



内部監査の有効性について

一般財団法人 日本自動車研究所
認証センター 審査部 浦宗 秀和

本日の説明内容

1. 内部監査とは？
2. 内部監査をどのように実施するか？
3. 内部監査のマンネリ化・形骸化への対応
4. 審査での傾向的な指摘内容
審査での指摘事例とその対応例

1.内部監査とは？

JIS Q 19011:2012の「3. 定義」では次のように記述されている。

監査：監査基準が満たされている程度を判定するために、監査証拠を収集し、それを客観的に評価するための体系的で、独立し、文書化されたプロセス。

1.内部監査とは？

マネジメント規格の要求事項

マネジメントシステム(MS)規格の要求事項を分かり易く言い換えると、組織のMSが、

- * **規格の各要求事項**に合っているか。
- * **組織の取決め事項(手順)通り**に実施しているか。
- * **有効に実施され、MSの改善に継続的に寄与**しているか。

を調査して、**客観的証拠**に基づいて結論を出し、**経営層に報告**しなさいということ。

一般的には、「**監査責任者が経営トップから上記の指示を受け、監査を計画・実施し、その結果を報告するプロセス**」と考えると分かり易い。

1.内部監査とは？

第3者審査との違い

認証機関による第3者審査との違い

<第3者審査>

認証機関は指摘はしても、指摘内容に対する**具体的な改善提案(コンサルティング)はできない。**
(医療に例えると、認証審査員は診断はできても治療方法や処方箋を提示決定できない。)

<内部監査>

内部監査員は指摘だけでなく、被監査者へ**具体的な改善提案(コンサルティング)並びに対応方法の協議ができる。**

1.内部監査とは？

内部監査のメリット、デメリット

<メリット>

- ・組織内の業務や仕組みに詳しいメンバーによる監査・被監査なので、**現実的で具体的な指摘及び改善**に繋がる。
- ・監査側から、**深堀をした具体的な改善の提示**も可能なので、改善活動が促進される。

<デメリット>

- ・同じ組織内なので、**馴れ合い**になる可能性がある。また、逆に厳し過ぎると被監査側からの**感情的な反発**を招いて、改善が進まなくなる。
- ・監査・被監査のメンバーが固定化されやすく、監査が**マンネリ化、形骸化**する可能性がある。

2.どのように内部監査を実施するのか？

内部監査の進め方

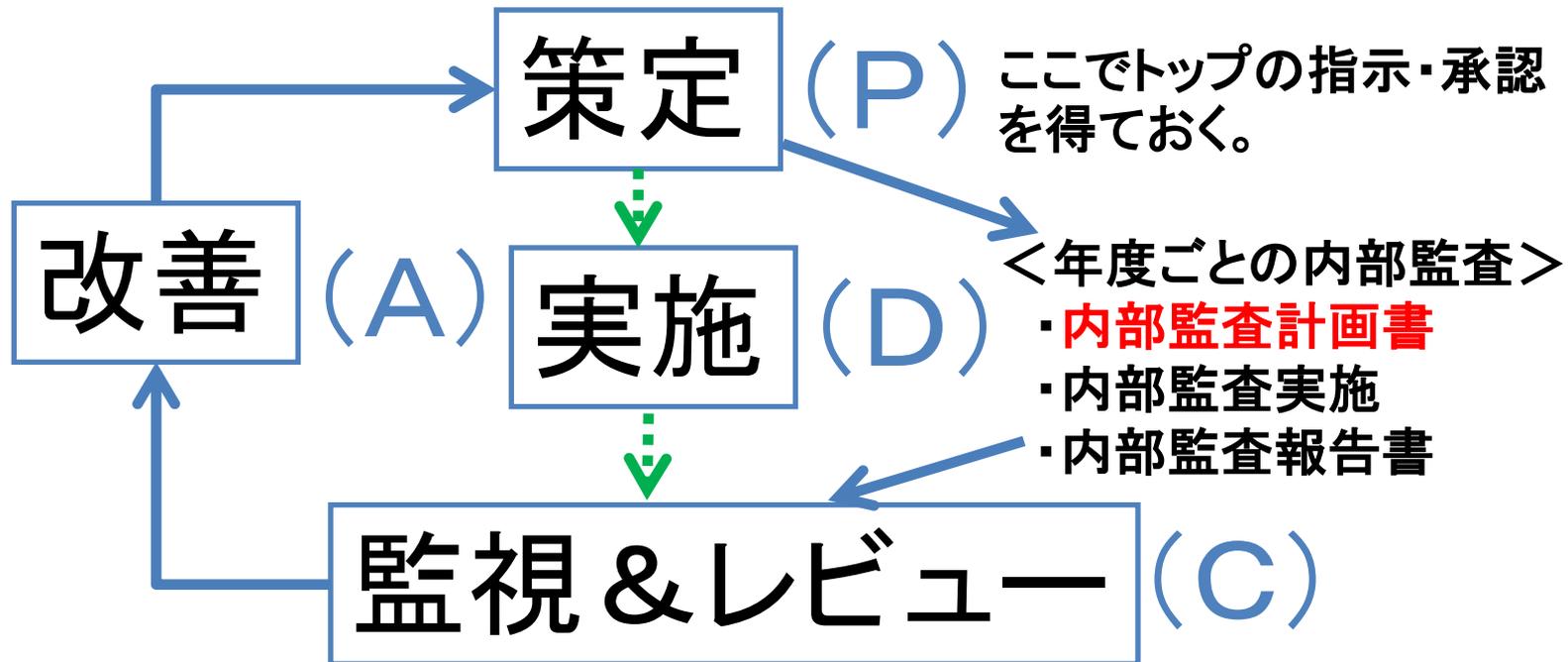
MS規格の要求事項を分かりやすく言い換えると、

- ・監査を実施するにあっては、一連の監査の取り決めである「監査プログラム(PDCA)」を策定する事。その際、環境上の重要性、前回までの監査結果も考慮する事。
- ・監査プログラムの手順では、監査計画、実施、監査結果の報告及び記録の保持などに関する責任を明確にする事。また、監査基準、適用範囲、頻度なども明確にする事。
- ・監査員の選定も含めて、監査プロセスの客観性、公平性を確保する事。(監査員は自分の業務の監査をしてはいけない。)

2.どのように内部監査を実施するのか？

監査プログラムとは？

一連の監査のP→D→C→Aの流れ

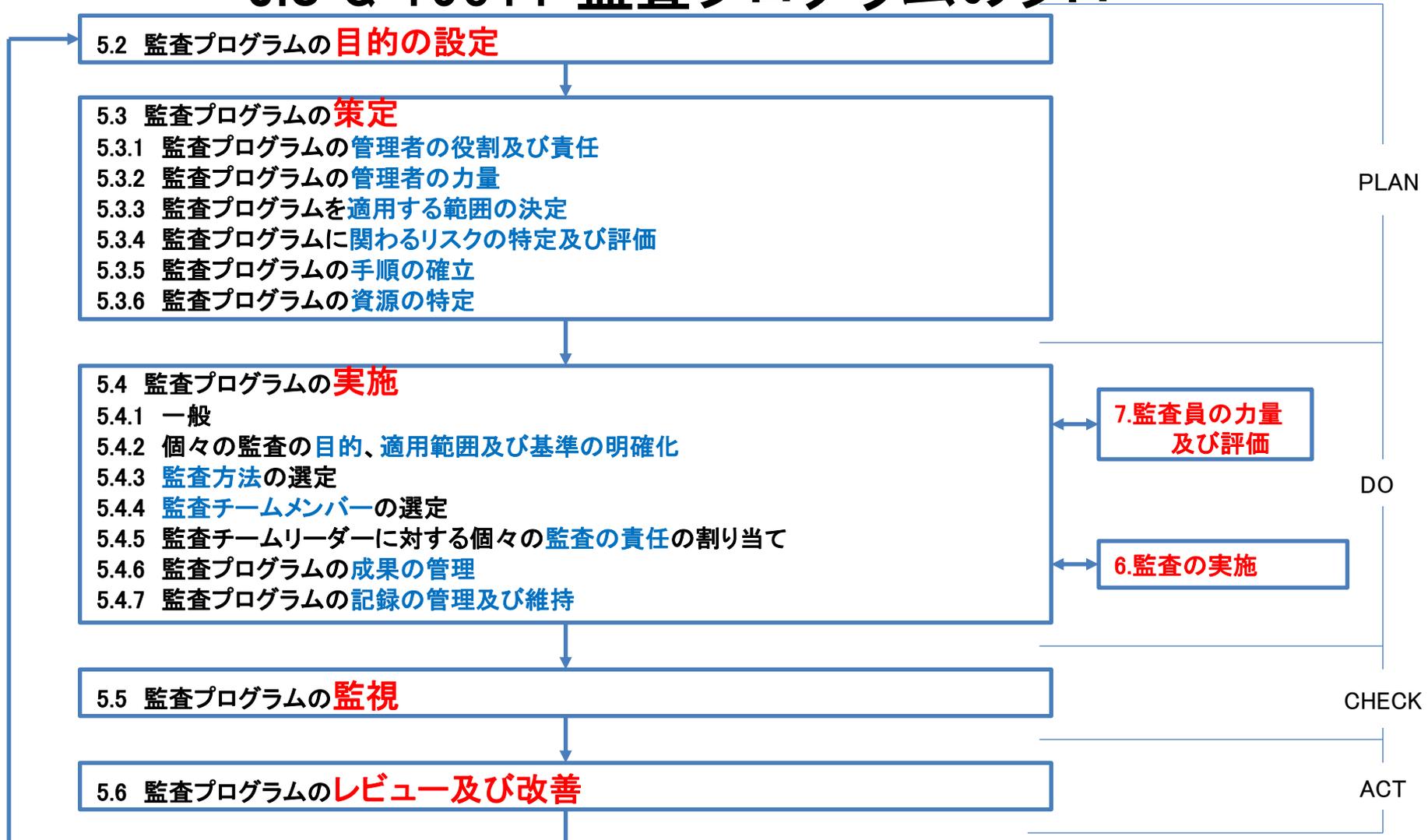


JIS Q 19011では、PDCAを回し、監査プログラムを**改善**していくことが求められる**(実施後の反省と改善実施)**



内部監査を有効にするために

JIS Q 19011 監査プログラムのフロー





内部監査を有効にするために 監査プログラムの実施例



内部監査規定に基づく実施スケジュール

実施事項	2012
トップの指示(目的、重点)	★
管理者、リーダーの役割と責任決定	★
監査員の教育、育成	↔ ↔
監査員の選定	★
内部監査の計画	★
内部監査の実施	★
監査結果報告&トップ指示	★
是正項目のフォロー	★
プログラムの見直し(監視、レビュー、反省会)	★
次年度への提案(改善)	★

2.どのように内部監査を実施するのか？

内部監査員に必要な力量

* 内部監査員の力量

- ・規格、及び業種固有の知識
- ・環境管理技術の理解
- ・監査技術の保有
- ・業務についての理解（工程の環境側面、関連法令の知識）
- ・コミュニケーション能力及び個人の資質（倫理的、観察力他）
- ・課題抽出能力
- ・改善の提案・議論ができる（製品・品質の知識）

単に「内部監査員養成コース修了」だけでは十分な力量があるとは言えない。

→力量の評価・継続的向上が求められる。



内部監査を有効にするために

内部監査員の力量評価のステップ

力量評価の4つのステップ

- 1) 監査プログラムに必要な監査要員の**力量項目とレベル**を決定する。
- 2) 力量の**評価基準**を設定する。
- 3) 適切な**評価方法**を選定する。
記録レビュー、面接、試験、監査内容レビュー等
- 4) **評価を実施**する。



内部監査を有効にするために

内部監査員力量評価の例



力量項目	A氏	B氏	C氏	D氏
意欲	5	5	4	4
ISO規格及び要求事項の理解度	5	5	4	2
共通知識(品質管理手法、法規制等)	5	4	4	3
コミュニケーション能力	5	4	4	4
リーダーシップ能力	5	4	4	3
監査の観点(目の付け所)	5	3	4	2
観察力	5	3	4	3
課題抽出能力	5	4	4	2
改善提案能力	5	4	3	2
文章のまとめ能力	5	3	3	3
報告書まとめ能力	5	3	3	3
報告能力(プレゼンテーション能力)	5	4	3	3



内部監査を有効にするために 内部監査員力量評価の例(続き)



<評価基準(意欲)>

- 5: **会社全体の改善**をめざす
- 4: **メイン部門の改善**をめざす
- 3: **複数の特定の部門の改善**をめざす
- 2: **一つの部門のみの改善**をめざす
- 1: 内部監査経験なし

<評価基準(能力)>

- 5: 新人内部監査員を**指導**できるレベル
- 4: 一人で十分監査できるレベル
- 3: 一部の部署で4以上のレベルの人の付き添いが必要
- 2: 全般に亘って4以上のレベルの人の**付き添い**が必要
- 1: 内部・外部の監査員研修を受講したのみ



内部監査を有効にするために

内部監査員力量評価の例(続き)



評価対象者並びに評価者

監査員氏名	B氏	作成日	2012年6月12日
監査対象部署	△△部 ○○課	評価者氏名	□□ □□
監査日	2012年6月12日		

評価結果

評価項目	5	4	3	2	1	特記事項
意欲	○				
ISO規格及び要求事項の理解度	○				
共通的知識(品質管理手法、法規制等)		○			
コミュニケーション能力		○			
リーダーシップ能力		○			
観点(目の付け所)			○		
観察力			○		
課題抽出能力		○			
改善提案能力		○			
文章のまとめ能力			○		
監査報告書まとめ能力			○		
報告能力(プレゼンテーション能力)		○			



内部監査を有効にするために 内部監査員力量評価の例(続き)



総合評価結果

総合評価レベル	評価結果
リーダー監査員が出来る。	
メンバー監査員が出来る。	○
メンバー監査員には、更に経験が必要	

評価コメント

今回の監査目的である**新規製品の準備状況の観点や観察力に改善の余地がある。**
 (システム上の問題の観点がやや不足している。)
 またポイントとなる情報を監査まとめ資料では十分に伝え切れておらず、**文章のまとめ方に要改善点がある。**
 上記の要改善点はあるが**メンバー監査員としての力量は備えている。**
 次回もメンバー監査員を経験させて、上記項目の向上具合を確認したい。

監査チームリーダー署名

□□ □□ 2012/ 6 /15

2.どのように内部監査を実施するのか？

内部監査実施計画・報告書の内容は？

- * 「内部監査実施計画書」で明確にすべき項目
 - ・ どのような目的、重点項目で(監査目的、経営視点)
 - ・ どの範囲を(MS適用範囲)
 - ・ いつ(監査日時) 及び監査基準
 - ・ 誰が(内部監査メンバー、被監査者)
 - ・ どこで(サイト:〇〇工場、事務所、現場)等

- * 「内部監査実施報告書」で明確にすべき項目
 - ・ 監査目的、重点項目に対する総括結論
 - ・ 組織の強み(優れた事例)、弱み
 - ・ システム、パフォーマンス改善のための提言
 - ・ 客観的証拠に基づいて検出された指摘事項と証拠、その是正・予防処置、〈並びにその検証結果〉

2.どのように内部監査を実施するのか？

客観性・公平性の考え方は？

- ・監査プログラムの管理者はトップが任命し、管理者は監査チームリーダー・メンバーを指名する。
- ・自部署の監査をしない。

JARI-RBが望ましいとする考え方

- * 監査対象は管理責任者以下の全員
- * 内部監査関連業務担当にMS上の「管理責任者」の名称を使わないよう配慮する。



内部監査を有効にするために

トップマネジメントの役割及び関与(1)

監査プログラムの目的の設定と効果的な実施の推進

〈目的設定時の考慮事項の例〉

- 経営上の優先課題
- プロセス、製品、プロジェクトの変化点
- 法的、契約上及びMSの要求事項

〈目的の例〉

- MSの有効性の判定、パフォーマンスの改善
- MS目的と組織目的の整合性評価



内部監査を有効にするために

トップマネジメントの役割及び関与(2)

その他、トップマネジメントの関与が望まれる項目

- 監査プログラムの内容確認、指示
- 監査プログラムの総合的な達成状況確認、指示
- 監査報告書の内容確認、指示
- 監査プログラムの見直し結果の確認、指示



内部監査を有効にするために

監査プログラムの管理者の役割及び責任

- 適用範囲の決定
- 監査プログラムに関わる**リスクの特定と評価**
- 監査の責任を設定
- 監査プログラムの手順を確立
- 必要な資源を決定
- 監査プログラムの実施
- 記録の管理・維持
- 監査プログラムの**監視・レビュー・改善**



内部監査を有効にするために

監査プログラムに関わるリスクの特定と評価

監査プログラムの策定・実施等に伴い、プログラムの
目的達成に影響を及ぼすリスクの特定と評価

- 計画の策定 : 適用範囲が適切でない。
- 資源 : 監査準備・実施の十分な時間が無い。
- メンバー選定 : 必要な力量が確保できない。
- 実施 : 事前コミュニケーションが十分でない。
- 記録管理 : 監査記録の保護管理が十分でない。



内部監査を有効にするために

監査プログラムの監視・レビュー・改善

監視とは？

- ・監査計画を実施する監査チームの能力・力量評価
 - ・何らかの要因による監査プログラムの修正の評価 等
- 例えば、法令・契約の変更、経営ニーズの変化

レビュー時の配慮点は？

- ・監視の結果と傾向
- ・利害関係者の新たなニーズ
- ・監査プログラム手順の適否
- ・リスク対応策の有効性 等

⇔ 必要な場合、改善実施

2.どのように内部監査を実施するのか？

是正の進め方は？

- *該当部署は、不適合に対して**修正処置**を行う。なぜなぜを繰り返して、システム・技術上の**真因**を**追究**すること。この**原因**を**除去**すること、すなわち**是正処置**を実施する。
- *上記処置後の適切性の確認する。
指摘内容を詳しく知っている内部監査員が、不適合の真の原因まで追究し、是正されているかを確認する。
(**マネジメントシステム文書改訂に至っているか**が、一応の目安。)
- *一定期間経過後、是正処置の有効性を確認する。

結果の報告は誰が行うのか？

- ***監査責任者がトップへ報告する。**
尚、監査責任者が報告書を作成するか、内容を承認することで結果に責任を持つ事が望ましい。

3.内部監査のマンネリ化・形骸化への対応

監査のP-D-C-Aを回す。

- * 監査計画に変化を加える。

総花的な要求事項確認方式から、**重点指向**の監査方式へ
(例:今回は当社でやや弱いと思われる〇〇のシステム・プロセスを重点的に監査する 等)

- * **「必要な改善」**を監査員と被監査部署とで**共通認識**とする。
- * 改善テーマの発掘を義務付ける。
- * 事前の監査計画(**目的・重点**)の周知
- * 監査結果の共有化
 - 問題点の横展開(他部署への展開)
 - **好事例の横展開**

4. 審査での傾向的な指摘内容

<内部監査プロセス関係>

1. 内部監査**チェックリストの内容**不十分
2. 内部監査計画に**環境上の変化点の重要性考慮**が不十分
3. **重点指向の内部監査計画**(MSの有効性向上)になっていない。
4. 監査目的・重点監査項目に対する**監査総括が、監査報告書に明確に述べられていない。**
5. 内部監査員の**力量の確保**が不十分

<指摘に対する是正処置関連>

1. 指摘事項の是正処置において、**真因追究**がされていないため、修正処置のみでは是正処置になっていない。
2. 是正処置の**有効性確認のタイミング**が不適切

審査での指摘事例とその対応例(1)

1.内部監査チェックリストの内容不十分

<観察事項>

- ・内部監査で使用したチェックリストの内容は、「計画はあるか」「結果記録の確認」「評価は実施されているか」等、適合性の観点主体である。

(有り無し監査)

- ・今後、EMSのレベルアップを図るために、適合性だけでなく、環境目的・目標、実施計画の**内容の適切性**や**進捗管理状況**、法令特定の最新化、**順守状況の適切性**、文書・記録の管理状況など、**環境パフォーマンスの向上に踏み込んだ**監査を実施するためにも、チェックリストの内容や内部監査の方向性について、改善の余地がある。

<対応例>

- ・チェックリストを全面的に見直し、「文書・記録の有無や計画通り実施したか」だけでなく、その内容を確認し、実施結果の適切性を評価できるチェックリストに改訂した。

審査での指摘事例とその対応例(2)

2. 改善すべき課題抽出の視点不足

<観察事項>

・内部監査では、監査リーダーが作成したチェックリストに基づき、監査されていた。

しかしながら監査項目は、基本的には規格またはマニュアルの条項がベースになっていた。

認証取得後7年経過しており、規格要求事項も定着化しつつある状況を見ると、管理レベルを一段高い状態(あるべき姿等)に設定して、課題を抽出する有効性監査への移行が望まれる。

<対応例>

・規格の要求事項全条項の確認は複数年に分けて実施し、現在または近い将来の会社の課題(例:新製品・新設備・工程・材料の導入準備状況、人材育成(多能工化)推進状況等)についてを重点課題として取り上げるように「内部監査規定」を変更した。

審査での指摘事例とその対応例(3)

3.内部監査計画に、環境上の変化点の考慮不足

<観察事項>

- ・内部監査は手順どおりに実施されており、環境上の重要性や前回までの監査結果を考慮して監査ポイントを設定し、計画されている。
- ・製造部では、今年度前半に以下の変更点があったが、これらが監査のポイントに含まれていなかった。監査の有効性を高めるためにも監査ポイントの設定に改善の余地がある。
 - ①製造ラインを増設
 - ②廃油漏れの事故発生
 - ③適用法令の改訂

<対応例>

生産設備、材料、副資材等の変更や、環境事故発生(ヒヤリ含む)、及び被監査部署に適用される法令等の改訂などを「環境日記」に記録しておき、過去1年間の変化点として、内部監査時に確認する事にした。

審査での指摘事例とその対応例(4)

4.内部監査のプロセスに改善の余地

<観察事項>

- ・2012年の内部監査は組織の手順に従い実施され、指摘のフォローアップ、経営層への報告が実施され、完了していた。
- ・しかし、内部監査の有効性改善のため、実施手順に関して以下のような改善の余地が見られた。
 - ①重点監査項目の明確化
 - ②活動の有効性を確認するチェック項目の検討
 - ③内部監査責任者の役割、権限の明確化

<対応例>

重点監査項目を特定した内部監査プログラムを作成し、内部監査責任者の**役割・権限も明文化**した。また、当年度の重点項目として、MSの構築・運用状況の内容が効果的かどうかを確認することを、監査目的に設定してチェック項目を見直した。

審査での指摘事例とその対応例(5)



5. 監査目的・重点監査項目に対する監査結果報告が無い

< 観察事項 >

・内部監査が手順に基づいて適切に実施されていた。今回の監査は以下の3項目を重点監査事項として監査計画が作成されていた。

- ① 目標を達成するための実施事項の内容、及び進捗管理状況
- ② 法令順守状況
- ③ 前回審査での指摘に対する対応状況

しかし、監査結果をまとめた「内部監査報告書」には、上記**重点監査事項に関する監査総括が明確にされていなかった**。有効な監査にするためにも監査総括のまとめ方に改善の余地がある。

< 対応例 >

各監査チームが重点監査事項に関する監査総括を監査責任者へ報告し、監査責任者が各チームからの報告をまとめて「内部監査報告書」に記入する手順に改訂した。(内部監査報告書の様式も変更)

審査での指摘事例とその対応例(6)

6. 内部監査員の力量評価方法の改善

<観察事項>

内部監査規定に従って、各部署の内部監査が計画され実施されていた。監査指摘に対しても、各部署の是正処置も確認することができた。

しかし、内部監査規定:内部監査員の認定基準及び登録について、認定基準には、内部監査員養成コースを終了した者とあり、「力量」評価としては十分とは言い難い。

内部監査の有効性を今後更に高めるため、**教育受講だけでなく、内部監査員の力量評価方法・基準の検討の余地がある。**

<対応例>

- ・**内部監査員スキルマップ表を作成し、スキルとして「コミュニケーション能力」「課題抽出力」「改善提案能力」「監査報告まとめ能力」等を織り込んで内部監査員を定期評価するようになった。**

審査での指摘事例とその対応例(7)

7.指摘事項の是正処置において、原因追及が不足している。
(修正処置のみでは是正処置になっていない)

＜不適合＞

・内部監査で指摘された不適合に対する**原因追及が**、「指摘内容に関する補足説明、忘れていた、意識が低い、理解不足」などの**一次的な人の原因に留まっており**、根本原因ではないものが見られた。**そのため是正処置内容も「修正」レベルであった。**

＜対応事例＞

なぜその“人”が忘れたのか、なぜ理解不足なのか等、更になぜなぜ分析を行って**システム・プロセス上の要因まで追及**することにした。また、「**是正処置は手順の改訂を伴うことを目安とする。**」ことを認識し、各部署に徹底した。(手順も改訂した。)

ご清聴ありがとうございました