

WG2: 不祥事事例に対する認証制度 における対応方法の提言



2019年3月18日 WG2

メンバー:

主査 須田 晋介 (研修機関)
小原 慎一郎 (認定機関)
島田 尚徳 (認証機関)
竹内 啓祐 (認証機関)
寺田 和正 (コンサルタント)
西尾 珠樹 (業界団体)
長谷川 武英 (認定機関)
山田 衛 (認証機関)
小森 秀司 (認定機関)
牧野 睦子 (認定機関)
田辺 邦浩 (認定機関)

1

目次



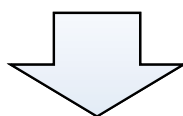
1. 研究テーマ選定の背景
2. 不正行為は**発見**できるか
3. 不正行為は**予防**できるか
4. 不正行為は**抑止**できるか
5. 不祥事に求められるISO認証制度による対応

1. 研究テーマ選定の背景

3

1. 研究テーマ選定の背景

- ここ数年、企業による品質不祥事が多く発生している
- 日本企業の品質の信頼が揺らいでいる
- 不祥事を起こした組織がISOの認証を取得している
- ISO認証の信頼性が揺らいでいる
- 世界でも同様な事例はあり、IAF※で議論が始まっている



ISO認証制度において、取組むべきことを提言したい

4

IAFの動き

- IAF（国際認定フォーラム）では、2018年3月に企業不祥事TF（タスクフォース）を立ちあげ、マネジメントシステムのみならず、医療機器、製品認証等、日本の事例を含む各国の事例の共有を実施した。

- melamine in baby formula
- horsemeat in hamburgers
- salmonella in peanut butter scandal
- use of industrial grade products in medical implants
- adulteration of exhaust emission data
- falsified inspection reports at a major metals manufacturer
- auto manufacturer using unqualified personnel for final testing

5

IAFの動き

- IAF企業不祥事TFの議論ポイント
 - 不正が確認された後、速やかに対応することである。
 - 一時停止を行うには、根拠が必要である。
 - 調査等アクションを公表することも重要である。
 - どのように情報を入手するか、どのように組織に確認するかは検討課題である。
 - イタリア(Accredia)では不正の発覚の発端についての統計があり、40%が内部告発で、20%が内部監査という結果の共有があった。世界的に見ても、内部告発の割合は大きい。
 - 一貫性を持ち、合理的に対応できるようにするためのプロセスが必要。デシジョンツリーも有用である。
 - （認定・認証）審査の設計及び研修訓練の設計は重要である。
 - IAF MD7（適合性評価機関に適用される制裁措置の整合性に関するIAF基準文書）を改訂する。

6

不祥事とは

企業が社会的制裁や社会的批判を受けるような
コンプライアンス(法令遵守≒社会的・道義的責任)違反

【参考】

SJAC 9068A (2016 年) ※航空宇宙工業規格

品質マネジメントシステム — 航空, 宇宙及び防衛分野の組織に対する
要求事項 — 強固なQMS 構築のためのJIS Q 9100 補足事項

3.3 不祥事

組織の品質マネジメントシステムに関わる活動において, 組織の社会的
信頼を損なわせるような出来事(例えば, 記録のねつ造や改ざん等)

7

WG2で取り扱う不祥事

■ 不祥事の種類

✓ ■ **故意による**不正行為の場合

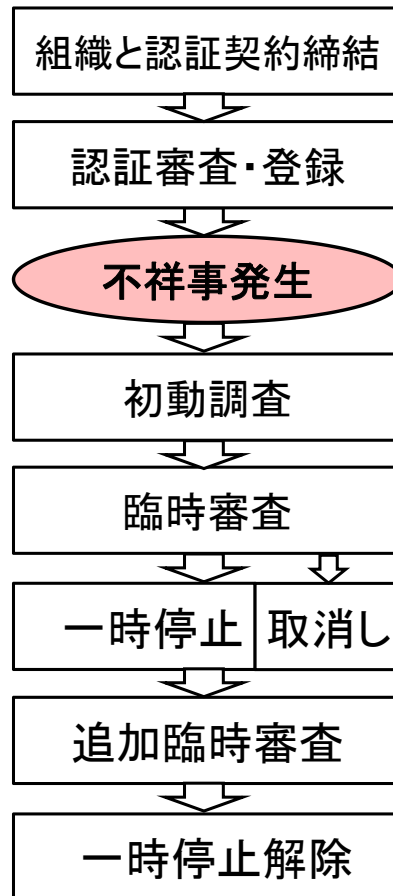
- 従業員個人が行う不正 例: 横領、**データ改ざん** 等
- 組織自身が行う不正 例: 粉飾決算、**データ改ざん** 等

■ **(重大な)過失による**不正行為の場合 例: 医療過誤

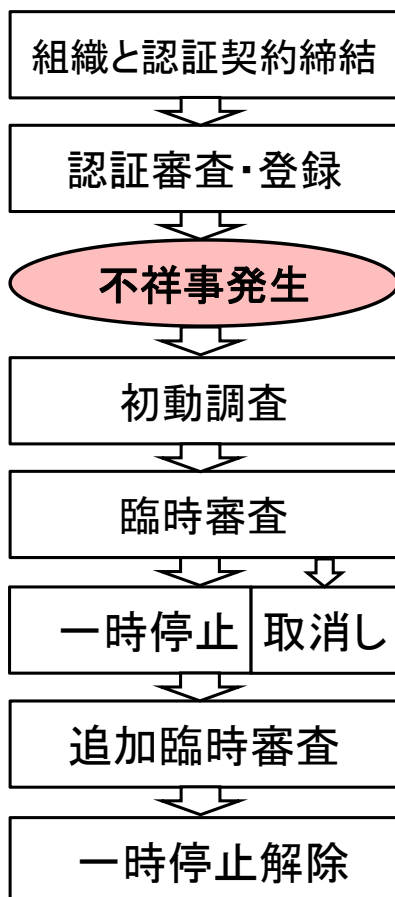
■ 研究対象とした不祥事

QMSに関わる、**故意の不正行為**による不祥事

ISO認証制度における不祥事発生の全体像



不祥事について、ISO認証制度として考えること



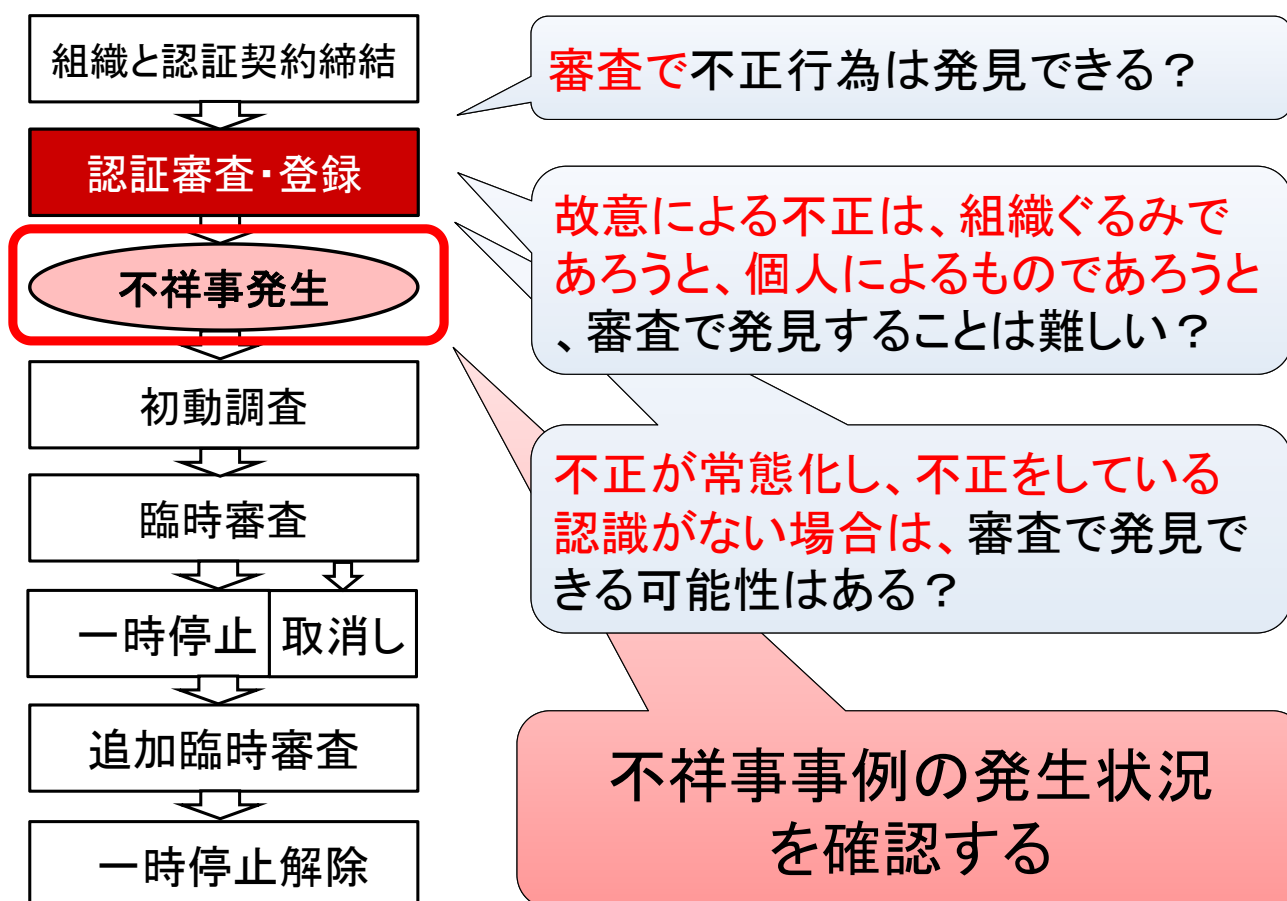
不祥事のもとの不正行為は、

- ① **発見** できるか
- ② **予防** できるか
- ③ **抑止** できるか

2. 不正行為は**発見**できるか

11

審査で不正行為は**発見**できるか



12



最近の不祥事事例

企業	不祥事の事象
A自動車	<p>「完成検査におけるデータの改ざん」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 燃費・排出ガスの測定において、国交省が定めた試験条件から逸脱した場合でも、条件を満たすように試験データの改ざんが行われていた。 ● ライン完成検査において、ブレーキ、スピードメータ、サイドスリップ検査などで、規定とは異なる不適切な測定が行われていた。 ● 完品票には、正確な測定値を記載しなければならないが、実測値を正確に記載せず、規格内の適当な数値が記載されていた。
B化学	<p>「顧客との合意に基づく検査の未実施、少ない頻度での検査実施(間引き)」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 検査が技術上不要、他の機会に行った検査結果で代用可能、他の検査の情報から判断可能といった認識に基づき、検査の未実施、間引きが行われていた。 ● また検査方法を変更しても問題がないという認識に基づき、検査方法を変更していた。
C素材メーカー	<p>「検査データの改ざん」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等(不適合製品)につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行うことにより、これらを満たすものとして顧客に出荷又は提供する行為が行われていた。

13



最近の不祥事事例

企業	不祥事の事象
D自動車	<p>「任命されていない検査員による検査の実施、及びその検査記録の改ざん」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 完成検査員に任命されていない者が、完成検査項目に係る検査を実施していた。 ● 完成検査員が、補助検査員に対し、完成検査員名義の印鑑を貸与し、補助検査員が、同印鑑を用いて完成検査票に押印していた。
E素材メーカー	<p>「検査データの改ざん」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 特定顧客に販売してきた産業用ゴム製品の一部において、検査員が測定検査を省略し、過去の検査データを不正に報告していた。
F自動車	<p>「車両の燃費値測定試験における不正」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法規で定められた方法によらない「走行抵抗」の測定 ● 「走行抵抗」の恣意的な改ざんおよび机上計算 ● 燃費目標達成のため「走行抵抗」のデータ改ざん
G素材メーカー	<p>「検査データの改ざん」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 連結子会社において、検査記録データの書き換え等の不適切行為により、顧客要求規格値、または社内仕様値を逸脱していたにも関わらず、これらを満たすものとして顧客に出荷又は提供する行為が行われていた。

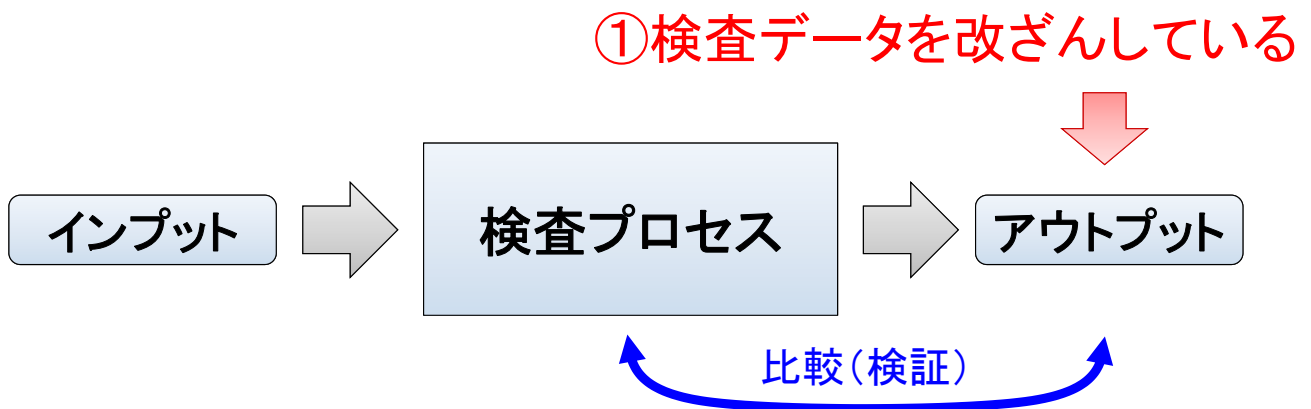
14

■ 検査に関わる不正行為の傾向

- ① 検査データを改ざんしている
- ② 要求されている検査そのものを実施していない
- ③ 要求されている検査を手順通りに実施していない

15

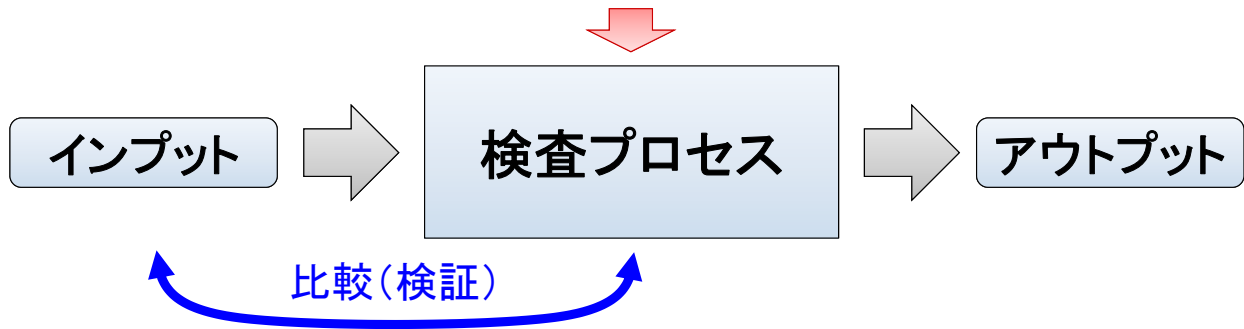
不正行為を発見する審査アプローチの検討



問題点	実測値と検査記録の内容が異なる。
審査アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査成績書と実測値(生データ)を比較する。 →最終アウトプットとプロセスの実施過程(のアウトプット)を比較する。 ● 可能な限り検査現場において複数の担当者に検査手順をヒアリングし差異を確認する。
関連規格	ISO 9001 8.5.1 c) 製造及びサービス提供の管理 (適切な段階での監視及び測定活動の実施) ISO 9001 8.6 製品及びサービスのリリース (計画した取決めの実施) ISO 9001 7.5.3.2 文書化した情報の管理 (意図しない改変からの保護) ISO/IEC 17021-1 9.4.4/9.4.4.2 情報の入手及び検証 (適切なサンプリングによる審査証拠の入手と検証)

不正行為を発見する**審査アプローチ**の検討

- ②要求されている検査そのものを実施していない
- ③要求されている検査を手順通りに実施していない



問題点	検査要求事項が実施されていない。
審査アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査要求事項と検査実施状況を観察する。 →インプットに対するプロセスでの対応状況を確認する。
関連規格	ISO 9001 8.3.3 c)、d) 設計・開発へのインプット（法令・規制要求事項、規範 (codes of practice)） ISO 9001 8.5.1 c) 製造及びサービス提供の管理（適切な段階での監視及び測定活動の実施） ISO 9001 8.6 製品及びサービスのリリース（計画した取決めの実施） ISO/IEC 17021-1 9.4.4/9.4.4.2 情報の入手及び検証（適切なサンプリングによる審査証拠の入手と検証）

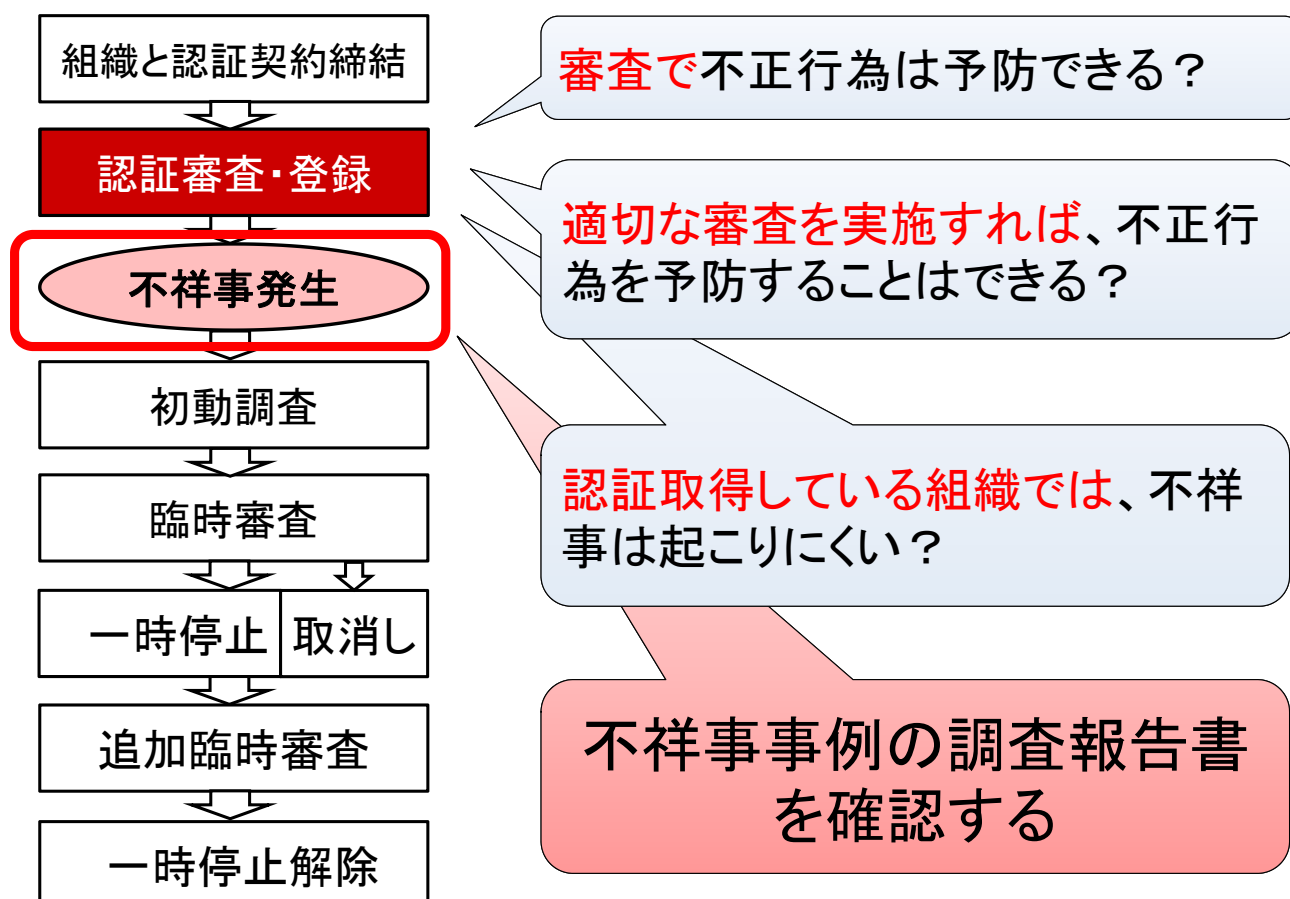
17

不正行為を発見する**審査アプローチ**の限界

- ✓ **実測値(生データ)を改ざん**されたら発見できない。
→特に組織ぐるみによる意図的な不正は極めて困難
- ✓ 不正のあるプロセスを**サンプリング**できるとは限らない。
→顧客クレームなどで顕在化していない場合はサンプリングが難しい。
- ✓ 検査プロセスだけに多くの**時間**はかけられない。
- ✓ 審査員の問題検出能力にも**個人差**がある。
→業務経験、検査の特性に対する理解度など。
- ✓ **不正ありきという前提**で認証審査は行わない。
- ✓ 指摘しても、**組織により適切に処理されなければ、不正は表面化しない。**

3. 不正行為は**予防**できるか

審査で不正行為は**予防**できるか



検討方法

- ① 最近3年の間でデータ改ざんに関わる不祥事を起こした10社の調査報告書について、その中で示されている、不祥事の「原因」と、その原因に対して取られた「対策」を整理
- ② 整理した「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』の「機会」、「動機」、「正当化」の3つに分類
- ③ 3つに分類した「原因」と「対策」で共通的な内容を整理
- ④ 共通的な内容に対して、関連するISO 9001の要求事項を明確化
- ⑤ 共通的な内容(原因、対策)及び明確化した要求事項に対する、期待された審査アプローチを検討

① 不祥事を起こした10社の調査報告書の「原因」、「対策」の整理

- ① 調査報告書から、不祥事の「原因」と「対策」を整理
- ② 「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』に分類
- ③ 「原因」と「対策」で共通的な内容を整理
- ④ 関連するISO 9001の要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

企業名	●●株式会社
不祥事の事象	
不適切行為の原因	
実施された再発防止策	

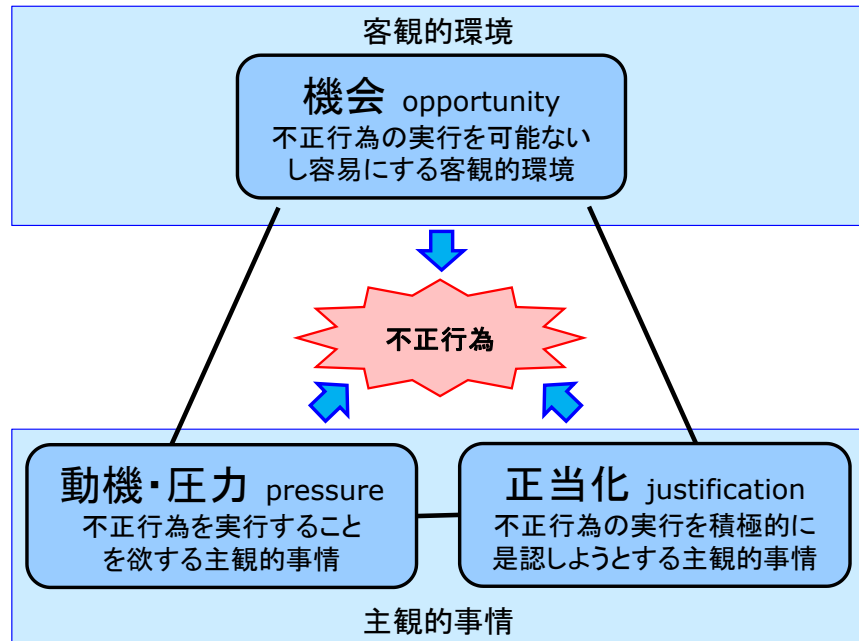
不祥事発生企業の報告書の概要

企業名	株式会社
不祥事の事象	「製造ロット管理の取崩し」及び「製造記録の改ざん」... 「品質管理」... 「品質管理」... 「品質管理」...
不適切行為の原因	「品質管理」... 「品質管理」... 「品質管理」... 「品質管理」...
実施された再発防止策	「品質管理」... 「品質管理」... 「品質管理」... 「品質管理」...

① 品質管理...
② 品質管理...
③ 品質管理...
④ 品質管理...
⑤ 品質管理...

② 10社の「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』に分類

不正のトライアングル



※犯罪学者クルシーの仮説、Donald R. Cressey, 1919-1987

資料は、書籍『【事例でみる】企業不正の理論と対応』、八田進二氏監修、同文館出版 より

3つが揃うと不正が発生する

② 10社の「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』に分類

- ① 調査報告書から、不祥事の「原因」と「対策」を整理
- ② 「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』に分類
- ③ 「原因」と「対策」で共通的な内容を整理
- ④ 関連するISO 9001の要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	A自動車		B化学		C素材メーカー		D自動車		E素材メーカー	
	原因	対策	原因	対策	原因	対策	原因	対策	原因	対策
機会 不正行為の実行を可能にし容易にする客観的環境										
動機・圧力 不正行為を実行することを欲する主観的事情										
正当化 不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情										

③ 3つに分類した「原因」と「対策」で共通的な内容を整理

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容	
	原因	再発防止
機会 不正行為の実行を可能にし容易にする客観的環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 不適切行為ができる環境であった。 <ul style="list-style-type: none"> ・測定は手入力を要する部分が多い ・過去データへのアクセスが可能 ・閉鎖的なスペースで実施されていた ・経営レベルのチェック機能がなかった ● 内部統制の仕組みが十分でなかった。 例: 内部監査が機能していなかった。 ● 人事が固定化していた。 ● 品質保証部・課の地位が低かった。 ● 品質管理・保証部門の独立性が低かった。 ● 品質に関わる設備投資が十分されていなかった。 ● 人的リソースが不足していた。 ● 現場と管理者層に距離があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理体制を強化する。 <ul style="list-style-type: none"> ・人為的な操作を介在させない検査・入力システムの導入 ・承認プロセスを見直す ● 監査の強化を図る。 ● 極端な権限集中が起こらないよう要員を配置する。 ● 現場で作業する人員がチームワークを発揮できる体制を構築。 ● 各種社内会議の場で定期的に報告を求めするなど、全ての社員が、他の組織の人の目に触れる機会を増やすような仕組み。

③ 3つに分類した「原因」と「対策」で共通的な内容を整理

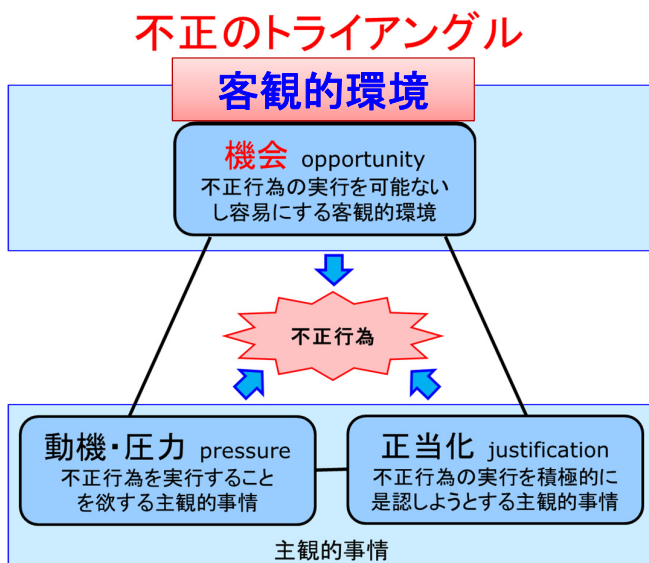
不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容	
	原因	再発防止
動機・ 圧力 不正行為を実行することを欲する主観的事情	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人的怠慢 → 測定が面倒であった。 ● 検査業務に対するリソースが不足していた。 ● 不正が常態化していた。 <ul style="list-style-type: none"> ・人手不足による間引きの慣例化 ● 品質管理よりも製造、営業が優先されるという側面があった。 ● 品質保証を軽視した過度な納期遵守の姿勢であった。 ● 売上至上主義に基づく収益重視に偏った経営であった。 ● 工程能力に見合わない顧客仕様に基づいて製品を受注・製造していた。 ● 技術的議論が不十分なままで目標設定していた。 <ul style="list-style-type: none"> ……に必要な時間と手間がかかるため ……ラインの遅滞 ……が滞留するため ● 「できない」と言えない風土 	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査員による検査業務以外の業務負担の軽減 ● 品質管理に対する設備投資方針の見直し ● 新規受注の際の承認プロセスの見直し ● 売上利益を過度に重視した経営から、品質の信頼性を重視する経営へ ● 工程能力の把握と活用 ● 開発プロセスの見直し

③ 3つに分類した「原因」と「対策」で共通的な内容を整理

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容	
	原因	再発防止
正当化 不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査が失敗していると認識し、問題であるとは思わなかった。 ● 各検査員が、技術的、経験的な考慮に基づき、問題ないと判断し間引きを行った。 ● 自社製品の品質に関する過剰な自信と品質の信頼性に関わる試験データを軽視する傾向があった。 ● 従業員のコンプライアンス、品質管理の重要性についての意識が低かった。 ● 役職員のコンプライアンス意識が低かった。 ● 経営陣および開発本部の幹部による開発現場に対する関心が低かった。 ● 従来やっていた、これまでクレームは無かったため、問題であると思わなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務フローの改善 ● プロセスアプローチの徹底、プロセスアプローチに基づく改善(プロセスの目的、目的の達成に向けた改善) ● 検査項目の見直しと顧客との協議 ● 社内教育の実施、意識改革、ユーザ目線の再認識 ● コンプライアンス・品質保証教育の推進 ● 教育体系の整備、品質保証を担う人材の計画的育成 ● 経営方針の策定 ● 品質憲章の制定 ● 品質保証に対する経営陣の意識改革 ● 継続的なトップメッセージの発信 ● 意識改革に繋がる目的志向の教育;強い自覚と誇りの醸成

27

不正のトライアングルの「機会」(客観的環境)



3つが揃うと不正が発生する



審査で1つでもその発生(出現)を予防できれば、不正の発生を防げる可能性がある。



審査という特徴から客観的環境に位置する「機会」の発生(出現)がもっとも予防できるだろうと考えた。

- ④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
機会 不正行為の実行を可能なし容易にする客観的環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 不適切行為ができる環境であった。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理体制を強化する。 ・ 人為的な操作を介在させないシステムを導入する。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	7.5.2 記録の適切なレビュー及び承認が確実にになっているか。
	7.5.2 手順・基準書の適切性、妥当性がレビュー・承認されているか。 (レビューする人の力量も含めて…)
	7.5.3 記録が十分に保護されているか。 データ改ざん出来ない体制となっているか。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 文書改定のアクセス権限等を確認する ・ 検査成績書と生データを検証する(審査、内部監査でのアプローチ)
	7.1.6 必要な知識を維持し、必要な範囲で利用できる状態になっているか。 属人的な業務はないか。
	9.1.3 検査データの傾向を確認する。

29

- ④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
機会 不正行為の実行を可能なし容易にする客観的環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制の仕組みが十分でなかった。 例:内部監査が機能していなかった。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査の強化を図る。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	9.2 内部監査で「コンプライアンスのプロセス」を対象にしていることを確認する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 4.2でコンプライアンス要求事項が明確になっているか。 組織自体が規定した要求事項に適合していることを監査しているか。 内部監査の独立性は確保されているか。

30

- ④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
機会 不正行為の実行を可能ないし容易にする客観的環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事が固定化していた。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 極端な権限集中が起こらないよう要員を配置する。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	5.3 総務部門や経営層の審査で、人材活用方針を確認する。 7.2 人事部門へのインタビューで、配置転換の方針、規則を確認する。 記録検証: 配置転換の実績 7.1.6 必要な知識を維持し、必要な範囲で利用できる状態になっているか。 また属人的な業務はないか。 →ノウハウの共有、業務の見える化等 ※そのプロセスのリスクに基づき、「要員の配置転換」が実施されているか、又は「不適切行為ができない環境」になっているかを確認する。

- ④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
機会 不正行為の実行を可能ないし容易にする客観的環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証部・課の地位が低かった。 ● 品質管理・保証部門の独立性 ● 人的リソースが不足していた。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	5.3 品質保証部は他部門から独立しているか。 7.1.5 監視又は測定の結果が妥当で信頼できるものであることを確実にするために必要な資源を明確にし、提供しているか。 また、それが監視及び測定活動に対して適切であるか。 9.3 改善の機会に関する決定・処置、QMSパフォーマンス、有効性改善の実績、設備投資の必要性に関する決定・処置、人的リソースの必要性に関する決定・処置 →決定・処置の判断基準

- ④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
機会 不正行為の実行を可能なし容易にする客観的環境	● 現場と管理者層に距離があった。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	7.1.4 プロセスの運用に関する環境。 特にストレス軽減等、心理的要因を明確にし、提供し、維持しているか。 7.4 どのような形のコミュニケーションプロセスがあるか。 その活動記録を確認し、当事者にインタビューして事実を確認する。 (例) <ul style="list-style-type: none"> ・ BAD NEWS FIRSTの体制となっているか。 ・ 管理者は現場を巡回しているか。 9.2 管理層や担当者へのインタビュー：組織体制やコミュニケーションの実績 担当者へのインタビュー：文書化した情報へのアクセス実績 規則の検証：文書化した情報のアクセス権の設定 9.3 トップはタイムリーに(有効な・生きた)品質情報を得ているか。頻度は適切か。

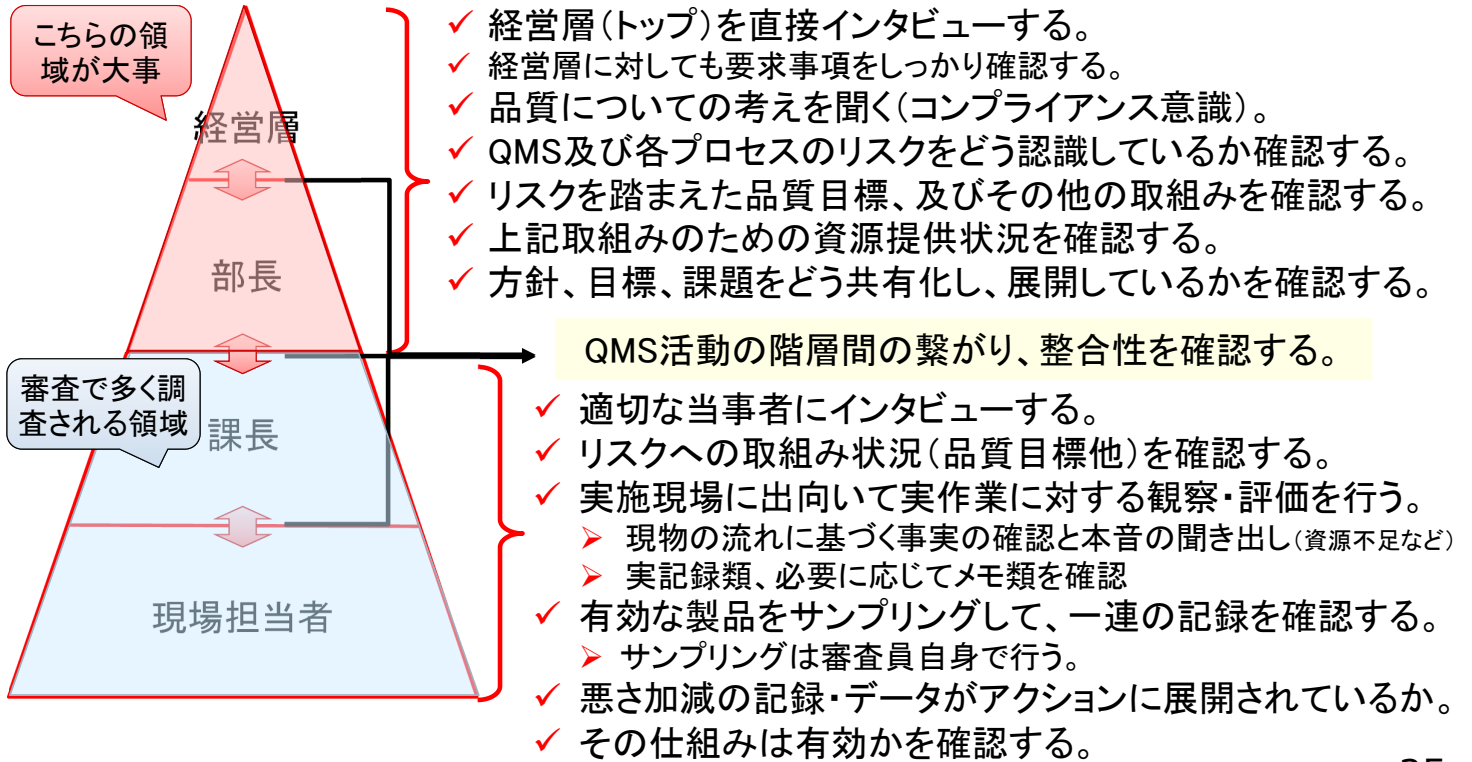
- ④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
正当化 不正行為の実行を積極的に是認しようとする主観的事情	● 役職員のコンプライアンス意識が低かった。 ● 従業員のコンプライアンス、品質管理の重要性についての意識が低かった。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	5.1.1 f) トップや管理者層へのインタビューにおいて、顧客要求事項及び適用 5.1.2 a) される法令・規制要求事項への適合の重要性の認識について、確認する。 特に、納期及びコストに偏重している場合に、現場へのプレッシャーのレベル、現場のリソースの充足度等を検証する。 7.3 d) コンプライアンス教育に関する実施状況確認。 従業員の認識について、例えば、XXのような事象に遭遇したことはないか、そのような事象があった場合どのような対応を取るのか、について直接インタビューし、従業員の認識レベルや組織としての対応体制の有無について検証する。

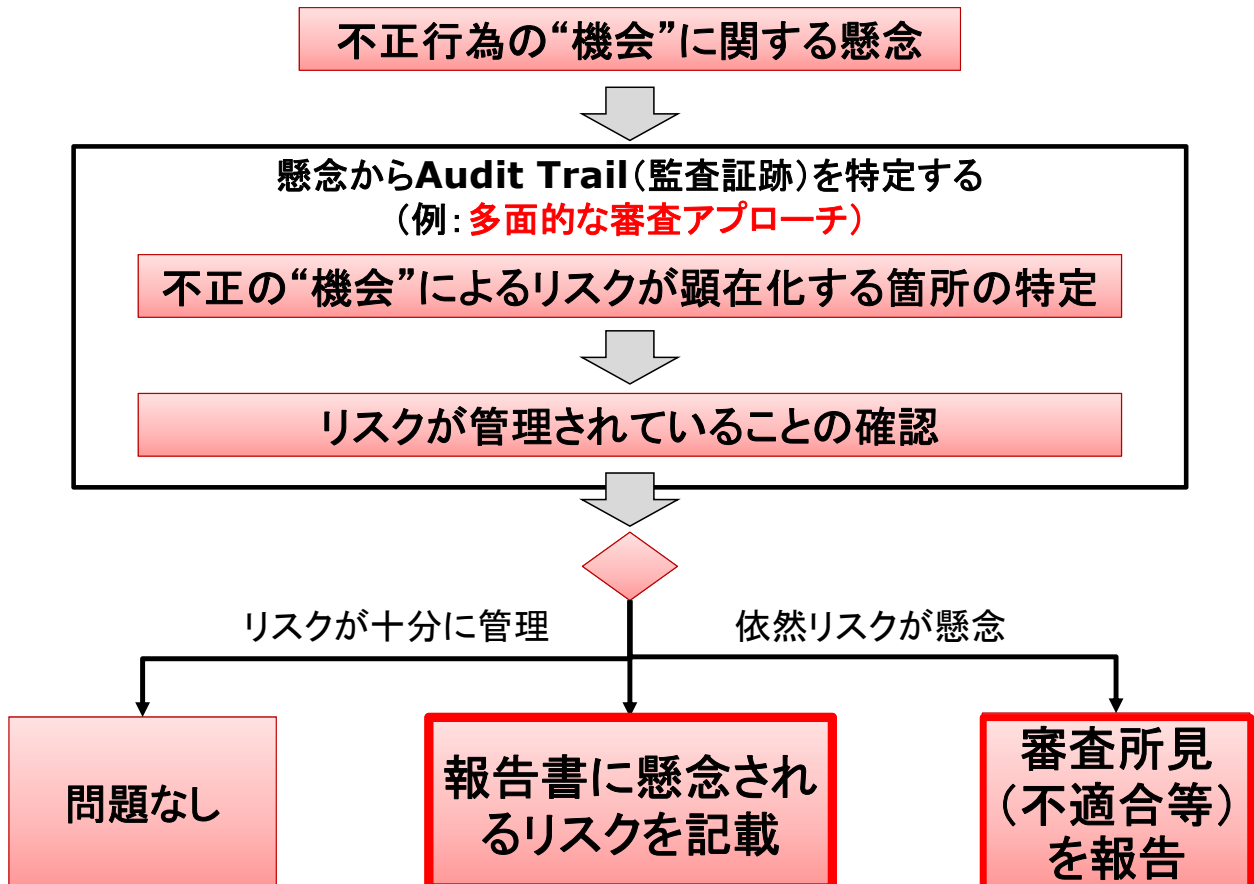
共通的な審査アプローチ ①

【多面的な情報の収集と検証】

組織の適切な階層（経営層、中間管理層、現場担当者）にインタビューする。



共通的な審査アプローチ ②



不正行為を予防する審査アプローチの限界

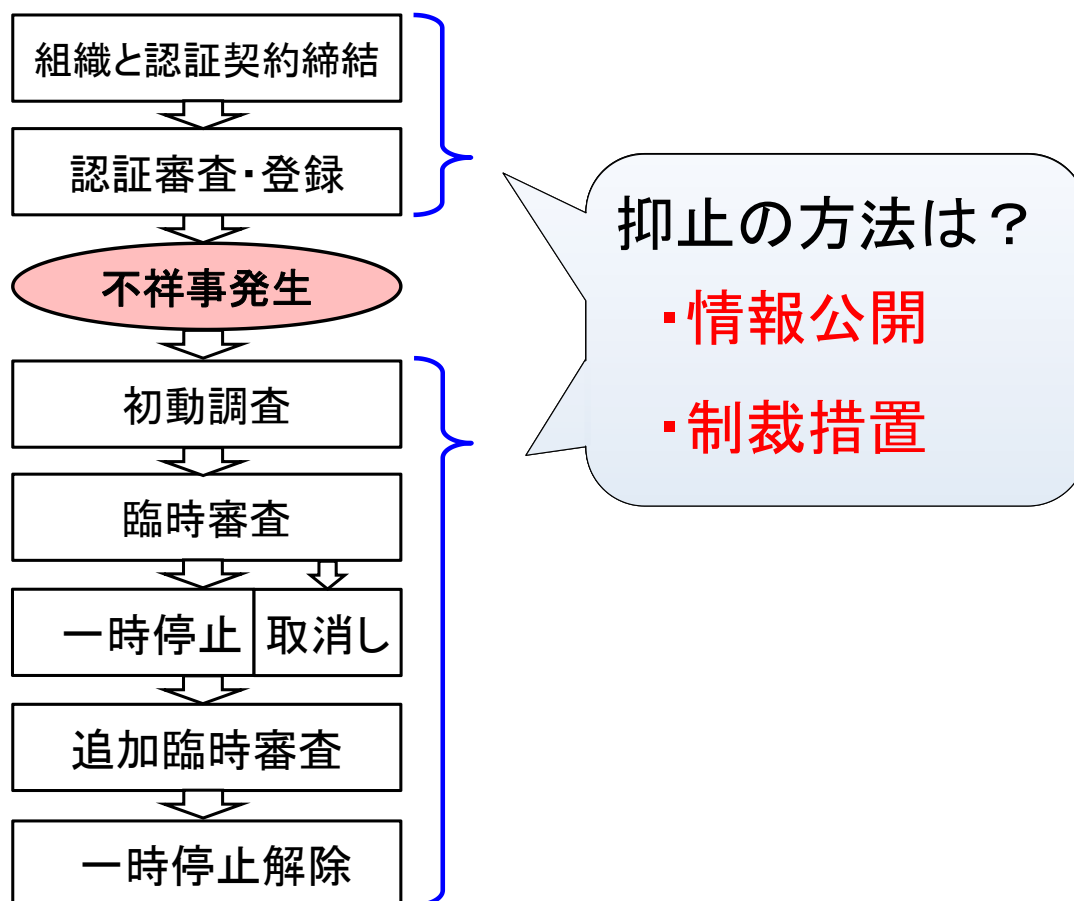
- ✓ 規格要求事項の適合判断の一般的な解釈から
不適合と指摘できない。
- ✓ (上記に関連し) 観察事項としての起票は可能だが、
その対応は組織に委ねられる。
- ✓ 機密事項の顧客要求価格や納期などの経営情報は
、審査では通常アクセスできない。
- ✓ 生産能力を超えるトップからの指示があったとしても
審査で聞き出すことは難しい。

37

4. 不正行為は抑止できるか

38

ISO認証制度で不正行為は**抑止**できるか



39

認証制度におけるルール 他

■ 基準 (mandatory)

- ISO/IEC 17011:2017
適合性評価 ー適合性評価機関の認定を行う認定機関に対する一般要求事項ー
- ISO/IEC 17021-1:2015
適合性評価 ーマネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項ー
- IAF MD7:2010
適合性評価機関に適用される制裁措置の整合性に関するIAF 基準文書

■ 指針、報告書

- JAB NS511:2017
マネジメントシステム認証に関する基本的な考え方 ー故意に虚偽説明を行っていた事実が判明した認証組織に対する処置ー
- 組織不祥事への認定・認証機関の対応について
ー組織不祥事対応検討会 報告書ー (2008.3)

この2つに今後の認証制度における不祥事対応について、参考となることが書かれている。

40



マネジメントシステム認証に関する基本的な考え方 ー故意に虚偽説明を行っていた事実が判明した認証組織に対する処置ー

1. 目的

この文書は、マネジメントシステム認証を受けた組織(以下、「組織」という)が認証審査において故意に虚偽の説明を行っていた事実が判明した場合に、マネジメントシステム認証機関(以下、「機関」という)が取るべき処置の基本的な考え方を示すことを目的とする。

4.1 故意の虚偽説明とは

この文書における「故意の虚偽説明」とは、……………、認証の判定に重大な影響を与える事実について、真実と異なる情報を、それと知りながら殊更に提供、回答若しくは説明し又は真実の情報が存在するにもかかわらず殊更にそれを提供、回答若しくは説明しないことをいう。

4.2 確認開始の起点

機関が調査に入る端緒は、例えば次のような事項が考えられる。

- a) 組織から自発的な公表があった場合
- b) 行政機関等が組織の法令違反を指摘した場合
- c) 第三者から有力な情報提供があった場合
- d) 何らかの客観的な証拠により、故意の虚偽説明があった可能性があるとして判断された場合

41



5. 故意の虚偽説明が確認された場合の処置

5.1 機関の手順

機関は、故意の虚偽説明が判明した場合の処置について、自機関内の手順及び組織との契約書に明記するなど、事象発生時の対応方針と手順を明確にしておく。

5.2 機関の処置

認証の判定に重大な影響を与えるような故意の虚偽説明があったと判断された場合は、機関はJIS Q 17021-1 9.6.5.1に基づき当該認証の一時停止又は取消しを行う。

機関は、故意の虚偽説明によって認証を取り消した組織の情報を、本協会に連絡するとともに、認証取消し後1年間又は当該組織が新たに認証されたことが確認されるまでの間のいずれか短い期間公表する。

5.3 申請の受理の制限

故意の虚偽説明によって認証を取り消された組織に対しては、その後認証取消し事由を解消し再発防止が十分行われるまで、認証を取り消した機関のみならず、他の機関も認証申請を受理しない。申請を受理しない期間は、通常1年間程度必要と想定される。……

なお、機関は、故意の虚偽説明によって認証を取り消された組織の申請を受理した場合、その情報を本協会に連絡する。

5.4 本協会の対応

a) 本協会は、上記5.3の申請を受理した機関の直近の認定審査時に、当該案件に関連する機関判断内容の確認を行う。

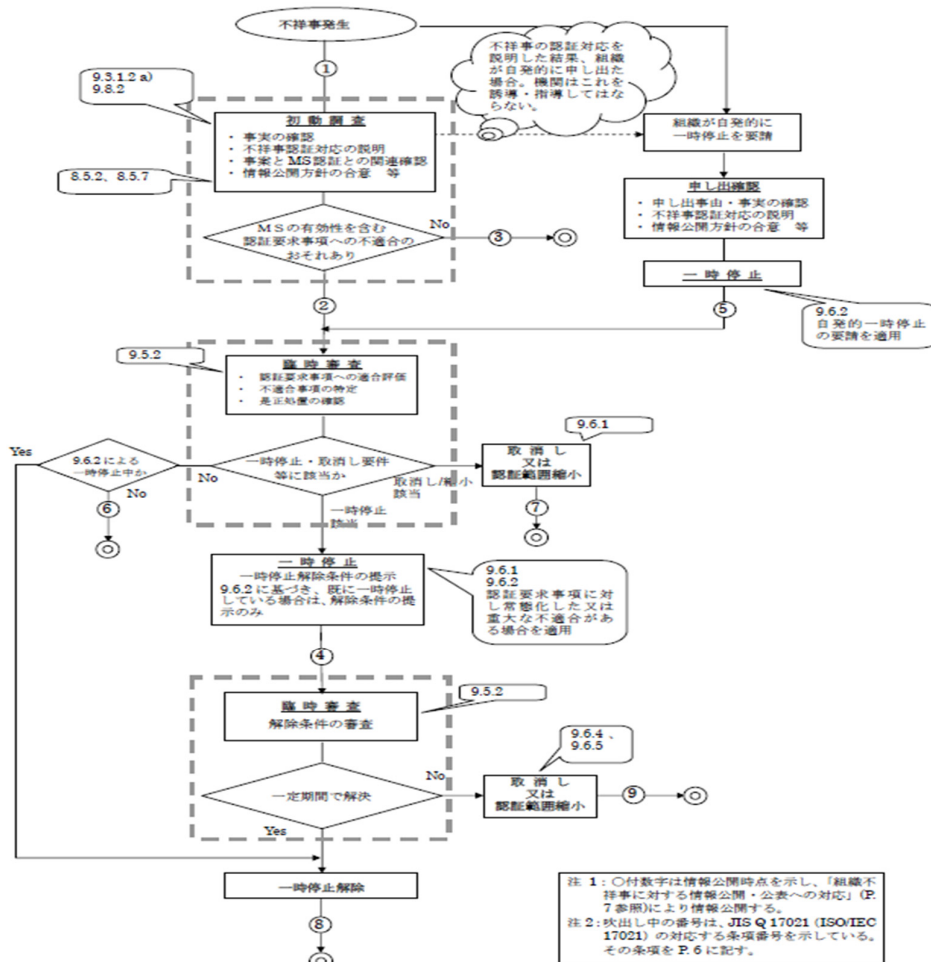
b) 5.2及び5.3で連絡を受けた組織の情報を一元管理し、機関が利用できるようにする。42

JABとJACB(日本 マネジメントシステム認証機関協議会)の有志が共同して、不祥事対応の考え方及び具体的処置の検討、整理を行った。

検討課題

1. マネジメントシステム(MS)認証機関の組織不祥事対応プロセス
2. 組織不祥事に対する情報公開・公表への対応
3. 組織不祥事を通じて得られた審査教訓の水平展開
4. 談合問題

1. マネジメントシステム(MS)認証機関の組織不祥事対応プロセス





2. 組織不祥事に対する情報公開・公表への対応

組織不祥事対応プロセスの各ステップでの情報公開の事例を、認定機関、認証機関、認証組織の立場での事例をまとめた。

「認証機関は当初より認証組織との間で不祥事報道に対する情報公開方針の合意の下、認証機関から状況に応じて直接に公表ができる審査契約を事前に締結しておくことが望ましい。」

3. 組織不祥事を通じて得られた審査教訓の水平展開

審査は、サンプリング審査であることを理由に、「認定・認証機関はこうしたことを理由に、審査において組織の問題を検出できなかったことは当然のことであるとして、何ら改善の努力をしないていることは許されるものではない。」

認証機関の対応:

- 認証審査を分析する。 → 認証審査、審査システムに問題がなかったか。
- 不十分な点があれば、再発防止を図る。過去の審査への影響をレビューする。

認定機関の対応:

- 認証機関に報告を依頼する。
- 継続的に問題や教訓の蓄積に努め、認定・認証審査の進め方や制度の改善に繋げる。
- ISOやIAF(国際認定フォーラム)への要改善事項として提言を行っていく。

4. 談合問題

JAB Notice No.5(組織による法的要求事項の意図的な違反と審査登録機関によるQMS審査について)の適用について

45

ISO認証制度で不正行為を**抑止**するための**提言**



- ✓ 過去に不祥事が発生した際、よい検討がされ、指針や報告書としてまとめられている。
- ✓ この指針や報告書に基づく、不祥事発生時の対応を定めた**正式な基準文書の発行**が望まれる。



ただし、JAB発行による基準の場合は、海外認定機関の認定を受けている認証機関には、その制約は及ばない。

5. 不祥事に求められる ISO認証制度による対応

47

不正行為は発見、予防、抑止できるか

不正行為は**発見**できるか **可能性**がある

不正行為は**予防**できるか **可能性**がある

不正行為は**抑止**できるか **可能**である

48

不正行為は発見、予防、抑止できるか

再掲



不正行為を発見する**審査アプローチ**の検討

①検査データを改ざんしている

インプット → 検査プロセス → アウトプット

比較(検証)

問題点	実測値と検査記録の内容が異なる。
審査アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査成績書と実測値(生データ)を比較する。 →最終アウトプットとプロセスの実施過程(のアウトプット)を比較 ● 可能な限り検査現場において複数の担当者に検査手順をヒア シ差異を確認する。
関連規格	ISO 9001 85.1 c) 製造及びサービス提供の管理 (適切な段階での監視及び測定活動の実施) ISO 9001 86 製品及びサービスのリリース (計画した取決めの実施) ISO 9001 75.32 文書化した情報の管理 (意図しない変更からの保護) ISO/IEC 17021-1 9.4.4/9.4.4.2 情報の入手及び検証 (適切なサンプリングによる審査証拠の入手)

不正行為を発見する**審査アプローチ**の検討

②要求されている検査そのものを実施していない
③要求されている検査を手順通りに実施していない

インプット → 検査プロセス → アウトプット

比較(検証)

問題点	検査要求事項が実施されていない。
審査アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査要求事項と検査実施状況を観察する。 →インプットに対するプロセスでの対応状況を確認する。
関連規格	ISO 9001 8.3.3 c), d) 設計・開発へのインプット (法令・規制要求事項、規範 (codes of practice)) ISO 9001 85.1 c) 製造及びサービス提供の管理 (適切な段階での監視及び測定活動の実施) ISO 9001 86 製品及びサービスのリリース (計画した取決めの実施) ISO/IEC 17021-1 9.4.4/9.4.4.2 情報の入手及び検証 (適切なサンプリングによる審査証拠の入手と検証)

49

不正行為は発見、**予防**、抑止できるか

再掲



② 10社の「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』に分類

- ① 調査報告書から、不祥事の「原因」と「対策」を整理
- ② 「原因」と「対策」を『不正のトライアングル』に分類
- ③ 「原因」と「対策」で共通的な内容を整理
- ④ 関連するISO 9001の要求事項を明確化
- ⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトライアングル	A自動車	B化学	C素材メーカー	D自動車	E素材メーカー
機会					
動機・圧力					
正当化					

不正のトライアングルの「機会」(客観的環境)

3つが揃うと不正が発生する

不正のトライアングル

客観的環境
機会 opportunity
不正行為の実行を可能にし容易にする客観的環境

不正行為

主観的事情
動機・圧力 pressure
不正行為を実行することを欲する主観的事情

正当化 justification
不正行為の実行を積極的に承認しようとする主観的事情

審査で1つでもその発生(出現)を予防できれば、不正の発生を防げる可能性がある。

審査という特徴から客観的環境に位置する「機会」の発生(出現)がもっとも予防できるだろうと考えた。

50

不正行為は発見、**予防**、抑止できるか

再掲



④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトリアングル

機会

- 不適切行為ができる環境であった。
 - 管理体制を強化する。
 - 人為的な操作を介させないシステムを導入する。

ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)

7.5.2 記録の適切なレビュー及び承認が確実にされているか。
7.5.2 手順・基準書の適切性、妥当性がレビュー承認されているか。(レビューする人の力量も含めて...)
7.5.3 記録が十分に保護されているか。
データ改ざん出来ない体制となっているか。
・ 文書改定のアクセス権限等を確認する
・ 検査成績書と生データを検証する(審査、内部監査でのアプローチ)
7.1.6 必要な知識を維持し、必要な範囲で利用できる状態になっているか。
属人的な業務はないか。
9.1.3 検査データの傾向を確認する。

④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトリアングル

機会

- 内部統制の仕組みが十分でなかった。
例: 内部監査が機能していなかった。
・ 監査の強化を図る。

ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)

9.2 内部監査でコンプライアンスのプロセスを対象にしていることを確認する。
・ 4.2でコンプライアンス要求事項が明確になっているか。
組織自体が規定した要求事項に適合していることを監査しているか。
内部監査の独立性は確保されているか。

④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトリアングル

機会

- 人事が固定化していた。
・ 極端な権限集中が起こらないよう要員を配置する。

ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)

5.3 総務部門や経営層の審査で、人材活用方針を確認する。
7.2 人事部門へのインタビューで、配置転換の方針、規則を確認する。
記録検証: 配置転換の実績
7.1.6 必要な知識を維持し、必要な範囲で利用できる状態になっているか。
また属人的な業務はないか。一ノウハウの共有、業務の見える化等
※このプロセスのリスクに基づき、「要員の配置転換」が実施されているか、又は「不適切行為ができない環境」になっているかを確認する。

④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトリアングル

機会

- 品質保証部・課の地位が低かった。
- 品質管理・保証部門の独立性
- 人的リソースが不足していた。

ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)

5.3 品質保証部は他部門から独立しているか。
7.1.5 監視又は測定の結果が妥当で信頼できるものであることを確実にするために必要な資源を明確にし、提供しているか。
また、それが監視及び測定活動に対して適切であるか。
9.3 改善の機会に関する決定・処置、QMSパフォーマンス、有効性改善の実績、設備投資の必要性に関する決定・処置、人的リソースの必要性に関する決定・処置 一決定・処置の判断基準

④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトリアングル

機会

- 現場と管理者層に距離があった。

ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)

7.1.4 プロセスの運用に関する環境。
特にストレス軽減等、心理的要因を明確にし、提供し、維持しているか。
7.4 どのような形のコミュニケーションプロセスがあるか。
その活動記録を確認し、当事者にインタビューして事実を確認する。
(例)
・ BAD NEWS FIRSTの体制となっているか。
・ 管理者は現場を巡回しているか。
9.2 管理層や担当者へのインタビュー: 組織体制やコミュニケーションの実績担当者へのインタビュー: 文書化した情報へのアクセス実績
規則の検証: 文書化した情報のアクセス権の設定
9.3 トップはタイムリーに(有効な)生きた品質情報を得ているか。頻度は適切か。

④ 共通内容と関連するISO要求事項を明確化
⑤ 期待された審査アプローチを検討

不正のトリアングル

正当化

- 従役職員のコンプライアンス意識が低かった。
- 業員のコンプライアンス、品質管理の重要性についての意識が低かった。

ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)

5.1.1 f) トップや管理者層へのインタビューにおいて、顧客要求事項及び適用
5.1.2 a) される法令・規制要求事項への適合の重要性の認識について、確認する。
特に、納期及びコストに偏重している場合に、現場へのプレッシャーのレベル、現場のリソースの充足度等を確認する。
7.3 d) コンプライアンス教育に関する実施状況確認。
従業員の認識について、例えば、XXのような事象に遭遇したことはないか? そのような事象があった場合どのような対応を取るのか?、について直接インタビューし、従業員の認識レベルや組織としての対応体制の有無について検証する。

51

不正行為は発見、**予防**、抑止できるか

再掲



共通的な審査アプローチ ①

【多面的な情報の収集と検証】
組織の適切な階層(経営層、中間管理層、現場担当者)にインタビューする。

こちらの領域が大事

経営層
部長
課長
現場担当者

✓ 経営層(トップ)を直接インタビューする。
➢ 経営層に対しても要求事項をしっかりと確認する。
✓ 品質についての考えを聞く(コンプライアンス意識)。
✓ QMS及び各プロセスのリスクをどう認識しているか確認する。
✓ リスクを踏まえた品質目標、及びその他の取組みを確認する。
✓ 上記取組みのための資源提供状況を確認する。
✓ 方針、目標、課題をどう共有化し、展開しているかを確認する。

QMS活動の階層間の繋がり、整合性を確認する

✓ 適切な当事者にインタビューする。
✓ リスクへの取組み状況(品質目標他)を確認する
✓ 実施現場に向いて実作業に対する観察・評価
➢ 現物の流れに基づく事実の確認と本音の聞き出し
➢ 実記録類、必要に応じてメモ類を確認
✓ 有効な製品をサンプリングして、一連の記録を確認
➢ サンプリングは審査員自身で行う。
✓ 悪さ加減の記録・データがアクションに展開されているか
✓ その仕組みは有効かを確認する。

共通的な審査アプローチ ②

不正行為の“機会”に関する懸念

懸念からAudit Trail(監査証拠)を特定する
(例: 多面的な審査アプローチ)

不正の“機会”によるリスクが顕在化する箇所特定

リスクが管理されていることの確認

リスクが十分に管理 依然リスクが懸念

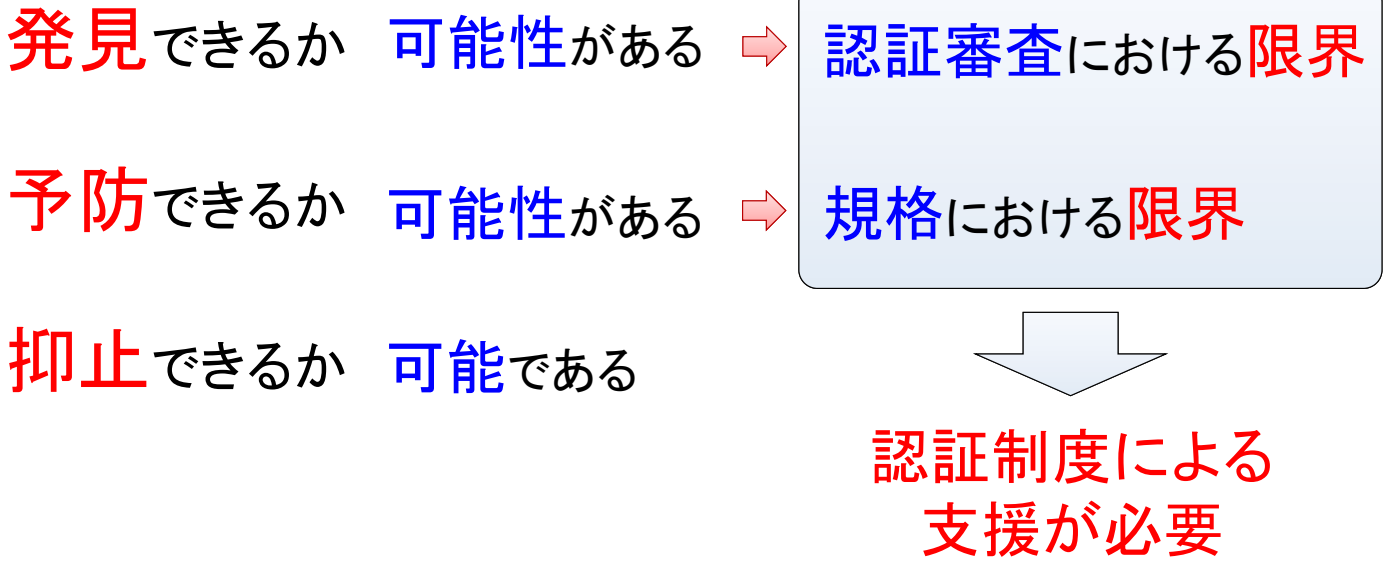
問題なし

報告書に懸念されるリスクを記載

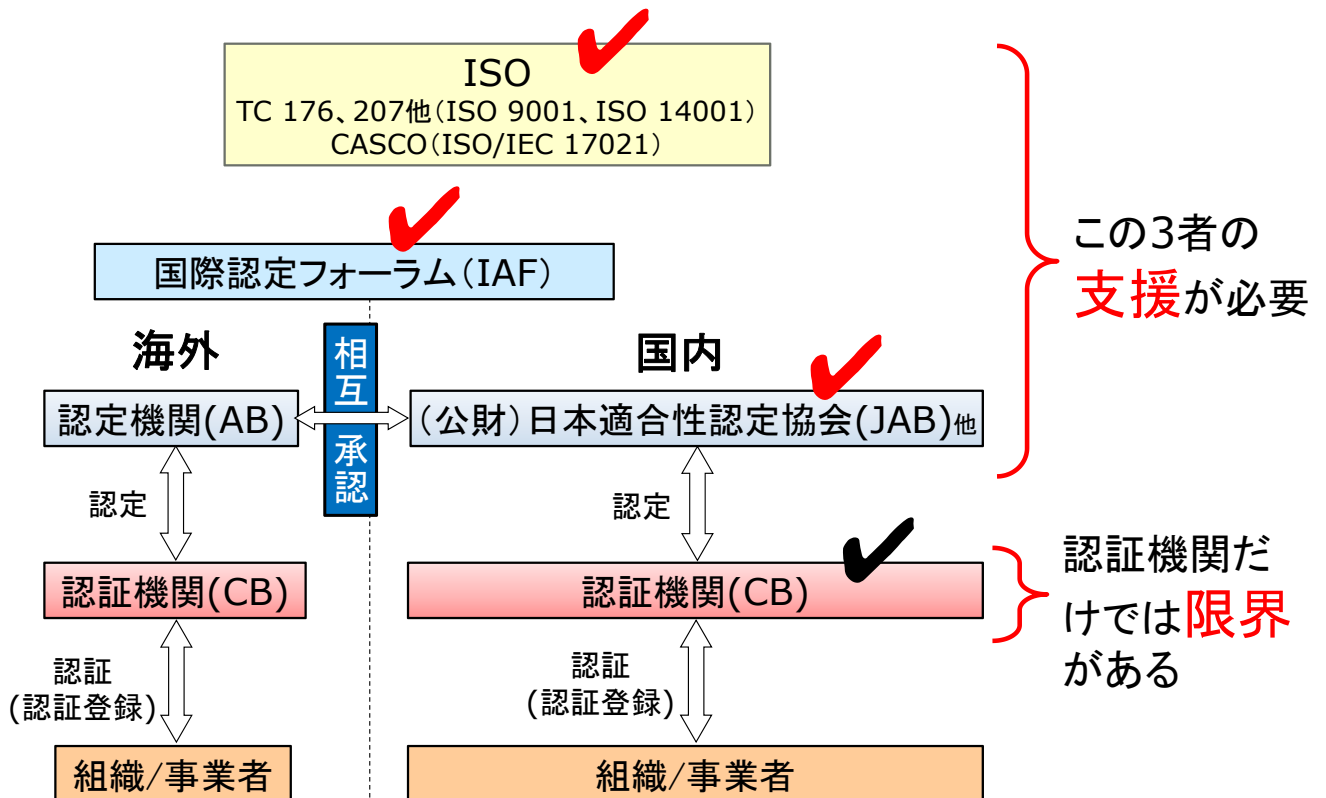
審査所見(不適合等)を報告

52

不正行為は発見、予防、抑止できるか



ISO認証制度による支援



審査アプローチを**支援**する取組み

① ISOの規格開発による支援

⇒規格改訂審議での、JAB、JACBによる、**ISO/TC 176、CASCO等への積極的コメント提出**

② IAFのMD等の発行・改訂による支援

⇒**共通的な運用課題**に対する対応指針等の日本からの発信

③ JABのNotice発行による支援

⇒No more no lessの原則は尊重の上、**日本市場における運用課題に焦点を当てた**認証審査に適用される追加指針等の公表

55

審査アプローチを**支援**する取組みへの**提言**①

① ISO/TC 176の規格開発による支援

「現場と管理者層に距離があった」



例:

ISO 9001 7.4(コミュニケーション)について、以下の注記を追加することを提案する。

「注記： 内部コミュニケーションには、現場からの意見を吸い上げて問題解決を図るため、ボトムアップのコミュニケーションを含め得る。」

※参考セクター規格:

SJAC 9068A 7.4 注記

56

審査アプローチを支援する取組みへの提言②

① ISO/TC 176の規格開発による支援

「コンプライアンスの意識が低い」



例:

ISO 9001 5.1.1 f (有効な品質マネジメント及び品質マネジメントシステム要求事項への適合の重要性を伝達する。)について、以下の注記を追加することを提案する。

「注記: 適合の重要性には、組織の社会的責任を果たすことの重要性が含まれ得る」

※参考セクター規格:

IATF 16949:2016 5.1.1.1(企業責任)

SJAC 9068A 7.3 h(コンプライアンス・倫理的行動の重要性)

57

審査アプローチを支援する取組みへの提言③

① ISO/CASCOの規格開発による支援

ISO認証制度のルールにおいて、“コンプライアンス違反等の組織不祥事”への対応が明確に示されていない。



例:

ISO/IEC 17021:2015の該当箇条へ、例えば、以下の注記を追加することを提案する。

8.3.4 h) 認証機関は、法的に拘束力のある取決めをもって、認証システムの社会的信用を失墜させる方法でその認証を用いないことを被認証組織に要求しなければならない。

注記: 社会的信用の失墜には、被認証組織のコンプライアンス違反による不祥事を含む。

9.6.4.2(短期予告審査) 認証機関は、苦情の調査、変更への対応、又は一時停止とした依頼者のフォローアップのため、短期の予告で又は予告なしに被認証組織の審査を実施することが必要な場合がある。

注記: 被認証組織のコンプライアンス違反による不祥事は、短期予告審査を実施する根拠となり得る。

or

苦情の調査、変更への対応には、被認証組織のコンプライアンス違反による不祥事に起因するものを含む。

58

審査アプローチを**支援**する取組みへの**提言④**

② IAFのMD等の発行・改訂による支援

「多面的な情報の収集と検証」(特に経営層へのインタビューが重要)
及び「コンプライアンスの意識が低い」



例:

ISO 9001 Auditing Practices Group (APG)へ以下の
審査アプローチを提案する。

- 多面的審査アプローチ
- 経営層に対する審査アプローチ
- コンプライアンスに対する審査アプローチ

59

審査アプローチを**支援**する取組みへの**提言⑤**

② IAFのMD等の発行・改訂による支援

「JAB発行による基準の場合は、外資系認定機関の認
定を受けている認証機関には、その制約は及ばない。」



例:

IAFによるMDとして、「他国の認定機関の認定を受けてい
る認証機関と言えども、その国の固有な事情により発行され
ているNoticeに従わなければならない。」と取り決めた基準
を発行する。

60

審査アプローチを**支援**する取り組みへの**提言⑥**

③ JABのNotice発行による支援

「検査プロセスだけに多くの時間はかけられない」

例:

時限措置として、検査データ改ざんの不祥事が多数発生していることを鑑み、以下の考えを示す。

- 審査工数を決定するに当たって、「検査プロセス」は、組織のプロセスにおいて特にリスクが大きいと認識される。
- 検査プロセスの審査では、データ改ざんが出来ない仕組みが確立されていることを確認することが望まれる。

ISO/IEC 17021-1

9.1.4.2 認証機関は、審査工数を決定するに当たって、特に次の側面を考慮しなければならない。

g) 組織の製品、プロセス又は活動に伴うリスク

61

審査アプローチを**支援**する取り組みへの**提言⑦**

③ JABのNotice発行による支援

「コンプライアンスの意識が低い」

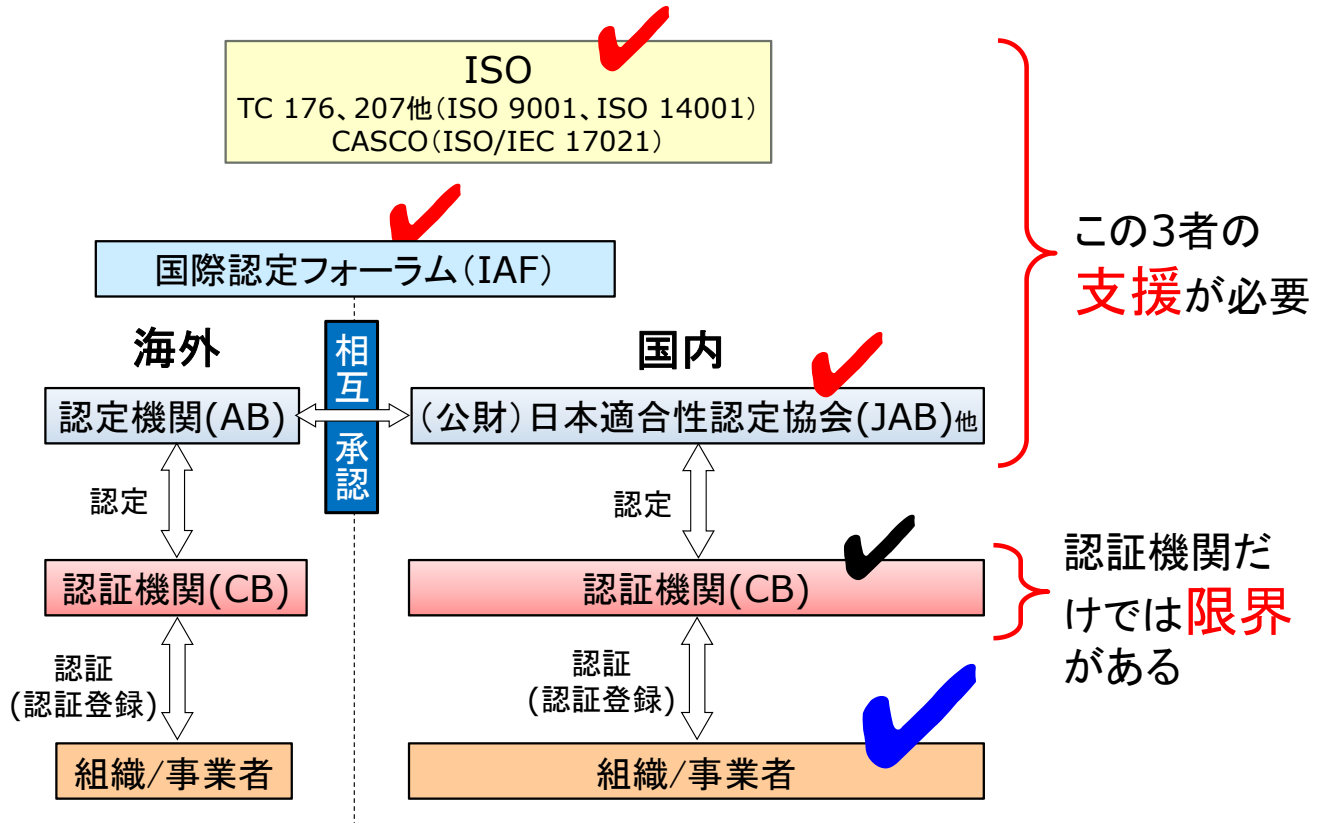
例:

コンプライアンス意識が低いことに起因する検査データ改ざん不祥事が多数発生していることを鑑み、以下の考えを示す。

- ISO 9001の4.2の**密接に関連する利害関係者の要求事項には、コンプライアンスが含まれる**と解釈する。
- このことから、組織の**コンプライアンス対応プロセス**(ISO 9001の4.4におけるQMSに必要なプロセスのひとつ)の審査がされることが望ましい。

62

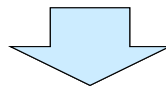
組織による取組みも期待される



63

組織による取組みも期待される

- 不正行為を発見する **審査アプローチ**
- 不正行為を予防する **審査アプローチ**

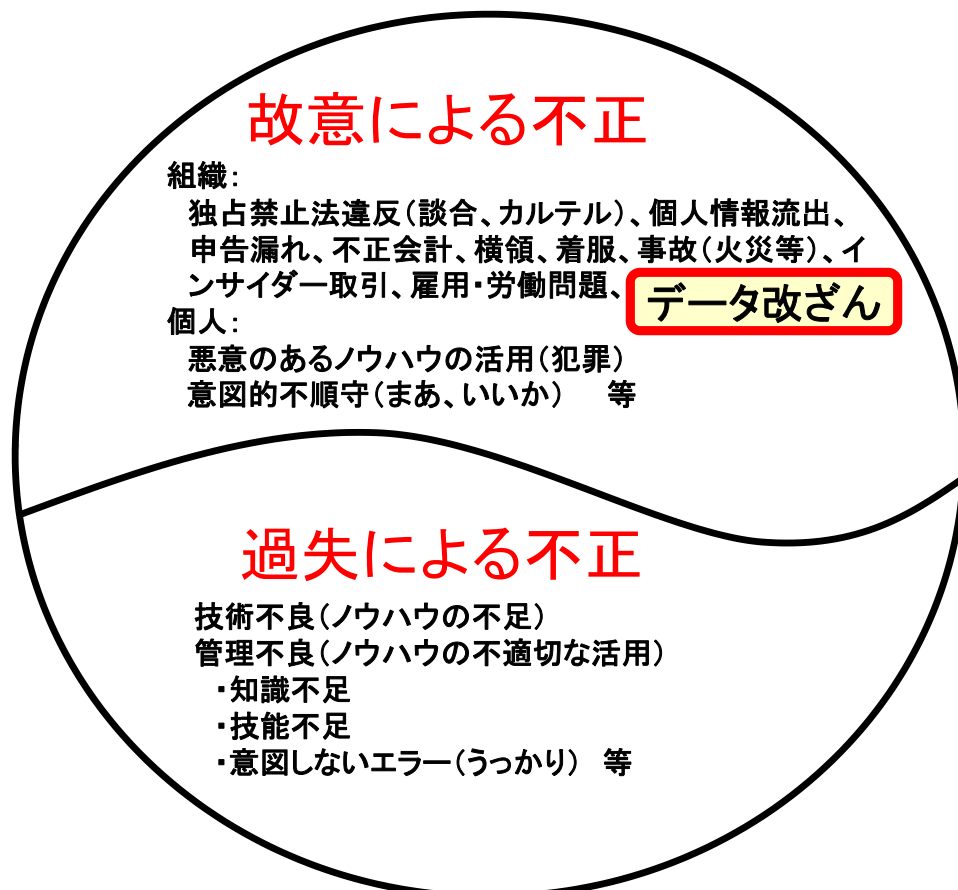


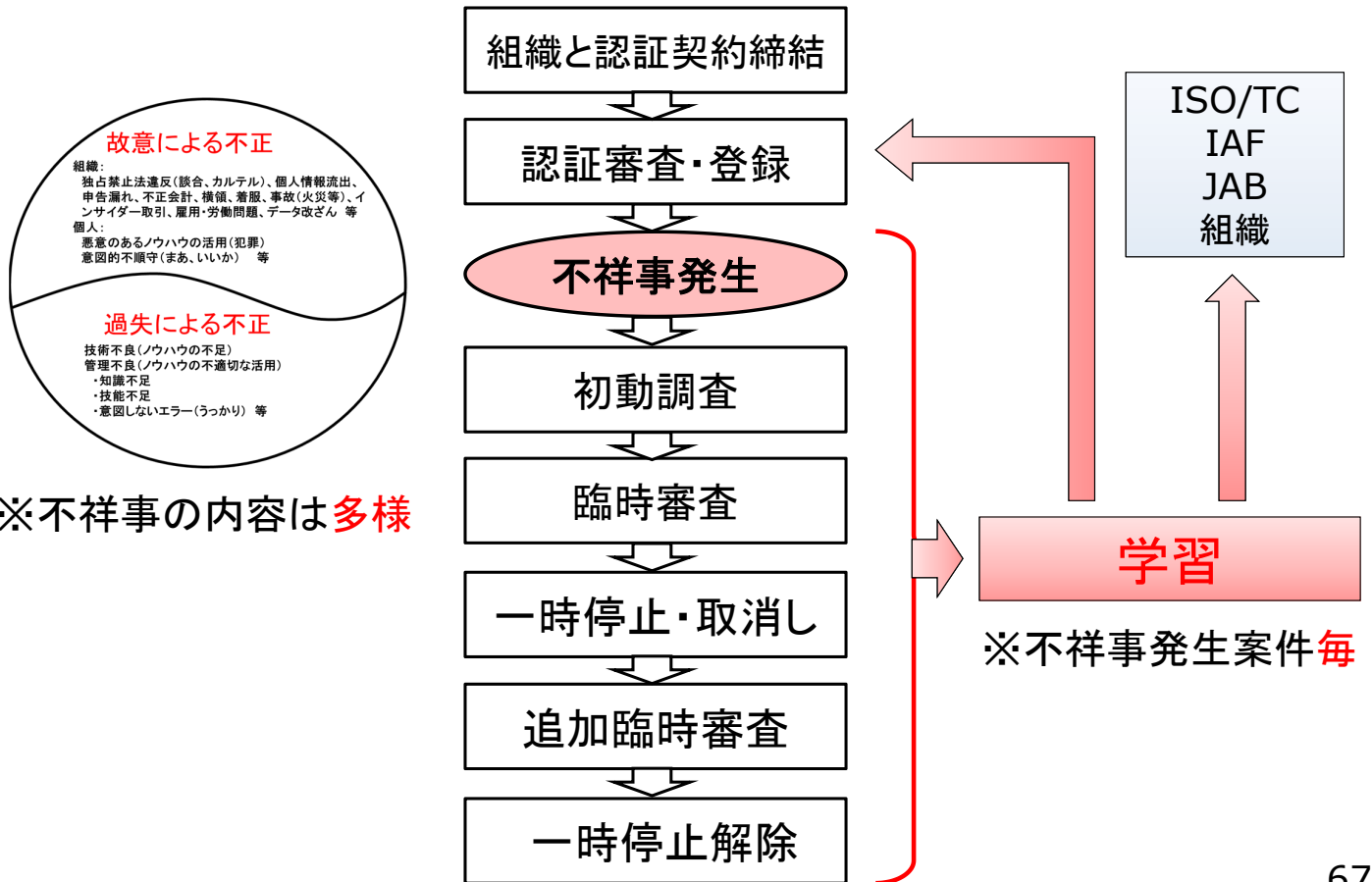
内部監査での活用

64

- ✓ 不祥事への対応は、個別に行うのではなく、**関係者で協力して行う**ことが望まれる。
- ✓ ISO認証取得先による不祥事は、ISO認証制度の**不適合と同等なことと捉え**、その経験を次に活かすために、**学習プロセスを制度として持つ**ことが望まれる。

不祥事





学習プロセスの例

- ① 不祥事を起こした企業の調査報告書や臨時審査等から、不祥事の「事象」、「原因」、「再発防止策」を整理する。
- ② 「原因」と「再発防止策」を不祥事の性質により、いくつかの視点に分類する。
- ③ 分類別に関連する規格要求事項を明確にする。
- ④ 明確にした規格要求事項に対する、審査アプローチを検討する。
- ⑤ ISO/TC、IAF、JABによる必要な支援を検討する。

検討帳票例

不祥事の内容により変わる(例: 4M、SHEL など)

不正の トライアングル	不祥事 の事象	特定された 原因	打たれた 再発防止策	関連する ISO規格要求事項	審査アプローチ 不正行為の 発見及び予防	ISO/TCによる 対応 (規格改訂)	IAFによる 対応 (MD等の発行、 改訂など)	JABIによる 対応 (Notice他)
機会							※グローバル で対応すべき こと	※日本特有 な事象として 対応すべきこ と
動機 (圧力)								
正当化								

69

まとめ

- ✓ ISO認証審査で不正行為を**発見**、**予防**できる可能性はある。**※審査アプローチの検討**
- ✓ 認証基準を見直すことで、不正行為を**抑止**することは可能である。
- ✓ ただし、審査での**発見**、**予防**には**限界**がある。
- ✓ そのため認証制度に係る**全ての関係者による取組み**が必要である。
- ✓ 過去の不祥事の研究、これから発生する不祥事に対する**学習プロセスの適用**が求められる。
- ✓ **学習プロセスは、認証制度のルールにすることが求められる。**

70

ご清聴ありがとうございました