

PDCA サイクルを 活用した労働衛生管理

産業医科大学 産業生態科学研究所 作業関連疾患予防学研究室 非常勤助教 岩崎明夫

いわさき あきお ●産業医科大学産業生態科学研究所作業関連疾患予防学研究室非常勤助教。専門は作業関連疾患予防学。主に過重労働対策、メンタルヘルス対策、海外渡航者健康管理対策、両立支援の分野で活躍。

本連載では労働衛生対策の基本に立ち、日々の活動の基礎知識や考え方を振り返ります。第2回は、「PDCAサイクル」を中心に、自主的な労働衛生管理のあり方について解説します。特に、PLAN（計画）－DO（実施）－CHECK（評価）－ACT（改善）の4つのサイクルを日頃の労働衛生対策にどう活かしていくのかについて解説します。

1. 自主的な労働衛生対策とは何か

1) 法的な労働衛生対策と 自主的な労働衛生対策の違い

企業における労働衛生対策は、主として労働安全衛生法とその関連法規（以下、労働安全衛生関連法規）により、各事業者の責任で実施されています。労働安全衛生関連法規には、事業所における安全衛生管理体制の構築から、作業環境管理、作業管理、健康管理といった労働衛生の3管理など、幅広い内容が網羅されています。また、告示や通達等を通して、より詳細な労働衛生対策の内容が規定されており、全国津々浦々の事業所まで、一定水準の労働安全衛生のレベルが到達できるように配慮されています。これを「法的な労働衛生対策」と呼びます。

一方、表1にあるように、法的な労働衛生対策と対比されるものとして、「自主的な労働衛生対策」があります。これは、安全面や健康面のリスクの程度や中小企業・事業所における優先度等を考慮して、事業者が自主的に計画・実施する労働衛生対策のことを指します。両者とも、労災防止や事業者の安全配慮義務の遂行を目指している点は変わりませんが、

自主的な取り組みには中小企業・事業所や労働者の安全衛生意識の向上にも効果があります。しかし、法的に詳細な規定がない部分では、どのように実施のプロセスを作っていくかなどの困難さも指摘されています。

2) 自主的な労働衛生対策が 期待される背景

平成24年には大阪の印刷業者において、校正印刷業務に従事する労働者に胆管がんが多く発症していたことがわかり、大きな社会問題となりました。調査の結果、原因物質は有機溶剤の1,2-ジクロロプロパンであることが推定されました。1,2-ジクロロプロパンは、従来の有機溶剤予防規則による規制物質ではなく、今回の胆管がんの多発事例を契機に法的な規制が追加され、新たに特定化学物質障害予防規則の対象物質となりました。この事例では換気の不十分さなど従来の作業環境管理や作業管理の不足が一因に挙げられますが、法的な労働衛生対策のみではどうしても対策が「後追い型」になってしまい、対策が遅れることがあり得ます。自主的な労働衛生対策が期待される背景には、このような個別の業種や職種の特徴により、法的な労働衛生対策の弱点を補うも

表 1. 自主的な労働衛生対策と法的な労働衛生対策の比較

	自主的な労働衛生対策	法的な労働衛生対策
目的	労災防止、安全配慮義務の遂行	
実施根拠	リスク・優先度	労働安全衛生関連法規
手法	PDCAサイクル	法令遵守
特徴	リスク評価型	項目列举型
長所	法規制とは別に対応できる	全国に普及できる
短所	事業者ごとに差異ができる	法制化のタイムラグがある

表 2. PDCA サイクルの実施内容の例

PLAN (計画)	・ リスクアセスメント (危険性または有害性の調査の実施等) ・ 安全衛生の目標の設定 ・ 実施事項の決定 ・ 緊急事態への対応等 ・ 年間の安全衛生計画の作成
DO (実施)	・ 安全衛生計画の実施等
CHECK (評価)	・ 実施内容の日常的な点検、評価 ・ 労働災害発生時の発生原因の調査等 ・ 安全衛生計画の進捗、状況の点検、評価等
ACT (改善)	・ 日常的な点検、評価に基づく改善 ・ 安全衛生計画の進捗、点検、評価に基づく改善 ・ 改善を次年度のPLANに反映

のとしてより一層の普及が期待されています。

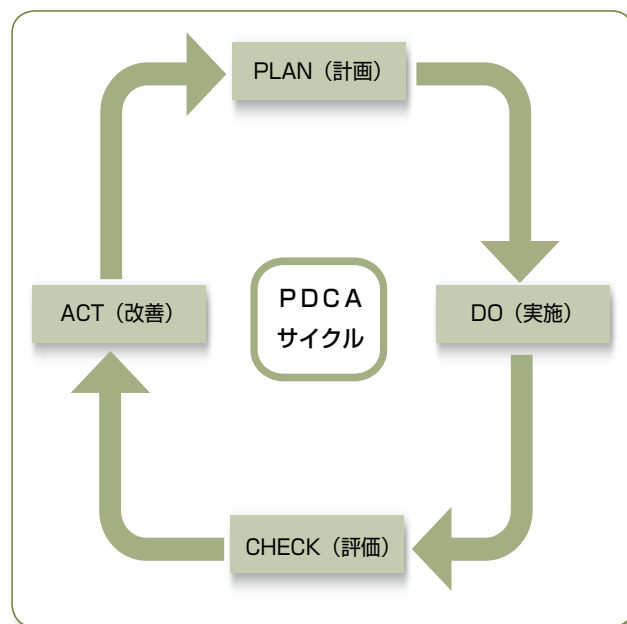
このことは、実は古く、約40年前から指摘されています。日本では労働安全衛生法が成立した1972年に、英国のローベンス報告では、法的な労働衛生対策による化学物質列举型の法的規制の限界がすでに指摘されています。その後、法的な労働衛生対策を補完する形で、徐々に自主的な労働衛生対策が広がり、現在の労働安全衛生マネジメントシステムへつながっています。

2. PDCAサイクル

1) PDCAサイクルとは何か

自主的な労働衛生対策においては、その根幹として「PDCAサイクル」に基づく運用管理が重視されています。PDCAサイクルは、元々は事業活動における生産管理や品質管理の改善手法であり、主に製造現場で広く使われているものです。PLAN (計画)－DO (実施)－CHECK (評価)－ACT (改善)の4つのステッ

図 1. PDCA サイクルの概念



プを順序に沿って繰り返すことで、計画的かつ継続的に業務の改善を目指します(図1)。

PLANにおいては、業務や対策の計画を立てます。次に、DOにおいては、PLANで立てた業務や対策の計画に沿って実施します。さらに、CHECKにおいては、DOで実施した業務や対策の実施が計画に沿っているかどうかを評価します。そして、ACTにおいては、CHECKで評価した実施や対策が計画に沿っていない部分や新たに見出した問題点について改善対応をします。これらの4つのステップを一つずつ行い、最後のACTを次のサイクルのPLANにつなげることで計画的かつ継続的な改善を実現します。つまり、自主的な労働衛生対策においては、PDCAサイクルを活用することで、そのレベルをスパイラルアップしていくことができます。

2) 自主的な労働衛生対策におけるPDCAサイクル (表2)

自主的な労働衛生対策においては、法的な労働衛生対策に加えて、職場に潜在する危険性または有害性を明らかにするとともに危険性や有害性を低下させることで、労働者の健康の保持増進や快適職場の形成につながっていきます。そのため、PLANでは、職場に潜在する危険性または有害性等の調査の実施、安全衛生の目標の設定、実施事項の決定、緊急事態への対応等の取り決めなどを行った上で、安全衛生

計画を作成します。多くの事業所では、安全衛生計画は年間計画の形で作成されています。次に、DOでは、PLANで作成した安全衛生計画に沿って、年間スケジュールを順次実施していきます。さらに、CHECKとACTを日常的な点検や改善等の機会を設けて行います。これらには、事業所の安全衛生委員会の場合などを活用して、実施状況の点検や評価などを行うことも有効です。また、年間の安全衛生計画や安全衛生の目標に沿って、CHECKとして評価やACTとして改善を行っていきます。

これらの自主的な労働衛生対策のPDCAサイクルを進める上で、もっとも重要なステップとなることは、事業者または事業所の安全衛生の責任者が自主的な労働衛生対策を実施することについて「事業所の安全衛生方針の表明」という形で労働者と共有するこ

とにあります。経営層また事業所トップのメッセージとリーダーシップのもとに各担当の役割分担や権限、責任を明示することで、労働者も巻き込みながら、自主的な労働衛生対策が事業所で根付いていく基礎となります。法的な労働衛生対策には法令遵守という明確な手法がありますが、自主的な労働衛生対策を適切に遂行するにはトップメッセージとしての安全衛生方針の明示は重要です。

さらに、PDCAサイクルを実施していくにあたり、専門家にアドバイスを求める等も重要です。衛生管理者（衛生推進者）、安全管理者等に加えて、50人以上の事業所では選任された産業医、50人未満の事業所では地域産業保健センターの活用も期待されます。中央労働災害防止協会では、自主的な労働衛生対策の推進のために、中小企業労働安全衛生評価事業（愛称：

コラム 中小企業労働安全衛生評価事業について

一昨年来大きな社会問題となった印刷業における胆管がん多発事例など、中小企業においても自主的な労働安全衛生活動の構築は注目を集めています。中央労働災害防止協会（JISHA：以下、中災防）では、「中小企業労働安全衛生評価事業（愛称：JISHAグッド・セーフティ・カンパニー）」を通して、安全衛生の向上を目指す中小企業の安全衛生活動を支援し、自らが設定した目標を達成できる企業力の強化と蓄積を後押しするため、基本的な安全衛生活動とそれを継続するための基盤ができているかどうかを評価する事業を行っています。

同事業は、リスクアセスメントや基本的な日常の安全衛生活動が実施されており、かつ、これらの取組みを継続していく基盤があると認められる中小企業（従業員規模300人以下）を対象としており、また、評価の単位（範囲）については、中小企業または事業場単位の評価としています。

同評価の登録を受けるメリットとしては、①登録証の付与及び中災防HPへの掲載等により、安全衛生活動の積極的な取組みが社会的に周知され、企業のイメージ（社会的責任）や社員の安全衛生意識などが向上すること、②安全衛生活動の質が向上されることで、生産性の向上

にもつながること、③評価による調査や指導により安全衛生の専門的知識やノウハウを獲得できること、④所在地の労働局・労働基準監督署に本事業への登録について情報を共有してもらえること——などがあります。

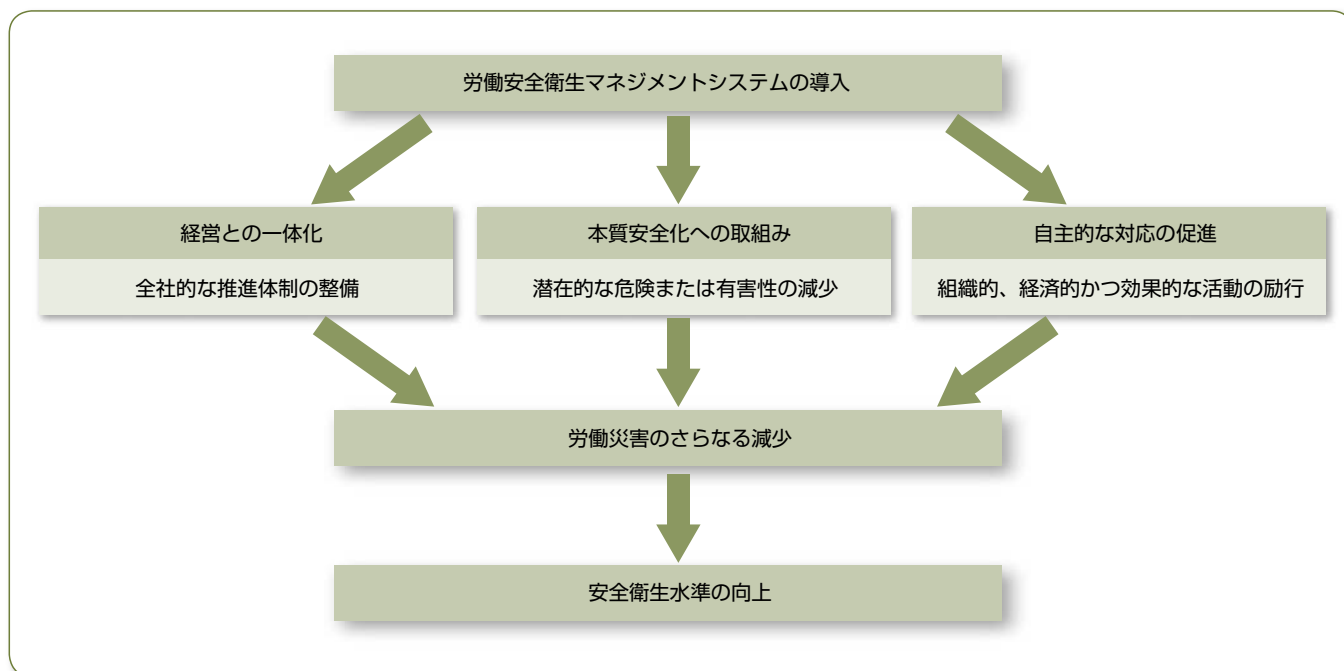
必須の評価基準は10項目あり、1. 経営トップによる安全衛生方針の表明、2. 安全衛生管理体制の整備、3. 労働安全衛生法の遵守、4. リスクアセスメントの実施及びリスク低減措置の決定等、5. 安全衛生活動の実施状況、6. 緊急事態への対応、7. 労働災害発生原因の調査等、8. 経営トップによる見直し、9. 安全衛生活動の記録、10. 労働安全衛生管理活動の運用による効果——から構成されています。これらの項目には、自主的な労働衛生対策に必要なPDCAサイクルの考え方が活かされています。

平成25年4月の開始以来、自主的な労働安全衛生の好事例として注目を集めており、すでに70を超える中小企業または事業場が登録されています。詳細については、以下のURLを参照してください。

中小企業労働安全衛生評価事業（JISHAグッド・セーフティ・カンパニー）

<https://www.jisha.or.jp/chusho/assessment.html>

図2. 労働安全衛生マネジメントシステム導入の意義¹⁾



JISHAグッド・セーフティ・カンパニー)を導入しています(コラム参照)。また、適用される業種や企業規模に制約はありますが、中央労働災害防止協会では、中小規模事業場安全衛生サポート事業も実施しています。

3. 労働安全衛生マネジメントシステムとの関係

1) マネジメントシステムの効用(図2)

自主的な労働衛生対策の代表例として、労働安全衛生マネジメントシステムがあり、「労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針」(平成11年労働省告示第53号、平成18年改正)が公表されています。品質や環境のマネジメントシステムの導入が広がっていますが、労働安全衛生の分野でも導入が進んでいます。マネジメントシステムでは、事業者による安全衛生方針の表明があり、体制の整備、労働者の意見の反映、明文化、記録管理を行い、PDCAサイクルを回した上で、システムの見直しをかけ、労働安全衛生の水準向上を目指していくことができます。マネジメントシステムでは、PDCAサイクルが運用管理の中心を構成しています。

2) マネジメントシステムとPDCAサイクル

中小企業や事業所では、マネジメントシステムの導

入や外部認証などは敷居が高く、コスト面からもなかなか取り組めないという声を聞くことがあります。一方で、労働災害の防止や安全配慮義務の遂行のために、自主的な労働衛生対策を進めたいと考える中小企業や事業所は多く、積極的な取組みと支援が求められている領域です。まずは、PDCAサイクルを活用して、日頃の労働衛生対策について計画的かつ継続的な見直しをかけ、安全衛生水準の向上にむけてスタートすることが大切です。

4. まとめ

PDCAサイクルは、第二次世界大戦後に生産管理や品質管理の手法として製造現場を中心に導入され、成果を挙げてきました。日本企業の飛躍にもPDCAサイクルの手法は貢献しており、企業としても取り組みやすい考え方です。特に、中小企業や事業所においては労働衛生対策に資する資源が限られていることから、このPDCAサイクルの考え方を活かして、効率的かつ効果的に安全衛生水準の向上を目指しましょう。

参考文献

- 1) 中央労働災害防止協会：OSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)、リスクアセスメント、機械安全。
<https://www.jisha.or.jp/oshms/index.html>
- 2) 森晃爾(編)：自主的産業保健活動の標準プロセス。労働調査会。2012。