



JNSA2017年度活動報告会

# 新しい価値を創造する人事論的・ 組織論的なセキュリティ対策とは？

2018年6月12日

組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WG

## 甘利 康文

[セコム株式会社 IS研究所]

現在、本WGでは、生きいきとやりがいを持って働ける「従業員満足度(ES: Employee Satisfaction)の高い職場環境」を創出するための様々な工夫を調査し、紹介する活動を行っています。

働く人間に「悪い意思決定」をさせない環境を提供するための工夫を掘り起こし、共有することが、これまでの内部不正対策になり、新しい方向性からのセキュリティ対策、すなわちマイナスを防ぐのではなく、新しい価値を創り出すプラスのセキュリティ対策になるはずとの思いからです。

今回は、この1年で実施した調査の概要を中心にWG活動の概要を報告させていただきます。

# 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）



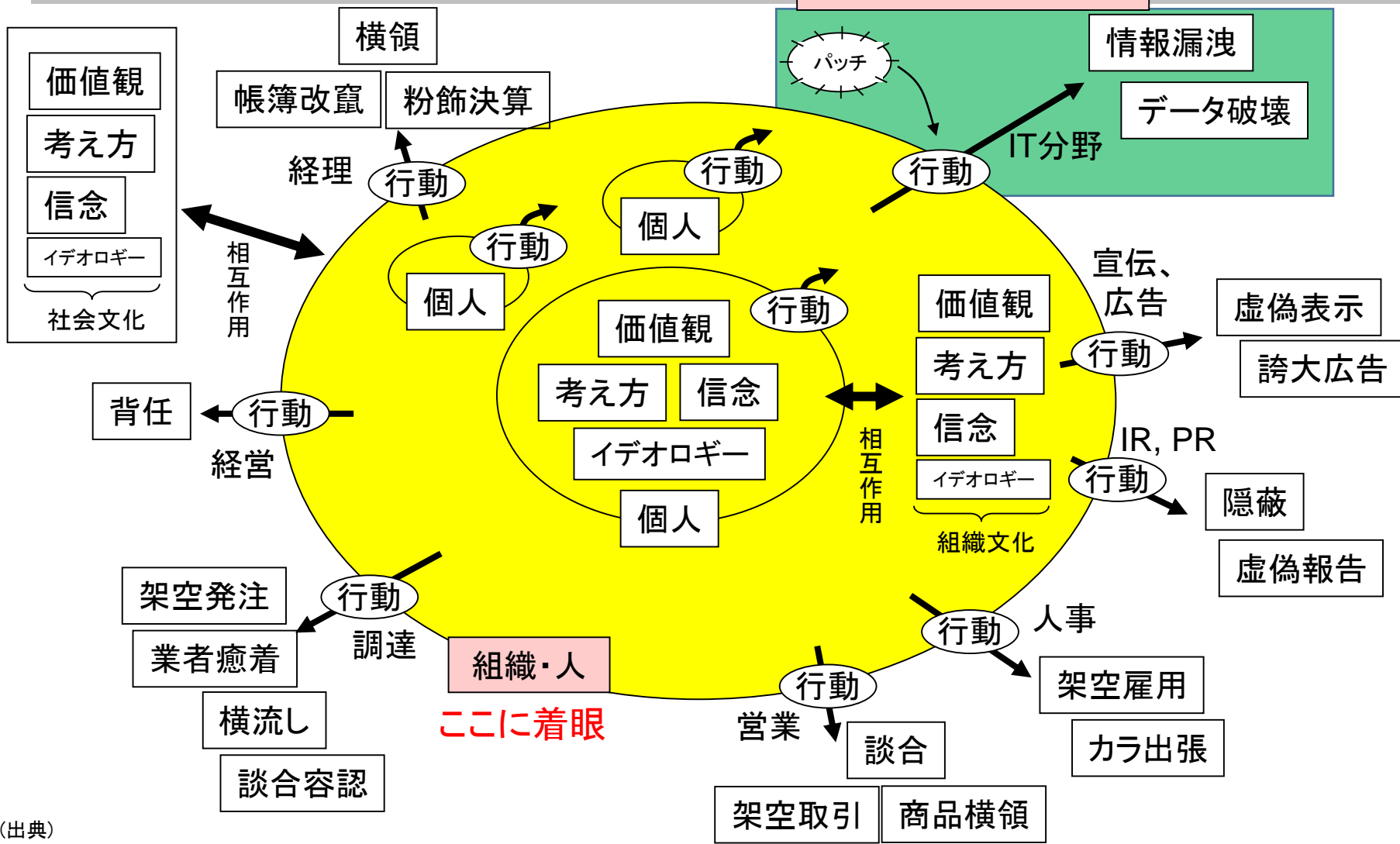
「犯罪企図」を持たせないようにする対策

「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）



# 不正発生モデル

JNSAのメインスコープ



# 現在進行中のWGの取り組み

## インタビュー連載「日本の人事と内部不正」

- 第10回 株式会社VSN(2017年10月25日) **New**
  - 第9回 一般社団法人 全国警備業協会(2017年10月12日) **New**
  - 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 富士通エフ・アイ・ピー株式会社(2016年10月3日)
  - 第1回 トレンドマイクロ株式会社(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、システムの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、情報システムの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」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。

ここで紹介する内容は、お互いに「良いとこ取り」が出来るようにすることを狙ったものです。すなわち、「そこで働く人間が、生きいきとやりがいを持って働



## 日本の人事と内部不正

JNSA会員各社の人事、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！

[http://www.jnsa.org/result/  
2016/surv\\_soshiki/](http://www.jnsa.org/result/2016/surv_soshiki/)

# 招致講演企画・実施( NSF2018 )



企 画 趣 旨	組織における情報漏えいを始めとした、 <u>人間の意図によって引き起こされる事件、事故は、すべて「その行為をしよう」という人の意思決定によってなされる。</u> すなわち、「その行為」への <u>セキュリティ対策を考える際に、人の意思決定に関する知識が役に立つ</u> ということである。これが今回、意思決定における日本屈指の研究者である首都大学東京の長瀬教授に、内部不正WGとしてNSF2018への出講をお願いした趣旨である。
------------------	--

## 人間の意思決定の神話と現実

長瀬 勝彦 氏 (首都大学東京 教授)

講 演 概 要	<u>意思決定とは、自分の将来の行動について複数の選択肢からひとつを選び取る行為である。</u> …(中略)… <u>意思決定は個人にも組織にも重要であるにもかかわらず、人間がどのように意思決定を下しているか、何にどのように影響を受けるのかについて多くの人が誤解している。</u> この講演ではその「神話」のいくつかを指摘し、人間の意思決定の「現実」について議論したい。
------------------	---

要 旨	<b>人の意思決定は基本的には直観が優位</b>
--------	--------------------------

概要、講演メモ等 → <http://www.jnsa.org/seminar/nsf/2018/pro.html>

# ES向上による「不正企図」の抑制

## ①働く人々(縦・横・斜)のコミュニケーション促進

- ・共有できる「価値観」(理念、カルチャー)の醸成、明文化、そして啓発

社会における「その職場」の意味、その職場における「あなたの仕事」の意味

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

組織「理念」の共有(共感)

信頼関係の構築

多様なコミュニケーションチャネル

(いづこにおいても重要性を強調)

## ②働く人々の健康第一

- ・「健康」は万人共通の願い(職位にかかわらず)

# ES向上による「不正企図」の抑制

## ③様々な働き方を容認

- ・「同じ頂上を目指す」も、そこへ至る道は多様
  - ワークライフバランス（時間、複業の自由など）
  - ダイバーシティ（さまざまな人材の活用）
- ・制度、システムで「様々な働き方(テレワークなど)」をアシスト

## ④評価と処遇

- ・人は「パンのみに生きるにあらず」だが、「パン」も大切
- ・コミュニケーションによる納得性と適正感の確保
- ・いろいろな意味での「成長の機会」提供

## （番外）北風の施策も必要

- ・但し、コミュニケーションによる北風施策の納得性と適正感の確保が大切



- 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。
- 「理念」を共有する人々はProactive(前向き)  
理念(価値観)は、対話(コミュニケーション)によってのみ共有できる。
- 「理念」を共有するための対話手段は様々  
JNSAのメインスコープたる「IT」の出番
- 「直観」が人の行動を左右することを意識する必要あり

# 職場は「人的Network環境」そのもの



セキュリティ  
対象となるあ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

(出典) 甘利康文: セキュリティの上位概念的考え方について, 信学技報, Vol.105, No.687, pp.5-8 (2006)

良い職場環境(人的Network環境)は、

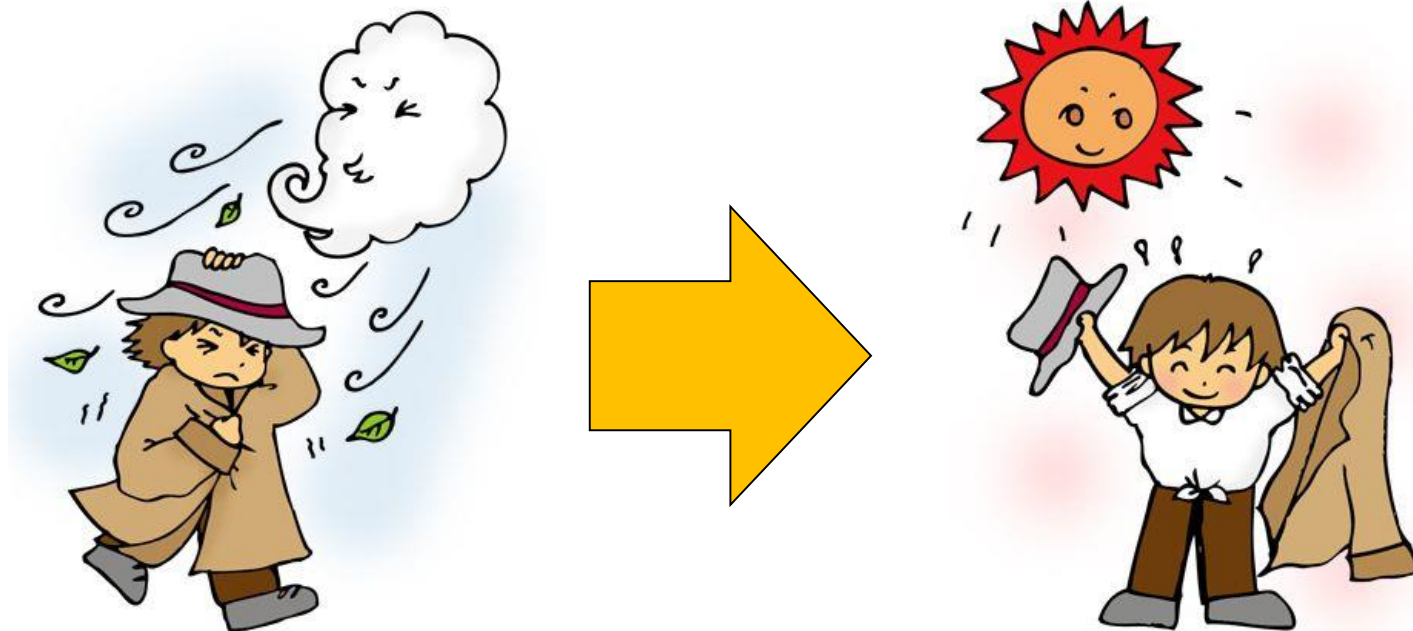
オペレーションが回り続ける状態の維持

に不可欠

JNSA会員企業への提言

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

WG活動に関し、今後ともJNSA会員企業各位(人事、総務系部署)にご協力を頂ければ幸いです



ご清聴ありがとうございました。

Thank you for your attention.