第12章

海外の品質管理専門家から見た石川 馨先生

12.1 石川先生とアジア

(1) 中　　国

石川先生の思い出

韓　　慶　愈

石川 馨先生と出会ったのは1975年4月のことでした．私が中国語技術雑誌『日本工業技術』を主宰し，㈱白陽社の代表として先生に「日本の品質管理」の執筆を依頼したのが最初でした．

前後4回にわたり先生の中国向けの「日本の品質管理」の書きおろし原稿を中国語に翻訳して連載しました．その後，中国では4つの現代化(現代的工業，現代的農業，現代的科学技術，現代的国防科学)が提唱され，その重要な一環として科学技術が取上げられ，諸外国の進んだ技術が盛んに導入されるようになり，先生の著作が大変な評判になりました．

中国政府経済委員会が中心になって，中国国際貿易促進委員という窓口を通

じて先生の訪中の要請が参りました．連載した事例を執筆された代表的なメーカーの品質管理担当者が団員となって1978年8月に日本品質管理技術交流団一行13名が訪中しました．私は世話役で秘書長として交流に同行いたしました．

天津で約一週間のセミナーを行いました．中国全国各地から大勢の技術者が参加しました．このことをきっかけに日本の品質管理が中国に移植されました．今，中国各地のほとんどの工場で日本式のTQCを推進していると聞いています．

この技術交流が契機となって中国との交流活動が活発になって参りました．それまでは，白陽社が企業としてやっていた交流を，業界全体をまとめる法人組織のほうがスムーズにやれるというので，その年の10月24日(日中和平友好条約発効の日)に，石川先生に理事長にご就任いただいて，「日中工業技術文化センター」という団体を発足させました．その後，1982年1月28日に，総理府から社団法人として認可されて，名称を「日中科学技術文化センター」と変更いたしました．

先生は，今野良蔵氏の後任として，1988年5月に会長に就任されました．このように，先生は，1975年4月からご逝去された1989年4月まで文化センターの日中技術交流に，終始温い心で参加され，推進指導されました．

センターの運営についても，私どもは何回となく武蔵工業大学の学長室に伺いました．先生はご多忙にもかかわらずお会い下さり，適切なご教示を賜ったことは懐しい思い出となりました．品質管理という厳しい仕事に似ず教育者としていつも温顔恵眼の先生の面影は忘れることはできません．

石川 馨先生がどれだけ中国の品質管理発展のために貢献されたかは，1981年8月に中国質量管理協会名誉顧問にご就任いただいた際に，同協会理事長岳 志堅先生の招聘挨拶からも，容易にご推察頂けるものと思います．(次ページ資料参照)

(日中科学技術文化センター専務理事)

注) 質量管理：品質管理のことです．

資料：中国質量管理協会名誉顧問就任の招聘

岳　　志　堅

まず，皆さんにすばらしい知らせを申し上げます．日本の武蔵工業大学学長で著名な品質管理学者の石川 馨教授が，快く中国質量管理協会の名誉顧問をお引き受け下さいました．石川先生は，1973年にすでにわが国を訪問され，私たちに品質管理の知識をもたらされました．その後，1978年，1979年と二度にわたってわが国にご来訪されました．先生は多くの工場を見てまわられ，報告や講演を何回もされ，いかにしたらわが国のTQCを展開し，品質を高められるかについて多くの貴重な提案をされました．そして，自ら北京内燃機工場の実地指導をされました．また，石川先生が書かれた重要な論文や著作が早くから中国で翻訳出版され，わが国の読者に広く読まれました．わが国の多くの品質管理関係者が，実際の仕事の中でぶつかる難問は先生の著作の中からしばしばその回答を得ることができました．

石川先生は，日本国内におられても訪日中国代表団や訪日視察の専門家，学者，技師たちを暖く迎えていただき，彼らに多くの貴重な経験を紹介して下さいました．一言で申し上げますと，わが国のTQCの展開を助け，企業管理レベルを高める上で石川先生は貴重な貢献をされました．

このように石川先生は，本日から名誉顧問にご就任いただくわけですが，実際には，すでに名誉顧問の役割を果されておりました．中日両国人民の友情をさらに増進するため石川先生の援助に対してあらためて感謝します．

私は中国質量管理協会を代表し，石川先生に名誉顧問に就任していただきたく正式に招聘いたします．中日両国人民の末永い友好を願うものであります．

中日両国の品質管理科学者，教授，専門家，技師たちは，緊密に連携して人類の幸福のためにさらなる貢献を祈ります．　　（中国質量管理協会　理事長）

石川 馨先生の思い出

沙　　叶

1978年5月，小松製作所のお招きで，わが国第一機械工業部の品質管理視察団の一員として，私は訪日しました．当時，私は小松製作所のご協力により，小松製作所の河合良一社長(現会長)のおかげで石川先生とお会いできました．「石川先生のご指導で小松は今日の発展を遂げることができ，先生は小松の恩人だ」と河合先生からお聞きしました．

その日，石川先生は中国の“鞍鋼究法”についてご興味深くお聞きになりました．その後，私は小松製作所からいただいた“断固たる決断”という本を読んでみましたが，その中の187ページに石川先生が小松でご講義中の写真が掲載されており，うしろの黒板に“鞍鋼究法”の“三結合小組”などと書いてありました．石川先生には他国のいい経験にも大いに関心を持たれ，さすがに深遠な学識を持った学者だと深く感じ入りました．

1979年3月下旬，石川先生は河合社長とご一緒に北京内燃機のご指導を頂きました．現場で石川先生は鉄鋼炉や倉庫をすみからすみまでご覧になった後，大変ためになる改善について色々ご意見を下さいました．そして中国の国家経済委員会の指導者に対して「今の設備や労働力のままでもTQCを導入し，しっかりやったら2～3倍もの生産性を高めることができる」というご助言を頂きました．このご発言が契機となってわが国の政府はTQCに力を注ぐようになりました．

中国人民のお友達である石川先生は不幸にも急逝されましたが，われわれ中国産業界のみんなはいつまでも先生のことは忘れることができません．心からご冥福をお祈りします．(中国企業管理協会副会長　中国質量管理協会副理事長)

忘れられない先生の気配り

馬　　林

石川先生には，中国質量管理協会の名誉顧問をお務めいただきました．先生は，中国のTQCを推進するにあたって大きな業績を残されました．このことは中国の品質管理の推進者は全員いつまでも忘れることができません．私個人も先生には大変お世話になりました．

私は1980年9月に初めてのQC研修団の一員として日本を訪問しました．幸い先生のご指導をいただいたのですが，1986年にまた中国政府から派遣され，先生のご紹介で東京大学の久米 均先生の研究室で約2年間QCの勉強をさせていただきました．

1987年の秋，私は東大で勉強中でしたが，ある日石川先生から富士山へのドライブのご招待をうけました．大変うれしかったのですが非常にご多忙な先生が私のために貴重な時間をさいて下さることがちょっと心配でした．

その日は奥様のお上手な運転のおかげで車中でゆっくり先生や奥様といろいろお話することができました．

私は東大での勉強ぶりを先生に報告しましたが，先生は「QCを勉強するにはいろいろな会社を訪問して日本の会社の社長がどのようにTQCを実行しているかをよく調べなさい．QCは理論だけではなく実践です．」とおっしゃいました．先生のご教示のとおり2年間一生懸命に頑張りました．

先生と奥様と一緒に富士山で撮った記念写真を見るたびにいつまでも先生のご教示が耳に聞こえるような感じがしています．（中国質量管理協会副秘書長）

（2）韓　　国

韓国QC発展に携わる恩人石川 馨博士

張　　世　永

品質保証が品質管理の基であると考えていらっしゃった石川 馨先生は，検査重点主義でない工程管理重点主義及び新製品開発のQC重点主義の種を韓国企業へ蒔かれ，品質向上に貢献された功績は非常に大であるという点については誰しも議論の余地がありません．

石川 馨博士が韓国において品質管理面で挙げられたご功績を顧みますと以下の通りであります．

1）QC教育の実施

・1975年5月1日　QC特別講演会　（ソウル貿易会館）
　　5月3日　〃　（釜山青塔グリル）
　　5月7日　〃　（ソウル朝鮮ホテル）

・1977年7月27日～31日
　最高経営者及び経営幹部のための特別セミナー
　（大関嶺　宙和観光ホテル）
　「品質管理機能と品質保証」
　「QC運営」
　「QC推進に於ける経営者の役割」

・1980年8月10日～14日
　最高経営者及び経営幹部のための特別セミナー
　（雪鉀山　ニュー雪鉀山ホテル）
　「日本的品質管理」
　「品質管理　総論」

「外注管理」

「QC サークル活動」

「新製品開発と品質管理」

「QC 推進に於ける経営者の役割」

・1981年 4 月21日～ 4 月23日　　（忠清南道　道高ホテル）

「日本的品質管理など上記内容の教育」

2）行事参加

・1975年10月28日　外国人招請最高経営者のための特別セミナー講演　　（貿易会館　大講堂）

・1975年10月29日　第 1 回　全国 QCC 競進大会

10月30日　第 1 回　全国品質管理・標準化大会においての参観・助言，その指導

・1982年11月22日～24日　ICQCC'82-Seoul　（ソウル　ロッテホテル）大会において特別講演―「QC サークル活動の基本原理と将来における問題」国内経済紙（韓国経済新聞・毎日経済）などにおける紙上座談会へ参加.

3）韓国人に映った石川 馨博士

第二次世界大戦において敗れた日本国は，1949 年日科技連の中に QC 研究グループを組み，日本の QC 推進方法及びその進むべき方向などについての研究を始めたところ，この集いにおいて先導者となられたのが石川 馨博士であったと理解しております.

大学教授として，産業現場に身を投じ，QC 手法などを教える他方，産学共同ということで，品質管理のうえでの実際を自ら体験された先生は，東・西洋における文化的・社会的の差を綿密な観察・解析されながら，日本の QC とともに QC サークルの特徴・独自性を導いて来られました.

TQC＝経営そのものだと主張されながら，最高経営者の陣頭指揮のもとに，現場の従業員達は勿論，中間管理者など全てが参加し，品質管理活動をすると

すれば，QCは必ず成功すると主張されるとともに，教育訓練の重要性を重ねて強調され，韓国におけるQC活性化の上で多大なる助勢を与えられました．先生は，QCは経営における思想革命だとしばしば表しながら，韓国の経営者一同に経営の考え方を変えるよう触れられました．

QCサークル活動の自主性を強調するとともに，人間性の重要さも繰り返し説明されながら，これを素晴らしく導いて行くには，最高経営者(トップ)のリーダーシップ，部課長の徹底した管理，スタッフの強化助成などが大切であると，講義される毎に力説され，韓国のTQC，QCサークル活動が実践的運動として進むことに多大なる貢献をされました．韓国QCの恩人であります．

(韓国工業標準協会常務理事)

(3) タ　　イ

石川 馨博士：敬愛する品質の父

Klahan Voraputhaporn

1976年の過日，初めての石川 馨博士による品質管理の考え方の紹介が行われました．そのとき，私の記憶が正しければ，先生はバンコクで開催された標準化国際会議の日本の代表者でいらっしゃいました．先生はタイ経営発展生産性センター(Thailand Management Development and Productivity Center, TMDPC)から助言を頂きたいとの，要請を受けていらっしゃいました．先生がタイを訪問されていることを聞きつけたタイ・日技術振興協会(Technological Promotion Association Thai-Japan, TPA)は，TMDPCの助成を得て品質管理の考え方をタイ産業界に紹介する半日セミナーを開催することが出来ました．それは突然のことで，全くタイの人々にとっては新しい考え方であったので，活発な活動に結び付くまで2年の月日を費やしました．2年後の狩野先生によるミドルマネジメントとフォアマン向けの2つの講義のきっかけとなりました．

先生の講義を聞いたり，著書や品質管理関係の本を読んだりして，トップか

ら生産作業に従事するラインの従業員までの全ての人々が，それぞれ各人の仕事の質に責任をもつように全員参加を徹底しない限り“質”のいかばかりかも確立させることはできないと学びました．ことにライン従業員の参加は，あくまでも自主的なものでなければならないとのことです．先生はいつも自由市場や過当競争においては，競争力は自主的な全員参加によってのみ強化されうると強調しておられました．私はこのことを「誰をも統制しない管理」と解釈しております．

石川博士は，“基礎的な説明”が必要であると感じられた時，そうなさることを決して厭われませんでした．そうなさることによって，タイ人ばかりでなく他の世界中の人々が確実にしかも質の高い知識を得ることが出来たのです．

我々アジア人(石川先生もその一員であられたわけですが)は，先生を日本にとっての恩人であるとは考えず，「品質管理の父」として賞賛，尊敬申し上げております．と言うのも，先生はいつも品質管理の考え方(特にQCサークル)は単に日本だけのものではなく，世界の人々の共有のものであるべきだといつも述べていらっしゃいました．我々は博士の平易で，とてもざっくばらんなお姿に心をうたれました．当初，博士は幾たびとなく，QCサークルはタイのような漢字国圏でないところでは適用できないということをおっしゃっていました．しかし，その後QCサークルが幅広く，非常にうまく漢字国圏外でも行えることがわかり，博士はすぐにその考えが誤りであったことをフランクに認められました．QC推進運動を成功させるためには，組織のトップの人々が，強力に支援し，推進して行かなければならないとも強調しておられました．

最後になりましたが，博士はご生涯にわたり，勤勉で強い忍耐力により，数知れない困難や失望を克服されてきたことと思います．前に述べましたように，博士は民主的なお考えで，非常に明快，謙遜家であられ，何百もの困難や障害を乗り越え，QCを現在のように盛んなものへと発展させた強い信条，意志をお持ちの方でいらっしゃいましたので，我々タイ人そしてアジアの人々は，博士のご意志を引き継ぐことにより，物心両面の喜び，またその恩恵を蒙ることが出来るのです．QC活動は休む事なくたゆまず常に我々の「QCの父」であられる石川 馨博士によって推進運動が行われてきたのです．

これで話は完結したわけではなく，まさにアジアの国々が「世界の資産」(我々の敬愛する父石川 馨博士が遺してくださったQC概念とその活動)の真のエッセンスを幅広く応用することにより繁栄・発展していこうとする始まりなのです．博士の生き方や，偏見のない広いお心は，私達の記憶の中に常に生き続けることでしょう．

筆者注) voluntary という言葉を英語の意味で用いると，誤った解説と混乱をQC推進に引き起こしてしまう可能性があるから，注意する必要があります．

(タイ QC サークル本部副会長，前タイ・日技術振興協会会長)

(4) 台　　湾

わが恩師　石川 馨先生

鍾　　朝 嵩

石川教授に対する私の思いは，単なる師を越えた親を思う慕情のようなものがあります．先生の訃報に接した時，こみあげる涙を抑えることができませんでした．日本に着き先生宅にお伺いした時，教授夫人が自ら棺を開けて下さいました．慈愛に満ちた安らかなお顔を拝見した時，今にもお声をかけて下さるような気がし，先生にご指導いただいた頃が思い出され，ただ涙するだけでした．先生との出会いはわが人生最大の転機でした．

日本留学当時，私は繊維工学を学びました．しかし日本がSQCを導入し世界に邁進する姿を見て，震憾し驚嘆しました．QCこそ国家・企業発展のための唯一の武器だと確信した私は，QCの奥義を極めようと決心しました．やがて念願かない，私は東京大学大学院石川研に進学し，先生のご指導のもとQC研究に専念し，帰国するまで比較的深い基礎を築くことができました．

1970年，台湾経済の発展に力を注ぐようにと先生に励まされ，「先鋒企業管理発展中心」を設立し，QC関連業務を展開しました．第1回「全国QCサークル大会」の時，先生は石川研の仲間五人を連れ駆けつけてくれました．以来，超

多忙にもかかわらず，毎年台湾でCWQCトップコースを開講して下さいました．講義後は一緒に深夜まで酒を飲みご教示をいただきましたが，翌朝は凛とした姿で現れ講義をなさり，印象的でした．2年前，先生は多少痩せ，猫背になり咳をされていましたが，意気軒昂，世界に活躍する姿は私たちを鼓舞しつづけてくれました．

台湾で品質管理の仕事に携わり，何度も挫折しかかりましたが，その度に恩師石川先生の不屈の精神に触れ支えられ今日まで乗り越えてこられました．今後も初心を貫き全身全霊を尽くして国家建設，企業発展のため，奉仕する所存です．これが今は亡き恩師に報いる最良の道と信じます．

最後に，先生のご冥福をお祈り申し上げます．

（先鋒企業管理発展中心董事長，東京大学大学院修士課程修了，石川研究室出身）

石川 馨博士を偲ぶ

鍾　　清　章

1989年4月19日午前，日本科学技術連盟から石川 馨先生のご逝去についての連絡があった時に，QCサークルの創始者であり，東京大学名誉教授の石川 馨博士が，病気のため東京で永眠の地につかれた事実に驚き，暫く信じられませんでした．博士がお歳を召していらしたことは存じておりましたが，日本人は世界最高の平均寿命である故，これから益々お元気で長生きされるものと信じておりましたのに，不帰の人となってしまわれたことは誠に残念であり，全世界の品質管理界の絶大なる損失であります．

小生は，1965年に初めて日本を訪ねた際，三浦 新先生からご紹介いただきまして石川 馨博士にお会い致しました．当時は，東京大学の教授であり，また，日本科学技術連盟で品質管理推進の最も権威のある学者でありました．小生が同年10月末東京に到着，丁度11月品質月間活動の期間であり，石川 馨博士のご好意でデミング賞授賞式，品質管理大会，QCサークル発表会及び品質管理に

ついての工場見学活動等，数多くのいろいろな活動にご招待いただきまして，当時の日本における品質管理推進状況を察知することができました．更に，その後，石川 馨博士のお力添えで世界的に著名なデミング博士にご紹介いただきました．お陰様で，1970年代に3回ほどデミング博士に台湾へ来ていただき，TQC講座や品質経営講座等のご指導をいただくことができました，一方，QCサークル活動の見学により，現場の品質管理に大変役立つものと感じました．1966年帰国後，私は淡水にある順風扇風機工場で台湾で初めてQCサークルの指導を始めました．

小生が1960年代，中国生産力中心に勤めていた時に，日本から来られた品質管理学者や専門家の指導に伴う通訳の問題は，全て小生が担当していました．石川 馨博士に関しては，最も印象深い一人でした．博士の講義は難しい理論を並べるのではなく，とても分かり易いものでした．また，とても親切で性格は豪放であり，お酒は海の量のように召し上がられました．時々，終業後に博士とご一緒にお酒を飲みながら雑談をしました．まるで水を飲むような調子で夜中まで飲みましたが，酔うことは一度もありませんでした．そのような豪飲にもかかわらず，翌日の博士の講義は依然として精力一杯ですばらしいものでした．

石川 馨博士は，QCサークルの創始者のみではなくて，日本のQCや世界各国のQC推進について大変多大なる貢献をされました．若い時代には，石川 馨博士は，例えば，枝分かれサンプリング法などサンプリング理論についての研究を中心になされてきました．その後，QCサークル活動を全力をもって提唱され，QC的考え方の現場への定着に尽力されました．品質は製造で造り込まなければならないという考え方とともに自主管理の思想を現場第一線の作業員まで浸透されました．日本企業の第一線作業者が世界一流の作業者になった理由の一つに，先生のこのような考え方の影響があると思います．

石川 馨博士のご家庭は，人望のある家柄で，お父様石川一郎氏は，経済団体連合会の初代会長であると同時に日科技連の会長でありました．また，ご兄弟達は全て東京大学の出身で大変優れた人柄でありました．ある機会に縁ありまして，博士の弟石川七郎様からご招待をうけ，ご馳走になり，色々と品質管理

のお話を致しました．その後，彼は本州製紙会社の取締役にご就任されたとのことです．このように大変優秀なご一家でありました．

石川 馨博士は，世界各国に大変役立ったQCサークル活動を推進したことに加えて，水野 滋博士，朝香鐵一博士とともに，日本の品質管理の権威として，軽井沢や箱根の高級ホテルで企業トップに対する品質経営講座を開き，講師として活躍していました．大勢の大手企業のトップが正確なQC教育を受けて，企業内のQC活動をスムーズに推進できたのはこのような教育のお陰でした．“QCは教育で始まり，教育に終わる”という言葉は，石川 馨博士の名言であり，事実その通りでありました．教育は一切の基本である．博士のご意見とすばらしいお考えは確かに凡人より一段上でした．

数年前，石川 馨博士が東京大学を退官なさって，武蔵工業大学の学長としてご就任なさいましたが，QCの推進に少しの停滞もなく，より積極的に行われました．世界各国へ出向いて講演したり指導なさっていました．本当に感心致します．品質管理界の長老であると同時に闘士でもありました．世界各国の品質管理界から一致して尊敬を集め，例えば，アジア太平洋品質管理機構の名誉会長ご就任及びアメリカ品質管理学会から名誉表彰をうけるなど，数少ない品質管理界の国際リーダーの一人でありました．

日科技連は，石川 馨博士の数十年間にわたるリーダーシップにより日本国内の最大規模のQC推進センターに達したのみならず，世界各国のQC学習や推進支援の権威組織にもなりました．

石川 馨博士が，今日の聲望と熱意を持って，日本と世界のQC推進に今後より一層のご貢献されることが期待されておりました時に突然亡くなられましたことは，誠に惜しまれてなりませんが，博士の長い間のご苦労に対してお休みの時間が与えられたと考え，先生の残していかれた数々の模範となる点につきましては，日科技連が引きつづいて発展させていくことと信じています．継ぐ人さえいれば，「人生は古くから誰でもいつかは死を免れず」（中国の古い諺：長い歴史を見れば人は必ず死に至るけれども，この社会・人類に何を貢献できたのかが一番大切であるの意），という中国の諺にそって，天国におられる石川馨博士のご英霊も幸せだと思います．

ここ数年，石川 馨博士とお会いできる機会がほとんどありませんでしたが，これまでに述べました過ぎ去った事を思いながら，博士に対する懐かしい感念と敬悼の意を表させていただく次第でございます．

（中華民国品質管制学会常務理事）

12.2 石川先生とアメリカ

世界人で品質管理の有能な指導者

Charles A. Bicking

石川 馨博士は正真正銘の世界人でいらっしゃいました．筆者が考えるに，博士は品質管理界において傑出した人物であられました．ヨーロッパやアメリカには，品質の管理のための指針を博士のように提供できる人はおりません．博士の存在は偉大で，経営者達は博士のおっしゃることに聞き入りました．博士は生産ラインの管理が容易でないことを承知しておられました．しかし博士は職組長や現場の人々の手助けをすることができました．博士の最も顕著な功績の1つはQCサークルの誕生に関わるものです．博士は，博士ご自身の言葉で表現すれば「現場で役立たない技法は意味がない」ということを熟知しておられました．

博士の著書“Guide to Quality Control”は，ハンドブックではありませんが，その5倍ものページ数をさいたよく知られたいわゆる「ハンドブック」よりも，実際的で有効な助言を226ページの中に含んでいます．技術専門家というよりは，むしろ言葉巧みな商売人といったおもむきのある他の品質管理推進者の多くの人のやることと何と違っていることでしょう！

博士は非常に鋭敏な感覚を持っておられた方で，企業や国内外のQC専門家の学会や協会の欠陥を感じとり，それをよく論じておられました．博士とお互いの国を訪ね合い交流を重ね，あるいは世界中の専門家会議や大会で同席できた

ことは，筆者にとって大変名誉なことでした．私達が共に属していたグループの長所や短所について博士とよく討論をしたものです．博士は，筆者も同じですが，時おり事の成り行きを見守っておられることがありました．しかし博士は，そんなときでも，なおこつこつと専門職としての努力は続けておられました．博士は，一個人とか一団体とかにこだわる方ではありませんでした．そのことは，博士が地域の慣習や国境を超越して，世界文化の発展に参画し貢献されていたことからも明らかです．

筆者と妻は(妻は石川博士のあと1年ちょっとしてから亡くなりましたが)，石川夫妻のもてなしで博士の家で楽しい一時をすごしたことがあります．私達夫婦もまた，博士をわが家にお招きしたことがあります．私たちは真の交友関係を楽しみ，お互いに専門家として研究交流し，助け合いました．ここでひとつ博士が母国において研究者仲間や友人には滅多に見せたことのない博士の繊細な心遣いについてご紹介します．ある朝，東京に滞在していたときのことですが，博士がホテルに私達を迎えにきて言うのです．「昨夜はお酒を飲みすぎていて失礼しました」と．私達はたぶんその時飲みすぎていたのでしょう！

最近，日米両国の雑誌を見ますと，単行本などに比べて，多くのページにグラフ，データ解析，管理図などの図表が掲載されています．アメリカ品質管理学会の『Quality Progres』誌では6ページごとに解析例や図が載っています．『品質管理』誌では1ページおきに分析手法といった図解が出ています．これはかなりな違いといわなければなりません．日本が，品質のよい製品を作り出すのに成功したひとつの理由はここにもあります．アメリカの読者が，自分の仕事に活用できる技法の例を捜すのに6ページ分の無駄な時間を費さなければならないのに対し，日本の読者はたった1ページめくるだけで済んでしまうのです．石川博士は，日本および諸外国に問題解決の独特のやり方を普及されましたが，これにも同じようなことが言えます．品質管理の著名な多くの先生方が行ってきたよりも，もっともっと効果的に行われたのです．

なんといっても，石川博士は卓越していられました．

（コンサルタント，元カーボランダム）

石川 馨博士とマルコム・ボルドリッジ国家品質賞

John J. Hudiburg

アメリカ経営科学界を前進させた最も素晴らしい出来事の一つとしてマルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MBNQ賞)があげられます.

1987年の創設当時から，アメリカ全土より非常な関心が寄せられております. その上，それは年々急速に高まり続けてきております. 1991年には，科学技術省(NIST)には，20万件以上にも及ぶMBNQ賞指針を求める問い合わせが寄せられました. 問い合わせをしてくるほとんどの会社は，実際にすぐに受審するという計画はもってはおりません. しかしながら，初めからこの賞の主要な目的の一つは，TQM(総合的品質管理)に対する認識を高めることであり，このことに関しては，見事に達成されたわけです.

一回目の受賞者が決まってから4年間，応募・受賞会社の両者ともそのTQMレベルが著しく向上してきております. 何千もの企業がMBNQ賞がきっかけとなってTQMへの歩みを始めたといっても過言ではないでしょう.

もちろん，全てのことが“たまたま起こった”わけではありません. 誰かがそれを起こさなければそうはならなかったのです. この権限付与の立法化がなされてから，少なくとも100人くらいの品質の専門家やNISTのお役人が懸命になって必要な手順をまとめました. その上これは極めて短期間になされなければなりませんでした. 1987年8月，このMBNQ賞に対する権限付与の立法がアメリカ議会でなされました. その頃，レーガン前大統領は彼が辞任する直前の1988年末に最初の授賞式を行いたい由の声明を述べておられました. 非常に短時間でしたが，その作業は順調に進みました. MBNQ賞はその設立趣旨に見合ったものとなり，その期待にも応えております. その成功は益々認められるようになりMBNQ賞はすでに少なくとも6カ国の諸外国で見習われており，かなりの国が同様のものを計画中です.

常に大勢の人々がその設立準備に奔走していたのではないということはいうまでもないことです．極めて初期の段階でアメリカ品質賞の創設に関わっていたのは僅か10人ばかりの人々でした．石川 馨博士はそのうちのお一人でした．ここで事が持ち上がったのです．

1985年当時私はフロリダ電力の会長職(C. E. O.)にありました．その頃私達はフロリダ電力で日本式の経営システムTQCの導入について真剣に取り組んでいるところでした．結果的に私はかなりの回数日本を訪問致しました．その際にデミング賞や，それが日本のTQCにもたらした成果について学びました．デミング賞と同じような賞がアメリカでも実施可能なように私には思えました．どの様にこの考えを実行に移すことが出来るのか考えながら，ワシントン(D. C.)で私は様々な人々にこの話をしました．アメリカで最高のこの上ない栄誉となるアメリカ品質賞，それはアメリカ大統領がその授賞式を執り行うものではないかと私達は考えました．正式に賞を制定するように議会の働きかけを求める必要があるように思われました．

この過程における一つの大きな問題は，議会の誰もTQCや日本のデミング賞について何も知らないということでした．ですから問題は，どのようにそれについて知ってもらい，品質賞を創設するのに必要な行動をとるように説得するかということでした．

ワシントンでこうしているうちに，とても影響力の大きい下院議員の派遣団一行が1986年1月の第一週に日本訪問を計画中であることを知りました．そして彼らに日本訪問中に日本の品質経営やデミング賞について半日でよいから勉強会を設けたらどうかと提案する機会を得ることができました．この提案に対し彼らの賛同が得られ，その会合は1月5日に東京で開かれることに決まりました．私はその会合の調整役を仰せつかりました．アメリカ大使館はその場所が便利なことからホテル・オークラで会合を開いたらどうかと提案して参りました．そしてたった一つの大きな事柄ということを除いて，手配はスムーズに運ばれました．すなわち，ご講義頂くのにふさわしい方を見つけることが出来なかったのです．事態は少しばかり緊迫して参りましたが，程なく見通しがつきました．狩野紀昭教授に助けを求めましたところ，石川博士に派遣議員団に

お話頂けるかどうか伺ってみて下さるとおっしゃるのです．石川博士のようなご高名な方に，どのようにお願いすることができるのかその術を知りませんでしたから，もちろんこれは，この上ないお話でした．石川博士は予定を変更して講義をするために休暇中であられたにも関わらずわざわざお越しくださることになり，大いに安心致しました．それまでに，私はもちろん石川博士の評判はよく聞いておりましたが，お目にかかったことはありませんでした．団員の方々も石川先生がご講義下さることを聞き，非常に喜んでおられました．このようにして準備は非常にうまく運びました．

石川博士は1月5日当日，早めにお越しになって，準備が適切におこなわれているかご確認されました．先生は満足なさっているようにお見受け致しました．まもなく会合は快調にスタートし，石川博士は約2時間TQCとデミング賞について話され，それから1時間くらい質問にお応え下さいました．全て順調に運び，ことに質疑応答は非常に有意義でした．先生は“何を”とか“どのように”といった情報について有益なお話をして下さったばかりでなく，何故そうなのかにまで言及くださいました．その晩に参加者の方々と話したのですが，彼らが非常に多くの事を学んだということは衆目の一致するところでした．私もアメリカ品質賞を創設するにあたり何をすべきなのか，より具体的に考えを進めることが出来ました．

ワシントンに戻り議会の宇宙科学ならびに技術委員会のスタッフが予算案を作成し，公聴会の日程調整が進められました．法律の制定まで1年ちょっとかかりましたが，そのきっかけは派遣団が東京にいたときに石川博士と彼らの素晴らしい努力により快調なスタートを切っていたのです．残ったのは歴史です．

（前フロリダ電力会長，1989年度マルコム・ボルドリッジ国家品質賞財団会長）

実際の現場での活用例を強調

Murray Liebman

石川博士は，良き友そして研究者仲間として私の人生にとって非常に貴重な方でいらっしゃいました．博士のように，品質管理における経験や深い見識を皆に分かち与え援助を惜しまずその発展に非常な貢献をなさった方と相まみえることが出来ましたことは精神的高揚をともなうすばらしい経験でした．

博士は全ての偉大な先生方の天賦の才能を引き継いでいらっしゃいました．新しい発想へと学生の心を開いたり，細心の注意を払って彼らが容易に理解したり応用したり出来るように例をあげて，新しい考え方を説明されました．

石川博士は，国際品質アカデミー設立の中心的人物であられました．我々の使命は，世界中に品質管理の概念や考え方を布教することだということを強調しておられました．最も印象に残っていることは，研修生達が品質管理の考え方や技術を理解し実際の日常業務に関連づけて考えることが出来るように，博士は実際に現場で活用されている例を強調されたということです．博士はたくさんの表やグラフを，その著書である“Guide to Quality Control”に述べられているように，詳しい説明をつけ加えながら，お使いになりました．私はこの本を多くのコースで用い，いつも管理者や技術者達にいかにその本がすんなりと受け止められるかに感銘を受けて参りました．

私は品質管理関係の様々な問題について，石川博士と討論する好機に恵まれました．これらの議論を参考にして，私は発表の際に品質管理のアイデアや手法を，その時々の聴衆に直接関連した多くの実際的な例を用い説明することにより，私の多くの発表や講義を改善して参りました．

もしも私が，博士ばかりでなく先生のチャーミングな奥様が，私の家内とともに一緒に過ごしたプライベートのすばらしい時間について触れなければ，非常に後悔してしまうことでしょう．言葉はけっしてその障害にはならず，私の

家内と奥様は，初めて公の場でお目にかかった際に抱擁しあい深い友情の絆で結ばれたのです．

学者仲間として，そして友として博士のことが偲ばれます．博士の教育・教授に関わる貢献はいつまでも思い起こされ，生活の質の向上という究極の目標を念頭に，製品やサービスの質の改善に果たすべき我々の義務を各々に思い起こさせて下さることでしょう．（元 IAQ 会長）

アメリカ品質管理活動に与えた石川 馨博士の影響

Wayne Rieker

石川 馨博士の教えは，アメリカ人の業務あるいは QC 専門家の指導方法において絶妙な成果をあげましたが，ほとんどの人がこのことをはっきりと認識していないように思います．私は，幸いにも博士のお考えを実践に移す中心的な活動に参画しており，アメリカばかりでなく，ヨーロッパ，オーストラリア，東南アジア，南アメリカなどの数多くの国でも同様な活動をして参りました．今日，最も効果的に組織を運営する方法は，職場の人々に問題解決の方法を訓練したり，職場のグループを，問題探求や原因調査のために活用したりすることによって，日常業務における問題の解決に，全従業員を参加させることにあることは，周知の通りです．このことは，石川博士の理論であり，博士は日科技連とともに，QC サークル活動を皮切りにそれを推進してきていらっしゃいました．アメリカでは僅か 2 ～30 万人の人達しか QC サークル活動を行っていませんが，従業員の巻き込み(employee involvement)，チーム，作業者の参加(worker participation)，自主管理ワーク・グループなどの手法は何百万もの人々が実践しております．これらの実践は，QC サークル活動の副産物と米国では呼ばれているのですが，これは 1974 年ロッキードのミサイルシステム事業部(私はそこの製造部長だったのですが)が，QC サークル・プログラムを始めたことに遡ります．石川博士と日科技連の方々は，この時大変ご協力下さいました．

博士と私との出会いは，1973年QCサークルの実際を調査し，ロッキードでそのような活動が始められるかどうかの可能性を探るために，研究グループを引き連れ訪日した時のことでした．博士は，QCサークルの成果を懇切丁寧にご説明下さり，何よりも私は，博士のようなご高名な方が，ご多忙中のなか，私達のために時間を割いて下さったことに深く感銘致しました．今でもはっきり覚えているのですが，昼間の先生のご講義をお聞きした後の最初の晩に，東京の高層ビル最上階のレストランで，博士はQCサークルの理念をご説明なさろうと，手帳を取り出され，次のような概念をお書きになりました．

1) 自主(spontaneously, voluntarily, autonomous)

2) 自己啓発(self-development)

3) 相互啓発(井の中の蛙)

4) 全員参加(ツールボックス・ミーティング) QCサークル会合　3直

先生が手書きで書いて下さったこの切れ端を今でも大切にしております．先生も日科技連の方も，非常にご親切にして下さり，私達がアメリカへ持ち帰って翻訳し，私達のプログラムを始められるようにと，日本語の教材を1セットご提供下さいました．1976年に博士がアメリカにお出になった時に，どんな風に進んでいるのか見に来て下さいました．私は博士にロッキードの組織構造の幾つかをご説明することができ，先生はかなり印象深げなご様子でした．また，先生を自宅にお招きすることができ，より先生のお人柄に触れることが出来ました．

1977年，私はロッキードを退職し，企業におけるQCサークル推進の手助けをしようとコンサルティング事業を始めました．始めるに当たって博士は，いろいろと相談にのって下さいました．それから毎年，様々な国際会議でお目にかかり，光栄にもこの偉大な先生と同じ場で基調講演を行う名誉に浴する機会も多々ありました．先生は，日本語でそのプレゼンテーションが可能な際は，とても力強い迫力のある講演をなさり，そういう先生を拝見するのはとても興味深いことでした．

私達が初めてアメリカの管理者たちにQCサークルを試みるよう激励し始めたとき，彼らは大変消極的でした．一般的に彼らは日本の労働者はアメリカとは

異なり，より管理者の要求に忠実であると考えていました．しかしながら，その先駆者達が成果をあげるにつれ，より多くの企業がしきりにそのプログラムを始めたがるようになってきました．一つには，1980年代の初めに調査が行われ，その進行過程が日本よりも早いという結果がでました．それから10年間“フォーチュン500社”の内の半分以上の会社に活動を広げ，QCサークル・プログラムを開始する手助けをすることが出来ました．私達は，訓練教材をフランス語，スウェーデン語，スペイン語，イタリア語，ポルトガル語，そしてドイツ語に翻訳し，世界中に広げるため，様々な国でライセンスを確立しました．

私はいつも石川博士が私の人生にとても大きな影響を与えて下さったことに感謝し続けることでしょう．私は日本人に魅せられるようになり，日本語を学ぶとともに，日本の交換留学生を我が家にホームスティさせたりするようになりました．彼は実の息子のようになりました．また多くのすばらしい友人，今泉益正博士，狩野紀昭博士，野口順路さんなどに恵まれました．

石川 馨博士は，誠に，品質保証専門家の偉大なリーダーのお一人で，世界中の製品やサービスの質の向上に極めて重要な影響をお与えになられました．何よりも先生は従業員の知識を高め，仕事にプライドを持つことに効果をもたらされたと私は確信しております．

（コンサルタント，元ロッキード製造部長，アメリカでのQCサークル開始者）

12.3 石川先生とヨーロッパ

(1) チェコスロバキア

チェコのTQCに与えた石川博士の影響

Agnes H. Zaludova

中央ヨーロッパならびに東ヨーロッパで認められているように，世界的な社会の進歩に貢献された石川 馨博士にたいして賛辞を贈る機会を与えられましたことは，誠に名誉なことと存じます．

最初に石川博士のお人柄に触れましたのは，ストックホルムで1966年に開催された第10回EOQC大会に参加した17名のチェコスロバキア代表団の面々でした．その際博士は3つの異なる役割を果たされていました．ひとつは，バルク・マテリアル問題に関する統計的手法の応用における経験豊富な先生として，2つ目は，日本の全社的品質管理におけるQCサークル活動の発展の主唱者として，そして3つ目はのちのIAQ(International Academy for Quality；国際品質アカデミー)設立6人委員会の日科技連からの代表というお立場でした．

3年後，1969年10月東京で開催された最初の記念すべき品質管理国際会議(International Conference on Quality Control, ICQC)，そして引続き行われた工場見学の際に，私は個人的にF. Egermayer博士と共に日本における品質革命について，日科技連が行っている中で石川博士が寄与された主なものについてより詳しく学ぶ好機を得ることが出来ました．博士の2件の基調論文がその大会で発表されました．ひとつは「買手と売手の品質管理的10原則」に関するもので，もうひとつは「日科技連主催の包括的訓練プログラム」についてのものでした．チェコのQC専門家や実務家のための詳しいレポートで，経営者の関与や幅広い従業員の参加そして全ての階層における訓練などをはじめとして，

全社的品質管理という日本のシステムの主な特徴について報告されました．

それから数年後の1973年6月にチェコスロバキア科学技術学会(Czechoslovak Scientific and Technical Society; CSVTS)は，第6次QCサークル海外研修チームの総監督として石川博士をプラハでお迎えすることが出来ました．この視察団の訪問は二つの重要な意味を持っております．第一点は，石川博士が日本の戦後のQCの発展についての特別寄稿をお引き受け下さいました．この原稿はチェコ語に翻訳され，1974年4月CSVTSの学会誌“Technicka Praca”に掲載され，それ以降研修のために幅広く用いられました．しかし，もっと重要なことは，3人のQCサークルリーダーによる発表が及ぼした影響でしょう，それは，訪問の際に行われたセミナーの席上でのホンダ㈱の藤原氏，三輪精機㈱の村上氏，そしてトヨタ自動車工業㈱の成瀬氏の三氏の発表です．聴衆が驚いたことには3つの発表とも(日本語での簡単な前置きの後)，東京から準備して持ってこられたテープレコーダーを使いチェコ語により視聴覚機器を操作しながら行われたのです．この3つのケース・スタディ(QCストーリー)は，発表構成が同じで，大変わかりやすく，工程を改善，管理するために，データの収集・解析のため，要因の探究のため，そして問題要因を除去するために取られる方策の有効性についての意思決定のために簡単な統計的手法が用いられていました．手短に言えば3つのケース・スタディは，問題解決，欠点の再発防止，取られたアクションの効果の達成など，根本的で科学的な方法論を包括していました．これらのレポートも1973年から74年の間に翻訳出版され，70年代から80年代にかけてCSVTSよって行われた研修コースで広く使われました．それらの関連手法や七つの簡単な統計的方法や図表による方法は，石川博士によるものでした．これらの考え方の多くは，TQC／TQM分野のW. E. Deming博士，J. M. Juran博士，A. V. Feigenbaum博士やその他の専門家の教えから導かれたものと言えるかも知れません．しかし，それらの日本の産業界における効果的な幅広い推進は，人間関係に重きを置き，多くは“目的の堅持(tenacity of purpose)”，高度技術，教育・訓練，組織の能力そして石川博士の優れた資質によるものだと私は信じております．他の世界の国々においてもこの考え方を応用して，うまくいっていることを見れば，その考え方の普遍性が証明され

たといってもよいでしょう．

1985年に出版された石川博士の著書の英訳版「What is TQC? The Japanese way」は，日本経済の現在の成功を形成し導く重要な役割を博士が果たされたことを認めるものでした．非常に悔やまれるのですが，この本のチェコ語への石川博士の翻訳同意書があるにもかかわらず予期せぬ著作権問題が生じてしまいました．願わくばこのことが早急に解決されることを念じております．というのもチェコでは，社会・政治・経済体制が変化しつつある中で，計り知れない価値を持つこの本に対する経営関係者のおびただしいニーズがあるからです．

1972年以来専門家やIAQの会合で石川博士ご夫妻と定期的にお目にかかる機会を幸いにも得ることが出来ました．その度ごとに，いつも博士はジャンルにこだわらずあらゆるものに興味をもたれ，ビシネスに対する眼識，ユーモアのセンス，理解力，そして特にアマチュアカメラマンとしての才能には常々感服しておりました．時ならぬ博士のご逝去は私個人がショックを受けたばかりでなく，博士の多くのお仲間やチェコの博士の支持者達にも大変な衝撃を与えました．

（チェコ品質協会名誉会長，IAQメンバー）

（2）フィンランド

江戸前英語と情熱と

Anders Diehl

初めて石川博士がフィンランド人に講演されたのは，1979年5月のことでした．それは日本の工業が何故成功を収めたのかを視察研究するために，フィンランドの優良企業からの代表者グループが日本を訪れたときのことでした．そのグループにはフィンランド工業団体の会長をはじめ，大企業や有力企業のトップ経営者が含まれていました．

彼らは，少し躊躇したのですが，日科技連でTQCについての講義を聞いたら

良いのではないかという私の提案を受け入れました．品質管理の問題は専門家のものであると考えていたからです．石川博士がちょっとたどたどしい英語で講義を始められた時，問題が起こりました．メンバー達は長旅と強行なスケジュールのため疲れておりました．彼らは不安気に博士が講義していることを理解しようと苦労していました．私はその時とてもやきもきしていました．というのもフィンランドにおけるTQCの発展のためには，まず彼らが講義を理解することが重要だったからです．しかし，次第に先生は皆の心をつかみ，先生の熱意や豊富な経験が手助けとなりフィンランドからの受講者たちは先生のおっしゃることを理解することが出来ました．彼らはすっかりTQC精神が秘めたすばらしい可能性に酔いしれながら日科技連を後にしました．たった1回の講義では，そうたくさんのことは学べませんが，この経営者グループのメンバーは，日本のQC体験から学ぶべきいくつかのものを会得しました．以降，彼らは日本のTQCを学ぶためにフィンランド工業界から多くのグループを派遣致しました．最初のものは，彼らが日本を訪れた同じ年の内に派遣されました．先生のすばらしい講義のために，'80年代初めに日科技連を訪れた海外からの視察団の多くが，フィンランドからのグループでした．それ以降，アメリカや諸国から多くの人々や団体が押し寄せてきたわけです．石川博士はフィンランドにも講義をされるため1980年にいらっしゃいました．日本でのすばらしい講義にも関わらず，受講者にふさわしい人々を集めるのは大変なことでした．余りにも多すぎる専門家，それに対して経営者はわずかなものでした．先生の講義は非常に平明でしたが，多くの人が欠席していました．私達は，石川先生や他の方々の貴重なご経験を伺いに日本を訪れた視察団の体験や，あるいは先生ご自身にいらしていただいた時のことを基にフィンランドにおけるTQC導入のすばらしいスタートをきることが出来ました．聴衆と触れられた先生の存在無しには，このようにすばらしいスタートは考えられなかったことでしょう．私達は，先生にご教授頂けたことを感謝致しております．

1977年から'84年まで私は日本で仕事をしていたのですが，そのときの私の最大のそして重要な課題は，フィンランドの企業や団体が日本のTQCから学ぶのを手助けすることでした．この仕事にとって最も重要なことは，それは現在で

も変わりはないのですが，なぜTQCは日本では成功したのにフィンランドを含めて他の多くの国では大変難しいのかを理解することです．石川先生は，西洋と東洋の文化的背景の違いがTQCに与える影響についてもしばしば言及されました．結論として先生がおっしゃるには，西洋に比べ日本では，TQCの発展を助長する多くの文化的要因があるとのことでした．これに対し他の多くの専門家達は，TQCは典型的な日本的経営哲学であると主張しています．

私個人としては，TQCの哲学は，文化的・歴史的背景に大きく左右されるとは考えていません．そういうことよりもむしろ，石川 馨先生のような，熱心で忍耐力のおありになる数少ない個々人の存在が，歴史的背景よりもより遙かに重要であると私は考えます．

もしもフィンランド版石川博士とも言える方がいらして，先生のように熱意と理解力を持って，40年間もQCに貢献されたとしたら，フィンランドのTQCの水準はどれ位になっていたでしょうか？

（フィンランド品質管理協会会長，元在日フィンランド大使館科学技術アタッシェ）

（3）フランス

石川 馨博士によりヨーロッパ経営実務はどう変ってきつつあるか

Jean-Marie Gogue

まえがき

何百万ものヨーロッパ人が石川 馨博士のことをQCサークルの生みの親としてそのお名前を耳にしたことがあり，その活動は1980年以降西側諸国，ことにフランスやイギリスで急速に発展してきております．そのうえ，国際競争の渦中にあるヨーロッパ企業の多くの指導者達は，石川 馨博士のメッセージは80年代における経営の改善を決定づける要素であると考えてきています．

石川博士のお考えがヨーロッパのトップ経営者グループの間でよく知られていることは記するに価することです．なぜなら，先生のアイディアは全ての経営システム，ことに啓発，情報交換，そして企業内の関係に影響を与えると考えられているからです．これに対して，これらの経営者グループの人々は他の世界的な品質管理リーダー達の考えを単に品質管理部門のみに影響を与えるものと無視しています．残念ながら，ヨーロッパでは，品質管理はおもに品質管理部門の仕事であるという長い伝統がひきつがれているのです．

歴史的な流れ

第二次世界大戦前，ヨーロッパにおいて品質管理を応用してみようといういくつかの試みが，ことに英国のDr. Karl Pearsonが中心となってなされました．大戦後，ヨーロッパ産業界は全くこの概念を長い間無視して参りました．初めての品質管理の国内組織が，1956年にフランス，ドイツ，英国，イタリー，そしてオランダで設立されました．そしてこの5カ国はその同じ年にEuropean Organization for Quality Controlを共同して組織いたしました．最初の20年間，この機構はゆっくりと発展し加盟国も増えました．1977年には，メンバー数はヨーロッパ全土でおおよそ2500名，内フランス人は300名ばかりでした．ほとんどの国において，いくつかの品質管理プログラムが各国の品質管理団体によって運営されるようになりましたが，聴講生は非常に僅かで品質管理技術者に限られていました．例えばパリでは，23年間に開催された1～3週間の品質管理セミナーの数は295回でその参加者は8200名ばかりです．この統計はフランスにおけるQC教育の実体を表しています．

ヨーロッパにおいて1980年に至るまでトップ経営者達は品質管理部門の仕事にさほど留意しませんでした．ただ例外として，大戦前からBell Telephone Laboratoriesから恩恵を被っていたITT(の子会社)があげられます．

石川理論のヨーロッパ・デビュー

ヨーロッパ産業界は'70年代から日本の品質管理手法に興味を持ち始めました．そのきっかけはEOQCの年次大会において石川博士や他の日科技連の講師の先

生方による発表から幾人かの重役の人達が学んだことから始まりました．このようにしてヨーロッパで初のQCサークルが1973年フランスの電気モーター会社，Saunier Dubalで産声をあげました．いくつかの新聞社が，このことを報じ，多くの重役たちが石川博士によって名付けられた全社的品質管理，日本的品質管理は品質管理技術者のためばかりでなく彼ら自身の経営問題を解決する手法であることを理解しました．私はITTの品質管理マネジャーであると同時に，大学でも教鞭をとっておりましたが，フランスの教授の幾人かはこの革新を快く思わず，石川理論は“帝国主義”であると批判したことを証言することが出来ます．しかし，石川博士が「誰が猫に鈴をつけるか」(ラ・フォンテーヌの寓話)とよく言っておられたように，消費者のための製品作りの追求にしのぎを削って企業間の競争の激しい新しい経済形態にある日本を探求しようとフランスの重役達は日本を訪問し始めました．

第2のうねり

1980年4月『QCサークル綱領』の英語版が出版されました．その前書きに石川博士はこの手法を西欧諸国でも応用して欲しい旨を述べ，更に次のようにおしゃっています．「何処に行っても人間は人間であると考えるようになりました．」と．この出版物はヨーロッパでのQCサークル活動のいわば火付け役となりました．言うまでもなく，多くの重役は相変わらずQCサークルは単に啓発手段にすぎないと考えていました．石川博士はヨーロッパで講演をなさりながら，常々QCサークル活動はTQCの一部にしかすぎないけれども，その活動抜きではTQCの成功は考えられないと説明なさっていました．先生には，1979年，'83年，'84年，'85年の4回にわたり，パリで1日セミナーをご指導いただき，各々の参加者数は300名から700名余りにのぼりました．1985年に，先生の有名な著書「日本的品質管理」の英語版と仏語版が出版され反響を呼びました．

石川博士は，品質管理はトップ経営者の仕事であることを彼らに周知，納得させ，それを遂行するための実践手段を教授されました．先生は経営手腕の未熟さから生じる初歩的な問題を解決する手助けをして下さいました．石川先生，本当に有難うございました．私達は，それはとても長い道のりになると思いま

すが，私達の経営概念の再構築を行ないつつあります．その上，先生は，企業間ならびに国家間の協力は，全ての人々を成功に導くことのできる実践的な行動であるとお教えくださいました．

石川博士のお人柄

長年にわたる先生とのお付き合いの中で，私はことに先生のご親切で寛容なお人柄に感服いたしておりました．先生はお国では様々な経営，学会関係の要職にあられながら，先生の海外のお仲間にご自身の実践手法についての見地を押し付けようとはけっしてなさいませんでした．しかし先生は，文化的な独自性と思われる概念については明確であられました．先生の表現伝達感覚のすばらしさについて述べてみましょう．先生は国際的な会合などでは，英語を使っておられ，私とコミュニュケートするには英—仏語の通訳を介さなければなりませんでした．またフランスの会合では，日本語で話され，優れた同時通訳の専門家によって会は滞りなく運営されました．このような状況において，私は先生の人並はずれたスピーカーとしての才能と説得力にことに感銘いたしました．(IAQ 名誉会員，フランス・デミング協会会長，元フランス品質管理協会会長)

(4) スウェーデン

品質の鍵：上級管理者のリーダーシップ

Lennart Sandholm

最後に石川先生がスウェーデンを訪ねられたのは 1986 年のことでした．その時，先生は教え子であられる狩野先生とご一緒に全社的品質管理のコースをご指導下さいました．そのコースはとても評判になり，参加者は感銘を受けました．

この訪問に際して，スウェーデンの大手新聞社の記者による取材を受けられました．取材記事は経営欄に大きく掲載され，非常な注目を受けました．表題

は「QCサークルのための警告」とありました．

石川 馨先生追想録への原稿を書くにあたって，私はこの記事を再読してみました．そして，もしもスウェーデンの会社の多くが石川先生のお考えやご助言を忠実に実行してきていたならば，品質がより一層改善され結果的に市場での競争力が高まっていたであろうと気づき，はっとさせられました．

石川先生は，これから何が起こるか，また，それがどのような状況をもたらすかを予測していらっしゃいました．先生は，様々な状況や確定的な結果をもたらす要因を説明されることに卓越していらっしゃいました．先生は真理探求に純粋な科学者としての大望を抱いていらっしゃいました．

上述した取材において，こういった先生の科学者としての熱望は，1980年代前半にみられた欧米の会社のQCサークルに対する非常な興味やその運営に対する批判となって現われています．先生は，品質問題はQCサークル活動だけでは解決できないことを強調されました．それには，全ての部門の全てのレベルの人々が全社的に品質問題に取り組んでいくことが必要です．それには上級管理職がリーダーシップを発揮することが求められると石川先生はおっしゃっていました．

その頃，欧米の重役達は，品質を向上させるために果たすべき自分達の役割をさして重要ではないと考えておりました．ところが，次第に彼等の態度に変化が見られるようになってきました．より多くの欧米の会社で石川先生の思想が実践され，すばらしい成果も現れつつあります．

石川先生はQCサークルの父として世界的な品質の歴史にそのお名前が後世まで伝わることでしょう．先生はこの概念を日本において品質改善の有用な手段として開発されました．先生の高潔なお人柄は，10年ほど前に欧米で推進されていた単なる品質改善の手段としてのQCサークルに早くから気づかれ批判されました．もちろんこれは日本でのことではありません．

石川先生は教育や訓練の分野でもすばらしい貢献をなさいました．日本以外でもよく知られていることですが，石川先生の品質教育・訓練におけるご努力の結果，多くの日本人管理者がQuality Managementに関するすばらしい知識とともに品質に対する前向きの姿勢を持つようになりました．これらのご努力

は，また優秀な専門家集団をつくりあげ，日本の専門家育成につくされ，その方々は石川先生のお仕事を立派に引き継いでいかれることでしょう．

私は世界中で講演を行っていますが，いつも何を成しうるかの例として日本を引きあいに出します．お粗末な品質から今日の品質における広範なリーダーシップを持つに至るまでの日本の発展は，セミナー参加者，学生などの注目をいつも引きつけます．なぜ私がこのことにふれるかというと，日本人でない私達にとって日本から学ぶことがたくさんあるからです．西洋諸国の製品品質を高め結果として繁栄を得るために，私達は何をすべきなのでしょうか．ここでいつも私は，石川先生のお話をします．日本における品質追求の決定的な要素についての先生のご意見は，効果的な討論の根底を成しています．ストックホルムの大学生，北米の部課長，ブエノスアイレスのエンジニア，ダニエスサラームの監督者，あるいはシドニーの工業指導者などから，賛同の意が答として返ってきます．

20年間にわたって私は石川先生とおつきあいする機会に恵まれて参りました．最初先生にお目にかかったのは，1966年ストックホルムで開催されたEOQC (European Organization for Quality Control)の年次大会でのことでした．その組織委員会は石川先生とJ. M. ジュラン先生の有益な特別講演を中心にQCサークルに関する特別セッションを即座に計画・実行致しました．振り返ってみますと，これは誠に歴史的なセッションとなったのでした．

日本国外で初めてQCサークル活動が聴衆に紹介されたのです．

1966年以来，幸いにも石川先生と何回もお目にかかる機会がありました．その多くは国際会議や国際品質アカデミー(International Academy for Quality)の大会のときでした．

先生とお話しすることはいつも励みとなり刺激になりました．私にとってこういった機会は，専門家として成長する上でのかけがえのないものとなりました．先生の品質に対する献身は，先生の知的でプロ精神の偉大さと相まって，私に感銘を与えました．常に感謝とともに石川先生を偲ぶことでしょう．

(ビョークルンド・サンドホルム社長，王立工科大学非常勤教授，元スウェーデン品質管理学会会長)

(5) スイス

ヨーロッパの品質運動と石川 馨博士

H. D. Seghezzi

この10年来，西ヨーロッパ工業諸国におけるQuality Managementの発展には目ざましいものがあります．その代表的なものとして，多くのヨーロッパの企業で実施されているTQC，TQM活動，あるいはまた広くISO 9000に基づく品質システムにおける改善などが挙げられます．ヨーロッパのさらに多くの会社がスイスのSQS＊；スイス品質保証認証協会，イギリスのBSI＊＊；英国標準院，フランスのAFAQ＊＊＊；フランス品質保証協会といった団体によって公認された規格を目標としています．

しかし，高品質の製品やサービスはヨーロッパでは新しい特質ではありません．中世ギルドにその源を発する伝統がすでにありました．ドイツの機械装置，スウェーデンの鉄鋼，イタリアのファッション，フランスの香水，スイスのチョコレートなどは，世界的に評判の高い高品質製品のほんのわずかな例にすぎません．このことはヨーロッパが高品質製品やサービスを生み出す能力を失っていないことの証明になります．

伝統的にヨーロッパにおける高品質は，教育制度，工業技術，品質本位の姿勢，設備の整えられた工業，そして生活水準の高さなどに支えられています．これらすべての要因が高品質を導き，あるいはさらなる高品質目標を目指させているのです．[1] ヨーロッパの企業家や労働者は品質に対して妥協を許さぬ努力

＊ SQS：Schweizerische Vereinigung für Qualitätssicherungs-Zertifikate. (Swiss Association for Quality Assurance and Certificates).

＊＊ BSI：British Standards Institution.

＊＊＊ AFAQ：Association Francaise Assurance Qualite (French Association for Quality Assurance).

をしてきました．その結果，“Made in Germany”，“Swiss made”といったラベルは世界中から尊敬の念を集めました．しかし，私達の戦略は，一元論的に高品質を優先するというもので，結果的にこれがコスト高，生産性の低さを招いてしまいました．

この戦略は，日本の企業が品質と生産性の両者をともに向上させ，両者間に伝統的に信じられてきたようなトレードオフの関係がないことを示したことにより，その魅力を失いました．実施例とともに理論的な発展もみることができます．1966年，ストックホルムにおける第10回EOQC大会で，すでに木暮博士は1つの論文を発表しています．そこで博士は，品質，量，コストを同時に管理することの問題点を論じていたのです．[2]

その同じ大会で，私は石川博士を初めて知りました．その時博士は「粉塊混合物のサンプリング実験法の考察」[3]というテーマで話されました．それより4年前の1962年，博士は日本においてすでにQCサークルの考え方を導入しておられましたが，その頃ヨーロッパの専門家達はまだ一元論的な戦略にとらわれており，QCサークルの考え方にはさほど注目しませんでした．しかし今日では，改善プログラムは永続的に続けなければならないこと，そして全労働力をそれに巻き込まなければならないという考え方は幅広く受け入れられており，これはヨーロッパの企業でも例外ではありません．

ISOの仕事で，博士はしばしばヨーロッパを訪問されました．この間2回，1982年にチューリッヒで，また1983年にはミラノで，私達は経営者と現場管理者のための会議を催しました．そこでは，Quality ControlとかQuality Assuranceといった従来のとりあげ方をやめ，Quality Managementという，より広い観点からのとりくみ方を示しました．石川博士は，工程管理の重要性，製品開発におけるQuality Controlの重要性，全社的品質管理の重要性，そして日本のTQCを考える上でその文化や道徳観の重要性について素晴らしい講演をされました．[4]

これらの会議における石川博士との討論は，EOQC(European Organization for Quality Control)のより一層の発展に多大な影響を及ぼしました．1984年，私が主宰してEOQCの新旧会長，副会長による小さなグループを発足させ，'90

年代へ向けて，真の転換を計ろうと計画を練りました．石川博士やジュラン博士のようなもっとも進んだ指導者の考え方は，私達が考えるときの判断基準になりました．私達の作業はEOQCの新方針としてまとめられ，1987年，ミュンヘンにおける年次大会において発表されました．同時に協会名を，それまでの名称からControl(管理)という言葉を除いて“European Organization for Quality”に変えました．Controlという言葉は検査という意味合いが強く，マネジメントといった考え方からは遠いものに思われたからです．[5]

新しい方針は次の3点を目指したものでした．

1）EOQは「品質の専門家」だけを対象とするものではなく，もっと対象を拡げて，すべての経営者，国家公務員，政治家にも呼びかけていく．

2）方法論の開発や普及に重点をおく．これを主に大会やセミナーといった場での交流を通じて行う．

3）新産業やサービス産業へも拡げていく．

ヨーロッパで経営者や現場管理者に呼びかけることは，日本に比べて，より多くの困難を伴うものですが，石川博士がいつも指摘されていたように，彼らの参画は成功への重要なキーポイントでした．「品質専門家」の団体であるEOQがこれに成功するためには，恐らく他の技術専門家団体との全面的な協力が必須だったのでしょう．1987年，東京で開かれた品質管理国際大会(テーマは「品質第一」)で，当時EOQの会長であった私とオランダから参加していたKuilman氏とVan Ham氏が出会うことによってその糸口が開けました．この二人は，亡くなられたC. van der Klugt会長のもとで，ヨーロッパでのQuality Managementの向上を目標とする新しい団体，EFQM(The European Foundation for Quality Management)の設立準備に携わっておられました．両協会が共同作業することによって一般経営幹部，そして品質専門家の両方に与える効果を期待して，親密な協力関係を保っていくことに同意致しました．[6]

確かに，日本のモデルや石川博士の影響は，ヨーロッパにおける品質向上の展開に重要な役割を果たしました．このことは，EOQの全面協力のもとでEFQMが準備を進めている新しいヨーロッパ品質賞にも表われています．そしてこの賞は，1992年，よく知られた日本のデミング賞に対応するものとして誕生しよ

うとしています．

最後に，ヨーロッパにおいてと同様，全体的な石川博士の品質向上の分野におけるご功労をくり返し称えたいと思います．そして個人的な感想を次のようにつけ加えたいと思います．私は石川博士をパイオニア，そして学会の師として尊敬申し上げておりました．彼と知り合い，また一緒に協力する機会を得られましたことは，私にとって名誉なことだったと感じております．

(St. Gallen 大学教授，前ヨーロッパ品質管理機構会長)

〔参考文献〕

[1] Seghezzi, H. D. (1986) : "On a New Course of Action : Quality and Top Management", EOQC Quality, 4, Editorial.

[2] Kogure, M. (1966) : "Production Rationalization versus Product Quality as a Management Problem", Proceedings of the 10th EOQC Conference, Stockholm, pp. 49-53.

[3] Ishikawa, K. (1966) : "Some Experimental Methods for Bulk Material Sampling", Proceedings of the 10th EOQC Conference, Stockholm, pp. 181-187.

[4] Ishikawa, K. (1983) : "Qualität und Qualitätsmanagement in Japan", in G. J. B. Probst (Hrsg.) : Qualitätsmanagement—ein Erfolgspotential, Haupt, Bern, pp. 85-93 "Quality and Quality Management in Japan", in G. J. B. Probst ; Quality Management—a Potential for Success, Publisher, Haupt, Bern, pp. 85-93.

[5] Seghezzi, H. D. (1987) : "A new Strategy and a New Name—European Organization for Quality", EOQC Quality, 3, Editorial.

[6] Seghezzi, H. D. (1989) : EOQC Quality, 3, Editorial.

(6) 英　　国

石川 馨博士～英国品質革命の先駆け～

David Hutchins

私が最初に日本式全社的品質管理に興味をもったのは1960年代半ばのことです．当時，私は，ピストンリング，gudgeonピンならびにピストンを製造している会社で生産技術者として，その販売部門が手にいれた日本製の競合品について調査する機会を得ました．先進工業国としてまだほんの駆出しの日本でしたが，寸法の正確さ，材料の物理的特性の両面において，質の高いのに驚かされました．“質”の問題はわが社でも重要な事柄として扱われており，より効果的な改善方法を開発することは私の仕事の中核でしたので，私は，どのように日本の会社がこのようなすばらしい製品を作ることが出来るのかに頭をひねっておりました．もちろん，その頃はジャンボ機や衛星放送が発明される前の時代でしたから，日本の文化や日本的なやり方には，全くと言っていいほど無関心でした．実際，日本について書かれた英語の文献はほとんどなく，工業に関する話も事実とはかけ離れたものでした．

しかしながら，1974年に，私は，英国品質保証協会の一つの支部の事務局長兼広報担当局長の任務に幸運にもつくことになりました．この協会は当時狩野紀昭博士の講演旅行を受け入れる計画を立てていました．このための広報の準備作業をする責任を与えられていたのですが，当時，私は，これらの仕事の傍ら大学院の修士課程一年生として，品質・信頼性について勉強をしていたために，残念ながら博士の講演を聴くことは出来ませんでした．しかし，友人から博士の講演について話を聞くことが出来，日本に対する強い興味を覚えました．その頃，私は，品質管理の西欧的アプローチは，品質を生産にとって固有な一部として扱わず，むしろ生産と併行した治安維持的活動として展開されて来たという点で，根本的に間違っているという見方を持っていました．日本では基本

的に異なった方法で運営されているという狩野博士の講演からのフィードバックに基づいた私の印象でした．私はもっと学びたいという気持ちを募らせておりましたが，入手できた資料というのは，ジュラン博士の有名な「品質管理ハンドブック」だけでした．幸いそう長く待たされることはありませんでした．と言うのは，私の気持ちを察した一人の友人が佐々木尚人教授というもう一人の日本の先生がじき英国を訪れることになっており，彼と会えるように私を招待してくれたのでした．彼と懇談をしている際，石川 馨博士と親しい間柄であられることをお話下さいました．そして石川博士は，西欧と日本的品質管理の違いに関する私の見解に非常に興味を持たれるだろうとおっしゃってくださいました．そこで，彼は帰国した時に博士とこれらの考えについて意見を交換してみようということになりました．およそ二カ月後の1978年の末，石川博士から大きな包みが送られて参りました．幸せなことに英語で書かれた文献でした．石川博士のTQCへのアプローチを掲載した有名な統計の報文集の特集号が含まれておりました．気分の高揚を覚えながら，その論文を一晩かそこらで読んだのを思い出します．私は，基本的な考え方に日本特有のものは本質的にないと初めて理解致しました．その時TQCの真髄は，各個人個人は，自分の仕事のエキスパートであり，管理者の責任は，その全てのスタッフがその会社が業界におけるナンバーワンになるように働くよう励ますことにあるという信条に深く根ざしているように思われました．

石川博士の考え方は，人間性尊重，自己啓発，相互尊重，プライド，誠実さの必要性を認めておられました．これはすべて素晴らしい特長であり，当時の我々の産業文化にはないものでした．そのことについて何かやりたいという意気込みが湧いてきたのですが，それが何であるか解りませんでした．私は様々な人々に話し，私の熱意を伝えることはできました．しまいにはリスクを省みずロンドンにおいて3日間の会議を企画致しました．石川博士に基調講演をして頂くようご招待申し上げたところ，まあ驚いたことに，もちろん大変うれしいことでしたが，博士はお引受け下さったのです．その会議は1979年秋に開催されました．当時英国では深刻な労使論争が起こって，今までとは違ったアプローチの仕方を待ち望んでおりました．会議が盛況であったのもある程度はこ

の理由によるものでした．

会議に先駆けて，気にかかることがたくさんありました．その一つは石川博士が通訳を介することを考えようともなさらないことでした．英語でスピーチをしたいとおっしゃるのです．以前博士にお目にかかったことのある友人，著名な方では例えばEOQCの会長Thoday博士がおっしゃるには，石川博士の話を理解してもらえるかどうかはっきり解らないというのです．しかしながら，博士はお考えを変えられなかったので，ともかくお目にかかってからということにしました．会議が始まって，その頃まだ日本語なまりの英語に英国の人々は慣れていなかった時でしたので，先生の英語を聞き取ることは決して容易なことではありませんでした．しかし，博士のお話は非常に熱のこもったもので，聴衆の興味を十分に満たす高次元のものでしたので，全く不満の声はございませんでした．一人か二人が日本語なまりの英語の聞き取り難さについて批評した上で，しかし，日本から学ぼうとするならばたとえそれが容易なことでなくとも，我々は耳を傾けなければならないと言ってくれました．私はそのような達観した意見を聞いて救われる思いでしたが，これは石川博士のカリスマ性や豊富なご経験によって問題が淘汰されたのだということに気付きました．

当日，石川博士は4時間スライドやノートを使われずに講演されました．博士は何でもOHPに書かれ画面いっぱいを使っていらっしゃいました．聴衆はこのやり方に魅せられ最後まで飽きることがありませんでした．私は，いまだにこの時書かれたものを持っています．後で博士が明かされたのですが日本から資料を持ってくるのを忘れてしまったので，すべて記憶に頼っておやりになったというのです．まさに卓越した才能です．

この会議の成功はいまだに当時の参加者の話題になり，後に続く日本式経営に対する興味を呼び起こした導入的行事として広く認識されています．残念ながら，私の望みは英国人がもっと敏速に日本に習い，TQCの多面性を即座に認識して欲しかったのですが，現実はそうはいきませんでした．

講演を通して博士は繰り返し，QCサークルはTQCの一部に過ぎないことを強調され，経営の一つの考え方としてのTQCの意味を非常に注意深く説明しておられました．これは先生のお書きになったOHPそして講演の録音からも実証

されます．しかしながら，この後参加者はQCサークルの考え方だけは覚えていましたが，その他のことはすぐに忘れてしまいました．このことは，一つの教訓となりました．つまり，人々は，先生のお話頂いたことを聞くことより，聞きたいと思うことを主に聞くということが証明されたということです．

それから3～4年間にわたって，QCサークルは時流に乗りましたが，それはTQCに支えられた活動でなかったため，ほとんどのものが失敗に終りました．最初，日本式の経営は英国社会ではうまく機能しないとされていましたが，数年後，日産，ソニー，トヨタなどの成功例により初期の仮説は改められつつあります．

歴史書が書かれるとしたら，石川博士の訪英は，博士が日本のためになさったと同様に私達の社会にも貢献なさったということが記されるだろうと私は確信しております．　(David Hutchins International 会長)

12.4　石川先生とブラジル

QCサークル：親をなくした子供達

Jose Eustaquio Moreira de Carvalho

1989年4月16日，もはや私達は石川 馨先生を頼りにすることが出来なくなってしまいました．先生はもうこの世にはいらっしゃらないのです．QCサークルと呼ばれる活動の創始者，それは如何なる会社でも総合的な品質達成の過程において，最も効果のある手法であるわけですが，その先生は私達が決して埋めあわせの出来ない空白を残して逝かれてしまいました．

品質管理界における世界的にもっとも優れた専門家の中で最も若い専門家として，石川先生は40年もの長きにわたり日本式品質モデルの構築に貢献なさってこられました．

'80年代，先生はそのお仕事の活動範囲を諸外国の域にまで広められ，コンサ

ルタントとして，あるいは，意識高揚に関する会議やセミナーで講師として活躍されるようになりました．先生は非常に異なった文化，経済発展基盤の様々に異なる地域でその活動をしていらっしゃいました．中国からイタリーへ，ブラジルからソ連へ，先生は精力的にQCの考え方を広めようと努力なさっていらっしゃいました．

先生はブラジルを3回訪問されました．1986年私達は先生をお招きしたのですが，その当時私達は工業商業開発省の工業技術事務局による生産性品質プログラムの一環として，「1986年　品質年」と名付けられた全国的行事計画の調整に当たっておりました．

石川先生の訪問日程には，サンパウロ，ポルトアレグレ，リオデジャネイロ，カマカリ，サルバドール，ベロホリゾンテ，そしてブラジリアにおけるセミナーや会社訪問が組まれておりました．その講演の際の延べ参加者数は1500名にも達しました．

私達は，15日間の日程の内，12日間先生に同行致しました．この間，先生と毎日接しているうちに，先生も専門分野を離れられると普通の人であるということを知ることが出来ました．中でも，蕙子夫人にラテン式の一般に行われている歓迎の意を表したところ，先生はご存知なかったのでしょう，即座に不快感を軽く示されたことが印象に残っております．

また，とても洞察力が優れていらして，ブラジルの住居は，住んでいる人の数の割にかなり広いということを，あちこちご覧になって気づかれたのでしょう，私達の家にお出になった際に質問されていました．

それに加えて，私達が品質分野でより一層チャレンジしていくことが出来るように刺激を与えたり提案をして下さいました．残念ながら，ブラジル政府は先生がブラジリアにいらっしゃるときに先生のお考えや，先生のこれまで見聞きしてこられた印象について伺うべきでしたのに不注意にも機会を逃してしまいました．

世界中でミッションを果されてこられた先生の行動力や決断力は，若者が自己肯定を求める衝動にも匹敵しうるものでした．

先生のメッセージは，表現に違いはあっても，いつも組織の内(協力者)と外

(クライエント)の人間の重要性に向けられていました.「買手と売手の品質管理的10原則」を提示され,また2つの基本的な点に特に留意するようお奨めになりました.それは,全ての従業員のためのたゆまぬ教育・訓練と,経営決定プロセスへの従業員の参画です.

私達と同様,先生のことを偲ぶであろう大勢の友人を残されました.先生のご友人の方々は,そのご遺志を引き継ぎ,各々の組織で品質を追求し続けて行かれることでしょう.

先生がいらっしゃらない寂しさは募り,ブラジルや世界中で残された人々の嘆きは続きます.先生と出会い,貴重なお教えを受けられましたことを神に感謝致します.

さようなら　石川 馨先生　　(QA & T Associate Consultant 総支配人)

12.5 石川先生とオーストラリア

品質界のジャイアント

Merv Burt

私が石川博士に初めてお目にかかったのは,'70年代初めの頃でしたが残念ながら1977年までただ単にお目にかかるだけで,時が過ぎてしまいました.1977年アメリカで開催されたIAQ大会,そして翌年東京でICQC '87の際に博士と深く知り合いになる機会を初めて得ることが出来ました.それ以降,私がしばしば訪日する度に,あるいは博士がISOの仕事(TC 102)のために初めてオーストラリアを訪問された時に,あるいは,IAQの会議などの際に世界のあちこちでお目にかかる機会がありました.

'70年代半ば,初めて日本の生産現場,大工場を視察致しました.博士のお陰で,当時指導しておられた日本ビクター㈱を見学することが実現致しました.私は好運にも,この工場で,実際に幾つかのQC原理や手法が実践されていると

ころを目の当たりにすることが出来ました．その工場は日本ビクターのテレビ受像機を製造していました．比較的早い時期にこの工場のような洗練された生産工程を見ることが出来ましたことは本当に幸せなことでした．

幾年にもわたり私達は幅広い議題に関して議論してまいりました，QC哲学，原理，実践，CWQC，QCサークル，人間関係，質のよい仕事を遂行するための従業員の全てのレベルにおける動機づけなどについてです．博士は日科技連の活動を紹介して下さり，それが日本において品質にいかに関与し，またそこで運営されている教育・訓練コースの成果などをご説明下さいました．

私と博士とのお付き合いは，博士が東京大学教授でいらした頃から武蔵工大の学長時代までの永きにわたっております．

私は博士が非常に博学であられたのに感銘を受け，また工業の問題をユニークな側面からとらえ，品質問題について，ことに問題の原因やそれらが製造業やサービス産業に与える影響について，非常に哲学的な議論を交わすことの出来る根元的な方でいらっしゃいました．

振り返ってみますと，石川博士は最も親しい海外の仲間のお一人で，博士とのなかなか得難い意見交換や，私の品質概念の新しい広がりに対する博士の影響力はこれからも永く思い起こされて行くことでしょう．

先生は様々な面でユニークでいらっしゃいましたが，品質界において偉大な方，“ジャイアント”，であられたわけですが，同時に，ざっくばらんにリラックスされることが出来るお人柄でもありました．私はこんな一場面を思い出します．博士と，先生の日本のお仲間そして私とで，品質，標準についての議論が非常に白熱し，気が付くとサントリー・ウィスキーのボトルが空き夜明け近くになっていました．それは，京都ホテルの一室で床に座り込んでの討論の思い出で，肩肘張らぬ雰囲気のため，突っ込んだ話し合いが出来たのでした．

確かに，博士はオーストラリアにおいて，かなりな影響を与えられ，博士の著書もよく知られていますが，私にとっては，むしろ博士は古くからある問題に新しい考え方を編み出していこうという励みとなる方であったと思います．

20年にわたるお付き合いを通して，博士は，日本の品質に対するアプローチの仕方，それが世界市場における日本製品にもたらした影響力について，ご教

示下さいました．このことをとても私は感謝しており，これからも博士のことを，初めて日本の品質哲学，理論，そして，その実践に対する理解をもたらし深めて下さった方として常に偲んで行くことでしょう．この理解と知識があったればこそ，私のオーストラリア標準協会（The Standards Association of Australia），オーストラリアでの教育・訓練に関する活動において，品質における日本のやり方について，より正しい認識を得ることが出来たのです．

石川博士のようなすばらしい方とお知り合いになれたことを，これからも常に感謝して参りたいと思います．

（MBC Management System, Managing Director, 元オーストラリア品質管理機構会長）