

内部監査の要点Ⅱ

(品質/環境)



経営文化研究所

JISQ19011:2012(ISO19011:2011)

「マネジメントシステム監査のための指針」

- ・監査員、マネジメントシステムを実施する組織及び契約上の又は規制上の理由によってマネジメントシステムの監査の実施が必要な組織が対象(第一者監査、第二者監査が対象)

☞ 内部監査は、第一者監査とも呼ばれ、その組織の適合を自己宣言するための基礎としてもよい。
第二者監査とは、顧客など、その組織の利害関係者又は代理人によって行われる。

- ・監査プログラムの管理、マネジメントシステム監査の計画及び実施並びに監査員、監査チームの力量及び評価について手引きを提供

☞ 要求事項でなく、監査手順作成に利用できる

監査の目的(振り返り)

組織は、マネジメントシステムの以下の事項が満たされているか否かを明確にするために、内部監査を確実に実施する

- ☆個別製品/サービス実施の計画に適合しているか(品質)
- ☆計画された取り決め事項に適合しているか(環境)

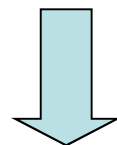
更に

- 規格の要求事項に適合しているか
 - 組織が決めたマネジメントシステム要求事項に適合しているか
 - マネジメントシステムが効果的/有効に実施され、維持されているか
 - 関連する法令・規制要求事項に適合しているか
- ※監査の結果に関する情報はトップマネジメント(経営層)へ伝える

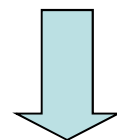
- 👉維持する; ①取り決めたルールが保持されている
②組織を取り巻く様々な変化に対応できている
(社会/経済情勢・法令・規制要求事項の変化など)

監査の原則1(振り返り)

- ・監査は、経営方針及び管理業務を支援する効果的、かつ信頼のおけるツール
- ・組織がパフォーマンスを改善するには何に取り組むべきかについての情報を提供する



原則の遵守は必須



適切で、かつ、十分な監査結論を導き出すため、そして、互いに独立して監査を行ったとしても同じような状況に置かれればどの監査員も同じ結論に達することが出来るようにする

監査の原則2(振り返り)

監査員に関する6つの原則

- ①高潔さ;
専門家であることの基礎
- ②公正な報告;
ありのままに、かつ、正確に報告する義務
- ③専門家として正当な注意;
監査の際の広範な注意及び判断
- ④機密保持;
情報のセキュリティ
- ⑤独立性;
監査の公平性及び監査結論の客観性の基礎
- ⑥証拠に基づくアプローチ;
体系的な監査プロセスにおいて、信頼性及び再現性のある
監査結論に到達するための合理的な方法

内部監査員の主要な力量(振り返り)

- ① マネジメントシステムの知識がある
- ② 監査テクニックが身につけている
- ③ 監査部署/プロセスの業務知識がある
- ④ 監査員として関係する6つの原則を理解し、再現できる(監査の原則2)
- ⑤ ①、②を監査へ適用できる

内部監査プロセス(振り返り)

【チェックリストの使用法】

- ・チェックリストの表現にとらわれない
 - 状況に応じて質問などの表現を変化させる
- ・話題の展開に注意してチェックリストの順番などにこだわらないほうがいい
 - 状況に応じてチェックリスト以外の質問もおこなう
- ・準備したチェック項目全てを質問する必要はない
 - 時間配分、重要性も考慮しながら質問を選択する
- ・不適合を見出すことにこだわらない
 - 被監査側のあら探しに固執しない
- ・監査メモとして観察/回答を記録する
 - 適合/不適合のみでなく、具体的に記録する

内部監査プロセス(振り返り)

【監査手順作成の要点】

- a)年間計画;マネジメントレビュー実施時期(インプット)、業務総括時期、繁忙期等を考慮するとよい
- b)他のプロセス同様、誰が、何時(無理のない設定)、何を、どのようには、何時までには、自組織の関係者に理解できる表現で明確にする
- c)監査員及びリーダーの力量については、6.2.2/4.4.2との関連も明確にする
- d)処置(是正含む)の記録は、他の処置と識別したほうが活用しやすい
- e)目的・基準に適時、他の項目(機能評価/行政監査/介護第三者評価等)を組み入れられるようにしたら、有効性の向上が図れる
- f)チェックリストを作成するための情報の特定を行うと有効性の向上が図れる
- g)互いに切磋琢磨できるよう、改善実績及びその有効性を称え合うことを基本方針にすると絶え間ない改善へのモチベーションの向上が期待できる
- h)監査以外の是正・予防処置等の検証をこのプロセスで実施するのも一考

内部監査プロセス(振り返り)

【監査プロセスの監視及び測定の要点】

a)監視項目

- ・監査計画書;必要項目の適切性、監査チームの適切性、監査部署、時間割の適切性、監査順の適切性
- ・チェックリスト;目的への適切性、質問内容、質問数の適切性
- ・監査報告書;所見、結論の適切性
- ・処置記録類;指摘内容の適切性、処置期限の適切性

b)測定項目

- ・部署/プロセス毎の所見;指摘事項一覧
- ・監査チームへのフィードバック情報-解決に至らない所見、ネガティブな指摘及び態度

内部監査プロセス(振り返り)

【実施の要点1】

a)陥りやすい現象及び心理

- ・互いに顔見知りのため、うわべだけの監査になりやすい
- ・指摘により、しこりを残す
- ・指摘の背景を推測し、主観的になりやすい
- ・指摘を上司に報告して欲しくない
- ・業務能力不足であると思われたくない
- ・聞かれた事以外は答えたくない

b)監査側の心得

- ・チームミーティングを通して事前準備を十分にしておく
- ・重箱の隅をつつくような質問はしない
- ・被監査先の良い点は積極的に褒める
- ・互いに業務/作業に潜むムリ・ムダ・ムラを取り除き/環境影響の低減の改善を推進する姿勢を貫く
- ・客観的証拠に基づき質問、確認をする

内部監査プロセス(振り返り)

【実施の要点2】

c)監査手法

- ・方法、手順を説明してもらおう→標準化(共有)されているか、理解しているか
- ・対象となる文書を確認する→説明と矛盾がないか
- ・実施記録を確認→実施状況と矛盾がないか、記録として管理されているか

d)質問手法

- ・簡潔に的を絞った質問をする→XXの手順について説明して下さい等
- ・自信の知識レベルを超えた質問はしない→固有技術等
- ・リピートする又は言い直す→答えを導きやすくする
- ・命令口調は使わない→”見せて下さい””教えて下さい”
- ・“はい”“いいえ”で応答できる質問とストーリー性のある質問を使い分ける
- ・5W1Hを心がける
- ・事態の仮定(もし～)を使い、手順/方法の完全性も問う→抜けチェック

まとめ(振り返り)

【内部監査プロセスの有効性チェックポイント】

a)形骸化していないか

→  業務/作業改善につながっているか/環境パフォーマンス改善へつながっているか


b)トップ、顧客/利害関係者は満足しているか

→  正しい所見、結論を導いているか

c)監査員の力量・員数は十分か

→  問題抽出能力、問題解決能力、監査関連能力

d)所見から速やかに有効な処置(是正・予防)へ展開されているか

→  業務/作業のリスク特定、分析・軽減への展開

e)監査手順にムリ・ムダ・ムラはないか

→  効率的監査の実施

内部監査員の主要な力量(再掲)

- ① マネジメントシステムの知識がある
- ② 監査テクニックが身につけている
- ③ 監査部署/プロセスの業務知識がある
- ④ 監査員として関係する6つの原則を理解し、再現できる(監査の原則2)
- ⑤ ①、②を監査へ適用できる

マネジメントシステムの基本

・ISOマネジメントシステム規格は以下の要素と方法を念頭に作成された

要素;品質マネジメントの原則

方法;PDCAサイクル(デミングサイクル)

品質マネジメントの8原則

- ・顧客重視
- ・リーダーシップ
- ・人々の参画
- ・プロセスアプローチ
- ・マネジメントへのシステムアプローチ
- ・継続的改善
- ・意思決定への事実に基づくアプローチ
- ・供給者との互惠関係

品質マネジメントの原則(1)

顧客重視

組織はその顧客に依存しており、そのために、現在及び将来の顧客ニーズを理解し、顧客要求事項を満たし、顧客の期待を超えるように努力すべきである

ISO9001:2008では

5.2 顧客重視

7.2.1 製品に関連する要求事項の明確化

8.2.1 顧客満足

7.2.3 顧客とのコミュニケーション

ISO14001:2004では


4.3.2 法的及びその他の要求事項

4.4.3 コミュニケーション


に反映する

プロセスアプローチ監査

1) 何故、監査の質を上げる手法にこの方法を推奨し、伝えるか？

→  JAB(日本適合性協会)が各審査機関にこの手法に基づく
審査の実施を強制？(推奨?)している(有効な審査の実施)

2) プロセスとは？事例で考えよう！

→  受付プロセスのインプット(必要な情報/物)は？
受付業務を間違いなく実施するのに必要なスキルは？
受付業務をスムーズに実施したい場合必要な設備などは？
受付業務内容(手順、コツ、リスク)を共有する/振り返るものは？
受付業務がルール通り実施されたか、どうやって確認する？
受付業務が正しく行われたら、何を生み出す？
受付業務の結果(アウトプット)の適否の判断基準は？

プロセスアプローチ監査

7) プロセスアプローチ監査の実践

→ ⑥ 監視・測定の指標

- ・ 是正処置(再発防止)を被監査部署に理解させることができているか
- ・ 真の弱点を浮き彫りにできているか
- ・ やる気にさせているか
- ・ 業務を推進する上で誰もが楽しさを感じているか

内部監査の要点(品質/環境)Ⅱ

定価:2,600円(税込)

平成25年4月1日 第0版発行

著者 経営文化研究所 代表 三角 忠茂
発行所 株式会社 創研プランニング
〒810-0022 福岡県福岡市中央区薬院3丁目6-14-201
<http://www.keieibunka.com>
mail :soken-mt@keieibunka.com

印刷 ピークリエイト
製作 ピークリエイト