

Date: 13 January 2016

改訂日: 2016年1月13日

初版: 2006年12月8日

ISO 9001 Auditing Practices Group**Guidance on:****cultural aspects****Introduction**

During the course of their career, auditors may be required to audit organizations with vastly different internal “corporate” cultures, and in varying ethnic, social, economic, political, or religious cultures.

It is important for auditors to be sensitive to these cultural issues in order to avoid possible conflict, but at the same time remain impartial in carrying out the audit and achieve the objectives of the audit.

Auditors also need to be able to express themselves in terms that will be understood, especially where language is an issue. It is important to remember that it is the auditors’ responsibility to adjust to the auditee’s language skills and that a lack of language skills by auditees should not prejudice the audit outcome. Also, there may be different cultural and language aspects in separate parts of an organization, for example in multinational corporations.

Guidance

Cultural aspects need to be considered during all stages of the audit.

1) Audit planning

a. The best place to begin to consider possible cultural aspects of the audit is

ISO 9001 審査実務グループ**指針:****文化的側面について****序文**

審査員は、その審査キャリアーの間に、著しく異なった “企業内” 文化と人種、社会、経済、政治、又は宗教面で多様な文化を持った組織を審査することを求められることがあるかもしれない。

審査員がこれらの文化的な問題に敏感であることは、あり得る摩擦を避けるために重要であるが、同時に、審査実施において公平を保って、審査の目的を達成することも、大事である。

また、審査員は、理解してもらえる言葉を使って自己表現をできることも必要がある。これは、言語が問題となる場合には特に求められる。被審査者の言語能力に合わせるのは審査員の責任であること、被審査者の言語能力不足から審査結果に偏見を加えてはならないことを忘れないことが重要である。また、同じ組織の中でも、例えば、多国籍企業では、部署が変われば、文化及び言語面で異なる場合もあり得る。

指針

審査の全段階を通して、文化的側面に配慮する必要がある。

1) 審査計画立案

a. 審査において起こりえる文化的側面について検討を開始する最適のタイ

during the planning stages. This may include:

- i. Audit team selection (personal characteristics including gender; language abilities; social skills; potential cultural conflicts)
 - ii. Audit schedule (respecting typical working hours, traditions, holidays, meal times, prayer times, etc. whenever possible)
 - iii. Considering the need for independent translation and to allocate extra time
 - iv. Making the audit team aware of any areas of potential cultural sensitivity
- b. Whenever possible, it is desirable to use auditors who are familiar with local languages and customs. Alternatively, it may be appropriate to seek guidance prior to conducting the audit.
- c. Any significant cultural aspects should be evaluated during a [Stage 1 of the initial certification audit](#) and it may be appropriate to make modifications prior to Stage 2 and subsequent audits.

2) Internal “corporate” culture.

All organizations are different and there is no “standard” corporate culture. The internal culture may be independent of the external culture in which the organization exists. There are many aspects that need to be considered. The following are some examples.

a) Degree of formality / Dress code

Auditors may be put at a psychological disadvantage if he or she is dressed too informally, and most certification bodies have dress codes in place to address this. Equally important, however, and often overlooked, is the possibility for auditors to be “over-dressed”, thereby running the risk of being uncomfortable, or inhibiting the auditee and affecting the audit outcome. A useful tip when preparing for an audit is to “dress like the organization’s directors”. Auditing a farm in a tropical country requires a vastly different dress

ミングは、計画立案段階である。これには以下が含まれるであろう。

- i. 審査チームの選定（性別、言語能力、社会的技能、潜在的文化的摩擦を含む人的属性）
 - ii. 審査スケジュール（可能な場合は常に、通常の業務時間、伝統、休日、食事回数、祈りの回数などを尊重）
 - iii. 独自の翻訳の必要性を考え、時間的余裕を与える
 - iv. 審査チームに潜在的な文化的感受性を気づかせる
- b. 可能な場合は常に、地元の言語と習慣を熟知している審査員を使用することが望ましい。それが不可能な場合は、審査実施前に（そういった点に対する）指導役を捜すのが適切だろう。
- c. 重要な文化的側面がある場合は、**初回認証審査の第一段階の際に評価すべきである**。また、第二段階とその後の審査の前に修正をしておくことが適切な場合もあろう。

2) “企業内”文化

組織は全て違うし、“標準”の企業文化はない。企業内文化は、その組織が存在している外部文化から独立しているであろう。検討する必要のある側面は多い。次に挙げるのはいくつかの例である。

a) 儀礼の程度・服装規定

審査員は、余りに普通の服装をしていると、心理的に不利な立場に置かれることもあり得るので、ほとんどの認証機関には、この問題を扱った服装規定がある。しかし、同じように大切でありながらしばしば見逃されるのは、審査員の服装が“堅苦しすぎる”場合である。そのため居心地が悪くなったり、被審査者を硬化させ、審査結果に悪影響が出る危険性がある。審査に備える際に役に立つアドバイスは、“組織の部長の服装に似た服装をする”ことである。熱帯地方にある農場

code than auditing an investment bank in a major financial capital in a cold climate. Pre-audit visits, Stage1 of the initial certification audit and basic common sense are all useful tools in determining what style of dress is appropriate.

b) Organizational hierarchy

It is important to recognize that *formal* does not necessarily mean *good* and *informal* does not necessarily mean *bad*. Some of the best-run organizations are very informal in their management style and, in particular, their hierarchical interactions and communications.

Auditors need to be sensitive to the organizational protocols with respect to organizational hierarchies, but should not be inhibited from communicating directly with the person who is actually doing the work. The tendency to “only talk to the manager” should be avoided at all costs, though it may be necessary to give the manager some extra face-to-face time, in order to avoid embarrassment.

Approach to negative audit findings

It is important for any and all nonconformities identified during the audit to be properly documented and presented to the organization (see also the APG guidance on “[Documenting a nonconformity](#)”). Some organizational cultures are highly sensitive to and defensive of nonconformity reports, and in some situations, management may seek to assign blame to the “persons responsible”. This can create added tension during the audit, but should not deter Auditors from raising such nonconformities. It may, however, be appropriate to re-emphasize the fact that the audit is aimed at verifying the system and not individuals - this should already have been mentioned during the opening meeting.

3) External (local or regional) culture.

It is not realistic to provide detailed guidance on all the cultural situations that auditors

を審査する場合は、寒い気候環境にある大金融都市の投資銀行を審査する場合よりずっと異なった服装規定が要求される。どういう服装が適切かを判断する際には、事前審査訪問、初回認証審査の第一段階及び基本的常識のどれもが有益な情報源になる。

b) 組織階層

正装が必ずしも**良い**ことでもなく、**普段着**が必ずしも**悪い**わけではないことを認識しておくことは大切である。非常に良く管理ができている組織では、その管理スタイル、特に、上下関係の応対及び対話において、大いに形にとらわれないところもある。

審査員は、組織階層についての組織の礼儀作法に敏感である必要はあるが、実際に業務に携わっている人と直接対話することを禁止するべきではない。管理者のメンツを考慮して管理者と対面する時間を割り振る必要はあるかもしれないが、“管理者にしか話をしない”という傾向は、なんとしても避けるべきである。

c) 否定的な審査指摘事項に対するアプローチ

審査の際に特定されたすべての不適合を、適正に文書化し組織に説明することは重要である（“**不適合の文書化**”に関するAPG指針も参照のこと）。不適合報告書に対して非常に過敏な反応をし、守勢を取る組織文化もある。また、状況によっては、経営者が、“責任のある人達”に責任を負わせようとする場合もある。こういうことがあると、審査の際に余計な緊張が入るが、だからといって、審査員が、そのような不適合を指摘することを躊躇してはならない。しかしながら、審査は、システムを検証することを狙いとしているので、個人を対象としているわけではないという事実を再度強調することが適切な場合もある。このことは、初回会議においてすでに説明できているはずである。

3) 外部（地元又は地域）文化

審査員が対処する必要の出てくる可能性があるすべての文化的状況について詳

<p>may need to address, however some basic guidance will always be useful. This might include, for example:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Language • Eating and drinking habits • Social inequalities • Gender sensitivities • Style of dress • Body language • Self respect and national pride (and in particular the attitude towards receiving NC's) • Religious beliefs, and dates of key religious festivals or holidays • Local customs • Sensitive political issues <p>In general, the golden rule for auditors is never to get involved in religious or political discussions, but an awareness of these and other potential cultural aspects prior to the audit can help prevent embarrassment or conflict at a later stage.</p> <p>Auditors should always try to be accommodating to the local culture, but in doing so, should ensure that this does not affect the audit objectivity and outcome.</p>	<p>細指針を提供するのというのは現実的ではない。しかし、いくつかの基本的指針は、どの場合にも役に立つ。これには、例えば、以下のものがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 言語 • 飲食の習慣 • 社会的不平等 • 性に対する感受性 • 服装スタイル • ボディランゲージ • 自尊心及び国家威信（及び特にNCを受けることに対する態度） • 宗教信念、また、主要な宗教的祭事又は祝日の日付 • 地元の習慣 • デリケートな政治問題 <p>一般的に言って、宗教的又は政治的議論に決して巻き込まれないことが審査員の黄金律であるが、それら、更にはそれ以外の潜在的な文化的側面を、審査の前に知っている、戸惑ったり、後の段階で摩擦を起こしたりすることを防止する助けとなり得る。</p> <p>審査員は、常に、地元の文化に合わせる努力をするべきであるが、そうするに当たっては、これが、審査の客観性及び結果に悪影響を及ぼさないことを確実にするべきである。</p>
<p>For further information on the ISO 9001 Auditing Practices Group, please refer to the paper: <i>Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group</i></p>	<p>ISO 9001 Auditing Practices Group についての詳細は、次の文書を参照されたい。 : Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group</p>

Feedback from users will be used by the *ISO 9001 Auditing Practices Group* to determine whether additional guidance documents should be developed, or if these current ones should be revised.

Comments on the papers or presentations can be sent to the following email address:
charles.corrie@bsigroup.com.

The other ISO 9001 Auditing Practices Group papers and presentations may be downloaded from the web sites:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Disclaimer

This paper has not been subject to an endorsement process by the International Organization for Standardization (ISO), ISO Technical Committee 176, or the International Accreditation Forum (IAF).

The information contained within it is available for educational and communication purposes. The *ISO 9001 Auditing Practices Group* does not take responsibility for any errors, omissions or other liabilities that may arise from the provision or subsequent use of such information.

ユーザーからのフィードバック情報は、ISO 9001 Auditing Practices Group が、追加の指針文書を作成すべきか、又は、現行の指針を改訂すべきかの判断に使用する。

文書又は発表内容についてのコメントは、次の電子メールアドレスに送信されたい。charles.corrie@bsigroup.com

その他のISO 9001 Auditing Practices Group の文書及び発表内容は、次のウェブサイトからダウンロードできる。

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

免責条項

この文書は、国際標準化機構(ISO)、ISO 専門委員会176、又は国際認定フォーラム(IAF)による承認手続きの対象となっていない。

この文書に入っている情報は、教育及び情報伝達を目的として提供されたものである。ISO 9001 Auditing Practices Group は、間違い、遺漏、又はその他、その情報提供又はその後、情報を利用したことによって生じるかもしれない賠償責任についてはその責任を負わない。