

第9章：コンプライアンスと教育

0. コンプライアンス教育

コンプライアンス活動の目的は、適切な行動を行うように役職員の心に働きかけ、すでに存在するコンプライアンス・リスクの発現を最低限に抑えること、仮に発現してしまった場合でも、事前のその影響を最小限に抑えるような対応ができるようにすること、リスクを事前に感知できるようにすること、そして自分自身や企業が関係者から信頼され好かれるように行動することにあります。

そのためには、まず、個人として期待される役割を十分に果たせるようになること、すなわち“個人力・社員力の強化”が前提になります。次いで、組織内でお互いを信頼し、尊重し、思いやる風土を育み、共通の組織目標を達成できるように行動すること、すなわち“組織力の向上”です。近年、目標設定による業績評価が個人主義に走らせる大きな要因になっているため、他者を思いやることがないがしろにされがちです。特に、一般社員の日ごろの行動に大きな影響を与える課長は、一方ではプレイング・マネージャーとして目標達成を厳しく求められているあまり、部下指導がおろそかにされがちな傾向があります。したがって、社員には常に“社員力”と“組織力”の向上を意識させるように仕向けなければなりません。

企業は、1つの理念で結ばれた人々の集合体ですから、理念の共通認識・共通理解は不可欠です。企業理念は、最上位の価値判断の基準であり、個人によってブレたり、解釈が異なったりしては、企業としての組織の力が分散されてしまいます。したがって、理念の理解については、ときどき確認する必要があります。

企業内では、個人個人に、その職位に応じた期待される役割があります。コンプライアンス・リスクについても、それぞれの職位に応じて期待される行動が異なります。個人が自分に課せられている役割を認識し、日々の仕事を通じて、その役割を十分に果たせるよう成長していくことが重要です。一般社員には、現場の担当者として担当業務に関しての適切な判断や行動が求められますが、上位者になればなるほど、自分の意思決定の重要度が増し、与える影響力も影響を及ぼす範囲も大きくなります。最低限、職位の変更（昇進）時には、新しい役割を自覚させる必要があります。

コンプライアンス・リスクの中には、技術の進歩や環境の変化によって、急激に大きなリスクに変化してしまうものがあります。例えば、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）において、不適格な情報の発信は、特定の閉じられた個人間では問題ありませんでした。しかし、利用者が増えソフトウェアの機能が充実するにつれて利用

者層が拡大し、仲間内だけでやり取りされてきた他愛もない日常会話が漏洩することによって、情報の漏えい事件として社会問題化し、企業の大きなリスクになってしまいました。こうしたリスクについては、規制やルールを強化するだけでは、本質的なリスク対応にはならず、役職員にある程度の知識を習得させ、発信するコンテンツに規制を設けたり、例えプライベートであっても利用方法に制限を加えることが不可欠になってきました。もはや、社員が SNS を利用していきようがまいが、そのような対策を行っているかどうかで会社のリスク管理が判断されてしまうようになってきたのです。

一般に、教育は役職員にとって受動的なものである限り、その効果には限界があります。「聞くだけ」、「見るだけ」の教育から、「考える」教育を目指さなければ、効果はあまり期待できません。まさに、『人は問われて初めて考える』です。教育したことを実行できるかどうかは社員任せにし、問題が発生した場合は“社員の結果責任”として、厳しい制裁（社内処分）にするのでは、社会から許してもらえないはずがありません。

この章では、コンプライアンス教育をどのように体系立てて計画し、戦略的に実行していくかを議論することにします。

1. コンプライアンス教育の目的と内容

(1) 組織目標の達成に向けて

組織の目標が、企業理念の実現のための「成果をあげること」である限り、コンプライアンスもまた企業活動の中で「成果をあげること」に直結し、経営に貢献するものでなければなりません。組織や社員が遭遇するいろいろなコンプライアンス・リスクを適宜・的確に判断して、適切に管理（リスク・コントロール）を行いながら、着実に成果の出せる事業活動を推進させる役割を担うものでなければならないのです。単に、「法に定められた『内部統制』を行っている」という証拠づくりのために記録、アライバイづくりのコンプライアンス教育といった形だけのものにしてしまえば、社員の気持ちを後ろ向きにさせてしまい、かえって逆効果になってしまうということを強く認識しなければなりません。

コンプライアンスを巡っては、法令自体は頻繁に改正されています。いろいろなステークホルダーの企業を見る基準もより厳しくなり、ステークホルダーの要求や要請も多岐にわたってきています。企業内部においても、働く社員の意識や働くことの価値観、会社に対する帰属意識や忠誠心も変化しています。さらに、企業に対しては、グローバル化と情報通信技術の進展が背景となって、世界のいろいろな価値観を企業経営に反映することが求められるようになってきています。企業を取り巻く経営環境は、ますます

複雑化し目まぐるしく変化しているのです。

さらに、企業が提供する製品・サービスについても、原材料の調達から廃棄に至る製品・サービスのライフサイクル全般にわたる誠実さが求められています。しかしながら、以前にも増して厳しくなるコスト競争に耐えながらも、その他の複雑で高度な競争にも対応しなければなりません。

こうした厳しい時代に生き残っていくために、企業には、つねに変化を意識しながらリスクを敏感に感じ取れる人材の育成と、柔軟にリスク対応のできる組織を作り上げることが求められています。社員同士の付き合いが減り、上下の信頼関係が希薄化し、組織への帰属意識が薄れる傾向にある中で、つねに「成果をあげる」強い組織を作るためには、「個」の人材育成だけでなく、メンバー同士がそれぞれの役割を果たしながら、協力し合ってリスクに対応する「チームワーク」の醸成と、柔軟で機動的なマネジメント体制が求められます。これらのすべてのレベルを上げ、「正しい判断・誠実な行動・成果のあがる協働」を企業文化にまで昇華させることこそがコンプライアンス活動の領域であり、コンプライアンス教育に期待されていることなのです。

(2) 個人力と組織力

社員にコンプライアンスを意識した行動を定着させるためには、それなりの知識教育と訓練が不可欠です。

また、組織のマネージャーには、経営方針に従って自らのビジョンや方針作り、それを部下に示させ、実行計画や施策を立案させ、日々の意思決定を行なわせるための知識教育とスキル教育、訓練が必要です。

しかし、いきなり「何をなすべきか」、「どうあるべきか」、「どのように行動すべきか」、「何をやってはいけないのか」、「何を大切にすべきか」といった価値判断能力を問われても、簡単ではありません。考え方や判断のベースになる価値基準の理解、コンプライアンスの知識、リスクを感じとれる感度、リスクを感じ取ろうとする意識、組織力向上の知識、部下を指導するうえでのスキル、意思疎通（コミュニケーション）のスキル、成果を出すためのマネジメント・スキルなどを教育しながら、これらのいろいろな知識やスキルを総合した訓練や現場での実践が必要となります。スキルは、経験と自発的な向上心で習得できるものなのです。

事例をもとに、「どのような考え方や判断が問題か」、「どこにどのような改善すべき課題があるか」、「もしそれが自分たちの組織で発生した場合にはどうするか」、「現在の

自分たちの業務プロセスの中でそのような問題は発生しないか」、「非常時にもきちんと対応できるか」といった研究（ケーススタディ）を組織管理者が中心になって行い、そうした議論を通じてチームワーク力を向上させることが教育目標になります。

社員一人ひとりが「個人として」行動することと、メンバーが組織の成果を目指して「組織として」行動することの両方ができて初めて、適切なリスク・コントロールのもとで高い成果が確実に期待できるようになるのです。「個人として」の行動が適切かどうかは、信頼を生む「5つの行動側面」でチェックし、「組織として」の行動が適切かどうかは、「チームワークの7つの側面」でチェックすると、漏れなくダブリなく（ミッシェー：MECE）総合的な確認ができるようになります（第6章参照）。

（3）教育の内容

コンプライアンス教育で教えるべきものとして、以下の項目があげられます。

- ① 企業理念、企業行動憲章、行動規範、倫理要綱、経営方針など（価値判断の基準となる会社や経営者の考え方）
- ② 個人力と組織力の向上
- ③ 職位と役割
- ④ コンプライアンスの概念（コンプライアンスとは何か、どのような考え方か、なぜ大切なのか、CSRとの違いは何か、コンプライアンス経営など）
- ⑤ 自社のコンプライアンス経営（自社の内部統制の体制、企業統治の構造、全社的リスクマネジメントなど）
- ⑥ 自社のコンプライアンス体制と活動（組織、責任者、実行推進部署、規則やルール、コンプライアンス方針、グループ・コンプライアンス、コンプライアンス活動とPDCAサイクルなど）
- ⑦ 法的リスク（法的知識）
- ⑧ 不正リスク（不正の知識）
- ⑨ 個別リスク（環境、品質、情報セキュリティ、安全保障輸出、パワハラなど）
- ⑩ 社会的要請や要求の内容と動向
- ⑪ 自社事例・他社事例（社内・グループ会社・業界内で発生したもの、社会的に注目されているものなど）

以上に11の項目をあげましたが、すべてを全員に教育する必要があるという意味ではありません。社内での職位（階層）や職責、職種によって異なります。特に、上位の職位になればなるほど経営の観点での意思決定が求められ、中間管理職にはマネジメント・スキルやコミュニケーション・スキルと一体化した組織（部署）運営の教育に重

点が置かれます。一般社員には担当業務を行ううえでの知識や、報連相などの基本的な行動が重要視されます。また、教育の内容の程度やレベルも、教育対象者によって異なります。

教育の方法についても、独立したコンプライアンス教育としてだけでなく、会社（または人事）の社員教育に組み込んだり、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）として現場で教えたりするものもあります。会社の実態や風土などに合わせて、臨機応変に実施していくことが必要です。

コンプライアンス教育では、社員一人ひとりが企業の掲げた判断基準である企業理念をベースに「何を大切にすべきか」を考えながらそれぞれの職責を果たし、考え方や判断、行動が変化することを目指します。

いずれにしても、コンプライアンス教育で気を付けなければならない点は、「おもしろかった」や「つまらなかった」で終わらせること、「自分には関係ない」、「他社のことであって自社には当てはまらない」と錯覚させることは、絶対に避けなければならないということです。あくまでも意識改革に結びつくよう、教育の方法や手段選びを慎重に検討しなければなりません。

2. コンプライアンス意識調査

(1) 意識調査意の意義

コンプライアンス上、どこに問題があるかを把握するためにコンプライアンス意識調査を実施することは大変重要です。この意識調査は、原則として毎年実施し、前年に比べてどのように意識が変化（経年変化）したかで、当年度の活動と当年度に発生したコンプライアンス問題等の評価を同時に行うこともできます。もし可能ならば、コンプライアンス意識評価のサービスを行う会社に調査を委託し、自社の調査結果と他社（他社平均）の結果平均とを比較することで、自社特有の問題点（リスク）を抽出する相対評価が可能になります。

コンプライアンス活動は、内部統制で PDCA の改善活動として取り組むべきものとされていますので、C（=Check：評価）の手段が必要です。そのためには、調査項目は、前年に比べて評価することが望まれます。

要約すると、『コンプライアンス意識調査』の利点として以下の点をあげることができます。

- ① 対前年比でどれだけ意識が変化したかを評価できる
- ② 職位別（階層別）、組織別（部署別）、職種別、グループ会社別などに、年度別や年度推移等の分析で、問題をより深く掘り下げ、真因究明に利用できる
- ③ 自社の問題点や課題の抽出を行うことができる
- ④ 当年度に発生したコンプライアンス問題が与えた影響を評価できる
- ⑤ 他社との比較で自社特有の問題やリスクを抽出できる
- ⑥ 役職員へコンプライアンスの自覚を促すことができる

（２）調査項目

コンプライアンス意識調査を、どのような項目で何個の設問で行うかは判断の分かれるところです。コンプライアンスの担当者としては、調査項目をできるだけ多くしているいろいろな背景を探りたいところですが、調査を受ける役職員にしてみれば煩わしさが増えることになり、いい加減な回答が増えてしまったり、役職員の反感を買って、以降のコンプライアンス活動に支障をきたしてしまう可能性があるので注意が必要です。役職員から、どの程度の協力が得られるかは、日頃の対応や情報公開の程度によります。一般に、コンプライアンス意識評価サービス会社では、30～80項目の調査が多いようです。

どの程度の数の調査項目が可能かは、結局のところ、各社独自の風土に依存すると思われませんが、抑えておきたいポイントとして以下のような点が上げられます。

《おもなポイント》

- ① コンプライアンス意識の浸透度
- ② 価値判断基準（理念、規範等）の理解度
- ③ 個人および組織のリスク感度・リスク認識度
- ④ 組織風土（組織内雰囲気）の改善度
- ⑤ 役割の認識度または向上意欲度
- ⑥ 価値判断基準に迷った場合のとるべき行動の理解度

《具体的な質問項目》

- ① 企業理念や行動規範などの価値基準が理解されているか
- ② 社会で起きたコンプライアンス問題に関心があるか
- ③ 組織内でコンプライアンスが話題になることがあるか、または、リスクや問題、その対応方法などが組織内で議論されることがあるか
- ④ 組織内でお互いを尊重しあったり、思いやったりしているか
- ⑤ 自分がコンプライアンス問題に直面したときに上司や同僚に相談できるか

- ⑥ コンプライアンス違反や不正は発生していると思うか
- ⑦ ホットラインやヘルプラインの利用方法は分かっているか

以上のほかにも、コンプライアンス問題の原因とされる項目を調査項目に加えるケースがあります。代表的なものとして、自社のコンプライアンス体制の理解や顧客対応の姿勢、上司のマネジメント行動（適切な部下指導）、形式主義・結果至上主義、組織または上司の隠匿体質、組織内の相互理解、個人的なモチベーション、自分の業務に関する法令の理解、組織の方針の理解、不正行為の認識などがあります。

また、この調査に乗じて、自社にとってリスクが高いと思われる項目、個別の法的リスク、例えば、セクハラやパワハラの発生、下請けや出入り業者への横柄な態度や供給の強要、個人情報の流用、粉飾行為、インサイダー取引行為、知的財産の侵害行為（ソフトの無断コピー、著作物の無断使用）などを追加するケースも多いようです。

具体的な意識調査の例を〔図9-1〕に示します。

図9-1. コンプライアンス意識調査の例

No.	評価の視点	内容	要点	例
1	理念、企業行動憲章、行動規範の浸透度	会社や社員が事業活動を行なううえでの判断基準がどの程度浸透しているかを測定する	理念の理解度	企業理念や企業行動憲章、行動規範を他人に説明できるか
2	統制環境（企業風土）	コンプライアンスに対する経営陣・管理者層の取組み姿勢、日頃からの言及・指導などを測定する	上司の言及、指導、助言等の頻度	年頭挨拶、訓話・訓辞、会議等でコンプライアンスの言及があるか
3	不祥事発生時の対応	不祥事発生時の行動特性を測定する（上司等への相談、通報窓口・企業倫理ホットラインの利用など）	問題遭遇・発見時の対応	問題遭遇・発見時に通報するか
4	行動規範の違反行為・違法行為	コンプライアンス・リスクの発見および把握、リスク・マトリクス(マップ)を作成し優先対応事項を選定する	リスクの発生可能性	問題はどの位の頻度で発生しているか
5	原因究明	違反・違法行為の真の発生原因の究明	原因究明	発生した問題の真の原因に到達しているか
6	是正策・再発防止策	違反・違法行為の発生是正策または再発防止策の有効性評価	有効性	是正策、再発防止策は有効か、再発していないか
7	懸念される問題（1問のみ挿入）	活動の経過などから、問題の存在を想定して、それとなくぐり込ませる	問題存在の可能性評価	上司と部下の関係は良好か

3. コンプライアンス教育マスタープラン

コンプライアンス教育で教えるべき内容を明確にできたら、そのリスク対応を誰にどの程度担ってもらうかを、階層別に当てはめます。また、どの業務フローにどのようなコンプライアンス・リスクがあるかを考え、誰にそうしたリスクに気づいてもらうかの

職責や職種に当てはめます。また、安心・安全・健康・偽装など、巷間話題になっている項目についても、どの階層や職種がいいのかを当てはめます。次に、どのような形で、どんなツールを使って、どの程度までの教育を行なうかを、教育の全体像として「教育マスタープラン」（基本計画）にまとめます（図9-2）。

図9-2. コンプライアンス教育マスタープランの例

対象	種類	具体例	教育の内容	ツールの例
全員	全社員	・ 企業理念学習	・ 理念・規範・憲章などの確認	・ 理念ブック
全員	全社員	・ 会社力向上	・ 個人力と組織力	・ ハンドブック、ビデオ
指名者	テーマ別	・ 営業関連法 ・ 適正な会計	・ 特定の課題や緊急性の高いテーマなど	・ 自作コンテンツ ・ 市販テキスト
全員	全社員	・ 全社員研修	・ コンプライアンスの基本 (コンプライアンス意識の喚起)	・ e-ラーニング
個人	階層別	・ 役員研修 ・ 管理職研修 ・ 一般社員研修	・ 職位での自分の役割の認識 ・ 果たすべき職責・役割の認識	・ 他社事例研究 ・ e-ラーニング
	職種別	・ 営業職研修 ・ 現場教育	・ 職種固有の課題やテーマ (レベルアップを図る)	・ 市販教育ビデオ
	未学習者	・ 導入研修 ・ 基礎教育	・ 共有すべき知識・仕組み・意義 ・ 理念・規範・憲章などの理解	・ 自作コンテンツ ・ 行動規範など
組織	組織学習	—	・ トップの方針 ・ 職場のチームワークと役割分担 ・ 部署課題(仕組み・改善を議論) ・ 「学習拒否者」に対応	・ ミニドラマと職場内討議

4. コンプライアンス体制の教育

(1) コンプライアンス体制と教育

コンプライアンス体制に関する教育は、特に、役員や上級管理職になるほど重要です。それぞれの職位に応じて教育プログラムを考える必要があります。例えば、コンプライアンスは経営の健全性を担保した企業統治（ガバナンス）の確立と法的安全性を確保するために、取締役には義務付けられた仕組みであることを理解してもらう必要があります。中間管理職には、内部統制の仕組みやリスクマネジメント、コンプライアンス活動などの枠組みや組織運営上注意すべきコンプライアンス・リスクの対応が重要になります。一般社員には、コンプライアンス体制の全体像と PDCA 活動で自分が行うことを理解し、それを実践してもらう必要があります。

なお繰り返しますが、「コンプライアンス体制」とは、経営トップが直接関与して「コンプライアンス方針」を定め、責任者や推進組織・担当者、予算などの経営資源を投入し、方針や規則・ルールを定め、活動の優先順位に基づいた活動計画を立て、それを実践し、評価し、改善を加えるという一連の PDCA サイクルを回すことです。経営者が

自ら説明責任（実施していることを証明すること）を果たすための根拠でもあります。

（2）コンプライアンス体制と教育の枠組み

内部統制は次の3つの枠組みに分けられ、それら3つがワンセットで1つの内部統制体制となり、コンプライアンスもこの3つの活動で行なうこととなります（第2章参照）。それぞれについて、リスクを評価し、影響や発生頻度の多いものから優先順位をつけて計画立てて取り組みます。これを「リスク・アプローチ」と言います。活動結果の評価も、この3つの枠組みで行なうこととなります。

① 全社統制：

すべての連結対象となる子会社を含んだ企業集団（グループ企業全体）に対するコントロール

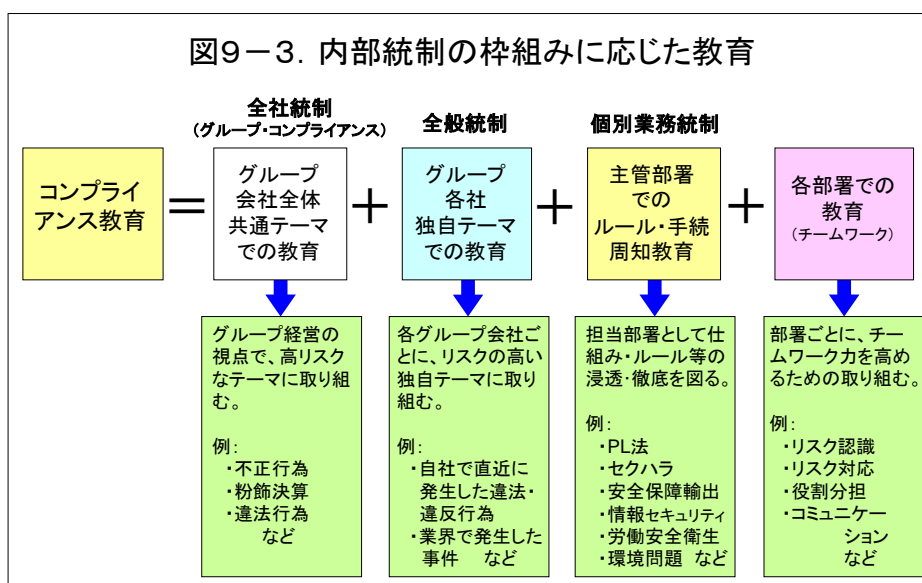
② 全般統制：

親会社（すべてのグループ会社に指揮命令できる）のすべての組織に対するコントロール

③ 個別業務統制：

全般統制のもと、個別の課題やテーマを担当する部署に対するコントロール

コンプライアンス教育も、内部統制における3つの枠組み（全社統制・全般統制・個別業務統制）に分けて行ない、さらにそれぞれの部署ごとに行なうこととなります。それぞれの会社におけるコンプライアンス・リスクは、その大きさや発生の頻度が異なります。そこで、コンプライアンス教育についても、それぞれの会社の実情に合わせて、適宜、適切な教育を判断して、実施する必要があります（図9-3）。



(3) 内部通報制度の教育

内部通報制度は、組織内の不正や違反・違法行為を早期に発見して、外部の力を借りることなく、自社できちんと修正（是正）できるようにするための仕組みで、「自浄作用」と呼ばれています。コンプライアンス体制を構築するうえで不可欠な重要な制度です。この制度が企業内に整備されていることによって、不正や違反・違法行為の抑止効果も期待されています。

本来、不正・違法・違反行為（不正行為等）に関する問題を発見した場合には、所属する直属の上司に報告・連絡・相談して解決するのが前提ですが、その方法が適切でない場合には、素早く経営層に情報をあげ、即座に対策を立てて問題解決するとともに、再発防止を図らなければなりません。その手段として位置づけられているのが「内部通報制度」です。

「内部統制」では、内部通報制度は「コミュニケーションの手段」と位置づけられています。例えば、ある不正行為を発見した場合、上司に報告すると、報告が最終的に経営トップ（社長）のところまで上がる頃には、途中の関係者ごとにフィルターがかかったり、増幅されたりすることがあります。極端な場合には、「背ビレ・尾ヒレ」がつき、不正行為がいつの間にか正当な行為に変わってしまうことさえあり得ます。正確な情報でなくなってしまうと、適切な内部統制機能が働かなくなる場合があります。そうした状態にしておくことは内部統制の不備に該当し、問題が発生し会社が損失を被った場合は、取締役が「善管注意義務」違反として責任を追及される可能性もあります。

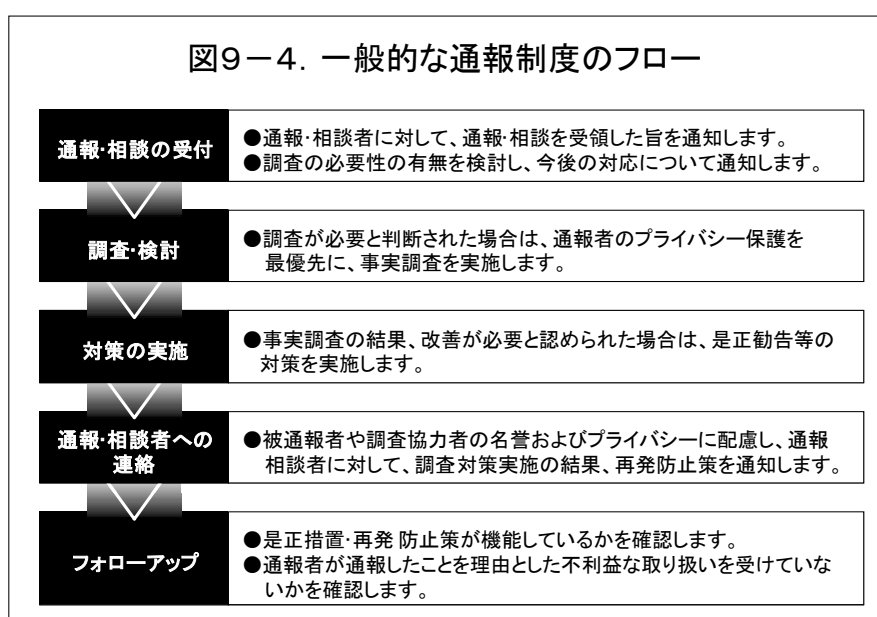
内部統制に大きな影響を与えた「米国連邦量刑ガイドライン」の中にも、不正や違法行為を防止するため、コンプライアンス体制の仕組みのひとつとして通報制度が盛り込まれています。

「内部通報」と似た言葉に「内部告発」があります。自社内で解決できず、外部の力を借りて問題解決しようとする目的で、外部に対して通報されるのが「内部告発」です。「公益通報者保護法」は、企業内の不正や違法行為を何でもかんでも内部告発として社会に是正を求めるのではなく、自分たちの手で問題解決させることを目的とした法律です。内部通報制度が国内で定着した背景には「公益通報者保護法」の施行が大きな役割を果たしてきました。

日本人の心境としては、他人のことに関する通報は「告げ口」と受け取られ、「陰でコソコソお上に言い付ける」ようで後味が良くないように思われがちですが、問題が大

きくならないうちに対策を立てることで、被害を少なくする、損失を防ぐという意味では、重要な問題解決の手段ですから、「会社を良くするための重要な制度」である点を誤解のないように社員に理解させなければなりません。

しかし、「内部通報」したために左遷や減給、降格、仲間はずれなど、自分が不利益を被るようでは、いくら「会社を良くするために行え」と言われても誰も通報しません。この制度が機能するためには、通報者に不利益を与えない、報復は絶対に許さない、プライバシーを守る、通報したことには必ず厳正に対処する、通報者にきちんとフィードバックするなど、制度とその運用の「信頼性」がポイントになっています(図9-4)。



したがって、内部通報制度を教育する場合は、いかに通報者が保護されるか、トップが通報された内容にいかに真摯に対応するか、必ず何らかの対策を実施すること、など、“信頼性”をアピールする必要があります。

(4) 緊急時対応の教育

リスクが顕在化すると、程度にもよりますが、一般には「危機」と呼ばれる状態に陥ります。この状態での対応を誤ると、企業は大きな損失を被り、場合によっては会社の存続が危うくなる状態に発展する危険性もあります。そのため、「危機」に陥った場合を想定した「危機管理規程」を定めています。あらかじめ定めた“危機”に該当する事象が発生した場合、緊急事態を宣言し、『危機管理本部』や『緊急対策本部』などを立ち上げ、具体的な対応を行うこととなります。

リスクの顕在化を感知したり、危機の予兆を発見した場合に、誰でもが速やかに報告できるようにすることが大切ですが、報告や連絡することによって処分されたり、罰則を受けるようでは、危機に気付いても誰も報告しません。ここにも、内部通報制度と同じように報告者に対しての配慮が必要となります。

危機が発生して緊急事態に発展した時の意思決定は、経営者や経営責任の大きな上級管理職によって行われることとなります。そこで、取締役や上級管理職へのコンプライアンス教育は、他社で発生した緊急事態への対応を事例研究として行うのが一般的です。どのような意思決定が行われたのか、その意思決定は正しかったのか、間違っているとしたらどこが間違っているのか、自社だったらどのようにするかなど、経営判断や意思決定に重点が置かれるのです。

一般社員は、会社の損失を最小限にするために、逐次、指示されたことを最優先に、忠実に、確実に、素早く実行し、その結果を正確に速やかに定められた緊急対策本部の担当者に上司経由で報告することが基本となります。従って、一般社員へのコンプライアンス教育は、「緊急対策本部」が設置された場合の対応や、危機発生時に自分がとるべき行動などについて教育することとなります。

なお、危機発生が想定される場合、危機の予兆がある場合、会社であらかじめ決められた方法に従って、経営トップにできる限り早く伝えるような配慮をしたうえで上司に報告しなければなりません。非常時には、通常の権限とは異なる権限が付与されるのが普通です。また、会社によって多少の仕組みに違いはあるでしょうが、危機管理の担当部署にも連絡しなければなりません。このように、危機のときは、通常の業務の報告ルートとは異なる報告体制になります。これをエスカレーション・ルール（報告規則）と言います。通常状態と非常時での違いは、すべての役員・社員に周知させておかなければなりません。

ここで、経営トップに伝えることを最優先する理由は、危機が生命や身体に関わる重大な問題であったり、それが拡大する恐れがあるような場合、一刻の猶予もなく経営資源（ヒト、モノ、カネなど）を投入して拡大防止と修復を行わなければなりません。このとき役員会を開いて協議している余裕などはありません。このような緊急事態時に経営資源に関する意思決定を責任を持って行わなければならないのですが、それができるのは、社長をおいて他には存在しないからです。

不特定多数の消費者の間に事故が拡大しているような場合、自社の力だけでは拡大を食い止められない場合は、マスコミの力を借りて、速やかに「報道」してもらうのが最

も効果的な方法です。そのために、プレス・リリース（報道関係者向け発表）を作成し、場合によっては記者会見を行います。現状がどうなっているかの実態関係を客観的に文書化するとともに、自社の対応方針や対応状況などを簡潔に文書にまとめたポジション・ペーパー（公式見解）を作成します。これは、逐次、最新の状態に更新します。役員・社員は、このポジション・ペーパーを常に把握しておく必要があります。対外的な発表は、これをもとに、社長や広報部門が行います。他の者が勝手に発言すると、情報が錯乱して危機をさらに拡大させてしまう危険性があるからです。こうした点を、きちんと教育して、徹底しておく必要があるのです。

緊急事態に発展するような危機は、めったに起こりませんから、普段、社員はあまり気にも留めていませんし、興味もありません。しかし、重要なことですから、制度やルール、報告先など、できるだけシンプルな仕組みを設計し、そのポイントだけは絶対に覚えさせなければなりません。

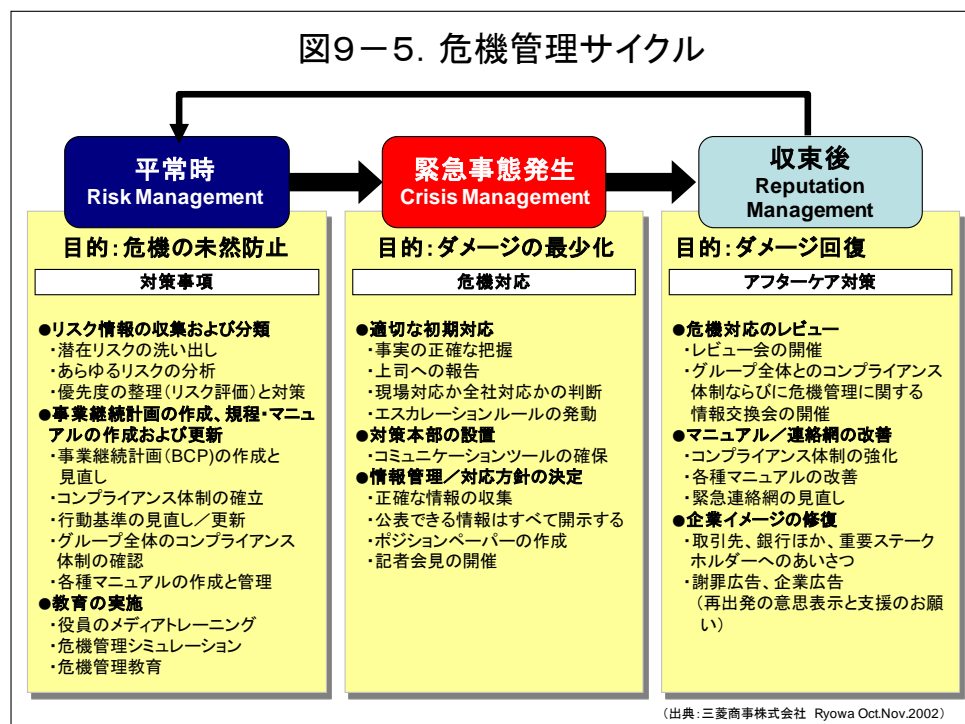
危機が発生した緊急事態時には、誰でも気も動転し、情報も錯乱したり、場合によっては IT 機器が使えないなど、相当な混乱が発生すると想定されます。一方で、損失拡大の防止する対応には迅速さが求められますが、冷静さを失っているこのような状況で、マニュアルを見ながら複雑な手順を確認しなければならないような仕組みであったり、作業が進められないような手順であっては、現実的な危機対応はできません。

平常時はリスク管理（リスク・マネジメント）を行っていますが、リスクが顕在化すると危機が発生し、緊急事態体制（クライシス・マネジメント）に移行します。危機管理で問題が収束し、沈静化し出したら、危機が発生したことによって受けたダメージの修復を行うこととなります。これをリピューテーション・マネジメントと呼んでいます（**図 9-5**）。

なお、緊急事態に遭遇すれば、当然、事業継続が困難に陥ることになりますので、緊急事態体制を含め、より広範な視点での危機管理、すなわち、事業継続管理（ビジネス・コンティニューイティ・マネジメント）に移行する場合があります。緊急事態が局所的であったとしても、事業継続管理は全社的な観点で対応します。例えば、その発生が懸念されている南海トラフ地震が起きた場合、名古屋支社だけが大きな大きな被害を受けたとしても、全社的な視点でヒト・モノ・カネの確保と配分を行い、計画的に復旧を目指します。

リピューテーション・マネジメントでは、緊急事態時に比べて混乱も終息し出して落ち着きを取り戻し始めていますから、意思決定には時間的な余裕が出てきます。ダメージ

の修復を誤ると、致命的になる場合もあるので、対応には迅速さよりも慎重さや確実さが大切になります。



トップや上級管理職が最終的な意思決定をすることになりますが、ある程度冷静な判断ができるようになります。一般の社員は、緊急事態時と同じく上司の指示に従って、その指示を平常時の業務よりも優先して対応しなければならないこととなります。

リスクマネジメント、クライシス・マネジメント、ビジネス・コンティニューティ・マネジメント、リピーション・マネジメントなど、仕組みを単純なものに設計し、役割を定めて最低限の行動ができるよう訓練しておくことが重要です。

5. 法的リスクの教育

一般社員は、日常業務の中で直面している問題に関する法的知識ならともかく、自分の業務と直接関係しないことについては、法的知識が求められる機会はそれほど多くはありません。したがって、法律には興味もなく覚えようとする意欲もないのが実情です。

しかし、「法の不知はこれを許さず」と言われるように、「法律を知らなかった」、「法律がそのような意味だとは分らなかった」との理由では、「罪を犯す意思が無かった」

とは認められませんし、そうした言い訳が許されることもありません。

したがって、それぞれの業務で関係ありそうな法律の最低限の知識は教育して、社員に徹底しておく必要があります。また、社員自身も、自分が関係しそうな法律くらいは、自分自身を守る意味で自発的に学習するように指導することが必要です。そして、その最低限を超える部分については、法対応を専門的に行う法務部門などの主管部門に随時相談したり、支援してもらうようにします。

最低限の法的知識とは、自分の仕事の中で注意すべきことは何か、「やって良いこと」と「やってはいけないこと」は何かを明確にすることです。また、法の趣旨や背景を理解させることです。そこから外れる場合には、かならず主管部門に相談させるようなルールを確立しておきます。それによって、「知らなかった」ことが原因で起す法的リスクを低減させることができるようになります。

具体的な教育の方法は、まず、eラーニングのような教材を利用して、どのようなことが違反になるか、どういったことが問題か等の基本的な学習を行います。その後、違法行為を起こした事例などを用いて、個人として信頼を得るための「5つの行動側面」のそれぞれの側面で考えさせます。「規律性」の側面では、「法の趣旨や背景はわかっていたか」、「法や規則の抜け道を探さなかったか」など、「良識性」の側面では、「信頼が得られるような行動をしたか」、「相手に迷惑をかけなかったか」など、「誠実性」の側面では、「嘘やごまかしはなかったか」、「真心をもって行動したか」など、「公正性」の側面では、「後ろめたさや後ろ指をさされることはないか」、「他の人にも同じ態度がとれるか」など、そして最後の「主体性」の側面では、「他人事としてとらえなかったか」、「相手の立場に立っていたか」などです。

なお、事例を作るときは、法令ごとが良いのか場面ごとが良いのかは悩むところです。法律そのものを教えるのが目的ではないので、場面ごとが良いかもしれません。例えば、アンケートをとることで引き合いリストなどを作るという場面を考えます。真っ先に思い浮かぶのは「個人情報保護法」ですが、最近のIT化で電子メールを利用するので、「迷惑メール防止法」も同時に考慮しておかなければなりません。この2つの法律は、「個人情報保護法」が『オプトアウト方式』を採用し、本人が要求したらそれに応じなければなりません。一方、「迷惑メール防止法」では『オプトイン方式』を採用しており、本人の同意なく宣伝メールのリストに登録することすらできません。「個人情報保護法」だけの事例を考えると、「個人情報保護法」では合法であっても、「迷惑メール防止法」では違法になってしまうことがあります。

最後に、同じ部署のメンバー同士で、具体的な業務の中で「何が違法で何が合法なのか」、「どこに気を付けなければならないか」を議論させ理解を深めさせます。この教育は、その場面で「チームワークの7つの要素」がどうであったかを皆で確認します。その結果、チームワークも醸成させることができます。よく、「あいつは危ない」とか、「いつもヒヤヒヤする」と名指しされる社員がいますが、この方法に従えば、チーム内での相互チェックも働きますし、リスクは大幅に低減されます。また、与信を調べる担当、契約書の中身をチェックする係、などと役割分担したりすることも可能になり、より抜けのない万全なリスク・コントロールが可能になります。

6. 個別リスクの教育

おもな個別リスクは、個別業務統制に記載したようなものですが、会社の中ではいろいろなリスク対策が業務の中に組み込まれています。例えば、与信管理や債権回収、為替管理は経理部、反社会的勢力対応は総務部、労働安全衛生やうつ病対策は人事部などです。すべての間接部門には、主管するリスクがあります。また、腐敗防止対応やBCP（事業継続計画）、感染症対応、最近では、東日本大震災の影響で放射線漏洩対策などの新しいリスクも企業経営に加わってきました。

こうした個別リスクについては、本来はリスクマネジメントで対応することになりますが、さらに厳密な管理が要求される環境対応や情報セキュリティ対応などは、共通のリスクマネジメントではなく、ISO や OHSAS などの国際規格の枠組みを利用したリスク・コントロールをします（図9-6）。

図9-6. 主な規格と第三者認証

コンプライアンス課題	俗称	国際規格等
環境管理システム	EMS	ISO14001
品質管理システム	QMS	ISO9001
個人情報管理システム(Pマーク)	Pマーク	JISQ15001 (JIS規格)
労働安全衛生管理システム	OHSAS	OHSAS18001
情報セキュリティ管理システム	ISMS	ISO27001
社会的責任管理システム	SR	ISO26001 (ガイドライン)
リスク管理システム	RMS	ISO31001
事業継続計画	BCP	ISO22301
化学物質管理	CMS	JGPPSI(グリーン調達調査共通化協議会)

注：「管理システム」とは、PDCAの業務改善マネジメント・システムのこと
 ・業界により、各種規格がある

個別リスク対応は、基本的にはそれぞれの主管部門が規則やルール、対応手順などを定め、その徹底を周知しています。したがって、コンプライアンス教育では、社員が日

常業務の中で、不用意な行動や不注意がこれらの個別リスクになることを認識させ、「正しい仕事の進め方」を理解させることが目標になります。

個別リスクの大きさは、部署の業務や担当する業務内容、担当者の正確や経験などによっても異なるため、これらのリスクの危険性や背景などの基本的な知識を除けば、一律に画一的な教育をすることは効果的ではありません。

また、部署ごとに影響度や大きさが異なるリスクは、PDCA 業務改善サイクル（デミング・サイクル）で管理し、リスクを小さくする取り組みが求められます。このリスクを小さくする取り組みがコンプライアンス教育になります。

具体的なコンプライアンス教育の方法は、法的知識の教育と同じです。事例や教材を利用して、「どのようなことが違反になるか」、「どういったことが問題か」を学習させます。その後、同じ部署のメンバー同士で、具体的な業務の中で何が問題でどのような行為に気を付けなければならないかを議論させて、相互の理解を深めさせます。

7. 不正リスクの教育

(1) 不正を犯すリスクの教育

不正を犯すリスクの教育は、主に取締役や管理職を対象に行います。不正は、「動機」、「機会」、「正当化」の3つが同時に揃った時に発生しやすくなると言われています。「動機」と「正当化」は、その人の「倫理観」、すなわち、“心の問題”と言われています。また、「機会」は“仕組み上の欠陥”ということが出来ます。

一般的に、不正が起りやすい環境として以下のことがあげられています。

- ・ 規則やルール自体が過剰規制である
- ・ 規則やルールを守らなくても実際には何も問題が起こらない
- ・ 杓子定規にルールを守ると仕事が円滑に進まない
- ・ 他者や他部署でもほとんどルールを守っていない
- ・ ルール違反をしてもチェックされることがない
- ・ 無意味な規制なのにルールの変更が困難である
- ・ ルールを守ると自分たちが損をする
- ・ 過度な成果主義・業績至上主義である
- ・ 同僚、部下による意識的な協力があつたり、見て見ぬふりをしてくれる
- ・ 行動規範や倫理教育がない
- ・ 不正発見と事後処理に対する対応がおそまつである

また、多くの不正の一般的背景として、以下のような要因があるとされています。

- ・ 個人の「不満」や「負荷の増大」がある
- ・ リスクマネジメントが形骸化している（リスク管理の麻痺）
- ・ 内部統制などのモニタリングが機能していない
- ・ 信頼という名のもとで任せきりにしている（放任状態）
- ・ 上司のフォローアップ不足
- ・ 上司と部下、社員相互間のコミュニケーション不足

「動機」と「正当化」の心の問題は、管理職の職責として対処すべきものでもあります。上司としてつねに部下に関心を持ち、部下が抱える問題を親身になって相談に乗ってあげたり、部下の本音がいつでも聞ける信頼関係を築いたりしておけば、“心の問題”から不正に踏み込むのを引き留められる可能性が大きくなります。「部下を孤立させてはいけない」と言われる所以です。また、「動機」の背後には、上司の過度の期待や過度の信頼が原因であることが多いと言われています。部下に全面的なフリーパスを与えるのは、管理職の責任放棄と言わざるを得ません。

不正に関するコンプライアンス教育は、マスコミ報道などがなされている企業不祥事を事例研究の材料として使います。できれば、企業からの発表文や調査報告書などを使うと、より現実味があって良いと思います。まず、その不祥事を「動機」「機会」「正当化」の3つの要因を抽出します。不正にいったん手を染めると、ズルズルと繰り返し、なかなか抜けられなくなってしまうと言われています。そこで、「なぜ越えてはならない第一線を越えてしまったのか」、その最初の「動機」は何かが極めて重大なキーポイントになります。これが、真の原因になるからです。

それが抽出できたら、「現実の事例では、どこがいけなかったのか」、「どういう行動をしなければならなかったか」を考えさせます。次に、「正当化」の口実になったことを、自分に当てはめて検討させます。例えば、「自分が不当に低く評価されている」ということが正当化の理由であったならば、自分は部下に「公正に評価しているか」、「部下が悪い評価になった場合でも、それに納得し、腐ることなくモチベーションを上げるように努めているか」などが考えられます。また、「機会」については、チェック機能が働くように“業務フローを改める”などをします。一般的に言われている仕組みの改善点は以下のとおりです。

(1) 動機（プレッシャー）について：

- ・ オープンな社内風土の醸成

- ・ 適切な職務分掌
- ・ 達成可能な目標設定

(2) 正当化について：

- ・ 正当化の余地をなくす
- ・ 公正な人事考課（評価）
- ・ 公平な昇進・昇格
- ・ 行動規範の浸透

(3) 機会について：

- ・ 適切な職務分掌
- ・ 定期的な配置換え
- ・ 長期休暇の強制取得
- ・ 内部監査等モニタリング機能の強化
- ・ 通報制度の強化

(2) 不正に巻き込まれるリスクの教育

不正に巻き込まれる大きな要因は、知識が不足していることにあります。不正に巻き込まれやすいことは、しっかり教育しておくべきです。

それと同時に、会社の仕組み上に欠陥がある場合があります。たとえば、“口座貸し”取引において、売上金額が1億円で手数料が50万円という場合があったとします。50万円という金額は、売上高1億円に対して、常識的に適正な額ではありません。しかし、営業成績を上げたいときの売上金額1億円は、営業マンにとってノドから手が出るほどとても魅力的です。つい、「利益は他の取引でカバーする」からと、この取引に応じてしまいます。つまり、会社の仕組みとして売上計上できることも問題なのです。この取引は、単に、手数料勘定にすれば、営業上のメリットはほとんどなくなります。資金繰りを考えれば、この取引自体、マイナスかもしれません。こうした仕組み上の不備をなくしておけば、少なくとも簡単にだまされることはなくなるのではないのでしょうか。

(3) 懲戒処分

懲戒処分は、企業秩序の違反に対し、経営者によって社員に課せられる制裁罰の一種です。社員は、会社に対して労務を提供しなければならない義務と、会社の秩序を守らなければならない義務を負っています。この義務を怠り、会社に混乱や損害を与えた場合には、会社は秩序違反を理由に、懲戒処分にすることができるのです。

しかし、会社と社員は、就業規則や労働協約または労働契約などに、どんな行為をしたらどんな罰を受けるか、ということをおおまかじめ明記しておかなければなりません。

(罪刑法定主義)。経営者は“怒りにまかせて”懲戒したり、「このくらいの処分は当たり前だ」といった“感覚”で罰の重さを決めてはいけません。また、後日、重くした罰を、過去にさかのぼって懲戒することも違法です（効力不遡及の原則）。さらに、違反行為の始末書を出さないことを理由に、違反行為の処分と始末書を出さなかったことに対する処分を加えるなど、1つの行為に対して複数の処分をしてもいけません（一事不再理）。

結局のところ、行為と処分はあらかじめ決めて社内に公表しておく必要があります。さらに、見直しを加えて最新の状態にしておくことも大切です。こうしたことが、不正行為や違法行為（違反行為）の抑止にもつながります。

懲戒に関するコンプライアンス教育は、取締役に対する「不正リスクの教育」に追加して行うとよいだろうと思われます。

8. 社会の期待や要請に関する教育

会社では、すべてのことが規則やルールとして決まっているわけではありません。また、そのように細かく規則やルールが決まっていると、誰も覚えきれものではありません。だからといって、規則になればどんなことをしても良いかという、そういうわけでもありません。そもそも、規則やルールには必ず漏れや抜け道があります。それは、規則やルールを作るときに、ある場面を想定（設定）して作っているからです。そして、実際の業務では必ず規則にない例外処理が発生します。

例えば、売上の会計処理を出荷基準で行っている会社では、期末最終日の出荷は今期末の売上になりますが、受領する顧客の仕入は翌年度になります。粉飾や逆粉飾、税金逃れなどを意図したものでない限り違法行為ではないでしょう。しかし、この場合、債権債務の計上期が両社で異なり、債権債務の確認で齟齬が出ます。こうした取引は適正であるとは言えません。

また、同業者との間でお互いに在庫を売買することは普通に行われる商取引で何ら法的な問題はありませんが、その商品が停滞在庫で、半年後くらいにお互いに買い戻す約束をしていた場合はどうでしょうか。買い戻して再び在庫に入れると、停滞在庫ではなく健全在庫になります。しかも、買い戻しという行為によって単価が高額になり、在庫価格が大きくなり、資金負担も増えてしまいます。一時的に「不良在庫ではないか」という社内の追及は逃れられかもしれませんが、こうした行為は会社のためにはなりません。

顧客との間で商談が成立した後に、第三者に適当な利益を与えて、そこを經由して顧客に納入するようなケースはどうでしょうか。俗に“口座貸し”ともとれる行為ですが、日常的に行われる正当な取引です。しかし、その第三者から接待を受けたり、キックバックをもらったりしていれば、限りなく不適切な行為と感じられるでしょう。

上記の例は、いずれも違法行為ではありませんが、誠実な行為とも言えません。また、たまたま営業部門と顧客との例としましたが、社内や子会社との間でも行われる可能性のある行為ではないでしょうか。

社員が会社の規則にない場面に遭遇したとき、シロクロはっきりしない場面に出合ったとき、「どのようにすべきか」、「どうあるべきか」を判断することになりますが、そのための正しい考え方や、適切な判断力を養う教育をするのがコンプライアンス教育です。すなわち、「正しい仕事の進め方」、「誠実な行為」を理解させることです。

具体的なコンプライアンス教育の方法は、事例研究が中心になります。「こうした行為はステークホルダーにどのように映るか」、「ステークホルダーはどう思うだろうか」、「その行為のどこに問題があるか」、「なぜそのような行為を行ったのか」、「本来はどうすれば良かったのか」などを考えさせる方法が有効です。

このとき、「信頼を得るための5つの行動側面」のそれぞれの側面で考えさせます。「規律性」の側面で「法や規則に違反することはなかったか」、「良識性」の側面で「信頼の得られる行動であったか」、「誠実性」の側面で「ひたむきに責任を果たしたか」、「公正性」の側面で「誰にも納得してもらえる行動であったか」、「主体性」の側面で「相手の立場に立っていたか」などです。

その後、階層別で議論させます。階層別にしないで、上位や下位の階層が混在していると、立場や経験の違いやプライドの問題もあって議論にならない可能性があります。また、新入社員などは、経験の乏しく、一方的に聞くだけになりがちで、身につくものが何もなかったという結果に終わる可能性があります。

同じ部署のメンバー同士で議論させるのは、こうした一連の教育を受けさせてから、「このような意見がでた」、「それに対してこう思う」、「こうあるべきだ。なぜなら・・・」などと発表させ、他のメンバーが質問するような形式が効果的ではないかと思われます。

9. 効果測定

(1) 教育効果の測定レベル

コンプライアンス教育の費用対効果のレベルをどこまで求めるかは、いろいろな議論があるでしょう。では、最低限どの測定レベルまでの効果測定を行うべきでしょうか。

コンプライアンス教育の目的が、企業の価値判断基準に基づいた考え方や行動ができ、社員が遭遇したコンプライアンス・リスクを適切にコントロールして着実に成果を出せるようにすることであることを考慮すると、[図9-7]の測定レベル4までは測定しなければならないことが分かります。

レベル	定義	測定の対象	測定内容
1	反応	反応測定	満足したか
2	学習	知識・スキルの習得状態を測定	能力を身につけたか
3	行動	学習内容の活用状況を測定	実際に職場で活用しているか（行動変容）
4	結果	行動変容によって得られた組織貢献度を測定	知識やスキルを活かしてビジネスの成果を向上させたか
5	投資対効果	投資としての有効性を測定 (効果=成果金額÷投資額×100)	売上、利益、生産性等の成果は投資に見合ったものか
6	無形の効果	無形の効果を測定	組織内の雰囲気変化、気持ちの変化など、非金銭的な効果
7	対話	導入後の対話の増加量を測定	終了後、周囲と対話の時間をもち、組織の行動変容を促進したか

(青山征彦・久保田享著「はじめての教育効果測定」、日科技連、2007年6月をもとに作成)

次に、いつ効果測定を行うかを考えます。

前項で、コンプライアンス教育にはいろいろな種類があり、それぞれに目的があることを議論しました。それらは、リスクの大きい順に行うことになります。

例えば、違法行為が起きやすいのであれば、それを防止するための業務プロセスのチェック、ルール作り、教育を実施してリスクが低減したかどうかのモニタリングをします。

また、ハラスメントが原因でうつ病を発症する可能性があるのであれば、上司と部下の信頼関係を改善するためのアサーティブなコミュニケーション・スキル教育、メンタルヘルスに関する知識学習と4つのケアの仕組みが機能しているかどうかの確認や教育などを行って、結果をモニタリングすることになります。

もし、結果が思わしくなければ、さらに追加の施策が必要となります。当然、これらの活動はコンプライアンス主管部門だけで行えることではなく、いろいろな部門の垣根を越えた協力が不可欠です。

教育には、即効性があるわけではありません。したがって、コンプライアンス教育の実施前と後でリスクが軽減したかどうか、課題が解消されたかどうかを測定することは、現実的ではありません。つまり、コンプライアンス教育を実施して、即、測定レベル4の効果を求めても無理だということです。測定レベル4の測定は、意識変化や行動変化が業績に貢献するまでに至ったかどうかを、年度末に行うのが適切だということです。

では、個々のコンプライアンス教育ごとに効果測定は行わなくてよいかというと、そうではありません。個々の教育ごとに、意図する目的がどの程度達成できたか、達成できなかったとしたらどこに問題があったのかなどの評価は行わなければなりません。次の教育計画（企画）に向けて、さらにより良いものとするために、測定レベル1と測定レベル2の測定による評価が必要なのです。

教育に参加する者がすべてその教育に好意的に参加するかというと、そういう訳ではありません。全参加者のうち、1割（積極的学習者）だけが好意的に参加し、3割（学習拒否者）はその逆でイヤイヤながら参加するかまたは参加を拒否し、6割（消極的学習者）は参加した結果、自分に役立つものであった場合にだけ、その内容を受け入れると言われています。

教育のターゲットは、6割の消極的学習者を積極的学習者に転換させることです。これに成功すれば、積極的学習者と合わせて7割の社員に教育効果が期待できます。逆に失敗すると、3割の学習拒否者と合わせて9割が否定的になり、社内への教育内容の浸透は絶望的になります。いかに6割の消極的学習者を味方につけることができるかが、コンプライアンス教育の成否につながります。

では、3割の学習拒否者はどうするか、ということになりますが、最初から拒否したり反感を抱いていますから、これをコンプライアンス教育だけで積極的学習者に転換させるように努力することは無駄な努力ですし、時間や経費などの資源の無駄使いになります。学習拒否者には、上司が“人事評価”という強制力を働かせ、少なくとも部署内で成果を出すことの足を引っ張ることだけは許さないという断固たる態度で臨まなければなりません。

個々の教育ごとに行う測定レベル1と測定レベル2の測定では、教育対象は適切であったか、知識は習得できたか（疑問や理解できないことはなかったか、理解したことを誰かに説明できるか）、教育手法は適切であったか、ツールは使いやすかったか、分かりやすかったか、適切だったかなどの調査項目でアンケートを行うのが一般的です。教育実施直後は、皆「分かったつもり」になっていますので、実際に理解し納得したかどうかを質問しても、全体としては好意的な回答になりがちです。また、学習拒否者は否定的な回答になりがちです。いずれにしても、それらを鵜呑みにせず、冷静な分析が必要です。場合によっても、他の調査と総合して分析するなどの方法もあります。

（2）教育効果と理解のレベル

コンプライアンス教育で避けなければならないのは、間違った理解に気づかないことや中途半端な理解で分かった気にさせてしまうことです。この状態で、リスクや物事を判断したり、行動したりすると、知らない者よりも危険なことがあります。誤った判断や行動を、確信して行うので、とんでもない大けがをしたり、大きな不祥事に発展してしまうことがあります。知る必要のある知識は、確実に理解させることが極めて重要になります。

「理解」にも理解度レベルというものがあります（図9-8）。教育の直後は、誰でもが分かったような気がするものです。しかし、実際に他の人に説明してみると出来ないことがあります。この状態が「分かったつもり」です。このレベルで満足して教育を終わりにすると、何も身につけません。頭の中で分かったと思っても、それをきちんと人に説明できなければ、本当に理解されたとはいえないのです。つまり、教育で受けた内容を、きちんと人に正しく伝えられるかどうか（理解度レベル4～5）を確認することがたいへん重要になります。

そこで、上司の協力が不可欠になります。受けた教育の内容を、上司に報告させ、その評価結果を報告させるなどのフォローアップをします。時々、質問してあげることも大切です。十分によく説明できたら褒めてあげることで、次回の学習意欲もかきたえられるでしょう。反対にうまく説明できなかつたら、上司が指導してあげれば良いでしょう。そうすることで確実に理解させることができます。また、上司ではなくて、他のメンバーに向けて説明させることも可能ですが、その場合は上司のときと同じようなフォローのできるメンバーや上司から権限を委譲されたメンバーを選ぶことが大切です。

図9-8. 理解度レベルの例

レベル	内容
0	何も知らないレベル
1	聞いたことはあるレベル
2	概要を自分なりに理解できたレベル
3	詳細を理解しており、自分の言葉で表現できるレベル
4	他人に説明でき、質疑応答にも応えられるレベル
5	他人を指導できるレベル

(3) 個々の教育の効果測定

教育の企画の段階で、想定されるコンプライアンス・リスクについて、仮説を立て、それを実際の教育を行った後で、理解度テストなどの問題やアンケート、またはこれらを併用して仮説を検証するという方法があります。この場合、仮説はあまり欲張らず、3つ程度に絞ります。

たとえば、次のような仮説を立てます。

- ① 違反行為にまでは至らないが〇〇〇に関する“ヒヤリ・ハット”は多い。(事実確認)
- ② 〇〇〇リスク(△△△が起きる危険性)の社内認知度が低い。(リスク認識の検証)
- ③ 〇〇〇に関する指導や教育の機会が少ない。(制度的不備・風土的欠陥の検証)

個々のコンプライアンス教育では、測定レベル1と測定レベル2の効果測定を行わなければならないことは述べたとおりです。この測定時に仮説を検証するための項目を設けておくのです。このためには、日ごろから現場に足を運んで社内の情報を入手しておかなければなりません。そうでないと、具体的な問題点の原因を想定した仮説を立てることができないからです。

上司と部下とのコミュニケーションに問題があると仮説を立てたととしても、アンケートでダイレクトに、

- ・ 上司との間のコミュニケーションは問題ないですか？

と設問するのは、あまり得策ではありません。設問が抽象的で分かりにくいいため、回答の信頼性が低くなるからです。コミュニケーションとは、「相手を動かし要求に応えさせること」(P. ドラッカー)と言われるように、たとえば報告する場面を想定して、単に報告し

ただけでは相手を動かすコミュニケーションにはなっていません。相手に納得してもらえ
るような報告をして初めて報告になります。基本は、フェイス・ツー・フェイスの会話に
よる意思疎通にあると思います。

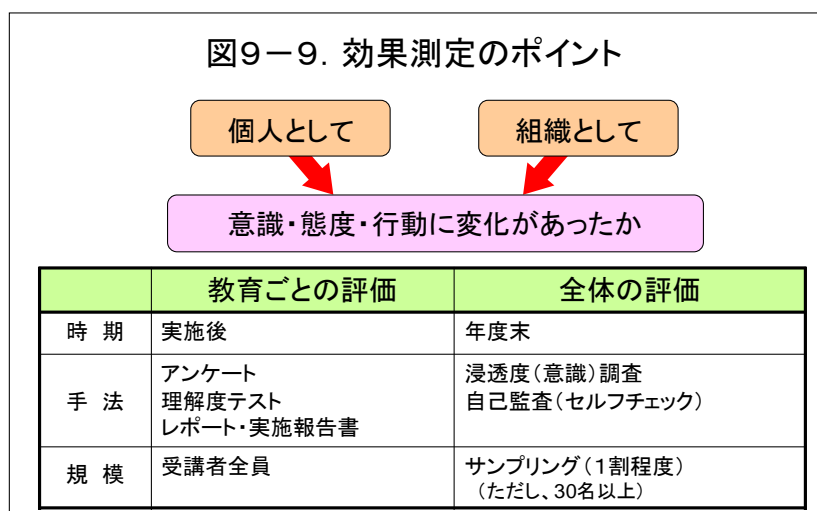
このような設問の仕方では、目の前の上司に、電子メールで報告していても「コミュニ
ケーションには問題がない」と回答されてしまうこともあります。

- ・ あなたは、上司にいつでも気軽に報告や相談ができますか？
- ・ 上司は、あなたの報告や相談に親身になって応じてくれますか？

といったように、より具体的な設問にする工夫が必要になります。

なお、アンケート調査では、会場や講師、時間の長さなどを尋ねる場合がありますが、
あまり意味があるとは思えません。測定レベル1～2、理解度レベル3～4が目指すところ
ですから、それに合ったアンケート項目にすべきです。

コンプライアンス教育で重要なことは、コンプライアンス意識の浸透度です。具体的
には、個人として信頼されるための『5つの行動側面』に照らし合わせて、「何が正しい
のかが理解されたか」、「判断で大切にすべきことは何か」、「リスクの認識と対処法」
などが正しく伝わったかということです。法的リスク（法的知識学習）、不正リスク（不
正に関する知識学習）、社会の期待や要請のいずれの教育においても、個人としての行
動では「5つの行動側面」で「正しい行動」、「正しい判断」、「適切なリスク対応」を理
解し、それを組織の行動として実践することです（図9-9）。



(4) コンプライアンス教育マスタープランの評価

コンプライアンス教育マスタープランによって計画されたいろいろなコンプライアンス教育を行うことによって、意識や態度、行動などに変化があったかどうかを判断するのは、経年変化（前年対比）で捉えます。当初、意識は高かったのか、低かったのかどうかの絶対値の評価は、教育の効果そのものとは別要素（企業風土の問題）です。

実際に不正やコンプライアンス違反行為が発生したとしても、その背景にはいろいろな要因があるので、発生したことをもって、すぐに教育マスタープランの効果と結びつけて言及するのは早計です。安全運転の教育をしたからといって、必ずしも交通事故が無くなるわけではありません。また、交通事故があったからといって、交通安全の教育は効果がないというものでもありません。現象（結果として起こること）と事実（原因）は異なるのです。現象が必ずしも事実（原因を反映したもの）とは限らないのです。

コンプライアンス活動では、不正やコンプライアンス違反行為の背景にある“根っ子”の把握が大切です。真の原因を把握し、それに対する対策を決めたら、それを普及・啓蒙する役割がコンプライアンス教育です。その“根っ子”が変わったかどうかを測定するのは、あくまでも「意識の変化」や「行動の変化」を分析し、それに「現象」を加味して、総合的な分析を行う方法が良いだろうと思われれます。