

## 付録1. 雑誌・新聞・著書などからひろう「人間 米山高範」

### 目次

第1章	新たな調和を求めて⑤ 会社は誰のものか (コニカ 社長) . . . . .	106
	日経産業新聞 1990年8月21日	
第2章	株価を語る 業績の回復めざす (コニカ 社長) . . . . .	107
	日経金融新聞 1991年8月7日	
第3章	新社長登場 経歴多彩, バランス感覚で舵取り (コニカ 社長) . . . . .	107
	日経ビジネス 1991年4月29日号	
第4章	回転いす 社会的貢献は堂々と (コニカ 社長) . . . . .	108
	日本経済新聞 1991年3月11日	
第5章	トップに聞く企業戦略 . . . . .	108
	海外投資の選別を強化 各子会社の戦略も見直し (コニカ 社長)	
	日本経済新聞 1991年8月13日	
第6章	聞かせるスピーチ . . . . .	109
	気温は高くありませんが私にはとても暖かく感じます (コニカ 社長)	
	日経ベンチャー 1991年9月号	
第7章	回転いす “大冒険の独自フィルム” (コニカ 社長) . . . . .	110
	日本経済新聞 1992年2月6日	
第8章	話題の会社 使い捨てカメラで一步先行 (コニカ 社長) . . . . .	110
	日本経済新聞 1992年2月10日	
第9章	「トレンド」を聞く 日本の製造技術 強さを検証(コニカ 社長) . . . . .	111
	日経産業新聞 1992年6月17日	
第10章	私のミドル時代 大化け“外れ者部隊” (コニカ 社長) . . . . .	112
	日経産業新聞 1992年8月28日	
第11章	私の一冊 (コニカ 社長) . . . . .	113
	『南極越冬記』西堀栄三郎著 岩波書店	
	日経ビジネス 1992年11月9日	
第12章	新ビジネス訓 . . . . .	114
	人、皆師① 2年間入院し復帰 人の温かさを実感 (コニカ 社長)	
	日経産業新聞 1993年3月9日	
第13章	新ビジネス訓 . . . . .	115
	人、皆師② 複写機参入で室長 二級線の人も発奮 (コニカ 社長)	

	日経産業新聞 1993年3月10日	
<a href="#">第14章</a>	<a href="#">新ビジネス訓</a>	<a href="#">116</a>
	人、皆師③ 人間とベルト共存 生産体制を大改造 (コニカ 社長)	
	日経産業新聞 1993年3月11日	
<a href="#">第15章</a>	<a href="#">新ビジネス訓</a>	<a href="#">116</a>
	人、皆師④ 社内の風通し良くし 全員で問題意識共有 (コニカ 社長)	
	日経産業新聞 1993年3月12日	
<a href="#">第16章</a>	<a href="#">新 私の役員起用法</a>	<a href="#">117</a>
	公平さこそ最優先 現状破る勇気持て (コニカ 社長)	
	日経産業新聞 1993年6月3日	
<a href="#">第17章</a>	<a href="#">私の一冊 (コニカ 社長)</a>	<a href="#">118</a>
	『折々の記』 松下幸之助著 PHP 研究所	
	日経ビジネス 1994年5月30日	
<a href="#">第18章</a>	<a href="#">編集長インタビュー</a>	<a href="#">119</a>
	お客様の効用考えモノ作り品質管理こそ経営の基盤 (コニカ 社長)	
	日経ビジネス 1995年2月6日	
<a href="#">第19章</a>	<a href="#">有訓無訓 品質管理の「考え方」を導入しよう (コニカ 会長)</a>	<a href="#">121</a>
	日経ビジネス 1997年7月14日	
<a href="#">第20章</a>	<a href="#">この人と5分間</a>	<a href="#">122</a>
	米国の明確な評価 日本も見習うべき (コニカ 会長)	
	日経産業新聞 1997年11月27日	
<a href="#">第21章</a>	<a href="#">経営を語る</a>	<a href="#">122</a>
	品質重視こそ経営の柱 (コニカ 会長)	
	日経産業新聞 1998年6月5日	
<a href="#">第22章</a>	<a href="#">未来創生 情報知識企業への道</a>	<a href="#">123</a>
	小集団活動の見直しを (コニカ 会長)	
	日経産業新聞 1999年5月18日	
<a href="#">第23章</a>	<a href="#">秋の叙勲よろこびの言葉 (コニカ 会長)</a>	<a href="#">124</a>
	化学工業日報 1999年11月4日	
<a href="#">第24章</a>	<a href="#">回転いす 現場軽視風潮に警鐘 (コニカ 会長)</a>	<a href="#">125</a>
	日本経済新聞 2000年5月2日	
<a href="#">第25章</a>	<a href="#">交遊抄 イシカワ・メダル (コニカ 会長)</a>	<a href="#">125</a>
	日本経済新聞 2001年3月26日	
<a href="#">第26章</a>	<a href="#">品質管理・プレゼン 語り草 (元 コニカ 社長)</a>	<a href="#">126</a>
	日本経済新聞 2014年4月4日夕刊	

下記に紹介するものは、各雑誌・新聞に掲載されたものの要約です。詳細は該当記事をご覧ください。

## 第1章 新たな調和を求めて⑤ 会社は誰のものか (コニカ 社長)

日経産業新聞 1990年8月21日

会社は、株主、顧客や取引先、役員を含む社員、そして社会の四つに支えられている。つまり、会社が活動を続ける以上、この4つに何らかの利害を及ぼしているわけで、これらすべてのために、会社があると言える。

コニカの場合、カメラや写真フィルムという消費財を扱っている関係上顧客、つまりお客様をまず見ていないといけないだろう。

商品を売るにしても、新製品を開発するにしても、常にお客様の立場にたって考えるということだ。社内では“お客様最優先”という言葉を使っている。

例えば新製品を開発する場合、お客様のニーズを確実に吸い上げ、製品開発に反映させなければならない。モノが売れなければ株主に対する配当や、社員に給与を払うこともできなくなる。メーカーとして会社をうまく動かしていくには、お客様を最優先に考えることが基本になるだろう。

優れた技術はもちろん必要だ。だがこれからは、お客様のための技術という考え方を持たなければ、会社の発展は難しくなるだろう。

こうしたことは口で言うのはやさしいが、実行はなかなか難しい。特に、会社の規模が大きくなり、お客様との距離が離れるほど難しくなっていく。とりあえずは、社員一人一人がこうした意識を常に持つよう、意識改革を始めたい。忙しくて無理だろうと言う人もいるが、ぜひ時間をつくって現場を回り、わかってもらいたい。

コニカでは、従業員という言葉は使わない。役員であろうと、部長であろうと、社員であろうと、皆同じ目標に向かって一緒に働いている仲間だからだ。一種の“主従関係”が生まれると、個々人の能力を最大限に発揮する上で障害になる。せっかく優れた人材がそろっているのだから、これを有効に活用したい。

会社が活動をしている限り、それに絡む利害関係者は必ず存在する。会社の動きによっては、その利害が錯綜（さくそう）してくることも往々にしてある。こうしたすべての関係者をしっかりと見つめ、バランスをとることが、経営トップの責務だと思っている。

## 第2章 株価を語る 業績の回復めざす (コニカ 社長)

日経金融新聞 1991年8月7日

当社の株価は88年から90年にかけて買い占めでつり上がった。今は高値時の半分くらいだが、私が決められることではないので、なんとも言いにくい。業績が良ければいいけれど、それもあまりぱっとしないからね。

株価を語るのは、業績が回復してからにしたい。

経営の安定は経営者にとって最も重要なテーマだが、一方で個人株主の拡大も大事なことと思う。会社のファンを増やすことにつながるわけだから。当社のように一般消費材を作っている会社にとってはなおさらだ。二律背反のようだが、両立させたいと考えている。

## 第3章 新社長登場 経歴多彩、バランス感覚で舵取り (コニカ 社長)

日経ビジネス 1991年4月29日号

学生時代、ラグビー選手として活躍した。「全国大会で3位に入賞したこともある」という。本所育ちの江戸っ子で、時おり、べらんめえ調になる。が、語り口は温厚そのもの。

バトンタッチした井手恵生会長が「他人の痛みがわかる男」と評する人柄がにじみでる。

それだけの苦勞をしてきた。大学卒業の年は不景気で就職難。専攻の電気化学が生かせる大手メーカーに振られ、「小西六に拾ってもらった」。

入社5年目には肺結核にかかり2年間休職。霞ヶ浦に近い療養所の重症患者病棟に入れられ、「周りが次々に死んでいき、ああ、おれもかと何度も思った」。そのころ、折悪しく人員整理をめぐる労働争議が激化。療養所に解雇予告の通知が送られてきたこともあった。

首尾よく結核は完治、復職もできたが「不幸にして技術屋としてまっすぐな道はたどれなかった」。営業促進、品質管理(QC)、企画、財務など、クルクル持ち場は変わった。

しかし運命を受け入れ、したたかに自分の力にしてしまうのが米山さんの身上だ。

八王子工場長時代に社命で取り組んだQC活動に関しては有数の専門家になってしまった。「周囲が書けって言うんで」出版した著作が10冊以上。69年に刊行したQCの入門書は、改訂版を含め40刷を重ねるヒットになったほど。

井手会長が2歳年下にすぎない米山さんに舵取りを託したのも、多彩な経歴で培われたバランス感覚こそ、これからの時代に必要とみたからだろう。

米山さんが今最重点課題として挙げるのは「若い感性からいかにブレークスルー(突破口)を引き出すか」。

基本的には徒来路線を継承するが、「必要な時には果敢に打って出る」。

社長若返りの代わりに、社内の発想の若返りを図ることで、シェアトップの富士写真フィルムを追撃する。

## 第4章 回転いす

### 社会的貢献は堂々と (コニカ 社長)

日本経済新聞 1991年3月11日

「今は社員が企業を社会的貢献度で評価する時代」と強調する。

最近話題を集めるメセナ（文化活動）は「企業の社会貢献の好ましい形」という。

もともと、日本企業が後援すると社名を出したがるのと批判も多いが、「社会貢献までが、こっそり行う“陰徳”である必要はない」というのが持論。「我が社はずいぶん前から活動しているが、何も知らない社員がほとんど」と嘆くことしきりだ。

## 第5章 トップに聞く企業戦略

### 海外投資の選別を強化 各子会社の戦略も見直し (コニカ 社長)

日本経済新聞 1991年8月13日

91年四月期の連結純利益は単独を大きく下回ったが、過去5年ほどの間、業績拡大を狙って海外の販売・生産・研究拠点を次々に買収してきた。今もこの戦略は正しかったと思うが、誤算もあった。

たとえば米の販売・現像拠点として86年に買収したフォトマートは、全米4000カ所の販売網と10カ所のラボ（現像所）が大変な魅力だった。ところが、買収直後からショッピングモール内のプリントショップという新しい形態が急速に伸び出し、従来型の販売網は用をなさなくなってしまった。社会の流れに合わないものを買ってしまったわけだ。売り上げが伸びないうえに、店舗の閉鎖や統合などに手をつけざるを得なくなり、立て直しのコストがかさんだ。

また、買収にあたってはリスクとリターンを計算したつもりだったが、外部環境の変化が早すぎた。

「コダックの本拠地である米国で、富士写真フイルムが少しずつシェアを上げていた。これに追いつくには強力な拠点を手に入れる必要があった。フォトマートの買収に動いている会社があるとの話も入り、決断せざるをえなかった。ここで先を越されたら米国に拠点が作れなくなる。企業防衛上やむをえない選択だった。

ただ、市場を失わないために必要な買収だった。もともとフォルクスワーゲン（VW）の孫会社で、これに資本参加していたが、業績不振でVWが資本を引き揚げることになった。この株が他へ流れるのを防ぐためにも買い取らざるを得なかった。

再建へ向けて、各子会社に人材を配置し、それぞれ戦略を見直している。海外子会社は回復している。特に製造子会社は時間さえかければ必ずよくなる。フォトマートの店舗はほぼ2000店にまで絞り込みを終え、統廃合は一段落した。急浮上は無理だが、昨年1年間で損益は1000万ドル以上改善している。ラボは系列のショップに頼らないよう独立させた。

自前のルートを確認し、今後の拡大に備えている。複写機は現地ディーラーと支店の担当をきちんと区分し、業務範囲を整理した。在庫の調整も進めている。

これからも海外展開をやめることはない。今後も体力に応じて投資は続ける。ただ従来以上に損益厳しく考え、案件を選別しなければならない。戦略的な投資が必要なことは間違いない。そういう意味での見直しは進める。

国内の収益環境で言えば、前期は湾岸戦争による買い控え、為替が円高気味だったこと、金利高など逆風が強まった。運用していた余裕資金が薄くなったところに借入れが増え、前期は金融収支が再び赤字に転落した。株買い占めの影響もあって、これまでエクイティファイナンス（新株発行を伴う資金調達）で低コストの資金を集められなかったことがこたえた。

また、資金調達コストが上昇したため、設備投資計画は相当圧縮した。それでも今期は170億円くらいになる。しばらく海外への投資を優先していたので、これからは国内にも力を入れる必要がある。

## 第6章 聞かせるスピーチ

気温は高くありませんが私にはとても暖かく感じます（コニカ 社長）

日経ベンチャー 1991年9月号

今日の気温はそれほど高くありませんが、私にはとても暖かく感じます。皆さんの友情がそうさせているのだと思います。

3年間を振り返ってみると、何よりも皆さんの協力が有難かった。しかし、時には困ったこともありました。

イギリスは製品の色彩に強硬でしたね、まるでサッチャー首相のように。ドイツは自社がよく管理されていると自慢していました。でも、ハンブルグの変な天候までは管理できませんでしたね。フランスは何かというと、パリが欧州の中心だ、という主張でした。でも、こんな率直な議論が、我々全体のコンセンサスを生み出したと思っています。

（81年9月パリの送別会で）

10年程前、3年間の欧州駐在を終えて帰国する私のために、現地人スタッフが開いてくれた送別会でのスピーチです。

当時、私は英、独、仏にある複写機販売会社を統括する責任者でしたが、たまたまパリにみんなが集まり、送別会となったのです。わずか5分足らずのへたな英語でのスピーチでしたが、何よりも感謝の気持ちを表したかったのと、楽しい雰囲気は損なわないよう配慮しました。

スピーチをする場合、まず、聞く人達が何を聞きたいか、をよく考えることにしています。そして、全体の構想がまとまると、話の要点に例証として必ず自分で見たり、聞いた

りした事例を引用するようにします。よい例が浮かばず困ることも多いのですが、常に気にかけていると、直前になってふっとよい案が出てくることもあります。メモは作りますが、話が硬くならないように、要点だけにして、なるべく自由に話しかけるようにしています。

話し方には技術があると言う人もいますが、私はそうは思いません。むしろ、相手に訴えかける誠意が大切なのではないのでしょうか。でも、いつになっても「これでよい」という境地にはなれません。

## 第7章 回転いす “大冒険の独自フィルム” (コニカ 社長)

日本経済新聞 1992年2月6日

コニカは小型容器に収めた細型フィルムを開発、これを使った超小型のレンズ付きフィルムを発表した。米山高範社長は「ウチでフィルムの仕様を作ったのは昭和30年代の『コニレット』以来かな」とうれしそう。コニレットは「白黒の特殊なフィルムで後世に名を残すことはなかった」が、今も忘れられない製品だ。

万年2位の同社にとってレンズ付きフィルム専用とはいえ独自仕様を世に問うのは大冒険。細巻きフィルムを使えば超薄型のコンパクトカメラも夢ではないが「今のところその計画はない。カメラメーカーに認めてもらえるなら可能性もあるが……」。2位メーカーの弱気と、浮上への期待が微妙に綱索する。

## 第8章 話題の会社 使い捨てカメラで一步先行 (コニカ 社長)

日本経済新聞 1992年2月10日

コニカはレンズ付きフィルム、いわゆる使い捨てカメラの第二世代機「撮りっきりコニカ Mini (ミニ)」を開発した。専用フィルムを使い、本体を一気に30%小さくしたほか、これまでは粉碎してからプラスチックトレイなどに「再生利用」していたボディー本体も、繰り返し利用できるようにした。

専用フィルムは35ミリフィルムの幅は変えず、フィルムベースを5%薄くした。そしてフィルムを巻き込むパトローネと呼ぶ遮光ケースの大きさを、現在のものより直径で5ミリ小さくし20ミリとした。

フィルムを小さくしたことで、使い捨てカメラ自体も大幅に小型化できた。コニカミニは体積比で従来より30%小さい。キングサイズのタバコ箱、8ミリビデオテープのカセットとほぼ同じ大きさだ。

専用フィルムは市販されているフィルムとは現像工程を除き互換性がない。一部のラボ(現像所)が実施しているフィルムを詰め換えての再販は不可能になる。

そのかわり小型化に伴うボディーの簡略化で、メーカー自らがフィルムを詰め換えて再

利用する。地球環境への配慮という面でも、ライバルを完全にリードした。

使い捨てカメラを最初に発売したのは富士写真フイルム。86年に登場したが、コニカの追撃は翌年になってからだった。

ブームとなったパノラマ写真が撮れるタイプを最初に投入したのは89年の日本コダック。ここでも先陣を許したコニカだが、第二世代機ではライバルに先んじた。「もう二番手などとは言わせませんよ」（松本良一常務）と、社内の士気も上がっている。

## 第9章 「トレンド」を聞く

### 日本の製造技術 強さを検証(コニカ 社長)

日経産業新聞 1992年6月17日

#### 小集団で効果生む

QCの新しい課題としては主に時短、環境、国際化の3つが挙げられる。このほかにPL（製造物責任）や、急速に発展している新技術の導入もあるが、これらも環境に含まれると見て良いだろう。

環境ではリサイクルを考えなければならない。また国際化では、海外の部品を購入しても海外で生産しても、これまでと同じ品質を保証しなければならない。これらはほとんど考慮の対象にならなかった事項なので、完ぺきに克服するには時間がかかるかもしれない。

QCはもともと人間性を尊重するという考えを含んでいたのだ。かつては管理の面だけ強調され、「QCは苦しい」と呼ばれる時期もあった。しかし1962～1963年ごろから始まった生産現場でのQC展開のため小集団活動、いわゆるQCサークルで、現場の人たちから、これまで見えなかった人間性重視の思想が表に引き出されて来たと思う。

#### モノ作りの基本

QCはモノ作りの基本のことを言っている。特殊なことでなくいわば常識だ。世界中どこでも通用する。特に日本企業のように四半期ごとのバランスシートを見るより、品質を気にする土壌が基本にあるなら問題はない。かつてメイド・イン・ジャパンは品質が悪いという評判があった。これを克服しようと必死になってQCを進めた。同じことが日本企業の進出先でも起こる。

かつてデミング博士が「私は品質管理について日米で同じことを言って来たが、米では長期的な取り組みをやってくれなかった」と、米国でQCが根付かなかった理由を語ったことがある。しかし今ではイーストマン・コダックやIBM、ポラロイドなど実施して成果を上げている企業もある。QC活動は日本ではすぐ小集団活動となってしまうが、これだと国民性に合わないかもしれない。



## 必ず課題を克服

日本の若者の意識変化は思った以上のスピードで進んでおり、勤勉という前提は崩れつつある。だから時短に対してはさらに省力化を進め、部品点数なども減らしていかなければならない。自動機械が入って来ると設備のメンテナンスがQCの柱となってくる。環境では悪いものを出してはいけない訳だから、「××を使ってはいけない」という制約条件が増えたと思えばよいのだ。

またQCは製造だけでなく企画・サービス部門でも当然のこととなっている。例えば開発陣にはリラックスした環境を与え、“充電”にあてさせればよい。1ヵ月ほど何の課題も与えずほっておくと、自分の周りを整理しながら次のアイデアを浮かべるものだ。

日本のQCは課題を必ず克服していくと確信している。

### <日本の全社的品質管理（TQC）の特徴>

- ①経営者主導による全部門、全員参加のQC活動
- ②経営における品質優先の徹底
- ③方針の展開とその管理
- ④QCの診断とその活用
- ⑤企画・開発から販売・サービスに至る品質保証活動
- ⑥QCサークル活動
- ⑦QCの教育・訓練
- ⑧QC手法の開発・活用
- ⑨製造業から他業種への拡大
- ⑩QCの全国的推進活動

(品質管理シンポジウム組織委員会まとめ)

## 第10章 私のミドル時代 大化け“外れ者部隊” (コニカ 社長)

日経産業新聞 1992年8月28日

昭和40年代の後半、本業のフィルムは好調でカメラも上り調子だった。そんなころ、私は社長命令で始まった複写機事業を立ち上げるべく悪戦苦闘していた。

最初はユービックス事業部企画室部長になり複写機事業の計画立案だけのつもりだったが、横滑り人事で販売を任されることになってしまった。複写機の生産はどんどん進んでいるが、販売のための人も予算も希望どおりもらえない。

とにかく人集めに駆け回った。方々に声をかけたが、どの部署も優秀な人材は出しない。ただ、どの部署でも上司が才能を生かし切れず腐り、疎外されている人がいるはずだ。そんな人たちを集めて“外れ者部隊”を作ろう。「私と新規事業をやりませんか」と口説いて回った。

初めはわずか10数人の小部隊だったが「おれたちは外れ者だ。がむしゃらにやってみ返してやろう」と号令をかけた。当時私が提出した3年計画の事業案は、常務会で笑い出す人もいたくらい夢物語の目標数字だったが、それも見事達成した。初めはぱっとしない人材がいつの間にか一流に化けて大活躍し出したのだ。

部署単位の仕事がうまく運ばない時、上司がはっきりとした目標を与えていない湯が多い。組織を預かる人間は「私はこうしたい。だからこうして欲しい」というビジョンを従業員に与えればよい。製造現場の迫りに圧倒されることが多かった。工場長の時代には、作業者が「米山さん、きょうは何台注文取ってきたの」と聞いてきた。第一線で働く人からいろいろと教えられた。

## 第11章 私の一冊 (コニカ 社長)

『南極越冬記』西堀栄三郎著 岩波書店

日経ビジネス 1992年11月9日

著者は第1次南極観測隊の越冬隊長。風雪と烈風の南極大陸で、日本人として初めて越冬事業を成し遂げた。昭和基地での越冬準備から、「宗谷」で南極を離れるまでの1年間、生命を脅かすほど厳しい自然の中で生活した人々の実態が生々しく再現されている。

### 病床の私を励ましてくれる

入社後まもなく、私は結核を病み、茨城県・土浦の旧海軍病院に入院することになった。医者診断によると、かなり重症であったらしい。当時、結核というのは、大変重い病気で、腰を持ち上げることすら禁止されたほどだった。まだ有効な治療方法が確率されていなかったもので、安静が一番の治療だった。

病棟の仲間が次々に逝き、何の楽しみもなく、ただ耐えるだけの闘病生活。そんな中で唯一の救いとなったのが読書だった。文学好きの兄が数冊の本を携えて見舞いにやってくれたので、静養中、多くの本を読むことができた。といっても、系統だてて、計画的に読書をしたわけではない。多読乱読は、今も昔も基本的に変わっていない。

当時、感銘を受け記憶に残った何冊かのうちでも、特に病の床にあり、暗い気持ちでいた私を励ましてくれたのが本書だった。

南極の大自然の猛威はすさまじい。資材置き場から宿舎まで、どうやって灯油を運ぶかが一苦労だ。そこで先生は水でパイプを作り、灯油を運ぶことを思いつく。なるほど南極ならば、それも可能となる。だが、関心したのは、その発想である。言われてみれば、当たり前のことでも常人ではなかなか思いつかない。

身近にあるものを有効に使いこなす先生の才覚には驚かされる。例えば、創意工夫を凝らして宿舎を改造し、身近なものをかき集めて実験器具を作り、たちまち研究室に変えて

しまう。しかも、科学者らしく最大限の効果を上げるのだ。

考えてみれば、西堀先生は品質管理の草分けの一人であり、第4回デミング賞を受賞されたこともある。この分野では多くの業績を残したのだから、現場に合わせて現実的に問題を解決しようとする姿勢は先生の考え方からすれば当然なことである。その意味で、西堀先生は現場をたいへん重視する実証主義者である。

越冬に先立ち、先生は東京・代々木の絵画館の中庭に、寒風吹きすさぶ中、テントを張り、南極と似たような環境と条件をつくり、どういったことが実際に問題になるか、いろいろな実験を繰り返して確かめたという。そうしたデータを集積し、南極での生活や研究活動を想定し、準備を進めた。そんな逸話も私には興味深かった。

## 11 人の隊員の個性，豊かに描写

本書は越冬記録としても優れた一冊である。11人の隊員たちの行動や個性が豊かに描写され、先生の温かいまなざしが注がれている。孤立した南極での唯一の楽しみは食事ということだが、たぶん先生の影響を受けているのだろう。少ない材料で工夫を凝らし、腕を振るうコックさんの姿も描かれている。

自分で工夫を重ね、幾度も繰り返してやってみる—若い分に病床で伏せていた時、そんな先生の姿に勇気づけられ、どれほど励まされたことか。

その意味で、本当に感銘の深い本である。私の一冊と問われれば、躊躇（ちゅうちょ）なく挙げるのが本書であり、他の人たちにも一読を薦めている。

## 第12章 新ビジネス訓

人、皆師① 2年間入院し復帰 人の温かさを実感 (コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月9日

会社に入って5年目に肺結核を病み、霞ヶ浦での入院生活は2年に及んだ。

不思議なもので、退院が決まってからの半年は、急に読書欲がわいてきて、ベッドの中で専門書をむさぼり読むようになっていった。休んでいたブランクを少しでも取り戻そうという気持ちが強かったのだろう。

復職してみると、私の担当していた部署には若手の後任が座り、同期は皆、係長、課長になっていた。しかし、当時は焦りを感じるよりも、職場に復帰できた喜びの方が大きかった。復職してすぐは再発の恐れもあったため、周囲の友人たちが何かとかばってくれ、人の温かさを楽しみじみと感じた。

上司も私の立場を察してくれたのか、「このまま製造の現場にいるよりは、営業でがんばってこないか」と勧めてくれた。その時にはひとつ新しい分野で再出発をしてみようという意欲がわいてきた。

入社した当初は私にも技術者として多少のプライドがあった。病気をしていなかったら、

おそらく上司の言葉にも素直な気持ちにはなれなかつただろう。そのまま大過なく技術者としての道を歩んでいけば、人の痛みを知るといふこともなかつたと思う。

人間は一人では何もできず、皆に助けられている。お互いに学び合いながら心をつなげていけば、大きな力を発揮することができる。このころから難しい局面に出合ったとき、「人、皆師」といふ言葉を実感するようになった。

## 第13章 新ビジネス訓

### 人、皆師② 複写機参入で室長 二級線の人も発奮 (コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月10日

71年に当社は複写機事業に参入し、私はこの新事業部で企画室長を命じられ、事業計画を立案したり、人員の手配などの体制整備を担当することになった。

当時、当社にはカメラやフィルムという確固とした既存事業があった。こうした中、海のものとも山のものとも分からない新規事業に、優秀な人材や資金を存分に回してもらおうというわけにはいかなかった。事業部自体も最初はカメラをつくっていた八王子工場の片隅を借りる形でスタートした。

人を回してもらおうと、他部門に交渉に行くと、担当の部長からは「残念だが、一線級はやれないよ」と言われ、全体の人員も足りない状態が続いた。

国内でも月に一台出るか出ないかという時期だった。それでも担当常務だった富岡さん(富岡弘・現相談役)からは輸出の準備も並行して進めるように言われ、私自身も企画の仕事と、慣れない輸出部長を兼務することになった。

新規事業を何とか早く軌道に乗せようという共通の目的のもとで、それぞれが何役もの仕事をこなさなければならなかった。こういう状況に置かれると、他部門では二線級とされていた人たちが、どんどん力をつけ、めざましい働きをするようになっていった。

例えば、輸出業務をするうえで、タイピストがどうしても必要になり、「そちらで育てながら使って欲しい」といふことで来てもらった女性が、タイプばかりか貿易実務全般をこなせる人材にまたたく間に育っていった。

複写機の需要そのものが伸びていたこともあって、仕事の達成感も大きかったのだろう。しかし何よりも、仕事の目的や問題意識を共有することが、大きな力を発揮させるのだといふことを彼らにあらためて教えられた。

ある部門で二線級のレッテルを張られたといつても、単に組織のなかに埋もれていただけかもしれない。その人の持つ力を最大限に引き出すために、それなりの環境をつくっていくことがいかに大切かといふことをこの時に痛感した。

## 第14章 新ビジネス訓

人、皆師③ 人間とベルト共存 生産体制を大改造 (コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月11日

複写機の生産規模が拡大し、八王子工場に占める複写機のスペースがしだいに広がっていった。ついには複写機の専用工場に衣替えすることになり、76年には工場長として生産体制を全面的につくりかえる作業を任された。

当時、私は機械に人間が使われる非人間的な強制搬送システム(ベルトコンベアー)には疑問を持っていた。そこで、現場の人たちを交えて人間がコンベアーを使い、なおかつ生産性が上がるシステムを検討することにした。

若手の提案などを取り入れる形で決定したのが、「フリー・フロー・システム」と呼ぶ生産システムだ。このシステムは各作業者の担当場所にスイッチがあり、次の工程に製品を送ると、スイッチが入る仕組みになっている。すべてのスイッチが入って初めて全体のコンベアーが動くというものだ。ライン上の各担当場所には赤いランプがあり、どこの作業が終わっていないかが一目で分かる。

このシステムの大きな特徴は管理者に生産上の問題点がはっきり分かるという点だ。ランプがついているところは作業者の技能が劣っているか、一人の作業者では負担が大き過ぎるかのどちらかである。

技能が足りない場合は訓練や配置転換の必要があるし、負担が大きい場合は作業を分けてやればよい。当初はラインをストップするというので、生産性の面では疑問視されていたが、実際運用を始めてみるとまたたく間に問題点の解決、作業の平準化が進み、能率がぐんぐん上がっていった。

このシステムを導入した当時は大いに評判になった。

新生産システムが形を整えるまでには約1年半かかったが、工場長としてその成果をみとどけることなく、新たに設立した旧西独の欧州販売会社に、責任者として行くことになった。

ちょうど、新型機種を八王子工場で作り始めたところだったが、今度はそれを売る立場に回るようになった。

## 第15章 新ビジネス訓

人、皆師④ 社内の風通し良くし 全員で問題意識共有 (コニカ 社長)

日経産業新聞 1993年3月12日

多くの企業にとって、1960年代は積極的な設備投資による規模の拡大が経営課題だった。70年代は石油ショックに対応した減量化、80年代は開発の推進と事業多角化と、それぞれの時代によって課題は移り変わってきた。しかし、90年代はこれまでとは全く違った条件

のもとで、問題解決をしていかなければならない。

これまでと違って、全体にパイが大きくなるなかで、いかに収益を伸ばしていくか。そうした条件のなかで、労働時間短縮や環境対策など新しいコスト要因をどう吸収していくか。

私はこうした時こそ、社内全体が問題意識を共有し、解決のために皆が力を合わせていくべきだと思っている。

その一つとして、昨年から部門長会議で取締役会や常務会で何が討議されたのかまでを説明するようにした。経営情報の機密保持という点から言えばあまり多くの人に詳しく情報を出さない方がいいのかもしれない。それでも部門長クラスの人たちにも今取り組むべき経営課題をよく理解してもらうためには必要なことだ。

一方、中間管理職には会社に対する意見や希望などを直接私に提出してもらう申告・提案制度を取り入れた。社内で、何でもモノが言える風土をつくっていかうというのがそもそもの狙いだ。今年は約 600 通の提案書が集まったが、そのすべてに目を通し、それぞれに返事を書くようにしている。すぐに実現できる提案については担当部署に指示を出している。

若手の意見を吸い上げるために、小グループによる提案制度も昨年秋にスタートさせた。現在、各グループが提案のとりまとめ作業に入っている。新製品、新サービスばかりではなく、なかには企業内オーケストラをつくりたいといったユニークなテーマもある。

我々はメーカーとして常に商品にこだわり、画像情報産業のなかでユニークな存在であり続けることを目標にしている。経営環境の変化に対応して、組織のスリム化など体質強化に取り組んでいかなければならない。新しい商品、サービスの開発を促し、組織の改革を進めていくためには、まず社内の風通しを良くし、活力を引き出すことが必要になる。

## 第 16 章 新 私 の 役 員 起 用 法

公平さこそ最優先 現状破る勇気持て (コニカ 社長)

日経産業新聞 1993 年 6 月 3 日

1~2 カ月に数回、若手社員、係長や部課長といろんなミーティングを開いて、仕事の進行状況や会社への意見など生の声を聞いている。社長に直接手紙を書いてももらう制度もあり、かなり厳しい注文もあった。これらは人事考課が目的ではないか、耳を傾けていれば役員候補となる人物の姿や評価が浮かんでくるものだ。

個人的な趣味で部下の評価や大事な決断をされたらたまらない。公平さを欠いて失敗した会社や経営者の例はいくらもある。僕は常務以上の役員に対してもいつも『公平であれ』と言っている。このほかには先見性、動員力、人望、そして実行力なども物差しとなる。

とくに、役員の人選では、社長が部長クラスである参与 20 人程度の中から過去の業績などを総合判断して候補者を選ぶ。そして会長、社長、専務の 3 人で構成する代表取締役会

で意見交換しながら決める。一応常務クラスからも情報収集するが、ほとんどは社長案通りだ。

当社ぐらいの規模（5300人）なら、僕自身が公平な目、耳を持って素直に社員の話を開けば、参与クラスの実力、人望は大体わかる。もちろん人数枠があるから取締役を選ばれるかどうかは運、不運もあるが…。

ただ、役員が通過しておくべきキャリアとしては、技術でも生産でもその人なりの専門分野を持っていることが望ましい。また子会社や海外法人の経験も販売現場の業務を知るうえで大事だろう。今の常務以上はほぼこの条件を満たしている。

現在の常務陣には激しすぎるぐらいの行動力を持つ人もいて危機意識を持っている。若い社員の動きも活発で、爆発的な力につながるのではと期待しているところだ。ただ120年続いた会社だから、伝統的な穏やかさがあるのも事実だ。

長い歴史をもつ会社には独特の仕組みや慣習があり、それが仕事に枠をはめることがある。今のコニカを見ると古い仕組みに安住している感じがする。だからこそ現状を破る勇氣あるリーダーや役員が必要になる。

会社には執行部が一丸となって進むタイプと、社長の強烈な個性で引っ張るタイプがある。井手（恵生）会長は後者だったが、僕はそんなガラじゃない。当社は4～6年周期で若返りしてきたので、あくまでもその時の社長次第でしょう。

## 第17章 私の一冊（コニカ 社長）

『折々の記』 松下幸之助著 PHP 研究所

日経ビジネス 1994年5月30日

### 奉公時代が松下氏の原点と納得

松下さんがさまざまな人との思い出を綴った本書の中で、最も興味をひかれたのは一番初めの話だ。10歳から足掛け6年、丁稚奉公した自転車店での思い出を、松下さんは生き生きとした言葉で語っている。ここでの経験が、経営者・松下幸之助の原点なのだろうと、納得しながら一気に読んだ。

松下さんが奉公をしていたころ、この自転車店では、開店何周年かの記念日に従業員の集合写真を撮影したことがあった。当時はまだ、写真を撮ってもらうこと自体が珍しかった時代。10歳そこそこの少年が、記念撮影を心待ちにしていたことは想像に難くない。

ところが、当日、幸之助少年は外での仕事が長引いて撮影に間に合わなくなってしまった。店に戻って、主人の五代音吉さんから「もう写真屋さんは帰ってしまった」と聞くと、悲しみのあまり泣き出してしまった。

そんな彼の姿を見て、音吉さんの妻、ふじさんは「幸吉ッ-ton（当時、松下さんは店でこう呼ばれていた）、かわいそうや」と言い、わざわざ写真屋さんに連れていってくれた。改めて、奥さんと2人の写真を撮ってもらい、幸之助少年はその写真を大事にしまった。

本書の中で、松下さんは、奥さんと並んだ写真が「文字通り唯一無二の貴重な宝物」だと語っている。

### 良い組織は厳しさと温かさが共存

五代自転車店の仕事や生活のしつけは厳しかった。夏は毎朝 5 時、冬でも 5 時半に起きて、夜 9 時半か 10 時まで働いた。しかし、その厳しさの一方で、五代夫婦には非常に人間的な温かさがあり、松下さんはそこに深い感銘を覚えていたように読み取れる。

もう一つ、この話から私が感じたのは、当社の扱っているカメラやフィルムが、人々の生活にいかにか大切なものかということだ。あの松下さんが、1 枚の写真を「唯一無二の宝物」と言っておられる。我々の売の商品は、ともすると、お客様にとって一生の財産になるかもしれない。

『折々の記』には、五代さんのほかに、トヨタ自動車の石田退三さん。元首相の池田勇人さんなど、骨のある人物が何人も登場する。松下さんの思い出が綴られる中で、相手の魅力もひしひしと伝わってくる。「政治、経済が混迷を深める今、こういう人たちが生きていたら何をしたらろうか」。松下さんの生きざまに思いをはせながら、同時に、現代の人材不足がいささか不安になったりもした。

松下さんは節目節目で出会った傑物に影響を受けつつ、大事な決断を何度か自分で下している。サラリーマン社長はとかく、起業家精神、創業者意識を失いがちだが、それではいけない。この点は、私自身にとって大きな教訓になった。

## 第 18 章 編集長インタビュー

### お客様の効用考えモノ作り品質管理こそ経営の基盤（コニカ 社長）

日経ビジネス 1995 年 2 月 6 日

「フィットネス・フォー・ユース」まだ実践しているとは言えない

#### 40 年間の品質はメーカー主導型

日本のメーカーは世界のトップブランドを相手に、キャッチアップを果たしてきました。この 40 年を振り返って、うまくいったポイントは品質が良かったということ。それに付随してコスト競争力を付けたことも大きかったと思います。

それから 40 年たった今、まわりを見たらライバルの多くは日本のメーカーという状況になったわけです。

たとえば、私どもが他の会社と比較する場合、2 つあります。1 つは株式欄で「化学」に入っていますから。富士写真フィルムや資生堂などと比べます。

もう 1 つはキヤノンなど、カメラメーカー各社です。いずれも世界に通用する強敵ばかりです。

また、この 40 年間の品質というのはメーカー主導型でした。



品質管理の基本の概念になっているデミング氏の言葉に、「フィットネス・フォー・ユース」があります。お客様の効用に合わせるという意味です。まだまだフィットネス・フォー・ユースが十分じゃないんじゃないかと思います。今までのメーカー主導の品質から、お客様の本当の効用を考えた製品作りを考えなければなりません。

### 品質管理部を本社に置く

私の主張は、品質管理担当者がもっと経営の意思決定に参画すべきだということです。

品質管理は経営のファンダメンタルズですから、景気環境の変化などにはあまり影響されません。環境に合わせて手を打つリストラや雇用調整といった施策とは次元が違う。それだけに、つつつというトンじられる傾向がある。

経営レベルの人たちが「品質管理体制が基礎としてしっかりしてなければ、新しい施策を打とうとしてもうまくいかない」と認識すべきだと思います。コニカには本社に品質管理部というのがあります。

全社の品質管理をここが調整、推進しているんだという会社の姿勢を示しているわけです。

「QC（品質管理）はもう古い」と言う人もいますが、私は全然古いと思っていない。品質管理は経営の基盤です。

### 一番大事なのは情報の共有化 フラットで小さな組織が基本

私は全員参加の経営、フラットな組織を掲げています。

まず、小さな組織というのは非常に力があるという体験があります。今から20数年に初めてコニカが複写機事業に参入した時なんです。カメラ工場の片隅で始めたわけです。企画課長でした。カメラは隆々としていた時期ですから、いい人材はもらえない。二線級、三線級の人をもらって40~50人の小さなグループで生産を始めました。

ところがグループが小さいだけに、事業が今どうなっているか、情報が実に行き渡る。意図するかしないかは別に、製品をお客様に届いたらこんな問題が起きたということまで皆知っている。そういう状況で、トップが方向転換を意図すると、ものすごい力を出してくれるんです。

一番大事なことは情報の共有化だと痛切に感じました。トップが何を考えているかということが下の人によく分かれば、危機感がそのまま伝わるわけです。

ですから、なるべくフラットな組織で、組織体は小さい方がいいという基本の考え方がありました。

### 係長クラスとの情報交換を大事に

今、係長クラスとのコミュニケーションを大事にしています。部課長には割合と情報が行きます。一番行かないのが係長なんです。係長は部下が4~5人から10人くらい。社内

に 1000 人以上います。係長というのは実戦部隊の一番力のあるところなんです、そこに情報が行っていなかった。

そこで、意図的に係長クラスに情報を出そうとしています。トップが考えていること、例えば常務会で議論したり、常務会以外の非公式な集まりで議論していることを、具体的になるべく話をしようじゃないか、と。

## 第 19 章 有訓無訓 品質管理の「考え方」を導入しよう（コニカ 会長）

日経ビジネス 1997 年 7 月 14 日

戦後、何もかも失った日本が経済大国になれた要因の 1 つに、企業が品質管理へ真剣に取り組んだ点が挙げられると思います。コニカも、私が入社する直前から熱心に導入して工場の生産性をみるみる上げ、製品の品質も良くなりました。

しかし、最近はどうでしょうか。品質管理の手法が硬直化し、成果もかつてほどではなくなっているような気がしてなりません。日本がもたついている間に米国は品質管理を生産現場や開発現場だけでなく、企業経営にまで応用して実効を上げ始めています。

顧客の立場に立って「企業の品質」を上げようとしているのです。開発方法もサービスも、そして経営者の決断までもです。性能と品質が高く、価格の安い製品を作れば売れる。そのための手法として品質管理を考えてきた日本とは、発想が 180 度異なります。

もっとも、最近では日本でも社長が品質管理の最高責任者となり、顧客を最優先した経営を標榜する企業が増えてきました。かく言う私自身、そういう経営を目指してきました。

私は入社以来、技術畑を中心に歩き、簿記をつけた経験は 1 度もなかったのですが、ひよんなことから経理部長を任されました。

経理部は、お金の流れを管理するだけではいけません。企業の各部門が効率的かつ効果的に活動できるように、お金の面で社内にサービスする部門なのです。そう考え、経理部で品質管理の手法を導入しようとしたのですが、効果がなくすぐあきらめました。1 度に 100 億円の資金を扱う場合のあるところと、小さな改善を積み上げる工場の現場では本質的な違いがあります。

そこで、手法ではなく品質管理の「考え方」を導入することにしました。品質管理には、その根底に社員の自主性を重んじ、やる気にさせるという考え方があると思います。

経理部長として私はまず、部下に何でも聞いて回りました。会社が終わった後、独学で商法や簿記の勉強を始めていましたが、少しでも分からない点は経理部員に片っ端から聞く。彼らにすれば、私が素人だから仕方がないという思いだったでしょう。しかし、彼らも、なぜこういう手順や方法をとるのか、仕事の流れを考え直す良い機会になったはずです。

経営者や管理者は、情報を独占し知ったかぶりをするのが一番いけません。真摯な気持ちで、問題を発掘し部下と協力して解決していく。そういう品質管理の考え方を管理職以上の方がみな持てば、企業の改革はやりやすくなると思います。

## 第20章 この人と5分間

米国の明確な評価 日本も見習うべき (コニカ 会長)

日経産業新聞 1997年11月27日

米国のやり方が国際的に評価され始めているのは事実。米産業が元気がいい原因を探っていくと、ここ十年の品質改良が一因だと思います。

日本は技術部門中心で品質管理運動を進めてきました。米国では営業部門まで巻き込んだ顧客満足運動の一環として、全社で展開してきました。また10年前、創設されたマルコム・ボルドリッジ賞も後押ししました。日本のデミング賞は経団連会長が出しますが、米国では大統領が直接表彰します。

最近、(デミング賞の事務局である)日本科学技術連盟などの品質管理講習会の参加人数の減少を見ると、日本全体が、やや勉強不足なのでは……ただ、デミング賞に評価基準が不透明などの欠点もあるとは思いますが。ボルドリッジ賞は成果主義で、具体的な評価基準も明確で分かりやすい。日本もこの点は見習うべきではないかと思っています。

## 第21章 経営を語る

品質重視こそ経営の柱 (コニカ 会長)

日経産業新聞 1998年6月5日

昔はQCをやると競争が強くなった。ところが今はどの企業もやるので、他との違いを出す武器にならなくなってしまった。このこと自体はQCが普及したわけで良いことなのだが、逆に経営者がQCに熱心にならなくなった。

もう一つ、バブル後の調整期の経営が難しくなりリストラ(経営の再構築)、リエンジニアリング(業務の根本的革新)など戦略的施策に迫られ、経営者のQCに対する関心が薄れたこともあるかもしれない。

米国では1982年に出たエクセレントカンパニーがターニングポイントになり、日本に比べ品質が相対的に低下した時期に国を挙げて反省し、もう一度原点に戻って立て直そうと新しい切り口を求めた。デミング賞をはじめとしたTQC(全社的品質管理)、QCなど日本の経営を徹底分析した。

そして、87年に米商務省が創設したMB賞は日本の経営手法に加え、日本の弱いところを強化する策を追加し、顧客満足(CS)をキーワードに掲げた。大統領が表彰式に出席して演説するなど、大統領を頂点に産業界の底上げをしようと、国が品質重視の旗を振った。

日本の経営者も気が付いている。品質重視の経営を日本も改めて打ち出さなければならぬと力説する経営者が増えている。米国のように国が乗り出さなくとも、経団連や経済同友会の研究委員会が取り上げなければならない。

同友会の再活性化委員会の答申は、資本効率重視とコーポレートガバナンス（企業統治）の2つを軸として打ち出した。これに魅力的品質の開発を加えるべきだったと思う。

成長発展のためには魅力的な品質の製品・サービスは不可欠だ。健全な資本を作るため、まず資本効率、コーポレートガバナンスを重視するのは当然だ。並行して需要を喚起する魅力的製品・サービスが必要。総合力を高め、経営のスピードを上げるには品質経営をしなければいけない。

米国は80年代の閉塞（へいそく）感をMB賞で乗り越えてきた。そこで今、日本でも魅力的なものづくりを鼓舞するためにTQM奨励賞といった賞を作ろうと呼び掛けている。参加しやすく、受賞しやすい賞を通じてデミング賞を一般化するのが目的だ。

TQM奨励賞はデミング賞を支えてきた日本科学技術連盟だけでなく、TQMの普及・推進をいっしょにしている社会経済生産性本部、日本規格協会とも連絡をとってやりたい。

米国のように政府主導でやるのは日本にはあわない。産業界で基金を設けようと考えている。現在、2つのワーキンググループで具体案を詰めている。

米国のすごさは、何とかしなくちゃという現状認識で一致すると、トップダウンの国だから一気に盛り上げるところ。日本のデミング賞は良くできたところを褒める賞なのだが、MB賞にはQCの考え方を広めようという狙いが込められている。それに、世界一の国というプライドもあるし……。

日本も現状認識はできていると思う。経営者は皆、いい商品・サービスがなければ経営そのものが成り立たないことを知っている。ただ、金融システムが不安定なことが重くのしかかっている。消費喚起も重要で、それに目を奪われている。

以前のデミング賞審査法だとQCへの反発の声もあったが、今は全く違う審査をしているので、事情を分かってもらおう努力もいるだろう。QCとかTQMという言葉が嫌いなら、消費者が何を欲しているのかをつかみ、魅力的なものづくりをするのが現在のTQMであることを説明する必要もある。

QCは製造業で不良をなくす、品質安定の手法として始まった。当初は現場優先の手法だったが、今は違う。繰り返しになるが、TQMは現場だけのものではなく、魅力的な品質づくりに全社で取り組む手法だ。

## 第22章 未来創生 情報知識企業への道 小集団活動の見直しを（コニカ 会長）

日経産業新聞 1999年5月18日

企業に対する顧客の評価はますます厳しくなっている。CSを商品開発にフィードバックする回線を持つことが基本。私は社内で、まず社外に出て顧客の声をシャワーを浴びるがごとく聞いてこい、と言っている。開発部門の技術者は学会や展示会などの場に積極的

に顔を出し、アンテナを高くする必要がある。

当社の場合では、複写機は顧客と直接接するのでCSをとらえやすい。一方、顧客の顔が見えない写真フィルムなどは一番難しい。

私は製造の第一線、現場の競争力が落ちているのではと危機感を抱いている。製造部門の品質が以前よりも悪くなっているのではないか。技能オリンピックでは七、八位に甘んじているし、一人当たりGDPでは世界で十一位だという。技術立国としての日本の魅力が低下しているのではないかと懸念している。

製造技術力が落ちたのは、生産の海外シフトが原因だ。技術をアウトソーシングしてしまったことで、自社内での技術のレベルアップができず、基礎体力が弱ってしまった企業が目立つ。80年代初めの米国企業と同じだ。米国はその後日本やドイツの製造技術を徹底的に調べ、海外に出していた技術部門を再び国内に戻した。ビッグスリーが立ち直ったのは品質管理経営を徹底したからだ。日本企業も今こそ品質管理を見詰め直す必要がある。

リストラで生産現場の従業員が減り、ラインの移動や変更も目まぐるしい。品質管理の小集団活動がしにくい状況になりつつある。小集団活動の意義や手法をもう一度見直すべきだろう。米国では今、国家品質賞である『マルコム・ボルドリッジ賞』が大盛況だということに注目してもらいたい。

設備や人員の過剰など、今の日本の経営者は大きな課題を抱えている。売り上げ重視の経営から利益重視のキャッシュフロー経営へと軸が移り、品質管理のことなど頭からなくなってしまったようだ。だが製造業は魅力ある製品を安定した品質で作ることが事業の基本。それが危ういならフリーキャッシュフロー経営もできないのではないか。

## 第23章 秋の叙勲よろこびの言葉（コニカ 会長）

化学工業日報 1999年11月4日

このたび、叙勲の榮譽を拝し、大変光栄に存じております。当社は、創業以来、画像情報分野にて産業の発展に努め、125年を超える道のりを歩んでまいりました。昭和28年に入社以来、複写機をはじめとして、感光材料、カメラ、品質管理等の部門に従事してまいりました。その間、当社の経営にあたりと同時に「日本事務機械工業会」「写真感光材料工業会」「日本写真機工業会」「日本品質管理学会」「日本科学技術連盟」など業界関係諸団体の役員を歴任し、関係の皆様には多くのご助力を賜りました。今回いただきました榮譽は、長年にわたってご指導、ご支援いただきました皆様がたのお力添えによるもので、まことにありがたく衷心より感謝申し上げます。

## 第 24 章 回転いす

### 現場軽視風潮に警鐘 (コニカ 会長)

日本経済新聞 2000 年 5 月 2 日

製造業の原点である工場を軽視する風潮が目に見え、とコニカの米山高範会長は心配そうに話す。米山会長は「QC研究会の参加者も年々減ってきた」と嘆く。「情報技術 (IT) が進化しても、工場の現場が汗をかいてモノを作る部分は必ず残る。このままでは日本製品の競争力は落ちるばかりだ」と警鐘を鳴らす。

## 第 25 章 交遊抄 イシカワ・メダル (コニカ 会長)

日本経済新聞 2001 年 3 月 26 日

昭和 30 年代の後半、石川馨・東京大学工学部教授の研究会に参加させて頂き、管理図法、サンプリング法など、企業、大学から若手の技術者が集まり、熱心に研究が続けられていた。

しかし、石川先生がもうひとつ熱心に指導されたのが現場の小集団活動であった。第一線職場のQC活動が極めて重要で、管理改善を通じて社員が自己実現の環境をつくる事が、「個」の育成にも大きく貢献すると考えられていた。

先生はこの活動を「QCサークル」と名づけ、全国的な展開を進められた。日本の産業界が急成長した時期だけに、活動も急速に広まった。米国のテレビネットで日本のQCサークル活動が紹介され、大きな反響をよんだ。

残念ながら石川先生は平成元年に亡くなられたが、米国品質協会は、先生の功績をたたえて「イシカワ・メダル」を創設した。

1990 年代に入り、企業はバブル経済崩壊による長期の景気後退に直面し、QCサークル活動も低迷し始めた。

そんな時、小生にイシカワ・メダル授賞の報せが届いた。

99 年米国品質協会の年次大会。授賞式が終わってホテルの部屋にもどり、メダルケースを開けた。メダルには石川先生の横顔が彫りこまれてあった。メダルに一礼した時、先生の口元が少し動いた。何かをおっしゃりたかったのか。

でも、先生、大丈夫です。日本の品質管理活動を再構築しようという動きが始まっています。QCサークル活動も、きっと活性化します。大丈夫ですよ、先生。

## 第26章 品質管理・プレゼン 語り草 (元 コニカ 社長)

日本経済新聞 2014年4月4日夕刊

1998年の仏ワールドカップ(W杯)決勝当日。現地法人は50人の顧客を観戦に招待していたが、チケットが届かない。「もう諦めよう。お客さんに謝ろう」一。現地入りして恥をかいたが、現地法人の責任者を怒りはしなかった。

積極的な仕事の結果の失敗は問わない反面、部下の業務報告を突き返すなど厳しい面もあった。

実務能力も高く、プレゼンテーションは今も語り草だ。手書きの文章が当たり前だった時期から図やグラフなどをふんだんに使い、誰もが一目で理解できる資料を配った。

しゃべりも一級品。「落語を聞いて、間の取り方を勉強しているんだよ」と周囲に話していた。

草創期の事務機事業に情熱を燃やし、相談役として「今のままでは事務機は強くなれない」と奮起を促した。品質管理の大家として知られるが、社内では事務機を育てた功績が語り継がれる。

晩年はかつての仲間と過ごす酒席やゴルフを楽しみにしていた。体調を崩した後、ゴルフの会から退会すると幹事へ律義に連絡してきたという。