
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。事例ごとに担当者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。

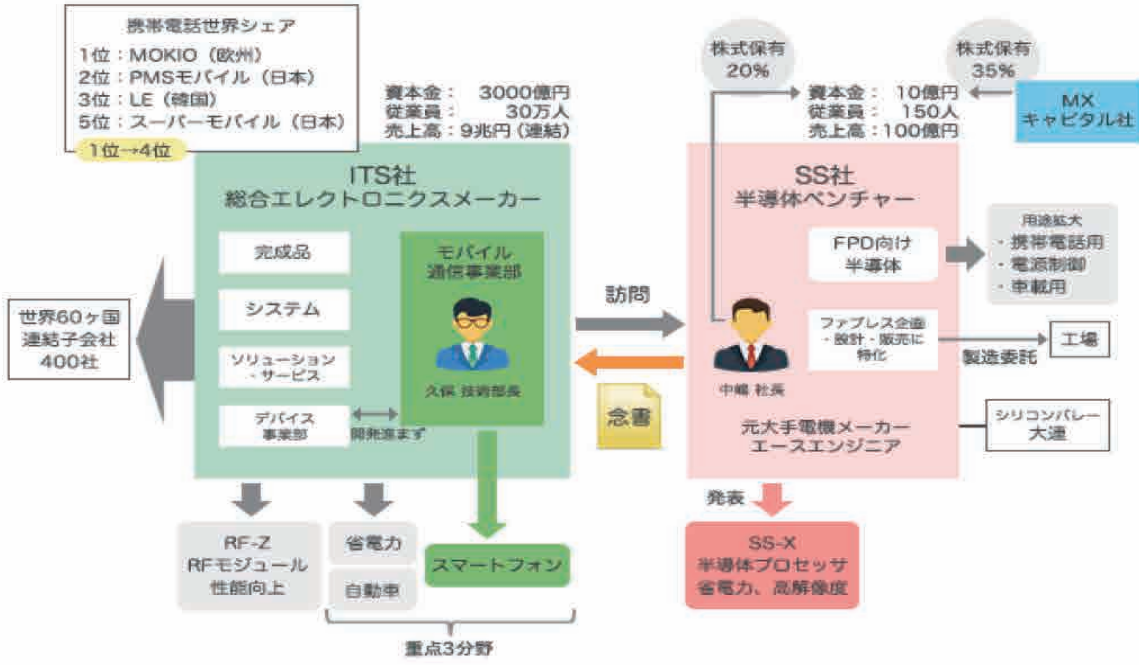
2) 関係図を活用する

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よいでしょう。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。

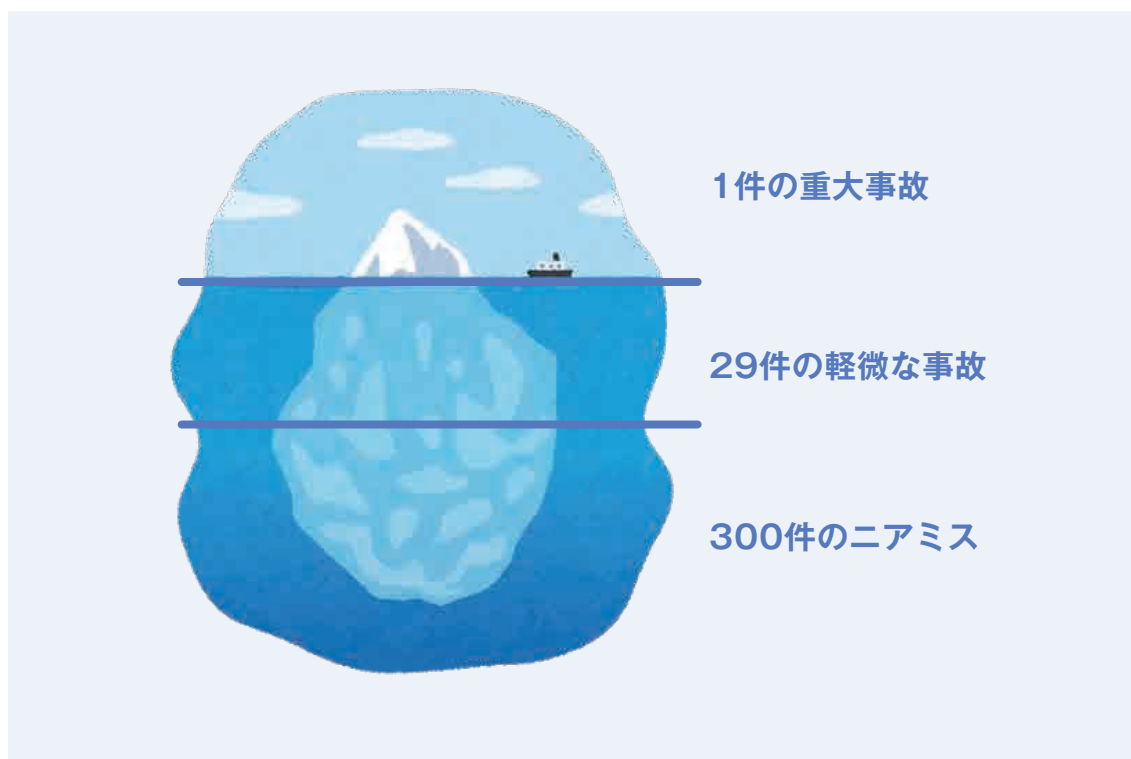
質問：次の法分野のうち、自分の業務に関連しているが、分かりにくいと考えているものを選んでください。（複数選択可）

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/anpo/>

- ・ Q&A

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