

Section Two

第二セクション 内部監査力強化の基本

本セクションでは、内部監査力を高めるための基本について考えます。

第2章は、改善指向の監査の実践的な組み立てについてです。

「内部監査で不適合の指摘が多いと部署の評判にも関わるので、事前に気付いたミスを隠す」または「指摘された不適合の数を減らすように内部監査チームと交渉する」などの話を聞くことがあります。このような雰囲気の中で内部監査を行うと内部監査効果は半減します。

内部監査の改善効果を高めるには、しっかりとした改善指向の内部監査の枠組みを作ることが必要です。具体的にどのようなステップで改善指向の内部監査体制にシフトするかについて考えます。

第3章、第4章は、指摘、是正処置（改善提案）の基本のレベルアップについて考えます。現状の内部監査では、「指摘が形式的なミスに偏ったり、是正処置も形だけになっていて、なかなか仕組みの改善に結びつかない」との話も聞かれます。

その原因は、指摘や是正処置に対する理解が浅いこと、また是正処置（改善策）を考える時に、仕組みや作業についての幾つかの誤解や思い込みがあることが考えられます。現場の改善力を高めるためには、まずこれらの陥りがちな誤解や思い込みを解消する必要があります。

「形式的不適合から仕組みの改善へのステップ」「ヒューマンエラーへの取組み」「記録、文書チェックの正しい取組み」などに関して、具体的に「陥りがちな誤解や思い込み」からの脱出について考えていきます。

また、ややもすれば見落としがちになる「不適合の影響」についての理解も深めて下さい。指摘力や是正処置（改善力）を高めるために、監査での質問の仕方についても学んでいきます。

内部監査については、「指摘力、原因追究力、改善力を組織として一体的に向上させたい」と多くの方が考えています。

監査活動については、「不適合の指摘に関しては内部監査員の技能」が中心であり、「是正処置（改善策）の取組みは主として被監査組織の技能」ということになります。しかしこれらを別個に分けて説明するとかえって分かりづらいつと考えられるので、一連の流れとして説明しています。ですから、指摘までの部分は主として内部監査員が行う部分、是正処置に関する部分は主として被監査組織が行う部分と理解して読み込んで下さい。

なお内部監査員の独立性は維持しなくては行けません、改善策に関して多くの意見を幅広く議論することは大切です。

第2章 効果的な内部監査のために

1 内部監査の狙い

1 (1) 業績向上に貢献する活動を引き出す

ISO9001 を活用することで、組織の目的達成や事業活動に大きく貢献することができます。

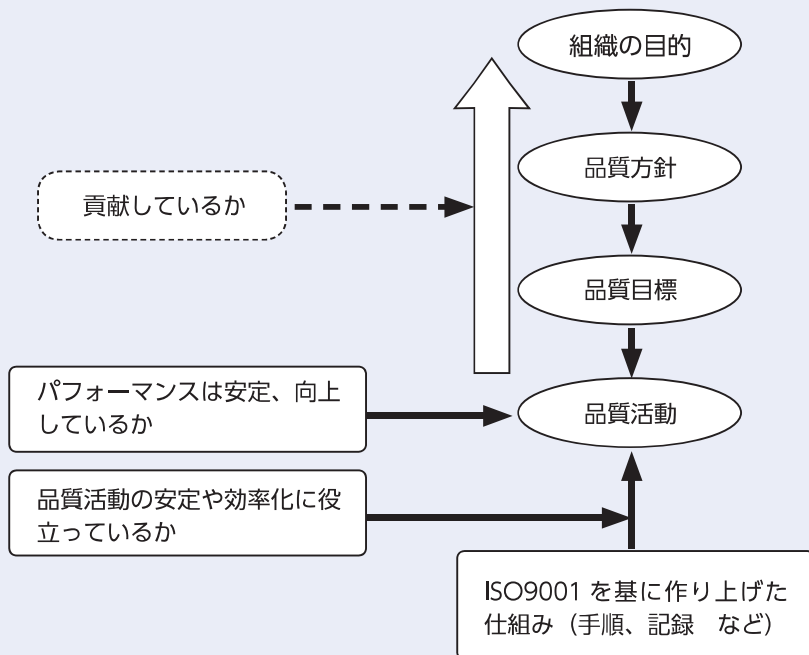
内部監査では、「ISO9001 を基に作り上げた仕組みが業務の安定や効率化に貢献しているか、また組織が改善に取り組んでいるか」をチェックすることが大切です。

すなわち「仕組みや活動を有効性の視点でチェックする」ことで、業績に貢献できる指摘と改善を行うことができます。

Point

1. 作業、活動が効果的に行われているか
2. 仕組みが活動を効果的にサポートしているか

内部監査の視点



1 (2) 現場活動を支える仕組み作りを

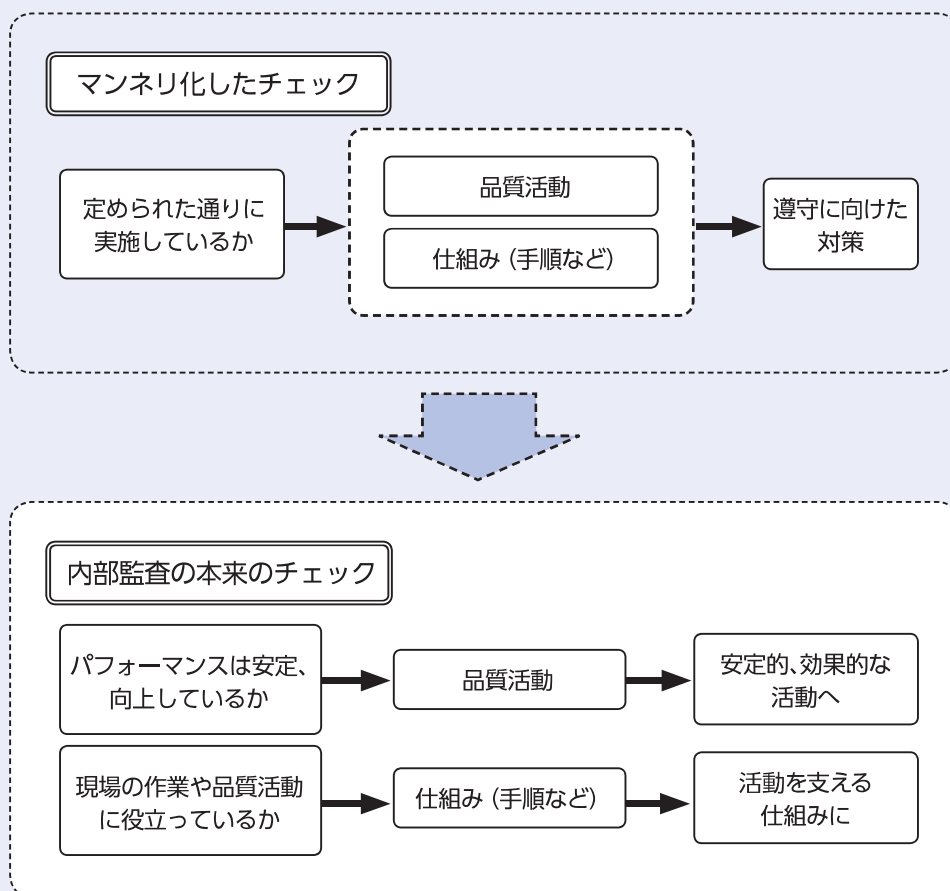
表面的に「手順や記録が適合しているか」だけを見るのではなく、「仕組み（手順など）が品質活動を効果的に支えているか」を観察します。

もし課題があれば、適切な改善を行うことで、活動や作業の安定性や効率の向上に貢献できます。

-Point-

1. 適合性（定められた通りか）のチェック⇒業務を支える仕組みかのチェック
2. 業務に沿った監査で現場の課題（安定性、効率性、連携力など）を見つける

内部監査でのチェック



1 (3) 内部監査のクライアントはトップマネジメント

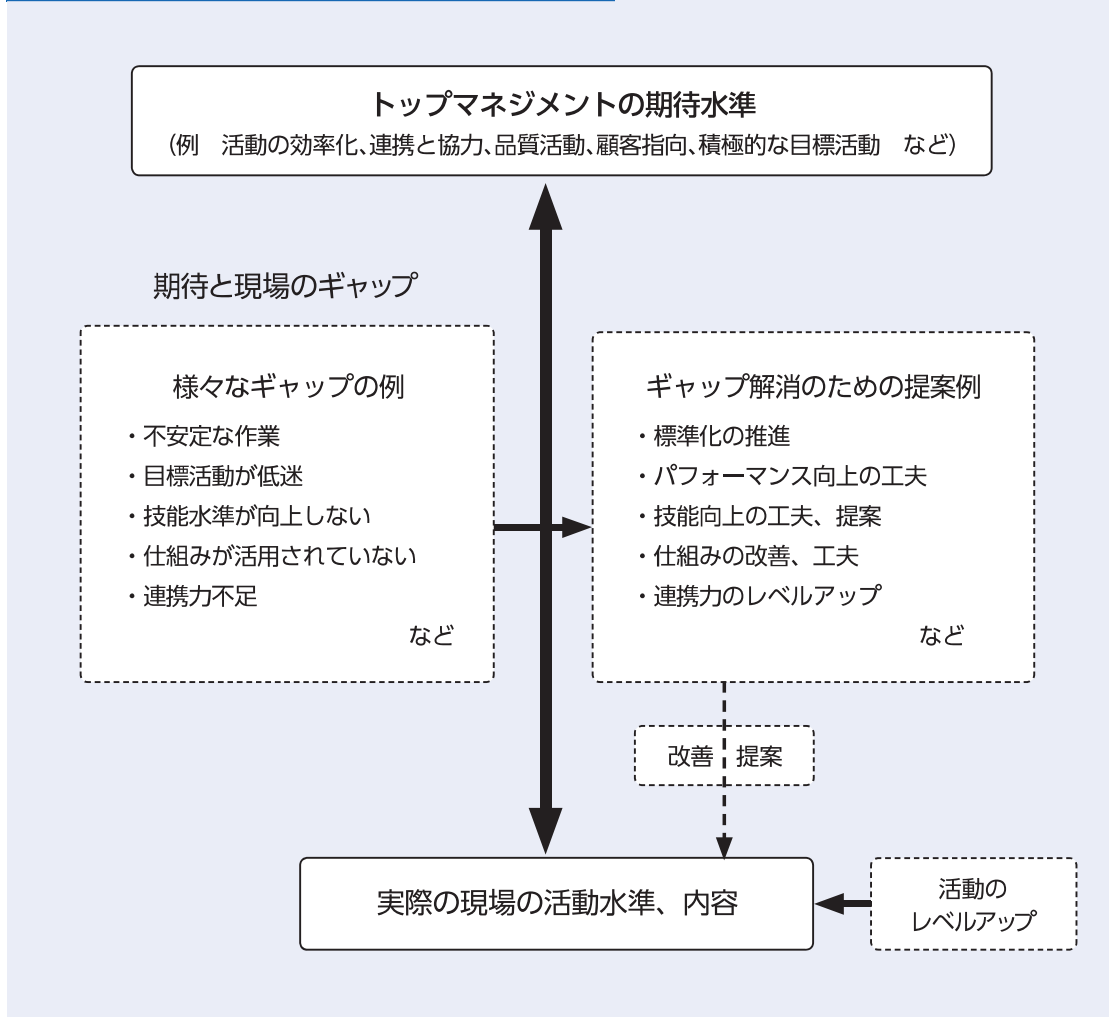
トップマネジメントが目指す事業を推進する活動が展開されているか、そのために仕組みが役立っているかをチェックすることが大切です。

そのようなチェックによって現場の課題を発見し、原因を追究して改善することで、幅広く業務改善に貢献できます。

—Point—

1. トップが期待している活動が、確実に、また積極的に展開されているか
2. 会社の方針、目標に向かって、実務的に連携した活動が展開されているか

トップの期待を踏まえた改善提案



1 (4) 内部監査は現場監査にあり

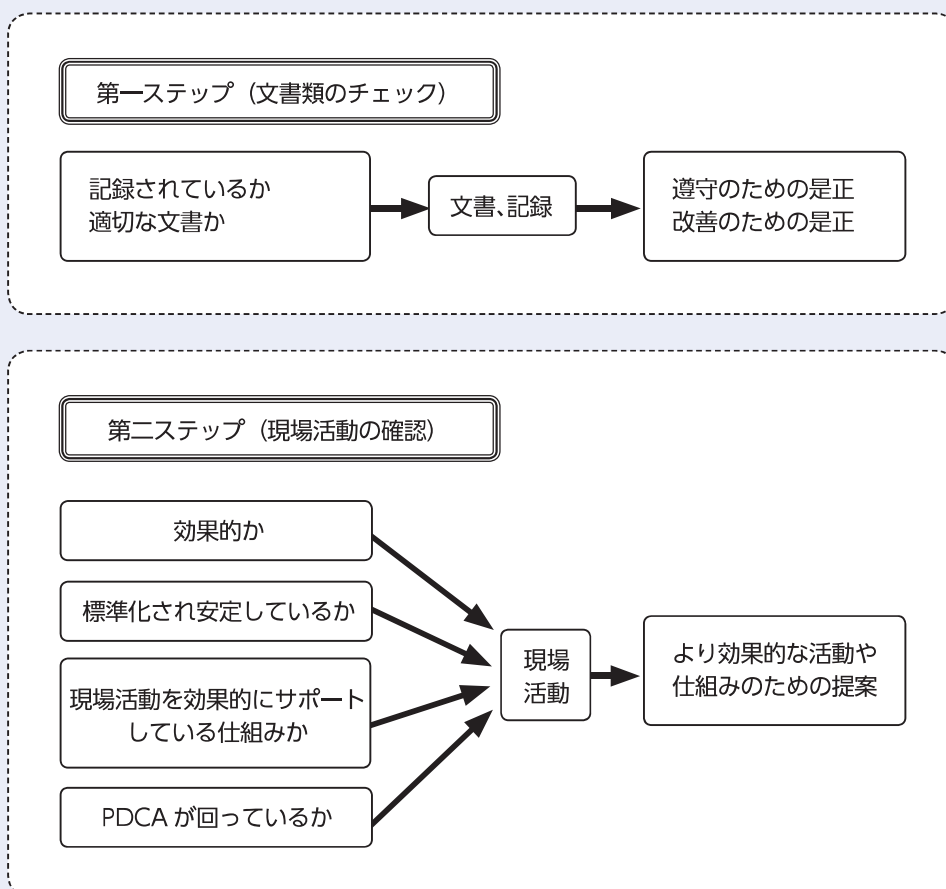
「定められた仕組みがあるか、遵守されているか」だけのチェックではなく、「仕組みが現場の活動や作業の安定性・効率の向上に貢献しているか」をチェックして、「より効果的に品質活動を支える仕組み」になるように改善することが大切です。

そのためにも、現場で実際の作業や活動を確認する必要があります。

—Point—

1. 仕組み（手順書など）が作業や活動を効果的に支えているか
2. 作業や活動のパフォーマンスが向上しているか

内部監査のステップ



5 (4) 様々なチェックリストのパターンについて

「内部監査の狙い」を基本に、さらに「被監査組織の状況、内部監査員の力量、従前の内部監査の指摘状況」などを踏まえて、様々なチェックリストを作り込みます。

なお内部監査員の力量や内部監査の狙いなどから、状況によってはチェックリストを使わずに効果的な内部監査を行っているケースもあります。

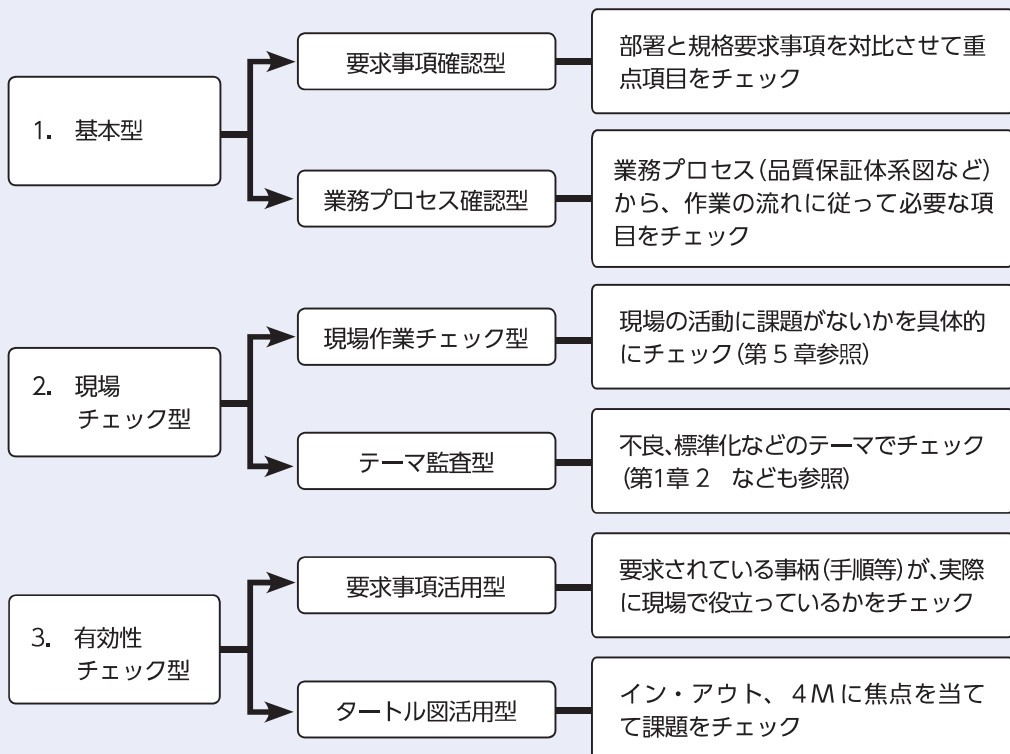
ここでは幾つかの基本的なチェックリストのタイプを整理します。

実際には組織の状況に合わせて、幾つかのチェックリストのタイプを使い分けていくこととなります。

-Point-

1. 内部監査の狙い、内部監査員の力量、被監査組織の状況などを踏まえたチェックリストを
2. 内部監査員の教育訓練の重視

様々なチェックリスト



次に各チェックリストの活用のポイントを述べていきます。