



食品安全マネジメント規格における 内部監査についての 「辛口」のひとこと

執筆／一般社団法人 食品品質プロフェSSIONナルズ
代表理事
広田 鉄磨

前書き

ISO 22000や、それを土台として作り上げられた国際的な食品安全マネジメント規格では、「内部監査チーム」の必要性がうたわれています。しかし、(日本ではおなじみのHACCPの考え方に沿った衛生管理2種、JFS-A、Bなど)まだ、マネジメント規格の領域までには達していないものの中では「HACCPチーム」のような類似した定義の使用はあるものの、その活動はHACCPという枠の中に限定されています。内部監査チームのように、HACCPを糸口として、会社経営の改善までも企図しているものではありません。このように高度であり、かつ重要な役割を担う内部監査でありながら、内部監査チームメンバーの処遇についていえば、恵まれているとはいえないものがあります。何がこの撞着した状況を作り出しているのかについての考察を行い、かつ状況の改善に向けての処方箋を提示したいと思います。

各規格において内部監査は どう規定されているか

- ISO 22000: 内部監査は、独立した章として成立しています。
- FSSC 22000: 文書自体には内部監

査という用語の使用はないものの、ISO 22000が要求事項と定義されています。

- **BRC**: 内部監査は、独立した項として成立しています。
- **IFS**: 内部監査は、独立した項として成立しています。
- **SQF**: 「経営層は継続的改善を証明できるプロセスを確立しなければならない」とされ、内部監査が暗示されています。

どれだけISO 22000の内容に忠実であるかは、その規格の方針次第ですが、国際的な食品安全マネジメント規格の中では、内部監査が何らかの形で規定されています。国際規格以外の「準」規格では、内部監査に対応するには、まだ組織にはそこまでの体力がついていないという温情的な配慮からでしょう、免除されているようです。

ISO 22000の中では、内部監査は簡条9.2で下記のように規定されています。

9.2 内部監査

9.2.1 組織は、計画した間隔で内部監査を行わねばならず、それをもって食品安全マネジメント規格が、

- a) 以下を満たす。
 - 1) 組織独自の食品安全マネジメント要求事項
 - 2) この文書の要求事項

b) 効果的に実施され、維持されていること
9.2.2 組織は、

- a) 監査の頻度、方法、責任の所在、計画に関する要求事項を取り入れた形で、監査プログラムを計画し、確立し、実施し、継続しなければならない。報告は、該当するプロセスの重要度、食品安全マネジメントシステム上の変更点、モニタリングの結果、計測の結果、及び以前の監査結果を考慮してなされる。
 - b) 監査のクライテリア、検討の対象とする範囲を決定する。
 - c) 十分な力量をもつ監査員を選び、監査プロセスが客観性と公平性をもつ形で監査を実施する。
 - d) 監査の結果を、食品安全チームと担当の経営層に報告する。
 - e) 監査プログラムを実施した、及び、その結果の証拠として、文書化された情報を維持する。
 - f) 合意した期間内に、是正及び是正処置を実施する。
 - g) 食品安全マネジメントシステムが、食品安全方針の意図するところ、及び、食品安全マネジメント規格で期待される目標を満足していること。
- 組織によるフォローアップ活動には、とられたアクションの検証、及び検証結果の報告を実施することを含んでいなければならない。

このように、内部監査のアウトカムをもってマネジメントレビューにつないでいくという筋書きとなっています。内部監査を規定する根本精神が、ISO 22000には存在するといっても過言ではありません。

ではなぜ内部監査が撞着状態に陥っているのでしょうか

問題の根源は、人とシステムによるものに大きく二分されます。「人」と「システム」は、相互に補完しながら機能しているものですから、どこまでが人で、どこからがシステムというふうには、明確に区別できるものではありませんが、ここでは、比重を明らかにするために、できるだけどちらかに割り振って議論します。

人の問題

通常の事業所では、規格文書で要求されているので、内部監査は「嫌々」やっているというのが本当のところではないでしょうか。内部監査の時期がきたから、仕方なしに内部監査チームを寄せ集めて編成し、できるだけさっさと部署を回り、ありきたりな質問を発し、何とか報告書にまとめ上げたらそれで終わり、といわれたら、「うちもそうそう!」と同意を示す事業所が多いものと感じています。内部監査はやらなければならない、しかし、立派にやり遂げるには、人も時間も足りないし、それでもあえて立派にやりたいと思わせるほどのインセンティブはない…というのが実感でしょう。こういった人を動かす面における問題の根底には、経営層が食品安全マネジメント規格を、どのように会社の経営に生かしていくのかの展望を持っていないということがあるのではないかと感じています。

また人材育成のためには、教育訓練が必要ですが、どのような力量(資質)を必要とするのか、内部監査員についての参照文書には、ISO 19011:2018がありま

すが、その文書全体を見渡しますと、やはりフルスペックのマネジメントシステム審査が前提となっており、プロとして審査を生業にしている人たち向けであれば妥当かもしれないませんが、常に会社の要員であり、会社の業務をこなしながら、時にはその知識と経験を生かして、監査員としての仕事を臨時的にこなす内部監査員に必要な力量かといえば、かなり過剰なものと言わざるを得ません。プロの審査員で

あっても、こんなに立派な人格者などいるはずもない、と感じるのに、それを、監査が生業ではない人間たちに無理やりに当てはめることには、やはり弊害のほうが大きいと言わざるを得ません。

私など、内部監査員研修講師を務めるときには、「ISOには、いろいろ書いてありますが、役者が舞台上で与えられた役を演じる時には、その役になりきろうと努力するでしょ? それと同じです。ISO文書は、

審査員に求められる力量

(1) 個人の行動

- 倫理的である
- 心が広い
- 外交的である
- 観察力がある
- 知覚が鋭い
- 適応性がある
- 粘り強い
- 決断力がある
- 自立的である
- 不屈の精神をもって行動する
- 改善に対して前向きである
- 文化に対して敏感である
- 協働的である

(2) 知識及び技能

① 知識及び技能

- ▶ 審査の原則、手順及び方法
 - ▶ 食品安全マネジメントシステム (ISO 22000) 及び基準文書
 - ▶ 審査対象の業務
 - ▶ 適用される法的及び契約上の要求事項
- FSMS 審査員に特有の知識及び技能として、
- ▶ 食品安全に関する用語を理解している。
 - ▶ PRP、食品安全ハザードとそれによる健康被害、HACCP の原則と手順などについて理解している。
- ##### ② 審査チームリーダーに求められる知識及び技能
- ▶ 審査チームメンバーを効果的に配置する。
 - ▶ 審査チーム間の協力関係を構築する。
 - ▶ 審査プロセスを管理する。
 - ▶ 審査チームを代表して各種関係者と連絡をとる。
 - ▶ 審査チームを統率して監査結論を導き出す。
 - ▶ 審査報告書を作成し、完成する。

(3) 教育、経験

- ① 審査全般の知識及び技能を身に付けるための教育を修了していること。
- ② FSMS 審査員に必要な知識及び技能が得られるような審査員訓練を修了していること。(この訓練は、内部又は外部の組織のいずれが提供してもよい)
- ③ FSMS 審査員に必要な知識及び技能が得られるような業務経験があること。(この経験は、判断、問題解決、並びに関係者とのコミュニケーションを含む、スタッフ的、管理的な立場での経験であることが望まれる)
- ④ 一連の審査活動における審査経験があること。(この経験は、同じ分野の力量のある審査チームリーダーの指揮及び指導のもとで得られるものであればより良い)

役柄の特徴を記述しているわけですので、その役柄に一步でも近づくと、自分を律していけばいいだけのことでしょ!とエールを送るにとどめています。

また、世の中で実施されている内部監査員研修と呼ばれるものは、ほとんど一貫して「基準文書と実際との間に齟齬がある場合、それに対して不適合を発する」のが内部監査員の仕事だ、というのを叩き込むだけで、基準文書は常に正しいという仮説の下にあります。

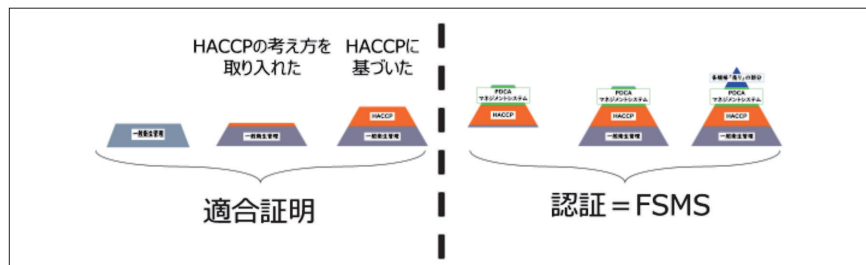
私が若いころ好きだったジョークに、



というのがありますが、「基準文書は、常に正しい」というのは、本当なのでしょう。基準は、国際規格であれ、国内法であれ、社内基準であれ、一番厳しいところに合わせてするのだとも、研修では教えられます。じゃあ国際規格(ISO 22000を下敷きにした多くの食品安全マネジメント規格)か、国内法(食品衛生法を筆頭とする法体系)か、社内基準(HACCPを基軸とした自社の文書体系)かのいずれかが、自社の現実を考慮すれば、あきらかに過剰な要求水準を包含していたらどうなるのでしょうか。

文書体系というものは、下位に行けば行くほど細目へのこだわりを見せる傾向があり、内容としては、より厳しいものとなります。つまり、社内で運用されている基準は、上位の文書体系の厳しいところばかりをえりすぎちゃいがちです。さらに、数多い社内基準の中でも(日本には珍しいほどに体系づけられた)燦然と輝く基準文書であるHACCPについていえば、重要管理点には、いちいち管理手段を規定し、モニタリングや検証まで付け加えて

適合証明と認証



いるのですから、「基準文書は常に正しい。そこからの逸脱がある場合には、基準文書に規定された正しい状態に戻さねばならない」というループ構造になっており、「基準文書は本当に正しいのか?」といった、自由な発想があれば当然でくるような疑問を発想の様式から封じ込めてしまうというネガティブな構造を持っています。

「もしかしたら基準文書自体に間違いがあるかもしれない」という、まっとうな疑問を持つことに何か不都合があるのでしょうか? どんなに精巧に作られた文書であったとしても、その字面どおりに運用することにはリスクが含まれています。リスクを最小限に抑え込んでいるのは、その局面での解釈はいかにするべきか、解釈面での徹底した議論がなされているときだけです。内部監査においても、時には基準文書の内容の合理性・非合理性が真剣に議論されるべきであるとは言ってもありません。

このように本質的な議論を振り返ることなく、多くの研修では、「原則1:基準文書は常に正しい、原則2:基準文書が間違っているとすれば、原則1を参照せよ」と、演習まで数多く組み込んでひたすら洗脳しようとしているわけですから、受講生がそのような研修内容をつまらなく感じるのも無理はありません。

システムの問題

撞着状態を起こしている原因の一つとして、現在、適合証明と認証が、その区別も曖昧模糊としたまま放置されているという日本の現状によるところも大きいと思わ

れます。経営者によってしばしば語られる、「HACCP認証をとる」という言葉にすべてが凝縮されているとっていいでしょう。本来、HACCP自体に認証制度はなく、HACCPを包含した認証規格に入ってから初めて、認証を取得=つまり、「とる」わけで、HACCP単独であったならば、「月をとってくれよと泣く子かな」です。とれるものではないのです。

「顧客の要求で」とか、「制度化の動きがあるから」といった理由で、適合証明や認証に向かっている事業者群の中には、この適合証明と認証の意味するところへの理解の欠如がよくみられます。顧客要求や制度化というのは食品安全の推進のためには確かに大きな原動力ですが、(HACCPというものは、そのPDCAを全社的な規模で強力に回していくという)組織を挙げての支援なしには効果を発揮できないものなのです。この組織的な支援のなかで、PDCAを回す役割の中核を担うものが内部監査であるわけです。

この観点から言えば、たとえ適合証明レベルであったとしても、内部監査を取り込んで、早い時期からPDCAを心掛けるほうが、HACCPの実効性の確保には役に立ちます。組織的な対応ができていたということは、適合証明から認証へのステップアップもやりやすいものとなるでしょう。認証側では、早くより、組織的な対応、つまりその大きな柱である内部監査の果たす役割の重要性に気が付いており、マネジメントシステムという言葉に代表されるように、内部監査とは経営の改善に関しての重要な情報を、経営層に提供してくれる行

為であることを明確にしているわけです。

ところが日本では、顧客がうるさいから何とかしないとイケない、といった受け身の解釈が先行し、制度化という熱気にも浮かされ、適合証明・認証とは経営マターであるという、しっかりとした認識が行われないうちに、HACCPブームに突入してしまっています。ビジネスであれば、最低限、投資に見合うだけの利潤を上げることが必要ということを口酸っぱく繰り返している経営層が、ことHACCPや食品安全マネジメント規格に関しては、リターンを全く考えないような行為に出ているのは不思議と言わざるを得ません。

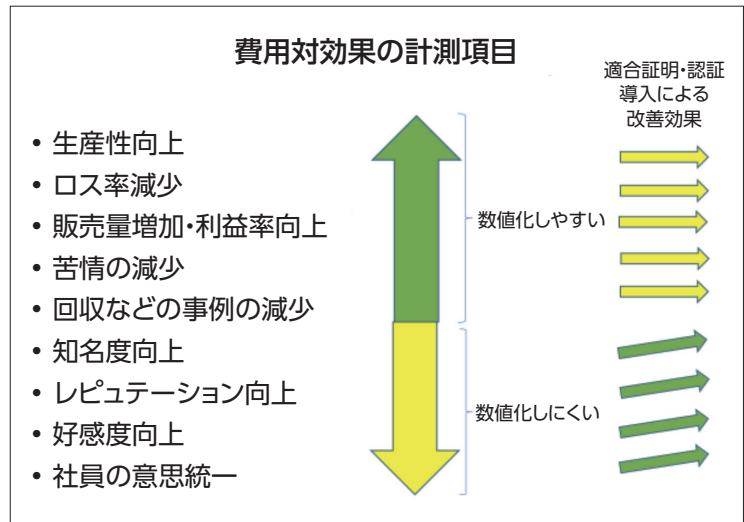
改善に向けての処方箋

まず、経営層に、適合証明や認証は、経営マターであるという認識をしてもらう必要があります。だれかに言われているからやっているという受け身のとらえ方ではなく、適合証明や認証を積極的に経営に生かしていく、というビジネスパースペクティブ（日本語にあえて訳すとすればビジネスとしての心構え）の形成が必要となります。

巷間では、HACCP導入の効果は、品質ロスの削減であるとか、食品安全事件の防止であるとかに役に立つと説明されていることが多いのですが、実際に、そのような説明で経営層は首を縦に振るのでしょうか。

まず、日本の企業群では、よほど安穩と存続してきた会社でもない限り、ロスについては、すでに極小水準を達成しています。型崩れとか、色むらとか、「高品質」「一定の品質」達成のために、泣く泣く製品を捨て去っているのが、残存ロスのほとんどであって、ここに食品安全要求事項でガチガチに固めた様式のHACCPを持ち込んだとしても、ロスが大きく減るわけでもありません。

また、普通の会社であれば、真の意味の食品安全事件に遭遇するのは（社長の引責辞任まで必要となる事態を招くの



は)、多くても数十年に一回程度のものでしょう。社長が、自分の代で、HACCPを何とかしないとイケないという気になるには、縁遠い話題なのです。

やはり、経営層に対する適合証明・認証導入に関する説明には、経営改善のために、HACCPの中にビジネス目標をも取り込んでいく必要のあることを強調していくべきでしょう。そしてこのように柔軟でありながらもチャレンジングなビジネス目標の達成を、適合証明・認証の下に、現実のものとしていくためには、内部監査が大きな役割を担うことを理解してもらうセッ

ションが必要となります。

既存の研修群には、経営層向けというべきものは見当たりませんので、弊会や弊会が（一社）日本食品安全協会と合同で実施している研修群のように、経営者の心構えを盛り込む、そのまた延伸上で、純粋に経営層向けとしての研修を開発していく必要があります。

例えば現在、SDGsとかCOP25とかいう題目のセミナー・研修であれば、経営層が受講しているでも決して不自然ではない、それどころか、経営層が受講していることで社会に対して胸を張れるようなセミ

急速に報われることのない長い闘いとなる覚悟が必要

- 費用対効果は遅延して効果が出てくる。かつ、その効果の計測が困難なものが中心となる。
- トップの理解の維持が大変、そしてトップは入れ替わる。
- 会社を取り巻く経済状態、会社の経営状態の変化がある。
- 適合証明維持・認証維持への疲れ、中だるみが出る。

彼を知り己を知れば百戦殆からず

- トップはやる気・本気になっているか？
- トップは費用対効果をも考慮しているか？
- 品質・製造関係に人材（候補）はいるか？
- 特に内部監査チームを形成できる人材はいるか？
- 人材の処遇まで考えているか？
- 過去に認証取得あるいは（小売りなどの）二者監査で鍛えられているか？
- コンサル・保健所・監査員・審査員・監査会社・審査会社とのつながりはあるか？

ナー・研修群がありますが、そのようなものと軌道を一にした、適合証明・認証に関するセミナー・研修を作り出す必要を感じます。食品安全はもちろん、企業が高い品質を維持しながらも、その努力に見合う適正な利潤をあげ、社会にその企業の価値を共有してもらいながら、企業のサステナビリティを確かなものにしていくという事は、その企業単独のベネフィットではなく、社会全体に対する貢献なのです。

また経営者向けのセミナー・研修の中に内部監査(員)の重要性をうたい込むことです。内部監査をやることのインセンティブが乏しいのは、経営層が内部監査の果たす役割に十分に着目しておらず、従業員目線で言えば、内部監査に関わったからといって、それで給料が増えるわけではなし、将来が開けるわけではなし、といった諦観が基礎となってしまっているからです。やはり人事考課システムの中で内部監査員としての経歴を評価項目に組み込んでいくことが、最終的には必要となっていきます。特にリーダーとして、うまく内部監査チームを取りまとめ、企業にとって重要な提言を行ってくれるような人材については、手厚く報いていくことが求められます。

内部監査チームを構成するリーダー・メンバーに対してのセミナー・研修については、その中で、自らを食品安全だけにガンジガラムに縛り付ける必要は全くないこと、ビジネス目標を取り込んでいっても構わないことを強調していく必要があります。

また、たとえ自社が適合証明の水準であって、ISO 22000を参照するまでの責務を負っていないものであったとしても、食品安全の合理的概念は、全てISO 22000に凝縮されているため、

①自社内に、ISO 22000の精神に準拠し、判断根拠とするにふさわしい基準文書が存在しない場合には、適格な自社文書の存在しないことを不適合として指摘する…「**基準文書の不在**」という不適合

②自社の基準文書がISO 22000の精神に沿ったものとはいえないがたい場合、自社の文書がISO 22000の精神から逸脱していることを不適合として指摘する…「**基準文書の逸脱**」という不適合

③さらに、自社の置かれる状況・自社製品の置かれる状況を鑑みるに、自社の基準文書が不合理な要求を行っている場合、

基準文書そのものが非合理であることを不適合として指摘する…「**基準文書の非合理**」という不適合

という3種の不適合をあげることも内部監査の役割であることを認識してもらい、いままでの「基準文書は常に正しい」という精神的な呪縛から解き放つことが求められています。こうして、内部監査というものは、言われた通りに物事を処置するだけではなく、その言われたことが本当に正しいかどうか、まさに経営マターというべき判断をも期待されているということを明確にしていかなければなりません。

後書き

内部監査が動脈硬化を起こし、そのアウトカムつまり血流が乏しいものとなっているのは、経営層と内部監査員側のパースペクティブ(心構え)が、内部監査本来の目的を十分にとらえきれていないことに集約されます。私どもの団体は、セミナー・研修という手段をもって、心構えの改善を企図していきますが、この文章を読まれ、その内容に共鳴された方であれば、別にそのような回りくどいコースを経なくとも、直ちに実践可能な内容ばかりと存じます。どうぞ、できるところからで結構ですので、内部監査の充実にむけて舵をおとりください。(了)



関西大学 化学生命工学部 特任教授
一般社団法人食品品質プロフェッショナルズ
代表理事

広田 鉄磨

ネスレの国際部門に所属、アジア・オセアニア・アフリカ地域でISO 22000、GFSI承認規格を展開するミッションを担当。日本発の食品安全マネジメント規格を推進する日本食品安全マネジメント協会設立に準備段階から関与、現在は協会監事を務める。かたわら、関西大学に勤務、食品安全分野で教鞭をとる。

内部監査と第三者審査との比較

| | 内部監査 | 第三者審査 |
|-----|--|---|
| 目的 | FSMS の適合性+有効性の改善+ 食品安全パフォーマンスの改善+ビジネス 目標達成パフォーマンスの改善 | FSMS の適合性+有効性 の改善 |
| 内容 | システム監査+パフォーマンス監査+ コンプライアンス監査 (組織の活動内容・状況の妥当性の自発的な 確認。基準文書以外も参照可能) | システム監査 (組織の活動内容・状況が 妥当性の、第三者的客観的 な確認。全ての基準文書 に準拠) |
| 監査員 | 内部監査員(自社の活動内容に詳しい要員) | 認証機関の審査員 |
| 方法 | 基本はサンプリングだが全数監査も可 | サンプリング |
| 期間 | 年間を通じて可 | 短期間 |
| 判定 | 適合性の合否、有効性の改善の評価+ 改善へ向けての具体的な提案も可 | 適合性の合否、有効性の改 善の評価 |
| 処置 | 修正及び是正処置 +改善への提案フォローアップ | 修正及び是正処置 |