

# SJAC9068Bに基づく 不正防止活動セミナー

---

～実践的な活動のポイントについて～

**\$50,000**

**何を想像されますか…**

# セミナーの目的

---

- ◇「SJAC9068B」, JAQGG「航空, 宇宙及び防衛分野の組織におけるガイダンス文書」等のポイントを解説して, 理解していただく。
- ◇「SJAC9068B」に基づく, 各企業様における不正・不祥事の防止活動の方向付けを行う。



# 目次

---

<b><u>1. SJAC9068B概説</u></b>	ページ
1) SJAC9068とは	6
2) B改訂発行の背景	7
3) 主要なポイント	8
4) 規格の概説	12
<b><u>2. 不正防止活動</u></b>	
1) 不正発生のメカニズム等	34
2) 不正・不祥事の事例と刑事罰	39
3) 不正防止意識の啓発活動	45
4) 監査時の推奨確認事項	57
5) まとめ	72

# 1. SJAC9068B概説

- 1) SJAC9068とは
- 2) B改訂発行の背景
- 2) 主要なポイント
- 3) 規格の概説

# 1) SJAC9068とは



規格名称:

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

<p><b>日本独自の規格</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・JAQG(航空宇宙品質センター)が制定した <b><u>日本独自の航空宇宙工業規格</u></b> (2013年制定, 2016年A改訂)</li><li>・国外では9068規格は存在しない</li></ul>
<p><b>不正防止にフォーカス</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・日本の航空宇宙産業で発生した品質に係る事案(不正)へ対処した規格</li><li>・“強固なQMS構築”とは, <b><u>不正防止を踏まえたQMSの構築を意図</u></b></li></ul>
<p><b>JIS Q 9100とセット</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・SJAC9068だけは規格として成立しない</li><li>・<b><u>JIS Q 9100の箇条に対応</u></b>して, 追加の補足事項を規定</li><li>・JIS Q 9100認証取得している組織を対象</li></ul>

## 2) B改訂発行の背景

---

SJAC 9068A(2016年)発行以降も、航空宇宙防衛業界では品質不祥事が多数発生、更に自動車・食品等の他業界においても同様の品質不祥事が多発して、日本企業の品質への信頼が大きく揺らいでいる状況にある。

又、これは国内だけの問題ではなく、不祥事発生のリスクに対する認識は世界的に高まっている。

出典：JAQG「航空、宇宙及び防衛分野の組織における ガイダンス文書（その7）  
－不祥事防止の取組み－（過去事例に学ぶ）」

# 3) 主要なポイント

9068制定時から、  
活動は3つに分類

## 序文

### 0.1 一般

…略…主要なポイントは以下である。

#### 1. 品質意識

JIS Q 9100:2016 で追加された“製品安全”に加え、品質に関連する“コンプライアンス”の意識を再徹底し不正行為及び不祥事の防止につなげる。

#### 2. コミュニケーションと問題解決

“現場”の声に耳を傾け、問題解決につなげる。

#### 3. AQMS プロセス

顧客・製品最終使用者への影響が大きい流出不適合の防止強化及び記録のねつ造やデータ改ざん防止のためのしくみを推進すると共にAQMSプロセスを改善する。

### 3) 主要なポイント(用語及び定義)

赤字(網掛け): SJAC9068AからBへの改訂事項

#### ・「コンプライアンス」

品質に関連して、法令・規制に加えて、社内規制・マニュアル(手順)を遵守すること(記録のねつ造及び改ざんなどの防止を含む)。企業倫理及び社会的規範を遵守することも含み得る。

注記 QMSのほか、図面・スペック等の製品品質に関わるものには、“適合”(conformity)という用語が使用されている。

出典: SJAC9068B

### 3) 主要なポイント(用語及び定義)

赤字(網掛け): SJAC9068AからBへの改訂事項

#### ・「現場」

製品等を製造、検査、又は試験する場所、サービスを提供する場所、及び作業手順・指示書等を作成する場所。

注記 組織によっては、手順作成する場所が現場に含まれないが、製造又はサービスのプロセス改善に関わる場所(事務所)も現場に含むことが望ましい。

#### ・「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、記録のねつ造及び改ざん等)。

出典: SJAC9068B

### 3) 主要なポイント(用語及び定義)

赤字(網掛け): SJAC9068AからBへの改訂事項

- 「不正行為」

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、組織又は組織に属する個人のコンプライアンスからの逸脱行為(例えば、記録のねつ造及び改ざん等)。

- 「生データ」

製品及びサービスの監視及び測定活動(例えば、製造/検査/試験における各プロセスで実施)により最初に取得された状態のままのデータ。適合の証拠としての記録は、このデータから集計、編集、演算、変換等を行って作成する場合がある。

## 4) 規格の概説

---

### ◇ B改訂の主な追加改訂要求

◇ 生データと記録等の整合性確認

◇ 内部監査の強化

- ・外部の不祥事の事例を踏まえた監査
- ・改ざんされていないことの監査等

◇ 外部提供者に対する管理の強化

- ・記録の改ざん等の防止要求
- ・受入検査時の成績書と生データの確認等

# 4) 規格の概説

## 【概説の見方】

- 規格のポイント(当社の考え)

### SJAC9068Bの要求事項

- **A改訂の追加要求** : 青色
- **B改訂の追加改訂要求: 赤色(網掛け)**

# 4) 規格の概説

- 法令・規制上の要求事項を考慮したQMSは、コンプライアンスを確保するために必須

## 4.4 品質マネジメントシステム及びそのプロセス

### 4.4.1 …略…

**組織の品質マネジメントシステムは、顧客及び適用される法令・規制上の品質マネジメントシステム要求事項も取り扱わなければならない。**

**注記 法令・規制上の要求事項を考慮した組織の品質マネジメントシステムは、コンプライアンスを確保するために必須である。**

出典：SJAC9068B

# 4) 規格の概説

- トップマネジメント自らが、「製品安全」の確保, 「製品品質」を満たすことの大切さを伝達

## 5.1 リーダーシップ及びコミットメント

### 5.1.1 一般

- 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。

**適合の重要性は、製品安全を確保することの大切さ、及びコンプライアンスも含めて製品品質の要求事項をまず満たすことの大切さの観点から伝達する。**

出典：SJAC9068B

# 4) 規格の概説

## ● 不祥事未然防止を考慮したリスク及び機会の取組み

### 6.1 リスク及び機会への取組み

6.1.1 品質マネジメントシステムの計画を策定するとき、組織は、4.1に規定する課題及び4.2に規定する要求事項を考慮し、次の事項のために取り組む必要があるリスク及び機会を決定しなければならない。

…略…

**注記** リスク及び機会の決定には、不祥事未然防止の観点を含むことが望ましい。

### 6.1.2

リスク及び機会への取組みは、製品及びサービスの適合への潜在的な影響と見合ったものでなければならない。

…略…

**注記3** リスク及び機会への取組みには、不祥事未然防止の観点を考慮することが望ましい。

# 4) 規格の概説

- 事業活動実績を考慮した既存の内部資源の評価

## 7.1 資源

### 7.1.1 一般

組織は、品質マネジメントシステムの確立、実施、維持及び継続的改善に必要な資源を明確にし、提供しなければならない。

組織は次の事項を考慮しなければならない。

- a) 既存の内部資源の実現能力及び制約
- b) 外部提供者から取得する必要があるもの

**注記** 既存の内部資源の実現能力及び制約の考慮にあたっては、  
事業活動実績を考慮した定量的な評価を行うことが望ましい。

## 4) 規格の概説

- 製品品質、製品安全への貢献及びコンプライアンスの重要性を教育・啓発活動(外部での不祥事含む)を繰り返し実施

### 7.3 認識

…略…

f) 製品又はサービスの適合に対する自らの貢献

g) 製品安全に対する自らの貢献

h) **コンプライアンス・倫理的行動の重要性**

上記 f)～ h)の取組みとして、それらの教育・啓発活動を繰り返し実施する。**外部での不祥事について、必要と判断した場合は、その事例を教育・啓発活動に含める。**

出典：SJAC9068B

## 4) 規格の概説

- 不正行為に繋がる恐れがある場合、現場の意見を吸い上げて問題解決

### 7.4 コミュニケーション

…略…

#### e) コミュニケーションを行う人

**注記** コミュニケーションには、…略…が望ましい。

内部からのフィードバックには、製造及びサービス提供に関連するプロセスのコミュニケーションの一つとして、規定どおりの作業が困難な場合、**契約上の顧客要求事項を満たすことが困難な場合、又は不正行為に繋がる恐れがある場合等について、**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ることが望ましい。

## 4) 規格の概説

- 記録の重要性に関する教育・啓発活動の繰り返し実施
- 記録の不正は顧客・市場からの信頼の喪失及び罰則の対象

### 7.5.3 文書化した情報の管理

#### 7.5.3.2 文書化した情報の管理に当たって、・・・略・・・

適合の証拠として保持する文書化した情報(ここでは、記録という。)の管理については、必ず、厳格な法令・規制要求事項及び/又は顧客からの要求事項に従わなければならない。

**記録の重要性及び取扱いに関する教育・啓発活動を繰り返し実施する。**

注記 確立した品質マネジメントシステムと信頼された記録によって、顧客の安心を得ることができる。また、万一事故が発生した際に組織として提供した製品及びサービスの適合の説明が可能となる。記録に対する不正行為は、**組織及び顧客による製品安全の再分析及び再評価が必要となり、顧客・市場からの信頼を損ねるのみならず法令・規制上の罰則の対象となり得る。**

# 4) 規格の概説

- 引合い時のリスクマネジメント(検査・試験能力含む)

## 8.2 製品及びサービスに関する要求事項

### 8.2.2 製品及びサービスに関する要求事項の明確化

顧客に提供する製品及びサービスに関する要求事項を明確にするとき、組織は、次の事項を確実にしなければならない。

・・・略・・・

- d) 運用リスク(例えば、新技術、製造能力及び生産能力(検査及び試験の能力を含む)、短納期、必要な資源)が特定されている。資源の明確化には定量的な判断を用いる。

## 4) 規格の概説

- 受注前後の顧客との相互に受入れ可能な要求事項の交渉

8.2 製品及びサービスに関する要求事項

8.2.4 製品及びサービスに関する要求事項の変更

・・・略・・・

**組織は、製品及びサービスを顧客に提供することをコミットメントした後においても、顧客要求事項が満たされない又は部分的にしか満たされない可能性が生じた場合、相互に受入れ可能な要求事項を顧客と交渉しなければならない。**

出典：SJAC9068B

## 4) 規格の概説

- 外部提供者に対して、記録のねつ造及び改ざん等の防止を含め要求

8.4 外部から提供されるプロセス、製品及びサービスの管理

8.4.1 一般

8.4.1.1 組織は、次の事項を行わなければならない。

e) 外部提供者によって作成及び/又は保持される文書化した情報の管理に対する要求事項を定める。

**これには、記録のねつ造及び改ざん等の防止を含む。**

出典：SJAC9068B

# 4) 規格の概説

- 源泉監査時に外部提供者の成績書、プロセスのデータが生データと整合していることの監査を実施 等

8.4 外部から提供されるプロセス、製品及びサービスの管理

8.4.2 管理の方式及び程度

…略…

**注記3 外部提供者先における検査及び/又は監査では、製品納入時に外部提供者から提供される成績書及び/又は製造部品承認プロセスのデータが、外部提供者の生データと整合していることを確認することが望ましい。**

外部提供者の試験報告書が、外部から提供される製品を検証するために利用される場合、組織は、その製品が要求事項を満たしていることを確認するために、試験報告書のデータを評価するプロセス(例えば、外部提供者先において試験に立ち会う仕組み、生データ等で試験報告書の妥当性を確認する仕組み)を実施しなければならない。顧客又は組織が、材料を重大な運用リスク(例えば、クリティカルアイテム)として識別する場合、又は試験報告書の評価結果に疑わしい兆候(例えば、同一内容の連続)を認識した場合、組織は、試験報告書の正確さの妥当性確認を行うためのプロセスを実施しなければならない。

# 4) 規格の概説

- 外部提供者に対し、生データの保管管理、コンプライアンス教育・啓発活動の繰り返し実施を要求

8.4 外部から提供されるプロセス、製品及びサービスの管理

8.4.3 外部提供者に対する情報

…略…

組織は、次の事項に関する要求事項を、外部提供者に伝達しなければならない。

k) 次の事項に対する必要性

…略…

— 保管期間及び廃棄の要求事項を含む文書化した情報を保持する。

**注記** これには、生データも含めることが望ましい。

…略…

m) 人々が、次の事項を認識することを確実にする。(例えば、教育・啓発活動等の繰り返しの**実施**)

— 製品又はサービスの適合に対する自らの貢献

— 製品安全に対する自らの貢献

— **コンプライアンス**・倫理的行動の重要性(これには記録の重要性及び取扱いに関する事項を含む。7.5.3 参照)

## 4) 規格の概説

- すべての検証活動の確実な実施と作業者の自主的確認
- 検証部門・機能の独立化による不正の防止

### 8.5.1 製造及びサービス提供の管理

・・・略・・・

- c) プロセス又はアウトプットの管理基準，並びに製品及びサービスの合否判定基準を満たしていることを検証するために，適切な段階で監視及び測定活動を実施する。

**組織が決定した監視及び測定活動は，省略することなく全て確実に実施しなければならない。**

**注記1** 製造及びサービス提供を実施する人々は，自らの作業責任を自覚し，製品が要求事項へ適合していることを自主的に確認することが望ましい(ただし，設備・工程で保証される作業を除く)。

**注記2** 監視又は測定対象のプロセス並びに製品及びサービスの合否判定基準の特性に応じて，監視又は測定する部門・機能は，監視又は測定される部門・機能から独立していることが望ましい。部門・機能が独立していない場合は，作業の実施と監視及び測定活動の実施を同一の人員が行わないことが望ましい。

出典：SJAC9068B

# 4) 規格の概説

- 生データの厳格な管理
- 記録／生データのねつ造は重大なコンプライアンス違反

## 8.5.1 製造及びサービス提供の管理

組織は、製造及びサービス提供を、管理された状態で実行しなければならない。

・・・略・・・

**注記1** 生データは記録との整合性・妥当性が確保できるように管理し、意図しない改変から保護されることが望ましい。なお、生データを保持することが困難な場合は、記録方法やトレーサビリティ等について記録の整合性・妥当性の根拠が説明できるように方法を定めることが望ましい。

**注記2** 生データ及び記録は、意図的に改変できないような仕組み（例えば、自動化及び責任者の承認なしに修正できないシステム 等）を取り入れることが望ましい。

**注記3** 監視及び測定活動の記録又は生データをねつ造することは、重大なコンプライアンス違反となり得る。

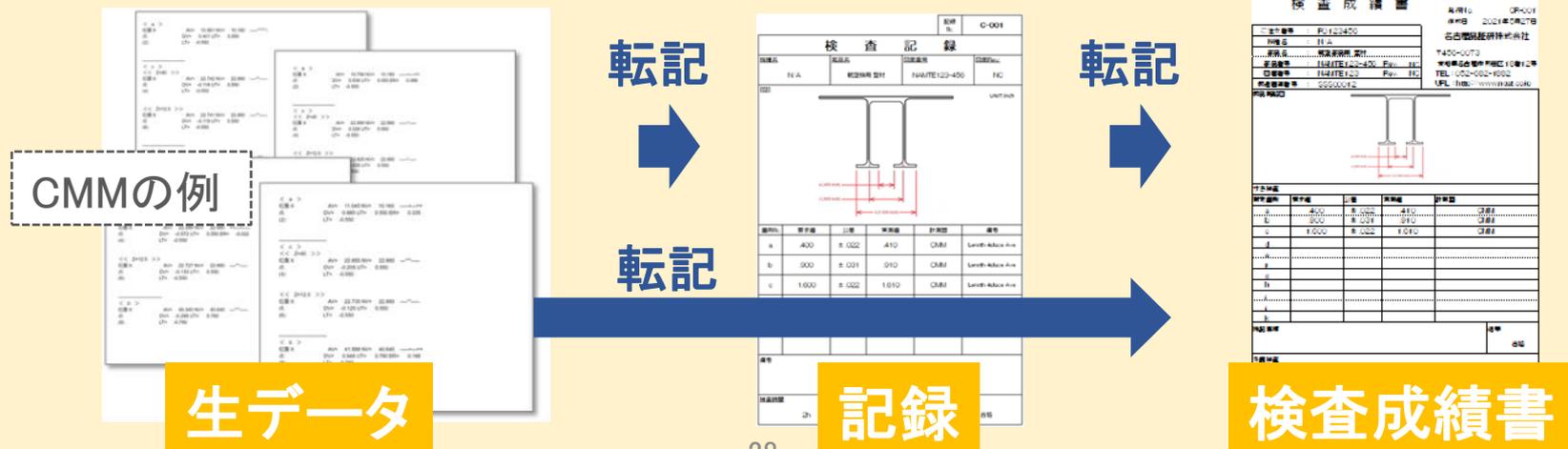
# 4) 規格の概説

## ■「生データ」とは？

製品及びサービスの監視及び測定活動(例えば, 製造/検査/試験における各プロセスで実施)により最初に取得された状態のままのデータ。適合の証拠としての記録は, このデータから集計, 編集, 演算, 変換等を行って作成する場合がある。

出典: SJAC9068B

## ■「生データ」、「記録」、「成績書」の区分



# 4) 規格の概説

- 検査プロセス変更の手続きの明確化

## 8.5 製造及びサービス提供

### 8.5.6 変更の管理

・・・略・・・

組織は、変更のレビューの結果、変更を正式に許可した人(又は人々)及びレビューから生じた必要な処置を記載した、文書化した情報を保持しなければならない。

**監視及び測定活動を変更(例えば、検査の省略)する場合は、権限をもつ責任者の承認、及び該当する場合には、必ず、顧客の承認を得なければならない。**

# 4) 規格の概説

- 適合の証拠として、生データと記録の整合性を確保

## 8.6 製造及びサービスのリリース

組織は、製品及びサービスの要求事項を満たしていることを…略…

組織は、製品及びサービスのリリースについて文書化した情報を保持しなければならない。これには、次の事項を含まなければならない。

b) リリースを正式に許可した人(又は人々)に対するトレーサビリティ

**製品認定の実証が要求された場合、組織は、保持する文書化した情報によって製品が定められた要求事項を満たしている証拠を提供することを確実にしなければならない。**

**注記 顧客要求事項への適合の証拠について、生データと記録の整合性が確保できることが望ましい。**

## 4) 規格の概説

- 特別採用で承認された処置を、同様な不適合に対して顧客の了解なく適用しないための手段の明確化

### 8.7 不適合なアウトプットの管理

#### 8.7.1 組織は、要求事項に適合しないアウトプットが…略…

**注記2 不適合製品を意図的に適合品として顧客へ引き渡すことは不正行為であり、顧客の信頼を損ねるのみならず法令・規制上の罰則の対象となり得る。**

…略…

**不適合製品の受入のためのそのまま使用又は修理の処置は、その契約及び/又は製品単位のみを対象とし、後続する製品において同様の不適合が発生した場合は、当該の権限を持つ者及び顧客(該当する場合は、必ず)からの了承がある場合を除き、改めて一連の処置を行わなければならない。**

**注記 特別採用として一度承認された処置が、顧客の事前の了解なくその後の同様の不適合の処置に適用されていないことを確認する手段を定めることが望ましい。**

出典：SJAC9068B

# 4) 規格の概説

- 外部の不祥事の事例を踏まえた監査、データが改ざんされていないこと等の確認
- 飛行安全に影響する重大な不適合発生時の臨時監査

## 9.2 内部監査

9.2.2 組織は、次に示す事項を行わなければならない。

b) 各監査について、監査基準及び監査範囲を定める。監査範囲には、顧客へ流出した不適合に対してとった**是正処置の結果として、品質マネジメントシステムのプロセスを修正又は改善した場合に当該プロセスを含めなければならない。**特別な理由がある場合(例えば、顧客と調整中、情報開示の制限など)を除き、**内部での不正行為が確認された場合には、これを踏まえた監査項目を含めることが望ましい。**

**注記1 外部での不祥事について、必要と判断した場合は、その事例も踏まえた監査項目を含めることが望ましい。**

**注記2 生データ及び記録が改ざんされていないことの確認及び意図的に変更できないような仕組みが取り入れられているかの確認を監査項目に含めることが望ましい**

…略…

f) 監査プログラムの実施及び監査結果の証拠…略…

**注記2 製品安全(飛行安全を含む)に影響を及ぼす不適合又は重大なヒヤリハットが発生した場合、現場の実態確認を含む臨時監査を実施することが望ましい。**

# 4) 規格の概説

- 「製品安全」の確保, 「製品品質」を満たすことの大切さの伝達状況も含めてマネジメントレビュー

## 9.3 マネジメントレビュー

### 9.3.2 マネジメントレビューへのインプット

マネジメントレビューは, 次の事項を考慮して計画し, 実施しなければならない。

#### f) 改善の機会

**注記** マネジメントレビューへのインプットには, 5.1.1 f) で実施した重要性の伝達状況を含めることが望ましい。

出典 : SJAC9068B

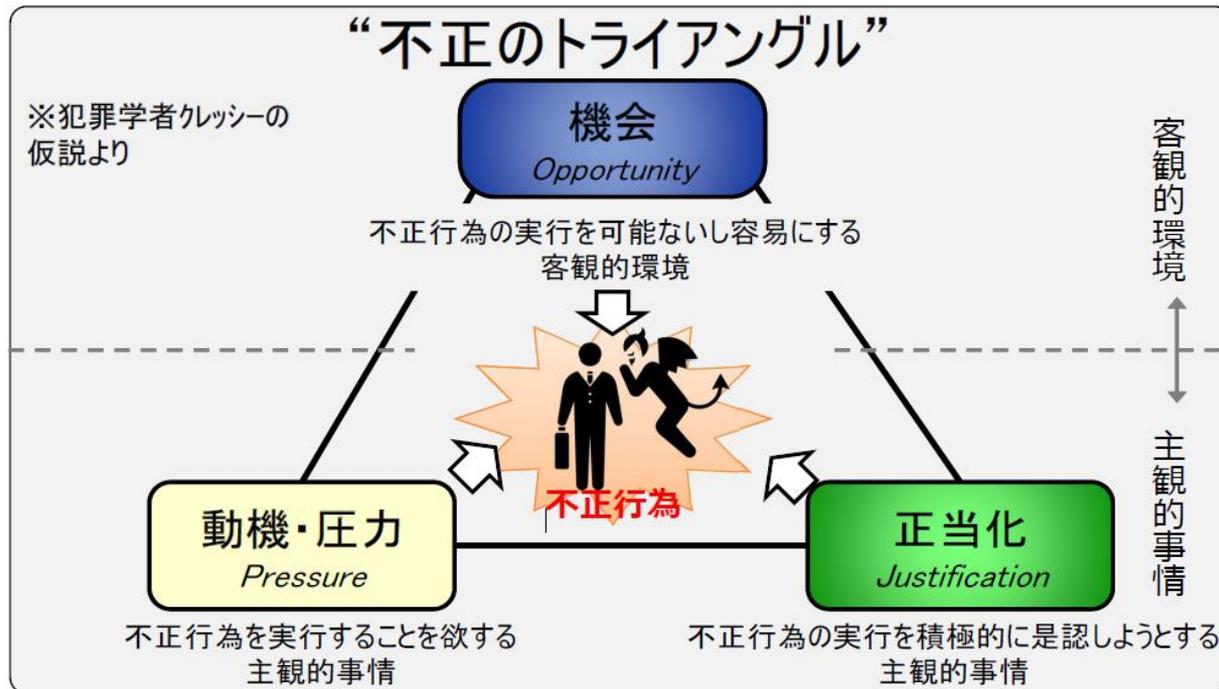
## 2.

# 不正防止活動

- 1)不正発生のメカニズム等
- 2)不正・不祥事の事例と刑事罰
- 3)不正防止意識の啓発活動
- 4)監査時の推奨確認事項
- 5)まとめ

# 1) 不正発生のメカニズム等(1/2)

- ◇「不祥事」は，組織内の「不正」により起こる。  
「不正」は「動機・圧力」「機会」「正当化」の  
**3つが揃うと発生する**と言われている。



# 1) 不正発生のメカニズム等(2/2)

## ◇ 「動機・圧力」 「機会」 「正当化」 の具体例

### 動機・圧力

- ✓ 工程能力や顧客仕様の検証が不十分な状態での無理な受注
- ✓ 他部門からのプレッシャーと部門間権威勾配  
([強]技術部→製造部→品証部[弱])

### 機会

- ✓ 現場と管理者層の情報認識のずれ
- ✓ 不適切な行為が容易に行える環境  
→ 閉鎖的なスペースでの作業を実施  
→ システムID／パスワードの流用

### 正当化

- ✓ 伝承された、文書化されていない手順等や慣例の踏襲
- ✓ 製品品質に影響無いと勝手に判断したことによる、  
要求事項の未実施及び／又は拡大解釈(独断専行)

## 1) 不正発生のメカニズム等

# 潜在的な不正リスク(1/2)

---

◇ 航空，宇宙分野において，昨今，作業指示書の取り扱いに関して，次のリスクが顕在化。

### [主に工程設計者側の問題]

- ✓ 作業指示書に不備がある。
- ✓ 分かりにくい。
- ✓ 内容にムリ／ムダがある。

### [主に作業側の問題]

- ✓ 製造現場の作業において，作業指示書を使用していない。
- ✓ 規定された手順からの逸脱をしている。
- ✓ 作業職場の判断で手順を勝手に変更している。

出典：JAQG「航空，宇宙及び防衛分野の組織におけるガイダンス文書（その3）－作業指示書の取り扱い－」

## 1) 不正発生のメカニズム等

# 潜在的な不正リスク(2/2)

### ◇発生リスクの例

#### 工程設計者 側の問題

- 顧客/設計要求事項の作業指示書(供給者の指示書を含む)への反映が不十分, 不完全。
- 作業指示書の内容が現実的には遵守できない, 又は遵守するのが難しい。例えば, 記載された手順では作業性が悪い, 指定された治工具や計測器は使用しにくい, 入手困難(経済性も含む)など。

#### 作業員(現場) 側の問題

- 経験の積み重ね, 作業の慣れ, 製品の類似性等からくる, 作業員の自己過信, 思い込み。
- 作業指示書の分かりにくさに起因した複数解釈。
- 最新ではない版の作業指示書に従って作業。

## 2.

# 不正防止活動

- 1) 不正発生のメカニズム等
- 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰
- 3) 不正防止意識の啓発活動
- 4) 監査時の推奨確認事項
- 5) まとめ

## 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰

# 不正・不祥事の例(1/4)

### A社「試験・検査結果改ざん事案」

不祥事の事象		<ul style="list-style-type: none"> <li>・試験結果(材料強度等)が公的規格又は顧客要求を満たさない(規格逸脱)にも関わらず、検査結果の改ざん又はねつ造等により要求を満たすものとして顧客に出荷</li> </ul>
不適切行為の原因	動機・圧力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益評価に偏った経営</li> <li>・工程能力に見合わない顧客仕様にも関わらず自社ライン工程能力を十分検証せず製品受注/製造</li> </ul>
	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同一人員が同一作業に長年対応(固定化)し、不正行為常態化</li> <li>・測定データを容易に編集出来る環境</li> <li>・監査機能(本社/品質保証部門牽制)の弱さ</li> </ul>
	正当化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質コンプライアンス/品質管理の重要性に対する意識の低さ</li> <li>・不正行為が過去から継承されていたが、顧客クレームなく問題ないと判断。</li> </ul>
実施された再発防止策		<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事ローテーションによる定期的な人事異動</li> <li>・属人作業の排除(検査/試験結果の自動入力システム導入。データベースアクセス権の制限と管理)</li> <li>・品質統括役員の設置/各工場の品質保証部門の独立組織化</li> <li>・工程能力指数の活用と新規受注時の承認プロセスの見直し</li> <li>・品質憲章の制定と教育</li> </ul>

## 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰

# 不正・不祥事の例(2/4)

### B社「測定データ改ざん事案」

不祥事の事象		寸法や物性を測定する検査工程における、顧客規格や要求仕様に合致させるための測定結果の書き換え
不適切行為の原因	動機・圧力	<ul style="list-style-type: none"><li>・検査人員・検査設備の不足</li><li>・他部門からの(時間的又は工程的)プレッシャー</li><li>・工程能力を超えた仕様での受注や量産</li></ul>
	機会	<ul style="list-style-type: none"><li>・測定データを容易に編集できる環境</li><li>・監査の形骸化</li></ul>
	正当化	<ul style="list-style-type: none"><li>・品質管理ができていているという驕り意識</li><li>・品質問題へのリスク感度の低さ</li></ul>
実施された再発防止策		<ul style="list-style-type: none"><li>・品質管理部門の体制・権限の強化</li><li>・検査記録の自動化推進</li><li>・品質教育の拡充</li><li>・品質監査の強化</li><li>・外部コンサルタント(第三者的視点)の活用</li></ul>

## 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰

# 不正・不祥事の例(3/4)

### C社「無資格者による検査事案」

不祥事の事象		必要な資格を有しない者が検査行為を行い、有資格者の検査スタンプを使用
不適切行為の原因	動機・圧力	・事業拡大、業務量の増加に応じた検査員の育成・増員計画がなされないまま、納期を優先して現状の人員で作業・検査を実施 検査員資格を管理するリソースの不足
	機会	・検査スタンプの管理が不十分(無資格者が借用)、資格取得者の不十分な管理
	正当化	・必要な資格を有しないが、力量を有していれば問題ないと考えて検査行為を実施 技術面・安全面で問題なければ、品質記録が多少事実と異なっても構わないという品質記録の重要性の理解不足及び、現場における安全意識やコンプライアンス意識の欠如
実施された再発防止策		・検査スタンプ管理体制の強化 ・最高責任者による対話集会、中間管理職員のグループディスカッションを定期的に開催し、処理能力に合わせた月次の投入計画を策定 ・全社員にコンプライアンス教育を実施

## 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰

# 不正・不祥事の例(4/4)

### D社「作業時間の短縮事案」

不祥事 の事象	浸透探傷(材料表面欠陥)検査の前処理(洗浄)工程について 処理時間を短縮または未実施	
不適切 行為 の原因	動機・圧力	・生産量増大に伴うリソース対策なし ・工程変更の申請手続きが煩雑(提案者へ掛かる負担大)
	機会	・管理者による現場の把握不足(現場への立ち入り不足) ・作業変更に伴う製品外観に顕著な差異なし
	正当化	・処理時間短縮または未実施でも浸透探傷結果へ影響は少なく品質に問題ないと判断
実施された 再発防止策	・ <b>現場の意見吸上げプロセスの改善</b> (管理者による現場ウォーク/目安箱の設置など) ・ 技術要求変更/工程変更の申請手続き見直し ・ コンプライアンス教育の再構築 ・ 製品(飛行)安全/手順遵守の重要性を再徹底	

## 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰

# 不祥事に対する刑事罰

- 日本における航空宇宙防衛関連企業の製造／検査データの故意による改ざんに対する刑事罰と判決の例

	不祥事／違法内容	判決内容
X社	● データの改ざん ・誤認惹起表示(第2条14号)	不正競争防止法違反 法人に対して罰金 1億円
Y社	● データの改ざん ・誤認惹起表示(第2条14号)	不正競争防止法違反 法人に対して罰金 3千万円

- 不祥事対応による経費増加／生産の低下
- 企業の信用失墜, 民事制裁金／違約金 ...等

## 2.

# 不正防止活動

- 1) 不正発生のメカニズム等
- 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰
- 3) 不正防止意識の啓発活動
- 4) 監査時の推奨確認事項
- 5) まとめ

# 3) 不正防止意識の啓発活動

---

## ◇3つの有効な取組み

- ✓ コンプライアンス教育
- ✓ 現場からの意見吸い上げ
- ✓ アセスメント活動



### 3) 不正防止意識の啓発活動

## コンプライアンス教育(1/2)

### ◇教育の効果を左右する以下, 3つの要素に留意

#### ①継続性

教育を継続している組織ほど, その手ごたえは強く, “継続は力”である。

#### ②教育方法

概論的なものではなく, 社内や業界の具体的事例の採用, 個々の社員に考える機会を与える, 職場内周知・討議で社員や管理職に話す機会を設けるといった方法で, より現場へ降りていくと, 手ごたえが出てくる。

#### ③教育時間

かならずしも時間を増やせば, 効果が出るわけではない。効果を上げている組織は, 限られた時間の中に質の高い教育, 複数の教育方法を投入しようと努力しているので, 教育効果の差は時間にはあまり表れていない。

出典：JAQG「航空, 宇宙及び防衛分野の組織におけるガイダンス文書（その1）－コンプライアンス教育－」

- 時間より回数が効果(大)・・・繰り返して実施

### 3) 不正防止意識の啓発活動

## コンプライアンス教育(2/2)

- 階層別を実施
- 短時間(1~2H) - 定期的／繰り返し
- 教育方法:e-ラーニング・・・テスト形式で合格するまで継続  
:外部講師を招聘・具体的事例教育

階層	主要内容
経営層	・企業風土の改革・改善の推進 ・関連法規違反時の経営への影響
管理層	・犯しやすい法令違反例, <b>外部での不祥事の例</b> ・上司の圧力(“何とかせよ!”)への対処
実務 作業層	・記録類の改ざん, ねつ造の例 ・上司の圧力への対応

### 3) 不正防止意識の啓発活動

## 現場からの意見吸い上げ(1/4)

### ● あなたの組織はこうなっていないませんか？

- 管理者が現場を管理しているかどうか自信がない
- 管理者は現場の状況を十分把握できていない
- 管理者が現場は何を考えているか分からない
- 現場からの意見が関連部門に聞こえてこない
- 現場から意見が出されるが、組織として処置できていない

そのような状況を改善するため有効となる

3つの活動を紹介します

(コミュニケーション, 意見の吸い上げ, その他の仕組み)

### 3) 不正防止意識の啓発活動

## 現場からの意見吸い上げ(2/4)

### ◇コミュニケーション

管理者が主体的に次のような日々のコミュニケーションの機会を活用して現場からの意見(悩みを含む)を吸い上げ

- ✓ 朝礼, 昼礼などの会議体
- ✓ 管理者による現場巡回
- ✓ 直属の上司を除いた意見交換会  
(作業者↔課長, 作業者↔部長など)

### ポイント

- ・定期的な対話の実施(一度では話してくれない)
- ・“不正を暴く”ではなく“現場を知る”というスタンス

### 3) 不正防止意識の啓発活動

## 現場からの意見吸い上げ(3/4)

### ◇意見の吸い上げ

現場からの意見吸い上げには、仕組の構築が必要不可欠のような点を考慮して構築することが望ましい

- a. 提言書の制定(フォーム制定)
- b. 処置担当部門の明確化
- c. 提言された意見の処置フローを設定
- d. 意見の管理・処置方法を設定
- e. 提言元へのフィードバック方法を設定

### ポイント

- ・現場の意見は製品品質へ直結する(不適合の発生要因)
- ・トップまで意見が伝達され、対策の指示が行われる仕組み

### 3)不正防止意識の啓発活動

## 現場からの意見吸い上げ(4/4)

### ◇その他の取組み

コミュニケーション, 意見を吸い上げる仕組みだけでは  
様々な理由で機能しないこともあるため追加の対策が必要

(例) 通報制度の追加対策例

- ・メールによる通報
- ・記名, 無記名を問わない投書箱の設置
- ・ホットライン(電話)の設置

### **ポイント**

- ・意見を出す人の保護も考慮(現場での不当な扱いを防止)

### 3) 不正防止意識の啓発活動

# アセスメント活動(1/4)

現場の監督者による  
調査が望ましい

## ◇ 潜在している不正の発生要因を 自部門で調査

NO.	分類	キーワード	9100 条項	不正の発生 原因上の区分	確認項目	期待されるエビデンス／チェックポイントの例
1	コミュニケーション	問題の 取り組み	7.4	機会 動機・圧力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場で発生した課題・問題は、上長に報告しているか。</li> <li>・職場で発生した課題・問題を解決するための仕組み(原因究明、再発防止)があるか？</li> <li>・課題・問題を解決するための仕組みが運用され、解決策が実施されているか？</li> <li>・他職場の課題・問題と解決策について、上長からの報告を聞いたことが有るか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> <li>・作業要領書・規定類</li> <li>・課題のリスト</li> </ul>
2	教育訓練	コンプライ アンス	7.3	動機・圧力 正当化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いかなる理由(納期やコストの優先等)があろうと、手順に従わない作業や記録の改ざんを行わないという自覚があるか？</li> <li>・コンプライアンスに関する教育を受けたことがあるか？</li> <li>・受けたことがある場合、コンプライアンスの重要性について説明出来るか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> <li>・教育訓練記録</li> </ul>
3	生産能力	スキルと 資格	7.2	機会 動機・圧力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特別な作業や検査等の資格認定を要する作業の範囲とその資格が、職場で明確になっているか？</li> <li>・そのような資格の認定者を知っているか？</li> <li>・自分が出来ない(資格を持たない)作業を、他者から依頼されることはないか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織図／人員表</li> <li>・認定証／資格者リスト</li> <li>・スキルマップ／力量管理表</li> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> </ul>

出典：JAQG「航空、宇宙及び防衛分野の組織における ガイダンス文書（その7）－不祥事防止の取組み－（過去事例に学ぶ）アセスメントシート」

### 3) 不正防止意識の啓発活動

# アセスメント活動(2/4)

NO.	分類	キーワード	9100 条項	不正の発生 原因上の区分	確認項目	期待されるエビデンス／チェックポイントの例
4	生産 能力	力量	7.2	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての業務について、複数の作業員にて作業出来る体制が整っているか？(特定の個人にしか出来ない業務が解消されている)</li> <li>特定の個人にしか出来ない業務ある場合には、作業(プロセス)内容が定期的にレビューされ、作業内容が把握されているか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場作業員へのヒアリング</li> <li>業務標準書</li> </ul>
5	標準 遵守/ 変更 管理	要求への アクセス	4.2	動機・圧力	要求事項(関係法規、社内規定、技術要求、製品仕様、作業手順)は明文化され、必要な人員が利用／アクセス出来るようになっているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業員へのインタビュー</li> <li>明文化されていない慣行的な作業がないか確認</li> <li>作業エリアで必要な要求事項(図面・文書等)へアクセスするインフラ(紙ファイル/PC/ネットワーク等)</li> </ul>
6	記録の 管理	検査記録	7.5.3	正当化	検査で測定された生データと、検査成績書に書かれたデータは一致しているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>検査記録</li> <li>検査成績書</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>ポイント (赤枠)</b></p>
7	記録の 管理	改ざん 防止	7.5.3	機会	測定/試験で実測された測定値(生データ)は、改ざんされないように管理されているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>試験データと最終データをサンプリングで照合</li> <li>データへのアクセスを許可された作業員のリスト</li> </ul>
8	記録の 管理	検査記録	7.5.3	機会	自動計測結果の保存データへの上書きが、制限されているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場作業員へのヒアリング</li> <li>保存データへのアクセス試行</li> </ul>

出典：JAQG「航空、宇宙及び防衛分野の組織における ガイダンス文書（その7） - 不祥事防止の取組み -（過去事例に学ぶ）アセスメントシート」

### 3) 不正防止意識の啓発活動

# アセスメント活動(3/4)

NO.	分類	キーワード	9100 条項	不正の発生 原因上の区分	確認項目	期待されるエビデンス／チェックポイントの例
9	組織 体制	圧力・ 横槍	7.2	動機・圧力	<p><u>ここでは、以下に該当する事例が無いことを確認する。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・納期やコストを理由に、検査作業に対して他者からプレッシャーを受けたことがあるか？</li> <li>・他部門からプレッシャーを受けて、検査結果に口出したことがあるか。</li> <li>・作業者の判断又は都合に抛り、基準と反する合否判定が行われたことがあるか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> </ul>
10	標準 遵守	作業手順 の標準化	7.5.2	正当化	<p><u>ここでは、以下に該当する事例が無いことを確認する。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・手順書通りでは作業性が悪い、又は作業出来ない作業があるか？</li> <li>・文書化されていない手順(慣例, 暗黙知, 不文律)があるか？</li> <li>・口頭の指示又は自分の判断に抛り、定められた手順とは異なる作業を行うことがあるか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> <li>・当該作業手順書の確認</li> <li>・作業員が、その時にやっている作業の根拠(要求、手順書は何か?)を尋ねることも有効</li> </ul>
11	変更 管理	変更の 仕組み	7.5.2	動機・圧力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手順通りに作業出来ない又は手順を改善したい場合に、変更を依頼する手順があるか？</li> <li>・その様な場合に、変更を依頼したことはあるか？</li> <li>・変更依頼は、直ぐに処置されているか？また、意図した内容に変更されているか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変更した文書／記録(申請書, 作業要領書)</li> <li>・変更申請処置要領・手順</li> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> </ul>

### 3) 不正防止意識の啓発活動

# アセスメント活動(4/4)

NO.	分類	キーワード	9100条項	不正の発生原因上の区分	確認項目	期待されるエビデンス／チェックポイントの例
12	スタンプ管理	スタンプの適正管理	8.5.2	機会 正当化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自職場内で、検査スタンプやシステムのID・パスワードは管理され、適切に使用されているか？</li> <li>・検査員は、作業指示書に基づき、適切なタイミングで検査スタンプを使用しているか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場での作業指示書／トラベラー等の確認</li> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> <li>・現場検査員へのヒアリング</li> </ul>
13	コミュニケーション	定期的なコミュニケーション	7.4	機会 動機・圧力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場内は、双方向に気軽に会話出来る雰囲気か？</li> <li>・職場内では、定例ミーティング等が行われているか？</li> <li>・管理職や職場長等と日常的に会話しているか？</li> <li>・困ったことを上長に気軽に相談出来るか？</li> <li>・課題等について、職場長や上長等から説明を受けたことが有るか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場作業員へのヒアリング</li> <li>・現場検査員へのヒアリング</li> </ul> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>&lt;確認項目&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・作業員/検査員は、他の人の検査スタンプを使ったりしていないか</li> </ul> </div>
14	コミュニケーション	職場風土	7.4	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業(検査含む)エリアが、合理的な理由も無しに閉鎖的になっていないか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場確認</li> </ul>
15	生産能力	設備、環境	7.1.3 7.1.4	動機、圧力 正当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備能力や作業環境条件が充分ではなく、作業員/検査員の能力／労力でカバーしている設備はないか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場作業員/検査員へのヒアリング</li> <li>・設備、環境と要求事項の付き合い</li> </ul>

出典：JAQG「航空、宇宙及び防衛分野の組織における ガイダンス文書（その7） - 不祥事防止の取組み -（過去事例に学ぶ）アセスメントシート」

## 2.

# 不正防止活動

- 1) 不正発生のメカニズム等
- 2) 不正・不祥事の事例と刑事罰
- 3) 不正防止意識の啓発活動
- 4) 監査時の推奨確認事項
- 5) まとめ

# 4) 監査時の推奨確認事項(1/14)

## 5.1 リーダーシップ及びコミットメント

### 5.1.1 一般

【 】:被監査部門を示す

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- None -

#### 内部監査での確認事項 (当社推奨)

##### 【経営者又は管理責任者】

- ・トップマネジメントは、自ら製造現場に対し、不正を行わないように周知徹底しているか。

##### 【製造部門の現場】

- ・現場は、トップから製品安全はコンプライアンスを含めた製品品質を守ることにより確保できるとの指導を受け、それを認識しているか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(2/14)

## 6.1 リスク及び機会への取組み

### 6.1.1 品質マネジメントシステムの計画を策定するとき、・・・略・・・

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・組織の状況の理解及びリスク及び機会の審査においては、QMSの低下、コンプライアンスの低下要因について、対策しているかを確認する。
- ・顧客要求への合致についてリスクがある場合は、識別し特別要求事項にするなどリスクとして識別し管理していることを確認する。

#### 内部監査での確認事項(当社推奨)

##### 【経営者又は管理責任者】

- ・事業戦略立案時に、不正発生のメカニズム(動機・圧力, 機会, 正当化)について評価しているか。

## 4) 監査時の推奨確認事項(3/14)

### 7.1 資源

#### 7.1.1 一般

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- None -

#### 内部監査での確認事項(当社推奨)

##### 【経営者又は管理責任者】

- ・事業戦略策定の設定に当たって人員計画等が適正に計画, 管理されているか。

##### ポイント

- ・要員が過負荷にならないような人員計画になっているか

# 4) 監査時の推奨確認事項(4/14)

## 7.3 認識

### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・コンプライアンス教育の実施状況を確認する。

### 内部監査での確認事項(当社推奨)

#### 【製造・検査現場】

- ・コンプライアンスの教育に記録の改ざん等に関する事項が含まれ、繰返し行われているか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(5/14)

## 7.4 コミュニケーション

### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・経営トップ、管理者と実行部隊のコミュニケーションプロセスを確認する。
- ・当事者に直接インタビューする。
- ・意見の吸い上げ／相談システムの有無、運用状況を確認する。(目安箱やコンプライアンス関連の報告制度、吸い上げ結果活用の仕組みや実施状況)
- ・納期、コストに対するプレッシャーについて、現場でインタビューする。

### 内部監査での確認事項(当社推奨)

#### 【製造・検査現場】

- ・コミュニケーションに関して、ボトムアップのシステムがあることを理解し、活用しているか。  
(以下、具体例)
  - 目安箱(投書箱)
  - コンプライアンス相談窓口
  - 多階層ミーティング

#### ポイント

- ・上記システムが機能しているか。  
(情報がマネジメントに届き、それに対するフィードバックはあるか。例えば、トップによる不正防止指示がなされた事例など。)
- ・コンプライアンス違反などが発覚したことがあるか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(6/14)

## 8.2 製品及びサービスに関する要求事項

### 8.2.2 製品及びサービスに関する要求事項の明確化

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- None -

#### 内部監査での確認事項(当社推奨)

##### 【受注プロセス(営業部門)】

- ・引合い時に特別要求事項及び運用リスク(検査及び試験の能力を含む)が検討され、その対策費用として見積もりに反映されているか

# 4) 監査時の推奨確認事項(7/14)

## 8.2 製品及びサービスに関する要求事項

### 8.2.4 製品及びサービスに関する要求事項の変更

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・不適合なアウトプットに対し、顧客要求から外れる場合は顧客に伺いを立てるようになっているか確認する。

#### 内部監査での確認事項（当社推奨）

##### 【受注プロセス（営業部門）】

- ・顧客要求事項を満たすことが困難な場合、顧客と調整し、その結果等を記録しているか。

##### ポイント

- ・架電の確認のみならず、技術連絡書などで確認をしているか。

## 4) 監査時の推奨確認事項(8/14)

### 8.4 外部から提供されるプロセス, 製品及びサービスの管理

#### 8.4.1 一般

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- None -

#### 内部監査での確認事項 (当社推奨)

##### 【購買プロセス(購買部門)】

- ・外部提供者が作成する記録の管理に対し、記録のねつ造・改ざん防止に係る要求をしているか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(9/14)

## 8.4 外部から提供されるプロセス, 製品及びサービスの管理

### 8.4.2 管理の方式及び程度

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・成績書データに同じ値が続いているなら疑いありとし、生データ照合、ヒアリング、デモ等で確認する。

#### 内部監査での確認事項(当社推奨)

##### 【検査部門】

- ・供給者での源泉検査, 又は監査時に, 受領した成績書と供給者の生データが整合しているかの確認が行われているか。
- ・受入検査で生データの提出を供給者に要求しているか。
- ・要求して提出された生データと成績書の整合性を確認しているか。

## 4) 監査時の推奨確認事項(10/14)

8.4 外部から提供されるプロセス, 製品及びサービスの管理

8.4.3 外部提供者に対する情報

### 認証審査時の推奨される確認事項

- None -

### 内部監査での確認事項 (当社推奨)

【購買プロセス(購買部門)】

- ・外部提供者が作成する記録の管理に対し、記録(生データ含む)のねつ造・改ざん防止に係る要求をしているか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(11/14)

## 8.5 製造及びサービス提供

### 8.5.1 製造及びサービス提供の管理

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・監視及び測定活動が、他からの干渉、圧力を受けずに、確実に実施できる方法を備えているかを確認する。
- ・顧客要求事項及び法令・規制要求事項に対する検査及び試験を実施する部門は、社内製造プロセスにおける検査・試験とは異なり、責任権限が明確になって認識をしているかを確認する。

#### 内部監査での確認事項（当社推奨）

##### 【検査部門】

- ・他部門からの要望（圧力）により、検査の判定指示を変更していないか。
- ・例えば、顧客等により認定された検査員と製造工程内の検査員の責任・権限が区分されており、これに従い運用・管理されているか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(12/14)

## 8.5 製造及びサービス提供

### 8.5.1 製造及びサービス提供の管理

#### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・複数の担当者に検査手順をヒアリングし差異がないかを確認する。
- ・検査要求事項と検査実施状況を確認する。
- ・生データを改竄できないシステムであることを確認する。
- ・生データと成績書データの突合せを行い、齟齬がないことを確認する。
- ・試験報告書、検査データ等で、手書きによる修正箇所を確認する。(筆跡にも注意を払う)

#### 内部監査での確認事項(当社推奨)

##### 【検査部門】

- ・複数の担当者に検査手順をヒアリングし差異がないか。(検査手順書と異なる検査をしてないか等)
- ・複数の担当者に検査要求事項と検査実施状況を確認する。
- ・生データを改竄できないようなシステムがあるか。又、そのシステムに問題点はないか。
- ・生データと成績書データの突合せを行い、齟齬がないか。(例えば、生データの日付と検査日は整合性が取れているか)
- ・試験報告書、検査データ等で、手書きによる修正箇所がないか。(筆跡にも注意を払う)

# 4) 監査時の推奨確認事項(13/14)

## 8.7 不適合なアウトプットの管理

8.7.1 組織は, 要求事項に適合しないアウトプットが誤って…略…

### 認証審査時の推奨される確認事項

- ・特別採用が拡大適用されていないかを確認する。
- ・MRB(Material Review Board)の制度として一度承認されたそのまま使用の処置がMRBを行わず処置されていないかを確認する。

### 内部監査での確認事項(当社推奨)

- 【検査プロセス(検査部門)】
- ・特別採用が拡大適用されていないか。
  - ・MRBの制度として一度承認された“そのまま使用可”の処置がMRBを行わず処置されていないか。
  - ・不適合報告書と特採申請は整合性が取れているか。

# 4) 監査時の推奨確認事項(14/14)

## 9.2 内部監査

9.2.2 組織は、次に示す事項を行わなければならない。

### 認証審査時の推奨される確認事項

- None -

### 内部監査での確認事項（当社推奨）

#### 【事務局又は管理責任者】

- ・流出不適合の是正・改善は、計画通り適切に実施されているか。
- ・外部での不祥事について、必要時は社内教育を実施しているか。
- ・本資料で示すような事項が、監査項目（チェックリスト）に含まれているか。

## 2.

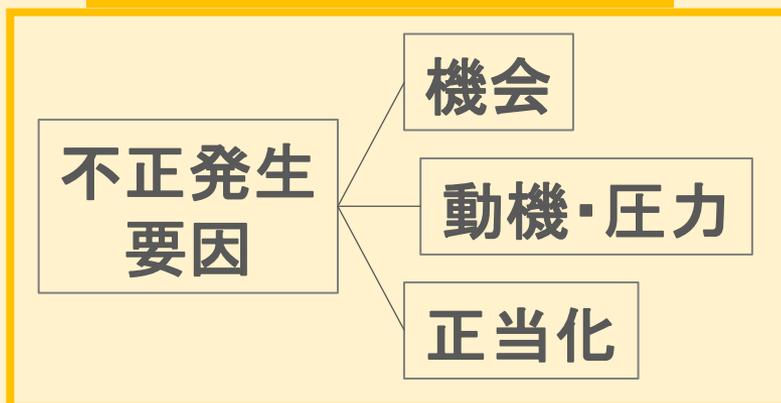
# 不正防止活動

- 1)不正発生のメカニズム等
- 2)不正・不祥事の事例と刑事罰
- 3)不正防止意識の啓発活動
- 4)監査時の推奨確認事項
- 5)まとめ

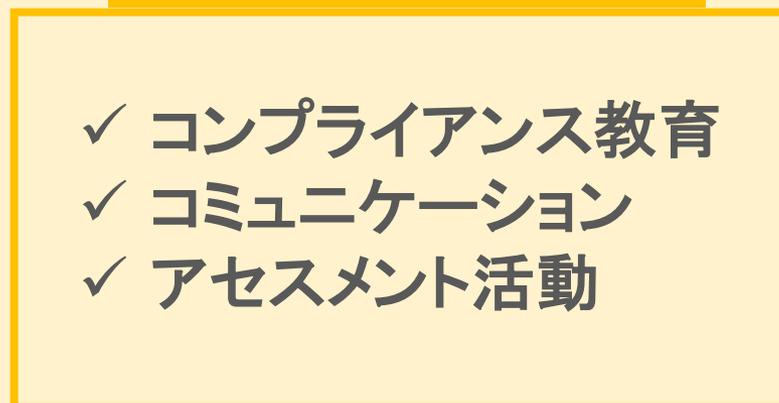
## 5)まとめ

# 不正防止活動のおさらい

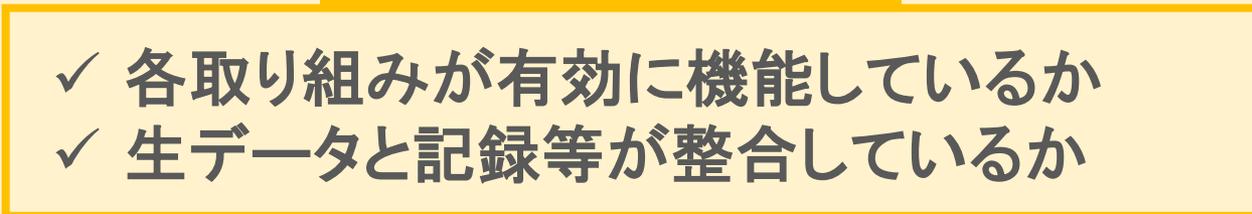
### 不正発生メカニズム



### 3つの有効な取組み



### 内部監査のポイント



# 最後に

---

- 公に公開されている不祥事は、大企業が大半ですが、このことは、中小企業におかれましても同様の事象が発生しているかと思われます。
- SJAC9068等では、直接不正を行う現場部門に対する不正防止活動を主体に要求しています。  
一部の不正は現場部門が苦悩の末、不正を覚悟して止むを得ず実施したケースもあるかと思えます。
- 真に、企業様の不正・不祥事を撲滅するには、経営者自らが率先して、不正防止する環境・仕組みづくりに取り組むことが不可欠と考えます。



ご質問をどうぞ