

## 『経営に役立つ内部監査の進め方』

株式会社テクノファ 代表取締役 平林 良人

(「テクノファ NEWS 第49号」から。テクノファ「ISO19011 フォーラム」2003年1月28日収録)

### 1. ISO 19001 の推奨事項

経営に役立つ内部監査という視点から、私見を述べたい。これまでのISO10011-1、-2、-3、またISO14010、11、12に代わるISO19011(品質及び/又は環境マネジメントシステム監査のための指針)発行に伴う各種の影響として、監査プログラムの管理が重要視されることが挙げられる。内部監査にとってISO19011はガイド規格であるが、活用でキーとすることは積極的に活用するのが良い。



講演する(株)テクノファ 平林代表取締役

「監査プログラム」は、「特定の目的に向けて決められた期間内に実行されるように計画された一連の監査」と定義される。「プログラム」という言葉はいろいろな意味で使われているが、ISO19011の「監査プログラム」は、例えばISO14001にある「環境マネジメントプログラム」よりは少し意味合いが広い。

運動会にたとえば、準備、実施、後始末、反省までの一連のものが「監査プログラム」に当たり、当日用「運動会プログラム」は監査計画に相当する。まず「監査プログラム」と「監査計画」の違いをよく認識しておこう。

内部監査は中長期的に考えることが重要である。内部監査の目的、年間の頻度やスケジュールをはじめ、監査の主眼を文書管理、顧客重視、環境目的・目標の進捗状況等々どこに置くか。内部監査の総合的計画から内部監査の戦略まで含めて考えなければならない。内部監査は、サーベイランス(維持審査)が迫ったという理由だけで単発にやることではない。

またISO19011は、成果を上げたかのパフォーマンスについても、ふれているところがある。「4監査の原則」において、「組織がそのパフォーマンスを改善するには何に取り組むべきかについての情報を提供するものとなる」という表現がある。第三者審査ではシステムを見ることははっきりしており、パフォーマンスについてはチェックしない。然らば、仕組みはパフォーマンスと無関係のものであって良いものだろうか。また、内部監査でこそパフォーマンスを見なくて良いのであろうか。

品質も環境も現在はしっかりマネジメントされているが、来年も大丈夫と言えるか、それは仕組み次第である。人が変わる、社会情勢が変わる、新製品ののために機械装置が変わるかもしれない。また、

地下水汚染とか廃棄物問題を起こすかもしれない。それならば、今の良い状態を仕組みや手順に据え、それを全員が守るという体制を作っておく。それが ISO9001 や ISO14001 の基本的な考え方である。

従来から内部監査において、仕組みはもとより不良や廃棄物は減ったか、騒音・環境影響の達成具合はどうかなどと、パフォーマンスも確認されてきたと思う。

そもそも内部監査を何のために行うのかと言えば、審査のためだけではない。安心して仕事を託せることを担保したい。そこで経営者が第三者審査を依頼する。内部監査の依頼者は一般的には経営者だが、他にも考えられる。株主の立場でしっかり内部監査してくれと経営者に迫るかもしれない。また利害関係者は株主だけではない。最近 CSR (企業の社会的責任)が検討されているが、これは会社は誰のものかという議論になるやもしれない。

そういう諸情勢を含めて、「監査プログラム」は長期的に監査を計画し管理しなければならなくなったと言える。これが ISO19011 の大きなポイントだが、組織はむしろ内部監査を上手く活用すべきであろう。

ISO19011 には監査員の力量評価のプログラムまで含まれている。今までも、監査員がしっかりしていなければ結果は信頼出来なかった。いい監査員がいるところでは、いい内部監査ができていたのである。

内部監査員は養成され多くの経験を積みながら評価され、また異動で多くの部署で学んで行くのである。入社して3, 4年の内部監査員に期待するのは無理だと私は思っている。出来れば10年選手が望ましい。どこで何が行われ、どんなキーパーソンがどう絡んでいるか、会社運営のポイントがある程度分かっていないと総合的な判断は出来ない。細部をつつことよりは、会社が弱いのはどこか、問題点は何か、それを改善の土俵に引っ張り出して、皆の知恵で解決していくことが非常に重要なことである。

## 2 . 内部監査の要求

ISO9001 内部監査の要求には、仕組みの他に「b) QMS が効果的に実施されているか」とある。システムを作ったが品質は良くなり、お客の評判が上がらないという会社は結構あると思う。結果が良くないのは効果的ではない、つまり ISO9001 を構築し維持する目的が果たせていない。ISO14001 にも EMS が適切に実施され維持されているかという要求がある。つまり、ISO14001 でも同様のことが言える。

QMS 構築で不良が減り、内部歩留りが向上、コストダウンが進んだという会社も実際にある。そうなるには第三者審査をするまでもなく、自分達で問題点を一つずつ解決して効果を上げることを繰り返す。経営者自身が正しく理解し、内部監査をやらせると言うことである。トップ自らが関与して、内部監査の重点を指示するくらい、強いリーダーシップがなければならない。品質も環境も規格が求めるのはシステムだが、それを通じてパフォーマンスが向上することを狙っているのだ。

### 3 . マネジメントシステム導入の効果

QMS/EMS を何のため導入するか、組織の改善か、パフォーマンス向上か。導入の動機にもよるが、それはいろいろな目的を持っている。

先頃 JAB 主催 ISO9000 シンポジウムであるアンケート結果が発表された。それによれば、パフォーマンスの実質向上を狙ってはいるが、実情は ISO の認証取得が営業ツールとなり、社会的なステータスになっている。あるいは公共工事発注の条件とされてしまっている。システムの中身ということよりも、認証取得の事実の方が重要視される風潮が強いようである。

そうであればシステムは組織に定着しないし、第三者審査で不適合が出ないことへの努力に終始するという、本質から離れたマネジメントシステム構築が行われてしまう結果になる。アンケートにもその辺のことが表れている。

本来の導入効果は、結果として製品の品質、環境の活動の質がよくなることである。その結果、社会の評価が向上し、コストが低減され、従業員の意識改革、組織の活性化、そして企業体質が改善される。それを前提にしての内部監査なのだということを考えてみたいと思う。

### 4 . 有効性の評価と継続的改善

組織に構築された ISO9001、ISO14001 のマネジメントシステムが有効に働いているか、それを内部監査でチェックすべきである。ISO19011 には「有効性」という言葉が頻繁に出てくる。第一次有効性「仕組みが定着していること」の評価と、第二次有効性「活動の結果、向上が図られていること」の評価をしなければ、その仕組みの有効性ということにはならない。内部監査はそこまで見て行く必要があると考える。

品質、環境両規格とも継続的改善というタイトルで、PDCA ( Plan/Do/Check/Act ) のコンセプトが描かれている。この中に要求事項として内部監査があり、自分達で監査せよと言っている。それは ISO19011 を上手に使うことであり、それが今日のテーマでもある。

### 5 . 継続的改善に対する内部監査のあり方

私が日頃感じている点を申上げる。まず、トップマネジメントが内部監査を重要視しないとシステムは定着しない。10 年来多くの会社と関わってきたが、多くの場合内部監査がマンネリ化している。前回指摘したことが次回にまた起こる、是正処置をとったとは言いが文書の部分改訂だけで仕組みには手が打たれていない。この類は結構多い。

前回指摘した点は手が打たれた。しかし、また別の問題が出て来る。これはしごく当然である。変化が早い時代においては一つ解決したら後は出ないということはある得ず、次々と課題は出るのである。

二つの例を対比してみたい。前者の場合は同じ問題を扱っていて次の問題に移れない。また半年、1 年がムダとなる。内部監査はマネジメントに直結する重要な位置付けなのに、はっきり言ってその会社は内部監査を必要としていない。大きな問題点である。

「外部監査は必要だ。外圧はいい刺激になる」と言うトップがいる。内部だけでは甘えも出るし客観的な見方も失われるかもしれない。時々外部が入るのはいい制度であり、第三者審査登録機関の役

割だとも思う。しかし日々の活動エネルギーの源泉は内部監査だということが分っていないと、外部の人間が入っても金を溝に捨てる結果になるに違いない。

組織の弱い点を自らの資源で見つけ出して手を打つことを、トップが社内にどのように徹底するか、第一のポイントがここにあるのではないかと思う。

二点目はシステム、そしてパフォーマンスの改善を目的としていること。現在は業績もいいし、責任者が優秀で部門の業績が上がっていることと、構成員や責任者が変わっても維持されて行くということは別、この規格では分けて書いている。言わばパフォーマンス監査はスナップショットであって、その時点の実績として監査基準への適合性は検証されるが、継続性を保証するものではない。一方、システム監査はビデオカメラ、写真が繋がったものである。監査時の適合のみではなく、継続的に適合出来る仕組みがあるかどうかを検証するものである。つまりシステムは「継続出来る仕組み」のことを指す。

## 6 . 効果的な内部監査の条件

内部監査員の力量は、監査条件の大きな鍵ではある。しかし、まずはトップの正しい理解が必須である。それによって社内が自由闊達な雰囲気になる。職場責任者が指摘に怒ることなく、誤りを認める雰囲気だ。問題はどこにもある。直せば次のレベルに進める。二度繰り返さない決意である。こういう社内ルールが明確に出来ていること。これが内部監査を有効にする原則だと思う。

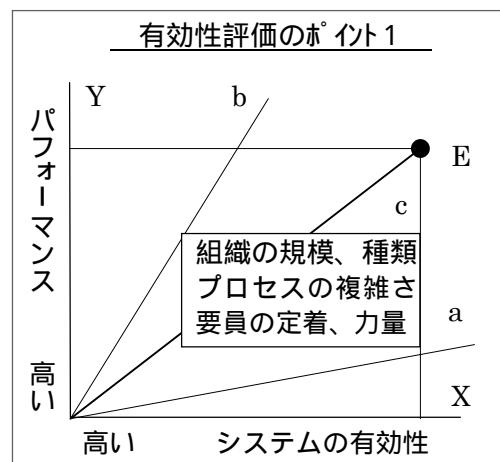
そのためのよいコミュニケーションがとれており、互いに真実を認め合えること。また手は打てたか、どうなれば打たれたことになるかまで踏込んで確認をする。本質的なところが内部監査で結構出て来るのである。

よいコミュニケーションがあつてこそ、当社の狙いに合致するか？ ダブリの仕事ではないのか？ 順序はこれで良いのか？ など、仕事の本質にまで踏み込めば問題は多く出て来る。内部監査員は聞き上手で、相手の言い分を聞いてやれること。また、勘が鋭く外交的で、明るい人間であること。言うことをピンと感じとり「ほんとなァ...」さらに思考が働いて一歩踏み込むような人が内部監査員でないとよいコミュニケーションは取れない。やはり十年選手でないと無理だろう。

品質、環境とも業務の標準化は大前提である。内部監査を監査員個人の主観でやられてはたまらない。仕事が見直されて変化が激しい時期、監査方法がふらふらしていると内部監査は水掛け論に終始する。標準化は必ずしも「書かれていること」とは少し違う。しかし多くのケースでは、仕事のやり方が文字に書かれるか絵で決められていないと、内部監査は効果的に働かない。帳票も然りである。

最近の帳票には、順番通り埋めて行けば仕事が完結するよう工夫されたものがある。その中でステップ飛ばしや、見過した場合の問題発生などが内部監査員によって看破されなければならない。そのため、業務の手順など鍵となるものが予め決まっていることが必要である。決めた事がまずければ改訂すればよい。基準の公開とはそういう意味である。社内の誰もが知っていること、ノウハウの問題もあろうが少なくとも社内においては公開であることが内部監査の重要な条件になる。

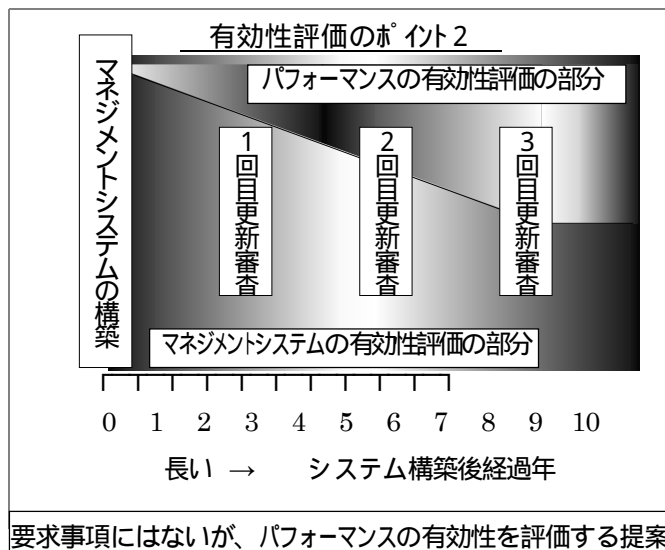
ISO19011 にいろいろ書かれている監査員の特質とかコミュニケーション能力が適応力ということになる訳である。



## 7. 有効性評価のポイント1

何をもってシステムが有効であると評価するか。手順から一步踏込んで、プロセスや仕事の有効性を評価するものさしが分からないと、去年と対比してどうなったのかが分からない。

規格も要求しているところだが、仕組みを作る上で自分達がうまく行っていると判断する数字を決めておくことである。これはできるだけ数値化することが望ましい。



右上の図を見て欲しい。有効性を評価するのは縦軸にパフォーマンス、横軸にシステムの有効性である。斜線 a, b, c の意味は結果が良くなるために決め事をたくさん作らなければならないのか、作らなくてもよいかを表わす。

例えば規模が小さくて優れた人ばかりだとか、組織固有の条件によっては、決め事をたくさん作らなくても結構有効性は上がる場合は(b)。決め事をいっぱい作らないと成果が上がらない場合は(a)。後者は、規模が大きい、未熟な人が多い、人がどんどん入れ替わるような組織である。「サービスを受けた!」と感じてもらうには、多くの手順書を作らなければならない。マクドナルドがよく例にあげられる。従業員が定着した組織とは仕組みの作り方が違うはずである。組織のタイプにあった仕組みを作らなければならない。

## 8. 有効性評価のポイント2

システムを構築したら長い期間で見て行くことが必要である。会社組織のマネジメントシステムの本質から言えば、内部監査の基本的なスパンである1年よりも少し長い期間で考えた方がよいである

う。上図は私個人の考えである。

マネジメントシステムを構築した、受審して認証が取れた。しかし、外部審査では、文書、手順、方針とシステムの適合性評価しかしない。内部監査員には是非パフォーマンスを評価するようにして行って欲しいのである。しかし、スナップショットだけでパフォーマンスを評価することは難しいであろう。それを担保する仕組みが、きちんと出来ているかどうかということが重要なのであり、数回の更新を経た内部監査では、システムとパフォーマンスを半々位の切り口で見て欲しい。最初は品質も環境も「システム」構築がターゲットだから、内部監査でも仕組みが出来ているかをみるだろう。しかし、システムの結果が果たして効果を上げてきているかという所を少しずつ広げて見ていってはどうだろうか。内部監査も進化することが必要である。内部監査の進め方は更新審査の都度、会社に合った方法に工夫していくことが必要であろう。10年間変わらずに同じ内部監査では、成長は考えられない。

## 9 . 有効性評価のポイント3

しばらく ISO9001 に特化して話を進めたい。2000 年版で「プロセス」が重要な意味を持つようになった。プロセスの特定、順序、判断基準、あるいはプロセスの仕事の手順などが要求されている。営業、設計、技術、品保、製造をプロセスと考えてもよいし、各部署または仕事のかたまりをプロセスと考えることも出来るが、組織の中ではプロセスが単独に機能することはない。プロセスはネットワークを持っており、次のプロセスとの関係や、インプット情報・アウトプット情報など相互の関係を明確にすることが要求されている。

一方、ISO19011 は強化された部分として、監査プログラムの管理は一連の監査として長い目で見ること、内部監査は効果的、有効的に改善へつながること、業績(パフォーマンス)が上がることを目的として上げられている。

プロセスの概念が強調されている ISO9001 のことを考え併せると、ネットワークを考えた内部監査、プロセスのつながりを重視した内部監査に進化させていくべきではないかと思う。これがポイントの3である。

内部監査はトップ、中間管理者、監督者、一般者まで広く面談が行われる。トップも組織の構成員であるから面談の対象とするのがよい(規格上は、内部監査はすべての要求事項を対象に行うことになるが、トップに対する要求事項を直接トップに確認しなければならないということではない。逆にトップに直接確認しても良い)。社長でなければ出来ない仕事もあるからである。各部署へ行って、責任者、実務者など関係者から話を聞いていく。あるいは自ら業務の手順、やり方を調査するために品質検査、水質検査、廃棄物処理作業などの実務も含めて、いろいろな監査のツールを用いる。こうして、要求事項が組織のプロセスの中でどうつながり、職位がどう関わるかを見て有効性評価のポイントとするのである。

### 有効性評価に役立つ監査

組織のプロセスの中で要求事項がどのようにつながっているのかをみる

- (1)確認対象領域での面談
- (2)文書の調査
- (3)活動及び状況の観察

組織上下位者の選定

トップ、中間管理者・監督者、一般者

## 10 . 監査ストーリーのすすめ

その中で、プロセスのネットワークや内部監査が業績に反映することを考えるならば、面談を単発的にやるのではなく、監査のツールとして『監査ストーリー』を考えることを奨めたい。職場の実態が把握できるよう作戦を考えて行うのである。

例えば、「継続的改善」はどうすれば達成できていると判断されるのか。そのストーリーを要求事項に沿って作ってみようという提案である。

「継続的改善」には製品、システム両面があるが、ここでは「製品の改善」で考えてみる。一番は

「不良の減少」である。クレームの再発防止、是正処置はどう処置されたか。ヒューマンエラー、技術的未確立、支えるサブシステムの不適切、教育の不足など、深層原因にまで内部監査で踏込んで行けるようにしたい。「やりました」と言う答えが、本当にやったと言えるところまで行かないと組織の成長につながらない。この姿こそ、パフォーマンス改善につながる内部監査ではないだろうか。

内部監査前に、内部監査員あるいは監査責任者が自社の実情に照らして「監査ストーリー」を描いてみる。すなわち内部監査はテーマを持って行うということである。

「顧客重視」についても同じことが言えるであろう。「重視しています」と言われても答にはならない。また職場によっては「顧客」の定義も重視の中身も違うと思われるのである。

規格の要求に応じて、社長から打出された顧客重視の方針と突合せて監査ストーリーを書いて行けば、恐らく「顧客重視」は「決められたことを各職場がキーちゃんとやっているか」につながって行くと思う。つまり「顧客重視」は決められたことを総てのプロセスできちんとやらなければ、顧客を重視した製品提供につながらないのではないか、そんな監査ストーリーが出来るかと思うのである。

言い換えれば各プロセスが持っている判断基準、方法、資源、力量、是正/予防処置、インプット/アウトプットの確認、これらを追って行けば、顧客重視の最後のゴールへつながると思われる。これは一例であり場合によっては「適切性・有効性の確認」ということにつながって行く場合もあるだろう。

#### 有効性評価に役立つ監査計画

監査ストーリーの作成

(例)「継続的改善」 「顧客重視」

規格要素型・部門横断型ミックス

規格要求事項をどこかの部署でチェックして規格への適合性をみる。

同時に主要な要求要素を組織の上下位にわたってトレース(追跡)して行く監査計画

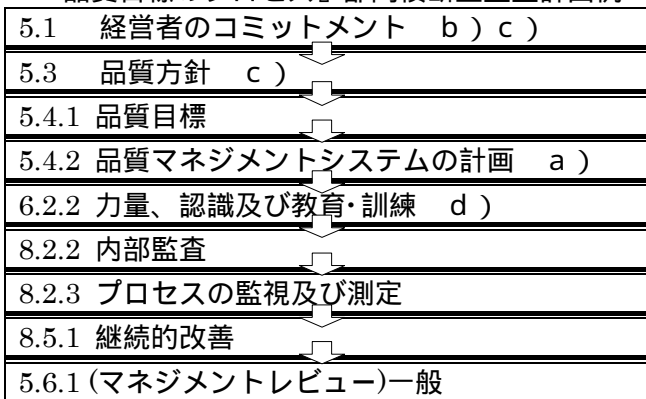


## 11. 部門横断型要求要素

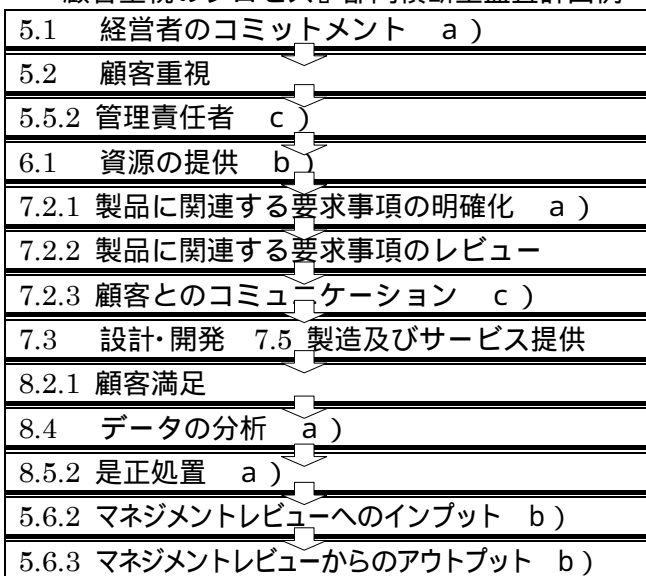
ISO9001には部門にまたがる要求要素が多い。例えば品質目標、顧客重視、製品実現、継続的改善などである。特に方針や目標について要求するところが多いので、部門横断型で一つのテーマを持って進めて行く形がよい。

右上の図は「品質目標のプロセス」及び「顧客重視のプロセス」の要求事項をキーにして、その渡り歩き方を描いてみたものである。これに基づいて職場を特定し、部門を横断しながら内部監査を進めて行くのである。

『品質目標のプロセス』部門横断型監査計画例



『顧客重視のプロセス』部門横断型監査計画例



「プロセス」に関する規格の要求事項を網羅する。

## 12. 演繹型監査と帰納型監査

これは各組織の内部監査の定着具合とも兼合いがあることだが、渡り歩く監査のやり方としての「演繹型」と「帰納型」についてふれてみたい。思考の仕方の2タイプを指すが、私は内部監査にも当てはまるのではないかと思う。

演繹型は双方が手順書を持ち合って事実を確認して行くタイプである。例えば設計部門で「新製品計画は？」、「設計責任者は？」、「D/Rは？」と確認して行くやり方で演繹型監査と呼んでいいだろう。

内部監査の多くはこのやり方で行う。環境の場合でも同様で、手順書を中心にしてフォローをして行く。

帰納型は三段論法式である。手順書を持たず、「それは何の仕事か」、「次はどうするか」と実状をチェックして行く。内部監査員は社内事情に精通し、あるいは初めから目星を付けるかもしれない。チェック後に「手順書と照合しよう」という具合に、実態と手順書を確認する。事実をベースにして手順へ戻る形を帰納型と呼ぼう。この方法は仕組みが定着し、全体が成熟していないと難しい。成熟した組織と経験を積んだベテラン監査員への提言とさせていただきたい。

最後に「監査プログラムの管理」に関して、ぜひ年間計画型でやっていただきたい。従来の内部監査は長期的と言うよりは定期的にサーベイランス前などに行われることが多かった。このやり方では業績に反映したり、改善につながるような内部監査を期待できないのではないだろうか。繰り返すが「監査プログラムの管理」については、年間計画型・長期的展望型で対応していただきたい。

### 13. ISO19011 を生かした内部監査

2 年ほど前 JAB ( 財団法人 日本適合性認定協会 ) は 「WDI」 ( Method for Maintaining Certification/Registration of Well Developed and Implemented ISO9001 ( 2/3 ) Quality Management Systems の略 ) を提起した。ISO19011 を上手に使い内部監査を充実すれば、第三者審査機関から「内部監査を上手くやっている会社」という評価が得やすくなる。ただし、WDI には条件があって、3 年以上システムを継続・維持している組織であること、審査機関も認定後 3 年以上審査を行っている機関に限られるが、審査機関が内部監査の一部を確認し、第三者審査のサーベイランスの一部として代替できるという制度である。メリットは審査工数の削減で最大 3 割を予測するが、審査機関との調整が必要である。

内部監査は品質と環境では若干異なる。品質は内部に詳しい人間が踏込んだ監査をし、経営者が意識を持って改善を促進、パフォーマンスが向上する。環境は環境パフォーマンス達成、法遵守で企業のリスクも減り、社会の評価が高まる。

しかし、マネジメントシステムを維持しパフォーマンスを向上させていく源泉は、どちらも内部監査にあると私は思う。第三者審査は追認するもの、外圧・緊張感として役立つものと考えたい。自己宣言の道もあるが、社会常識としては受容れ難いものであろう。利害関係のない外部機関が内部監査の実力を認めて、はじめて意味を持つのである。

本日は監査プログラムの管理、パフォーマンスの有効性評価、監査ストーリーを中心として話をした。内部監査の充実を期待して話を終る。

( 完 )