第1章　職員の倫理意識のかん養及び倫理的な組織風土の構築

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。また、倫理法・倫理規程の遵守は、個々の職員が日々の職務遂行を支える使命感や志とも密接に関連するものであり、高い倫理意識を自身の中に体得し、主体的に倫理保持の行動を実践することが求められている。このため倫理審査会は、各府省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、倫理の問題を職員個々人が自分事として捉える機会を提供できるよう、各府省における研修・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きている。令和5年度においては、以下の（1）～（3）の業務を実施した。

（1）各府省における現状の把握及び取組の促進

各府省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における今後の取組の参考にするための機会を設けた。具体的には、各府省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会長・委員との懇談会を開催し、また、地方機関の長等と倫理審査会会長との懇談を行った。さらに、後述する「国家公務員倫理月間」の機会等を捉え、倫理研修の定期的・計画的な実施、職員の職務に係る倫理の保持のための相談・通報窓口の利活用促進の要請を行った。あわせて、各府省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。

倫理制度の周知徹底及び各府省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令和5年4月及び同年10月にWebでそれぞれ1回実施したほか、地方機関の倫理事務担当者等に対しては、全国6箇所においてWeb又は対面での研修を開催した。

さらに、令和2年度から実施しているWebを通じた有識者講演会については、令和5年度は、幹部・管理職員向け（9月）及び一般職員向け（11月）に計2回実施し、本府省及び地方機関の職員に広く視聴を呼びかけた。幹部・管理職員向けには、駿河台大学の水尾順一名誉教授に「世のため、人のため、相手の期待に応えるコンプライアンスの実践」というテーマで質疑応答を含めたライブ配信での講演を行っていただくとともに、その模様を録画し、9月から10月にかけて2週間配信した。同講演会は、延べ3,700名ほどの職員が視聴（会議室等で複数名で視聴した場合も1名として集計。以下同じ。）し、「「コロナ禍で見えてきたリーダーに求められる資質」を簡潔に提示いただき、再確認することができた。」、「従来のコンプライアンスは、「規制」や「べからず」という概念だったが、各自が「世のため人のため」というプラス思考、攻めの姿勢で業務に取り組むことで、不祥事をなくすことができるということを学んだ。」といった感想が寄せられた。一般職員向けには、のぞみ総合法律事務所の吉野弦太弁護士に「個人の倫理と組織の倫理　心の倫理と手続の倫理」というテーマで質疑応答を含めたライブ配信での講演を行っていただくとともに、その模様を録画し、12月に2週間配信した。同講演会は、延べ2,900名ほどの職員が視聴し、「倫理的対応に直面した際に後手に回ることがないよう、正しい知識を習得することの重要性を認識した。」、

「公務員倫理と人としての良心の兼ね合いなど、公務員倫理の実践に当たっての留意点などを具体例をもとに理解することができた。」といった感想が寄せられた。

(2) 各府省が企画・実施する研修の支援

倫理審査会は、各府省における研修・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、マンガ教材を収録した小冊子「国家公務員倫理教本」を改訂し、各府省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」に各府省の相談・通報窓口を記載し、職員に対して配布した。また、各府省におけるeラーニングに資する教材（自習研修教材）として、一般職員用、課長補佐級職員用及び幹部・管理職員用の3階層の教材を各府省へ配布した。

これら教材及び啓発資料の制作・配布のほか、倫理審査会では、各府省からの要請に応じて、事務局職員を各府省が実施する倫理研修等に講師として派遣している。令和5年度は、各府省における階層別研修など延べ38コース・参加者数3,086人（うちWebを通じたものは24コース・参加者数1,687人）に講師を派遣した。研修では、倫理制度の解説、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、密を回避した形式の下で具体的なケースを想定した参加者間での討議を取り入れることで、より当事者意識を持って研修に参加し、考える機会を持てるよう工夫を行った。

倫理審査会公式マスコット
左：「りんりん」、右：「BanBan」

研修・広報資料

(3) 国家公務員倫理月間における研修・啓発活動等の実施

国家公務員への倫理意識の効果的な浸透を目的として、令和5年度も12月の1か月間を「国家公務員倫理月間」と位置付け、様々な取組を実施した。

各府省に対しては、例年同様、事務次官等の倫理監督官などによる公務員倫理に関するメッセージの発信や幹部・管理職員への直接の注意喚起、国家公務員倫理審査会が提供した自習研修教材などを活用した公務員倫理研修の実施、組織内外の相談・通報窓口の周知徹底や利活用の促進などの要請を行った。また、各府省から利害関係者となり得る関係団体や契約の相手方等に対して直接、公務員倫理保持のための制度の周知や理解・協力を求める取組の実施あるいは検討を要請した。

国家公務員倫理月間に際しては、毎年、職員向けの標語を募集しており、昨年度からは

新たに事業者向けの標語の募集も行っている。今年度は職員向け標語については7,970点、事業者向け標語については1,800点の応募があった。応募作品から最優秀作品及び優秀作品を選定する際は、例年同様、倫理審査会において多様な視点から優れた標語をそれぞれ20点程度ずつ選定した上で、各府省の積極的な関与を促すため、各府省にその中から良いと思われる標語へ投票を依頼した。各府省による投票結果を踏まえ、倫理審査会において最終的に、職員向け標語は最優秀作品1点及び優秀作品2点、事業者向け標語は最優秀作品1点及び優秀作品1点を選定した。

【職員向け】

最優秀作品　**『国の未来　背負うあなたの　倫理観』**

（神奈川県　西川 只幸さん）

優秀作品　**『「大丈夫？」　その違和感が　倫理観』**

（海上保安庁第八管区海上保安本部　佐久間 祐光さん）

『迷ったら　一人で決めない　まず相談』

（法務省北九州医療刑務所　久保 賢二さん）

【事業者向け】

最優秀作品　**『知ってほしい　国家を支える　そのルール』**

（警察庁関東管区警察局　出口 聖夜さん）

優秀作品　**『良い関係　築くためには　良い距離感』**

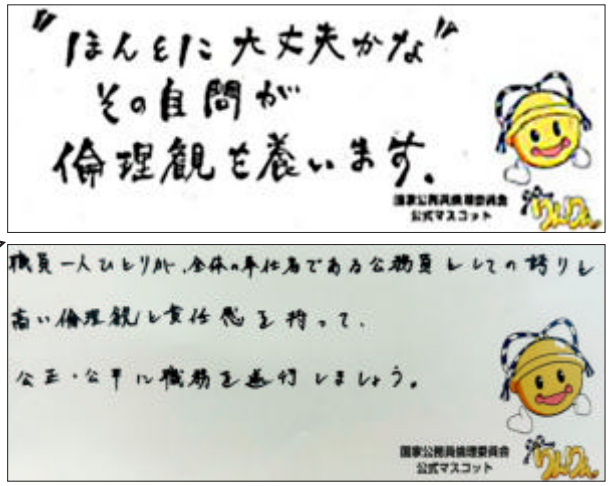
（警察庁中国四国管区警察局四国警察支局　佐藤 大輔さん）

最優秀作品の標語を用いて作成した啓発用ポスターについては、各府省や地方公共団体、経済団体等に配布した。このうち、各府省に配布した職員向けの標語を用いたポスターについては、最優秀作品の活用のみならず、各部局でそれぞれの管理者が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、52府省等のうちの36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。一方、事業者向けの標語を用いたポスターについては、後述のように、経済団体への公務員倫理保持のための制度の周知や理解・協力を求める取組に利用した。

職員の倫理意識のかん養のためには、職員が倫理研修を定期的に受講することが重要であり、職員に対するアンケート結果によると、休職・休業中の職員等を除き、職員は倫理研修をおおむね定期的に受講している状況にある。令和5年度の国家公務員倫理月間に際しては、倫理研修について、例年同様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要請した。さらに、倫理月間後に採用される職員や倫理月間中に休職・休業中等の職員がいる場合、採用又は復帰後速やかに受講を案内するよう各府省に対して要請を行い、全職員を対象とした研修が全府省等で実施された。

国家公務員倫理月間における取組の概要は、『人事院月報』（2023年12月号及び2024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】

倫理審査会としては、コロナ禍の下で開始したWebを通じた研修・啓発機会を更に充実させることで、幅広く職員に対する意識啓発の機会を提供するとともに、倫理保持の取組の中核を担う各府省の倫理事務担当者に対し、事例を活用した研修機会の提供や相互のネットワーク強化に資する取組などを進め、職員の倫理意識を高める取組を強化していくこととしたい。

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、職員一人一人の倫理意識をかん養するだけでなく、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る。各府省に対して、上述した懇談会や制度説明会、国家公務員倫理月間などの機会を通じて、職場での相談を促す環境づくりや、組織内外の相談・通報窓口の周知と利活用促進に向けた要請を行うこととしている。あわせて、倫理的な組織風土構築のための取組例などを幅広く周知し、各部局での取組の参考にしてもらうこととしている。

また、倫理審査会からの働きかけを踏まえ、多くの府省等において組織外に弁護士事務所等を活用して外部窓口を設置している。倫理的な組織風土を構築する観点からは、相談・通報の体制を整備することに加え、それが利用されることが重要となる。これら窓口の利用が促進されることは、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。

こうした観点から、令和5年度においては、次の（1）及び（2）の業務を実施した。

（1）相談・通報窓口の周知

組織内外の相談・通報窓口の体制整備は各府省でほぼ整えられてきたが、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・通報窓口の周知に引き続き取り組んだ。具体的には、国家公務員倫理月間に、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、各府省が設置する相談・通報窓口の内部窓口や外部窓口の連絡先を記載する欄を設けたリーフレットを準備

し、各府省が欄中に必要事項を記載した上で職員に周知するよう依頼した。また、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、各府省ごとの相談・通報窓口が記載されているものを配布した。各府省においては、これらのリーフレット・カードの活用のほか、相談・通報窓口のイントラネットへの掲載やメール等による職員への周知が行われた。

職員に対するアンケートによれば、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。そのため、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、各府省に対してこれらの事項を周知するよう要請した。

啓発用ポスター等に掲載している公務員倫理ホットラインの周知例

(2) 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割の職員が本人に問いただす又は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・通報窓口に相談すると回答している。このように倫理法・倫理規程に違反すると疑われる行為を行ってしまう前に、あるいは倫理法等違反と言えるか必ずしも判然としなくとも疑義が生じた際に、当事者が立ち止まり、本人への確認や職場の身近な上司・同僚への相談等を行ったり組織内外の窓口に相談したりすることは、倫理法・倫理規程違反を未然に防止し、事態の深刻化を防ぐ上で効果的である。

そこで、倫理審査会が行う研修・啓発活動や各府省への研修支援の教材等において、繰り返し職場でのコミュニケーション・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取れるか等の意見交換を行うよう依頼した。また、官房長等との懇談会や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、国民や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。そのため、1（3）で述べた各府省からの周知等の取組と併せて、倫理審査会としても国民や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、各界から意見を聴取しており、また、各府省の倫理法・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5年度においては、次の（1）～（3）の活動が行われた。

（1）国民や事業者等への広報活動

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機関誌やウェブサイト、掲示板等への事業者向けの啓発用ポスターや公務員倫理に関する記事、パンフレットなどの掲載、会員企業のコンプライアンス担当部署に対する広報依頼など、事業者等に対する広報活動への協力の依頼等を行った。地方公共団体に対しても、国家公務員倫理月間の啓発用ポスターの電子媒体を47都道府県、20政令指定都市に配布し、国家公務員倫理に関する周知を要請した。

さらに、事業者向けの啓発用ポスターがより多くの人の目に触れるよう、東京駅や霞ヶ関駅などの主要駅への掲示や、本年度は初めて全国8駅（札幌駅、仙台駅、新宿駅、名古屋駅、大阪駅、広島駅、高松駅、博多駅）のデジタルサイネージ（電子看板）へのポスター掲示による啓発活動を行った。各地方事務局の協力により、全国の主要駅や公共交通機関の車内等への掲示も実施した。

また、引き続き各府省における職務の相手方となる事業者等への倫理法・倫理規程の周知にも重点を置き、各府省に対し、利害関係者となり得る関係団体や契約の相手方等に対して直接、事業者向けの各種広報資材（公務員倫理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カード形式の啓発資料やYouTube動画）等を用いて、公務員倫理保持のための制度の周知や理解・協力を求める取組の実施あるいは検討を要請した。一部の府省では、倫理審査会作成の事業者向けカードや事業者用ポスターを活用した周知徹底のほか、関係団体等に対し、倫理保持への協力を要請する文書を発出する、打合せや会合など直接接する機会に倫理保持への協力を要請するなどの取組が行われた。倫理審査会としては、各府省で実施された啓発活動の具体例の共有等を通じ、各府省とも連携しつつなお一層の事業者等への広報活動の展開が重要であると考えている。

事業者向けの啓発ポスター

デジタルサイネージ（電子看板）への
ポスター掲示（新宿駅）

(2) 有識者からの意見聴取の実施

倫理審査会では、各界の有識者から、国家公務員の倫理保持の状況や倫理保持のための施策、これからの官民連携と倫理保持の在り方などについての意見聴取を行っている。令和5年度においては、弁護士、民間企業コンプライアンス担当役員から個別に意見を聴取した。

〈有識者からの主な意見等〉

(1) 主な意見

・　倫理保持というと自らを縛る方向での意識付けになってしまいがちであるが、自らを守る術であるという意識改革が必要。そのような意識がないと巻き込まれもするし、足をすくわれることにもなりかねない。基本的には公務員が常識に照らして対応すれば問題は生じないということを理解する必要がある。

・　人はミスをするものであり、それをいかに早く検知できるか、また、ミスしたことについて声を上げやすい雰囲気が醸成されているかが重要である。ミスが小さな段階で声を上げることができる職場であれば、処分にまで至らないケースもあるし、不祥事を未然に防止することにも繋がる。

・　各府省において、どの部署、どの地域に不祥事が発生するリスクが存在しているかについて、リスク分析することが重要である。職員アンケートの結果によると、不祥事の原因として個人の資質を挙げる人が多いようであるが、それが許されている雰囲気や看過されるような組織運営が行われているということを表すものであるため、必要に応じて結果を深掘りする必要がある。

・　国家公務員倫理に関する理解促進については、非常に多岐にわたる手法で内外に働きかけがなされていると評価している。一つ、地方における業界に対する浸透策は課題であると思っており、各種団体と意見交換する中でお互いに知恵を出して取り組むことが有効ではないか。

(2) 民間企業の取組状況の具体例

・　社外有識者、労働組合の代表者、社内委員などで構成される取締役会の諮問機関を設置しており、毎年、当該諮問機関が企業倫理に関する提言を作成し、提言に基づき全社的な取組を行っている。

・　通報相談窓口への連絡は、法令違反や社内規定違反に限らず、相談レベルのものであってもぜひ活用するように、ハードルを上げないようにして社内に周知している。外部の通報相談窓口を設置するだけでは活用されないため、全従業員に携行カードと詳細版の案内冊子を配布している。

・　企業倫理に関する社内指針を進歩させるための活動として、年10回のグループ活動を行っている。グループ活動では、役員、従業員のほか、非正規従業員や派遣社員も含めて全員が参加し、立場を超えてグループとなり、全社統一のテーマでミーティングを行うこととしている。職場でのコミュニケーションの円滑化、コンプライアンスマインドの醸成を図る場として継続して実施している。

・　過去の不祥事を風化させないための活動として、年2回、うち1回は再発防止に向けた様々なテーマでの活動、もう1回は前向きなテーマとして、社会課題解決に向けてというテーマで講演会などを実施しており、企業倫理を「自分事」として考えるための機会としている。

(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5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5年8月に実施（Web調査）

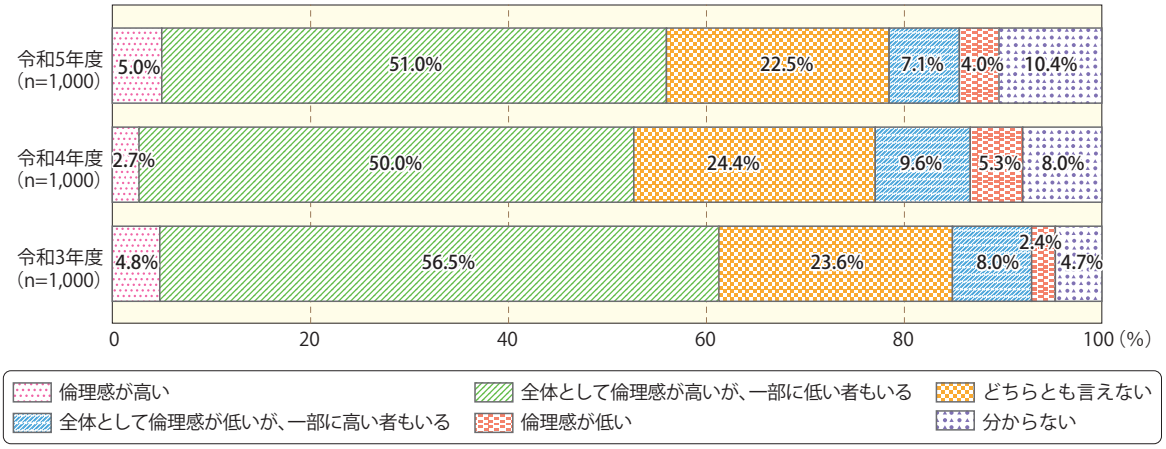
・職員アンケート

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2,500人を対象に令和5年8月から9月にかけて実施（原則Web調査とし、同調査による回答が困難な者に限りExcel又は紙媒体調査。回答数2,275人）

ア　国家公務員の倫理感についての印象（市民アンケート）[図1－1]

市民アンケートにおける「国家公務員の倫理感の印象」を問う設問の回答結果について、直近3年間を見ると、「倫理感が高い」又は「全体として倫理感が高いが、一部に低い者もいる」と回答した割合は平均55%強であり、その増減幅は±8.6ポイントであった。「全体として倫理感が低いが、一部に高い者もいる」又は「倫理感が低い」と回答した割合は平均10%強であり、その増減幅は±4.5ポイントであった。いずれも特段、顕著な変化は見られなかった。

図1-1　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。

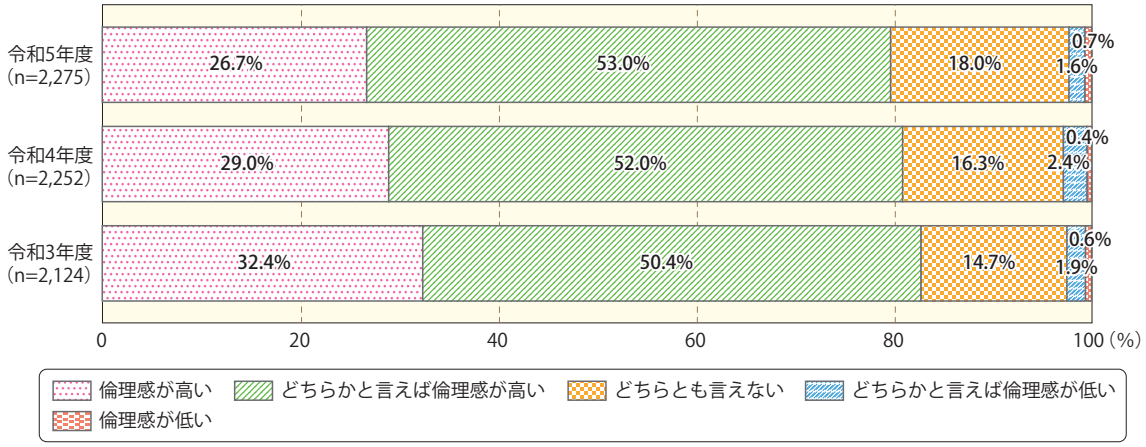


（注）1　n：有効回答者数（以下同じ）
　　2　数値は端数処理の関係で合致しない場合がある（以下同じ）。

イ　所属する組織の倫理感についての印象（職員アンケート）[図1－2]

職員アンケートにおける「所属する組織の倫理感の印象」を問う設問の回答結果について、直近3年間を見ると、「倫理感が高い」又は「どちらかと言えば倫理感が高い」と回答した割合は平均80%強であり、その増減幅は±3.1ポイントであった。「どちらかと言えば倫理感が低い」又は「倫理感が低い」と回答した割合は平均3%弱であり、その増減幅は±0.5ポイントであった。いずれも特段、顕著な変化は見られなかった。

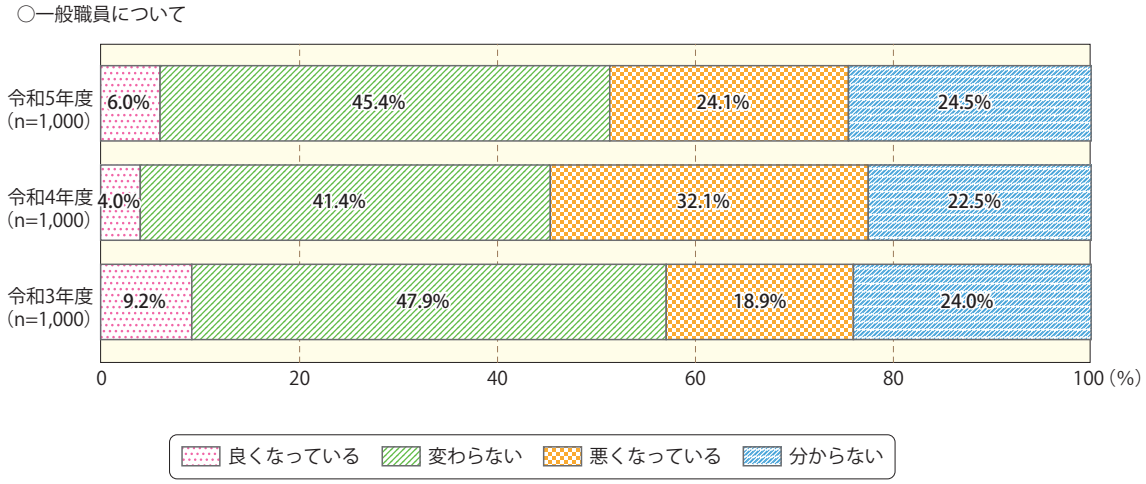
図1-2　あなたの所属府省等における組織の倫理感について、現在、どのような印象をお持ちですか。



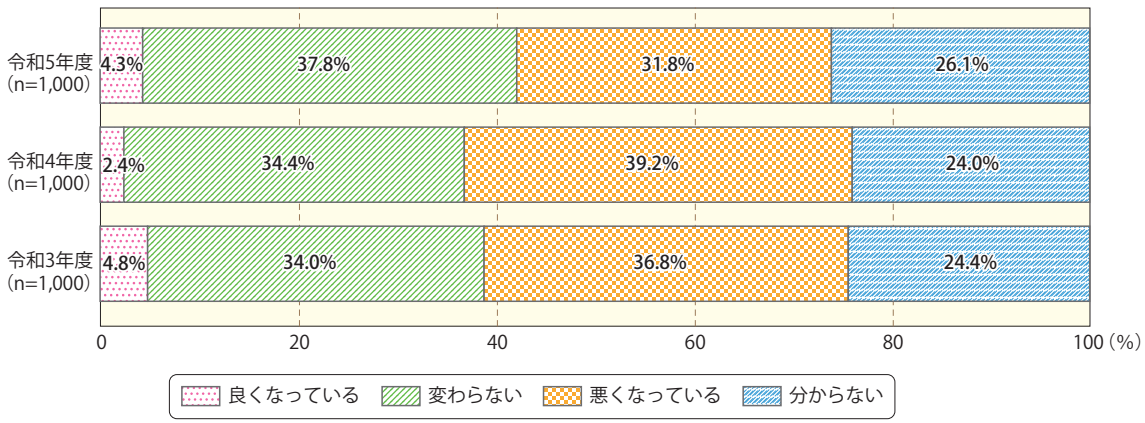
ウ　近年の一般職の国家公務員の職務に係る倫理の保持の状況についての印象（市民アンケート）[図1－3]

市民アンケートにおける「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」を問う設問の回答結果について、直近3年間を見ると、一般職員については「良くなっている」と回答した割合は平均6％強であり、その増減幅は±5.2ポイントであった。「変わらない」と回答した割合は平均45％弱であり、その増減幅は±6.5ポイントであった。いずれも特段、顕著な変化は見られなかった。「悪くなっている」と回答した割合は平均25％強であり、増減幅は±13.2ポイントであったが、令和5年度は昨年度と比較し、その割合が8ポイント減少している。幹部職員については「良くなっている」と回答した割合は平均4％弱であり、その増減幅は±2.4ポイントであった。「変わらない」と回答した割合は平均35％強であり、その増減幅は±3.8ポイントであった。「悪くなっている」と回答した割合は平均35％強であり、増減幅は±7.4ポイントであった。いずれも特段、顕著な変化は見られなかった。

図1-3　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。



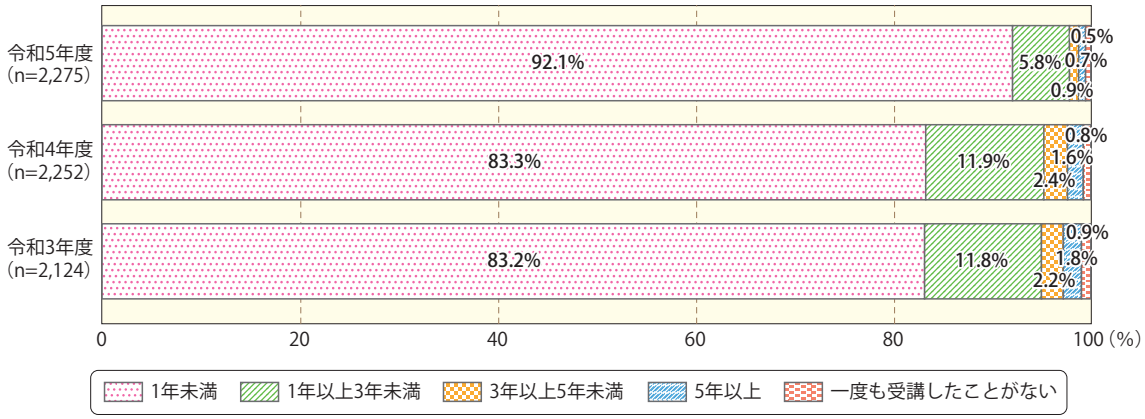
○幹部職員について



エ　倫理に関する研修の受講状況（職員アンケート）[図1－4]

職員アンケートにおける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を問う設問の回答結果について、直近3年間を見ると、「1年未満」と回答した割合が平均80％以上（令和5年度は92.1％）であり、ほとんどの職員が毎年定期的に研修を受講している状況にある。

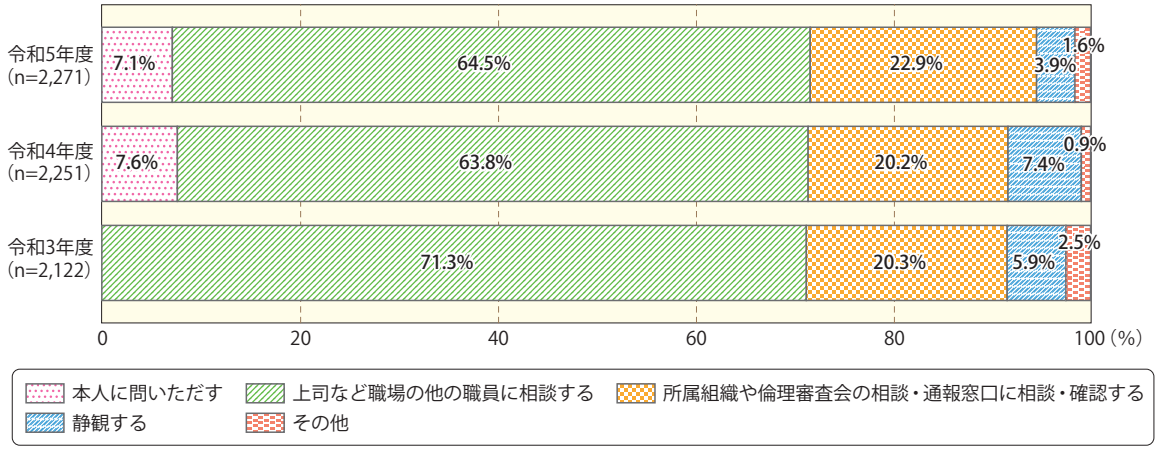
図1-4　公務員倫理に関する研修等に最後に参加してからどのくらいの期間が経過していますか。



オ　違反行為を見聞きした場合の行動（職員アンケート）[図1－5]

職員アンケートにおける同僚が倫理法・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を問う設問の回答結果について、昨年度と比較すると、令和5年度は「所属組織や倫理審査会の相談・通報窓口に相談・通報する」と回答した割合が増加した一方、「静観する」と回答した割合が減少した。

図1-5　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。



(注)「本人に問いただす」は令和4年度に新設したもの。

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1－6]、[図1－7]

オの設問に対し「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・通報窓口に相談・確認する」を選択しなかった理由を尋ねたところ、例年同様、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」を選択した回答者が最も多かった。

図1-6　「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）

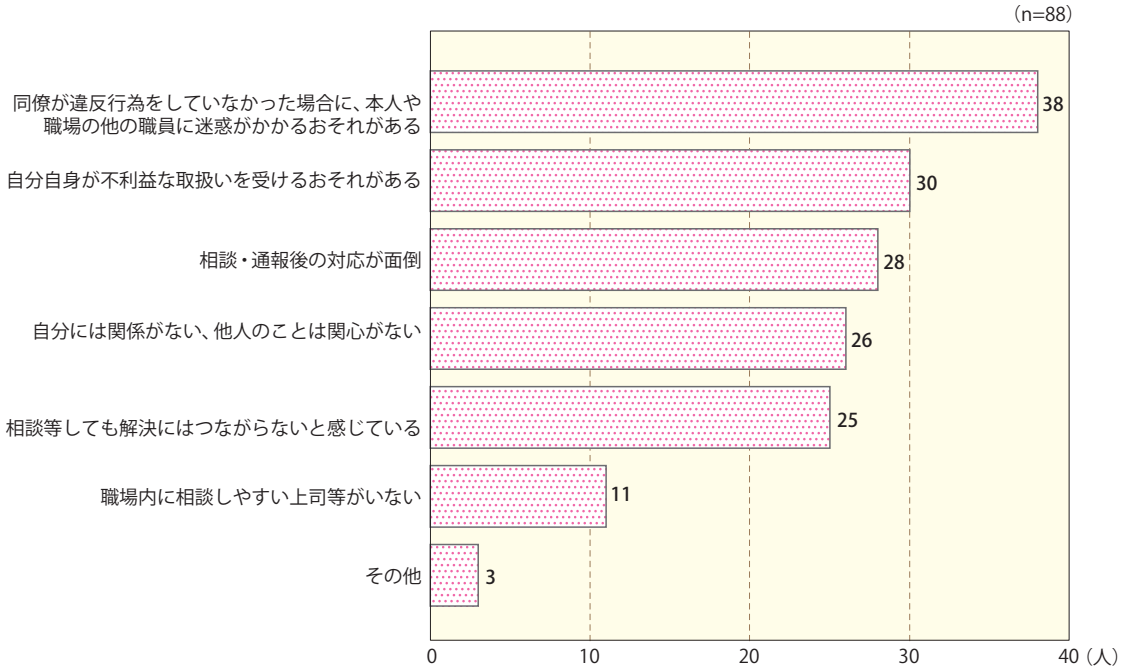
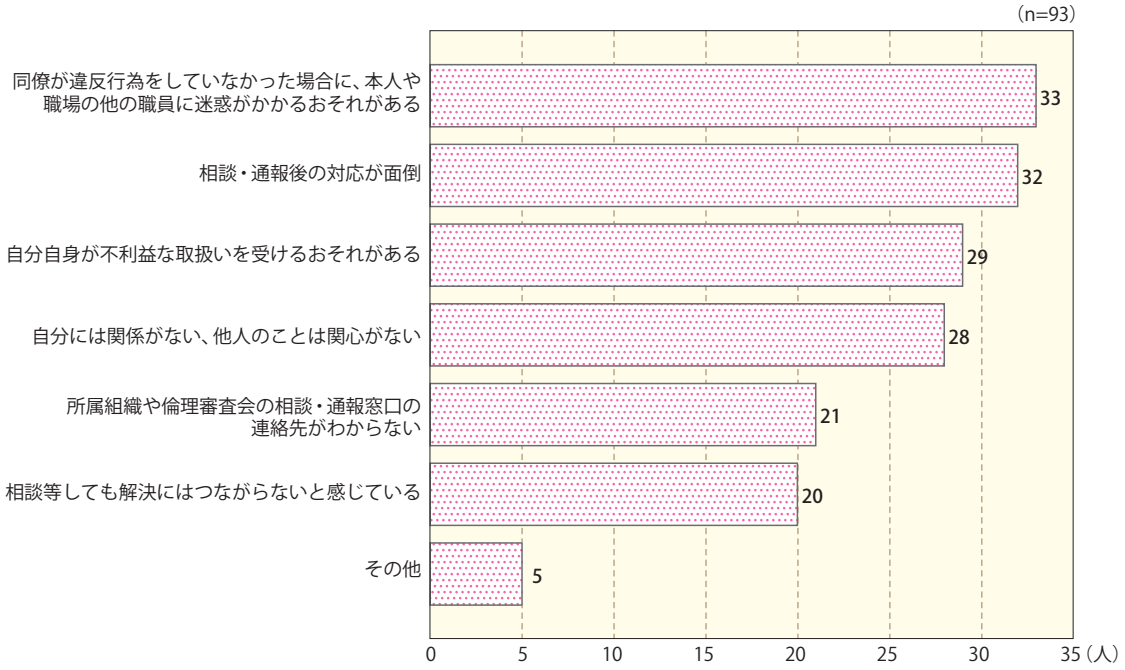



図1-7　「所属組織や倫理審査会の相談・通報窓口に相談・確認する」を選択しなかった理由（複数回答）