

田中正二審査員

BL 審査員インタビュー

今回の BL 審査員インタビューは、ISO マネジメントシステム 2015 年版に対応した内部監査についてフォーカスした。ベターリビング システム審査登録センターの「内部監査員セミナー」の講師を担当する田中審査員に、組織が内部監査の意味を十分に理解し、内部監査をマネジメントシステム改善に役立てるためのノウハウやポイントについて伺いました。



内部監査を品質マネジメントシステム改善に、役立てることを十分に意識するべき。

— ISO9001 の規格改正に伴い、内部監査についても変更になった箇所はありますか？

品質マネジメントシステム（QMS）の規格内容が改正したことで、内部監査が大きく変わった、ということはありません。もちろん、質問する事項においては、改正前と変わった点は多少ありますが、内部監査の目的や本質は変わっていません。

QMS の要求事項には、「組織は、品質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。」と記載されています。ここでの「次の状況」とは、QMS の要求事項、QMS に関して組織自体が規定した要求事項に適合していること。そして、計画が実施され、計画した結果を達成している程度を指しています。つまり、内部監査は組織のマネジメントシステムをより良いものにするために行うのです。そのため、内部監査員は、組織の中でどのような問題が起きているのか、そしてどのような対策を取るべきかを適確に把握しなければなりません。

しかし、内部監査のそうした本質や目的を十分に理解しないまま、審査のための活動として内部監査を実施している組織もあるようです。そうした組織では、内部監査が有効に機能していない場合が多く見受けられます。

その原因の 1 つとして挙げられるのが、トップマネジメント、あるいは管理責任者が、ISO マネジメントシステムを経営システムに活用するものとして捉えているかが、内部監査の質に大きく影響します。

形式的ではなく、内部監査を有効に機能させるために。

— 移行審査を受審する際には、改正されたマネジメントシステムによる内部監査の実施が必須条件となっていますが、管理責任者及び内部監査員の心がけることは？

内部監査の結果は、マネジメントレビューにインプットされます。そのため、トップマネジメントに、内部監査の結果に興味を持ってもらえる監査を行わなければなりません。そのためには、内部監査も PDCA を廻すことが必要となります。

まず内部監査の P（計画）においては、トップマネジメントが知りたい情報をあらかじめ確認し、監査目的に反映させること。そして、それを内部監査員と被監査部門に周知させます。

次に D（実行）で、監査目的を達成するためのチェックリストを準備し、内部監査を行います。また、監査を行う際は、書類上での監査ではなく、3現主義（現場・現物・現実）を心がけることが大切です。そうでなければ、実際の状況を把握できないため、問題点などの本質を捉えることはできません。

そして C&A（評価&改善）。プロセスアプローチ型内部監査を行い、計画した結果が出ているのか、出ていない場合、なぜ出ていないのか、その原因を考察し、対策を内部監査員と被監査部門と一緒に検討します。その反省点を次回の内部監査に活かします。最後に経営層と管理層に対して監査結果の報告の場を設け、内部監査がシステム改善に役立つことを理解してもらいます。

— 組織で内部監査が有効に機能しない場合、具体的にどのような問題点があると考えられますか？

まず、有効に機能していない状態についてですが、その理由は、先に述べましたように、トップマネジメントと管理責任者、そして内部監査員と被監査部門の、内部監査に対する捉え方にそれぞれ問題があると言えます。

トップマネジメントにおいては、最初に説明しました品質マネジメントシステムと事業を別のものとして考えていること。そして内部監査の重要性を認識していないこと。この2つが言えます。では、トップマネジメントが内部監査の重要性を認識するには、どうすれば良いのか。それは、

まず管理責任者が内部監査の重要性を理解することです。管理責任者は内部監査の結果は、マネジメントレビューへのインプット情報であることを重視し、トップマネジメントが知りたい情報を反映させることを意識するべきです。マネジメントレビューにトップマネジメントにとって有益な情報があれば、トップマネジメントに内部監査の重要性を認識させることができます。

次に内部監査員についてですが、内部監査員が製品・サービスの一貫した提供、顧客満足の向上という規格の意図を理解していないこと、そして改善マインドを持っていないことが問題です。そのため、内部監査を実行しても、指摘内容が本質を捉えていないものになってしまうのです。その結果、本来であれば被監査部門も指摘内容に対して是正処置を取らなければならないのに、表層的な修正処置で済ませてしまうのです。



実際に内部監査を組織のシステム改善に活用している組織の、具体的な取り組みをご紹介します。

A 社の内部監査の場合

A 社では、繁忙期を除き、毎月内部監査を実施し、監査時には管理責任者が立会い、監査チームと被監査部門を、それぞれ組織内で定めた項目に則って評価しています。項目内容は以下の通りになります。

【監査チーム】

- ① 問題点を明確にして質問しているか
- ② 回答に対し記録を確認しているか
- ③ 記録で確認したことを3現主義（現場・現物・現実）で確認しているか
- ④ 改善につながるアドバイスができているか
- ⑤ 時間の管理が適切か

【被監査部署】

- ① 事前準備を積極的に行っているか
- ② 協力的な態度で現状のありのままを話しているか
- ③ 抱えている問題点を最初からあきらめている様子はないか
- ④ 監査チームの発言を前向きに捉え、改善につなげようとしているか
- ⑤ 元気があり、チームワークは良いか

上記のような項目を設けた上で、毎回監査テーマを決めて内部監査を実行することは、管理責任者と監査チーム、被監査チームのそれぞれが内部監査に対して「組織のシステムの改善に役立てる」という意識の醸成を図ることができます。また、毎回監査テーマを決めることは、内部監査のマンネリ化防止に効果的な取り組みです。

さらに、A 社では内部監査を行う前に対象部門からあらかじめ問題点を提出してもらい、監査で討議する試みも実施し、より効率的な内部監査を行うことが可能となっています。また、A 社には3事業所があり、内部監査を実施していた H 事業所の活動がシステム改善に役立っていると社長が評価し、そして、他の事業所へ、H 事業所の監査を見学するように指示されていました。3事業所それぞれ内部監査で行うのではなく、1つの組織としてシステム改善につながるように、横展開を図ることは、審査員として非常に評価すべき点だと感じました。このように、A 社では内部監査をシステム改善とコミュニケーションの場として重要視していることで内部監査を有効的に機能させています。

B 社の内部監査の場合

B 社では、内部監査実施する際、事前に管理責任者が監査ポイントを決定し、それに対して経営者がコメントをします。そして、監査チームリーダーが監査ポイントと経営者のコメントを考慮し、監査方針を定めた上で、内部監査を実施しています。さらに、監査終了後は、監査結果を管理責任者が総括し、経営者に報告し、コメントをもらいます。

B 社は、上記の経過を全て A4 一枚にまとめています。内部監査では毎回多くの指摘が出され、それを一覧表にしたものを基に、指摘事項へのフォローを行い、システムの改善へとつなげています。

C 社の内部監査の場合

C 社では、年に 2 回内部監査を実施しているのですが、2014 年度より内部監査のマネリ化を防ぐために、被監査部門から事前に問題点（QMS 運用上の問題点、自己評価が低い項目）を提起し、監査チームと被監査部門が討議するという試みを開始しました。加えて、内部監査の一環として、作業手順書が守られているかをチェックする活動もスタートさせ、守られていない場合には、守られる手順への改訂へつなげています。

本来は、手順書通りに作業を行うことが基本となっていますが、そうでない場合は現場で、なぜ手順書通りではないのか。その理由をしっかりと聞き、手順書を改訂するべきか、あるいは手順書に従って作業を行うように指示するのかを決定します。また、C 社は改善活動に大変に熱心であり、毎年新たな改善活動を展開しています。毎回同じ内容で、同じような形式で漫然と内部監査を行うのではなく、内部監査ごとにテーマを設定したり、また、事前にトップマネジメント、管理責任者、内部監査員で監査方針を定めることで組織の経営システムに活用できる内部監査を実行することができます。

ー 審査員として、内部監査員の方々へアドバイスをお願いします。

内部監査は、何度も繰り返し、回数を重ねるごとに精度が上がっていくものです。内部監査員の方々は、まずは現在の内部監査が組織にとって有効に働いているのかをしっかりと考察することが大切です。ベタリビング システム審査登録センターでは「内部監査員セミナー」を 2 コース用意し、開催しています。

ISO 9001:2015 内部監査員レベルアップセミナー（1 日コース）は、2015 年版の規格の解説を中心に、既に内部監査員の方の 2015 年版対応へのレベルアップを図ります。内部監査員養成セミナー（2 日コース）は、プロセスアプローチ型の内部監査について詳しく説明し、ロールプレイを重視していて、これから内部監査員になろうとする方に向けたセミナー内容となっています。

現在、私は内部監査員セミナーの講師を担当していますが、組織の方々は様々な問題点や課題を抱えていらっしゃると思いますので、どのように改善していくべきかをセミナーを通じて提案することもあります。また、内部監査を初めて勉強される方は難しい印象を持たれていますので、単純に規格内容を説明するだけではなく、審査で経験したことなども含めて説明し、理解しやすい内容でセミナーを行っています。

内部監査員セミナーは、組織の方にとって内部監査の質を向上させるきっかけになると思いますので、参加されることをお勧めします。

田中 正二氏 プロフィール

日本軽金属(株)で 30 年間研究開発・営業・品質保証等に従事。アルミニウム製防護柵製造の ISO 9001 取得時の管理責任者を担当。2000 年退社後、ISO 主任審査員、内部監査員セミナーの講師及び ISO 9001 認証取得のコンサル等の活動を行っている。