

PDCA サイクルの階層としての労働安全衛生マネジメントシステム

——中小企業におけるシステム構築のプロセスに関する提案——

労働安全コンサルタント 福岡 啓介

はじめに

厚生労働省の労働安全衛生マネジメントシステム（以下OSHMS と略記する）を或る小企業に導入しようとしているが、厚生労働省の指針（以下指針と略記する）のすべてを直ちに導入するのは無理があると思われたので、まず簡単な内容で取り組みを始め、数年掛けて完全なものに仕上げて行くプロセスを考えてみた。その際に、指針は階層を成す二つのPDCA サイクルから構成されている、と考えると分かりやすい様に思われた。この考え方に基づくシステム構築のプロセスを試案として提示する。

1 PDCA サイクルの階層例： 製造事業の場合

1-1 製造会社の事業活動は大略次のPDCA サイクルで継続的に進められる。

P（計画） どんな商品をいくら生産・販売するかなどといった事業計画を策定する。

D（実施） 事業計画に従って生産活動・販売活動を実施する。

C（評価） 収益を計算するなどにより、事業実績を評価する。

A（改善） 評価結果に基づいて、事業計画の見直し・収益性改善策などを検討する。

P（計画）（次年度の）事業計画を策定する、...以下繰り返す。

1-2 この内、例えばDの内の生産活動は次のようなPDCA サイクルで進められる。

P 事業計画に基づいて生産計画を作成する。

D 生産計画により生産を実施する。

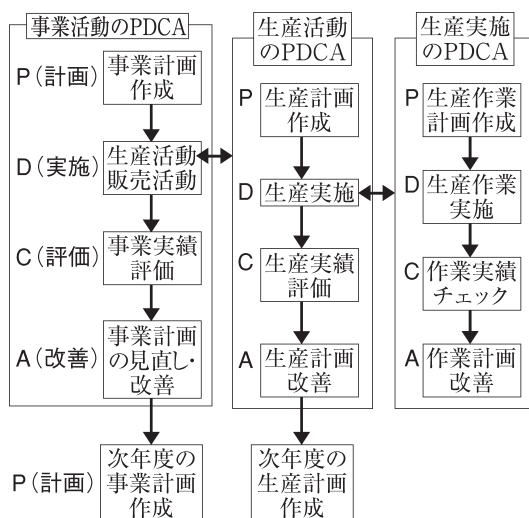
C 生産実績を生産計画と対比して、生産性などを評価する。

A 原価低減・生産性向上などの方策を検討して、生産計画を改善する。

P（次年度の）生産計画を作成する、...以下繰り返す。

1-3 この生産活動のPDCA サイクルの内、例えばDの生産実施は、生産現場で日々の生産作業について作業計画を作成し（P）、作業を実施し（D）、作業の実績をチェックし（C）、遅れがあれば計画を修正・改善する等の対応を取る（A）といった（下位の）PDCA サイクルを回して、その業務である生産が実施されている。

これらの様子を図－1：PDCA サイクルの階層例（製造事業の場合）、に示す。



図－1 PDCA サイクルの階層例（製造事業の場合）

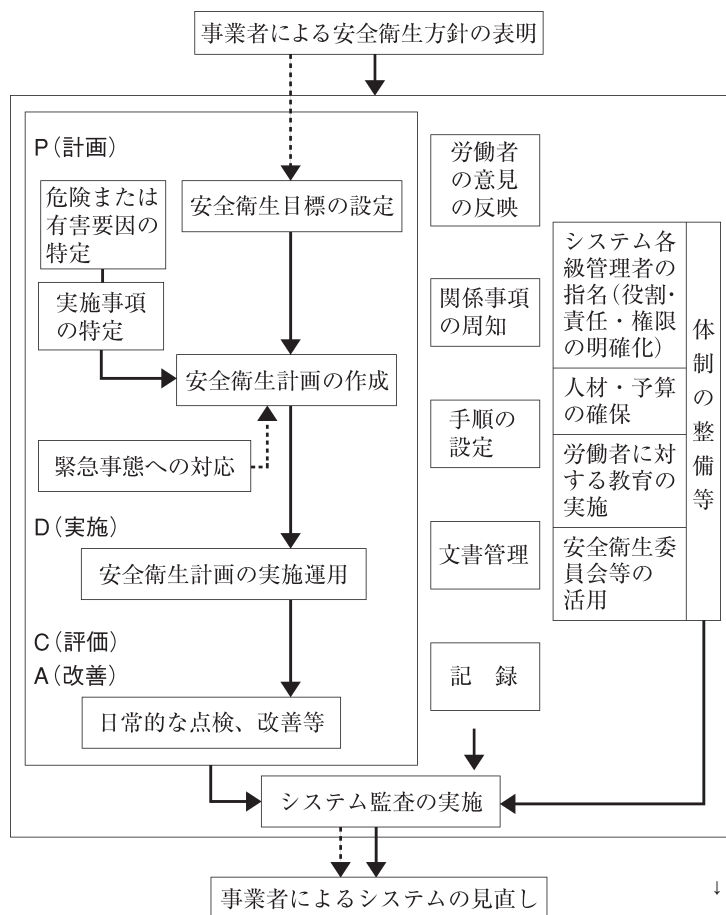


図-2 OSHMS の基本的な枠組み

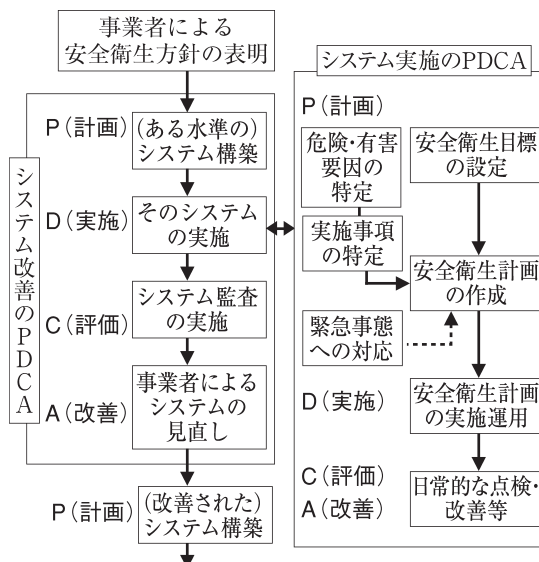
図-3 OSHMS の指針におけるPDCA サイクルの階層

1-4 他の例として、製造会社に於ける商品開発研究部門は、独自のPDCA サイクルを回して新商品を開発し、新しい事業計画の種を提案することによって、事業活動のPDCA サイクルの内のP計画の一つの役割を果たしている。

1-5 このように、「仕事」は幾つもの階層になったPDCA サイクルで構成されている、と理解できる。

2 指針におけるPDCA サイクルの階層

2-1 中央労働災害防止協会が提示するOSHMS の基本的な枠組み(図-2)1)には、核の部分に一つのPDCA サイクルが示されている。これを以下「システム実施のPDCA」と呼ぶことにし、図-3の右半分に示す。



2-2 図-2によると、この「システム実施のPDCA」に続いてシステムの実施・運用状況を評価する「システム監査の実施」が置かれている。この状況は前記の「PDCA サイクルの階層例（製造事業の場合）」と比べると分かりやすい。即ち、「システム実施のPDCA」の外（或いは上位）に別のPDCA サイクル（以下「システム改善のPDCA」と呼び、図-3の左半分に示す）があって、このサイクルのCが「システム監査の実施」であり、Dは上記の「システム実施のPDCA」だというわけである。

また、図-2の「OSHMS の基本的な枠組み」の最初にある「事業者による安全衛生方針の表明」の内容は、事業者自身の安全衛生に関する基本的な考え方等を表明するものであるが、具体的には、年度計画作成に際しての方針の表明とともに「OSHMS を導入しよう」との意思の表明も含まれている。この表明を受けて、或る水準のシステムが構築されると、これは「システム改善のPDCA」の出発点となるPである。

これに続くDとして「システム実施のPDCA」が回り始める。これが一回りした所で行う「システム監査の実施」が「システム改善のPDCA」のCであり、その次の「事業者によるシステムの見直し」は「システム改善のPDCA」のAである、と理解出来る。

2-3 以上を要約すると、指針は「システム改善のPDCA」と「システム実施のPDCA」の二つのPDCA サイクルで構成されていて、これらは、「システム改善のPDCA」のDの中身は「システム実施のPDCA」である、という関係でつながっている（階層を成している）ことを説明した。これを図-3：OSHMS の指針におけるPDCA サイクルの階層、に示す。

3 OSHMS の指針を導入・実施し、改善を進めるプロセス

3-1 従来の安全衛生活動：レベル-1のシステム

安全衛生に多少でも関心のある事業場では、従

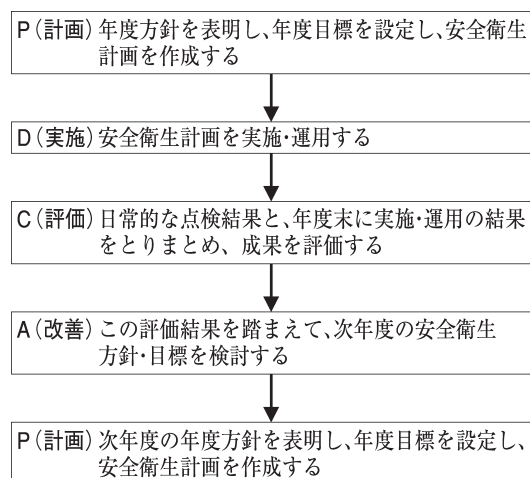


図-4 レベル-1のシステム

来から毎年、前年度の活動成果や災害発生状況などを踏まえて当年度の方針を表明し、年度目標を設定し、安全衛生計画を作成して安全衛生活動を推進するといった、基本的な安全衛生活動が実施されている。この活動は既にPDCA サイクルを回していることになる。これを「レベル-1のシステム」と呼び、図-4に示す。

ただし、前年度の活動結果・成果をどう評価し、次年度の計画作成にどのように反映してきたか、状況の変化にどう敏感に対応してきたか、という点で、少々曖昧さがあったかもしれない。例えば、人事異動でトップや担当者が交代した際に活動の継続性に欠けていた可能性があることは既に指摘されている。

3-2 二つのPDCA サイクルを回すこと

大企業には安全衛生の専門家がいて、指針の要求をすべて満たすシステムの構築を自力で進めることができるだろうが、中小の企業の場合は企業内に専門家がいらないために、どこから手を付けるとよいのか、とまどう向きが少なくないと思われる。

そこで、例えばレベル-1のシステムから出発して、まず年度単位で「システム実施のPDCA」をきちんと回し、つまりCやAも確実に実施し、その結果を「システム改善のPDCA」持ち込んで

システムの評価・監査を行い、システムを改善し2)、改善されたシステムを次年度の「システム実施のPDCA」に持ち込んで実施する、という活動を毎年「継続的」に行うことで、次第に「指針の要求」に近づいて行く、というやり方・考え方が実際的と思われる。

3-3 OSHMS の導入の第一歩：レベルー2のシステム

指針の核心は 危険有害要因の特定と実施事項の特定、即ちリスクアセスメントの導入と システム監査の実施、にある。

3-3-1 リスクアセスメントの導入

レベルー1のシステムを実施している段階の事業場で、トップがOSHMS の導入を決意した場合は、まず「危険有害要因の特定と実施事項の特定」を、簡便な方法でもよいから、何とか取り入れるべきであろう3)。その結果を安全衛生計画に反映することがOSHMS 導入の大きな第一歩となる。

3-3-2 システム監査の実施とシステムの見直し

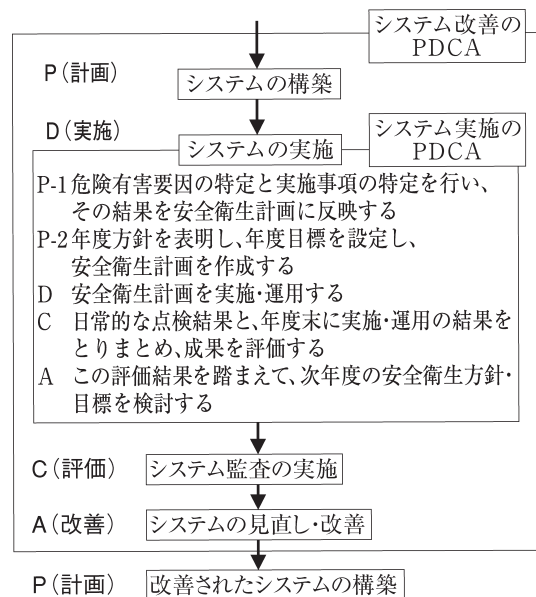
リスクアセスメントを加えたシステムで「システム実施のPDCA」を実施し（サイクルを回し）、その成果について年度末にシステム監査を実施し、システムの見直し・改善を行って改善されたシステムを構築することにより、「システム改善のPDCA」が回り始める。

3-3-3 レベルー2のシステム

レベルー1のシステムに上記の（3-3-1）と（3-3-2）を加えたシステムを「レベルー2のシステム」と呼び、図ー5に示す。

3-4 システムの水準向上プロセス

改善されたシステムを次年度の「システム実施のPDCA」に持ち込んで実施し、その実施結果について監査を実施し、システムの見直し・改善を行う、即ち「システム改善のPDCA」を回すことにより、システムの水準は向上して行く。このプロセスを毎年継続的に実施して行くことで、厚生労働省の指針へ一步一步近づいて行くことができる。



図ー5 レベルー2のシステム

4 OSHMS 導入事例

現在、従業員100名余の物流業の事業場で OSHMS 導入の指導を進めている。

その際に提示した手順を以下に示す。

前提要件：管理の仕組みを定め、その仕組みを文書化し（規定を定め）、それをきちんと実行すること。

手順-1-現状の把握と規定の確認

最近の安全衛生活動の実施状況*を取りまとめ、現行の安全衛生関連規定がきちんと実行されているかどうかを検証する。

* トップの方針表明、*安全衛生計画の作成、*安全衛生委員会活動、*安全大会・衛生大会の開催、*安全巡視、*安全衛生教育、など

手順-2-基本規定の改定-1-（システム実施のPDCAを確実に回すための規定の改定）

年度の安全衛生計画を作成する時に、前年度の活動実績*をきちんと反映する様に、規定を改定する。

* 目標の達成状況、*安全衛生提案、*安全巡視での指摘の内、重要な事項、*災害発生状況、*ヒヤリハット情報、*顕在化した新しい課題、な

ど。

→この改善の結果は前記の「レベルー１のシステム」に相当する。

手順-3-基本規定の改定-2-(マネジメントシステムに必要な最小限の仕組みの構築)

1)「年に一回リスクアセスメントを行い、その結果を安全衛生計画に反映すること」を、規定に加える。

2)「規定の実施状況を年に一回自主的に監査すること」を規定に加える。

→この改善の結果は前記の「レベルー２のシステム」に相当する。

手順-4-システムのレベルアップ

労働者の意見の反映，関係事項の周知，手順の設定，文書管理，記録，体制の整備等といった指針の要請項目を，年度毎に順次取り入れていって，システムを改善して行く。

→これは，前記の「システムの水準向上のプロセス」に相当する。

5 結 び

5-1 厚生労働省の労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針は，階層を成す二つのPDCA サイクル即ち「システム改善のPDCA」と「システム実施のPDCA」で構成されていることを説明した。

5-2 中小の事業場等で既に基本的な安全衛生管理システムが継続的に実施されている所では，まず「危険有害要因の特定と実施事項の特定」を取り入れて「システム実施のPDCA」を回し始めることが，OSHMS 導入の第一歩になることを説明した。

5-3 これに「システム監査の実施を加えると，指針の最小限の要求を満たすことになる。

5-4 その後は，この二つのPDCA サイクルを継続的に回しながら，システムに毎年なにかしらの改善を加えて行って指針の要求を目指す，というプロセスを提案した。

労働安全コンサルタント諸氏の御意見をお聞かせいただければ幸いです。

- 1)「厚生労働省指針に対応した労働安全衛生マネジメントシステムのあらまし」9頁(中央労働災害防止協会，平成11年)。
- 2) 改善の項目例は図ー2の右側に示されている「労働者の意見の反映」「関係事項の周知」「体制の整備等」等で，これらの項目を順次システムに取り込んで行くことで，システムの水準向上が進められよう。
- 3) 働く人の安全と健康53巻3号68頁，同7号12頁(中央労働災害防止協会，2002年)。

次 号 予 定 (第24巻 第69号 平成16年1月発行)

創立20周年記念講演

「労働安全衛生法の30年と

今後の課題」

白鷗大学法学部教授 畠中 信夫

巻頭言 年頭に当たって 安全衛生部長

期 待 福島局・岡山局安全衛生課長

提 言 愛媛支部長

技術情報 腰痛に関する人間工学的な対策

産業医学総合研究所 岩切 一幸

海外情報 毛利 哲夫

随 想 加來 利一

コンサル 鎌田 勲

局排基礎講座(第9回) 岡村 勝郎

入賞診断指導事例

学会報告 第43回日本労働衛工学会

第24回作業環境測定研究発表会報告

支部コーナー 鳥取支部

図書紹介 本田 尚士