

令和 5 年 6 月 6 日現在

機関番号：32634

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01895

研究課題名（和文）過剰な情報セキュリティ対策が生じるメカニズムの組織論的探究

研究課題名（英文）Study on mechanism causing overly robust and complicated cyber-security system

研究代表者

間嶋 崇 (Majima, Takashi)

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：20352015

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、組織において過剰に厳格な情報セキュリティ対策がなぜ生じてしまうのか、どのようにしたら、当該組織の事業推進にとって適切な（業務の効率性や革新性とバランスの取れた）情報セキュリティ対策を講じることができるのかを明らかにすることである。そのために、本研究では、理論的な研究ならびに定性調査を実施した。その結果、過剰な情報セキュリティ対策は、適応課題の技術的課題への取り違いと、その背後にあるナラティブの相互不理解から生じており、その解決・解消には、部門間あるいは全社的な対話的関係をつくり、部門を超えて、みんなで試行錯誤の中で対策を策定することが肝要であることがわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究で取り上げた情報セキュリティ対策の過剰化とその解消は、組織の重大な適応課題にもかかわらず、組織論的観点からの研究が少なく、この問題の解明は、学術的にも社会的にも少なからず意義があると考えられる。さらに、この研究の成果は、情報セキュリティ対策の適正化のみならず、さまざまなネガティブな部門間コンフリクトの解消、あるいは組織の慣性乗り越えた変革の実践などにも通底する重要な知見であると言える。今後ますます社会のダイバシティが進む中で、組織の問題の適応課題化、多様なナラティブの生成と対立は生じやすく、その解消は、大きな経営課題である。それゆえ、この成果は、さらに異なる課題に応用することも期待できる。

研究成果の概要（英文）：Our study aims to clarify why organizations take overly strict information security measures and how they can take appropriate information security measures (balanced with operational efficiency and innovation) for their business. For this purpose, we conducted a theoretical study and a qualitative survey. The results show that excessive information security measures are caused by (1) the misunderstanding of adaptive challenges as technical problems, and (2) the lack of mutual understanding of the narratives among departments. Furthermore, to solve this problem, it was found that it is essential to create interactive relationships among departments and throughout the company, and to formulate information security measures through trial and error, transcending the boundaries of departments.

研究分野：経営組織論

キーワード：情報セキュリティ ナラティブ 組織の適応課題 ケアのロジック センズメーカー 組織変革

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

#### (1) 実践的背景

ICTの発展と相俟ってその安全を脅かすリスクも年々高まっている。2000年以降、標的型攻撃やメール詐欺、ランサムウェア、それらによる情報漏洩など、そのリスクは多様かつ複雑になり、社会の大きな脅威になっている。特に、さまざまな重要情報をICT機器に大きく依存して管理する企業や自治体といった組織においては、情報セキュリティを確保することが重要な経営課題になっている。しかし、その一方で、セキュリティ対策が屋上屋を架すごとく複雑で過剰になってしまったり、日々の業務上の不都合が生じることで営業や開発などの現場から対策過剰と認識されたりしてしまうこともしばしばである。例えば、パスワードの頻繁な変更や一部アプリケーションやクラウドサービスの利用禁止、一部webサイトの閲覧制限などがそれにあたる。また、このような対策に対して、それから生じる業務上の不都合を回避しようと、シャドウIT(私物のパソコンやスマートフォンなどのデバイスやクラウドサービスを自社の許可なく勝手に業務に利用すること)などの抜け穴探しが生じ起こされ、そのことでセキュリティがさらに強化されるといったイタチごっこも生んでいる。このような情報セキュリティ対策の過剰なまでの厳格化は根源的にはなぜ生まれるのか。どうしたら、現場の生産性や革新性と両立した適切な対策が講じられるようになるのか。

#### (2) 研究的背景

この問題は、上述からもわかるように、ICTに関わる単なる技術的な問題ではなく、それを用いる組織の問題でもある。しかし、調べてみると、情報セキュリティあるいはサイバーセキュリティに関する日本の先行研究(2020年当時の筆者によるCiNiiを用いた検索で約5000件)は技術的な観点の研究が多く、組織論的観点の議論は、ごくわずか(同調査で10件程度)であった。しかも、それらは本研究とは異なる問題意識を探究するものであった。また、経営関連の海外の主要な学術雑誌(Academy of Managementの各誌、Organization Science、Organization Studies、Organizationについて筆者調査)を見ても、それはごくわずかであった(2020年当時の筆者調べで3件程度)。すなわち、情報セキュリティ対策の過剰化の組織論的探究は、まだほとんど手がつけていないということになる。

### 2. 研究の目的

以上2つの背景から、本研究の目的は、組織において過剰に厳格な情報セキュリティ対策がなぜ生じてしまうのか、どのようにしたら、当該組織の事業推進にとって適切な(業務の効率性や革新性とバランスの取れた)情報セキュリティ対策を講じることができるのかを明らかにすることである。

### 3. 研究の方法

本研究では、上述の目的を達成するために以下の2つの方法を用いることにする。まずひとつ目は、先行研究レビューを通じ、当該問題を探究するための理論的視座を見出すことである。本研究課題は、上述のとおり、まだ手付かずの研究課題であるゆえ、組織論における変革や変化に対する慣性や葛藤、対立などに関わる先行研究を広くレビューし、そこから観点を絞っていくことにした。

次にふたつ目は、その理論的視座に立った定性調査を行い、取り上げる問題が生起する背景やプロセスを解明することである。本研究では、5社の情報セキュリティ部門の責任者などへの半構造化インタビューによる定性調査を行い、語られたナラティブを分析した。特に、本調査では、語り方ではなく語られた内容の方に主にフォーカスし分析する、リースマン(C. Riessman)のいうところの「テーマ的ナラティブ分析」を行った。

### 4. 研究成果

#### (1) 理論的視座の開発

本研究では、上述のようなやや広域分野の先行研究をレビューし、また以下の定性調査との往復をしながら、この問題の性質・本質・解決方法を議論する視座として以下の3つを取り上げることとした。

問題の性質：適応課題の観点。ハイフェッツとリンスキー(R. Heifetz and M. Linsky)によれば、組織を取り巻く問題は、その性質に応じて「技術的問題(technical problem)」と「適応課題(adaptive challenge)」の2種類に分けることがある。「技術的問題」とは、既存の専門知識や手順を用いて解決可能な問題のことを指す。一方で、「適応課題」は、複雑な組織環境の変化の中で生じ、技術的な解決策は役に立たず、自分を含めた人々の価値観や習慣、信念などの変更、それに伴う痛みを許容しなければ解決出来ない問題のことを指す。上述のハイフェッツらによれば、この適応課題には、大切にしている価値観と行動のギャップ、コミットメントの対立、

言いにくいことを言わない、回避行為の4つのパターンがある。人は得てして、これまでの

やり方・考え方の役に立たない適応課題を既存のやり方で解決できる技術的課題と取り違えがち(あるいはそう思い込みがち)で、取り違えてしまうと、その問題はなかなか解決し得ず、かえって複雑になる。

問題の本質：社会構成主義に基づくナラティブ・アプローチの観点。ガーゲン(K.Gergen)らによれば、われわれは誰しも現実を社会的に構成し、その現実をある種のナラティブ(物語)として理解し、その中で生きている。また、そのナラティブは、共同体の中での対話によって構成される。そのため、その核となるナラティブが異なる共同体の間(例えば、同じ企業の異なる部門間)では、相互理解が進まず、対立やコンフリクトが生じることがあり、また「対立のナラティブ」が構成されることがある。

問題の解決：これら対立(ナラティブの対立あるいは対立のナラティブ)を乗り越えるには、対話的な関係の構築が不可欠である。その対話的關係から、対立のないあるいはそれが和らいだ代替的なナラティブを再著述することが必要である。ナラティブ・アプローチにおいては、それはナラティブ・メディエーションやナラティブ・セラピー(調停者ないしセラピストのような第三者が当事者たちの語りに無知の姿勢で耳を傾け、問題の外在化や問題の名付け、ユニークな結果の導出などを駆使して、支配的なナラティブを脱構築、代替的なナラティブの再構築を支援する)によって可能となる。また、モル(A.Mol)ら ANT(アクターネットワーク理論)の議論によれば、ケアのロジック(logic of care: 問題の解決・解消あるいはよりよい状態に向け、関係する多様な立場のアクターが共に対話的な試行錯誤を繰り返していく実践の論理)によってそれは可能となる(問題解決・解消がリーダーや専門職に委ねられるパターンリズムや選択のロジックではうまくいかない)。さらには、アクター間においてこのロジックを持つ関係をつくるためには、異なるナラティブを橋渡しする架橋的な社会関係資本(social capital)を構築するような仕組みづくりが必要である。

## (2)定性調査による検討

上述の3つの視座に基づき、実際に企業の情報セキュリティに関わる方への半構造化インタビューを実施した。それによると、過剰が生じているケースでは、まず、適応課題、特に、達成すべきミッション間の対立、すなわちコミットメントの対立のパターンとしてのこの過剰問題を技術的課題と錯誤し、既存の技術的方法を強化することで解決しようとする傾向が見られた。また、セキュリティ部門とその他の部門では、置かれている制度的環境や市場環境の違いなどから、異なるナラティブが生成・実践され、さらにはそれぞれのナラティブに対してお互いに理解が行き届いていない傾向が見られた。その際、各部門の関係は、対話的というより一方通行的な独話的關係になっている傾向も見られた。これらの傾向が上述したイタチごっこ原因の一つであり、情報セキュリティの過剰化の一因ではないかと考えられる。

一方で、当該組織の事業とのバランスの取れた適切な情報セキュリティ対策を講じられているケースでは、情報セキュリティを単なる技術的問題としてではなく組織の適応課題として捉え、各部門の異なるナラティブを橋渡しし、対立を生じさせない取り組み、関係する皆でセキュリティを試行錯誤しながら実践していくロジック(上述を使うならばケアのロジック)を持つための取り組みを意図的にも非意図的にも講じている傾向が見られた。例えば、あるケースでは、情報セキュリティやその対策の現状確認・調査を社内のさまざまな部門の人々を検査する側として巻き込んだり、情報セキュリティ部門とその他の部門の架け橋となる担当を置いたりなどが見られたのである。他にもそもそも対話的な風土であるケースもあった。こうすることで、互いのナラティブに理解が促され、対立よりも協働(ケアのロジックの実践)が生じやすいのではないかと考えられる。

## (3)結論・今後の課題

以上から、過剰な情報セキュリティ対策の生成は、適応課題の技術的課題への取り違いと、その背後にあるナラティブの相互不理解から生じており、その解決・解消には、部門間あるいは全社的な対話的關係をつくり、部門を超えて、あるいは橋渡しをしながら、みんなで試行錯誤の中で対策を策定することが肝要であることがわかった。

今回の知見は、情報セキュリティ対策の適正化のみならず、さまざまなネガティブな部門間コンフリクトの解消、あるいは組織の慣性を乗り越えた変革の実践などにも通底する重要な知見であると言える。ダイバシティが進むことで、組織の問題の適応課題化、多様なナラティブの生成と対立は生じやすく、そのインクルージョンすなわち解消は、非常に大きな経営課題であろう。そのような理由から、この成果を基に、さらに異なる課題に応用した研究も期待できる。一方で、本研究の成果は、限定的な理論的視座とわずかな定性調査に基づくものであり、さらに適切な解の導出には、より多くの企業あるいはより多様な部門の人々への聞き取りをしていくなど、まだまだ課題が残されていることも確かである。よって、さらなる検討が必要であることを最後に付言しておく。

## 参考文献

Heifetz, R. and M.Linsky, *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of*

*change*, Harvard Business Review Press, 2009 (野津智子訳, [新訳] 最前線のリーダーシップ: 何が生死を分けるのか, 英治出版, 2018)

Heifetz, R., M. Linsky, and A. Grashow, *The Practice of adaptive leadership*, Harvard Business Review Press, 2009 (水上雅人訳, 最難関のリーダーシップ: 変革をやり遂げる意志とスキル, 英治出版, 2017)

Gergen, K. J., *An Invitation to Social Construction*, SAGE Publications, 1999. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004)

Mol, A., *The Logic of Care: Health and the Problem of Patient Choice*, Routledge, 2008. (田口陽子・浜田明範訳『ケアのロジック: 選択は患者のためになるのか』水声社, 2020).

Riessman, C. K., *Narrative Methods for the Human Sciences*, SAGE Publications, 2008. (大久保功子・宮坂道夫監訳『人間科学のためのナラティブ研究法』クオリティケア, 2014)

White, M. and D. Epston, *Narrative means to therapeutic ends*, Dulwich Centre Publications, 1990. (小森康永訳, 物語としての家族, 金剛出版, 1992)

White, M., *Narrative therapy classics*, Dulwich Centre Publications, 2017. (小森康永訳, ナラティブ・セラピー・クラシックス: 脱構築とセラピー, 金剛出版, 2018)

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 宇田川元一	4. 巻 30(3/4)
2. 論文標題 企業組織とメンバーをどう支援し、変革するか	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 産業精神保健	6. 最初と最後の頁 246-250
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 間嶋崇	4. 巻 69-1
2. 論文標題 CMSから経営倫理をみる：批判の対象かそれとも同胞か	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営論集	6. 最初と最後の頁 423-432
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 間嶋崇	4. 巻 111
2. 論文標題 「情報技術と組織」の近年の動向とその研究のための視点の整理	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 専修経営学論集	6. 最初と最後の頁 127-135
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 宇田川元一	4. 巻 108
2. 論文標題 組織のナラティブの溝に橋を架ける	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 心と社会	6. 最初と最後の頁 110-115
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 宇田川元一	4. 巻 12
2. 論文標題 組織を変える対話とナラティブー持続的な変革に向けてー	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 N: ナラティブとケア	6. 最初と最後の頁 72-78
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Ozawa Kazuhiko	4. 巻 18(4)
2. 論文標題 The influence of managers' successful change experience on organisational change: performance crisis and managers' tenure	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Knowledge Management Research & Practice	6. 最初と最後の頁 367-379
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1080/14778238.2019.1673677	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Ozawa Kazuhiko	4. 巻 33(1)
2. 論文標題 Managers' experiences as recipients: impact on organizational change	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of Organizational Change Management	6. 最初と最後の頁 143-156
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/JOCM-05-2018-0137	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 間嶋崇	4. 巻 95
2. 論文標題 過剰な情報セキュリティ対策に関する組織論的な幾つかの視座	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 情報科学研究所所報	6. 最初と最後の頁 1-7
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 小沢和彦	4. 巻 43
2. 論文標題 戦略的転換・組織変革研究におけるモメンタム仮説と ディセレーション仮説	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 53-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件 (うち招待講演 6件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 小沢和彦・間嶋崇・黒澤壮史・宇田川元一
2. 発表標題 組織変革研究におけるセンスメーカー・パースペクティブの可能性
3. 学会等名 経営戦略学会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 黒澤壮史
2. 発表標題 経営学視点から見た戦略法務
3. 学会等名 戦略法務ガバナンス研究会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 小沢和彦
2. 発表標題 組織変革と企業行動理論
3. 学会等名 慶應義塾大学商学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 小沢和彦
2. 発表標題 組織変革研究における環境適応
3. 学会等名 日本マネジメント学会（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 間嶋崇
2. 発表標題 プリズムとしての「組織の倫理」
3. 学会等名 経営学史学会（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 間嶋崇
2. 発表標題 組織の倫理研究における「ナラティブ」の観点
3. 学会等名 日本経営倫理学会 4月度研究交流例会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Takashi Majima, Masashi Kurosawa, Motokazu Udagawa, and Kazuhiko Ozawa
2. 発表標題 Difference makes difference: Mediatlional Organizational Practices of Information Security System
3. 学会等名 Standing Conference on Organizational Symbolism
4. 発表年 2021年



1. 発表者名 小沢和彦
2. 発表標題 環境変化と組織変革
3. 学会等名 日本経営学会関東部会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 小沢和彦
2. 発表標題 戦略的転換・組織変革研究におけるモメンタム仮説
3. 学会等名 経営戦略学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 宇田川元一
2. 発表標題 対話を通じて新たなチャレンジを実践する
3. 学会等名 第51回日本看護学会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 宇田川元一
2. 発表標題 「わかりあえなさ」から始める組織論
3. 学会等名 東京女子医科大学看護学会（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 宇田川元一、奥本英宏、樋口あゆみ
2. 発表標題 伝統・ナラティブ・共同体
3. 学会等名 組織学会（2020年度組織学会年次大会）
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 宇田川元一(高橋正泰古希記念編)	4. 発行年 2022年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 265
3. 書名 経営組織論のフロンティア(第2章:保守的で適応的な企業変革の思想についての初期的な考察)	

1. 著者名 宇田川元一(経営学史学会監修、桑田耕太郎編著)	4. 発行年 2023年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 210
3. 書名 創造する経営学(経営学史学会叢書第11期第7巻 第3章:組織化と創造性)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	宇田川 元一  (Udagawa Motokazu)  (70409481)	埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授   (12401)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	黒澤 壮史  (Kurosawa Masashi)  (10548845)	日本大学・商学部・准教授    (32665)	
研究分担者	小沢 和彦  (Ozawa Kazuhiko)  (30754428)	慶應義塾大学・商学部・准教授    (32612)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関