

平成19年12月4日

三二講座



公務員倫理テキスト

活用講座



「公務員倫理実践のための意識醸成・知識習得・行動促進」

講師 中村 葉志生 氏

(株)ハリリーアンドカンパニー代表取締役)



1. はじめに～本研修の目的

ご紹介いただきました中村と申します。よろしくお願ひいたします。

公務員倫理といっても、当たり前のことを当たり前でやるだけで、決して難しいことを新たにやろうという試みではないはずで、そういった意味では、本日の講座は皆さん方にとって復習、あるいはこれからの職場の啓発活動にも生かしていける内容にしていきたいと思います。私は、公務員倫理、企業だと企業倫理、あるいは昨今ですとコンプライアンスという言葉を使う自治体も増えています、このテーマにかかわって、もう14～15年になります。ただ、14～15年前には、コンプライアンス、あるいは企業倫理という言葉を使って分かっていただけの企業は、実は1社もありませんでした。

14～15年前のちょっとしたエピソードをご紹介します。私はこれからコンプライアンス、企業倫理が必ず大事になる時代が来るので、今から取り組んでおいた方がいいですよということで、東京を中心に一人で営業に行ったところ、ある大きな会社で、役員の方から「中村君、コンプラか天ぶらか知らんけれども、そんなことに取り組んで会社がどうにかなるのか」と言われました。私はそのとき、「天ぶらはネタを揚げるものですが、このコンプライアンスは企業価値を上げるものです」と言ったんです。また、ある企業では「中村君、企業倫理、倫理と、そんなスズムシが鳴くようなことを言って会社がどうにかなるのか」と言われました。私はそのとき、「リンリ、リンリはスズムシの鳴き声ですが、企業倫理に取り組まないと社員を泣かせることになりますよ」と言ったんです。今日考えると結構うまいと思うのですが、14～15年前は言葉がない時代で、それがどうしたと言われてしどろもどろになった記憶があります。

今日は、一般的になったそのコンプライアンスについて、あるいは公務員倫理についても一度考えていきたいと思ひます。

本研修の目的は二つあります。一つ目は公務員倫理の意識をもう一度確認しようということ、二つ目は、ご参加の方々が各職場に帰ってからの研修にも生

かせるような内容にしていこうということです。終わったときに、この二つの目的が多少なりとも達成されていれば、良かったのかなと思います。

さて、公務員倫理の確立には、三つのサイクルを回すことが大事だといわれています。テキストの表紙にもなっていますが、一つ目が公務員倫理の意識を醸成すること、二つ目が正しい知識を習得すること、そして三つ目が行動をより良く促進すること、つまり、意識・知識・行動という三つのサイクルを常に回すことが公務員倫理の確立につながるということです。従いまして、「公務員倫理を考える」というテキストも、意識醸成を構築するためのページ、正しい知識を習得するためのページ、行動をより良く促進するためのページと、基本的には三部構成になっています。ただ、その前段階として基礎編、あるいは最後のまとめとして事例編を頭と終わりに付けているという大変丁寧な構成になっています。今日の研修はこのテキストの構成に沿った流れにしていきたいと思います。

時間は2時間ですので、標準的な研修の進め方をさせていただきます。もっと短い時間でやりたいときには取り上げる事例を一つにし、半日ぐらいやりたいということであれば取り上げる事例を三つ、四つ増やすというように、事例の取り上げ方、事例の多少をもって時間を調整していただければいいということになります。また、このテキストだけでも十分に研修が進められると考えますが、今日はちょっと丁寧な研修のやり方ということで、補足説明用の資料も準備してきました。これから、時間は2時間、補足説明用の資料も付けた研修の進め方を、皆さんと一緒に体験していきたいと思います。

2. 開 講

それでは、カリキュラムに従ってやってみましょう。まず、研修を始めるに当たって、「開講」というところに行きます。「開講」の部分では、「公務員倫理を考える」の7ページから基礎編が始まりますので、まずは冒頭、講師の方が声に出して読み合わせをした方がいいと思います。「公務員倫理研修を始めるに際して、皆さんと一緒に、この公務員の倫理をなぜ勉強するのか、もう一度基礎に返ってこの研修をスタートしましょう」というようなトークでいいでしょう。

「公務員倫理を考えるために。公務員になるために、地方公務員法第31条に基づき、わたしたちはサービスの宣誓を行いました。およそ、次のような文言だったのではないのでしょうか。『私は、ここに主権が国民に存することを認める日

本国憲法を尊重し、かつ、擁護することを固く誓います。私は、地方自治体の本旨を体するとともに、公務を民主的、かつ、能率的に運営すべき責務を深く自覚し、一部の奉仕者たることを排し、全体の奉仕者として誠実、かつ、公正に職務を遂行することを誓います。』〇年〇月〇日、氏名、服務の宣誓。

より住みよいまちを創りたい、あるいはより安全で安心で快適なまちづくりに貢献したい、そのような気持ちが公務員の、とりわけ地方公務員になった私たちの初志であったはずです。それは、服務宣誓の文言に全て含まれています。

宣誓を終えたわたしたちは、それぞれの職場に配属され職務を遂行する日々を送ります。時の流れの中で、いつのまにか職務意識に凝り固まってしまう、狭い視野でしか物事を捉えなくなり、宣誓に込められた高らかな理想が置き去りにされてしまっているのではないのでしょうか。この服務宣誓は、全体の奉仕者として職務を遂行する大前提として、公務を担う公務員としての自覚を強く促しているのです。わたしたちは、ややもすると公務員であることを忘れ、つい職務員になってしまっていることがないのでしょうか？公務員倫理を考えることは、公務員意識を再生させることにつながっていきます。

しかしながら昨今、公務員の不祥事や公務員が属する組織の腐敗や不正の報道が後を絶たず、住民の公務員への不信感は頂点に達し、その疑惑は沸点に達しています。

そのような住民に対し、一部の公務員が不正を働いているのだといくら強調しても理解を得られないような現状に、閉塞感や無力感に苛まれている私たちの仲間が多いのではないのでしょうか。

さらに、追い討ちをかけるように、公共サービスのあり方が大きく変革される時期にさしかかっています。先輩諸氏から受け継いできた仕事のノウハウがそのままでは通用しない、あるいは手探りで新しく考え出していかなければいけない変化の潮流の真っ只中に公務員の立場は置かれています。

個人の職務意識と組織の制度のあり方が、根本的に問い直される事態に差し迫っているのです。

そんな時代の中で、私たちを支えるものは何なのか、もう一度原点に帰って、見直そうというのが本テキスト（これからの研修）の趣旨でもあります。

公務員倫理を考えるには、そのような問い直しを個人と組織に訴えかけるものでなければなりません。

これからの考察や例示の数々は決して、マニュアルではありません。結論でもありません。難問に立ち向かった時に、せめて羅針盤になればいいという期

待はしていますが、実際に行動するのは本書を手にしたあなた自身なのです。

そうです。倫理とは全て行動なのです。どのように動くのか、どのように動いたのか、人間の行動の結果にその人物の倫理観は表現されています。行動に移せないまま、いくら難しい哲学用語を駆使しても、倫理は体現されなければ意味をなしません。倫理観を醸成していくためには、常に倫理を意識すると共に、法律の改正や社会の潮流に敏感であるように知識を蓄積している必要があるのではないのでしょうか。意識と知識が一体となってはじめて、行動に結びつくものと考えます。

そう考えていくと、倫理とは自らの身を守るための鎧や武器としても捉えられます。倫理観を問われる事態に至れば、いくらその人物が優秀であろうと、組織が有能な集団であろうと、必ず破滅の道をたどったのは古今東西歴史が証明しています。今、公務員の世界がまさにその危機の途上になければいいのですが…。

上質の鎧や武器を揃えた人物・組織は、必ずいい仕事を後世に残しています。それもまた歴史の必然であるでしょう。しかし、そのためには常に錆びつかないように、その鎧や武器を磨くことが不可欠なのではないのでしょうか。古くて新しい課題であるあなたの倫理観が、今の時代にふさわしいものなのか、もう一度点検してみたいはいかがでしょう。

そして、それでも自らの行動の選択に迷ったなら、素朴な倫理観で自問してはいかがでしょう。

『あなたの大切な人に、今、あなたの行動を誇ることができますか』。

市民からの全幅の信頼はそこから初めて得られるのです。より良い公共サービスの新しいあり方を、市民と共に真剣に創りあげていきたいのであれば、信頼関係のない人間関係からは良いものは生み出せません。

新しい公務員のために、そして公務員が属する新しい組織のために」

以上のように、これから皆さんと一緒に公務員倫理を勉強していきましょうということでもいいわけですね。

今日は補足説明用の資料がありますので、読み合ったら、今日一般的にいわれる組織とステークホルダーズとの関係を解説してもいいでしょう。

今日における組織とステークホルダーズとの関係は、納得の関係にあるといわれています。組織の方々は、自分たちがやっていることをステークホルダーズに納得してもらうことが大事だという時代です。一昔前は、情報公開をして、経営の透明性、事業の透明性を見せてくださいという公開の関係でした。

ちょっと前は、説明責任をきちんと果たしてくださいという時代でした。ただ、今日ではもう半歩進んで、納得をしてもらわなければいけない、その先に多くの組織が言うところの信頼という関係が構築されるといわれています。幾ら情報公開を果たしても、幾ら説明責任を果たしても、いきなり信頼という関係にはいかない、必ず納得という関係を構築しない限り、信頼という関係にはいかないということで、今日は信頼の時代ということになります。

では信頼とはどういうことかということ、「法的責任はない」というだけで何もしない、あるいは対応しないということでは、多くのステークホルダーズは納得しないでしょう。自分たちで社会的・道義的責任をどこまで追求めるのか。追いかけている組織がしっかり評価されている時代、納得の時代だということを目頭に確認して、「これから意識、知識、行動それぞれの分野について皆さんと一緒に考えていきましょう」という形でスタートしてください。これが補足説明を使ったスタート、「開講」の部分です。

3. 公務員倫理実践のための意識醸成

次に、「意識」「知識」「行動」の流れに沿っていきます。まずは「公務員倫理実践のための意識醸成」の科目に入っていきます。この科目では、今日は二つの事例を取り上げます。ここでも参加者に読んでもらって、その事例について講師が簡単に解説するというやり方をしていきたいと思えます。

まず意識編11ページを開いていただいて、「倫理とは何か？」から皆さんと一緒にもう一度復習をしましょう。それでは、1班のAさん、読んでいただけますか。

(1) 倫理とは何か？

(受講者A) 「皆さんは倫理と聞くとどのようなイメージをされますか。なか堅苦しくて難しい精神論や観念論を想像されませんか。実はそれほど難しいものではないのです。

倫理とは社会的習慣や礼儀・作法など自然発生的な教えとして習慣の中から発生し、通用するようになった規範のことを指します。倫理（エシックス（Ethics））はギリシア語ではエトスといい、この語源は同じギリシア語のエトスからきています。エトスとは習慣や生活姿勢という意味です。このことから倫理は日常生活の一人ひとりの行動（実践・行為）を指していることがわかります。

そのため法律など意図的に作られた規則とは異なり、明確な定義はありませんので漠然と難しいイメージがついて回っているようです。しかし倫理というのは皆さんの実践・行為そのものです。職場や家族との日常において無意識におこなっている言動や行動の全て、また現在の社会を持続可能なものとするために行動・実践している姿そのものが倫理であると言えます。つまり倫理とは皆さん一人ひとりの行動の中にあるということです。

ドイツの思想家であるカントは『道徳形而上学原論』という著書の中で、『自然の法則に関する学は物理学であり、また自由の法則に関する学は倫理学である』と言っています。このことから、倫理は自由を実現するための行動であるとも言えます。ただし、ここでいう自由とは決して無軌道・無節操なものではなく、自らを律することにより体現していく姿勢・考え方を持つことです」。

(講師) ここでは、公務員倫理の「倫理」とは行動論なのだということ、決して観念論、精神論ではないということ、つまり、あしき行動があるのなら、それが良くなるのが公務員倫理の確立なのだということがはっきり分かれればいいのです。

今回は補足資料を使ったケースということで、補足資料を使って今の説明をします。日本語の「倫理」という言葉の語源はギリシア語の「エトス」にあります。これは哲学の先生100人に聞けば100人がおっしゃることです。では、その語源になっているギリシア語はどういう意味かということ、習慣と生活姿勢であって、習慣とは繰り返される言動、生活姿勢とは振る舞いのことです。従いまして、合格点をもらえる定義は「倫理とは私たち一人ひとりの実践・行為のパターンである」ということです。そして、今日求められる一般的な実践・行為のパターンとは、人の踏むべき道を歩む、悪いことはしないということで、丁寧に定義すればこういうことになります。「倫理とは一人ひとりの気持ちの持ちようであり、精神論であり、観念論である」と定義すると不合格になります。語源からたどると、習慣、生活姿勢、実践・行為のパターンとなり、行動論であって観念論、精神論ではないということです。

もう一つ、倫理とはありたい論であって、あるべき論ではありません。本来、倫理とは自分たちがどうありたいのかという非常に自律的な言葉です。これも私が勝手に言っていることではありません。哲学者のカントは、『道徳形而上学原論』という倫理のことについて書いた本で次のようにおっ

しゃっています。いわく、「自然の法則に関する学問がある。それが物理学である。一方、自由の法則に関する学問がある。それが倫理学だ」と言っているのです。私などは自由に法則があるのかと思ってしまいますが、自分たちがどうありたいのかを目指すのが倫理の本質であり、言われたことをやるのは倫理の本質ではない、自分たちがどうありたいのかという自律的な、非常に自発的な言葉だということを確認しておきたいと思います。当然、このありたいと目指す実行・行為のパターンの中に法令遵守が含まれます。

従いまして、今読んでいただいた部分をまとめると、「公務員倫理とは行動論であり、ありたい論です。語源からたどっても、哲学者の考え方をもってしても、これが正解です。ただ、今日、多くの組織は公務員倫理を観念論（頭で分かればいい）、あるいはあるべき論（言われた行為を守ってればいい）ととらえています。これは、語源からたどっても、哲学者の考え方をもってしても不正解です」ということになります。

なぜこの観念論・あるべき論がまずいかというと、後々の公務員倫理の取り組みにも非常に大きな影響を与えるからです。観念論でとらえると、これは頭で分かればいいということですから、2時間の研修までやる必要はありません。「公務員倫理は大事です。コンプライアンスは大事です」「はい、そうですね」ということで、5分で終わってしまいます。つまり、取り組みが非常に場当たりのになる。あるいは、あるべき論でとらえると、窮屈で仕方なくなります。やらされたのですから、次は何をやればいいのか、受け手はやらされ感に陥ってしまいます。

逆に、道理、行動論、ありたい論としてとらえるとどうでしょうか。人の悪い行動はなかなか変わりません。私自身も、例えば食事のときに口の周りを手でふいて、その手をナプキンでふかずにズボンでふいてしまって、結婚して以来13年間ずっと、妻に「あなたはまだ直らないわね」と怒られています。あしき行動を変えるのはなかなか難しいのです。つまり、行動論としてとらえると、取り組みに継続性が必ず出ます。また、ありたい論としてとらえると、ゆとり、広がりが出ます。自分たちがどうありたいのかを促す活動だととらえられる。従いまして、この入り口を決して間違えないようにしましょう。「公務員倫理とは、行動論であり、ありたい論です。ここをしっかりと押さえて、これからの公務員倫理の取り組みをしっかりとやっていきましょう」という話をしていいかと思います。

(2) コンプライアンスとは何か？

続きまして、12ページの「2. コンプライアンスとは何か？」にいきましょう。2班のBさん、読んでいただけますか。

(受講者B) 「コンプライアンスという言葉を辞書で調べると、『服薬遵守』という意味もあり『患者が医師の処方どおりに正確に薬を服用すること』を言います。

つまり決められたルールをしっかりと守るという意味であり、法令や規則など、自分で決めたことではなく他者により規定されたことに従うという、他律的な取り組みのニュアンスを持っています。

しかしこれは狭義のコンプライアンス（公務員倫理）であり、今日では一人ひとりの行動（倫理）によって確立された社会的良識や社会ルールなどの遵守・体現までも含んで、広義のコンプライアンス（公務員倫理）として使われています。この広義のコンプライアンスは自律的な取り組み（倫理）であるため、個人や組織の姿勢によって大きな差がでます。

私たち公務員には、『法令遵守』などの狭義のコンプライアンスはもちろんのこと、明示・規定されていないことへの積極的、自主的、誠実な対応をとるなどの自律的な取り組み、いわゆる広義のコンプライアンスが求められています。そのためにも狭義のコンプライアンスの範疇で決められたことをしっかりと実践するということが基本になります」。

(講師) ここでは、何々に従うという狭義の意味のほかに、広い意味のコンプライアンスもあるということをしっかりお伝えいただければ十分です。

補足資料を使って説明しますと、狭義のコンプライアンスはイコール法令遵守であり、法律、規則、ルールに明示されていること、規定されていることへの対応です。ただ、これは当然で、法律に明示されていない、あるいは規定されていないことにも積極的、自主的、誠実に対応することが広義のコンプライアンス、イコール公務員倫理と私はとらえています。これは非常に自律的な取り組みです。

今日、コンプライアンスという言葉を巡って組織が大きく二極化しています。つまり、「法律さえ守っていれば、ルールにさえ従っていればいいのでしょう」という組織群と、そうではなく、「法令遵守は至極当たり前のことで、わが社ではああしなさい、こうしなさいと言われていないことにも対応する。その粋をいかに自分たちの手で広げられるか。これがわが組織が確立

しようとしているコンプライアンスだ」という組織群です。先進組織といわれるのは、この広い枠を志向している組織群、自治体群であって、その取り組み姿勢を地域住民もじっと目を凝らして見えています。

また、豆知識として、コンプライアンスには「～に従うこと」という一般的な意味のほかに、技術用語で「弾力性」とか「たわみ性」といった意味もあります。従って、言葉の意味からとらえると、コンプライアンスとは「物事に柔軟かつ感性豊かに対応すること」と言ってもいいかもしれません。これは、広い枠まで踏み込んだ、とてもいい定義になると思います。このような理解で取り組んでいる日本の先進企業もあります。

本来であれば、狭義のコンプライアンスはイコール法令遵守、広義のコンプライアンスはイコール公務員倫理と、日本語でも当然説明できます。ただ、15年前にコンプライアンスという言葉がアメリカからどっと入ってきて、コンプライアンスという言葉を使う組織や企業が増えたので、私はコンプライアンスと使うときにはあえて狭義、広義という言い方をしています。

では、本家本元のアメリカではどういう使い方をしているのでしょうか。「法令遵守」は「リーガルコンプライアンス」という言い方で、「リーガル（法律）」という言葉がきます。広義のコンプライアンスは、一昔前は「ビジネスエシックス」と言っていました。最近では「パブリックポリシー」という言い方をすることもあるそうです。

このコンプライアンスという言葉には、五つの行動側面があるということも最近言われ始めました。まずは、法令など明文化・規定化されたものをきちんと守るという遵法性という側面です。二つ目が良識性という行動側面で、社会から信頼を得られるかどうかを考えて行動すること、三つ目は誠実性、うそをつかない、ごまかさない、真剣に人のために尽くすことです。四つ目は公正性、誰が見ても正しく納得性のある行動を取ることです。最後は主体性、何事も自分事としてとらえて、他人事としないことです。コンプライアンス、あるいは公務員倫理といったときには、このような五つの行動側面があるということも理解・共有しておきたいと思います。

今日、先進組織が最も力を入れている側面は、これら五つのうち誠実性ということころです。ですから、今、誠実ということ冠にしたビジネス書籍などが大変多いと思います。「誠実な会社とは何か」「わが組織にとっての誠実性とは何か」ということを先進企業は真剣に考えているのですが、一般的に誠実というと、正直、真剣、真心という三つの要素から成るといわれてい

ます。「正直」はうそをつかない、ごまかさない、「真剣」はひたむきに責任を果たすこと、逃げないこと、「真心」は他者（自分以外）のために尽くすことです。こういった側面から成るともいわれていますので、もう一度確認しておきましょう。

ただ、そうはいっても、私たちは公務員なので、圧倒的に法令遵守の枠で仕事をしています。そうであるならば、別な言い方をすると、法律の世界で迷ったときの判断基準も持っていなければいけないことになります。本来であれば法律は白・黒の世界であり、そうであれば私たちも楽です。ただ、現実はそのなかに短絡的な解釈では通りません。「行列のできる法律相談所」というテレビ番組がありますが、100：0で有罪・無罪という事案はあまりなく、ほとんどが7：3か6：4、下手したら5：5でどちらか分からないという事案もあります。本来であれば白・黒の世界なのですが、現実はそのなかに単純な解釈ではいかないのです。

では、法律の世界で迷ったときの判断基準があるのかというと、あります。極端な言い方をすると、法律の世界で迷ったときに進む方向は、いい道か悪い道の二つしかありません。いい道は法精神の体現者となる道、悪い道は法匪（ほうひ）になってしまう道です。ちょっと難しい法律の世界の言葉ですが、「法匪」とは、条文や語句の解釈に意図的に悪意を持ってこだわり、あるいは法の抜け道を探すなどして法精神までもゆがめてしまうことです。法律の世界では大変に厳しくいさめられている行為で、法科大学院などに行くと、「法匪になってはいけないよ」とおっしゃる先生がたまにいらっしゃいます。

観念の話なのでちょっと分かりにくいのですが、企業の事件を今の言葉に当てはめて考えてみましょう。6年ほど前、テレビ局を買収しようとした社長がいました。彼は当時、テレビ局を買収しようとして、株の時間外取引という行為をやったのです。世論は賛否両論でした。株の時間外取引は当時の証券取引法という法律には触れない、若いのだからいいではないかと賛成した方がいる一方で、法律違反ではないけれど、何かまずい印象を受けると反対した方もいました。どちらでもいいのですが、この考え方に当てはめるといかがでしょうか。

当時の証券取引法は、市場の透明性、公正性を確保するためにできていました。彼がやった株の時間外取引は、法の抜け道を使った行為だと当時から言われていました。結論から申し上げますと、個人的には好きで弁護してあ

げたいという気持ちがあったにせよ、少なくとも彼がやった行為は法匪だったと言わざるを得ないということです。だから半分の方はまずいと思いました。

話がやっかいなのはここからです。法匪の道を選ぶのは自由なのです。法律違反ではないのです。世の中、この道を歩んでいる方はたくさんいます。ただ、今日の彼の姿、あるいは関西のプロ野球球団を買収しようとした元社長などの今日の姿から、私たちが組織人として読み取るべき教訓がたった一つあるといわれています。それは、どういう教訓かというと、彼らのように法匪の道を好んで選ぶのは自由ですが、そこには常に事業の危うさ、業務の危うさがつきまとうということです。例えば悪いのですが、法匪の道とは、刑務所の高い壁の上でバランスを取って歩きながら業務をなさっているようなもので、バランスを崩して刑務所の方に転がり落ちても仕方がない、ご自身で好んで選んで歩んだ法匪の道だったでしょうということです。

従いまして、これは私から見ると、すべての自治体職員が持っていないければいけない一つのフィルターだと思います。つまり、自分がやろうとしている行為は法精神を体現しようとしている行為なのか、はたまた法匪の道を歩んでしまおうとしているのかということで、このフィルターを全職員が持っている組織と、全くこんなフィルターがかからない組織の差は当然大きいと言えます。こんなフィルターを持ち合わせない組織は、いきなりルールを逸脱する可能性が高いということにもなります。

では、法精神と法匪のフィルターを持っていれば済むかというと、そうではありません。自分では判断できないとき、迷ったときには二つ目のフィルターがかかります。上司、先輩、コンプライアンスの担当者などに相談すればいいということです。では、上司や先輩などに相談すれば全部判断し、解決してくれるのかというと、そうはいきません。上司や先輩も前例がない、経験がない、複雑で分からないというときには、現場ではむちゃな判断はしなくていいことになっています。なぜならば、皆さん方の組織には相談窓口制度という三つ目のフィルターがあるからです。どの自治体にも、「何か業務で迷うことがあったら、遠慮なく電話してきてください」「メールしてきてください」という相談窓口制度があるはずです。法律の世界で仕事をしている私たちだからこそ、三つのフィルターがかかっているという話なのです。

今はそのうちの一つ目のフィルターである法精神と法匪の話を、今読み合わせをした「コンプライアンスとは何か？」の科目を通じて復習しました。

今日は「1. 倫理とは何か?」「2. コンプライアンスとは何か?」という入り口の話に重心を置きました。読み合わせだけでも十分です。あるいは、こんな資料を作らなくても、ご自身の体験や最近の不祥事などを例に取って簡単な解説をすると、より理解が深まると思います。

4. 公務員倫理実践のための知識習得

それでは、意識醸成のところは二つやって確認したということにしまして、知識習得というところにいきましょう。これも幾つかの事例がありますので、それを読んでいただいてから講師が解説するという、先ほどと同じようなやり方をします。

(1) 個人情報の取り扱い

今日は、個人情報と著作権というところで、55ページの「29. 個人情報の取り扱いに戸惑っています」をやります。3班のCさん、事例を読んでいただけますか。

(受講者C) 「Q 税務部門の職員Aは、税を滞納している市民Bさんに催促の電話をしたところ、Bさんは留守だったので妻C子さんに状況を話しました。翌日Bさんからお叱りの電話がありました。C子さんに話したことは間違っていたのでしょうか？」

A 例え夫婦であっても、滞納状況などの個人情報は話すべきではないでしょう。ご本人であることを確認して直接伝えるべきです」。

(講師) これは何気ないことなのですが、せっかくの機会なので入れておきました。それでは、二つ目の事例をお願いします。

(受講者C) 「Q 平成17年4月1日から個人情報保護法が全面施行されたので、地域の緊急時対応などのための名簿は、作成を中止した方がよいのでしょうか?。」

A 中止する必要はありません。上記のほかに地域や学校の名簿も同じですが、個人情報の有用性に配慮しつつ個人の権利利益を保護することを目的とする個人情報保護法の趣旨を考えれば、作成すべきです。下記の手続きを行えば、名簿を作成・配布することが可能です」。

(講師) 緊急時対応などの名簿は作っていいということも理解させましょう。

あまり過剰に反応しないで、法精神をわきまえた対応をすればいいということも、しっかり確認しておきたいと思います。

それでは、三つ目のQ&Aにいきましょう。

(受講者C) 「Q 本人の同意を得なくても個人情報を提供できるのはどのような場合ですか？」

A 以下の場合、例外として本人から同意を得なくても、本人以外の者に個人情報を提供することが出来る例です」。

(講師) (1) 法令に基づく場合、(2) 人の生命、身体または財産の保護に必要な場合、(3) 公衆衛生・児童の健全育成において特に必要な場合、(4) 国等に協力する場合は、本人の同意を得なくても個人情報を提供できます。私たちは公務にかかわっていますので、こういった場面に直面することも多々あると思いますから、しっかり確認しておきましょう。

それでは、最後にチェックポイントを読んでいただいでよろしいでしょうか。

(受講者C) 「【個人】個人情報に関する国民の意識が高まるとともに民間企業の取組も進んできている一方で、依然として個人情報漏えい事件が発生しています。また、必要とされる個人情報の提供が行われないなど『過剰反応』と言われる状況もみられます。多くの個人情報を取り扱う私達職員は、個人情報保護法や個人情報保護条例の目的や内容を理解し、より適正な取扱をしなければいけません。

【組織】職員のみならず、住民及び事業者に対しても個人情報保護条例の趣旨を徹底するとともに、必要な支援に努めます。また、個人情報の適正な取り扱いに関し、必要な助言、情報の提供等に努めます」。

(講師) 時間の関係で途中の文章を割愛しましたが、重要なことだと思いますので、地元に戻って職場でやる時には手厚く読んでいただいで結構です。

今日は補足の資料も使う研修のスタイルを取っていますので、「個人情報保護法が全面施行されて3年ぐらいたち、幾つか象徴的な判例も出ていますので、その判例も見てください」という話をしてもいいかもしれません。今の話を受けて、「個人情報保護法では、スイッチの切り替えが求められています。一昔前は、個人情報は組織が自由に利用できる財産だという感覚で、私自身もそうでした。ただ、今日では、個人情報はお客さまからお預かりし

ている他人の財産です。こういう180度のスイッチの切り替えが求められている。これが個人情報保護法でしたね」という話をしてもよいでしょう。

象徴的な裁判の結果が出ていますので、それを二つぐらい取り上げます。まず、京都府の宇治市役所は22万人の住民情報を漏えいしてしまい、3人の方が民事の損害賠償請求を起こされました。これについては、1人につき1万5,000円払いなさいという最高裁の判決が既に出ています。宇治市役所は払いました。22万人ではなくてよかったねという話でもあります。もう一つは企業の判例です。TBCというエステの会社が5万人のお客さま情報を漏えいしてしまい、やはり10人の方から損害賠償の請求を起こされました。これについては、4カ月ほど前に1人につき3万5,000円払いなさいという判決が東京地裁で出ました。

宇治市役所は1万5,000円、TBCは3万5,000円、倍以上の開きが出たということで、結構大きな新聞記事になりましたが、どうして倍以上の開きが出たのでしょうか。「何かご想像のつく方はいらっしゃいますか」と投げ掛けてもいいですね。Dさん、いかがですか。

(受講者D) 漏えいした情報の内容が違うためだと思います。

(講師) おっしゃるとおりです。京都府の宇治市役所が漏えいした個人情報は、住所、氏名、年齢、家族構成だったといわれています。それに比してTBCは、住所、氏名、年齢とともに、エステの会社なので、スリーサイズとか、どこを直したいかという施術希望欄まであったというのです。つまり、TBCの個人情報の方が、より人に知られたくない個人情報だったということです。

従いまして、個人情報保護法が全面施行されて3年たち、特に先進企業では、個人情報を十把ひとからげに管理しろという言い方ではなく、その中でもより人に知られたくない個人情報を持っている部署ではより厳正な管理をしようという言い方に変わり始めています。万が一漏れて訴訟を起こされたときには、金額的なリスクも倍以上違うからです。

今日お集まりの皆さん方の職場に、より人に知られたくない個人情報を持っている部署はありますか。あるのだったら、より厳正な管理をしよう、個人情報の保護のあり方・管理のあり方をもう一度見直そうということで、こんなことも皆さんの口から手厚くお話しされてもいいかもしれません。

(2) 新聞記事のコピー

それでは、今日はもう一つやっておきましょう。71ページの「39. 新聞記事のコピーはとってもいいのでしょうか?」です。それでは、4班のEさん、お願いします。

(受講者E) 「Q 課長会の資料として日刊紙の切り抜きを20枚コピーをして配布しました。いいのでしょうか?」

A このような行為は、著作権法違反となり、違法行為となります。尚、著作権法第30条により、新聞をとっているものが、個人的に家庭内その他これに準ずる、限られた範囲内において使用する者が複製することは認められています。しかし、業務上の目的で複製することは認められません」。

(講師) ほかの企業、特に会社がこういうことをやっているかということ、今ほどの企業もやっていません。そういうときはきちんと許可を得ているという時代ですので、私たちも気を付けましょう。

では、次のQ&Aにいきましょう。

(受講者E) 「Q 住宅地図のコピーを取って、場所の説明用に配布しました。いいのでしょうか?」

A 住宅地図には知的財産権がありますので、コピーを配布するのはいけません。また、公文書等の位置図等にも使用できません」。

(講師) では、チェックポイントを読んでいただいでよろしいでしょうか。

(受講者E) 「【個人】著作権法の存在を知らなければなりません。遵法精神に基づき業務遂行する公務員は法を守らなければなりません。『知らなかった』は通用しません。アンテナを高く張り情報をキャッチすることや、自学が必要です。

【組織】漫然とコピーが行われてはどのようなありません。法務研修や職場研修で法務能力強化を図る必要があります」。

(講師) 今日は公務員の方々の研修ですので、ではほかの企業はどうやって新聞・雑誌のコピーに対応しているのか、皆さん方の知識としてお話すると、今申し上げた新聞・雑誌のコピーの問題について、企業は契約をきちんと結ぶということで根本的にクリアしています。どこと契約を結んでいるかということ、おおむね二つありまして、一つは日本複写権センターという団体です。

このセンターには数百社の出版社が加盟していますので、ここと一括契約を結ぶと、このセンターに加盟している出版社の新聞・雑誌のコピーは少量部数はいいですよという契約が結べます。ただ、このセンターに加盟していない出版社もあります。代表的な出版社で言うと、日本経済新聞社は加盟していません。日本経済新聞社などの新聞・雑誌をコピーしたいときは、個別に契約するしかありません。ですので、多くの企業は日本経済新聞社などとも契約をしているということになります。企業はこういう対応をしっかりとしているということもお知りおきください。自治体の中でも、この形態を取っている自治体が幾つかあります。

著作権法について、補足の説明の資料を使っていきましょう。申し上げているとおり、当然、新聞・雑誌の無断コピーはいけません。特に出版業界が嫌がるのが、電子データでのやり取り、蓄積です。つまり、新聞をスキナーで読み取ってインターネットに置いておくとか、PDFファイルに焼いてメール配信するといった電子データのやり取りは、出版業界が最も嫌がることです。なぜでしょうか。コピーというのは10部、20部と限界がありますし、部数が分かりますが、電子データは無制限なのです。何人のぞくか分かりません。メールも、また次に行くかもしれません。「電子データでのやり取りは無制限に広がるから出版業界が最も嫌うので、特に電子データでのやり取りには気を付けましょう」というような言い方をしておきましょう。

この間、ある企業でちょっと面白い話を聞きました。皆さんはどうお考えになるのでしょうか。東京にある会社で、日本複写権センター、日本経済新聞社とも契約をしている大変しっかりした会社です。ただ、センターに加盟していない出版社が出している雑誌の特集記事がとてもいい内容なので、それをどうしても50名の集合研修で使いたいと考えたそうです。「50名の集合研修で使わせていただいてもいいでしょうか」と電話をかけたたら、出版社から「この6月号だけでいいので、50部ご購入ください」と言われたそうです。至極まっとうな論理ですが、「それだけの予算がありませんので、ちょっと考えさせてください」と電話を置いたそうです。

このことを法律にたけた同僚に相談したら、著作権法の30条では私用のコピーが一部認められている、これを利用したらどうかと言われたそうです。つまり、スクラップとして持っているのはいいのです。図書館にコピー機があるのもそのためです。ですから、研修で使いたい雑誌は日比谷図書館にあるから、そこに事前に50名行かせて、一人ずつ私用のコピーとして持ってお

き、それをたまたま持ち寄ったことにして50名の集合研修をやったらどうか、そうしたら著作権法という法律には触れないだろうと言われたわけです。

皆さんは今の行為をどう思われますか。Fさん、いかがでしょうか。

(受講者F) 著作権法という法律には触れないのかもしれませんが、実際には研修に使うのであれば、当然おかしいのではないかと思います。

(講師) そうですね。おっしゃったように、著作権法という法律に触れるのか否かということではありますが、どう少なく見積もっても法匪でしょう。法の抜け道ですよ。法律の世界で迷ったときの一つのフィルター、法精神を体現しようとするのか、はたまた法の抜け道を歩もうとするのかということで言えば、日比谷図書館でコピーしてくるというのは、どう少なく見積もっても法匪です。

今の話は分かりやすいので申し上げたのですが、どんな法律でも抜け道があります。やろうと思えばできます。ただ、そのときに私たちは、法精神と法匪とどちらを体現するのか。迷ったら上司、先輩に相談するのです。それでも判断できなかつたら相談窓口で電話をすればいいのです。法律の世界で仕事をしている私たちだからこそ、三つもフィルターがかかっている。こんな話もう一回確認してもいいかもしれません。

最後に、数字だけ確認しておきましょう。ご覧いただいているテキストの知識編は随分厚くて40項目もありますが、私たちを取り巻く法律の数はどのくらいあるでしょうか。

一般的には数百といわれています。これは無根拠な話ではありません。今、日本には約9000の法令、省令、条約があるそうです。そのうちの1~2%、つまり100~200は、どんな単純な業務をしている職場でもかかわっていて、最大では3.5%かかっている職場があるとされています。大きな企業の総務部などが恐らくそうですね。最大で3.5%、どんなに少なくとも100~200かかっている。つまり、私たちの仕事、業務はそれだけの法律に取り囲まれているということです。ですから法知識も大切だということも、数の上から、感覚の上から、もう一度確認しておきましょう。

ここまでが意識と知識の部分です。2時間の研修なので、ここで一回休憩を取りましょう。

5. 公務員倫理実践のための行動促進～グループディスカッション

引き続き、公務員倫理実践のための行動促進に入っていきます。行動編はテキストで言うと73ページ～87ページあたりまでで、12項目に分けた行動チェック欄があります。「今日は、76ページに仕事に対する姿勢のチェック項目が①～⑩まであるので、ちょっとご自身を振り返ってやってみましょう」というやり方が一番単純だと思うのですが、行動を変えようというのが公務員倫理の趣旨なので、集合研修のときには次のようなやり方をなさった方がいいと思います。

休憩時間の間に、1枚のフォーマットをお配りさせていただきました。このフォーマットは、テキストの95ページにも入っています。こうしたフォーマットを使うと、より行動を促進できるといわれています。

やり方としては、①～⑩まで10項目ありますので、グループでどれか一つ選んでいただいて、その選んだ項目を一番左側の「項目」のところに書きます。当然、始める前には、じゃんけんでもあみだでもいいので、リーダーと書記を決めておきます。そして、リーダーの方が3回聞くだけなのです。例えば、「① 従来のやり方にとどまらず、常に新しい効果的・効率的な業務の進め方を志向している」であれば、この項目について、皆さんの職場（あるいはうちの職場）は4段階評価で何点ですかと聞きます。簡単でいいのですよ。Aさんは「4段階評価で言うと3かな」、Bさんは「うちの職場は2かな」とか、Cさんは「うちの職場は4だと思いますよ」ということであれば、それで平均点を出します。平均点が3.5になったら、その項目はほとんどできているので飛ばしてください。3.4以下になったら2巡目に行って、「Aさん、何で評価が3なのですか」「こういうことはできていますが、こういうことはあまりできてないのですよ」、「Bさん、何で評価が2なのですか」「私たちの職場はこういうことが全然できてないのです」というように、理由を言ってもらいます。理由を言ってもらったら、最後の3巡目で「評価を上げるために、うちの職場（あるいは私たち）はこれからどういうことをしましょうか。一つでいいから皆さん言ってください」ということで、Aさんから順番に言ってもらいます。それを三つぐらいにまとめて、フォーマットの一番下にある「評価をあげるための案（行動目標）」のところに書いてもらいます。

単にチェック項目を個人でチェックするより、こういうやり方でグループディスカッションをすると、自分たちのところの行動目標も設定できます。それを研修のお土産として持ち帰ることもできますし、当然、何カ月後かにもう

一回持ち寄って、「半年前、このグループの平均点は3だったけれども、さあ何点になったでしょう」「行動目標をぜひ高めましょう」というやり方でどんどん回していくこともできます。特に先進企業は、行動チェック欄を決して読み合わせや自己のチェックワークとして使うだけではなく、例えばこのテキストの中には12項目あって、それぞれ10個のチェック項目がぶら下がっているので、チェック項目が120項目ありますが、「120項目、読み終わりました」などという使い方は絶対にしません。「うちの職場は、120項目クリアし終わりました」「全部3.5以上になりました」という言い方をします。

倫理は観念論ではなくて行動論なので、本気で行動を変えようとしている先進企業では、必然的にこういう使い方をするようになるのです。どんな組織あるいは企業も素材は恐らく同じで、生かし方が違うということをぜひお知りおきください。

それでは、今日は体験の時間でもありますので、簡単にやってみましょう。時間は、慣れてくると15分ぐらいでできると思うのですが、さすがに今日は初めてなので、20分ぐらい取りましょうか。リーダーと書記を決めて、80ページの「5. 情報セキュリティ対策」の中から一つ任意で選んでいただいて、評価が何点なのか、その理由と評価を上げるための案（行動目標）を書き込むところまでやってみてください。運営は各グループにお任せしますので、始めていってください。自己紹介から入っていただいてもいいです。

グループディスカッション

(講師) それでは、ここで区切りを入れましょうか。今日は時間が限られた集合研修なので区切りを入れますが、現場の研修では5分、10分延ばしていただいて結構です。半分ぐらいのグループが、もう最後までいっています。半分ぐらいの方は、ちょうど評価を上げるための案をやっているぐらいだと思います。時間の配分もこんな感覚で、実際の研修のときには各班で発表していただいてもいいと思います。当然、今日の研修を忘れないでこれから3カ月間、半年間と頑張ってくださいように、これをコピーして持ち帰っていただいてもいいと思います。今日は、最後まで行った班が幾つかありますので、その中で一つだけ、どの項目を選んでどんな行動目標になったかを簡単に発表していただきたいと思います。

(受講者G) ⑤番の「パスワードは他の人に知られることのないよう厳重に管理し、定期的に変更している」を選びました。全員の現状評価は2、3、4、2、2で、平均点は2.6、まだまだ3.5には届かないということで、評価を上げるための案としては、「3カ月ごとぐらいにパスワードを定期的に変える」「席を離れるときはログオフする」「パスワードをメモ書きしない」「鍵がかかるところにパスワードを書いたものを置いておく」「名札のところにに入れて、人に見えないようにしています」ということでした。人の異動があった場合については、パスワードを変えていくということを考えました。

(講師) ありがとうございます。こういうやり方で、全部発表していきます。

ケースメソッドのように、広く見られる事象をもってわが身を振り返るというやり方も大変効果的なのですが、時間がかかったり、雰囲気为重くなったり、あるいは「これはAさんのことで、私には関係ない」「これはB町のことで、わが町には関係ない」というふうに評論家になってしまうというデメリットがあります。しかし、このテキストのやり方だと、自分たちの職場なので、評論家には絶対になりません。自分たちの行動を変える、実効性のあるやり方を志向しているのご理解ください。

6. 公務員倫理実践のためのまとめ

さて、ここまで「意識」「知識」「行動」をなぞってきました。最後には、まとめということもやりましょう。テキストでいうと99ページの事例編です。「ここまでは、公務員倫理の確立のために必要な事柄を意識醸成・知識習得・行動促進の各側面から捉えてきました。この事例編では、現実にあった報道事例をとりあげて、意識・知識・行動の視点から考えてみましょう」。今日は100ページの「1. 不正な経理」の事例を講師が読み合わせて、最後にまとめの話をするという終わり方をしましょう。

「G県において、旅費や食糧費などを財源に不正経理によって作ったプール金が、県議員組合関係の金融機関口座に一括して集められていたことが分かった。総額は億単位にのぼり、県はもともと不適正な会計処理で作られたプール金が表面化するのを避ける狙いもあり、組合関係の口座にまとめ集中管理するようにしたとみられる。プール金は県組織の一部の課・室に慣習的に存在し、それぞれの会計担当職員らの管理で飲食費や交際費などの運営資金として使われていた。関わった職員は4,000人を超す規模であり、県はそのうち約1,000人

を懲戒処分とした」という事例がありました。

考察です。意識の視点からは「不正経理というありもしないことを実際あったかのように見せかけて支払いをすることは、住民（納税者）をだますことであり、公務員倫理の頹廃と言わざるを得ません。いずれにしても、余った予算は住民の税金であるという意識が行動の原則原理です」。

知識としては、「プール金って、なんだろう？（もともとは税金のはず？）

プール金を個人的に使えば、業務上横領となりますが、みんなで使えば横領ではないのでしょうか？ そうではありません。組織でやることであっても、犯罪であることに変わりはありません。それが、たとえ上司の指示であっても許されることはありません（現実はこの県では4,421人を処分、うち懲戒免職は4人、減給等の懲戒処分は1,006人になりました）」。組織の犯罪、組織ぐるみだったということです。

101ページにいきまして、「行動 組織的に倫理観を見失った状態に流されることなく、自律的に考え、不正については毅然として臨む心構えを持ちましょう。常に自分の行動について説明責任を果たせるようにすることが大切です。組織のなかで個人の意見を主張するのは難しいことですが、周囲の人々に少しずつでも理解を広げる努力をしましょう。そしてまた、組織としては公益通報制度確立をすすめるなど、風通しをよくし、組織の常識が、社会の非常識とならないように心がけるべきです」。次の「もう一つのポイント」も読んでみましょう。

これを受けて、補足資料を使って説明します。今日は公務員倫理の行動論というところを皆さんと一緒に共有しましたが、人のあしき行動が変わるまでの過程も、最後に言っておきましょう。

一般的に、人のあしき行動が変わるまでには三つのステップを踏むといわれています。悪いことに気づけるか、それを話せるか、それを直せるかです。言葉だけで言うのが簡単ですが、今日はそれぞれの過程において、人や組織に課題が突き付けられています。今日は「気づけるか」というところだけ見ておきましょう。

「気づけるか」という過程においては、「本当に立ち止まれるのですか」という課題が人にも組織にも突き付けられているといわれています。作家の堺屋太一さんは、「人の心の中に、あるいは組織の雰囲気や倫理の腐敗あるいは頹廃があると、気づきもしない、立ち止まれないでしょう」とおっしゃっています。堺屋さんいわく、倫理の腐敗とは、悪いと思っているけれどもやめられな

い、「これくらいは許されるだろう」という感覚、悪いことを防止する気質が職場から薄れている状態を言うそうです。ただ、「この倫理の腐敗は是正の余地はある」とおっしゃっています。

何でこの倫理の腐敗が怖いかというと、病巣なので進行する、進行すると腐敗にとどまらず頽廃に進むからだと言っています。倫理の頽廃とは「何が正しいことなのかさえ分からない」「悪いことも悪いとは思わなくなる」ということで、病気が進んで末期的症状ですね。「邪の判断もなく、社会とのギャップにも気づかない。こうなると、是正は容易ではない、もう手の施しようがないということになります。ですので、「小さいことを大事にしよう」「小事が大事」ということです。このことももう一度確認しましょう。

今読んだ不正経理の事例などは、堺屋さんの言葉で言うと、もう倫理の頽廃に近かったのかもしれませんが。あるいは、企業の不祥事で言うと、北海道の食肉加工業者などもそうかもしれません。そうは言っても、これだけ企業を中心に不祥事が多いので、多くの組織は「気づけるか」というところまでは来ているといわれているのです。しかし、多くの組織は次のステップの「話せるか」に行けていないといわれています。つまり、「このあしき慣例、慣行、業務の進め方はまずいではありませんか」「直した方がいいではありませんか」と気づいたことを言って、褒められる組織はあまりないのです。普通は逆に「生意気なことを言うな。おまえは目の前の仕事をやっていけばいいのだ」「おれたちがやってきたことに何か文句があるのか」と怒られてしまいます。こういう言われ方をされると、気づいても言わない方が利口なわけですから、みんな言いませんよね。ですので、多くの組織が「気づけるか」と「話せるか」の間を行ったり来たりしている。当然、悪い行動が直るわけがないので、不祥事はやみません。

この「気づけるか」「話せるか」「直せるか」は内省のステップといわれ、公務員倫理確立の王道中の王道です。自分たちで悪いことに気づける、それを話し合える、そして直せる。ただ、今日は、内部にはおっかなくて話せないの、たまに外部に言うわけです。内部告発ですね。外から言われないと、社会から糾弾を浴びないと直せない。そうすると、外圧のステップにずれます。こうありたくないという話の一つです。

そして、当然「話せるか」のステップを突破したいということも道理です。ですから、多くの組織が今日、公務員倫理の確立あるいは企業倫理の確立においてのキーワードを、「コミュニケーションを図ろう」「風通しをよくしよ

う」「言い出しやすい職場風土を作ろう」としています。これは「話せるか」のステップを突破したいという意思表示です。今日お集まりの皆さまは研修担当の方が大変多いのですが、ではどういうことをやればいいのでしょうか。皆さま方のお立場だったら、胸襟を開いておいてあげればいいと思います。「あの人、何か困っていることがあるんじゃないか」と思ったら、「どうした？」と声をかけてあげる。あるいは、公務員倫理、法令遵守に関する相談があったら、「どうした？」と耳を傾けてあげる。いずれにしても、胸襟を開いておいてあげれば十分ではないかと思います。それが今日お集まりの皆さま方の役割だということを確認させていただきました。

さて、特に公務員の不祥事は、企業に比べると個人的な犯罪、個人の資質にかかわることが非常に多いといわれています。この個人の資質というのは非常に難しいのです。なぜかというと、それぞれの受けた教育が違うために、倫理観は人によってばらばらだからです。家庭教育、学校教育、地域教育が違う集まりが組織です。ただ、先進組織は、そのばらつきがある人の倫理観を自分たちの基軸に集約させようと努力していますので、ぜひその話も知っておてください。

では、ばらつきがある人の倫理観をどうやって集約させようとしているのでしょうか。先進組織に行くと、例えば法令遵守の枠において「法律を守りなさい」という言い方はあまりしていません。なぜかというと、あまりにも漠然としているからです。先進組織では、「社会的リスクを常に考えて行動しなさい」というように、もう半歩突っ込んだ言い方をします。「法律を逸脱してしまったときの社会的リスク、あるいは法匪の道を歩んでいるときの社会的リスクを常に考えて行動しなさい」と言ってあげた方が、ばらつきがある人の倫理観を多少なりとも集約できるといわれています。

他律と自律の間にあるような課題については、例えば「5時に仕事が終わってから、制服を着たままパチンコ屋さんに行かない」という事例があります。当然、ある組織では、規約で駄目だということになっています。ある組織では、「常識で考えろ」という言い方をします。ただ、この「常識」という言い方もばらつきがあるのです。制服を着たままパチンコ屋さんに行くことが常識だと思う方も中にはいらっしゃいますので、先進組織では「常識」という言葉を使わずに、例えば「信頼を得るのか失うのか、信頼の得失をもって考えなさい」という言い方をします。今の例で言うと、「制服を着たままパチンコ屋さんに行く行為は、ステークホルダーから信頼を得るのか、失うのかを考えて行

動しなさい」という半歩突っ込んだ言い方をしているわけです。ここまで言われて、制服を着たままパチンコ屋さんに行く人はそうそうおられないと思います。「常識で考えろ」と言われれば、「私の常識です」と言う方もいらっしゃるかもしれませんが、「信頼を得るのか、失うのかを考えて行動しなさい」と、自分で考えさせるような、半歩突っ込んだ言い方をするとということです。

また、パワーハラスメントのように法律には何の規約もない行為、自律的な課題については、先進組織で「パワハラはやめましょう」という言い方はあまりしません。それではあまりにも漠然としているので、そういった課題においては、「他者を尊重する行為なのか否かを考えて行動しよう」という言い方をします。他者とは自分以外という意味で、人、物、環境、全部入る言葉です。そういう言い方をしてあげた方が、ばらつきがある倫理観を多少なりとも自分たちの基軸に集約できるということで、このように先進組織はばらつきがある人の倫理観をできるだけ自分たちの基軸に集約させようと間違いなく努力しているのです。ぜひこういった先進組織の努力も共有しておきたいと思います。

さて、今日の研修の目的は、一つ目はご参加いただいた方々の公務員倫理の意識をもう一度確認しようということ、二つ目は職場に帰られてからの研修にも生かせるような内容にしていこうということでした。この二つの目的は、多少なりとも達成できましたでしょうか。達成できていれば、皆さま方にとって幸いな時間でした。できていなければ、これは私の力不足ということになりますので、おわび申し上げます。

7. 他庁コンプライアンス活動事例とポイント

それでは、最後に先進自治体の活動例を確認して終わりたいと思います。ここからは参加されている皆さん方のための話になります。

まず、岩手県庁では毎月15日をコンプライアンスの日と定めていて、この日には必ず何かをしています。例えば、集合研修を受講したコンプライアンス推進員が中心となって、職場単位での継続的な啓発活動を推進しています。当然、職場の特性などを考慮して職場単位でのグループディスカッションをやる場合もありますし、時間がない場合は朝礼の話だけで済ませている場合もあります。15日は何かやろうということで、全庁を挙げてやっている。それを4年間続けているという県庁があるということも知っておください。

二つ目は新潟市です。ここは、「新潟市における法令遵守の推進等に関する条例」（いわゆるコンプライアンス条例）を制定するとともに、コンプライア

ンスマニュアルを作成しています。ホームページで見られますが、ここもやはりコンプライアンス推進管理者あるいはコンプライアンス推進責任者を任命して、職場での啓発活動に地道に取り組んでいます。

三つ目の横浜市では、コンプライアンス推進の専門部署であるコンプライアンス推進課を設け、全庁的なコンプライアンス推進のための仕組みを整備して、継続的に点検・評価していくというPDCAサイクルの確立を図っています。

ほかにも幾つかあるのですが、これらコンプライアンスの先進といわれている組織における活動のキーワードは、「地道」「継続」「日常」です。普通の組織は取り組みが場当たりので、単発、特別なのですが、先進組織は非常に地道に、継続的に、日常業務の中でやっているのです。これは、人的にも時間的にも余裕があるからできるものではありません。どの自治体も忙しいし、人手が少ない中でやっているのです。ただし、その中で工夫をしています。一言で言うと、公務員倫理の活動を当たり前活動にすることがとても大事だと思います。つまり、こうした先進自治体に行って話を聞き、「素晴らしいですね」という言葉を投げ掛けると、必ず皆さん「何が素晴らしいのですか。当たり前ですよ」とおっしゃるのです。自分たちのやっていることは当たり前であって、決して素晴らしいとは思っていない。ですから、公務員倫理のこうした活動を当たり前活動にするということが、取り組みの大きなキーワードになります。当然、そのためには地道で継続的な、日常的な取り組みをこれからもしていかなければいけないということを確認していただきたいと思います。

8. ま と め

私は今日、何枚かのパワーポイントを作ってくるという、ちょっとした下準備をしてきました。送り手が多少なりとも準備をした方が、受け手の方もすんなり入ることができます。今日のパワーポイントはなくてもできるのですが、恐らくないときは違う印象をお持ちになったことでしょう。皆さん方はこれから送り手になりますので、送り手が多少なりとも時間をかけ、手間をかければ、受け手もそれだけ満足度が高まるということを確認しておきたいと思います。申し上げているとおり、パワーポイントを作らなくても研修はできます。ただ、受け手は不安を持ってくるのです。期待というよりは、公務員倫理の研修で何をやらされるのだろうか、怒られるのではないかと不安だらけで来ます。そういった不安や無関心さを払拭するためには、お忙しい中だと思えますけれども、多少なりとも下準備をなさる方がいいのではないかと、受け手の方も

腑に落ちるのではないかということで、これについても今日は共有できたのではないかと思います。

もう一つ話しておきましょう。一昔前には、清濁併せのむ、つまりいいことも悪いことも引くくめて仕事なのだという時代がありました。ただ、この清濁併せのんでいた時代の功罪が問われているのが今日です。特に罪が問われているわけで、典型的な罪が談合です。この清濁の線引きをしましょうというのが今日なのです。

この線引きには、本来であれば二つあるはずです。一つは当然、法律です。もう一つ、社会共有の倫理観もあってしかるべきだといわれています。ただ、今日、社会共有の倫理観はありません。できるかどうか分からないといわれているのです。つまり、法律だけで清濁の線引きをすることになるということです。なぜかという、法律だけをもってしか判断してくれないという社会背景があるからです。社会共有の倫理観が多少なりともあれば、ちょっとゆとりがある、余裕があるという社会になるのかもしれませんが、今日、社会共有の倫理観はありません。言い方をかえると、結果だけをもってあげつらわれる、不祥事を起こした組織は駄目な組織、起こしてない組織はいい組織という単純・短絡的な視点でしか見てくれないということです。

では、こういった今日の状況を踏まえて、組織は社会の未成熟さを嘆くしかないのかというと、そうではありません。先進企業は、結果だけをもってしかあげつらわれない今日、自分たちに何ができるかを考えています。先進企業は共通して自分たちの組織の中の悪い情報をいかに早く吸い上げ、その芽を摘むかということをやっているのです。なぜでしょうか。結果だけをもってしかあげつらわれない今日だからです。

では、先進企業がどうやって自分たちの組織の内部の悪い情報を吸い上げ、その芽を摘んでいるのかということで、2社ご紹介しておきます。一つの企業は、「新しい目活動」というものを行っています。これは、慣行や慣例を自分たちの目で見直そうという取り組みです。皆さん方もそうだと思うのですが、大きな組織では中途採用をあまりしません。ある1万人ぐらいの企業も中途採用はほとんどしていないのですが、定期的に異動があって、異動してきた人の新しい目を持って、異動してきた職場の業務のあり方を見てもらおうというやり方をしているのです。その企業では、異動してきた人の一番最初の業務は、異動してきた1カ月間であらましの仕事を覚えることと、レポートを書くことです。1カ月間、異動してきた自分の新しい目を見て、何でこんなやり方をし

ているのかと疑問に思ったことや、前の職場の方が効率的だと思うことを全部、業務としてレポートするのです。「素晴らしいです」というレポートは絶対にいけないそうです。やはり先進企業は大変地道なことをやっています。

二つ目は悪い情報の吸い上げ方のご紹介になりますが、ある大きな企業は3年前から4カ月に1回、社長あてにA4のレポート用紙2枚をメールで入れるという取り組みをしています。1枚は職場のいい情報、もう1枚は悪い情報で、この悪い情報のレポート用紙のフォーマットは、事実と対応策とリスクの3点セットになっているのです。事実と対応策の報告書はたくさんありますが、それだけでは重大性、緊急性が分かりません。それを情報の受け取り側に伝えるために、「ある事実について、こういう対応をすべきです。その対応策がもし実行されなかったら、こういうリスク、不確実性がつきまといましますよ」というところまで書いているのです。やはりフォーマット1枚にも心を配っているのが先進企業だと言えるでしょう。

3年前からこの取り組みを始めたこの企業も、それ以前はご多分に漏れず悪い情報のレポートはほとんど上がってきませんでした。そのとき、この会社の社長はご自身の仕事の経験から、「仕事をする上では、いい情報も悪い情報もある。いい情報ばかりがあるわけではない。悪い情報を上げるということは、仕事をしっかりやっている証拠でもある。自信を持って悪い情報を上げてこい」と言っています。トップまでがそう言うのですから、見事に上がるようになりますよね。やはりこの取り組みのポイントは、管理職がやっているということでしょう。若手の社員だけだと情報が玉石混淆になってしまうので、管理職の方でこそ回せるやり方だといわれています。

このように、結果だけをもってしかあげつらわない今日において、いかに悪い情報を早く吸い上げ、その芽を摘むかということで、各企業が工夫しています。今日は慣行、慣例を見直している企業と悪い情報を吸い上げている企業の2社を簡単にご紹介させていただきました。

また、私は幾つか自治体のお手伝いをしているのですが、取り組みが広がらないという懸念を持っています。これには理由があって、倫理を語ることは簡単なのです。国語の辞書を引けば意味が書いてありますし、「人の進むべき道を歩みなさい」「悪いことはするな」ということは、小学生でも分かります。でも、人の進むべき道を外している企業がある。それは、企業の理屈が乗ってくるからです。では企業の理屈とは何かというと、例えば間違った会社の方針、理不尽な上司の命令、自己の保身、不正な競争心、目先の数字最優先、組織防

衛など、たくさんあります。ラベルの張り替えも、偽装の牛肉も、すべて悪いと思っているのですが、こういう企業の理屈が乗ってくると、やらざるを得ないということで、いとも簡単にゆがめられます。このゆがみこそ、大きな企業不祥事の核心だといわれているのです。

企業の不祥事には大体こういう構図があるので、何かあったときには取り組みが広がります。この理屈で正しい行動ができないのだったら、会社が変わるしかないではないか、全社的な取り組みをしていく以外にないではないかということです。翻って、皆さん方のおられる自治体には、この構図の不祥事はほとんどありません。ですから、事があっても、「それはAさんの資質です。私はできています」ということで、取り組みが広がらないのです。これが私の一番の懸念です。企業に比べると、取り組みが非常に広がりにくいのです。

そういった意味では、この「公務員倫理を考える」というテキストは、「私もできている」「Bさんもできている」「Cさんもできている」というように取り組みを広げるためのツールなのだというとらえ方もしていただけたと思います。そういった意図でも、研究員の方が大変腐心し、努力して作っていただいた内容になっております。ですので、あまり難しい言葉や絵空事みたいなことは書いてないはずですが、結構腑に落ちるといえるか、現実的な、地に足のついた言葉で書かれた本になっています。ぜひこのテキストを使って広がりにくい取り組みを広げていただけたらということも、切に希望させていただきます。

それでは、皆さん方のお仕事・業務がこれからも順調であり無事故であることと、各自治体が大発展されることを心よりお祈り申し上げ、私のつたない研修とさせていただきます。本日は本当にありがとうございました。

平成19年度 ミニ講座
「公務員倫理テキスト活用講座」

本研修の目的

1. 公務員倫理(コンプライアンス)の意識をもう一度確認しよう!
2. 各職場での研修にも活かしていこう!

主な内容

開講

第1部「公務員倫理実践のための意識醸成」

第2部「公務員倫理実践のための知識習得」

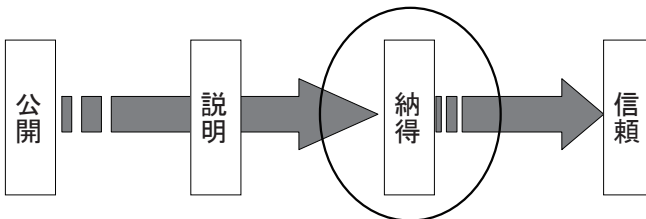
第3部「公務員倫理実践のための行動促進」

第4部「公務員倫理実践のためのまとめ」



組織とステークホルダーズとの関係

組織



「法的責任はない」というだけで何もしない、対応しないということではステークホルダーズは納得しない。自分たちで「社会的・道義的責任」をどこまで追い求めるのか？

ステークホルダーズ

主要内容

開講

第1部「公務員倫理実践のための意識醸成」

第2部「公務員倫理実践のための知識習得」

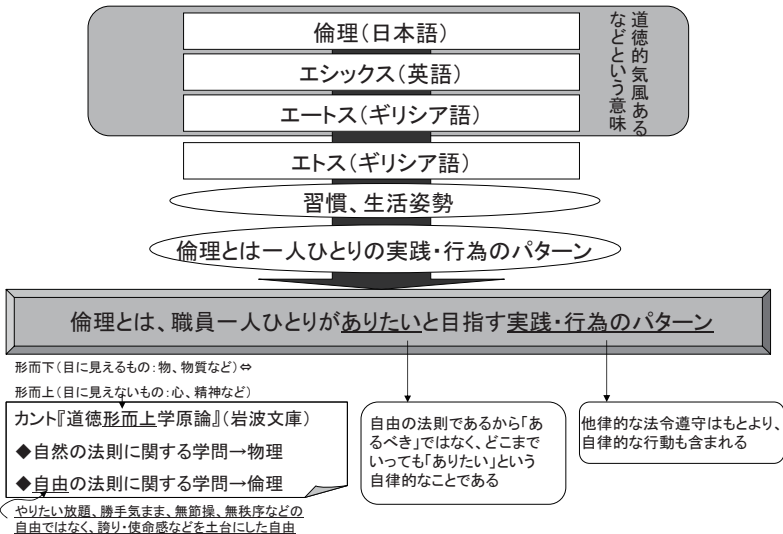
第3部「公務員倫理実践のための行動促進」

第4部「公務員倫理実践のためのまとめ」



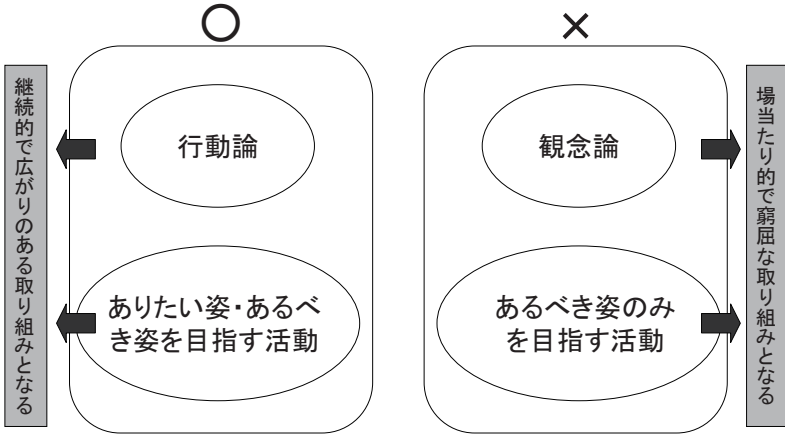
1. 倫理とは何か？

公務員倫理の基底を成す倫理の語源



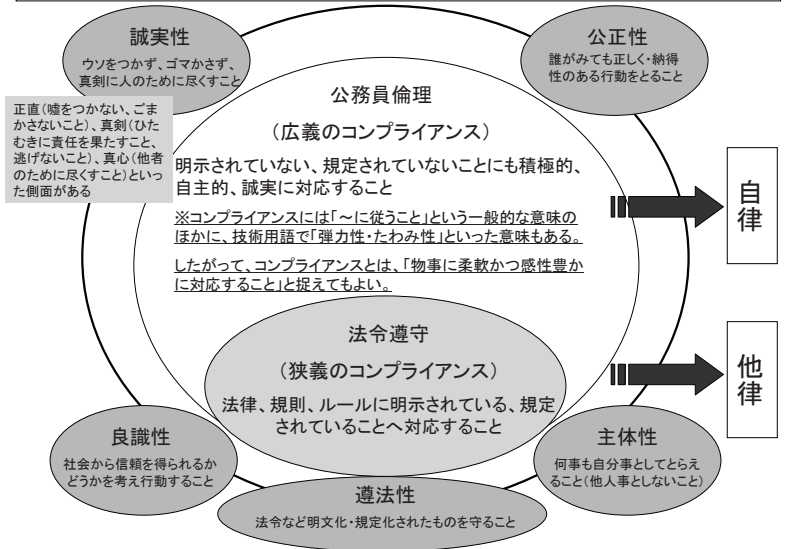
1. 倫理とは何か？

公務員倫理の捉え方



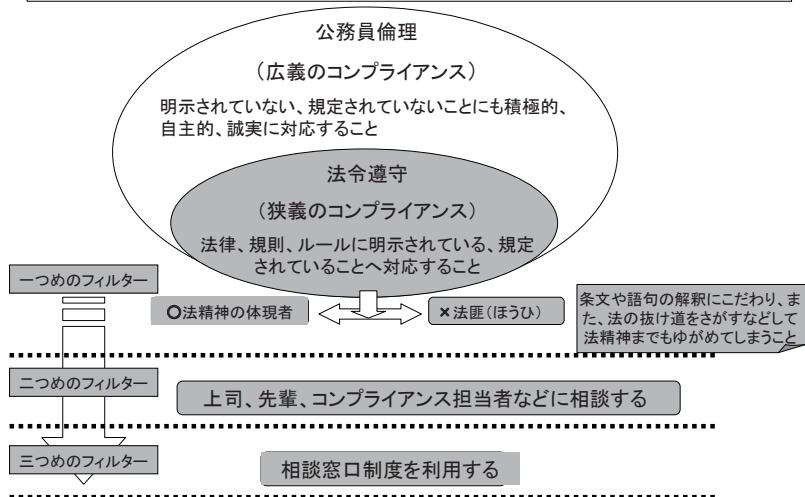
2. コンプライアンスとは何か？

狭義のコンプライアンスと広義のコンプライアンス、そして5つの行動側面



2. コンプライアンスとは何か？

狭義のコンプライアンス（法令遵守）における3つのフィルター



主な内容

開講

第1部「公務員倫理実践のための意識醸成」

第2部「公務員倫理実践のための知識習得」

第3部「公務員倫理実践のための行動促進」

第4部「公務員倫理実践のためのまとめ」



29. 個人情報の取り扱いに戸惑っています

個人情報保護法

個人情報は、組織が自由に利用できる財産である

個人情報は、お客さまからお預かりしている他人の財産である

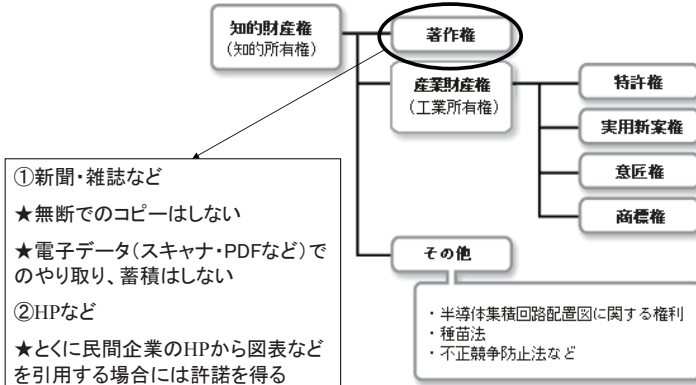
例えば、名刺、使用者情報ファイル(紙媒体)、住民情報データベース(電子媒体)など

組織名	漏えい件数	対応
ソフトバンクBB	660万件	謝金 660万人×500円=33億円
ローソン	56万件	謝金 56万人×500円=2億8千万円
アプラス	8万件	謝金 8万人×1,000円=8千万円
ジャパネットたかた	51万件	営業自粛により売上40億円減
宇治市役所	22万件	最高裁判決 損害賠償請求3人×15,000円=45,000円 (if 22万人×15,000円=33億円)
TBC	5万件	東京地裁決 損害賠償1次訴訟10人×35,000円=350,000円 (if 5万人×35,000円=約18億円)

39. 新聞記事のコピーはとっていいのでしょうか？

著作権法

知的財産権(知的所有権)は、特許権、実用新案権、意匠権、商標権といった産業財産権(工業所有権)と文化的な創作物を保護の対象とする著作権に分類される



主な内容

開講

第1部「公務員倫理実践のための意識醸成」

第2部「公務員倫理実践のための知識習得」

第3部「公務員倫理実践のための行動促進」

第4部「公務員倫理実践のためのまとめ」



グループディスカッション実施(フォーマット使用)



主要内容

開講

第1部「公務員倫理実践のための意識醸成」

第2部「公務員倫理実践のための知識習得」

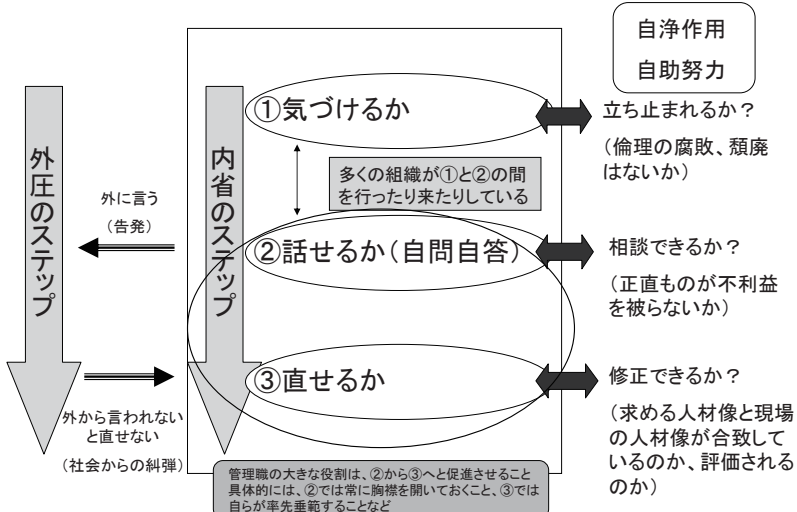
第3部「公務員倫理実践のための行動促進」

第4部「公務員倫理実践のためのまとめ」



1. 不正経理

悪しき行動が変わるまでの3つの過程



1. 不正経理

倫理の腐敗と倫理の頹廃

●倫理の腐敗

「悪いと思っているが、やめられない」
「これくらいは許されるだろう」

悪いことを防止する気質
が職場から薄れること

是正の余地あり

●倫理の頹廃

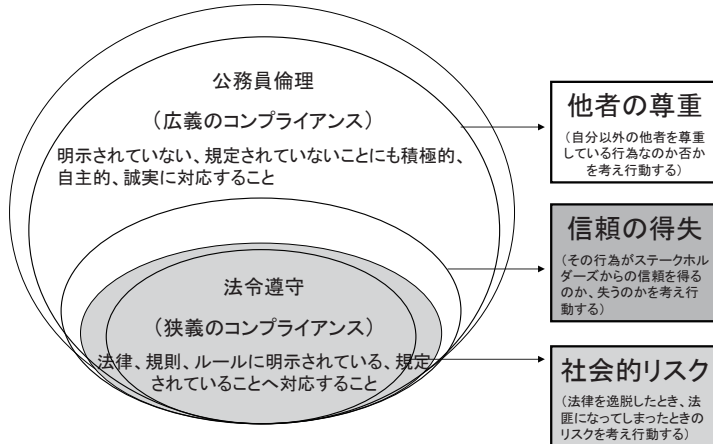
「何が正しいことなのか分からない」
「悪いことも悪いとは思わなくなる」

正邪の判断もなく、社会と
のギャップにも気づかない

是正は容易でない

堺屋太一『組織の盛衰』(PHP文庫)を参考に作成

公務員倫理の基軸(参考)



本研修の目的は達成できたか？

1. 公務員倫理(コンプライアンス)の意識をもう一度確認しよう！
2. 各職場での研修にも活かしていこう！

他庁コンプライアンス活動事例とポイント

1. 岩手県庁

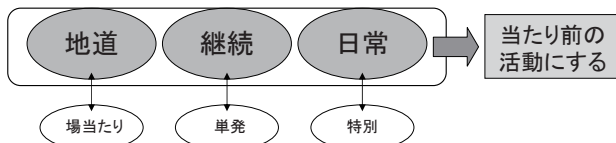
毎月15日を「コンプライアンスの日」と定めて、集合研修を受講したコンプライアンス推進員が中心となり、職場単位での継続的な啓発活動を推進している。啓発活動は、職場の特性などを考慮して、職場単位でのグループディスカッションや朝礼での話など工夫をしている。

2. 新潟市

「新潟市における法令遵守の推進等に関する条例」いわゆるコンプライアンス条例を制定するとともに、「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、コンプライアンス推進管理者(各部長、支所長等)やコンプライアンス推進責任者(各所属長)を任命し職場での啓発活動を進めている。

3. 横浜市

コンプライアンス推進の専門部署である「コンプライアンス推進課」を設け、全庁的なコンプライアンス推進のための仕組みを整備し、継続的に点検・評価をしていくPDCAサイクルを確立をはかっている。



グループディスカッションフォーマット

項 目	現状評価 (4段階評価)	そ の 理 由	評 価 を あ げ る た め の 案
平均評価点			

※4段階評価：4 よくできている 3 まあまあできている 2 あまりできていない 1 まったくできていない

評 価 を あ げ る た め の 案 (行 動 目 標)
①
②
③

