



# 企業におけるルール作りと 情報セキュリティ対策

2014年12月16日

日本ヒューレット・パカード株式会社

チーフ・プライバシー・オフィサー

佐藤慶浩

# 自己紹介

佐藤 慶浩(さとう よしひろ)

日本ヒューレット・パカード(株) チーフ・プライバシー・オフィサー

(兼)BITA(ビジネス-IT・アラインメント)エヴァンジェリスト

元 内閣参事官補佐(民間併任)

(内閣官房 情報セキュリティセンター 情報セキュリティ指導専門官)

## 【社外の活動】

IT総合戦略本部パーソナルデータ検討会技術検討ワーキンググループ 構成員

経済産業省 個人情報保護ガイドライン検討委員会 委員

厚生労働省医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会 構成員

杉並区 住基ネット運用監視委員会 委員長

世田谷区 情報公開・個人情報保護審議会 構成員

経済産業省 IT融合フォーラム パーソナルデータワーキンググループ 元構成員

JIPDEC プライバシーマーク運営要領改正委員会 元委員

JIPDEC ISMS適合性評価制度技術専門部会 委員

ISO/IEC JTC1/SC27 WG5 プライバシー小委員会 元主査、現エキスパート

情報ネットワーク法学会 前副理事長

デジタル・フォレンジック研究会 理事

## 【その他】

<http://yoshihiro.com/profile/>



# ルール作りとルール運用の基本

## 社員を信じること

日頃のコミュニケーション

主業務に非正社員がいるなら、  
彼らとのコミュニケーションも必要

コミュニケーションが希薄なコミュニティはダメ

住人同士の私語のない街の治安

従業員同士の私語のない会社の情報セキュリティ

# 目次

## 1. ルール作りと運用



大きな事故を防ぐためのアイデア  
ルール作りの基本的考え方  
ルールを守る環境作り

## 2. すぐに使える対策例

データ提供時に経路でデータを守る  
システム管理者権限からもデータを守る

# 大きな事故を防ぐためのアイデア 街の治安：凶悪犯罪を防ぐための試み

(参考)

ブローケン・ウィンドウズ理論

Broken Windows Theory  
March 1982, Atlantic Online

※一例であり、これを画一的に、あるいは一意に推奨するという  
ことではありません。

# (参考)

## ブローケン・ウィンドウズ理論

### 第1段階

落書きが放置されていると罪悪感が薄れやすくなる

### 第2段階

軽犯罪が多発し治安が悪くなる

### 第3段階

警察の監視がないと判断され、より凶悪な犯罪者が寄り付く

### 第4段階

犯罪がエスカレートし凶悪犯罪が発生する

### 対策

(1)落書きを徹底的に消す

→警察や住民の監視があるというメッセージ

→軽い気持ちで罪を犯す人が減少する

(2)軽犯罪の取締りを強化する

→小さな犯罪も許さないという姿勢をアピール

→犯罪を起こそうと思う人間は近づかない

→凶悪犯罪は低減する



- [Home](#)
- [Current Issue](#)
- [Archive](#)
- [Forum](#)
- [Site Guide](#)
- [Feedback](#)
- [Subscribe](#)
- [Search](#)

Browse >>

- [Books & Critics](#)
- [Fiction](#)
- [Food](#)
- [Foreign Affairs](#)
- [Language](#)
- [Poetry Pages](#)
- [Politics & Society](#)
- [Science & Technology](#)
- [Travel & Pursuits](#)

Send this page to a friend

March 1982

## Broken Windows

*The police and neighborhood safety*

by James Q. Wilson and George L. Kelling

In the mid-1970s The State of New Jersey announced a "Safe and Clean Neighborhoods Program," designed to improve the quality of community life in twenty-eight cities. As part of that program, the state provided money to help cities take police officers out of their patrol cars and assign them to walking beats. The governor and other state officials were enthusiastic about using foot patrol as a way of cutting crime, but many police chiefs were skeptical. Foot patrol, in their eyes, had been pretty much discredited. It reduced the mobility of the police, who thus had difficulty responding to citizen calls for service, and it weakened headquarters control over patrol officers.

Many police officers also disliked foot patrol, but for different reasons: it was hard work, it kept them outside on cold, rainy nights, and it reduced their chances for making a "good pinch." In some departments, assigning officers to foot patrol had been used as a form of punishment. And academic experts on policing doubted that foot patrol would have any impact on crime rates; it was, in the opinion of most, little more than a sop to public opinion. But since the state was paying for it, the local authorities were willing to go along

Five years after the program started, the Police

# 凶悪犯罪を未然に防止することはできるか？

軽犯罪の取り締まりを強化することで、結果的に、凶悪犯罪の発生率が下がる傾向になる。

情報セキュリティの大事故を防ぐには、日々の軽微な対策を全員が実施することが必要。

# 大きな事故を防ぐためのアイデア 社内情報セキュリティ対策への応用

情報セキュリティに関する軽微なルール遵守を徹底する。

例)

社員証をいつも見えるように携帯・掲示する

機密文書にはすべて「機密」の明記をする

パソコンから離席時は短時間でも画面をロックする

など

→対策は毎日・全員で漏れなくやることだという意識

→対策に会社(全員)が注力しているのだという意識



# 大きな事故を防ぐためのアイデア 社内情報セキュリティ対策への応用

## 参考

政府が情報セキュリティ対策統一基準を発行したときに、  
用いたスローガン

情報セキュリティ対策は、  
誰かがいつかどこかでやってくれることではなく、  
全員がいつも各自の職場でやることです。

# 目次

## 1. ルール作りと運用

大きな事故を防ぐためのアイデア



ルール作りの基本的考え方

ルールを守る環境作り

## 2. すぐに使える対策例

データ提供時に経路でデータを守る

システム管理者権限からもデータを守る

# 「ガバナンス構築」 HP社内の定義

達成目標の合意形成としての定義

1. 遵守事項(すべきこととしてはならないこと)を、会社が定めていること
2. 遵守事項を、会社が社員に対して教育していること
3. 遵守事項を、社員が理解していること
4. 遵守事項を遵守することについて、社員が同意していること
5. 社員による同意状況を、会社が把握していること

このとき、会社において、対象とする社員の範囲で、遵守事項のガバナンスが構築されている。

参考: 遵守事項策定の際は、それが計測可能であることを原則としている。

→「達成目標の合意形成」は、「動機付けの交渉」(宍戸善一著「動機付けの仕組としての企業」より)に相当

# 「規程」の策定

理解の促進→用語と文体

用語などの定義

社内で通常用いている用語を使う

社内で従来使っていない用語を安易に使わない

(認証取得のために標準用語に対応する必要があるならば、  
審査員に対する社内用語と標準用語の対応表で対処)

主語の明確化

誰が実施することかを具体的に明記する

受動態の文章で書かない

日本語での留意事項

カタカナの使用の最小化

→避けられないカタカナ用語は丁寧に解説する

→専門用語を社内教育でドヤ顔で説明するのは注意信号

# 「規程」の策定

理解の促進→何を統一的に定めるか

文の種類の前定義

定義事項の文

遵守事項の文

必須行為 (employee Must Do: ~しなければならない)

推奨行為 (employee Should Do: ~することが望ましい)

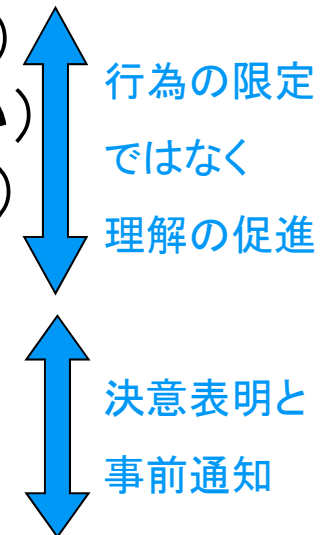
禁止行為 (employee Must Not Do: ~してはならない)

許諾行為 (employee May Do: ~することができる)

支援義務 (company Must Do: ~する)

権限留保 (company May Do: ~する場合がある)

権限放棄 (company Never Do: ~することはない)



何を定める？ 最低水準 (baseline) と / か適正水準 (just enough)

# 「規程」の策定

責任者の決定→逸脱手続き(WHO)

**\*ビジネスの例外を前提にする**

ビジネスの例外→情報システム使用の例外→情報セキュリティの例外

初期値は、代表取締役社長＝経営的・法的な最高責任者

~~「例外を認めない」~~



「社長決裁をしなければならない」

責務の委任

経営資産＝人、物、金、情報

# 「規程」の策定

個々の規程条項に記載すること

WHAT(,WHEN,WHERE):

何をすべきか(してはならないか)  
(対策の手段の例示)

WHY:

なぜ、それをすべきか(してはならないか)  
(受け入れられないリスクの考察)

WHO:

誰がそれをすべきか(してはならないか)  
(受け入れるリスクの考察)

個々の規程条項で考えておくべきこと

HOW: その遵守状況の確認方法と確認基準

# 「規程」の見直し

## 参考：政府機関統一基準見直しの考え方

### ➤ 基準外要因の確認（リスク分析をする。必要なら、対応として許容リスクも見直す。）

#### A. 政府内要件の変化への対応

- 情報セキュリティ対策に関係する行政事務要件について、その目標達成のために統一基準改訂の必要があれば、改訂方法を決定する

#### B. 政府外環境の変化への対応

- 世の中で起きた事件事故についての検証（政府機関内で発生したと仮定して以下の検証をする）
  - 原因が基準違反とならなければ改訂必要
  - 原因が基準違反となるならば改訂不要（ただし、「遵守事項や解説見直し」の材料とする。）
- 周知された注意喚起についての検証
  - 基準で対応していない潜在的脅威について、顕在化の可能性が高まっていればリスク対応する

### ➤ 基準におけるすべての内容確認（改訂で許容リスクを変化させないことを原則とする。）

#### C. 実務に則した遵守事項の見直し

- 運用に障害又は困難をきたす部分があれば、それを解消・軽減するための修正をする
  - 遵守事項の達成目標を変えずに表現（主語・述語・客体、条件等）を変更する
  - 遵守事項の達成目標を変える

#### D. 運用改善のための適用範囲・解説等の見直し

- 誤解のない表現の追加・修正

#### E. 文言の改善

- 表現漏れ、誤字脱字の修正



# 「規程」の見直し

## 参考：政府機関統一基準見直しの考え方

### B. 政府外環境の変化への対応

- 世の中で起きた事件事故についての検証（政府機関内で発生したと仮定して以下の検証をする）
  - 原因が基準違反とならなければ改訂必要
  - 原因が基準違反となるならば改訂不要  
（ただし、「遵守事項や解説見直し」の材料とする。）

# 規程違反への対処

違反者には、謝罪させるのではなく、理由を説明してもらおう。

ガバナンスとしては、原因の特定を最優先する

特定した原因に基く再発防止策の検討

再発防止のための対策実施(周知・徹底以外に最低1つ)

## HPにおける監査方針

違反については(始末書ではなく)理由書の提出

監査者は被監査者と絶対に敵対してはならない

監査者は支援者・助言者と認識されなければならない

規程違反の発生は、規程見直しの機会と考える。

ブロークンウィンドウズ理論からの教訓

軽微な違反の予防と再発防止を徹底する

# 規程作成の注意点

## 策定時の注意点：

- 社内用語を使うこと、慣れない用語・カタカナ用語を最少化すること
- 主語(誰が実施するのか)を明確にすること
- 述語(どの程度実施するのか)を明確にすること
- 例外発生を想定すること
- 実施可能なことに限ること → 事前合意が前提
- 性善説を前提とすること
- リスク許容レベル及び範囲の拡大傾向を想定すること

## 運用時の注意点：

- 実施状況の確認指標を明確にすること

## 見直し時の注意点：

- 見直し作業方針をあらかじめ定めること(随時変更不可ではない)

# 目次

## 1. ルール作りと運用

大きな事故を防ぐためのアイデア  
ルール作りの基本的考え方  
ルールを守る環境作り



## 2. すぐに使える対策例

データ提供時に経路でデータを守る  
システム管理者権限からもデータを守る

# ルールを守る環境作り 4つのチェックポイント

- ①性悪説だけでは企業は成り立たない
- ②性善説を前提とした対策
- ③不正行為の種類
- ④性悪者を減らし、性善者を増やす環境

# ルールを守る環境作り ①

## 性悪説だけでは企業は成り立たない

- 性善説を前提にして、
- 性悪説を想定する

※政府の情報セキュリティ政策会議のいう「事故前提社会」とは、「事故発生を想定」又は「事故対応を前提」の意で、「事故発生を前提」ではない。。。

## ルールを守る環境作り ②

### 性善説を前提とした対策とは・・・

- 「しなければならないこと」と「してはならないこと」を明確にしていること。
- それを守るべき者に教育していること。
- それを守るべき者が理解していること。
- それを守るべき者が、遵守することに同意していること。
- 同意した者の状況を確認していること。

## ルールを守る環境作り ② 性善説を前提とした対策・・・

守れるルールだけが、守られる。

実施できるルールだけを設けて、「ルールはすべて守るものである」という意識を定着させることが、結果的にルール遵守を定着させることができる。

できることの他に、できれば望ましいようなルールを混在させて、「必ずしも守らなくてもよいルールもある」という意識を持たれることは好ましくない。

遵守するための具体的な実施方法が明確になっていないルールを設けることは避ける。

情報利活用の要求に即したバランスを保つルールを設けることが重要。



## ルールを守る環境作り ② 性善説を前提とした対策・・・

性善説を前提にして性悪説も想定する

性善説を前提とする。その上で、性悪説についても想定すると考えることが重要。

性善説であれば、「ルールは守られる」というところから検討し始めることができる。

性悪説への対策は、ルールを守っている性善説の人達によって実施するしかないことを忘れてはいけない。

## ルールを守る環境作り ② 性善説を前提とした対策に、

性悪説を想定した対策を上乗せする。

- 性善説を前提とした対策を実施している人達に担ってもらおう。
- いかなる規則や教育も性悪者には効果がない。
- 性悪者向け対策を担ってもらう人が不可欠。
- 性善説を前提としない企業に非標準手順業務のリスク対応策の展開はあり得ない。

# ルールを守る環境作り ③

## 不正行為の種類

許可されていない者による不正行為（通称：外部犯）

- 無許可の行為

悪意あり

- 技術面：アクセス制御による防御・多重の防御

許可された者による不正行為（通称：内部犯）

- 誤操作・過失

悪意なし

- 誤操作を軽減する設計
- 啓発、教育、訓練

- 権限の悪用

悪意なし

悪意あり

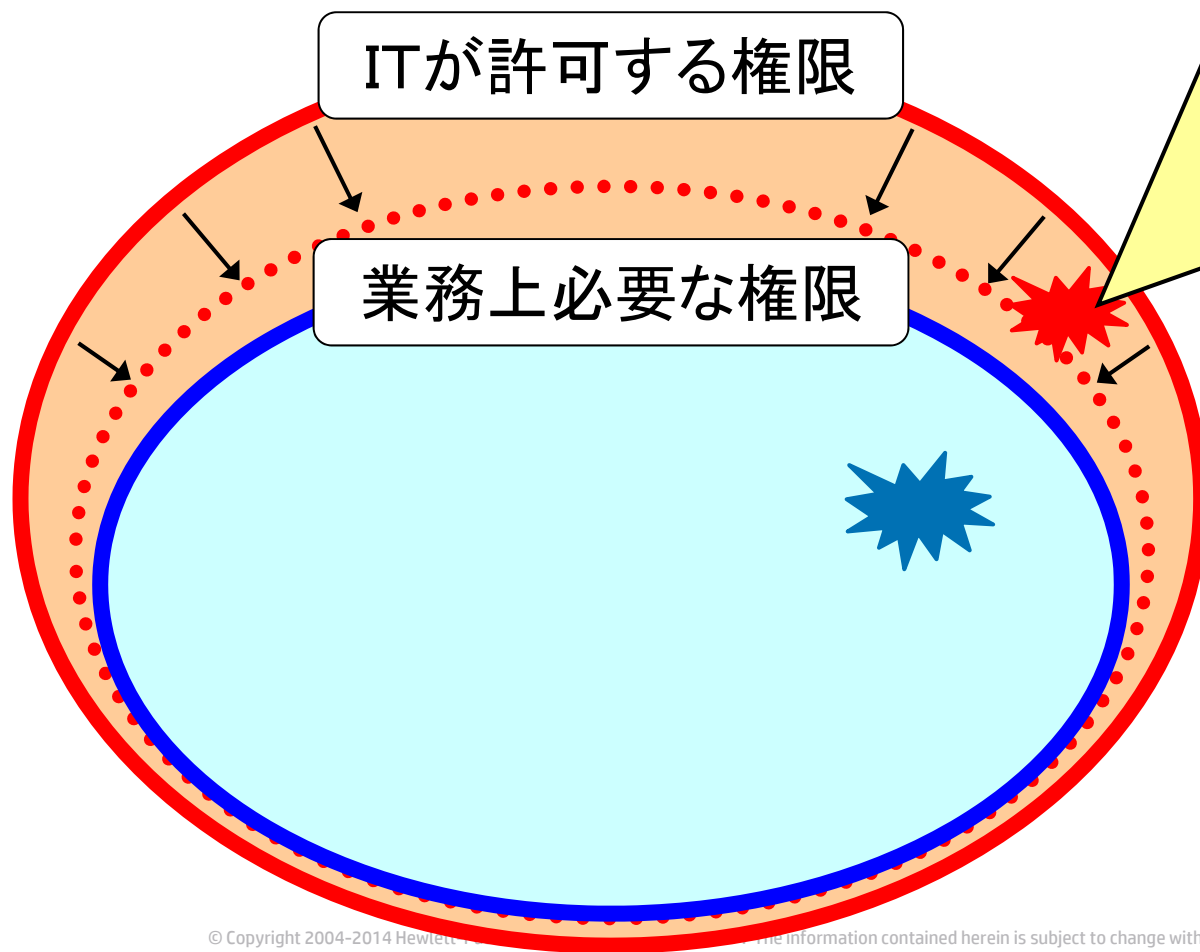
- 運用面：許可する権限の最少化
- 技術面：監視による抑止効果

27 – 技術面：アノマリ・アクセス（非通常行動）の検出



# ルールを守る環境作り ③ 不正行為の類型：権限の悪用

## 許可する権限の最小化



不必要な権限  
を最小化する



5W1Hの観点  
で検証：  
誰が？  
何を？  
いつ？  
どこで？  
どんな目的で？  
どう方法  
で？

## ルールを守る環境作り ④

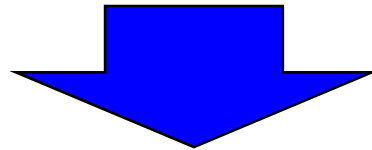
### 性悪説だけでは企業は成り立たない

- 性善説を前提にして、
- 性悪説を想定する

## ルールを守る環境作り ④

性悪説だけでは企業は成り立たない

- 性善説を前提にして、
- 性悪説を想定する



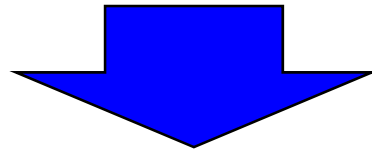
性悪者を減らし、性善者を増やす環境

- 基本は「正直者がバカをみない」環境

# ルールを守る環境作り ④ 性悪者を減らすための環境作り

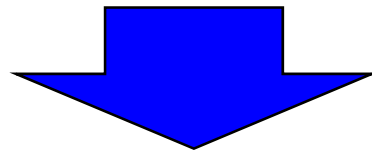
性悪説だけでは企業は成り立たない

- 性善説を前提にして、
- 性悪説を想定する



性悪者を減らし、性善者を増やす環境

- 基本は「正直者がバカをみない」環境



性善者が増えれば・・・権限委譲できる

# 参考書籍

「不確実性のマネジメント」

Managing Unexpected

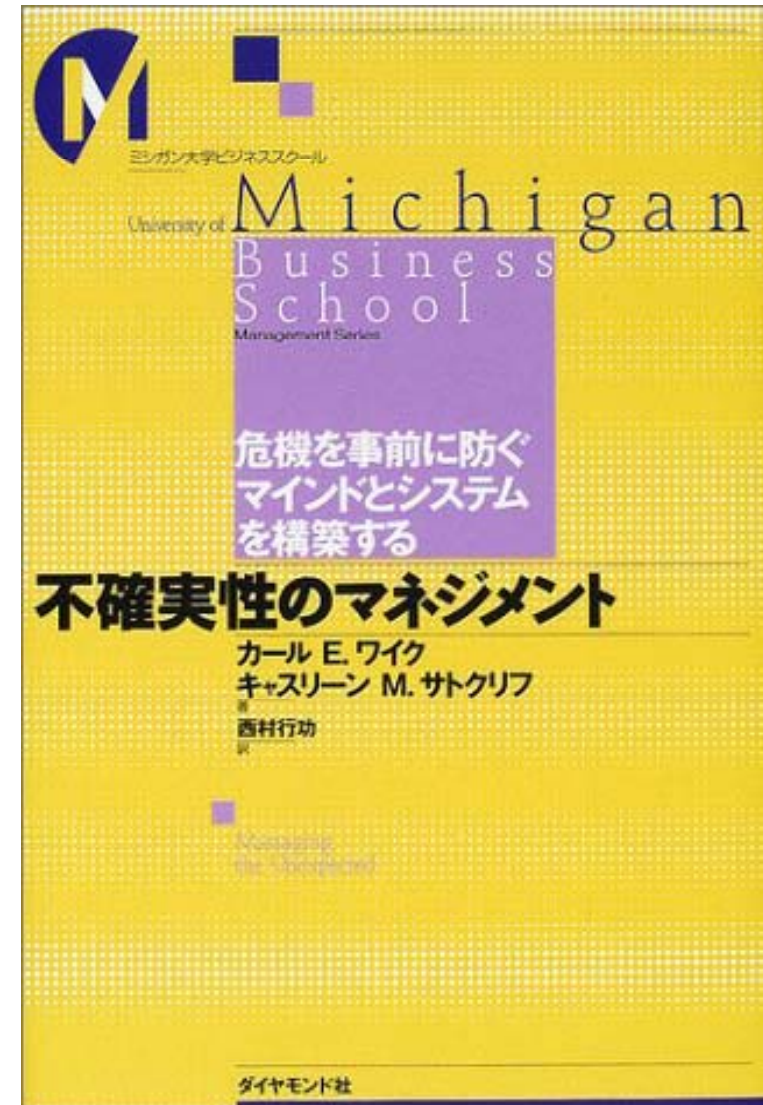
カール E. ワイク著

キーワード:

・HRO (High Reliability Organization)

高信頼性組織

・マインドフル





# ルールを守る環境作り 4つのチェックポイント

- ①性悪説だけでは企業は成り立たない
- ②性善説を前提とした対策
- ③不正行為の種類
- ④性悪者を減らし、性善者を増やす環境

# (参考) 経済産業省 個人情報保護法ガイドライン 第20条

[http://yoshihiro.com/infosec/index.html#security\\_architecture](http://yoshihiro.com/infosec/index.html#security_architecture)

- つぎはぎシステムを防ぐ  
セキュリティアーキテクチャ
- 5A (Authentication, Access Control, Administration, Auditing, Assurance)



**Security & Trust**

(参考)

## 営業秘密 ～営業秘密を守り活用する～

経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>

不正競争防止法

営業秘密管理指針

### －参考資料 1：営業秘密管理チェックシート

トップページ > 政策別に探す > 経済産業 > 知的財産の適切な保護 >  
知的財産政策／不正競争防止

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/index.html>

> 主要施策 | 営業秘密

(参考)

## 中小企業向け情報セキュリティ対策

IPA(情報処理推進機構)<http://www.ipa.go.jp/>

- 5分でできる! 自社診断パンフレット

- 5分でできる! 自社診断シート

中小企業経営者の皆様へ

**5分でできる!**  
中小企業のための  
情報セキュリティ自社診断

「自分から実践」してみよう! お手軽にできるおまかせ診断、自分の強弱も診断し...

自社診断パンフレット  
自社診断シート  
自社診断シート

自分自身の強弱を正確に  
診断するための診断ツールが  
「5分でできる! 自社診断シート」です。

**5分でできる! 自社診断パンフレット**

<http://www.ipa.go.jp/security/manager/know/sme-guide/index.html>

© Copyright 2004-2014 Hewlett-Packard Development Company, L.P. The information contained herein is subject to change without notice.



(参考)

## コストをかけずにできるセキュリティ対策

常識として知っておきたい個人情報保護法

第5回:コストをかけずにできるセキュリティ対策

<http://thinkit.co.jp/free/article/0606/1/5/>

政府:内閣官房情報セキュリティセンター

政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準

<http://www.nisc.go.jp/active/general/kijun01.html>

政府機関統一基準適用個別マニュアル群

DM6-05:府省庁支給以外の情報システムによる情報処理の手

順書 PC編 策定手引書

[http://www.nisc.go.jp/active/general/pdf/dm6-05-101\\_manual.pdf](http://www.nisc.go.jp/active/general/pdf/dm6-05-101_manual.pdf)



# 目次

## 1. ルール作りと運用

大きな事故を防ぐためのアイデア  
ルール作りの基本的考え方  
ルールを守る環境作り

## 2. すぐに使える対策例



データ提供時に経路でデータを守る  
システム管理者権限からもデータを守る

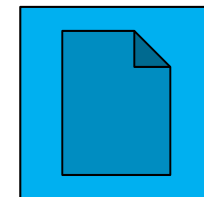
# パスワード保護の危険性

パスワード保護は、時間をかければ必ず破られてしまいます。

多くの暗号化保護は、パスワードが破られると、どんなに強力な暗号も破られてしまいます。



デモ



# データ提供時に経路でデータを守る 秘密分散という技術の利用

- ・機密情報の安全な保管・移送に有益な技術

## 秘密分散

例) 1080という数字を分散する

単純: 桁の上と下で10と80に分割する

→ 10か80を知られると半分の情報がわかってしまう

ちょっと複雑: 足し算を使って599と481に分割する(  
 $599 + 481 = 1080$ )

→ どちらかを知られても情報の一部もわからない



# データ提供時に経路でデータを守る 秘密分散という技術の利用

- ・機密情報の安全な保管・移送に有益な技術

## 秘密分散

例) 1080という数字を分散する

実際には2進数にして排他的論理和という計算をします  
排他的論理和(Exclusive OR, ExOR)の特性

$A \text{ ExOR } B = C \leftarrow B$ を乱数にするとAがBとCに分散

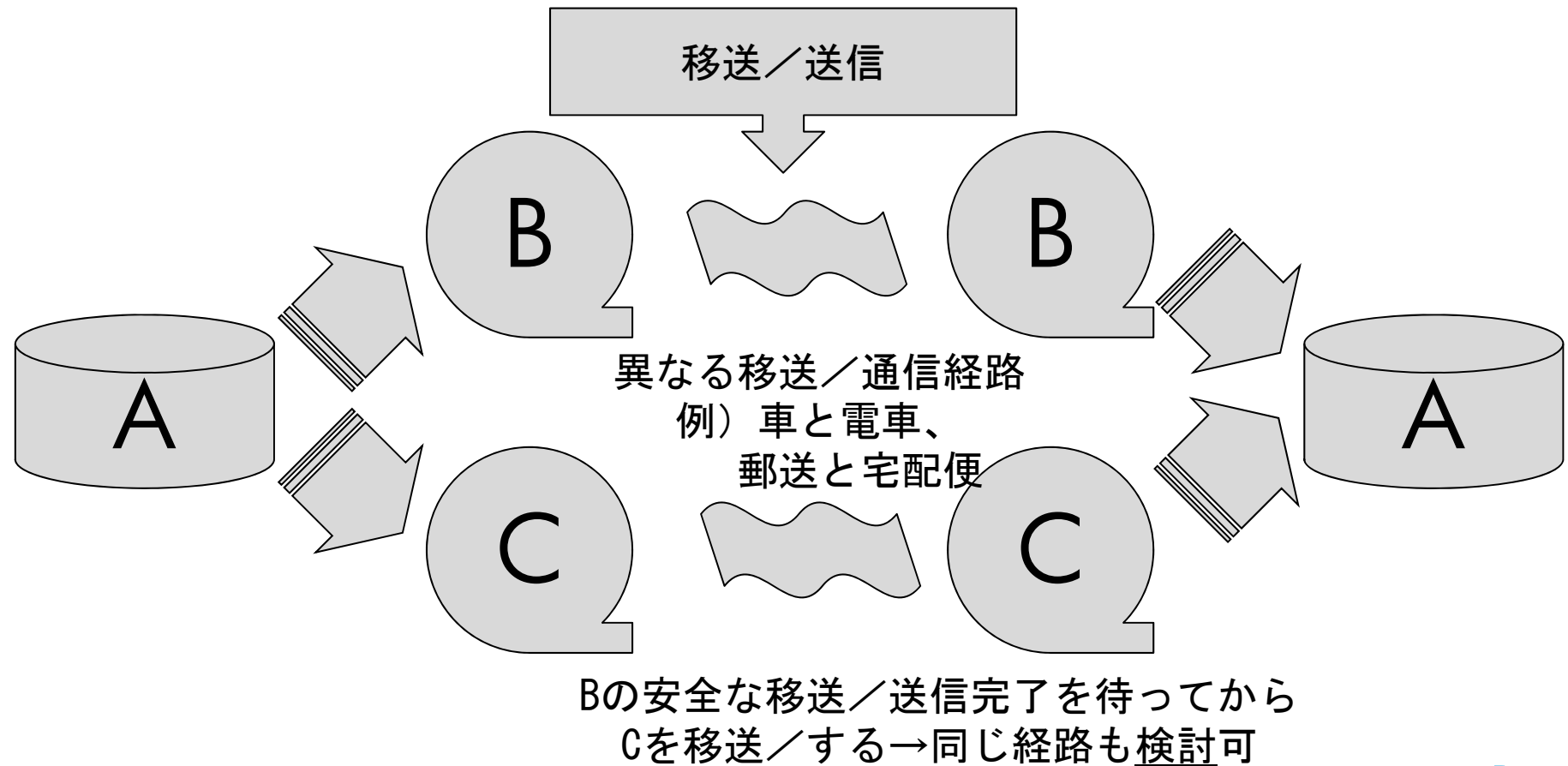
$B \text{ ExOR } C = A \leftarrow B$ とCからAを復元できる

# データ提供時に経路でデータを守る 秘密分散という技術の利用

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2		桁重み	1024	512	256	128	64	32	16	8	4	2	1		
3		平文	1080	56	56	56	56	56	24	8	0	0	0		
4		平文	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	( 10000111000 )2	
5		平文	1024	0	0	0	0	32	16	8	0	0	0		1080
6		乱数	1122	98	98	98	98	34	2	2	2	2	0		
7		乱数	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	( 10001100010 )2	
8		乱数	1024	0	0	0	64	32	0	0	0	2	0		1122
9		ExOR	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	( 00001011010 )2	
10		ExOR	0	0	0	0	64	0	16	8	0	2	0		90
11		ExOR	90												
12		検算													
13		ExOR	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	( 10000111000 )2	
14		ExOR	1024	0	0	0	0	32	16	8	0	0	0		1080
15															
16			1080 ExOR 1122 =			90									
17															
18			1122 ExOR 90 =			1080									
19															

# データ提供時に経路でデータを守る 秘密分散という技術の利用

## ・秘密分散による移送／送信



# 秘密分散の利用

## 機密ファイルの移送の具体的手順

- ・作業用PCで機密ファイルを秘密分散ソフトを使って、FILE-AとFILE-Bに分散する。
- ・FILE-AとFILE-Bをそれぞれ記録メディア（CD-RやUSBメモリなど）に書き込む。
- ・作業用PC上の機密ファイル、FILE-A、FILE-Bを抹消ソフトで抹消する。
- ・FILE-Aを移送する。
- ・FILE-Aの移送完了を確認してから、FILE-Bを移送する。
- ・移送先のPCでFILE-AとFILE-Bを使って機密ファイルを復元する。
- ・2つの記録メディアは移送先で破壊する。（破壊してもらう。）

# 秘密分散の利用

## 機密ファイルの送信の具体的手順

- 送信用PCで機密ファイルを秘密分散ソフトを使って、FILE-AとFILE-Bに分散する。
- 送信用PCで機密ファイルを抹消ソフトで抹消する。
- 送信用PCからFILE-Aを送信する。
- 受信者によるFILE-Aの受信を確認してから、FILE-Bを送信する。
- 受信者はFILE-AとFILE-Bを使って機密ファイルを復元する。
- 送信用PCから関連ファイルをすべて抹消ソフトで抹消する。
- 受信者はFILE-AとFILE-Bを抹消ソフトで抹消する。

# 目次

## 1. ルール作りと運用

大きな事故を防ぐためのアイデア  
ルール作りの基本的考え方  
ルールを守る環境作り

## 2. すぐに使える対策例

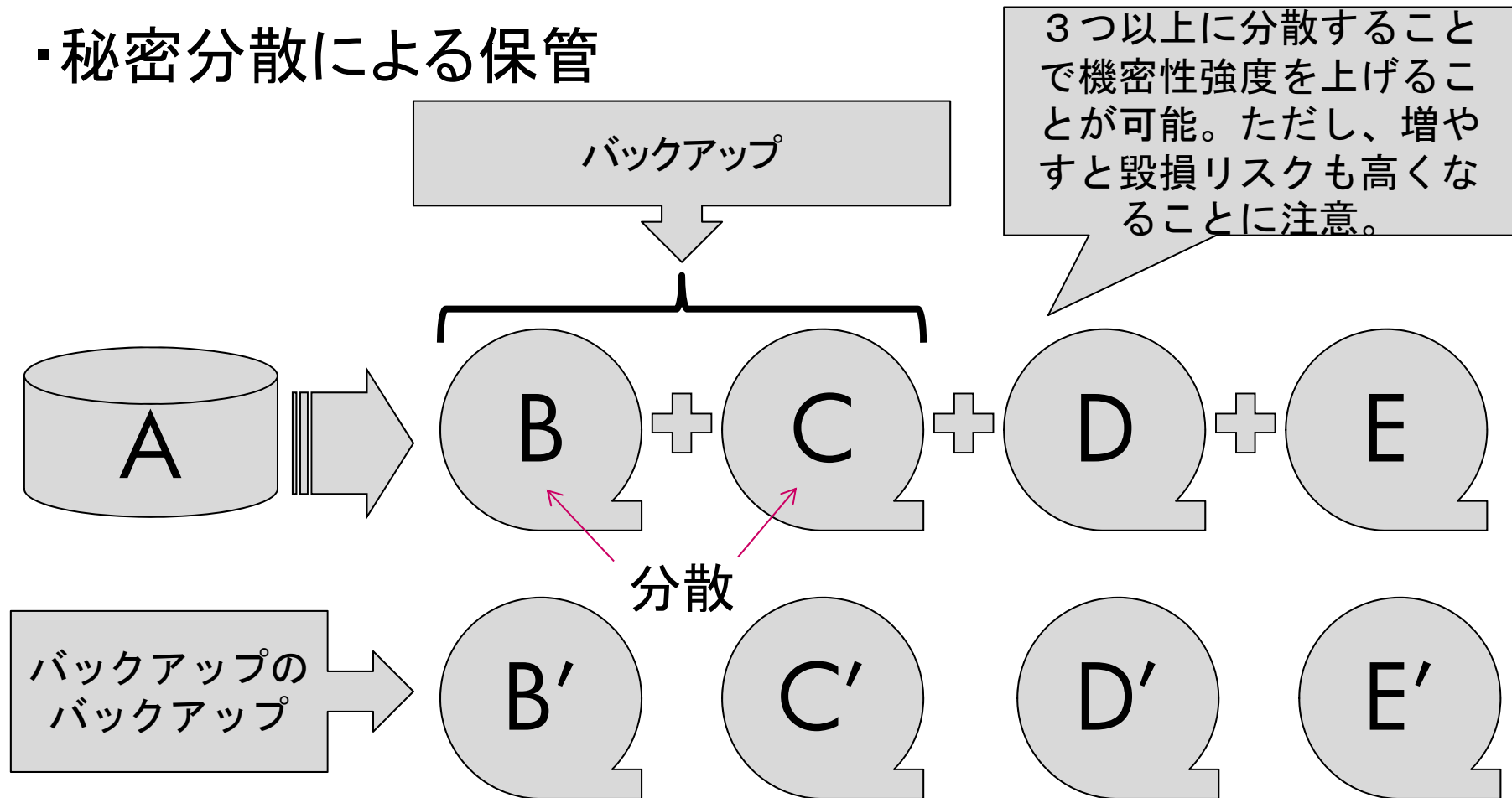
データ提供時に経路でデータを守る



システム管理者権限からもデータを守る

# システム管理者権限からもデータを守る 秘密分散という技術の利用

## ・秘密分散による保管



# システム管理者権限からもデータを守る

デュアルロック(二重鍵)  
司法取引



事後において

原因究明を重視

事前にも

抑止による未然防止



すぐにできる対策:

システム管理者のパスワードを2つ以上に分割して管理



# リスクの傾向

## 回避しないリスクは減らない

性善説を前提にして、性悪説を想定する。

- × 事故前提
- 事故想定 又は 事故対応前提

悪いことができないようにする。→しかし、完全に防ぐことはできない。

悪いことができないように努める。

加えて、以下のことを予防する。

「悪いことだと知らなかった。」を防ぐ。→禁止事項

「悪いことだと思わなかった。」を防ぐ。→禁止目的

「悪いことだと知っていたが、ばれるとは思わなかった。」→記録重視

悪いことをすればできるが、やったらばれる仕組み作り。

総じて、周知・教育・訓練が重要。

# ルール作りとルール運用の基本

## 社員を信じること

日頃のコミュニケーション

主業務に非正社員がいるなら、  
彼らとのコミュニケーションも必要

コミュニケーションが希薄なコミュニティはダメ

住人同士の私語のない街の治安

従業員同士の私語のない会社の情報セキュリティ

発表資料のダウンロードと録音の掲載  
<http://yoshihiro.com/>



お問い合わせ

**twitter**

<http://twitter.com/4416sato>