

---

---

第4章

誰に何を教育すべき？

# 階層別アプローチ

---

---

CHAPTER  
4



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

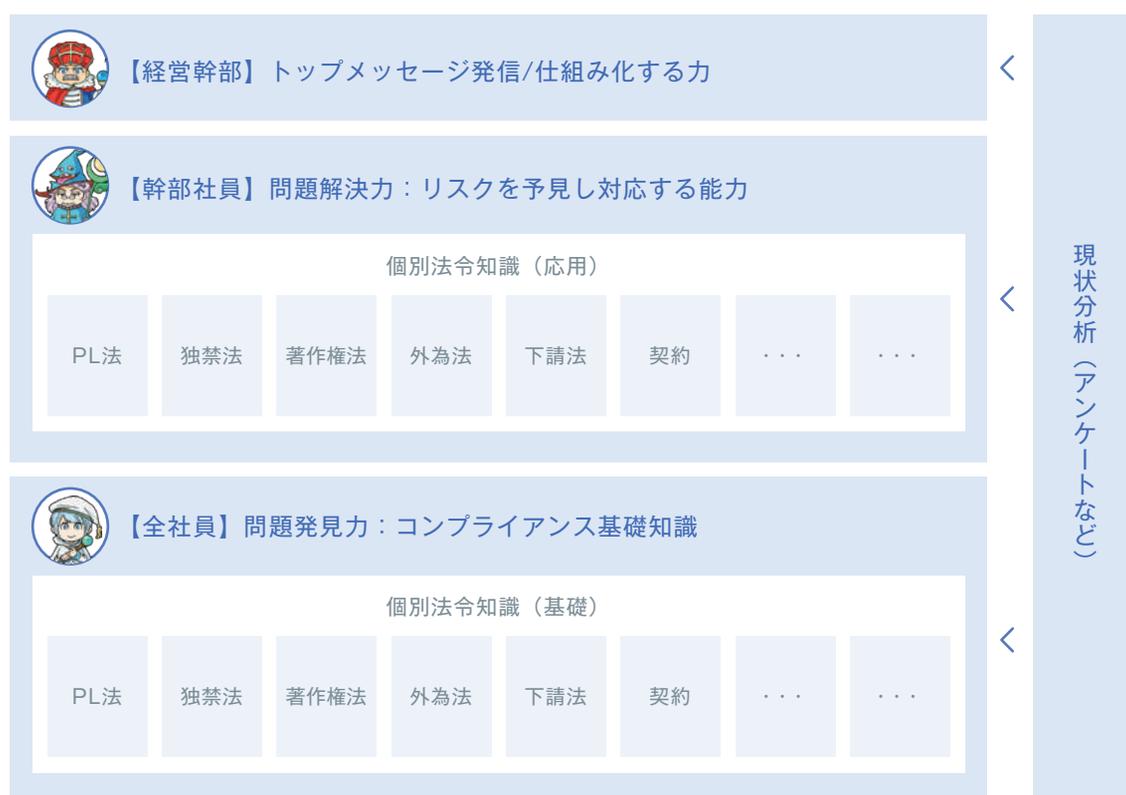
とはいえ、「何から手を付ければいいのか」「最低限必要な施策は何だろう」というのが正直なところでしょう。また、「どこまで教育したら十分なのか」という疑問もあります。

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ろうとするのは大変ですので、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.

- Item 1:** Icon of a man in a uniform. Title: 【経営幹部】 トップメッセージ発信/仕組み化する力. Sub-title: 個別法令知識（応用）。 Topics: PL法, 独禁法, 著作権法, 外為法, 下請法, 契約, ...
- Item 2:** Icon of a man in a uniform. Title: 【幹部社員】 問題解決力：リスクを予見し対応する能力. Sub-title: 個別法令知識（基礎）。 Topics: PL法, 独禁法, 著作権法, 外為法, 下請法, 契約, ...
- Item 3:** Icon of a woman in a uniform. Title: 【全社員】 問題発見力：コンプライアンス基礎知識. Sub-title: 個別法令知識（基礎）。 Topics: 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