



日本のサイバーセキュリティを「連携」「学び」「創造」

JNSA2026年度 活動報告会

セキュリティの本質と、内部不正を抑制する 「働く満足度向上施策」の紹介活動

(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)

一般に「セキュリティ」は情報セキュリティの文脈で語られることが多いが、それは情報分野に限られるものではない。今回は、セキュリティの本質を「組織の円滑なオペレーションを維持するための取り組み」と捉え、その考え方について概説する。また、従業員が安心して働き、働くことに満足を感じられる環境づくりが内部不正の抑制に繋がるという観点から、当WGが推進している「働く満足度向上施策」を紹介する活動の概要について報告する。



検索

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

-

「セキュリティ」の本質

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

甘利康文： リスク概念の構造： 現象学の視座からリスクを理解する，
社会情報学会誌, Vol.12, No.3, pp.1-28, 2024.

https://doi.org/10.14836/ssi.12.3_1

リスク概念の構造

検索

JNSA

リスクとは何か

「現象学」という考え方で「リスク」という概念を捉える話

- 私たちが、それは「リスク」だと思うとき、何が私たちにそう思わせているのか



「赤」とは？



「赤」という色は、果たして存在していると言えるのか？

「700nm前後の波長の電磁波」が目という感覚器に入ったときに、意識に立ち現れてくる感覚（クオリア）

「赤」というコトバで「存在している」と思っている。

リスクも同様：「リスク」というコトバで「存在している」と思っている。

「リスク」とは何か？

広く一般的化された「リスク」の概念や定義は存在しない

松下幸史郎：
リスク概念の再検討と明確化 研究分野の横断的考察，
阪南論集 社会科学編, 53(2), pp. 83-97 (2018)

「リスクマネジメント」の実務 → 恣意性のくびきから逃れられない
リスクコミュニケーション → 各論列挙に

リスクを考えること：「未だ起こっていないインシデント」を考えること

実体を持たない → 認識がバラバラ (通常考え方が通用しない)

同じ出来事の可能性が「リスクだったり、なかったり」する

通常の「科学」の手法が通用しない

〔雨天は、天日干しの干物の加工業者には「リスク」、
渇水で困っている農業者には望むところ〕

人が「リスク」があるというときに、その人物に「そう感じさせているのは何か」という、
「『リスク』というコトバが使われる全ての場合に共通する『構造』」を見出して表現する

「現象学」と呼ばれる思考方法

セキュリティ、リスクに関して



「『価値』を守ること」がセキュリティ、「『価値』毀損の可能性」がリスクならば、

「価値」とは何か？

Axiology

「『存在』を維持すること」がセキュリティ、「『存在』を脅かすもの」がリスクならば、

「存在する」とは？

Ontology

これらを明かにすることは、「セキュリティ、リスクの本質」の追究に不可欠な要件

「“存在する”とはどういうことか」が解らなければ、本質的に「その維持を行う」ことは出来ないし、それを「脅かすもの」の正体は判らない。

i.e. 「本質的なセキュリティ対策」は出来ない、リスク対策を本質的観点から行うことも出来ない。

これらについては、機会があれば、またお話し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 **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/2025/surv.html> より

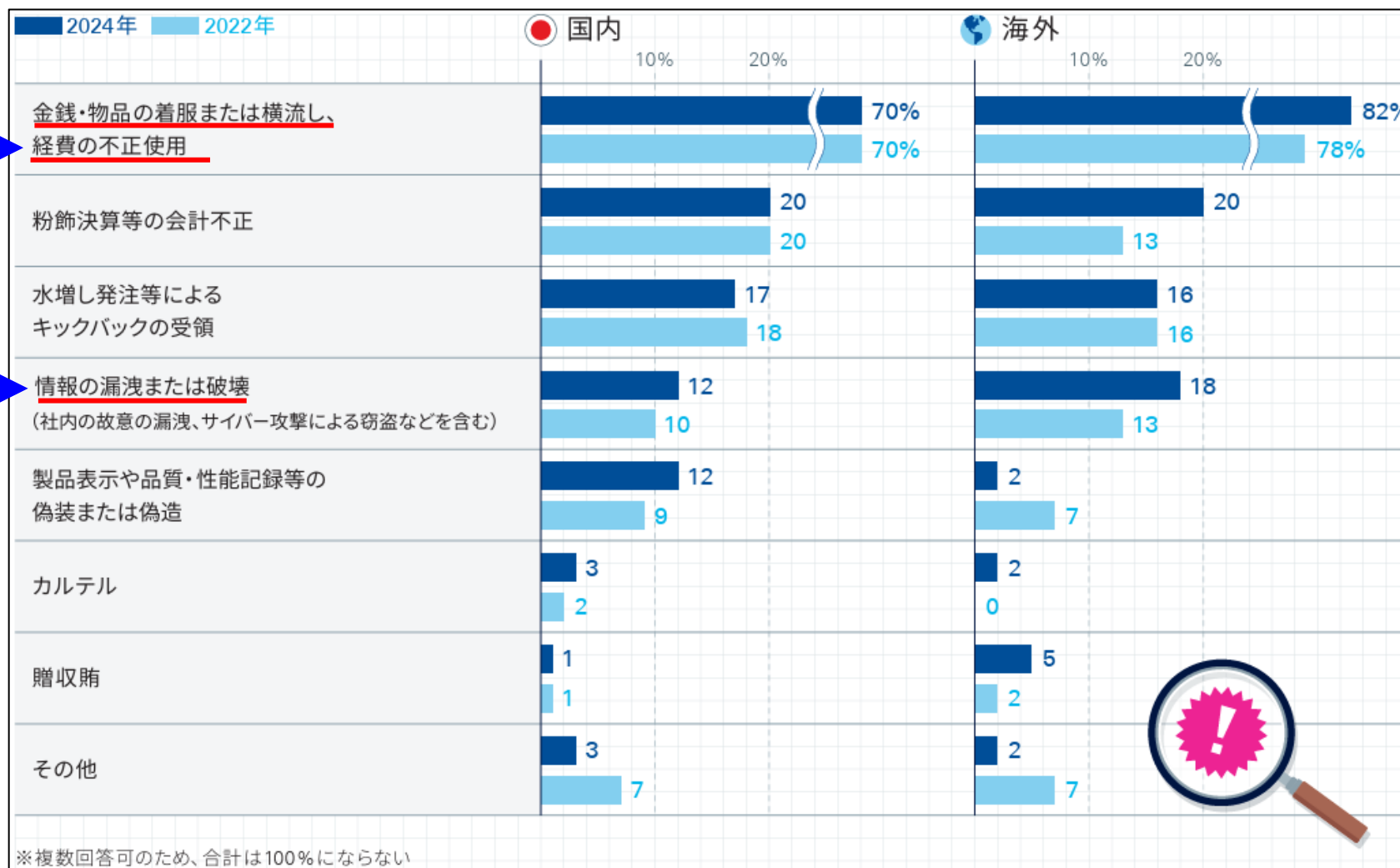
組織で発生する不正の内容

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

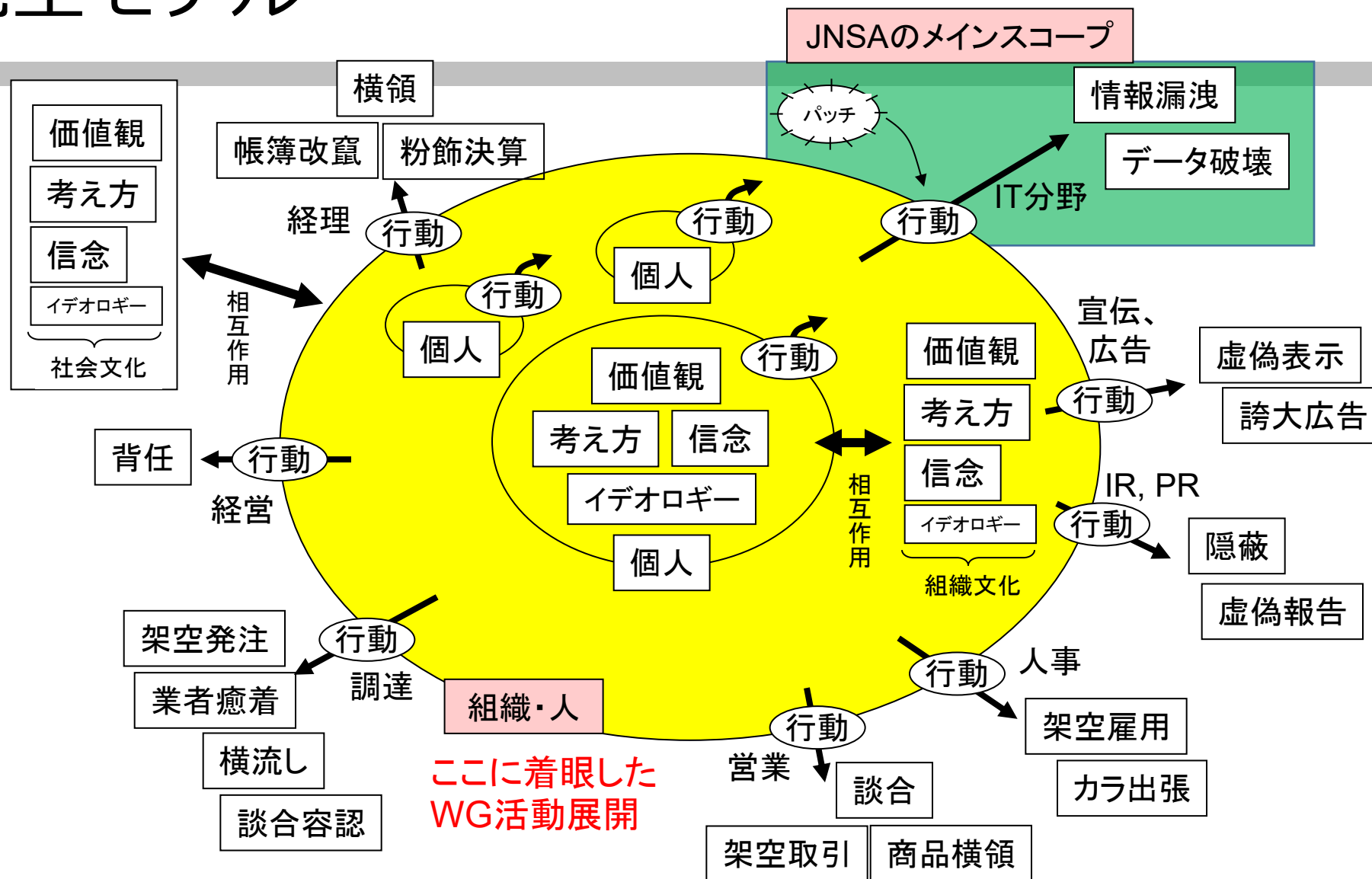


圧倒的に多いのが
金銭・物品に関する不正(7,8割)

IT/情シス担当が
気にする「情報漏洩」は、1～2割



不正発生モデル



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/2025/surv.html> より

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）



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」

- ・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 人事関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 人事関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「活きいきと働くための施策」に関するインタビュー」(2024年11月10日)
- ・特別編 第8回 「財務省 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」(2023年3月30日)
- ・特別編 第7回 「防災科学技術研究所 安藤理事への「活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6回 「北海道大学 吉原教授に聞く「博士のキャリア」に関するインタビュー」(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(東京大学大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻 津田一雄氏)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 工学部 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 慶應義塾大学 大学院システムデザイン・マネジメント研究センター長 前野隆司教授への「はたらく人の幸せに関する調査」に関するインタビュー」(2021年7月27日)
- ・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「人が活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)

・特別編 第1回 一般社団法人 全国警備業協会(2017年10月12日)

・第8回 サイボウズ株式会社(2017年6月20日)

・第7回 SCSK株式会社(2017年5月29日)

・第6回 大日本印刷株式会社(2017年3月21日)

・第5回 株式会社ガイアックス(2017年3月1日)

・第4回 株式会社日立ソリューションズ(2016年11月14日)

・第3回 日本マイクロソフト株式会社(2016年10月28日)

・第2回 富士通フ・アイ・ビー株式会社(2016年10月3日)

・第1回 トレントマイクロ株式会社(2016年7月27日)

・はじめに：「ES向上、良い『組織文化』醸成のための企業努力」を振り返り、共有する取り組みについて

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「人が活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「人が活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、実際に行われている様々な工夫を振り返り、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、明朗快活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。



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、職場のオペレーションを円滑に回す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・・・

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.jnsa.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/>

保井教授へのヒアリング・研究より



特別編 第13回(予定) 武蔵野大学 ウェルビーイング(WB)学部 保井俊之教授へのインタビューより

WB: 身体的、精神的、社会的に満たされた「良好で幸福な状態」

単なる健康(Not 病気)だけでなく、自分らしく、生きがいを感じ、持続的に幸せを感じられる状態

当WGの仮説：

内部不正の抑制に、働く満足の向上(太陽的対策)が効く

学術的に説明できる(保井先生)

人を幸せにするスキルは、(形式知として)後天的に学ぶことができる

「幸せ職場の構造」は、レシピに従う形で作り出すことができる

不正が起きにくい環境

ということ

ITの出番

「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°レシヨンが、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

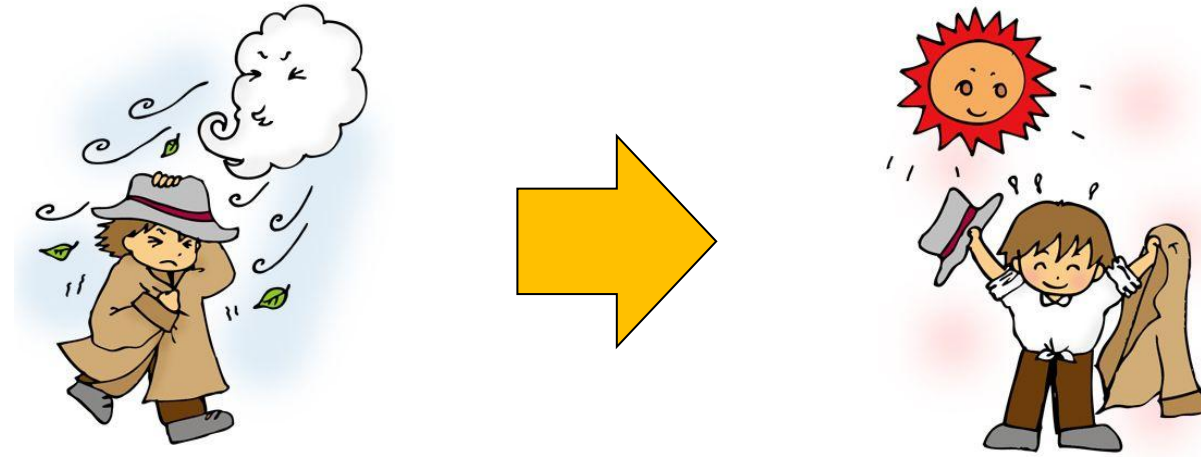
(セキュリティ)

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、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。