

内部監査

審査員からみた課題と好事例

一般財団法人 日本自動車研究所 認証センター
山科 謙一

審査員からみた内部監査の問題点

(1) 内部監査の意味がよく理解されていない。

- 適合性の確認に重点が置かれ、システムを改善し、業務改善・経営改善に役立てるという視点が不足している。
 - チェックシートに従った形だけの監査
 - システム改善、パフォーマンス改善へのアドバイスがない
 - ⇒ 外部審査とは異なり、改善へのアドバイスが求められ、製品や設備の固有技術改善まで踏み込んだ指摘も望ましい
- 経営者の意思が反映されていない。
 - 本来、内部監査は経営者の指示により行われるもの
- 被監査部署の管理者が内部監査に参加していない。

審査員からみた内部監査の問題点

(2) 内部監査の進め方が悪い。

- ・監査目的や重点監査事項が明確でない。
- ・監査対象範囲が限定的である。
 - ex. 組織全体を合わせても規格要求事項をカバーし切れていない。
- ・毎年同じ監査チェックシートを利用している。
- ・監査報告書に全体としての所見が記されておらず、システム運用が適切に実施されているか否かがわからない。
 - ex. 強み、弱み、反省点、課題等
- ・内部監査終了後に、実施した内部監査の反省が行われていない。
- ・従って、次年度監査へ向けての課題が明確になっていない。
 - ⇒ 結果として、内部監査としてのPDCAが回っていない。

審査員からみた内部監査の問題点

(3) 内部監査員の力量が低い。

- ・ 問題点と思われる事項の掘り下げ追求が甘い。
 - プロセス運用上、システム上の問題は何かがわかりにくい。
- ・ 不適合指摘が適切にできない。指摘件数も少ない。
 - 監査証拠に対する監査基準が明確でない。
 - 指摘件数の少ないことが必ずしもシステム成熟を表していない。
- ・ システムの有効性向上につながる指摘が少ない。
- ・ 不適合、観察事項等の指摘区分が正しくできない。
- ・ 不適合是正処置の適切性が判断できない。
ex. 不適合現象の除去で良しとしている。
- ・ 内部監査員の力量評価や力量向上のための教育等がない。

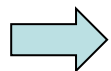
内部監査の有効性改善へ向けて

内部監査の目的とは？

- 経営者の指示に従い、内部監査員がISO規格や社内手順への適合性を確認し、目的／目標を達成するシステムとして有効に機能しているかを確認すること。
- そして問題があれば指摘し、またより良くするためのアドバイスがあれば提言し、自社のシステムを皆で良くすること。
- 経営者に監査結果を報告し、システム全体のレビューの情報を提供すること

形骸化、マンネリ化を排除し、システム改善に寄与する内部監査へ向けて

- 監査プログラムを充実し、内部監査のPDCAをしっかりと回すこと
- 内部監査員の力量を向上すること
- 社内各部署の協力を得ること



内部監査の管理者、事務局の役割がきわめて重要

事務局の役割とは？

- 事務局の嘆き
経営者、管理責任者、部門管理者の関心が薄い。
⇒ それぞれの役割を果たしてくれない
なんでも事務局に押しつけられる
社員もISOは余分な仕事と思っており、協力的でない
- 事務局の役割とは
ISOの構築、運用がうまく機能させるための社内の“**仕掛け人**”
⇒ いかにも、経営者、管理責任者、部門管理者を動かして目的を達成するかを工夫して“**仕掛け**”ていくこと。
 - 特に、管理責任者や経営者を動かすことで全社の関心を高めることが大切。
 - 管理者や推進担当者が動きやすい環境を整える。

その為には・・・

事務局の役割

事務局は以下のことを良く理解し、ISOの“**信者**”になること。

- ① 業務課題を効率的に推進する為には体系的なマネジメントシステムが必要である。
- ② ISOをうまく使えば必ず効果がでる、効果が出ないのは使い方に問題がある。
- ③ ISOの運用は組織としての体質強化につながる。
- ④ マネジメントシステムにより従業員が自律的に行動するようになれば、課題が解決し管理者は楽になる。

そして、社内全体の理解とモチベーション向上をはかる。

そのために、重要なことは・・・、

- ・ 管理者層とのコミュニケーション・・・対話
- ・ 教育の計画と積極的な推進・・・ISOへの理解の促進
- ・ ISO推進成果の見える化・・・成果の共有

審査員からみた内部監査の好事例

(1) 経営者の関与を明確にした事例

- 経営者の内部監査への期待を確認し、監査目的、重点実施事項に織り込んだ内部監査プログラムを策定。
- 経営者の思いをチェックリストの関連する項目に記載。
- 監査報告書へ経営者のコメント記載。

(2) 内部監査プログラムとして充実した事例

- 監査員への事前の情報提供と勉強会、監査後のフォローアップ監査の実施、あるいは監査終了後の反省会の実施等も年度監査計画書の中にスケジュールとして織り込み。
- 前回監査結果からの反省点、改善点の織り込み。

審査員からみた内部監査の好事例

(3) チェックシートとして充実した事例

- 前年監査結果、審査結果、経営者の指示事項、前年監査からの改善点などを織り込み。
- 今年度の重点監査事項の明記。
- 法令や著しい環境側面の運用状況やリスク回避を明確化(EMS)。
- プロセスの有効性判断に重点(QMS)。

(4) 内部監査員の力量に関する事例

- 内部監査員の力量評価基準を設定して、力量評価を実施。
- 内部監査の立会評価を実施(管理責任者、監査責任者等による)。
- 新任監査員のオブザーバーとしての参加。
- 監査実施前に監査員の打合せを行い、審査情報を提供。
 - ・各職場の変化点情報などの提供
 - ・前年監査の結果、前回審査の結果の確認
 - ・今回監査の目的や重点監査事項の伝達

審査員からみた内部監査の好事例

(5) 監査後の処置に関する事例

- 事務局がオブザーバーとして監査場面に立会い、内部監査の問題点や課題を確認して翌年の計画に反映。
- 監査実施後に監査員が集まり反省会を実施し、次回監査へ反映。
- フォローアップ監査を確実に実施し、是正処置の有効性を確認。
- 指摘事項や内部監査員のコメントをまとめて他部署にも横展開し、監査結果を共有。

(6) 監査報告書としての事例

- 監査目的、監査重点事項に対する監査結果を記述。
- 経営者の指示事項に対する監査結果を記述。
- 前年度監査からの内部監査プロセスがレベルアップしたかを評価。
ex. 内部監査員の力量アップ、内部監査の仕組み改善
前年度監査の改善点として実施した事項の評価 等
- 次年度監査への改善点、課題を明確化。

参考：内部監査員の力量評価事例

実施している組織の事例では、管理責任者、監査責任者あるいは事務局が監査に立ち会い以下のような項目について5点法で評価。

チェック内容	チェック項目
監査準備	チェックシートの準備、事前資料確認、 監査チーム内での事前調整
オープニングミーティング	監査メンバー紹介、応対者の確認、 監査の説明と同意
監査の実施	質問の仕方(分かりやすさ、丁寧さ、冷静さ) 監査証拠の収集の仕方(良い点も含め)
監査チームミーティングの実施	監査証拠に基づいた判定、 不適合、観察事項の区分 結果報告書、是正処置要求書の作成
クロージングミーティング	監査結果の伝達の仕方
規格要求事項の理解	
“個人的特質” についての評価	

事務局の力量は？

ISO19011には、プログラム管理者と監査員の力量は規定されているが、事務局の力量はありません。プログラム管理者や監査員としての力量に加え、「事務局の役割」で示した“社内全体の理解とモチベーションを向上させるための力量”が問われていると考えたいところです。事務局皆様のご研鑽とご努力を期待しています。

ご清聴ありがとうございました