

I コンプライアンスについて

コンプライアンスとは

1 コンプライアンスの意義

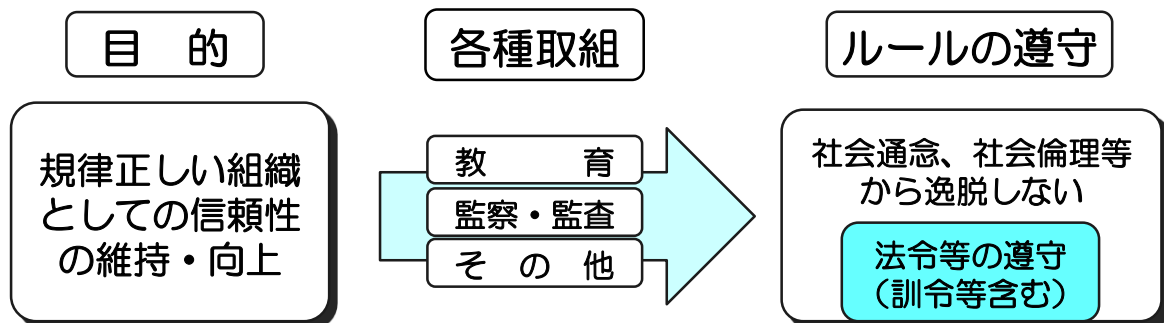
「我が国の平和と独立を守り、国の安全を保つ」という防衛省・自衛隊に課せられた任務を達成するためには、法令を遵守する規律正しい組織であるという、国民からの信頼・共感が欠かせません。



しかし、違反行為や不祥事が繰り返されたり、違反行為や不祥事を放置して適切な対応をとらないようなことがあると、規律の不徹底が疑われ国民からの信頼・共感は得られないことから、違反行為や不祥事の根絶を図り、**国民からの信頼を損なわないように努力していかなければなりません。**

そのためには、隊員一人一人が、その任務が国民から負託されたものであることをよく自覚し、職務遂行や私生活のいずれの場面においても、単に法令や訓令・通達等の内部規則（法令等）を遵守することにとどまらず、常に徳操を養い、社会通念、社会倫理等（社会のルール）に反することなく行動することが必要です。また、そのような行動を確保するため、組織的に各種施策を講じることが必要です。

このように、防衛省・自衛隊におけるコンプライアンスとは、**組織の規律維持及び国民からの信頼の維持・向上を目的として、日々、隊員一人一人が法令等を遵守することや社会通念、社会倫理等（社会のルール）から逸脱しないよう行動することはもとより、そのための教育や監察・監査など各種の取組を行うことを含めた概念**です。



※社会通念：社会一般に広く行きわたっている考え方。
※社会倫理：人間の社会生活上の行動を規制する道徳的規範。

2 コンプライアンスへの取組の重要性

防衛省・自衛隊は、「我が国の平和と独立を守り、国の安全を保つ」ため、強力な武器を保有する実力組織です。強い力を持つからこそ、国民の代表たる内閣総理大臣の指揮に服する規律正しい組織であることが特に強く求められています。更に、近年、災害派遣、国際協力等の活動が増加し、その任務・役割が拡大・多様化する中、防衛省・自衛隊に対する国民の期待は増大しています。そして、その期待の大きさに比例するように、向けられる視線も厳しいものになります。

このような環境の下、防衛施設庁における官製談合事案、航空自衛隊第1補給処におけるオフィス家具等の事務用品談合事案、陸上自衛隊新多用途ヘリコプター（UH-1X）開発事業の企業選定に係る事案、海上自衛隊の護衛艦「たちかぜ」における先輩隊員によるいじめ事案、いわゆる日報問題等、度重なる不祥事を引き起こし、防衛省・自衛隊に対する国民からの信頼・期待を著しく損ないました。

その度に再発防止策を講じてきましたが、特に組織的な関与が明らかとなった防衛施設庁や航空自衛隊第1補給処は、個人の処分のみならず、組織の解体・再編にまで至りました。

民間企業においても、各種不祥事が発生した場合、多大な損害を内外に与え、社会からは信頼性の確保や説明責任を果たすことが求められます。その対応如何によっては経営に深刻な影響を与える場合もあるため、経営の健全性確保等を目的とし、コンプライアンスへの取組が行われています。

もちろん、防衛省・自衛隊においても同様に、各種の不祥事が発生すると、社会からの信頼性の確保が求められ説明責任が問われます。

防衛監察の際に部隊等の管理者からは、実任務や訓練等に追われ、コンプライアンス教育の時間を確保できないとの話を聞くことがありますが、**ひとたび不祥事が発生すると国民からの信頼を損ない、ひいては任務達成に支障が生じるおそれがあることから、重要な任務を担っている部隊等こそ、コンプライアンスへの取組が重要**なのです。

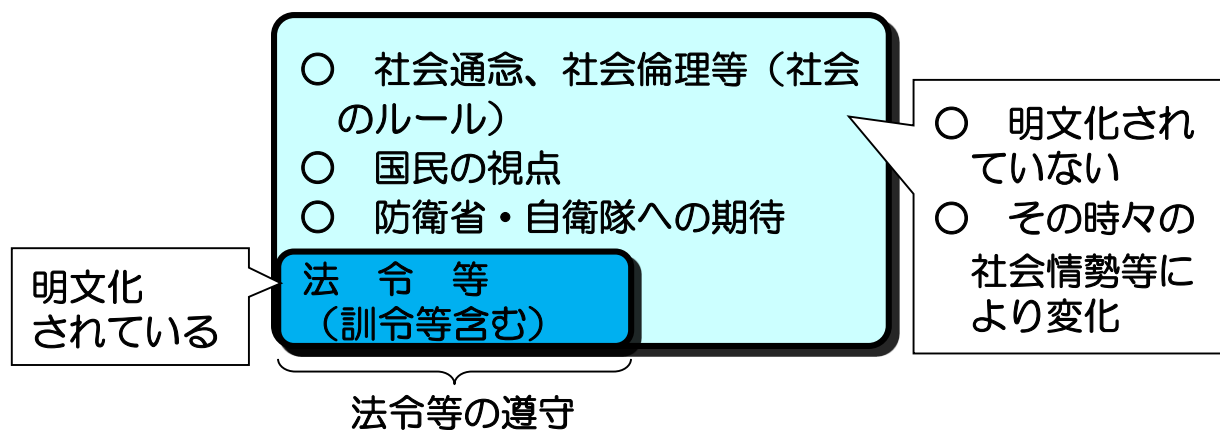
防衛省・自衛隊に対する
国民からの期待の増大

不祥事の発生により国民からの
信頼・期待を失うおそれ

防衛省・自衛隊に対する信頼の維持・向上を図る
取組として、コンプライアンスの啓発・推進は重要

3 「社会通念、社会倫理等（社会のルール）」から逸脱しない方策

法令等については明文化されているため、何を遵守するべきかが明白です。一方、明文化されていない社会通念、社会倫理等（社会のルール）から逸脱しないよう行動するためには、どうすればよいのでしょうか。



社会通念、社会倫理等（社会のルール）から逸脱しない

迷った時には、初心に立ち返るのが一番です。我々は入隊時にサービスの宣誓において「常に徳操を養」うと誓ったことを思い出してください。この徳操とは「固く守って変わることはない道德心」のことであり、道德心とは「善悪を判断し善を行おうとする心」のことです。

この善悪について判断する際は「**国民の視点から、自分達に何が求められているのか**」を考えることが助けになります。

ただ、一点気を付けなければならないのが、国民の求めるもの、社会通念、社会倫理等（社会のルール）は明文化された法令等と違い、一定のものではないことです。その時々社会情勢によって、**社会の関心事項や防衛省・自衛隊に求められる役割は変化し、国民の視点や防衛省・自衛隊に寄せられる期待は変化**します。

したがって、コンプライアンスを実践するには、自らの任務が国民から負託されたものであることをよく認識した上で、その時々社会情勢や、その中で自分に求められていることは何なのかということ、常にアンテナを高くして自覚し、自ら考えることが必要なのです。



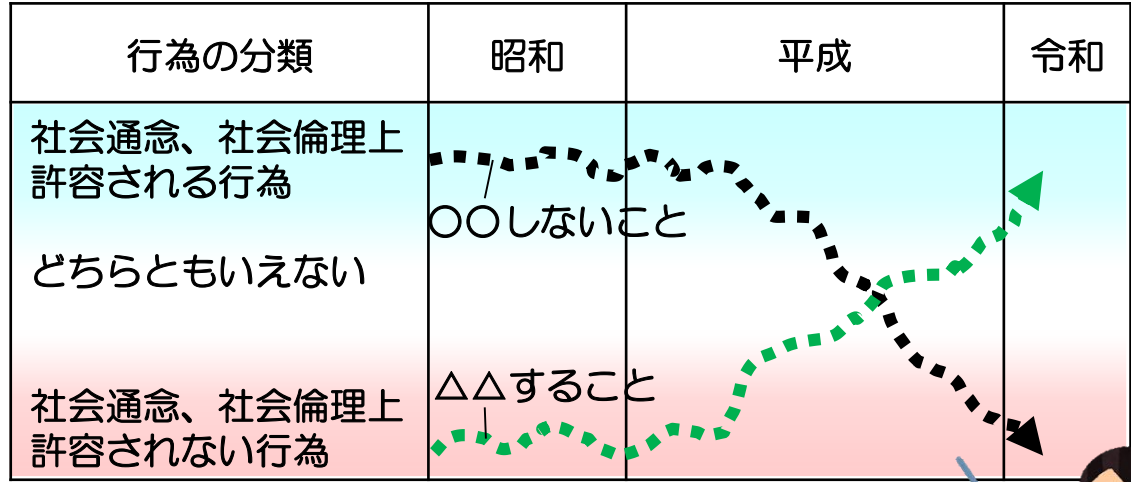
5 時代の変化への適応について

不祥事を未然に防止し、防衛省・自衛隊に対する国民の信頼を維持・向上させ、国民の期待に応え続けるためには、社会通念、社会倫理等（社会のルール）や国民の期待の変化について敏感に感じ取るとともに、自分自身を変化に適応させていくことが大切です。

行政文書管理、情報公開、情報漏えい防止、ハラスメント防止、入札談合防止、公益通報者保護などの分野において、社会通念や社会倫理等（社会のルール）が変化した結果、それらに対応する新たな規範が作られてきました。

しかし、これらの新しい規範に対し「俺が若いころは当たり前で、悪いことではない」と自分の考え方を換えられない人が、非違行為を引き起こす事例が多く発生しています。変えてはならないものがある一方、無視しては生き残れない変化があることもまた事実です。**管理者は、時代の変化を率直に受け止め、様々な変化に適切に適応していくことが求められています。**

「社会通念、社会倫理等（社会のルール）」は常に変化（イメージ図）



上図において〇〇等で示した行為自体は変わっていないのですが、社会における受止め方が、時代とともに大きく変化していく場合があります。昔は当たり前だったけれど、今では許されない、という感じです。守るべきものと、変えるべきものを読み違えないように気を付けてください。



6 コンプライアンス違反が発生した場合の適切な対応の重要性

コンプライアンス違反の発生を未然に防止することは重要ですが、いくら防止に努めても必ず違反は発生してしまいます。

従って、各隊員がコンプライアンス遵守の意識を高く持ち、**違反の徴候があるときには、軽微なうちに察知できるような組織作り**に取り組むとともに、**違反の疑いが生じた時には、事実の有無をきちんと解明し、事案に応じた懲戒処分や説明など、適切な対応を講じることが重要**です。



これを怠った場合、組織的に違反を放置、隠蔽、わい小化しているなどと批判され、違反そのものより組織への信頼を大きく傷付ける恐れがあることに留意すべきです。



また、一連の対応を各隊員が見ていることを忘れてはなりません。

違反の疑いが生じたときに、組織として公平公正な対応を講じることが、各隊員が「自分たちの組織は公平でコンプライアンスを大切にする組織だ」との隊員としての自己肯定感を強くし、組織の強靱化へとつながる大切なポイントです。



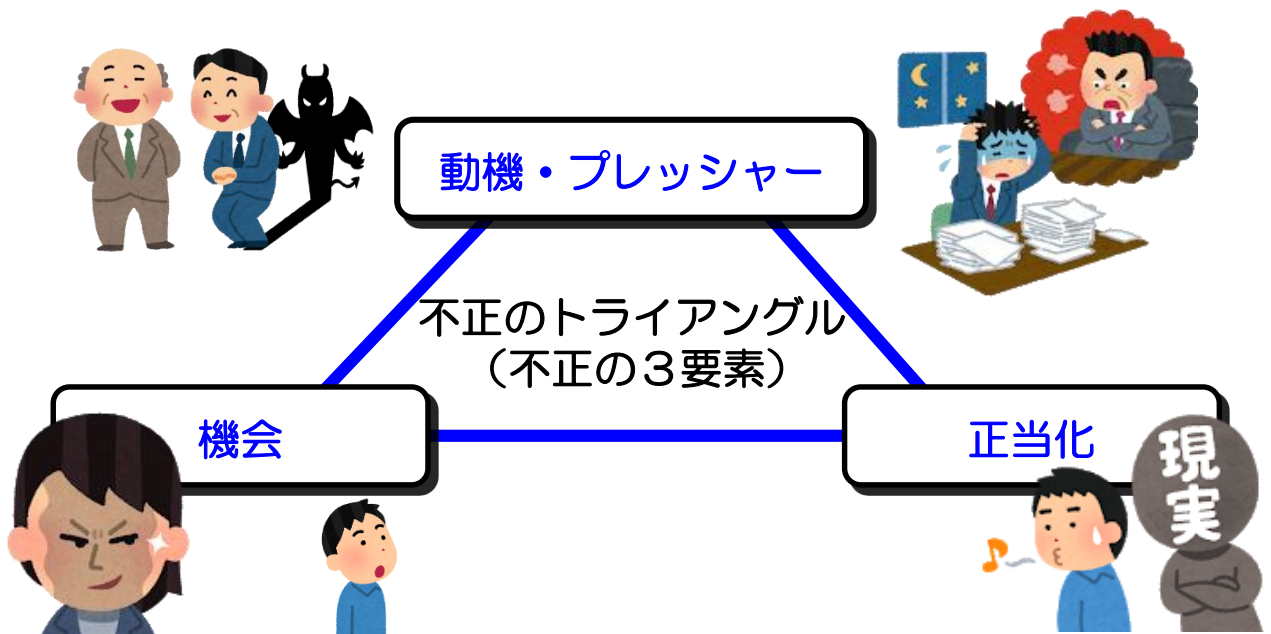
どう取り組むべきか

不祥事リスクの低減の観点から考察すると、“すべきでないことをする”、“すべきことをしない”といった不適切な行動を故意に行うという事例が多く存在します。ここでは、故意に行われる不正の仕組みと不祥事リスクを低減させる取組について記述します。

1 なぜ、不正が発生するのか？

不正の発生については、米国の組織犯罪研究者であるドナルド・R・クレシーが、不正を発生させる3要素、いわゆる「不正のトライアングル」という理論を発表しています。

この「不正のトライアングル」理論においては、「動機・プレッシャー」、「機会」、「正当化」という3つの不正の要素が全てそろった場合に不正行為が発生すると考えられています。



この3つの要素について、それぞれの内容を簡単に説明します。

(1) 動機・プレッシャー

「動機・プレッシャー」とは、自己の欲求の達成や問題を解決するためには不正を行うしかないという考えに至った心情のことです。

例えば、「こうしたい」という欲求や、「こうせざるを得ない」という追い詰められた心情が、これに当てはまるでしょう。

(2) 機会

「機会」とは、不正を行おうと思えばいつでもできるような職場環境のことです。例えば、担当者が一人だけで、他の者には内容がわからず、定期的な監査が行われていない場合、などです。

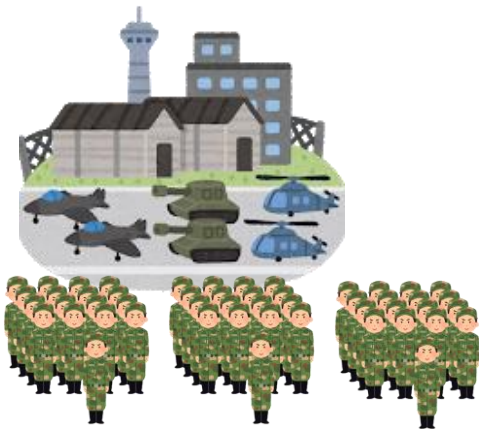
(3) 正当化

「正当化」とは、不正を行う際、自分に都合の良い理由をこじつけて、不正を行う時に感じる「良心の呵責（かしやく）」を乗り越えてしまうことです。

例えば、不祥事を隠蔽する行為の場合、「組織のためであり、悪いことではない」、「自分のせいではない、組織・制度が悪い」等の身勝手な言い訳（罪悪感からの逃避や責任転嫁）が、これに当てはまるでしょう。

ここで重要なのは、不正の3要素は不正を行う**実行者本人の感じ方に左右**されるということです。

それでは、クレッシーの不正のトライアングルの3要素から導き出される不正の防止策として、どのように対処したらよいのかということについて考えてみます。



不正の3要素は不正を行う
「実行者本人の感じ方」に
左右される

この組織はまだ甘い。
点検は名ばかりだから
やってもばれない。

機会



不正の実行者

規則はあるけど
忙しくて守って
られない。業務
を回すにはやむ
を得ない。

正当化

2 不正を防止するには

(1) 動機・プレッシャーの除去・軽減

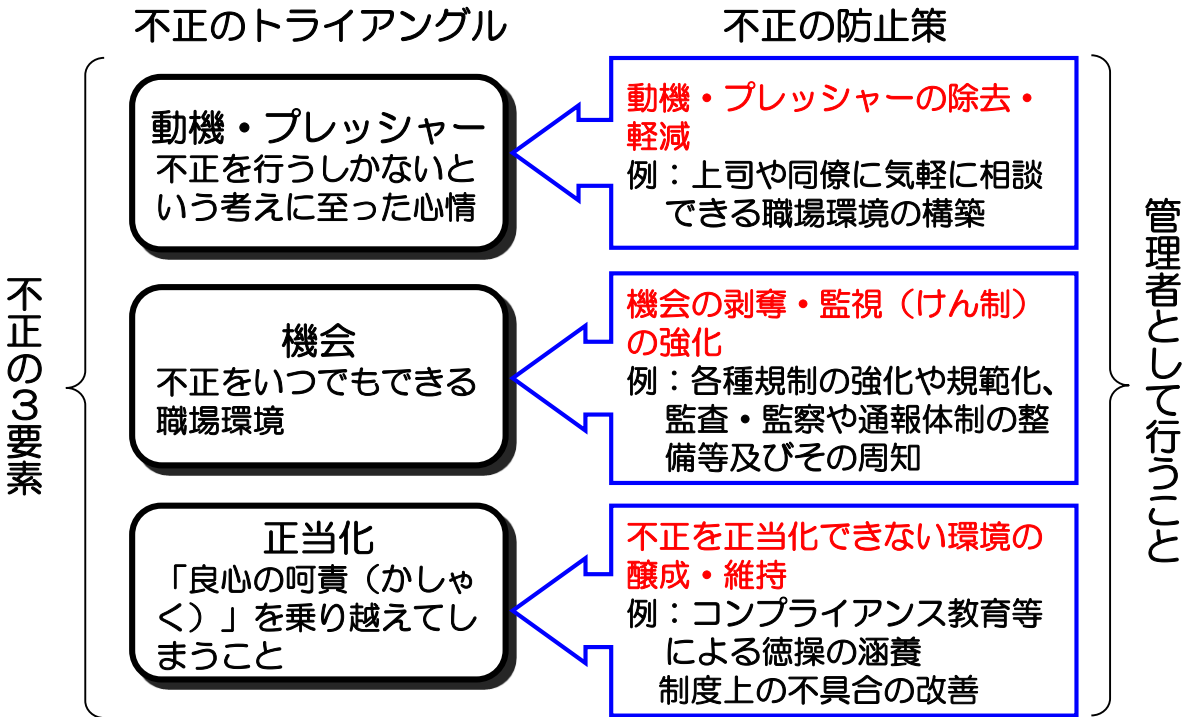
個人の不正な欲求を察知して予防することは容易ではありませんが、隊員各人の状況や心情を把握することは不正防止の上でも有用ですし、各人の心情が把握できれば、個人にかかるプレッシャーを組織として軽減することも可能になります。そのためには、上司や先輩が日常的な面談や声かけなどを通して、部下や後輩の業務や特性を把握し、気軽に相談等のできる職場環境を作ることにより、隊員が問題を一人で抱え込むことなく、上司や同僚に相談できる円滑なコミュニケーション環境を保つことが必要です。相談することで上司や同僚からのアドバイス等が得られ、抱えている問題を解決できることを認識させることがポイントです。

(2) 機会の剥奪・監視（けん制）の強化

不正を行う機会を減らすためには、点検等の実効性を高めることはもちろん、各種規制の強化や規範化、監査・監察や通報体制の整備等を行うことが考えられます。特に、各種通報体制の周知を図ることにより、隠蔽は事実上困難ではないかと認識させることがポイントです。

(3) 不正を正当化できない環境の醸成・維持

正当化は個人の心の中で行われるため、コンプライアンス教育や朝礼等における機会教育などを通じ、徳操を涵養し、部下隊員のコンプライアンス意識を高めることが考えられます。また、制度上の不具合等がないか、常に気にかけておくことも必要です。不具合を認めた場合は、速やかな改善に努めることにより、たとえ過ちがあっても素直に改めることをはばからない気風を醸成していくことがポイントです。



3 コンプライアンス・テストの実践

これまで組織としての取組について述べてきましたが、個人のレベルでコンプライアンス実践の指針となり得るものに「**コンプライアンス・テスト**」があります。表紙裏にも掲載されていますが、コンプライアンス・テストは、自分が何を求められているかを考えるときのヒントであり、あなたを守り、組織の健全性を保つ道しるべです。

コンプライアンス・テストを呪文のように唱え、常日頃から自問自答するとともに、部下への定着を図りましょう。

【コンプライアンス・テスト】

あなたの行為は・・・

家族に胸を張って
話せますか？

⇒ もし、一番身近な
家族に対しても話せ
ないことであれば、
思いとどまり、上司
その他適切な者に相
談すべきでしょう。

見つからなけれ
ば大丈夫と思っ
ていませんか？

⇒ 隠蔽は事実上困
難です。隠蔽が発
覚した場合は、更
に事態が悪化しま
す。

国民としてニュ
ースで見聞きし
たらどう思いま
すか？

⇒ 身勝手な言い訳
で国民の信頼を失
うと思うのであれ
ば、思いとどまる
べきです。

各員の
道徳心

動機・プレッシャー

機会

不正を
正当化

不正の3要素

組織の
防止策

動機・プレッシャー
の除去・軽減

機会の剥奪・監視
(けん制)の強化

不正を正当化できな
い環境の醸成・維持

4 防衛省・自衛隊としての取組

コンプライアンスを組織レベルで実践するには、組織的に不祥事リスクを管理するとともに低減させる取組を行うことが必要となります。

(1) 不祥事リスクの管理

これは、各種通報窓口等（下表参照）において情報を収集したり、各種の監査・監察において問題となる事象の有無を監視（モニタリング）したり、業務上・私行上の疑問点を上司や担当相談員に相談できる態勢を整えるなど、**不祥事リスクを組織的に認識、把握**することです。

取 組	名 称	窓 口
不祥事 リスク の管理	公益通報窓口	機関等窓口 ヘルプライン窓口
	公文書管理通報窓口	大臣官房文書課 公文書監理室
	倫理法等違反通報窓口（倫理ホットライン）	自衛隊員 倫理審査会
	パワハラホットライン	人事教育局
	セクハラホットライン	
	マタハラ等ホットライン	
	再就職等規制通報窓口	
	防衛監察本部ホットライン（意見提案窓口）	防衛監察本部
	リスク調査アンケート	
	防衛監察計画の策定・防衛監察（実地監察）	
	談合等に関する電子目安箱	防衛装備庁 （各地方防衛局）
	各機関等による取組	各機関等



(2) 不祥事リスクの低減

これは、認識、把握した不祥事リスクに適切に対処する取組を行うことです。例えば、部下からの相談に対する適切なアドバイスや報告、公益通報の適切な調査、談合情報等の適切な通報、防衛監察結果を受けた防衛大臣改善指示に基づく適切な処置などが挙げられます。もちろん、各種の教育活動もこれに含まれます。

取 組	名 称	窓 口
不祥事 リスク の低減	防衛大臣による改善命令（大臣指示）	大臣官房
	防衛監察結果の大臣報告・公表	防衛監察本部
	各機関等による取組	各機関等
コンプ ライア ンス 意識の 浸透	コンプライアンスの講習（部外有識者、防衛監察本部隊員）	防衛監察本部
	コンプライアンス・ガイダンスの作成・配布	
	各機関等による取組	各機関等



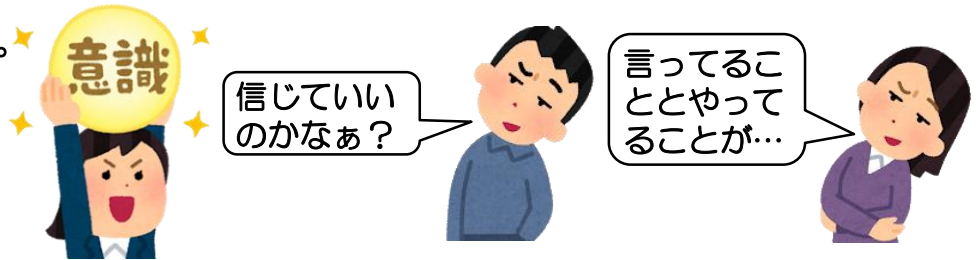
5 管理者としての取組

組織レベルにおけるコンプライアンスの実践は、中核である**管理者の日頃の心掛け**によるといっても過言ではありません。それぞれの持ち場において、次の事項をできるだけ実施するよう心掛けてください。

(1) 管理者の率先垂範

コンプライアンスのための優れた制度自体が存在していても、管理者自身がコンプライアンスを軽視しては、コンプライアンスの実践を部下に求めることはできません。

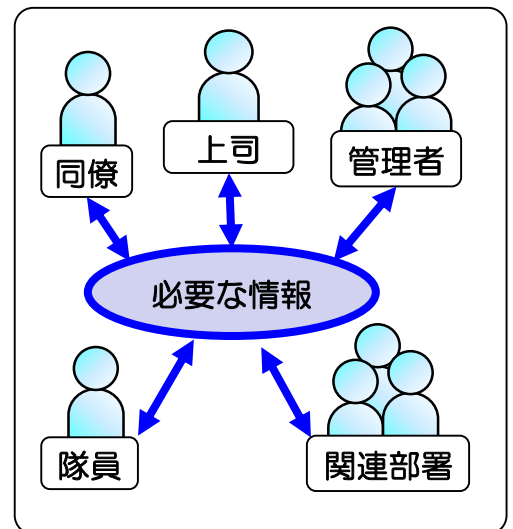
管理者が本気で対応しなければ、部下はそれをすぐに感じ取り、また、さりげない無意識の言動から組織風土が形成されるので、**全ての大前提として、管理者の姿勢・方針が最も重要**です。階級だけでなく、**徳操においても、その部署で一番高い意識を持つよう努めることが肝要**です。★



(2) 情報の伝達（共有）

必要な情報が必要な者に正しく伝達されなければ、正しい判断や違反の未然防止が困難となり、コンプライアンス違反につながりかねません。

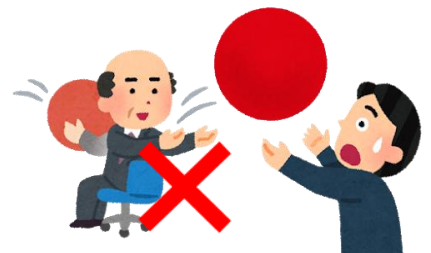
そのため、必要な情報が、関係者間に、適時・適切に伝達（共有）される仕組みを作り、日頃から**迅速な情報共有**を心掛けることが重要です。



(3) 的確な指揮及び監督指導

「〇〇を実施する」などという抽象的な方針・指示があるだけで、それが業務上及び組織上具体化されていなければ、コンプライアンスの実践は困難です。

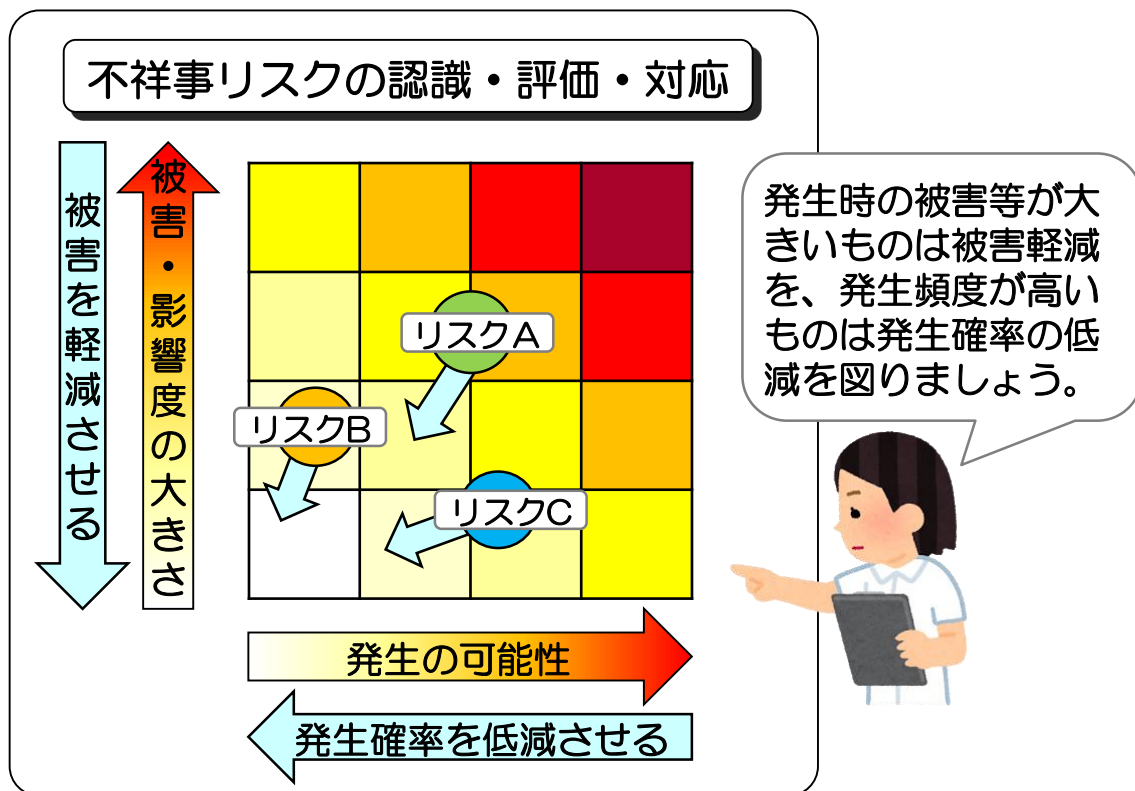
そのため、決めた方針について、いつ、誰が、何を、どのように実行するか、**明確に定める**ことが重要です。



(4) 不祥事リスクの認識・評価・対応

不祥事リスクへの対応に完璧はありません。

放置すれば事態が悪化する場合が多いため、早期に不祥事リスクを洗い出し、これを**分析・評価して優先順位を付け、各リスクに対応する**（不祥事リスクを下図の矢印方向へ引き下げる。）ことが重要です。



不祥事リスクへの一般的な対応要領は次のとおりです。

- ア あらゆるチャンネルを活用し不祥事リスクの存在を把握
- イ リスクの内容を分析し、被害・影響度の大きさや、発生の可能性等を基準に評価。複数ある場合は優先順位を設定
- ウ 必要に応じ、応急的な被害拡大防止策の実施
- エ 公正な事実の確認と認定
- オ 原因に対応した改善措置、事案に応じた懲戒処分等の実施
- カ 関係者（被害者、国民等を含む。）に対する調査結果等の説明

このような**誠実な対応を透明性を保って行うことは**、国民からの信頼確保のみならず、各隊員が「**自分たちの組織は公平でコンプライアンスを大切にする組織だ**」との隊員としての自己肯定感を強くし、組織の強靱化へとつながる大切なポイントです。



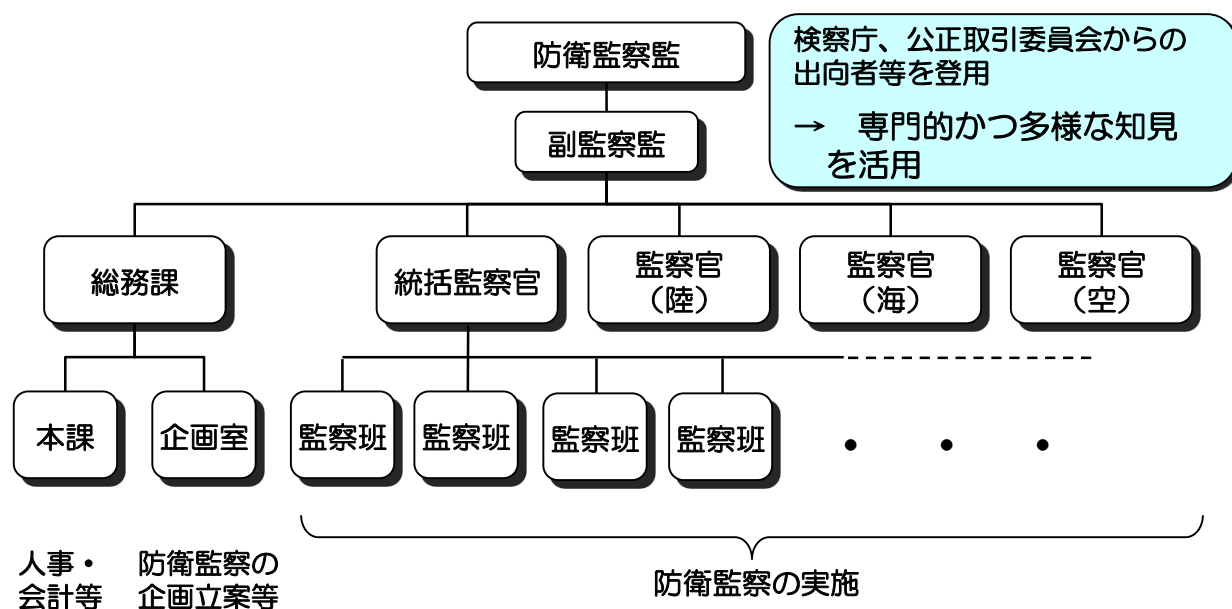
コンプライアンスに係る防衛監察本部の取組

1 組織の概要

防衛監察本部は、隊員の職務執行における法令の遵守その他の職務執行の適正を確保するための監察に関する事務を行います。

当該事務を遂行するため、防衛監察監を長として、副監察監、総務課、統括監察官及び監察官により編成され、統括監察官の下に数個の監察班が編成されています。

特に、客観性を高めるため検察庁及び公正取引委員会からの出向者等を登用し、専門的かつ多様な知見を活用しています。



2 防衛監察本部の取組

(1) 不祥事リスクの管理

ア 防衛監察本部に設置しているホットライン（意見提案窓口）を通じ、部内外から意見・提案等を受け、防衛監察の資としています。

イ コンプライアンスに係るリスクについて全省的にアンケート調査を行い、防衛監察の資としています。

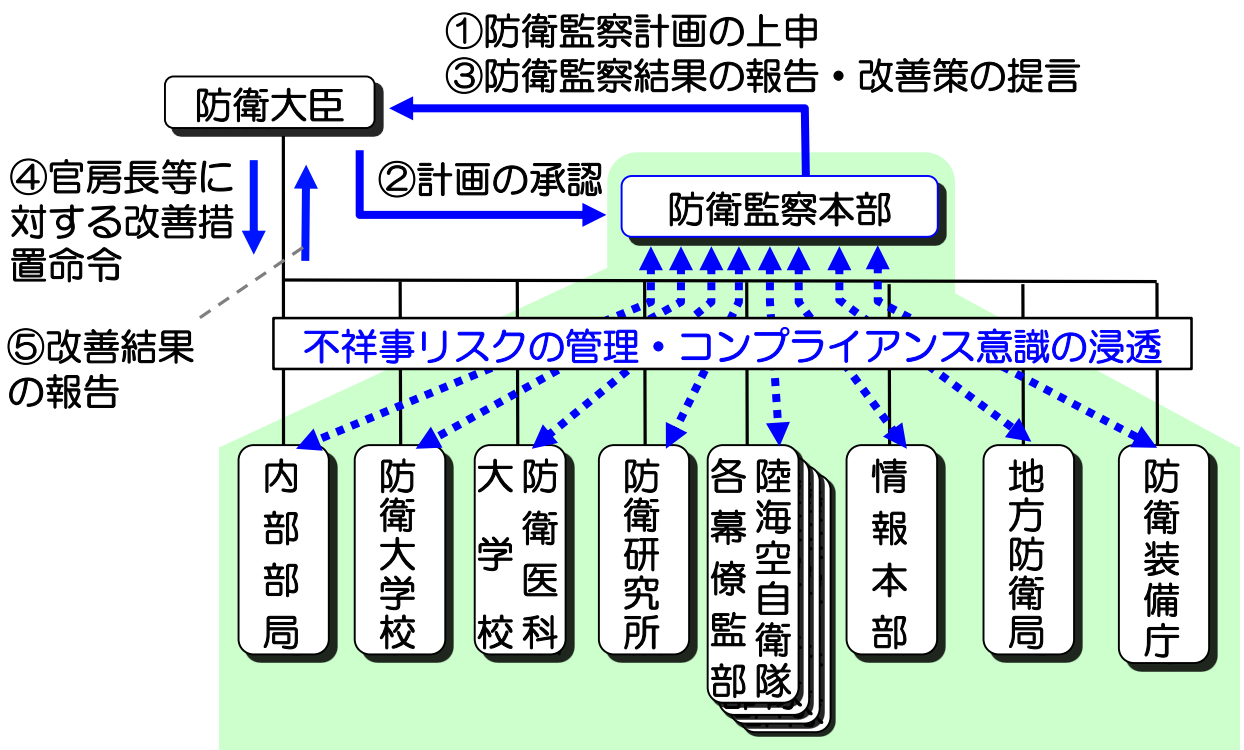
ウ 防衛大臣から承認を受けた防衛監察計画に基づく防衛監察（実地監察）を通じ、予算の適正かつ効率的な執行及び法令遵守の観点から防衛省における職務遂行状況を厳格に調査・検査することで隊員の職務執行の適正の確保に努めています。

エ 年度計画に基づく防衛監察に加え、令和2年度から、事前連絡なしに実情を把握する必要があると思料される部隊等について、防衛大臣の承認を受けて、いわゆる**抜き打ち防衛監察**も実施しています。

(2) 不祥事リスクの低減

防衛大臣に対し、改善策を付して、**防衛監察の結果を毎年度報告**しています。これを受け、防衛大臣は必要と認める事項について、関係する官房長等に改善措置を命じることとされています。

防衛監察の流れ



(3) コンプライアンス意識の浸透

ア 各機関との共催により、部外有識者を講師として招いて**コンプライアンスの講習を実施**するとともに、防衛監察本部の隊員を講師として派遣する等、コンプライアンス意識の浸透に努めています。

イ **コンプライアンス・ガイダンス**を各機関に配布し、コンプライアンス意識の浸透及び不祥事の未然防止に努めています。