

## 内部品質監査

### 監査効果を高める為の改善ポイント

2003年7月24日  
新日本製鐵(株)光製鐵所  
生産管理部 品質・技術管理グループ  
清水 庸宏

## 品質監査の定義

・ISO9000:2000の定義

監査基準が満たされている程度を判定するために、監査証拠を収集し、それを客観的に評価するための体系的で、独立し、文書化されたプロセス。

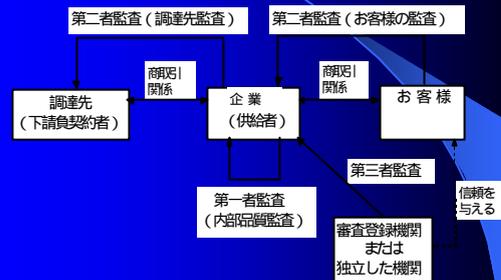
すなわち、平易な言葉で言うと、

品質マネジメントシステム(仕事のしくみ)が  
キチンと標準化(文書化)されているか?  
それに従い、効果的に実行されているか?  
必要な実行の記録(客観的な証拠)はなされて  
いるか?

を、チェックリストなどに基づいて、評価する活動のこと。  
\*\*\*\*\*

内部監査は、システム、品質の改善提案(コンサルテンツ)の場でもあり、監査側&被監査側の率直な質疑応答により、成果のある内部監査とすべき。

## 品質監査の種類 / 品質監査の形態



	ポイント	改善点
P 監査員	1) 指導、アドバイス可能な監査員へ 2) ある程度被監査側の業務実態を把握していること。 3) 部長/部門長を含む管理職層が望ましい(被監査側に対し権限を有する者) 4) 監査リーダー、メンバーの認定基準を明確化 5) 監査主管部門は監査員評価を実施 6) 監査員として監査技術、監査資質(問題発見能力、柔軟な思考、相手の話を良く聞く、明るい性格等)を有すること。 7) 規格、監査、マネジメントに関して高度な力量が必要。	1) 規格要求事項の適合/不適合に終了しない監査員 2) 監査員は独立性を維持し自部門監査は行わないこと 3) 問題点のあら探しは慎むこと。 4) 悪い点のみならず良い活動は正当な評価をすること。

	ポイント	改善点
P 監査員の教育・訓練	1) 社内監査員教育の充実 ・重点項目の説明、演習、例題も適用 ・良い指摘事項、悪い指摘事項の事例紹介 ・内部監査員を講師に充てる。 教えることで勉強しスキルアップを図る。 2) 外部セミナーへの積極的な参画 3) ISO9001要求事項の本質理解及び監査技術を修得すること(審査員資格取得も効果) 4) 監査内容の相互評価 5) 監査員の資質は、最終目標はコンサルトが出来レベルを目指す。キーマンの育成 6) 監査記録等良い指摘や悪い指摘などの事例及び良いシステム事例をデータベース化する。	1) “任せっぱなし”は不可。 2) 監査員の活性化(ハードライバー化防止)のために定期的な教育・訓練を実施すること。



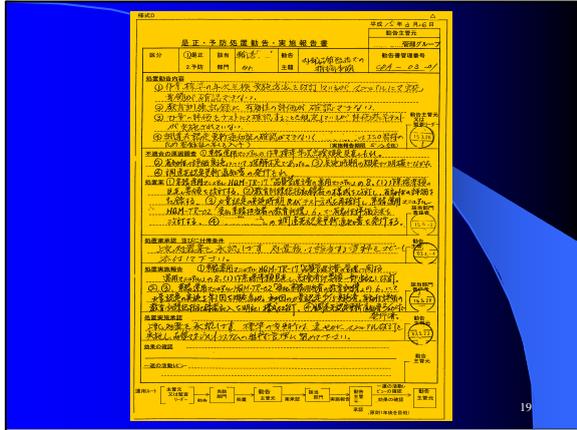
	ポイント	改善点
チェック方法	<p>1)チェック時は、～の流れを忘れぬこと 品質マネジメントシステム(仕事のしくみ)が 適合性の判定:キチンと標準化(文書化)され ているか?規格、マニュアルに適合しているか? 有効性の判定:それに従い、効果的に実行 されているか? 計画したことが達成されたか? 適切性の判定:その仕事のやり方は良いや り方か?品質計画が品質目標達成のために 適切か? を、チェックリストに基づいて、評価する。</p> <p>2)前工程と後工程で相互監査 3)同品種管理部門と工場部門の相互監査 4)企業グループ間での相互監査</p>	<p>1)自分の考え だけで質問 しないこと。 2)誘導尋問や 主観、先入観、 えこひいきを 含む質問は やめる。 3)ISO9001要 求事項やQ MSとは無関 係な質問、 個人攻撃的 な質問はや めること。</p>

	ポイント	改善点
監査範囲	<p>1)現場(工場内、作業場.....)監査 は必須 2)協力会社に対しても監査を実施 する。</p>	<p>1)単なる“書類チェック”でな きこと。 2)独立性を高めること 及び外圧を活用するこ と。</p>

	ポイント	改善点
有効性評価	<p>1)PDCAのサイクルを確認し、有効性改善 の提案ができる。 例/CS(顧客満足)のPDCAは下記の 順番にチェック P:5.4 目標 5.4.1 品質目標 5.4.2 品質計画 D:5.5.3 内部コミュニケーション 7.2.3 顧客とのコミュニケーション C:8.2 監視及び測定 8.2.1 顧客満足 8.4 データの分析 A:8.5 改善 8.5.1 継続的改善 8.5.2 是正処置 8.5.3 予防処置</p> <p>2)被監査側の創意工夫や質の高い活 動成果についてはストロングポイントとして 評価すること。</p>	<p>1)規格要求事項 の適合/不適合 に終始しないこと。 2)形式的なプロセス PDCA評価にな らぬよう、有効に 機能しなかった 原因を被監査側 にインタビューを 行い改善に繋げ ること。 3)評価は、何に 対して有効か明 確にしておくこと。</p>

	ポイント	改善点
フォローアップ監査	<p>1)前回の内部監査における是正処 置継続状況を確認する。 2)効果確認の予定時期及び確認 方法について事前に決めておき、 確実にフォローすること。</p>	<p>1)不適合が指摘されつ 放しにならぬよう定 期的にフォロー状況 の確認を行うこと。</p>

	ポイント	改善点
是正勧告	<p>1)改善の方向を合意したは正勧告 とすべき(一方的な是正勧告 は不可) 2)監査員の実務経験やノウハウを 活かしたは是正処置に関する助 言・指導を行い、自浄能力を高 めること。 3)するべきことをする段階が過ぎ たら、内部監査で発見された不 具合や改善の種に対して、領域 の責任者に是正処置を提案し てもらい、マネジメントレビュー に提案し、組織の仕組みを改善 させてゆく。</p>	<p>1)“馴合い”の排除 2)是正勧告発議は遠慮 しないこと(結局は被監 査側のためと認識) 3)表面的な原因究明に ならぬよう、なぜなぜを 5回繰り返し、真なる原 因究明に努めること。 4)思い込みで指摘しな い。 必ずエビデンスが必要、 また、良くは正勧告内 容について被監査側と 確認しておくこと。</p>



	ポイント	改善点
A 水平展開	1) 内部監査で発見した良い事例の他部門への水平展開  2) 内部監査計画（全体計画／個別計画）及び監査実施要領（重点監査項目やチーム編成など）について反省会を開催し、次回に活かすこと。	1) 形式的で自部門に閉じず、他部門にも垂直・水平展開すること。

最後に、品質監査は、

- ・ 監査員が満足したり、
- ・ 監査員を満足させるためではなく、

現状より少しでも改善するとの姿勢で、

- ・ 被監査部門の責任者が満足し、
- ・ 経営者の意向に沿い、

ひいては、「お客様の満足」につながるためということを述べて結びとします。