

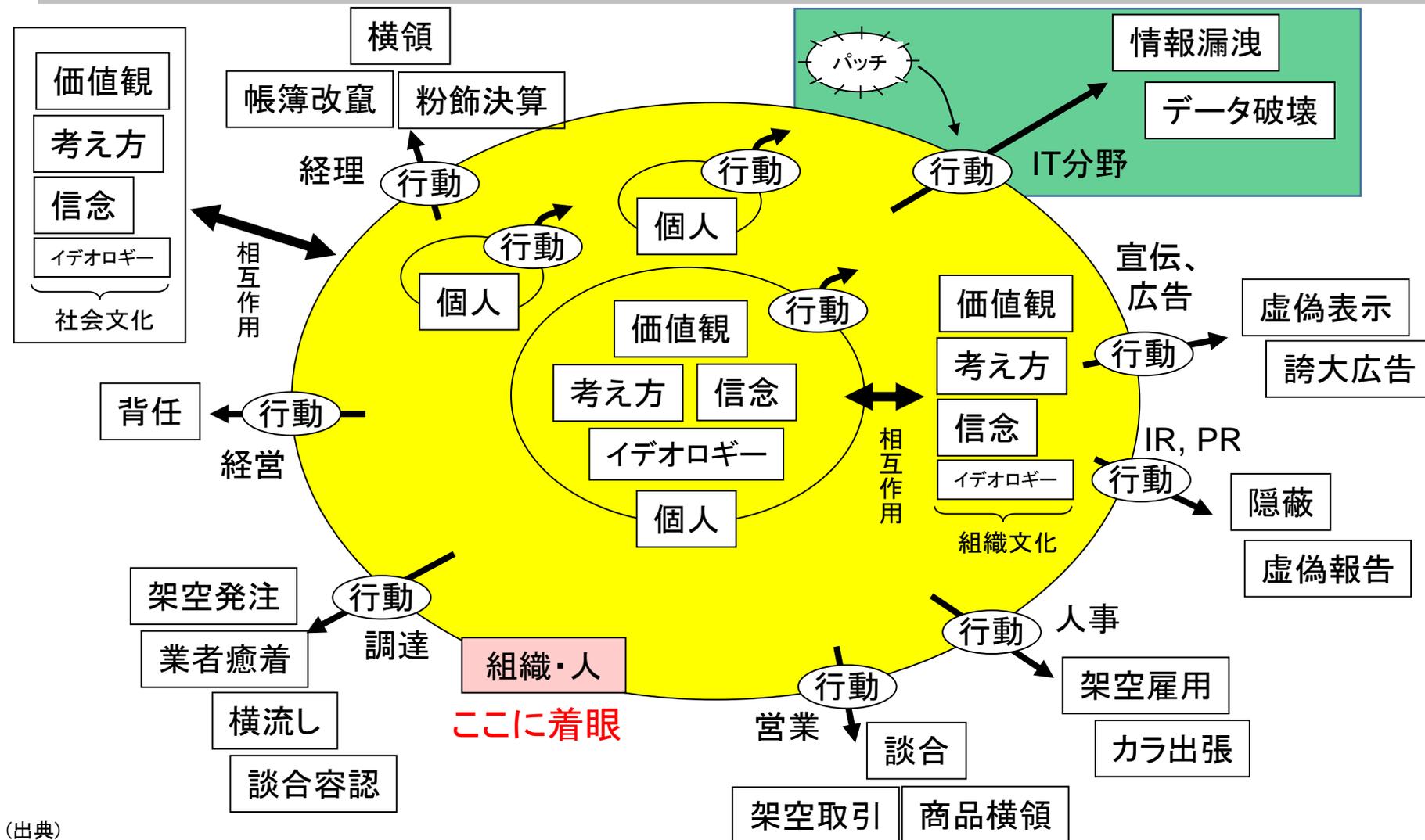


# 「従業員満足度向上、良い「組織文化醸成への取り組み」に関する調査について

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)IS研究所]

# 不正発生モデル



(出典) 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)

# 内部不正企図発生のきっかけ



社員向けアンケートで、回答者に対して内部不正の気持ちが高めると考えられる41の項目から5つを選択させた質問の結果では、組織における待遇面の不満に関する項目が上位3つ。インタビュー調査において、内部不正行為動機として、「組織・上司に不満がある」ことが判明したことと同様の結果。

順位	内容	割合
1	不当だと思ふ解雇通告を受けた	34.2%
2	給与や賞与に不満がある	23.2%
3	社内の人事評価に不満がある	22.7%
4	職場で頻繁にルール違反が繰り返されている	20.8%
5	システム管理がずさんで顧客情報を簡単に持ち出せることを知っている	20.1%
6	社内ルールや規則に違反した際、罰則がない	18.7%
7	上司の仕事の取り組み方や上司の人間性に不満がある	18.3%
8	職場で人間関係のトラブルがある	17.8%
9	社内の誰にも知られずに顧客情報などの重要な情報を持ち出せる方法を知っている	16.4%
10	かつて同僚がルール違反を行ったことが発覚したが、社内で処罰されなかった	16.1%

# 内部不正への効果的対策は？



期待できる内部不正防止対策として考えられる20の項目から5つを選択した結果では、システムに操作記録が残るといった方法が上位2つ。1位の「社内システムの操作の証拠が残る(54.2%)」は半数以上の回答者が選択。内部不正発覚後に追跡調査が可能な仕組みを設けておくと、防止効果が期待できると考えられる。

順位	内容	割合
1	社内システムの操作の証拠が残る	54.2%
2	顧客情報などの重要な情報にアクセスした人が監視される(アクセスログの監視等を含む)	37.5%
3	これまでに同僚が行ったルール違反が発覚し、処罰されたことがある	36.2%
4	社内システムにログインするためのIDやパスワードの管理を徹底する	31.6%
5	顧客情報などの重要な情報を持ち出した場合の罰則規定を強化する	31.4%

IPA「組織内部者の不正行為によるインシデント調査」報告書 (<http://www.ipa.go.jp/security/fy23/reports/insider/index.html>)

## 「情報システムの対策」の課題

1. 「内部不正への対策」が「内部不正企図発生の根」解消のための対策になっていない。
2. 情報システム面の対策を施しても、それ以外で問題が噴出。

# 内部不正対策の2つの方向性

## 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

「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（IT的対策はこちら）  
（「北風」的）

「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）

# 内部不正企図発生への根への対策 JNSA

IPAは人事・組織論的対策(内部不正企図が発生する根に直接切り込む対策)を推奨

**内部不正へは「人」的対策を** IPA

- 正規のアクセス権限を持つ内部者による不正行為は技術的な対策だけでは防ぐことが困難
- 「人」、「組織」、「技術」の面から、対策を検討する。

Copyright © 2015 独立行政法人 情報処理推進機構 11

**職場環境に起因する不正行為への対策 職場環境の整備** IPA

対策項目: (24) (25) (26)

- 公平な人事評価の整備**
  - 公平で客観的な人事評価を整備し、従業員が評価内容を理解、納得できるように、評価結果を説明する機会を設ける。
  - 適切な人員配置及び配置転換をする。
- 適正な労働環境**
  - 業務量や勤務時間を適正化する。
  - 特定の従業員の業務負荷が極端に高い状況を是正する。
- 良好なコミュニケーション**
  - 相談しやすい環境を整備し、業務の支援や上司や同僚との良好なコミュニケーションがとれる職場環境づくりを推進する。

Copyright © 2015 独立行政法人 情報処理推進機構 46

**ケース4 職場環境に起因する不正行為** IPA

対策項目: (24) (25) (26)

対策ポイント: 公平な人事評価、適正な労働環境、良好なコミュニケーション

従業員に不正行為を踏みとどまらせる対策として、職場環境の整備が重要な役割を果たす。

危険要因

- ある社員が、特定の業務を長期間担当している。
- 特定の社員の業務量が過大になっている。
- 人事評価に納得しておらず、不満がある。
- 業務の悩みを相談できない孤立している。
- 単独作業が多い。

Copyright © 2015 独立行政法人 情報処理推進機構 45

- 内部不正へは「人」的対策を。内部者による不正行為は技術的な対策だけでは防ぐのは難しい
- 職場環境の整備が重要な役割を果たす
- 対策ポイント: 公平な人事評価、適正な労働環境、良好なコミュニケーション

経産省におけるIPAプレゼン資料より ([http://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/privacy/downloadfiles/2612ipa.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/privacy/downloadfiles/2612ipa.pdf))

JNSA会員組織は、「良い職場環境」醸成、「働く満足度」向上に関してどうしているか？

これを調査し、共有することで様々なメリットが期待できる

# 人事・組織論的「内部不正対策」JNSA

## 「北風」的対策 (管理、制限強化の方向性を持つ対策)

- 不正の手口の一つひとつに目を向けて、それに対策するという意味で「**ネガティブな観点からの対策**」
  - 働く人間にとって、決して「**愉快的対策**」とは言えない
- 本質的に、従業員の行動を狭める性格を持ち、それ自体は新たな価値を生みにくい

## 「太陽」的対策 (「良い職場環境」醸成、「働く満足度」向上の方向性を持つ対策)

- 「内部不正企図の発生確率」の低減
- 従業員のモチベーション、職場のモラル向上
- 生産性の改善、人材採用面の魅力向上
- (悪感情を抱いた)退職者の減少 → 情報セキュリティ面でプラス

**プラスが期待できる「ポジティブな対策」足りうる**

# ヒアリング項目例 (例示であり、これに限らない)

## 「良い職場環境」醸成、「働く満足度」向上に関するヒアリング内容の例

- 良い価値観(理念、ビジョン)共有のための施策
- 風通し(コミュニケーション)の良い組織を作る施策
- 業務量と労働時間の適正化のための施策
- 過度なプレッシャーを感じさせない施策
- 納得のいく評価と適正な処遇に関する施策
- 従業員の不満緩和(ガス抜き)のための施策
- 従業員の「内発的動機づけ」「自己効力感」を感じるための施策  
(仕事に対する誇り醸成等)
- 従業員の健全な私生活支援のための施策
- 従業員の能力向上、キャリアパス形成支援に関する施策
- その他、職場活性化のための施策

# ヒアリングの際に意識する点

以下を意識して、基本的に自由に語ってもらう方針でヒアリングを実施

- 正規従業員と同等の施策を非正規従業員にどの程度適用か  
「組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応」という観点からは非常に重要  
(「非正規従業員」対応が盲点になっている割合は大きい?)
- その施策をはじめた背景、その施策で何を解決しようとしたか、実施の際どう工夫したか、どういう課題があったか、それをどう解決したか、今後解決しようと思う目標は？今後どう良くしようと思っているか
- その施策によって新たに見え始めた課題はあるか
- 数値目標をあげて解決しようとしている課題はあるか
- Plan/Do/SeeのSeeをどう工夫しているか

- JNSA会員企業の人事・組織管理部門に対して、自らの組織における「良い職場環境」醸成、「従業員満足度」向上のためのヒアリング実施中
- 基本的に「良い話」の調査であり「秘」は少ないはず
- 人事、組織論的セキュリティ対策の公開は、「職場の魅力」アピールにも (人材採用面でのプラス)
- 公開された「『医者(セキュリティの専門家、すなわちJNSA会員企業)』が、自らの『健康管理』をどうしているか」は、「一般の人(一般組織)の健康管理」の有用情報になるはず 「病気にならない体作り」という観点がミソ

ヒアリング内容は、JNSAチャンネルにて都度公開

- 「良い工夫」は皆で共有し、「良いところ取り」しましょう。
- 良い職場環境醸成への工夫は、情報を出すことのプラスが大きく、「世の中へのインパクト」も期待できます。
- JNSA会員企業各位(人事、総務系部署)の積極的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.

清听谢谢。

감사합니다.