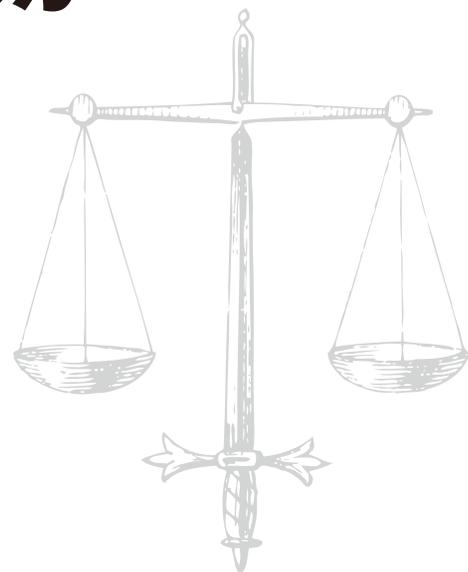




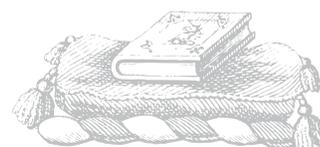
COMPLIANCE GAME

コンプライアンスが 楽しくなる!

ゲーミフィケーションで実践する
教育の仕組みづくり



はじめに



コンプライアンスが企業経営にとって重要であることに異論はないと思います。経営者から社員に至るまで、コンプライアンス教育を行うことは、コンプライアンス問題の発生を防ぐために有効です。そして、教育は継続することにより、組織的にコンプライアンス問題の発生を防ぐ予防法務が実現できます。しかし、コンプライアンスの重要性はわかっているにもかかわらず、自分の仕事では身近に感じられない、積極的に学ぶべきという程の意欲がわからないという社員も多いと思います。従って、全社員がコンプライアンスを意欲的に、そして継続的に学習する仕組みを作ることは容易ではありません。

20年程前になりますが、私が法務部のマネージャーとして、コンプライアンス教育を担当していた頃、同じ悩みを持っていました。なんとかして、社員がコンプライアンスを意欲的に学ぶ方法がないかと考えて、他社の事例を調べたり、教育の専門家たちの意見を聞き、社内で議論を重ねました。そして、ゲーム形式のeラーニングで基礎知識を学び、その後、集合研修で実践的な演習を行うブレンディッド研修を企画し、実践しました。

このeラーニングには、若手社員たちからの提案を受けて、学習者が興味を持って取り組んでくれるように、アニメーションのイラストを用いたキャラクターを設定しました。そのキャラクターが、クイズ形式の問題を解きながら各ステージを乗り越え、最後に、合格すると認定書が発行されるロールプレイングゲーム形式を採用しました。クイズ形式の問題は、実際に社内や社外で発生したコンプライアンス問題のトラブル事例から作成し、法令解説に加えて、会社のコンプライアンスに対する考え方を説明し、コンテンツにリアリティとコンプライアンス問題の予防効果を持たせました。この研修プログラムは、日本の社員以外にも、アジアや中国の社員にも言語を変えて提供し、大変好評でした。

この研修プログラムの設計には、教育学者のジョン・M・ケラー教授による「ARCS（アークス）モデル」を活用しました。ARCSモデルでは、学習意欲を高める要素を、①注意（Attention）②関連性（Relevance）③自信（Confidence）④満足感（Satisfaction）の順番で設計することを推奨しています。ゲーム形式の導入は、“A:注意の喚起”であり、その後、実例から作成した問題が、“R:自分の仕事との関連性”に該当します。そして、基礎知識の学習と集合研修による実践演習を通じて、“C:自信を持ち”、最後に、修了認定により“S:学習の満足感”を得て、継続的な学習に取り組むように促す仕組みです。

この時の経験から、このeBookには、導入部分にゲーム形式の要素を取り入れ、コンプライアンス学習への興味を引き出すためのエッセンスを盛り込んでいます。そして、社内のどこに潜在的な問題があるかを知るためにアンケートを活用して分析し、誰に何を教育すべきかについて、原因別と階層別にアプローチする方法をご紹介します。さらに、コンプライアンスで押さえておくべき3要素、学習プログラムや教育資料の作り方、学習管理システム（LMS）の活用方法や主な法分野の教育のエッセンスをご紹介します。

このeBookは、初めてコンプライアンス教育の担当になった方が、何をどのように企画すれば良いかわからない、コンプライアンス教育に色々な取り組みをしているが、なかなかうまく効果がでていない、という悩みを持った時に、効果的なコンプライアンス教育の企画を考えるためのヒントになると思います。

このeBookが、社員の学習意欲を引き出し、継続的な学習により、予防法務が実現できるコンプライアンス教育の仕組み作りにお役に立てば幸いです。



監修者

一色 正彦

金沢工業大学（K.I.T.）大学院客員教授（イノベーションマネジメント研究科）
株式会社LeapOne取締役（共同創設者）
合同会社IT教育研究所役員（共同創設者）

パナソニック株式会社海外事業部門（主任）、法務部門（課長）、教育事業部門（部長）を経て独立。大学で教育・研究を行うと共に、企業へのアドバイス（提携、知財、交渉戦略、人材育成）とベンチャー企業の育成・支援を行っている。東京大学大学院非常勤講師（工学系研究科）、慶應義塾大学大学院非常勤講師（ビジネススクール）、関西大学外部評価委員会委員（大学教育再生加速プログラム）主な著作に「法務・知財パーソンのための契約交渉のセオリー」（共著、第一法規）、「ビジュアル解説交渉学入門」、「日経文庫 知財マネジメント入門」（共著、日本経済新聞出版社）、「MOTテキスト・シリーズ 知的財産と技術経営」（共著、丸善）、「新・特許戦略ハンドブック」（共著、商事法務）などがある。

参考

顧客の視点でシーズと未来を接続するワークプレイス・ラーニング
松下電器産業インダストリーグループのテクノストーリー、Works 56 ワークプレイス・ラーニング 創造的OJT、2003
http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w_56

プロローグ

「コンプライアンス・ゲーム」の世界

PROLOGUE

山田は社長室の前で立ち止まった。

なぜ呼ばれたのか、てんで検討がつかない。先月の業績がいつもよりちょっと良かったことを褒められるのか、それとも、経理部に毎度無理を言っていることを叱られるのか……いずれにしても上司経由のフィードバックでいいはずだけど。

そんなことを考えていると、社長室から、一国の王のように威厳のある声が響いた。



「待っておったぞ、勇者山田よ。さあ、入りたまえ」

「王様…！」

王様というのは、社長の風貌とたたずまいから、いつからか社内で使われている愛称だ。ご本人もまんざらではないらしく、王様っぽく話すのが最近のマイブームなのだそうだ。山田は社長の言葉に従って社長室に入った。

王「山田君。この頃は、隣のA国で大臣の着服が摘発されたり、B国、C国、D国の秘密会議が問題視されたり、E国では民を虐げる上役がいたとかで裁判沙汰になっていると聞く。国際社会からの不信感は募るばかり、各国とも深刻な打撃を受けているというじゃないか。」

山「A社の不正会計問題、B、C、D社の談合問題、E社のパワハラ問題ですね。

たしかに株価が下がったり、売り上げが落ちたりと、ブランド価値に致命的なダメージを受けているとニュースで聞きました。A社に至っては業界最大手にも関わらず、倒産

もささやかれているとか…。」

王「翻って、わが国はいったい安全なのだろうか。今は平和だが、国が揺るがされるようなことが起こる危険をはらんでいないと、言い切れるだろうか。」

山「私の周りではそういった話題はほとんど上がりませんね。私も含め反省すべきことですが、みんなあまり関心がないのかもしれない。」

王「無関心が一番困るな。それでは、知らず知らずのうちに違反してしまうかもしれないリスクに、誰も気が付くことができないじゃないか。

そこで、そろそろわが国も、“コンプライアンス”を抜本的に見直さなければならないと思うのだ。君を呼んだのはほかでもない、それを君に頼みたい。

今日から君はコンプライアンス・ナイト（騎士）だ！」

山「今日から俺は、コンプライアンス担当…?! コンプライアンスって何をすれば……。」

王「君ならできる。私は君を買っているのだ。

なに、心配はいらん。頭脳明晰なコンプライアンス室長と、優秀な先輩が君を待っている。彼らに学び、君はどんどん実践すればよい。」

山「はあ。」

王「不安なのはわかる。そんな君にこれを授けよう。きっと役に立つだろう。」

社長は、<鏡の絵が描かれたカード>を一枚取り出し、山田に手渡した。

王「頼んだぞ、選ばれし勇者山田よ。必ずや、わが国を救ってくれ！」



こうして山田は長年親しんだ営業部に別れを告げることとなり、コンプライアンス室に配属が決まった。

山田はコンプラ担になった!

本書について

コンプライアンス担当の方は、すでに法律や規則の難しい文章ばかり見つめていて、うんざりしているのではないのでしょうか。

また、コンプライアンス教育対象の社員からも「コンプライアンス研修＝お堅い話」だと敬遠されていることでしょう。大切なのは分かるけれど、いまいち自分事として受け取りにくい……これもコンプライアンスの特徴です。

そんな中で、いかに社内にコンプライアンスを浸透させるかというのは、まるで難易度の高いゲームを攻略することのように難しく思えます。いや、いっそのことゲームだったなら、難易度が多少高くても、やることがわかりやすく攻略しやすいのではないか。

そんな思いから、本書では思い切って、ゲームを攻略するような形でコンプライアンス教育施策に取り組めるよう、整理してみました。

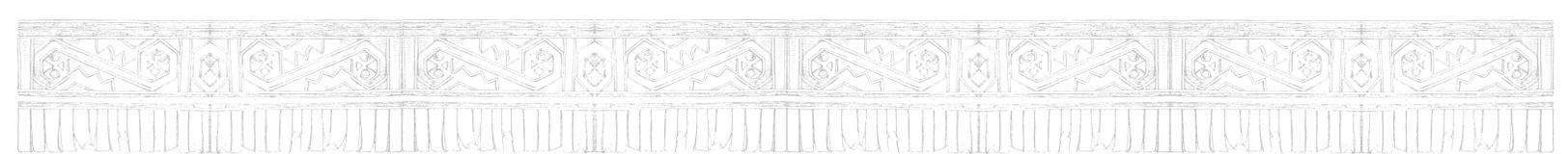
プロローグに登場した主人公の山田君は、これからコンプライアンス担当の仕事の一つである社員教育について、担当者と受講者の双方が、いかに楽しく取り組めるかを考えていきます。人にとって、楽しいものほど学びがいのあるものはありませんし、楽しくないことをすることほど苦痛なことはありません。



自社の現状をみきわめ、 カード(教育施策)を切っていく

これが本書で扱う「コンプライアンス・ゲーム」のルールです。自社の状況を調べ、どんなカードを切っていったらいいのか、どんなカードが必要なのか、どんなカードを作り出せばいいのかを考え、現実世界において実践するのです。

各章で、コンプライアンス教育で有効な施策を「カード」、施策に応用できる考え方などを「カードの素材」として紹介していきます。「カードの素材」は、「カード」と組み合わせることで新しいカードを作ることができます。14章に一覧を載せましたので、ご



参照ください。

ただし、コンプライアンス教育は多様な設計が可能であり、正解はありません。当然ながら、本書で紹介するものがすべてではなく、みなさんの情報収集やアイデア次第で、いくらでもオリジナルのカードを作ることができます。「自社の場合はどうだろうか」と想像を膨らませながら、読み進めていただければと思います。

本書が、コンプライアンス担当という仕事を楽しむ助けになれば幸いです。

目次

| | | |
|------|-----------------------------------|-----|
| | はじめに | 01 |
| 第1章 | コンプライアンスが楽しくなる？ ゲーム要素を取り入れる | 08 |
| 第2章 | 何はなくとも現状分析！ アンケートを活用する | 14 |
| 第3章 | 誰に何を教育すべき？ 原因別にアプローチ | 23 |
| 第4章 | 誰に何を教育すべき？ 階層別にアプローチ | 33 |
| 第5章 | 結局、何を遵守すればいい？ 押さえておきたい3要素 | 49 |
| 第6章 | どうやって教育する？ 学習プログラム・教育資料の作り方 | 57 |
| 第7章 | 最先端の教育手法とは？ 学習管理システム（LMS）を活用する | 81 |
| 第8章 | 分野別教育のエッセンス（1） 独占禁止法 | 90 |
| 第9章 | 分野別教育のエッセンス（2） 下請法 | 97 |
| 第10章 | 分野別教育のエッセンス（3） PL法 | 104 |
| 第11章 | 分野別教育のエッセンス（4） 安全保障貿易（輸出）管理 | 112 |
| 第12章 | 分野別教育のエッセンス（5） 著作権法 | 116 |
| 第13章 | 教育施策カードの一覧 | 121 |
| | 本書をお読みになった方へ | 130 |

第1章

コンプライアンスが楽しくなる？

ゲーム要素を取り入れる



コンプライアンス室のドアを開けると、女性が一人座っている。大量の資料をめくる手を止めてこちらに目をやった。この人が社長の言う優秀な先輩か。昨年初めて開かれた全社員向けのコンプライアンス研修で、司会をしていたのが思い出された。



「こんにちは、本日から配属になりました、山田です。よろしくお願いします。」

「はじめまして、私は高橋。配属のことは室長から聞いています。」



山「室長はどちらへ？」

高「室長は……。実は先週病院に運ばれてしまって、しばらくお休みすることになったんです。それで以前から人手が足りないと応援を頼んでいたのをようやく聞いてもらえて、あなたが呼ばれたわけですね。」

山「も…もしや激務で倒れたんですか？ コンプライアンス室なのにブラック?!」

高「いえ、持病だそうよ。50も過ぎるといろいろ出てくるわよねえ。ちなみに部署がブラックだったら、倒れるのは室長じゃなくてまず私よね。室長がワーカホリックなのは否めないけれど、コンプラ室自体はまあ健全だからご安心を…。」

山「ほっ…。ところで私は今日から何をしたらよいのでしょうか？」

高「よく聞いてくれました！」

まずは、室長が残していった<室長メモ>の解説を一緒にしましょう。今年のコンプラ室の立ち上げから丸1年、あちこちで情報収集して、先週ついに『教育体制について壮大な構想ができた!』と、ものすごく喜んでいただけ…。」



山「病に倒れられたわけですね。」

高「私もまだ全部には目を通してないのだけど、室長が立てていた計画を一つずつ実践していこうと思っているところ。」

先輩はデスクの上に広げてあった書類の束を持ってきた。

大胆にもドラクエのロゴとイラストが表紙にプリントされている。

外部に出したら著作権法に引っかかるのかもしれないが、こうした遊び心を見ると、室長がこの資料を作りながら楽しくなってしまう感じが伝わってくる。面白そうな人だ。近々お見舞いを兼ねて会いに行こう。

山「えーと、タイトルは『コンプライアンス研修が100倍楽しくなる！ゲーミフィケーションで実践するコンプラ教育構想』。……ゲーミフィケーションって？」

高「ゲームじゃないものに、ゲーム的な要素を応用すること。『たとえ意味のないものでも、“ルール”と“報酬構造”を入れることで、意欲的に取り組むことができるようになる魔法だ』と室長が興奮気味で言っていたわ。」

山「たしかに、ゲームってクリアすると、ものすごく達成感があって嬉しいですけど、我に返ると現実世界では何の意味もないですもんね。ストーリーやキャラ設定やアイテムの特徴や使いどころにも異様に詳しくなっちゃいますし。逆に言うと、何の意味もないものに、あれだけのめり込んで達成感を得られるのは、ゲーム性という魔法なのか……。」

高「コンプライアンス自体はものすごく大切で、決して無意味じゃないんだけど、たしかに学習者が『学ぶことそのものが楽しい』と思えるほどの魅力は持っていないのよね……。そうになるとゲーミフィケーションは、たしかに可能性あるわね。」



カードの素材「魔法の粉(ゲーミフィケーション)」を手に入れた!

1

魔法の粉



ゲーミフィケーション

<説明>ゲーミフィケーションを取り入れることでつまらない研修も面白くできる魔法の粉。(単体で使いすぎると中毒性あり)。

<使い方(例)>集合研修のワークショップに取り入れる、eラーニングのコンテンツをゲーム風に制作する、など

<ポイント>全員が参加でき、各々が達成感を得られるようにルールを工夫するとよい。



室長メモ(解説)

コンプライアンス担当者は、規範意識の高い、まじめな人が比較的多いかもしれません。しかし社員全員が同等の規範意識を持っているとは限らず、また、興味関心があるとも限りません。そういった方々を相手に、コンプライアンスについて理解してもらうには、「納得できる内容であるか」もさることながら、「面白いか」が重要になります。

これは単なる私の思い付きではなく、さまざまな学習モデルを根拠にしています。そのうちARCSモデルを紹介しておきましょう。

ARCSモデルとは

学習意欲を引き出すための考え方として「ARCSモデル」という概念があります。ARCSとは、注意、関連性、自信、満足感の頭文字をとったもので、以下の通り。この4要素を満たすと学習意欲向上が期待できるということです。

1

ATTENTION | 注意

学習者の関心を獲得する。学ぶ好奇心を刺激する。

2

RELEVANCE | 関連性

学習者の肯定的な態度に採用する個人的にニーズやゴールを満たす。

3

CONFIDENCE | 自信

学習者が成功できること、また、成功は自分たちの工夫次第であることを確信・実感するための助けとする。

4

SATISFACTION | 満足感

(内的と外的) 報奨によって達成を強化する。



「私は、
見れば見るほどゲーミフィケーションが
適していると思っています」

そこで研修を面白くしようとあれこれアイデアを出してみると、上の人や受講者に「ふざけている」と思われまいか心配になる人もいると思います。しかし大丈夫。こうした取り組みに正解はないし、「遵守してもらわなければならない内容さえ正確に伝わっていればよい」と考えています。



カードの素材「きらきらの粉 (ARCSモデル)」を手に入れた!

2

きらきらの粉



ARCSモデル

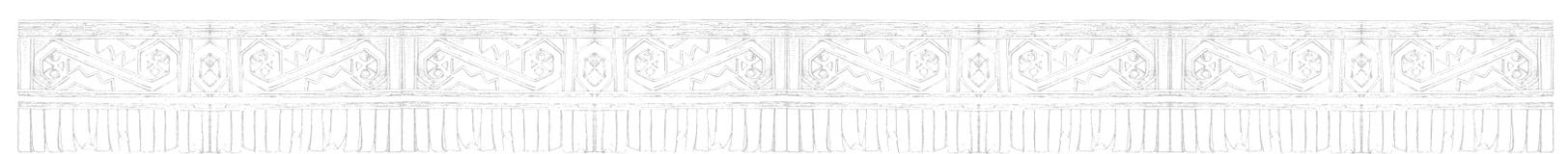
<説明> 学習意欲を刺激できる 4 要素をまとめた「ARCS モデル」。研修に組み合わせると、ゲーミフィケーションの効果が期待できる。

第2章

何はなくとも現状分析！

アンケートを活用する





山「ところで、社長からこんなカードをもらったのですが、これは何でしょう？『おぼろげな鏡』と書いてあります。コンプラ教育に鏡を使うんですか？」

高「あ、それはきっと『アンケート』のことね。社員のコンプライアンス意識を可視化するという意味だと思う。会社の脆弱性、つまり現状の課題が分からなければ、それを解決できるような施策を打つことはできないから、とっても重要。」

山「なるほど。でも、『おぼろげ』なんですか？」

高「室長メモによると、『アンケートは設計次第で、ものすごく正確に数値的に把握できるようにする』みたいなんだけど、去年は立ち上げ期で急いでいたから、聞きたいことだけ質問する形で、特に設計せずにエイッて作っちゃったのよね……。結果としては、とりあえず現場の人たちが持っている課題は聞き出せたかな、という感じ。まあ、ゲームでいうなら初期装備みたいなものかな。しないよりはいいけど、もっといい聞き方がある。」

山「アンケート設計って奥が深いんですね。」

高「まずはこれを使って得た結果を使うしかないけれど……。でも室長のメモを読んで、アンケートの精度は、なるはやで上げていきましょう！」



カード「おぼろげな鏡 (簡易アンケート)」を手に入れた!

③ おぼろげな鏡



簡易アンケート

<説明> 取り急ぎ作ったアンケート。社員のコンプライアンス意識の現状をなんとなく把握できる。

<使い方(例)> 研修効果の検証、意識調査など。目的に応じた質問文を作り、選択肢から選んでもらうか自由回答を書き込んでもらう。アンケートフォームや学習管理システム(LMS)の機能などを使うと便利。

<使うタイミング(例)> 研修の後や、コンプライアンス月間などの時期に定点観測するなど。



室長メモ (解説)

どんな施策を打つにしても、まずは現状分析が必要です。現状に合わない施策をいくら打ってもむだになってしまうからです。

自社の脆弱性 (課題) がどこにあるのかを知るためには、「アンケート調査」が役に立ちます。

アンケートは、「傾向を感覚的に捉え、定性的な意見を集めるツール」程度で使われることが多いですが、上手に設計すれば「定量的に現状分析できるツール」にもなります。

ここでは、上手な設計をするためのポイントを解説します。これらに注意して設計すれば、回答

をスコア化することができるでしょう。

それでは、その精度の高いアンケートの作り方を説明していきましょう。

アンケートの力を最大に発揮する使い方

アンケートは、次のような使い方をするとき力を発揮します。

- ①研修後に回答してもらう
 - ➡学習効果を把握できる
- ②アンケートの回答結果を、過去のテスト結果や問題発生歴、内部監査やコンプライアンス意識実態調査結果など、別のデータと比較分析する
 - ➡「潜在的なリスクを抱える可能性のある（抱えている）組織や部署」を洗い出せる

アンケート設計のポイント

アンケートを有効に使うには、「目的」「設計」「分析方法」がポイントです。

まず、「何を**目的**としたアンケートなのか」をはっきりさせましょう。

そして、その目的を実現するために、「どんな質問をするか」「どんな選択肢を用意するか」を検討します。

例えば、研修前アンケートで受講者のレベルや知りたいことなどを抽出する目的であれば、知識・意識のレベルを問う質問に回答してもらったり、自由記述してもらったりすることになりますし、研修の効果測定が目的であれば、研修で学んだことをどう受け止めたかに焦点を当てた質問を用意するのがよいでしょう。

さらに、「その結果をどのように統計的に分析して活用するか」を決めて、**設計**します。

「質問文」の作り方

まずは、良くない質問文の例を見てみましょう。

「今回の研修は良かったと思いますか？」

よくある質問文にも見えますが、何が良くないのでしょうか。次の点で問題があります。

- ・記名式だった場合（あるいは特定されうる場合）、「良くなかった」と回答するのは勇気があることなので、たとえ「良かった」という回答が多くても、率直な意見ばかりではない可能性があります。
- ・「良い」か「良くない」かの基準には個人差があり、回答にばらつきが生じてしまいます。

結果として、学習効果の検証にもリスク分析にも十分な精度のデータが得られません。

これを改善するには、「学習した内容を、**今後の行動につなげよう**かどうか」を具体的に尋ねる内容にするとよいでしょう。

例えば、

- ・「この研修を同僚にも勧めたい」
 - ・「研修テーマに興味が出たので、インターネットで検索してみたい」
- などです。

「良かった」か「良くなかった」かを直接聞かずとも、こうした具体的行動についての質問をすれば、その回答から学習内容を「肯定的に受け止めた（＝良かった）」かどうかを知ることができます。また、複数種類の質問をすれば、具体的にどの部分がよかったかも知ることができます。

「選択肢」の作り方

選択肢の設計にも大切なポイントがあります。

まずは、良くない選択肢の例を見てみましょう。

- (1) 非常に良かった
- (2) 良かった
- (3) どちらでもない
- (4) 良くなかった
- (5) あまり良くなかった

これもよく見かける選択肢ですが、どこに問題があるのでしょうか。実は、「(3) どちらでもない」に、次のような問題があります。

- ・ 回答の時間があまりない場合や、アンケートの回答が面倒だと思っている人の場合、よく読まずに「(3)どちらでもない」というあいまいな選択肢を選ぶ可能性が高くなります。
- ・ 「(3)どちらでもない」はノイズとなり、数値的に評価することができません。

それでは、どのようにすれば改善できるでしょうか。

- (1) 強く同意する
- (2) 同意する
- (3) やや同意する
- (4) あまり同意しない
- (5) 同意しない
- (6) 強く同意しない

このように、6段階（偶数段階）で回答するように設計すると、ちょうど中間値の選択肢はなくなり、あいまいな回答だとしても必ず「(3) やや同意する」もしくは「(4) あまり同意しない」のどちらかに寄った回答になります。

これは「セルフ・エフィカシー理論」に基づいたアンケート設計方法で、心理学の分野でよく使われています。次に、この理論に基づいた質問文・選択肢の作り方と、分析のポイントを紹介します。

アンケート設計の例

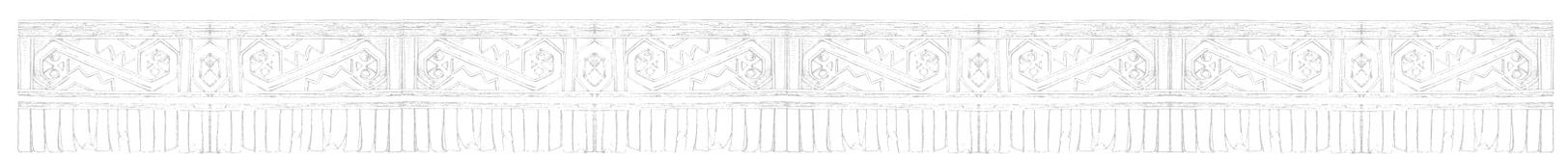
研修後アンケートの作り方を例に、具体的な設計のポイントを説明します。

質問文を作成

質問文は全体で30問ほど用意します。

以下の例文のように、「肯定的な意識を持っているかどうか」を問う質問（1,3,5）と、「否定的な意識かどうか」を問う質問（2,4）を半々の割合で組み合わせていきます。

1. 私は、自分の業務において、今回の研修で学んだ「コンプライアンスの知識」を有効に活用できる自信がある。
2. 「コンプライアンスの知識」を活用することは、自分の業務において、無用な手間が増えるだけである。

- 
3. 日常の業務において、「コンプライアンスの知識」を身に付けると、能率が上がる。
 4. 日常の業務において、「コンプライアンスの知識」を実践する機会がないと思う。
 5. もしも「コンプライアンスの知識」に関する公的な資格があったとしたら、ぜひ取得したい。

このような形で、次の4つの側面からみられるように質問を作っていくのです。

- 1 認知面：成功の可能性、取り組みに値するかどうかなど
- 2 情動面：成功時に感じる正の感情、失敗時に感じる負の感情など
- 3 欲求面：自分で行動を規制する力、自分ができる、才能があるという自信など
- 4 環境面：本人の意図にかかわらず、影響する環境など

選択肢ごとに点数をつけて集計

回答の選択肢は、この質問文に対して「どの程度同意できるか」について、上述のような6段階で回答してもらいます。

これらの選択肢を集計するときには、「(1) 強く同意する」なら6点、「(2) 同意する」なら5点、……「(6) 強く同意しない」なら1点、という具合に点数をつけて集計していきます。

集計結果を分析

回答結果の分析は、全回答の平均値（評価得点を合計して人数で割った値）を求めます。質問文に肯定的な質問と否定的な質問が混在させてあるため、「分岐値」3.5（※）を超えているかどうかを見て、総合的な良し悪しを判断することができます。3.5を超えていれば、「肯定的に受け止められた」と判断できます。

（※分岐値 $= (1+6) \div 2 = 3.5$ ）

さらに、複数回アンケートを取ってその平均値同士を比較すると、統計的に意味がある差があるか否か（有意性）特徴を分析することができます。

次の2点を見るとよいでしょう。

① 3.5を超えているかどうか

- ・ 超えていれば、研修の内容がよかったと言える。かつ、有意差（②）がなければ、研修の内容が安定しているといえる。
- ・ 3.5以下だったら、原因を分析する。たとえば、学習プログラムのレベルが受講者に合っていない

ないなどの原因が考えられる。

② 経年で有意差がないか

- ・ 経年変化が5%以内（※t検定により算出）であれば、有意差はないと判断できる。
- ・ もし有意差が出たら、原因を分析する。たとえば、その年の研修が部署の繁忙期と重なってしまい、集中しにくい状態にあった、などの外部要因も考えられる。

「問題あり」を見極めるカギとなる質問

アンケートを定期的実施して内部監査等のデータと照合して分析すると、「問題を起こしてもおかしくない状態」にある部署は、特定の質問項目のスコアが低くなるのが分かってきます。

例えば、以下のような質問項目です。

- ・ 経営幹部からよくコンプライアンスに関するメッセージを聞いている
- ・ 経営幹部に違反情報が迅速に伝わらと思う
- ・ コンプライアンスについて疑問がある場合は上司に相談しやすい
- ・ コンプライアンスについて困ったときに、上司以外で社内のどこに相談したらいいかを知っている

定期的にアンケートを取りながら、こうしたキーとなる質問項目を見つけていきましょう。

このアンケートの作り方と、分析の仕方が分かれば、社内の状況や変化が手に取るようにわかるようになるでしょう！



カード「ピカピカの鏡 (精度の高いアンケート)」を手に入れた!

4 ピカピカの鏡



精度の高いアンケート

<説明> 統計解析できるよう上手に設計したアンケート。社員のコンプライアンス意識の現状をしっかりと把握でき、得られたデータは、ほかのデータとの比較分析に活用できる。

<使い方(例)> 研修効果の検証、意識調査など。目的に応じた質問文を作り、選択肢から選んでもらうか自由回答を書き込んでもらう。アンケートフォームや学習管理システム(LMS)の機能などを使うと便利。

<使うタイミング(例)> 研修の後や、コンプライアンス月間などの時期に定点観測するなど。

第3章

誰に何を教育すべき？

原因別にアプローチ

CHAPTER
3



山「アンケートの自由回答を見ると、いろんな課題があるようですね。

あっ！こんな回答がありますよ。」

『全社教育ではコンプライアンスを守れと言われているが、上司は業績を優先したいようで、ときどき違反すれすれじゃないかと思われることも要求される。しかし実際に違反しているのかセーフなのか具体的な線引きが分からないので、今のところ指示に従いながら、もやもやしている』

高「色々まずいわね～。違反すれすれかもしれないのもまずいし、上司の優先順位もまずいし、上司と部下の間で認識がずれてるのもまずいし、線引きがわからないのもまずいし、うすうす気づきながら指摘できない状態もまずい。

無記名アンケートでようやく吐き出せたのね……。」

山「これはいったいどこから手を付けたらよいのでしょうか。」

高「室長メモによると、『違反の原因（過失か故意か）や、社内の立場（階層）によっても、教育すべきことが変わる』そう。この場合は、上司がコンプライアンスを無視しようとしている認識を正すとともに、部下たちにも線引きが分かるように問題発見力を身に付けてもらうことや、内部通報制度があることを認識してもらうことも必要でしょうね。

教育のアプローチについてのメモを読んで、さっそく対策していきましょう。」



室長メモ（解説）

鏡で見える“敵”の正体

ゲームというと、敵を打ち負かすイメージがあります。しかしここでいう敵とは、違反する（した）「人」ではありません。違反者や違反しそうな人をただ罰しても、根本的になくせるわけではないのです。

「罪を憎んで人を憎まず」と言います。なくすべき対象は、違反をさせる「原因」であり、**それこそが見えない敵**です。敵は「無知」「組織の仕組み」「業務プロセス」「人を不正に傾かせる状況」などに潜んでいます。

しかし、見えないものを相手にゲームの戦略を考えるのは難しいと思います。

そこで、**モグラたたき**をイメージしてみましょう。

地面の穴を出たり入ったりしているモグラを、出てきた瞬間、引っ込んでしまう前に素早く叩く、あのゲームです。

モグラは地面の下にいて、どこから出てくるのか、いるのかいないのかも分かりません。



この**モグラを、潜在的なリスクが顕在化した姿**だと考えてみましょう。ヒヤリハット、ニアミスとして顔を出し、時には重大な問題となって頭を出してくるかもしれません。

このモグラたたき（コンプライアンス問題の処理）を攻略するには2段階あります。

1 事後処理型

モグラが出てきてから、どのモグラをたたくのか考え、引っ込む前にできるだけ速やかにたくさん叩くというものです。

法務用語では「**案件法務**」といい、問題が発生した後、迅速に問題を解決することで、企業が受ける損害を最小限にしようとするアプローチです。

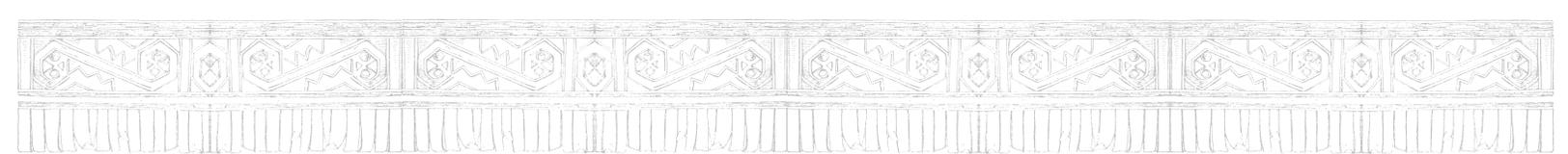
案件法務は、「紛争処理法務」とか「臨床法務」とも呼ばれており、社内で発生したコンプライアンス問題から、訴訟になった場合に社外の弁護士へ依頼して対応するところまでが含まれます。

コンプライアンス問題はいつ発生するかわからないので、発生したことをできるだけ早く把握し、迅速な初期対応と的確な問題解決が求められる業務です。

2 事前対策型

モグラがどんなパターンで出てくるのかを分析して予測しておき、効率的にモグラを叩く方法や、一度にたくさん出てこないように制御する仕掛け、予測して管理する仕組みなどを作るというものです。

法務用語では「**予防法務**」といい、コンプライアンス問題の潜在的なリスクを分析し、そのリスクに対して適切に対応できる仕組みや仕掛けを準備しておくことによって、組織的にコンプライアンス問題の発生を予防するアプローチです。



普段は見えないモグラ（リスク）の姿は、アンケートなどで現状分析することで、ある程度見える化することができます。アンケートの精度を上げていけば、出現パターンを見出すこともできるでしょう。

こうした攻略法を見たとき、②「予防法務」のアプローチで、トラブルが起こらないよう未然にコントロールできている状態が望ましいのは言うまでもありません。

コンプライアンス違反の未然予防、あるいは起きてしまった違反の再発を防止するためには、「体制」や「仕組み」などの面でもすべきことがたくさんありますが、「教育」では何ができるでしょうか。これは、違反の原因や、会社内での立場（階層）によっても変わってきます。まずは、違反の原因に応じたアプローチを解説します。

コンプライアンス違反の原因

違反が起こる原因は、大きく分けて「過失」と「故意」に分類できます。

過失

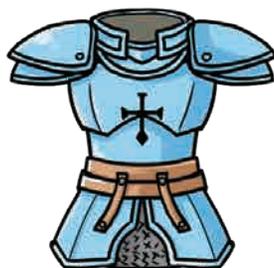
①無知（知識不足）

- ・違反と知らずに行ったことが問題になるケースです。
- ・法令の基本知識をしっかりと教育することによって違反リスクを減らすことができます。



カード「鋼の鎧 (コンプライアンスの基礎知識の学習)」を手に入れた!

5 鋼の鎧



コンプライアンスの基礎知識の学習

<説明> 最低限、身を守ることができる鎧。コンプライアンス基礎的な考え方や、各法令の基本知識を教育する

<効果> 知識不足による違反のリスクを取り除く

<やり方> 各法令(9～13章)を参照

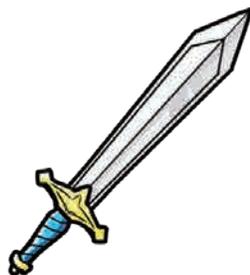
②無理 (業務ミス)

- ・業務プロセス上、問題が起こりやすい構造になっていたケースです。
- ・業務プロセスに問題がないかを見直すことで違反リスクを減らすことができます。
- ・また同時に、再発防止教育を行います。過去に発生した事例を分析し、以下の点を押さえて教育するのが効果的です。
 - 1) なぜその事故が発生したのか
 - 2) それを改善するためにどのように業務プロセスを変えたのか



カード「分別の剣（業務プロセスの見直し）」を手に入れた！

⑥ 分別の剣



業務プロセスの見直し

<説明>切れ味の鋭い剣。業務プロセスを見直す
<効果>業務ミスによる違反リスクを取り除く
<やり方>幹部社員向けの研修で議論の題材にするなど

故意

③無視

- ・自分の利益のために行った違反のことです。
- ・心の弱さによって不正に傾く「性弱説」の影響の場合もあります（④）。例えば、急激な経営環境の変化や、経営幹部や上司からのプレッシャー、また、業界慣習を変えられない、といったケースが考えられます。特に命令されたわけでもなく、こうした状況下で、いわゆる“忖度”のような行為に及ぶこともあります。
- ・このような違反リスクを減らすには、経営幹部から明確なメッセージを日ごろから発信しておくことが重要です。

たとえば、事業活動による利益とコンプライアンス違反が対立した場合、経営幹部が「法令に違反せず、しかし、売り上げと利益は守れ!」と言うのか、「法令に違反する売り上げや利益は不要である!」と言うのかにより、社員の受け取り方はまったく異なります。

前者の場合、法令違反をしてもよいという指示ではなくても、社員が「付度して法令をかいくぐり、売り上げと利益を守れ」という意味であると誤解して、コンプライアンス違反に至るリスクが残ります。後者であれば、法令を守るか守らないかのどちらを優先すべきと考えているかが明確です。経営幹部が意図をきちんと伝えるメッセージを示すことによって、故意の違反リスクを防ぐ効果があります。



カード「孔明の扇（メッセージ発信）」を手に入れた！

7 孔明の扇



メッセージ発信

<説明> 皆に方向性を示す軍配扇。経営トップが明確なメッセージを社内外に発信する
<効果> 違反リスクを無視してはいけないという企業風土を作る
<やり方> 定例のMTGや朝会などの場での話にコンプライアンスのメッセージを盛り込む

その他の要因

④性弱説

「性弱説」によって、普段は善良な社員も心が不正に傾いてしまう、という指摘があります。

性弱説とは、「人間は、不正の機会があり露見しにくい状況があれば、弱い心が発現し、つい出来心で善が悪に変化し、自制できなくなる」というものです。

近年、劇的に経営環境が変化していることを背景に、従業員の会社への帰属意識が低下し、将来への不安を惹起し、不正・不祥事の引き金になっているというのです。

これまで“性善説”に基づいて信頼され、仕事を任されてきた社員が、経営環境の変化によって性弱説の考え方に移行してしまうリスクがあるため、それを防止する方法として継続的な教育指導やチェックが必要となるのです。

参照) 吉川達夫・平野高志 (2013)「コンプライアンス違反・不正調査の法務ハンドブック」中央経済社

⑤不正のトライアングル

もう一つ、不正行為が起こる要因として「不正のトライアングル」という理論もあります。米国の犯罪学者クレッシーが実際の犯罪者たちを調査して発表したものです。

次の3つの要因が成立したときに、不正行為のリスクが高まるというものです。

| | |
|---|---|
| 1 | 動機 他人に打ち明けられない事情 不正を行う本人の主観的事情であり、主に本人の悩みや望みを解決するために不正を行うに至った心情や事情を指す。 |
| 2 | 正当化 背信行為の自己正当化 不正を積極的に実行しようとする主観的事情であり、本人が都合のよい理由をつけて、良心の呵責を乗り越え、背信行為を自己正当化する心情を指す。 |
| 3 | 機会 不正を行うチャンス 不正の実行を容易ならしめる客観的事情であり、会社が行う管理制度、内部統制などの不備により生じる制度的環境要因である。 |

①「動機」と②「正当化」は本人の心情であるため、他人が知り得ることは難しいのですが、③「機会」は客観的な事情であるため、ここに対策を講じれば最終的に不正リスクの抑制効果が期待できます。

参照) 吉川達夫・平野高志 (2013)「コンプライアンス違反・不正調査の法務ハンドブック」中央経済社

モグラ（違反リスク）はどこから出てくるか分からない

会社が大きくなるほど、事業の幅が広がり、関連する法令も増えます。そしてさまざまな人が一緒に働くようになります。

中にはこんな考えを持っている人々もいるでしょう。



こうした人の心の隙を通して、「モグラ」は顔を出します。先ほど解説したように、業務の流れや社内の体制を変えることでもモグラの出現頻度は減らせますが、人の心に働きかけることができるのは教育だけなのです。

コンプライアンス担当の仕事の中で、教育がいかに大切な仕事であるかを理解していただけるでしょうか。

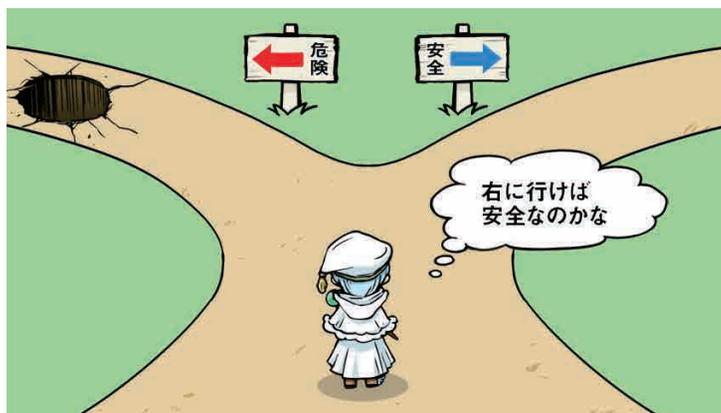
道を整備する

こうした原因や不正に傾く背景を理解し、それを取り除こうとする仕事は、道を整備する仕事に似ています。

違反リスクについて無知であれば、たとえ大きな落とし穴がある道でも、分からずに進んでしまう可能性があります。



教育によって基本的な知識を知らせてあげれば、リスクを避けようとする人は、危険な道を選ばなくなります。



そして、業務プロセスを改善してしまえば、違反しない道しかなくなるので、あえて抜け道を見つけて違反しようとするかぎり、安全な道を通ってもらえることになるのです。

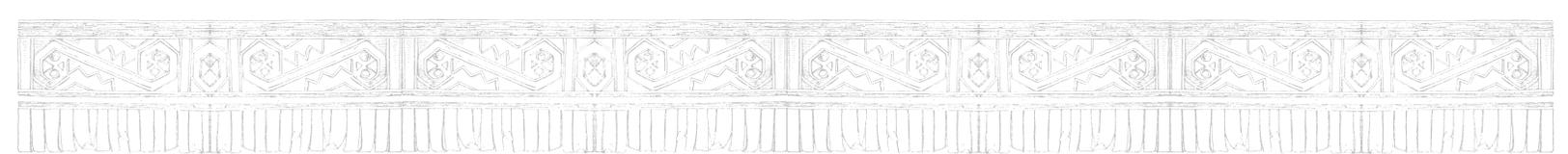


第4章

誰に何を教育すべき？

階層別アプローチ





山「なるほど～、敵の姿が、見えないけれど見えた気がします。

コンプライアンス担当というと、『問題が起こってから火消し対応をする』イメージが強かったんですが、これは最低限のレベルの対応『案件法務』の事だったんですね。」

高「それよりレベルの高い対応が『予防法務』。問題が起こる前に、教育しておいたり、危険度を予測したり、問題が起こりやすいパターンをつかんでおけば、火消し対応に追われることもなくなるというわけね。」

山「だから、室長のメモはアンケートだとか教育だとかの話に力が入っているんですね。たしかに、モグラたたきで出現パターンが分かったら、攻略したも同然ですもんね。

あ。わざわざパターンを予測しなくても、全部の穴をふさいじゃったらいんじゃないですかね?! つまり、ルールを厳格に徹底する! 法務チェックを逐一かける!

……自分で言いながら現実的じゃないような気がしてきました。」

高「そのとおり。ある大手IT企業では、契約書をすべて弁護士のチェックにかけることを義務付けたことがあったそうなのだけど」

山「おお、実際にやったところがあるんですね。どうなったんですか?」

高「事故も起こらなかったけれど、ビジネスも伸びなかったそうよ。」

山「がくっ」

高「それだけじゃなくて、あんまりオーバーな対応をすると、現場は『法務に相談しにくくと仕事が止まってしまうから』と警戒するようになって、契約書を作らずに法務チェックの要らない覚書で進めてしまったりして、かえって潜在的な問題を把握できなくなったという例も聞いたことがあるわ。」

山「やらなくても問題が起こるし、やりすぎても問題が起こるなんて! コンプライアンスってむずかしいですねえ……。」

高「バランス感覚が必要ね。室長のメモには『重点を置くべきところにはしっかり置いて、そうでもないところは軽くする。メリハリが大事だ』とかかれているわ。

メリハリ。これには二つ意味があって、「**全社員に一律の教育をしても、過不足が出るから、必要な部署・階層に必要な教育をすること**」。もう一つは、「**リスクマネジメントの視点で、リスクの大きいところに重点的にアプローチすること**」。

一つ目の、階層別教育について、確認していきましょう。」

(※リスクマネジメントについては5章参照。)



室長メモ(解説)

「コンプライアンスをやりたい人」はいるか

「コンプライアンスが大事だ」といって納得しない人はいませんし、むしろ「大事じゃない」という人はいないと思います。

しかし、なぜでしょう。コンプライアンスの研修を「やりたい」と思う人はなかなかいないというのが現実です。自分の業務に直接関係のあるトレーニングとは、そもそものモチベーションが違うのです。

だからこそ、「つかみ」が大切です。

この章では、階層別の教育について、レベル別に紹介しますが、大まかには次の3段階を意識してもらえればよいと思います。

- ①基礎知識の提供：その気にさせ、興味を持たせる教材／プログラム
(例：わかりやすい教材、事例研修、クイズやゲーム形式などで学習できるもの)
- ②問題解決力の育成：役に立ち、すぐに使える知識教育
(例：実践ケーススタディ、eラーニングなど)
- ③評価による継続性確保：目標を決め、達成度が評価される教育システム
(例：目標／達成度管理、インセンティブ、昇格要件化など)

何からやればいいのか

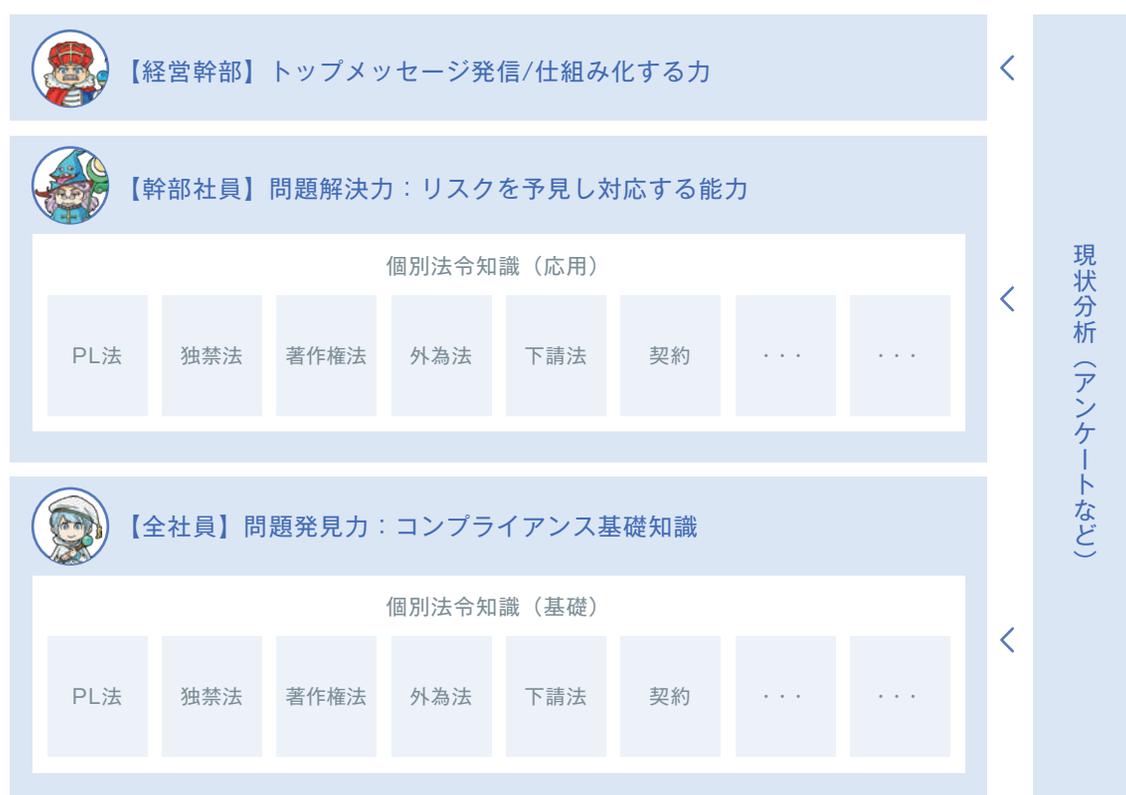
とはいえ、「何から手を付ければいいのか?」「最低限必要な施策は何だろう」というのが正直なところでしょう。また、「どこまで教育したら十分なのか」という疑問もあります。

コンプライアンス教育には答えがありませんが、ここでは、とりうる**教育施策の全体像**をまとめてみました。

一般社員から役員にいたるまで階層別の教育や、事業分野別の教育を充実させ、定期的なアンケート調査によって現状と経時変化を把握しながら、脆弱性のみられるところにヒアリングや研修などの対策を打っていく……という具合にPDCAサイクルを回している状態です。

やることが多いように感じられるかもしれませんが、すべてに全神経を注ぐわけではなく、「重点的にすべきところ」と「そうでないところ」を区別してメリハリをつけつつ、ITツールをうまく取り入れれば実現しやすくなります。また、いっぺんに全てをやるというのは大変ですので、段階的に取り組むのがよいでしょう。

階層別教育を図にしてみました。



ゲッ!と思う人のほうが多いと思います。こんなにあるのか、と。

いきなりすべてを整えるのは難しいことです。段階的に取り組んでいくとよいでしょう。
レベル分けをして説明していきますので、一つずつ取り組み、レベルを上げていってください。

レベル1：企業の方針を社内外に示す

はじめに、企業の一貫した方針と経営姿勢を具体的なメッセージとして発信し、社内外に理解してもらう必要があります。

なぜなら、「**経営幹部のメッセージや企業の評価制度が、社員の行動やモチベーションに大きく影響している**」ということが行動科学の研究でわかってきているからです。

例えば、不正会計問題が起こったT社では、経営幹部が社員に対して行った過度の業績改善要求がプレッシャーとなり、赤字必死の事業を黒字に見せるという行動につながったとされています。

この影響力は“肯定的な方面”で使えば、肯定的に作用します。経営幹部が「利益より、コンプライアンス優先!」といった明確なメッセージを提示することで、社員はいざというときに迷わずコンプライアンスに対して肯定的な行動をとれるようになるというわけです。

ですから、コンプライアンス経営を実現するには、まず「**企業が法令遵守と社会的な責任を果たすために何を行うのか**」という具体的な方針と企業姿勢を、利害関係者に対して、明確なメッセージとして発信することがすべての土台となります。

メッセージの発信方法としては、例えば次のようなものがあります。

- ・ アニュアルレポート（年次報告書）
- ・ IRレポート
- ・ CSRレポート
- ・ プレスリリース
- ・ 謝罪会見（問題発生時）

社内向けには特に、経営幹部のメッセージの具体的な内容を共有し、「なぜそのメッセージを発信し続けているか」を説明するところからスタートする方法が有効です。

レベル3で紹介するように、全社員向けに経営理念・行動基準・企業倫理を教育する際、社長メッセージとして直接話して伝えたり、動画を撮影して共有したりする方法も有効です。

レベル2：現状分析（アンケートによる意識調査）

モグラが出ない穴をたたいても、モグラたたきにはなりません。

何はなくとも、**まずはどこにモグラ（脆弱性）がいるのか、現状を把握することが大切**です。

コンプライアンスを意識できているか?どこが業務に落とし込めていないか?など、定期的にアンケートを取り、分析することで、各部署の現状を把握することができます。つまり、自社の脆弱性がどこにあるのかが分かり、打つべき対策が分かるのです。

ですから、**意識調査（アンケート）はコンプライアンス対策の最初の一手として取り組みましょう。**

（詳しくは、第2章参照）

The screenshot shows a survey tool interface with three survey items. On the right side, there is a vertical blue bar with the text '現状分析（アンケートなど）' and a downward arrow icon.

- 【経営幹部】 トップメッセージ発信/仕組み化する力**
 - 個別法令知識（応用）
 - PL法 独禁法 著作権法 外為法 下請法 契約 ...
- 【幹部社員】 問題解決力：リスクを予見し対応する能力**
 - 個別法令知識（応用）
 - PL法 独禁法 著作権法 外為法 下請法 契約 ...
- 【全社員】 問題発見力：コンプライアンス基礎知識**
 - 個別法令知識（基礎）
 - PL法 独禁法 著作権法 外為法 下請法 契約 ...

また、アンケートの結果をデータとして蓄積すれば、施策の前と後でどう変化したかが見えるようになります。このメリットは大きく2つあります。

- ・学習効果や課題が分かり、施策のPDCAに活かせる
- ・施策の効果が数値化できるため、コンプライアンス担当部門としても目標設計がしやすくなり、成果を見える化できる

定期的なアンケートだけでなく、各研修やeラーニングの際、テストやアンケートをとると、各施策に

よる学習効果が見えるので有益です。

レベル3：経営幹部教育＋全社員向け「問題発見力」教育

次に取り掛かるのは、おそらく、どの企業も「全社員向けに基礎教育をすること」ではないかと思
います。もしかしたら、アンケートよりも先に実施しているかもしれません。

全員にもれなく教育できる機会ですので、「無知」による違反のリスクをなくするために大変重要な
ステップです。



全社員向けには、「問題発見力」を養成する教育を実施します。

全社教育では、基本的な知識を習得できますが、実際に現場で問題に遭遇しても、それが問題
だと認識できなければそのまま通り過ぎてしまいます。担当業務をこなすために知っておくべき基礎
知識、あるいは、担当業務の種類にかかわらず社員として基本的に知っておくべきことを押さえて
おきましょう。

問題発見力を養成するには、「ケーススタディ」が適しています。過去の事例をもとにしたクイズを
こなしていくことで、現実には起こりうる状況をイメージしやすくなります。

ただし、このとき重要なのは、**全社員を教育するのに先駆けて、役員へも啓発教育をし、社内外**

へのコンプライアンスメッセージを発信してもらうことです。メッセージの重要性は、レベル1で紹介したとおり。現場の従業員と、上長や経営層との間に認識のずれがないようにするためです。

せっかく従業員がコンプライアンス教育を受け、学んだ通りに実行しようとしても、上司から（慣習通りに）違反を促されてしまえば、従業員は「コンプライアンス対策は意味がない」と思ってしまいます。あるいは、その上司の資質に疑問を持ってしまうかもしれません。部署内のモラル低下につながってしまいます。

このような“頭と体が別々の方向を向いてしまう”のを避けるためにも、全社教育とともに「経営幹部への働きかけ」を同時に行うことがポイントです。

全社員に伝えたいポイント

- ・ 自社を取り巻く環境にどのような法令があるか
- ・ 自身の業務にかかわりのある法令分野の基礎知識
- ・ 会社がどのような方針と姿勢でもって法令を遵守し、社会的責任を果たそうと考えているのか
- ・ コンプライアンス違反に気づいたときには、社内もしくは社外に設けた通報窓口を通して報告できる仕組みがあること
- ・ 通報者は公益通報者保護法によって守られているので、迷ったりあきらめたりしないでほしいこと（そして、健全な会社ほど一定数の通報があるものだということ）
- ・ そのために、「問題発見力（ビジネスシーンで何が問題となるかが理解できる力）」を身に付けてもらう

※自社の経営理念、行動基準、企業倫理などが策定されている場合は、基礎知識教育の中に盛り込むとよいでしょう。これらが必ずしも「法令」と一致しているわけではありませんが、会社の一員、社会の一員としての自覚を促す機会になります。

経営幹部（事業部長、執行役員、取締役など）に伝えたいポイント

上記の全社員向けの基本メッセージに加えて、

- ・ 経営幹部には、事業目標に対して成果を上げる経営責任がある一方、コンプライアンスを実施し、社会的な責任を果たす義務も同時にあること
- ・ 自身が社内で発信するメッセージが社員のコンプライアンス意識に影響を与えていること
- ・ コンプライアンス違反が経営にどのような影響を与えるか
- ・ アンケートの分析結果など、数値の根拠をもとに、現状について課題意識を持ってもらう

おすすめの手法

①e ラーニング

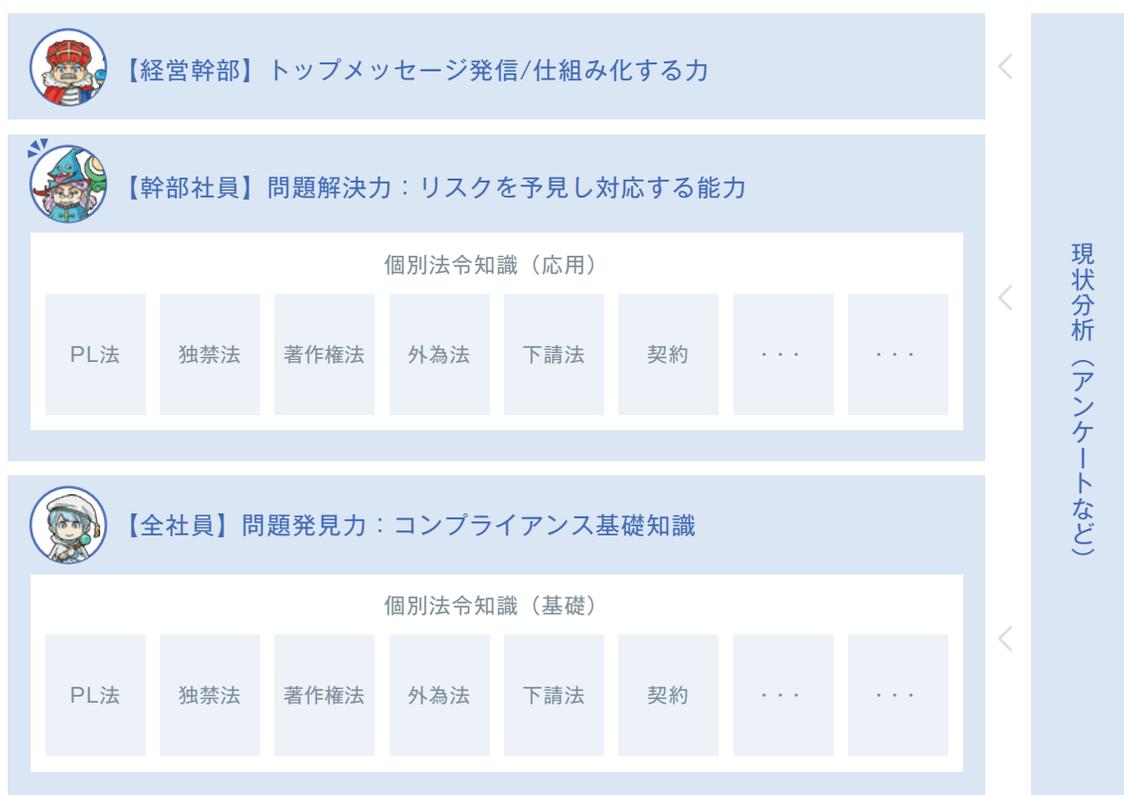
受講対象者の人数が多い場合は、e ラーニングを活用するのがおすすめです。あくまで基礎知識の教育ですから、ここに講師、受講者、コーディネーターの時間と労力を割いてしまうよりは、基礎はeラーニングで済ませ、ほかの実践的な施策を充実させることに集中するとよいでしょう。(7章参照)

②集合研修

対象者の人数が多くない場合や、ディスカッション、ワークショップなど、対面で行いたいプログラムがある場合は集合研修が向いています。(7章参照)

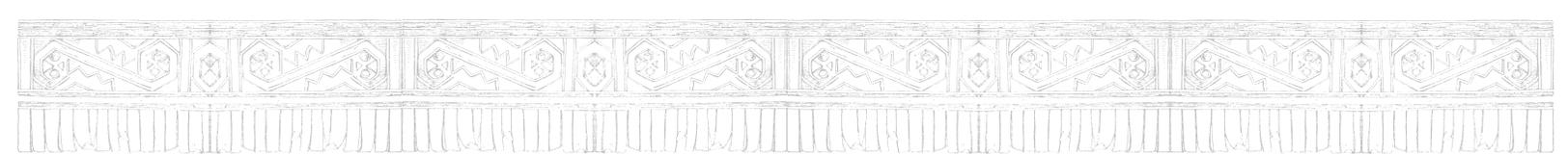
※集合研修とeラーニングについて詳しくは7章またはeBook「eラーニング大百科 教育担当者がこっそり開くパーフェクトガイド!!!」を参照ください。

レベル4：幹部社員向け「問題解決力」「個別法令知識」教育



幹部社員向けには、「個別法令知識」の発展的な内容を教育する必要があります。

他部門の法令分野であれば、基礎知識だけでも十分かもしれませんが、自部門の法令分野とな



ると、基礎知識だけでは太刀打ちできません。各部門によって、各法令知識の重要度は当然異なります。

例えば、製造部門や品質管理部門であれば「PL法（製造物責任法）」は詳しく知っておかなければなりません。一方、営業部門は、製造部門ほど詳しく必要なわけではありませんが、基礎知識くらいは知っておく必要があります。顧客に対して「安全です」と説明しておいて、万が一事故が起こってしまったら大変です。一方、経理などの部門では業務にほとんど必要ないでしょう。

このように、部門ごとに重要度が異なるので、全社一律の基礎教育のみで済ませていると、どうしても「過不足」が生じてしまいます。

全社教育の内容を濃くしすぎると、詳しく知らなくてもよいことに時間を割いてしまうことになりますし、逆に薄くしすぎると、業務に活用できないという状況が生じてしまうわけです。

このため、効果的な教育をするためには分野別教育が重要になります。

図では、個別法令知識の囲みにいくつか法令の名前を書き込んでいますが、何を押さえておくべきかというのは、事業分野ごとに異なります。ここに書いていない分野もちろんありますし、ここに書いたものをすべての人が学ぶ必要があるわけではありません。

それぞれの部門に必要な分野が何であるかを、必要なものをピックアップしてもれなく学習できるようにしておくといでしょう。

幹部社員は、問題発見力に加えて、「問題解決力」が求められます。

なぜならば、過去に起こったケースと全く同じ状態で問題が起こるとは限らず、全社教育や問題発見力の教育で学んだような「（とるべき行動の）選択肢」がそもそも完全かどうかはわかりません。誰も気づいていなかったような、ほかの選択肢があるかもしれないのです。

そのため、自ら問題解決の「選択肢」を作り出す力が必要になります。

問題解決力を養うには、「ケースメソッド」が適しています。過去の事例をもとに解決策を導き出すようディスカッションすることで身に付きます。

幹部社員（課長、部長など組織の責任を持つ社員）に伝えたいポイント

- ・ 全社員向けメッセージに加えて、
- ・ 組織の責任を担っており、組織の構成メンバーに対する影響力があること
- ・ 初期の問題が発生したとき、最初にその後の意思決定を行うのは現場の部長や課長などの組織責任者であること。
- ・ 部下が相談してきた場合、自分の知見と組織で解決できる問題なのか、専門部門（法務部やコンプライアンス部）に相談すべき問題なのかを判断すること
- ・ 「問題解決力」を身に付けてほしいこと
- ・ アンケートの分析結果など、数値の根拠をもとに、現状について課題意識を持ってもらう

おススメの手法

①グループ討議

過去のコンプライアンス違反事例をテーマに、自社で取り得る選択肢を個人・グループで検討する方法です。討議そのものは集合研修で行いますが、討議の質を高めるために、基礎知識は事前学習で済ませておくことが大切です。（※第8章「独占禁止法」参照）

②シミュレーショントレーニング（間違い探し）

下請法教育を例にすると、問題のある発注書サンプルを用意し、個人・グループで問題点（間違い）を見つけていく演習です。時間制限を設けて、発見した数を競うようにゲーム性を持たせても有効です。（※第9章「下請法」参照）

③チェックリスト作成演習

基礎知識を学習した後、自分の業務でチェックすべき項目を書き出していく演習です。業務フローに合わせてリスト化していきます。項目を作り出すことが難しければ、講師の側で選択肢を用意して、並べ替えてもらう形でも有効です。

考える力がつくのと同時に、作成したリストはその事業部の分野の知見としてそのまま活用することができます。（※第9章「下請法」参照）

④シミュレーショントレーニング（模擬記者会見）

PL法など、問題発生時に謝罪会見を開くことになる分野の教育で効果的です。事前に基礎知識を学習しておき、実際の過去事例を素材に模擬記者会見をします。

ユーザーに迅速に告知して損害拡大を防ぎ、企業としての姿勢を示してイメージダウンを防ぐためのシナリオと行動を考える力をつけることができます。（※第10章「PL法」参照）

⑤Q&A 作成演習

法律の基礎知識がわかって自分たちがどのように関係するのか（例えばどのような場合に PL 責任が問われる可能性があるのか分かりにくい場合など）、その「疑問=Q（Question）」を洗い出し、それに対する「答え=A（Answer）」を議論しながら作成していく演習です。

考える力がつくのと同時に、作成した Q&A をその事業部の分野の知見としてそのまま活用することができます。（※第 10 章「PL 法」参照）

⑥事例学習

何が問題なのかを発見する「問題発見力」を育成するため、複数の選択肢から正誤選択させる方法で学習します。e ラーニングのテスト機能でも効果的に行えます。「あなたは〇〇（立場）です。△△という場合にどうしますか？」など、具体的なビジネスシーンと立場を設定して回答してもらうことで、当事者意識と学習意欲を喚起するのがポイントです。（※第 11 章「安全保障貿易（輸出）管理」参照）

レベル 5：現状分析により適切な施策を打つ

【経営幹部】 トップメッセージ発信/仕組み化する力

【幹部社員】 問題解決力：リスクを予見し対応する能力

個別法令知識（応用）

PL法 独禁法 著作権法 外為法 下請法 契約 … …

【全社員】 問題発見力：コンプライアンス基礎知識

個別法令知識（基礎）

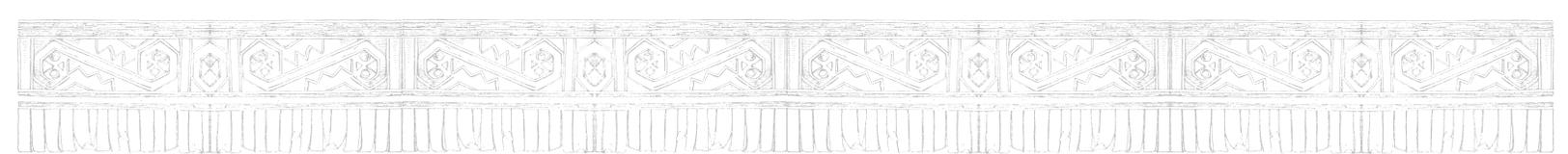
PL法 独禁法 著作権法 外為法 下請法 契約 … …

現状分析（アンケートなど）

- ・ヒアリング
- ・eL/ テスト
- ・集合研修

定期的にアンケートやテストをして現状分析をすると、各部署の課題が見えてきます。

アンケートのスコア（コンプライアンスを肯定的に捉えているかどうか）やテストのスコアが思わしくなかった場合、どうしたらよいのでしょうか。



e ラーニングなどで基礎知識を学習してもらった後、テスト／アンケートの結果を分析します。まずいと思われるところに施策を打っていくことになりますので、そこを重点的に分析します。施策カードとしては、「研修」「職場懇談会」「ヒアリング」などが考えられます。

・研修

理解度に課題があった場合は、研修で重点的に教育するとよいでしょう。方法は、e ラーニング、集合研修などです。

・職場懇談会

会社のメッセージが社員に届いていないことが課題だった場合は、職場懇談会を開いてもらうのがよいでしょう。課ぐらいの小規模で集まって話し合う場を設け、課長にはみんなにメッセージを伝えてもらいます。場合によっては、参加者の意見を聞いてきてもらいレポートを求めるのも有効です。

・ヒアリング

アンケート等から何が課題なのかが分からない場合には、ヒアリングを行います。

例えば、例年は問題のない部門が今回だけ極端に落ちていた場合、理解度などとは別の問題がありそうです。そこでヒアリングをしてみると、部門長が交代した直後だったとか、売上が極端に落ちてモラルが低下しているとか、大規模なリストラで人がたくさん抜けてしまったとか、給与が下がったとか、売上に対するプレッシャーが強まったとか、そういった問題が浮かび上がってきます。

職場のモラルが落ちているときは、たいていコンプライアンスの意識も連動して落ちるのです。こうした要因は、ヒアリングによって把握することができます。

ヒアリングによって要因が分かったら、それに対応する施策を打っていくことになります。

教育施策を整え、現状を分析すると、このように PDCA を回すことができるようになります。

この PDCA が回っている状態が理想的な状態です。



カード「和睦の水晶（職場懇談会）」を手に入れた！

⑧ 和睦の水晶



職場懇談会

<説明>社員の気持ちに働きかける

<効果>話し合いの場で、社員の率直な考えを聞き、会社のメッセージを伝えることができる

<やり方(例)>コンプライアンス意識に問題のある課(小規模)で集まり、当該のコンプライアンス問題をテーマに話し合う



カード「秘密の鍵 (ヒアリング)」を手に入れた!

⑨ ひみつの鍵



ヒアリング

- <説明> 隠れた問題を把握する
- <効果> アンケートやテストのスコアからは見えない要因を知り、対策をうつ手がかりを得る
- <やり方(例)> 幹部社員に聞き取りをする

いつやるか? 教育に適したタイミングとは

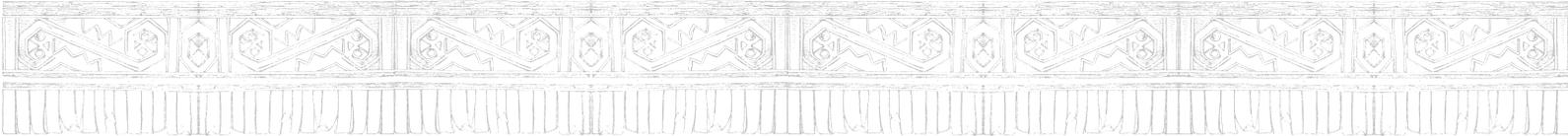
今でしょと言いたいところですが、日々の業務で忙しい社員をそう毎日捕まえるわけにもいきません。教育に適したタイミングを狙っていきましょう。次のような機会が考えられます。

①人事制度のタイミング

- ・採用時 (経営理念や企業の方針、基礎知識など)
- ・昇格時 (問題解決力など、立場に応じた教育)
- ・異動時 (異動した部門に関連する法令について重点教育)

②定期イベントのタイミング

- ・勉強会を開く (話題の問題についての講演や勉強会など)

- 
- ・「コンプライアンス月間」（定期的にコンプライアンス教育の取り組みを行う）
 - ・定期的に意識調査をする（経年変化のデータを取得していく）

③きっかけとなる出来事が発生したタイミング

- ・大幅な法令改正があったとき
- ・著名なトラブルが発生したとき
- ・学習結果やアンケートなどのデータから、リスクが高まっている部署が特定されたとき

第5章

結局、何を遵守すればいい？

押さえておきたい3要素



山「すべきことがあまりに多いように感じられて、富士山をふもとから見上げているような気分になってきました。」

高「同じく……。でも全体像が見えてこそ、大事な取り組みが何かがわかるのよね。一気に全部やるのではなくて、押さえるべきところを押さえる！という考え方が重要ね。」

山「ところで、コンプライアンスって、たまにハラスメントみたいに法令になっていないものまで問題にされたりしますけど、法令以外にも何か目安があるんですか？」

高「鋭い質問ね！ これも、押さえるべきところを押さえるという考え方が大事になるところ。室長メモを読みましょう。」



室長メモ(解説)

無数にある法令を見ていると気になってくるのが、「何を押さえておくべき」で、「どこまで教育すべきか」ということです。何でもかんでも厳密に対応しようとしたら、がんじがらめになってしまうのは目に見えています。しかしおろそかにするわけにはいきません。

「季下に冠を正さず」「公序良俗に反するなかれ」

……と言えば済みそうなこともあります。著作権法や独占禁止法など、専門知識がなければ何がセーフで何がアウトなのか、分かりにくいものもあります。

一方で、法律に定められていないことだとしても、社会から批判を受けてしまう事案もあります。例えば長時間労働やパワハラ・セクハラなどは、以前は問題にされていなかったことですが、社会から指摘を受けた後で法整備が進むようになりました。このように、その時点では「法令に違反していない」にもかかわらず、「コンプライアンスに違反している」と捉えられてしまうこともあるようです。

そこで「何を押さえておくべきか」を考えてみましょう。次の3つに集約できます。

- ・法令遵守
- ・企業の社会的責任（CSR）
- ・リスクマネジメント

一つずつ見ていきましょう。

法令遵守

コンプライアンス=法令遵守をするには、第一に「法令で何をどう定められているか」を知り、違反せずに会社活動ができるよう対策することが考えられます。

「法令」には、以下のものが含まれています。

法律：国会における衆議院と参議院の審議を経て制定される法律

※最新の法律は、内閣法制局のホームページに掲載
最近の法律・条約（内閣法制局）
<http://www.clb.go.jp/contents/>

命令：内閣府、総務省、外務省などの行政機関が定める法規

※最新の命令は、各行政機関のホームページに掲載。
国の行政機関組織図
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/satei_01_05_3.pdf

条例：東京都などの地方公共団体が定める法規

規則：条例に基づき、地方公共団体の執行機関などが定める法規

※各地方公共団体のホームページに掲載。
条例・規則集（東京都）
<http://www.metro.tokyo.jp/tosei/jore/jore/index.html>

最高裁判所の規則：訴訟や司法行政に関する規則を定めている法規

※裁判所のホームページに、主な規則が掲載。
裁判所 | 規則集（裁判所）
<http://www.courts.go.jp/kisokusyu/>

まず基本的な法令知識を押さえておき、その後、最新の法令を各機関のホームページで確認してアップデートしていくとよいでしょう。

CSR

コンプライアンスでは、次のような「法令ではない取り組み」も重要になります。

- ・ 企業倫理
- ・ コーポレートガバナンス
- ・ 内部統制

これらは「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）に属したものであり、「企業の姿勢」を示す方針を決めて遵守することを宣言し、徹底して取り組むことを指します。

企業は、株主や取引先、従業員、さらには地域住民などの利害関係者すべてに対して責任がある、ということです。

CSRの取り組みは上記に加えて、最近では「SDGs（持続可能な開発目標）」も重要な位置を占めるようになってきました。

例えば、銀行が核兵器製造企業に対する融資を禁止する方針を打ち出した例や、環境に配慮して使い捨てプラスチックの減量や調達ルートの透明化に取り組む企業の例もあります。

・ 自社の経営姿勢を社内外に示す

企業がCSRレポートなどを作成したり公表したりすることは、決して義務ではありませんが、CSRレポートを公表することで「自社の経営姿勢」を利害関係者に示すことができます。

CSRの取り組みを評価してCSRの優良企業に対して優先的に投資する投資家も現れていますので、CSRレポートは単なるイメージアップではなく、経営的なメリットもあると言えます。

・ 法令が追い付かない分野への対応

新しい事業分野には法令が追い付かないこともあります。

例えば、冒頭で述べたハラスメントや働き方についての動き、そして2018年に仮想通貨取引が過熱する中で起こった「コインチェック問題」も、法令が追い付いていなかった典型例です。

経営環境が激変する昨今は特に、こうした事態が起こりえます。企業は利害関係者に貢献し、事業を継続するために、法令だけでなく「企業の姿勢を示す方針」を決めて遵守することを宣言し、コンプライアンスの徹底に取り組む必要があるのです。

リスクマネジメント

そしてもう一つ、会社を守るために重要な視点が「リスクマネジメント」です。

コンプライアンス問題を、時に倒産を招く「リスク」であると捉える必要があります。

・リスクマネジメントとは

リスクという言葉の定義を見ると、「事故」、「事故発生の不確実性」、「事故発生の可能性」といった意味がありますが、ここでは、「損害が生じる事故が発生する不確実性」と定義します。

リスクマネジメントは、次の2つからなる経営戦略の手法のことです。

「リスクコントロール」：リスクを制御しようとするアプローチ

「リスクファイナンス」：リスクに資金的な手当てをしようとするアプローチ

何らかのリスクが確認されたとき、この2つのいずれで対処するかを選択することになります。

リスクマネジメントは、次の5段階のプロセスで実行します。

リスクマネジメントの5段階プロセス

1

リスクの確認

リスクの対象と損失原因の確認

2

リスクの測定

リスクのトータルコストの測定

3

リスク処理技術の選択

リスクコントロールとリスクファイナンス

4

リスク処理の実施

リスク処理技術の実施

5

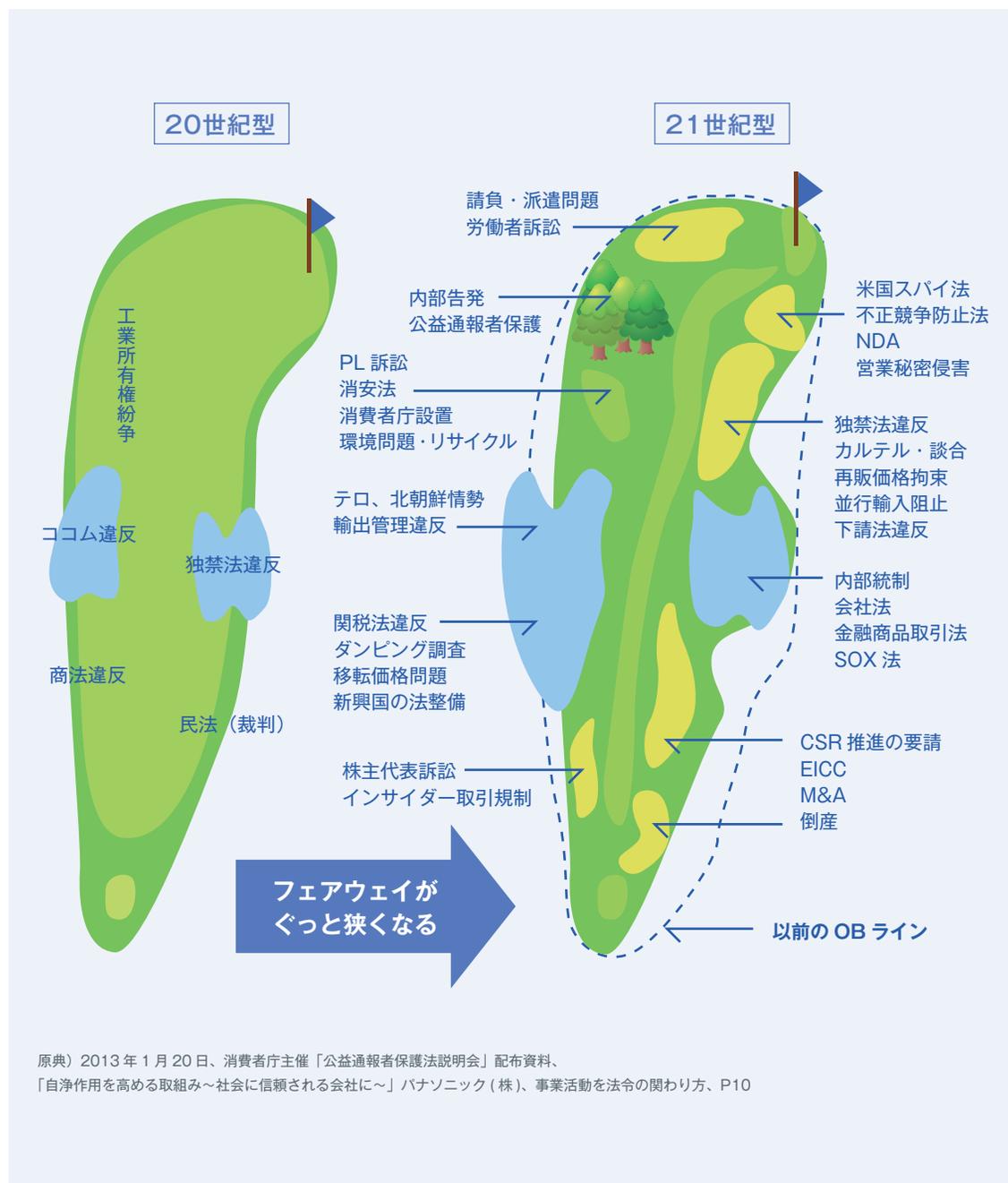
リスクマネジメントの統制

リスクマネジメントのPDCA

コンプライアンスを徹底しても、残念ながら、違反がゼロになるのは難しいのが現状です。そのため、違反が発生したときでも、経営の視点から、損害の拡大を防ぎ、事業継続の影響を制御するために、保険などのセーフティーネットを作っておく必要があります。

・リーガルリスクは増加している

実際に、事業活動をするときにどんなリスクがあるのでしょうか。なかなかイメージしづらいものですので、可視化された図を見てみましょう。これはパナソニックが自社を取り巻く環境の変化について、ゴルフのフェアウェイにたとえてまとめたものです。



エレクトロニクス業界で、グローバルに事業を展開する企業は、少なくともこれだけの法令を遵守する必要があるということ、そして、そのリスクは過去と比較して増加する傾向にあることがわかります。

・コンプラ対策の「重要度」は、リスクの「発生頻度」と「大きさ」で考える

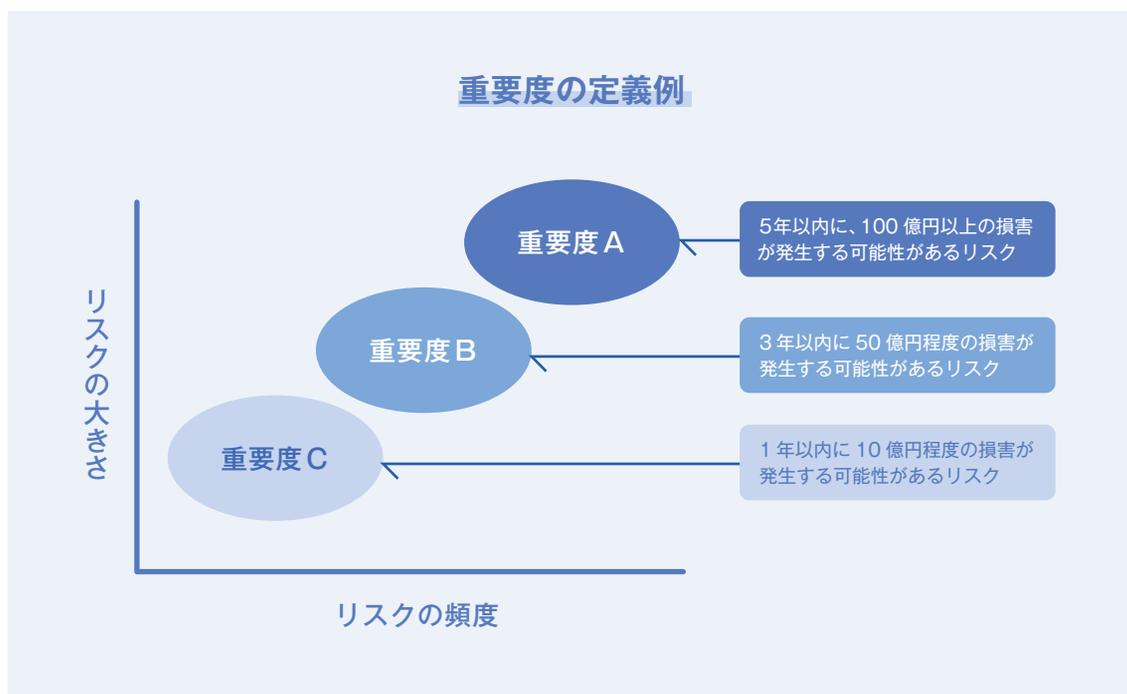
ゴルフチャートの図を見ると、「リスクだらけで何もできないじゃないか!」とも思えてしまいます。

しかし、すべてのリスクが同時に発生するわけではありません。また、すべてのリスクが、事業が継続できなくなるほどの損失が発生するということでもありません。

したがって、重要度を見極めて、優先順位を決めて取り組めばよいということになります。

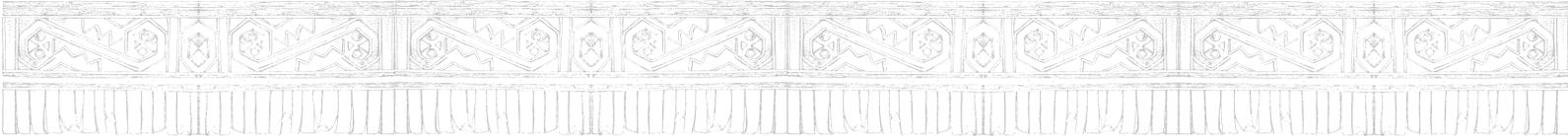
それでは、どのように重要度を決めればよいのでしょうか。

下図の例のように、リスクマネジメントでは、「リスクの頻度」と「リスクの大きさ」という2つの軸を基準に重要度を考えます。



例えば、短期（1年）、中期（3年）、長期（5年）のタイムスケールで、ある企業が、事業を維持できない程のリスクのある大規模損害の金額を100億円以上、中規模を50億円程度、小規模を10億円以下であったとします。

この場合、5年以内に、100億円以上の損害が発生する可能性があるリスクを重要度Aとし、3年以内に50億円程度の場合は重要度B、1年以内10億円の場合は重要度Cとしています。企業ごとに定義は異なりますが、このように決めた基準に合わせて取り組みにメリハリをつける方法が考えられます。



コンプライアンスの重要度基準は、損害額のみとは限りません。たとえば、独占禁止法違反であるカルテル・談合のように、法令違反により社員が逮捕される可能性がある場合は、重要度Aとする考え方もあります。

また、法令に基づき許認可が必要な事業については、対象の法令に違反した場合、事業が継続できなくなります。そのため、経済的な損害可能性の有無に関係なく、重要度Aになる可能性があります。

第6章

どうやって教育する？

学習プログラム・教材の 作り方



高「今年は、全社向けの啓発的な研修しか作れなかったから、来年はもう少し踏み込んだ研修をいくつか作って、バリエーションを増やさなくちゃ。」

山「え、僕らが自分で作るんですか？ コンプライアンス研修専門の外部講師とか、既製品の教材とか、ありますよね…？」

高「自分たちで作れないうちは外部講師や規制の教材に頼るのもいい手だけれど、社内のセンシティブな情報を踏まえた研修となると…、やっぱりゆくゆくは内製できるようにしておきたいわよね。誰もが“自分事”として一番実感がわくのは、……わが社自身の、過去の過ち……でしょ。」

山「た、たしかに。あの時は、致命的でなくて幸いでしたが…。当時、社内に漂っていた不安とざわめきを思い出して、身を引き締めようというわけですね……。でも、どうやって作るんですか？」

高「大丈夫、室長メモに、最もページを割いて書かれていたわ…。『これができれば、自由自在だ！』と不敵な笑みを浮かべていたのは、たぶんコレのことだわ。」

山「室長の半端ない気合が感じられますね…。」

高「私たちも、気合入れて見ていきましょう！」



室長メモ(解説)

結論から言うと、**実際に起こった「事例」をベースに教育資料を作るに限る**、ということです。

なぜかというところ……（おそらく多くのコンプライアンス担当者自身も実感できると思いますが）**法令の文章をそのまま伝えても、全くピンとこない**からです。専門用語で書かれていますし、これだけを読んで、具体的に「自分の仕事でどんなことが起こり得るのか」を思い浮かべられる人は、ほとんどいないのではないのでしょうか。

一方、実際に起こった「事例」の話をする、具体的なビジネスシーンがイメージでき、何がまずかったのか、どうすればよかったのかが分かります。そして、身近な問題を取り上げることで学習者の興味関心を引くことができます。

事例を活用するメリットをもう少し挙げれば、1章で紹介した「ARCSモデル」の①注意(Attention)にもぴったりです。また、トラブル事例からトラブル原因を分析することで、この違反事例を「模擬体験」をすることができるため、実務に応用しやすいという良さもあります。(「経験学習モデル」※p.70)

そういう意味では、「**自社で起こった過去のコンプライアンス違反事例**」ほど身近でドキッとする題材もないでしょう。

しかし、自社のトラブル事例が各法令分野で網羅的にそろっているケースはほとんどないと思います。(むしろ、網羅的にそろってしまう前に対策を打って食い止めないと倒産してしまいますよね!)

そこで**他社の事例も活用**することになるわけですが、他社事例となると、当事者意識が薄れて実感が湧きづらくなってしまいます。このため、事例の選定時には、少しでも学習者が自分の業務と関連付けて学べるようなものを選ぶよう注意しましょう。

一般的な事例情報は新聞やニュースで知ることも多いですが、**管轄省庁などのデータベースに直接当たれば、さまざまな事例を探ることができます**。章末(p.67)で紹介するのでご活用ください。

事例の扱い方の注意点3つ

①あまりに特殊な事例ではなく、再発性の高いものや、損害の大きなものを選ぶ

さまざまな事例を見ていると、どれも取り上げておいたほうがよいようにも思えます。しかし、5章で解説した、「リスクマネジメント」の視点を思い出してください。コンプライアンスでは、「リスクの頻度」と「リスクの大きさ」の2軸から割り出す「重要度」を考えるのだと説明しました。

②学習者の業務に関連付けられる事例を選ぶ

取り上げた事例の会社の規模や業務内容があまりに離れていると、「**対岸の火事**」のように感じられ、自分の行動につなげにくくなります。

学習者の担当や業務に関連付けて、教訓を見出せる事例が望ましいです。

好奇心を刺激するという点では、同じ業界の事例や、ニュースになった著名企業の事例など、「話

題性」も押さえておくといよいでしょう。

③最後は、注意点ではなく、知っておいてほしいことです。

中には故意に違反するタイプの社員もゼロではありません。いくら事例学習が効果的でもこのような故意に違反する人に対しては予防効果にも限界があるということです。速な初期対応と的確な問題解決が求められる業務です。

(皮肉なことですが、法令関連資料を熱心に読む社員がいるなら、その人はコンプライアンスに熱心なのではなく、法令の穴を見つけることに熱心である……という可能性があることも覚えておいてください。)

ここからは、具体的な教育資料の作り方を説明していきます。

教育資料の作り方

法務やコンプライアンス担当で4～5人のグループを作り、次の3つのステップに従って議論しながら進めていくといよいでしょう。

①事例の選定

まずは、どの事例を検討するかテーマを決めます。事例ごとに担当を決めておくといよいでしょう。

事例を学習の素材とするには、次の基本4情報が必要になります。

- 1) 誰が
- 2) いつ
- 3) どのような場面で
- 4) どのような問題が発生したか

また、事例から教訓を抽出するには、この事例の背景にあるコンテキスト（状況、背景、前後関係、隠された事実や意図などのこと）が必要になります。

例えば、「事業成績が悪く、経営幹部から“短期で成績を向上させるように”とプレッシャーをかけられたため、通常は参加しない価格カルテルに参加し、独占禁止法違反を起してしまった」というようなコンテキストです。

②論点の整理・レビュー

事例を選び、情報をそろえたら、論点の整理に移ります。

コンテキスト情報から、なぜこの問題が発生したのか、要因を探ります。組織のプレッシャー、業界の慣習、基礎知識の欠如など、どんな要因があったのか、議論していきます。

論点を洗い出すには、ブレインストーミング（※P71）をするとよいでしょう。論点を出し切った後で、意味のある論点かどうかを評価し、整理していきます。

いろいろ調べると多くの論点が出てくるかもしれませんが、予防行動のために基準を決めて論点を整理し、絞っていきましょう。

ここで大事なのが、4章で解説した階層によって、押さえておくべき論点が変わってくることです。一般社員が「**問題発見力**（何がコンプライアンス問題なのかを発見する能力）」を養うための学習と、経営幹部や幹部社員が「**問題解決力**（発見した問題を具体的に解決する能力）」を養うための学習では、論点が異なるということです。

問題発見力の教材を作る目的で論点を絞るとき、「3つ」に絞るとよいでしょう。3つ以上の論点が出ても、最も重要な3つに絞ります。そのうえで、各論点を細分化したり、次に重要な3つの論点を整理するようにします。

一方、経営幹部や幹部社員向けに応用学習プログラムを組む場合は、論点を3つ以上提示しておき、学習者自身に議論してもらい、3つに絞り、細分化・整理をしてもらうのがよいでしょう。

ちなみにこの「3つ」に絞る方法はスティーブ・ジョブズも好んで使っていたそうですよ。

③教訓の抽出

グループメンバーで次の2点を議論します。

- ・コンプライアンスの再発防止の視点から学ぶ点
- ・リスクの頻度と大きさを考え、再発性があるかどうか

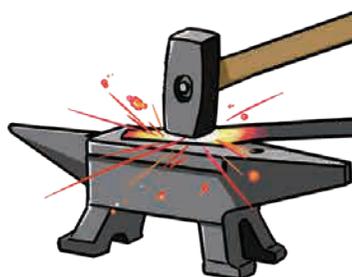
次のようにランク付けして評価しておきます。

- Aランク（教訓があり、再発性が高い）
- Bランク（教訓があるが、再発性は中程度）
- Cランク（教訓はあるが、再発性が低い）



カードの素材「鍛冶(教育資料の材料づくり)」を手に入れた!

10 鍛冶



教育資料の材料づくり

<説明> 事例から教訓を抽出し、教材として加工できる状態にする。ケーススタディの問題にしたり、研修で行う議論の題材にしたりすることができる

<やり方> 情報収集し、4～5人のグループでブレインストーミング、議論をして教訓を抽出する

基本知識も盛り込む

また、こうした事例の中に登場するキーワードの解説内容も整理しておくといでしょう。

例えば、独占禁止法違反の事例を取り上げる際には、公正取引委員会がどのような機関か、独占禁止法とはどんな法律か、といった、本来興味関心を引きにくい内容でも、事例を入りにすれば学習者の興味を引いた状態で解説できます。

事例を使った教材の作り方

論点を整理し、教訓を抽出した事例を使って、教材や学習プログラムを作っていきます。

構成のポイントをいくつか紹介しましょう。

1) 事例を先に解説する

最初に説明するのは、「法令の知識」ではなく、「事例の経緯」です。

コンプライアンス問題は具体的なビジネスシーンの中で起こりますから、研修でも事例を先に紹介し、その根拠として法令の解説をする順番が効果的です。

例えば次のような順番です。

- ① トラブル事例の紹介
- ② 根拠となる法令の解説
- ③ この事例から学ぶポイント
- ④ 参考情報

「なぜ今回の研修でこのトラブル事例を選択したのかを明確にする」とともに、「学習者の業務とどのように関わりがあるかを説明する」ことが重要です。ARCS モデルの R（関連性）ですね。とりわけ他社事例を取り扱う場合は、「対岸の火事」になりやすいため、特に大切です。

また、自社事例を使う場合に注意したいことがあります。「〇〇部門の責任者のミスで起こった問題」といった責任追及の意識を持ちやすくなるリスクがあります。「事例から何を学ぶべきかを明確にすること」「参加者が“自分に起こり得ること”として考えられるように工夫する」ことが大切です。

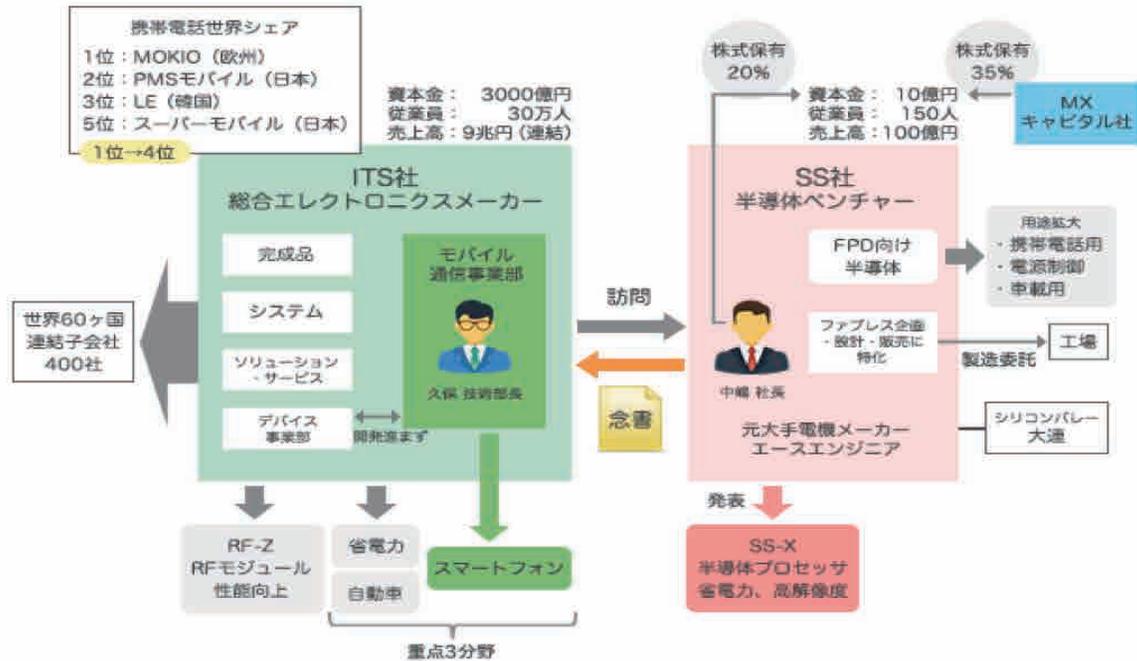
2) 関係図を活用する

事例を紹介する際には、文字情報だけでなく、関係図などを用意すると学習者の理解が深まります。

事例の説明によく使われる「リッチピクチャー（※71）」の例を紹介しましょう。

次の図は、大企業とベンチャー企業が技術提携の可能性を巡り秘密保持契約の交渉を行なうビジネスシーンの事例をリッチピクチャーの手法で描いた関係図のサンプルです。

SAMPLE



原典)「法務・知財パーソンのための契約交渉のセオリー」一色正彦、竹下洋史著
レクシスネクシス・ジャパン 2014年 P259図13「本ケースの交渉シーン」

事前アンケートで現場の知りたいことを把握し、盛り込む

学習プログラムを作る際には、事前アンケートを取り、現場の社員が知りたいことを調査しておきましょう。現場が抱えている疑問や不安を解消してあげることが大切です。法務やコンプライアンス担当にとって予想外の疑問が寄せられることが少なくありません。

研修では、企画側の伝えたい内容よりも先に、こうした「相手が知りたい内容」を説明する順番にしておくとい良いでしょう。「要望に応じてくれた」と満足度も高まりますし、自分の疑問に対する回答を得ることで、なぜこの法令を学ぶのかという動機付けが明確になります。

また、定期的にとる意識調査アンケートで、社員が関心を持っている事例が何かを尋ねておくのも良いでしょう。他社事例は「対岸の火事」になりやすいと言いましたが、アンケートの集計データから「社員の〇%が詳しく知りたい事例」などというトピックに仕上げて紹介すれば、注意を引くこともできます。

例えば、次のような質問をアンケートに加えておくとい良いでしょう。

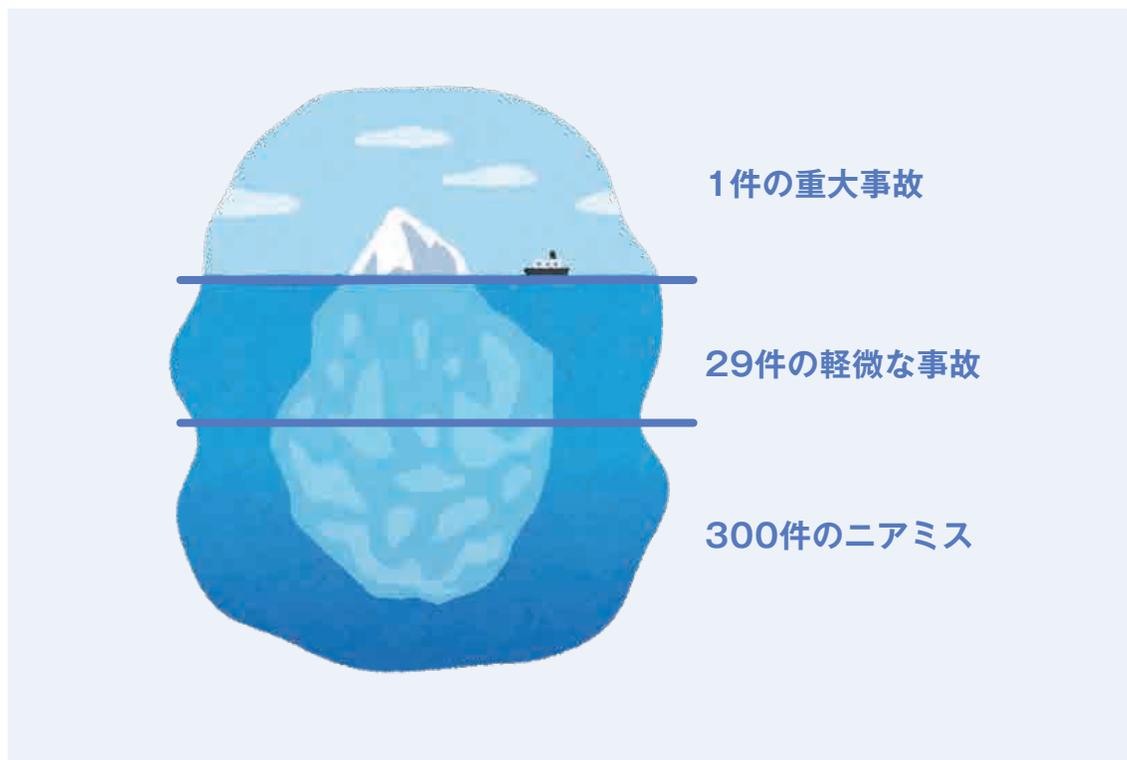
質問：次の法分野のうち、自分の業務に関連しているが、分かりにくいと考えているものを選んでください。（複数選択可）

独占禁止法 下請法 安全保障貿易管理 PL法 著作権法

（理由）

あるいは、リスクモニタリング（リスクの定期チェック※）でも、ヒヤリハットの件数などから現場が抱えている課題を見出すことができます。

「1件の重大事故の背景には、29件の軽微な事故と300件のニアミスがある」（ハインリッヒの法則）といえますので、ニアミスのレベルまで踏み込んで調べて見ましょう。



こうして作成した教材のサンプルは章末に掲載しましたので、参照ください。

おすすめの手法

事例を使った学習手法は一般に、大きく分けて2つの方法があります。

・ ケーススタディ

教材制作者があらかじめ事例を分析し、何を学習すべきかを解釈しておき、学習者がそれを受動的に教わるタイプの学習方法です。

問題発見力（第4章参照）を養うには、ケーススタディ問題にたくさん触れるようにするとよいでしょう。

・ ケースメソッド

学習すべき事柄はあらかじめ示されておらず、与えられるのは事例の情報のみ。学習者たちが自身が、その事例を題材にして討議を繰り返すことで、自ら「この事例から何を学ぶべきか」をあぶりだしていくという、主体的な学習方法です。

受動的な学習では、長期記憶に残っているのは10～20%程度であるのに対し、主体的な学習（ディスカッションやスピーチ、体験など）は、70～90%にまで向上します。

問題解決力（第4章参照）を養うには、ケースメソッドが適しています。



カード「知恵の剣（ケーススタディ）」を手に入れた！

11 知恵の剣



ケーススタディ

<説明> 事例から抽出された教訓を学ぶ(全社員向け)

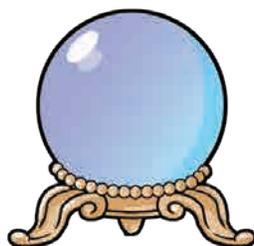
<効果> 問題を発見する知恵がつく

<やり方> 基礎知識を学習した後、ビジネスシーンの記述から正誤問題や選択式問題などを解く。eラーニングのカード(7章)と組み合わせると教育の質が安定し、かつ学習履歴などのデータを得られる



カード「ないものを見出す水晶 (ケースメソッド)」を手に入れた!

12 ないものを見出す水晶



ケースメソッド

<説明> 事例から学ぶべきことは、自ら見出す。お膳立てされた学習ではなく、学習者同士の議論により、単純な正解のない問題を主体的に考え抜く学習(経営幹部、幹部社員向け)

<効果> 問題解決力が身につく

<やり方> 集合研修が基本だが、事前に基礎知識を学習してから議論に臨む「ブレンディッドラーニング」のカード(7章)と組み合わせると効果が上がる

事例のソース一覧

主要な法律の所管官庁

【公正取引委員会】

公正取引委員会 公式ウェブサイト

<https://www.jftc.go.jp/>

独占禁止法 (私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律)

<https://www.jftc.go.jp/dk/>

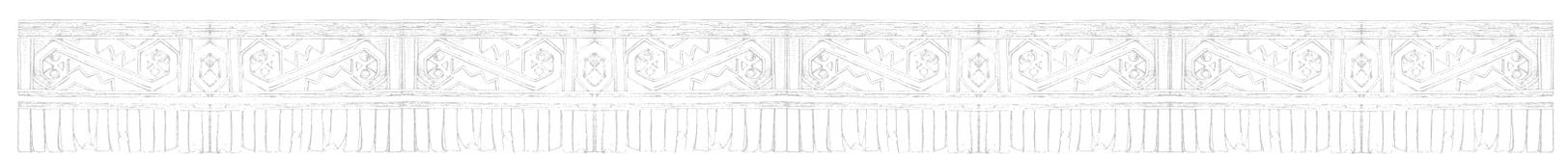
・各種パンフレット

<https://www.jftc.go.jp/houdou/panfu.html#cmsdk>

・独占禁止法 Q&A

https://www.jftc.go.jp/dk/dk_qa.html

・相談事例集



<https://www.jftc.go.jp/dk/soudanjirei/index.html>

- ・ 審決一覧

<https://www.jftc.go.jp/shinketsu/itiran/index.html>

下請法（下請代金支払遅延等防止法）

<https://www.jftc.go.jp/shitauke/>

- ・ 各種パンフレット（下請法）

<https://www.jftc.go.jp/houdou/panfu.html#cmsshitauke>

- ・ 下請法 Q&A

https://www.jftc.go.jp/shitauke/sitauke_qa.html

- ・ 下請法勧告一覧

<https://www.jftc.go.jp/shitauke/shitaukekankoku/index.html>

【消費者庁】

消費者庁 公式ウェブサイト

<http://www.caa.go.jp/>

PL 法（製造物責任法）

http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_safety/other/index.html#product_liability_law

- ・ 製造物責任（PL）法による訴訟情報の収集

http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_safety/other/product_liability_act/

【経済産業省】

経済産業省 公式ウェブサイト

<http://www.meti.go.jp/>

安全保障貿易管理

<http://www.meti.go.jp/policy/ampo/>

- ・ Q&A

<http://www.meti.go.jp/policy/ampo/qanda.html>

【文化庁】

文化庁 公式ウェブサイト

<http://www.bunka.go.jp/>

著作権に関する教材、資料等

<http://www.bunka.go.jp/seisaku/chosakuken/seidokaisetsu/kyozai.html>

・ 著作権なるほど質問箱

<https://pf.bunka.go.jp/chosaku/chosakuken/naruhodo/>

業界、関係団体

【公益社団法人著作権情報センター（CRIC）】

公益社団法人著作権情報センター（CRIC）公式ウェブサイト

<http://www.cric.or.jp/>

・ 著作物の正しい使い方は？

<http://www.cric.or.jp/qa/hajime/hajime6.html>

【一般社団法人日本音楽著作権協会（JASRAC）】

一般社団法人日本音楽著作権協会（JASRAC）公式ウェブサイト

<http://www.jasrac.or.jp/>

・ 各種イベント、施設での演奏など

<http://www.jasrac.or.jp/smt/info/index.html>

【一般社団法人安全保障貿易情報センター（CISTEC）】

一般社団法人安全保障貿易情報センター（CISTEC）公式ウェブサイト

<http://www.cistec.or.jp/>

・ 輸出管理の基本情報

http://www.cistec.or.jp/export/yukan_kiso/index.html

・ 外為法違反事例

<http://www.cistec.or.jp/export/ihanjirei/index.html>

・ 輸出管理用語集

<http://www.cistec.or.jp/export/yougosyuu/index.html>

・ FAQ

<http://www.cistec.or.jp/export/faq/faq.html>

専門家

【弁護士ドットコム】

弁護士ドットコム

<https://www.bengo4.com/>

・企業法務

https://www.bengo4.com/c_1015/

書籍

『リスクマネジメントの教科書 50の事例に学ぶ”不祥事”への対応マニュアル』

著者：ACEコンサルティング(株) エクゼクティブアドバイザー 白井邦芳

出版：東洋経済新報社

『【事例でみる】企業不正の理論と対応』

著者：【監修】八田進二 【編】株式会社ディー・クエスト、一般社団法人日本公認不正検査士協会

出版：同文館出版

『なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか 有名事件13の原因メカニズムに迫る』

著者：警察大学校教授 樋口晴彦

出版：日刊工業新聞社

『Q&A 引用・転載の実務と著作権法 第4版』

著者：弁護士 北村行夫、弁護士 雪丸真吾

出版：中央経済社

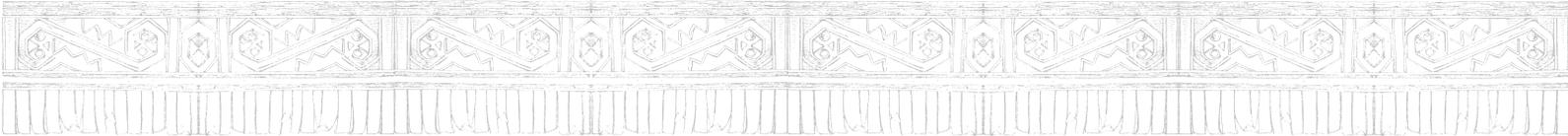
用語解説

※「経験学習モデル ((Experienced Learning Model))」

① 実践のステージ (Active Experimentation)

学習者は、現場において様々な状況に直面する。そして、即興的な対策を用いながら、それらを乗り越えていく。

② 経験のステージ (Concrete Experimentation)



実践体験のなかで、学習者はその後の活動に役立つようなエピソード的経験（成功体験・失敗体験）を積んでいく。

③ 省察のステージ（Reflective Observation）

ただし、学習者は「自分にとって何が役に立つ経験か」を抽出できない。現場の状況に埋め込まれているからだ。そこで、実践体験を振り返り、その後の活動に役立つと思われるエピソードを抽出することが必要となる。

④ 概念化のステージ（Abstract Conceptualization）

抽出したエピソードについて検討を進め、学習者はその後の活動に役立つ独自の知見（マイセオリー）を紡ぎだす。ただし、これらは普遍的な理論である必要はない。重要なのは、マイセオリーを学習者が自ら構築することにある。

参照)「企業内人材育成入門 人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ」中原淳著 ダイアモンド社 2006年 (p83-84)

※ブレーストーミング

多種多様なアイデアを洗い出すための手法。選択肢を洗い出す段階では、自由にアイデアを出していくことが大切なので、批判や評価をしないこと、質より量を重視するなどのルールを決めて進めます。

※「リッチピクチャー」

ピーター・チェックランド英国ランカスター大学名誉教授

事例を説明する図のこと。主にシステム開発において、顧客の問題点を整理し要求定義を行う方法論です。自分を中心にして、周りに利害関係者を描き、論点を図式化して整理しています。文章のみの説明よりも、関係性を図式化する方が理解し易くなります。

1 教材のサンプル

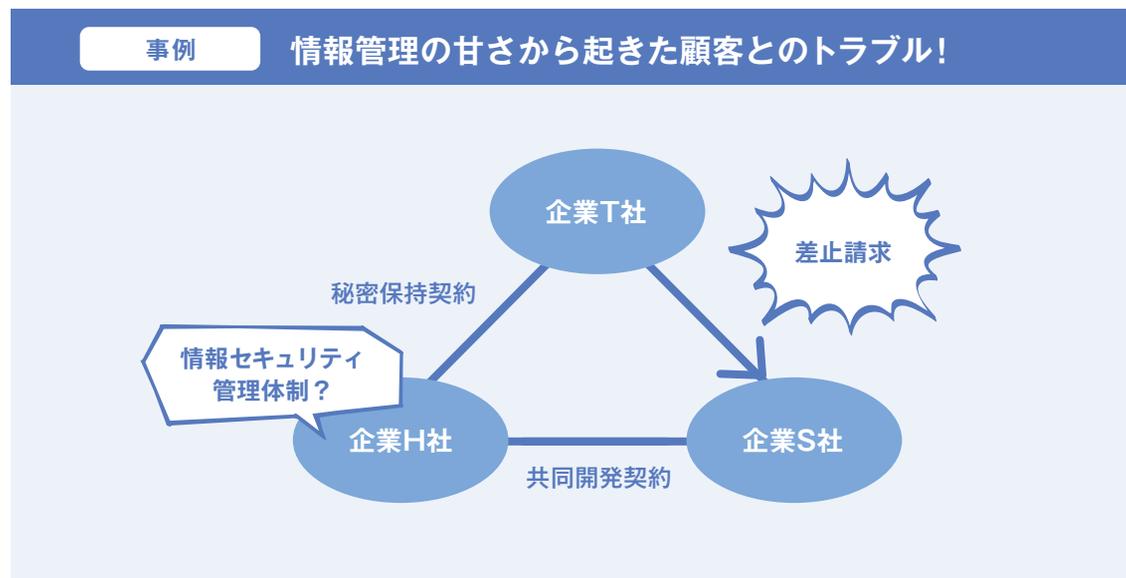
それでは、実際に作成したサンプル教材として、「秘密保持契約」に関する教材をご紹介します。パワーポイントで教材を作成されることが多いと思いますので、パワーポイント教材の例をご紹介します。

この教材は、「秘密保持契約の内容は、社内の情報セキュリティ管理に基づき守るべきルールである」というコンプライアンスの基本を理解すると共に、「秘密保持契約を有効に活用することは、新しい顧客開発のためにも有効である」ことを説明するための資料です。

1. 事例を図解

ここで紹介するのは、社外の顧客と接点のある技術やマーケティング部門の担当者に、情報セキュ

リティ管理の重要性を理解し、社内ルールを徹底してもらうために作成した教材のサンプルです。



この事例の素材は次のような内容で、トラブル事例を説明するために上の図を用意しました。研修では講師が事例を詳しく紹介するため、関係図はシンプルにしています。詳しい資料が必要な場合は、下のような補足資料を配布してもよいでしょう。

共同研究・開発における技術流出

企業間の提携である共同研究・開発における技術流出のトラブル事例を考えてみる。企業 H 社が、企業 T 社と秘密保持契約を締結する一方、企業 S 社と共同開発契約を締結している場合を考えてみる。例えば、企業 H 社が企業 T 社と締結した秘密保持契約に基づき受領した秘密情報を、誤って企業 S 社と締結している共同開発契約の対象プロジェクトに使用してしまった場合はどうなるだろうか。企業 T 社は秘密保持契約に基づき企業 H 社に開示した情報が、企業 S 社との共同開発に使用されていることを知った場合は、不正競争防止法違反、もしくは秘密保持契約違反を根拠に、企業 S 社がこの共同開発の成果物の差し止めと損害賠償を請求する可能性がある。これにより、企業 H 社と企業 S 社の共同開発プロジェクトは、大きな損害を受けることになる。このことから、自らが情報セキュリティ管理を行なっても、共同研究・開発パートナーが同等のレベルに到達していない場合は、技術情報が流出するリスクをはらんでいると言える。

更に、企業 T 社に過失がない場合は、当然、企業 T 社は被った損害を企業 H 社に賠償請求する可能性がある。そのため、企業 H 社は企業 T 社と企業 S 社の両方から損害を賠償する請求を受けるリスクがある。両面からの損害賠償に加えて、技術情報の流出

により、過去に投資し、時間を掛けて開発した事業を断念せざるを得ない可能性もある。従って、自らの情報管理に加えて、共同研究・開発パートナーの情報管理についても慎重に考慮する必要がある。

原典)「MOTテキスト・シリーズ」知的財産と技術経営、編集委員長 野中郁次郎、丸善株式会社、2005年、ケーススタディー8「共同研究・開発における技術流出」(一色正彦著)、P259-260 2. 法令の解説

2. 法令を解説

この事例の法律的な背景として、不正競争防止法と秘密保持契約の解説が必要になります。そこで秘密保持契約の解説資料をご紹介します。

解説 **秘密保持契約は、何のための契約か？**

秘密保持契約 (NDA:Non-Disclosure Agreement)

第三者に知られたくない自社の秘密情報を開示、または第三者の秘密情報を受領する必要がある場合に締結する契約であり、**秘密情報の取扱いの条件**を定めたもの

3つのポイント

- 1** **情報を秘密として管理し、第三者に開示しないこと**
- 2** **特定の目的の範囲内のみで利用すること**
- 3** **一定の期間、①と②を守ること**

秘密保持契約とは何かに加えて、重要なポイントを3つに絞って説明しています。補足資料として、秘密保持契約の標準フォームを配布する方法も有効です。

例えば、以下はこの事例のような企業間で提携を検討する時の秘密保持契約書の例です。事業の実態に合わせて、経済産業省が公開している「各種契約書等の参考例」などを参考に作成すると良いでしょう。

秘密保持契約書

_____株式会社（以下「甲」という。）と_____株式会社（以下「乙」という。）とは、_____について検討するにあたり（以下「本取引」という。）、甲又は乙が相手方に開示する秘密情報の取扱いについて、以下のとおりの秘密保持契約（以下「本契約」という。）を締結する。

第1条（秘密情報）（*2）（*3）（*4）

本契約における「秘密情報」とは、甲又は乙が相手方に開示し、かつ開示の際に秘密である旨を明示した技術上又は営業上の情報、本契約の存在及び内容その他一切の情報をいう。

ただし、開示を受けた当事者が書面によってその根拠を立証できる場合に限り、以下の情報は秘密情報の対象外とするものとする。

- ① 開示を受けたときに既に保有していた情報
- ② 開示を受けた後、秘密保持義務を負うことなく第三者から正当に入手した情報
- ③ 開示を受けた後、相手方から開示を受けた情報に関係なく独自に取得し、又は創出した情報
- ④ 開示を受けたときに既に公知であった情報
- ⑤ 開示を受けた後、自己の責めに帰し得ない事由により公知となった情報

第2条（秘密情報等の取扱い）

1. 甲又は乙は、相手方から開示を受けた秘密情報及び秘密情報を含む記録媒体若しくは物件（複写物及び複製物を含む。以下「秘密情報等」という。）の取扱いについて、次の各号に定める事項を遵守するものとする。

- ① 情報取扱管理者を定め、相手方から開示された秘密情報等を、善良なる管理者としての注意義務をもって厳重に保管、管理する。
- ② 秘密情報等は、本取引の目的以外には使用しないものとする。
- ③ 秘密情報等を複製する場合には、本取引の目的の範囲内に限って行うものとし、その複製物は、原本と同等の保管、管理をする。（*5）
- ④ 漏えい、紛失、盗難、盗用等の事態が発生し、又はそのおそれがあることを知った場合は、直ちにその旨を相手方に書面をもって通知する。
- ⑤ 秘密情報の管理について、取扱責任者を定め、書面をもって取扱責任者の氏名及び連絡先を相手方に通知する。（*6）

2. 甲又は乙は、次項に定める場合を除き、秘密情報等を第三者に開示する場合には、書面により相手方の事前承諾を得なければならない。この場合、甲又は乙は、当該第三者との間で本契約書と同等の義務を負わせ、これを遵守させる義務を負うものとする。

3. 甲又は乙は、法令に基づき秘密情報等の開示が義務づけられた場合には、事前に相手方に通知し、開示につき可能な限り相手方の指示に従うものとする。

第3条（返還義務等）

1. 本契約に基づき相手方から開示を受けた秘密情報を含む記録媒体、物件及びその複製物（以下「記録媒体等」という。）は、不要となった場合又は相手方の請求がある場合には

3. 学習目標を明示

情報セキュリティ管理について、この事例から学ぶポイントを3つに絞って表示しました。

重要 **この事例から学ぶ3つのポイント！**

- 1** **“秘密保持すべき案件か”から考える！**
- 2** **約束した“秘密情報管理”は徹底する！**
- 3** **“案件間の情報の混在”に注意する！**

事例を使った教育では、ポイントを3つに絞る方法が有効です。事例の背景となる法令や事例から学ぶポイントなどは、3つに絞って整理する方法がお勧めです。

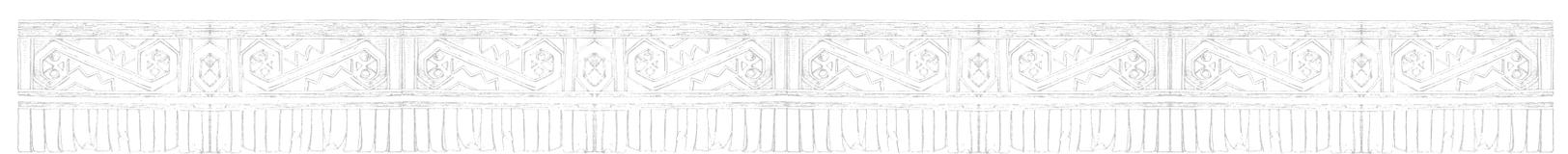
4. 行動につながる「まとめ」

最後のページは、研修後の行動につなげる「まとめ」を入れます。

もう一步先へ **NDAから始まる提携のビジネスチャンス！**

| 事業フェーズ | 提携の目的と紛争ポイント | 契約例 |
|------------------------|---|---|
| 情報交換 | 誰と組み、誰と組まないか決める 目的、契約期間・守秘期間 秘密情報の定義 競合可否、知財の取扱いなど | <ul style="list-style-type: none">・ 秘密保持・ LOI |
| 研究 開発 | 共通目標・役割を決める 目的、期間、範囲 役割分担(単独、共同) 成果の帰属 既存知財の取扱いなど | <ul style="list-style-type: none">・ システム開発・ 開発委託・ 共同研究開発・ 共同出願・ 特許ライセンス |
| 製造 販売 | 成果・リスクの配分を決める 目的、期間、範囲 役割分担(単独、共同) 成果+既存知財の実施条件 成果から生じた損害賠償責任 第三者に対する制限など | <ul style="list-style-type: none">・ 提携・ 取引基本・ 代理店・ 売買・ 業務委託 |

原典)「法務・知財パーソンのための契約交渉のセオリー」—色正彦、竹下洋史著 レクスネキシス・ジャパン 2014年 P269図17「提携ビジネスの段階と紛争ポイント」



トラブル事例を紹介する場合、最後は NG 集のような内容になる傾向があります。事例によってはやむを得ないのですが、学習者が「顧客との信頼関係を作れる情報を得られた」などと前向きに受け止められるメッセージを出せると効果的です。

これらの研修教材は、左上に【事例】、【解説】などの分類に加えて、そのページで伝えたいメッセージを（Keyline Message）文章で記載しています。パワーポイントの教材では、アニメーションを用いて、説明に合わせて順に表示することが多いと思います。そのページで伝えたいメッセージを文章化し、各ページのヘッダー部分で表示しておく、学習内容を一目で伝えることができます。また、このように作成した研修教材と構成は、eラーニングを開発する場合の絵コンテ（ストーリーボード）の素材として活用することもできます。

2 研修プログラムのサンプル

次に、実際に起こった「リニア中央新幹線の建設工事を巡る入札談合事件」を素材にして、談合のリスクとリニエンシー制度を啓発する、独禁法コンプライアンス教育のプログラムを考えてみましょう。研修の対象者は、公共入札を担当する法人営業担当者です。

こうした事例を説明するには、①トラブル事例の紹介、②根拠となる法令の解説、③この事例から学ぶポイント、④参考情報、の順番で、事例素材を用いたパワーポイント資料を作成するのが効果的です。

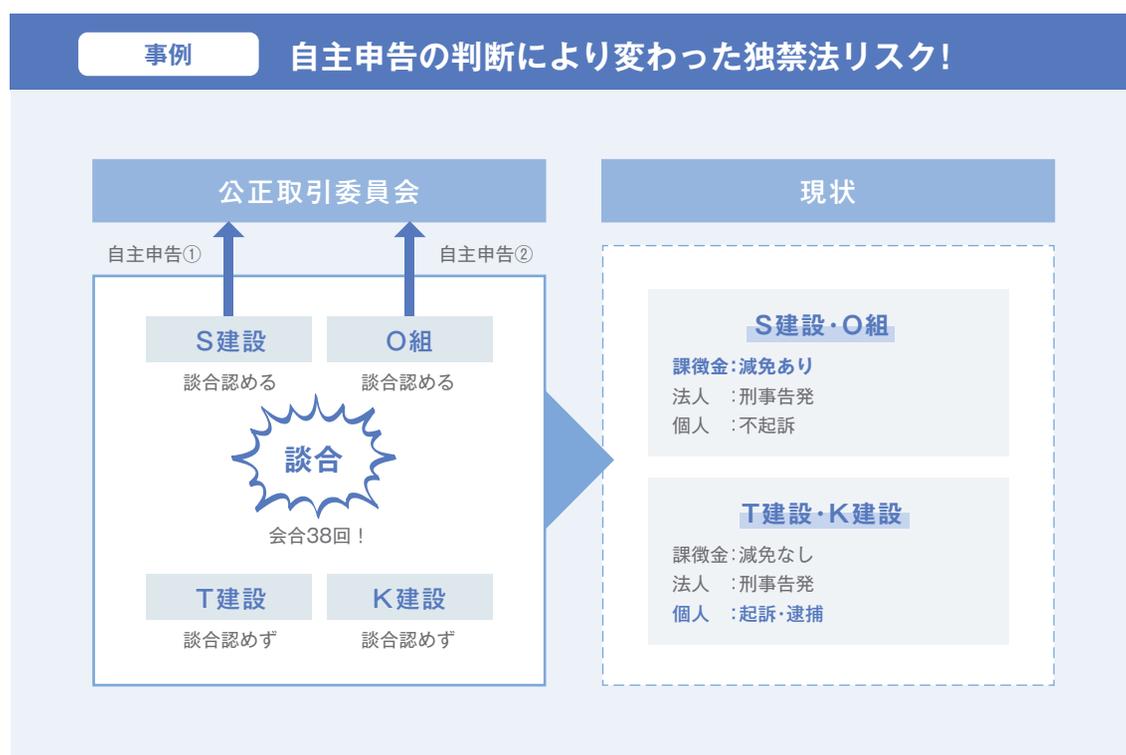
1. トラブル事例の紹介

まず、事件を振り返ってみましょう。談合に参加した4社のうち、S建設とO組の2社が談合を認め、違反を公正取引委員会に自主申告し、リニエンシーを申請していました。一方、T建設とK建設の2社は違反を認めず、リニエンシーを申請しませんでした。

その後、4社は、いずれも刑事告発されました。談合を担当した社員個人について述べると、談合を認めてリニエンシーを申請した2社の幹部は不起訴となりましたが、談合を認めなかった2社の幹部は、逮捕の後、起訴されています。さらに、裁判の過程で、4社は38回もの会合を重ねていたことが明らかになっています。

事例紹介では、当事者を関係図にしておくより分かりやすくなります。

たとえば、「リニア談合事件」を図解すると、次のようになります。



この図のタイトルを「自主申告の判断により変わった独禁法リスク!」としたのは、学習者に独占禁止法違反のリスクを認識させ、リニエンシー制度に興味を湧く内容を意識して作成しているためです。

2. 根拠となる法令の解説、学ぶポイント、参考情報

このようにトラブル事例を紹介した後、独占禁止法の基本や公正取引委員会の役割、特に、談合のリスクとリニエンシー制度について解説します。その後、この事例から学ぶ3つのポイントをまとめます。3つのポイントには、自社の独占禁止法違反に対する考え方を盛り込むと良いと思います。最後の参考情報では、社内の相談窓口などを紹介するとよいでしょう。職場で談合の疑義や上司に相談しにくいことがあった場合などに備えた、社内のホットラインや相談窓口があることを紹介することより、コンプライアンス違反の予防にもつながります。

3. 階層別の研修プログラム

研修プログラムを行う場合は、対象者と学習目標を明確にする必要があります、たとえば①全社員に対して問題発見力の育成を目標にするのか、②幹部社員の問題解決力の育成を目標にするのかで目的が違います。

たとえば、同じ事例を用いて「幹部社員の問題解決力を育成するプログラム」を考える場合、下記のような方法があります。

①各自でこの事例から何を学んだかを考えます。

②議論しやすい 5 名程度のグループを作ります。グループ内で、各自が考えた内容を共有し、なぜそう考えたかについて、意見交換します。

③自分の職場で同じ問題が発生するリスクがあるか、そして、リスクを予防するにはどうすればいいのかを議論します。

④講師が各グループの議論から論点を整理し、この事例から学ぶポイントを解説します。また会社のコンプライアンスに対する考え方や制度を説明します。

他社のトラブル事例であっても、自社で同じコンプライアンス問題が発生するリスクがあるのか、そのリスクに対して、何をすべきなのかを議論することにより、問題解決力の育成につながります。

3 自社事例を使った事例問題のサンプル

コンプライアンス教育に用いる事例の素材選びには、4 つのポイント、①誰が、②いつ、③どのような場面で、④どのような問題が発生したか、を明確にします。そのうえで論点を整理し、教訓を抽出していきます。

ここでは、抽出した自社の素材を基に、コンプライアンス教育に活用できる事例問題の作り方を紹介します。

パターン 1：設問の正誤を問う問題

作り方のポイントは、次の 2 点です。

- ① 設問の中で、回答者の立場を指定
- ② 具体的なビジネスシーンで判断に迷うような場面を設定

このパターンは、法令の基礎知識の理解度を問うといったケースに使えます。以下に挙げたのは、下請取引の対象を理解しているかどうかを尋ねるサンプル質問です。

<サンプル問題1>

あなたは、マーケティング部門で、商品の販促物を作成する担当者です。下請事業者への製品の設計図やデザインの発注は下請法の適用を受ける取引だと考えているが、販促用の商品カタログやポスターは対象外だと考えている。

<選択肢>

- (ア) 正しい理解である
- (イ) 誤った理解である

(正解) (イ)

(解説)

これは、下請取引の対象に関する問題です。下請取引の対象となる「情報成果物」には、カタログやチラシの原稿、ポスターの原画の作成等が含まれます。また、カタログ、ポスター、チラシの印刷等を依頼することは、下請取引の対象となる「物品の製造」になります。従って、正解は、(イ)です。

パターン2：選択肢から正しいものを選ぶ問題(1)

次は、複数の選択肢を設けて回答する問題です。

場面の設定方法はパターン1と同じですが、選択肢を3つにすることで、難易度を上げています。また選択肢を同僚が会話する設定にすることにより、学習者の親和性を持たせる設計しています。以下に、下請取引の対象を理解しているかを問う問題のサンプルを挙げました。

<サンプル問題2>

あなたは、システム開発の担当者です。開発中のシステムに組み込むソフトウェアの一部を下請法の適用を受ける取引先に発注することになりました。この事例について、あなたの同僚が以下の会話をしています。次のうち、最も適切な発言を選択してください。

Aさん「ソフトウェアは、発注時に最終仕様が決まっていなくてもいいが、それでも、発注時に注文書を必ず交付しなければならないはずだ」

Bさん「最近は電子メールで発注することも多く、下請先に聞かなくても、電子メールで代用しても問題ないと思う」

Cさん「緊急の場合であれば、下請先の承諾を得ておけば、口頭で発注し、発注代金の支払期日までに注文書を交付すれば良いと思う」

<選択肢>

(ア) Aさん (イ) Bさん (ウ) Cさん

(正解) (ア)

(解説)

これは、下請事業者への発注に関する問題です。発注は、原則として書面の交付が必要です。緊急時などやむを得ない場合は、口頭でも発注できますが、直ちに書面の交付が必要です。また、電子メールなど電磁的方法による発注も可能ですが、事前に下請事業者から承諾を得る必要があります。

(ア)→問題文の通りです。(○)

(イ)→事前に下請事業者の承諾が必要です。(×)

(ウ)→口頭での発注後、直ちに書面の交付が必要です。(×)

従って、正解は(ア)です。

パターン3：選択肢から正しいものを選ぶ問題(2)

パターン2と同じ設定ですが、選択肢を4つにすることにより、難易度が上がります。つまり、選択肢の数で難易度を調整することができるというわけです。たとえば、学習前にパターン2で回答してもらい、学習後にパターン4で理解度を確認するのもいいでしょう。

<サンプル問題3>

あなたは、システム開発の担当者です。開発中のシステムに組み込むソフトウェアの一部を下請法の適用を受ける取引先に発注することになりました。この事例について、あなたの同僚が以下の会話をしています。次のうち、最も適切な発言を選択してください。

Aさん「最近では電子メールで発注することも多く、下請先に聞かなくても、電子メールで代用しても問題ないと思う」

Bさん「緊急の場合であれば、下請先の承諾を得ておけば、口頭で発注し、発注代金の支払期日までに注文書を交付すれば良いと思う」

<選択肢>

(ア) Aさんが適切 (イ) Bさんが適切 (ウ) 両方とも適切 (エ) いずれも不適切

(正解) (エ)

(解説)

これは、下請事業者への発注に関する問題です。発注は、原則として書面の交付が必要です。緊急時などやむを得ない場合は、口頭でも発注できますが、直ちに書面の交付が必要です。また、電子メールなど電磁的方法による発注も可能ですが、事前に下請事業者から承諾を得る必要があります。

Aさん：事前に下請事業者の承諾が必要です。(×)

Bさん：口頭での発注後、直ちに書面の交付が必要です。(×)

従って、正解は(エ)です。

このように作成した問題は、集合研修の演習問題のほか、ネットテストやeラーニングの問題として活用するとよいでしょう。

第7章

最先端の研修手法とは？

学習管理システム(LMS)を 活用する



山「教材や教育プログラムを自由自在に設計できるようになったとしてですよ。どうやってこれだけのものを管理するんですか？ 一回研修するだけでも、ものすごく大変じゃないですか？」

高「そうなのよ。全社員を集めて研修したけれど、やっぱり業務の都合上、来られない人も当然いたし、フォローできるように動画や資料はお渡ししているものの、確認しているか分からないし、どれだけ理解してくれていて、行動しようとしてくれているか、正直不安だし……。」

山「研修を企画して、事前アンケートをとって、教育資料を作って、周知して、場所をとって、講義して……というのを何度もするには、人をものすごく増やしてもらうか、何かそれ専用のシステムを作ってしまうか。あ、動画をyoutubeにアップしちゃうとか！」

高「あ、そういえば、室長メモに学習管理システム（LMS）という項目があったような。えーと、『eラーニングや動画の配信だけでなく、研修の管理や、自動一括メール配信、アンケートの配信・回収、ポータル機能など、人材教育に使いたい機能が搭載されている。ベンダーによっては、eラーニング配信のみのシステムもあるが、上記の機能をすべて押さえた統合型システムもある』だって。」

山「やっぱり専用のシステムはすでに作られているんですね。それに、eラーニングや動画の配信っていいですね。学習は大事なんですけど、いちいち全員が集まって研修受けなきゃいけないことって、そんなに多くないでしょってよく思うんですよ。それ検討しましょうよ！MSL！」

高「LMSね。どう使えるのかイメージできるように、ちょっと調べてみましょう。」



室長メモ(解説)

「教育の効果と効率を上げなければいけない」という問題意識が常にあります。社会人として学ばなければならない知識は多いはずなのに、それをいちいち集合させて研修するのは効率が悪い。

逆に、集合研修だけでこなせる分しか教育しないなら、それでは足りなさすぎると思うのです。

そこで、押さえておきたいのが、**学習管理システム（Learning Management System、LMS）**です。

知識を習得するだけなら、あえて集まる必要もないから、この部分はeラーニングの教材にしてしまったり、講義を動画撮影したものを配信したりして、習得レベルを確認する簡単なテストを受けてもらえば十分でしょう。もちろん集合研修にも、集まるからこそ同僚と知り合ったり、情報交換できたりという利点はあるでしょう。集合研修をなくそうというのではなく、「集合しないとできないこと」にこそ使うべきカードだと思うのです。例えば、議論したり、ワークショップをしたり、それこそゲーム性を持たせようと知恵を絞った学習企画などに充てたほうがよいでしょう。

教育の効率・効果を上げるために、いくつかやってみたいことがあります。

- ・ 集合研修を、eラーニングに置き換え可能なものは置き換える
- ・ 集合研修の効果を上げるために、基礎知識の学習をeラーニングで行う（ブレンディッドラーニング）
- ・ 研修の効果を検証するために、事前と事後にアンケートやテストをとり、変化を見る
- ・ 現場の要望（知りたいこと、困っていること）を知るために、定期的なアンケートをとる

などです。

コンプライアンス教育においてeラーニングと研修をどう生かしていけるかについて、まとめてみました。
※eラーニングやLMSそのものについて詳しく知りたい場合は、eBook「eラーニング大百科」をご参照ください。

教育手法を使い分ける

近年は、PCやスマートフォン・タブレットで学習できるeラーニングが教育手法として浸透してきています。

もちろん、eラーニングにもメリットとデメリットがあり、当然、従来受け入れられてきた集合研修にもメリットとデメリットがあります。これらをどのように使い分け、また、組み合わせる使うか、アイデア次第でかなりのバリエーションができ、効果的なものにすることができます。

それぞれの特徴を比較すると以下のようになります。

| 手法 | 対象の規模 | 長所 | 短所 | コスト |
|--------|--------------------|--|--|---|
| 集合研修 | 大規模には不向き 小規模に向く | <ul style="list-style-type: none"> 対面で学習できるので、ディスカッション、ロールプレイ、質疑応答など柔軟なプログラムが設計できる 座学から体験型まで幅広いスタイルが実現可能 印象に残りやすい 受講者同士で交流ができる | <ul style="list-style-type: none"> 社員数が多く、拠点が多い場合、移動コストなどがかさむ。 希望日と日程が合わない場合、受講者数が伸び悩む。 忙しく、まとまった時間が取れない 欠席者へのフォローがしにくい 開催数が講師の人数・キャパに依存 1回当たりの受講者数が多すぎると対面教育の効果が出ない | <ul style="list-style-type: none"> 講師派遣、会場費、社員招集、各種調整などにかかるコスト |
| eラーニング | 規模を問わない | <ul style="list-style-type: none"> 大勢の受講者に一斉に配信できる 時間と場所を確保する必要がない。時間・場所を選ばず受講可能 何度も学習できる 受講率100%が可能 教育の品質を統一できる(教師の質に依存せず均質化) 集合研修の機会が少ない海外販社等でも同じ内容を展開可能 学習管理システム(LMS)上で効率的に運用できるように作られているので、コストダウン・スピードアップが可能。 学習履歴やアンケートなどのデータが蓄積できる | <ul style="list-style-type: none"> 受講者同士の交流が減る 集合研修と比較して印象に残りにくい その場で質疑応答ができない モチベーション維持に工夫が必要 運用は楽だが、受講者の負担にならないよう配信スケジュールや本数などの調整が必要 正解集などが出回るリスクもある | <ul style="list-style-type: none"> 受講端末(PCやタブレット)とネット環境をそろえるコスト 教材を新規作成する場合は制作コスト 汎用教材を購入する場合は教材費 配信するためのシステム(LMS)の費用 |

それぞれの長所を立て、短所は補うように考案された教育手法があります。それが「**ブレンディッド・ラーニング**」です。企業研修やビジネススクールの講座にもよく用いられており、米国教育界でベストセラーとなった「Blended」の著者マイケル・B・ホーンは、「教育界の破壊的イノベーション」であると評価しています。

ブレンディッド・ラーニング

eラーニングと集合研修を組み合わせることでそれぞれの教育効果を最大化できる手法として、「ブレンディッド・ラーニング」が提唱されるようになり、注目されています。

大枠はこうです。

- ・ 知識習得やテストなどをeラーニングで行う

- ・集合研修などの場で、事前にeラーニングで学習した知識を使うことで、知識の定着と応用力を養う

ブレンディッド・ラーニングは、設計次第でさまざまに応用することができます。例えば以下のような教育スタイルも、ブレンディッド・ラーニングの一種です。

①反転教育（反転授業）

通常の「授業でインプットし、自宅学習（宿題）でアウトプットする」というプロセスを反転し、「事前学習でインプットし、授業をアウトプットの場にする」というものです。

②アクションラーニング

現実の課題を題材にして議論します。これも、議論に必要な知識はeラーニングで学んでから、議論に臨みます。

コンプライアンス教育においては、法令の知識を知るための学習をeラーニングに置き換え、グループ議論などのプログラムを集合研修に集中させるのがよいでしょう、というのが室長の提案です。

上手に使い分ける例

第4章で紹介した階層別教育に当てはめてみると、eラーニングと集合研修はこのような使い分け方が考えられます。

| 階層別の学習目標と研修方法 | | |
|---------------|---|--|
| | 階層別学習目標 | 研修方法 |
| 経営幹部 | 経営活用力 事業において、コンプライアンス問題を未然に発見し、予防できる組織を目指した仕組みを構築できる。 | 集合研修 具体的な事例に対して、創造的な選択肢を考え、仕組み化する施策を議論する。 |
| 幹部社員 | 問題解決力 組織において、発生したコンプライアンス問題に対して、複数の選択肢を考え、最善策を選び、解決できる。 | eラーニング+集合研修 前提となる基礎知識をeラーニングで学び、集合研修で具体的な事例への対応策を議論する。 |
| 全社員 | 問題発見力 担当業務において、コンプライアンスの基礎知識を持ち、問題が発生したとき、迅速に発見し、初期対応できる。 | eラーニング中心 事例を素材に基礎的な知識を学ぶことにより、問題を発見できる基礎力を学ぶ。 |

経営幹部向けの学習には、集合研修が適しています。具体的な事例に対して、創造的な選択肢を考え、仕組み化するための「議論」が必要だからです。このとき、現実の課題を題材にして議論する「アクションラーニング」をすることも有効です。その場合、議論の質を担保するために、前もって前提知識や関連知識をeラーニングで学習してから議論をスタートするとよいでしょう。

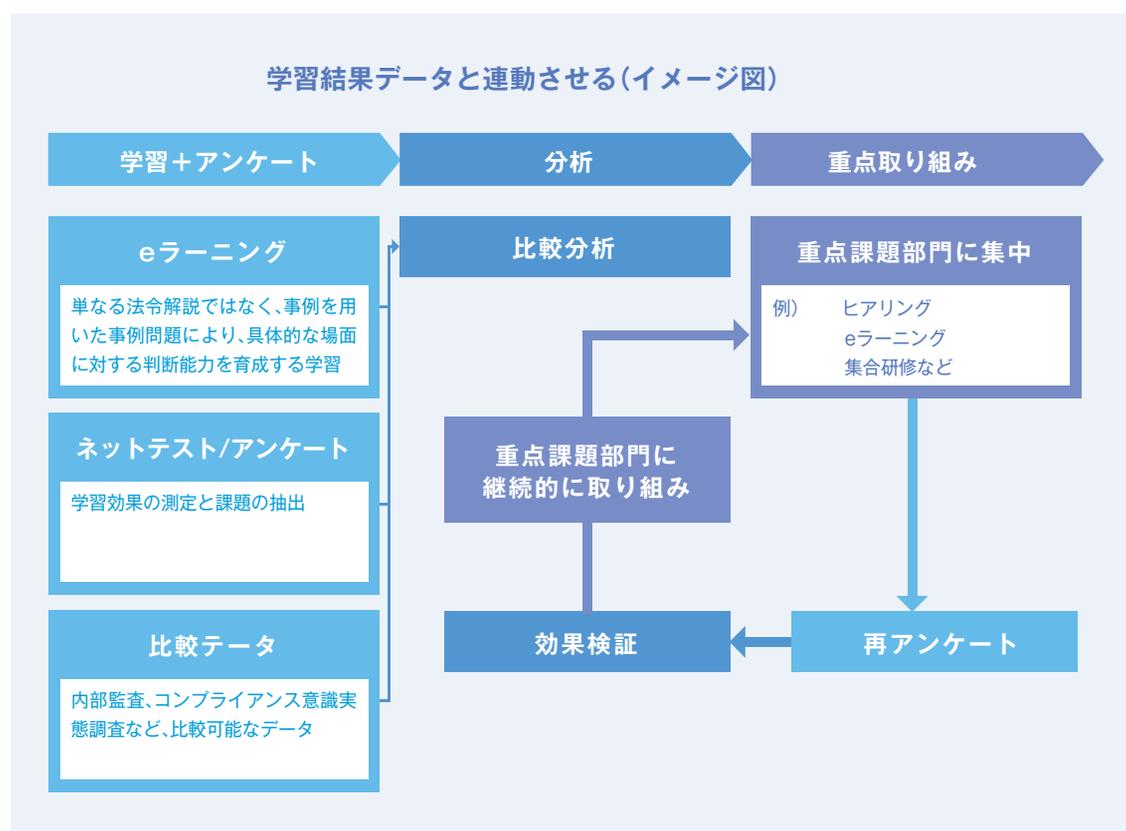
幹部社員向けの「問題解決力」は、eラーニングと集合研修を組み合わせた「ブレンディッド・ラーニング」が適しています。前提知識を前もってeラーニングで学習した後、集合研修では、発生したトラブルを題材に議論しながら、取り得る複数の選択肢を考え、最善の対応策を選ぶというプロセスを通して、問題を解決する方法を学びます。

あるいは、「反転教育」を用いて、事前に学習した結果に基づいてグループを分け、議論する集合研修も効果があります。

学習結果データに応じて教育内容を最適化させる

LMSの良いところは、学習結果やアンケート結果などがデータとして残せる点です。これを活用しない手はありません。

例えば、アンケートや学習結果などを分析して、いまにも違反問題が起こってもおかしくないような部署が見つかったら、そこに対して重点的な取り組みをすればよいのです。下の図のようなモデルが考えられます。





カードの素材「五輪の書 (eラーニング)」を手に入れた!

13 五輪の書



eラーニング

<説明> 知恵の伝承ができる。同一の内容をもれなく伝えられるのが強み

PCやタブレット、スマートフォンなどの電子端末を使った学習のこと。eラーニング教材を配信するシステム(LMS)を使って運用。時間や場所を選ばずに学習でき、学習内容が平準化できるのが特徴

<使い方> 講義やマニュアルなどをeラーニング教材化し、受講対象者に配信する。教材は実際の講義を収録したり、スライド資料などをもとに作成したりする



カードの素材「道場(集合研修)」を手に入れた!

14 道場



集合研修

<説明> 師から弟子へとワザの伝承ができる。対面で伝えられるのが強み

受講対象者を会場に集めて行う学習のこと。講義だけでなく、演習、議論などをする学習に向いており、対面で教育できることや、対象者同士の交流の場としての機能もメリットとされる

<使い方> 講師と受講者が会場に集まり、講義や演習を行う



カードの素材「サムライ (ブレンディッド・ラーニング)」を手に入れた!

15 サムライ



ブレンディッド・ラーニング

<説明> 知恵とワザを合わせ、心技体をもった実践者を作る

eラーニングと集合研修を組み合わせた学習方法。知識学習(インプット)はeラーニングが向いており、議論や演習などのアウトプットには集合研修が向いているため、この利点を生かして、効率や学習効果を上げることができる

<使い方> eラーニングなどで事前学習をしてから、対面の研修では応用的な演習などを行う

第8章

分野別教育のエッセンス(1)

独占禁止法



山「教育の方法論についてはなんとなくわかってきました。でも、教育の内容については完全に???状態です。」

高「ここからが肝ね。まあ、法令の詳しい説明は、汎用の教材も探せばあるでしょうから、うまく活用していきましょう。私たちの仕事として大事なものは、うちの社員が興味をもつ事例を盛り込むことと……」

山「学習者が楽しみながら参加できるプログラムを考えることですね」

高「そうね！ 8～12章は、代表的な法令の知識について一気に見ていきましょう。」



室長メモ(解説)

8～12章では、法令別の教育のポイントを押さえていきたいと思います。それぞれ、以下の項目でまとめたので、必要とするときに参照してください。

- ・法令分野の概要
- ・主な教育対象者
- ・法令遵守の観点でのポイント
- ・CSRの観点でのポイント
- ・リスクマネジメントの観点でのポイント
- ・教育設計のポイント
- ・おすすめの教育手法

まずは独占禁止法について取り上げます。

法令分野の概要

- ・私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
- ・自由な経済活動を、公正に行うために必要な事業活動の基本的なルールを定めた法律
- ・違反すると、違反した社員が刑事罰を受けたり、違反企業が多額な課徴金を科させられたりす

るリスクがある

- ・違反を発見した場合は、速やかに申告すればするほど、処罰は軽くなる場合がある
- ・M&Aに関連した、企業結合に対する事前審査がある

独禁法とは

- ・公正で自由な競争を目指し、事業活動の基本的なルールを定めた法律
- ・市場を独占しようとする行為や、事業者が共同して競争を制限する行為などを禁止
- ・違反すると、違反行為を止めるように命じる排除命令や課徴金納付命令が出されたり、消費者から損害賠償請求を受けたり、株主から株主代表訴訟を起されたりするなど、企業の信用が失墜するリスクがある
- ・行政機関（公正取引委員会）が運用している
- ・海外各国では「競争法（Competition Law）」が該当する

独禁法と企業結合

- ・独禁法では、企業結合によって競争が制限されたり、何らかの影響を受けているか否かを審査し、一定の取引分野において競争を実質的に制限すると判断されるものは禁止される。
- ・企業結合とは、株式保有や合併によって一定程度以上、一体化して事業活動をする結合関係のこと。

リニエンシーについて

- ・カルテルや談合に参加した企業であっても、**自主申告により課徴金が減免される制度**のこと
- ・例えば価格カルテル事件において、独禁法違反企業に対して、多額の制裁金と共に、社員が逮捕され有罪判決を受けた例がある
- ・一方、日欧の自動車部品メーカー 5社によるカルテルがあった際の例では、合計で約186億円の制裁金が科されたが、このうちパナソニックは最初に通報したため、制裁金を免れている。
- ・的確な初期対応をするためには、リニエンシーという制度の仕組みを知っておくことが大切。

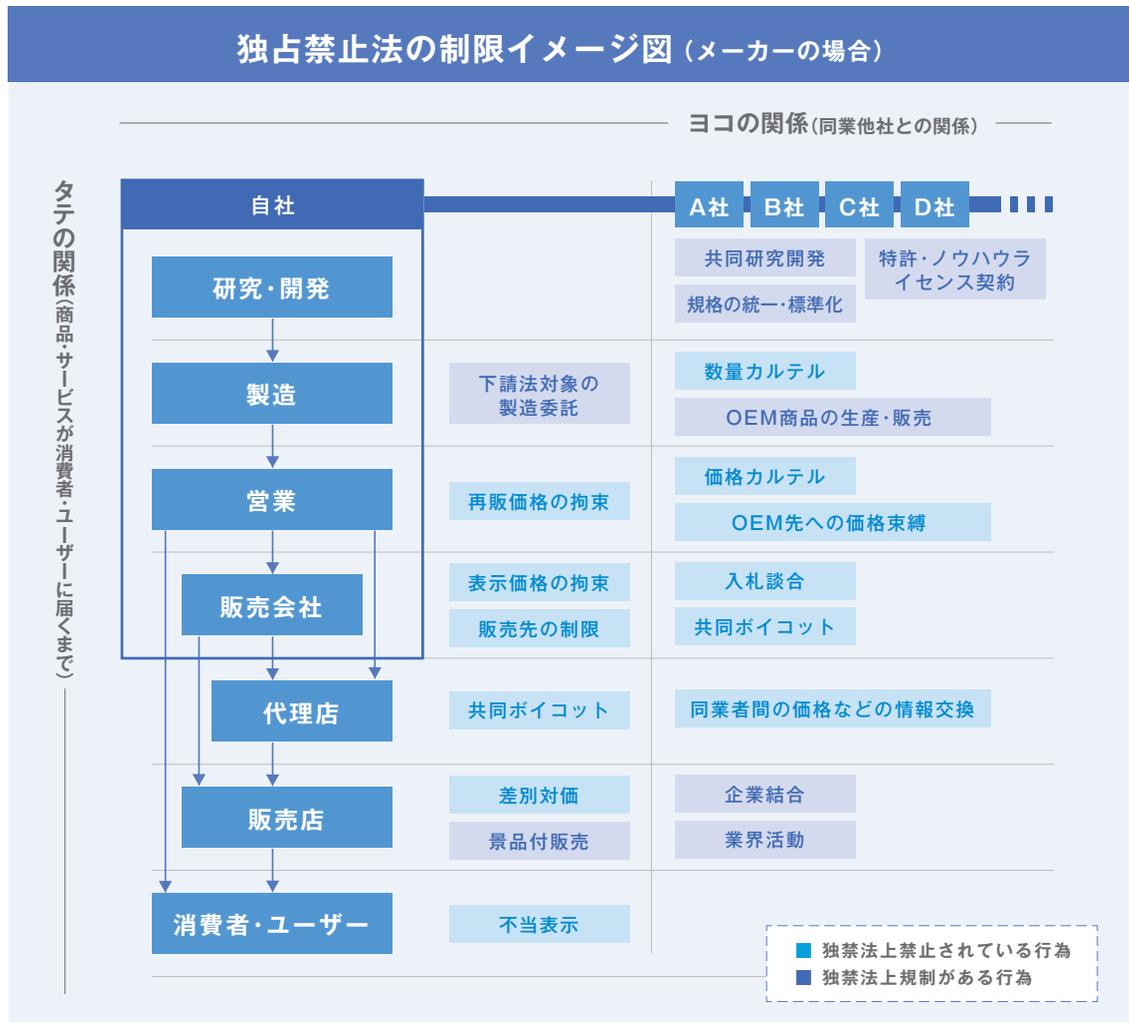
教育対象者

独占禁止法にかかわる部門（教育対象者）は広範にわたります。

下の図を例に説明しましょう。これはメーカーの例ですが、自社の部門（タテの関係）が、他社（ヨコの関係）とやり取りが発生するときの注意点をまとめたものです。

例えば、製造部門の社員が、同業他社とやり取りして数量の調整について話し合ったとしたら、

これは「カルテル」に当たり、違反となります。一方、OEM商品の生産について話し合ったとしたら、これは場合によっては規制があるので注意が必要ですが、そこをクリアしていればOKです。このように、各部門に該当する注意点を把握しておきましょう。



法令遵守のポイント

独占禁止法では以下の2つを規制している点を押さえましょう。

- ・「禁止事項」（私的独占、不当な取引制限（カルテル）、不当な取引方法の禁止）
- ・「規制事項」（事業団体、企業結合、独占状態の規制など）

禁止事項と規制事項の線引きは、ケースバイケースであるため、それぞれ、何が、どのように禁止もしくは規制されているのかについて、具体的な内容を理解しておくことが大切です。

独禁法の運用を担当する「公正取引委員会」の基本的な機能と役割について理解しておきましょう。

違反企業に立ち入り検査できる権限がある、などです。

CSRの観点でのポイント

違反した場合に企業が経営的に受ける影響を知る。

- ・メディアなどで大きく報道される
 - 業務面で大きな打撃を受ける可能性がある
 - 企業のイメージダウンにつながる可能性が高い
- ※疑いの段階だとしても、公取委が立ち入り調査をすると、メディアで大きく報道される
- ・違反者個人が刑事罰を受ける可能性がある

教育に盛り込みたいポイント

- ・独禁法違反の事例を基に、こうした社会的責任への影響を理解できるようにすること

リスクマネジメントの観点でのポイント

違反した場合の経済的な損失リスクを知っておきましょう。

- ・取引先から入札指名停止を受けるなどの大きな機会損失リスク
- ・多額の課徴金支払いによる損失リスク

セーフティーネット

- ・違反しても、自主申告すれば課徴金が減免される制度「リニエンシー」を押さえておく。

教育設計のポイント

どこに気を付けていけばいいかを示してあげる必要があります。

- ・自社の事業領域と、その事業についての同業他社との関係を整理。
- ・コンプライアンス教育が「べからず」集になってしまうと、ビジネスの足を引っ張ることになる点にも注意。
- ・「なぜ違法なのか」「適法の場合はあるのか」という判断の基準を明確にして学ぶことが大切。

規制ばかりになってしまうのを避けるためには、「○(適法)」「×(違法)」の二元論ではなく「△(条件により判断が変わる場合)」を加えた3段階で考えることがポイント。

(例)

- ・販売店に、希望小売価格で売ることを、口頭で指示する
→(×：口頭であっても、小売価格の指示はNG)
- ・販売店に、希望小売価格を、参考価格として提示する
→(○：参考価格を提示したのみであればOK)
- ・出資している販売店に、希望小売価格で販売することを指示する
→(△：原則NG。ただし、販売店に過半数を出資し、実質的に同一企業内である場合はOK)

ビジネスシーンと教材の材料は、自社の事例に加えて、公正取引委員会が公開しているガイドラインと相談事例集が活用できます。

おすすめの教育手法

独占禁止法の教育は、法律の説明や禁止事項を並べ、まるでNG集を説明するような内容になってしまう傾向があります。その場合、禁止事項や制限事項が多いことは理解できても、なぜ禁止や制限があるのか、どのような基準で判断されているかを理解することが難しくなります。

具体的なビジネスシーンで行われる業務に対して、独占禁止法の視点から見て○×△のいずれになり得るかを考え、理解することが、コンプライアンスの実現につながります。

グループ討議

上記の○×△のように、過去の事例をもとに「○×△」の選択肢を自ら検討してみる、という研修です。

- 1) 事例を見て、○×△のいずれになるか、その理由は何か、まず個人単位で検討してみる。
- 2) 4～5人のグループで、意見交換する。判断が分かれたものについては、その判断に至った理由を議論する
- 3) グループごとの議論内容を発表し、講師を交えて意見交換。
 - ・グループの統一見解を決めて発表。ほかのグループの内容を比較検討してもよい。
 - ・自分たちの業務を振り返って、議論するのもよい。



カード「狭き道を拓く剣(○×△演習(グループ討議))」を手に入れた!

16 狭き道を拓く剣



○×△演習(グループ討議)

<説明>通ってよい道(○)か悪い(×)かの2択ではなく、条件付きで通れる第三の道(△)を切り開く

<やり方>事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修で過去の違反事例をもとに、グループ討議する

<効果>コンプライアンスの実践方法が身につく。討議した○×△の結果は、自分の業務のガイドラインとして活用できる

第9章

分野別教育のエッセンス(2)

下請法





室長メモ(解説)

次に、独占禁止法の一部である「下請法」の教育についてまとめます。

法令分野の概要

- ・正しくは「下請代金等支払遅延防止法」
- ・下請事業者の利益を保護するための法律であり、独占禁止法の特別法
- ・下請取引の具体的な実務に対する義務や禁止行為を定めている
- ・下請法には、公正取引委員会（独占禁止法の運用機関）と中小企業庁がかかわっている

下請法の対象取引

- ・下請法の対象取引には、製造・修理委託から、ソフトウェア、映像コンテンツ、デザインなどの情報成果物の作成の依頼、運送やメンテナンスなど、各種サービスの提供が含まれる
- ・ポイントとなるのは発注側（親事業者）の資本金と受注側（下請事業者）の資本金により対象取引か否かが決まるという点

教育対象者

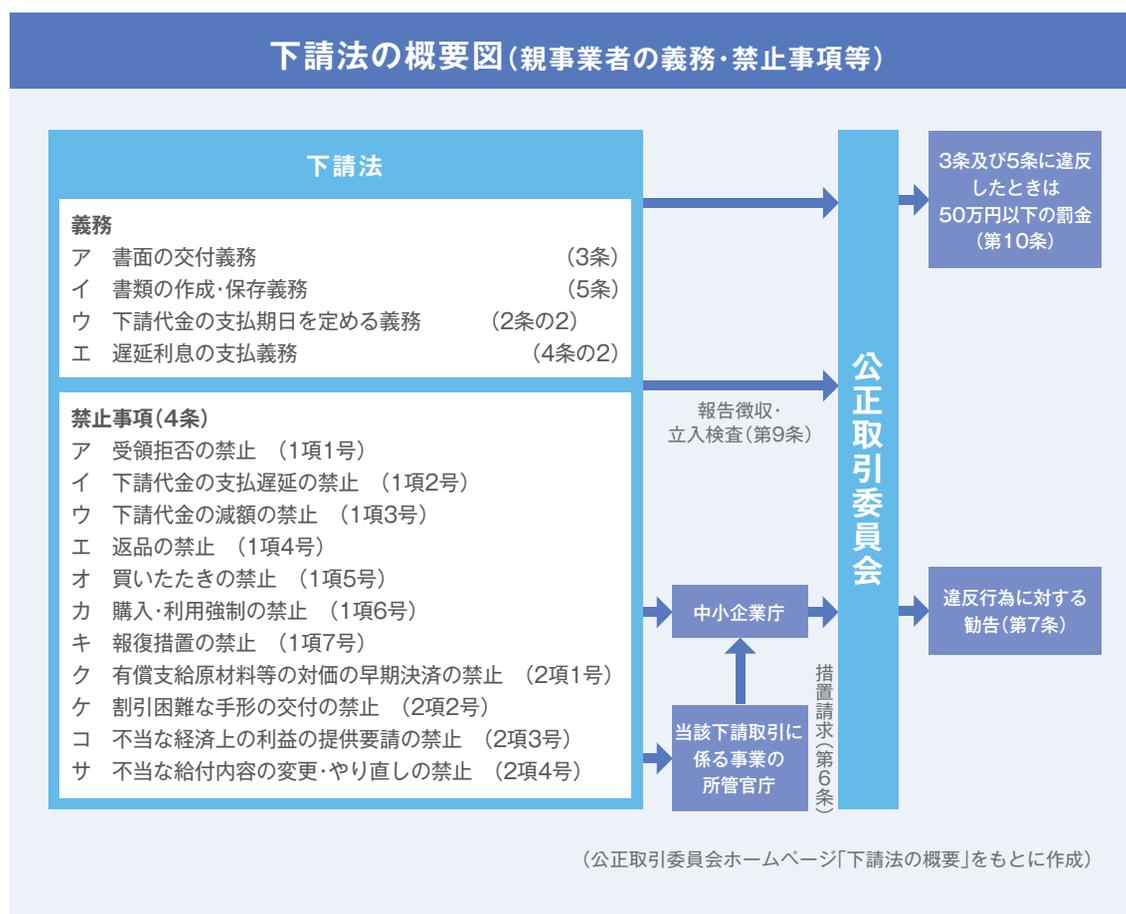
- ・従来は、資材調達や技術部門など、日常的に中小企業に発注する部門が中心
- ・近年は、外部の専門家や、兼業・副業の許可を得た他社の社員個人と契約して業務を行う部門

今後、こうした契約形態が増えると予想されているため、今までは外部に発注することがあまりなかった企画や営業部門など、企業の幅広い部門において、下請法コンプライアンスの知識が必要になってくることにも注意しましょう。

法令遵守のポイント

- ・下請取引の発注者（親事業者）には、具体的な義務と禁止事項が定められている。
- ・発注者側の実務的な「義務」と「禁止事項」を具体的な実務に落とし込んで理解する必要がある。

下請法の概要図(親事業者の義務・禁止事項等)



具体的な対象取引や禁止事項の例などは、公正取引委員会のサイトで確認できます。

公正取引委員会「よくある質問コーナー(下請法)」

http://www.jftc.go.jp/shitauke/sitauke_qa.html

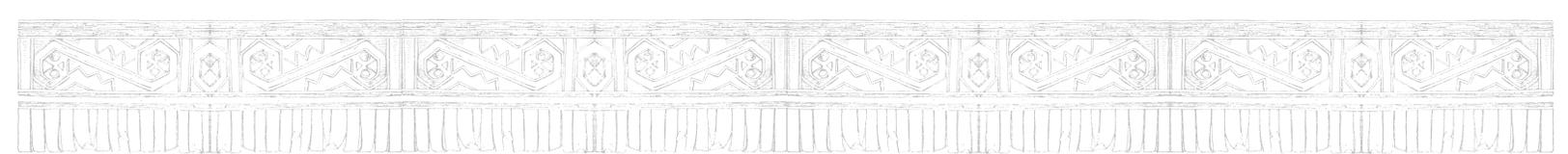
CSRの観点でのポイント

違反が見つかった場合にCSRの観点で企業が受ける影響は次のようなものがあります。

- ・公正取引委員会(独立禁止法の運用をする行政機関)が是正勧告した企業名をホームページで公開するので、企業の著しいイメージダウンにつながる。
- ・義務を怠った場合は罰金が科せられることもある。

リスクマネジメントの観点でのポイント

- ・下請法違反は外部からはわかりにくく、違反すると直ちに摘発されるわけではないので、違法でも慣習化する可能性がある。
- ・公正取引委員会や中小企業庁は、下請け先に相談窓口を開いているほか、下請け先に対して定期的にアンケート調査をしている。

- 
- ・問題があると思われる企業に対して、公取委が立ち入り検査をすることがある。（立ち入り検査されると、メディアを通して知れわたる可能性もある）

下請取引を行う部門では、以下のことが大切です。

- ・下請法の基礎知識を十分に教育すること
- ・書類を保存するなど下請法で求められる義務を守り、外部からの突然のチェックに対しても速やかに対応できる体制を作っておくこと

下請取引のリスク

- ・下請法に違反すると、企業名が公表されたり、罰金が科されたりするなどのペナルティがある。
- ・2013年～2017年の5年間では、合計37社が公正取引委員会から禁止行為の取りやめ、原状回復、再発防止措置などを求める勧告を受けて、社名が公表された。
- ・定期的な書面調査があり、必要があれば、取引記録の調査や立ち入り検査もあるので、コンプライアンスに取り組んでおくとともに、記録をきちんと残しておくこと。

教育設計のポイント

法律の概念を理解するだけでなく、業務プロセスに落とし込んだ場合、どのような行動が違反や罰則の対象になるのかという具体的な内容の理解が必要です。

下請法コンプライアンスを実現するための教育のポイント

- ・法律が定める義務と禁止事項を、具体的な業務に落とし込んで理解できるようにする
- ・違反して立ち入り検査を受けたり社会的な影響を受けたりした場合に、どの部分が違反に該当したのかを早急に把握して対処する方法を理解する
- ・注意すべき点が多いので、列挙しても業務に反映するのは大変なため、教育するときは、業務の流れの中で、すべきこととすべきでないことを示す形が理解しやすい（下図参照）

業務フローに合わせた注意事項

| | |
|-------|--------------------|
| 取引開始前 | 適用基準 / 取引先管理 |
| 取引交渉 | 仕様書 / 見積書 / 発注書 |
| 取引推進 | 有償支給 / 納品受領 / 受入検査 |
| 取引完了 | 支払 / 書類保存 |



契約書 / 禁止事項

おすすめの教育手法

知識偏重になりやすいので、アクティブラーニングの要素を取り入れて学習するのが有効です。以下に実際に大手企業で行われた例を紹介します。

シミュレーション・トレーニング（間違い探しゲーム）

下請法上いくつか問題のある発注書サンプルを用意して、グループで議論しながら、その中から間違い探しをする演習方法。

- ・最初に時間を決めて個人で考え、その後、グループで議論してもらう。タイムプレッシャーをかけて、より早く、多くの間違い探しを競うことで、ゲーム性を高める方法も有効。

チェックリスト作成演習

業務フローに合わせたチェックリスト（下図参照）を作成することにより、さらに、下請法の理解を高める教育プログラムです。

- ・eラーニングや講義等で、取引開始前から取引完了までに必要なチェックポイントを学習。
- ・その後、その知識を用いて、社員自ら下請法違反にならないためのチェック項目を考え、チェックリストを作成する演習をする。自ら項目を考え出してもらうことが難しい場合は、チェック項目の選択肢を書いたカードをいくつか用意しておき、ばらばらにした状態から並べ替えてもらう「福笑い」型も効果的。

下請法チェックリスト

| | |
|-------|-------------------------------------|
| 取引開始前 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ↓ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 取引交渉 | <input type="checkbox"/> |
| ↓ | <input type="checkbox"/> |
| 取引推進 | <input type="checkbox"/> |
| ↓ | <input type="checkbox"/> |
| 取引完了 | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |



カード「秩序の杖 (シミュレーション・トレーニング (間違い探しゲーム))」
を手に入れた!

17 秩序の杖



シミュレーション・トレーニング (間違い探しゲーム)

- <説明>間違いを見つけ出して正す
- <やり方>事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、間違いだらけの書面(発注書など)のサンプルを見て、できるだけ多くの間違いを指摘し正す。競い合う形式にすると、ゲーム性が出て◎
- <効果>下請法への理解が深まり、実際のビジネスシーンでの間違いを防ぐ力がつく



カード「隙をつく針(チェックリスト作成演習)」を手に入れた!

18 隙をつく針



チェックリスト作成演習

- <説明> 注意すべき点を見逃さないようにする
- <やり方> 事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、下請法違反にならないためのチェック項目を考え、業務フローに沿ってチェックリストを作成する
- <効果> 下請法への理解が深まる

第10章

分野別教育のエッセンス(3)

PL法





室長メモ(解説)

次に、PL法の教育についてまとめていきます。

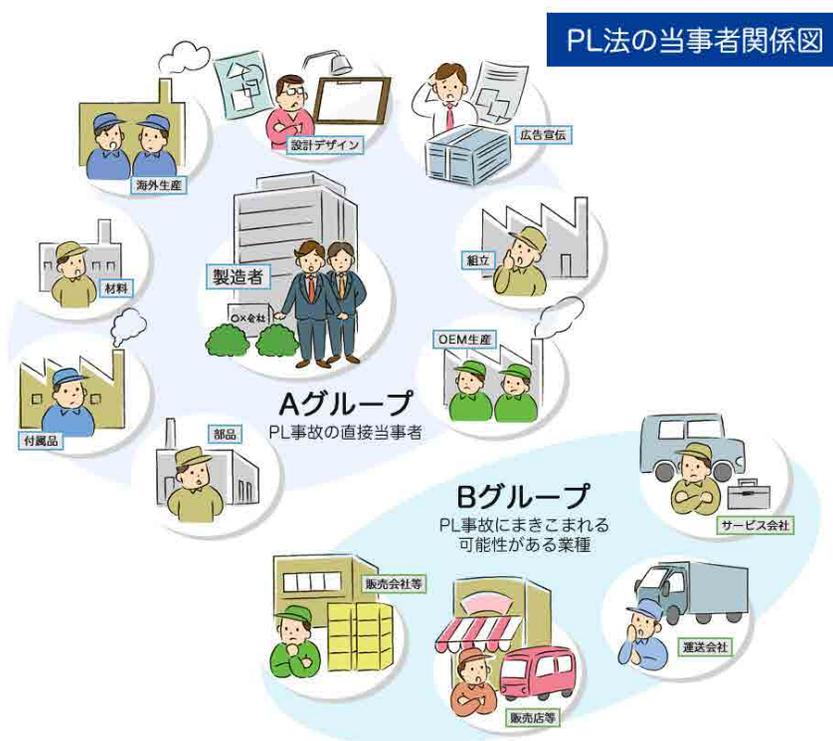
法令分野の概要

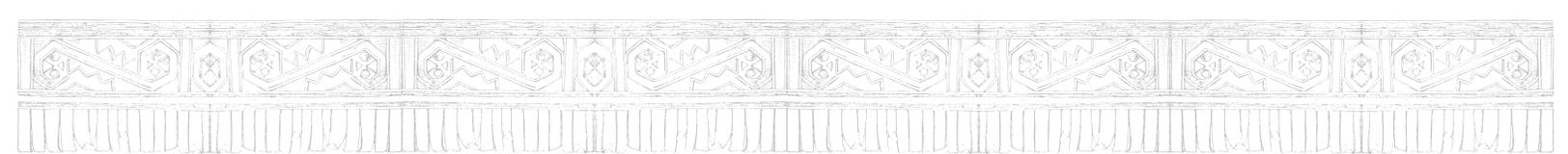
- ・正しくは「製造物責任法 (Product Liability)」
- ・製品の欠陥によって人の生命、身体又は財産に損害を被ったことを証明した場合に、被害者は製造業者等に対して損害賠償を求めることのできる法律
- ・「欠陥」とは、その製造物が通常有すべき安全性を欠いていること
- ・企業にとって、製品の安全性の欠陥により、消費者の生命や身体に損害を与えることは、重大な品質問題であり、その対応を誤ると大きな経営問題になる

教育対象者

PL法に該当する部門は広範にわたりますが、大きく分けると次の2グループからなります。

- ・Aグループ：PL事故の直接当事者となりうる部門
- ・Bグループ：PL事故に巻き込まれる可能性のある部門





品質の安全性確保には、製品の開発・製造から、販売、代理店からOEM先に至る川上から川下までの共通認識と連携が必要です。

PL法の対象となる製造者等は、①製造、②加工、③輸入、④表示に関する企業です。

- ・直接当事者（Aグループ）は、設計デザイン・組立て・加工・付属品・部品・材料・海外生産・OEM生産・広告宣伝を担当した企業
- ・PL事故に巻き込まれる可能性がある業種（Bグループ）には、販売会社等、販売店等、運送会社、サービス会社が含まれる

Aグループはリスクを認識していないところが多いことに注意が必要です。

例えば、次のようなケースもありえます。

- ・海外から輸入した製品が日本でPL事故を起こした場合、製造者ではなく輸入業者がPL責任を負う。
- ・プライベートブランドやOEM製品などで、製品の開発や製造は行っていないが自社のブランドとして表示している製品にPL事故が発生した場合も、製造や開発者ではなくブランドを表示している事象者がPL責任を負う。

法令遵守のポイント

①製品の安全性確保

- ・企業は製品の品質に欠陥がないように、安全性を確保した設計と製造を行う
- ・あらゆる誤使用を想定した警告と表示をしめさなければならない
- ・一般的な消費者が使う製品の場合、取扱説明書が重要。できるだけわかりやすく、誤使用を避ける表示をすることも大切です。

②リコールにより、損害の拡大を防止する

- ・事故が発生し、その拡大が懸念される場合、市場から販売した製品を回収する「リコール」が、損害の拡大を防止する有効な手段
- ・リコールそのものに大きなコストがかかるが、これを怠るとさらに被害が拡大し、経営陣が責任を問われることがある

※リコール隠しを題材にした小説「空飛ぶタイヤ」（池井戸潤）が分かりやすい。

③保険によるリスクマネジメント

自社のリスクを分析し、適切な保険を選び、賠償責任に備えておくことも大切です。

- ・ PL責任が生じた場合、企業には大きな損害賠償義務が発生することがある
⇒製品の欠陥で損害を与えてしまった場合の賠償責任をカバーする保険を掛けておく
- ・ 損害の拡大を防止するためのリコールにも大きな費用が必要
⇒製品の回収や修理、修理、交換などにかかるリコール費用をカバーする保険も掛けておく
- ・ ネット炎上をカバーする保険もある

CSRの観点でのポイント

最も重要な初期対応をするにあたり、難しいのが「リコールするか否かの判断」です。

製品の特性によっては人命にかかわるので、企業の社会的な責任は大きいといえます。次の点に留意しましょう。

- ・ 誰がどのような基準で判断するのかをあらかじめ決めておくこと。
- ・ リコールの意思決定にかかわる部門のトップや関係者すべてがきちんとPL法を理解していなければ実行が難しい。

リコールのリスクを認識し、関係する当事者に教育する企画をすることが大事です。

リスクマネジメントの観点でのポイント

- ・ 重大事故が起こる前のサイン（小さな事故、ニアミス、ヒヤリハット）に目を向けること
- ・ PL保険、リコール保険などについて前もって知っておくこと
 - 保険の仕組み
 - 保険で何ができ、何ができないか
 - どのくらいのコストか
 - どの程度のリスクがカバーできるか
 - 保険会社への報告義務の手順

教育設計のポイント

欠陥の基準について押さえておきましょう。

- ・ 「製品自体の欠陥」（安全設計・安全装置の不備等、原材料・部品の品質管理、検査の不備等）
→ 開発・製造部門が教育対象
- ・ 「広告・表示の欠陥」（取扱説明書・警告ラベル等の欠陥、カタログ・宣伝広告、販売員の口頭説明の欠陥等）
→ 企画・宣伝・営業部門が主な教育対象

※ただし、製品の安全性を確保するためには、すべての部門が連携して取り組む必要がある

すべての部門がPL法の基礎知識を理解するだけでなく、自部門が主に担当する内容については具体的なDo's and Don'ts（何をすべきか、何をすべきでないか）のレベルまで詳しく理解しておくこと

おすすめの教育手法

- ・シミュレーショントレーニング（模擬記者会見）

おすすめの理由

- ・リコールを行うことになった場合、記者会見を開くことが多いため。
- ・説明責任を果たすうえでも大切な会見であり、ユーザーに迅速に告知して損害拡大を防いだり、企業としての姿勢を示してイメージダウンを防いだりするため。

学習の流れ

- ・まず、eラーニングなどで、PL法の基礎知識を学習します。具体的な事例に基づき、正誤を考えた後、法律的な根拠の解説を受ける学習方法が効果的。
- ・その後、模擬記者会見。このトレーニングには、実際のリコール事案を素材に開発したケース教材を使用。そのケース教材には、記者会見を行なうことになった事情を記載。

模擬記者会見の手順

①役割分担

- ・研修参加者で4～5名のグループを作り、会見する側の立場になって議論する
- ・講師やゲストが記者役
- ・他のグループはオーディエンス

①作戦会議：ケース教材を読み、記者会見のシナリオを考えるための作戦会議をする

- ・現時点で記者会見を行う価値とリスク
- ・誰が何を発表するか（代表取締役会長、代表取締役社長、専務取締役品質管理担当、取締役広報担当、取締役技術担当、該当製品の事業部長の中から代表者3名を選ぶ）
- ・記者から何を聞かれるかの想定質問に対する回答案など

シナリオを考える際のポイントは、現時点でわかっていることとわからないことを整理することです。わからないことは、いつまでに、どうするかを考えます。それらを踏まえて会社の方針を決定し、記者会見において、誰が、何を、どのように発表するかを決めて準備します。

②模擬記者会見の実施

- ・決めたシナリオに基づいて会見を実施
- ・記者役の講師やゲストから質問を受け、グループの代表が答える

③振り返り

会見が終わったら、グループで自分たちの会見について議論する

他のグループの内容の共有と講師からのフィードバックを受ける

Q&A作成演習

- ・PL法コンプライアンスには、川上から川下まで多くの部門が関わるため、各部門の当事者は、PL法の基礎知識がわかっても自分たちがどのように関係するのか、どのような場合にPL責任が問われる可能性があるかに疑問を持つことになる
- ・PL法のQ&A作成演習は、そのような疑問をQ (Question) として集めて、A (Answer) を作成する演習。



カード「予見の杖 (シュミレーショントレーニング(模擬記者会見))」を手に入れた!

19 予見の杖



シュミレーショントレーニング (模擬記者会見)

- <説明> 説明と質疑攻防のシナリオを描く
- <やり方> 事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、作戦会議と模擬記者会見の演習を行う
- <効果> 現実に問題が起こった際に説明すべきことや、質疑応答に対応する力がつく



カード「無知を照らす杖 (Q&A 作成演習)」を手に入れた!

20 無知を照らす杖



Q&A作成演習

<説明> 分からないことに答えを与える

<やり方> 事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、自部門がどういうときに違反となり得るか、疑問を持ち寄り、それに対する答えを考える

<効果> PL法への理解が深まる。作成したQ&A集は業務にそのまま活用できる

第11章

分野別教育のエッセンス(4)

安全保障貿易(輸出)管理





室長メモ(解説)

法令分野の概要

- ・「外国為替および外国貿易法（外為法）」
 - ・規制に該当する輸出には、経済産業省の事前の輸出許可が必要
 - ・リスト規制とキャッチオール規制がある
 - リスト規制
 - ・貨物・技術の品目・スペックによる規制
 - ・“兵器そのものや兵器の開発に利用できる高い性能を持つ汎用品などを15項目にリストアップ”したもの
 - ・輸出を予定する物のスペックが、貨物等省令の仕様に該当するかしないかの判定（該非判定）をする
 - キャッチオール規制
 - (1)大量破壊兵器キャッチオール規制
 - (2)通常兵器キャッチオール規制
- 品目ではなく、需要者・用途に着目した規制
- “リスト規制品に該当しない物の輸出に対して、その用途と需要者の内容に応じて、規制が行われる。

詳しい項目はこちら

経済産業省「安全保障貿易管理ハンドブック 2017年（第9版）」

<http://www.meti.go.jp/policy/anpo/seminer/shiryo/handbook.pdf>

注意点

- ・「モノ」の輸出だけでなく、「技術」の提供も輸出管理規制の対象
- ・「技術」とは、設計／製造／使用に分類される
 - キャッチオール規制において懸念がある場合は、事前の許可が必要
- ・「技術」の提供にはeメール、技術サーバーによる技術提供に加えて、技術移転、共同開発、技術者派遣・受け入れ、学会発表も含まれる
- ・日本国内でも、日本国内に住所をもたない人・法人に提供する場合は規制の対象になる

- ・過失による違反が6割を占めるが、教育や業務プロセスの見直しにより改善可能

教育対象者

- ・経営幹部
- ・輸出や海外事業を担当する部門
- ・海外出張やクラウドサーバーの管理などを行う国内の事業部門
- ・恒常的に輸出を行う部門以外にも、技術、製造、企画、営業部門など、多くの職種がかかわるため、啓発教育は全社員に必要

法令遵守のポイント

実務責任者や担当者に対しては、輸出規制の目的、罰則などに加えて、規制の特徴により、Do's and Don'ts (何をすべきで、何をすべきでないか)」を教育します。重視しますが、ポイントをまとめます。

日本の輸出規制

- ・リスト規制とキャッチオール規制がある
- ・リスト規制（貨物・技術の品目・スペックによる規制）
主に開発・製造部門が対象
- ・キャッチオール規制（品目ではなく、需要者・用途に着目した規制）
主に輸出営業部門、海外事業部門が対象

以下も輸出管理規制の対象になる点に注意。

- ・クラウドサービスを通じた技術のやり取り
- ・海外出張の際の技術や製品の持ち出し
- ・国際宅急便などを利用した技術資料・製品の国外への輸送

CSRの観点でのポイント

- ・輸出規制では、「大量破壊兵器の開発や製造に転用できる高度な技術が流出すること」を最も厳しい違反と定めている。
- ・改正外為法では法人に最高10億円の罰金を科す制度が盛り込まれている。
- ・輸出規制の違反企業は、経済産業省から警告を受け、企業名が経済産業省のサイトに掲載される。
- ・メディアで取り上げられ、社会的信頼を著しく落とす可能性がある。

リスクマネジメントの観点でのポイント

事前の輸出許可が必要な物や技術を、無許可で輸出または提供すると次のような厳しい刑罰があります。

- ・ 刑事罰：法人は10億円以下、個人3000万円以下、または対象物の価格の5倍以下の罰金。
または10年以下の懲役
- ・ 行政制裁：3年以内のモノの輸出・技術提供の禁止
- ・ 社会的制裁：信用失墜などにより社会的制裁も受けかねない。取引先や顧客から厳しい視点で取引チェックを受ける可能性もある

また、経済産業省より輸出に関する包括許可制度（特定の貨物、一定の仕向地に対して、輸出を包括的に許可する制度）を受けている企業は包括許可制度の継続が危ぶまれることが考えられます。輸出や海外事業の比率の高い企業にとっては、大きな経営的なダメージとなります。

教育設計のポイント

輸出規制の違反事例から、どんな罰則が科されたか、なぜそのような事例が発生したかを学習できるようにします。

事例は、経産省やCISTECのサイトから得られます。

外為法違反事例（CISTEC）

<http://www.cistec.or.jp/export/ihanjirei/index.html>

注意点多いため、列挙するだけでは業務に反映しづらい点に気をつけましょう。

業務フローに合わせて規制のチェックポイントを紹介し、具体的に理解できるようにするとよいです。

おすすめの教育手法

ケース・スタディ 1

- ・ 具体的な事例を演習形式で学習する方法により、当事者意識と学習意欲を喚起できます。
- ・ 具体的なビジネスシーンを設定し、「あなたは〇〇（立場）です。この場合どのような行動をとりますか？」という質問に回答してもらう。
- ・ 何が問題なのかを発見する「問題発見力」を育成するには、複数の選択肢から正誤選択してもらう。
- ・ eラーニングやネットテストで実施すると効率的です

ケース・スタディ 2

- ・ 前提知識として、キャッチオール規制の内容について、eラーニングや講義で理解させる。
- ・ 具体的なビジネスシーンに対して、輸出規制のチェックポイントを理解できる問題を作成し、研修で問題を解いてもらう。
- ・ 解答と解説を行う。



カード「ソロモンの杖 (ケース・スタディ(事例学習))」を手に入れた!

21 ソロモンの杖



ケース・スタディ(事例学習)

<説明> 今あるものは、すでにあったものであり、後にあるものも、すでにあったものである。過去の事例を用い、現在において学習し、未来に備えて判断力を身に付ける

<やり方> 事前学習で基礎知識を学習した後、事例(ケース)ごとに質問をし、選択肢から選んでもらう

<効果> 過去と同じ間違いを犯すのを防ぐ。事例を疑似体験し、当事者意識をもたせることができる

第12章

分野別教育のエッセンス(5)

著作権法





室長メモ(解説)

最後に、著作権法の教育についてまとめます。

著作権には、第三者の著作権を侵害しないという「守りの知財」に基づく考え方と、著作権の特性をビジネスに活かすという「攻めの知財」に基づく考え方とがあり、両面を学ぶプログラムが大切です。

法令分野の概要

- ・著作権は、特許権、商標権などとは異なり、特許庁に出願し、審査を受けて登録する必要はなく、著作権者が著作物を創作した時点で、自動的に権利が発生。
- ・その権利は、創作後、個人の場合は死後70年、法人の場合は公表後70年保護される。
- ・著作権侵害の罰則は強化されている（最高刑は、窃盗罪と同じ懲役10年以下）
- ・著作権侵害は、法人に対して3億円以下の罰金刑に加えて、著作権者から侵害の差し止め、損害賠償や名誉回復措置などを請求されるリスクがある。

著作物の例

新聞・小説・雑誌などの記事、絵画・写真などの美術品、TV・映画などの映像、コンピューターのプログラム、地図・模型、建築物、レコード・CD、データベースなど

著作物として法律で保護されるための要件

- (1) 「思想又は感情」を表現したものであること
(単なるデータは除かれます)
- (2) 思想又は感情を「表現したもの」であること
(アイデアなどが除かれます)
- (3) 思想又は感情を「創作的」に表現したものであること
(他人の作品の単なる模倣が除かれます)
- (4) 「文芸、学術、美術又は音楽の範囲」に属するものであること
(工業製品などが除かれます)

教育対象者

著作権コンプライアンスの取り組みは、すべての部門で必要です。そのため、著作権の教育に関しては全社員を対象にしたプログラムを作ります。

- ・ 恒常的に他人の著作物を取り扱う部門は、主に広報、宣伝部門や商品企画・マーケティング部門
- ・ コンピューターのプログラムやデータベースについては、技術、開発部門が取り扱うことが多い
- ・ 営業部門も、ネットで公開されている各種データやソフトウェアを扱う

法令遵守のポイント

次の点を押さえておきましょう。

- ・ 何が著作物として著作権法で保護されるのか
- ・ 他人の著作物を無断で使用するなど、著作権を侵害した場合、どのような罰則や損害があるのか
- ・ 自社が生み出したどのような創作物が著作権法でどのように保護されるかを知っておくとともに、他人の著作権を尊重する意義を学ぶ

CSRの観点でのポイント

著作権の問題は、紛争が起こった場合に企業の姿勢が問われるなど、メディアで大きく報道される可能性があります。その際、第三者の著作物に対する適正な扱いをしているか否かがあらわになり、企業のブランドイメージにも影響します。

著作権侵害が企業のイメージや事業に与える影響について、具体的に認識する教育プログラムが必要です。

(例)

自社ホームページに第三者の著作物をのせる
ソフトウェアの不正コピー・違法コピー

リスクマネジメントの観点でのポイント

リスクマネジメントの視点からは、著作権侵害に対してどのような措置があるかをよく理解したうえで、自社が取るべき「攻め」と「守り」の両面を学ぶプログラムが必要です。

- ・ 他人の著作権を侵害した場合、法人の刑事罰に加え、著作権者からの差し止めによる対象事業の停止、損害賠償の請求による紛争、名誉回復措置による企業イメージへの影響などのリスクがある

- ・著作権侵害の判断は難しいが、侵害の“疑い”の段階でも、著名な企業の場合は大きく報道されるリスクがある

⇒著作権コンプライアンスの問題が発生した場合にどのような事業リスクがあるかについて、具体的に理解しておく

- ・ほかの企業やライバル企業が、自社の著作権を侵害する可能性もある

⇒その場合、自社の事業に与える影響を考慮し、必要な措置を取れるように備えておく

教育設計のポイント

どのような著作物が保護される対象であるか、適法に利用するにはどうすればよいかについて、具体的な事例で学べる教育プログラムを用意するとよいでしょう。次の点を習得してもらうのが目標です。

- ・何が著作物として保護されているのか、定義を理解する
- ・適法な利用方法を理解する

(例)

他人が創作したプログラムを利用する場合、フリーソフトは、利用条件を確認し、遵守する、それ以外の場合は、必ず事前に許諾を得て、その範囲で利用する、という Do's & Don'ts (何をすべきで、何をすべきでないか) を理解して、実施する

おすすめの教育手法

他人の著作物を取り扱う場合は、具体的な利用シーンごとに、Do's & Don'ts (何をすべきで、何をすべきでないか) を学ぶとよいでしょう。

講師から一方的にQ&Aの説明を受けるよりも、自分たちがQを考え、Aの案を議論することにより、著作権法の基礎知識の理解が深まります。(アクティブラーニング)

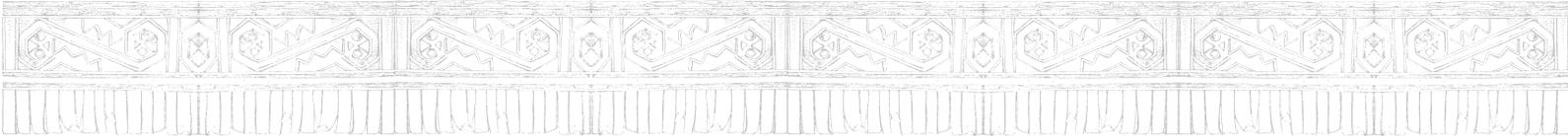
Q&A作成演習

著作物の利用シーン(※)ごとに、疑問をQ(Question)として集めて、A(Answer)を作成する演習です。(10章「PL法」参照)

※利用シーンの例:「映像の利用」「ソフトウェアの利用」「他人の著作物の引用」など

手順

- ①著作権法に関する基礎知識を学習(eラーニングや講義)

- 
- ②各自でQを考える
 - ③4～5名のグループでQを持ち寄り、情報共有する
(グループでQを作る方法でも)
 - ④グループでQに対するAを議論して統一見解を出す。
 - ⑤発表する

第13章

教育施策カードまとめ



1

魔法の粉



ゲーミフィケーション

<説明>ゲーミフィケーションを取り入れることでつまらない研修も面白くできる魔法の粉。(単体で使いすぎると中毒性あり)。

<使い方(例)>集合研修のワークショップに取り入れる、eラーニングのコンテンツをゲーム風に制作する、など。

(例) 集合研修のワークショップに取り入れる、eラーニングのコンテンツをゲーム風に制作する、など。

2

きらきらの粉



ARCSモデル

<説明>学習意欲を刺激できる4要素をまとめた「ARCSモデル」。研修に組み合わせると、ゲーミフィケーションの効果が期待できる。

3

おぼろげな鏡



簡易アンケート

<説明>取り急ぎ作ったアンケート。社員のコンプライアンス意識の現状をなんとなく把握できる。

<使い方(例)>研修効果の検証、意識調査など。目的に応じた質問文を作り、選択肢から選んでもらうか自由回答を書き込んでもらう。アンケートフォームや学習管理システム(LMS)の機能などを使うと便利。

<使うタイミング(例)>研修の後や、コンプライアンス月間などの時期に定点観測するなど。

4

ピカピカの鏡



精度の高いアンケート

<説明>統計解析できるよう上手に設計したアンケート。社員のコンプライアンス意識の現状をしっかりと把握でき、得られたデータは、ほかのデータとの比較分析に活用できる。

<使い方(例)>研修効果の検証、意識調査など。目的に応じた質問文を作り、選択肢から選んでもらうか自由回答を書き込んでもらう。アンケートフォームや学習管理システム(LMS)の機能などを使うと便利。

<使うタイミング(例)>研修の後や、コンプライアンス月間などの時期に定点観測するなど。

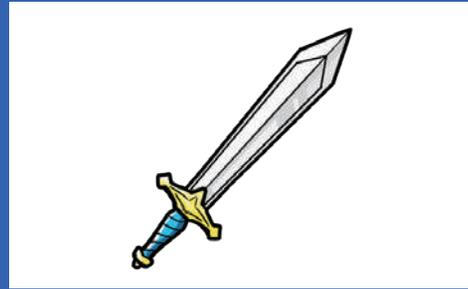
5 鋼の鎧



コンプライアンスの基礎知識の学習

- <説明> 最低限、身を守ることができる鎧。コンプライアンス基礎的な考え方や、各法令の基本知識を教育す
- <効果> 知識不足による違反のリスクを取り除く
- <やり方> 各法令(9～13章)を参照

6 分別の剣



業務プロセスの見直し

- <説明> 切れ味の鋭い剣。業務プロセスを見直す
- <効果> 業務ミスによる違反リスクを取り除く
- <やり方> 幹部社員向けの研修で議論の題材にするなど

7 孔明の扇



メッセージ発信

- <説明> 皆に方向性を示す軍配扇。経営トップが明確なメッセージを社内外に発信する
- <効果> 違反リスクを無視してはいけない企業風土を作る
- <やり方> 定例のMTGや朝会などの場での話に盛り込む

8 和睦の水晶



職場懇談会

- <説明> 社員の気持ちに働きかける
- <効果> 話し合いの場で、社員の率直な考えを聞き、会社のメッセージを伝えることができる
- <やり方(例)> コンプライアンス意識に問題のある課(小規模)で集まり、当該のコンプライアンス問題をテーマに話し合う

9 ひみつの鍵



ヒアリング

<説明> 隠れた問題を把握する
<効果> アンケートやテストのスコアからは見えない要因を知り、対策をうつ手がかりを得る
<やり方(例)> 幹部社員に聞き取りをする

10 鍛冶



教育資料の材料づくり

<説明> 事例から教訓を抽出し、教材として加工できる状態にする。ケーススタディの問題にしたり、研修で行う議論の題材にしたりすることができる
<やり方> 情報収集し、4～5人のグループでブレインストーミング、議論をして教訓を抽出する

11 知恵の剣



ケーススタディ

<説明> 事例から抽出された教訓を学ぶ(全社員向け)
<効果> 問題を発見する知恵がつく
<やり方> 基礎知識を学習した後、ビジネスシーンの記述から正誤問題や選択式問題などを解く。eラーニングのカード(7章)と組み合わせると教育の質が安定し、かつ学習履歴などのデータを得られる

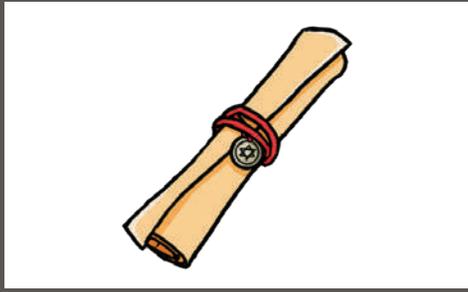
12 ないものを見出す水晶



ケースメソッド

<説明> 事例から学ぶべきことは、自ら見出す。お膳立てされた学習ではなく、学習者同士の議論により、単純な正解のない問題を主体的に考え抜く学習(経営幹部、幹部社員向け)
<効果> 問題解決力が身につく
<やり方> 集合研修が基本だが、事前に基礎知識を学習してから議論に臨む「フレンディッドラーニング」のカード(7章)と組み合わせると効果が上がる

13 五輪の書



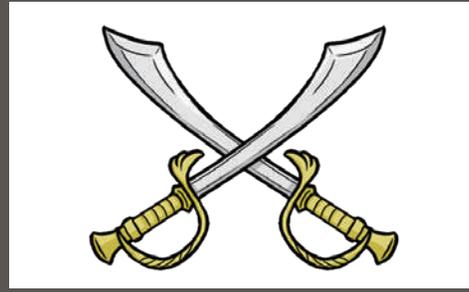
eラーニング

<説明> 知恵の伝承ができる。同一の内容をもれなく伝えられるのが強み

PCやタブレット、スマートフォンなどの電子端末を使った学習のこと。eラーニング教材を配信するシステム(LMS)を使って運用。時間や場所を選ばずに学習でき、学習内容が平準化できるのが特徴

<使い方> 講義やマニュアルなどをeラーニング教材化し、受講対象者に配信する。教材は実際の講義を収録したり、スライド資料などをもとに作成したりする

14 道場



集合研修

<説明> 師から弟子へとワザの伝承ができる。対面で伝えられるのが強み

受講対象者を会場に集めて行う学習のこと。講義だけでなく、演習、議論などをする学習に向いており、対面で教育できることや、対象者同士の交流の場としての機能もメリットとされる

<使い方> 講師と受講者が会場に集まり、講義や演習を行う

15 サムライ



ブレンディッド・ラーニング

<説明> 恵とワザを合わせ、心技体をもった実践者を作る

eラーニングと集合研修を組み合わせた学習方法。知識学習(インプット)はeラーニングが向いており、議論や演習などのアウトプットには集合研修が向いているため、この利点を生かして、効率や学習効果を上げることができる

<使い方> eラーニングなどで事前学習をしてから、対面の研修では応用的な演習などを行う

16 狭き道を拓く剣



○×△演習(グループ討議)

<説明> 通ってよい道(○)か悪い(×)かの2択ではなく、条件付きで通れる第三の道(△)を切り開く

<やり方> 事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修で過去の違反事例をもとに、グループ討議する

<効果> コンプライアンスの実践方法が身につく。討議した○×△の結果は、自分の業務のガイドラインとして活用できる

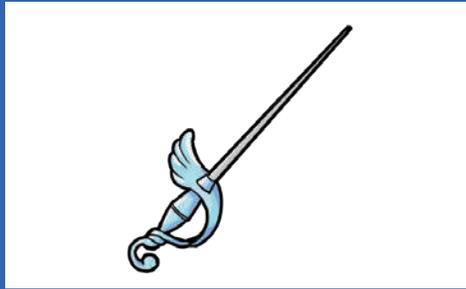
17 秩序の杖



シミュレーション・トレーニング (間違い探しゲーム)

- <説明>間違いを見つけ出して正す
<やり方>事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、間違いだらけの書面(発注書など)のサンプルを見て、できるだけ多くの間違いを指摘し正す。競い合う形式にすると、ゲーム性が出て◎
<効果>下請法への理解が深まり、実際のビジネスシーンでの間違いを防ぐ力がつく

18 隙をつく針



チェックリスト作成演習

- <説明>注意すべき点を見逃さないようにする
<やり方>事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、下請法違反にならないためのチェック項目を考え、業務フローに沿ってチェックリストを作成する
<効果>下請法への理解が深まる

19 予見の杖



シミュレーション・トレーニング (模擬記者会見)

- <説明>説明と質疑攻防のシナリオを描く
<やり方>事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、作戦会議と模擬記者会見の演習を行う
<効果>現実に問題が起こった際に説明すべきことや、質疑応答に対応する力がつく

20 無知を照らす杖



Q&A作成演習

- <説明>分からないことに答えを与える
<やり方>事前学習で基礎知識を学習しておき、集合研修では、自部門がどういふときに違反となり得るか、疑問を持ち寄り、それに対する答えを考える
<効果>PL法への理解が深まる。作成したしたQ&A集は業務にそのまま活用できる

21 ソロモンの杖



ケース・スタディ(事例学習)

<説明>今あるものは、すでにあったものであり、後にあるものも、すでにあったものである。過去の事例を用い、現在において学習し、未来に備えて判断力を身に付ける

<やり方>事前学習で基礎知識を学習した後、事例(ケース)ごとに質問をし、選択肢から選んでもらう

<効果>過去と同じ間違いを犯すのを防ぐ。事例を疑似体験し、当事者意識をもたせることができる

エピソード



山田は「ピカピカの鏡」を使った!

山「先輩、アンケートをとったら、A事業部のスコアが低くなっています!」

高「内部監査などの情報と付け合せて、原因を調べるのよ!」



山田は「ひみつの鍵」を使った!

山「ヒアリングしてみたところ、どうやら先日、B事業部と合体して、部長が変わったことが影響しているようです。とにかく売上のノルマ達成が最重視されていて、現場ではコンプライアンスは二の次になっています!」

高「それならば、新しい部長に説明して、お願いしましょう!」



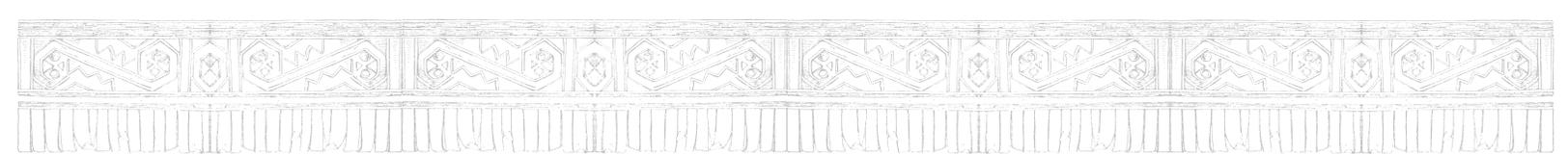
山田は「孔明の扇」を使った!

山「新しい部長に、当社のコンプライアンス方針を理解していただき、定期的にコンプライアンスについてのメッセージを発信してもらうことになりました。そのためには、まめにネタ提供もしなくてはですね……!」



山田はカードの素材「鍛冶」を「孔明の扇」と組み合わせた!

山「いや～、事例から教訓を洗い出す作業をしたら……最近、C社に公正取引委員会が捜査に入ったというニュースの意味がよくわかりました。怖いっすね…! A事業部の部長によく説明してメッセージ発信してもらわなきゃだ～～」



謎の声「ふふふ……、高橋君、そして山田君。楽しくやっているようだね。コンプライアンス・ゲームを構想した甲斐があったよ。」

山「あ、あなたは……室長！？」

高「室長！ もうお加減はいいのですか？」

室長「すっかりさ！ さあ、これからが本番だ！ いくぞみんな～！」

山&高「おー！」

コンプライアンス室メンバーの戦いはまだ始まったばかり。

「見えない敵」を相手に、「何も起こらない状態」を作り、維持するのだから、成果も見えづらく、もしかしたら誰からも感謝されないかもしれない。

しかし、さまざまな施策カードがありうることを知った彼らにとって、コンプライアンスは「クリエイティブでやりがいのある仕事」となった。(おわり)

本書をお読みになった方へ

いかがでしたでしょうか。

本書では、コンプライアンス教育において大切なこととして、次の点を解説してきました。

- ・学習意欲を刺激すること（ARCSモデル、ゲーミフィケーション）
- ・施策を考える前に現状分析をすること（アンケートの活用）
- ・原因別・階層別にアプローチすること
- ・法令だけでなく、CSRとリスクマネジメントの視点も押さえること
- ・事例を盛り込んだ教材を使うこと

また、効果的な教育方法として、学習管理システム（LMS）の活用や、eラーニング、ブレンディッド・ラーニングについても触れてご紹介しました。

eラーニングの使用イメージを知りたい場合は、下記リンクから教材のデモをお試しいただけますので、ご活用ください。

コンプライアンスの基礎を効率的に学習できるeラーニング教材

LMSの活用イメージを知りたい方は、以下のページにて課題別に紹介していますので、ご参照ください。

LMS「CAREERSHIP[®]」成功事例（ライトワークス）

コンプライアンス教育の必要性はますます高まっています。経営環境の変化スピードがますます速まり、対応すべき分野もますます増えていくでしょう。

これからの時代を勝ち進むためのコンプライアンス教育体制づくりに、本書で紹介したノウハウをぜひお役立てください。

制作：Lightworks BLOG編集部／監修：一色 正彦