

2013年12月定例会 一般質問

○議長（山内 寛） 次に、16番 櫻井 周議員の発言を許します。——
—櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） それでは、議長より発言の許可をいただきましたので、一問一答方式で質問をさせていただきます。

まず1回目の質問でございます。今回は医療扶助適正化事業に関し、事例として取り上げて、組織の規律確保と事務事業の適正管理についてお伺いをいたします。

この医療扶助適正化事業は、平成23年度及び平成24年度の2年間にわたって適切な事務処理を怠ったということによりまして、2年間で約2000万円のキャッシュフローがマイナスとなりました。このことは、平成25年度監査報告書第3分冊の中で随時監査として報告されております。また、平成24年度の決算審査においても指摘がございました。ただ、平成23年度の決算審査においても発見できることであつたと思っております。しかしながら、発見できなかったということでございます。私自身、市会議員として、本来きちつと平成23年度の決算審査においてチェックすべきであつたんですけれども、仕事が甘かつたということについては市民の皆様におわびしなきゃいけないということで、この場をおかりいたしましておわび申し上げます。

さて、今後の処理ということについて、まず最初にお伺いをいたします。再審査請求をできていない部分について、これから請求していくというふうに理解しておりますが、全額過誤調整できるんでしょうか。もし仮に過誤調整できない分というのが生じてしまった場合には、これは市税で充当することになるんでしょうか。

また次に、処分についてお伺いします。これは自分のことをちょっと棚に上げて言うのはなんでございますが、本件に係る処分はどのようにされるんでしょうか。

次に、そもそもの事務管理体制についてお伺いをいたします。この医療扶助適正化事業というのは、毎月手続を行うべき事業でございます。したがって、2年間1回も決裁が回ってこないということであれば、おかしいなというふうに思っただけだと思ふんですが、しかしながら、現実問題として2年間気づかなかつたということでございます。これどうして気づかなかつたんでしょうか。また、本件発覚したこと、これ生活支援課長から健康福祉部長への問題報告は6月11日に行われたというふうに監査報告書にはございます。しかし、健康福祉部長から副市長への報告は9月30日というふうに、これもまた監査報告書にございます。報告に3カ月以上かかつたのはどうしてなんでしょか。

また次に、財務部門による管理についてお伺いをいたします。これはお金の出入りに関することでございますから、財務部門でもしかしたらチェックできるのではないかというふうにも思ったんでございますが、つまり戻ってくるべきキャッシュが戻ってこなかったということでございますが、このことについては財政当局ではチェックできなかったのでしょうか。

さらに、事務処理適正化の全庁調査についてもお伺いをいたします。ちょうど昨年の今ごろ、事務処理適正化ということで全庁調査行った結果を報告いただきました。この全庁調査、当然管理職だけでなく、全庁と言ってるわけですから全職員に及んだのではなかろうかというふうに思うんですが、その中でどうしてこの件は発見できなかったのでしょうか。

また次に、行政評価についてもお伺いをいたします。この件は、平成25年度行政評価結果報告書、平成24年度事後評価編の作成作業の過程の中で発見されたというふうに監査報告書にはございました。平成24年度の行政評価結果報告書、平成23年度事後評価編によっても発見が可能であったにもかかわらず、担当部、管理部門、監査部門、それから市議会含めて誰も発見できませんでした。これはなぜでしょうか。行政評価いうのをつくっただけで、つくるところで終わってしまって、実際のその先の作業ですね、事業管理という作業に十分活用できているのでしょうか。

以上、1回目の質問を終わります。

○議長（山内 寛） 行澤副市長。

○番外（副市長行澤睦雄）（登壇） 私から、組織の規律確保と事務事業の適正管理に関する御質問にお答え申し上げます。

昨年度実施いたしました組織の規律確保と事務事業の適正化に向けた全庁調査につきましては、平成23年度決算事務の整理過程におきまして職員の不注意や確認漏れなどが原因による事務処理ミスが発覚したことから、事務処理の総括を担当する副市長が先頭に立ちまして、7月から8月にかけて、全部局を対象に部局長とのヒアリング調査を行ったものでございまして、調査を実施しているさなかに公金着服事案が発覚したために、調査の対象を全部局の参事・次長級に拡大し、3カ月にわたりまして調査票をもとに詳細にヒアリングを実施したところでございます。

ヒアリングの対象は次長級以上でございましたが、各所属におきまして職員への聞き取り調査を実施し、それらを集約して作成した調査票をもとにヒアリングを実施したものであり、全職員に対して意識づけが図られたものと考えております。

しかしながら、昨年度の調査は、先ほど申し上げましたとおり公金の管理に重点を置いて実施したところでございまして、結果として今回の事案について

発見に至らなかったことはまことに遺憾であり、おわび申し上げる次第でございます。

このような取り組みはこれで終わりというものではなく、今年度に入りまして5月に新任・転任の課長を対象にヒアリングを実施したところでございます。また、私自身も先月から全課長を対象にヒアリングを実施し、その中でコンプライアンス意識の徹底を図るとともに、各現場の抱える課題についても意見交換を行っているところであり、今後ともこうした取り組みを継続して実施するとともに、あらゆる機会を捉え、組織の規律確保と事務事業の適正管理に取り組んでまいりたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

○議長（山内 寛） 二宮健康福祉部長。

○番外（健康福祉部長二宮叔枝）（登壇） 私から、医療扶助適正化事業に係る不適切な事務処理を事例とした御質問のうち、再審査請求漏れの過誤調整及び管理に係る一部の御質問にお答えをいたします。

医療扶助適正化事業に係る再審査請求の事務につきましては、平成23、平成24年度の2カ年間、事務がおこなわれていることに気づくことができませんでした。

生活保護受給者が年々増加し、事務量も増大していく中、結果として再審査請求に係る事務についての進行管理が不十分となってしまっておりました。指摘後直ちに事務配分の見直しを行うとともに、再審査請求事務について進行管理表を作成し、毎月の請求事務の実施を確認しているところであります。あわせまして、点検委託事業者へ毎月の業務完了後に委託料を支払う際、診療報酬支払基金への再審査請求を実施した決裁の写しを添付することとして、支払い事務の担当者が点検事業の実施の確認を行い、医療担当者のみで事務が完結しないようチェック体制を整えました。今後二度と請求漏れが起こることのないよう取り組んでいるところでございます。

次に、副市長への報告がおくれたのはなぜかという御質問でございますが、発見当初、いつからなのか、どれくらいなのか判然としておらず、まず事態を把握した上で報告を行うものと考えておりました。結果、件数等の把握に時間がかかり、報告がおくれることとなりました。事務自体が判明した時点で速やかに報告を行うべきであったと深く反省をしております。問題等が生じた場合にはまず速やかに報告を行い、その後、必要な処理事項及びその日程について調整を行い、適切に処理を行ってまいります。

次に、再審査請求漏れの分について、全額過誤調整できるのかについてでございますが、医療扶助適正化事業は、生活保護の医療扶助による診療について、医療機関等からの請求内容を専門業者により点検し、医療扶助費の適正化を図

るものでございます。生活保護の医療扶助費の支払い事務については社会保険診療報酬支払基金に委託をしており、点検後は診療報酬支払基金へ再審査請求を行うこととなります。今回、再審査請求について診療報酬支払基金と調整をいたしましたところ、医療費請求の時効は民法上3年となっておりますが、診療報酬の再審査請求については「昭和60年4月30日付保険発第40号、庁保険発第17号の厚生省保険課長、社会保険庁医療保険部健康保険課長、社会保険庁医療保険部船員保険課長通知」において、原則6カ月以内の実施を遵守するよう通知が発出されておりますことから、平成23年、24年度の再審査請求については、各医療機関との調整を行った上であれば受け付けを行うとの回答をいただきました。該当する医療機関へは直接説明し、協力依頼を行い、了解を得られたものから再審査請求事務を進めてまいります。

最後に、過誤調整できない分が生じた場合についてはという御質問でございますが、今後できる限りの取り組みを行い、再審査請求を実施してまいりますので、御理解賜りますようよろしくお願いいたします。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 私からは、今回の事案に係る処分についての御質問にお答えいたします。

今回の事案につきましては、担当職員、所属長、所属部長等から事情を聞きますとともに、職員の置かれていた状況につきましても、職務の状況だけでなく心身の状態などにつきましても確認を行ってるところでございます。現在、全力で過誤調整に取り組んでいるところでございますので、職員の処分につきましては、今後さらに調査、確認を進めまして対応してまいりたいと考えております。

○議長（山内 寛） 後藤財政基盤部長。

○番外（財政基盤部長後藤和也）（登壇） 私から、財政部門における管理についての御質問にお答えいたします。

今回の医療扶助適正化事業につきましては、本市の委託事業者によるレセプト点検により過誤や疑義が生じたものを社会保険診療報酬支払基金が再審査した結果、診療報酬の支払いの取り消しや減額があった場合、翌月分の市の支払いと精算されるものであり、市の歳入として収入されるものではありません。また、歳出の面から見ましても、義務的経費である扶助費に係る負担行為伺いにつきましては財政基盤部の合議の対象としておらず、担当部局の責任と権限による執行管理となっていること、当該事業による効果額が年間1000万円程度の規模であるのに対し医療扶助全体の執行規模は年間およそ20億円に及ぶことから、歳出の適否の判断は極めて困難と考えております。

○議長（山内 寛） 柘村総合政策部長。

○番外（総合政策部長榑村一弘）（登壇） 私から、平成24年度行政評価結果報告書、平成23年度事後評価編において発見できなかったのかとの御質問にお答え申し上げます。

当該医療扶助適正化事業につきましては、平成23年度事業評価報告書では星印が2つの評価となっております、その評価といたしましては、進捗におくれが見られ、目標達成がおくれる可能性があるという評価をしているところでございます。この過去の評価結果を活用し、チェックをアクションにつなげることが十分にできなかったことが発見をおくらせた要因の一つであると認識をしております。

行政評価では、事業の目的や内容を明らかにすることで組織内で情報の共有を図り、さらに成果や反省点を明らかにすることでその事業を振り返りまして、次の事業展開につなげるPDCAサイクルを回すことを目的の一つとしているところでございます。総合政策部といたしましては、事務事業や施策の進捗状況について、行政評価報告書において一覧で示しているところでございますが、進捗がおくれている事務事業や施策について、なぜ遅延しているのか、その要因は何なのかということにつきまして、担当課が分析し、対策が講じられるような仕組みを構築し、次の年度の事業展開へつなげられるよう改善してまいりたいと考えておりますので、御理解いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周） それでは、一問一答制で2回目以降の質問を続けさせていただきます。

まず、御答弁いろいろいただきまして、ありがとうございます。御答弁の中で、本件に関する時効は3年ということで、全ての債権は時効は到来していないということから、全額過誤調整できるように努力をぜひお願いしたいというふうに思います。

こちらからのミスということから、なるべく6カ月で事務処理をやってくださいという社会保険庁等の通達ございますけれども、それを許可しているという点については、それこそ土下座してでもおわびして、債権回収といえますか、この調整を実施していただくようお願いいたします。が、ただ、それでもだめだと、応じていただけないということであれば、これは不当利得返還請求という訴訟になるのかどうか分かりませんが、訴えを起こすという覚悟を腹の中に込めて、ぜひ頑張ってくださいと思います。

この債権回収といえますか、債権管理というのは、財政基盤部で今一生懸命取り組んでいただいているところでございますし、そうしたことが例になるのかどうか分かりませんが、そうしたまた厳しい思いでぜひ頑張ってください。

いて、なるべく市民負担にならないようによろしくお願いいたしたいと思いません。

さて、質問のほうに入らせていただきますけれども、やはり一つの課題として情報共有がしっかりできていなかったということがあるのではないかというふうにも思います。まずは問題を発見したら、何か問題ないしは事故があったということであれば、そのことをまず報告し、詳細は調査中なり確認中ということで、とりあえずすぐに上長に報告をする。それは順番に担当者から課長へ、課長から室長、部長、そして副市長、市長というふうにより大きなことだということだというふうにも思いますし、そのことにはある種社会人として基本中の基本だというふうにも思うところでございます。

しかしながら、今回はそれができていなかった。一方で昨年来、事務処理ミス多発しているということで、再発防止の職員研修も行っているところではございますが、なかなか十分に効果が上がっていないのではないかとこのようにも感じるところでございます。この職員研修、効果上がっているのでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 情報共有に関しまして、そういった下から上へ上げていく基本動作が見についているのかとの御質問でございますが、仕事におけるコミュニケーションの基本は、御承知のとおり報告、連絡、相談、いわゆるハウレンソウでございます。社会人としての基本でありますハウレンソウということであると認識いたしておりまして、ビジネス基礎研修として新規採用研修の中で実施しているものでございます。その後も昇任時等の機会を捉えまして、部下や後輩職員から報告、連絡、相談を受ける側の立場として、部下指導・育成、マネジメント、ラインケアなどの研修を実施しているところでございます。また、組織の規律確保と事務事業の適正管理に向けた直接的な研修といたしましては、新任課長及び新任主査を対象にコンプライアンス研修を実施するとともに、所属長を対象に財務会計や契約、文書管理など、事務事業を管理する上で留意すべきチェックポイントなどを中心とする日常業務に即した、より実践的な研修も始めたところでございます。

研修の効果が上がっているのかということでございますが、こうした研修の充実によって事務を管理する能力は着実に向上しているものと認識いたしておりますが、研修の対象者や内容などにつきましても、さらなる充実に向けまして見直しを行うとともに、組織の規律確保と事務事業の適正管理につきましても現場におけるコミュニケーションが重要であると認識いたしており、その活性化に向けた仕組みづくりにつきましても検討しているところでございます。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） ただいまの答弁の中で、組織の規律確保と事務

事業の適正管理については現場におけるコミュニケーションが重要という認識を持っていらっしゃるということでございますけれども、そして、その活性化に向けた仕組みづくりについても検討しているということでございますが、これは非常に重要な点だと思いますので、もう少し具体的に教えていただけますでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 組織の規律確保と事務事業の適正管理について、ただいまの御質問は具体的にどういったことをやってるかということによろしいでしょうか。

これまでそういったことをするために、かつては職員の年齢構成がいびつであったこともございまして、中間層の職員が極めて少ないこともございましたので、新規採用職員が職場に配属されました際に周囲に相談できるような先輩職員がいないという状況が続いておりました。こうしたことから職員の不安解消を図ろうということで、採用四、五年目の先輩職員をエルダー職員として指名いたしまして、新規採用職員研修に同行するなど、交流の機会を設けていたところでございます。その後、職員採用数の増加に伴いまして組織全体が急速に若返り、各職場におきましても先輩職員に相談できる体制が整ってまいりましたことから現在エルダー制度は実施をいたしておりませんが、一方で、若手職員の増加に伴いましてコミュニケーションやチームワークの重要性の高まりも認識いたしておりまして、新規採用職員につきましては採用前から専用ポータルサイトに登録いただき、これは地域ポータルサイトいたみんの中に内定者コミュニティーふれあいの会という専用サイトを設けておるわけでございますが、ここに新規採用職員が採用前に登録することで職員間の交流を図りますとともに、人材育成室職員によるフォローも行いながら不安解消にも努めているところでございます。また、本年度からは若年職員を対象といたしましたチームビルディングを中心とする体験型の研修も実施してるところでございまして、今後もこうした仕組みづくりに取り組んでまいりたいと考えております。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） 今、かつてはエルダー制度等があつて、異なる部門の先輩、後輩の間でこういう仕組みもあつたということで、かつては本当にこれで部門間とか年次も超えて非常に交流が深まったと、すごく深まった例もあつたというふうにも聞いております。今はそうした形のものなくなってしまうということでございますけれども、こうした非公式なある種ネットワークというのが職場の中で部門を超えて、年次を超えてあれば、それはそれで大変いいことだというふうに思いますし、つまり、今回のような何か職員が問題を抱えているといったときに、しかしちょっともしかしたら上司には報告し

にくいというときであっても、よその部門の先輩なり、ないしは同期にちょっと、こんなこと抱えてどうしようかというふうなこと、悩んでることを打ち明ければ、そこからもしかしたら問題発見につながって問題の早期解決につながったかもしれないという観点でも、まさにこうした非公式なコミュニケーションネットワークというのは非常に重要だろうというふうに思っておりますので、ぜひこの点については進めていただきたいなというふうにも思うところでございます。

次に、組織体制について質問をさせていただきます。

生活支援課というのは、中に4つのグループがあって構成されているというふうに聞いております。また、スタッフは50人程度いらっしゃるということで、大きな所帯でございます。これはリーマンショック以降、生活保護受給者がふえたということもあるんだと思いますけれども、そうした社会情勢の変化に対して組織がどんどん大きくなったと。組織が大きくなった、人員が大きくなったということは、これはいたし方がないということだと思いますけれども、しかし、これだけ組織が大きくなっても1人の課長で管理をするという体制のままであったと。しかも、中には副主幹級のスタッフがないなど、なかなか大変だなというふうにも思いますし、それから、そもそも勤務評定をやるに当たっても、50人もスタッフがいますと50人一人一人について丁寧にしっかり見て勤務評定をしなきゃいけない。これは本当に大変なことだと思うんですね。しかも、勤務評定ですから、いいかげんにつけるわけにはいかない。これはある種、学校教育においても昔は50人学級ということであったのが、それでは大変だろうと、なかなか生徒一人一人に向き合えないだろうということで40人になり、今は35人より進めていくというような方向になってるんだと思います。そうしたことがそっくりそのまま適用されるとは思いませんが、しかし50人というのはいかにも多いなというふうにも思うところでございます。

また、健康福祉部について見ましても、それこそ「伊丹市の財政ほんまに大丈夫?!～やさしい財政のおはなし～」という冊子にもあるとおり、扶助費が年々増加しているということでございますから、健康福祉部の業務量どんどん増大していると。1人の部長で管理できる業務量をもしかしたら超えてるんじゃないかというふうにも感じるところでございます。

健康福祉部ということで振り返ってみますと、9月定例会決算審査の中でこの医療扶助適正化事業の問題も取り上げられました。またその前、6月定例会では、ちょうど子宮頸がんのワクチンの問題、これは健康関連でございますが、そうした問題もございました。さらに3月定例会のときには、住宅関連でございますが、特優賃の問題で非常に議論があったところでございます。本当にいろんな課題を抱えているという部門でございまして、これは部長も課長もある

種十分なリソースが与えられないまま過大な業務を負わされて、本当に気の毒だなという面もあろうかと思えます。

そうした中で、生活支援課には主幹を配置したということであるかもしれませんが、主幹がいても、やはり課の最終責任者というのは課長であります。これはやっぱり課という単位ではもはや限界に来てるのではないかと、生活支援課を例えば室クラスのものにして、2つないしは3つの課を置くぐらいのことをしなきゃいけないのではないかと思えますが、いかがでしょうか。

また、健康福祉部についても業務量非常に大きいと、先ほど申し上げたようにさまざまな課題を抱えている中で、これを1人の部長で見ろというのなかなか大変かなというふうにも思うところでございますが、やはり部の再編というの今後考えていくべきではないかと思えますが、いかがでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 生活支援課の体制につきましては、御案内のとおりリーマンショックを端に発する景気低迷等によりまして、生活保護対象者の急激な増加に伴いまして職員を増強して対応してきたところでございます。また、増加する対象者に対応するため国が打ち出した各種事業に伴う専門の嘱託職員の任用などによりまして、ここ数年で職員数が確かに倍増いたしております。

こうした状況に対応するため、平成21年度からは専門の資格を有する社会福祉士の採用を行いますとともに、昨年度からは議員御案内のとおり主幹を配置いたしましたところでございます。勤務評定の話など、50人をするのは大変だということもございましたが、そういったことで課長と主幹との間での業務分担が図られ、一定、事務管理体制の強化が図られたものと考えております。

現在こうした対応の効果、検証と今後の対象者の予測、また国の動向等を踏まえまして、議員御提案の室組織にして複数課の設置という案も含めまして、来年度以降の組織のあり方につきまして検討してるところでございます。

また、健康福祉部は業務量の増加に伴って業務量がオーバーしているのではないかと、再編が必要ではないかとの御指摘でございますが、多くの課を所管する部局におきましては複数の室を配置し、次長級職員が課の取りまとめを行っております。また、特に所掌する業務が多岐にわたります部局につきましては部長級職員を参事として配置し、部長との役割分担により管理体制の充実強化を図っているところでございます。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） 健康福祉部、それから生活支援課、大変業務量多いということで、総務部長も健康福祉部も経験されて、その大変さというのは十分御承知のことかと思えますので、ぜひ考えていただきたいというふう

に思います。

一方で、例えば生活支援課長大変優秀だから、これぐらい50人いても何とかマネージできるだろう、健康福祉部長は優秀だから、これだけいろんな部門やってもマネージできるだろうというような人事が行われてきたんではないか。つまり、この人だからできるだろうというような属人的な機構編成を行ってきたんではないかというふうにも感じるところでございますが、本来的には部長級の人であればきちっと誰でもできるサイズの部であり、課長級の人であればきちっとできる範囲でとどめておくべきだというふうにも思うんですね。すなわち、機構の部分と、それから人事というのがごちゃまぜになっているのではないかというふうにも心配するところなんですけれども、この点きちっと整理をして、例えばそれこそ機構、それから定員については総合政策部など企画部門で担当し、人事は人事で担当するというような分け方というのも一つの考え方ではないかというふうに思うところですが、いかがでしょうか。例えば中央省庁などでは、機構・定員の要求は総務省行政管理局に対して要求をします。それから、その裏には財務省主計局に対しても根回しをするということですから、意識として機構・定員の話と、それから人事というのはかなり使い分けられているというふうにも思うところでございますが、やはり伊丹市においてもなかなか機構と人事ごちゃまぜになっているということであれば、一旦は整理する必要もあるのではないかと思います、いかがでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 議員から属人的な人事をやっているいけないということで御指摘いただいておりますが、人事につきましては向き不向き、適性は考慮いたしておりますが、決して属人的な人事は行っておりません。そんな中で、御指摘のように本市におきましては、かつては機構・定員管理を所管する部署と人事を所管する部署というのは、同じ室ではございましたが、それぞれの担当の主幹を配置していたところでございます。そんな中で、国主導の公務員削減の要請を受けまして、平成18年度の機構改革の際に人事、研修と機構・定員管理を所掌する事務管理、これを一つの課として統合して、現在に至っております。これは、平成17年3月に総務省がまとめました新地方行革指針の中で、国家公務員の純減目標5.7%でございましたが、これを上回る職員数の削減を地方公共団体に要請されましていわゆる集中改革プランを推進し、簡素で効率的な組織運営を実現していくためには多様な任用形態の活用が柔軟な人事管理のためには不可欠であると。そのためには、機構・定員管理の担当と人事担当を一つにしたことにつきましては有効であったというふうに考えております。

しかしながら、今日総務省は、この定員純減計画は財政状況の改善や組織の

スリム化に一定効果があったと評価する一方で、定員減による住民サービスの低下が懸念されるなどの課題を示し、今後の方向性につきましては国は数値目標を示さず、類似団体等の状況を参考にしながら地方公共団体の実情に応じた主体的な取り組みを行うよう求めているところでございます。

機構・定員管理は自治体の掲げる政策目標と密接に関連するところでもございまして、近隣自治体におきましては、機構・定員管理を政策部門で、具体の人事配置、人員配置を人事部門で所掌しているところもございまして、本市といたしましては、国の地方公共団体の定員管理に対する考え方を十分反映できまじよう、これからも適正な組織にいたしてまいります。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） 次に、管理体制についてもお伺いをいたします。

先ほどの総合政策部長の答弁では、行政評価でチェックできるようにするというようなお話もございました。ただ、行政評価でチェックをしていただく、これ大変重要なことではあるんですが、行政評価の性質上、年度の会計を閉鎖した後にチェックをするということになります。ですから、最後のとりでとしての意味合いは非常に重要なものはあろうかと思えますけれども、しかし、年度内で問題発見してすぐ対応するというには不向きであらうかと。やはり時期的にはおくらせてしまうという課題があらうかと思えます。

一方で、お金の収支でチェックをできるということであればいいなと思ったんですが、ただ、先ほどの財政基盤部長の答弁にもありまして、予算、歳入歳出ということできっかりと明確に出てくるものであればチェックはできるでしょうけれども、今回のように相殺されて歳出のほうで見るということになるとなかなか表に数字に出てこないということで、担当部門での事務処理ミスがあったとしても財政部門でチェックをするというのはなかなか難しいというお話もございました。

さらに、じゃあシステムを変えればいいのかという話に仮になっても、これ生活保護自体は、ないしは医療費に関することについては国の政策というか、国のシステムの中でやってることだと思えますので、これを伊丹市独自で作りかえるというのはなかなか難しいというか、無理な話だということも承知をしております。

そうしたことを考えますと、管理部門でダブルチェックということができない、難しい、ないしは時期的におくらせてしまうということであれば、なおさら担当部門での事務処理、管理体制というのが重要になってくるんだというふうに思うところですが、担当部門での組織体制、今後どのように改善していくというふうに考えていますでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 先ほど財政基盤部長から答弁がありましたように、今回のように直接的に予算執行を伴わない事務事業につきましては、管理部門でのチェックは極めて難しいものと認識いたしております。それゆえに、議員御案内のとおり、担当部門での事務処理体制を厳格にすべきというのは、御指摘のとおりであると考えております。

先般の組織の規律確保と事務事業の適正管理に向けた報告書におきましても、事務処理ミス等改善策の中で役職に応じた役割、責任の再認識が必要であるとして管理監督における人事権等の強化を掲げておりまして、その一環として、今年度から副主幹級職員の人事権を部局長に付与するなど、一定権限の強化を図ったところでございます。

また、この報告書ではグループ制が十分機能せず、指揮命令系統が定かでないなど、責任の所在が不明確なことも事務処理ミスの要因の一つであると指摘いたしておりまして、指揮命令系統の明確化に向けた制度の見直しにつきましても現在検討しているところでございます。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） あと、次に組織体制に続いて人員についてお伺いをいたしますが、例えば先ほど来問題になっております生活支援課でございますが、4つもグループがあるにもかかわらず副主幹級はいないと。主幹は配置をしていただいているというところでございますが副主幹級はいないということで、なかなか、何ですか、課の中を引っ張っていくような人材が不足しているようにも感じるところでございます。副主幹級、主査級の人材が不足しているということであれば、さらに中途採用等充実させて、このちょっと不足している層を拡充させていくということも必要なのではないのかなというふうにも考えるとこではございますが、この辺いかがお考えでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 副主幹級、主査級の人材が不足しているのであれば中途採用をしてはどうかという御提案でございますが、本市におきましては、いわゆる団塊の世代の大量退職に伴いまして、職員補充の必要性と年齢構成の平準化を図るため、平成19年度実施の採用試験から一般職の年齢制限を28歳に引き上げるとともに、平成21年度実施の採用試験からは専門職の年齢制限を38歳まで引き上げ、先ほども申し上げましたが、福祉分野等におきましては専門的知識と能力、また資格を活用していきたいという観点から、新たに社会福祉士の採用を行っているところでございます。また、平成22年度実施の採用試験からは、一般事務職に新たに民間等の経験者区分を設けまして、さまざまな職務経験や資格、能力を持った職員を即戦力として採用しているところでございます。

これらは優秀な人材の確保とあわせまして年齢分布の均等化を図るために実施してきたものでございますが、本年度からはこの試験制度、昇任制度につきましても見直しを行いまして、採用前の職務経験等に応じまして、主査級昇任資格試験までの受験までの期間を採用後最短2年にまで、主任から主査昇任までの期間につきましても、部局長の推薦によって最短で1年9月にまで短縮できるようにいたしました。また、国等への派遣職員につきましても、その意欲、能力、経験などを評価いたしまして昇任試験の一部を免除するなど、制度全般の見直しを行ってきたところでございます。

こうしたさまざまな取り組みの結果、低下傾向にございました主査級昇任資格試験の受験率も平成19年度の9.2%を底に反転上昇いたしまして、今年度は受験率39.2%、合格者30人と大きく増加いたしております。また、団塊の世代の退職によりまして毎年約20人のペースで減少を続けておりました主査級職員につきましても、本年度は昨年度と同数となっており、下げどまりを見せております。ここ数年は団塊の世代の大量退職と7年間の採用中断期間の影響によりまして経験年数の短い職員の増加や管理職員数の減少が顕著となっております。報告書におきましてはそのことが事務処理ミス等の発生の一因であると指摘いたしておりますが、今後は逆に退職者が少ない水準で推移するとともに管理職が増加傾向となりますことから、各種研修の充実強化とあわせて組織全体が安定化に向かうものと考えております。

○議長（山内 寛） 櫻井議員。

○16番（櫻井 周）（登壇） 残り時間が大分少なくなってきましたので、多分これが最後の質問になろうかと思っておりますが、最後に研修についてお伺いをいたします。

やはり人間というものは、失敗やミスというのはつきものだと思います。問題というか課題は、失敗した後、ミスをした後、それをどう挽回していくかということだと思います。まず最初は失敗と損害の拡大を防止し、そして挽回する方策を考えて実行していくということだと思いますが、こうした能力を養うためには職員に対してどのような研修を行い、また、どのような能力開発の機会を与えているのか、お伺いをしたいところでございます。

ついでに申し上げますと、さきの9月定例会におきましては、職員の給与カットということが議決して実施をされました。一方で、ともすれば公務員の職員数は多いのではないかと、高い給料もらってるんじゃないかというような批判も市民の中にはあるようでございますが、一方で、じゃあそれをどんどんカットしていく、人も減らす給料も減らすということになってしまいますとだんだん事務が回らなくなるということで、事務処理ミスが起きてしまうのではないかとこのふうにも懸念するところでございます。そうしたことのバランスにつ

いて、これはやはり市民の皆さんにしっかりと考えていただかなきゃいけないことだとは思いますが、今回は事務処理ミスがあったところですから、それを逆手にとって言うとなると何だ居直ってんのかみたいなことにもなってしまいますから、まずは職員、しっかり仕事をしていただく、またその能力を身につけていただく、そして市民の皆様から市役所職員皆さんよく仕事していただいと、もう少し給料を上げてもいいんじゃないか、これ安過ぎるんじゃないかと逆に言っていただけのような、そういう信頼関係醸成できるようにするべきだと思いますが、そうした意味でも、能力開発どのように取り込まれる所存でございますでしょうか。

○議長（山内 寛） 増田総務部長。

○番外（総務部長増田 平）（登壇） 失敗やミスはつきものであって、課題はそのときにどう対応するか、あるいは職員がそれをどう挽回していくのか、そのためにどんなふうな研修をしていったらいいのかというような御質問であったかと思いますが、現在実施しておりますコンプライアンス研修におきましても、ミスの発生を事前に防止する事前対応が大切であることはもちろん、それにも増してミスを発見する力と事後対応、特に初動対応の重要性について力点を置いた研修を実施いたしております。ミスを発見する力を身につけるといふ観点からは、実務に密着した実践型の研修の導入を進めておりますが、コンプライアンスの徹底と事務事業の適正管理を実現していくためには、リスクの芽を見逃さず摘み取っていく職場風土を築いていくことが重要であり、そのためには管理職のリスクマネジメント能力の醸成と職場における常日ごろからの双方向のコミュニケーションが肝要であると考えております。そうした能力を身につけるための研修を継続して実施するとともに、職場におけるコミュニケーションの活性化に向けた仕組みづくりにも力を注いでまいりたいと思います。