第3章

石川 馨先生の思い出

3.1 貴様と俺とは／海軍・日産液燃時代

人生機縁の糸を手繰る

木 暮 正 夫

「貴様と俺とは同期の桜，同じ○○○の庭に咲く，……」

貴君を偲ぶ思い出の執筆を依頼されたとき，真っ先に私のまぶたに浮かんだのは，あの海軍砲術学校の桜並木であり，思わず口ずさんだのは上記の軍歌のメロディーでした．

昭和14年5月30日，海軍第2期短期技術科士官として任官した私たち100名が，教育訓練のためその日入校したのは，当時横須賀にあった海軍砲術学校であり，そこで14～15名ごとに班別されて，私は3班，君は5班と班こそ異なれ，同じ釜の飯を食い，同じ隊列を組んで，3カ月のあいだ術科に演習に汗と涙を流したのでした．その後の乗艦実習や工廠勤務は所属の違いから一緒ではなかったが，夜の部では君の酒豪振りを散見あるいは仄聞する機会もしばしばありました．

満期後は戦時中の忙しさに紛れ，手紙の交換が精々でしたが，終戦直後の昭和21年末頃のある日，調布飛田給の畔道で偶然，篭を背負い鍬を担いだ君とばったり出会ったのでした．君は農作業の帰り，私は乳呑み子を背負った女房を連れ，土地探しに歩いていた途上で，数年ぶりに久闊を叙したのでした．聞けば近々東大に帰ることになった由，私も東工大に戻り，浪人暮しに終止符を打つ見込みの立った折だったので，再会を喜ぶとともに今後の協力を誓い合った次第でした．

第3回目の出会いは3年後の昭和24年10月，当時八重洲口にあった旧大阪商船ビル3階の日科技連での第1回品質管理ベーシックコース第2月目の初日でした．君もこの時から同コースの講師として参加されはじめ，ここに貴君の日本のQCのリーダーとしての活躍が始まったのですが，私もそれ以来今日まで公私ともに長いご交誼をいただき，40年の歳月が夢のように過ぎたのでした．

貴君の逝った直後の平成元年5月30日，第2期短現同期の桜たちは，任官50周年を祝って水交会に集まり，貴君をはじめ物故会員36名の冥福を祈ったのでしたが，ほとんど毎年同期会に出席していた君が，この50周年の会にどうして出てくれなかったのか，何故そんなに早く逝ってしまったのか，返す返すも残念であります．ここに石川先生との出会いの一端を記して在りし日を偲び，ご冥福を祈ります．

（東京工業大学名誉教授）

貴　様　と　俺

大　里　徳至郎

海軍第2期短期技術科士官に採用された私達100人は昭和14年5月30日に任官し，海軍省で米内海相の訓辞を受け，皇居で記帳後，横須賀海軍砲術学校で3カ月の訓練を受けるために入校しました．

教育主任は最初に，只今を以て諸官は同僚との間では海軍の伝統にしたがって“君，僕”という娑婆の言葉を忘れて“貴様，俺”を使わねばならぬと厳命

されました．しかし20数年使い馴れた言葉を急に変えるのは容易ではなく，各班ごとに工夫をこらしたようでした．私の所属の4班では700 cc入位の硝子瓶で1回10銭の罰金制をとったところ，初めの1カ月で半分近い罰金が溜ったほどでした．敗戦後既に45年以上過ぎているのに毎年やっている同期会では，今でも何の抵抗もなく“貴様，俺”です．石川 馨，木暮正夫の両君が同期の仲間だったことは私には本当に幸でした．

砲術学校では週1回上陸日(と称する)があり，石川は5班の悪童連中を引き連れて料亭に繰出すのです．当時横須賀には海軍士官専用のような料亭が2軒あり，通称パイン(小松)は上級士官用，フィッシュ(魚勝)は尉官級用と不文律で分れていたのですが，石川達はパイン専門だったようです．後年，昔のキレイどころを大勢集めてパインで同期会の大宴会を開いたことがありますが，彼が名前をよく覚えているのには驚きました．

昭和35年頃から私たちもQCの導入を始め，彼には何回も指導に来てもらいました．初めは管理監督者以上に講演してもらったり経営幹部と懇談会を開いたりして洗脳に努めたわけですが，それから数年後，新工場の視察，講演，役員との夕食懇談のあと2人だけでの飲直しの席で，貴様達がどんなに頑張ってもあの社長がいる間はデ賞は諦めた方がいいぞと言われたことを，私は今でもついこの間の出来事のように鮮明に覚えています．　(元中央発条専務取締役)

太平洋戦争前後の思い出

須　田　賢　司

石川さんは私より1年後の昭和14年に日産化学に入社され，王子研究所に勤務され，当時日産液体燃料(戦後第一化学と改称)の建設が始まっており，その準備に活躍されていました．私も同じ研究所におりましたが仕事上の交流はありませんでした．あれから50年以上も過ぎた今想い出すのは御曹司らしからぬザックバランさ，温厚で進取的な人柄と，その頃研究所におられた七井(永寿)さんが開拓された裏道から飛鳥山を抜ける帰路を一緒に談笑しながら歩いたことくらいです．その後1年たらずで石川さんは海軍技術将校になられ，日産液燃に赴任していた私が，海軍を退官された石川さんと再会したのは戦争の末期でした．二人とも石炭を低温乾留する係に勤務しましたが，石川さんは乾留炉

日産化学王子研究所にて，前列左が光太郎所長，中央が石川先生

の建設を担当され，私は昼夜二交替の炉の運転員で，トラブルが頻発する炉の運転に追われて石川さんとはすれちがいになることが多く，炉のスタートを応援されたとき一緒になっただけでした．

乾留のトラブルは主として終戦前後の電力事情の悪さ，空襲や台風による停電，炉に付属する石炭や半成コークスの運搬装置の故障でした．乾留炉の操業は主に主要部の温度と圧力を指標にしていましたが，いかに温度をコントロールしても石炭と加熱ガスの均一接触は保証されません．ドイツのルルギ社が初めて設計したという日産300トンの炉には加熱ガスの温度を均質にするために一対の送風機が付属していましたが，高温のエロージョンですぐに故障し，ルルギの派遣員が運転中の交換を指導したが失敗しました．度重なる故障によるガス吹き出し口の目づまりから温度分布がばらつき，低温タールの収率や半成コークスの品質を悪化させていました．

その頃の石川さんとの話題はもっぱら乾留炉の安定操業でした．石川さんのライフ・ワークはこのジャジャ馬のような乾留炉の安定操業対策に端を発しているような気がしてなりません．

終戦後しばらくして石川さんは東大工学部の助教授になられ，帰京されてしまいました．それから後，若松に来られた折，あたらしく日本に導入された品質管理を紹介され，乾留炉の操業の有力な武器となりうることを示唆されました．私たちは早速品質管理の勉強をはじめ，現場の技術者が一団となってホエールスの数理統計学の訳本をテキストにして勉強会を開始したりしましたが，炉の操業に応用できるまでにはいたりませんでした．

2年ぐらい前に孫娘が勤めていた商社系の会社に品質管理の手法が応用されていることを知り，石川さんたちが植えられた苗が40年の間にここまで成長したかと感無量でした．

第一化学の会で久しぶりにお目にかかった翌年訃報に接してしまいました．心友をうしなったときの良寛の詩の結句「無限の桃花水を逐うて流る」の心境を味わいました．

（元日産液体燃料勤務）

3.2　友人，先輩，ボス，そして恩師としての石川先生

石川博士について思うこと

W. Edwards Deming

私が石川博士と親しくなったのは1952年頃でした．私はしばしば博士の鉄鉱石のサンプリングについての論文を引用しております．鉄鉱石を積んだ船が日本の港に入港してきます．どのくらいの鉄分がこの積荷に含まれているのでしょうか？

石川博士と数人の方がこの問題について研究を始めました．彼らは積荷から鉄鉱石のサンプルを採る新しい方法を考案されました．そして博士の委員会はこれを1955年12月22日に八幡製鉄所でレポートとして発表しました．新しいサンプリング方法によって，従来からいくつかの鉱山で用いられてきた方法よりも10％も少ないという結果が得られました．また，別の鉱山の方法よりは2％低い数値でした．新しい方法は技術的根拠から見て好ましいものでした．結果として，日本の鉄鋼メーカーは，それまで鉄鉱石に対して代金を支払いすぎていたことになります．

石川博士の委員会によって開発された方法は，バルク・マテリアル・サンプリングの国際規格となりました．

石川博士は日本の至るところにQCサークルを結成し，彼らにどのように作業方法を改善し貢献できるかについて指導しました．

博士は何回となく私を家に招いてくれました．とても楽しい時を過ごし，またご馳走を頂きました．

石川博士は，常に，多くの人々によって偲ばれ，博士の著書や経営に関する貢献によって，尊敬され続けることでしょう．

博士の父君，石川一郎氏は経団連の初代会長でした．偉大な，無私の素晴ら

しい方で，人々から深く尊敬されておられました．一郎氏は日科技連の初代会長でもありました．ワシントンの私の自宅にお越しになったこともありました．

［原文：英文］　　（デミング賞委員会名誉会長）

石川先生の思い出

朝　香　鐵　一

石川先生との40年に及ぶ長い長いお付き合いのなかで数々の思い出が次から次へと湧き出てくるのですが，限られた紙数のなかでいくつかにまとめてみました．

1．レーヨン，ベンベルグ絽（カセ）の品質保証の件で石川先生と旭化成延岡工場に行き，4日間缶詰になって現場で討論するなど現場生活をご一緒したのが最初でした．朝8時から夜は10時，11時までの強行討論で，特に夜は食事に1合ビン1本という割当てでお酒はありましたが，襖の外にはすでに次の討論を行うメンバーがそろっていて，食事もゆっくりできないくらい忙しい日々でした．

東京から2人がやってきたということで，工場側としてはこのチャンスを最高に利用しようという気持ちがあったようです．われわれも若さにものをいわせ日夜頑張りました．しかし，毎日14～15時間の討論であったので，最後にはすっかり喉をいため，ほとんど声が出なくなり，大分から別府航路で大阪に引き揚げるときは，船中で「パントマイム」的行動をとらざるをえなかったのも，いつも2人の思い出話の一つでした（SQCの初期時代）．

2．石川先生は私にゴルフ，パチンコをやれ，そして飛行機に乗るようにと強力に勧められました．ゴルフ道具は買っただけでとうとう実施しませんでした．パチンコは広島のある会社に一緒に行ったとき，とうとう連れて行かれてやりましたが，翌日このことが工場中に知れわたり，ニヤニヤされたのには閉口しました．その後，ちっとも腕はあがらず，ある程度であきらめて中止してしまいました．飛行機のほうは便利さをしみじみ味わい，最近では大いに利用しています．

このことを石川先生は，私の退官記念の際，叙勲の祝賀パーティーの際における話の種にされたものでした．

3．日科技連の軽井沢コース(重役特別コース)は1987年に満30年を迎えましたが，30周年を期してわれわれは第一線をひいて後輩に任せようではないかと言いましたら，“貴様，もう少し付き合え”となかなか首を縦に振ってくれませんでした．石川先生は数年前より声がしゃがれ，3時間の講義が精いっぱいでありましたが，当人はおれの声のせいではなく，使っているマイクが悪いと言ってなかなか聞きいれようとしない頑固さがありました．

4．QCサークル活動に対しては自他共に認める元祖であることを認識しすぎて，たいへんな忙しさのなかで洋上大学に，地域別の大会に，講演会に無理をしてまで出席し，講演し，叱咤激励し，世界に冠たるQCサークル活動の根幹を創られ，一時は世間からQCサークル活動イコールTQCと曲解されるまでになったほどでした．このことを大いに心配され，TQCは経営そのものであってQCサークル活動を曲解してはならないと，トップセミナーなどにおいて強調されるほどでした．

5．箱根における品質管理シンポジウムには15年間組織委員として頑張ってこられましたが，石川先生は夜の会に同好の士を呼び寄せ，午前4時くらいまで討論し飲み明かすのが“くせ”でした．私としては24時で解散し，各自の部屋に行くべしとまで申し合せをしたのですが，愛好家と称する者が石川先生の部屋に行って飲みつづけたのも事実であったようです．

本当に部下を愛し，部下に自己の信念を披歴し続けた人でした．

6．1989年4月1日，日本規格協会主催の宴席において，石川先生研究室出身の若手が先生に何かと酒をすすめているのを見て，私としては叱ったのですが，先生は若手をいたわるように酒を酌み交わされていました．

それから2週間後には容態が急変し4月16日に他界されてしまいました．

思えばQC界のため，国内はもちろん世界のために，また企業のため，同好の士のため，あらゆる階層を通じて自己を投げ出して尽くされ，すべてを燃え尽くして昇天された感がしみじみします．今後，その一端に報いる覚悟で頑張っていくのがわれわれに課せられた任務でしょう．　　(東京大学名誉教授)

先　生　と　私

今　泉　益　正

私が石川先生に初めてお目にかかったのは1945年，米軍による東京空襲もその激しさを増し，東京も殆ど焼野原と化していたころでした．当時私は大学3年生で，石炭から乾溜した低温タールの水素添加による航空ガソリンの製造というテーマに取り組んでいましたが，資材も設備も極めて不十分，おまけに停電も度々，水道も時々止まるという状態で研究どころではない時代です．そのうち8月15日の終戦を迎え，翌9月，我々は卒業式を迎えたのですが，私は就職のあてもなく，大学院に残りました．当時は大学院特別研究生という制度があり，これは5年間，毎月手当が頂ける制度で，私は石川研究室の大学院生第1号となった訳です．その後，石川先生は石炭のブリケットの研究に携わられ，ブリケットにしてから乾溜して日本の石炭から良質の製鉄用コークスを作る研究を心がけ，一方，私は石炭の有効利用の目的で，石炭を液相酸化してできる物質の構造を調べることをやっていました．しかし，どちらもさっぱり進まない．そんな或る日，統計的方法を使う実験計画の本が出版され，早速買って来て読んだのですが，さっぱり判らない．そこで統計の勉強をやり直そうということになり，石川研究室で企業から見えている研究者の方々や学生諸君を交えて，ゼミを始めました．1948年のことです．

その後，日科技連でBC(品質管理ベーシックコース)が始まり，石川先生は講師として，私は書記として参加することになりました．これが先生と私のQCとの出会いです．1951年私は大学院を修了し，日本鋼管に入社，川崎製鉄所のコークス課に5年，1955年には初めて品質管理課が設置され，その係長となり，1959年に全社的QCを進めるため，本社に標準課ができ，その課長となって，20年を過ごしました．その間，標準課は次第に拡張され，業務範囲も広くなりました．日本鋼管に移ってからも，日科技連および日本規格協会のQCセミナー，

サンプリング研究会，JIS(日本工業規格)の各種委員会や研究会，品質月間，品質管理大会，QC サークル活動の創設と展開，ISO(国際標準化機構)の Technical Committee や Council の関係，国際品質アカデミー(IAQ)や QC の国際会議，『品質管理』誌，『QC サークル』誌の編集委員会などでご指導をいただき，一週間に 5 回，殆ど夜の委員会などですが，お目にかかるというようなこともありました．

1951 年から 34 年間，先生は学校，私は企業で過ごしてきましたが，幸いなことに 1980 年に武蔵工業大学に採用していただき，また直接のご縁ができることになりました．当時，先生は全社的品質管理について，経営工学専攻で一つの学科目を担当され，また全学の学生に対して講義を行っておられました．先生は大学院においてはライフワークとも言える著書『日本的品質管理』を使っておられましたが，私がこの学科目を引継いだ現在も同じ本を使っています．石川先生の本は書き方が大変くどいのですが，一語一語のウラにいろいろな事実が存在しているのです．たった一行の文の裏付けとして数十ページの資料とデータがあるというような箇所がたくさんあるからです．その意味で私も学生諸君と discussion をしているとき，疑問が出ると真ぐ先生のところに聞きに伺ったものでした．これからはこのことが出来なくなってしまいました．私は幸いにして大学で 6 年，日本鋼管時代 30 年，武蔵工業大学で 8 年間，ほとんどご指導をいただいてきましたので，かなりの部分の情報とウラを知っているつもりです．このようなことを，これからの時代の方々に伝承していくのが私の務めであろうと思います．

QC 関係の方々の間に QCG というグループがあります．これは「QC ゴルフ」の意味で，QC 関係の先生方や企業の方々で構成されたプライベート・コンペです．これは 3 人で始めたグループですが，私が石川先生にゴルフをお教えするというので始まったものです．従って私が会員番号 1 番で，石川先生が 2 番でした．この会も 1989 年現在，メンバー 94 名を数え，同年 2 月 25 日に行われた第 177 回の QCG には参加されたもののプレーはご無理でした．あとの懇親会に出席され，多くの方々と旧交をあたためておられました．

この間の長いお付合いを戴いて感じますのは，石川先生はいつも活動的であ

ったということです．旅行にお伴しても暇な時は読んでいるか，書いているか，眠っているか，飲んでいるかのいずれかです．読書のスピードは抜群に速く，語学はお上手とは云えませんが相手に聞こうという気持ちを湧かせる．相手の質問に対してもずばりポイントをつく勘の良さは驚きでした．後輩に対して厳しいのですが，決して追い詰めるようなことはなく，チャンと抜け穴を用意しておられ，また相手がへこたれることなく，やる気を起こさせるコツを心得ているという感じでした．

いろいろ多くの語録を残しておられますが「部下を使って半人前，上司を使って１人前」「TQC とは当然実行すべきことを実行することである」「現象を除去するのではなく，原因を除去せよ，さらに根本原因を除去せよ」「新製品開発の敵は社内にあり」などは身をもってしみじみと味わった言葉です．

先生無かりせば，今日の私はなかったと思います．

先生のご冥福を心からお祈り申し上げますとともに不肖の弟子ではありますが，ご遺志を継いで大いに頑張りたいと思います．先生どうか見守っていて下さい．

（武蔵工業大学教授　経営工学科）

思いつくままに　悲しみをこめて

藤　森　利　美

西洋のことわざに「如何なる英雄も，その従者にとっては英雄ではない」というのがあるそうです．ナポレオンでさえその例外ではなかったといいますが，石川先生はまさにその例外でした．秘書や助手をはじめ，身近に接していた人々すべてがそう感じていたと思います．

昭和 29 年から昭和 51 年にかけて石川研究室の助手を務めていた頃の印象を，思いつくままに述べさせていただきます．

（1）エネルギーのかたまり

先生が武蔵工大の学長に就任されたときの唯一の条件は，「QC などの国際会

議には出席する」ということだったそうですが，欧米，東欧圏，アジアなど，文字どおり世界を股にかけて飛び回っておられました．欧州から成田に帰着すると，出迎えた奥様から着替えを受け取って次のフライトで中国へ……などという超人的なスケジュールも珍しくありませんでした．そんなエネルギーの源泉は，QCにかけた情熱だったと思いますが，大学での日頃の昼食も普通の人よりは多かったと思います．おそばならいつも2人前でした．天ぷらそばとざるそば，といった具合に．

（2）部下を信頼して仕事をまかせた

一般に，会社などの管理職には2つのタイプがあるといいます．自分の能力を基準として部下をやかましく叱るタイプと，部下自身の能力を基準として，そのレベルに到達すればよしとするタイプです．先生は徹底して後者のタイプでした．海外に出張される際には，一介の助手である私に代講を頼んで行かれたことがありました．信頼されれば，それに応えるために一生懸命に勉強しなければなりません．だから先生の部下は皆それなりにぐんぐん伸びたと思います．私が今日あるのは，石川研究室の助手になったおかげであったと思います．

（3）ゼミとコンパ

ゼミのとき，寝ているようでいて極めて的を射た質問をされるので，びっくりすることがしばしばありました．一方，コンパのときには学生と一緒になってお酒を飲み，「貴様は……，貴様は……」とまるで兄貴のような雰囲気だったものです．

（4）最後のお別れ

そんな元気印の先生が，昭和64年の1月5日，お見舞に行ったときには「こんな病気になってしまって……」と言われました．先生がこんな弱音を吐かれたのは，私にとって初めてのことで，それが最後になりました．

心からご冥福をお祈りいたします．

（長崎大学教授　経済学部）

石川先生に教えて頂いたこと

久　米　　均

東京大学工学部の事務局から石川先生の叙勲の申請の準備をするようにとの指示を受けたのは昭和61年の秋であった．どういう書類を整えれば良いか事務局から教わり，いろいろ必要な書類の整備を石川先生にもお願いし，準備を始めた．筆者がやるべき最も重要な仕事は功績調書の作成であった．多数の方々のご協力を得て，61年の暮れ，62年のお正月はこれに全力をあげて取り組んだ．

この調書の作成の過程で，今さらながら驚き，感銘を受けたのは，石川先生の残された足跡の大きさであった．心に強く感じたことは，第二次大戦後の日本の復興を双肩に担って尽力してこられた偉大なリーダーの一人がここに居られたということであった．

石川先生は言葉の議論はあまりおやりにならなかった．TQCとは何か，品質保証とは何かといった議論はあまりおやりにならず，企業にとって必要なこと，日本にとって必要なこと，さらに世界にとって必要なことをどんどん実践してこられた．品質管理は理屈よりも実践を優先すべきことを身をもって示して頂いたのである．

先生の教えを初めて受けたのは昭和34年であったが，それ以後特にこれをああしろ，あれをこうしろといった具体的なご教示を受けたことはなかったように思う．あるいはあったのだが，こちらが鈍くてわからなかったのかも知れないが．しかし，先生の叙勲の資料を作成することによって品質管理とは何か，何をしなければならないかということを先生から無言のうちに明確なご教示を得たと感じている．このような方を自分の師とすることができたことを実に有難いことであったと感謝している．

日本の品質管理の発展は，先生の品質管理に対する確固たる信念，それを推

進するに当っての強靱・不屈，負けず嫌いの精神力に負うところが極めて大である．これについては我々が慎んで学ばなければならないところであるが，この先生のすぐれたご性格も日常生活の別の面では強情・頑固・意地っ張りとなって表われる事があった．これについてはいくつか参った事があるので，それについて書いてみよう．

筆者の大学院時代，石川研究室では毎年秋にハイキングに出かけた．ある年，現在昭和電工に勤務している高松さんが幹事になり，三浦半島の高松山に登ることになった．このような時，先生はいつもリュックサックに登山靴のいでたちで万端の準備をされてさっそうと来られるのであるが，この日はあまり調子がおよろしくなかった．多分前夜に深酒をされたのであろう．一時間ほど坂道を登ると息切れが激しく，一番後になってしまった．眺めの良いところに来れば休憩だなと思っていると，突然後から全員止れの命令である．「疲れたから，少し休もう」とは決して云われない．「俺はこれからみかんを食べるから少し待っておれ」と云われて道の端に座りこんでしまわれた．リュックサックの中からみかんを取り出され，ゆうゆうと食べ始められたが，その間30分，我々学生は登山道に立ち尽くしていた．

先生は酒仙といわれるほどお酒を愛されたが，東大ご退官の際体調を崩され，東大病院に入院されたことがあった，小松製作所(当時)の河合会長がご心配になり，石川先生にあまりお酒を飲まさないような工夫をしろと云われたのであるが，筆者も全く同感で「石川先生のお酒を減らす会」を作った．しかしこれはみごとに失敗した．人選を誤り，酒豪の某先輩に会長をお願いしてしまったのである．しかし，例え人選が適切に行われたとしてもうまくはいかなかったであろう．

亡くなられる一年少し前に聖路加病院で腸を手術をされたのであるが，術後の回復が思わしくなかった．先生も随分苦しまれたのではないかと思われるのであるが，先生はそれについては決して弱音をはかれなかった．叙勲の後，特に具合が良くなく，叙勲の記念パーティーを行なうのは無理かと思われた．奥様も止めた方がよいとお考えになり，二人で中止したらどうかと申し上げたのであるが，頑としてお聴き入れにならない．「予定通りやれ」と云われるだけで

ある．それでは「記念パーティーの日まで病院でじっくり養生して体力の回復をはかって頂きたい」とお願いしたところ，これはお聴き入れ頂いた．パーティーは大勢の人のご協力で盛会のうちに無事終わる事ができたのであるが，最後に壇上にたたれた先生は病み衰えておられたはずであったが，そのけぶりも感じさせず，将に千両役者を思わせるものであった．永年の講演のきたえを思わせる実に堂々たるご挨拶で，文部省，通産省にけちをつけてスピーチを終わられたのは，面目躍如，いかにも先生らしいものであった．

（東京大学教授　工学部反応化学科）

出来の悪い学生にも機会を与えて下さった石川先生

狩　野　紀　昭

私は出来の悪い学生でありましたので，学部の4年から大学院を修了するまでに七年半も石川研に在籍し，先生にいろいろとご迷惑をおかけしました．大学教師にとって最も難しいことのひとつは，出来の悪い学生をやる気にさせ，可能性を引き出し，自信を持たせることです．この点について，先生は実に忍耐強く話を聞いて下さり，うまく仕事が進んでいない時は，何かしら良い点を探し出して学生を励まして下さいました．得意満面の報告に対しては，その結果を導き出すロジックの甘さ，その適用限界の検討の甘さ等について必ず指摘をされました．面白い結果が出ても，その場では誉めて下さいませんでしたが，雑誌から依頼原稿がくるようにして下さったり，その研究と関係がありそうな委員会のメンバーにして下さったり，あるいは，その方法の応用出来そうな企業に私を売り込んで下さったり，なんらかの形で世の中で認めてもらえるよう機会を与えて下さいました．

研究室の外でも，部会の後の飲み会で，あるいは出張先で，あれこれとご指導いただきました．先生は“説教魔”といわれるように飲みながら説教されるのがお好きであり，われわれも先生の説教を聞かないと，なんとなく落ち着き

ませんでした．私にとって先生とお酒を飲むということは，何かお説教を受けるということと同義語でありました．その中でもっとも痛烈にハッキリ覚えておりますのは，1972年頃だったと思いますが，工場診断のために鹿児島へお供をした時の旅館での深夜のことでした．その2年ぐらい前から，先生のご指示で，ある企業でやっていた仕事がうまくいっておらず，石川先生からその点についてお叱りを受けました．そこで，“私としては一生懸命やったのです”と申し上げましたところ，先生は，“俺は，お前に一生懸命やれとは一回も言っていない．うまくやれといったのだ．”というさらにきついお叱りを受けてしまいました．その時は大変ショックでした．それまで，先生から，“プロセスを大事にしろ，結果はついてくる”と言うようにご指導頂いていたものですから．結局，私が“プロセス管理のためのプロセス管理”に陥っていた点に対して，“結果をよくするためのプロセス管理”ということを，ショック療法的な言い方でお諭し頂いたのだと言うことに気づくまでに相当の時間がかかりました．

台湾，イタリア，イラン，英国，オランダ，スウェーデン，マレーシアなど何回か先生の海外出張のお供をさせていただきました．先生の英語の講演はお世辞にも流暢とは言えませんでした．特にヒアリングは苦手だったようにお見受けしました．質疑応答を聞いていますと，先生は，自分の聞き取れた単語から，質問の趣旨を推定されているようでした．先生はサンプリングの大家ですので，ヒアリングにもサンプリングを活用しておられたようです．質問者と何回かやりとりする内に，その趣旨を摑み，あとは実に見事なさばきぶりでした．先生のお話は，耳よりも心に訴えるものであり，豊富な事例と平易な表現で言葉の壁を乗り越えられ，いつの間にか聴衆をご自分のペースに引き込んでしまうというのが常でした．たとえばイランのトップマネジメント・セミナーで「製造部長がプロセス管理がわからず困っているのだが」という質問に対して，「あなたは経営者で，人事権を持っているのだから，何回言ってもわからない部長は首にしたらよいでしょう．もっともこれは日本ではできませんが，ここはイランなのだから，……」と答え，やんやの喝采を浴びました．

先生の書斎の整理をはじめての驚きは，おびただしい新聞の切り抜きでありました．海外関係の記事が多かったのですが，国別に大変良く整理されていま

した．誰しも，新聞記事の切り抜きが手元にあれば大変便利ということで，一度ならず新聞の切り抜きにチャレンジした経験を持っています．ところが，そのためには，ざっと考えただけでも，

① これぞと思う記事に印をつけ，それに日付と新聞名を書き込む．さらに整理のための分野名を記入する

② 切り取る

③ 分野別に分類して，保管する

④ 必要な時に取り出す

ぐらいの仕事が必要になり，大抵，途中で顎を出してしまうのが普通です．先生が隅々まで新聞に目を通されることは，良く知られていることでありますが，新聞に目を通された上で，さらに几帳面に切り抜かれ，ご自分で整理していらしたことをご存知の方はあまりいらっしゃらないのではないでしょうか．先生のお供をして，海外へ出かけた時に，はじめての訪問国であっても，先生がその政治，経済に良く通じていらしたのに驚いたことが何回かあります．この切り抜きが威力を発揮していたのでしょう．

毎年，正月になりますと，先生は，ご自宅に研究室の学生をよんで，ご家族で歓待して下さいました．ある時，先生と奥様の出会いがお見合いだという話に対して，学生が，「先生何回ぐらいお見合いをされたのですか」と尋ねますと，先生は，大変得意そうに，「家内の写真は 52 枚目だよ」と如何にご自分がもてたかを誇示されるようにお答えになりました．そこで，私が，「奥様，先生は，あんなことをおっしゃっていますがよろしいのですか」と不躾にお聞きしましたら，奥様は，平然とされて，「差し支えありませんわ，主人の写真は 53 枚目でしたから」とお答えになられました．先生は，かなり関白の方かと私は思っておりましたが，どうも文字通り奥様の方が“一枚上”であったようです．

先生についての色々な思い出の中で，私が，今でも，悔恨に堪えないのは，東大紛争の時に先生にかなり反抗したことでした．当時，多くの先生は逃げ腰でしたが，先生は，学生との集会でも自分の持論を堂々と述べておられました．学生の意見と相容れない発言を先生がされますと，一斉に机を学生が叩くのですが，先生は全く意に介さずということで発言を続けられました．こういった

集会で一学生として，机をたたいている程度なら罪は軽かったかも知れませんが，ゼミに戻っても，時々，先生に反抗することがありました．当時，私は，博士課程の3年生で，本来なら，後輩の跳ね上がりを宥める側に廻るのでしょうが，そのお先棒担ぎをやっていたのですから，先生も手に負えない奴だと思われたことでしょう．しかし，この件で，その後一回も先生から嫌味を言われたり，お叱りを受けたことはありませんでした．

私も，今，大学教師となり，自分の研究室の大学院生，しかも，博士課程の学生が，私と同じことをしたらどうするだろうかと考えることがあります．とても，石川先生のようにいかないことは確かです．それだけに，あの時期の失礼を考えると穴があったら入りたい境地です．先生の度量の大きさに頭が下がります．

私の人生は，石川先生にご指導を受けていなかったら，まったく違ったものとなっていたことは確かです．今日あるのは，石川先生のおかげ以外の何物でもありません．　（東京理科大学教授　工学部経営工学科）

3.3　座談会「石川先生の思い出を語る」

出席者(五十音順)

赤尾洋二　玉川大学教授　工学部経営工学科

池澤辰夫　早稲田大学教授　理工学部工業経営学科

今泉益正　武蔵工業大学教授　経営工学科

大場興一　東京理科大学教授　工学部経営工学科

杉本辰夫　ダイワ精工㈱　取締役相談役

光明春子　元㈱日科技連出版社　常務取締役

司　会

久米　均　東京大学教授　工学部反応化学科

石川先生との出会い　べらんめぇ口調の先生

久米　まずお一人ずつ先生との出会いからお話しいただきたいと思います．

杉本　私が品質管理の道に足を踏み入れたのは，東芝の通信機事業部小向工場にいた時，たぶん昭和22年から23年頃に，進駐軍から日本の通信機メーカーに対して品質管理に関する講義があったのに興味を感じたのが動機です．

それ以来，工場の若い技術者で品質管理の勉強会を設けたり，他工場の人たちと品質管理の交流会を作ったりして品質管理の勉強をして，実際に自分たちの仕事に品質管理を適用することをしておりました．

しかし，この状態を続けておっては狭い範囲に固まってしまうのではないかと懸念して，外部と他流試合をしてみたいと考え，正確には忘れてしまいましたが，昭和30年頃，木挽町にあった規格協会の品質管理セミナーに出席しました．夜の部で周囲からチントンシャンのしゃみの音が聞こえてきたのを今でも思い出しますが，その時の講師の一人が石川先生であったわけです．

その頃の先生方の品質管理に関する講義は日進月歩で，その内容が固まっておらず，生乾きのテキストブックを使っておられました．

石川先生は理論もさることながら，実生産にマッチした講義をされたように記憶しています．そしてその講義がべらんめぇ口調で，一見こわい先生との印象を受けました．

しかし私も品質管理を多少勉強しておりましたし，実生産に対する応用も体験しておりましたから，先生にどんどん質問をしたように思います．

それが縁で，日科技連が大阪商船にあった頃の『品質管理』誌編集委員に加えていただき，先生からいろいろ執筆するよう言われました．非常に勉強になりました．

言い訳をするな，どうしたらできるかを考えろ

光明　私が『品質管理』誌の編集担当者として日科技連に入りましたのは昭和25年の7月です．『品質管理』誌は，昭和25年の3月が創刊号ですから，7月にはすでに5号が出ていなくてはいけなかったんですが，まだ1号と2号が出ているだけで，3号が仕掛かり品の状態でした．

当時石川先生は副委員長で，現在参議院議員の後藤正夫先生が委員長でした．しかし，時が経つにつれて副委員長の石川先生のリーダーシップが強く出てき

ました．

昭和25年当時は，品質管理もまだ模索の時代でした．私がちょっとした思いつき的なことを言っても，石川先生はそれが日本の将来のため，または人類のためにいいと思うことだったら“採用”と言われる．そこで“採用とそう簡単に言わないでくださいよ．一人でやっているんですから，そんなことはできません”などと言おうものなら，“言い訳なんかするな，どうやったらできるのかを考えろ”と，入社早々からたたき込まれました．石川先生には言い訳ができない．やってやってやり抜いて，死にものぐるいになってやって，これが精一杯でしたということを見せないと仕方のない先生だということを，入社数カ月でたたき込まれたことが，私の一番の先生の思い出です．

その代わり，私がたいへん幸福だったのは，女性でありながら，しかも部下も誰も持たないでたった一人でしたが，先生がいろんなところに仕事にいかれるときに，“ついて来い”ということで，いろんなところに連れて行ってもらったことです．先生のおかげでいろいろな方にもお会いできましたし，いろいろな工場にも行かせていただきました．これが私にとっては非常に幸いだったと思います．

ジャンパーに長靴姿で講義

大場　石川先生との最初の出合いは，日本化学会なんです．たしか先生が煉炭の成型のことで報告しておられたので，お聞きしたんですが，その時の印象はありませんでした．

その次に品質管理ですが，石川先生が音頭を取って日本化学会で講義をされたんです．いまだにそのときのテキストが手許にありますが，そこに石川先生がでて来られたんです．非常に印象が強かったですね．

光明　何年ごろですか．

大場　日本化学会の最初の頃ですから昭和26，27年ごろですね．上野の美術学校だったと思います．その時の石川先生の出で立ちたるや，ジャンパーに長靴なんですよ．後で，海軍の技術科士官だったって聞いてびっくりしました．しかも言うことが厳しいんです．ふつう学会のセミナーがありますと，学内で

荒い言葉でやっていても，お客さんばっかりですからていねいになるんですが，石川先生は，これをやらなきゃだめだとか，こうするんだとか，この問題をやりなさいとか，これを読みなさいとかね．つまり，並の先生じゃないということで，厳しさを感じましたね．それがそもそものなれそめです．

厳しいと言えば先生に褒められたことは，数えるほどしかありませんでした．二人講師制をはじめてすぐ私は石川先生についたんですが，「実験計画における構造模型」という非常にいいプリントがあったんです．ミスプリントの多いひどいガリ版で，前の晩に徹底的に赤字を入れて行ったんです．そのときに褒められただけで，後は叱られっぱなしです．

あの先生は，定量的に答えられないとご機嫌が悪かったですね．ほぼうまくいっていますなんて言うと，ほぼってどれくらいだって言われるんです．75％とか言わないといけないわけです．鍛えられましたね．

「忙しいときに結婚しろ」の意味

池澤　私も昭和27，28年ごろに日本化学会の講演を伺ったことがあるんです．そのときの記憶はあまりありません．

私は昭和25年ごろから27年にかけて坂元平八先生に指導されていたんです．当時坂元先生は神戸大学の先生をしておられて，早稲田大学の非常勤講師もされておられたんです．

卒業論文も昭和26年ごろ坂元先生についてやっていたんです．

坂元先生は数学が専門ですから，石川先生という非常にいい先生がおられるが，あの先生のアプローチの仕方を見習えと言われて昭和29年の9 BCの書記に来たんです．終わってから例の石川部会，サンプリング部会が定常的に行われていましたので，それに参加させてもらったのが事の始まりなんです．

この話は，もっと早くどなたからか出るかと思ったんですが，石川先生の二つの有名な言葉に，「忙しいときに結婚しろ」と「QCは酒が飲めないと務まらない」というのがありましたが，この二つだけを守ってきたわけです．私は35歳で結婚したんです．なかなか嫁さんの来手がなくって，私は25歳から頭がはげ上がっていましたから，東洋的あきらめの境地でおりました．

10月に結婚式をやる前の8月に，私の家内とは婚約はしていたんですが，小松製作所の仕事で営業部門の指導が始まったんです．夏休みでしたから，一月に18回も飛行機に乗りまして，北は北海道から南は九州まで飛びました．ですから，デートするときは羽田で会って，またすぐ出掛けるというようなことだったんです．石川先生が言われたとおり，それが非常に幸いしました．だいたいこんなものだということが，婚約している段階で習慣づけられたものですから，結婚して家を空けても夜逃げされなかったということが一つあるんです．(笑) 石川先生がおっしゃっている意味は，なるほどそうかということが，結婚してからよくわかりました．

二つ目は，「酒がのめなければ，QCはできない」という石川先生の言葉です．QCの先生方は，みんなお酒を飲まれる方ばかりですが，私はもともとキリスト教ですから，酒は30歳まで飲まなかったんです．QCをやるようになって，石川先生の手ほどきを受けたものですから，いまはエセクリスチャンですが，毎日飲み改め，悔い改めでやっています．(笑)

それから，石川先生には私は随分失礼なことをしました．石川先生が指導されているところに，私はいつも入れていただいていたんですが，その割には，気が向かないとさっさとその会社の指導をやめちゃうんです．それを時々やっていたんですが，先生は一つも怒られなかったですね．あの先生のもう一つの特徴は，非常に説教魔だと皆さん方もよく言われていましたが，その割には，ああいうときには怒らないんだと思って感心していたんです．

同じ道を追いつ追われつ講習会

赤尾　私も昭和26年，27年に化学会の講習会に出ました．上野の駅から化学会のセミナーに行くときに遅れそうだったんです．それで一生懸命歩いていたら，私と追いつ追われつ，重いカバンを持っている人がいるんです．ああ，この人も一生懸命に勉強するんだなと思って行ったら，その人が先生で講義をしているわけです．(笑)今と同じ重いカバンです．それは，もちろん先生は知りませんが，私にとっての最初の出会いなんです．それから，昭和28年に7BCに出ました．実は大場先生が行くはずでしたが，行けなくなられて，一人あまっ

ているけどどうかという話で，たまたま私が入ったのが運命を決しました．そうでなかったら，私は今こうならなかったと思います．

私は吉川英夫さんと同期生ですが，二人で『管理図法』の厚いガリ版刷のテキストを全部計算のチェックをしろというわけです．吉川さんと二人で計算したら合わない．また分かれてやるということで，なんべん石川先生と会ったかわからない．

久米　『管理図法』をもらったときはびっくりしました．こんな本が日本でも出るのかと思って．あれはいつ出ましたか．

赤尾　昭和29年ごろではないですか．当時，先生はどこにいかれてもノートに，気づかれたご自分の考えのメモを克明に書いておられました．その羅列なんですよ．だから一行一行で前後がないのね．アメリカからもらったものではなくてご自分自身が体験したものでつくった本です．あれをやらせていただいたのは，私にとってはものすごく幸いだったと思います．どれだけ勉強になったかわからない．それからあとはサンプリング研究会，管理図研究会，そして翌年から講義です．私が十分に消化できなかったのはサンプリングですが，そのサンプリングを講義に当てるんです．そうすると死にものぐるいでやるわけでしょう．先生はそういうことがあるんですね．ここはだめだと思うと，むしろ勉強させるためにやらせるんです．そのおかげでサンプリングはだいぶ強くなりました．

卒研で誰も行かない先生へ

久米　私の場合は卒業研究で指導教官を選ぶときに，石川先生を志願する学生がわれわれの仲間に一人もいなかったんです．私は化学工学で仲間が15人いたんですが，誰もいない．当時，石川先生は助教授で，その上に安東新午先生という偉い教授がおられ，安東，石川でやっていたんですが，安東先生が，石川君のやっていることはこれから必要になると言われたんです．

誰もいないのはよくないということもあって，石川先生のところで卒業研究をやることにしました．品質管理が日本の国でこんなに発展するなんてぜんぜん思わなかったんですが，とにかくそのときは何もわからないわけです．石川

先生という先生がいるということだけは知っていたけれども，何もわからなく行ったのが，そもそもの先生とのなれそめですね．

光明　それは何年ごろですか．

久米　昭和34年です．当時，藤森さんが助手だったんですが，体をこわして休んでおられましたから，先生の部屋に行っても誰もいないし，先生は木曜日と月曜日しか来ないんですね．寂しいというか，勉強をするといっても何をやったらいいかわからんわけです．それでだいぶ苦労しました．また，品質管理なんて工場の作業者のやることで，大学出のエンジニアのやることではないという人が周囲にいるものですから，ますます心細くて，これは人生誤ったかなと思ったこともありました．

卒研は自動車のガラスを作っている工場でやりました．ベーシックにも出ました．日科技連の今の建物ができた直後だったんです．これが17 BCだったと思うんですが，もちろん大場先生の講義も，赤尾先生の講義も聞かせていただいたのを覚えています．

貪欲に，気力をもってことにあたれ

久米　石川先生はだいたいなんでも副委員長からスタートなんですね．ベーシックも副で，委員長は水野先生ですね．デミング賞委員会でも副ですね．雑誌も後藤さんが編集委員長だったんでしたね．

光明　最初の2年ぐらいで，あとは石川先生が委員長になったんです．私が入ったときは後藤先生が委員長でしたから，最初は後藤先生の印象しかないんですが，時が経つにつれて石川先生に随分しごかれた印象があるんです．

あのころは，実験計画法とかベーシックコースなどの中に工場見学会があったんです．それに取材を兼ねて随分ついて行きました．そのときの見学記を『品質管理』誌に載せました．石川先生はその見学会にわりにお出になっていたので，先生の取材の仕方を教わりました．

それから，インタビューに石川先生が行かれるときは，ついて来いといわれるので行きました．あのころは，責任上，経営者のトップの方々とのインタビューは，雑誌の編集委員長という関係からほとんど石川先生がなさったんです．

赤尾　編集委員長になられたのはおいくつでしたか

久米　1952年ですから37歳ですね．要するに40歳前ですよ．

光明　相手がどんなに偉かろうと物おじしないですね

久米　親父より偉い人はそういないという感じがあったのかもしれませんけどね．副委員長で非常にいい仕事をして，そして自然に委員長になったという感じですね．

光明　委員長になると編集委員会は絶対に欠席しなかったですね．ご自分の都合で日にちを決める面もあったけど，途中で重要な用件が入ってきても石川先生は絶対に優先権を大事にする方でしたね．

赤尾　先生の一番の重点指向はやはり『品質管理』だったんですね．

光明　それからあれだけ忙しい方が，原稿の期日だけはものすごく守りましたね．

赤尾　いつ書いておられるのかと思う．ほとんど毎日飲んでおられましたからね．

光明　汽車に乗っていても，10分か20分ぐっすり寝ると，ああ，よく寝たと言って，目が覚めると書き出しているんです．

赤尾　ですから先生のカバンの中には，いつもいろいろなものがたくさん入っていた．暇があると書いておられましたね．

大場　会社の指導などで相手が資料を提示して説明しているときでも，その内容の見当がついてしまうと内職をはじめるんです．何をやっているのかと思ってのぞくと，全然違うことを書いている．それでいていま何が議論されているのかわかっているんです．教授の資格はそれだと言いますけど，見事でした．

久米　うまずたゆまずというか，長いんですね．先生には申し訳ないけれども，よく飽きもせずやれたなと言う感じがしますね．

赤尾　生命を賭けておられたんですね．

久米　品質管理大会の委員長，品質月間委員会も長いですね．1951年から亡くなられるまでやられていたわけですから，30数年です．本当のお世話役という感じですから，これも大変な仕事ですね．

大場　貪欲になれ，貪欲になる必要があるとおっしゃっていました．あっさ

りしていてはだめだと．別の言い方をすれば，執念深くそれに食らいついていろということになるんですけど，貪欲という言葉はよく使われましたね．

久米　私には気力っておっしゃった．もともとこっちは気力がないから，人を見ておっしゃるんですね．

光明　石川先生は，委員会などで決まったことをよく変えることもあるんです．さんざん議論して，それをフォローアップするために事務局として一生懸命にやっていると，途中で，あれはやめたと言われる．私なんか腹が立ってね．先生はこのあいだああいうふうにおっしゃっていたじゃないですかと言うと，「君子は豹変するものである」とか言われるのね．先生は都合のいいときに都合のいい格言持ってくるんですよ．

久米　聞く耳を持てとおっしゃるでしょう．あまり聞かないんだ．（笑）

大場　いなくてはならない人になれ，いなくてもいい人になれとも言われましたね．

赤尾　下を使って半人前，上を使って一人前ともおっしゃっておられましたね．

ワールド・フェイマス・プラクティショナー

久米　石川先生が「品質管理」をやり出してからずっと，品質管理に対するアプローチというか，思想はかなり変わってきているのではないかと思うんですが，その辺はどうでしょうか．たとえば「品質管理は経営の思想革命である」というのはいつごろから言い出されたのでしょうか．

池澤　昭和29年に出た『品質管理入門』の前書のところにも，思想革命，体質改善ということが書いてあるんです．そのときはTQCのTがないときですから，「新しい品質管理とは」というような書き方です．そして遺言になる『日本的品質管理』のなかにも，やはり品質革命という言葉を使っています．

久米　初めから先生はそれをお持ちだったんでしょうか．

赤尾　従来の古い考え方から新しい事実に基づく管理の導入というところで，そのときから言っておられるんですが，そのあとQCサークルなどで，その考え方がもっと固まってきたんじゃないでしょうか．

久米　QCサークルもそうだと思うし，TQCということで，経営における品質管理の役割がどんどん拡大してきているわけですね．そこで新しい経営というのが，ここから出てくるのではないかということを，先生としてはますます確信されてきた．それで経営の思想革命という表現がより頻繁に出てきたという印象を私は持っているんです．

赤尾　少しずつ先生は先行しておられるんです．たとえば，だいたい1960年から1965年がSQCからTQCの成立過程ですが，その前の段階から，みんなでやるQCと盛んに言っておられました．それからQCサークルの誕生前から既に職組長の教育を盛んにやっているでしょう．やっぱり一歩前進しているんです．それが後になって全部花が咲いていくんですから，やっぱり大したものですよ．

大場　『管理図法』のテキストを作っているころ，自由化への対応ということをやかましく言っていましたね．自由化に対応するには品質管理だということを強調されましたが，あのころすでに，経営の思想革命といった考え方があったと思いますね．

池澤　「私の念願は」と石川先生の『日本的品質管理』の第1章に書いてあるんですが，昔とちょっと変わったところがたしかにあるんです．『品質管理入門』の最初に「私の念願はQC，TQCにより，より安い製品を世界中に輸出して日本経済の底を深くし，工業技術を確立し，技術輸出をどしどし行い，経済基盤を確立し」と書いてあるんです．

ところがこのころになって変わっているのは，「最後に国民生活，できれば世界の人々の生活と平和を向上することにある」と非常に強く言いだしているんです．

光明　最初はやはり日本人ということが強かったけれども，あとになると人類の平和と繁栄といってますね．

池澤　先ほど気力とか貪欲さとか言われていますけれども，この高邁な理想も非常に影響あることではないかと思います．高邁な理想を持っているということは，日本だけではなくて世界を考えてやられたのが，石川先生の行動に結びついている側面ではないかと思うんです．そこから貪欲さも気力も出てきたのではないかという感じがしないでもないんです．

実はその違いを何故言ったかといいますと，石川先生の最後の『品質管理入門』のときに，これが入っていないではないかと言った人がいるんです．ところが，今度改訂版が出ましたが，あれには全世界うんぬんというのがちゃんと入っているんです．あの先生は直すところはちゃんと直しているんですね．そういう点は本当に細かいところがあるんですね．

大場　石川先生というのは実際家というか，プラグマティズムの権化みたいなところがあったと思う．ジュランの書いた論文の中で，石川先生をワールド・フェイマス・プラクティショナーと評価しているんです．それは石川先生にぴったりとした言葉だと思うんです．ワールド・フェイマス，学者じゃなくてプラクティショナーなんです．

ぼくらが叱られたことで痛烈に腹が立って，後で食いついていったのですが撃退された例が一つあるんです．西堀先生とぼくの二人がスピーカーになって，大磯の品質管理シンポジウムで小集団活動について，西堀先生は信頼による管理，ぼくはQCサークル活動の報告をしたことがありました．

そのとき，結論としてQCサークル活動はモチベーションの活動であるとし，今後，社会学者や心理学者をどんどん導入しないといけないという報告をして壇を下りたんです．

その日の夕食のスピーチのときに，さっき大場君が言ったのはだめだと，やられちゃったものですから，先生に食いつきにいった．そうしたら社会学者や心理学者が何を生み出したんだ，いつも人のやったことの後始末で整理しているだけだとおっしゃるんです．ぼくは先生が心理学者と社会学者は，現場の人を実験動物と同じように考えているじゃないか，あんな人たちを入れたんじゃだめだと言われたと理解し，撃退されてすごすごと帰って来たんです．

だから，ジュランのワールド・フェイマス・プラクティショナーという言葉は決して悪い言葉ではなくて，非常に先生をよく知って，高く評価している言葉だと思いますね．

久米　いま，大場先生が言われたお言葉，ぼくは前に叙勲パーティのときに最後のごあいさつで申し上げたんですが，言葉の議論は嫌いなんです．TQCとは何かとか，嫌いなんですよ．そんなことを言わずにやれと言うわけ．能書き

ばっかり言わずにね．実際行動で示されてこられた人だとぼくは思っています．

性善説に根ざす人間性尊重

久米　先生は，QCサークル活動は漢字圏，日本とか中国とか台湾，韓国など漢字を使っている国でないと無理だと初めは思ったとおっしゃていたんです．どうして漢字圏の国でないとQCサークルはできないと考えられたのか聞けなかったことが，ぼくは今でも非常に残念に思っているんです．

杉本　石川先生は，最初QCサークル活動は漢字を使う国とか，儒教の国で盛んになるが，その他の国ではどうかなといった考え方をしておられましたが，晩年は人間の考えることは同じだから，白人の国々でも，必ず行われるようになると言っておられました．

これは先生の思想が，次第に人間愛という境地に広がってきたために，そうなったのではないかと私は思います．しかし，白人の世界までQCサークル活動が広がることは，社会制度，物の考え方などがアジア人と異なるので，なかなか難しいのではないかと私は考えます．

光明　漢字国というか，儒教というか，そういうものに基礎を置いたものは，たとえば，家とか殿様とか，一つ中心があって，それをみんなが盛り上げていく思想があるけれども，西欧では個人主義だというわけです．サークルというのは同じ職場の人が協力してやるということでしょう．一人も落伍者なく，みんなが一緒になってやるんだということですね．一つのものを一緒になってやるのは儒教の精神だと，先生は思っていたようですね．

池澤　石川先生の本には儒教という言葉をはっきりとは出していないんですね．漢字国民という意味のことはにおわせているけれども……．日本人が一般的によく言う儒教という考え方で言われているだけだったのではないかと思いますね．

久米　ぼくもたぶんそういうことかなと推察はしていたんですが……．

池澤　それから，石川先生の本にしょっちゅう出てきますのは性善説なんですね．キリスト教は性善説なんです．そのことをいろいろ先生は書いて，自分は性善説であるとおっしゃっているんですが，非常に徹底した性善説でしたね．

QCサークルの基本理念は，まさにそのとおりではないかと思うんです．その考え方の思想は人間性尊重論ですよ．あの先生の底辺にあるのは，やっぱり人間性尊重の精神で，その精神を貫いていますね．

大場　本当に石川先生の口からおっしゃたことでぼくの耳に残っているのは，「人間性尊重と，人間尊重は違うんだよ」ということですが，これはしょっちゅう言っていました．

久米　それはどういうことですか．

大場　人間を尊重するんだったら，ちやほやしてもいいと言うんです．人間性尊重となると，ちやほやすることが必ずしも良いことではないとか，そういうことですね．たとえば，人間を尊重するんだったら，20分の休みをやらなければいけないかもしれないけれども，その人のためになって，その人がやる気なら15分でもいいという考え方も入っていたと思うんです．だから，少しつらいことがあっても，人間性尊重でなければいけないということですね．単なる人間尊重がいちばんいけないと言っていましたよ．

池澤　サークルの活動を見ていまして，社長から一作業員に至るまで同じ扱いだということは，そこから出てきていますね．だから夜の席でも，あの先生はさっと入っていって職組長やメンバーと酒を飲み交わしておられました．

大場　先生は構えないで行くんですよ．やっぱり育ちの良さみたいなものが出ているかもしれないな．

久米　やっぱり天性のリーダーだと思う．要するにリーダーというのは，そういうところに入っていってやる．

赤尾　リーダーであり，かつ使命感があるんですね．日本の品質管理はおれがもっていかないとだめだという絶対的な自信と使命感ですよ．だから本当にいろんなことを考えて，どうやったらいいかという発想も全部出てくるんだと思うんです．

偉大なオーガナイザー

池澤　石川先生の大きな特色の一つは，優れた卓越したオーガナイザーだったことですね．品質月間から始まって，QCサークルの支部の機構などは本当に

素晴らしい機構ですよ．いろいろな人の意見を聞いてはおられるのでしょうけれども，どんどんオーガナイズしてやっていくんですね．

光明　先生はちょっとしたヒントを与えられるんですよ．QCサークルの歌を作るときも，そんなことをいったいどこに相談すればいいのかと言ったら，品質月間委員会にNHKが来ているじゃないか，あれにちょっと聞いてみろとおっしゃるんです．QCサークルの組織作りだって，日本陸軍の組織とか創価学会の組織などいろいろ組織はあるじゃないか，そういうのを調べろと，ちょっとヒントを与えてくれる．

久米　先生の初期のサンプリングは非常に大きな業績だと思っているんですが，結局あれは，共同実験そのものを組織化したところに成功の原因があるように思うんです，大学の研究室だけでこつこつやるのではなくて，新日鐵とか日本鋼管など全部でサンプリング研究会を作ったんですね．有力なところを全部入れて，共同実験をわあっとやったんですね．

今泉　これはおそらく日本で最初の集団によるQC指導ではないかと思いますが，1950年に西堀栄三郎先生，水野 滋先生，石川 馨先生，草場郁郎先生に私の5人で，当時の富士製鉄の室蘭製鉄所に一週間ほど伺いました．

私はこの時，はじめてコークスのランダム・サンプリングを行い，強度試験（ドラムテスト）を石川先生の指示で行いましたが，今までの日常のデータとかなり異なったデータが出て，議論になったのを覚えています．

その後，日科技連のサンプリング研究会でこの種の問題を検討してきましたが，ISOでも今でも検討がすすめられています．

大場　石川先生がサンプリングだというのは，本当にわかるような気がしますよ．さっき赤尾先生が，サンプリングはちょっととおっしゃったんだけれども，理論はよくご存じなんです．ところがあればっかりは，各論の物に関する実験事実をベースにしないかぎり，絶対に自信は生まれてこない．そこのところは石川先生の実際のデータでしかも組織力でやるんです．オーガナイザーですね．

赤尾　品質月間の活動は先生の提案で行われたもので，さらに先生が育てられたQCサークルは外国まで広く及んでいるんでしょう．オーガナイザーといっ

たって，外国まで同じようにやっていたんですね．

池澤　洋上大学もよくやられた．

光明　香港と台湾だけでも学長として全回乗っていますね．

杉本　第1回QCサークル洋上大学で，先生は学長，私が団長で2週間同船生活をしました．朝から夜まで生活を共にするのですから，先生の考え方，行為が，よく理解できましたが，要するに小さいことにこだわらない，大きな点を把握されて処置する偉大なオーガナイザーであったと思います．

今泉　私は今まで69回海外へ出かけておりますが，なんとそのうち29回は石川先生のお供でした．いろいろなチームやQCサークル洋上大学，QC関係やISOの国際会議，年次大会などで本当によい勉強をさせていただきました．

先生はよく写真をとられましたが，海外の人に実にまめに送っておられ，海外の方々からいつも感謝されていました．

センスが物を言う「何々とは」

久米　先生の本はいろいろあるけれども，ロジカルで，スカッとしている本はあまりないように思いますね．ごてごてしている．

大場　なりふり構わないところがあるんですよ，先生の本は．読んでいて整理が付かなくなっちゃう．個々にはいいことが書いてあるんです．

それから，「何々とは」というのが得意なんですね．それで，ぼくら品質管理屋はみんな「とは」をやるわけね．たとえば「工程能力調査とは」って．一番傑作でわかりやすいのが品質保証の定義をするのに，最後のほうで保証することであるって言うんですよ．(笑)あんな定義はありゃしない．だけどあれが「とは」なんですよ．「とは」というのは定義ではないんだけど，あんなに役立つものはない．

池澤　本といえば光明さんから伺っていたんだけど，『日本的品質管理』の原稿で意味が通じないということで光明さんが直すと，その分だけ石川先生がまた元に戻してきたという話を昔伺いましたが．

光明　前の文と後の文とのつながりがなくて，へんな格言的なものがポコンと入ってくるわけですよ．先生，これはつながらないから削りましょうよと言

うと，いや，それは大事なんだ，そこにちゃんと入れておけと言う．『日本的品質管理』に何カ所かあるんですよ．前と後との関連が全然ないから，読んでいて違和感を感じるわけですよ．

大場　違和感があろうとなかろうと，それでわからなくっちゃ，石川先生のお言葉をお借りするなら，センスがないと言うことになるわけですよ．

池澤　センスっていうのはものすごく使いやすいから先生はしょっちゅう使っていたけれども，石川先生は，センスがあると自分で思っておられたんではないかと思うんです．(笑)本当は勘という言葉を使ってもいいんだけど，センスがいいというか，勘がいいというか，非常に勘でものを言う方ですよ．その勘が非常にいいんですな．素晴らしいと思いますね．

杉本　先生は「製品規格を見たらいいかげんと思え．原材料規格を見たらいいかげんと思え．公差を見たらいいかげんと思え．図面を見たらいいかげんと思え」とよく言われましたが，この言葉を真に受けて素人の作業員が実行したら仕事になりませんね．これは先生のような達人の水準に達した人の考え方だと今もって私は考えています．

先生とお酒

久米　最後に，お酒の話が出ないと供養にならないでしょう．

大場　会社指導の時なども，長い間には半分気に食わないときもあるわけですね．そういうときの夜の付き合いなどは上手でしたね．大場ちゃん，ずらかろうやって言って，先方には“今日は何ですからちょっと失礼します”なんて言って．二人でパチンコ屋に入ったりしてね．それもお互いに足を引っ張るといけないから，何時にホテルで会おうやと入る前に言われてね．

決めた時間にホテルに帰ると，先生はお湯を出して風呂に入る準備をしているんです．先生帰りましたと言うと，どうだった儲かったか，それはよかった，氷を頼めよと言われる．気に食う，食わないにかかわらずきれいにさあっと引き揚げるんです．ああいうところは非常にぼくは見習ったですね．

久米　それはやっぱり育ちがいいんですよ．その代わり，われわれの仲間でよく遅くまでゴーチンするときは朝まで飲んだりしてね．

大場　理科大で経営工学祭をやったときは，武蔵工大に移られたあとだったんだけど，先生をお招きして講演していただいたんです．あとは学生と一緒になっていなり寿司を食べたり飲んだりしていて，学生がそろそろと言ったら，待て，オレにしゃべらせろ，まだ水割りはいっぱいあるじゃないか，いなり寿司だってまだあるのに，やめるとは何だって．しばらくたってまた，そろそろと言ったら，また学生が叱られちゃって．もったいないからみんなびんに詰めろって．（笑）

久米　酒飲みっていうのは，ケチなんだそうですよ．どうしてかと言うと，そんなに金を使うぐらいなら飲んだほうがましだと思うから，金をつかわないんです．石川先生は，残っていると人の飲みさしでも全部びんに入れて，また別のところに行って飲んでいる．酒に関しては本当にケチですよ．だから本当の酒飲みだと思いますね．

赤尾　やっぱりその点でも先生の右に出る人はいませんでしたね．

久米　今日は石川先生の人柄について，いろいろ思い出しながら語っていただいてありがとうございました．先生の知られざる一面も紹介されたように思います．

QC 界の偉大な先達を失い，日本はもとより世界にとって大きな損失ではありますが，残されたわれわれは，先生の数々の業績を維持し発展させる義務と責任があると思います．そういう意味において，これからの皆様のご活躍を期待して本日の座談会を終わりたいと思います．

［『品質管理』誌 Vol. 40，No. 8，1989 所収］