



Management System News

INTERNATIONAL QA INSTITUTE (国際品質保証協会)

巻頭に寄せて

会長 三浦 昭夫

CQA/CQE/CMQOE/CRE/CSSBB/CHA/CBA



左は三浦昭夫 会長、右は ASQ の多数の監査関連図書の著者 JP Russell 氏 - ASQ 監査部年次大会で (2006.10)

目次

巻頭に寄せて	1
品質保証の再生	2
三浦会長との出会いから今日まで	3
ISO、そしてSOXを取巻く現状認識	4-5
J-SOX 法制定に寄せる期待	6
最近の企業不祥事で思うこと	7
事務局から	8
編集後記	8



昨年10月にネバダ州リノで開催されたASQ監査部会の年次大会で、JP Russell氏(写真)の監査関連の特別講習があり、彼とは長年のパートナーであるため補佐を務めた。受講者には、顧客満足、プロセス、継続的改善などというものがISO 9001:2000による新しいものであると思い込んでいる者が多数いた。2003年からASQの幹部の依頼で品質に関する世界公開インターネットのQ&A(ISO Forum及びASQ Forum)に連日回答してきた中で、この質問の傾向も大体これと符合しており、この5年で世代がかなり変わってきたと感じているように思われる。顧客満足、プロセス及び、改善というものはQAを実践してきた会社にとっては50年来の常識であり、QAはよい制度だからISOに取り入れられたのだと解説しているにもかかわらず、QAに新参の人たちには中々理解して頂けないようだ。

最近世界的にQA/QMの本来の意義が忘れられて、QAを軽視する風潮も出てきている。日本ではさらにひどいようで、最近の相次ぐ品質関連の不祥事からそれが裏付けられているとしか思えない。ISO認証と製品認定検査を何とかして切り抜けて合格するだけが目的という企業が多く、その結果が中身の無い体制となり、あのようなことになるのだろう。本号の記事にもあるとおり、審査機関、認定機関その他が、それに輪をかけて数年来の「負のスパイラル」をますます進行させている感じである。

当会では、こういう現状を潔しとせず、QA/QMを本格的に追求したいという方々のために、昨年末まで一般向けの別組織として運営してきたISO-MS研究会を今年の2月に吸収統合した。これを契機に会を充実させることによって、本来のQAの思想と実践方法を一層強固に普及推進して行きたい。

国際品質保証協会は、QAを始め国際的に認知された管理手法に関連する活動を通して国際的な視野から広く社会の繁栄に奉仕・貢献することを目的として1991年に設立された団体で、米国品質学会の各部会の日本支部としても活動しています。翌年、同協会を母体として設立されたISO-MS研究会におけるISOマネジメントシステムに関する長年の研究活動は、現在、同協会で行っています。

品質保証の再生

◆ 彷徨する ISO9001 ◆

IQAI 理事 岩佐 允勝

最近「ISO 9001 の取得件数が打止まりになった」、「いや、逆に減っているよ」という声を審査機関からよく聞くようになった。特にひどいのは建設業界であり、国土交通省の「お墨付き効果」がなくなると分かるや、皆一斉にやめてしまう。元々談合体質のためか、「オレのところもやめるから、オマエのところもやめろよ」と云う具合で大挙してやめる地域もあるようだ。「皆で辞めれば怖くない」、「一人だけいい子になっていると仲間はずれになる」という具合で、いかにも日本的ではあるが、かくして次の更新審査から「お断り」となる。これらの企業にとって ISO とは、「入札参加許可書」のようなもので、厳しい懐具合から見れば「必要悪」であったのだ。したがって、「許可書」が不要となれば、捨てるのは自明の理であろう。

一方で、真剣に自社の経営体質の強化や改善促進に活用し、その効果を実感している企業もある。これらの企業は経営者の意気込みも違うし、社員の取り組み姿勢も違う。共通して云えることは、ISO が有ろうと、無かろうと、本質的に「優良企業」であって、「ISO と云う道具」を使って磨きをかけているのだ。「道具」を、正しく使える能力があれば当然効果もでる。したがって「ISO の良さ」が実感でき、評価もされることになる。つまり、日本の ISO 9000 の世界は、このような二極構造であったが、「許可書」組の一端が崩れ去ったというのが、今日的現象と見た方がよさそうだ。しかし、これらの企業を「お客様」としていた審査機関と、その上前をはねていた認定機関にとっては収入面で痛手であろう。

これらの傾向の良し悪しは夫々の立場で言い分があるだろうが、ISO 9001:2000 年版の認証自体がマネジメントシステムの「義務教育検定終了証」レベルで、受ければ合格、余程のことがない限り不合格はありえないことは周知の事実。そのために、「免状」だけ欲しいところに、(低レベルの)速成審査員を使って「免状」を乱発した結果が今日の現状となったのだ。ただし、もう少しまともな「免状」が欲しいところは「専修学校終了証」レベルのセクター規格を受審することになる。こうなると、ISO 9001 の位置付けが益々怪しくなり、最早、この規格認証にインセンティブを見出すことが出来なくなっている。然しながら、ISO 9000 シリーズ

は、企業組織のマネジメントにとっては今や脊髄に当たるものであり、この状況を放置することは出来ないであろう。何しろ、かつて一世を風靡した日本の TQC が崩壊して以来、これに頼る以外にないのだから。

ところが、この認証ビジネスでメシを食っている連中に、この現状を打破しようとする気概が感じられないのは何故であろうか。ISO の審査員の大半は 45~65 歳、つまり高齢者ビジネスなのである。「審査員殿」といっても大した資格ではない。「30 万円の資金と一週間の暇があれば、横丁の隠居でもとれる資格」と悪口を云われるのも道理である。「将来の事よりもこのまま静かにこのビジネスで小遣いを稼いで余生を送りたい」と考えている輩が多いのであろうか。今更この期に及んで、仲良しクラブを作り、規格を斜めに読んだり、下から覗いたりしたところでどうにもなるまい。



それよりも、日本の品質がどんどん悪くなっているのではないか。新聞紙上で ISO 受審企業が不祥事を起こして叩かれる。お座なりの「義務教育レベル」の認証を取ったところで、不祥事の抑止になり得ないのは当たり前である。本来、「品質マネジメントシステム(QMS)」の規格 ISO 9001:2000 は「品質保証(QA)」のベースの上に成立つものであるが、「QA」思想など、どこかへ吹き飛ばしてしまった企業が、「QA」をまともに体験どころか勉強したことすらしない審査員殿によって免状が与えられる。この事は 2000 年 4 月 1 日発行の本誌で、会友 中島俊作氏が「どこへ行く ISO 9001」で述べていた危惧が現実味を帯びてきたものだ。

日本の認証ビジネスが現状に甘んじて、胡坐をかいているうちに、中国がどんどん伸びてきている。また品質も改善されて「何もしない」、「何も出来ない」日本を近い将来追い落とすことになる。製品品質で生き延びられない日本産業界にとっても大問題である。では、どうするか。これは原点に戻るしか方法は無いと思う。先ず優秀な品質保証(QA)の審査員を育てると共に、希望する企業組織にも教育指導をし、真に品質の保証が出来る企業組織にのみ QA の審査員による「品質保証の認証」を行い、差別化する以外に方法はあるまい。これが可能なのは我日本には「IQAI」のみである。新生 IQAI にとって、日本の品質保証再生に寄与することこそが使命なのである。

三浦会長との出会いから今日まで

松本 好生 (前 IQAI 理事)

筆者がIQAI及び三浦会長と出会い、審査員としてまた、小規模ではあるがマネジメントシステム審査登録機関を設立して今日に至った約13年間の関わりについて、薄れかけてきた記憶を辿りながら、10年余の感謝を込めてこれまでの思い出をここにつづります。

IQAIとの遭遇

1994年の春、ようやく日本でもISO9000の審査登録制度が立ち上がり、筆者が勤務する公益法人においても審査登録事業を開始しようという機運が始動しつつあった頃、審査員となるために必要な養成研修コースについて、雑誌やダイレクトメールの案内を基にして片端から電話をしまくり、PEIという団体にたどり着いた。そのディレクターのM氏と1時間近くもいろいろと話をさせていただき、研修コースの受講・修了後も、特別コース(?)、これは当時“エンソク”と呼ばれていたもので、審査員登録に必要な審査経験の確保もできる体制を持っていることを確認でき、早速研修コースの受講の準備に取り掛かった。当時の1名の研修費用は30万円近くの費用がかかったと記憶しているが、定かでない。ということでM氏を接点にして、研修コース経由で三浦昭夫先生とのつながりが始まった。上司を説得し、1994年10月の熱海の研修会場を予約した。

熱海での連続5日間のISO9000 Lead Auditor研修コースでは、L. Marvin Johnson先生の監査技法の触りを習い、何とか終了して、次の審査経験を積む段階に入った。ここでの小林元一講師との出会いも、筆者のその後の活動に影響をもたらしてくれた。

エンソクの思い出

三浦先生が主宰する“エンソク”とやらへの初めての参加の機会が訪れた。1994年12月にJR川崎駅に集合がかかった。三浦先生、西原先生ほか、そうそうたる監査員メンバーに、筆者のような審査員の駆け出しも何人か含まれていて、それは計装関係の組織の適合性監査であった。その後、阪神大震災が起きたすぐ後であるにもかかわらず、1995年1月に岡山県の製油所へ、5月に宮崎県の樹脂製品のメーカ

ーへ、6月には品川の半導体メーカー、そして8月には山形の工業用ガラス製品メーカー、そして12月には四日市にある化学品メーカーへと続き、これらの監査経験を踏まえて、三浦先生の推薦を得て、IQAI/IRCAへ審査員登録を行うことができた。このエンソクで、監査当日渡された組織の品質マニュアルを短時間のうちに頭の中に叩き込むトレーニングを受けたことは、まだ脳裏には生々しく記憶として焼きついている。監査は事前の準備も大事だが、臨機応変にその場で相手を理解すると言う訓練は大変参考になった。

審査登録機関の設立

筆者が勤める第三者の製品認証団体でシステム審査事業を立ち上げることが方針で決まり、エンソクにより審査員登録に必要な最低限の審査経験を確保でき、1995年11月1日に審査登録機関を3名で立ち上げた。現在でも小粒な審査機関ではあるが、初心を忘れることなく極めて生真面目に運営している。

ISO-MS研究会、IQAIとの関わり

エンソクに参加した1994年の12月に開催されたISO-MS研究会年次大会に参加し、ここで研修コースの講師だった小林元一氏と再会したことがきっかけとなり、三浦先生と小林先生の推薦で研究会の正会員となることができ、研究会の第4分科会に参加した。そこで当初から、現在のパソコン時代の先取りとも言える電子メディアの活用関連の研究を行ってきたことも、今日の電子化された文書管理などの審査においては大いに役に立っていたことは否めない。

暫くしてISO-MS研究会の幹事に起用され、2001年からは会計を任されることとなった。この会計の仕事は筆者にとって初めての経験であったが、記録の正確さやトレーサビリティを習得するのにとても役に立った。大変で面倒な仕事ではあったが、普段はできない分野の経験ができて感謝している。IQAIでは理事を仰せつかっていたが、機関誌の校正の仕事を寧ろ一生懸命にやったことが強く印象に残っている。

おわりに

この2月をもって筆者は退会したが、約12年間という時の流れの中で、いろいろな先輩の方々知り合えたこと、また同輩や会を通じて知り合えた方々からは、いろいろな事柄を学ぶことができたことを大変感謝している次第である。

ISO、そして SOX を取巻く現状認識

ブラックボックス・ネットワークサービス(株)

代表取締役 斎藤 勝己

ISO 認証取得以後

ISO の 9001 及び 14001 の認証を受けたのはもう 10 年程前になるだろうか？手順・手続きの文書化、内部監査、文書管理、記録の保存など、その体系は当時の私にはすべてがとても目新しかった。私自身、長い間経理畑で仕事をしてきたが、実際の業務の中でその手順や承認手続きを文書化しようなどとは全く考えなかった。むしろ、そんなものは邪魔だとさえ思っていたのだ。最初の体制構築作業中も、何が何だか分からず、コンサルタントの作成した業務管理マニュアルとその指導のまま必要事項を業務フローに取り込んだのである。認証はいずれも難なく取得できた。

ただ、それから暫くしてマニュアルと ISO の原文をよく読み込み、マニュアルのとおり管理を実践し、理解が進むと、身の丈に合った業務プロセスの単純化も可能になった。そうなると思えたもので、業務手順や承認手続きを文書化する意味が段々分かり始めてきたのだ。先ず、自分や他の誰かの頭の中だけにあって眼に見えない業務フローが誰にでもはっきり見えるようになり、しかもその事実を体感出来たのである。

それは品質の問題発生時のトラブルシューティング機能がうまく働いているかどうかの判断の役に立った。つまり、誰がどのようにして何をなすべきであるかが業務管理マニュアルを通して明確になったのだ。すると、問題発生時の頻度や解決を統計的に把握しようとする姿勢も生まれてくる。また、それは単なる ISO 認証取得ということを超えた本来の業務管理と品質保証でも役立つことが多かった。

例えば、限られた売上目標の中で、利益を最大にするために様々な業務の効率化を考えなければならなくなった時、業務フロー文書としてまとまった業務管理マニュアルの存在は強力な武器になった。プロセスが単純化されたように見えても、各部門の担当者と話すと、まだまだ無駄が多かったりしたものだ。そのように、特に業務プロセスの文書化という考え方は、私の場合、ISO 対応から始まった管理体制構築を通して身についたと言ってよいだろう。

悪夢のような SOX 対応作業

2004 年 9 月初め、いよいよあの悪夢の米国版 SOX への対応作業がある日突然始まった。打ち続く米国本社との電話会議。次から次へとメールで送られてくる膨大な資料。今思うと、当時は米国本社でも SOX というものがよく理解出来ていなかったようだ。米国本社がそのような状態であるのに、その日本法人の社員が SOX の内容を呑み込めるはずがない。この私を含めて、日本支社で SOX の目的と内容を理解出来る者は誰もいなかったのだ。

同年 12 月末までに、経理業務と IT 業務のフローとプロセスを文書化せよ、文書化が終わった後はテストがある、それは 3 月一杯で終わらせろ、と米国本社と言う。しかし、送られてきた資料はどれも概論じみている、何をどこからどのようにして手をつければよいのか全く分からない。ただ、その資料を読んでいると、COSO リポートという言葉がしきりに出てくる。COSO リポートとは何か？SOX とは何か？Web で調べても最初のうちはさっぱりその内容が呑み込めない。ただ、色々調べたおかげで、俗に SOX とか COSO リポートと呼ばれるものの内容が少しずつ理解出来るようになっていった。



SOX と COSO について

SOX とは米国の Paul Sarbanes 上院議員の S と Michael Oxley 下院議員の OX とを並べたものだ。目的は「財務報告の信頼性」、内容は「経営者による Internal control (内部統制)の整備と評価」。その二人が連名で 2004 年に法案化したのが米国版 SOX 法である。

COSO とは "The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission" の略で、COSO リポートとは、そのトレッドウェイ委員会が 1992 年に出したレポートのことだ。その内容は内部統制により、次の三つの目標を達成することだという。

- 1) 業務の効率性と有効性
- 2) 財務報告の信頼性
- 3) 法令遵守

そして、その三つの目標に以下の五つの要素が複雑に結びついている。

- 1) 統制環境
- 2) 統制活動
- 3) リスク評価

- 4) モニタリング
- 5) 情報と伝達

実際に米国でSOX法が成立してから、その実現に向けてCOSOを採用したのはPCAOB(株式公開会社監視機関)やSEC(証券取引委員会)だということが分かったのは随分後になってからのことだった。

さて、俗にSOXと言われるのは以下のすべての対応作業のことだと思っていたらよい。そして、COSOの三つの目標、五つの要素はすべてその中に織り込まれているのだ。

米国本社はその後しばらく沈黙したままだったが、10月に入ってようやく具体的な対応作業のガイドラインを送ってきた。それによると、12月末までのスケジュールは、

- 1) 各経理業務別(売上・売掛金管理、購買・買掛金管理、固定資産の管理等8項目)の業務フローチャートを描く。
- 2) 各経理業務別のRisk Control Matrixを完成させる。このRCMにはかなり細かい業務プロセスが列挙されており、各プロセスに潜んでいて財務報告に大きな影響を及ぼすリスクの発生可能性(Likelihood)をLow, Medium, Highで評価し、必要なコメントを書き込むものだ。ちなみに、そのリスクとは「不正と間違い」である。更に各業務別のプロセスを合計すると、300以上に及ぶ。
- 3) 各経理業務別の業務プロセスの承認手続きを日本語と英語で文書化する。
- 4) ITのGeneral Control(全般統制)の文書化。
- 5) ITのApplication Control(業務処理統制)を経理業務の文書に盛り込むこと。

私はその内容をよく分析する余裕もなく経理業務に関する作業を始めざるを得なかったが、IT Managerも同様の状況にあった。二人とも五里霧中状態でのキックオフであった。

新しい問題の発生

しかし、前項1)の経理業務別のフローチャート作成で、私は早速トラブルに直面した。購買活動や営業の見積・受注活動、入荷・出荷活動のフローチャートを各部門の担当者に作成してもらったのだが、10日程経って各部門から提出されたフローチャートは矛盾だらけ、穴だらけで全く使い物にならなかったのだ。そこで、2)のRisk Control Matrixを自分で完成させながら、私は各部門の担当者と直接話し合っ

各業務別のフローチャートを描くことにした。更に、週末はIT Managerと携帯電話で打ち合わせをしながら、経理業務と5)のIT Application Control(IT業務処理統制)の擦り合わせを行う作業が続いた。

今や、経理業務はIT(メインフレーム、PC、ネットワーク、インターネットなどの利用)と一体になっており、ITとは無関係に経理業務のフローチャートもRCMも完成出来ない。結局、経理業務のSOX対応はそういった基礎作業だけで1か月以上かかってしまい、その間、私は暗中模索のストレスもあって帯状疱疹を起こしてしまっただけで、3)の経理の業務別承認手続きの文書化へ進んだ。フローチャート、RCMという二つの山をようやく越え、今度は三つ目の大きな山を越えなければならなかった。



私はその前に当社の業務管理マニュアルをもう一度よく読み込み、文書を書くコツを理解しようと考えた。急がば回れである。しかし、SOXが求める承認手続きの文書はRCMの細かいプロセスを反映させなければならない。つまり、RCMで列挙された合計300以上のプロセスをすべてマニュアルの中に盛り込まなければならないのだ。しかも、すべての文書は財務報告の数字に至るあらゆるプロセスの集合である。例えば、「売上・売掛金」の文書は、新規顧客の信用照会、見積、受注、出荷、売上認識、売掛金認識、売掛金の回収、消し込み、レコンシリエーション、試算表、財務諸表の売上・売掛金へと続くあらゆるプロセスと承認手続きのチェーンなのだ。

プロセスを文書に落とし込むために業務管理マニュアルを改めて精読したことは、SOXの文書化でも大いに役に立った。誰が何を誰から受け取っていつ誰に渡すのか？それはReviewなのか？Approveなのか？それだけを過不足なく矛盾なく書き上げればよい。しかし、ISOとSOXとはベクトルが違う。例えば、ISO 9001が求めるものは「品質保証」だが、SOXが求めるものは「財務報告の信頼性」だ。

そうこうして経理業務とIT全般統制のSOX対応は何とか12月末までに完了し、英訳を要する書類は英訳した。翌年の1月から3月まで、テスト(内部監査)は本社と契約したコンサルタントと共に続けられ、幾つかの小さな問題を残してようやく初年度のSOXプロジェクトは終了した。

8 ページへつづく

J-SOX 法制定によせる期待

＜マネジメントシステムの改革に向けて＞

会員 眞道 武彦

NTT データ経営研究所アソシエイトパートナー
(認定 SOX アドバイザー GMA0611-0085)

はじめに

エンロンの簿外取引による利益水増し、ワールドコム
の巨額損失の隠蔽といった会計不祥事を契機に、
米国ではサーベインズ・オクスリー(Sarbanes Oxley)
法が制定された。そして、日本においても「架空取引
による売上高の水増し」、「子会社の預金の売上高不
正計上」などの不祥事が相次いで発覚し、財務報告
の適正性を確保できる内部統制の整備・運用を目的
とした J-SOX 法が制定される。

J-SOX 法の内容については賛否両論があるが、筆
者は、今回の法規制による財務マネジメントシステム
の出現こそ、これまでのマネジメントシステムを見直す
ための良い機会であると考えます。

システムの目的及び取組み姿勢

第一に認識し直さなくてはならないのが、マネジメ
ントシステムの目的、マネジメントシステムに対する考
え方、取組み姿勢である。日本企業は、品質、環境、
情報セキュリティ、個人情報保護といったマネジメント
システムの構築と認証取得にかなり熱心のような。し
かし、その実態はどうであろうか。システム構築のきつ
かけを否定するつもりはないが、入札に認証が必要
だからといったようなシステム構築の目的では、「張子
の虎」や「ゆで蛙」状態になってはいないだろうか。

ずさんな品質管理が発覚して ISO 認証取消寸前
の企業、欠陥製品による事故に対する責任のがれに
終始する企業、本来は防げるはずの機密情報、個人
情報漏洩を引き起こしている企業など、報道発表され
た数々の大企業の不祥事をみると、本来のあるべき
姿のマネジメントシステムが構築され、機能していると
はとても思えない。また、報道発表に至るまでの不祥
事は起こしていないものの、認証のために構築したマ
ネジメントシステム自体が負担であり、コストであると認
識している企業は少なくないと思われる。

この様なマネジメントシステムが蔓延してしまったの

は、「簡単に構築できる〇〇マネジメントシステム」と
いった「マネジメントシステムのパッケージ商品化」に
も原因はあるが、根本には、マネジメントシステムの構
築・運用の目的、マネジメントシステムに対する考え
方、取組み姿勢に誤りがあると考えます。

マネジメントシステム本来の目的を正しく認識し、真
剣に取り組まなければ、結果として、組織の実態にあ
わず、継続的な改善にもつながらない。当たり前のこ
と、決められたことを守らせる内部統制という重要成
功要因が欠如したマネジメントシステムには、当然の
ことながら、不適合、不備を予防する力はないのだ。

マネジメントシステムに対する考え方、取組み姿勢
の見直しは、日本企業にとっての急務であると考え
ます。特に、仮装に近いシステムや「紙や電力減らし」の
みで終わってしまっている環境システムには改善/再
構築が望まれる。



投資対効果の追求

第二に、マネジメントシステムの投資対効果の追求
である。ご存知のように、今回、法規制で要求されるこ
の財務マネジメントシステムには、多大の経費が必要
となる。米国の各種調査、ヒアリング及びテレビ報道
からの推測では、売上額がおよそ5億ドル以下(又は
SOX 対応コストが売上の 0.3~0.4% 以上)の企業で
は、「コスト>効果」の危険があり、この規模の企業の
場合、大企業よりも取組み方に工夫が必要とされてい
る。SOX 対応2年目では、前年比 10~20% 程度のコ
ストが削減しているものの、品質、環境マネジメントシ
ステムとは比較にならないほどの費用が、毎年必要に
なることは明らかである。だからこそ、J-SOX 法対応に
は、投資対効果をあげるための取組みも必要不可欠
となるのである。そのため、J-SOX 法対応のみでは投
資対効果は限定されるので、品質、環境、情報セキュ
リティといったマネジメントシステムとの統合化(全体
最適化)を念頭において、IT の活用及び IT ガバナ
ンスの向上を含めての業務効率化を推進すれば、効果
は確実に出るはずである。

むすび

企業内部において不正が容易に行われ得る状況
が存在していることが明らかになり、業務が適切に(不

7ページへつづく

最近の企業不祥事で思うこと

理事／立野 信之(CQA, CQE)

企業不祥事の背景

ここ数年、三菱自動車、雪印、パロマ、リンナイ、不二家など、大手企業の不祥事が頻発している。この問題の背景には、①企業の目的が勘違いされている、②声をあげた人が損をする風潮がある、③品質保証では何が必要なのか理解されていない、というようなことが挙げられると思われる。これらについて、掘り下げてみたい。

企業の目的は何か

企業の目的は、製品(サービス)の使用者が、ケガすることなく、初期の目的を達せられる製品を供給することが、まず挙げられる。この活動を通して、企業は適正な利潤を得るわけである。ところが、不祥事の事例を見ると、利潤追求が企業の第一目的となり、短期的な利益を上げるためにはなりふり構わず、必要な品質の作りこみや不適合品の処置を行わず、事故情報の公開も行わない、世間にバレなケレバよいという運営が行われている様に思われる。この様な企業では利益を第一目的として、留まる所を知らず、利益のみを追求されているのであろう。

これを是正するには、経営者の断固とした企業としての社会的責任を果たす姿勢が必要で、それを上級管理職から中間管理職、そして末端の従業員に至るまで浸透させることが必要である。利益が何億円云々の話ばかりしていると、企業の社会的責任はお題目で終わってしまう。

声をあげた人が損をしないこと

日本の社会では、正しいことを言うと、うるさいヤツとか、俺の出世に邪魔だとかで、正直者が損をしてしまう場合がある。村八分を恐れ、企業の中では、世間的に悪いことであっても黙っていようという風潮があるのではないかと。結局、これが企業の自浄作用を停止させ、突然の破綻へと導いてしまうことになる。「公益通報者保護法」が平成 18 年 4 月に施行されたことを踏まえ、企業の中では公益通報者に不利益を与えないというだけでなく、寧ろ表彰し、昇給や昇格への加点として取り扱う人事制度を整備する必要があると

思う。そうすれば、おかしいことに対して、安心して声をあげることができ、不祥事の予防処置となる。

品質保証では何が必要か

品質保証とは、品質要求事項が満たされるという確信を与えることに焦点を合わせた品質マネジメントである。品質が満たされている確信を与えるために、必要な業務工程の管理、購買品や外注活動の管理が行われることになっている。ここでは、アウトとセーフの判定が適正な基準に従って確実に行われていることが必要である。もし、ここで短期的な利益のために、製品規格や原料規格、工程管理値に対し、これ位外れても良いということが、管理職から指示されるとか、担当者の判断で勝手に行われるとしたら、もはや管理された状態ではなく、無法地帯に足を踏み入れたことになる。経営者は、こういうことは企業の社会的責任に反することであり、社会が知れば決定的な罰則が与えられたり信用の失墜が起こることなどを認識し、企業運営を行う必要がある。



消費者として、注意すべきこと

世の中は、実は危険なことで満ち溢れている。我々が購入した製品(サービス)が完璧なものでないことは、これまでの事例から明らかである。事故事例など消費者にとって必要な情報でも、公表されていないものが多いのも実情である。自分や家族の身は、自分で守るしかないと考え、まず、製品(サービス)を疑ってみることが必要ではないだろうか。

●(6ページのつづき) 正なく) 遂行されるシステムの確立が必要となったというマイナスの側面からだけではなく、企業の業務改善、パフォーマンスの向上への期待というプラスの側面からもマネジメントシステムが必要なのだと考えて欲しい。コンプライアンス(法規制遵守)の強化、内部統制の確立/向上に向けた、本来あるべきマネジメントシステムへの進化に取り組む時がきたのである。J-SOX 法の制定年が、マネジメントシステム改革元年となることを期待する。(終)

達成後の感想

今思うと、私にとってこの上ない苦痛に満ちた半年間だったが、その苦痛の根には、いわば無理矢理「リスクの洗い出し・評価」とその「統制」の谷間に置かれた日本人としてのジレンマがあったように思われてならない。真面目に取り組めば取り組む程そのジレンマがはっきり見えてくる。我々日本人はあまり身の回りの「リスク」というものに注意を払わない傾向がある。しかし、SOX の考え方は異なる。SOX は特に「不正の防止」に重点を置いている。そして、その「不正」の「リスク」は会社の業務の至るところにある。極端に言えば、SOX は同じ会社の誰も信用するな、とでも言いたげな内容なのだ。

しかし、互いの信頼がなければ、会社は一日たりとも動くものではない。日本版 SOX は 2008 年の導入開始のスケジュールだ。時折耳に入ってくるのは「リスクの洗い出しの仕方が分からない」、「何をどこまでやればよいのか分からない」というぼやきの声である。私が経験した苦しみは今、日本企業でも始まっている。

◆◆◆ 事務局から ◆◆◆

【組織変更】

2007年2月1日付けで、今まで傘下の別組織だった ISO-MS 研究会を IQAI に併合。それにより会員を整理、会則を変更、役員も再編成した。

【ASQ 年次大会】

4月29日～5月2日、ASQ年次大会の“World Conference on Quality and Improvement” (WCQI) が Orlando, Florida (USA) で開催される。三浦会長が ASQ 役員として参加予定。

【ASQ 資格試験】

- ◆ CQA/CQE/CSQE - 2006年12月2日(土)実施、合格者なし。(会場は、東京都目黒区)
- ◆ 次回の試験日程
CQA/CQE/CSQE - 2007年6月2日(土)
CMQOE/CRE/Six Sigma - 2007年10月21日(土)
(会場は、東京都目黒区の予定)

【ASQ 監査部会大会】

10月19～21日 Nevada 州 Reno で開催され、三浦会長が役員として参加。また、現地で直前の JP Russell による Audit 関連の特別講習で補助講師を務めた。

【臨時役員会】

- ◆ 2007年2月8日(土)
品川駅前 ホテルパシフィックで開催。

【新組織発足大会】

- ◆ 2007年5～6月 実施予定 (東京)
(IQAI 事務局 小田 宗隆)



編集後記

この機関誌は、11年目に入る。初期の時点で会長から「真剣に考えている人に頼めば当を得た記事が集まる」という示唆があり、今回もそのような作品ばかりが集まった。

斎藤氏の「ISO、そして SOX」は、各規格導入時の苦悩/苦痛と奮闘の活写だけでなく、規格の本質とわが国の文化にも及んでいて解説としても優れている。松本氏は、10年余前の ISO 品質体制(QA)普及の黎明期の当会の会長による審査員実地訓練、並びにそれがその後の氏の活動の支えになったことを記している。

眞道氏は「J-SOX 法規制による期待」で、最近の不祥事の根本にはマネジメント体制への目的/考え方/取組み姿勢の誤りがあり、「決められたことを守らせる内部統制という重要成功要因の欠如した体制には不適合・不備を予防する力はない」とし、J-SOX 法制定をマネジメント体制改革の契機と期待している。立野氏は根本原因を上記とは別の角度からめぐり出し、眞道氏の結論の他に「声を上げた人が損をする我国の空気」に触れ、「消費者として自分の身は自分で守る」必要性を提起している。岩佐氏の記事は本号の結論のようだ。嘸みしめて味わう価値があると思う。

- これら 5 作品に以下のものが共通してあると思う。
- *短期利益追求と認証取得主義への警鐘
- *社会的責任: 見せかけでない法規制遵守の強化の必要性
- *根本原因: 体制構築/認証取得をコストとする受身体質と「皆で渡れば怖くない」という大勢順応体質
- *発想/行動習慣の改善の必要性 (石原隆昌)

発行人: 国際品質保証協会 (IQAI)
会長 三浦 昭夫
Fax: 03-3712-3399; E-mail: miura@iqai.org
住 所: 周南市弥生町2-1 西原技術事務所気付

連絡先: 事務局
小田 宗隆 koda@k-micro.com
Fax: 043-296-3285; E-mail: welcome@iqai.org
機関誌発行/頒価: 年 2 回/年間 1000 円