

第1版 2014年7月11日

第2版 2015年1月14日

第2部 米山高範さんを讃える

目次

[第1章 米山高範 元理事長を偲んで・・・・・・・・・・・・・・・・・・27](#)

(「日科技連ニュース」第123号 20014年4月10日発行、日本科学技術連盟)

第2章 各界からの追悼の辞

■ [米山さんを偲ぶ 久米 均・・・・・・・・・・・・・・・・・・28](#)

■ [米山高範さんを偲ぶ 坂根 正弘・・・・・・・・・・・・・・・・・・29](#)

■ [故米山高範氏を悼む 蛇川 忠暉・・・・・・・・・・・・・・・・・・29](#)

■ [話し上手で、書けて、実践できる人～米山さんとの思い出～ 細谷 克也・・30](#)

■ [自分の考えを人に押しつけることなく、・・・・・・・・・・・・・・・・・・32](#)

[一人一人に耳を傾け、実現に導いてくださった 中條武志](#)

■ [D賞挑戦への一言 鮫島 弘吉郎・・・・・・・・・・・・・・・・・・33](#)

■ [米山高範流の恩返し 大前 研一・・・・・・・・・・・・・・・・・・34](#)

■ [品質とビジネスの実践的結婚を実現した男・・・・・・・・・・・・・・・・・・35](#)

[A Man Who Demonstrated the Pragmatic Marriage of Quality and Business](#)

[Gregory H. Watson \(米国\)](#)

第3章 経営者仲間からのメッセージ

■ [柔能制剛の米山さんから学ぶ 谷口 博保・・・・・・・・・・・・・・・・・・36](#)

■ [「ものづくり」の原点は「人づくり」 前田 又兵衛・・・・・・・・・・・・・・・・・・37](#)

■ [楽しかった「QC同友会」の思い出 小山 薫・・・・・・・・・・・・・・・・・・38](#)

■ [人間に対する優しさと期待 山岡 建夫・・・・・・・・・・・・・・・・・・39](#)

■ [名誉アカデミシャン・米山高範氏を追悼して Janak Mehta \(インド\)・・40](#)

第4章 品質管理・統計的手法を通しての方々からのメッセージ

■ [米山さんと QFD 赤尾 洋二・・・・・・・・・・・・・・・・・・41](#)

■ [若者の挑戦を暖かく包容する父性 飯塚 悦功・・・・・・・・・・・・・・・・・・42](#)

■ [人間愛あふれた経営者 長田 洋・・・・・・・・・・・・・・・・・・44](#)

■ 米山高範さんのご逝去を悼む	狩野 紀昭	45
■ 励まし名人 金子 憲治		46
■ QC サークル活動再生を实践された米山さんに感謝を込めて	久保田洋志	46
■ 米山さんを偲んで	鐵 健司	47
■ 自らの不足を悟らせる名人	司馬 正次	48
■ 米山高範氏を偲んで	新藤 久和	49
■ 高潔なジェントルマン	高橋 武則	49
■ 米山先生の教えと思い出	椿 広計、椿 美智子	49
■ 米山さん、ありがとうございました	長谷川 直哉	50
■ 「やき」の思い出	坂東 信	50
■ 米山高範さんを偲んで	真壁 肇	51
■ 箱根 QCS での思い出いろいろ	光藤 義郎	51
■ 爽快 バランス感覚	横堀 禎二	52
■ 米山さんを想う	鷲尾 泰俊	53
■ 米山高範氏への賛辞	Dr. Lennart Sandholm (スウェーデン)	54

第5章 仕事を通しての方々からのメッセージ

■ 人は皆、師	尾島 明	55
■ 米山さんを偲んで	内田 康男	55
■ 米山さんとの出会いと心に残る言葉	柊澤 翼	56
■ 米山さんとの出会い	川崎 浩二郎	58
■ “御 用 聞 き” たれ	釧持 和夫	59
■ 米山会長の思い出	鴛渕 公二	60
■ 二十年前、米山社長と	佐伯(旧姓鳥海) 祐子	60
■ 煙草吸うんだらう？	柴田 明宏	61
■ 米山高範様への追想録	村本 誠治	62
■ 米山さんを偲んで	山内 恭久	62
■ お弁当は足りたのか？	山岸 久美子	63
■ 私の中の米山さん	山口 和海	64
■ 米山さんにお礼と感謝	山下 富士夫	65

第6章 QCサークルを通しての方々からのメッセージ

■ 銀行における「品質管理活動」育ての親	甘粕 正明	65
■ 米山さんからジュラン旗誕生について学ぶ	尾辻 正則	66
■ いつも「ぴっかぴかの黒い靴」	国分 正義	67

■ e-QCC で QC サークルに新たな道を拓く	杉浦 忠（元横河電機）	67
■ QC サークル北陸支部の元気に果たされた米山高範さんに感謝	高橋 芳邦	68
■ パリで初めてお会いした米山さん	辻田 滋	69
■ 心に火をつけてくれた恩人 米山先生を偲んで	中島 幹雄	70
■ 米山さんありがとうございました	新田 充	71
■ 米山さんとアイグナーの鞆	長谷川 恵子	72
■ この講演は、何時までに終わればいいんだ？～	羽田 源太郎	72
■ 米山高範さんと QC サークル京浜地区 OB 会	原 佳津代	73
■ 米山高範さんを偲ぶ	二見 宏一	74
■ QC サークルへ深い愛情を注いだ経営者	村川 賢	74
■ QC を越えた師から教わった生き方	山田 佳明	75
■ QC サークル関東支部と米山さん	横田 康平	76
■ 米山 高範さんに感謝する	横山 清	76

第7章 日科技連・出版社の方々からのメッセージ

■ 米山高範さんを偲んで	濱中 順一	77
■ 良き先輩米山さん	中島 邦雄	78
■ 西村会長と米山さん	横田 康平	78
■ 米山元理事長を思う！	小大塚 一郎	79
■ 世界に誇るベストセラー「品質管理実務テキスト」	田中 健	80
■ 上品でおらかな方でした	上窪 均	80
■ 米山高範先生の存在感	中島 宣彦	81
■ QC 界のジェントルマンを偲んで	大畑 丞	82
■ 尊敬する方	渡井雅晴	83
■ 米山 QC サークル本部長が仰っていた現場の大切さ	安随 正巳	83
■ 米山さんと皇帝のワイン	高取 健	84
■ 米山様の思いと文字のチカラ	矢口 里美	85
■ 米山会長 ワインとの出会い	阿部 祐子	85

第1章 米山高範 元理事長を偲んで

(「日科技連ニュース」第123号 20014年4月10日発行、日本科学技術連盟)



米山 高範 元理事長を偲んで



日科技連の第11代理事長を務めた米山高範氏(元 コニカ㈱(現 コニカミノルタ㈱)取締役会長・社長)が、病氣加療中のところ、肺炎により2月16日に逝去されました。享年84歳でした。

米山氏は1995年6月に日科技連理事に就任し、急病で倒れた井田 勝久理事長の後任として、2004年6月～2005年12月まで理事長を務めました。

理事長在任中の2005年には、経団連理事会において「日本の品質管理の現状と課題」と題して講演され、経営者層に品質の重要性について提言されました。

品質管理の分野においては、1995年～1996年に日本品質管理学会会長の要職を務めました。特に、わが国の現場力を支えるQCサークル活動について造詣が深く、1997年～2007年にはQCサークル本部幹事長を務めるとともに、全国のQCサークル活動推進の一助として、日科技連へ多大な寄付をいただきました。この寄付を2005年に「QCサークル石川 馨賞※」表彰のための基金として積み立て、表彰に関わる経費として運用させていただいております。職場第一線での改善活動の大切さを自ら経験され、QCサークル活動に未来を託し、その発展に公私共に尽くされました。

1969年には「品質管理のはなし」(日科技連出版社)で日経品質管理文献賞、1994年にはわが国の品質管理の発展に寄与した個人に贈られるデミング賞本賞を受賞されました。他に海外では、1999年にアメリカ品質協会(ASQ)からIshikawa Medalが授与されています。

米山氏は、年2回、箱根で開催している品質管理シンポジウムには、第1回(1965年6月)から参加され、本シンポジウムの様々な議論、歴史を知る貴重なお一人でした。細身ですらっとしたお姿で会場にお見えになり、気さくなお人柄で、いろいろな方々と談笑される場面が今でも偲ばれます。

このように米山氏は、品質管理の重要性、必要性を深く熟知した企業経営者のお一人として、またわが国の品質管理界の重鎮として、産業界の品質活動の発展に多大な貢献をされました。

ここに謹んで心から故人のご冥福をお祈り申し上げます。

※「QCサークル石川 馨賞」は、模範的または特色ある活動を行っているQCサークルを表彰することにより、QCサークル活動(小集団改善活動)の活性化と水準向上に寄与することを目的としています。

第2章 各界からの追悼の辞

■米山さんを偲ぶ

東京大学名誉教授 久米 均

米山さんに初めてお会いしたのは、1960年の日科技連ベーシック・コース18BCであった。米山さんは統計的方法の講師、筆者は書記という立場であったが、事務局から米山さんについて、水野研究室出身の俊秀であると聞かされていたので、期待をもって講義に臨んだ。非常にクリアで洗練された講義であったことを覚えている。ただ、何を教わったのかは記憶にない。書記として講義録を作った筈なので、日科技連の図書室にそれが残っているかもしれない。

1970年代小西六八王子工場で工場合理化の仕事を担当されていたが、ご自身の合理化部署をなくすのが一番合理化になりそうだと半分本気で言っておられたのを覚えている。ユービックス事業部八王子工場長を務められたあとヨーロッパに出られたので、そこでおつきあいが中断した。帰国後、小西六常務取締役、コニカ代表取締役専務を歴任され、1990年に社長に就任された。コニカの経営の苦しいときであったが、ベーシック・コース出身者からの社長誕生はベーシック・コース委員長であった筆者にとっては大きな喜びであった。1994年にデミング賞本賞を受賞されたが、ご経歴からみて当然のことであった。1997年に筆者が東大から中央大学に移ったときに、研究室用の複写機として小型のユービックスを使わせていただいたが、10年後の定年退職までトラブル・フリーであった。

1990年代のなかばであったと思うが、筆者は日本規格協会から、ISO9000で効果をあげた組織を表彰する制度の設立を依頼された。規格適合性の認証はB to Bのビジネスではあまり問題はないが、B to Cのビジネスではあまりしっくりこないと思っていたので喜んでお引き受けした。何人かの方に集まってもらって、その検討をすすめたが、人の異動などもあって断念せざるを得ない状況になり、いささか残念に思っていたところ、米山さんが、日科技連でも同じようなことを考えているので、久米さんにお問い合わせませんかとの話をいただいたのでお引き受けし、しばらくの検討のあと、2000年に日本品質奨励賞としてスタートさせることができた。初年度（2000年）にコニカ（株）オフィスドキュメントカンパニー機器生産事業部が挑戦して見事に受賞を果たしたが、審査当日、審査員の出迎え、見送りに米山さん自ら出てこられたので恐縮した。

ご生前、筆者と家内をゴルフに誘っていただいたことがあった。日科技連の三田さんが加わってよみうりカントリークラブでのくつろいだ1日であったが、米山さん、三田さんともこの1年で鬼籍に入ってしまった。一度米山さんと食事をしながらゆっくりお話し、お世話いただいたことに感謝し、失礼したことにはお詫びをしたいと思っていたのであるが、のびのびになって遂にその機会を失ってしまったことは、返す返すも残念なことと悔やんでいる。筆者の怠慢をお詫びし、謹んでご冥福をお祈りしたい。

■米山高範さんを偲ぶ

コマツ 相談役 坂根正弘

米山さんは、ご療養中のところ、薬石の効なくご逝去され、ここにつつしんでご哀悼の意を表すとともに、心からご冥福をお祈り申し上げます。

私が、1963 年にコマツに入社した時は、翌年のデミング賞チャレンジの真っ只中で、まさに TQM(当時は TQC)一色の状態でした。私も、設計部門において QC 診断の資料作りで揉まれた経験があり、トップのリーダシップに共感し製品の品質改善に奔走した思い出があります。その後、品質保証部門に移り大型建機の信頼性向上活動の推進事務局を務めるようになりました。1970 年頃から QC サークル関東支部の副世話人や日科技連のセミナー講師を務められた米山さんの名前を伺うようになりましたが、直接お会いして話す機会がありませんでした。

後に 2004 年頃、私が社長として箱根の品質管理シンポジウムに参加した事が、親しく話をさせて頂ききっかけになりました。米山さんは、日科技連の理事長に就任されていましたが、永く理事を務められ、併せて本シンポジウムの組織委員、顧問も務められていました。品質経営を目指した産・学・官共同による経営革新の総合研究などを目的として産学界に紹介する場として発展してきましたがその発展にも大いに貢献されたと伺っています。2005 年に私もこのシンポジウムの組織委員に推薦され、務めさせていただきました。

私も今、日科技連の会長職を務めており、特に今年 10 月の品質国際会議'14-Tokyo の組織委員会委員長を仰せつかりました。米山さんは、前回の品質国際会議'05-Tokyo の組織委員会委員長をされ、この会議を契機として、各企業や組織での品質向上活動がさらなる発展、飛躍すること、また産業界の活発な交流を通じて平和で持続的发展を続ける世界の構築することにご尽力されました。ご経験豊富な米山さんに助言を得たいと思っていましたが、ご不幸の知らせを聞き大変残念に思います。

ご意思を継承し産業界、日本の発展に努力していきたいと思っています。 合掌

■故米山高範氏を悼む

(一財)日本科学技術連盟 元理事長 蛇川 忠暉

私と米山さんとの出会いは 2004 年品質管理シンポジウム組織委員就任以来のことでその後、あの人なつつこいお顔で QC サークル本部幹事長役を引き受けさせられて以来懇意にご指導を頂きました。この 2004 年は日科技連創立 58 年にして初の“民間”理事長(第 11 代)として就任され、そのご苦労は図り知れないものがあつたと伺い、この思いか

ら任期半ばの2006年にして次代の若手へ鮮やかなバトンタッチを演じられたのは記憶に新しい。

そもそも米山さんは根っからの「品質管理 TQM」企業専門家としての数少ない、正に“生き字引”の一人でした。その証として、若くして1973年&75年発行の「初級&中級 品質管理実務テキスト」は、製造現場のための教育用に実に分かり易く、76版&45版を重ねるベストセラーであります。この功もあり、1994年デミング賞本賞を受賞、2000年～10年本賞小委員会委員長を務められた。品質管理シンポジウム組織委員（1984年～1992年）の他、長年連盟の理事として、最後までQCサークル活動並びに箱根での品質管理シンポジウムなど熱情あふれるご指導を給わり、ここに日本科学技術連盟を代表して謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

■話し上手で、書けて、実践できる人～米山さんとの思い出～

品質管理総合研究所 代表取締役所長 細谷 克也

私が、品質管理と深い関わりをもったのは、日本科学技術連盟主催のBC（大阪）の書記を担当した1962年からです。当時、私は日本電信電話公社（現NTT）の大阪市外電話局で、電話交換機の品質管理を担当していました。この頃、電電公社では、品質管理が熱心に進められていました。2大スローガンである「申し込んだらすぐつく電話」、「全国どこへでもダイヤルでつながる電話」のためには、品質管理が重要であるということからです。

BCを修了し、統計的手法は使えるようになったものの、品質管理のことはよくわかりませんでした。そのようなとき、出会ったのが米山さんが書かれた『品質管理のはなし』（日科技連出版社）でした。

これは、素晴らしい本でした。「品質管理はなぜ必要か」、「品質管理はどうすればいいのか」、「会社内で進めるには、どのようにやればよいのか」を教えてくださいました。

むずかしい専門用語は使わないで、実にやさしく、丁寧に、品質管理を教えてくださいました。まさに「目から鱗が落ちる」の感でした。今、読んでもハッとすることばかりです。

それ以後、米山さんには、教えられることばかりでした。

デミング賞本賞小委員会、QCサークル本部幹事会、QCサークル誌編集委員会などでご一緒し、ご指導を頂きました。

箱根で年2回開催される「品質管理シンポジウム」には、1964年の第1回から毎回、参加しておられました。いつも、演壇から見て右端の一番後ろに座って、発言しておられました。

「よくお見えになられますね」と声をおかけすると、「ここに来ると勉強になるから

ね」「でもね、“あんまり品質管理に熱心になっていると、会社内でよい役職につけないから、適当にやっておく方がよいよ”といただくさる他社の重役さんがおられるのですが、“勝手にしといてーよ”と思うよね」と言って、笑っておられました。

しかし、米山さんは、その後、社長、会長にまでなられました。とにかく米山さんは、勉強家でした。

私が、コニカ日野生産事業部のTQM推進のお手伝いを始めましたのは、1993年でした。1992年に日野生産事業部の鮫島弘吉郎事業部長から、「当事業部でTQMを導入・推進したい。既にTPM賞も受賞し、設備管理は良くなったが、QCDに関して、もっと充実させたいので、ぜひ、指導してほしい」という内容のお手紙を頂戴しました。当時、私は多くの会社のTQMの推進をお手伝いしておりましたので、「もう、これ以上は無理」と言うことで、丁寧なお断わりのお手紙を出しました。

その年の11月、QCサークル選抜大会で米山さんにお会いしました。そのとき、「日野生産事業部は、何方に指導を依頼されたのですか」とお聞きしたところ、「あれ！鮫島さんは、細谷さんが忙しいとのことだったので、時間が取れる日を待っているよ」と言って、「何とかしてやってよ」と言われました。

私は、びっくりして、そのように思われているのであれば、何とかしなければいけないと思って、1993年からお引き受けしました。

このように、米山さんは、決して無理強いをされない人でした。

その後、日野生産事業部は、1996年にデミング賞実施賞を受賞されました。

米山さんは、品質管理の専門家でしたが、社内でもTQMや、デミング賞の受審を強要されることはありませんでした。日野生産事業部のデミング賞も、米山さんの発案ではなく、日野生産事業部の幹部が自発的に導入を決められたものです。

でも、日野生産事業部の指導会では、随分、米山さんに助けてもらいました。当時、社長でしたので、ご多忙でしたが、日野生産事業部の年度方針発表会、改善大会、事業部長診断にはご参加いただき、貴重なコメントを沢山頂戴しました。

私は、今でも、お手伝いした会社のTQM推進室の人たちと、年に2回魚釣りに行っております。何度か、釣れた鯛をご自宅にお送りしたことがあります。どんなにお忙しくとも、必ず、自筆でお礼状が届きました。きれいな字で、実に心打つお礼の言葉が書かれていました。「お礼状というものは、このように書くものだな」と感じ入っておりました。

年始に頂く年賀状は、綺麗な自筆のものでした。私が社長からいただく年賀状は、大抵、社名入りの印刷したものでしたから、いつか、「秘書の方にやっていただいたら」と言いましたところ、「自分のことは、自分でやらなければ」と言って、にっこり笑われました。

品質管理の専門家でありながら、経営者として、また産業界に多くの功績を残されました。

兎に角、「書けて、喋れて、自ら実践できる人」でした。

- ① まとめ上手です。どんなに意見がふくそうしていても、じっくり聞いて、うまくまとめられます。
- ② 聞き上手でした。うまく話そうと思う必要はない。うまく聞いてもらおうと思うほうがよい…と言っておられました。
- ③ 文才豊かな人でした。むずかしい話を、専門用語を使わないで、日常使われている言葉で、やさしく書かれます。
- ④ 話し上手です。やさしい事例を引きながら、説得力のある話し方をされます。
- ⑤ 話は言葉を伝えるだけでなく、心を伝えることだと言っておられました。
- ⑥ 自説を人に押し付けしないで、じっと待っていながら、いつの間にか自説の通りにさせてしまう不思議な力を持っておられました。
- ⑦ 他人を悪く言われたことを聞いたことがありません。『我以外みな我が師』というおられましたが、心からそう思っておられたのだと思います。

いつも、やさしいソフトな口調で話される米山さんの、あのにこやかで柔和なお顔が、もう見られないと思うと、辛く、切なく、寂しくて仕方ありません。

■自分の考えを人に押しつけることなく、 一人一人に耳を傾け、実現に導いてくださった

中央大学 中條武志

QC サークル本部の幹事長として、また、本部長として、大きな岐路にあった QC サークル活動の立て直しに力を尽くされた。2002 年には本部方針として「進化した QC サークル活動」(e-QCC)とその基本方針「個の価値を高め、感動を共有する活動」「業務一体の活動の中で自己実現を図る活動」「形式にとらわれない、幅広い部門で活用される活動」を提唱された。また、事務・販売・サービスの QC サークルの活発化や多くの改革(幹事向け冊子の発行、QC サークル経営者賞の創設、経営者・管理者フォーラムの開催、本部認定講師制度の発足、QC サークルのインターネットによる登録など)に取り組みされた。そのような中、いつも、「人づくりの大切さ」を、「個」の価値を高め、職場に活力を生み、日本のものづくりの競争力につなげるために、QC サークル活動をみんなで支えていくことの必要性をいつも話されていた。

QC サークル活動と品質管理に強い思いをお持ちでしたが、自分の考えを押しつけること

なく、一人一人の思いや考えをよく聞き、それが実現できるよう導いていただいた。様々な意見をまとめていただいた。米山さんの意志を継ぎ、品質管理の発展のため、みんなで力を合わせていくことを誓います。安らかにお眠りください。

■D賞挑戦への一言

元コニカ（株）常務取締役 鮫島 弘吉郎

米山高範氏は、社内ではカメラ・複写機関係の事業分野で活躍されましたが、同時に品質管理の大家でもあり、私の担当する写真フィルムなどの感光材料分野でも多くのご指導を頂きました。特に、コニカ（株）（現コニカミノルタ（株））の日野生産事業部がデミング賞実施賞を目指した頃は、社長でもあり、多方面に渡りご指導・ご支援を頂きました。

当時の頃を追想録として書いて欲しいと依頼を受け、昔を思い出しながらその頃のことを振り返ってみます。

コニカ（株）（現コニカミノルタ（株））の日野事業場は、1991年にTPM活動のPM優秀事業場受賞しました。そして次の活動の柱を何にするか、検討が始まりました。他の製造系企業の話を知ったり、実際に企業訪問して情報収集をしました。TPM活動以外にも、デミング賞（D賞）なども候補に挙がっていたのですが、当時の工場幹部会での多くの部長達の意見は、TPM活動を継続し、更なる上の賞を目指すべきだというのが主流でした。

そんな折り、当時社長の米山さんから、「我社は、小西六写真工業（株）時代の1956年にD賞を受賞してしるが、再度D賞に挑戦しては。」とのアドバイスを受けました。そこで私は、TPM活動の反省も含め、会社の第一線の方々から上層部の方々まで一体となって取り組めるD賞へ挑戦する事にしました。そして、工場幹部会で了解を得て、D賞への挑戦が始まりました。

米山さんには、社内でも何度も品質管理に関する講演をいただきました。その中でもQCサークル活動の生い立ちの話が私には大変印象的であり、また米山さんのQCサークルへの並々ならぬ思いを感じました。

D賞審査のリハーサルでは、米山さんをD賞審査員に見立てて本番さながらに行い、Aスケ、Bスケの内容や準備状況について種々のご指導を頂きました。

多くの皆さんのご尽力とご協力でD賞を受賞出来たわけですが、D賞挑戦を通じて、私を含めて第一線の方々から工場幹部の方々まで、一皮むけて成長することができたと感謝しています。

D賞挑戦へのきっかけを作ってくれた米山高範氏に深く感謝すると共に、謹んでお悔やみ申しあげます。

■米山高範流の恩返し

ビジネス・ブレイクスルー大学 学長 大前 研一

私が米山さんに会ったのは、まだ小西六写真工業時代の時であった。この当時の米山さんの品質管理分野における輝かしいご活躍は皆さんがご存じの通りであり、私が敢えて話をするまでもないと思います。私が特に追悼の意味で皆様にお伝えしたいのは晩年まで続けていらした社会人向けマネジメント教育についての活動です。

私が 1998 年に創業したビジネス・ブレイクスルー(BBT)はマネジメント教育をする会社ですが、教育研修は研修所に集めるのが当たり前という時代に ICT に対する慧眼を持っておられた米山さんは衛星放送とインターネットを活用する教育研修への協力に二つ返事で同意され、1998 年 10 月の開局以来、2006 年 12 月まで 8 年間に渡り、放送法に基づく番組審議委員として大所高所からの意見を頂戴いたしました。

更に日本で初のオンラインの経営大学院である BBT 大学院にて 2005 年 4 月の開学から 2008 年 3 月まで 80 歳直前まで教授として技術戦略論を教えて頂きました。講義の中で、技術力に奢るもの久しからず、技術を過信し過ぎると継続的な発展はないと説き、技術戦略は技術担当部門中心の独立したものではなく、経営戦略全体の中の一環、という位置付けであることを強調されていたのが印象的でした。一流の技術者であり、一流の経営者としてコニカ（のちコニカミノルタ）を世界に冠たる企業に育てあげた実績のある米山教授のこの言葉には重みがあり、多くの学生がその教えに感化され卒業していったことと思います。

また、BBT への協力はボランティアベースでしたので BBT が上場する前にストックオプションの申し出をしたところ即座にお断りされたことが、改めて倫理観が高く、清廉潔白な方であると実感することになりました。経営から身を引けない、趣味に没頭するなど多くの経営者の晩年を見てきましたが、米山さんの BBT への関わりを回顧してみると、晩年はお世話になった人、会社、そして社会にマネジメント教育を通じて米山流の恩返しをしていたのではないかと彼の人柄と重ね合わせみると確信するところです。戦前生まれの名経営者がまた一人去ってしまったことは寂しいことではありますが、米山さんの教えを受けたものがその教えを伝承、実行していき恩に報いていくとともに、BBT 大学としては米山さんの経営哲学の灯を絶やさないことが使命であると、改めて心に誓うものです。心からの感謝とともに、ご冥福をお祈りいたします。

■品質とビジネスの実践的結婚を実現した男

A Man Who Demonstrated the Pragmatic Marriage of Quality and Business

2009 デミング賞普及推進功労賞（海外）受賞者

国際品質アカデミー(IAQ)会長 Gregory H. Watson (米国)

Academician Emeritus Takanora Yoneyama was a former Chairman and President of Konica; Former President and Chief Executive Officer of the Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) and member of the Board of Directors for the International Academy for Quality (IAQ). His lifetime career served as a global role model for individuals in the quality profession. From his early career as Quality Manager, where he wrote three books to focus on improvement of production quality in the gemba, to his leadership of a major global corporation, he maintained quality as a cornerstone in his personal management philosophy. He was awarded the Deming Prize for Individuals to recognize his professional and leadership contributions.

Yoneyama differed from most Western executives because he always assured that quality was the highest priority on his management agenda, equal with financial results. For Western executives quality is usually an afterthought that is stimulated only when faced with a crisis. He had a great curiosity and personally led Japanese study missions to America and Europe to learn about differences in quality methods pursued by their leading companies.

From a global perspective Yoneyama was also recognized for his leadership. In 1994 he was elected as an Academician by IAQ, served on its Board of Directors for three terms (1996–2005), and was promoted to Academician Emeritus upon his retirement from active participation in the Academy in 2006. During his leadership tenure in the Academy Yoneyama helped the Academy transition from its European headquarters to America and served as Committee Chairman for organizing the Triennial International Quality Congress (2005) in Tokyo.

In recognition of his contributions to the global quality circles movement ASQ awarded him the Kaoru Ishikawa Medal in 1998 and in recognition of lifetime service

and achievements to the global quality community ASQ subsequently presented him with its highest career award, the Distinguished Service Medal in 2008. The ASQ citation for the Distinguished Service Medal reads:

“For distinguished leadership of the Japanese quality movement and for a forty-year career as practicing quality professional and chief executive for Konica and for personally demonstrating the pragmatic marriage of quality and business in management.”

Perhaps the most enduring memorial of Yoneyama’s life is his demonstration that the pursuit of quality is truly a ‘journey of 1,000 miles’ which can be traveled when the customer becomes the compass and people share the load to maintain a disciplined approach to delivering quality at each step of the way. By guiding the Japanese quality movement over many decades, Yoneyama strengthened the role and reputation of quality throughout the entire world to assure the world learned that the operational definition of quality corresponds to “Made in Japan.”

Most Sincerely,

Gregory H. Watson

Past-Chairman and Honorary Member, International Academy for Quality

Past-Chairman and Fellow, American Society for Quality

First recipient, Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)

第3章 経営者仲間からのメッセージ

■柔能制剛の米山さんから学ぶ

元・住友建機（株）代表取締役社長

元・QC サークル関東支部世話人

QC サークル同友会メンバー 谷口博保

1998年度関東支部長、2000年から関東支部世話人を拝命し、私は米山さんのお話を近くでお聴きする機会に恵まれました。

世の中はデフレの時代に入り、企業各社は経営的に苦しく、QCC活動から遠ざかる企業が

増え、QCC大会への参加者が激減していた。

米山さんはモノづくり現場の人材育成の大切さをお話され、ご指導くださっていた。

米山さんのご指導は、まさに「柔能制剛」だと感じ、自分を反省する機会を度々頂いた。

2001年になり、私はある事業部門の再建・再生を命じられた。

大リストラが実施された後で、現場の方々は目標も定まらず、黙々と働いている姿を見た。

米山さんから学んだことをここで実行するにはどうすべきか考え、QCCを即刻再開するのではなく、現場からそのような要求が出てくるように待った。そしてまずQCCの良い指導者に来てもらい、2002年になり、QCC活動を正式に導入するよう決断した。

現場は生きかえり、人々の目に輝きが戻ってきた。業績も着実に回復してきた。

この実績を積み重ねて、2004年にはSPS(自社流TPS)を導入して、現場力を確実なレベルに引き上げたいと考えた。

現場の方々の大変な努力のお蔭で、現場は整理整頓され、やる気あふれる現場に戻った時、私は米山さんの教えを何とか実行できたと独り言を言ったことを覚えている。

2/18QCC⇒関東支部QCCチャンピオン大会での10数人の昼食の席、自己紹介するようになった。

私はQCC活動から多くを学んだ。特に米山高範さんの影響を受けたとお話した。

その数日後、新聞で米山さんが2/16にすでに死去されていたことを知り、ご縁に感謝申し上げ、心よりのご冥福をお祈りいたしました。

■「ものづくり」の原点は「人づくり」

前田建設工業株式会社 元・代表取締役社長/代表取締役会長

現・総代 前田又兵衛

正に品質経営の第一人者である。そのコニカ(株)の経営者である米山さんから素晴らしいコラムを教えられた。

「サウナラー電光板の文字が、闇に浮かぶ・・・日本人にとって国をあげての大事業は終わりメダルは渡され、幕は下ろされた(略)雨宿りしていたらカサをさしかけてくれた少年、レーンコートを脱いで貸してくれた少年、チップを取らないタクシー運転手、笑顔のエレベーターガール・・・さようなら、美しい親切な国 日本。私はこの国全体に金メダルを贈りたい*」。(ジム・ミューレー、1965年の東京五輪閉会式にて配布された)

約40年前、米山さんの講演会の切り出しがこのコラムであり、品質管理・品質経営・デミング賞挑戦等、小生が品質にてお世話になる発端となった。

品質管理に関する米山氏の御功績は、筆舌では語り尽くせぬ程である。

TQMに関して経団連を軸に産業界で辣腕を発揮され、品質管理の普及と発展に偉大な御尽力を賜った。特筆すべきは、バブル崩壊後、成熟期に突入した日本産業界の競争力低

下と度重なる重大品質事故への強い危機感を源に、米山氏が座長を務められたコンソーシアム設立準備委員会の答申が契機となり産官学結集により創設された「日本ものづくり・人づくり質革新機構」である。

米山氏が「質革新機構」に於いて最も傾注された活動の一つは“人づくり”であり、QCサークル推進の豊富な御経験をもとに、地に足の着いた実践手順として「職場第一線の人づくり実務ノート」を纏められた。

此処に品質管理、産業界、さらに人生の先輩として数々の薫陶を賜り、心より深く感謝申し上げ、「ものづくり」の原点は「人づくり」である事を軸に品質経営の普及・推進に全力を尽くされた米山様、どうぞ ごゆっくりお休み下さい。心より御冥福をお祈り申し上げます。

合

掌

※1995/01/15 朝日新聞朝刊。1965年の東京五輪閉会式の際に、米国のスポーツライター、ジム・ミューレーが書いたコラム「シンプル・グッドバイ」より抜粋

■楽しかった「QC同友会」の思い出

元 日本電気無線電子(株)社長

元 日科技連出版社社長 小山 薫

「米山さんはどんなお人？」と問われれば、失礼ながら、私は躊躇することなく「それはもうスマートなお方でしたよ！」と答えるでしょう。

豊富な知識と経験をお持ちで、その立ち居振る舞いや、語りは名状し難いスマートさで多くの人々を魅了しました。

平成8年度、私が勤務していた日本電気無線電子(株)がデミング賞実施賞を受賞したのが縁で、後に(株)日科技連出版社に勤務する期間も含めて、スマートな米山さんに親しくご指導いただいたことは誠に幸運でありました。

そんな中で最も強く印象に残っているのが「QC同友会」です。QCサークル関東支部の活動をサポートする趣旨で平成10年末に設けられました。米山さん、狩野先生を中心に関係する会社の経営者で構成する非公式の集まりで、何の制約もなく、食事をしながら自由闊達に語り合うものでした。そこでは何時も米山さんのスマートぶりが如何なく発揮され、実に楽しい雰囲気がいっぱいでした。正に米山さんあつての集まりで、多くの教訓を得ました。生涯忘れられない思い出です。

あの世に先に逝かれた米山さんと、何れそう遠くない時期にこちらも合流することになります。その時はあのスマートな笑顔の米山さんと「〇〇同友会」を復活させたいものと願っています。合掌

■人間に対する優しさと期待

J U K I ㈱ 最高顧問 山岡建夫

米山さんに初めてお目に掛かったときの印象は、“黒目の大きい笑顔の好人”でした。1988年6月、千駄ヶ谷の日科技連で米山さんが司会をされた、品質管理誌の「わが社のQC診断」という座談会に、参加した時のことです。

米山さんは昭和4年のお生まれで、私より11歳年長でいらっしゃいますが、同じ精密機械製造業の経営者で、地理的にも同じ多摩川沿いの、米山さんは八王子の工場ご勤務が長く、私は調布の本社工場勤務、それに加えて、コニカの大ヒット商品「ピッカリコニカ」の開発責任者の義理の弟さんが、J U K I の工業用ミシン新製品開発の責任者であったことなど、共通の話題が多く親しくして頂きました。

箱根の品質管理シンポジウムのNQCでは、いつも缶ビールを飲みながら、後輩の私達に昭和30年代の品質管理ベーシックコースのことなど、楽しそうに話して下さいました。

此の度、米山さんが執筆された、初級編「品質管理実務テキスト」（2007年6月1日 第71刷発行 日科技連）を再読して、米山さんが「会社で、なぜQCが必要か、製造部門第一線は、何をやればよいか」ということを、丁寧に、実に分かりやすく説明しておられることに気が付きました。特に文章の終わりの20字ぐらいは、

・・・どんな異常が起きているかおよその推測ができます。

・・・見やすい報告や記録になります。

・・・どんな対策を打つべきかわかります。

・・・「はりあい」と「生きがい」を感じるのです。

と、というような文体で、米山さんの読者に対する優しい思いや、期待と心づかいが感じられます。

アメリカ品質管理学会は1993年に、石川馨先生の業績を称えて、ASQイシカワ・メダルを創設しました。私は米山さんがASQイシカワ・メダルを受賞されたことは存じあげておりましたが、メダル選考委員会が発表した米山さんへの授賞理由が、“品質の人的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と国際的な貢献”であったということを、此のたび知りました。

選考委員の慧眼と見識に敬意を表す次第です。

■名誉アカデミシャン・米山高範氏を追悼して

2012 デミング賞普及推進功労賞（海外）受賞者
国際品質アカデミー(IAQ)プレジデント Janak Mehta（インド）

As an Academician Emeritus, Takanori Yoneyama is remembered for his contribution to the quality profession. He is one of the few academicians who worked his way through various functions of engineering, production, quality and business planning to become the President and then the Chairman of Konica. He is an exception amongst top management to have actively been involved in the voluntary quality movement of the country as Chairman of Japanese Society for Quality Control (JSQC) in 1995 to 1996 and as President of Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) 2004 to 2005.

He is considered a role model by many professionals from the field of quality management. I met Academician Yoneyama only once during one of the JUSE Conferences in Tokyo probably in 2002. I was pleased to be introduced to such a luminary and was overwhelmed the way he listened to me with full concentration and responded to my queries with deep respect and empathy. He comes across a humble and a humane person who seems to be equally respectful to all irrespective of their position.

From what I have heard from others Mr. Yoneyama had uncanny ability to identify the substantial point from the clutter, implement it well and then deploy it horizontally. This was so well demonstrated while he was at Konica, the oldest camera maker from Japan. Konica was the first to develop built in flash in the camera in 1974 in order to minimize underexposed photos. This was followed with development of auto focus in 1978 to reduce defective photos that used to be out of focus. It was a classical example of identifying customer needs even before the customer expressed it.

I learnt about this story for the first time in 1997 listening to a lecture by Prof.

Noriaki Kano on ‘Attractive Quality Creation’ in Tokyo. I have heard this from Academician Kano may be over 15 times as he developed new concepts and theory built around the experience of Konica as explained to him by Mr. Yoneyama and with his permission I shared this story with many others. Key lesson learnt from the story of Konica Camera as expressed by Prof. Kano is to focus on circumstantial issues of photo taking rather than the product related issues like the Camera. In the current day and time this does not appear to be a big thing but 40 years ago this invention delighted most camera users as with the same effort they were able to capture the rare moments with clarity for posterity. Terms like latent needs, customer delight and attractive quality came in much later.

While we still debate about the definition of ‘Innovation’ Mr. Yoneyama in his own humble way learnt a new way to understand, identify and fulfill the latent needs of the customer by offering new features on the products. That was a remarkable breakthrough. Academician Yoneyama belongs to a rare breed of humble persons who make enormous contribution to the society through their dedicated work without ever taking any credit for the same. I salute to his spirit of dedication with a hope more of us to follow that path.

On behalf of the Academy and on my own behalf I offer gratitude to His indomitable spirit.

第4章 品質管理・統計的手法を通しての方々からのメッセージ

■米山さんと QFD

山梨大学名誉教授 赤尾洋二

昭和 26 年（1951 年）東工大に研究生として戻った時、米山さんは水野研で研究をされており、時どき、顔を合わせることもあり、ご結婚前の奥様にもお目にかかっておりました。また日科技連のベーシックコースの書記としても、いろいろと関わりをもってきました。特に品質管理誌の編集委員長や副委員長として、一緒に仕事をさせて頂きました。

特に、直接的にお世話になったのは、米山さんが事業部企画室長の時でありました。拙著

「品質機能展開」（1978 年版）の p. 27 の中には、次の文が載せられています。「当時の小西六写真工業（株）では、新製品ユービックスに生産の段階から、この品質展開の方法を導入し、成果を得ている。写真機の専門会社が初めて複写機を開発するという重大問題であったが、スムーズに開発が行なわれた。」

この内容の詳細が、寡って Q C S（日科技連品質管理シンポジウム）で、米山さんが紹介されました。この資料を頂きたいとお願ひしましたが、失われており、米山さんから次のお手紙を頂いております。

「1970 年の初め、複写機を開発し、事業化することになった。それまでに経験のなかった複写機を生産展開に当って「品質機能展開」の手法を用いて、安定した量産化に移行することができた（製品名“ユービックス u-Bix”）」

品質機能展開 QFD は、1972 の三菱重工の「品質表」で、その後有名になり、今日知られておりますが、筆者の山梨大学時代は、品質展開システムを提案したばかりで、1966 年から 1972 までの間は、5～6 社で、試行錯誤されていた頃でありました。この様な時代に QFD に注目されたのは、米山さんの先見の明の賜物と敬服しています。上記の数社には発表して頂いておりましたが、複写機について、直後であり秘密事項のため、外部発表がされず残念でありました。

当時は八王子工場に伺い、米山さんや会社の担当者と頻繁に検討を行なったものでありました。懐かしく思い出されます。

米山さんは、常に先見の明を持たれ、博識で企業を束ねるだけでなく、日科技連初め品質管理の発展に、幅広く多大の貢献をされました。心から哀悼の意を捧げます。

■若者の挑戦を暖かく包容する父性

東京大学名誉教授 飯塚悦功

米山さんが亡くなったとの知らせを受けて、言い様のない思いに駆られました。無条件ですべてを受け入れてくださった保護者を失った空虚感です。

訃報のわずか前に、狩野先生との電話で、転ばれたことから急に体力が落ちてしまったことを知らされていたのですが、あまりの急さに非常に驚きました。

それにしても、米山さんには、大学や職場の先輩・上司という関係ではなく、品質管理を通じての先生・先輩だったのですが、たいへん可愛がっていただきました。

いまから 25 年ほど前、私も 40 歳を過ぎ、TQC 変革の検討・提言、ISO 9000 の普及に伴う TQC との融合に関わる検討などの過程で、米山さんにお会いする機会が増え、実にいろいろお教えいただき、そして保護していただきました。

最初は TRG（TQC Research Group）でした。

TQC の薬効成分が十分に残っていた 1990 年に、TQC は変わらねばダメだと訴えて結成した若手の TQC 研究者・実践家のグループです。一般的成果としては、その後の「TQM 宣言」につながり、また長田先生の「戦略的方針管理 (S7)」と神田先生の「商品企画 7 つ道具 (P7)」を生みしました。

TRG の実働期間は短いものでした。1990 年に発足し、1992 年に組織基盤を確立し、ワークショップ（非公開）、シンポジウム（公開）を 4 回実施して一応の区切りをつけ、1995 年から新たな運動形態を踏まえた組織構造を模索して 2 年、具体的提案をした段階で支援はできないと言われ解散しました。ワークショップ、シンポジウムには、米山さんは常に保護者として参加してくださいました。解散となったとき、意義を認めなかった人々に対し、なぜそんなことをするのかと動いてくださいました。少々やかましいけれどこの若者たちをもう少し泳がせておいたらよい、というお気持ちだったと推測します。落胆と失望のなかで、とても嬉しかったことを思い出します。

TQM 委員会も同様です。

1996 年、TQC から TQM への呼称変更にとまなう課題への取り組みの方向づけをするために「TQM 委員会」が組織されました。どういうわけかその委員長に私が指名され、団塊の世代を中心にいろいろ議論しました。与えられたミッションは、TQC から TQM への呼称変更の意義の明確化、呼称変更した TQM の概念の明確化、新たな TQM 普及へのマスタープラン検討という大きなものでした。そして、半年余りで『TQM 宣言』という小冊子にまとめました。反響は大きかったのですが、物議もかもしました。そんなとき、米山さんは常に味方になって支援し激励してくださいました。

それより以前の事です。「TQM 9000」という ISO 9000 と TQM の融合の研究会では、メンバーとして参画していただき、TQM に ISO 9000 の何を取り込むのかと、ISO 9000 から TQM へどう発展させるかという両方向の研究に、若い者に混じって議論してくださいました。研究会の成果は何冊かの書籍になったのですが、書籍の企画、そして執筆までしてくださいました。

とくに忘れられないのが、私のデ賞本賞の授賞式のときの事です。

それは 2006 年 11 月でした。米山さんは本賞委員会の委員長として授賞式における授与者でした。その晴れがましい場で、「本当は石川先生から授与すべきだよな」とおっしゃりながら、私に賞状を授与して下さったのです。多くの参列者が見ていましたが、たぶん私にしか聞こえませんでした。私が朝香研究室で学んだ最後の方の弟子であるのに、石川研究室で鍛えられたと誤解されたのかもしれませんが。でも「本当に誉めてもらいたい人から渡すことができればよいのに」という優しいお気持ちであつたことはすぐ分かりました。「いやいや、私にとっては、米山大先輩からいただいて、

とても嬉しいです」と、その場でお答えできなかったことが、ちょっと悔しく、でもとても良い思い出として残っています。

毎年6月と12月に箱根で開かれる品質管理シンポジウムでは、いつも一番後ろの同じ席に座っていらっしゃいました。誰かが間違っ座ってしまわないかとヒヤヒヤしていました。私自身に何らかの出番があったときには、必ず激励してくださいました。米山さんは組織委員、顧問になられてからもグループ討論に熱心に参加され、別に私だけを指導して下さったわけでないことは承知しているのですが、いつも見ていてもらえる、無条件で支援し守ってもらえるとの安心感は、何とも形容のしようのないやる気につながりました。

私も、後に続く方々の支援、激励をする年齢になりました。米山さんのようにはできませんが、とりあえずはすべてを包容し、少しは足しになる激励をしていきたいと思えます。

長いことありがとうございました。どうか安らかにお休みください。

■人間愛あふれた経営者

文教大学教授

東京工業大学名誉教授 長田 洋

米山高範さんとは1980年代末に箱根の品質管理シンポジウムで初めてのお会いした。その後、品質管理学会や日科技連などの会合でしばしばご一緒する機会が増えた。

当時私が旭化成（株）の部長であり、業務の合間にTQMの勉強や研究を独力で行っていることと米山さんがコニカでたどってきたキャリアパスとが類似していることに親しみを持っていたのか、大変可愛がっていただいた。

特に1996年に戦略的方針管理の著書を刊行したときは自らが熟読され、高い評価をいただき、コニカ内外に本書を勧めて下さった。

さらに1998年に学位を取得した際は祝賀会を開いていただき、その後約2年間にわたり、コニカ内での講演の他に新商品開発のコンサルティングを私に依頼され、指導した撮り切りカメラの新商品「Goody」が業界ニュースに取り上げられるほど好評であったことに喜ばれ、感謝していただいた。

私が1999年に大学教員に転じてからも機会あるごとに適切なアドバイスをいただき、私がデミング賞本賞を受賞した時、本賞委員会委員長であった米山さんが私に授賞する予定であったが授賞式当日にやむをえない事情で欠席されたことを大変残念がられていた。

このように米山さんは経営者であっても若輩者にも常に誠実に接し、愛情をもってアドバイスを下さった。TQMは経営に貢献する方法論であるべき、さらにTQMが人材育成や組織能力の向上にきわめて有効である、という点で米山さんと私の考えは一致していたの

で米山さんとの議論はとても楽しかった。

経営環境が激変する中でTQMやデミング賞の将来像について米山さんとだまだお話ししたかったが、それが実現できなかったことが悔やまれる。これを私の今後のTQM活動の大きな宿題とし、世界に貢献するTQMの構築に尽力することをお約束したい。人間として尊敬できる大先輩のご冥福を心からお祈りします。

■米山高範さんのご逝去を悼む

東京理科大学名誉教授 狩野 紀昭

品質管理を、学生として学び、仕事で活かし、経営にも反映した世界で初めての品質管理専門家 米山高範さんは、日本の品質管理(QC)のパイオニアである水野滋教授の門下生で、学生時代から品質管理を学び、日本で初めてカメラを開発・販売した(1903)メーカーとして知られる小西六写真工業(株)に入社された。同社は1956年にデミング賞実施賞を受賞されていることから、入社早々から相当にQCに揉まれたに違いないと推察される。同賞受賞後に日科技連の第13回品質管理ベーシックコース(13BC、1956年12月)で書記として品質管理全般を学ばれた。カメラ工場で金属表面処理技術を専門とする傍ら、QCを実践された。後輩とともにQCの輪講会を行い“米山学校”と呼ぶ人もいたとのこと。その後、複写機の工場長として生産に、欧州の総支配人として営業に従事し、役員になられてからは、品質管理本部長、事務機事業本部長等の要職を歴任し、社長に昇格。さらに、会長として経営でリーダーシップを発揮された。

「社内では事務機を育てた功績が語り継がれる」とのこと(日経夕刊、2014/4/4)。

多忙な社業の傍ら、日本品質管理学会の会長をはじめとして、QCシンポジウム、デミング賞等で多くのボランティア・ワークを務められ、QCの発展に貢献されてきた。その活動は、国内にとどまらず、海外にも及んでいる。このような貢献により、デミング賞本賞、アメリカ品質学会(ASQ)のIshikawa Medal等、国内外の多くの賞を受けられている。

私が米山さんを初めて知ったのは25BC(1963)であった。演習の司会として、同僚の講師の歯切れの悪い説明を、“快刀乱麻を断つ”如く明解に捌き、研修生の疑問を解いてくれた。また、ユーモアに富んだ脱線を適度に含む巧みな話術で、研修生の眠気を吹き飛ばし、笑いを誘いつつ、本質を理解させた。初めての単著：「品質管理のはなし」の「序」を引き受けられた水野先生は、「米山さんは不思議な人で、難解な原理をだれにでも興味のあるように説明する」人と評し、落語を好む粋な人で、理論家でなく実践家である点にその理由を求めている。

何事もワンサイドで終ることはお気に召さず、常にバランスを考えておられた。発表者の主張に同調する発言が重なりと敢然と立ちあがり、全てうまくいくわけではないと具

体例で反論されていた。

私が最も感銘を受けたのは、1970 年代半ばの「ストロボ内蔵のピッカリコニカ」と「自動焦点のジャスピンコニカ」の開発を例としての、「カメラの市場調査では部分的な改善に留まりがちであるが、写真の写り方についての調査をおこない潜在要求を見出せば、画期的なカメラの開発が可能となる」という話であった。カメラと写真撮影の調査で違う結果が出るという話が理解できるようになるまでに、その後の多くの事例での検証が必要であったが、この話が契機となって魅力品質創造の体系化が可能となった。米山さん、本当にありがとうございました！

(「品質」誌 vol. 44 No. 3 2014 年 7 月 15 日発行、日本品質管理学会から)

■励まし名人

(有)サービス経営研究所 所長 金子憲治

米山高範先生が欧州赴任中のこと、石川馨先生や今泉益正先生達が箱根の品質管理シンポジウムの討論中にいろいろな場面で、“米山さんなら「どう言うかな？」”とおっしゃるのを聞いて、きっと聡明で鋭い論客だろうなと考えていました。

ご帰任後にお会いした先生は、想像と違って大層気さくな方で人懐こい童顔の笑顔が印象的でした。しかし、「ここに参加した招待討論者は、一度は発言しないといけないよ」と厳しい要求をやさしく忠告してくださる方でもありました。それを機会に、私は、難しい場に置いても臆すること無く自分の考えを発信するように努めました。

1987年10月に開催された ICQ' 87 Tokyo で、浜松の観光ホテルの専務取締役役に就任したばかりの私は、「ホテル業における TQC 活動」をテーマに TQC 推進事例を発表しました。発表後、深夜に米山先生からホテルのバーにお誘いを受けました。先生は何を思っただろうか「金子さんね、社長にならなければ何もできないよ！」と話されました。ご自身も当時は小西六写真工業(株)常務取締役であり社長就任のずっと前の事だけに、大いに含蓄のある一言でした。その後も、お会いする度「どう！元気で頑張ってる？」と声をかけていただきました。穏やかに微笑みながらも力強い信念、秘めた闘志を思い出します。私にとって先生は、とても励まし上手の大先輩でした。ありがとうございました。

■QC サークル活動再生を实践された米山さんに感謝を込めて

広島工業大学名誉教授 久保田洋志

私は、故米山高範幹事長の下で、1999～2001年と2005～2007年、それぞれ支部世話人と本部幹事を務めました。全国的なQCサークル活動の低迷期に幹事長に就任された米山さんは、QCサークル活動に対して、崇高な使命感と心温まる情熱で卓越したリーダーシップを発揮され、環境変化への対応、普及・拡大の具体策、経営者・管理の理解と関与、業績に直結、e-QCCの提唱と普及・推進を主導されるとともに、「QCサークル指導士」と「QCサークル本部認定講師」の制度設置、「QCサークル経営者賞」創設、「経営者・管理者フォーラム」の開催などを行ってこられました。その結果、QCサークル大会の参加者と発表件数は慢性的な減少傾向から増加傾向に転じるとともに、管理間接職場や医療福祉分野など非製造職場でのQCサークル活動の活性化と普及・浸透が実現化してきました。

また米山さんは高潔で絶えず笑顔で気さくに話しやすい状況を醸し出し、本質的に大切にすべきことと状況認識を明確にして、各委員の意見を傾聴・尊重し、納得のいく合意を形成し、その後の展開を指導されていました。しかもQCサークル全国大会での馳走と慰労、支部の負担軽減と本部事務局女性の活躍の場の創出など、QCサークル事務局と関係者への配慮も行き届いておられました。さらに多くの経営者・管理者を対象とする地方での「進化した小集団活動に向けて」などの講演ボランティア活動、品質管理学会誌の特集「QCサークル活動のこれまでと、これから」の一層の継続的努力の激励、箱根品質管理シンポジウムでの班別討論への参加と心温まる談笑と貴重な示唆など、多様な機会でご厚誼と教訓を賜りました。米山さんに心から感謝しご冥福をお祈り申し上げる次第であります。

■米山さんを偲んで

デミング賞委員会顧問

元 水産庁 鐵 健司

多方面でご活躍されていた米山さんについて、私の強い思い出は半世紀前にさかのぼる。

1960年から1970年代にかけ、八幡製鐵所（現 新日鐵）本社主催の品質管理に関する夏の学卒対象の研修で、東工大水野研修室中心の講師陣の一員に加わった米山さんと私は、八幡の研修所や宿舍の高見クラブで良く一緒になった気さくな昔からの仲間である。分散分析など統計手法の説明は分かりやすく、好評の講義で、私も多くを学ばせてもらった。

1967年に丸善から品質管理の計算演習の本「QCドリル」が出版されている。三浦 新氏（オリエンタル写真工業）の企画のもと、久米 均氏（当時成蹊大→東大）、米山高範氏（小西六写真工業）と私（水産庁）の3人による執筆の共著である。戦後の日本における高度成長期、企業における教育の盛んな時期でもあった。三浦先生がどう選ばれたのかは分からないが、異なる分野の3名、それぞれ励まし合いながら、品質管理の活動に忙しく追われる

日々であった。

米山さんは、昭和4年（1929）組の一人で、東京では慶応の鷺尾さん、理科大の菅野さん、電電公社の角田さん、そして私と、半世紀に亘って品質管理に関係した仲間である。

6年前の私の手術入院の際、日科技連でお会いした米山さん、三田さん共に元気で仕事を楽しんでおられたが、先を越されるとは！

超高齢期入る昭和4年組、一人、二人と欠けるのは当然としても、本当に寂しいものである。

品質管理の行方は後輩に託し ゆっくりとおやすみください 合掌

■自らの不足を悟らせる名人

筑波大学名誉教授 司馬正次

2000年代の初め、箱根のQCシンポジウムでの、風呂上がり。米山さんを囲み何人かの人と懇談していた。

米山さんから ”委員会制度が経営の大きな課題になっている“と。正直、その時、私は何のことか全くわからなかった。

取締役会の監督機能と業務執行機能を分離し、コーポレートガバナンスを確かなものにする。そのため、指名、報酬、監査委員会をつくることは、今では常識となっている。

商法の改正も含む、このような大きな動きに、私は全く無知であった。米山さんは、周りの人に欠けていることを、構えて教えるのではなく、さりげなく悟らせる名人であった。米山さんの周りにいるだけで、どれだけ多くのことを学ぶきっかけを得たことか。

いまインドの若い経営者の育成に携わっている。米山流を実践しようとしてハタと気づいた。悟らせることも大事。だが、それ以上に相手に対する関心、観察が大事。それこそ米山流の真骨頂。そのことをいつか申し上げようと思っている矢先にご訃報に接した。心からご冥福を祈るばかりである。

■米山高範氏を偲んで

国立大学法人山梨大学 理事・副学長 新藤久和

平成7年にQCサークル山梨地区の世話人を拝命することになった私にとって、もっとも重要な仕事は、地区長会社を決めることであった。当時は、バブル経済の崩壊の後遺症に苛まれており、経営者は業種転換や事業縮小への対応に追われていた。そんな環境下では、どこも簡単に地区長会社を引き受けてもらえず、次期地区長会社が決まらないまま、新年度を迎えざるを得ない危機的状況に陥っていた。そんなとき、温かい手を差し伸べてくれたの

が、米山さんだった。関連会社を口説いていただき、危機を脱することができた。

米山さんとの出会いは、赤尾先生のお取り計らいで、日科技連のBCの書記として参加していたときであった。講義の合間に、赤尾先生のところですかと、優しくお声をかけていただいたのをいまでも覚えている。それ以来、品質管理学会の活動をはじめ、QCサークル活動において、何かにつけてご指導を賜った。

山梨に疎開していたようなこともあったとのことで、武田節の作詞者（米山愛紫）も同姓であることから、山梨に縁があり、それだけ思い入れがあったのだと思う。

米山さんとの出会いに感謝し、心よりご冥福をお祈りしたい。

■高潔なジェントルマン

目白大学教授 高橋武則

学部時代に勉強した石川馨先生との共著の本で最初にお名前を知り、そのためしばらくの間は学術研究者か技術専門職の方（スペシャリスト）と想像しておりました。やがて機会がありまして、何度も講演やイベントにおけるスピーチを伺いました。独特の語り方をなさり、どんな場合も分かりやすく品良くそしてユーモアを交え、指定された時間の中にしっかり納めるという見事なスピーチでした。話し方にはお人柄やご見識がにじみ出ておられて、最初の勝手なイメージは、確固たる技術と信念に裏打ちされたジェネラリストの方であるとの印象に変わりました。

その後箱根のQCSでしばしばご一緒させていただきました。夜のアルコールの入った無礼講の席にも何度も同席させていただきました。時として、場の雲行きがたいへん怪しくなった場合にも、決して激したり荒げた話し方はなさらず、多少の皮肉をユーモアに包んで諭され、穏やかなトーンの反論をされていました。私にとっては一貫して高潔なジェントルマンという印象の方でした。

■米山先生の教えと思い出

統計数理研究所 副所長 椿 広計
電気通信大学 副学長 椿 美智子

広計に刻まれている米山先生は、数回書記として参加したQCSでの活躍です。組織委員として颯爽と場をリードされていました。印象に残る教えは、ピッカリコニカの開発です。潜在ニーズを撮影失敗データで明らかにしたこと。対策としてストロボの内蔵と長寿命化を目標とした開発を行ったこと。顧客調査はその必要性を支持しなかったが新製品が市場に浸透したこと、他社はしばらく同様の製品を出せなかったこと等、真の顧客指向に感銘を受け

ました。美智子は、JSQC 品質教育委員会の報告で、米山先生と議論したことがあります。その際先生が立ち上がって、意見を述べつつ、さらさらと論点を板書され、「こういうことでしょう」と仰います。皆が意見をいうと、それを加味してまとめ上げてくださいました。企業のトップに書記のようなことをさせ、申し訳ないと思う反面、流石と感心しました。先生にご厚誼賜ったこと感謝申し上げるとともに、ご冥福をお祈り申し上げます。

■米山さん、ありがとうございました

元 日産自動車（株）TQM推進本部 長谷川 直哉

米山さんと知り合ったのは、随分昔の、私がまだ若い頃の話でした。私が日産自動車（株）で、品質管理の業務に頭を突っ込み、勉強の為に日科技連や品質管理学会に出入りしていた頃になります。当時品質界でのアクティヴな活動家は大学関係者と企業関係者が半々でしたが、お互い企業の品質担当と言う事で親しくさせて頂きました。

品質管理研修、セミナー、役員会での実務に即したお話もさることながら、その後の懇親会で、TQM、QC等幅広く有益なヒントを沢山頂いたのは、まだまだ未熟者であった私にとっては、大変有難い事でした。

「そんなに簡単な事ではないよ」「実際にやるのは大変なのだから」といつも言われていました。

それは企業の、品質担当の心構えに対する言葉であり、トップの在るべき言動、行動を示唆する言葉であった様に思います。又日本製品の品質は世界一との評判に、多少驕りを持ちつつあった私にとっては、品質の原点に真摯に向き合う必要性を教わった気がします。

品質について各人の意見を聞かせた懐かしい時間と共に、厳しい事を言われながらも、一瞬目が笑っているお茶目な米山さんの表情が、今でも思い出されます。

米山さん、色々ありがとうございました。心よりご冥福をお祈り申し上げます。 合掌

■「やき」の思い出

元 トヨタ自動車工業 坂東 信

2月17日 米山さんの訃報を新聞で知りびっくりしました。毎年新年の賀状でお元気のこと知り喜んでおりましたのに残念でした。私と同じ年で励みに思っておりましたのに。

思えば古いことになりますが、日科技連のQCベーシックコース1965年に学び、米山さんの明快な講義を受けたことが最初でした。

その後、1975年のICQC欧州調査団で石川先生の下に京都大 近藤先生、日本鋼管 今泉

さん、日科技連 野口さんらとご一緒した時から米山さんと親しくなりました。

ベニチアの一週間の会議や講演会とその後の欧州各国の企業訪問で種々学ぶことができました。特に、QC サークル活動のスピーチで私の下手な英語を米山さんに助けていただいたことを今でも憶えています。

ベルギーのブラッセルで、日本食が食べたくて米山さんにつれていってもらった「やき」の夕食は本当においしかった。

その後、欧州出張の折は、「やき」に時々立ち寄って当時のことを思い出していました。

■米山高範さんを偲んで

東京工業大学名誉教授 真壁 肇

日本品質管理学会の会議や品質管理シンポジウムの討論などで米山高範さんと御一緒した時、私は企業経営に長く携わり、その上に品質管理に御造詣の深い米山さんの貴重な御見解を何度か拝聴する機会を得ていました。そればかりではなく、米山さんは経営トップとして組織の中核において企業経営に大きな貢献を果たして来た人なので、米山さんと同じ世代（私が2年ほど年長）の私は、是非、十分に時間をいただいて米山さんに日本の品質管理の将来とその課題などについて御高説をお伺いしたいと念じていました。

幸いに、お住まいも近く（米山さんは町田市東玉川学園、私は同、つくし野）でしたので、いつでもお目にかかれると思っていましたが、この夢が実現しないうちに米山さんの訃報に突然接することになりました。大変残念で、今は私の心には大きな穴が空いたままのようになっています。

思い起こせば、約30年前に、私は御多忙なことに気づかず、米山さんに私の勤務する大学に、非常勤講師として品質管理特別講義に出講いただくことをお願いしたことがありました。この時、米山さんには、役員会で十分な理解が得られればとの前提でしたが、幸いにも快く講師をお受けいただくことが出来ました。そして講義に当っては、米山さんはある時は製品の現物を御持参になるなどして、現場現物に立脚した大変有益な品質管理を講じて下さいました。学生達は深い感銘を受けて米山先生より品質管理を学ぶことが出来たのでした。

■箱根 QCS での思い出いろいろ

文化学園大学特任教授 光藤義郎

米山先生の思い出は数多いものの最も強く印象に残っているのはやはり箱根のQCシンポジウムです。

いつも最後列左側の席に陣取り、グッと睨みを利かせていた姿が臉に焼き付いています。

時折、フロアーの片隅から投げ掛ける鋭い質問、と思えばウイットの利いたジョーク、思いやりに満ちたサジェスション等々、正に存在感のあるご意見番といった感じでした。

GD ではあくまでオブザーバとしての立場を貫き、水割り片手に隅の方でジッと聞いておられました。QC 家の常として「黙って聞いている」というのは一番の苦行にも拘らず、先生は殆ど発言なされず、ここにも自己管理力に長けた先生の性格がよく表れておりました。勿論、GD 終了後、自らのお考えをさりげなく語りつつ私たちへの指導も忘れない、そういう暖かさもありました。

休憩時には必ず喫煙ルームに來られ私たちと多くの語らいを楽しんでおられました。

元々は自他ともに認める愛煙家でしたが、晩年、体調管理に留意され、何度目かの休煙宣言(禁煙宣言ではない)を行い、喫煙ルームには來るけどコーヒーだけを美味しそうに飲む姿が今でも思い出されます。

夜は恒例の NQC(ナイト QC)で、これを語らずして米山先生を語ることは出来ません。

昔は畳敷きの大広間で車座になって飲みかつ語るとというのが NQC のお決まりで、気が付けば殆ど人影が消え、米山先生ほか数人しか残っていないという時を何度も経験しました。流石に晩年になると、「じゃ、僕は先に休むから」と言いつつ何本か缶ビールを抱えて帰られる姿が今も記憶に残っています。

帰りは同じロマンスカーになることが多く、必ずコーヒーを注文され、新聞や雑誌などを読まれている姿が印象的でした。大体、町田駅で下車され、そこでお別れのご挨拶をするのが恒例となっていました。

今でも、QCS の帰路、ロマンスカーに乗っていると、「ヨッ」と言いながら米山先生がひょいと顔を出すのではないかと、そんな思いがしています。

米山先生の安らかな眠りに捧ぐ

■爽快 バランス感覚

元 (株)ナカヨ通信機 横堀 禎二

元旦恒例の全日本実業団駅伝競走にコニカミノルタが美事優勝した。今年も米山さんの年だと一人合点していたが、毎年欠かした事がない年賀状が来ていない。“NO NEWS IS GOOD NEWS” は横着者同士の永年の合言葉で通して來たが、……

敗戦後の復興 QC 仲間の 1920 年代生まれは若手グループだったが、前半は基礎学業の戦時動員短縮繰上げ卒業の世代であった。

29 年生まれの米山さんは基礎の鍛えられたプリンスとして衆望を担っていた。

SQC は異質の融合をエネグリーとする進化狙いの世界で現場の QC サークル、改善活動は常在修羅場でモノ作りの国際競争力強化の為には金、モノ、技術、技能の無い無いづくしは一切聴く耳持たずで、職場だけでなく下請け、地域社会、学界との連携の摩擦や障害の解消には若手の使い走りも不可欠だったが米山さんの理解力、表現力は頼り甲斐があった。

専門家として映像センスの良さは云わずもがなだが説得力も素晴らしかった。

計算機が手動の頃、コンピューターの基本の二進法を人間の手が二本で指が五本だから

算術は十進法、電気は手が一本、指がオン、オフの二本だから二進法だとサラリと素人を納得させる通訳ぶりは美事だった。過剰症制御はQCマンの嗜みとのバランス感覚が年毎に人間力を増強した様に思えた。

冷戦時代に珍しかったロシア出張で覚えた露語独特の発音をユーモラスに披露しては個性が強く、激論過熱する暴発の危機を団欒と共感に変えて貰った思い出は尽きない。

QCも生産性向上から製造責任、資本移動による文化的文明的責任は多様、流動化し、拡大し、会談の機会は減り、「君子の交わりは淡き事水の如し」と気取って来たが、今はもっと濃密におつき合いしたかったと悔むのを老裕の愚痴と許されよ。知的汽水域で豊かに育まれたバランス感覚を後生大事に！！

■米山さんを想う

慶応義塾大学名誉教授 鷲尾 泰俊

米山さんは昭和4年のお生まれ、私も昭和4年です。このことはずっとあとでお互いに関ることとなりますが、それ以来親しみが増してきたように思います。

私が“米山高範”という名前を最初に知ったのは、1970年頃、石川馨、米山高範共著“分散分析入門”という本を通してであります。この本は実験データの分析手法である分散分析が明快に記述してある名著であります。著者のお一人である米山さんの専門分野は化学、またこの分野では新人でありながらこのような本を書かれるというのは、米山さんは頭脳明晰な方とみ、“米山高範”という名前に興味をもったのであります。

この米山さんとお会いする機会はその後間もなくやってきました。雑誌“品質管理”の編集委員会、箱根QCシンポジウムなどあります。想像していた通り頭脳明晰な方でした。

米山さんと親しく交流することになったのは、1995年、米山さんが日本品質管理学会の会長に就任され、私が副会長に指名されてからです。副会長の一年間、会長職なるものの多くを米山さんから学びました。一つだけあげますと、会議進行のやり方であります。明快かつ的確、ときに強引、大胆さも。それでも会議出席者に決してイヤな感じを与えない。大学の教授会しか知らない私にとってはすべて新鮮なものでした。

米山さんについて素晴らしいと思うのは、“コニカ（株）の社長になられた”ということです。若いときTQMの推進をしてきた人が大企業の社長になるというのは、わが国では初めてであったと思うからです。そして会社経営にTQMを活用し一歩トップとしての戦略的な意思および適切な施策の決定、そしてTQMでの展開一歩きびしい市場環境のなか見事な会社経営をなされたのです。（“品質管理”誌1995年1月号：デミング賞本賞を受賞して一対談“TQCを経営の基本理念に”）

米山さんはスマートで物事の判断が速い方であったと思います。米山さんから、“横浜工専時代アメリカンフットボールでクォーターバック（QB）をやっていた”と聞いたことがあ

ります。米山さんの物事の判断の速さおよび機敏な動作はここで磨かれたものと思います。多分、名 QB だったことでしょう。

■米山高範氏への賛辞

Dr. Lennart Sandholm (スウェーデン)

In 1975 a group of Japanese industrial managers led by Dr. Kaoru Ishikawa visited Sweden in order to study "Job reform". The background was that pioneering activities to increase the work content on the shop floor went on in Sweden. The purpose was to get away from monotonous tasks at assembly lines and instead set up self-controlling teams. JUSE was responsible for the study group and asked me to prepare a program. I contacted the Swedish Employers' Confederation as this organization was involved in this development. The Confederation contributed positively. The study group visited among others the truck manufacturer Scania. In a closing meeting interesting ideas on the Swedish "Job reform" and the Japanese Quality Circles were exchanged. This was the first time I met Takanori Yoneyama as he was a member of the group. Dr. Noriaki Kano was another member.

Some years later I got to know Takanori Yoneyama much better. This was at the International Conference on Quality held in Tokyo 1978. The conference was organized by JUSE in cooperation with the International Academy for Quality. As being involved in quality in developing countries, I was asked by JUSE to take the responsibility for a session dealing with quality in this group of countries. The task included, as well, chairing the session together with Takanori Yoneyama. He was at that time the Quality Manager at Konica's camera plant outside Tokyo.

Takanori Yoneyama and I got to know each other well during the conference. He was very supportive in leading our session, which greatly contributed to the positive outcome. At this occasion I became aware of his great competence in the quality management field, as well as his talent for good leadership. Over the years, I had the pleasure of meeting him several times (including in the International Academy for Quality) and could in this way follow his successful career. He had always a pleasant and attentive manner.

In my lecturing I used to refer to Takanori Yoneyama when I dealt with the role of top

management in achieving success for a company through quality related efforts. In this field he was an excellent example of hands-on leadership.

第5章 仕事を通しての方々からのメッセージ

■人は皆、師

元 コニカミノルタフォトイメージング(株)生産センター TQM 推進室長
現 東京工芸大学 工学部 非常勤講師 尾島 明

私は1971年（昭和46年）小西六写真工業（株）に入社しました。最初に、その入社した経緯から話したいと思います。中央大学管理工学科で武川洋三先生（故人）のゼミにいた私は、先生から「品質管理をやるなら、米山さんがいる小西六がいい」と助言され決意、入社面接で「君は何で米山さんを知っているのかね」と質問されたことを今でもはっきり覚えていています。

入社後は、ほとんどお会いすることはなかったのですが、1982年（昭和57年）、米山さんが品質管理本部長の時代に、方針管理・品質保証・小集団活動を3本柱としたTQCが導入され、私が品質保証の担当として本社へ転勤したことが切っ掛けで、米山さんと身近に接することになりました。

本部長主催の全社品質保証会議が各事業部の代表を徴集して行われるのですが、米山さんは常々、「品質問題は、誰も好き好んで報告に来るのではないから、スタッフは、高飛車な態度で接しては駄目、参加者におみやげを与えられるような気配りが大切である」と指導を受けたことが印象に残ります。

ある時、「米山さんの座右の銘はなんですか」と尋ねたことがあります。それは吉川英治の「我以外みな我が師なり」とのことでした。人は心掛け次第で、自分以外の人たち全てから、何かしらのことを学べる。米山さんの謙虚な気心、気配りは、それに通じているものと思っています。

今私は、大学で非常勤講師として、米山さんの御指導を思い浮かべながら、品質管理の授業を行っています。

これまでの御指導を心より感謝し、心からご冥福をお祈りいたします。

■米山さんを偲んで

元 コニカ 内田康男

大学を卒業して小西六(現コニカミノルタ)に入社したら、同じ技術課の1年先輩に米山さんが居られたが、旧制と新制では力量は大違いだったので、定年退職まで大変お世話になった。個人的にもスキーの道具を払下げて戴いたり、落語の造型の深かった米山さんに、仲間で作った落語研究会の「大家さん(会長をそう呼んだ)」をお願いしたり、楽しい新人時代だった。

会社がデミング賞に挑戦していた時で、米山さんはその推進役をされていたが、お蔭で日科技連の「QCベーシック講座」や「実験計画法講座」などを受講させていただいた。大変思いやりのある方で、これらの知識が技術者としてそれからの自分の進む道で非常に役立ったことは間違いない。自分の家族の体重管理図を作って管理していたら、私の体重が管理限界線を2か月連続して割ったので、医者に診てもらったら十二指腸潰瘍だった話は、米山さんのベストセラー著書「品質管理のはなし」の中に紹介されている。私はネタの提供者として本をおねだりした。

米山さんが私の直属上長だったのは、1970年頃当時の社長室長だった米山さんをリーダーとして、各部門から1名ずつ招かれて経営戦略の策定にかかわった1年間であった。この時に技術予測が非常に重要課題だったので、米山さん指導の下におおいに勉強したし、仲間との切磋琢磨がそれからの自分の進む道を決めたような気がする。入社以来カメラの開発に従事し、1981年オートフォーカスの開発で科学技術庁長官賞を受賞した。1983年にカメラを含む電子画像の将来を切り開くために技術研究所に移り、米山さんに学んだ技術予測をベースにして、写真画像全体の将来は電子画像であるという信念から研究に打ち込んだ。米山さんにはこの動向を常に支持して戴いたと確信している。

久しぶりに「品質管理のはなし」を読んで米山さんを偲んだ。

■米山さんとの出会いと心に残る言葉

元 コニカ 梶澤 翼

入社数年後、新設された工場長室に異動を告げられた。同時に「新職場の上司は若いけど、品質管理の第一人者で社内外でも有名な米山さんだよ」、と聞かされた。

異動してみると米山さんは、表面処理技術の技術輸出の為、ソ連に出張中であつた。

新職場で1週間経過し、同僚と羽田空港に米山さんを出迎えに行く。そして、ロビーにて初対面し自己紹介するが、工場内でお会いしたことがない“国際人タイプ”との、第一印象を強烈に受けた覚えがある。

翌日から米山さんの元で仕事がスタート。私にとり米山さんとの仕事は人生の大転換期であつた事はもちろん、この間にご指導いただいた「心に残った言葉」を紹介する。

心に残った言葉1：“ 一歩先を進む様にしているだけ”

ある日、思い切って「米山さんは、どうして話が上手く、色々物知りなんですか？」と伺った。

「特別な事はしていないよ、しいて言えば君達と同じレベルだったら、君達は僕を尊敬しないでしょう。君達が本を一冊読めば、僕は二冊の本を読む、そして君達より一ページでも多く読む。君達より一歩先を進む様にしているよ。また新たな疑問が生まれれば、直ぐ調べる様にしている。普段気づいた良い話は都度ノートに纏め、書けば覚えるし情報の蓄積にもなるし、講演会の時も其れを利用すると便利」、と話された。

翌日から注意してみると、「有言実行」の場面にしばしば遭遇、自分に本当に厳しい方、その上更に努力家である、改めて尊敬の面を持った次第です。

心に残った言葉2：“ 言い訳を云わないで続ける事だよ”

ある日の職場の集まりで「米山さんは国際人、今は我々より英語が上手いが、我々の方が上手くなって米山さんを驚かそうぜ」で意見が一致した。

早速我々は、英会話カセットを購入したが3日坊主で終わる。「今日は残業で疲れた、明日にしよう」、等で勉強しない理由を次々と探し、楽な毎日を選んでいたのである。

米山さんは、日本で始めて世界品質管理学会の総会が開催され、ある会議の議長を担当する事が決定し、英会話の勉強を開始した。

その為外人の個人指導を毎日受ける事に決め、我々と飲んで別れた後も夜中の12時以前なら毎日先生のお宅に通い続け、英会話の勉強をされた。

学会も米山さんの担当した会議も、成功裡に終了したとのお話を伺った。後日、我々の英会話の挫折物語を話したら、「言い訳を云わないで続ける事だよ」、とサラリと話された。

米山さんは本当に意志が強く自分に厳しい方であった。

心に残った言葉3：“ 知りませんが一番いけない言葉だ”

八王子工場長との会議に参加し、報告後予想外の質問をされ、即「知りません」と答えてしまった。工場長は一瞬難しい顔をしたが、その場は米山さんの助け船を頂き事なきを得た。部屋に戻るなり、米山さんは強い口調で我々はお叱りを受けた。

「君は先ほど” 私は知りません」と答えたが一番いけない言葉だ。本当に知らなくても、” 知りませんが直ぐ調べて報告します”、にしなければいけない。“知りません”で終わると質問者も不愉快になり、本人も調べる機会を失い成長が止まる、調べればそこから本人の成長が始まる。“知りません”で終わる人は問題意識の無い人だ、君達には決してそう有ってはいけない」。

簡単な言葉だが、基本中の基本を知る。

その際同様な、“ 3つのせん” 「聞いて居ません」「判りません」「知りません」も伺っ

た。

心に残った言葉4：“気が付いた人がやりなさい”

米山さんへの報告が一通り終わると、「これはどうして調べないんだ？」、「それは誰誰さんの仕事です」と答えた。「栢澤君、この様な仕事は気が付いた人がやるものだよ」。更に「この件は課付の女性に聞いたと云ったが、この様な事は工場長室では常識的内容だよ。人に頼らず、今後は先ず自分で調べるようにしなさい」。

これらは私の、日常の仕事の行動から見て、云われた事しかししない、積極的に調べようとする行動力の不足等、私の性格をズバリと捕らえていた。

心に残った言葉5：“私は見ません”

カメラの新製品開発が決定と共にPTが編成され、工場長室からは米山さんと私が参加した。そして、米山さんから「報告書を纏めなさい」との指示を受けた。—

早速、出来上がった報告書のチェックをお願いした。すると「全ページ書き直し」、「文章は小学生並み」の2行が、そして2ページ以降も全ページに赤の添削がされていた。

翌朝再提出すると、またまた赤字の添削が記載。

ついに6回目。しかし、表紙にただ一行、「君がこれで良いと思ったらコピーを各部門に配布しなさい、私は見ません」と記載されていた。

最後の挑戦と云う気持ちで、7回目を米山さんに見ていただいた。

その時は、まともに米山さんの顔を見る事が出来なかったが、ふと顔を見たら目頭を赤くし、「良く頑張ったね」の一言を初めて頂いた。

今でも最後の7回目の報告書は、私の再出発の原点として保存している。

昨年の「友の会の総会」に出席したとき、大勢の中から私を見つけ、「栢澤君よく来てくれたね、ここに座りなさい。元気そうだが、僕は最近腰を痛めて少し弱っているよ、栢澤君も体を大切にしなさい」と云いながら握手して頂いた。

気が付いた時はお互いの第二の故郷、懐かしいハンブルグ駐在時のお話、リューネブルグ工場の話を見せて頂いた事は忘れません。

多くのご指導を頂いた事に付きましては、文字や言葉で言い表わす事は出来ませんが、本当に有難うございました。ご冥福をお祈りいたします。

■米山さんとの出会い

元コニカ(株)
元日科技連IS09000審査員 川崎 浩二郎

私が小西六写真工業淀橋工場に入社したのは、昭和32年4月であった。同社は、その前年の秋にデミング実施賞を受賞していた。3か月の工場実習の後に技術部に配属された。当時の技術部は、製品製造を担当する部署、新製品展開を担当する部署と個々の工程を担当して合理化を推進する部署に分かれおり、全員一つの大部屋に集まっていた。私は当時の主製品であったレンズシャッターカメラ「コニカ」の組立ラインを担当することになった。この職務は新米の小生にとってはとても有難いものであった。組立ラインでは、何かと問題が起きる。これを解決するためには発生源の職場に赴かなければならない。とても良い勉強になる。同じ技術部内で表面処理（塗装とメッキ）工程を担当していたのが米山さんであった。塗装ではあまり問題は起きなかったが、メッキ処理で発生した問題でいろいろ教えていただいた。

デミング賞を受賞した直後であったこともあり、QCに対する勉強は盛んに行われていた。その意味をよく理解しないまま直交配列表の勉強会に参加していた。これらの勉強会の中心になったのが米山さんである。当時の米山さんは、早起きが苦手だったらしく、遅刻しないで、如何にギリギリに出社するか。これを管理状態に保つ方法を議論されていた。たまに遅刻すると、今日は管理外れだと苦笑いされていたのを記憶している。

当時の技術者は順送りで日科技連のBCコースに出させてもらっていた。幸い私も24BCに参加することができ、続いて17DEにも出させてもらえた。この時には、私は技術部から離れて、レンズを設計する職場に移っていた。レンズ設計は一言で言えば「多次元空間の山登り計画」そのものである。レンズ設計を計算機の自動設計に如何に任せこむかが私の主課題であった。DEを終えた時、米山さんから日科技連の勉強会に出席するよう勧められ、またその手配りもしていただいた。

それ以来、私は品質管理と密着した業務に従事してきたし、提携米国企業のQC担当として出かけることもできた。また、退職後も日科技連のISO 9000 審査員として活動する場をいただくことができた。すべて米山さんのお蔭で得たものである。感謝しつつご冥福をお祈りする次第である。

■ “御 用 聞 き” たれ

元 コニカ(株) 品質管理部
s 59年QCサークル関東支部事務局 鋸持和夫

米山さんとの出会いは1969年ニューヨークでした。確か日科技連の職組長QCサークル米国訪問団の副団長で訪米されてこられた際にマンハッタンのホテルでお会いした時です。

それから約1年後、私が駐在を終え帰国し八王子工場の工場長室長の米山さんの下に復帰、従事したのが品質管理・品質保証に関する業務の始まりでした。

最初の頃の仕事の指示は、「1日の職務のうち半日はいろいろな現場を回り“御用聞き”

をして職場で困っていることや、課題を一緒に考えなさい」でした。

数年間こうして現場の仕事内容を見て、考えたこと、また、顔を覚えてもらうことがその後の品質管理の仕事を進める上でどれ程役に立ったかは計り知れません。

その後、二度にわたりQCサークル関東支部・支部長会社の事務局の仕事に係わりましたが、特に昭和59年度の時の米山支部長を中心としたQCサークル本部、各地区幹事長の方達との活動は結束を極め、その交流は任務を終えてからも30年近く継続しております。

これも米山さんの人柄が結び付けたキズナの深さであり、QCサークル活動史に自慢出来るひとつではないでしょうか。

コニカ在職中はいくつかの事業部門、スタッフ部門に移りましたが、折りに触れ師とする米山さんの指導を仰ぎながら、品質管理・品質保証業務に携わり、社内は勿論異業種の方達との人脈と知己を得たことが誇りであり私の財産であります。

あれから40数年ご家族の皆様とも親しくお付き合いをさせていただき、昨秋奥様から米山さんが体調を崩されたこととお聞きし、その後時々ご連絡を受け心配しておりましたが、こんな急激な変化があるとは想像できませんでした。

最後のお別れのときに奥様のご厚意でお骨揚げをさせていただいたことは私にとって最高の恩返しと考えております。

どうぞごゆっくりとお眠りください。ご冥福をお祈りいたします。

■米山会長の思い出

元・地産協専務理事 駕瀨公二

私はコニカに42年間奉職したが、米山さんに一方ならぬお世話になったのは、その後6年間勤めた(社)東京都地域産業振興協会で、その新会長になられた米山さんをお迎えし、お仕えた3年間であった。ここはコニカと都立科学技術大学（現首都大学東京）が中心となって八王子地区の企業100社と産学共同の活動を目的に設立した公益法人だが、私が赴任したときは既にバブル崩壊後の不況期であった。従って新会長の第一声はメインの講演会での「厳しい環境、管理者の役割」の名講演であり、さらにTQM研究会を指導されただけでなく、率先して私と一緒に会員を1社ずつ訪問していただき、地域産業の振興に貢献されたのであった。

また私事で恐縮だが、私はこれまでに5冊のエッセイ集を刊行し2回の出版記念会を行っている。米山さんは最初の記念会にも出席して下さり、昨年末の2回目の記念会の出欠で奥様から入院のお知らせをいただいた。それが最後となってしまったのである。

米山さん、有難うございました。ご冥福をお祈りいたします。

■二十年前、米山社長と

元コニカ(株)秘書室 佐伯(旧姓鳥海)祐子

欧米型の秘書のあり方を目指していらした米山様は、多くのことを私に任され、また自ら考えることも求められましたが、一方で、社内外で折に触れ、私を宣伝してくださいました。常務時代から社長時代までの9年間(1985～1994)をご一緒させていただく間に、社会的にも人間的にも、本当に多くのことを学ばせていただきました。

一貫して品質管理を担当されていた米山様ですが、ご自身の普段の生活の中でも品質管理をされていたことが印象に残っています。

米山様のワイシャツの左袖には、イニシャルTYの刺繍がありました。その刺繍の色は何種類かあるのですが、その色は、仕立てられた時期を示していて、あるワイシャツがくたびれてきたと感じた時には、それと同色の刺繍の施されたワイシャツは全て引き上げがかかる、という商品管理方法をされていたのです。そのお話を伺った時、新鮮な驚きを伴って感動したのを覚えています。

また、このようなこともありました。毎朝、迎いの車でご自宅を出られる時間と会社へ到着される時間とを手帳に記録されていた米山様ですが、ある朝、運転手さんと時間の読みが異なった、という話になりました。「三浦さん(当時の運転手さん)は、そう言うんだけどね、違うんですよ。僕、ちゃんと毎日つけてるんだから。」と手帳を示されて米山様がおっしゃったので、思わず「データは語る、ですね。」と返してしまいました。米山様の「オチがついたところで…今日もよろしくお願いします。」で、その日はスタートしたのでした。

社長と秘書の間にしては垣根が低すぎた、と反省しておりますが、下町育ちを前面に出されていた米山様がボスでいらしたからこそ、私も時に息抜きを挟んで、9年間お仕えできたのではなかろうか、と改めて思います。

パソコンの普及する前。「米山高範」の文字を一体どれだけ書かせていただいたのでしょうか。どんなデータがそこにはあったのかしら、と思いを馳せております。

■煙草吸うんだろう？

1999年度QCサークル関東支部事務局長
コニカミノルタ(株)インクジェット事業部 品質保証部 柴田 明宏

「柴田君 煙草吸うんだろう？」とライターで僕の煙草に火を点けていただきました。QCサークル関東支部の会合が終わり、一段落したときでありました。

昭和4年生まれの米山さんは、昭和34年生まれ私にとって、ちょうど父親の年齢であり

ます。

しかも、当社の社長！ 当時、係長であった僕にとっては雲の上の存在であった人に煙草に火を点けていただきました。そんな親しい関係を作ってくれたのが、QC サークル活動でした。

■米山高範様への追想録

改善マネジメント実践研究所 所長

元 コニカミノルタ㈱社会環境統括部品品質推進G課長 村本 誠治

1. 出会い

私は1972年4月技術系の新入社員として、小西六写真工業㈱に入社いたしました。入社後の品質管理の社内研修で、初等品質管理テキスト（緑色のテキスト）を使い約1週間の講義を受けました。実験計画の山登り法の所で、新入社員の私が、米山様とやりとりをしたことがあり、そのことを最近でもお話をすると、覚えていると笑って答えてくれました。その後、私は1980年に日科技連のベーシックコースを受講後、品質管理（小集団活動や統計解析担当）の社内インストラクターとして社員教育に携わることになり、現在に至っております。

2. お別れ

2008年、私の定年間際に、今後のことで相談に伺った際には、会社（コニカミノルタ）に残り、SQC統計解析のさらなる推進・普及に尽力してほしいと強く云われました。このことが頭から離れず、自分のできることとして社内のSQC研修を現在も継続させて頂いております。

3. 米山様から学び取ったことについて

2002年からは全社部門であるコニカの品質管理部に異動となり、米山様の御講演を数多く聞く機会を与えられ、大変光栄でした。その中でいつも感銘を受けることがありました。

①ほめ上手

②講演時間厳守

③「手法である道具は、正しく理解し、使って欲しい。教える側はもっと勉強して正しく分かり易く説明すること」と直接伺ったことがあります。

これらは、私の座右の行動の指針としております。

■米山さんを偲んで

元コニカ（株）品質管理部 山内恭久

小生は、コニカ（当時小西六写真工業）に1977年に入社し、主に日野にある工場で磁気記録媒体の開発に従事していましたが、1992年から新宿のコニカ本社の品質管理部に異動し、コニカ全社の品質管理の業務を拝命しました。品質管理部は、品質保証とQCサークルなどの改善活動を推進していました。その頃、品質保証の新規の主な課題は、ISO9000のマネジメントシステムの導入と1995年度に施行される「製造物責任法」（以下PL法）の対応があり、小生はPL法の対応担当でした。

当時の品質管理部の担当役員が社長である米山さんでした。米山さんは、気さくな方で、小人数の品質管理部（7人）の季節ごとの飲み会には、かなりのご寄付とともに参加いただきました。また、ふらっと部の居室を訪れ、「あの本（QCサークル誌だったことが多かったように記憶）はどこだっけ？」といていたのを覚えています。1994年からは、月報会に、直々出席され、それぞれ課題の進捗についてご指導されていました。

小生は、当時PL法対応で、コニカ全製品対象の全世界範囲で「製造物責任賠償保険」を付保する事案を担当していました。ほぼ付保プランができ、品質管理部長の下に常務会（米山社長が議長）で提案説明させていただきました。しかし、説明を終えた後の某常務の方の評価の第一声は、「金額も高いし、顔を洗って出直してこい。」といわれました。ところが米山さんは、「これは品質保証上コニカに必要だ。」と発言され了解いただきました。

品質管理での社長のリーダーシップは、感激でした。

それ以来お世話になりました。ご冥福をお祈りいたします。

■お弁当は足りたのか？

1999年度QCサークル関東支部事務局

2004年度QCサークル関東支部京浜地区事務局

コニカミノルタ(株)社会環境統括部品質推進部プロセス改善推進グループ 山岸 久美子

QCサークル関東支部事務局を担当していた時、初めての大会運営で失敗が無いようにと奮闘していました。ところが、大会の聴講参加者が予想以上に多くご来場いただき、昼食のお弁当をギリギリの個数で発注していた私は冷や汗をかきました。とりあえずお弁当も何とか間に合い、大会も無事に終了し、米山さんからは「お弁当の数は足りたのか？幹事長よりも事務局が一番大変な業務なんだよ（笑）。ご苦労様。」と声を掛けていただきました。

また、社内の QC サークル推進事務局も担当していた私は、社内発表会でも米山さんには随分とお世話になりました。コニカとミノルタが統合して第 1 回目の 2003 年度全社発表会に米山さんの特別講演、2005 年度の全社大会も米山さんに特別講演を依頼。「まったく、人使いの荒い事務局だね（笑）」と、言いつつも「業務改善・改革活動に期待すること」「品質大会によせて～最近の話題から～」と社員に対してメッセージを発信してくれました。

一般社員である私が米山さんと普通に話ができる QC サークル活動に関わることができたこと、その QC サークル活動を通じて米山さんの偉大さを改めて知ることができ、色々と教えていただいたこと、もっと教えていただきたいことがあったのに、本当に残念でなりません。

お世話になった米山さんに深く感謝申し上げるとともに、心からご冥福をお祈り申し上げます。

■私の中の米山さん

元 QC サークル関東支部京浜地区事務局補佐、
コニカ友の会（OB 会）理事 山口和海

米山さん（コニカでは現役社長でもさん付けで呼びます）の訃報を聞いて驚いたことはご本人の遺志で「葬儀は近親者で行うのみ」とあったことです。コニカミノルタ会社関係者はいろいろと議論した挙句、一切の葬儀を行うことをせず、ご遺志に沿うことにしました。米山さんってそういう人なんです。

1. 支部や地区の会合に行くと交流する他社のメンバーからいつも恨めしそうに言われました。「コニカさんはいいですね。米山さんがいるから QC サークル活動はやりやすいでしょう。」にっこり「そうなんです。トップの理解があるんで事務局は動きやすいんです。」なんて言っていたけど米山さんは内部には厳しかったんです。ご承知の通り、サービス精神が旺盛であれだけ気を遣われる人ですから私たちは品質管理以外の勉強をたっぷりさせていただきました。「それが品質管理の基本だよ」と米山さんの声が聞こえてきそうです。

2. 下町育ちの江戸っ子気質、落語が好きで大のジャイアンツファンでした。話がわかりやすく技術屋さんなのに話し方の本まで書きちゃった人。若い頃、講演会で原稿も持たずに話をしたら、先輩から不遜だと言われ、それからは原稿代わりに白紙の紙切れを持って話をするようにしたと本人から聞きました。話し方は落語から教わったそうです。

3. この数年、米山さんが楽しみにされてた一つがコニカ友の会（OB 会）の出席でした。

400人程集まる年次総会のあとの懇親会。米山さんの役目は最後の万歳三唱です。そんじょそらの万歳三唱とは違います。

「万歳は大切な儀式であっていい加減ではいけない。直立不動の気を付けの姿勢から半歩右足を出し、同時に掌を内側に向けたまま手を上げて万歳。手を下げると同時に右足を戻し、これを3回くりかえす。」と言われて毎年行うのです。

米山さんに教えられた沢山のことは私は忘れません。ありがとうございました。

■米山さんにお礼と感謝

元) コニカ品質管理部 山下富士夫

私は、八王子工場の人事課に入社をしました。当時、米山さんは、工場長室長をされていて、その頃は直接仕事上の結びつきはありませんでした。

しかし、米山さんは、入社早々の私に、やさしく声を掛けてくださり、励ましもいただきました。その頃から、親しみを感じていましたが、まさか仕事の上でお世話になるとは夢にも思っていませんでした。

私が、人事から販売、また人事と転勤をしていて、福岡営業所時代にQCの推進をしていたことから、品質管理部へ配属されました。

本社品質管理部では、QC発表会が各地で開催される事務局として働き、また、全社発表会では、米山さんに大変お世話になり、また、沢山の指導も受けました。

その後、QCサークルを経て、他社との交流もあり、特にQCサークル京浜地区では、米山さんの立場は、QC専門家も一目を置く偉大な大先生とでした。

そのお陰を受け、当時の京浜地区では、交流も順調に進められ、大いにQCサークル活動の普及促進に力を注ぐ事が出来たと深く感謝しております。

定年を迎え、退社してからも、京浜地区の集まりに声を掛けていただき、何回か、参加させていただきました。

いつも、お元気でその会合では、QCのお話を熱っぽく話されていた事が、今でも目に浮かびます。

訃報を聞き、体の力が抜けました。とても残念でなりません。

ここに心よりご冥福をお祈りいたします。

第6章 QCサークルを通しての方々からのメッセージ

■銀行における「品質管理活動」育ての親

元 三和銀行（現・三菱東京 UFJ 銀行）品質管理部調査役 甘粕 正明

毎年頂戴していた自筆の年賀状が今年は頂けなかった。「ご病気でも？」と案じていたところ新聞で訃報を知りました。私にとっては、QC の世界で初めてお目にかかって以来忘れることのできない恩人でした。

三和銀行（現・三菱東京 UFJ 銀行）が、「QC サークル活動」を導入したのは 1977 年で、当時銀行界では勿論メーカー以外では初めてのことと聞かされており、日科技連をはじめ多くの先生方や諸先輩の力を借りながらのスタートでした。

爾来、サークル活動から、TQC へと歩を進める中で米山さんとの出会いがありました。「サークル活動だけで終わってはだめ」との教えの元、弊行が本格的に品質管理活動に取り組むことになったのも、米山さん抜きには考えられないことでした。三和銀行 QC 活動「育ての親」である米山さん、その温和で包容力のあるお人柄と指導力は、私にとっては正に生涯忘れることのできない人生の師でもありました。

ご冥福を心からお祈り申し上げます。合掌

■米山さんからジュラン旗誕生について学ぶ

元 住友重機械工業㈱経営品質推進 G 担当課長

元住友建機㈱経営革新 G 担当課長

QC サークル東北支部世話人 尾辻正則

米山さんには、QC サークル関係で 1988 年京浜地区幹事、1998 年関東支部幹事長、2005 年本部幹事等を拝命し今日まで長い間大変お世話になりました。いつも温かいお人柄で QC サークル活動に関する有意義なお話を沢山お聴きする機会に恵まれました。特に京浜地区幹事の時代に「ジュラン旗」についての理解が浅く、誕生の経緯について伺ったところ次のように熱く語って頂きました。「1966 年 4 月 14 日に品質管理の世界的権威者であったジュラン博士を招いて第 14 回 QC サークル大会を関東支部で開催された。名付けて「ジュラン博士の大会」であった。また当時は QC サークル活動の輪も拡がりを見せ始めており、何らかのシンボルになるものが欲しいという矢先でもあった。そこでジュラン博士にお願いして Q 旗にメッセージを頂くことになった。ジュラン博士は日本のこの活動を見て大きく感激して、英文で「QC サークル活動のこの考え方は、世界の品質のリーダーシップをとるであろう」とのメッセージとサインを書いて頂くことになったのがジュラン旗誕生の経緯である。」以来ジュラン旗と称して関東支部のシンボルとして歴代の支部長会社引き継がれてきたが、1989 年米山さんや関係者のご尽力でこのプレミアム版を関東支部から 9 地区へ寄贈され各地区のシンボルとして代々地区長会社引き継がれていま

す。支部、地区行事やイベント、支部長会社や地区長会社引き継ぎ式などに必ずジュラン旗を掲揚しジュラン旗の目指すところを再認識しています。このような経緯の中、1998年支部長会社の時に当時の支部長とジュラン旗を確認したところ、ジュラン旗の支柱の金具部分が傷んでおり直ぐに修理して見違えるようにしました。このことを米山さんにお話したところ、良かった、ありがとうと大変喜んで下さったのを思い出されます。これからもジュラン旗は永遠に引き継がれるでしょう。

ご冥福をお祈り申し上げます。

■いつも「ぴっかぴかの黒い靴」

つくば品質総合研究所 所長 国分正義
(元 ペンてる株式会社)

ぴっかぴかの黒い革靴でさっそうと会場に現れました。社有車で参られるのかと思いましたが、電車で、そしてスマートな茶色のかばん一つを持って、社内品質月間行事の講演会の講師として登壇されました。なんとまあ磨き上げられた黒い靴だなあ、と、とても印象に残りました。講演後、講演料を準備させて戴きましたが、がんとして受けとられませんでした。「僕は品質管理の世界で育てられました。ようやく人の前でこの品質管理の話が出来るようになりました。今日は恩返しのつもりで参りました。」1987年、秋のことでした。

その後QCサークルや日科技連のいろいろな行事でお会いする度に、なぜかいつも靴に目があってしまいました。いつも黒くてぴっかぴかでした。品質管理箱根シンポジウム会場でもそうでした。米山先生はこのシンポジウムには欠かさず、ずっと参加されているよと友人から聞きました。あっ、靴と同じだ、と思いました。同じことを着々と続けること。そっと学びました。

悲しくも、品質管理の仲間が黄泉の世界に旅立ちました。その葬儀の会場にはいつも、いつも後ろの席にちょこんと座っておられました。ぴっかぴかの、靴を履いてです。そーと来て、そーと帰るのです。経営トップの方が、後輩の我々の仲間に対してです。

先生がある研究会の分科会委員長を務めておられた時のことです。研究成果を出版することになり、そのお祝いの席、中華料理が円卓に運ばれて来ました。そーと、料理長に耳打ちをされていました。「大皿から個々の皿に均一に取り分けて出してね」こんな気遣い、経営トップがするのか…と、胸にじんとききました。

米山先生だからこそ、自分が若い時に大病を患い、弱い人の気持ちが分かるんだ…とつくづく思いました。これらのことが、悲しくもあり、尚一層心に響く思い出に成りました。

御冥福をお祈り致します。

■e-QCCでQCサークルに新たな道を拓く

マネジメント クォルテックス社長 杉浦 忠
(元 横河電機)

私が 1981 年に QC サークル京浜地区の幹事を拝命して以来、公私にわたり米山先生には本当にお世話になり、品質管理の仕事の折々にご指導、ご支援いただき、天職として 30 年続けることが出来たものと思って感謝しています。

地区大会での講演依頼にご快諾いただいたこと、その後の懇親会でのお話などは新任の幹事には本当に大切なものでした。その後、私が勤務していた企業での講演や指導にも気軽に駆けつけていただいたこと、地域産業振興協会や日本ものづくり・人づくり質革新機構の第 7 部会での調査活動、QC サークル京浜地区 OB 会など、とても多くの場でご指導いただきました。

中でも「失われた 10 年」とも言われる長く続いた不況の影響で停滞した QC サークル活動をテコ入れするために先生が提案した「e-QCC」の推進を行った 2002 年からの米山先生が幹事長を務められた QC サークル本部幹事会でのことが、先生の考え方や行動を深く知る機会でした。

1 つは、e-QCC という考え方を通して先生の QC サークル活動への想いの強いことと正確な先見性を知ることが出来ました。さらに、その推進活動の実践に当たって、我々幹事の意見を丁寧に聞かれ、少しでも多くの意見を活かそうとされる真摯な態度は、生意気ですが「なるほど、優秀な経営者はかくあるものか」と心底から思い、良い勉強をさせていただいたと感謝しています。

現在の QC サークル活動の実態をみると、あのとき提案された e-QCC の考え方は、実面的を射ているものだと言えながら日々感銘しているとともに、先生も冥界に行かれお逢いできないこと残念至極に思っています。

■ QC サークル北陸支部の元気に果たされた米山高範さんに感謝

QC サークル北陸支部顧問 高橋芳邦

2001 年 7 月米山 QC サークル本部幹事長を講師に迎え北陸支部幹事研修会が新潟県寺泊町で開催された。私は、この時の話を録音し、記録に残した。私たちへの最も強いメッセージは①北陸支部においても、**経営者の方に関心を持ってもらう手だてが必要**だ②幹事は品質管理も勉強し **“QC のスペシャリスト”** になれ でした。2001 年 9 月再度米山さんに来ていただき、新潟地区主催で幹事研修会を開催、米山さんは「7 月に仕掛けた責任がある」と言われ引受けていただきました。「品質管理、理論と実務」と題して 2 日間、米山さんの QC にかける熱い思いが伝わってきました。この時の話は 7 人の幹事によって 60 ページの記録になり、今も支部で生きています。

2004 年 11 月富山において経営者・管理者フォーラムが本部主催で開催されました。米山本部長は 8 月に富山に来られ、飴さん（元支部長）や地区長を訪問され本部主催の趣旨説明と協力要請をされました。米山さんの強い熱意に富山地区が一丸となって努力したことは今でも忘れられません。もう一つ大きなことがありました。「QC サークル本部認定講師」の制度化です。飴さんから米山さんに「**地方を活性化するためには地方の人材を生かす必要性から、日科技連で講師として認めてほしい**」と要請されました。QC サークル委員会の前後で私から何度もお願いしました。米山本部長の決断をいただき 2005 年 4 月、初めて北陸支部で 4 人の講師が誕生しました。その活動は地方強化の一策となりました。今日、**北陸支部が元気であることの礎が米山さんの熱意によって築かれたものと思っています。**このように北陸支部に果された米山さんのご支援を忘れることができません。

謹んで感謝し、お礼を申し上げる次第です。 合掌

■パリで初めてお会いした米山さん

元 日産自動車 辻田 滋

米山さんと初めてお会いしたのは、FQC（今の「QC サークル」誌）の発行部数が 10 万部/月を突破したことを記念して 1982 年 8 月に行われた、「FQC ヨーロッパ視察旅行」の時のことです。

こんなことは今では考えられませんが、QC サークルが伸び盛りの時で、この旅行費用は全て日科技連持ち、当時の QC サークル誌編集委員 20 数名が参加、9 日間にわたって行われたものです。参加者の中には、石川先生、光明さん、鐵さん、細谷さんなどの姿が見られます。

ロンドンからローマを回りパリに着いた時、米山さんご夫妻が待ち受けていました。米山さんが小西六写真工業で欧州総支配人をしておられた時期です。石川先生、光明さんを始め多くの参加者は当然米山さんをご存じでしたが、編集委員になって間もない私にとっては、初めてお会いする方でした。

米山さんは、その 20 数名の参加者のために「握り飯」を握ってきてくれたのです。もう日本食が恋しくなり始めていた我々は「おいしい、おいしい」と言って食べた記憶が鮮明にあります。その時誰かが「奥さん、こんなにたくさん握るのはたいへんでしたね。」と言うと、米山さんが「オレもにぎったんだよ」と、例の目を大きく開きながら言っていた記憶があります。

米山さんは、その年の内に帰国、QC サークル誌編集委員にも復帰されたと思います。それ以来、会うと「握り飯の話」から始まるようになっていました。

ヨーロッパでの経験もある米山さんは閉鎖的になりがちな日本の中でいつも外にも目を向けられていました。2001 年の ICQCC 台北では基調講演をされましたし、数少ない日本か

らの発表のために QC サークルメンバーを派遣し続けてくれました。ですが、米山さんが第一線から退くと、ぱったりと来なくなりました。そのことを米山さんに言うと、寂しそうに「今の日本は目先のことばかりを考える様になってしまっていて・・・」と言っていたのが、頭の中に残ります。

■心に火をつけてくれた恩人 米山先生を偲んで

㈱ナイスヘルス 社長 中島幹雄

長年日本の品質管理の最高峰でご活躍された米山先生が突然ご逝去になり、大変驚いております。まだまだご活躍されるものと存じておりましたのに残念です。心よりお悔やみ申し上げます。

先生には TDK の時代に QC サークルを導入でご指導を戴き、大変お世話になり、日本一の女子サークルを誕生させて戴いた思い出があります。

しかし、米山先生には 1984 年 QC サークル関東支部長に就任され、私が幹事の時の思い出が鮮明に残っておりますのでその時の事を記してみたいと存じます。

当時 QC サークル関東支部はコニカの今野英雄氏が幹事長で 剣持和夫氏が事務局長をされ、また優秀な関東支部の幹事の面々が揃い最高のメンバーでした。今でも 4 年前までは年に一度新宿の近くで米山先生を囲む会を開催して当時の活躍話で大いに盛り上がって居りました。

その時の話ですが、私が会社を創立させると話したところ、米山先生が「企業を創立するのは、生易しいことではない、中島さんが作った会社が来年 1 年間あったら、この会の費用を全部私が出そう」という約束をしました。

そこで私は米山先生に心酔していたので、今までの米山先生の主な著書は隅々まで精読して、先生の著書は専門書でも解りやすく解説してありこれを企業の立ち上げにおおいに活用いたしました。このいきさつは、日刊工業新聞社の 2005 年の機械技術誌 7 月号に「ユビキタス時代の実践的起業戦略について」として掲載させていただいております。

会社の内容も私の勤めていた、電子産業から全く違う健康産業の世界に入りました。これからは健康が大切になる時代と考えたからです。心に火をつけて戴いた米山先生のお蔭で創立以来 21 年間会社は今でも継続しております。

また、先生と銀座などを歩くことがありましたが、お店に入ると必ず自社製品の売り上げ状況をチェックしておりました。

あるとき飲み屋でこんな話をされました。「起業を始める人は、人間の研究をすることだ。

人間を根底にしない企業は意味がない、人間を理解しなければ、いい商品は作れない」これが米山先生の品質管理の根底にある哲学のようなものであると思います。

米山先生の追悼詩

面影求めて後追えば
遠くに去ってく人がいる
恩師の姿そっと吹く
忘れられない思い出風よ
あの人今はどこにいる
品質管理に咲いた大きな桜（花）よ
(桜カラーをこよなく愛した米山先生いつまでも)

■米山さんありがとうございました

QC サークル京浜地区 OB 会発起人代表 新田 充

1989 年に QC サークル京浜地区の幹事長を担当して以来、約 15 年の間、地区活動、QC サークル誌編集委員、QC サークル本部幹事など QC サークル活動推進の仕事に携わってききましたが、米山さんには、この間一貫してご指導いただきました。その一つは、1996 年からの米山さんが QC サークル本部の幹事長・本部長に就任された時に、本部幹事を勤めさせていただきましたが、当時、QC サークル活動が岐路にあるときにあたってサークル本部活動の改革の基本方針を定めると共に「進化した QC サークル活動（e-QCC）」を提唱され、我々推進者をリードされました。この間の活動は 50 年にわたる QC サークル活動の歴史の中でも特筆すべき事であったと思います。

さらに、1998 年から昨年（2013 年）まで、QC サークル京浜地区 OB 会の会長をお願いし、毎年ご出席頂き、ご講話いただきましたが、毎回、経済、社会のホットな話題に始まり、全日本選抜 QC サークル大会での新しい流れ、長年にわたる QC サークル活動の流れの分析に基づく新しい活動のあり方についての提唱など、多岐にわたるお話には、多くのことを教えていただきました。この京浜地区 OB 会の活動を続けることが出来たのも米山さんのおかげと一同深く感謝しております。

また、米山さんは多くの表彰・受賞を受けておられますが、1999 年 ASQ（アメリカ品質協会）からイシカワ・メダルを受賞されております。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の功績を記念し、ASQ に創設され、品質の人的側面の向上に優れたリーダーシップを発揮した人に授与されることになっており、この時日本人として始めて米山さんが受賞されました。この時、米山さんを団長とする品質管理調査団の一員として、参加し、幸運にも米山さんの受賞の場面に同席できた事も懐かしい思い出となっ

ております。

米山さん、長年にわたるご指導ありがとうございました。

■米山さんとアイグナーの鞆

元 QCサークル誌編集委員 長谷川恵子

米山さん、どうしてこんなに早く亡くなられたのですか？

未だ未だ後進の教育に当たって頂かねばならないのに。

私の女性の友人達は「私達が品質管理を知る為の最高の教科書が、米山先生の＜品質管理のおはなし＞だった」と申して居ります。スマートでダンディな米山先生には隠れファンが沢山居たのですよ。

私も米山さんが、何時もドイツの高級品「アイグナーの鞆」類を持って居られるのを見て、「アイグナーで揃えるなんて、お洒落れ！」と思ったものです。これからも「アイグナーの鞆」を見る度に、米山先生を思い出す事でしょう。

米山さん、これからは天国で安らかにお眠り下さい。

心からご冥福をお祈り申し上げます。

■この講演は、何時までに終わればいいんだ？～

QCサークル関東支部 世話人

元 コニカ（株）品質管理部長 羽田 源太郎

入社式の翌日から約2週間の新入社員教育となりました。人事や経理など会社の種々の部門の重鎮の方々が講義をしてくれるのですが、正直眠気を押さえるのが精一杯でした。しかし、品質管理の話の時、他を圧倒する話の巧さで眠気はすっ飛び、話に聞き入りました。それが、小生が米山さんと出会った初めでした。

米山さんの仕事は、カメラ・複写機関係の八王子工場が中心で、小生はフィルムなどの感光材料の日野工場でしたので、仕事場も別々でした。しかし、1995年（平成7年）に小生は、工場組織から本社組織の品質管理部へ職場移動しました。

その当時の品質管理部の担当役員は、当時社長だった米山さんでした。

担当役員への報告会が毎月開催され、本社のある新宿野村ビルへ何度か出向きました。小生の担当は、全社の小集団活動推進事務局でしたので、全社大会の企画や報奨制度など種々の提案や活動の状況について説明をしました。小集団活動関連の業務は初めてでしたので、小生としては緊張しながら一生懸命話をしたことが、印象に残っています。一通り話を聞くと「分かった。これはこれでいい。この点についてはこうした方がよろしい。」など社長の米山さんからテキパキと多くの指示やアドバイスを頂きました。

また、全社大会の講演をお願いした時です。

大会の進行が10～15分位遅れていて、いよいよ米山さんの出番となり、舞台袖から出る直前に、「何時までに終わればいいんだ。？」とこちらを向いて言うのです。「〇時〇〇分までが予定の時間です。」と答えると、「よし分かった。△△分話せばいいんだね。」と言い残して、スタスタと舞台に出て話を始めました。そして、〇時〇〇分にぴたりと講演を終えたのです。

頭の中に、引き出しがいくつもあり、状況に応じて引き出しから出して、時にはユーモアを交えて、要望に如何ようにも応える姿を横で拝見し、少しでも真似ができるように成りたいなと憧れて来ました。

2002年には、米山さんから“QCサークル本部関係も少し手伝いなさい”とお声掛けがあり、QCサークル本部幹事に任用されました。本部幹事会などでe-QCCなどについて熱心に意見を交わしたことが思い出されます。QCサークル本部幹事の先輩が、「米山さんは、QCサークルの中興の祖だよ。大事にいなさいよ。」と言われた言葉を、今でも思い出します。

会社の上司でもあり、品質管理の大先輩でもあり、人一倍お世話になった米山さんに深く感謝申し上げるとともに、心からご冥福をお祈り申し上げます。

■米山高範さんとQCサークル京浜地区OB会

(一財)日本科学技術連盟 ISO審査員 原 佳津代

1996年に第1回QCサークル関東支部京浜地区OB会が発足し、第3回から米山さんにもご参加いただき講話をいただくようになりました。その後、会長を米山さんという話が持ち上がり満場一致で決定し、2005年第10回より昨年2013年第18回まで続いてきましたが、残念なことに今年2014年3月の開催には、お姿を拝見することはできませんでした。昨年の2013年3月の開催では、お元気に開会挨拶をお話いただいたのに・・・そしてお帰りの折には、小田急線新宿駅まで車中でいろいろな話をしながらお供をさせていただき帰ったのが、最後のご出席になることなど誰が想像したでしょうか・・・

思い起こせば、次々と米山さんの愛情あふれる言葉が出てまいります。QC サークルに寄せる思いは、人一倍大きかったように思います。本当に QC サークルを心から愛していたのでしょう。また、お会いするといつも「体大事にしてください」とおっしゃってくださいます。「私よりも 20 歳も年長の米山さんからもったいないです」と返事していたことを今では懐かしく思います。

また、OB 会の帰り道、横断歩道信号の青色が、チカチカしていると小走りに渡ってしまい、「米山さん、すごいですねー、80 歳越したことなど誰も信じませんよ」「そうお？」などと会話したことも、つい最近まででした。OB 会では、毎年恒例の米山さんとのツーショットをお願いし、お互い年々変化する様子を楽しんでいましたが、今では大切な宝物になってしまいました。

亡くなられて 49 日が過ぎてからは、話がしたくなったら、鶯谷のお墓へ行っているいろいろな会話してきます。実際のお姿を拝見することはできませんが、会話していると不思議と心が落ち着きます。今でも不思議な力をお持ちの米山さんです。

■米山高範さんを偲ぶ

元 三和銀行
QC サークル京浜地区幹事長 二見 宏一

QC サークルでは、とに角お世話になりました。三和銀行としましても、一方ならぬご指導をいただいております。私どもが京浜地区をお受けする頃は、米山さんは関東支部支部長に就任しておられました。

デミング賞や日科技連のご活躍など数々の業績を収められて居りますのに、当然のことながらコニカさんでもどんどん地位を上げられ社長・会長になられるのに、只々感心しておりました。

関東支部の各県代表は結構猛者が揃っており、米山さんは面白い連中だと思っておられたのかも知れません。

「ご苦労会」という名をつけて頂き、その後何年間も新宿を中心に各所によんで下さりフォローをして頂きました。

慈愛にみちたまなざしとやさしい対応には一寸例のないやすらぎを感じました。又どこからか声をかけて下さる様な予感もします。

どうぞ安らかに休息下さい。

■QC サークルへ深い愛情を注いだ経営者

前田建設工業㈱顧問 村川 賢司

1980 年代初頭、「品質管理のはなし」で米山さんのお名前に初めて接しました。当時は TQM のガイドブックが少なく、この書物で品質管理を勉強しました。折しも“日本にできて何故アメリカが…”が NHK で放映されて QC サークルへの高い評価が反響を呼んだ時期でもあり、QC サークルのページを何度も読み返した記憶があります。

経営者の米山さんは遠い存在で、長くお会いする機会はありませんでした。書物に出会った約 20 年後、日本品質管理学会長を務め終えられた頃から、大変に気さくに、また隔たりなく接していただきました。QC サークル誌の座談会などで一緒したとき、“自己実現”のために QC サークルが重要なことを説いておられた姿が強く印象に残っています。QC サークル京浜地区の総会や幹事経験者が集う OB 会などでは、経済情勢や QC サークルの未来など広範な話題に触れ、常にデータを添えて、分かりやすい言葉とテンポで語られました。そこには、「品質管理のはなし」から一貫した QC サークルへの深い想いが感じられました。加えて、お洒落でダンディなことも米山さんの魅力でした。

あるとき、会社にお見えになった機会に「品質管理のはなし」にサインをしていただきました。これは、私にとっての大切な宝物になっています。

経営者として QC サークルをこよなく愛した米山さん、安らかに眠りください。

■QC を越えた師から教わった生き方

元 コマツユーティリティ 山田佳明

最初に出会ったのは著書でした。QC の基礎教育を全社員に実施することになり、相応しいテキストを探し始めました。そして出会ったのが、「品質管理実務テキスト」（日科技連出版社）でした。次に、自分自身のレベルアップにと見つけたのが「品質管理の話」で、この 2 冊が QC を目覚めさせてくれました。

米山先生とお会いしたのは、QC サークル京浜地区幹事になってからで、地区行事で講演いただいた時でした。ご自身が全日本選抜 QC サークル大会から、サークルの成長過程を分析され、わかりやすく、具体的に紹介いただき、大変感動した記憶が残っています。その後、本部・支部や地区行事でお会いし、気軽に語りかけていただくとともに、QC サークルへの熱い想いに、目的を同じにする者として、いつも刺激と推進者としての姿勢や生き方に示唆を与えていただきました。

QC サークル京浜地区の OB・OG で作る OB 会においても、永年にわたって会長を務めていただき、都度、新しい情報を紹介いただき、自社その他で活かさせていただき、一同、感謝しております。

多摩地区を拠点とした、「東京都地域産業振興協会」のメンバーであった頃、ある期間、米山先生が会長を務められていました。協会主催の QC 大会が終了し、移動をする際にこん

な出来事がありました。「自分の車で一緒に行こう」と言われ、準備して車に向かいましてら、米山先生は既に乗られていて、しかも助手席に座られているのです。「いいから乗りなさい」と、信じられない出来事です。「ミスターQC」と称される由縁を実際に体験することができました。

QCやQCサークルを広める者として、言うだけでなく、自信が身をもって体現することの大切さを知りましたし、そのことが自分の生き方にも少なからず影響してきたと感じています。

様々な教訓をこれからも大事にして参ります。誠にありがとうございました。

■QCサークル関東支部と米山さん

元 日本科学技術連盟 横田康平

1984年（昭和59年）常務時代の米山さんはQCサークル関東支部長に就任されました。

その気さくなお人柄でたちまち九地区の幹事長さん方と極めて良好なコミュニケーションをつくられました。

ご承知の通り米山さんは講演者としても定評のある方でしたから各地区から講演依頼が殺到しました。

ご多忙中米山さんは無報酬を条件に快く引き受けられ、各地区で好評を博したと聞いています。

支部長、幹事長の任期が終局頃、幹事長の方々からは是非米山支部長を中心に同窓会のような集りを持ちたいという要望が出たのです。米山さんは快諾され、この集りは数年間に渡って続けられ、懇親会、一泊旅行会、ゴルフ会など大変楽しい会が催されました。

私も当時QCサークル本部事務局担当だったため仲間に入れていただき、皆さんと交流を深める事ができました。

この様な例は他に見ることはできなかったように思えます。米山さんの人間性、求心力を象徴する事柄だと思っています。

■米山 高範さんに感謝する

元 安川電機 横山清

米山高範さんがご逝去されたことを新聞で知り驚きました。

米山さんは、いつお会いしてもQC活動の将来への想いを語られながら沢山の新しい「気づき」をくださいました。

これまで順調に成長してきたQC活動もバブルの崩壊を機に企業の業績不振の影響を

受け訓練費の削減、経費節減により、大会参加者の激減、幹事会社の脱会が相次ぎました。さらに「発表のためのQCC活動」から「経営に貢献するQCC活動」へしたいとの強い要望も出てまいりました。

一方、ISO、CS、TPM、JITなど新たな手法を企業は導入し始め現場は混乱していました。

米山さんはQCC本部長、QCC本部幹事長としてこの難局を乗り切るため率先して[進化したQCC活動(E-QCC)]を提唱され先頭に立ち音頭を取り進められました。新たなISO、TPM、CSなどの手法についてもTQM、QCサークル活動をベースに囲い込みその中で良いところ取りをしながら融合、協調、串刺しにする仕組み、事例ができました。

スピードのある企業への浸透については特に経営者への訴求活動に重点を絞り「経営者研修」を各支部で推進されました。

この中で従来抜けていた研修後のフォローの仕組みも充実され効率化が図られました。また、製造部門のものづくりを中心としたQCCから事務・販売・サービス部門、特に医療・介護分野への展開がはかられ時代の要請に応え拡大していきました。

私は、QCサークル九州支部世話人として、さらにQCC本部幹事を拝命し、米山さんの強力なリーダーシップのもとQCC活動の活性化と一緒に進めさせていただきました。毎月のQCC本部会議やプロジェクト活動のフォローなど苦労も多かったのですが米山さんの指導をいただきながらみんなの協力で短期間に効率よくすすめることができました。

振り返ってみますとこの活動を通じたくさんの問題解決のノウハウや勉強が出来ましたことを感謝しております。

いまま米山さんの目指されている[人づくりを原点にした経営に貢献するQCC活動]にむかい着実に一步一步QCC活動は進化しております。

米山さん、長い間のご指導・推進をありがとうございました。合掌。

第7章 日科技連・出版社の方々からのメッセージ

■米山高範さんを偲んで

元 日本科学技術連盟 理事長 濱中順一

今、米山さんの柔和なお顔を思い出しながら、この寄稿文を書いております。私は2006年8月に縁あって日本科学技術連盟の理事長を拝命いたしました。それまで企業では主として研究開発を担当しておりましたため品質管理に関しては現場の経験もなく体系だった

勉強もしておりませんでした。そこで勉強しなければと、まず手にした本が米山さんの「品質管理のはなし（日科技連出版社）」でした。この本により品質管理の重要性和本質を素直に理解することができたことを懐かしく思い出します。またご経歴が示すように、米山さんは品質管理のフィロソフィーと理論、現場の実践に精通させていただきだけでなく、それを経営にも生かされた稀有な企業人であられました。私が理事長になってからも日科技連理事会の理事やデミング賞運営委員、QC サークルの幹事長、本部長などの要職を快くお引き受けいただきました。お人柄も親しみやすく、QC サークル大会の後など日科技連の職員や QC サークル関係者としたしく一献傾けておられた姿が非常に印象的でした。

これから残された関係者は、米山さんの遺志を継ぎ今まで以上に TQM の発展・普及に努めなければならないと思います。そのためには、より広い分野の企業・組織に TQM の必要性や効果を理解してもらうと同時に、TQM そのものも本質を維持しながら時代に合わせて進化させることが重要ではないでしょうか。

心からご冥福をお祈りいたします。

■良き先輩米山さん

（一財）化学技術研究評価機構 顧問

（一財）日本科学技術連盟 理事 中島邦雄

私が米山さんとお付合いをはじめて 25 年ほどになります。米山さんが（株）コニカの社長になられたころ、私は、JETRO のハンブルグから日本に戻り通産省（今の経産省）の化学製品課長になった時です。米山さんもかつてはハンブルグにおられたことから会話が弾むこともあり公私にわたって教えをたびたび伺うことができました。

写真感光材の中でもカラーフィルムは、世界でも 4 社、日本では富士フィル（株）とコニカという世界でも「寡占」産業でした。しかし、その産業が、IT 革命で大きな変化が起ころうとしていました。今日では誰でもが知っている“銀を使用する”感光材から“電子デバイス”への変化です。近いうちに写真感光材の先行きは見えていたのです。米山さんは、この点を深く考えておられたと思います。アメリカのコダック社がマネーゲームに走る中、日本の 2 社の方向は違いますが、周知のようにこの両社はモノづくりを基本として企業として発展しています。通産省の担当部署は変わりましたが、その後も時々米山さんのお話を伺うことができました。

2000 年を過ぎ東工大にいたころ、当時の井田理事長から日科技連の非常勤理事をやらなにか、というお誘いをいただきました。ここで、再び米山さんにご一緒になることとなったのです。米山さんが、この分野において知見、実学の権威であることをすぐに理解することとなりました。議論が高まるとあの眼光がすっかり変わるのです。米山さんは、きれいな目、温和な風貌でしたが、この様な時の米山さんは、鋭い目、決して温和ではないのです。

米山さんとの後半は日科技連でしたが、ここでも個人的には様々なことについてご教授をいただきました。本当にありがたい先輩でした。ご冥福をお祈りします。

■西村会長と米山さん

元 日本科学技術連盟 横田康平

まだ小西六写真工業の時代に米山さんが敬愛して止まらなかった西村龍介会長、社長がおられました。小西六の中興の祖と言われた方です。ある時、米山さんが西村さんのためなら水火も辞せずという心境を漏らされたことがあり、そのような上司をもたれた米山さんは幸せだなあと思ったものでした。

米山さんがご多忙中のなか品質管理界に多大な貢献をされつつ社長にまで登りつめられたのは古くから日科技連のシンバでもあられた西村会長の深いご理解があったからこそと推察いたします。

私事にわたりますが西村会長が奇しくも私の中学（旧制豊浦中学・山口県下関市）の大先輩であることが米山さんを通じて判明しました。そのせいか御二人には特に気にかけていただいたような気がします。

西村会長は誠に品の良いダンディーな方でしたが見習われた訳でもないでしょうが米山さんもダンディーでしたよね。

■米山元理事長を思う！

（一財）日本科学技術連盟 専務理事 小大塚一郎

米山元理事長（以下米山さんと呼ばさせていただきます）を初めて知ったのは、私が日科技連に入社5年後の1975年と思います。当時、国際課の一職員として仕事をしていた時、日科技連が毎年海外に派遣していた「品質管理海外視察チーム」に米山さんが、「小西六写真工業（株）ユービックス事業部企画室長」としてご参加いただきました。このチームは、団長が石川 馨先生で、米山さんは、当時からも、石川先生が何か確認したいことがあると、「米山さん！ 米山さん！」とよく呼ばれていました。今泉益正先生（日本鋼管→武蔵工業大学）、田中 浩さん（日野自動車工業）、下山田 薫さん（小松製作所）、狩野紀昭先生といった方々もこのチームのメンバーでしたので、チーム出発前の事前打合わせ会などでは、入社間もない私などは、それはそれは緊張したものでした。その中で特に、米山さんは、日科技連の事務局のことを常にお気遣いいただき、資料の事前準備作成にはご協力いただきいつも適切なアドバイスをいただきました。

以来、米山さんとは、40年近くもお付き合いさせていただきました。この間、長年

日科技連の理事、理事長を勤めていただいたばかりでなく、箱根の品質管理シンポジウム（QCS）、トップマネジメント大会、QC サークル本部、品質月間委員会、デミング賞委員会、品質国際会議、国際 QC サークル大会など日科技連の主要事業のほとんどにご協力いただき、それぞれの事業の委員長として企画・運営に誠に味のあるリーダーシップを発揮していただきました。それぞれの会議での結論を持っていく能力は本当に天下一品でした。まさに、日本の素晴らしい品質管理の歴史を作り上げてこられた方のお一人といっても過言ではないと思います。後年は、長年、日科技連の理事（理事長）としてご協力いただいた米山さん、狩野先生から、三田元専務理事を交え、時に、一杯やりながら、助言、アドバイスをいただいていたのですが、誠にさびしい気持ちでいっぱいです

■世界に誇るベストセラー「品質管理実務テキスト」

(株)日科技連出版社 代表取締役社長 田中 健

「QCは教育に始まり教育に終わる」。石川 馨先生の名言ですが、この言葉を実感したのが、米山先生との出会いであり、思い出です。1974 年頃のことですが、当社ではスライド『現場の問題解決シリーズ』を製作していました。その完成記念発表会・講演会で、先生に「これからの現場のQC教育について」というテーマでご講演をお願いしたのですが、そこで先生が強調して言われたのが「教育では間違っただけを教えるはいけない。間違っただけを教えると、現場の人たちはそれを鵜呑みにしてしまう。したがって、正しい教育を行わなければならない。そのためには、良い教材を作って提供しなければならない。その役割を担うのが日科技連である。」というお言葉でした。

そして、現場の方にもわかりやすく、しかも安価で提供できる教材として、『品質管理実務テキスト（初級編）（中級編）』を上梓いただきました。本書は、品質管理の集合教育用テキストとして、世界に誇れるベストセラーと言っても過言ではありません。すでに刊行から41 年も経過していますが、毎年のように版を重ね、多くの企業人の教育に貢献しています。因みに、2014 年5 月現在、「初級編」は55 万部（第76 刷）、「中級編」は20 万部（第45 刷）の売上を誇っています。このように、品質管理界の発展のために大きな功績を残された先生のありし日のお姿が目には浮かびます。

■上品でおおらかな方でした

(有) KMI 代表取締役
元 日科技連 ISO 審査登録センター所長 上窪 均

これまでの人生の中でお会いした方の中で、米山高範先生ほど人を包みこんでしまう人と言えば、石川馨先生位だろうか。人に無理強いをすることなく、人が自ら慕ってくる。そのような人徳の人である。ASQ（米国品質協会）の日本支部が日科技連の中にあった頃、ASQ 本部から Ishikawa-Medal にふさわしい人がいたら推薦をしてほしいという手紙があった。

本人に断りもなしに推薦して良いものかどうか、たとえ推薦しても、もし不合格になったらどうしようかと悩んだ末に、小大塚さん(現・専務理事)と相談して、黙って推薦することにした。ASQ から受賞の連絡が来た時には、安堵したというよりも、晴れ晴れとした誇らしい気持ちになった。日本人を記念して作られた賞に日本人が受賞することになったのだから。数日して米山さんとお会いする機会があったが、ニコニコしながら「君たち余計なことをしてくれたね。いろいろありがとう。」と言われた。信頼している人からの一言にやって良かったと感じた。

日科技連で入社後に配属されたのが編集であった。一度もお会いしたこともない方も含めて、何十人もの方々の原稿を見てきたが、その中で、マス目の中に字が収まり、一番字が綺麗な方と言えば、米山さんであった。原稿を書く前に考えができてあがっていて、書き足しや修正の必要がなく、しかも、当を得て妙味のある内容であった。すべてが上品に仕上がる人であった。他の人とはセンスが違うとも感じた。米山さんに心から感謝の気持ちをお伝えしたい。

■米山高範先生の存在感

(一財) 日本科学技術連盟 理事、 教育推進部 部長 中島宣彦

日科技連の理事長もおつとめいただき、大所高所大変お世話になりました。まず印象として残っているのは、ダンディで穏やかな中に厳しさもあり、私たちをあたたく包み込んで育てていただいたとの思いがあります。品質管理界では、TQM・品質管理・QC サークル・デミング賞・QC シンポジウム・学会活動などなど、あらゆる場面でのご活躍と存在感は決して忘れることのできない事実でございます。

もう 50 年も前になりますが、第 13 回の品質管理ベーシックコース (BC) の修了生であり、事務局からお願いして、BC 関係の多くの方々に配信している BC-News に寄稿いただいた内容を読み返してみました。実務実践に役立つ品質管理として、特に「統計手法」と「管理のサイクル」が有効であることを力説され、現場から管理者、更に経営レベルの課題まで有効であることを記されていました。最後に BC を通じて得られた「人脈」の恩恵で締めくくられており、品質管理の基本原則を教わった感じがします。

米山先生をはじめ多くの先人が築かれた品質管理界の歴史を大事にすると共に、時代の流れに即応する価値ある品質管理を提供して参りたいと思っております。

ご冥福をお祈り申し上げます。

■QC界のジェントルマンを偲んで

(一財) 日本科学技術連盟 理事、 業務支援部部長兼大阪事務所所長 大畑 丞

私が日科技連に入り第3事業部(当時)でQCサークル本部を担当して2年が過ぎようとしたある日の夕方、執務中の横田康平部長(当時)のところへ、セカンドバックを持ち、コートとマフラーを小脇に抱えた、小柄で上品そうな人が現れました。その人は立ったまま小声で一言「ヨーロッパから2年ぶりに本社に戻ってきました」と報告。職場への配慮か、2、3分して二人連れ添って別室に移動されました。先輩に聞くと、石川馨先生たちと一緒に全国にQCサークル活動を普及している小西六の米山高範さんであると教えてくれました。

その後は、コニカさんの専務、社長と昇任され、「企業で長年品質管理を担当する方が社長になられたのはQC界では初めてではないか」と、当時皆が口を揃えて言っていたことが思い出されます。

米山さんとは社長、会長になられてからもQCサークル本部の会議や、箱根の品質管理シンポジウムでお会いすることができました。当時の会議は自説を主張する委員が多く居て、議論が伯仲することがしばしば。このような時に決まって、(議長でない)米山さんが粛々と皆の意見を黒板に書き、発言のニュアンスを汲んで結論まで導いてくださった。はじめから落としどころを決めていたのだろうが、怒らず押し付けず、物静かに意見を吸い上げ、考えがブレず見事に会議をまとめ上げる、云わば会議運営の達人でした。

米山さんからは「モノ作りは、人づくりから」、「我々のお客様が真に必要なとするものは何かを常に追及し、提供してゆく」、「従来からの古い考えは捨てて、新しい発想への切り替えることが重要」など、企業人としてのお考えを教えてくださいました。一言一言がずっしりと心に響きます。

米山さんは、猛烈型ではなく、皆が働きやすい環境を上手に作ってくださるタイプでした。QCサークル本部長時代も皆が自然に目標に向かって努力できるように整えてくださるのです。私の第一印象どおり、誰にでも目配り、気配りだできる方、物静かで上品で聡明な方で、トレードマークのセカンドバックとエンジ色のマフラーがよく似合う、正にジェントル

マンでした。

QCサークル活動の発展のために遺してくれた足跡、言葉は私たちの力の源です。これからは私たちが「進化した」QCサークル活動普及のために頑張ります。見守っててください。

■尊敬する方

(一財) 日本科学技術連盟 管理部長兼総務課長兼企画広報室長 渡井雅晴

私が日本科学技術連盟（日科技連）に入職したのは1980年ですが、米山さんと直接お話をさせていただくようになったのは、2005年4月に私が総務課の課長に昇進してからとなります。当時、米山さんは日科技連の理事長に就任されており、月に1回開催される内部会議や理事会、評議員会、QCサークル大会、デミング賞、日本品質奨励賞の授賞式など理事長というお立場でご出席いただいた際にお会いいたしました。管理職に成り立ての私にも気さくに接していただき、時には厳しく、時には優しく「元気でやっていますか」と声を掛けていただきました。

米山さんは前任の理事長が病気で倒れた後、2003年11月から理事長代行を務められ、2004年6月から2005年11月まで理事長にご就任いただき、その後、一般財団法人に移行する2012年3月末まで理事として大所高所から日科技連のことを支えていただきましたが、米山さんは特にQCサークル活動に思い入れが大きく、2005年11月に理事長を退任された時には全国のQCサークル活動推進の一助にと多額の寄付をいただきました。その寄付金は今でも米山QC推進積立基金として毎年、石川 馨賞の表彰のために活用させていただいております。

QCサークルといえば、2008年5月22日、23日に開催された第5000回記念QCサークル全国大会（東京）では企画委員会委員長としてご尽力いただきましたが、多数の参加者を得て成功裏に終了したことを大変お喜びになり、大会終了後、日科技連からQCサークル関係者の方々に記念品をお送りさせていただいた際に満面の笑みを浮かべておられたことを昨日のように思い出します。

米山さんは私にとって、経営者としてだけでなく、人生の大先輩として最も尊敬する方でありました。心からご冥福をお祈り申し上げます。

■米山 QC サークル本部長が仰っていた現場の大切さ

(一財) 日本科学技術連盟 教育推進部 次長 安随 正巳

「安随君。今までもこれからも日本を支えるのは現場だよ。現場が元気になれば日本は復活しないよ！」QC サークル本部長を務められていた米山様にこう言われたのは、バブル崩壊後の“失われた10年”の後、なお“平成の大不況”にもがいていた年頃でした。

当時、私は日科技連・QC サークル事業部に所属していたため、米山本部長と接する機会が定期的にあり、本部長のご言葉にはいつも勉強をさせていただいておりました。

「QC サークル活動が昭和37年に誕生してから、ここまで発展したのは理由があるんだ。」と言われた後に挙げられたのが、以下の3点でした。

- (1) 支部・地区制度をはじめとしたボランティアの全国組織があったこと
 - (2) QC 手法、QC 的ものの見方・考え方、QC ストーリなどの道具が揃っていたこと
 - (3) 現場第一線の人が存在感を示し、スポットライトを浴びられる場だったこと
- (もしかしたら、少し違っているかもしれませんが…、私の記憶ではこうでした。)
- この精神は、これからも伝承していかなければならない、と強く思っています。

また、米山本部長は日科技連の理事長も務められていたわけですが、職場第一線で働く私たちにいつも気さくに声を掛けてくださいました。特に、年に数回ある社内懇親会では必ずワインを差し入れ、やさしい微笑を浮かべながら、ワイングラス片手にテーブルを回っておられました。これも、現場を大切にされる米山様ならではのエピソードだと思います。

米山本部長には感謝の言葉しか見つかりません。

産業界に再び、TQM や QC サークルを普及していくこと。それがせめてもの米山様への恩返しだと肝に銘じ、日科技連の職員としてさらに頑張る所存です。

心よりご冥福をお祈り申し上げます。

■米山さんと皇帝のワイン

(一財) 日本科学技術連盟 国際室 課長 高取 健

日科技連に入社して、すぐに国際 QC サークル大会 (ICQCC' 03-Tokyo) という大きなイベントで米山さんと一緒にお仕事をさせていただく機会を与えられた。

中途入社でソコソコの年齢に達してはいるものの、入社したての事務局にとって実行委員長である米山さんは、立場上遠い存在であるはずが、欧州滞在経験という少しばかりの共通項があったためか、とても気さくに話しかけてくださり、のびのびと仕事ができたと覚えている。

それから2年後、当時当連盟の理事長で、組織委員長であった米山さんに、事務局として少しばかりの恩返しができるのは、品質国際会議 (ICQ' 05-Tokyo) だったのかもしれない。会議後、担当事務局の労をねぎらって開いてくださったホテルのフレンチレストランでの慰労会で、米山さんが大好きな皇帝のワイン、ジュブレ・シャンベルタンを片手に饒舌だったことは今でも強い印象に残っている。

その後、国際品質アカデミー（IAQ）の事務や ASQ の殊勲賞受賞時の連絡など細々のご連絡するにとどまったが、ジュブレ・シャンベルタンを見れば今でも米山さんの元気な饒舌姿を思い出す。

■米山様の思いと文字のチカラ

（一財）日本科学技術連盟 教育推進部第二課 課長 矢口里美

幅広い交友をお持ちで、その誠実なお人柄から、多く方に尊敬され、頼りにされ、愛されていた米山様なので、産学両界からりっぱな追想録が寄せられていると思います。

その中に自分が入ってしまうのは場違いだと思いましたが、このお話をいただきました時に、米山様の笑顔が思い浮かび、思わずお引き受けしてしまいました。

米山様は大変お洒落で、ネクタイとポケットチーフがいつもコーディネートされていたのを覚えています。私が存じ上げている方々の中でも、最もスマートで、ダンディで、センスの良さが際立っていらっしゃいました。

そして、もう一つとても印象深いのが米山様の“文字”です。

2000 年に「デミング賞」のマイルストーンとして創設された日本品質奨励賞ですが、それを発案いただいたのが米山様でした。

その際に、奨励賞の趣意書を米山様からご提出いただいたのですが、そこには、まさに米山様の人柄そのものの誠実できっちりとした文字が修正の跡もなく自筆で書かれていたのを今でも鮮明に覚えています。「品質に取り組んで頑張っている企業を応援したい」という米山様の熱い気持ちを、まさに文字自身が訴えてきました。文字の持つチカラを感じた瞬間です。

そして、米山様の思いは、今もなお、表彰という形で「品質」に真摯に向き合っている企業を応援し続けています。

■米山会長、ワインとの出会い

日本品質管理学会 事務局 阿部 祐子

私が 1995 年に日本品質管理学会の事務局に配属された当時、米山さんは学会の副会長でした。緊張した理事会での穏やかな、でも当を得た鋭いご意見、事務局への細やかな気遣い、とてもおしゃれでスーツや小物にも気を使っていらっしゃる、とても素敵なお方と出会えたと思いました。その後、学会長になられ、お仕事をご一緒させていただいたことから、学会長を退かれて何年もたった今でも、米山会長と呼ばせていただいています。

岐阜での年次大会が終わった夜、一年間ご苦労様ということで、事務局を慰労して下さる場を用意していただきました。ヨーロッパにいらっしゃった頃のお話から、いつしかワインの話になりました。現在はフランスのアルザス・ロレーヌ地方は鉄鉱石や石炭を算出するため、独仏間で争いが耐えなかった。実はその地方では良質な葡萄が栽培されており、ドイツ系ワインの有名な産地の一つでもあること。リースニングに代表される白ワイン、ピノ・ロワールなどの赤ワインはどちらかと言うとライトボディのワインが多い、など、ワインにまつわるお話を尽きぬ泉のように伺うことが出来ました。ワインといえばロゼを選んでいた私が、お料理に合わせてワインを選ぶようになったなどワインを楽しむきっかけを作っていただきました。今では何か覚えておきたいイベント等があると、その年のビンテージを購入して、いつか美味しくいただこうとワインセラーにしまっておくまでになりました。我が家のワインセラーは、そのような思い出が詰まっています。ささやかですが、このような人生の楽しみを教えていただいた米山会長には感謝の言葉ありません。米山会長の訃報を聞き、大変悲しく思ったと同時に、お疲れ様でした、という思いも湧いてきました。今年のビンテージも購入して、また何年かたったら米山会長のダンディなお姿を偲びながら、コルクを抜きたいと思います。

米山会長、ありがとうございました。深く感謝申し上げますとともに、心からご冥福をお祈り申し上げます。