

第 9 章

品質管理は教育に始まり教育に終わる

9.1 日科技連各種セミナー創設・運営におけるリーダーシップ

1949 年日科技連に「品質管理セミナー・ベーシックコース(BC)」が誕生して以来、今日までに開設された品質管理のセミナーの数は 20 コースを超えています。それらのセミナーのどのコースにおいても石川先生の名前が出てこないものはありません。

先生の著書『日本の品質管理』に

「物理・化学・数学などは、世界共通であるが、品質管理など管理と名前のついたものはどうしても人間的、社会的要素が強く働き、米国や英国のやり方がどんなにすぐれていても、そのまま日本に輸入したのでは決してうまくいかないということであった。いずれにしろ日本的とでもいうべき方式を開発しなければならないということであった」

と書かれています。先生の目標は日本的品質管理の構築であったと思います。

先生の品質管理関係のご活動は、主に日科技連の組織を通して展開されました。

ベーシックコースでは、企業の QC エンジニアと QC の指導者の育成を考えられ、軽井沢で開催する「重役特別コース」(1957 年～)では経営者に品質管理の必要性和有効性を訴えられました。「実験計画法セミナー入門コース」(1962 年

～)では統計的方法や実験計画法を現場で活用していくコツを説かれ、「職組長基礎コース」(略称 FBC, 1967 年～)では現場第一線管理・監督者に現場に即した QC 手法と役割を教えられました。QC が全社的に拡大していった昭和 40 年代には、「営業部門のための品質管理セミナー」(略称 ETC, 現在 EQC, 1968 年～)および「購買・資材部門のための品質管理セミナー」(略称 KTC, 現在 KQC, 1971 年～)の運営委員長を務められました。QC サークルに関するセミナーでは、「QC サークル洋上大学」(1971 年～)の学長として、さらには「QC サークルトップコース」(1973 年～)で人間性尊重, 自己啓発, 相互啓発を熱意をもって語られました。

先生のご指導, ご協力は上述のセミナーにとどまらず, 「品質管理セミナー・部課長コース」(略称 MC, 1955 年～), 「実験計画法セミナー」(略称 DE, 1955 年～), 「経営幹部特別コース」(1962 年～)等々, さらには品質管理以外のコースでもご指導をいただきました。

(相馬義人)

(1) 品質管理セミナー・ベーシックコースと石川部会

このセミナーは, 第 8 章 1 節に述べましたように 1948 年から始まった品質管理研究会が母体となり, 1949 年 9 月から研究会方式で毎月 2 ～ 3 日, 1 年間, 1950 年の 8 月まで合計 30 日間のコースとして, 13 社, 39 名の参加を得て開催されました。ベーシックコースの英文の頭文字を取って, 通称 BC と呼ばれています。爾来, 今日まで引き続き実施されており, 参加者は 2 万人を超え, わが国品質管理教育の中核となっております。

第 1 回の講師の陣容は, 水野 滋, 後藤正夫, 三浦 新, 渡辺英造, 河田龍夫, 坂元平八, 木暮正夫, 西堀栄三郎, 森口繁一, 茅野 健, 斎藤金一郎, 花田 傳, 増山元三郎, 東 秀彦の諸先生方で, 今日の日本の品質管理を築き上げた先達のお名前を見ることができます。また, コースの内容は, 主に海外文献の紹介が中心でした。

石川先生は, コースの途中の 10 月から参加されました。最初の講義は W. B. Rice の著書 “Control Chart” の紹介を中心としたもので, 1950 年 7 月 21 日に行われました。

BCが始まるとともに、このコースの教材、演習等の準備のためのQCRG 会合が毎月開かれるようになりました。

BCには書記がいて、講師の講義の要点を記録し、これをまとめて印刷して翌月に月報として参加者に配りました。わら半紙の謄写刷の40~50 ページのものでした。月報の表紙には“Statistical Quality Control”と書かれていて、記録ばかりでなく何編かの論説も収録されていました。このBCの書記制度がどういう経緯で導入されたのかははっきりしませんが、大体において講師のお弟子さんとか有望な若手に依頼され、無料でセミナーを聴講できる代わりに月報という講義録を作るということでやってきております。そうして、この中で、やる気のある優秀な人達が班別研究会(第2回から)の講師に登用され、さらにこの中から、特に優秀な人が、講義を担当するという仕組みを採用してきました。このことは、40年間以上もこのコースが持続してきている大きな理由の一つであると思います。ちなみに、第1回の書記は、草場郁郎、今泉益正、中原勲平、藤田 董の各氏でした。また、この月報が雑誌『品質管理』の1950年3月創刊の下地になりました。従って、それ以降のBC月報は講義の記録が中心となり、その他の記事は『品質管理』誌に受け継がれました。(第8章3節参照)

第2回のコースからは「QC エンジニアの養成セミナー」とはっきり性格づけられ、テキストも準備され、カリキュラムには現在の形式とは異なりますが、班別研究会、懇談会、演習、宿題などが組込まれ、日程も毎月5日間ずつ6か月間行い計180時間のコースとなりました。第5回から大阪コースが開講、第7回のコースでは毎月6日間、計216時間のコースとして内容も充実され、セミナーは軌道に乗ってまいりました。第10回(1955年)のコースで講師会(幹事長水野滋先生)が設置され、同時にその実行機関として管理図部会(石川先生)、統計的方法部会(水野先生)、抜取検査部会(朝香先生)、統計理論部会(森口先生)、サンプリング部会(石川先生)の各部会(のちに管理法部会→実施法部会を設置)およびST(student test)委員会(外島先生)が組織化されました。ほぼ現在のコースの基礎はこの頃固まったといえます。

石川先生は、各教科の講義の他、演習、班別研究会の指導講師としてセミナーの実施面で主要な役割を果たされましたが、「管理図部会」と「サンプリング

部会」の部会長として、調査・研究活動を通じて、部会メンバーを不撓不屈の精神で厳しく指導されました。懐の深い、人間性を尊重した、わけへだてのない付き合いと、先生の人間的魅力にひかれてメンバーが集まり、その成果は多くのテキストおよび品質管理教程『管理図法』（日科技連、1955年初版）や『工場におけるサンプリング』（丸善、1952年初版）等の著書にまとめられました。

一方、セミナーの運営についても、（草場郁郎先生のご提案に基づき）石川先生と水野先生が相談されて、若手講師の育成をねらいとする講義の二人講師制が積極的に採り入れられ、実施されました。すなわち、前半は経験の浅い若手の講師が担当し、後半をベテランの講師が前半の講義内容を補足しながら講義を行い、講師の育成を図るといった思いきった方法が導入されました。

当時、参加者からのクレームが皆無だったのが不思議に思えますが、それは割当られた若手の講師が、前回の月報（講義記録等）を参考にしながら用意周到に事前準備されたためと思われます。（第4章3節 米山高範氏、第9章1節 角田克彦氏ご寄稿参照）

水野先生が幹事長として全般的な立場からの本コースの運営・育成に尽力される中で、石川先生は、二人講師制、書記制度、班別研究会の指導、部会活動、といった一連の若手講師育成システムの実行が停滞することのないように、講師、事務局に対して叱咤激励をされてられました。

注）本節をまとめるに際して、草場郁郎先生、相馬義人氏にご協力頂きました。

「俺がいると思っではいけない」

中 里 博 明

石川先生にお会いできたのは、日科技連「品質管理セミナー・ベーシックコース」の書記を務めたことからでした。それ以来、日科技連の石川部会、管理図部会などの各種委員会、品質管理セミナー、会社指導などで長い間数えきれないくらい教えていただく機会を持つことができましたことをたいへん幸せに

思っています。先生には品質管理のみでなくあらゆる面でたくさんのことを教えていただきましたが、私が品質管理を習い始めたころのことで、忘れられないことがあります。

当時ベーシックコースの講義に先生と同じ単位を担当することがよくありました。私が前半を受け持ち、後半を先生が担当されます。前半の私の講義で不十分な点があると、先生は講義の中でそれをよくカバーしながら話を進められます。講義の内容だけでなく、後輩の指導はこのようにすべきであるということをお教えられました。自分の話したいことを話せば先生が後を引き受けてまとめてくださるという先生を頼りにした安心感も持つようにもなりました。

そのころ、先生とある会社の品質管理の指導をしていた時のことです。やらせればできるというのが先生のお考えで、担当をきめると、経験の浅い私でも指導をほとんど任せられますが、品質管理の進捗状況はきちんと把握されていました。したがって、先生が何もいわれないということは私の思うままに進めてよいと考えられました。そのような時、先生がついていてくださるからということをお先生の前でちょっと洩らしたところ、即座に「中里なにをいうのか、俺がついていると思ってはいけない、中里のQCを確立しろ」と叱られました。このことは今日まで私の肝に銘じて忘れられない先生のおことばです。

(日本科学技術連盟参与、元東京農工大学教授)

「診断はこうしてやるものだ」

倉 原文 照

1956年の第12回「品質管理セミナー・ベーシックコース(12 BC)」大阪で書記としてQCの勉強をさせて頂きました。BCの最終日の帰り道、当時の大阪会場は中之島の商工会議所でしたが、そこから大阪駅まで先生と一緒にの車に乗せていただきました。その車中で先生が突然、「来BC(13 BC)から講師として日科技連に協力せよ。そのためにしっかり勉強せよ」とおっしゃいました。

帰宅してからいろいろ深く考えてみました。自分の担当している日常業務のなかに先生のお教えを生かすことはできそうだが、一般企業の人に参加する BC セミナーでその内容を教えることは大変なことで果して自分に出来るだろうか、心配論が先立ちました。

これを期として私の人生が大きく変わりました。今日のように、精一杯の QC 活動ができる人生の転換のきっかけを与えて頂いたのは先生のお教えであると深く感謝しています。

その後、先生のお教えを実践するために、自分の人生のなかで、できるだけ工夫して時間を捻出し、会社ににかけて、QC の実践的課題に対するアプローチの仕方を執念深く勉強して身につけてまいりました。その後機会を得て、先生のお供をして会社の診断をさせて頂きました。

特に思い出深いものの一つに北陸の中越合金鑄工の診断があります。ここでは診断はこうしてやるものだということを身をもって教えて頂きました。その上、帰りの夜行列車で一緒にさせて頂き、朝早く東京駅に着いてから、地下街の風呂屋でお湯をあびて一緒に朝食をとらせて頂いたことも懐かしく思い出されます。

そんな折に人生観をうかがい、尊い経験を教え諭していただいたのです。

これらのお教えは私の心に深くしみ込んで、今後とも私の人生に赤々と燃え続けていくことでしょう。石川先生のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

(日本科学技術連盟参与、元日本電気計器検定所)

石川部会

角田克彦

私が石川先生に親しく品質管理を教えていただいたのは1962年、「品質管理セミナー・ベーシックコース」を卒業して管理図部会とサンプリング部会に入ってからです。両方の部会とも石川先生が委員長でした。先生はその頃大変お元気で、大きな声で張り切っておられました。

私が管理図部会(1962年)に入って最初の仕事は、第22回のBCコースの講義でした。先生はいきなり「電電の角田、管理図の最後の実施例を講義しなさい」といわれました。私は無理ですとお断りしたのですが許してもらえませんでした。管理図の最後の章であるので、どんな質問が出るかわかりません。それから6カ月間、毎日、あの厚い『管理図法』のテキストを持って歩きました。また、先生は部会で私を指名するときは、何時も「電電の角田」と、電電を頭に付けられるので、それを言われるたびにドキッとしていました。電電公社の看板を背負っての勉強ですから、いま思い出してみれば、これは勉強をするようにとの先生の励ましだったと感謝しています。

1965年頃、年に2回、1泊2日の日程で管理図・サンプリング合同部会を実施していました。場所は電電公社の箱根湯本にある葵荘保養所をよく利用しました。

前の晩に葵荘に入り、夜を徹して酒を飲んで品質管理を議論し、午前2時ごろ酒が無くなったと先生に叱られ、翌日朝8時30分から発表会でしばられました。大変でしたが楽しく充実した日々でした。

私が合同部会で発表して先生に誉められたのは「工事の品質管理」です。先生に認めてもらえて大変嬉しく、自信ができました。

因みに1965年12月、箱根湯本葵荘で実施した管理図・サンプリング合同部会の資料を見ると、次のことを発表し、勉強していました。

〔サンプリング部会〕

- | | |
|--|------|
| 1) 固有技術モデルと DE モデルにおける関連について | 狩野講師 |
| 2) ワークサンプリングにおける比推定の応用 | 久米講師 |
| 3) An Application of Computer for Process Control
in Steel Industry | 今泉講師 |
| 4) 景気動向指数について | 武末講師 |

〔管理図部会〕

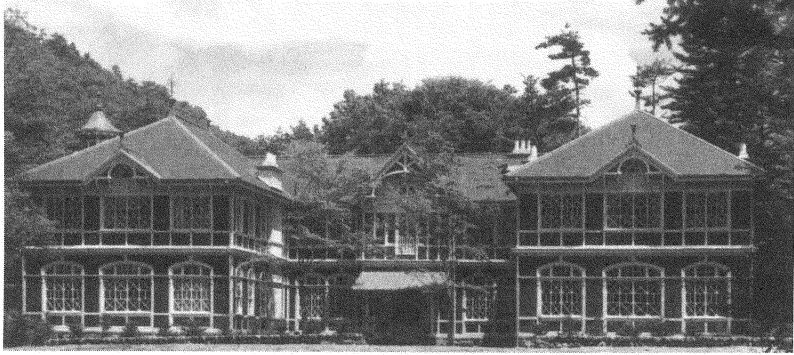
- | | |
|-------------------------------|------|
| 1) 2 水準および 3 水準の多元配置と直交配列について | 前野講師 |
| 2) 特性要因図と工程図の一考察 | 江副講師 |
| 3) 累積和管理図について | 高橋講師 |

(日本科学技術連盟参与, 元日本電信電話公社)

(2) 品質管理セミナー・重役特別コース

1954 年に J. M. Juran 博士がはじめて来日され、「社長重役特別講座」(箱根・神戸で 2 日間)と「部課長コース」(東京・大阪で 10 日間コース)が開催されました。この講座が契機となって翌年、日科技連が「品質管理セミナー・部課長コース(MC)」を(水野 滋, 神尾沖蔵, 松本 洋, 村松林太郎, 渡辺英造各氏の計画により)開講しましたところ、このコースの参加者から、社長、重役クラスに品質管理を理解して貰う場を提供して欲しいという要望が多く出されました。このような要望がきっかけとなって検討が行われ、日本の品質管理を企業経営に役立たせていくためには、経営者に品質管理に対する理解と認識を深めていただくことが必要であることが確認され、経営者に品質管理に対する理解と認識を深めて貰う場を提供するということを第一のねらいとして本コースが設立され、水野 滋, 朝香鐵一, 石川 馨の 3 先生の協力のもとに、1957 年 7 月、第 1 回のコースが軽井沢・三笠ハウス(現在は重要文化財)で開催されました。

このコースは 4 泊 5 日の全員合宿制で A・B 2 クラスが開催されましたが、3 先生は当時 40 歳前後の時代であったこともあり、講師と参加者が、兄弟・家族のような和気あいあいとした雰囲気合宿研修が進められたとのこと。



三笠ハウス(1970年10月にホテルとして64年間の幕を閉じたが、この年の7月まで13年間重役コースの会場として使用された)

以来、第27回まで27年間、このコースは3先生が企画・運営をされましたが、水野先生は27回コースを最後に引退され、石川先生は1988年まで32年間毎年連続出講されました。途中第30回コース終了時に、朝香先生が石川先生に「今回は30回で区切りがいいので、あとは若い人に任せて引退しよう」と持ちかけられたところ、石川先生は「俺はまだやるから君ももう少しやれよ」と言って頑張り続けられました(朝香先生談)。まさに石川先生のQCに対する情熱が窺えるエピソードです。また、石川先生は「軽井沢の重役コースは他のコースと違って経営者の方々に自分のQCに対する考え方、自分の経験、これからのあり方を一日かけて情熱をもって講義するところだ」と常に言っておられました。

本コースは1991年で35回(年)を数え、これまでに約5000名にのぼる経営者の方々が参加されています。日本の品質管理が発展した大きな理由は、経営者特に社長が率先して、品質管理を推進されたことであることは良く言われていることであります。3先生もこの点について、異口同音に繰り返しおっしゃってきました。社長がリーダーシップを取るために、まずやらなければならないことは、社長が勉強することです。それもちょっとした講演会を聞くとか、1日や2日の短期即席コースに出るというのでは、不十分です。欧米では、トップ・マネジメントのコースと言うと、まず1日、長くて3日というのが普通と聞いております。また、そこに出て来られるトップ・マネジメントと称する方々も、日本で言うを取締役、部長クラスの人が大部分というように聞いております。

この点、本コースの場合、ほぼ1週間軽井沢で罐詰になって、社長、副社長、専務、常務といった方々が参加して行われるのですから、文字どおりのトップ・マネジメント・コースであります。社内的にも社長が重役コースに1週間参加されたということは、TQC推進上、大変なインパクトを与えるようです。

本コースの参加者の方々のリーダーシップが原動力になって、各企業でこれまでTQCが実践されて来たことが、今日の日本企業の品質における国際競争力につながってきたと言っても過言ではないと思います。そのような意味から、今後、本コースがどう発展していくかということが、日本の企業の品質の将来にとって極めて重要であるということが出来ましよう。

水野、石川両先生が他界され、3先生の中では朝香鐵一先生お一人になってしまいましたが、清水祥一、池澤辰夫、真壁 肇、鐵 健司、久米 均、狩野紀昭の6名の先生方の協力によって年間5クラスずつ開催しています。

「3人のうち私ひとりだけになってしまった。石川君がいてくれたらなあ、軽井沢の歴史と伝統を受け継いでくれる人たちのためにも、日本のQC界のためにも、石川君の遺志を伝えるためにも、元気なうちは頑張りたい……」と朝香先生はおっしゃっておられます。(第3章2節、朝香鐵一先生、第4章4節笹岡健三氏のご寄稿参照)

(三田征史)

(3) 営業部門のための品質管理セミナー

本コースは「営業部門のための日科技連コース」という名称で営業マンに科学的センスを身につけていただくことを第一のねらいとして、当時石川先生を委員長として委員会が構成され、第1回のコースは1968年8月～11月の4カ月間、毎月4日間、計16日間で開催されました。

委員長 石川 馨(東京大学教授)

幹 事 唐津 一(松下通信工業株式会社開発部長)

〃 林 周二(東京大学教授)

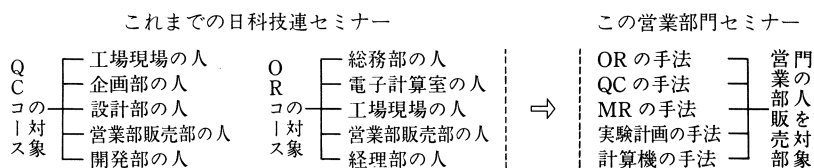
委 員 池澤辰夫(早稲田大学助教授)

〃 大野良雄(株式会社資生堂推販部長)

〃 菅波三郎(三菱原子力工業株式会社電子計算課長)

このコースの特色は下記の通りでした。

これまでの日科技連セミナーは、品質管理やオペレーションズ・リサーチといったテーマ別に、これらのテーマに関係のある企業のどの部門からも受け入れるといういわゆる横割セミナーでやってきましたが、このセミナーは営業マンを対象として特定のテーマに限定せずに営業マンに必要なことは何でも教えるという初めての縦割セミナーでした。従って、カリキュラムとしては、下記のようなさまざまなテーマのエッセンスを網羅しておりました。すなわちこの関係を図示すれば、



となります。また、セミナーの指導にあたる講師陣も品質管理とはこれまでに関係ない分野の専門家にも参加を求めて、セミナー参加者に対する訓練の方法などについても、上記にかかげますように他の日科技連のセミナーと異なる特色が盛り込まれておりました。コースの略称は「営業のためのコース」を英語の etc. にひっかけた呼びかたをして ETC と呼んでおりました。

1970 年代に入り第 6 回、第 7 回とコースの参加者が減少し、第 8 回コースはオイルショックの影響も加わり 25 名に激減しました。この参加者の減少傾向ではコースの運営、存続が困難な状況であり、当時開催された委員会の席上で「景気の回復を待つ意味で、来年はコースを休んではどうか」という意見が事務局や大方の委員からでました。これらの意見をじっと聞いておられた石川先生が「休んだり、止めたりするのは簡単だ。どうしたら営業部門の方々に役立つコースになるか、どうしたら参加者が増え、コースが存続できるかを考えよう」と大きな声で発言されました。この一言でコースは存続することになり、この日の委員会は夜遅くまで打開策が検討されました。その結果、「営業の QC」コースに全面的に衣替えすることになりました。

従って、「営業部門のための日科技連コース」という名称で開催されたのは第

8回(1974年)までで、第9回コースからは「営業部門のための品質管理セミナー」(略称EQC)に改称し、内容も営業部門の方々に品質管理を勉強していただくコースとして全面的に改編されました。この改編が功を奏し、翌年の第9回コースから参加者が増加し始め、順調な発展をたどるようになりました。その後、それまではテーマ毎のグループディスカッションを中心にやってきたのを、ベーシックコースと同じようにそれぞれの研修員が自分の職場における個別テーマを持参して、そのテーマについての検討を行うという班別研究会が導入されるなどの改訂を経て、コースは順調に運営されました。結局、先生は16回コース(1982)まで委員長を務められました。本コースは17回コースから池澤辰夫委員長に引き継がれ、17回コースからは余りにも参加希望が多くなり希望を受け入れることができなくなったため、新たに「営業部門のQC入門コース」が設けられました。

1991年現在で25回(年1回130名)のコースを開講し、入門コースは19回(年3回140名)、開講しています。今日、コースの隆盛をみると、「石川先生の一言がなかったら現在の営業コースは存在しなかったかもしれない」と言われた現委員長の池澤先生のお言葉が強く印象に残っております。石川先生は、まさにこのコースの生みの親であり育ての親でありました。(三田征史)

営業部門への品質管理の導入

久 慈 光 亮

石川 馨先生には、いろいろな面でご教示・ご指導頂きましたが、なんといっても営業部門への品質管理の導入について、先生が根気よく努力を重ねておられたことが忘れられません。先生がいつ頃から営業部門への品質管理の導入を考えておられたのか私にはわかりません。

私が石川先生と正式にご一緒させて頂くようになったのは、「営業部門のための日科技連コース(略称ETC)」(1968年8月スタート)からです。このセミナー

は営業部門の人々に、科学的な考え方、手法を学んで頂くため、その当時日科技連で開催実施していた各種セミナーのエッセンスを4カ月16日間で紹介するものでありました。そのため担当講師も既存の品質管理、市場調査、オペレーションズ・リサーチ、実験計画法など各種セミナーの担当講師陣からピックアップして編成する形がとられ、当時市場調査セミナーの講師であった私も、市場調査についての講義を担当する形で、このETCセミナーの運営に参加しました。

運営委員長である石川先生は、同年9月、品質月間テキスト34『流通機構の品質管理』を執筆され、販売業務へのQCの適用、販売業務に関係のあるQCの格言を述べられました。さらに、雑誌『品質管理』でも1971年10月号で「流通機構と品質保証」を重点テーマとして特集され、強力に営業・販売・流通への品質管理の適用を訴えられました。

その当時、私自身はアンチQCの人間で(1970年9月発行、品質月間テキスト48『営業部門の品質管理』に私の“アンチQC論”が掲載してある)マーケティングの正しい実践をすることを主張したりしていました。今から想えば“品質”を随分狭く考えていたわけで赤面の至りですが、石川先生はそんな私を大きな度量で受け入れ、辛抱よく指導して下さいました。

今日、私が多少なりとも「営業部門の品質管理」で仕事ができるようになったとすれば、それは石川先生によって育てられた結果といえましょう。

なお、このETCは、その後「営業部門のための品質管理セミナー(略称EQC)」として改称され、今日(25回セミナー)までに2311人の参加者をみえています。石川先生の努力が立派に結実したというべきでしょう。(昭和大学講師 薬学部)

(4) 購買・資材部門のための品質管理セミナー

本セミナーは「営業部門のための日科技連コース」の姉妹コースとして、1971年に「購買・資材部門のための日科技連コース(KTC)」として開講しました。石川先生が運営委員長を務められ、第1回セミナーの「参加のすすめ」の中に、このセミナーの開催趣旨が次のように述べられています。

「今日多くの生産企業において共通する問題の一つに“購買・資材部門の体質強

化”があります。日本全体として、製造原価の中の平均70%を他社から購入しているのが実情で、品質面からもコスト面からも非常に重要な地位を占めているのが購買・資材部門であります。従来これらの部門は技術・生産部門などに比べて地味な部門であると思われがちでありましたが、企業経営の体質改善が進むにしたがい、その果たす役割、重要性がさらに認識されつつあります。その顕著なものとして、品質の向上、生産者間のコスト引き下げの問題、経営諸機能の統合的問題、材料革新的問題、価格政策的問題などがあげられ、これらは見逃すことのできない新しい問題としてクローズ・アップされております。

このような観点から、日科技連では過去20余年にわたり開発・普及して参りましたQC、OR、IE、実験計画法、電子計算機などの科学的諸手法が、購買・資材部門の管理技術として有効なtoolであり、また、これらの手法を通じて技術、資材の間に共通の“言語”を導入することにより科学的立場を醸成するものとして、ここに「購買・資材部門のための日科技連コース(略称KTC)」を計画したものであります……」(原文のまま)。

4年後の1975年には、本セミナーを全社的品質管理活動の重要な機能として特徴づけるべく「購買・資材部門のための品質管理セミナー」と改称し再編成しました。この改称のタイミングはまさに先生の見先性を示すもので、改めて敬服する次第です。その後、TQCブームが到来して「購買・資材部門」の重要性はとみに増大し、今日では国際間の購買・資材へと拡大し、本コースに対する期待はますます高まっています。本セミナーは石川先生のもと、時流に沿った改革を重ねられ、他に類をみない購買・資材マンの常識コースとして継続して開催されております。

石川先生は、このセミナー以外にも重役特別コース、経営幹部特別コース、部課長コース等の中心的指導講師としてご協力をいただきましたが、いずれのコースでも必ず講義の中でふれられるのが1960年の品質管理大会の討論会で作成し、その後1966年の第4回品質管理シンポジウムにおいて再度討議し、改訂された『買手と売手の品質管理的10原則』で、TQC活動における購買・資材部門の重要性にからめて熱心に講義されておられました。先に紹介した「セミナー参加のすすめ」の一文にもありますように、従来、地味な部門として幾分軽視されていた分野に対して、「この分野こそ重要なのですよ」という特別な思い入れがあったような講義内容でありました。

毎回、セミナー冒頭に「購買と TQC」の講義を運営委員長である石川先生がなさることが恒例になっていましたので、1988 年 8 月の第 18 回セミナーにおいても、お願いに伺ったところ、先生は風邪気味でもありノドの調子も悪くされていまして、事務局として「ご出講を後の月に変更してはどうでしょうか」と申しあげましたところ、先生から「自分の身体は自分でわかっている、心配はいらない、予定どおりやる」と一喝されてしまいました。講義当日、われわれは体調を気遣い、モニターを通しての先生の声を傾聴しておりました。先生の声は幾分弱々しいもののノドの不調もあまり感じられず、以前に聞いた時より明瞭な話しぶりでした。講義を終えられたあと、少し疲れたご様子でしたが「どうだい、心配なかっただろう」と言いたげに、おいしそうにタバコを一服されていたのが忘れられません。その翌月、国際 TQC セミナーでの講義が日科技連セミナーでの最後の講義になってしまいました。（第 10 章 3 節掲載，師岡孝次氏ご寄稿参照）
(岡田捷彦，日本科学技術連盟第 1 事業部次長)

(5) 実験計画法入門コース

このコースは、石川先生を中心に松本洋，伊東静男，中里博明の 4 先生が指導講師となって 1961 年 4 月に「実験計画法入門コース」（6 日間）として東京で第 1 回が開講されました。

第 2 回目の開催までの約 1 年間の間に、全体のカリキュラムの見直しと使用するテキストの編纂作業を行い、コースの日程を前期，後期それぞれ 4 日間，計 8 日間のコースに改めました。テキストも『初等実験計画法テキスト』（日科技連出版社，1963 年初版，1992 年 2 月現在発行部数 8 万 8500 部）として活版印刷されました。

第 2 回から第 8 回のコースまでは、このテキストの執筆者(上記 4 氏)が講義を担当し完全なチームワークによって行われました。今では日科技連の各種セミナーの 1 つの特色となっている講義の進度に合わせて演習を行うなど、参加者の理解を深めてもらうための時間割を設けました。これも先生のお考えで、この演習の指導に当時のベーシックコースの若手の講師を積極的に起用し、実践の場での育成をされました。第 9 回のコース以降新しい講師が加わり、時代

に即応して内容も改善され、実験計画を初めて学ぶ研究者、技術者を対象とした唯一の定評ある入門コースとして今日まで継続されております。

(遠藤堯道、日本科学技術連盟第2事業部課長)

精力的で実践的なご活躍は大きな刺激

松 本 洋

随分古いことになりますが、私は1949年ごろから電気通信研究所の器材管理課でQCに関する仕事をしていました。

そのころ、課長の茅野さんの勧めで、日科技連のQC研究会に参加することになり、ベーシックコースの講師の仲間に入れていただくようになりました。それは1950年から51年ごろだと思います。

このような経緯で、それ以前から日科技連でQCを研究されていた先生方とお知り合いになりました。そのなかに石川先生もおられたのですが、先生には特別にお世話になりました。

石川先生の精力的で実践的なご活躍は私ども後輩にとっても大きな刺激になりました。大阪など地方で行なわれたセミナーや会合で、同じ旅館に泊ったときなど、私どもは先生を囲み、大いに飲みながら、QCのあれこれについて夜遅くまで、話が弾んだものでした。

私は1953年にNTTから分離したKDDに移りましたが、1965年ごろ本業の方向が特に忙しくなるまでのあいだ、時間をやりくりして部外のQC活動が続けていました。その間、BCの講師のほか、先生が編著者となられた『職組長のための品質管理テキスト』、『初等実験計画法テキスト』を分担執筆させていただきました。このように先生はおおらかなお気持ちで支援し励まして下さいました。

その後、部外のQC活動をやめ本業だけになりましたが、先生から教えていただいたことは、当然のことですが、会社の仕事をしていく上で大変役立つもの

でした。

本当に長い間、有難うございました。それにしても、先生のあのエネルギーなお姿にお目にかかれたいのは何としても残念でなりません。

(財団法人 KDD エンジニアリング・アンド・コンサルティング顧問)

9.2 日本化学会の品質管理講習会への連続出講

日本化学会の講習会が大変大きなインパクトを与えたことは、座談会(3.3 節)で大場興一、池澤辰夫、赤尾洋二の各氏が述べられています。この講習会については、幸い当時の日本化学会誌『化学と工業』にその記事が掲載されていますので、その記事の要約を本節末に資料として掲載するとともに、その概要を以下に述べます。

最初の講習会は、1950 年日本化学会関東支部と国立科学博物館の共催で3 日間行われました。聴講者は 345 名と“極めて盛況”であり、翌年は、日本化学会関東支部と日本科学技術連盟の共催で6 日間に期間を倍増しましたが、参加者は延約 750 名ということで同誌は“稀にみる盛況で補助席を使ったが聴講申込に応じきれない状況であった”と記載しています。この好評が関西にも伝わり、1952 年には同学会近畿支部と日本科学技術連盟の共催で「統計的方法と品質管理」講習会が開催されました。この講習会は、その後、東京の方は、関東支部と日科技連、同支部と同連盟に学協連、あるいは同学会本部と同連盟との共催で 1958 年まで、近畿の方は 1954 年の開催まで記載されており、講座の名称の方も、「統計的方法と実験計画法講習会」、「実験計画法講習会」、「品質管理と実験計画法講習会」というように年度によって変わっております。講師としては、水野 滋、朝香鐵一、石川 馨、森口繁一先生が中心となって出講されました。いずれの回においても、石川 馨先生は講師として出講されました。参加者も 1955 年頃までは、少ない時で 300 名くらい、400 名から 500 名くらいの参加者があったとのことでした。

近畿支部に出講された草場郁郎氏の話によれば、石川先生から頼まれたとのこと、おそらく同じく化学を専攻されてきた水野 滋先生とともに本講習会開催

のための企画・運営においても尽力されたものと思われます。なお、荻原允隆氏が、ご寄稿の中で群馬県における講習会について触れられていることから分かりますように、大変好評であったので東京、大阪以外でも開催されたのでしよう。

「バスに乗り遅れるな！」

荻 原 允 隆

私が石川 馨先生に初めてお目にかかったのは、1950年頃の桐生で開催された日本化学会の地方大会の折りでした。当時は、同じ化学を専門としているお方であるというだけの意識しかありませんでした。私の上司であった下田 功群大教授の「アメリカでは工業技術が飛躍的に進歩しており、これからの技術者は統計学を身に付けなければどうにもならないことになる」という発想から、当時の最先端に立っておられた石川先生(当時東大助教授)を桐生に招聘して、直接教を請おうということになったのが1953年のことでした。下田 功教授の親友が、石川先生の直接の上司であったことが縁となって、石川先生による「桐生品質管理教室」が奇蹟的に実現したのです。

この教室は数年続きました。そして、桐生でのQCの弟子は100人を超えたのです。先生による「実験計画法」の講義も1963年から数年にわたり、このとき受講した卒業生たちも今や産業界の第一線に立っています。

先生の迫力ある講義と新鮮で魅力的な内容に、聴講した一同が存分に魅了されたことは言うまでもありません。「今、品質管理をしっかりと学んでおかないと、バスに乗り遅れるぞ！」。先生のこのお言葉は皆の耳に強く響きました。今までずっと繰り返してきた私のQCとの付き合いも、その指針はこの一言に根差していたと確信しています。

「あのとき何を教わったかはよく覚えていませんが、こんなに偉い先生から直接の薫陶を受けることができたことは私の生涯の誇りです」と言っていたあの

頃の卒業生たちも、いつしかそれぞれの企業で定年を迎える今日となりました。

大きな出会いがもう一度ありました，1972年のことです。日科技連の廊下でばったり石川先生とお会いしたときのことです。「QCサークルのことを知っている？ 田舎で本ばかり読んでいたのでは駄目だ！ さあ今がバスに乗る最後のチャンスだ！」ということで，私はその時初めてQCサークルのことを教えられ，QCサークル活動への参加を勧められました。

以来，それまでは理論だけを振り回して地に足がしっかりと着いていなかった私の「物づくり」の理念が，根本から覆って行ったような気がします。品質管理は厳密な理論だけでは片付かない，これに加えて豊かな人間性が絶対必要であることを知らされ，眼からうろこが落ちるほどの衝撃を受けた記憶があります。

先生はいつも，一番大事なことを一番易しい言葉で説明されていたような気がします。先生の日頃の「統計的手法を活用してどんどん改善を進めていけば，品質は必ず向上し，企業は発展する」「どんな理屈も，実行しなければ何もしないよ！」などの分かりやすく力強い信条が大きく結実して，今日の見事な「世界の品質管理」を作り上げていったものと考えます。

私は，誠に偉大な先生に巡り会えたことに大きな誇りを持つとともに，及ばずながらも，数々の貴重なご教示をこれからも継承してゆくことの責任の重さを強く噛み締めている次第です。

(群馬大学名誉教授)

資 料：日本化学会等主催の統計的方法・実験計画法・品質管理講習会資料

「統計的方法と実験計画法」のやさしい講習会

主 催：日本化学会関東支部／国立科学博物館

年月日：1950年12月7日～9日の3日間

場 所：国立科学博物館講堂

講義科目と講師：

実験計画法(第1講～第3講) 東京大学 増山元三郎

統計的な概念および簡単な検定法 東京大学 石川 馨

分散分析・相関・図式方法 東京工業大学 水野 滋

聴講申込者：345名

(日本化学会誌「化学と工業」第4巻，第3号，p. 121，1951掲載記事に

基づく)

「第2回統計的方法と実験計画法講習会」

共 催：日本化学会関東支部，日本科学技術連盟

年月日：1951年12月3日～8日の6日間

場 所：東京大学理学部2号館大講堂

講義科目と講師：初級と中級に分けて開催した。

〔初級コース〕

数理統計学の基礎的な分布	東大工	朝香 鐵一
統計的な考え方	東工大	水野 滋
相関分析法	東工大	水野 滋
分散分析法	東大工	石川 馨

〔中級コース〕

実験計画法	東大医	増山元三郎代理	田口 玄一
サンプリング	東大工	石川 馨	

参加者：延約750名

(日本化学会誌「化学と工業」第5巻，第9号，p. 468，1952掲載記事に基づく)

「統計的方法と品質管理の初級講習会」

開 催：日本化学会近畿支部，日本科学技術連盟

年月日：1952年8月18日～23日の6日間

会 場：大阪大学工学部講堂

講義科目と講師：

統計的方法と品質管理

管理図法	日本科学技術連盟参与	西堀栄三郎
統計量の分布	東京大学助教授	朝香 鐵一
各種検定法及び相関分析	東京工業大学教授	水野 滋
分散分析法及び実験計画法		
サンプリング	東京大学助教授	石川 馨

会 費：会員 1000円，会員外 1200円，大学・研究機関関係 600円

テキスト代：聴講者一部に限り500円

テキストのみ希望者：600円(送料40円)

(日本化学会誌「化学と工業」第5巻，第7号，1952掲載記事に基づく)

注) 本節をまとめるに際して，名古屋工業大学名誉教授 草場郁郎先生ならびに東京大学工学部反応化学科 棟近雅彦氏に資料収集等で大変ご尽力頂きました。

9.3 ラジオ・テレビ放送による品質管理講座

石川 馨先生は、1956年7月の日本短波放送「品質管理講座」、1957年7月15日から1カ月半のNHKラジオ第二放送「新しい経営と品質管理」に出講された。また、1960年4月から1カ年間NHK教育テレビで放映された「これからの工場」の中で「品質管理」と「標準化」を主任講師として担当され、マスコミを使っでの品質管理の普及をはかられました。NHKの人をして「テキストがこんなに売れるとはびっくりしました。世間は品質管理に関心があるのですね」と言わしめたのです。

(杉本辰夫)

(1) 日本短波放送

日本で最初にラジオ放送を使って品質管理の講座が開かれたのは、1956年のことであります。日科技連が主催し、JUSE 出版社(現日科技連出版社)、日本短波放送の共催によって行われました。この講座は、製造現場の管理者を対象にしたもので1956年7月から第Ⅰ期～第Ⅵ期まで1年3カ月にわたり、毎週日曜日を除く毎日午後4時15分から15分間(当時の現場の終業時間に合せて)放送されました。

この企画は日科技連の小柳賢一専務理事(当時)のリーダーシップにより水野、石川両先生をはじめとするQCリサーチグループの先生方の協力を得て進められ、第Ⅰ期～第Ⅵ期のテーマならびに放送の日程は次の通りでした。

第Ⅰ期(1956年7月～9月)「現場管理者のための品質管理講座」

第Ⅱ期(1956年10月～12月)「現場管理者のための品質管理講座」

第Ⅲ期(1957年1月～3月)「不良の防止」

第Ⅳ期(1957年4月～6月)「不良の防止(中級クラス)」

第Ⅴ期(1957年7月～9月)「売れる商品の品質設計」

第Ⅵ期(1957年10月～12月)「製造コストの切り下げ」

この講座のテキストブックは、JUSE 出版社によって編集されましたが、残念ながら現存する確かな記録がなくその発行部数は明らかではありません。

なお、第Ⅵ期「製造コストの切り下げ」の構成および内容は、その後1959年1月に『初等品質管理テキスト』（日科技連出版社発行）としてまとめられ、ロングセラー（1992年1月現在193刷、31万部発行）として現在でも多くの企業および大学のテキストとして使用されております。

また、1956年に開講され「品質管理入門6日間コース」（日科技連）のテキストとして本書発行と同時に採用され、1974年にこのコースが「品質管理セミナー入門コース」（前後期計8日間）と改称し、カリキュラムが改革されるまで使用されておりました。

（新井勝治）

（2）NHK ラジオ第二放送，NHK 教育テレビ

NHK における品質管理についてのラジオ放送は、

1957 年ラジオ第二放送商工実務講座「新しい経営と品質管理」

（7月15日～8月30日の土・日曜日を除く毎日PM6：25～6：40）

の放送が行われたのが初めてです。当時の日本規格協会高嶺明達理事長の開講の挨拶で始まり、次のようなカリキュラムで行われました。

品質と経営（第1週）、原材料の品質管理（第2週）、

工程の管理と品質保証（第3～5週）、設備の管理（第6週）、

品質管理の進め方（第7週）

講師は、石川 馨先生と三浦 新先生が中心でありました。7週間にわたる放送の中で、最終週の2日間（8月28日、29日）を聴取者からの質問を中心とし、石川 馨先生、相羽弘一先生（板垣 惣）、三浦 新先生（三井化学工業）にうかがうという形で放送されました。また最終日は当時日本規格協会「品質管理と標準化セミナー」学長だった加藤威夫氏（三菱電機 惣）の特別講義で締めくくりました。この放送に対する、聴取者の関心がいかに高かったかは、テキストが増刷につぐ増刷で、遂に10万部を突破したことから分かります。もちろん、この蔭には、日本規格協会の販売担当部門の協力、特に、同協会の販売担当のベテランであった吉田松男氏と全国工業高等学校長協会宮地克己事務局長との連携による全国の工業高校へのPRなどもあったようです。

NHK でこのような品質管理の講座を開講するようになったのは、日本規格協

会の大西正宏氏の積極的な働きかけによるものでありました。その働きかけの過程で石川先生は、大西氏からの相談に応じて積極的にこれをバックアップされ放送に漕ぎ着けられました。また、放送の企画の際にも、カリキュラムの組み方、講師の選定、テキストの作成等、全面的に協力されました。なお、この講座のテキストは1957年の日経品質管理文献賞を受賞しました。文献賞授賞式へのNHK幹部の出席は、QCの産業界における位置づけについてのNHKの認識を高めるのに役立ち、後のNHKにおけるQC番組放送を容易にしたという副産物もありました。

QC講座の第1回目が大成功だったNHKは、ラジオ第二放送で

1958年「生産管理基礎講座」

(4月7日～8月29日の土・日曜日を除く毎日 PM6:20～6:40) というように毎日の放送時間ならびに放送期間を延長し、内容もQCを主体とした生産管理ということで枠を広げて放送しました。このときも石川先生のご指導により、原則として、各章(全部で10章)が終わる毎に質問の日を設け、また前の章と次の章の担当講師の座談会を設けました。これは、引きつぎが円滑に行くようにという先生のお考えによるものでした。また、やはり石川先生のご提案により、スタジオでマイクだけを相手の放送から踏み出して、芸能番組のように聴取者を招いての「公開録音」というやり方を取り入れました。その第1回目は1958年6月22日(日)にNHK第1スタジオで、第2回目は同年8月17日(日)に早稲田大学小野記念講堂で行い、いずれも200人の受講者が参加しました(申込制)。この公開録音というのは、当時、たいへん珍しい企画でした。また、この講座のテキストは加筆修正されて1959年8月「新しい生産管理」として日本放送出版協会から出版されました(著者:相羽弘一、朝香鐵一、石川馨、伊藤鉦太郎、大西正宏、笠石 正、茅野 健、東 秀彦、古川 光、増山元三郎、森口繁一の各氏による共同執筆;なお放送時の出講者としては、上記著者の外に中井重行、渡辺真一の両氏が加わっておりました)。

この放送講座の成功がきっかけとなり、ラジオの“NHK 商工実務講座”(後に“NHK 産業実務講座”、さらに“NHK 経営講座”と名称変更)で、毎年QCまたはQCを主体とした生産管理等の番組放送が次のように行われるようになり

ました。

1959 年 NHK 商工実務講座「生産管理入門」

(8 月 3 日→10 月 30 日の土・日曜日を除く毎日 PM 7:00~7:15)

1960 年 NHK 産業実務講座「やさしい生産管理」

(4 月 4 日→7 月 1 日の土・日曜日を除く毎日 PM 7:05~7:15)

1960 年 NHK 産業実務講座「品質管理入門」

(7 月 4 日→10 月 31 日の土・日曜日を除く毎日 PM 7:05~7:15)

1961 年 NHK 産業実務講座「やさしい品質管理」

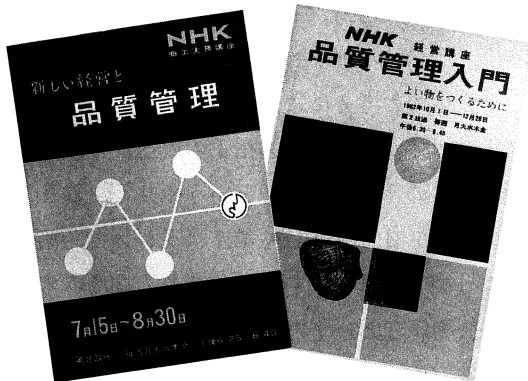
(4 月 3 日→7 月 31 日の土・日曜日を除く毎日 PM 6:35~6:50)

1961 年「品質保証のすすめ方」

(10 月 2 日→12 月 22 日の土・日曜日を除く毎日 PM 6:35~6:50)

1962 年 NHK 経営講座「品質管理入門」

(10 月 1 日→12 月 28 日の土・日曜日を除く毎日 PM 6:30~6:45)



このプログラムでは、講義だけではなく、石川先生のご指導・ご紹介により工場訪問を収録したものを4回放送し、石川先生が全体の3分の2を、残りのほとんどは朝香鐵一先生が担当されました。

1962年の講座がQC関連のNHKの最終講座となりましたが、以上のラジオ番組のいずれにも講師として出演されましたのは石川 馨先生だけでした。また、先生は、この講座の締めくくりとして、まとめと復習の意味から、品質管理に関係のある40項目に及ぶ格言、すなわち、石川語録を述べられました。

以上の他に、1957年にNHKラジオでQC講座が始まってから1962年までの間に、ラジオの教養番組(55分間のものが多い)にもQCを中心として番組が数回登場しました。例えば、

NHK 教養特集(録音構成および座談会)「生活の経営学」

(1958年2月19日、ラジオ第二、PM8:05~9:00)

[座談会部分は増山元三郎氏、光明春子氏]

NHK 教養特集「企業経営と数学」

(1958年12月19日、ラジオ第二、PM8:05~9:00)

[河田龍夫、菅波三郎、横山勝義、横堀禎二、林 文彦の各氏]

などがあります。

また、1960年11月に石川先生のご指導のもとに「品質月間」が設けられました。その時に、石川先生の発案により、日本規格協会がNHKに品質月間参加番組の放送を働きかけ、第二放送で、

NHK 教養特集「日本製品の品質」

(1960年11月18日(金)PM8:05~9:00)

[品質月間参加番組、座談会形式 石川 馨先生、山口 襄氏、東 秀彦氏、小柳賢一氏]

が実現しました。

NHK 品質月間参加
番組「日本製品の品質」
の録音スタジオにて
左から山口、東、大西、
石川先生、小柳の諸氏
(1960年11月5日)



1958年の公開録音で好評を得たことが、QCが単にラジオ聴取者のみならずテレビ視聴者にも関心を持ってもらえるという印象を与え、1960年の次に示すテレビ放映につながるようになりました。

NHK教育テレビ「これからの工場」

(1960年4月～1961年3月の毎週火曜日、PM9:00～9:30)

この番組はQC、標準化を中心としたものでありました。このテレビ講座開設のための準備、ロケ先の選定や紹介のほか、全体の運営について石川先生の全面のご指導のもとに、講師陣として伊藤鉀太郎、唐津 一、朝香鐵一、相羽弘一、宮城精吉、田原正邦、東 秀彦、前田幸夫、三浦 新、今泉益正、松川安一の各氏を迎え、放映されました。この間に石川先生は、「購買管理」、「現場の管理」、「工場見学の総合解説」、「社内標準化の進め方」に加えて、最終回の締めくくりの講義として「経営と標準化」と都合9回出講されました。この番組の企画において困ったことは、良い例・成功例はロケができるが、悪い例・失敗例はロケができないということでした。視聴者に正しく理解して貰うためには、悪い例・失敗例も含めなければという石川先生のご意見で、スタジオにセットを組んで録画撮りをしたケースもありました。例えば、管理者や監督者の悪いタイプの放映例として、「相談すると“そんなことをきかなければわからないか”と叱られ、相談しないと“なぜ相談しなかった”と叱られる」といったのがありました。教育テレビですから余り有名なタレントさんを出演させることは出来ませんでした。むしろ主役になって自分のセリフがいえるということでタレントさんが大変張り切って演技して下さったというような隠れたエピソードもありました。このようなエピソードを石川先生はたいへん喜んでおられました。

その後、教育テレビもカラー化され、また、ビデオ撮りが当たり前(最初のテレビは過半数が生中継でした)になりました。このテレビ講座がきっかけとなり、佐野氏のバックアップを頂き、スポット的なQCに関する教育番組が作られました。その内の主なものとしては、つぎのようなものがあります。

「官能検査」(1971)、「次工程調査」(1973)。

「品質表示制度」(1975)、「住宅産業のTQC」(1976)など。

以上が、NHKでの品質管理関係のラジオならびにテレビ放送であります。

この時代は、ラジオによる教育番組ならびにテレビ放送の開発期(テレビ放送が始まったのは1954年)でもあり、このような番組を編成することが出来たのは、関係された品質管理界の先生方のご協力、とりわけ石川 馨先生のご尽力によるところが大変大きかったようです。また、当時のNHK 教育局産業課の栄 健太郎班長と品質管理のラジオ講座が始まった頃はまだ入社間もなかった佐野一郎氏の蔭のご支援があったことも記憶に留めておく必要があるでしょう。

注) 品質管理界とNHK とのパイプ役を果たすとともに、実際の放送において、司会ならびに解説を担当された日本規格協会の大西正宏氏に、本節をまとめるに当たり、資料提供等の多大なご協力を頂きました。

NHK ラジオ、テレビの品質管理講座

大 西 正 宏

1951年に日本規格協会品質管理課に勤務して品質管理方式研究委員会(QCC)を担当したのが先生に顔と名前を知っていただいた最初でした。

その他、規格協会での「標準化と品質管理セミナー」の開設(1953年)、部課長のための手引き『品質管理ガイドブック(上・下)』の編集(1958年)およびこれに基づく品質管理の部課長コースの開講をはじめ、品質管理や標準化の研究會、講習會等で色々のご指導とご支援をいただきました。また、1960年にスタートした品質月間の準備会の段階から数多くの実践のご指導を受けました。

規格協会の直接行事の他に、1957年にNHKに品質管理ラジオ講座開設をはたらきかけた際、番組編成関係者への売込み役だった私に、先生が交渉方法の知恵も授けて下さいました。この第1回目のラジオ講座が始まった時、先生は講座全体の2分の1近い日程をかけて「工程の管理と品質保証」を担当されましたが、放送の初回に“検査の不確実さ”を認識させるために行ったテキスト中の「の」の字捜しは今でも覚えています。

なお、このときのテキストは10万部売れましたが、これをきっかけにNHK

の品質管理ラジオ講座は7回ほど行われました。NHK との交渉役の私を総監督的な立場で指導して下さっただけでなく、出演者と NHK との間の色々なトラブルに際しては、先生が中に入って両者の顔が立つように解決もして下さいました。これらのラジオ放送についての運営方法もいろいろの新しいアイデアを私に伝授され、しかも、これを「君がよく理解した上で、石川が言ったと言わずに君の意見として NHK 側に説明しなさい。」と言われました。結果的には、この中の多くが実現しましたが、NHK 側は私の発案と思っていたため、私が NHK に評価され、これが NHK 教育テレビで私がレギュラーの司会とか解説担当に選ばれた大きな理由になりました。

1960 年 4 月から、NHK 教育テレビで初めて品質管理関係の番組が登場しましたが、計画段階から先生のお力添えをいただきましたし、先生には主要メンバーとしてご出演いただいただけでなく、私の司会方法の問題点も指摘して下さいました。



NHK 教育 TV「これからの工場」

1960 年 3 月 21 日放映

スタジオには、テレビカメラが2~3台あり、これらのカメラをいろいろ切り替えてブラウン管に映つていますが、近くのカメラが映している時には、「余り顔を出さないように」という作業標準があります。ところが、先生の前向きのご性格が現れ、カメラのリハーサル中に体がだんだん前に出ていき、「それではお顔がブラウン管からはみ出しますよ」と言われたら「これでないと迫力

が出ない」というご返事でした。

1982年7月、台北行の中華航空で偶然先生と一緒になり、その際、私が幹事役をしている官公庁建築のQC問題で、「最近では会計検査院がコンクリートの品質とかサッシの標準化にうるさい」などというお話を申し上げたところ、大変興味を示して下さいましたが、先生とゆっくりお話ができたのは、これが最後になってしまいました。

なお、このときに先生が写して下さいった写真を「楽しい一時を過ごすことができました」というお手紙と一緒に贈りいただきました。このお手紙と写真は私の生涯の記念となっております。（日本規格協会参与、元同協会理事）

虚像と実像／石川先生のQCテレビ

佐 野 一 郎

1960年5月、NHK教育テレビにQCが登場しました。こんな難しいものを誰が視る！という非難のなかで、手探りの船出でありました。

この時、水先案内と船長を務めて下さったのが石川先生でした。入局2年目の若造の小生に、咬んで含めるようにQCのABCを絵解きして下さい、解説者として出演までして下さいました。当時、テレビは殆んどがナマ放送で週1回の放送とはいえ、準備・打合せと、ほぼ毎日のように先生の研究室へお伺いして、番組の構成や内容解説のお打合せをさせていただきました。

さて、放送当日ともなると、また一騒動となりました。というのは、一つの画面で解読可能な図版の文字数や図表の線の太さなどに制限があります。

しかし、専門家の眼には、あまりに簡略すぎたり、文字や数字を省略し過ぎると映り、一度でOKの出ることはまずありません。そこで先生方と制作側の攻め合いが始まるのです。これが騒動の原因で、しかも毎回繰り返されることとなりました。ところが、制作側からみると一番の難敵と見ていた石川先生が最も柔軟に対応して下さい、他のご出演者の説得の交渉にさえあたって下さい

ました。本当のプロの考え方を見せていただいた思いでありました。ただ、先生の例の早口には制作側でクレームをつけること、再三でしたが、メディアの専門家がいうことだからと、一番聞き取りやすく、理解に向けた1分間に200文字程度のテンポで話す訓練を習得され、驚かされました。何年かあとで先生から、あの当時、きみたちに話し方、表現法、そして話の組み立て方を手解きしてもらって有難うというお言葉を頂戴したことが懐かしく思い出されます。

見た目と異なり、照れ屋の先生、画面上ではあの磊落さが充分には発揮していただけませんでした。これは不馴れな新米ディレクターの責任と、今でも赤面することでありました。

ともあれ、「立てば特性要因図、座れば管理図、歩く姿は不良探し」と自称しておられた先生が小生に残して下さった言葉をご披露して終わりとします。

QCを学んで良かったのは、まず何が必要かつ十分な満足かを考え、この満足に最も効率的に接近するのにこれほど秀れた思考法はないということでした。

先生、有難うございました。

(NHK番組制作局生涯学習番組チーム、チーフディレクター)

9.4 企業指導

1950年8月、富士製鐵輪西製鐵所(現新日鐵室蘭製鐵所)からの要請で、西堀栄三郎、水野 滋、石川 馨の3先生の指導が行われました。今泉益正氏と草場郁郎が見習いとして同行しました。指導は単なる講義だけでなく、実際に現場に入ってデータを集めて解析を行い、その結果の説明なども行われました。石川先生の現場経験に基づく行動と判断には、びっくりさせられるとともに大変勉強になりました。これがおそらく日本における品質管理の現場指導の草分けでしょう。日本の品質管理が単なる理屈ばかりでなく、実際に役立ち効果をあげるようになったのは、石川先生達のとられたこのような指導から始まったことが、産学共同の糸口にもなり、効果的であったのであらうと思われます。

石川先生が企業指導に行かれた際の口癖は、

「TQCは、私たちがやるものではありませんよ。社長が先頭になって皆さ

んがやるのですよ」

「この会社を良くするにはどうしたらよいのか」

「貴様は、この会社を良くするためにどうするつもりなのか」

「ここは、倉庫なのですか」、「お宅は、倉庫の中に工場があるのですか」

「どうして機械の組立工場で、やすりがいるのですか」

等数多くあります。先生は、専門家としての技術を指導されるというよりも、その企業にとって何が必要なのかを先ず考え、その点についての指導をされました。場合によって、ご自分の得手でない問題が出てきた時は、その道の専門家を躊躇せずに紹介されました。この点については、品質管理の手法とか品質管理の専門家に固執することなく、何でも役立つもの・人は、どん欲に使って、それを QC 手法あるいは QC 屋に取り込んでしまうという名人でいらっしゃいました。今日、品質管理の専門家でいらっしゃる方の中で、先生に引っ張り込まれたという人はかなりの数にのぼります。

企業指導におかれても、先生は、若手指導講師の養成に尽力されて来られました。指導を受ける企業側からすれば、経験豊かな講師を求めるのが一般的ですが、石川先生は、アシスタントという形で、未経験の若手をベテラン講師と一緒に企業に紹介されることが普通でした。企業側も石川先生の言うことだからしょうがないということで、諦め顔で受け入れざるを得なかったのだと思います。このような形で、石川先生にきっかけを作っていただき、品質管理の専門家となった人も沢山おります。企業の中には、最初の内は未経験あるいは経験の浅い講師をしょい込んだということで迷惑顔をするところもありましたが、こういう講師には現場の些細な問題についても簡単に聞けるということなどで段々重宝がるようになってたり、自分を育ててくれた企業ということで愛着と恩義を感じ、一生懸命やることによって効果が上がるということが分かってきますと、このような石川先生のやり方も割合スムーズに受け入れられるようになりました。

石川先生は大変合理的なものの考え方の人でしたが、こういった浪花節ともいべきメカニズムにも配慮されてやってこられました。 (草場郁郎)

「人間同士の裸の付き合い、ふれ合いが大切」

山 田 六 一

4月16日、石川先生の突然の悲報に接し、誠に驚くとともに、深い悲しみに耐えませんでした。去る4月8日恒例のQCG(ゴルフコンペ)が相武CCで行われた際、次回には先生もゴルフはまだ無理にしても、パーティーだけは出られるだろうと、みんなで話し合っていたところでした。先生はあのご多忙の中にもかわらずQCGをこよなく愛され、自らリーダーとなり、ほとんど欠席することなく、通算174回と圧倒的出場回数を記録されていました。また雨が降っても、槍が降っても決行するというゴルフ会でした。このように本当にゴルフを愛した先生がおられなくなったQCGには、強い寂寥感を否定することはできません。私が先生に初めてお会いしたのは1972年の軽井沢のトップセミナーでした。ここで教えを受け、正式にTQCを導入する決心をし、先生にお願いして指導講師陣を編成していただきました。以後デミング賞を目指して挑戦したわけですが、年2回のステアリングコミティーには必ず出席され、熱心なご指導を賜りました。また夜は全く裸になって酒を酌みかわし、人間同士の付き合いをさせていただきました。TQCは理論のみでなく、人間同士の裸の付き合い、ふれ合いが大切であることを身をもって教えていただいたものです。

QCサークルに対しても、現場の人たちと一緒にあって、人間味溢れるご指導をいただいたことは、全員一生忘れ得ぬものと思います。

お陰様で1976年にデミング賞を受賞でき、以後も引き続きTQCを実践しておりますが、必ずしも先生のご満足のいくような成果を出し得ず申し訳なく存じております。戦後日本の産業は目覚ましい躍進を遂げていますが、その原動力は「品質管理」にあるというアメリカの発表がありましたが、誠にそのとおりであると思います。そしてこれをなし遂げた石川先生のご功績は永遠に残るでありましょう。

(三協精機製作所取締役社長)

「品質の安定向上なくして企業の発展なし」

谷 碧

石川 馨先生追想録が刊行されるにあたり，当社にも寄稿の機会をお与え頂き心から感謝致しております。

当社が先生のご指導を得まして，全社運動として「会社の全ての職場の仕事の質を高め，効率のよい無駄のない経営体質にしよう」を合言葉に TQC 活動に取り組みましたのは，昭和 52 年(1977 年)でありました。

当時は一般経済も低成長に入り，われわれのクロック業界においても急速な電子技術の革新，水晶化によるコスト競争，新製品の出現等により企業間の競争が一段と厳しくなった時期でありました。このような厳しい当時の経営環境を乗り越えるためにも「抜本的な企業体質の改善を図る」ことが当社の将来の存続をかけた課題でありました。

この様な時に品質管理の世界的な権威である石川先生のご指導を得る機会に恵まれましたことは公私ともに，本当に幸運なことでありました。

先生の理論・豊富な経験に基づいた適切な助言と先生の気さくな人柄によるご指導は私達の心に焼きついております。先生のご指導のお陰をもちまして，全社に TQC に対する理解が浸透し，品質意識が高揚され，自主管理サークル活動も活発化し社外大会にも参加し，入賞するレベルになりましたのもこの時です。全社が TQC の推進なくして発展はないとの統一見解を持つにいたり，社長以下全社が一丸となってデミング賞に挑戦いたしました。この結果，昭和 57 年(1982 年)には栄あるデミング賞を受賞し広く社会的評価を得ることができ，以後の当社の業績向上に大きく寄与いたしました。

これも，ひとえに先生のご指導の賜と深く感謝しております。現在も企業のおかれている環境は依然として厳しく，かつ不透明であります。先生にご指導頂いた TQC の推進を通じて品質の大切なこと，“品質の安定向上なくして企業

の発展はあり得ない”ことを深く認識し、当社にとってTQC推進は永続的課題であり、この推進により会社が発展し得るとの確信の下に、今後も強力に推進し企業発展と社会への貢献を目途に精進する所存であります。このことが、ご指導賜りました先生へのご恩返しの一端となるものと存じます。

先生から頂いたご指導のお言葉の数々は何時までも、当社の経営の中に活き続けることでしょう。先生、本当にありがとうございました。

(リズム時計工業取締役相談役)

石川博士の指導を受けて

James A. Henderson

私が石川先生にお会いする機会を得ましたのは、1983年に日本を訪問した時のことであります。その際、小松製作所の河合良一会長より、同氏の親しいかつての級友で、また同社の今日の成功に不可欠な存在である石川先生のことをお聞きし、是非先生にお会いするようにとのお勧めを頂きました。東京の先生の事務所ですぐにお目にかかりましたが、当社にとって大変貴重な英知と経験をお持ちの方とお見うけ致しました。非常にご多忙なスケジュールにもかかわらず、当社への協力にご同意下さり、1983年11月、米国インディアナ州コロナバスの当社工場及び技術センターをご訪問戴き、本社上級管理職教育を実施して下さいました。

私共にとって、石川先生は忘れ難い存在であります。簡単な実例を使い、単純で説得力のある説明をして下さいました。終始一貫、仕事とは職能を横断的に捕えるもので、顧客第一主義を貫きながら、意見ではなく統計的なデータを駆使して“軽微な多数(trivial many)”ではなく“致命的な少数(vital few)”のプロセスコントロールに着目し、考え方のみならず特に技法と方法を教育訓練することの重要性を講義して下さいました。先生が強調されたことで、私が肝に銘じておりますことは、社長である私自らが、特に社長診断によって、全

社の品質管理に直接参加することが必須というご提言です。先生からは常に、“品質問題に関しては、個人の責任を問うのではなく、原因の追求とデータの分析が肝要、とりわけ、問題の当事者を決して非難するべからず”とのご助言をいただきました。

当社の上級管理職訓練に先立ち、先生が工場及び技術センターを視察された際、非常に詳細な質問を現場関係者やエンジニア達にしていらっしゃったのを、印象深く覚えております。講義前の先生のこのアプローチこそが、一層の改善を図る我々経営者が取るべき品質問題に対する態度であると鮮やかに思い出されます。

1983年に石川先生のご指導でスタートして以来、当社の品質管理は大変進歩して参りました。全社的な品質管理を実施するには、数年はかかるとお話でしたが、まさにその通りであります。我々は困難に耐えながら、先生のご協力により設定したコースを歩んで参りました。当社に於いては、これを Customer Led Quality(顧客第一の品質)と称しております。いまだにより一層の改善が必要とされておりますが、先生から教えていただいた基本を根底に持つことにより、これからの1990年代に向けて絶好の位置につけているのではと自負しております。

と一緒に仕事をさせていただいた当時の、先生の確固とした態度と理解力を私は決して忘れることはないと思います。また、先生の分かりやすい話し方と教え方も、強く印象に残っております。先生は誠実な方で、一聞きたいことなく、聞かねばならぬこと(齒に衣を着せぬ意見)一をおっしゃって下さいました。先生の引用される事例は、常に新鮮で、現場を知る者のみが挙げ得るものでした。多くのコンサルタントがするような、多数の人員や設備、また複雑なプロセスを持ち込むこともなさいませんでした。先生ご自身がいらっしゃるだけで、十分に大事なメッセージが我々に伝わる方でした。そのご高名にも拘らず、常に謙虚に振る舞っていらっしゃいました。

最後に、石川先生は一緒にすることが楽しい方でした。教える時の先生は、その熱意で輝いておられました。当社のビジネスの詳細にわたり興味を持って下さいました。先生の抱かれた興味と設問の方法は、様々な意味で常に我々に

範を垂れるものでありました。先生から決定的な感化を受けた世界中の多くの企業の一社である事を、幸い且つ誇りに思っております。

(カミンズ・エンジン社社長)

PL 問題：最も印象深く受け止める

曾 田 義二郎

1971 年、私は創業社長の父から社業を受け継ぎました。良い伝統は残し、近代企業に脱皮し発展することを目指し、品質管理の泰斗、当時の東大石川教授の教えを請うことにしました。それから 18 年の長い間、直接ご薫陶を受ける事ができました。その間、研究室への研究員の派遣、日科技連の各種研修コースへの参加、及び小グループ活動による改善提案制度の育成などを推進して、業績の向上に努め今日に至っています。

先生は何時も「当たり前のことを当たり前にするのが品質管理である」と言われましたが、私共には中々これを実践することは困難です。先生は問題の解明について、生のデータをご自身で詳しく納得が行くまで解析されました。その後、検討の積み上げの中からの確な改善策と、宿題をいただきました。ご指導は厳しいが、真に飾り気のない人情味のある江戸っ子気質のお人柄でした。当社の岡山工場へお出掛けいただく折りなども、道中、大半の時間をビュッフェで過ごされ、煙草と酒盃を放されずお話に花が咲いて止まらず、席へ戻られて程なく終着駅という筋書でした。

私が最も印象深く受け止めた先生のお言葉の一つに PL 問題のご指摘があります。それは、今日我国でもようやく論議の的となって来ていますが、先生は実に 20 年も前に、アメリカの実情を例にして、この対応を諭されました。先生のこの先を見通された訓には、今更ながら畏敬の念を禁じ得ません。私は近頃、折りにふれて武蔵工業大学の学長室に先生をお訪ねするのを楽しみにしていました。会社や業界のこと、その他のよもやま話の中で、大所高所からの達人の

ご指摘を受け、考え方、判断の基準と人生訓を学ぶことができました。

私は先生のご遺訓を心の支えとして、微力ながら社業及び業界活動を通して、社会に貢献するように努力することを誓う次第であります。

(曾田香料取締役会長、日本香料工業会会長)

やってよかった

佐 用 泰 司

いまもって忘れることができませんが、1982年度デミング賞実施賞を受審することになったときのことです。受審の心構えについて石川先生から次のよう
なご注意を頂きました。

「ただ合格するためだけに受審してはならない。それでは形式的 QC になりやすいからである。真に TQC が実施されて、効果が上がり、全員が“やってよかった”という顔になっていれば、自然に合格するものだ。

そのためには、次のことがしっかりしていなければならない。

- (1) 鹿島は何のために TQC をやっているのかを全員がはっきり認識していること。
- (2) 鹿島の TQC の特長、各部・各支店の TQC の特長はどこにあるのか。
それについて自信をもっているか。
- (3) 過去 3～5 年にわたって、全社、各支店、各部課、工事現場で PDCA がうまく回り、その効果がどんどんあがっているか。品質解析、工程解析が統計的によく行われ、うまく先手管理が行われているか。
- (4) デ賞受審後も、ひとりでどんどん TQC を長期計画的に進めていく力を持ち、その体制になっているか。
- (5) セクショナリズムがぶち破られ、機能的にも横系がしっかり組織的に結びついて、システムがうまく実行されているか。
- (6) 各人が一生懸命に行って“よかった”という自信をもった顔になっている

るか」

このように、いつもザックバランに本質に迫るご教訓を頂いたことが思い出され、先生ご指導のもとに TQC をやって本当によかったと思います。

心からご冥福を祈って筆を擱きます。

(元鹿島建設副社長)

「不況からの脱出には新製品開発しかない」

山 縣 淳

先生と私との出会いは、81年2月朝から雪まじりの寒い日に武蔵工大の学長室をお訪ねした時のことでした。社長に同伴して、二度にわたる石油危機で弱まった当社の体質を改善したいと、ご指導をお願いに参りました。社長の現在の悩みと TOP に立って何とか改革したいという熱意に、先生はじっと耳をかたむけておられました。先生ご自身、応用化学のご出身であり、素材産業界で当時 TQC に取り組んでいる企業も稀であったことから、ご快諾を戴きました。爾来、TQC 界のトップの指導講師をご選任戴き、85年のデ賞受賞以後も、多くの社員が親身にご指導を直接受けて参りました。

最初の2年間は「推進本部は勉強不足、各部門に対し指摘・解決の援助力が弱く、格好だけの推進をやっている」と、ステコンや指導会でお叱りを受け、その都度社長と共に悩み抜いたことを思い出します。大先生に接するとなると、ともすれば言動も遠回しになりがちでしたが、単刀直入を好まれ、しばしば「モタモタ」に対してお諭しを受けました。

また、素材産業が他産業と異なる点をあげ、「例外」という言葉を使って言い訳をすることがありましたが、これを特に嫌われ、「例外をつくっていたら、技術の進歩はない」と励まされました。特に「不況からの脱出には新製品開発しかない」と、当時開発に取り組んでいた自動車エンジン回りの高機能特殊合成ゴム・低燃費タイヤ材料等において、ニーズの先取り方法、製品企画、つくりこみ技術、工程解析等の広いステップで経営そのもののご指導を戴きました。

社長をはじめ関係者一同が、そのご指導に対しても報いなければならぬと努力した結果が、成果に結び付いていったのではないかと大変有難く感謝致しております。

2 年程前から欧米の企業を買収して、グループ企業としての活動を開始しましたが、その改善を進める中で、先生の諭された「日本の QC のやり方を徐々に理解してもらい、現地の国民性に合わせて進めて行くことが大切」が、本当に身にしみて感じられる昨今です。

煙草を吸い続け咳き込みながら、「新製品開発は、その後上手くやられているかね」という唸れたお声が今も聞こえる様な気がしてなりません。短い期間でしたが、戴いた数々の貴重な教訓を今後も実践に活かして参る所存です。

（日本ゼオン代表取締役専務）

「QC は品質管理部がやるんじゃないよ」

石 原 勝 吉

私が石川先生から直接ご指導をいただいたのは、1963 年 5 月に開催された品質管理大会(仙台)での研究発表が最初です。

当時、松下電器産業ではすでに定期的に先生のご指導をいただいていた。しかし私自身のご指導をいただいたのはこの時が初めてでした。そのとき先生に、松下電器産業の品質管理を参加者に紹介していただいたことを記憶しています。

1964 年から部品事業本部がデミング賞に挑戦することになり、以来、先生には長年にわたり直接ご指導いただくことになりました。私の今日あるのは先生のお陰であると深く感謝している次第であります。

先生はよく「品質管理は品質管理部がやるんじゃないよ。みんなにやらせようんだよ」と話されました。このときのことを反省してみると「型にはめた品質管理をやらせていたんだなあ」と、いま考えると恥ずかしい思いがします。

また私は酒も煙草もたしなめない体質です。しかし、先生のご夕食にはご相伴させていただきました。

お話がはずむと2時、3時になることがありました。すると先生は「勝ちゃんは酒も飲まずによく付き合うよ」と言われました。このようなときに一言「〇〇部門の品質管理はよくわからなかったね」と指摘されます。この一言が実は重要なご指導でした。さっそく分析を行い、推進体制を確立して次回指導会でご指導を受けると「うん、うん、そうか」と言われます。よかったのかなと心配でしたが「先生に見てもらったのだから、このとおりにやろう」と実績づくり、事例の積み上げをする、といったことを繰り返して、1966年の秋にデミング賞実施賞事業部賞をいただくことができたわけであります。

以来、私が定年退職するまで20余年、ご指導をいただきました。この恩師が4月16日、永眠されました。実に残念であります。謹んでご冥福をお祈りいたします。

(品質技術研究所取締役社長、元松下電子部品)

心温かい大先生

五 影 勲

1956年秋の品質管理大会(於東大)で、石川 馨先生のご講演を拝聴し深く感銘した私は、本州製紙(1954年デミング賞受賞)岩淵工場の当時の品質管理推進ご担当の方のサジェッションもあって、帰社後さっそく先生のご指導を受けることを上司の取締役に提言しました。

これが発端となってサントリー(当時は寿屋)で、石川 馨先生と草場郁郎先生の最初のご指導を、1957年2月16日、藤沢市にあった藤沢工場で受け、私も一品質管理推進者として、この指導会に出席しました。

昼間の指導会后、工場近辺の割烹旅館でのいわゆるノムニケーションの場で、石川先生から「品質を管理するのではない。品質で工程や経営を管理して、品質をつくり込み、結果として品質を管理する。原価管理も同じ。原価をではな

く、原価である」のお教えをいただき、目から鱗の落ちる思いをした時の状況が、34年たった今日でも鮮明に目前に浮かび、お声が強烈に耳元に残っています。

先生はよく「QC的センス」ということを言われましたが、かといって私の如きセンスのない者を分け隔てされるわけではなく、常に励まされ、また個人的な事柄にも温かいお心遣いをして下さいました。

広島での品質月間講演会で先生の前座をつとめさせていただいた際、「五影の今の話は示唆に富んでいた」と聴講の方に言われ、私に大いなる自信をつけさせて下さいました。

今から振り返りますと、1988年1月11日の奥野忠一先生やサングレインの大川太郎社長との名古屋での夕食会が、先生との最後のコミュニケーションになってしまいましたが、ホテルへの帰路、私の如き者のサントリー一定年退職後のことまでご心配していただきましたことには本当に心から感激いたしました。

石川 馨先生、長いあいだ本当にありがとうございました。

(サントリー TQC 推進部嘱託)