

Section Three

第三セクション 内部監査の指摘力、及び是正力強化の実践編

本セクションは、内部監査の実践編です。

第5章「現場監査のポイント」では、現場での指摘や是正処置（改善案）について実践的に考えていきます。

具体的には、「現場の管理状態のチェック」「現場作業のチェック」「製品のチェック」「部門別のチェック」の四つに分けて進めていきます。

それぞれの項目について、

- ① チェックの参考例
- ② 改善例
- ③ 解説 改善のポイント
- ④ ISO9001:2015 年版対応
- ⑤ 改善のための様々なアプローチ
- ⑥ 様々な原因

などに分けて説明しているのので、自社での取組みを考える時の参考としてください。

第6章「課題発見力のレベルアップ」では、第5章で現場での指摘や是正処置（改善案）の実践例を学んだことを踏まえて、よりレベルアップした指摘のための3つのポイント「曖昧な活動基準のチェック」「期待された活動かのチェック」「多面的な事実確認」を示しています。

それらのポイントを良く理解することによって業務改善に貢献する指摘力を高めることができます。

さらに第7章「実践的に是正力（改善力）を高めるポイント」では、指摘事項に対する改善力を高めるための是正処置（改善案）への取組みについて、いくつかのアプローチを紹介しています。

第5章 現場監査のポイント

1 現場の管理状態のチェック ～効果的に課題を発見する

内部監査で、手順や記録のチェックは基本ですが、さらに「実際に仕組みが活用され、期待された作業や活動が行われているか」をチェックすることが大切です。

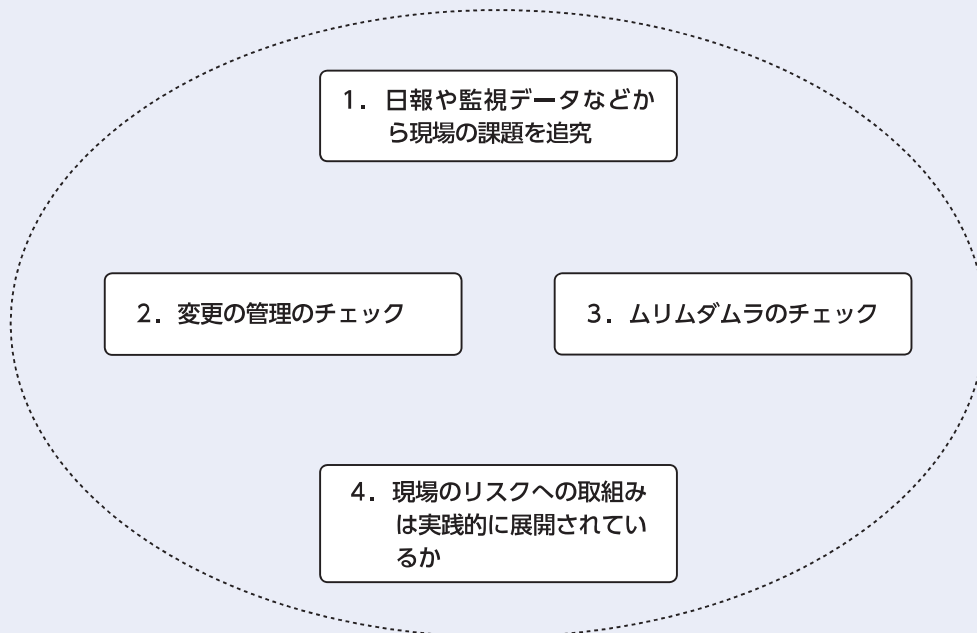
そのためには、「各種の管理データや日報、管理台帳などから日常的な活動状況」をチェックすることが効果的です。さらに「変更の管理が円滑に行われているか」「現場でのリスクの取組みは効果を上げているか」「ムリムダムラはないか」なども、チェックのポイントになります。

また顕在化した現場の課題だけでなく、「何かおかしい」といった兆候についても、「背景に問題を抱えていないか」をチェックすることが必要です。

Point

1. 現場の日常の管理活動（監視データ、日報などの報告書 など）をチェック
2. 現場の実際の活動状況なども幅広く確認

現場の管理状態のチェック



1 (1) 現場の日報、管理表などで日常的な課題を発見する

各種の台帳や日報などを確認して、「活動上の問題はないか」「管理は十分か」「仕組みは役に立っているか」「傾向的な問題はないか」などを確認します。

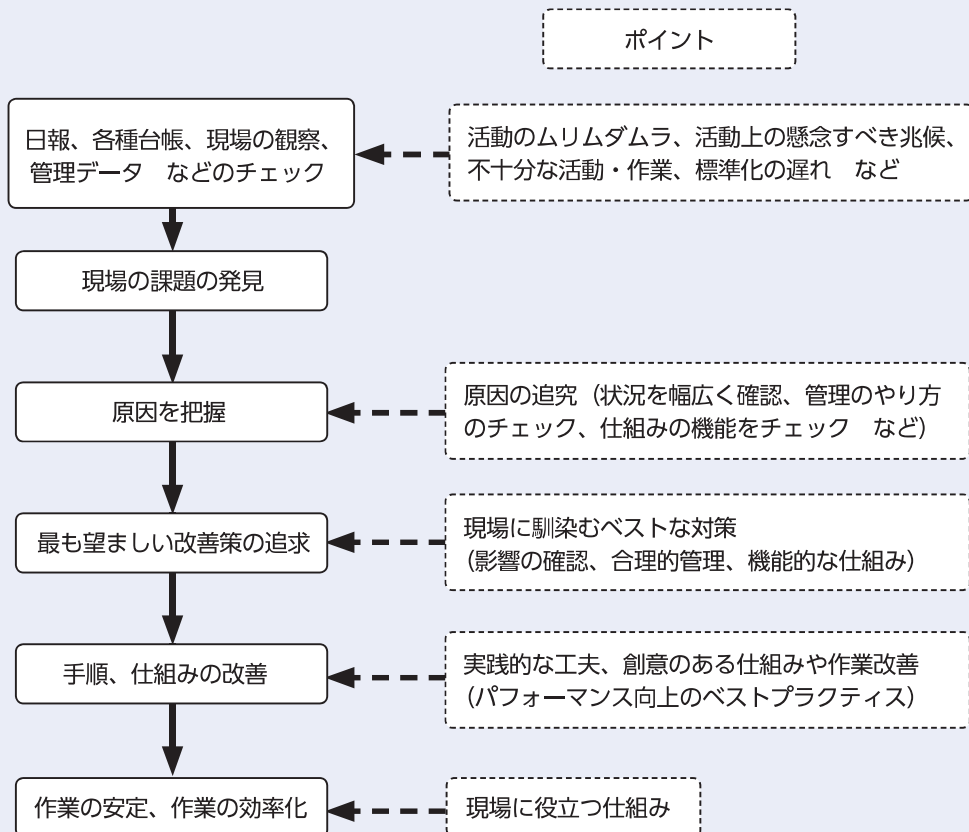
課題を発見したら、より良い職場環境を目指して、現場で原因と改善についての議論を深めます。

幅広く課題を発見するためには、直接的に発見された課題だけでなく、懸念される状況があれば、そこから表面化していない隠れた課題の有無も追究します。

=Point

1. 現場の課題を直接的に幅広く発見する
2. 期待される活動、作業のためのベストプラクティスを追求する

管理台帳、日報類のチェックの流れ



① チェックの参考例

- ・作業日報に何か懸念されることがないか
 - － 作業ミスが増えている 不良が断続的に増減している
 - － 日報綴りを見ると修理に時間を取られている
 - － 管理者不在で、担当者が自分の判断で変更処理をしている
- ・設備管理台帳で何か気になる不具合はないか
 - － 設備管理で、日中のチョコ停が週初めに幾つか見られる
- ・備品、治工具の管理台帳のチェック
 - － 治工具の急ぎの補給が、時々見られる
- ・前後工程の日報と該当工程の日報を突合してみる。
 - － 前工程との連絡不十分で、後工程で待ち時間が多い

まず内部監査員がその実務経験も踏まえて、「現場で発生している問題」や「実務的に気にかかる点」「問題を発生させるかもしれない状況」を見つけることから始めます。

次に懸念される状況の背景にある原因を追究します。原因を見つけたら、作業や活動の安定性や効率化のために、仕組み（手順や作業内容など）に必要な工夫、改善を行うことで、より円滑な作業や活動を引き出すことができます。

② 改善例

事例 1

1. 課題

現場の作業日報を見ると、治工具が見つからずに、急ぎで補給されているケースが幾つか見られた。

また治工具の管理台帳と治工具の現物が一致していないものが見られた。治工具の補給品が来るまでの間、代用品で作業しており、作業の質が低下したり、手直しが必要なものが幾つか発生していた。治工具の管理に課題があることがわかった。

2. 原因

管理手順が担当者に徹底されなかったことが表面的原因。

本当の原因は、「治工具は集中保管庫に管理されていたが、各作業現場から離れていたため集中保管庫に返却されにくいこと」であった。

3. 影響

作業の質の低下。実質の工数増加。

4. 改善策

各工程の作業特性に合わせて、集中保管を減らし、治工具を分散保管した。
また各担当者に仕組みを改善した趣旨を改めて周知徹底した。

5. 効果

仕組みが改善され、作業が安定した。

事例2

1. 課題

製品不良のクレームに対して、個別の製品の手直しだけで対応していた。そのためクレームが引き続き散発的に発生していた。

2. 原因

検査部門での検査内容を確認したところ、現状の検査基準が汎用品前提であり、一部の特注品の検査には不十分であったこと。

3. 影響

クレーム発生にともなうコスト増とCS（顧客満足）の低下

4. 改善策

過去のクレーム例などを参考にして、検査基準で特注品の場合の検査項目を増やした。

5. 効果

検査部門の検査が的確に行われ、不良品の外部流出が減少した。
なお作り込み技術のレベルアップのため、別途チームを作って対応策を検討中。

③ 解説 改善のポイント

1. チェックのポイント

現場の課題を発見するには、幾つかのアプローチがありますが、「現場の日報や管理台帳」などをチェックすると、日常的な活動の課題が比較的発見しやすくなります。また、多様な現場の課題を発見するためには、内部監査員が業務経験を生かして指摘することが効果的です。

2. 改善のポイント

指摘される物事が幅広くなるので、課題を見つけた場合は、内部監査チームで議論して本当に改善が必要なものについて、優先順位をつけて判断することが大切になります。