

組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応 WG

セコム株式会社 | S研究所
WGリーダー 甘利 康文

本WGは、いわゆる「情報セキュリティ」をスコープとするJNSAにおいては、異色の活動を行っている少し変わったWGです。前回のWG紹介[1]からご無沙汰してしまいましたが、今回は最近の活動を中心に、WGの紹介をさせていただきます。

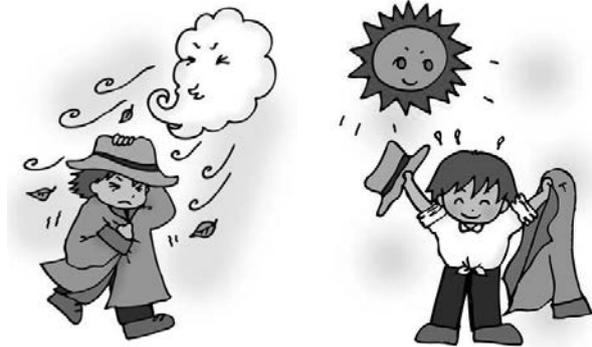
組織で働く人間に起因する事故（不正）には、情報システムの対策だけでは防ぎきれないものも多く見られます。犯罪学では「犯罪企図（犯罪への意志）を持った人間が「犯罪の機会」に遭遇することで犯罪が起こると考えています。そのため、犯罪抑止には「犯罪企図者を作らない」、「犯罪機会を作らない」の2つの方向性があるとされています[2]。情報システムの「あれはダメ、これもダメ」とする対策は、後者の犯罪機会を作らない対策です。これは、イソップ寓話の「北風の」な対策であって、不正が表立つことの抑制はできるものの、犯罪企図という不正の根を解消するは至りません。そのため、この対策では、働く人間による情報漏えいという不正は抑制できたとしても、横領や背任などの不正には効果は期待できません[1]。

過去の調査で、働く人間が不正を働く原因に、職場の人事面、組織面の問題や不満があることが指摘されています。働く人間の満足度（ES: Employee Satisfaction）を向上させ、働く喜びが感じられる職場環境を作りだす「太陽的」な対策は、職場の人事面の問題や不満を解消する方向性の対策であり、働く人間に、そもそもの「悪意」を起こさせない、不正の根本に働きかける本質的な対策になり得ます。

また、その太陽的な性格から、生産性の改善や退職の抑制、人材採用面などのプラスが期待できる文字通りのポジティブな施策にもなります。ES向上は、これらプラスの効果が主役の施策であり、不正抑制は、あくまでも副次的な脇役という位置付けです。

現在、多くの組織でES向上のための様々な工夫が行われています。しかし、その目指すところは、生産性を上げたり、退職を抑制したりなどであり、多くは、目的を達成して完結してしまいます。また、ES向上の工夫は、開示しても売上などに直接関係することが薄いため、積極的にアピールする組織は

必ずしも多くはありません。また、不正抑制の観点からES向上を目指している例も多くありません。



情報セキュリティに関わるJNSA会員企業を主として、世の中の組織が、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」にするために、どのように考え、どのような工夫をしているか。本WGの最近の活動では、これらを掘り起こし、その知見を共有しようとしています。「働く人間が、生きいきとやりがいを持って働ける環境」作りのために様々な工夫を行っている組織の、その工夫を共有することで、お互いに「良いところ取り」が出来るようにすることを狙っています。具体的には、さまざまな組織の人事、組織系部署を訪問、責任者にES向上の取組、工夫をヒアリングし、その内容を記事にまとめて、以下のJNSAのサイトで公開させて頂いております。

インタビュー連載「日本の人事と内部不正」

<https://www.jnsa.org/result/soshiki/index.html>

また、同様の趣旨の下、JNSAの年次イベント「Network Security Forum」における招致講演を企画、実施し、これまでに、意思決定や組織論、リーダーシップ論に関するお話しも頂いております。

○ NSF2018「人間の意思決定の神話と現実」

東京都立大学（首都大学東京）長瀬勝彦 教授

JNSA ワーキンググループ紹介

- NSF2019「働く人々のための本質組織論～組織の不条理や不正が起こらない良い組織作りのためのエッセンシャル・リスク・マネジメントの視座～」

早稲田大学大学院 西條剛央 客員准教授

- NSF2020「内部不正をしようとする気を起こさせないための組織論『フォロワーシップ型リーダーシップ論』～時代を問わず、生き残る組織をつくる～」

金沢工業大学虎ノ門大学院 伊藤俊幸 教授（元海上自衛隊海将）

WG活動の詳細は、上記の公開ページをご覧くださいとして、本稿では、これまでの活動で判った、各組織のES向上の取組に共通する最大公約数的内容を要約し、キーワード的に示します。

- 働く人々間のコミュニケーション促進

- 組織の「風通し」確保
- 制度、空気感醸成、情報システムによる様々な情報の共有

- 働く人々の健康への配慮

- 様々な働き方の容認

- ワークライフバランス、ダイバーシティ等
- 制度、情報システムによるアシスト

- 評価と処遇

- 人は「パンのみに生きるにあらず」だが、「パン」は重要（不足は不正の直接要因）
- コミュニケーションによる評価の納得性と適正感の確保
- 「成長の機会」提供

ES向上の本気の「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します。これは、退職者の減少、求職者の増加という具体的な形で現れます。情報漏えいの多くが（悪意のある）退職者によるという現実に鑑みて、これには、情報セキュリティにおける効果も期待出来ます。

情報セキュリティに限らず、あらゆるケースに適用出来るセキュリティの定義とは「対象組織のオペレーション（OP）があらかじめのプラン通りに円滑に運営されていること」[3]です。そのOPを回しているのは「そこで働いている人」に他なりません。

組織の本質は「人的Network」であり、これを有効に活用することは、組織による価値創造[3]というOPを促進することになります。ITの力も借りて、そのNetworkに内在する、人に関わるリスクをはじめとした「捉えがたい様々なリスク」[4]を低減することはNetwork Securityの新しいフィールドになり得ます。リスクの少ない良い職場環境（人的Network環境）は「平穏なOPの維持」、すなわちその組織のセキュリティに不可欠だからです。各ノード（人材）が高性能でも、ノード間のNetworkが機能しなければ、組織はその本来の価値を發揮出来ません。人々のコミュニケーションをより円滑に行えるようにすることで、組織の本質である「人的Network」を涵養、そして多様な働き方を実現する。このような太陽的な方向にJNSAの新しい活動のフィールドが広がっているのではないかと思います。

【参考文献】

- [1] 甘利康文：組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応WG, JNSA Press Vol.35, pp.6-7 (2013)
https://www.jnsa.org/jnsapress/vol35/4_WG.pdf
- [2] 甘利康文、新井真司、内田順一：セキュリティ実現の原点から見た内部要因事故抑制手法, JNSA Press Vol.33, pp.3-29 (2012) https://www.jnsa.org/jnsapress/vol33/3_kikou.pdf
- [3] 甘利康文：セキュリティの本質：医療/医学、そして技術は何のためにあるのか, 日本情報経営学会誌 Vol.38, No.3, pp.40-52 (2018) <https://r2ec.jp/news/1312/>
- [4] 甘利康文：「リスクの本質」を考える体系構築のために, リスク工学研究 Vol.16, pp.9-14 (2020)
<https://www.risk.tsukuba.ac.jp/pdf/bulletin16.pdf#page=13>