

## まえがき

ISO 45001 には事業プロセスに関して次のような要求事項及び注記がある。

### 5.1 リーダーシップ及びコミットメント

(中略)

- c) 組織の事業プロセスへの労働安全衛生マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする。

(中略)

**注記** この規格で“事業”という場合は、組織の存在の目的の中核となる活動という広義の意味で解釈され得る。

本書のテーマはこの箇条にある労働安全衛生マネジメントシステム ISO 45001 の要求事項を経営マネジメントシステムに統合する方法について述べることである。

組織を運営するための経営マネジメントシステム (A) に、ISO 45001 で要求されたマネジメントシステム要求事項 (B) を統合するということは、同じ対象及び目的に対して、A と B という少し異なったアプローチをとっているものを、矛盾がないようにする総合的な作業であるといえる。少し異なると表現したが、これが全く異なる A、B のシステムであったなら、このような手間のかかる作業は必要ない。

そこで、本書では、マネジメントシステムやプロセス、事業プロセスとは何かということを検討し、事業プロセスと労働安全衛生マネジメントシステム要求事項との統合はどのように進めればよいかについてヒントを示すことを目的にしている。

本書の構成及びその内容の概略は次のとおりである。

## 序章 マネジメントシステムの統合

統合の全貌を要約して理解するに便利な章である。本書のタイトルである“ISO 45001 の経営マネジメントシステムへの統合”の概要を述べている。統合の目的、そもそもマネジメントシステムとは何か、経営マネジメントシステム (A) と、ISO のマネジメントシステム (B) の説明と両者の整合をとる考え方など本書全体の内容を概説している。

## 第 1 章 労働安全衛生マネジメントシステム規格

この章は、ISO 45001 の経営マネジメントシステムの統合に直接触れていないので、基礎知識のある方は読み飛ばしていただいて構わない。本書の対象である労働安全衛生、そして労働安全衛生マネジメントシステム規格についての社会ニーズ、自主的な取組みの意義、さらに ILO (国際労働機関) との関係、旧規格 OHSAS 18001、ISO 45001 略説などの基礎知識を解説している。

## 第 2 章 プロセス

統合に必要となる知識の章である。プロセスは、仕事の複雑性、多様性、資源、負荷などの規模によつての大小がある。経営マネジメントシステム (A) と ISO のマネジメントシステム (B) は、両者ともプロセスを扱っているが、プロセス規模の大小の違いに留意しないと整合性がとれない。プロセスは規模を分解することで、大きいプロセスから小さいプロセスに展開できる。A には、主要分野、支援分野及び経営分野の 3 分野のプロセスがあることを説明し、プロセスの計画、プロセスの管理について触れている。

## 第 3 章 事業プロセス

やはり統合に必要となる知識の章である。ISO 45001 箇条 5 には、事業プロセスに ISO 45001 要求事項を統合することを求めている規定がある。すなわち、経営マネジメントシステム (A) の主要要素である事業プロセスに ISO 45001 の要求事項 (B) を整合させ入れ込むことを要求している。ISO 45001

には“事業プロセス”の定義がないので、本章で APQC（米国生産性品質センター）のモデルと日本品質管理学会のモデルを紹介しながら、事業プロセスを解説している。

#### 第4章 統合する方法

本書の目的である，“ISO 45001 の経営マネジメントシステムへの統合”の方法を5ステップで説明している。第2章、第3章の内容を理解した上で本章を読んでいただくと、具体的にどのように統合を行うのかが理解できると思う。統合の方法を理解しやすくするために、架空の会社“令和工業”を事例に取り上げ、実践的な解説をしている。

労働安全は一朝一夕の努力では、事故ゼロという成果に結び付かない。組織挙げての長年にわたる継続的な活動が何よりも大切である。ISO 45001 は労働安全を確保し維持するための必要事項を規定しているが、多くの今までのマネジメントシステムの例に見るように形骸化することは避けなければならない。そのための一つの対応策が“経営マネジメントシステムへの統合”である。

労働災害ゼロを目標に日常活動に従事されている組織の皆様に本書が役に立つことを願っている。

令和最初の年に 平林 良人

## 目 次

まえがき 3

## 序章 マネジメントシステムの統合 11

0.1	マネジメントシステム .....	12
0.2	マネジメントシステムのプロセス .....	13
0.3	経営マネジメントシステムの側面 .....	14
0.4	経営マネジメントシステムの構造 .....	16
0.5	ISO のマネジメントシステムの構造 .....	18
0.6	経営マネジメントシステムと ISO 45001 マネジメントシステム との整合 .....	20
0.7	統合された経営マネジメントシステム .....	21

## 第 1 章 労働安全衛生マネジメントシステム規格 25

1.1	社会的ニーズ .....	26
1.2	自主的な対応をうながすマネジメントシステム .....	27
1.3	労働安全衛生の考え方 .....	28
1.4	自主的な取組みの有効性 .....	29
1.5	ISO と ILO における規格開発の経緯 .....	32
1.6	OHSAS 18001:2007 .....	33
1.7	ISO 45001:2018 の概要 .....	34

## 第2章 プロセス 41

2.1	プロセスとは	42
2.2	プロセスの規模の大小	44
2.3	プロセス分析	45
2.3.1	プロセスの期待される結果の特性分析	46
2.3.2	プロセスにおける要素の分析	49
2.4	プロセスの計画	52
2.5	プロセスの管理	55

## 第3章 事業プロセス 59

3.1	経営活動	60
3.2	事業プロセスのモデル	63
(1)	APQCのモデル	63
(2)	JSQCのモデル	68
3.3	ISO 45001と事業プロセス	71

## 第4章 統合する方法 75

4.1	ステップ1：トップの統合マネジメントシステム構築の方針	78
4.2	ステップ2：適用可能性についての理解	81
(1)	条件付き要求事項	82
(2)	経営マネジメントシステムに適用可能	85
4.3	ステップ3：ISOMSのシステム構成要素と経営マネジメントシステムとの関係の明確化	86
4.4	ステップ4：事業プロセスへのISO 45001要求事項の結び付け	89
4.4.1	令和工業の業務分掌	89

4.4.2	ISO 45001 の要求事項と結び付く事業プロセス.....	93
4.4.3	事業プロセスへの ISO 45001 要求事項の結び付け一覧表...	115
4.5	ステップ 5：労働安全衛生に関する標準書に ISO 45001 要求 事項を反映.....	122
4.5.1	組織に既存の労働安全衛生に関する標準書.....	123
4.5.2	労働安全衛生に関する標準書と ISO 45001 箇条の結び 付け.....	125
4.5.3	既存の標準書と ISO 45001 箇条の整合性.....	128
4.5.4	結び付く ISO 45001 要求事項.....	129
4.5.5	“労働安全衛生規定” への反映.....	130
4.5.6	新たな標準書の作成.....	139
	あとがき	143
	索引	145

# 序章

## マネジメントシステムの統合

ISO 45001には、職場で災害を起こさないためのOHS（労働安全衛生）に関する有益な規定が多く含まれている。この規格にあることを読み解いて組織の中で実践すれば間違いなく労働災害は減るし、健康で衛生的な職場環境を作り上げることができるであろう。しかし、組織の現実を無視してISO 45001要求事項だけを取り出したものをマネジメントシステムだと称して構築しようとしても、それでは成果は出ず空振りに終わるだけである。もし体裁だけを取り繕うような取組みをしようとしても、組織で働いている人たちの協力を得ることは難しい。働く人の協力が得られるのは、メリットがあると感じたことに対してだけである。誰も目の前にやらなければならない仕事が増えている現状においては、現状から遊離した業務の推進は単なるスローガンとしてしか受け止められず、無理やり押し付けても成果につながらない。

この章では、マネジメントシステムやプロセスに触れながらISO 45001を経営に統合するということの意味について考えてみたい。

## 0.1 マネジメントシステム

“マネジメントシステムとは何か”をきちんと説明しようとする、思ったより大変である。“マネジメント”は理解できても、“システム”は漠然としか理解できない。“システム”という言葉は、我々の日常生活において交通安全システム、教育システム、人事システム、コンピュータシステムなど、多くのところで使われているが、日常生活であまりその意味するところを考える機会はない。

組織は生まれたときから、顧客に製品及びサービスを提供し、その結果収益を上げることで成長し、やがて組織の業務は固定化され、毎年少しずつ改善されながら、今の業務の進め方に至っている。起業したばかりの企業は別として、5年も経つとその業務の進め方はある程度標準化され、組織として公式な仕事のやり方が規定されてくる。この組織の規定した業務の進め方は、マネジメントシステムと呼んでよく、全ての組織にはマネジメントシステムが組織固有の

ものとして存在している。本書ではそれを“経営マネジメントシステム”と呼ぶことにしたい（詳しくは0.2節で述べる）。

なお、規格の定義を確認しておくとして、マネジメントシステムは、ISO 45001 簡条 3.10 に次のように定義されている。“方針及び目標、並びにその目標を達成するためのプロセスを確立するための、相互に関連する又は相互に作用する、組織の一連の要素”（第1章 1.7 節参照）。

一連の要素とは、システム構成要素のことで、方針、目標、プロセス、組織構造、役割及び責任、計画及び運用などをいう。簡条 3.10 注記には、“システムの要素には、組織の構造、役割及び責任、計画及び運用が含まれる”と記述されている。

## 0.2 マネジメントシステムのプロセス

では、プロセスとは何であろうか。ISO 45001 簡条 5.1 には“組織の事業プロセスへの労働安全衛生マネジメントシステム（OHSMS）要求事項の統合を確実にする”という規定がある。“プロセス”という用語もわかりづらいので、ここで少し解説をする（第2章“プロセス”を参照）。プロセスは日本語でいうところの“工程”であるが、業務における一連の活動と定義されている。組織の誰もがプロセスをもっている。第一線の現場従業員から、課長、部長、役員、そして社長まで全員が何かしらのプロセスに従事しているはずである。もし、自分はプロセスをもっていない、という人がいたら、その人は何も仕事をしていないことになる。

これがプロセスの概念であるが、理解しなければならないのは、プロセスには規模の大小がある、ということである。部長は私より地位が高いので、私の製造の仕事より大きなプロセスに従事している、という表現は地位とプロセスを混同している。部長の管理職という仕事と私の製造という仕事は、プロセスの観点からは同じような規模の大きさであるかもしれない。ここで規模というのは、プロセスのもつ仕事の複雑性、多様性、資源、負荷などを総合して意味