

○年○月○日

F 社様 スーパー内部監査員研修プログラム

No.	計画	開始	終了	備考
1	オープニング 出席者の確認、コピー 目的：内部監査員の力量を上げて、役に立つ内部監査のシステムを構築する。 本日の目標： 1. プロの内部監査員とはどういう内部監査員なのかを認識する。 2. 訓練によって力量が上がることを認識する。 3. 力量を上げるために各自がまず何をすれば良いかを決定する。 4. 継続的改善とはどういうものかを認識する。	14:00	17:30	
2	現状把握 誰かが主任監査員になり監査を実施する。 （計画の作成から実施まで、質問は3つだけ）			
3	実施した内部監査の評価 ☐ 良いのか悪いのか ☐ どこが問題か ☐ これまで、なぜ内部監査のレベルが上がらなかったのか ☐ そもそも内部監査は何のためにやるのか			
4	内部監査員プロが作成した報告書のサンプルの解説			
5	見本内部監査（田宮） 監査範囲：8.2.2 内部監査システム 目的：現状のシステム把握及び改善項目の抽出 ☐ 内部監査規定 ☐ 計画書 ☐ 記録 ☐ その他の様式			
6	見本内部監査の評価 ☐ 何が違うのか（質問、証拠の集め方） ☐ 何を確認したか ☐ その目的は何か			
7	模擬内部監査の実施			
8	講評			

内部監査員プロ研修テキスト

1．内部監査員プロの能力

- ・気づくこと
- ・頭の中の整理ができること
- ・分析ができること
- ・他部門とのつながりを考慮できること

2．内部監査のコツ

- ・内部監査計画書の立て方（範囲をどうやって決めているのか？→全部やらなくて良い）
- ・これがあやしいと想定すること（情報収集が必要）
- ・「それ何のためにやっているの？アプローチ」→なんとなくやっていることが多い
- ・信頼性が論理的とは類似の証拠が複数あること
- ・本質を指摘できること
- ・発見した事実から掘り下げること
- ・「もやもや」としていることを明確にすること

スーパー内部監査員研修報告書

株式会社エコヒルズ 田宮嘉一

実施日：○年○月○日 時間：14:00～18:00

講師：田宮

出席者：M氏、R氏、A氏、N氏、K氏、S氏、T氏

結論(総評)

これまで内部監査のレベルが上がらなかったのは、F社に帰する理由ではない。単にレベルの高い内部監査がどのようなものなのか手本がなかったため、そのための手段が分からなかったことが原因である。内部監査のレベルを上げるために、まずは、年間計画ではなく内部監査実施前に前回の内部監査の結果を確認してチェックリストを含む内部監査計画を作成し、社長のために総括をまとめるようなシステムに変更すること。また、本当の力量をもったプロの主任監査員の認定制度を新たに設けること。システムの改善後は、個々の内部監査員の力量を上げる訓練を継続して行うこと。

1. オープニング

☑研修の目的と本日の目標をプログラム通り口頭で説明した。

2. 内部監査のレベルの現状把握

☑S課に対して内部監査を実施した。

(主任監査員：N氏、監査員：K氏、S氏、 被監査側：R氏、A氏、T氏)

N氏：では、S課の内部監査を行います。監査範囲は、力量、教育訓練、是正処置、予防処置、不適合製品の管理です。よろしくお願い致します。

K氏：あなたの仕事は何ですか？

A氏：マニュアルのここにあります。

K氏：規格では6.2.2 d) 教育訓練 あなたは品質目標の達成に向けてどんな努力をされていますか？

A氏：品質目標に対しては、品質異常が出た場合は是正処置を行っています。

K氏：異常が出ていないときは何をしますか？

A氏：よ、予防処置を実施します・・・？！

K氏：予防処置を実施した実績はありますか？

A氏：あります。これです。

K氏：これは起こった後ですね。是正処置ですよ。不良の出る前の処置はありますか？

A氏：・・・。

N氏：規格では6.2.2e) 教育訓練の記録の維持と書いてあるが記録を見せてください。

R氏：このように記録しています。

N氏：現場の方の教育はするのですか？しなくて良いのですか？T氏の計画はないのですか？

R氏：すみません。書類の整理が苦手で追いついていません。

S氏：○年△月に内部監査員研修を実施されましたよね。教育の記録も認定もないのですが、



いつやられるのですか？

R氏：すみません・・・。

K氏：8.2.3 不適合製品の管理についてですが、発見された不適合品に関してどのような除去をしていましたか？

A氏：上司に確認して不適合品置き場を隔離します。

N氏：本当ですか？

N氏：規程では廃棄が決定した不適合品を不適合品置き場に置くとなっています。

R氏：どこでやり方変わっているんだろう。

沈黙・・・10分

3.実施した内部監査の有効性評価

☑実施した内部監査について出席者全員で意見を出し合い評価を行った。

N氏：一つ質問をして書類を探している間、他の人に質問をしたら、待ち時間が減って効率が上がった。

S氏：現状は、記録と判子があるかどうかしか監査していない。あら捜しではなくしくみを見るようにすべきである。規程と運用のギャップを探す。そのためには事前に準備をしておく必要がある。いきなりマニュアルを見るだけでは、できない。

K氏：これまでD氏に任せっきりで、自部門のISOができていない。サポートしていきたい。

M氏：ISOの本質を理解させて、規程類を理解させて全体的にボトムアップしていくべきだ。

A氏：ISO書類関係の内容を理解する。1月のサーベランスまでに予防処置などのISO用語に反応できるようにする。N氏さんが確認する。

☑F社様の内部監査の有効性評価（総括）

F社の内部監査のレベルは、同規模の他社と比較して「中の下」である。建設業などやってもいないのに記録だけ作成しているところと比べると、まじめに取り組んでいるので、「まし」である。記録の有無の確認程度で改善活動となっていない。メリットがあるのかないのか分からない「ISO行事」となっている。しかしながら、今回の内部監査では前日に監査側と被監査側のミーティングが実施され、重点項目を監査したため、上辺だけではなく本質に踏み込める質問もあった。内部監査が役に立つようなレベルにするためには、前段取りシステムと同様、まずは準備が重要であることを留意されたい。

3.1 メジャーな不適合:8.2.2 内部監査

規格の要求事項には「これまでの監査結果を考慮して監査プログラムを策定すること」となっているが、前回の2005年6月の内部監査の結果を確認していないため、PDCAがブツッと切れている。他の内部監査報告書や計画書にも考慮されていることを確認することができなかった。報告書または計画書に確認欄を設けるなど、改定する必要がある。

3.2 観察事項 8.2.2 内部監査 1

目的を明確にした方がよい

目的例：M1比率を下げるための問題点を明確にすることを目的とします。



したがって、監査範囲は、是正処置、予防処置の実施状況とその中身を重点的に確認します。
また、A 氏、T 氏の不慣れな方の教育も目的とします。

3.3 観察事項 8.2.2 内部監査

プロのスーパー内部監査員は一つの事実から深く追求して、あいまいさをなくし、問題点を探す。証拠として弱い場合は複数の証拠を確保する。よくある刑事ドラマの刑事が犯人を特定して証拠を収集して、事件を解決するイメージ。

例：不適合品管理規程に記述されている内容と実際の運用が異なっていることについて（○年○月○日に前日の内部監査の続きを田宮が実施した。）

下記 4 つの証拠を入手して規定と運用が乖離している可能性を指摘し、規定等の文書の見直しを提案した。質問の仕方と流れに着目してください。

- 1．運用がいつどのように変わったかを確認した。
- 2．不適合品管理規程が改訂されずに放置されている状況であることを確認した。
- 3．規定が管理職の方も現場のみなさんもほとんど見ることがないことを確認した。
- 4．文書管理（改訂）の責任者が K 課長であることを確認した。

Q．田宮：F S 13-1e 不適合品管理規程 3 の(4)不適合品の隔離では、廃棄品以外の不適合品を品質保証課で一時保管することになっているのに現状はそうならないのですね。

A．R 氏：はい。両方ともここに置いています。

Q．田宮：保留品を間違えて廃棄することはないですか？

A．Z 氏：それは大丈夫です。

Q．田宮：どうして、そう言えますか？

A．Z 氏：現品票さえ貼ってあれば大丈夫です。

Q．田宮：なるほど。これまで間違えて手直し予定品などを廃棄したことはないですか？

A．Z 氏：今のところ 1 回もありません。

Q．田宮：いつから現在の不適合品置き場になっていますか？

A．R 氏：だいぶ前から。

Q．田宮：だいぶ前からとは具体的にはどのくらい前からですか？

A．R 氏：今年よりも前と思う。

Q．田宮：Z 氏、いつから不適合品をここに置いていますか？

A．Z 氏：1 年半前くらいからと思います。

Q．田宮：K 氏はいつからここに不適合品を置いてあると思いますか？

A．M 氏：今年の 4 月くらいからと思います。

Q．田宮：では、それは、誰の指示で現在の場所になりましたか？

A．R 氏：みんな朝礼とかで言っている。

Q．田宮：みんなとは誰ですか？

- A. R氏：Z氏さん、部長、Aさんも言っていました。
- Q. 田宮：誰が最初に言ったか覚えていますか？
- A. R氏：うーん。
- Q. 田宮：Z氏さん、不適合品置き場の変更を指示したのは誰ですか？
- A. Z氏：社長と部長です。
- Q. 田宮：では、この規程は誰がいつ、改定しましたか？
- A. R氏：不適合品管理規定では改定日が×年×月×日にKさんが作成してE課長が承認しています。
- Q. 田宮：この不適合品管理規定の3の(4)不適合品の隔離は△年△月△日に追記されてそれ以降改訂されていないことが変更履歴で分かりますよね。
- A. K氏：はい、改訂されていません。
- Q. 田宮：では、不適合品の隔離の手順が社長と部長の指示で変更されているにもかかわらず、文書の改訂が放置されていることになりますね。
- A. K氏：はい、そうなります。
- Q. 田宮：ISO9001の品質マニュアルがあることはご存知ですか？
- A. U氏：はい、知っています。
- Q. 田宮：では規定というものがあることをご存知ですか？
- A. U氏：はい、知っています。
- Q. 田宮：では、どこに置いてあるか知っていますか？
- A. U氏：はい、あちらの棚の方に・・・。
- Q. 田宮：では、規定を最近見たことがありますか？
- A. U氏：いいえ。
- Q. 田宮：普段の仕事上で規程を見ることがありますか？
- A. U氏：いいえ、ほとんどありません。
- Q. 田宮：では、どんなときに規程を見ますか？
- A. U氏：・・・・。
- Q. 田宮：Sさん、Dさんはどうですか？
- A. S氏：ほとんど見ません。
- A. D氏：僕も見ません。
- A. K氏：内部監査をやる時くらいですかね。
- Q. 田宮：現場のみなさんも管理職のみなさんも規程はほとんど見ないようですから、誰も気付かずに放置されますよね。
- A. K氏：はい。では、この規定を。
- Q. 田宮：R氏さん、普段規程を見ることがありますか？規定を見せて仕事を教えことがありますか？
- A. R氏：いや、ほとんどないです。
- A. Z氏：僕もないですよ。手順書はありますけど。
- Q. 田宮：規定と運用がくい違っていることって他にもないでか？
- A. Z氏：いっぱいあると思いますよ。
- A. K氏：結構あると思います。





Q. 田宮：ISO 事務局は品質マニュアルや規定などの文書を改訂していますか？

A. K氏：正直、審査前くらいです。

Q. 田宮：何を変更しますか？

A. K氏：担当が代わったとか、組織変更に関連することくらいです。

Q. 田宮：ひょっとしたら、規定がなくても問題がないのでは？

A. K氏：そうかもしれません。

Q. 田宮：一度、規定の5Sをされたらどうですか？規定のどの文書が必要で、規定通りに運用されていないことは何か洗い出しをしたらどうですか？

A. K氏：そうですね。やった方が良くと思います。

Q. 田宮：ISO 事務局でやるか、次回の内部監査で規定の見直しを最重要テーマに取組まれると良いと思います。文書管理の責任者として、K課長いかがでしょうか？

A. K課長：はい。前段取りシステムとかも含めて、運用が変わっていることがたくさんあります。一度文書の見直しをします。

4. スーパー内部監査員が作成した報告書のサンプルの解説

☑印刷屋さんの内部監査報告書を解説し、F社の現状と比較して、社長が感激するレベルのプロの内部監査員による経営監査とはどのようなものを学んだ。

R氏：「会社の強みは何ですか？」と全く経験のない質問をしている。

→同様に「あなたにとって、最も難しい仕事は何ですか？」という質問をして、不適合発生の高いポイントを調査することができる。

A氏：内部監査員の質問で規格の要求事項が出てこない。4人に対して同じ質問をしている。

S氏：供給者の評価なんてやったことがない。

S氏：内部監査の目的を明確にしている。有効性の評価などやったことがない。

監査範囲と指摘の項番が異なるのはなぜ？

M氏：営業部の紹介者数という測定はうちも昔やっていた。

5. 見本内部監査(田宮)

☑8.2.2 内部監査規定のシステム監査を10分程度行った。

6. 本日の研修で学んだことは何ですか？

1. 目指す内部監査員のレベル
2. 現在、F社の内部監査のレベル（他社さんと比べて中の中～下ぐらい）
3. レベルの高い内部監査員になるため具体的な計画を立てる
4. 内部監査は何のためにやっているか
（内部監査の目的は社長に会社の現在の最も問題点を報告するためにやる）
5. 監査前の事前ミーティングの重要性
6. 監査前に監査範囲を決めること
7. また監査するにあたって、何が聞きたいかねらい（テーマ・目的）を決める



- 8．あまり監査範囲に囚われすぎない
- 9．前回の監査の確認をする
- 10．会社内のつながりにおいての内部評価（品証→精密プレス、精密プレス→金型技術等）
- 11．100 コ中 1 コのハンコなしと、100 コ中 100 コのハンコなしでは重みが違う（証拠の信頼性）
- 12．内容のある質問をする（書類やハンコの確認だけをする質問は控える）
- 13．質問のほりさげをする
- 14．会社の弱点をみつけ、改善を行う
- 15．各部署の内部監査の結果に対しての有効性の評価
- 16．内部監査のレベルの違いがあることが分かった
- 17．いままではシステム的な問題点が出なかった
- 18．何のためにやっているかというアプローチをする
- 19．F 社の内部監査のレベルが自覚できた
- 20．要求事項やマニュアルにとらわれない質問の仕方があった
- 21．自分自身の理解不足という問題点がある