた。

退職した先輩たちが、ホームカミングデーや会食に招かれたり、厚生施設を利用できたりするようになった。また、先人たちの供養などを通じて、「御先祖様」を大事にするという組織文化を浸透させた。

やがては自分たちも退職する日が来ることを考えると、現役の職員たちは先人や先輩を敬い大事にする組織で働くことに安心感・誇り・喜びを感じるようになったのではないだろうか。

「人を大切にする、思いやりのある金庫」「働いてよかったと一生思える金庫」にするという吉原の方針は、役職員たちの組織に対する愛着と貢献意欲を高める効果があったと考えられる。

3-4-3-6. 全国の信金との新たな「連帯と協調」

吉原は、協働の範囲を組織内から組織外へと広げていった。前項で述べたように、“よい仕事おこし”フェアへの参加を全国の信用金庫に呼びかけ、世の中の役に立つ“よい仕事”をおこしていくための出会いの場を作るという趣旨に賛同する仲間たちとのネットワークを広げていった。

そして、彼らとの協働により、全国規模での取引先マッチングや商談仲介などが実現した。これは、城南信金単独では不可能であっただろう。また、これを契機にして、城南が主催するビジネス商談会などへも全国の信金が取引先を連れて参加できるようになった。

小原時代には業界団体を軸にしておこなわれ、真壁時代にはほとんど放棄された全国に散らばる信用金庫との「連帯と協調」にもとづく協働を、吉原は自らのリーダーシップによって新たな形と枠組みの下で再生させたと言えよう。

3-4-3-7. ボランティア活動や脱原発宣言を期に 社会と協働

吉原の発案と決断の下、城南の役職員たちは東日本震災を機に営業地域の枠を越えてボランティア活動に携わるようになった。「営業地域外で、本業ではないボランティア活動をするのは余計なことではないか」という反対意見を、協同組織である信用金庫としての公共的使命を果たすためであると、吉原は退けた。

また、すでに述べたように、吉原と城南信金は脱原発宣言を機に共同性の対象を日本全国にまで広げていった。

これらによって、自分たち信用金庫は「世のため、人のため」に存在しているのだという認識が組織内に広がり、社会と協働することへの抵抗感が薄れるだけでなく、むしろ積極的に取り組むべ

きであるという姿勢へと徐々に変わっていったと考えられる。

3-4-3-8. 健全な良識にもとづいて「お金を生かす」

先に述べたように、吉原は、コミュニティの中で貸し手と借り手の間に立つ協同組織金融機関である信用金庫には、コミュニティにとって健全なお金の使い方であるか否かを見極めるための良識ある判断が求められると考えていた。

信用金庫が健全なコミュニティを形成し発展させるために良識ある判断を下すことができれば、「お金を生かす」ことができるという考え方である。

この判断を下すために貸し手や借り手と一緒に協働することこそが、信用金庫の本質であるとともに、最も重要な役割であると考えられる。

3-4-4. 本項のまとめ

真壁時代のような経営私物化や公私混同が二度と起こらぬよう、吉原は「親族の入職禁止」「虚礼廃止」「役員定年 60 歳」「役員人事は人事委員会の権限」などの施策を打った。

吉原は、独裁制を廃し、話し合いによる集団指導体制に改めた。委員会制度が復活し、顧問会議も設置された。役員たちは大部屋で一緒に働くことになった。本部組織に 5 権分立制度が導入され、権力の濫用や暴走がないよう担保した。

吉原は、「現場が主役」の方針を打ち出し、「役員担当制」や「支店長会」の復活・研修の再開・人柄を最重要視する人事考課改革などをおこなった。組織文化を、「お客さま本位・現場が主役」に改めた。

吉原は、多彩で多様なステークホルダーによる話し合いによって運営がおこなわれる経営を目指すという方針を掲げ、ダイバーシティを推進した。具体的には、ジュニアボードの設置・女性の積極

的登用・評議員への若手職員の抜擢といった施策が実行された。

吉原は、「縦のつながり」を重視し、退職者をイベントに招き、先人たちの供養を継続しておこなった。「人を大切にする、思いやりのある金庫」「働いてよかったと一生思える金庫」にしていくなために、「御先祖様」を大事にするという組織文化を浸透させた。

吉原は、全国の信用金庫との協働により、全国規模での取引先マッチングや商談仲介などを実現させた。吉原は自らのリーダーシップによって新たな形と枠組みの下で信用金庫のネットワークを再生させた。

ボランティア活動や脱原発宣言を期に吉原は、共同性の対象を日本全国にまで広げていった。「世のため、人のため」に存在している城南信金は社会との協働に積極的に取り組むべきであるという姿勢へと、組織全体が変わっていった。

吉原は、信用金庫が健全なコミュニティを形成し発展させるために良識ある判断を下すために貸し手や借り手と一緒に協働することが、信用金庫の重要な役割であると考えていた。

吉原の打ち出した方針や施策によって、真壁時代にはびこっていた恐怖心・猜疑心・無力感が薄れていくとともに、役職員たちの組織に対する理解・愛着・貢献意欲が高まっていくことで相互信頼関係が強化され、結果として組織における協働が活性化されていったものと考えられる。

3-5. 第4の“きょうどう”：教導(Communication)

3-5-1. 定義

協同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³²⁶。

「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³²⁷。

協同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³²⁸。

「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³²⁹。

3-5-2. 第4部で明らかにされたこと

真壁實は、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³³⁰。

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³³¹。

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³³²。

真壁は、社内報を小原の神格化のために利用していた。小原鐵五郎を「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³³³。

「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³³⁴。

3-5-3. 吉原時代の教導（Communication）

3-5-3-1. 教え合う

3-5-3-1-1. 現場が主役の話し合い経営

吉原は、「現場が主役」の方針の下、現場の自主性を大きく認め、活発に意見が出るよう「支店長会」なども復活させた。また、360度評価による人柄重視の人事考課に改め、現場の努力が報われる公平な人事を実現し、誰からも信頼されるリーダーが登用されるようにした。

「風通しが悪く、思ったことも怖くて言えない」という風土を改めて、「人を大切にする」「みんなを仲間にする」という組織文化を定着させるために数々の施策を実行した。また、委員会制度を復活させ、話し合い経営の柱に据えた。そして、役員や顧問も大部屋で一緒に働くようにした。

ダイバーシティ推進を掲げ、女性の登用やジュニアボードの設置などの施策を実施することによって、恐怖政治や男性中心主義がはびこる組織内で従来は「言ってもムダだろう」と諦めたり萎縮したりしていた若手や女性が声を上げやすい環境を整備した。

また、全職員が参加する研修などを通じて、「会社はみんなが幸せになるところ」「他人を変える一番いい方法は、自分を変えること」という意識

を共有し、意識革命と理念重視経営への転換を進めた。

吉原が打ったこれらの施策によって、組織内での相互信頼関係を育みやすくなるとともに、理念や目標の共有が進み、tellあるいはinformの意味での「教える」はもちろんのこと、teachの意味での「教える」というコミュニケーションも真壁時代よりはるかに活発におこなわれるようになったと考えられる。

3-5-3-1-2. 現場の情報を吸い上げ社内報で共有する

吉原は、廃止されていた社内報を「現場が主役」を実現するためのコミュニケーションツールとして復活させた。トップの権威強化を図るために利用されていた真壁時代とは異なり、情報共有を通じて信頼の絆を高め、組織の活性化を図るために発行された。

経営理念やトップの考えを一方的に周知して押し付けるのではなく、現場の経験談や思いを吸い上げ、それらを共有していくことの方に重点が置かれた。

復活した社内報もまた、組織内で tell あるいは inform の意味での「教える」、teach の意味での「教える」という双方のコミュニケーションを促進する役目を果たすようになったと考えられる。

3-5-3-2. 導き合う

3-5-3-2-1. 研修の復活と人事制度改革

吉原は、真壁時代に廃止されていた集合研修やOJTを復活させた。また、「夢と勇気と笑顔にあふれた社会をつくろう」「人を幸せにすることを自分の幸せとする」と語る福島正伸と共同で研修プログラムを作り、全役職員に受講させた。

そして、前項で見たように、「人として立派で

あるか否か」という点を最重要視して、周囲からの評価も取り入れた上で人事考課を実施するなど、真壁時代の業績至上主義の人事制度を抜本的に改革した。

吉原は、研修復活や人事制度改革を通じて、城南の役職員は何をもって「鑑」とすべきかという「あるべき姿（＝理想像）」を確固たる信念の下に示した。

また、研修や OJT では、講師や上司が部下や同僚の今の姿を映す「鏡」の役割と、あるべき姿を映す「鑑」の役割を果たしていたと考えられる。参加者は、己の現在の力や物の見方がいかなるものであるかを確認するとともに、「では、どうあるべきか」という指針や目標を手にすることができたであろう。

3-5-3-2-2. 先人を鑑とする

真壁時代には、小原鐵五郎の「小原鐵学」には多少言及していたものの、信用金庫の原点である「産業組合運動」や「協同組合の歴史」を振り返って共有するようなことはなく、先人たちの理想や遺訓について語られることもほとんどなかった。城南信金は協同組合組織というよりも、単なる金融機関の一つとして認識されがちであった。

吉原は先人たちの歴史を学び直し、彼らの事績・志・遺訓などを掘り起こして印刷物にしたり、あるいは絶版されていた小原の著書を復刻させたりするなどして、城南の役職員たちに改めてそれらを知らしめた。

また、小原鐵五郎ら物故者を祀り供養するとともに、退職した OB や OG に敬意をもって接し、彼らを現役の役職員たちとの交流の場に招くなど、「ご先祖様」がやり残したことや後輩たちに託したかった夢や希望などを感じ取る機会を数多く設けた。

これら「縦のつながり」はまさに生者だけでなく死者をも含む偉大な先人たちを「鑑」とすることを可能ならしめ、現役の人間たちが自分たちの金庫に対する誇りと愛情を強く持つことを促すとともに、「かくあらねば」「かくありたい」という思いを抱く機会になったものと考えられる。

3-5-3-2-3. 率先垂範と言行一致

真壁は、口から出る美辞麗句と実際の言動との間に大きなギャップがあり、言行不一致が甚しかった。吉原は、「トップにはほんの少しでも私心があってはならず、自分本位の人はトップになってはならない」と述べるだけでなく、自らの報酬を支店長以下に設定し、役員用的高级車売却や個室廃止など、率先垂範で身を律した。

「人を大切にする、思いやりのある金庫」「働いてよかったと一生思える金庫」という方針を掲げただけでなく、人事制度や組織の改革断行、OB や OG を敬意をもって大事に扱う施策の実施など、言行一致の姿を示し続けた。

また、「城南は金融機関の枠を超えたお客さま応援企業である」という方向性を示すとともに、脱原発宣言・震災ボランティアの派遣・“よい仕事おこし”フェアの開催・なんでも相談プラザの設置・後継者育成塾や創業支援施設の開設・成年後見事業法人の設立・少年少女野球大会の運営・城南社会貢献賞の創設など、言葉に違わぬ行動をもって進む先を具体的に明示した。

吉原の率先垂範による言行一致の行動は、トップに対する敬意や信頼の念を深めさせるとともに、組織における信念体系や行動規範の確立をうながし、「導き合う」コミュニケーションを活性化させたものと考えられる。

3-5-3-2-4. 顧問会議と評議員会の役割

吉原が設置した顧問会議は、60歳定年で退任した役員が65歳まで就くことのできる「元老院」であった。これによって理事会という権力から権威が切り離された。顧問らは現役の役職員たちと知恵と汗を絞って働くとともに、理念や伝統の継承という重要な役割を担った。

また、評議員会はさまざまな立場から選ばれた外部有識者に金庫内部の若い職員を加えて設置された。同質的な考え方に陥りがちな内部の役職者だけでの議論では気づきにくいことや、社会の目に映る城南信金の姿を客観的かつ多角的に指摘してもらえという得難いメリットがあった。

顧問会議や評議員会は、まさに現役の役職員たちに対する「鏡」と「鑑」の役割を果たしていたものと考えられる。

3-5-4. 本項のまとめ

前項で確認した協働を促進する効果を持っていた諸施策や社内報の復活が「人を大切にする」「みんなを仲間にする」という組織文化を定着させ組織内での相互信頼関係が育っていった結果、「教え合う」というコミュニケーションが活発になっていったものと考えられる。

吉原は、研修復活や人事制度改革を通じて「鑑」となる「あるべき姿（＝理想像）」を示した。研修やOJTでは、講師や上司が部下や同僚の今の姿を映す「鏡」の役割と、あるべき姿を映す「鑑」の役割を果たしていたと考えられる。

吉原は「縦のつながり」を重視し、先輩である退職者との交流の機会を増やすとともに、「ご先祖様」の思いを感じ取る機会を数多く設けた。偉大な先人たちを「鑑」とすることで、金庫に対する誇りと愛情を強く持つことを促した。

吉原の率先垂範による言行一致の行動は、トッ

プに対する敬意や信頼の念を深めさせるとともに、信念体系や行動規範の確立と「導き合う」コミュニケーションの活性化を促した。

顧問会議や評議員会は、現役の役職員たちに対する「鏡」と「鑑」の役割を果たしていた。

3-6. 吉原を突き動かし導いたものは何か

3-6-1. 原動力は何だったのか

吉原は、ヒット商品や新サービスの開発で手腕を発揮して実力を評価され、若くして出世街道をひた走ってきた。そして、独裁的なトップに対する直言も辞さず、己の考える理想や企画を何とかして実現させようと手段も選ばず奮闘する中で、曲芸のような苦労を重ねながら成果を挙げて組織に貢献してきた。しかし、拝金主義で自分本位なトップである真壁實の理不尽かつ不条理な振る舞いによって組織が蹂躪されてもほとんど何もできないという無力感や屈辱感も同時に味わっていた。

最終的に、22年にわたる真壁の恐怖政治を吉原は勇気を持って終わらせることに成功した。真壁の懐刀とも言われた吉原以外にそれを成し遂げることでできる人物はいなかったであろう。独裁者を追放することに成功した英雄は自らも同じ椅子に座ろうとすることが多いが、吉原は違った。

吉原は真壁時代の経営のあり方に対する強い反省と嫌悪感を露わにするかのように、執拗かつ徹底的に改革をおこなった。独裁者による恐怖政治や経営私物化が二度と行われぬよう、率先してトップから権力や特別待遇を取り上げ、相互牽制機能が働く集団指導体制に移行した。

また、社会貢献を目的とする協同組合組織として誕生したという信用金庫の原点にこだわり、脱原発などの社会正義を掲げながら、利潤追求を目的とする銀行にはできないような人間志向・コミュニティ志向・社会志向・長期志向の理念重視

型経営を押し進めた。

ほとんど私利私欲を捨て去ったかのように見えながら、それでいて世捨て人のように超然かつ恬淡として世間と距離を置くのではなく、あえて泥水の中に分け入って純白の蓮を咲かせようとするかのような気の遠くなる行為を、吉原が何十年にもわたって続けてこられた原動力は何だったのだろうか。

3-6-2. 吉原という人間の原型

その問いの答えに迫るためには、やはり吉原の人となり接近せざるを得ない。

吉原の記憶の原点は、祖父西山祐造がお金のために強盗によって殺されたという事件であろう。彼は事件の衝撃で引きこもりがちになって本を読み漁るようになり、人の生死について考えるようになった。後に彼が拝金主義や利己主義に対して生理的と言ってもよいほどの嫌悪感や軽蔑感を示すようになったのは、この原体験が影響しているに違いない。

そのような生活は彼を理屈っぽい子どもにしたが、読書という習慣は後に彼が論理的かつ抽象的な思考力と幅広い教養を身に付けるための素地になったことであろう。

中学・高校時代になると吉原はどんどん活発になっていくとともに、学園紛争で騒然とする世情の中での交流や学問との出会いを通じて、人間として正しい行動とは何かということを学んでいった。

吉原の父方の祖父義介は名家の出であり、誇り高くまるで武士のような人物であった。頭が良くて弁が立ち、地域の人びとのために尽くした。母方の祖父西山祐造も村議会議員などを歴任し蒲田信用組合長に就任した名士であった。西山には、空襲で自宅が燃えているのも顧みず信用組合のビルに駆けつけ消化活動にあたったという逸話が残

されている。

おそらく、二人の祖父の人生観や遺訓は両親を通じて吉原に伝わったことであろう。また、血の繋がりとというものは争えないものがある。自分よりも大きなもの、すなわち「世のため、人のため」に貢献することを厭わぬ奉仕精神や、社会正義や倫理に敏感な人格は二人の祖父譲りであるとともに、上記の生い立ちによって育まれたものであろう。

3-6-3. 疎外と参加の社会学

吉原は大学で人の幸せについて考える加藤寛教授の授業に出会って感激し、加藤ゼミに入る。そして、「疎外と参加の社会学」と題する卒論を書き上げた。

やや穿った見方かもしれないが、「人間の意識は常に揺れ動き、見る人の意識によって見え方は変わるが、コミュニケーションや共同幻想によって正しい社会がつけられる」という視点で書かれたこの論文が、彼のその後の人生における価値観形成に大きな影響を与えているように思える。

功利主義や性悪説を信奉する真壁によって恐怖心や猜疑心が蔓延した城南信金では「自分さえ良ければいい」という文化がはびこって人びとの心はバラバラになってしまった。まさに「疎外」である。

そして、理事長になった吉原が目指したのは、多様なステークホルダーによる話し合いによって運営がおこなわれる「参加」型の経営であった。

彼の生涯は、人びとを「疎外」から救い出し、「参加」によって彼らが社会との絆を取り戻していく手伝いをするためにあったのかもしれない。そう解釈すると、卒論もまた彼の原型を形作る重要なピースの一つであると考えられる。

3-6-4. 戦略・戦術・作戦のすべてに通ずる

その後、城南信金に入職した吉原は、熱中して何かを考え始めると伝票さえ置き忘れてしまうという一種異様な集中力を見せるようになる。そして、それは東銀でのレポート作成・記念論文の執筆・ビジネススクールでのコンピュータ習得など、様々な場面で他人が容易に真似をすることのできぬ長所や強みとして発揮されるようになる。

戦略・戦術・作戦は、軍事における基本概念であり、右に行くほど下位概念となる。構想された長期的かつ全体的展望に立った戦略の下、短期的に取るべき戦闘力の使用法として最適な戦術が選択され、それに基づいて具体的な作戦が計画されて実行に移される。

この3つの概念では、必要とされる能力や器が大きく異なる。戦略の構想は政治家や将軍の、戦術の立案は参謀の、そして作戦の遂行は現場指揮官の仕事であろう。ただし、瞬間瞬間に集中する力はすべてに共通して必要となる能力である。

実績がそれを証明しているように、吉原が経営者として傑出しているのは、この3つの概念すべてにわたる能力を持ち合わせていたことである。そして、時に、戦略・戦術・作戦の3段階を自ら同時に指揮を採って組織を動かしていた点である。理事長就任後、吉原は即刻新しい方針を示すとともに、矢継ぎ早に具体的な施策を打ち出し、数ヶ月以内にそれらを実現した。この早業にそれがよく表れている。

吉原は、世界観や全体観を持つ卓越した将軍であるだけでなく、智謀あふれる参謀であり、そして即断力と突破力を併せ持つ現場指揮官でもあった。

3-6-5. 吉原という稀有な人物ゆえの成功

吉原には、「祖父を始めとする先人たちが、町の人びとを助けるために自分たちの手で作った協

同組合組織だ。それゆえ大事にせねばならぬ」という気持ちがあったであろうことはすでに述べた。吉原には「真壁よりも自分の方がはるかに正統な後継者だ」という気持ちがあっただろう。それが真壁時代における22年もの屈辱と忍耐の日々を逃げ出さずに耐えることを可能にした支えの一つだったのではないだろうか。

ところで、筆者は吉原をただ礼賛することだけを目的として上記の事柄を述べてきたわけではない。吉原という人物が傑出した経営者であるとともに、世間では滅多に見かけることのない稀有な珍しい人間であるということを主張したかったのである。後述するが、これは城南信用金庫にとって大きな課題を背負わせることにもなった。

吉原は「企画部門に向いている人間は100人中1人か2人くらいしかいない」と自負していた。しかし、高い倫理観と奉仕の精神を持ちつつ、戦略・戦術・作戦のすべてに通じ、22年もの長きにわたる臥薪嘗胆の日々に耐えうるだけの根気と執着心を身につけているような良い意味での「変わり者」は、数十万か数百万に一人いるかいないかであろう。だからこそ、吉原は城南信金の経営正常化と原点回帰の大改革をやり遂げることができたのである。

3-6-6. 本項のまとめ

吉原の奉仕精神や正義感の強い人格は祖父譲りであるとともに、その生い立ちによって育まれた。

卒論「疎外と参加の社会学」は吉原の価値観形成に大きな影響を与えた。彼の生涯は、人びとを「疎外」から救い出し、「参加」によって彼らが社会との絆を取り戻していく手伝いをするためにあったとも言える。

吉原には異常なまでの集中力があり、卓越した将軍・智謀あふれる参謀・即断力と突破力を併せ

持つ現場指揮官でもあった。

倫理観と奉仕精神を持ちつつ、戦略・戦術・作戦のすべてに通じ、22年もの屈辱と忍耐の日々に耐えうるだけの根気と執着心を身につけていた吉原という「変わり者」だからこそ、城南信金の経営正常化と原点回帰の大改革をやり遂げることができた。

3-7. 本節のまとめ

3-7-1. 第1の“きょうどう”：共同 (Community)

吉原は、共同体に貢献することこそが本業であり使命であると認識し、様々な社会貢献活動に取り組んだ。そして、脱原発宣言を機に吉原の「われわれは運命共同体である」という思いは全国へと広がっていった。また、全国各地の共同体をつなぐ、新たな時代の信金ネットワークを生み出した。信用金庫が良識ある判断を下すことで「お金の暴走」を抑えることができれば、共同性を取り戻してコミュニティの再生や発展に貢献できると、吉原は考えていた。

3-7-2. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)

蒲田信用組合長や城南信用金庫常務理事を歴任し不慮の死を遂げた祖父を持つ吉原は「城南を大事にせねば」という気持ちを素直に持つことができた。そして、協同組合組織としての歴史を学び、信用金庫が「コミュニティに貢献しようという健全な良識によって組織された相互扶助の金融機関」であることを知り、それを広めた。また、吉原は新たな時代の信用金庫ネットワーク（＝メタ協同体）を生み出すとともに、他の協同組合組織へと交流の幅を広げ、「メタ協同体」の範囲を拡大していった。

3-7-3. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

吉原は「親族の入職禁止」「虚礼廃止」「役員定年60歳」「役員人事は人事委員会の権限」「集団指導体制への移行」などの施策を通じて、経営私物化や公私混同が二度と起こらぬようにした。そして、組織文化を、「お客さま本位・現場が主役・人を大切にする・先人の志を受け継ぐ」に改めるとともに、話し合いによるダイバーシティ経営を進めた。これらによって、役職員たちの組織に対する理解・愛着・貢献意欲が高まっていき、結果として組織における協働が活性化されていった。また、吉原は他の信金はもちろん、社会との協働にも積極的に取り組んでいった。

3-7-4. 第4の“きょうどう”：教導 (Communication)

吉原が打った諸施策によって、組織内での相互信頼関係が育ち、「教え合う」というコミュニケーションが活発になっていった。そして、吉原は研修や人事制度改革を通じて「鑑」となる「あるべき姿（＝理想像）」を示すとともに、先人を「鑑」とすることで、金庫に対する誇りと愛情を持つことを促した。吉原の率先垂範による言行一致の行動は「導き合う」コミュニケーションの活性化を促した。

3-7-5. 吉原を突き動かし導いたものは何か

吉原は、奉仕精神と正義感を併せ持つとともに、戦略・戦術・作戦のすべてに通じ、22年もの屈辱と忍耐の日々に耐えうるだけの根気と執着心を身につけていた。また、人びとを「疎外」から救い、「参加」によって社会との絆を取り戻すことを学生時代から意識していた。これらが城南信用金庫の経営正常化と原点回帰の大改革を成功に導いた原動力である。

3-7-6. 議論のまとめ

3-7-6-1. 原点回帰の改革に成功

第3部（森田，2020b）において得られた結論を改めて以下に示す³³⁵。

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（Communication）こそがそれらを動かす血液の流れなのである。

第4部（森田，2021）で得た結論は、真壁實はこれとは正反対のマネジメントをおこなったということであった。真壁の時代、「共同」と「協同」に対する意識は希薄になった。真壁の個人的な価値観がマネジメントに反映された結果、活発な「協働」は阻害された。真壁は人びとの「鑑」たりえず、人びとの「鏡」となることも困難であった³³⁶。

それに対して吉原は、「共同」と「協同」への意識を蘇らせるとともに、それを反映するような社会やコミュニティに貢献する施策を打ち出した。また、話し合いによるダイバーシティ経営を進め、活発な「協働」を促進した。そして、己の身を律するとともに、先人の遺訓を掘り起こし、人びとの「鏡」や「鑑」となるようなコミュニケーション（教導）が組織内で循環する流れを作った。吉原は4つの“きょうどう”（4C）の観点からも

原点回帰の改革に成功したと言える。

3-7-6-2. 吉原が抜けた後の大きな穴

ただし、吉原が余人を持って代えがたい大きな人物であればあるほど、彼が抜けた穴は暗くて深く、そして大きなものになる。その大きな穴は後に続く普通の人びとが埋めていくほかない。

そして、そこにこそわれわれ凡人が本当に学ぶべきことがたくさんあるのではないだろうか。英雄譚は容易には一般化できない。凡人譚の積み重ねによってのみ、われわれは普遍的な示唆を得てそれを自分のものとしていくことができるからである。

その意味で、吉原が後輩たちに残した宿題が何であったのか、そして彼らがそれに対してどのように取り組んでいったのかについて記述し分析していくことには大きな意義があると考えられる。

3-7-6-3. 吉原が残した宿題から得られるもの

最後に、宿題の例を一つ上げておきたい。吉原は、総代会の改革にはほとんど手をつけずそのままにしておいたのではないだろうか。

総代会とは、株式会社における株主総会に相当するものであり、会員（出資者）の中から公平に選任された総代によって構成される。しかし、株主のように株の値上がり益を期待して株を保有し、株式市場で簡単に売買して次から次に会社を乗り換えるようなことは、総代や会員にはできない。なぜならば、彼らは「信用金庫という協同体」ならびに「地域社会という共同体」のメンバーだからである。つまり、ある種の運命共同体とも言える。

危機に陥ってはいよいよという時にだけ働くサーキットブレーカーのような役割だけでなく、総代あるいは会員というステークホルダーを信用金庫

のマネジメントやガバナンスにいかに参加させていくことができるのか。それが吉原が残した宿題の一つであろう。

吉原が成し遂げた改革の内容は、協同組合組織としての信用金庫だけでなく、あらゆる組織のマネジメントやガバナンスの改善や改良を検討していく上で大いに参考になる。さらに、普通の人がこの改革を引き継いで、いかに吉原の穴を埋めつつ、そしていかに吉原を越えていくかというプロセスについて吟味検討することからは、より多くの理論的かつ実務的示唆が得られるであろう。

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、最初に吉原毅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。

吉原は、「共同」と「協同」への意識を蘇らせ、話し合いによる活発な「協働」を促した。そして、人びとの「鏡」や「鑑」となるようなコミュニケーション(教導)が組織内で循環する流れを作った。吉原は4つの“きょうどう”(4C)の観点からも原点回帰の改革に成功したと言える。

吉原改革は、組織のマネジメントやガバナンスの改善や改良を検討していく上で大いに参考になる。また、ポスト吉原の経営プロセスについての吟味検討から多くの理論的かつ実務的示唆が得られるであろう。

吉原毅の経営改革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(森田, 2021)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部である本稿では、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て議論をおこ

なった。

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、コミュニティ志向型組織である信用金庫のマネジメントやガバナンスに関して締めくくりの議論をおこなう。

謝辞

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、許可をいただいた吉原毅氏の著作物からの多数の参照・抜粋・引用と、同氏から追加で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（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（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。
- 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。
- 城南信用金庫加納公研究会（2018）『加納久宜子爵 その生涯と功績〈改訂版〉』城南信用金庫。
- 城南信用金庫企画部（2017）『現場発！「ともに生きる社会」の経営学 2017』城南信用金庫（森田正隆監修）。
- 真壁實（1996）『断じてやってみろ！』日本経済新聞社。
- 真壁實（1997）『利益は後からついてくる——「先義後利」の経営哲学』講談社。
- 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。

- 森田正隆（2021）「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」『経済研究』第161号（本号），明治学院大学産業経済研究所。
- 吉原毅（2012a）『城南信用金庫の「脱原発」宣言』クレヨンハウス。
- 吉原毅（2012b）『信用金庫の力：人をつなぐ，地域を守る』岩波ブックレット850，岩波書店。
- 吉原毅（2018）『幸せになる金融：信用金庫は社会貢献』神奈川新聞社。

注

- 1 吉原（2018，pp. 176-178）
- 2 吉原（2018，pp. 166-167，173）
- 3 吉原（2018，pp. 167）
- 4 吉原（2018，pp. 167-168）
- 5 吉原（2018，pp. 168-171）
- 6 吉原（2018，pp. 170，173）
- 7 吉原（2018，p. 175）
- 8 吉原（2018，p. 175）
- 9 吉原（2018，pp. 175-176）
- 10 吉原（2018，pp. 176，180）
- 11 吉原（2018，pp. 177-178）
- 12 吉原（2018，pp. 177-178）
城南信用金庫企画部（2017，p. 11）
- 13 吉原（2018，pp. 180-181）
- 14 吉原（2018，p. 181）
- 15 吉原（2018，p. 182）
- 16 吉原（2018，p. 182）
- 17 吉原（2018，p. 182）
城南信用金庫企画部（2017，p. 11）
- 18 吉原（2018，pp. 182-183）
- 19 吉原（2018，pp. 183-184）
- 20 吉原（2018，p. 183）
- 21 吉原（2018，p. 184）
- 22 吉原（2018，p. 185）
- 23 吉原（2018，p. 185）
- 24 吉原（2018，pp. 186-187）
- 25 吉原（2018，p. 187）
- 26 吉原（2018，p. 187）
- 27 吉原（2018，p. 188）
- 28 吉原（2018，pp. 190-191）
- 29 吉原（2018，pp. 189-190）
- 30 吉原（2018，p. 196）
- 31 吉原（2018，pp. 193-194）
- 32 吉原（2018，p. 196）

- 33 吉原 (2018, p. 197)
- 34 吉原 (2018, pp. 198-200)
- 35 吉原 (2018, p. 200)
- 36 吉原 (2018, p. 201)
- 37 吉原 (2018, p. 201)
- 38 吉原 (2018, pp. 201-202)
- 39 吉原 (2018, p. 203)
- 40 吉原 (2018, p. 204)
- 41 吉原 (2018, p. 206)
- 42 吉原 (2018, pp. 207-208)
- 43 吉原 (2018, p. 208)
- 44 吉原 (2018, pp. 205-206)
- 45 吉原 (2018, pp. 208-209)
- 46 吉原 (2018, p. 209)
城南信用金庫企画部 (2017, p. 15)
- 47 吉原 (2018, p. 42)
- 48 吉原 (2018, p. 42)
森田 (2019a, pp. 5-6)
加納久宜の功績ならびに入新井信用組合設立の経緯
とその後の歴史については、森田 (2019a) を参照
されたい。
- 49 吉原 (2018, pp. 42-43, 45)
- 50 吉原 (2018, p. 43)
- 51 吉原 (2018, p. 43)
- 52 吉原 (2018, p. 44)
- 53 吉原 (2018, p. 45)
- 54 吉原 (2018, p. 45)
- 55 吉原 (2018, p. 45)
- 56 吉原 (2018, pp. 45-46)
- 57 吉原 (2018, p. 46)
- 58 吉原 (2018, p. 47)
- 59 吉原 (2018, p. 47)
- 60 吉原 (2018, p. 47)
- 61 吉原 (2018, pp. 47-48)
- 62 吉原 (2018, pp. 48-49)
- 63 吉原 (2018, p. 49)
- 64 吉原 (2018, p. 50)
- 65 吉原 (2018, p. 50)
- 66 吉原 (2018, p. 51)
- 67 吉原 (2018, pp. 51-52)
- 68 吉原 (2018, pp. 52-53)
- 69 吉原 (2018, p. 56)
- 70 吉原 (2018, pp. 53-54)
城南信用金庫企画部 (2017, pp. 17-18)
- 71 吉原 (2018, pp. 53-54)
森田 (2019, p. 15)
小原鐵五郎について、詳しくは森田 (2020b) を参
照されたい。
- 72 吉原 (2018, p. 54)
- 73 吉原 (2018, p. 54)
- 74 吉原 (2018, pp. 54-55)
- 75 吉原 (2018, pp. 55-56)
- 76 吉原 (2018, p. 56)
- 77 吉原 (2018, p. 56)
- 78 吉原 (2018, p. 57)
- 79 吉原 (2018, p. 57)
- 80 吉原 (2018, pp. 57-60)
城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 25)
森田 (2020a, pp.9-10)
- 81 吉原 (2018, pp. 57-65)
信用組合ならびに城南信用金庫の歴史については、
森田 (2020a) を参照されたい。
- 82 吉原 (2018, pp. 64-66)
小原鐵五郎については、森田 (2020b) を参照され
たい。
- 83 吉原 (2018, pp. 57-67)
- 84 吉原 (2018, pp. 67-68)
真壁 (1996, p. 14)
森田 (2010, 2.8.1)
- 85 吉原 (2018, pp. 67-68)
森田 (2010, 2.8.1)
- 86 吉原 (2018, p. 68)
真壁 (1996, p. 15)
森田 (2010, 2.8.1)
- 87 吉原 (2018, pp. 68-69)
森田 (2010, 2.8.1)
- 88 城南信用金庫企画部 (2017, p.18)
- 89 吉原 (2018, p. 70)
- 90 吉原 (2018, p. 70)
- 91 吉原 (2018, pp. 69-71)
『しらうめ』第69号, p. 12, 城南信用金庫, 1986/1/1。
- 92 吉原 (2018, p. 71)
- 93 吉原 (2018, p. 71)
- 94 吉原 (2018, p. 71)
- 95 吉原 (2018, p. 74)
- 96 小原 (1987, pp. 235-236)
『しらうめ』第70号, p. 22, 城南信用金庫, 1987/7/31。
森田 (2020b, pp. 77-78)
- 97 吉原 (2018, p. 73)
- 98 吉原 (2018, p. 73)
『しらうめ』第74号, pp. 3, 15, 城南信用金庫,
1989/7/31。
森田 (2020b, p. 79)
- 99 吉原 (2018, pp. 73-74)
- 100 城南信用金庫 (2012, pp. 47-48)
森田 (2021, 2.9.1)

- 真壁實の人物像と生涯について詳しくは、森田
(2021)を参照されたい。
- 101 森田 (2021, 2.9.1)
102 森田 (2021, 2.9.1)
103 宮田 (1995, p. 142)
森田 (2021, 2.9.3)
104 森田 (2021, 2.9.3, 2.9.13)
105 吉原 (2018, p. 86)
106 吉原 (2018, p. 86)
107 吉原 (2018, p. 82)
108 吉原 (2018, p. 82)
109 吉原 (2018, pp. 82-83)
110 吉原 (2018, p. 83)
111 吉原 (2018, p. 85)
112 吉原 (2018, p. 85)
113 吉原 (2018, p. 85)
114 真壁 (1996, p. 45)
森田 (2021, 2.9.10.1)
115 真壁 (1997a, pp. 58-59)
森田 (2021, 2.9.9.1, 2.9.9.3)
116 吉原 (2018, p. 87)
森田 (2021, 2.9.9.3)
117 吉原 (2018, p. 88)
118 吉原 (2018, pp. 88-89)
119 吉原 (2018, pp. 89-90)
120 吉原 (2018, p. 90)
121 真壁 (1996, p. 127)
森田 (2021, 2.9.7)
122 真壁 (1996, p. 126)
真壁 (1997, p. 141)
森田 (2021, 2.9.7)
123 真壁 (1996, p. 20)
森田 (2021, 2.9.8.1)
124 吉原 (2018, p. 79)
125 真壁 (1996, pp. 26-28)
森田 (2021, 2.9.8.2)
126 真壁 (1996, pp. 32-33)
森田 (2021, 2.9.8.4)
127 真壁 (1996, p. 21)
森田 (2021, 2.8.2, 2.9.8.5)
128 城南信用金庫 (2012, p. 47)
日経金融新聞, 1996/2/6, 朝刊。
森田 (2021, 2.10.1)
129 真壁實 (1997, pp. 19-20)
森田 (2021, 2.10.2)
130 真壁實 (1997, pp. 20-21)
森田 (2021, 2.10.2)
131 森田 (2021, 2.10.2)
132 森田 (2021, 2.10.2)
133 吉原 (2018, p. 93)
134 吉原 (2018, pp. 93-94)
135 吉原 (2018, p. 94)
136 吉原 (2018, pp. 94-95)
137 吉原 (2018, pp. 76-77)
138 吉原 (2018, p. 77)
139 吉原 (2018, p. 77)
140 吉原 (2018, pp. 77-78)
141 吉原 (2018, p. 102)
142 吉原 (2018, p. 102)
143 吉原 (2018, p. 102)
144 吉原 (2018, p. 102)
145 吉原 (2018, pp. 102-103)
146 吉原 (2018, p. 103)
147 吉原 (2018, p. 103)
148 吉原 (2018, p. 103)
149 吉原 (2018, p. 103)
150 吉原 (2018, p. 103)
151 吉原 (2018, p. 104)
152 城南信用金庫 (2012, p. 51)
森田 (2021, 2.10.3.1)
153 森田 (2021, 2.10.3.1)
154 城南信用金庫 (2012, p. 52)
森田 (2021, 2.10.3.1)
155 城南信用金庫 (2012, pp. 51-52)
森田 (2021, 2.10.3.2)
156 森田 (2021, 2.10.3.2)
157 城南信用金庫 (2012, p. 52)
森田 (2021, 2.10.3.2)
158 森田 (2021, 2.10.3.2)
159 森田 (2021, 2.10.3.2)
160 『月刊テーマス』テーマス, 1997年6月号, pp.
11-13
森田 (2021, 2.9.14)
161 『月刊テーマス』テーマス, 1997年6月号, pp.
11-13
森田 (2021, 2.9.14)
162 森田 (2021, 2.9.15)
163 森田 (2021, 2.9.16)
164 森田 (2021, 2.9.16)
165 森田 (2021, 2.11.1)
166 森田 (2021, 2.11.1)
167 吉原 (2018, pp. 108-109)
168 吉原 (2018, pp. 109-110)
169 吉原 (2018, p. 110)
170 吉原 (2018, pp. 110-111)
森田 (2021, 2.11.2)

- 171 城南信用金庫（2012, pp. 51-52）
森田（2021, 2.11.2）
- 172 森田（2021, 2.11.2, 2.11.3）
- 173 吉原（2018, p. 112）
- 174 吉原（2018, pp. 112-113）
森田（2021, 2.11.5）
- 175 吉原（2018, p. 113）
森田（2021, 2.11.6）
- 176 森田（2021, 2.11.7）
- 177 吉原（2018, pp. 111-112）
- 178 吉原（2018, pp. 112, 114）
- 179 『しらうめ people』第95号, p. 10, 城南信用金庫, 2011/3。
- 180 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 181 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 182 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 183 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 184 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 185 『しらうめ people』第95号, pp. 11-12, 城南信用金庫, 2011/3。
- 186 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
吉原（2018, p. 118）
- 187 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 188 『しらうめ people』第95号, p. 11, 城南信用金庫, 2011/3。
- 189 吉原（2018, p. 115）
- 190 吉原（2018, p. 115）
- 191 吉原（2018, p. 115）
- 192 吉原（2018, p. 115）
『しらうめ people』第95号, p. 10, 城南信用金庫, 2011/3。
- 193 吉原（2018, pp. 115-116）
『しらうめ people』第95号, p. 10, 城南信用金庫, 2011/3。
- 194 『しらうめ people』第95号, p. 12, 城南信用金庫, 2011/3。
- 195 吉原（2018, p. 116）
- 196 吉原（2018, p. 118）
- 197 吉原（2018, pp. 159-160）
- 198 吉原メモによる。
- 199 吉原（2018, pp. 116-118）
- 200 小原（1987, pp. 115-123）
森田（2020b, p. 54）
- 201 小原（1983, pp. 160-161）
小原（1987, pp. 122-123）
森田（2020b, p. 54）
- 202 森田（2021, 2.9.17.2）
- 203 『しらうめ people』第95号, pp. 1-9, 城南信用金庫, 2011/3。
- 204 『しらうめ people』第95号, pp. 10-17, 城南信用金庫, 2011/3。
- 205 『しらうめ people』第95号, p. 29, 城南信用金庫, 2011/3。
- 206 森田（2020a, p. 3）
- 207 森田（2020a, p. 31）
- 208 森田（2020a, p. 35）
- 209 森田（2020a, pp. 8-9）
- 210 森田（2020a, p. 9）
- 211 森田（2020a, p. 9）
- 212 森田（2020a, p. 30）
- 213 小原鐵五郎（1983, p. 58）
- 214 小原鐵五郎（1983, p. 50）
- 215 小原鐵五郎（1983, p. 51）
- 216 吉原（2012b, pp. 20-21）
- 217 『しらうめ people』第95号, p. 4, 城南信用金庫, 2011/3。
- 218 城南信用金庫企画部（2017, p. 22）
- 219 城南信用金庫企画部（2017, p. 22）
吉原（2018, pp. 14-15）
- 220 城南信用金庫企画部（2017, p. 22）
吉原（2018, p. 15）
- 221 城南信用金庫企画部（2017, p. 22）
- 222 城南信用金庫企画部（2017, pp. 22-23）
吉原（2018, pp. 16-17）
- 223 城南信用金庫企画部（2017, p. 23）
吉原（2018, pp. 16-18）
吉原（2012b, p. 57）
- 224 吉原（2018, pp. 4, 18-19）
- 225 吉原（2018, p. 19）
- 226 吉原（2018, pp. 19-20）
- 227 吉原（2018, pp. 20-21）
- 228 吉原（2018, pp. 21-22）
- 229 吉原（2012a, pp. 17, 19）
- 230 吉原（2018, pp. 20, 27-28, 31-32）
- 231 吉原（2018, pp. 26-27）
- 232 吉原（2018, pp. 22-23）
- 233 吉原（2018, pp. 22-23, 119-120）
- 234 『しらうめ people』第110号, p. 6, 城南信用金庫, 2015/3。

- 235 吉原 (2018, pp. 118-119)
- 236 吉原 (2018, pp. 118-119)
- 237 「人事部は職員の皆様の味方です」城南信用金庫人事部, 2019/3/7。
- 238 「人事部は職員の皆様の味方です」城南信用金庫人事部, 2019/3/7。
- 239 吉原 (2018, p. 123)
- 240 『城南信金ガイド』 p. 3, 城南信用金庫, 2020/4。
- 241 『城南信金ガイド』 p. 3, 城南信用金庫, 2020/4。
- 242 吉原メモによる。
- 243 『城南信金ガイド』 p. 7, 城南信用金庫, 2020/4。
- 244 吉原 (2018, p. 24)
- 245 『しらうめ people』 第 101 号, pp. 2-3, 城南信用金庫, 2012/12。
吉原 (2018, pp. 24-25)
- 246 『しらうめ people』 第 101 号, pp. 2-3, 城南信用金庫, 2012/12。
- 247 『しらうめ people』 第 101 号, pp. 2-3, 城南信用金庫, 2012/12。
- 248 『しらうめ people』 第 105 号, pp. 2-3, 城南信用金庫, 2013/12。
- 249 吉原 (2018, p. 25)
- 250 吉原 (2018, p. 25)
- 251 吉原 (2018, p. 25)
- 252 『しらうめ people』 第 109 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2014/12。
- 253 『しらうめ people』 第 109 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2014/12。
- 254 『しらうめ people』 第 109 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2014/12。
- 255 『しらうめ people』 第 109 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2014/12。
- 256 吉原 (2018, pp. 154-155)
『しらうめ people』 第 102 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2013/3。
- 257 『しらうめ people』 第 119 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2017/6。
- 258 吉原 (2018, p. 155)
『しらうめ people』 第 119 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2017/6。
- 259 吉原 (2018, p. 154)
- 260 吉原メモによる。
- 261 吉原 (2018, p. 156)
- 262 吉原 (2018, p. 156)
- 263 吉原 (2018, p. 157)
- 264 『平成 30 年版城南信用金庫ディスクロージャー誌』 p. 35, 城南信用金庫, 2018/6。
- 265 『平成 30 年版城南信用金庫ディスクロージャー誌』 p. 35, 城南信用金庫, 2018/6。
- 266 吉原メモによる。
- 267 吉原メモによる。
- 268 吉原メモによる。
- 269 『しらうめ people』 第 113 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2015/12。
- 270 『しらうめ people』 第 113 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2015/12。
- 271 『しらうめ people』 第 113 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2015/12。
- 272 『しらうめ people』 第 113 号, pp. 2-9, 城南信用金庫, 2015/12。
- 273 『城南信金ガイド』 p. 27, 城南信用金庫, 2020/4。
- 274 『しらうめ people』 第 106 号, pp. 3-4, 城南信用金庫, 2014/3。
- 275 『城南信金ガイド』 p. 12, 城南信用金庫, 2020/4。
- 276 『城南信金ガイド』 pp. 13-14, 城南信用金庫, 2020/4。
- 277 吉原 (2018, p. 149)
- 278 吉原 (2018, pp. 149-150)
- 279 『平成 30 年版城南信用金庫ディスクロージャー誌』 p. 13, 城南信用金庫, 2018/6。
- 280 吉原 (2018, pp. 150-151)
- 281 <https://www.jsbank.co.jp/profile/jcup/index.html>, as of 2020/7/20。
『平成 30 年版城南信用金庫ディスクロージャー誌』 p. 18, 城南信用金庫, 2018/6。
- 282 <https://www.jsbank.co.jp/profile/jcup/index.html>, as of 2020/7/20。
『平成 30 年版城南信用金庫ディスクロージャー誌』 p. 18, 城南信用金庫, 2018/6。
- 283 <https://www.jsbank.co.jp/about/socialaction/efforts/commendation/>, as of 2020/7/20。
『平成 30 年版城南信用金庫ディスクロージャー誌』 p. 17, 城南信用金庫, 2018/6。
- 284 吉原 (2012b, p. 6)
- 285 <https://ja.wikipedia.org/wiki/国際協同組合年>, as of 2020/7/28。
- 286 吉原 (2012b, p. 70)
- 287 「協同組合の新たな役割」家の光協会編『協同組合の役割と未来』家の光協会, 2011。
- 288 吉原メモによる。
- 289 吉原 (2018, p. 124)
- 290 吉原 (2018, p. 124)
- 291 吉原 (2018, pp. 124-125)
- 292 吉原 (2018, pp. 125, 128)
- 293 吉原 (2018, p. 128)
- 294 吉原 (2018, pp. 134-135)

- 295 吉原 (2018, pp. 142-144)
296 吉原 (2018, p. 145)
297 吉原メモによる。
298 吉原メモによる。
299 吉原メモによる。
300 吉原メモによる。
301 吉原 (2012b, pp. 35-37)
302 吉原 (2012b, pp. 36-38)
303 吉原 (2012b, pp. 41-42)
304 吉原 (2012b, p. 42)
305 吉原 (2012b, pp. 42-43)
306 吉原 (2012b, pp. 44-45)
307 吉原 (2012b, pp. 44-46)
308 吉原 (2012b, pp. 45-46)
309 吉原 (2012b, p. 55)
310 森田 (2019, p. 18)
311 森田 (2021, 3.2.5)
312 森田 (2021, 3.2.5)
313 森田 (2021, 3.2.5)
314 森田 (2019, p. 18)
315 森田 (2021, 3.3.5)
316 森田 (2021, 3.3.5)
317 森田 (2021, 3.3.5)
318 森田 (2021, 3.3.5)
319 森田 (2019, pp. 18-19)
320 森田 (2021, 3.4.5)
321 森田 (2021, 3.4.5)
322 森田 (2021, 3.4.5)
323 森田 (2021, 3.4.5)
324 森田 (2021, 3.4.5)
325 森田 (2021, 3.4.5)
326 森田 (2019, p. 19)
327 森田 (2019, p. 19)
328 森田 (2019, p. 19)
329 森田 (2019, p. 19)
330 森田 (2021, 3.5.5)
331 森田 (2021, 3.5.5)
332 森田 (2021, 3.5.5)
333 森田 (2021, 3.5.5)
334 森田 (2021, 3.5.5)
335 森田 (2020b, pp. 93-94)
336 森田 (2021, 3.6)