

## 保健指導サービス品質管理システムにおける内部監査

協力研究者 梶木繁之 (産業医科大学 産業医実務研修センター 講師)

### 研究要旨

保健指導の品質管理システムにおいて、「方針・目標および評価指標」が設定され、それらが「年間計画」の中で具体的に実行されているか、「目標達成のための具体的な手順」が妥当な方法で規定され実施されているか、「システム全体の運用状況」を包括的に評価し、より有効な取り組みの可能性がないか等を確認し、改善機会を提供するものとして内部監査がある。内部監査は、「マネジメントシステム全体の仕組み」と「内部監査の概要」を理解した監査員および被監査組織により実施される。

今回、平成20年度から「保健指導サービスの品質管理システム」を導入している保健指導サービス機関2箇所(A機関・B機関)および平成21年度より当該システムの導入を開始した保健指導サービス機関1箇所(C機関)と自治体1箇所(D市)において内部監査に関する一連の活動を実施した。

事前準備として保健指導サービス機関および自治体担当者と調整を行い、内部監査計画を立案した。更に、内部監査員向け教育研修を行い、終了後には参加者に対して理解度および満足度アンケートを行った。内部監査員向け教育研修では、ほとんどの参加者より良好な理解と満足度が得られた。また、その結果行った内部監査では、様々な改善機会が明らかになった。

内部監査はマネジメントシステムの特徴でもあり、様々な課題や問題点の発掘から改善の機会を提供するとともに、人材養成の場ともなる。したがって、内部監査を活用して、長期的な視点にたち保健指導サービスの品質管理システムの継続的なスパイラルアップを行う事が、保健指導の質の向上に寄与するものと思われる。また、そのためには、システムを導入し運用する組織では、質の高い監査と維持・継続ができるような仕組みづくりが不可欠であり、組織内での人材の養成や外部資源の活用が必要と考えられる。

### 研究協力者

永田昌子 (産業医科大学産業医実務研修センター)  
鳩野洋子 (九州大学大学院)

原善子 (産業医科大学 産業保健学部)  
森晃爾 (産業医科大学 産業医実務研修センター)

### A. 目的

保健指導サービス品質管理システムにおける内部監査（以下：監査）の概要および個々の構成要素について詳述し、保健指導の品質管理システムを用いた取り組みを行う際に必須となる監査の事前準備、実施、監査後の報告書作成までの手順を明確化するとともに、具体的な取り組み結果を踏まえ、今後の監査における留意事項や運用、展開の可能性等について考察する。

## B. 方法

### 1. 内部監査実施要領

内部監査の手順をより具体的かつ詳細に記載した、「内部監査実施要領」を作成した。実施要領の中には、以下に述べる内部監査計画の立案、内部監査委員向け教育研修、監査の実施と報告書の作成に関する手順の詳細を記載した。

### 2. 内部監査計画の立案

監査は保健指導サービス品質管理システムが組織内で導入、運用され始めてから一定（3ヶ月から半年以上）の運用期間を経たのちに実施するよう計画を立案した。

内部監査計画の立案に当たっては、最初に監査全体をとりまとめる担当者（監査コーディネーター）を被監査組織のメンバーから選任し、当該担当者を中心に以下の項目について決定した。

#### 1) 監査対象組織および対象範囲

監査対象は保健指導の品質管理システムを導入している組織であり、対象範囲は当該システムを運用している組織内のすべての部署とした。

#### 2) 監査日時

監査日時は監査会場、監査員・被監査者の都合のつく日時に最も都合のよい日を選択し、監査時間は監査対象となる組織や対象範囲の規模により終日もしくは半日の日程とした。

#### 3) 監査会場

監査会場は被監査組織内の会議室などを利用した。終日監査を行った保健指導サービス機関（3箇所）では、監査チームを2つに分けて監査を実施したため、会場を2箇所確保することとなった。なお、後述する監査内容の重複等を考慮しなるべく両隣の部屋を監査会場となるよう配慮した。

#### 4) 監査員と監査チーム

監査員には、当該組織内で保健指導の品質管理に関与している複数の部署（例：保健指導を実施している部署、保健指導の契約に関与している部署、保健指導サービスの事務・個人情報管理などに関与している部署等）から代表者を選任した。なお、監査員の選任に当たっては、後述する内部監査員向け教育研修を受講できること、もしくは他のマネジメントシステム（例：ISO9001【品質管理マネジメントシステム】、ISO14001【環境管理マネジメントシステム】、Pマーク【個人情報管理マネジメントシステム】等）の監査員もしくは被監査者として関与

したことがあることを条件として考慮した。

監査員は監査内容と日常業務の内容により、全体を2つのチームに分け（自治体を除く）、それぞれに監査チームリーダーとサブリーダーを配置した。また監査チームリーダーとサブリーダーはそれぞれのチームの監査実施を引率する役割を担った。

なお、監査チームリーダーには当研究班の関係者で、これまで何らかの内部監査に監査員として関与したことがある経験者を抜擢した。

#### 5) 被監査者（インタビュー対象者）

被監査者は、監査の対象範囲に含まれる部署の構成員でかつ保健指導サービスに関与している者の中から選択した。具体的には、品質管理システム責任者、品質管理システム管理者、保健指導実施者、教育研修担当者、契約担当者、個人情報管理者等であった。

また、同一部署から複数の被監査者を選ぶ場合、可能な限り経験年数の異なる対象者を選定した。（新人、中堅、ベテラン等）

なお、監査員と被監査者は原則、重複しないよう配慮した。

#### 6) 監査内容

監査では、品質管理システムの文書類（マニュアル、手順書等）と保健指導サービスに関わる様々な活動の記録、方針・年間目標および評価指標と年間計画の確認等を行った。

更に、被監査者を対象としたインタビューを一人当たり15分から30分程度実施し、日常の保健指導サービスに関

する各人の取り組みや認識をヒアリング調査した。

なお、監査の効率化とより多くの項目について包括的に監査が実施できるよう、監査チーム毎に担当する分野（例：保健指導の実際の内容、保健指導サービスの契約内容、個人情報管理の実際等）をあらかじめ設定して監査を実施した。

### 3. 内部監査員向け教育研修

初めて内部監査を行う場合や内部監査への理解が監査員および被監査組織に不足していると思われる場合には、監査実施に先立ち事前に内部監査員向け教育研修（以下：内部監査員研修）を実施することが望まれる。

今回、3つの保健指導サービス機関と1つの自治体において内部監査員研修を実施した。

#### 1) 内部監査員研修の講師

内部監査員研修の講師には、労働安全衛生マネジメントシステム

（OSHMS）の国際規格の1つであるOHSAS18001の認定審査員

（TGA/TR Cert）であり、産業医学基本講座や産業医学実務講座、産業医学実践研修（いずれも産業医科大学が実施する産業医向け教育研修プログラム）で、OSHMSの内部監査に関する講義を担当する産業医実務研修センター教員が対応した。

#### 2) 内部監査員研修の内容

内部監査員研修は、参加予定者の多くが監査員未経験者であることを考慮し、前半と後半の2部構成とした。

前半（第1部）はマネジメントシステムの骨格となる「方針・目標・評価指標の関係」について理解できるよう、実例を用いた参加型研修を行った。

またこの中で内部監査が、「マネジメントシステムの有効性を評価するための取組み」であり、「重要な骨格」であることを伝えた。

後半（第2部）は内部監査の目的と監査員の役割、監査の視点、監査の流れとステップ等について概説したのち、「被監査者へのインタビューの流れ」や「過去の内部監査で聞かれた監査員からの質問（例）」、「内部監査報告書（例）」を用いて、内部監査の概要と監査員の役割を理解できるような構成とした。

研修時間は3時間30分（途中休憩を含む）を基本とし、前半部分を1時間30分、後半部分を2時間とした。

（被監査組織の都合により、途中の休憩時間を短縮し、計3時間で終了した機関が1箇所あった）

### 3) 内部監査員研修の効果測定

4箇所（3つの保健指導サービス機関と1つの自治体）でおこなった内部監査員研修では終了後に、研修の効果を検証するため「内容についての理解度」と「研修全体への満足度」を自記式アンケートにより調査した。

アンケートでは、「品質管理システムの内容理解」、「内部監査の目的」、「目標から評価指標と評価目標を設定する」、「内部監査員の役割と監査のステップ」、「監査当日の流れ」、「監査報告書の作成と改善の関係」、

「講義配布資料のわかりやすさ」について、1：よくわかった～4：判りにくかった、の4段階で理解度を確認した。更に「研修で習得した事の今後の仕事への役立ち度」、「研修への満足度」についても同様に4段階で確認した。

### 4. 監査の実施と報告書の作成

監査は、事前に立案された監査計画に沿って実施された。監査員および被監査者の急用等により計画の一部が変更となった箇所もあったものの、おおむね計画通りに実施された。

監査当日は、最初に監査チームだけの打ち合わせが行われ、その後マネジメント（品質管理システム責任者）インタビュー、文書および記録チェック、その他の被監査者へのインタビュー、現場調査が実施された。

そして監査で得られた結果は、監査チームでまとめられ、監査当日の最後に品質管理システム責任者へ報告され、事実の誤認や監査報告書（案）の内容に関する意見交換がなされて終了した。

監査チームリーダーは監査終了後2週間以内に、監査報告書（案）を取りまとめ、被監査組織の監査コーディネーターを通じて被監査組織に報告書の内容確認を依頼した。

被監査組織内では監査報告書（案）の内容を確認し、必要に応じて追加・修正を加えたものを監査チームリーダーに返却した。

監査チームリーダーは監査報告書に署名（もくは捺印）したのち、被監査組織へ送付して、内部監査の全行程を終了した。

## C. 結果

### 1. 保健指導サービス機関と自治体

対象の属性は以下の通りである。

A 機関：社会福祉法人 聖隷福祉事業団 保健事業部

B 機関：財団法人 京都工場保健会

C 機関：財団法人 神奈川県予防医学協会

D 自治体：福岡県内の某市

### 2. 内部監査実施要領

内部監査実施要領の詳細を添付1に記す。

### 3. 内部監査計画書

保健指導サービス機関（3箇所）および自治体（1箇所）において内部監査計画書が立案された。計画（案）は、各機関の品質管理委員会に提出され、委員会の承認を得た後、正式な内部監査計画書として実施された。添付2に、今年2度目の内部監査を行った保健指導サービス機関（A機関）の内部監査計画書を記す。

監査対象の範囲や事業規模により若干の違いがあるものの、保健指導サービス機関3箇所ではいずれも終日（約8時間30分から9時間30分：昼食時間を含む）の監査計画となった。

また、自治体においては、保健指導に関与している職員の数が少なかつ

たため、午後半日（約4時間）の内容となった。

### 4. 内部監査員研修の資料

内部監査員研修で使用した資料（D自治体用）を添付3～添付4に記す。

4箇所の内部監査員研修では、前半部分（第1部）の内容を当該箇所の「保健指導サービスの品質管理に関する方針」を引用したものに改訂して実施したが、その他については、4箇所でまったく同一の研修資料を用いた。

### 5. 内部監査員研修の評価結果

研修終了時に実施したアンケート用紙（添付5）と4箇所の研修結果をまとめたもの（各保健指導サービス機関および自治体に提出されたもの）を、添付6～添付9に記す。

A機関は、昨年度に引き続き2回目の内部監査員研修であり、受講者の約半数は昨年度も研修に参加していた。今回のアンケートでは、「1：よくわかった・2：まあ判った」と回答したものの割合が、「監査報告書の作成と改善の関係」の項目のみ78%であったが、それ以外の項目は89%以上と高値で、「研修で習得した事の今後の仕事への役立ち度」、「研修への満足度」については、いずれも100%であった。

B機関も、昨年度に引き続き2度目の内部監査員研修であった。参加者は今回初めての監査員となるものが中心であったが、そのうちの一部は個人情報管理（Pマーク：プライバシーマーク）に関する組織内監査員としての

経験者であった。アンケート結果では、A 機関同様、非常に高い理解度と満足度であった。

C 機関は今回初めて、内部監査員研修を行った。アンケートでは、「1：よくわかった・2：まあ判った」と回答したものの割合結果が「目標から評価指標と評価目標を設定する」の各グループワークで、85.7%から 76.2%のであった。それ以外の項目はいずれも 80%以上の理解度と満足度であった。

D 自治体も今回、初めての内部監査員研修であった。自治体の内部監査では、近隣保健所の保健師が監査員として参加する予定であったため、当該自治体の関係者に加えて、保健所に勤務する保健師も研修に参加した。

結果は A から C 機関よりも若干低値であったものの、全体としては一定の理解度・満足度が得られた。

また、4 箇所アンケートでは、研修に対するコメントが多数寄せられた。その一部を以下に記す。

#### 内部監査の目的と意義

- 内部監査は責めるためにやるのではなく、有効に機能しているかどうかのチェックであることがわかった。
- 「マネジメントシステムの特徴は（内部）監査があること」との説明がとても納得できました。
- 管理職になり、いろいろな監査に少しずつ関わることになり、なんとなく「監査の必要性や目的」がおぼろげにわかってきてはいました。

たが、今回の講義を聞いて、大変すっきりと理解できました。

#### 内部監査員の役割

- マネジメントシステムの有効性を評価する際、監査員が有効性を考えるため、監査員の質がかなり影響するのでしょうか。監査員の教育方法も課題となりますね。
- 監査担当者も監査当日までにしておかなければならないことがあるということを知りました。
- 監査員にはカウンセラー的な傾聴のスキルや、褒めてから改善点を上手に伝えるコーチング的な技術が必要なのだと思った。
- やる気につながる指摘や助言であってほしいと思いますが、その質問の仕方はかなりのスキルがいるように思います。具体的に経験を積み上げていく事が必要なのでしょうか。

- イメージは理解できましたが、実践を重ねるまで不安が残ります。

#### 基本方針・要素・目標・評価指標との関係

- もっと基本方針を意識して改善していきたいと思います。
- 基本的な考え方と手順が理解できましたもう少しじっくり実践したかった。
- 普段考えない手法でのグループワークだったので、少し戸惑ったが、訓練が必要だと感じた。
- 難しかった。トレーニングが必要だと思った。
- 文章化する練習が必要と思った。

## 内部監査員研修の業務への効果

- 保健指導だけではなく、他のマネジメントシステムへの活用にも役立つと思われました。
- 管理の視点が養われ今後の職務に役立つ。また、顧客企業と話をする際に、企業が導入している ISO のイメージができた。
- 課長全員に参加してもらい「巻き込めた感」がさらにアップしました。
- 目標設定のところなど毎年設定するため、保健指導に限らず応用できるので良かったと思えます。
- 要素、目標、評価指標を考えるグループワークがとても楽しくできました。この楽しさは他のスタッフとも共有したいと思えます。

## 内部監査員研修全般の印象

- 今まで別々の内部監査が行われてきたが、チェックされているというだけの印象しかなかった。今回の研修で監査の必要性が少しわかりました。監査を活用して、組織の質を保ち向上していくのだということをスタッフにも伝えたいと思えます。
- 体験型学習が含まれていて理解が深まりました。上司の命令で参加したところがありましたが、グループワークなど思いがけない研修の内容と、わかりやすい講義でたくさん事を学ぶ事ができたと思えます。
- 監査側と被監査側に分かれて模擬監査の時間があるとなお良かった

と感じました

- 実施してみて、もっとわかるような感じがします。
- もう少し実践シミュレーションが多いと良いと思えます。先生のサポートが多数あり、各テーブル毎でもっと実践できたらよいと思えました。

## 6. 内部監査による改善機会

内部監査計画の立案および研修による人材養成のものに4箇所で行った内部監査によって、それぞれの品質管理システムについて多くの改善機会が得られた。具体的には、各分担研究（「保健指導サービス機関における保健指導サービスの質の向上に関する方策」および「市町村における保健指導サービスの質の向上に関する方策」）の報告書を参照のこと。

## D. 考察

### 1. 品質管理システムの詳細に関する関係者への教育

保健指導サービスを組織的・継続的に改善・向上させるための仕組みが品質管理システムである。方針・目標と具体的な活動計画の下、保健指導サービス関係者が一定の保健指導プロセスに従い個々の持つ能力を最大限発揮することで、「質の高い保健指導」が実現する。内部監査はこれらのシステムの有効性が担保されているか、組織的な改善箇所がないかを検証する重要なプロセスである。今回、内部監査員に対して研修を実施したが、その

前半（第1部）はシステムそのものの理解、特に「基本方針・目標・評価指標の関係」について重点をおいた。内部監査が有効に機能するため、品質管理システムの詳細について少なくとも内部監査員は熟知しておく必要がある。

## 2. 内部監査コーディネーター

内部監査は事前準備と監査当日の活動、そして監査報告書のとりまとめと大きく3つのステップで構成されている。事前準備には監査計画の立案（監査計画書作成）の段階で、監査員および被監査者（インタビュー対象者）の選任や関連部署との調整、内部監査員研修の企画、監査に必要な文書類・記録などの整理等の業務が含まれる。また、監査当日には被監査組織と監査員（監査チーム）との調整役を果たす事になり更に、監査終了後は監査チームの内部監査報告書（案）を事前に受け取り、正式な報告書として受領する前の段階で被監査組織内での調整を行うことがある。

これらは、一般に被監査組織より選任された「内部監査コーディネーター」の役割となることが多い。内部監査に精通している事はもちろんの事、対象事業場の事情に精通した適任者を配置する事が重要になる。

## 3. 内分監査員の養成と監査スキルの向上

内部監査が品質管理システムの重要な要素であり、そこで活動する内部

監査員には監査そのものの目的を果たすための多くの知識や技術、経験が必要となる。内部監査員研修後に行ったアンケートの自由記載でも内部監査員には「カウンセラー的な傾聴のスキル」や「褒めてから改善点を上手に伝えるコーチングのスキル」が必要であるとのコメントが見られる事から、システムの理解に加え、対人スキル（コミュニケーションスキル）も求められる事となる。監査員を選ぶ際には、こういったコミュニケーションスキルが一定のレベル以上にあることを確認すると共に、研修や日常の業務を通じた経験の蓄積が必要である。また、最低限の知識や理論については社内外での研修等を利用して身に着けることが望ましい。

内部監査の精度や効果を高めるためにも、被監査組織では内部監査員の資格要件や経験年数、専門分野などを事前に規定し、計画的に研修と実務を経験させる事が重要である。これら研修等は品質管理システムの年間計画に盛り込む事で確実に実施する事が可能となる。

## 4. 保健指導サービスの好事例収集

内部監査の質を高めるためには、保健指導サービスの好事例を収集する事が重要である。ここでいう好事例とは、品質管理システムや保健指導実践者が行う保健指導そのものの好事例だけではなく、品質管理システムを効果的に活用し、仕組みとして継続的に質の改善に寄与するような取り組み



を意味する。そのため、内部監査でもなるべく多くの部署や職種、経験の異なる被監査者にインタビューを行ったり、普段業務の中では触れる事の少ない組織内の他部署を、職種や所属部署の異なる内部監査員が担当することで様々な視点から情報収集を行う事が可能となる。

さらに、同様の品質管理システムを導入している他組織との交流も有効であろう。保健指導サービスの質は、当該組織の競争力であり、実施には双方の理解が必要であるものの、内部監査のような当該組織のシステムの評価を活用する事ができれば、自らの組織内だけでは得る事のできない好事例を収集することができる。保健指導サービス機関の切磋琢磨は社会全体の保健指導そのものの質の向上にも寄与する事ができる可能性がある。

また、組織間での直接的な相互交流が難しい場合、双方に関連のある中立的な立場の専門家（例えば、当研究班メンバー等）に監査員としての参加を依頼する事も、好事例の収集には良い機会である。産官学（この場合は産学）の連携は現在多くの分野で相乗効果を発揮しているが、保健指導サービスの向上にも、一考の余地があるものと思われる。

## 5. 組織内における人材養成への内部監査の活用

内部監査は被監査組織の人材育成にも活用できる。監査コーディネーターを中心に被監査組織のインタビュ

ー対象者を選定する場合、システムの導入初期は、構築・導入に関わった主要関係者が対象となる事が多くなると予想される。

しかし一般に、システムの運用開始から年数が経ると当初インタビュー対象者となっていた者が、立場が変わり監査員となって更に組織内部の他のメンバーにインタビューを行う傾向がある。

先述したとおり、内部監査員には被監査組織のメンバーに比べて、品質管理システムの詳細や概要の理解、実務上でのシステムの運用経験、好事例の発掘・収集、インタビューを通じた対象者の自主的活動促進などの役割が求められる事が多いため、内部監査員を経験する事そのものが、組織内の人材養成の有力な機会となるのである。

被監査組織のインタビュー対象者と内部監査員を比較すると、内部監査員には品質管理システムの理解と共に対人スキル（コミュニケーションスキル）が必要とされるため、組織内で「被監査組織のインタビュー対象者」を経験した後「内部監査員」へ登用されるといった役割の移行を事前に設定しておく事で、インタビュー対象者にもシステムに関与している当事者としての意識を強固にすることが可能となろう。

内部監査がシステムの重要な構成要素であり、「内部監査員の質の向上」イコール「内部監査の向上」の図式が明らかとなれば、組織的に内部監査を活用した人材養成の必要性も認識さ

れるようになるはずである。

## 6. 内部監査の改善

内部監査の取り組み（手法・手順）にも改善が必要である。内部監査のシステム内での意義や位置づけを十分考慮し、品質管理システムを運用している組織に見合った監査の手法が十分に検討されるべきであり、今回の4箇所のように組織の規模や適用範囲、導入からの経過年数、活動形態の詳細等に合わせて調整する事が重要である。

内部監査の持つ可能性と意義を十分に考慮し、保健指導サービスの品質管理の仕組みが向上するような内部監査となるよう、継続的に改善していく必要があるものと思われる。

## E. 結論

- 昨年度から参加している保健指導サービス機関2箇所と今年度から新たに加わった保健指導サービス機関1箇所および自治体1箇所において、内部監査計画を立案した。
- 内部監査計画では、事前準備として内部監査員研修を4箇所すべてで実施し、参加者からは良好な理解度と満足度が得られた。
- 内部監査員には、品質管理システムの詳細な理解とともに対人スキ

ルが必要となる事が推測された。

- 内部監査を通じて品質管理システムの好事例を収集する事が重要である。
- 必要に応じて外部の専門家を活用する事が重要である。
- 内部監査を活用した組織内の人材養成が可能であり、そのためにも計画的に教育・研修へと取り組む必要がある。
- 内部監査そのものの改善も組織的に実施していく事が重要である。

## F. 参考文献・参考資料

- 1) IRCA 承認 労働安全衛生審査員研修コーステキスト（テクノファ）
- 2) OHSAS18001 内部監査員養成コーステキスト（グローバルテクノ）
- 3) 産業医学実務講座 内部監査講義資料（産業医科大学）
- 4) 産業医学基本講座 労働安全衛生マネジメントシステム 内部監査 講義資料（産業医科大学）
- 5) 産業医学実践研修 労働安全衛生マネジメントシステム 内部監査 講義資料（産業医科大学）

## G. 研究発表

該当なし

## 〇〇 保健指導サービス品質管理システム

### 内部監査実施要領

制定日：〇〇年××月△△日

担当者：〇〇

#### 1. 目的

この要領は、保健指導サービス品質管理マニュアル【9.3 内部監査】に関連して、システムの有効性を評価し、組織の方針や目標に応じた運用が実施されているかどうかを確認する内部監査の実施手順について定めるものである。

#### 2. 適用範囲

〇〇における保健指導サービスに関わるすべての実施部門および担当者

#### 3. 実施手順

##### (1) 内部監査コーディネーター

内部監査コーディネーター(以下:コーディネーター)は被監査組織から選任され、下記の内部監査リーダーおよび被監査組織と調整のうえ、内部監査計画の作成、内部監査員研修、事前・事後の対応等監査に関する業務全般の運用を支援し、監査が円滑かつ有効に機能するよう支援する。なお、内部監査リーダー、内部監査員との兼任は妨げない。

##### (2) 内部監査リーダー

内部監査リーダー(以下:リーダー)は、内部監査を統制し、運用を管理する。リーダーは必要に応じてサブリーダーの他、監査チームメンバーを内部監査コーディネーターと相談のうえ選任する。なお、内部監査員は〇〇の組織メンバーのうち、保健指導サービスに関与している者の中からの選任を基本とするが、内部監査コーディネーターが必要と判断し、非監査組織が承認した場合には、組織外の有識者・経験者の参加を妨げないものとする。

##### (3) 実施頻度と監査体制

内部監査は年1回実施する。なお当該年度の年間計画には、内部監査の実施時期(予定でも可能)を記載する。また、監査チームメンバーは内部監査コーディネーターを中心に検討される。

##### (4) 運用管理

###### (ア) 内部監査チームの編成

内部監査を円滑に進めるため、原則、内部監査リーダーと2名のサブリーダーによって、2つのグループで内部監査チームを編成する。その際、以下の人員を選任する。

- ① 保健指導品質管理システムに関する有識者(組織外を含む) 1名以上
- ② 保健指導実践者(指導者および教育担当を含む) 1名以上
- ③ 保健指導サービスの営業契約部門構成員 1名以上
- ④ 保健指導サービスの事務・情報管理部門構成員 1名以上
- ⑤ その他、内部監査コーディネーターおよび内部監査リーダーが必要と判断した者若干名(組織外を含む)

**(イ) 内部監査員研修**

内部監査員に選任された者のうち、初めて内部監査に参加するものは、監査に先立ち実施される内部監査員研修に参加する。また、内部監査員は、組織内外で実施されるマネジメントシステムに関する教育・研修を活用し、その知識・経験を継続的に向上させるよう取り組む。

**(ウ) 内部監査員の資格要件**

内部監査員には、以下の①もしくは②のいずれかを満たし更に③に該当するものの中から、内部監査コーディネーターが選任した者を充てる。

- ① 当該組織が実施する内部監査員研修の履修者
- ② 当該組織外での内部監査員研修の履修者もしくは当該組織内のほかのマネジメントシステムに内部監査員もしくは被監査者として関与した事のある者
- ③ 保健指導サービスに直接的もしくは間接的に関与している者

**(エ) 被監査組織(部署およびインタビュー対象者)の選定**

内部監査コーディネーターは、被監査組織の中から内部監査のインタビュー対象者を選定する。その際、本人の意向を十分考慮した上で以下の者を含めること。

- ① 保健指導サービス品質管理責任者
- ② 保健指導サービス品質管理担当者
- ③ 保健指導実践者(なるべく、職種および経験年数の異なるものを複数名)
- ④ 教育研修担当者(もしくはその代理)
- ⑤ 営業契約担当者
- ⑥ 個人情報管理者(もしくはその代理)
- ⑦ その他、内部監査コーディネーターもしくは内部監査リーダーが必要と判断した者

**(オ) 内部監査計画の立案**

内部監査コーディネーターは当該組織の品質管理責任者からの任命を受け、上記の事項を参照し、内部監査計画(案)を作成する。計画(案)は、内部監査リーダーとの調整を行い、内部監査実施の1ヶ月前には確定する。また、内部監査は終日での実施を原則とする。

**(カ) 内部監査の内容**

内部監査計画の内容には、①文書・記録類の確認と②保健指導サービス担当者に対するインタビュー、③保健指導サービス実施箇所および個人情報管理の現状チェック、救急救命に関わる備品管理のチェックを含むものとする。

なお、それぞれの項目に当てる時間の割合は内部監査コーディネーターと内部監査リーダーが相談して決定する。

**(キ) 監査の実施と結果報告書の作成**

内部監査リーダーは監査計画に基づき監査を実施し、監査終了後2週間以内に署名を添えて、被監査組織の品質管理責任者に提出する。

なお、内部監査結果は以下の事項に分類して記載する

- ① 特記すべき観察事項【O: Observation】: 内部監査記録に記録として残しておくべき事項
- ② 優良事項(好事例)【Good Practice】: 他組織で参考になる良好事項
- ③ 改善事項【Consideration】: 改善計画を被監査組織内で作成する必要がある事項
- ④ 推奨事項【Recommendation】: 改善計画を作成するかどうかを被監査組織で決定しても良い事項

#### 4. 内部監査結果の評価

##### a. 監査による品質管理システムの評価

品質管理システムの「導入状況」と「有効性」の2面で評価する。内部監査報告書の評価点欄に内部監査リーダーが結果を総合的に判断し以下の1~4を記入する。

##### ・導入状況の評価

- 1 品質管理システムの導入段階である。
- 2 品質管理システムの導入が行われたが、システムの実行上、大きな課題が存在する。
- 3 品質管理システム導入の結果、大きな課題が存在しないが、小さな課題が改善されていない。
- 4 品質管理システム導入の結果、大きな課題が存在せず、小さな課題についても継続的に改善が実施されている。

##### ・有効性の評価

- 1 品質管理システムが機能せず、必要な保健指導サービスがほとんど行われていない。
- 2 品質管理システムの実施基準の達成に大きな課題が存在する。
- 3 品質管理システムの実施基準の達成には大きな課題は存在しないが、小さな課題が存在する。
- 4 品質管理システムの実施基準は、ほぼ完全に達成している。

##### b. 監査結果と周知

内部監査結果が記載された「内部監査報告書」は、被監査組織に提出され、評価を受ける。品質管理システムに改善が必要な場合は各部署で実施可能な対応を行い、更に「監査結果に基づく改善計画書」等で組織内において定期的に報告される。また監査の結果は保健指導サービスに関与するすべての者に公表される。

#### 5. 添付様式

添付： 内部監査計画書(案)および内部監査報告書

更新履歴 (最新の更新分のみ記載)			
更新日	変更の契機	連番	更新内容

## 2009 年度 聖隷福祉事業団 保健指導品質管理 内部監査計画書

実施日 2009 年 12 月 18 日(金) 集合 8:15 (詳細下記)

会 場 聖隷健康プラザ GENKI 大会議室 B チーム午後 : 予防検診センター 4 階中会議室

### 監査スケジュール ※敬称略

時 間	内 容		
8:30~9:00	監査員ミーティング		
9:00~9:10	オープニング →会場配置図(1)		
9:15~9:30	マネージメントインタビュー(福田・小穴) →会場配置図(2)		
時 間	A チーム	時 間	B チーム
9:30~10:30	保健指導実施マニュアルの妥当性 保健指導実施マニュアル	9:30~10:30	文書・規格の適合性 (営業契約要領・品質管理マニュアル)
10:30~11:00	鳥羽山面接	10:30~10:45	池田面接
11:00~11:20	土屋面接	10:45~11:00	営業契約のまとめ
11:20~11:40	斉藤麻貴面接	11:00~13:00	移動・昼食 →会場配置図(4)
11:40~12:00	伊藤亜由美面接	13:00~13:20	深津面接
12:00~13:00	昼食	13:20~13:30	休憩
13:00~13:20	望月面接	13:30~13:50	野瀬面接
13:20~13:50	クレーム対応	14:00~15:00	フィールドチェック
13:50~14:50	データ管理(健診システム・レインボー)	15:00~16:00	移動
14:50~15:00	休憩		
15:00~15:30	面談場所チェック		
15:30~16:00	マニュアル再レビュー		
時 間	内 容		
16:00~17:00	まとめ・報告書作成(PC,ホワイトボード) →会場配置図(1)		
17:00~17:45	マネージメントとのディスカッション		
17:45~18:00	クロージング		

### 監査メンバー

	マネジメントインタビュー	A チーム	B チーム
監査者 (代表:井上)  *コーディネーター	森(産業医大 副学 長) 梶木(産業医大)	森(産業医大 副学長) 近藤(産業医大) 森(聖隷予防検診センター所長) 井上(聖隷予防検診センター事務長) 中西(健康支援課 係長)*	梶木(産業医大) 篠原(産業医大) 坂元(聖隷労働コンサルタント事務所所長) 友田(保健看護管理室 次長) 細田(営業契約課 課長) 平野(健康支援課 課長)*
被監査者 (代表:鳥羽山)	福田(事業部長)・ 小穴(事業管理部 部長)	鳥羽山(保健看護管理室 部長) 土屋(健康支援課 管理栄養士) 斉藤麻貴(健診看護課 新人) 伊藤亜由美(健康支援課 運動係長) 望月(聖隷健康診断センター 事務長)	池田(企画開発室 係長) 深津(健診看護課 中堅) 野瀬(健診看護課 新人)
監査内容	リーダーシップ 方針の周知 など	教育研修の仕組み 情報管理 訪問先施設 面接記録 など	情報管理 訪問先施設 など
施設	住吉	住吉	住吉→予検→住吉

※オブザーバー 産業医科大学産業保健学部 産業・地域看護学 中谷淳子准教授, 原善子助教  
福岡県豊前市 山本美奈保健師, 福岡県京築保健福祉環境事務所 山野真由美保健師

### 確認文書

A チーム	B チーム
保健指導記録(フィールドチェック) 教育研修記録 苦情・トラブル対応記録用紙 採用過程における記録用紙 保健指導者の評価に関する記録用紙 技術顧問からのコメント記録用紙	委員会議事録 契約書、営業記録 年間記録 契約担当者の研修記録用紙 再委託プロセスに関する記録用紙

D自治体  
保健指導サービス 品質管理システム  
第1回 内部監査員 事前研修

2010年1月7日  
13:00-16:30

- 13:00-14:45 マネジメントシステムの理解【講義・実習】  
休憩
- 14:55-15:25 内部監査の目的と監査員の役割【講義】
- 15:25-16:05 内部監査の際のインタビューコメント検討【講義・実習】
- 16:05-16:15 全体総括およびQ&A、内部監査計画の確認

本日のメニュー

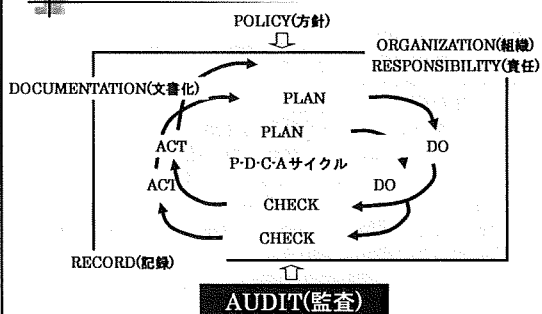
1. 当研修の目的
2. マネジメントシステムの復習
  1. 大きなPDCAの仕組みと理解
  2. 文書体系
3. 内部監査の実際
  1. 内部監査の目的
  2. 監査員の役割
  3. 監査の流れとステップ
  4. 監査から改善へ
4. 監査員メモの作成 (GW)

当研修の目的

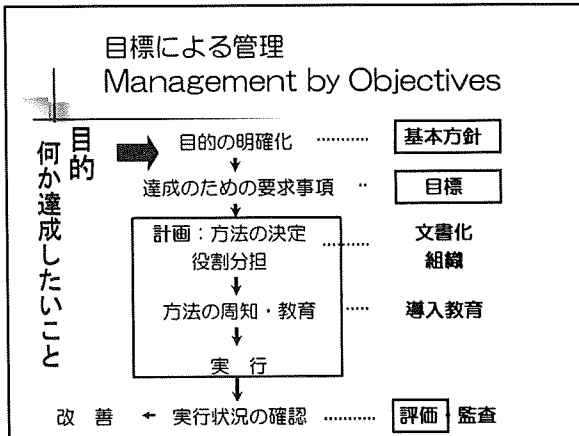
- マネジメントシステムの理解
- 内部監査の目的
- 監査員の役割と監査のステップ
- 当日の流れ
- 報告書の作成と改善の関係を理解する

マネジメントシステムの復習

マネジメントシステムの特徴



大きなPDCAの仕組みと理解  
方針・目標・評価



D自治体の  
「保健指導サービスの  
品質管理に関する方針」

D自治体は、以下のとおり「保健指導サービスの品質に関する方針」を定め、質の高い保健指導サービスを提供する。

1. 対象に合った保健指導プログラムにより、適切な行動目標の設定を促し、具体的な行動変容に結びつけます。
2. 保健指導スタッフは専門職としてのスキルアップの研修を重ね、質の高い保健指導サービスを提供できる体制をとります。
3. 個人情報保護の適切な保管管理を行います。

方針から要素を抜き出し、  
目標を設定する

Step 1 : 方針を達成するための要素を検討し、  
Step 2 : 要素毎に目標（中期・年度）を立てる

Step 1 :  
方針から発想する要素の「例」

2. 「保健指導スタッフは専門職としてのスキルアップの研修を重ね、質の高い保健指導サービスを提供できる体制をとります。」  
【要素の定義：具体的活動として確認する】  
□ 研修を重ねる：○○が△△して、□□こと  
□ 保健指導サービスを提供する：○○が、△△して、□□こと

Step 1 : cont' d  
方針から発想する要素の「例」

- スキルアップの研修を重ねる：○○が△△して、□□こと
- 質の高い保健指導サービスを提供する：○○が△△して、□□こと

→ 組織としての「質の高い保健指導」を関係者で議論し、必要な教育・研修の事項を検討すること  
→ 保健指導担当者の力量（資格・経験・知識等）を明確にし、必要な研修・教育の機会を計画的に提供すること  
→ 関係者の個人年間活動目標に「品質向上に関する活動目標」を設定し、人事考課の際に達成度を評価する

Step 2 : 「状態で表現」  
要素から発想する目標の「例」

- 質の高い保健指導サービスを提供する：組織としての「質の高い保健指導」を関係者で議論し、必要な教育・研修の事項を検討すること  
→ 品質管理に関する各担当者を中心に、定期的に「質の高い保健指導」に必要な要素を見直している  
→ 見直された要素は、年間目標等に掲げて、関係者に会議の際やポスターなどを利用して伝達している
- 質の高い保健指導サービスを提供する：保健指導担当者の力量（資格・経験・知識等）を明確にし、必要な研修・教育の機会を計画的に提供すること  
→ 教育・研修年間計画を策定し、確実に実行している



## 目標から評価指標と評価目標を設定する

## 目標設定時のポイント

- 目標：定性的表現【目指す状態】
- 評価基準（評価指標＋目標値）：定量的表現
  - 現状を考慮し「少しでも改善となる」数値を設定
- 基本方針と評価基準の関連性が重要
- 評価の頻度、タイミングを考慮（年1回から毎月）
- 評価指標の選択
  - アウトカム評価、パフォーマンス評価、プロセス評価

✓それぞれの方針・目標  
に対して  
✓複数の評価指標を設定

✓プロセス評価指標  
✓パフォーマンス評価指標  
✓アウトカム評価指標

## Step3：目標から発想する評価指標の「例」

## 評価の実施

- ✓ 定期的に「質の高い保健指導」に必要な要素を見直している
  - 「質の高い保健指導」に関する検討会（仮）の実施状況【現状：〇〇回 → 目標：4回 4半期毎】
- ✓ 当該年度の年間目標等に掲げて、関係者に会議の際やポスターなどを利用して伝達している
  - 認知率【現状：〇〇% → 目標：85% 半年毎】
- ✓ 教育・研修年間計画を策定し、確実に実行している
  - 研修実施率【現状：〇〇% → 目標：100% 年間】

- 目標値の達成を評価
  - 未達成の場合---原因を検討し、システムの見直しへ
  - 達成の場合---翌年の目標値の検討

	目標	2001年	2002年	備考
職業病発生件数	0件	○	○	
リスク最大の数（マスク使用非考慮）	0人	○	○	
リスク大の数（マスク使用非考慮）	10人	●	○	経目理場の改善あり
リスク大以上（マスク使用考慮）	0人	○	●	経目理場マスク着用不徹底
特殊健診所見者数	0人	○	○	
健診実施率	100%	○	○	
一般健康診断受診率	100%	○	●	未受診者 2名
法令遵守件数	0%	○	○	

## 評価から改善へ

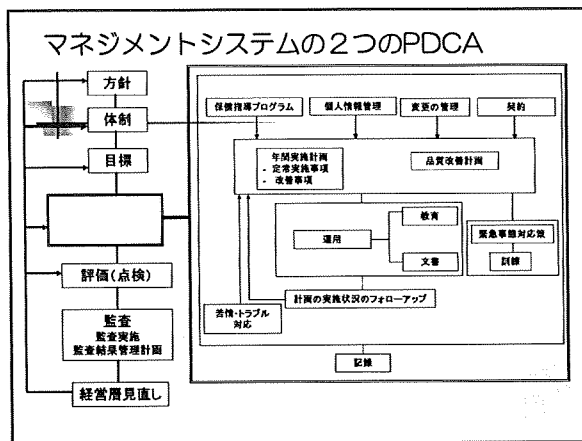
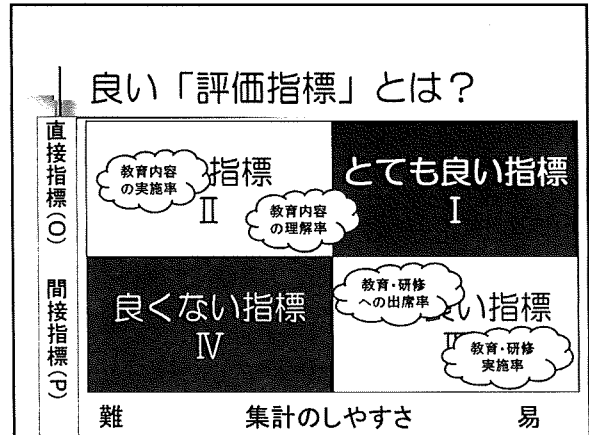
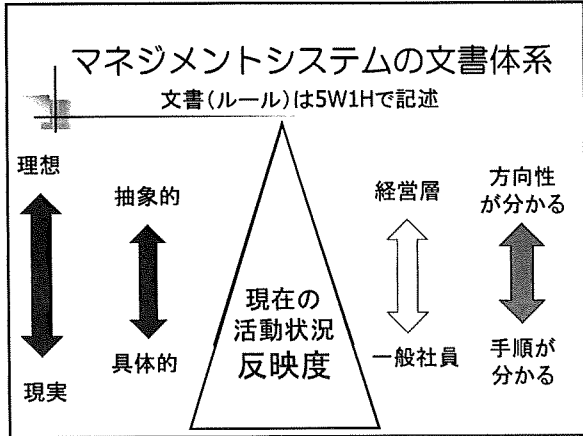
## Step4：評価指標から方針へのつながりを確認する「例」

- 目標を達成できなかった場合
    - 評価および改善の手順をあらかじめ明確にしておく
- 例：評価結果を組織内の委員会へ報告することを、目標策定時に連絡しておく 等

- ✓ 「質の高い保健指導」に関する検討会（仮）が4半期毎に年4回確実に実施された。
- ✓ 保健指導に関する当該年度の年間目標の認知率が85%を達成した。
- ✓ 年間計画で企画した教育研修の実施率が100%に達した。

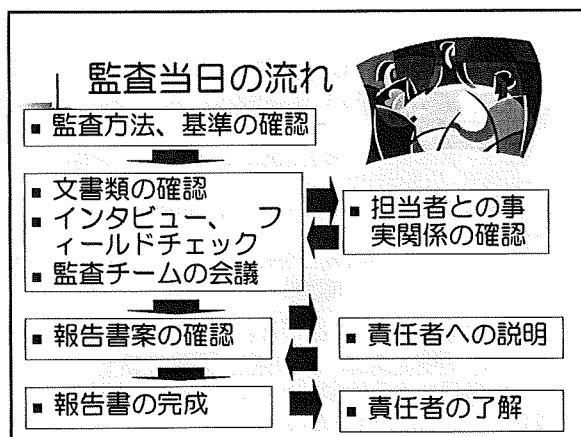
マネジメントシステムでは、「監査および経営層の見直し」で対応  
＝（内部）監査員の出番

「保健指導スタッフは専門職としてのスキルアップの研修を重ね、質の高い保健指導サービスを提供できる体制をとります」という方針を満たしているといえるか？



### (内部) 監査の目的

- マネジメントシステムの基準への適合性と文書化の状況を評価する。
- マネジメントシステムの有効性を評価する。
- 改善項目や優良事例 (good practice) を特定する。
- システムの改善を通じて、当該組織の「保健指導サービスの質」の向上と「人材育成」の促進・強化に寄与する。



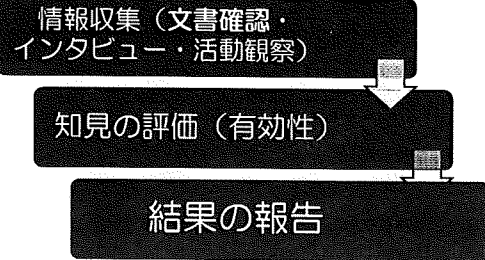
### 監査の視点：具体例

- システムは確実に実行されているか？
- システムは有効に機能し、パフォーマンスは向上しているか？
- 従業員の「保健指導サービスの継続的向上」に関する意識・知識が向上しているか？
- システムを運用する計画が実行され、目標が達成されているか？
- 従業員の要求に答え、必要な情報が公開されているか？
- システムに改善すべき点はないか？
- 法規制上の要求事項を満たしているか？

### 監査員の主な役割

- マネジメントシステムのプログラム、実施状況、実施手順等を理解する。
- 以下との比較の上でマネジメントシステムに関する活動の有効性を評価する。
  - 活動実績の結果
  - 法規制
  - 事業場独自の方針、目標、基準
  - 監査員の経験と判断力

### 監査の流れとステップ



### 情報収集

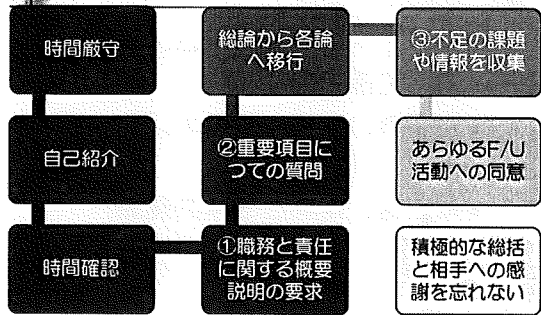
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報のタイプ/データの収集方法</li> <li>■ 証言/インタビュー</li> <li>■ 文書/関係文書・ファイルのレビュー</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ データの特徴</li> <li>■ 関連している：評価対象に関係した</li> <li>■ 客観的である：組織の事績を代表した</li> <li>■ 偏見のない：先入観を持たず</li> <li>■ 説得力のある：結論や知見を支援する</li> </ul> |
|---|---|

### 文書の確認

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織チャート</li> <li>■ 方針・目標</li> <li>■ マネジメントシステム文書</li> <li>■ 適用範囲とレイアウト</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質管理活動実績</li> <li>■ 苦情・トラブルに関する報告書</li> <li>■ 手順のリスト</li> <li>■ 前回の監査結果の報告書と改善計画および進捗状況</li> </ul> |
|---|---|

可能な限り事前に確認しておくのが望ましい

### インタビューの実施



### インタビューの記録

- インタビューの知見を文書化する時間を確保する
- フォローアップが必要な場合は、対象者の詳細を記録する
- 一様にノート（メモ）を取る
  - 積極的な関与を相手の印象に留める
- インタビュー後
  - メモについて詳細を述べ、整理する
  - 主要な成果について取りまとめる
  - フォローアップの課題・項目を特定する
  - 主要な結論と観察を記述する

### 監査結果の分類（例）

- |  |  |
|--|--|
| 1) 観察事項 (O)<br>監査で観察されたもののうちで、記録に残した方がいいと判断されたもの | 3) 改善事項 (C)<br>改善計画を作成する必要がある事項            |
| 2) 優良事項 (G.P.)<br>他部署にも推奨すべき優良な取り組み              | 4) 推奨事項 (R)<br>改善が必要かどうかを被監査組織で判断してもよい改善提案 |

### 内部監査実施時の留意点

- 組織として意味のあることに注目する
  - 組織を挙げての活動を理解する
- 自主的な改善のための評価・指導を行う
  - 内部監査そのものが高い教育効果を持つ
- 改善できる可能性のあるところを指摘する
  - 次の改善につながるような指摘・助言する
- やる気ができるように配慮する
  - 「尋問」ではなく、「質問」である
  - コミュニケーションの中で相手への尊敬を伝える
  - 協力に対する最大限の感謝を伝える

### 監査から改善へ

- 報告書を受け取った後
  - 年間活動計画に盛り込んで改善を推進
  - ハイリスクと思われるものについては、別途、改善計画を策定して進捗確認
  - 監査および改善の手順は事前に明確化（内部監査実施要領）

いずれも、経営トップの意思決定と予算確保のもと実施される

### グループワーク 内部監査での確認事項と質問

- 内部監査の際に確認したい事項を想定
  1. 誰に対して（経営層、保健指導実践者、教育担当者、営業・管理業務担当者等）
  2. どのような質問（システムの確実な実行、パフォーマンスの向上、従業員の「保健指導サービスの継続的向上」に関する意識・知識の向上等）を行うか？
- 結果をグループ内で共有の後、発表

### 監査員メモの作成 次回監査日までのホームワーク

- 各監査員毎
- 主要確認項目を検討する：（監査員として自分が何を確認したいか、それが当該事業場の「保健指導サービス」および「人材育成」の何を評価することを可能にするか）
  - 監査員メモ（監査時に使用）を作成する：スライド12枚目を参照し、5W1Hで具体的に、かつオープンクエスチョンで！
- 当日までに、自分用のメモを準備する（宿題）

### 当研修の目的（再掲）

- マネジメントシステムの理解
  - 内部監査の目的
  - 監査員の役割と監査のステップ
  - 当日の流れ
  - 報告書の作成と改善の関係
- を理解する