

# 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35回 こんな内部監査もおもしろいでしょう?

内部監査もいろいろ…新人たちによる自覚のための内部監査…

平松 徹

### 1. ある会員制中古車情報提供会社の事例

今回から2回にわたって、企業で内部監査についてうまく活用している事例について書いていきます。私の顧問先での事例です。相応に成果が出ています。いろいろと問題もありますが、そのあたりを含め、ご紹介します。

まず今回紹介するのが中古車情報をホームページに載せて会員に使ってもらっている会員制の中古車情報提供会社です。

### 2. 新しい社員にはISO教育が必要

この会社は成長している会社です。品質ISOを4年前に取得しましたが、そのときに比べ社員数も10人以上増え、2倍くらいになっています。また、場所も手狭まになり、大きな事務所に移転もしました。人数が増えるということは、新人社員が増えることです。教育も必要です。ISO教育も必須になり、ホームページへの情報入力作業の専門教育と同じく、業務運営の基礎になっているISOに関する力量アップも大切です。この会社は業務の中に品質ISOの仕組みがその中核プロセスでしっかりと組み込まれています。コミュニケーションプロセス、教育プロセス、直接の業務プロセスである情報入力作業などです。

業務プロセスの大事なところは業務手順書ができていて、新人社員が入るとその業務手順書で教育をしています。他にも、業務日報、力量評価表、教育訓練表、クレームミス再発防止表などISO要

求事項に従った帳票もいろいろとあり、かなりうまく品質ISOを使いこなしています。

### 3. ISOとは何かについての説明から始まった

この会社のまだ入って新しい社員6人が内部監査員として内部監査することになりました。新人ばかりでは心もとないので、そのリーダーが一人入り7人で監査します。しかし、そうはいつでもいきなり内部監査はできません。

内部監査員として内部監査をするといっても、なぜ自分たちが内部監査をするのか、そもそも内部監査とは何なのか、そのまたもとともISOとは何なのか。これらについて、まず納得してもらうことが必要です。そこで最初にISOとは、そもそも何なのかの確認から説明会を始めました。

皆さんよろしいですか。ISOとは国際標準化機構の略称です。……。標準化は大切です。資料の表1を見てください。……

表1を見てもらいながら、説明していきます。

### 4. 内部監査心得帖で内部監査の要領を説明

次に何を監査するかです。業務経験の浅い社員たちで、会社の中の業務については自分の業務以外はほとんど分かっていない社員たち。他部署の業務が分かっている社員であれば、相互に内部監査をすることも有効です。他の部署の業務も理解できるし、新しい目で見ると日頃気付かない業務に改善ポイントが浮き彫りになることもありま

表1 そもそもISOとは

<p><b>1. ISOとは</b></p> <p>ISOは国際標準化機構 (International Organization for Standardization) の略。1947年に創設された。</p> <p>●ただ、頭文字をとると「IOS」になってしまう。ギリシャ語で「合い等しい」を「IOSOS」と言い、それを少し縮めて「ISO」になった。</p>
<p><b>2. 標準化とは</b></p> <p>業務プロセスを手順化すること。仕組みとして確立すること。できれば手順書として文書化するとより明確になり、業務実施のときにブレがなくなり、誰が業務を実行しても同じ内容・レベルの仕事ができるようになる。</p> <p>●お料理のレシピが良い例。書いてあるとおり、手順どおりお料理をしていけば、それなりのお料理ができる。</p>
<p><b>3. 品質ISO (ISO9001規格) とは</b></p> <p>このISO(国際標準化機構)が作ったのが「規格要求事項」。規格要求事項に従って会社システムを整備し、実行する。その状況を第三者審査機関が審査をし、できているところを認証登録する。その規格要求事項の代表選手がこのISO9001規格。良い品質の製品を提供し顧客に満足してもらうことで、ビジネスの有効性を高めようとするもの。</p> <p>●もう1つの代表選手は、汚染の予防と環境負荷の低減を目的にした環境ISO(ISO14001)規格がある。</p>

す。

ただ、ほとんど業務を知らないで質問すら出来ないことになる。そうなると内部監査自体が成立しないことになってしまいます。そこで部署共通の業務プロセスについて、内部監査することにしました。教育と内部コミュニケーションのプロセスです。これだと共通プロセスだけに十分質問することができます。

教育については「教育訓練表」、内部コミュニケーションについては「業務日報」をそれぞれ相互に監査することにしました。

そして、「教育訓練表」「業務日報」をどのように内部監査をするのか、1つずつサンプルを出してもらって私のほうで、事例形式で内部監査の仕方について解説しました。

また、内部監査とは何なのか、どのようにするのかについては監査要領のようなものがなければ、聞くほうも分かりづらいし、すぐに忘れてしまいます。

そこで私のほうで表2の「内部監査心得帖」を用意し、それに沿って監査のポイントについて説明しました。特にどのように聞くのかについて、

少し詳しく、身振り手振りを交えて解説をしました。そこでは監査の語源は聞くことということで、聞くことが大切ということを中心に強調しました。

内部監査の目的は「現場の状況」を社長に伝えることであること、そのためにはどのような状況かを確実につかむ必要があります。そのためには聞くことがポイントになるということです。

## 5. 内部監査1週間後にマネジメントレビューで報告会

そして1週間後に彼らに実際に内部監査を実行してもらいました。次に私が参加したのは、そのまた1週間後のマネジメントレビューでの報告会の場でした。

そこで出てきた内容は次の通りです。

- 業務日報のフォーマットに不備があり、修整が必要。
- 教育訓練表のフォーマットが記入しづらい。

マネジメントレビューでは内部監査をした7人のうちリーダーのみが参加しました。7人の内部監査員がすべて出席しても収拾がつかないという

表2 内部監査心得帖

**内部監査は**

会社内部の業務について、定期的にそして徹底的に見直しをするための一つの装置です。内部監査員は、指摘をしてはじめて仕事をしたことになることを肝に銘じて、内部監査に取り組むことが肝要です。

内部監査員を任命するときは、しっかりと内部監査員としての力量を身につけてもらった上で、皆の前で任命式などをして、周りにも周知し、本人も自覚することが大切です。そのときの合言葉は、

**指摘して何ほの内部監査員!!** です。

**監査の基本**

	項目	内容
1	3種類の監査	<p><b>適合性監査・・・実行できているかを確認する</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 実行できていないとき ⇒ 実行できない仕組みが悪い。仕組みを見直す。</li> <li>● 実行する力量がないのであれば ⇒ 教育・訓練をする。</li> </ul> <p><b>妥当性監査・・・当社にふさわしい仕組みかどうかを確認する</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、目標は妥当かなどを見る。 (効果が出ていれば軽ければ軽いほうが良い。)</li> <li>妥当でなければ ⇒ 仕組みを見直す。目標を見直す。</li> </ul> <p><b>有効性監査・・・業務に役立っているか、成果は出ているかを確認する</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 皆の役に立っているか、成果(パフォーマンス)が出ているかを見る。</li> <li>● 役に立っていない、成果が出ていないのであれば ⇒ 何が原因かなどを確認する。⇒ 原因を取り除く検討をする。</li> </ul>
		<p><b>内部監査のポイント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「仕組みを監査し」→「仕組みの弱いところを明確にする」</li> <li>● 社員の教育面の不足を把握する</li> <li>● 設備・機械・材料などインフラの問題を把握する</li> </ul>

2	監査は聞くこと	<p><b>1)相手になるべく話させる</b> 一つひとつ丹念に納得できるまで聞く。</p> <p><b>2)人は自分の発言には責任を持つ</b> 人は、言ったことと行動が違うと不協和音を感じ、一致する行動を取ろうとする。</p> <p><b>3)問題点を自覚しなければ改善も進まない</b> 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。本音で話すことが大切。</p>
3	カウンセリングマインドが大切	<p><b>1)タイミング良く相槌を打つ</b> 話をしっかり聞いているよとなぜか心に心がける。</p> <p><b>2)相手に対して前かがみの姿勢をとる</b> 前かがみになったり視線を相手の目と鼻の間に合わせるのがコツ。</p> <div data-bbox="608 792 1203 936" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>監査(Audit)の語源はオーディオと同じで聴くこと。 単に聞くではなく、じっくりと聴くことが重要。</p> </div>
4	具体的な聞き方	<p><b>1)実行面を確認するとき</b> 「これは具体的にどのようにしていますか？」 「どのように役立っていますか？」 「どんな手を打ったのですか？」 「困ったことはないですか？」</p> <p><b>2)計画を聞くとき</b> 「なぜこのような計画なのですか？」</p> <p><b>3)一緒に考えようとするとき</b> 「なぜこのようなことになっているのでしょうか？」 「どのような原因が考えられますか？」</p> <p>●「〇〇していないんですか？」というような質問はしない。 (人は責任を追及すると、二度と口を開こうとしなくなる)</p>
5	確認したことを記録する	<p>1) 客観的証拠になる「文書」や「記録」は件名や文書番号などでわかるようにキチンとチェックリストに記入する。</p> <p>2) 発言は言ったとおりをそのままをメモに取る。 発言も客観的証拠です。</p>
6	監査員の任命、選定	<p><b>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る</b> 監査員は指摘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に自覚させる。そしてそれを皆に周知する。</p> <p><b>2) 主任監査員はなるべく役職者が担当する</b> 上位者にはやはり指摘をしづらい。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。</p>

ことで、7人を取りまとめていたリーダーが参加しました。そこで出てきた、内部監査を実行しての社員たちのISOについての状況は次の通りでした。

1. ISOについての理解が深まり、現場での仕組みについてその意味がよく分かった。
2. 特に、教育の必要性和、自分がさらに頑張らなければならないとの自覚ができた。
3. ただ、何を質問して良いのか分からない場面が多かったし、少しは内部監査の仕方も分かった気がするが、まだまだ内部監査をすることには不安が残っている。

ISOの理解については、説明会での私の説明で知識として理解すると同時に、日頃の業務経験での具体的な理解が、内部監査での質問を通して真剣に考えることにもつながった。そして、ISOが自分のものになったということがまずあります。

教育についても、教育の仕組みがほんやりとしか見えていなかった今までの状況から、自分の目と頭で教育訓練表なども監査することになった当事者意識から自覚が深まりました。

ただ、やはり内部監査は難しいというのも正直なところです。内部監査こそ、経験しながら力量をアップさせるしかないのかもしれない。ベテラン内部監査員と一緒に内部監査に取り組み、見よう見まねで覚えていく。内部監査で指摘したことが現実に生かされることで、内部監査の意味、ISOの意味、業務には仕組みが大切ということの意味なども分かります。

そこで「内部監査心得帖」の内部監査のポイントの「「仕組みを監査し」→「仕組みの弱いところを明確にする」」ことがとても大切なることを管理責任者や我々コンサルタントも意識する必要があります。

## 6. 新人内部監査員の提案で表彰の制度ができた

このマネジメントレビューでは、教育訓練で頑張った人を社長が褒める仕組みを作ることになりました。内部監査員の一人が、褒められるとうれしいし、成長著しい人には何か表彰制度などもあ

るともっとやる気が出るのでは、との提案があったことによるものです。

この会社は教育訓練については、個人別に目標が立てられ、毎月社長に実績報告されています。地道に取り組むことが大切と同時に、たまには頑張った人に光が当たることなども必要です。「晴れの舞台」という言葉もあるように、地道な努力も晴れの舞台があれば励みにもなります。大げさに考えないことです。皆の前で名前を挙げて褒めるだけでよい。100円くらいの駄菓子を買ってきて、賞品として贈呈してもよい。何をもらうかが問題ではなく、そこで名前が出て、社長から声がかけてもらえることに意味があります。

その際注意しないといけないのは不公平にならないこと。「何であいつが褒められるんだ???」となっては逆効果です。そこで「評価の仕組み」と「評価基準」を明確にすることが大切になります。今回、この会社では

1. リーダーが毎月の実績を社長に報告するときに、付箋をつけることで申請に代える。
2. 推薦の基準は、日頃の頑張りがよく分かり、目標が達成できていることが明確に判断できること。

の2点だけを、評価基準として決めました。

まだまだ基準も不明確ですが、完全な基準の完成を待っていたらいつまでたっても事は進みません。まったくの基準がないより、少しでも基準が明確になり、少しでも不公平でなくなればそれで良いと考えることです。褒められたらうれしいものです。あるお坊さんがおっしゃったそうです。「人は愛され、褒められ、役に立つために生きている」と。

今回はもう一つの会社の事例をレポートします。

### 筆者

平松 徹(ひらまつ とおる)  
(株)ソフィア 代表取締役  
JRCA ISO9001主任審査員  
CEAR ISO14001主任審査員  
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