

内部監査(役員監査)計画書事例

内部監査計画書

内部監査実施計画		管理責任者	主任監査員	被監査部門
				田宮
被監査部	営業部、工場、製品管理部	監査日時	2005/01/14 13:30 ~ :	
監査範囲	8.4	監査チーム	田宮	
		被監査出席予定者	営業部長、工場長、製品管理部長	
備考	目的：改善点を洗い出すこと			

確認日 2005 年 1 月 14 日

前回の内部監査結果確認			確認者
場所：	監査実施日時	2004 年 12 月 25 日 : ~ :	
是正処置等完了状況： 全て完了していた 未完了の事項があった			
前回は是正要求なし			

内部監査結果報告		管理責任者	主任監査員	被監査部門
			田宮	
場所：2F 事務所	監査実施日時	2005 年 1 月 14 日 13:00 ~ 17:30		
監査出席者	営業部長、工場長、製品管理部長			
所見	<p><input checked="" type="checkbox"/>規格適合性 カレンダーでの工程管理等、マニュアルの記載事項は実施されていた。適合している。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>有効性</p> <p>総括 内部監査全体を通して、不明確で裏付けがない回答が多かった。市場分析から、製造、出荷まで、どんぶり勘定でかつ根拠が不明確なまま経営判断を行っている。また、圧倒的にデータ収集、分析の仕組みが弱い。各部門において、できることから管理項目や分析項目を明確にすること。今後は勘と経験の経営から、事実に基づいたアプローチと分析結果に基づいた経営に脱皮することが望ましい。</p> <p>会社の強み 「低価格、短納期、幅広い品揃え、無理がきく」の 4 点で役員全員ほぼ整合している。</p> <p>会社の弱み 「忙しくて営業に出られないという点」が社長と営業部長の意見が一致している以外は、バラバラである。マネジメントレビュー会議でコンセンサスを取ること。経営者レベルで何が弱いかわからないままでは、会社全体の改善活動は期待できない。工場長の意見であるオンリーワンの商品がないという意見はズバリ急所をとらえている。</p>			

所見	<p>顧客満足</p> <p>8.2.1 顧客満足で、マニュアル 23 ページに「売り上げ、顧客の声、品質の良し悪しの顧客評価を週一ミーティングで行なう」と書かれているが、ヒアリング結果では、はっきりしない。リピート注文数、顧客紹介数など、顧客満足度を測定できる指標を設定することを奨励する。</p> <p>製品の要求事項への適合性</p> <p>ISO 認証活動を始めて 3 ヶ月程度であるが、ミスが減少するなど、各部門とも改善されている。</p> <p>プロセスと製品の特性及び傾向</p> <p>営業部長は商品 A が増えていると感じているが、工場長は商品 B が増えていると思っている。二人とも感覚的であり裏付けがない。</p> <p>供給者</p> <p>材料のミスが減るなど、仕入先等の管理体制が実現しつつある。</p> <p>工場長殿</p> <p>メモ魔になること。気づいたことや自分が指示した内容を含み記録する。現場の改善アイデアや不適合の原因が、記録を見ることで発見でき、また現場の指導の裏付けになることで、説得力が大幅に増す。</p>
----	--

	監査範囲	ランク	概要	完了確認
1	8.2.1 8.4	B	営業部長 顧客満足を含め、市場分析して、経営戦略に生かす仕組みがない。手始めにリピートがない顧客に対して電話によるヒアリングや訪問で、リピートがない原因を情報収集し、分析すること。また、その工程で社長要求の既存顧客の掘り起こしをすること。	(/ /) 要・不要
2	7.5.1	B	工場長 今後、商品 B で不適合が出ないように、検査などの手順を変更すること。手順の変更については根拠を明確にし、従業員に論理的に説明すること。論理的に説明できたかどうか営業部長が従業員にヒアリングして結果を記録すること。	(/ /) 要・不要
3	8.5.2	B	製品管理部長 年末の N 社の不適合について、是正処置を行うこと。その是正処置は、お客様の要求内容など事実が明確で、類似の案件が来た場合どのようにすれば納品できるのか判断できること。また、模範となる是正処置であること。	(/ /) 要・不要
4	8.2.3	B	製品管理部長 クレームとならなかつた営業のミス、工場のミス等が分析できる記録をとる手順を作成すること。	(/ /) 要・不要

ランク：重大な不適合 = A，軽微な不適合 = B，要観察事項 = C

内部監査チェックリスト（社長）

No	質問，文書，記録	観察結果	ラン ク
1	会社の強みは何ですか？3つあげてください	<p>仕事が早い同業者。 単価が安い。 クレーム処理が適切である。 (それぞれ 10 社の同業仲間と比較して)</p>	-
2	会社の弱みは何ですか？3つあげてください	<p>お客様にしがらみなどで、赤字ぎりぎりの安値受注をせざるをえない。3社ある。(M社、A社、T社) 社長と現場のコミュニケーションが少ない。(社長の伝票ミスを直接文句言ってこない) 今あるお客様の掘り返し、主力得意先しかフォローできていない。</p>	-

内部監査チェックリスト（営業部）

No	質問，文書，記録	観察結果	ラン ク
1	会社の強みは何ですか？3つあげてください	シール印刷は何でもできる シールなら当社におまかせというブランドができています。 短納期に対応ができる。 低価格。 上記3つは感覚的な自覚である。程度、根拠が明確ではない。少なくとも競合先や強みの定義を明確にすることが望ましい。	-
2	会社の弱みは何ですか？3つあげてください	細かい事務処理が多く営業に出られない。最近他の部署に助けられている。 地方の印刷会社とは価格で負けることがある。人件費や家賃の差であるとお客様に言われたことがある。 若い人が多く今後給料が上がり、固定費の上昇が懸念される。	-
3	顧客満足度	急ぎの注文をやってもらっているとほめられた。お客様の先からも同様に評価された。	-
4	製品の要求事項への適合性	良くなってきている。ISO を始めてから、納期が遅れなくなった。1件だけあった。以前は3ヶ月に1回くらいあった。受注一覧ができて、遅れそうな場合は、製品管理部からフィードバックが来る仕組みができた。	
5	プロセスと製品の特性及び傾向	個人情報保護法の影響で商品 A は受注が増えている気がする。受注が増えても材料が変わるだけなので、製造プロセスなどへの影響はない。しかしながら、どのような商品が増えているか把握できる仕組みがない。市場動向を設備投資の判断根拠として反映させる仕組みがない。	B
6	供給者	仕入先は重大なミスがない。材料屋さんのミスが少なくなってきた。お願い事項をよく聞いてくれる。	

ランク：重大な不適合 = A，軽微な不適合 = B，要観察事項 = C

内部監査チェックリスト（工場）

No	質問，文書，記録	観察結果	ランク
1	会社の強みは何ですか？3つあげてください	品質が良いこと。仕上がりと納期についてお客様に満足してもらっている。 お客様の無理をきくことができる。 多品種のシールラベルがつかれる。	-
2	会社の弱みは何ですか？3つあげてください	多品種ができるわりにはオンリーワンの製品がない。 (他社にはできて当社ではできないものは、缶コーヒーに貼ってある何層にもなっているラベル、また調味料に貼ってあるピリッと破ってピロピロとなるシール) 会社全体が狭い。 役員を除いて新しいことにチャレンジしようという意欲がない。失敗を恐れて、責任を取りたくない役所体質である。	-
3	顧客満足度	満足している人も、満足していない人もいる。 満足している根拠 品質を評価していただいて、他のお客様を紹介されたことがある。3年間で初めて1件紹介してもらった。根拠としては不明確である。 リピートがある。7割くらいがリピートだと思う。リピートがなくなった所を監視し、理由を情報収集し、分析すると良い。 満足していない人がいるとは、クレームが0ではないので不満の人もあると推測できる。分納をお願いすることもある。	-
4	製品の要求事項への適合性	工場では不適合件数は3件である。是正処置を3枚書いた。直近3ヶ月では、会社全体で5件ほど。工場としては、11月12月1月では2件である。現状の一番の問題としては、製造ができない理由が、その人の力量なのか、誰がやってもできない仕事なのか不明確である。抜き型が抜けにくい、ほこりが入ってしまう。理由のひとつとして、仕事の力量が不明確なことが考えられる。対策として2月からジョブローテーションしてみる予定。	-
5	プロセスと製品の特性及び傾向	工業系のラベルが増えており、今まで経験したことがない不適合が発生した。情報収集をして、プロセスや検査(確認事項)を変更すること。	B
6	供給者	インク屋さんは今まで通りきちりしている。FAXで発注するようにして何を発注したか明確になった。	-

ランク：重大な不適合 = A，軽微な不適合 = B，要観察事項 = C

内部監査チェックリスト（製品管理部）

No	質問，文書，記録	観察結果	ランク
1	会社の強みは何ですか？3つあげてください	値段の安さと対応スピード。 お客様の無理をきける。 色々な機械を保有しており、お客様の高品質な要求に対応できる。	-
2	会社の弱みは何ですか？3つあげてください	だいぶ減っているがまだクレーム品がある。 その日の計画変更の連絡が未徹底。 忙しい日と暇な日をはっきりして忙しいときにミスがでる。手間がかかるものから先にやってもらうようにする。 (例：営業の受注を早めにしてもらう。外注の発注を早めに行う。) 工程管理の役割の責任者として自覚して、積極的に管理体制を強化することが望ましい。	-
3	顧客満足度	満足してもらっている。 売り上げ比率 3 割の最主力の O 氏が来社してくれて良い評価を言ってくれる。そのほか営業から無理をきいてくれてありがとうと言われたと聞いている。満足していないお客様もあると思うがよく分からない。 年末に段々要求のレベルが高くなり何回もやり直したあげく、断った案件がある。(N社) せっかくのいい経験を次にどう生かすか不明確である。不適合としてとりあげられていない。お客様の 3~4 回の要求がなんであったか記録がない。	B
4	製品の要求事項への適合性	今月 1 件不適合があった。ISO を始めてからチェックリストを使い、単純なミスが減った。それまでの、記憶と思い込み、勘違いによるミスが減った。工場への直接差し戻しは 2 ヶ月間ないと思う。営業ミス、工場ミス等がデータの記録がなく分析できる仕組みがない。分析のためのデータを記録すること。	B
5	プロセスと製品の特性及び傾向	ほぼ であるが、木曜日は×が多い。なんとなく休み前にほしいというお客様の心理ではないか。	-
6	供給者	営業からの報告によると対応してくれる会社は色々に対応してもらえが、対応してくれないところは以前と変わらない。	-

ランク：重大な不適合 = A，軽微な不適合 = B，要観察事項 = C