



加藤重信 (ISO/TC176/SC2/ WG18 エキスパート)

◇ 内部監査の目的をはっきりさせよう

……内部監査員について……

加藤 内部監査の場合は、内部監査を何の為にやっているかによって、求められる監査員の質が決まってくるでしょう。規格が内部監査をするように求めているからやっているのか、会社の仕組みをよりよくするためにやっているのか。

現状は、第三者機関のミニ版の様な内部監査が多いのではないのでしょうか。それはそれで会社の考えがあるのでしょうか、そういう内部監査をやって何の意味があるのか考えることが重要ではないのでしょうか。

結論を言えば、組織は、外部で審査員として通用するような人を組織内部に持ち、WDI が適用できるような組織になることを目指すことです。「JABR301-2001 WDI に関する基準及び指針」に書いてある事の 8~9 割は ISO 19011 に書いてあることなのですから、言い換えれば ISO19011 に沿った形で内部監査ができるようになることです。

組織のシステムが規格の要求に合っているかどうかを確認する内部監査は、システム構築当初、或はまた規格の改定時にも必要でしょう。しかし、そのほかの時には内部監査を通じて会社のシステムのどこをなおせばよいかが見えてこないという意味がありません。

会社の仕組みを本気で良くしようと思うなら、内部監査を年1~2回やる事にどれ程の意味があるのでしょうか。

ISO19011 には、監査プログラムを設定して、即ち内部監査を何の為にやるのか(目標実現の部門事業計画達成)を明確にさせて、一連の監査を実施するのが望ましいと書いてあります。そして、その監査プログラムが適切に運用されていれば、その監査は有効であると言えるのです、逆に目的が達成されていないのであるならば、その監査は有効であるとは言えないのです。そこで内部監査の有効性が判定できるわけです。

1994 年版の ISO9001 にはこのことが書いてありませんでした。その結果、指摘件数や監査回数が内部監査の有効性の指標とされるような間違っただけの解釈が横行していました。

ISO9001: 2000 には ISO19011 で採用された監査プログラムの策定という用件が加えられたのです。監査の目的が監査の有効性の指標になるのです。ですから、継続的改善をことさら意識せずとも、内部監査をしっかりとやっていたら継続的改善ができることとなります

◇ 重み付けをすることも必要ではないか

……第三者審査にも同様なことが言えませんか。……

加藤 第三者機関の目的が適合性の判定(9001:2000 の限界)であることに変わりはありません。しかし、規格を適用する際に、各条項の重み付けをする必要はあるのではないかと思います。

規格には書いてあるけれど、組織にとってあまりプラスにならないことであれば、それなりに審査する。反対に、組織にとって重要な項目については規格の要求をとくに重く見る。そうしたメリハリを付けた審査があってもよいのではないのでしょうか。

私は、2003 年 7 月に「ISO9001 はこう使う」を書きました。私がこの本で言いたかったことは、この世界にパーフェクトな規格など存在しない、ということです。一方に TQM (Total Quality Management) に近い規格を書きたいと思う人々がいて、一方になるべく TQM に近づけたくないと思う人々がいる。規格は議論の結果の妥協の産物として出来上がるのですから、パーフェクトであるはずがないのです。それどころか、こっちとあっちとではどうも整合性がとれていないことはよくあります。言集は悪いですが、精神を病んだ人が書いたような有様になっていることもありえます。

私は本の中で、この条項、この表現、この文書がどういう経緯で最終的に規格に盛り込まれたのか、或は盛り込まれなかったのかをできるだけ書いたつもりです。それによって、規格を読む人の理解が一段と深まり、また、規格の言葉に必要以上に振り回されることもなくなるだろうと考えたからです。

規格を適用することが組織にとってどういう意義があるのか(ISOの導入は戦略的な選択)、またその条文を適用することが、組織にとってどういう意味があるのか、もう一度よく考えていただきたいと思います。

規格の言う通りに一律にやってもあまり意味はありません。今も言ったように、規格要求には、会社のためになることも、必ずしもためにならないことも書いてあります。自分たちの対応について、重み付けをする必要があります。そのためには、審査側、受審側ともに規格への理解を深め、審査登録制度というものの本質をよくつかむことが大事ではないのでしょうか。

## 加藤氏の内部監査・審査への考察

マネジメントシステムにおける内部監査、審査のあり方について、TC176 委員会の加藤氏の考察は、パフォーマンスを期待する為の、監視及び測定の意義を再認識させてくれます。ヨーロッパにおける ISO の地盤沈下は、わが国にも示唆するものがあります。9000s:2000 版の主旨に沿った運用が求められています。規格は、汎用性があるように作られており、製造業、サービス業、大企業、中小企業の全てに適用できる訳ですから極めて大雑把であり、金科玉条的な万能ではないといえます。運用に際しては、まずは、ISOの導入目的を最優先に考慮して、使用する組織、審査員、監査員、コンサルタントがメリハリをつけて運用しないと、顧客満足及び、効果的アウトプットがありえない、ということでしょうか。当社では、この点を踏まえて、目的、顧客要求事項にフィットしたコストに見合う、顧客満足のコンサルテーションを提供します。