

議 長	副議長	局 長	次 長	議事係長	議 事 係

厚生常任委員会・総務常任委員会 連合審査会会議録			
日 時	平成 22 年 6 月 2 日 (水)	開 議	午後 1 時 0 0 分
		散 会	午後 4 時 4 6 分
場 所	第 2 委員会室		
議 題	継 続 審 査 案 件		
出席委員	(厚生常任委員会) 北野委員長、吹田副委員長、千葉・中島・濱本・齋藤(博)・成田(晃)各委員 (総務常任委員会) 前田委員長、斉藤(陽)副委員長、菊地・山田・佐々木・横田・久末各委員		
説明員	市長、総務・医療保険両部長 ほか関係理事者		
別紙のとおり、会議の概要を記録する。 厚生常任委員長 総務常任委員長 署名員 署名員 <div style="text-align: right;"> 書 記 記録担当 </div>			

～会議の概要～

○北野委員長

それでは、開会に先立ちまして、一言ごあいさつと経過を申し上げます。

医療福祉助成制度に係る高額療養費の未請求問題につきましては、本年 2 月の問題発覚以降、議会といたしましては、本会議はもとより、予算特別委員会における集中審議をはじめ、あらゆる場面で審議をしてきたところであります。しかしながら、未請求問題に端を発した再発防止策等については、さらに審議の必要があるため、本日の厚生常任委員会・総務常任委員会連合審査会の開催に至りました。

本連合審査会の主たる委員会は、議長の下で両常任委員長の協議の結果、直接担当部を所管している厚生常任委員会とする旨、確認しておりますところから、私が委員長の職務を行うこととなりましたので、よろしく願い申し上げます。

なお、事故あるときは、総務常任委員長と交代することといたしますので、御了承願います。

ただいまより、厚生常任委員会・総務常任委員会連合審査会を開きます。

本日の会議録署名員に、中島委員、山田委員を御指名いたします。

継続審査案件を一括議題といたします。

この際、理事者より報告の申出がありますので、これを許します。

○総務部次長

福祉医療助成制度に係る高額療養費の未請求の問題につきまして、第 1 回定例会以降の経過について報告いたします。

まず、損失の補てんにつきましては、北海道への補助金返還金約 3,400 万円は 3 月末までに返還を終えました。残る約 3,300 万円につきましては、当時の上司などの関係者からの協力で 1,000 万円、副市長などの特別職、部長会、課長会などの管理職や水道、消防の職員福利厚生会からの協力で、約 330 万円を補てんし、当事者である担当職員については、返済金が多額になることから、2,000 万円の返済計画を立て、債務承認弁済契約書を取り交わし、弁済することといたしました。

次に、再発防止につきましては、既にマニュアルの整理や事務引継ぎの見直し、チェック体制の確立など、各職場において実施しております。その後、小樽市として、本日資料として提出しております業務事故再発防止マニュアル（案）を作成いたしました。この内容について民間の有識者の知恵をいただきながらさらに充実させたいと考えており、有識者 3 名から成る再発防止に係る有識者会議を立ち上げ、現在、御議論いただいているところでございます。本日の委員会での御議論もあわせ、整理して 7 月ころをめどに完成させ、その後、全職場に周知をしたいと考えております。

最後に、関係職員の懲戒処分につきましては、4 月 30 日付けで行いました。内容は、当事者である担当職員が停職 3 か月、その後任者が戒告、上司であった当時の係長職、課長職、次長職が減給 10 分の 1、3 か月から 1 か月の処分といたしました。

なお、市長は、みずからの責任を明らかにする措置として、24 日開催の臨時会で議決をいただいた給料の減額条例により、6 月分の給料の 10 分の 3 を減額することといたしました。

○北野委員長

次に、「業務事項再発防止マニュアル（案）」について。

○（総務）職員課長

現在、作成中の業務事故再発防止マニュアルの素案について説明いたします。

お手元の資料をごらんください。

まず、1 ページの「はじめに」につきましては、今回の未請求問題と、このマニュアル（案）の作成に至る経緯

について説明しております。

次に、3 ページをごらんください。

3 ページ以降につきましては、どうして事故が起きたのかということで、今回発生しました問題を教訓とするために、事案が発生した職場での背景や問題点などを分析する中で、具体的にどのような改善を行ってきたかを 9 ページまで説明しております。

次に、10 ページをごらんください。

10 ページ以降につきましては、「業務上の事故の再発を防ぐために」ということで、業務上の事故を発生させないためにはどのようなことを念頭に置いて業務を遂行していくべきなのか、職員の共通認識として巻末まで説明しております。

基本的なつくりとしましては、3 月 11 日の予算特別委員会の集中審議の際に示しました「高額療養費未請求事件調査検討委員会報告書」の「再発を防ぐために」の各項目をベースにしまして、それぞれの項目につきまして、より具体的な内容で説明を加えたものとなっております。今後、職場実態に合わせてこれらを実践していくことで業務上の事故を未然に防止していきたいと考えていきます。

各項目についての説明をしますと、初めに 10 ページで「基本的な考え方」及び「複数職員による業務のチェックについて」、11 ページで「ジョブローテーション」について、12 ページで「決裁のあり方」について、13 ページで「責任のある業務の引継ぎ」について、14 ページで「情報の共有化について」、15 ページで「コミュニケーション」について、15 ページ中段から 21 ページまでは「業務改善」についての考え方を四つの項目に分けて載せております。特に、15 ページから 4 ページほどにかけまして食品製造における安全管理の手法であります HACCP (ハサップ) の考え方を応用した業務の改善例などを載せており、巻末には一般的な窓口業務における業務の見直し方法もあわせて載せております。21 ページ中段からは、自己研さんについて説明しております。また、23 ページから 24 ページにつきましては、管理監督者の気をつけること及びまとめということで示しております。

なお、本マニュアルの作成に当たり、現在、市内の有識者 3 名の方々から御意見をいただいているところで、これらを参考にしながら策定作業を進めているところであります。

○北野委員長

これより、質問に入ります。

なお、順序は、共産党、自民党、公明党、民主党・市民連合、平成会の順といたします。

共産党。

○中島委員

◎小樽市の損失額について

それでは、質問いたします。

今回の高額療養費の未請求問題については、何回か質問をしてみましたけれども、平成 14 年度から 18 年度までの 5 年間に高額療養費の請求をしなかったことによる小樽市損失分の約 6,750 万円の問題です。

最初に確認をしておきますけれども、この平成 14 年度から 18 年度まで 5 年間という年限が限られておりますけれども、この期間、すべての関係書類が保存されていたわけではない。平成 15 年度、16 年度の乳幼児医療費分については、本来、保存期間が 5 年間だったものを 3 年間と間違っていたという経過があったために、この 2 年間分がないということを確認しております。もしこの 2 年間の書類がそろっていたら、損失分はさらに大きかったという判断ですけれども、この分を請求するとどれぐらいの額が追加されることになったということでしょうか。

○医療保険部次長

前にも説明しましたとおり、乳幼児の関係書類につきましては、5 年ほどのところを誤って 3 年ということで、

平成15年度、16年度分については関係書類がないため積算不能ということで、道のほうにもその旨報告をして御了承を得ているところであり、推測というような数字では出ておりません。

○中島委員

推測の数字は出ていないとおっしゃいますけれども、これはしかし、一般新聞でも公表されている中身ですよ。新聞報道では、小樽市におけるこの2年間分については、前後の年度の状況から見て600万円ぐらいという報道です。そして、北海道の補助金返還分は、さらに300万円ほど上乘せになると、これも報道されておりましたけれども、この数値の出典先は、小樽市ではないということですか。そういう数値を報告したことはなかったのでしょうか。

○医療保険部次長

市のほうからそういった数字を出したことはございません。

○中島委員

それでは、一切この2年間分については、どのくらいになるかという試算もなしに、検討もしないまま、北海道との協議では、特に問題にしませんと、書類をなくしたから仕方ありませんという話になったのですか。

○医療保険部次長

これまでも説明していますけれども、乳幼児医療助成制度の関係文書の保存につきましては、そもそも未請求額の積算、それから、それに基づくおよそ2分の1の道に対する補助金、これらにつきましては、道の補助金交付規則で5年間保存しなさいと規定されております。ただし、何かあれば、何年でもさかのぼるということになっておりますが、現実的には、これら関係文書の保存は、5年と補助金交付規定で定めております。それに基づいて、きちんとした正確な数字を出して、それに基づいて返還金を受け取るというルールになっています。その中で、小樽市が文書事務取扱規程の中で保存年限を誤って、平成15年度、16年度の2年度分について、残念ながら既に処分しておりますというてんまつを報告したところ、補助金の積算については関係書類に基づいて行わなければならないということで、決して良いことではありませんけれども、文書によって係のほうから、今後、補助関係資料の保存規定を遵守するようという注意書を受けて、北海道との協議は一応のところ終わっております。

○中島委員

なかなか寛大なお話だと思いますが、この点については、次の質問に移って、後からまた続けます。

◎職員の懲戒処分について

先ほどの報告にありましたとおり、今回は、未請求の原因が担当職員の懈怠であり、これをチェックできなかった上司の責任も含めて、職員の処分が公表されております。

この内容についてですが、小樽市職員の懲戒の手續及び効果に関する条例というものがあります。この条例で見ますと、任命権者は戒告、減給、停職又は免職の処分をするときとはということで、書面における交付と、それから減給の内容について明らかにされております。これを読みますと、例えば、減給の場合は1か月以上6か月以内の期間、それから停職の期間は1日以上6か月以下と、このように書いてあります。これが一番重い処分というふうになると思うのです。これと比べますと、今回の停職については最高で6か月のところ3か月、減給についても最高6か月までの処分がありますが、この処分の結果で見れば3か月と、大体半分にとどまっているのが実態です。こちら辺については、どういう話し合いの下でこういう結論を出したのかということについてお聞きしたいと思います。

あわせて、同じ課長職でも減給が3か月と2か月とにそれぞれ分かれておりますが、この根拠についても話し合いの結果をお知らせください。

○（総務）職員課長

懲戒処分の内容については非公開なものですから、公表できる範囲で、先般、懲戒処分の結果とあわせて、基準については示しているところでございます。その範囲での考え方で申し上げますと、一般的には、懲戒処分をする

に当たりまして、当市のほうで指針というのですか、懲戒処分に関する指針の標準的な量定基準を定めておりまして、一般的にはそれに当てはめて、かつ事案が公務内外に及ぼす影響が大きいかどうかだとか、酌量すべき余地があるかどうか、そういったことを見極めまして、かつ、これまでの事例と照らし合わせて処分の量定というものを決めているところでございます。

○中島委員

私が聞いているのは、最高で6か月という規定がある中で、最高の処分が出てこなかった、半分ぐらいになった、そういう判断をした中身について、どんな議論あるいは話し合いがされたのかということなのです。

○（総務）職員課長

6か月がいいのか、3か月が短いのかという議論につきましては、今回の件で言いますと、今まで市のほうで業務上の過失で停職になったという事例はございません。その中で、停職になってきている事例というのが、いわゆる刑事事件に関係するようなものばかりが停職になってきたという中で、私どもとしては、今回の事件の大きさ、金額の大きさ、市民に与えた影響、あるいは職員が損失の一部を負担してきたと、そういったさまざまな意味で停職3か月と踏み込んだ処分になったというふうに考えてございます。

あと、先ほどの御質問でちょっと答弁し忘れた部分があったのですが、同じ課長で減給が2か月、3か月違うのではないかという部分では、そのかかわった期間の長さというものを考慮して違ってきているというふうに思います。

○中島委員

それで、それぞれの皆さんの減給総額、停職になった方から最後に書かれてある減給10分の1、部長職の方まで含めて減給総額はそれぞれ幾らになるかお知らせいただけますか。

○（総務）職員課長

今年度内に発生する影響額というか、そういう部分で申し上げますと、概算ですが、およそ200万円程度というふうには計算しております。

○中島委員

◎他都市の事例について

この福祉医療助成制度の高額療養費未請求問題というのは、決して小樽だけの問題ではありませんでした。道内の他の自治体でも発生しておりまして、平成20年11月10日の道議会決算委員会でも花岡ユリ子道議が質問で取り上げまして、自治体は時効になった未請求分についてはもう保険者に請求できない、しかし道からは補助金の返還は時効なしということで求められる、財政的に大変大きな負担が発生している、北海道の指導が適切だったのかどうか、こういう形で質疑をしております。このときに、12の市町村名と実際の未請求額が明らかにされております。その後も、小樽市で発覚して、さらに他の自治体にも広がっていると聞いておりますが、今の段階で幾つの自治体で同様の問題、高額医療費の未請求問題が発生しているのか把握しているのでしょうか。

○医療保険部次長

この間の高額医療費未請求の問題についての道内における把握については、当然、北海道の担当ということになりまして、今、中島委員がおっしゃったとおり、平成20年11月10日の道議会における質疑では、12の市と町というふうになっておりました。その後、京極町でもこの事例があった旨報道されております。そして、今回、小樽市の問題ということで、未請求問題が発生した市町につきましては、小樽市で今わかっている部分では四つの市と10の町で14市町です。一応、豊浦町というところなのですけれども、ここは、未請求がありましたけれども、道に対する返還額は発生しなかったというふうに後志振興局からの情報で聞いております。

○中島委員

この4市10町ということですが、その自治体のその後の対応について若干お聞きしたいと思うのです。

一つは、未請求になった原因、二つ目は、道の補助金の返還方法で、小樽市と同じように職員の協力により返還した自治体があるのかどうか。職員の処分結果について特徴的な中身があれば、それもお知らせください。

○（総務）職員課長

事故発生の主な原因としましては、私どもで押さえているのは、業務多忙というのが 5 市町、それと制度の認識不足で発生したというのが 7 市町というふうになってございます。これは、先ほど言いました豊浦町と小樽市を除いて 12 市町の内訳を申しますと、業務多忙、制度の認識不足というふうには押さえてございます。

12 市町のうち、職員の補てんで要は穴埋めしたという形のところは五つの市と町というふうには押さえてございますが、ただ、それは金額的なもので言うと、全額を穴埋めしたのか、一部かというところまでは調べておりません。

それと、その後の処分結果というか、職員の処分ということによろしいですか。

担当職員の処分の傾向として、一番重たいところで言いますと、業務多忙で処分された職員の一番多いところが減給 10 分の 1、3 か月というのが一番多いです。逆に、制度の認識不足を理由とした、7 市町の中で一番重たいというふうには聞いているのが、減給 10 分の 1、6 か月ということで、ただ、これはそれぞれの市町の内部事情とか担当していた期間の長さだとか、そういった部分を関係していると思いますので、一概には言えないかと思います。

○中島委員

◎職員の懲戒処分について

同じような未請求問題で同様の返還をしなければならない、このお金をどう工面したかという問題などについては、今回、担当職員を処分をするに当たっても他市町村の状況などもそれなりに把握しておられたのではないかなというふうに思ってお聞きしたのですけれども、いろいろ検討した結果の処分内容だと思います。若い職員でもあるということで、返還を 2,000 万円すること自体も大きな中身だと思いますが、しかし、この処分内容に対しては、一般市民からはなかなか手厳しい御意見も数多く寄せられています。

具体的に言えば、自分の勤務している職場に 6,000 万円を超す損害を与えて、普通この社会通念に照らしてどういう処分になるのだろうか。そういう点から考えると、この処分が適切なのだろうかというあたりでは、率直な御意見がずいぶんございます。

そういう点で、額に関係なく、一般的に言えば損失額に関係なく、自分の勤務先の職場に損失を与えるという結果になった場合の処分としては、果たして停職や減給というレベルでいいのだろうかという、そういう御意見もあるのですけれども、さらに次の点で考えるときには、そういう結果をもたらした行為について悪意があったのかどうか、このことが判断の材料になるということです。こういった点で考えれば、今回の職員の問題は懈怠という先ほどお示しいただいた小樽市職員の懲戒処分に関する指針の項目にも表れてこない、こういう項目だということでありましたけれども、当事者の職員に悪意があったかないかということについての判断はどのようにされたのでしょうか。

○総務部長

この間、当人とは何回か話をして事情も聞いてまいりましたけれども、基本的に、先ほどお話がございましたとおり、今回の案件に関しては、つまり過失という意味、それから故意なのかという意味、今おっしゃいました悪意というのはどういう意味かはちょっと別にして、そういうふうには考えたときに、我々の判断としては重大な過失があったという判断をしました。悪意があつて、小樽に損害を与えるだとか、そういうことがあるのをわかっていてやったという、そういう行為ではありません。本人は、ある意味では非常に稚拙ですけれども、自分のやった行為がこういった形で市に大きな金額の損失を与える、あるいは大きな問題になるという、そういう意味での認識が欠如していたのが、この間の本人との話の中では事実のようです。そういう意味では、私どもは大きな過失、重大な過失だと、そういう判断をしたということです。

○中島委員

ここは、なかなか難しいところだと思うのです。本人が業務を全く知らなかった、知らなかったことについて本人の責任がないのかという問題とはまた別に、業務の存在自体は知っているわけです。やらなければならないことも認識している。しかし、今やらなくても後からやろうということで過ごしているうちに積み積もったもので、これが問題だという認識はなかったとは思いますが、これほど重大なことになるという意味での認識は確かに欠けていたと思います。しかし、これでわざとやったのかどうかという問題になりますと、自分がやらなかったことが損失につながるということは予測できたはずでありますから、これはそう簡単に過失だと言い切れる範囲のものかどうか、大いに疑問があります。

率直に言いまして、どういう理由があったとしても、勤務先に6,000万円もの損失をもたらすことになって、この処分の結果でよろしいのかという市民からの率直な御意見について、市長の見解はいかがでしょうか。

○市長

今の総務部長が説明をしたとおり、このお金を自分のポケットに入れようとか何とかというものではなくて、これはあくまでも怠けですよね。こういう状況ですから、それはそれなりの処分というのは必要だと。悪意があったかどうかというのは、悪意はないとは言いきれませんが、悪意もあったということ、やるべき仕事をわかっていてやらなかったわけですから、そういった面の悪意というのはあったと思います。ただし、お金をポケットに入れようということではなかったもので、その部分では少しは、いくらか救いがあるのだろうという感じがしています。

○中島委員

先ほど、他都市の例を挙げて話しましたが、業務多忙という理由で最高で10分の1、減給3か月、そういう事例があった。認識不足でこういう結果をもたらしたということについては、10分の1、減給6か月という事例もありましたと報告を受けました。こういう処分について横並びの比較を単純にはできませんけれども、こういう問題も考えていく必要があると思います。

私たちは、そういう意味では、最終的に出されたこの処分の中身について、市民の声を伝えるということにとどめ、結果については、市の処分の結果については尊重する立場であります。

◎損失補てんについて

次に、損失補てんの問題なのですが、総額6,750万円ほどのうち、3,400万円ほどは小樽市職員福利厚生会の寄附で北海道に返還しております。残額の内訳が今回明らかにされたわけですが、このうち2,000万円、1,000万円、3,000万円までは出ております。特別職、管理職、他厚生会からの協力で336万円余りですが、部長会、課長会、水道局と消防職員の福利厚生会ではそれぞれ幾らずつ、総額300万円ですからそう大きな額ではないと思いますが、出されたのかお知らせください。

○（総務）総務課長

今回の損失補てんにつきましては、一般財源から補てんしないという大前提の下で、それぞれ本人からの求めを基本として、それ以外については市全体で協力して補てんしていこうという基本的なスタンスでやっております。

今の御質問でございますけれども、今の部分についてはそれぞれの部長会、課長会、水道局と消防職員の福利厚生会と、それぞれできる範囲で、協力できるという部分で御協力いただいている金額ですので、大変申しわけございませんけれども、この場でおおよその数字の答弁は差し控えさせていただきたいと思っております。

○中島委員

報告できないとおっしゃいますが、この場では報告できないけれども、別に市民が聞いた場合にはお答えできるのか、あるいはほかの市の職員がどうだったのと聞いたらお答えできるのでしょうか。

○（総務）総務課長

繰り返しになりますけれども、あくまで、それぞれの組織なりの自主的な判断で協力、市のために協力していこうということを出してきた金額ですので、これについては、申しわけございませんけれども、その辺を御理解いただきたいというふうに考えております。

○総務部長

決してその金額を言いたくないとか、そんなことでは決してありません。今回、部長会とか課長会と言っていますけれども、別にどちらの会もお金が出て出しているわけではないのです。それぞれの課長、部長にお願いして、それぞれ個別にお願いをして私のほうから、それで個人的には出たくない方もいるだろうし、いろいろな思いもあったと思うのです。ただ、その中で御協力いただいた方からいただいた。それは福利厚生会も一緒です。ですから、協力という形をお願いしたのです。ですから、私の立場からすると、あの人から幾らもらいましたというものをここで言うというのは、皆さんの善意でいただいたお金ですから、そういう形で集まった300万円です。四つの組織ですから、おのずと金額がわかると思うので、そんな片方が、一つのところが全部出して残りが1万円や2万円だということではありませんので、そういう形で御理解をいただければと思います。

○中島委員

総務部長が言うとおりに、確かに個別から集めたかどうかということも心配なところなのです。部長会としてストックがあってそこから出したのか、改めてここでお金を集めて出したのか。これも、小樽市福利厚生会のほうも、それぞれ小樽市役所の最初に3,300万円出したところと同じようにお金が出て、そこから出したのか。それとも、お金がないから、それぞれの皆さんに諮って、カンパを集めて出したのか。そういう集め方、出どころですね。そういう意味での、私は3,400万円については、もう振興基金6,000万円あったからそこから出しましたと明らかにしておきながら、この福利厚生会の総会の中で、職員の中では明らかにして額も明確にして決めた結果ではないですか。知ろうと思ったらいくらだってわかる額ですよ。しかし、市民の皆さんにこのてんまつがどうなったかという、そういう審査をしているときに、具体的にここはこういうふうにいただきましたという数字が、なぜこの同じ水道局や消防職員の福利厚生会の分は出てこないのですか。言えないという中身ではないはずということで聞いているのです。

○総務部長

大変恐縮ですが、当初、私ども小樽市職員福利厚生会で北海道の分を返還するというふうに決めたときに、これもいろいろ議論がありましたけれども、どうも私が押しつけたというふうに御指摘いただいたときもあるのですけれども、決してそうではなくて、職員全体の中で協力できるだろうかという判断をして、最終的に北海道の補助金の関係だけが今回残念ながらちょっと急いでいたということも含めて、あのときは小樽市職員福利厚生会にお願いしたと、その中で協力をいただいたという結果です。

ただ、小樽市職員福利厚生会が本庁職員と市立病院の職員だけで構成していたという、そういうものがあったものですから、小樽市職員全体で今回やはり、この事案に関してみんなで責任を共有して、今回協力をしようという中で、消防本部と水道局の職員についても一応お話を申し上げた。それは、別に水道局長に集めてくれと頼んだわけではなくて、そういう福利厚生会という中で、消防本部の職員全体、あるいは水道局の職員全体の中で話し合いをして、つい5月段階で話し合いが決定したようではございますけれども、私は一切、金額のことも、集め方についても、こちらからは物を言う立場ではありませんので、お願いをして、そういう形で答えが参りましたので、お金として協力をいただいたと。

部長会、課長会も同様の経過でやっておりますので、そういうことで御理解をいただいて、総体でこういう協力が330万円ほどございましたということで御理解をいただければと思います。

○中島委員

こういう議論をしている中身は、高額療養費の未請求問題がどうして起きたのか、これを防ぐためにはどうするのだと、解決はどのような形でしたのだと、市民の皆さんの前にも明らかにして、こういうことが起きないようにするためにどうしていくかという再発防止の議論の過程における話合いなのです。そういう中で、数字を明らかにすることができませんと繰り返しおっしゃる根拠を市民の皆さんが理解されるかどうかだと思うのです。そういう点では、私は、やはり率直に話を、わかるものはわかってこういうふうにしていただきましたと言っていいのではないかと思うのですよ。むしろ、あまりにもこの最初に3,400万円を負担した小樽市福利厚生会と差があり過ぎて言うのがはばかれると、そういうことで言えないという状況があるのでしょうか。

○総務部長

勘違いなさっているのかなと思いますが、例えば、個人的に協力していただいた方もたくさんいるのです、その方たちも、それぞれの思いで寄附をしていただいて、そのトータルが幾らということは先ほど申し上げました。ただ、この方たちの寄附が幾らだったとか、個人のほうは言わなくていいとおっしゃったかもしれないけれども、個人の方たちについても、それぞれの善意と協力でいただいた寄附です。私は、福利厚生会も部長会も同様だと思っているのです。決して組織として出せということではなくて、それぞれ消防本部と水道局とそれぞれ職員の方々いうことでお願いをしているわけですから、それがたまたま組織として消防本部であれば福利厚生会という立場で皆さんから供出していただいたと、そういう理解をしています。決して、隠そうという気持ちは一切ありませんので、おのずからわかっていることなので、それは消防職員の方から聞けばわかる話だと思います。私はただ、公式の場でだれから幾らもらったということについては、今回示している中身でぜひ御理解をいただきたいと、そういうふうに申し上げているつもりです。

○中島委員

この点についてはこれ以上言いませんけれども、公式の場で福利厚生会が3,400万円を拠出した後、水道局と消防本部の福利厚生会からは幾らずついただきましたということは、報告してもなんら構わないことだと思いますし、ここで言えないと言われることについては、よくわからない問題であると思います。

◎議会への報告について

次に、私がやはりこの問題で一番ひっかかっているのは、議会の議論でも大きく取り上げられていますが、やはり未請求問題がわかってから1年にわたり内部調査を続けて議会に報告することがかなり遅れたという問題です。もっと早い時期に報告できたのではないかという意見は他会派からもありました。市長からは、ある程度報告できるようになってから適切な時期に報告すると、こういう答弁をいただいております。私たちは、問題が発生した時点での議会へ報告、こういった形に対応しなければならない課題も多々あると思うのです。

そういう面では、この間も話合いをしてきましたけれども、この点については市長の判断、意見というのはいま変わらないと、やはり、例え1年であろうと、内部調査で一定の報告をできるまでは市民に知らせる、議会に知らせることはないこともあり得ると、そういう判断なのでしょうか。これは市長に聞きます。

○市長

今の御質問については、第1回定例会における北野議員の代表質問として本会議で答弁したとおりでして、基本的には議会への速やかな報告は当然のことだというふうに考えております。ただし、今回の場合は、未請求の期間とか件数とか金額、報告に必要なと考えられる基本的な部分の調査に時間を要したということがあって、一定程度の積算ができた段階での議会への報告でしたので、これはこれでひとつ御理解を願いたいと思います。これがすべていろいろな事案でこういうことになるということではなくて、その事案、事案によっては適切な対応が必要だというふうに思っています。そもそも、私は昨年4月の段階で北海道に文句を言ったといたらおかしいのですけれども、副知事のところへ行って、監査結果は一体どうなのだと。「おおむね良好だ」という監査結果を出しながら

このようなことになるのはおかしいのではないかと文句を言いましたけれども、そもそも北海道で監査をしたのであればしっかりやってほしいということも申し入れてきたので、こういうような監査結果にならないようにということでお願いをし、また今回の件については担当部長も私のところに来まして、何とか今回の件については、わざわざ小樽市も対応してくれという要請もあったものですから、ではゆっくり調査してといった対応をしたところでございますので、御理解をいただきたいと思います。

○中島委員

内容によっては、今回と同じような対応をすとは限らないというふうに判断されていると受け止めました。

でも、市長。厳しいことを言えば、北野議員がこの問題を代表質問で取り上げたときに、先ほど言った乳幼児医療の関係書類が実は2年間分なくなっていたにもかかわらず、北海道との間でこの部分については、まあいいでしょうという話がついていて議会に報告しないと、質問されたらやむなく答えるということがあったのです。わかった時点で速やかに報告するという、そういう約束がこの議論の最中もされていなかった、こういうところに今後の対策の懸念を感じるわけです。この点についてはいかがですか。

○市長

その件については、担当部長がそういう答弁したものですから、ちょっと私と感覚が違うと思いますけれども、そういったこともないように、しっかりしていきたいと思います。

○中島委員

そういう点では、今回の共産党の調査では、北海道への補助金返還の問題でも、本来なら時効になって返還なくともよかったはずの平成15年度分の1,020万7,000円についても返還してしまったと。これは、2年間の書類がなかったという問題もあわせて、それなりの話合いがあったのかとも推察されますけれども、もしこの問題が発生した当初から市議会に報告して同時に問題の解決を図っていくという過程があれば、こういう結果にならずに済んだとも考えられるのではないかと私たちは思っているのですが、こういう点ではそういう可能性がなかったとお考えでしょうか。そういう点でも一緒に当初から問題を共有して解決に当たるといった方法も選べたのではないかとというのが私たちの考えですが、この点についてはいかがでしょうか。

○医療保険部次長

乳幼児医療助成制度の関係文書の保存の問題、それからこの事件の発覚との絡みということですが、そもそもこの問題が北海道の事務指導検査の中において、一部に未請求があるということが発覚しまして、うちのほうで内部調査を続けるうちに、平成18年度、17年度とさかのぼった中で、14年度から18年度までのいわゆる高額療養費の一部に未請求があるということで、その前の年に北海道からの照会等もありましたし、それから事務指導の検査上のこともあるので、3月、直ちに道のほうへ、実は小樽市においても同様の事件、事故がありましたということで相談に行っております。関係書類については、旧石山中学校に置いてあって、まだ3月といいますと車も入れないような、そういった状況もあるので、雪解けまで調査は待ってくださいとお話しております。

ですから、その段階で仮に議会のほうへお話ししたとしても厳密に言えば、3月に発覚して道に相談に行った時点で、以前からも問題のある平成15年度分のいわゆる5年時効の問題については、報告をした段階で時効が中断されるという認識の中で進めてきました。確かに、そういうふうな件数、期間、こういうものが明らかになるまではということで、時間がかかる状況で確かに1年後ということで遅れた部分はありますけれども、事細かに今のようにならぬ一つの推移を見ていきますと、決して5年分がだめだったとか、時効が中断したとかということだけではなく、物理的にも時間のかかる調査であったということで御理解をお願いしたいと思います。

○中島委員

ここら辺は時間のかかる問題は確かにそうですから、一緒に合同調査といっても専門家の皆さんが直接手を下してやらなければならない分野は多かったかと思えます。しかし、そういう問題認識を出発させることでいろいろな

調整ができたのではないかと、これは私の見解です。

◎職員のコミュニケーションについて

最後になりますけれども、こういう問題を今後防止するためにも、職場内の関係と申しますか、コミュニケーションということも、この業務マニュアル（案）の中にずいぶん出てまいりますけれども、今、本市の各部局の中では、各職場ごとの話し合いというのでしょうか、会議というのでしょうか、そういうものが定期的に行われて、業務内容の問題や職場内の問題を交流したり、意思統一を図ったりする、そういう場というのは設けられているのでしょうか。

○（総務）職員課長

職員のコミュニケーションの問題だと思うのですが、一般的には、私どもの職場でもそうなのですが、なるべく週 1 回、ミーティングという形で、その週の行事なりを報告する形でもいいから職員のコミュニケーションをとるようにしてくださいといった周知をしています。ただ、そのほかにも、税務関係各課かいや生活支援課については定期的に職員を集めてそういう専門的な会議をやって、業務の周知なり改善なり、新しい職員が来たらそれに対する研修なども実施しております。医療現場などでは、当然、プラスアルファで勉強会などを行っているいろいろ進歩していくわけですから、そういった形での勉強会というものもやって、基本的にはその職場ごとでいろいろな対応しているというふうに思います。

○中島委員

例えば、職員課長が監督している職場での構成メンバーは何人ぐらいになるのですか。

○（総務）職員課長

職員課ということですね。

職員は係長以下で 15 人ぐらいおまして、今言ったように毎週月曜日に時間前に職場ミーティングという形で、その週の業務についてそれぞれの係なりから報告があります。あとは、司会と言ったらオーバーですけども、ほんの三、四分の打ち合わせなのでですけども、司会をそれぞれ持ち回りでやって、会議の進行についての練習といったことも取り入れながらやっています。

○中島委員

これは、打ち合わせ程度ですね、5 分ぐらい、仕事の打ち合わせを程度の内容だと思います。やはり、職場運営という観点からいけば、やはり月一度の職場会議というのでしょうか、そういう運営をしながら、例えば小樽市の財政の到達点の状況だとか、あるいは大きな問題が起きたときの報告だとか、職場内での問題がなかったかとか、市民対応の問題で特徴的な事例がなかったかとか、いわゆる職場運営と業務を一体化した会議というのでしょうか、そういうものは私は本当に大事なのではないかと思うのです。先ほど話した民間の方も、やはり上司というのは、やはり部下がスムーズに仕事ができるように、常にこれは問題がないか把握して対応するのが役割だと、そういうことをしっかり把握するために、職場に顔が見えるというだけではなくて、職場の課題、あるいは職場運営の中で何か問題がないのかということを理解するためのそういう会議、運営する会議というものがどうなのかなと思うのです。

これは、私自身が民間の病院で長く仕事をして中間管理職もしてまいりましたが、月一度の会議というものを、検査課なり放射線課なり各部署、詰所ごとにそれぞれやりまして、経営や、それから今月の課題や、さまざまな分野の話し合い、患者に対していい看護をするための課題、そういう交流をしながら職場と事業体の運営についてかかわると、そういうことを進めてきて、やはりそういうことはすごく大事だなと思うのです。問題も悩みも交流できるという場だと思います。業務が忙しい中でそういう問題についてはいろいろ工夫も必要だと思うのですが、こういうことが起きるたびに、職場の中の風通しと申しますか、そういうお互い見える関係というものをどうつくっていくのかというのはやはり大きな課題ではないかと思います。そういうことについても、さらな

る工夫が必要ではないかと思いますが、市長の御意見を聞いて終わりたいと思います。

○市長

週 1 回、部長会議をやりまして、その場で、冒頭に私からいろいろな話を何点かさせてもらいます。それについては、各部長が持ち帰って部内会議を開き、そして各課長はさらに課内のミーティングをやりと、そういうルールになっているのですけれども、必ずしもそれが徹底しない部分もあるのかなという感じはしています。あともう一つは、先ほど職員課長が言いましたけれども、ミーティングを毎週 1 回やりなさいと、課内のミーティングをやりなさいという指導もしています。私は若手職員ともいろいろ議論をするのですけれども、そういった若手から出てくる議論は、さっぱりうちの課長は、議会ばかりの顔を見ていて自分たちの話は聞いてくれないのだという話が出てくるわけです。ですから、市議会議員においてもひとつ、そのあたりはよろしく御指導をお願いしたいと思いません。

それから、リーダーですね。課長なり係長は仕事ができるのは当然なのだと、あとはマネジメント、課なり係のマネジメントをしっかりとやりなさいと。それができなければ管理職ではないとまで言っているのですけれども、そういうものも徹底しています。とにかく、先ほど言われたように、風通しのいい、大変いろいろな話合いもできるような職場づくり、それは非常に大事だと思いますので、引き続き徹底していきたいと思いません。

○菊地委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

市長のただいまの言葉の風通しのよい職場づくりということでの御答弁を伺った上で、何よりも本日示されています業務事故再発防止マニュアル（案）ですね。これが、今後、職場の中でどんなふうにかかされていくのかということが、今、市長がおっしゃった風通しのよい職場になっていくかどうかこれを達成するための試金石だと思いますので、どのように活用されるのかについて若干お尋ねしたいと思います。

まず、これは 7 月末ぐらいまでに完成品としてでき上がらせる予定だとおっしゃっていますが、この後、これは職員一人一人に配布される予定なのでしょうか。

○（総務）職員課長

今、お話がありました、本日資料としてお配りしているマニュアル（案）なのですが、この後、若干手直しを加えまして、基本的には我々のようにデスクワークしている職員については全員配布ということで考えています。ただ、病院局とか消防本部などのように、業務の進め方自体が確立している職場もございますので、そういう職場は、全員に配るのか、それとも職場単位で配っていくのかということは今後検討しながら、なるべく全員にこの話が行き渡るような形で考えております。

○菊地委員

これを手にとって読ませていただいて、大変、私はわかりやすいというか、これまで市役所の文書をいろいろ読んできましたが、そのイメージが 180 度転換するぐらいわかりやすい文書だなというふうには私は思いました。皆さんもそうだと思います。

それで、これはぜひ消防本部、病院局を含めて一人一人に配布されたほうがいいと思います。問題は、配布された後です。今、1 週間に 1 回、最低でも 2 週間に 1 回、さまざまな打ち合わせの会議をやっているという職場がほとんどだというお話もありましたけれども、職員がしっかりと目を通したのか、また、そのことで職場でしっかり討議されたのか、そして生かそうとされたのかということ、それから、24 ページにはこのマニュアル（案）に書いてあることが継続されていることが大事なのということも書いてありますけれども、そういうふうにして継続されているのかということ、これを全庁的に確認していく部署はどこになるのでしょうか。

○（総務）職員課長

冒頭、今回のマニュアル（案）についてわかりやすいというお話をいただきまして、製作した側としては大変うれしく思います。役所の文書にしては珍しく話し言葉調でつくらせていただきまして、読んでいただければなじみ深くはなるのではないかというふうに思っています。

それで、御質問にありました徹底の仕方なのですが、消防本部なり病院局も含めてなるべく全員配布するような形で行いたいと思います。徹底の方法としては、やはり各職場に任せて周知していくという方法しかないものから、それが一番かなと思います。職員研修で周知していくという方法もあるのですが、職員研修に参加できる人数自体が限られていますので、それであれば一部になってしまいます。ただ、うちのほうで平成20年度から各職場に実施をお願いしている研修で職場研修というものがございまして、これは各部単位で課題を設定して、最低年間二つぐらいは研修をやってくださいと。その研修の中身については各部の違う課のいろいろな課が、自分の課はこういう仕事をしていますという研修を各部の中で研修として取り入れて各部でやってください、そういう研修も平成20年度から取り組んでいますので、その中で職場の再発防止マニュアル（案）も項目の一つに入れてもらうように、各部をお願いしていきたいと思います。

その中で、総括してほかの部がやっているか、みんなが見ているかというものを一人一人テストするわけにはいきませんので、結果は年に1回、うちのほうでどんな研修を各部でやっているかという調査をしていますので、その中でどの程度やられているのかということは確認します。

○菊地委員

それでは、目を通して、文書の中身も内容の構成も大変わかりやすいということは先ほど言いました。ぜひ、市民に配るさまざまな広報についても、このようにわかりやすくしていただければ大変うれしいというお願いをひとつ要望しておきたいと思います。

大変充実したもので、これが生かされるかどうかというのは大事な点だと思うんですね。実は、この点で、マニュアル（案）の中で2か所ほど記述されている文章があるのです。2ページには、職員数が減少して1人当たりの業務量が増えていると書いていますし、21ページにも日々の業務や目先の作業に追われていると、今の市役所の現状が人員にゆとりのないことを暗に認めている文章も出てくるわけですし、この後、業務マニュアルの作成についてもこの中でいろいろ指南されていますね。そうすると、このマニュアル（案）をつくりながら、今、業務をこなしながら、さらにチェックをしていくという作業も増えていくわけですし、人員配置が本当に今の中で適切なかどうかという見極めもある程度必要になってくる時期が来ると思いますので、その辺についてどのように考えていらっしゃるのか、お尋ねしておきたいと思います。

○総務部長

御指摘にありますように、必ずしも今の財政状況の下で、財政再建の取組をやっていますから、人件費総額抑制は当然のごとくやっています。ですから、マンパワーが必ずしも満足に充足されていないのは事実だと思います。ただ、そのことと、またこういう事件が起こることはまるっきり別の問題だと私は認識していますので、そういう意味では、きっちりした仕事のやり方というものを今回みんなで見直したい。ただ、そういうチェック体制をつくったときに、人の問題というのはどうしても各部に出てくると思います。それは、十分相談しながら、人がいなくてできない、チェックできないなんてことにはなりませんので、それは各部と十分相談しながら進めたいというふうに思っています。

○北野委員長

共産党の質疑を終結いたします。

市長が退席されますので、少々お待ちください。

（市長退席）

自民党の質問に移します。

○横田委員

◎職員のコミュニケーションについて

この一連のことに关しまして、今日、こういう場ができました。

先ほど来から報告がありましたように、処分の関係、あるいは損失補てんの関係については、一応、私としては区切りがついたのかなと思います。今、共産党の菊地委員が言われましたように、これからも再発防止の関係をどうやって浸透させ守って行って、二度とこういう事故が起こらないようにしていくのかといったことが今日の大きなテーマかと思います。マニュアル（案）の内容も拝見しましたし、御説明も受けました。技術的な決裁のあり方だとかチェックの方法等々を書いておりますけれども、その辺は各職場でさらに細かいことについては、それぞれの職場で業務のマニュアルがたぶんあると思いますし、ないところは今後できると思いますし、今日ここで議論することではないと思うのですが、一つ、菊地委員が言われたように、このマニュアル（案）は大変やわらかい文章といえましょうか、今までの公文書とは違ひまして、たぶん、民間の方が入っておられたのでこういうつくりにもなったのかと思いますけれども、その点では評価します。

ただ、精神論というのか、精神面の部分も相当あります。それらをどうやってしっかり確立していくかということが大事だと思いますが、そのような中で、全体の部分としては10ページ以降に、全職場用ということで書いてありますが、今回、もしこういうことをしていれば、たぶん、こんなことにはならなかったのではないのかと私なりに思うことは二つあるのです。一つは、懈怠したというか、その職員に親しい友達がいて、実はおれこうなのだと、たまってしまったと、大変困っているのだけれども、どうすると相談できる友達がいたかどうかわかりませんが、あるいは、したのかどうかも知りませんが、それをやっていたら、いや、そんなものは黙っていると言う友達はいないと思うので、よし、では何とかということでルートに乗っていくかなということですね。それがあつたらこういった事件が発生しなかったとは言ひ切れませんが、一つそういうことがあつてもいいのかなと。

それからもう一つは、ここにも書いてあるかもしれませんが、本当に毎日顔を合わせる直属の上司が、お前が今取り組んでいる業務はなにか、最近報告がないぞ、どうなっているのか、進捗状況はどうだということを、上からの目線ではなくて、確認してほしかったと思います。

そうすることで、いや、実はこういう問題がありますと言うかもしれません。先ほど来の職場のミーティングだとか、それから全体の会議だとかで自ら発言するということは、期待してもなかなか難しい部分もあると思います。

それで、先ほど1週間に1回、職場のミーティングを行っているというお話がありましたけれども、どうなのでしょう。私は市役所の職場の現状がわかりませんので率直にお聞きするのですが、私はお酒が好きですが、市役所の職場では、仕事が終わって1杯飲みに行きませんかといった誘いなど、昨今はちょっと難しいとも聞いていますけれども、たぶん、アルコールが入るといろいろなことを話やすくなるということもあると思うのですが、こうした勤務時間外でのコミュニケーションの実態について、知り得る範囲でいいのですが、もしあれば教えていただきたいと思います。

○総務部長

今、いろいろな御指摘がありました。たぶん、二つのチェックみたいなことができていけば、容易に発見できていたのはそのとおりだと思います。私も三十何年市役所に勤務していますが、そのようなことは何回もありましたし、やはり業務が滞っている職員もいました。それは、やはり周りが見て発見して何とか立ち直らせるというか、そのようなことはどこでもやっていたことだったのです。そのところが、やはり今、5時20分以降の交流がすべてとは言ひませんが、そういうものがやはり希薄になってきている。これは、昼間もそうだと思うのです。定

期的な会議だとか打ち合わせはきちんとやる。その場で本当に発見できるものとなかなか読み取れないものというあたりの差というのですか、それが、やはり 5 時 20 分以降のコミュニケーションの中で、少し打ち解けたり、あるいは、ほっとした段階で言えることとかというのは、やはり大事な要素なのかなと思います。圧倒的にそういう場面というのは、ここ 10 年ぐらいは減っている。それは、それぞれのライフスタイルの中での生き方というものもあるし、あるいはもっと言うとな銭的なこともあるのかもしれませんが、どうもやはりそういう機会が減っているのは事実だと思います。

お酒を飲むのがすべてではなくて、別に夜にボーリング一つやっても、みんなで食事してもいいわけですが、そういう機会というものもなかなかなくなってきて、どうしても個人志向に走りがちだという今の傾向というものも、この市役所の職員の中でもやはり同じように多くなってきている、そのように実感はしています。ただ、それぞれ声をかけて一生懸命職員のためにやっている課長も結構たくさんいますので、そんな話も今のお話なども含めながら、また少しお話をしながら進めていかなければならないというふうに思っております。

○横田委員

しょっちゅう飲みに行けという話ではないのですが、私が前に務めていた職場は、大体 5 時以降になりますと、夜な夜な繁華街に出ていきました。それを何と言ったかということ、「赤ちょうちん道場」と言ったのです。道場なのです。仕事のことも教えてもらえるし、それから人生のことも先輩たちといろいろ話をする。「じゃ、道場へ行くか」ということが合言葉になったりしていた時期もありました。ただ、今、このコミュニケーションの問題は古くて新しい問題で、先ほども言いましたように、なかなか上司と率先して飲みに行くという若い方々は少ないとお聞きしております。確かに、上司が全部いい人ばかりではないですから、飲もうかという気持ちにもなれないのかもしれませんが、ぜひ、そういう機会をなるべく、もちろん強制的ではなくて、そういったことができる職場の雰囲気づくりに、総務部が中心になってやっていただきたいと思います。

それと、具体の例になりますけれども、私がいた北海道警察は、不祥事が起きたら大変なところですので、上司が自分の部下一人一人の監督実施簿というものを持っているのです。そこにいろいろなことを書きます。そのときは、本人と面接して話をして書きます。私が先ほど言ったように、道場での話もこの中に入ります。それを、当然、決裁も入れて、全上司が見るというふうになっているのです。あのときで四半期に一度ぐらいでしたから、年に 4 回ぐらいこの監督実施簿を書くわけです。

この方法がいいとは言いませんし、小樽市でやれといってもなかなか難しいのかもしれませんが、やはり仕組みとしてそこまでいなくても、部下あるいは上司たちと、あるいは上司がしっかりと本人の心情というものを、業務はもちろんですが、心情を把握するための手だてなども必要ではないかと思ったり、そういうことでお話をするうちに、先ほど言ったように個人が抱える問題などが明らかになっていけばいいのかなと思いますので、こんなこともお考えいただければと思いますが、いかがでしょうか。

○総務部長

それぞれの企業なり組織の中でいろいろなやり方があるのだろうと思うのです。今、私どものほうで人事評価というのをやっているのです。これはまだ管理職段階での試行ですけれども、これは、どちらかというと業務中心なのですが、今、試行でここ一、二年やっていて、私であれば自分の下の次長、課長職の業務記録票を一人ごとに持っています。そして、常にあったことを 1 年間記録するようになっているのです。今回こういう業務でこういう功績があった、こういうことで失敗した、そういうものをつけなさいとなっているのです。そして 1 年たって総体の評価をしていくことになっております。これが国の場合、たとえば期末手当の増減に反映される、そんな仕組みでやっていますけれども、本市でも今、その試行をやっております。

これは業務に限ってですが、今御質問にあったようなことは、人事評価の中でうまくやれないのかなという気はしています。これは、個々の評価をするとか、個々の悪いところを評価するという意味ではなくて、やはり、それ

ぞれの持っている人間のいろいろな意味の部分把握しておくということ。これにより、本人のためあるいは組織のため、そういう手法は少し考えていかなければいけないと思います。これまでは、個々の職員の例えば家族構成とか、どんな家に住んでいるとか、母親がいるとか父親がいるとかというのはわりとわかっていたのですけれども、今やこうしたことすらわからなくなっており、自分の係にいる職員が帰宅後にどんな生活をしているのかすらわからないのです。たしか妻がいるよな、子供は何人だったろうかと、正直に言ってしまうと、そのぐらいの時代に今はなってきたと思うのです。祖父母がいるかどうかもわからないみたいな。やはり昼間 8 時間から 10 時間も職場で一緒に勤務していて、その辺のところすらわからないというのは果たしてどうなのだろうというのは、これから考えていかなければならないのかと思っておりますので、この先のことを含めて、少し勉強させていただければと思います。

○横田委員

最後になります。

今、まさしく部長が言われたように、家庭の状況などもわからないというのは、やはり職員の管理ということからはちょっと問題があるのではないかと思います。

先ほども言いましたけれども、本当に北海道の組織全部で実施しているかどうかはわかりませんが、北海道警察では上司が必ず家庭訪問をなささいということになっています。酒も出てくるでしょうから、先ほどの話に戻りますけれども、家庭訪問により本当に今言ったように家族構成などがわかるのですね。それから、誕生日はいつだとか、今回、子供が結婚しましたよとか、産まれましたよとか、書類で見ただけではわからない、そういったことから関係づくりをしていくのが本当の姿ではないかと思います。

最後のまとめの 24 ページに、ここに上げたことは再発防止や業務改善のごく一部にすぎませんとなっています。確かにそうだと思います。まだまだ取り組まなければならないことはありますので、また具体の部分については総務常任委員会など議会の場で折に触れて質問していこうと思います。願わくは、先ほども言ったように、この業務事故再発防止マニュアルを確実に実行させるように、総務部として職員にしっかりと周知してほしいというふうに思います。

私のほうは終わります。答弁は要りません。

○山田委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

それでは、このマニュアル（案）についてお聞きいたします。

最初に、先ほどの冒頭で説明では、3 名の外部有識者がこのマニュアル（案）の作成に携わっているということで、まだまだ製作途中とお聞きしておりますが、このマニュアル（案）作成について、本市ではどのような部署の方々が関連されてこういうようなマニュアル（案）を作成されたのか、まずはその点について説明をお願いいたします。

○（総務）職員課長

市の体制ということですが、例の高額療養費未請求問題の検討委員会メンバーである総務部所属職員を中心として、総務部長、次長、総務部総務課長、総務部職員課長、それと総務部総務課行政係長、それと職員課人事係長の 6 名で対応しております。

○山田委員

それでは、今回の事故にかかわった部署は入っていないのですか。

○（総務）職員課長

今回の事件にかかわった部署は、この検討委員会の中のオブザーバーという立場で参加しています。ただ、今回

の全庁的なマニュアル（案）づくりに当たっては検討委員会の中に入っていないのですが、随時、その中身を、例えば冒頭の10ページまでの今回見ていただいている「はじめに」から9ページぐらいまでの経過等の問題点については、随時、見てもらいながら対応しております。

○山田委員

先ほどもお話がありましたが、まだまだ道半ばということでこのマニュアル（案）を私は見ております。どうしかとすると、やはり、このような業務は、事務方でされるべき内容であり、例えば病院局又は消防本部では、人命にかかわる部分に対応するための事故防止対策マニュアルというような形のものがあるのではないかと思います。

その点からいうと事務方については、例えば苦情窓口相談や、倫理規程、コンプライアンス、新任、現任の研修計画マニュアル、こういうものが私は必要だと思うのですよ。これらのマニュアルについてどうお考えなのか、お示しいただければと思います。

○（総務）職員課長

まず、倫理規程で言うと、職員課のほうでつくった倫理規程マニュアルは、全編ハンドブックで、それは全職員に配ってやっているつもりです。それと、消防本部や病院局というのは、すでにきちんとした業務マニュアルが確立されておりまして、それに基づいて、やることが決まっているという形で押さえております。

それと、新任、現任のいわゆる研修計画につきましては、研修規程が病院のほうにもございまして、一般的な定期的な研修と特別研修という形でやってございまして、それは毎年度ごと当初に決めて、それを周知徹底するということで、人材育成計画の中にのせております。

○総務部長

答弁を補足させてもらいますが、基本的な市の業務の部分で言いますと、私どもの仕事というのは、基本的に法律、条例、規則、規程、要綱、すべてそれが基本です。言ってしまえば、本来はそれがマニュアルだと思うのです。ただ、そこだけで見ていくとなかなか難しいものですから、現実の問題としてはさまざまな手順書だとか仕事の仕方というものを各職場で持つのです。そして、今回示しているこの業務事故防止マニュアル（案）については、ある意味では業務を進めるに当たっての基本的な指針、スタンスだと思っています。ですから、これはどこの職場でも当てはまる、ある意味で言えば基本的な憲法みたいなものです。今、お話にあったそれぞれの職場には、種々雑多な業務があります、正直に申し上げます。現場の職場から管理部門から窓口業務から補助業務から国の仕事まで、かなり違うことをやっているのですね。ですから、同じようなマニュアルでなかなかいき切れないのです。ですから、消防や病院のように国から示されたとおりにやらなければならない部署もあるのです。ですから、それぞれがこの基本にのっかって、それぞれの業務に即したいいわゆる手順書みたいなものをつくってほしい、それを今後進めていきたいというのが今回の基本的なスタンスということで御理解をいただきたいと思います。

○山田委員

基本的なスタンスであるということについては、今の部長のお話でよくわかりました。

今回は、職員の懈怠ということですが、民間では、プロの仕事の三つの基本は、「正確」、「丁寧」、「早く」といわれ、また七つの基本として、「整理」、「整頓」、「言語」、「動作」、「サービス」「態度」と「清潔」であることは、皆さんも御承知のことと思います。ただ、やはり懈怠となれば、どうしても机上の部分で書類が山積みになっているだとかといった目に見える部分について、係長や課長が気づくのが当然という気がしますが、この点について、今回の問題の原因は、業務の特殊性もあるということも言われていますが、やはり当事者本人が業務に対する取組を改善することができるような育成プログラムがあればお聞かせ願いたいと思います。

○総務部長

今も説明しましたがけれども、これから私どもとしては、これまでもそれぞれの職場で一定程度の業務マニュアル

を持ちながら進めています。御質問にありました改善育成プログラムというのは、何かあったときに、それをどう改善させて、個人の人間を立ち直らせることも含めていくためのもの、ということだと思っておりますけれども、当然、そういうことも必要になるのだと思います。ただ、あまりあってはいけない例なものですから、そんなにいつもあるとは思っておりませんが、今回の職員についても、当然、今反省をして停職中ですが、戻ってきた段階では、私どものほうから十分話をし、この間の業務事故防止マニュアルと、あるいは本人がやってきたこの何年間の取組について、この数か月で十分反省して帰ってくると思っておりますけれども、その段階でもどんな形で本人を成長させるか、こんなことを十分やっていかなければならないと思っております。今、どんなプログラムかと言われると、まだありませんけれども、それは十分やっていかなければならないと思っております。

○山田委員

本当に、こうした形で、切り捨てるのではなくて、やはり職員の育成にも目を向けた体制づくりや仕事の共有のあり方などに取り組んでいただければと思います。

早速、業務事故再発防止マニュアル（案）から何点かお聞きいたします。

今回、職員が 1 人でチェックもなく、平成 14 年度から 18 年度まで 5 年間の長期にわたり担当をしておられ、しかも引継ぎもあいまいだったと聞きました。また、この業務の特殊性があったということでお聞きいたしました。

マニュアル（案）では、そのため改善点として 5 点を上げています。仕事リストの作成、請求業務の個々の進捗よく状況確認のための処理簿作成、決裁行為の増、保険者から支給決定通知をもらう、業務マニュアルの作成、この点について、実際にどのような形で行うことになるのか、お聞かせ願いたいと思っております。

○医療保険部次長

マニュアル（案）では、問題が起きた職場における改善点ということで、従来、職員一人が一から十まで全部やっていて、周りの職員はなかなか気がつかなかった、また、あわせて上司もチェックがしきれなかったというような話があります。この問題が発生した職場自体は、係長 1 名に係員が 3 名、現在は係長、係員が 2 名に嘱託職員、そのほかに繁忙期の臨時職員ということで人員的にも人事面で手厚くしておりますけれども、その中で担当者が係長の決裁をもらうのはもちろんですが、そうではなくて、係員全員に回覧して、合議する。その上で、係長が見て、課長に決裁を回す。その中で、周りの係員も、これはちょっとおかしいとか、あれ、これは違うのではないかと、そういったミスを初期段階からチェックする。係長も、それによって間違いを見つけやすくする。そういうようないわゆる全員合議制を現在とっております。

○山田委員

私も、こういうような特殊の部門で考えると、やはり個人ごとに業務を行うのではなくて、例えば 1 日 2 時間程度は、たぶん、全員が同じ業務を行うことにすれば、お互いの進捗よく状況が把握できると思うのです。やはり、各職場での改善策については、その時々、業務に応じて対応されるべきと私は思っております。

ですから、今言われたような取組が最善だとは私は思いません。その時々業務によって、課長や部長が最良の方法を判断して指示するべきだと思います。

今マニュアル（案）の具体的方法をお示しいただいたのですが、少し乱暴かもしれませんが、私の指摘するような柔軟な考え方についての御意見をいただければと思いますが、どうでしょうか。

○医療保険部次長

職場の中では、この問題が発生した時点で幾つかの問題点を浮き彫りにしながら、そういった間違いにどういったふうに対応していくかということで、改善方法を示しておりますけれども、やはり、なれてきますと、係長にしろ、係員にしろ、あるいは周りの職員にしろ、内容をよく検証せずに決裁するなど、チェックがおざなりになってくる。そういう中で、反面大事なのは、やはり人事異動などで新人が入ってくると、新人は業務がよくわからないものですから一生懸命勉強します。そこで別な視点から業務を検証する。そういうところから、今までできなかった職員

が人事異動することによって新たな改善点が生まれる。それから、異動周期は大体 1 か所 4 年ぐらいですけれども、意識的に 2 年ぐらいのローテーションで回して、とりあえず隣で仕事をしていた人が隣の仕事、また別な仕事を見る中で自分の中の改善点も見つかるということで、やはり、そういうあたりはこのマニュアル（案）を基にして、反省の上から積極的に改善するような職場の空気をつくっていかねばならないだろうというふうに思います。

○山田委員

そういう改善というのは、本当に必要だと思います。

一方で、今回示された監査意見報告書でもいろいろ指摘事項があります。例えば、パソコンを使って前もって文書收受月日が記載された書類が出ている、また、この出勤簿に取得時間の記載していないものがあったといった指摘があります。果たしてこのような監査意見報告書の指摘が、今回教訓として生かされたのかどうかについて、お聞かせ願えればと思います。

○総務部長

今お話にあったのは監査意見報告書の指摘のことだと思いますけれども、毎年、監査委員のほうから監査意見報告をいただいております。その中で、事務的な部分の御指摘をいただいております、市長のほうからも、私どももかなり怒られてはいるのです。毎年、やはり簡単な、つまり、ある意味ではいつでもチェックできるようなミスが続いております。例えば、職員管理の問題、押印一つの問題、日付の問題などですね。そういうところをやはりきちんとしていかないと、全体的な業務の正確さについてもどうしても担保できない。結果として、業務全体にリスクを抱えることになるのだという御指摘もいただいております。それはもう、各職場に徹底をして、各職場の中からも数多くの改善の報告を今もらってまして、毎年、監査委員のほうにも説明をしております。今回、特にホームページにも監査報告書が掲載されまして、一般市民も全部見ておりますので、私どもも、十分それを踏まえて、来年度には少なくともそういうことがないよう、各職場に徹底をしています。今お話にあったのは、このマニュアル（案）との関連での御質問だと思いますけれども、直接それを受けてどうこうということはありませんが、当然、そういう趣旨、精神を受けながら進めているということで御理解をいただきたいと思います。

○山田委員

ぜひ、そういう改善をお願いしたいと思います。

また、このマニュアルには、「業務の改善を考える [1]」として、HACCP（ハサップ）を応用した業務の改善の考え方が示されています。この中で事例を引用しながら、最終的な防止策を 3 点ほど上げられておりますが、この点について、最後のほうで業務内容について関連した記述がありますが、これによってたぶん業務の改善が早急に進むのだとは思いますが、このほかに例えば他市の状況だとか、そういう押さえている部分がありましたら教えたいと思います。

○（総務）職員課長

今回のマニュアル（案）作成に当たりまして、他市の状況を参考にさせていただきます。

○山田委員

この HACCP を応用した業務の改善、これはどういう意図があつてこういう事例を出したのか、その点についてお聞かせ願いたいと思います。

○（総務）職員課長

今、山田委員もおっしゃっていましたが、あくまでも、業務を改善する場合の一例ということで、一つの業務をとらえたときに、それがどういう危険性をはらんでいるのか、どういうミスを生み出すのか、業務を一つ一つを分析していく中で、その想定されるミスと防止策、どうやればできるかというのを全部洗い出して行って、最終的に洗い出したものの中から対応が可能なもの、不必要なものを除いて行って対応策を考えるというような考え方は、いわゆる先ほど説明いたしました食品の安全管理といったものからヒントを得た業務改善手法ということ

で考えております。

○山田委員

それはそれで、私もそのとおりでと思います。ただ、今回、この考え方については、この14ページにあります。性善説、性悪説、いろいろこういう形で書いてあります。人はだれでも失敗するものです。今回、このマニュアル（案）の出発点は、たぶん、そこなのかという気はするのです。神様でない限り、絶対にミスがないということはありません。ですから、このミスを防止するために、例えば、業務の進行管理を進める中で、情報の共有化を図るという基本のスタンスに立つことにより、ミスを未然に防止することができると思うのですけれども、この情報の共有化をどうされるのか、お聞かせ願いたいと思います。

○（総務）職員課長

情報の共有化といっても、職場ごとに業務の内容によっていろいろな方法があると思います。例えば、よくあるのは、市民の方から寄せられた苦情ですね。そのままにしておかないで、報告書などでそのてんまつどうしたかということ例えば職場の仲間が見られるよう、今は全部庁内LANでパソコンがつながっていますから、そういう形で情報を蓄積していくことで、同じような苦情が生じないような事前に対策を図っておくといった、情報共有の方法をこのマニュアル（案）の中で考えております。

○山田委員

例えば苦情相談窓口、そういうもののマニュアルもあるのでしょうか。

○総務部長

先ほども説明をしましたが、個々の職場でそれぞれやっている業務マニュアルは、当然存在しています。これがなければ仕事が大変ですから。ただ、画一的、オフィシャルに整理できているかと言えば、必ずしもそうではないということ先ほどはちょっと申し上げました。ただ、今おっしゃったように、例えば苦情相談と。苦情相談といってもいろいろな部署でたくさんあります。例えば、生活支援課でやっているいろいろな相談、あるいは市民からの相談というのはいろいろな場面でありますから、基本的な考え方で、例えば生活支援課でやる相談と消費生活でやる相談と、それから市税だってありますね。それぞれの職場でさまざまな相談に対する一つの考え方の整理というものは、たぶん、それぞれの部局で持っていると思います。私も全部見ているわけではないですけれども。ただ、それをどうオフィシャルに整理できるのかということも一つ課題だろうとは思っているのです。ただ、それはまた難しい話で、ここのところをどうしていくかというのは、これからの課題になっていくと思います。

ですから、先ほど私が申し上げましたのは、この業務事故再発防止マニュアル（案）は基本的な憲法みたいなものです。それぞれの職場でまた、それを基に手順書、仕事のやり方、そういうものをつくりながらそれを生かしてほしい、そんな考え方で整理をしています。

○山田委員

終わります。

○濱本委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

このマニュアル（案）を見せていただきました。感想を言います。タイトルが気に入りません。業務事故再発防止ではありません。業務事故発生防止で、マニュアルでなくて、策定の指針です。そういう意味では、私は、タイトルが中身にそぐわないというふうに思います。それがまず一つ。

それから、中身がどうも混在しているように思います。今回の高額療養費の未請求の話が例示として出ているのであればいいのですが、その部分の防止の話も出ているのです。それは、各職域でどうするかという話であって、指針ということであれば、もう少し全庁的な話で構成したほうがいいのかなと。

もう一つは、管理職とそれから一般職の人たちの区別、それからボリュームがあまりにも足りないのではないのかなというのの一つです。

もう一つは、文体のことについて言うと、何かお願いしますとかという話ではないのだろうと私は思うのです。これをやりなさいと。言い方は別ですよ。基本的にはこれをやりなさいという話で、お願いしますということではないのだろうというふうに私は思います。

それから、基本的に作業、業務というのは、より高い効率性、より高い正確性、より高い再現性です。これを担保する根本は改善の思想です。だから、そういう改善の思想を、この中にやはり職員全員に改善の思想が定着しなければならないということをやわなければ、これは単なる絵にかいたもちになるのだろうと思いますので、ぜひその点を考慮いただいて、このマニュアル（案）の完成本を見せていただきたいなど、そういうふうに思います。

それから、具体的なことを一つだけ申し上げます。手順書の見直しということを先ほど総務部長もおっしゃいましたけれども、具体的にこのマニュアルが完成したら、例えばすべての職域に関して手順書の見直しの完成版を、例えば1年をかけてやるとか、半年をかけてやるとか、その辺について期限を切った答弁をいただきたいのですが、いかがでしょうか。

まとめて御答弁ください

○総務部長

何点が御質問がありました。まず、一つは、題名のことです。それは、たぶん、御指摘の点は当たっているのだろうと。だから、私たちが進めるときに、これは基本的な指針です、スタンスですと申し上げます。ただ、この名称ですと来ていたものですから、今段階でこれになっています。ただ、その辺は、今、有識者の方を含めた会議の中で、これもまた御意見も踏まえて整理をさせてもらいたいと思います。

それからもう一つは、高額療養費未請求の部分がどうも中心課題で、全庁的な中身とはちょっとそぐわないのではないのかという御指摘です。これも、実は有識者の方からも同じような御指摘をいただいています。今回あった事件は事件としてまず押さえないと。そのことをあまり書くと、全体のことでどうなのでしょうという御意見も実はありまして、たぶん、今言った御趣旨と同じなのかなと。それは、我々も実は受け止めさせていただいて、今、その会議の中でもそんな議論をしておりますので、これをどう変えていくかという中で、また今の御意見を参考にさせていただければと思います。

それからもう一つは、管理職と一般職のボリュームの問題です。これは、ちょっと私もどれだけ書いてもいいのかというあたりが非常に難しい、悩ましいところです。実は、有識者会議でも、またお一人の方が言われたのは、いくら厚い立派なものをつくってもあまり意味はありませんと、ポイントの部分を大事にしてくださいと、こういう御指摘も実はありました。それもまた一理ある話で、実は今、意見として踏まえながら内部では整理をさせていただいたということです。

それから、最後に、業務の手順書、これは実は、先ほど言った話に尽きるのですけれども、本当にオフィシャルにすべての課に手順書がつくれるかという、これは正直に言ってなかなか難しいと思います。特に、こういう公務員職場の中でどうやってつくっていくか。オフィシャルにつくってしまえば、それは基本的には守らなければならないものですから、これで失敗したときにどうするかとか、仮にこれが違ったからとか、これをどう守っていくかとか、相当議論しないとなかなかやり切れません。だから、今できるものというのは、あくまでも事務を進める、業務を進める上での先ほど言った手順書の本当に、俗に言われるマニュアルと言われるもの、こういうものをとりあえずはつくりますけれども、たぶん、御指摘の部分については、少し時間をかけて議論しないと、私どもだけではなかなか簡単にいきませんし、仮にプロの皆さんの力をかりとなれば、相当の年数、相当の費用をかけてやらなければ、これはなかなかできないものだ。物の本を読めばそういうふうには書いていますので、それは少し時間をかけた論議が必要かなというふうに思っています。

ただ、お話としては十分受け止めなければいけないかなと思っています。

○濱本委員

マニュアルをつくと、それに縛られてしまうという、確かにそういう観点はありますし、そういう危惧はあります。しかしながら、そのマニュアルに縛られないための一つの考え方は、やはり先ほど私が言った改善の思想というものが根底にあると、作成したマニュアルもこれは100パーセントの完成品ではないのだと。そこが、やはりそもそものスタートなのだろうと思うのです。だから、そういう改善の思想が定着してれば、今日与えられたマニュアルは明日陳腐化しているかもしれないということになるわけですよ。では、その陳腐化したものをどう改善しようかというふうになるのですね。できたらそれでいいのだということではないのだろうと思います。そこが、民間の会社と、申しわけないですが行政の事務職という行政にかかわっている人たちの基本的な考え方の違いです。今日の作業工程は、今日はよかったかもしれないけれども、明日になったときにこれはちょっと改善したほうがいいねという話になる。

その点をぜひとも十分御配慮いただいて、もう一回言いますけれども、この策定の指針、どういうタイトルになるはわかりませんが、いいものを期待していますので、よろしくお願いいたします。

○北野委員長

自民党の質疑を終結し、この際、暫時休憩いたします。

休憩 午後 2 時39分

再開 午後 2 時58分

○北野委員長

休憩前に引き続き、会議を再開し、質問を続行いたします。

公明党。

○千葉委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

先ほど来からの質疑がありまして、私もちょっと、今回、業務事故再発防止マニュアル（案）が出ますということでお伺いをして、実際、このマニュアル（案）を手にとりまして、先ほど濱本委員のほうからお話がありましたけれども、もう少し具体的な内容が出るのかなと期待をしておりました。でも、先ほどのいろいろなやりとりの中で、指針であるということとこういう内容になっているということで、ある意味納得はいたしました。

それで、先ほど有識者の方々を交えて、7月までもう少し見直しをしていくということでありましたけれども、これ以上細かいことが出るのかどうか、ちょっとその1点、お伺いをしたいと思います。

○（総務）職員課長

有識者会議の中でも、担当者の体制の部分ですとか、あとはジョブローテーションの部分で何点か御意見などが出ていましたので、その辺を今回のマニュアル（案）に組み込んでいく中で仕上げていきたいというふうに思います。

○千葉委員

活用方法であります。基本的に全職員に配布をするというお話でありました。このマニュアルの今後の活用方法なのですが、全職員に配布することは認識したのですけれども、来年度以降、新人職員に対してはどういった形で、再発防止という観点でのこのマニュアルをお渡ししていくという考えなのでしょうか。

○（総務）職員課長

新人職員ということでは、当然、新人職員研修というものが採用後 1 週間程度ございますので、その中で周知していくやり方が一つあります。

もう一つは、先ほども申し上げましたが、職場研修というものを平成 20 年度から実施しておりますので、新人職員が各職場に配置された際に、そういった中でこういったものを目にしていくと。採用されたときに配るとともに、そういうマニュアルも周知していくということで考えております。

○千葉委員

これと同じものを、同じものというか、でき上がった、今回の事件を通したマニュアルを配るということで理解してよろしいですか。

○（総務）職員課長

今回、仕上げたものを、同じものでということでは考えております。

○千葉委員

引継ぎの件でも話し合ったのですけれども、新人の職員にとりましては、最初が非常に肝心であるというふうに思っています。このマニュアルを通して先ほどいろいろお話がありましたけれども、やはり、こうしてくださいというような形ではなくて、そうしたほうがいいのではないかという表現が多いので、やはり、これはきちんとやっていただきたいですとか、そういう表示にしていきたいというふうに思っています。

◎職員研修について

次に、先ほど研修というお話がありました。各部違うお仕事をしている人たちが集まって、この部ではこういう仕事をしてきたとか、私のところではこういう内容の仕事をしていますという研修を設けているというお話もあったのですけれども、実際に行く前の段階で、自分も今、部だとかグループだとかと分かれている仕事で、自分のグループではこういう仕事を各担当がこのようにやっていますというような話合いというか、研修の場というのは今あるのでしょうか。

○（総務）職員課長

要は、同じ課の中でのという御質問かと思うのですが、普通、課によってさまざまなものですから、先ほど言いましたように、皆同じような仕事をしている中では、生活支援課だとか税務関係課かいつきましては、研修というのですか、職場単位で研修されているところもありますし、極端に言うと、私の課では人事係と厚生係があるのですけれども、そこで自分の仕事をこうしてやっていますという研修自体はないのですけれども、業務の中でいろいろかわりが出てくるものですから、その中での意見交換というのは当然しているという形です。

○千葉委員

そういう意見交換も非常に大切な視点だなと思うのですけれども、実際、こういう事務的なレベルでの意思の疎通といいますか、先ほどお話があったとおり、ジョブローテーションについても、例えば、2 年たった隣の人の仕事をするような形で考えているというお話もありましたけれども、2 年たっても隣の人が何をしているかわからないこと自体がちょっと問題があるのではないかなというふうに私は思っています。

民間の仕事と違って行政の仕事は、先ほどお話がありましたけれども、非常に複雑で、法的なことも絡んでいて、非常に大変だというのは理解しています。ただ、私自身は行政の仕事に携わったことがありませんので、ではどこまで理解しているのかということに対してははっきり申し上げられませんが、やはり常日ごろから隣の人の仕事がどういう事務的な仕事の流れでやっているかということ自体はしっかりと皆さんの意識の中で、そういう流れについては勉強していただきたいと思いますというふうに思っています。

◎業務のチェック体制について

先ほど、さまざまなチェック体制についてもお話がありまして、手順書については非常につくるのが難しいとい

うお話がありました。しかし、毎日やる仕事と 1 か月に 1 回必ずやらなければいけない仕事、また 3 か月に 1 回、期限が半年、1 年とそれぞれある意味決まっている作業というのはあると思います。それに対しては、しっかりチェック項目として上げた、そのようなチェック表でもいいですけれども、各グループ、小さい単位でつくって、そのチェックはきちんとしていただきたいなというふうに思っていますけれども、その辺についてはいかがでしょうか。

○（総務）職員課長

チェック体制ということではいろいろな方法があると思いますので、例えば、仕事の計画表みたいなものを年間で作るなり、月間で作るなりして、そういった仕事が上がってきているかという一つのチェックは可能かと思っています。

あと、隣の人がどんな仕事をしているかわからないという御質問がございましたけれども、それについては、例えば、細かく仕事の内容を覚えるということではなくても、決裁を回すときに、担当ではない職員にも書類を回すことによって、それを目にするだけでもどんな仕事をやっているかということが大分わかってきますので、そういうこともしていければというふうに考えています。

○千葉委員

◎業務の引継ぎについて

あともう一点、引継ぎ書の話なのですけれども、前回は質問の中で、御答弁の中であったと思うのですが、自分のしている仕事に対してのマニュアルをつくっている方、また、つくっていない方がいるというお話でした。この引継ぎ書に関しては、ぜひ全員につくってきちんとわかる形で引継ぎをしていただきたいなというふうに思っているのですが、その辺についてお考えはいかがでしょうか。

○（総務）職員課長

マニュアルと引継ぎ書というのは基本的にちょっと違う、別物というふうには考えております。引継ぎ書は、当然、自分の業務を後任者に引継ぐ際につくるもので、これは規程にもきちんと定められていますとおり、ちゃんと引き継ぐようになっているのですけれども、それを文章で残すかどうかまでは決められていないのです。ただ、今回、このマニュアルというかこの指針ではなるべく引継ぎ書をつくるようにということで示しております。

ただ、業務のマニュアルについては、1 人が一つのマニュアルだけを持っているわけではなくて、一つの業務について一つのマニュアルというふうになると、10 個の業務を 1 人で持っている、10 個のマニュアルが当然出てきます。ですから、それを全部つくる必要があるのか、中にはマニュアルがなくてもできる業務があるのですけれども、なるべくペーパーでマニュアルを残していく形でやっていってほしいということは今回の指針の中に記載しています。それにしても、マンパワーといえますか、一度に全部やれと言ってもできるものでもないはなしではないですから、時間をかけて少しずつつくってほしいというのがうちの対応です。

○千葉委員

引継ぎ書のイメージが私の言っていたものとはちょっと違うのかなと思うのです。要は、いろいろな異動があって自分の仕事を A さんに引き継ぎますと、では 1 日目の朝からやる仕事については教えましたとか、重要書類については説明しましたとかという意味での引継ぎがきちんと行われて次の方に仕事を渡したかというような、そのようなチェックの意味での引継ぎに関してちょっとお伺いしたのですが、その辺は実際にどのように行われているのでしょうか。

○（総務）職員課長

引継ぎにつきましては、いろいろなパターンがございまして、引き継ぐ前任者が職場に残っている場合もありますし、異動で出ていってしまう場合もあります。今回のように引継ぎ書がなくても、隣にいて、口頭で指導して引継ぎを行っていくという場合もいろいろございます。

ただ、それは、できれば口頭ではなくて、文書に残して引き継いでほしいということでは聞いているのですけれども、それを一つずつ引き継いだかどうかというのは、いったんは概括的に全体の業務をAさんからBさんに引き継ぐときに、こういう業務がありますというのは当然引き継ぐのでしょうけれども、その時期が来なければその業務の詳細についてわからないということもございます。それはどういう形でチェックしていくのかということはありませんけれども、私どものほうで今回の指針で言っているのは、引継ぎに際して、係員の引継ぎには係員も立ち会って業務をチェックする形にすべきだということを今回盛り込んでおります。

○千葉委員

おっしゃっていることはわかるのですが、今回的高額療養費の未請求問題に関しても、お話を聞くと、非常に重要な業務だったと思うのです。それが、要は、次に来た方がわからないわけですね。何をしていたかわからない。その中で、きちんとした引継ぎができていないがために、前の形態もわからなかったし、新しく来られた方もそれについて理解ができなかったという事実があるので、やはり、自分の仕事で何が重要かということはその係の方が一番よくわかっているということがあると思うのです。ですから、その中で、次の方に、これはここまでやっているけれども、あとはあなたに引き継ぎますとか、きちんと重要な部分と、そうでないと、先ほどおっしゃったように口頭で伝えて、あとは自分の中で、朝にこれをやって、昼までこの作業をして、帰りにはここまでやって帰るというようなことはその個人の方がやるべきだと思いますけれども、あくまでも今回の事故が起こったような重要なものに関してはきちんと引き継ぎをする、また、そういうものはしたという文書的なものを残していくべきだと思いますけれども、その辺についてはいかがですか。

○総務部長

一般的な役務の引継ぎという中で、今お話があった、例えば今回の案件に係るような中身ですね。たぶん、文書で残していくことが必要なのだと思います。ただ、お話の中にあつたように、役所全体で見た場合に、例えば、税だとか医療保険部で国保年金課の賦課といった業務のように、かなり多い人数で仕事をしているところが結構多いです。そういう課かいでは個々の引継ぎというのはそう必要がなくて、当然、でき上がった基本的なマニュアルなり規則なりでやっていますし、先輩もたくさんいますので、新規の職員が入っても十分教えられて、研修もして、1年間で大体できるようになる、こういうことがわりと多いのです。戸籍住民課の窓口もそうですし、そういう人数の多い国保年金課、後期高齢・福祉医療課の賦課、市税や生活支援課などのように先輩に教えてもらう職場というのはわりとそういう形でいいのです。

問題は、今御指摘がありましたとおり、非常に広範囲の仕事がたくさんあって、どうしてもマンパワーの関係で一人の人間がそれを担っているようなところの引継ぎの問題というのは、当然、本人同士も今のような形ですべきでしょうし、係長、課長というレベルでどこまでやれるかという、その中で二重、三重のチェック体制が必要だと思います。

ですから、今この視点の中での引継ぎということがうたわれていますけれども、具体的に何をやるとは書いていないですね。今後、そのあたりをどうしていくかというあたりが、今、御指摘のありましたとおり、やはり文書で残していくということが非常に大事だと思います。

例えば、新しい職員が1日、2日で引き継がれても、業務の中身がかなりボリュームがあると、それはなかなか理解できないのです。そうだとすると、やはり、ペーパーで残して、後日にもまた聞くことができる、そういう体制は必要だと思います。

今の御意見を受け止めながら、またこれから検討する場面も多くありますので、協議をさせていただきたいと思っております。

○千葉委員

◎職員の身上調書について

先ほどコミュニケーションというお話がありまして、職員として入ってその方がよくわからないというお話もありました。これはちょっと質問というか、例えば、毎年その家庭の家族構成とかいろいろ変わりますけれども、一般に身上調書みたいなものというのは、職員が書いて、上司を通らずにそのまま職員課のほうに直接上がっていくような流れなのでしょうか。

○（総務）職員課長

職員の家族の関係で言いますと、例えば、扶養家族に変動があれば、扶養親族届が職場の係長、課長、そして私どものほうに回ってきます。そのほかに、扶養親族というか、扶養手当関係なしに年に一度、職員家族調べとして調査をしています。それも同じ形態で、所属の係長、課長、そして私どものほうに回ってきます。

○千葉委員

そういう意味では、ある程度、家族構成的なことはわかっているということでもよろしいですね。民間とかではそういう身上調書は、それ以外に、例えば、自分が今やっている仕事、例えば、自分でこれは適しているとか、自分には向かないと思うだとか、こういう仕事が自分はやりたいだとか、そういう希望を募ったり、また、今いる部署のこういう問題点があるのではないかということも書けるような、そういうような身上調書を扱っている民間企業もあります。あくまでも個人的な意見ですので、ある意味、上司、トップの方の目を通して職員課に上がる、いろいろな人に見られては困る部分はあるのですけれども、そういうことを通すことで、先ほど言ったように風通しといいますか、この職員はこの部でこういう問題意識を持っているのだとか、こういうふぐあいがあるのだと。本当は言葉で伝えるのが一番いいのかもしれませんが、なかなかそういうことができない若い方が増えているということを私自身は感じていますので、何か違った形で職員が今何を考えて、またどう思っているのかということを送達できるような仕組みづくりと申しますか、そういうことも考えていただきたいと思いますが、その辺についてはいかがでしょうか。

○（総務）職員課長

全部の職員の意向を逐次私どものほうで全部取りまとめるというのは、これはかなり業務量的にも困難な話です。ただ、異動対象になっている職員につきましては、必ず所属長は異動対象になっている職員と面談して意向内容を聞いてくださいという話をしてしていますので、その中で、その職員の意向については、例えば、次に行きたい職場ですとか、どんな仕事をしてみたいですとか、体調はどうなのかとか、その辺を調べまして私どものほうには内申書という形で上がってきていますので、そういう部分では把握しています。

○総務部長

プラスしまして、今あるのは、庁内 LAN を通じて職員の声を聞く、そういうところがあります。だから、職員でいろいろな意見を載せてくる方もいます、いろいろな業務改善、提案を含めてです。

それから、制度的にも提案制度というものも設けています。これは利用が少なくて、もっと出すようにとはっばをかけるのですけれども、これがなかなか出てこないのが現状で、この辺は我々も少し頑張らなければならないと思います。

ただ、今の若い方は、庁内 LAN を使って掲示板などに意見を掲載するのがわりと好きなのです。かなり多くの意見が寄せられ中には、なるほどと思う意見もあります。意見を述べるときに匿名の方もいますので、別に名前を掲載せずに投稿することも可能ですから、そういう意味では、制度的にもあるのですけれども、なかなか生かされていない、そういう実態があるのかなという感じがします。

○千葉委員

最後に、1 点だけお伺いしたいのですが、このマニュアル又は指針なのかどうかはわかりませんが、これのできた時点で、市民の皆様こういうマニュアルをつくりましたということで中身を公表するかどうかわかりませんが、11 ページ上の担当者のところ、複数の職員で業務チェックという項目がありまして、3 行目から、担当

が複数になることで、市民対応についても、担当がいないのでわかりませんというような対応が減りますのでということが書かれています。この件なのですけれども、担当がいないのでわかりませんということを職員の方に言うていただきたくないというふうに思うのです。これはよくわかるのですが、よく市民の方から苦情があるのは、このような対応をされた場合が多いのですね。要は、わからないからということで終わってしまう。これは、言葉を変えて、何時にお電話しますとか、後ほどということをきちんと言うていただければいいのです。しかし、最初から担当がいないのでわかりませんと言われたと、非常に市民からお怒りの電話をいただくこともありますし、このような対応についてはちょっと考えていただきたいと思うのですが、その辺についてはいかがでしょうか。

○（総務）職員課長

これは、一般的な例として抜粋して書いてあるのでこういう表現になっていまして、実際に職員がこういうぶっきらぼうな言い方をしているかということ、言うている職員もいるかもしれませんが、それであれば、担当がいないので後ほどお電話しますと、今言われたように対応しているというふうに私のほうでは思っています。これを見た市民の方々が気分の悪い思いをすると、それはそれでよくない影響がありますので、この辺の表現はちょっと考えさせてもらいたいと思います。

○齊藤（陽）委員

◎業務の複数担当制について

業務事故再発防止マニュアルのたたき台の案ということですがすけれども、今伺いますと、再発防止マニュアルという名前の指針だということちょっとややこしい話になってきましたけれども、私も一読して非常にわかりやすい内容だなと、文章もあまりお役所的ではなく、ずっと自然に入ってくる内容ではあったのですね。

ただ、非常にいい内容でいいことがちりばめられているのですけれども、それをどう具体化するのかというのは、かなり難事業というか、実際にこれを小樽市役所全体に具体化して徹底していくというのは相当な大事業になるのではないかと、そういう印象をまず受けました。いわゆる絵にかいたもちにしないで具体化していくための議論をしなければならぬのだろうなというふうに感じたところです。

この 9 ページまでは、今回の事件のケースヒストリーというか、事例研究みたいな感じで、10 ページからが全職場用という形になっております。そういうつくりになっています。

それで、3 点ほど聞きたいのですけれども、まず、この 10 ページにあります複数担当制です。これは、内容的には非常にいいというか、時宜にかなっているというか、担当が複数の人がいて、一つの業務を 2 名以上でわかるようにするということは、これとまた話が違いますけれども、ワークシェアリングを考えた場合には、一方の職員が休んでいても、もう一方の職員で業務は続けられるため休暇がとりやすくなり、労働環境としても非常にいい面が出てくると思うのですが、この複数担当制を具体的に各職場でやっていくというのは相当大事業というか、大変なことだと思うのですが、具体的にどういう方向、段取りを考えていらっしゃいますか。

○（総務）職員課長

今おっしゃったように、担当者を 2 人にするというのはかなりしんどいことではあります。画一的にというか統一的にできる話ではないものですから。各職場の事情に応じて、こういう形でやっていくと効果があるというふうに私どものほうでは考えていまして、確かに、実際にこの方式をやると職員もかなり大変な思いもするということです。ただ、職員課人事係の業務は 1 年ごとに変えていきます。4 人いるから、4 年いると職員は全部の仕事を覚えるということでは、だれがいなくても人事係の仕事がわかっているということになります。これは、時間をかけてやるしかないことなのです。ただ、それを引き継ぐ時期をここにも書いていますけれども、4 月ですと、人事異動をしてすぐであり、やはり一番大変なので、例えばそれを半年ずらして秋にやるとか、そうすると来年異

動する人の仕事を半年前倒しに引き継いで、新しい人が来たらスムーズにできる、そういうやり方もあると思います。いろいろ各職場のニーズなどに応じて、係員が 2 人しかいないところや 1 人しかいないところもありますから、係員 1 人、係長 1 人と分けようがないです。そういう場合はできませんけれども、係長が 2 人目の役割を果たしてチェック機能を働かせていくという形になろうかと思います。

○齊藤（陽）委員

ジョブローテーションと組み合わせて複数担当制を実施していくということですが、できれば、この指針（案）ではなくて、決定版が出るまでには、そういう具体的な実施計画みたいな部分も示した形で複数担当制についても具体化していただきたいと思います。

◎職員の情報共有について

次に、情報共有ということについても 14 ページにありまして、失敗を糧にするというのは、これは私も前に似たような提案をした覚えがあるのですけれども、ミスのことをあげつらって責め立てるのではなくて、ミスの一つのみんなで財産として、これを 2 回目はやらないようにしようという、そういう糧にしていくという考え方は非常に大事だと思うのです。さらに、これはいわゆる庁内での情報共有ということだと思うのですが、そういう失敗情報といいますか、ちょっとこういう間違いがありましたというようなことをできるだけ公にすると。今、どういう方法があるのか具体的に思いつきませんが、議会とか一般の市民にまでそういったことが周知されて、市役所はこういう形でミスを犯しましたけれども、なくそうとしていますというようなことを、市役所の中だけで共有するのではなくて、もっと公に、フリーに知らせていくということも必要ではないかと思います。

あとは、市民からの苦情ですね。苦情というのも大変大事な情報だと思いますので、そういったものを活用するという、議会や市民に対してもミス情報の公表といいますか、公開というか、そういったところまで踏み切れるのかどうか、ちょっと伺っておきたいと思います。

○（総務）職員課長

ミス情報の公表ということでございますけれども、例えば、市長への手紙なんかでは、こういうミスですとか、いろいろな提言ですとか、苦情と言ったら怒られますけれども、そういったものも結構含まれていまして、それは、それに対してどういう対応をしたかということ Q アンド A 形式で、ホームページのほうに載せていまして、市民の方々も見られるような状況になっていまして、そういう形では今も対応させていただいております。

○齊藤（陽）委員

あとは、コミュニケーションというところでも、ここの記述は先ほど横田委員がおっしゃったことと何か逆のような話が出ているのですね。宴会があったときに仕事の話が出るようではその職場はよくないと、そういう形になっています。結局、その宴会で仕事の話が出る出ないという問題ではなくて、要するに、職場のいろいろな問題についてみんなが自由に語れる雰囲気があるかどうかということなのですね。それが一番大事なことで、改善というか、本来、いろいろな失敗例などは、ペナルティーを恐れて隠さなくてもいいような雰囲気をつくると。逆に、改善につながる失敗であればどんどん言ってくださいという、そういう雰囲気をつくるべきだと思いますね。

最初のほうでも、4 ページにあるケースヒストリーでは、相談すればよかったのだけれども、相談できなかったというところで、その当事者が相談すれば怒られると、それ自体、怒られることがどれほどのことだったという表現も書いていましたけれども、そもそもそういう失敗とか、自分ができないで悩んでいることを相談して怒られるという、そういう職場はやはり間違っているのではないかという基本的なところで、期せずしてこの書き方といいますか、正直に書いているのでしょうかけれども、やはりそういう職場の気風そのものを直す必要があるのではないかと思います。

最後にもう一点、マニュアル（案）のことで、先ほどから何回か出てはいますが、9 ページのところ、まずケーススタディの業務マニュアルの作成という、今回の事件についてのマニュアルはこういうふうに行っています。

すというものが載っていて、その後、ずっと何か所かに、全職場については13ページのところに、引継ぎに関しての文書にして残すという意味でのそこに関係してマニュアルのことが出てきます。さらに、20ページに、業務の改善を考える、業務マニュアルを作成するという、ここにある程度まとまった形でマニュアルをつくるというのが出てきています。また、23ページの管理者の部分で、管理監督の部分で係長職の業務マニュアルを確認すると、なければつくるのだという部分がうたわれています。マニュアルに関しては、非常に大事なことなので何か所にも出てくるのですけれども、24ページの業務マニュアル（案）の作成、総合チェックというところが、まとめのところにも再度だめ押しのように出てきていますけれども、要するに、これを現実に各部署でできるだけつくるということですけれども、全部できるのかどうなのか。それから、もう一点は、係長がつくって、それを課長が見て次長、部長がチェックしてという、そういう体制なのですけれども、これをもっと組織化するべきではないのかなど。係長職がチェックをする、同じ課に係長が何人かいたら、その係長はそれぞれのお互いの反対の係の者をチェックするだとか、課長についても同じような、自分の課ではないところの課のマニュアルをチェックするだとか、部長もそういうチェックを再度やっていくという、そういうような組織的にマニュアルをチェックする仕組みといたしますか、そういったものを具体化していかないと、やはりこれも絵にかいたもちになる可能性が非常にあります。ただ、こういうことを言えばそれでできるわけではなくて、現実にやるということは相当大変なことだと思うので、その具体的なやり方といたしますか、どういうふうに考えているか、伺いたいと思います。

○総務部長

御指摘いただいたとおり、全職場でつくっていくという我々の意気込みはありますけれども、本当にどこまでつくっていくのかというのは、正直なところ、これからの課題だなというふうに思っています。

先ほどから御指摘のあった「業務マニュアル」という言葉が至るところで出てきて、どうも使い方というか、意味合いが少し違うところもありますので、その整理をさせていただこうというふうには思っています。

例えば今御指摘のあった内部検査的な意味で、係が三つあるということはそれぞれの係長で確認できるだろうと。課長であり、部長でありという、そういう組織的なチェック体制の中で業務マニュアルを常にチェックしていくということ、これは非常に大事だし、できればいいなと思っています。ただ、そのことが組織的に本当にやり切っていけるかどうか。つまり、常に監視をしていかなければ、動いていきますよね、そんなつくったものがずっと同じ形ではいかないわけですから、そのことが果たして本当にやり切れるのかどうかというあたりの議論も必要だなと。

実は、これは、やはり民間の有識者の方からもそういう発言がありました。やはり、民間の方々が出てきていられる中では、我々が気づかない部分の御指摘がかなりあります。そういう意味でも、マニュアルつくってやりましょうなんて簡単な言葉ではなかなかこれはうまくいかない。本当に機能させるためには、まずは形をつくらないと回らないよと。形づくりには時間とお金がかかりますというのが一つなのです。今のメンバーの中で本当にそれだけで、時間づくりながらやり切れるかという、民間の方々から、たぶんそれは無理だよ、つくるなら、もう少し頑張ってお金をかけて時間をかけてやってちょうだい、そこまでやる勇気はありますかということを逆に言われているのです。そのことも含めて一つ議論しているのですが、現実に民間の力をかりるとすぐに何千万円という話になります。役所ではまだあまりやっているところはないようです。ですから、その辺も少し勉強しながらと思っていますが、まずは、とりえずやらなければならないことというのは、先ほどから出ている極めて基本的な部分で、まずは仕事をやる、指針をつくって手順書をまずやれる範囲でつくりましょうと。手順書を先ほど私は難しいと言ったのは、全部の職場で同じものをつくるのは難しいけれども、やはり必要なのでこれはつくっていくしかないと思っています。それはやりましょうと。それはできる限り職場全部につくってもら、これがまず一つです。

あとは、斉藤陽一良委員から御指摘のあった職場の気風というのは非常に大事なことだと思っているのです。その辺もミスや改善やそういうことの話ができるような雰囲気づくりといったことも並行してやらなければいけないと思っております。

我々も議論していく中で非常に難しいということをやればやるほど感じていました。今、有識者の方と会うたびにいろいろな御提言をいただいて悩んでいるのが事実なのですけれども、だからといって立ち止まっていられませぬので、今やれる範囲のことはやって、先に向けて計画的にしなければならぬこともすると。今、そんな感じでやっておりますので、御理解いただきたいと思います。

○齊藤（陽）委員

私どもは、先月、佐賀県佐賀市を視察し、元気UP!SAGA運動という佐賀市役所の全庁的な業務改善運動を勉強させていただきに行ってきたのです。先ほど改善の手法ということもありましたけれども、今回の再発防止マニュアル（案）の最後のまとめの24ページにも出てきますけれども、定期的に改善が実施されているかを確認すると同時に、職場内研修でも取り上げて意識の向上を図っていくという、こういうことが、いわゆる言葉上ではなくて、全庁的な仕組みとして取り組んでいると。平成20年度は本庁、支所、全108部署すべてでこの業務改善の発案をして、1年かかって、4月から事例発表の2月まで1年かかってきちっとスケジュールを決めて研修をやったり、リーダーを決めたり、いろいろ話し合いをやって目標を決めたり、テーマを設定したりということ積み上げながら、1年かかってその事例発表会をやって、賞をあげると、ベスト改善賞とかそういう賞を与えるという取組をしています。21年度は、95部署すべてではできなかったけれども、それでもほとんどの部署で取り組みながら改善活動をやったということ勉強してきました。これも資料として総務部のほうにお渡ししていますので、こういったこともぜひ参考にしながら、いわゆるこのマニュアルを絵にかいたもちにしないように、ぜひ頑張ってくださいと思いますので、よろしくをお願いします。

○北野委員長

公明党の質問を終結し、民主党・市民連合に移します。

○齋藤（博）委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

今回いただいたマニュアル（案）に沿って何点かお尋ねします。以前の集中審議のときにも同じような角度で質問をさせていただいていますので、繰り返しになって恐縮なのですが、やはり、今回の問題が長い間発見できなかった、若しくは発覚しなかったという小樽市役所の持っている組織性の問題、係の中で一人だけ懈怠が長期間に渡って存在し続けた組織性という部分についてやはり改善をしていく必要があるのではないか。前回も言いましたし、今回これを読ませてもらっても改めてそういうふう思っております。

そこで、何点かお尋ねしたいと思います。こうした大変な問題が起きて、今、これだけの時間をかけていろいろと議論したわけですから、深めていただきたいというふうに思っています。

最初に、4ページから6ページに今回起きた事故の問題点が10項目に渡って書かれています。職員が業務をせずに放置していたというところから始まって業務の特殊性まで10項目あるわけであります。

まず、お尋ねしたいのは、この10項目のうち、本人に直接原因がある項目というのはどれなのだろうかと思うのですけれども、いかがなものでしょうか。この10項目を読んでいくと、個人の資質なり個人に起因する問題と、職場の問題なり、それから、業務上のシステムといいますか、これらをいろいろと含めた部分の中で、直接本人とは違う部分のことも書かれているように思うわけなのです。

それから、この10項目の問題点というのはどういうふうに分けたらいいのかと。少なくとも本人に起因する部分とそうでない部分についてお聞かせいただけないでしょうか。

○医療保険部次長

問題の発生した職場ということで答弁いたしますと、個人と組織な部分ということで両方絡んでくる部分がありますけれども、順番に言いますと、事故が起きた職場における問題点としては最初の部分で、担当職員が業務をせ

ずに放置したという部分については、これは個人に起因する問題です。

それから、二つ目の書類の管理に関する項目についても個人的な話ではないかと思えます。

それから、5 ページで、高額療養費請求の業務を一人で行っていて、他の職員がチェックする仕組みになっていなかった。これは、係などの組織的な問題だったと。

それから、同じ職員が長期間にわたり業務を担当していた。これについても、個人で希望しない限り職場の都合で4年間ずっと同じ仕事をやっていたのだろうというふうに考えております。

それから、幾つか決裁を受けるべき書類が決裁に回らなかった。決裁を受けるべき書類自体を回さなかった部分については本人の問題で、それに気づかなかったのは組織的な話です。上司の問題ということになると思えます。下のほうの進捗状況のチェックについては、係内における組織的な話だろうと。

次に、6 ページにつきまして、同僚や上司に相談しなかった。それについては、人それぞれですから、個人の資質などで気軽に話をできる人もいれば、なかかなそうした話ができない人もいるので、本人が言い出せなかったという部分と、それから、職場、周りが気軽に話ができるような雰囲気ではなかったということで、職場の部分もあると思えます。

それから、引継ぎが適正に行われなかったという部分は、これは本人が適正な引継ぎができなかった背景があると同時に、やはりきちんとした引継ぎができなかった職場の問題もあると。

次に、問い合わせについてはすべて担当任せになっていたという部分です。個人の話でもありますけれども、当然、職場に電話がかかってくれば、担当者と呼ぶのは当たり前の話であって、ここでは、相互の牽制的な部分もあるとは思いますが、これについては、だれがいいとか悪いとかという部分ではないと思えます。

それから、7 ページの業務の特殊性という部分で上げられておりますけれども、これは、この業務自体が非常に特殊でわかりづらい、あるいは懈怠が発覚しづらい、そういったような状況があって、これ自体を改善するためには、職場の中で改善していく職場的な問題というふうに判断しております。

○斎藤（博）委員

係内などで相互に相談すればよかったのでしょうかけれども、相談できる雰囲気だったのかどうかについては、いつまでたっても堂々巡りのような議論になってしまう部分です。

もう一つお尋ねしたいのですが、こういう10項目の問題点を提示しているわけですし、それぞれの原因、背景というものがあると思うのですが、簡単に言うと、なぜそういうことになったのか、この10項目の一つ一つについて、なぜ、このような項目になったのかという検討や調査は何か行ったのですか。

○医療保険部次長

ここに10項目の問題点があって、8 ページからは、それらを改善するためにどのような手だてをとったかということですが、問題の構造を簡単にすると、本人はやらなかったというのであれば、仕事があったのにやらなかったのは懈怠ですよという話です。そして、性善説うんぬんといったいろいろな話がありますけれども、仮に本人がやらなくても、それが組織として強制的にわかる仕組み、これが必要だろうということで、それにあわせて、この中に入っている幾つかの改善点があるのですが、最終的には業務マニュアル（案）で年間、月間、日時、スケジュールを周りの職員なり上司がきちんと把握して、なおかつ強制的に決裁をとる仕組みにしてしまう。これであれば、本人も含めてその中の進行管理まで、やり方によってはできると思えます。

○斎藤（博）委員

これは、どうしても次の質問にかかわるのですが、このマニュアル（案）に書かれていることを踏まえると、そういう方向で議論されていったのだろうと思えます。やはり、現実を解明するという意味では、どうしようではなくて、どうしてこういうことが起きたのか、個人だけではなくて、職員の資質という部分が第一義的にはあるのですけれども、それは5年間の中で提示していたということを考えてときに、どうしてそういうことが5年間も続い

たのかというような観点での分析といたしますか、調査はしないのでしょうか。

○総務部長

先般、私どもが出した検討委員会報告書の中でも報告させていただきましたけれども、まず、実際に私も会って、本人から相当の時間をかけ、聞き取り調査をいたしました。そして、今御指摘のあった部分での本人の思いが、どこまで正確か別にして何回か聞いて、把握してきたつもりです。それは、報告書の中にすべては書いておりませんが、本人のお話として記載をさせていただいています。担当係長、担当課長を含めて、ポイントを書かせていただきました。そのようなことを踏まえて、私どもとしては発生した問題の原因分析として、ちょっと短い文章でしたけれども、2ページにわたってこういったことが今回の案件の大変大きな部分での原因だったということで掲載しております。大きく言えば、先ほどから出ておりますが、まずは基本的に本人の業務に対する理解だとか責任感だとか、こういうものがやはり欠如していたという実態が基本にあって、そして、さらに先ほどから御指摘いただいたとおり、この案件が長期にわたって、見過ごされてきたことは職場の体制、上司の姿勢、そういうものが大きな課題だった、この二つが大きな課題です。そして、そこに至る細かいことについても、この分析の中で書かせていただいています。ただ、それをどこまでやり切れるのかということがなく、当時の私どもの時間と、それから私どもの調査委員会の中身としては、一定程度、この中身で今回の案件については、問題点、課題については整理できただろうという、そんな中で報告をさせていただいているということです。

○斎藤（博）委員

これからも、今回のことを肝に銘じて、一般化する必要もあるかもしれませんが、やはり今回の問題については、風化させずそれなりに教訓化するという意味では、どうしてこういうふうになったのだろうかというあたりについてのこだわりというのは、持ち続けなければならないし、持ち続けていただきたいというふうには思っているところでございます。

◎管理職のモチベーションの維持について

もう一つ、全く違う観点でお尋ねしたいというふうに思います。

この文章の中でも、それぞれ係員、係長、課長、次長、部長のそれぞれの職責に相当する役割なり責任なり、そういうものも書かれているわけですが、私たちが心配しているのは、それぞれの原課の課長職のモチベーションの維持の部分なのです。一つお願いしたいのは、今回こういう再発防止マニュアルをつくって、当然、管理職にも読んでいただくのだろうと思っておりますけれども、やはり率直な感想を聞いてもらいたいのです。このマニュアルを、それぞれの職場で多いところでは何十人もの係員も抱えて仕事をやっている職場もありますし、外局でやっているところもありますので、そういった部局の管理職の皆さんに読んでもらって、ぜひ率直な声を寄せていただきたいというふうに思うのですけれども、何かいい方法はないのでしょうか。

例えば、一線にいる課長たち全員に感想文を書かせるといったことで熟読の徹底を促すことや、今回の案件と、このマニュアルについての課長職の御意見を何らかの形で吸い上げていただけないのかなというふうに思うのですけれども、いかがでしょうか。

○総務部長

方法はどんな形になるのかということあると思うのですけれども、ただ問題は、今、マニュアルをつくるときに、これも民間の方からの強い御指摘があって、私もはっとさせられたのですが、まずもう一回、何のためのマニュアル、だれのためのマニュアルというあたりをきちんと確認しなさいと。つまり、これは結果的に市民ためのマニュアルをつくるのだという、そして職員には、あなた方を守るためのマニュアルなのだよと、こういう言い方をされました。ですから、職員には、やらされているのではなくて、あなた方自身の仕事をやっている今の体制を含めて、あなた方を守るためのマニュアルでもあるのだと。そういった位置づけにしないと、どうしてもやらされているという形になると、これは難しいよと。これは、民間の方の御指摘の中にありまして、それは私も大事な事かなと

思いました。ですから、総務部がつくったからそれでやれと、そういう認識ではないのだと思うのです。ですから、いろいろな方の意見も当然聞いて入れていきますし、また今ありましたとおり、当然これを実行する現場の課長なり、係長なりの思いもあるでしょうから、どんな形かは別にして、皆さんの思いを聞きながら、これがすべてではありませんから、また直していくことも含めて、これはやっていかなければならないと思います。

○齋藤（博）委員

ぜひ、感想を聞くというより、これをどういうふうに活用するか。言い方はいろいろあると思うのです。今回の事件についてどう思いますかということもあるし、このマニュアルについてどう思うかということもあるし、自分でどうやっていこうと考えますかと、その聞き方を含めて、やり方についてはいろいろあると思うのですけれども、要は自分のものとして読み込んでもらって、自分の思いとしてそれに何らかの意思表示をしてもらうような方法を具体的にひとつ検討していただきたいというふうに、これは本当に思っております。

もう一つは、これは皮肉ではないのですけれども、やはり昨今の小樽市役所を取り巻く客観的な状況が管理職のモチベーションにどういう影響を与えているかということについても、これは総務部長の立場からすると、またかと嫌な顔をするとおもいますが、ぜひ検討いただきたい。例えば、その管理職手当の削減が続いている。給与の削減が続いている。手当の削減が続いている。それから、人員の削減も続いていて、必ずしも職員の配置要求も満たされていない。さらに言えば、これは一部かもしれませんが、時間外の制約とか厳しい運用ということも聞こえてくる。管理職手当の問題はちょっと個人的にしても、ほかの問題というのは全職員にかかわってきている部分ですね。もちろん、それでは課長がその職場の職員の給料を上げてやるという権限があるかということ、そういうシステムでないこともわかりますけれども、そういう中で、係長を指導し、係員を掌握しているという課長職の持っている大変さというものをもう少し考えないと、やはり小樽市役所は疲弊しているよといろいろなところで聞かされているのです。その一つとして小樽市役所が抱えている管理職、特に課長たちは上からも下からも相当厳しく言われている状況の中で頑張っているというふうに聞かされています。

ですから、今回、こういうマニュアルをつくったときに、先ほど来、読んでもらうようにしてもらいたい、率直な感想を聞いてもらいたいというやりとりがありました。こういうマニュアルを実行していく上では、もちろん、今、部長がおっしゃるように、正職員が自らの問題として考えるということもあるのですけれども、やはり職場を押しえていくという意味では、小樽市役所が支えている管理職の皆さんのモチベーションの維持というのは大事だと思うのですけれども、そこら辺についてどのようにお考えになっているかを聞かせていただきたいと思います。

○総務部長

御心配いただいて、そういう部分もないわけでもないですし、確かにここ数年来、いわゆる管理職と言われる、課長職約150人、次長が約50名、計200名ぐらいの管理職というのは、やはり職場的にも、率直に申し上げれば、今の状況の中では必ずしも条件的にはよい条件の中で働いているわけではありません。ですから、職場の中では、1人当たりの負担が間違いなく増えている中でみんなにお願いをしながら、ともに汗を流しているのだらうと思います。昔のような部長や課長のように、机に座って、どんと構えているというような、もうそのような状況ではありませんので、みずからがパソコンを操作して仕事をしているというのが現状です。これは、我々も含めてです。ただ、それは現下の小樽市の今の場面を乗り越えるためには、みんなで手を携えていかなければならない、市長を先頭にそのような思いで皆さん頑張ってくれていると思っています。

ただ、もちろん人間は、こうした気合だけで何十年も持つかと言えば、そうでもないでしょうから、その部分には、いろいろな意味で相談にも乗りますし、今、給与の関係でも御心配をいただきましたので、その辺もどこかで考えていかないと、民間の方々からいろいろ御指摘を受けますけれども、やはり他市に比べると、これまで本当に少ない額で支給をさせてもらっていますので、その辺もやはり必要なことだと思います。

ただ、私は先ほども申し上げましたけれども、このことと事件のことはやはり分けて考えないと、なかなか、こ

の辺の気持ちはわかるけれども、事件というのは絶対あってはならない、起こしてはならない、ここの部分だけは全管理職でまず確認をして、そして職員の皆さん全体でさらに確認していくと、そういう基本的な流れだけは間違いないように作り上げていきたいと思えます。御心配いただいた部分についても、いつも考えていますので、少し検討していきたいと思っていますので、よろしくお願ひしたいと思えます。

○佐々木委員

◎高額療養費の未請求問題について

私のほうからは、今、総務部長から答弁があったように、今取り組んでいる仕事は、だれのためなのか、これに尽きるのですね。そういうことで、今回起きた問題については、基本的にどういう意識をもって受け止めているのですか。

○医療保険部長

このたびの件につきましては、本人、それから組織を含めて、やはり大きな問題があったと思えます。それで、マニュアルをつくりまして、これから十分反省して、二度と起きないようにということで、これから取り組んでいくわけですけれども、私どもは、このマニュアルのほかにも、事後を起こした原部として何点かまた考えてございますし、二度と市民の皆様、又は市議会議員の皆様にご迷惑をかけないような形で十分な対応をしていかなければいけないというふうに思っています。

この問題は、私どもの職場だけでなく、各部局で起こり得ることでございますので、今回、マニュアル（案）の中では全庁共通の案件ということで示されました。それから、これに私どもは、問題を起こした責任を感じて、プラスアルファのアイデアを出して発生を防いでいきたいというふうに思っております。

○佐々木委員

私は、恐らくそうだろうというふうに思っていて段取りを組んでいるのだと思うのですが、今回起きた問題で市民の信頼を失ったのではないかとこのように思うのですよ。いろいろなことがあって、今回、金額としてはこれだけの額の損害を与えたということで、市民の信頼をなくして行政はしていけないわけですから、その辺のとらえ方はどうなのかということを開きたかったのです。

○総務部長

当然、今回の案件が起きてから、市民の方々からいろいろな声が議員の方を通して寄せられました。直接市長への手紙とか、あるいは投書でいろいろな声を聞いています。私どもも、今回の案件に関して、大きく市民の皆さんの信頼を失ったというふうに思っています。これは、今までもある意味ではいろいろな事件が起きたことがありますけれども、そのたびに市民の皆さんの信頼を失って、日ごろ私から見ると多くの職員というか、ほとんどの職員が一生懸命努力している中で、本当に一部の職員によってこういう信頼が失われるというのは非常に残念で遺憾なことですけれども、結果としては、市民の皆さんから見ると、市役所全体の職員がいかにわきが甘いとか、ぬるいとか、そういう印象を持たれるのはいた仕方ないのかなと思えます。そういう意味では、私どもとしては、今回の件に関して損失の補てんなどについても、一つは市民の大きな声として、税金を使っていくということに対する大きな批判があったということも含めて、今回こういった形で職員でのいろいろな協力、抛出ということもあつた。それも、ある意味では市民の信頼に少しでもこたえていく、そういう意味も含めて行ったことであります。

多くの職員の努力がむだになってしまうということは大変残念なことですけれども、二度とあってはならないことだと思っています。そういう意識を持ってマニュアルを利用しながら、職場全体に徹底をしていく、そんな形で進めてまいりたいと思えます。

○佐々木委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

このマニュアル（案）の文章についてですけれども、懈怠という言葉を使っていますね。いろいろな用語がありますけれども、懈怠というのは行政用語ですか。この言葉を使った意味合いについて説明をお願いします。

○総務部長

正式に聞かれるとわからないですけれども、懈怠というのはあまりなじみのない言い方なのです。簡単に言うと、怠け、怠慢のようなことです。これは、物の本などを見ると、懈怠という言い方を、公務員の世界では使っているようです。ただ、私どももどこかに懈怠という言葉があるかと言えば、あまり見たことがないのです。ただ、そういうところで私が見ている中では懈怠という言い方もありました。ですから、そういう感じで今回は使わせていただきましたけれども、怠慢でも怠けでもいいのですけれども、そういう意味であった言葉ということで使わせていただいております。

○佐々木委員

懈怠という言葉を使ったことによる市民の反応はいろいろだと思うのです。この懈怠というのは、まとめの部分にも書いてありますけれども、いわゆる恥ずべき行為というふうにとらえているのかどうかということなのです、この懈怠ということはあってはならないことだけれども、やはり市の職員としての恥ずべき行為というふうにとらえて懈怠という言葉を使っているのかなというふうに思っているのです。それが一つです。

それから、先ほどから文体のこともいろいろ出ていますけれども、私が気になったのは、文言というものは、結局、言葉というのはいろいろと使われていきますから、ここで主張に出している文言の意味合いを統一しておいたほうがいいかなというふうに思っています。節々に、今いろいろな答えを、質問する方も、今回の部分については高額療養費未請求、いわゆる事件というふうに表示しています。それから、業務事故という言葉を使っております。例えば、「はじめに」のところから始まっていますけれども、中で事故と書いて、事件という扱いをしている。その辺のところというのは、意味合いがあって事故、事件という打ち出しをしているのか。今回起きた問題の根幹を成しているのかなというふうにも思うのですけれども、その辺のところは。

○（総務）職員課長

懈怠の部分の表現につきましては、先ほど総務部長が言ったとおりです。特に、行政用語ということではないですが、私どもで、一般的ではないですが、今まで使ったことのある言葉ということで、そういった意味も含めて、恥ずべき行為といいますか、あってはならない行為ということで、そういう表現を使わせてもらっています。

それと、事件と事故なのですが、今回の件で言いますと、私どもとしては、事件というと刑事事件とか、いわゆる事件性があるのかという部分の違いと、事故ということでは故意にやっているわけではない、過失かどうかというのは、起こしたくて起こしたのではないという意味では、相対的に見ると、今回の場合は事故なのかなという押さえはしております。一応、統一したつもりではいたのですが、事件という文言が残っているところが一部ありますけれども、今回の件については事故ということで、マニュアル（案）についてはそういう表記としております。

○総務部長

2月、3月段階で皆さんに示したときには、私どもも高額療養費の未請求事件の調査検討委員会というふうにみずからの検討委員会に事件と入れたのです。それは、まだ当時の関係からいうと、そういう扱いで、一つはあまり意識もなかったのですけれども、事件に対して。今、ここにきて、業務マニュアルとして皆さんに出すときには、必ずしもこの案件だけでなく、全体の指針ですから、当然、業務事故ということで考えています。初めから事件なんて出しているのは変ですから、そういう意味では業務事故というものに対する一つの考え方、指針、マニュアルという形で示す、そういう理解をしています。

○佐々木委員

そういうふうには押しやらずと読み通していくと、最後のまとめのところがありますね。このまとめのところにも、やはり出てくるのです。市職員としてこのような恥ずべき事件を二度と発生させない、こういうとらえ方です。

それから、最後のところで、その下の段で、今回の事件で失った市民の信頼とあります。だから、言葉の重みというか、意味合いがあるわけですから、そこをしっかりととらえた表現が必要ではないかなというふうに感じます。

それからもう一つは、先ほど斎藤博行委員から10項目に上がっている問題点を御指摘になりましたが、私が気になったのは7ページのところの業務の特殊性というところです。私は、この業務の特殊性というものは二つの面があるのではないかなというふうに思っているのですが、ここに盛りつけた業務の特殊性というこの表題ですね。このくだりをずっとやっていると、結果として、裏では市の損失額が確実に増えているにもかかわらず、表向きには何も支障がない。こうした業務の特殊性が問題を長期化させたと、こういうふうになっていますね。この業務の特殊性ということについて説明をいただきたいと思います。

○医療保険部長

ここにも書いてございますけれども、いわゆるだれも痛くもかゆくもないという部分があるということ、これは、ここだけでなく、事件が発生したのは長期間にわたり同じ人間一人にやらせていたということと、業務の特殊性等も絡んで、長期にわたって発覚できなかったということだと思っております。こういう部分というのは、ちょっと特殊な、仕事自体が非常に特殊でございました。小樽市を含む各市町村の補助事業に対して道が助成をすると形なものですから。ただ、道のほうも、小樽市の実績がわからなければ補助の額が決まらないという仕組みです。いわゆる表面的な中ではなかなか発覚できないということだと思っております。ほかにあるのかといいますと、私も医療保険部の中でもこういう事業というのは非常に珍しく、ほかにはないと思っています。

そういうことの中で、どう防ぐかということが大事だと思いますので、これにつきましては、業務ごとの、できましたらということですが、管理職に集まってもらって、まずちょっと話し合いをしますけれども、できれば書類ごと、業務ごとの決裁のチェック表みたいなものをつくっていききたいと思います。その中でこういう業務の特殊性で、なかなか表現に出てこない、請求もされない、請求されなければ払わないということも書いていますし、なかなか発覚しづらい業務でございます。特殊性のある業務であります。これを防ぐ手だてを考えていきたい。

○佐々木委員

◎高額療養費請求の仕組みについて

結果としてそういう状態が起きているということで、もう一つは、この高額療養費の請求の仕方ですね。このところを全体として理解していないのではないかなという思いがあるのです。前からこの話の中で出てきている中では、まず自己負担限度を超えた分についてはいったん市が負担しますね。後日、いわゆる本人から委任状をもらうわけですね。委任状をつけて、本人にかわって保険者のほうに請求する。このように業務上いわゆる委任状をとるといった内容の仕事について、これに類似した業務というのは他にありますか。

○医療保険部次長

高額療養費請求の仕組みにつきましては、高額療養費自体は国保でも社保でも、あるいは、さまざまな保険者に加入している人はすべて高額療養費というのは制度で発生してきます。この場合、あくまでも保険者と加入している本人、これだけの話ですから、本人が自分で保険者に請求して高額療養費の申請をすれば本人に戻ってきます。ところが、福祉医療助成制度というのは、本人との間に入って福祉医療の助成を受ける方に、一般的に3割のところを本人負担が1割若しくは2割という形になる。そうすると、高額療養費についても、市がいったん立替払をしておいて、本人にわたる分を市がもらうという、こういう特殊なワンクッションを置いた制度ですので、福祉医療助成制度以外に高額療養費や何かの分で立替払をして、後から本人にかわってもらうという仕組みはちょっとないと思います。

○佐々木委員

この委任状をとること自体も大変な仕事だというふうに思っている中に、そういう特殊性がある業務を、一人に

全部任せていたということです。やはり、特殊性に対応した職員配置が必要でなかったのかなというふうに思っているのです。

ここに書いてありますが、国民健康保険の場合は小樽市が保険者ということで、こういうくだりがここにありませんね。それ以外のいわゆる他の保険者に対して、今までもこれはなかったと。当然行われていたという前提に立ってお話が進んでいたのですか。たまたまこの平成14年度以前の状態はどうだったのかということ、書類がどうのこうのと、そういうことはなかったのですか。

○医療保険部次長

平成14年度から担当していた当時の職員、それから、その人に仕事を引き継いださらに前任者、13年度以前、このあたりのお話、事情聴取その他をして話を聞いていく中では、それまでについてはきちんと行われていた、引継ぎも本人ができるようにして引き継いでいったということですから、乳幼児だとか、古い話ではないですけども、関係書類が残っていないので、書類で確認するわけにはいきませんが、関係者の話を聞いた中では、それ以前については請求は行われているというふうに聞いています。

○佐々木委員

そういう意味で、特殊性のある業務だということを庁内含めて全体が理解しておかなければならないのではないかなという感じはしました。そういう意味で、こういう特殊性というものを出しているのだというふうに思っていますけれども、その辺のところについてはいかがですか。

○医療保険部長

特殊性と書かせていただきましたのは、確かに、どこからも請求されることがなく、催告されることもないような仕組みになっているので、発見しづらいという特殊性のある仕事だという意味合いです。ですから、平成13年以前ですとか、今の担当者も、今、佐々木委員から業務がわかっていないのではないかということだったので、その前の担当者、それから平成18年以降に引き継いだ担当者も、業務をわかって、今現在も実施しておりますので、市役所としてその業務がわからなかったということをございませぬ。本人も最初はやっていた。ところが、業務が忙しい中で1回見逃した、やらなかった。やらなくても催告もないし上司にも何も言われないのでそのままになってしまったということだと思います。そういう意味ではなくて、業務として普通だったら払いがなければ催促が来るということなのですが、そういうものがない、発見がなかなかなされづらい業務の特殊性であったと思います。

○佐々木委員

それで、冒頭申しましたように、指針ですから、これに肉づけしながら成案をつくっていくということなるのだと思いますけれども、さまざまな意見が出た中で整理をされていると思います。

◎職員の健康状態について

最後に、まとめのところにありますけれども、マニュアル（案）の最後に記述されている部分です。今回いろいろな形でいろいろなことが起きています中で、やはり先ほど話に出ていますけれども、この機会をこの問題を通して職員がやる気にならなければならないということだというふうに私は思います。その意味では、ちょっと観点が違いますけれども、現在、職員の健康管理といいますか、その実態をどういうふうに把握していますか。

○総務部長

1,700人の職員がいますので、その職員の健康状態を私に聞かれても答えられないですけども、総体的に考えると、まずは一般的な健康診断をやっております。それから、いろいろな特殊健康診断もやっております。現在であれば、一般的な人間ドック、脳ドック、市の職員はわりとそういう面では共済の健康診断のメニューが充実していますので、いろいろな意味での健診を受けるという条件はあります。

そういう意味では、今、私は総括衛生管理者ですので、毎月、病気で休んでいる方とか入院する方の決裁が全部

回ってきます。毎月入院している方はいます。1,700人の職員がいますから。それは、いろいろな病気もありますし、身体的な病気もありますし、精神的な病気もありますし、怪我もあります。ですから、そういう意味ではありますけれども、別に市の職員がとりたてて健康状態が悪いとか、ほかのところもあまりよくわかりませんが、そういうことにはなっていないと思います。そういう意味では、そういうチェック体制とか、今、私どもの産業医にも、いろいろな意味で力をかしていただいて、保健室に常にご覧になっていただいて相談に乗っていただくという体制もできていますので、そういう意味では、かなり充実した体制の中でフォローしています。ただ、これだけの人数ですから、当然、病気になる人間もいれば、いろいろな形で休まなければならない人間もいるのも事実であります。

○佐々木委員

そういう意味で、私は仕事に取組む心構えとして「三つの気とプラス一つ」があると考えています。元気、勇気、やる気と、それと本気です。こういうものを職員が出していくためには、マニュアル（案）のまとめにもありますが、職員一人一人が行政のプロとして自覚を持ってもらうためにも、やはり元気でなければならないというふうに思います。どちらかという、今、市の職員も含めて萎縮しているのではないかなど。やはり、豊かな発想で持てる力を発揮できるように、そういうような、防止というマニュアルもそうですけれども、やはり元気づけるメッセージを出していただければなというふうに思います。

○北野委員長

民主党・市民連合の質問を終結し、平成会に移します。

○吹田委員

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

まず、マニュアル（案）自体の基本的な考え方についてです。いわゆる行政トップの方々の方々の考え方がここに入っているのか、それとも、検討会なりのマニュアルづくりに携わった方々の基本的な考え方が中心になっている、このいずれかだと思いますけれども、いかがでしょうか。

○（総務）職員課長

今日、配布しましたマニュアル（案）につきましては、私ども事務局のほうでつくったもので、まだ有識者の方々の意見というのは反映されておられません。

○吹田委員

この案については事務局のほうでつくったものということですね。

10ページのところの基本的な考え方には、「基本的には『人間はミスをするもの』であり、『どんな優秀な職員であってもミスは避けられない』ということ想定したチェック体制づくりを行うこと」と書いてあります。私どもは、これまでの議会の議論の中で、こういう形ではミスが起こるであろうとか、何かあったときにチェックする体制をつくってはどうかという話をしたのですが、以前、前任の監査委員事務局長の答弁では、そういうミスを想定した形でのチェックはできません、あったことについてだけチェックしますというようなことを言っているのです。やはり、このことは市役所内、職員全体がそういうスタンスでいるのか。それとも、今後はこのこういう形でマニュアルに明記したということは、市役所のさまざまな部署が、こういう想定でこれからは物を見ていきましょうという感じなのかどうかについて、お聞きしたいと思います。

○（総務）職員課長

今の御質問の部分というのは、恐らくは以前の監査委員事務局長が答弁をした監査の業務のあり方についてのことだと思います。それで、私どもは、今後、ミスを出さないために、初めてのミスを想定したチェック体制づくりで進めてはどうかということで、今回、提案させていただいております。

○吹田委員

私は、ここのところがすごく大事な部分で、やはり先も事故か事件かというやりとりがありました。やはりこれについても、チェックする側というのはそういうことを踏まえ、どこでミスが起きやすいかということ想定していかないと、ただ見ただけでミスが見つかるということは、通常あり得ないことだと思うのです。そういうことから、このことにつきまして、こういう文言にしたということから私としては、こうしたチェックをするときに、上司や同僚がいると思うのですけれども、そういう職員が個々に、こういった基本的なスタンスを持っていただく必要があると。ミスについて、今回のように小さなものというのは、どこの市町村の部署でも何か事業をやる時には小さなミスがあったりして、ちょっとこれは改善してもらいたいということもあつたりするのですが、これは看過できるのです。これが看過できないほど大きなミスということになったら大問題だと思うのです。ですから、そういうものにつきましては、やはりきちんとやらなければだめだと思えます。

先ほどからお聞きしていますと、こういうマニュアルをつくって、全員に配るという話になっていたのですけれども、今までもいろいろな注意喚起の文書を職員に配布して、一応、いろいろな問題に対応しようとしているのですけれども、これを職員が勤務中に時間かけてじっくり読んで対応するという話にはならないと思うのですが、こういうマニュアルを配ったら、確実にこうした問題が起きなくなると考えているのか、それとも、これを配ることによって今よりも、ベストとはいかなくても、ベターぐらいになると考えているのか、ちょっとそこをお聞きしたいのです。

○総務部長

御質問の趣旨から言うと、多分に前段にありましたミスの問題を含めて、記載のとおりです。基本的な考え方の最初にミスをするものだという前提条件で書いたというのは、たぶん、今まではあまりこういう書き方をしたことはないと思います。そういう意味では、人間というのはミスをするものだという前提の中で、いかにチェック体制をそこでうまく発揮していけるのかということだと思います。ですから、今回のマニュアル（案）についても、いくらいいものをつくっても、職員がきちんと読み込んで実践しない限りはやはり意味がないというのは御指摘のとおりだと思いますので、単にマニュアルを配ったからよかったねということにはならないと思います。ですから、それをいかに職員が読み込んで少しでも生かしていくか、そういうところにあるのだと思います。そして、このことで、今、最後に御指摘がありましたけれども、そうしたらそこでミスがすべてなくなるのか。そのところも、毎日、新聞を見ればどこかで何かのミスが出ているような時代ですから、小樽市だけがもう100パーセントミスはありませんというふうに言い切る自信はありませんけれども、今お話のありましたとおり、こういったものを極力なくしていくという、そういう私どもの考えでこのマニュアルをつくっていく、周知徹底をしていこうというふうに思っています。

○吹田委員

◎費用弁済について

市は年功序列の給与体系で業務にあたっているということなのですが、やはり、職員の皆さんには、仕事に対する考え方一つ厳しさを持ってもらって、そういうものを維持しない限り、きちんとやっていくのはまず難しいですね。民間企業の場合は簡単で、ミスったらA級戦犯に仕立てる企業もございますから、ちょっとしたことで一度のミスでアウトです。市の場合はそういうふうにならないということなのですが、先ほど職員の待遇がいかどうかというお話もありましたが、それでも普通の民間企業に比べてはるかにいい待遇になっているのですから、そういう面で私はきちんと職員の皆さんがそういうことを考えながら日々の仕事に対応していただきたいのです。こういうことについては、マニュアルを配ってやるというものではないような気がします。

マニュアルは当然、配るのですけれども、職員一人一人が仕事に対するスタンスをしっかりと持つような、職員教育なり何なりという感じの取組が必要と思うのです。これから人口は増える予想は全くないので、ますます少子

高齢化で減ります。しかし、市民ニーズはますます多様化することが考えられます。しかし、そこにかかわる職員はどんどん減らさなければならないということからしても、実際問題として、対応ができないと思います。

そういう形の中では、ますます仕事の厳しさが増し、それに対応していける職員がいなければだめだということになりますね。そういうところも含めて業務の全体的な改善を含めてやっていく必要があるのではないかと考えます。この辺についても、今回の事件を機にそういうところはもう一度見直しをかけていただきたいと考えています。

◎債務保証について

今回の問題にかかる債務の補てんについてですが、他の委員のやりとりでも処分の問題もあったのですが、債務については、当事者が返済計画を立てて、そして債務承認返済契約書などをつくっているというふうな話があります。私は、この内容について、こういう議論はあまり聞いていないのですけれども、この契約書について、どういった契約になるのか。また、債務の弁済は何年ぐらいを想定しているのか。また、この方が支払いは現金で払うのか、給料のほうから天引きするのか、その辺についてはどういう形になるのかお聞きしたいと思います。

○総務部次長

今回、実際に当事者である担当職員との間に、小樽市長と当人という形で、今回、債務2,000万円を承認し、弁済するというその契約を、公正証書をもって作成してございます。これは、高額という形になりますので、本人としては、私どもとしてもこれからかなり、二十数年かかります。それで、長期間にもなりますし、その分については、今後のため明確に締結しておかなければならないこともありまして、公正証書をもってその契約を取り交わして、一時的に数百万円単位のお金を弁済し、残りの部分については二十数年かけて、市のほうからその分については納付書を本人に送って、それでもって弁済すると、そういう形の契約を取り交わしまして、公正証書を作成したと、そういう経過でございます。

○吹田委員

二十数年というと、もう私がいなくなるときに終わるのかなと、こう思うのです。この公取証書は本人と今の山田市長とで締結すると、恐らく、二十数年後にそういうものが契約書としてずっと残っていきとなりますけれども、これは本人が支払えなくなった場合はどういう形になるのかという問題ですけれども、これは何か連帯保証人がつくのですか。

○総務部次長

連帯保証人ということではなくて、公正証書にしたという部分につきましては、御存じのとおり公正証書は法律の専門家である公証人が作成する公文書ですので、高い証明性がある、結果的に、仮に債務者が金銭の支払いを怠るようなケースになった場合、今回について裁判を起こすということではなくて、裁判所などの判決を待たないで、万が一、そういうふうになった場合に強制執行ができる、いわゆる裁判と同じような形の効果を持つものでございますので、その分の相手方の承諾といいますか、それも含めて公正証書を作成して対応したということでございます。

○吹田委員

例えば万が一、途中でここでやめられて債務に残金が残った場合は、例えば退職金から引きますよというような場合もあるのですね。お互いの契約による場合はですね。この場合は、そういうような文言がこの契約の中にあるのですか。それとも、あとは何年で返済する、納付書で払うという形だけのものなのですか。返済が滞るといったことを想定した契約条項というのはあるのでしょうか。

○総務部次長

将来的な部分での例えば退職金で支払うといった形のものではございません。今後、実際に契約して続くわけなので、このまま市職員として在職する、しない、それにかかわらず、一定程度、債務の部分については納付書で支

払っていただく形になりますので、仮に支払いを怠った場合の担保として強制執行という形での手続がとれる、そういう形で私どもは公正証書を作成したところでございます。

○吹田委員

そうですか。

この債務の返済にかかわって、金利などはかかってくるのですか。

○総務部次長

今の点については、金利という形で契約といたしますか、この中にはございません。

○吹田委員

こういう場合は、金利的なものというのは、本来的に徴しないものですか。基本的には、元金だけでいいという形にするのが通常のやり方と考えてよいでしょうか。

○総務部次長

通常かどうかということですが、今回の件については、私どもで総体的に、本人の承認の下、分割で、金利をかけないで弁済すると、そういう形で整理を進めるということです。

○総務部長

御指摘の件について、実は今回、この弁済契約を結ぶに当たって、本人とも何回か話をして、結果的にこういう形になりました。最初のときから総額6,700万円をどう弁済していくかという議論をしている中で、本人が幾ら返済できるだろうかという話をずっと続けてきたわけです。なにせ30歳くらいの職員で、まだ一定程度の給料しかもらっていない、家族が妻と子供2人がいる。そういう条件の中で、どれだけ返済させるのかということで努力させましたけれども、一時金として一定程度入れたのですけれども、それにしても2,000万円という金額というのは、それくらいの職員では返すのが大変な金額であります。

同情するとかということではなくて、現実問題として返せるかどうかということだと思っています。それで、本人と最終的に詰めて、本人が返せると言った額はもっと低かったのですけれども、努力の中でどこまでできるのだと。妻も含めて相談していただいて、ぎりぎり、やはり皆さんに理解してもらうためには、ほかの方の協力があるわけだから、できる限りの努力をなささいということで話をし、最終的に決着した中身です。

ですから、実は金利の話も我々は途中でやりました。金利をどうするかという話がありましたけれども、まずはその2,000万円という金額を本人に返済させるのだということが大前提であります。二十何年になりますと、御指摘のとおり、私も当然、市役所にいませんし、そのときにだれが責任を持っていくかということもあったものですから、これは公正証書をきちんと作成して、その段階では当然市長もいなくなっているわけですから、その段階できちんとこの証書が生きて、最後まで本人に払わせるという、そういうことを明確にしたということで、公正証書をあえてつくらせていただいて、もう一回整理をした、そういう経過でございます。

○吹田委員

これは、そもそも業務の中身についてももう少しチェックが早ければ、こんなに大きな額にならず、本人にとってもこのようなことにはならなかったであろうと思います。

確かに、何か自分のほうで難しいということを上司なりにすぐに伝えて何とかするということがって十分可能性はあったと思うのです。職員の皆さんは、仕事に対する意識が大変高く持っていて、自分で何とかしようと思ったのかもしれないね。

結果的に損失総額は、6,700万円ということであって、とりあえず、これは市長のほうでどのようにするかお考えだと思うのですけれども、これは行政をチェックするのは、議会です。ですから、議会の責任もあるかなと常に私は思っているのです。だから、私は、市長のほうから、こういう形で何かあれば対応するしかないだろうと思っていたのです、今回、こういう形になってくるとね。

やはり、私は、市の職員は、1,700人が現場について業務を行い、この結果を最終的に市民を代表して行政面のチェックをするのは議員である我々だという感じでは思っています。ですから、監査委員事務局にしつこくチェックしてくださいと指摘してきたのです。本当は議員である自分が行ってチェックしなければだめかもしれないということがあるかもしれないけれども、私にもそれだけの能力があまりないので、お願いするしかないのです。

そういう面では、私は、今回のことについて、今後二十数年間、当事者が市の職員としていて、そういう問題にかかわって毎月返済のために頑張っている。これは、ほかの職員の皆さんにとっても意識やモチベーションをしっかりと持たないとだめだという意識づけにつながるの、私は横から見ていて一面いいことかなと思っています。

ただ、やはりこういう問題はさまざまなことが十分想定されると思っているのです。ほんのちょっとしたことで、市の業務というのは大変大きな損失につながりますので、一人で何とかすることができない場合はたくさんあります。そういう意味では、この辺の部分について、今回の損失額の処理についても、また、この中で部長会、課長会とそれから消防、水道の福利厚生会の皆さんが集めているお金の中で対応していると思っていたのですけれども、先ほどのお話では、それぞれの会の中で独自に会員に声をかけて集めたものを会として支払っているという形になっているのですか。

○総務部長

部長会、課長会ですね、それから消防本部と水道局の福利厚生会です。最初のときに小樽市福利厚生会がたまたま基金を持っていて、そこから拠出しましたけれども、二つの福利厚生会はそういう基金はないようです。ですから、一般会計の中からたぶん出すのだと思うのです。それが足りなくなれば、当然、構成するメンバーで集めるしかないですから、そういうことになるのだと思います。ですから、小樽市福利厚生会のように基金があって、そこから拠出をしたと、ですから一般会計に迷惑がかかっていないということではないのではないかとこのように聞いております。

ただ、集めたかどうかについて、私は承知をしておりません。それは、部長会と課長会も、部長会は私が代表をやっているものですからお願いをしたのですが、部長会の今の会費の中では、払うとパンクする状態なものですから、どこかで集めさせていただくと、皆さんから一定程度集めさせていただいて出していくというふうに考えていました。課長会のほうは、詳細を聞いていませんけれども、いくら積立金があるので、当面そこから出すのではないかとこのように聞いております。ですから、それぞれの会の意思によって集めたり、あるいは今持っている一定程度の残金から出す、そんな形になっています。

○吹田委員

いずれにしても、市民にとっては6,700万円というのは物すごい金額だというイメージがありますね。一部の方のミスで、こういう形で皆さんがさまざまな形でかかわってくるということですから、この辺が、マニュアルをお配りしたときに、その辺も踏まえてしっかり見ていただければ、私は非常に効果があるのではないかと思います。

どちらにしても、私は基本的にこのような問題を起こさせないようなやり方ということがすごく大事だと思っています。

今後、ミスをするを想定しているということですが、一般的には、泥棒に侵入されないような対策をあらかじめ考えて対応しておいたらいいよといわれます。そういう面では、特に行政機関というのは、そういうところにちょっとしたミスがあっても信頼度を大きく失うことになってしまいますので、そういう意味で、今回の事件については、そういう点をきちんと踏まえた形でやっていただきたいと思います。

◎業務事故再発防止マニュアル（案）について

それから、このマニュアル（案）については、私はもう少し中身的に少し各部署の関係の意見をもう少し取り入れた形で、充実したものにしてはどうでしょう。

ただ、言えることは、この冊子はこんなに厚くなくて、だれが読むのだという話になることは十分にあるので、私は言ったように、恐らく1,700名の職員に配ったら、きちんと最後まで一字一句まで見る職員は恐らく3割だと思います。失礼ですけどもね。あとは、ざっとみて、ああ、こういうことが書いてあるのだなというぐらいのイメージかなと思っています。そういう面では、そういうところも職員の皆さんが見やすいよう、また、これからに生かせるようなものを最終的に完成していただきたいと思います。

よろしくお願ひしたいと思うのですが、部長のほうから最後にこれに対する意気込みを聞きたいと思います。

○総務部長

御指摘いただきましたマニュアル（案）については、先ほど来、さまざまな御意見がありました。何回か途中で申し上げましたけれども、これは小樽のためのもので、何のために使うのだということをしっかり踏まえないと、確かにこれだけの厚いものを全員に配りましただけで終わっては何の意味ないことだと思っています。ですから、いかに効果的にやれるのかというあたりは、御指摘のとおりだと思いますので、単に厚くて中身はたくさん字が書いてあればいいというものではないので、見やすく使いやすい、そういったものをできる限り工夫しながら、また、先ほどから言っていますけれども、有識者の方からは相当いろいろな意見をもらって、ちょっと目が覚めるところもあります。そんな方々の意見も十分取り入れながら、御指摘のことも踏まえながら作成していきたいと思っていますので、よろしくお願ひします。

○北野委員長

平成会の質問を終結いたします。

以上をもって質疑を終結し、本連合審査会を終了したいと思いますが、これに御異議ございませんか。

（「異議なし」と呼ぶ者あり）

○北野委員長

御異議なしと認め、さように決めます。

本連合審査会は、これをもって閉会いたします。