



あの会社はどんな人事論的、 組織論的な工夫をしているのか？

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]

現在進行中のWGの取り組み **JNSA**

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 (IT的対策はこちら)
(「北風」的)



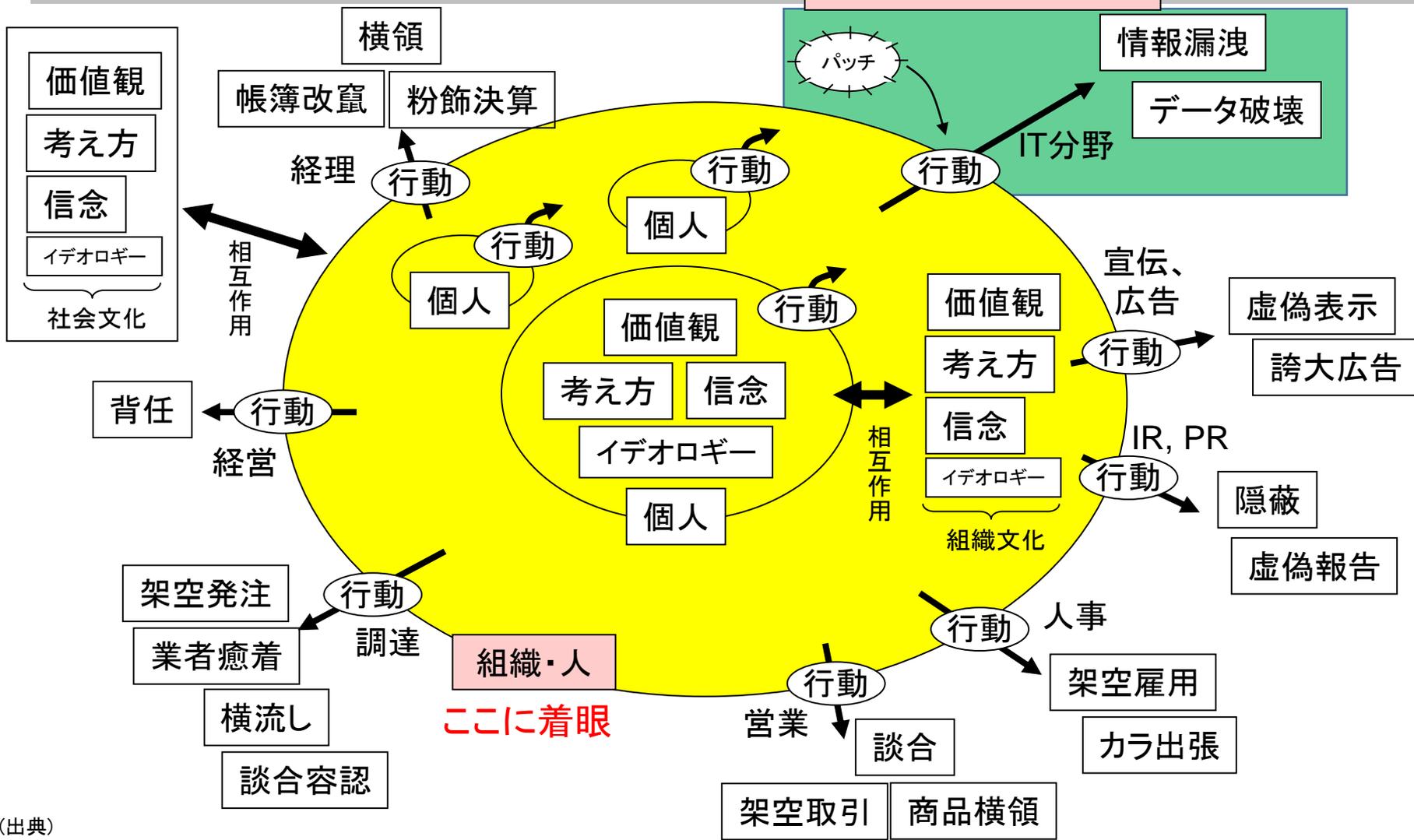
「犯罪企図」を持たせないようにする対策

「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



(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)

現在進行中のWGの取り組み



HOME > 公開資料・報告書をお探しの方 > WG報告書2016年度 > インタビュー連載「日本の人事と内部不正」

インタビュー連載「日本の人事と内部不正」

- 第7回 SCSK株式会社 (2017年5月29日) **New**
- 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・ビー株式会社 (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」を掘り起こし、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、システム的な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の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、情報システム的な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掘り起こし、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「北風の」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、明朗活潑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/

ES向上による「不正企図」の抑制

(ヒアリングで聞いた太陽的施策のキーワード)



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
「会社構成員」ではなく「社会構成員」の意識高揚
- ・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
- ・「懇親」の促進(費用補助、場[リアル、バーチャル]の提供、イベント)
- ・従業員家族とのコミュニケーション
- ・「様々なチャネルからの仕事への賞賛」を伝える仕組み(制度、情報システム)

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



(ヒアリングで聞いた太陽的施策のキーワード)

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

ES向上の本気度は
必ず伝わる(伝える)

・「見える」化

外部の「賞」

メルクマール設定

(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。
人材留保に確実にプラス（退職者減少、応募者確保）
- 組織の本質は「人的Network」であり、これを有効に活用、価値創造を促進し、そこで事故が発生しないようにすることは「Japan『Network Security』Association」の新しいフィールド”。
- 各ノード(人材)がいくら高性能でも、各ノード間のNetworkが機能しなければ・・・

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)

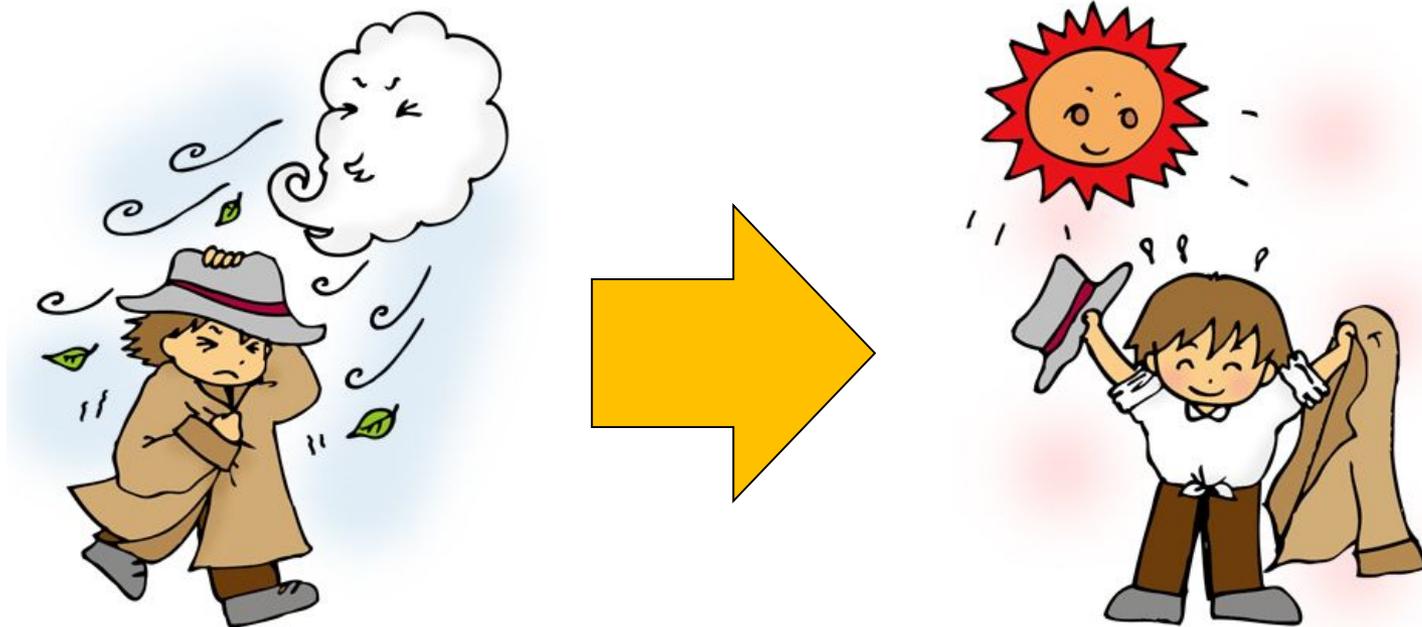
良い職場環境(人的Network環境)は、

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

「人的Network」醸成、多様な働き方実現のための「IT活用」を！



ご清聴ありがとうございました。

Thank you for your attention.

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