

Thomson Reuters
コンプライアンス・ガイドブック

コロナ禍での コンプライアンス教育と 教育研修のあり方を 考えるために

Compliance

はじめに

コロナ禍以降、在宅勤務やサテライトオフィス利用など、“密”にならない働き方が実践されるようになりました。その変化に伴い、教育研修のあり方も、従来のように集合して同時に何かを学ぶというスタイルから、eラーニングの導入・活用へと転換していると考えられます。当然ながらその中には、コンプライアンス教育も含まれることでしょう。

比較的早い段階でeラーニングを導入し、コロナ禍におけるニューノーマルな教育研修に取り組み始めた企業の中には、「読み飛ばし」や「ながら学習」など、当初は想定していなかったeラーニングならではの新たな課題に頭を悩ませている企業も少なくないかもしれません。ことコンプライアンス教育においては、「こうした状況から意識にほころびが生じ、結果的に不祥事に繋がるのではないか？」との危機感も聞こえ始めています。

まして、在宅勤務のように他者の目が届きづらい環境は、「機会（不正ができてしまう環境）」「動機（不正を行なう当事者の事情やきっかけ）」「正当化（不正は悪くないと理由付ける自分勝手な思い込み）」という“不正リスクの3要素”が揃いやすい場面でもあると言えるでしょう。つまり、企業の不祥事は以前に比べて相対的に起こりやすくなっている、というわけです。

では、コンプライアンス教育の重要性が増している今日、超え難い混乱に立ち向かうために、コンプライアンス担当者はどのような姿勢や思考、教育プログラムの工夫をしていけばいいのでしょうか？

本稿では、「なぜコンプライアンス教育が必要なのか」という原点の問いに立ち戻り、あるべき教育研修像の再構築をすべく、企業倫理 / コンプライアンス、公務員倫理、CSR（企業の社会的責任）、リスクマネジメント、内部統制に係るコンサルティング会社である株式会社ハリーアンドカンパニーの中村葉志生氏と、トムソン・ロイター株式会社の白井薫と西本知可、小田妹子が議論を交わした内容をお伝えします。



そもそも、コンプライアンス活動と教育研修の関係性とは？

小田：2020年以降、新型コロナウイルスの感染拡大を防止するため、政府や企業が一体となって在宅勤務を強く推奨しました。その働きかけは1年強経った今でも続いています。この流れに伴い、コンプライアンス担当者はこれまでのコンプライアンス活動や教育研修のあり方を大きく見直さざるを得なくなりました。担当者の多くはこれまで様々な工夫をされてきたとも伺っています。そのうちのひとつの手段がeラーニングの導入だったと言えるでしょう。そして、2021年に入り、コロナ禍での教育研修の体制構築に一定の目処が立ち、改めて「コンプライアンス活動と教育研修の関係性とは？」という根本的な問いに立ち返って考える余裕も出始めているころだと思われます。先生はこのことについて、どのようなお考えをお持ちでしょうか？

中村：まず、コンプライアンス活動と教育研修の関係には2つの意味合いがあると考えています。ひとつ目は、コンプライアンス活動のPDCAサイクルにおいて、教育研修は「D (Do)」の活動だということです。これは一般的でわかりやすいことだと言えます。もうひとつは、私の独自の考え方になるかもしれませんが、コンプライアンス活動の目標である「不祥事を起こさない」という状態に近づけるための「不祥事予防」という側面が挙げられます。一企業において、不祥事の要因は2つあり、ひとつは「人の資質」に起因するものです。もうひとつは「組織の体制」、いわゆる企業風土と呼ばれるものだと定義できます。そのように区分すると、コンプライアンス教育研修は間違いなく「人の資質」の向上に資するための取り組みです。ご指摘の通り、コロナ禍もあって「コンプライアンス活動における教育研修の目的とは何か？」と自問する担当者もいらっしゃると思います。私は、その答えは大きく3つが挙げられると考えています。ひとつ目は、「会社としての価値観や理念、行動規範の共有」です。2つ目は、先に申し上げた「人を育てよう」という取り組み、つまり、人材育成です。企業の立場で言うならば、採用した人材を育てるということもコンプライアンス教育研修の大きな目的になる、というわけです。そして3つ目が、やはり「不祥事を起こさないこと」です。この3つがコンプライアンス活動の一環である教育研修の目的になると考えます。

コロナ禍における コンプライアンス教育の難しさ

小田：コンプライアンス活動と教育研修とは、車の両輪のようにどちらかが欠けても成立し得ないものだと思いますし、そのように考えてこれまで取り組まれてきたものだと思います。しかし、コロナ禍によって企業と従業員を取り巻く環境が激変する今日、目指すべき教育研修像とコンプライアンス活動はどのようなものか、考え直す機会になっているとも想像できます。このことについて、先生はどのように見えておられるでしょうか？

中村：いい質問ですね。コロナ禍以前まで、教育研修と言えば、もっぱら対象者を一同に集めて知識を共有するスタイルで行なわれてきました。しかし、コロナ禍以来、対象者を集めるのではなく、eラーニングの仕組みを活用するなどして、従業員が自分の意思で、自分のタイミングで、教育研修を受けるというスタイルが一般化し始めています。このような変化をきっかけに、「教育機会を通して自分で成長していく。自分で自分自身をもっと良くしていく」と考える風潮が人々の中に無意識に芽生え始めているのではないかと見ています。こうした意識を捉え、上手く導いていくことが、ツールとしてのeラーニングの役割なのでしょう。一方、自主性に任せて学習するとなると、個々人の興味関心などによって習熟度に差が生じてしまうことも考えられます。つまり、ある人は、1時間のeラーニングに一生懸命に取り組み、自主的に復習をし、わからないことは自分で調べる、というアクションを起こすかもしれませんが、別の人は、倍速再生にして「ながら視聴」をして受講歴だけを取るようになる、ということも考えられるというわけです。

こうした懸念は以前にも少なからずあったものですが、コロナ禍でより高まっている、との見方ができていると思っています。



いまこそ、会社の理念を伝える努力が不可欠

小田：おっしゃる通り、Face to Faceでの研修機会が極めて少なくなった結果、学習機会が個々人の自主性に委ねられる傾向が強くなっていると考えます。では、そうした中でもコンプライアンス教育の成果を上げるために、教育研修のプログラムに工夫を施すなどして対処できることはあるでしょうか？

中村：先ほど、「コンプライアンス活動における教育研修の目的」を3つ挙げましたが、そのひとつ目である「会社としての価値観の共有」が重要になってくると考えます。会社の理念を伝え、その共通理解を基礎として教育を行なうことが成果を上げるカギだ、というわけです。もちろん、会社の理念を伝えることは非常に難しいものです。私は多くの企業のコンプライアンス教育研修のお手伝いをしています。「御社の経営理念は私には伝えられない。それを伝えられるのは社長だけ」と、常々お伝えしています。教育研修の冒頭5分に社長自らが強く経営理念を語ったり、リアルタイムでの発言が難しいのなら何らかの形でメッセージが伝わるようにすることを強くおすすめします。このような取り組みは、コロナ禍ではより一層、重要度が増していると言えます。

小田：社長が会社の理念や強い想いをしっかりと伝えることは確かに大切なことですね。一方、コンプライアンス教育の主な要素は、“ホラーな内容”を伝えることにあるとも考えます。例えば、法令違反や罰金、社会的制裁によってブランドが傷つけられるといった事柄は、会社の理念というよりも“ホラー”の意味合いが濃いように感じます。そういった部分も社長をはじめとする経営陣が伝える必要があるものでしょうか？

中村：“ホラーな内容”と経営理念は、「抑止と自律」という言葉で表現できるでしょう。「抑止」というのは、「やめる・やるな・守れ」に該当する事柄であり、eラーニングで十分に学ぶことができる内容だと思います。一方、社長をはじめとする経営陣が伝えるべき経営理念は、「自律」に繋がるものです。これは「我が社の社員として自覚を持ち、気付き、考え、襟を正していこう」と、促すべき内容です。

小田：そうすると、eラーニングを用いた教育研修とは、経営陣が積極的に関わって経営理念を伝えると同時に、コンプライアンス担当者の方々が「抑止」を伝えるために適切な内容の教育ツールを選択し、従業員に向けて提供していく必要があるということですね。

中村：おっしゃる通りです。抑止と自律の両輪は極めて大切であり、私もコンプライアンス教育のコンサルティングをする際に常々そのようにお伝えしています。



コンプライアンス教育の “アフターフォロー”の重要性

小田：ここまで、コロナ禍におけるコンプライアンス教育研修をどううまく実践するか？を中心にお話しを伺ってきましたが、その学習内容を定着させるためにはアフターフォローも重要だと考えます。コンプライアンス教育研修の内容を定着させ、さらにコンプライアンス文化の醸成度合いを高めるために、どのような取り組みが有効でしょうか？

中村：まず、集合研修かeラーニングかを問わず、研修後によく耳にするのが、「研修の内容は良かったが、職場に戻ると日常業務は変わってない」という言葉です。これは、コンプライアンス教育をしたとしても「現実是不変」と誤解される要因になりかねません。そうならないようにするためには、教育研修の内容を自分ひとりで深化するのではなく、職場全体でしっかりと昇華できるようにすることが大切です。

白井：アフターフォローの仕掛けという意味では、弊社が提供しているサービスの中にはeラーニング後にアンケートを実施して受講者の皆さんからの声を吸い上げる、という仕掛けがあります。そうしたやり方以外に、コンプライアンス担当者レベルで出来そうな仕掛けと言えば、どのようなものが挙げられるでしょうか？

中村：具体的にひとつ申し上げるなら、eラーニングが終わった後にeラーニングの感想を語り合う場を設ける、というものがあります。課長や部長が中心となって5名程度のグループを作り、感想や気付き、今後どう学習内容を生かしていくかのアイデアのほか、現場における意識や振る舞い等で「十分なこと、改善の余地があること」を話し合い、それをレポートとして課長や部長が教育研修の事務局に提出する、という取り組みです。

白井：とても参考になります。ありがとうございます。

抑止と自律を身に付けることがコンプライアンスの実践になる

小田：これまでの先生のお話を伺っていて、経営陣の理解と推進力、組織全体での取り組みがあって初めてコンプライアンス文化が醸成されていくのだと改めて理解しました。一方、トムソンロイターのeラーニングには、「コンプライアンス文化の醸成」というメッセージも込められています。しかし、性質上、やはり抑止を促す内容の比重が大きくなっています。コンプライアンス教育研修の内容を検討する際には、どの取り組みにどのような役割を持たせるのか、明確にすることも必要そうですね。

中村：確かに御社のeラーニングのプログラムは法律の知識を身に付けることに主眼が置かれていると言えるでしょう。そして、知識というものは抑止に結び付くものです。「こういう法律があるなら守らなければならない」「こうしたことをすれば、このような罰則を受けることになる」という知識は、企業の不祥事予防において大きな役割を果たせると私は感じています。一方、繰り返しになりますが、理念を伝えることは他者が代わりにできるものではありません。定着をはかるために学びの機会を作るのであれば、その企業独自のeラーニングプログラムを作るといった対応が必要だと考えます。

小田：そうですね。法律や規制といったことは日々変化していくものです。そのため、私たちは常に新しい内容を取り込んだコンテンツを提供することで、コンプライアンス教育をサポートしていきたいと考えます。一方の経営理念についてですが、法律や規制と違い、一度定めた後はそう変わるものではないと考えます。むしろ理念がたびたび変わるようであれば、それを軸として行動している従業員たちの振る舞いに迷いが生じてしまう懸念もあるでしょう。この対比は非常に興味深いものですね。

中村：経営理念はまさに軸であり、ブレないことが重要です。日常業務の中には白黒がハッキリ付くようなものはそれほど多くなく、むしろグレーゾーンに当たる場面が圧倒的に多いと推察されます。そして、そうした場面ではマニュアル通りの判断ができないことも多いと想像されます。

中村：だからこそ、判断に迷う場面において、「我が社ではこういう判断をしてはいけない / するべきだ」と結論を出す時に立ち戻るものとして、理念が欠かせないのです。「解釈の仕方は様々にあるだろうけれど、我が社の社員としてはこういった法の解釈をしてはいけない」あるいは、「法令には明文化されていないが、我が社の理念に立ち返ったら、これはやってはいけない / 積極的にやるべきだ」といった判断をする際に、立ち返る場所が理念であると私は考えます。経験上、不祥事はグレーゾーンの部分で起きやすく、法令違反のような悪いこと（不祥事）を積極的に行なう人はほとんどいない、と感じています。むしろ、「これをしても大丈夫か？」と判断に迷い、「これまでも行なわれてきたことだから大丈夫だろう」と行なったことが実は不祥事だった、ということも少なくありません。

こうした事例は、立派な経営理念があったとしても、そこに立ち返れないこともありうる、ということを示唆しています。また、だからこそ、理念を血肉にするようなコンテンツは極めて大事だということです。繰り返しになりますが、そうした理念を定着させるためのコンテンツには必ず社長自身のメッセージを組み込んだり、学習終了後に理念について話し合うような機会を職場で設けたりといった工夫が、eラーニングのコンテンツ全体のうちのひとつの重要な要素として必要になると考えます。

他方、理念を伝えるという意味では、近ごろエバンジェリストといった役職を設けている会社が増えてきています。彼らは、コンプライアンス担当者のように、会社の理念の“伝道師”として活動する存在です。このような取り組みで会社の理念をしっかりと伝えようと試行しているということは、多くの企業にとって理念を伝えることがそれだけ大きな課題になっているという証左だと言えるでしょう。

行動規範を徹底させる取り組みは、間違いなくトップマターである

白井：トムソンロイターでは、クライアント企業ごとに内容をカスタムメイドしてeラーニングのプログラムを提供することがあります。行動規範を学ぶコースについても、作成のご依頼が増えてきました。また、そのような方法で理念を周知徹底することを、私たちとしても推奨しているところです。先生のお話を伺っていると、その作成段階で社長をはじめとする経営陣とコミュニケーションを取り、トップの想いをコンテンツに盛り込んでいくことがいっそう大切になると感じました。

中村：その通りだと思います。コンプライアンス活動は草の根運動ではなく、間違いなくトップマターです。逆に、トップの強い意志を示せないようなら、従業員がタカを括ることすら懸念されます。

これはわかりやすく言うと、トップの強い働きかけやコンプライアンス遵守の実践がなければ、従業員が「一生懸命にeラーニングを受講したからといっても、または、倫理的な業務遂行をしているからといって、評価が上がることはない。昇進する人はやはり営業成績がいい人であり、取引先に多少の無理難題を押し付けていても数字が伸びているなら偉くなれる」という誤ったメッセージを伝えてしまい、結果的にはコンプライアンス活動がなし崩しになってしまうということにも繋がるおそれがあります。そうした誤解を生じさせないためにも、経営陣らは、「我が社が求めている人材像は、コンプライアンスを土台にして、その上で成果を挙げられる人なんだ」と正しく伝える努力を怠るべきではありません。

また、こうしたメッセージとともに、人事評価などもリンクさせていかなければ、たとえコンプライアンス活動に熱心に取り組んでも、形骸化してしまうとも考えられます。教育研修だけで企業風土を変えようとしたり、理念を伝えようとするのではなく、総合的な活動が企業には求められています。



eラーニングの“欠点”をどう補うか

西本：先ほど、「従業員ごとに学習に取り組む姿勢や習熟度に差が生じる」との指摘をされていましたが、今まさにそうした懸念がコンプライアンス担当者の中でも議論され始めています。企業のコンプライアンス担当者の方々からは、「やるからには全員にしっかり学習してもらえるように」とのオーダーをいただきますし、それを受けて私たちも、読み飛ばしができないようにしたり、事例を盛り込んで興味を持って見てもらえるようにしたり、経営陣のメッセージを盛り込んだり、宣誓書にサインしてもらったり、といった工夫を凝らしてコンテンツを提供しています。

中村：コンテンツが充実しているのはいい傾向ですね。一方で、今のお話を聞くと、「一生懸命できない人をどこまでサポートするべきなのか？」考えさせられるところです。コンプライアンス担当者の方々も苦慮されているのではないのでしょうか？

西本：そうですね。どこまでサポートするか悩みつつ、「せっかくだから100%の受講率を目指す」ということで、未受講者にリマインドを送るなどのアクションを起こしている企業が多いようです。ただ、やはり組織が大きくなればなるほどコンプライアンス担当者の思いが伝わりづらくなることも実際にはあるようです。

白井：受講率を上げるために、パフォーマンスのレビューに組み込むといった対応を検討するのはひとつの手かもしれませんね。

中村：実際のところ、従業員それぞれの意欲によって習熟度に差が出る、というのはeラーニングだからというわけではなく、集合研修を行っていた時にも議論されていたことです。参加者の中には熱心に話を聞いて闊達に討議に加わって自分の意見を述べる人もいれば、そうでない人もいらっしゃいました。ただ、受け手の反応はどうあれ、コンプライアンス担当者としては受講率100%を目指すのが筋だと言えますね。最初から「興味があって、意欲がある人だけきちんとやってくればいい」という姿勢は時代にそぐわないと言わざるを得ないでしょう。

西本：この点で気になるのが、日本企業と欧米を中心とした海外企業とのスタンスの差です。日本企業では先ほどの話にあった通り、未受講者に受講を促すなど非常に手厚いフォローが“当たり前”になっていますが、海外拠点向けの教育をサポートしている時には違った印象を受けることも少なくありません。先生はその違いをどのように感じておられるのでしょうか？

中村：確かに、日本企業は非常に丁寧に人を育てようとしていると感じます。欧米企業の場合、「我が社の価値観と違うなら、違う道を歩むことも選択肢だ」という意識があるのでしょうか。これは教育研修の仕方だけでなく、働き方や会社と従業員の関係性の話であり、それが教育研修の進め方にも反映されているのだと考えます。

小田：「我が社の価値観」という言葉には、理念はもちろん、企業文化も含まれるのだと理解しました。そうした意味でも、いかに理念が大切なものか、ということですね。





必要最低限のプログラムを作成する際の考え方

小田：コンプライアンス担当者が教育プログラムを検討する際、教育研修の終了後にコンプライアンス文化の“土壌”をいかにして作るか、そして、従業員に内容を腹落ちして理解してもらうにはどうすればいいか、といったことにも思いを巡らせる必要があると考えます。また、時々に応じて注力すべき課題に沿ったプログラムに調整していく必要もあるでしょう。では、今まさにコロナ禍において注意すべき事柄はどのようなもので、コンプライアンス担当者が特に注目していることは何なのか、先生のご経験を踏まえてお聞かせください。

中村：大きなテーマですね。まずひとつは、コンプライアンスの意識・知識を行動へとレベルアップさせる必要がある、ということです。eラーニングで知識は学べますし、意識を高めることもできると考えます。しかし、職場に戻ったら行動が変わらない、となると、目的を果たしたことにはなりません。現実の行動をどうやってより良くするか、ここまでのことを想像するのが、コンプライアンス担当者に求められていると思っています。もうひとつの切り口は、教育研修と一概に言いますが、階層によって伝えるべきことが違うと意識することです。新入社員から経営層まで、経営理念という“土俵”は同じですが、経営理念を理解するための切り口はやはり違うと言えます。例えば、新入社員や若手社員については、経営理念に照らし合わせ、「これだけは絶対にやってはいけない」という内容をまずは徹底させる必要があります。中間管理職になると、「我が社の経営理念に照らし合わせて、（不正に）気付いているのに注意しない。（不正だと）わかっているのに手を打たない」という不作為はしてはならない、というメッセージを伝える必要が出てきます。経営層に対しては、グレーゾーンに直面した時にも経営理念に照らし合わせて判断をする、経営理念こそが自分たちにとっての判断基準である、と、十分に理解してもらうことが必須です。このように、階層ごとに「何を知ってもらいたいのか」ということをコンプライアンス担当者が明確に把握しておかなければならないと考えています。

白井：おっしゃる通りではあるものの、現場のコンプライアンス担当者の方々からは、「わかっているけれど、海外拠点の従業員らも含めて利用できるeラーニングのツールを選定して手配したり、受講を促したり、教育履歴を確認したり、という業務だけで手がいっぱいだ…」という言葉が聞こえてきます。リソースが限られており、3~4名のチームで海外拠点も含めた全体を所管している、というケースも珍しくはありません。そうした中で、まず第一歩としてコンプライアンス担当者の方々には具体的に何をすればいいのか、アドバイスはございますか？

中村：やはり、コンプライアンス教育の目標は「不祥事予防」であるため、最低限「これだけはやってはいけない」ということのうち、当たり前と感じるような事柄でも伝えるのがスタートラインになると思います。例えば、新入社員や若手社員にとっては「業務にまつわることをソーシャルメディアに投稿してはならない」ということでしょうし、管理職なら「取引先に下請法違反まがいのことをしたり、乱暴な言葉づかいをしたり、無理難題を押し付けてはならない」ということが挙げられます。経営層には「粉飾決算やその他の汚職をしてはいけない」ということが絶対の事柄です。このように、それぞれの立場において必要な知識や法令、犯してしまいがちな罪をベースに理解を深めてもらうしかないでしょう。ただ、そうした「やってはならない」だけを強調すると、いつの間にか「べからず」論に終始してしまいます。そのため、必ず「我が社の経営理念に照らし合わせて」という言葉を枕詞にして前提にすることが大切だと思っています。

教育研修の内容は コンプライアンス問題の本質を突いているか？

小田：次に伺いたいのが、eラーニングを取り入れることのメリットや注意点についてです。在宅勤務が推奨されるようになって以降、「リモートワーク・ハラスメント」や「リモートワークゆえの情報漏洩」など、新たなリスクが顕在化しています。そうした内容について、eラーニングの場合は最新の情報を反映しやすいというメリットがあると考えていますが、先生はどのように見ておられるでしょうか？

中村：おっしゃるように、タイムリーな情報を提供できるのはeラーニングのひとつの大きな特徴だと思います。ご承知の通り、コロナ禍は世界的な課題でもあるので、そうしたeラーニングのアドバンテージはより大きくなっていると考えています。コロナ禍において注意すべきリスクや懸念点は大きく3つ挙げられます。ひとつは労務管理です。労働時間がフレキシブルになり、残業しがちになるなど労働時間を適正にチェックできない問題が出てきています。これは従業員だけでなく、管理職に対しても、です。そして、先ほど挙げた情報漏洩や情報管理も注目のポイントです。最後はハラスメント、人権に関わる問題です。様々なバックグラウンドや文化を持つ人と画面越しに簡単に繋がることができるので、つい言わなくてもいいことが口をつきやすい傾向があり、それがハラスメントになるおそれがある、というわけです。

小田：最近、メディアで「オンラインミーティング・ハラスメント」というものが取り上げられていました。例えば、上司より先にログインしていなければならない、後から退出しなければならない、といった様々なルールがあるようです。また、会社によってはネクタイ着用の義務化などのドレスコードがあるとのことでした。こうしたコロナ禍で新しく出てきたルールをもとに、新しいハラスメントも種類を増やしていると想像できます。

中村：確かに、コロナ禍によって新しいハラスメントが出始めていると思います。こうした中でトムソン・ロイターのような教育研修のコンテンツを提供する企業が忘れてはいけないのは、「本質的なことに立ち返る」ということです。どんなハラスメントを取り上げたとしても、根本的には「自分がされて嫌なことは人にもしない」というのが事の本質ではないでしょうか？ そうした本質的なことを伝えるのが、非常に重要だと考えています。グローバルに展開する企業に教育研修のツールを提供することは、お国柄や文化性の壁など、難しい部分が多分にあると考えます。表層的な部分を捉えただけでは、「それは日本の話で、我が地域はそうではない」と突き返されかねません。そうならないためにも、「相手を理解することは難しくとも、尊重はできる」といった本質的なことを伝えることが今は大いに求められていると言えるでしょう。

小田：そうですね。本質を伝えるeラーニングというのは、きっと受講者のみなさんにとっても腹落ちするコンプライアンス教育になるかと思います。「本質」というのは重要なキーワードになってくると感じました。

Online Meeting Harassment



いつ本質を追求する時間を持つか？ 企業にとってのSDGsへの取り組みを例に考える

白井：「本質」というキーワードを伺って、このところ巷で言葉だけが独り歩きしているように感じるいくつかの 이슈を思い出しました。特にSDGsについては、各企業ともに自社にとって達成すべき目標は何か、一度じっくりと考え、決まった内容を全社員に理解してもらうように努める必要があると考えます。また、SDGsとコンプライアンス教育というのも、新たな難しいテーマになっていると想像できます。先生はこのSDGsについて、どのように捉えていらっしゃいますか？

中村：ほとんどの企業がSDGs達成を標榜していますし、私も「SDGsとコンプライアンスの関係を語ってほしい」との依頼を受けることが増えています。非常に難しいテーマで、学者によってもSDGsとコンプライアンスのどちらが上位概念でどちらが下位概念か、論が分かれるところです。私の理解で言うと、コンプライアンス活動は「悪いこと、不正はしてはならない」ということと「良いことを積極的に行なおう」ということを伝えるものだと考えています。一方、SDGsは「良いことを積極的に行なおう」という部分に軸足を置いた取り組みだと考えます。SDGsに取り組むことは良いことですが、現実には「言葉だけが先行している」と受け止められるような場面もあるように感じます。しかし、いきなり正しく取り組むことは難しいのですから、まずは一歩踏み出して、それから深化させていくということで良いのだと私は思っています。

小田：私たちコンテンツを提供する側が事の本質を見定めなければならないのと同じく、コンプライアンス担当者の方々にとっても、SDGsをはじめあらゆる事柄の本質を見定める機会を作る重要性が増していると感じています。ただ一方で、山積する業務を前に、そうしたことをじっくり考える時間が確保できない、という状態も容易に思い浮かびます。落ち着いて状況を見直し、本質を整理するにあたって、「この機会は外してはいけない」というタイミングはあるものでしょうか？

中村：どのような事象もそうですが、「なぜそれが起きてしまったか？」を深掘りして本質を追求するタイミングは、やはり「自分たちの会社で何かがあった時」なのだと考えます。同業他社で大きな不祥事が起きた時、「自社に置き換えて考えるべき」との指摘はもちろんありますが、やはりどこか他人事になってしまう部分はあります。例えば、かすり傷程度でも本人は痛みを感じますし、「最近寝不足で、注意が散漫になっているのかな？」「モノの配置がよくなかったのかな」というように、原因を探ろうとするものです。しかし、他人からするとその痛みをリアルに感じることもすなわち難しいでしょう。このように、究極的には人間は自分の身に起きた時になってはじめて本腰を入れて問題に向き合うものだとわかります。企業も、“我が社ごと”になってこそ本質に向き合えるのだと考えます。

組織風土改革ではなく、組織風土継承・改革を

小田：コンプライアンス教育を徹底していても、残念ながら不祥事が起きてしまうことはあるでしょう。そうなると、組織改革が必要になる場合も考えられます。その際、例えば理念の共有と法令等の知識の学習について、どのような配分で行なうべきでしょうか？ 先生のご経験から、アドバイスをいただければと思います。

中村：企業が置かれている状況によって、まったく異なると考えます。

まず、私も組織風土改革のサポートを依頼されることがたびたびあります。その際、私は「組織風土の継承と改革」と銘打たせて欲しいと伝えています。何か大きな不祥事を受けて組織の風土改革運動をすることは珍しくないのですが、改革ばかりを推し進めると、全否定運動になってしまいます。そうした姿を見ると、従業員は、「私が働く会社はそんなに駄目な会社だったのか」と感じてしまうことでしょう。

しかし、全てが駄目なわけではないはずです。必ずどこかに残すべきものがあり、そこは継承しつつ、駄目なところは改革する、というように「改革と継承」はセットで行なう運動なのだと考えます。とは言え、大きな不祥事であればあるほど、継承より改革の比重が大きくなるものです。ただ、残す部分があるのなら、それはしっかり伸ばしていけばいいと思います。

その比率は会社の置かれた状況次第です。大きな不祥事が起こったのであればあるほど、継承より改革の比重が大きくなるものですし、不祥事が起きていない企業の企業風土を変える場合は改革の比重はそれほど多くないと考えられます。いずれにしても大切なことは、「継承と改革」がセットになっている点です。そうでなければ従業員は自信と誇りを失ってしまいますし、改革の内容を納得して受け入れることも難しくなりがちです。



コンプライアンス担当者へのメッセージ

小田：最後に、コロナ禍という未曾有の経験の中でも企業のコンプライアンス体制を支えようと努力されているコンプライアンス担当者の方々に、先生からのメッセージをいただければと思います。



中村：私も企業のコンプライアンス担当者の方々が苦勞されている姿を目の当たりにしているので、これは非常に難しいお題です。現実には矛盾もあり、不条理もあります。それが現実です。普通の企業なら、「うちの会社だけが頑張ったとしても業界は変わらない」「正しく取り組んだとしても社会が変わることはない」と、ある種の開き直りに陥ってしまうものです。

しかし、たとえ置かれている現実は同じでも、コンプライアンス先進企業は違います。矛盾や不条理があっても、その厳しい現実の中で、「自分たちのあるべき姿」を徹底し、ありたい姿を目指し、一步は難しくとも「半歩でいいから」と、努力されています。

これが、私が感じている先進企業の姿勢です。この言葉を皆さんに贈ります。「現実を見ると、経営理念を貫くことが難しい」と感じることや、「日々の業務にはまならないことが多い」と思うこともあるでしょうが、「こういう会社でありたい、こういう社員でありたい」という姿を目指し、半歩でも前へと努力する。eラーニングツールはそのための力のひとつになると言えるでしょう。



中村 葉志生 なかむら はしお

株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役

1959年東京生まれ。わが国有数のシンクタンクである(株)日本能率協会総合研究所において、1990年代にビジネスエシックス(経営倫理)研究センターを立ち上げ、わが国の企業倫理・コンプライアンスに関わる分野の先駆けとなる。現在は、株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役社長として、企業倫理、コンプライアンス、組織風土継承改革などに関わるコンサルティング活動を海外本社のグローバル企業、日本を代表する企業など国内外に展開し活躍中である。また、企業や行政機関において講演・セミナーを年間100回あまり実施しながら、日本経営学会などに所属し立命館大学大学院など複数の大学の教壇にも立っている。産学の往還作業の中で培ったノウハウ・経験を活かした論理的で実効性のあるコンサルティング手法、等身大のわかりやすい語り口には定評がある。著書に『上司がしてはいけない40のタブー』『経営倫理用語辞典』などがある。



白井 薫

トムソン・ロイター株式会社
リスク ビジネス ディベロップメント
マネージャー

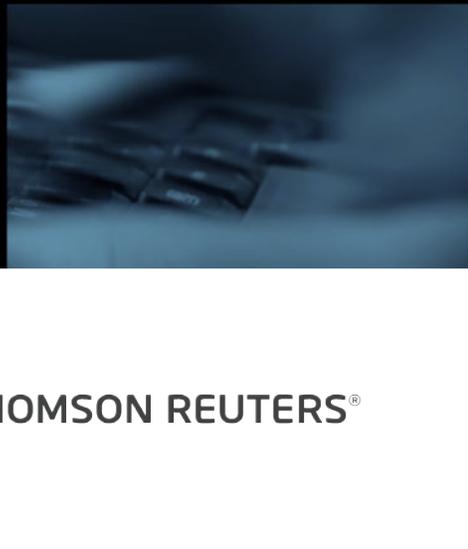
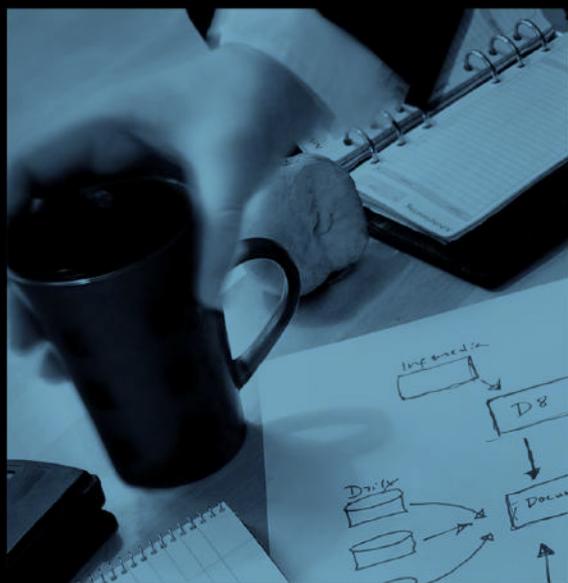
1998年に渡豪。現地企業を経て、2005年にトムソン・ロイター・オーストラリア(当時ロイター)に入社。金融、知財、リスク&コンプライアンスソリューションを通して企業のビジネス向上を支援。豪州では、グローバル化や多様性の重要性を実感。そこで出会ったビジネスリーダー達のロジカルシンキングに影響をうけ2014年にAustralian Institution of Business でMBA取得。現職ではリスクビジネスのマネージャーとして、企業の『コンプライアンス文化の構築と向上』をサポート。日本企業に対し、より安心してグローバルで発展できるコンプライアンス教育とリスク管理の推進に従事している。



西本 知可

トムソン・ロイター株式会社
リスク セールスペシャリスト

2003年にトムソン・ロイター・オーストラリア(当時ロイター)に入社。ファイナンス&リスク事業部において、カスタマーサポート、リードジェネレーション部門で、アジア各国のお客様の業務支援に従事する。2018年よりトムソンロイター東京のリスク事業部に移動後は法令教育ツール・コンプライアンスラーニングを担当。企業のコンプライアンス教育のお手伝いをさせて頂くべく、効果的なソリューション提供や「より良いコンプライアンス文化づくりのお手伝い」を使命に日々務める。



お問い合わせ

トムソン・ロイター株式会社

Mail : marketingjp@thomsonreuters.com

Web : thomsonreuters.jp



THOMSON REUTERS®