



役に立つ内部監査とは

一般財団法人日本自動車研究所 認証センター

はじめに

1. 内部監査とは
2. 内部監査プログラム
3. 内部監査とプロセスアプローチ

まとめ

はじめに



以前の交流セミナーのアンケートで、内部監査レベルの向上についての要望有り

JARI審査員からも内部監査については、

- ・部署監査結果を羅列しているだけで、全体のまとめがない。
- ・前年度のフィードバックがない。
- ・不適合の原因究明が表面的で、再発防止に繋がっていない。
- ・外部審査の予行練習になっている。

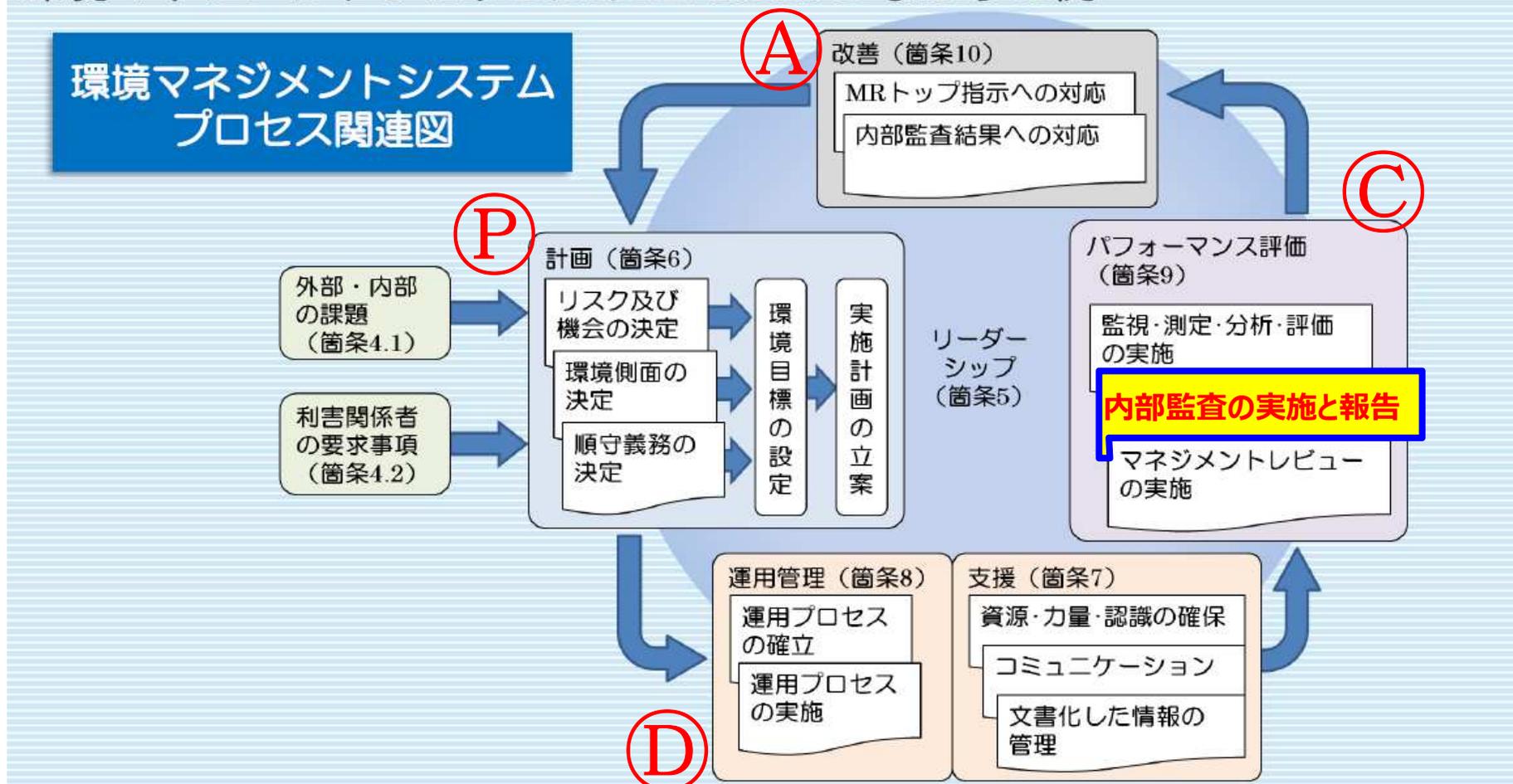
などの意見も有り

⇒ 内部監査を企業としてしっかりと「役に立てる」ため
あるべき姿と効果的な手法について紹介。

1. 内部監査とは



環境マネジメントシステムのプロセスのつながりの例



マネジメントシステムのPDCAの"C"の位置づけ

1. 内部監査とは



ISO 14001 : 2015 9.2 内部監査 9.2.1 一般

組織は、環境マネジメントシステムが次の状況にあるか否かに関する情報を提供するために、あらかじめ定めた間隔で内部監査を実施しなければならない。

- a) 次の事項に適合している。
 - 1) 組織自体が規定した要求事項
 - 2) この規格の要求事項
- b) 有効に実施され、維持されている。

内部監査の実施状況を確認すると、
a)項の「適合性監査」がほとんどで、
組織が目指す目的に向けての有効性の評価
をしている実績が少ない。

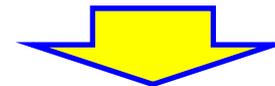
1. 内部監査とは



内部監査は、
トップマネジメントに代わって内部監査責任者が、
組織のマネジメントシステムの状況を確認

トップマネジメントの立場になって考えると

役に立つ内部監査 ≠ 自社のマネジメントシステムが
規格の要求事項に適合



役に立つ内部監査 = 自社のマネジメントシステムが
会社の目的を実現できるような
仕組みになっているか

1. 内部監査とは



内部監査を

- ・どのような目的で
- ・どのような範囲で
- ・どのような手法で
- ・どのように実施し
- ・実施後はどのように改善

するか、内部監査に関わるすべての要素を含んだものが「**内部監査プログラム**」である。

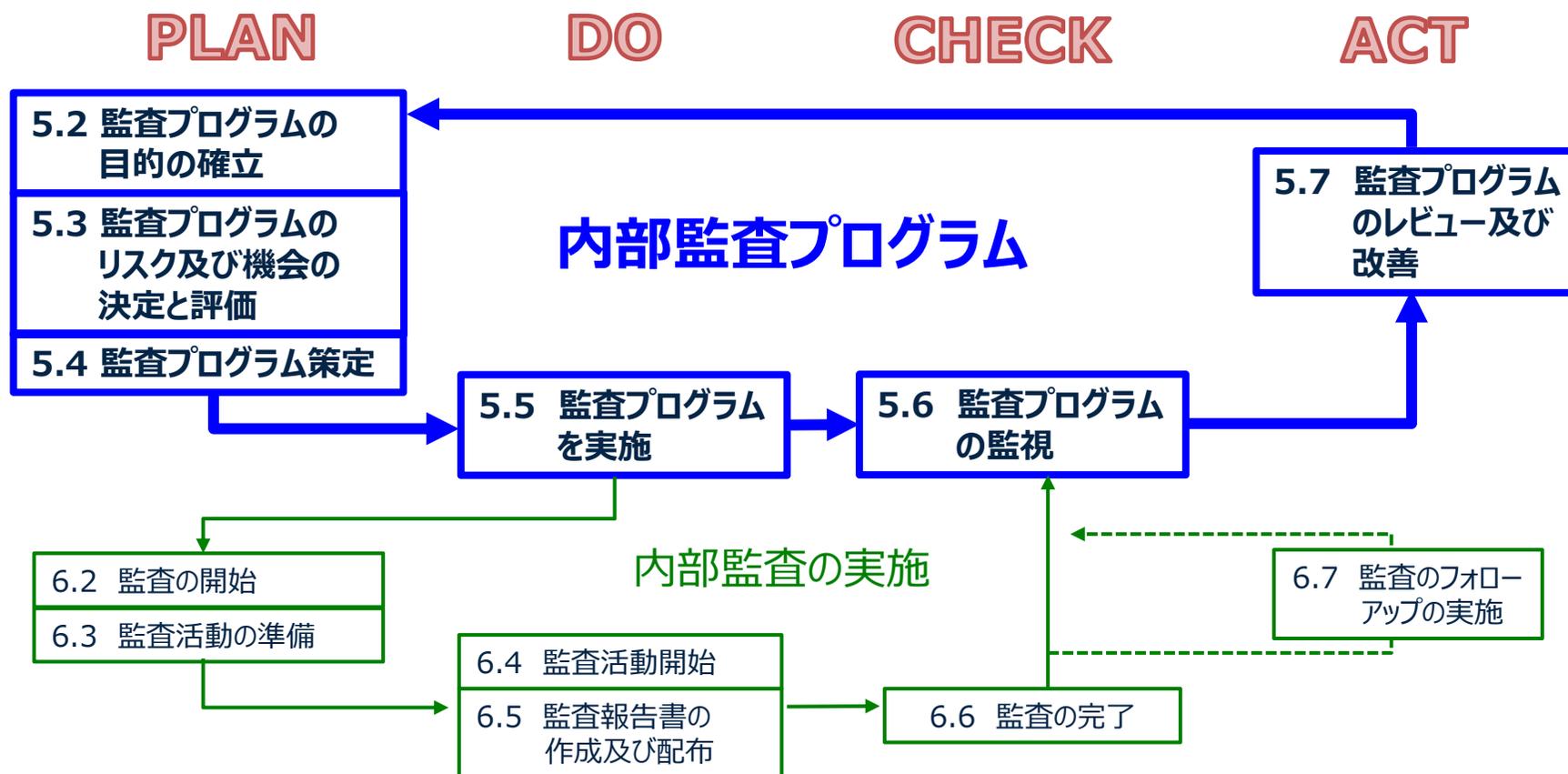
→ 監査プログラムに関しては

ISO 19011:2018 「マネジメントシステム監査のための指針」 箇条5 監査プログラムのマネジメントで規定

2. 内部監査プログラム



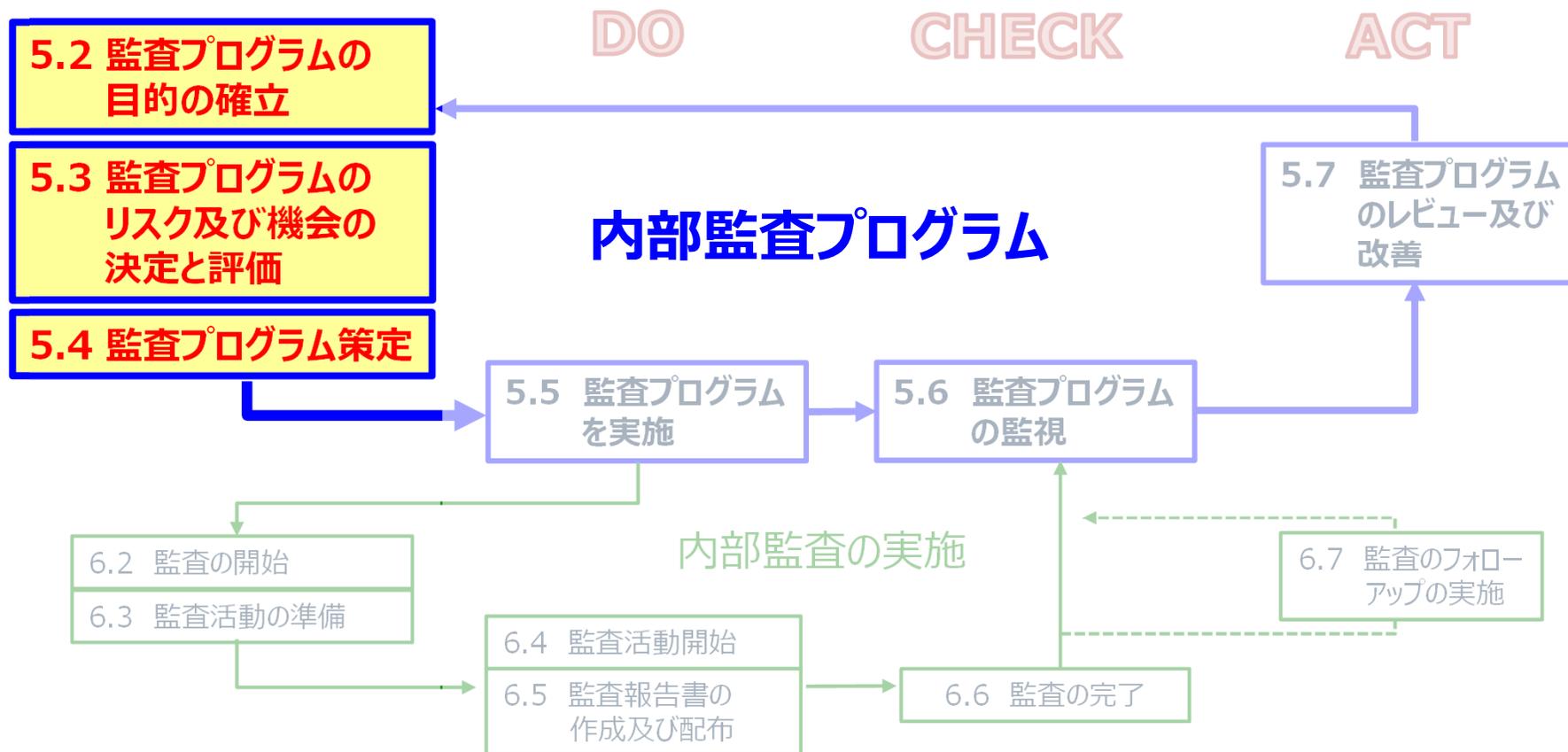
ISO 19011:2018「マネジメントシステム監査のための指針」の箇条5「監査プログラム」、箇条6「監査の実施」のPDCAは下記のように表現できる。



2. 内部監査プログラム



PLAN



2. 内部監査プログラム



◆PLANのポイント①

内部監査プログラムの目的：

目的の設定は、トップマネジメントを内部監査に関与させる絶好の機会。**トップマネジメントから意見を引き出し、経営戦略や課題などを内部監査プログラムの目的に反映させることが重要。**

◆PLANのポイント②

内部監査プログラムの策定：

確実にプログラムを実施するための**規定(※)**を定め、**内部監査プログラム(※)**を策定する

(※：別途，Downloadファイルに参考事例を添付)

「役に立つ内部監査とは」 参考事例 1



◆内部監査プログラム規定の例

内部監査プログラム

内部監査責任者は、内部監査の頻度、方法、責任、要求事項及び報告を含む、内部監査プログラムを策定し、実施する。

内部監査プログラムには、関連するプロセスの変化点や前回までの監査結果を考慮に入れ、具体的には下記に準じて策定する。

(1)P：計画(監査準備)

1)年度環境目標設定

2)環境マネジメントシステムプロセス監視指標設定及び見直し

3)内部監査責任者（社長が任命する）

ただし、環境管理責任者は内部監査責任者には任命しない。

4)内部監査に対する社長からの指示事項の明確化

5)重点監査項目の決定(前回内部監査の監視、測定、レビュー内容も考慮)

6)内部チーム編成(リーダー監査員、監査員)

(内部監査員の力量の特定、評価方法は7.2項参照。)

7)内部監査対象決定

(自部署は監査対象外にする等、内部監査の客観性、独立性確保)

8)内部監査員教育計画立案

2. 内部監査プログラム



◆PLANのポイント③

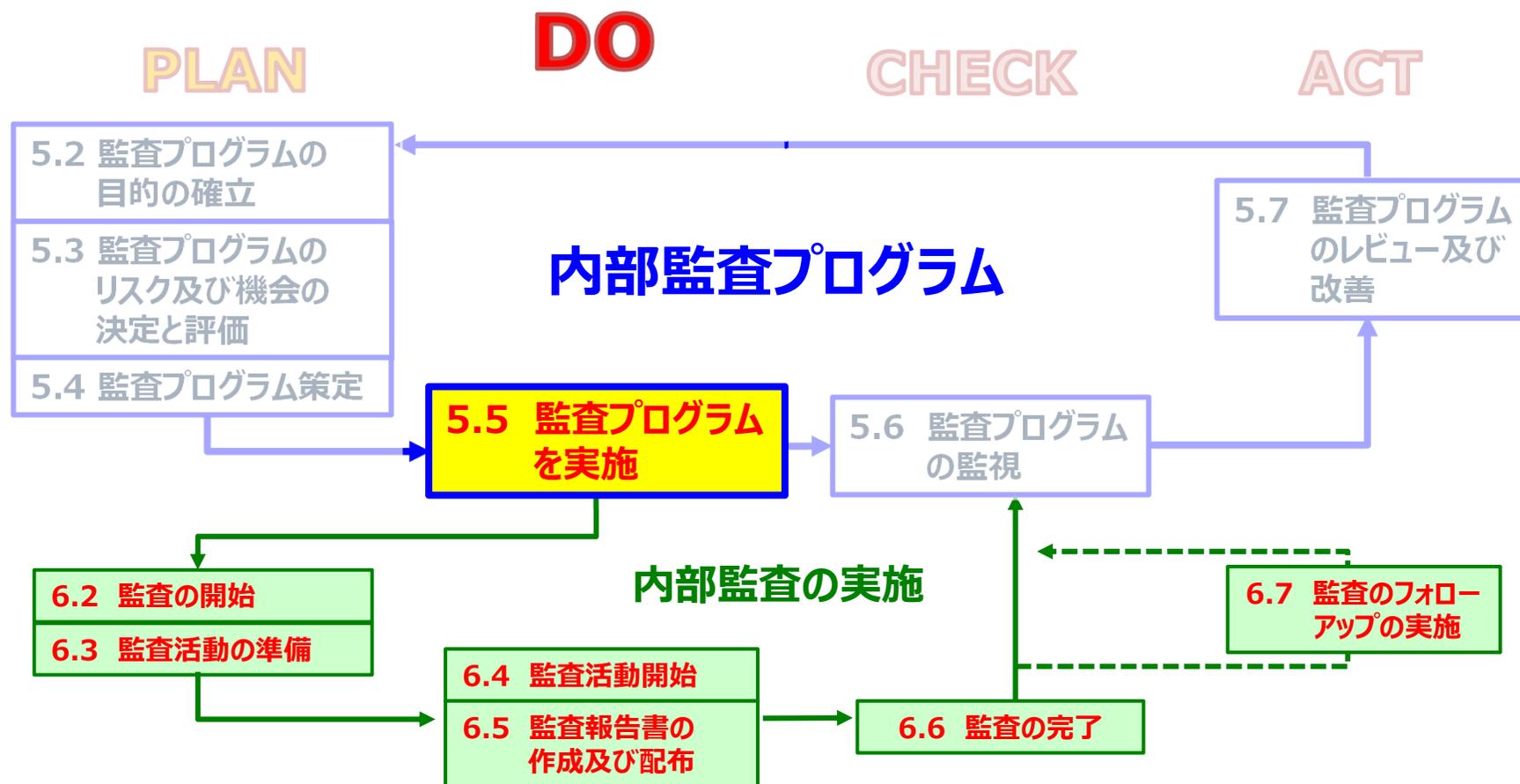
監査プログラムに関わるリスクの特定：

内部監査プログラムの管理者は多くの**リスク**
が存在することを認識して考慮。

リスクの一例

- **計画の策定。** 例えば、監査目的の設定の失敗、監査の及ぶ領域・回数・期間・場所及びスケジュールの決定における失敗。
- **資源。** 例えば、プログラムの策定又は監査の実施に十分な時間・機器・訓練を与えない。
- **監査チームの選定。** 例えば、監査を有効に行う全体としての力量が不十分である。
- **記録及びその管理。** 例えば、監査プログラムの有効性を実証するための監査記録が十分でない。
- **監査プログラムの監視、レビュー及び改善。** 例えば、監査プログラムの成果が効果的に監視されていない。

2. 内部監査プログラム



2. 内部監査プログラム



◆ DOのポイント

内部監査プログラム : 内部監査に関わるすべての要素を含んだもの (PDCAすべて)

内部監査計画 : 1回の内部監査を行うための計画
内部監査プログラムのDの部分

内部監査では、「規格への適合」だけでなく

- ・何のためにこの仕組みはあるのか
- ・この仕組みは何を期待しているのか
- ・この仕組みを更に良くするためには、何が足りないかを意識することが必要。 → **次項事例参照**

2. 内部監査プログラム

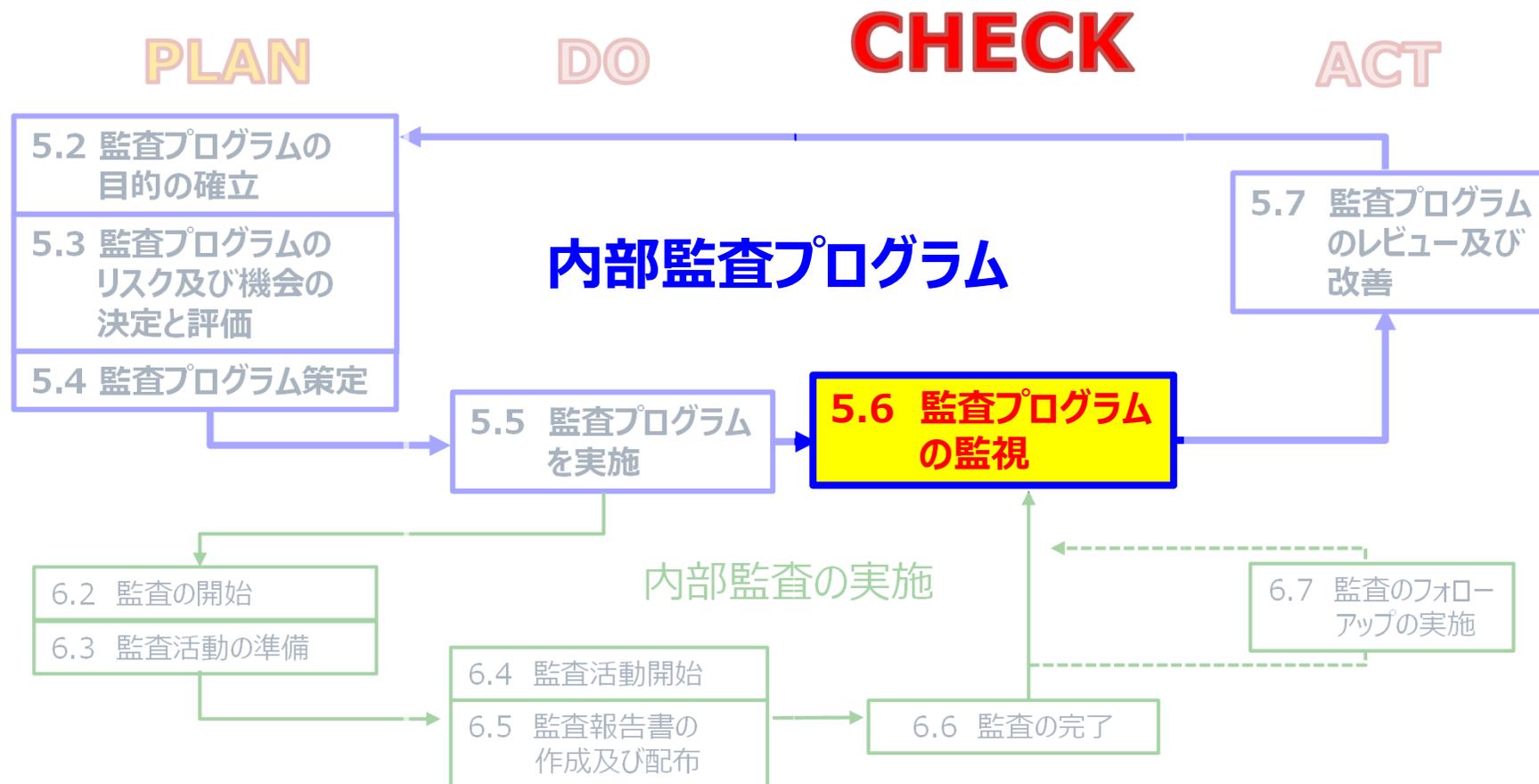


事例： 著しい環境側面を有する業務に従事する者は力量が必要であり
新たな従事者は新任教育を受講することが規定で定められている

監査員 A	監査員 B
<p>規定から、新任教育をすることを 確認し、教育記録で異動者の受 講状況を確認。 漏れなく受講しているかどうかで 「適合」「不適合」を判断した</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>「手段の目的化」になっている</p>	<p>Aと同様に受講状況を確認したが、 教育の目的である「力量」の観点で</p> <ul style="list-style-type: none">・教育内容が適切か・講師の力量は適切か・受講者は力量を獲得できたか・教育プログラムは改善しているか <p>についても確認した</p>

規定通りに「教育」することは手段であり、**目的**の「力量の獲得」
を実現できる仕組みか、その**効果**や**継続的改善**についても**確認**

2. 内部監査プログラム



2. 内部監査プログラム



◆ CHECKのポイント

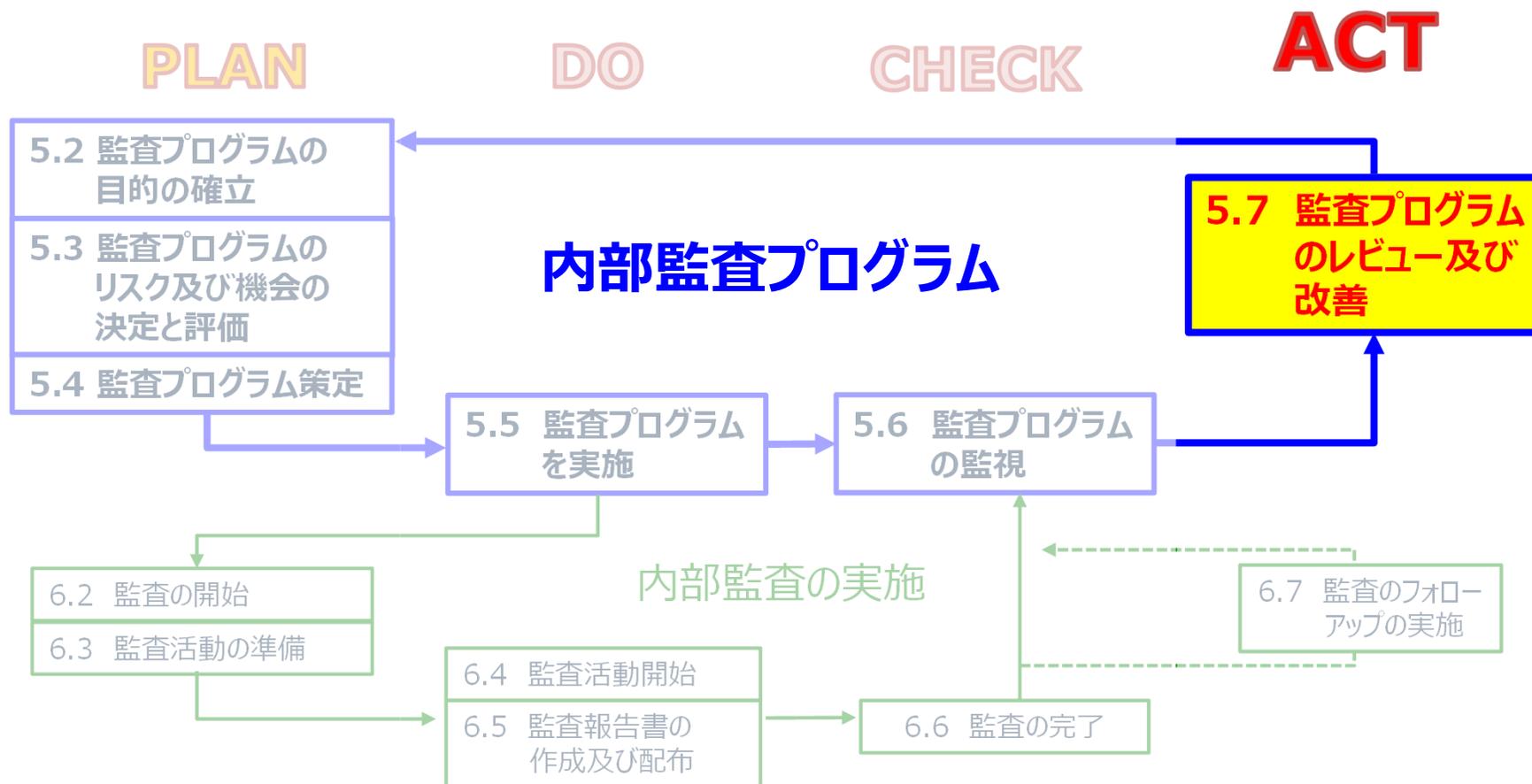
： 内部監査プログラム管理者は、次の事項を評価

- ・スケジュールを守り、監査プログラムの目的を達成しているか
- ・監査チームメンバーのパフォーマンス、監査チームの能力
- ・監査依頼者、監査・被監査者、他関係者からのフィードバック
- ・監査プロセス全体における文書化した情報が十分で妥当であること

： 次の要因により内部監査プログラムの修正が必要となることがある

- ・監査所見
- ・マネジメントシステムの有効性の実証されたレベル
- ・規格、法的及び被監査者がコミットメントする要求事項の変更
- ・監査依頼者の要求事項の変更

2. 内部監査プログラム



2. 内部監査プログラム



◆ ACT.のポイント

監査プログラムのレビュー及び改善：

監査プログラムの管理者は、

- ・ プログラムの全体的な実施状況をレビュー
- ・ 改善が必要な領域を特定
- ・ 必要な場合にはプログラムを修正
- ・ プログラムのレビュー結果をトップマネジメントに報告することが望ましい。

2. 内部監査プログラム



内部監査プログラムのまとめ

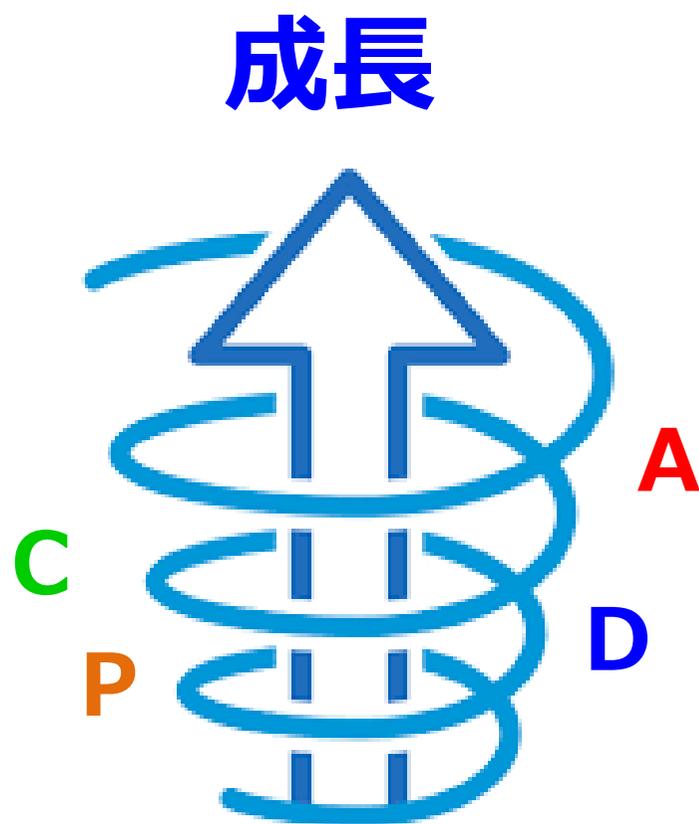
毎年同じような内部監査とならないよう、以下を留意

- P** 毎回、新たな「内部監査プログラム」を策定
- P** 監査の目的を事業戦略の方向性と整合させるために
トップマネジメントと協議
- D** 内部監査は「目的」を意識した監査を実施
- C** プログラムで意図された通りの監査であったか検証
- A** 内部監査結果をマネジメントレビューし、その結果を
次の内部監査プログラムに反映

2. 内部監査プログラム



内部監査プログラムのまとめ



PDCAは
「回す」のではなく
「**回し続ける**」ことが重要

継続的な改善がされ
マネジメントシステムが
自浄作用のあるシステム
に成長

3. 内部監査とプロセスアプローチ



審査員から

「内部監査において、表面的な事象を捉えた指摘や
是正措置があり、真因を捉えていない」

と課題提起 有



真因の捉え方にはいろいろな方法があり、例えば

- ・なぜなぜ分析（なぜなぜを5回繰り返す）
- ・特性要因図（魚の骨：フィッシュボーンチャート）

などがあるが、監査の中で短時間に真因を捉える
ことは難しい。

今回、**プロセスアプローチ**による真因追及を紹介

3. 内部監査とプロセスアプローチ



プロセスアプローチ

プロセスアプローチとは、
組織の色々な業務を、**<業務フロー>** や **<体系図>**
等で特定し、その相互関係を系統立てて目で見える
ようにして、望まれる成果を生み出すように運用。

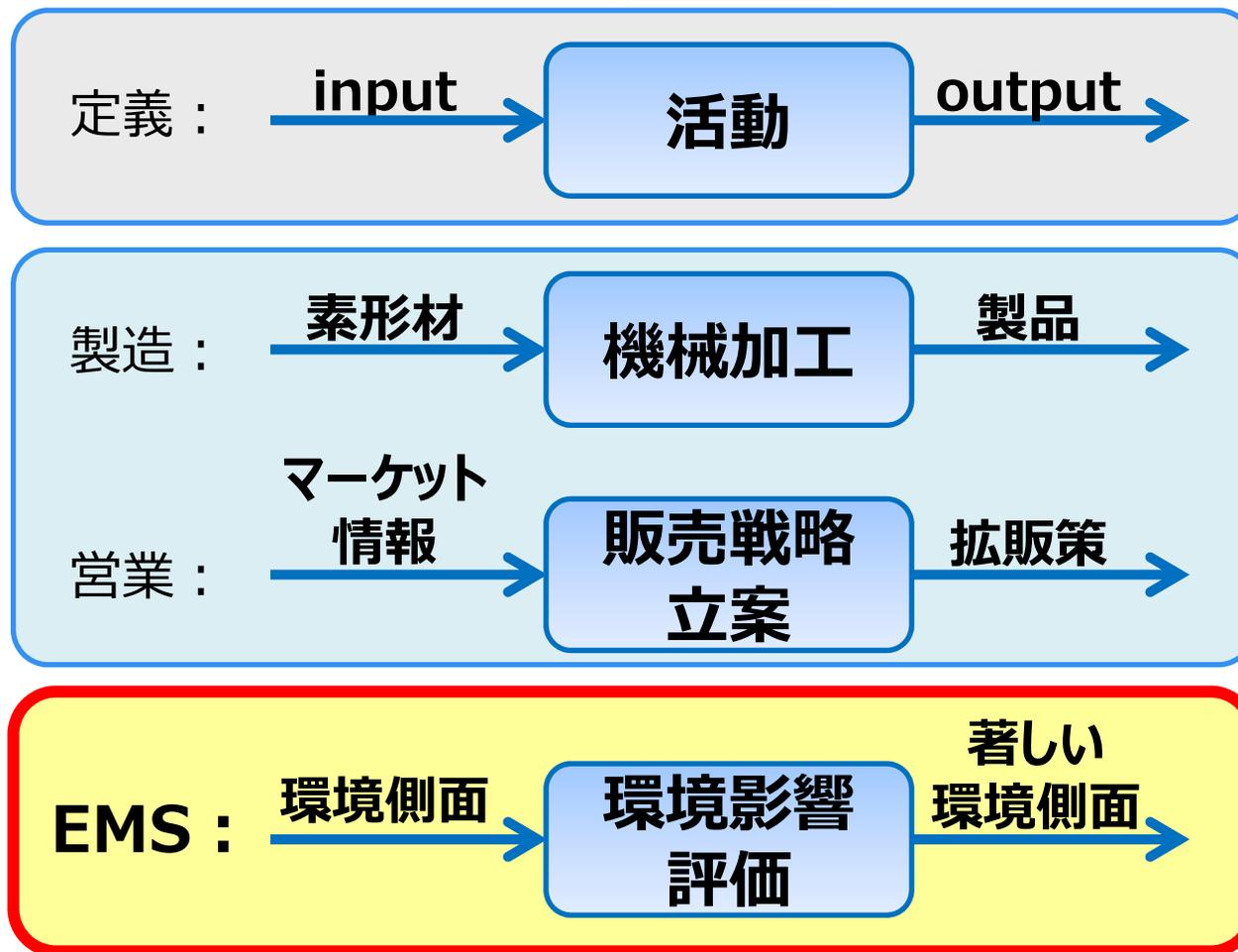
→ と言っても、分かり難いのでイメージを図解で説明

3. 内部監査とプロセスアプローチ



プロセスの基本的な考え方（業務の場合、EMSの場合）

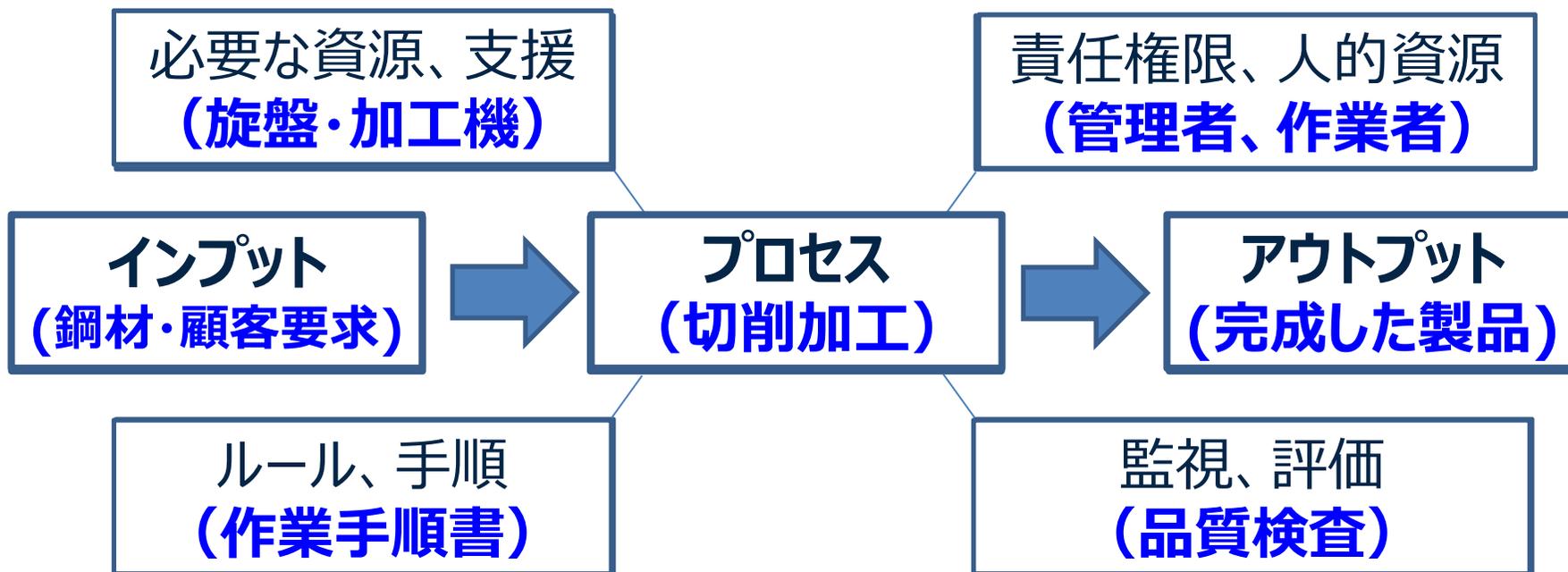
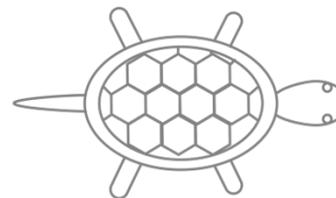
プロセス



3. 内部監査とプロセスアプローチ



プロセスの詳細 (タートル図)

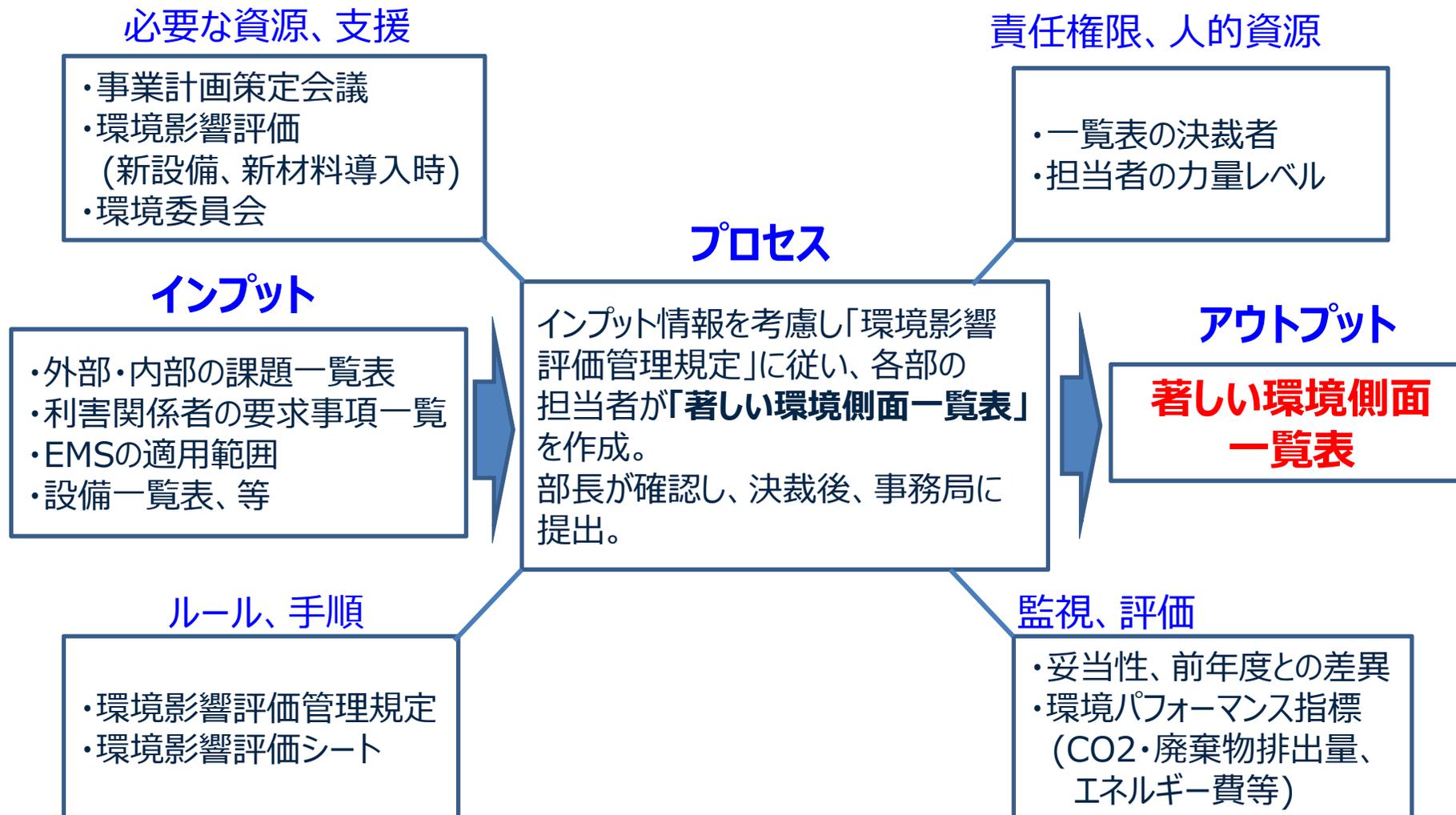


プロセス：インプットをアウトプットに変換する一連の活動
※単なる手順ではなく、意図した品質を担保したアウトプットを出す為の方法、条件などを含めたもの。

3. 内部監査とプロセスアプローチ



著しい環境側面決定のプロセス

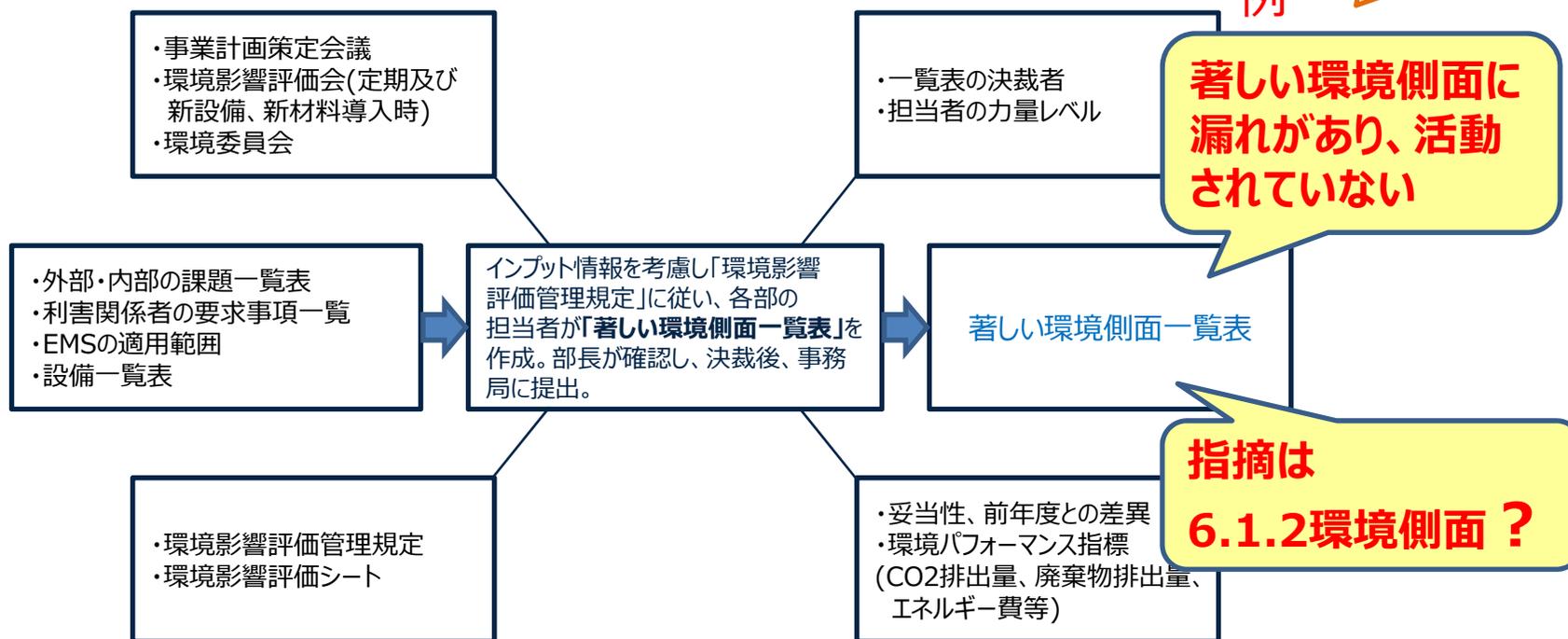


3. 内部監査とプロセスアプローチ



内部監査

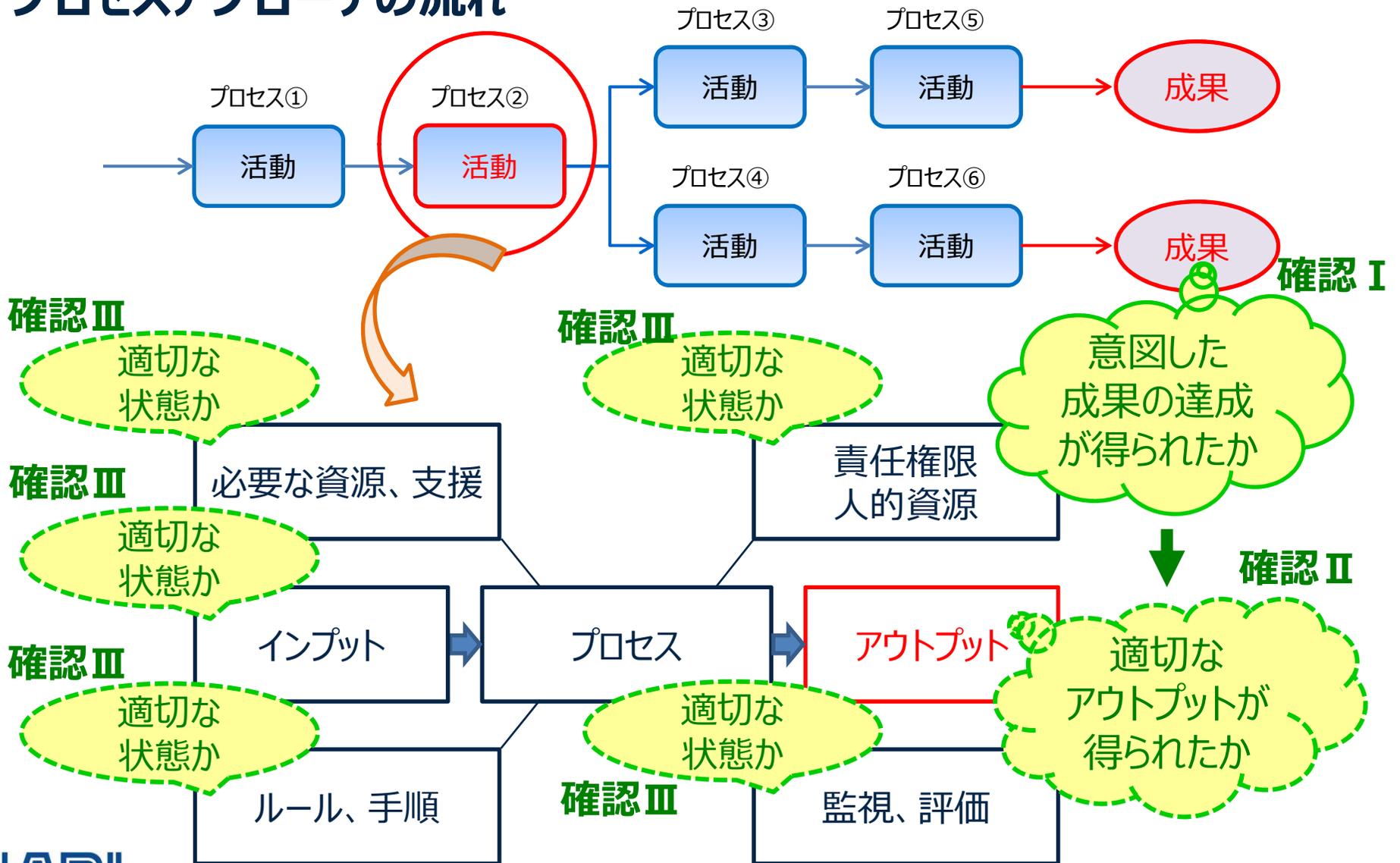
著しい環境側面の決定状況をチェックすることで、著しい環境側面決定プロセスの有効性の確認を行う。



3. 内部監査とプロセスアプローチ



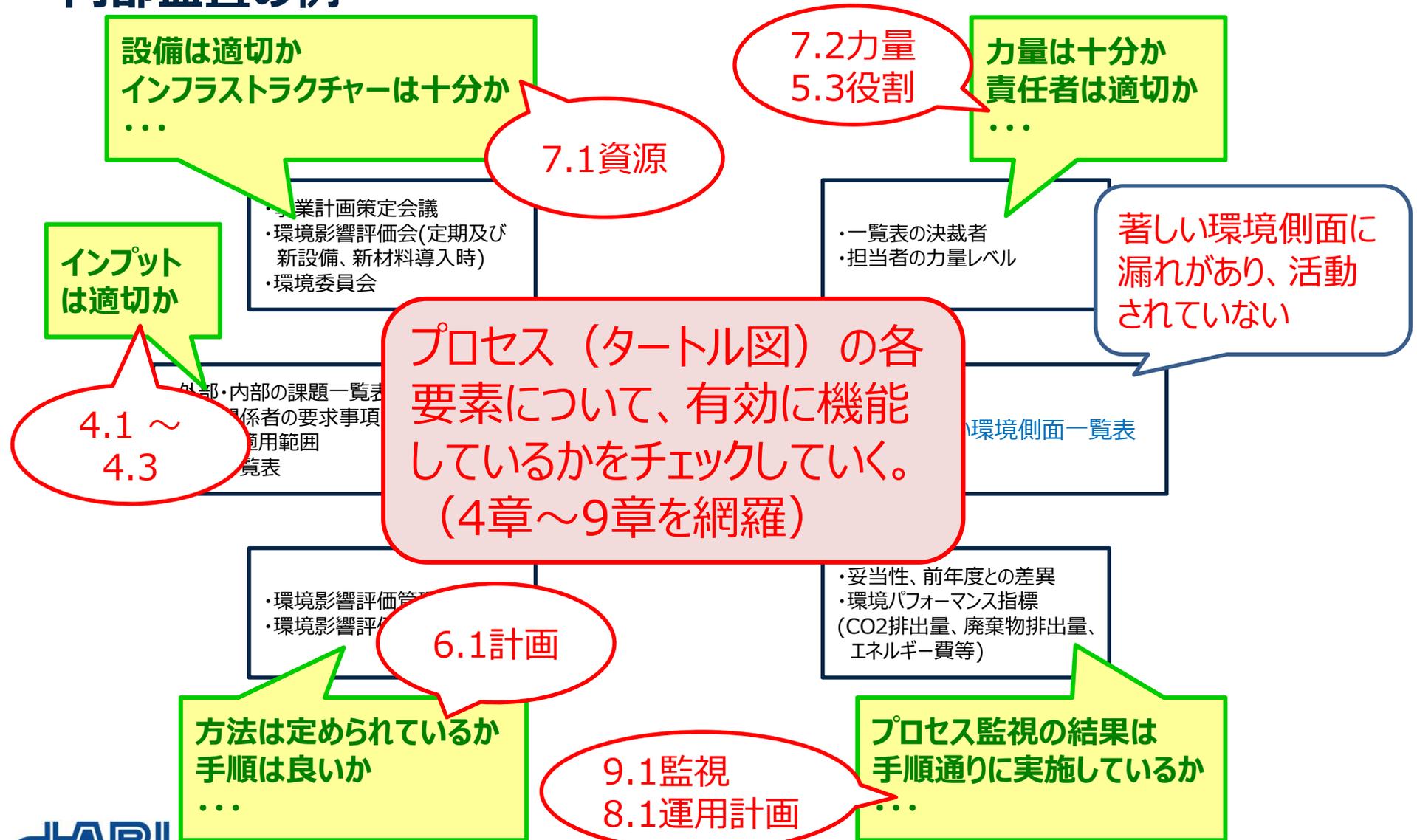
プロセスアプローチの流れ



3. 内部監査とプロセスアプローチ



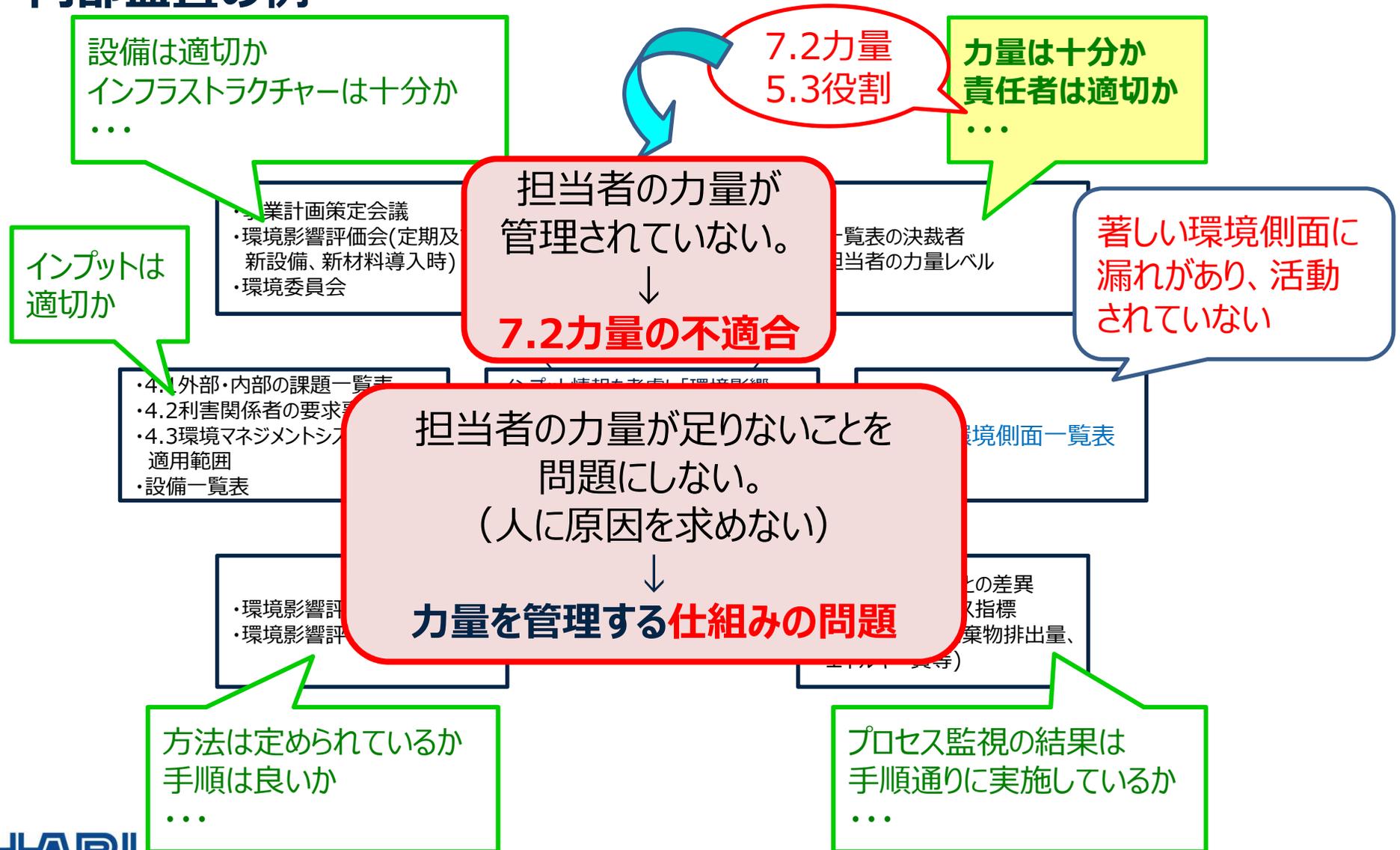
内部監査の例



3. 内部監査とプロセスアプローチ



内部監査の例



3. 内部監査とプロセスアプローチ



内部監査

その他の注意事項：

- ① 確認の際の**質問の仕方**としては、
「教育記録はあるか？」「新任教育は実施しているか？」など、
回答が「Yes」「No」となるクローズドクエスチョンではなく、
「教育を受講したのに必要な力量が与えられなかったのはなぜ？」
と相手により具体的な説明を促す**オープンクエスチョン**を用いると
効果的
- ② **監査チェックシート**は、同じシートを全部署で使い回しでなく、
監査目的や業務内容に合わせて部署別に**オーダーメイド**

企業にとって、「役に立つ内部監査」のためには

- ◆ **内部監査プログラムを策定**して、PDCAを確実に実施
- ◆ 内部監査は適合性の評価だけでなく、**組織の目的**に合致した**有効性**も評価
- ◆ 監査の実施では、起きた事象をそのまま指摘するのではなく、例えばプロセスアプローチなどの手法を使って、**真因**を追及した指摘・是正措置を実施
- ◆ PDCAを「**回し続けて**」、継続的に改善



ご清聴ありがとうございました。

日本自動車研究所 認証センター