

## 1 職員の倫理意識のかん養

職員の倫理意識のかん養のためには、研修等の機会を通じた職員に対する定期的・継続的な意識啓発が不可欠である。このため倫理審査会は、各府省等の幹部職員や倫理事務担当者に対して所属職員への意識啓発の取組を促すとともに、各府省等における研修・啓発活動の企画・実施の支援、府省等横断的な研修・啓発活動の実施を行っている。令和元年度においては、以下の(1)～(3)の業務を実施した。

### (1) 各府省等における現状の把握及び取組の促進

各府省等における職員に対する倫理意識のかん養や倫理的な組織風土の構築に向けての取組状況や課題について把握するとともに、他府省の取組を共有し各府省等における今後の取組の参考にするため、各府省等において倫理保持について職員を指導すべき立場にある官房長等と倫理審査会委員との懇談会及び地方機関の長等と倫理審査会委員との懇談会を開催した。

また、本府省の倫理事務担当者等を対象とした会議などの機会において、倫理研修の定期的・計画的な実施要請、職員の職務に係る倫理の保持のための相談・通報の活用促進に関する指導・助言を行うとともに、併せて各府省等における倫理保持のための取組の参考となるよう、各府省等で実施された啓発活動や倫理的な組織風土の構築のための取組の具体例の共有等を行った。

さらに、倫理制度の周知徹底及び各府省等における倫理保持に係る取組の推進を目的として、本府省及び地方機関で実務を担う倫理事務担当者等を対象とした倫理制度説明会を全国10箇所において開催し、倫理制度全般、調査及び懲戒手続の留意点、各種報告書の審査方法等の説明を行った。特に、本府省の倫理事務担当者等を対象とした説明会においては、近年の違反事案の傾向を踏まえた防止策の提示を行うなど、より実践的な内容で実施した。

### (2) 各府省等が企画・実施する研修の支援

倫理審査会は、各府省等における研修・啓発活動の充実に資するよう、各種研修教材を制作・配布している。主として新規採用職員及び幹部職員への配布を念頭に、倫理制度の概要や法令が収録された小冊子「国家公務員倫理教本」を改訂し、各府省等へ配布するとともに、常時携帯可能な「国家公務員倫理カード」に各府省等それぞれの相談・通報窓口を記載し、全職員に対して配布した。また、各府省等におけるeラーニングに資する教材(自習研修教材)として、これまで一般職員用、課長補佐級職員用及び幹部職員用の3階層の教材を提供してきたが、令和元年度は幹部職員用の教材について、具体的な場面においてどのような行動や判断をするか、自身の倫理感を深く考えてもらう実践的な内容に中身を改訂した上で、各府省等へ配布した。さらに、若手職員や一般国民向けに倫理制度を広く理解してもらうために、新たにマンガ教材を作成し、職員に配布したほか倫理審査会ホームページ上に掲載した。マンガ教材には倫理規程の趣旨や内容を紹介するキャラクター「りんりん」を登場させ、今後の啓発活動に資するよう倫理審査会マスコットキャラクターとして、今後も研修教材等で活用していくこととしている。

これら教材の制作・配布のほか、倫理審査会では、各府省等からの要請に応じて、事務

局職員を各府省等が実施する倫理研修に講師として派遣している。令和元年度は、各府省等における階層別研修など19機関延べ26コースに講師を派遣し、倫理制度の解説に加え、具体的なケースを用いた倫理制度に対する理解の浸透や相談・通報の仕組みの周知などを行った。また、一部の研修においては、具体的なケースを想定し参加者間で討議をさせることで、より当事者意識を持って考えるよう工夫を行った。



マンガ教材



マスコットキャラクター「りんりん」



研修・広報資料

### (3) 府省等横断的な研修・啓発活動の実施

#### ア 国家公務員倫理月間における啓発活動の実施

国家公務員の倫理意識の一層の高揚のため、平成14年度から毎年「国家公務員倫理週間」（12月1日から同月7日までの1週間）を実施している。令和元年度は、倫理審査会創立20周年の節目であること、昨今の公務員倫理をめぐる情勢等を踏まえ、12月の1か月間を「国家公務員倫理月間」とした。

令和元年度の国家公務員倫理月間では、倫理審査会会長から職員に向けたメッセージの発出や、東京・霞が関において各府省等に勤務する職員に加え、地方公務員や民間企業従業員等を対象とした倫理に関するシンポジウムを開催した。シンポジウムは2部制で開催し、第1部は文部科学省及び厚生労働省若手職員から、「若手職員が語るこれからの公務組織のあり方」と題してプレゼンテーションを行った。第2部では、各界の有識者4名（原田久氏（立教大学法学部教授）、為末大氏（元陸上選手）、橋本五郎氏（読売新聞特別編集委員）、板東久美子氏（日本司法支援センター理事長））を招き、「信頼される国家公務員とは～これからの公務に対する期待～」と題したパネ

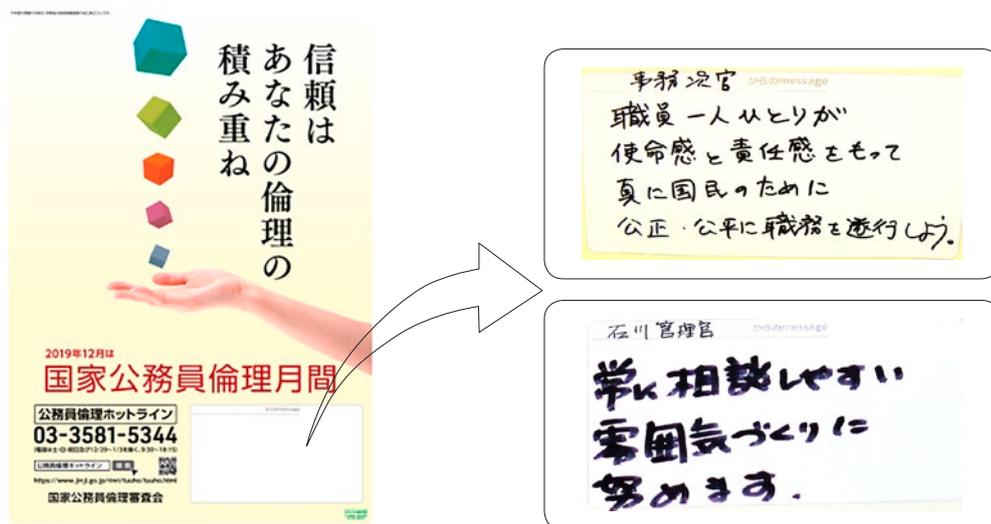
ルディスカッションを行った。

また、各府省等に対しては、事務次官等の倫理監督官など組織の長による公務員倫理に関するメッセージの発信や幹部職・管理職員への直接の注意喚起、自習研修教材などを活用した公務員倫理研修の実施、相談・通報窓口の周知徹底などの要請を行った。

さらに、国家公務員倫理月間に際し、標語を募集したところ、6,666点の応募があった。応募作品から最優秀作品の選定に当たっては、倫理審査会において多様な視点から優れた20点の標語をまず選定した上で、各府省等の積極的な関与を促すため、各府省等にその中から良いと思われる標語へ投票を行っていただいた。各府省等による投票結果を踏まえ、倫理審査会において最終的に、最優秀作品1点（「信頼は あなたの倫理の 積み重ね」）及び優秀作品2点（「ありがとう もらってよいのは 感謝だけ」及び「いつも心に倫理の基準 守る自分が守られる」）を選定した。最優秀作品を用いて作成した啓発用ポスターやパンフレットについては、各府省等や地方公共団体、経済団体等に配布した。このうち、各府省等に配布した啓発用ポスターについては、標語選定のプロセスに各府省等に関わっていただいた経緯を活かして、最優秀作品の活用のみならず、各部局で独自に主体的に倫理に関するメッセージを発してもらいたいとの思いから、各自のメッセージを自由に記入できる欄をポスター右下に設けた。掲示場所の責任者が倫理に関するメッセージを記入した上で掲示するよう要請を行ったことで、実際に多くの府省等で現場責任者が工夫を凝らした様々なメッセージを書き込んだ。また、各府省等のほか、より多くの人の目に触れるよう東京駅や仙台駅、霞ヶ関駅など全国の主要駅に掲示した。

職員の倫理意識の醸成のためには、職員が倫理研修を定期的に受講することが重要であるが、職員に対するアンケート結果によると倫理研修を長期間又は一度も受講していない職員が一定数存在する。そこで、昨年度に引き続き令和元年度の国家公務員倫理月間に際して、eラーニングによる研修について、全職員を受講対象とすることや受講完了者の把握・未受講者への受講の督促を行うよう各府省等に対して要請した。

国家公務員倫理月間における取組の概要は、人事院月報2019年12月号、同2020年4月号に掲載した。



メッセージ欄を設けた啓発用ポスター

【メッセージの一例】



シンポジウムの様子

## イ 公務員倫理セミナーの開催

各府省等の本府省以外に勤務する職員を主な対象として、公務員倫理についての意識高揚及び倫理制度の周知を図る公務員倫理セミナーを、つくば市、高松市、広島市及び福島市の4都市において開催した。公務員倫理セミナーでは、倫理審査会事務局職員から制度概要、違反の背景及び違反防止策に関する説明を行うとともに、有識者による公務員倫理に関する講演を行った。有識者による講演は、つくば市においては公認会計士・公認不正検査士の辻さちえ氏（演題：「不正・不祥事のリスクマネジメント～あってはならないこと」から「予防と早期発見の取組」へ～）、高松市においては高松市役所任期付職員・弁護士の伴野修一氏（演題：「職場における「コンプライアンス推進」のすすめ～不正・不祥事を予防するために我々ができること～）、広島市においては広島大学学術院・大学院社会科学研究科リーディングプログラム機構教授の築達延征氏（演題：「組織文化・風土と不祥事との関係」）、福島市においては長島・大野・常松法律事務所弁護士の深水大輔氏（演題：「公務員のガバナンスとコンプライアンスについて－良好な職場環境の構築」）を講師として招いた。（参加者つくば市：74人、高松市：74人、広島市：86人、福島市：121人、合計355人）

辻さちえ氏の講演概要は人事院月報2019年12月号、その他の有識者の講演概要は人事院月報2020年4月号に掲載した。



辻さちえ氏  
(公認会計士・公認不正検査士)



伴野修一氏  
(高松市役所任期付職員・弁護士)



築達延征氏  
(広島大学大学院・大学院社会科学  
学研究科リーディングプログラム  
機構教授)



深水大輔氏  
(長島・大野・常松法律事務所  
弁護士)

## 2 倫理的な組織風土の構築

倫理保持の徹底を図るためには、職員一人ひとりの倫理意識を醸成するだけでなく、各職場において倫理的な組織風土を構築していくことが極めて重要であり、各府省等に対して、上述した懇談会や会議、国家公務員倫理月間などの機会を通じて、相談・通報窓口の体制整備や周知の要請など、具体的な取組を要請した。

また、倫理的な組織風土を構築する観点からは、相談・通報の仕組みを整備し、それが利用されることも重要となる。これらの整備・活用は、その組織が倫理保持を重視していることを示すことになるだけでなく、違反行為に対し早期に認識・対処することで事態の深刻化を防ぐことにもつながるものである。相談・通報の活用促進のため、令和元年度においては、次の(1)～(3)の業務を実施した。

### (1) 相談・通報窓口の体制整備

現在、公務員倫理に関する相談・通報窓口として、倫理審査会が設置する「公務員倫理ホットライン」及び各府省等が設置する窓口があり、後者については、各府省等が組織内に設置するもの(内部窓口)と組織外に弁護士事務所等を活用して設置するもの(外部窓口)とがある。内部窓口は全ての府省等において人事担当部局などに整備されているが、外部窓口は一部で未整備の府省等も見られたところである。外部窓口の設置には、組織外部に窓口が存在することにより組織内の緊張感が高まり、違反を抑止することが期待できるほか、窓口利用者の意向やその者が置かれた状況等に応じて窓口を選択することが可能となり、利用者の利便性を高め、相談・通報の活用促進につながるといった意義がある。そこで、倫理審査会事務局から未設置の府省等に対して、外部窓口の意義や設置に向けての助言を行いつつ個別に設置を求めた結果、令和元年度には4府省等が外部窓口を新設し、年度内に既存の全ての府省等において外部通報窓口の設置が達成された。その後、令和2年1月に新たに政府内に新組織が発足したことから、令和2年3月31日現在、倫理監督官を置く50府省等のうち49府省等が設置している状況となっている。

### (2) 相談・通報窓口の周知

(1)で述べたとおり相談・通報窓口の体制整備は整えられてきたが、職員に対するアン

ケート結果によると相談・通報窓口の存在を知らない職員も依然として一定数存在することから、相談・通報窓口の一層の周知に取り組んだ。具体的には、国家公務員倫理月間の時期に合わせて作成している職員向けパンフレットに倫理審査会が設置している公務員倫理ホットラインの連絡先及び各府省等が設置する相談・通報窓口の内部窓口及び外部窓口の連絡先を記載する欄を設け、各府省等が当該欄に必要事項を記載した上で職員に周知することとした。また、各府省等の相談・通報窓口の連絡先を国家公務員倫理月間終了後においてもイントラネット等に掲載しておくことなど、これら窓口の周知を恒常的に行うよう要請した。さらに、職員が常時携帯できるように配布している国家公務員倫理カードについて、各府省等ごとの相談・通報窓口が記載されているものを全職員に対し配布した。

また、相談・通報したことにより不利益な取扱いを受けるおそれがあるのではないかなど、相談・通報に対して懸念を持つ職員もいるため、相談・通報窓口を周知する際には、相談・通報者が不利益な取扱いを受けないよう万全を期していること、匿名による相談・通報も受け付けていること、通報後の流れなども併せて周知するとともに、各府省等に対してこれらの事項を周知するよう要請した。

**公務員倫理ホットライン**

**国家公務員の倫理に反すると疑われる行為に気付かれた方は・・・**

【電話】 **03-3581-5344**  
(土・日・祝日及び12/29～1/3までを除く、9:30～18:15)

【FAX】 **03-3581-1802**

【WEB】   

【郵送】 〒100-8913 東京都千代田区霞が関1-2-3  
国家公務員倫理審査会事務局 公務員倫理ホットライン 宛

【MAIL】 rinrimail@jinji.go.jp

～ 匿名での相談・通報も受け付けています ～

※ 通報した方の氏名など個人が特定される情報は窓口限りにとどめられるなど、  
通報者が不利益な取扱いを受けることのないよう万全を期しています。

研修教材やパンフレット等に掲載している公務員倫理ホットラインの周知記事

### (3) 相談しやすい職場環境の構築

職員を対象とするアンケート結果を見ると、倫理法・倫理規程に違反すると疑われる行為を見聞きした場合には、約7割の職員が上司など職場の他の職員に相談する、約2割の職員が所属組織等の相談・通報窓口相談すると回答している。このように、倫理法等違反といえるか必ずしも判然としなくとも疑義が生じた際に職員が相談することは、違反行為の未然防止や事態の深刻化の抑止につながるものである。

そこで、公務員倫理セミナーなど倫理審査会が行う研修・啓発活動において、繰り返し相談等の重要性を強調するとともに、実際にそうした事態に直面した場合にどのような行動がとれるかグループ討議を行わせたり、官房長等との懇談会や地方機関の長等との懇談会、倫理事務担当者向けの倫理制度説明会等の機会を捉え、各組織の窓口においてこうした相談等も受け付けていることを周知すること、相談しやすい職場環境を構築することなどを促した。

### 3 公務員倫理に関する広報、意見聴取

公務員倫理に関しては、職員自身が襟を正すべきことは当然のことであるが、職員の仕事の相手方となる事業者等にも周知することは、職員・事業者双方にとって、円滑な業務運営に資するものとなることから、倫理審査会では事業者等への広報を行っている。また、倫理審査会では、倫理の保持のための施策の参考とするため、倫理制度や公務員倫理をめぐる諸問題について、各界から幅広く意見を聴取しており、また、各府省等の倫理法・倫理規程の運用実態、倫理法・倫理規程に対する要望等の把握に努めている。令和元年度においては、次の(1)～(3)の業務を実施した。

#### (1) 事業者等への広報活動の実施

国家公務員と接触する機会のある事業者等に対して倫理法・倫理規程の周知及び理解の促進を図るため、全国の経済団体等に対し会員に対するパンフレットの配布、機関誌やウェブサイトへの公務員倫理に関する記事の掲載など、事業者等に対する広報活動への協力の依頼等を行った。この結果、合計115団体のウェブサイト、機関誌等に公務員倫理に関する記事が掲載された。

これに加えて、地方公共団体も国家公務員にとって利害関係者になり得るため、公務員倫理に関する広報資料を47都道府県、20政令指定都市を中心に全国の地方公共団体に配布し、国家公務員倫理に関する周知を要請した。

また、公務員倫理の制度について事業者等に知ってもらいたい内容を簡潔にまとめたリーフレットをカード形式に改訂し、事業者等に配布した。

#### (2) 有識者との懇談会の開催

倫理審査会では、毎年、各界の有識者から、国家公務員の倫理保持の状況や倫理規制の在り方、倫理保持のための施策などについての意見聴取を行っている。令和元年度においては、東京都及び福岡市において、企業経営者、学識経験者、報道関係者など各界の有識者と倫理審査会の会長や委員との懇談会を開催した。

#### <有識者との懇談会における主な意見>

##### 【東京都での懇談会】

- 倫理法施行以後、公務員は外部との関係において、国民からの不信を招く行為は絶対にしないように行動することが意識としてとても定着している。今後は、人材確保や人材育成を実現させながら、いかに高い倫理感を維持していくか、検討していくことも必要。
- 利害関係者との飲食は、業務上有益な情報収集手段の一つであるが、倫理規程で利害関係者との飲食を規制しても、実際のところ、情報収集等に影響がないと回答する職員が多いとのアンケート結果をみると、倫理規程の規制により、利害関係者との飲食に時間を費やすことがなくなったことの結果として、公私に割ける時間が増え、働き方改革につながっている部分もあるのではないかと。単に倫理で締め付けるだけではなく、仕事のやり方を変えて新しい職場にしていく機会として考えてもよいのではないかと。
- 統一の倫理行動規準とは別に、階層別で求められる倫理感は異なるのではないかと。また、コンプライアンス教育を行う上で大事なものは、個別のルールよりもその前段階のビ

ジョンを叩き込んで心に刻みつけることであり、これらは特に公務員には必要なのではないか。

- 真に相談・通報制度を機能させるためには、制度を工夫するだけでなく、相談の受け手に信頼できる人を配置することも必要である。加えて、組織のトップから、例えば「ウソをつくことはコストだ」といった不祥事防止に向けた分かりやすいメッセージを発信することや、民間企業の内部通報制度認証のように、まさにその取組に対して価値を付与するようなことが必要。

#### 【福岡市での懇談会】

- 規制が強過ぎると、それに過剰反応して結局何もできないとか、ちょっとしたミスでも大問題になる可能性があるから黙っておこうというように、マイナスに働いてしまう面もある。公務員が過度に萎縮することなく国民の利益のために力を発揮できるよう、規制を整理しておくことが重要である。
- 倫理というのは、外発的・他律的な動機によって突発的に形成されるものではなく、内発的・自律的に、じわじわと醸成されるものである。つまり、倫理的行動というのは、本来は賞罰などの外圧的な制約ではなく、社会的期待とか、法律ではない道徳律により自らの内側の声に基づいてなされる行動のことと考える。
- 部下は、トップがどういう姿勢、意識で行動するかをよく見ており、トップの姿勢、考え方に従い行動する。倫理意識が高い者がトップであれば、部下は、不正なことをすると、次の人事異動で栄転できない、希望する部署に異動できないと考える。不祥事を抑制するためには、トップの姿勢、意識を部下に示し、人事権をきちんと機能させることが大切である。
- 「相談」と「通報」は全く仕組みが異なるが、「相談・通報」とセットで考えてしまうと誰も活用しない。きちんと分けて活用し、その旨職員に周知すべきと考える。また、相談事例を蓄積していき、相談者が特定されない形で相談内容を全員に周知し、全体で危機意識を共有することが重要である。

### (3) アンケートの実施

倫理審査会では、倫理保持のための施策の企画等に活用するため、毎年、各種アンケートを実施している。令和元年度に実施したアンケート結果の概略は、次のとおりである。

- ・ **市民アンケート**

国民各層から年齢・性別・地域等を考慮して抽出した1,000人を対象に令和元年10月に実施（WEB調査）

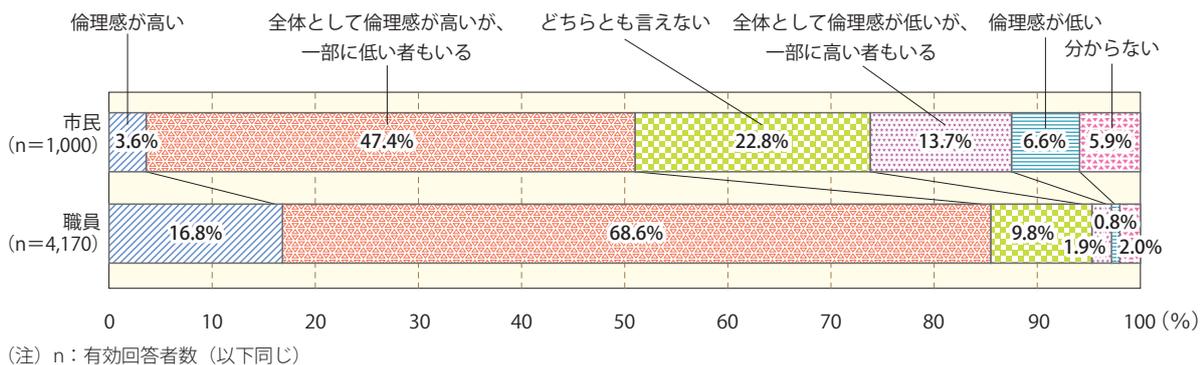
- ・ **職員アンケート**

一般職の国家公務員のうち、本府省、地方機関の別、役職段階等を考慮して抽出した5,000人を対象に令和元年6月から7月にかけて実施（郵送調査。回答数4,172人（回答率83.4%））

ア 国家公務員の倫理感についての印象（市民・職員アンケート）[図1]

「国家公務員の倫理感の印象」について質問したところ、好意的な見方をしている者（「倫理感が高い」又は「全体として倫理感が高いが、一部に低い者もある」と回答した者）の割合は、市民アンケートでは51.0%、職員アンケートでは85.4%であった。一方、厳しい見方をしている者（「全体として倫理感が低いが、一部に高い者もある」又は「倫理感が低い」と回答した者）の割合は、市民アンケートでは20.3%、職員アンケートでは2.8%であった。

図1 一般職の国家公務員の倫理感について、現在、どのような印象をお持ちですか。

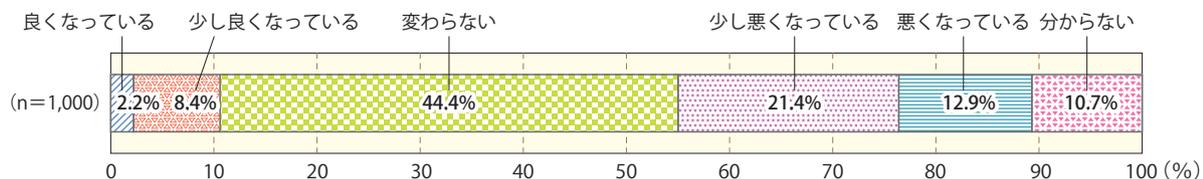


イ 近年の一般職の国家公務員の職務に係る倫理の保持の状況についての印象（市民アンケート）[図2]

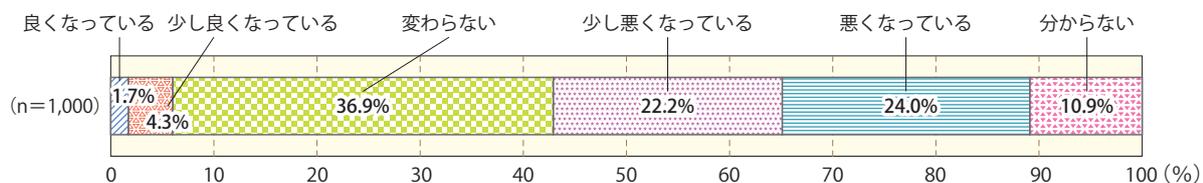
「近年の一般職の国家公務員の職務に係る倫理の保持の状況」について質問したところ、好意的な見方をしている者（「良くなっている」又は「少し良くなっている」と回答した者）の割合は、一般職の国家公務員全般については10.6%、幹部職員については6.0%であった。一方で、厳しい見方をしている者（「悪くなっている」又は「少し悪くなっている」と回答した者）の割合は、一般職の国家公務員全般について34.3%、幹部職員について46.2%であった。

図2 近年の一般職の国家公務員の職務に係る倫理の保持の状況をどのように思いますか。

○ 職員全体について



○ 幹部職員について



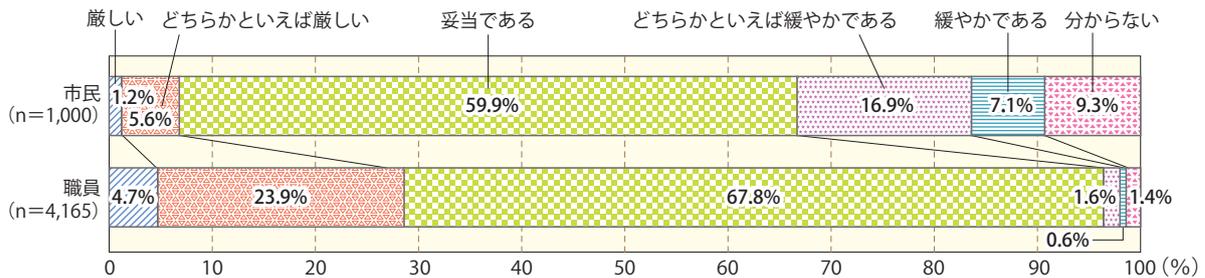
## ウ 倫理規程で定められている行為規制に対する印象（市民・職員アンケート結果）【図3】

「倫理規程で定められている行為規制の印象」について質問したところ、「妥当である」と回答した者の割合は、市民アンケートでは59.9%、職員アンケートでは67.8%であった。

また、「厳しい」又は「どちらかといえば厳しい」と回答した者の割合は、市民アンケートでは6.8%、職員アンケートでは28.6%であった。

一方、「どちらかといえば緩やかである」又は「緩やかである」と回答した者の割合は、市民アンケートが24.0%、職員アンケートでは2.2%であった。

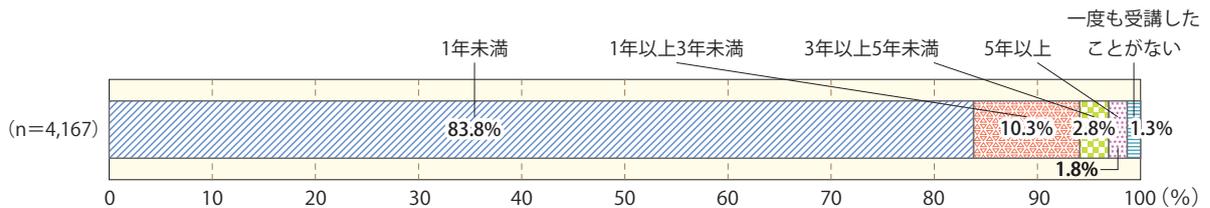
図3 倫理規程で定められている行為規制の内容全般について、どのように思いますか。



## エ 倫理に関する研修の受講状況（職員アンケート）【図4】

職員に対して、公務員倫理に関する研修等に最後に参加してからどのくらいの期間が経過しているか質問したところ、1年未満と回答した者の割合が83.8%、1年以上3年未満と回答した者の割合が10.3%であり、両者を合わせた割合は94.1%であり、前回のアンケート（平成30年度）と比べやや増加した。

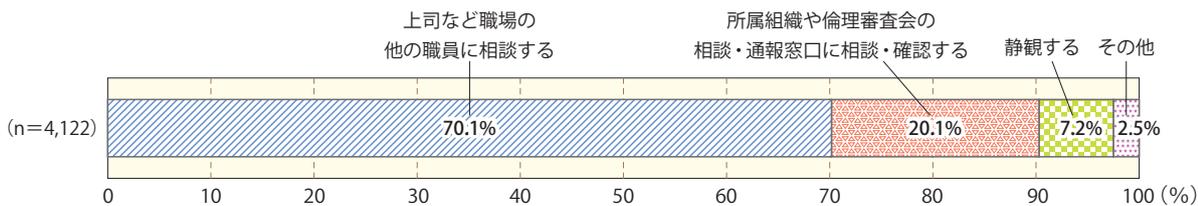
図4 公務員倫理に関する研修等に最後に参加してからどのくらいの期間が経過していますか。



## オ 違反行為を見聞きした場合の行動（職員アンケート）【図5】

職員に対して、同僚が倫理法・倫理規程に違反すると疑われる行為を行ったことを、もし、見聞きした場合に、どのように行動するか質問したところ、「上司など職場の他の職員に相談する」と回答した者の割合が70.1%、「所属組織や倫理審査会の相談・通報窓口相談・確認する」と回答した者の割合が20.1%であり、何らかの行動をとるとの回答が約9割であった。

図5 あなたの同僚が倫理法・倫理規程に違反すると疑われる行為を行ったことを、もし、あなたが見聞きした場合に、どのように行動しますか。



カ 違反行為を見聞きした場合に静観する理由（職員アンケート） [図6-1]、[図6-2]

オの質問に対し「静観する」と回答した者に対し、「上司など職場の他の職員に相談する」又は「所属組織や倫理審査会の相談・通報窓口相談・確認する」を選択しなかった理由を尋ねたところ、いずれも「同僚が違反行為をしていなかった場合に、本人や職場の他の職員に迷惑がかかるおそれがある」との回答の割合が最も高かった。

図6-1 「上司など職場の他の職員に相談する」を選択しなかった理由（複数回答）

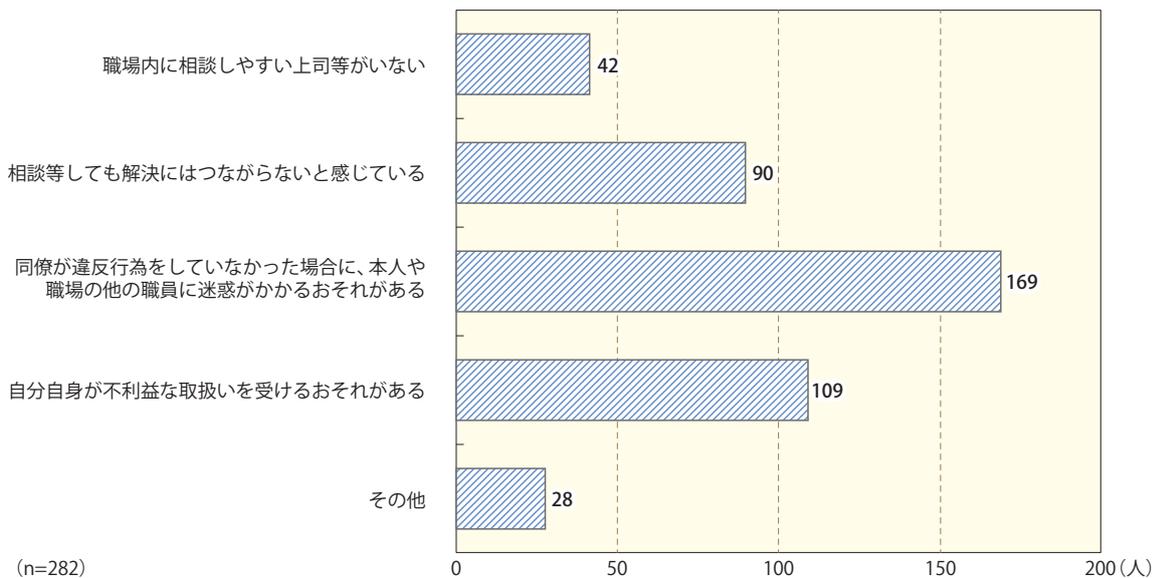


図6-2 「所属組織や倫理審査会の相談・通報窓口相談・確認する」を選択しなかった理由  
(複数回答)

