

城南信用金庫の経営研究(6)

—全体の要約と結論—

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」を締めくくる第 6 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。具体的には城南信用金庫を事例研究の対象として選定し、第 2 部以降で歴史的ならびに経営的な記述分析をおこなっていくことにした。

また、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)」という分析枠組みを議論に基づき導出した。

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，2021a）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。

第 5 部（森田，2021b）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、矢継ぎ早に大胆な改革をおこなった吉原毅の経営に焦点を当てた。4つの“きょうどう”

(4C) の観点から吉原が取り組んだ原点回帰の改革の成功要因と残された課題について議論をおこなった。

1-2. 本稿の構成

最終部となる本稿では、本研究で記してきた事実、得られた知見や示唆などを要約してまとめるとともに、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。

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た。第 2 節では、本研究における事例記述の要約をおこなう。第 3 節では、これまで「4つの“きょうどう”」の枠組みに従って分析してきた内容について要約をおこなう。第 4 節では、全体を通しての議論をおこなう。第 5 節では、本研究における事例記述、分析、および議論によって得られた結論をまとめるとともに、今後の研究の方向性について述べる。

2. 事例記述の要約

2-1. 第 1 部：コミュニティ志向型組織と 4 つの“きょうどう”

2-1-1. コミュニティ志向型組織としての信用金庫

1951 年 6 月に制定された信用金庫法にもとづき市街地信用組合が一斉転換して誕生した信用金庫は、国民大衆のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資する目的で設立された、組織会員の出資による協同組織の非営利法人である¹。

信用金庫は、地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関であり、取引先は中小企業や個人である。会員すなわち地域社会の利益が優先される点に、株式会社である銀行との大きな違いがある²。

地域の繁栄に資することを目的に設立された信用金庫にとって、地域の盛衰と自らの盛衰は直結している。つまり、信用金庫にはそもそも設立の趣旨や成り立ちからして、地域社会に対する強いコミットメントがあり、ここにコミュニティ・バンクとしての本質がある³。

本研究では、コミュニティ志向型組織である信用金庫を記述および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」とはいかなる条件を備えたものであるのかについて、検討をおこなうことにした⁴。

具体的には、城南信用金庫を事例研究の対象とし、歴史的ならびに経営的な記述分析をおこなった。歴史も古く最大手クラスの信金であることや、小原鐵五郎という「信金業界のリーダー」が率いていた信金であることなどを考慮すると、一定の代表性を有しているものと思われる。また、事例研究ならではの深くて分厚い記述をおこなうことによって、単純には要素還元することが困難な全体性や複雑性に対してもアプローチを試みた⁵。

2-1-2. 城南信用金庫の歴史

2-1-2-1. 信用組合の前史を経て城南信用金庫誕生へ

1902 年 7 月、加納久宜子爵が日本で最初の信用組合である入新井信用組合を設立した。そして、終戦直前の 1945 年 8 月 10 日、城南地区にある入新井信用組合を含む 15 の信用組合が合併して城南信用組合が発足した。1951 年 6 月の信用金庫法の施行に伴い、同年 10 月に改組し、名称を城南信用金庫と改めた⁶。

2-1-2-2. 小原鐵五郎による信金業界全体の発展 とトップ信金としての地位確立

1956年5月、小原鐵五郎が3代目理事長に就任した。昭和30年代(1955-1964年)の城南信用金庫は、預金量が飛躍的に伸び、10年間で100億円から1,000億円に増加した。1963年5月に、城南信用金庫会長である小原が業界の中央銀行である全国信用金庫連合会(現在の信金中央金庫)の3代目会長に就任した⁷。

1975年11月、小原理事長が会長に就任し、杉村安治が4代目理事長に就任した。1980年9月に杉村が逝去した後は、橋本造酒蔵が5代目理事長に就任した。小原会長は、この間も全国信用金庫連合会と全国信用金庫協会の会長を兼務して、信用金庫業界発展のために精力的に活動した。1982年12月には信用金庫業界で初めて預金総額1兆円を達成するなど、業容・業績は拡大していった⁸。

2-1-2-3. 真壁実による独自の自由化路線と経営 私物化

1989年1月27日、小原鐵五郎は逝去した。橋本理事長が会長に就任し、代わって真壁実が6代目理事長に就任した。真壁はトップになると、積極的に金融自由化に対応する方針を打ち出した。新しい企画を次々と作らせ、独自の自由化路線を歩み始めた⁹。

1996年2月、真壁は理事長を退任して会長に就任し、鈴木裕之が7代目理事長に就任した。しかし、真壁は経営権を引き続き保持し、その後も実権を握り続けた。2002年6月に、真壁は理事を退任し、また鈴木理事長が引退して宮田勲が8代目理事長に就任した。しかし、真壁はその後も常任相談役・名誉会長という地位について、ワンマン経営を続けた¹⁰。

2006年6月に、宮田理事長が体調不良を理由に

退任し、代わって真壁の娘婿である深澤浩二が9代目理事長に就任した。真壁は引き続き経営の全てに口を挟み、私物化・公私混同の行為が目につくようになった。2010年11月10日の理事会において、真壁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、経営の正常化が行われた。

2-1-2-4. 11吉原毅による原点回帰の経営改革

吉原毅10代目理事長のもとで新体制となった城南信用金庫は、「信用金庫としての原点回帰」という考え方のもとに経営改革に取り組んだ。信用金庫の原点である協同組合の精神に立ち返り、「東日本大震災の被災地支援ボランティア」「『原発に頼らない安心できる社会へ』という脱原発宣言」など、地域貢献・社会貢献のための活動を積極的に実施した¹²。

2-1-3. 城南信用金庫の現在の状況

城南信用金庫の2018年3月末の預金残高は3兆6,325億円、貸出金残高は2兆1,967億円であり、トップの京都中央信用金庫に次ぐ信金業界第2位の規模である。なお、これは中堅の地方銀行に匹敵する規模でもあり、トップクラスの信金は「メガ信金」と呼ばれることもある¹³。

また、従業員は2,108名、店舗は85店であり、営業地域は東京都全域と神奈川県の大域に広がっている。全国の中でも経済的に屈指の恵まれた地域を基盤とする信金である¹⁴。

2-2. 第2部：信用金庫という協同組織の原点と本質

2-2-1. 入新井信用組合の誕生

1902(明治35)年7月5日、加納久宜子爵の指導の下、城南信用金庫最古の前身組合である入新井信用組合が東京府荏原郡入新井村(現：東京

都大田区大森）に誕生した。東京最古というだけでなく、全国的に見ても入新井信用組合の設立はかなり早かった¹⁵。

加納はその後、入新井信用組合を全国の模範的組合に育て上げただけでなく、第一回全国産業組合大会の主催者として、あるいは産業組合中央会副会頭として、全国の産業組合運動の指導に力を注ぎ、その基礎を築いた。そのため加納は「産業組合の育ての親」とも呼ばれている¹⁶。

加納は、19歳で上総国一宮藩第4代藩主になり、明治維新後の版籍奉還により一宮藩知事となった。その後、鹿児島県知事として県政や農政などの改革にめざましい成果を挙げたのち、移り住んでいた入新井村で信用組合を創設した¹⁷。

加納は、「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。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¹⁸。

加納が、共同体を構成する「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ことがうかがえる。加納の遺言は、「一にも公益事業、二にも公益事業、ただ公益事業に尽くせ」であったという¹⁹。

2-2-2. 前身各組合の誕生

東京府では1918（大正7）年を初年度として「産業組合奨励五ヶ年計画」を立てて運動を展開することとなった。城南信用金庫前身各組合の大半は、この五ヶ年計画の過程において誕生した²⁰。

城南地区各組合の設立過程は必ずしも容易なも

のではなかった。組合設立者たちは、東京府が当初から懸念していた「組合員は組合の趣旨を理解せず、共同団結の思想が乏しく、信義道德の観念が低い」という障害にも直面した²¹。

創立者たちの多くは町村の有力者であった。彼らは組合の創設に非常に苦心したが、彼らの私利私欲を離れた真摯な努力が身を結び、到底採算に乗らないはずの組合業務が着々と健全な発展を遂げ、しかも複雑な金融業務が驚くほどに円滑に遂行されていった。東京府は産業組合に対してつねに「役員の人選を誤れるもの」なくと忠告していたが、城南地区における前身各組合は人に恵まれたということであろう²²。

2-2-3. 城南地区すべての信用組合が大同合併

設立後の前身各組合は、産業組合中央会東京支会荏原郡部会（市郡併合後は城南部会）に結集し、相互に緊密な連携と協力のもとに関東大震災、昭和金融恐慌、そして戦時下の混乱などを乗り越えながら発展してきた²³。

1945（昭和20）年4月1日、市街地信用組合統制会において空襲対策、特に組合事務所の疎開についての打合わせ会議が開かれ、情報の交換と今後の対策が協議された。この席上で、各信用組合の組合長間では合併問題が話題となった。その後、合併促進委員会が設置され、大空襲で東京が焼け野原になる中で準備作業が進められた²⁴。

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、大崎信用組合・品川信用組合・大井信用組合・大森信用組合・入新井信用組合・馬込信用組合・池上信用組合・蒲田信用組合・六郷信用組合・矢口信用組合・羽田信用組合・荏原信用組合・碑衾信用組合・駒沢信用組合・砧信用組合の15組合が

対等合併して、城南信用組合が創立発足した²⁵。

2-2-4. 城南信用金庫の誕生

1945（昭和20）年8月15日、太平洋戦争は日本の無条件降伏によって終戦となった。創立のわずか5日後に終戦を迎えた城南信用組合は、その第一歩から重大な試練に直面することになった。しかし、周囲の虚脱と混乱にもかかわらず、業務は冷静に、しかも着実に進められた²⁶。

1951（昭和26）年6月15日、「信用金庫法」と「信用金庫法施行法」が公布施行された。旧市街地信用組合は、国民大衆の金融機関である信用金庫として新たなスタートを切ることとなった。1951（昭和26）年10月20日、城南信用組合は全国のトップを切って信用金庫に改組した。自他共に認める業界ナンバーワン「城南信用金庫」の誕生であった²⁷。

中央機関である全国信用協同組合連合会は、1951（昭和26）年11月1日に、信用金庫法による全国信用金庫連合会に改組し、同会会長には城南信用金庫理事長酒井熊次郎が引き続いて就任した²⁸。

2-3. 第3部：理念を貫く経営：小原鐵五郎

2-3-1. 大崎信用組合に入職

小原鐵五郎（おばらてつごろう）。1899（明治32）年10月28日生まれ、1989（平成元）年1月27日没、享年89歳。小原鐵五郎は、城南信用金庫という最大手信金の経営トップというだけでなく、全国信用金庫連合会会長や全国信用金庫協会会長という業界団体の長を永く務めた「信金業界のリーダー」でもあった。政官財に対する発言力や影響力の大きさから「ミスター信金」「金融界の大久保彦左衛門」とも称された²⁹。

小原は、東京府荏原郡大崎字居木橋（現在の東

京都品川区大崎三丁目付近）で生まれた。農家の四男（姉が一人いるため、最終的には七人きょうだいの五番目の子ども）であった³⁰。

1915（大正4）年3月、日野尋常小学校の高等科を卒業した小原は、自家の農業を手伝っていたが、貧しい人たちの事実上の一揆であった米騒動の勃発にショックを受け、弱い人たちを救うことが自らの使命であると思い定め、尊敬する立石知満町長が創設した大崎信用組合で働くことを決意した。月給も出ないようなタダ働きの条件であったが、小原はそれでもためらわなかった³¹。

2-3-2. 大崎信用組合での活躍と後継指名

小原は、大崎信用組合での仕事を午後3時ごろに切り上げると、牛込揚場町にある産業組合中央会の事務所に向かい、経営や実務に関する夜間講習を受けた。約半年間、仕事に必要な知識を身につけるために猛烈に勉強した。夜の10時までみっちり勉強した後、家に帰り夜食を食べては寝るという日課を繰り返した。手形法、専門実務貸借問題、不動産問題、担保評価問題などを学び、このころの夜間講習での勉強がその後の金融実務における血肉になったという³²。

1930（昭和5）年4月9日、産業組合中央会主催の弁論大会で、小原は「信用組合の貸付金について」という題で一等に入賞した。「いくら良い担保があるからと言って、組合員のためにならない金は貸してはならない」というその内容には、彼の生涯を貫く信念であるとともに、のちに城南信用金庫の経営理念にも深く刻み込まれることになった「貸すも親切、貸さぬも親切」の考えが、すでにはっきりと示されていた³³。

東京始め各地への空襲が激しくなった戦争末期の1945（昭和20）年2月、創設時から大崎信用組合長を続けてきた立石知満の病状が予断を許さ

なくなってきた。立石からの招集で、大崎信用組合の全役員13名が立石宅にあわだしく駆けつけた³⁴。

立石は「私は小原君を信用組合の創設当時から長い間、自分なりに仕込んだつもりである」と述べ、「小原君に全責任をもたせて、やってもらいたい」と小原を後継者に指名した。誰にとっても寝耳に水の後継者指名宣言であった。誰よりも驚いたのは並み居る長老や先輩を差し置いて指名された他ならぬ小原自身であった³⁵。

1945（昭和20）年4月、45歳の小原は大崎信用組合の専務理事に就任した。小原はこの後、貯金総額で都内第2位、城南地区首位、全国でも有数の大規模組合である大崎信用組合を代表し、各信用組合との合併交渉において先頭に立っていくことになった³⁶。

2-3-3. 城南信用組合専務理事に就任

1945（昭和20）年8月10日、東京の城南地区の15組合が対等合併して、城南信用組合が発足した。初代組合長には六郷信用組合長の代田朝義が、副組合長には入新井信用組合長の酒井熊次郎が、それぞれ就任した。いずれも長老格であり、府会議員などの名誉職にも就いていた。小原は大蔵省とも相談の上、両者を推薦し、自らは専務理事に就任して、実務にあたることにした³⁷。

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、推挙されたにも関わらず、小原は固執し続け、酒井副組合長を後継に推した。結局、酒井の跡を継いで三代目組合長に就任するまでの11年間を、小原は組合実務を取り仕切る責任者、すなわち専務理事として過ごすことになった³⁸。

1951（昭和26）年10月20日、城南信用組合は信用金庫に改組した。小原は、1951（昭和26）年度からの5年間で預金残高を一挙に20倍

の百億円にするという「第1次拡充5カ年計画」を打ち出していた。当初は天文学的数字だと思われていた百億円貯蓄目標は、1955（昭和30）年3月末日には85億円と未達ではあったが、その年の12月末日には見事に100億円の大台に乗せることに成功した³⁹。

2-3-4. 城南信用金庫理事長に就任

1956（昭和31）年5月20日、小原鐵五郎は満を持して、城南信用金庫3代目理事長に就任した。満56歳であった。専務理事には、小原による事実上の指名で、長年の友でもあり、創立当初からの理事で大田区収入役でもあった橋本銀蔵が就任した。その後9年にわたり両者はコンビを組んで経営に当たることになる⁴⁰。

小原は理事長就任の初仕事として、人事の若返りを実行した。当時、信用組合時代からそのポストに座ったままの60代や70代の役員・幹部がいたが、小原は後進の思いを思い、彼らに席を譲らせた⁴¹。

2年後の1958（昭和33）年、小原は日本生産性本部が結成した「中小企業金融専門視察団」一行12名の一員として、約6週間の米国旅行に参加した。米国の中小企業は、大企業との関係において日本のような下請け関係ではなく、共存体制にあるとともに、企業全体の約99%、従業員数の55%を占めていることを、小原は学んだ。そして、ダイナミックな米国社会を支えているのが中産階級であり、その中で重要な役割を演じているのが中小企業であるという実感を、小原は得た⁴²。

小原は、帰国後すぐに、米国式の合議制を応用して、城南信用金庫においても各種委員会をつくった。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⁴³。

委員会で結論がまとまらない時だけ、理事長のもとにその案件を持ち込むことにして、それ以外は小原もノータッチという態勢にした。そして、「部下を信用する」という姿勢から、小原は机の上からハンコを追放した⁴⁴。

2-3-5. 全国信用金庫連合会会長に就任

1963（昭和38）年5月、小原は、全国信用金庫連合会（略称：全信連、2000（平成12）年10月に名称変更し現在は信金中央金庫）会長に就任した。就任4ヶ月後の1963（昭和38）年9月、全信連改革のための「基本問題に関する五大構想」を発表し、全信連の基本問題委員会にその実現可能性について検討するよう諮問した。全信連が、(1)信用債券を発行する、(2)国税歳入代理店となる、(3)株式の払込機関となる、(4)内国為替の交換決済機構に加盟する、(5)全国ネットサービス預金制度を創設する、というものであった⁴⁵。

基本問題委員会で審議した結果、4ヶ月後に答申が出されたが、5項目のいずれも実現は望まれるが、現状では難しいとか、時期尚早ではないかという結論であった。しかし、(1)の「全信連による信用債券発行」を除くと、残りはすべて1980（昭和55）年までに達成された。唯一残されていた信用債券の発行については、小原が逝去したその日に開催されていた金融制度調査会で認可の方向性が出された。関係者はその奇遇に驚いたという⁴⁶。

小原は、地方の信用金庫の「魂づくり」のため、全国行脚をすることを志した。日本全国の信用金庫を一つ残らず訪問しようと決心していた。信用金庫があるべき姿から外れて「小型銀行化」したがる傾向が出てくることを憂慮していた。信用金庫には信用金庫のビジョンや精神があるのだから、

それを全国の信用金庫の人たちに知ってもらいたいと思ったからでもあった。

森田（2020b, pp. 59-60）

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

森田（2020b, p. 60）

2-3-6. 全国信用金庫協会会長に就任

1966（昭和41）年3月、小原は全国信用金庫協会（略称：全信協）会長に就任した。小原は、業界で初めて、親機関の全信連と全信協の会長を兼務することになった⁴⁷。

信用金庫法の改正に関する審議が金融制度調査会で始まったのは1966（昭和41）年6月であり、小原も業界代表として委員に任命された。小原が衝撃を受けたのは、信用金庫の会員組織を否定し、株式会社に直すべきだというのが大蔵省の意図だったことである。株式会社になったら自社の利益追求だけを考える金融機関になってしまう。小口の金を預かり、小口で持ってみんなを細かく面倒を見ていくということができなくなる。小原は強い危機感を抱いた⁴⁸。

金融調査会において小原は、信用金庫設立の経緯と理念を、1918（大正7）年8月に富山で起こった米騒動にまで遡り、諄々と語った。「このような超資本主義で事を進めるなら、いつか再び貧富の差が激しくなり、階級闘争が火を噴くかもしれない。そうなった時、あなた方が大事にしようとする大企業はどうなる。平和な世の中をつくるには、われわれ信用金庫の存在こそ必要ではないのか」。そして、「あの美しい富士山は広大な裾野があってこそ、そびえ立つ。日本経済も大企業を支

える中小企業があればこそ。その中小企業のための金融機関が信用金庫だ」と結んだ。いわゆる「裾野金融論」である⁴⁹。

のちの日銀総裁で当時大蔵省銀行局長であった澄田智は、「国のためには小原の意見の方がいい」と見極めたのか、大蔵省の試案をそっと取り下げた。1967（昭和42）年10月20日に出された答申では、小原の意見がほぼ通り、相互銀行・信用金庫・信用組合という3種類からなる中小企業金融制度がそのまま存続することになった⁵⁰。

小原の活躍は、信用金庫業界における小原の希望を大いに高めただけでなく、金融業界のみならず政財界においても「野に小原鐵五郎あり」「金融界の大久保彦左衛門」という印象を強く植え付けることになった。

森田（2020b, p. 64）

2-3-7. 信用金庫の3つのビジョン

1967（昭和42）年の金融制度調査会における論戦の中で、小原は「信用金庫の3つのビジョン」を打ち出した。(1)中小企業の健全な育成、(2)国民大衆の経済力を豊かにする、(3)地域社会の発展に貢献する、という3つのビジョンであった⁵¹。

第1のビジョン「中小企業の健全な育成」とは、大企業や政府系金融機関が逃げ出すような時であっても、信用金庫は中小企業専門金融機関として決して逃げることなく彼らの期待に応じて育成の手助けをしていくということである⁵²。

第2のビジョン「国民大衆の経済力を豊かにする」とは、底辺の人びとを金融を通して見守り、育てていくことを通じて、日本の中産階級を分厚くしていくこと目指しているということである⁵³。

第3のビジョン「地域社会の発展に貢献する」とは、地域内にとどまり、地域内を潤し、環境づ

くり協力することであり、信用金庫の発展と地域の発展は運命をともにするものであることについて深く認識しているということである⁵⁴。

3つのビジョンは、50年以上経った今もお全信協で信用金庫ビジョンとして掲げ続けられているとともに、城南信用金庫が掲げるビジョンでもある⁵⁵。

2-3-8. 城南信用金庫会長に就任

1975（昭和50）年11月10日、小原鐵五郎は城南信用金庫会長に就任した。後任の4代目理事長には、杉村安治副理事長が昇格した。会長就任時の小原は、76歳である。信金業界のドンでもあり、政官界にも顔が利く小原である。子どものような城南の役員連中や孫のような職員たちが、小原の意見や意向に逆らうことができたとは思えず、自然とイエスマンに取り囲まれるようになっていったのではないだろうか⁵⁶。

杉村安治理事長は、1980（昭和55）年9月21日、喀血性胃潰瘍に心筋梗塞を併発して急逝した。後任として、1980（昭和55）年10月20日、彼の実弟でもある橋本造酒蔵専務理事が昇格して5代目理事長に就任した⁵⁷。

ナンバー2である橋本理事長でさえ、小原を奉ることに汲々としており、彼の助言でさえ、小原のちょっとした言動で軽く吹き飛ばされてしまい、周囲が小原の意向や機嫌を慮って大騒ぎすることになっていた。小原は、半ば神格化され、他の役職員とは別次元の超越した存在として取り扱われていた⁵⁸。

城南信用金庫は、1976（昭和51）年3月末日に預金額5,000億円を突破した。そして、1982（昭和57）年12月末日には信用金庫業界では初となる預金額1兆円の台を達成した。9,000億円達成からわずか1年足らずでの快挙であった⁵⁹。

2-3-9. バブル経済への警鐘

バブル景気の入り口であった彼の晩年のこと。小原は「財テクや地上げのために金融機関が金を貸すなど、とんでもない。金融機関は公共的な機関であり、世の中のためになることをやるべきだ。信用金庫は信用金庫としての使命を果たして、地域の中小企業や国民大衆のためになる仕事だけをすればいい」と言って、都市銀行などバブルに踊る金融機関を痛烈に批判していたという⁶⁰。

小原の厳命もあり、城南信用金庫はバブル景気の絶頂期においてさえも、実需に基づかない不動産投機を目的とする融資は一切おこなわなかった。バブル崩壊後に不良債権処理に苦しむ金融機関が多かった中、城南信用金庫が健全なバランスシートを保つことができたのは、小原の教えに従ったからだという⁶¹。

2-3-10. 小原白梅育英基金を設立

小原夫妻には、子どもがいなかった。それゆえ、城南信用金庫の職員たちをわが子のように思い、自分が彼らの親だったらどう指導するかと自問自答しながら向き合っていたという⁶²。

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

設立直後の両財団法人の基本財産は、5億2,910万円であり、城南信用金庫から4億円、小原が個人で1億2,910万円を拠出していた。小原夫妻は、

最終的には私財をすべてこの白梅育英基金に寄付することにしており、夫妻没後には遺言どおり実行された⁶⁴。

2-3-11. 勲一等瑞宝章を受章

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⁶⁵。

5月8日には皇居正殿「松の間」で天皇陛下より勲章を親授された。そして6月22日には、ホテルオークラ「平安の間」において、城南信用金庫・全国信用金庫協会・全国信用金庫連合会の合同主催による「勲一等受章記念祝賀会」が催された。祝賀会には、宮沢喜一大蔵大臣、澄田智日本銀行総裁、原健三郎衆議院議長、福田赳夫元首相をはじめとする内外の関係者約1,300名が出席した。（役職はすべて当時⁶⁶）

小原の謝辞の一部を紹介しておく。「これはとりもなおさず、全国の信用金庫がその使命である中小企業の育成発展と国民生活の安定向上に努力せられたことが認められたことでありまして、このたびの受章は、ひとり私個人に与えられたものではなく、全国四五五の信用金庫役職員十八万名の皆様の代わりにいただいたものであると存ずる次第でございます⁶⁷」。

2-3-12. 89年の生涯を終える

小原鐵五郎は、昭和天皇の崩御から20日後の1989（平成元）年1月27日、89年の生涯を閉じて帰らぬ客となった。ついに21世紀を見ること

はなかったが、明治・大正・昭和・平成という4つの元号をまたぐ激動の時代を生きることになる⁶⁸。

小原は、彼が全信連会長に就任して4ヶ月後の1963（昭和38）年9月に発表した「全信連五大構想」のうち、最後まで唯一未達で残されていた「全信連による信用債券発行」の願いが叶えられ、五大構想が実現したその日に旅立ったのであった⁶⁹。

3月5日には、小原鐵五郎の合同葬儀が、城南信用金庫・全国信用金庫協会・全国信用金庫連合会等の主催により、青山葬儀所において執り行われた。午後1時、政財官界、金融関係者等約300名の列席のもと、葬儀が始まり、まず笠原慶太郎葬儀委員長（全国信用金庫協会会長）が弔辞を読み上げ、続いて竹下登内閣総理大臣、村山達雄大蔵大臣、澄田智日本銀行総裁からの弔辞が読み上げられた。告別式は午後2時から始まり、約5,000人の弔問者が別れを告げた⁷⁰。

2-4. 第4部：金融自由化と経営の私物化：真壁實

2-4-1. 城南信用金庫に入職

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。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。最後は関連会社の役員まで務めたという⁷¹。

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⁷²。

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。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え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⁷³。

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⁷⁴。

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⁷⁵。

2-4-2. 羽田支店時代

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⁷⁶。

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。この頃の真壁は、「支

店長になれたらいいな、なりたいな」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⁷⁷。

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ぬが、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⁷⁸。

一方で、真壁は本部の担当審査役を蒲田や浅草まで飲みを誘い、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⁷⁹。

2-4-3. 審査部時代

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。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⁸⁰。

この頃の真壁の夢は、役員になることであった。報酬は支店長の比ではない。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⁸¹。

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⁸²。

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。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。真壁は、毎月一回、

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。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⁸³。

2-4-4. 企画部時代

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⁸⁴。

実力では上司や同僚に太刀打ちできなかった真壁は、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。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。小原はこれを警戒していた⁸⁵。

そうした動きを見ていた真壁は、このまま杉村や橋本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⁸⁶。

その後、真壁は企画課長を経て企画部長に就任した。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。しかし、その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⁸⁷。

2-4-5. 役員時代

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。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⁸⁸。

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を発表した⁸⁹。

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⁹⁰。

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⁹¹。

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⁹²。

2-4-6. 小原会長の後継者の座に就く

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、1月27日、89年の生涯を閉じて帰らぬ客となった⁹³。

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、代わって真壁実専務理事が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⁹⁴。

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⁹⁵。

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職員たちは不満をあらわにしたという⁹⁶。

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つたのは、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⁹⁷。

2-4-7. 理事長時代

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。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⁹⁸。

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。海外での金融ニーズなど、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方がいいのではないかと考えた。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⁹⁹。

1992（平成4）年、真壁は吉原毅を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¹⁰⁰。

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。「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」と難色を示す大蔵省の妨害を振り切り、公取のお墨付きを得て開始した新商品であった。爆発的なヒット商品となり、真壁は自分の発案であると胸を張った¹⁰¹。

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」と見なす姿勢に城南信金は大きく方向転換をしていた¹⁰²。

2-4-8. 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¹⁰³。

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¹⁰⁴。

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¹⁰⁵。

2-4-9. 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¹⁰⁶。

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¹⁰⁷。

2-4-10. 理事長退任後も経営権を保持

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。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¹⁰⁸。

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。副理事長には、深澤浩二専務理事が昇格した¹⁰⁹。

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¹¹⁰。

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¹¹¹。

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。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¹¹²。

2-4-11. 解任騒動と人生の幕引き

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¹¹³。

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¹¹⁴。

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¹¹⁵。

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¹¹⁶。

2011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¹¹⁷。

2-5. 第5部：経営正常化と原点回帰の大改革： 吉原毅

2-5-1. 母方の祖父は蒲田信用組長

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。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。毅の母方の祖父である西山祐造の父庄太郎は、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¹¹⁸。

西山祐造は、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。その後、蒲田町副収入役となり、やがて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¹¹⁹。

終戦後の蒲田では、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¹²⁰。

1959（昭和34）年1月27日、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西山祐造は、自宅に押し入った強盗に刺され重傷を負い、2月4日にこの世を去った。68年の生涯であった。吉原は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¹²¹。

吉原は、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¹²²。

2-5-2. 縁のある城南信用金庫へ進むことに

1973（昭和48）年4月、吉原は慶應義塾大学の経済学部に入學した。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¹²³。

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寛教授の経済政策論の講義に魅せられた吉原は、これこそ自分が求めている経済学だと確信し、猛勉強して加藤寛ゼミに入った¹²⁴。

「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吉原は、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ット・パーソンズの社会システム論に行き着いた¹²⁵。

そして、吉原は「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

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¹²⁶。

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」と繰り返す吉原は就職活動で苦戦していた。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、「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。叔父の勧めに従った毅は、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¹²⁷。

2-5-3. 入新井支店・本部外為部時代

1977（昭和52）年4月、吉原は、城南信用金庫に入職した。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¹²⁸。

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。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さと思い、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¹²⁹。

その後、新規業務である「外為（外国為替）」の仕事をするよう辞令が出た。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。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¹³⁰。

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」の処理をテーマにレポートを書き上げた。レポートは、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¹³¹。

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。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¹³²。

2-5-4. 記念論文で入賞し、頭角を表す

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¹³³。

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¹³⁴。

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一つに選ばれた。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¹³⁵。

論文が入選して注目されたのか、1982（昭和57）年4月、城南信用金庫は吉原を、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。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。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¹³⁶。

2-5-5. 小原鐵五郎会長の薫陶を受ける

1983（昭和58）年4月、吉原は本部企画部への異動を命じられた。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。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¹³⁷。

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¹³⁸。

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。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。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¹³⁹。

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。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、加納の遺言でもあり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¹⁴⁰。

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¹⁴¹。

2-5-6. 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¹⁴²。

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。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。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¹⁴³。

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¹⁴⁴。

2-5-7. 巨星墜つ：小原鐵五郎逝去

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¹⁴⁵。

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¹⁴⁶。

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¹⁴⁷。

2-5-8. 真壁實による恐怖政治が始まる

1989（平成元）年2月10日の理事会において、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、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¹⁴⁸。

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¹⁴⁹。

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うが直言し、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¹⁵⁰。

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¹⁵¹。

2-5-9. 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。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¹⁵²。

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¹⁵³。

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¹⁵⁴。

吉原はその後も、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、テレホンバンク、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¹⁵⁵。

2-5-10. 正論を掲げてトップを誘導する

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¹⁵⁶。

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た¹⁵⁷。

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

いのだろうかと悩む日々が続いた¹⁵⁸。

2-5-11. 解任による経営正常化

2006（平成 14）年 6 月、宮田理事長が退任させられ、後任には真壁の女婿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。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¹⁵⁹。

真壁の孫である深澤の長男が城南に入職すると、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。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¹⁶⁰。

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。役員や幹部から年 3 回上納金を集めることを堂々と行い、セクハラまがいの言動も横行していた。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¹⁶¹。

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¹⁶²。

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¹⁶³。

2-5-12. 「新しい城南」に向けて方針や施策を示す

吉原は、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、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¹⁶⁴。

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¹⁶⁵。

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¹⁶⁶。

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し、「働いてよかったと一生思える金庫」にする。

2-5-13. お金の弊害に対抗するために

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¹⁶⁷。

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。私心なき権力であることを示すために「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表したものであった¹⁶⁸。

また、「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。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¹⁶⁹。

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¹⁷⁰。

2-5-14. 独裁制を廃し、集団指導体制へ

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、役員の人権をトップが一手に掌握していたことにあった。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¹⁷¹。

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、理念や伝統を継承したりといった重要な役割を担うことになった¹⁷²。

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¹⁷³。

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¹⁷⁴。

2-5-15. 歴史に学び、原点回帰へ

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¹⁷⁵。

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「ロッヂ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¹⁷⁶。

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¹⁷⁷。

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¹⁷⁸。

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¹⁷⁹。

2-5-16. 東日本大震災と脱原発

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¹⁸⁰。

吉原は、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¹⁸¹。

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。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¹⁸²。

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¹⁸³。

「脱原発宣言」に関しては、「金融機関が果たして脱原発に関わるべきなのか」「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。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¹⁸⁴。

2-5-17. 経営と組織の改革に終わりなし

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だ¹⁸⁵。

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¹⁸⁶。

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。さらに「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¹⁸⁷。

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¹⁸⁸。

吉原は、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合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。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。“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¹⁸⁹。

その後も吉原は仲間とともに、「若手職員によるジュニアボードの設置」「女性の役員や幹部への積極登用」「ダイバーシティの推進」「評議員会の設置」「創業支援や後継者育成支援のための組織設置」などについても矢継ぎ早に施策を打ち出していった¹⁹⁰。

3. 分析の要約

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きた。

本節では、4つのきょうどうの定義について改めて確認した上で、事例記述と各項目を対応づけて第2部から第5部までの分析で明らかになった

ことをまとめる。

3-2. 第1の“きょうどう”：共同（Community）

3-2-1. 定義

地域社会の法人や住人は、その地域で活動したり生活したりする上で同じ利害関係を共有している。たとえば、その地域の治安や環境の良し悪しからは、誰もが同様に恩恵や迷惑を被るであろう。つまり、「地域性」と「共同性」を併せ持つ地域社会というものは、特定の公共財あるいはクラブ財を共有する共同体、すなわちコミュニティを自然と形成している¹⁹¹。

そして、多くの場合、彼らはその地域に長年にわたって居を構えることが多い。それゆえ、そこでの人間関係や取引関係に愛着やコミットメントが生じるとともに、そこから得られる利益が大きくなるため、移動や移転に関する心理的かつ経済的費用が大きくなる。簡単に言い換えるならば、人は住み慣れた愛着のある街や故郷を捨てて出て行き難くなる¹⁹²。

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¹⁹³。

3-2-2. 第2部で明らかにされたこと

農村から新開地として急激に都市化していった城南地区では、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。その結果、農村部の封建的・村落的・同質的な性格を持つそれとは異なる、近代的・都市的・市民的な新たな性格を持つ「共同」を有し始めていた。その新たな性格をもつ共同体に生じた特有の金融ニーズに応え、「共同体＝コミュニティ」の活性化・発展繁栄に資するために、相互扶助型

組織である信用組合の設立がおこなわれた¹⁹⁴。

3-2-3. 第3部で明らかにされたこと

小原鐵五郎は、“弱い人”たちが寄り添ってともに暮らしている地区や地域のことを「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」として認識しており、信用金庫はそこから生まれ、そしてそれに奉仕する組織であると位置づけていた。「信用金庫の3つのビジョン」は、それを具体的に表したものである。また、信用金庫のネットワークとは、全国各地の「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」をつなぐ線である¹⁹⁵。

3-2-4. 第4部で明らかにされたこと

真壁實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¹⁹⁶。

3-2-5. 第5部で明らかにされたこと

吉原毅は、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¹⁹⁷。

3-3. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)

3-3-1. 定義

特定の共同体の成員の中から、彼らに恩恵を与えてくれる有形無形の公共財やクラブ財の価値を高めていこうという共通の動機を持つものが現れてくることがあるだろう。彼らは共通の利益を認識し、それを維持し増やしていくことを目的として共有するようになる。さらに、その目的を達成する、あるいはそれに近づいていくことに対して、自らの資源や努力を投入しようという「貢献意欲」を持つ人びと同士で組織を形作ろうとする段階に進むことがあるだろう¹⁹⁸。

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¹⁹⁹。

3-3-2. 第2部で明らかにされたこと

先駆的な指導者たちは、共同体において理想社会を築くべく、資本の相互流通を滑らかにするための、人の信用に第一を置いた協同組織として信用組合を位置づけた。そして、協同組合主義に基づく信用組合という庶民金融機関を、他人任せではなく、共同体のメンバーである自分たちの手で作り上げていこうと考えていた²⁰⁰。

3-3-3. 第3部で明らかにされたこと

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」である大同合併や、「信用組合が奉仕する対象を地域内の一般大衆や中小企業へ広げる」ための信用金庫法成立運動に中心になって関わった。また、信用金庫という協同体の「メタ協同体」である親機関である連合会設立の

中心的な旗振り役であった。そして、信用金庫という協同体がアイデンティティを見失うことがないよう、周囲の人びとにそのことを再確認させてきた²⁰¹。

3-3-4. 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²⁰²。

3-3-5. 第 5 部で明らかにされたこと

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毅は「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²⁰³。

3-4. 第 3 の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

3-4-1. 定義

組織化された協同体では、目的を達成するための諸活動が行われることになる。そこでは、成員の増加や時間の経過とともに分業が進んでいき、各部門や各職能が仕事を分担し協力しながら有機的に活動していくことになる²⁰⁴。

個人では対処しきれない課業を遂行する共通目的が生じたとき、貢献意欲を持った諸個人が相互

にコミュニケーションをおこないながら、協働体系を形づくるのが組織である²⁰⁵。

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²⁰⁶。

3-4-2. 第 2 部で明らかにされたこと

産業組合中央会や信用購買組合連合会などの中央機関・連合機関が設立され、各組合間の連携や協調、全体の方向づけという形で、組織間の協働がおこなわれていた。また、組織間の協働を通じて、自ら中央機関を設立したり、法改正を働きかけたりといった具体的な成果をあげていた。そして、信用組合内部においても組織内の協働が機能している例が確認された²⁰⁷。

3-4-3. 第 3 部で明らかにされたこと

小原鐵五郎は、協働を円滑に促進するために、職員間の人間交流を活発にして職場の雰囲気をよくすることや、組織の活性化・新陳代謝などに取り組んでいた。「道理の感覚」で人事に臨むことで、組織内の協働を円滑にするバックグラウンドを築いていた。また、信用金庫業界を束ね、組織間の協働を引き出すことによって、個々の信金では克服することのできない課題への対応を成功させていた²⁰⁸。

ただし、城南信用金庫での小原の神格化は、協働の阻害要因となっていた可能性がある²⁰⁹。

3-4-4. 第 4 部で明らかにされたこと

真壁實は、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²¹⁰。

3-4-5. 第5部で明らかにされたこと

吉原毅は「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・人を大切に作る・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²¹¹。

3-5. 第4の“きょうどう”：教導 (Communication)

3-5-1. 定義

組織では成員同士が相互にコミュニケーションをおこないながら、協働をおこなう。つまり、大勢の人びとが協働を営んでいくためには、情報の伝達と共有、すなわちコミュニケーションが不可欠である²¹²。

日本語の「教える」という言葉には、コミュニケーションの異なる二つの側面が含まれている。まず、第一に、tellあるいはinformの意味での「教える」である。事実や真実について教えてあげるといえるのはこれに該当する。職場でよく言われる「報連相（報告・連絡・相談）」というものもこれに当たるだろう。第二に、teachの意味での「教える」である。「勉強を教える」や「機械の操作方法を教える」というのはこちらのタイプである。

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²¹³。

また、コミュニケーションとは、単に文章や会話など言葉を会しておこなわれるものだけを指すのではなく、「態度や行動で示す」という非言語コミュニケーションをも含むことに留意しておくなければならない²¹⁴。

そして、協働体および協働体では、理念・価値観・信念体系・行動規範といった種類のメタ知識・メタ情報を共有していかなければならない。そのためには、単に事実情報を伝えるだけの「説明型コミュニケーション」では不十分であり、「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²¹⁵。

さらに、「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。たとえば、上司や先輩と対話している部下は、上司の眼に映る自分の姿を確認することによって、自分自身の振る舞いの適否を客観的に判断できることが望ましい。第二に、あるべき姿を映す「鑑（かがみ paragon）」の役割である。上司や先輩の言動を通じて、理念や行動規範に合致したあるべき姿というものはいかなるものであるかということ、部下や後輩は具体的かつ現実的な適用事例として知ることができることが望ましい²¹⁶。

協働体および協働体において、「教え合う」「導き合う」というコミュニケーションがおこなわれることを、「第4の“きょうどう”」と位置付け、「教導 (Communication)」と呼ぶ²¹⁷。

3-5-2. 第 2 部で明らかにされたこと

産業組合中央会や信用購買組合連合会などの中央機関・連合機関が設立され、各組合間の連携や協調、全体の方向づけという形で、組織間の協働がおこなわれていた。また、組織間の協働を通じて、自ら中央機関を設立したり、法改正を働きかけたりといった具体的な成果をあげていた。そして、信用組合内部においても組織内の協働が機能している例が確認された²¹⁸。

3-5-3. 第 3 部で明らかにされたこと

小原鐵五郎は、「教え合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれることを意図して、討論や合議などが活発におこなわれるようになり、集合理論にも力を入れていた。性善説を信じ、自制的・禁欲的に行動することで、「導き合う」タイプのコミュニケーションが円滑かつ活発におこなわれるように心がけていた。理念や目標を言語化することに長けており、生前だけでなく死後においても、他者や組織を「導いて」いた。あたかも「信用金庫の教祖」かのように、信用金庫の人たちの「鏡」や「鑑」となって彼らを「導いて」いた。また、バブル景気やカード社会に対し警告を発するなど、社会に対する「鏡」や「鑑」でもあった²¹⁹。

3-5-4. 第 4 部で明らかにされたこと

真壁實は、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²²⁰。

3-5-5. 第 5 部で明らかにされたこと

吉原毅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²²¹。

4. 議論

4-1. 本研究におけるリサーチクエスト

本研究では、コミュニティ志向型組織である信用金庫を記述および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」とはいかなる条件を備えたものであるのかについて、検討をおこなってきた。

4-2. 第 2 部に関する議論の要約

前身各組合の創設から城南信用金庫の成立に到るまでの過程においては、城南地区に新興都市部特有の新たな「共同」が生まれた。その共同体が有する新たな金融ニーズを満たすために、信用組合という協同組織を自ら生み出していこうという「協同」を生んだ。そして、同じような協同の志を持つ人間や組織の間で団結・連携・協調が生まれ、組織間や組織内の「協働」が形づくられていっ

た。「共同」から「協同」が生まれ、そして「協働」が形づくられていくためには、志と目的を共有する人びとの間で、「教え合う」「導き合う」というコミュニケーション、すなわち「教導」が実践される必要があった²²²。

また、信用金庫成立までの前史である明治後期から昭和前期においては、4つの“きょうどう”の中でもとりわけ「協同」と「教導」の重要性が強く現れていた時代ではなかったかと考えられる²²³。

そして、前身各組合が創立期から確立期にあったこの時代においては、組織内よりも組織間の「協働」と「教導」の方がより重要な役割を果たしていたと考えられる²²⁴。

改めて強調しておきたい。「共同」から「協同」が生まれ、そこから「協働」が形づくられる。そして、それらを生み出すためには、「教導」が必要である。これら4つの“きょうどう”を併せ持っていることこそが、信用金庫の原点であり、そして本質であると、筆者は主張したい²²⁵。

営利組織である銀行という金融機関には、「協働」はあるものの、組織間をまたがって志を同じくするもの同士がおこなうタイプの「教導」は稀であり、「共同」と「協同」の要素は極めて希薄であろう²²⁶。

4-3. 第3部に関する議論の要約

小原鐵五郎は、“弱い人”たちからなる「共同体=コミュニティ=ともに生きる場」から信用金庫は生まれ、その場に奉仕し、ともに繁栄するのが信用金庫の使命であり、信用金庫のネットワークは各地の共同体をつなぐ線であるとした。信用金庫という協同体を再定義しながら、「メタ協同体」である親機関を作り、その舵取りをした。協働を促進するために職場の環境づくりや制度の整

備をおこない、業界を束ねることで組織間の協働を引き出していた。「教え合う」タイプと「導き合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれるよう、討論や合議を促し、己の身を律し、理念や目標を言語化し、人びとの「鏡」や「鑑」となって彼らを導いていた²²⁷。

小原が、城南信用金庫の経営者として、そして業界団体の長として、リーダーシップを発揮できたのは、「共同 (Community)」と「協同 (Cooperation)」をきちんと自分なりに定義して言語化し、信用金庫にとってそれこそが彼らのアイデンティティであるとともに、存在意義であり、モチベーションの源なのだということを、内外に向けて繰り返し明確に訴え続けたからであろう²²⁸。

「共同」と「協同」の要素を失ってしまえば、信用金庫はただ規模が小さいだけの「小型銀行」となってしまい、株式会社組織に飲み込まれてしまっていただろう。「信用金庫教の教祖」と評されることもあったが、小原がこの二つの“きょうどう”を強く意識し、組織を率いていたからこそ、信用金庫は“抹殺”されずに生き延びることができたのである。日々の経営に追われる多くの近視眼的な経営者が忘れがちな重要な点である²²⁹。

そして、小原が特に優れていたのは、信用金庫業界を束ねて、それぞれは小さな各信金からの協働 (Collaboration) を引き出すことで、あたかも小魚の群れが一匹の大魚に勝るかのような力を引き出した点であろう。もちろん、日本一の信金である城南信用金庫を築き上げたという点で、組織内の協働をマネジメントする力も高く評価できる²³⁰。

しかし、組織をまたがる協働をマネジメントすることは、個々の利害が複雑に絡み合うとともに、組織内のように指示や命令で簡単に動かすことはできないという点からいっても非常に難易度が高

い。ややもすると烏合の衆になりがちな業界の面々を 20 年以上にわたって束ねて、数々の驚くほどの実績をあげ続けたのは、驚嘆に値する²³¹。

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²³²。

そして、信用金庫の経営者は、己の身を律し、理念や目標を言語化し、人びとの「鏡」や「鑑」となって彼らを導いていくことによってこそ、「共同体」に奉仕する「協働体」が効率的かつ効果的に機能するための「協働体」として円滑に動いていくことを可能とならしめるのであろう。つまり、教導（Communication）こそがそれらを動かす血液の流れなのである²³³。

少なくとも、われわれは小原鐵五郎の信用金庫人としての生涯から、以上のようなことを学ぶことができるのではないかと²³⁴。

4-4. 第 4 部に関する議論の要約

真壁實の時代、「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²³⁵。

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²³⁶。

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²³⁷。

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²³⁸。

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²³⁹。

4-5. 第 5 部に関する議論の要約

吉原毅は、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²⁴⁰。

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²⁴¹。

4-6. 全体を通しての議論

4-6-1. 協同組織というアイデンティティ

「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」から生まれた協同組織である信用金庫の使命は、小口の金融ニーズの充足などを通じてコミュニティに奉仕し、ともに繁栄していくことにある。

この「共同と協同」というアイデンティティとそこから生まれる使命やビジョンを見失ってしまい、単に組織の維持や継続のみが目的となってしまう。まさに「ミニ銀行」に成り下がってしまう。

協同組織というアイデンティティを、営利追求への専念を妨害する余計な足枷と考えるのであれば、株式会社や「ミニ銀行」になることは金融機関としてむしろ歓迎すべきことなのかもしれない。

しかし、「共同と協同」から生まれる使命感や奉仕意欲、それらが生み出すやりがいや幸福感、そして会員（顧客）から得られる強い共感と支持こそが信用金庫の強みや凄みであると認識するのであれば、協同組織というアイデンティティは絶対に失ってはならない独自の存立基盤ということになる。

4-6-2. アイデンティティから生み出される長期的なビジョン

信用金庫の株式会社化をまさに身命を賭して阻止した小原鐵五郎は、「株式会社になったら自社の利益追求だけを考える金融機関になってしまう。小口の金を預かり、小口で持ってみんなを細かく面倒を見ていくということができなくなる」と訴えた。

そして、小原は、(1)中小企業の健全な育成、(2)国民大衆の経済力を豊かにする、(3)地域社会の発展に貢献する、という信用金庫の3つのビジョンを打ち出した。

協同組織というアイデンティティが具体的かつ長期的なビジョンとして言語化されることによって、組織の内外に自分たちの存在意義を明確に示すことができたのである。

4-6-3. 経営者にとって最重要なのは「教導（Communication）」

よって、信用金庫にとって最も重要なものは、「共同体＝コミュニティ＝ともに生きる場」から生まれた協同組織であるというアイデンティティを組織全体で強固に共有するとともに、その事実とそこから生まれる使命についてコミュニティに広く深く知ってもらい共感してもらうことにある。信用金庫の経営者は、そのための活動に最大のエネルギーを投じなければならない。

「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ためには適切なマネジメントと、血液の流れとも言える「教え合う」「導き合う」というコミュニケーション、すなわち「教導」が必要である。

営利組織である株式会社の経営者以上に、協同組織である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、「鏡」や「鑑」となって人びとを導いていかなければならない。そして、組織の構成員が経営者を「鑑」としながら行動することによって、「教導」という血（知）の巡りが組織の隅々にまで行き渡るのである。

4-6-4. 協働を促進するためのマネジメント

協同体において「協働」が促進されるためには、「教導」というコミュニケーションが不可欠である。このタイプのコミュニケーションが活性化するためには、組織内で相互信頼関係が確立しており、強固なものである必要がある。不信任や嫌悪

感が蔓延る組織では、「教え合い」はもちろんのこと、「導き合い」が起こる可能性は極めて低いからである。

そのためにはまずは、経営者自身が「鑑」として他の模範とならなければならない。そして、「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ためには、組織における討論や合議などを促すような組織の体制や風土を整えていく必要がある。委員会制度やダイバーシティを積極的に促す仕組みなどが有効であろう。

また、「導き合う」タイプのコミュニケーションが活発におこなわれるためには、信頼され尊敬に値するような人物がリーダーに登用されていく仕組みが重要である。恐怖政治、縁故や情実による人事、短期的な成果だけに基づく人事評価などは、逆に「導き合い」を強く阻害するであろう。

4-6-5. 腐敗や墮落はなぜ起こるのか

城南信用金庫の歴史を要約すると以下のようにまとめられる。地域の有力者たちが私財を投げ打ちながら苦勞して創設した相互扶助型のコミュニティ金融機関を小原鐵五郎が強く正しく育て上げたが、真壁實が恐怖政治と私物化によって組織の文化や風土を荒廃させ危機に陥れた。それを吉原毅が過激とも言える原点回帰の大改革によって本来のあるべき協同組織の姿に蘇らせた。

では、なぜ腐敗や墮落による危機が生じたのであろうか。もちろん、真壁實という個人の資質に帰すべき要因は多々ある。しかし、組織として問題になるのは、そのような人物がトップに登り詰め、そして20年以上の長きに渡って彼を排除するような自浄作用が働かなかったという点である。

吉原が改革で打ち出したように、トップに厳格な定年制を適用するとともに、トップから人事権を切り離して集団指導体制をとるという制度は、独

裁者の誕生を阻止する点では確かに有効であろう。

ただし、本来、「共同と協同から生まれた協働組織」というアイデンティティがきちんと共有されており、信頼と尊敬に値する人物が登用される仕組みが機能していれば、悪意の独裁者がトップに登り詰めるような事態が起こる確率は一般の営利組織に比べれば極めて低くなるはずである。

しかし、性善説ではなく性悪説に立つのであれば、「どんなに立派に見える人間でも欲得には必ず目が眩んでしまう」ことになる。金と地位をひとつたび手に入れてしまえば、腐敗と墮落が始まっていくことは避けられないのかもしれない。

4-6-6. 組織の外に制御機能を持たせる

吉原改革で確かに制度面は整備されたが、これもまた人が作り替えることができるものに過ぎない。彼の後継者たちが、トップの定年を廃し、お手盛りで報酬を上げ、自分たちの私利私欲を満たすために上意下達型へとマネジメントを変えていくことは不可能ではないどころか、十分起こりうる。

そうなると、最後のストッパーとして、組織の外に制御機能を持たせるほかない。「共同と協同から生まれた協働組織」としてのあるべき姿から大きく逸脱した時に、その軌道を修正するための外部パワーである。その役目は、コミュニティが担うべきであり、具体的には総代会がそれに当たる。

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。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」のメンバーであり、ある種の運命共同体である。

総代会が現体制を追認するだけの形式的かつ儀式的な役割を担うだけではなく、「あるべき姿」と「現在の姿」をきちんとチェックし、それに協

同組織がきちんと対応していくことを担保するだけの強制力と実行力を備えていくことが結果的に信用金庫の存続と発展に資することになるのではないだろうか。

5. 終わりに

5-1. 結論

本稿では、全6部構成となる「城南信用金庫の経営研究」で第5部までに記述し分析してきた内容を要約するとともに、全体を通してまとめの議論をおこなった。

本研究のリサーチクエスションは、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」とはいかなる条件を備えたものであるのかというものであった。城南信用金庫という事例を対象にした記述と分析の結果、最終的に以下の結論を得た。

第1に、協同組織というアイデンティティが、使命感や奉仕意欲、そしてやりがいや幸福感を構成員にもたらすだけでなく、顧客から強い共感と支持を得られることを可能にし、結果として営利企業では持つことが困難な独自の強みをもたらすということである。

第2に、協同組織というアイデンティティを具体的かつ長期的なビジョンとして言語化することによって、組織の内外に自分たちの存在意義を明確に示すことができるということである。

第3に、協同組織の経営者にとって最も重要なのは、己の身を律し、理念や目標を言語化し、「教え合う」「導き合う」というコミュニケーションを通じて「鏡」や「鑑」となって人びとを導いていくことである。

第4に、協同体において「協働」が促進されるためには、「教導」というコミュニケーションが

不可欠であるということである。そのためには、組織内で相互信頼関係が確立している必要がある。

第5に、組織の腐敗や墮落を防ぐためには、「共同と協同から生まれた協働組織」というアイデンティティをきちんと共有し、信頼と尊敬に値する人物が登用される仕組みを維持していくことが必要である。

第6に、「共同と協同から生まれた協働組織」としてのあるべき姿から大きく逸脱した時に、その軌道を修正するための外部パワーとして、総代会が強制力と実行力を備えていくことが必要である。

5-2. 今後の研究

本研究では、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に取り上げて記述と分析をおこなった。

城南信用金庫では、当然ながら今後も経営が続けられていく。これからも定期的にこの組織の歴史を追いかけていくことで、吉原改革以降の経営現象をこれまでの蓄積の上に追加しながら分析し考察していくことができるであろう。

また、「4つの“きょうどう” (4C)」という分析枠組みが他の非営利組織に適用可能か否かを試していくことにも意義があると考えられる。例えば、日本赤十字社のような国際的なネットワークを持つ人道機関なども有力な検討対象となりうる。

複雑化していく社会問題の多くは、政府や自治体などの公的機関と、営利企業に代表される民間機関の力だけで解決できるものではなくなっている。多様化とグローバル化が進行する中で少子高齢化にも直面する日本の地域社会において、非営利組織、とりわけコミュニティ志向型組織が果たす役割はますます大きくなっていくのではないだろうか。

今後も経営学の視点からコミュニティ志向型組

織に関する研究を継続し発展させていくことを通じて社会に貢献していきたい。

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た。また、本研究は、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。

振り返ってみれば、第 5 部までの原稿で既に 30 万字を超えており、締めくくりの第 6 部も 5 万字を超える分量になった。当事者たちの記録・著書・メモなどの一次資料に沿って、簡略化することなく極力分厚く忠実に記述することを意図した結果、このような大部になってしまった。全てを読み通してもらうことを読者に要求するのははや困難に近いことは自覚しているが、記録を残すという意味で、時間が経てばある種の資料的価値が生ずるのではないかと微かに期待しつつ執筆を続けてきた。このような大部の連載を認めて早く掲載してくださった編集委員会に対して心から感謝を申し上げる。

参考文献（全 6 部を通して）

- Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (邦訳：バーナード, C.I. (1968), 『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, ダイアモンド社.)
- Hillery, George A., Jr. (1955), "Definitions of Community: Areas of Agreement," *Rural Sociology*, Vol. 20, pp. 111-122.
- MacIver, R. M. (1917, 1924), *Community: A Sociological Study*, Macmillan & Co, 1st ed., 1917, 3rd ed., 1924 (邦訳：R.M. マッキーヴァー著, 中久郎・松本通晴監訳 『コミュニティ：社会学的研究：社会生活の性質と基本法則に関する一試論』ミネルヴァ書房, 1975 年).
- 小原鐵五郎 (1969) 『わが道ひと筋』日本工業新聞社.
- 小原鐵五郎 (1970), 日本経済新聞社編 『私の履歴書 第四十一集』 pp. 83-153, 日本経済新聞社.
- 小原鐵五郎 (1973) 『小原鉄五郎語録—庶民金融の真髓をつく』金融タイムス社.
- 小原鐵五郎 (1983) 『貸すも親切貸さぬも親切—私の体験的経営論』東洋経済新報社.
- 小原鐵五郎 (1985) 『王道は足もとにあり—小原鉄五郎経営語録』PHP 研究所.
- 小原鐵五郎 (1987) 『この道わが道—信用金庫ひと筋に生きて』東京新聞出版局.
- 金子郁容 (1999) 『コミュニティ・ソリューション』岩波書店.
- 金融タイムス社 (1980) 『小原鐵五郎伝』金融タイムス社.
- 金融タイムス社 (1988) 『小原鐵五郎伝Ⅱ』金融タイムス社.
- 金融タイムス社 (1989) 『小原鐵五郎伝—追悼総集編』金融タイムス社.
- 城南信用金庫 (2012) 『城南信用金庫 66 年の歩み：城南信用金庫 66 周年記念誌』城南信用金庫.
- 城南信用金庫加納公研究会 (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).
- 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.
- 茶野努・筒井義郎 (2017) 「信用金庫の従業員主権的なガバナンス構造は効率性にどのように影響するか」『金融経済研究』第 39 号, 日本金融学会.
- 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』16 (5), 1997 年 5 月号, pp. 138-147, 新潮社.
- 松原治郎 (1978) 『コミュニティの社会学』東京大学出版部.
- 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 (2005) 「ネット・コミュニティ」『マーケティングジャーナル』Vol. 25, No. 2, pp. 104-112, 日本マーケティング協会.
- 森田正隆 (2007) 「コミュニケーション・インターフェースに注目した取引構造の分析——情報化が日本の中古車売買取引に与えた影響——」『組織科学』

- Vol. 41, No. 1, pp. 4-14.
- 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 (2021a) 「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, pp. 39-92, 明治学院大学産業経済研究所.
- 森田正隆 (2021b) 「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：吉原毅一」『経済研究』第161号, pp. 93-154, 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.
- 22 森田 (2020a, p. 14)
- 23 森田 (2020a, p. 21)
- 24 森田 (2020a, p. 22-23)
- 25 森田 (2020a, p. 23)
- 26 森田 (2020a, p. 25)
- 27 森田 (2020a, p. 27)
- 28 森田 (2020a, p. 27)
- 29 森田 (2020b, p. 42)
- 30 森田 (2020b, p. 42)
- 31 森田 (2020b, pp. 43-44)
- 32 森田 (2020b, p. 46)
- 33 森田 (2020b, pp. 46-47)
- 34 森田 (2020b, p. 48)
- 35 森田 (2020b, p. 48)
- 36 森田 (2020b, p. 48)
- 37 森田 (2020b, pp. 48-49)
- 38 森田 (2020b, p. 49)
- 39 森田 (2020b, pp. 49-50)
- 40 森田 (2020b, pp. 52-53)
- 41 森田 (2020b, p. 53)
- 42 森田 (2020b, p. 54)
- 43 森田 (2020b, p. 54)
- 44 森田 (2020b, p. 54)
- 45 森田 (2020b, pp. 58-59)
- 46 森田 (2020b, p. 59)
- 47 森田 (2020b, p. 61)
- 48 森田 (2020b, p. 62)
- 49 森田 (2020b, pp. 62-63)
- 50 森田 (2020b, p. 63)
- 51 森田 (2020b, p. 64)
- 52 森田 (2020b, p. 64)
- 53 森田 (2020b, p. 64)
- 54 森田 (2020b, p. 64)
- 55 森田 (2020b, p. 64)
- 56 森田 (2020b, pp. 67-68)
- 57 森田 (2020b, p. 68)
- 58 森田 (2020b, p. 69)
- 59 森田 (2020b, p. 69)
- 60 森田 (2020b, p. 75)
- 61 森田 (2020b, p. 75)
- 62 森田 (2020b, p. 76)
- 63 森田 (2020b, p. 76)
- 64 森田 (2020b, p. 76)
- 65 森田 (2020b, p. 77)
- 66 森田 (2020b, p. 77)
- 67 森田 (2020b, p. 77)
- 68 森田 (2020b, p. 79)
- 69 森田 (2020b, p. 79)

注

- 1 森田 (2019, p. 16)
- 2 森田 (2019, p. 16)
- 3 森田 (2019, p. 17)
- 4 森田 (2019, p. 17)
- 5 森田 (2019, pp. 17-18)
- 6 森田 (2019, pp. 21-22)
- 7 森田 (2019, p. 22)
- 8 森田 (2019, p. 22)
- 9 森田 (2019, p. 22)
- 10 森田 (2019, p. 22)
- 11 森田 (2019, p. 23)
- 12 森田 (2019, p. 23)
- 13 森田 (2019, pp. 19-20)
- 14 森田 (2019, p. 20)
- 15 森田 (2020a, pp. 5-6)
- 16 森田 (2020a, p. 6)
- 17 森田 (2020a, pp. 6-8)
- 18 森田 (2020a, pp. 8-9)
- 19 森田 (2020a, pp. 9-10)
- 20 森田 (2020a, p. 12)
- 21 森田 (2020a, p. 13)

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 70 森田 (2020b, p. 79) | 118 森田 (2021b, pp. 94-95) |
| 71 森田 (2021a, pp. 40-41) | 119 森田 (2021b, p. 95) |
| 72 森田 (2021a, p. 41) | 120 森田 (2021b, p. 96) |
| 73 森田 (2021a, p. 42) | 121 森田 (2021b, p. 96) |
| 74 森田 (2021a, p. 42) | 122 森田 (2021b, p. 96) |
| 75 森田 (2021a, p. 42) | 123 森田 (2021b, p. 98) |
| 76 森田 (2021a, p. 45) | 124 森田 (2021b, p. 99) |
| 77 森田 (2021a, p. 45) | 125 森田 (2021b, p. 99) |
| 78 森田 (2021a, p. 45) | 126 森田 (2021b, p. 99) |
| 79 森田 (2021a, p. 45) | 127 森田 (2021b, pp. 99-100) |
| 80 森田 (2021a, pp. 45-46) | 128 森田 (2021b, p. 100) |
| 81 森田 (2021a, p. 46) | 129 森田 (2021b, p. 100) |
| 82 森田 (2021a, p. 46) | 130 森田 (2021b, pp. 100-101) |
| 83 森田 (2021a, p. 46) | 131 森田 (2021b, p. 101) |
| 84 森田 (2021a, p. 47) | 132 森田 (2021b, p. 101) |
| 85 森田 (2021a, p. 47) | 133 森田 (2021b, p. 101) |
| 86 森田 (2021a, p. 47) | 134 森田 (2021b, p. 101) |
| 87 森田 (2021a, pp. 48-49) | 135 森田 (2021b, p. 101) |
| 88 森田 (2021a, pp. 50-52) | 136 森田 (2021b, pp. 101-102) |
| 89 森田 (2021a, p. 52) | 137 森田 (2021b, p. 102) |
| 90 森田 (2021a, p. 52) | 138 森田 (2021b, pp. 102-103) |
| 91 森田 (2021a, p. 52) | 139 森田 (2021b, p. 103) |
| 92 森田 (2021a, p. 52) | 140 森田 (2021b, p. 103) |
| 93 森田 (2021a, p. 52) | 141 森田 (2021b, pp. 103-104) |
| 94 森田 (2021a, p. 53) | 142 森田 (2021b, p. 104) |
| 95 森田 (2021a, p. 53) | 143 森田 (2021b, p. 104) |
| 96 森田 (2021a, p. 54) | 144 森田 (2021b, p. 104) |
| 97 森田 (2021a, p. 54) | 145 森田 (2021b, p. 105) |
| 98 森田 (2021a, pp. 54-55) | 146 森田 (2021b, p. 105) |
| 99 森田 (2021a, p. 55) | 147 森田 (2021b, p. 105-106) |
| 100 森田 (2021a, p. 55) | 148 森田 (2021b, p. 106) |
| 101 森田 (2021a, pp. 55-57) | 149 森田 (2021b, p. 106) |
| 102 森田 (2021a, p. 58) | 150 森田 (2021b, p. 106) |
| 103 森田 (2021a, p. 62) | 151 森田 (2021b, p. 107) |
| 104 森田 (2021a, p. 62) | 152 森田 (2021b, p. 108) |
| 105 森田 (2021a, p. 62) | 153 森田 (2021b, p. 109) |
| 106 森田 (2021a, p. 62) | 154 森田 (2021b, p. 109) |
| 107 森田 (2021a, p. 62) | 155 森田 (2021b, p. 110) |
| 108 森田 (2021a, pp. 63-64) | 156 森田 (2021b, p. 111) |
| 109 森田 (2021a, p. 65) | 157 森田 (2021b, p. 111) |
| 110 森田 (2021a, p. 65) | 158 森田 (2021b, p. 112) |
| 111 森田 (2021a, p. 65) | 159 森田 (2021b, p. 112) |
| 112 森田 (2021a, pp. 65-66) | 160 森田 (2021b, p. 112) |
| 113 森田 (2021a, p. 66) | 161 森田 (2021b, p. 113) |
| 114 森田 (2021a, p. 66) | 162 森田 (2021b, p. 114) |
| 115 森田 (2021a, p. 66) | 163 森田 (2021b, p. 114) |
| 116 森田 (2021a, p. 68) | 164 森田 (2021b, p. 115) |
| 117 森田 (2021a, p. 68) | 165 森田 (2021b, p. 115) |

- 166 森田 (2021b, pp. 115-116)
 167 森田 (2021b, p. 116)
 168 森田 (2021b, pp. 116-117)
 169 森田 (2021b, p. 117)
 170 森田 (2021b, p. 117)
 171 森田 (2021b, p. 117)
 172 森田 (2021b, p. 117)
 173 森田 (2021b, p. 117)
 174 森田 (2021b, pp. 117-118)
 175 森田 (2021b, p. 119)
 176 森田 (2021b, p. 120)
 177 森田 (2021b, p. 120)
 178 森田 (2021b, p. 120)
 179 森田 (2021b, p. 120)
 180 森田 (2021b, pp. 120-121)
 181 森田 (2021b, p. 121)
 182 森田 (2021b, p. 121)
 183 森田 (2021b, pp. 121-122)
 184 森田 (2021b, p. 122)
 185 森田 (2021b, p. 123)
 186 森田 (2021b, p. 123)
 187 森田 (2021b, p. 123)
 188 森田 (2021b, pp. 123-124)
 189 森田 (2021b, p. 124)
 190 森田 (2021b, pp. 125-128)
 191 森田 (2019, p. 18)
 192 森田 (2019, p. 18)
 193 森田 (2019, p. 18)
 194 森田 (2020a, p. 36)
 195 森田 (2020b, p. 92)
 196 森田 (2021a, p. 85)
 197 森田 (2021b, p. 146)
 198 森田 (2019, p. 18)
 199 森田 (2019, p. 18)
 200 森田 (2020a, p. 36)
 201 森田 (2020b, p. 92)
 202 森田 (2021a, p. 85)
 203 森田 (2021b, p. 146)
 204 森田 (2019, p. 18)
 205 森田 (2019, p. 18)
 206 森田 (2019, pp. 18-19)
 207 森田 (2020a, p. 36)
 208 森田 (2020b, p. 92)
 209 森田 (2020b, p. 92)
 210 森田 (2021a, p. 85)
 211 森田 (2021b, p. 146)
 212 森田 (2019, p. 19)
 213 森田 (2019, p. 19)
 214 森田 (2019, p. 19)
 215 森田 (2019, p. 19)
 216 森田 (2019, p. 19)
 217 森田 (2019, p. 19)
 218 森田 (2020a, p. 36)
 219 森田 (2020b, p. 93)
 220 森田 (2021a, p. 85)
 221 森田 (2021b, p. 146)
 222 森田 (2020a, pp. 36-37)
 223 森田 (2020a, p. 37)
 224 森田 (2020a, p. 37)
 225 森田 (2020a, p. 37)
 226 森田 (2020a, p. 37)
 227 森田 (2020b, p. 93)
 228 森田 (2020b, p. 93)
 229 森田 (2020b, p. 93)
 230 森田 (2020b, p. 93)
 231 森田 (2020b, p. 93)
 232 森田 (2020b, p. 93)
 233 森田 (2020b, pp. 93-94)
 234 森田 (2020b, p. 94)
 235 森田 (2021a, p. 86)
 236 森田 (2021a, p. 86)
 237 森田 (2021a, p. 86)
 238 森田 (2021a, p. 86)
 239 森田 (2021a, p. 86)
 240 森田 (2021b, p. 147)
 241 森田 (2021b, p. 147)