

## 12.5 内部監査員になりたい風土づくり

いかに内部監査が有用なものであるか、そして、どうすればさらに有用なものとなるかを、本書全般を通じて紹介している。しかし大半の組織では、内部監査員の多くは専任ではなく、日常的な業務を行うかたわらで、内部監査を行っているのが実情である。したがって本当に充実した内部監査となり、内部監査員が積極的に参画・活躍できるようにするには、「内部監査員になりたい」という気持ちになれるような、組織としての風土づくりが欠かせない。そこで、どんな人が内部監査員に向いているか、組織としてどんな支援体制を設けるべきか、内部監査員となると自分自身にどんなメリットが生じるかを、論じることとする。

### (1) こんな人に内部監査員になってもらいたい

内部監査の活動に適性を有する人、内部監査の場をうまく活用できる人、内部監査の場で組織運営の確実化と変革に必要な情報をもたらせる人、内部監査を通じて成長できる人には、ぜひ内部監査員になってもらいたい。

#### a) 内部監査員に向いている人

ISO 9001では、内部監査の目的を「品質マネジメントシステムの適合性と有効性の確認」と規定している。しかし現実には、組織の管理体制や部門間の関係などのマネジメント面やシステム面の確実化や改善のみならず、内部監査を通じて得た情報から、製品の改良や顧客対応、業務効率、意識高揚、危機管理、経費節減、マーケティングなど、さまざまな改善・工夫に結びつくことが多い。

- 何にでも興味を持ち、物ごとをよく考える人
- 少しずつでも進歩したい、チャレンジ精神旺盛な人
- 細かいことよりも、広い視野で見ることができる人
- ひとの話をよく聞き、他人の気持ちがよく分かる人

上記のような特質を持つ人は、本質的に、内部監査員に向いている。内部監査員は「狭い意味での品質だけにとらわれず、組織の将来に役立つ布石を打つ」という役割を有しており、このような人材が内部監査員となることを、組織では、広く求めている。

#### b) 内部監査員の指名の実情と変遷

「誰に内部監査員になってもらうか」は、組織による差異が、けっこう大きい。これらの違いは、組織風土そのものを反映していることもあるが、管理責任者や内部監査の主幹者の考え方に起因することも多い。また、品質マネジメントシステムの導入初期と、品質マネジメントシステムの成熟後とで異なっていることも多い。

ここでは、内部監査員の指名の実情と変遷について、階層・種別ごとに区分して、どのような傾向があるかなどについて考察する。

表12.5.1 階層・種別ごとの内部監査員の指名の傾向

階層・種別	内部監査員の指名の傾向
管理者・監督者	内部監査の開始初期には、管理職や職場リーダーを内部監査員に指名することが多い（品質マネジメントシステム構築・導入の部門主幹を兼ねることも多い）。部門や職場を引っ張る立場にあることから、マネジメント面からの運用状況の確認と指導力の発揮を期待できる。
ベテラン社員	ここでは“ベテラン社員”を「技術面や実務面に精通し、本質を見極めている人」と捉える。このうち「自己の業務ひと筋の人」は、自分の業務の周辺事項について相互関係も含めて熟知しており、改善提案に結びつくことが多い。一方、「複数の部門を渡り歩いてきた人」は、さまざまな立場を知っており、幅広い角度から個々の業務・部門を見るのが可能となる。
若手社員	若手社員は経験が浅い分、先入観にとらわれることなく、柔軟に物ごとを見ることができる。その一方、先輩の内部監査員からの指導が多すぎると、固定的な見方が植え付けられる懸念もある。したがって自由な発想を残しながら、内部監査の本質を見失わないようにする工夫も必要であろう。
パート社員	パート社員による内部監査の是非は、当該組織でのパート社員の位置づけで大きく異なる。パート社員に責任感を持たせているタイプの組織では、内部監査でも力を発揮できる。しかし、パート社員に補助業務だけを担当させるタイプの組織では、内部監査での限界点も、おのずと低くなる。
特定者への集中	内部監査の大半を特定の人（1名～数名）が担っている組織では、個々の内部監査の水準は高くなっているが、見方が固定されやすい傾向がある。こうした弊害を乗り越えるためには、当事者が日ごろから知見を広げて、幅広い見方ができるように、自己研鑽することが肝要である。
外部への委託	グループ会社との相互内部監査、当該組織OBによる内部監査、外部コンサルタントへの委託などがある。特に小規模組織では、独立性を確保するには、外部委託以外に方法がないケースもある。外部委託では、内部監査員が当該組織への愛着を強く持てるかどうかで、成果が大きく異なる。
希望者の募集	希望者に内部監査員となってもらうのが王道であり、理想である。「内部監査員となることで自分を磨ける」「内部監査員になりたいムード作り」「内部監査を行うことによる報奨制度」など、内部監査のプロモーターのウデの見せどころであるといえよう。

「誰に内部監査員になってもらうか」は、品質マネジメントシステムの浸透・普及と成長とともに、しだいに変わっていくことが多い。内部監査のマンネリ化を防止し、内部監査に込める期待と効果の幅と種類を広げて、増強するためにも、組織の現状と将来を見越して、さまざまな工夫を続けていきたいものである。

### c) 内部監査員になりたくないというムードの源泉

「内部監査員になりたくない」というムードが漂っている組織が、世の中には意外と多い。そんなムードの代表格を、いくつか紹介してみる。

- 内部監査を行うと時間を拘束される
- 内部監査は嫌われ役だからイヤだ
- 内部監査で成果を挙げてても何も認められない
- 内部監査を受けたときの印象が良くないので
- 決定的な理由はないが、何となく避けたい

上述の多くは、内部監査員うんぬんよりも、むしろ「ISOを好きか嫌いか」から来ているだろうか。よく「ISOをやって何になる?」「ISOは細かいことばかりうるさい」という声を耳にするが、そのイメージが、内部監査に付いてまわっていないだろうか。

そもそも内部監査は、品質マネジメントシステムの適合性と有効性の確認の活動であり、その延長線上に品質マネジメントシステムの改善・改革の起爆剤としての機能が待っている。つまり、上述のようなISO（本来は“品質マネジメントシステム”であるが、このような場面では“ISO”という言い方をされることが多い）に対するイメージの払拭と積極活用への転換の契機となるべきものである。こうした役割を提示して普及していくこと、さらに内部監査の成果を個々の従業員に浸透させていくことが、ムード好転の鍵となるであろう。

### d) 誰にでも内部監査員になってほしい

「内部監査の対象は、品質マネジメントシステムだから、マネジメントに携わっていない人には無理ですか」という言い方で尋ねられることがある。しかし、そもそも内部監査員になるということは、いわば“選ばれた人”である。自信を持って活躍してほしいものである。

- 内部監査員への任命は信頼の証
- “自己暗示”で乗り切ってもよい
- 指摘内容がよければ信頼される

内部監査のやり方や結論の出し方を誤ると、組織はあらぬ方向に進みかねない。つまり、信頼できない人に内部監査を任せることはなく、「的確な資質を持った人」「よく考える人」と捉えられている。自信を持って内部監査に取り組んでもらいたいものである。

「私はヒラ社員。職制が上の人に、指摘なんて」と思っている人には、上述のことを踏まえて、ぜひ“自己暗示”で乗り切ってもらいたい。いったん壁を越えてしまえば、何でも見えて、何でも言えるようになる。そしてこれは、自己の成長にも、必ず直結する。

これまで考えたことのない、鋭いところを突かれると、理解に時間を要することもある。しかし的を射た指摘であれば納得してもらえらるだろう。指摘内容が意義深く役立つものであることが大切である。きちんと物ごとを捉えられる人ならば、職制に関わりなく、ぜひとも内部監査員になってもらいたい。

## **(2) 組織をあげた内部監査員の盛り立て**

内部監査員も、組織の従業員。内部監査を行って自信を持つことも、へこむこともある。そんな内部監査員を、組織をあげて盛り立てていきたい。

### **a) 内部監査の価値の再認識**

内部監査の理由・根拠を、ISO 9001やISO 19011などの規格から求めるのが本筋かもしれないが、結局のところ、品質マネジメントシステムの運営主体は、自分たち組織側にある。ならば「なぜ内部監査を行うか」も、自分たちの価値観から再構築したい。

たとえば組織の最前線に立つ営業マンが、製品仕様や納期の確実順守を顧客と約束できるのも、「契約後に約束を必ず履行してもらえる」という、組織のバックアップ体制を信じられるからである。きちんとした裏付けがあるからこそ、顧客とも、世間とも、堂々とわたり合えるのである。こうした裏付けの代表選手が、業務がうまくいく“メカニズム”であり、運営管理体制であり、各種データの収集・分析であり、内部監査による調査・評価である。

そこで内部監査を「自分たちがなぜ安心なのか」の根拠を探り当てる活動と位置づけたい。そのためにも、第一線で活躍する営業マンには、ぜひとも内部監査員になってもらいたい。営業マンが自分の目と耳で、自分の自信の裏付けを確認してくれば、鬼に金棒である。

### **b) 経営トップによる支援**

品質マネジメントシステムの最大のけん引役は、組織の責任者である経営トップである。内部監査でも同様で、経営トップによる強力な後ろ盾があるか否かの差は、非常に大きい。

#### **■ 経営トップが内部監査の良さを実感する**

人は誰しも、良さを感じられると、興味が増大し、さまざまな工夫を始めるものである。経営トップにとっての内部監査も同様で、それらの良さが肌で実感できると、心強くなり、信頼度も高くなる。しかし、まだ内部監査の良さを実感できる水準に至っていないならば、経営トップと内部監査員が徹底的に話し合うことで、道を切り開いていきたいものである。

#### **■ 経営トップが内部監査の重要さを説き続ける**

良さが実感した後は、監査対象部門に限らず、組織全体に重要さを説き続けていきたい。また同じ話だと言われるくらい説き続けることで、ようやく真価が理解されてくる。

#### **■ 実際の経営に応用する**

経営トップは、その場その場での舵取りを、最終的に、自分で決断しなければならない。周囲からアドバイスを得られても、自分に代わって重要事項を決断してくれる人が、周囲に存在するはずがない。しかし情報があれば、いろいろと考えて手を打てる。経営者にとって内部監査は、将来のビジネスの芽と、収益向上のきっかけや兆しを見出す“アンテナ”になり得る。そのために「こんな観点でこれを調べてほしい」と内部監査に要望してもよい。

### c) よい人材を内部監査員に登用するための組織内制度

内部監査の成果を積極活用できるようにするための第一歩は、「よい人材を内部監査員に登用」することであろう。ところが本当によい人材は、たいていすでに普段の仕事が忙しく、新規事業のプロジェクトなど、日常外の仕事でも忙しい。

こうした優秀で忙しい人材を内部監査員に登用・確保するには、組織としての盛り立てが不可欠である。ここでは、組織内の制度の面から「内部監査員となるメリット」を描くにはどうすればよいかを、考察してみることにする。

表12.5.2 内部監査員を支援する組織内制度の案

組織内制度の案	制度内容の例
内部監査員に対する人事考課制度	内部監査を専業としない従業員には「内部監査は余計な仕事」というイメージが強い。正式に「内部監査も仕事の一部」として扱って、内部監査の成果を昇級・賞与・昇進の査定に含めていくのも、組織の戦略である。
内部監査での有効打への報償制度	内部監査を通じて業務改善に結びつけば、組織にとってメリットがある。「新製品の開発でヒット作を産出」を報償の対象としているば、「品質マネジメントシステム改善のヒット作を産出」も組織に利益をもたらすことから、報償の対象としたい。金一封がよいか、公式表彰がよいかは、組織の風土で異なる。内部監査員の希望者が増え、本当に有効打を放つことが、ポイントである。
内部監査員を送り出した部門へのポイント授与制度	優秀な人材の上司は、自部門の便益に直面すると感じていない活動に、部下が登用されるのを嫌う傾向がある。ならば「品質マネジメントシステム改善のヒット作」を産み出した人の所属部門にポイントを授与する制度を設けるのも一法である。そうすれば「おい、今回の内部監査でヒット作をあげて、わが部門に貢献してこい」と笑顔で送り出せるであろうから。
内部監査を幹部・役員への登用の前提条件化	内部監査を行えば、対象部門の状況を知るだけでなく、工夫のきっかけともなる。そしていっしょに考えていくうちに、お互いの人がらをも知るところとなる。また部門に所属していると、どうしても自部門の目線で組織を見がちである。幹部や役員に必要な「部門を超えた目線」は、内部監査を通じて養うことができる。

### (3) 内部監査員の活動満足

「内部監査員は損な役回り」と思いがちだが、内部監査を通じて充実感が得られるならば、気持ちはポジティブに転じてくる。顧客満足ならぬ“内部監査員の活動満足”の度合いで、内部監査員の気持ちにも、姿勢にも、違いが生じる。

#### a) 人の気質が内部監査の質を決める

内部監査員も人ならば、内部監査を受けるのも人。内部監査の成果の良否は、結局、人と人との関係にかかっている。気持ちが通じ合って、信用がおけて、いっしょに考えてくれる。そんな内部監査員になれば心を開けて、内部監査を問題解決のきっかけとできるだろう。

言っていることは正しいが、この人の言うことだけは絶対に聞きたくない。世の中には、そんな人もいる。「品行方正だが人の気持ちが分からない」「堅苦しいことしか言わない」といった人になっていないだろうか？ 結局、うまくいく品質マネジメントシステムは、人の発想に近く、現実的で、業務・活動に密着したものである。つまり泥臭いものです。そうでなければ人は納得しないし、人は動かないものである。

内部監査員としては「自分としては、ここはこうなっているべき」と言いたいであろう。しかし、まずはぐっところえて、相手の話を聞いてみる。そして、このことを相手に気付いてもらう。自分で気付けば、きっと長続きする。ときには我慢も大切である。

#### b) 内部監査員自身の満足なくして他人の満足なし

内部監査員も人の子。自分なりに“内部監査の楽しみ”を見つけて成果に納得がいけば、自分も相手も、そして内部監査自体も、充実するだろう。

表12.5.3 内部監査員にとっての活動満足

活動満足の分類	説明
対象部門の自助努力に結びつけば	「すべて想定内に収まって、作戦どおりにことが運ぶ」もうれしい。しかし「思いがけず相手の真意を引き出せて、自助努力に結びついた」場合などに得られる充実感は、さらに大きいものがある。
成果が目や耳や肌で感じられれば	担当した内部監査が役立ち具合を知りたいものだ。内部監査に関する組織全体の数字や動向の集計よりも、むしろ「内部監査の後に起きた変化や感謝などの生の声」をもらった方が、いっそう嬉しくなる。
自分の本業や成長に役立つならば	内部監査員は、たいてい別の“本業”を持っている。内部監査を通じて学んだことを本業に活かせるならば、費やした時間や苦労が報われてくる。つまり「内部監査は自分の成長の糧」と捉えていきたい。
組織全体から効用が認められれば	内部監査の効用が、組織全体から認められると、とてもうれしい。特に、経営者の理解なくしては、心おきなく内部監査に当たれない。相手の満足は自分の満足。思いやりを忘れずに行いたいものである。

### c) 内部監査活動を、自分の本業と成長に活かす

内部監査を担当して工夫することを、自分の本業に活かし、自分の成長に活かせるならば、発想を転換して「自分を磨く場」と捉えられる。ここから紹介する事項のいくつかは、やや強引な展開である。しかし、物ごとをポジティブに捉えていくことで、自分なりの内部監査活動の意義を描写できるようになる。

表12.5.4 内部監査活動に関する発想（価値観）の転換例

事例紹介	内容の説明
組織内業務への理解	他部門に出かけて内部監査を行うと、業務内容や技術面だけでなく、所属員の人がらまで知ることができる。よく知ること、協力関係が強まるし、新しいことをいっしょに考える仲間もできる
多様なヒントの会得	内部監査は、運用の良好状態の確認と工夫成果の評価が主体である。段取りの仕方、部下の育成の仕方、工夫の仕方など、内部監査で見て聞いたことは、内部監査員が職場で仕事を行う際の血となり肉となる
分析的な物の見方と洞察力の習得	内部監査での調査では、次々と出てくる事象を分析的に見て、さらに「この先どうなるか」を洞察することが常に求められる。実践の場を通じて習得した分析力・洞察力は、日常業務でも確実に活かしてくる
真意を聴き出す力の向上	内部監査では、真実や真意を聞き出す力も養える。営業マン・設計者・工事現場代理人など、顧客や外部の人と接する機会を持つ者、組織内での交渉ごとを伴う者にとって必須の能力を、実践を通じて養える
文章表現力と伝達力の増強	不適合事項、観察事項、監査全般など、内部監査には報告がつきもの。相手が納得して行動してもらうには、口頭・文書いずれでも表現力・伝達力が不可欠であり、プレゼン能力の増強にうってつけといえよう
組織と本業に対する再認識	内部監査には、自組織と顧客の両方の立場から物ごとを捉えるという面もある。組織と製品・サービスの良好点と底力を再認識することで、自分のビジネスを再考するきっかけを得ることができる
俯瞰的・長期的な見識	日常的には所属部門からの目線が中心で、ミクロ的な見方になりがちである。内部監査では、組織を俯瞰的・長期的な目線で見ることから、経営者に近い観点で物ごとを見る素養を、身につけることができる
人としての成長	組織の舞台裏を見る、そして人はどのように考えて行動するかを知ることで、自分自身が成長するきっかけとなる。これは組織人としての成長だけでなく、自分自身を見つめ直すきっかけともなる

#### d) 内部監査員は多くのことを考える

内部監査は、基本的に組織内で行うもの。それを支えるのは、結局は“愛社精神”であり、人と人との関係。いろいろと、頭をめぐらす必要があるようだ。

- 働く人の心理を考える
- ビジネスの本質を考える
- 技術の基本原理と応用法を考える
- 組織の将来を考える

内部監査員も従業員、監査対象者も従業員。みな同じ目的のために働いている仲間たち。「自分が逆の立場だったら」を、内部監査員は常に考えていきたい。

品質マネジメントシステムを、形式優先でなく、組織のビジネスの本質と結びつけて捉えることが、結局は組織に役立つものとなる。本質を見るにも、抜本的に捉えるにも、技術の基本原理がポイントといえる。そんな切り口が、組織の持てる力の発展に結びつけば、よい成果につながってくる。内部監査員は、ここまで考えたいものである。

すぐに気が付くのは、目の前に現れていることや、直近のことばかり。しかし本当は、先々を意識して、その場所から現状を見たいものである。内部監査が充実して活きたものとなるには、先々を見通した視野を持てるかどうかにかかっている。内部監査はゲームではない。組織の活力をみなぎらせるか、意欲をそぐかは、視野の持ち方次第である。