



Technology Transfer

テクノファNEWS

ISO 19011 を活用した内部監査

『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

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。ISO19011 発行に伴う各種の影響として、市川先生は監査プログラム^①の管理が重要視されることを挙げられた。

「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、19011 の「監査プログラム」は、例えば環境の「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。運動会に喩えれば準備、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1監査計画に相当する。まず「監査プログラム」と「監査計画」をよく認識しておこう。

監査は長期的に考えることが重要である。監査の目的、年間の頻度やスケジュール、監査の主眼を文書管理か、顧客重視か、環境目的・目標の進捗状況等どこに置くか。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。監査はサーベイランスが迫ったという理由で単発にやることではない。

また19011 はシステムの監査に加えて、成果を上げたかもきちんと見て行けと各所で言っている。「5.1 監査プログラム管理一般」では効率的な監査の実施と言い、「5.6 監査プログラムの監視及びレビュー」では監査プログラムの是正/予防処置、更には改善



講演する(株)テクノファ 平林代表取締役

につなげよと言う。或いは新・監査原則には「パフォーマンス改善のための情報提供」、「監査プログラムの手順」では「パフォーマンス・有効性の監視」とも言う。しかし外部第三者審査では仕組み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。

現在は品質も環境も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、新製品のため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。それならば今のいい状態を仕組みや手順に据え、

【特集】『経営に役立つ内部監査の進め方』…………… 1—6

—ISO 19011 を活用した内部監査— (株)テクノファ代表取締役 平林 良人

【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

それを全員が守るという体制を作っておく。それが 9001 や 14001 の基本的な考え方である。

冒頭申上げたように 19011 にはパフォーマンス改善が各処に述べられる。二者の場合はむしろパフォーマンスが重い。従来から内部監査においては仕組みはもとより、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…と確認されてきたと思う。

そもそも監査は何のためにするかと言えば、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。内部監査は一般的には経営者だが、しかし他にも考えられる。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。利害関係者は株主だけではない。消費者、地域住民のプレッシャーで第三者監査を依頼せざるを得ないこともある。最近 CSR (企業の社会的責任)が検討されているが、もしかすると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。今回改訂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。

19011 には監査員の力量評価のプログラムまで含まれている。今迄でも監査者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。何処で何が行われ、どんなキーパーツがどう絡んでいるか、会社のポイントがある程度分かっている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。

内部監査の要求 9001 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 9001 を構築し維持する目的が果たせていない。14001 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。14001 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するまでもなく、自分達で問題点を一つづ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。

マネジメントシステム導入の効果 QMS/EMS を何のために導入するか、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 9000 シンポジウムでアンケート結果が発表された。その公開討論会が環境は 2 月始め、品質が 3 月始めに予定されている。アンケートによれば、パフォーマンスの実質向上を狙ってはいるが、実情は営業ツールとなり、世の中で ISO を持つことが社会的なステータスになる。或いは公共工事発注の条件とされてしまっている。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。

そうであれば組織に定着しないし、外部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。

有効性の評価と継続的改善 組織に構築された 9000、14000 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。19011 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 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 19011 を上手に使うことであり、それが今日のテーマでもある。

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内部監査は70%初化している。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りません、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、外部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、トップが社内にと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ポットショット、その時点の実績として監査基準への適合は検証されるが、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こと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。

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?タブリの仕事では?順序はいいか?...仕事の本質にまで踏込めば問題は多く出て来る。監査員は聞き上手で、相手の言い分を聞いてやれること。また勘がきいて外交的で、明るい人間であること。言うことをピンと感じとり「ほんとかなァ...」、更に思考が働いて一步踏込める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。

当社の内部監査員養成コースには、入社 3、4 年生がよく送り込まれてくる。内部監査員として使つて行くには力量不足ではないか。入門生とし内部で鍛え直すなら別であるが...

品質、環境とも業務の標準化は大前提である。内部監査を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、方法が70%70%していると監査は水掛け論に終始する。標準化は必しも「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看破されなければならない。そのため業務の手順などキ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。

19011 にいろいろ書かれている審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。

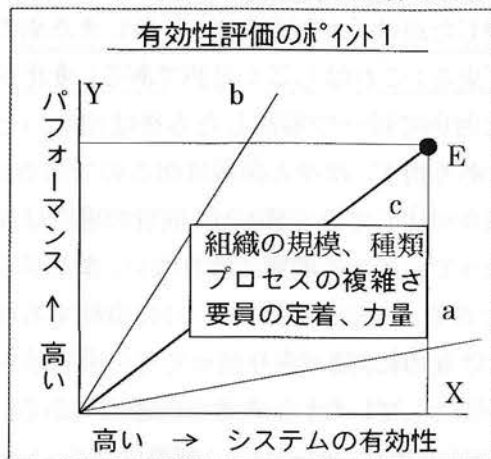
有効性評価のポイント1 何をもって有効と評価するか。手順から一歩踏込んで、プロセスや仕事の有効性を評価するメジャーが分からないと、去年と対比してどうなったのかが分からない。

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。

右の図を見て欲しい。有効性を評価するのはY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,

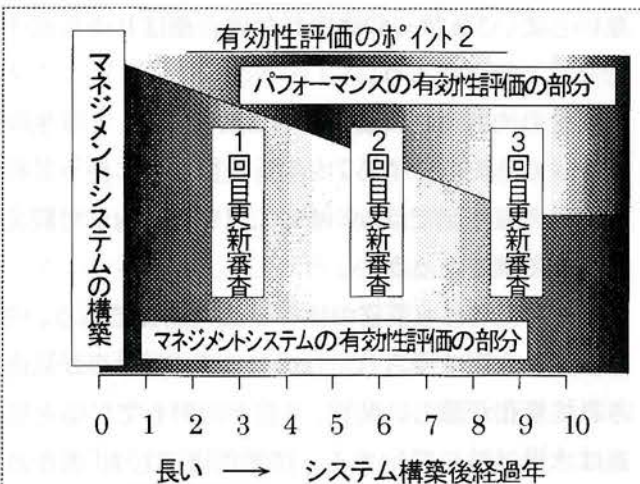
b, cの意味は結果が良くなるために決め事をたくさん作らなければならないのか、作らなくてもよいかを表わす。

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、決め事を沢山しなくても結構有効性は上がる(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)、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!」と感じて貰うには、多くの手順書を作らなければならない。ワードワードがよく例に挙げられる。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。



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。

有効性評価のポイント2 仕組みを構築したら長いスパンで見に行くことが必要である。19011 の監査プログラム管理は 1 年毎位で監査計画を作れと言っている気はする。しかし会社組織のマネジメントシステム本質から言えば、内部監査は少し長いスパンで考えた方がよいであろう。下図は私個人の考えである。



要求事項にはないが、パフォーマンスの有効性を評価する提案

MS 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。しかしステ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、数回の更新を経たところで 50:50 位の監査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 年変わらず同じ監査では成長は考えられない。

有効性評価のポイント3 しばらく 9001 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、或いはプロセスの仕事の手順等々が要求されている。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塊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 19011 は強化された部分として、監査プロセスの管理は長い目で見ること、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 9001 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、少しその辺の話をしたい。

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

から面談の対象となる。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。或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、職位がどうかか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

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』を考えることを勧めたい。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。

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ース(追跡)して行く監査計画

例えば強く要求されている「継続的改善」、それはどうすれば規格要求を満たすと判断されるのか。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。

監査前に、監査者或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きちんとやっているか」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。

部門横断型要求要素 9001 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、継続的改善等々である。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。

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

5.1 経営者のコミットメント b) c)
5.3 品質方針 c)
5.4.1 品質目標
5.4.2 品質マネジメントシステムの計画 a)
6.2.2 力量、認識及び教育・訓練 d)
8.2.2 内部監査
8.2.3 プロセスの監視及び測定
8.5.1 継続的改善
5.6.1 (マネジメントレビュー)一般

『顧客重視のプロセス』部門横断型監査計画例

5.1 経営者のコミットメント a)
5.2 顧客重視
5.5.2 管理責任者 c)
6.1 資源の提供 b)
7.2.1 製品に関連する要求事項の明確化 a)
7.2.2 製品に関連する要求事項のレビュー
7.2.3 顧客とのコミュニケーション c)
7.3 設計・開発 7.5 製造及びサービス提供
8.2.1 顧客満足
8.4 データの分析 a)
8.5.2 是正処置 a)
5.6.2 マネジメントレビューへのインプット b)
5.6.3 マネジメントレビューからのアウトプット b)

「プロセス」に関する規格の要求事項を網羅する。

演繹型監査と帰納型監査 これは各社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」について触れてみたい。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。手順書は持たず、「それは何の仕事か」、「次はどうするか」…と実状をフェックして行く。監査員は社内事情に精通し、或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者への提言とさせて頂きたい。

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頂きたい。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頂きたい。

19011 を生かした内部監査 2年ほど前 JAB は 'WDI' を提起した(Well Developed Implementation)。19011 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。但し 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、審査者も3年以上審査業務をや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代替できるという制度である。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 MS 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。外部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。諸氏には WDI も含め、内部監査の充実を期待して話を終る。(完)