

企業における コンプライアンス教育のあり方

岸田 徹

株式会社ネットラーニング代表取締役社長
Kishida Toru

郷原信郎

桐蔭横浜大学法科大学院教授・コンプライアンス研究センター長
Gohara Nobuo

マス教育としての「コンプライアンス教育」

郷原 われわれのコンプライアンス研究センターは、コンプライアンスに関する事例研究、コンプライアンスの考え方や手法についての指導・啓蒙を中心に活動しています。

コンプライアンスを企業の中で定着させていくためには、その基本的な

考え方を、経営者だけでなく一般の従業員にも広く理解してもらわなければなりません。そして実際に、その知識を会社の中で起きるさまざまな問題に適用して、コンプライアンスのスキルを向上してもらわなければならないと考えています。

そうしたコンプライアンスに関する教育、指導・啓蒙活動をする上で、多くの人を対象とするマス教育をどうしていったらいいのかということは、非常に重要な問題です。

この対談では、10年も前からインターネットを使った教育を始め、現在では1200を超える自社制作コンテンツを持って、主に企業向けのeラーニング事業を行っておられる岸田さんと、インターネット、イントラネットを使ったマス教育の現状や苦心談、またコンプライアンス教育の可能性などについてお話をさせていただければと思います。

岸田 「コンプライアンス」という言葉は、普通には「法令遵守」と訳されますが、郷原先生は、「法令をただ守ればいいということではない」と強調されています。企業にとってのコンプライアンスは、法令遵守を社員に徹底するというだけでは済まないということですから、コンプライアンスをどう考え、どう行動することかということが非常に重要になってきます。ですから、その「考え方」の教育が重要になってくると思います。

郷原 そうです。それも、単にコンプライアンスの意味を抽象的に理解するとか、こうしなければならないということを頭にたたき込むのではなくて、「コンプライアンス的な考え方」を身につけてもらわなければ



岸田 徹
Kishida Toru



郷原信郎
Gohara Nobuo

ならないのです。

岸田 頭に詰め込むのではなくて、自分で考えて、判断できるようにする教育ですね。それを大規模に実施しなければいけないという課題があるので、eラーニングが積極的に活用されているのだと思います。

● 法令を守ることは必要だが、 守ることが自己目的化されてはいないか

郷原 法令を守ることは、非常に重要なことだし、法令は守らなければならない。しかし、法令を守ることを自己目的化してしまうと大きな弊害が生じます

法令は、世の中を少しでも良くしていくため、社会を発展させていくための手段です。ところが、「法令遵守」という考えでは、ともすれば法令を守ることを目的になってしまって、「何のために法令を守らなければならないのか」ということを考えなくなってしまうのです。

岸田 まず、そこから自分自身を振り返って見なければならぬわけですね。

郷原 そして、その法令の趣旨・目的を考えて、その背後にある「社会的要請」をとらえていくのです。これも抽象的には分かるのですが、具体的に、どういう問題を、どう考えていくのかということを理解するのはむずかしいのです。

岸田 教育も、「これを徹底しなさい」ではなくて、いろんな事例を与えて考えさせ、考え方を身につけさせることがポイントになりますね。そして、身に付けた基本的な考え方にそって適切な行動がとれるように教育していくことが重要だということですね。

郷原 そのとおりです。

● 福知山線事故における JR西日本のコンプライアンスへの考え方

岸田 例えば、JR西日本の事故のときに、出勤途中に、その電車に乗り合わせたJR西日本の社員が何人もいたらしい。事故が起こるとすぐに会社に電話して指示を受けた。これはマニュアル通りなのでしょう。すると、「そのまま出勤しろ」ということだったので、事故現場を離れて出勤した。指示をした人もマニュアル通りかもしれません。

しかし、この行動は適確であったのか。豊富な経験を持つJR社員が、現場ですぐに救援にあたれば、もっと役に立っていたかもしれないと思います。

こういう事例なども、自分で考えて行動すべきだということにあたるのでしょうか。

郷原 福知山線脱線事故は、法令遵守の姿勢が間違った方向への行動につながった例として、講演などでもよく取り上げました。乗り合わせたJR社員が、上司の指示を受けて現場を離れて出勤してしまったこと、当日休暇中であった社員がボーリング大会や宴会をやっていたこと、などが問題にされましたが、それらの背景には法令遵守的な考え方があります。

確かに、事故を起こした電車に乗り合わせながらそのまま出勤した社員の行動も、出勤できるのなら出勤しろと指示したほうも、法令上では何も問題ないのです。また、休暇中であった社員の行動は法的には何も問題がないのです。しかし、あれだけ悲惨な事故で、事故現場では近隣の人たちが救助に駆けつけているときに、事故を起こした会社の社員としてどのような行動をとるべきか、と考えたら、そのような行動にはならなかったはず。自分で考えることができなかったということなのです。

岸田 そうですね。

郷原 こういう事態に遭遇したら、こういう行動をとりなさいというふうには「マニュアル化」してしまってもダメなのです。マニュアル化することで、自分の頭で考えなくなるからです。そのときの状況や社会的な求めに応じて、どうすべきかを自分で考えることが必要なのです。そういう力を身につけてもらうことが重要なのです。

● 法令の背後にある 「社会が求めているもの」をどう考えるか

岸田 その場合に、社会が求めているものは何か、あるいは社会とともに企業がある、ということも判断基準として重要だと考えて良いのでしょうか。

郷原 「社会が求めているものは何か」というところが問題なのです。法令の背後に「社会的要請」があって、その社会の要請に応えていくことが大事だということは、だれも否定しません。しかし、どうすれば社会的要請に応えることができるのか、どうすれば社会の要請を把握することができるのかを把握するのは、簡単ではないのです。

岸田 それは、どのようにすれば分かりますか。

郷原 それを知るための重要な手がかりを与えてくれるのが、実は法令そのものなのです。法令に書いてあることをそのまま守るという姿勢ではなくて、自分自身がその法令を理解してこそ使いこなせるのです。それが本当の意味で「社会の要請に応える」方向性を自分で考えられるということなのです。

岸田 そこが重要なポイントですね。

● コンプライアンス教育のあり方

岸田 どのようにすれば、一人ひとりが自分で考えられる教育を実施できるか。これに対する回答のひとつに、eラーニングもあると思います。

わたしどものネットラーニング社は、企業の教育研修をeラーニングで提供しております。2,500社にご利用いただき、延べ受講生は250万人を超えています。

eラーニングの特長のひとつは、一人ひとりが考えながら受講できる個別学習である点です。動きのあるイラストでストーリーを見せ、あるところで止めて受講生の判断を聞きます。その判断によって違うストーリー展開になりながら、自分の常識的な見方の間違いに気がつくようにしたり、実際にあった事例を通して考えさせる訓練をしたりします。

このような学習方法をうまく活用していくことも必要だと思います。

郷原 そうです。コンプライアンスに関する教育にはいろんなレベルがあります。いちばん重要なことは、方向性を間違わないこと。

まず、とにかく規則や法令、マニュアルを覚えればいいたらうと、それを社員に叩き込むという考え方から脱却することです。自分がそういう事態に遭遇したときに、法令の字面だけではなく、その背後にある社会の要請に応えていかなければいけないのだという意識を持ってもらうことです。これが出発点です。その後で、では具体的にどのように社会の要請に応えていくのかという観点から、「やっぱり法令だ」ということに気がついてもらわなければならないのです。

岸田 法令そのものを学ぶ前に、「省いてはならないステップ」があるということですね。

● コンプライアンス検定試験

郷原 われわれがプロデュースしているコンプライアンス検定試験があります。その勉強をする中で最初に理解してもらいたいのは「方向性」です。間違った方向に行かないことです。まず大切なのは、「社会の要請に応えること」の本当の意味を理解することです。その次に、そうした視点からの法令の勉強があり、法令を手がかりにして「社会の要請」を考えること、そして最後に、応用段階として、会社で起きたことに対して、どのようにして具体的に問題を解決していったらいいのか。どのようにして危機を乗り越えていったらいいのかというところにコンプライアンスの考え方を活用することです。

岸田 そういうコンプライアンス教育の現状と課題は、どんなところにあるのでしょうか。

郷原 われわれが全面的にプロデュースしている株式会社サーティファイ「ビジネスコンプライアンス上級試験」は、企業にとって重要な法令の基本的な理解とコンプライアンスに関する事例問題についての解決能力を試すものです。四択形式の試験と、具体的な企業不祥事事例を提示して小論文形式で論述してもらう試験の組み合わせです。

● 教材づくりの苦心談

岸田 私どもでは、郷原先生にコンプライアンス関連のeラーニング用コース（「今日から実行！事例で学ぶコンプライアンス」）をつくっていただき、提供しています。これまで常識だと思っていたことの間違いに気づかせたり、あるストーリー展開の中で、「ここであなたならどうしますか」と考えさせたりする工夫をして、多数の会社に使っていただけてとても好評です。

郷原 試行錯誤の末、具体的な事例に基づいて考えながら先に進んでいくという形式が出来上がりました。あの形式は、自分の頭で考えさせるコンプライアンスの教育・啓蒙には向いていると思います。しかし、具体的な事例の中での質問の展開という形で教材を作るのにはかなり苦労しました。

まずは、そういうeラーニング用教材を通してコンプライアンスに対する基本的な考え方と取り組みの姿勢を理解するところを出発点にする。そして、その次に、社会的要請を的確に把握するために、企業を取り巻く

法令を正しく理解する。そして、法令の相互関係もを考えながら、法令を体系的に理解する。そして最終的には、一つひとつの法の基本的な考え方、趣旨、目的を参考にしながら、具体的な事例の解決能力を身につけるといふ順番でコンプライアンス・スキルを高めてもらいたいと思っています。

● マス教育のためのeラーニングの長所と今後の展開

岸田 eラーニングは、数千人、数万人でも勉強でき、学習記録も残るといふ良さがありますから、企業の社員教育や研修に積極的にとり入れられています。特に、個人情報保護対策やコンプライアンスなど、全社員に教育を徹底しなければならない分野では、規模が大きいことや確実に一人ひとりに徹底したかどうかの記録が必要なことなどから、eラーニングが最適です。私どもでは、すでにこの分野だけで600社にのぼる研修を担当させていただいています。

郷原 現在、「今日から実行！事例で学ぶコンプライアンス」の上級バージョンを作成中です。これが完成したらこの2つのバージョンを使ってコンプライアンスの基本的な考え方を身につけてもらい、それをサーティファイドの「ビジネスコンプライアンス試験」で検証するという組み合わせで展開することを考えています。

岸田 最初のeラーニング講座「今日から実行！事例で学ぶコンプライアンス」を郷原先生につくっていただいてもう1年半になります。企業からの要望も多いので上級編をつくっていただいております、これも2008年5月末頃開講の予定です。コンプライアンスの教育に積極的に取り組んでいる企業の、継続教育のためのものです。

ご提案のように、ビジネスコンプライアンスの試験と組み合わせで企業で活用いただければ、社員へのコンプライアンスの浸透度・定着度を測ることもできますね。

郷原 上級のバージョンには、皆さんも新聞報道などで知っている最新の事例をたくさん盛り込んでいます。受けて頂ければ、ああ、あの事例かと分かって頂けるものばかりです。新聞報道などでは、表面的にしか理解できなかったものでも、問題の本質はどこにあったのかに気づき、それに対して、自分ならばどうすべきだったのかという問題意識を持つことができるようになります。最新の事例を通して、コンプライアンスの観点から日々の業務課題にどう取り組んでいくかを学んで頂きたいと思っております。

岸田 それは、面白そうですね。2008年5月の上級編の開講が待ち遠しいです。

● 海外法人でのコンプライアンス教育のために

岸田 上海に進出している日本企業は5,000社くらいあるのですが、最近、中国人社員にコンプライアンス教育をしたいというご要望が多くあります。グローバルに展開している日本企業にとって、海外で不祥事を起こさないように、日本企業の考え方を、多様な文化をもった海外の社員にしっかりと定着させたいということなのです。

郷原 その場合には、ベースとなる考え方は現地法ですね。

岸田 そうです。各国別につくらなければならないのです。日本企業の考え方を、現地の法体系のもとで徹底していくことになります。

郷原 それはかなり大変なことですね。しかし、コンプライアンスをどう考えたらいいのかという基本的な部分は変わらないので、eラーニングの教材を、それぞれの外国語に訳して、共通する基本的な考え方を身につけてもらうというのが、1つの方法かもしれませんね。

岸田 日本企業でも、グローバルに考え方を徹底したいという要望は、だんだん切実になってきていると感じます。

郷原 国際的に事業展開をしている企業にとっては、海外での従業員へのコンプライアンス教育が不十分なために発生するリスクが大きくなっているでしょうね。言語も文化も違うから、徹底するのは大変ですね。

岸田 国際展開する企業におけるコンプライアンスは、今後の重要な課題かもしれないですね。

● 個別企業ごとにカスタマイズ化しての教育も必要

郷原 コンプライアンスを単なる法令遵守と考えるのであれば違反行為が不祥事として顕在化する可能性の高い法令を社員の頭の中に叩き込んで「守れ」「違反するな」と言えば良いわけですから、教育の方法は単純です。しかし、法令の背後にある社会の要請に応えるという意味でコンプライアンスを理解し実行しようとするれば、その会社の事業の根幹に関わる事業法と独占禁止法、金融商品取引法、労働法などの重要な企業法の相関関係を理解することが必要になります。そうなると、教育ツールの中身は、業種や業態で全部違ってきます。

ですから、コンプライアンスはカスタムメイドでなくてはならないのですが、それがなかなかできない。個々の企業の実情に合った教育ツールがなかなかつくれないというのが実情でしょう。

岸田 先生につくっていただいたコースの、セミカスタマイズというのが、企業で最近多いですね。カスタマイズして、その業種や企業の個別の状況に応じたものが、これからは非常に重要になるでしょうね。

郷原 そういうニーズに応じられるように、コンプライアンス研究センターとしても、そういう教育ツールの開発や供給にも積極的に関わっていきたいと思っています。私の教え子の法科大学院修了者も、そろそろと戦力として加わってきますし、これからは、そういう供給のキャパシティが高まってくると思っています。

● コンプライアンス研究センターの今後の方向性

岸田 今後のコンプライアンス研究センターの方向性はどのようなものですか。

郷原 これまでは、講演などで企業経営者や企業人の方々にコンプライアンスの考え方についての啓蒙を行うことが中心でした。しかし、それだけではどうしても限界があります。一度話を聞いてもらって、「なるほどそうだ」と思ってもらっただけでは、その考え方が具体的に企業に定着することにはなりません。定着させるためには、そのフォローアップとして、我々のコンプライアンスの考え方に基づくシステムを導入してもらうことが必要だと思います。これまでは、そのフォローアップ・システムのメニューが、まだ十分に揃っていませんでしたが、これからは、そういうシステムの供給に力を入れていきたいと考えています。ネットラーニング社のeラーニング教材の開発も、コンプライアンスの教育に関する重要なアイテムですが、それに加えて、コンプライアンスの考え方の浸透度や教育効果を検証するための検定試験の実施や、人材育成と人材紹介などについても外部の会社や団体との連携を行っていきたいと考えています。

企業内のコンプライアンスを支えるシステム中で重要なのが「ヘルプライン」ですが、ヘルプラインは、システムの設計の仕方によっては、かえってマイナスに作用する場合があります。社内にやたらと監視の窓口をつくって閉塞感を生み出して、人間関係に歪みが出てくるというマイナス面も多くあります。そういうマイナス面を生じさせず、違法行為、不正行為の事実を早期に発見して、早期に問題解決するという本来のヘルプライン

の機能を高めていくためには、通報者から、通報の内容や通報が行われた背景、職場内の問題なども含めて十分に話を聞き出すことができるカウンセリング機能をもったヘルプラインが必要になると思います。現在、多くの企業では、社内通報窓口が中心で、それに加えて外部窓口を設置するとして法律事務所というのが一般的です。しかし、社内窓口には、通報者自身の利害に関わるような重要な通報は行いにくいし、法律事務所には、通報者から十分に話を聞き出すキャパシティがありません。その点、最近、我々が注目しているのが、カウンセリング機能をもった電話による社外通報窓口です。数年前からそういう社外窓口の開設を受託しているのが、ダイヤルサービスという電話相談の専門会社です。先日、朝日新聞でも公益通報者保護法に関する特集の中で紹介されました（3月14日夕刊）。

また、企業不祥事が発生したときのクライシスマネジメントに関しては、事実関係を的確に把握することと適切なマスコミ対応が必要になります。そのためのコンサルティングと調査体制構築のニーズに対応していきたいと考えています。これまでも、不二家問題、コムスン問題など、多くの企業不祥事の案件に関わってきましたが、その経験と、フルセット・コンプライアンスによる問題解決策を活用して、不祥事に見舞われた企業の信頼回復をサポートしていきたいと思っています。そのためには必要なのはコンプライアンス・スキルを身に付けた人材です。

このようにして、フルセット・コンプライアンス論をベースにした、教育、検定試験、人材活用、ヘルプラインの構築、危機管理対応など、様々なコンプライアンス体制構築のためのサービスを整備していきたいと思っていますが、そのために、ネットラーニング社をはじめ外部の企業との連携・協力のキーステーションとなるのが、大学発ベンチャー企業として立ち上げた㈱コンプライアンス・コミュニケーションズです。これまでは、本誌の販売やセミナーの企画、そのコンテンツの販売などが中心でしたが、今年4月の本社の六本木ヒルズ移転を機に、今後は、提携企業と協力して、コンプライアンスに関連する企業からの様々なニーズに対応するワンストップ・ソリューションの提供をめざしていきたいと考えています。

岸田 コンプライアンスについては、全社員への教育の徹底ということ抜きには考えられません。私どもも、企業の社員教育という側面で、できるかぎり協力させていただきたいと思っています。

郷原 こちらこそ、よろしく願い致します。本日は、ありがとうございました。