

～コンプライアンス意識を減衰させるもの。研修の定期的実施の勧め～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士 清成真一

私達日本人は大地震や津波、火山噴火、地球沸騰化による洪水多発、地滑り等日常的に自然災害リスクに直面しています。突然と眼前に現れた大災害に対し緊急対応し復旧・復興へ向けて全員が一致団結して取り組みます。「喉元過ぎれば熱さを忘れる」の例えがあります。平均的な日本人だと災害やリスクへの対応力や関心度が月日の経過と共に薄れていきます。この性向はコンプライアンス違反についても同様です。「同じ過ちを繰り返す」事例が多いのです。なぜそのようなことになってしまうのか。本稿で考えてみましょう。

1. 人は災害・リスクを「忘れない」と考えるものだ

自然界において“ホモサピエンス（ひと）”は極めて弱い立場にあります。16世紀以降欧米諸国が発展させてきた自然科学には「自然は征服できる」という考えが底辺にあります。現在でも生成AIのように自然科学や工学は驚異的な発展を示しています。それ故に「自然を征服し世界を自由に操ることができる」と思い込んでも不思議ではありません。

日本人は大昔から「自然と共生する」方法で生きてきました。台風、洪水、地震、津波等々自然災害が日本列島を幾度となく襲ってきました。その都度「災害に強い国土建設や生活習慣を創る」ことを信条に復旧・復興を重ねてきました。しかし数世代経ると手痛い被災体験は徐々に雲散霧消していきました。強烈な被災体験がトラウマとなって社会発展を妨げない為に「忘れる」という無意識下でのアクション。これが私達日本人の祖先が自然災害から得た教訓だったのです。

「忘れる」という選択が良い方向に向けばOKですが、正反対に悪い方向に向いてしまうこともあります。「忘れない」という無意識が不都合・不愉快な事実から教訓を得て改善策を講じる意識を覆い隠してしまいます。「易きに流れる」ことを安易に許してしまい、「またコンプライアンス違反が発生した」と経営者の嘆き節が再び聞こえてきます。

2. 企業文化まで昇華するまで経営トップはコンプライアンスを呪文の如く唱え続けよう

「蟻の穴から堤も崩れる」といいます。ここでの堤とはコンクリート造りの堅牢なダムではなく土を固めたダムのことです。堤の高さや幅、形状は水圧に十分耐えられるようにしているはずなのに、小さい蟻が作った穴が大きくなって堤が崩壊するというのです。

これをコンプライアンスに例えてみましょう。会社が引き起こした違反により社会的批判等を受けて業績が急速に悪化したとします。経営者は直ちに対応策を立案し実行を命じます。違反による被害を最小限に食い止めるには早め早めの対応が効果的だからです。急ぐ余り違反という事実の探求を表層的に終え、核心的な要因や背景をしっかりと解析しないことも多いのです。結果付け刃的な対応策の実行となり再発可能性が残ってしまいます。

経営トップが違反を深刻に捉えていても、違反当事者ではない他部署の長や社員らは傍観者の立場で事の成り行きを観ているかもしれません。病巣は一部だけではありません。会社全体で治癒に取り掛からないと他部署へ伝染し違反発生として事件は繰り返すのです。

「関係ない」として傍観者の立場をとっていた人も含めて、全部署、全社員が自分事と

してコンプライアンス違反を認識しなければなりません。言葉を変えれば「コンプライアンス違反を起こさせない」という意識が企業文化として浸透させていくことが重要なのです。そのリーダーは当然に経営トップが努めなければなりません。

3. コンプライアンス違反の原因を人に求めるか又は組織に求めるかの決定的な違い

会社の複数の部署でまた多数の社員が同じ種類のコンプライアンス違反を起こすことは稀でしょう。違反を起こすのは大概が一部の部署であり、またごく少数の社員であるはずです。もしも多くの部署でまた多数の社員が違反を起こす企業が存在するとすれば、その企業は超ブラック企業の汚名を着せられて事業閉鎖へ追い込まれること確実でしょう。

このように違反は一部の部署でまたごく少数の社員が起こすのですから、多くの会社では違反の原因探求を当事者のみの問題として整理する方向で進みます。しかしコトの本質は会社の仕組み・システムにあると考えるべきです。「人（社員）に問題ありと」とするとその社員を排除することが対策となってしまいます。これでは次にその定位置に座った別の社員が同じ違反を起こしてしまいます。

「人（社員）の問題」ではなく、「社員にそのような違反をさせてしまった環境が問題だ」と考えなければなりません。職場環境や制度、システムが問題だと認識することで、違反事実を表層的処理から深層を探るアクションへと原因探索行動が深耕していきます。物理の法則に「作用・反作用の法則」があります。真因が解明できればその反対に採るべき対策は自ずと決まってきます。違反の原因を人ではなく組織に求めることが肝要なのです。

4. 学習、復習、そして再復習と全社を挙げて永久的に学ぶ機会を持つ

「一度あることは二度ある」と言います。二度と同じ痛い目に遭いたくないのに「同じ過ちを繰り返してしまった」ということは案外と多いものです。本稿でも繰り返し言及しましたが、違反の原因を表層的にまた個々の社員に求める為に違反を招いた真因を探ることができないのです。しかし真因が分かりその対策を講じたとしても、時間の経過と共に再発リスクは高まっていきます。何故ならひとは「忘れない」と考える習慣を無意識的に持っており、「困難なことから逃避したい」という安易な精神的傾向があるからです。

エビングハウスの忘却曲線という法則を知っていますか。記憶したものが時間の経過と共に曲線的に忘れていくという法則です。その為に復習が大事ということはこの法則は示唆しています。取るに足らないことを忘れても問題はありますが、極めて重要なことを忘れてしまってはいけません。コンプライアンス意識の醸成もその重要なことに該当します。

復習が大事と指摘しましたが学習と復習の間の空白は短い方が効果的です。両者の間が1週間、1か月、6か月と月日が長くなるほど忘れる総量は増えていきます。忘れる前に復習をする。そして再復習を時間を置かずに実施する。そして更に・・・、というように復習を繰り返すことで脳裏にしっかりとコンプライアンスの重要性を植え付けるのです。

違反が発覚した時にしっかりと真因を究明し運営システムに焦点を当てた対策を立案する。その対策を役員や全ての社員を対象とした研修を通じて周知する。学んだことを忘却の彼方へ追いやることなく、何度も幾度も復習の機会を準備する。このような地道な取り組みで同じ轍を踏むことはなくなっていくのです。