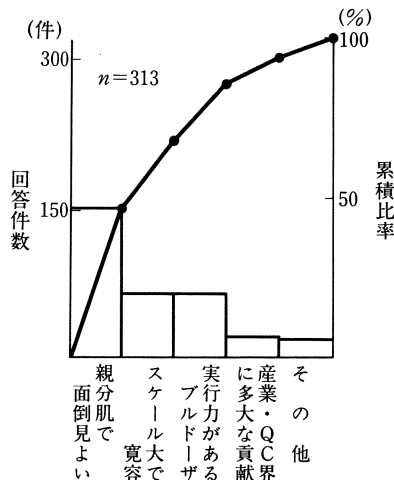


第 4 章

石川 馨先生のお人柄

4.1 QC 手法で石川先生を解析する／アンケート調査に見るお人柄

“端的に石川 馨先生のお人柄を表現するとどうなるか” ということで本書の寄稿者の内 80 氏から寄せられた 313 件のデータを原始データとして、石川 馨先生が絶えず口にしていらっしゃった“解析”を QC 手法により行ってみました。先ず、パレート分析を行ったものが次の図です。



この図から分りますように、最も多くの方が言及されていたのが、

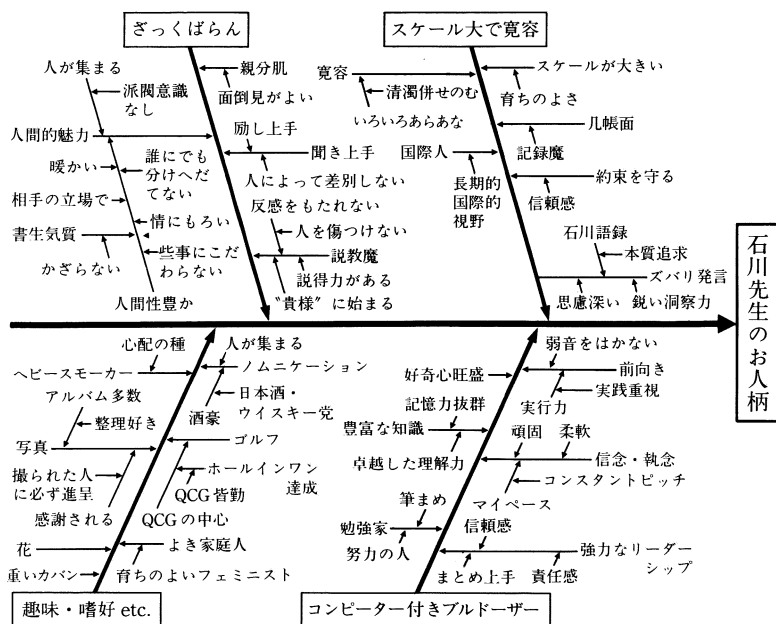
「親分肌で面倒見がよい」

「情にもろく、暖かい、魅力ある人間性豊かな人、スケール大で寛容」

「実行力のある人～コンピュータ付きブルドーザー～」

ということでありました。

次に、先生の考案された特性要因図を用い、原始データを参考にして分析したものが次の図(鹿島建設㈱大竹四郎氏作図)です。

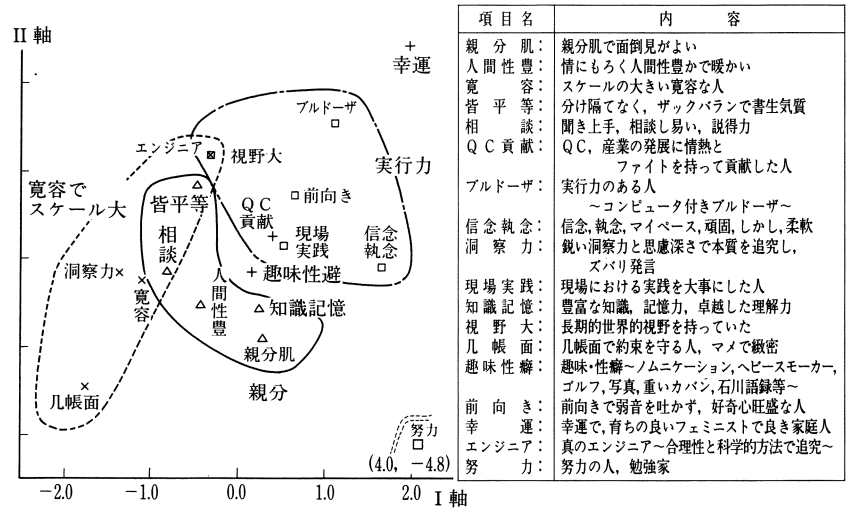


これより、先生のお人柄は、次の大枝で説明されることが分かります。

- ・スケールの大きい、寛容なズバリ発言の人
- ・ザックバランの親分肌で面倒見が良い
- ・実行力のある人～コンピュータ付きブルドーザー～
- ・趣味・性癖～コミュニケーション、ヘビースモーカー、ゴルフ、写真、花、重いカバン等～

この内、直接先生のご性格を表していると考えられます最初の3項目を取り出して、本章の次節以降のタイトルとしました。そうして、これらの節にご寄稿いただいた原稿の内、内容的に関連するものを掲載しました。

さらに、ご寄稿いただいた方々をサンプルとし、先生のお人柄についてのご指摘内容をカテゴリとして、数量化理論Ⅲ類による解析を行い、次のような結果を得ました。参考のために、Ⅰ軸とⅡ軸の布置を次の図に示します。



- (1) 中央部に布置された項目は、
- 人間性の豊かさ、寛容さ、QC界への寄与、相談しやすい、趣味性癖で、多くの方が、
- ・スケールの大きい、寛容な、QC界のリーダー
 - ・人とのつながりを大切にした人(ノムネーション)
- と石川 馨先生を認識されていることが分かります。
- (2) 解析の結果得られた主要な軸の説明は次の通りです。
- 第Ⅰ軸は「思慮深く1つひとつ本質追求(几帳面、鋭い洞察力)」と「大胆かつ具体的実行(努力、ブルドーザ、信念、前向き、現場主義)」を、第Ⅱ軸は「几帳面な努力のリーダー／親分(努力、几帳面、親分)」と「ビジョンの大きさと実行(幸運、ブルドーザ、エンジニア、長期的世界的視野)」を、第Ⅲ軸は「好奇心旺盛(前向き、趣味、几帳面)」と「博識で親しみやすい(知識、幸運、平等、寛容)」を、それぞれ両極とした軸となっていることが分かります。
- (3) 次にご寄稿頂いた方々について、その所属別(大学、会社、協会等)、立

場別(専門家、指導会社、事務局、友人・親戚等)、世代別等によって、ご指摘に傾向があるのではないかと、例えば、どちらかという、専門家は実行力を指摘する人が多いのに対して、先生の指導を受けた会社の人は思慮深さを指摘する人が多いというような傾向があるのではと考え、ご寄稿いただいた方々の属性により層別し、解析を行いました。具体的には、それぞれの寄稿者に割り当てられた数量を特性値として、属性により層別し、解析を行ったのですが、属性による違いは見出せませんでした。すなわち、先生のお人柄について、寄稿者は、その所属、立場、世代等に関係なく、先生を同じように見ていられたということが分かります。これは、先生が、社長であれ、推進者であれ、あるいは事務局の担当者であれ、分け隔てなく、どの人にも同じ態度で接してこられたことの表れと見る事が出来ます。

注)これらの解析に際して、東京理科大学大学院工学研究科 経営工学専攻博士課程 狩野研究室の山田 秀君の助けを借りました。

4.2 スケールが大きく、寛容なズバリ発言の人

心のひろい、あたたかいリーダー

服 部 六 郎

石川先生と私は旧制東京高校の同窓です。しかし、学生時代には先生の思い出らしいものはほとんど残っていません。多分それは、運動部にしても先生はテニス、私はバスケットという具合で、共通の時間が持てなかったためもあるのでしょう。

戦後、はじめて先生とお会いしたのは、私が品質管理を志してからです。それは九州の会社にて、初めて花田 伝先生の講義をきき、すっかりQCの虜になってしまった私が、MCコース(品質管理セミナー部課長コース、日科技連)参加のために上京したときのことでした。もともとよく知った仲なので、先生はいちばん前で講義を聞いていた私を見つけられて、休憩のとき、「服部さんがそ

こにいちゃあやりにくいなあ」と笑いながらいわれたのがキッカケでした。

昭和30年代後半、私の勤めていたブリヂストンがTQCを始めることになり、先生はおもに全般的なお話と管理職、スタッフなどへの講義を何回か担当され、その後も主として大所高所からの指導をしていただきました。小松の河合良一さんが同級であり、よくトップの率先躬行の実例として、河合さんのことを話しておられました。

何年のことだったか正確には思い出せませんが、私が静岡県の方のブリヂストンの子会社に勤務していたときのことでした。夜の11時すぎに宿舎の電話がやかましく鳴るので何事かと思ってとってみますと、ガヤガヤにぎやかな中にもうろうとした声がします。聞いているうちに、それは先生の例の噓がれ声であることが分かりました。

「先生、今時分どちらからですか」とお尋ねすると、程近い旅館からでした。応用化学の同窓会の流れで、いまさかんにやっているから出て来ないかとの仰せです。私の工場のとなりには化成ヘキストの工場があり、応化出身者もたくさんおられたので、多分工場長からでも私が近くにいることを聞かれたのでしょう。早速飛んで行って1時半だか2時だかまで痛飲し、かつ駄弁ったことも忘れられません。その旅館の息子の一人は武蔵工大を卒業して、現在は工場の幹部として頑張っています。おもしろい因縁です。

石川先生のことを一言でいうとすれば、私は「心のひろい、あたたかいリーダー」であったと申し上げたい。先生の周りには、いつも大勢の人が集まっていました。みんな先生の、あのあたたかい魅力にひかれて集まって来るのです。小涌園のシンポジウムの夜や、軽井沢、さては海外での会議の晩など、ヘビースモーカーの先生の周りには濛々たるけむりがたちこめ、そのなかでみんながそれぞれ勝手に水割りやらお酒やらのコップ片手に喧々囂々しゃべっている光景は毎度のことでした。

この良き慣行はその後もお弟子さんたちによって受け継がれ、QC野郎たちのまたとないコミュニケーションの場をつくりだしています。

日本国内は勿論、海外での先生への尊敬と人気は大変なものでした。国際会議などでも、合間に町で出あった人達が、こちらが日本人とわかれると、ドクタ

一石川を知っているか？からはじまって、このあいだドクター石川にお会いしたとか、ご一緒に歩いたとか、うれしそうにしかも少々得意げに話しかけてくるのは毎度おなじみの情景でした。

失礼を顧みずいうなら先生の英語はそうお上手とは思えませんでした。先生は海外でもわれわれにたいするのと同じように、先生をめぐる輪のなかにいつの間にか人々を取り込んでしまわれるのです。

いまや残念ながら、再び先生のお姿に接することは出来ません。しかし世界中に先生の蒔かれた種はすくすくと育っています。さぞや先生も本望でしょう。

(元ブリヂストン専務取締役)

何物も暖かくつつみ込む包容力

堀 江 幸 夫

光陰矢の如し、とか申しますが、石川先生がご逝去されてから、早3年を迎えることとなりました。

未熟な私を教教導いて下さった、慈父のようにご尊敬申し上げていた先生を失ったあの頃は、方向舵を失った船のように悲しく不安な心境でございました。今、こうして、先生の在りし日のお姿を思い浮かべ、偲んでおりますと、新たな悲しみがこみ上げてまいります。暖かいご慈愛に満ちたお人柄で、いつも優しいまなざしで情熱いっぱいにご指導下さったお姿が、昨日のように思い出され、今更ながら先生を失ったことが悔やまれてなりません。

日本が世界の大国として、今日のような国力を得るようになりましたのも、全社の品質管理を精力的に普及推進せられました石川先生はじめ斯界の諸先生の格別のご尽力によるものでございますが、とりわけ石川先生の存在がひとときわ大きいものがあり、品質の優秀さをもって世界のリーダーたる日本の経済をつくり上げた大恩人と申しても過言ではないものと存じます。

先生は、度量のとても大きな、何物も暖かくつつみ込む包容力をもたれ、い

つも世界的な視野でご覧になられ、熱心に取り組む者に対しては、企業の規模の大小や、職位の上下などとらわれず情熱と愛情をもって教えて下さいました。

私は、先生のお教えを神の啓示と信じ、会社の経営をしてまいりました。

昭和 27 年から 30 有余年の永きにわたって、先生のご薫陶を頂き、先生のご指導で開催するように致しました QC サークル大会は、今年で 18 回目を迎えることが出来、今では「世界大会」を開催することが出来るようになりました。

また「協力企業トップマネジメントセミナー」も先生のご発案で始まり、既に 16 回続けさせて頂いております。先生は奥様ご同伴で毎回必ずご出席され、昼はグループディスカッションのご指導、夜はこれも先生のご発案で生まれたものですが、QC バーで QC 談義に花を咲かせ、夜が更けるのも忘れる程、ご熱心に教えて頂いたものでございます。両肌を脱いで一人ひとりに話されている姿が懐かしく思い出されてなりません。

石川先生に思いをはせると尽きることがない程でございます。今後も石川先生のお教えを片時も忘れる事なく実践して、微力ではございますが、国家・社会にお役に立ちたいと願っております。それが石川先生のご恩に報いることと固く信じ、精進してまいる所存でございます。 (ぺんてる取締役社長)



協力企業品質管理トップマネジメントセミナーにて
入院先から駆けつけられた先生 (1989 年 3 月 24 日)

石川先生の手のひら

藤 田 董

『西遊記』のなかで、孫悟空は一生懸命に活躍したつもりなのに、考えてみたらお釈迦様の手のひらの中だった、という話があります。私もいま考えてみると、孫悟空のように石川 馨先生の手のひらの中を走り回っていたように思えます。石川先生の手のひらはたいへん広く、清濁あわせ飲むという感じでした。私のような珍説を唱える者の意見もよく聞いて下さいました。しかし、手のひらからはみ出しそうになると注意信号が出ます。

現在、QC サークルで使われている「問題解決の手順」を決めたときにも注意信号が出ました。石川先生は「手順などという枠などはめずに、サークルの自主性に任せたほうがよい」という意見、私は「ある程度の枠があったほうが活動しやすい」と主張して、ついに押し通してしまいました。酒を飲むと、石川先生はこのことを引き合いに「藤田もガンバルから」と、ときどき言われました。

この「問題解決の手順」を、いままでのQC と異なった発想法でビデオにし、平成元年6月に日科技連出版社から発売されました。このビデオを作ったとき、関係者から期せずして「石川先生が見たらなんと言おうだろう」という話が出ました。変わったことをすると、私だけでなく多くの人が石川先生の手のひらを気にしていることがわかりました。

石川先生と握手をすると、先生の手のひらは柔らかく、しっとりとして、人の心を融かすような温かさがありました。その手のひらはもうなくなってしまいました。私のように、先生の手のひらの端っこばかり駆け回っている人間にとって、注意信号が出なくなったことは心の緊張を強いられることになります。逆に言うと、手のひらという枠があったからこそ好きなことができたと思っています。

(フジタ経営研究所代表取締役、元川崎製鉄)

人間性尊重の説教魔

池澤辰夫

1. すべて「人間性尊重」で

今から20年前、昭和43年頃、石川先生とご一緒にK社へQC指導でおうかがいした時のことです。宿泊先の福岡の西鉄グランドホテルのカウンターバーで、一杯飲むことになりました。その夜、まだバーのお客は一人もいませんでした。お店にはバーテン兼チーフが一人いるだけでした。しばらく二人でQCの話をした後でも、客は一人も来ませんでした。私は、こんなに客が来なくても店をやっていけるのかと、人ごとながら心配になってきました。

そのとき突然、石川先生が、そのチーフ兼バーテンに対して「君は、一体、このバーをどう経営しようと思っているのか」と質問されました。チーフは一瞬どぎまぎして、びっくりしていました。このような質問はあまり客から受けたことがなかったに違いありません。ところが石川先生は、矢つぎ早に「お客さんをどう集めようとしているのか」と言いたいことをどんどん言われる。チーフにしてみればとんでもない質問に対応しかねていました。私も、はじめは「ハハア、これが石川先生の説教魔といわれる所以か」と黙ってうかがっていましたが、そのうちに、チーフが若いだけに興奮して怒鳴り返してこないかとハラハラしてきました。客が来ないので説教は30分も続きました。

ところが驚いたことには、カタクナな顔をしていたチーフが、最後は笑顔で「全く言われる通りです。貴重なお意見を頂いてありがとうございます。是非また!」ということになったのです。先生の説得力の素晴らしさに私は大変驚きました。20年過ぎた今でも、この光景は忘れられません。

相手の立場に立って、相手のことを考えるという人間性尊重の精神で接しておられる先生のご人格がわかってくると、説教されている人達も自然に納得してくるのです。

日科技連の事務局の人達でも、先生から説教された人は少なくないでしょう。しかし相手の立場で相手のことを考える石川先生に対して、尊敬する人はいてもウラむ人はいないようです。全く人徳のしからしむるところです。QCサークルの基本理念の「人間性尊重」、そして先生の持論の「性善説」で生き抜かれた姿は、誠に TQC 界の宣教師といえましょう。

2. 政治的預言者

石川 馨先生が、平成元年に亡くなられて以来、この2年間で最も急激に変わったのが、ベルリンの壁の崩壊に始まる東西ドイツの合併、東ヨーロッパ諸国の社会主義の崩壊でした。

ところで、私ははからずも、この平成3年6月、日科技連の第21回海外派遣チームで東ヨーロッパを回ってきました。東ベルリンをはじめ、ハンガリー、ポーランド、チェコスロバキアを見学してきました。

そのとき、いつも思い出していたのが石川先生の言葉でした。それは、「一般に資本主義、社会主義、共産主義という言葉を使うが、私は、自由主義、統制主義という見方をしなければならないと考えている」(著書『日本の品質管理』の50頁)という石川先生の一文でした。頭だけで考えている政治学者と異なり、国際人として肌で感じておられたことを率直に述べられたのですが、この2年間の変貌は、石川先生の言われる通りになったといって過言ではありません。また、その同じ著書の中で(49頁)、「政治のあり方、統制してはいけない、刺激を与えよ」の項で、「政府の役人というのは、どこの国でも統制好きである。特に共産主義国家では……。私は、政府は民間にいろいろ刺激を与えるべきで、統制してはいけないと考えている」と述べられていますが、これも現在の日本の役人の人達に聞いて頂きたい名言です。

(早稲田大学教授 理工学部工業経営学科)

“人生の師” 石川先生

小 浦 孝 三

私と石川先生の出会いは日本化薬のデミング賞受審時代、中央品質管理委員会事務局としてでした(1963年受賞)。また、第2次品質管理海外視察チームのメンバーとして渡米してから、引き続きQCサークル関東支部の初代幹事長などQCサークル活動の全国的推進のため、いろいろと親しくご指導を戴いたことが私の人生の方向を決め、先生の「人生の生き方」が大きな指針となりました。

その時代、先生が話された中に終戦時のことがありました。終戦を迎えられた先生は、あるお別れの席で「石川という名を聞いたら日本の再建に努力していると思ってくれ」というような言葉を残されたと聞いています。この言葉は今なお私の胸に焼きついて離れません。

日本化薬を定年退職する際は、直ちに日本科学技術連盟の参与として各種セミナー講師や企業指導に差し向けて戴きました。企業指導の最初はデミング賞受審直前のリズム時計で、その後東海パルプ、大日本インキ化学工業などのチームになって戴き、TQCの導入・推進の指導にあたって戴いたわけです。先生が退院後のお体で大日本インキ化学工業のQCサークル全社(国際)大会や、再入院中の病状のすぐれぬなかを病院から東海パルプのステアリングコミッティー(ステコン)に出席して戴いたことは忘れられません。お陰様で、東海パルプは赤字時代最初のステコンで「漢方薬にも即効薬はある」(注：一般にTQCは漢方薬として持続的効能が強調されている)とのご指導により、見事立ち直って現在は新たなビジョン作りを目指すまでになっています。また、1979年以来埼玉工業大学機械工学科での品質管理講師も先生から戴いた仕事です。

先生との共著で1979年度日経品質管理文献賞を受賞した『品質の管理ポイント』は記念すべき思い出です。(埼玉工業大学非常勤講師、元日本化薬)

仏様の手の平

司 馬 正 次

孫悟空がどんなに頑張っても走り回っても、所せんは仏様の手の平のなかだったとの話があります。私自身、一生懸命勉強し、考え、そして思いつく。「アア そうなんだな」と納得する。しかし、一夜あけて良く考えると、石川先生がもうとっくにおっしゃったり、実行されたりしていたことだったとの経験を何回ももっています。いや、こと QC に関する限りその連続以外の何物でもないといえます。

最近では、企業の未来を拓くためには、“企業の論理をこえる論理こそが必要”というのがそれでした。日本の企業の行く先に大きな限界が見えています。多くの人が現状のままでは駄目だと考えています。私もそれを痛感していました。

このようなとき、OR の大御所であるラッセル・エーコフ博士より大きな示唆を受けました。それによって今まで見えなかった現象が見えてきました。QC サークル活動が何故企業の枠をこえ、産業をこえ、更に国をこえて広がったのか、その秘密の源泉が“企業の論理をこえる”点にあったことに気づいたのです。

QC サークルの基本理念の3つのうち、企業の体質改善・発展は「企業の論理」といえます。それに対し、他の2項目、人間性尊重と人間能力の無限の伸長はまさにそれをこえる論理であります。「ああ、なるほど。それだからこそ」と自分自身新たな発見をしたような気になりました。

そのとき、ふと石川先生のあのやさしい顔が目に浮かんできました。そして“やっと、わかったかね”とおっしゃる声が聞こえてきました。

(筑波大学教授 社会工学系)

4.3 ザックバランの親分肌で面倒見が良い

石川先生と私

朝 尾 正

私が石川先生に初めてお会いしたのは、日科技連が八重洲口の大阪商船ビルで行っていた第3回 QC ベーシックコースに参加した時で、確かサンプリングについての講義を担当されていたと記憶しています。

その後、先生の関西での QC の普及活動のお手伝いをさせて頂くようになってからは数多くの思い出がありますが、そのうちから比較的古いものに絞って書かせて頂きます。

その第一は 1955 年の春ごろ、東洋紡績の関和文氏のお世話で、同社の大阪北浜の社員寮で先生と麻雀の卓を囲んだ時のことです。寮の管理人さんからのお酒の準備についての問合せに、関さんが一人 1 本ずつと答えたところ、部屋には一升瓶が 4 本並んでいました。しかも、それらが翌朝までの徹夜の麻雀の間にきれいになくなってしまったのですから驚きでした。

なお、私にとってこの日が結婚して初めての無断外泊になってしまいましたので、先生にお願いして名刺に先生とご一緒であったとの証明書(?)を書いて頂きましたが、これは後々まで話の種にされてしまいました。

その第二は 1959 年の第 2 回の技術士国家試験に応募した時のことです。東京での口頭試問の試験官がたまたま石川先生の担当となりました。

「君には何を聞こうか」と暫く考えられてから、先生は、その当時少し業績が低迷していた私の会社の現況に触れられた上で、「君がおりながらどうしてこうなったんだ」と、あたかも会社の成績のすべてが、当時 37 歳の一課長にすぎない私の責任のように問いただされて、返事に困ってしまいました。

QC を熱心に指導され、その成果を確信されていた先生から「もっとしっかり

しろ」とハッパを掛けられたものと理解しております。幸い技術士はそれでも通して頂けました。

その第三は、『プロダクト・ライアビリティ』（日科技連出版社）を先生の編著で執筆させて頂いた時のことです。もっとしっかりとした調査を終えてからと書き渋る私に対して「本を書くことは恥をかくことだ。それを踏み台にしてもう一段と成長すればよいではないか」と尻押しをして下さいました。

PL に関して世界的な情報を常にキャッチできる現状の基礎を与えて頂いたのもこのお言葉と、今も感謝しております。

1990 年、先生に推薦して頂いた IAQ のメンバーとして、ミルウォーキーの年次会合に出席してまいりましたが、ここでも先生が築かれた国際的な QC 関係者の協調の姿が見られました。

（田辺製薬顧問，元専務取締役）

石川先生を偲ぶ

草 場 郁 郎

教育の場、企業の人とのお付き合い、人間関係など、日常おこる問題でなんらかの決断をするのに迷った時、石川先生だったらこの場合どういう判断をなさるだろうかと考えて、それを参考にして意思決定をしたことがしばしばありました。

1949 年からの長いお付き合いで、先生がやろうと言い出して行動に移されたことの大部分が成功しているのを見てきているからでありましょう。

納得のいかないことはとことんまで追求されます。おおまかのように見えることもあります。気遣いは非常に細かい。門下生ばかりでなく誰に対しても面倒見がよく、したがって石川派というようなものはできませんでした。

先生は本などを読まれるのが非常に速い方でした。私が武蔵工業大学にいたころ、海外から先生に送られてきた文献を、学長室から回覧して下さいました。開いてみますと、肝心なところにはマーカーで印がつけられています。忙しい

なかで情報と知識の導入が猛烈なスピードで着実に行われていたのであって、真似しようと思ってもなかなかできないことでした。

マレーシアに行かれ入国される時、パスポートを見た役人に、「あなたはイシカワダイヤグラム(特性要因図)の石川か」と聞かれ、「そうだ」と答えられたら待遇が変わったという話をされ、「日本ではそうはいかないや」と笑っておりましたが、海外でのほうが有名だったのかもしれません。

先生より英会話のうまい人もおられるでしょうが、先生の話は外人に対して偉大な説得力がありました。

著名な先生のなかには、時に近寄りがたい威圧感を覚えることがあります。先生にはそれがなく、QC サークル大会でも参加者に気軽に話しかけられておられました。そのため無遠慮に気楽にお付き合いさせて頂いてきていましたが、今日になってその偉大さがしみじみ感じられます。

(名古屋工業大学名誉教授)

アンカレッジ空港ロビー

松 田 亀 松

1982年8月10日の夜は炉前にじっとたたずむような暑さでした。背広にネクタイ、それに10キロのスーツケース、背中汗で窒息しそうでした。それでもヨーロッパへの遊びの旅行の期待で私の心はときめいていました。FQC誌20周年、10万部発行を記念した編集委員の旅行のために成田空港に急いでいたのです。

空港の出発カウンター前のロビーに着いてみますと、もう半数以上の仲間がくつろいでいました。背広の上着を手持ってワイシャツの襟を開けた人、ポロシャツでリラックスした服装の人もありましたが、その中にQCサークル洋上大学の制服を着て、いつものように口をしっかりと結んで目だけが笑っている石川先生のシャツ姿がありました。

「先生、その上着は便利でいいでしょう」というと、

「うん、ポケットがたくさんある」

なるほど、なんだって私は背広、ネクタイで暑いおmoiをしてきたんでしょ。時に応じて機能的な服装にズバリ変えられる先生に改めて教えられる思いがしました。

22時30分に成田をたって、夜が明けてアンカレッジ着、給油のためにパッセンジャーのためのロビーに移りました。ふと見ますと、石川先生は誰か2、3人の人と立ち話をしています。給油待ちの他の便の人かなと思いながら、土産物の店をめぐるうちにまた、少し前かがみになって先刻とは別の人と話合っている石川先生に出会います。

「僕はね、アンカレッジに着くと、ここで必ず誰かと会うんだ」と、機内に移ってから隣に座った先生から聞きました。

確かにアンカレッジは給油のために多くの便が立ち寄ります。しかし、同じ日の同じ時刻にたまたま一緒になる便はそれほど多くはありません。それなのに、そこで必ず誰かに会うというのは、石川先生の知己の幅の広さを示すものだと思って驚きました。

先生にはもう二度と教えをうけることができません。しかし、もし天国への道筋にアンカレッジのようなパッセンジャーズ・ロビーがあるとしたら、ひょっとすると誰かと話し合っている先生に会えるのではないかと考えています。

(九州創造技術研究所所長、元新日本製鐵)

親分石川先生の思い出

岩 田 明

終戦後、幸いにして入社できた日産自動車で割と早い時期から品質管理の調査、研究を始め、30年もの間、QC活動推進の仕事にたずさわってきた私にとって、石川先生は本当に大きな存在でありました。

私が初めて先生に親しく接したのは、1958～59年に日産自動車がデミング賞に立候補することを決め、全社のQC教育と実地指導の総帥をお願いしたときからです。QC推進部署の担当として細かくご指導をいただきました。QCの実地指導で、固有技術一辺倒の部長のなかには先生の遠慮なしの直言に憤激して“石川先生の指導はもうたくさん”という人も出てきて私どもを困らせましたが、それほど当時は管理の思想を普及することが大変だったのです。

その後も先生は、全社および協会のQC活動の推進について強い関心をもって見守られ、折に触れて私どもをお叱りになるとともに数多くの温かいご指導を賜わり、日産のQCを今日あらしめるのに大きな力をかしていただきました。

10年前、私は停年間近にQC部門を離れて販売会社支援の一環としての自動車整備専門学校の開設を命ぜられました。このときもいろいろ先生にご教示いただきました。また、次男が1981年6月～9月、早大山岳部K2登山隊に学生隊員として参加することになりました。そのため、鹿島建設への就職活動がままならないのを息子連れてご相談に伺ったところ、“山男なら大丈夫だろう”とすぐに先方に手配してくださいました。これなども先生の親分肌の一面を表すもので、息子ともども今もって感謝しております。

先生亡きいま、かつて公私にわたり何度かお訪ねした東大石川研究室や飛田給のご自宅、また武蔵工大の学長室での終始変わらぬ温容あふるる顔を思い起こし、心から哀惜の念を禁じることができません。

(東京自動車整備専門学校校長、元日産自動車)

私にとっての石川先生

小 林 龍 一

私は大学を出る頃は工学部であっても、数学指向の強い学問(応用数学)を学びましたので、理論的なものに興味がありました。近藤次郎先生(現日本学術会議会長)の研究室の出身で、OR と統計理論の関連の仕事で日科技連に出入りすることになり、そこで石川先生にお目に掛ることになったのです。

以来、日科技連サンプリング研究会など、先生のお仕事の活動の中に呼んで頂き、勉強させて頂けたのは大きな幸せでありました。日科技連の品質管理のセミナーは日本の高度成長とともに隆盛をきわめ、私達講師も忙しい日々を送りました。

ひと頃、私はこの忙しさから逃避して品質管理の仕事を少し少なくして、財務分析の仕事をしておりました。他の分野の仕事をしたかったのです。それは日本開発銀行設備投資研究所で、精密な長期経営計画プログラムを作成する仕事でした。この仕事ではソフトウェアを完成させ、これが現在でも開銀の都市再開発融資の審査プログラムとして活用されているものです(1970 年頃のことで)。

このようにして、私が品質管理の仕事から手を引きかけた或る日、石川先生と日科技連の廊下でバッタリとお目に掛ることになりました。先生は私の顔を見られて、今度箱根で品質管理経営幹部コースがあるから、あれに出席なさいと言われました。当時、私は品質管理ベーシックコースで統計理論を中心に色々の講義をしていましたが、未だ、現実の企業経営の問題を目撃したり、研究したりしていなかったのです。先生は良くこのことをご存知でした。

そこで、私は、先生のお言葉を有難くお受けして、日科技連の事務局に申込んで無料で経営幹部コースを受講させて頂きました。私のような例はないらしく、日科技連事務局では驚いておりましたが、先生のお声がかりということで

許して頂きました。

このことが一つの転機となって、私はまた品質管理の仕事を自分の仕事の中心にするようになり、その後先生が主任講師となって指導される企業の中で指導講師団の中に加えて頂いて、企業の諸活動の勉強をしながら、品質向上活動の助力・研究を行っております。

考えて見ますと、先生は大学教授・研究者であられると共に、生まれたときからの企業経営者の感覚をお持ちの方であったのです。やはり先生のお父上の優れた能力を受け継がれたのでありましょう。品質管理の世界では不滅の業績を残されました。これが後世に伝えられて行くことは疑う余地はありません。

(立教大学名誉教授)

若手講師の養成に尽力

清 水 祥 一

石川先生に初めてお目にかかったのは1950年4月のことでした。学会で発表するため東大へ行きましたが、質問したいことがあって思い切って先生の研究室を訪れました。アポイントをとっていなかったにもかかわらず気軽に会っていただき、親切にお教えたいただいたうえ、QCを積極的に勉強したいのならば、丁度開講したBCに次回から参加してはどうかとお誘いを受けましたが、私は毎月東京まで出掛けることは断念しました。しかし、その後も先生には折りにふれていろいろと教えていただきました。

先生は豪放磊落でありながら細かい気配りをされる方でした。いくつかの会社の指導講師に加えていただき実地訓練を受けましたが、例えば先生と一緒にQC診断をした時、私の講評が不適切、不十分な場合にも、先生は私の面子を傷つけないように、実に巧みにカバーしてくださいました。

先生はQCの普及のためにはQC指導者の増強が大切であると常々お考えになっておられ、若手講師の養成には特に尽力されました。私にも、ある会社の主

任指導講師をやれ、自分は協力するからといわれたのも鍛えあげようというお気持のあらわれであったと感謝しています。最も若年でデミング賞委員に選んでいただいたのも、IAQのアカデミアンに推していただいたのも先生でした。

先生はともかくスケールが大きく実行力があり、しかもそれが周到な計画に裏付けられていたと思います。――

職組長海外視察チーム派遣をいい出された時も、私は果たして会社は職組長クラスを海外にまで出すでしょうかと反対しましたが、懸念するより出させればよい、そして喜ばれるようにすればよいと押し切られました。私は、第5回FQCTの団長をつとめさせていただきましたが、帰国後、メンバーやその上司から参加させてもらってほんとうによかったと感謝されました。これも先生の先見性の賜物であります。

(名古屋大学名誉教授)

家内の自動車免許

米 山 高 範

「この次の“管理図法”の講義の前半をまかせるよ」

これが石川先生から初めていただいたご指示でした。

当時、日科技連主催の品質管理ベーシックコースは、QCを学ぶ者にとって最も基本的、標準的な研修コースで、その中の管理図法の第1回目は必ず石川先生が担当される権威ある講義でした。それだけに、講義の前半をまかせるというご英断は大変な驚きでした。

先生は、常々、将来に向けて若手の育成に心をくだいておられました。その一環として、ご自身が後見役の形になって前半の講義を若い講師にまかせるという、いわゆる二人講師制の導入を熱心に進めておられました。このように、先生はどんな場面でも、若い人たちの発言の場や活躍の場を作られ、しかも、誰に対してもわけ隔てなくチャンスを与えようという思いやりやお心くばりが感ぜられて有難く思いました。

雑誌の編集委員会の席上でも、いろいろとご指導いただきました。しかし、そのあと近くの酒場でお酒を飲みながらお話を伺うのはそれ以上に楽しいものでした。

ある時、例によって編集委員会後の飲み会が終わって、帰途が同じ方向ということでタクシーに同乗させていただきました。突然、先生は「今夜は君の家に行こう」と言われ、かなりの回り道をしてわが家に寄られました。深夜のことで何のおもてなしもできませんでしたが、先生はそんなことには一切頓着されず、私の家内に自動車の運転免許をとることをしきりにすすめられ、「郊外の住宅地では何が起きてても困るよ」と、先生の奥様の話をされながらその必要性を説かれました。

その数カ月後、家内は運転免許証をとりました。そして、それがその後の子育てや老母の看護にどれだけ役立ったか計り知れませんでした。先生には私自身が数限りないご指導をいただきましたが、先生の恩恵はわが家にまで及んでいます。

(コニカ取締役社長)

誰にも隔たりなく心くばりの先生

村 上 昭

日本電装がデミング賞を受賞した直後、ある各社の推進者の集まりの末席にあった私に「君は本当によい苦勞をしたな。QCはいつまでも純粹さを忘れては駄目だぞ」と、わざわざ声をかけていただきました。私にとってかけがいのない励みと教訓として、今日もなお忘れることができません。

あるQCの会合に、わざわざ浜名湖畔まで出かけいただいて、数社の若いQCスタッフの人たちと、夜中の3時近くまで茶碗酒でディスカッション。

その翌日、浜名湖名物の流し釣りを6時に起きて楽しむこととなりました。先生と私が同じ船で頑張りましたが、その日は潮加減が悪く、どの船もサッパリの様子でした。ところが、急に先生に大きな当りがきて、先生の竿が引きず

りこまれそうになったのです。

「先生、魚がくいついています！ 竿を立ててください！」

「おい君、これはすごいぞ！ 魚の姿が見えるぞ！ 君、この魚の学名はなんというんだ！」

「そんなことはどうでもいいですから、もっと竿を立ててください」

こんなやりとりの末、やっと釣りあげたのが、なんと 60 センチ近いスズキでした。この日の戦果は先生の一匹だけで、全員そろって討死。

「先生は運が強いですね」

「馬鹿、俺は腕がいいんだ！ 君は何年、釣りをやっているんだ。俺より下手だなあ」

と、その日はこんなやりとりで終始しました。その後、2～3年の間、先生にお会いするたびに「君は下手だ」「君は下手だ」が私に対する挨拶でした。先生は実は、そう言って私にあの時のお礼をいっておられたわけです。

（日本科学技術連盟参与、元日本電装）

石川先生 ありがとうございます

鐵 健 司

1955 年頃、大学でマグロの資源研究を進める上で統計的处理が必要となり、日科技連の品質管理セミナー・ベーシックコースを書記として受講しました。当時、講義月報を作成するため3時間の講義を約 20 枚の原稿用紙にまとめる義務が書記に課せられていました。お忙しいなか、先生は自分が講義されたところの原稿をよく読まれ、赤字でびっしりと手を入れて下さいました。6 カ月でこのセミナーが終了したとき、私に“おい、QC を少し手伝えよ”と声をかけられ、私が魚屋にとどまらず QC の世界にふみ入る機会を与えて下さったのが先生でした。この言葉がなかったら私の人生も大きく変わっていたかも知れません。

品質管理はまた人質管理とも時には言われ、その推進にあたっては人と人と

の結びつきが大事となります。几帳面に物事を処理する反面、あまり細かなことは指示せず下にまかせることも多い親分肌の先生でした。10 年ほど前のある夜、電話で“おい鐵、黒字の会社の QC 指導ばかりやってないで、今度この赤字の会社をやってみろ”と有無を言わず、その会社と関係を持たされるようになりました。先生の一面を偲ばせるものであります。

先生がご逝去される 1 年半ほど前、S 社のビール工場が翌年のデ賞への挑戦のための準備をされていたとき、先生から一緒に診断に行こうとのお誘いがあり、これが先生との会社指導の最後となりました。QC の世界ではこうした実践の場を通して先輩から学ぶことが多く、私も先生から長い期間にわたって貴重な QC の財産や知識を吸収し、欲を言えばまだまだ足りず残念とも言えます。

手許には若き日の先生の姿も含め幾多の写真などがあり、このなかには直接先生からいただいたものもあり、思い出はつきぬまま先生のご冥福を祈って筆をおき、最後に、石川先生ありがとうございました。

(日本科学技術連盟参与、元水産庁東海区水産研究所)

本の出版に助言を頂く

吉 川 英 夫

私が石川先生にご指導いただきましたのは、1951 年、日科技連の粗銅サンプリング研究会の書記の時でした。当時の委員の方々は東北、四国、九州から毎月のように参加し、先生の指導を受けて、日本の新しいサンプリング方法の確立に尽力されていました。私は、もっと統計的方法の勉強をするようにと、第 7 回ベーシックコースの書記として赤尾先生と一緒に勉強させていただいたのです。更に石川先生のご指導により『管理図法』の計算、校正などを手伝わせていただき、徐々に QC の世界に身を入れるようになりました。

丁度そのころ、雑誌『品質管理』に企業への QC 導入事例を掲載することになりました。大和電気工業を石川先生はじめ多くの先生方が指導されることにな

り、私とその QC 活動の実践記録を報告するため紹介をいただき大和電気に入社したのが、現場における QC 活動の第一歩でありました。

その後、石川先生に日産ディーゼル工業をご紹介いただき、全社的 QC の導入、さらに補修部品の管理における QC の適用などを行ない、その成果を『在庫管理の実際』として出版し、石川先生から序文をいただきました。その他、『統計解析手順集』などにも多くのご助言をいただき、今日、私が QC 界に身を置き、いささかでもお役に立てているとすれば、それは石川先生のご指導の賜物以外の何ものでもないのであります。

石川先生には、いつもどこかで温かく見守っていただいていたことがいつも励みとなり指針となって、間違いのない QC を実践することができたように思えるのです。私は、ささやかな力ですが、石川先生が昭和 20 年代から現場に立ち、現場の人たちと一緒に進めてきた今日の日本の QC の伝統を大切に、石川先生の教えを少しでも多くの方々に広めていきたいと思っています。

どうぞ石川先生、見守っていて下さい。

(インテレクト代表取締役、元日産ディーゼル工業)

「石川島はその後やっているかね」

長谷川 恵 子

私の家は調布にあり、石川先生のお宅までは車で5分ほどです。当社(石川島播磨重工業・航空宇宙事業本部)がデミング賞に挑戦した折には、連絡のためによく伺わせていただきました。先生のお宅は、昔は付近の人々から「石川牧場」と呼ばれたことがあったそうで、門を入ると深い緑の木立が続いており、そのお庭の広さにはびっくりしたものです。門の正面には先生のご兄弟方のお家を指し示す道標が立っていて、そこから左手へしばらく入ったところが先生のお家でした。いつも奥様が出てこられ、その後から先生が「やあ、やあ」と言って気さくに顔を出されるのが常でした。先生の大らかなお人柄は、やはりこう

いった環境から生まれたのだと思います。ある人が「先生は蔵書をどのくらいお持ちですか」と伺ったところ、「そうだね、〇〇メートルぐらいかな」とおっしゃったそうです。何冊などとおっしゃらないところが先生らしいです。

わが事業本部がデミング賞事業所表彰を受賞したあと、先生は私の顔さえ見れば「石川島は全社で TQC をやると言っていたけど、その後どうなったのだね」とおっしゃるようになり、私は肩身を狭くしていつも「はい。少しずつ勉強しております」を繰り返しました。3 年くらいその受け答えが続いた後、もう先生は聞かれなくなり、私もホッとしたものです。当時の情勢の厳しさを推察して下さったのでしょう。しかし、先生にお会いする度に言われ続けていた私は、先生のお言葉が今でも耳に焼き付いていて、遠くのほうから少し覗かれたお声で「石川島はその後やってるかね」と言われているような気がしてなりません。

いつも『QC サークル』誌の編集委員会やシンポジウムでは、正面の席に座っておられた先生のお顔が拝見できなくなって淋しいのですが、本当に亡くなられたのがまだ実感として湧いてきません。きっといつまでも私の頭の中には先生の「やっているかね」のお声が聞こえてくることでしょう。

(元石川島播磨重工業航空宇宙事業本部 TQC 推進部課長)

石川先生の教え

納 谷 嘉 信

石川先生の警咳に始めて接したのは、1954 年 4 月に始まった日科技連ベーシックコース(大阪)のご講義でした。まだ 30 代後半であられた筈ですが、日本の品質管理のリーダーとして自信と熱情に満ちた品質管理実践の諸講義が眼にうかびます。

それ以来、企業の TQC 実践指導の過程で、またデミング賞実施賞小委員会や各種会合でお教えを受けたことも数多くあります。その 1, 2 をご紹介して先生のご高恩を偲びたいと思います。

先生は品質管理を単純化し企業にとってより実践しやすい方法を説かれました。その意味で品質管理界が段々と精緻に向う状況について懸念を示されていました。たとえば、方針管理と日常管理などのシステムについても「改善と維持(標準化)で良い」と常に述べられて来ました。今、企業の品質管理実施の過程で、方針管理と日常管理の区別に関する混乱と理解の困難さを思う時、再び石川先生の述べられる基本に立ち帰ることの重要性を感じています。上記以外の様々な諸管理システムの提案により、品質管理は体系化されつつある反面、ユーザーである企業の方々の品質管理実践への易行の道確立の必要性を感じています。

今1つは、1977年以来提唱し、品質管理界に普及を図って来た新QC七つ道具へのご指導であります。これは、1969年以来、今後の品質管理におけるニーズを感じ、研究・提案したのですが、吾々の未熟のためか少なからぬ批判もありました。その中で、石川先生には終始暖かいご支援を頂きました。1985年3月の新QC七つ道具シンポジウムでは、特別講演にご出講賜り、その活用上の着眼点についてご懇篤なご教示を頂き、さらに、日科技連英文レポートで海外へのご紹介の労をとって下さいました。現在、正に先生のご指示の方向で企業での活用が進んでいます。記して石川先生の学恩を偲びたいと思います。

(大阪電気通信大学教授 工学部経営工学科)

「QC 七つ道具で問題の 95 %は解決できる」

細 谷 克 也

石川先生に始めてお目にかかったのは、今から30年前の1962年10月、日科技連が主催する第23回品質管理セミナー・ベーシックコースのときでした。当時、私は日本電信電話公社で電話交換機の技術調査と設備管理を担当していました。先生からは管理図の講義を受けました。私は書記で参加していましたので、講義録を取り、これをまとめて月報として翌月に受講生に配布しなければ

なりません。講義録を取ってみて、とにかくビット数の多いのに驚きました。3時間の講義でノートがビッシリ埋まっているのです。これを原稿用紙10枚にまとめるのに随分苦勞しました。

それ以後、先生には何かとお世話になりました。「細谷君、電電公社のQCをやっているだけでは一人前にならないよ」と言われて、先生のお供をして、いろいろな会社へご一緒し、勉強させていただきました。TQC指導会では、実にきちんとメモをお取りになり、前回の指導会の内容を、よく覚えておられたのには感心しました。

先生との思い出は色々あります。あれは、1984年9月、神戸国際会館でQCサークル近畿支部設立20周年記念大会の時のことでした。パネル討論会の最中、リーダーをおおせつかっていた私の左横からグーグーといういびきが聞こえるではないですか。私はビックリして、あわてて先生の前からそっとマイクを遠ざけました。1,200余名の参加者を前に壇上に並んでいるのですから……。そのあと、「QCサークルの未来展望」についてご質問しましたところ、真っ先に手をあげられたのが石川先生でありました。そして、ズバリとしたご回答をいただきました。私は「一体、この先生はどういう頭の構造をしておられるのだろうか……」と思ったものです。

先生には拙著に何度も序文をお書きいただきました。大体、序文というのは、原稿の締切間際をお願いします。でも、先生はイヤな顔もされずに、いつも快くお引き受け下さいました。先生は必ず原稿の全てに目を通して、納得されてから筆を取られました。

『QC七つ道具(やさしいQC手法演習)』(日科技連出版社)では、「私の経験では、このQC七つ道具をうまく活用すれば、皆さん方の身の廻りにある問題の95パーセントは解決できる」という力強いお言葉を頂戴しました。そのお陰で、本書は現在70刷を重ねるベストセラーになりました。

心の広い、優れた指導力をお持ちであった先生を失ったことは、断腸の思いです。「TQCを普及し、TQCで社会を豊かにする」という先生の熱い思いを肝に銘じ、精進して行きたいと考えている今日この頃です。

(品質管理総合研究所所長)

4.4 実行力のある人／コンピュータ付きブルドーザ

異質触媒作用の名人

森 口 繁 一

石川さんをブルドーザにたとえることがある。その偉大な重量感と強烈な実行力には、たしかにそういうおもむきがあった。しかし、そればかりではない。人それぞれの特色を見抜き、異質な人材を統合して共通の目的に向かわせ、意義ある事業を成し遂げる組織力・指導力がその内に備わっていた。

品質管理のベーシックコースには、第1回から石川さんに誘われて参加し、統計理論を任された。その勧告もあって数式による「証明」を最小限にとどめ、実験例を主として理論を「感じ取って」もらうという方針は歓迎されたと思う。一方、化学会主催の講習会では、たしか増山さんのお奨めで、「秤量問題」の紹介を担当したが、それが理論のとおり実際にうまくゆくものだとすることを、中杉浩君が卒業論文の題目に選び、石川研究室で「るつば」と化学天秤を貸してもらって実証したのもなつかしい思い出である。（この理論はその後、田口玄一君の努力で「直交配列表」の形で普及し、たくさんの実用例を生み出した。）

粉塊混合物のサンプリングの仕事についても、思い付いたこと、目に付いたことは何でもやってみて、納得するまでやりぬくという性格がよく現れていた。その過程で「分散成分の信頼限界」についての質問を受け、研究上のよい刺激になったことは忘れられない。

デミング賞の審査でも、みせかけでなく実態を見ようという気持ちだが、ときに横紙破りともとれる姿で現れたものであるが、そういう姿勢がデミング賞の権威と品質管理の活力を維持する上に大きい効果があったことは明らかである。日本の品質管理の成功のとは、純粹培養で産み出された少数の「専門家」でなく、限りなく異質な人びとが力を合わせて事に当たったことにある。そして

それは異質なものを接触させ統合することにかけて並ぶ者のない名人、石川さんのおかげである。
(東京大学名誉教授)

常在修羅場

横堀 禎二

明日の夢を語り、ロマンに躍動することのお好きな石川先生とは、今なおご支援を戴いているのが実感で、思い出を語るのは気が重い。敗戦後 QC 導入普及期は先生を中心とする若手グループは日本産業復興の担い手としての使命感に燃えていた。

QC 発展の諸委員会は議論白熱して延長戦になってバーへ繰り出し、最後は光明春子宅にまでストームをかけるといった過熱振りであった。勢い戦線は拡大する。統計的論理が研究室や教室から飛び出して現場へ、或いは企業役員室へと繰り込んでいく。人妻の家にまで平気でストームするのだからお偉いさんのところへでも遠慮なく押しかける。その台風の目は常に石川先生であった。

虚飾や手抜きに厳しい先生は現場の苦労人から問題解決屋として救世主のように仰がれた。怖いモノ知らずで有名だった牧野康夫氏(元電電公社理事)から「高師(東京高等師範学校、その後の東京教育大学、現在の筑波大学)付属中時代 2 年先輩の応援団長だった先生に対抗戦の応援をサボって脅かされ、それ以来頭が上がりなくなった」とのエピソードを聞いたが、議論が沸騰して先生の「貴様の意見は……」のセリフが飛び出すと鬼団長の風貌が二重写しになった。

1955 年頃、テーマを求めて QC 大会で消費者問題を取りあげ、その座長を命じられた。当時は言論弾圧の反動で議論をして相手をやっつけることに快感を感じる風潮があり、モノ不足で生産者優位の時代であったので、公平な議論をしたつもりでも、当時物議をかもした 10 円コロケ論争等で主婦連代表と感情的対立を引き起こしてしまった。これを收拾して下さったのが先生で「主婦連

の皆さんのご意見は主婦のご意見を代表するものですか」の言葉から双方冷静を取り戻させて貰った。ごつい石川先生と優しい馨先生が両立したのはこの時以来だが、QC 以外でも学園紛争解決に駆け回る先生とよく出会った。あの世で先生にお会いしようと思えば訳はない。修羅場を捜せば問題解決に大童の先生が必ずおられる筈だ。

(ナカヨ通信機取締役社長)

石川先生のおもかげ／現実・現場重視

真 壁 馨

石川先生には、勤務していた大学は違っていました。学協会の会合や委員会などでよくお目にかかって直接お教えを受ける機会を持つことのできた私は、このことを大変幸せに思っています。

昭和 30 年代の前半、私は抜取検査の理論や、これに要する確率計算などに凝っていました。

このことをよく知っていた先生は、いつも私に「現実と現場を知れ」を教訓として与えて下さり、またそのための機会をつくって下さいました。

私は先生のお教えを理解して実行していたつもりでしたが、先生はなかなかこれを認めて下さらず「君は理論ばかり先行している」と言われつづけました。今にして思うと、先生は私に品質管理の基本を徹底的に教え込もうとしておられたのでした。

先生の若い人を愛情をもって育てようとしていたお気持ちのあらわれでもあったのです。

1980 年の秋に先生から直接お電話をいただいて、私は通産省の中にできた原子力発電所品質保証検討委員会に委員として加わることになりました。

これは TMI 原子力発電所の事故発生にともなって、日本の各発電所における品質保証の体制を見直そうという目的を持った委員会でした。

先生は、この重要な委員会の委員長として多くの有益なご提言をされていま

したが、このとき先生は「私は今まで日本の品質管理をこのように進めてきて、現在のような成果をあげてきた。これに照らして、この問題はこのように対処すべきである」と極めて明解なご意見を信念を持って吐露されていました。

このとき私達は、石川先生の背中から、研ぎ澄まされた先生の直感と信念にもとづくお考えを教えられていたのです。 (東京工業大学名誉教授)

注) TMI 原子力発電所事故：1979 年 3 月にアメリカのスリーマイル島 (Three Mile Island) にある原子力発電所で起こった事故

産業の現場に飛び込まれる実行力

笹岡健三

石川 馨先生との出会いがなかったら、当社の TQC もデミング賞受賞もなかったかもしれません。そして経営者として私の歩んだ道も、大分違ったものになっていたと思います。

石川先生の『品質管理入門』を、子会社の幹部たちと輪講をしながら、担当した製品の不良低減に苦心していた私は、1972 年に横河電機から YHP に出向を命ぜられました。YHP に移った私は、今度はコンピュータを中心とする先端エレクトロニクス製品の品質問題の渦中に巻き込まれていきました。それはまさに、ジュラン博士が「日米工業製品の品質逆転の年」と指摘された 1975 年の頃でした。こうして私は、今まで著書の上でのみ存じあげていた石川先生と、直接出会う運命となりました。

1976 年の「QC 診断」、77 年の「重役特別コース」を通じて、石川先生の豊富なご経験と、学者でありながら産業の現場に飛び込まれる実行力、そして憂国の至情とさえ思われる経営哲学に直に触れることができました。「大学の先生にこんなにご心配とお骨折りいただいているのに、われわれ企業人は……」という気持ちを持つようになったのは、石川先生の情熱と、豪放にして思いやりに満ちたお人柄によるものと思います。殊に「QC サークル」生みの親、育ての親

として、現場作業者に限りない愛情を寄せられたことは、名門の出身、東大教授という境遇を超越した石川先生の暖かい人間愛によるものと思います。

私どもは石川先生の残された TQC のおかげで、品質の価値を知り、経営を活性化し、社員に誇りを与え、国際的にもいささかの貢献ができたと思っています。

石川先生、先生との出会いを心から感謝しています。天上より、日本を、そして世界をお見守り下さい。（横河・ヒューレット・パカード取締役社長）

一枚の葉書

下山田 薫

1961 年の暮もおしせまった或る日、一枚の葉書が私のもとに届きました。差し出し人を見て私はびっくりしました。それは石川先生の例のちょろちょろとした自筆による葉書だったのです。入社して 3 年くらいの名も知れぬ小松の一社員にすぎない私に、先生自ら筆をとって葉書を下さったのですから大変感激いたしました。

その頃、小松は生き残りのために④対策を全社的に展開し始め、先生の品質管理指導が始まった時です。先生の指導と同時に品質管理教育も始まりました。私は大阪の 21 BC を受講することになり、班別研究のテーマとしてブルドーザの無限軌道をつなぐ隔筒の研磨代低減をとり上げました。この研究結果は『品質管理』誌に掲載されることになり、編集委員会に送ったところ、それに対する石川先生のコメントが葉書にしたためられていたのです。

研磨代が低減したことによって加工費がいくら安くなったのか、それを結論の中に書きなさいというご指摘でした。

私は品質管理は単に品質をよくするだけではなく結果的にはコストも下げる効果をもっているものだということを教えられました。それが私の品質管理に取り組む姿勢になったとも言えます。

先生は学者でありながら企業における業務がどのように行なわれるべきかということをお大変よく熟知されておられる方でした。それが企業指導にもよく表れていました。指導中不審な点があると必ず日常使用している資料や帳票を要求されました。今日、品質管理が企業で活用され成果をあげているのは先生のこの指導方式によるところが大きく寄与しているのではないかと思います。

その後、1975年のICQCベニス大会にQC視察チームの団長をされましたとき私も参加させていただきました。1979年にはソ連で開催したQCセミナーに先生にご出講をお願いし先生と旅を共にいたしました。

「ソ連はQCを教えても、その対象となった部門にしかQCが伝わらず、水平に広がっていかない社会」だとおっしゃって大変残念がっておられたのを記憶しています。今日のソ連の変転振りをご覧になったらどう思いになるでしょう。

(コマツ・キャリア・クリエイト専務取締役)

「目的と実践を忘れては駄目だよ」

小田島 弘

「“革命・革新どちらにする？”……そんなことどうだっていいんだ、要は実践が大切だよ。」箱根・小涌園の品質管理シンポジウムの会場は、一瞬石川先生のダミ声(失礼)に静まりかえりました。話は、池澤先生の「TQCは思想革命である」というご発言に対することへの私の質問にはじまりました。

TQCが産業界に充分知られていない時に社内にTQCを導入する際、企業内に頭が固く、考え方が変らない人が多い、その時は考え方を「革命」という強力なパンチでTQCを展開しなければTQCを理解させることはほとんど絶望的であるとの池澤先生のご意見はもっともであり、充分理解できました。

しかし、多くの企業においてTQC導入時には、TQC信者も少く、アンチTQC族も結構多いのです。その人達にTQCは「思想の革命」であると説くのは、過大な表現だと思われます。むしろ、「意識革命」とか「思想革新」と表現した方

が適切ではないかと……、これが私の意見でした。大袈裟に言えば「思想の自由」は憲法で保障されており、「革命」は上の人々の首を切ってすぐ換えるといった急激な変化を起こすことで、企業内で使用することに躊躇したのです。

何回かのやりとりのあと、池澤先生は「思想革命のことばは石川先生のお考えであり、30 年来说明してきたことです。本日は石川先生もご出席いただいているのでご意見を伺ってみましょう」ということになり、そこで冒頭の石川先生の発言となったのです。

その時ひらめいたのは、石川先生のお考えは“戦略指向”である。重要なことは目的を達成することであり、手段ではないのだ。手段に柔軟性を持たせないこと、つまりあまり手段にこだわると目的は達成できない。併せて実践が大切だと示唆されたのでした。目的を忘れ手段に抱泥し勝手な行動をしてはいけないのだと諭されたと思います。

先生の『品質管理入門』を学び、品質管理を実践して 35 年、先生に直接ご指導いただいて 20 年になります。最後に品質月間の講演で沖縄にお供をし、露払いの講演をさせていただいたことが忘れられない思い出となりました。「小田島君、目的と実践が大切だよ」といわれた温顔を今でも忘れることができません。

(リコー理事)

先生の言葉を行行動の指針に

功 刀 健

石川先生に仕事上のみでなく人生についても教えをいただいてから 30 年になります。その先生が逝かれてしまいました。惜別の情にたえません。心からご冥福をお祈りする次第であります。先生の幾多の教えの中から今なお心に残り、仕事や行動の指針とさせていただいていることを記し、改めて先生を偲びたいと思います。

それは 1960 年の夏、大阪駅前の旅館の一室でのことであります。当時、新幹

線はまだ開業前で、当地開催のセミナーに来阪の講師の方々は往復夜行寝台を利用されました。1日の講義が終わると旅館に戻られ、一汗流し、私ども事務局と出発時間まで夕食を共にされました。今日のようにクーラーはなく、扇風機で涼をとられました。先生はユカタ姿でくつろがれ、杯がすすむにつれて「貴様」「貴様」を連発され、日本が、日本産業がどうすればもっとよくなるか、について懇々と説かれました。

この頃、私は日科技連に入って2年程度、日々の仕事に夢中で没頭し、日本が、日本産業が、という高次元のことに考えの及ぶところではありませんでした。そういう若輩に対して先生は品質管理の必要性、重要性を筋道立てて話して下さいました。そして、これを推進、運営する日科技連の重要性についても言及されました。

私にはこれらすべてが驚きでありました。同時に、このような著名な先生から前述のような雰囲気のもとで薫陶をいただいたことの幸せと、こういう機会が得られる日科技連に就職できたことの幸せをしみじみと噛みしめました。

この話の中途、途中で先生は、君はこの点についてどう思う、と何回か考えを求められました。しかし、私からの返答は先生の期待されるような内容のものであるはずはなく、「それは私にはできません」「それは上司でないと無理です」というようなものばかりでありました。すると先生は、「できない理由を言うな。どうすればできるかを考えよ」とやさしく説かれました。この言葉は、今日まで、いやこれからも私の行動指針の一つとして忘れられない一言であり、噛めば噛むほど含蓄のあるお言葉とと思っている次第であります。

(日本科学技術連盟第3事業部部长)