

## 第4章 監査のテクニック

---



by nswb

4-1

この章は、監査をする際の具体的なテクニックについて説明します。

## 監査活動

---

- 監査の三角形
- 初回会議
- 現場見学
- 監査証拠の収集
- 人と接する態度
- 答えを導く3つの質問
- インタビューの進め方

by nsweb

4-2

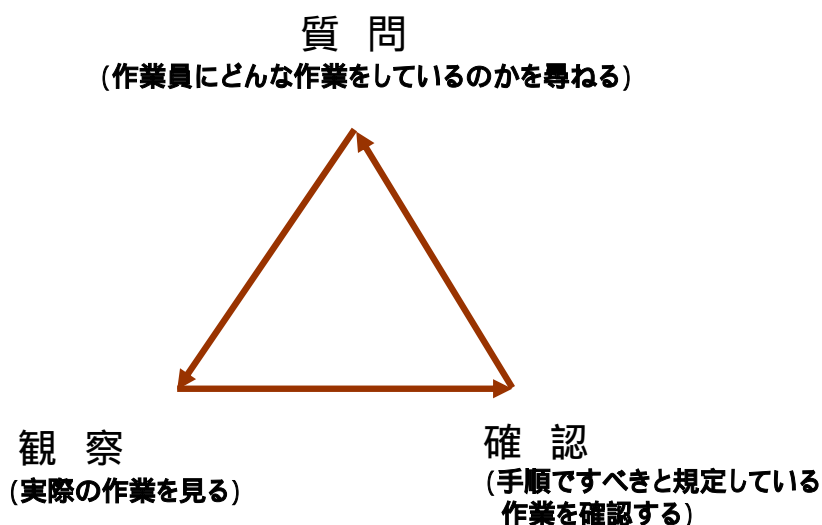
監査の「実施」の段階では、監査員による現場での調査が要求されます。

これは、被監査側としてはある程度の脅威と感じられることもありますが、監査員にとっても被監査側にとっても貴重な情報を得る機会、施設における法規制への適合性全般を見直しできるまたとない機会と捉えるべきでしょう。

被監査部門の責任者と従業員が監査の段階に合わせた準備をしていれば、よくある落とし穴に落ちることもなく、積極的で建設的な経験となります。

これからスライドで示す順番で、監査のテクニックを説明していきます。

## 監査の三角形



by nsweb

4-3

監査は、質問、観察、確認の繰り返し作業ともいえます。

参照する記録がない、という答えが返ってこない限り、質問に対する応答は絶えず客観的な証拠によって裏付けをとるようにします。

こういうことがある、ない、といった仮定をしてはなりません。

注意：

クリーンルームのような領域では、その場を離れないことには情報を得ることが不可能な場合もあります。

情報の入手が監査プロセスの核となります。効果的であるために、監査員は的確な質問をし、情報を引き出すような方法で対処しなければなりません。

## 初回会議(1) 目的

---

- 被監査側と監査プログラムの目的全般を合意する
- 監査の適用範囲と方法を確認する
- 監査中に行われる予定の活動について合意する
- 施設のプログラムと慣行について監査員に最初の概要を説明する

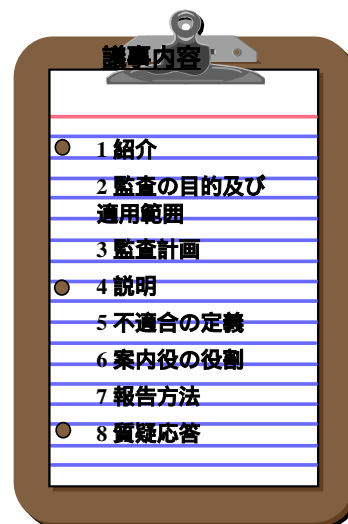
初回会議は現場で行う最初の大きなイベントです。現場での監査の全体のトーンを設定するので、組織にとっても広報の要求事項からも大切な段階です。

初回会議の目的はまずコミュニケーションです。監査チームが施設側の要員の多くに対し監査の適用範囲について説明する最初の機会かもしれません。

ここで出来れば、既存情報の評価に基づいて監査チームの関心に応えるようなサイトでの慣行、例えば廃棄物保管と化学物質管理などについて概略説明するのも良いでしょう。

## 初回会議(2) 議事例

1. 紹介
2. 監査の目的及び適用範囲
3. 監査計画
4. 説明
5. 不適合/観察の定義
6. (案内役の役割)
7. 報告方法
8. 質疑応答



by nsweb

4-5

チームリーダーが会議を主導します。初回会議でのプレゼンテーションに備えて覚え書きノートのようなものを用意しておくとい良いでしょう。

初回会議の所要時間は恐らく10分程度でしょう。部門責任者が初回会議に馴染みがあればもっとかからないでしょう。普通は部門責任者、監査員、(いるのであれば)案内役が出席します。監査中の予定について、全員がはっきり理解していることを確実にすることが望まれます。

初回会議のための良い実践例:

きちんと準備する。

初回会議が適した場所で行われるようにする。

議題例

- チームメンバー一人一人が自己紹介をする
- 監査の目的、適用範囲を説明する
- これから行われる事項を正確に説明する
- 不適合及び観察の定義を説明する
- 報告方法、最終会議の時間と場所を確認する
- 被監査側からの質問の受付

客観的、穏やかで、プロらしく振舞う。

あら捜しに来たのではなく、支援するために来たのであるというような肯定的な印象を与えるように気を配ります。

## 現場見学(1)

---

- 監査員の要求事項
- 監査証拠の収集
- 目的
- 基本的任務
- 証拠の種類
- 証拠の収集方法

by nsweb

4-6

### 現場見学

初回会議に続いて監査員は簡単な現場見学を組み込んだ方がよいでしょう。

見学は施設の概要を把握し、業務内容や従業員の活動を理解する機会を提供します。

現場見学は物理的な監査証拠を集めるまたとない機会です。マネジメントシステム要素を審査している際、必要とする情報がその場の面接相手から得ることができず、現場見学を設けて監査経路を適合・不適合の証拠を求めてさかのぼることもあります。

## 現場見学(2) 監査証拠の収集

### 証拠のタイプ

- 物理的
- 文書上
- 状況的
- 証言上

### 収集方法は;

- 調査質疑
- 観察



by nswb

4-7

監査証拠には4つのタイプがあります：物理的、文書上、状況的、証言上の証拠です。物理的とは、例えば現場で有害化学物質が放置されていたという事実、文書上とは主として記録のことです。物理的及び文書上の証拠は、大抵の場合状況上や証言上の証拠より信頼が置けます。

すべての証拠には検証が必要です。

収集方法は、集める情報のフォーマットによります。これに続くスライドで、監査員が使う方法を説明します。

## 監査証拠の収集方法：調査質問(1)

---

最初に部門の責任者に会う。

以下のことを聞きましょう；

- 部門の仕事の内容
- 責任者のコミットメント
- 目標及び達成上の問題
- 主要なプロセス、インプット、アウトプット、プロセス間のつながり
- 業務に関する情報

by nsweb

4-8

マネジメントシステム監査ではトップの方針・目的が効果的に実施されているか見る必要があります。

最初にトップにインタビューし、どのようなコミットメントをしているかを把握します。

目的、目標、プロセス、インプット、アウトプットを聞いておきます。

その後、現場でこれらのコミットメントが効果的に実施されているかを確認します。



## 監査証拠の収集方法-観察

監査員は以下のような領域を訪問する

- |      |  |
|------|--|
| 品質監査 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 保管・倉庫の領域</li><li>• 加工領域</li><li>• 材料運搬・取扱いの領域</li><li>• その他のキープロセス</li></ul>                 |
| 環境監査 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 保管・倉庫の領域</li><li>• ラボ(実験室)</li><li>• 廃棄物処理の領域</li><li>• 加工領域</li><li>• 材料運搬・取扱いの領域</li></ul> |

by nsweb

4-9

観察は、より信頼性の高い物理的及び/又は文書上の証拠を集めることにつながる手段です。

監査員は以下のような製品品質に影響を与える領域、環境に影響を受ける領域を訪問しましょう。

### 品質

- 保管・倉庫の領域
- 加工領域
- 材料運搬・取扱いの領域
- その他キープロセス

### 環境

- 保管・倉庫の領域
- ラボ(実験室)
- 廃棄物処理の領域
- 加工領域
- 材料運搬・取扱いの領域

しかし、観察で得られた証拠も検証が必要です。観察で得られた証拠は、監査経路の出発点となりますが、チームが現地を離れる前に結論づけられなければなりません。

## 人と接する際の態度

- 受動的態度
- 攻撃的態度
- **毅然とした態度**
  - 自分の要求、希望、見解、気持ちを表現する
  - 自分の権利を擁護する
  - 率直かつ正直な態度
  - 他人の権利を尊重する
  - 全員が満足できるよう努める

by nsweb

4-10

人はすべて、その状況に応じて様々な反応を示します。

人の態度は非常に変化しやすいものなので、監査員は同様に被監査者の様々な反応の仕方に対して適切に反応する必要があります。

### 受動的態度

監査員は受動的な態度をとってなりません。

これは、被監査者に主導権を奪われる機会を生み、その結果当初の目標が達成されないこととなります。

受動的態度をとる被監査者と遭遇した場合には、不適合が見つかり、その同意がなされたということは動かしがたい事実であり、被監査者がただ対立を避けようとして同意したのではないことを確信できなければなりません。

### 攻撃的態度

監査員が監査中に攻撃的な態度をとる場合弁護の余地はありません。

監査員が被監査者から攻撃的な態度をとる場合は問題となります。このような場合、監査員は必要な情報、特に不適合の証拠等を入手しようと試みなければなりません。そして必要に応じて被監査者の上司に状況を伝える必要があります。

### 毅然とした態度

監査員は毅然とし、そのためには、被監査者に対しては率直で正直であることが大切です。

我々は共通の目的をもっていることを確信させることが大切です。

同様に毅然とした態度をとる被監査者に遭遇した場合も、監査員は自分が攻撃的にならないよう注意しなければなりません。

## 質問 - 「答えを導く3つの方法」

### 説明を求める質問形式

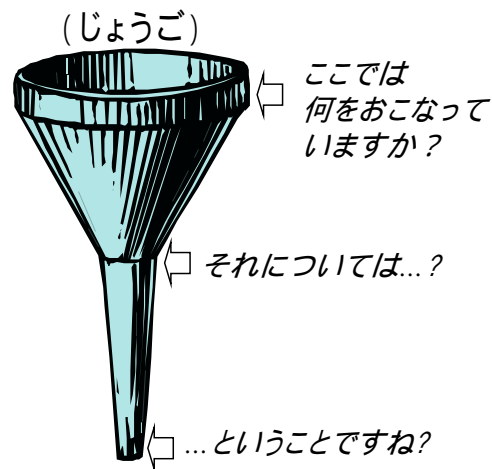
- 被監査者に自由に話させる
- 5W1Hを使うこと

### 追求型質問形式

- 掘り下げた、もしくはさらに細かい説明を求める質問

### 打ち切り型の質問形式

- はっきりと「はい」「いいえ」の答えを期待する場合に使用する



by nsweb

4-11

方法が違えば、同じ質問でも答えは違ってきます。状況に合わせて、的確な質問形態を決めてください。

「あなたがいつもこの手順書に沿って仕事をしているんですね。」というように、期待する答えを質問に組み込むのはやめてください。

被監査者が、尋問されている、或いは、監査員が自分を信じていないのではないかと思うような印象は与えないでください。

説明を求める質問は最も強力ですが、3つの質問形態が組み合わせればとても効果的です。

説明を求める質問は、監査の切り出しには有用な方法です。これは、被監査者にその場で起こっていることを説明する機会を与え、気持ちも落ち着かせます。たとえ監査員が、プロセスの詳細を理解しているとしても、被監査者がどのようにプロセスを理解しているかを知るうえで、説明を求める質問で切り出すと良いでしょう。

答えを聞いている間は、後で戻って扱えるよう、鍵となる話題はメモに取ってください。

内容を掘り下げるときの典型的な質問は、「もう少し詳しく説明してくださいませんか？」、「～の場合はどうですか？」、「記録をいくつか見てみましょうか？」、「そのプロセスを見ていいですか？」です。これらはすべて、より詳細な情報を得るのに有効です。

被監査者の答えが長くなり時間の浪費ではないかと感じたら、丁寧にしかし、はっきりと「それは・・・ということですね。」あるいは「前に話していた所に戻ってよろしいですか。」と切り出してください。それからあなたが調査したい点へと展開して行ってください。

監査員は、被監査者の感情を傷付けたり、意義のある討論を突然遮ったり、あまりにも早く止めるべきではありません。

## ラドヤード・キプリング

- 「私には、6人の正直な下僕がいました。私が今知っていることはすべて彼らが教えてくれたことです。」
- 彼らの名前は：  
何が、どこで、いつ、なぜ、  
どのように、誰が、です。
- 監査では、7人目の  
「見せてください」があります。



by nsweb

4-12

質問に5W1Hを使うとほとんど必ず説明を求める質問になります。

ここには、イギリスのラドヤード・キプリングさんの言葉が載っています。

「私には、6人の正直な下僕がいました。私が今知っていることはすべて彼らが教えてくれたことです。」

彼らの名前は：何が、どこで、いつ、なぜ、どのように、誰が、です。

監査では、7人目の「見せてください」があります。

「見せてください。」の質問は、あるひとつの流れの質問の最後になりますが、被監査者の説明したことを信じていないといった印象を与えないよう注意する必要があります。

「見せてください。」という質問は、客観的証拠があるかどうかを検証するために用いられます。

「見せていただけませんか。」又はそれに相当する表現を定期的にそして外交的に使用することによって、監査が意見やうわさではなく、観察した事実に基づくものにします。

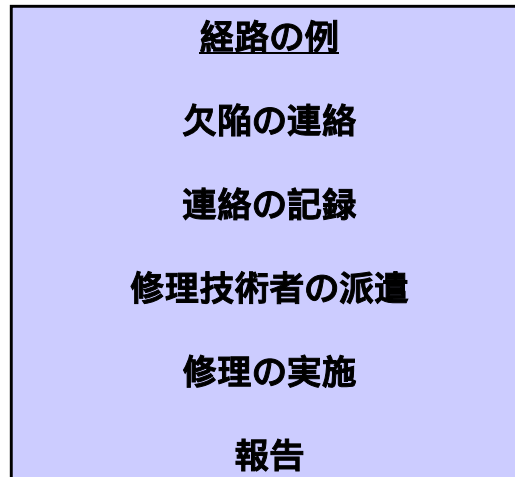
どんな状況にでも「見せてください。」という表現を使えばいいというわけではありません。時間の浪費にしかならなかったり、また「客観的証拠」が必要でないこともあるかもしれません。

監査員は通常、統計的なサンプリング手法を使いませんが、根本的な問題であるかを知るのにサンプリング調査を行うこともあります。

## インタビューの進め方(1)

---

プロセスのフローに従って、経路をたどる。



by nswb

4-13

インタビューは、始めから最後までプロセスの流れに従って行います。  
このスライドは、ある電気製品の修理プロセスの例です。

仕事の流れは

使用者から欠陥の連絡を受ける。

連絡を記録する。

修理技術者を派遣する。

修理を実施する。

帰って結果を報告する。

という順番になります。監査も、この流れに従って行います。

## インタビューの進め方(2)

1. 監査される人を明らかにする
2. 監査員による自己紹介
3. 監査員が、なぜここにいるのかを説明する
4. 説明が得られる種類の質問をする
5. 詳細をきく質問をする
6. 「見せてください」と尋ねる
7. 事実を確認し、メモをとる
8. 被監査者に謝意を述べる
9. 監査経路の次の被監査者を特定する

by nsweb

4-14

インタビューでは、次のような順序に従って、そこでの作業に関与している要員に話し掛けます。それから、そのプロセス内の次の作業者へと移り、経路の最後まで続けます。

監査を希望する、作業をしている要員を明らかにする。

自己紹介をする(被監査者が監査員を知らない場合)。

監査員が何のためにそこにいるのかを説明する。

そこでのプロセス、すなわち作業内容を説明するよう作業者に尋ねる。

特定の質問をする(チェックリスト及び監査の三角形に従って)。

事実を確認し、所見を記録する。

監査が修了したら、被監査者に謝意を述べる。

プロセスの次の段階を特定する。

次の作業者に話し掛ける。

上記の一連の流れに従って経路が終了するまで続けます。

## 警告！



- 尋問のように質問するのは避ける
- 客観的、穏やかで、友好的でありつづける
- 監査の少なくとも75%は聞き役に回る
- 計略的、誘導的、曖昧、同時にいくつもの質問は避ける

by nswb

4-15

### 警告

監査員は、どんな情報にも耳を傾け、その受け取った情報に関心を示すようにしなければなりません。情報を受け取る側が聞く耳を持たないのは、情報の送り手にとって最も「嫌なこと」の1つです。監査員がその回答をメモしたいと思う場合は、まず最初に許可をもらい、確認のためにとったメモを復唱するのがよいでしょう。

被監査者がインタビューをどのように見るかを理解するように努めてください。ただ質問攻めをしていませんか？

情報を継続して引き出せるように、監査員として正しい特質を維持してください。

通常、人間は質問したと同時に次の質問を考え始めるものです。それから、その質問をするのに適したタイミングを待っているものです。監査員はこういった態度をうまくコントロールし、回答を注意深く聞くようにしてください。

## 監査員がすべきこと／してはいけないこと

- 「あら捜し」は避ける
- 良い点を考慮する
- 時間に正確に
- すべての作業を実施する
- 口論は避ける
- 機密保持を遵守する
- 監査の計画／仕様に沿う
- 個人ではなく、システムを監査する
- 客観的証拠を記録する

by nsweb

4-16

監査員は、監査に関し、網羅されるべき範囲と同時に時間のことで合意されている場合は、それらを守って実施しなければなりません。

どの段階でも、監査員は被監査者と口論してはいけません。

監査は機密事項として取り扱われるべきであり、普通、後に同僚の間で話し合われるものではありません。

監査員は、所見を裏付けるために証言の記録のような客観的証拠を確実に得るようにしなければなりません。



## 何に照らして監査するか

---

- 文書化された組織のマネジメントシステムへの適合性
- ISO9001への適合性
- マネジメントシステムの有効性及び適切性
- 目的を達成しているか
- インプット、アウトプット、顧客・利害関係者・プロセス間のつながり
- 継続的改善
- 安全衛生面
- 組織の規則

by nswb

4-17

監査員は組織の中で、何に対して不適合を挙げてよいのかを明確に知っておく必要があります。

この内容は、「第2章 監査の計画」のチェックリストの項で説明したものと同じです。