



認定 NPO 法人

日本システム監査人協会報

2024 年 4 月号

No. 277

No.277 (2024 年 4 月号) <3 月 25 日発行>

今月号の注目記事

【総会特集】

「第 23 期通常総会報告」

「会報アワードと年間テーマ」



巻頭言

『時代が求めるシステム監査』

会員番号：1342 安部晃生（副会長）

本会報の 2024 年度の年間テーマは、「時代が求めるシステム監査」です。

生成 AI などシステム監査が置かれた環境が音を立てて動いている時代に、システム監査やシステム監査人に求められているものは何か、そしてシステム監査人は求められている更にその先を目指して、どう立ち向かってゆけばよいか、多くのご意見があろうかと思えます。

例にあげた生成 AI については、「日本の生産性や付加価値の向上等を通じて大きなビジネス機会を引き出すとともに、様々な社会的課題の解決に資する可能性にも繋がることが見込まれ」^(注)、ますます多くの組織で活用が進んでいくものと考えられます。

一方で、生成 AI がもたらす負の側面についても、様々な観点からリスク等があげられてきており、生成 AI に関するガイドラインも、官民でいくつも公表されている状況です。

たとえば、総務省・経済産業省「AI 事業者ガイドライン（案）」（令和 6 年 1 月パブコメ版）では、「各主体が取り組む事項」として、①人間中心、②安全性、③公平性、④プライバシー保護、⑤セキュリティ確保、⑥透明性、⑦アカウントビリティの 7 つの項目があげられ、さらに「社会と連携した取組が期待される事項」として、⑧教育・リテラシー、⑨公正競争確保、⑩イノベーションの 3 つの項目があげられています。

こうした状況を踏まえると、システム監査人は、これまでのような「情報システムの信頼性・安全性・効率性・有効性を高める」こと以上に、より広い観点に立って監査を行っていく必要があります。それが、「情報化社会の健全な発展に寄与すること」（システム監査人倫理規定第 2 条）を使命とするシステム監査人の役割であり、「時代が求めるシステム監査」に繋がっていく気がします。

「時代が求めるシステム監査」について、皆様のご意見をお聞きいたしたく、ご投稿をお待ちしています。

(注) 経済産業省「生成 AI 時代の DX 推進に必要な人材・スキルの考え方」（令和 5 年 8 月）

以上

各行から Ctrl キー+クリックで
該当記事にジャンプできます。

<目次>

○ 巻頭言	1
【 時代が求めるシステム監査 】	
1. めだか	3
【 時代が求めるシステム監査 - 魏志倭人伝 - 】	
2. 投稿	4
【 投稿 】 再び, 決済システムの安定性確保に向けて ~ 教訓共有の大切さと集約リスクへの備え	
【 投稿 】 システム監査活性化関係 業界としてシステム監査実施決定の報告	
【 コラム 】 「俯瞰」について	
【 コラム 】 システム監査のための会計・法律・数学・理科・教育課程再入門 (4)	
【 時事論評 】 パラダイムシフト時代の悪夢と希望 ~ 生成 AI 編 ~	
3. 本部報告	22
【 第 23 期通常総会報告 】	
総会特集 【 新任理事・監事のご紹介 】	
総会特集 【 会報アワードと年間テーマ 】	
4. 支部報告	27
【 「IT ガバナンス監査研修の実現に向けて」 】	
— (第 3 回) IT ガバナンス監査演習・研修を終えての所感—	
5. 注目情報	31
【 総務省「不正アクセス行為の発生状況及びアクセス制御機能に関する技術の研究開発の状況」 】	
【 内閣サイバーセキュリティセンター「重要インフラのサイバーセキュリティに係る行動計画」 】	
6. セミナー開催案内	32
【 協会主催イベント・セミナーのご案内 】	
7. 協会からのお知らせ	33
【 2024 年度春期 公認システム監査人及びシステム監査人補の募集 】	
【 新たに会員になられた方々へ 】	
【 協会行事一覧 】	
8. 会報編集部からのお知らせ	37

めだか 【 時代が求めるシステム監査 - 魏志倭人伝 - 】

「時代が求めるシステム監査」を考える。時代が求めるとは、大きくは気候変動、戦争、ウイルスによるパンデミック等により、時代が求めるものであり、システム監査が求められるものとは、正しさである。私たちは常に変化と共にあることを知りシステム監査を考える。新年度のテーマは、「時代が求めるシステム監査」である。生成 AI などシステム監査が置かれた環境が音を立てて動いている時代に、システム監査やシステム監査人に求められているものは何か、そしてシステム監査人は求められている更にその先を目指して、どう立ち向かっていけばよいのか、を考えていきたい。



さて、「故^{ふるき}を温^{たづ}ねて新しきを知らば、以^{もって}て師^{したる}為るべし」に則って、いにしえをたどってみよう。著書の概要に、“なぜ邪馬台国は、中国の東南海上に描かれたか”とある。そして、“考古学調査と並び、邪馬台国論争の鍵を握るのが、「魏志倭人伝」（『三国志』東夷伝倭人の条）である。だが、『三国志』の世界観を理解せずに読み進めても、実像は遠のくばかりだ。なぜ倭人は入れ墨をしているのか、なぜ邪馬台国は中国の東南海上に描かれたのか、畿内と九州どちらにあったのか。”と、また、著者の渡邊義浩氏は、“『三国志』研究の第一人者が当時の国際情勢を踏まえて検証し、真の邪馬台国像に迫る。”と書かれている。

“儒教の対外思想の中核をなす中華思想は、中華を支配する天子が徳を修めることにより、「東夷・西戎・北てき・南蛮」という四方の夷てきが、中華の徳を慕って朝貢する、という自国の優位性を説く思想である。”そして、“倭人伝は、東夷伝中のほかの夷てきと比べて、きわめて好意的に描かれている。本来的には高い文化を持っていたはずの朝鮮半島や中国の東北地方の諸民族の方が低い文化とされている原因は、東夷伝の執筆意図によるのである。”という。

“倭国は当時の国際関係のなかでも、重要な国家と考えられていた。加えて、曹魏から西晋にかけての国内の政治状況においても重要な地位を占めている。”そして、“邪馬台国が、会稽郡東冶県の東方海上という現実にはありえない場所に理念に置かれた背景には、孫呉との関係上、そこになければならない国際関係があった。加えて司馬懿の功績を尊重するという国内政治上における倭国の重要性が、倭人伝の執筆者たちの表現を規定していたのである。”という。東夷伝の著者、陳寿は、『礼記』や『漢書』に依拠しながら、「親魏倭王」（倭の卑弥呼）を、「親魏大月氏王」（クシャーナ朝のヴァースデーヴァ王）と対比し、方 1 万里の世界観にあるとしている。私たちは、いにしえをたどって、現在、そして未来を考えたい。

この時々刻々と変化する時代が求める根本的なものはなにか、システム監査が求められるもの、すなわち正しさを考え、さまざまな出来事と自らの役割に対してあらためて考えてみる必要がある。（空心菜）

資料：「魏志倭人伝の謎を解く 三国志から見る邪馬台国」渡邊義浩 著 中公新書 2164

（このコラム文書は、投稿者の個人的な意見表明であり、S A A J の見解ではありません。）

<目次>

【投稿】 再び、決済システムの安定性確保に向けて ～ 教訓共有の大切さと集約リスクへの備え

会員番号 0436 大石正人

2021年に一連の大規模障害を発生させ、同年中に金融庁から2度にわたる業務改善命令を受けたメガバンクM銀行において、定期的な業務改善報告書の提出につき、同庁から2024年1月19日付で「今後は提出を求めない」旨の通知を受けた、との報道がなされました。つかいこなせていない、とされたM銀行の基幹勘定系MNシステムは2019年7月の稼働から4年半が経過し、そろそろ更新への道筋を描くタイミングになり、金融庁なりに見極めの時期を探っていたのではないかと（勝手ながら）推察しています。

M銀行における2021年のシステム障害については、同行のホームページ「業務改善計画の進捗状況について」に、金融庁からの業務改善命令（同年9月22日および11月20日）やそれに先立つ第三者委員会の調査報告書、など、事態の進行に合わせたプレスリリースが掲載されています（注）。そして2024年2月末時点で最新のニュースリリースが「業務改善計画の進捗状況（2023年12月末基準）について」です。

（注）業務改善計画の進捗状況について https://www.mizuhobank.co.jp/release/2022_status.html

ただこの資料（本文6ページの要点のみの資料）を見ても、全体像は掴めません。2022年1月17日付の「（システム障害にかかる）業務改善計画の提出について」を踏まえた進捗が記載されているに過ぎないからです。ちなみに「安定的な業務運営の取組み状況」と題された同資料は、以下の構成となっています。

1. 安定的な業務運営の取組み状況

- 自律的な改善対応が定着し、大規模なシステム障害を抑止、今後も継続して実効性を維持できる状況。

2. システム障害防止と障害対応力

- システム面では障害の未然防止と障害発生時の迅速な復旧に向けて、点検・対応を継続し大規模なシステム障害を継続して抑止。
- 障害対応力の面では障害発生時の迅速な初動とリカバリーで、お客さま影響を極小化。ATMも安心してご利用いただくために機能を改善。

3. ご意見や社員の声を活かす取組み、ITガバナンス／企業風土の変革

- 聴く・活かす体制やインフラを整備し運営が定着、現場の評価も継続して改善。
- ITガバナンス面では、現場実態把握やリスク管理高度化は定着 IT社員意識の更なる向上と、安定的業務運営を将来にわたり確固たるものとすべく、IT改革を本格化。
- 企業風土の変革では、新企業理念とエンゲージメント・インクルージョンスコアの目標を策定・公表。

4. ガバナンス面

- 法令遵守面ではBCP体制の継続強化や、環境変化を踏まえた点検見直し等、自律的な改善運営が定着するとともに、研修・人材交流、資格取得などの取組みにより、社員の本質的理解も進展。

5. 実効性の維持に向けた取組み

- 改善対応を経常業務に組み入れ、環境変化も捉えながら、維持・継続。
- 全社的な「システム障害を考える月間」の設定。
- モニタリングとして実効性の維持と風化防止に向けて、引き続きフォローアップする。

長々と引用したように見えますが、これに少し付加した程度の情報の記載に留まっています。改善策は累計で200項目にも上ったとされますが、外部から全体像を把握することは困難ですし、おそらく執筆者のような第三者が、その全貌を把握し、くまなく内容を振り返って、そこから正確な教訓や知見を得ることは容易でないと感じます。また「企業風土の変革」やガバナンス強化昨が、3年程度の歳月で定着し、浸透したと見極めるのは非常に困難だと思われれます。

これに対して、銀行業ではありませんが、総合電機メーカーM電機の事例があります。事案の詳細は省略しますが、昨今自動車業界などでも問題になっている品質不正問題の発覚に対し、同社では、2021年6月に、30年を超える期間にわたる鉄道車両用空調装置等の不適切検査が判明し、調査委員会により多岐にわたる不適切事例が明らかになって以来、再発防止に向けた取り組みを続けている事例として、多くの識者からも評価され、参照されています。

同社のホームページには「3つの改革の進捗等について」と題する説明が掲載されています。

(注) <https://www.mitsubishielectric.co.jp/reform/index.html>

同社の取り組みの分かり易さは、外部調査委員会を踏まえ「再発防止策を含む3つの改革を策定」と改革の骨子をまとめている点にも表れています。

すなわち、骨太の方針の下で進める全社変革プロジェクトと連携し、「品質風土・組織風土・ガバナンスの3つの改革を深化・発展させながら、新しいM電機の創生に向けた変革」に取り組む、としています。

そのうえで、3つの改革の推進状況、をフォローアップの形でホームページに逐次掲載する形をとっているのです(注)。このため、経緯を知らずに初めてウェブサイトを開覧した第三者でも、同社の改革の基本方針を理解したうえで、改革の内容を鳥観図のように眺めて、理解を進めていくことができます。

(注)「3つの改革の取り組みは引き続き経営上の最重点課題として継続推進し、その進捗状況については、取締役会がモニタリングするとともに、当社ウェブサイトを通じて社内外に開示」していく。

M銀行とM電機のこうしたウェブサイト閲覧時の印象の違いは、どこから来るのでしょうか。最も大きな違いは、M電機の品質不正は多岐にわたり重大な事案ではありましたが、対象分野では行政処分を受けておらず、いわば自浄作用として取り組むことができたのに対し、M銀行の場合には、2021年中に累次にわたるシステム障害を現に引き起こし、行政処分(業務改善命令)の対象となったことです。このため、M銀行は、業務改善報告書を監督官庁(金融庁)に提出し、そのフォローアップ結果を定期的に同庁に出す必要がありました。

その意味でM銀行は自律的な取り組みもさることながら、行政検査などを踏まえた監督官庁からの指示、指導に（行政権限に基づく措置への対応として）改善を進めてきたわけです。その意味で、もちろん預金者をはじめとした顧客もさることながら、監督官庁という許認可権を握る大きなステークホルダーに沿った適切な対応が最優先だった事情が大きかった、と推測されます。今後、例えば基幹勘定系MNシステムの次期更新に当たっても、過去の経緯から、監督官庁の強い指導の下で進めざるを得ない点で、M電機とは大きく立ち位置が違うといえるでしょう。

決済システムなり、決済量におけるメガバンクのプレゼンスはまだまだ大きいだけに、システム障害が利用者や生活者、事業者に与える影響は多大なものがありますので、監督官庁も大きな関心を持つのは当然とは言えます。ただ、決済サービス、という点を取ると、今や資金決済サービス事業者の範囲は旧来の銀行に止まらず広がっています。

こうした観点から、決済サービスの主要な担い手が、大規模かつ相次ぐシステム障害を起こした経緯とその原因、対処の経緯をできれば分かり易く伝える努力はもっとあってよいのでは、と思います。その意味で、正式に業務改善命令解除後に、M銀行が自らの判断で振り返り（ポスト・モーテム（注）。システム障害やインシデント発生後に振り返って、組織内の共有財産とすることを企図するもの）を行い、その結果を組織外にも共有してもらえることを強く期待しています。

（注）会報第255号『『ポストモーテム』を読む～異例事態を「振り返る」ことの大切さ』、も併せてご参照ください。

さて決済システムの安定性、という点からは、2024年2月8日に、地銀共同システム参加銀行より、ND社が開発を始めるオープン系共同利用型クラウド基盤「統合バンキングクラウド」を採用する旨、プレスリリースが出た件も関心を寄せたいところです。

勘定系システムを2024年1月、オープン化の基盤に移行（注）した地銀6行からなるMプロジェクトと地銀共同システムの間では共同研究会がもたれており、統合バンキングクラウドの適用決定は、その一環だ、とされています。

（注）銀行業界初、マルチバンクオープン勘定系システムを稼働

<https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2024/010401/>

ND社をめぐっては、2023年10月に発生した全銀ネットの稼働後初の重大障害に関連し、開発元として、金融庁より「資金決済に関する法律第80条第2項に基づく報告徴求命令」が出され、11月末に全銀ネットとともに会見し、(1)設計・製造工程プロセス、(2)試験工程プロセス、(3)復旧対応プロセス、(4)再発防止策に対する歯止めからなる、再発防止策を公表したところです。

（注）全国銀行データ通信システムの障害について

<https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2023/120100/>

今後、地銀系の共同システムが、ND社主導のもとに、統合バンキングクラウドに一本化した際に、合計すると資金量的にもかなりのプレゼンスを持つ地銀の業務を支える勘定系システムが、同じシステムアーキテクチャーのもとで稼働することのリスク特性をどう考えるか、非常に悩ましいと感じます。

金融庁は、2019年6月「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」等の公表を機に、その後も2020年3月、金融機関による基幹系システムの開発や更改を支援する「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」を新たに設置し、金融機関のデジタルイノベーションの後押しを図るとともに、2022年6月には「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」を追加公表するなど、銀行のITガバナンスやコスト高の問題に絡み、意欲的な情報発信や働きかけを続けています。

こうした背景にはシステムの運営コスト高や、共同化方式を含む様々な基幹勘定系システムの併存が地銀の経営基盤を揺るがしかねない、との危機感がありそうです。しかしながら、例えば共同システムのアーキテクチャーが集約化することのリスクについては、現時点では必要な警告を発し、リスク管理面の警鐘を積極的に鳴らしているようには見受けられません。

正直なところ、ND社が提供する統合バンキングクラウドの頑健性や運用面の可用性などにつき、評価できるだけの情報は持ち合わせていません。品質管理の面では、全銀ネットの教訓なども十分踏まえていくと想定はできるでしょう。

しかしシステムの移行時を含め、不測の事態がないとは断言できない以上、そのリスク評価や計画段階からシステム監査など、第三者的な目線での点検が重要になってくるでしょうし、このほかにも、開発・運用管理面でのベンダー依存の一段の進展に伴う、委託元である銀行のシステム人材育成・確保、委託先管理の実効性確保など、従来から指摘されてきた課題への取り組み強化も求められます。

2028年1月から地銀共同センターでの統合バンキングクラウド適用を展望し、決済システムの安定性確保に向けて、改めてリスク管理やガバナンスの観点から（必要があれば金融監督の視点からも）、関係者において、現時点から必要な関与が行われるよう、強く要望し期待したいと思います。



【投稿】システム監査活性化関係 業界としてシステム監査実施決定の報告

会員番号 1448 宮崎雅年 (理事・北海道支部長)

電力業界では、自主的な取り組みとしてシステム監査を実施することが決定され、その中で当社の取り組み状況が好事例として各社に周知されましたので報告いたします。

<背景>

発電・送配電・電力小売り事業を一体で運営してきた旧電力会社は、2020年4月1日から発電・電力小売り事業と送配電事業が分離され、発電・電力小売り事業を行う〇〇電力と送配電事業を行う〇〇電力ネットワーク（会社によって、〇〇送配電、〇〇パワーグリッドなど名称が異なる場合があります）に分社されました。分社に当たり、送配電事業を行う会社は、〇〇電力を含めてすべての電力小売り事業者に対して平等に対応することが求められました。

一般的に企業が顧客から取得した情報は、その目的以外に利用することは許されず、個人情報保護の視点から見ると、第三者に提供する際もそれを本人に通知する必要があります。

今回、顧客情報の目的外利用・第三者提供の事案として、営業成績を上げることを目的として関西電力で顧客情報を不正に閲覧、取得する事案が発覚しました。

関西電力株式会社「新電力顧客情報の取扱いに係る調査結果の報告について（電力・ガス取引監視等委員会から報告徴収への報告）」（2023年1月13日）によれば、「当社は、2022年12月、関西電力株式会社が管理していた当社以外の小売電気事業者のお客さまの情報（以下、新電力顧客情報）を閲覧し活用していたことが判明し、電力・ガス取引監視等委員会（以下、監視等委）から報告徴収を受領しました。」とし、次のように説明を続けています。

「当社は、当該報告徴収に指定された2022年9月12日から12月12日の3ヵ月間における新電力顧客情報を閲覧した記録の調査等を行い、本日、調査結果とともに当面の再発防止策等について監視等委に報告しました。

調査結果は別紙のとおりですが、730名の当社社員および委託先社員が、14,657契約の新電力顧客情報を閲覧していたことを確認しました。主な閲覧目的は、お客さまからの申し出に対する契約状況を確認や問合せ対応でした。一部、当社からお客さまへの提案活動に利用するために閲覧していたことも確認しています。

本件の原因は、行為規制に関する理解やコンプライアンス意識の徹底が不十分であったことに加え、会社として不適切な業務運用を早期に把握し是正する仕組みが不十分であったことにあると考えています。」と発表し

ています。

この事案を受けて電力業界で各社一斉に点検した結果、当社も含めて全社で同様または類似の事案が確認されたことから、各社で再発防止に向けた取り組みが始まりました。

<再発防止に向けた取り組み>

1. 再発防止策の基本的な考え方

各社で共通の事象が発生していることから、各社でバラバラに再発防止策を検討する事項があるものの、電力業界として統一的な再発防止策の検討が始まりました。

再発防止策の基本的な考え方として、「3線モデル」が採用されました。「3線モデル」とは、内部監査人協会（IIA）が2020年に提唱した内部統制、ガバナンスおよび全組織的なリスク管理に係る体制整備の考え方で、第1線を業務部門内での日常的なモニタリングを通じたリスク管理、第2線をリスク管理部門などによる部門横断的なリスク管理、第3線を内部監査部門による独立的評価として、組織内の権限と責任を明確化しつつ、これらの機能を取締役会または監査役等による監督・監視と適切に連携させることが重要であるとするものです。

この第3線において、業務監査に加えて、顧客情報を取り扱うシステムに対してシステム監査を実施すべきとされました。

2. 各社の内部監査部門のシステム監査への対応状況

各社の内部監査部門におけるシステム監査への対応状況ですが、当社以外は内部監査部門にシステム監査の専門家が不在であったことから、システム監査を外部に委託するなどの対応を迫られたようです。

幸い当社は、内部監査部門に在籍する私が今回の事象とは無関係ではありましたが、2023年、自主的に公認システム監査人の認定を受けていたことから、当該システム監査を外部委託することなく、内部監査部門だけで早々にシステム監査計画を策定し、年度内に限定的ながらシステム監査を実施することができました。

2023年12月に各社の対応状況を取りまとめた際、「システム外部専門家によるチェック体制の導入検討」において、好事例として当社は「内部監査部門に在籍する公認システム監査人（特非 日本システム監査人協会）による監査・確認体制を構築済」と各社に周知されました。

3. システム監査の概要

システム監査の概要は、①プログラム変更管理、②仕様・運用状況確認、③データの直接修正の管理、④

インフラ変更管理、⑤インフラ権限管理としました。

監査項目を下表に記載いたしますが、監査手続については、誌面に限りがありますので割愛させていただきます。

No.	監査項目
①	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラム変更の実施が承認されているか。 ・プログラムの変更がテストされているか。 ・プログラムの変更の完了が承認されているか。 ・開発・保守側で変更完了されたプログラムが、運用側において適切なタイミングで本番環境にリリースされているか ・変更環境における両立しない職務の分離が存在しているか
②	<ul style="list-style-type: none"> ・対象システムが把握されているか。 ・目的外利用を禁止しているか。 ・アクセス制御・マスキングをしているか。 ・アクセスログを記録・保存しているか。
③	<ul style="list-style-type: none"> ・データの直接修正の実施が承認されているか。
④	<ul style="list-style-type: none"> ・インフラの変更の実施が承認されているか。 ・インフラの変更がテストされているか。 ・インフラの変更の完了が承認されているか。
⑤	<ul style="list-style-type: none"> ・特権的 IT 機能へのアクセスが適切な担当者だけに限定されている

4. 不正閲覧のシステム的な対策

この事象の原因は情報の不正閲覧に該当することから、不正アクセスを防止するためのアクセス管理が対策となります。アクセス管理の基本は、「業務上の必要性」を検討し、業務上情報に対するアクセスが必要な者にだけアクセス権を付与することです。

会社によって、またシステムによってアクセス権の付与に関する実際の運用が異なっているため、詳細は割愛しますが、基本は ID およびパスワードでアクセス権を制御しています。

誰が、いつ、どの情報を読んだのか、システム的なログを記録・保存する仕組みは別途構築されていたことから、システム的なモニタリングの追加的な仕組みは不要としました。

また、システム開発およびプログラム変更のテストにおいて、顧客情報のマスキングの確認が重要です。

5. 不正閲覧の人的な対策

令和 6 年能登半島地震での電力業界の地域を超えた災害復旧に当たる姿を見ても、もともとひとつの会社

であった組織を分割して別会社にしたものなので、社員の意識・考え方について分離・分割することは容易ではありません。そのための教育について徹底されることが必要です。

6. 今後のシステム監査の取り組み

今年度（2023年度）はシステム監査を年度計画に組み入れていなかったことから、業務監査の一環としてプログラム修正中のシステムに限ってシステム監査を実施しました。

次年度（2024年度）以降は、システム監査を年度計画に組み入れ、対象となるシステムについて、システム監査を実施していきます。

7. 今回の電力業界のシステム監査への取り組み

不適切な事象の発生が発端ではありましたが、電力業界の自主的な取り組みとしてシステム監査を実施することになったことについて、システム監査活性化関係の取り組み事例として報告させていただきました。偶然とはいえ、公認システム監査人の認定を受けたことを堂々と業界内に宣言する機会を得たことは、公認システム監査人の認知度を高めることに微力ながらも資することができたと認識しています。今後も公認システム監査人の名を貶めることのないよう精進していきます。



<目次>

【 コラム 】「俯瞰」について

会員番号 1347 横倉正教

カツ理論（※）のコンセプチュアルスキル（概念化能力）の中に「俯瞰力」がある。「俯瞰力」とは、客観的に全体像を捉える能力と説明され、企画や調査等では俯瞰することが大事だと言われる。

※カツ理論とは？

- ・1955年に経営学者ロバート・カツにより提唱された、ビジネススキルと人材の関係性について言及された理論
- ・様々な職種に必要な能力は3種類のスキルがあり、職層の違いによって必要なスキルの比率が変化していくという考え方

しかし、どのように全体像を捉えればよいか（どのように俯瞰すればよいか）といった方法については詳しく書かれたものを見たことはない。（まだ見ていないのかもしれないが。）

そこで、俯瞰の種類について個人的にまとめてみた。

<俯瞰の主な種類>

- 1) プロセス的俯瞰
- 2) 時系列的俯瞰、時間的俯瞰
- 3) 構造的俯瞰、構成的俯瞰
- 4) 空間的俯瞰
- 5) 投資的俯瞰

- ・「プロセス的俯瞰」とは、業務や手続き等の開始から終了までの流れの俯瞰で、全体の流れを掴むためのものである。業務プロセスとしてまとめられることが多い。段取りをする際に役立つ。
- ・「時系列的俯瞰、時間的俯瞰」とは、一定時間（期間）の中で、業務や作業がどのように進むかを捉えるものである
- ・「構造的俯瞰、構成的俯瞰」とは、組織構造／組織構成、ステークホルダー構成、等を俯瞰するもので、情報システムにおいては、システム構成（ハード構成、ソフト構成）、機能構成、DB構成、等があげられる。
- ・「空間的俯瞰」とは、組織の配置状況（本社と支社や営業所の地理的配置状況）、ステークホルダーの所在状況、等の俯瞰で、情報システムにおいてはシステム機器の配置状況、ネットワーク機器の配置状況、（ネットワークケーブルの配線状況）等の俯瞰となる。
- ・「投資的俯瞰」とは、リソース（資金、人材、時間、等）の配分の俯瞰である。

ビジネスで使われるフレームワークには、現場に合わせた様々なものがあり、俯瞰の種類を組み合わせたものが多い。スケジュール表や工程進捗（状況）表は、プロセス的俯瞰と時系列的俯瞰を組み合わせたとと言える。

尚、俯瞰する際の留意点としては、次のような点が挙げられる。

<留意点>

- 1) MEMC (漏れなく、ダブリなく)
- 2) 全体最適に留意 (部分最適の集合体が全体最適となるとは限らない)
- 3) 通常と特殊 (例外) とを考慮
- 4) リスクを考慮

また、俯瞰の方法の手助けとなるものに「多面的視野」が挙げられる。

<多面的視野の種類>

1) 対時的、対となる視野

- ・自分と他人、通常と特殊 (例外)、暫定対策と恒久対策、
トップダウンとボトムアップ、等
- ・白と黒、明と暗、Y e s と N o、右と左、メリットとデメリット、利益とコスト、等
- ・男性と女性、大人と子供、需要と供給、生産者と消費者、販売者と購入者、
加害者と被害者、等

2) 関連する要素からの視野

- ・物理的要素：色彩別、照度別、等
- ・環境的要素：四季別、地域別、等
- ・人的要素：年齢別、職業別、部署別、業務別、ステークホルダー別、所得別、等
- ・経営的要素：4 M / 5 M 別、3 M (ムリ、ムダ、ムラ) 別、Q C D 別、4 C 別、4 P 別、
5 F 別、B S C の 4 視点、B M C の 9 視点、等

3) 複合的視野

- ・二次元 (多次元) 要素：(例：ジョハリの窓、ポートフォリオ、S W O T 分析、等)

これらの視野は、評価指数 (K P I) や目標指数 (K G I) の設定にも役立つ。

以上

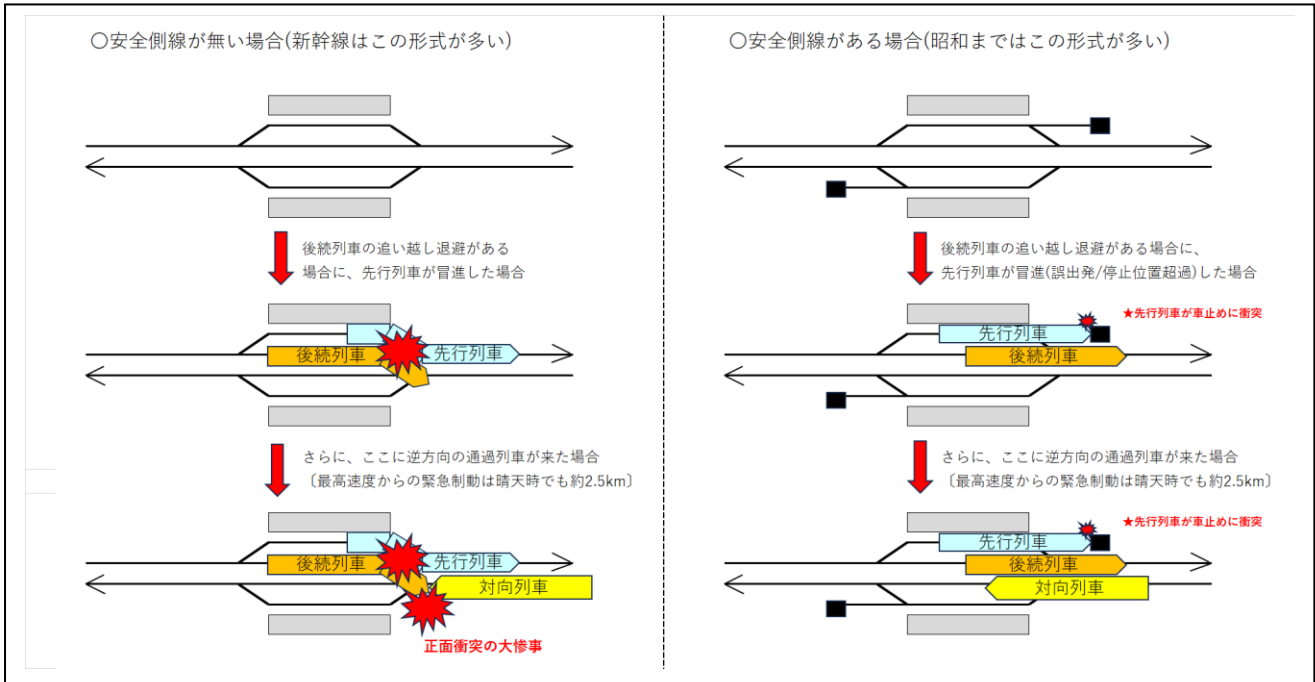
(このコラム文書は、投稿者の個人的な意見表明であり、SAAJ の見解ではありません。)

【コラム】システム監査のための会計・法律・数学・理科・教育課程再入門（4）

会員番号 1644 田淵隆明（近畿支部 システム監査法制化推進プロジェクト）

§1.はじめに ～ 東北新幹線の郡山駅通過事故【システム監査の専門家の出番】

3月6日、東北新幹線郡山駅で重大事案が発生した。報道では「500m 通過した」としか報じていないが、「郡山駅は優等列車を退避できる構造となっており、同駅に停車する列車は分岐ポイントを経由して側線に入り停車する。しかし、今回の事案では、大雪のために制動装置に支障が出たのか、ブレーキが間に合わず、本来の停止位置から約 500m 冒進し、**本線に合流後に停止した**」と報じるべきであった。



これが運転密度の高い東海道新幹線の小田原～三河安城間で発生していたらと考えると背筋が寒くなる。同区間は「こだま」到着後、1分半程度で「のぞみ」が通過するようなダイヤも多数あり、最悪の場合、二重衝突による大惨事になった可能性もあるのである。

昭和時代には、合流点には「安全側線」と呼ばれる物理的な保安システムが存在したが、高架化や保安装置の向上により省略が急速に進んだ。しかし、今回の事案を考えると、過度にIT技術(CTC)に頼るのはリスクが高く、IT装置の不具合や今回のような気象条件の悪影響も考慮し、車止めに油圧ポンプ式のバッファーを設置した安全側線を整備し、対抗列車との正面衝突だけは回避する仕組みは必要と考えられる(できれば、常磐線の三河島事故(1962年)の教訓を考えると、車止に激突後に右側に傾斜/転覆しないように、分離壁も設けるべきである。)。特に、**本線同士の合流点に通過列車の設定のある駅は要注意**である。上越新幹線の高崎駅、越後湯沢駅、東北新幹線の福島駅の上り線の東京側は特に優先度が高いと思われる。

現在、山形新幹線による本線横断・逆行を解消するための工事を実施中(2026年完成予定)であるが、過密ダイヤ区間における本線横断や逆行は非常にリスクが高いため、**電子装置に過度に依存することなく、物理的な安全の担保と二重化するべきである。これはシステム設計・システム監査にも通じるものがある。**

★都市部における本線同士の分岐点における平面交差(JR横須賀線の品川駅～西大井駅間の目黒川・蛇窪(へびくぼ)両信号所、東武鉄道の東武動物公園駅、京王電鉄の北野駅、名鉄の笹島分岐点、東海道新幹線の三島駅車両基地への出入庫線 etc.)や、本線逆行箇所(JR山陽本線の西明石駅西側、JR山陰本線の嵯峨嵐山駅西方におけるトロッコ列車の一部)などは、早急に解消するべきである(※阪急電鉄の淡路駅は工事中。)

§2.システム・インテグレータ認定・登録制度の復活の必要性 【システム監査の専門家の出番】

[1]制度の概要

平成生まれの方々にはピンと来ないかもしれないが、**2003年3月までは、我が国のIT産業では資格取得が重視され、有資格者が好待遇**を受けていた。それは、経済産業省の定めた「システム・インテグレータ認定・登録」(SI認定・登録)制度のためである。

当時新興市場であったIT事業者は、まず、「システム・インテグレータ登録事業者」になることを目指していた。これにより、一定の信頼を得ることができたし、公共セクターも(入札に参加する前提である)「出入事業者」の要件としていたことも少なくなかった。その結果として、ITを原因とする大規模トラブルは抑制が可能であった。さらに「システム・インテグレータ認定」になると、同業者から一目置かれるだけではなく、租税特別措置法の規定で「プログラム準備金」の名目で、「毎年、累計4億円を限度として**売上の10%まで無税で積み立てが可能**」という破格の税制優遇措置が受けられた。当時、この優遇措置を受けられたのは年間150社程度(2年ごとに更新審査あり)であった。

「無税で積み立て可能」とは任意積立金とは異なり、次の仕訳において、「プログラム準備金繰入額」が**損金算入可能**ということである。「貸倒引当金繰入額」(※2024年現在では制約が多い)に似ている。

プログラム準備金繰入 100,000,000 / プログラム準備金 100,000,000 (2.1)

税理士の方々や、税制に詳しいの方々はお気づきのことと思うが、1年間の積立限度額が「**税引前当期純利益**」ではなく「**売上**」の10%であることに留意して頂きたい。当時のIT業界の平均の税引前利益率が売上の5%程度であったことを考えると、売上が20億円の中堅企業ならば、法人税の課税額はほぼゼロにできたのである。(筆者自身も、当時、「システム・インテグレータ認定・登録」取得の責任者をしており、この制度を活用した結果、当時在籍していたIT企業の法人税はゼロとなった。)

その結果、**この「システム・インテグレータ認定・登録」制度は、IT企業が情報処理試験の有資格者を多数雇用し、資格取得を奨励する強力なインセンティブとなるだけでなく、従業員の資質向上に寄与し、我が国の産業競争力の礎**となっていたのである。

[2]当該制度の廃止

2001年からの急激な新自由主義的政策により、市場原理と価格競争が最優先となり、「聖域なき構造改革」の一環として「システム・インテグレータ認定」が槍玉に上がり、2003年3月をもって廃止となった。さらに、テレビ中継され話題となった「事業仕分け」によって、「システム・インテグレータ登録」制度が槍玉に上がり、廃止となってしまった。その結果、**IT業界では品質よりも価格競争が重視**され、非正規労働者の急増による賃金水準ダウンもあり、ダンピングが横行する結果となった。その結果、「システム監査技術者」・「プロジェクト・マネージャ」・「システム・アナリスト」・「上級シスアド」などの難関資格取得者の待遇が一気に低下し、「知識不足に起因する暴論」が闊歩する惨状が発生した。大変、遺憾なことである。

[3]再開に向けての制度設計

数年前、我々、近畿支部の「システム監査法制化プロジェクト」では、建設業の「経営事項審査制度」を参考に、IT事業の評価制度を提案したが、近年の大規模なシステム・トラブルの頻発を考えると、緊急措置として、20世紀末に大きな貢献をした実績のある「**システム・インテグレータ認定・登録**」制度を(一部手直しした上で)復活させるべきである。そして、**公共セクターにおける入札の加点要素または入札参加資格**として、「システム・インテグレータ認定・登録」を指定するべきである。

<ポイント案>

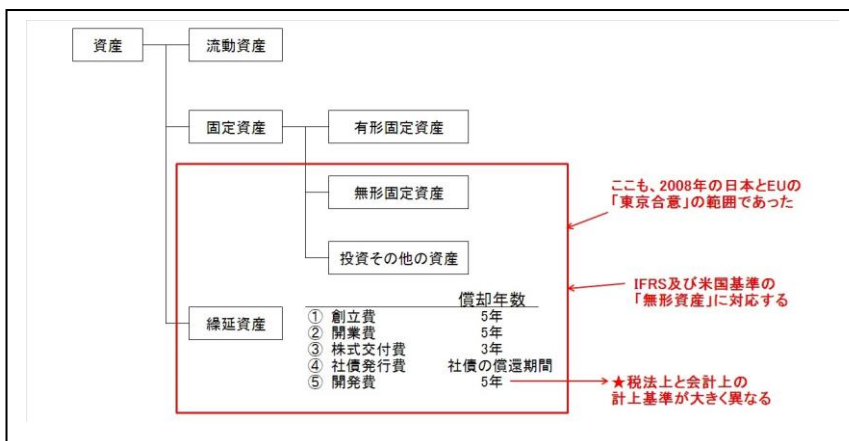
- ・ 1 ポイント →IT パスポート(IP)
- ・ 3 ポイント →基本情報処理技術者(FE)、情報セキュリティマネジメント(SG)
- ・ 5 ポイント →応用情報処理技術者(AP)
- ・ 7 ポイント →ネットワークスペシャリスト(NW)、データベーススペシャリスト(DB)、エンベデッドシステムスペシャリスト(ES)、システムアーキテクト(SA)
- ・ 10 ポイント →IT ストラテジスト(ST)、プロジェクト・マネージャ(PM)、IT サービスマネージャ(SM)、システム監査技術者(AU)、情報処理安全確保支援士(SC)

★この他、旧制度では士業も最高評価となっていた。システム設計における法令順守の観点から 10 ポイントとする。すなわち、①弁護士、②弁理士、③司法書士、④土地家屋調査士、⑤行政書士、⑥社会保険労務士、⑦公認会計士、⑧税理士、⑨中小企業診断士、⑩不動産鑑定士、⑪海事代理士も 10 ポイントとする。

★近年、情報セキュリティが問題となっているが、電気通信主任技術者の設置義務を厳格適用することで、一定程度の改善が見込めるので、総務省は、遅くとも、2025 年 4 月には施行するべきであると考えられる。また、ネットワークスペシャリストと同格として 7 ポイントとするべきである。

§3. 「研究開発費の一律費用処理問題」と東京合意の関係

先月号で指摘したように、無形資産も、2008 年の会計基準に関する EU との「東京合意」の対象であることが判明した。読者の方から問い合わせがあったので、JGAAP(日本の会計基準)との関係を示す。

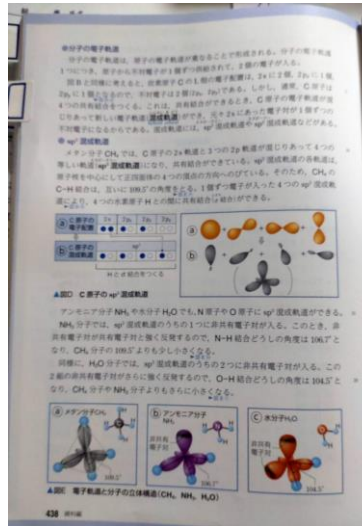
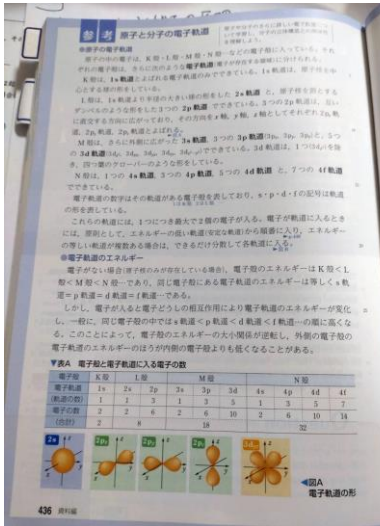


や技術が得られている。「研究開発費の一律費用処理」を定めた「実務対応報告第 19 号」は、直ちに廃止するべきである(→文献[1,3,10,11])。

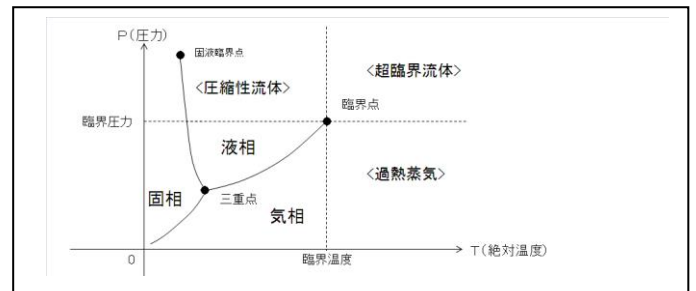
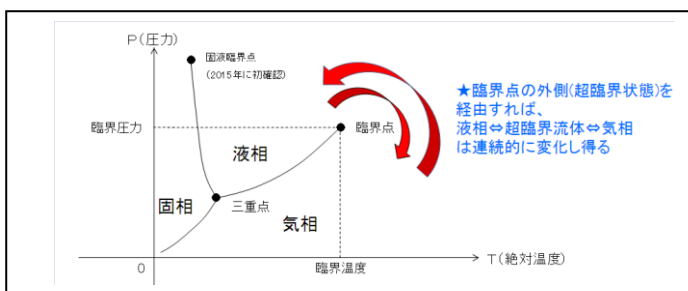
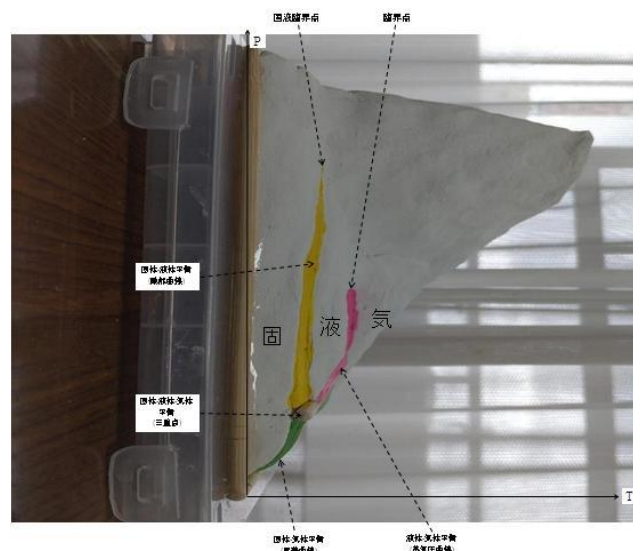
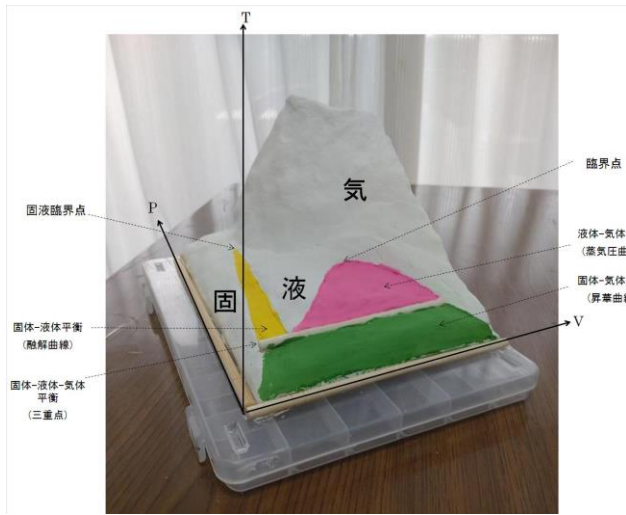
また、連結財務諸表については、IFRS が「経済的単一体説」で統一されているのに対し、BS(貸借対照表)と SS(株主資本等変動計算書)が「親会社説」、PL(損益計算書)と CI(包括利益計算書)が「経済的単一体説」という、歪な構造になっている。この点も早急に是正が必要である(→文献[3])。

§4. 「脱ゆとり教育」の流れ

先月号で、高校の「数学 C」の教科書で、「ベクトルの外積」と「行列・一次変換」の教科書での復活を取り上げたが、「化学」においても、「第一次ゆとり教育」で槍玉に挙げられていた「オービタル(s 軌道, p 軌道, d 軌道, f 軌道)」と「混成軌道」も教科書で復活している(→文献[1,2,4-8])。



また、pHに関する問題で、「緩衝溶液」の単元が復活していることも特筆に値する。ただし、絶対温度が変化した場合に平衡定数の変化(van't Hoffの法則)であることを説明せず、「加熱した場合、絶対温度(K)が上がるから、絶対温度を下げる方向に作用する。よって、吸熱反応ならば『右に平衡移動(追加的順反応)』、発熱反応ならば『左に平衡移動(逆反応)』と機械的に覚えさせている記述も残っているなど、検討を有する項目も残っている。また、「臨界点に関する消化不良・誤解は深刻」であり、早急なる対応が必要である。そのためには、下の左上の熱力学的曲面(絶対温度 T(K)を圧力 P(Pa)と体積 V(m³)の関数として表したグラフ)のPT面を右に90°回転したものである。これは化学の教科書に現れるPT状態図に他ならない(→文献[2])。



★実は、高専の数学の教科書は大学数学と高校の数学のギャップを埋めるのに有効である。特に微積分物理や「数学 B」「数学 C」の補強のためには有効な手段である。ただし、高専の物理教書は微積分物理にはなっておらず、連携が不十分である(→文献[1-8,15])。

§5. 語学力と情報弱者問題～「世界標準＝英米基準」という錯覚

先月号でも取り上げた今回の高校のカリキュラムの目玉の「理数探求Ⅱ」であるが、2月後半～3月上旬に掛けて全国の高校で発表が行われ、全国の理系の学生が1年間の成果を発表した。しかし、そのウラ側の文系は「総合的な学習」(学校によっては「総合的な探求」)であり、実質的に「ゆとりの時間」と化していたことも指摘されている。やはり、「理数探求Ⅱ」のウラは、第二外国語(フランス語またはドイツ語)の時間とするべきである(→文献[1-3])。

現在、外国語については、東大や京大のように第三外国語まで単位認定する大学がある一方、第二外国語を開講すらしていない大学や、2年次は免除するような大学も存在する。この第二外国語の軽視は、日本人の情弱化をもたらし、日本社会に深刻な事態を招いている。先日、我が国をGDPで追い抜いたドイツでは、高校卒業までに外国語は3か国語習得しなければならない。また、EUは全員に母語以外に2つの外国語の習得を求めている(→文献[12])。実は、現行の我が国の英語教育では「**be動詞・一般動詞の過去形(不規則動詞を含む)**」と「**to不定詞**」を学習するのは小学校6年生であり、**5W1H疑問文も助動詞の一部(canなど)も小学校の範囲**である。そのため、高校で初めて学ぶ英文法は殆ど存在しない(→文献[13,14])。必修英単語は600～700語であり、これは「第一次ゆとり教育」直前の中学校の600語を超えている。従って、**高等学校から全員第二外国語を必修にすることは時間割から考えても十分に可能**である。以前から紹介しているように、SAPや鉄道技術・電気自動車(EV)や数理物理学の最先端や、音楽にはドイツ語が極めて重要であり、鉄道技術・原子力・核融合発電や航空機・宇宙工学の最先端そして美術や料理、クラシック・バレエなどではフランス語が極めて重要である。なお、先日の英国国王 Charles3 世の即位式では最も大切な場面で、Byzantine Chant が歌われている(詩編 71 編)(→文献[16])。

現在でも、**一部の政治家や評論家は「日本は解雇規制が厳しすぎる」と主張するが、事実は英語圏だけと比較すれば厳しいが、ドイツ、フランス、イタリアなど欧州大陸諸国からすれば緩い**のである。これも、**大学の第2外国語を軽視した結果、「世界標準＝英米基準」との錯覚による誤解が広がった典型的ケース**である(→文献[9])。

少子化の流れを受け、大学の経営が問題となっているが、まずは、①大学院の整理・統合、②大学院重点化が招いたオーバー・ドクターの量産と学費高騰の是正、③全大学での入試での数学Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳの義務化及び理系学部での理科2科目の義務化、④文系の外国語の二か国語化、⑤推薦入試の定員の1/5以下への制限、⑥医歯薬・看護系へのOA入試の全面禁止、⑦大学卒業要件の外国語3か国語、短大・高専の外国語2か国語の義務化などは急務であると考えられる。また、共通テストについてはリスニングと第2外国語を選択制にすることも考えられる。

※以上述べたことは筆者の私見であり、いかなる団体をも代表するものではありません。また、法令の適用・会計基準の適用等については、必ず、御自身で顧問会計士、弁護士、司法書士、その他の専門家の方々への御確認・照会をお願いします。

<参考文献>

- [1] 「「軽減税率」田淵隆明が語る、数学・理科カリキュラム再考」(最新版 2024/03/25)
- [2] 「「軽減税率」田淵隆明が語る、数学・理科カリキュラム再考(II)」(最新版 2024/03/25)
- [3] 「「軽減税率」田淵隆明が語る、IFRS&連結会計 Ver7」(I)(II)(2022/4/18)
- [4] 正五胞体を用いたガロア理論の証明～なぜ、正十二面体、正二十面体ではないのか?～
<https://www.youtube.com/watch?v=3sxWZwWqzRc>
- [5] 正五胞体を用いたガロア理論の証明Ⅱ～正五胞体と正二十面体の類似点と相違点～
https://www.youtube.com/watch?v=8bmtinhu_ts
- [6] 正五胞体を用いたガロア理論の証明Ⅲ～方程式の解の配置から図形が見える～
<https://www.youtube.com/watch?v=MoKZWki-OGI>
- [7] 正五胞体を用いたガロア理論の証明Ⅳ～n次元単体とn次多項式のメカニズム～
<https://www.youtube.com/watch?v=dPsf7aoOU9U>
- [8] 「笑わない数学」(NHK 笑わない数学政策班)
- [9] 日本は解雇しにくい国? - 雇用保護指標の国際比較
<https://ogawa-tech.jp/2023/09/08/employment-protection-indicator/>
- [10] KDDI、曲がる太陽電池で“自家発電”実験「災害時も途絶えない通信を」
<https://news.yahoo.co.jp/articles/89d058c1e3903d2a6f875ee59d27582bf532ebb8>
- [11] <https://www.youtube.com/watch?v=-qYDaiuzfns>
- [12] https://www.jstage.jst.go.jp/article/jces1990/2007/35/2007_35_17/_pdf
- [13] https://www.shinko-keirin.co.jp/keirinkan/sho_r6/eigo/file/eigo_guidance_plan06.pdf
- [14] https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afiedfile/2019/03/18/1387017_011.pdf
- [15] 「高専の数学 1・2・3」(森北出版)
- [16] King Charles III receives Jewelled Sword of Offering and spurs to a Byzantine chant
<https://www.youtube.com/watch?v=b5sk14SZJTE>

<目次>

【時事論評】パラダイムシフト時代の悪夢と希望 ～生成 AI 編～

会員番号 0707 神尾博

1. ナイトメア

2022年11月30日（現地時間）に公開された ChatGPT。さらには Microsoft Copilot、Google Gemini とリリースが相次いだ生成 AI は、世界の形を一変させる代物であると、1年も経ないうちに予測を超えて確認の圏内に入った。以前から筆者は、機械学習型 AI（以下「AI」）や RPA（Robotic Process Automation）の普及・拡大は、ディストピア（ユートピアの真逆の社会）化というリスクをはらんでいると危惧してきた。生成 AI は人類に大いなる福音をもたらす一方で、多くの労働者にとってははいよいよ悪魔の首魁登場とも言える存在だろう。

巷ではこの生成 AI のリスクについて、上から目線で著作権侵害や情報漏洩といった指摘も広く流布しているようだが、本稿ではむしろあまたな人々が生活に必要な収入を得るすべが縮小されていくという、社会や経済全体への影響に着目して話を進めたい。すでに 2018 年の三菱総合研究所の推計では、AI 導入等の影響で 2030 年の我が国の事務職は 90 万人の余剰となるとされている。加えて生成 AI の登場でホワイトカラー大量失業時代に突入し、その労働市場は壊滅状態になるという意見までもが出始めた。

室町時代の僧侶である一休宗純が、泉州の堺に赴いた際の和歌の応酬で知られる遊女がいる。彼女は「前世の行いのせいで遊郭に売られる羽目になった」とうそぶき地獄大夫と名乗ったが、果たして 2020 年代のホワイトカラー失業地獄から抜け出す術は存在するのだろうか？



2. リスキリング

これからは一生に数回の学び直しが必要な時代になるというのが、現代の通説である。生成 AI 等の IT ツールの使いこなしはもとより、プログラミング等の DX（Digital Transformation）能力への適応が前提条件となる職場も、急増していることだろう。もっとも 2024 年春期から情報処理試験にも生成 AI が出題範囲に加わるそうだから、システム監査技術者のような高度情報処理技術者であっても、油断すると骨董品・陳腐化といった値踏みをされる恐れも出てきた。ましてや中途半端な IT 力でのホワイトカラーへの固執は、命取りになりかねないだろう。

実はリスキリングが火急ではないという労働者というのも存在する。「2024 年問題」の渦中の建設業や運送業、そして介護等の労働力不足業界の人材である。現職務のスキルの維持・向上は必須ながら、新分野へ手を出すのに躍起になる必要はない。一方で IT 業界人なら技術の革新のスピードに必死で追いつかなければならない事は、筆者が指摘するまでも無いだろう。そうした中で進む、生成 AI によるバックオフィサー削減は、慢性的な不足が続くエッセンシャルワーカー職種への供給のチャンスである。2023 年には大手生保が介護事業を傘下に収めるといった動きもあった。大企業は DX に対応できない社員の受け皿として、介護・建設・運送等の子会社か社内部門を作っておくのも危機管理のひとつかもしれない。

3. デジタルリテラシー

先に述べたリスキリングは、DXに関わらず基本ビジネススキルがある者のみに適用できる言葉であるといえよう。たとえば、文章の意味を理解する能力が低ければ、係り受けや照応、同義の判断等の齟齬が多くマニュアルもまともに読めないからだ。実はこれらはいずれも現在のAIには弱点なのであるが……。

またデジタルツールを手段として正確かつ手短かに相手に伝わるようにしないと、誰かに疑問点を投げかけても、効果的なアドバイスを受けられないことになる。むしろ生成AIはこうした能力が優れていることから、コミュニケーション能力をソーシャル能力的な人間力とは分けて考えた方が、人間とAIとの役割分担・協業のシナリオを描きやすいはずだ。人事評価や指導においても、より有効な判断ができるといえよう。実はコロナ直撃世代の新人・若手はコミュニケーション力が高いと言われている。臨場の機会が少なかったため、



空気を読むのではなくデジタルツールで適切に相手に伝える力が身についたからだそうである。つまり生成AIからの的確な回答を引き出すプロンプトエンジニアへの適性も高い可能性が大きい。

明治時代の初期は「散切り頭を叩いてみれば文明開化の音がする」だったが、令和ではさしずめ「プロンプトを叩いてみれば生成AIの音がする」といったところか。日本語力が高ければ、さほど頑張っているように見えなくても成果を出せるようになった。生成AIを使っていると、つくづく和魂洋才ならぬ「人魂AI才」への時代の息吹が感じさせる。

4. コンテキスト

現在のAIは、先に述べたように文章の意味等のコンテキストを咀嚼して判断しているわけではない。生成AIにおけるLLM(大規模言語モデル)は、大量のデータの統計から質問に対するふさわしい用語や構文を提示しているだけである。もっともそれだけでも、凡愚な上司のアドバイスや出来の悪い同僚のレポートを凌駕しているというのは、利用者にとっては率直な印象だろう。生成AIは目に見える範囲限定で空気ばかり読んだり、不条理なえこひいきをしたり、社会や組織全体の状況に目が届いていないお粗末な発言をしたりというのは、少ないからだ。したがってビジネスマンのコンテキストを理解する能力の欠如は、AIを補完できない、AIと組ませる意味が無いということになる。これでは戦えずして負け組になってしまう恐れがある。

さらには、Chatやメール等、デジタル社会ではライフログが残りやすく、これらはAIでの分析も容易になってきている。したがって口舌だけのアナログ人間は不利であり、背景や理由を含めて文章化・文書化できるデジタル人材にとっては好機となる。これは国家や社会全体の発展という観点からは僥倖と捉えるべきである。

また、コンテキストの理解が不可欠なソーシャル能力の中で、プロジェクト参画力を採り上げておく。当然ながらAIよりも人間の得意分野である。プロジェクトでは部課長ではなく、事務局長的なセンスのある人間の方が適性ありだ。運輸会社の経営とは異なり、船舶の運航の責任者は社長ではなく船長であるように。

5. コンプレックス

学歴コンプレックスという文言はネガティブな印象が強いが、令和は「学力コンプレックス」の時代になると予見しておく。この場合の学力とは、OECD(経済協力開発機構)によるPISA(学習到達度調査)のよ

うな、分析や推論等の考える力である。先に述べた読解力に加えて数学的リテラシーも含まれている。今後のキャリアパスでは、まずこうした素養によって成果が大幅に上下する業務を与える。そしてその評価による第一次スクリーニングをクリアした者のみが、次のソーシャル能力を発揮できるステージに移れるといった形態になるのではないか。

たとえば、「経営はデータや数字に基づいて語れ」というのは頻繁に用いられるフレーズだが、統計・確率といった数学力が必須になる。また巷では仕事に熱心でない中高年をもじって「働かないおじさん」や「妖精さん」といった雑言を耳にする機会が多い。残り時間とパフォーマンスの掛け算を考慮すれば、経営全体では大した数値でないケースも多いだろう。まさしく数学力の欠如の問題の一例である。そうした社員は他人の上げ足を取っている暇などない。これからのパフォーマンスへの期待感を使用者側に見せれば、定年までの残り期間が長丁場の若年層こそ、AIやRPAによる人員削減における最優先のターゲットになりえるだろうから。さらにはプログラミングやプロジェクト管理には、論理演算や入れ子といった集合の概念は不可欠なのは言うまでもなく、幼稚な数学力では太刀打ちできるはずがない。

なお「仕事をさぼってないか」だけを気にする体育会系の管理職こそ、深刻に自身の学力コンプレックスに苦悶して頂きたいが、悩みもしない能天気な連中の撲滅については、次節で述べよう。

6.スクリーニング

最後に、こうしたAI時代における人事の蛸壺化の弊害と対策で締めくくりたい。管理職、特に中高年が自己啓発に熱心でない理由のひとつに、役職定年を除き昇進後の降格がない組織の多いことがある。業績が一定評価に満たないと降格という対処もあるが、たとえば、より公正にDX関連等の資格取得も昇格および降格要件にするというのはいかがだろうか。市場価値のないおじさんやおばさんの削減、権力闘争ではなく能力競争への転換である。



そもそも生成AIやデジタルツール等のIT技術を駆使すれば、部下の指導や管理業務の相当量を効率化できることが増えてきた現状では、管理職1人当たりの部下の人数が増えるという流れは止められまい。したがって彼ら/彼女らには努力度ではなく、パフォーマンス中心の評価でのスクリーニングが適切だろう。

また全ビジネスマンは成長しない、自己啓発しないリスクをどう扱うかを熟考しておきたい。もちろんリスク受容という選択肢もある。ただし、使用者側は進化論における「赤の女王の仮説」の「全力で走り続けなければ、今の位置に留まれない」に基づいて、粛々とスクリーニングを推し進めれば良いのである。

合理性があり大半のステークホルダも納得するもうひとつのスクリーニングとして、中高年の数年間隔での認知症検査の義務付を提案しておく。脳やビジネススキルは加齢で劣化しないという主張は非科学的だ。特に幹部職や管理職は、経営全体への影響力は部下の人数分の倍率、あるいはそれ以上のものがある。さらには役員及び準ずる者は、教育のための科学研究所によるリーディングスキルテストの受験・結果の公表を、株主辺りから提案すれば稚拙な経営判断ミスや不祥事も減るだろう。

(このコラム文章は、記事提供者の個人的な意見表明であり、SAAJの公式見解ではありません。画像はWikiよりパブリックドメインのものを引用しています。)

<目次>

【 第 23 期通常総会報告 】

会員番号 2581 齊藤茂雄（事務局長）

第 23 期通常総会は以下のとおり行われました。第 23 期総会は、新型コロナウイルス感染症の位置づけが「5 類」に移行したこともあり、会場と Web 会議システム（Zoom）を用いたハイブリッド開催と致しました。なお、本総会の Web 会議システムでは、出席者の発言が即時に他の出席者に伝わり、出席者が一堂に会するのと同様に適時的確な意見表明が互いにできる状態を維持し進行致しました。

1. 日 時 2024 年 2 月 16 日（金） 13:45～14:40
2. 場 所 会場および Web 会議システム（Zoom）によるハイブリッド開催
会場：東京都中央区日本橋茅場町 2-16-4 柴宗ビル
NATULUCK 茅場町二号館 4 階大会議室
3. 出席者数 141 名（会場出席 28 名、Web 出席 26 名、委任状 87 名を含む）
但し、正会員総数 595 名（2023 年末時点）
4. 審議事項
 - （1）2023 年度事業報告の件
 - （2）2024 年度事業計画の件
 - （3）2024 年度予算の件
 - （4）役員選任の件
5. 議事の経過の概要および議決の結果
互選により、野田副会長を議長に選任し、続いて上記 4 議案の審議を行った。
議長より本日の議事録をまとめるにあたり、議事録署名人 2 名を選任することを諮り、互選により齊藤茂雄副会長、豊田諭理事の 2 名を選任した。
第 23 期通常総会資料に基づき、以下の通り審議及び議決が行われた。
 - （1）2023 年度事業報告の件
 - ① 事業概要報告
松枝会長より 2023 年度事業報告について説明を行った。
 - ② 会計報告及び監査報告
豊田会計担当理事より 2023 年度の会計決算報告について説明を行い、続いて大西監事より監査報告が行われた。
上記について審議を諮ったところ、全員異議なくこれを可決した。
 - （2）2024 年度事業計画の件
松枝会長より 2024 年度事業計画（案）について説明を行い、審議を諮ったところ、全員異議なくこれを可決した。
 - （3）2024 年度予算の件
豊田会計担当理事より 2024 年度予算（案）について説明を行い、審議を諮ったところ、全員異議なくこれを可決した。
 - （4）役員選任の件
齊藤事務局長より役員選任（案）について説明を行い、審議を諮ったところ、全員異議なくこれを可決した。

以上により本日の議事を終了し、議長は会員各位の今後の協力を要請して閉会を宣言した。

<目次>

総会特集 【 新任理事・監事のご紹介 】

会員番号 2574 竹原豊和（会報部会主査）

今年度から新たに理事・監事になられた方は、以下の 10 名（本部 6 名、支部 3 名、監事 1 名）です。（敬称略）

本部理事 淡路洋平
本部理事 石山実
本部理事 鈴木隆明
本部理事 園田博
本部理事 田村修
本部理事 森岡俊也
北信越支部長 梶川明美
中部支部副支部長 浅野卓
近畿支部副支部長 近藤博則
監事 久保木孝明

上記 10 名の方に、それぞれの自己紹介をお願いいたしました。

=====

会員番号 6070 淡路洋平（本部理事）

この度、新たに理事に就任させていただきました、淡路洋平と申します。2013年に、日本システム監査人協会の監査実務研修を受けさせていただき、その後、公認システム監査人の認定を受け、当協会に入会、縁あって理事に就任させていただきました。

現在は、監査法人で主に会計監査を行っており、その一環で J-Sox の IT 全般統制や IT 業務処理統制に関係するシステム監査も担当しておりますが、以前よりも深度のある監査が求められており、今後はよりシステム監査の重要性が増してきていると感じています。

今までのシステム監査の経験をいかして、日本システム監査人協会及びシステム監査の発展にお役に立てるよう努めてまいります。皆様からのご指導・ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

会員番号 7154 石山実（本部理事）

このたび、新たに理事に就任させて頂きました石山実と申します。現在、有限責任あずさ監査法人においてシステム監査を担当しております。都市銀行で 11 年勤務し、うち 8 年は社内 SE としてシステム開発を担当しておりました。領域としてはアプリケーションも基盤も担当しましたし、システム種類としてはメインフレーム、ATM、Windows 等幅広く経験させて頂きました。

現在はセキュリティ監査、プロジェクト監査等を中心に、金融機関、一般事業会社、地方公共団体等様々なお客様にサービスを提供させて頂いており、システム監査歴は 22 年になります。微力ながら SAAJ の発展に貢献し、私も様々な経験をお持ちの皆様から学んで参りたいと考えておりますので、皆さまからのご指導・ご鞭撻重ねてよろしくお願いいたします。

会員番号 1637 鈴木隆明（本部理事）

このたび、理事に就任いたしました鈴木隆明と申します。新卒で入社した大手電子部品メーカーの人事部門を経て中国外資系 IT 企業へ出向しました。システム監査分野の知識習得と人的ネットワーク構築が必要となり 2005 年に当協会に入会しました。

CISO、管理部長を任命され、ISO/IEC27001 認証取得をはじめ業務経験を積んで 2008 年に公認システム監査人の認定を受けました。

長期に渡って月例研究会に参加させていただくことで必要知識を習得し、CISO として、自動車サイバーセキュリティ、国際プロジェクト管理、先端型 IT 人材のキャリア開発支援などの業務を推進してまいりました。皆様のご指導ご鞭撻をいただき、これまでの経験を生かし、当協会並びにシステム監査の発展にお役に立てるよう努めてまいります。どうぞよろしくお願いいたします。

会員番号 2585 園田博（本部理事）

この度、新たに理事に就任いたしました、園田博と申します。

新卒で入社した、生命保険相互会社籍時、システム構築からビジネスコンサル、関連各社システム監査を実施、NY 現地法人副社長(ディーリング・リアルティ・インシュランス)に携わり、2012 年の AI 元年からベンチャー企業と連携(ABEJA、ワークライフバランス、シナモン・・・)、2015 年より SAAJ に入会し、プロジェクト監査研究会に参画、「失敗しないシステム開発のためのプロジェクト監査」出版に参加し、2021 年より同研究会の DX 分科会を開催。

2018 年から DX セッション「Project DS」を開始(130 名 30 業種)。保険会社後、物流 HD、グループ各社への営業 DX のコーチングと営業活動支援に携わる。2021 年に株式会社 Project DS を設立し現在、大手文具会社情報セキュリティ・内部監査基盤構築、製造施工企業 DX 実施、専門学校高度学科「DX・データサイエンス」講師。

本年度から、微力ながら SAAJ の発展にお役に立てるよう努力して参ります。よろしくお願いいたします。

会員番号 2648 田村修（本部理事）

この度、新たに理事に就任させていただきました田村修と申します。社会人になった時から、情報システム、特に工場系の生産管理、受発注管理システムを中心に、中央官庁や地方自治体の福祉関係システム、学校向け授業支援システムなどの開発畑を歩んできました。

監査に関心を持ったのは、ISO9001（品質マネジメントシステム）と ISO27001（情報セキュリティマネジメントシステム）の内部監査委員となったことです。それからシステム監査技術者試験を経て本会のシステム監査実務セミナーの受講をきっかけに入会させていただき、現在事例研究会を主に活動させていただいております。

ただ、最近「公認システム監査人」の地位や知名度が非常に低いと感じることがありましたので、皆様のご指導ご鞭撻を賜りながらより一層の知名度や地位の向上を図れるように努めたいと考えております。

よろしくお願いいたします。

会員番号 2616 森岡俊也（本部理事）

このたび、理事に就任させていただきました森岡俊也と申します。システム監査技術者になってから当協会に入会させて頂きまして、これまで事例研究会や月例研究会に参加して研鑽を積んでまいりました。

長らく銀行システム部でシステム開発に従事いたしまして、多くのプロジェクト管理や監督当局の対応に携わってまいりました。銀行退職後は大学に転職いたしまして、現在は顧問兼講師をしております。IT 系の授業では、プロジェクト管理・データハンドリング・リスク管理について重点的に講義を担当するとともに、監査についても説いております。顧問としては教育系を中心に学校法人・大学システム開発・保守の監督をシステム監査視点から行っております。2023 年からは生成系 AI の教育での活用を課題として取り組んでおります。

皆様のご指導ご鞭撻をいただきながら、日本システム監査人協会及びシステム監査の発展に少しでも貢献できるように努めてまいります。どうぞ宜しくお願いいたします。

会員番号 0947 梶川明美（北信越支部長）

このたび、新たに理事に就任いたしました、梶川明美と申します。当協会設立当初から入会し、最初は中部支部様の活動に参加させていただいておりました。その後北信越支部が立ち上がり、現在に至っています。

長年、地方公共団体のシステム部門において、各種業務システムの構築・運用保守等に携わってきましたが、現在は各種組織様の情報化等のお手伝いや情報セキュリティ監査、また、ISO やプライバシーマークの審査員として活動しています。

皆様のご指導ご鞭撻をいただきながら、協会や会員の皆様のお役に立てるよう努めてまいります。よろしくお願いいたします。

会員番号 2689 浅野卓（中部支部副支部長）

このたび、新たに理事に就任しました浅野卓と申します。1990年にJR東海に入社後、新幹線鉄道事業本部企画部長、監査部長等を経て、2021年から豊橋ステーションビル株式会社代表取締役社長に就任し、2023年に株式会社豊橋まちなか活性化センター専務取締役も兼任しております。

30代にJR東海の監査部担当課長に着任したとき、当時の上司に「システム投資の妥当性を検証したいので、具体的な監査手法を考えてほしい」と言われたことがきっかけでシステム監査に関心を持ちました。その後、公内部監査人(CIA)の資格を取得し、再度監査部に戻った際に、公認システム監査人、情報セキュリティ監査人補などIT関連の資格を取得しております。また、JR東海グループ会社に出向時に、IT経営を実践するためにITコーディネータも取得いたしました。

管理職、経営者としての経験が長いことから、人的資源管理やICT技術を活用した業務効率化の経験も豊富です。一連のキャリアを生かし、日本システム監査人協会の発展、そしてシステム監査の普及に少しでも貢献できるように努めてまいります。どうぞよろしくお願いいたします。

会員番号 2591 近藤博則（近畿支部副支部長）

このたび、新たに理事に就任いたしました、近畿支部の近藤博則と申します。近畿支部ではITサービスグループ主査として、支部独自のメールマガジンの発行やウェブサイトの運営などに携わっております。

当協会にはシステム監査技術者試験合格後、システム監査の実務を学ぶために参加した、近畿支部主催のセミナーを契機として入会しました。

その後、お誘いいただき近畿支部サポーターとして運営側に参画し、支部担当役員を経て現在に至ります。

普段は、システム子会社に所属しており、現場でシステムの運用業務に従事しています。

皆様のご指導ご鞭撻をいただきながら、これからも日本システム監査人協会ならびにシステム監査の発展に貢献できるよう努めて参ります。どうぞよろしくお願いいたします。

会員番号 1349 久保木孝明（監事）

この度、監事を務めさせていただくことになりました、久保木孝明と申します。以前は、理事として会報の編集を担当しておりました。

現在の仕事は、明治大学理工学部で非常勤講師（兼任講師）をしております。授業の中でシステム監査の事例紹介を行い、学生への啓蒙活動をしております。

また、IPA（情報処理推進機構）でシステム監査関連の試験委員をしており、松枝会長や小野理事、その他日本システム監査人協会の方々とご一緒させていただいております。

理事と監事では役割は違いますが、日本システム監査人協会を発展させていく、システム監査の認知度（プレゼンス）を高めていく、という「思い」は同じです。その実現に向けて努力いたします。どうぞよろしくお願いいたします。



総会にご参加された新任理事・監事の方々

総会特集 【 会報アワードと年間テーマ 】

会員番号 2574 竹原豊和（会報部会主査）

1. 2023 年度会報アワード表彰者

2023 年 1 月号～12 月号の会報記事投稿分から会報編集委員が選出した表彰者は以下の方々です。
（敬称略）

【めだか】の部 : 空芯菜
【記名投稿】の部 : 大石正人様、田淵隆明様
【本部報告】の部 : 月例研運営委員会
【支部報告】の部 : 北信越支部、近畿支部

引き続き、皆様からのご投稿をお待ちしておりますので、宜しくお願い致します。

2. 2024 年の会報年間テーマについて

2024 年度の年間テーマを会報部会のメンバーにて協議をした結果、2023 年度に引き続き 3 つの案が出されましたが、その中から「時代が求めるシステム監査」を選出致しました。
生成 AI などシステム監査が置かれた環境が音を立てて動いている時代に、システム監査やシステム監査人に求められているものは何か、そしてシステム監査人は求められている更にその先を目指してどう立ち向かって行けばよいか、という意味でこのテーマとしております。

また、2023 年度に新設致しました、「意見箱」「投稿に対する質問」「書評」についても広く募集しておりますので、こちらについても宜しくお願い致します。

年間テーマ以外の投稿も大歓迎ですので、引き続き宜しくお願い致します。

以上

「IT ガバナンス監査研修の実現に向けて」

— (第3回) IT ガバナンス監査演習・研修を終えての所感—

会員番号 中部支部 IT ガバナンス監査演習 WG

11. IT ガバナンス監査研修（トライアル版）の実施後の感想

● 研修参加者の感想

図表-14 研修参加者の受講後の感想

W	実態に沿った大量の資料を読み込み、実際の監査に即した演習で、実際のシステム監査実施方法、ITガバナンスに関する理解、自治体の業務など、とても得るものが多い研修でした。
M	本研修ではITガバナンスに関する様々な情報が提供され、いろいろな意見交換を行うことができました。特に、ヒアリングや監査報告の演習を通じて、自治体の事情についての理解が深まり、大変有益な経験となりました。事前学習ではあまり理解できていなかった点についても、演習を通して理解できるようになったと感じています。
S	エビデンスに基づいて評価を記述することが客観的な説得力となることに気づきました。分かっているけど実施できていない場合がありますので今後は基本として徹底します。また、実際のヒアリング体験は非常に新鮮でした。
O	ITガバナンス監査を実際の自治体を題材にリアルなセミナー資料にまとめ、それを基に、監査依頼→計画→本調査（ヒアリング実施）→監査報告（エグゼクティブサマリー報告）の手続きを疑似体験し、関連知識を習得する内容です。ヒアリング、報告演習ではロールプレイングによる、自治体特有の受け答えも体験できます。 受講者が事前に監査環境（事前配布のセミナー資料）を読み込み、監査の手続きに必要な情報を抽出し、アウトプットしていきます。各アウトプットは模範解答の説明により考えを確認・修正し、次の手順に進めていきます。そのため、手順毎のアウトプットの勘所を学べます。 今後のセミナーは、膨大なセミナー資料によるインターラクティブ性を持たせ、受講者が重要だと思う監査関連ポイントの抽出箇所を、重要性や必要性で議論し、異なった証跡や記録に基づくヒアリングや報告演習に進めることができるように思えます。（講師陣の対応は大変ですが） また、セミナーにおける監査目的と管理基準との整合により、ギャップをどのような観点で改善していくかの道筋を理解するのも重要だと思います。今後のセミナー目的や細分化に期待します。 総じてITガバナンス監査を体験、理解でき、監査スキルの向上が期待できる他に無いセミナーだと思います。
T	事前学習から2日間の集合研修まで、大変有意義で勉強になりました。研修の構想から計画、準備いただいたワーキンググループほか支部関係者の皆様に、深く感謝申し上げます。 本研修のようなプログラムを世に送り出すことで、ITガバナンスのフレームワークや監査が、組織の規模や関係する人の立場にかかわらず広く多くの方々に活用いただけるものへと発展することに、大きく貢献できるものと考えます。自分自身も、こうした活動に微力ながら貢献したいと感じています。ありがとうございました。

● 研修サポートメンバーの感想

IT ガバナンス監査研修（トライアル版）の実施後に、研修の運営サポートに携わった WG1 メンバーの感想は以下の通りであった。 いずれも、IT ガバナンス監査研修（トライアル版）を一過性のもので終わらせるのではなく、今回のトライアルの成果と反省点を点検し、引き続き研修内容を環境の要請と研修者ニーズに合った内容に高めてゆく事が必要との認識は、共通していた。 図表-15 研修サポートの研修実施後の感想

SAV	WG1の成果としてトライアルセミナーを無事実施できたことはとても良かった。一方で今後のことを考えると、講師や被監査者役の確保を継続的に行わなければならない。WG1の経験が無い人でも同じ品質のセミナーを運営できるような準備を進めていく。
SUZ	2日間の集合研修をスタッフとしてサポートさせていただきましたが、やはりリアル研修は必要だなと感じました。この1年以上の間、スタッフとしてオンラインで研修資料をいろいろ検討してきましたが、集合研修の場で説明を受けて初めて理解が進んだ点や、資料と資料が繋がったなど、多くの気づきがあったからです。また、コロナ後にSAAJに入会された方とも対面でやりとりできたのは、その人となりを知る上でとても有意義でした。今後は、このトライアルの結果を受けて研修全体の改善をし、中部支部内での再トライアルやSAAJ他支部への横展開など、発展をしていけたら良いと思います。
H	本研修において、受講者が得るもの、持ち帰ってほしいもの（提供できるもの）の整理が必要と改めて感じた。それぞれの受講者が気付きを得ることにっては自由であるが、本研修ならではの獲得物の定義をすることで、他の研修との差異化を明確化していくべきかと思う。受講者からもあったが、他研修では、ロールプレイがもっとリアリティがあったとか。例えば、受講者がそういうことを期待するなら、そこを重点をおいて行うことになる。自治体を監査するためのものにするのかとか、いろいろ考えていかないと感じた。

1 2. 演習・研修を通じての WG1 メンバーの所感

ここでは、WG1 メンバーが IT ガバナンス監査演習・研修を通じて思ったこと、感じたこと、また今後に向けての思いなど、WG1 での役割の切り口から、それぞれの所感を報告の一環として述べる。それぞれの立場からの率直な WG 活動の感想で、担当間の不整合については、ご寛恕いただきたい。

(1) 監査 (A) チーム

内部監査やシステム監査を受検されて、質問に対応するのが大変だったと感じた方は多いでしょう。しかし、実際の監査において、インタビューした経験をお持ちの方はかなり少ないはずで、さらに、いわゆる経営層の心に響く「切れ味のよい質問」ができる方はもっと少ないでしょう。監査は単なる点検やチェックではなく奥が深い取り組みです。

ここで、改めて監査の定義を振り返ります。「内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。」といった内容です。(https://www.theiia.org/en/standards/mission-of-internal-audit/)

どこにもチェック、点検という言葉はありません。監査人は単なるチェッカーではありません。監査人は自らの専門性を生かし、組織のリスクが大きい要素を的確に判断・洞察し、組織の様々な階層においてリスクを適切にコントロールしているか客観的に検証し、監査の「発注者」である経営層（自治体の場合には、首長、議長、さらには住民）に保証、もしくは改善の提言を行うことを求められているのです。

今回の研修では、メンバーの貢献により、とある中核市の運営方針、課題やリスク、規程類、会議の議事録などを揃えていただきました。さらに独自に他の自治体のシステム投資の失敗事例なども読み込み、自治体におけるシステム関係のリスクの発生可能性や影響度の整理をしました。そのうえで、CIO にインタビューして、監査計画を立案し、担当者にもインタビューし、監査の所見をまとめるという経験も積みました。

もちろん仮想に過ぎず、範囲も絞られているものの、自治体における IT ガバナンスが機能しているか否かというテーマ監査の流れを体験できたのは有意義でした。皆さんにもぜひ監査の奥深さを体験していただきたいと思います。

(2) 被監査組織 (L) チーム

当チームのメンバーの中には、現在自治体業務に携わっている者や過去に自治体の情報システムの導入・保守の経験者がいましたので、自治体の方々が置かれている立場や日頃業務を進める上での特徴を理解しており、リアリティあるロールプレイに貢献できたと思います。

また、『自身が関係する自治体が IT ガバナンス監査を受審した場合はどうだろうか』という視座で参加したことで、受講者や他のチームからの提言に多くの気づきを得ることができました。例えば、被監査側は『自らが一生懸命に取り組んでいるつもりでも、それがどのレベルを満足し、どう貢献しているのか』を判断する指標がなく、問題発生時に叱責されることはあっても、取り組みを褒められることはほとんどありません。しかし、今回この研修を通じて、監査側に取り組みのレベル感の提示を要求する必要性を認識できました。このことは IT アセスメントにもつながると思います。このような多くの示唆を得ることができ、とても有意義だったと感じています。

一方で改善点として、研修までの事前学習については、「多くの資料に事前に目を通してもらう必要があるが、各資料間の繋がりが初見の受講者には分り辛く、ガイドが必要だった」、「研修期間が 2 日ではメニュー

がギチギチになるため、もう少し事前学習に回す部分を検討すべきだった」がありました。また研修当日については、「グループ演習で、役割分担や意見を出し合う様子を見ていると5名構成では多かった。3名くらいが適当と感じる」、「グループ演習の進行を基本的に受講者に任せていたが、もう少し緻密に進行状況に関与し、時には受講者にヒントを出してもよかった」、「ロールプレイにおいて、我々が演じることに注力し過ぎて本来の目的（監査側が被監査側から引き出すべき事項を引き出すようにすること）が疎かになってしまい、ヒアリングのトレーニング的な色合いが濃くなってしまった」等がありました。

正式に協会の内外へ展開するには改善点が多々あるものの、WG活動という意義・観点では、合格点と自負しています。

(3) プロデュース (P) チーム

2022年1月にお話しを伺い、未体験ではありましたがプロデュースチームのメンバーとして参加することは直ぐ決めました。WGを進め2月～5月の期間では監査に関連する自治体の関連資料が多く提供され、監査対象範囲も広く、且つ未体験のITガバナンス監査でもあり、自分は理解できるのか、又、プロデュースチームとしてやっていけるのか不安でありました。

しかし、素材提供者の会議前の綿密な準備とその事前共有、手厚いサポート、WGの中で検討することで、個別監査テーマを「企画・事後評価」に絞り込み、時間を要するチェックシートに基づく監査資料の作成等の演習は省き、一通り監査報告まで進めようということになり、不安が少しずつ消えていきました。参加された皆様が、自治体CIO補佐官経験者、民間企業の経営層の方、ITベンダーの方、民間企業の情報システム部門の方と多義にわたり、多角度での意見交換ができたことが大変有意義でした。中間目標である2023年11月～12月の監査研修トライアルを実施に向け、皆様のご協力を賜り、無事実施できました。12月の集合研修では、講師(推進役)となり、この時改めてWGの研修コンテンツをじっくり確認でき、自治体のITガバナンスの課題の傾向は何で、上位層にどの様に訴えかけるのが良いか疑似体験できたと思っております。今後においては、この研修を中部支部のみに限らず、近隣支部にも広め、SAAJ全体で活かせるようにしていきたいと考えます。又、今回は、個別監査テーマを「企画・事後評価」に絞りましたが、2024年度からは他の個別監査テーマ(例:ICT利活用戦略)にも広げられたらと考えています。さらにITアセスメント研究会や近畿支部等のご意見も伺い、より良い研修にできたらと考えています。

(4) 素材提供者

個別監査テーマ「企画・事後評価」の演習を通じ、自治体情シス担当のPMOの役割の重要性を指摘してきたが、大きな技術変革を迎え、期待される役割が変化してきていることから、この事について触れたい。

クラウド時代のPMOの役割変化

(社)日本PMO協会のPMOの役割定義を、自治体での役割に置き直し確認すれば、図表-16となる。

では、こうしたPMOの役割はクラウドファースト・標準化/統一化 図表-16 自治体情シスのPMOの役割

の時代になれば、軽減されるのか。確かに、IT投資に関わるシステム化の事前・事後評価にかかわる負担は、クラウド化・標準化の進展で軽減されるものの、クラウドへのシステム・データ移行戦略や、全庁的視野でのクラウド利用コスト最適化など、PMOとして、より主体的な活動が求められるのではないか。

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの調達から運用までのプロジェクト管理の標準化 ・情報システムに関わる企画(予算化)・調達の適正化 ・発注者責任を果たすためのプロジェクト管理活動の支援 ・情報システムの全体最適化推進(情報連携・共通基盤の整備) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

自治体情シス担当に期待される役割の拡大

私が在職中の10年前には、自治体情シス担当という立場は、旧システム管理基準にある「情報化投資計画は経営戦略と整合しているか？」という段階で、ICT分野の専門家としてはPMOの役割が大きかった。

現在では、新システム管理基準が求めるように、ITガバナンスのもと、ICT分野の専門性をベースに持ちつつ、ICT利活用戦略・推進体制・人材育成等の中核機能を実務的に担う、企画調整の役割が大きく期待されるのだろう。例えば、今回の演習素材でも重要関心事項のキーワードとしてスマートシティー構想がある。少し未来のICT利活用技術を想定する自治体のビジネスモデル（まちづくり）と一体化したICT利活用戦略が求められる中で、そのベースとなるICTインフラ・サービスにおいて、ICT分野の専門性を活かし、戦略の一翼を担うことが期待されているのだろう。

推進体制についても、全庁横断的な委員会組織の運営だけではなく、DX推進課題に取り組むフラットなコミュニティの運営と活動成果の水平展開、更には官民連携に基づく協働など、DX時代に則した推進と伴走支援が求められている。

さらには人材育成においては、単に進化するICT利活用技術（例えば、RPA、AI、3DCAD・GIS、IoTなど先進的な利用技術）の教育・研修、また市民・事業者のICTリテラシーの向上だけではなく、これらツールを業務主管課・市民・事業者の課題解決につなげるリスキニングの仕組み（教育の2層化：業務課題を認識する専門知識+課題を解決するICT利活用の応用技術）が求められるのだろう。

これら機能は官民連携の拡大等で、一市町村の枠を超えた展開となり、地域全体（広域）のICT利活用戦略へと広がってゆくのだろう。この場合、自治体のITガバナンスの環境はどこまで広がるのだろうか？

13. まとめ

本稿では、中部支部ITガバナンス監査演習WGが進めて来た監査演習と、これをもとに行ったITガバナンス監査研修（トライアル版）の実施結果について、概要を説明した。この報告によって、ITガバナンス監査研修コースの開発に関心を持っていただけるようであれば、機会を得て改めて本部研究会、他支部の方々とも意見交換をし、研修コースの整備に向け理解を深めたいと考えている。

DX推進が加速する中で、システム監査資格試験合格者の方々が、こうした相互啓発の研修も活用して実践力を磨き、ICT利活用推進を支えるITガバナンスの整備やITガバナンス監査の現場で貢献していただけるようになれば、というWG1メンバーの願いも、少しずつかなえられていくのかなと期待している。

中部支部 ITガバナンス監査演習WG メンバーリスト（会員番号+五十音順）

2669 浅野卓、2666 潤正宏、1813 大友俊夫、2640 加藤智康、1233 栗山孝祐、1711 澤田裕也、
2015 鈴木尚、2717 速水清孝、1694 安井秀樹、オブザーバ 2622 杉山重人

参考資料

- 1：「AWSコスト最適化ガイドブック」 AWSジャパン合同会社（2023.3.29）
- 2：「公務員なら挑戦したい資格ガイドブック」 庄田秀人（加賀市 人事・DX経験者）（2023.2.10）

注目情報 (2024.2~2024.3)**■総務省「不正アクセス行為の発生状況及びアクセス制御機能に関する技術の研究開発の状況」**

総務省は2024年3月14日、「不正アクセス行為の発生状況及びアクセス制御機能に関する技術の研究開発の状況」を発表した。

「不正アクセス行為の発生状況及びアクセス制御機能に関する技術の研究開発の状況」は、不正アクセス行為の禁止等に関する法律（平成11年法律第128号。）第10条第1項の規定に基づき、不正アクセス行為の発生状況及びアクセス制御機能に関する技術の研究開発の状況を公表するものである。

令和5年1月1日から同年12月31日までの間における不正アクセス行為の発生状況を公表している。

https://www.soumu.go.jp/main_content/000935209.pdf

■内閣サイバーセキュリティセンター「重要インフラのサイバーセキュリティに係る行動計画」

サイバーセキュリティ戦略本部は2024年3月8日、「重要インフラのサイバーセキュリティに係る行動計画」の改定を決定した。

「重要インフラのサイバーセキュリティに係る行動計画」は、サイバーセキュリティ基本法(平成26年法律第104号)第12条の規定に基づき策定するサイバーセキュリティ戦略を踏まえ、同法第14条(重要社会基盤事業者等におけるサイバーセキュリティの確保の促進)及び第26条第1項第5号(サイバーセキュリティ戦略本部の所掌事務)の規定に基づき策定するものである。

https://www.nisc.go.jp/pdf/policy/infra/cip_policy_2024.pdf

【 協会主催イベント・セミナーのご案内 】

■ SAAJ 月例研究会（東京）		
第 286 回	日時	2024年4月22日(月) 18:30~20:30
	場所	オンライン（Zoom ウェビナー）
	テーマ	グローバルな越境移転ツール（CBPR 認証制度）について
	講師	(一財)日本情報経済社会推進協会 認定個人情報保護団体事務局 事務局長 奥原早苗（おくはらさなえ）氏
	講演骨子	2023（令和5）年6月に、第3回 G7 データ保護・プライバシー機関ラウンドテーブル会合が開催され、個人情報保護委員会の Web サイトでは、議論された内容が公開されています。そのうち、「行動計画」では、移転ツールの今後についても触れられており、グローバル規模で安全に情報をやりとりする手段として注目が高まっています。国内でしか製品・サービスを展開していないので、「越境データ」や「移転ツール」などは無縁だと思っていたらいませんか？ APEC CBPR 認証システムの審査機関 JIPDEC より、グローバルな越境移転ツールの概要を紹介させていただきます。
	参加費	SAAJ 会員 1,000 円 非会員 3,000 円
お申込み	https://www.saaj.or.jp/kenkyu/kenkyu/286.html	

■ SAAJ 月例研究会（東京）		
第 287 回	日時	2024年5月 日程調整中 18:30~20:30
	場所	オンライン（Zoom ウェビナー）
	テーマ	IoT のセキュリティ関連（仮）
	講師	KPMG コンサルティング株式会社 ディレクター 保坂範和 氏
	参加費	SAAJ 会員 1,000 円 非会員 3,000 円
	お申込み	調整中

協会からのお知らせ 【2024 年度春期 公認システム監査人及びシステム監査人補の募集】

2024 年度春期 公認システム監査人及びシステム監査人補の募集の〔公告〕が協会のホームページに掲載されています。資格取得を企図されている各位はご参照願います。〔公告〕の概略は下記の通りですが、申請書等の資料のダウンロードなども、ホームページからお願い致します。

<https://www.saaj.or.jp/csa/csaboshu/csaboshu.html>

[補足]

システム監査技術者試験の合格者以外でも、従来から情報セキュリティその他の高度情報処理技術者試験合格者、中小企業診断士、公認会計士、技術士、ITC、CISA、ISMS/プライバシーマーク主任審査員などの各位も、「特別認定講習」を修了することでシステム監査人補の認定申請が出来ました。2017年からこれに加え、情報処理安全確保支援士、米国公認会計士、内部監査人、QMS 主任審査員、公認情報セキュリティ監査人が、「特別認定講習」を修了することでシステム監査人補の認定申請が出来るようになりました。

さらに2023年12月に特別認定制度を改定し、PMI (Project Management Institute) が認定するプロジェクトマネジメントの資格「PMP (Project Management Professional)」を加えました。また、申請前直近6年間のシステム監査実務経験（実務経験みなし期間）が2年以上あれば、公認システム監査人の認定申請が出来ます。（<https://www.saaj.or.jp/csa/csaboshu/620301CSAASAbosyuyoko.pdf>）

----- 記 -----

2024 年 2 月 1 日

認定特定非営利活動法人日本システム監査人協会

公認システム監査人認定委員会

2024 年度春期**公認システム監査人及びシステム監査人補の募集について****〔公告〕**

認定特定非営利活動法人日本システム監査人協会（以下、協会という）は、公認システム監査人認定制度（2002 年 2 月 25 日制定）（以下、制度という）に基づき、「公認システム監査人(Certified Systems Auditor : CSA)」および「システム監査人補(Associate Systems Auditor : ASA)」を認定するため、2024 年度春期公認システム監査人およびシステム監査人補の募集を行います。募集の概要と申請書等の資料の入手方法は、以下のとおりです。

1. 認定資格

公認システム監査人およびシステム監査人補とする。

2. 申請条件

- (1) 認定申請者は、経済産業省が実施するシステム監査技術者（旧情報処理システム監査技術者）試験に合格していること。（制度 2（5）特別認定制度に基づく特別認定講習の修了により、上記試験の合格者と同様に取り扱う者を含む）
- (2) 公認システム監査人の申請者は、申請前直近 6 年間のシステム監査実務経験（実務経験みなし期間）が 2 年以上あること。

3. 認定申請

(1) 申請書類（記入方法は、募集要項参照）

公認システム監査人およびシステム監査人補の申請書類は、次表のとおりとする。

申請書類	公認システム監査人	システム監査人補	記事
(1)認定申請書	○	○	様式 1
(2)監査実務経歴書	○	—	様式 2
(3)小論文	○	—	様式 3
(4)宣誓書	○	○	様式 4
(5)資格証明（写）	○	○	
(6)申請手数料振込書（写）	○	○	
(7)面接試験	□	—	別途通知

(注 1) ○印の資料一式を申請書類として提出する。

(注 2) □印については、面接試験を実施する。

備考：公認システム監査人とシステム監査人補を同時申請する場合は、公認システム監査人用の申請書類を提出する。

(2) 面接試験

申請書類審査後、認定委員会が別途指定・通知する日時場所において、面接試験を受ける。

4. 募集期間

2024年2月1日（木）～2024年3月31日（日）（同日消印まで有効）

5. 認定申請手数料（消費税 10%を含む）

申請手数料	協会会員	非会員
(1) 公認システム監査人認定申請手数料 (注 1) システム監査人補と同時申請する場合も手数料は同じです。	22,000 円	33,000 円
(2) システム監査人補が申請する場合の公認システム監査人認定申請手数料	11,000 円	16,500 円
(3) システム監査人補認定申請手数料	11,000 円	16,500 円

6. 資料の入手方法

(<https://www.saaj.or.jp/csa/csaboshu/csaboshu.html>) から

【個人情報の取り扱いについて】 ⇒ 「同意する」 ボタンを押下

(1) 「公認システム監査人、システム監査人補 募集要項」

ダウンロード（PDF 形式）

(2) 申請書等様式一式

- ・ 認定申請書（様式 1）：Word 形式
- ・ 監査実務経歴書（様式 2）：Word 形式
- ・ 小論文（様式 3）：Word 形式
- ・ 宣誓書（様式 4）：Word 形式

(3) 公認システム監査人認定制度のダウンロード

- ・ PDF 形式

(4) 「公認システム監査人制度」創設のお知らせ（2002 年 7 月 1 日）のダウンロード

- ・ PDF 形式

(5) 特別認定講習に関する情報

（・特別認定講習機関認定については HP の当該 URL から参照）

以上
<目次>

【 新たに会員になられた方々へ 】

Welcome

新しく会員になられたみなさま、当協会はみなさまを熱烈歓迎しております。
協会の活用方法や各種活動に参加される方法などの一端をご案内します。

ご確認
ください

- ・ホームページでは協会活動全般をご案内 <https://www.systemkansa.org/>
- ・会員規程 https://www.saaj.or.jp/gaiyo/kaiin_kitei.pdf
- ・会員情報の変更方法 <https://www.saaj.or.jp/members/henkou.html>

特典

- ・セミナーやイベント等の会員割引や優遇 <https://www.saaj.or.jp/nyukai/index.html>
公認システム監査人制度における、会員割引制度など。

ぜひ
ご参加を

- ・各支部・各部会・各研究会等の活動。 <https://www.saaj.or.jp/shibu/index.html>
皆様の積極的なご参加をお待ちしております。門戸は広く、見学も大歓迎です。

ご意見
募集中

- ・皆様からのご意見などの投稿を募集。
ペンネームによる「めだか」や実名投稿には多くの方から投稿いただいております。
この会報の「会報編集部からのお知らせ」をご覧ください。

出版物

- ・「発注者のプロジェクトマネジメントと監査」
- ・「6か月で構築する個人情報保護マネジメントシステム」
- ・「情報システム監査実践マニュアル」などの協会出版物が会員割引価格で購入できます。
<https://www.saaj.or.jp/shuppan/index.html>

セミナー

- ・月例研究会など、セミナー等のお知らせ <https://www.saaj.or.jp/kenkyu/index.html>
月例研究会は毎月100名以上参加の活況です。過去履歴もご覧になれます。
<https://www.saaj.jp/04Kaiin/60SeminarRireki.html>

CSA
・
ASA

- ・公認システム監査人へのSTEP-UPを支援します。
「CSA：公認システム監査人」と「ASA：システム監査人補」で構成されています。
監査実務の習得支援や継続教育メニューも豊富です。
- ・CSAサイトで詳細確認ができます。 <https://www.saaj.or.jp/csa/index.html>

会報

- ・過去の会報を公開 <https://www.saaj.jp/03Kaiho/0305kaihoIndex.html>
会報に対するご意見は、下記のお問合せページをご利用ください。

お問い
合わせ

- ・お問い合わせページをご利用ください。 <https://www.saaj.or.jp/toiawase/index.html>
各サイトに連絡先がある場合はそちらでも問い合わせができます。

【 SAAJ 協会行事一覧 】 赤字：前回から変更された予定			2024.3
	理事会・事務局・会計	認定委員会・部会・研究会	支部・特別催事
3月	1：年会費未納者宛督促メール発信 14：理事会 28：法務局：活動報告書提出、 東京都：NPO 事業報告書提出	1-31：春期 CSA・ASA 書類審査 11：第 285 回月例研究会	
4月	11：理事会	初旬：春期 CSA・ASA 書類審査 中旬：春期 ASA 認定証発行 22：第 286 回月例研究会	21：春期情報処理技術者試験・ 情報処理安全確保支援士試験
5月	9：理事会	11-12：第 43 回システム監査実務セミナー (日帰り 4 日間コース前半) 日程未定：第 287 回月例研究会 中旬・下旬土曜：春期 CSA 面接 25-26：第 43 回システム監査実務セミナー (日帰り 4 日間コース後半)	
6月	1：年会費未納者宛督促メール発信 11：理事会 19：年会費未納者督促状発送 22～：会費督促電話作業（役員） 28：支部会計報告依頼（〆切 7/10） 30：助成金配賦決定（支部別会員数）	上旬：春期 CSA 面接 12：第 288 回月例研究会 中旬：春期 CSA 面接結果通知 中旬～下旬：春期 CSA 認定証発送	3：認定 NPO 法人東京都認定日 (初回：2015/6/3)
7月	5：支部助成金支給 11：理事会	中旬：秋期 CSA・ASA 募集案内	12：支部会計報告〆切
8月	(理事会休会) 3：中間期会計監査	1：秋期 CSA・ASA 募集開始～9/30	
前年度に実施した行事一覧			
9月	14：理事会	23:(土)13:30 第 280 回特別月例研究会 30-10/1:第 42 回システム監査実務セミナー (日帰り 4 日間コース前半) 30:秋期 CSA・ASA 募集締切	
10月	12：理事会	14-15:第 42 回システム監査実務セミナー (日帰り 4 日間コース後半) 26:第 281 回月例研究会	8:秋期情報処理試験・情報処理 安全確保支援士試験 14:東北支部設立 20 周年記念 & ワークショップ 2023
11月	9： 予算申請提出依頼 (11/27〆切) 支部会計報告依頼 (1/9〆切) 9：理事会 16：2024 年度年会費請求書発送準備 27：本部・支部予算提出期限 27：会費未納者除名予告通知発送	20:第 282 回月例研究会 下旬：CSA・ASA 更新手続案内 〔申請期間 1/1～1/31〕 下旬：CSA 面接結果通知	4：会員活動説明会
12月	1：2024 年度年会費請求書発送 1：個人番号関係事務教育 14：総会資料提出依頼 (1/9〆切) 14：総会開催予告揭示 14：理事会：2024 年度予算案承認 会費未納者除名承認 第 23 期総会(2/16)審議事項確認 20：2023 年度経費提出期限	上旬～中旬：秋期 CSA 面接 18：第 283 回月例研究会 下旬：CSA/ASA 更新手続案内メール 〔更新申請期間 1/1～1/31〕 下旬：秋期 CSA 認定証発送	12：協会創立記念日
1月	9：総会資料提出期限 16:00 9：役員改選公示(1/22 立候補締切) 11：理事会：総会資料原案審議 22：17:00 役員立候補締切 27：2023 年度会計監査 31：償却資産税申告期限 31：総会申込受付開始（資料公表）	1-31：CSA・ASA 更新申請受付 22：春期 CSA・ASA 募集案内 〔申請期間 2/1～3/31〕 24：第 284 回月例研究会	9：支部会計報告提出期限
2月	1：理事会：通常総会議案承認 29：2024 年度年会費納入期限 29：消費税申告期限	2/1-3/31：CSA・ASA 春期募集 下旬：CSA・ASA 更新認定証発送	16：13:30 第 23 期通常総会

<目次>

【 会報編集部からのお知らせ 】

1. 会報テーマについて
2. 会報バックナンバーについて
3. 会員の皆様からの投稿を募集しております

□ ■ 1. 会報テーマについて

2023 年の会報年間テーマは、 **「時代が求めるシステム監査」** です。

生成 AI などシステム監査が置かれた環境が音を立てて動いている時代に、システム監査やシステム監査人に求められているものは何か、そしてシステム監査人は求められている更にもその先を目指してどう立ち向かってゆけばよいか、という意味でこのテーマとしております。

会報テーマ以外の皆様任意のテーマももちろん大歓迎です。皆様のご意見を是非お寄せ下さい。

□ ■ 2. 会報のバックナンバーについて

協会設立からの会報第 1 号からのバックナンバーをダウンロードできます。

<https://www.saaj.jp/03Kaiho/0305kaihoIndex.html>

□ ■ 3. 会員の皆様からの投稿を募集しております。

募集記事は次の通りです。

■ 募集記事

1.	めだか	匿名（ペンネーム）による投稿 原則1ページ 下記より投稿フォームをダウンロードしてください。 https://www.saaj.jp/03Kaiho/670502KaihoTokoForm2.docx
2.	記名投稿	原則4ページ以内 下記より投稿フォームをダウンロードしてください。 https://www.saaj.jp/03Kaiho/670502KaihoTokoForm2.docx
3.	会報掲載論文 (投稿は会員限定)	現在「論文」の募集は行っていません。

■ 投稿について 「会報投稿要項」

- ・ 投稿締切：15日（発行日：25日）
- ・ 投稿用フォーマット ※毎月メール配信を利用してください。
- ・ 投稿先：saajeditor@saaj.jp 宛メール添付ファイル
- ・ 投稿メールには、以下を記載してください。
 - ✓ 会員番号
 - ✓ 氏名
 - ✓ メールアドレス
 - ✓ 連絡が取れる電話番号
- ・ めだか、記名投稿には、会員のほか、非会員 CSA/ASA、および SAAJ 関連団体の会員の方も投稿できます。
 - ✓ 会員以外の方は、会員番号に代えて、CSA/ASA 番号、もしくは団体名を表記ください。

■ 注意事項

- ・ 原稿の主題は、[定款](#)に記載された協会活動の目的に沿った内容にして下さい。
- ・ 特定非営利活動促進法第2条第2項の規定に反する内容（宗教の教義を広める、政治上の主義を推進・支持、又は反対する、公職にある者又は政党を推薦・支持、又は反対するなど）は、ご遠慮下さい。
- ・ 原稿の掲載、不掲載については会報部会が総合的に判断します。
- ・ なお会報部会より、表現の訂正を求め、見直しを依頼することがあります。また内容の趣旨を変えずに、字体やレイアウトなどの変更をさせていただくことがあります。

お問い合わせ先：saajeditor@saaj.jp

会員限定記事

【本部・理事会議事録】（会員サイトから閲覧ください。会員パスワードが必要です）

https://www.saaj.or.jp/members_site/KaiinStart

ログイン ID（8桁）は、年会費請求書に記載しています。

=====

■発行：認定 NPO 法人 日本システム監査人協会 会報編集部

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町 2 丁目 16 番 7 号 本間ビル 201 号室

■ご質問は、下記のお問い合わせフォームよりお願いします。

【お問い合わせ】 <https://www.saaj.or.jp/toiawase/>

■会報は、会員宛の連絡事項を記載し登録メールアドレス宛に配信します。登録メールアドレス等を変更された場合は、会員サイトより訂正してください。

https://www.saaj.or.jp/members_site/KaiinStart

掲載記事の転載は自由ですが、内容は改変せず、出典を明記していただくようお願いします。

■□■ S A A J 会報担当

編集委員：竹原豊和、安部晃生、豊田諭、石山実、金田雅子、坂本誠、田村修、辻本要子、野嶽俊一、山口達也

編集支援：会長、各副会長、各支部長

投稿用アドレス：saajeditor ☆ saaj.jp（☆は投稿時には@に変換してください）

Copyright(C)1997-2024、認定 NPO 法人 日本システム監査人協会

<目次>