

使いこなして何ぼ!!のISO

… ISOコンサルティングの現場から…

第10回 環境内部監査員セミナー実況中継

平松 徹

今回は私の事務所で定期的に実施している、環境内部監査員セミナーの実況中継をお届けする。

1. 開講!!

開講にあたって、まず環境ISOについてのポイントをひとくさりお話しする。

皆さん、おはようございます!!

環境ISOはまず環境面で社会の役に立つ会社になることがポイントの一つです。環境への取組みを会社の活動の中でどのように実行しているか、それが大切ですね。ISOでは形を作ることも大事ですが、それ以上に環境ISOを使いこなして環境に優しい会社になることこそが重要です。

次にISOの大きな流れ。ISOのジュネーブの本部ではISOを3世代に分けて説明しているが、今後の世界の方向性とも絡めて、次のように続ける(レジメ1参照)。

皆さんご存知の品質ISO、9001規格ですが、これが第1世代のISOと言われています。「私がお客様に対して良い品質のものをどのように満足して提供するのか」です。言わば「私とあなた」の世界。「世界は二人のため」との歌がありましたが、1対1とかなり狭い範囲の話です。

次が、環境ISO。これだと「私と周り」とかなり関わりの範囲が広がってきます。「私が地域社会やあるいはもっと広く地球環境に対してどのように取り組むか」です。だから環境ISOでは

周りに対する影響ということを大切にします。品質の場合は製品が対象ですが、環境では環境影響という言葉があるように、環境という平面的広がりが問題になってきます。顧客の満足といった精神的なものではなく、物理的な環境が問題になります。

そして最後が社会的責任ISO。これが第3世代のISOです。SR (Social Responsibility)、社会的責任を果たすために会社がどのようにしたら良いのかの規格です。会社は株主のためだけのものではなく、社員や取引先をはじめとして世間のためにあります。近江商人に「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」が大切との考え方があります。売り手だけだと「押し売り」、買い手が満足するのがいわゆる「マーケティング」、そしてさらに世間様まで輪を広げてその中できちんと「社会的貢献」ができることが大切との考え方です。

レジメ1 3つの世代のISO

品質ISO ……第1世代のISO
環境ISO ……第2世代のISO
社会的責任ISO…第3世代のISO

今回は環境ISOなので「企業の社会的責任」にあまり踏み込むこともないのですが、世界の流れ、日本の流れが大きく変わってきた!ここがポイント!!とつい力コブが入ってしまうので次のように続ける。

日本もそうですが、世界の動きは「競争」ということで活気を持たせる、「自由」を大切に

しよう、規制を少しでもなくしていこうとの方向性があります。ただし、儲けばかりだけではなく、そこに自己責任を果たすことが重要になる。自分のことばかり考えているのではなく周りのこととも考えなくてはギスギスしてしまいます。

「むき出しの市場主義」という言葉があります。強いものは市場にとって良いものだから勝ち残る。それは良い場合も多いのですが、勝ち残ったものが競争相手がいなくなったとたん市場にとってわがままを発揮できる存在になり、例えば値段を吊り上げるなどしてしまっては結局規制でもしなければまずくなってしまいます。自由を享受するにはそれに見合う自己責任が要求されます。会社でいえばそれが「企業の社会的責任」を果たすということです。

そこでもう一つ大事になってくるのが、リスクマネジメントという考え方。社会に対しては社会的責任を果たすことが大切なのですが、同時にむき出しの市場主義の中で自分で自分を守らないといけません。

例の耐震偽装の問題でいえば、マンションを購入するときにどのくらい検討して買ったかです。一生の買い物ですので何回もショールームに足を運んだ人も多いと思います。販売業者の言いなりであまり検討もせずに購入したのであれば、そのうかつさを国民の税金を使って支援するなど必要はありません。世の中に危険はいっぱい転がっています。その危険を想定してどの程度シミュレーションをして対策を考え、手を打ってきたかが問われます。

これからは、自由だけに自己責任をキチンと果たすことを要求され、自由だけにそちらじゅうにたくさん転がっている危険に対して、きちんと対応していくことが求められているわけです。

環境ISOに取り組むとき、「企業の社会的責任」が考え方の底流にあることを意識していくことが大事だと思います。

2 ISO監査は「仕組み」チェックの監査

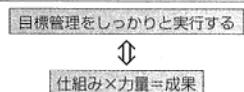
ISOの監査はシステム監査、プロセス監査であることを次にお話する。

ISOの監査は仕組みを見る監査です。良い仕組みの会社は発展するし、うまく仕組みを作れていらない会社は業務がスムーズに流れないので、クレームやミスも起きてあまりうまくありません。そんな会社に限ってミスが地下深く潜行して表に出できません。失敗は隠れたがるといいます。誰だって失敗がアラワになって自分の評価が下がるのはいやですよね。叱られるのもいやだし…。

問題はその人個人ではなく、組織の持っている仕組みにあるのではないかというのがISOです。基本的に個人の責任にしない。成果は仕組みとそれをこなす社員の力量の掛け算です。良い仕組みがあってもそれをこなせる力量がなければ成果は出ません。また、力量があっても良い仕組みがなければ組織力は発揮できません。

もう一つ、会社で大切なのは目標管理です。これはいわば物を動かすエネルギー。ある方向性に向けて会社が進んでいくその目標をしっかりと意識することがその会社で働いている人の自覚につながりますし、頑張って働くとの動機付けにもなります。ISOは自覚を大事にします。社員のベクトルを一致させることは組織力を高める上で大変大切です(レジメ2参照)。

レジメ2 仕組みと力量、目標管理の考え方



3 環境ISOはムダなくし

環境ISOでは特に環境にこだわらないことです。環境というと自然環境をまず考えます。そ

してそれを核にしてもっと広い環境、職場環境、人間関係なども環境。業務を進める上で「ムリ」「ムダ」「ムラ」をなくすことは大切で、その中で特に環境ISOで重要なのは「ムダ」なくしだす。ムダがなくなることは資源の浪費をなくすことですから、自然環境にとってよいことです。業務の効率化を図ればムダがなくなります。

こんな事例があります。大阪のある清掃会社ですが、遅刻と車両事故が多くて困っていました。遅刻には給料をカットする、車両事故には修理代を弁償させるなどいろいろと手を打ってきましたが、ほとんど効果はありませんでした。環境ISOに取り組んで最初は自然環境のみにテーマを絞って考え実行したのですが、どうしてもバッともしない。あるとき環境ISOの主任審査員の方が会社を訪問して来たときに、遅刻や車両事故がどうしても減らなことをお話をしたら「じゃあ、それを環境ISOの目標にしたら良いのでは?」と言われた。これでこここの社長、目から鱗だったわけです。思わずそこの社長「えっ!それでいいんですか?」と問い合わせたところ。これは実はこここの社長だけでなく、けっこうどこの会社でもいえるんじゃないでしょうか。

環境への取組みを狭く考えないことです。会社が良くなつて何ばです。認証取得のためにISOに取り組んでいるのではないわけですから、会社が良くなれば基本的にいろいろとムダはぶきになります。この会社では例えば遅刻をなくすためにタイムカードを導入し、また就業規則や業務手順書を守ったかどうか社員自らが記入するチェック表を作ったそうです。そして毎月集計をしました。そしてこれがポイントなのですが、ISOで仕組みを構築する前に社員に自覚してもらうことが必要ということで一人ひとり、自分の会社での活動を一つひとつ、出勤から帰宅までを書き出してもらつたんですね。自らの活動を一覧表にすることで、見えてくるのですね、自分のやることが。一人ひとりの課題がはっきりしてきます。人というは課題が見えて

くるとそれにチャレンジしようとします。目標も見えてくるわけです。もともと同じ会社で仕事をしているわけですから、それぞれの目標を会社の目標に束ねていくことはそれほど難しくはありません。遅刻をいつもしていた人は「やはり遅刻って人に迷惑をかけるんだな」と本気で自覚すれば、自然と遅刻はなくなります。それを周りが認めてくるとますます頑張ってしまう。好循環が生まれます。遅刻をするとその分周りの業務も滞ったり、他の人が余分な仕事をすることになります。それがなくなれば会社にとって業務の効率化でその分ムダがなくなったことになる。まさに環境ISOに沿った動きです。環境という文言にとらわれないことが大事です。

そして、「ムラ」なくしと「ムリ」なくしについてもひとくさり。

「ムラ」なくしは良いですね。ISOの目的が標準化してのバラツキなくしですから、まさに「ムラ」なくしがISOの根本です。「ムリ」も仕組みを作り、それに見合った力量を養成することで「ムリ」なく業務が進みます。ビジネスは甘くないですから、相応の「ムリ」はいつも必要です。でも原点に帰ってみると「ムリ」は「無理」で理(ことわり)がないこと、「リーズナブル」でないことです。ここではムリをしないとは理不尽なことはしないことです。また物事をよく考えて仕組みを整え、それをこなすだけの知識と力量を持てば、無理が無理でなくなります。ただし、決して楽をすることを奨励しているわけではありませんので念のため…。

4 聴いて、分かって、そしてできれ • ば一緒に考える!!

午後は実際に内部監査の実習をします。
まず一連の内部監査の流れを見てみます。

ここでは「内部監査手順」(レジメ3参照)を見
ISOマネジメント

使いこなして何ぼ!!のISO

レジメ3 内部監査の手順

ながらゆっくりと一連の流れを説明する。

ポイントは内部監査プログラムとインタビュー技術だ。まず内部監査プログラム(レジメ4参照)。

内部監査プログラムは大変大切です。これに責任を持つのは管理責任者です。内部監査の目的は課題探しです。検討課題を探し出して、検討し、具体的な処置を決めて着実に実行すれば会社が自然に良くなります。

内部監査プログラムは1年間の監査計画です。当社にとってどのあたりが弱いのか、検討課題はどのあたりにあるのか、今までの業務活動を振り返ったり、それまでの内部監査で出てきたものを参考にして、どこを重点的に監査するか決めます。これがどのくらい的確にできるかどうかで成果もかなり違ってきますよ。まさに内部監査計画の有効性が問われます。会社を良くするも悪くするも管理責任者の力量だということです。

それでもう一つ、インタビュー技術についても少し細かくお話しする。

内部監査はまず聞くことです。監査(Audit)の語源はオーディオと同じで聞くこと。大切なのは単に聞くではなく、じっくりと聞くことです。そのためにはまず相手になるべく話させること。一つひ

項目	内容・手順	
目的	業務の「仕組み」とそれをこなす「力量」についての検討課題の明確化。	
実施時期	毎年()月、()7月の年2回及び管理責任者が必要と認めたとき。	
監査プログラム	1) 管理責任者は、年度初めのMRで「年間内部監査計画」を明確にし、MR議事録に記録する。 2) 管理責任者はISO事務局と協議し、内部監査の前に内部監査プログラムを作成し、内部監査前のISO会議で配付し、ポイントを説明する。	
監査チームの決定	監査チームの構成	1) 監査チームは主任監査員と監査員で構成する。監査チームのメンバーは、管理責任者が内部監査員有資格者の中から選定して決定し、指名する。 2) 監査員は自己の責任にかかる部署及び自己の直接かかる部署については監査できないものとする。
	主任監査員と監査員の責務	主任監査員は担当部署について責任を持って監査し、監査員は主任監査員に協力して監査が有効に機能するよう努めるものとする。
事前準備	監査チーム	1) 監査チームは管理責任者とISO事務局と内部監査のポイントについてよく打ち合わせをする。 2) 担当する部署の監査の範囲については事前に該当するEMの箇所についてよく目を通して研究しておく。
	被監査部署	該当するEM、手順書、記録について再度確認しておく。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;">いつもの業務の実施の状況をそのまま監査チームに見えてもらって検討課題を指摘してもらうことを大切にする。</div>
監査実施	1) 監査は「内部監査チェックリスト」に基づき実施する。 2) 監査員はよく話を聞くこと。 3) 実際の業務にどのようにISOが活用されているかを確認する。 4) その場でアドバイスできることはする。相談されたら時間のある限り対応する。検討課題については、お互いに納得するまで話し合う。 5) 内部監査は現場改善のためのものであることを認識して監査を実施する。 6) 監査は検討課題を明確にするために、その証拠としての環境記録、口頭による説明をチェックリストに記録する。	
監査のまとめ	終了ミーティングの前に監査チームで監査の結果をまとめ、内部監査報告書の検討課題までを作成する。	
終了ミーティング	1) 内部監査の終了ミーティングは管理責任者が主催し、実施する。 2) 検討課題については終了ミーティングでできるだけ検討する。 3) 被監査部門の責任者は検討課題の原因と取るべき処置の内容について報告し、それに基づき参加者で改善に向けて検討し、具体的な処置を決定する。具体的な処置は「誰が」「いつ」「何を」「どのように」を必ず明確にすること。 4) 時間が足りない場合は、その検討の日時など実施についての具体的な計画を決め、確実にフォローアップする。	
具体策の実施	被監査部門の責任者は決まった具体策について速やかに実施する。	
フォロー	1) その後の具体策の状況については、内部監査の後に開かれるマネジメントレビューで確認する。 2) 社長は状況を確認しISO事務局が「内部監査報告書」に記録する。 3) 社長は処置の状況についてさらに是正、改善などが必要な場合には、被監査部門の責任者に新たな処置を指示する。	
留意事項	内部監査員の選定及び内部監査の実施については、監査プロセスの客觀性・公平性を維持すること。	

レジメ4 内部監査プログラム

レジメ5 監査は聞くこと、そしてカウンセリングマインド

- 「監査はますます聞くこと」と心得る
 - 相手になるべく話させます。
 - 人は自分の発言には責任を持ちます。
 - 問題点を自覚してもらわなければ改善も進みません。

監査(Audit)の語源はオーディオと同じで聞くことです。単に聞くではなく、じっくりと聞くことが重要です。

2. 「カウンセリングマインド」が大切

 - 1) タイミング良く相槌を打つ、話をしっかり聞いているようなずくことに心がけてください。
 - 2) 相手に対して前向きな姿勢をとります。

とつ丹念に納得できるまで聴きます。同じ会社の仲間だと「いまさらこんなこと聞けない!!」とツイ遠慮してしまうことが一番いけません。知った顔をしないことです。一つひとつ裏を取るくらいの気持ちで愚直に確かめてください。

そして、人は自分の発言には責任を持つことを覚えておく。言ったことと、行動が違うと不協和音を感じチョッといやなものですから人は一致する行動を取ろうとします。言ったことは実行しようとするとということです。

問題点を自覚してもらわなければ改善が進みません。自覚あるところには行動が生まれます。そして改善が進みます。また、相手の本当に言いたいことに組織を改善するヒントが隠されていることが多い。だから、本音で話すことが大切です(レジメ5参照)。

そして、話を聞く態度について「カウンセリングマインド」が大切なことをお話しします。

インタビューするときの態度ですが、「カウンセリングマインド」が大事です。悩みがあつたりしたときに登場するのがカウンセラーですね。カウンセラーはどうするか。

まずタイミングよく相槌を打ちます。「あなたの話をしっかり聴いているよ」とうなずくことです。そして前向きな姿勢をとる。前かがみにな

使いこなして何ぼ!!のISO

ったり、視線を相手の目と鼻の間辺りに向けることがコツです。目をしっかり見つめちゃったりすると、ショッと息苦しくなりますのでもう少し下を見てください。

カウンセリングで大切なのは、決してこちらの考えを押し付けないことです。答は現場で働いている人の中にあると考えます。それを引き出してあげることです。そこからやはり自覚が生まれるんですね。といってもなかなか答が出てこないこともありますし、時間も限られています。答は後で考えてもらうということでもかまいません。その場でアドバイスができたら最高です。

大事なことは、「仕組みの弱点」を明確にすることです。業務がスムーズに進まないのは、仕組みに不足があるからです。それを明らかにして、その場で確認してください。その際に不適合という言い方はしないことです。不適合という言葉あまり気持ちの良いものではありません。あくまで改善するための検討課題の指摘です。その場での確認がないと、後の終了会議でもめることにもなりかねませんので、できるだけその場で検討課題であること、合意しておいて下さい。

実習の中心は、チームに分かれてのロール扮演。昼食をはさんでの、講義ではダメ。ついうとうと眠ってしまう。これではムダ以外なものでもないので、やはり実習ということになる。

ここでの実習の場面については、いざれまた品質ISOの内部監査セミナーも実況中継しようと思っているのでそのときにしっかりと紹介しようと思う。

この実習のあいまに、具体的な聞き方についてお話しする(レジメ6参照)。

まず計画を聞くときですが、「なぜこうなっているのですか?」と理由を聞くと計画自体が良いかどうかが分かります。それに対して実行面を確認するときは「これは具体的にどのようにしていますか?」と聞きます。一緒に考えよ

うとするときは「どのような原因が考えられますか?」です。これを基本にすると聞きやすいと思います。

「〇〇はしていないんですか?」というような質問はしないようにして下さい。これは質問ではなく、詰問です。人は攻められたら口をつぐんでしまいます。叱られるために好き好んで本音を話す人はいません。「本音を聞いて何ぼの内部監査!!」と心得て下さい。

レジメ6 具体的な聞き方

具体的な聞き方

1) 計画を聞くとき

「なぜこうなっているのですか?」

2) 実行面を確認するとき

「これは具体的にどのようにしていますか?」

3) 一緒に考えようとするとき

「どのような原因が考えられますか?」

「〇〇はしていないんですか?」というような質問はしないようにして下さい。

そして確認した事実を記録するときの注意点!!(レジメ7参照)。

確認したことはチェックリストに記録します。客観的証拠になる文書や記録は件名や文書番号など後で分かるようにキチンと記入することが大切です。発言は言ったとおり、言った事実そのままをメモを取ります。発言も客観的証拠です。

レジメ7 記録の留意点

確認したことは記録する

1) 客観的証拠になる文書や記録は件名や文書番号など後で分かるようにキチンとチェックリストに記入します。

2) 発言は言ったとおり、言った事実そのままをメモを取ります。

発言も客観的証拠です。

5.3つの監査のタイプ

監査の3つのタイプについても説明します(レジメ8)。

レジメ8 3つの監査

実行できているか、役立っているかをチェック

- 1) 実行できているかを見ます。(適合性監査)
実行できていないとき→仕組みが悪いのか、社員にこなす力量がないのかです。
(仕組みの弱いところを把握することが一つのポイント。もう一つが社員の教育面の不足をしっかりと把握することです。)
- 2) 当社にふさわしい仕組みかどうかを見ます。(妥当性監査)
当社にふさわしい仕組みか、現場の手数はどうか、仕組みが重過ぎないか、他に方法はないかです。(効果が出ていれば軽ければ良い方が良い。)
- 3) 業務に役立っているか、成果は出ているかを見ます。(有効性監査)
目標はどうなっているか、どの程度達成しているか、成果が上がっていないのは何が原因かなどを確認します。

仕組みが悪いのか 力量が足りないのか の両面から必ず見る
仕組みの監査だからサンプリング監査です。

取得の年は適合性監査を中心ですし、2年目からは有効性を確認しながら仕組みの妥当性を見ていく有効性監査、妥当性監査が中心になっていくと思います。

6. 監査員の任命、選定

監査員についてもお話します
(レジメ9参照)。

レジメ9 監査員の任命、選定

監査員の任命、選定

- 1) 内部監査員に認定し登録するときは皆に披露し、役割をはっきりさせます。
監査員は指摘し、できればアドバイスすることが使命であること、それを果たさなければ内部監査員失格であることを本人が自覚すること、そして皆に周知することが大切です。
- 2) 主任監査員はなるべく役職者が担当します。
上位者にはやはり指摘をしづらいものです。せめて同格のもの、できれば上位者が主任監査員であることが望ましい。

監査員の任命、選定も大事です。内部監査員に認定し登録するときは皆に披露し、役割をはっきりさせます。監査員は指摘できればアドバイスすることが使命であること、それを果たさなければ内部監査員失格であることを話します。本人が自覚すること、そして皆に周知することが大切です。皆の前で内部監査員認定書を手渡して責任を持つて

レジメ10 セミナー終了課題

セミナー修了課題

次回の環境内部監査でどこに重点を置いてどのように監査すべきだと思いますか。
部署、規格の項目番号、どの点に重点を置くか簡単に書いてください。
(箇条書きで書いてください)

もらうようにする。厳しい指摘をズバズバすることが大事なので他の人は素直に聞いてほしいことをお話をしたら良いと思います。

もう一つ、主任監査員はなるべく役職者が担当することお勧めいたします。上位者にはやはり指摘をしづらいものです。せめて同格のもの、できれば上位者が主任監査員であることが望ましいと思います。留意してください。

まず実行できているかをみる「適合性監査」。実行できていないときは「仕組みが悪いのか」、「社員にこなす力量がないのか」を見ます。仕組みの弱いところを把握することが一つのポイント、もう一つが社員の教育面の不足をしっかりと把握することです。

次が当社にふさわしい仕組みかどうかを見る妥当性監査です。当社にふさわしい仕組みか、現場の手数はどうか、仕組みが重過ぎないか、他に方法はないかなど確認します。ポイントは効果が出ていれば軽ければ良い方が良いということです。

3つ目が、業務に役立っているか成果は出ているかを見る有効性監査です。目標はどうなっているか、どの程度達成しているか、成果が上がってないのは何が原因かなどを確認します。

7. 課題～終了式～懇親会

課題を最後に出す。会社に帰って次の内部監査でどのように実施するか管理責任者の立場にたって考えてもらう。せっかく内部監査の実施の仕方を分かってもそれを自社に帰って使いこなせなければ、このセミナーに来た意味も半減する(レジ

使いこなして何ぼ!!のISO

メ10参照)。これを書いてもらって合格したら始めて終了証をお渡しすることになる。立派な修了証書を手渡しする。課題をこなしてはじめてもらえる終了証書!! 人は苦労して手に入れたものに価値を置く。

最後に所感を言ってもらう。景色に山があり谷があれば景観として良いように、区切りをつける所感を言ってもらうなども結構大切だ。思い出の一コマを形成するということにもなる。

「それは一言ずつ、所感を述べていただきます。気のついたこと、良かったこと、悪かったことなんでも結構ですよ…。」

まず、昨年8月に認証取得した製造業のA参与の所感。

「今まで何回か監査をしましたが、記録を確認するだけに終わっていました。ISOだから必要な書類をチェックしないといけないなということでやっていましたが、そうではなかったんですね。良い勉強になりました。帰ったらどのようにしたら良いかも少し考えて見ます。」

次に、一昨年の11月に認証取得した建設業の設計会社のB部長の所感。

私は認証取得をした後に入社したんですが、月に1回のISO会議、2時間くらいかかるんですが、紙とごみと電気をどうしたこうしたということで終わっていました。なんかムダなことしているなといつも感じていました。今度6月に内部監査があるんですが、ISOが業務にどのくらい役立っているのかをポイントに監査しようと思います。まさに2時間の毎月の会議そのものが結構ムダのカタマリで、環境ISOとは逆のことになっていたんですね…。」

5時半でとりあえず終了するが、その後の懇親会がまた盛り上がる。同じように環境ISOを取得した企業同士、情報交換に花が咲く。後で聞いてみると、この懇親会が特に良かったなんて感想もある。だいたい夜7時くらいには終了するが、この1日、私にとってもとても手ごたえがある。

筆者
平松経営労務研究所 所長
社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士
TEL: 047-308-2256 FAX: 047-308-2257
E-mail: to@iso-hiramatsu.jp