

JSQC規格 テクニカルレポート「品質不正防止」講習会（2023年5月9日開催） 全体討論（質疑応答）

No.	章節	質問	回答
1	3	品質不正の定義は、「意図的に行われた・・・」とありますが、偶発的に発生した重要事項を隠すのも該当するのでしょうか？	「品質保証上、容認できない事象」は様々な人の不適切な行動（表2参照）が重なって発生します（図2参照）。本テクニカルレポートでは「品質保証上、容認できない事象」の原因となっている人の不適切な行動の中に「意図的な不遵守」を含んでいるものを「品質不正」と定義しています。その意味では人のミスなどによって偶発的に発生したことを意図的に隠したのも「品質不正」になります。他方、「意図的な不遵守」を含んでいない「品質保証上、容認できない事象」は、品質不正には該当しないと判断します。
2	4.1	品質保証部門の適切な人事ローテーションの周期は3年だと人財育成が難しいように思えるので、10年くらいなのかなと思いますが、どうでしょうか？	品質保証部門に在籍する方が既にどの程度の知識及びスキルを保有されているのかによると思います。新人が配属されたことを考えますと確かに10年くらい在籍しないと一人前にならないと思います。また期間もさることながら、品質保証部門がどんな業務をしなければならないのかを明確にする必要があると思います。JSQC-Std 21-001:2015「プロセス保証の指針」、JSQC-Std 22-001:2019「新製品・新サービス開発管理の指針」などが参考になると思います。 品質保証部門になってから品質管理や品質保証を学ぶというのではなく、入社したときから品質管理、品質保証の考え方や方法について、様々な業務に携わる中で学ぶようにすることが必要ではないでしょうか。「全員参加」は、全階層、全部門が全員参加で品質管理に取り組むという考え方です。
3	4.1	ISO認証をとっているのに長きに渡って不正を起していることを発見できないのは日本の外部審査は機能していないといえないか？	これまでISO認証審査で品質不正を発見できなかったことは、ISO認証審査には限界があることを示していると思います。ISO認証審査では客観的証拠（エビデンス）が必要となりますが、被審査者が意図的に標準から逸脱したことを隠していたら発見することはかなり難しいと思います。
4	4.1	第三者報告書の項目で「監査が機能していない」とありますが、予め〇〇日に監査すると、準備されるので、FSSC22000の審査のように抜き打ち監査をする意味合いはあるのでしょうか？	品質不正の背後には、組織能力の不足、好ましくない組織文化があります。組織文化を変えるためには、組織の構成メンバーが主体的に適切な行動を行い、良い効果が得られたという成功体験を積み重ねることが大切です。その意味で、外部の人による監査や抜き打ち検査は一つの契機になると思いますが、それだけで組織文化が変わることを期待することはできないのではないのでしょうか。 なお、第三者報告書に出てくる監査とはISOの内部監査とは限らず金融商品取引法により要求される内部監査も含んでいます。 【日本内部監査協会の定義】 内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務である。組織体がその経営目標を効果的に達成するためには、経営管理体制を確立し、事業活動の効率性の推進を図るとともに、組織体に所属する人々の規律保持と士気の高揚を促し、あわせて社会的な信頼性を確保していくことが必要である。内部監査は、これらの状況を検討・評価し、必要に応じて、組織体の発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、その実現を支援する機能として、その重要性を認識することができる。
5	4.1	ISO9001には、品質不正防止に関する直接的な要求事項はありません。FSSC22000では、偽装防止の要求事項があります。ISO9001の次回規格改定時には考慮されるのでしょうか？	ISO 9001の2015年改訂では、人の不適切な行動のうち、教育・訓練の不足に加えて、意図しないエラー、意図的な不遵守に対応する要求事項を追加することが検討されましたが、意図的な不遵守については含めないことになりました（意図しないエラーについては要求事項が追加されました）。
6	4.1	4.1.2 第三者報告書で説明されている再発防止対策については、3組織以上に記載されたものを紹介いただいています。何故そのような不具合（不正）が行われているのかにまで踏み込んで対策を考えることが大切との平林様コメント、同感です。このTR発行に至る一連の活動の中で3組織以上に採用されたとの制約も除き、第三者報告書に記載された中でこれは特に有効そうな対策だと感じられたのであれば、ご紹介頂くこと可能でしょうか。（4章の平林様のご説明をお聞きしたところなので、この後の講師の方々から具体事例があるのかもしれませんが）第三者報告書の価値を品質の関わる我々がどう理解しておくのかとの話にもなりそうなのですが。	三菱電機の最終報告書（第4報 2022/10月）に記載されている対策をご紹介します。以下は発生原因への対策にはなりません、見逃し/容認/まん延原因への対策にはなると思われまます。 1. フォレンジック手法（Forensics：鑑識捜査）2016年4月1日から2021年8月15日までに在任していた取締役及び執行役の電子メールアドレス合計3,619,181件についてキーワードチェックをした。 2. リニエンシー手法（Leniency：司法取引）5万人超の全社員へのアンケート用紙に「今回の調査で品質に関わる不適切な問題を自主的に申告した場合、社内処分の対象になりません。逆に後から関与が明らかになった場合は処分の対象になります。」と明記したとあります。その結果、2,000件以上の申告があったと記されています。
7	5.1	データ改ざんの問題は、過剰なスペック要求や、その結果として生じたダブルスタンダードゆえの問題を指摘された講演、報告書もあります。時間があれば、上記について、見解を伺いたいです	日本の長い伝統に、“顧客・社会の要求に正面から断らない・しかも迷惑を掛けない”があり、そのための独自の判断基準や工夫が、組織内だけで通用の“ここだけの話”として存在しがちです。グローバル化の進展とともに「プロセスの見える化」と「確かなエビデンス化」が求められるようになり、この切り替えができていない場合に、独自の判断基準・工夫等とのダブルスタンダードになりがちです。特に顧客・社会との契約時点で、関係するすべての部門が受注する上で障害がないかの事前検討（リスクマネジメント）することが大切で、スタート時点でこれらを怠ると後工程の関係部門が繕うざるを得ない無理が生じて品質不正に繋がってしまいます。この“ここだけの話”をなくす全社的な切り替えこそが極めて重要になります。 部門や階層の間、組織の間に壁が存在すると必要なコミュニケーションがとれず、実態を理解・共有しないまま無理な要求をしたり、実現方法を考えずに引き受けたりすることになります。これが意図的な不遵守、ひいては品質不正を生むこととなります。その意味では、部門や階層、組織の間の壁を取り除く必要がありますが、これが容易ではありません。仕組みを作っただけ、第三者による監査を行っているだけでは実現できません。人の考え方や行動を変えることが必要です。そのための有効な方法論がTQMです。

No.	章節	質問	回答
8	5.1	現場の最前線で活動している方々は、品質不正をしたくてしている人はいない。工程能力不足や納期余裕不足等、不正せざるを得ない環境を作り出して現場にムリをさせている一因に、製品設計や工程設計にムリがあるケースがあります。一方で、設計開発者はその状況を認知しておらず、意図せず不正に加担しているかも知れない意識がないことも多い。このような観点で設計開発者への意識付けや啓蒙も効果的を思います。後工程はお客様という原則からも、設計部門は、DRも含め製造現場の日常的な要求事項を把握するコミュニケーションの仕組みが必要かと思えます。	おしやる通りです。加えて、各種トラブルを起こさないための事前の設計段階でのDRなどの際に、設計だけでなく製造やサービスなど後工程は勿論のこと、ステークホルダーも関与したコンカレントエンジニアリングが欠かせません。また、起きてしまった際に事実に基づく真因追究によって足りていない点を掘り下げて改善するマネジメントが重要です。その中で、製造現場の困りごとを設計が知らないなどは、本来ほどのような知識・技能や設備・技術などを、どの段階でプロセス整備やその実践に化させ、おかなければいけなかったかを、事実データ解析に基づいて各機能が足りていなかった点を納得する形で理解し改善するマネジメント（含むコミュニケーション）が重要です。
9	6.1	監査を行う際に、実効的な監査とするには具体的にどのようにするべきでしょうか。一般的に品質監査は認定された人員が認定された要領で現地現物で品質監査を実施していますが、それでも実効的な監査にならずに不正が検出できない理由はありませんでしょうか。	本TRでは、内部監査については正面からは扱っておらず、必ずしも全面的な検討とはなっていません。品質不正に関して内部監査が抱える課題に焦点をあてたものです。組織文化を変えるという面からは、外部監査と同様な課題を抱えていると考えます。
10	6.1	籐様の資料で内部監査の課題として仕組みとしての限界や監査部門の課題を挙げられています。ISO9001が2000年度版になった辺りで、JRCAL様が外部審査員制度の見直しを行われ、その後内部監査員の教育と資格認定まで展開されておりますが、その際のポイントは外部の審査だけでは組織内の不正を見抜くことは難しいとのことだったように思います。今回、内部監査でもその話が出てきたことに少し違和感を覚えました。内部監査を企画する品質保証部門の理解が組織内で醸成されていないこと、経営層にインパクトある内部監査のアウトプットができていないことの両面があると思いますが、ここを変えていくことは、今現在は当時より難しくなっているのでしょうか。組織規模の話もあり、また主観的な話になるのかもしれませんが、様々な組織の事例を確認された先生方の目で世の変化など何か感じられることあればこの機械にお話いただければ有り難く思います。TQMによって組織全体が見えやすくなるという点は感じているのですが。	内部監査が内部監査には多くの役割があります。品質不正の検出はその一部です。それだけに絞れば、外部監査と同様な課題があると考えます。質問された課題は多くの組織で現在も同じように課題となっていると思います。品質の確保改善を進める全体枠組みの中での内部監査の意味や意図が経営層を含め組織で共有されていないというのは、他でもお聞きすることです。内部監査を間違えがしや監視ツールにせずコミュニケーションのツールとすることができるかどうかが課題のように思います。コミュニケーションが活発な組織文化が醸成できていれば、監査前の監査員打ち合わせなどで、当該部門の状況や課題の共有もでき、より有効な内部監査が可能であると考えます。
11	6.1	内部監査は企業によっても違いますが、せいぜい1部門2～3時間で、この時間内に品質不正を見つけるのは困難と思われます。私が重視しているのは、年に1回、重要な作業手順書や検査基準書を自部署で実際の状況と照らし合わせ確認することを推奨しています。現場でのこのような活動が、品質不正防止の意識向上にもつながると思えます。	困難であることには同意しますが、上記のようにどれだけ事前にコミュニケーションが取れているかも課題ではないでしょうか。正規の手順通りに運用されているかの確認は日常管理の基本です。その意味で非常に良い活動だと思います。形式的なチェックにならないよう活動の意味を共有し、組織文化の改善・定着を意識して進めていただければと思います。 「年に1回、重要な作業手順書や検査基準書を自部署で実際の状況と照らし合わせ確認する」だけでは品質不正を炙り出すのは難しいと思います。それはこれまで発覚してきている事例は組織挙げての行為であり、作業手順書や検査基準書自体が不正を正としていなければ発覚していますので。 6.1では3つの仕組みを取り上げていますが、「これだけでは難しい」「限界がある」という意味で記述しています。内部監査という仕組みにこだわらなくて、標準を定め、標準からの逸脱を積極的に顕在化させ、みんなで改善するという日常管理・改善活動の視点から取り組むことが効果的だと思います。
12	6.2	TQMにより品質不正が防げるというストーリーだと思いますが、実際にTQMを実装している組織では品質不正の実例は皆無という理解でよろしいでしょうか？つまり、TQMは万能なののでしょうか？	TQMの実装と言っても、0か1かというわけではありません。TQMには完成形というものはなく、導入後も、環境変化に合わせて常に日々進歩させていくという仕組みを内包しています。それが、TQMの良いところだと思います。 TQMは、一言で言えば顧客・社会の視点から問題を顕在化させそれを科学的アプローチによってみんなで改善するという組織能力・組織文化をつくる方法です。TQMをやっても意図的な不遵守や人の不適切な行動、その結果である品質不正がなくなるわけではありませんが、そのような問題をなるべく早く顕在化させ、その改善に取り組める組織に変わっていく上で役立つと考えます。
13	6.2	コンプライアンス教育の重要性を認識し直しました。 一方で、品質管理教育の指針の規格では、コンプライアンスに言及・明示はいただけないように記憶しておりました。今後、内容拡充等を予定いただいておりますら、共有いただけますと幸いです。	品質管理教育の指針の中では「コンプライアンス」という言葉は出てきておりません。「4.3 TQMにおいて求められる人材と能力」の中の「行動原則」が挙げられており、その中の「顧客重視」がコンプライアンスを内包していると思います。「コンプライアンス」という言葉が妥当かどうかも含めて、次回改定の時に問題提起させていただきます。
14	6.2	資料改善要望：スライドNo.82下段（原文）「日常管理の徹底は、品質不正の発覚を防止するための極めて有効な手段」⇒（改正案）「日常管理の徹底は、品質不正の発生を防止するための極めて有効な手段」	ご指摘大変有り難うございます。誤植ですので修正します。
15	6.2	「図16 リスクの評価と定期的な見直し例」の図について、参考文献もしくは出典をご教示をお願いいたします。	同図は、リスクマネジメントを展開する上で現在では広く普及しており、多くの関係書籍などに掲載されています。実際は、21世紀初頭に日科技連R-MAP研究会が発行した「R-MAP実践ガイド」の著作作業に同僚が参加し、それに準じて社内展開した例です。
16	6.2	日常管理が改善の前提となること、理解できました。 悩ましいのは、改善したい風土そのものです。 自動車運転における最高速度のように、ルールがあり明示されていても、違反や逸脱が当たり前の環境にある場合、順守する方が浮いてしまう、易しい教育であっても反発を招き、表彰してもしらけるなど、逆効果となることも懸念しました。 看板上に掲げた内容が全員に腹落ちしていない組織では、陥りがちなスタート地点と想像しております。 ごみ拾いをゲームにするように、品質不正防止に取り組む側の心が折れない工夫がございましたら、教えていただけますと幸いです。	品質不正が発生する原因は、つまるところトップマネジメントの責任にあると考えます。先日亡くなられたトヨタ自動車の豊田章一郎名誉会長は、リーマンショックによる赤字転落、プレーキの大量リコール問題などを振り返って、「この問題は従業員や部署の責任ではなく、私も含めて歴代経営トップの責任であります。」と述べています。現場の悪い情報がトップに届かない組織文化が品質不正を生むこととなります。現場の困りごとや問題をいつもオープンにして全員で解決していけるような仕組みづくりが効果的です。問題を指摘した人、解決した人を褒めることで、組織の全員が楽しく仕事ができる組織文化が醸成されます。仕掛け側の心が折れないためにも、大変重要なことだと思います。

No.	章節	質問	回答
17	6.2	新規事象に対しては日常管理によって予兆をしっかりと掴まえて対処できると思いますが、長期に渡る品質不正に対してはどのような方法が有効か教えていただけますでしょうか。	<p>ご質問の意味は、過去に発生して、なおかつ現在も進行中の不正に対するの対処方法と理解しました。まずは事実を表に出して共有することからになります。このためには担当役員の交代が効果的だと思っています。特に専門分野が異なり役員としての素養を供えた方であれば、先入観なしに事実を把握できる立場になります。事実がトップに伝われば、よほどのことがない限り、対策につながって行くと思います。（これでもNGのケースはあったようですが・・・）</p> <p>目的は組織能力を向上し、組織文化を変えることです。新規事業だけ日常管理をやっていればよいというものではないと思います。あらゆる業務で日常管理・改善活動を実践していくことが必要です。これによって今まで隠れていた問題が顕在化しやすくなりますが、顕在化することを恐れて何もしなければ組織能力・組織文化を好ましい方向に変えることはできないと思います。</p>
18	6.2	日本には江戸時代から実践している「近江商人」の立派な考え方があります。「3方よし」が有名ですが、理念として「正直・信用」や「先義後利栄」などの考えを徹底して教育していました。	
19	7.1	ガバナンスコードの観点から言うと社外取締役、社外監査役の役割が大きいです。彼らに期待することはできるのか？	<p>期待する役割を果たしてくれる人に、社外取締役、社外監査役としてお願いすることが重要かとおもいます。</p> <p>社外取締役、社外監査役に期待したい点は” 罫 ”の無さです。あくまで社外といえども役員に登用されるので罫が全く皆無ではないではないにせよ、執行に絡んでない立場からは他の役員や監査室メンバーよりは期待できると考えます。会社法により、取締役・監査役には善管注意義務要求があり、監督義務を怠ることにそれ相当に責任を負われます（参考：報酬の代取6年分、社内取4年分、社外取&監査役2年分）。しかし社内役員では過去からの罫があり暴き出せないところも想像できますが、社外取締役や社外監査役はよりフラットな立ち位置からも期待できます。この時代、問題を起せば即、公になる時代背景からも特に社外役員に期待するところ です。</p>
20	7.3	<p>一般財団法人公正研究推進協会（APRIN）の教材を活用のご説明がございましたが、品質不正を防止するための教育コンテンツの一つとして、一般企業の受講者が腹落ちし易い汎用性の高い教育映像教材や教材活用方法はございますか？</p> <p>例えば、某企業で品質不正を考え、葛藤に悩む社員の行動を描いたドラマ仕立ての教育映像教材があれば、品質不正を犯した映像コンテンツを視聴した後、組織や個人で対応できること、品質不正に巻き込まれそうになった際に自身を守る行動や考え方などを複数人でグループ討議し検討できる有益と考えました。</p> <p>先の研究不正の教育映像教材を企業向けのストーリーにしたコンテンツがあれば、是非活用したいです。</p>	<p>これまでのところ、ドラマ仕立ての映像教材は、品質不正関係のものとしてはないと認識しています。ただ、とても良いアイデアだと思いますので、APRINなどにこうしたアイデアをお伝えすることが重要だと思います。</p> <p>一点気になることは、ご質問で、「品質不正に巻き込まれそうになった際」とありますが、多くの品質不正では、横領のようなひとりふたりの規模で起きるのではなく、部署や部門全体で起しているということです。したがって、アドバイス頂いたようなコンテンツを作成する際に「誰に」訴えるコンテンツにするのが重要になると考えます。</p>
21	7.3	<p>科学技術振興機構（JST）では、研究不正防止の映像教材として、研究倫理の教育映像教材「倫理の空白」を制作・公開されています。更に、北米で制作された研究不正防止のため映像教材「The Lab」も引用・公開されています。</p> <p>各省庁では、研究不正を防止する各種教育の履修義務化、教育履歴の管理化の動きがありますが、企業で起きる品質不正の防止に関して、研究不正と同様に、教育履修の義務化や管理徹底の動きはございますか？</p>	<p>具体的な義務化の動きはまだないように思われます。大学の中で技術者倫理教育は広まりつつありますので、そうした活動の中で、研究倫理のみならず、社会に出た後を見越した企業活動における技術者倫理に関する教育を強化していくことが重要かと思えます。</p>
22	7.3	<p>研究不正ではないのですが、一例、共有いたします。</p> <p>金沢工業大学 技術者倫理教育教材作成プロジェクトでの、ソーラーブラインドを、聴講したことがございます。</p> <p>動画、あらすじ、解説も準備されており、私には非常に有益でした。</p>	<p>参考にさせていただきます。ありがとうございます。</p>