

令和 3 年度

札幌市内部統制評価報告書

札幌市



札総第957号

令和4年（2022年）9月21日

札幌市議会議長

細川正人様

札幌市長 秋元克広

令和3年度札幌市内部統制評価報告書の提出について

地方自治法（昭和22年法律第67号）第150条第4項の内部統制評価報告書について、同条第6項の規定により、別紙のとおり、監査委員の意見を付けて提出します。



# 令和3年度札幌市内部統制評価報告書

札幌市長 秋元 克広 は、地方自治法第150条第4項の規定による評価を行い、同項に規定する報告書を次のとおり作成しました。

## 1 内部統制の整備及び運用に関する事項

札幌市長は、札幌市の内部統制の整備及び運用に責任を有しており、札幌市においては、「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（平成31年3月総務省公表。以下「ガイドライン」という。）に基づき、「札幌市内部統制基本方針」（令和2年4月1日公表）を策定し、当該方針に基づき財務に関する事務に係る内部統制体制の整備及び運用を行っています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであります。このため、内部統制の目的の達成を阻害する全てのリスクを防止し、又は当該リスクの顕在化を適時に発見することができない可能性があります。

## 2 評価手続

札幌市においては、令和3年度を評価対象期間とし、令和4年3月31日を評価基準日として、ガイドラインの「IV 内部統制評価報告書の作成」に基づき、財務に関する事務に係る内部統制の評価を実施いたしました。

## 3 評価結果

上記評価手続のとおり、ガイドラインに規定する評価作業を実施した結果、次項のとおり評価対象期間中の運用上の重大な不備を把握したため、札幌市の財務に関する事務に係る内部統制は、評価対象期間において一部有効に運用されていないと判断いたしました。

## 4 不備の是正に関する事項

### (1) 国民健康保険事業における国交付金の一部返還

保険者努力支援制度における重複・多剤投与者への取組について、担当職員の職務懈怠に端を発した虚偽報告に基づき誤った実績報告書を国へ提出し、その結果、令和元年度及び2年度に不適切に交付金を受けていたことから、160,447,000円を国へ返還する事態となりました。

このような運用上の重大な不備に対する再発防止策として、役職者に対する組織のマネジメントに関する研修を実施するとともに、関係する全ての職員に対して服務規律に関する研修を実施しました。

また、課長を責任者としたマネジメントシートを作成し、組織的な進捗管理と実績確認が可能な体制を整備しました。

(2) ワクチン接種業務における予算を超過した契約の締結

新型コロナウイルスのワクチン接種に係る各種の契約事務において、予算を超過していることに気付かず契約を締結したため、6,752,000,000 円の予算超過が発生しました。

このような運用上の重大な不備に対する再発防止策として、事業の企画段階から予算管理担当者への協議を必須とし、予算上の問題がないことを確認した上で事業を進めるようにしました。

また、情報共有と適正な事務処理について注意喚起し、徹底を図ることとしました。

令和 4 年 6 月 29 日 札幌市長 秋元 克広

# 令和3年度札幌市内部統制評価報告書【附属資料】

## 目次

<b>第1</b>	<b>札幌市における内部統制の整備と運用の状況</b>	<b>1</b>
1	全庁的な内部統制に関する事項	1
(1)	全庁的な体制の整備	
(2)	全庁的な内部統制の取組状況	
2	業務レベルの内部統制の取組状況	3
(1)	所管業務におけるリスクへの対応	
(2)	評価部局による監査（特別内部監査）の実施	
(3)	事故発生状況調査の実施	
<b>第2</b>	<b>札幌市における内部統制の整備と運用の状況に係る評価結果</b>	<b>8</b>
1	全庁的な内部統制についての評価	8
(1)	評価手続	
(2)	評価結果	
2	業務レベルの内部統制についての評価	9
(1)	評価手続	
(2)	評価結果	

## 別添資料

別紙1 全庁的な内部統制の取組内容と評価結果

別紙2 令和3年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針



## 第1 札幌市における内部統制の整備と運用の状況

札幌市では「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン<sup>1</sup>」（平成31年3月総務省公表。以下「ガイドライン」という。）に基づき、「札幌市内部統制基本方針」（令和2年4月1日公表）を策定し、当該方針に基づき、以下のとおり財務に関する事務に係る内部統制体制の整備及び運用を行っています。

### 1 全庁的な内部統制に関する事項

#### (1) 全庁的な体制の整備（図1参照）

##### ア 内部統制体制の整備

札幌市における内部統制体制の整備及び運用の最終的な責任者は札幌市長ですが、実務上の責任者として、総務局所管の副市長を「内部統制副最高責任者」として位置付け、内部統制体制の整備及び運用について、市長を補佐し、必要な検討や各局に対する指示を行うこととしています。

また、各局では局長職及び部長職をそれぞれ「各局内部統制推進責任者」及び「各部内部統制推進責任者」として位置付け、各局・各部のリスク<sup>2</sup>対応策の整備及び実施の責任を担うこととしています。そして、各課における実際のリスク対応策の整備を行わせるため、各課長を「内部統制推進員」と位置付け、課内のリスクを把握し、必要な対応策の整備を行う役割を担うこととしています。

##### イ 内部統制を推進する部局

内部統制を推進する部局（以下「推進部局」という。）は、総務局行政部総務課（コンプライアンス推進担当）が担います。その役割は、札幌市内部統制基本方針に基づく内部統制体制の整備及び運用を全庁的に推進することです。

##### ウ 内部統制を評価する部局

---

<sup>1</sup> 地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン 内部統制制度を導入及び実施する際に参考となる基本的な枠組みや要点を示すものとして、総務省から示されたもの

<sup>2</sup> リスク 適正な行政サービスを提供する際の阻害となる事務上の要因

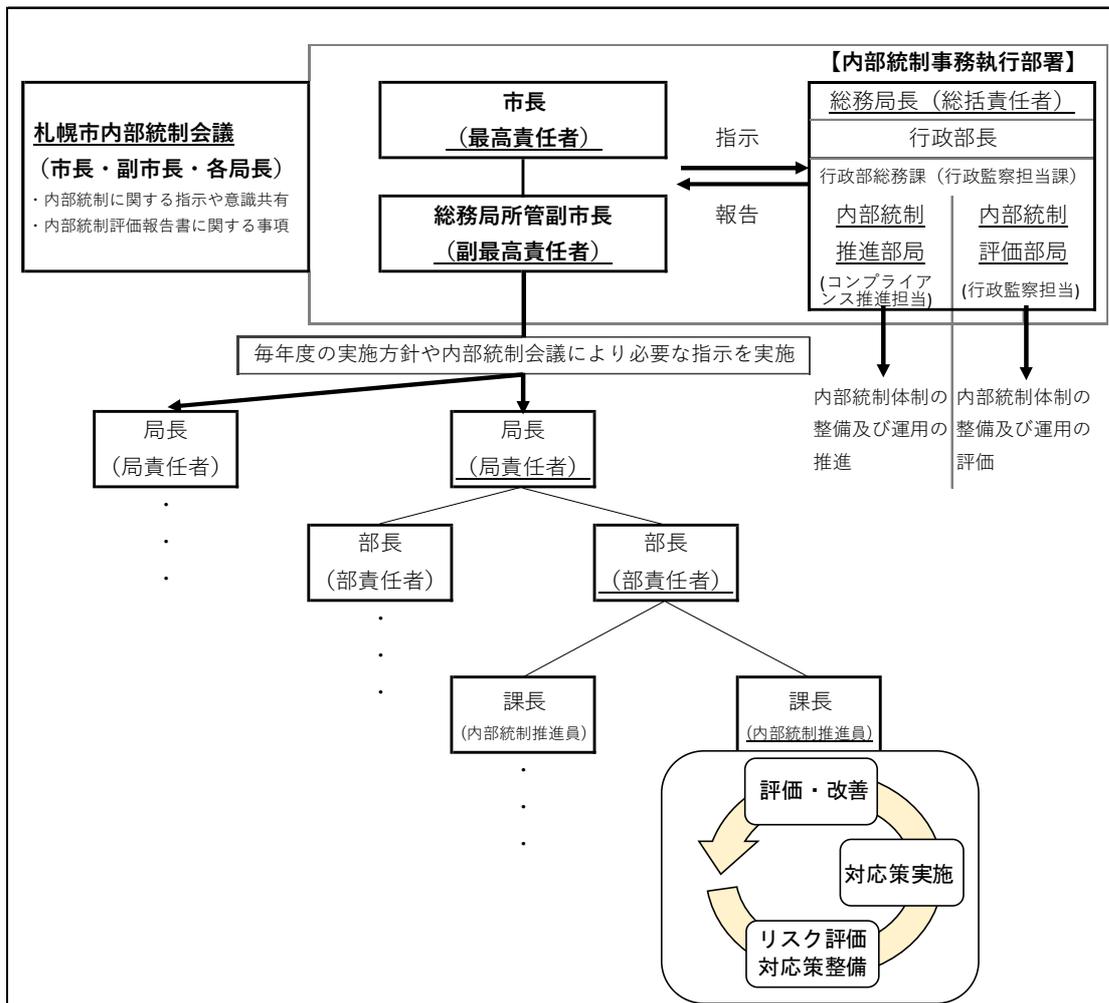
内部統制を評価する部局（以下「評価部局」という。）は、総務局行政部総務課（行政監察担当）が担います。その役割は、内部統制の整備状況及び運用状況について客観的な評価を行うとともに、内部統制評価報告書を作成することです。

## エ 札幌市内部統制会議

全庁的な取組の推進や重要事項の決定のため、内部統制最高責任者（札幌市長）を議長とした局長職以上が出席する札幌市内部統制会議を設置します。この会議では次に掲げる事項を行います。

- ① 内部統制体制に関する最高責任者の意識の共有
- ② 内部統制体制に関する最高責任者からの指示
- ③ 内部統制評価報告書に関する事項
- ④ その他内部統制体制に関する重要事項

【図 1：内部統制体制図】



## (2) 全庁的な内部統制の取組状況

全庁的な内部統制の取組状況については、内部統制の基盤である「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」及び「ICT<sup>3</sup>への対応」の6つの基本的要素ごとに、別紙1「札幌市における全庁的な内部統制の取組内容と評価結果」のとおり取り組みました。

## 2 業務レベルの内部統制の取組状況

### (1) 所管業務におけるリスクへの対応

令和3年度は、別紙2「令和3年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針」（以下「実施方針」という。）に基づき取組を進めましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、札幌市として、全庁的に当該感染症への対応を優先する必要があることから、一部当初の予定を変更して実施しました。

具体的には、当初6月中を予定していた自己点検（下記ウ）の実施期間を8月まで延長したほか、年2回の実施を予定していた定期内部監査を中止し、その代替として、感染状況が落ち着いたタイミングで随時内部監査（下記エ）を実施しました。

【図2：令和3年度の取組内容】

3月	6月～8月	9月	10月～1月	2月
リスクの評価 対応策の整備	モニタリング			
	自己点検	事故発生 状況調査	随時内部監査	事故発生 状況調査

各課において日々の業務で対応策を実施

### ア リスクの評価と対応策の整備（令和3年3月）

#### (ア) 特定リスク候補の作成（推進部局）

推進部局は、事故の発生頻度と事故発生時に想定される影響の大きさから、次表のとおり17個の特定リスク候補を選定しました。

<sup>3</sup> ICT 情報や通信に関連する科学的技術の総称。Information and Communication Technology

共通財務事務 <sup>4</sup>	○物品役務契約	
	・市民生活に直結する業務委託発注の失念	・契約書に必要な事項の記載漏れ
	・産業廃棄物処理業務の不適切な委託	・仕様書に定められた提出書類の受領漏れ
	・多額の委託業務における不十分な履行検査	
	○工事契約	
	・積算額の誤り	・しゅん功検査に必要な写真や書類の受領漏れ
	○財産管理	
	・不十分な公有財産管理	・貸付時における暴力団排除に関する取扱いの失念
	○人事給与	
	・特殊勤務手当算出における従事日数等の誤り	
その他財務事務 <sup>5</sup>	○その他	
	・交通費以外の金券類の不十分な管理	・補助（助成）金の精算時の不十分な確認
	・市民生活に直結する業務の進捗管理の未実施	・個人情報 の 郵 送 時 の 確 認 不 十 分
	・大きな計算誤りにつながる人為的ミス	・個人情報記載の証明書の発行時の確認不十分
	・個人情報記載書類の漏えい・紛失	

(i) 各課におけるリスクの評価（各課）

各課は、特定リスク候補について、事務実施頻度及び対応策の実施状況の観点から発生可能性を評価し、0～3個の範囲で特定リスクを選定しました。

リスク評価を実施した課	特定リスクを設定した課	特定リスクがなかった課
370 課（庁内全課）	237 課（64.1%）	133 課（35.9%）

(ii) 対応策の整備（特定リスク管理シートの作成。各課）

各課は、特定リスクとして選択したリスクに対し、どのような対応策を整備するのかを検討し、決定しました。決定した内容については「特定リスク管理シート」にまとめました。

<sup>4</sup> 共通財務事務 全庁共通のルールに基づいて実施する事務

<sup>5</sup> その他財務事務 根拠法令により、個別に定められた事務処理や計算方法等に沿って処理を行う事務

#### イ 特定リスクに対する対応策の実施（令和3年4月～令和4年3月）

各課長は、4月の定期異動終了後に、特定リスク及びその対応策の課内周知を行い、各職員は日々の業務の中で対応策を実施しました。

#### ウ 自己点検（令和3年6月～8月）

6月から8月にかけて、各課長は自課の特定リスクに係る対応策の実施状況について、課内の観察、職員への聴取等により点検を行いました。

その結果、対応策の実施が不十分であることが認められた場合は、その是正を図り、必要に応じて対応策の変更を行いました（評価基準日（令和4年3月31日）までに全て是正されていることを確認しました。）。

不備のなかった課	222 課
不備のあった課	15 課 (18 件)
個人情報を含んだ文書を郵送する際、チェック作業を十分に行わなかった（うち2件は、実際に誤送付が発生した。）。 -----	5 件
特殊勤務手当の支給において、手当科目の誤りや勤務日数の記載誤りにより、誤支給が発生した。 -----	3 件
公有財産の管理を適切に行うべきところ、実地調査の未実施や、鍵の貸与状況についての確認の遅延が生じた。 -----	2 件
組織として業務の進捗管理を確実に行うべきところ、管理表の記載の不備や、一部事務処理の遅れが生じた。 -----	2 件
委託業務の履行検査を慎重に行うべきところ、確認の手順を順守していないものが見られた。 -----	2 件
その他	4 件
実施した全課数	237 課

#### エ 随時内部監査の結果（令和3年10月～令和4年1月）

局（区）内他部の課長職を監査従事者として、各課の対応策の実施状況及びその結果について、ヒアリングや関係書類の確認等により点検しました。

その結果、対応策の実施が不十分であることが認められた場合は、その是正を図り、必要に応じて対応策の変更を行いました（評価基準日（令

和4年3月31日)までに全て是正されていることを確認しました。)

不備のなかった課	223 課
不備のあった課	5 課 (5 件)
個人情報を含んだ文書を郵送する際、チェック作業を十分に行わなかったため、誤送付が発生した。	2 件
その他	3 件
実施した全課数	228 課 <sup>6</sup>

## (2) 評価部局による監査（特別内部監査）の中止

実施方針の策定時においては、年間で15部程度を対象として評価部局による監査（特別内部監査）を実施する予定でしたが、全庁的な新型コロナウイルス感染症への対応を優先するため、実施を取りやめました。

当該監査は、ガイドラインにおける独立的評価として実施することを予定していたものですが、上記(1)エの随時内部監査により独立的視点での監査の機会が担保されており、特別内部監査を中止しても内部統制の有効性を評価することは一定程度可能であるものと判断し、中止したものです。

## (3) 事故発生状況調査の実施

内部統制の運用状況の確認、運用状況に不備が認められた際の早期是正、及び今後のリスクへの対応への活用のため、対象事務に関する事故の発生状況に関する調査を行いました。

### ア 調査事項

令和3年度中に発生した財務事務に関する事故<sup>7</sup>(委託業務の受託者による事故を含む。)のうち、以下の全てに該当するものについて各局(区)から報告を求めました。

- ・ 財務事務において又は財務事務に付随して発生したもの
- ・ 担当職員の不注意若しくは知識不足又は上司等関係職員の確認が不

<sup>6</sup> 特定リスクを設定した237課全てが実施対象であったものの、以下の課については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止する観点から、実施を見送った。

子育て支援総合センター(1課)、各区の保育・子育て支援センター(7課)、認定こども園にじいろ(1課)

<sup>7</sup> 市の事務により生じた、市民や事業者又は市の財政や信用に対する悪影響

十分だったことを原因として起こったもの

## イ 調査結果

### (ア) 類型別の事故発生件数

事務類型	件数
個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付	15 件
支出事務に関する誤り	15 件
収入事務に関する誤り	9 件
入札の中止	7 件
国交付金・税金の申請・申告に関する誤り	4 件
財産管理に関する誤り	2 件
合計	52 件

### (イ) 主な事故事案

事故の概要	再発防止策の実施状況
保護費の決定通知書を送付した際に、別人の個人情報が含まれた文書を同封した。	文書発送時には、例外なく複数の職員による封入物の内容確認を経た上で、封印・発送することを再徹底する。
窓口で、誤って別人の住民票を交付した。	新たにチェック担当を配置し、交付対象者が持参した引換証と交付する住民票が入ったフォルダの番号が合致しているかダブルチェックで確認する体制とした。
予算を超過して契約を締結した。	運用上の重大な不備として把握したため、下記第 2-2-(2)に詳細を記載
事務処理の遺漏により個人住民税の徴収額を誤った。	書類管理の徹底、適正な事務執行等について、改めて指導するとともに、職員が共有している資料保管庫等についても管理監督者が定期的にチェックする体制とした。
誤った実績報告による不適切に交付金を受領した。	運用上の重大な不備として把握したため、下記第 2-2-(2)に詳細を記載

## ウ 再発防止の取組

事故が発生した部署における再発防止の取組及びその結果について

は、評価基準日（令和4年3月31日）までに問題がないことの確認を行いました。

## 第2 札幌市における内部統制の整備と運用の状況に係る評価結果

### 1 全庁的な内部統制についての評価

#### (1) 評価手続

全庁的な内部統制の評価に当たっては、評価部局において、別紙1「全庁的な内部統制の取組内容と評価結果」の各評価項目<sup>8</sup>に従い、全庁的な内部統制の評価項目のそれぞれに対応する内部統制の整備状況を記録し、必要に応じて関係部局への質問や記録の検証を行った上で、整備上<sup>9</sup>及び運用上の不備<sup>10</sup>がないかを確認し、有効性の評価を行いました。

具体的には、ガイドラインで定める評価項目ごとに、内部統制の概要、統制内容を示す資料等を確認し、それらを踏まえ、不備の有無及び不備がある場合には当該不備が重大な不備に当たるかどうかの判断を行いました。

また、ガイドラインでは、内部統制の重大な不備とは、内部統制の不備のうち、事務の管理及び執行が法令に適合していない、又は、適正に行われていないことにより、地方公共団体・住民に対し大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性の高いもの若しくは実際に生じさせたものをいうと示されております。そして、整備上の重大な不備<sup>11</sup>としては、整備上の不備のうち、全庁的な内部統制の評価項目に照らして著しく不適切であり、大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性が高いものをい

---

<sup>8</sup> 評価項目 ガイドラインにおいて、評価の基本的な考え方及び評価項目が定められている。

<sup>9</sup> 整備上の不備 内部統制が存在しない、現状のリスク対応策等では内部統制の目的を十分に果たすことができない、又はそれらが適切に適用されていないことが該当する。

<sup>10</sup> 運用上の不備 整備段階で意図したようには内部統制の効果が得られておらず、結果として不適切な事項を発生させたことが該当する。

<sup>11</sup> 整備上の重大な不備 ガイドラインでは、例えば、以下のような不備が整備上の不備に該当すると考えられると示している。

- ・複数の部局にまたがる大規模な施設の建設事業について、部局ごとの権限と責任が明確に示されておらず、当該事業の適切な執行に支障が生じる可能性が著しく高い状況にある。
- ・会計処理の変更について、財務情報に係るICTシステムに反映すべき担当者に適切な情報の共有がなされておらず、また、システムの変更を確認することとされておらず、複数の財務情報に誤りが必然的に生じる状況にある。

うと定めており、運用上の重大な不備<sup>12</sup>としては、運用上の不備のうち、不適切な事項が発生したことにより、結果的に、大きな経済的・社会的不利益を生じさせたものと定めております。

## (2) 評価結果

全庁的な内部統制の有効性についての評価を行った結果、内部統制の基本的要素である「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」及び「ICTへの対応」について、それぞれ適切な取組がなされ、不備が見受けられなかったため、全庁的な内部統制は有効であると判断しました。

## 2 業務レベルの内部統制についての評価

### (1) 評価手続

業務レベルの内部統制の評価に当たっては、リスク対応策の整備が適時に実施されたか、リスク対応策の内容が適切であったか、自己点検やその後の改善が適切に実施されたかといった点を確認し、その上で、整備上及び運用上の不備がないかを確認し、有効性の評価を行いました。

また、不備がある場合には当該不備が重大な不備に当たるかどうかの判断を行いました。

なお、この整備上及び運用上の不備等の判断については、上記1(1)に記載されている全庁的な内部統制についての評価における考え方と同じものとなっております。

### (2) 評価結果

#### ア 内部統制の整備の観点での有効性

以下のとおり、整備上の重大な不備はなく、評価対象期間における内部統制は有効であると判断しました。

---

<sup>12</sup> 運用上の重大な不備 ガイドラインでは、例えば、以下のような不備が運用上の不備に該当すると考えられると示している。

- ・特定の部局において監査委員監査において指摘されたリスクについて、適切に共有がなされなかったため、複数の部局でリスクの評価と対応が行われず、複数の事務的なミスにつながったことで、多大な超過勤務の発生を招いた。
- ・内部統制の不備が生じていた事実が内部通報制度により情報提供されていたにもかかわらず、担当者が適切に対応していなかった結果、更なる不備が発生し、地方公共団体の社会的信用を毀損した。
- ・過去に監査委員から指摘があった内部統制の不備に対し、具体的な改善策の検討や実施が行われなかった結果、同様の不備の再発につながり、不適切な経理処理を招いた。

- 各課において、所管業務における特定リスクへの対応を進め、自己点検や随時内部監査により一部において対応策の未実施が発見されたものの、事後の改善を適切に行っている。

## イ 内部統制の運用の観点での有効性

以下のとおり、運用上の重大な不備を把握したため、評価対象期間における内部統制は一部有効に運用されていないと判断しました。

### (ア) 国民健康保険事業における国交付金の一部返還

概要	<p>保険者努力支援制度※<sub>1</sub>における重複・多剤投与者への取組※<sub>2</sub>（以下「本件取組」という。）について、担当職員の職務懈怠に端を発した虚偽報告（未実施のものを実施と記載したもの）に基づき、誤った実績報告書を国へ提出した結果、令和元年度及び2年度に不適切に交付金を受けていたことから、160,447,000円の返還が必要となったもの。</p> <p>※<sub>1</sub> 所定の指標（保険料収納率、特定健診受診率等）や取組内容（糖尿病重症化予防事業の実施の有無等）に応じて、国から交付金が交付される制度。国保の都道府県単位化に伴い、平成30年度から本格実施されたもの。</p> <p>※<sub>2</sub> 対象者を抽出し服薬情報の通知等を行うことで、適正な服薬を促す取組。取組年度の翌年度に交付金が交付される。</p>
原因	<p>本件取組は、対象者の健康につながる非常に重要な業務であるが、当初の担当職員にはその認識が欠けており、自分に押し付けられたとの認識を持っていたほか、対象者への説明の重責を感じていたこと等から、実施しなかった。</p> <p>また、当該職員及び上司の異動の際に十分な引継ぎがなされておらず、後任の担当職員も本件取組を実施したものとして国に報告したほか、上司による業務の履行確認や組織における実績確認が不十分であった。</p>
再発防止策	<p>今回の事故を題材として、組織としてのマネジメントが不十分な点がどこにあったかについて、役職者を対象に部内研修を、関係する全ての職員を対象に服務規律に関する研修を実施した。</p> <p>本件取組の実施項目については、各課の課長を管理責任者としたマネジメントシート（指標、実施方法、スタート月、ゴール月、課長確認日、担当者等を記載）を作成して進捗管理を行うとともに、交付金を申請する際には、所定の指標や取組内容の記載に誤りがないか、必ず実施起案等と突合するとともに、取組内容を聴取する等、組織として確認の徹底を図ることとした。</p>

本件は、誤った内容の実績報告書を国に提出し、不適切に交付金を受けていたことから、当該交付金の返還が必要となったものですが、そもそも、交付金の申請に当たっては、本件取組の実施状況について当然把握した上で行わなければならないところ、管理監督者が十分な確認等を行わず、当初の担当職員の虚偽報告に基づき国から交付金を不適切に受領したという事案の重大性を踏まえると、本市に対する信用を失墜させたものとして、大きな社会的不利益を生じさせたものと評価せざるを得ません。

本件については、かかる生じた社会的不利益の重大性を考慮して、重大な不備に該当すると判断しました。

(4) ワクチン接種業務における予算を超過した契約の締結

概要	<p>契約締結等の事務処理は予算の範囲内で行わなければならないところ、新型コロナウイルス感染症に係る集団接種会場の増設等の業務（以下「本件業務」という。）について、予算を超過して契約を締結していた。</p> <p>その結果、予算額（約 10,592,000,000 円）に対し、契約等による債務総額（支出負担行為額）が約 17,344,000,000 円に上り、約 6,752,000,000 円の予算超過となった。</p> <p>なお、後日補正予算が議決されたことにより瑕疵が治癒されたとともに、当該補正予算により受託事業者への支払を行ったことから、結果として支払遅延等の損害は発生していない。</p>
原因	<p>本件業務を担当する部署においては、複数の職員が本件業務に関わっているが、情報共有及び予算管理が徹底されていなかった。</p> <p>また、契約事務に係る過程において、担当者が歳出・歳入、予算等を管理する本市の財務会計システムへ予算執行額を入力するところ、適切な時期に入力しておらず、他の職員が客観的に予算執行状況を把握することができなかった。</p>
再発防止策	<p>事業の企画段階から予算管理担当者への協議を必須とし、予算上の問題がないことを確認した上で事業を進めるようにした。</p> <p>また、情報共有と適正な事務処理について注意喚起し徹底を図ることとした。</p>

本件は、本件業務に係る各種契約事務について、部内での情報共有及び予算管理が不十分で、組織内で情報が正しく伝達されてい

かったため発生した事故であり、担当者が予算等を管理する財務会計システムへの入力を適切な時期に行わなかったため、他の職員が客観的に予算執行状況を把握することができなかったことや、管理監督者が、決裁等の過程の中で予算管理を十分行っていなかったことが原因と考えられます。

地方公共団体においては、市民の代表である議会の議決により定められた予算に基づき支出を行わなければなりません。本件については、契約行為が当該予算の裏付けのない状態で行われたという事実を踏まえると、契約その他の支出負担行為をする内容が予算に違反してはならないことなどを定めた地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 210 条及び第 232 条の 3 の規定に反する事務処理であり、本市に対する信用を失墜させたものとして、大きな社会的不利益を生じさせたものと評価せざるを得ません。

本件については、かかる生じた社会的不利益の重大性を考慮して、重大な不備に該当すると判断しました。



## 全庁的な内部統制の取組内容と評価結果

全庁的な内部統制については、ガイドラインに示された6つの基本的要素について、札幌市における取組内容を確認し、評価結果を以下のとおりまとめました。

項目		意味
I	統制環境	組織文化を決定し、組織内の全ての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、それぞれに影響を及ぼす基盤をいう。
II	リスクの評価と対応	組織目的の達成に影響を与える事象について、組織目的の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。
III	統制活動	長の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。
IV	情報と伝達	必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。
V	モニタリング	内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。
VI	ICTへの対応	組織目的を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のICTに対し適切に対応することをいう。

### I 統制環境

#### 【評価の基本的な考え方1】

市長は、誠実性と倫理観に対する姿勢を表明しているか。

#### 【評価項目】

- (1) 市長は、地方公共団体が事務を適正に管理及び執行する上で、誠実性と倫理観が重要であることを、自らの指示、行動及び態度で示しているか。
- (2) 市長は、自らが札幌市に求める誠実性と倫理観を職員の行動及び意思決定の指針となる具体的な行動基準等として定め、職員及び外部委託先、並びに住民等の理解を促進しているか。
- (3) 市長は、行動基準等の遵守状況に係る評価プロセスを定め、職員等が逸脱した場合には、適時にそれを把握し、適切に是正措置を講じているか。

#### 取組内容

- (1) 市長の誠実性と倫理観に係る姿勢の表明
  - ・令和2年4月1日に公表した札幌市内部統制基本方針（以下「基本方針」という。）において、内部統制体制を構築するに当たっての市長の思いとして、誠実性や倫理観が重要であることを示している。
  - ・係長職以上の職員向けに「管理監督者の心得」を作成しており、誠実性や倫理観の醸成のための部下指導を心掛けるよう指示している。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大局長会議等において市長自ら訓示を行うなどし、公務員倫理をはじめ、市政全般に対しての取組姿勢を明示している。</li> <li>・令和3年度に開催した内部統制会議の中で、組織におけるコミュニケーションの確保やチェック体制を構築することの必要性など、適正な事務の執行に向けた市長の意識や指示を具体的に伝えている。</li> </ul> <p>(2) 行動基準と職員等の理解促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本方針を定め、市公式ホームページ上にて公表しているほか、公表に先立ち、職員向け通知を発出している。</li> <li>・「札幌市職員の公務員倫理の確立について」の中で「第1 職員の基本的な心構え（倫理原則）」及び「第2 職員の守るべき一般的な事項等」を記載しており、令和2年6月に庁内周知を実施した上で、それらの内容について各局内で研修を行うことを義務付けるなど、職員への理解を促進している。</li> </ul> <p>(3) 評価プロセスと是正措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度において、責任感や規律性といった評価要素を定め、それらの要素によって職員1人1人の評価を行っている（札幌市職員の人事評価に関する規程等）。</li> <li>・サービス管理員を設置し、職務に関して発生した職員の非行及び事故又はそれらの疑いがある行為に関する事項及び職員の信用失墜行為又はその疑いがある行為について報告し、調査を行う仕組みが構築されている（札幌市サービス管理員等設置要綱）。</li> </ul>
<p><b>評価結果と改善措置</b></p> <p>○内部統制は有効であると判断する。</p> <p>取組内容から、評価項目(1)～(3)を満たす内部統制が存在し、評価基準日（令和4年3月31日。以下同じ。）において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。</p>

**【評価の基本的な考え方2】**

市長は、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路及び適切な権限と責任を確立しているか。

**【評価項目】**

- (1) 市長は、内部統制の目的を達成するために適切な組織構造について検討を行っているか。
- (2) 市長は、内部統制の目的を達成するため、職員、部署及び各種の会議体等について、それぞれの役割、責任及び権限を明確に設定し、適時に見直しを図っているか。

<p><b>取組内容</b></p> <p>(1) 適切な組織構造の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制制度を有効に機能させるために、令和2年3月に「札幌市内部統制制度実施要綱（以下「実施要綱」という。）」を策定し、責任者や内部統制担当部局を設定している。</li> </ul> <p>(2) 職員、部署及び会議体等の役割、責任及び権限の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実施要綱で、局長職及び部長職をそれぞれ局及び部の内部統制責任者としたほか、課長職を内部統制推進員として、課におけるリスクの把握等、具体的な取組を実施する責任があることを明確化し、職員についても、必要な改善策を検討することやリスク対応策を遵守</li> </ul>
---

することを責務として規定している。

- ・実施要綱で、総務局長の下、全庁的な内部統制の推進を図るための内部統制推進部局を総務局行政部総務課（コンプライアンス推進担当）に、内部統制の評価を実施する内部統制評価部局を総務局行政部総務課（行政監察担当）に分けて設置している。
- ・実施要綱で、内部統制に関する意識共有や重要事項の協議のため、市長を議長とする札幌市内部統制会議を設置している。

**評価結果と改善措置**

○内部統制は有効であると判断する。

取組内容から、評価項目(1)・(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

**【評価の基本的な考え方3】**

市長は、内部統制の目的を達成するにあたり、適切な人事管理及び教育研修を行っているか。

**【評価項目】**

- (1) 市長は、内部統制の目的を達成するために、必要な能力を有する人材を確保及び配置し、適切な指導や研修等により能力を引き出すことを支援しているか。
- (2) 市長は、職員等の内部統制に対する責任の履行について、人事評価等により動機付けを図るとともに、逸脱行為に対する適時かつ適切な対応を行っているか。

**取組内容**

- (1) 人材の確保・配置と指導・研修
  - ・適切な行政サービスを提供し、住民の福祉を推進できる人材を集めるため、採用試験を実施しているが、採用試験案内において、求める人材として「市民のために奉仕できる職員」「街をもっと良くしたいという熱い思いをもっている職員」等を挙げている。
  - ・毎年度、人事異動基本方針を定め、組織の力量を低下させないという業務上の必要性や、マンネリ化による意欲の減退、モラルの低下を防ぐため、在籍年数を考慮しながら、1人1人が能力を発揮できるような人事異動を実施している。
  - ・人材育成基本方針において、職員研修に関する基本方針である「職員研修の基本的な考え方」を定め、研修担当課、共通事務制度所管部局及び各部局において、人材育成に必要な研修を実施している。
- (2) 人事評価等による動機付けと逸脱行為への対応
  - ・これまでも人事評価の中で、事務上のリスクも含めた職場内の課題を把握分析し、解決方法を見出していくことは評価の着眼点としていたが、令和2年4月から「札幌市職員の人事評価に関する要綱」等を改正し、評価に当たっての着眼点をより内部統制を意識できる内容に変更した。
  - ・職員の非違行為の未然防止のため、懲戒処分の指針を作成し示している。
  - ・服務管理員を設置し、職務に関して発生した職員の非行及び事故又はそれらの疑いがある行為に関する事項及び職員の信用失墜行為又はその疑いがある行為について報告し、調査を行う仕組みを構築している（札幌市服務管理員等設置要綱）。

- ・内部統制の整備状況及び運用状況は自己点検等により確認を行っており、不備がある場合は、課長に対し、不備の是正を求めるとともに、改善状況を確認している（内部統制体制整備に関する実施方針）。

#### 評価結果と改善措置

○内部統制は有効であると判断する。

研修については、新型コロナウイルス感染症の影響により、従来の集合研修をすることが困難な状況となったが、資料の配布や動画配信等で実施する等の対応をしている。取組内容から、評価項目(1)・(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

## II リスクの評価と対応

### 【評価の基本的な考え方4】

札幌市は、内部統制の目的に係るリスクの評価と対応ができるように、十分な明確さを備えた目標を明示し、リスク評価と対応のプロセスを明確にしているか。

### 【評価項目】

- (1) 札幌市は、個々の業務に係るリスクを識別し、評価と対応を行うため、業務の目的及び業務に配分することのできる人員等の資源について検討を行い、明確に示しているか。
- (2) 札幌市は、リスクの評価と対応のプロセスを明示するとともに、それによってリスクの評価と対応が行われることを確保しているか。

#### 取組内容

(1) 業務の目的等の明示及び人員等の資源の検討

- ・基本方針の冒頭において、市全体の業務の目的として「市民に必要な行政サービスを確実に届けられる」と明示し、職員定数配置・機構編成作業の中で、行政需要が増加した分野や、重要課題への着実な対応が必要な分野等には重点的に職員を配置するなど、業務に配分することのできる人員については毎年度基本方針を定め、検討を行っている。

(2) リスクの評価と対応のプロセスの明示

- ・実施要綱により、リスク対応策の整備方法及び内部統制の評価方法について、毎年度実施方針を作成することとし、その中でリスクの評価と対応のプロセスを明示している。また、各課のリスク評価結果と特定リスクに係る対応策は、内部統制推進部局において全件を確認し、不十分なものは是正を指示する等、適切なリスクの評価と対応が行われることを確保している。

#### 評価結果と改善措置

○内部統制は有効であると判断する。

取組内容から、評価項目(1)・(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

### 【評価の基本的な考え方5】

札幌市は、内部統制の目的に係るリスクについて、それらを識別し、分類し、分析し、評価す

るとともに、評価結果に基づいて、必要に応じた対応をとっているか。

**【評価項目】**

- (1) 札幌市は、各部署において、当該部署における内部統制に係るリスクの識別を網羅的に行っているか。
- (2) 札幌市は、識別されたリスクについて、以下のプロセスを実施しているか。
  - ア リスクが過去に経験したものであるか否か、全庁的なものであるか否かを分類する。
  - イ リスクを質的及び量的（発生可能性と影響度）な重要性によって分析する。
  - ウ リスクに対していかなる対応策をとるかの評価を行う。
  - エ リスクの対応策を具体的に特定し、内部統制を整備する。
- (3) 札幌市は、リスク対応策の特定に当たって、費用対効果を勘案し、過剰な対応策をとっていないか検討するとともに、事後的に、その対応策の適切性を検討しているか。

**取組内容**

- (1) リスクの網羅的な識別
  - ・内部統制推進部局において、過去に発生した不祥事や、監査指摘事項、他の自治体での不祥事例、総務省想定リスク等から、網羅的にリスクを識別している（103個）。
  - ・その上で、近年発生した不祥事や監査指摘をもとに、発生可能性と影響度の観点から全庁的に発生しうるリスクをまとめた「令和3年度特定リスク候補一覧表兼各課リスク評価シート」を作成し、それを基に各部署においてリスクの決定を行っている。
- (2) リスクの評価プロセス
  - ・「令和3年度特定リスク候補一覧表」には、全庁共通事務におけるリスクなのか、特定の部局におけるリスクなのかを分類するために、事務名の欄を設けている。
  - ・内部統制推進部局において、過去の監査指摘や事故の発生状況を集計し、全庁的な発生可能性と影響度の観点からリスクを評価し、特定リスク候補を選定している。各部局においては、「特定リスク候補一覧表」から、内部統制推進部局作成の「各課リスク評価シート」に基づき、各課における発生可能性（事務の頻度と対応策の徹底度）の観点からリスクを評価した。
  - ・各部局はリスク評価結果に基づき、優先的に対応すべきリスクを選定し、具体的に対応策を整備している。
- (3) リスク対応策の適切性の検討
  - ・費用対効果を考え、対応策を検討する際には、「現状の体制や資源で取り得る対応策」としており、過剰な対応策にならないよう留意している。
  - ・各課のリスク対応策の内容や各評価の結果を踏まえ、内部統制推進部局又は評価部局が各課に対し、必要な改善を求めることとしており、対応策が過剰と思われるものは是正を助言している。

**評価結果と改善措置**

○内部統制は有効であると判断する。  
取組内容から、評価項目(1)～(3)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

### 【評価の基本的な考え方6】

札幌市は、内部統制の目的に係るリスクの評価と対応のプロセスにおいて、札幌市に生じうる不正の可能性について検討しているか。

### 【評価項目】

- (1) 札幌市において過去に生じた不正及び他の団体等において問題となった不正等が生じる可能性について検討し、不正に対する適切な防止策を策定するとともに、不正を適時に発見し、適切な事後対応策をとるための体制の整備を図っているか。

取組内容
(1) 不正の可能性の検討及び適切な事後対応策 ・リスクの識別・評価等については、誤りだけではなく、不正リスクについても過去の不祥事（札幌市あるいは他の地方公共団体）や監査指摘から、網羅的に行っている。 ・職員の非違行為の未然防止のため、懲戒処分の指針を作成し、示している。 ・不正を適時に発見し、適切な事後対応策をとるため、公益通報制度及びサービス管理員制度を設けている（札幌市職員等の公益通報等に関する要綱等）
評価結果と改善措置
○内部統制は有効であると判断する。 取組内容から、評価項目(1)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

## III 統制活動

### 【評価の基本的な考え方7】

札幌市は、「リスクの評価及び対応」により決定された対応策について、各部署における状況に応じた具体的な内部統制の実施とその結果の把握を行っているか。

### 【評価項目】

- (1) 札幌市は、リスクの評価と対応において決定された対応策について、各部署において、実際に指示通りに実施されているか。
- (2) 札幌市は、各職員の業務遂行能力及び各部署の資源等を踏まえ、統制活動についてその水準を含め適切に管理しているか。

取組内容
(1) 対応策の実施 ・実施要綱において、整備されたリスク対応策を遵守することを職員の責務として定め、年度当初に内部統制推進員（各課長）に対し、対応策の課内周知を実施させている。 ・令和3年6～8月に所属長に対応策の実施状況を自己点検させている。また、10～1月に随時内部監査を実施し、対応策の実施状況について他課による確認を行った。
(2) 統制活動の管理 ・各部署における統制活動の水準（対応策のレベル）の目安を、各職員の業務遂行能力や各部署の資源を超えたものにならないよう、「現状の体制や資源で取り得る対応策」として

定めている。

- ・各課のリスク対応策の内容や各評価の結果を踏まえ、内部統制推進部局又は評価部局が各課に対し、必要な改善を求めることとしており、各課の統制活動の水準を適切に管理している。
- ・実施要綱において、内部統制推進員（各課長）の役割として、リスク対応策の実施状況を日常的に把握し、不備に対する是正を図るものとしている。

#### 評価結果と改善措置

○内部統制は有効であると判断する。

取組内容から、評価項目(1)(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

#### 【評価の基本的な考え方8】

札幌市は、権限と責任の明確化、職務の分離、適時かつ適切な承認、業務の結果の検討等についての方針及び手続を明示し適切に実施しているか。

#### 【評価項目】

(1) 札幌市は、内部統制の目的に応じて、以下の事項を適切に行っているか。

- ア 権限と責任の明確化
- イ 職務の分離
- ウ 適時かつ適切な承認
- エ 業務の結果の検討

(2) 札幌市は、内部統制に係るリスク対応策の実施結果について、担当者による報告を求め、事後的な評価及び必要に応じた是正措置を行っているか。

#### 取組内容

(1) 権限と責任の明確化等

- ・現在、札幌市には、事務全般に関する内部統制として以下のような仕組みがある。

ア 権限と責任の明確化

事務を処理するための組織及び所管する事務の明確化（事務分掌規則）

事務ごとの決裁権限の明確化（事務専決規程）

市・区（物品）出納員、市・区現金（分任）出納員、物品（分任）出納員の設置による出納業務に関する責任の明確化（札幌市会計規則）

イ 職務の分離

出納員制度（命令機関と出納機関の分離）（札幌市会計規則）

契約に関する検査体制（別の職員による履行検査）

ウ 適時かつ適切な承認

事務専決規程

エ 業務の結果の検討

内部監査制度（定期内部監査、随時内部監査及び特別内部監査）

(2) リスク対応策の実施結果報告等

- ・各部署において、令和3年6～8月に自己点検を、10～12月に随時内部監査を行い、その結果を総務局へ報告させた。どちらにおいても、不備が見られた場合は改善状況を併せて報告することとしている。
- ・各課のリスク対応策の内容や各評価の結果を踏まえ、内部統制推進部局又は評価部局が各課に対し、必要な改善を求めることとしており、不備及び改善状況を確認した上で、必要に応じて是正を指示している。

<b>評価結果と改善措置</b>
○内部統制は有効であると判断する。 取組内容から、評価項目(1)(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

#### IV 情報と伝達

##### 【評価の基本的な考え方9】

札幌市は、内部統制の目的に係る信頼性のある十分な情報を作成しているか。

##### 【評価項目】

- (1) 札幌市は、必要な情報(※)について、信頼ある情報が作成される体制を構築しているか。  
※情報(定義)・・・内部統制の対象事務が適切に実施されるために必要な知識、知見、データ等
- (2) 札幌市は、必要な情報について、費用対効果を踏まえつつ、外部(※)からの情報を活用することを図っているか。  
※外部(定義)・・・市政に係る市民や企業、団体
- (3) 札幌市は、住民の情報を含む、個人情報等について、適切に管理を行っているか。

<b>取組内容</b>
<p>(1) 信頼ある情報の作成体制の構築 信頼ある情報が作成されるよう、以下のとおり規定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各課における公文書に関する事務の統括や、適正な公文書作成に関する職員への指示を行わせるため、各課に文書管理責任者を設置し、各課長をもって充てている(公文書管理規則第3条第2項及び第6条第1項)。</li> <li>・実施機関における審議又は検討の経緯その他の意思決定に至る過程並びに事務及び事業の実績について、合理的に跡付け、又は検証することができるよう公文書を作成しなければならないとしている(公文書管理条例第4条)。</li> <li>・職員は、事案に係る意思決定を行う場合は、公文書を作成し、所定の決裁を受けなければならないとしている(公文書管理規則第6条第2項)。</li> <li>・毎年度、公文書作成等に関する研修を実施し、知識及び技能の向上を図っている(ただし、令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の防止を図るため、集合での研修を中止し、研修資料の配布で代替した)。</li> </ul> <p>(2) 外部からの情報の活用 外部からの情報について、以下のとおり活用を図るための規定を整備している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民からの要望等を受けた際に、適正かつ誠実に対応できるように処理基準を定めている(札幌市広報広聴事務取扱規程第7条～9条)。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民を対象として、市政、市民生活等に関する意識、実態等の調査を行うときは、経済性及び効率性に配慮して、その目的、内容、方法等を検討するものとされている（札幌市広報広聴事務取扱規程第5条）。</li> <li>・職員の職務上の行為であって、刑罰規定に違反する行為に関する情報について、外部から情報を受けた際の手続を定めている。</li> </ul> <p>(3) 個人情報等の適切な管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・札幌市個人情報保護条例において、個人情報を取り扱う事務を開始するときは届出が必要であること、電子計算機による個人情報取扱事務の処理を開始しようとするときは個人情報保護審議会での審議が必要であること及び同条例で定められた事由以外に、個人情報を取り扱う事務の目的の範囲を超えて個人情報を利用してはならないこと等を定めている。</li> <li>・札幌市情報公開条例において、個人に関する情報は公開対象から除かれている。</li> <li>・札幌市情報セキュリティポリシーにおいて、個人情報を含む情報は重要性1に分類され、情報資産を取り扱うことができる職員の範囲を定めることとされている。また、サーバ等を設置する管理区域は区域2（又は1）に分類され、施錠が必須となっている。</li> <li>・業務レベルの内部統制では、財務事務に付随する個人情報の取扱いにおけるリスクについても対象にしており、多くの部署で対象とするリスクに挙げている。</li> </ul>
<p><b>評価結果と改善措置</b></p> <p>○内部統制は有効であると判断する。</p> <p>取組内容から、評価項目(1)～(3)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。</p>

**【評価の基本的な考え方 10】**

札幌市は、組織内外の情報について、その入手、必要とする部署への伝達及び適切な管理の方針と手続を定めて実施しているか。

**【評価項目】**

- (1) 札幌市は、作成された情報及び外部から入手した情報が、それらを必要とする部署及び職員に適時かつ適切に伝達されるような体制を構築しているか。
- (2) 札幌市は、組織内における情報提供及び組織外からの情報提供に対して、かかる情報が適時かつ適切に利用される体制を構築するとともに、当該情報提供をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築しているか。

<p><b>取組内容</b></p> <p>(1) 情報の伝達に係る体制の構築 (作成された情報の伝達の体制)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・文書管理システムにより、庁内に広く伝達すべき案件については適時に伝えている。</li> <li>・拡大局長会議、庶務担当部長会議などの情報共有を目的とした庁内会議を実施している。</li> <li>・関係する部署には、起案時に合議を実施することとなっている（札幌市事務取扱規程第18条）。</li> <li>・行政運営の効率化及び行政分野におけるより公正な給付と負担の確保をするため、適正な</li> </ul>
--

管理の下、様々な事務において特定個人情報を利用している。

(外部から入手した情報の伝達の体制)

- ・市民等からの要望等を受けた際に、適正かつ誠実に対応できるように処理基準を定めている(札幌市広報広聴事務取扱規程第7条～第9条)。
- ・札幌市職員の職務上の行為であって、刑罰規定に違反する行為に関する情報について、外部からの情報を受けた際の手続を定めている。

(2) 情報が適時かつ適切に利用される体制の構築等

- ・市民等からの要望等を受けた際に、適正かつ誠実に対応できるように処理基準を定めている(札幌市広報広聴事務取扱規程第7条～第9条)。
- ・処分又は行政指導ができる部署が、行うべき処分を行っていない場合、市民等が必要な手続を踏まえた上で、必要な調査を行わせることができるようになっている(札幌市行政手続条例第34条の3)。
- ・札幌市職員の職務上の行為であって、刑罰規定に違反する行為に関する情報について、外部からの情報を受けた際の手続を定めている。
- ・内部からの法令等に違反する行為等の情報の取扱いについて、公益通報窓口を設置し、通報を受理した場合に必要な調査を実施するための手続を定めており、上記通報を受けた際の対応については、学識経験者及び弁護士で構成する札幌市コンプライアンス委員会に報告し、対応が適切だったかどうかを確認している(札幌市職員等の公益通報等に関する要綱)。
- ・公益通報者保護法に基づき、情報提供により不利益な取扱いを受けないように、通報者保護について定めている(札幌市職員等の公益通報等に関する要綱等)。

#### 評価結果と改善措置

○内部統制は有効であると判断する。

取組内容から、評価項目(1)・(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

## V モニタリング

### 【評価の基本的な考え方 11】

札幌市は、内部統制の基本的要素が存在し、機能していることを確かめるために、日常的モニタリング及び独立的評価を行っているか。

### 【評価項目】

- (1) 札幌市は、内部統制の整備及び運用に関して、札幌市の状況に応じたバランスの考慮の下で、日常的モニタリング及び独立的評価を実施するとともに、それに基づく内部統制の是正及び改善等を実施しているか。
- (2) モニタリング又は監査委員等の指摘により発見された内部統制の不備について、適時に是正及び改善の責任を負う職員へ伝達され、その対応状況が把握され、モニタリング部署又は監査委員等に結果が報告されているか。

#### 取組内容

- (1) 日常的モニタリングと独立的評価等
- ・各部署において、令和3年6月～8月に課長自らが自己点検を行い、リスク対応策の点検と不備の是正を実施している。また、同年10月～令和4年1月にかけて随時内部監査を実施し、対応策を他課に属する職員が点検している。
  - ・会計室では各部署において作成した支出命令書の審査を実施し、支出に至るまでの手続に不備があり、各部署に返戻された件数や事由について定期的に周知している。
- (2) 内部統制の不備への対応
- ・札幌市内部監査規程においては、内部監査の結果について速やかに局長等に報告することを規定するとともに、局長等は、当該報告を受けたときは改善事項の指示等を行い、当該指示等について、規程で定める期日までに総務局長に報告することを定めている。
  - ・定期監査における指摘事項は内部統制評価部局にも共有され、内部統制評価部局から指摘を受けた部局に対し、指摘を受けた上で実施した措置の報告を求めている。措置報告については市長まで報告した上で、監査委員に通知している。
  - ・自己点検と随時内部監査の結果及び改善状況は、内部統制評価部局に報告されている。

#### 評価結果と改善措置

○内部統制は有効であると判断する。

取組内容から、評価項目(1)・(2)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。

## VI ICTへの対応

### 【評価の基本的な考え方 12】

札幌市は、内部統制の目的に係る ICT 環境への対応を検討するとともに、ICT を利用している場合には、ICT の利用の適切性を検討するとともに、ICT の統制を行っているか。

### 【評価項目】

- (1) 札幌市は、組織を取り巻く ICT 環境に関して、いかなる対応を図るかについての方針及び手続を定めているか。
- (2) 内部統制の目的のために、札幌市における必要かつ十分な ICT の程度を検討した上で、適切な利用を図っているか。
- (3) 札幌市は、ICT の全般統制として、システムの保守及び運用の管理、システムへのアクセス管理並びにシステムに関する外部業者との契約管理を行っているか。
- (4) 札幌市は、ICT の業務処理統制として、入力される情報の網羅性や正確性を確保する統制、エラーが生じた場合の修正等の統制、マスター・データの保持管理等に関する体制を構築しているか。

#### 取組内容

- (1) ICT 環境に関する対応方針及び手続
  - ・札幌市 ICT 活用戦略において、「信頼され、質が高く、低コストな行政運営を実現する」と定めている。
  - ・平成16年6月30日に札幌市情報セキュリティポリシー基本方針を策定し、その中で、本市における継続的かつ安定的な行政事務の執行を確保するために、情報資産の機密性、完

全性及び可用性を維持するための対策を整備するとしている。

- ・札幌市情報化事務取扱要綱において、「部長は市民サービスの向上、業務効率化等を図るため、所掌する事務の情報化に努めるものとする」と定めている。
- ・また、同要綱において、情報化を実施する際の投資評価会議、情報化調整会議及び情報システム部への事前協議について定めている。
- ・全庁のデジタル政策を総括・支援する体制を強化するため、令和3年度からデジタル推進担当局長を新設するなど、デジタル社会の実現に向けた機構編成を行った。

(2) 必要かつ十分な ICT の程度の検討

- ・各部署において ICT の活用に努める中で、実際に ICT を活用した業務の情報化を行う際、その有効性及び妥当性については、投資評価会議や情報化調整会議の中で、外部の情報化技術専門員を交えた客観的な検討を行っている。

(3) システムの保守及び運用等の管理並びに外部業者との契約の管理

- ・札幌市情報セキュリティポリシー及び技術対策基準を定め、情報セキュリティに対する組織の統一的なルールを定め、システムの保守や運用、システムへのアクセス管理、委託先の監督に関する具体的な対策基準を定めている。
- ・各部署では、情報システムに係る事務を所管する課長（システム管理責任者）の責務として、運用中の情報システムの維持管理や保守、利用者の管理等を定めている。
- ・年1回、情報システム部による「情報システム投資状況調査」「情報システム運用保守状況調査」を実施しており、外部業者との契約状況や、システムの運用上問題がないかどうか等、客観的に把握できるようにしている。

(4) 入力される情報の網羅性及び正確性を確保する統制等の構築

(入力される情報の網羅性及び正確性を確保する統制)

- ・情報セキュリティポリシー及び技術対策基準の中で、部署ごとに「情報資産一覧」を作成し、所管する情報資産について整理し、定期的に見直すこととしている。

(エラーが生じた場合の修正等の統制)

- ・情報資産一覧に付随してリスク分析マニュアルを整備しており、その中でエラーの発生によるリスクと対策を検討するよう定めている。

(マスター・データの保持管理)

- ・バックアップに関して、各システムで技術対策基準に基づき実施手順を定め、定期的な検査することと情報セキュリティポリシーで定められている。

**評価結果と改善措置**

○内部統制は有効であると判断する。

取組内容から、評価項目(1)～(4)を満たす内部統制が存在し、評価基準日において有効に整備され、評価対象期間において有効に運用されているものと判断する。



## 令和 3 年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針

**1 はじめに**

地方自治法の改正に伴い、令和 2 年度から本市において内部統制制度を導入し、実施しています。

内部統制自体は新しい取組ではありません。上司による決裁や他部署・他職員による牽制が規則等により規程されているほか、マニュアルやチェックリストの整備など、これまでも適正に事務を執行するためのルールや仕組みが存在しています。これらはすべて内部統制と言えるものです。

内部統制制度は、これまでのルールや仕組みをリスクの観点から見つめ直し、徹底できている部分はそれを継続することを基本とし、徹底できていない部分や、新たな内部統制が必要である部分があれば補強していく取組です。

令和 2 年度の取組状況を踏まえて一部見直しを行い、令和 3 年度も引き続き内部統制制度を実施するに当たり、具体的な運用方法を共有するため、札幌市内部統制制度実施要綱（以下「要綱」という。）第 13 条第 2 項に基づき、令和 3 年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針を策定いたしましたので、各局におかれましては、本実施方針のもと、適正な事務の執行に努めてください。

**2 対象事務等**

## (1) 対象事務について

財務に関する事務

※ 内部統制制度で対象とする財務事務は、直接の支出や徴収といった行為に限らず、財務に付随する一連のプロセスを含むものである。例えば、申請書の受付や納入通知書の送付はそれ自体は財務事務ではないが、財務事務の一連のプロセスの中で行われたときは、内部統制制度の対象となる。

## (2) 対象職場

庁内全課（他執行機関等を含む）

※ 担当課も1つの課として実施することを基本とする。ただし、担当課の規模や財務事務の頻度、リスクの内容から、リスク管理の進行や職員への周知・浸透に支障がない場合、ライン課と合わせて1つの実施単位とすることも可能とする。

※ 部の中で同一の事務を行う複数の課がある場合、合わせて実施単位とすることも可能とする。

(例)

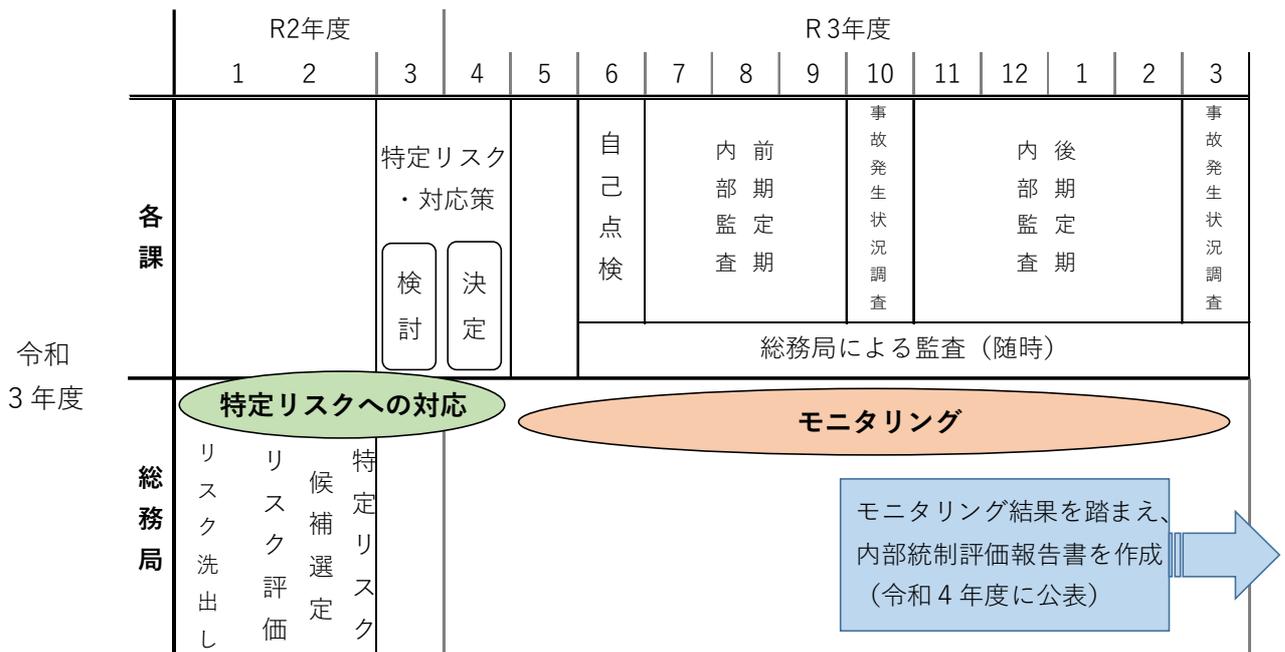
- ・ 区保護課
- ・ 区まちづくりセンター

### 3 令和3年度内部統制体制の全体像（スケジュール）

#### 取組概要（具体的なスケジュールは別紙を参照）

各課において、財務事務上発生しうるリスクのうち、特に重点的に取り組むべき重要なリスクを特定リスクと位置付け、具体的な対応策を検討し、日々の業務においてそれを徹底し、対応策の実施状況は自己点検等により確認を行う。

なお、特定リスクとして選定しないリスクに関する事務についても、規程やハンドブック等に基づいて適切に実施するとともに、その実施状況については、これまでどおり定期内部監査等により確認を行う。



## 4 特定リスクへの対応

### (1) リスクの選定・評価

行政部において、全庁的な観点から発生頻度<sup>1</sup>と影響度<sup>2</sup>により、財務事務において起こりうる様々なリスクの評価を行い、特定リスク候補（17個）を選定した。

（特定リスク候補一覧）

共通財務事務	○物品役務契約	
	・市民生活に直結する業務委託発注の失念	・契約書に必要な事項の記載漏れ
	・産業廃棄物処理業務の不適切な委託	・仕様書に定められた提出書類の受領漏れ
	・多額の委託業務における不十分な履行検査	
	○工事契約	
	・積算額の誤り	・しゅん功検査に必要な写真や書類の受領漏れ
	○財産管理	
	・不十分な公有財産管理	・貸付時における暴力団排除に関する取扱いの失念
その他財務事務	○人事給与	
	・特殊勤務手当算出における従事日数等の誤り	
	○その他	
	・交通費以外の金券類の不十分な管理	・補助（助成）金の精算時の不十分な確認
	・市民生活に直結する業務の進捗管理の未実施	・個人情報情報の郵送時の確認不十分
	・大きな計算誤りにつながる人為的ミス	・個人情報記載の証明書の発行時の確認不十分
	・個人情報記載書類の漏えい・紛失	

### (2) 特定リスクの選定

各課において、【特定リスク候補一覧表兼各課リスク評価シート（様式1）】を使用し、特定リスク候補について、「事務の頻度」（公有財産、金

<sup>1</sup> 発生頻度・・・本市において報道発表された不祥事、監査での指摘事項及び令和2年度の事故発生状況調査の結果から判断

<sup>2</sup> 影響度・・・市民への影響、市民からの信用失墜及び財務報告への影響等から判断

<sup>3</sup> 共通財務事務・・・全庁共通のルールに基づいて実施する事務

<sup>4</sup> その他財務事務・・・根拠法令により、個別に定められた事務処理や計算方法等に沿って処理を行う事務

券については対象物の有無)及び「対応策の存在及び直近1年間の徹底度」により格付けを行い(リスクの重要度順にA、B、Cに格付け)、格付けに沿って、令和3年度、重点的に対応する特定リスクを3個まで選定する。なお、格付けの結果、「A」がない場合は2個まで、「A」及び「B」がない場合は1個までの特定リスクの選定とする。また、A～Cに格付けされるものがない場合は特定リスクなし(0個)として差し支えない(この場合、後述する「(3) 対応策の検討」以降は行わない)。

ただし、「A」が1個で他が「C」のみの場合は、「C」から1個を特定リスクとして選定し、「A」1個、「C」1個の計2個として構わない。

なお、特定リスク候補から特定リスクを選定することを原則とするが、特定リスク候補以外の特に重点的に取り組むべき重要なリスクを加えて格付けを行うことを妨げるものではない。

### (3) 対応策の検討

(2)で選定したリスクを【特定リスク管理シート(様式2)】に記載し、具体的な対応策を検討する。令和2年度 of 取組では、文書上の記録等、実施していることの証憑がない対応策が多く、モニタリングの結果、不備につながった対応策も多かったことから、原則、第三者の事後確認が可能な対応策とする。

行政部で示す証憑が残る対応策例を参考に、各課で実施する対応策を決定すること。

特定リスクの選定及び特定リスクへの対応策の検討は令和3年3月末までに実施した上で、決定は4月1日以降速やかに行い、これらを記載した【特定リスク管理シート(様式2)】の内容について、4月の一般職発令後に課内周知を行うものとする。また、同シートについては、課長が署名した後に保管や掲示を行うこと(なお、複数の課を合わせてリスク管理を実施する場合、代表する課長のみ署名すること)。

### (4) 対応策の実施

各課では、特定リスクへの対応策について、日々の業務の中で省略す

ることなく確実に実施すること。その際、リスクによる市民等への影響を意識するとともに、書類上対応策を実施しているように見せかけるなど、対応策が骨抜きにならないよう留意すること。

なお、年度途中で新たに特定リスクとして設定すべきリスクを認識した場合は、必要に応じて【特定リスク候補一覧表兼各課リスク評価シート（様式1）】や【特定リスク管理シート（様式2）】の記載を更新すること。その際、更新した内容がわかるように、「（〇月〇日追加）」などの記載を行うこと。

この場合、すでに選定している特定リスクは削除せずに追加することとし、結果として、リスクの上限数（3個）を超えることもあり得る。

## 5 モニタリングについて

内部統制体制の整備状況や運用状況の確認、不備が認められた際の早期是正のため、モニタリングを実施する。

モニタリングは、次の4種類を予定している。

- ・ 自己点検
- ・ 定期内部監査（前期・後期）
- ・ 事故発生状況調査（前期・後期）
- ・ 内部統制評価部局（総務局）による監査

### (1) 自己点検

ア 実施時期

令和3年6月

イ 実施対象

特定リスクへの対応策の実施状況

ウ 実施方法

各課長は【特定リスク管理シート（様式2）】に記載されている対応策の実施状況について、書面のほか、課内の観察及び職員への聴取等により、日々の業務において徹底されているか、実際に確認を行い、その結果を同シートの自己評価結果欄に記載する（この段階では、総務局長への報告は不要）。

自己点検の結果、対応策の実施が不十分であること、又は対応策を実施していることが確認できないことが認められた場合には、不備の内容を記載した上で、その是正を図り、必要に応じて対応策の変更を行う。

## (2) 定期内部監査

### ア 実施時期及び実施対象

	共通監査項目	各局等監査項目
前期 (7～9月)	特定リスクへの対応策の実施状況	各局区にて任意に選定
後期 (11～2月)	総務局長が指定	各局区にて任意に選定

定期内部監査については、従前どおり内部監査規程に基づき実施し、「4 特定リスクへの対応」で決定した特定リスクへの対応策の実施状況を、前期定期内部監査において、共通監査項目として確認する。(令和2年度の「他部署による監査」に該当する)

なお、各局等監査項目は、財務事務に限らず設定できるが、財務事務に関する監査項目に対する監査結果については、内部統制制度のモニタリングとして活用する。

## (3) 事故発生状況調査

### ア 実施時期

令和3年10月及び令和4年3月

### イ 実施対象

財務事務における事故<sup>5</sup>発生状況

### ウ 実施方法

以下の全てに該当する事故について、各課から報告を求める。

<sup>5</sup> 事故・・・市の事務により生じた、市民や事業者、又は市の財政や信用に対する悪影響

**(報告対象の事故)**

- ・財務事務において発生したもの又は財務事務に付随して発生したもの
- ・担当職員の不注意若しくは知識不足、又は上司等関係職員の確認不十分を原因として起こったもの

※ただし、以下のいずれかに当てはまるものについては報告を求めない。

- ・自課による事後的な確認により、自ら誤りに気付き是正できたもの
- ・影響が極めて限定的で、短期間に影響を回復できたもの（個人情報の漏えいや再支給ができなかったものなどは、回復できたものとは扱わない）

各課において、以下の期間中に発生した事故について、【事故発生状況調査（様式3）】に記載し、総務局長に提出する。なお、報告時にまとめて記載するよりも、事故が発生した都度記載した方が、漏れの恐れがなく有効である。

回答時期	対象期間
令和3年10月15日	令和3年4月1日～令和3年9月30日
令和4年3月15日	令和3年10月1日～令和4年2月28日
上記以降随時	令和4年3月1日～令和4年3月31日

エ その他

本調査とは別に、公表が必要な事案、職員の服務に関わる事案については「事件・事故発生時の対応マニュアル（広報課・人事課作成）」や「札幌市サービス管理員等設置要綱」に沿って、適切に対処すること。

**(4) 内部統制評価部局（総務局行政部総務課）による監査**

ア 実施時期

内部監査規程に基づき随時実施

イ 実施対象

財務事務について、内部統制評価部局で指定した項目

ウ 実施方法

以下の観点を総合的に勘案し、対象とする課及びリスクを選定し、監査を実施する。

- ・ (1)自己点検及び(2)定期内部監査により、対応策の不十分な実施が多く見られているもの
- ・ 監査委員監査により、重大な指摘や複数の指摘を受けたもの
- ・ 過去に市民等に大きな影響を及ぼす事故等が発生したもの
- ・ その他全庁的に対策が必要と認められるもの

各モニタリングの年間スケジュールは次のとおり。

6月	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">自己点検</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>特定リスク</b>への対応策の実施状況の点検</li> </ul>
7～9月	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">前期定期内部監査</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 従前どおり内部監査規程に基づき実施</li> <li>○ <b>特定リスク</b>への対応策の実施状況について、共通監査項目に指定</li> <li>○ 財務事務に関する項目の監査結果は内部統制制度のモニタリングとして活用</li> </ul>
9月	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">事故発生状況調査（前期）</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>財務事務</b>における事故発生状況の報告</li> </ul>
11～2月	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">後期定期内部監査</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 従前どおり内部監査規程に基づき実施</li> <li>○ 財務事務に関する項目の監査結果は内部統制制度のモニタリングとして活用</li> </ul>
3月	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">事故発生状況調査（後期）</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>財務事務</b>における事故発生状況の報告</li> </ul>
随時	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">内部統制評価部局（総務局）による監査</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>財務事務</b>について、評価部局で指定した項目を監査</li> </ul>

※ 各モニタリングの実施及びその手法については、それぞれの実施時期に都度総務局から通知を行う。

## 6 改善指導について

各課のリスク対応策の内容や各評価の結果を踏まえ、内部統制推進部局又は評価部局が各課に対し、必要な改善を求めることがある。

## 7 内部統制評価報告書の作成について

5のモニタリング結果等を踏まえ、内部統制評価部局において、内部統

制の整備及び運用状況について評価を実施し、以下のとおり内部統制評価報告書（以下「報告書」という。）を作成し、公表する。

### (1) 報告書の記載内容について

報告書には要綱第 13 条第 4 項に基づき、以下の内容を記載する。

- ① 内部統制の整備及び運用に関する事項
- ② 評価手続
- ③ 評価結果
- ④ 不備の是正に関する事項

### (2) 内部統制の不備の種類について

内部統制の不備は、以下の 2 つに分類される。なお、運用上の不備に当たるものについては、重複して整備上の不備とはしない。

分類	説明
整備上の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各課の特定リスクへの対応策の内容が不十分である。</li> <li>・各課の特定リスクへの対応策が適切に実施されていない。</li> <li>・その他、既に存在している規程類が適切に適用されていない。</li> </ul>
運用上の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整備上の不備により、結果として不適切な事項を発生させた。</li> </ul>

### (3) 報告書に掲載する不備について

報告書にはすべての内部統制の不備の内容を掲載せず、「整備上の重大な不備」もしくは「運用上の重大な不備」に該当するものを掲載する。

分類	説明
整備上の重大な不備	整備上の不備のうち、全庁的な内部統制の評価項目 <sup>6</sup> に照らして著しく不適切であり、大きな経済的・社会的

<sup>6</sup> 全庁的な内部統制の評価項目・・・総務省が平成 31 年 3 月に作成した「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」に別紙 1 として掲載されている内部統制の評価項目。内部統制の 6 つの基本要素毎（統制環境・リスクの評価と対応・統制活動・情報と伝達・モニタリング・ICT への対応）に合計 28 個の評価項目が定められている  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/chihoukoukyou\\_naibu/index.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoukoukyou_naibu/index.html)

	な不利益を生じさせる蓋然性が高いもの
運用上の重大な不備	運用上の不備のうち、全庁的な内部統制の評価項目に照らして著しく不適切であり、結果として大きな経済的・社会的な不利益を生じさせたもの

**(4) 重大な不備に該当するかどうかの判断について**

内部統制評価部局において、評価案を作成する。

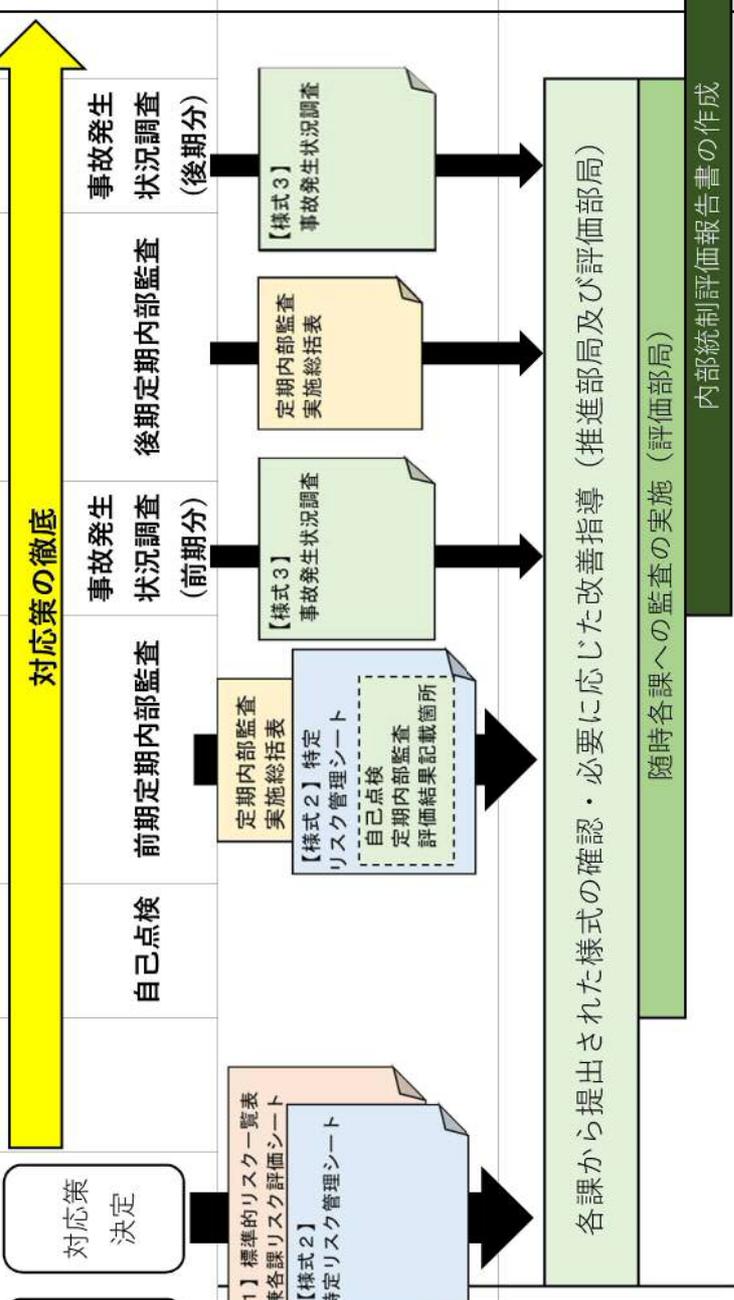
評価案を含む報告書については、局長職以上が出席する札幌市内部統制会議の中で協議を行った上で、最終的に市長が決定する。

令和3年度内部統制体制に関するスケジュール

別紙



時期	令和3年4月～令和4年3月						令和4年度												
	～2月	3月	4月	5月	6月	7～9月		10月	11～翌2月	3月									
各課		特定リスク決定	対応策決定																
〔作成様式〕			【様式1】標準的リスク一覧表 兼各課リスク評価シート																
			【様式2】特定リスク管理シート																
総務局 (内部統制推進部 局・評価 部局)	リスク選定	リスク評価	リスク洗出し																
時期	～令和2年3月	4月	5月	6月	7～9月	10月	11～翌2月	3月											





令和3年度札幌市内部統制評価報告書

令和4年（2022年）9月発行

編集・発行 札幌市総務局行政部総務課  
〒060-8611 札幌市中央区北1条西2丁目  
電 話 011-211-2186  
市政等資料番号 01-A01-22-1681