

第10章 内部監査成果のフィードバック方法

内部監査が経営に役立つことが認識されるにつれて、内部監査で得た成果に関する情報が、経営者に積極的にもたらされるようになってきた。しかしその一方、担当した内部監査員や内部監査対象者に、具体的な情報をもたらされることは、必ずしも多くないようである。

内部監査で得た成果は、類似事項に対する予防処置や、積極的な工夫のヒントのきっかけとして活用が可能である。そして、内部監査という形態・手法だからこそ得られる成果が知られることで、内部監査に対する理解の向上と、積極参加に結びつけることが可能である。

ここでは、貴重な内部監査の成果を組織の発展・向上に役立てる、しかも組織の活性化につなげるという観点から、内部監査結果のフィードバック方法について検討する。

10.1 内部監査を通じて得られる情報

(1) 内部監査で得られる情報の代表例

内部監査を通じて得られる（または可能性のある）情報の代表例を、下表に整理する。

表10.1 内部監査を通じて得られる情報の代表例

種別	情報の内容
不適合発生の情報	『不適合報告書』として一般的に得られる情報。品質マネジメントシステムの問題点、個別プロセスの問題点、製品の問題点などがあり得る。「どんな不適合が多い」や「どの不適合が増減する傾向にある」などは、これまでも集計している組織が多い。さらに、「なぜ多いか」「なぜ増減したか」にまで踏み込んで分析することで、「今後は何を行うべきか」が見いだせる。これらを水平展開することで類似問題発生の予防にも役立てることが可能
是正処置の情報	不適合に対して講じた是正処置とその有効性の情報。ただし、是正処置の有効性の多くは推察であり、実際に「同一不適合発生の可能性を撲滅」できたかどうかまで実証しているケースは、比較的少ない。是正処置(と水平展開を含む予防処置)についても、傾向集計にプラスして「どんな切り口で原因究明・処置立案すると有効な処置となるか」、そしてできれば「どのような歯止め策を併用すると持続できるか」まで分析すると、「是正処置・予防処置の設定方法」まで確立できる
問題発生懸念の情報	いわゆる『観察事項』で、「改善の必要性検討の勧告」である。対応の要否の判断は監査対象者に委ねられており、対応することも、しないこともある。結果の報告を求めている組織では、次回の内部監査で判明する

種別	情報の内容
良好状態持続の情報	内部監査は、「良好状態の確認」が大半を占める。監査メモ等は残るが、情報の積極収集は少ない(せいぜい『監査概要』に総括情報が載る程度)
工夫の成果の情報	「『内部監査報告書』には、良かったことも記すとよい」と言われることから、特記事項として載ることが多い(実際には「工夫挫折の情報」もあり得る)。内部監査では、不適合・是正処置・予防処置など“失敗”系の情報に着目することが多いが、「どのような工夫の成果が得られたか」など“成功”系の情報収集と、そこに至る因果関係の分析が加わることで、システム改善の幅を広げられる。特に成功事例を水平展開は、本質的に成功率が高いと推察され、積極活用が望まれる
状態変化の推移情報	内部監査事務局が「 の不適合が増加」など総括コメントを出すことが多い。因果関係まで踏み込んで分析すると、品質目標への展開も可能

(2) 内部監査だからこそ得られること

審査登録機関の審査員は外部の人であり、限られた審査期間中の関係でしかない。一方、内部監査員は通常は内部の人であり、仕事の特質や技術、マネジメントシステムの変遷などに知識を有している。だからこそさまざまな情報が得られ、組織に役立つことが可能となる。

- 内部監査の場を通じた徹底討議
- 内部監査結果の他業務への適用
- 内部監査成果を本業に役立てる

内部監査の目的の大きな柱に“改善”がある。これは品質マネジメントシステムだけに限らず、製品・組織体制・経営・モチベーションなど、あらゆることへの適用の可能性を秘めている。人間、ひとりで考えられることには自ずと限度があり、本当に大切なものは、話し合いを通じて気付くものである。本来の趣旨に見合うならば、内部監査を話し合いの場として時間を割くのも許されよう。内部監査を“当事者間の徹底検討の場”と捉え、問題点や良好点が浮かび上がれば、新たな光が射して、検討テーマが見えてこよう。

また内部監査で得た貴重な情報は、いろいろと適用・応用・活用したいもの。「人のふり見て我がふり直す」もあれば、「人のふり真似て我が身の成長」もあり得る。使える題材は何でも使う。この際、どん欲にいても良いのではないか。

品質マネジメントシステムは、組織が目指すことを具現化し、実行し続けられるようにするためのツールである。つまり「本業に結びついてこそ生きる」のが品質マネジメントシステムである。それこそ「本業から隔たった、役に立たない内容」ならば、NGである。「お客さまあつての私たち」はビジネス上の重要な考慮点であり、内部監査員には、そんなバランス感覚も持ってほしい。

10.2 内部監査の結果と実施方法のレビュー

内部監査で得た結果をどう活かすか、内部監査の仕方を今後どうするかを考える。そしてこれら成果を内部監査員にフィードバックすることで、内部監査員の気持ちの充実を図っていきたいものである。

(1) 次回の内部監査チームへの申し送り

内部監査は、イモヅル調査が基本であり、重要な事項は、突き詰めて確認しておきたい。しかしときには、時間の都合で今回の内部監査では結論が出ないとか、長期的な取組みであるため、当該業務がまだ結論に至っていないケースもある。このような場合、次回の内部監査での調査に委ねることになるので、「次回は何を確認する必要があるか、今後どのように進む見込みか」などの情報を、次回の内部監査チームへの申し送り事項として記しておく。

(2) 内部監査の実施方法に関する検討会

内部監査が良好な成果を挙げることができるかどうかは、“内部監査前の作戦立て”と、“実地調査の進め方”に、大きく依存している。これらを改善していくには、実施した内部監査に対する検討会や検討レポートなどを通じて、「次回以降の内部監査では、どこをどのように工夫するとよいか」を、明らかにしていくことが有効である。

将来的に意義の高い内部監査としていくには、内部監査が終わってからなるべく早いうちに、当該内部監査の進め方などの善し悪しを検討する場面を設けることが好ましい。ここでは、検討の内容や切り口の代表例を、いくつか紹介する。

- 監査対象部門のルール of 調査方法・内容の再考
- チェックリストなどの準備手法の再考
- 内部監査の実施場所や時間配分の再考
- 毎回ごとの内部監査の方法・手法の指定の再考
- 不適合など内部監査での結論の出し方や表記方法の検討
- 内部監査チームの選定と担当指定の再考
- 内部監査員の技能と確保の方法の再考

ここに紹介したものは、内部監査の進め方の検討や内部監査ツールの新規開発などが主な目的であるが、“品質マネジメントシステムの内容に関する改善の機会”が得られることも、意外に多い。

(3) 内部監査結果の分析

“ 内部監査で得られる情報の代表例 ” を10.1の(1)で記した。これらはいずれも、内部監査結果を分析することによって得られる。内部監査結果の分析は、個別の内部監査員が行うというよりも、むしろ内部監査の推進事務局が直接実施するか、内部監査員や監査対象部門などを含む委員会が、大局的な見地から実施するのが現実的である。こうした成果は、マネジメントレビューに提供するとともに、個々の内部監査員にもフィードバックしていきたいものである。その際に考慮しておきたい事項を紹介する。

a) 考察と提案

内部監査の結果を、組織の品質マネジメントシステムの将来に活かすには、内部監査を通じて得た各種データを基に分析し、提案に結びつけていくことが望ましい。そのためには、結果事象と背景や引き金との因果関係の明確化や、推移傾向を基にした推察などによって、各種の考察を加えるのが現実的である（ISO 9001の8.4 “ データの分析 ”）。

b) 成長の姿を知る

品質マネジメントシステムは成長を続けている。普段は日常業務に追われていることから、なかなか成長に気が付きにくいのが、内部監査という非日常的な場を通じてならば、気付くことができる。部門ごとの成長、業務・活動内容ごとの成長のほか、組織全体としての成長や、顧客など周囲との関係を含めた成長も見いだすことができる。

c) 内部監査の “ 役立ち ” の度合い

内部監査が、どのように役立っているかも分析しておきたい。「ある部門での内部監査で得た知見が他部門・他事象に役立った状況」や「内部監査だからこそ成し遂げられた問題解消や改善」など、内部監査が役立っていることが、内部監査員、監査対象部門、経営者に理解されるならば、内部監査への協力感が高まり、内部監査はさらに有効になり得る。

(4) 内部監査員へのフィードバック

内部監査員にとって、自分の行ったことがどのように役立っているか、自分が行っている内部監査に、どのような工夫の余地があるか、他の内部監査員はどうしているかなど、知りたいことはたくさんある。内部監査員が、内部監査活動に喜びを見だし、さらに役に立つ内部監査とするために、顧客満足ならぬ、“内部監査員の活動満足”についても考えていきたい。そのための第一歩として、内部監査員にどんな情報をフィードバックするとよいかを考察する。

a) 内部監査に関する組織全体の情報

ISO 9001の5.6.2 “マネジメントレビューへのインプット”のa)で、「監査の結果」を要求していることから、内部監査結果の分析結果をマネジメントレビューに提供していることが多い。単に情報を列記してそのまま持ち込むケースもあれば、それらをグラフ化するケース、十分な考察を加えるケースなど、形態は多様である。こうした情報は、経営者だけでなく、内部監査員にも提供して、組織の状況と内部監査の役立ちを認識させておきたい。

b) 是正処置と改善に関するその後の状況

自分が内部監査で見いだした不適合事項や、改善に結びつくことを祈って提供した観察事項の、その後の状況は知りたいものである。是正処置報告書を基に是正処置の有効性を評価しているが、あくまでも短い期間での評価であり、長期的にどのようになるかまでは判明しない。ましてや、観察事項への対応に関する報告を義務づけていない組織では、それがどのように活かされるかさえ、内部監査員には知るすべがない。次回の内部監査報告書を回付するなどして、その後の状況（つまり自己の内部監査の役立ちに関する直接情報）を、前回の内部監査員が知る機会を設けたいものである。

c) 内部監査に対する要望事項

自分が担当した内部監査の対象部門の意見はもちろん、他の内部監査員むけのものも含めて、内部監査に対する要望事項は、内部監査員間で共有化しておきたい。これらは、内部監査員としての反省材料であるとともに、人への接し方の工夫にも役立つことであろう。

d) 内部監査手法に関する情報

内部監査の計画の立て方、チェックリストなどツール開発の成果、実地での切り口や尋ね方や調べ方の工夫、そもそもどのような問題点や改善点があり得るかなど、内部監査手法や成果の出し方、ヒット作の事例などの情報も、内部監査員にフィードバックしておきたい。

その都度の情報は、検討会などで共有化が可能だが、新たに任命する内部監査員にもアクセスできる形態で情報を貯めておけば、将来も役立てることができるようになる。