

# 危機管理 INSIGHTS 番外編

コンプライアンス研修に新風を－「コンプラ疲れ」に効く！社内研修改革とインテグリティ研修のすすめ－

2025年7月1日

弁護士 坂尾 佑平

## 目次

1. はじめに
2. コンプライアンス研修の抱える問題点と解決の方向性
  - (1) 研修の在り方の問題
  - (2) 研修の形式の問題
  - (3) 研修の内容の問題
3. 社内研修改革のすすめ
4. インテグリティ研修のすすめ
5. オーダーメイド型コンプライアンス研修のご紹介
6. セミナーのご案内

## 1. はじめに

「コンプライアンス研修」は、企業における不正・不祥事を予防するための王道ともいえるべき方策であり、非常に重要なものであることは言うまでもありません。多くの企業において、新人研修、管理職向け研修、役員向け研修等、様々な形でコンプライアンス研修を実施していることと思います。

それにもかかわらず、コンプライアンス研修を継続的に実施しているはずの著名企業・上場企業において重大な不正・不祥事がなくなるのは一体なぜでしょうか？

そもそも自社のコンプライアンス研修は、想像の斜め上をいくような不正・不祥事が続発する疾風怒濤の時代に十分適応することができているのでしょうか？

「コンプラ疲れ」なる言葉が一般的に使われるようになってきましたが、コンプライアンス研修がその原因になってはいないでしょうか？

本稿では、コンプライアンス研修の抱える問題とその解決の方向性を提示した上で、[M&P 戦略法務 Webinar 「コンプライアンス研修に新風を－『コンプラ疲れ』に効く！社内研修改革とインテグリティ研修のすすめ－」](#)をご案内します。

## 2. コンプライアンス研修の抱える問題点と解決の方向性

「コンプライアンス研修」の抱える問題点は、(1) 研修の在り方の問題、(2) 研修の形式の問題、(3) 研修の内容の問題の3つに分けて分析することができます。

### (1) 研修の在り方の問題

本形式や内容以前の問題として、**コンプライアンス研修の目的と役員・従業員にとっての存在意義**を明確にし、役員や従業員にコンプライアンスを自分ごととして捉え、積極的・主体的に研修に臨んでもらえるよう、研修の在り方を煮詰める必要があります。

まず、コンプライアンス研修の目的は、一体何でしょうか？

端的に述べるならば、**コンプライアンス研修の目的は、企業での不正・不祥事を予防すること**です。当たり前と思われる方も多いかもしれませんが、その当たりの目的を全ての役員・従業員に真に理解してもらうことが肝要です。

コンプライアンスにおける遵守 (comply) の対象は、法令のみならず、社内規範、企業倫理、社会的要請まで含むという考え方が有力であり、コンプライアンス違反・不祥事概念も次第に拡大しています。そのような状況下においては、あらゆる企業が「一寸先は闇」の状況にあると言っても過言ではありません。また、不正・不祥事の企業にもたらすダメージは深刻化の一途であり、不正・不祥事予防の重要性は高まっていると言えるでしょう。

それでは、コンプライアンス研修の役員・従業員にとっての存在意義は何でしょうか？

企業の不正・不祥事を防ぐことが企業価値の維持に資するということは容易に理解できると思いますが、もう一歩進めて、**コンプライアンスの目的たる「不正・不祥事の予防」が役員や従業員ひとりひとりを守るという意味で役員・従業員にとって大きな存在意義がある**と打ち出すことが肝要です。

筆者は、社内研修の際に比喩的に「**コンプライアンスは護身術**」などと表現して懲戒処分、損害賠償責任、刑事責任等のリスクを説明することがありますが、これはまさに役員・従業員個人を守るというコンプライアンス研修の存在意義を理解してもらうことを意図したものです。

逆に、コンプライアンス研修の目的や存在意義を明確にせずに、漫然とルール厳守を求める研修を続けてしまうと、従業員らに、いわゆる「**コンプラ疲れ**」が生じてしまう危険があります。「コンプラ疲れ」は、「趣旨・目的を明確にしないコンプライアンス活動や形式のみに偏ったルールの押し付け」(日本取引所自主規制法人 2018年3月30日付け「[上場会社における不祥事予防のプリンシプル](#)」解説 4-3) や、「過度に詳細かつ厳格な社内規程の蓄積、形式的な法令違反の有無の確認、表面的な再発防止策の策定等の形式的な対応」(金融庁 2018年10月15日付け「[コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方 \(コンプライアンス・リスク管理基本方針\)](#)」2頁) が原因と考えられているところ、コンプライアンス研修の在り方次第で「コンプラ疲れ」を誘発・助長しかねないという問題意識は持つておくべきでしょう。

## (2) 研修の形式の問題

対面か e ラーニングか、一方的な講義スタイルか双方向のコミュニケーションスタイルかなど、研修の形式をどうすればよいかは悩ましい問題ではないでしょうか？

近年は e ラーニングが普及し、従業員が各自好きな時間に研修を受講するという柔軟な形式を採用する企業も増えています。これにより、通常業務への支障を低減しつつ、従業員の研修参加を促進できるというメリットはありますが、受け身の姿勢での受講になりがちであり、極端な場合には e ラーニングの動画を流してこなすだけで終わらせるといった実効性に疑問のある参加者も生じかねないというデメリットもあります。e ラーニングの研修後に理解度チェックテストの実施や感想文の提出を求めるといった改善策も考えられますが、上記デメリットを抜本的に解消することは難しいと思います。

また、e ラーニングは、次第に分量が増え、参加者の負担感が大きくなっていくという問題もあります。例えば、不祥事予防のプリンシプルに関する意見交換会（経営法友会 有志）が 2019 年 11 月 7 日付けで公表した「[不祥事予防に向けた取組事例集](#)」32 頁では、「コンプラ疲れ」の実態という文脈で、「e ラーニングを各部署が連発することへの『またか』という不満の声が多い。トータルのボリュームをコントロールしている人がいないため、情報セキュリティ、監査、財務など、管理部門の各部から様々な e ラーニングがそれぞれバラバラに提供される。社内から『いい加減にしろ』との声が上がっているが、教育しないわけにもいかないし、時間をとって対面の研修を行うのはもっと難しい。」というコメントが記載されています。

研修の形式を決めるに当たっては、「不正・不祥事の予防」というコンプライアンス研修の目的が達成できるかという視点で分析することが重要です。

例えば、インサイダー取引規制や個人情報の取扱い等全ての役員・従業員が共通の基礎知識を習得することが求められるテーマについては、e ラーニングでも十分目的は達成可能であり、かつ効率的な知識のインプットが進められると考えられます。

他方、コンプライアンスに関する意識改革を図るための研修は、研修担当者の熱量や真剣さがダイレクトに伝わりやすい対面研修をお勧めします。対面研修は、参加者に通常業務を離れて研修参加のための時間を確保してもらう必要がある、研修内容をその都度練り上げる負担やコストがかかるといったデメリットはありますが、ライブ特有の緊張感や集中力により研修内容の理解度が高まる傾向にあります。特に、**セミナー方式**での解説に参加者との問答を加える**ソクラテス・メソッド**や、参加者間で小グループを作りディスカッションや発表をしてもらう**ワークショップ方式**のスタイルを採用することにより、一層主体的・能動的な参加が期待できます。

### (3) 研修の内容の問題

研修担当者は、多様化・複雑化する不正・不祥事の実情を受け、コンプライアンス研修のテーマや量を増やしたい気持ちになるかもしれませんが、これにより参加者が消化不良に陥り、「コンプラ疲れ」を招きかねないというリスクは軽視できません。

そのため、**誰に（対象者）、何を（テーマ）、どのように（コンテンツ）伝えるのかを真剣に考え、研修内容を吟味する**必要があります。

対象者に関しては、役員や従業員全員を対象として同一の研修を実施する（例えば、同一のeラーニング教材を受講してもらう）場合には、準備の負担は相対的に小さいというメリットはありつつ、参加者の知識力・リテラシーや職責に関係なく同一のコンテンツを受けさせることにより、「帯に短し襷に長し」のごとき中途半端な状況に陥り、実効性が上がりにくいというデメリットがあります。

そのため、特に重要性の高いテーマを取り扱うコンプライアンス研修は、役員、管理職、新入社員といった参加者の役職や職責に応じて参加者を分け、その職務内容や知識レベルに合ったコンテンツを提供することをお勧めします。これにより、参加者の満足度や習得度が向上し、より実効性の高い研修になると考えます。

テーマに関しては、コンプライアンスの存在意義といった総論的なものから、各種法令の知識といった各論的なものまで多種多様な候補があります。

総論的なテーマについては、コンプライアンス研修の在り方に直結する重要なものである反面、抽象的な話に陥りがちであるため、「コンプラ疲れ」を招かないよう創意工夫が求められます。例えば、社会的関心の高い不祥事事例や裁判例、自社で問題となった事案等参加者が興味を持ちやすい話題を導入し、具体例を豊富に交えながら、不祥事を予防するために必要な知識や考え方を伝えるといった内容が一案です（筆者の経験上、どのような具体例を挙げるかが研修の成否に直結すると感じています）。また、近年は、「コンプライアンス」に加えて、「**インテグリティ**」の考え方が不正・不祥事の予防の観点から注目されており、総論に加えることも検討に値します（詳細は後述「4. インテグリティ研修のすすめ」のとおりです）。

各論的なテーマについては、自社で発生する可能性が高いと考えられる不正・不祥事を吟味し、重点的に対策を講じることが重要です。具体的には、ハラスメント対策、会計不正、機密情報の取扱い等あらゆる会社で発生し得るものに加えて、自社のビジネスに直接関連する法令についても研修内容に盛り込む必要性が高いと考えられます。また、近年重要視されている「ビジネスと人権」、「ESG」といったテーマについても、時代錯誤を防ぐ観点から積極的に取り入れていくことをお勧めします。

コンテンツに関しては、最新の法令や裁判例を取り上げること、参加者のレベルに合った難易度や分量を設定することなどは基本ですが、それに加えて、どのような資料やレジュメを用いて、どのように順序立てて説明するのが分かりやすいかを熟考し、細部にこだわって練り上げていくことが重要です。

### 3. 社内研修改革のすすめ

前章のとおり、コンプライアンス研修の在り方・形式・内容という3つの切り口で問題を分析・整理することが可能です。

これを踏まえ、コンプライアンス研修を含む社内研修を改革していくことをお勧めします。

改革を進めるに際しては、社内研修の洗い出しを行った上で、各研修の要改善点を分析していくことが出発点となります。要改善点については、例えば以下の視点でチェックしていくとよいでしょう。

#### 【研修の在り方】

- ✓ コンプライアンス研修の目的を伝えられているか？
- ✓ コンプライアンス研修の存在意義を伝えられているか？

#### 【研修の形式】

- ✓ 研修のテーマとの関係で形式は適切か？
- ✓ eラーニング形式の場合、受講確認や理解度チェックの仕組みは整っているか？
- ✓ 対面形式の場合、研修の進め方・スタイルは適切か？

#### 【研修の内容】

- ✓ 受講対象者の範囲は適切か？
- ✓ テーマ設定が適切か？（自社にとって重要度の高いテーマを選定できているか？時代の要請に適合しているか？）
- ✓ 研修資料は更新されているか？
- ✓ コンテンツは最新情報か？（最新の法令等・裁判例・処分例・他社事例等が紹介されているか？）
- ✓ コンテンツが参加者のレベルに合っているか？
- ✓ 資料やレジュメに不正確な記載や分かりにくい記載はないか？

### 4. インテグリティ研修のすすめ

本コンプライアンス研修に関連するものとして、近年は「**インテグリティ**」という考え方が注目されています。

「インテグリティ」は、ビジネスの世界では、「**誠実**」、「**真摯**」、「**高潔**」といった意味合いで使われています。例えば、経済産業省の2019年6月28日付け「[グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）](#)」81頁では、「グループ本社の経営トップ自ら、インテグリティ（誠実・真摯・高潔）を身をもって示すとともに、コンプライアンス

重視の価値観（プライオリティー）について、グループ子会社の現場に対して、直接、繰り返しメッセージを発信することで、そうした意識を浸透させ、現場における自律的な遵守の風土づくりに努めることが重要となる。」と記載されています。また、経済産業省の2022年7月19日付け「[コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）](#)」41頁では、社長・CEOに求められる資質・能力の1例として、「高潔性（インテグリティー）」が列記されています。

これらの指針ではインテグリティは経営トップの資質として記載されていますが、それ以外の役員や従業員にとっても重要な資質と言えます。

「インテグリティ研修」は、このようなインテグリティを体得してもらうことで、意識面から不正・不祥事を予防することを目的とする研修です。

不正・不祥事の予防という目的は、コンプライアンス研修と共通するものですが、コンプライアンス研修が知識面の要素が強いのに対し、インテグリティ研修は意識面に着目している点がポイントです。

知識面・意識面の二重のアプローチで不正・不祥事を防ぐというのがコンプライアンス研修に加えてインテグリティ研修を導入する意義であり、両研修を並立することも、コンプライアンス研修にインテグリティのテーマを入れ込むことも可能です。

## インテグリティ研修の具体的なイメージ



 Miura & Partners

---

**具体的な事例を考える**

**Q：営業成績が優秀なメンバーが「売上目標を達成するためには、多少の社内ルール違反はやむを得ない」と公言してはばからない場合、リーダーはどのように指導すべきか？**

- ① インテグリティの視点**
- ② コンプライアンスの視点**
- ③ 他の従業員への影響の視点**
- ④ 組織風土への影響の視点**



## 5. オーダーメイド型コンプライアンス研修のご紹介

当事務所では、①研修の方式、②テーマ、③時間・場所・費用等について、依頼者の個別のご要望に沿った形で社内研修をデザインし、依頼者のニーズに合致した社内研修をご提供する「M&P オーダーメイド型社内研修プログラム」を実施しています（詳細は下記の参照リンクをご覧ください）。

### 「M&Pオーダーメイド型社内研修プログラム」の流れ

#### 1 ご担当者とお打合せ

まずはご担当者の方とお打合せをさせていただきます。そこでご希望の社内研修の方式、テーマ・トピック、時間、場所、費用等をご教示いただいた上で、社内研修プログラムの内容をご提案させていただきます。

#### 2 研修資料のドラフト

社内研修プログラムの内容決定後、当事務所において研修用資料のドラフトを作成いたします。そしてこのドラフトをご担当者の方にご確認いただき、ご想定に合致しているかをご確認いただけます。

#### 3 当日の流れのすり合わせ

研修資料の内容に加えて、セミナーやワークショップの進め方や段取り、ワークショップで想定しているディスカッションテーマ、講師からの質問内容等、当日の流れのすり合わせをさせていただきます。

#### 4 当日の研修

研修当日は、事前のすり合わせを踏まえて、社内研修を実施いたします。研修内容に関するご質問につきましては、研修中はもちろんのこと、研修後であってもメールにてご対応いたします。

#### 【参照リンク】

[危機管理 INSIGHTS 番外編：コンプライアンス部・法務部向け「M&P オーダーメイド型社内研修プログラム」のご案内 | 三浦法律事務所 / Miura & Partners](#)

また、各種コンプライアンス研修、インテグリティ研修、社内研修内容のレビュー等のご依頼にも多数対応しています。

社内研修等のご相談・ご依頼につきましては、以下のお問合せフォームよりご連絡ください。

[三浦法律事務所 お問い合わせ](#)

## 6. セミナーのご案内

本稿の内容を詳細に解説するために、M&P 戦略法務 Webinar「コンプライアンス研修に新風を－『コンプラ疲れ』に効く！社内研修改革とインテグリティ研修のすすめ－」を開催いたします（受講料は無料です）。



### M&P戦略法務Webinar

#### コンプライアンス研修に新風を

－「コンプラ疲れ」に効く！社内研修改革とインテグリティ研修のすすめ－

配信期間 2025.8.6 WED - 2025.11.6 THU

講師 坂尾 佑平

本セミナーの視聴をご希望の方は、「[お申し込みはこちら](#)」からアクセスの上、2025年7月28日（月）までに必要事項をご記入ください。

コンプライアンス推進の取組やコンプライアンス研修にご関心のある方、お悩みをお持ちの方は、是非ご参加ください。本稿や本セミナーが少しでもお役に立てますと幸いです。

## Author

弁護士 坂尾 佑平（三浦法律事務所 パートナー）

PROFILE：2012年弁護士登録（第一東京弁護士会所属）、ニューヨーク州弁護士、公認不正検査士（CFE）。

長島・大野・常松法律事務所、Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr 法律事務所（ワシントン D.C.）、三井物産株式会社法務部出向を経て、2021年3月から現職。

危機管理・コンプライアンス、コーポレートガバナンス、ESG/SDGs、倒産・事業再生、紛争解決等を中心に、広く企業法務全般を取り扱う。

本ニュースレターは、法務等に関するアドバイスの提供を目的とするものではありません。具体的な案件に関するご相談は、弁護士等の専門家へ必ずご相談いただきますよう、お願いいたします。また、本ニュースレターの見解は執筆者個人の見解であり、当事務所の見解ではありません。