

## 内部監査を改善しよう

なぜ御社の内部監査では業務が改善されないのだろう？  
業務が改善できる内部監査はどうすれば実施できるのか？

ISO 総合研究所

古江 一樹

## 目次

目次 .....	2
1. 内部監査がマンネリ化しているって？ .....	3
2. 業務が改善されない内部監査とは？ .....	5
(1) 業務が改善されないA社の内部監査状況 .....	5
(2) 業務が改善されないB社の内部監査状況 .....	9
3. 業務改善できる内部監査に改善しよう！ .....	14
(1) 「内部監査開催は審査の直前」がマンネリ化のスタート！ .....	14
開催時期が審査前だと何が問題？ .....	14
せっかくの内部監査なのだから企業がしたいことをしよう！ .....	15
内部監査の目的や開催時期の設定方法とは？ .....	17
(2) こんな「チェックリスト」を使っているからダメなんだ！ .....	21
同じチェックリストを使っているとどうなるの？ .....	21
これからの「チェックリスト」の作成方法とは？ .....	23
門外不出を大公開！他社の「チェックリスト」事例とは？ .....	25
(3) 計画は「いつ」「誰が」のみ。だからマンネリ化の声を生む！ .....	28
A社とB社が内部監査で計画していたのは・・・ .....	28
計画は「なぜ？」に始まり、「結果」で終わる。 .....	30
改善を考えるならばこんな計画を作ってみよう！ .....	31
(4) 監査員に全て任せる＝“×” 企業の意図を持って監査する＝“ ” .....	35
内部監査員はどんな人が任命されているだろう？ .....	35
内部監査員は“人”であることを考えたシステムを作ろう！ .....	36
業務改善をするための内部監査体制づくり・・・監査ミーティング .....	37
(5) 「内部監査員教育＝養成講習」だけでは改善できない！ .....	40
内部監査員にはどんな教育を実施しているだろうか？ .....	40
もっと不適合・問題を見つけてもらうためのトレーニングをしよう .....	40
もっと不適合・問題を改善してもらえらるためのトレーニングをしよう！ .....	45
(6) 「原因追究が見えない！」と「原因追究が見える！」では結果が大違いだ！ .....	49
A社とB社は不適合に対してどんな取り組みをしているだろう？ .....	49
問題は「見るべきもの」が「見えない状態」になっていることだ！ .....	50
改善のための重点ポイントを「見える化」させてしまおう！ .....	51
4.最後に .....	54

---

# 1.内部監査がマンネリ化しているって？

今日現在、ISO 認証企業は既に5万社とも言われています。大手企業はもちろんのこと、今では2～3人の企業まで認証に取り組まれている状況のようです。そんな中、認証企業が増え続けるのと同じくして、「内部監査がマンネリ化している！」という嘆きの声を挙げている企業が増え続けてきています。

『なぜこんなにも「内部監査がマンネリ化している！」と感じている企業がたくさんあるのだろうか？』この疑問がいつも頭から離れることがない状態で、これまで電話やメール等のご相談、また営業やコンサルティング支援を行ってきました。そしてこの活動を通して、マンネリ化していると感じている企業に1つの共通キーワードが眠っていることが分かりました。それは『内部監査を何度実施しても業務が改善されていない』というキーワードです。

このような、「内部監査がマンネリ化している！」と感じている企業も認証活動の当初はISO 認証をすることによって日常の業務になんらかの改善がされるであろうと期待していたに違いありません。そして内部監査はこの業務改善の代表的な機会であるのだと信じ、開催を続けてきたのでしょう。

しかし現実はどうであったか？現実当初の期待とは全く異なっていました。内部監査の開催を続けても業務が改善されることはなく、改善されたことと言えば、審査での指摘事項の件数が減っているという事実だけなのです。

こうした状況が何年も続くことで、内部監査を継続しても日常業務は変わらないのだという結果が見えてくることになり、結果的に「内部監査がマンネリ化している！」という嘆きの声を生んでしまっているのです。

それでは少し逆に考えてみましょう。内部監査には、そもそも業務を改善させる力はないのでしょうか？本当に内部監査を通して業務は改善されないのでしょうか？いえ、そんなことはありません。内部監査を実施しても業務が改善されないのは、その取り組み方に少し問題があるからなのです。事実、内部監査を通して業務が改善され、着実に成長している企業もたくさん存在しているのです。

そこで、このように内部監査がマンネリ化していると感じている皆さんのために、実際に内部監査を通して業務が改善されている企業の内部監査での取り組み方を基本に、

どのようにすれば業務が改善できる内部監査が実施できるのかを具体的に解説していこうと思い、このテキストを用意しました。

テキストの進め方としては、内部監査の取り組み方の具体的な問題点を浮き彫りにし、解決策と一緒に考えていきたいため、実際に内部監査で業務が改善されていない2社を紹介しながら進めるという構成にしています。

皆さんはその2社（テキスト中ではA社、B社と呼称しています。）の具体的な状況を確認しながら、自社の内部監査の状況と照らし合わせてみて下さい。そして、同じ傾向がある問題点がある場合、その具体的な解決策の採用を検討してみてください。

さあ、それでは実際に「内部監査で業務が改善されず、マンネリ化している」と感じているA社とB社が、具体的にどのように内部監査を実施しているのかを一緒に確認していくことにしましょう。

## 2.業務が改善されない内部監査とは？

### (1)業務が改善されないA社の内部監査状況

それではここからは、内部監査で業務改善されていないA社とB社の内部監査の取り組み状況を見ていくことにします。まずはA社の内部監査について確認してみましょう。A社の基本情報・内部監査の取り組み状況は以下の通りです。

認証規格	: ISO9001 認証後3年以上経過
管理責任者	: 営業部長
内部監査員の人数	: 10名
内部監査員の状況	: 入社2～3年の若手社員
審査・サーベイランスの時期	: 2月
内部監査実施時期	: 12月
内部監査の回数	: 1回 / 1年間
内部監査で使用している書類	
・計画書	: 付表 a 参照
・チェックリスト	: 付表 b 参照
・是正処置の書類	: 付表 c 参照
内部監査員の養成教育	: ある研修機関R社に全員参加させる
その他の内部監査員教育	: 特に実施していない
同じ不適合の再発状況	: ほとんどの不適合が再発している状態



第 1 回 内部監査チェックリスト

作成日 平成 17 年 10 月 15 日

被監査部門:

総務

監査員:





武田

※判定 ○:適合 △:推奨 ▲:軽微不適合 ×:重大 ©版 文書番号:L5-0802

No	規 格 要 求 事 項	判 定	客 観 的 証 拠 ・ 監 査 結 果 状 況
1	7.4.1 組織は、規定された購買要求事項に、購買製品が適合することを確実にすること。	○	マニュアルの規定どおり実施されていた
2	7.4.1 供給者及び購買した製品に対する管理の方式と程度は、購買製品が、その後の製品実現のプロセス又は最終製品に及ぼす影響に応じて定めること。	○	注文書に「管理の方式と程度」という欄があり、記述されていた
3	7.4.2 購買情報では購買製品に関する情報を明確にし、必要な場合には、次の事項のうち該当する事項を含めること。 a) 製品、手順、プロセス及び設備の承認に関する要求事項	○	注文書の「備考」欄に使用設備の要求をしていた
4	7.4.2 購買情報では購買製品に関する情報を明確にし、必要な場合には、次の事項のうち該当する事項を含めること。 b) 要員の適格性確認に関する要求事項	○	注文書の「備考」欄に溶接の資格に関して要求していた
5	7.4.2 購買情報では購買製品に関する情報を明確にし、必要な場合には、次の事項のうち該当する事項を含めること。 c) 品質マネジメントシステムに関する要求事項	○	注文書に納品日の要求をしていた
6	7.4.2 組織は、供給者に伝達する前に、規定した購買要求事項が妥当であることを確実にすること。	○	注文書に部長の承認印を確認できた
7	7.4.3 組織は、購買製品が、規定した購買要求事項を満たしていることを確実にするために、必要な検査又はその他の活動を定めて、実施すること。	○	受入検査が実施されていた。(注文書にチェック)
8	7.4.3 組織又はその顧客が、供給者先で検証を実施することにした場合には、組織は、その検証の要領及び購買製品のリリース(出荷許可)の方法を購買情報の中に明確にすること。	○	受入検査は現場責任者が実施している。(注文書)
9			
10			

付表 b

**内部監査是正報告書** 第(1)回分

被監査会社名	工事部		作成日	平成17年11月19日
対応者	小林			
監査実施日	平成17年11月18日			
該当要求事項	4.2.3 記録の管理			
上記該当文書	文書・記録管理手順			
<input checked="" type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 軽微不適合	要求事項	文書が読みやすく、容易に識別可能な状態であることを確実にする。		
	不適合の状態	文書が読みやすく、容易に識別可能な状態であることを確実にしていない。		
	客観的証拠	現場代理人が個人的に保管してしまっている記録があった		
◆不適合の原因				
現場代理人がまったく理解不足であった。				
◆是正処置				
現場代理人に教育。もう一度実施することを周知徹底する。				
◆是正処置の取り組み計画				
・取組み開始 : 平成(17)年(11)月(19)日 から取組みを開始 ・取組み担当責任 : (小林) ・取組み内容 : 現場代理人に教育。もう一度実施することを周知徹底する。	被監査部門			
効果確認の予定日 : 平成(18)年(3)月(10)日 に処置実施確認 ・確認者 : (武田)	監査員			
◆是正処置の効果の確認				
効果確認日 : (18)年(3)月(10)日 ※どんな効果があった？  現場の提出書類はまだそろっていない。	監査員			
→効果がない場合、もう一度原因追究(“☆の記載の項”)から取組む →取組みの結果は、マネジメントレビューのインプットとする。	管理責任者			

付表c

## (2)業務が改善されないB社の内部監査状況

次に、B社の内部監査について確認してみましょう。B社の基本情報・内部監査の取り組み状況は以下の通りです。

認証規格	: ISO9001 認証後4年以上経過
管理責任者	: 工場長
内部監査員の人数	: 7名
内部監査員の状況	: 各部門の主任
審査・サーベイランスの時期	: 9月
内部監査実施時期	: 7月か8月
内部監査の回数	: 1回 / 1年間
内部監査で使っている書類	
・計画書	: 付表 a 参照
・チェックリスト	: 付表 b 参照
・是正処置の書類	: 付表 c 参照
内部監査員の養成教育	: ある研修機関E社に5名参加させる 残りの2名は別の研修機関W社に参加
その他の内部監査員教育	: 特に実施していない
同じ不適合の再発状況	: 3年前に指摘された不適合が全く改善されず、未だに存在しているような状態
その他	: 年々、不適合が上がってこなくなっている

内部監査実施計画書

作成者	田中
監査種別	<input checked="" type="checkbox"/> 定期 <input type="checkbox"/> 臨時
監査実施日	平成17年8月2日

以下のスケジュールで内部監査を実施しますのでよろしくお願い致します。

日 時	被監査部門	対象者	監査員
9:00～	※初回会議	全員	全監査員
10:00～	営業部門	立花	田中、坂下
13:00～	購買部門	福田、林	田中、坂下
15:00～	製造部門	堂本	田中、坂下
18:00～	管理責任者	松下	田中、坂下

付表 a

監査チェックリスト ( 3 ) 回目

監査実施日	平成17年8月2日	部門
作成者	田中	
対象部門	購買	

質問事項	確認欄	評価欄
規定された購買要求事項に、購買製品が適合することを確認していますか？	No.1233の注文書で注文した注成品が搬入されていた(資材倉庫)	適合
供給者及び購買した製品に対する管理の方式と程度は、購買製品が、その後の製品実現のプロセス又は最終製品に及ぼす影響に応じて定めていますか？	No.1233の注文書に図面参照と記述されていた	適合
購買情報では購買製品に関する情報を明確にし、必要な場合には、次の事項のうち該当する事項を含めていますか？ a) 製品、手順、プロセス及び設備の承認に関する要求事項	当社(ほとんどない)	適合
購買情報では購買製品に関する情報を明確にし、必要な場合には、次の事項のうち該当する事項を含めていますか？ b) 要員の適格性確認に関する要求事項	当社(ほとんどない)	適合
購買情報では購買製品に関する情報を明確にし、必要な場合には、次の事項のうち該当する事項を含めていますか？ c) 品質マネジメントシステムに関する要求事項	No.1233の注文書に搬入場所が「当社倉庫前」と要求していた	適合
供給者に伝達する前に、規定した購買要求事項が妥当であることを確認していますか？	No.1233の注文書が発注前に購買部長により承認済み	適合
購買製品が、規定した購買要求事項を満たしていることを確実にするために、必要な検査又はその他の活動を定めて、実施していますか？	当社(ほとんどない)	適合
供給者先で検証を実施することにした場合には、組織は、その検証の要領及び購買製品のリリース(出荷許可)の方法を購買情報の中に明確にしていますか？	当社(ほとんどない) ただし、常に図面を添付している	適合

付表 b





第 1 回 内部監査指摘事項報告書

基本情報		作成日	平成17年8月4日
監査実施日	平成17年8月2日	作成者	田中
被監査部門名	営業部門	応対者	立花

指摘内容

<input checked="" type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 推奨事項	
要求事項	組織は、製品に関連する要求事項をレビューすること。
不適合の状態 / 推奨内容	製品に関連する要求事項をレビューしていない。
客観的証拠	工番 TU-223 の見積書

是正計画

不適合の原因 営業部長がレビューするというルール現実とあわない。			
不適合の原因を除去するための取組み 営業主任がレビューするというルールに変更する。		監査員	被監査部門
			
実施責任者	営業部長：立花		
実施予定日	平成17年8月4日、本日より実施。		
処置報告		監査員	
平成17年8月4日、本日より実施されていた。			
効果の確認（平成17年10月9日）		監査員	
<input checked="" type="checkbox"/> 効果があったので、不適合が発生していない <input type="checkbox"/> 効果がなかったので、再度不適合がでていた			

付表 c

皆さんはこのA社とB社の内部監査の取り組みを見てどのように感じられたでしょうか？A社とB社ともに、ISO認証企業の多くが実施している一般的な内部監査の取り組み状況とほとんど変わらない状況であり、『何も特別悪い取り組み方をしているのではないのでは？』と感じられたのではないのでしょうか？

そうです。A社とB社で取り組まれている内部監査は、一般的に適切と考えられている内部監査そのものと言っても過言ではありません。つまり一般的に適切と考えられている内部監査を実施していても業務はなかなか改善されてこないのです。業務を改善するためには、この一般的な内部監査の取り組みではなく、業務改善を目的とした内部監査の取り組みが必要になってくるということなのです。

それでは、このA社とB社が実施している一般的に適切とされている内部監査のどこに問題があるのでしょうか？そしてそれはどのように解消していけばよいのでしょうか？

## 3.業務改善できる内部監査に改善しよう！

### (1)「内部監査開催は審査の直前」がマンネリ化のスタート！

#### 開催時期が審査前だと何が問題？

まずA社の内部監査の開催時期を見てみましょう。A社は内部監査を12月に開催しています。これに関してISO担当者のお話を伺ってみると「内部監査を毎年12月に実施する計画を立てている理由ですか？年末だから仕事の収まりがよい時期であるからというのが表向きの理由にはなっています。しかし実際は、審査が2月にあるため、この前に内部監査を実施して問題点をチェックしておきたいからというのが本音ですね。」とこのような回答がありました。

同じようにB社の内部監査の開催時期も見てみます。B社は審査が毎年9月頃に行われています。そして審査の約2ヶ月前の7月～8月頃に毎年内部監査が計画され、開催されている状況のようです。

A社同様、B社のISO担当者のお話も伺いました。すると「当社は人数ぎりぎり仕事をこなしており、もし1人休んだとすると仕事に影響が出てしまいます。監査員も皆仕事を持っているため、内部監査がなかなか開催できないのです。そして審査前になってようやく、『そろそろ内部監査を開催しなければ・・・』という危機感で開催させているというのが実情です。半ば無理やりな開催ですね。」とお話をして下さいました。

このように、内部監査で業務が改善されていないA社とB社を見てみると、両社ともに内部監査を審査の直前に開催するという体制で運営されていることが分かります。これらA社やB社のように、内部監査を審査の直前に開催すること、業務が改善されずマンネリ化することは何かしらの関係があるのでしょうか？

資料No. 1-1

資料No.1 - 1チェックリスト例

第  回

作成者

監査計画日

年月日曜日

担当監査員

監査対象部門

対応者

監査実施日

年月日曜日

監査目的	教育システムのレベルアップ
設定の背景	教育は実施されているが、教育結果がなかなか出てこない当社の昔からの体質を変え、人がより早く、強く成長できるような教育システム作りが必要であるため
監査視点	1、現状の教育システムで教育結果がでているかどうかの確認 2、「設定力量」「教育方法」「教育手段」「教育担当」「力量評価基準」という教育システムの重点ポイントの弱点を確認することで、教育システムを強化する。システムを一連で考え、見直し等の状況も含めて確認していく。

評価：「適合」…要求事項通り実施されていた証拠が確認された場合 「推奨」…現状要求事項ではないが監査確認事項により発見された課題 「不適合」…要求事項通り実施されていない証拠が確認された場合  
「評価外」…監査目的のために事実から確認できたが評価に値しない事実 「未」…時間の都合等により実施できていない場合、証拠収集ができていない場合（ 次回の監査で実施）

	確認事項	備考（関連要求事項等）	状況証拠	評価
1	設定されている力量の現状を提示下さい。（システム現状確認）	規格要求事項：6.2.2、品質マニュアル：6.2.2、教育管理規定		
2	力量の設定は誰が行っていますか？	規格要求事項：6.2.2、品質マニュアル：6.2.2、教育管理規定		
3	力量を設定するために参考としたものはありますか？（参考にした例等があれば詳しく確認。当人の基準で設定しておればその状況を詳しくヒアリング）	教育管理規定		
4	現状の力量は「業務が実施できるレベル」か「本来満たして欲しい理想」のどちらを基準にしていますか？	規格要求事項：6.2.2		
5	現状の力量評価は力量設定の担当者が自ら行っていますか？それともそれ以外の担当者が行っていますか？	教育管理規定		
6	なぜこのような力量評価になったのか、その経緯・考えを教えてください。（サンプルを3つ確認すること）（担当者の個人的な価値観による評価を詳しくヒアリングすること）	教育管理規定		
7	今年度は力量を満たすような教育や採用等は計画されていますか？（抽出サンプル3つを対象として確認）	規格要求事項：6.2.2、品質マニュアル：6.2.2、教育管理規定		
8	採用を行う場合、採用担当者に力量情報をどのように伝達していますか？（報告や依頼の書類があれば確認しておくこと）			

資料No. 4-1

内部監査員の不適合指摘能力を鍛え上げる！

## 不適合抽出能力トレーニングブック



## ➔ 目次

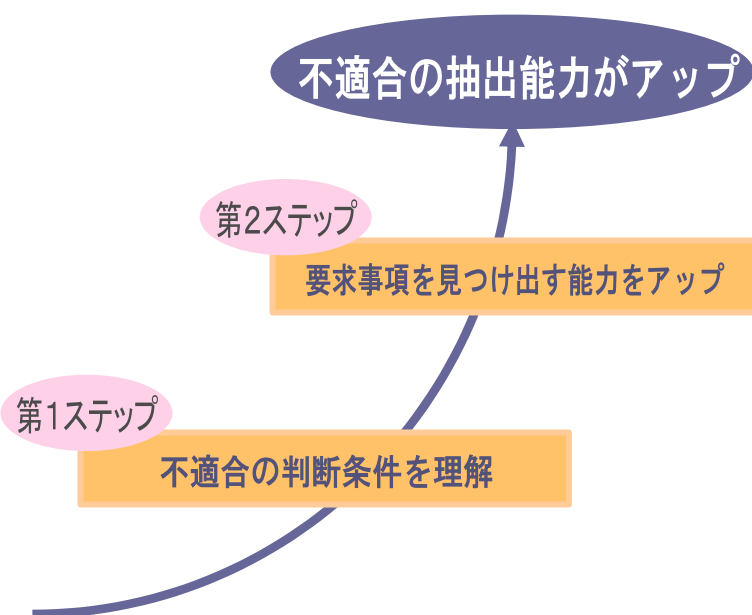
〔トレーニングを始める前に〕 .....	3
( 1 ) トレーニングの目的とステップ .....	3
( 2 ) 各トレーニングの説明と進め方 .....	4
〔第1ステップ〕 不適合と呼べる状態は? .....	5
( 1 ) 設問 1 .....	10
( 2 ) 設問 2 .....	11
( 3 ) 設問 3 .....	12
( 4 ) 設問 4 .....	14
( 5 ) 設問 5 .....	15
( 6 ) 設問 6 .....	16
〔第2ステップ〕 要求事項を見つけ出そう .....	18
( 1 ) 設問 1 .....	27
( 2 ) 設問 2 .....	31
( 3 ) 設問 3 .....	35
( 4 ) 設問 4 .....	39
( 5 ) 設問 5 .....	44
( 6 ) 設問 6 .....	48
( 7 ) 設問 7 .....	53
( 8 ) 設問 8 .....	57

## 〔トレーニングを始める前に〕

### (1) トレーニングの目的とステップ

このトレーニングブックは、『内部監査員が担当する内部監査を通して不適合を抽出する能力をアップすること』を目的としています。

トレーニングの進め方としては、〔第1ステップ〕、〔第2ステップ〕と2段階に分けて取り組めるように構成されています。従って、トレーニングを受けられる監査員の皆さんは、まず〔第1ステップ〕に取り組んで頂き、その後〔第2ステップ〕に取り組んで頂きたいと思います。



## (2) 各トレーニングの説明と進め方

【第1ステップ】「不適合と呼べる状態は？」では、内部監査員が内部監査を実施するに当たって、どのような状態であれば不適合と判断できるのかという、適合・不適合の評価に関する基本トレーニングを行います。

ある程度経験を積んでおられる内部監査員の方は再確認として、また、任命されたての新任内部監査員の方は内部監査を実施するための基本習得事項を学ぶという姿勢で取り組んで下さい。

【第2ステップ】「要求事項を見つけ出そう」では、内部監査員が内部監査を通して、より多くの「要求事項」を発見する能力を身につけるためのトレーニングを行います。

新任の内部監査員の方はもちろん、ある程度経験を積んでおられる内部監査員の方も今まで経験してきた実際の内部監査を頭にイメージしながら取り組んで頂くと効果的でしょう。

トレーニングを実施した後、あなたも内部監査員として不適合を今まで以上に抽出することができ、改善活動のスターターとしての役割を果たしていけることでしょう。

さあ、それでは実際にトレーニングを始めていきましょう。

## 〔第1ステップ〕不適合と呼べる状態は？

〔第1ステップ〕では、内部監査員が内部監査を実施するに当たって、どのような状態であれば不適合と判断できるのかという、適合・不適合の評価に関する基本トレーニングを行います。

設問を始める前に、設問と解答方法の例を記載していますので、実際に解答方法と同じように設問に取り組んで下さい。

### 〔第1ステップ〕の説明

#### 目的

「どのような状態であれば不適合と判断できるのか」という、不適合の判断条件が理解できていなければ不適合の指摘はできない。そこでここでは不適合の基本概念を習得することを目的としたトレーニングを行うこととする。

#### 設問数

6問 (1)設問1～(6)設問6 まで

#### 解答時間

6問合計 60分以内 (1問あたり10分程度が目安)

## 設問と解答方法の例 1

## 監査概要

監査員：品質マニュアルに「購買情報を注文書に明確にする」と規定されています。《注文書》に購買情報は明確にされていますか？

被監査部門：はい。作成しています。(《注文書》の保管ファイル提示)

監査員：確かに、注文 No.1235 の《注文書》が作成されているのを確認しました。

## 内部監査員としての整理

要求事項	購買情報を《注文書》に明確にする。
客観的証拠	注文 No.1235 の《注文書》。
状態の評価	注文 No.1235 の《注文書》が作成されているため、購買情報を明確にしている。従って適合。

「要求事項」「客観的証拠」「状態の評価」に該当する欄に赤文字で記載されているのが解答例となります。

このように、監査概要に記述されている内容から内部監査員としての整理の表にある、「要求事項」「客観的証拠」に該当する事項を見つけ出し、それを基に「状態の評価」を記入するということになります。

この場合、監査概要の記述内容を見ると、「購買情報を注文書に明確にする」という「要求事項」が存在しているのが分かり、また注文 No.1235 の《注文書》が作成されているという「客観的証拠」も存在していることが分かります。「要求事項」に基づいた「客観的証拠」が確認できたため、解答例のように“適合”という判断になります。

## 設問と解答方法の例2

## 監査概要

監査員：品質マニュアルに「購買情報を注文書に明確にする」と規定されています。《注文書》に購買情報は明確にされていますか？

被監査部門：はい。作成しています。(《注文書》の保管ファイル提示)

監査員：これを見ると、注文 No.1235 の《注文書》が作成されていないようなのですが・・・？

被監査部門：あれ？それでは作成漏れの様ですね。

## 内部監査員としての整理

要求事項	購買情報を《注文書》に明確にする。
客観的証拠	注文 No.1235 の《注文書》。
状態の評価	注文 No.1235 の《注文書》が作成されていないため、購買情報を明確にしていない。従って不適合。

同じように、「要求事項」「客観的証拠」「状態の評価」に該当する欄に赤文字で記載されているのが解答例となります。

この例では **監査概要** の記述から、「購買情報を注文書に明確にする」という「要求事項」は先ほどの例と同じなのですが、「客観的証拠」として注文 No.1235 の《注文書》が作成されていなかったという事実が分かりました。従って「状態の評価」に記載する内容は先ほどとは変わり、“不適合”という判断になります。

## 設問と解答方法の例3

## 監査概要

監査員：品質マニュアルに「購買情報を注文書に明確にする」と規定されています。《注文書》に購買情報は明確にされていますか？

被監査部門：はい。作成しています。  
しかしちょうど今、担当者が《注文書》の管理ファイルを持ち出してしまっているため、提示することはできません。

監査員：わかりました。でも忘れずに作成されているのでしょうか？

被監査部門：そうですね。《注文書》がなければ私たちも困りますので、必ず作成するようにしています。

## 内部監査員としての整理

要求事項	購買情報を《注文書》に明確にする。
客観的証拠	収集できなかった。 《注文書》を確認できていない
状態の評価	《注文書》が作成されているかどうかを確認できなかったの で、購買情報を明確にしているかどうか判断できない。従っ て適合とも不適合とも判断できない。

同じように、「要求事項」「客観的証拠」「状態の評価」に該当する欄に赤文字で記載されているのが解答例となります。

この例では「監査概要」の記述から、「購買情報を注文書に明確にする」という「要求事項」は先ほどの例と同じです。しかし、「客観的証拠」となる《注文書》がまったく確認できなかったという事実が分かります。この場合、「客観的証拠」が存在しないことになるため、状態の評価をするための要件が成立していないことになります。

従って、「状態の評価」に記載する判断結果としては、“適合とも不適合とも判断できない”ということになります。

このような場合、もし経験がある内部監査員の方であれば、前述の「状態の評価」に表記されている“従って適合とも不適合とも判断できない。”という記述に加えて、「《注文書》をファイルごと持ち出してもよいのかどうかはもう一度確認すべきではないだろうか？」等といった、業務の取り組み方のアドバイスを追記してもらってもかまいません。ここではこれを「推奨事項」と呼ぶことにします。この場合の記述としては、

### 内部監査員としての整理

要求事項	購買情報を《注文書》に明確にする。
客観的証拠	収集できなかった。 《注文書》を確認できていない
状態の評価	《注文書》が作成されているかどうかを確認できなかったの で、購買情報を明確にしているかどうか判断できない。 推奨事項として、《注文書》をファイルごと持ち出してもよい のかどうかはもう一度確認すべきではないだろうか？

等といった記述がされることとなります。

このような「推奨事項」は必ず追記する必要はありません。ただしこのようなトレーニングの機会を通して、より改善して欲しい事項を指摘する練習も兼ねていくとより効果的なトレーニングが実施できるでしょう。

それではこれまでの解答方法を参考にし、下記の設問に取り組んでみましょう。

(1)設問1

下記の **監査概要** を参考に、**内部監査員としての整理** の空欄箇所を埋めて下さい。

**監査概要**

**監査員：** 品質マニュアルに「作業担当者は作業完了後に《作業完了書》を作成する。」と規定されています。《作業完了書》は作成されていますか？

**被監査部門：** はい。作成しています。(《作業完了書》の保管ファイル提示)

**監査員：** 確かに、作成日：12月20日、作成者：立花の工番 8895 - 02 《作業完了書》が作成されているのを確認しました。

**内部監査員としての整理**

(下記の空欄を埋めましょう！)

要求事項	
客観的証拠	
状態の評価	

(2) 設問2

下記の **監査概要** を参考に、**内部監査員としての整理** の空欄箇所を埋めて下さい。

**監査概要**

**監査員:** 品質マニュアルに「営業担当者は毎月2日に《当月営業訪問計画》を作成し、営業部長に承認を得る。」と規定されています。《当月営業訪問計画》は作成され、また営業部長に承認されていますか？

**被監査部門:** はい。全員が忘れず作成していますよ。営業部長の承認もバッチリです。

(《当月営業訪問計画》の保管 ファイル提示)

**監査員:** 確かに、作成日:1月2日、作成者:営業主任 井上が作成した《当月営業訪問計画》が作成されていますね。

また同日に営業部長の承認を得ている押印が確認できました。

**内部監査員としての整理**

(下記の空欄を埋めましょう！)

要求事項	
客観的証拠	
状態の評価	

## 〔第1ステップ〕の解答例

## (1) 設問1の解答例

## 解答例

資料 No4-1.不適合抽出能力トレーニングブックの P 10

要求事項	作業担当者は作業完了後に《作業完了書》を作成する。
客観的証拠	作成日：12月20日、作成者：立花の工番 8895 - 02 《作業完了書》
状態の評価	作成日：12月20日、作成者：立花の工番 8895 - 02 《作業完了書》が作成されているため、作業担当者は作業完了後に《作業完了書》を作成している(していた)。従って適合。

## (2) 設問2の解答例

## 解答例

資料 No4-1.不適合抽出能力トレーニングブックの P 11

要求事項	営業担当者は毎月2日に《当月営業訪問計画》を作成し、営業部長に承認を得る。
客観的証拠	作成日：1月2日、作成者：営業主任 井上の作成した《当月営業訪問計画》
状態の評価	作成日：1月2日、作成者：営業主任 井上の作成した《当月営業訪問計画》作成され、部長が承認印を押印しているため、営業担当者は毎月2日に《当月営業訪問計画》を作成し、営業部長に承認を得ている(していた)。従って適合。

資料No. 5-1

内部監査員の是正処置効果を見極める能力を鍛え上げる！

## 是正処置評価能力トレーニングブック

➔ 目次

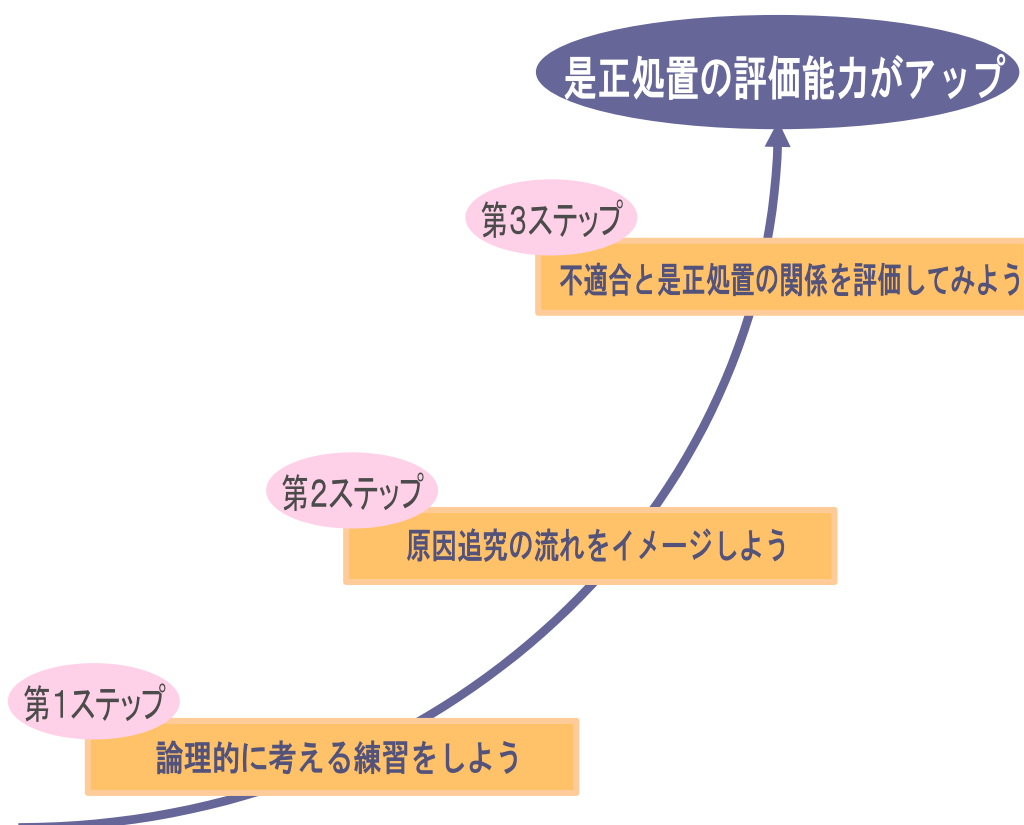
〔トレーニングを始める前に〕 .....	3
( 1 ) トレーニングの目的とステップ .....	3
( 2 ) 各トレーニングの説明と進め方 .....	4
〔第1ステップ〕 論理的に考える練習をしよう.....	5
( 1 ) 設問 1 .....	10
( 2 ) 設問 2 .....	12
( 3 ) 設問 3 .....	14
〔第2ステップ〕 原因追究の流れをイメージしよう .....	16
( 1 ) 設問 1 .....	20
( 2 ) 設問 2 .....	22
( 3 ) 設問 3 .....	24
〔第3ステップ〕 不適合と是正処置の関係を評価してみよう .....	26
( 1 ) 設問 1 .....	31
( 2 ) 設問 2 .....	32
( 3 ) 設問 3 .....	33
( 4 ) 設問 4 .....	34
( 5 ) 設問 5 .....	35

## 〔トレーニングを始める前に〕

### (1) トレーニングの目的とステップ

このトレーニングブックは、『内部監査員が不適合を指摘した後、監査部門から提示される是正処置で不適合の再発が防止できそうかどうかを見極める能力をアップすること』を目的としています。

トレーニングの進め方としては、〔第1ステップ〕〔第2ステップ〕〔第3ステップ〕と3段階に分けて取り組めるように構成されています。従って、トレーニングを受けられる監査員の皆さんは、まず〔第1ステップ〕に取り組んで頂き、その後〔第2ステップ〕〔第3ステップ〕と順番に取り組んで頂きたいと思います。



## (2)各トレーニングの説明と進め方

不適合の原因追究が論理的に展開されていなければ原因の追究ができず、是正処置は効果を発揮しません。あなたがこの原因追究の状況を見極めるためには、物事を論理的に捉える力が必要になってきます。そこで、まず【第1ステップ】「**論理的に考える練習をしよう**」を通して、論理的に物事を捉えるためのトレーニングを行います。

原因追究の状況を見極めるためには、論理的かどうかを捉えることができる力に加え、実際に原因追究の流れがイメージできなければなりません。そこで、【第2ステップ】「**原因追究の流れをイメージしよう**」を通して、不適合を基に原因追究の流れを描いてみるトレーニングを行います。

そして最後に、実際の内部監査のように、不適合と是正処置という2つの情報からその関係性を評価し、効果的な是正処置がイメージされているかどうかを評価するためのトレーニングとして、【第3ステップ】「**不適合と是正処置の関係を評価してみよう**」に取り組んで頂きます。

あなたは内部監査員として、監査部門にとっての「改善活動の門番」であるため、監査部門がより効果的に改善できるように、前向きにトレーニングに取り組んで下さい。

さあ、それでは実際にトレーニングを始めていきましょう。

## 〔第1ステップ〕論理的に考える練習をしよう

〔第1ステップ〕では、原因追究の状況を見極めるために必要となる、物事を論理的に捉える力を養うトレーニングを行います。

設問を始める前に、設問と解答方法の例を記載していますので、実際に解答方法と同じように設問に取り組んでいって下さい。

### 〔第1ステップ〕の説明

#### 目的

「A」だから「B」、「B」だから「C」という、原因追究のステップが論理的に展開されているのかを見極めるためには、「A」と「B」を論理的に繋げていくための基本的な能力が必要。そこでここでは「A」と「B」という2つの事象を実際に論理的に繋げて行くトレーニングを行うこととする。

#### 設問数

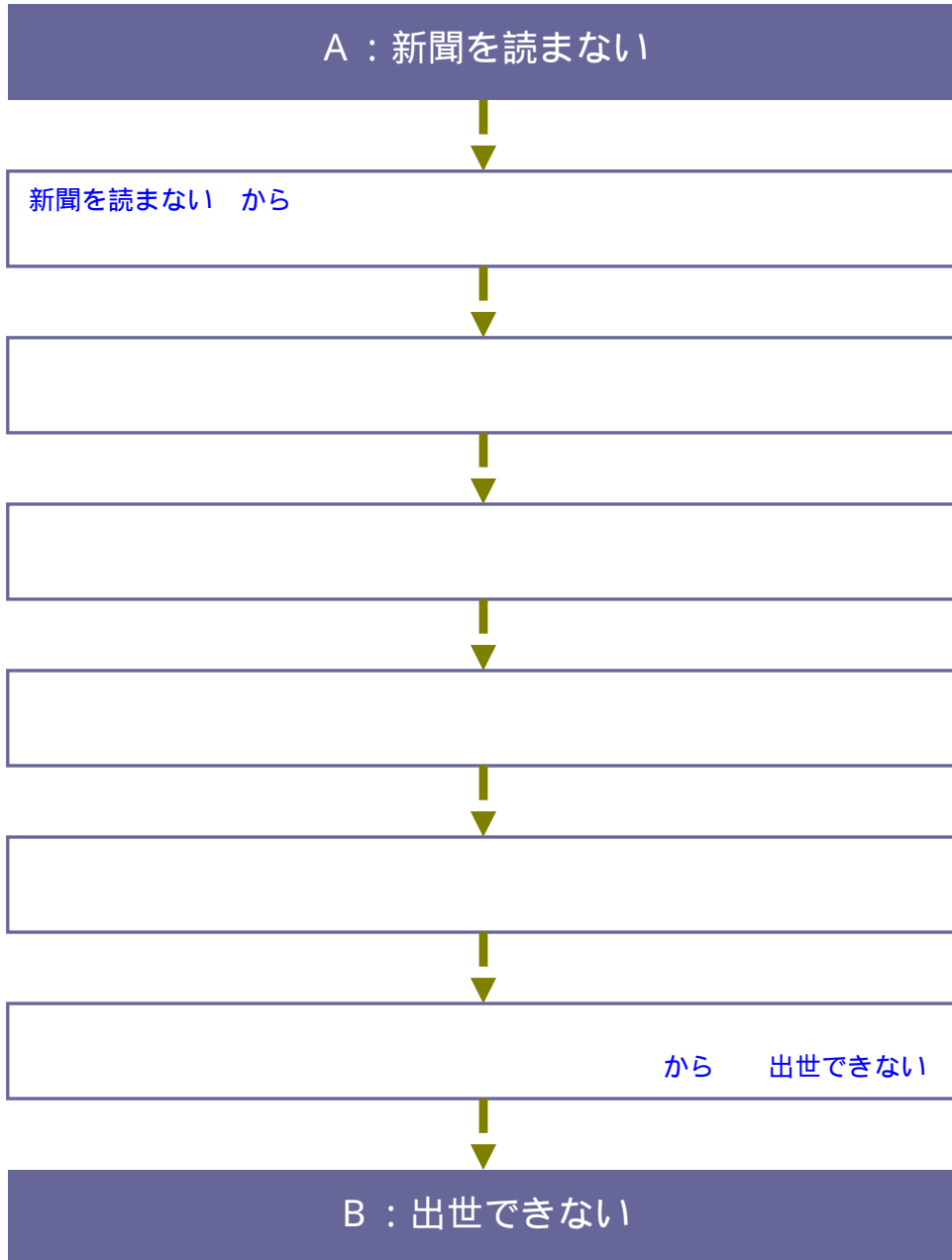
3問 (1)設問1～(3)設問3 まで

#### 解答時間

3問合計 60分以内 (1問あたり20分程度が目安)

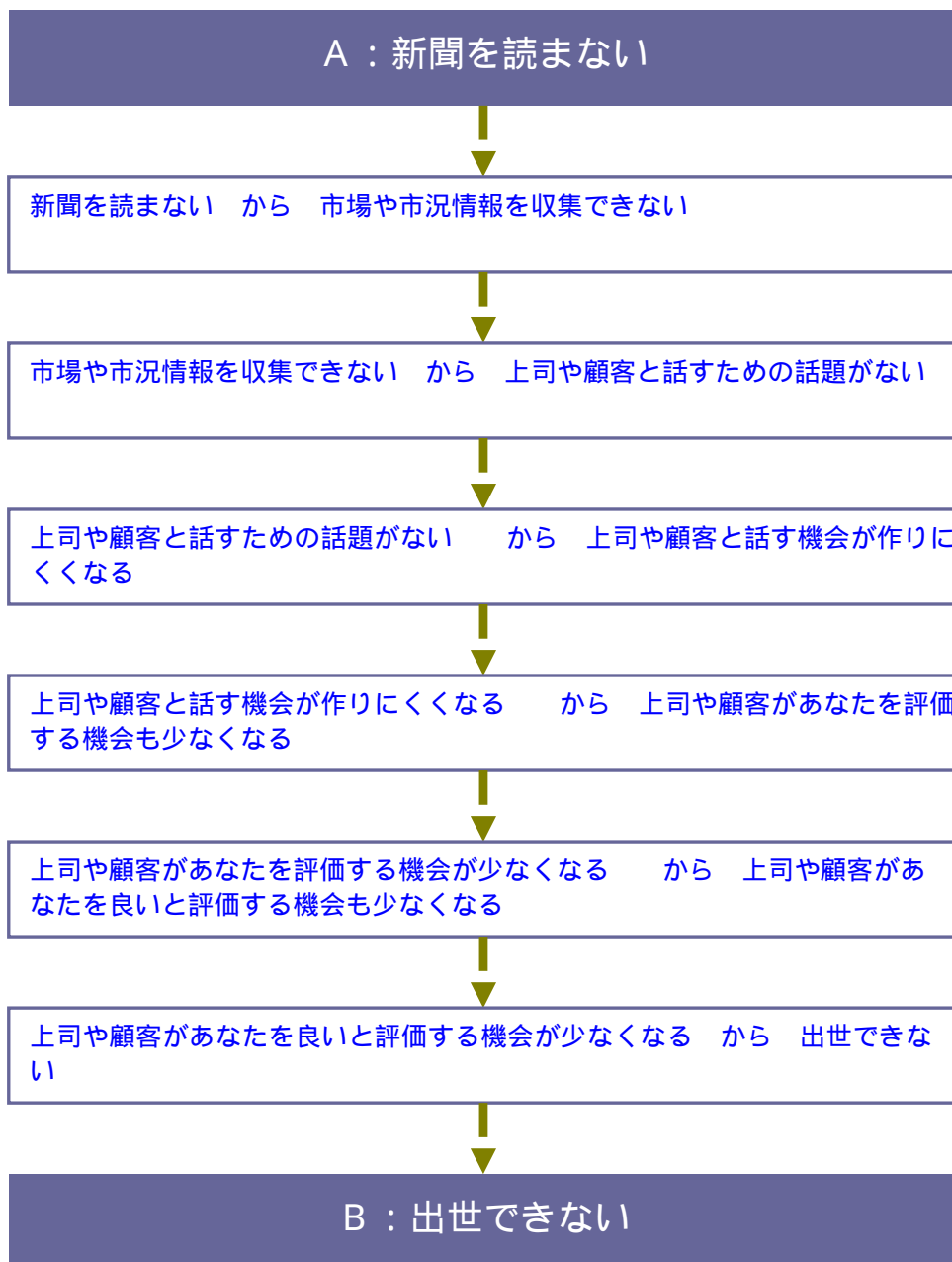
事象AとBを見極めよう!

注1: 「      だから      になる」という表記で記載してみましよう。



**解答方法**

設問にあるように、「A：新聞を読まない」と「B：出世できない」というのは直接関係性をもっている状態ではありません。従って、起点となる「A：新聞を読まない」という事象がなんらかの状況を引き起こし、結果的に「B：出世できない」という事象が起こったということになります。従って、例えば下記のような展開が考えられます。



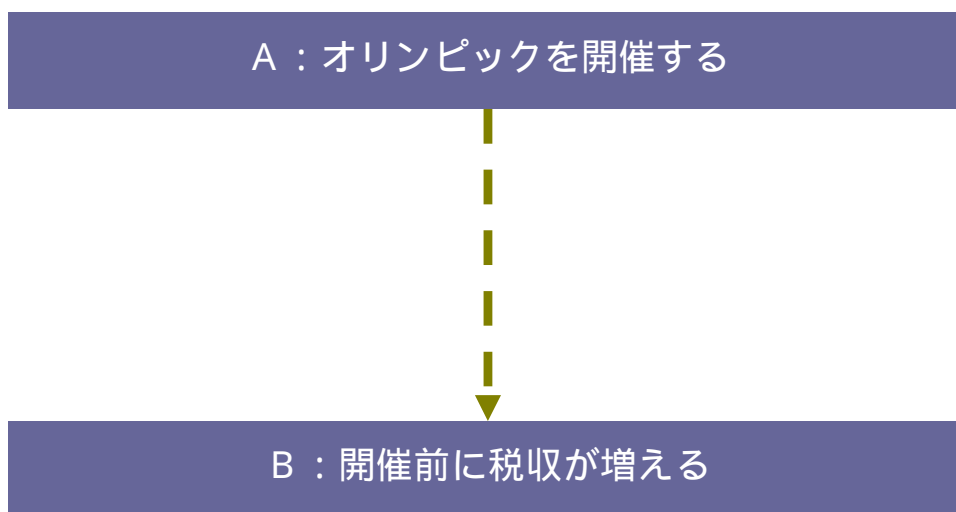
ただし、これが完全な正解であるとも言えません。というのも、元々論理というのは実際に過去の経験や他から聞いた経験に基づいているからです。従って、「導き出された事象は繋がりが持てているだろうか？」という視点で1つずつ確認していけるように記載されることができれば、トレーニングとしては効果がでていると考えて下さい。

それではこれと同じような解答方法で、以下の設問に取り組んでみましょう。

(1) 設問1

事象AとBを繋げてみよう!

世界の国々では、オリンピックの誘致に非常に力を注いでいるそうです。これはなぜでしょうか？そんな疑問を持ちながら新聞を見ると「オリンピックを開催すると、開催前に税収が増える」と記述されていました。しかし、この「オリンピックを開催する」と「開催前に税収が増える」という事象も、実は直接的な関係性があるとは言えません。それでは「A：オリンピックを開催する」と「B：開催前に税収が増える」という両者はどのような関係でつながっているのでしょうか？下記の点線矢印に隠れている状況を浮き彫りにし、両者がつながっている状態にして下さい。





## 〔第1ステップ〕の解答例

### (1) 設問1の解答例

**解答例**

資料 No5-1.是正処置評価能力トレーニングブックの P10

