

# 第1部 米山高範さんの足跡

## 目次

■ 訃報	3
第1章 米山高範さんの生い立ち	3
第2章 小西六写真工業(株)でのご活躍	3
2.1 技術者としてのご活躍	3
2.2 管理職としてのご活躍	4
2.3 役員・経営トップとしてのご活躍	4
2.4 経済団体、業界関係役職(品質管理関係を除く)	5
2.5 学会、協会関係役職(品質管理関係を除く)	5
第3章 栄誉	5
■ デミング賞本賞受賞	6
■ アメリカ品質学会(ASQ)イシカワメダル受賞	6
第4章 米山高範さんと品質管理	7
4.1 米山高範さんと水野滋先生、そして品質管理との出会い	7
4.2 日科技連を通じての品質管理の普及、推進、発展への貢献	7
4.2.1 品質管理関係セミナー・ベーシックコース(BC)の書記・講師	7
4.2.2 「品質管理」誌・品質管理関係大会の発展へのご貢献	7
4.2.3 「QCサークル」誌・QCサークル大会へのご貢献	7
4.2.4 品質管理シンポジウム	7
4.2.5 国際活動	9
4.2.6 日科技連での管理運営の改革についてのご貢献	10
4.3 品質管理関連の諸組織の活動を通じてのご活躍	11
4.3.1 日本品質管理学会での活動を通じてのご活躍	11
4.3.2 QCサークル本部	13
■ QCサークル関東支部・京浜地区役員としての貢献	13
■ QCサークル本部のリーダーとしての貢献	13
■ 「QCサークル同友会」：QCサークルを支える経営者の個人的な集まり	14
■ QCサークルOB会	15
4.3.3 デミング賞委員会へのご貢献	15
■ 米山高範氏のご本人の本賞受賞	15
■ コニカ関係のデミング賞実施賞受賞	15
■ デミング賞委員会の管理運営へのご貢献	15
4.3.4 日本ものづくり・人づくり質革新機構へのご貢献(2001-03)	15
4.3.5 日本規格協会を通じてのご貢献	15

第5章 著作 (122 件) . . . . .	16
■ 著書 . . . . .	16
■ 「品質管理」誌 . . . . .	16
■ 「標準化と品質管理」(日本規格協会) . . . . .	16
■ 品質月間テキスト . . . . .	17
■ 「QC サークル」誌 . . . . .	17
■ コニカ(株)の社長、会長としての新聞、雑誌での掲載記事～報文・講演要旨～ . . . . .	18
■ コニカ(株)の社長、会長としての新聞、雑誌での掲載記事～対談、取材～ . . . . .	18
第6章 ご講演 . . . . .	19
■ 品質月間地方講演会(日科技連・日本規格協会共催) . . . . .	19
■ 日科技連主催品質管理関係大会等での講演 . . . . .	19
■ QC サークル大会での講演 . . . . .	20
■ 大学でのご講演 . . . . .	20
■ 国際会議等 . . . . .	20
■ 諸大会等 . . . . .	20
■ 企業からの依頼講演(社名のみ) . . . . .	21
第7章 米山高範さんのお人柄 パレート図、特性要因図 . . . . .	22

■ 訃報：元 コニカ(株) (現 コニカミノルタ(株)) 元 取締役会長・社長／名誉顧問、国際品質アカデミー (IAQ) Academician Emeritus である米山高範さんは、かねてから病気加療中だったが、肺炎により 2014 年 2 月 16 日ご逝去された。享年 84 歳。通夜は 19 日、告別式は 20 日に、米山さんが檀家総代をされていた東京台東区入谷の英信寺で、米山さんの生前のご遺志により、近しい関係者のみで執り行われた。

米山高範さんは、1994 年に International Academy for Quality (IAQ) の Academician に指名されて 2007 年に Academician Emeritus に昇格された。

## 第 1 章 米山高範さんの生い立ち

1929 年 5 月 30 日 東京本所 (現在の墨田区) 生まれ。7 人兄弟 (兄、姉 3 人ずつ) の末っ子 (すぐ上の兄とは 6 つ、長兄とは 10 歳以上も年が離れていた)。お父上 高保さん、お母上 ただよさん、ともに山梨県の石和の出身。東京市柳島尋常小学校を経て東京府立七中 (現、墨田川高校) に進学。太平洋戦争の末期で、勉強できたのは二年のときまで。三年になると、勤労働員に駆り出される。

1945 年 3 月 10 日の東京大空襲で家が焼け、両親は親戚を頼り、山梨県へ疎開したが、当時 15 歳の米山高範さんは、疎開が嫌でひとり東京に残り (以来、両親と一緒に住むことはなかった)、お父上の知り合いの家を転々としながら、中学を卒業。そのうちの一つは、湯島天神下にあったが、この一画だけは神社の崖下で空襲の被害から免れていた。時折、境内を散歩し、静かな別世界にいるようだったと後に雑誌の取材で語っていた。また、「当時の運動会は、米俵を担いで走ったが、それが出来ず非国民とのコンプレックスがあった」と語っている記事を目にしたことがある (範彦氏談)。

1947 年 4 月 1 日 寮のある高校ということで、横浜工業専門学校 (現、横浜国立大) 電気化学科に入学。第一寮に入寮するものの、米の配給が止まり、一週間で夏季休暇に。仕方なく毎日学校の図書館に通う。なお、高校入試の際に、虚弱体質のため体力検定で懸垂が 3 回しか出来ず、志望校に行けなかったとのこと。この虚弱体質を克服しようとしたためか、高校時代はラグビー部に入部。

1950 年 横浜工の先生方の交流があった東京工業大学 電気化学科に入学。旧制最後の工学部の単科大学で学んだ 1 人。卒業論文では、日本の品質管理のパイオニアである水野滋教授に師事。何故、水野教授に師事するようになったかは、はっきりしないが、「夏休みに大きな研究プロジェクトがあり、助手を探しているのでアルバイトに來い」と先輩に言われた (これが水野研と思われる) と雑誌取材に答えている。ただし、当時、水野教授の秘書であった古川ソノ子さん (後に米山高範氏夫人) によると、「研究室は当時複数あり、高範が来たのは卒論制作時だったのでは？他の研究室に出入りしていた覚えもある」とのこと。

## 第 2 章 小西六写真工業(株)でのご活躍

### 2.1 技術者としてのご活躍

1953 小西六写真工業(株) (以下、小西六(株))入社。この年は、戦後最大の不況時。専攻を生かしたい会社があったが、募集しないということで小西六へ。ソノ子さんによると「東京を離れたくなくて、拠点が東京のみの会社を選んだのではないか」とのこと。

入社当初は、カメラを生産していた淀橋工場技術部技術課でメッキの仕事。入社面接前に、神田駅前のカメラ屋で見た製品のメッキの色が悪く、それを面接の際に口にしてしまったら、カメラ工場に配属になってしまったとのこと。

1955 水野滋教授の秘書をされていた古川ソノ子さんと結婚

1958 小西六(株)淀橋工場生産技術部生産技術課

1958 11 月より人事課所属 休職

結婚後 3 年後、29 歳の時に肺結核を発病。体の不調を感じ、義理の姉の親戚に医者がいて診てもらったところ「結核」と診断された。非伝染性のもので、茨城県土浦にあった病院に入院。

- 1960 小西六(株)淀橋工場生産技術部生産技術課に復職
- 1961 主任課員 (現在の呼び方で言うと「係長」) 任用
- 1963 カメラ事業部カメラ営業部営業技術課 主任課員
- 1964 八王子工場技術本部生産技術部 主任課員
- 1965 八王子工場工場長室 主任部員 (現在で言う「課長」) に任用
  - 1966 ご長男範彦さん誕生
  - 1967 「QCドリル」(共著) 丸善
  - 1967 「分散分析入門」(共著) 日科技連出版社

## 2.2 管理職としてのご活躍

- 1968 八王子工場品質保証課 課長
- 1969 生産本部本部長付 主任部員
  - 1969 「品質管理のはなし」日科技連出版社
  - 1969 日経品質管理文献賞
- 1971 生産本部本部長付 部長部員 (部長に任用)
- 1972 小西六(株)経営企画室部長部員兼ユービックス事業部企画室部長部員
- 1973 小西六(株)ユービックス事業部ユービックス販売本部長兼ユービックス事業部企画室長
  - 1973 品質管理実務テキスト (初級) 日科技連出版社
  - 1975 品質管理実務テキスト (中級) 日科技連出版社
  - 1975 管理技術講座 (共著) 日本規格協会
- 1976 ユービックス事業部八王子工場長
  - 1978 10月～1979 総会 [社]日本品質管理学会第8年度理事
- 1979 販売総括本部欧州総支配人 兼  
 コニシロク・フォト・インダストリー(ヨーロッパ)代表取締役 兼  
 ユービックス・インターナショナル代表取締役社長

## 2.3 役員・経営トップとしてのご活躍

- 1980 小西六(株)取締役販売総括本部欧州総支配人
- 1981 小西六(株)取締役企画本部長
- 1982 小西六(株)常務取締役 (品質管理本部長)
  - 1983-1994 東京工業大学大学院 非常勤講師
- 1983 小西六(株)常務取締役 (事務機事業部長)
- 1984 小西六(株)常務取締役 (複写機事業本部長)
- 1985 小西六(株)常務取締役 (機器事業本部本部長室長)
- 1986 小西六(株)代表取締役専務 (総合企画室、経理部、システム管理部、秘書室、カメラ生産事業部、MD事業推進室担当)
- 1987 コニカ(株)に社名変更
- 1988 コニカ(株)代表取締役専務  
 総合企画室、経理部、システム管理部、秘書室、カメラ生産事業部、MD事業推進室担当  
 1988年～1990年 [社]日本品質管理学会第18・19年度理事
- 1990 **コニカ(株)代表取締役社長**
  - 1992 藍綬褒章
  - 1993～1995 [社]日本品質管理学会第23・24年度副会長
  - 1994 デミング賞委員会 デミング賞本賞
  - 1995 サービス産業のTQC (共著) 日科技連出版社
  - 1995～1996 [社]日本品質管理学会第25年度会長
  - 1995 6月-2012 3月 (財)日本科学技術連盟 理事
  - 1995～2007 東京工芸大学理事

1996 コニカ(株)代表取締役会長  
 1996～1997年 [社]日本品質管理学会第26年度顧問  
 1998 アメリカ品質学会(ASQ) Ishikawa Medal  
 1998 東京理科大学経営工学科 非常勤講師  
 1999 勲三等旭日中綬章  
 1999～2014 日本品質管理学会 名誉会員  
 2001 コニカ(株)取締役相談役  
 2002 コニカ(株)取締役  
 2003 コニカ(株)名誉顧問  
 2003年8月 社名変更：コニカミノルタホールディングス株式会社  
 2003 8月～2014 2月 社名変更に伴い、コニカ・ミノルタ・ホールディングス株式会社名誉顧問  
 2004 6月-2005 12月(財)日本科学技術連盟 理事長  
 2005- ビジネス・ブレークスルー大学大学院 品質経営教授  
 Professor of Quality Management, Kenichi Ohmae Graduate School  
 2007 コニカミノルタ画像科学振興財団 理事長

#### 2.4 経済団体、業界関係役職(品質管理関係を除く)

(社)経済団体連合会理事 1996 8月- 2001 4月  
 日本経営者団体連盟常任理事 1990 6月-1996 6月  
 (社)経済同友会幹事 幹事 1986 7月 - 2001 4月 (欧州委員会 副委員長 2期)  
 東京商工会議所常任委員 1991 1月-  
 新宿支部評議員 1993 4月-1996 7月  
 関東経営者協会常務理事 1990 6月-1996 6月  
 (社)日本経済調査協議会総合委員 1992 4月-  
 (社)日本事務機械工業会理事 1983 9月 - 1996 6月  
 写真感光材料工業会理事 1990 6月 - 1996 6月  
 日本写真機工業会理事 1990 6月 - 1996 6月  
 日本レスポンシブル・ケア協議会監事 1995 6月-  
 日本写真映像用品工業会賛助会員 1990 6月-1996 6月  
 日本機械輸出組合会員 1990 6月-  
 (財)日本写真機光学機器検査協会評議員 1994 7月-

#### 2.5 学会、協会関係役職(品質管理関係を除く)

(社)日本写真学会評議員 1991 5月-  
 (社)日本印刷学会評議員 1991 2月- 1998 2月  
 日本プリンティングアカデミー評議員 1994 6月-  
 (社)東京都地域産業振興協会会長 1994 4月-1998 3月

### 第3章 栄誉

1969 日経品質管理文献賞  
 1992 藍綬褒章  
 1994 デミング賞委員会 デミング賞本賞  
 1995 National Association for Purchasing Managers, Leadership Award  
 1996 アジア・太平洋品質組織, Walter L. Hurd Executive Medal  
 1998 アメリカ品質学会(ASQ) Ishikawa Medal  
 1999 日本品質管理学会 名誉会員

1999 勲三等旭日中綬章

2008 アメリカ品質学会(ASQ) 功績賞 (Distinguished Service Medal)

### ■ デミング賞本賞受賞

米山さんは自社の品質管理の発展に尽カされるかたわら、広くわが国の品質管理の発展に企業人の立場から貢献してこられた。その主な業績は多岐にわたり大きなものがある。また、企業の要職にありながら、品質管理に対して果された貢献が高く評価された。

### ■ アメリカ品質学会 (ASQ) イシカワメダル受賞

イシカワ・メダルは、QC サークルの生みの親である、故・石川 馨先生（東京大学名誉教授、武蔵工業大学学長）が品質教育、品質訓練において、人間性の尊重、人間性の向上を強調されたパイオニアとして非常に顕著な貢献、功績を残されたことから、1993 年アメリカ品質学会 (ASQ) に創設された。このメダルは、品質（クオリティ）の人間の側面の向上において優れたリーダーシップを発揮された個人またはチームに授与されることになっている。アメリカにおいて日本人の名前を冠した賞が創設されたということは、石川馨先生の QC サークルを初めとして、日本のさらには世界の品質向上への業績がいかに高く評価されたかを示すものである。

イシカワ・メダル創設 5 回目にして、日本人としてはじめて、今回の調査団の団長でもあるコニカ(株)代表取締役会長 米山高範氏が受賞された。この授賞式は、今回の調査団のツアーにおけるハイライトであり、幸運にも同席できた一同、感激を新たにしたものである。

今回の米山会長の受賞理由については、別項のイシカワ・メダル選考委員会委員長バンズーフ氏の特別寄稿に詳しく述べられているが、この 40 年間におよぶ会長の QC サークル活動を中心とした品質の人間の側面に対するご貢献に身近に接してきたものとして、まさに時宜を得た受賞であったと思う。

(新田 充)

---

イシカワ・メダル選考委員会委員長グレイ・バンズーフ氏

---

イシカワ・メダル選考委員会には、本メダルの候補者として数人の方々が推薦されてきました。いずれも大変素晴らしい方で、本メダルにふさわしい方ばかりでした。そのような素晴らしい候補者の中でも、米山高範氏は明らかに際だっておりました。委員会は、いくつかの理由により、米山氏に 1998 年度のイシカワ・メダルを授賞することに決定しました。第一の理由は、品質の人間の側面を向上させることへの米山氏の生涯にわたる揺るぎない関心であります。何十年か前の第一線職場の監督者として時から、職場の人々から最善のアイデアを集めることに努められました。米山氏は、QC サークルと TQM について早い時期からチャンピオンでした。また、これらを推進する勇敢な開拓者でもあり、人間を扱う正当な方法であるということ故に積極的に推進してこられました。彼の長年にわたる卓越したキャリアは、これがビジネスならびにその関係者にとって確かに最善のものであるということを証明してきました。米山氏は、これまでに経営者・管理者の素晴らしい模範となってきました。また、今後もそうあり続けるでしょう。

さらに、委員会は、品質の人間の側面の改善に対する米山氏の国際的な貢献も評価しました。コニカ(株)における名声が上がるにつれて、米山氏は、同社の海外関連会社へも影響力を与えてきました。その上に、日本国内はもとより海外の他社における TQM 推進にあたって、休み無く、精力的に貢献されて来られました。そうして今日もこの活動は続いております。人々に対する気遣いならびに人々が仕事の改善に向けて活動を展開するよう仕向けることへの能力によって、米山氏は、世界的な企業市民 (corporate citizen) として、人間性の幅広さと深さを発揮して、他の人々への模範となる重要な役割モデル (role model) を提示し続けておられます。

(訳：狩野紀昭)

## 第4章 米山高範さんと品質管理

### 4.1 米山高範さんと水野滋先生、そうして品質管理との出会い

(雑誌「DIME」1991/10/17号、デミング賞受賞報告講演(1994年11月)からの抜粋)。

- ・水野研究室での卒論テーマは「電解還元における超音波の影響」
  - ・高名なQCの先生方も出入りしていたし、デミング博士の名も知っていた。
  - ・しかし在学時は、品質管理の手法はほとんど教えてもらえなかった。
  - ・QCは、実務の中で研修した方がよい、という水野先生のご配慮。
  - ・カメラ工場時の直属の上司がQCに高い関心をお持ちで、時間外に統計手法や実験計画法の勉強会を通じて知識を得た。
  - ・結核が回復してきた頃(退院半年前頃)むさぼるように読書をした。
  - ・かつて理解できなかった田口玄一先生の実験計画法などを読み返し、理解を進めた。
  - ・淀橋工場に復帰し、時間外に勉強会に出た。唐津一さんも、仲間だった。
- こうした経緯を経て、QCに深く関わるようになったと思われる。

### 4.2 日科技連を通じての品質管理の普及、推進、発展への貢献

#### 4.2.1 品質管理関係セミナー・ベーシックコース(BC)の書記・講師

書記：第13回BC(1956年12月)

米山さんがBCの書記をしていたことは、当時全ての講義について発行していた講義録としての月報に見ることが出来る。

例) 水野滋(1956)：「QC実施法」，“第13回品質管理ベーシックコース月報No.1”，日科技連(書記：米山高範)

\*\*\*\*\*

[JUSE:BC-News] 50年前のBC修了生(2008/8/22 Vol.6)

コニカミノルタホールディングス株式会社 名誉顧問 米山 高範

私は、第13回品質管理セミナー・ベーシックコース(BC)の修了生です。

1953年(昭28)に大学を卒業して、小西六写真工業(株)〈現コニカミノルタ〉へ入社、間もなく、第13回BCの書記としてQCの勉強を始めました。BCの終了後は、班別研究会の講師手伝いをしたり、統計的方法の演習に参加したりしました。その後、いくつかの講義も担当させていただきました。

このように、BCの6ヶ月研修と、その後の講師活動を通じて、管理技術に関する新しい知識と手法を習得することができました。その内容は広範囲ですが、実務を遂行する上で、特に有効だったのは「統計手法」と「管理のサイクル」でした。「統計手法」は技術問題の解析や管理について応用することができましたし、「管理のサイクル」は年度計画の展開やプロジェクトの推進などに基本となる概念として活用しました。

〈統計手法の活用〉

研修期間中に教えていただいた統計手法について、私は、出来るだけ実務に応用することを心がけました。班別研究会などで他社例を勉強することは参考になりますが、やはり、自分の業務の中で手法を応用することで、手法への理解を深めることができました。

当時、私は、カメラの部品の表面処理を担当していましたが、新しい「光沢ニッケルメッキ法」の採用について、統計解析をベースにして作業標準を確立しました。また、新製品の生産展開に当たって、実験計画法を用いて技術条件を設定したことがあります。

管理者になってからは、部下の業務の中での統計手法の使い方、考え方を検証することができましたし、適切な助言もできたと思っています。このような実務経験が、その後、「品質管理実務テキスト」「分散分析法入門(共著)」などの著書を執筆することにつながりました。

〈管理のサイクルの応用〉

管理者としての重要な業務に、中長期計画、年度計画のような大きな計画の策定とその実行があります。このような計画を展開する時、最も大切なことは、基軸となる展開方針を明確にすることです。私達は、BCの中で、基軸となる展開方針として「顧客重視」の考え方や、「管理のサイクル（PDCA）」という実行手段を習得したのです。

私は、特に、PDCAの中で管理点（C）を定め、必ずデータで表すことを実行してきました。最近、計画の「見える化」という表現がよく使われますが、実は、QCでは以前から「管理点でデータを示す」ことで、「見える化」が実行されてきたのです。

「管理のサイクル」は大きな計画への活用だけでなく、たとえば、プロジェクトの推進、システムの構築などの業務においても有効な考え方として、また、手法として利用できるのです。このように、業務遂行のいろいろな場面で「管理のサイクル」の考え方は効果をあげていますが、さらに、経営レベルの課題についても、全く同じように有効であることが実証されているのです。

さて、BCから得られるもうひとつの恩恵は「人脈」です。研修期間中に直接ご指導をいただいた先生との接点、また、研修員相互の交流は貴重な財産です。研修終了後、QCに関する研究会、発表会などへ出席されれば、長いBCの歴史の中での先輩、仲間との出会いもある筈です。これこそ、BC修了生の特権といってもよいのではないのでしょうか。

\*\*\*\*\*

BC以外にも、品質管理入門コース、実験計画法セミナー、品質管理セミナー職組長基礎コース、TQC推進担当者コース、通信教育基礎講座、ISO 9000「品質保証システムへの対応」、1996 ISO 9000とTQMの融合セミナー等の講師も務められた。

#### 4.2.2 「品質管理」誌・品質管理関係大会の発展へのご貢献

「品質管理」誌の編集（1950年3月創刊、2002年1月より「クオリティマネジメント」と改称）

品質管理関係雑誌編集委員（「品質管理」誌）

1982～1985年、1987～1989年、1991～1993年

#### 4.2.3 「QCサークル」誌・QCサークル大会へのご貢献

QCサークル誌の編集（1962年に「現場とQC」として創刊、1973年「FQC」誌、1988年「QCサークル」誌と改称）

1967～74年、1982～95年「QCサークル」誌編集委員

1996 - 2013年「QCサークル」誌編集顧問

#### 4.2.4 品質管理シンポジウム

品質管理シンポジウム組織委員（1982～1992）

顧問：1993年6月（第56回）～2010年6月（第90回）

##### 1) 品質管理シンポジウム講演

第10回「品質および信頼性保証（2）」1969年12月

第13回「QCスタッフのあり方-スタッフの立場から」1971年7月

第16回「日本の全社的品質管理」1972年12月

第25回「小集団活動と人間の問題-実務的立場から」1977年12月

第34回「企業の立場から-国際的視点を含めて」1982年6月

第38回「総論：TQCにおける営業部門の役割と機能」1984年6月

第51回特別講演「私と品質管理」1990年12月

##### 2) 主査担当の時のプログラム

第36回品質管理シンポジウム（1984年6月）

テーマ：「営業部門とTQC」

9:10～9:50 オリエンテーション 総論 TQCにおける営業部門の役割りと機能

米山高範※（小西六写真工業（株）常務取締役）



第 41 回品質管理シンポジウム(1985 年 12 月)

テーマ：「TQC－施策と展開」

9:10～9:20 オリエンテーション 米山高範※ (小西六写真工業 (株)・常務取締役)

第 45 回品質管理シンポジウム(1987 年 12 月)

テーマ：環境変化と品質経営

9:10～9:20 オリエンテーション 組織委員

13:25～13:35 グループ討論の説明 米山主担当組織委員

10:05～11:50 総合討論 米山主担当組織委員

第 49 回品質管理シンポジウム(1989 年 12 月)

テーマ：「TQC の効果的運営」

9:10～9:20 オリエンテーション 組織委員

13:25～13:35 グループ討論の説明 米山主担当組織委員

10:25～12:00 総合討論 司会) 米山主担当組織委員

第 55 回品質管理シンポジウム(1992 年 12 月)

テーマ：「TQC の革新 (そのⅢ) - 課題と対応」

9:10～9:20 オリエンテーション 組織委員

13:05～13:15 グループ討論の説明 米山主担当組織委員

10:25～12:00 総合討論 司会) 米山主担当組織委員

#### 4.2.5 国際活動

- 1975 日科技連第 8 次品質管理海外 (欧州) 視察チーム (団長：石川馨東京大学教授) への参加  
Member, The 8<sup>th</sup> Quality Control Study Team (Leader: Dr. Kaoru Ishikawa/Univ. of Tokyo)
- 1977～1982 メキシコからの研修生受け入れ；6 期にわたる 69 名  
外務省による日メキシコ両政府の「日墨研修生・学生等交流特別計画」の一環として国際協力事業  
団 (JICA) が受け入れた研修生に対して行った。米山高範氏は講師として協力。
- 1978 品質管理国際会議 (ICQC' 78 Tokyo) 準備委員およびプログラム委員
- 1987 品質国際会議' 87 - 東京 組織委員会委員、プログラム委員会委員  
Organizing Committee Member, Program Committee Member, International Conference  
on Quality Control 1987 Tokyo (ICQC' 87-Tokyo)
- 1988 国際 TQC セミナー リーダー 石川馨氏 米山高範氏 (Roles of Managers for TQC)
- 1990 年 国際 QC サークル大会 (ICQCC' 90 Tokyo) 組織委員、実行委員、プログラム委員  
Organizing Committee Member, Program Committee Member, International Convention  
on QC Circles 1990 Tokyo (ICQCC' 90-Tokyo)
- 1994 国際品質アカデミー アカデミシャン (1994-2006)  
1994 - 2006 Academician, International Academy for Quality (IAQ)
- 1996 国際品質アカデミー理事会 理事 (1994-2006)  
1996-- 2005 Board of Directors, International Academy for Quality (IAQ)
- 1996 品質国際会議' 96 - 横浜 組織委員会委員、実行委員会委員  
特別講演スピーカー 米山高範氏 (コニカ、会長)「企業経営と TQM の役割」  
Organizing Committee Member, Executive Committee Member, International Conference  
on Quality 1996 Yokohama (ICQ' 96-Yokohama)
- 1997 TQM 国際セミナー「TQM におけるトップの役割」
- 1999 日科技連第 26 次品質管理海外調査団 団長 米山高範コニカ会長  
米山団長の ASQ イシカワ・メダル受賞  
Leader, The 26<sup>th</sup> TQM Study Team  
Awarded ASQ Ishikawa Medal
- 2003 国際 QC サークル大会' 03 - 東京 組織委員会副委員長、実行委員会委員長

海外でのご経験をもとに、QC サークルの国際化にも取り込まれ、2003 年に東京で開催された国際 QC サークル大会では、我々にアジアの国々における活気あふれる活動を直に感じる機会を与えていただきました。

International Convention on QC Circles 2003 Tokyo (ICQCC' 03-Tokyo)

Vice-Chairman of Organizing Committee, Chairman of Executive Committee,

2005 品質国際会議' 05 - 東京 組織委員会委員長

Chairman, Organizing Committee, International Conference on Quality 2005 Tokyo (ICQ' 05-Tokyo)

2007 国際品質アカデミー 名誉アカデミシャン (2007-2014)

Academician Emeritus, International Academy for Quality (IAQ)

2008 ASQ Distinguished Service Medal 受賞

Awarded ASQ Distinguished Service Medal

#### 4.2.6 日科技連での管理運営の改革についてのご貢献～日科技連を応援する会～

1980 年代前半に世界的なブームとなった TQC も、後半にはトーンダウンし、その傾向は 90 年代になって著しくなった。それに伴い、日科技連の首脳部と講師陣の間の意識のギャップが目立ってきた。このギャップを少しでも埋めたいということで、名古屋大学の清水祥一先生をリーダー、狩野を幹事として、久米、池澤、赤尾、納谷の各先生に参加していただき、率直な意見交換を行った。この結果を意見書にまとめ、日科技連首脳部に提出し、前向きに検討する約束を口頭ではあるが得ることができた。(参考:清水祥一(2006)“私が伝えたい TQM の DNA 一秘話 10 題”、品質(日本品質管理学会会誌)、Vol. 36, No. 4, p. p. 378-481)

その後、この意見書をもって当時の理事回りをしたが、皆さん、全然相手にしてくれなかった。その中で、日本ゼオン会長の大西三良理事(在任:1987-95)は、熱心に耳を傾け、日科技連経営トップに働きかけてくださった。その結果、IHI 出身の高橋貞雄氏が日科技連連の会長に就任された。

その後、より一層の改革を目指すためには、一部の大学関係者だけではなく、企業の経営者、管理者も巻き込んだ活動をということで、米山高範さんのリーダーシップのもとに多くの品質管理関係の講師が加わった「日科技連を応援する会」が 1995 年に発足した。

1995 年に理事に就任された米山さんは、日科技連の経営の実態をより近い立場から眺め、ますます改革の必要性を感じるとともに、焦らずに、より実質的な形で改革に努められた。紆余曲折があったが、民営化路線を強く打ち出した小泉政権の登場(2001)に加えて、極めて偶発的な環境変化もあり、2004 年に民間経営者出身として米山高範氏の理事長への就任が実現した。また、創立以来、石川一郎氏、植村甲午郎氏、土光敏夫氏と 35 年間続いた経済団体連合会(現:日本経済団体連合会)会長の日科技連会長就任が、奥田碩氏の就任により 22 年ぶりに復活した。

米山さんの理事長の就任時に、理事の末席を汚していた一人として、米山さんが、理事長就任を固辞されていたことを記しておきたい。コニカでの社長、会長という激務を 10 年あまり務められた後でもあり、ようやく奥様とのんびり過ごす時間を作る意向だということをお聞きした。どういう経緯で私にお鉢が回って来たのだろうか、今となっては、さだかではないが、奥様にお許しを頂くお願いにお宅までお伺いすることになった。お祝いに行くのではないから花束を持ってというのもおかしいし、さりとして手ぶらというわけにもいかない。結局、気持ちを表すだけということで「バラ一本」を持っていくことにした。ところで、何色が良いのか、にわか勉強をして、紫のバラの花言葉が高貴であることを知った。お会いする度に米山夫人に感じていたのが、まさにノーブル(noble)であったから、奥様にぴったりの色だと思った。後日、お許しが出たということをお聞きした時は、肩の重しがスッと消えて行った。

このように、長年にわたり続いた枠組みを変えることができたのは、それぞれの時期における有志の理事の方々との連携に加えて、米山さんの日科技連に対する熱い愛情と、改革に向けた熱意、そうして、硬軟合わせた粘り強さがあったためと思う。(狩野紀昭)

\*\*\*\*\*

2004/6/15 開催、次期理事長選出のための日科技連理事会への提出覚書

次期理事長を決める理事会には海外出張で出席できなかったため、次の推薦理由をつけて米山高範氏を

理事長に推薦する覚書を提出した。

「1. この10年近くの当連盟の事業活動、特に、主力事業である研修事業を見ますと、大部分のセミナーで研修生から概ね高い評価を得ていることが分かります。それにも関わらず、参加状況は年々下り貧をたどっています。この大きな理由としては、当連盟には営業活動についてリーダーシップを発揮できる経営者が不在であったことが挙げられます。ここ当分の間、当連盟の理事長には、企業経営を実際に経験されて来られ、営業面においてリーダーシップが発揮できる方にご就任頂くことが極めて重要であり、この点について、米山高範氏は極めて適切であると考えます。

2. 当連盟が当面抱える最大のイベントは2005年9月に開催されます International Conference on Quality です。10年近く続いた日本経済の低迷で、海外における日本に対する関心は大変低下しています。このような状況で、海外ならびに国内から多数の参加者を得るためには、品質管理の面で、そのご高名が世界的に知られている米山高範氏に理事長にご就任頂くことが極めて重要と考えます。さらに、2003年に開催された International Convention on QC Circles の実行委員長を務められた米山氏は、巨額の赤字予算で企画された同大会を、最終的には大幅な黒字で成功裏に終了させたという経営手腕の持ち主であります。2005年の大イベントを成功させるためには、どうしても米山氏のリーダーシップが必要と考えます。」

\*\*\*\*\*

## 理事、理事長としてのご活躍

日科技連 専務理事 小大塚一郎

1995年～2012年という、実に17年もの長い間日科技連の理事を、そうして2004年6月から2005年12月の1年半は理事長を務められ、日科技連の事業の方向性についてずっとその舵取りをしてこられたおひとりであった。また、日本の品質管理の重要性を我が国の経営者に訴えるために日本経済団体連合会の理事会で「日本の品質管理の現状と課題」と題し、講演をされるなど、精力的に活動していただいた。一方では、日科技連の職員に対する愛情は、大変思慮深いもので、職員全員を集めた会議等で、日本経済の動向等を常にタイムリーにご紹介され、我々職員を常に叱咤激励されたかと思えば、会議終了後の懇親会では、お好きなワインを飲みながら職員と楽しい団欒のひと時を過ごしていただいたことは、枚挙に暇がないほどであった。本当に品質管理と日科技連を愛していただいていたのだと思う。

## 4.3 品質管理関連の諸組織の活動を通じてのご活躍

### 4.3.1 日本品質管理学会での活動を通じてのご活躍

1971 9月 「品質」誌第1号創刊

編集委員長木暮正夫（東京工業大学）氏のもとに編集委員、米山高範氏を含む8人

1972 10月-1975 9月 （社）日本品質管理学会評議員

1978 10月～1979 総会 [社]日本品質管理学会第8年度理事

第8年度会長 木暮正夫（大4. 5. 31生）東京工業大学名誉教授（工学部）広島大学教授

1983 10月 - 1988 9月 （社）日本品質管理学会評議員

1988 10月～1990 総会 [社]日本品質管理学会第18・19年度理事

第18年度会長 真壁 肇（昭3. 3. 25生）東京工業大学名誉教授

第19年度会長 根本 正夫（大8. 9. 28生）豊田合成（株）取締役会長

1993 10月～ 1995 総会 [社]日本品質管理学会第23・24年度副会長

『副会長からのメッセージ「近頃、想うこと」』「品質」1994年10月号

第23年度会長 楠 兼敬（大12. 7. 12生）日野自動車工業（株）取締役会長

トヨタ自動車（株）相談役

第24年度会長 久米 均（昭12. 2. 14生）東京大学 教授工学部 反応化学科

1995 10月～ 1996 総会 [社]日本品質管理学会第25年度会長

第25年度副会長 鷺尾 泰俊 新潟国際情報大学 教授 情報文化学部情報システム学科

第25年度副会長 藤田 史郎 NTTデータ通信（株）取締役会長

理事： 磯貝恭史、伊藤清、圓川隆夫、大藤正、神田範明、小宮忠志、篠崎信雄、高橋武則、中條 武志、新田充、長谷川直哉、福田渚沙男、福田正文、宮川雅巳、持本志行、

森川忠正、山崎正彦

1996 10月～ 1997 総会 [社]日本品質管理学会第26年度顧問

1998 10月 日本品質管理学会年次大会「いま経営者に期待されること」

\*\*\*\*\*

### 新会長挨拶 「会長就任にあたって」

コニカ（株）代表取締役社長 米山高範

平成7年10月当学会の年次総会において、第25年度の会長に就任いたしました。久米前会長は、学会活動に真摯に取り組み、特に研究開発の推進、国際的活動への協力などに成果をあげられるとともに、学会運営上の規程類の整備、標準化にも尽力されました。これらの業績を引き継ぎ、一層の発展のため努力してまいります。

さて、ご高承のとおり、昨今の産業界は大きな試練に立たされています。長期にわたる景気低迷の中で、円高、価格破壊などの外的要因に加えて、社会環境やPL問題への対応など多くの課題を抱えています。

各企業は、それぞれに状況が異なるとはいえ、総じて効率化のための施策を進めます。事態が緊急であるだけに経営者はこれを強力に展開しようとするから、本来、必要不可欠であるべき品質管理活動が、相対的に低迷しがちになるのが実情ではないか思います。

振り返ってみますと、1970年代の産業界は同じような苦境に直面しました。71年のドルショック、73、79年と2回にわたる石油ショック、さらに75年をピークとする公害問題と、企業はいくつかのハードルを飛び越えねばなりません。もちろん、各企業はこれに対応したのですが、その経営施策のKey wordは「減量経営」であり、効率化だったのです。

80年代に入り、各国は景気の低迷期を脱し切れていなかったのですが、ひとり日本だけは回復期に入っていました。これは「減量経営」の中にあっても、競争力のある商品やサービスを市場に提供し続けていたからでした。当時と現在とは企業環境が異なるとはいえ、企業の基本理念として商品、サービスの品質を確保することの必要性は変わらないのではないのでしょうか。

このように考えてきますと、これからの品質管理活動には2つの課題があります。

そのひとつは、厳しい環境のもとで如何に品質管理活動を継続し、定着させるかです。このためには環境変化に対応するための経営施策の中に、どのようにして品質管理を融合させていくか。社内における組織、機能の問題でもあり、成果に結びつけていく展開方法も検討されなくてはなりません。最近“TQCからTQMへ”の議論がありますが、上に述べた課題に応じて新しい経営システムを構築するための討議であれば、大いに意義あることと考えます。

もうひとつの課題は、新しい手法の開発です。これまでの品質管理活動は、生産部門から開発部門へ、営業部門へと適応範囲が広がるごとに新しい概念や手法が活用されてきました。現在のように、高度に情報化されつつある企業経営の中でどのような手法が有効なのか、このための基礎的な理論研究や、それを実用化する方法論が望まれます。若い気鋭の研究者の活躍が期待される所以です。

このように時代の要請を受けて品質管理学会の責務は大きいと思います。会員の皆様の理解と参画により、品質管理活動の発展について中核の役割を果たすとともに、魅力ある学会として活躍したいと考えています。ご協力を切にお願いいたします。

(出典：米山高範、「品質」誌、1996、Vol. 26, No. 1, p. 3, 日本品質管理学会)

### 前会長挨拶 「第25年度会長の退任にあたって」

コニカ（株）代表取締役会長 米山高範

平成8年10月、朝日大学（岐阜）で行われた年次大会および総会において、会長の任期が終了いたしました。この1年間、学会の運営に当たっては、各理事、事務局の献身的なご協力をいただき誠に有難うございました。厚く御礼を申し上げます。

今年度は、歴史的にも特別な節目に当たり、重要な行事が重なりました。その第1は当学会が創立25周年を迎えたことです。かつて15周年、20周年の時期に記念誌を発行した経緯もあり、今回も25周年

を記念して「日本品質管理学会のあゆみー`91年から`95年まで」を編集し、会員の皆様にお届けいたしました。また、周年行事として、5月から7月にかけて東京で記念シンポジウム、中部・関西支部では記念講演会が行われました。

第2は、10月の“品質国際会議, ICQ' 96 YOKOHAMA”への参加です。この国際会議は3年ごとに、日、米、欧で実施されるもので、1987年以来、9年ぶりに日本で開催されました。研究発表約130件、参加者は国内500名、海外から300名、当学会からも多数の会員が報文発表に参加するとともに、最終セッションでは学会長が講演を行いました。

第3の行事は、“アジア品質シンポジウム (AQS)”です。このシンポジウムは日本、台湾、韓国の品質管理学会が相互の研鑽と情報交換を目的として毎年輪番制で開催するもので、本年は日本が当番国となりました。開催時期が上記ICQと重なるため、ICQの研究発表ストリームのひとつをAQSセッションとさせていただき、この中で3学会より報文を発表しました。終了後参加者による懇親会を行い、さらに各学会幹部による今後の進め方について合意書を取り交わし、相互の協力を確認しました。

さて、学公の運営も各理事のご尽力によりいくつかの進展がありました。学会の将来計画を策定する“長期計画”は、前年の理事会が当面の課題への対応をとられましたので、当期は今後5年間を指向した長期計画を新たに作成することになりました。長期計画委員会は理事、評議員を対象としたアンケート調査などから長期的課題を提出しましたが、委員の任期終了となりましたので、今後の展開は次年度の理事会にお願いすることにいたしました。

財政面では、先年の会費値上げによりやや健全化されましたが、今期は支部への交付金の比率を改訂するなどの措置をとった結果、海外の学会行事への派遣費用の一部を予算化することができました。

学会誌については、特に若手の研究者が論文を投稿しやすくなるように手続きを改訂し、論文審査の方法も改善すべく担当理事が努力されました。

なお、学会にとって最も重要な研究活動は、昨年から学会が委託する計画研究会を発足させましたが、その研究成果はシンポジウム、研究発表会および品質国際会議で中間報告として発表されており、今後の活動が期待されます。しかし、公募研究会は今年度新規申請がなく、その推進方法を含めて今後の大きな課題であると考えております。

昨今の産業界は、長期化する景気の低迷状態を脱し切れず、各企業とも業績改善に向けて懸命の努力を続けています。このような状況の中で、当学会は新しい品質管理の理論や技術を開発し、品質管理活動における中核としての役割を担っています。時代の要請に応えつつ、積極的な活躍を続けられることを期待して、会長退任の挨拶といたします。

(出典：米山高範, 「品質」誌, 1997、Vol.27、No.1, p.4、日本品質管理学会)

\*\*\*\*\*

#### 4.3.2 QCサークル本部

##### ■ QCサークル関東支部・京浜地区役員としての貢献

1984 QCサークル関東支部支部長

関東支部：副世話人 1968年、1971-1973年

(京浜地区：1979年までは、関東支部と京浜地区は一体)

副支部長 1983年

支部長 1984年

顧問 1985-2011年

##### ■ QCサークル本部のリーダーとしての貢献

QCサークル本部世話人 1968-1974年、1983-1992年

QCサークル指導員 1993-1996年

本部幹事長 1997-2007年

本部長 2004-2007年

顧問 2008-2013年

ご自身の経験を通して、参画する幹事が支部・地区活動を通して得るものがなければならないという

思いを持っておられ、「QC サークル活動のために」等の冊子の発行に尽力されるとともに、これらをもとにした地区・支部での講義を率先して引き受けられました。また、経営者が果たす役割の大切さを考えられ、QC サークル経営者賞創設(2000年)、支部における経営者・管理者フォーラム開催も積極的に進められました。さらに、QC サークル本部認定講師制度、QC サークル本部登録制度(この制度を作ったのは誰か)のインターネットによる登録への変更など、旧来の制度を時代にあったものにするための数多くの改革に取り組みました。

2000年 QC サークル経営者賞創設

第1回受賞者：ダイヤモンド電機(株) 池永薫爾 代表取締役社長  
特集『品質管理事始め(ルーツを探る)』『QC サークル』の原点を探る 「品質」Vol. 40

## ■「QC サークル同友会」：QC サークルを支える経営者の個人的な集まり

1998年度QC サークル関東支部の活動で、経営者が経営と品質に関して肩の力を抜いて語り合える懇談夕食会としてスタートした。当時、米山さんは、個人の資格で参加する経済同友会に傾倒されていて、QC やQC サークルの活性化のためには経営者個人の想いが大事ということを説かれていた。この呼びかけて受けて発足したのが、「QC サークル同友会」である。

第9回サンデンさんの時の案内では、名称がQC サークル同友会からQC 同友会へ変更されているが、これは、深い意味があってなされたというよりも略称として用いられた。こうやって見直してみると良く続いたもので、米山高範さんの執念の表れ以外の何物でもない。

### ▼ 各回の開催日時 幹事会社および幹事(2006/07/.12現在)

第1回QC サークル同友会	1998.12.25	住友重機械工業(株) 企画本部	尾辻正則
第2回QC サークル同友会	1999.09.03	前田建設工業(株) 品質保証部	村川賢司
第3回QC サークル同友会	2000.03.15	コニカ(株) KQM 推進室	羽田源太郎 5,000円
第4回QC サークル同友会	2000.10.10	富士写真工機(株) 執行役員	熊沢正道
第5回QC サークル同友会	2001.04.20	日本電気(株) 生産推進部	小川正晴
第6回QC サークル同友会	2001.10.01	日産自動車(株) お客様サービス本部	佐藤万企夫
第7回QC サークル同友会	2002.05.21	(株)コーセー 生産管理センター	須藤ゆかり 10,000円
第8回QC サークル同友会	2002.10.22	カヤバ工業(株) 生産統轄部	後山清次
第9回QC 同友会	2003.05.26	サンデン(株) 町谷雄司	アルカディア 会費10,000円
第10回QC 同友会	2004.07.07	住友建機製造(株) 尾辻正則	アルカディア
第11回QC 同友会	2005.07.06	東京理科大学狩野研究室	尾山陽子 アルカディア
第12回QC 同友会	2006.07.12	(株)小松製作所 NQ-5 推進部	大田晋吾 アルカディア 10,000円

### ▼ 同友会会員名簿(第12回までの累積参加者)

米山高範 コニカ(株)取締役相談役、鮫島弘吉郎 コニカ(株)特別顧問、  
谷口博保 住友建機(株)代表取締役社長、小山薫 (株)日科技連出版社社長、  
前田靖治 前田建設工業(株)代表取締役社長、本多康夫 富士写真光機(株)取締役会長、  
早川芳正 サンデン(株)代表取締役社長、村山繁樹 鉄道旅客協会専務理事  
今井英二 日産自動車(株)常務取締役、三澤晃壹 (株)グリーンクラブ取締役  
野田裕充 (株)コーセー常務取締役、武居良明 (株)コニカミノルタサプライズ 代表取締役社長  
仲村巖 日産自動車(株)常務⇒日産ディーゼル工業(株) 取締役社長  
早川英徳 (株)シーエスアイ取締役社長⇒セントラル自動車(株)顧問  
安藤之裕 (財)日本科学技術連盟 嘱託、石原廣司 古河電気工業(株)専務取締役  
坂 康夫 日本電気(株)品質推進部長、古郡陽一 カヤバ工業(株)常務取締役⇒特別顧問  
小宮山邦彦 (株)小松製作所取締役専務執行役員、中條武志 中央大学理工学部経営システム工学科教授、  
高橋憲二 (株)コーセー執行役員生産・物流副本部長、  
柳田秀二 QC サークル関東支部支部長/サンデン(株)取締役常務執行役員、狩野紀昭 東京理科大学教授

## ■ QC サークル OB 会

\*\*\*\*\*

### 2008 年 QCC サークル京浜 OB 会総会記録 (1 部概要) からの抜粋

開催日時：2008 年 2 月 23 日 16:00～17:15

1. 場 所：東海大学校友会館 (霞ヶ関ビル 33F 望星の間)

2. 参加者：34 名

3. 議 事：進行役 金子 寿男さん

4.1 開会挨拶：米山当会会長

4.2. 会長の講話 (講演：米山高範氏)

(1) 「温故知新」と題した資料から、過去のサークル本部記念大会 (1000 回、2000 回、3000 回、4000 回) のプログラムにおいて、1000 回以降から製造中心の事例発表に意識的に JHS の活動事例発表を入れ、前に押し出す努力をしてきており、これが 5000 回 2008/4 に第 1 回 JHS 選抜大会開催に至った。今後、第 2 回 JHS 選抜大会へつなげていきたいとの話がありました。

(2) QC サークル本部長退任についての話がありました。若い世代に交代した。若い世代に対して、QC サークルへの思いとして、先ず人づくりであり、次に現場に役立たない、自分に役立たないものであってはいけない。個人の価値を高め、感動を共有出来、業務一体の中で自己実現出来るものであり、ものづくり、人づくりをサポートする自主的な貢献をするものであってほしいとの話がありました。

(山田佳明)

\*\*\*\*\*

#### 4.3.3 デミング賞委員会へのご貢献

##### ■米山高範氏のご本人の本賞受賞

1994 デミング賞本賞受賞

デミング賞 受賞報告講演会「TQC の発展と共に」1994 11 月

[対談] TQC を経営の基本理念に「品質管理」1995 年 1 月

##### ■コニカ関係のデミング賞実施賞受賞

1956 小西六写真工業株式会社

1996 コニカ株式会社日野生産事業部

<参考>

1956 富士写真フイルム株式会社 1975 リコー (株)

1980 富士ゼロックス (株)

1994 ダイヤモンド電機株式会社 (中小企業賞)

1996 富士写真光機株式会社

##### ■デミング賞委員会の管理運営へのご貢献

デミング賞本賞小委員会委員長 (2000 1-2010 12 月)

デミング賞委員会総合調整小委員会委員 (2000 1-2004 5 月)

デミング賞委員会総合調整小委員会委員長 (2004 6 月-2005 12 月)

デミング賞委員会制度小委員会委員 (2000 1-2010 12 月)

デミング賞委員会運営委員会委員 (2007 10-2010 12 月)

#### 4.3.4 日本ものづくり・人づくり質革新機構へのご貢献 (2001-03)

組織の成果が働く人たちの活力にかかわっているという思いから、第 7 部会「職場第一戦職場人づくり」リーダーをつとめられ、人材育成の要因とその具体的な方策を「職場第一線の人づくり実務ノート」としてまとめられた。

#### 4.3.5 日本規格協会を通じてのご貢献

##### ■ 品質管理と標準化全国大会

(1) 実行委員歴 [1972-1977、1990-1996]

- (2) QS 全国大会講演実績
- 1971 これからの品質 (パネル討論)
  - 1974 PQ と消費者 (パネル討論)
  - 1976 公開対談 果たして人間性だけでよいか
  - 1983 品質保証の現状と将来 (パネル討論)
  - 1987 QC サークル活動の基本理念
  - 1994 経営革新と Q-S (パネル討論)
  - 1995 企業経営と TQC

## 第5章 著作 (122 件)

### ■ 著書

- 1967 QC ドリル (共著) 丸善
- 1967 分散分析入門 (共著) 日科技連出版社
- 1969 品質管理のはなし 日科技連出版社
- 1971 現場の事典 - これだけは知っておこう - 日科技連出版社
- 1972 話の作法 ・ 正しく話すための心がまえ 日科技連出版社
- 1973 品質管理実務テキスト (初級) 日科技連出版社
- 1975 品質管理実務テキスト (中級) 日科技連出版社
- 1975 管理技術講座 (共著) 日本規格協会
- 1990 サービス産業の TQC (共著) 日科技連出版社

### ■ 「品質管理」誌 (日科技連、1950 年 3 月創刊、2002 年 1 月より「クオリティマネジメント」と改称)

- 「企業経営と TQM の役割」ICQ' 96 特別講演講演要旨「品質管理」 1966 12 月
- 「日本の全社的品質管理の特徴」第 44 回品質管理シンポジウム要約/報文(共著)「品質管理」1967 9 月
- 「景気減速と TQC の役割」-品質管理シンポジウム討論記録より-論説「品質管理」1993 3 月
- 「顧客優先が経営の基本」取材「品質管理」1994 1 月
- 「厳しい環境、新たな発想」品質管理大会 基調講演講演要旨「品質管理」1994 2 月
- 「日本の全社的品質管理 (TQC) の特徴」論説「品質管理」 1998 1 月
- 「TQM 宣言、これからの発展」第 65 回品質管理シンポジウム論説「品質管理」 1998 3 月
- 「中国山東省、QC 事情やぶにらみ」論説「品質管理」 1998 5 月
- 「TQM と ISO 9000s との融合のまとめ」座談会「品質管理」1998 12 月

### ■ 「標準化と品質管理」(日本規格協会)

- | 掲載年  | 掲載号   | タイトル                           |
|------|-------|--------------------------------|
| 1968 | 3 月号  | 技術者のための統計的方法                   |
| 1970 | 11 月号 | 放談会「70 年代の課題」—QC はこうあってほしい     |
| 1971 | 4 月号  | 討論会                            |
| 1971 | 5 月号  | QC サークル活動と ZD 運動               |
| 1971 | 9 月号  | パネル討論会「これからの品質」                |
| 1977 | 8 月号  | よい品質を作る                        |
| 1979 | 5 月号  | 管理者の新しい役割                      |
| 1993 | 1 月号  | 新春対談/時短, 環境, 国際化—社会と企業の共存を展望する |
| 1994 | 9 月号  | パネル討論会/経営革新と Q-S               |
| 1995 | 8 月号  | 企業経営と TQC                      |



2001	1月号	新春対談／品質管理の21世紀を考える—品質管理の問題を探る
2001	5月号	座談会／品質工学実践の課題
2003	1月号	21世紀を支える人づくり—中間報告

## ■ 品質月間テキスト

1972	No. 62	中堅企業のための品質管理入門 米山高範
1975	No. 84	これからの消費者 米山高範
2008	No. 362	温故知新「QCサークル大会の変遷」に学ぶ —第5000回記念QCサークル全国大会を越えて— 米山 高範

## ■ 「QCサークル」誌

(1962年に「現場とQC」として日科技連にて創刊、1973年「FQC」誌、1988年「QCサークル」誌と改称)

年	号	頁	記事名
1965	12	63	海外QC散歩道 わがおふくろ“カラブシキーナさん”
1967	1	74	手法 データのとり方
1967	7	64	手法 管理図Ⅰ
1967	8	58	手法 管理図Ⅱ
1968	2	62	よんでおこう 「30個では半分です！」
1968	4	62	よんでおこう R管理図の目盛りは2倍
1968	6	61	よんでおこう セールスマンの「パレート図」
1968	8	35	よんでおこう ヒストグラムの級の数は10
1968	10	55	よんでおこう 平均値のケタ数は1ケタ下まで
1968	11	70	手法 手法の使い方(Ⅰ)
1968	12	19	よんでおこう $\bar{x}$ (エックスバー) — R管理図の群の大きさは2~6
1968	12	62	手法 手法の使い方(Ⅱ)
1969	2	71	よんでおこう なぜ平均値と標準偏差を求めるのか
1969	4	63	よんでおこう なぜ $\bar{x}$ (エックスバー) を求めるのか(その1)
1969	6	91	よんでおこう なぜ $\bar{x}$ (エックスバー) を求めるのか(その2)
1969	8	86	よんでおこう 目盛りに注意
1969	10	69	よんでおこう R管理図の下方限界線
1969	11	70	手法 パート(PERT)
1969	12	49	よんでおこう もう1つご注意を
1970	8	10	巻頭言 標準作業を育てよう
1970	10	84	手法 抜き取検査
1975	6	32	人物評 草場郁郎氏
1977	1	12	特集 実力のある職・組長 固有技術と管理技術
1984	5	1	今月のことば 満20歳を大切にしたい
1987	4	72	トップは語る 創業者的な使命感を
1990	4	4	特集 よい友だち よい仲間
1996	1	1	TOPメッセージ これからのQCサークル活動
1997	9	58	サロン・ド・PTA 経営に貢献する魅力あるQCサークル活動(パート1)
1997	10	54	サロン・ド・PTA 経営に貢献する魅力あるQCサークル活動(パート2)
1999	1	2	トップの素顔 ぼくの若い頃は、落ちこぼれでした」
2000	1	14	特集 対談 QCサークル活動のこれから
2001	12	54	Short News 国際QCサークル大会・台北に参加して
2002	4	12	40周年記念 特集 多様なQCサークル活動の展開に向けて

			「進化した QC サークル活動に向けて」
2003	3	11	50 周年記念 寄稿 500 号革新に向けての起点
2004	1	10	特集 「個」の価値を高めよう インタビュー 1
2007	1	12	特集 QC サークル活動の原点を探る 座談会
2008	1	11	特集 QC サークル活動でやる気、やりがいインタビュー QC サークル活動を通じて自己実現を
2008	4	5	第 5000 回記念 特別企画 温故知新「QC サークル大会の変遷」に学ぶ
2012	4	13	50 周年特集 QC サークルのルーツを探る

#### ■ユニカ(株)の社長、会長としての新聞、雑誌での掲載記事～報文・講演要旨～

- 「ヨーロッパから見た日本の品質」講演要旨「実業の世界」 1982 4 月
- 「顧客最優先の経営」写真文化協会 写真大学講座講演要旨「写真文化」1993 9 月、1993 10 月
- 「ワイワイやろう計画」随筆「みどり」 1994 3 月
- 「厳しい環境、管理者の課題」地産協 3CH サロン講演要旨「(社) 地産協会報」1994 6 月
- 「TQC の発展と共に」デミング賞 受賞報告講演要旨「デミング賞受賞報告講演要旨集」1994 11 月
- 「厳しい時こそ飛躍のチャンス」地産協 QC 交流会講演要旨  
「(社) 地産協 TQC 研究懇談会会報」1994 12 月
- 「企業経営と TQC」QS 全国大会講演要旨「標準化と品質管理」1995 8 月
- 「品質管理について」講演要旨「野村不動産社内報」1997 1 月
- 「これからの品質管理」論説「エンジニアス」1997 4 月
- 「企業経営とプロダクションマネジメント」講演要旨「日経研月報」(財) 日本経済研究所 1997 3 月
- 「品質管理の考え方を導入しよう」談話「日経ビジネス」1997 7 月
- 「これから品質管理、TQM の役割」講演要旨「通信機械工業会会誌」1998 4 月
- 「デミング博士の思い出」随筆「経済同友」 1998 7 月
- 「革新ラインの陰に」随筆「経営システム」(社) 日本経営工学会誌 1998 7 月

#### ■ユニカ(株)の社長、会長としての新聞、雑誌での掲載記事～対談、取材～

- 「コンベアを止めたところから工夫が始まった」対談「日経メカニカル」1979 5 月
- 「The Annual Japan Advertizing Section」インタビュー「FORTUNE」1990 7 月
- 「人間性重んじる QC の大家」取材「週刊東洋経済」1990 9 月
- 「トップのハートフルネットワーク」技術畑育ちの学究肌で…取材「KEY MAN」1990 10 月
- 「ワールドマーケットで勝負する」対談「Business Research」1991 1 月
- トップと一く取材「週刊読売」 1991 1 月
- 表紙写真取材「財界」1991 2 月
- 話題の人事評取材「財界展望」 1991 3 月
- 経営塾モノカカタログ取材「月刊経営塾」1991 6 月
- 「Global Business Advertizing Section」インタビュー「FORTUNE」1991 7 月
- 「経営学 91」グラビア取材「財界」 1991 8 月
- 「ザッツ社長グラフィティ」対談「スコラ」1991 9 月
- 「先進社長インタビュー」対談「DIME」1991 10 月
- 「21 世紀になお「創造」の理念を掲げ」インタビュー「月刊公論」 1991 12 月
- FACE 写真取材「経済界」 1992 1 月
- 「財界レポート」万年 2 位脱出作戦取材「財界」 1992 3 月
- 「Global Management in the 1990s」インタビュー「FORTUNE」 1992 7 月
- 「人、皆師」取材「日経産業新聞」 1993 3 月
- 「財界 who's who」取材「財界」 1993 5 月
- 「社長インタビュー」対談「日化協月報」 1993 10 月
- 「出会い生かした決断に学ぶ」取材「日経ビジネス」1994 5 月

「この人と一時間」対談「経済同友」 1994 8月  
「経営革新と Q-S パネル討論会記録「標準化と品質管理」1994 9月  
「財界レポート」次世代写真開発で仲間外れ…取材「財界」 1994 10月  
「独創技術生かす“三本の矢”」取材「日経産業新聞」1994 10月  
「編集長インタビュー」インタビュー「朝日新聞」 1994 11月「ASAHI EVENING NEWS」(同じ内容)  
「Giving the customer a voice in product design」インタビュー「FORTUNE」1995 8月  
「つわものの夢を追う街」取材「サクセス 21」1995 11月  
「私の視点・わが社の戦略」対談「週刊東洋経済」1996 3月  
「海外進出企業における TQM・QC サークル活動の推進・支援」座談会「エンジニアス」1997 9月  
「この人と 5 分間」取材「日経産業新聞」1997 11月  
「品質重視こそ経営の柱」取材「日経産業新聞」1998 6月  
「効率の追求ばかりが経営ではない」取材「経済界」 1998 8月  
トップの素顔「ぼくの若い頃は落ちこぼれでした」取材「QC サークル」1999 1月  
「品質管理能力の低下に警鐘」取材月刊「Keidanren」1999 4月  
「社員に自信を持たせる方法」対談取材「経済界」 1999 4月

## 第 6 章 ご講演 (95 件)

### ■ 品質月間地方講演会 (日科技連・日本規格協会共催)

- ・ 第 9 回 現場の仕事 福井県民会館 (1968)
- ・ 第 10 回 QC サークル活動の問題点 三島商工会議所 (1969)
- ・ 第 11 回 現場と品質管理 長岡市厚生会館 (1970)
- ・ 第 12 回 これからの品質管理 広島商工会議所 (1971)
- ・ 第 13 回 現場の品質管理 広島商工会議所 (1972)
- ・ 第 14 回 これからの QC サークル 長崎県農業会館 (1973)
- ・ 第 15 回 販売から見た品質管理 帯広勤労者福祉センター (1974)
- ・ 第 19 回 管理者の新しい役割 前橋問屋センター (1978)
- ・ 第 26 回 QC サークル活動推進のポイント 宇都宮 (1985)
- ・ 第 41 回 経営に活かす TQM 松江会場 (2000)

### ■ 日科技連主催品質管理関係大会等での講演

#### ▼品質管理大会 (部課長、スタッフ)

- 第 21 回特別講演「これからの QC スタッフのあり方」1971 11 月
- 第 34 回基調講演「新視点での TQC」 1964 11 月
- 第 43 回基調講演「厳しい環境、新たな発想」-TQC で体質改革を- 1993 11 月

#### ▼品質管理大会 (管理、監督者)

- 第 21 回特別講演「知恵と努力でよりよい品質」 1982 11 月
- 第 36 回特別講演「よい品質で変化に適応」 1997 11 月
- TQM フォーラム「改革-経営者、管理者への期待」1998 10 月

#### ▼トップ・マネージメント品質管理大会 企画委員 (1986~1989)

- 経営者 QC 会議「これからの品質管理」1996 11 月
- 経営者 QC 会議「これからの品質管理」1996 11 月

#### ▼ソフトウェア

- ソフトウェア品質管理研究会「新製品開発と品質管理」1995 2 月

#### ▼ISO と TQM 融合セミナー

- 融合セミナー「ISO 9000 と TQM」1996 8 月
- 融合セミナー「経営者から見た ISO 9000 と TQM」1997 7 月
- 融合セミナー「経営者から見た ISO 9000 と TQM」1998 6 月

## ■ QC サークル大会での講演

京浜地区 JHS 大会「事務・販売・サービス部門における QC サークル活動の活発化」1986 8 月  
神奈川地区管理者研修会「管理者の QC と QC サークルの育成」1986 年 9 月  
山梨地区表彰大会「QC サークルの楽しい運営」1989 年 12 月  
京浜地区 JHS 大会「事務・販売・サービス部門と QC サークル」1991 1 月  
東海地区「QC サークル活動の魅力向上」1993 2 月  
京浜地区変革推進大会「変化に挑戦、変化に適応」1996 7 月  
「経営者に貢献する QC サークル活動」1997 年 6 月  
千葉地区「変化に挑戦、変化に適応」1998 年 1 月  
関東支部経営者・管理者フォーラム「今日の経営に役立つ QC サークル活動」1998 8 月  
茨城地区経営者フォーラム「今日の経営に役立つ QC サークル活動」1999 3 月

## ■ 大学でのご講演

東京工業大学大学院 理工学研究科特別講義「新製品開発と品質管理」1983～94 毎年 1 回集中講義  
札幌医科大学 特別講演「病院の TQC」1987 9 月  
東海大学特別講演「新製品開発について」1991 11 月  
中央大学教養ゼミ講演「私の履歴書」1992 10 月  
都立科学技術大学特別講演「新製品開発：実例と課題」1996 7 月  
東京理科大学大学院特別講義「私と TQM」1996 12 月  
都立科学技術大学「魅力商品の開発」1997 11 月  
都立科学技術大学「新製品開発 - 実例と課題」1998 12 月  
「企業経営と品質管理」1999 1 月

## ■ 国際会議等

第 5 回先端技術国際会議基調講演（英語）1996 9 月（幕張メッセ国際会議場）  
「Imaging Science: Overview & New Subject」（画像科学の展望と新たな展開）  
中国 山東省 「企業経営と TQM」「顧客最優先の経営」1998 3 月  
メキシコ AXA グループ「Role of Top Management」1998 4 月

## ■ 諸大会等

神奈川県品質管理大会「TQC、スタッフ、職組長の役割」1986 9 月  
神奈川県品質管理県民大会「経営革新と TQM」1998 9 月  
日本放射線技師会 夏期大学講座「QC の理論と実際」1986 8 月  
東京都地域産業振興協会 QC 交流会「QC で職場の活性化」1986 11 月  
東京商工会議所 経営戦略基礎講座「新製品開発戦略」1991 10 月  
東京都地域産業振興協会 3CH サロン「厳しい環境、管理者の課題」1993 4 月  
写真文化協会 写真大学講座「顧客最優先の経営」1993 7 月  
東京都地域産業振興協会 QC 交流会「厳しい時こそ飛躍のチャンス」1994 12 月  
社会経済生産性本部 経営アカデミー「日本の製造業の現実と課題」1995 4 月  
経営アカデミー「企業経営とプロダクションマネジメント」1996 7 月  
日本経済研究所 東京地区第 5 回講演会「企業経営とプロダクションマネジメント」1996 12 月  
八王子公平委員会 「顧客最優先の経営」1997 4 月  
名古屋 QC サークル経営幹部コース「トップマネジメントから見た QC サークル活動への期待」1997 4 月  
経済界ビジネススクール 「効率ばかりが経営ではない」1997 5 月  
インド経営トップ TQM セミナー 「TQM におけるトップの役割」1997 5 月  
東京都地域産業振興協会 「新入社員 QC 研修コース」1997 7 月

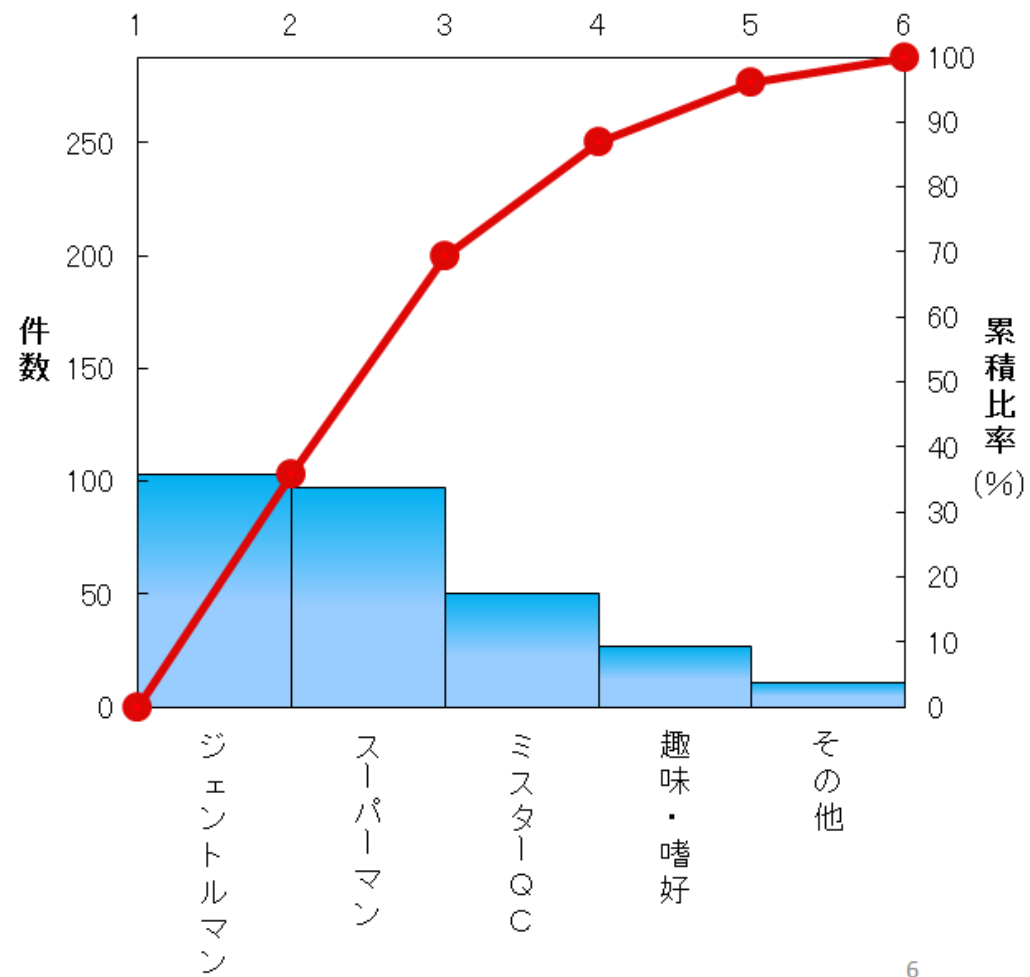
中部産業連盟 「これからの経営を考える」 1997 9月  
 社会経済生産性本部 経営アカデミー「企業経営とプロダクションマネジメント」 1997 10月  
 山形県工業会 「品質安定は誰のために」 1997 10月  
 札幌経済界クラブ 「経営者の独り言」 1997 10月  
 日野市 「顧客最優先の経営」 1998 2月  
 通信機械工業会 「これからの品質管理、TQM の役割」 1998 2月  
 群馬県商工労働部 「魅力ある QC サークル活動」 1998 2月  
 (財) 横浜工業会 「魅力商品の開発」 1998 7月  
 中部品質管理協会 「21世紀への企業革新」 1998 10月  
 徳島県 経営改善小集団活動発表大会「経営革新と小集団活動」 1998 10月  
 日本液体清浄化技術工業会 「魅力ある商品づくり」 1998 10月  
 社会経済生産性本部 経営アカデミー「企業経営とプロダクションマネジメント」 1998 12月

■ 企業からの依頼講演 (社名のみ)

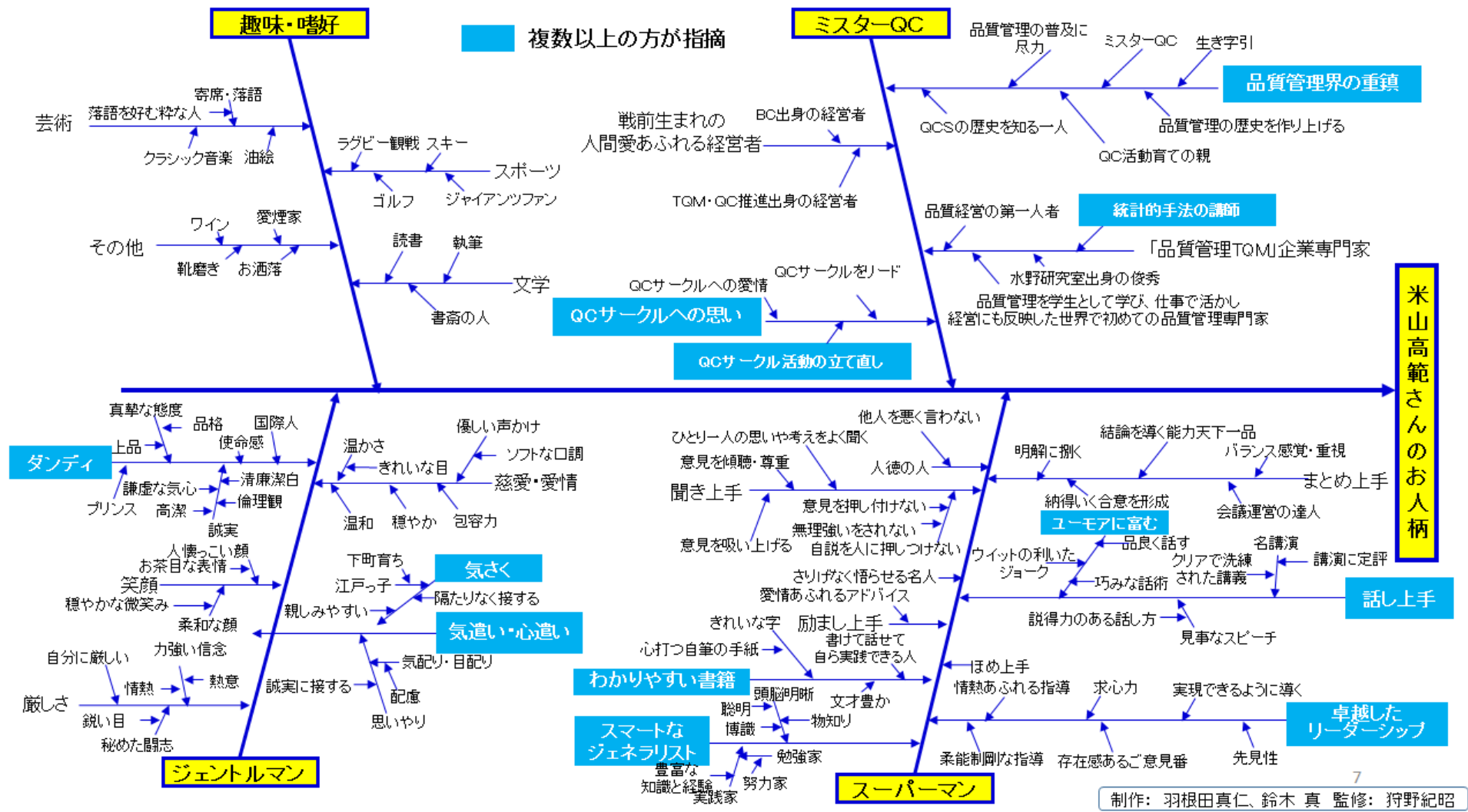
トヨタ自動車	東海銀行	住宅金融公庫
京王プラザ	クボタ	野村不動産
ニコン	清国産業	日本電装
日野自動車	NTT オートリース	アジア航測
ダイヤモンド電機	コニカケミカル	東京三菱銀行
コニカパッケージング	ブラザー工業	大阪中小企業投資育成会社
ダイトコーポレーション	NTT ユーザー協会	コニカ総合サービス
日産自動車		

第7章 米山高範さんのお人柄 パレート図、特性要因図

No.	項目	件数 (件)	累積比率 (%)
	(合計)		
	(合計)	288	0
1	ジェントルマン	103	35.8
2	スーパーマン	97	69.4
3	ミスターQC	50	86.8
4	趣味・嗜好	27	96.2
5	その他	11	100.0



米山高範さんのお人柄 パレート図



米山高範さんのお人柄 特性要因図

[文責： 狩野紀昭]