

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45回 使いこなして何ぼのISO内部監査!!

(株)ソフィア 平松 徹

内部監査に苦勞している会社が多いですね。内部監査を要求事項だからとりあえず実施している会社がほとんどといっても大げさではない状況です。そんな会社からの相談に答える形で、今回は「使いこなして何ぼのISO内部監査」について書きます。

1. 形式的な内部監査に終始しているがどうしたら良い?

ある機械部品の卸売業社長からの相談です。品質ISOの登録企業です。

質問

内部監査が時間をかけてやるわりに、形式的内部監査に終始しています。表面的に業務をなぞっているだけの状況です。ISOを取得していること自体は必要ですので、まあよいのですが、このままだとなんだかお金を損しているような気がしてしょうがありません。うまい内部監査の仕方教えてもらえますか。

次は相談に対する私からの回答です。

回答1

課題を明確にするのが内部監査の目的であることを明確にすること。何を監査するのかをチェックリストに明確にすること。この二つで、使いこなせる内部監査になります。

内部監査は「課題の見える化」の装置の一つです。課題とは「問題点」「必要な実行計画」などです。今後の業務の取り組みに何が必要かを明確にすることが内部監査の目的です。

現場の状況を社長に報告すること、現場の業務課題を社長に明確に示すことです。何もなければそれでISOがうまく回っているなどと安心するような内部監査ではだめです。

2. 内部監査は虫の目で見えた現場の状況を社長につぶさに報告することに意味がある

企業を見るには、二つの視点が必要です。鳥の

目と虫の目です。社長の目は通常は鳥の目です。天高く飛びながら会社を見ます。俯瞰するといいますね。会社を全体的として眺め、外部との関連、内部の部門間のバランス、長期の方向性などを確認する材料をじっくりと観察します。それに対して「虫の目」は現場をつぶさに観察する目です。

この「つぶさ」ということが難しい。会社が大きくなればなるほど目が行き届かなくなります。管理職にそこは任せることになります。管理職の方もいろいろといらっしゃるから、情報が錯綜することになりがちです。それを整合性のあるものにするために会議などが開かれます。内部監査をして、虫の目で見えた現場の状況を社長に報告する。整合性の取れた情報が社長のもとに集まり、課題が明確になり、打ち手を検討することになります。

課題を明確にすることは企業にとって生命線です。「課題の見える化」ができている企業ほど強い。内部監査で「課題が見える化」できていれば企業改善のきっかけになります。

3. 何を監査するのか明確にすることも大切

回答2

「何を内部監査」するかを明確にすることが次に必要です。これは単純に何をチェック対象にするかを

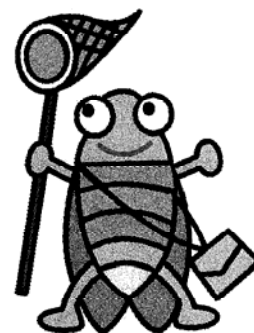


表1 監査対象の「文書」「記録」例

	計画文書の例	記録の例
品質 ISO、 環境 ISO 共通	教育計画書 是正処置手順書	教育記録 クレーム・ミス管理表
品質 ISO	QC 工程表 施工計画書	品質目標管理表
環境 ISO	協力会社への環境負荷低減のお願い	環境目的・目標管理表 環境側面洗い出し表

表2 品質ISO内部監査チェックリストのヒナ形の一部

項番	チェック対象の文書・記録	監査記録	判定
6.2.2	教育計画書、教育記録		
7.1	施工計画書		
8.5.2	是正処置手順書 クレーム・ミス管理表		

はっきりさせることです。

チェックリストで明確にします。「計画文書」と業務行動の結果の「記録」を監査します。すべてを確認することはできません。そのときに監査したい領域の計画文書や記録などをチェックリストに明確にして内部監査します。

チェックリストはぜひ必要です。内部監査をおこなうようにするためにも必要ですし、効率的に内部監査をこなすためにも必要です。後でどのように内部監査したかわかる記録を充実することにもなります。外部審査のときにも、チェックリストの内容が明確であれば、良い指摘もしてもらえます。

監査対象の「文書」「記録」についての例を作成しましたので参考にしてください(表1)。

チェックリストのヒナ形の一部も参考にさせていただきよう載せておきます(表2)。

4. フォローアップの会議を大切にする

もう一つポイントがあるとすると、あせって終了ミーティングで結論を出さないことです。

回答3

それともうひとつ、経営者による見直しであるマネジメントレビューなどの次の会議までに、監査された部署の責任者が検討し、マネジメントレビューなどで是正処置について結論を出すという仕組みがよいですね。被監査部署での検討結果を内部監査の後のフォロー会議でしっかりと報告させ、検討して結論を出し、実施に移していくことが大切です。

ISOを使いこなすのはフォローアップの仕組みの充実次第ということをもう一度確認しておいてください。

5. 業務が効果的に実施されているかを見るのが品質内部監査

品質内部監査の場合は、業務が効果的に行われているか、環境内部監査の場合は業務が適切に行

われているかを監査するのが規格の要求事項です。もちろん、ISOの要求事項に沿っているか、組織が決めたことが確実に実行されているかをみる適合性審査を実施することも大切であることは当然です。

規格要求事項をここで確認しておきます。まず品質ISO。

ISO9001 8.2.1内部監査

組織は、品質マネジメントシステムの次の事項が満たされているか否かを明確にするために、あらかじめ定められた間隔で内部監査を実施しなければならない。

- 品質マネジメントシステムが、個別製品の実現の計画(7.1参照)に適合しているか、この規格の要求事項に適合しているか、及び組織が決めた品質マネジメントシステム要求事項に適合しているか。
- 品質マネジメントシステムが効果的に実施され、維持されているか。

顧客満足が高めることが品質ISOの目的です。品質を向上させて顧客に喜んでいただくのがこの規格の趣旨ですね。業務プロセスが効果的に実施されているかどうかを内部監査しないとイケません。

6. 業務プロセスは「目標」、「仕組み」、「力量」の3つに分けて考える

ここで、業務プロセスの考え方をおさらいしておきましょう。

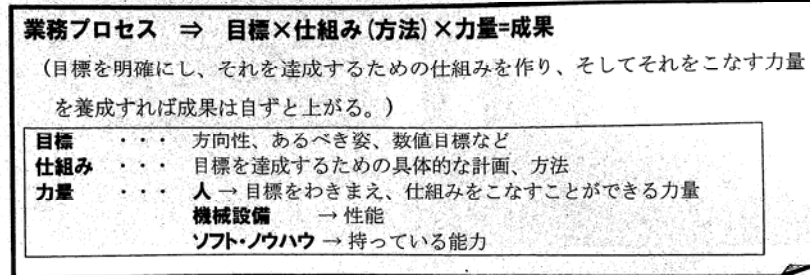
業務プロセスは「目標」と「仕組み(方法)」、「力量」の3点に分解できます。

「目標」×「仕組み(方法)」×「力量」＝「成果」

業務に取り組むときは、「目標」を明確にし、それを達成するための「仕組み」を作り、そしてそれをこなす「力量」を養成すれば成果は必ず上がります。

まず「目標」。これは組織の方向性やあるべき

図1 業務プロセスの考え方



姿です。「マネジメントはまず計画ありき」です。計画がなければどのように実行したらよいかかわらず、行き当たりばったりになってしまいます。

高い成果を出すための目標を明確にして、それを達成するための仕組みを作ります。成果を上げているところは一様に良い仕組みがあります。

最後が、「力量」です。良い仕組みがあってもそれをこなす力量が担当者に備わっていなければ成果は出ません。例えば、運送会社の配送業務を担当するドライバーに運転免許がなかったら話になりません。そのときの成果はハッキリ、ゼロです。だからプロセス管理の式は掛け算になっています。成果が出ないのが担当者の力量の問題であれば、教育するしかありません。

また、力量は人だけではなく、機械・設備の力量もあります。より精度の高い機械、効率の良い設備を導入すれば生産性は上がります。

ハードの設備だけでなく、ソフトなものの力量も大切です。効率を良くするために計算しようとするパソコンソフトでは、ワードよりエクセルの方が威力を発揮します。計算ではワードよりエクセルの方が力量が上ということです。業務プロセスについてまとめましたので参考にしてください(図1)。

内部監査では業務プロセスのどこに問題があるか明確にすることが大切です。ISOの内部監査はプロセス監査ということです。

7. 環境内部監査は環境負荷の低減と環境汚染の予防に効果があるかどうかを監査する

環境ISOの内部監査は基本的には品質ISOと同じですが、規格要求事項に少し違いがあります。

ISO14001 4.5.5内部監査

組織は、次の事項を行うために、あらかじめ定められた間隔で環境マネジメントシステムの内部監査を確実に実施すること。

に実施すること。

a) 組織の環境マネジメントシステムについて次の事項を決定する。

1) この規格の要求事項を含めて、組織の環境マネジメントのために計画された取決め事項に適合しているかどうか。

2) 適切に実施されており、維持されているかどうか。

品質と環境でどこが違うかわかりますか。品質ISOではマネジメントシステムが「効果的に」実施され維持されているか、環境ISOでは「適切に」実施され、維持されているかの違いです。環境ISOの考え方は、「環境負荷の低減」「汚染の予防」という二つの目的を達成するためのルールを敷いて、それをひたすら走ってもらう。そのルールから外れると、こんな怖いことになるから絶対外れないようにと、教育などもする。

「適切に」実施するとは、環境負荷の低減に効果があり、環境汚染の予防にも効果があるということ。結局「効果的に」業務が実施されといるかを問うことになります。

ややこしいですが、その意味では環境ISOも品質ISOと同じです。

8. 「効果はありますか？」が内部監査のキーワード

だから、内部監査での質問のキーワードは「このやり方で効果はありますか?」「この記録はどのように役に立っていますか?」「この計画文書は効果がありますか?」となります。つまり「役に立って何ほのISO」になっているかどうかを確認するのが内部監査ということです。ぜひ、内部監査では次を合言葉にしましょう。

「この〇〇、役に立っていますか?」

筆者

平松 徹(ひらまつ とおる)

中小企業診断士 品質ISO主任審査員 環境ISO主任審査員

<http://www.iso-hiramatsu.jp>

(ソフィア 平松徹→検索)