

## 1 月度 月次会レポート

### ○データ改ざん要因洗い出しのワークショップ

参加者20 名が4 チーム（以下A～D）に分かれてデータ改ざんが生じる要因及び背景についてディスカッションを頂いた結果について、チームごとの発表を元に全体の結果を以下にまとめました。

マーケットにおけるグローバル競争の激化を背景に、顧客要求事項の高度化、受注獲得（売上拡大）、及び

利益確保に関わる内部ステークホルダーからの要求が厳しさを増している中で、社内外からの多様な圧力に対して、組織文化、組織体制、業務プロセス、職務設計、人材の力量又は意識に関わるリスクが複合的に発生し得る可能性を改めて確認しました。

### （ディスカッションアウトプットのまとめ）

データ改ざん発生の要因	ディスカッショングループ			
	A	B	C	D
<b>組織（体勢・文化）に関わる問題</b>				
データ改ざんの慣習が古くから存在している	○	○		○
許容範囲外でも性能に影響が出ないという認識の蔓延		○	○	
リモート環境への管理不行き届き			○	
ワークフロー（報告経路）が標準化されていない			○	
既存のルールや慣習に対する変革・改善への抵抗心				○
<b>組織（人・権限）に関わる問題</b>				
識別・記録に対する要員の力量不足（ヒューマンエラーの発生）	○		○	○
監査に必要なリソース（人・時間）の不足	○			
責任が伴わない役割（権限）の横例化、不明確な役割	○		○	
業務管理者の理解不足、現場への圧力	○	○		
データ記録者に権限と責任が集中	○			
<b>システム・手順（しくみ）に関わる問題</b>				
不適合に対する不適正な管理手順	○			
データの（意識的な）書き換えが可能なプロセス、又は記録媒体（用紙）の使用	○		○	○
検証及び妥当性確認のプロセスが形骸化している（記録の目的化）	○			○
基準（許容範囲）の決め方が曖昧、又は過度に厳格化している		○		
技術標準が追いついていない	○			
<b>顧客の要求・ニーズに関わる問題</b>				
顧客の品質要求が過剰な実情	○			
受注競争激化（グローバル化）に伴う無理な受注機会の増加	○		○	
<b>目標設定に関わる問題</b>				
トップマネジメントによる強力な利益追求（利益第一主義）	○	○		
過剰な品質目標又は基準が社内設定されている	○		○	
出荷台数目標値に対するプレッシャー	○			○
納期の優先		○		○
コスト低減に関わる厳しい要求と予実管理	○			
手戻り回避に対するプレッシャー	○			

CQI 本部のメンバーにおきましても、データ改ざんの要因は、“マネジメントレベル”、“オペレーショナルレベル”の双方を含めた”ガバナンスの問題”とする捉え方が多く、問題の根底には、組織文化、ガバナンス体系、コミュニケーションの問題、現場の状況を把握する為に公式なワークフロー以外のチャンネルの必要性（内部告発者の取り扱いなども含む）などが、改善に向けた主な着眼点と認識しています。

この見解は、多くの点で今回のワークショップで洗い出された改ざんリスクの諸要因と重なる内容となりました。

## ○新技術開発センター 細井代表の講演概要ーデータ改ざんリスク低減の着眼点

細井代表は本講演において、データ改ざんの本質的要因が生じるリスクに対して、本来品質保証部門に期待されるミッションと役割は非常に重要なものであり、出荷停止権を行使する立場としてエンパワーメントが必要不可欠と話した。

特に、マネジメントシステムの専門家としての立場から、マネジメントサイクルPDCA の実効的な運用をリードして、改善の推進に寄与する活動が期待されていることを強調し、さらに、従来の日本的経営にあった企業共同体としての強固な枠組みの崩壊によって、従業員の個別主義への対応の遅れが問題を顕在化させやすい環境になっていることも指摘した。

リスクに対処していく上で、妥当性確認の重要性に触れ、内外ステークホルダーとのコミュニケーション（リーダーシップ）能力の開発は我々品質専門家及び全ての従業員にとっても重要なテーマであると語った。

### 【細井代表の示す、データ改ざんリスク低減のための主な着眼点】

1. マネジメントサイクル（PDCA）を促進する現場マネジメントのあり方（不良多出運動）
2. データ改ざん表面化の背景にある従来型日本的経営から個人主義への変化とその関係性
3. 個人主義の広がりに伴う、技術者倫理の必要性の高まり
4. データの資産価値向上に伴う、データの記録管理に対するマネジメントサイクル適用の必要性  
(ISO15489-説明責任に必要な記録管理の指針 & ISO31000 リスクマネジメントシステム)
5. 検証・妥当性確認プロセスの定義と目的に応じたデータマネジメント対策
6. 妥当性確認に必要な不可欠なコミュニケーションに関わる力量開発の重要性
7. 科学技術分野におけるアウトリーチ活動（社会との相互コミュニケーション）の広がり

\*新技術開発センター細井氏提供資料…IRCA 月次会資料（計44 ページ）

（本レポートに関するお問い合わせ先）

IRCA Japan 月次会運営事務局

03-6272-6307

qualityevent@irca.org