

6.3.8 内部監査の改善

(1) “Plan” 段階の改善

内部監査の運営をPDCAの観点で捉えて、各段階での内部監査の改善の余地を考察する。最初はP。内部監査の運営方策を設定する段階での改善に関する検討から始める。

(1)-1 内部監査員の選任

内部監査は内部監査員しだいと言っても過言でない。洞察力があり、本質を見極められ、相手が心を開き、納得させられる内部監査員を確保することが、成功への第一歩である。内部監査員の質は、ある程度トレーニングで向上可能だが、向き不向きの壁を越えられるものではない。磨けば光る原石は、下記の観点から見いだすのが現実的である。

表6.3.8-1 内部監査員に適性を持つ人物像

- 物ごとに真剣に、しかも興味を持って取り組める
- プロジェクトやマネジメントなどで、関係者をけん引できる
- 組織や商売の将来を見据えた戦略を立案できる
- 人としての魅力があつて、話したくなる、話を聞きたくなる

こうした人物は管理責任者や推進事務局が探し出す。部門責任者などに推薦を委ねると、本当に優秀な人物はたいてい多忙であり、候補にすら挙がらないケースもあることに留意。

(1)-2 内部監査プログラムの策定

内部監査の成否を握る柱のひとつに、内部監査プログラム（大枠の計画＝戦略）がある。監査ごとの詳細実施計画（＝戦術）は内部監査チームに委ねるとしても、全体の枠組みは管理責任者や推進事務局が押さえる。比較的効果を得やすい代表的な改善事例を記す。

表6.3.8-2 効果を得やすい内部監査プログラムの改善事例

- 一連の内部監査の大きな“ねらい”を明確にする（テーマ設定を含む）
- 内部監査ごとに監査手法に特色を持たせる
- 監査の実施順序の配慮（部門間の連携を監査チーム間で協力して確認するため）
- 内部監査を受ける側と行う側の関係への配慮（業務上の関係と、人と人の相性）

(2) “Do” 段階の改善

内部監査の実施場面では、適合・不適合の判定も大事だが、どうすれば組織に役立ち、顧客の信頼が得られるかの観点で捉える。実施段階での代表的な改善事例を記す。

表6.3.8-3 内部監査の実施段階での改善事例

- 監査は現場から始める（書類を見るのは後もよい。事務仕事の監査も実施場所で）
- 業務のメカニズムを確認する（なぜ仕事があまくいくかの秘訣を見いだす）
- 良好事例を洗い出してみる（他部門の参考となり、組織の財産となる）
- 内部監査チーム間で十分に情報交換する（部門単発的でなくシステム的な見方へ）
- 監査の場で内部監査員と被監査者が徹底的に話し合う（意見交換に徹してもよい）
- 内部監査を「業務と活動の安心の根拠の確認」と捉える（システムの有効性の確認）

(3) “Check” 段階の改善

チェックは点検・診断であり、内部監査の結果と進め方をレビューする（分析を伴う）。レビューでの知見は改善の推進力であるが、レビュー方法自体にも改善が必要である。

表6. 3. 8-4 内部監査のレビューを通じた改善事例

項目	事例
個別の内部監査に対するレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ● 意図した内部監査を実施できたか ● 当該監査での積み残しは何か→他の監査チームへの調査依頼、次回監査への申し送り ● 意味のある報告事項か／内部監査の成果は他に転用できるか ● 適切な内部監査チーム／内部監査手法であったか ● 当該監査を通じてどのような知見を得たか
内部監査プログラムと手法に対するレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部監査プログラムの立て方（時期、テーマ、手法など） ● 内部監査員（チーム構成）と対象部門との組合せ ● 内部監査の実施順序と内部監査チーム間の連携 ● 内部監査で用いる書式（書きやすさと情報の伝わりやすさ） ● 内部監査員の育成方法（内部監査員の成長促進と新たな要員確保の必要性を含む）
レビュー方法・場面の事例紹介	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部監査チームと内部監査主幹者（管理責任者・推進事務局など）との打合せ ● 内部監査員からの意見表明／内部監査員どうしの検討会 ● 内部監査対象者からの意見表明／内部監査対象者を交えた検討会 ● 内部監査の実施場面への立会 ● マネジメントレビューの場での報告・検討と、マネジメントレビュー用の資料の準備段階 ● 他の事業所や組織との内部監査運営に関する意見交換

(4) “Act” 段階の改善

アクトは処置・行動である。(3)を通じて「内部監査をどうするか」を検討した結果を、次回以降の内部監査戦略に反映させることになる。その観点から“Act”を捉えたい。

表6. 3. 8-5 内部監査と運営管理体制に対する改善事例

<ul style="list-style-type: none"> ● 内部監査の位置づけの再考／品質マネジメントシステムへの接し方の再考 ● 内部監査プログラムの立て方／内部監査の手順・手法の再考 ● 内部監査員の選定と育成方法の再考 ● 内部監査員のモチベーションアップ（内部監査員へのフィードバックと支援体制） ● 内部監査成果のプロモーション方法の再考（被監査者が協力したくなる雰囲気作り） ● （極端な場合には）内部監査員・事務局要員の入れ替え
--

これらを総括すると、「何のために内部監査するのか」という原点に立ち戻ることになる。ISO 9001の8.2.2で規定している内部監査の目的は、品質マネジメントシステムの適合性と有効性の確認、特に有効性がポイントである。認証関連規格であるが、ISO/IEC 17021の序文で「組織のマネジメントシステムが(中略)明示した方針及び目標を一貫して達成できる、有効に実施されている(中略)ことの実証」と記している。つまり製品実現を含めて意図した成果を出せること、ひいては組織のビジネスと存在価値に役立つ品質マネジメントシステムとなるための場面として内部監査を捉え、その観点から改善していきたいものである。