認定 NPO 法人
日本システム監査人協会報

2025 年 7 月号
No 292

No.292（2025 年 7 月号）<6 月 25 日発行>

今月号の注目情報

「サイバー対処能力強化法及び同整備法」が成立

（内閣官房）

巻頭言

『スキルベースの人材育成を目指す』

会員番号：0608　三谷　慶一郎（副会長）

経済産業省から「Society5.0 時代のデジタル人材育成に関する検討会報告書」が公表されました。ご縁があって座長として参加し、取りまとめのお手伝いをさせていただきました。

企業に DX に取り組めない理由を尋ねると、予算の不足よりも、人材やスキルの不足を訴える声が多くなっています。そして生成 AI 等の進展に伴い、人材に求められるスキルは激しく変化し続けています。報告書では、このような環境において必要な人材像として、新しいデジタルサービスを創出する「デザインマネジメント」や、生成 AI 等を高度活用する基盤を整備する「データマネジメント」等について言及しています。今回の報告書内容を踏まえて、情報処理技術者試験も近い将来大きく変わっていくことになるでしょう。

そして、今回強調されたのが、副題にある「スキルベースの人材育成」というコンセプトです。デジタル人材がこれだけ重要視されているにも関わらず、日本企業の人材育成への投資は国際的に見ても低い水準にあります。また日本企業の従業員のスキル取得に対するモチベーションは不十分で、組織へのエンゲージメント（仕事への熱意や職場への貢献意欲）も極めて低い状態にあります。これこそが人材育成に関する最も本質な問題です。この背景には、日本の労働市場における人材評価が不明瞭で、スキルアップすることが必ずしも正当に評価されていないということがあります。このような状況を打破するためには、個人が持つスキルを可視化し、それを共通言語として人材の育成・評価・雇用が行われる「スキルベース」の社会を実現することが重要です。報告書ではスキルベースの人材育成を目指す具体的な施策として、IPA が情報処理技術者試験等によって自ら蓄積してきたスキル情報をもとに「デジタル人材育成・DX 推進プラットフォーム」を立ち上げていくことも述べられています。

ぜひご一読いただき、デジタル人材に関する最新の議論を共有いただければと思います。

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**
【 スキルベースの人材育成を目指す 】

1. めだか **3**
【 続・時代が求めるシステム監査（大阪ことばの謎） 】

2. 投稿 **4**
【 投稿 】アジャイル開発から「アジャイル経営」への展望と留意事項
【 コラム 】システム監査のための会計・法律・数学・理科・歴史学再入門（7）

3. 本部報告 **15**
【 第 297 回月例研究会：講演録 】
テーマ：「ベネッセ個人情報漏洩事故後の PMS 再構築」

4. 支部報告 **17**
【 中部支部 】
「IT ガバナンス監査の実践的知識の習得に向けて」（その１）
―IT ガバナンス監査演習（ICT 利活用戦略・推進体制）の実施について―

5. 注目情報 **21**
【 内閣官房 】
「サイバー対処能力強化法及び同整備法」が成立

6. セミナー開催案内 **22**
【 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 **23**
【 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 **25**

2025.6

めだか　【　続・時代が求めるシステム監査（大阪ことばの謎）　】

「続・時代が求めるシステム監査」を考える。時代が求めるとは、気候変動、ウイルスによるパンデミック、世界的な政治の混乱、戦争、地震・津波、台風、人口などにより、求められものである。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監査やシステム監査人に求められているものは一体何かを考える。

資料によると、標準語形以外の方言がいくつかあるなかで、大阪・関西のことばとして、たとえば、“アホちゃいまんねん、パーでんねん”というようなコテコテ大阪弁がある。「コテコテ大阪弁」は、歴史的には、大正末から昭和初期（20 世紀初頭）にほぼ完成し、戦後に受けつがれていると言われる。しかし、現実の話者の間ではしだいに用いられなくなっている。

大阪弁の文法的特徴は、「わい」「わて」「わし」「あんさん」「おまはん」等の人称代名詞のほかは、敬語（丁寧語・尊敬語等）の形によく現れる。例示すると

・マス・デス・ダス系（丁寧系）　ちゃいまんがな　そうでんがな　ちゃいまんねん　そうでんねん

・ヤス系（尊敬+丁寧系）　ごめんやす　おいでやす　おこしやす

・ナハル系　ようきなはった　やめなはれ　やめなはらんかい

・オマス系　おます　おまっか　おまっせ　おまんねん

このように、大阪弁では敬語のヴァリエーションが大変発達したが、これは大阪が商売の町として独自の言語表現を発達させたことと関連が深いと言われる。同じ大阪でも、泉州弁ではほとんど敬語が発達しなかったことと考え合わせるとよいと思う。

しかし、なぜこれらの表現が失われたかというと、敬語というのはよそから来た人とのコミュニケーションに用いられるので、どうしても標準語形にひっぱられやすいという性質があるのである。

なお、京都では「おす」「どす」という敬語表現があり、「京風はんなりどっせ」などと言ったりするが、これも舞妓さんや土産物屋さんが使うくらいで、若い人々の間では死語となっている。滅びた理由は大阪弁と同じで、標準語形に駆逐されたのである。

共通の言語は標準語形でコミュニケーションに用いられる。しかしビジネスを離れて方言で話すことがなつかしい感情を生む。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を考える。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：「大阪ことばの謎」金水敏 著　SB 新書 691

（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。）

<目次>

2025.6

【投稿】アジャイル開発から「アジャイル経営」への展望と留意事項

会員番号　0436 大石正人

アプリケーションまたはソフトウェアを中心としたシステム開発では、長い間、ウォーターフォール型、と呼ばれる手法が主流をなしてきました。今さらの整理にはなりますが、ウォーターフォール型開発は、川の上流から下流に見立てて、通常はシステム開発の様々な段階（工程）の一つ一つを順番に進める手法と理解されています。開発計画の承認や開発対象範囲などを決める要件定義に始まり、設計、テスト、移行など、工程ごとに進捗と完了の確認を経て、次のステップに進むので、フェーズドアプローチ（局面別手法）とも呼ばれてきました。

製造業など工場での製品づくりも、仕入れた材料から部品を作り、それを組み立てて試験をして、品質を確認して出荷しますから、前の工程でしっかり品質を確保しないと、後の工程に影響するため、モノづくりもシステム開発も工程管理が最も重視されています。

これに対し、アジャイル開発、と呼ばれる考え方が打ち出されました。17 名のソフトウェア開発者が議論し、2001 年に公表された「アジャイルソフトウェア開発宣言」においてソフトウェア開発で重視すべきマインドセット（意識改革）が示され、マインドセットの実現に必要な取り組み姿勢を記載した「アジャイル宣言の背後にある（12 の）原則」と併せて、アジャイル開発の考え方が広まりました。会報の読者もご認識の通り、IT 開発従事者の間ではよく知られるように、この宣言では、

・プロセスやツールよりも「個人と対話」を、
・包括的なドキュメントよりも「動くソフトウェア」を、
・契約交渉よりも「顧客との協調」を、
・計画に従うことよりも「変化への対応」を、

価値とする、とされました。

（注）アジャイルソフトウェア開発宣言　　https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html

この「宣言」についての、日本の独立行政法人情報処理推進機構（IPA）の解説資料によれば、まずマインドセットがあって、そのうえで「プロセスやツール、ドキュメント、契約、計画」を考えるべきで、その価値も引き続き重視している、としています。

（注）「アジャイルソフトウェア開発宣言の読みとき方」IPA、2020 年 2 月
https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/itssplus/ps6vr70000001i7c-att/000065601.pdf

アジャイル開発は、日本のデジタル庁によれば、「特定の開発プロセスを指すものではなく、より良い開発のあり方を追求する態度」のことであり、「少しずつ反復的に作り進める開発」とされます。

（注）デジタル社会推進標準ガイドライン｜デジタル庁＞DS-121 アジャイル開発実践ガイドブック

ソフトウェア開発に占めるアジャイル開発の比率は､欧米ではウォーターフォール型をすでに上回っている､とする記事も見かけますが、日本では、少し前になりますけど、IPA の「ソフトウェア開発データ白書 2018-2019」において、ウォーターフォール型が 97.4%、とあり、アジャイル開発の比率の高まりを確認できる公的資料が見当たりませんでした。

（注）ソフトウェア開発データ白書 | アーカイブ | IPA 独立行政法人 情報処理推進機構 https://www.ipa.go.jp/archive/publish/wp-sd/index.html

もっとも､その後デジタルトランスフォーメーション（DX）への取組が強化されたことで､自社内でのアジャイル開発の採用が増えている可能性もあります。

経済産業省の研究会が、副題に「～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開」とある「DX レポート」を初めて公表したのが 2018 年 9 月で、その後 2023 年 7 月までに類似更新して公表してきているほか、IPA が DX 白書 2021、2023 年を公表しているように、デジタルトランスフォーメーションの必要性につき啓発が進みました。後者の DX 白書によれば、約半数の企業が全社的戦略に基づき、全社的ないし一部の部門で DX に取り組んでいるとされています。

さらに DX 白書では、「DX は、ニーズの不確実性が高く、技術の適用可能性もわからないといった状況下で推進することが求められ、状況に応じて柔軟かつ迅速に対応していくことが必要である。そのため、日本企業にもアジャイルの原則に則った DX の取組が求められる。」としたうえで、アジャイルの原則とアプローチを組織のガバナンスに取入れているかを尋ねた結果､2023 年白書の時点では何らかの形で取り入れている比率は、IT 部門では半数近く（2 年前の 2021 年白書での 3 割弱から増加）に及んでいます。

もっとも他の部門では 3 割弱の状況が続いています｡DX を推進する過程で､アジャイル開発によるアプローチが求められる、との前提に立つと、企業内ではシステム開発の担い手には、かなり浸透が見られるものの、全社的にはまだ浸透は一部、という結果に読み取れます。

アジャイル開発の手法としては、ペアプログラミングやテスト駆動開発など技術的な側面を重視する「エクストリーム・プラニング（XP)」などもありますが、スクラムチームによる運営と管理を基軸とし、開発にかかるプロジェクト管理、あるいはチームの自己組織化や成長に重点を置く「スクラム」の手法が主流とされています。経済産業省やデジタル庁の公表文書でも、アジャイル開発として念頭に置かれるのは主にスクラムの手法ですが、それだけ採用事例が多い、ということに起因するようです。このため、以下でも主にスクラムの手法を念頭に考えていきます。

ここで改めて、開発手法の特性を整理しておくと、ウォーターフォール型開発の場合は、冒頭に述べた通りフェーズドアプローチに基づき、計画段階から工程管理により着実にプロジェクトを推進しますが、開発期間中に外部環境の変化によりプロジェクトの目的（ゴール）が揺らぐ、想定外の費用や期間が掛かる、その結果

委託先との間で訴訟が起こるなど、失敗事例が跡を絶ちません。これに対し、アジャイル開発では、短期間のスプリントと呼ばれる開発期間を設定したうえで、システムの発注者なりエンドユーザーとの対話を通じての優先順位や方針の見直しにより、環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる、とされています。当初予定していた目標から、まったく異なる着地になることも辞さない、ともされています。

アジャイル開発の採用事例が増えるなかで、事業環境の変化が激しい不透明な時代＝VUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）を迎え、アジャイル開発の手法を経営に応用できないか、という問題意識から「アジャイル経営」という用語も登場しています。

アジャイル開発に対比するアプローチとして、用語としては耳慣れませんが、開発手法になぞらえ「ウォーターフォール経営」を対置してみます。このアプローチは、まず事業目的や市場ニーズ・規模などの先行きを予測し、目標（ゴール）を設定し、綿密な計画に基づきスケジュールを立て、必要な資源をリングし、予め人材や経営資源を確保したうえで進めていくやり方、と考えることができます。大企業や規模の大きい事業分野、プロジェクトにみられる手法といえ、中期経営計画などはその最たるものかもしれません。ウォーターフォール経営では、一度設定した目標や計画は、往々にして軌道修正されにくい傾向があります。

これに対し、アジャイル経営では、事業単位を小規模化し、一旦設定した目標や計画、推進手法や優先順位を見直すことで、環境変化に柔軟に対応できるはず、という考え方に基づいているようです。創業期のベンチャー企業にもっとも当てはまる手法のように感じますが、DX の推進やアジャイル開発の手法による取り組みが増えることで、従来想定していなかった規模の企業や事業単位にも採用の余地が増えてくる、と考えてよいのでしょうか。

また、特にアジャイル開発では、スクラムチームにおいて、成功体験を積み重ねる中で、チームなりメンバーなりの成長などの成果を大切にするカルチャーがあります。アジャイル経営的な事業運営をする中で、業務従事者のスキルのみならず、プロジェクト管理さらには経営的な力量を伸ばす機会を提供できる可能性も十分にあります。

一方で、アジャイル開発の手法を採用した場合と同様の課題が、アジャイル経営にも生じる可能性はあります。システム開発においてウォーターフォール型がこれまで主流だったのは、企業全体の経営計画や IT 計画といった全社的な事業運営やプロジェクト管理の仕組みと親和性が高かったことも、潜在的な要素として指摘できると思います。

全てのシステム開発をいきなりアジャイル開発の手法で実現するのは、既存のシステム資産やシステム開発体制から考えて現実的ではありません。またアジャイル開発の手法につき、経営層を含めてきちんとその手法の特性を理解し、納得尽くで採用するまでには、どの組織も苦労を重ねてきたはずです。アジャイル開発の導

入は試行的な段階から成功体験を重ね、組織内で理解を得たうえでないと、手法として定着するのはなかなか難しかったのではないでしょうか。

同じことが、アジャイル経営的なアプローチにも言えると思います。

アジャイル開発において、その特性である段階的なシステムリリースが、品質管理などの問題から順調に進まない事例や、プロジェクトオーナーである発注者、経営層とのコミュニケーションがうまくいかず、頓挫するケースが少なからず発生しているようです（ただし、これはアジャイル開発の支援企業が発信する情報に依拠するもので、IT 専門メディアで大々的に報じられるケースはまだ少ないように感じます）。

同様の課題が、アジャイル経営的なアプローチにも当てはまると考えます。特に組織内に「アジャイル的手法」について、十分な知見や理解がないと、持続的にこうした手法による新製品、新事業の展開は望むべくもありません。その意味では、アジャイル経営的なアプローチによる成功体験を積み重ねる中で、環境変化に柔軟に対応できる組織風土を醸成していくことは極めて重要です。

またアジャイル経営的な取り組みにおける成功・失敗両方の体験を、組織内で共有することも、極めて重要だと考えます。

同時に、アジャイル経営的なアプローチにおいて、アジャイル開発におけるスクラムと呼ばれるチームに相当する運営においても、リスク管理や内部監査など第三者的な視点での検証とフィードバックは大切です。挑戦的なテーマや取り組み手法であるほど、潜在的なリスクの洗い出しは難しく、またスクラムと呼ばれるチームとオーナーである経営者などとのミスコミュニケーションも発生しやすいと想定されるからです。

先行きが不透明な中で、新たな製品開発や事業展開に取り組む途上で、当初の計画通りに進めることが困難な場合は、当初設定した目標や最終的に実現する事業のあり方を見直すことは、アジャイル経営的なアプローチでなくても、これまで当然のように行われてきました。ただ、往々にして、実力や発言力のある経営トップ肝いりの事業につき、他の分野での過去の成功体験が災いし、ある段階から思うように成果を上げられない、あるいは所期の思惑から外れているのに、その事業からの撤退が遅れる（場合によっては撤退費用として多額の損失を計上する）、という事態は、日本を代表する企業でも様々な事例がありました。

アジャイル経営がどこまで広がりを持ち、経営論として語られていくのか、現時点では見通し難ですが、以上のような観点から、アジャイル経営について知見や経験知が積み重ねられ、業界横断的に共有された暁には、「アジャイル経営バージョン何々」のようなノウハウ集が取り纏められ、さまざまな組織で活用可能になるかもしれません。その際には、リスク管理や監査体制など内部統制面での取組についてもしっかり書き込まれることを期待したいと思います。

<目次>

2025.6

【 コラム 】システム監査のための会計・法律・数学・理科・歴史学再入門（7）

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

5 月中旬まで、我が国はコメ価格の高騰により非常に苦しんでいたが、農水大臣の交代による方針転換により、備蓄米が 2000 円台での販売も始まり、「令和のコメ騒動」も終結を迎えそうである。現在、政府では、流通の目詰まりが起こった原因を調査中であるが、現時点では JA 等の集荷業者ではなく、多段階での流通機構の問題であったようである。また、減反政策の見直しも決まった。これは我が国の食料自給率向上のためにも望ましいことである。

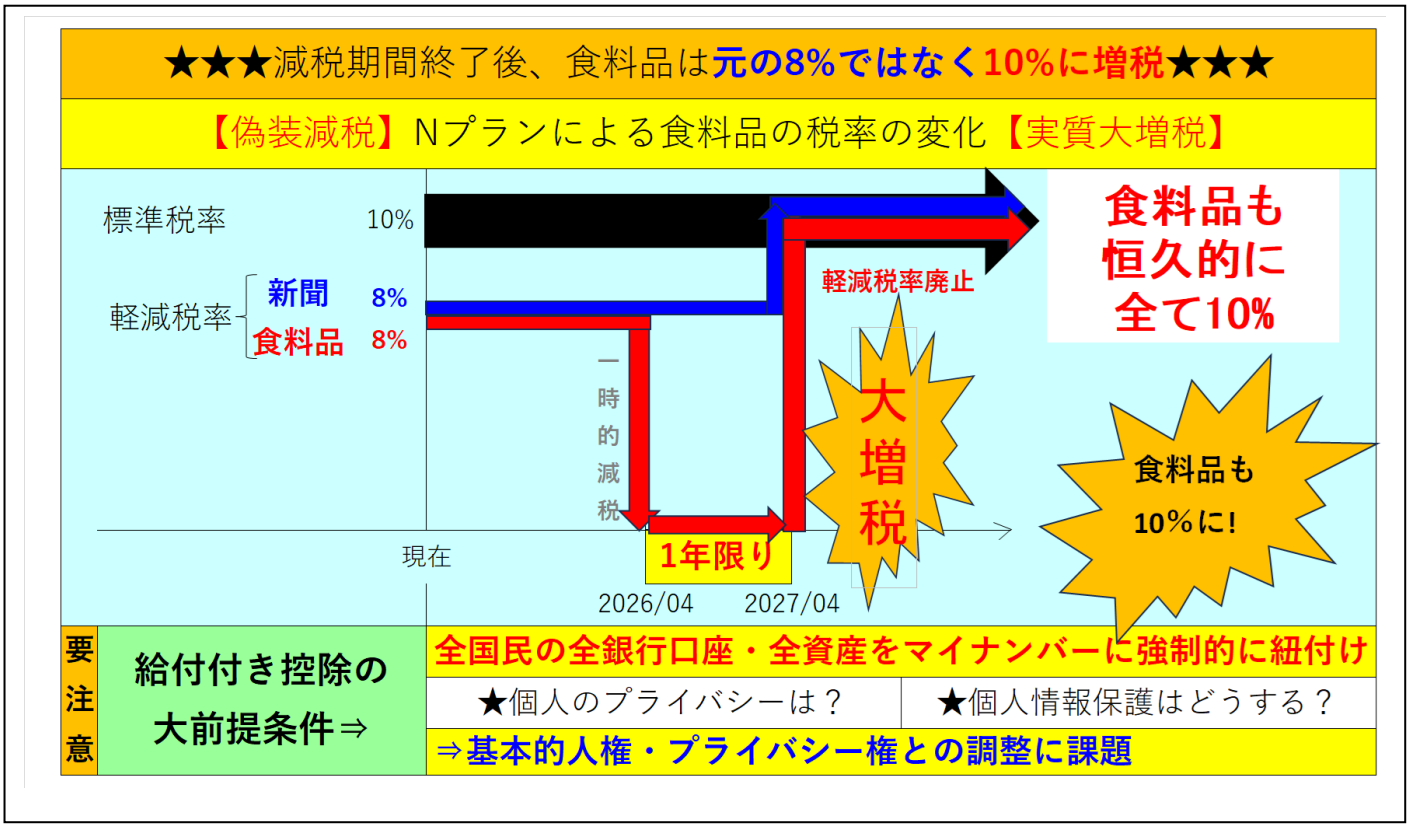
§2.先月号の§2 の[2]に関する御質問への回答【システム監査の専門家の出番】

先月号の§2 の［2］について読者の方からご質問を頂いたので、ご回答する。4 月 27 日に某野党から次のような提案(以下、N プランと呼ぶ)がなされた。

① 1 年に限り、食料品の消費税を 0%(※非課税ではない)とする。(例外的に最大限 2 年)
② 1 年経過後、軽減税率を廃止(全品目を 10%)し、「給付付き税額控除」を導入する。

質問内容は以下のとおり。
Q1.①の「1 年限りの食料品の減税期間」が終了したあとはどうなるか？
Q2.②の「給付付き税額控除」は以前カナダで実施していたそうだが、どのような違いがあるのか？

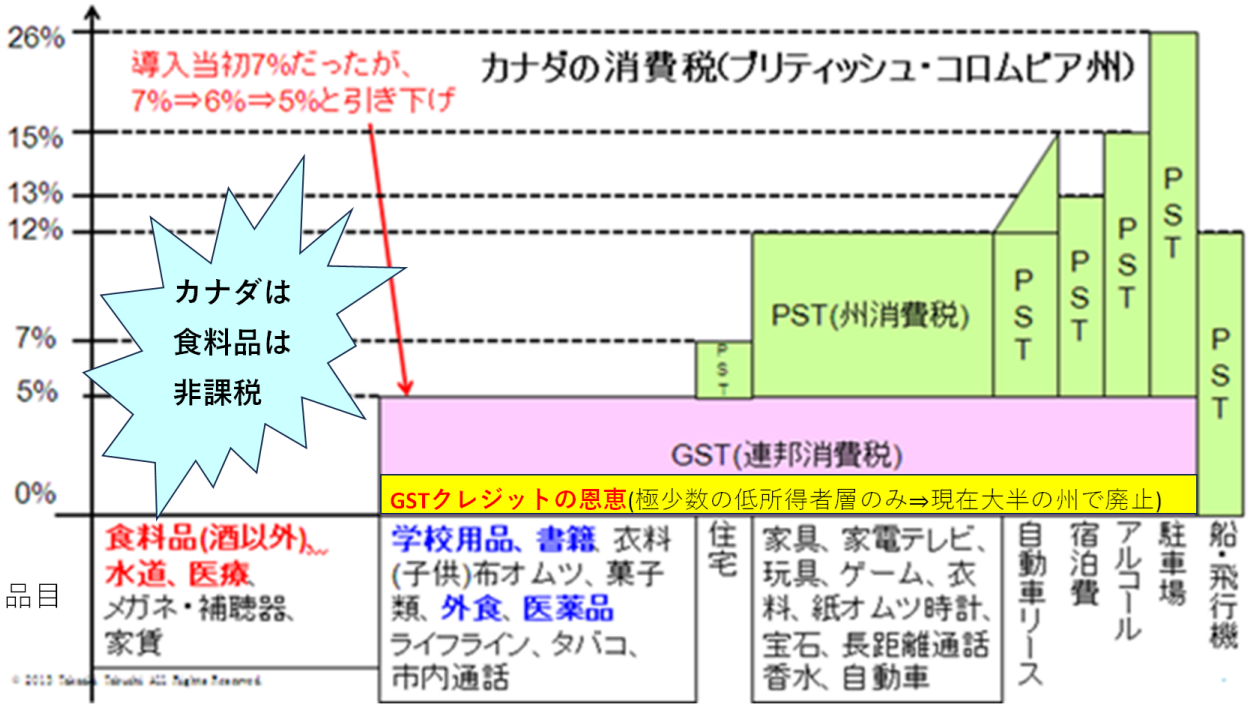
A1. 同プランによれば、「1 年限りの食料品の減税期間」が終了したあとは、**軽減税率は廃止され、食料品等も含めて全て 10%**になる。**【システム監査上の重要テーマ】**



A2. カナダで以前実施されていた(現在は大半の州で廃止)GST クレジットは、同党の関係者が称賛することの多い制度である。しかし、**当時カナダでは、「GTS クレジット」は「食料品の非課税」及び「多段階税率」と併用されていた**のであり、N プランとは似て非なるものである。現在も、**カナダでは「食料品の非課税」も「多段階税率」も実施**されている(実は、EU よりも多様な制度である)。実施当時のイメージは次のとおりである。我々システム監査人にとって、「似て非なるもの」の峻別は非常に重要な技量である。

★カナダのGSTクレジット(給付付き税額控除,現在大半の州で廃止)とNプランは似て非なるもの

税率　☆食料品・医療・家賃などは非課税、その他の生活必需品GST5%のみでPSTは免除



☆以前のカナダ　⇒　GSTクレジットと「**食料品非課税**」と「**多段階税率**」が併用でした。

☆現在のカナダ　⇒　GSTクレジットは原則廃止。現在も「**食料品非課税**」と「**多段階税率**」が併用

★Nプランの「給付付き控除」⇒「食料品等の**軽減税率廃止**による**10%への増税**」(1.2兆円)が財源
⇒年間の総納税額が9,600円(1.2兆円÷1.25億人)以上の人は恩恵無し。

※実際には還付コストが数千億円(地方消費税も業務あり)以上と予想されるので、**貰えるのは住民税非課税世帯＋α**に限られる。

§3.いわゆる外免切替問題

ネット世論を中心に、外国で免許を取得した外国人の日本での免許取得が厳格化されることとなった。実技試験が必須であることはこれまで通りであるが、**住民票の添付が義務化**されたことは妥当である。

言語学の観点からは、特に、フランス人及びフランス語圏出身者には日本語テストが重要であると思われる。何故なら、次のような対応があるからである(→文献[4])。

日本語	中国語	英語	ドイツ語	フランス語	イタリア語	スペイン語
左へ	左转	to the left	links	(à) gauche	sinistra	izquierda
まっすぐに	直行	straight	geradeaus	(tout) droit	dritto	recto
右へ	右转	to the right	rechts	(à) droite	destra	derecha

また、フランス語では 60～100 について、古代ガリア(ケルト)の「20 進法」が残っており、70＝60＋

10, 80＝4×20, 90＝4×20＋10 という独特の数字文化を有しているので、運転免許を管轄する国家公安委員会・警察は留意が必要である(運転免許の管轄は、国土交通省ではない)。

§4.東九州新幹線を巡る Compatibility 問題

[1]前提知識(1)：スイッチ・バック

列車が途中駅で進行方向を転換することをスイッチ・バックと言う。例えば、小田急江ノ島線の藤沢駅、西武池袋線の飯能駅、JR 九州の小倉駅(博多～小倉～大分を結ぶ特急「ソニック」)、JR 東日本の秋田新幹線の大曲駅など多数存在するが、クロス・シートの場合、座席の転換を乗客が行う必要もあり、5 分以上の停車が必要となることが多い。特に、スイッチバックの位置が路線の末端部の場合、難しい問題が存在する。

(例 1)秋田新幹線…秋田発東京行きの「こまち号」では、秋田駅では座席は後ろ向き座席で入線し、乗客の多くは、秋田⇒大曲間の約 35 分間を後ろ向きで我慢する。

(例 2)小田急江ノ島線…片瀬江ノ島発新宿行の「えのしま号」では、片瀬江ノ島駅では後ろ向き座席で入線し、乗客の多くは、片瀬江ノ島⇒藤沢間の約 7 分間を後ろ向きで我慢する。

★現在、博多～小倉～大分を結ぶ特急「ソニック」は小倉でスイッチ・バックしている。博多～小倉間は 45～50 分程度を要しており、博多入線時には小倉向きの座席で入線する。しかし、東九州新幹線が小倉駅西側分岐となった場合、本州方面への利便性は向上するものの、小倉でのスイッチ・バックが残る上、博多～小倉は 1 駅であるため、秋田新幹線と同様の事態が発生することが危惧される。そのこともあってか、**大分県・宮崎県ともに、博多への直通を重視して小倉駅東側(新下関側)での分岐を希望することを表明**している。

[2]前提知識(2)：ATC における列車の向き

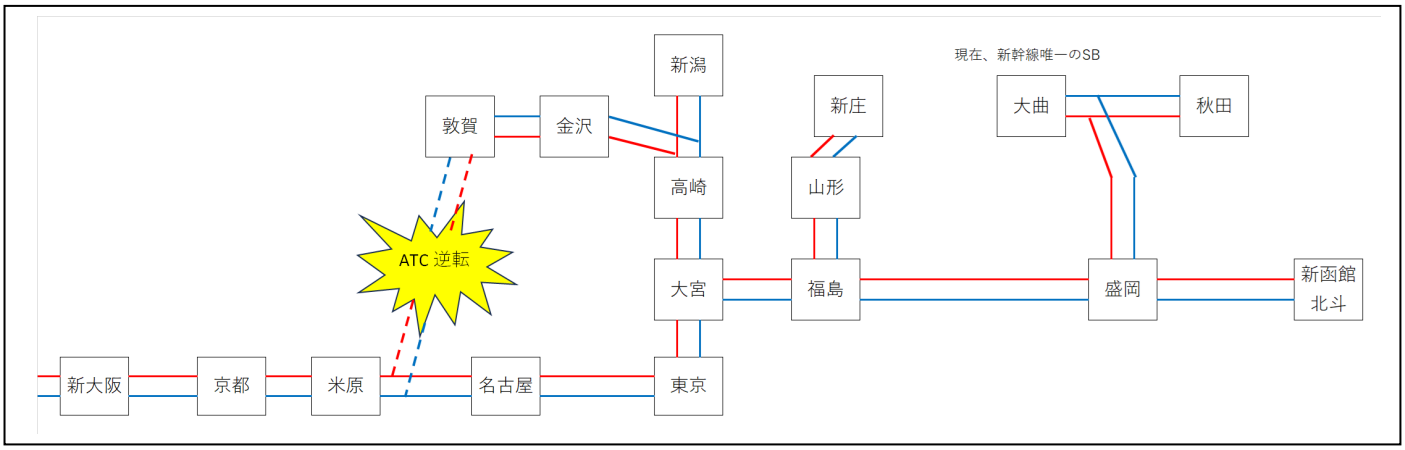
新幹線を始め、CTC(列車集中制御)を行っている鉄道では ATC(自動列車制御装置)が保安装置の要となっている。実は、一般には知られていないことであるが、**大半の電車では進行方向の反転は問題ないが、車両の向きの逆転(リバース)は許されない**。このことは、鉄道模型を趣味とされている方はよくご存じのことと思われるが、リバース線と同様の問題が ATC にも存在するのである(交流電化であっても、この制約は存在する)。

この問題は、現在話題となっている北陸新幹線の敦賀～京都間の建設問題にも深く関係している。国鉄民営化以前、東北・上越新幹線は東京駅で東海道・山陽新幹線と直通することが計画されていた。その為、列車の号車は次のようになっている。

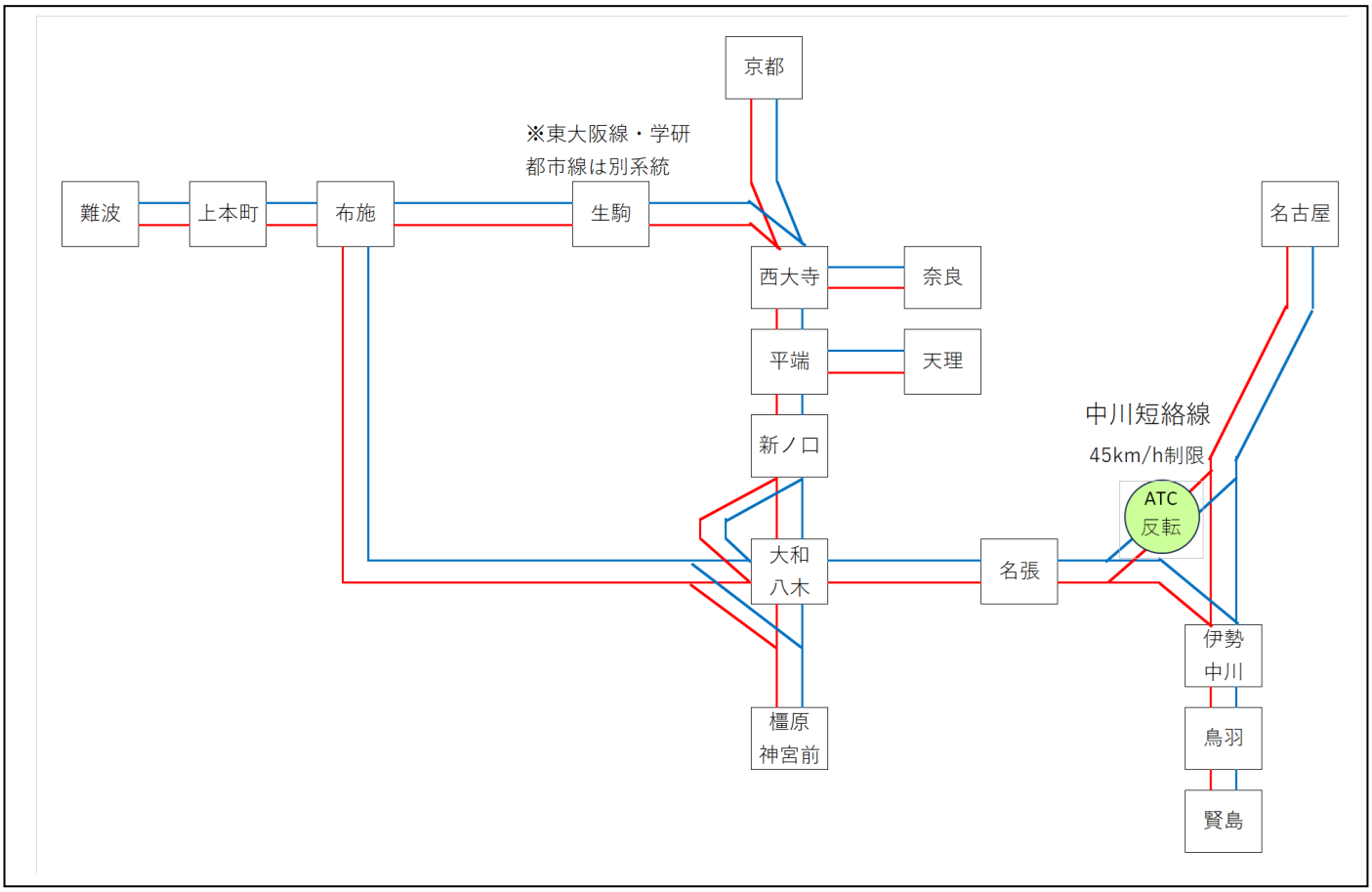
・東海道山陽新幹線(東京駅 14～19 番線ホーム)…東京駅から遠いほうが①号車

・北海道・東北・秋田・山形・上越・北陸新幹線(東京駅 20～23 番線ホーム)…東京駅に近いほうが①号車

下記の図を見れば明らかなように、一部の自治体が主張している敦賀～米原ルートは一見建設費が安くつきそうであるが、運営主体が JR 西日本と JR 東海の違いがあるだけでなく、**米原東方で分岐し、京都・新大阪方面から金沢・敦賀方面に直通しようとすると、ATC 逆転問題が発生することになる。**



※上記の赤線・青線は複線の軌道を表しているのではなく、ATC の信号の線を意味している。
★ATC 逆転に対応することが絶対に不可能という訳ではない。実は、**近鉄の名阪特急では三重県の伊勢中川駅の短絡線で「ATC 反転装置」を用いてこれを実現**している。しかし、それは近鉄系の近畿車両の技術であり、他の新幹線車両メーカーでは、国内での新幹線での実績が無いのである。



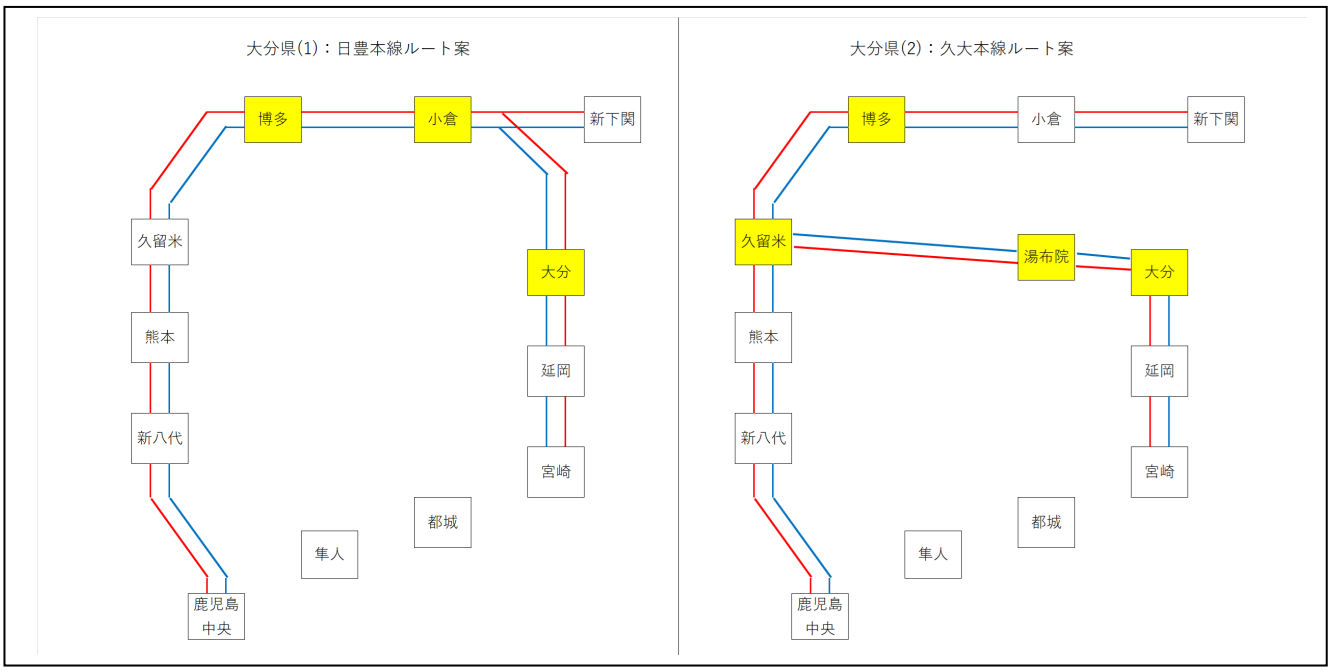
※ATC 反転装置はかなり稀であり、以前存在した名古屋～名張間の急行は、伊勢中川駅でスイッチ・バックをして、車両の向きの逆転を回避していた。現在でも、名古屋線系統と大阪線系統での列車の回送や転属においても、車両の向きの逆転を回避は厳重に守られている。

[3]大分県の調査結果

2023 年 7 月、大分県は東九州新幹線のルートについて、2 つの案を発表した。
(1)日豊本線ルート案：**小倉駅東方で山陽新幹線から右へ分岐**し、別府・大分に至る
(2)久大本線ルート案：久留米または新鳥栖南方で九州新幹線から左へ分岐し、湯布院を経由して大分に至る
※ただし、佐賀県は西九州新幹線のルート及び方式について JR 九州との交渉が難航しているため、佐賀県の協力を得ることは非常に困難であるので、福岡県に所在する久留米から分岐することが現実的。

【両案の比較】
新幹線は在来線に並行して敷設するのが原則である。従って、(1)が原則であることは確かである。しかし、以下の事情を考えると、(2)にも利点があると言える。
・大分県民は北九州市への連絡の向上よりも、福岡市との連絡強化に興味があり、現実に、経路が近い高速バスのシェアが高い。
・山陽新幹線の小倉～博多間は JR 西日本の所属であり、小倉～博多間は JR 西日本と JR 九州の競合区間であるが、(1)の場合、特急「ソニック」は廃止されることを意味する。
・JR 九州にとって、特急「ソニック」の博多～黒崎～折尾～小倉間はまさにドル箱路線であり、JR 九州の経営の屋台骨を支えている。特に、博多～熊本間の新幹線需要が伸び悩んでおり、更に、福岡～久留米・大牟田間は西鉄との競合もあり、特急「ソニック」のドル箱を失うことは致命的打撃となる。

両案の ATC の向きを以下に示す。(1)と(2)では、大分～宮崎の向きが逆になることに注意。



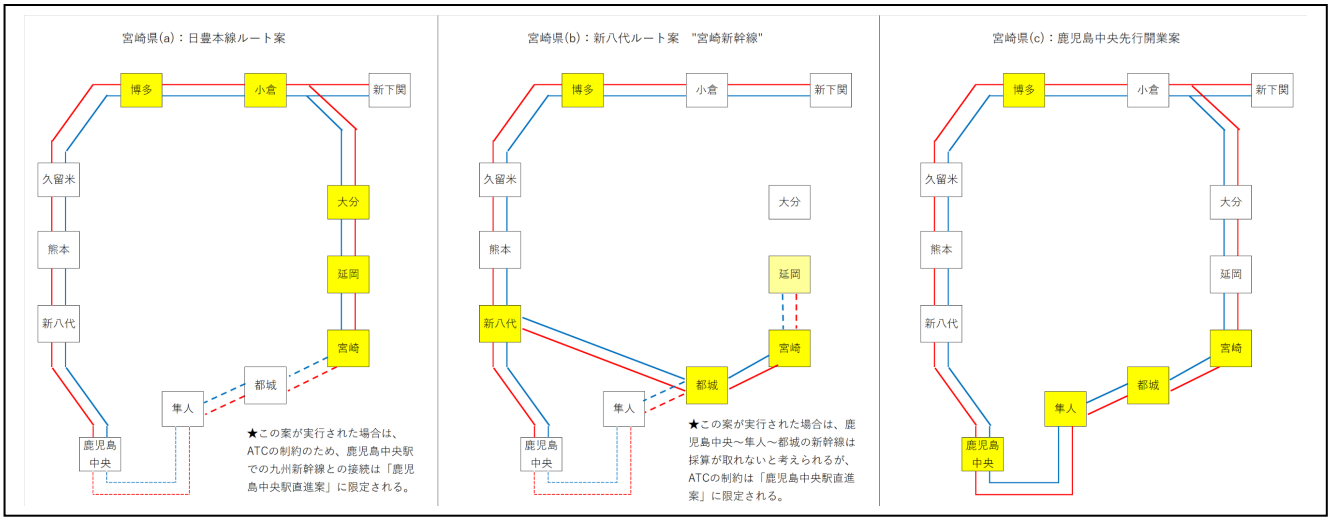
[4]宮崎県の調査結果(→文献[1-3])

2024 年 12 月、宮崎県は東九州新幹線のルートについて、3 つの案を発表した。

(a)日豊本線ルート案：**小倉駅東方で山陽新幹線から右へ分岐**し、大分・延岡を経由し、宮崎に至る

(b)新八代ルート案：新八代南方で九州新幹線から左へ分岐し、都城を経由して宮崎に至る。

(c)鹿児島中央先行開業案：**(a)を前提に**、**鹿児島中央駅から前方に延伸**して、隼人または国分・都城を経由して宮崎に至る。(以下、「鹿児島中央駅直進案」と呼ぶ)



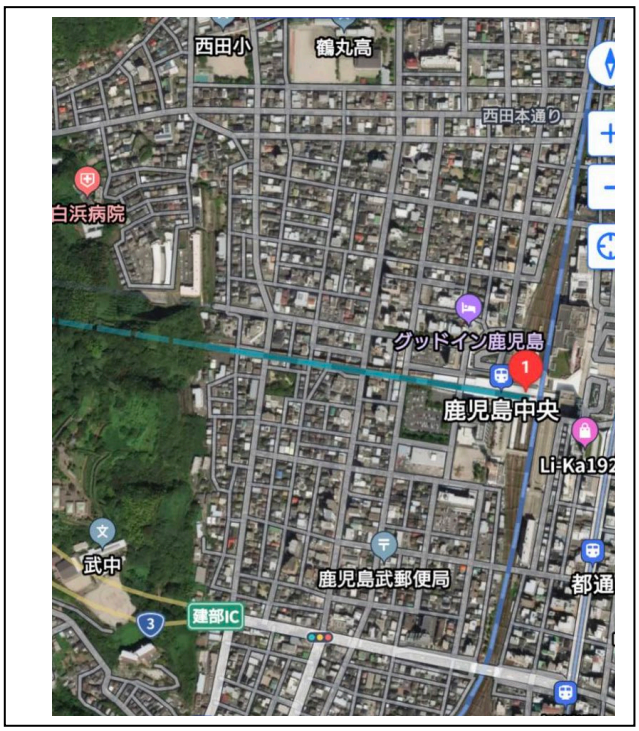
【三案の比較】

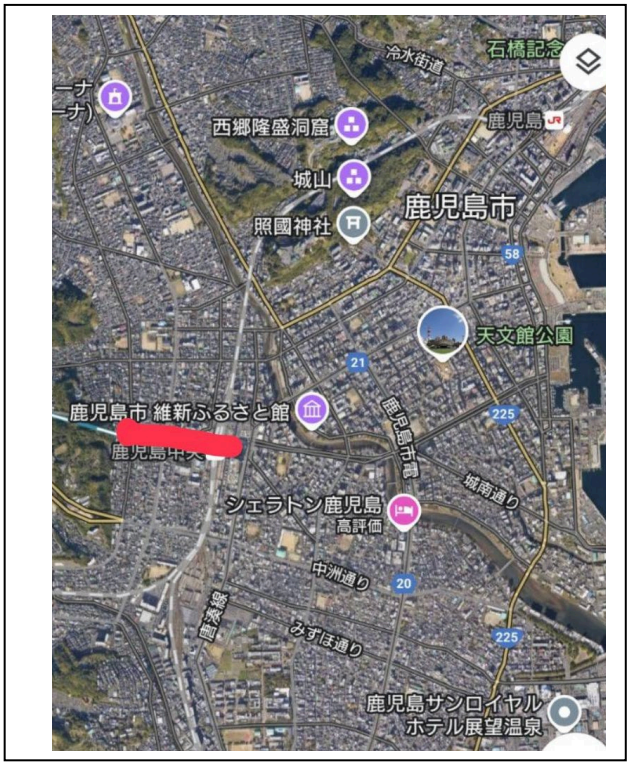
[3]でも述べたように、新幹線の原則から考えると原則的には(a)である。特に、延岡市など県北部は(a)案を強く支持しているが、総延長 380km にもなるため、コストが莫大である。また、大分県と宮崎県の間には無人地帯が存在し、鉄道マニアの間では「宗太郎越え」と呼ばれる青春 18 キッパー泣かせの区間(普通列車が位一日に 3 本)が存在する。(c)案は距離が短いのが利点であるが、B/C は最も悪いのが難点である。しかも、**ATC の関係で「鹿児島中央駅直進案」とならざるを得ない**のが難点である。実は、(a)案・(b)案のいずれが先に実現した場合でも、「鹿児島中央駅前進案」とならざるを得ない(→文献[1,6,7])。

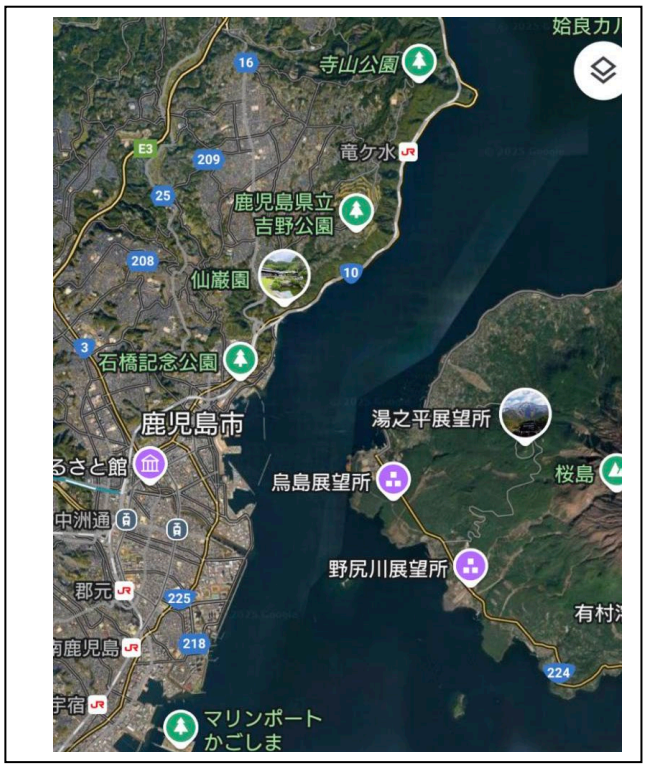
現在、**宮崎県民が博多に行く際は、「博多～(九州新幹線)～新八代～(高速バス)～宮崎」というルートがメインであり、JR 九州もそれを推奨**している。このルートの場合、並行在来線問題が発生しにくいというメリットもある(→文献[2])。

[5]「鹿児島中央駅直進案」の実現可能性

以下の写真は、鹿児島中央駅付近の Yahoo 地図の航空写真であるが、このことから、次のことが分かる。左下図の赤い線は約 450m である。







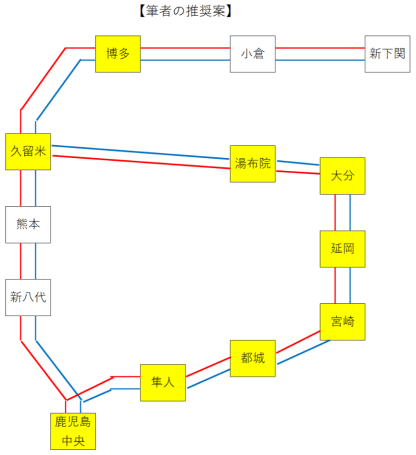
・鹿児島中央駅の線路終端部の先には商業施設の入る高層ビルが建設済みであり、延伸の障害となる。
・鹿児島中央駅の東口正面には大規模なホテルが営業中であり、延伸の障害となる。
・更に、当該ホテルの後方には、鹿児島市中心部のビル群が多数存在する。
・鹿児島中央駅構内から最初のトンネル(常盤トンネル)までの距離はわずか 200m 程度であり、トンネル出口から線路終端部までの距離は約 450m である。線路終端部から鹿児島新港の敷地まで約 1500m であり、桜島までは 3km 弱である。
・新幹線規格の曲率半径は R≧4000m であり、例外的に 2500m であるので、鹿児島中央駅からビル群を取り壊して前進し、左カーブを描いても、鹿児島湾に出て、年間 1000 回以上も噴火するなど、火山活動が活発な桜島に上陸する(→文献[6,7])。規格外の急カーブにした場合は、重要な港湾である鹿児島港を支障する。

★以上のことから、**「鹿児島中央駅直進案」の実現可能性は極めて低い**と言わざるを得ない。また、駅構内からトンネルまでの線路両側にはビル・マンションが立て込んでおり、小田急藤沢駅や東武野田線柏駅のように構内を複々線にするスイッチ・バック方式も非常に困難であり、川内駅側はトンネルが続いており、現実的には鹿児島中央駅から 12km 離れた山間部(石谷下付近)で分岐するしかないと考えられる。
★鹿児島県は旧令制国の薩摩国(西部)と大隅国(東部)などから成り立っているが、県内では薩摩国と大隅国の経済格差が大きな問題となっている。九州新幹線の恩恵は鹿児島市・川内市・出水市等の旧薩摩国に限られており、旧大隅国側の住民の不満は高まる一方である。旧大隅国の霧島市や鹿屋市などでは、現在、特急「きりしま」が走っている鹿児島中央～隼人～都城～宮崎間の新幹線を求める声が非常に強いが、鹿児島県や鹿児島市の誘致熱は高くない。また、**上記のように、宮崎県の 3 案では ATC の観点から鹿児島中央駅での九州新幹線との接続は「スイッチ・バック方式」ではなく、「鹿児島中央前進案」とならざるを得ない**。これは事実上、鹿児島中央～隼人～都城間の新幹線は、殆ど実現不可能であることを意味する(→文献[1,6,7])。

[6]以上の各案の Compatibility(両立性)**【システム監査の専門家の出番】**

以上のことから、各案の組合せの Compatibility を纏めると次のようになる。また、筆者の推奨案を示す。その実現の為には、国交大臣の調整が必要となるが、それには大分県・宮崎県・鹿児島県の政財界の意見の一致が必要であることは言うまでもない。**但し、鹿児島中央駅直進案は非現実的なのでグレー・アウトとした。**

先行建設＼後行建設		大分から博多の接続方法 (1)日豊本線ルート(小倉駅東方分岐)	大分から博多の接続方法 (2)久大本線ルート	宮崎新幹線案 新八代ルート	鹿児島中央駅での九州新幹線との接続 スイッチ・バック案	鹿児島中央駅での九州新幹線との接続 直進案
大分から博多の接続方法	(1)日豊本線ルート(小倉駅東方分岐)		－	○	×	○
	(2)久大本線ルート	－		△	○	×
宮崎新幹線	新八代ルート	○	△		×	▲(採算上の問題)
鹿児島中央駅での九州新幹線との接続	スイッチ・バック案	×	○	×		－
	直進案	○	×	○	－	



※△については、大分県と宮崎県の接続を考慮しない場合は実害が無いことを意味する。その場合は、九州新幹線から、山形新幹線・秋田新幹線のように 2 本の支線が伸びることになる。

[7]北海道南回り新幹線について

ATC の向きの問題は、北海道新幹線の札幌延伸後、要望が高まると考えられる南回り新幹線(長万部～伊達紋別～室蘭～登別～苫小牧～千歳空港～札幌)についても重要な課題となる。この場合、**特殊車両の導入をしない限り、中間点にスイッチ・バックを設定することが必要となる**が、それはもちろん室蘭であろう。

※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、システム導入上の制約、及び、医学的所見については、必ず、御自身で顧問会計士、弁護士、司法書士、行政書士、医師・薬剤師、IFRS コンサルタント、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. 宮崎県により東九州新幹線等調査報告書が発表されたよ https://www.youtube.com/watch?v=VMgQ6WnocTs (特に、22:05 に注目。宮崎県は「鹿児島中央駅直進案」を前提としている)
2.九州横断新幹線を宮崎に譲ってあげればきっと捗る説　https://www.youtube.com/watch?v=67h9v8p1uzM
3. https://youtu.be/mm9c3X_GjvY?si=uAS974aBTIKO1-Ws
4. 「軽減税率」田淵隆明が語る、「国際取引における連結上の照合・相殺消去」再考
5.「軽減税率」田淵隆明が語る、数学・理科カリキュラム再考(Ⅲ)
6. https://www.pref.kagoshima.jp/aa02/kohokocho/kouhoushi/kohosi/kawara/documents/26850_20120727090317-1.pdf
7. https://www.youtube.com/watch?v=pG9Va8ofiYA

<目次>

2025.6

第 297 回月例研究会：講演録

テーマ：「ベネッセ個人情報漏洩事故後の PMS 再構築」

会員番号　2648 田村 修（会報部会）

【講師】株式会社ベネッセコーポレーション　情報セキュリティ推進部

田中友子（たなか　ゆうこ）氏

【日時・場所】2025 年 5 月 19 日（月）18:30 – 20:30、オンライン（Zoom ウェビナー）

【テーマ】「ベネッセ個人情報漏洩事故後の PMS 再構築」

【要旨】

個人情報保護推進部門を発足させて、プライバシーマークを取得してしかるべき体制を構築・運用していたにもかかわらず、プライバシーマーク取得しておよそ 8 年後に個人情報の漏洩事故が発生してしまった。

事故発生の原因分析をおこない、その結果を踏まえて個人情報漏洩事故後の PMS 再構築と、情報セキュリティマネジメントの強化をどのように考え、行ってきたかについて説明されている。

【講演内容】

本月例研究会にてご講演いただいた内容の概要を以下に記載する。

・冒頭

- 田中様の略歴
- ベネッセ様についてのご説明

・事故発生以前の取り組み

- 全社体制
- 現場での取り組み
- 委託先監督・監査
- データベース、パソコンへの安全対策の実施

セキュリティに対する意識が広まり始めた初期から、体制を構築してプライバシーマークを取得して組織としての意識付けを始められておられた。

・個人情報漏洩事故の原因

- 紙や PC 上のデータなど、身近に存在するデータの取り扱いに注力していたことで、電子データとその取扱いに関する保護策が不十分で、事故発生時に効果が得られなかった
- 委託先管理において、2 次請け、3 次請けを含めた契約上や技術的な安全管理措置が不十分であった
- アクセス権の管理が不十分で、必要以上にわたる広範囲な付与があった

・再発防止策

- アクセス権限の厳格化を実施し、重要情報へのアクセスを最小限に制限
- 委託先監査を強化し、全委託先に緊急監査を実施した
- 顧客データの取り扱い環境を分離し、ネットワークと物理的な分離を行った
- 新たに情報セキュリティ推進部門を設置し、PMS から ISMS への転換を実施した

・情報セキュリティマネジメントの再構築　～ISMS＋PMS～

- グループ全体（海外拠点を含む）として情報セキュリティ推進体制を構築
- 海外でも有効なマネジメントシステムとして ISMS を選択し認証取得すると同時に PMS を再認証取得した
- ISMS と PMS を統合し、情報セキュリティマネジメントシステムを運用することで、「安全管理」のより強化を図った

（情報漏洩事故を起こした企業として、再構築したセキュリティ保護のための体制等は、第 3 者認証の必要があった）

・情報セキュリティ＋個人情報保護マネジメントシステムの運用

- ISMS は個人情報も含めたすべての情報が対象であるが、個人情報保護法並びに P マーク独自の要求事項について追加で対応した
- 継続的な改善推進のため、PDCA サイクルを回している

【所感】

ひとたび発生すれば、社会的にも大きな問題となる情報漏洩事故。残念ながら発生してしまった情報漏洩を、発生以前の対策から発生原因の分析、事故後の対応策についてご説明をいただけました。

私個人としては、過去 15 年ほどにわたり ISO9001 と ISO27001 の運営と内部監査に携わった経験と、現在客先にて ISMS 認証の支援をしている関係で、大変興味深く拝聴させていただきました。

特に、事件を受けて海外を含むグループ全体でセキュリティ体制の見直しと再構築をなされたことと、PMS と ISMS を組み合わせてセキュリティの確保をされている点が印象に残りました。担当している客先のグループ企業数社が情報漏洩事件を起こしておりますが、残念ながら「グループ全体でセキュリティ体制を見直す」という動きにはなっておりません。

お客様からお預かりしている情報をきちんと守るという強い思いを企業としてどこまで持てるかが大事と強く感じました。また、やはり情報漏洩は単なるヒューマンエラーでは起こらず、インシデントを発生させる意思を持った人物が引き起こすものであることを再認識した次第です。

最後になりましたが、ご多忙の中貴重なお時間を割いてご講演いただけましたことに深謝すると同時に、田中様の今後益々のご活躍を心よりお祈り申し上げます。

<目次>

2025.6

「IT ガバナンス監査の実践的知識の習得に向けて」（その１）
―IT ガバナンス監査演習（ICT 利活用戦略・推進体制）の実施について―

中部支部　IT ガバナンス監査演習 WG

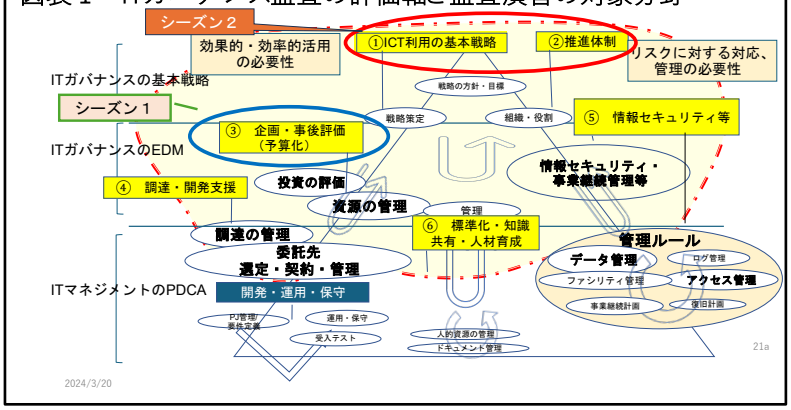
１．　はじめに

中部支部 IT ガバナンス監査演習 WG では、「IT ガバナンス監査研修の実現に向けて」活動し、その演習結果と研修（トライアル）を実施し、その記録は会報 275 号～277 号で報告した。この監査演習では、図表１に示す「企画（予算化）・事後評価」（以降シーズン１と呼称）を対象分野として実施した。

今回シーズン１の成果を踏まえ、新たに「ICT 利活用戦略・推進体制」（以降シーズン２と呼称）を対象分野として、二つの眼目を設定し、１年間の演習活動を終了したので、その成果を報告する。

なお本稿の表題を「IT ガバナンス監査の**実践的知識**の習得に向けて」としたのは、生成 AI の利用が進む中で、これまでの単なる監査プロセスの知識習得は意味を失いつつあり、これから求められるのは人間の全体的・俯瞰的視野による感覚で、実践を通じ体得・感得すべき場を提供する事であろうと考えるからである。この事は、本演習でも生成 AI を活用したが、その意を強くしたところである。

図表１　ITガバナンス監査の評価軸と監査演習の対象分野



２．　シーズン２の演習の眼目

シーズン２の活動に当たり、IT ガバナンス監査演習の眼目として、以下の二点を設定した。

眼目１：ICT 利活用戦略・推進体制の監査はどうあるべきか

ICT 利活用戦略の策定プロセスが適正（機能している）とは、具体的にどのように評価するのか？（戦略の政策批判ではなく、戦略の策定手続き・遂行（運営）に着目する）

ICT 利活用の組織全体の推進体制が適正（機能している）とは、どのように評価するのか？（推進体制としてあるべき姿（組織体制・機能）に着目する）

眼目２：システム監査手続きにおける生成 AI の活用の可能性について

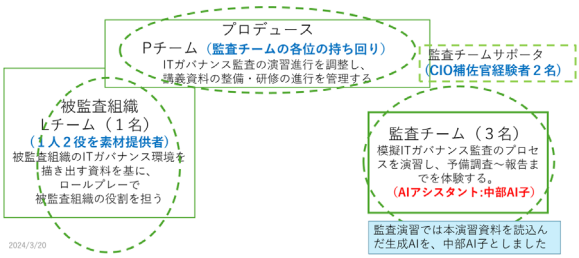
監査手続きにおけるアシスタントとして、様々な場面で具体的に適用し、どう活用できるのか可能性を検証する。また、活用において、どういう問題が発生し、どう留意が必要かも検討する。

３．　演習の概要

シーズン１と同じく仮想のモデル組織（基礎自治体）における IT ガバナンスを評価し、助言的監査を行うものとした。　演習の実施体制を図表２に示す。ここで監査チームは、シーズン１の研修（トライアル）に参加したメンバーで、演習の進行運営については、シーズン１のプロデュースチームの助力を得ている。

次に監査手続きの流れを図表３に示す。演習者の負担を軽減するために、事前準備・事前調査フェーズは、シーズン１の成果を踏まえた内容でアレンジし、演習者の負担の軽減を図った。

図表２　実施体制



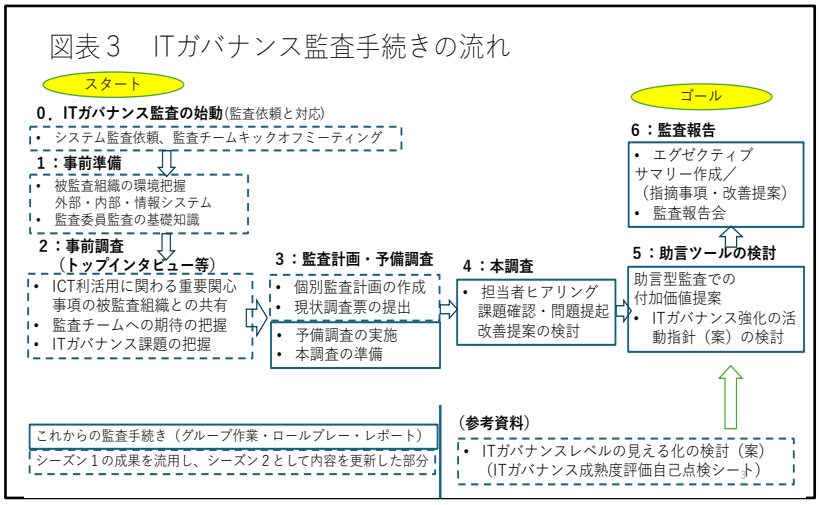
４．演習の実施結果

(ア) 監査プロセスの実践的理解

① 事前準備（演習肩慣らし）

監査チームメンバー在住の市の DX 推進計画の内容を「情報化計画記載項目レビューシート」と、「IT ガバナンス成熟度自己点検シート（原案）」を手元に、どのようなものか評価し理解した。この評価結果は、演習最後に行った評価結果と対比し、簡易診断としての可能性を検証した。

図表３　ITガバナンス監査手続きの流れ



② 事前調査（演習 1）ICT 利活用戦略・推進体制における IT ガバナンスの主なコントロールは何か？

- ✓ ICT 利活用戦略の策定手続き（手続きの明確化、上位計画との整合性、選択と集中・目標の定量化、ステークホルダー対応）
- ✓ ICT 利活用戦略の策定内容（情報資源、組織・業務の変革、技術指針）
- ✓ ICT 利活用戦略の運用（遂行）（周知徹底、モニタリング、情報共有、事後評価）
- ✓ 推進体制（リーダーシップ、組織体制、共創協調、専門組織、支援体制）

なお、次の演習２では、この４つの枠組みを着眼点①～③に組み直し、論点整理をおこなっている。

③ 予備調査（演習２）

監査項目・監査要点と論点整理

- ✓ 重要関心事項と監査項目・監査要点の対比、そしてヒアリングの論点整理
- ✓ 着眼点①～③を設定した。各着眼点の構造は図表４の通りとなった。

図表４　着眼点の構造

着眼点	小項目	内容
① 戦略の策定手続・内容	策定手続き	行政戦略の実現に貢献するICT利活用戦略となっているか？
		ステークホルダー対応は十分であったか？
		デジタル化推進会議等の判断に資する情報提供をできていたか？
	策定の内容	個別プロジェクト計画の選択した基準や根拠は明確であったか？
② 戦略の遂行（運用）	周知徹底と環境醸成	ICT利活用戦略・基本計画の内容と、達成すべき目標と測定方法の理解度は十分か？
	モニタリング	デジタル化推進計画の遂行状況について説明責任を果たせるモニタリングがなされているか？
	見直し改善	前計画の見直し・点検プロセスは明確か?
③ 推進体制	組織体制（リーダーシップ）	デジタル化推進会議の活動は、各部局におけるデジタル化推進の取組を後押しするものとなっているか？
	活動内容	デジタル化推進会議での、部局の意見聴取は十分だろうか？
	推進・管理体制	統括組織は全庁横断的な問題解決策の探究において、リーダーシップを発揮するものとなっているか？

2024/3/20

④　予備調査（演習３）　本調査に向けて準備すべきことは何か？

本調査に向けて課題を浮き彫りにするため、以下の項目と具体的な方法を検討した。

- ✓ 策定手続き　　：他自治体のデジタル化推進計画との計画項目の比較
- ✓ ステークホルダー対応：他自治体の住民意向調査の事例を調査
- ✓ 上位計画との整合性　：当市のデジタル化推進計画と市の総合計画等の重要施策との対比
- ✓ 環境醸成　　：当市の庁内における DX 推進にかかわる周知と環境醸成の状況を調査

他の面から、予備調査の項目を広げる可能性は考えられるが、ある程度最終的な助言の組立を意識し、この範囲にとどめた。

⑤　予備調査（演習３の続き）庁内における DX 推進にかかわる周知・環境醸成の調査をどう進めるか？

- ✓ DX 推進にかかわるアンケート調査票の作成（DX 推進担当者用、一般職員用）
- ✓ アンケート調査の項目は、デジタル化推進計画の内容・実施状況の周知、支援体制、個別プロジェクトの管理状況、デジタル化推進計画に対する要望・意見など

アンケート調査票をまとめるにあたっては、発信側の DX 推進担当者の側と、受け手である一般職員の側の立場から、アンケート項目を準備した。（アンケート集計結果（想定案）を素材提供者が作成）

⑥　予備調査（演習４）ヒアリング監査調書の準備

- ✓ 着眼点①～③について、ヒアリングの論点、その証拠、想定される原因・理由、ヒアリングによる確認項目を、推進課用と原課用を作成した。
- ✓ ヒアリング監査調書の作成では監査チームメンバーと生成 AI が協働し、演習結果を残しているが、この内容は次報（その２）で紹介する。

注：原課とは、ここでは DX 個別プロジェクトの担当課を言う

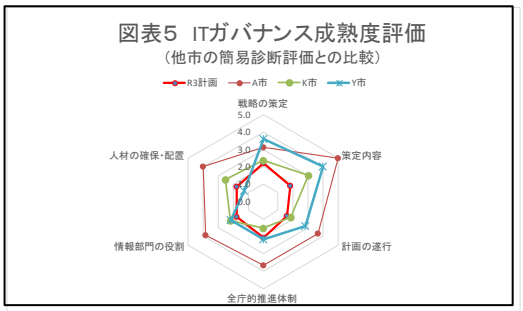
⑦　本調査（演習５）ヒアリングの実施

- ✓ 推進課担当者、原課担当者に対し、ヒアリングを実施した。なお、ヒアリングへの応答は、あらかじめ準備した想定問答集に基づき、素材提供者が対応した。
- ✓ ヒアリング結果に基づく意見・指摘事項と改善提案の整理

生成 AI がヒアリングの速記録を起こし、これをもとに監査チームメンバーと生成 AI が協働して、演習結果を残している。

⑧　助言ツールの検討（演習６）　IT ガバナンス強化の活動指針（IT ガバナンス成熟度自己点検シート）の検討

- ✓ IT ガバナンス成熟度自己点検シート（原案）の見直し
- ✓ 見直し後の自己点検シートの当市及び他市（事前準備で参考とした市）へ適用し比較



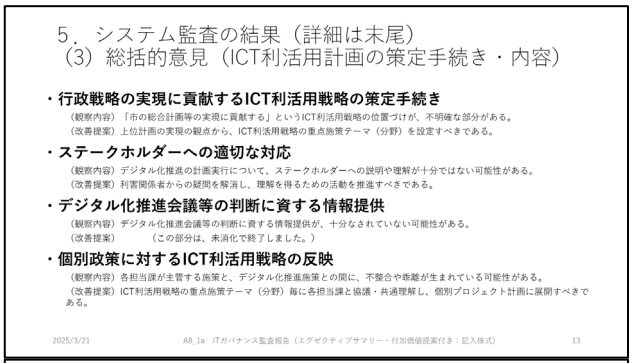
結果は、図表５の通りで、当市以外は簡易診断による。（人材確保・配置はいずれの市も簡易診断）

⑨　監査報告（演習７）エグゼクティブサマリー作成（指摘事項・改善提案）と監査報告会の実施

✓　助言ツールの適用を考慮した監査報告をエグゼクティブサマリーとして作成

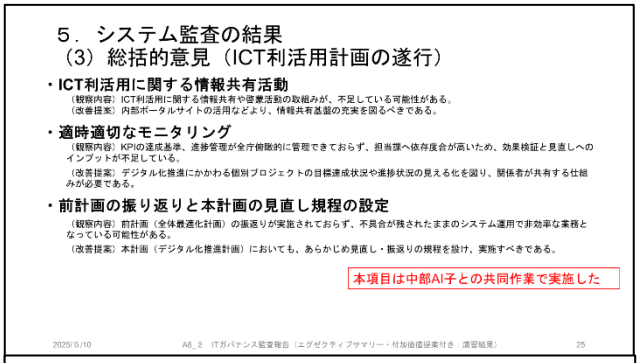
✓　上記サマリーに基づく報告会の実施と振返り、さらにサポータのコメントに基づくサマリーの校正

エグゼクティブサマリーの抜粋


５．システム監査の結果（詳細は末尾）
（3）総括的意見（ICT利活用計画の策定手続き・内容）

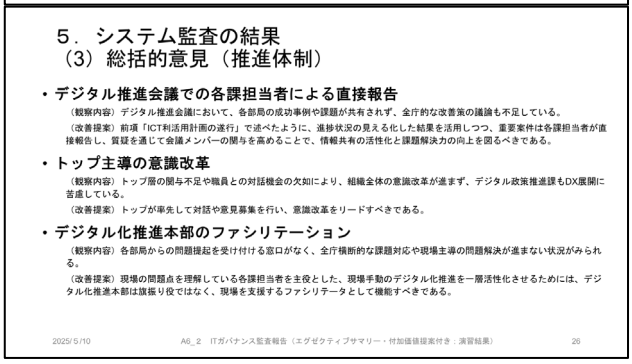
・行政戦略の実現に貢献するICT利活用戦略の策定手続き
（観察内容）「市の総合計画等の実現に貢献する」というICT利活用戦略の位置づけが、不明確な部分がある。
（改善提案）上位計画の実現の観点から、ICT利活用戦略の重点施策テーマ（分野）を設定すべきである。
・ステークホルダーへの適切な対応
（観察内容）デジタル化推進の計画実行について、ステークホルダーへの説明や理解が十分ではない可能性がある。
（改善提案）利害関係者からの疑問を解消し、理解を得るための活動を推進すべきである。
・デジタル化推進会議等の判断に資する情報提供
（観察内容）デジタル化推進会議等の判断に資する情報提供が、十分なされていない可能性がある。
（改善提案）　（この部分は、未消化で終了しました。）
・個別政策に対するICT利活用戦略の反映
（観察内容）各担当課が主管する施策と、デジタル化推進施策との間に、不整合や乖離が生まれている可能性がある。
（改善提案）ICT利活用戦略の重点施策テーマ（分野）毎に各担当課と協議・共通理解し、個別プロジェクト計画に展開すべきである。

2025/3/21　A8_1a　ITガバナンス監査報告（エグゼクティブサマリー・付加価値提案付き：記入様式）　13


５．システム監査の結果
（3）総括的意見（ICT利活用計画の遂行）

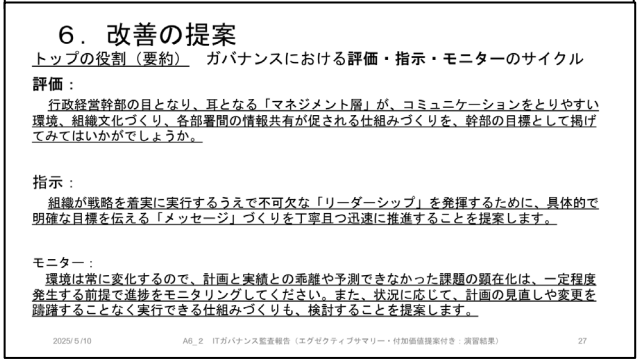
・ICT利活用に関する情報共有活動
（観察内容）ICT利活用に関する情報共有や啓蒙活動の取組みが、不足している可能性がある。
（改善提案）内部ポータルサイトの活用などより、情報共有基盤の充実を図るべきである。
・適時適切なモニタリング
（観察内容）KPIの達成基準、進捗管理が全庁俯瞰的に管理できておらず、担当課へ依存度合が高いため、効果検証と見直しへのインプットが不足している。
（改善提案）デジタル化推進にかかわる個別プロジェクトの目標達成状況や進捗状況の見える化を図り、関係者が共有する仕組みが必要である。
・前計画の振り返りと本計画の見直し規程の設定
（観察内容）前計画（全体最適化計画）の振返りが実施されておらず、不具合が残されたままのシステム運用で非効率な業務となっている可能性がある。
（改善提案）本計画（デジタル化推進計画）においても、あらかじめ見直し・振返りの規程を設け、実施すべきである。
本項目は中部AI子との共同作業で実施した

2025/5/10　A6_2　ITガバナンス監査報告（エグゼクティブサマリー・付加価値提案付き：演習結果）　25


５．システム監査の結果
（3）総括的意見（推進体制）

・デジタル推進会議での各課担当者による直接報告
（観察内容）デジタル推進会議において、各部局の成功事例や課題が共有されず、全庁的な改善策の議論も不足している。
（改善提案）前項「ICT利活用計画の遂行」で述べたように、進捗状況の見える化した結果を活用しつつ、重要案件は各課担当者が直接報告し、質疑を通じて会議メンバーの関与を高めることで、情報共有の活性化と課題解決力の向上を図るべきである。
・トップ主導の意識改革
（観察内容）トップ層の関与不足や職員との対話機会の欠如により、組織全体の意識改革が進まず、デジタル政策推進課もDX展開に苦慮している。
（改善提案）トップが率先して対話や意見募集を行い、意識改革をリードすべきである。
・デジタル化推進本部のファシリテーション
（観察内容）各部局からの問題提起を受け付ける窓口がなく、全庁横断的な課題対応や現場主導の問題解決が進まない状況がみられる。
（改善提案）現場の問題点を理解している各課担当者を主役とした、現場手動のデジタル化推進を一層活性化させるためには、デジタル化推進本部は旗振り役ではなく、現場を支援するファシリテータとして機能すべきである。

2025/5/10　A6_2　ITガバナンス監査報告（エグゼクティブサマリー・付加価値提案付き：演習結果）　26


６．改善の提案
トップの役割（要約）　ガバナンスにおける評価・指示・モニターのサイクル

評価：
行政経営幹部の目となり、耳となる「マネジメント層」が、コミュニケーションをとりやすい環境、組織文化づくり、各部署間の情報共有が促される仕組みづくりを、幹部の目標として掲げてみてはいかがでしょうか。

指示：
組織が戦略を着実に実行するうえで不可欠な「リーダーシップ」を発揮するために、具体的で明確な目標を伝える「メッセージ」づくりを丁寧且つ迅速に推進することを提案します。

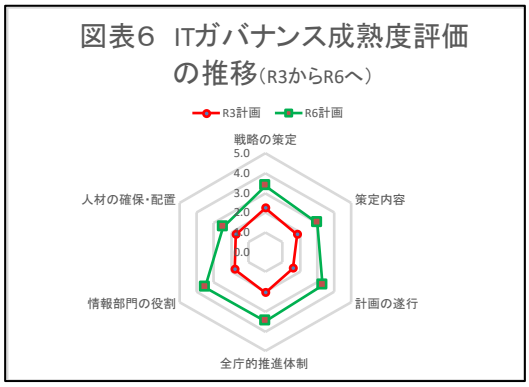
モニター：
環境は常に変化するので、計画と実績との乖離や予測できなかった課題の顕在化は、一定程度発生する前提で進捗をモニタリングしてください。また、状況に応じて、計画の見直しや変更を躊躇することなく実行できる仕組みづくりも、検討することを提案します。

2025/5/10　A6_2　ITガバナンス監査報告（エグゼクティブサマリー・付加価値提案付き：演習結果）　27

以上で、監査チームとして一部消化不良を感ずるところがあったようだが、一応の監査演習を終了した。

⑩　素材提供者の総評

素材提供者は、演習資料を、ある自治体における 2021(令和 3)年（R3）のデジタル化推進計画と推進体制及び関連資料を参考に、編集し提供した。R3 のデジタル化推進計画としたのは、シーズン２の演習開始時で公開されている計画であることと、あえて IT ガバナンスの体制が整わないままデジタル化推進計画の策定が拙速におこなわれたであろうことが想像でき、計画策定直後を想定した助言型の監査演習に相応しい素材と考えたからであった。



実は、監査チームは承知していないが、素材提供者が参考とした自治体のデジタル化推進計画は、演習開始後の 2024(令和 6)年（R6）中に更新されている。R3 年計画（本演習）と R6 年計画（簡易診断）の IT ガバナンス成熟度評価の推移は図表６に示す通りで、IT ガバナンスの改善が図られ、「ICT 利活用戦略・推進体制」が充実してきたことがうかがえる。素材提供者はこの事を踏まえ、「R3 から R6 の改善内容は、監査チームが監査報告で掲げた改善提案に通ずる点が多々あり、監査チームの皆さんは、この実践的演習を通じ、IT ガバナンス監査を体得できたのではないか」と締めくくった。

参考資料

１．会報 275 号～277 号　「IT ガバナンス監査研修の実現に向けて」（第１回）～（第３回）

<目次>

2025.6

注目情報（2025.5～2025.6）

■内閣官房：

「サイバー対処能力強化法及び同整備法」が成立

（2025/05/16）

政府では「国家安全保障戦略」（令和４年 12 月 16 日閣議決定）に基づき、サイバー対処能力の向上に向けた取組を進めていたところ、第 217 回通常国会において、「サイバー対処能力強化法」及び「同整備法」（能動的サイバー防御関連法：ACD 法）が成立した。

【背景・目的】

近年、大阪急性期病院や名古屋港でのランサムウェアや制御システム攻撃による重要インフラ停止が頻発しサプライチェーンや国民生活への深刻な影響が明らかになった。一方、米英仏などでは先制的サイバー戦略が導入済であり、こうした国際動向や日本の国家安全保障戦略（2022 年）に基づき、「被害後対応」から「兆候察知・先手対応」へ防御姿勢を転換するために法整備が進められた。

【主な内容】

法案は「官民連携」「通信情報の取得・分析」「無害化措置」「組織体制整備」の４本柱を軸としている。具体的には、政府と基幹インフラ事業者や通信事業者が攻撃情報を共有し、通信メタデータ（IP・日時など）を平時から監視・分析。また、独立機関（サイバー通信情報監理委員会）の承認を得て、警察・自衛隊が攻撃元サーバーへの侵入・マルウェア除去といった“無害化”措置を講じる制度を導入。通信内容は対象外とし、プライバシー保護にも配慮されている 。

【国民への影響等】

政府による平時からの通信監視や攻撃元への介入が可能となる一方、通信内容の収集はせず、独立機関が監視し国会への報告も義務化されているため（通信の秘密への配慮）プライバシーへの懸念はあるが一定の安全対策が講じられている。また、中小企業やベンダーも官民連携の枠組みに含まれ、攻撃兆候の通知や協力要請を受ける可能性が高まる。これにより、社会全体のサイバー耐性（レジリエンス）が向上し、重要サービスの安定性が強化される期待がある。

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/cyber_anzen_hosyo_torikumi/index.html

<目次>

2025.6

【 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299回	日時	2025 年 7 月 22 日(火) 18:30～20:30
	場所	オンライン（Zoom ウェビナー）
	テーマ	プライバシー影響評価の概要と普及のための課題
	講師	東京都立大学システムデザイン学部非常勤講師 東京都立産業技術大学院大学名誉教授 瀬戸洋一（せとよういち）氏
	講演骨子	プライバシー影響評価（Privacy Impact Assessment 以下 PIA）と呼ばれる国際的なリスク評価のフレームワークがある。2017 年に PIA に関する国際標準化規格 ISO/IEC 29134（JIS X 9251）が発行された。個人情報が経営資産として活用されている一方、情報を提供する個人が関わらない状態で、システムが構築され、個人情報が利活用されるため、プライバシーリスクが生じる可能性がある。PIA はリスク低減のための有効な手法である。本講演では、PIA の定義や実施手順の概要を紹介する。
	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/299.html

■関東地区会員向活動説明会（東京）		
	日時	2025 年 11 月 8 日（土） 13:30～17:00
	場所	オンライン（Zoom ウェビナー）
	テーマ	会員向活動説明会およびミニセミナー
	講師	・活動説明：各研究会主査等 ・ミニセミナー：未定
	イベント骨子	・入会年数の浅い会員向に研究会等の活動を紹介し、協会活動に対する関心を高めていただく ・最新のテーマでの無料ミニセミナーを提供し、協会活動に対する関心を高めていただく
	参加費	無料（入会済、未入会を問わず）
	お申込み	未定

■公認システム監査人特別認定講習（オンライン）		
コース	情報システムに関する知識コース（2 日間）	2025 年 7 月 30 日(水)～31 日(木)
	システム監査に関する知識コース（2 日間）	2025 年 8 月 5 日(火)～6 日(水)
	論文及びプレゼンテーションコース（1 日）	2025 年 8 月 7 日(木)
場所	オンライン	
概要	開催案内をご参照ください	
参加費		
応募締切	2025 年 7 月 7 日（月）	
開催案内	https://www.saaj.or.jp/csa/tokubetsu_nintei.html	

<目次>

2025.6

【 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

・「６か月で構築する個人情報保護マネジメントシステム」
・「失敗しないシステム開発のためのプロジェクト監査」
・「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。

<目次>

【　ＳＡＡＪ協会行事一覧　】	赤字：前回から変更された予定		2025.6
	理事会・事務局・会計	認定委員会・部会・研究会	支部・特別催事
6 月	1：年会費未納者宛督促メール発信 12：理事会 19：年会費未納者督促状発送 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）	19：第 298 回月例研究会 中旬：秋期 CSA・ASA 募集案内 中旬土曜：春期 CSA 面接 下旬：春期 CSA 面接結果通知 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	10：理事会 11：支部助成金支給	22：第 299 回月例研究会	14：支部会計報告〆切
8 月	（理事会休会） 9：中間期会計監査	1：秋期 CSA・ASA 募集開始～9/30	
9 月	11：理事会	20：第 300 回 SAAJ 月例セミナー 30：秋期 CSA・ASA 募集締切	未定：認定 NPO 法人認定更新現地審査（東京都）
10 月	9：理事会 19：情報処理技術者試験会場での入会案内チラシ配布	未定:第 301 回 SAAJ 月例セミナー（計画中）	19:秋期情報処理試験（システム監査技術者試験）、情報処理安全確保支援士試験
11 月	13：理事会 13：予算申請提出依頼（11/27〆切） 支部会計報告依頼（1/8〆切） 17：2026 年度年会費請求書発送準備 26：会費未納者除名予告通知発送 27：本部・支部予算提出期限	未定:第 302 回 SAAJ 月例セミナー（計画中） 中旬：CSA・ASA 更新手続案内 〔申請期間 1/1～1/31〕 中旬～下旬：秋期 CSA 面接	1：2025 年度支部合同研究会 （中部にて開催） 8：13:30 会員活動説明会
	前年度に実施した行事一覧		
12 月	1：　2025 年度年会費請求書発送 1：　個人番号関係事務教育 12:　理事会：2025 年度予算案承認 会費未納者除名承認 第 24 期総会(2/21)審議事項確認 13：総会資料提出依頼（1/7〆切） 13：総会開催予告掲示 20：2024 年度経費提出期限	上旬：秋期 CSA 面接、CSA 面接結果通知 中旬：CSA/ASA 更新手続案内メール 〔更新申請期間 1/1～1/31〕 16：第 293 回月例研究会 中旬：春期 CSA・ASA 募集案内 〔申請期間 2/1～3/31〕 下旬：秋期 CSA 認定証発送	12：協会創立記念日
1 月	7：総会資料提出期限 16:00 9：理事会：総会資料原案審議 29：2024 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 20：第 294 回月例研究会	8：支部会計報告提出期限
2 月	6：理事会：通常総会議案承認 28：2024 年度年会費納入期限 28：消費税申告期限 28：東京都：認定 NPO 更新申請 28：東京都：NPO 事業報告書提出	2/1-3/31：CSA・ASA 春期募集 下旬：CSA・ASA 更新認定証発送	21：13:30 第 24 期通常総会
3 月	13：理事会 28：年会費未納者宛督促メール発信	1-31:　春期 CSA・ASA 書類審査 6：第 295 回月例研究会	
4 月	10：理事会	初旬：春期 CSA・ASA 書類審査 中旬：春期 ASA 認定証発行 21：第 296 回月例研究会	20: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	8：理事会	9：第 43 回 CSA フォーラム 19：第 297 回月例研究会 17-18：第 45 回システム監査実務セミナー 31-1：第 45 回システム監査実務セミナー	

<目次>

2025.6

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

2025 年の会報年間テーマは、 **「続・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、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」の募集は行っておりません。

■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

<目次>

2025.6

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。

■□■ＳＡＡＪ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)1997-2025、認定 NPO 法人 日本システム監査人協

<目次>