

日本のサイバーセキュリティを「連携」「学び」「創造」

JNSA2024年度 活動報告会

# 多岐にわたる内部不正を本質的観点から 抑制するために

NPO日本ネットワークセキュリティ協会(JNSA)  
組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応ワーキンググループ(内部不正WG)

甘利 康文 (セコム(株) I S研究所)

情報セキュリティ分野では内部不正というのと、働く人間による情報漏洩を意味することが多い。一方、過去、情報漏洩以外の内部不正によって姿を消している組織は少なくない。本WGでは、働く満足(ES)向上の人事的な工夫が、働く人間が犯罪企図を起こしにくくする本質的対策として内部不正全般に有効という観点から、各組織におけるES向上の取り組みを紹介する活動を行っている。

本報告では、その活動の概要について報告する。

# 組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WG **JNSA**

## WGの活動目的

- (1) 人の意識や組織文化、 ← 特に重点をおいて活動  
(2) 組織の行動が影響を受ける社会文化や規範、  
(3) 不正を防ぐシステム、

の3方向から「組織で働く人間が引き起こす不正・事故」に対する考察を深め、ベストプラクティスの紹介、提案、啓発を行うことを目的とする。

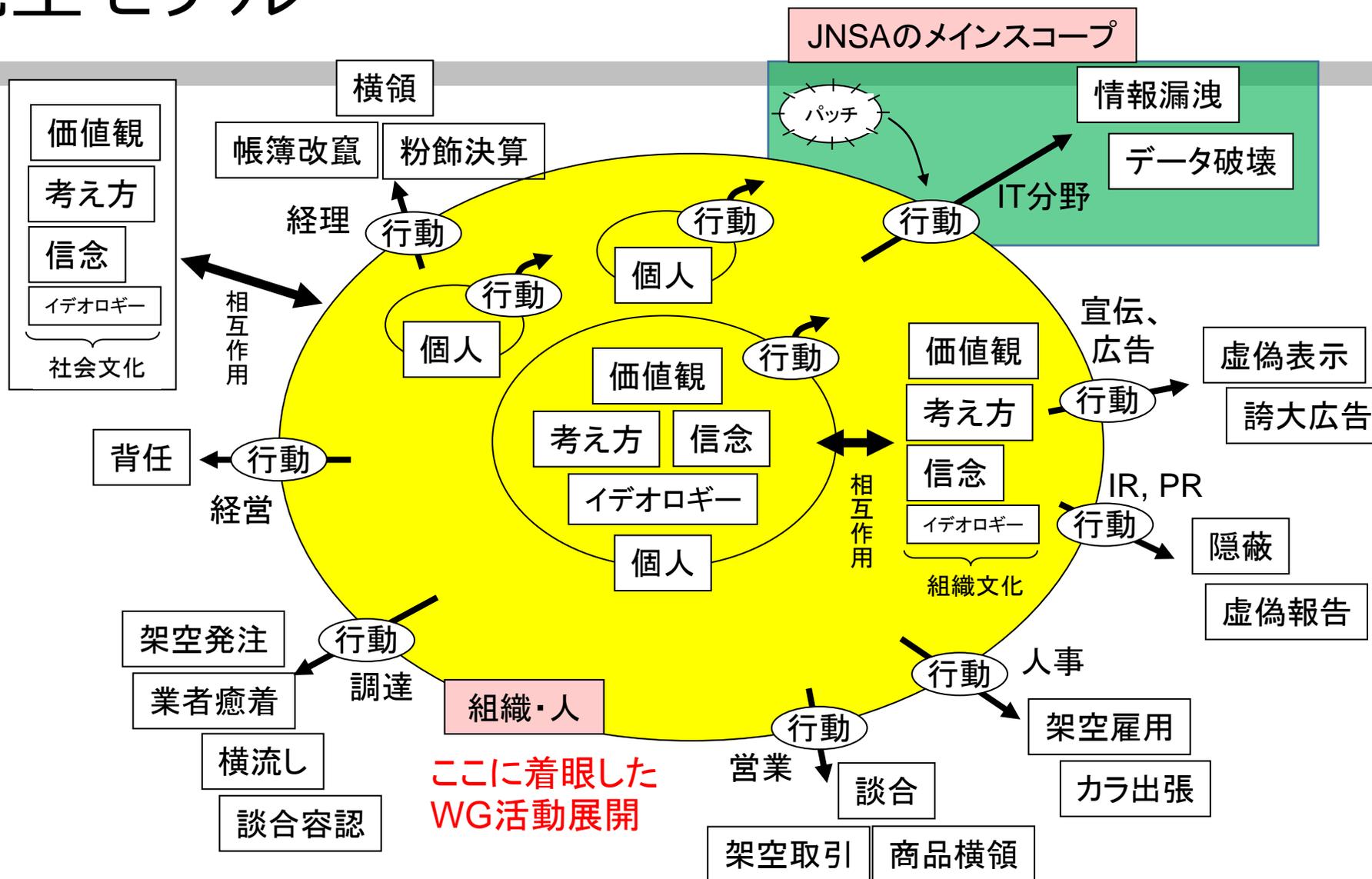
## 予定成果物

- 「組織文化醸成によるES向上」に向けた各組織の取組事例ヒアリング調査と、調査内容をベースとしたWeb記事の公開
- JNSA協会誌への寄稿、セミナー等への積極的出講による啓発活動の展開



<http://www.jnsa.org/active/2024/surv.html> より

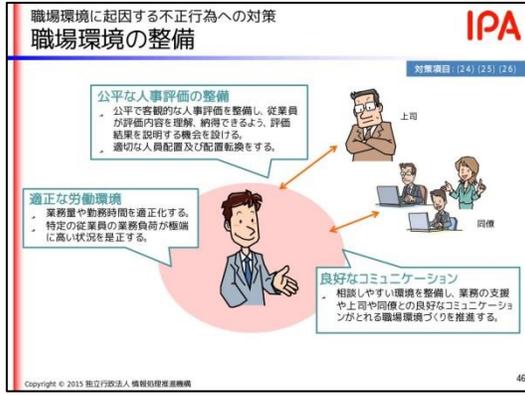
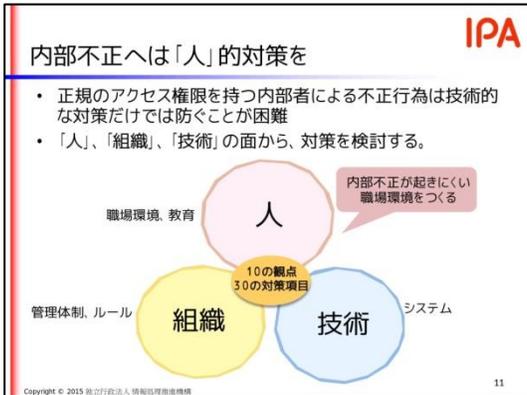
# 不正発生モデル



(出典)  
 甘利康文:  
 「組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WG」  
 JNSA Press, Vol.35, pp.6-7 (2013)

# IPA推奨の「内部不正企図発生への根への対策」 JNSA

IPAは人事・組織論的対策(内部不正企図が発生する根に直接切り込む対策)を推奨



- 内部不正へは「人」的対策を。内部者による不正行為は技術的な対策だけでは防ぐのは難しい
  - 職場環境の整備が重要な役割を果たす
  - 対策ポイント：公平な人事評価、適正な労働環境、良好なコミュニケーション
- 経産省におけるIPAプレゼン資料より

世の中の組織(特にJNSA会員組織)は、「良い職場環境」醸成、「働く満足度」向上に関してどうしているか？

WGの活動

これを調査し、共有することで様々なメリットが期待できる

# 現在進行中のWGの取り組み

## 犯罪の成立要件

「犯罪企図」者が、「犯罪の機会」に遭遇すること

## 内部不正対策の2つの方向性

「犯罪機会」を作らないようにする対策

管理、規制強化の方向性を持つ対策（今のIT的対策はこちら）  
（「北風」的）

「犯罪企図」を持たせないようにする対策

「良い職場環境」醸成、「働く満足度」向上の方向性を持つ対策  
（「太陽」的）（組織、人事論的対策）



# 人事・組織論的「内部不正対策」

## 「北風」的対策 (管理、制限強化の方向性を持つ対策、IT的対策はこちら)

- 不正の手口の一つひとつに目を向けて、対策するという意味で「**ネガティブな観点からの対策**」  
→ 働く人間にとって、決して「**愉快的対策**」とは言えない (**公開も難しい**)
- 本質的に、従業員の変革を促す性格を持ち、それ自体は新たな価値を生みにくい

## 「太陽」的対策 (「良い職場環境」醸成、「働く満足度」向上の方向性を持つ対策)

- 「内部不正企図の発生確率」の低減
- 従業員のモチベーション、職場のモラル向上
- 生産性の改善、人材採用面の魅力向上
- (悪感情を抱いた)退職者の減少 → 情報セキュリティ面でプラス

**プラスが期待できる「ポジティブな対策」たりうる**



共有しやすい  
性格を持つ

# ヒアリング調査結果の公開

日本の人事と内部不正

検索



## インタビュー連載「日本の人事と内部不正」

- 特別編 第11回 「東京消防庁 人事関連部門へのインタビュー2回目」 (2024年6月4日) **NEW**
- 特別編 第10回 「東京消防庁 人事関連部門へのインタビュー1回目」 (2024年4月11日)
- 特別編 第9回 「財務省における「生きいきと働くための施策」に関するインタビュー」 (2024年3月26日)
- 特別編 第8回 「財務省 公安調査庁への「生きいきと働くための施策」に関するインタビュー」 (2023年3月30日)
- 特別編 第7回 「防災科学技術研究所 安藤理事 (2023年3月30日)」
- 特別編 第6回 「北海道大学 吉原教授に聞く」 (2022年7月12日)
- 特別編 第5回 「JAXAはやぶさ2プロジェクト (JAXA) 教授 兼 東京大学大学院工学系研究科 教授 矢野和男氏へのインタビュー」 (2021年9月29日)
- 特別編 第4回 株式会社日立製作所フェロー、株式会社ハピネスプラネット代表取締役CEO 工学博士 矢野和男氏へのインタビュー (2021年8月2日)
- 特別編 第3回 金沢工業大学 前野隆司教授へのインタビュー (2021年8月2日)
- 特別編 第2回 慶應義塾大学 大学院システムデザインセンター長 前野隆司教授へのインタビュー (2021年8月2日)
- 第14回 リコージャパン株式会社 (2019年12月)
- 第13回 株式会社大塚商会 (2019年9月12日)
- 第12回 ソニー株式会社 (2019年1月25日)
- 第11回 アルプス システム インテグレーション (2018年7月27日)
- 第10回 EDGE株式会社 (2018年7月27日)
- 第9回 株式会社VSN (2017年10月25日)

## 各組織の人事、組織担当部署へのES向上施策のヒアリング実施と共有

ES(働く人の満足)が内部不正の本質的解決につながる

ES向上: 「太陽的」対策になり得る

日本にもっと「人が生きいきと働くことのできる職場環境」を!

<https://www.jnsa.org/result/soshiki/>

### ○興味深いヒアリング先

東京消防庁 (炎に飛び込む消防官のES)

財務省 (お役所の中のお役所におけるES)

公安調査庁 (スパイのES)

津田雄一氏 (JAXAはやぶさ2PJ・PM, 長期宇宙探査PJにおけるES)

### ESが内部不正の本質的解決につながる

～日本にもっと「人が生きいきと働くことのできる職場環境」を!～

組織の情報セキュリティでは、そこで働く人による情報漏洩が課題になり、システム的な対策をすることによって情報を漏らさないようにするソリューションが多くのベンダーから提供されています。一方、内部不正をはじめとする働く人間に起因する組織事故には、情報システム的な対策だけでは防ぎきれないものも多く見られます。

そこで本WGでは、働く人間に起因する事故と、その人間が働いている職場環境との関係性に着目し、自らの職場を「人が生きいきとやりがいを持って働ける環境」、「従業員満足度(ES: Employee Satisfaction)の高い職場」にするために、実際に行われている様々な工夫を掘り起こし、紹介する活動をはじめました。

世の中でよく見られる「あれはダメ、これもダメ」といったイソップ寓話の「北風」な対策では、働く人間に起因する事故を本質的に解決するには至りません。内部不正をはじめとする働く人間に起因する事故に関しては、働いている人間のESを向上させ、明快活潑な職場環境を作り出す「太陽的」な対策こそが、その発生要因に直接働きかける本質的な対策になり得ます。



# 前野教授へのヒアリング・研究より



従業員幸福度（あらゆる満足度が高い状態が幸福度の高い状態）は、不正のしにくさと相関すると考えられる

Q. 幸せ実感を向上させるための施策を1つあげるとしたら、何か？

A. 1つではなく2つ。「やりがい」と「繋がり」が必要。皆と共にやりがいを感じていることが重要。

特別編 第2回 慶應義塾大学 前野隆司教授への【はたらく人の幸せに関する調査】に関するインタビューより

高いES 

- ・ 個人・組織のパフォーマンスが高い
- ・ 所属企業の売上高増加率が高い
- ・ 組織のパフォーマンス、企業業績をも高める効果
- ・ 個人の数値目標達成率が高い
- ・ 継続就業意欲を高め、転職意欲を下げる

自由闊達・開放的、チームワークが良好な組織文化は、はたらく幸せ実感を高め、成果主義・競争的であったり、権威主義・責任回避的な組織文化では、これが低下

上司とのコミュニケーション頻度の多さははたらく幸せ実感を高める  
(一方、文字コミュニケーションへの偏りは幸せ実感の低下に)

年収500万円以上の層では、年収増で、はたらく人の幸せ実感が上昇、不幸せ実感が低下の傾向

# 最近のヒアリング記事



組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WGによる人事部門へのヒアリング  
〈特別編 第8回〉

◀ 【特別編 第7回】 国立研究開発法人 防災科学技術研究所様へのインタビュー (前記事へのリンク)      【特別編 第9回】 財務省様へのインタビュー(次記事へのリンク) ▶

法務省 公安調査庁への「活きいきと働くための施策」に関するインタビュー



【法務省 公安調査庁の概要】

- 職員数：約1,800名
- 国内拠点：本庁、公安調査局（8局）、公安調査事務所（14事務所）、公安調査支庁（1支庁）
- 所管する法律：
  - ・公安調査庁設置法
  - ・破壊活動防止法
  - ・無差別大量殺人行為を行った団体の規制に関する法律（団体規制法）

## 公安調査庁 (スパイのES)

組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WGによる人事部門へのヒアリング  
〈特別編 第9回〉

◀ 【特別編 第8回】 法務省 公安調査庁様へのインタビュー      【特別編 第10回】 東京消防庁 人事関連部門様へのインタビュー ▶

財務省における「活きいきと働くための施策」に関するインタビュー

【財務省の概要】

- 職員数：約73,000名
- 設置根拠となる法律：財務省設置法

「健全な財政の確保、適正かつ公平な課税の実現、税関業務の適正な運営、国庫の適正な管理、通貨に対する信頼の維持及び外国為替の安定の確保を図る」（財務省設置法第3条）ことを主な任務として、「国の予算、決算及び会計に関する制度の企画及び立案並びに事務処理の統一に関すること」をはじめとした「財務省設置法第4条」にある各種の事務を行う日本国の行政組織。

●はじめに

「日本の代表的な政府機関(官庁)の名前をひとつあげよ」と言われたら、皆さんは、どの官庁の名前をあげるだろうか。この問いに対し、おそらく少なく無い人々が、お役所の中のお役所とも置かれる「財務省」の名前をあげるのではないだろうか、今回は、この、日本を代表する官庁、財務省の幾ヶ所にある本省にお邪魔して、約7万3千人の人が働いている職場である財務省において、そこで働く人々が活きいきと働くための基本的考え方、そして行っている様々な施策についてお話をうかがった。



インタビューの様子 組織理念について語る吉野氏

ちなみに、国家公務員のうち目衛官など特別職を除いた一般職が約29.2万人、財務省で働く人間が約7.3万人なので、じつに国家公務員の4人に1人が財務省で働いている計算になる。「国のお役所の名前をひとつあげよ」という問いに対して、財務省の名前が思い浮かぶのは、ある意味当然のことだったのだ。そして、この財務省、日本に出入りする輸出入品に目を光らせて、不法な品々の密輸を防ぐという役割も担っており、広い意味で日本社会の「セキュリティ」にも関係している。

## 財務省 (お役所の中のお役所におけるES)

組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WGによる人事部門へのヒアリング  
〈特別編 第10回〉

◀ 特別編第9回 財務省「活きいきと働くための施策」インタビュー (前記事)      特別編第11回 東京消防庁人事関連部門インタビュー2回目 (次の記事) ▶

【注】  
今回と次回は、東京消防庁の、ある施策を展開する際、話しかかり約1年経過した後のインタビューになります。2回に渡る記事を通じて、PDCAが見える形になっていきますが、当時の状況を踏まえてお話をさせていただきます。

組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WGによる人事部門へのヒアリング  
〈特別編 第11回〉

◀ 特別編 第10回 東京消防庁 人事関連部門へのインタビュー1回目 (前記事へのリンク) ▶

東京消防庁 人事関連部門へのインタビュー2回目 (2023年11月下旬実施)

※1回目のインタビューは2022年12月に実施し、記事が公表されております。【前回記事はこちら】  
※本記事に記載の役職等はインタビュー当時のものです。

【東京消防庁の概要 (2022年4月1日現在)】

- 消防職員：18,655名、(うち消防官 18,262名、一般職員 422名)
- 拠点数：303拠点
- 災害発生件数 (2022年中)
  - ・119番通報受付件数 1,104,523件
  - ・火災発生件数 4,326件
  - ・救出出場件数 917,472件 (2023年では1日平均2,514件、34秒に1回出勤、54.2%が軽傷)
  - ・救助活動件数 27,839件
- 予防業務の件数 (令和4年中)
  - ・立入検査数 32,553件
  - ・立入検査数 37,419件

●はじめに

昨年実施した前回の東京消防庁へのインタビューから1年が経ち、2023年もおわりが見えてきたころ、今回2回目のインタビューを実施しました。前回のインタビューの際、「今はまだ途中の段階なので、次年度に改めて、変革に取り組んだ結果を見てほしい」とお声がけいただいたことが、2回目のインタビューにつながった。

## 東京消防庁(2回) (炎に飛び込む消防官のES)

# ES(働く満足)向上のキー (ヒアリングで聞いた太陽的施策のキーワード) **JNSA**

## ① 働く人々(縦・横・斜)のコミュニケーション促進

・共有できる「価値観」(理念、カルチャー)の醸成、明文化、そして啓発による共有

「その職場」が人々に提供する価値の意味  
その職場における「あなたの仕事」の意味

・組織の「風通し」(様々な情報の共有)確保 ← 制度、空気感、そして情報システム  
双方向であることが重要(「組織→従業員」と「従業員→組織」)

組織の「理念」(組織を構成する人々の「価値観」の源泉)の共有(共感)

信頼関係の構築

多様なコミュニケーションチャネル

(いずこにおいても重要性を強調)

## ② 働く人々の健康第一

・「健康」は万人共通の願い(職位にかかわらず)

# ES(働く満足)向上のキー (ヒアリングで聞いた太陽的施策のキーワード)

## ③ 様々な働き方を容認

- ・「同じ頂上を目指す」も、そこへ至る道は多様
  - ワークライフバランス (時間、複業の自由など)
  - ダイバーシティ (さまざまな人材の活用)
- ・制度、システムで「様々な働き方(テレワークなど)」をアシスト
- ・「非正規従業員も組織の一員」という視点の重要性 (盲点となっている割合大)

## ④ 評価と処遇

- ・人は「パンのみに生きるにあらず」だが、「パン」も大切 → これの不足は不正の直接要因に
- ・コミュニケーションによる納得性と適正感の確保
- ・いろいろな意味での「成長の機会」提供

## (番外) 北風の施策も必要

- ・但し、コミュニケーションによる北風施策の納得性と適正感の確保が大切

# 現在までの調査のまとめ



本気の「太陽施策」は、心に働きかけて働く人々の意識を変え、プラス効果を生み出す。

人材留保に確実にプラス (退職者減少、応募者確保)

組織の本質は「人的ネットワーク」であり、これを有効に活用、価値創造を促進し、そこで事故が発生しないようにすることは“ネットワークセキュリティ”の新しいフィールド。

各ノード(人材)が高性能でも、各ノード間のネットワークが機能しなければ・・・

# 「人的ネットワーク環境」としての職場



## セキュリティ

対象となるパ<sup>°</sup>レ<sup>°</sup>ションが、運営主体によってあらかじめ定められたプランに則って運営され理由のいかんによらず、それが阻害されないこと

甘利康文：セキュリティの本質～医療／医学，そして技術は何のためにあるのか～，日本情報経営学会誌，Vol.38，No.3，pp.40-52（2018），  
[https://doi.org/10.20627/jsim.38.3\\_40](https://doi.org/10.20627/jsim.38.3_40)

良い職場環境(人的ネットワーク環境)は、

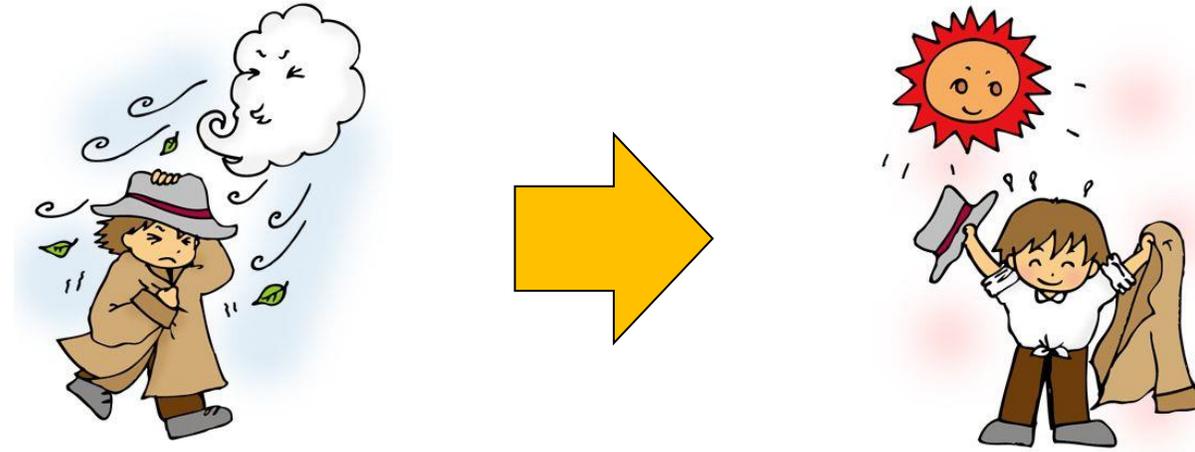
オペレーションが回り続ける状態の維持

に不可欠

## 皆さんへの提言

コミュニケーション(対話)実現、「人的ネットワーク」醸成、  
多様な働き方実現のための「IT活用」を！

WG活動に関し、今後とも皆さま(特に人事、総務系部署)にご協力を頂ければ幸いです



**JNSA**

ご清聴ありがとうございました。

Thank you for your attention.

本講演の内容は、講演者の私見であり、必ずしも講演者の勤務先の見解と一致するものではありません。