



Technology Transfer

テクノファNEWS

第9回 監査実践研究会総会特集

監査実践研究会【品質/環境】分科会報告

品質研究会：安藤黎二郎氏

環境研究会：西嶋 洋一教授

「品質研究会」活動報告：安藤黎二郎会長



発足時から JAB 大坪氏より研究成果を外部に発信すると言われて進めてきた。努力した積りであるが、成果はどう評価されるだろうか。

品質研究会は昨年、「ISO9001:2000 年版ここが解らない」を発刊した。環境研究会は来年 2 冊目を刊行することになっている。議論・研究した成果を共に外部へ発信することで、監査に活かして頂ければ有り難い。先ほど大坪氏より IAF 現下の問題点を伺って、我々の議論もそこ迄広く考えていかなければならないと痛感したところである。これより 1 年間の報告をする。

今年度の品質分科会のテーマは 2 点、テーマ 1 は「プロセス・アプローチに基づく業種別プロセス・フローの研究」で

ある。事例は後ほど紹介するが、典型例を出すことは余り実りある努力とは思えないという結論に至っている。どんなプロセスであろうとも、それが組織として作られ、audit-able(監査可能)であればいいのではないかということである。

テーマ 2 は、「ISO 19011:2002 規格の研究」である。19011 は 10/1 に ISO 発表になった。IS 化による影響がいろいろ出ているが、第一者、第三者監査の場面での影響について研究結果をまとめた。一年間の経過は別表(略)に示す通り。

「プロセス・アプローチに基づく業種別プロセス・フローの研究」業種別プロセス・フローチャートは 3 例を見て貰うが、典型例としてまとめることはなかなか難しいというのが実感である。建設会社の例はメジャーの会社の提供を受けて検討した。昨年の例では全体的プロセスを重点にしたが、今回はかなり変っている。各部門の責任権限が記入されており、組織としてはこのプロセスをもとにたどって行かれ、現実の仕事にも使い易いと思う。また内部監査に使い易いように配慮したことが、このように細かくなったとも言える。読めば分かるし、使い易いものになったと思っている。ただこういうチャートを総ての組織で作れというのは無理であろう。

第 9 回 監査実践研究会総会・分科会報告 1—6

「品質研究会」報告：安藤黎二郎氏 「環境研究会」報告：西嶋 洋一氏

【セミナーご案内】テクノファ ISO 塾 [品質・環境・労働安全・コンサル・M/F・地方版] 7—8

次の設計会社の例はシンプルなものである。設計がメイン業務で単純なプロセスだが、実際にはこの他

にマネジメントプロセスがある。監査のプロセスとしてはこれで十分であろう。



図：「メーカーの例」

三つめのメーカーの例は、「4.1 項、プロセスを明確にし…」に対応させる非常に多いスタイルである。全体が章別に並べてあり、製品実現プロセスはこれこれで、細部は別紙にある…というもの。第三者監査に行くとよく見受けられ、これによってほぼ全体像が分かる。外部から監査する立場で入るには見易いタイプである。

しかし組織にとって本当に役立っているのかという懸念があり、この手の議論は我々も時々する。現実はこのスタイルは多いし組織がこれで社内全体が見られると言うならそれでいいだろう。

我々は研究過程で多くの事例を上げて見たが、組織の事業内容によって変わるで「典型例」というのは無理ではないかという結論になった。但しこの「メーカーの例」はタイトルこそメーカーだが、多くの組織がこれを手本にして取捨選択し見直していけばいろいろな分野で適用出来るであろう。

本日は典型例は難しいとしても、活かせる部分もあろうと発表した次第である。

「ISO 19011:2002 規格の研究」 もう一つの研究テーマに移る。ISO 19011 は 10 月 1 日、正式な IS が出た。変更点については既にいろいろな所で解説され、JRCA もセミナーを開いている。監査実務に影響しそうな処を抜粋してみたい。

ご承知のように 19011 で非常に強化されたのは、人に対する「力量」である。これは当然 JRCA の認定方法も変わるだろうし、実際の影響も大きいと思われるが、既にいろいろな出版物や雑誌もあるので省略したい。今日は監査の実務として今後変化するであろう、或いは変化すべきであろうという処に話を絞って研究会の報告をする。ポイントは太字としてある。

10011-1~3、14010~12 の 6 規格を廃止し、

19011 に置き換え。当該 6 規格は生きていない。序文。全体のがイグニス。規格は力量、評価、監査プログラムの運営管理、監査の運営についてのがイグニスである。19011 をもって全体の監査の仕組みとして進めるというスタンスが明確になった。小規模組織が利用する…意図が強調されている。

1. 適用範囲。品質、環境、又は両方の内部監査又は外部監査を実施する組織に適用する。監査プログラムの管理も同様である。

以下は言葉の定義である。ISO 9000「用語の定義」、3.9「監査に関する用語」によれば、19011 が出来た時には 19011 を優先する…とされており、監査に関しては 19011 が 9000 に優先する。19011 にない用語は ISO 9000、14050 を使う。

3.1 監査。監査の定義は ISO 9000 と同じ。9000 にはない「複合監査 Combined audit」は品質と環境を同時に、「合同監査 Joint audit」は複数の監査機関が協力して行う場合である。

3.2 監査基準。「一組の方針 (set of)」とあるが、9000 の「一連の方針」と同じ意である。

3.3 監査証拠。客観的証拠 objective evidence という定義は、19011 ではなくなった。監査証拠 audit evidence の定義は「監査基準に関連し、且つ検証できる、記録、事実の記述又はその他の情報」である。

9000 の「3.8.4 検証」の定義には「客観的証拠」が出ている。これらの事実とみられる処が監査証拠であるという関係になっている。

3.4 監査所見。9000 と同。集めた証拠を基準と対比して評価する。そこで適合不適合が決まる。

3.5 監査の結論。9000 と同。所見を考慮しチームが出した監査の結果。後ほど流れで説明する。

3.11 監査プログラム。9000 にもあり定義は同

じ。19011はnoteが新規になり、「計画から実施まで」とある。断っておくが{通常3年サイクルが必要になる}は我々研究会がつけた注釈で、規格の言葉ではない(以下同)。計画～実施全体のプログラムならば、第三者監査の全プログラムは3年。それで3年サイクルが必要…なのである。

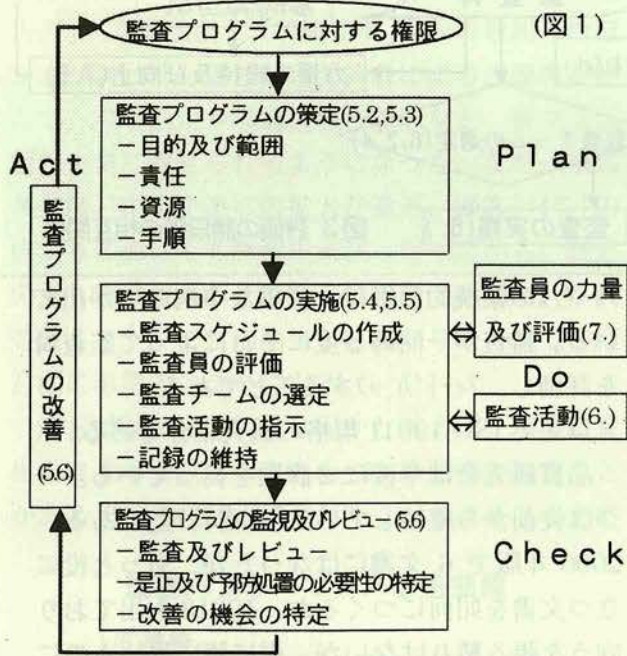
3.12 監査計画書。9000にはない。「ある一つの監査のための、活動及び手配事項を説明したもの」。一回、一回の監査が対象である。

3.8 監査員。9000と同じだが、94年版の「資格」が「力量」になった処が変わっている。次項を。

3.14 力量 competence。{9000とは異なり}、9000の定義に「実証された個人的特質 personal attribute」が加わった。その人自身に属しているところが加わり、それを実証する必要がある。

4. 監査の原則。倫理的行動、公正なこと、遂行上の正当な注意、独立性、証拠に基づくアプローチ、個人的考えではないということである。

5. 監査プログラムの管理。管理責任者を決め、策定、実施、監視、レビュー、改善をする。監査プ



プログラムの管理責任者はきちっとレビューする。レビューは9000にある定義、適切性、妥当性、有効性の3点セット。プロセスとして19011の仕様を並べて行くとPDCAの流れになる。(図1参照)

5.3.1 監査プログラムの責任。{監査プログラム運営管理内容と責務が具体的に設定されている。} 運営管理、マネジメントの内容をどのようにす

るか。その責任が具体的に設定されている。(特に監査に必要な監査員の力量の保証の要求が多項目に(注:5.3.1～3,5.4,5.5,5.6…)亘る。)

6.2 監査の開始。あまり変らない。チームリーダーの指名、監査目的、範囲及び基準を明確にする。目的は何を達成するかを明確にするもの。後ほどの報告にも絡む処である。監査時にd)マネジメントシステムの潜在的改善の領域を特定する。

6.2.3 監査の実施可能性の判断。Feasibility、実施出来るか、実施できない時は中止する。

6.3 文書レビューの実施。10011と同じ。

6.4.1 監査計画書の内容。監査目的、監査基準参照文書、組織単位の名称、プロセスの名称含む監査範囲。「プロセスの名称」は2000年版として変わった処。日程と場所、予定時刻・時間、メンバー全員の役割責任、資源の割り当てである。

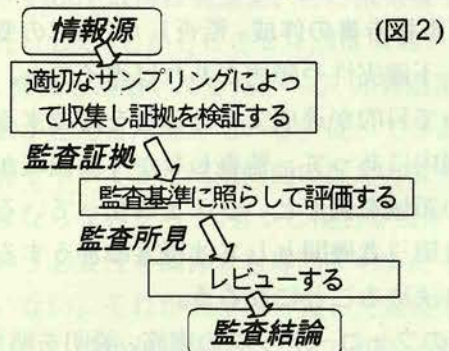
6.4.2 監査チーム内での監査業務の割り当て。独立の必要性、力量、リソースの効果的活用。進捗により監査業務分担を変更する。

6.4.3 監査用作業文書を作成する。説明略。

6.5 {現地監査業務の実施を詳細に決めた}。

6.5.4 情報を収集し検証する。図2が分かり易い。検証は客観的証拠で行うこと(9000)。情報は適切なサンプルで、検証可能な情報のみが審査証拠になる。事実と認められないものは審査証拠にはならない。証拠はサンプルに基づく。{情報収集の方法については、監査現場でそのまま使えるような具体例によって詳細に書かれている。}

どの要求事項に合わない、マニュアルのどこに合わ



ない…ということで見 audit findings になる。これを3点セットのレビューをして、チームとしての結論を出す。この流れで実施する。

6.5.5 監査所見の作成。基準に照らして監査証拠を評価する。適合又は不適合ということ。重大、軽微といった等級付けができる。改善のた

めの機会を含ませることが出来る。審査機関は observation「所見」としているところも多いが、ここでは「改善のための機会」としている。

6.5.6 監査の結論。19011 規格には Practical Help(実用的助言)が随所であり、現実は何をやればいいのかこれを見ると分かり易い。今日の説明ではここだけ載せた。6.5.6 の本文自体はわかりにくい、Practical Help によって結論の

6.5.6 監査の結論- Practical Help
 a)MS の監査基準への適合の程度
 b)MS の効果的实施及び維持
 c)MS が継続して適切性、妥当性、有効性を保持し続けるよう徹底するための“マネジメントレビュー”プロセスの能力

出し方を助言しているわけである。

重要なポイントとして、監査の結論には、a)、b)とともに、c)を見よと言っている。(c)の欠如について私は内部監査では何度か不適合を出したことはある。しかし 6.5.6 は第三者監査においても見よということである。先ほど大坪氏が指摘されたように、トップ責任まで遡る意味からも、マネジメントレビュープロセスの能力が認められるかどうかを第三者監査においても結論として書くことになる。見方によってかなり影響も大きく、心してやるべき処であろう。

6.5.7 監査終了時の会議。あまり大きな違いはない。所見、結論の点だけである。解決に至らない場合は記録を残しておく。改善のための提言を示すことが望ましいとされる。

6.6.1 監査報告書の作成。監査したプロセスの要約を書く。不確実性や障害があれば書くこと。計画に従って目的が達成できたことを確認する。監査範囲内にあって、監査しなかった領域があればその領域を書くということになっている。この点は第三者機関としては現実はどうするか、それぞれ決めることになる。

6.8 監査のフォローアップの実施。説明を略す。

7. 監査員の力量及び評価。既に話は多く出ている。品質・環境共通の知識及び技能(7.3.1 及び 7.3.2)がある。次項である。

7.3.1 QMS 及び EMS 監査員としての一般的な知識。一般的な知識は品質・環境共通。監査リーダーとしての知識及び技能が求められる。

7.2 属性 attribute。以下規格の中から抜き書きすると、倫理的、思い込みがないこと、勝手に偏見を持つてはいけない。外交的 diplomatic で人と上手に接すること、目的を達成できなければ意味はない。観察力がある、洞察力がある、融通がきく。決断力がある、他人に頼らない。もったもなことである。

7.4 教育、実務経験、監査員研修、監査経験。

7.5 力量の維持および向上。そのために次のことを行う。

7.5.1 職務遂行能力の継続的開発。

7.5.2 監査実施能力の維持。

7.6 監査員の評価。細部(図 3)説明は略すが、ハ°

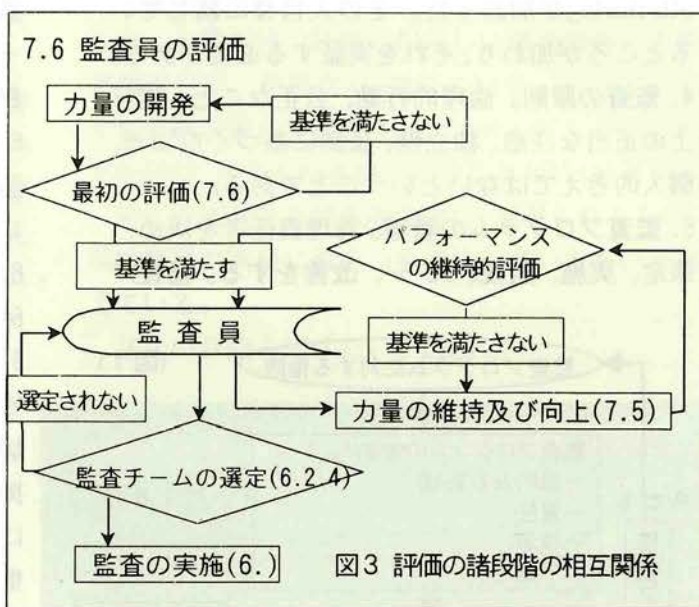


図 3 評価の諸段階の相互関係

パフォーマンスの継続的評価は、詳細な事例の表が出ている。監査が一回終る度にそれによって監査員を評価し、フィードバックすることである。

以上で ISO 19011 規格の研究紹介を終る。

品質研究会は今後に 2 課題を持っている。一つは従前から継続している「文書管理」である。2000 年版で 6 文書にはなったが、もっと役に立つ文書を如何につくるか。10013 も出ており向うを張る積りはないが、更に使い易いものにまとめていきたいと考えている。もう一つは「内部監査」である。今回は 19011 研究を優先したが、かなりまとまった処までは来ている。今後はこれらを入れ込んで、内部監査はどのように効果的、効率的に行うべきか、まとめていきたい。それを持って 2002 年度の到達すべきゴールとして進めていきたいと考えている。【完】

「環境研究会」活動報告：西嶋 洋一教授

環境研究会は3月、「ISO14000、環境経営に役立つ環境側面のとらえ方」を発売予定である。

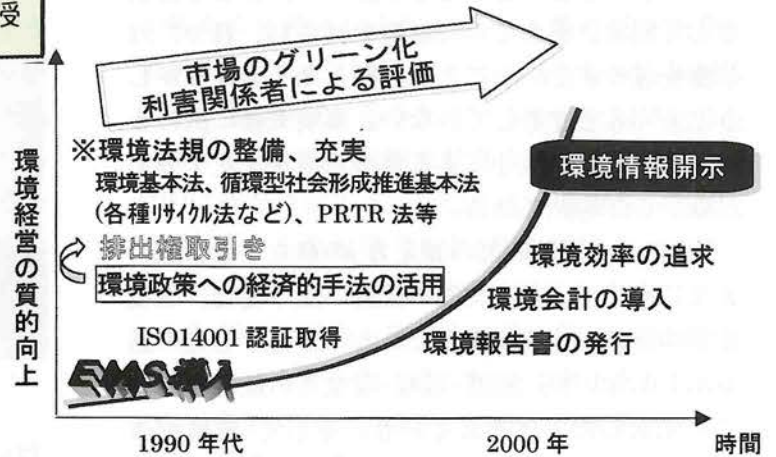
環境側面が14001要求事項の中で最も重要であることは言を待たない。もともと研究会としては環境マネジメントのレベル向上のため「環境側面のとらえ方」をテーマに上げていた。しかし出版社と打合せの折、環境経営まで広げたとらえ方を推薦され、表題のようになった経緯がある。

最近10年間の環境の動きを見ると、リミット以来非常に勢いで進展し、要求される内容もドラスティックに高度化している。環境基本法、循環型社会形成推進基本法、PRTR法等多くの法律が制定された。近々実施される排出権取引など経済的手法が活用されることもある。

EMSの導入については、日本がリーダーシップをとる形で認証数も急激に伸びている。併せて「環境報告書」、「環境会計」、「環境効率」等への取組みのほか、市場のグリーン化と利害関係者による評価等が絡んで、環境協定や環境情報の開示など、様々な課題が企業に課せられるようになった。また一挙に各業種、中小企業への拡大が進み、顧客クライアントの広がりにおいても無視出来なくなっている。既述の通り環境側面のとらえ方は極めて重要で、これを誤るとニーズに対応出来ないばかりか、総ての経営面に影響することになる。

然らば「環境側面」とは何かと言えば、「環境に変化を与える原因となるもの」で、原因系とすることがある。それを基本の流れからしっかりとらえて

企業の環境経営の変化



行くことが重要なのである。

日本には公害問題という苦い歴史がある。そのため環境という言葉には法律の遵守、公害問題の解決というマイナスのイメージが強かった。それが図に示す②の「マイナス影響の改善カーブ」である。つまり14001規格に明示されている「プラスの影響を与える側面」を見落としてきたということである。マイナス面の対応が中心であり、環境影響評価のやり方も旧態のままなのである。更に幅を広げてものを見ること、柔軟に対応するということが十分ではない、そういうニーズに応えていきたいのである。

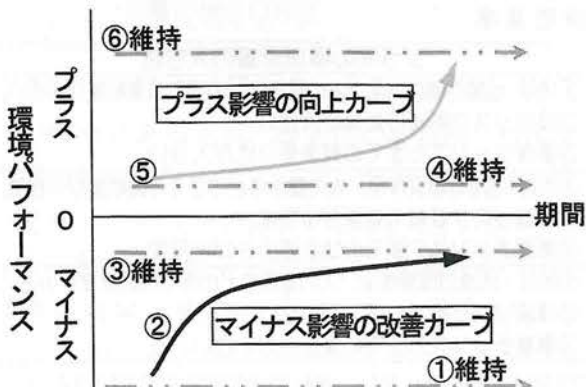
一般に環境テーマと言うと「紙・ゴミ・電気」が取上げられる。しかし問題点や対策はすぐ行き詰まる、或いはまた別の活動になるといろいろな場面で言われる。特にサービス産業などは「うちは公害問題は出していない」とも言う。そこが議論の出発点なのである。

ISO 14001取得は製造業、特に電気電子のグループが先行した。しかしここ2年間は横這いに近い。化学、機械も落ち着いてきた。一方、非製造業のISO取得数がどんどん増えている。従って今まで製造業主導でやってきた環境側面の捉え方は見直さなくてはならないだろう。もっと視野を広げて見る、そういう必要性を関係者も専門家もまだ十分議論していない。それが我々の一致した意見である。

ひと口に環境側面を正しくとらえると言っても簡単ではない。ニーズの一つには、企業が環境情報を公開することが上げられる。環境報告書やインターネットにより環境改善の実績を開示する場合においても、環境側面をきちんととらえていないと何が問題点かという話に帰着するだろう。

マイナス影響とプラス影響の両方があって、それが仮

環境パフォーマンス改善曲線



に命成されるものとするならば、トレードワして差引きして見る。そしてマイナス影響を減らし、且つプラス影響を増やすということは、何となく分かるがしかしきちんと定着していない。環境実務に携わる者、環境管理の責任にある者の認識がまだ十分ではないのが現状である。

「役に立つ環境側面の捉え方」の章立ては下記のように考えている。実際の経営に使う場合、環境影響の評価の視点は重要である。また少し先の話かもしれないが、品質・環境・安全等の統合についても敷衍したいと考えている。そして「継続的改善」即ち常にPDCAサイクルして行くということを確実に実行で定着し、経営トップから始まって担当部署、キーマン、全従業員が常に認識して行くことが大切である。

プラスの影響評価のとらえ方は、「プラスの環境影響の発生可能性」と「プラスの環境影響の大きさ」でランク付けして、確率とか費用の問題を加味しなければならない。プラスの積りでやったがマーケットには受容られないとか、費用が嵩むなどということについて、様々な評価を現ながら対応をして行かなければならないだろう。環境影響評価のやり方も、相当踏込んで工夫することが必要であろう。



環境研究会発表 西嶋愛知学院大学教授

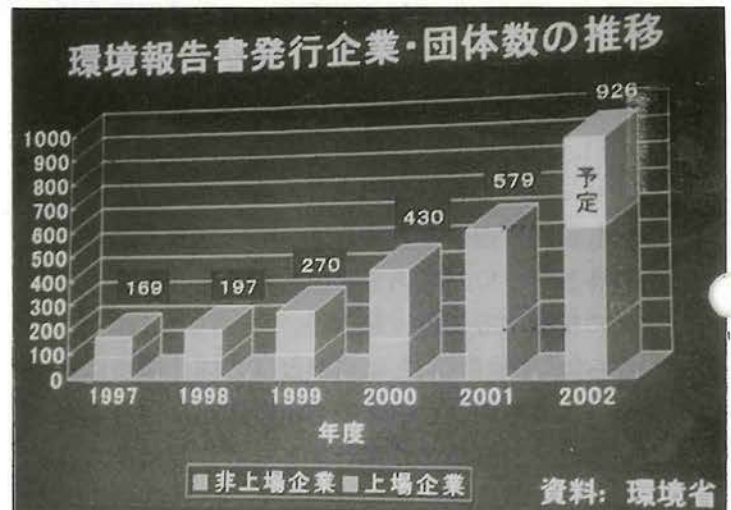
既に認証取得された企業においても、環境テーマは「紙・ゴミ・電気」と言われ、今いちぱっとしないという認識が常にあるだろうが、それをどうブレークするか。企業が持つ特性に相応しい環境側面、影響評価の方法、重要なコスト面について、マイナス、プラスそれぞれで捉え方は違う。どうセティングしていい形でROIがさせられるかということがポイントとなる。多くの実例をあげて改善のヒントが得られるもの、環境経営の実務に役立つものにしていきたいと考えている。

諸氏の評価を仰ぎたい。【完】

『ISO 14001 経営に役立つ環境側面のとらえ方』

- ◆環境経営と環境側面の深耕
- ◆経営に役立つ環境側面のとらえ方
- ◆環境側面に対する正しい理解 (用語の定義と解説、環境側面に対するQ&A)
- ◆製造業のプラスの環境側面
- ◆建設業のプラスの環境側面
- ◆サービス業のプラスの環境側面
- ◆経営に使われる環境影響の視点
- ◆環境・品質・安全等統合経営システム構築
- ◆まとめ—継続的改善に向けて

2003年3月・発行予定



表一「環境貢献度」評価基準

ランク	プラスの環境影響の発生可能性	プラスの環境影響の大きさ
3 (大)	①通常の活動(又は操業)時にそのプラスの環境影響が得られる確率(又は頻度)が大きい。 ②プラスの環境影響を得るのに実施・変更が容易、又は費用が安い。	①地球・地域の環境保全、人の健康などの面での貢献度が大きい。 ②環境リスク低減の効果が大きい。 ③事業チャンスの面での競争優位性が大きい。
2 (中)	①通常の活動時にそのプラスの環境影響が得られる頻度が中程度。 ②プラスの環境影響を得るのに実施の容易さ、費用が中程度。	①地球・地域の環境保全、人の健康などの面での貢献度が中程度。 ②環境リスク低減の効果が中程度。 ③事業チャンスの面での競争優位性が中程度。
1 (小)	①通常の活動時にそのプラスの環境影響が得られる確率が小さい。 ②プラスの環境影響を得るのに実施が難しく、また、費用が高い。	①地球・地域の環境保全、人の健康などの面での貢献度が小さい。 ②環境リスク低減の効果が小さい。 ③事業チャンスの面での優位性が小さい。

注、プラスの環境影響の場合、非通常時・緊急時を考える必要は一般にはないであろう。もし、あればその際加えておけばよい。