

ISO 9001：2015 対応『差分』監査のポイント

第 6 回 QMS 改善のキーマンは内部監査員

フューチャーマップス 代表 大日向礼子 （一般財団法人日本規格協会 QMS 講師）

はじめに

前回は、オペレーションの箇条「8 運用」と、それを支える活動の箇条「7 支援」についてお話ししました。第 1 回でお話したとおり、本稿は、企業人、セミナー講師、業界団体の QMS 委員などの筆者の立場を活かし、組織に所属しているからこそ分かる視点を中心に、思っていること、考えていることなどを書いてきました。早いもので、気が付けばあっという間に半年が経ち最終回となりました。

今回は、最終まとめとして、内部監査活動そのものに着目し、内部監査員の意識の持ち方で企業（組織）の QMS は必ず良い方向に進むということをお伝えして締めくくります。幸いにして、2015 年版は、企業（組織）の事業活動にぐっと近づきました。内部監査は外部審査の準備だと考えている企業（組織）もあるようですが、それではもったいないので、是非、経営改善ツールのひとつだと考え、最大限に活用してください。

毎回の記事で、監査の視点などをお話ししてきましたが、視点を持てるか、目の前の事象に気が付けるかは、監査員の力量に頼るところが多いというのが長年 QMS に携わってきた実感です。個人の資質という先天的な部分にだけ頼るのではなく、内部監査員としての力量を、教育と訓練でアップさせて、資質で不足する部分を補う努力が必要であると同時に、内部監査の位置付けの重要性を内部監査員自身にお伝えすることが重要だと考えています。

内部監査が要求していること

内部監査員の皆さまには、釈迦に説法かもしれませんが、企業（組織）の主体性を導くための活動が内部監査であり、決してペナルティをつけるためのものではありません。

内部監査は、QMS の要求事項への適合性と有効性を満たしているかを確認し判断する活動です。

9.2.1 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。

a) 次の事項に適合している。

1) 品質マネジメントシステムに関して、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。

この要求事項だけを見ると、2008 年版と何ら変わらないように見えますが、2008 年版は、“規格要求事項に適合しているか”が最初に規定されていましたが、2015 年版では、“組織自体が規定した要求事項に適合しているか”が最初に規定されています。これは、ISO ありきの活動ではなく、“事業活動の中に QMS を溶け込ませ、組織が主体的に活動して欲しい”という ISO の意図が見えており、企業（組織）の主体性を導いているのだと考えています。内部監査員は、この ISO の“心”を汲み取って、自分たちの QMS 活動として活かすように意識して欲しいと思います。

ISO 9001 が日本へ導入された当初は、皆さまの企業（組織）でも、“内部監査”という馴染まない要求に苦労し、初めて、第一者監査（自分で自分を監査する）の仕組みを社内に構築・実行し、知り合い同士で分からないながら、外部審査をお手本として監査をするという活動であったかも知れません。そして、箇条 9.2.1 の a) 項が要求する適合性の適否として、意図（ISO、顧客要求、法令など）にあった手順を構築できているか、自分たちの決めた手順に従って仕事をしているかの観点で、活動当初より内部監査で確認してきたことと思います。

しかし、適合性の監査だけを繰り返していても、2015 年版が求める“事業プロセスへの QMS 統合”による経営改善に活かすことは出来ません。数年経ったら形骸化にまっしぐらです。今でこそ、当たり前のように内部監査は実施されていますが、箇条 9.2.1 の b) 項の要求である、有効性の観点で監査をしないと、内部監査はつまらないチェックだけとなり、活動の先細りは目に見えています。そして、社員（組織の構成員）が監査活動に従事することによる効果、例えば、OJT での内部監査員の力量アップを図る育成の場の機会損失にもつながります。

監査員の独立性

2008 年版の要求では、『監査員は、自らの仕事を監査してはならない』との要求がありましたが、2015 年版ではその要求事項はなくなっています。しかし、ISO 9000:2015 の「3.13.1 監査」の注記 3 に示すとおり、

3.13.1

監査 (audit)

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

注記 1 (省略)

注記 2 (省略)

注記 3 内部監査は、第一者監査と呼ばれることもあり、マネジメントレビュー及びその他の内部目的のために、その組織自体又は代理人によって行われ、その組織の適合を宣言するための基礎となり得る。独立性は、監査されている活動に関する責任を負っていないことで実証することができる。

注記 4 (省略)

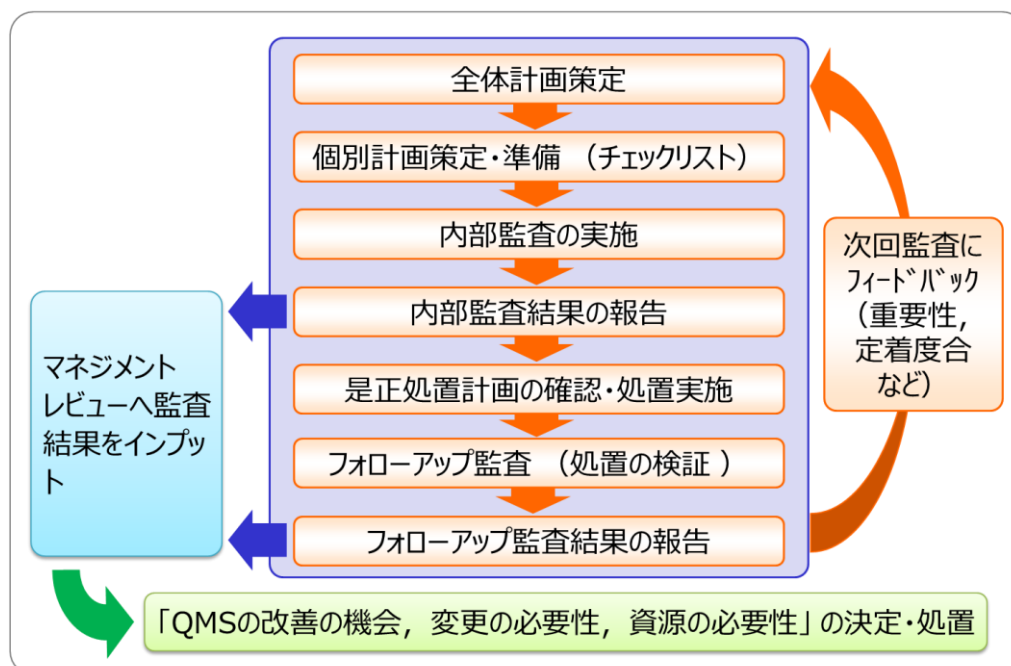
注記 5 (省略)

『独立性は、監査されている活動に関する責任を負っていないことで実証することができる。』としているので、実質は 2008 年版から変わりません。このことから、内部監査の客観性と公平性を保つことができ、2008 年版同様に独立性を担保できると考えて良いです。

内部監査の結果は事業プロセスの改善に活かされる

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のひとつとなります。箇条 9.3.2 では、『c) 次に示す傾向を含めた、品質マネジメントシステムのパフォーマンス及び有効性に関する情報（中略）6) 監査結果』と要求されています。監査結果とは、内部監査だけでなく、お客様や当局による監査、認証機関の監査結果など全てが含まれます。ここでは、内部監査に着目し、計画から結果活用の流れまでを簡単に図表 6-1 に示し説明していきます。

図表6-1 内部監査の流れ



© 2012-2016 Future MaPS

図の流れのとおり、内部監査の結果は、QMS の改善の機会、QMS のあらゆる変更の必要性、資源の割り当ての必要性といった、マネジメントレビューのアウトプットにつながり、事業プロセスの改善のための情報のひとつとして活用されます。これは、2008 年版から同様の要求としてありました。しかし、2008 年版は、マネジメントレビューの要求事項のインプット情報として『マネジメントレビューのインプットには、次の情報を含めなければならない』だけの記載でした。2015 年版では、先に示したとおり、『傾向を含めた、品質マネジメントシステムのパフォーマンス及び有効性に関する情報』なので、内部監査の結果を分析して傾向を明らかにすることが求められています。今まで、内部監査結果の傾向分析が弱かった企業（組織）では、マネジ

メントレビューにインプットする前に、情報の分析というステップを加えると良いでしょう。分析の際には、QMSのパフォーマンスと有効性に関する情報も考慮して行う必要があります。

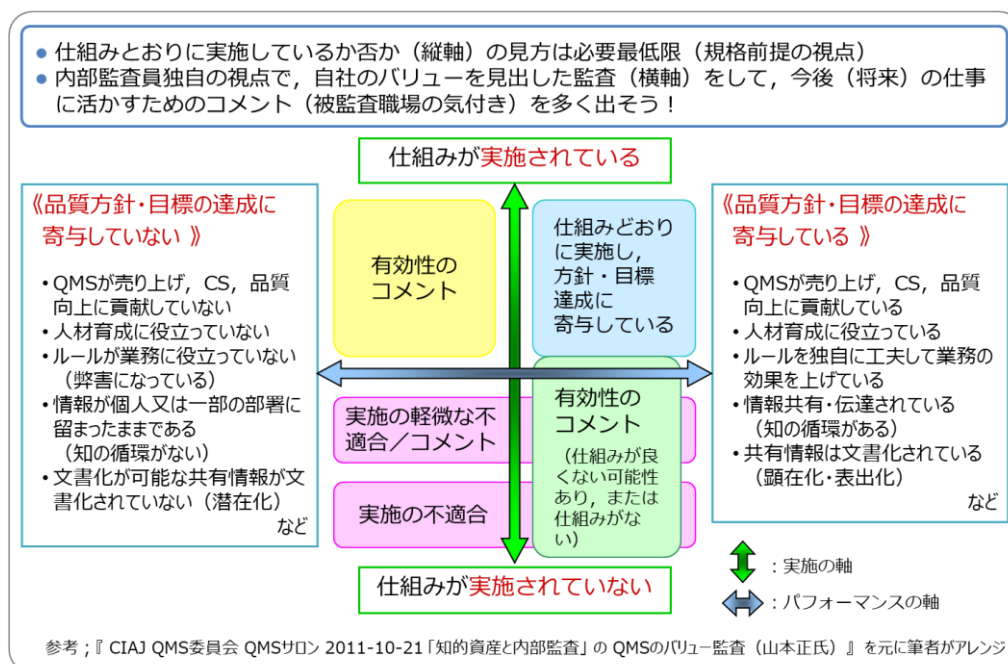
以上のとおり、2015年版では、より事業プロセスの改善を見据えた内部監査にシフトすることで、QMS活動は自然と企業（組織）の中に溶け込むと思います。

有効性の視点を持って監査を行う

長年 QMS 活動を実施しているベテラン企業（組織）では、適合性監査から一歩前進し、自分たちの仕事のやり方をより効果のあるやり方、及び自分たちの実行しやすい方法に変えていくと、マンネリ化や形骸化を防ぐことができます。なぜならば、有効性監査の視点で観ることが自分たちの QMS をより良い方向性に導き、QMS の継続的改善につながり、事業プロセスの改善に寄与するからです。

有効性の視点を見出すためのヒントとして、図表 6-2 のとおり、監査対象を二軸でみることを意識すると良いでしょう。

図表6-2 有効性の視点（監査対象を二軸でみる）



© 2012 Future MaPS

例えば、自分たちが決めた仕組みどおりに活動しているにもかかわらず、品質方針や品質目標の達成に寄与していないならば、何かしら仕組みに改善の余地があることを示唆しています。または、仕組みどおりに実施していないのに、品質方針や品質目標が達成されている場合は、独自の活動が行われている場合が多く、QMS という仕組みには乗ってきていないか、構築した仕組みが良くないため順守されていない状態かもしれません。

このように、4 象限で考えると（これが正解ではありません。あくまでも考え方のひとつです）、企業（組織）として、一部の組織のアンダーグラウンドの活動になっているような良い点を内部監査で拾い上げやすくなるでしょう。このように、企業（組織）で内部監査の方法を工夫して、有効性の視点で、QMS のシステムレベルの横展開をするような改善点を被監査職場に伝えることで QMS の継続的改善につながります。

事業活動と一体の内部監査ではお金を意識すると良い

皆さまの企業（組織）では、内部監査の工数計算をしたことがありますか？

（ざっくりですが）被監査職場数×職場あたりの監査時間×職場あたりの対応監査員数×被監査職場の対応平均人数、これに、各監査員の監査準備時間、監査後のレポート時間、監査員の教育時間（養成教育、レベルアップ教育）、監査事務局稼働時間を加え、総時間を出して、関係者の平均時給を掛けてみると、きっとびっくりする数字が出てきますよ。これだけ会社のお金を使っているのだから、それなりのアウトプットを出さないともったいないと思う方は、きっと有効性の監査に近づくことでしょう。

経営改善に役立たせるためには、経営者に関心の目を向けてもらわないといけません。経営者が、品質を経営の重要な要素と考えている関心が高い企業（組織）では、経営者のコミットメントを得ることに對し苦労は少ないかもしれませんが、関心が薄い経営者の企業（組織）では、事務局の様々な苦労の声が聞かれます。しかし、経営者に関心の目を向けさせるもの内部監査の魅力のひとつですので、内部監査のデータから QMS のパフォーマンス改善をするための情報をうまく引き出して利用すると良いと思います。

経営者は、当たり前のことですが、コスト関連にはシビアです。では、どのように ISO 9001 をコストに絡めるのでしょうか。先ほど、お話しした内部監査の費用もそうですが、それに見合う成果を出す必要があります、そのキーとなる活動が“有効性の監査”です。

例えば、大体の企業では、プロジェクト計画などを作成しますが、その時に、そのプロジェクトの重点管理項目（ボトルネック部分）などを整理します。内部監査では、プロジェクト発足にあたり、アウトソース先との契約や、お客様との契約に、こちら（企業側）が不利になる契約はないか、リスクはどこか、コンテンジェンシープランはどうなっているかなど、きちんと利益の出る事業として計画されているかを確認する必要があります。単に、内部監査を行うだけなら、自分たちが決めた手順どおりに実施しているかに終始しますが、有効性を内部の構成員が確認するので、事業計画のコストを含めた改善点を見いだせれば、事業直結の内部監査になります。外部審査では、事業コストがどれ位かかるかは、ISO の要求事項を超えた範囲にあたるため一般的に踏み込めません。逆にいうと、内部監査員が大活躍する場面です。

そして、内部監査では、プロジェクト全体の線表の妥当性、マイルストーンの適切性、進捗やボトルネックの管理、人の割り当て（体制）、アウトソースの管理、社内外の関わる人の力量など、お客様の要求に応じてどのように計画され実施されているかを確認していく必要があります。この時、リスクとしてピックアップしていた部分の管理状態もチェックすると良いでしょう。

第三者審査では、コストの話（費用面）はしませんので、プロジェクトの進捗を例にすると、計画に遅れが生じててもそれを是正するなどの ISO 9001 の要求に沿っていれば「マル」です。第一者監査（内部監査）では、計画遅延が生じたら、場合によっては、他のプロジェクトを一旦止めて、遅れているプロジェクトに人を増やすなどの経営判断があるかなど、リソースマネジメントも含めトータル的に考えて、企業（組織）で一番良い選択をしているかを確認した上で、監査結果として「マル」か、「バツ」かが変わってきます。この例のように、プロジェクトを一旦止める場合は、責任と権限のある人のジャッジが必要となります。これは、プロジェクトマネジメント要素も含んでいますので、いわゆる“ISO の要求”を超える部分の行動になりますが、内部監査の利を活かして、大いに踏み込んだ監査をすべきです。

別な例では、測定器を手順どおりにトレーサビリティが取れる状態で校正していれば、外部審査は「マル」ですが、企業（組織）では、校正に係る費用と頻度と校正精度から、内部監査員として、校正回数を減らす提言をすることができますし、被監査職場はその意見を受け止めて改善に活かすと、企業（組織）として校正費用削減に貢献することができます。

このように、いくらでもお金に絡ませて内部監査の視点を見つけることができます。すると、色々な経営改善の視点が見えてきて、内部監査活動は格段に面白くなってくるはずです。

単に、手順に沿っているか否かの確認だけではなく、先にお話ししたとおりの内部監査の特性を活かす行動につなげ、どんどん改善のサイクルを回す行動をとって欲しいです。外部審査はアドバイス（コンサル）は出来ませんが、内部監査は出来ますので、社内コンサルタントという意識で行動して欲しいと考えています。

外部審査でも、有効性の審査をするといっており、トップマネジメントのインタビューを行い、それが適用範囲の構成員につながっているかを確認するため、目標設定、展開を中心に審査し、プロセスの監視測定に着目し、様々な工夫をしているようです。しかし、外部審査は、受審企業（組織）の規模に応じて、審査工数が決定されますので、サンプリングで一側面を審査して判定するということが出来ません。そして、企業（組織）がどのようにお金を使うかまでは、ISO 9001 規格要求事項にはないので突っ込むことが出来ません。

このように考えると、内部監査は、それだけの実力と力量を持って臨むべき凄い業務だとお分かり頂けると思います。内部監査員に任命されている方は、有効性監査は内部監査で行う、自分たちで QMS の継続的改善をするという気持ちで臨んでもらいたいと願います。

「内部監査」の深耕化を図る

内部監査は文字どおり内部（企業（組織）の社内）で監査を実施することです。皆さまの会社では、内部監査を活かしているでしょうか、自在に使いこなしているでしょうか。内部監査は自己評価の仕組みです。第三者審査のように傍（はた）からとやかく言われることはありません。自分たちが目指したいマネジメントシステム近づけるために上手く利用することをお勧めします。

内部監査では、監査員の指導的見解がとても重要になります。内部監査を会社（組織）でどれだけ重要視しているかを考えてみましょう。

例えば、新規に内部監査員を養成する研修（社内研修・外部研修問わず）では、内部監査の可能性を最大限に活かすために、仕事で一番脂の乗っている人が参加する方が、会社にとって良い結果をもたらす可能性が大きいと考えています。繰り返しになりますが、内部監査は、第三者審査ではできない、内部監査員だからこそ見える事象の指導的見解を職場に示すことができます。このプラスアルファの行動が重要になってきます。このように、誰に監査員として活躍してもらうことが、事業プロセスの改善を進めるうえでプラスになるのか判断して、養成対象を決めることが活動のキーになることがお分かり頂けると思います。

内部監査は、外部監査の真似ごとではありません。外部審査は指摘をするまでですが、内部監査では、指摘に対する解決策を職場と一緒に内部監査員が考え、指導する立場にあることが大きな違いです。この辺りが弱い企業（組織）が多いように感じます。

昨今、世の中では、有効性審査（監査）という言葉が飛び交っていますが、何をもって有効性なのか考えると良いでしょう。内部監査にはヒューマンリソースの多大な費用がかかっています。ISO 9001 がマネジメントシステムになった 2000 年版以降は、内部監査を含めた監査活動全般は、適合性から有効性へのシフトが言われています。企業（組織）は、事業を通して世の中に貢献し、かつ利益を上げることが持続的成長をするために必要ですから、有効性だけでなく、効率性を求めないといけません。内部監査では、現状のやり方よりももっと効率の良い方法はないかなど、職場と一緒に考えることが必要です。最適解と一緒に探していくのが内部監査員の役割のひとつであると、私は、強く感じています。ですから、表面だけの形式的内部監査ではなく、深く耕して（たがやして）行く必要があるのです。

このように考えると、ある程度の業務経験者であることが望ましいと分かるでしょう。内部監査員の割り当てを考慮していない会社（組織）は、そのあたりを見直してみると内部監査のプロセスが良い方向にまわると思います。

内部監査と場のマネジメント

内部監査は、「場」が大事です。突如「場」と言われても、はてな？と感じるかもしれませんが、私の言う「場」とは、会議の場、研修の場、同じ話題で盛り上がるサロンなどの場、仕事の間、プロジェクトの間など、いわゆる人と面と向かって情報を交換する「場」を指しています。

昨今は、ICT（*）などが発達しているので、遠隔授業や遠隔監査、テレビ会議など、直接「場」を共有しなくても監査を完結させる方法があります。しかし、ICT に頼りすぎると「場」のもつ効果が薄れてしまいます。コミュニケーションの回帰として、再度「場」の持つ効果を考えたいと思っています。

この「場」について、内部監査を考えてみましょう。まず基本的な視点としては適合性の確認です。これだけなら、ICT を活用し、必要な文書や記録を送ってもらって確認し、電話・メール・テレビ会議などでやり取りするだけで済むかもしれません。しかし、QMS が有効に実施され、維持されているかを確認するならば、職場の責任者と、面と向かって話をするのが大切だ

と思います。なぜならば、ICTによる確認だけでは、QMSが有効に機能しているかなど、職場の強みや弱みを感じ取る「場」の空気が汲み取れない可能性があるからです。

ちょっと抽象的で分かりにくいかもしれませんが、「場」を共有することで、相互に刺激を与え、例えば、まさにその「場」で発言している人だけではなく、聴いているだけの人も学習しているのです。すなわち、職場の責任者が内部監査を受ける「場」に部下を同席させること、内部監査員の練習生を監査の「場」にオブザーバー参加させることは、それだけで、OJTの役割を「場」が担っているということです。もちろん、学ぶ気のない人が同席していても効果は発揮されないかもしれませんが、大抵の方は、その「場」を共有するだけで何かを吸収しており、それが後の仕事に活かされるはずです。

内部監査は、ISO 9001からすると、マネジメントシステムをチェックするフェーズですが、私から見ると、教育の「場」に見えます。そのように考えて、内部監査をすると、今まで杓子定規に行っていた活動が活き活きした、経営に役に立つ活動に見えてきませんか？

場のマネジメントは、今に始まったことではなく、2000年頃から研究されているものです。現代のように個々が独立し、ICTの発達で会話が激減し、「場」を通じて情報を交換し刺激し合うリアルなコミュニケーションが少なくなっている危機感から、自然と「場」に関心が向くのではないのでしょうか？是非、内部監査の「場」を積極的に活用して欲しいと願います。

* ICT：Information and Communication Technology（情報通信技術）、情報処理や通信に関連する技術、産業、設備、サービスなどの総称。

QMS 全体を常に俯瞰する監査（鳥の目監査）

私たち企業（組織）は、QMS活動において、要求事項を満たした製品及びサービスを提供すること、提供のために一貫した製品及びサービスを提供する能力を有していること、要求事項を満たすことを通してお客様満足の上を目指すること、これらの目的があります。内部監査において、要求事項の確認、顧客満足の上の視点となると、内部監査の中心は現場の運用になります。箇条8は、QMS全体のプロセスで観るとPDCAのDo（実行）の段階ですので、もちろん内部監査での確認は大切になります。

しかし、内部監査にて現場の運用に傾注しすぎると、適合性を重視するあまり、自分たちが決めた手順の順守確認（実行の確認）に終始してしまう、いわゆる近視眼的監査（虫の目監査）になってしまう恐れがあります。

私は、内部監査員の皆さまには、経営者のブレインとしてQMSの継続的改善に寄与するよう、常にQMS全体を俯瞰する監査（鳥の目監査）を目指してもらいたいと思っています。もっといふならば、内部監査は、あらゆるマネジメントシステム（QMS, EMS, ISMSなど）に共通した、経営プロセス（マネジメントシステム）の推進を実行するための大変優れたトップダウンのツールです。ですから、内部監査員の皆さまは、QMSに留まらず、あらゆる角度から組織全体を俯瞰し、QMS又は統合マネジメントシステムを継続的改善する意識で内部監査活動を楽しんで欲しいと願っています。

まとめ

今回は、全6回のまとめとして、内部監査の要求事項のうち、特に箇条 9.2.1 にスポットをあてて、様々な角度から内部監査を解説しました。内部監査の持つポテンシャルを少しでもお伝え出来たでしょうか。事業プロセスへの QMS 統合を掲げる 2015 年版が発行されて、内部監査の役割は益々重要になっています。内部監査員の皆様は、経営改善の一端を担う仕事を行っているという誇りをもち、内部監査に従事して欲しいと思います。

今回を持ちまして私のお話は終わりです。また機会がございましたら、気の向くまま、興味の向くまま、現場目線のお話しをしたいと思います。6 か月お読みくださいますと誠にありがとうございました。