

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—

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

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

1-2. 本稿の構成

本稿では、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する。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う。

まず本節では、本稿の位置づけと全体の構成について確認をおこなっている。つづく第 2 節では、主として『城南信用金庫史』に基づいて同金庫が成立するまでの前史に関する記述をおこなう。そして第 3 節では、「4つの“きょうどう”」の枠組みに従って前節で記述した事例の分析と議論をおこなう。最後に第 4 節では、本稿での記述と議論によって得られた結果をまとめるとともに、今後の研究の展開について述べる。

2. 事例の記述

2-1. 本節のねらい

1945（昭和 20）年 8 月 10 日、終戦のわずか 5

日前、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が対等合併して城南信用組合が生まれた¹。

その後、法律により市街地信用組合は信用協同組合へと強制的に改組させられたが、1951（昭和26）年6月15日の信用金庫法施行に伴い、希望する組合は信用金庫に組織変更することができるようになった。それを受け、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へと移行した。今に続く城南信用金庫の誕生である²。

なお、終戦直前に合併した前身15組合のうち最古のものは、1902（明治35）年に加納久宜子爵が創設した入新井信用組合である。よって、源流までたどると、城南信用金庫の歴史は120年近くに及ぶことになる³。

1955（昭和30）年に発行された『城南信用金庫史』は、およそ50年以上にわたる同金庫のそれまでの歴史を詳細に記した、292ページにも及ぶ大著である。単に事実やデータについて年表のように淡々と記述したのではなく、また創業者や功労者たちの主観的な手柄話や功績を物語のようにまとめた単なる読み物でもない。当時の世情や経済情勢といった彼らを取り巻く社会環境についても客観的資料を参照したり引用したりしながら克明に描いている点で、研究者の視点から見ても価値ある貴重な歴史資料である。

そのまえがきには以下のように記されている。「合併した前身組合は、古くは五十年に亘って、当地区における中小商工業者、勤労者、農民、その他一般庶民大衆の経済協同組織として、各時代の困難に立ち向かって、力強い産業組合運動を展開してきました」⁴。この表現には、経済的弱者たちが団結して相互扶助の協同組織を自らの力で運営していこうという「協同組合運動」の歴史が前

面に強く打ち出されており、利潤追求型の単純な経済原理に基づく「一（いち）金融機関」としての姿はまったく描かれていない。また、前身各組合発達の歴史は「当地区における資本主義の発達に伴う一般庶民大衆の苦難克服の過程」⁵であったと自ら位置づけている。

本節では、おもに『城南信用金庫史』におけるさまざまな記述をたどっていく。資本主義が導入されて以降のわが国の近代社会に顕在してきた新たな諸問題について彼らがどのように認識していたのか。そして、信用組合の創設と運営という形で主体的に関わっていった協同組合運動を、社会問題の緩和や解決の手段としてどのように位置づけていたのか。さらには、信用組合や信用金庫の原点ならびに本質とは何であるのか。このような疑問を次節以降の分析と議論で明らかにしていくための準備作業として、彼らの目を通して歴史をたどりながら確認していきたい。

2-2. 明治維新後の経済・社会情勢

明治維新は、近代以降のわが国における最大級の政治経済改革であったといえよう。江戸時代までの身分制や封建的領有制などが廃止され、国家主導型の資本主義が一気に社会に流れ込んできた。

明治維新後の農業変革によって、土地の私有制と売買が許されることになった。また、政府の財政の多くは、地租という税金によって賄われることになった。地租は金納ということであったが、地主と小作人の間では、高率の現物小作料を徴収するという封建的な慣行が残された。その結果、明治期には地主の黄金時代が到来した。中小自作農の多くは金融の途を持たぬがゆえ、やがて貨幣経済の発達とともに土地を手放していき、貧窮小作人に落魄するか、あるいは低賃金労働者として都市に移り住むかという、何れにしても厳しい道

を選ばざるを得なくなっていた⁶。

充分な内的条件が成熟していなかったわが国では、国家の手厚い保護助成の下に資本主義を推進していくほかなかった。産業政策への支出は国費の増大を招いたが、その財源の多くは農民の負担に頼っていたため、彼らの困窮に拍車をかけることとなった。また、大規模な重工業では、国家主導による企業集中の傾向を示し、独占形態が進んだ。その反面、手工業的生産形態の軽工業は経営規模が小さく、独占型の重工業に比べて苦難が大きかった⁷。

日清戦争後には、弱小銀行が次々と倒産していき、金融資本の集中化が急速に進行した。後進資本主義国家としての急速かつ特殊な発達の過程では、生産面での独占企業体の形成と独占的な金融資本の成立が相呼応しながら対応していき、中小以下の農業・商工業者・一般大衆が彼らの犠牲となる陽の当たらない階層として取り残されていくこととなった。つまり、経済が発達すればするほど、中小以下の階層の困窮度合いが深刻化していき貧富の格差が拡大していくという社会的な矛盾が増大していった⁸。

2-3. 産業組合運動と法制化

2-3-1. 経済協同組織の原型

明治期の産業組合運動を待つまでもなく、江戸時代の日本社会には「経済協同組織」に類するさまざまな形態のものが、すでに存在していた。

たとえば、村単位で穀物を拠出して凶作や飢饉に備える「郷蔵」の制度が、徳川時代の城南地区にはすでに存在していた。また、品川領九ヶ村などで行われていた「社倉」の制は、納税準備貯蓄としても重要視され、さらにその貯蓄米は利子をとって貸し付けられ、その管理は村の長老などによる自治的運営に委ねられていた。ほかにも、「五

人組」は納税組合としての機能を有し、「町会所」は都市における凶年や災害対策だけでなく、武家や商人に対する資金貸付制度としての役割も果たしていた⁹。

また、信用組合の成立を促す有力な契機を提供するものの一例として、公的な制度や組織ではないものの、無尽や頼母子講は相互金融制度として根強く存在してきた。さらには、二宮尊徳の仕法に基づく「報徳社」は既に信用組合とほぼ同じような機能を果たすという点で、信用組合そのものと直接強い関連を持つ組織であった¹⁰。

このように、少なくとも江戸時代には、わが国の社会にはある種の協同組織が根づいていたことがわかる。

2-3-2. 信用組合法制化の動き

しかし、明治期における庶民大衆の協同化への気運が信用組合や産業組合という健全な近代的・公的な組織形態に発展していくためには、やはり政府の法的措置とその熱心な指導奨励が必要であった¹¹。

目に見える政府側の動きは、1891（明治24）年12月1日、第二帝国議会貴族院本会議に、内務大臣品川弥二郎と法制局部長平田東助の立案による信用組合法案が上程された時に始まる¹²。

しかし、ことはそう簡単には進まず、信用組合に関する法案はその後何度も審議未了や廃案を繰り返すことになる。最終的に信用組合を始めとする各種の組合に法的根拠と保護を与える「産業組合法」が成立したのは、この日からおよそ9年後の1900（明治33）年のことである。その間、品川と平田が信用組合運動の指導と普及において果たした役割には非常に大きなものがあった¹³。

ちなみに、品川・平田の関係にはかなり長い歴史がある。1870（明治3）年に兵部省から派遣さ

れてドイツに留学していた品川は、岩倉使節団に随行した後に留学のため欧州に滞在することになった平田と現地で出会った。その後二人は、1876（明治 9）年に帰朝するまでの約 5 年間で共にドイツで過ごした¹⁴。

当時のドイツは、英仏などの先行する資本主義諸国に追いつくために、強力な国家主導の下で資本主義国家への転換を進めている過程にあり、明治維新後のわが国がたどる過程と共通するものがあった。そのドイツでは、急速な資本主義化に伴って生じた庶民の困窮を救う方法として協同組合運動が勃興していた。品川・平田は、その中でもとりわけ信用組合という組織形態に着目した。平田は 1882（明治 15）年、品川は 1886（明治 19）年に再度渡欧した際に、信用組合の研究をさらに深めたという¹⁵。

品川は、信用組合法案を提出した理由について、議会で次のように述べている¹⁶。

地方の土台となる中産以下の人民のための産業を維持する方法がなければ、自治制度を設けた趣旨も廃れ、国力の発達もなくなる。信用組合法案は、中産以下の人民のために金融の便を開き、低利に資本を使用することを可能にし、勤儉自助の精神を興し、地方の実力を養成する目的のものである。

彼らの積み立てる金は、個々では誠に少額かもしれないが、これを合わせて一団とすれば、世間の信用は付き、経済上も徳義上も団結力を養成し、資本の流通を滑らかにすることができるだろう。

中下層に位置する個々には経済的にも社会的にも弱い人びとを団結・連携・協調させて信用組合を結成することによって、彼らの間で資本を流通

させる。その結果、勤儉自助の精神で地域共同体の経済を活性化させることによって、よりよい社会を実現していこうと、品川・平田が意図していたことがうかがえる。

2-3-3. 産業組合の慈父母：品川弥二郎と平田東助

1891（明治 24）年の信用組合法案は、最終的には審議未了で流れてしまった。しかし、品川・平田の熱意はそれによっていささかも衰えることなく、熱心に全国を巡り民間での信用組合設立の運動を勧奨し指導していった。そのため二人は、彼らに賛同する人々から「産業組合の慈父母¹⁷」とも呼ばれた¹⁸。

品川・平田の指導力と熱意の影響もあり、1900（明治 33）年の産業組合法施行までの 9 年間に、全国半数以上の府県において信用組合が設立されていき、その数は最終的に 171 組合にも達した¹⁹。

ちなみに、1894（明治 27）年に栃木県那須郡の品川（傘松）農場で組織された傘松信用組合は、設立趣意書も定款も平田が自ら起草したものといわれている。品川・平田直伝の組合ともされるこの傘松信用組合の指導者である井上平五郎に品川が送った書簡には、彼らの熱意と無私の心が活き活きと描かれているので紹介したい²⁰。

子孫のため老後の安心のために、儉約と勤勉を忘れず、風水害・伝染病・地震・戦災など非常時の用意を皆が力をあわせて共同で準備しておくことが大事だ。災害などに遭遇し、金も食料もないという事態に陥ってしまっただけでは、愛する子や孫、大事な友人も助けることはできないではないか。そうなってからいくら地団駄を踏んでみても手遅れだ。かねてより平田と私が相談してきた信用組合というのは、そうならぬための適切な自助組織であ

り、他の村々の手本になるものである。平田も私も、自分たちでは利息は一切取らず、上がった利息はすべて住民のために使い、己が損をしても構わないと思っている。「もずでさえ冬の囲をするものを」という古人の句がある。小鳥のもずでさえ来るべき冬に備えるというのに、人間がこれに負けていては恥ずかしいではないか。孫や子のことを本当に愛しいと思える人は、信用組合を設立することに必ず賛同してくれると、私は信じている²¹。

品川・平田が全国各地を巡り、このような趣旨の熱誠あふれる内容を弁じて、多くの人びとを説得しながら、信用組合の普及運動を展開していった様子が目に浮かぶようである。

2-3-4. 産業組合法の成立

1894-1895（明治27-28）年の日清戦争後、わが国における資本主義はますます進行していったが、同時に農民や中小工商业者の相対的な苦難も深まっていった。この間、各種の組合が全国各地に組織されていったが、中には組合の名を借りて地方の質朴な人々に損害を与えるものも少なくなかった。これら悪質な組合を取り締まるとともに、真の健全な各種組合を発展させるための法整備の必要性が高まっていった²²。

そこで、1897（明治30）年2月、第十議会貴族院に産業組合法案が提出された。しかし、産業組合が信用事業以外の各種事業を営むことについて意見の一致が見られず、またもや審議未了で廃案となってしまった²³。

第一次法案が流れて3年が経過した。その間にも産業組合の設立は急増した。また、消費組合の設立運動も盛んになっていった。そこで、第一次法案に若干の修正を加えた第二次産業組合法案

が、1900（明治33）年2月9日に第十四議会衆議院に提出された。この法案は、同月15日に衆議院で、22日には貴族院で可決され、産業組合法は遂に成立をみた。品川・平田が最初の信用組合法案を提出してから早9年が経過していた²⁴。

平田は貴族院議員として法案成立の場に立ち合うことができたが、病床にいた品川は法案成立の報せを聞いたわずか4日後に帰らぬ人となった²⁵。

「産業組合の慈父母」による献身の草創時代は幕を閉じ、それとともに法的根拠を得た協同組合（信用・販売・購買・利用の各事業）の新たな時代が始まった。なお、この産業組合法によって生まれた協同組合が、のちの信用協同組合・信用金庫・農業協同組合・生活協同組合などの母体である。

2-3-5. 入新井信用組合の誕生

法制化に伴い、既設の組合は喜んで産業組合法に基づく認可組合に改組するかと思われたが、必ずしもそうではなかった。法律が施行された1900（明治33）年に認可組合となった23の組合のうち、既設組合はわずかに2であった。1898（明治31）年の既設組合数は346とも491ともいわれていたから、既設組合の認可組合への改組意欲は極めて小さかった²⁶。

なお、法律施行の翌年においても認可組合112のうち既設組合は14に過ぎなかった。その原因は、手続の煩瑣や国家権力による監督に対する畏怖などがあったほか、産業組合に対する理念上の相違や誤解もあったといわれている²⁷。

ただこの時、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）に誕生している。1902（明治35）年7月5日のことである。なお、前身組合の中で二番目に古い大

森信用組合はそれから9年後となる1911(明治44)年の設立であり、その他13の前身組合の設立は17年後の1919(大正8)年以降まで待たなくてはならない²⁸。

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。歴史的な意味においては、加納久宜が今につながる城南信用金庫の源流に立つ創設者であり、さらには信用金庫というコミュニティバンクそのものの慈父と見なしてもよいかもしれない。

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(会頭は平田東助)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²⁹。

2-4. 加納久宜子爵の生き方と考え方

ここで一旦本論からは逸れるが、城南信用金庫あるいは信用金庫全体の父とも言える加納久宜が、いかなる価値観に基づき、何を目標とし、どのように発言し行動していたのかということについて確認しておきたい。それが、信用金庫の原点ならびに本質を考える上で深く関わってくると考えられるからである。

2-4-1. 殿様から教育者へ

1848(嘉永元)年3月19日、立花嘉元次郎(のちの加納久宜)は、筑後国三池藩第7代藩主立花種善の弟であった立花種道の三男として生を受けた。1867(慶応3)年、立花嘉元次郎は、上総国一宮藩第3代藩主加納久恒の急死を受けて急遽養子となり、19歳で第4代藩主加納久宜となった。やがて、明治維新後の版籍奉還により一宮藩知事

となったが、1971(明治4)年の廃藩置県に伴い免職となった³⁰。

その後、留学準備として東京大学の前身である大学南校でフランス語を学んでいた加納に対して、文部省から熱心な働きかけがあり、加納は文部省の役人となって教育改革に携わることになった。その後、文部省を離れ、岩手師範学校の校長、新潟学校の校長を歴任した加納は、両校でも教育改革に取り組んだ。規模が大きく気風も荒いために難校とされ、長く校長のなり手がいなかった新潟学校では、愛情を持ちながらも毅然とした態度で生徒たちに接し、一年で校風を刷新し名校長と呼ばれた³¹。

その後、加納は司法界で埼玉県熊谷裁判所長、大審院検事、東京控訴院検事などを務めた。やがて1884(明治17)年7月8日、子爵を授けられた³²。

2-4-2. 鹿児島県知事時代

(1) 県政の改革

かねがね「これから日本という国を築き上げていくには、国政だけでなく、しっかりとした地方自治が必要だ」と考えていた加納は、内務大臣からの要請を受けて、1894(明治27)年1月20日、鹿児島県知事に就任した。その後、6年8ヶ月にわたって知事を務め、西南戦争の後で人心荒廃し無気力状態に陥っていた鹿児島県の県政刷新に取り組み、道路や港湾などのインフラ整備や種々の政治・行政改革によって目覚ましい成果をあげた³³。

加納が就任する以前の鹿児島県政では、政府に反対する党派の職員や教師を解雇したり左遷したりするなどの偏向人事が横行していた³⁴。

「職員一丸となって県民のために取り組める体制にシなくてはならない」と考えた加納は、不偏不党の県政を実現するために次のような新たな決まりを作った。(1)公務員の採用は不偏不党でおこ

なうこと、(2)極力鹿児島県の人間を採用すること、(3)技術専門職で本県に適任者がいない場合は大学の教師もしくは大学が推薦する人間を採用すること、(4)県知事の縁故者は公務の職に就けないこと、(5)模範を示すべき高等官はそれ以外の職員よりも先に出行し遅く退庁しなければならないこと、という決まりである。その結果、県庁の職員どうしが協力して県民のために尽くすという体制ができあがっていった³⁵。

上に立つ人間であればあるほど率先垂範して私欲を排しつつ身を清廉に保ち、権威や権力を私せず、人民や部下のために己が責務を誠実に果たすべきという、加納の倫理観や職業観がうかがえるエピソードである。

(2) 農政の改革

加納は、当時の主要産業である農業政策の改革にも取り組んだ。「私は何でも、自分の目で見、考えることにしている。まずは、農業に携わっている人たちの声を聞かなくては、何も始まらない」と言い、徹底した県内視察を行なって現状を把握した³⁶。

その結果、県庁・農業技師団・各農村の連携が不十分で一貫しておらず、県の指導力が不足していることが明らかとなった。そこで、加納は、各農業技師を各農会（県内農家に対し農業全般に関する指導をおこなう組織）に所属させ、農会単位で指導するように県令を発布した。その結果、農業技師の指導や監督が機能し始めた³⁷。

加納は、主作物である米の品種改良にも取り組み、薩摩米の品質を大きく向上させるとともに、生産量を75%も増やすことに成功した。また、柑橘類、特にミカンの栽培に着目し、自らの資産を取り崩して「鹿児島柑橘園」と名付けた苗園を開くとともに、柑橘類を育てる農家で結成した「柑

橘会」の会長も務めた。会員には、自らの苗園で育てた苗を毎年無償で2千本近くも配布し、会費も無料にした。また、桑やお茶といった特産品の改良や普及にも尽力した³⁸。

加納は「民あるを知り、私あるを知るべからず」という言葉を遺している。私利私欲を捨て民衆のために尽くすという信念に従って行動していた加納は、先に述べたように自ら率先して私財を投げ打つことをいとわず鹿児島県のために尽くした。そのため、任期の終わりには加納家の借金は2万円、現在の貨幣価値でいうと4千万円に相当する額にまで膨らんでいたといい、加納家の親族会議で知事職を辞することを決議されるほどであったという³⁹。

口先では「人民のために我が身を顧みず」などと広言する政治家は数多いであろうが、身内からも制止されるほどまでに、私財を投じて人びとのために尽くす自治体の首長がどれほどいるだろうか。加納の言行一致ぶりをここに見ることができる。

(3) 教育の改革

かつて教育者でもあった加納は、当然ながら教育改革にも大きな関心を持ち、熱心に取り組んだ。加納が知事に就任した当時の鹿児島県における児童就学率は56.3%であり、全国平均の64%を大きく下回っていた。「学校に行くにはお金がかかるし、弟や妹の面倒も見なければならないから学校に行けない」という当時の常識を変え、「教育こそ人の基礎を成すもの。学校に行けばいろいろなこと学べて、子どもたちの将来も見えてくる」という希望を持たせることができるよう、加納はさまざまな施策を打ち出した⁴⁰。

たとえば、学校でも子守ができるような環境を作ったり、費用面で親の負担が軽減されるような

種々の取り組みを行ったりした。その結果、鹿児島県の児童就学率は、1900（明治33）年には88.3%へと飛躍的に伸び、1911（明治44）年には92.8%に達するまでに至った⁴¹。

加納は、高等教育や実業教育にも力を注いだ。新渡戸稲造や内村鑑三とともに札幌農学校を第2期生として卒業したのち諸職を歴任していた岩崎行親を、1894（明治27）年、加納は知事顧問として招いて、鹿児島尋常中学校の校長に就けた。加納の教育改革に対する熱意と理念を体した岩崎は、川内・加治木・川辺の中学創設にも尽力し、鹿児島県の「中学教育の父」といわれた。また、1901（明治34）年には第七高等学校造士館の初代校長に転じ、鹿児島県の高等教育の基礎も築いた⁴²。

加納は「きっかけは何であれ、貧しい者でも、平等に教育を受ける機会を与えることで、人としての大きな財産を得ることになり、人こそ国を支える基盤である」と考えたのであった。加納は座右の銘でもある「世の為、人の為」と書いた文字を常に持ち歩き、出会った人たちにも「自分の心である」として手渡していたという⁴³。

人こそが社会の基盤であり、それゆえ人を育てることが地域や国を育てることに直結する。であるから、教育や啓発は重要な事業であり、それが世の為・人の為に繋がっていくという、教育者でもあった加納の強い信念が伝わってくる。

2-4-3. 入新井信用組合の創設

(1) 入新井村で地域のために働く

鹿児島県知事を退任した後、加納は東京府荏原郡入新井村（現：東京都大田区大森）に移り住んだ。ここでは、学務委員として地域の教育振興に携わった。また、当時の入新井村では貧富の差が拡大しており、子どもたちに教育を受けさせるこ

とができない貧しい人たちが少なくなかった。加納は、地域の人びとが少しでも現金収入を増やすことができるように、農業・漁業・商工業を営む人が新たな販路を拡大するための品評会を開催した⁴⁴。

「新たなつながりと絆を作り、地域の皆が喜ぶことが地域社会の発展繁栄には不可欠だ」「まだまだこの村も、貧しい人たちが多く、学校に行けない子どもたちも多い。今の地域経済を活性化させること、貧富の格差をなくすことで、人々の生活も豊かになり、やがて教育受けられる子どもたちも増えるだろう」「品評会で集めたお金を使ってしまうと何も残らず終わってしまう。地域のために大切に蓄えるとともに有効に使うことにしよう」と、加納は考えていたという⁴⁵。

(2) 自宅で入新井信用組合を創設

そこで、1902（明治35）年7月、加納は妻と2人で手作りで帳簿を揃え、自宅を店舗にして、入新井信用組合を創設した。後に町長となり、入新井信用組合の組合長にも就任することになる岩井和三郎がこれに協力した⁴⁶。

信用組合について加納は、「これまでは、経営と労働は一致しにくいと考えていたが、信用組合を作ることで、経営と労働が対立することなく、互いに良好な関係を築くことができ、理想の社会を実現することができる」「会員から少ない資本を集め、その会員一人ひとりが勤勉努力した結果、積み立てたお金を元手に、人々の生活を幸せにすることができる組織である」と、考えていたという⁴⁷。

(3) 信用組合と銀行の違い

また、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ぬ」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⁴⁸。

そして、「『物』は世界の情勢や景気によって、価値が変動するため、確実ではないのに対し、『人』の信用は、社会の情勢や景気に変化があったとしても決して変わることがない。価値が変動する物を担保にするよりも、人を担保として融資する無担保融資の方が低金利にすべきだ」と考え、さらに「人の信用を重んじず、物を担保にした融資を低い金利で貸すことは、富裕層をさらに豊かにして、貧しい人々をより貧しくしてしまうことになる。そうなれば、今存在している銀行と全く同じになってしまう、地域社会や国の発展を考えて作られた信用組合の存在意義はなくなってしまう」とも考えていた。これらの考えを反映して、入新井信用組合の無担保融資は年1%の金利であったのに対して、担保付融資は年1.1%の金利であった⁴⁹。

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エピソードである。

(4) 産業組合の育ての親・日本農政の父

これと同じ時期である1900(明治33)年、鹿児島県知事時代の農業改革の実績を評価された加納は、全国農事会(現:農協協同組合の中央組織)の幹事長に就任し、農業生産の拡大と農政改革に尽力した。その後、1910(明治43)年、全国農事会を引き継いで設立された帝国農会の初代会長

にも就任した⁵⁰。

また、1905(明治38)年には、創設された大日本産業組合中央会の副会頭(会頭は平田東助)に就任した。加納は、全国農事会と入新井信用組合の連名で、全国約1,300の産業組合に呼びかけ、第一回全国産業組合大会を主催した。これらの実績から、加納は「産業組合の育ての親」「日本農政の父」と仰がれている⁵¹。

加納が、鹿児島県や入新井村といった、自身に関わっている限られた地方や地域に情熱を傾けるだけでなく、広く日本全国に視野を広げて「よりよい国づくり」に取り組んでいたことがわかる。

2-4-4. 一宮町長時代

1912(明治45)年、清浦内閣成立の際、加納は農商務省大臣就任を要請されていたが、それを断り、短い期間であったとはいえどもかつて藩主を務めていた町民の熱望に応え、一宮町長に就任した⁵²。

町長となった加納は、小麦や大麦の生産拡大による産業化・別荘地や観光地の開発・青年会や自助会など各種団体の育成・一宮女学校開設などによる教育の充実、といった多くの事業を率先して推進し、町全体の活性化に大きく貢献した⁵³。

1917(大正6)年、町長を退任した加納は、その後も名誉町長格として毎日役場に出勤していた。同年、一宮町の農業青年70人を率いた大視察団とともに懐かしい愛着のある鹿児島県を訪れた加納を迎えていたのは、駅頭を埋め尽くした黒山の歓迎陣であった。彼らを前にした加納の第一声は、「昔植えたミカンを早く見たい」であったという⁵⁴。

その2年後の1919(大正8)年2月26日、療養先の大分県にて、加納は不帰の客となった。71年の生涯であった。その遺言は、「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⁵⁵。

この「ただ公益事業に尽くせ」という言葉に、信用金庫というコミュニティバンクの原点を強く感じるの、筆者だけだろうか。

2-5. 前身各組合の誕生

それでは、本論に戻って、日露戦争後の産業組合運動から、その後の前身各組合の誕生について見ていくこととする。

2-5-1. 日露戦争後の産業組合運動

1904-1905（明治 37-38）年の日露戦争を通して、わが国の資本主義はさらに飛躍し、資本の集中と独占の傾向はさらに強まった。一方で戦後の慢性的不況の下で、一般大衆の困窮の度合いは高まり、彼らの力を結合して相互扶助を行うための産業組合の必要性が強く認識されるようになっていった⁵⁶。

その結果、日露戦争後にわが国の産業組合運動は飛躍的に発展を遂げた。1904（明治 37）年から 1914（大正 3）年の間に、組合数は 13 倍（870 → 11,160）、組合員数は 20 倍（6 万 8730 人 → 135 万人）、払込出資金は 15 倍（144 万円 → 2220 万円）に増加した。その中でも信用組合は、組合数が 17 倍、組合員数 27 倍、貯金は 90 倍と顕著に増加した⁵⁷。

また、1905（明治 38）年 5 月には、先述のように加納久宜が招集して議長を務めた産業組合全国大会が東京赤坂三會堂で開催されるとともに、1910（明治 46）年 5 月には、加納が副会頭に就任して産業組合中央会が発足した。このように産業組合運動は、一般大衆の経済的困窮を打開するための全国的かつ組織的な運動へと大きく展開していった⁵⁸。

2-5-2. 第一次世界大戦後の経済情勢

1914-1918（大正 3-7）年の第一次世界大戦は、アジア市場への進出と交戦国に対する軍需品の販売による大幅な輸出増加をわが国にもたらし、日露戦争後の低迷を抜け出して債務国から債権国に変わる一大契機となった⁵⁹。

しかし、金融資本の集中化が進み、銀行の産業支配力が強まる中、経済界の好況とは対照的に一般庶民の生活は厳しくなっていた。その原因の一つがインフレーションである。賃金は上昇しても、それを上回る物価や米価の上昇が、一般労働者の生活を苦しめた。そのような状況を表すかのように、1918（大正 7）年 8 月には富山県で「女房一揆」とも呼ばれた米騒動が起こり、瞬く間に全国に波及した⁶⁰。

ちょうどこの頃、1919（大正 8）年に前身組合の一つである大崎信用組合が創設され、後に城南信用金庫三代目理事長となる小原鐵五郎が主事として入職している。小原は自著（小原、1970、pp. 97-98）の中で、信用組合に入った間接的な動機としてこの米騒動をあげている。物価とくに米価の上昇に苦しめられた民衆の怒りが、女に米屋を襲撃させるところにまで至り、瞬く間に全国に波及していったという現実、小原青年は大変なショックを受けたという。戦争が終わり不況に陥っても物価は下がらず、国民は失業と飢えに泣いている。こうした“弱い人”たちも安定した暮らしができるようにすることが自分の義務であり、使命であると、小原は考え、当分の間は月給も出ないような条件ではあったが、それでも大崎信用組合に入ることにしたという。

戦後の好景気を信じ込んだ国内の投機熱は激しく高まっていき、1919（大正 8）年 3 月頃から物価や株価はさらに暴騰していった。しかし、いかなるバブルも最後にははじけるものである。1920

(大正9)年3月15日、株式・米・綿糸・生糸の各市場は一斉に大暴落し、恐慌が勃発した。株価はわずか7ヶ月の間に半分以下に暴落した。その後、不況は慢性化・深刻化していき、1923(大正12)年の関東大震災の打撃を経て、やがて1927(昭和2)年の昭和金融恐慌に突入していくことになる⁶¹。

第一次世界大戦後のわが国の経済は、好況・バブル・恐慌・不況の慢性化という流れを経ていく中で、資本の集中と産業の独占化・寡占化が進行していった。農業においても、土地所有の集中化と農作物の換金作物への傾斜が進む中、農村もまた資本主義の波に洗われていった。大地主が増加しつつ富んでいく中で大多数の農家では零細化が進行していった。つまり、中小の商工業者や都市労働者、そして零細農家といった、中小以下の一般大衆の窮迫が強まっていった結果、産業組合運動の気運はさらに高まっていくことになった⁶²。

小原鐵五郎は、自著(小原、1970、p.102)の中で、相互扶助と共存共栄を目的とする産業組合運動(協同組合主義)には、世直し的な期待がかけられていたこと、資本主義の“公害”はこの運動によって防げるのだと、心ある有識者や青年たちがこの運動に強い関心を寄せていたと述べている。

1914(大正3)年の第一次世界大戦勃発から1927(昭和2)年の昭和金融恐慌までの間に、産業組合全体の組合数は27%、組合員数は3.5倍、出資金は9倍の増加を示した。とりわけ信用事業においては、貯金は33倍、貸付金は15倍と急増し、貯金が貸付金を上回り、従来の共同借金型から貯蓄増強型組合へと変化していった⁶³。

しかし、この間産業組合の中には、放漫な貸出を行う信用組合や、集まった金を自分の営利事業に注ぎ込む理事者なども存在した。産業組合中央会は、組合本来の活動を促進し、勤儉貯蓄の精神

を訴え、驕奢や投機を戒め、共存同栄の精神を発揮するために、1919(大正8)年8月から全国的に講演会を開催するなどして、これらの問題に対処していった。中央機関の適切な指導と組合経営者の自覚もあり、投機的原因による組合の解散はそれほど多くにはならなかった⁶⁴。

2-5-3. 市街地信用組合の誕生と産業組合奨励五ヶ年計画

信用組合が法制化された後も、組織化が先行した農村部に比べて、人口の離合集散が激しく土着の協同精神が根づいていない都市部では信用組合の展開がなかなか進まなかった。そのため、都市部の中小商工業者は、悪質な質屋・無尽会社・金貸業者などの犠牲になるものが多かった⁶⁵。

この弊害を打破するために、1917(大正6)年の産業組合法改正では、市街地信用組合の制度が特設された。庶民金融制度を確立するために、当初は「庶民銀行」の新設が検討されたが、庶民金融機関の実効を挙げるためには信用組合的なものでなければならないと考えられたためである。これによって、市政施行地および主務大臣の指定する市街地における信用組合は、手形の割引や組合員外の一般の預金を取り扱うことができるようになった。従来の産業組合運動が主として農村を基盤として発達してきたのに対し、市街地信用組合は都市における中小商工業者という新しい分野を開拓し、急速に発達していくことになった⁶⁶。

東京府における産業組合は、1901(明治34)年の品川弥二郎指導による東京府建具職信用組合や、1902(明治35)年の加納久宜による入新井信用組合など全国的に見ても先駆的なものはあったが、その後の普及はあまり進んでおらず、他府県との比較で見ても、奈良・高知・宮崎・沖縄の4県をわずかにしのぐ程度の実態に過ぎなかつ

た。その原因は、先に見たように、産業組合運動は主として農村部において発達していったということ、また都市部の住民は職業や階層が多様で異動も頻繁であるため共同体としての共通感覚や協同精神が薄かったことなどである⁶⁷。

しかし、市街地信用組合の特設に見られるように、都市部での産業組合拡充の必要性が痛感されるようになり、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。計画発足時には 119 であった組合を、最終年度には 300 組合、つまり 3 倍にまで増やすという積極的な目標が掲げられた⁶⁸。

東京府はこの間の事情を次のように説明している⁶⁹。

この五ヶ年計画は、勤勉と貯蓄の美風を促し、放漫で怠惰な風潮を一掃し、併せて企業の独占より生ずる不公平な富の分配を緩和し、貧富の格差を予防すると同時に無産者階級的生活難を救い、階級的反目の種を取り除いて社会の欠陥を補うことを、産業組合の普及発達によって達成しようとするものである⁷⁰。

この計画の達成に対する東京府および産業組合東京支会の熱意は本物であった。この間、府および郡市に産業組合関係の専任職員が増員され、また数次にわたって組合役職員に対する講習会や教育活動が展開された。さらに産業組合東京支会に対して補助金 30 万円が交付され、府下産業組合大会・講習会・表彰・郡市部会の設立補助・物資斡旋所などの事業が展開されていった⁷¹。

2-5-4. 前身各組合の設立背景

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⁷²。

東京府城南地区は大都市東京の周辺地の中でも工業発達の最適地帯であった。しかし、明治中期まではほとんどが農村地帯であった。中小工場の進出による勤労者の増大と、それに伴う商業の発達が人口の急増を招いた。大工場が次々と設立され、これと同時に下請けや独立の工場も急速にその数を増していった⁷³。

これらの傾向は第一次世界大戦によってさらに急激に進行した。これに伴って商業も著しく発達し、城南地区は都市的性格を強めていった。新開地であった城南地区では、このような産業経済情勢の変遷の過程に生ずる労働者、中小商工業者及び農業者など、各分野における一般的問題が、総合的に、しかもひととき敏感に展開していった⁷⁴。

小原鐵五郎は、自著（小原、1970、pp. 101-102）の中で、当時の状況について、自らが筆を執った大崎信用組合創立 20 周年記念誌から抜粋する形で次のように記している。

五反田地区の急速な発展ぶりは、過渡期の、いわゆる新開地の弊を免れず、居住者間には親睦も統制もなかった。ことに工業関係者中には不相応の収入を得て奢侈に流れ、一方小売商人の多くは小資本で商取引上の信用も乏しく、金融機関を利用する道もなく、ためにその営業に十分の手腕を発揮することもできず、また一般町民は物価暴騰に悩まされ、思想悪化の風潮がようやく濃くなりつつあった。たまたま北陸方面某地の女房一揆……、わが大崎にも階級闘争の寒心すべき状態を見るようになった。この風潮を見て深く憂慮したのは、当時町長の職にあった現組合長の立石知満氏である。これは町民の思想を善導し、生活の安定をはかるには、まず庶民金融機関

の設置が急務であることを痛感した。

城南地区の各町村においては、産業組合を必要とする個別的事情があった。その一つは、健全な庶民金融機関が欠如していたということである。元々は農業地帯であった城南地区では、金融機関は極めて貧弱であった。約3分の1には全く正規の金融機関はなく、中には矢口町のように郵便局さえもなく、銀行へ行くのに半日かかりという地区もあった。資金調達はもとより貯蓄すら困難な状態であった⁷⁵。

また、銀行の店舗があった地域でも、大銀行の支店は中小商工業者のための金融機関ではあり得ず、また地元の小銀行の多くは経営能力に乏しく頼りにならなかった。一般の金融の途として残された金貸業者や無尽も弊害が多かった。悪質な高利貸や無尽の排除が、品川や羽田信用組合設立の有力な動機となっていた⁷⁶。

また、品川町のように、町内の政争を緩和して町民の融和を図るために、町民一般に均等な金融、福利の機会を提供することを組合設立の趣旨としたところもあった⁷⁷。

城南地区における前身各組合の結成に導いた直接の契機は、当時の荏原郡長川越守男の熱心な奨励と指導によるところが大きかった。産業組合中央会が組合設立の一般的動機として「先覚者の熱誠たる勧誘奨励を第一とし、第二は地方有志者がその地方の風俗の頹廢およびこれより生ずる産業経済上の疲弊衰退を、産業組合の運用によりて矯正、救済せんとして奮起せしこと」と述べているが、これはそのまま城南地区にも当てはまっていた⁷⁸。

川越守男は、小学校長や郡視学などを歴任した教育家出身の人格者であった。産業組合の奨励に熱意を持ち、郡下各町村を訪れて産業組合の設立

とその強化を勧奨して回った。その熱意と説得は各町村の要望や有力者たちの考えと合致し、前身の各組合が相次いで設立されていった。また、既設の組合は一段と強化・発展の体制を整備していった⁷⁹。

2-5-5. 創立者たちの苦心

とはいうものの、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。東京府の産業組合奨励五ヶ年計画には、産業組合不振の原因として、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、信義道徳の観念が低いという項目を列挙していたが、これはそのまま組合設立者たちが直面した障害でもあった⁸⁰。

また、社会的責任が重大な信用事業を経営するにあたって、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覚悟が必要とされていた。池上信用組合の創設者である小原厚は、「組合の設立には大いに賛成していたが、さて私に組合長をやれと言われた時は、私はガク然として、実に卒倒する思いでした」と述べている。小原は次のようにも語っている⁸¹。

しかし一旦引受けた以上は、一切を捧げて組合のために尽くす決心を固めました。(預金者に対しては)たとえ一銭でも迷惑をかけまいとつねに肝に銘じておりました。私は組合の事業を引き受けてから、先祖伝来の地所を一町余り売って金に換え、一万円の国債証券にして、もし失敗したら、いつでもこれで預金者に払い戻しができるようにしておいたものです⁸²。

ようやく組合を設立してみたものの、当時は実に苦勞でした。第一、組合の役員になる

人がない。やっとな頼んで役員を引き受けてもらっても、その役員が出資の払込をしない。私は当初は役員の出資を立替えまでしました。次に事務の運営がよくわからない。当初荏原郡主催で講習会をやってくれましたが、私が自分で講習を受けた。この私が組合に戻って職員に教えて仕事をするのですから、今から思えば誠に大変なものでした。設立当初の台帳等は、私が自ら原紙を切って、ガチャコンと印刷したものです。しかも一銭一厘間違えても大変だと言う張りつめた気持ちだから容易ではない。ところがどんなに細心の注意を払っても間違いは出る。さて間違いをどこで付合わせ、どうやって見つけ出すか、トレースする方法がわからないのだから大変です。最初の決算の時は元帳と台帳が8銭合わない。これを見つげ出すのになんと20日かかりました。その間、残業のソバ代だけでも12円、これを全部私が自腹で払って、しかもそのために風邪をひいて半月も寝込んだこともありました。なお、設立以来一年ほどは、組合の経費は一銭も支出していない。これは、事務用品は全部役場のものを使ったし、職員も役場の書記を使ったから人件費もいらない。役員はもちろん無報酬で、しかも飲食などの費用は一切私が引き受けました⁸³。

小原鐵五郎は、自著（小原，1970，pp. 103）の中で、創立直後の苦勞について以下のように記している。

こうして「大崎信用組合」は、大正八年七月九日、大崎町役場の一室（応接間）で正式に発足した。従業員は三人。しかし、当初はさっぱり地元民の反応はなかった。地元の商

工業者を集めて、組合の精神、事業などを説明するのだが、皆「無尽の毛の生えたようなもの」としか理解してくれない。私は戸別訪問しても「立石さんの顔を立てて」とおさい銭でも出すような調子で十銭、二十銭（出資額は、一口30円）しか醸出してくれないという実情であった。まあ、事務所は、町役場の応接間を借りているから家賃の心配はないし、消耗品も役場供与である。それに人件費も当分の間は無報酬のようなものだったから、まず、経費の面では心配はないが、これではとても商売になるものではない。

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⁸⁴。

2-6. 関東大震災後の産業組合運動

2-6-1. 関東大震災後の産業組合の対応

先述のように、第一次世界大戦後の慢性化・深刻化する経済不況の只中である1923（大正12）年9月1日、関東大震災が発災する。東京市だけでも焼死者6万人を超えた未曾有の大災害であった。東京府の産業組合では、罹災組合が98、そのうち事務所焼失が70、倒壊が7であり、直接被害は123万円に達した。また、組合員の罹災によって、回収不能になった債権総額は250万円、罹災組合の損害合計は567万円に及んだ⁸⁵。

発災直後の9月11日、東京府下の産業組合は、

中央会および東京支会の後援のもとに産業組合震災善後会を結成し、罹災組合の復活と罹災民の救済にあたることになった。しかし、最終的な組合の復活については、やはりそれぞれの組合自身の力を待つほかなく、また各組合間の利害も必ずしも一致しないことから、善後会は早くも10月末には解散することとなった。しかし、この会の活動が契機となって、信用組合の結束の必要が改めて強く認識されるようになり、同年11月に東京府信用組合協会が設立されることになった⁸⁶。

幸いにも震災の中心を外れ、大災害を免れた城南地区は、市内罹災者に対する救済地として、手厚い救護・救済の活動を展開していった。前身各組合も、その理事者の多くが市町村長またはそれに準ずる有力者であった関係もあり、町村の活躍と連携し、全機能を上げて救済活動を展開した。また、前身各組合は、ほとんどモラトリアムの期日を待たず、早くは1週間、遅くとも半月後には預金者への支払いを開始し、しかもかえって貯金の増加を見る実情であった⁸⁷。

大震災は、城南地区の人口増加と商工業発展に即ちその拍車をかけた。人口増加率は、東京全域の3倍に近い膨張ぶりを示した。この間、城南地区では交通機関の整備が進み、商業地及び近郊住宅地としての発達が進んだ。商工業及び住宅地帯として急速に近代都市化していった城南地区では、商工業及び俸給生活者組合員が増大し、前身各組合は純然たる市街地信用組合としての性格を強くしていった⁸⁸。

2-6-2. 産業組合の全国的連合機関の完成

第一次世界大戦後の産業組合運動の過程において、産業組合の全国的連合機関が完成した。一つは全国的事業連合組織としての全国購買組合連合会（全購連）であり、もう一つは産業組合の中央

銀行としての産業組合中央金庫である。全購連が事業を開始したのは、まさに関東大震災の当日であった。全購連は、事業開始の日から、罹災地に対する応急物資の供給を展開した⁸⁹。

産業組合の中央銀行構想は、1906（明治39）年、第二回全国産業組合大会において、当時中央会副会頭の職にあった入新井信用組合長加納久宜の動議に基づいて、「産業組合中央金庫の設立その他の組合の需要に応ずる共同機関を設立するを必要とし、漸次その方向に向かって進行せんことを期す」という決議が行われたことに端を発する⁹⁰。

産業組合間の資金の偏在を、全国的規模において調節するとともに、産業組合に対する政府資金等の導入機関とすべく、また疲弊する農村の金融を潤滑ならしむることを目的として、産業組合中央金庫法が可決され、1923（大正12）年12月20日、業務を開始した。中央金庫は、当初資本金3千万円のうち半分が政府出資金であることから明らかなように、社会政策的見地に基づいて設立された半官半民の機関であった。それまで産業組合金融の中央機関であった勧銀の機能は、急速に中央金庫に移行していった⁹¹。

全購連および中央金庫の成立に伴い、それまで産業組合事業の仲介、斡旋、推進などの機能も果たしてきた産業組合中央会は、純然たる指導連絡機関として、もっぱら教育調査および監督に集中することになった。中央会は産業組合運動の先頭に立って、組合事業の普及と強化刷新運動を展開していった。強化刷新運動では、役員・事務員・事業経営・財務の各項にわたって45の振興刷新項目を提示し、その実行を期することとした。前身各組合もこの強化刷新運動に呼応し、高い理想と目標を掲げて事業を展開していった。なお、中央会はこの運動の趣旨について次のように述べている⁹²。

産業組合は中小産業の相互組織であり、これら産業経済の発展と社会的地位の向上、生活の安定を目的とする。組合事業の利用が組合員の一部に限られてしまい、一般組合員に効果が及ばぬようなことがあってはならない。組合の業務をよくある営利事業と同一視して、いたずらに規模拡大や剰余金の増大を重視したり、目の前の利害に翻弄されたりするが余り、組合本来の役割と責務を忘却するようであっては、組合の将来はないであろう⁹³。

中央会や各組合が、産業組合の本質は、社会生活の安定を目指していくことを目的とする、中小以下の商工業者や庶民の相互扶助組織であることをはっきりと認識し、そのアイデンティティを失ってしまえば、他の営利組織の間に埋没して存在意義を失ってしまうことをよく理解していたことがわかる。

2-7. 昭和金融恐慌と世界恐慌

2-7-1. 昭和金融恐慌の勃発

1927（昭和2）年、ついに昭和金融恐慌が勃発した。3月15日の東京渡辺銀行を皮切りに中小銀行で相次いで取り付け騒ぎが発生した。一旦は収束したものの、4月に神戸の財閥である鈴木商店が破綻して密接な関係にあった特殊銀行である台湾銀行が休業を余儀なくされ、大銀行も含む全国の多くの銀行が休業に追い込まれていった。その結果、政府は3週間の支払猶予令（モラトリアム）を公布して、事態の鎮静化に当たった。この恐慌によって、銀行の整理と統合が進み、金融資本の集中はますます進行していくことになる⁹⁴。

当然のことながら、全国の産業組合も金融恐慌の荒波を避けることはできなかった。しかし、産業組合では、すでに連合機関の整備を進め、振興

刷新運動を展開してきた経緯もあり、組合経営の健全化と相互協力体制がある程度整っていたことが幸いした⁹⁵。

中央会は、4月23日、各支会長に対して、組合員の軽挙妄動を戒め、組合を擁護するよう応急諸策の推進を指示するとともに、各組合の理事者に対しては、組合員の必要とする資金はできるだけ融通の便を図って組合員の動揺を抑制し、状況の安定を待つよう指導することを要請した⁹⁶。

産業組合中央会東京支会においても、モラトリアムの制定に際して組合員の動揺を防止するため、信用組合が特殊かつ堅実な組織であることを強調して、各組合に対し各種の指示を発した。東京府信用購買組合連合会では、万全の資金準備を整え、各組合に対して「イツニテモハラヘモドスコトデキル アンシンアレ（何時にても払戻すことできる、安心あれ）」との電文を発し、激励した⁹⁷。

5月10日には、東京府と産業組合中央会東京支会の連名で以下のような檄文を一般組合に対して発信している⁹⁸。

信用組合員は、相互扶助による組合精神を会得しており、軽挙妄動する人がいなかったため、管内の組合は極めて平穏で、むしろ貯金の増えた組合すらあったほどでした。モラトリアム終了後は、いっそうお互いに結束を固くして、互いに戒め互いに助け合い、ますます組合の機能を発揚しようではありませんか。組合は貯金するにも融資を受けるにも、特典と利便が多く、しかも組合の剰余金は、積立や配当となって再び組合員の手に戻ってくる実に微小な相互組織であり、さらに連合会・中央銀行・政府という有力な後ろ盾もあることですから、ますます共鳴して協力し合

い、最善を尽くして、真に庶民機関としての使命を全うしようではありませんか⁹⁹。

信用組合が営利組織である銀行とは異なり、組合員の団結・連携・協調をベースとする相互扶助組織であること、そして個々の組合の規模は小さくとも背後には中央機関や連合機関があり後ろ盾となってくれていることを組合員の多くが認識していたことがうかがえる。これらの認識が生み出す信頼感や安心感、そして信用組合は自分たちの組織なのだという当事者意識が、取り付け騒ぎなどを未然に防いだ大きな要因だったのではないだろうか。

2-7-2. 前身各組合の金融恐慌への対応

城南地区の前身各組合では、4月23日に品川信用組合において臨時荏原郡部会を開催し、各組合の協力と難局突破の諸策を協議した。また、各組合でも緊急の役員会を招集して人心の安定に取り組んだ。また、十分な払戻準備金を用意して組合員の動揺を未然に防止した¹⁰⁰。

そして、広く組合員に対して、組合組織の特殊性や事業内容の健全性について、懇切平易な解説による広報活動を行い、不安の防止と組合への協力を訴えた。その結果、前身各組合は金融恐慌を乗り切っただけでなく、その過程において組合員だけでなく、一般からの信頼も高まることとなり、この年にむしろ事業が拡大することにも繋がった。彼らがこの過程で得た自信の表明が複数の記録に残っている¹⁰¹。

金融恐慌に直面しながらも、当組合は常に内容の充実と経営の堅実を持って経営していたので、経営上いささかの不安も感じなかった。むしろ、打撃を受けつつある町内の商工

業者に進んで資金の貸付を行うなどして町内金融の円滑を図り、庶民金融に貢献することができた。いかに本組合の経営ぶりが堅実であるかを如実に天下に示したものである（大崎信用組合創立二十周年記念誌）「金融恐慌において本組合はいささかも影響を受けなかった。むしろ貯金は増え予想以上の好成績を上げた。これは組合が日頃から経営における堅実主義をとっていたためである。また、組合員がよく組合の趣旨を理解して活用していた結果でもある。（駒沢信用組合昭和2年度事業報告書）¹⁰²

結果として、産業組合は各組合の健闘に加え、中央および地方関係機関の適切かつ強力な指導と援助の下、金融恐慌を無事乗り切ることができた。この金融恐慌における中央会・中央金庫・連合会などの関係機関の活躍は、各組合の信頼を格段に高める結果となり、産業組合運動はさらに相互の連携と団結を強くしていく契機となった¹⁰³。

2-7-3. 世界恐慌の発生

1927（昭和2）年に始まった昭和金融恐慌の苦境からようやく脱しかけたかと思われた頃、1929（昭和4）年10月、ニューヨークでの株式大暴落をきっかけとして急激な景気後退が米国から世界へと波及していった。いわゆる世界恐慌の発生である。わが国においては、農業生産物の価格暴落という農業恐慌の形で始まり、これが農村における工業製品の購買力低下を招き、世界恐慌による外需の激減と併せて、工業恐慌へと展開していくことになった¹⁰⁴。

政府の方針もあり、各企業は従業員の整理や賃金引き下げなどの合理化を推進するほか、生産や価格などでカルテルを結成して統制を強化して

いった。その結果、企業や資本の集中化がさらに進行し、寡占型金融資本の産業支配力が高まっていった¹⁰⁵。

これら恐慌の結果が最も深刻に襲ったのは、まずは農村部の零細農民であり、次に都市部の賃金労働者や中小商工業者であった。1929（昭和4）年から1930（昭和5）年にかけての農産品の価格下落率は46.8%であり、農民の収入は激減した。また、1932（昭和7）年の賃金指数（1926（昭和元年）を100とする）は85.1であり、失業率は6.8%に達した。小作争議や労働争議も頻発し、農村の疲弊と中小商工業の窮迫は大きな社会問題となっていた¹⁰⁶。

2-7-4. 世界恐慌への産業組合の対応

昭和金融恐慌の頃、1928（昭和3）年における産業組合は、銀行に比べて出資総額は2%、借入金総額は5%に過ぎなかった。しかし、世界大恐慌後の1933（昭和8）年には、金融機関全体の中で組合の払込出資金は15%、貯金は7%、貸付金は11%を占めるほど、存在感は大きくなっていった。それと共に、経済恐慌の影響を受ける度合いも大きくなっていった¹⁰⁷。

また、総戸数に対する組合員の割合は40.3%、特に農村においては62.4%という圧倒的な割合であった。それゆえ、恐慌の打撃を最も強く受けた零細な農民や都市部の賃金労働者や中小商工業者こそが産業組合の中心をなしているという点でも、産業組合は大恐慌の荒波を避けて通ることはできなかった¹⁰⁸。

この間、産業組合創立以来初めての現象と呼ばれた貯金の減少に直面し、それは農村部において顕著であった。農村部においては貸付金は増加していったが、回収の困難なものが出てきていた。そのため、従来「対人信用」に重きを置いていた

農村部の信用組合において、担保貸付が無担保貸付を凌駕するという変化が見られるようになった。一方で、市街地の信用組合では、貯金はむしろ増加しているのに対して、貸付金が相対的に減少するという別の悩みが生じていた¹⁰⁹。

産業組合中央会は、1930（昭和5）年10月、大恐慌に対処する産業組合の対策として、経費の節約・組合員教育・各種団体との提携など、8項目の要綱を指示するとともに、信用組合に対しては、貸付の積極化と金利引下げなど、経営方針の積極化と健全化を勧奨した¹¹⁰。

2-7-5. この時期における前身各組合の動き

前身各組合では、相互の結束を固めつつ、組合員の窮状の打開と組合の健全経営の確立に取り組んだ。その一環として、前身各組合は城南部会を組織し、各組合相互の連絡と、経営および事務に関する研鑽と研修の機会を増やしていった¹¹¹。

1930（昭和5）年11月に大崎信用組合で開催された研究会には各組合から役職員約50名が出席して、職員採用や対人信用貸付の留意点などについて討議したという記録が残っている。また、城南部会では、役職員表彰のほか、毎年数回の旅行や観劇など親睦と融和の機会も設けており、それらが各組合員・役職員の親交を深める大きな役割を果たしていた¹¹²。

また、前身各組合の若い青年職員の自覚の高まりを受けて、1930（昭和5）年には産業組織青年連盟の組織が結成され、やがてこれが産青連城南支部となり、事務研究会や講演会など、職員の知識・教養・技能向上の諸事業を行うと共に、産業組合運動を推進していった。その間の彼らの抱負を示す言葉が残っている¹¹³。

今後青年の意気と純真なる情熱を産業組合

運動の上に付与いたしまして、一部においては相当老衰的の傾向を呈したるわが産業組合に、新しき血液を注入して、これを若返らしめる効果あるもの（千石興太郎氏、1933（昭和8）年全国大会報告）¹¹⁴

1929（昭和4）年7月には、砧信用組合が設立され、これで前身の15組合全てが出揃ったことになる。また、1931（昭和6）年10月、前身組合で最古の入新井信用組合は満30年の存立期間満了に伴い、その事業を酒井熊次郎（のちの城南信用金庫二代目理事長）を組合長とする新組合に引き継いで再スタートした。当時の組合長であった岩井和三郎は、その経緯と感慨を次のように語っている¹¹⁵。

当初の存続期限30年が満期になりました。当時すでに創設者の加納子爵は亡くなられており、私もすでに65歳の老境に入っておりますので、組合を解散する決意をしました。酒井熊次郎氏など主な人々の意向を尋ねたところ、ここで新しい組合を作って清新の出發をしたいということでした。私もその意見に賛成して、旧組合の債権債務は一切、新組合で引き継ぐことにしました。旧組合の組合員は全部、しかもほとんどが大幅に出資を増やして、新組合に加入してくれました。この時、旧組合の役員に対する慰労金等は一切遠慮してもらって、積立金は街や学校など各方面に寄付しました。また組合の資産を組合に分配したところ、持ち分の払戻として一口につき100円、それに出資の額面と合わせて一口につき130円を払戻すことができました。これは暮を迎える時期でもありましたので、誠に組合員のみなさんに喜ばれました。私の一

生の中で、あれほど他人様に喜ばれ、気持ちのいい思いをしたことはありません¹¹⁶。

2-7-6. 前身各組合の経営拡充への取り組み

初期における前身各組合の貸付は、組合員から選出された信用評定委員会の評定による方式をとっていた。評定委員は、年に1・2回の評定委員会を開き、個々の組合員について信用供与の最高限度を査定した。信用限度は、信用査定基準に基づいて、概ね10段階に区分されていた¹¹⁷。

しかし、組合の発展に伴って、この方式は時宜に則しないものとなっていった。前身各組合の貸付は、次第に対物信用に重点が移行していった。金融機関としての機能の進展を物語る一面、業務運営の近代化と複雑化が増し、ことに恐慌下における担保物件価格の激しい変動や下落は、企業経営に多大な困難を生じさせた¹¹⁸。

そのような中、健全経営を確立していくため、中央会やその他指導機関の講習会・研究会などの活用、城南部会における研究・討議など、さまざまな活動が熱心に行われた。その結果、前身各組合は不況下にも関わらず、小口産業資金貸付において優れた取扱実績をあげたり、「目下回収不能に陥る危険貸付一件もなし」（1931（昭和6）年度池上信用組合事業報告書）と報告されるほどの健全性を堅持していった¹¹⁹。

小原鐵五郎は、自著（小原、1970、p. 105）の中で、中央会の講習会について以下のように言及している。

産業組合中央会は、拡大を続ける組合組織の中であって、人材不足を痛感していたのであろう。牛込・揚場町の中央会事務所ではたびたび講習会が開かれた。講習会の内容は商法概論から専門実務、不動産鑑定から珠算。

短いもので三カ月、長いもので半年と言う講習期間であったが、私は文字通り、雨の日も風の日も通った。

1932（昭和 7）年 4 月に開催された第 28 回全国産業組合大会において、1933（昭和 8）年から 1937（昭和 12）年までの五ヶ年を実施期間とする拡充運動の展開が決議された。この決議に基づいて中央会では、「全国的拡充五ヶ年計画」を打ち出し、組合活動全般の拡充と強化を推進していくことにした。5 年間で組合員数を 1.5 倍、貯金を 2 倍にするという意欲的な目標が掲げられた¹²⁰。

前身各組合は、これを受けて個々に五ヶ年計画の目標を策定して運動を熱心に展開していった。その結果、前身各組合では、概ね組合員数で 2.5 倍、貯金で 2.1 倍という目標を上回る成果を挙げた¹²¹。

明治後期から昭和初期にかけて、相互扶助に基づく協同組合主義の理想を掲げて産業組合運動が大いに邁進し拡大してきた歴史はここにおいてピークを迎えたといえよう。なぜなら、この後、わが国は日華事変を経て太平洋戦争へと突入していく。信用組合は国家の統制の下に置かれて、組合員のための組織から国家が戦争を遂行するための組織へと変質していくからである。

2-8. 日華事変から太平洋戦争へ

2-8-1. 日華事変の勃発

1937（昭和 12）年 7 月 7 日の盧溝橋事件を発端とし、日華事変（のちの呼称では日中戦争ともいう）が勃発した。これ以降、産業組合や信用組合の性格や位置付けが戦時体制の国家によって大きく歪められていくこととなる。信用組合は、莫大な戦費調達に要請に応ずる貯蓄機能的性格を強制されていくことになった。また、戦争による直

接間接の犠牲者や被害者に対する救済機能的役割も求められた。総じて、それまでの自治自営主義から国策遂行機関への変貌であった¹²²。

1938（昭和 13）年 4 月には、国家総動員法が公布され、政府は人的・物的資源と資金を全面的に統制運用できる権限を手に入れた。資金面においては、貯蓄増強による民間資金の吸収と、国債消化と時局産業への資金確保を優先する方策を打ち出した。信用組合は 1940（昭和 15）年 12 月の産業組合法施行規則改正によって、半期毎の資金計画書の提出が義務づけられるとともに、余裕金の管理と運用方法も強く規制されることになった。また、1941（昭和 16）年度には、市街地信用組合は貯金増加額の 3 割以上の国債買入れを指示されるに至った¹²³。

2-8-2. 太平洋戦争へと突入

1941（昭和 16）年 12 月 8 日、わが国はいよいよ米国と開戦し、太平洋戦争に突入した。すでに日華事変勃発後に国策協力機関としての変貌を余儀なくされていたわが国の金融機関は、これ以降その自主性をほとんど奪われ、国家機関の立場をさらに強めていくことになった。1942（昭和 17）年には、組合金融統制会と市街地信用組合統制会が設立され、これを通じて組合事業の運営には全面的な統制¹²⁴が加えられることになった¹²⁵。

農村における産業組合と異なり、都市部における信用組合は、もっぱら貯金の増強と中小商工業者に対する金融の円滑化に重点を置く庶民金融機関としての性格を強めていった。しかも戦局の拡大に伴う貯蓄増強・国債消化・軍事資金調達之急を告げるに従って、市街地信用組合の金融機関としての機能の拡充は、国家の方針にも合致するものとなっていった¹²⁶。

そこで、1943（昭和 18）年、市街地信用組合法

が制定され、都市部の信用組合は同法による組合となった。大蔵省の管轄の下で組合員外の貯金取扱も認められ、庶民金融の流通と国民貯蓄増強の機能が大幅に拡充されることになった。前身各組合も同法に基づく市街地信用組合に改組した¹²⁷。

2-9. 城南地区すべての信用組合が大同合併

2-9-1. 金融機関集中化の流れと太平洋戦争末期の状況

金融機関、とりわけ銀行の集中化は、恐慌や深刻な不況が起こるたびに急激に進行してきた。1927（昭和2）年9月、昭和金融恐慌への対応のため、大蔵省は全国地方長官宛通牒をもって「此の機会に於て銀行の合同を一層充分に実現せしむると共に、合同の際不良債権の整理を為さしめる」よう各地方長官に努力を要請した。この結果、1928（昭和3）年1月1日現在における普通銀行数1,283行のうち、1932（昭和7）年までに631行が整理されて減少した。さらに、1942（昭和17）年5月には、国家権力による金融機関の強制合併を内容とする「金融事業整備令」が公布されるに至った¹²⁸。

1941（昭和16）年5月、大蔵、農林両省は、都市信用組合の整備に関する指導方針として、(1)組合の改組、(2)地区の調整、(3)合併促進、を要旨とする通牒を発した。これを受けて、会津若松市、浜松市、広島市などでは市街地信用組合の統合が行われた¹²⁹。

太平洋戦争が末期に近づくにつれ、本土への空襲を覚悟した政府は、1944（昭和19）年5月、「戦時非常金融措置要綱」として、帳簿の焼失や人員の被害まで想定した詳細な非常対策をとるよう各金融機関に通達した。市街地信用組合統制会は、被害組合に対する経費助成と援護のための資金として、各組合の拠出による「共励基金」を積み立

て、交通途絶の際の連絡確保のため、「非常時駅伝連絡」の申し合わせを行うなど、各種の対策を講じた。一旦罹災した際には、個々の組合は無に帰す恐れがあり、合併が残された最善の方策であるという意見が有力になっていった¹³⁰。

2-9-2. 前身各組合の協調態勢

先述の通り、前身各組合のほとんどは、1918（大正7）年に始まる東京府の産業奨励五ヶ年計画と、その線に沿った荏原郡長川越守男の熱心な勧奨が有力な動機となって誕生した。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発展してきた¹³¹。

また、前身各組合が設立された当時、すでにこの地区には入新井、大崎などの先進組合が存在しており、彼らは先駆者の指導と支援を受けることを通じて相互の友愛の情を育てていった。入新井信用組合の組合長であった岩井和三郎は当時の様子について次のように語っている¹³²。

荏原郡で各信用組合を作る時にも、設立関係者は私のところを訪れて参考にしておりました。蒲田信用組合では大晦日の決算がどうしても合わないというので、正月の二日に私の組合の書記を連れて行って見てあげたこともありました¹³³。

前身各組合の創設者は、そのほとんどが社会的、経済的にさしたる懸隔がなく、思想的にも多分に共通するものがあつた。また、城南地区が都市隣接地帯として、その発達も苦悩も、ほとんど似通つた過程をたどつたことが、相互の信頼と協力をいっそう強いものにした¹³⁴。

さらに城南地区では貧富の差が比較的少なく、

したがって各組合が適正な規模において健全経営を堅持できたという背景もあった。城南部会は、その健全な経営と相互の強い団結によって、第一次世界大戦後の一般的苦境を克服し、その後の昭和金融恐慌の嵐に耐え、太平洋戦争の重圧下においては、罹災に備えて倉庫に帳簿の写しを交換保存するまでに協力関係が深まっていた¹³⁵。

2-9-3. 合併に向けての準備

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。4 月 5 日、大崎信用組合において開かれた城南地区市街地信用組合会議では、正式に合併問題を取り上げた。全員がこれに賛成し、合併促進委員として次の 8 名を選任した¹³⁶。（カッコ内は所属組合）

角田光五郎（碑衾）、酒井熊次郎（入新井）、代田朝義（六郷）、鏑木小平次（荏原）、小原鐵五郎（大崎）、利安友吉（品川）、浜野錠五郎（駒沢）、高柳三郎（市街地信用組合統制会）

合併の話合い¹³⁷は、この日に突然持ち出されたわけではなく、以前から前身各組合の間で、あるいは各区ごとに、あるいは東京都全域での大同合併など、以前よりさまざまな協議が進められていた。しかし、この日を持って最終的な結論として、城南六区を単位として合併する案に落ち着いたのであった¹³⁸。

合併促進委員は 4 月 8 日、合併案を練り、合併要綱を決定した。これを大蔵省および東京都に内示して了解を求め、内諾を得た後、4 月 11 日の組合長会議に附議し、合併要綱は全員一致で可決

された。各組合は 16 日までにそれぞれの組合の役員会の議決を行い、17 日に覚書調印の運びとすることを申し合わせた¹³⁹。

その間、4 月 14 日夜半から 15 日早朝にかけて、大森、蒲田方面は空襲を受け、同地域は焦土と化した。羽田、大森の両組合は全焼の厄を被った。幸いにして同組合の覚書はすでに大崎信用組合に寄託された後であり、覚書の調印はまさに危機一髪で難を免れたことになる¹⁴⁰。

この空襲の被害によるその後の影響について、小原鐵五郎は自著（小原、1969、p. 77）で以下のように述べている。

合併時、一番困った話がある。羽田信用組合が全焼し、戦災で帳簿を焼き、台帳がなくなったことだ。また大森信用組合に一部火が入って帳簿を焼いたことだ。整理するとき一部書き抜きがあった。この書き抜きは、組合長宅か専務理事宅、または、地下壕といった、別のところにしまって避難させていた。さて、支店の帳簿を焼いてしまい、お客さんの通帳も焼いているので、大変に困った。いくら預かったか、額がわからない。書き抜きを頼りに、お客様に預かり高を聞いて回った。不思議なことに、支店が預かっていた額が本店の元帳の範囲で収まった。ひとつも足を出さなかった。多勢の預金者の中にサバをよんで来る人がいなかったわけである。

2-9-4. 合併最大の功労者、立石知満の死去

覚書の調印が済むと、資産再評価のための大蔵省検査が開始された。その間、合併に最も貢献した人物の訃報が皆の元に届いた。荏原郡部会長時代から終始部会長として前身各組合の連携に努力し、合併の強力な推進力となり、合併後の新組合

の初代組合長にも予定されていた大崎信用組合長立石知満の逝去であった。信用組合界の長老として、全国の関係者から崇敬と信頼を集め、病軀を押し合併のために奔走していたが、合併覚書の調印を見届けるや、5月15日、不帰の客となった。当時の関係者たちは氏の他界を心から惜しんだ¹⁴¹。

5月24日には城南地区に大空襲があり、大崎・五反田・入新井・大井・池上・荏原などの各地区が焼失するなど、15の組合のうちで多少とも被害を受けない地区は皆無という状態になった。各組合とも戦災の善後処置に忙殺され、当初予定していた期日である6月1日の合併実行は不可能となり、しばらくの間合併事務は停滞した¹⁴²。

立石の没後は、六郷信用組合長代田朝義が城南部会の会長に就任し、合併のための連絡や折衝は大崎信用組合専務理事小原鐵五郎がこれに当たった。当時の人手不足から、合併事務は難渋を極め、小原専務理事自ら諸会合の案内、報告等の謄写版を刷ると言う状態であった¹⁴³。

2-9-5. 城南信用組合の誕生

合併準備は、7月中旬に至ってようやく終わったが、組合員の疎開や罹災による四散、地区の焼失などによって、総会あるいは総代会の開催は到底不可能な状況となっていた。そのため大蔵省と連絡の結果、金融事業整備令による強制合併の形式をとることとし、1945（昭和20）年7月17日、官房秘第148号を以って、整備令第2条による合併命令が発動された。合併命令に基づき、かねて準備されていた合併契約書および附帯覚書の調印が行われ、8月10日を期して合併実行の日と定めた。合併契約調印後、事務手続きは急速に進捗した¹⁴⁴。

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¹⁴⁵。

前身各組合は、1902（明治35）年設立の入新井信用組合をはじめとして、東京都内はもちろんのこと、全国でも屈指の伝統と業績を誇る優良組合であった。わが国産業組合の歴史だけでなく、金融業界の歴史においても稀に見る壮挙であった¹⁴⁶。

表 1 城南信用金庫前身各組合の概要¹⁴⁷

#	組合名	設立	事務所	組合長
1	入新井信用組合	1902 (明治 35) 年 7 月 5 日	大森区入新井	加納久宜 (創立時), 岩井和三郎, 酒井熊次郎 (合併時)
2	大森信用組合	1911 (明治 44) 年 9 月 12 日	大森区大森	田中彦次郎 (創立時), 塩沢藤吉, 平林作次郎, 島田由兵衛 (合併時)
3	大崎信用組合	1919 (大正 8) 年 7 月 9 日	品川区五反田	立石知満 (創立から合併まで)
4	矢口信用組合	1920 (大正 9) 年 1 月 10 日	蒲田区安方町	吉田相吉 (創立時), 瓜生謙之輔 (合併時)
5	六郷信用組合	1920 (大正 9) 年 1 月 10 日	蒲田区東六郷	川田太郎左エ門 (創立時), 鈴木半兵衛, 代田朝義 (合併時)
6	蒲田信用組合	1920 (大正 9) 年 11 月 1 日	蒲田区本蒲田	吉岡縫之助 (創立時), 森孫太郎, 西山祐造 (合併時)
7	羽田信用組合	1920 (大正 9) 年 12 月 14 日	蒲田区羽田	村石亦作 (創立から合併まで)
8	駒沢信用組合	1920 (大正 9) 年 12 月 25 日	世田谷区上馬町	谷岡貫二 (創立時), 横溝文次 (合併時)
9	池上信用組合	1921 (大正 10) 年 3 月 14 日	大森区池上本町	小原厚 (創立から合併まで)
10	馬込信用組合	1921 (大正 10) 年 7 月 23 日	大森区馬込町	加藤三郎 (創立時), 河原源一 (合併時)
11	碑衾信用組合	1922 (大正 11) 年 3 月 1 日	目黒区碑文谷	角田光五郎 (創立から合併まで)
12	品川信用組合	1922 (大正 11) 年 5 月 6 日	品川区北品川	漆昌巖 (創立時), 金子梅吉, 島本正一 (合併時)
13	荏原信用組合	1924 (大正 13) 年 6 月 16 日	荏原区平塚	高橋勝蔵 (創立時), 鈴木兼五郎, 鍋木小平次 (合併時)
14	大井信用組合	1925 (大正 14) 年 6 月 4 日	品川区大井倉田町	名和長憲 (創立時), 南部関蔵, 西村菊次郎 (合併時)
15	砧信用組合	1929 (昭和 4) 年 8 月 15 日	世田谷区成城町	鈴木彌之助 (創立から合併まで)

* 設立順

表 2 前身各組合の全国及び東京都内に占める地位¹⁴⁸

1945 (昭和 20) 年 2 月末現在 (単位: 円)

順位		組合名	貯金総額
全国 (333)	都内 (52)		
15	2	大崎信用組合	27,210,034
25	3	荏原信用組合	20,819,056
27	4	入新井信用組合	20,133,980
29	5	蒲田信用組合	18,849,788
33	6	品川信用組合	17,457,275
36	7	大井信用組合	16,601,276
47	10	大森信用組合	14,796,172
48	11	駒沢信用組合	14,659,211
50	12	碑衾信用組合	14,472,802
51	13	六郷信用組合	14,338,787
62	15	池上信用組合	12,404,806
70	16	矢口信用組合	11,813,030
118	24	馬込信用組合	8,367,403
129	26	羽田信用組合	7,878,692
162	28	砧信用組合	6,643,454
全国平均			8,664,657
都内平均			8,107,543

2-9-6. 創立わずか5日後の終戦

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。日本政府は連合国の占領統治下に置かれ、連合軍最高司令官総司令部（GHQ）の指令の下、戦時統制機構の廃止、労働改革、農地改革など、一連の民主化政策が展開されていった¹⁴⁹。

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。設立総会は、1945（昭和20）年10月5日に開催され、合併の経緯や役員選任・定款設定などの原案が全て満場一致で承認された。これを受けて、10月18日、設立登記を完了した¹⁵⁰。

合併は、戦時非常法令によって、各種の手續を簡略して行われたことと、疎開や戦災のため住所が不明となっている組合員が多かったため、まずは組合員との連絡を緊密にして、協同組織の土台を固めることが必要であった。さらに、組合員倍加運動を実施するなど、組織的な宣伝運動を行い、組織と資本の充実に力を尽くした。その結果、組合員の脱退はほとんどなく、払込出資金は、1946（昭和21）年3月末で5,986,000円に達した。この数字は、全国の市街地信用組合（314組合）の払込出資金合計の6.7%を占めるものであった¹⁵¹。

2-9-7. 創立直後の預金・貸出金の状況

戦後の預金漸減の傾向は、城南信用組合も例外ではなく、1945（昭和20）年8月の合併時に1億6900万円であった預金総額は、同年11月末日には1億6600万円と次第に減少し、1946（昭和21）年1月末日には1億6200万円とさらに減少した。しかし、1946（昭和21）年2月17日の通貨措置の発行により、預金は一挙に増加し、2月

末日には1億7100万円に、3月末日には2億100万円に達し、合併以来初めて2億円の大台を記録した¹⁵²。

戦時中の資金需要の減退から、市街地信用組合はもっぱら貯蓄機関となっていた。合併当初の城南信用組合の貸出金は1350万円と、預金総額に対してわずか7.9%に過ぎなかった。戦後、資金需要は増加したが、当組合では預金者保護を第一とする伝統的な健全経営の理想を守り続けたこともあり、1946（昭和21）年3月末日においても貸出金は1532万円に留まった。この貸出増加率は、全国銀行や他の信用組合と比べると非常に少なかった¹⁵³。

2-9-8. 困難に直面する職員の状況

戦時中の応召・徴用のため、各組合とも職員、ことに男子職員が極度に不足し、合併時における職員総数288名のうち、男子117名、女子171名と言う状態であった。幸いなことに、合併した各組合の職員、ことに幹部職員は、城南部会などで互いに旧知の人々が多かったため、短い間に行われた合併にもかかわらず、職員の動揺や事務の渋滞は全くなき、引き続き終戦時の混乱を乗り切ることができた。職員の執務状況は大変良く、1945（昭和20）年9月に執務状況を査察した常務理事及び検査課長の報告には以下のように記録されている¹⁵⁴。

職員の出勤率は全員優良で、最悪のものでも90%。始業30分前にはほとんどが出勤しており、机の上あるいはカウンター等に草花を刺した一輪挿し等をあしらうなど、推奨すべき状況¹⁵⁵。

職員の給与厚生については、終戦とそれに続く

インフレ亢進のため、非常な苦境に陥り、低金利の下でいかにして職員の生活を確保するかが、経営の大きな課題であった。共済制度の改正、役員慰安大会など、職員の厚生について各種の措置を講ずる一方、収入面を補うために、当時初めて売り出された宝くじの売り捌きを日本勧業銀行から受託し、その手数料を全額職員厚生費に振り向けるような苦肉の方法までとられた。共済施設は職員の自治的運営に委ねられ、この運営のため、1946（昭和 21）年 1 月 19 日、城南信用金庫協同会が生まれ、後の労働側における組合組織化への第一歩となった¹⁵⁶。

2-9-9. 創立後第 1 回目の決算で剰余金計上

上記のような状況の下、合併後の創立第 1 回となる決算を 1945（昭和 20）年度に終了した。低利回りと経費高に悩まされながらも、11 万 7 千円余りの剰余金を計上することができた。この剰余金には、合併前組合の 4 月 1 日から 8 月 9 日までの分を引き継いだものを含んでおり、合併の時各組合が大蔵省の再評価により、含み資産の一部を特別配当として旧組合員に対し、多いところでは十割を交付した残額であり、これを考慮に入れば、実際の利益はより多額に上っていたと言える¹⁵⁷。

戦災の痛手から回復できぬまま迎えた終戦のわずか 5 日前に、戦時非常法令によって通常おこなうべき手続きを簡略化してバタバタと大同合併をおこない、そしてその直後に戦後の大混乱期を迎えたことを考えると、この 1945（昭和 20）年度にこれだけの安定した堅実な決算を締めることができたということは、驚嘆に値するのではないだろうか。

2-10. 信用協同組合の矛盾解消へ：信用金庫の誕生

2-10-1. 「協同組合主義」と「公共的な庶民金融機関志向」という二つの流れ

日華事変から太平洋戦争へと続く戦時体制において、わが国の協同組合は自治自営主義から国策遂行機関への変貌を余儀なくされた。戦後、協同組合の本質たる自主的な相互扶助組織に立ち直らせ、真に組合員による組織たることを明確にしていく必要があった¹⁵⁸。

しかし、信用組合の中には、産業組合法に基づく、特定の職場や同業者といった組合員を中心として信用事業を営む「組合主義」のものと、市街地信用組合法に基づき都市部の一定地域内の一般大衆をも対象とする「庶民金融機関」としての性質を強くもつものが混在していた。金融機関としての健全経営と預金者保護を担保するためには、銀行と同じような官庁による監督規定が設けられるべきであるが、協同組合の自治自営主義を重く見るならば、これは不当に組合の自律性を制限するものでもあった¹⁵⁹。

1949（昭和 24）年 7 月に制定された中小企業等協同組合法は、これら異なる性質をもつ信用組合を一つの法制下に統一した点に大きな問題があった。市街地信用組合界はこの法律に反対したが、力及ばず成立してしまった¹⁶⁰。

その結果、1950（昭和 25）年 4 月 1 日、市街地信用組合は、信用協同組合に改組して再出発することになった。ほぼ同じ時期の 1950（昭和 25）年 6 月 1 日、信用協同組合の中央機関である全国信用協同組合連合会が設立され、業務を開始した¹⁶¹。初代会長には、城南信用組合長の酒井熊次郎が就任した¹⁶²。

2-10-2. 城南信用金庫の誕生

先に述べた信用協同組合に二つの異質な組合が存在している矛盾を正し、真に中小企業および庶民のための公共的金融機関として発展すべきものと、協同組合主義の理念に徹すべき信用協同組合とに分離する新たな法律として、1951（昭和26）年6月15日、「信用金庫法」と「信用金庫法施行法」が公布施行された。同法施行後2年間、信用協同組合は信用金庫に組織変更することができることになったが、その期間内に組織変更しないものについては、そのまま都道府県知事の所管に属し、員外預金を受け入れない信用協同組合として存続することになった¹⁶³。

小原鐵五郎は、自著（小原，1970，p. 136）の中で、信用金庫法成立に向けての業界内の運動について以下のように述べている。

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

また、小原鐵五郎は、自著（小原，1970，p.

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

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

ここに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¹⁶⁴。

なお、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¹⁶⁵。

3. 分析と議論

3-1. 分析のための枠組み：4つの“きょうどう”

本研究では、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同（Community）・協同（Cooperation）・協働（Collaboration）・教導（Communication）」をまとめて、「4つの“きょうどう”（4C）」と総称し、第1部（森田，2019）で導出したこの枠組みに沿って分析と議論をおこなっていく。本

節では、改めて4つのきょうどうの定義について確認した上で、前節で記述した事例の内容を項目毎に対応づけながら整理し議論をおこなうこととする。

3-2. 第1の“きょうどう”：共同（Community）

3-2-1. 定義

地域社会には成員が共通かつ同様に有する「共同性」が存在する。これを本研究では、コミュニティ志向型組織における「第1の“きょうどう”」と位置付け、「共同（Community）」と呼ぶ。

3-2-2. 新興都市部における新たな「共同」

明治期から昭和初期にかけて、「中小自作農の多くは（中略）貧窮小作人に落魄するか、あるいは低賃金労働者として都市に移り住むかという、何れにしても厳しい道を選ばざるを得なくなった」とあり、中小以下の農家が困窮していき、一部は都市部に労働者として移住していったことがわかる。

「中小以下の農業・商工業者・一般大衆が彼らの犠牲となる陽の当たらない階層として取り残され（中略）、経済が発達すればするほど、中小以下の階層の困窮度合いが深刻化していき貧富の格差が拡大していくという社会的な矛盾が増大していった」「東京府城南地区は（中略）明治中期まではほとんど農村地帯であった。中小工場の進出による勤労者の増大と、それに伴う商業の発達が人口の急増を招いた」という記述に見られるように、かつては農村だった東京府城南地区が明治後期以降急速に都市化していくにつれ、「中小以下の農業・商工業者・一般大衆」という陽の当たらない階層が犠牲を被る「社会的な矛盾」がこの新興都市部に集中して表れてきていたのではないかと考えられる。

「新開地であった城南地区では、このような産業経済情勢の変遷の過程に生ずる労働者、中小商工業者及び農業者など、各分野における一般的問題が、総合的に、しかもひととき敏感に展開していった」という記述もそれに対応している。

「人口の離合集散が激しく土着の協同精神が根づいていない都市部では信用組合の展開がなかなか進まなかった」「都市部の住民は職業や階層が多様で異動も頻繁であるため共同体としての共通感覚や協同精神が薄い」という記述に見られるように、農村部と比べて、新興の都市部では「昔ながらの共同体としての意識」は相対的に弱かったと考えられる。

しかし、先に述べたように、陽の当たらない階層が犠牲を被る「社会的な矛盾」を共有しているという点では、封建的・村落的・同質的な性格を持つ共同体である農村部とは異なる、近代的・都市的・市民的な新たなタイプの性格を持つ「共同」を有し始めていたと言えるのではないだろうか。

その新たな性格を持つ新興都市的な共同体では、銀行には相手にされない中小商工業者や賃金労働者たちにおいて、預金や借入といった資金流通の金融ニーズが高まっていったと考えられる。

3-2-3. コミュニティ志向による信用組合の創設

そのような新しい時代の「共同」を有し始めていた城南地区に、やがて東京初の信用組合である入新井信用組合が誕生した。創設者である加納久宜は「国を築き上げていくには、国政だけでなく、しっかりと地方自治が必要だ」と考えて鹿児島県知事に就任したとある。また、加納は大臣の椅子を蹴ってまで、いち自治体である一宮町長となり町民のために尽くすほど、地方や地域を大事にし、青年会や自助会などの各種団体の育成にも力を注いだ。地方自治や住民自治の重要性・必要

性を強く認識していた加納が、信用組合が奉仕する対象ならびに存立基盤として「共同体＝コミュニティ」を強く意識していたことが推察できる。

加納は、「新たなつながりと絆を作り、地域の皆が喜ぶことが地域社会の発展繁栄には不可欠」「地域経済を活性化させること、貧富の格差をなくすことで、人々の生活も豊かになり」「品評会で集めたお金を（中略）地域のために大切に蓄えるときともに有効に使うことにしよう」と考えていたとある。「つながりと絆」「地域社会の活性化・発展繁栄」というコミュニティ志向が、その直後の入新井信用組合の創設につながったと考えられる。「社会的責任が重大な信用事業を経営するにあたって、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が必要とされていた」という記述にあるように、その後の前身各組合の創設においても、加納の遺志を継ぐような私利私欲を抑えコミュニティへの貢献意欲を強く持った創設者たちの存在が確認されている。

3-2-4. 本項のまとめ

まとめると、城南地区においては、従来からいた農民だけでなく、中小の商工業者や農村から移住してきた賃金労働者といった多種多様な住民が急増したことにより、新興都市部ゆえの新たな近代的・都市的・市民的な新たな性格を持つ「共同（Community）」が生まれ始めており、「共同体＝コミュニティ」の活性化・発展繁栄に資するような相互扶助型組織として、信用組合の設立が企図されたと考えられることができる。

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”」と位置付け、「協同（Cooperation）」と呼ぶ。

3-3-2. 信用組合に対する品川弥二郎の考え方

1891（明治24）年に最初の信用組合法案を提出した際、その理由について品川弥二郎は「彼らの積み立てる金は、個々では誠に少額かもしれないが、これを合わせて一団とすれば、世間の信用は付き、経済上も徳義上も団結力を養成し、資本の流通を滑らかにすることができるだろう」と述べていたとある。

品川はまた、傘松信用組合の指導者に送った書簡の中で「子孫のため老後の安心のために、儉約と勤勉を忘れず、風水害・伝染病・地震・戦災など非常時の用意を皆が力をあわせて共同で準備しておくことが大事だ。（中略）孫や子のことを本当に愛しいと思える人は、信用組合を設立することに必ず賛同してくれると信じている」と述べていたともある。

品川の弁にあるように、信用組合というものは当初から、「経済上も徳義上も団結力を養成し、資本の流通を滑らかにする」とともに「非常時の用意を皆が力をあわせて共同で準備しておく」ための組織として意識されていたことがわかる。

3-3-3. 信用組合に対する加納久宜の考え方

信用組合について加納久宜は、「信用組合をやることで、経営と労働が対立することなく、互いに良好な関係を築くことができ、理想の社会を実現することができる」「会員から（中略）積み立てたお金を元手に、人々の生活を幸せにすることができる組織である」と考えていたとある。

加納はまた、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ぬ」と認識していたとある。

共同体をなすものは、物ではなく人間である。加納は、信用組合というものは、「人々が良好な関係を築き幸せな理想社会を実現するため」の「人の信用を第一に考える」組織であると考えていたことがわかる。

3-3-4. 信用組合に対する小原鐵五郎の考え方

小原鐵五郎は、「相互扶助と共存共栄を目的とする産業組合運動（協同組合主義）には、世直しの期待がかけられていた」「資本主義の“公害”はこの運動によって防げるのだと、心ある有識者や青年たちがこの運動に強い関心を寄せていた」と述べていたとある。

小原はまた、「小売商人の多くは小資本で商取引上の信用も乏しく、金融機関を利用する道もなく、ためにその営業に十分の手腕を発揮することもできず、また一般町民は物価暴騰に悩まされ、思想悪化の風潮がようやく濃くなりつつあった。

（中略）町民の思想を善導し、生活の安定をはかるには、まず庶民金融機関の設置が急務であることを痛感した」と記していたとある。

小原の考え方には、先に述べた「近代的・都市的・市民的な性格を持つ『共同』」に資するための協同組織という色合いがより濃く感じられる。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いう考え方である。

3-3-5. 城南地区における信用組合設立の動機

城南地区においては「健全な庶民金融機関が欠

如していた」。「約 3 分の 1 には全く正規の金融機関はなく、（中略）銀行の店舗があった地域でも、（中略）地元の小銀行の多くは経営能力に乏しく頼りにならなかった」とある。

そして、「一般の金融の途として残された金貸業者や無尽も弊害が多かった」ことから、「悪質な高利貸や無尽の排除が、品川や羽田信用組合設立の有力な動機となっていた」とある。

また、「品川町のように、町内の政争を緩和して町民の融和を図るために、町民一般に均等な金融、福利の機会を提供することを組合設立の趣旨としたところもあった」とある。

つまり、新興都市部ゆえに中小商工業者や労働者の預金や借入に対するニーズが急速に高まってきたのに対して、従来の農村を前提とした悪質な金貸業者や無尽程度の金融しか当てにできないという貧弱な状況が、自ら協同で庶民金融機関を設置しようという動機に繋がっていったと考えられる。また、品川のように、町民に均等な金融や福利を提供しようという相互扶助的な動機もあった。

3-3-6. 信用組合の協同精神

昭和金融恐慌直後、東京府と産業組合中央会東京支会は連名で「信用組合員は、相互扶助による組合精神を会得しており、軽拳妄動する人がいなかったため、管内の組合は極めて平穩で、むしろ貯金の増えた組合すらあったほどでした」という文書を各組合に発信していたとある。

また、「いっそうお互いに結束を固くして、互いに戒め互いに助け合い、ますます組合の機能を発揚しようではありませんか。組合は（中略）実に微小な相互組織であり、（中略）ますます共鳴して協力し合い、最善を尽くして、真に庶民機関としての使命を全うしようではありませんか」と

呼びかけている。東京府内でも多くの銀行が取り付け騒ぎに合い、休業を余儀なくされたのと比べて、信用組合が協同精神の下で信頼を勝ち得ていた様子がかがえる。

戦後、城南信用組合では「疎開や戦災のため住所が不明となっている組合員が多かったので、まずは組合員との連絡を緊密にして、協同組織の土台を固めることが必要であった」とある。しかし、「組織的な宣伝運動を行い、組織と資本の充実に力を尽くした。その結果、組合員の脱退はほとんどなく」とある。戦後の混乱期でさえ、組合員の間に信用組合に対する信頼がほとんど揺らいでいない様子がかがえる。

3-3-7. 本項のまとめ

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

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

上記のように、信用組合の創設に携わった人々の言動からは、共同体の幸福や繁栄に資することを目的とした組織を自らの手で作ろうという「協同 (Cooperation)」の精神が強く感じられる。

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

確認できた。

3-4. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

3-4-1. 定義

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

3-4-2. 組織間における協働

関東大震災発災直後の9月11日、「東京府下の産業組合は、中央会および東京支会の後援のもとに産業組合震災善後会を結成し、罹災組合の復活と罹災民の救済にあたることになった。(中略) この会の活動が契機となって、信用組合の結束の必要が認識されるようになり、同年11月に東京府信用組合協会が設立されることとなった」とある。また、「東京府信用購買組合連合会では、万全の資金準備を整え、各組合に対して「イツニテモハラヘモドスコトデキル アンシシアレ (何時にても払戻すことできる、安心あれ)」との電文を発し、激励した」とある。

大災害の直後においても、産業組合中央会や東京支会、東京府信用購買組合連合会などの中央機関と各組合が連携しながらある種の分業をおこなっていることがわかる。また、東京府信用組合協会を設立するなど、各組合間の連携と協調を継続的に実施していくための組織が形づくられていったことがわかる。これらは組織内というよりは、組織間における協働の一形態であろう。

前身各組合が組織していた城南部会は、「その健全な経営と相互の強い団結によって、第一次世界大戦後の一般的苦境を克服し、その後の昭和金融恐慌の嵐に耐え、太平洋戦争の重圧下においては、罹災に備えて倉庫に帳簿の写しを交換保存するまでに協力関係が深まっていた」とある。これ

は前身各組合どうしの間で、組織だってある種の協働が継続しておこなわれていたことを示すものである。

3-4-3. 組織内の協働

『城南信用金庫社史』の中の記述において、前身各組合の組織内での協働の具体的な状況を示すものはあまり見られなかった。

ただし、1945（昭和 20）年 9 月に執務状況を査察した常務理事及び検査課長の報告として、「職員の出勤率は全員優良で、最悪のものでも 90%。始業 30 分前にはほとんどが出勤しており、机の上あるいはカウンター等に草花を刺した一輪挿し等をあしらうなど、推奨すべき状況」という記述がある。

終戦および大合併から 1ヶ月经つか経たないかという大混乱の時期においてさえ、職員の勤務態度は統制が取れており、倫理観や士気の面でも高い水準を保っている様子がうかがえる。ここから推察するに、当然ながら戦前ならびに戦時においても、前身各組合においては組織内の協働がきちんと機能していたのではないかと考えられる。

3-4-4. 組織間の協働による中央機関の設立と法改正への働きかけ

「1950（昭和 25）年 6 月 1 日、信用協同組合の中央機関である全国信用協同組合連合会が設立され、業務を開始した」とある。小原鐵五郎は、その経緯について、「政府に任せていたのでは、（中略）引きずり回されるのがオチだから「一つ、われわれの力で親機関をつくりあげよう」というのが、大きな機運としてあった」「私は「城南」の一階を事務所、酒井熊次郎組合長、「興産」の志津義男組合長、「埼玉県」の村上義之助組合長、「川崎市」の工藤雄弘組合長ら四人とはかり、ま

ず、関東地区の大手から組織づくりを開始した」と記していたとある。

小原鐵五郎は、信用金庫法成立に向けての業界内の運動について「「全国信用協同組合連合会」の結成を果たした私どもは、その勢いをかって「信用金庫法」の成立に向かって猛運動を開始した。

（中略）折りあるたびに全国の旧市信組の幹部連中と単独法の制定推進について話しあっていた」と記していたともある。

これらは、各信用組合が個々の利益のみに関心を持って動くだけではなく、共に団結・協調・連携し、中央機関の成立や法改正に向けて活動していたということがわかる。これらはまさに組織をまたがった協働であるといえよう。

3-4-5. 本項のまとめ

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

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

戦後においても、中央機関の設立や法改正といった信用組合業界全体の関心事に対応するために、各信用組合が共に団結・協調・連携して主体的に活動していたことがわかった。これらは組織間の協働（Collaboration）と、その成果であると考えられる。

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”」と位置付け、「教導(Communication)」と呼ぶ。

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

協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。

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

3-5-2. 教え合う

(1) 創設期の「教え合い」

池上信用組合の創設者である小原厚は、「組合を設立してみたものの(中略)事務の運営がよくわからない。当初荏原郡主催で講習会をやってくれましたが、私が自分で講習を受けた。この私が組合に戻って職員に教えて仕事をするので、今から思えば誠に大変なものでした」と述べていたとある。前身各組合の結成を熱心に奨励し

た川越守男が郡長を務める荏原郡が信用組合の業務を教える講習会を開催していたことがわかる。

また、入新井信用組合の組合長であった岩井和三郎は「荏原郡で各信用組合を作る時にも、設立関係者は私のところを訪れて参考にしておりました。蒲田信用組合では大晦日の決算がどうしても合わないというので、正月の二日に私の組合の書記を連れて行って見てあげたこともありました」と語っていたとある。

前身各組合設立直後の手探りの時期において、これらの講習会や先進組合からの指導などがまさに「教える」「教え合う」ための場として機能していたと考えられる。また、そこで学んだことを自分たちの組合に戻って職員などに「教える」という活動がおこなわれていたことであろう。

(2) 前身各組合の「教え合い」

昭和金融恐慌の発生直後、「城南地区の前身各組合では、4月23日に品川信用組合において臨時荏原郡部会を開催し、各組合の協力と難局突破の諸策を協議した」とある。これもまた、「教え合う」という活動の一例であろう。

世界恐慌に対する前身各組合の対応として、以下の記述がある。「前身各組合は城南部会を組織し、各組合相互の連絡と、経営および事務に関する研鑽と研修の機会を増やしていった。1930(昭和5)年11月に大崎信用組合で開催された研究会には各組合から役職員約50名が出席して、職員採用や対人信用貸付の留意点などについて討議したという記録が残っている」「また、城南部会では、役職員表彰のほか、毎年数回の旅行や観劇など親睦と融和の機会も設けており、それらが各組合員・役職員の親交を深める大きな役割を果たしていた」。

また、「前身各組合の若い青年職員の自覚の高

まりを受けて、1930（昭和 5）年には産業組織青年連盟の組織が結成され、やがてこれが産青連城南支部となり、事務研究会、講演会など、職員の知識・教養・技能向上の諸事業を行うと共に、産業組合運動を推進していった」とある。

これらはまさに前身各組合が団結・連携して、個々の組合だけでは困難な「教え合う」ための機会を作り出すと共に、喜んで「教え合える」ような仲間意識や共同意識を醸成するための親睦と融和の機会を設けていたと考えられる。

(3) 中央機関による指導

「産業組合中央会は、純然たる指導連絡機関として、もっぱら教育調査および監督に集中することになった。中央会は産業組合運動の先頭に立って、組合事業の普及と強化刷新運動を展開していった」とある。

また、「健全経営を確立していくため、中央会やその他指導機関の講習会・研究会などの活用、城南部会における研究・討議など、さまざまな活動が熱心に行われた」とある。

そして小原鐵五郎は、「産業組合中央会は、拡大を続ける組合組織の中にあって、人材不足を痛感していたのであろう。牛込・揚場町の中央会事務所ではたびたび講習会が開かれた。講習会の内容は商法概論から専門実務、不動産鑑定から珠算。短いもので三カ月、長いもので半年と言う講習期間であったが、私は文字通り、雨の日も風の日も通った」と具体的に中央会の講習会について紹介している。

産業組合の普及期においては、知識と経験の乏しい個々の組合に対して、中央会などの中央機関が「教える」あるいは「導く」ために種々の活動をおこなっていたと考えられる。

3-5-3. 導き合う

(1) 草創期の指導者：品川弥二郎と平田東助

品川弥二郎と平田東助は、「熱心に全国を巡り民間での信用組合設立の運動を勧奨し指導していった。そのため二人は、彼らに賛同する人々から「産業組合の慈父母」とも呼ばれた」とある。

また、品川が傘松信用組合の指導者に宛てた書簡には次のような表現が残されている。「平田も私も、自分たちでは利息は一切取らず、上がった利息はすべて住民のために使い、己が損をしても構わないと考えている」「小鳥のもずでさえ来るべき冬に備えるというのに、人間がこれに負けていては恥ずかしいではないか。孫や子のことを本当に愛しいと思える人は、信用組合を設立することに必ず賛同してくれると信じている」。

品川と平田は、まさに信用組合を普及させるために人びとを「導く」ための活動をおこなっており、人びとの今の姿を映す「鏡」であるとともに、あるべき姿を映す「鑑」であったと考えられる。

(2) 加納久宜の率先垂範

入新井信用組合の創設者でもある加納久宜は、「民あるを知り、私あるを知るべからず」という言葉を遺している。「私利私欲を捨て民衆のために尽くすという信念に従って行動していた」とある。

「加納は座右の銘でもある「世の為、人の為」と書いた文字を常に持ち歩き、出会った人たちにも「自分の心である」として手渡していた」とある。また、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。

加納の存在は、後に続く人びとにとって彼らを導いてくれる「鑑」そのものであったと考えられる。

(3) 荏原郡長川越守男の熱誠と指導

「城南地区における前身各組合の結成に導いた

直接の契機は、当時の荏原郡長川越守男の熱心な奨励と指導によるところが大きかった」とある。

また、川越守男は、「郡下各町村に産業組合の設立とその強化を勧奨して回った。その熱意と説得は各町村の要望や有力者たちの考えと合致し、前身の各組合は相次いで設立されていった。また、既設の組合は一段と強化・発展の体制を整備していった」とある。

川越守男は、理念や価値観に加え、信用組合の設立という具体的な手段について、前身各組合の創設者たちを熱心に「導いて」回った貴重な人物であったと考えられる。その時の川越は、彼らの今の姿を映す「鏡」となって問題を浮き上がらせ、そしてあるべき姿を映す「鑑」となって進む道を示していったのではないだろうか。

(4) 前身各組合創設者たちの私利私欲を離れた真摯な努力

前身各組合の創設者たちは、「社会的責任が重大な信用事業を経営するにあたって、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が必要とされていた」とある。

池上信用組合の創設者である小原厚は、「一旦引受けた以上は、一切を捧げて組合のために尽くす決心を固めました。(中略)組合の事業を引き受けてから、先祖伝来の地所を一町余り売って金に換え、(中略)失敗したら、いつでもこれで預金者に払い戻しができるようにしておいたものです」と述べていたとある。

また、小原厚は、「設立以来一年ほどは、(中略)役員はもちろん無報酬で、しかも飲食などの費用は一切私が引き受けました」とも述べていたとある。

「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」とある。

このように、前身各組合の創設者たちのように、まさに加納久宜が遺した言葉である「民あるを知り、私あるを知るべからず」を実践するような人びとが私利私欲を捨てて、あるべき姿を映す「鑑」として熱心に行動したからこそ、各組合は誕生し存続したと考えられる。

(5) 小原鐵五郎「青年の志」

小原鐵五郎が当分の間は無給という条件であっても大崎信用組合に入る決断をした理由について、「物価とくに米価の上昇に苦しめられた民衆の怒りが、女に米屋を襲撃させるところにまでに至り、瞬く間に全国に波及していったことに、小原青年は大変なショックを受け」「戦争が終わって不況になっても物価は下がらず、国民は失業と飢えに泣いている。こうした“弱い人”たちも安定した暮らしができるようにすることが自分の義務であり、使命である」と考えたとある。

のちに城南信用金庫三代目理事長となる小原鐵五郎のこの志は、戦前の大崎信用組合を導き、そして戦後の城南信用金庫を導いていったことであろう。

3-5-4. 本項のまとめ

創設期の前身各組合では、荏原郡の講習会で指導を受けたり、あるいは先進組合に相談して助言をもらったりという形で教わっていた。また、設立後は、荏原郡部会(のちの城南部会)を組織し、相互連絡・研鑽・研修の機会を増やしていった。それだけでなく、産業組合中央会といった中央機関が熱心に講習会や研究会などを開催して、個々

の組合を「教え・導く」すなわち「教導（Communication）」のための種々の活動がおこなわれていたことを確認した。

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

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

また、小原鐵五郎の入職動機は、「弱い人たちも安定した暮らしができるようにすることが自分の義務であり、使命である」と考えたことになったことがわかった。先駆者たちの志をその後の城南信用金庫に引き継いでいった中心的人物の一人が小原鐵五郎であったと考えられる。

3-6. 本節のまとめ

3-6-1. 第 1 の“きょうどう”：共同（Community）

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。

3-6-2. 第 2 の“きょうどう”：協同（Cooperation）

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。

3-6-3. 第 3 の“きょうどう”：協働（Collaboration）

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。

3-6-4. 第 4 の“きょうどう”：教導（Communication）

各組合では、中央機関からの教えを仰ぐとともに、自ら部会などを組織し、互いに教え合う態勢を整え、相互連絡・研鑽・研修の機会を持っていた。また、私利私欲を抑えて公益のために尽くそうという志を共有した先駆者や創設者たちが、後に続く者たちの今の姿を映す「鏡」となって共同体の問題を浮き上がらせ、そしてあるべき姿を映す「鑑」となって進む道を示していったことが確かめられた。

3-6-5. 議論のまとめ

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。

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。

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。

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。

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。

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、主として『城南信用金庫史』に基づいて同金庫が成立するまでの前史に関する記述をおこなった。わが国における産業組合と信

用組合の起源から歴史をたどり、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戦後の同金庫誕生までを、時代背景や社会状況なども交えながら詳細に記述した。

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。事例に記述した時代の過程において、城南地区に新たな性格を持つ都市部ならではの「共同 (Community)」が生まれ、その新たな金融ニーズが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 (Cooperation)」を生み、組織間や組織内の「協働 (Collaboration)」が形づくられていったことがわかった。そして「協同」や「協働」が形づくられていくためには、「教導 (Communication)」が実践される必要があるということが確認された。

その結果、これら4つの“きょうどう”を併せ持っていることが、信用金庫の原点であるとともに本質であるという結論を得た。

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部である本稿では、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 部では、1956 年に城南信用金庫第 3 代理
 事長に就任した小原鐵五郎の時代をたどる。戦後
 の復興から高度成長期を経てオイルショック後の
 安定成長の時代に至る中で、「信金業界のリー
 ダー」とも呼ばれた大物経営者である小原の経営
 行動を追いながら議論する。

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

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

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

謝 辞

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

参考文献

- 小原鐵五郎 (1969) 『わが道ひと筋』日本工業新聞社。
 小原鐵五郎 (1970), 日本経済新聞社編 『私の履歴書
 第四十一集』 pp. 83-153, 日本経済新聞社。
 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。
 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。
 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。

注

- 1 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, p. 115 なお、以降の注において、
 ページ番号のみを記している場合、特に断りのない
 限りは、当該箇所あるいは段落において上記資料の
 該当箇所の記述内容を参照・引用したことを意味す
 る。また、同資料は 1955 年 8 月 1 日に発行された
 団体名義の著作物であるため、1956 年 1 月 1 日か
 ら満 50 年を経過した 2005 年 12 月末日に著作権の
 保護期間が終了していることを念のため申し述べて
 おく。
- 2 pp. 219-220, p. 223
- 3 p. 15
 城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 20)
- 4 p. 1
- 5 p. 2
- 6 pp. 3-4
- 7 pp. 4-5
- 8 pp. 5-6
- 9 pp. 1-2
- 10 p. 2
- 11 p. 7
- 12 pp. 7-8
- 13 pp. 8-14
- 14 p. 8
- 15 p. 8
- 16 pp. 9-10, 筆者が抜粋の上、意識。
- 17 1892 (明治 25) 年、報徳社の長老福住正兄が有
 力者を招集して信用組合設立を決議した際の言葉
 (p. 11)
- 18 pp. 10-11
- 19 p. 11
- 20 pp. 11-12
- 21 pp. 11-12, 筆者が抜粋の上、意識。
- 22 pp. 12-13
- 23 p. 13
- 24 pp. 13-14
- 25 p. 14
- 26 p. 15
- 27 p. 15
- 28 pp. 15-16, pp. 109-114
- 29 pp. 16-17
ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12
- 30 城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 3-5)
ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12

31	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 5-7)	68	pp. 36-38
32	ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	69	pp. 36-37
33	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 8) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	70	p. 37, 筆者が抜粋し, 意識。
34	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 9)	71	p. 38
35	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 9-10)	72	p. 40
36	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 11)	73	pp. 40-42
37	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 11)	74	p. 42
38	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 11-13) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	75	pp. 42-43
39	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 13-14)	76	p. 43
40	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 14-15)	77	p. 43
41	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 15)	78	pp. 40, 44
42	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 16-17) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12 ja.wikipedia.org/wiki/岩崎行親, as of 2019/8/12	79	pp. 44-45
43	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 17)	80	p. 45
44	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 20) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	81	pp. 45-46
45	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 20)	82	pp. 45-46, 筆者が仮名遣いなどを一部修正。
46	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 20) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	83	pp. 48-49, 筆者が仮名遣いなどを一部修正。
47	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 22)	84	pp. 46-48
48	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 22-23)	85	p. 49
49	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 23-24)	86	pp. 49-50
50	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 25)	87	pp. 50-52
51	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 25) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	88	pp. 52-53
52	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 27) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	89	p. 56
53	城南信用金庫加納公研究会 (2018, pp. 27-30) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	90	p. 56
54	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 30) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	91	pp. 57-58
55	城南信用金庫加納公研究会 (2018, p. 30) ja.wikipedia.org/wiki/加納久宜, as of 2019/8/12	92	pp. 58-62
56	pp. 16-17	93	p. 60, 筆者が抜粋し, 意識。
57	p. 17	94	pp. 63-65
58	p. 17	95	p. 65
59	p. 19	96	p. 66
60	pp. 20-21	97	pp. 67-69
61	pp. 22-23	98	p. 70
62	pp. 24-25	99	p. 70, 筆者が抜粋し, 意識。
63	p. 26	100	pp. 72-73
64	pp. 28-29	101	pp. 74-75
65	pp. 30-31	102	p. 75, 筆者が抜粋し, 意識。
66	pp. 31-35	103	p. 71
67	pp. 35-36	104	pp. 76-78
		105	p. 78
		106	pp. 79-80
		107	p. 81
		108	pp. 81-82
		109	pp. 82-83
		110	p. 89
		111	pp. 88-89
		112	p. 89
		113	pp. 89-90
		114	pp. 89-90
		115	p. 91

- 116 p. 91, 筆者が抜粋し, 意識。
- 117 p. 93
- 118 pp. 93-94
- 119 p. 94
- 120 p. 95
- 121 p. 96
- 122 p. 98
- 123 pp. 99-101
- 124 小原鐵五郎は, 自著(小原, 1970, p. 118)の中で, 以下のように述べている。「仕事のほうも, いよいよ, 貯蓄奨励が主となり, 後は出征兵士の留守宅援護と地元転廃業者の救済程度で, 資金の貸し出しには, きびしい制限がつくようになった」。
- 125 pp. 102-104
- 126 p. 105
- 127 pp. 105-106
- 128 pp. 116-120
- 129 p. 121
- 130 pp. 123-125
- 131 p. 125
- 132 pp. 125-126
- 133 p. 126, 筆者が抜粋し, 意識。
- 134 p. 126
- 135 pp. 126-127
- 136 p. 128
- 137 小原鐵五郎は, 自著(小原, 1970, p. 122)の中で, 合併問題が持ち上がった動機について以下のように述べている。「城南地区「信用組合」の合併問題は日増しに激しくなる B29 の空襲で, ようやく真剣に取り上げられ始めた。戦争も末期になるころ, 私たち「信組」の幹部は毎月のように会合を開いていたが, 「このままでは, いつ, 自分の『組合』が空襲でやられるかわからない。それを思うと, 預金者に迷惑をかけないという自信は, とても持てない」皆の頭の中に, こうした考えが次第に強くなっていったようだ」。
- 138 p. 128
- 139 pp. 128-129
- 140 p. 130
- 141 pp. 131-132
- 142 p. 132
- 143 p. 132
- 144 pp. 132-138
- 145 p. 115
- 146 p. 115
- 147 pp. 109-114 を参照して筆者が作表。
- 148 p. 127 を参照。
- 149 p. 150
- 150 p. 150
- 151 pp. 150-151
- 152 pp. 152-153
- 153 pp. 151-153
- 154 pp. 154-155
- 155 p. 155, 筆者が抜粋し, 意識。
- 156 p. 155
- 157 pp. 155-156
- 158 pp. 98, 193
- 159 pp. 192-195
- 160 pp. 192-193
- 161 小原鐵五郎は, 自著(小原, 1970, p. 135)の中で, 信用協同組合の中央機関を作った経緯について以下のように述べている。「この際, 政府に任せていたのでは, これまでのように, やれ勸銀に行け, 農林中金に行けというように引きずり回されるのがオチだから「一つ, われわれの力で親機関をつくりあげよう」というのが, 大きな機運としてあった。そこで, 私は「城南」の一階を事務所に, 酒井熊次郎組合長, 「興産」の志津義男組合長, 「埼玉県」の村上義之助組合長, 「川崎市」の工藤雄弘組合長ら四人とはかり, まず, 関東地区の大手から組織づくりを開始した」。
- 162 pp. 193-196
ja.wikipedia.org/wiki/ 信金中央金庫, as of 2019/8/12
- 163 pp. 218-220
- 164 pp. 220, 223
- 165 p. 220