



JNSA2018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？

～ 各社へのインタビューでわかった“組織事故抑制の観点”からの人事施策 ～

2019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）



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13回 ソニー株式会社 (2019年1月25日) **New**
- ・ 第12回 アルプス システム インテグレーション株式会社 - ALSI [アルシー] (2018年10月24日)
- ・ 第11回 EDGE株式会社 (2018年7月27日)
- ・ 第10回 株式会社VSN (2017年10月25日)
- ・ 第9回 一般社団法人 全国警備業協会 (2017年10月12日)
- ・ 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。

世の中によく見られる「あれはダメ、これもダメ」といったインソフ寓話の「北風の対策」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



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向上のための人事施策のインタビュー実施と共有

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！

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

招致講演企画・実施(NSF2019)



企 組織を構成する人々は、多様な価値観を持ち、その齟齬が組織における事件、事
画 故の遠因になることも多い。本年のNSF2019では、内部不正WGとして、価値観や
趣 信念の対立を超える独自理論「構造構成主義」をベースに東日本大震災後のボ
旨 ランティアチーム運営を行い、多くの被災者に支援の手をさしのべた早稲田大学
の西條剛央先生に講演をお願いした。その経験から得た多くの学びを中心に、人
を幸せにするための良い組織・良いチーム作り等のお話を伺うことで、聴講者に、
「内部不正を起こそうという人間を出さないための、生きいきと働ける組織作り」の
ヒントにして頂ければとの思いからである。

働く人々のための本質組織論 西條 剛央 氏(早稲田大学)

～ 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 ～

講 今日、コンプライアンス至上主義を声高に謳う組織ほど、虚偽の報告、不正、改ざんが常態
演 化するという不条理が起きています。では、なぜそうした不条理が起きているのでしょうか？
概 それは問題の本質を捉えられていないためです。個人、社会のあらゆる問題は本質から外
要 れたときに起こるのです。独自に体系化した「本質行動学」(エッセンシャル・マネジメント・サ
イエンス)は、本質に根ざして望ましい状態を実現していくための次世代の経営学です。本講
義では、組織の不条理が起きないための“本質組織論”に根ざした真のリスクマネジメントの
考え方をお伝えしたいと思います。

ES向上による「不正企図」の抑制 **JNSA**

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、そして啓発による共有
「その職場」が人々に提供する価値の意味
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」)

組織の「理念」(組織を構成する人々の「価値観」の源泉)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

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、

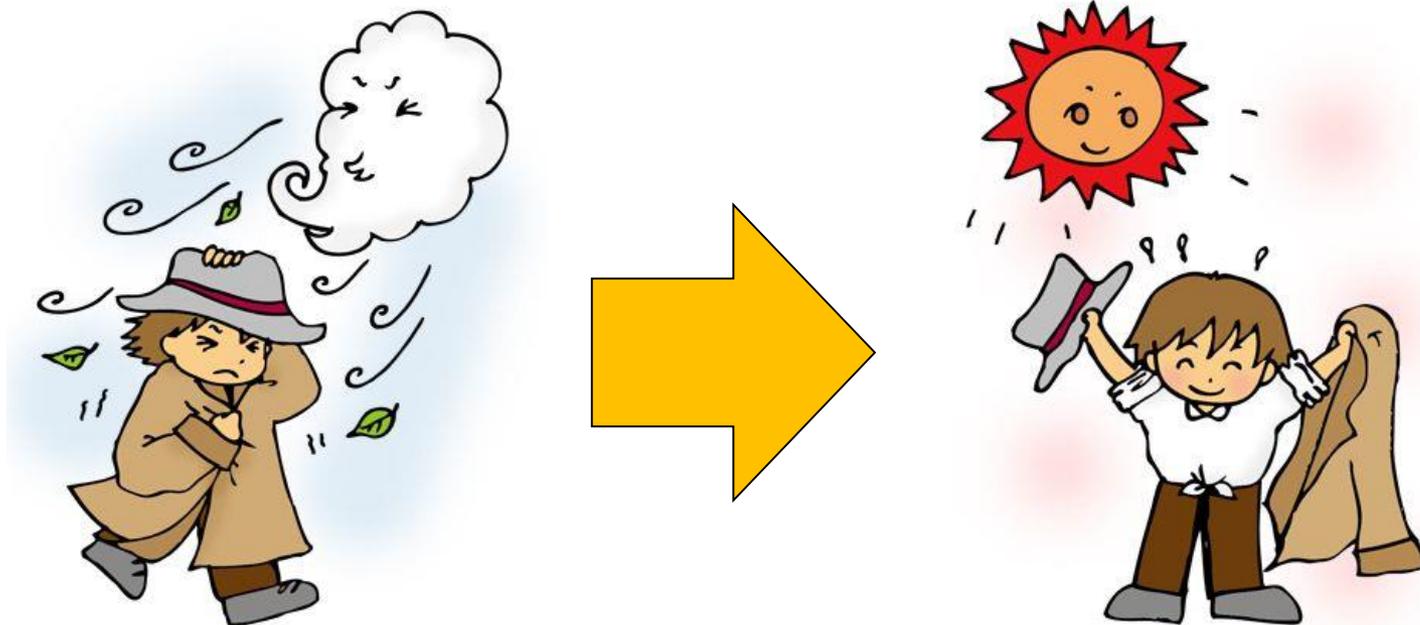
オペレーションが回り続ける状態の維持

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.

物々交換と価値

物々交換



「の価値」

と

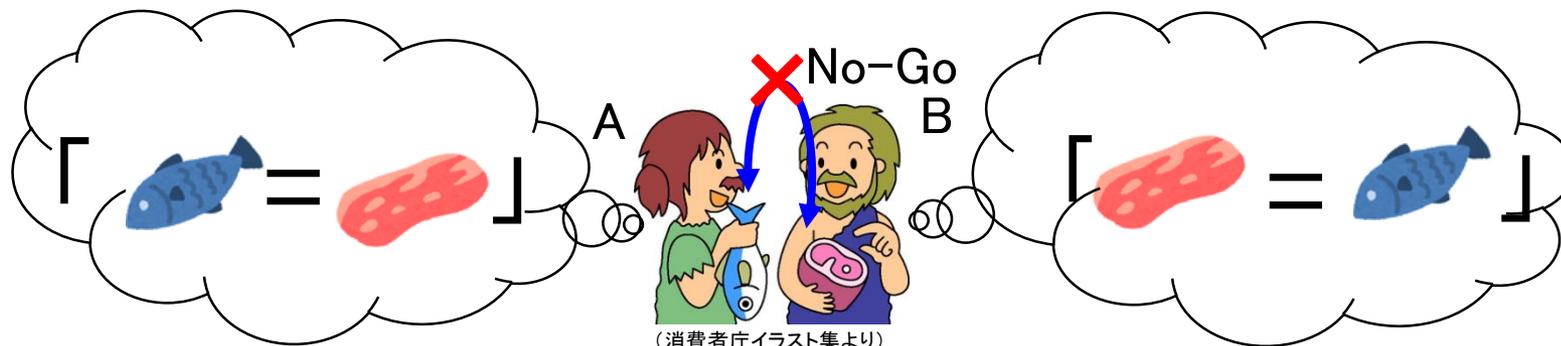
「の価値」

の関係は？

交換成立の要件

初期の経済学の前定

交換「不成立」



等価交換「は幻想」

交換「成立」

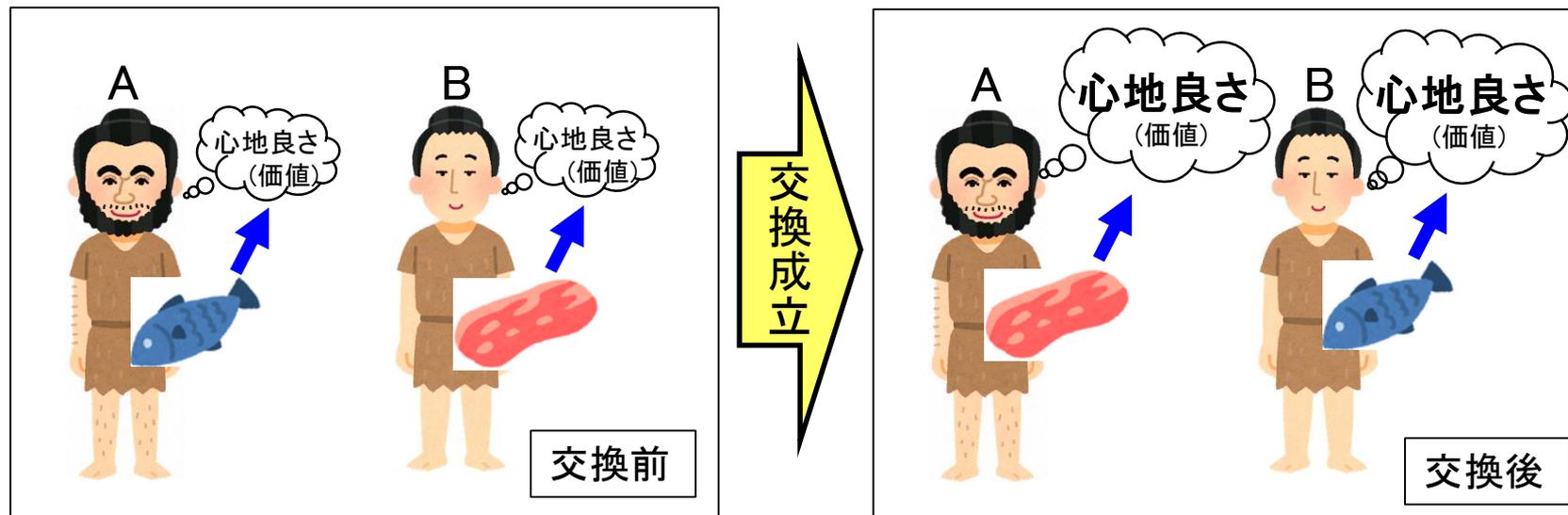


「交換」成立の要件

(近代経済学ではこれを前提)

交換の当事者双方の「自らの所有物所持の時の“心地良さ”(=価値)より、相手の所有物所持の時の“心地良さ”の方が大きい」との直観

交換の本質（価値共創）



交換前の「心地良さ (価値)」の総体 < 交換後の「心地良さ (価値)」の総体

「交換」
の本質

自らが「心地良さ (価値)」を感じ、
同時に相手に「心地良さ (価値)」をもたらすこと

「良い仕事」「良い組織」の本質

自らが「心地良さ」を感じ、

(価値)

同時に相手に「心地良さ」をもたらすこと

(価値)



「コミュニケーション」は、
その第一歩