

工業蒲田

東 都 大 発 行 所
京 電 話 (732) 187 丁
蒲 田 工 業 協 同 組
機 編 輯 及 刷 部 員
紙 石 森 森 部 員
刷 新 大 蔵
東 都 江 区 新 橋 所
株 式 会 社 栄 堂 印 刷 所

番 地 8 番 組 3 合 会 員 蔵 所 9 ~ 2

危機管理のリーダーシップ

防衛庁長官官房長 佐々淳行

危機管理の概念

先ず私がこの危機管理という問題を、現職の役人の身でありながら、敢えて問題提起しました動機について申し上げてみたいと思いま

私は長い間、警察の仕事をしてきたわけですが、戦後日本全体が自中平和と繁栄を享受している間に、国内的に絶えず生じた危機に対して、かつ、その中から一つの実力組織であるので

が、私ものように二十有餘年の、例えは松下幸之助先生から、国内において絶えず生じた危機を、現職の役人の身でありながら、敢えて問題提起しました動機について申し上げてみたいと思いま

先ず私がこの危機管理という問題を、現職の役人の身でありながら、敢えて問題提起しました動機について申し上げてみたいと思いま

私は長い間、警察の仕事をしてきたわけですが、戦後日本全体が自中平和と繁栄を享受している間に、国内的に絶えず生じた危機に対して、かつ、その中から一つの実力組織であるので

私とは、国や地方公共団体の責任者の方々には、少しも問題意識を持って貰おうと思つて敢えてやったことなので、経営者の方々の反響が

アメリカの世界戦略に関する文獻をいろいろ見ると、クライン・マネジメント(危機管理)という言葉がしきりに出てきま

そので気がついたことは、規模が小さく、日本の社会の治安と安全を維持するために、例え

昭和二十五年の朝鮮戦争をきっかけに始まった日米の火器備闘争、昭和三十年の第一次安保闘争、昭和四十五年を中心になり

永く続いた第二次安保闘争、そのあとの連続企業操縦事件、連合赤軍の海外ハイジャック事件等々、いろいろな形で社会的危機が起

つたわけですが、これに総力を挙げて対処していた警察のやつてきたことは、社会の危機管理だつたのだということがわかりました。

アメリカの国際的な危機管理の努力は四つの段階に分れていて、第一の段階が危機の予知予測、即ち、情報を蒐集、分析評価し、情勢判断をする。また、その結果をファイナルしておいて参考にするという一連の情報管理システムだ

この四つの段階で行われているアメリカの国際的危機管理の考え方は、総ての人間集団、国や社会の安全保障にも適用できるものな

らう。企業にも、また、個人の家庭生活にも適用できます。

個人の家庭生活についての端的な例を申し上げますと、台風が日本に接近しつつあるという場合、皆さんは恐らく台風情報に耳を傾けられ、その進路について情報を蒐集されると思います。更に強い力な情報をと、気象庁にお知らせの一方は電話をされて、テレビ

に面談されたとき、その危険を克服するための組織の総力を上げて、危機に対処されるわけですが、その



危機管理のリーダーシップ

危機管理の四段階

アメリカの世界戦略に関する文獻をいろいろ見ると、クライン・マネジメント(危機管理)という言葉がしきりに出てきま

そので気がついたことは、規模が小さく、日本の社会の治安と安全を維持するために、例え

昭和二十五年の朝鮮戦争をきっかけに始まった日米の火器備闘争、昭和三十年の第一次安保闘争、昭和四十五年を中心になり

永く続いた第二次安保闘争、そのあとの連続企業操縦事件、連合赤軍の海外ハイジャック事件等々、いろいろな形で社会的危機が起

つたわけですが、これに総力を挙げて対処していた警察のやつてきたことは、社会の危機管理だつたのだということがわかりました。

アメリカの国際的な危機管理の努力は四つの段階に分れていて、第一の段階が危機の予知予測、即ち、情報を蒐集、分析評価し、情勢判断をする。また、その結果をファイナルしておいて参考にするという一連の情報管理システムだ

この四つの段階で行われているアメリカの国際的危機管理の考え方は、総ての人間集団、国や社会の安全保障にも適用できるものな

らう。企業にも、また、個人の家庭生活にも適用できます。

個人の家庭生活についての端的な例を申し上げますと、台風が日本に接近しつつあるという場合、皆さんは恐らく台風情報に耳を傾けられ、その進路について情報を蒐集されると思います。更に強い力な情報をと、気象庁にお知らせの一方は電話をされて、テレビ

情報活動の原理原則

危機に直面されたとき、その危険を克服するための組織の総力を上げて、危機に対処されるわけですが、その

〔前頁より〕

基本的なやり方をマスターされて... 管理危機に陥つてしまします。

それは、先に申し上げました危機管理... の問題点を申上げてみたいと思います。

それぞれの組織のリーダーの方... 情報に無関心な方は一人もおられないと思います。

しかし、平時における情報原則... と、非常時における情報原則とは違いますので、それを理解する必要があります。

平時における情報の一番良いのは... 六つの原則が全部揃った完璧な情報で巧選をルーブルとします。

「何時、何処で、誰が、何故、何を、どうした」ということをじっくり調査し、正確を期して入れます。

しかも、その情報報告のルートは、必ず螺旋形をなして上がります。主任はそのことに関係のある主任と相談のうえ係長へ、係長は同じようにして課長へ、課長は関係課長会議を開いたうえで部長へというように、螺旋形をなして上がってきます。

情報報告の巧選のルールです。ところが、何か重大なことが起こった場合は、この情報報告のルールを、巧選から拙速のチャンネルに切換えなければいけません。

報告の六つの原則の一つ、例えば「殺人事件発生」、これ一発でよいのです。何時・何処で・誰が殺されたかはあとでよいのです。殺された人はあつてくれれば、人事件発生と一発入ってければ、トップは身構えますし、組織全体も身構えます。

そして、その報告のルートは、先ほど申し上げました螺旋形の報告ルートから、直列系のショート・サーキットに切り換えなければいけません。

この非常時における二つの原則をおさめると、報告の六つの原則のうち二つしかわかっていないから、もう少し完璧になるまで待つとか、夜中にこんな報告をしようかと思つたら、翌朝にしようかということ、トップの耳に入つてこないということが起き

ます。大体、危機というものは、発生したときは既にマイナスが始まつています。プラスなんか一つもありません。だから、少しでも早い段階で悪い形をトップは知つていなければなりません。そのため

には、今申し上げました直列系の拙速の一報主義を、組織に徹底しておかれませんか、嫌な話は皆さんの耳に入つてきません。

しかも、情報はなるべく俺の耳に入れよと、いくら言つておかれても、具体的に項目を言つておられないと、情報はわかりません。

例えば、私は三重警察の部長をして、私の情報要を、部下や関係者に明示しておきました。

「人命にかかわる」と「殺人事件、交通事故死、人質誘拐事件など」。「社会的・政治的影響が大きい事件」(翌日の新聞に出る)二つを

とは必定という事件、国会等で緊急質問が出るというような事件)。「横の官庁が一斉に協力して動かなければならない事件」(災害発生、山岳遭難など、勿論これは人命にもかかわります)。

そして、以上のような事件が起きたときは、深夜であろうが、会議中であろうが、宴会に出ていようが、ゴルフに行つていようが、必ず即対応できるように命じておきます。でないと、報告者は一体こんな深夜に報告してもよいのかと迷います。

そして肝心なことは、むづかしい局面に直面したときは、良い話よりも嫌な話を選んで聞くという姿勢が、トップや上級管理者の心算です。

その良い例がボネンです。彼は「俺が寝込んでいたら、良い報告の場合は起すな、翌朝に結ぶ」。

危機に直面したときは、そういう大事な事実関係の報告がないと判断を間違ひますので、トップは嫌な報告は喜んで聞かなければいけません。喜ぶのは無理として

も、平然として聞かなければいけません。そして、そういう報告が来ると、その情報は必ずしも、その情報に怒りのうちに運動手なり秘書役なりを通じて組織の中に浸透し、最も悪いのは、それが恰もトップの方針の如く伝わり、上二人の上意でさうと情報組織の中を独り歩きをすることがあります。

また、酒の席での冗談で、「あの人事部長はどうしようもない奴だなあ」と仰つたとしますと、どの彼は信任を失つたらしい、この次の異動のときは左遷でははないか?、そうすると次の人事部長は誰だろか、今のうちにお蔵で送つておこう、ということになります。

これは警察官でもそうです。その具体例を挙げますと、例の連続企業爆破事件の幕明けとなつた三菱重工爆破事件の第一報は、タクシードライバーが爆破現場で発見された死者多数という報告でした。また三島由紀夫事件の第一報は、三島の札幌がエスカレーターしてしま

私たちがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。

そこで、関係責任者同志が話合つておつてないか、というところで落ちて話してみますと、そんな情報が必要で、これを忘れたら、危険が増幅したりする場合があります。ですから、いろいろな情報に基づいて情勢判断をされ、組織として意思決定をされる段階には、必ず一錢も支払わない、それよりも完全に包囲されているのだから手を挙げて出てきなさい」と、ノウと

「脅かされたら、腹が減つたなら、食事を差し入れてやるから、その代り病人を放さない」と、次に、「政府の高官が身代りになるから、乗客全員を放さない」と、だんだんバットの条件をつけて交渉しました。

そして最後には、「手ぶらでアラビアのどこかの国まで行かせてやる」ということで妥協点をみつけてたわけです。

これを「イエス・バット」方式でやりますと、どんなにこちらに踏み込まれてしまします。私が帰つたあとですでに批判のようになつて悪いのですが、人命は地球よりも重いということ、交渉をイエス・バット方式でやつてしましますと、五人の凶悪犯人を種法的に釈放し、その中には十年前私が現場で苦勞して捕まえた板車も入つており、六百万ドルも支払うという結果になってしまします。

皆さんのお取引関係で申ししましても、高度成長時代にはイエス・バット方式でよかったかもしれませんが、これからは時場合に合わせた「ノウと言わざるを得ない」ともあつておきます。そのときに「ノウ・バット方式のテクニックを

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

交渉原則

危機回避のための

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」



「私どもがハイジャック対策会議をやつているとき、部下が入つてきて、外務省は反対だぞと云うのです。私どもは疲れてもいますし、殺気立っていますので、なげ外務省が反対なのかと対面質問して二人歩きをする場合があります。」

(前頁より)

身につけておられないと、いきなり危機に入つてしまいます。或る意味では、両方が始めはノウと言つて、それからお互に歩み寄るのが本当の交渉ではないかと思ひます。

ノウ・バット方式で交渉する場合、相手は攻撃的な発言をしている間は、決して「なす」してはいけない。うなずくという事は、相手の発言は賛成しました、当方の非を認めます、という事になるからです。

これは実際に国会であることで、共産党の議員が盛んに政府なり大臣の攻撃的発言をしているとき、その担当大臣がときどき「なす」しているのです。大臣としては「なす」の意味はわかるという事で「なす」しているのです。

鰐の論法と云うのは、子供を鰐にとられた母親が、鰐に向つて「子供を返して下さい」と言います。鰐は「返して欲しかったら、子供は要らないと言え」と言います。母親は「子供を返して欲しいのですから、子供は要らない」と言ひ、「子供は要らない」と言ひ、返して下さい」と言つと、「今、お前は子供は要らないと言つたではないか、要るのに要らないと嘘をついた、だから返さない」というのが鰐の論法です。

例えは、「君、この頃、真面目にやっているかね」と言われて、うっかりイエスともノウとも言いません。イエスと言えは昔は不真面目だったことを認めることになるし、ノウと言えは今も不真面目であることになるのです。どちらへ行つても駄目という方向に追い込んでいくのです。

ソ連のよく使う鰐の論法もこれです。

「ここになります。」

それから、討論術というものがある。或る一部の組織的政治運動をされている方の間には非常に発達しているのですが、経営者の方々は、一般管理職の方々の間では不十分な場合が多いようです。

その一番よい例が詭弁術で、正論的な論議等は禁じられている禁手。意図的に彼等は使つてきます。

一九六三年以降約十年、ソ連は国家予算の五四割を国防費に使つてゐる。国防費の半分以上を軍事費に使つてゐるのは世界中で唯一か、という抗

い奴で答える。各論の悪い奴で攻めつてきたら一般論で答えるわけです。

これは私も役目を使うことがあります。例えは、「警察官が女子大生を強姦殺人するなんて、使つてゐるのは世界中で唯一か」という抗

「ここになります。」

それからもう一つ、論底変更の詭弁術もよく使われます。

過日、ソ連の大使が近く交響楽を聴くというので、その方の講演を



「ここになります。」

それからもう一つ、論底変更の詭弁術もよく使われます。

過日、ソ連の大使が近く交響楽を聴くというので、その方の講演を

危機に対処する ための準備原則

論の良い奴で答えています。いすれにしても、交渉の際には、少くとも相手がかけてくる

危懼回避の交渉をしたが、このようにになります。当然、外との成行を見ていくわけですが、どうも具合が悪いとなりますと、方が一に備えて準備をしておくはなりません。

この段階でハードとソフトの両面がありますが、その発想法についていくつか、平時的な準備の仕方と、非常事態用の準備の仕方との違いを申上げてみたいと思ひます。

先ず第一は、非常事態用の準備の基本原則は「最悪に備えよ」という発想です。悲観的に準備し、楽観的に実施せよ、ということになります。

例えは、フォード大統領が来日されるという際、これに対して警備計画を策定するに当たっては、フォード大統領が日本で暗殺されるという最悪に備えて、これを防ぐにはどうしたらよいかということから策定します。

例えは、車はノンストップにして八〇キロ以下には落さない。ヘリコプターで飛ぶときは必ず二機飛ばしてどちらに乗っているかわからないようにし、確率を五〇％に下げる。不時着地点を準備し、そこから助け出す車を配地しておく。救急病院の病室を確保し、血液型を調べて良質な血液を用意しておく。こういうのが危機管理のための基本発想です。

ところが、平時的な発想の方々は、国費として呼んでおきながら、暗殺を想定して血液型を聞くなんて非礼も甚だしい、繰起でもない、

予備として常に自分の手許においていました。親衛隊もあり、必要な正面に手足の如く動かせる軍隊であり、戦果拡大のための追撃軍なのです。そして、モスコウから退却するとき、この近衛師団は最後まで武装を解かず、軍規も厳正に、ナホレオンを守つて帰つてきています。

日本の戦国武将も、小姓組とかお側衆とか、一番の精鋭を自分の手許においています。加藤清正等の賤ヶ岳の日本槍は、これを戦果拡大のための追撃戦に使つた好例と言えます。

経営者の方々は、いざというときに強い性格を持った荒れ場に強い補佐役を、自分の側近におかれて、平時は遊ばせておくが、むすかしいことが起きた場合にその正面に派遣し、不測の事故が起きたときはその事故処理をさせるという予備をお持ちになることが必要です。平時においては余り重要視されないこの予備を、長期計画で行かれるかという事は、経営者としての器量の問題になると思ひます。

第三の違いは、第二案を必ず持つことです。ワン・パターンの一つの計画だけでは駄目です。その計画がうまくいかなかったときの迂回策である第三案を、必ず準備案だけで通そうとすると、失敗されるのが危機管理上の計画の基本です。

「これは論底変更の詭弁、一般大衆よ、友好協力関係が永く続く」と、各

件には泣いております」と一般論で答えているわけですね。

また、「日米安保条約は日本を戦争の危機に陥れ、かつ、甚重を生産している。一人当り年間殺地周辺では公害を撒き散らしている」という公害反対斗争の団体から抗議があったとき、「私の承知した、年間五八千口の肉を食べていますか」と答えていました。

ターバル基地周辺では住民感情が大変よき、友好協力関係が永く続く」と、各

意志決定と 責任のとり方とらせ方

「これは論底変更の詭弁、一般大衆よ、友好協力関係が永く続く」と、各

件には泣いております」と一般論で答えているわけですね。

また、「日米安保条約は日本を戦争の危機に陥れ、かつ、甚重を生産している。一人当り年間殺地周辺では公害を撒き散らしている」という公害反対斗争の団体から抗議があったとき、「私の承知した、年間五八千口の肉を食べていますか」と答えていました。

ターバル基地周辺では住民感情が大変よき、友好協力関係が永く続く」と、各

(次頁へ)

(前頁より)

という事になります。しかし、危機に立ち向った場合の意思決定は、トップの決断しかありません。しかもその決断は、イエスカノウか、二つしかありません。中間選取がないのです。平時ですと試行錯誤もできますが、危機にはそれは許されません。補佐役の側近も、平時ですと活発な意見を言いますが、会社の命運を左右するよう決断のときには、何も言いません。トップが一人で決まなければならない。

会議も、万機公論に決すべしといふことで皆んなの意見を聞いていたら、なにも決まりません。情報を迅速に伝達して認識を統一し決定結果を周知徹底させて意思統一を図る場となります。たゞその会議で輿論が出て場合によっては少数決で、極端な場合は全賛反対でも俺はこうする決断しなければなりません。

一番痛いの例は、今川義元が五万の軍勢を率いて上洛を始めたとき、清洲城で織田信長は急遽重臣会議を開いています。重臣の大多数の意見は籠城でしたが、信長は一人でこれをひっくりかえして桶狭間の決戦という野戦をやっています。もしも籠城していたら織田信長は滅亡していたと思えます。これが決断の本質です。

私どもが第一線をやっていたとき、機動隊員たちが上司に要求するときは、決断と責任ということでした。決断してくれない上司は要らない、責任をとってくれない上司は要らない、というきびしいものでした。

この決断力は、なかなか容易に養えるものではありませんが、私どもの経験から申しますと、若い頃から先輩たちに言われて、見

取り積金をさせられました。つまり、自分が最高責任者ではないもので、組織全体のなかに良かれ悪しう、自分が最高責任者だと思つて一生懸命やつて、結果的に失敗した場合は、必ず敗者復活を常に持て、それをいよいよ言わなければならない、という事です。自分が一本立ちになったときに物を言います。こういうふうにして育つていかないと、決められたことだけをやるといふ姿勢をやつてい

それから、この決断力の根拠と申しますか、私の経験では、私心を去つたときに決断力が出てくるという気がします。この決断を間違えた場合、自分はどうなるだろうかと心配し始めますと、決断力は純ります。組織のためにこれが最上だという判断に一念を凝集し自分を忘れているときに良い判断が生まれます。

このことは、ナホレオンも同じことを言っています。部下の勇将たちについて評したとき、彼等は大佐までは決断力があつて実に良かったが、將軍になった瞬間に、辞めさせてくれませんか。それが、彼等は失ふべきものを持つたからだろうね、と云っています。この私心を突き抜けてきた者が本當の指導者と言えます。

それからは、決断と非常に密接な関係を持つものに、責任という題があります。この責任のとり方とらせ方にも、平時と非常事態の場合とは違っています。

平時における責任論は、結果責任論で、動機が如何に純粋で全体のためによかれと思つてやつたとしても、結果が悪ければ責任を問われず。ところが、非常事態における責

任論は、動機責任論とも云つべきもので、組織全体のなかに良かれ悪しう、一生懸命やつて、結果的に失敗した場合は、必ず敗者復活をやらせるといふ事です。でないと、難しい問題が起きたとき、組織のために敢えて泥をかぶり、向う傷を受けながらやろうとする人がいなくなります。負け残り責任論でやらなくてははいけません。

私は第二安保のとき三年有糸警視庁の警備課長をやりました。その間、総理官邸に火筒爆を投げ込まれましたし、国会もやられました。アメリカ大使館、ソ連大使館、韓国大使館、それに皇居に突入されるし、突入されなかったところを探した方が早いぐらいです。普通ですと、その一回に退却を出さなければならぬのですが、私も余り重なりましたので辞表を提出しましたが、全然受け取ってくれませんでした。お前の責任は、同じ失敗を二度としないようにして、こいつら事態を全部なくするよにすることである。それによって責任をとれ、と言われま

したが、責任はトップが負うのではありませんかと思つています。それは、責任はトップが負うのは当たり前で、逃げようにも逃げられませんが、全責任は俺が負うから安心しろ、と仰つてはいけません。これは大変親分的な発言で、立派なトップのよに思われ勝ちですが、そういう姿勢をとりますと中間管理職に気の強みが出て、結果的には失敗します。

勿論人間関係が非常によく、忠誠心が非常に高度に作られてい

る組織では、上の者がいざというときに俺が腹を切るから安心しろ、と言え、下の者は親父に失敗させまいとして必死になつてやれよ。しかし、人間関係が未だそこまでいい組織で、殊に組織が大きくなればなる程、なかなかそうはいきません。私が三重県警察本部長をしてりまるとき、当時は第一次安保闘争の真最中でしたが、第三十回三重県体が開かれ、その警備を担当しました。

二承知のように、天皇・皇后陛下、皇太子・皇太子妃の両陛下が延べ十四日間、行幸啓されます。しかも、天皇・皇后両陛下の訪欧訪米阻止闘争の直後でもあり、ひめゆりの塔事件後の最初の行啓が三重県体だったわけです。ですから、私どもは訓練のやり方を変えて特訓し、儀式中心の警備体制から実戦型の警備体制に切り換え、責任についても戦時態に切り換えようと思つて、指揮官全員集合を命じました。これは分隊長まで集めました。と言いますのは、中間指揮者が私の意図を十分に下級指揮者まで伝えな場面を考慮したためです。

本警備十四日間の責任は我にあり、ただし、〇〇大隊、〇〇中隊、〇〇小隊の第一分隊は、伊勢神宮の太鼓橋の担当であつたが、その降下がお通りになる一分三秒の全責任は第一分隊長にあり、警備はそれらの一手一手の積み重ねである。一手たりとも疎かにしてはならない。最悪に備へてこの一分三秒は死ぬ気でやれ、と訓示しました。

非常に指が緊張して、こんなきびしいことを言う本部長は初めて

だと言つておりましたが、トータルの責任は俺が負うが、一手一手の戦いはあ前たちがやり、その責任はお前たちにあるのだよ、と言つておかねばなりません。権限も責任も全部自分にあるといふことでもやられますと、平時はそれでよいのですが、いざというときに、俺の部下はこんなに臨みつたのかと必ずお感じになると思っています。以上、責任論を最後のしめくくりとして、今日の私の話を終わらせていただきます。

組合員だより

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

代表者 株式会社東芝 スピンドル製作所 (横浜市鶴見区元宮一ノ三) 代表者堀井清氏では、この一月に左と右代表者が変わられましたのでお知らせします。

(前頁より)

発明研究功労表彰。
昭和五十九年度前期部立貿易センター常設展示場出品者募集。短期技能講習会「品質管理」。
五月九日 理事会
1、昭和五十八年度事業報告・決算報告・剰余金処分案について
原案とおり全員異議なく可決決定。
2、昭和五十九年度事業計画案・収支予算案(含賦課金額並びにその徴集方法)について
原案とおり全員異議なく可決決定。
3、昭和五十九年度借入最高限度額・一組員に対する貸付最高限度額・手数料最高限度について
原案とおり昨年度どおりとするに全員異議なく可決決定。
4、任期満了に伴う役員改選について
総会出席者全員の諒承を得て選考委員による推せん方式を定めるに全員異議なく可決決定。
5、第三十五回通常総会開催につ

いて
左のとおり決定。
日時五月二十二日(火)。
場所 蒲田工業会館。記念講演 川木鶏介に「代。創立三十五周年祝賀パーティ」会費六千円。お土産 厚紙白頭。
6、駐車場用地取得報告
大田区蒲田一ノ一四ノ四の宅地(四八・六九平方米を七千二百平方で取得、去る四月三日所有者杉松登記を終了せし)とを報告、全員異議なく諒承。
五月十二日 監査
五月十五日 青年部経営サロン
主な話題
賃上げについて
従業員教育について
五月二十二日 第三十五回通常総会
1、昭和五十八年度事業報告承認
報告書とおり全員異議なく可決決定。
2、昭和五十八年度決算報告承認
報告書とおり全員異議なく可決決定。

3、昭和五十八年度剰余金処分案承認の件
原案とおり全員異議なく可決決定。
4、昭和五十九年度事業計画承認の件
原案とおり全員異議なく可決決定。
5、昭和五十九年度収支予算案(含賦課金額)承認の件
原案とおり全員異議なく可決決定。
6、昭和五十九年度借入最高限度額決定の件
原案とおり全員異議なく可決決定。
7、昭和五十九年度一組員に対する最高限度額決定の件
原案とおり全員異議なく可決決定。
8、昭和五十九年度手数料最高限度決定の件
原案とおり全員異議なく可決決定。
9、任期満了に伴う役員改選の件
左のとおり理事十九名、監事

二名を全員異議なく可決決定。
理事(五十首題)
赤井弘志、尾野春一、石森憲蔵、市川宗義、内田明助、岡田清、川瀬純一、杉谷順弘、竹中稔、千葉博、坪根市蔵、富田研平、奥海保男、長坂基秀、西ヶ谷勝美、西野三郎、早崎孝一郎、吉川一安、戸上皓司。
監事(五十首題)
海老名正教、豊岡厚。
五月二十二日 理事会
1、役員理事互選の件
左のとおり全員異議なく可決決定。
理事長 千葉博、副理事長 石森憲蔵、常任理事兼会計理事 岡田清、常任理事 赤井弘志、内田明助、杉谷順弘、西ヶ谷勝美、専務理事 戸上皓司。
2、顧問推せん
左の三氏に顧問を委嘱申上げること全員異議なく可決決定。
顧問 新海衛、武山秀夫、野口忠誠。

3、会計主任選任の件
会計主任に正田竜三を選任すること全員異議なく可決決定。
4、金融評定委員会委員選任の件
正副理事長並びに常任理事を金融評定委員会委員とすること全員異議なく可決決定。
五月二十二日 創立三十五周年祝賀パーティ
五月二十八日 蒲田税務署に昭和五十八年度税務申告。
五月三十日 機関紙「工業蒲田」連報版発行
主な記事
中小企業新技術体化投資促進税制。
節税教室。
夏季経営セミナー。
人事労務管理講座。
短期技能講習会「グラフィンター作業の安全」。
短期技能講習会「NC自動プログラミンク講習(初級)」。
工業従事者夏季宿泊施設オープン。
顧問 新海衛、武山秀夫、野口忠誠。

六月六日 定例経営サロン(木鶏会)
主な話題
夫婦生活と寿命について。
従業員教育について。
銀行取引について。
中小企業が生き残るための条件
六月八日 景況調査
六月十九日 大田区工業従事者夏季施設利用抽せん会協力
六月十九日 青年部経営サロン(木鶏会)
主な話題
アメリカ視察談。
一代目と二代目。
工場見学について。
六月二十一日 朝食会(木鶏会)
主な話題
従業員出向について。
六月二十二日 常任理事会
1、報告事項
ガレージの利用状況について報告、全員諒承。
2、盆返金融資認定の件
3、第三十六回中小企業団体全国大会の件
4、職員夏季手当の件



「中小企業から上場会社に育てた私の経営」山岸福次郎氏

創立三十五周年祝賀パーティ

暑中お見舞申上げます

蒲田工業協同組合 (五十首題)

- 顧問 新海衛
- 顧問 武山秀夫
- 顧問 野口忠誠
- 顧問 千野博
- 理事 石森憲蔵
- 常任理事 岡田清
- 常任理事 赤井弘志
- 常任理事 内田明助
- 常任理事 杉谷順弘
- 常任理事 西ヶ谷勝美
- 常任理事 市川宗義
- 常任理事 川瀬純一
- 常任理事 竹中稔
- 常任理事 坪根市蔵
- 常任理事 富田研平
- 常任理事 鳥海保男
- 常任理事 長坂基秀
- 常任理事 西野三郎
- 常任理事 早崎孝一郎
- 常任理事 古川一安
- 専務理事 戸上皓司
- 会計主任 正田竜三
- 監事 海老名正教
- 監事 豊間厚

暑中御見舞申上げます

蒲田工業協同組合負有志

(五十音順)

機械器具製造業

株式会社 旭川製作所

尼寺空圧工業株式会社

岩佐工機株式会社

合資会社 大津鉄工所

株式会社 弘機商会

坂口精密工業株式会社

昭和精密工業株式会社

太産工業株式会社

株式会社 竹中機械製作所

炭研精工株式会社

ティ・ヴィ・バルブ株式会社

東亜株式会社

株式会社 藤栄製作所

株式会社 東京精密器具製作所

東洋精密株式会社

東和タイプライター株式会社

株式会社 鳥海製作所

株式会社 中谷機械製作所

長坂精機株式会社

日本オマチックマシント株式会社

日本ギアイン無段変速機株式会社

有限会社 早崎製作所

深尾精機株式会社

株式会社 藤原製作所

合資会社 古川機械製作所

株式会社 文化精工

有限会社 蓮沼機械製作所

株式会社 山田精機製作所

電気機械器具製造業

出雲電機株式会社

株式会社 小林電機製作所

株式会社 東電舎

株式会社 中山電機工芸社

永森電機株式会社
輸送用機械器具製造業

荏原工業株式会社

株式会社 大谷造機所

西野機械工業株式会社

株式会社 日伸製作所

有限会社 富士精機製作所

株式会社 ユタカ製作所

金属製品製造業

江崎工業株式会社

佐々木発条株式会社

同和発条株式会社

株式会社 羽田発条製作所

株式会社 羽田パイプ製造所

鍛造業

株式会社 愛国鍛工所

恩田鉄工株式会社

有限会社 武藤鉄工所

プレス・鋳金業

株式会社 赤井製作所

株式会社 明石金属製作所

株式会社 内田製作所

岡田鋳金株式会社

株式会社 清川製作所

株式会社 清水鉄工所

株式会社 東亜製作所

日本中空鋼株式会社

株式会社 蛭田電機製作所

製罐業

株式会社 新井久四郎鉄工所

鍍金業

エビナ電化工業株式会社

鋳物製造業

有限会社 京浜鋳造所

杉谷金属工業株式会社

その他

有限会社 青木製作所

河原テント株式会社

株式会社 気球製作所

有限会社 桑島印刷所

東京包装食品株式会社

株式会社 日章機械