



JNSA2025年度 活動報告会

# 情報分野に限らない内部不正を本質的に抑制 するための「働く満足の向上施策」紹介活動

(ES: Employee Satisfaction)

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と、働く人間による情報漏洩を意味することが多い。一方、組織における情報漏洩のインシデントは必ずしも多くはなく、金銭・物品の着服や横流しがその主流との調査結果がある。

本WGでは、働く人間に働きかける、働く満足(ES)向上のための人事的な工夫が、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。

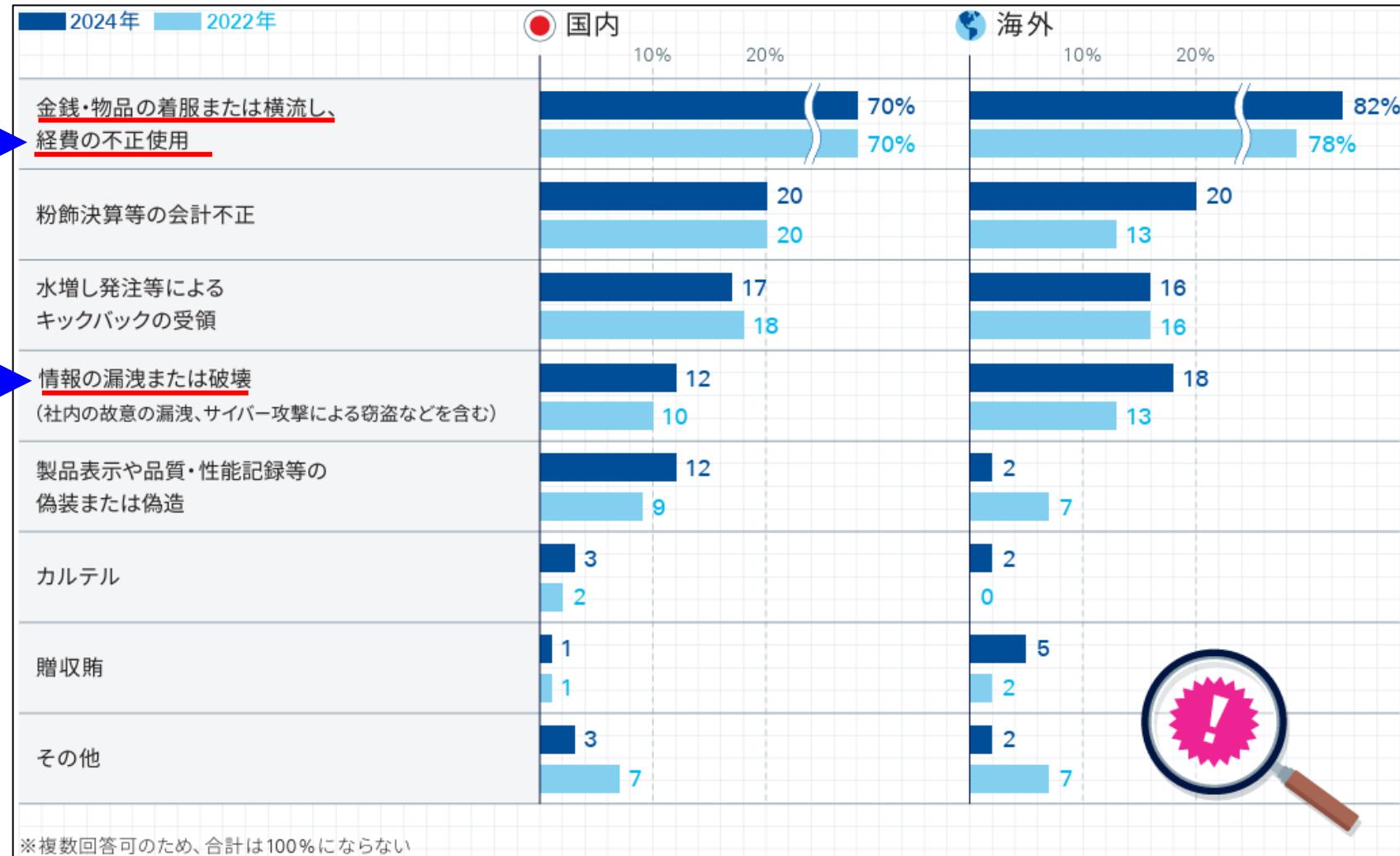
# 組織で発生する不正の内容

JNSA

出所：「Fraud Survey 日本企業の不正に関する実態調査2024」（KPMG FAS）

圧倒的に多いのが  
金銭・物品に関する不正(7,8割)

IT/情シス担当が  
気にする「情報漏洩」は、1~2割



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)

JNSA

セキュリティの本質

検索

# セキュリティとは何か

分野を特定せずに「セキュリティ」という概念を明確にする

- 私たちが「セキュリティ」が必要だと思うとき、どういう状況が欲しいと思っているのか
- 私たちが「セキュリティ」が崩れたと思うとき、何が不全に陥っているのか



# 「セキュリティ」の本質

JNSA

世の中の（食糧やエネルギー供給、情報セキュリティまで含めた）すべてのケースを包括した形で、現象学の観点から、分野によらない形で「セキュリティ」を一般化して考える．．．

- ・ 私たちが「セキュリティ」が必要だと思うとき、どういう状況が欲しいと思っているのか
- ・ 私たちが「セキュリティ」が崩れたと思うとき、何が不全に陥っているのか

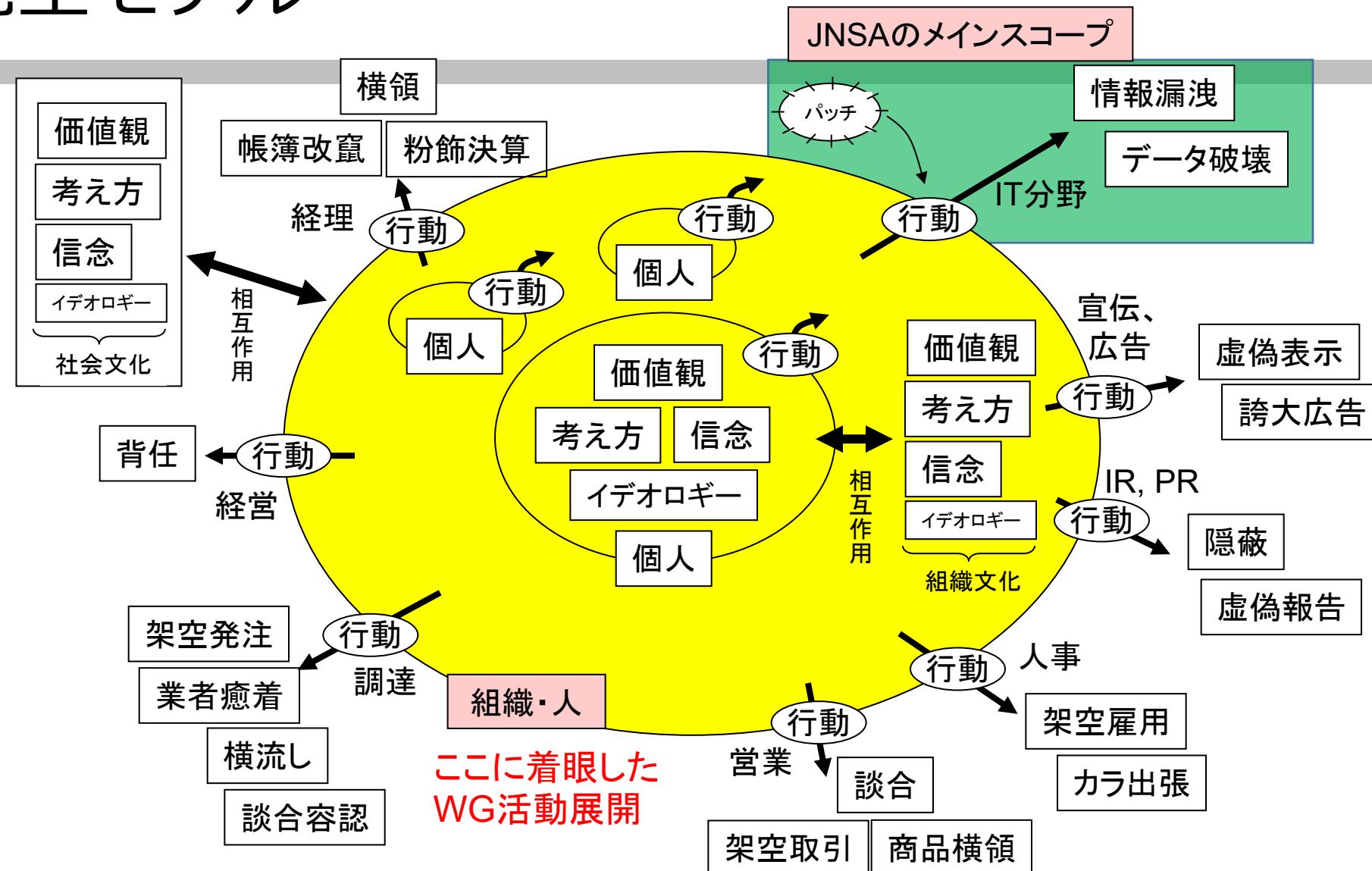
## セキュリティの本質

オペレーション（日々の営み）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、理由の如何によらず、それが阻害されないこと

オペレーションを阻害する何らかの要因 → インシデント

# 不正発生モデル

JNSA



(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)

## WGの活動目的

(1)人の意識や組織文化、  
    ← 特に重点において活動

(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/2025/surv.html> より

# 現在進行中のWGの取り組み

JNSA

## 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」

JNSA

## 「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「愉快な対策」とは言えない ([公開も難しい](#))
- 本質的に、従業員の行動を狭める性格を持ち、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、職場のモラール向上
- 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

JNSA

## インタビュー連載「日本の人事と内部不正」

- ・ 第16回 「日立製作所研究開発グループにおける人材戦略と取り組みに関するインタビュー」 (2025年6月17日)
  - ・ 特別編 第12回 「経済産業省における人材戦略と取り組みに関するインタビュー」 (2024年12月19日)
  - ・ 特別編 第11回 「東京消防庁 人事間連部門へのインタビュー2回目」
  - ・ 特別編 第10回 「東京消防庁 人事間連部門へのインタビュー1回目」
  - ・ 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」
  - ・ 特別編 第8回 「法務省 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」 (2024年1月10日)
  - ・ 特別編 第7回 「防災科学技術研究所 安藤理事への「生きいきと働く」に関するインタビュー」 (2023年3月30日)
  - ・ 特別編 第6回 「北海道大学 吉原教授に聞く「博士のキャリア」について」
  - ・ 第15回 日本電気株式会社 (2022年7月12日)
  - ・ 特別編 第5回 「JAXAはやぶさ2プロジェクト」プロジェクトマネージャー(吉田)教授、東京大学大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻 津田一尚氏【ES向上・組織文化】に関するインタビュー (2022年4月1日)
  - ・ 特別編 第4回 株式会社日立製作所フェロー、理事、未来投資本部八社ハビネスプラネット代表取締役CEO 工学博士・IEEEフェロー・東矢野和男氏へのインタビュー (2021年9月29日)
  - ・ 特別編 第3回 金沢工業大学成ノ門大学院 伊藤教授への「働く自衛官」に関するインタビュー (2021年8月2日)
  - ・ 特別編 第2回 広島県立大学 大学院システムデザイン・マネジメントセンター長) 前野隆司教授への【はたらく人の幸せに関する調査】
  - ・ 第14回 リコージャパン株式会社 (2019年12月9日)
  - ・ 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株式会社 - ALSI (2018年12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)
- 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)
- 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話題になり、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)の高い環境」にするために、実際に実行されている様々な工夫を振り起こし、紹介する活動をはじめました。
- 世の中でもよく見られる「あれはダメ、これもダメ」といったイレブン電話の「北風的」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、明朗快活な職場環境を作りだす「太陽的」な対策こそが、その発展要因に直接働きかける本質的な対策になります。

## 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)

JAXAはやぶさ2PJ (長期宇宙探査PJにおけるES)

公安調査庁 (スパイのES)



# 最近のヒアリング記事

JNSA

経済産業省(日本の産業を支える役所)

OPの維持(セキュリティ)

2024/12/19

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12回>

※特例編 第11回 東京調査室 人事監査部門へのインタビュー2回目 日立製作所研究開発グループにおける人材戦略と取り組みに関するインタビュー

経済産業省における人材戦略と取り組みに関するインタビュー（2024年8月26日）

※本記事に記載の役職等はインタビュー当時のものであります。

【経済産業省の概要】

■職員数：約10,000名

■設置相談となる法律：経済産業省設置法

民間の経済活力の向上、及び对外経済関係の円滑な実現を中心とする経済及び産業の発展並びに貿易振興及びエネルギーの安定供給かつ効率

的な供給の確保を問うことを任務とし(経済産業省設置法第3条)。その任務を達成するため、経済構造改革の進捗、政策構造の改善等、60

に沿った事業をつかさどる日本国の行政組織。

情報セキュリティに限らない「広い意味でのセキュリティ」とは、「対象となるオペレーションを、たとえ何らかのインシデントが起こったとしても、あらかじめのプラン通り円滑に運営出来るようにすること」である。【1】 わが国、日本に限らず、国の中では「産業」というオペレーションが囲り続けている。そしてその産業といふオペレーションを円滑に回し続けるということは、その国の国力、国民の働きまさに直結する重要な政策案件となる。その意味で、日本の産業を円滑に回し続ける仕事を担当する経済産業省は、日本の国力を左右する重要なセキュリティの任務を課せられた官庁だともいえる。この組織で働く人々が活動いくと働くことで、国の産業がさらに発展するようになることは、日本国全体のセキュリティにかかわることなのだ。

本インタビュー特別編12回目にあたる今回は、このような意味での日本の「セキュリティ」を担当している経済産業省の本省にお邪魔して、経済産業省として取り組んでいる働き方改革、人事戦略についてお話を伺った。

今回お問い合わせいたいたのは、経済産業省 大臣官房秘書課課長 小林 大和氏、同大臣官房秘書課課長補佐 堀 泰也氏、同大臣官房秘書課 係長／大臣官房主事 宮下 駿一氏、同大臣官房秘書課 藤本 瑞季氏の4氏である。

※) 中央官庁の「大臣官房秘書課」は、一般的な組織における人事部に相当する。

日立製作所研究開発G(日立中研)

2025/6/17

「失敗事例の克服を紹介する」内容の記事

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

<第16回>

※経済産業省における人材戦略と取り組みに関するインタビュー

日立製作所研究開発グループにおける人材戦略と取り組みに関するインタビュー（2025年1月実施）

※本記事に記載の役職等はインタビュー当時のものであります。

【日立製作所研究開発グループ四分寺サイトの概要】

■名称：日立製作所 研究開発グループ四分寺サイト

■面積：1942年

■所在地：東京都調布市東忍ヶ淵

■敷地の広さ：約20万平方メートル

■従業員数：800名 (四分寺サイト在勤数)

●はじめに

今回は、日立製作所研究開発グループの皆様にご協力をいただき、社内で推進している取り組みについてインタビューを実施した。

日立製作所は国内に複数の研究開発拠点を持っています。そのうち最大規模となるのが、今回お伺いした、一般に「日立中央研究所」の名で知られています。東京・調布市にある研究開発グループ四分寺サイトである。この四分寺サイトは、都内とは思えないほどの自然と広大な敷地の中にあり、その敷地内には多摩川水系の野川の水源があることでも知られる。また、知る人ぞ知る「坂仁燈」などでも話題を盛める場所でもある。この四分寺サイトは「10年、20年後を目指とする研究を行うとともに今日の課題にも取組む」という小平治平副社長の理念の下で、1942年に創設され、日立グループのオープンイノベーションの中核として位置づけられている。【1】【2】

さて、今回インタビューをさせていただいたのは、株式会社日立製作所研究開発グループイノベーションプロジェクト統括センター オープンイノベーション推進室 チーフストラテジスト兼Team Sunrise 代表 佐藤雅彦氏、人財統括本部人財業務本部 研究トータルリワードグループ 係長代理 池木純太郎氏のお2方である。インタビューを通じて我々のイノベーションを創造する研究開発グループ

10/56

セキュリティ協会

# 「経済産業省」の記事 紹介

2024/12/19

JNSA

日本の「産業」というオペレーションを円滑に回し続けるということは、その国の国力、豊かさに直結。それを担当する経済産業省は、日本の国力を左右する重要なセキュリティの任務を課せられた官庁。

|    |   |
|----|---|
| 背景 | 人材の逼迫と採用の困難<br>霞が関の「ブラック職場」イメージからの脱却→「プラチナ霞が関」へ |
|    | 組織風土の維持と強化<br>(やりがいがあって人が成長できる魅力的な職場)           |

|                |  |
|----------------|--|
| 組織<br>経営<br>改革 | 2023年に開始された組織経営改革<br>幹部陣の申し合わせに基づき、省内の組織経営改革を宣言<br>組織の力を高めるための人材第一主義 |
|                |  |
|                |  |

|          |  |              |  |
|----------|--|--------------|--|
| 人材<br>戦略 | 働き方改革、業務改革の推進<br>職員のエンゲージメントを高める施策<br>若手職員を中心とした育成チームの組成 | 具体<br>施<br>策 | 幹部マネジメント行動指針の策定<br>360度調査・組織マネジメント調査・月次ヘルスチェックの実施<br>キャリア採用の推進 |
|          |  |              |  |

労基署が入らない職場である国の役所の中にあって、経産省は早い段階から働き方改革や人材第一主義の人事施策を進めてきたことを改めて知ることができた。

# 日立製作所研究開発G (日立中研) 記事 紹介

2025/6/17 「失敗事例の克服を紹介する」内容を含む記事



## Think Big, Start Small, Learn FastでグローバルNo.1に挑戦する研究文化

世の中を大きく変える野望を若手もベテランも分け隔てなく語り合う  
小さな構想でも積極的に発信する 失敗する/やめる/変えることがマックスではないというマインドを持つ

### Team Sunriseの取り組み

社員有志によるオープンイノベーション推進活動（2006年設立、登録者約2700名）。  
アイデアの種を育て、他部署とマッチングする「日立オープンイノベーションハブ」などを展開。  
初期には内部対立やSNS炎上などの失敗も経験。  
再始動後は「利他の精神」を重視し、プロデューサー制度を導入して活動を活性化。

失敗への反省から利他の意味合いをとらえ直し、真に利他的なプロデューサーたちと共に発展

### リワードシステム (RDG Monthly Award)

成果だけでなく「失敗からの学び」も評価対象とする表彰制度。  
チャレンジ精神を称える文化を醸成し、理念の実践と一貫性を確保。

組織文化の中核に「失敗を恐れず挑戦する姿勢」があり、それを支える制度と人材が存在。  
経営理念を実際の施策に落とし込むことで、イノベーションを生む好循環が形成されている。

# これ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”的新しいフィールド。

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・・・

# 前野教授へのヒアリング・研究より

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



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. 働く幸せの向上の施策を 1 つあげるとしたら？

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。ITの出番

[https://www.jsna.org/result/soshiki/99\\_maeno\\_202103.html](https://www.jsna.org/result/soshiki/99_maeno_202103.html)

高いES

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

「『はたらく人の幸福学プロジェクト』パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司教授 共同研究プロジェクト」より抜粋(一部編集)  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>

# 「人的ネットワーク環境」としての職場

JNSA

セキュリティ

対象となるオペレーションが、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

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

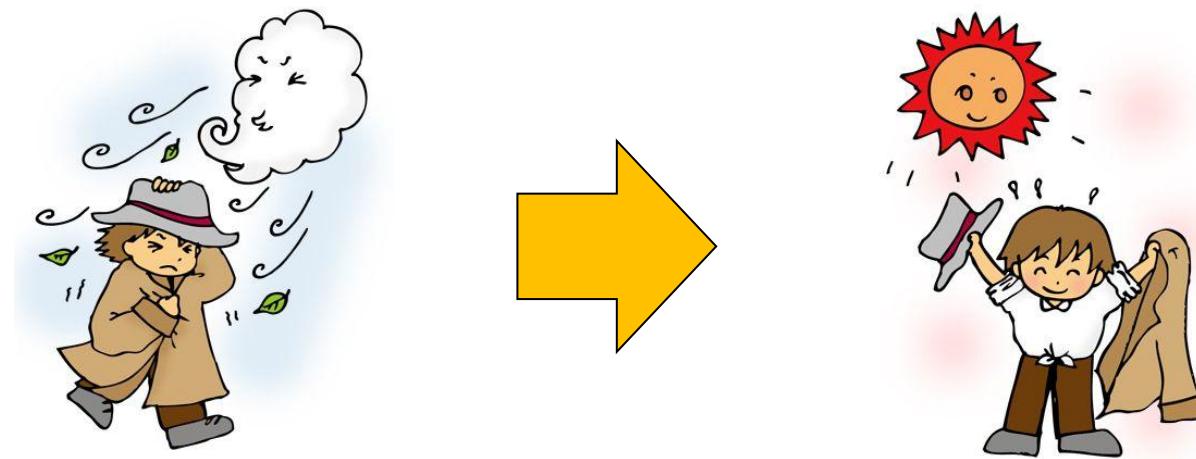
皆さんへの提言

(セキュリティ)

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、仕事が属人化しないための「IT活用」を！

仕事の属人化：内部不正の背景要因(ハザード)

WG活動に関し、今後とも皆さん(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。