

佐倉市事務処理の誤りに関する調査結果

令和4年4月15日

行政管理課

1. 事務処理誤りの概要

令和2年度に国から交付された新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金（以下、コロナ交付金）の一連の事務を企画政策部企画政策課が担当していた。当年度に交付された交付金のうち、翌年度に繰り越す額について、千葉県を通じて国に申請をする手続きを行ったが、その際、繰り越すつもりで申請をしていたところ、結果的に繰り越さないという申請を行ってしまっていた。一方、市の予算としては、繰り越す額について、繰越明許手続きを行い、令和3年度に事業を実施した。令和4年2月、県において繰り越す手続きがされていないことを市が初めて認識し、令和3年度に執行済みであった約4億2,500万円について、国に返還することになった。交付が受けられないことになった分の歳入については、財政調整基金を取り崩し、一般財源として繰り入れることになった。

2. 事実経過

企画政策課は、総合調整班と計画推進班の2班からなる体制で事務を行っていて、全庁における市政策関連の総合調整及び課内調整の役割として、課長直下に統括担当（副主幹）1名を置く。令和2年4月頃、国の新型コロナ対策の施策の検討がされている中、市における施策検討については、総合調整を担う統括担当の業務におのずと割り当たることになった。実際に交付金業務が開始されても、それまでの経緯から、コロナ交付金の業務に関しては、統括担当1名（以下、担当者）が担うことになった。当該業務は、年度当初の課内の業務割り当てとしてはなく、突発的に追加発生したものであった。市役所の部署間の役割分担としては、交付金関連の業務が発生した場合、通常、各分野の所管課が担当することになり、財政課との協議を進めながら執行していくことを通例としている。今回のコロナ交付金に関しては、交付対象となる事業が複数の部署にわたるため、その市施策の調整役である企画政策課が担当することとなった。交付金に関する業務は、当時の企画政策課における通常の業務の中にはなく、統括担当としては初めて経験する業務となった。コロナ交付金は、同一年度に第1次～3次配分と段階的に交付される複雑な形をとっていて、また、県からの文書を受けてから数日ないし1週間以内に回答を求められる中で、併せて、市全体の政策調整のスキルや公的部門の財政分野の知識も要求されるものであった。

今回の事務処理誤りにおいて、節目となるポイントが3点ある。ポイントごとにその経緯を記載する。

（1）千葉県（を通じた国）への翌債・繰越手続

（令和3年2月22日～3月2日）

<2月22日>

千葉県市町村課長から発出された「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金に係る翌債・繰越手続及び超過概算払額の返還申請について（依頼）」を企画政策課が收受した。

当該依頼は、コロナ交付金の令和2年度及び3年度の支出見込額等や、翌債・繰越申請（国において、交付済みの交付金を翌年度に繰り越す手続きの申請）の意向を別紙報告書（エクセルファイル）で県（国）に対し3月1日正午までに報告を求めるものである。

文書の收受を受けて、担当者が企画政策課内の情報を参照し令和2年度支出見込額を算出。この値を報告書エクセルファイルに入力することで、令和3年度の支出見込額（繰越見込額）が計算された。この際、本来、令和2年度の支出見込額は、財政課と協議を行う必要があるにも関わらず、それを行わず、第3次交付額（525,186千円）が繰越額となるように入力した。さらに、項目（12）「直近の実施計画において、繰越しする事業のうち一番最後の完了予定年月日」を「令和4年3月31日」と翌年度の日付を指定し、かつ、項目（13）「繰越事業のうち、支出負担行為未済の事業について」は、「翌債とすることは妥当である」と記入して、繰り越しの意向を明記する報告書を作成した。

報告書の提出にあたり、2月25日、担当者が起案。2月26日、企画政策部長の決裁後（企画政策課長は療養休暇中であつたため後に供覧）、佐倉市財務規則第4条第1項に基づき、財政部長及び財政課長へ回付し、それぞれの合議（起案所属とは別の所属の決裁権者に承認を得ること。起案内容が別の所属の所管事項にわたる場合に行う。）を得た。合議の際の慣例では、財政課予算担当職員に起案を渡し、内容の確認をしてもらうことを通例としているが、今回はそれを行わず、財政課長へ直接起案を持参し説明をしたのち、合議を得た。同日、電子メールにて報告書を千葉県市町村課に送信して提出した。

<3月1日>

午前10時ごろ県市町村課の職員から担当者へ電話があり、令和2年度の支出見込額の修正の必要性を指摘された。その指摘を受け、担当者は令和2年度中の支出見込額の項目に記入した1,360,788千円を、交付金を充当する事業の総支出見込み額である1,889,504千円に変更した。ただし、指摘内容は、(5) 令和2年度中の支出見込額の項目に関するこのみだったため、事業終期は「令和4年3月31日」であること、また「翌債とすることは妥当である」等の項目については、当初報告したままとした。この変更によって、様式中の令和3年度支出見込額が、-3,530千円と計算され、結果的に繰り越しはなく、逆に3,530千円分については市の財源負担となる報告書になってしまった。この指示は、繰り越しの意向を明記している項目と矛盾するものであり、県の職員がなぜこのような指摘をしたのかは、処理誤り発覚後の県への確認においても明らかにならなかった。

1次及び2次交付のときにも、提出後に県から指摘があり、修正を行うということがあ

ったため、 担当者は、3次交付の今回についても、国や県で（市にはあまり見えてこない）ルールが統一されていて、それに倣わなければならないという意識を持つようになっていた。担当者は、項目（13）で繰り越しの意向を明記していることから、繰り越しはされるものと解釈した。修正にあたり、本来は修正の起案をして、企画政策部長決裁及び財政部長、財政課長合議を得るべきところ、締め切り厳守の報告書提出期限が、2時間後の正午に迫っていることや、当日が佐倉市議会2月定例会の一般質問初日で、決裁者、審査者である部課長がすでに議場に入場している中、自身も控室で待機しなければならないこともあり、決裁を取らずに担当者は1次及び2次交付の時と同様に、県の指摘のとおり修正し、電子メールで期限内に提出した。

（2）交付金に係る翌債・繰越手続をしない団体を確認する県からのメール （令和3年3月2日～3月4日）

<3月2日 20:01>

県市町村課から、提出済みの報告書の内容確認についての電子メールを受信した。

<3月3日～4日>

電子メールの趣旨は、市町村からの報告書を基に関東財務局との翌債協議のための協議様式を県が作成したので、誤りがないかどうかを市町村で確認してほしいというものであった。その中では、「（1）国に対する翌債・繰越手続を行わない団体」として、複数の市町村が列挙されていて、その中に「佐倉市」も含まれていた。これらの団体については、手続を行わないものとして、協議様式には記載していないので、変更がなければその旨を返信してほしいとの記載があった。

担当者は、報告書において繰り越しの意向を明記していたことから、翌債・繰越を行わない団体に佐倉市が入っていることを不審に思い、同僚の主査に相談をした。相談を受けた主査も、佐倉市は繰り越しを申請しているという認識でいたため判然としなかった。繰越・翌債制度の詳細を調べる余裕がなく、結局、翌債・繰越を行わない団体に入っているということは、県に対しては繰り越し申請をしている（という認識でいる）ので、国に対して市からは特段の繰越申請が必要ない団体として県が列挙しているのではないかという解釈に落ち着いた。

担当者は、県からのメールに対し、「変更無と回答してよろしいか」との起案をし、企画政策課長の決裁を得た。この際、企画政策課長は担当に対し、繰り越されているのか確認をし、担当は、繰り越されている旨を回答している。

（3）コロナ交付金に係る実績報告及び年度終了報告の提出

(令和3年3月31日～4月30日)

<3月31日>

県からコロナ交付金に係る実績報告及び年度終了実績報告書の提出を求める文書を收受した。

当該文書の趣旨は、「3月31日までに事業が終了した団体」と、「翌年度において1事業でも繰越事業がある団体」で、それぞれ別の期限を設定して、実績報告書の提出を求めるものであった。佐倉市は、その時点で10数事業が翌年度の実施予定であったため、「翌年度において1事業でも繰越事業がある団体」として、4月30日までの提出を要した。

<4月1日～4月30日>

4月1日付の定期人事異動により、統括担当が他課への異動となり、他課からの異動により新たな統括担当が着任し、前担当の業務を新担当が引き継いだ。

実績報告書の提出を求める文書の收受時に受信した県職員からのメール本文には、「事業費及び繰越額は、(中略)以前ご提出いただいた様式V及び翌債承認を受けた額と一致させてください。」との記述がある。この案内に従うと、実績報告書の「翌年度繰越額」を空欄(ゼロ)とすることになる。繰り越しを申請したのにも関わらず、繰越額を空欄とすることに新担当は違和感を持ったが、国の翌債承認がなくても令和3年度事業に充当できるものと思い、翌年度繰越額を空欄にして実績報告書を作成して起案した。企画政策課長、企画政策部長の決裁後、財政課長及び財政部長合議を得て、4月30日に県に報告書を提出した。

<令和4年2月28日>

令和2年度分の翌債・繰越の状況について確認の必要性が生じ、県に照会をしたところ、佐倉市は翌債・繰越申請をしていないことが判明した。

3. 適正な事務執行の観点から指摘を免れないことについて

(ア) コロナ交付金業務を一人で担当していたことについて

コロナ交付金業務を統括担当の副主幹1人で担当していた。企画政策課統括担当の本来業務が市の政策の総合調整であることから、市全体のコロナ対策の検討業務について担当し、その流れでコロナ交付金業務を任されるようになった。さらには即時の判断かつ財政的な知識を要求される高度な業務であることから、そのような資質を持つ適任者

として課員からの信頼も厚く、通常の業務に加えてコロナ交付金業務のとりまとめを実際に一人でこなしていた。

しかしながら、人間である以上、誰でも間違いをしてしまうものであり、他業務の繁忙が高まると、より間違い確率が上がってしまうことを考えると、組織としてとるべき行動は、複数の担当者でそのリスクを回避することであったと言える。

(イ) 課長直下の職員が起案をしていたことについて

企画政策課統括担当は、課長直下に属する。課長直下の職員が、一人で業務を担当し、起案をすると、決裁の過程でこれをチェックする者は課長一人（総括→課長）となる。これは、通常の班員が起案するケース（班員→班長→課長）と比べ、チェック回数が少なくなる。さらに課長は、実務の詳細にまで精通しているわけではないため、課長だけがチェック者となることは、実務上のチェック機能としては非常に不利な状態になる。

また、実務に携わる者の一般的な心理として、「自分のしていることは正しい」「手間のかかることはなるべくしたくない」と無意識に感じる傾向がある。人間としてはごく自然のことであるが、これが間違いを生むもとになっている。課長直下の職員がもし、部下からの起案をチェックする立場であったならば、容易に指摘できることであっても、自ら実務担当者となってしまった場合、それに気づくことは容易ではない。

このようなことから、課長直下の職員が自ら担当者となり、起案まで行うことは、誤りを誘発する大きな素因となる。組織としては、可能な限り避けるべきである。

(ウ) 令和2年度支出見込額の確認を財政課へ行わなかったことについて

2月26日に県に提出した報告書を作成する際、令和2年度支出見込額の確認を財政課に行わなかったため、本来記入すべき金額とは異なる、第3次交付額と同額の値を記入してしまった。県の職員が修正を指摘した理由は明らかにならなかったが、令和2年度支出見込額の項目に、第3次交付額が誤って入力されていると県が認識した可能性があり、それが修正の指摘を呼び込んだ可能性がある。(ア)(イ)の観点から、もし他の職員ともに業務を行っていて、その職員が報告書を作成していたとしたら、担当者はチェックの段階で、額の値の根拠を確かめる発想に至り、それにより誤りを防げた可能性がある。

(エ) 財政課長合議の際に、財政課総括及び担当への確認を行わなかったことについて

市の内部で合議を行う際、合議の必要条件としては合議権者の承認さえ得ればよいが、実質的なチェック機能を担保するため、合議先の所属の担当者へ先に回覧し、担当者のチェックを経たうえで、合議権者の承認を得るということを行うことが多い。2月

26日の報告書提出のための起案の合議時に、担当者は財政課担当職員に回付することなく、財政課長に直接起案を持参して合議を得た。課長に直接持参して合議を得たことは、合議の成立要件として瑕疵があるわけではないが、実質的なチェック機能を持たせるという意味では、財政課担当者への回付を行うべきであった。財政課担当のチェックが入っていれば、報告書に正しい額が記入され、県の修正指摘を呼び込まなかった可能性がある。

この項目（エ）の趣旨は、確認を行わなかった担当者の行為を責めることではなく、組織として、チェックを働かせるための確認のルールが整備されていなかったことにある。

（オ）県からの修正指摘において、県と十分な協議を行わなかったこと及び決裁を取らずに額を修正して再提出したことについて

3月1日午前10時頃、県からの修正指摘が入った。再提出期限が2時間後に迫る中、担当者は指摘通りに修正し、その決裁及び合議を経ずに県に提出をした。額は修正したものの、項目（13）で翌債・繰越の意向を表示しているのに、繰り越しに関しては大丈夫だろうと考えた。折しも3月1日当日は、佐倉市議会2月定例会一般質問初日であり、自身の上司である部課長がすでに議場に入場していて、担当者は控室で待機しなければならないときにこの状況が重なった。一人で業務を担当しているため、他の職員に対応を依頼することもできず、自身が急いで議場に向かわなければならない状況で、県の指摘に対し、県や財政課と十分な協議を行い、議場にいる決裁権者に決裁及び合議を2時間以内に得ることは一人では不可能である。だからと言って、決裁・合議を経ずに回答することが正当化されるものではないが、心理的に圧迫された状況では、人間は正しい判断を行うことができない。今から振り返れば、令和3年度の支出見込額（＝繰り越し見込額）の欄が、負の値に計算されて表示されることは、大きな修正であり、変化であり、当時としても担当者が違和感を持っていた。しかし、1次、2次の際の繰り越しの修正によって、県の指摘には従わなければならないという意識が生じている中、時間的に余裕がない場面での判断を求められた結果、令和3年度支出見込み額が負の値になることに関する疑問を県に対してメール本文に記載することなく、結果として数値を誤ってしまうことになった。この時、県との協議や数値の修正に関する決裁や合議が適切に行われていたとしたら、いずれかの過程で誤りが発見できた可能性がある。

この（オ）の趣旨は、（エ）同様、業務を一人で担当することの脆弱性を指摘することにある。もし、業務がひっ迫していない他の職員と共に担当にあたっていれば、協議を任せることもできた可能性があり、また、県に提出期限を少し伸ばしてもらって交渉を試みる発想に至ることができた可能性もある。もし、ここでの原因を、担当の判断ミスに求めたとしたら、それは、組織としての真の原因究明の態度としては適切ではない。

なぜ担当が一人ですべてを行わなければならない体制であったか、さらにその体制とならざるを得なかったさらに深い事情に求めるべきである。

(カ) 報告書記載の内容確認において、県に確認せずに変更なしと回答したことについて

3月2日の県からのメールに、翌債・繰越を行わない団体に佐倉市が入っていたことを担当は不審に思ったため、同僚の主査に相談を求めた。相談の結果、佐倉市は繰り越しの申請をしているので、改めて国へ翌債・繰越申請をしなくても繰り越される団体として挙げられているのではないかという推論に至っている。また、その推論を確定するために県へ確認を行うという発想が出てこなかったが、それらはいずれも結果的に誤った判断であった。ここで気づいていれば、誤りを防げていた可能性がある。

(カ)の趣旨は、上位の者から下位の者へする相談が、ときとして正常に機能しないことを指摘することにある。相談を受けた主査にとって、担当者である副主幹は上位者にあたり、また自身よりも業務経験が長く、職場でも皆から信頼されている先輩であることもあり、無意識のレベルで、上位者の考えを否定する結論や上位者に手間をかけさせる行為を導く方向に思考が向かわなかった。このことは、後の主査への聞き取りにおいてもこのことを後悔していて、もし同様の状況で部下から相談されていたとしたら、間違いなく県に確認するよう指示を出しただろうと振り返っている。

このことから、上位者となりうる職位の者が担当者となり業務を進めることは、組織にとって判断の誤りを起こすリスクを多分に含んでいると言える。この点で、副主幹が自ら担当者となって事務を遂行していたことに組織としての弱さがある。

もう一つの指摘として、社会心理学や災害心理学などで使用される心理学用語に「正常性バイアス」という言葉がある。これは、自分にとって都合の悪い情報を無視したり、過小評価したりする認知特性のことを指す。この特性により、災害時に、異変の兆候を感じたとしても「たいしたことではない」「今回は大丈夫」と無意識に思い、多数の人が逃げ遅れてしまう状況を引き起こす。今回は、繰り越しを行わない団体として名前が挙がっているにも関わらず、その情報を無意識のところで無視、あるいは過小評価し、繰り越しを申請したという行為によって整合性のとれる形での推論しかできなかった。正常性バイアスは、人間であれば誰にでも起こりうるもので、災害時に人命が危機にさらされる。(カ)の場面では、担当者が正常性バイアスに陥って誤った判断をしたところに、下位の者の上位者に対する無意識の同調行動が重なって引き起こされたと言えるのではないだろうか。

(キ) 報告書記載の内容確認において、財政課と協議を行わなかったことについて

翌債・繰越を行わない団体に佐倉市が入っていることに対し、変更なしと回答するに

あたり、財政部長、財政課長の合議を得ずに回答している。ここで財政担当と財政課総括担当に回付され、協議がされていたとしたら、不審に思ったはずであり、誤りに気づけていた可能性がある。

内容確認への回答起案は、課内の他の職員にも供覧（所属内の職員に周知する目的で回覧すること。決裁の効力には関係ない。）されていたが、ここで回答内容及び財政課合議の必要性について指摘があがることはなかった。他の職員は、当該事務に関し、個別事業の詳細についての協力体制は取られていたが、財政的な部分には関与していなかったため指摘に至らなかった。また、この回答が財政的に重要な事項の確定となるという認識が課員にはなかったと考えられる。

ただし、単純に業務への関与度を上げる、財政的な知識を向上させるという対策だけでチェックの機能が働くわけではない。ここでの指摘の中心は、やはり（カ）と同様のことになる。

のちの課員への個別の聞き取りにおいて、多数の課員が担当者への大きな信頼を口にした。課員にとって、自身より当課での経験が長く、職務経験豊富で、さらに財政的知識も持ち合わせ、かつ職位が上位の担当者のすることに疑いをはさむという発想にはならなかったと語っている。この場合、たとえ課員の当該業務への関与度が高かったとしても、さらには財政的知識を持ち合わせていたとしても、このような心理から指摘には至らなかった可能性がある。ここでも、上位者が実務の担当者になってしまうと、他者からのチェックが働かなくなる構造が見えてくる。やはり、上位者が実務の担当者となることは、組織として可能な限り避けるべきである。

もちろん、上位者でなければチェックが必ず働くかということ、必ずしもそのようにならない。回覧時の課員の知識及び関与する意識が伴わないとチェックは機能しない。

(ク) 企画政策課内で繰越（翌債・本省繰越）に関する知識が不足していたことについて

当時、企画政策課内に、国の交付金の事務を経験したことがある職員はいなかった。課内に知識があれば、いずれかの時点で誤りが防げた可能性がある。翌債や本省繰越という用語は、多くの市職員にとって耳なじみがなく、課として業務を担っていくにあたり、ノウハウのある職員への協力を求めるなど、知識の取得を進めるべきであった。

(ケ) 実績報告書提出の際の起案に、国の翌債承認がないことの記載を欠いたことについて

人事異動により業務を引き継いだ新担当は、実績報告書の繰越額を空欄（ゼロ）の値で提出することに違和感を持ったが、県からの電子メールに記載されている注意書きに従って記入を行った。繰り越すはずであるのに、指定通りに行うと、繰越額を空欄にせざるを得ず、これに対して違和感を持った。そのため、起案には、空欄となる理由につ

いて、県の指定する方法で記載したとの申し添えを行っている。

新担当は異動後の業務で、市全体の調整を図る業務を初めて担当し、4月は緊張感を持ちながら慌ただしくこなしていた。前担当との引継ぎの中で、前担当の多くの時間を割いていたので、この給付金の事務に関しては、前担当に迷惑をかけないように、自力で仕上げなければいけないという意識があり、独力で回答を作成した。繰越額のゼロの値に違和感を持ちながらも、これで正しいのだと自分に言い聞かせながら事務を行っていたと振り返っている。ここでも担当者が正常性バイアスに陥ってしまっている状況が読み取れる。

新担当の述懐では、異動前の所属で、当該コロナ交付金を利用した事業を行っていた、翌年度に繰り越したということを知っていたため、当然に繰り越しているものという認識があり、繰り越されていないかもしれないと疑うことまで頭に浮かばなかったということである。

当該起案文書には、国の翌債承認がないということを記載するには至らなかったが、起案が財政課総括、担当に回付された際には、事業がすべて終了していないにもかかわらず実績報告書を提出することに対する違和感を財政課総括や担当は持っていた。そのため、企画政策課の新担当に問い合わせたが、上記のとおり県からの電子メールに記載された注意書きに従って作成する必要があると、回答に違和感があるものの、以前提出した数値に合うように回答する必要があると新担当が答えたため、それ以上のチェックが行われずに決裁及び合議が完了することになった。ここが誤りに気付く最後のチャンスであった。どこかで県等への確認が行われていれば、気づけたかもしれず、気づけたならば修正が認められた可能性はあった。なお、この起案は決裁後、課内での供覧がされていないが、ここまでの経緯から考えると、例えば供覧をされていたとしても繰り越されていないということを見逃しできなかったと考えられる。

4. 総括

「3. 適正な事務執行の観点から指摘を免れないことについて」(ア)～(ケ)の9点について、いずれにおいても誤りを発見できた可能性があった。それにもかかわらず、すべて通り抜けてしまい、多額の返還金を生じてしまうことになってしまったことは、組織として反省しなければならない。

(ア)～(ケ)の9点を通じて明らかになってきた実態としては、知識経験が豊富で、多くの課員から信頼されている上位者が実務担当者となって一人で事務を行っていること、一人で行っているがゆえに、周囲がその事務に関与できず、よってサポートもできず、チェックも働かないという状況が浮き彫りになった。決裁及び合議段階でのチェックも働かず、数ある機会を逸失した。

ここで、誤りの原因を、担当者の思い込みに戻して、担当者の業務知識向上や決裁権

者のチェック能力向上を目指す対策をとると言うことは容易である。しかしながら、担当者や決裁権者といった、個人の資質に頼る対策は、人が代わればその効力を失うばかりか、その時々の人への向き不向きに左右され、安定的なものとはならず、いわばその場しのぎの対策と言わざるを得ない。個人の資質に頼って失敗するのは、まさに今回の事案がそうであり、一人の担当者の頑張りに組織が頼った結果がこの誤りを引き起こしていることを証明している。正常性バイアスや上位者への無意識の同調行動は、誰にでも起こりうることで、特にひっ迫した状況であればあるほど、誤った判断に陥る確率を高くする。ここでの対策は、誰にでも起こりうることで、どこかで判断誤りが起こっても、誰かが気が付く体制とはどのようなものなのかを考えなければならない。しかも、現状がその体制になっていない真因は何なのかを突き止めない限り、同じことを繰り返すことになる。

今回の調査では、以下の点が明らかになった。

1. **上位者が実務を担っている状況**
2. **上位者が一人で業務を行っている状況**
3. **チェック（決裁・合議・供覧時の誤り発見）が形骸化している状況**

この状況が引き起こすこととして、以下のことが考えられる。

1. **決裁上の審査のステップが一つ失われる。本来、審査をする立場の者が起案をすることになり、実務上のチェックをする者が不在となる。下位の者が関われない、無関心になる。相談しても下位の者が同調してしまう。**
2. **一人で業務を行うと、判断がその担当者の他の業務の繁忙や資質に大きく影響されてしまい誤りが起きやすい。体調不良等で当人が欠けると事務が停止する。**
3. **こちら実務上のチェックをする者が不在となる。特に合議や供覧において形骸化がみられる。**

上位者が一人で実務を担ったことで誤りが起こったことは、令和2年度の介護保険課での交付金算定誤りと共通している。今回の処理誤りを受けて、対策を考える際、これを企画政策課内だけの問題として捉えるのではなく、市全体の問題として再発防止の取り組みを考えなければならない。

その観点から全市的に考えなければならないこととして、下記の点を挙げる。

1. **上位者（班長以上）が実務の担当者となるのではなく、審査者となる体制**
2. **業務を（実質的に）一人で担当するのではなく、複数人で行う体制**
3. **実務上のチェックが働く仕組み（チェック階層の回数の問題や個人の資質の問題ではなく、実務を知っている者が、担当者に同調することなくチェックをする）**

ここで大切なことは、なぜこのような体制が現状の佐倉市で取られていないかを追求することである。そこに目を向けない限り、新たな体制は実態を伴わず、掛け声だけで実現しない。むしろ現場の負担が増し、組織が疲弊するだけである。この対策なくして解決はないことから、最後に、次のことを問題提起として挙げて、今回の事務処理誤りを受けて設置された「佐倉市適正な事務執行のための検討会」での検討課題としたい。

- ・ **なぜ佐倉市では、本来審査すべき立場の上位者が自ら担当者となってしまうのか。ならざるを得ないとしたら、何がそうさせているのか。**
- ・ **なぜ佐倉市では、業務を一人で担当することになってしまうのか。ならざるを得ないとしたら、何がそうさせているのか。名目上、複数担当制をとっていたとしても、実質的に一人で行っていたら、複数担当制とは言えない。**
- ・ **同僚や上位者によるチェックが働かないとしたら、何がそうさせているのか。同僚が他者の仕事に無関心であるとすると、何がそうさせているのか。**