

# 安全マネジメント 第9回

## 安全と企業経営： リーダーシップ

Leadership

長岡技術科学大学

大学院技術経営研究科

システム安全専攻

実務家教授 山形 浩史

yamagata@vos.nagaokaut.ac.jp

1

---

## 学習の狙い

1. 企業が遭遇した著名な事故はビジネススクールのケースとしても取り上げられている場合があり、これらを主題として書かれたケースでは、事故の背景、経営への影響、企業の決断のみならず、法規制や行政の対応、訴訟の論点や結果、市場や消費者の反応など経営を取りまく多様な要因が経営者の目線から見た重要性に応じて取り挙げられており、安全マネジメントのあり方を考える格好の教材である。
2. Harvard Business ReviewのウェブサイトからSafetyの語を含むケースを検索すると5,000件以上のケースが見つかったが、このうち20件を取り上げてその概要を紹介する。
3. 各人は関心のあるケースをウェブサイトからダウンロードして原文を読解し、ビジネスリーダーとしての安全マネジメントの判断を追体験してほしい。なお、ケースは有料なので各自で購入すること。料金はいずれも1件1000円程度である。

2

# Harvard Business Review

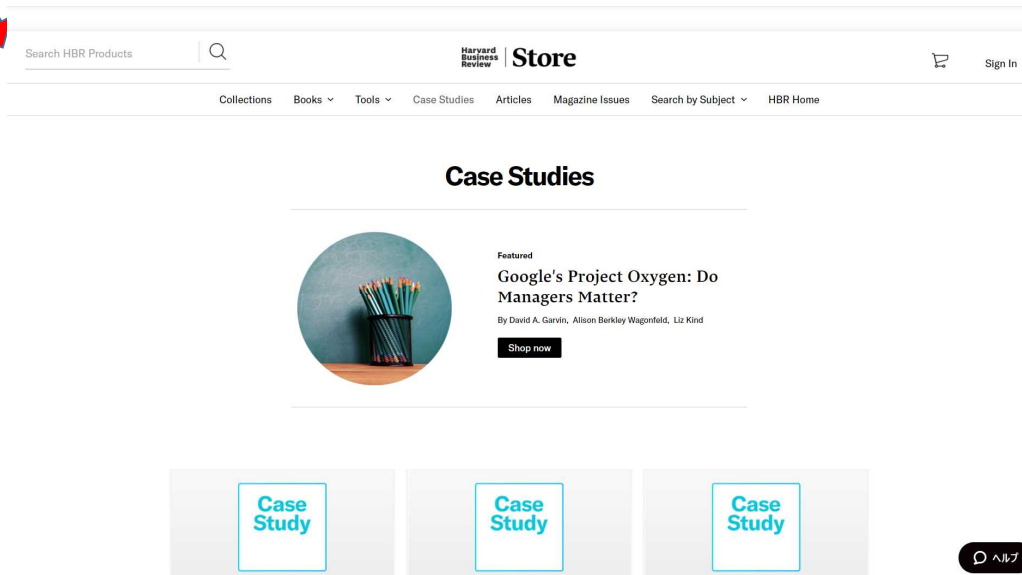
<https://hbr.org/>



Store



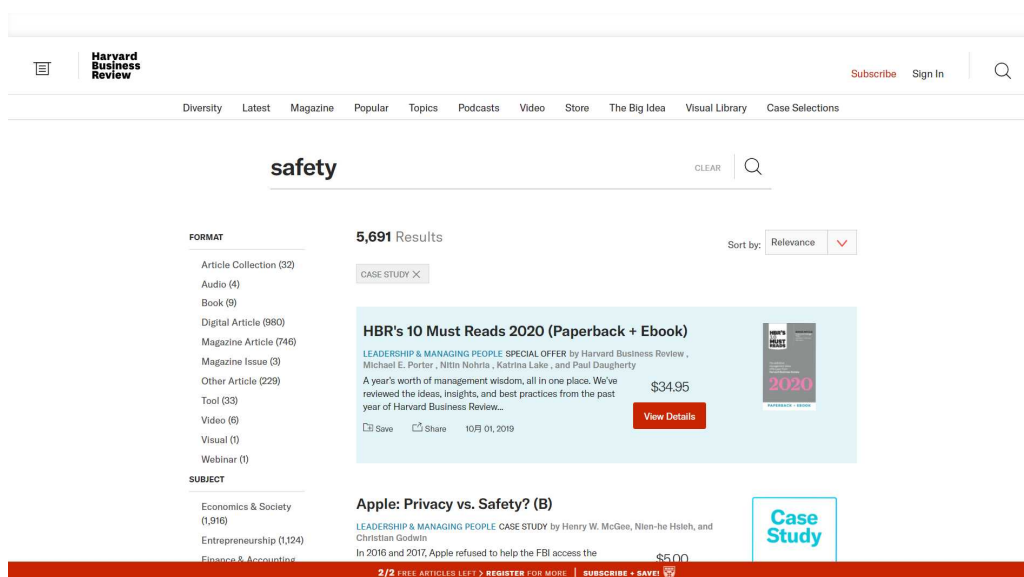
Case studies



3

# Harvard Business Review

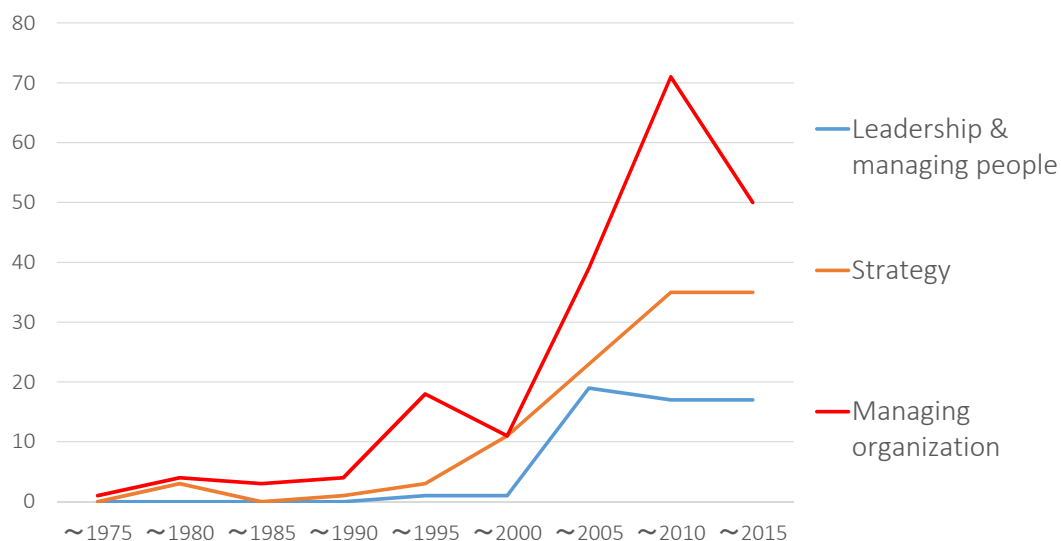
## 安全関連のケースを検索する



2020年9月3日の検索結果画面

4

# HBRウェブサイト収録された安全関連ケース数の推移



5

## 紹介する論文 NO.1 – No.7

#	ケースタイトル	分野	発行	刊行年
1	Managing Product Safety: The Case of the Procter & Gamble Rely Tampon	製品安全	Harvard	1983
2	Managing Product Safety: Ford Pinto	製品安全	Harvard	1984
3	Gillette Safety Razor Division: Blank Cassette Project	製品安全	Harvard	1987
4	Responsible Care	有害物質管理	Harvard	1991
5	Union Carbide Bhopal Plant	有害物質管理	Harvard	1996
6	Regulatory Reform at OSHA (A) (B) (C)	労働安全衛生 ※	Harvard KSG	
7	Workplace Safety at Alcoa	労働安全衛生	Harvard	2000

※OSHAの業務改革が主題であり、ビジネススクールとしてのケースではない。

6

# 紹介する論文

## No.8 – No.13

#	ケースタイトル	分野	発行	刊行年
8	Senior Citizen Home Safety Association: Going Beyond Elderly Services?	サービス安全	香港大学	2005
9	Recall 2000: Bridgestone Corp.	製品安全	Harvard	2006
10	Sanlu's Melamine-Tainted Milk Crisis in China	食品安全	香港大学	2008
11	Safety at Fluor Hanford (A), (B)	核物質安全	Thunderbird	2009
12	Mattel's Strategy after its Recall of Products Made in China	製品安全	香港大学	2009
13	Unsafe for Children: Mattel's Toy Recalls and Supply Chain Management	製品安全	Stanford	2009

7

# 紹介する論文

## No.14 – No.18

#	ケースタイトル	分野	発行	刊行年
14	GLOBALGAP: Food Safety and Private Standards	食品安全	Harvard	2009
15	Managing Product Safety of Imported Chinese Goods	製品安全	Indiana	2010
16	Structural and Organizational Issues in Patient Safety: A Comparison of Health Care to Other High-Hazard Industries	医療安全	University of California	2010
17	"The Nut Behind the Wheel" to "Moral Machines:" A Brief History of Auto Safety	自動車安全	Stanford	2014
18	Mattel and the Toy Recalls (A), (B)	製品安全	Western Ontario	2014

8

# 紹介する論文

## No.19 – No.20

#	ケースタイトル	分野	発行	刊行年
19	DPDHL Group: Employee Safety and Wellbeing	労働安全衛生	Harvard	2015
20	Managing Mental Health in the Workplace	労働安全衛生	Rotman	2016

9

## ケース4:レスポンシブル・ケア



Harvard Business School

9-391-135  
Rev. March 18, 1991

### Responsible Care

As the 20th anniversary of Earth Day approached in April 1990, the Chemical Manufacturers Association (CMA) formally unveiled a two-year-old program developed by the chemical industry to demonstrate its willingness to respond to public concerns. The program was called "Responsible Care," and its subtitle was "A Public Commitment." Declaring that the "legacy we leave for the next generation depends on our actions, not our words," CMA's member companies committed themselves to "continuously improve [their] performance in health, safety and protecting the environment."

These brave words appeared in a two-page-spread advertisement that ran in 11 newspapers and 10 magazines across the country for the fortnight preceding Earth Day (see Exhibit 1 for the "Guiding Principles" as set forth in the advertisement). Over a list of member companies that

10

# このケースの意義

## 【米国化学産業の特徴】

- 生産する製品の種類: 60,000－70,000種類
- 年間1,000種類が増加
- 化学産業事業社数: 12,000社
- 大部分は年間売上500万ドル以下
- 生産・流通施設数: 全米で4-5百万
- 厳しい競争市場
- 利益の50%をR&D投資
- 規制行政で安全は確保できない

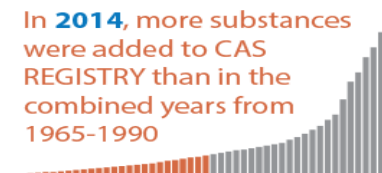
## 【ケースの意義】

- 伝統的業界活動とは一線を画す社会への約束 (Public Commitment) は如何にして形成されたか？

**CAS REGISTRY<sup>SM</sup>**  
**more than**  
**100 Million**  
**substances**  
**in 50 Years!**

To celebrate, we compiled fun facts about the CAS REGISTRY substance collection.

In **2014**, more substances were added to CAS REGISTRY than in the combined years from 1965-1990



<https://www.cas.org/content/chemical-substances/cas-registry-100-millionth-fun-facts>

11

# ケースを読む前に レスポンシブル・ケアとは？

## 【日本化学工業協会の解説】

レスポンシブル・ケア (Responsible Care) は、1985年にカナダで誕生し、変遷を経て日本化学工業協会では次のように定義し活動しています。

化学物質を扱うそれぞれの企業が科学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルにいたる全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会との対話・コミュニケーションを行う活動を展開しています。この活動を「レスポンシブル・ケア (RC)」と呼んでいます。



12

# レスポンシブル・ケアとは？

## 日本化学工業協会の解説(続き)

### 【従来の考え方】

- 法律に従う
- 横並びで目立たないようにする
- 製造のみの安全管理で十分である
- 一般市民の不安を軽視する
- 製品、プロセスは安全である
- 何を知らせるかは企業が決める
- 規制に対して防御する姿勢をとる
- 自分の企業のみへ対応する
- 環境活動家を無視または敵対する
- 法律, 経済性, 政府の意向を判断基準とする

### 【新しい考え方(RC倫理)】

- 法律以上のことを自主的に
- 倫理的に正しいことを
- ライフサイクルにわたる安全管理
- 一般市民の不安に積極的に対応
- リスクを意識した予防的な考え方を
- 市民の知る権利を尊重
- 政策決定に積極的に関与
- 相互支援(検証)
- 環境活動家に意見を求める
- 以上の全てのことを判断基準とする.

13

# 米国化学産業の歴史(1)

## 環境規制法の成立と、その限界

年	事項
1969	National Environment Protection Act (NEPA) (環境保護法) 成立. 以降, 次々と分野別の規制法令が成立 廃棄物と大気(1970), 水(1972), 絶滅危惧種(1973), 毒物(1976), 土地と森林(1976), 鉱山(1977), 埋め立て地(1977)
1980年代	多くの法律は施行が困難に ● 政府に資源(予算、人員)がなくても、法律が成立 ● <b>Command-and-control型環境規制</b> に限界. 技術変化に追いつくための規制コストを過小評価していた. ● レーガン政権(1981-89)の予算カットで事態は一層深刻化. 新しいパラダイムの規制手法が必要. They had to harness market forces and community awareness to achieve their goals on a local, distribute level; (市場の力と地域社会の関心を活用)

14

# 米国化学産業の歴史(2)

## ダンプ・サイトとスーパーファンド法

年	事項
1978	<p><b>ラブ・カナル事件</b>            米国化学品メーカーが、建設途中で計画が中止された運河ラブ・キャナルを購入し、1942～1952年にかけて、その当時は適法な許可に基づき様々な化学物質2万1千トンを超える廃棄物を投棄。            運河は埋め立てられ、小学校や住宅が建てられたが、大雨が降るたびに、ラブ・キャナル周辺では悪臭が漂い、汚水が染み出すようになり、周辺住民の間で流産や奇形児、ガン患者が増加。            1978年の調査では、PCB、DDT、高濃度のダイオキシンなど82種類の有害化学物質が検出され、ニューヨーク州が土地の買い上げ。約900家族が移転。</p>
1980	<p><b>Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act (CERCLA) (スーパーファンド法)</b>により16億ドルのスーパーファンド創設。1990年までに特定された26,000か所の汚染除去費用は推定\$1000億。これはFortune 500の利益合計よりも大きい。</p>



15

# 米国化学産業の歴史(3)


## 業界の危機感と惨事

年	事項
1983	<p>6月、DuPont副社長Bill Simeralが、化学工業会(CMA: Chemical Manufacturers Association)会長退任に際し、次のように語り始めた。            It was a time to look at the industry from another perspective – namely, that of American public. (この産業を別の側面から見るべき時期がきたのではないか。つまり、米国の公衆の視点から)            更に、「社会の信頼を失えば、政府との関係、有能な経営、技術幹部の確保に悪影響を及ぼす、鉄鋼産業をみよ」と警鐘を鳴らした。</p>
1984	<p>12月4日 ボパール工場事故、3000人が死亡(事故発生時、住民は何が起こったのかと工場のフェンス際に集まる)            当時のCMA会長エクソンケミカルのHolmer社長は、「これは我々の身に起こったことだ。すべての化学企業がボパール対応する必要がある」と。CMAのHoltzman、「カーバイド社は“Mr. Fly-by-Night(夜逃げする人)”ではない」</p>
1986	<p>カナダ化学工業協会(CCPA)でResponsible Care生まれる</p>

16



# 米国化学産業の歴史(4) 規制から社会的プレッシャーへ

年	事項
1986	<p>Superfund Amendment and Reauthorization Act (SARA) 成立 特に重要なのは同法の<b>Right-to-know 条項</b>. 法律で指定された化学物質を年75,000ポンド以上製造・利用する工場は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境排出量を毎年報告</li> <li>・周辺住民を守るため、貯蔵量を報告し、緊急時の計画を策定</li> </ul>
1987	<p>CMA, Public Perception Committeeを設置 広報に問題があると考え、広報の改善に取り組む 例えば、 「有害化学物質を年間20億トン移動。99.99%は無事故であった」</p> <p style="text-align: center;">   <b>メディアの攻撃</b> </p> <p>「0.01%すなわち20万トンの有害化学物質で事故があったのか」</p>

# 米国化学産業の歴史(5) レスポンシブルケアの誕生

年	事項
1988	<p>9月 CMA理事会, 全会一致でRCを承認. RCの原則を順守することはCMA会員の義務とするため会則も修正. 本質的には, これは経営者自身としてのコミットメント(essentially <b>personal commitment</b> to the values and principles of the program)であり, 経営者本人が宣教師のごとく工場を飛び回って自分の言葉でRCを説いた(most CEOs actually traveled through their firms doing missionary work, literally spreading the words). <b>“Speed Bumps, Not Road Blocks”</b>(ケースの表現)</p>
1989	<p>加州では違法な事業者に勝訴した場合には訴訟費用の他, 罰金の25%が支払われることを定めた“Proposition 65”が成立し, 多数の<b>“bounty-hunters”</b>(<b>報奨金稼ぎ屋</b>)が登場.</p>

# Responsible Care - A Public Commitment

## GUIDING PRINCIPLES

Member companies of the Chemical Manufacturers Association are **committed to support a continuing effort** to improve the industry's responsible management of chemicals. **They pledge to manage their businesses** according to these principles:

- To recognize and respond to community concerns about chemicals and our operations. **(コミュニティの懸念を認識し、対応する)**
- To develop and produce chemicals that can be manufactured, transported, used and disposed of safely. **(生産, 輸送, 使用, 処分全般にわたる安全)**
- To make health, safety and environmental considerations a priority in our planning for all existing and new products and processes. **(事業計画立案にあたりHSEが最優先)**
- To report promptly to officials, employees, customers and the public, information on chemicals-related health or environmental hazards and to recommend protective measures. **(健康・環境関連のハザード情報及び対処方法は直ちに当局, 従業員, 公衆に報告する)**

19

## GUIDING PRINCIPLES

- To counsel customers on the safe use, transportation and disposal of chemical products. **(安全な使用, 輸送, 処分について顧客の相談にのる)**
- To operate our plants and facilities in a manner that protects the environment and the health and safety of our employees and the public. **(環境、従業員と公衆の健康と安全を守って操業する)**
- To extend knowledge by conducting or supporting research on the health, safety and environmental effects of our products, processes and waste materials. **(製品, 製法, 廃棄物処理に関するHSE研究を実施し, 支援する)**
- To work with others to resolve problems created by past handling and disposal of hazardous substances. **(過去に処分された有害廃棄物で生じる問題解決に協力する)**
- To participate with government and others in creating responsible laws, regulations and standards to safeguard the community, workplace and environment. **(地域社会, 職場と環境を保護するための立法活動に参画する)**
- To promote the principles and practices of Responsible Care by sharing experiences and offering assistance to others who produce, handle, use, transport or dispose of chemicals. **(RCの普及促進のため他者を支援する)**

20

# Public Advisory Panel

RCの重要な原則は公衆の関心にこたえることであったから、RCのプロセスの中に化学工業にとっての外部者がかかわることは本質的に重要。このため、14人の無報酬のメンバーから構成される外部助言パネル(PAP)が作られた。

- 消防士 (a fire chief)
  - 消費者安全の活動家 (a consumer safety advocate)
  - 環境問題の活動家 (a environmental pollution advocate)
  - 農業者 (a farmer)
  - 医師 (a doctor)
  - 倫理学者 (an ethicist)
  - ある化学工場の近隣の住民 (a neighbor of a chemical plant)
  - 婦人運動家 (a representative of the League of Women's Voters)
- CMA主席法律顧問は、「PAPは法廷で陪審員がどのような判断を下すか教えてくれる」とその役割を評価 (PAP came to be regarded as a **built-in jury**, giving us early warning of the responsibilities a jury might impose upon us.)

21

---

## Discussion:

1. なぜ、化学企業が工業会全体として社会への約束 (Public Commitment) を宣言する必要があったのか？
2. 企業トップの役割は何か？
3. レスポンシブル・ケアがなければ化学企業はどうなっていたか？

22

# 安全を語った経営者達

1. 「Safety First」: US スチールのゲイリー社長
2. 「全社員に告ぐ」: もう一つの雪印乳業食中毒事件
3. 「安全なくして生産なし」: 本田宗一郎の言葉

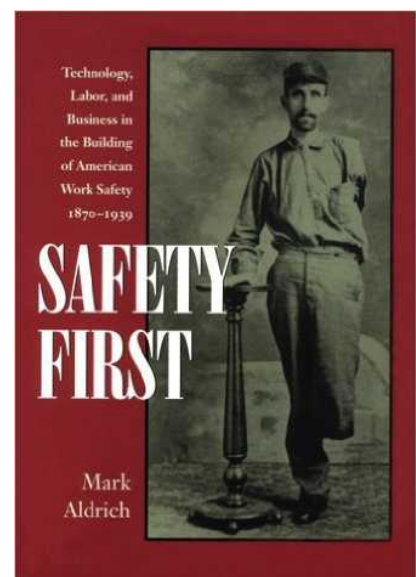
23

## 1. "Safety First" USスチールのゲイリー社長

- 安全を語った初めての経営者ではないかもしれないが、最も有名なのは1907年にUSスチールのゲイリー社長 (Elbert H. Gary) が語ったこの方針だろう。

生産第一	➡	安全第一
品質第二		品質第二
安全第三		生産第三

- 1911年に米国視察を行った古河鋳業足尾鋳業所所長の小田川全之はこれを「安全専一」と訳し、足尾銅山の事業所内に掲示した。これが日本における安全運動の起点と言われる。



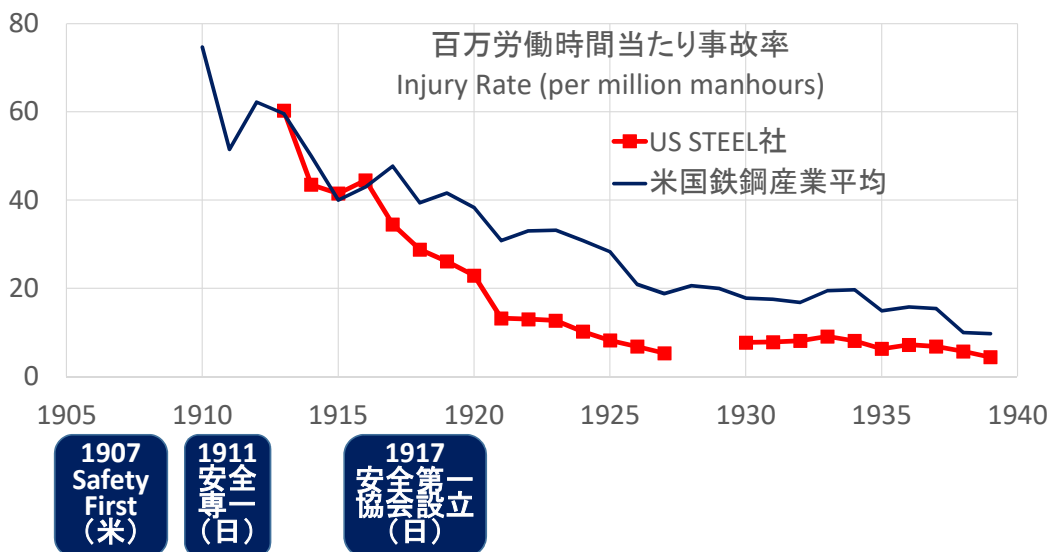
24

# USスチールの安全への取り組み 初期の歴史

1886年	初の賠償責任保険契約締結 (Travelers社)
1892年	Illinois SteelのJoliet工場に、全米初の工場内安全部門設置
1908年3月	Gary社長、各工場の安全部門長会合で以下を述べる。この会合の結果としてUSS社内に安全委員会が設置される。 “...any requisition which is made for the expenditure of money to install equipment to protect our people will be honored.”
1910年5月	USS、Voluntary Accident Relief Plan導入 (任意の労災救済制度)
1912年	USSのある弁護士は、同社は75万ドルを安全に投資したが、それにより回避できた労災支払額は140万ドル相当だと試算
1913年	各工場部門の長に“never hesitate to request appropriations for expenditure of money...to prevent accidents.”と指示。株主に対しても、安全への投資は“right” and “of advantage to employers”と説明
この結果	成功事例として産業界で頻繁に取り上げられるようになった。

Source: Mark Aldrich(1997), Safety First, Technology, Labor, and Business in the Building of American Work Safety 1870-1939, Johns Hopkins Univ. Press, pp.91-92

## “Safety First”宣言後の USスチール社事故率



出典: 事故率データはM. Aldrich (1997), Safety First, p.310

# 経済史家Mark Aldrichの評価

- USSがここに踏み切るにいたるまでは、多数の事故、死傷者を生んだ製鉄工場に対して毎日のように繰り返されたメディアの批判があった。  
“Making Steel and Killing Men”
- USSの先駆的な取り組みは当時米国産業界に広がりつつあった安全運動を促進するモデルとして働いた。  
“US Steel has been used as a model by many other corporations entering into safety work.”
- 急速に広がった労災補償制度は、安全への投資を、利己的な人道主義から真に利益を生む事業へと転換した。  
“rapid expansion of workmen’s compensation was transforming safety work from self-interested humanitarianism into a truly profitable activity.”

Source: Mark Aldrich(1997), Safety First, Technology, Labor, and Business in the Building of American Work Safety 1870-1939, Johns Hopkins Univ. Press, pp.91-92

27

## 米国のSafety First運動が日本に与えた影響

内田嘉吉の北米訪問記録より

…各種の工場に於ても亦是等の注意を怠って居ない。私の視察した各工場には、何れも機械が据付けてあって注意を要する場所には「危険」という文字が大書して掲示してあった。シカゴの傍らのイリノイス製鋼所の如きは、事務所の屋根の上にイルミネーションを以って「安全第一」と云う文字を現はし、或は幻燈を以て其の趣旨の普及に努めて居る。又同工場では職工に渡す所のマッチ入、煙草入、がま口、鉛筆等に至るまで皆「安全第一」の文字を記入している。其他ホテルでも、劇場でも、料理店でも、喫茶店でも、公園でも、何処へ行っても「安全第一」と云う文字を見ないところはなく…

出典：内田嘉吉、通信事務と安全第一、1917年6月



わが国初の「安全週間」を報ずる「東京日日新聞」(大正8年6月15付)顔写真は「安全第一運動」の推進者内田嘉吉。写真は中災防のウェブサイトより。

28

## 2. もう一つの雪印乳業食中毒事件

### 八雲事件の概要

昭和30年3月1日、東京都内の九つの小学校で集団食中毒が発生、被害者は千九百人を超えた。都は三日、給食で配られた脱脂粉乳から溶血性ブドウ球菌を検出したと発表した。脱脂粉乳は、雪印八雲工場で製造されたもので、デンマークから購入したばかりの最新鋭の粉乳製造機のトラブルと停電が重なり、殺菌処理が持ち越された一部の原料乳に溶血性ブドウ球菌が繁殖していたのだった。

この八雲事件のケースは、2期生杉本満則のレポート(2007年6月23日)から三上先生がご本人の承諾を得て採録したものです。

出典、産経新聞 <http://www.sankei.co.jp/advertising/toshin/0008/25special-b3.html>

---

## 「全社員に告ぐ」 雪印乳業佐藤社長(当時)の訓示

昭和30年3月18日、北海道八雲町八雲工場に全従業員を非常招集して、佐藤社長は以下のように訓辞した。

「当社の歴史上、未曾有(みぞう)の事件であり、光輝ある歴史にぬぐうべからざる一大汚点を残した。この影響するところ極めて大であり、消費者の信用を失墜し、生産者に大いなる不安を与え、これはまさに当社に与えられた一大警鐘である」

「最高の栄養食品である牛乳と乳製品をもっとも衛生的に生産し、国民に提供することが当社の大いなる使命であり、また最も誇りとするものであるが、この使命に反した製品を供給するに至っては当社存立の社会的意義は存在しない」

「信用を獲得するには長い年月を要し、これを失墜するのは一瞬である。そして信用は金銭では買うことはできない」

出典：雪印メグミルクHP

# 雪印の対応と社会の反応

佐藤社長は当時、自社製品から原因菌が検出されたことを東京都に指摘されると、即座に製品の販売停止と回収を指示。新聞各紙に謝罪広告を掲載し、自らは工場に駆けつけて原因調査に当たった。

同時に、被害者や取引先、酪農家などへのおわび行脚を社を挙げて実施。他工場にも再点検を指示し、社員には「品質によって失った名誉は品質をもって回復する以外に道はない」と繰り返した。衛生管理、検査部門を独立させ、検査網を二重、三重にも強化するなど、抜本的な再発防止策も速やかに打ち出した。

当初は学校での集団食中毒に対して非難が集中したものの、雪印の迅速な対応と必至な姿に世間も理解を示すようになり、激励の電話や手紙が次々に寄せられるようになった。

---

## その後談

前述した「全社員に告ぐ」は、苦い教訓の戒めとして昭和31年から新入社員に配られるようになったが、1986年(昭和61年)に打ち切られた。八雲事件は、2000年の大樹工場と同様に停電を発端とした細菌からの毒素による事故であったが、その事故の教訓を戒めとして新人配布を継続していれば、2000年の事故は防げたかも知れない。



継続することの難しさを実感する話である。30年間続けた「全社員に告ぐ」の新入社員への配布停止が、雪印ブランドを消滅させるような事故のきっかけになるとは、その人事教育担当者は夢にも思わなかったのでは無からうか。教育の効果を実証することの難しさも改めて実感する。



# (参考) 雪印集団食中毒事件(2000年)

概要: 雪印乳業(株)大阪工場製造の「低脂肪乳」等を原因とする食中毒事件は、6月27日に最初の届出がなされて以降、報告があった有症者数は14,780名

## 経緯

- 3/31 北海道大樹工場で3時間停電。通常数分のクリーム分離工程で、脱脂乳が20-30℃で4時間滞留。回収乳タンクでも9時間以上冷却停止。
- 4/1 停電でパイプ内に滞留した原料を殺菌装置にかけ脱脂粉乳製造。一般菌が自社規制値を上回った380袋を保管
- 4/10 上記380袋を再利用して脱脂粉乳750袋製造・出荷
- 6/23 大阪工場で大樹工場製脱脂粉乳を用い乳製品を製造
- 6/27 食中毒の報告が大阪市と雪印に入る
- 6/28 大阪市が、製造自粛、回収、事実の公表を指導
- 6/29 雪印が会見

## 実は再び原料の細菌汚染が原因だった



「毎日新聞 2000年8月19日」



毎日新聞2000年7月10日



## Discussion: 事故の風化を防ぐには

### 3. 本田宗一郎の言葉 「安全なくして生産なし」

「安全なくして生産なし」とは、安全が確保できない状況においては、どんなに生産の必要性があっても生産すべきではないし、どんなに生産効率がアップするような方法があったとしても、それが安全でないならば採用すべきではないという、安全は生産効率やコストに優先する、という考え方。

本田技研グループ各社の工場には、「安全なくして生産なし」と書かれた横断幕やプレートが高々と掲げられており、新入社員研修のときには必ずこの言葉の重要性を教えられるという。



# あるエピソード

私が研究所にいたころの話だ。鈴鹿工場に新設された「ホンダH1300セダン」の溶接ラインの前で、「これをやったのは誰だ！」と本田さんが怒っているという。塗装前の車体が溶接ラインの前で止まっているらしい。そこでは、スポット溶接のつなぎ目や打痕をハンダで埋めて対応していた。ハンダ付け部分にはデコボコが残るため、表面を削って滑らかにする作業を行わなければならなかった。

ラインの責任者が「溶接の精度が上がれば生産ラインはスムーズに流れるようになります」と答えたが、「そんな問題じゃないんだ」と怒鳴られたらしい。「すぐ担当者を呼べ」という話が研究所に届き、若い私が行くことになって、取る物も取りあえず新幹線に飛び乗った。

本田さんは、私を見るなり「君は人を殺す気か！」と大勢の前で怒鳴り付けた。ハンダは鉛と錫の合金で、鉛の粉塵は身体に悪い。それを長く吸っていると作業者の命にかかわる、というのだ。

出典：岩倉信弥、前掲書

37

## エピソードの語るもの

- とにかく、経営トップは、もっとも大事なものは何であるかについて、明確な判断を示すことが大事。すると、組織はその問題の解決を最優先事項として仕事をする。大事なものが何であるかを、揺るがずに示す、誤解の余地のないほど明確に示す。これがおそらく要点だろう。
- 本学名誉教授杉本旭先生の提唱される「止まる安全」と「止まらない工夫」という考え方も、重要な問題に皆の注意を集中することによって突破する、と云う意味であり通じるものがある。何か事故や不具合が発生したときに、生産ラインを止めることで、そのラインで働くものすべてに問題の所在に気づく。ライン停止により一時的には稼働率の低下を招くが、次の段階として、今度は皆が「止まらない工夫」のために知恵を絞るようになることで、稼働率は当初の段階を上回るようになる。これは、ボトムアップを基本とする日本の組織運営の長所をうまく生かした「経営手法」である。この場合には、軽微なトラブルであってもラインを止める、という方針をトップが支持するかどうかが必要となるだろう。

# Discussion: リーダーの役割、専門職の役割