

# 与野駅西口土地区画整理事業地内の市有地売却に係る不適正な事務処理に関する報告書の概要について

## 一 はじめに（報告書１・２ページ）

令和６年４月に発覚した、与野駅西口土地区画整理事業において、必要な内部決裁等による意思決定を経ずに土地売買契約書が作成され、行政財産である本市所有の土地が売却されたという事案の発生を受け、市政に対する市民の信頼回復に向け、本事案に係る原因の調査、課題等の整理及び再発防止策の検討を行うため、令和６年５月２３日に、庁内横断的な「さいたま市土地区画整理事業における不適正事務処理に関する調査検討会議」を設置した。

調査検討会議では、関係者へのヒアリング調査等を実施し、事実確認、原因究明及び課題の整理を行うとともに、外部有識者の意見を踏まえ、組織体制、財産管理及び公印管理の３つの観点から再発防止の検討を行い、１７項目の具体的な再発防止策を取りまとめた。

## 二 調査検討会議の活動状況（報告書２～６ページ）

令和６年５月２４日以降、会議を１１回開催し、原因の調査、課題等の整理及び再発防止策の検討を行った。また、第８回会議以降、弁護士１名及び公認会計士１名が、外部有識者として市で実施した調査・検証の結果や再発防止策について意見を申述するため調査検討会議に参加した。

## 三 事案の概要及び経緯（報告書７～１５ページ）

### １ 事案の概要

令和６年１月１０日、与野まちづくり事務所の課長補佐級職員（以下「当該元職員」という。）が、与野駅西口土地区画整理事業地内の本市所有の土地（以下「当該土地」という。）を相手方に売却するため、行政財産の用途廃止及び処分に係る財政局との事前協議が調わないまま、さいたま市事務専決規程（平成１５年さいたま市訓令第８号）で定められた契約締結に必要である局長の決裁を受けず、不正に同事務所で保管するさいたま市長の公印を使用して土地売買契約書を作成し、本市の行政財産である当該土地を売却した。

### ２ 不正な土地売却までの経緯

相手方（当該土地の隣接土地所有者）から、令和２年頃から相手方の隣接土地との一体利用のため、当該土地の優先的売却の希望があり、与野まちづくり事務所は資産経営課との事前相談を実施していた。

令和４年５月２５日には、相手方から優先取得に係る要望書が与野まちづくり事務所へ提出された。令和５年度においても、引き続き、資産経営課との事前相談を実施していたが、資産経営課からは「随意契約とするならば、法令に適う理由が必要である」との意見があり、随意契約とする理由の整理が必要な状況であった。

与野まちづくり事務所は、随意契約による売却を進めるため、都市局長の決裁を得て、令和５年８月１７日に財政局（資産経営課）に対し、当該土地に係る「行政財産の用途廃止」と「普通財産の処分」について一括して事前協議を依頼したが、財政局からは、随意契約とする理由が不足しているため、再提出を求められた。以降同年１２月までに４回にわたり再考し再提出するも、全て随意契約とする理由が不足しているため、財政局（資産経営課）との協議は成立しない状況となって

いた。

そして、当該元職員は、同年１２月に、相手方から「土地の売買代金が用意できた」という連絡が入ったことから、当該元職員は、当時の所長とも相談し、契約を進めることとした。

令和６年１月４日に、当該元職員は、相手方が押印した契約書を相手方から受け取った。当該元職員から依頼を受けた管理係が、同日付で調定伺書を起票し、同月９日に所長により決裁された。

令和６年１月９日、当該元職員が与野まちづくり事務所執務室にて、相手方から受領した土地売買契約書に契約締結伺のないまま公印を押印し、同月１０日に相手方に契約書を手渡した。同日付で、相手方より売買代金として、８５,８０４,１６０円が市に振り込まれ、同日、当該土地に係る所有権移転登記申請がなされた。

## ３ 発覚の経緯

令和６年度の定期監査往査の前日である令和６年４月２５日に、与野まちづくり事務所が調査の対象となる土地売却に係る関係書類を確認したところ、文書の不備や必要な内部決裁等による意思決定が行われずに、行政財産である当該土地の売却が行われていたことを覚知した。

## 四 不適正な事務処理の内容（報告書１６～２３ページ）

### １ 本来あるべき土地売却の流れと本事案における不適正な事務処理の検証

調査検討会議では、一連の不適正な土地売却手続きについて、標準的な処理工程と本事案に係る事務処理工程を比較することで、不適正事務処理の検証を行った。

### ２ 土地売却事案に係る都市局と財政局の事前協議経過

令和５年８月１７日付けで財政局（資産経営課）に対し、「行政財産の用途廃止」と「普通財産の処分」について、一括して事前協議を依頼した。財政局からは、随意契約とする理由不足のため再提出を求められたため、４回にわたり再考し再提出するも、いずれも法令に適う理由がないとして、財政局との協議は成立しないままであった（財政局からは、事前協議に対する文書での回答には至っていない）。

## 五 事実経過及び原因・背景の検証（報告書２３～３５ページ）

調査検討会議では、本事案の事実確認・原因究明のため、関係者へのヒアリング調査、与野まちづくり事務所の現地調査や関係文書及び電子情報の確認調査を実施した。調査にあたっては、「なぜ不適正な事務処理が行われたのか」「なぜ組織として防ぐことができなかったのか」という視点をもって事実経過の検証を行い、原因究明や課題の整理等を進めた。

## ～「なぜ不適正な事務処理が行われたのか」～

### １ 当該元職員及び当時の所長からのヒアリング調査で確認したこと

#### ・当該元職員の聴取内容

令和４年５月に相手方から土地の売却に関する要望書を受領して以降、再三にわたり土地の売却に

関する問い合わせがあった。当該元職員としては、当初は正規の手続ルートを踏むべく、資産経営課との事前協議を進めようとしたが、随意契約にするための事前協議がなかなか進まず焦りが生じた。また、当時業務過多になっていたこともあり、懸案を少しでも減らしたい、自分の業務をとにかく手放したいとの思いが心理的な要因となり、市有地の売却を決定するには事務専決規程に則った局長までの決裁が必要であることは認識していたが、当時の所長に契約を進めてよいか確認して担保をとったと考え、売却を進めた。

その結果、令和6年1月9日に、与野まちづくり事務所内において、決裁を得ることなく土地売買契約書に市長印を押印し、同契約書を偽造し、同月10日に相手方に交付した。

・当時の所長の聴取内容

令和5年4月の人事異動により与野まちづくり事務所の所長に着任したが、令和5年5月頃、当該元職員から「当該土地の売却について相手方から要望があり、随意契約に向けて資産経営課と相談中だが、随意契約の理由が調べば売却が進められる」と口頭で報告を受けた。令和5年8月に、財政局（資産経営課）と事前協議依頼をしたが、随意契約の理由が不足しているため協議が調っていないという状況は、当該元職員から報告を受け認識していた。12月20日頃、当該元職員から「相手方から購入代金の用意ができた旨の連絡がきたので、契約に向けて動いていく」との話があったので、それを了承した。その際に「行政財産の用途廃止」と「普通財産の処分」に関する財政局との事前協議が成立したのかどうか当該元職員に確認することはしなかった。当該元職員を信頼しており、随意契約の理由について整理ができ、資産経営課との協議が成立した、あるいは成立する目途が立ったんだな、という認識であった。

令和6年1月に当該土地売却に係る調定伺書の決裁手続がされた際、資産経営課との協議結果を確認することなく決裁を行った。

その当時、区画整理事業における土地売却について、知識や経験もなく、土地の売却決定及び契約締結には、局長までの決裁が必要であることを認識していなかった。

## 2 事実経過の検証

調査検討会議では、関係者へのヒアリング調査や関係文書等の確認調査で得られた情報から、外部有識者の意見を聴きながら、事実経過の検証を行った。調査検討会議では、次の検証結果を前提として、再発防止策の検討を行うこととした。

### ①当該元職員が、当該土地を相手方に随意契約で売却したいと思った理由

当該元職員は、「相手方が区画整理事業に協力していたこと、また、相手方から提出された要望書の相手方の主張に共感できる部分があり、売却を実現させたかった。与野駅西口土地区画整理事業における市有地の取扱いが懸案事項と認識しており、当該土地の売却を前例にしたいという思いも強かった。当該土地の売却が、市にとっても税収増、市有地管理の経費や人的負担の軽減などメリットもあると思った」と述べている。

また、資産経営課に提出した事前協議における随意契約の理由もこれと同様であると認められる。調査検討会議で当該元職員への聴取や関係書類の調査をした限り、これ以外の理由は確認できず、

随意契約で売却したいと思った理由については、当該元職員の申述のとおりと考えられる。

### ②当該元職員は、当初から不正な手続で売却を行う意図はあったのか

当該元職員は、相手方との土地の売却に関する交渉経緯を記録し、事務所内で回覧し共有していた。また、当該元職員は、資産経営課との事前相談において、当該土地の売却方法について資産経営課の意見を聴き、必要な手続を確認して事務処理を進めようとしており、当初から不正売却をする意図で手続を進めたものではなかった。

### ③なぜ、当該元職員は、必要な内部決裁等の意思決定を経ずに当該土地を売却したのか

当該元職員は、資産経営課との事前協議の段階であることを認識しながら、随意契約の理由が不足し、協議が思うように進まず、相手方から当該土地の売買に係るひと月おきぐらいの準備状況や事前協議の進捗状況の確認をされたことなどから焦りが生じ、相手方から「土地の売買代金が用意できた」という連絡を受け、当該元職員が土地の売却を進めた。

また、当該元職員は、当該土地の売却には局長までの決裁が必要であることを認識していたが、当時の所長に契約を進めてよいか確認して、担保をとったと考えたことも一因である。

### ④当時の所長は、当該元職員に不正行為を指示したのか。または当該元職員が不正行為を行うことを認識していたのか。

当時の所長が当該元職員に契約を進めることについて了承する発言をしたことは、当該元職員と当時の所長の双方から確認できたが、契約を進めることに関する当該元職員と当時の所長との発言の認識の中には、食い違いや曖昧な点もある。

これについて、当該元職員は以下のとおり述べている。

・当該土地の売買について、当時の所長にも口頭で報告して同意は得たつもりである。

・資産経営課から、競争入札に適しないものであるとの根拠が十分ではないとの意見があった令和5年12月27日に、当時の所長から「年明け以降に契約を進めていくこと」について了解を得た。

これに対して、当時の所長は以下のとおり述べている。

・令和5年12月20日前後と記憶しているが、当該元職員から「相手方からお金の用意ができたという連絡がきたので、契約に向けて動いていきます」と話があったので、「はい、わかりました」と伝えた。

・随意契約で動いていくということしか頭になかった。

・契約を進めることを了承した際に、資産経営課との事前協議が成立したかは確認しなかった。当該元職員を信頼しており、随意契約の理由について整理ができ、資産経営課との協議が成立した、あるいは成立する目途が立ったんだな、という認識であった。

・土地売却収入に係る調定伺書がまわってきたときに、やっと契約できるんだと思った。

これらの聴き取りからすると、当時の所長は当該元職員に対して、所長として、随意契約で進める方向については同意を示していると言える。

しかし、当時の所長が当該土地に必要な決裁を経ずに売却することについて、認識、認容してい

たとするには十分な根拠が認められないため、当時の所長が、当該元職員に対して、必要な決裁を経ずに当該土地を随意契約で売却をすることについて同意を与えたとは評価できない。

また、当該元職員は、当該土地の売却について局長までの決裁が必要であることを認識していたにもかかわらず、当時の所長に必要な決裁を行わないことについて相談をしていなかった。

調査検討会議では、当時の所長が契約を進めることを了承した際に、当該元職員の不正行為を認識しながら了承したとはいえない、と判断した。

### 3 事実経過の検証に係る外部有識者の意見

調査検討会議の第10回会議において、本事案の事実経過に関する調査検討会議の検証に対する外部有識者の意見聴取を行った。

外部有識者からは、再発防止を策定するうえで、事実経過に関する一定の結論を導き出す必要性が指摘され、調査検討会議の調査に基づく検証について理解が示された。また、この検証結果を踏まえ、外部有識者から、管理監督者に必要な知識の向上や適正な人事配置について、市全体として再発防止策を考える必要があるとの意見をいただいた。

### 4 原因・背景の検証

本事案に係る調査・検証結果を踏まえて、次のとおり原因・背景を検証した。

当該元職員が、随意契約により相手方に売却しようとした理由については、「当該職員は、相手方から提出された要望書の内容に共感できる部分があり、売却を実現させたかった。当該土地の売却が、市にとっても税収増、市有地管理の経費や人的負担の軽減などメリットもあり、随意契約を行ったとしても、市にとっても不利益となる土地の売却ではないと当該元職員は考えており、当該土地区画整理事業の進捗のため、先行事例としてなんとか売却を実現させたかったから」と考えられる。

本事案の発生の原因・背景については、当該元職員としては、当初は正規の手続ルートを踏んで、資産経営課との事前協議を進め、いずれ随意契約の理由も整理ができ、事前協議が成立する見込みがあると考えていたが、随意契約にするための事前協議が数カ月及び、相手方からひと月おきぐらいに当該土地の売買に係る準備状況や事前協議の進捗状況を確認されたことなどから、相手を待たせているという思いや焦りが生じたと考えられる。

また、当該元職員は、当時業務過多になっていたこともあり、懸案を少しでも減らしたい、自分の業務をとにかく手放したいとの思いが心理的な要因となり、判断力も鈍っていたと考えられる。

本事案の発生の原因・背景として、上記のような状況があったと認められるが、当該元職員には、自分の業務として当該土地の売却を実現させたいという強い思いがあり、資産経営課との事前協議の成立の見込が立たない中、相手方から「土地の売買代金が用意できた」という連絡を受け、当時の所長に契約を進めてよいか確認して担保をとったと考え売却を進めたため、発生したものと考えられる。

しかしながら、たとえ、当時の所長の担保をとったと考えたとしても、当該元職員は、資産経営課との事前協議が調っていないことや、契約の締結には局長までの決裁が必要であることを認識しながら、不正に公印を使用し契約書を作成して市有地を売却していたこととなる。

その行為は決して許されるものではなく、本事案が発生した大きな原因は、当該元職員の公務員と

しての自覚やコンプライアンス意識の欠如であると考えられる。

一方、当時の所長については、当該元職員の報告を受け、契約を進めることを了承するにあたり、「事前協議が成立したか確認しなかった。当該元職員を信頼しており、随意契約の理由について整理ができ、資産経営課との協議が成立した、あるいは成立する目途が立ったと思った」と述べているが、当時の所長が事前協議が成立したか確認しなかったことは、監督すべき立場として適切とは言えず、了承しなければ当該元職員による不正行為を未然に防げた可能性もあったと考えられる。

### ～「なぜ組織として防ぐことができなかったのか」～

次に、本事案が組織的に防げなかった原因と背景について検証した。

#### (1)意思決定の不存在・不明確な随意契約理由

① 当該土地は、与野駅西口土地区画整理事業において、仮換地指定の際、権利者の土地に係る接道要件の改善や仮換地形状等の調整を図るための換地調整用地として先行買収した市有地（行政財産）（面積3,237㎡、27画地）の一つですが、行政財産として利活用する見込みがなければ、これらの土地を売却することを含め、土地区画整理事業の完了までには解決しなければならない課題となっていた。

当該元職員は、与野駅西口土地区画整理事業におけるこれらの市有地の取扱いが懸案事項であると認識しており、当該土地の売却を前例にしたいという思いも強かったと述べている。

一方、この課題に対する都市局としての将来的ビジョンや明確な方針決定がなく、当該土地の取扱いについて、与野まちづくり事務所（当時の所長、当該元職員）と都市局幹部の職員間において認識に乖離が生じた状態で、局のフォローアップも不十分となり、当該土地の売却に係る事務に関し組織的な進行管理が適切になされていなかった。

② 財政局（資産経営課）への事前協議の前段階の事前相談で、市有地の売却は原則競争入札で、随意契約ならば、法令等にかなう理由が必要であると言われたにもかかわらず、事前相談の段階で与野まちづくり事務所においても、随意契約とする理由が明確にできないまま、都市局内での決裁を経て、次の段階の財政局との間で行政財産の用途廃止及び処分の事前協議が進められた。そして、結果的に与野まちづくり事務所で、法令で定める随意契約の理由が示せない状態が長期化した。

#### (2)管理職及び職場内におけるチェック体制の機能不全

① 当該元職員に対する過度の信頼や、他の職員の契約手続、土地売却に係る知識不足により、与野まちづくり事務所において適切な監督機能や内部牽制が働かなかった。

② 本事案に関しては、相手方との協議を含めて、当該元職員がほとんど一人で担当しており、当該土地売却事案について詳細を把握している者がいなかった。

③ 令和6年2月定例会において、当該土地の売払収入が、歳入補正予算として計上されていたが、歳入予算要求の際に、都市局内の決裁手続過程において気づくことができる機会があったものの、結果的にチェック機能が働かなかった。

(3)異なる事務手順、決裁の不存在

① 財政局との事前協議が調わない状況で、与野まちづくり事務所において、相手方への随意契約による土地売却を前提とした事務手続が進められ、本事案に係る事務処理の流れが、標準的な事務処理の流れとは異なっており、必要な決裁等が存在していなかった。決裁手続においては、決裁権者による意思決定を行うにあたり、事務処理が適正に行われているか、必要な事務処理のプロセスを経ているか確認する必要があるが、本事案においては、決裁によるチェック機能が働かなかった。

(4)ルーズな公印管理

① 当時、与野まちづくり事務所においては、勤務時間中は、執務室内のキャビネット上に公印の入った印箱が置かれており、決裁文書を照合しなくても、職員であれば誰でも公印を押印できる状況であった。すなわち、さいたま市公印規則（平成13年さいたま市規則第15号）（以下「公印規則」という。）において、公印の使用・保管のルールが定められているものの、事務所においてルールどおりに運用されていなかった。

## 六 全庁事務点検の結果（報告書35～39ページ）

1 組織体制・財産管理・公印管理に係る全庁照会について

(1)組織体制について

各所属の決裁過程の適正性等を点検し、その改善を図り、適正な事務処理の執行を確保するため、「決裁ラインにおけるチェック体制や職場における事務執行状況等」について、令和6年8月に全所属において事務点検を実施した。

事務点検の結果、調査時点において、決裁ラインにおけるチェック体制や、事務執行状況について、適正に執行されていることを確認した。

(2)財産管理について

令和元年度から令和6年度（6月末時点）までに契約した土地の売払い（166件）について、必要な内部決裁等を行っていないものがないか、全庁調査を実施した。

併せて、本事案との直接的な関連性はないが、土地の売払いと同様に契約行為を行う事務手続の実態を把握するため、令和5年度及び令和6年度（6月末時点）に公有財産の貸付けの契約をしたもの（令和5年度1,010件、令和6年度942件）についても全庁調査を実施した。

その結果、土地の売払いについては6件、公有財産の貸付けについては20件の契約において、契約そのものの有効性には影響はないが、一連の事務手続の中で、財政局との事前協議に係る内部決裁等がなされていないことを確認した。

なお、これらの土地の売払いについては、該当の土地は事業用地としての活用の目途はなく、公用又は公共用に供することがなくなったものであり、契約締結の決裁は適切に行われていた。また、公有財産の貸付けについては、法に定められている貸付要件が具備されており、契約締結の決裁は適切に行われていた。

(3)公印の管理について

本事案を受け、公印規則に基づく公印（1,709個）を保管している課所（407課所）を対象に公印の管理状況について全庁調査を実施した。公印規則に基づき、公印保管者（公印保管課の課長等）から、「保管場所」や「印影」など、保管する公印の状況について、公印総括管理者（総務局総務部総務課長）に報告を求めた。また、公印規則に基づく公印のうち、市長印等の使用承認の必要な公印（969個）を保有している課所（274課所）を対象として、各局区長等が直接公印保管課へ赴き、チェックシートに基づき公印保管状況を確認した上で報告した。確認作業の中で必要に応じて、各所管において、施錠の徹底、鍵の管理方法の見直しや押印場所の見直しを実施した。いずれの調査においても、公印の数に過不足はなく、必要な見直しを実施し、適正に管理されていることが確認された。

2 与野駅西口土地区画整理事業における不適正な事務処理の是正結果

(1)当該土地の返還について

相手方との任意協議の結果、市から土地売却に係る支払い代金の返還及び損害賠償金を支払うこと、相手方から土地の抹消登記に必要な書類を市に提出すること、このほか互いに債権債務のないことを確認し、手続きを進めることとした。

(2)与野駅西口土地区画整理事業地内における市有地について

前回の報告書において、与野駅西口土地区画整理事業地内の市有地全27画地について、調査確認を行った結果、市有地の貸し出しについて、市として手続き上改善すべき点があるものが、4件あることを報告した。

内訳として、「土地区画整理事業地区内の施行者管理地使用許可事務取扱要領」（以下「事務取扱要領」という。）に基づく使用許可手続とすべきものが2件、覚書に基づくものから、事務取扱要領に基づく使用許可手続とすべきものが1件、代替え補償の必要がなくなったことから、終了手続を行うべきものが1件であった。

これらの4件について、貸し出し先の相手方と改善に向けた協議を実施し、事務取扱要領に基づく使用許可手続へと見直したものが2件、貸し出しを終了する方向としたものが1件、終了手続を行ったものが1件となった。

## 七 課題と再発防止策（報告書40～47ページ）

本事案については、調査検討会議の調査の過程で課題として捉えた組織体制、財産管理及び公印管理の3つの観点から再発防止の検討を行い、また、外部有識者から意見をいただき、17項目の具体的な再発防止策を取りまとめた。なお、17項目の再発防止策のうち、内部統制評価部局によるモニタリングの実施方法に関する意見、公印保管者等が押印するような運用改善に関する意見、土地売払いの契約締結時に財政局長への合議を実施する際の添付資料の追加に関する意見など、外部有識者から13項目の意見や提案があり、再発防止策にこれらの意見等を反映させた。

## (1)組織体制

### ① 区画整理事業をはじめとする都市局内業務体制の見直し

(ア)区画整理事業をはじめ都市局各所管において、業務の複数担当制などの孤立化防止やチェック機能強化を図る。(令和6年5月から実施)

(イ)事業のスクラップ&ビルド等による効率的な業務体制の構築、機能的で実践的な組織の再編を検討する。(令和6年6月から実施)

### ② 都市局における情報共有の強化

局内・部内における本庁・事務所間の連絡体制を強化し、横断的な情報共有を推進する。(令和6年5月から実施)

### ③ 都市局における土地売却手続の見える化

土地売却に係る事務手続きフローを整理するとともに、都市局に審査会を設置し定期的に開催する。(令和6年10月から試行実施)

### ④ 決裁によるチェック体制の強化

決裁ラインにおけるチェック体制が適正に機能しているか等を点検し、事務処理上のリスクの把握や事務処理方法の見直しの要否を検討する機会をつくる。(令和6年8月に実施済)

### ⑤ 内部統制の強化

(ア)適正な事務執行を確保するため、内部統制評価部局によるモニタリングを強化するとともに、局区単位とした内部統制体制の充実を図る。(令和6年12月から実施)

(イ)不正に係る情報の提供による「不正の早期発見」「不正行為の抑止」を図るため内部通報制度の周知強化を行う。(令和6年12月に庁内情報誌において実施)

### ⑥ 職場におけるコンプライアンスの推進

(ア)コンプライアンスリーダーを中心とした職場内のコンプライアンスの推進を図るため、S-knowledge(庁内情報共有・学習システム)を活用したコンプライアンスリーダー研修を実施する。(令和6年12月に実施)

(イ)職員のコンプライアンス意識の啓発・維持・向上を目的として、S-knowledge(庁内情報共有・学習システム)を活用したコンプライアンス研修を実施する。(令和6年12月に実施)

### ⑦ マネジメント力向上研修の実施

リスク管理に着目した職場でのマネジメント力を向上させ、不祥事や事故を起こさせない職場風土の醸成を図るため、人材育成責任者(所属長)を対象にマネジメント力向上研修を実施する。(令和6年11月に実施)

## (2)財産管理

### ① 財政局との事前相談、事前協議に係る事務手続の見直し

(ア)所管局長が行う財政局長への事前協議が迅速かつ円滑に進められるよう、その前段階としての事前相談において、相談票を導入し、相談内容・想定スケジュール等を明確化する。(令和6年11月から実施)

(イ)所管局長が行う財政局長への事前協議の適正化を図るため、「公有財産事務の事前協議につ

いて(平成13年財政部長通知)」において、事前協議期間を14日以内とし、財政局長は協議期間内に文書回答を行うことを明示する。(令和6年11月から実施)

### ② 土地売払いの契約締結時の財政局長合議の実施

(ア)さいたま市財産規則(平成13年さいたま市規則第68号)を改正し、各局等が行う土地の売払いの契約締結の決裁時に、財政局長に合議を行い、財政局において土地の売払いに係る事務手続が適正に行われているかの確認を実施する。(令和6年11月から実施)

(イ)上記の合議を行う際には、事前協議等の必要な事務手続に漏れがないことを確認するチェックシート及び決裁関係資料を添付する。(令和6年11月から実施)

### ③ さいたま市財産評価委員会の諮問省略要件の見直し

事務手続を厳格化するため、さいたま市財産評価委員会の諮問省略要件のうち、「1件1,000㎡未満の土地の取得の場合」及び「1件300㎡未満の土地の処分の場合」の面積要件を撤廃する。(令和7年4月から実施)

### ④ 歳入予算科目設定時等の所管課・財政課・資産経営課の情報共有

土地売払い等の事案に係る歳入科目設定時及び歳入予算要求時に、所管課は、資産経営課との事前協議結果等を財政課に提出し、財政課はその内容を確認する。(令和7年度予算要求基準及び留意事項において実施済)

### ⑤ 財産管理に係る研修の実施

財産管理主任及び公有財産を所管する課所等の職員(以下「財産管理職員」という。)を対象に、公有財産の意義や分類、管理、処分にに関する留意事項をまとめた財産管理の基本的なマニュアルに関する研修を実施し、財産管理に関する理解を深める。(令和6年8月に実施済)

### ⑥ 不動産公売に係るマニュアルの整備

既存の「不動産公売について」のマニュアルに事務手続の流れを明確にしたフロー図を加える等の改定を行い、各局等に周知するとともに、財産管理職員を対象に研修を実施し、適正な不動産公売の事務手続に関する理解を深める。(令和6年11月から実施)

## (3)公印の管理

### ① 公印管理の責任者の明確化

公印の出し入れや業務時間中の公印の管理は公印保管者(所属長)及び公印取扱者(所属長から指名された者)が行うこととし、公印規則に規定されている管理の責任を改めて明確にする。(令和6年6月に実施済)

### ② 公印使用時のルール徹底

(ア)公印の使用承認を受けなければ押印できないよう、使用時以外は印箱を施錠できる場所に保管する。(令和6年8月に実施済)

(イ)使用する際は原則として公印保管者又は公印取扱者が押印するよう見直す。(令和6年11月から実施)

(ウ)適正な文書であるかを確認するため、公印の承認は起案者以外の公印保管者又は公印取扱者が行うことを徹底する。(令和6年8月に実施済)



### ③ 公印使用簿作成の義務付け

原則として、公印を押印しようとする文書の施行については、決裁済みでなければ公印を使用することができないことから、公印保管者又は公印取扱者が使用承認する際に、決裁文書と施行文書を照合した記録を残すため、公印規則を改正し公印使用簿の作成を義務付ける。（令和6年11月1日から実施）

### ④ 公印管理に関する研修の実施

公印保管者、公印取扱者、公印を使用する全ての職員を対象に S-knowledge（庁内情報共有・学習システム）を活用し、公印の意義、管理体制及び使用方法等に関する「公印事務研修」を実施し、公印規則に則った事務処理の徹底を促す。（令和6年8月に実施済）

## 八 再発防止策に係る有識者の意見（報告書47～53ページ）

### 1 意見聴取について

第三者である有識者として埼玉弁護士会・公認会計士協会から推薦・公募を経て、弁護士の齋藤伸一氏及び公認会計士の西村寛氏に出席を求め、調査検討会議における再発防止等に係る協議に対する評価やご意見をいただいた。

### 2 第三者である有識者の意見概要

#### <総合的な評価>

不正の防止対策を講じようとするとき、いわゆる「不正のトライアングル理論」に基づいて考えることが有効であると思う。これは、不正を犯す「動機」、「機会」、「正当化」の3つの不正リスク要因が全てそろわなければ、不正行為に結びつくことはないという考え方で、この理論を不正の防止に活用するため、これらの不正リスクの要因を排除しうる防止策をいかにして講じるかが重要となる。

当該事案を「不正のトライアングル理論」で考えると不正を犯す「機会」の存在は、公印の管理と上司の監督の問題にあったと考えられる。

公印の管理の問題は、当時与野まちづくり事務所において、執務室内のキャビネット上に公印の入った印箱が置かれており、決裁文書を照合しなくても、職員であれば誰でも公印を押印できる状況が本事案の発生要因の一つとして挙げられているが、このことは、不正の意図を持った者が、公印の押印という重要な事務処理について不正を行おうとすれば、一人で実行できる状況にあったと考えられる。与野まちづくり事務所では、公印の管理や使用において、職場の基本的なルールの遵守が徹底されていないことや職員間での必要な相互牽制が行われていないといった管理上の不備も確認された。

このような不正を犯せる機会の存在は、主観的要因として不正の動機の形成や正当化のリスクを生じさせる可能性もはらんでいるといえる。

全庁的な公印管理の適正化を図ることが、再発防止として必要であると考ええる。例えば、公印管理簿を作成してチェック項目を増やすなど、不正の「機会」をなくすようにしなければならない。

上司の監督の問題は、当時の与野まちづくり事務所の所長が、当該元職員を信用するのみで、当該元職員の業務執行に注意を払わず、管理監督機能を発揮しなかったことであり、当該元職員の不正を行おうとすれば、できる機会を与えたとも考えられる。

管理者は、「機会」をつぶす重要なゲートキーパーなので、管理者として、どのような研修を受講したのか確認したうえで、何が必要なのか分析し、管理職研修を見直してみるのもいいと思う。

また、不正を犯すために「正当化」する理由の存在は、「財政局との事前協議の長期化」にあったと考えられる。

資産経営課との事前協議が数か月に及び、相手を待たせているという思いや焦りもあり、それでも協議が調わないから、資産経営課の職員の説明に納得できず、この件は、随意契約とすべき事案であるはずだと、自分を正当化して不正に及んだのではないかと思われる。

そうであれば、随意契約をすることについての基準があれば、勝手な自己判断を正当化させないように、相手を説得することができたかもしれないと思った。

さいたま市では、土地の売却に関する基準は、施行令があるということで、それ以上の細かい基準は用意されていないということだった。この点、国や政令指定都市の一部では、随意契約で売り払う場合の一定の条件や基準を設けているようである。そういったものを予め用意して、随意契約の理由に該当するのか、しないのか明確になるものを用意することで、今回のような不正を正当化するような事態の防止に繋がると思う。

さいたま市では、事務分掌規則や事務専決規程があるということだが、今回の事案で管理職に規程に沿った行動がとられていなかった点も重大な問題であったと思う。

事務分掌規則や事務専決規程などのルールは責任者、管理者レベルでは把握すべきものであるし、また、そういう教育も必要であると思う。

責任者、管理者は、自分の職務権限、決裁権限が何かを確認し、組織としても、権限を与える者に対して文書や規程で明確に示す。そういうことを含めて体制を整備する必要はあるし、人の意識の問題もある、それは、両面で考えなくてはいけないし、肝となる部分であると思う。

決裁は、決裁権限に基づき最終的にその意思を決定することであり、決裁を受けるための起案書を文書でまわすことが重要である。権限のある人が決裁したということを確認できるよう文書で痕跡を残しておくことを徹底する必要がある。

特に、原則、市の財産が動くときは、一定の基準で、責任者が承認しないと次に進めないような仕組みをつくっておいてそれをルール化しておく必要もあるだろう。

また、内部統制を強化するため、モニタリングを充実させることは、適正な事務執行の確保や不正防止の観点からも効果的であると思う。

現在、所管課でモニタリングを実施しているが、組織の中だけではなく組織の外においてもモニタリングを実施したらどうか。具体的にはコンプライアンス部局や内部統制評価部局において実施することも考えられる。自分の組織の外からチェックを受ける場合もあると認識することで、所管課が、緊張感をもって組織内のモニタリングに取り組むことに繋がると思う。

《外部有識者からの提案とその対応》

「内部通報制度の周知の強化」において、内部通報制度について、職位が下がるにつれて制度の認知度が下がる職員の意識調査結果を踏まえて、特に若年層を意識して、広く通報制度を知ってもらうための周知活動を行うことが重要であると考えるが、内部通報制度は、「不正の発見」や「不正の抑止」にもつながるため、より通報しやすい環境を整備するため外部の通報窓口等の設置も検討したらどうかとの提案があった。外部の通報窓口については、匿名性が高く職員が安心して通報しやすい環境や、より専門性の高い対応が期待できる場合も考えられることから、外部の通報窓口設置に係る体制整備や仕組などを考慮しながら、窓口設置に向け検討していきたい。

## **九 おわりに**（報告書 5 3・5 4 ページ）

調査検討会議では、本事案の事実確認・原因究明のため、関係者へのヒアリング調査、与野まちづくり事務所の現地調査や関係文書及び電子情報の確認調査を実施した。調査にあたっては、「なぜ不適正な事務処理が行われたのか」「なぜ組織として防ぐことができなかったのか」という視点をもって事実経過の検証等を行い、原因究明や課題の整理等を進めてきた。

そして、調査検討会議では、関係文書の調査や関係職員のヒアリング調査から得られた情報等をもとに、外部有識者の意見を聴きながら、検証した事実経過を、一定の結論とした。

調査検討会議による事実経過の検証結果については、行政組織として、捜査権限等を有するものではないものの、関係文書の調査や関係職員のヒアリング調査から得られた情報等により行ったものである。

今後、警察による捜査の進展等によって新たな事実関係が発覚した場合などは、本報告書における事実経過の検証結果が変更される可能性もある。

そして、捜査の進展等によって新たな事実関係が発覚した場合などには、速やかに調査検討会議による更なる検証を行うほか、第三者委員会の設置を検討するなど、再発防止策の追加・見直しを含め市民の信頼回復に取り組んでいく。