

JSQC-TR 12-001「品質不正防止」に対するコメント まとめと対応

No.	項目番号	頁, 行, 図表番号など	コメント内容	提 案	対 応
1	目次		ページが明記されていない。	ページを追加する。	○ 最終編集が終わったところで記入します。
2	序文	4頁	TQMをきちんと構築・運用している組織から見ると、一連の品質不正は考えられない行為であり、組織の中に起きようのない、起きる余地のない事象である。一方、システムやルールはできていても、それに携わる人の意識や行動様式を変えることは難しいので、魂のこもったTQMを実践が大切である。	分析対象事例ではないが最近のH自動車の事案を鑑みると、同社はTQMの構築・運用が杜撰な組織ではなくむしろ積極的に取り組んでいた企業のひとつではないか。TQMが品質不正防止の解決策であることに異議はないが、熱心にTQM取り組んでいると思われる企業でも不正が発生していることを見逃してはならないと思う。TQMさえ実践していたら組織の中に起きようのない、起きる余地がないとまで言い切ることは無理を感じる関係者も多いと思う。TQMの実効性を高めるために「魂をこめる」べきは経営トップであることを銘記すべきと考えます。よって以下を提案します。 「TQMをきちんと構築・運用している組織から見ると、一連の品質不正は考えられない行為であり、組織の中に起きようのない、起きる余地のない事象ともいえるが、熱心にTQMを実践していると思われる企業でも不正は発生する。一方、システムやルールはできていても、それに携わる人の意識や行動様式を変えることは難しいので、経営トップ自らが現場と一体となった魂をこめたTQMを実践しているかが大切である。	△ 「起きる余地がない事象と思われる勝ちであるが、熱心にTQMを実践していると思われる企業でも不正は発生し得る。」に修正します。
3	1	5頁 1項1行目	技術情報だけではなく、マネジメント技術をも提供・・	技術情報及びマネジメント情報を・・・	× マネジメント情報という用語は一般的でなく、人によって範囲が不明確であると思います。
4	2	5頁 2項1行目	次に掲げる規格、この規格	6.3項で掲げる引用規格は、	× JSQC規格箇条2の慣用句なのでこのままにします。

5	2	5頁 2項2行目	この引用規格は、	引用する規格は、	×	箇条2の慣用句なのでこのままにします。
6	3.1	注記5①	違反の定義が標準からの逸脱としているが、製品規格書の取り交わしは顧客との取り交わしている契約書である。したがって、今回の不祥事は契約違反ではないだろうか。	標準からの逸脱と顧客との契約違反の両者の併記	×	コメントの通りであり、注記4に「ここでいう標準とは、組織内規定、その他組織が遵守すると決めた事項等をいう。」と記載しています。
7	3.1	注記6	注記5に該当するものは、すべて意図的に行われた結果である、注記6と注記5での区別は曖昧。注記6の犯罪との区別が？である。先の契約不履行も法律違反である。	注記6は不必要	×	注記5は不正の行為を記載しています。注記6はコメントにあるように犯罪との区別について記載しています。注記5と注記6の区別は明瞭であると思います。
8	3.2	5頁↑2行目	注記3の文末の”.”が抜けています。	…を与える活動を指す。	○	
9	3.2	5頁 3.2項1行目	「顧客・社会のニーズを満たす…」だけでは、契約条件違反が発生する！	顧客・社会のニーズを満たし、仕様を満たすことを確実にし、…	×	JSQC-Std 00-001:2018からの引用ですのでこのままにします。
10	3.2	5頁	品質保証として顧客満足・社会のニーズを満たすこととあるが、各種ルールや規定を遵守することによる組織防衛の意味合いを含めたほうが実際の品質保証の業務活動の観点から好ましいと考える。	「ニーズ」を「ニーズと遵守事項」に修正する 「実証」と「実証ならびに遵守」に修正する。	×	JSQC-Std 00-001:2018からの引用ですのでこのままにします。
11	3.3	6頁 3.3項1行目	同上	同上	×	JSQC-Std 00-001:2018からの引用ですのでこのままにします。
12	3.4	6頁 3.4項2行目	共有されている価値観や行動様式 :倫理綱領やコンプライアンスも含まれるのでは！	共有されている、倫理綱領、コンプライアンスの対象、価値観や行動様式など…	×	倫理綱領、コンプライアンスの対象は、行動様式に含まれると思います。

13	3.4	6頁 3.4項追記	階層別管理などの組織運営能力も含まれる。	注記4 組織能力には組織を効果的に運営する階層別管理を含む。	× 提案にある「組織運営能力」は組織横断的なマネジメント活動に含まれると思います。
14	3.5	6頁 3.5項1行目	倫理綱領を含むのでは！	共有されている、倫理綱領、価値観や行動様式。	× 倫理綱領、コンプライアンスの対象は、行動様式に含まれると思います。
15	3.6	6頁 3.6項注記	倫理綱領の遵守、コンプライアンス遵守行動なども含まれるのでは！	注記 ……倫理綱領の遵守、コンプライアンス遵守行動などが含まれる。	× 倫理綱領、コンプライアンスの対象は、行動様式に含まれると思います。
16	3.7	6頁 3.7項1行目	マネジメントの状態ではなく、要因	……保つためのマネジメント要因	× 組織要因の定義が〇〇要因では言い換えに過ぎなくなります。
17	4.1	6頁↑4行目	言い回しの内容がわかりにくいように思います。	”第三者報告書の品質不正の内容などにより、…”とし、”執筆メンバー(調査メンバー)、対象となる”を削除する。	△ 文章をわかりやすくするために、「(調査メンバー)」、「対象となる」を削除しました。
18	4.1.1	7頁(1)7行目	コンプライアンス遵守に向けた強い姿勢を : 誰が、誰に？	経営者自身にも示し、従業員にも示していなかった。さらに、従業員がその業務の…	× ここは第三者報告書からの記載であるので不採用とします。
19	4.1.1	7頁(2)下から2行目	品質保証部門の品質不正への意識が低かった、意識ではなく、改題認識？	品質保証部門の品質不正についての課題認識が低かった	× ここは第三者報告書からの記載であるので不採用とします。
20	4.1.1 (3)	8頁↓2行目	(3)の要因の中に、人の固定化だけでなく、いくつか属人化が要因の記載があると思います。	(3)人が固定化、作業が属人化されている	○ 「人が固定化され、業務が属人化されている」に修正しました。
21	4.1.1 (3)	8頁↓3行目	同上	「人の固定化」、「作業の属人化」…2ヶ所	○ 「人の固定化、業務の属人化」に修正しました。

22	4.1.1 (6)	8頁↑7行目	(1)～(8)の同じ意味合いの所で(6)は”品質不正の原因”となっていて、他と文言が違っています。	…品質不正の要因の一つ…	○
23	4.1.1 (7)	9頁↓11行目	(1)～(8)の同じ意味合いの所で(7)は”品質不正発生の要因”となっていて、他と文言違っています。(同上)	…品質不正の要因の一つ…	○
24	4.1.2	10頁 12行目	経営体制の改革 追記:CQO制度の導入、その権限の認定	…CQO制度の導入、その権限の認定、人事の刷新など	× ここは第三者報告書からの記載であるので不採用とします。
25	4.2	表.1	組織の規模、歴史の古さと品質不正に関連があるのか知りたい	表.1の6社の規模(売上or従業員数)と創業年等の情報を入れる	× JSQCのTRIは社会的に問題を提起し、今後このようなことが起きないような防止対策を提案することにあります。品質不正を起こした組織の属性情報は社名も含めて不要であると考えます。
26	4.2(1)	11頁↓11行目	(1)～(4)の同じ表現の所で1か所文言が違っています。 3社→3組織	…事柄を作り出す「捏造」は、3組織で行われていた。	○
27	4.3	12頁↓15行目	”隠ぺい”と”ねつ造”が、他で出てきているところは漢字であります、ここは漢字ではありません。	…、違反、隠蔽(場合によっては、改ざん又は捏造)などの…	○
28	5.1.2	15頁(3)3行目	検査や監査だけでは不十分であり、全社TQMの推進が重要	…検査や監査だけでは不十分であり、全社TQMの推進、特にプロセスのマネジメント…	○ 「TQMの推進」を追記しました。
29	5.1.3	16頁 3行目	精度の高いプロセス保証 : 階層別マネジメントが重要!	…階層別マネジメントによる精度の高いプロセス保証…	× 階層別マネジメントの意味するところが不明確であると思います。
30	5.1.3	16頁(2)3行目	日常管理と階層別マネジメントの関係が不明確な記述	まず組織機能を明らかにし、階層別マネジメントを実行し、職責ごとに……	× 階層別マネジメントの意味するところが不明確であると思います。

31	5.1.5	17頁 8行目	組織全体がこの価値観を、何を指摘しているか不明	組織全体が品質不正を許さないという価値観を…	○「組織全体が品質不正を起こさないという価値観」に修正しました。
32	5.1.5	17頁 8行目	具体的な活動の内容が不明	具体的に品質不正を防止する行動を礼讃する…	○
33	5.1.6	17頁 下から2行目	「なぜ」を分析するだけでは不十分	行われていなかったかについて、Who,Whom,What,When,Why, How to などについても分析し	× 該当箇所には「教育について言えば、十分行われなかった背景、原因は何か、どのようにして原因をなくすのか、教育を行った結果の有効性はどのように確認するのか、などを再発防止策に上げることが必要だと思われる」とあり、コメントの内容は含まれていると考えます。
34	5.2.1	17頁 下から5行目	行動科学の知識やヒューマンスキルの不足も含まれる	経営者などの行動科学の知識・ヒューマンスキルの不足、及び既知の…	× 該当箇所には「既知のノウハウ(原因と結果の関係、制約を満たしながら原因をコントロールする方法など)からの逸脱」とあり、コメントの内容は含まれていると考えます。
35	5.2.1	17頁 下から2行目	統計的品質管理に基づく原因分析では不適切	そこで、プロセスフローの分析、プロセス資源・資産等の分析、及びプロセスマネジメントの分析を行い、…	× 該当箇所には「データを集めて解析を行い、今までわかっていなかった原因に気付く。原因がわかれば、その原因が起こらないような、又は起こっても大丈夫なような工夫を、プロセスに組み込む。このようなことを繰り返すことで、プロセスに関するノウハウが次第に蓄積し、それに伴って問題の発生率は下がる。」とあり、コメントの内容は含まれていると考えます。

36	5.2.2	18頁 5行目	マネジメント(標準化や改善など)	プロセスフローの設計、プロセス資源・資産等の調達、及びプロセスマネジメントの設計が適切に行われていない……	× 該当箇所には「それができないのはマネジメント(標準化や改善活動など)が適切に行えていないからである。」とあり、コメントの内容は含まれていると考えます。
37	5.2.2	18頁 図2	マネジメント要因が欠落している	組織要因の説明に、マネジメント能力 を追加	× 図は、組織要因と局所要因及び人の不適切な行動の関係を説明しています。各要素の横に書かれているのは例示であり、すべて列挙する意図はありません。
38	5.2.3	19頁 下から 13行目	意味不明用語「フードテロ」	品質管理分野では、珍しい用語？	× 品質不正に関して、社会で使われている用語です。
39	5.2.5	21頁	リスクマネジメントの項を追加 6.2.5		× 「6.2.5 リスクマネジメントの促進」にあります。
40	5.2.5	22頁 2行目	リスクマネジメントの項を追加 6.2.5	エラーについて、リスクマネジメントを適用し、リスク対策を検討する	× 意図しないエラーについては表3に示されています(項目b)
41	5.2.5	22頁表3 第一カラム c)	プロセスについて、議論する :これだけでは抽象的	プロセスについて、オリエンテーション他のマネジメントプロセスを実行する	× 表3のa)、b)に含まれていると考えます。
42	5.3	23頁	この章では、「倫理綱領、行動規範が欠落している		× 該当箇所には「組織の構成員に共有されている価値観や行動様式のこと」とあり、コメントの内容は含まれていると考えます。
43	5.3	24頁(3)b)	マネジメントプロセスでの方向づけプロセスが欠落している	トップマネジメントが組織全体で共有すべき、方向性を示さず、各マネジメント階層においても方向づけプロセスを行っていない	× 次のビュレットに含まれていると考えます。当該のビュレットでは特にトップマネジメントの点に言及しています。

44	5.3	25頁 表4 共通 ..他者.. の項	経営トップが現場に無関心 :説明不足	経営トップが、中間マネジメント層の現場無関心にも気がつかない	× 該当箇所には、「他者(上司や同僚、部下、他部門、他組織)の活動に無関心」とあり、経営者以外にも言及していると思います。
45	5.3	25頁 表4 共通 ..中間層.. の項	上司の役割の指摘が漏れている	...役割を上司層からの指導が行われていないし、共通する価値観や組織文化を形成する上での...	× 該当箇所は、不正を生み出さない適切な組織文化が醸成されない問題の一つとして「共通する考え方、価値観の未形成」を上げている所であり、コメントの内容は「中間層に対して組織全体に共通する価値観や組織文化を形成する上での役割を意識した教育や意識づけが行われていない」に含まれると考えます。
46	5.3 (3)	25頁注記1 文章10行目	外形的なものである	誤字? 外形的なものである	○
47	6.1	26頁 6.1 3行目	コンプライアンスだけではなく、倫理綱領の教育も重要	「倫理綱領・コンプライアンス教育」	× 該当箇所は、「組織内部の仕組みや活動として通常多く行われている「内部通報制度」「内部監査」「コンプライアンス教育」について内容とその限界を概観する」とあり、コメントの趣旨は含まれていると考えます。
48	6.1 (2) 内部 監査	26頁、27頁	内部監査の明確化:現在の経営管理は3ラインモデルが一般的であり、トップ経営者、取締役会、監査委員会(監査役会)クラスに対しては理解が得られやすいと考えます。例えば、第一ラインは現場レベルでのISO内部監査、第二ラインは本物品証本部(品管本部)による内部監査、第三ラインはCEOあるいは取締役会(監査委員会)直属の内部監査部門による内部監査です。第三ライン内部監査部門に対しては取締役、監査役とのコミュニケーションを図ることがコーポレートガバナンスコードでも示されています。日本内部監査協会は第三ラインの内部監査部門を指導、支援している組織です。	例えば:「組織内で活動する内部監査について、それぞれの主体機能が不正防止の観点で連携・調整し、効果のある内部監査を計画し実施する。監査結果は各主体機能で共有するとともに取締役会(監査委員会)、監査役会へ報告する。」を文末に追加しては如何でしょうか?	○

49	6.1	28頁 (3) 複数箇所	コンプライアンスだけではなく、倫理綱領遵守も重要	「倫理綱領・コンプライアンス」	× 該当箇所は(3)コンプライアンス教育のところであり、「コンプライアンスは、組織運営の文脈では「法令遵守」の意味であったが、組織の社会的責任が重視、着目されるようになると、単に法令に留まらず社会的規範の遵守等の外部基準の遵守へ拡大し、さらに内部規範・社内規程の遵守も意味するようになってきた。」とあるように、コメントの内容は含まれていると考えます。
50	6.1	28頁	「その遵守の有用性を納得させるような教育を目指す」とあるが、品質不正を起こしたことによるデメリットがどれだけ会社に影響を与えるのかも含めて教育したほうが有効と思われる。	「その遵守の有用性と、その遵守を守らなかったことによって生じ得る組織の損失」に修正する	○
51	6.2.1	29頁6.2.1項 6行目	TQMの定義に、倫理綱領遵守を追加しないと、契約との不正行為は防げない	TQMとは、倫理綱領を遵守し、品質／質を中核に・・・	× 該当する文章は、JSQC Std.11-001:2022 TQMの指針からの引用であり、適切であると考えます。
52	6.2.1	29頁6.2.1項 A)	同上	・・・意思のもとに、倫理綱領を遵守しつつ、積極的な・・・	× 該当する文章は、JSQC Std.11-001:2022 TQMの指針からの引用であり、適切であると考えます。
53	6.2.2	32頁 b)2行目	ねらい通りのものを提供できるためには、人的資源や設備などの資源・資産の調達が必要 設備不足・人員不足による不成功が発生しやすい	プロセスがねらい通りのものを提供できる人的資源、設備等のプロセスの資産・資源を把握し的確に調達し、不十分な場合には・・・	× 該当箇所は、「プロセスの持つ、ねらい通りのものを提供できる能力を把握し、」と、組織の持ち能力に焦点を合わせています。
54	6.2.2	34頁 表6	組織の能力のひとつに、倫理綱領遵守がある	・倫理綱領遵守能力	× コメントの内容は組織能力の一つではありますが、マネジメントスキル、人間性の中に含まれると思います。

55	6.2.3	35頁 5行目	倫理綱領遵守を追加しないと、契約との不正行為は防げない	一人ひとりが倫理綱領を守りつつ、品質に対する意識を…	× 該当箇所は「6.2.3 トップマネジメントの役割と責任」の記述箇所であり、コメントの内容は適切でないと考えます。
56	6.2.3	36頁(3)項 8行目	組織がグローバル化され、大規模化されたケースでは現場訪問は無理！	削除:「どんなに多忙でも」 現場訪問は、…有効な手段であり、各組織のトップが 分担し、計画的な…	× 本文にあるように「近年、トップマネジメント自らが現場に足を運んで、現場と直接交流する機会が少なくなった。どんなに多忙でも、現場訪問は品質不正の発生防止のために極めて有効な手段であり、計画的な現場訪問の徹底が求められる。」は品質不正防止の対策の一つとして重要であると考えます。
57	6.2.4	37頁 ↑5行目	誤字です。(“て”でなく“で”になっています)	…とその留意点についてふれる。	○
58	6.2.4(1)	38頁 ↑7行目	誤字です。(“を”でなく“と”になっています)	…に早く気づいて適切な処置を行うことにある。	○
59	6.2.4(2)	40頁 ↑9行目	誤字です。(“を”が抜けています)	…図14に一般的な問題解決の手順(ステップ)を示すが、…	○
60	6.2.6	44頁 6行目	まれな用語	延いては ⇒ ひいては	× 常用漢字です。
61	6.2.6	44頁 (1)項 下から2行目	逆に不幸な出来事でさえ :具体的に理解できない文章	逆に不幸な出来事でさえ、【…などの】クライシスマネジメントの対処方法によって、	○ 以下のように修文する。「なお、クライシスマネジメントの対処法によっては、顧客・社会に不信・不満を助長することにもなりかねないが、逆に不幸な出来事でさえ、クライシスマネジメントの対処法によっては、顧客・社会の更なる信頼獲得につなげることも可能であることを考慮した活動が望まれる。」

62	6.2.7	45頁↑4行目	品質管理教育は講師の一方通行でなく、講師・受講生の双方、更には受講生間のコミュニケーションも必要不可欠だと思いますので、“多様なコミュニケーション”に品質管理教育も対応すると思います。	-小集団改善活動,品質管理教育による様々な...	× 質的に内容・レベルが異なると考えます。
63	6.2.7	46頁表7	同上	品質管理教育と多様なコミュニケーションの交わるセルに”○”追加	×
64	6.3	48頁	「品質不正と関わりの深い人の不適切な行動を防ぐ上では、各々の職場で標準化」とあり、「意図的な不遵守や意図しないエラーの防止」とあるが、最近の不正は意図的な不遵守が多く見られており、通常の標準化だけでは品質不正を防ぐ仕組みとしては不十分と考えている。検査機器等のパラメータをいじれるようなソフトウェア、ハードウェアの脆弱性に対する対策も盛り込んだほうが良いと思われる。	「各々の職場で標準化」を「各々の職場での標準化および意図的なデータの改ざんができない仕組みの導入」に修正する。	× 標準化に含まれます。括弧内の「意図的な不遵守や意図しないエラーの防止」
65	7	50頁	内部通報によって品質不正がトップマネジメントや関係役所に報告され、そこから調査が入る例があった。ISOの審査・監査では品質不正を見つけることは時間的・技術的に難しいが、現場では品質不正を行っていることに罪悪感を覚えて告発しようとしているが、周りから止められたり、場合によっては上司から自分には責任がない旨の書類を要求する等の根が深い問題も見られた。内部通報を行ったものについて十分な社会的な保護がされる制度を導入しなければならないものとする。	箇条7の7.1の(1)の内部通報制度を独立した項目とし、内部通報制度の充実と内部通報者の保護制度(もしくは通報しなかったものに対する罰則強化)の内容を盛り込む修正を行う。	× コメントの趣旨は、6.1(1)内部通報制度に「一方、制度開始後の各種調査により、通報制度はあっても「通報制度の未利用や利用数が少ない」「利用内容として不正告発は少ない」「利用者保護が充分でない、保護が弱い」などの問題が指摘されてきている。(中略)「内部通報制度が機能せず、事業者内部に通報しても、問題の是正が期待できないと思われる事例が散見される」として「複数の従業員が本件の問題行為の疑いについて把握していたにもかかわらず、内部通報制度を利用した者はいなかった」事例や「役職員が通報窓口に対して通報した場合に、秘密が確実に守られ、後に人事上の不利益を被らないという安心感や、迅速かつ的確に対応してもらえるという期待感を抱くことができる通報制度に改善する必要がある」(後略)」とあります。

66	7	51頁	品質不正を起こした組織の株価は直近で下がることが多いとあるが、より程度の重い上場廃止や倒産にまで波及することまで踏み込んだ記述でも良いと思う。	「近年の品質不祥事を起こした企業の株価を見ると、～例もあった」の後に「また、品質不正の規模によっては、上場廃止や倒産に至る事例もあった。」を追記する。	○
67	7.1	50頁(1)内部通報制度、SNS活用、マスコミ報道	関心を高める仕組みとは別視点なのですが、情報の真偽を確認せず、誤った情報を信じて大変なことになってしまうことがまれにあることは留意しておくべきかと思われました。(異物混入のメーカー責任を追及したメディアが過熱報道。世間は煽られました。異物混入は虚偽の事実であることがあとで判明、メディア担当者は偽装写真を拡散したことで捕まった事例があったように思います。)	情報が拡散したタイミングでは、嘘の事実かもしれないため、情報の出どころによらず、その情報の真偽をきちんと確認することが求められる。	× 確かにマスコミの真偽確認不足による誤報もあると思います。本文の「マスコミ報道は、原因をきちんと掘り下げ、継続的に発信する社会的監視基盤になることが求められる。」でカバーされると考えます。
68	7.1	51頁(4)項下から2行目	まれな用語	暫くは ⇒ しばらくは	× 常用漢字です。
69	7.1	52頁(4)項下から2行目	まれな用語	叶わない ⇒ かなわない	○
70	7.3	54頁 2行目	用語の統一	倫理感 ⇒ 倫理観	○
71	7.3	54頁(3)3行目	用語の統一	倫理感 ⇒ 倫理観	○
72	7.3(1)	55頁 ↓ 1行目	QC検定は、検定ですので”受験”でなく”受検”が良いと思います。QC検定のホームページも”受検料”など”検”が使われています。	…組織の構成員に対してQC検定受検などへの…	○
73	レポート全体(意見)			本テクニカルレポート内容を全部、目を通した訳ではないが、再発防止策は明確に定められていて、よい。言いたいことは、当レポート発行後、国内組織内への不正防止の定着である。箇条6と7にその解決策が定められている。これらも一つの方法であるが、追加の解決策として次の事を提案します。 <u>・組織の失敗事例をJSQC主催Zoomで学習すること</u> ご検討願います。	— パブリックコメントの趣旨と違いますが、学会の今後の活動の参考にさせていただきます。