

Part 4 JABマネジメントシステム研究会 報告

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

講演者：株式会社 テクノファ 取締役 コンサルティング事業部長 須田 晋介 氏



株式会社 テクノファ 取締役
コンサルティング事業部長 須田 晋介 氏

WG2メンバー： (五十音順、敬称略)

小原 慎一郎	(認定機関)
小森 秀司	(認定機関)
島田 尚徳	(認証機関)
須田 晋介	(研修機関/ 主査)
竹内 啓祐	(認定機関)
田辺 邦浩	(認定機関)
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)
牧野 睦子	(認定機関)
山田 衛	(認証機関)

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

テクノファの須田です。よろしくお願いします。私からはWG2の研究発表をさせていただきます。テーマは「不祥事事例に対する認証制度における対応方法の提言」です。WG2のメンバーをご覧いただくと、業界関係機関の方が多いと思われるでしょうが、この中の数名は、現在も組織に所属していたり、または、ついこの間まで組織に在籍していた方々ですので、組織の立場の意見も今回の発表に反映されているとお考えください。

1. 研究テーマ選定の背景

研究テーマ選定の背景についてです。
ここ数年企業による品質不祥事が数多く

発生しており、日本企業の品質の信頼が揺らいでいるという状況です。実際、不祥事を起こした組織の多くがISOの認証を取得しています。そういった意味で、ISOの認証の信頼性が揺らいでいるのはいか。世界でも同様な事例が起こっていて、IAF (国際認定フォーラム) でも不祥事対応の議論が始まっています。このような背景から、不祥事事例に対して、ISO認証制度において取り組むべきことを提言したいと考えた次第です。

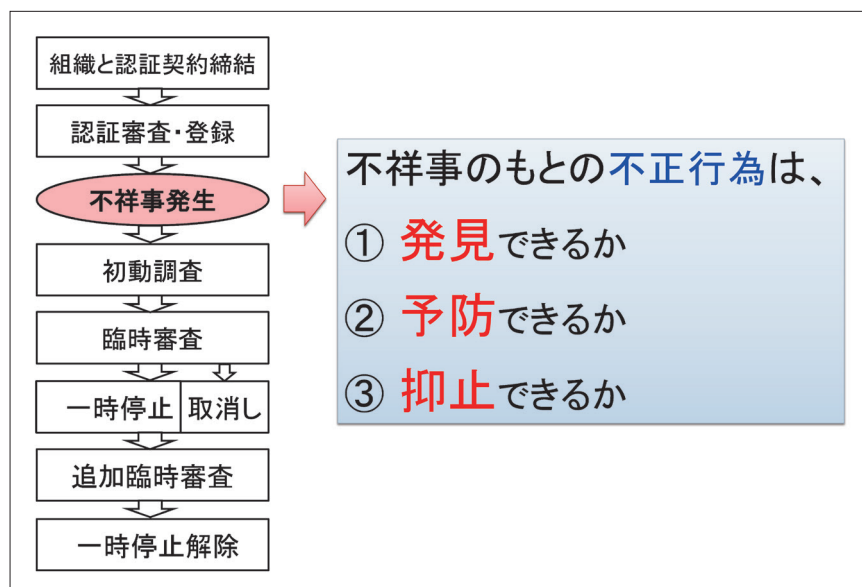
まずIAFの動きをご紹介します。IAFの中で2018年3月に企業不祥事のタスクフォースが立ち上がり、認証制度の中で企業不祥事を抑止していこうという議論が行われています(図表1)。この中で、

図表1 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。デジモ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。

図表2 ISO認証制度における不祥事発生の全体像と不正行為への対応



今後の我々の議論と関係してくるのですが、イタリアにおける不正発覚についての統計において、40%が内部告発、20%が内部監査で発見されているそうです。このようなチェック機能をどう活かしていくかというのも、1つの課題ではないかと考えています。

また、IAFでは現在、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）をタスクフォース主導で改訂しているところです。MD7というのは、もともと認定機関が認証機関に課す制裁措置なのですが、今度の改訂では、認証機関が組織に課す制裁処置についての議論も行われています。

今回のテーマを議論するにあたって、まず「不祥事とは何か」を考え、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」であるとなりました。不祥事について、ISO規格の中で何らかの定義があるかどうかを調べましたが見当たりませんでした。ただ、品質マネジメントシステムに関わる活動という限定の中では、航空宇宙工業規格であるSJAC 9068A（2016年）の中に、「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）」という定義

がありました。

不祥事にもいろいろな種類があります。大きくは「故意による不正行為の場合」と「（重大な）過失による不正行為の場合」があります。前者の例としては、昨今話題になっておりますデータ改ざんがありますし、後者の例としては医療過誤などがあります。では、WG2で研究対象とした不祥事は何かというのと、あくまでQMSに関わり、かつ故意の不正行為による不祥事です。

ISO認証制度における不祥事発生の全体像として、このようなフロー図を描いてみました（図表2の左側）。認証機関は組織と認証契約を結び、審査を行い、組織を認証します。認証された組織で不祥事が起こると、認証機関は初動調査に入り、続いて臨時審査を行って、一時停止にしたり、場合によっては認証を取り消します。一時停止にした場合は、その後追加の臨時審査を行い、組織側の是正が有効であれば、一時停止を解除します。このような不祥事のもとの不正行為を、審査で発見できるのか、予防できるのか、抑止できるのか（図表2の右側）。この点について、これから順番にお話をしていきたいと思います。

2. 不正行為は発見できるのか

はたして審査で不正行為を発見できるのでしょうか。故意による不正は、組織ぐるみであろうと個人によるものであろうと、審査で発見することはむずかしいとよく言われています。実際に、私どももそのように思います。では、不正が常態化し、組織側に不正をしている認識がない場合は、審査で発見できる可能性はあるのでしょうか。故意に不正を隠されるとむずかしいですが、従来からやっていることを今もやっているだけで、本人がそのことを「不正」と思っていない場合です。そうであれば、審査で発見できる可能性があるのではないかと。

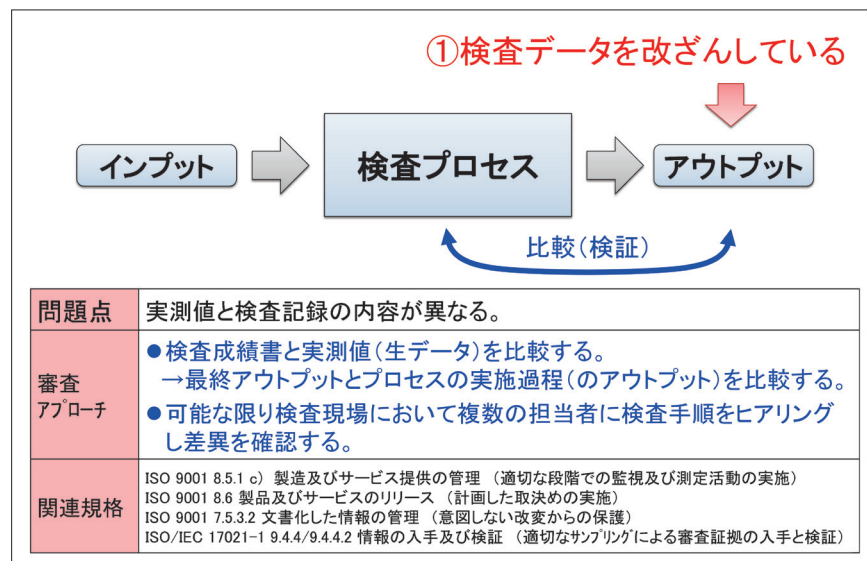
そこで、実際の不祥事事例の発生状況を確認してみることにしました（次頁図表3）。

この一覧の赤字部分を見ていきますと、検査に関わる不正行為は、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、という3つの傾向があることが分かります。

図表3 最近の不祥事事例

企業	不祥事の事象
A自動車	「完成検査におけるデータの改ざん」 ● 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	「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)」 ● 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	「検査データの改ざん」 ● 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。
D自動車	「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」 ● 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	「検査データの改ざん」 ● 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	「車両の燃費値測定試験における不正」 ● 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	「検査データの改ざん」 ● 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係わらず、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。

図表4 不正行為を発見する審査アプローチの検討①

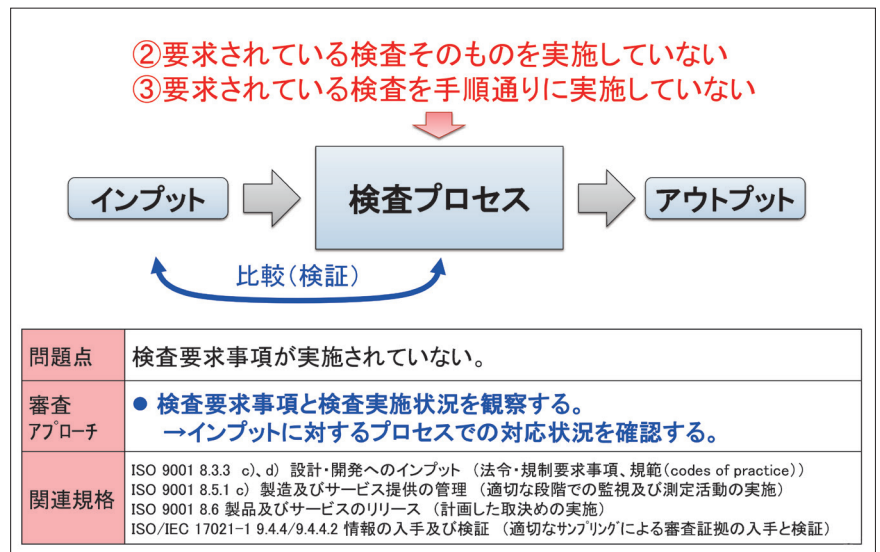


そこでこれら3つに対して、不正を審査で発見するためのアプローチを検討してみました。まず「①検査データを改ざんしている」についてです(図表4)。検査プロセスのアウトプットとして検査結果が出るわけですから、この両者を比較するという方法があります。審査のアプローチとしては、検査成績書と実測値(生データ)を比較する、あるいは、可能な限り検査現場において複数の担当者から検査手順をヒアリングし、検査結果との差異を確認することで、不正を発見できないでしょうか。これは、アウトプットからその実施状況をみるというプロセス審査のやり方です。

続いて、「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」についてです(図表5)。検査プロセスへのインプットとして、検査への要求がありますから、その要求どおりに実施しているかどうかを比較して検証するという方法があります。審査アプローチとしては、検査要求事項と検査実施状況を観察し、インプットに対するプロセスへの対応状況を確認します。

このように見ていくと、非常に単純な審査アプローチであり、「不正が発見できそうだな」という気がしてきます。ただ、WG2の認証機関・認定機関のメンバーの方々からは、このような審査アプローチには限界もあるとしています(図表6)。

図表5 不正行為を発見する審査アプローチの検討②



例えば、実測値(生データ)を改ざんされたら発見できない、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、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、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、というように、いろいろ限界はあります。

3. 不正行為は予防できるか

■「機会」「動機・圧力」「正当化」の3つに分類し共通内容を整理

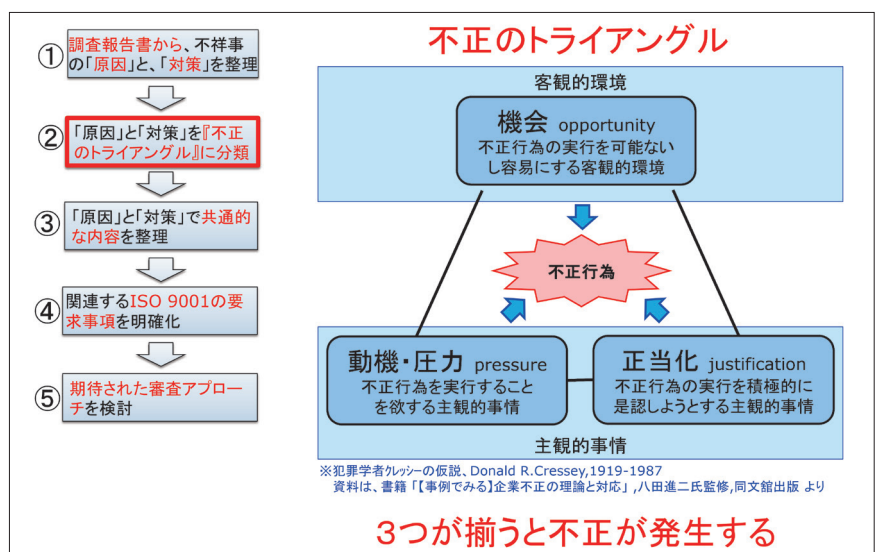
審査で不正行為は予防できるでしょうか。適切な審査を実施すれば不正行為は予防することができるか、認証取得している組織では不祥事は起こりにくいか、そういうことが言えるのでしょうか。

これについては、不祥事事例の調査報告書を確認しました。手順としては、まず最近3年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正行為の原因と対策を整理しました。次に、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・圧力」、「正当化」の3つに分類(図表7)。この分類した原因と対策で共通的な内容を整理し、それを

図表6 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。

図表7 10社の「原因」と「対策」を「不正のトライアングル」に分類



図表8 不正のトライアングル「機会」における「原因」と「対策」の共通的な内容

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	● 不適切行為ができる環境であった。 ・ 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。	● 管理体制を強化する。 ・ 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。

ISO 9001の要求事項と突き合わせた結果から、期待される審査アプローチを検討しました。例えば、「この共通的な内容は、この要求事項と関係性が強いので、このような審査アプローチが有効ではないか」といった議論を行ったわけです。

「不正のトライアングル」というのは、犯罪学者・クレシー (Donald R. Cressey) が特定した、人が不正を行う際の3つの要素である、「機会」、「動機・圧力」、「正当化」を表したものであり、この3つが揃うと不正が行われるとされています。簡単な例で言うと、動機:借金でお金が必要、機会:会社の金庫は管理がいい加減なのでいつでも盗める、正当化:少しの間借りただけですぐに返すので別に悪いことじゃない、という3つが揃うと不正が起きるというわけです。逆に、この3つのどれか1つでも足りないと、不正が起きにくいと言われています。

WG2では、10社の「原因」と「対策」を、「不正のトライアングル」に分類し、共通の内容を整理しました。まず「機会」についてです(図表8)。不祥事事例に共通する原因を挙げると、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、といった「不適切行為ができる環境であった」、「内部統制の仕組みが十分

でなかった」、「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」などがありました。

続いて、「動機・圧力」です。「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」、「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目標設定していた」などが原因としてありました。

「正当化」については、「検査に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、間違い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」、「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」、「従来やっていて、これまでクレームはなかったため、

問題であるとは思わなかった」などが原因としてありました。

■「機会」にポイントを絞り審査アプローチを検討

先ほど述べましたように、「不正のトライアングル」は、「機会」「動機・圧力」「正当化」の3つが揃うと不正が発生するという考え方ですが、逆に言えば、審査によってその1つでも発生(出現)を防ぐことができれば、不正の発生を防げる可能性があるということです。そして、審査という特徴から、やはり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であろうと考えました。そこで、「機会」にポイントを絞り、不祥事事例の共通内容である「原因」と「再発防止」に関連するISOの要求事項を明確化し、期待される審査アプローチを検討することにしました。

1つ目は、「不適切行為ができる環境であった」(図表9)。この原因に対して、「管理体制を強化する」と「人為的な操作を介在させないシステムを導入する」という再発防止策を各企業は出しています。ですから、これに対する審査アプローチとしては、「7.5.2」「7.5.3」「7.1.6」「9.1.3」をみるべきではないかと考えます。

2つ目は、「内部統制の仕組みが十分でなかった」(図表10)。例えば、内部監査が機能していなかった。この原因に対し

て、「監査の強化を図る」という再発防止策を講じています。これに対する審査アプローチは、当然「9.2」をみるという対応になります。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します。また、「4.2」で、コンプライアンスに対する要求事項が明確になっているかをみます。さらに、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を確認します。

3つ目は、「人事が固定化していた」（図表11）。この原因に対して、企業は「極端な権限集中が起こらないよう要員を配置する」という再発防止策を施しています。これに対する審査アプローチとしては、「5.3」で総務部門や経営層の審査で人材活用方針を確認、「7.2」で人事部門へのインタビューで配置転換の方針や規則を確認、さらに「7.1.6」は先ほどの繰り返しになりますが属人的な業務になっていないかを確認します。ここで我々が議論したのは、大きな規模の組織でない限り、ローテーションを組んだり要員の配置転換をしたりするのは容易ではないということです。やはり、そのプロセスのリスクに基づいて「要員の配置転換」が実施されているか、または「不適切行為ができない環境」になっているかを確認するべきでしょう。

図表9 「機会」における共通内容・ISO要求事項・審査アプローチ①

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	● 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。 ・ 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。

図表10 「機会」における共通内容・ISO要求事項・審査アプローチ②

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	● 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。

図表11 「機会」における共通内容・ISO要求事項・審査アプローチ③

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	● 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。 →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。

図表12 「機会」における共通内容・ISO要求事項・審査アプローチ④

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	● 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確立していなかった。 ● 人的リソースが不足していた。 ● 設備投資が不十分だった。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	5.3 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

図表13 「機会」における共通内容・ISO要求事項・審査アプローチ⑤

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) ・ 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。

図表14 「正当化」における共通内容・ISO要求事項・審査アプローチ

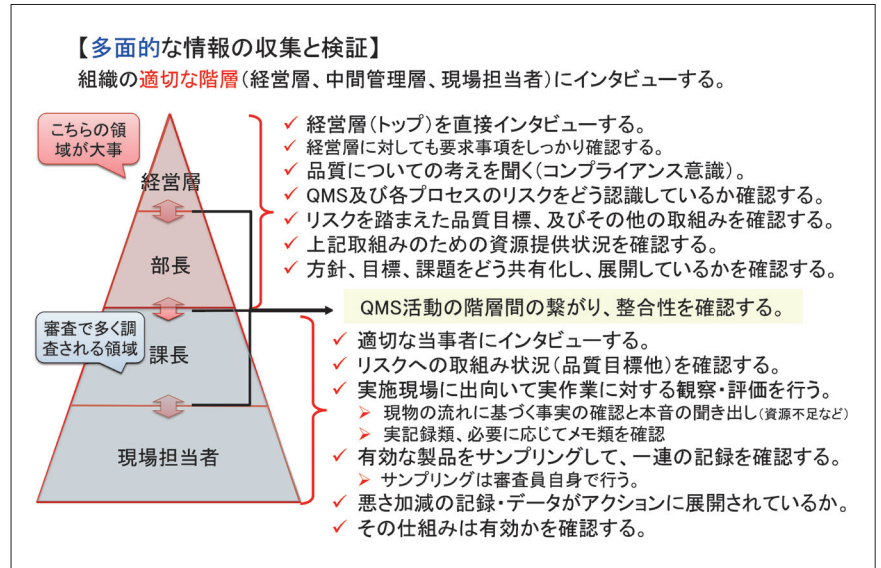
不正の トライアングル	不祥事事例 共通の内容(原因、再発防止)
正当化 不正行為の実行を積極的に 是認しようとする主観的事情	● 役職員のコンプライアンス意識が低かった。 ● 従業員のコンプライアンス、品質管理の重要性についての意識が低かった。
	ISO 9001要求事項、審査アプローチ(手法、求める証拠など)
	5.1.1 f) トップや管理者層へのインタビューにおいて、顧客要求事項及び適用 5.1.2 a) される法令・規制要求事項への適合の重要性の認識について、確認する。 特に、納期及びコストに偏重している場合に、現場へのプレッシャーのレベル、現場のリソースの充足度等を検証する。 7.3 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。

4つ目は、「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確立していなかった」「人的リソースが不足していた」「設備投資が不十分だった」(図表12)。これらに対する審査アプローチとしては、「5.3」で品質保証部の独立性を確認、「7.1.5」で監視また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を確認、「9.3」で改善の機会に関する決定・処置を確認します。

5つ目は、「現場と管理者層に距離があった」(図表13)。審査アプローチとしては、「7.1.4」「7.4」「9.2」「9.3」において、コミュニケーション体制をみていくことになると思います。トップと現場との間や部門間など、上下や横の関係のいろんなコミュニケーションがあると思うので、幅広い視点で確認していくことが大事ではないかと考えます。

これまでずっと「機会」を対象にしていたが、最後は「正当化」から事例を持ってきました。6つ目は、「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」(図表14)です。審査アプローチとしては、「5.1.1 f)」「5.1.2 a)」「7.3 d)」で確認することになりますが、特にコンプライアンス教育に関する実施状況の確認は重要だと思います。

図表15 共通的な審査アプローチ①

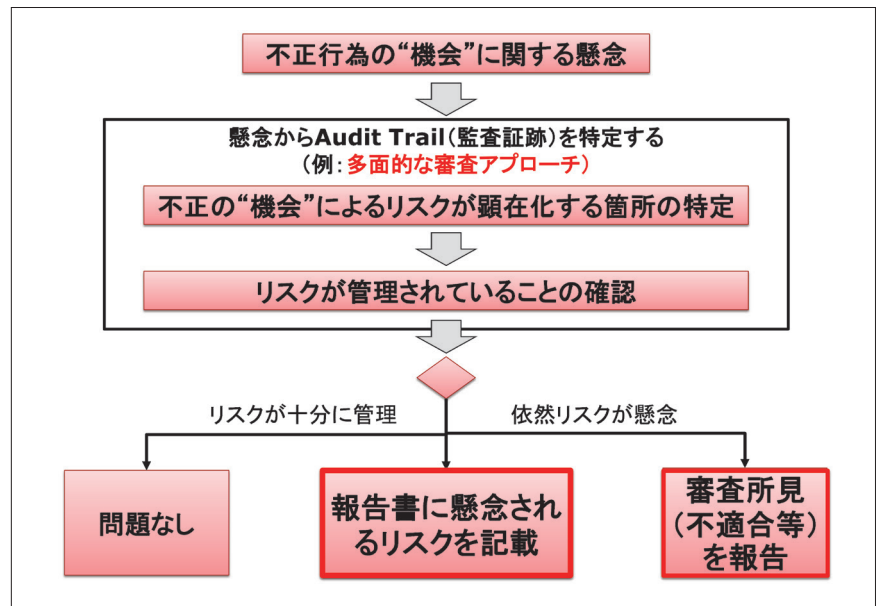


■ 共通的な審査アプローチ

今度は、不祥事事例個別の審査アプローチではなく、共通的な審査アプローチというものを考えてみました。まずは、多面的な情報の収集と検証のために、組織の適切な階層、すなわち経営層、中間管理層、現場担当者にインタビューを行う必要があります(図表15)。QMS活動の階層間の繋がりや整合性を確認するという意味で、経営層、特にトップには直接インタビューを行い、品質についての考え方を聞き、リスクを踏まえた品質目標およびその他の取組みを確認していく。また、現場では適切な当事者にインタビューを行い、リスクへの取組み状況について上からの繋がりやを踏まえて、どのような取組みを実施しているかを確認する。ISO審査では、一般的に課長クラスに多くの時間を取り、経営層への時間配分が少ないということが、よく言われています。やはり経営層の審査にもしっかりと時間をとって現場との繋がりやをみていくことが重要で、これは何も不祥事対応だけでなく、審査一般で重要なアプローチだと思います。

もう1つの共通的なアプローチは、審査で発見したリスクへの言及です(図表16)。不正のトライアングルの中の「機会」に懸念があるとすれば、この懸念からAudit Trail(監査証跡)を特定します。すなわち、不正の「機会」によるリス

図表16 共通的な審査アプローチ②



クが顕在化する箇所を特定し、リスクが管理されていることを確認していきます。当然不適合レベルの事象があれば「不適合」を指摘します。不適合とまで指摘できない場合であっても、例えば、「不正が起こる状態が見受けられる」、「いろん

な作業プロセスが属人的な管理になっている」、「内部監査が有効に機能していない」といったところが発見されれば、それを審査報告書の中でしっかりと示していくことは、非常に大事なことでないでしょうか。

図表17 JAB NS511:2017の「5. 故意の虚偽説明が確認された場合の処置」から抜粋

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。**

■審査アプローチの限界

このような不正行為を予防する審査アプローチにも限界があります。規格要求事項の適合判断の一般的な解釈から「不適合」と指摘することが難しい、これが最も多いケースかと思います。観察事項で指摘しても、その対応は組織に委ねられ、確実に直していただけるわけではありません。また、機密事項である顧客要求価格や納期などの経営情報は、審査で通常アクセスできません。さらに、生産能力を超えるトップからの指示があったとしても、審査でそれを聞き出すことは難しいものです。こういった意見が我々のグループの中から出てきました。なかなか理想通りには行かないものです。

4. 不正行為は抑止できるか

今度は、ISO認証制度で不正行為は抑止できるかについてです。「抑止」については、これまでの「発見」や「予防」ほど議論を深めることができませんでした。JABではこれについての議論が進められていると聞いています。我々としては、抑止を考える際にポイントになるのは

「情報公開」と「制裁措置」だと考えています。

抑止に関連する認証制度におけるルール他を紹介しておきます。まず、基準(mandatory)としては、ISO/IEC 17011:2017(認定機関への要求事項)、ISO/IEC 17021-1:2015(認証機関への要求事項)があり、不正への制裁措置に関しては、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)があります。このMD7は現在改訂中です。指針や報告書レベルでは、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—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—)と、「組織不祥事への認定・認証機関の対応について—組織不祥事対応検討会報告書—(2008・3)」があります。実は、この2つに、認証制度における不祥事対応について、非常に参考になることが書かれているので紹介したいと思います。

まず、JAB NS511です。これは指針であり、基本的な考え方を示したもので、強制力はありません。この中の「5. 故意の虚偽説明が確認された場合の処置」を見てみましょう(図表17)。「5.1 機関の手

順」には、「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」と書いてあります。組織が不祥事を起こしたら、現行の認証制度でのルールでは、すぐに認証が取り消されたり、一時停止になるのではなく、あらかじめ契約書で決めておく必要があります。「5.2 機関の処置」では、認証機関は認証を取り消した場合は、その情報をJABに連絡するとともに、それを公表すると書いています。「5.3 申請の受理の制限」では、「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」としています。この項目にはさらに「申請を受理しない期間は、通常1年程度必要と想定される」と書いてあります。このように、この指針は不正行為抑止の有効な対応ではないかと思います。

続いて、組織不祥事への認定・認証機関の対応についての報告書についてです。これはJABとJACB(日本マネジメントシステム認証機関協議会)の有志が集まって検討し、発表したものです。検討課題は、1.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.談合問題の4つです。

図表18 組織不祥事対応検討会 報告書から抜粋

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で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。

ここでは、3.について紹介します(図表18)。冒頭に「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でいることは許されるものではない。」と書いてあります。組織側に不正行為を故意に隠されたら無理かもしれませんが、不祥事事例をたくさん見ていくとすべてがそういう事例ではありません。属人的な管理になっているとか、不正が常態化しているとか、いろいろな場合がありますから、すべてを一括りにして「審査で不正を見つけることはできません」と答えを出すのは早いのではないのでしょうか。このほか、認証機関の対応として、「認証審査を分析する」「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」といった非常に良いことが書かれています。

このように過去に発生した不祥事に対して検討がなされ、非常に良い内容の指針や報告書がまとめられていますので、今こそ、こういったものを正式な基準文書として発行していくべきではないかと考えています。ただし、JAB発行による基準は、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びません。良い基準であっても、JAB認定と他の認

定機関から認定されている認証審査で差が出ることは、制度上の課題だと思います。

5. 不祥事に求められるISO認証制度による対応

■不正行為は発見、予防、抑止できるか

ここまでずっと、不正行為は発見、予防、抑止できるかを見てきました。我々としては、不正行為は、発見できる可能性があり、予防できる可能性があると考えています。抑止できるかについては、制度として適切なルールを決めればできることで、これはもう「可能性がある」ではなく、「可能」と言い切っているのではないかと思います。

今までのおさらいをしていきます。

「発見」については、検査プロセスをベースに、アウトプットから実施状況を見る、インプットから実施状況を見る、これはよく言われているプロセスアプローチの審査手法ですが、これにより発見できる可能性があるのではないかと考えています。

「予防」については、不正のトライアングルの1つである「機会」にヒントがあるとして、審査アプローチを提案させていただきました。個々の事象を個別に見ていくだけではなく、多面的な審査アプローチも提示

しております。

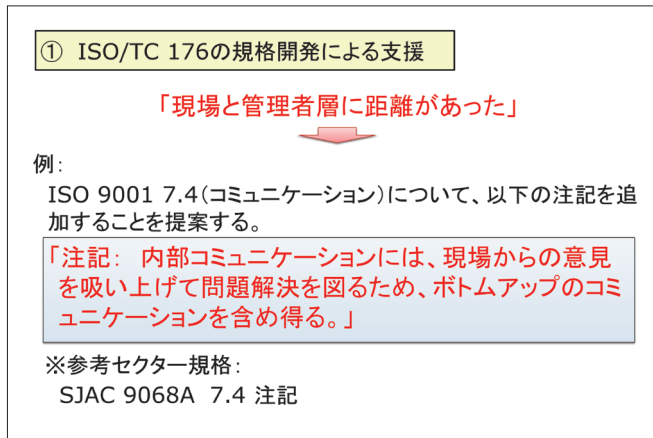
ただ、「発見」と「予防」では、いずれも限界があるというところで終わっていたと思います。そこを突破するには、やはり認証制度による支援が必要ではないでしょうか。認証機関だけが頑張っても限界がありますので、認定機関であるJABや国際的な認定機関の集まりであるIAF、さらにISOでの規格づくりによる支援が求められます。ISOでの規格開発、規格改訂審議に対して、JAB、JACBがISO/TC176(ISO 9000シリーズの規格開発・改訂審議を行う技術委員会)、CASCO(適合性評価委員会)等へ積極的にコメントを提出する必要があると考えます。IAF MDの開発・改訂に対しても、日本からどんどん発信しなければならないでしょう。JABのNotice発行による支援も必要です。No more no lessの原則を尊重した上、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が期待されます。

■審査アプローチを支援する取組みへの提言

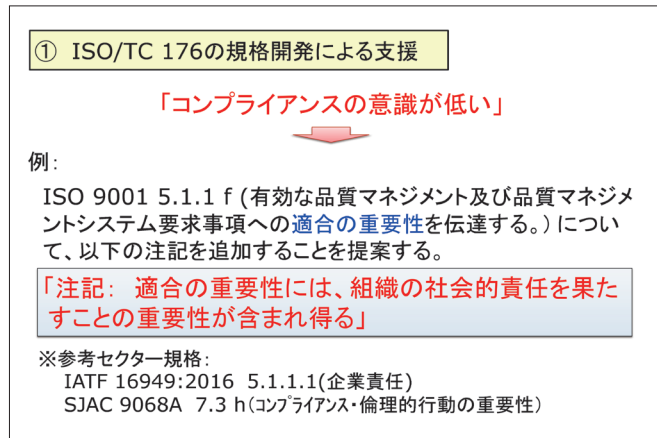
ここで、審査アプローチを支援する取組みへの提言をいくつかさせていただきたいと思います。

まず、ISO/TC176に対しては、不祥事事例の原因の1つである「現場と管理

図表19 ISO/TC 176の規格開発による支援①



図表20 ISO/TC 176の規格開発による支援②



者層に距離があった」への規格対応として、ISO 9001 7.4(コミュニケーション)について、注記として「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」を追加することを提案します(図表19)。先ほど紹介しました航空宇宙業界のSJAC 9068A 7.4注記には、より詳細な注記が入っています。今回はそれを参考にさせていただきました。

同じく不祥事事例の原因の1つである「コンプライアンスの意識が低い」への規格対応として、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、注記として「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」を追加することを提案します(図表20)。これを加えることで不正に対する審査でのアプローチがしやすくなります。自動車のセクター規格であるIATF 16949:2016 5.1.1.1(企業責任)や前述のSJAC 9068A 7.3 h(コンプライアンス・倫理的行動の重要性)には、コンプライアンスへの対応に関わる具体的な要求事項が示されています。

認証機関に対する要求事項であるISO/IEC 17021-1の開発・改訂審議を行っているISO/CASCOに対しては、

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ことから、ISO/IEC 17021-1:2015の当該箇条への注記の追加を提案します。1つは、8.3.4 h)には「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」と書かれていますが、その箇条への注記として「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」を加えるというものです。もう1つは、9.6.4.2(短期予告審査)には「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」と書かれています。この箇条の注記に「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」、または「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」を加えることを提案します。

今度は、IAFのMD等に対してですが、共通的な審査アプローチとして提案した「多面的情報の収集と検証」(特に経営層へのインタビューが重要)と、不祥事

事例の原因の1つである「コンプライアンスの意識が低い」への対応として、ISO 9001 Auditing Practices Group(APG: ISO/TC176内で審査手法などを研究しているグループ)へ、「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」を提案します。

これもIAFのMD等に対してですが、先ほど「抑止」のところで出てきた問題である「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」について、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」と取り決めることを提案します。

そのJABのNotice発行についてですが、先ほど不正行為を発見する審査アプローチの限界の中で出てきた「検査プロセスだけに多くの時間はかけられない」という問題に対応して、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、審査工数を決定するにあたって「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、また、検査プロセスの審査では、データ改ざんができ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といった

同じくJABのNotice発行についてですが、すでに何度も出ている「コンプライアンスの意識が低い」という問題に対して、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、コンプライアンスも含まれると解釈し、このことから組織のコンプライアンス対応プロセスの審査がされることが望ましいとするNoticeを出していただきたいと考えます。

ここまでは認定機関や認証機関、あるいはISOでの取り組みの話をしてまいりましたが、やはり組織による取り組みも当然期待されるところです。これまで述べてきました不正行為を発見する、あるいは予防する審査アプローチは、組織においては内部監査で活用できると思います。

不祥事に求められるISO認証制度に

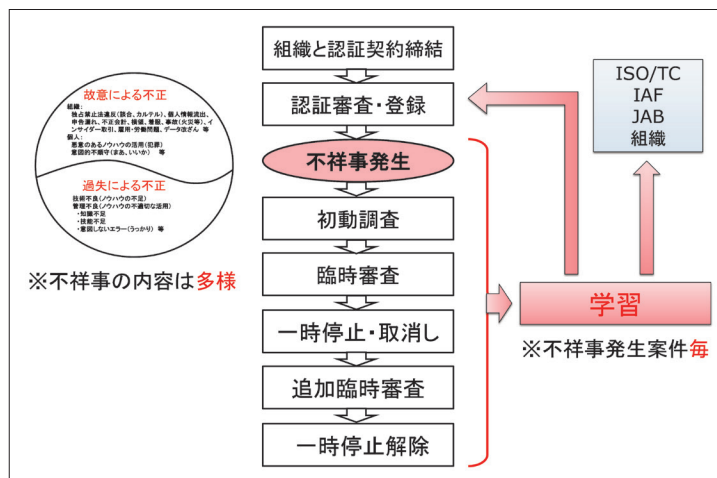
よる対応としては、やはり個別に行うのではなく、関係者で協力して行うことが大事だと思います。ISO 認証組織による不祥事は、ISO 認証制度の不適合と同等なことと捉え、その経験を次に生かすために学習プロセスを制度として持つことが望まれます。

冒頭付近で不祥事の種類として、故意による不正と過失による不正の2つがあるという話をしました。今回の研究の対象にしたのは、故意による不正の中の「データ改ざん」です。いろいろな不祥事がある中の1つに限定したわけですが、実際は企業の中で多様な不祥事が起こっており、今後もISO認証組織において発生し得るわけです。ですから、組織において不祥

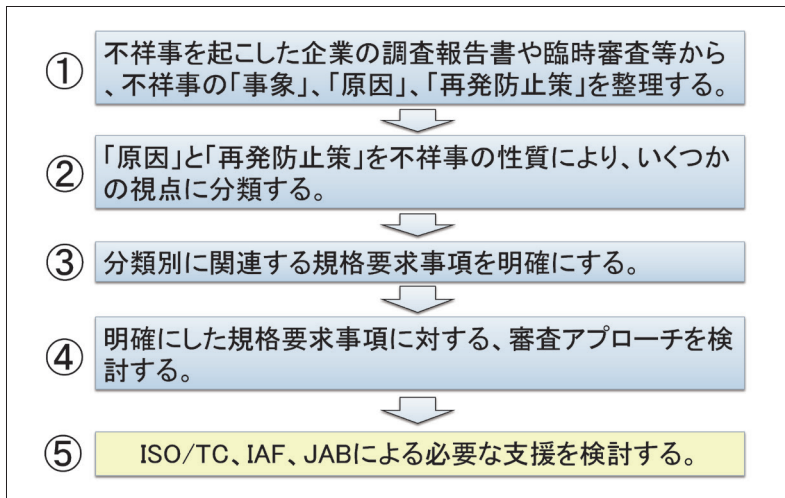
事が発生したら、不祥事発生案件毎に、学習プロセスを回していくことが必要です。その際に認証機関だけで対応するのではなく、JABと認証機関が共同して取り組むことが重要だと思います。その共同での取り組みで得た知見は、次のISOの規格改訂へのインプットになると思いますし、JABやIAFの基準や指針へのインプットにもなると思います(図表21)。

ここで学習プロセスの例を挙げておきます(次頁図表22)。これは、実際に我々が「発見」や「予防」において審査アプローチを検討する際に実施したやり方をまとめたものです。まず、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」

図表21 不祥事発生後のISO認証制度が取るべきプロセスの提言



図表22 学習プロセスの例



を整理します。続いて、「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し、分類別に関連する規格要求事項を明確にします。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し、その後にISO/TC、IAF、JABIによる必要な支援を検討します。

ご参考までに、我々が検討を行うときに使用した帳票を紹介しておきます（図表23）。不正のトライアングルである「機会」「動機（圧力）」「正当化」ごとに、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、審査アプローチ等を書き込みながら、検討を行いました。今回は不正がテーマだったので、不正のトライアングルの分類を使用しましたが、過失やヒューマンエラーによる不祥事を扱う場合は、例えば、4Mやシェルモデルなどで整理していけば、審査アプローチが検討しやすいと思います。

まとめです。ISO認証審査で不正行為を発見、予防できる可能性はあります。

抑止については、しっかりやれば十分可能だと思います。ただし、審査での発見、予防には限界があります。そのため、認証制度に係る全ての関係者による取り組みが必要です。そういった意味で、過去の不祥事の研究や、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重要になってきます。その学習プロセスは、認証制度のルールにすることが求められます。

以上で私の発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

図表23 WG2が検討に使用した帳票例

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								