

令和 7 年 度

札幌市内部統制評価報告書

札 幌 市

札総第943号

令和8年（2026年）9月24日

札幌市議会議長

長 内 直 也 様

札幌市長 秋 元 克 広

令和7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7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。令和6年3月改定。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。令和6年12月25日一部改定）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7年度を評価対象期間とし、令和8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、札幌市の財務に関する事務に係る内部統制は、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と判断いたしました。

4 不備の是正に関する事項

記載すべき事項はありません。

令和8年6月18日 札幌市長 秋元 克広

令和7年度札幌市内部統制評価報告書【附属資料】

目 次

第1 札幌市における内部統制の整備と運用の状況	1
<u>1 全庁的な内部統制に関する事項</u>	<u>1</u>
(1) 全庁的な体制の整備	
(2) 全庁的な内部統制の取組状況	
<u>2 業務レベルの内部統制の取組状況</u>	<u>3</u>
(1) 所管業務におけるリスクへの対応	
(2) 特別内部監査	
(3) 事故発生状況調査の実施	
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	8
<u>1 全庁的な内部統制についての評価</u>	<u>8</u>
(1) 評価手続	
(2) 評価結果	
<u>2 業務レベルの内部統制についての評価</u>	<u>9</u>
(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7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¹」（平成31年3月総務省公表。令和6年3月改定。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。令和6年12月25日一部改定）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²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

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。

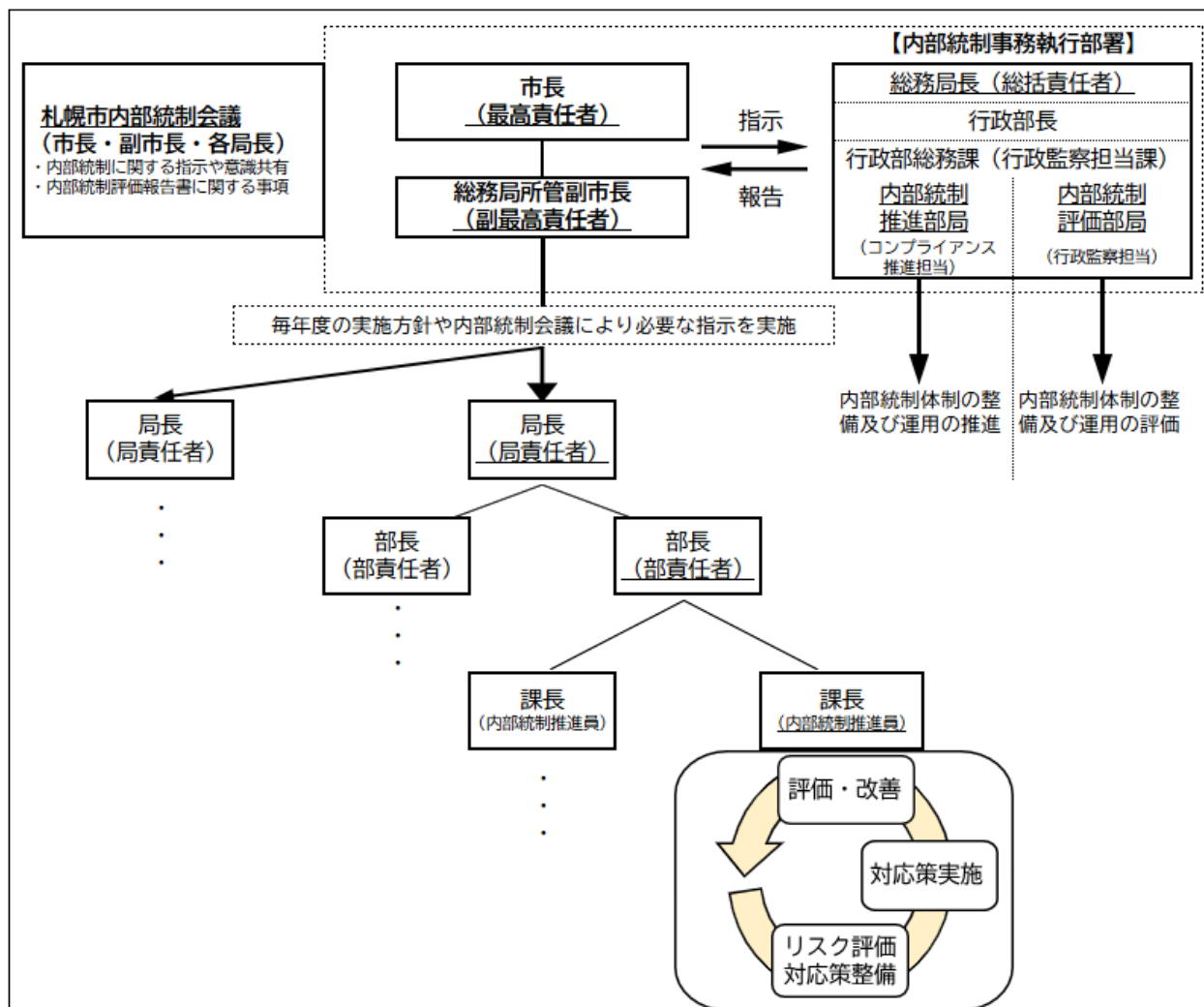
① 内部統制体制に関する最高責任者の意識の共有

¹ 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

² リスク 内部統制の対象となる事務の適正な執行の阻害となる要因

- 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「ICT³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。

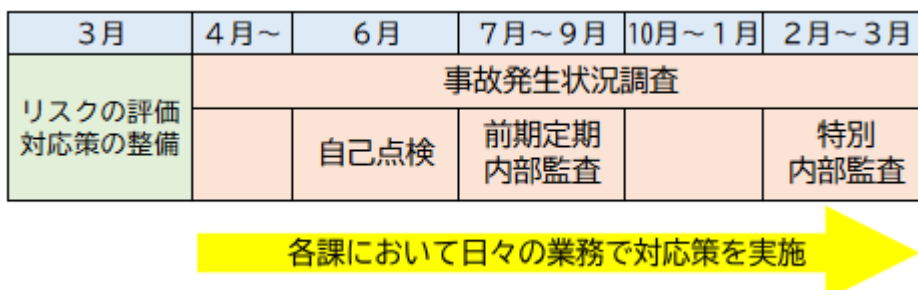
³ ICT 情報や通信に関連する科学的技術の総称。Information and Communication Technology

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7年度は、別紙2「令和7年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針」に基づき、以下のとおり取り組みました。

【図2：令和7年度の取組内容】



ア リスクの評価と対応策の整備（令和7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18個の特定リスク候補を選定するとともに、内部統制制度導入後の5年間に於いて多数の事故が発生した「個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付」について、全庁的に対応すべきリスクとして「必須リスク」に設定しました。

○必須リスク（1個）・・・該当事務のある課は全て対象
・個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付
○特定リスク候補（18個）
① 個人情報を含んだ文書の漏えい・紛失
② 契約書等の未作成又は必要事項の記載漏れ
③ 産業廃棄物処理業務に係る不適切な事務処理
④ 仕様書に定められた提出書類の受領漏れ
⑤ 委託業務における不十分な履行検査
⑥ 契約事務に係る支払の誤り・遺漏
⑦ 積算額の誤り
⑧ 補助（助成）金の精算時の不十分な確認
⑨ 契約事務における意思決定過程の無視
⑩ 市民生活に直結する財務事務の進捗管理の未実施
⑪ 誤徴収・誤支給につながる事務処理の遺漏

⑫ 誤徴収・誤支給につながる計算誤り
⑬ 備品・消耗品の不十分な管理
⑭ 現金、金券等の不十分な管理
⑮ 国等からの補助・交付金等の算定根拠の誤り
⑯ 指定管理者における協定書違反
⑰ 時間外勤務手当、特殊勤務手当等に係る不適切な事務処理
⑱ 適正な入札の妨害

(イ) 各課におけるリスクの評価（各課）

各課においては、推進部局が設定した必須リスク及び特定リスク候補を踏まえ、自課のリスクの発生可能性について、事務の頻度やこれまでの対応策の実施状況なども考慮に入れながら評価を行い、特定リスク等⁴を選定しました。

この結果、庁内全課（395課）において1個以上の特定リスク等を選定しました。
（必須リスクについては、該当事務のある全ての課で選定）

(ウ) 対応策の整備（各課）

各課は、特定リスク等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「特定リスク等管理シート」にまとめました。

イ 特定リスク等に対する対応策の実施（令和7年4月～令和8年3月）

各課長は、4月に特定リスク等及びその対応策を課内に周知し、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7年6月）

各課長は自課の特定リスク等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8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。）。

⁴ 特定リスク等 特定リスクと必須リスクの総称

不備のなかった課	375課
不備のあった課	20課 (22件)
個人情報を含んだ文書の郵送又は交付の際、チェック作業を十分に行わなかった（うち7件は、実際に誤送付や誤交付が発生した。）。	10件
時間外勤務手当における実施申請の漏れや、特殊勤務手当の支払遅延等があった。	6件
その他	6件
実施した全課数	395課

エ 前期定期内部監査の結果（令和7年7月～令和7年10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8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	389課
不備のあった課	6課 (6件)
金券類の使用簿の記入漏れや添付資料の添付漏れがあった。	2件
その他	4件
実施した全課数	395課

(2) 特別内部監査

養育医療費の自己負担額の請求事務について、請求漏れの事故が発生したことから、組織的な事務処理体制等について確認するため、総務局行政部が特別内部監査を実施し、事故の発生原因や改善状況、再発防止策等を確認しました。

ア 監査対象部

子ども未来局子育て支援部

イ 監査対象事務

養育医療費の自己負担額の請求漏れについて

ウ 監査期間

令和8年2月

エ 監査結果

監査対象事務は概ね適正に処理されていたものの、組織的なチェック体制や業務進捗

に関する情報共有が不十分であったことなどについて指摘し、改善を求めました。

この指摘については、評価基準日（令和8年3月31日）までに全て措置済みであることを確認しました。

(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対応への活用のため、対象事務に関する事故⁵（委託業務の受託者による事故を含む。）の発生状況に関する調査を行いました。

ア 調査事項

令和7年度中に判明した事故について各局（区）から報告を求めました。

令和7年度においては、今後、内部統制の対象事務を追加する必要があるか検討するため、財務に関する事務に限らず、全ての事務において発生した事故について報告を求めることとしました。

なお、本報告書においては、報告された全ての事故の中から、令和7年度内部統制の対象事務（財務に関する事務）に係る事故について評価を行いました。

⁵ 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

イ 調査結果（内部統制の対象事務（財務に関する事務）に係る事故）

事務類型	件数
給付事務	37件(15件)
賦課徴収事務	22件(18件)
契約事務	7件
証明等発行事務	6件(5件)
財産管理事務	7件
給与・手当支給事務	1件
その他の事務	6件(1件)
合計	86件(39件)

※件数のうち()は個人情報を含んだ文書の誤送付、誤交付に関するもの

ウ 再発防止の取組

事故が発生した部署においては、評価基準日（令和8年3月31日）までに再発防止策が講じられたことを確認しました。

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⁶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⁷及び運用上の不備⁸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⁹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うと定めており、運用上の重大な不備¹⁰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・社会的な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

⁶ 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。

⁷ 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。

⁸ 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が発生させたことが該当する。

⁹ 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重大な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。

¹⁰ 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重大な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、多大な損害が発生した。

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重大な不備の判断については、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で、ガイドラインに示されたものです。

札幌市では、当該事案が、「市の財政や市民に対し、適切に事務が行われていたならば生じなかったであろう損害を与えたものであり、その程度が大きいもの」、「社会的な関心が高く信用失墜の度合いが大きいもの」であるかについて、被害や影響を受けた人数・金額、市民への権利侵害の程度、職員の故意・重過失・業務懈怠、事案の反復性等を判断要素として、事案ごとに評価しました。

(2) 評価結果

ア 内部統制の整備の観点での有効性

各課において、所管業務における特定リスク等への対応を進める中で、自己点検や定期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ほか、特定リスク等として対応策を実施していたにもかかわらず事故が発生した事案等が見られました。

これらについては、事後の改善が行われていることを確認したため、評価基準日（令和8年3月31日）において整備上の重大な不備はなく、内部統制は有効であると判断しました。

イ 内部統制の運用の観点での有効性

事故発生状況調査等により、一部の課において運用上の不備を把握しました。

把握した運用上の不備については、個人の単純な作業ミスによるもののほか、法令等の理解が組織として不足していたもの、進捗管理が十分に行われなかったもの等が見られました。また、予め対応策を設定しながら発生した事故もあり、これらは内部統制の評価を行う上で重く受け止める必要があります。

以上のことを、上記2(1)に示した具体的判断要素に照らすと、大きな経済的・社会的不利益が生じたと評価できる事案はなく¹¹、また、全件において、不備の是正と再発防止の措置が行われたことを確認しました。

よって、運用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。

¹¹ 運用上の不備があると評価されるものもあるが、ガイドラインで示されている運用上の重大な不備の事例（注10）や、札幌市で過去に重大な不備と評価した事例等を考慮し、重大な不備には当たらないと判断した。

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	I C T 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 I C T 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。
 - ・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、市政全般に対する取組姿勢を明示している。
 - ・令和7年度に開催した内部統制会議の中で、引継ぎの重要性や対応策の徹底など、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。	
(2) 行動基準と職員等の理解促進	・基本方針は市公式ホームページ上にて公表しているほか、職員向けに作成した「内部統制の手引き」においても基本方針編を設け、職員の基本方針の理解促進に努めている。 ・服務規律ハンドブック（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」を記載している。 ・札幌市人材マネジメント方針において、目指す職員像を示している。
(3) 評価プロセスと是正措置	・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）。 ・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、調査を行う仕組みが構築されている（札幌市服務管理員等設置要綱）。
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（令和8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。	

【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。

取組内容	
(1) 適切な組織構造の検討	・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置している。
(2) 職員、部署及び会議体等の役割、責任及び権限の明確化	・実施要綱では、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ているほか、内部統制推進員である課長職に、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ている。また、必要な改善策を検討することやリスク対応策を遵守することを職員の責務として規定している。 ・実施要綱では、総務局長の下で全庁的な内部統制の推進を図る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。以下「推進部局」という。）、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。以下「評価部局」という。）とし、推進部局と評価部局を分けて設置している。 ・実施要綱では、内部統制に関する意識共有や重要事項を協議するため、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当たり、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。採用試験案内においては、求める人材として「市民のために奉仕するやさしい心」や「札幌をもっとよくしたいという熱い思い」等をもっている職員を掲げている。 ・札幌市人事異動等基本方針に定める、適材適所の実現による組織力の向上、業務を通じた人材育成、マンネリ化やモラルの低下の防止といった目的に基づき、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。 ・札幌市人材マネジメント方針に定める「目指す職員像」を体現する職員の育成のために必要な研修等を実施している。 (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月の「札幌市職員の人事評価に関する要綱」等の改正により、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。 ・各局の服務管理員に、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並びに職員の信用失墜行為又はその疑いがある行為に関する事項を報告させ、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。 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、それに従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
 - ・基本方針では、「市民から信頼される市役所」であるために、内部統制体制の整備に全庁一丸として取り組むことを掲げている。また、毎年度の職員定数配置・機構編成においては、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、人的資源の効果的かつ効率的な配分に意を配っている。
- (2) リスクの評価と対応のプロセスの明示
 - ・実施要綱に基づき、リスク対応策の整備方法及び内部統制体制の評価方法について、毎年度実施方針を作成しており、実施方針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、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
 - ・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（75個）。

・その上で、近年発生した不祥事や監査指摘を踏まえ、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7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 ・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、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。 ・各課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はモニタリングにより確認し、実施状況に不備が見られた場合は、以後適切に対応策が実施されるよう、必要に応じて対応策を見直した。
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、公益通報制度及び服務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、実際に指示どおりに実施されていることを把握しているか。
- (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、対応策を課内周知させている。 ・令和7年6月に内部統制推進員（各課長）に対応策の実施状況を自己点検させている。また、7～10月に前期定期内部監査を実施し、対応策の実施状況について他課による確認を行っている。 (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、推進部局又は評価部局が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、「リスク対応策の実施状況の日常的把握」を内部統制推進員（各課長）の役割と位置付けている。
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（札幌市事務分掌規則） 事務ごとの決裁権限の明確化（札幌市事務専決規程） 出納員・分任出納員、現金出納員・現金分任出納員、物品出納員・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7年6月に自己点検を、7～10月に前期定期内部監査を行い、その結果を総務局に報告させた。いずれにおいても、不備が見られた場合は改善状況も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、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いる。報告された不備及び改善状況については、内容を確認した上で、必要に応じて是正を指示している。
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。	

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）・・・市政に関係する市民や企業、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。

取組内容
(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。 ・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（札幌市公文書管理規則第3条第2項及び第6条第1項）。 ・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（札幌市公文書管理条例第4条）。 ・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

ばならないとしている（札幌市公文書管理規則第6条第2項）。 ・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。 (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。 ・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6条）。 ・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。 (3) 個人情報等の適切な管理 ・個人情報については、個人情報の保護に関する法律及び札幌市個人情報の保護に関する法律施行条例等に基づき、適切な管理を行っている。 ・札幌市情報公開条例に基づく公文書公開請求があった場合において、個人に関する情報は公開対象から除かれている。 ・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、情報資産の分類における「機密性3C」以上に分類され、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区域は、施錠が必須となっている。 ・業務レベルの内部統制では、「個人情報を含んだ文書」に関連するリスクとして、文書の誤送付・誤交付については必須リスクに、文書の漏えい・紛失については特定リスク候補にそれぞれ位置付け、多くの部署において特定リスク等に選定している。
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。

取組内容
(1) 情報の伝達に係る体制の構築 (作成された情報の伝達体制) ・文書管理システムにより、庁内に広く伝達すべき案件を適時に伝えている。 ・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。 ・関係する部署には、起案時に合議を行っている（札幌市事務取扱規程第18条）。

・特定個人情報については法（いわゆるマイナンバー法）及び札幌市個人番号利用条例で定める利用範囲に限定し、必要な部署間においてのみ利用している。（外部から入手した情報の伝達体制） ・市民等からの声や要望書等を受けた際に、適正かつ誠実に対応できるよう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 ・市民等からの声や要望書等を受けた際に、適正かつ誠実に対応できるよう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）。 ・法令に違反する事実の是正のためにされるべき処分又は行政指導が行われていないと考える場合、誰でも必要な手続を踏んだ上で、市に処分又は行政指導をすることを求めることができることとされている（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。 ・職務上の行為に関し、法令等に違反する事実等がある場合の通報窓口として、札幌市職員等の公益通報等に関する要綱に基づき、公益通報窓口を設置している。当該要綱では、公益通報窓口が通報を受理した場合に行う必要な調査手続等を定めるほか、必要に応じて、外部通報窓口や札幌市コンプライアンス委員会も活用し、事案に応じた適切な対応ができるようにしている。加えて、当該要綱には、公益通報者等の保護についても定めている。
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。

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7年6月に内部統制推進員（課長）自らによる自己点検を行い、リスク対応策の点検と不備の是正を実施した。また、同年7月～10月にかけて行った前期定期内部監査において、他課に属する職員によるリスク対応策の点検も行った。

・モニタリングにより把握した事故（養育医療費の自己負担額の請求事務における請求漏れ）を受け、当該事務について評価部局が特別内部監査を実施し、事務処理状況や事故の発生原因等について確認した。 ・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ており、支出に至るまでの手続の不備によ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、内部監査の結果を速やかに局長等に報告するとともに、当該報告を受けた局長等は改善事項の指示等を行った後、指定の期日までに総務局長に報告する旨を定めている。 ・定期監査における指摘事項は評価部局にも共有され、評価部局から指摘を受けた部局に対し、当該指摘に対する措置の報告を求めている。措置報告は市長まで報告した上で、監査委員に通知している。 ・内部監査のモニタリング結果（自己点検及び定期内部監査の結果と改善状況、日常的な事故発生状況報告）は、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 ・第2次札幌市ICT活用戦略では、「誰もが最適なサービスが受けられ、デジタルの利便性が実感できる「ひと」が中心のデジタル変革」を理念として掲げ、この実現のため、行政や企業等が踏まえる「ICT活用の6つの視点」を定めている。 ・札幌市情報セキュリティポリシーでは、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（情報セキュリティ対策）を整備する旨定めている。

・札幌市情報政策推進要綱（以下「推進要綱」という。）では、各部長の役割として「所管する事務事業について、最小の経費で最大の効果を得るため、デジタル改革及び情報政策の推進に積極的に取り組む」旨を定めている。 ・また、推進要綱では、情報政策及びデジタル改革を実施しようとする部長との調整を統括するための部局横断的な体制であるデジタルCoEを組織し、庁内で実施される情報政策に対し、デジタルCoEが手法・費用等の妥当性を評価する手続を定めている。 (2) 必要かつ十分なICTの程度の検討 ・推進要綱では、ICTを活用した業務の情報政策を行う際の有効性や妥当性について評価する情報政策評価手続を定めている。情報政策評価手続では、情報政策の実施手法やセキュリティなどに関する評価を受けることで、情報政策の客観的な検討が行われるようにしている。 (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情報セキュリティ技術対策基準では、情報セキュリティに関する組織の統一的なルールとして、システムの保守や運用、システムへのアクセス管理、委託先の監督などの具体的な対策基準を定めている。 ・業務委託及び外部サービス（クラウドサービス）の利用に関する規定では、業務委託を行う場合や外部サービス（クラウドサービス）を利用する場合に必要となる情報セキュリティの水準を定めている。 (4) 入力される情報の網羅性や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や正確性を確保する統制） ・完全性2の情報資産を取り扱う情報システムについては、データの入出力の検査及び確認を行う機能を備えることとしている。 （エラーが生じた場合の修正等の統制） ・各システムの実施手順に、異常終了した際の再処理手順を定めることとしている。 （マスター・データの保持管理） ・各システムの実施手順に、マスター・データ等のバックアップの手順を定めた上、計画的に復旧訓練を行うこととしている。 （以上、いずれも札幌市情報セキュリティポリシー及び情報セキュリティ技術対策基準）	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 7 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

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ある。

この度、令和 7 年度の内部統制制度の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第 13 条第 2 項の規定に基づき、令和 7 年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針を策定した。

各局においては、内部統制制度の運用開始以降も、「個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付」を始めとした、市民に直接影響を与えるような事故が複数の部署で発生している状況にあり、加えて令和 3 年度に内部統制の運用上の重大な不備に該当する事案が 2 件発生したことを重く受け止めるとともに、本実施方針のもと、引き続き適正な事務の執行に努め、札幌市内部統制基本方針に掲げる「市民から信頼される市役所」の実現に取り組まれない。

2 対象事務等

(1) 対象事務について

財務に関する事務（※）

ただし、後述する必須リスク（個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付）については、個人情報の内容や事務のプロセスによって、財務事務か否かを判別することが困難な場合があるため、各課においては、財務事務か否かを考慮せず、対象事務として取り扱うこと。

※ 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（他の執行機関等の課を含む。）

- ※ 担当課については、独立した1つの課として、内部統制制度の実施単位とすることを基本とするが、担当課の規模、財務事務の頻度、リスクの内容等を踏まえ、リスク管理や職員への周知・浸透に支障がない場合に限っては、ラインの課と合わせて1つの実施単位とすることも可能とする。ただし、この場合、ラインの課が特定リスク等管理シート等の様式を作成する際には、担当課名を併記し、当該担当課が実施単位に含まれていることを明確にすること。
- ※ 区保護課等、部内に同一の事務を行う複数の課がある場合には、これらの課を合わせて1つの実施単位とすることも可能とする。ただし、この場合、1つの課が特定リスク等管理シート等の様式を作成する際には、部内のそれ以外の課名を併記し、これらの課が実施単位に含まれていることを明確にすること。
- ※ 区まちづくりセンターについては、リスク管理や職員への周知・浸透に支障がない場合には、これらの区まちづくりセンターを合わせて1つの実施単位とすることも可能とするが、区地域振興課とは事務態様が異なり、合わせることはできないので留意すること。

3 令和7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については、別紙1を参照）

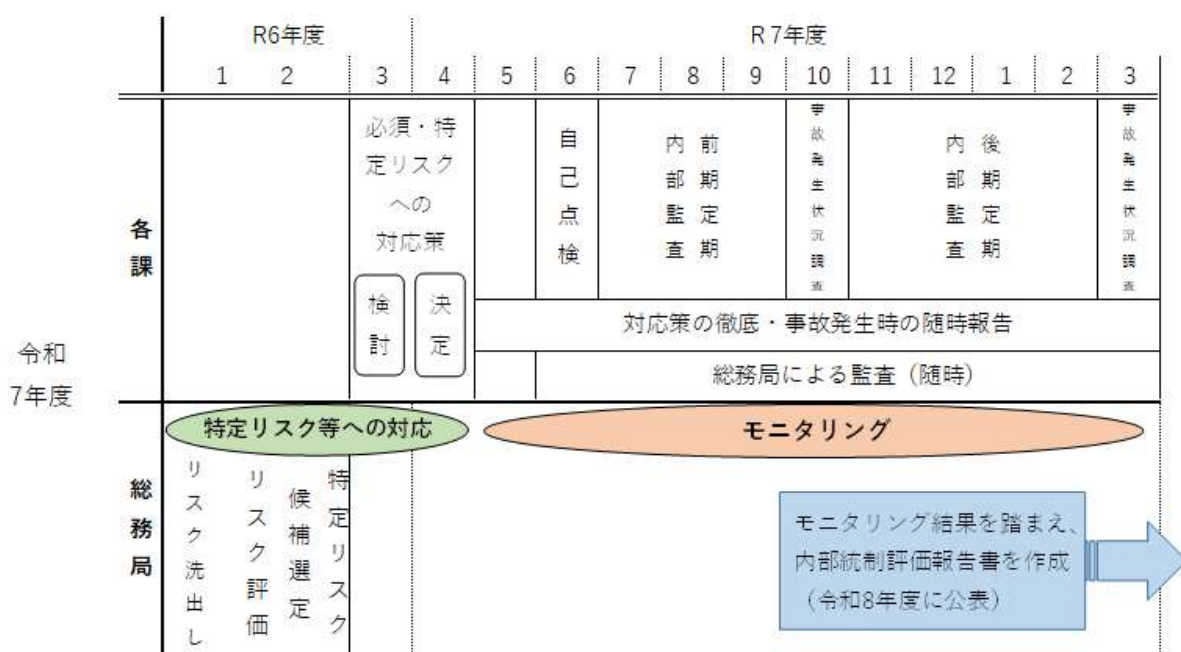
各課において、財務事務上発生し得るリスクのうち、特に重点的に取り組むべき重要なリスクを「特定リスク」と位置付けた上で、具体的な対応策を検討し、日々の業務においてこれを徹底するとともに、自己点検等により当該対応策の実施状況の確認を行う。

また、内部統制制度導入後の5年間において、多くの事故が発生している「個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付」については、全庁的に対策が必要なリスクであると考えられるため、これまでに引き続き、該当事務を有する全ての課で対応策の策定及び実施を必須とする「必須リスク」に位置付け、特定リスクと同様に、自己点検等により対応策の実施状況を確認することと

する。

なお、必須リスク又は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、関係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。

各課長は、課内の対象事務に関するリスクを把握し、必要な対応策の整備、その実施状況の日常的な把握及び不備の是正を図らせる内部統制推進員に位置付けられていることから、以上の事項について、部下任せにせず、主体的に取り組まれない。



4 必須リスク・特定リスクへの対応

(1) リスクの選定・評価

内部統制評価部局及び推進部局（行政部）において、財務事務に関して起こり得る様々なリスクについて、全庁的な観点から発生頻度¹、影響度²等を勘案した評価を行い、必須リスク（1個）及び特定リスク候補（18個）を選定した。

¹ 発生頻度…監査委員からの指摘等及び事故発生状況調査の結果に基づいて判断する。

² 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を勘案して判断する。

(必須リスク・特定リスク候補一覧)

○必須リスク（１個）・・・該当事務のある課は全て対象
・個人情報を含んだ文書の誤送付・誤交付
○特定リスク候補（１８個）
① 個人情報を含んだ文書の漏えい・紛失
② 契約書等の未作成又は必要事項の記載漏れ
③ 産業廃棄物処理業務に係る不適切な事務処理
④ 仕様書に定められた提出書類の受領漏れ
⑤ 委託業務における不十分な履行検査
⑥ 契約事務に係る支払の誤り・遺漏
⑦ 積算額の誤り
⑧ 補助（助成）金の精算時の不十分な確認
⑨ 契約事務における意思決定過程の無視
⑩ 市民生活に直結する財務事務の進捗管理の未実施
⑪ 誤徴収・誤支給につながる事務処理の遺漏
⑫ 誤徴収・誤支給につながる計算誤り
⑬ 備品・消耗品の不十分な管理
⑭ 現金、金券等の不十分な管理
⑮ 国等からの補助・交付金等の算定根拠の誤り
⑯ 指定管理者における協定書違反
⑰ 時間外勤務手当、特殊勤務手当等に係る不適切な事務処理
⑱ 適正な入札の妨害

(2) 必須リスクの確認

各課において、「(様式１) 令和７年度必須リスク・特定リスク候補一覧表 兼 各課リスク評価シート」を使用し、必須リスクについて、「事務の頻度」欄に必要事項を入力する。

(3) 特定リスクの選定

各課において、様式１を使用し、特定リスク候補について、「事務の頻度」欄に入力した上で、「必須リスク・特定リスク」から１個以上選定す

るものとする。なお、選定数の上限は設けず、どのリスクを特定リスクとして選定するかは各課の判断に委ねる（各区の課においては、リスクの選定に漏れがないよう、「各区におけるリスクの選定状況」（別紙２）を参考にすること。）。

また、各課においては、特定リスク候補の他に当該課の業務に特有のリスクがないかを必ず検討し（例えば、区戸籍住民課では「証明書の種類・内容の誤り」など）、当該リスクを積極的に選定するほか（「令和６年度追加リスク例」（別紙３）を参考にすること。）、監査委員監査での指摘等は何度も繰り返されないようにすることが大切であるから、直近の監査委員監査において受けた指摘等に関連するリスクについても積極的に選定することとされたい。

加えて、特定リスクの選定に当たっては、人事異動や事務分担の変更があれば、対応策のこれまでの徹底度が次年度にも当てはまるとは必ずしもいえないことから、新年度の体制を見据え、市民からの信頼を損なうような事案が発生しないように、各課長が十分に検討した上で選定すること。なお、その際には、当該特定リスクに係る量的重要性和質的重要性（発生可能性及び影響度）について、十分に配慮されたい。

（これらの重要性が高いと判断されるものの例）

- ・市民の生命・財産に大きな影響を与える。
- ・多くの市民に影響を与える。
- ・市民からの関心度が高い。

(4) 対応策の検討

必須リスク並びに前記(2)及び(3)のプロセスを経て選定したリスクを「(様式２) 特定リスク等管理シート」に記載し、これらのリスクへの具体的な対応策を検討する。

近年、リスクを設定していても、事故が発生している状況が見受けられるため、実効性のある対応策となっているかをよく検討する必要がある。

対応策の決定に際しては、これまでに引き続き、第三者による事後確認が可能となるよう、書面に残るものにすることを原則とする。

なお、当該対応策については、必要に応じて職員への聴取等を行った上

で決定するものとし、実際に事務に従事する職員の負担等を勘案した上で、現実的に実施可能なものとする。各課で実際に使用されている、個人情報を含んだ文書の送付・交付に関するマニュアル等を庁内ホームページで共有しているので、必要に応じて参考にされたい。

また、必須リスクの確認、特定リスクの選定及び対応策の検討は、令和 7 年 3 月末までに実施した上で、同年 4 月 1 日以降速やかに決定を行い、同月の一般職発令後に課内周知を行うものとする。

(5) 様式 1・様式 2 の提出

各課長は、別途定める期日までに、作成した様式 1 及び様式 2 を内部統制推進部局（行政部）に提出するものとする。

また、「適切な事務の引継ぎの徹底について（通知）」（令和 7 年 3 月 3 日付け札総第 2062 号総務局長通知）のとおり、職員が異動する場合は、札幌市職員事務引継規程に基づき、事務の引継ぎを適切に行う必要があるが、監査委員監査において異動時の引継ぎの遺漏や不足を原因とする不備が繰り返し指摘されているほか、同様の原因による事故が複数報告されているところである。各課長は、所属の職員が事務の引継ぎを適切に行ったことを確認し、様式 2 の「引継ぎの確認」欄中のチェックボックスにチェックを入れた上で、様式 2 を提出すること。

(6) 対応策の実施

各課においては、必須リスク及び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されたい。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、当該対応策が形骸化することのないよう留意すること。

また、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、必要に応じて様式 1 及び様式 2 の記載を更新することとし、対応策の変更を行った場合は、様式 2 の「周知日」欄中の「(変更日)」に変更後の対応策を周知した日付を入力すること。

(7) 内部統制推進責任者の責務

各局及び各部の長（これらに準ずるものを含む。以下同じ。）は、各局内部統制推進責任者又は各部内部統制推進責任者として、局内及び部内における対応策の整備及び実施を総括又は監督し、必要な指導・助言を行わなければならない。

具体的には、例えば、監査委員監査での指摘、意見等について、局内・部内で同様の指摘等が繰り返されることのないよう、各局及び各部内において情報共有や再発防止に向けた指示を行う中で、各課における特定リスクの選定に関して、必要な指導・助言を行うこと等が考えられる。

5 モニタリングについて

内部統制の整備や運用に係る状況の確認及び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（実施時期については、下記のほか、内部統制評価部局及び推進部局（行政部）が別に定めるところによる。）。

モニタリングは、次の４種類とする。

- ・ 自己点検
- ・ 定期内部監査
- ・ 事故発生状況調査
- ・ 特別内部監査

(1) 自己点検

ア 実施時期

令和７年６月

イ 実施対象

必須リスク及び特定リスクへの対応策の実施状況

ウ 実施方法

各課長は、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、職員への聴取等により、実際に日々の業務において徹底されているかの確認を行い、その結果を様式２の自己評価結果欄に記載する。

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)	必須リスク・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、従前どおり札幌市内部監査規程に基づいて実施し、前記4のプロセスを経て決定した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。

なお、各局等監査項目については、財務事務に限らず設定できるが、財務事務に関する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。

また、札幌市内部監査規程が適用されない企業局においても、各局で定める内部監査規程に基づき、前記4のプロセスを経て決定した対応策の実施状況を、前期定期内部監査において確認するものとする。

(3) 事故発生状況調査

ア 実施時期

事故発生の都度（随時）

報告の時期は、事案への初期対応（状況の是正、対応策の検討等）が終了した段階とし、事故発覚後1か月以内を原則とする。

なお、内部統制推進部局（行政部）では、各課からの報告に漏れがないよう、令和7年10月及び令和8年3月頃に、各局宛てに照会を実施する予定である。

イ 報告対象

財務事務に関する事故であるか否かを問わず、全ての事故³を報告対象とする。

なお、以下のいずれかに該当するものについては報告対象としないが、各課においてその判断が難しいものについては報告すること。

- ・市に全く帰責性の無いもの。

例：職員が私事用務中に生じさせた事故

- ・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等は、回復できたものとは扱わないので留意すること。）。

ウ 実施方法

事故発生状況調査の報告対象となる事故が発生した都度、各課において、「(様式3) 事故発生状況調査」に記載し、総務局長に提出すること（本実施方針で定める最新の様式を用いること。）。併せて、事故後にリスクや対応策の見直しを行ったかを事後的に確認できるよう、様式3に記入欄を設けているので、結果を記入すること。

なお、報告された事故については、各課におけるリスクの認識や対応策の見直しの契機とするため、定期的に、内部統制推進部局（行政部）から全庁への情報共有を図る。

エ その他

事故発生状況調査とは別に、公表が必要な事案、職員の服務に関わる事案等については、広報課、人事課及び行政情報課と協議する等、適切に対処すること。

(4) 特別内部監査

ア 実施時期

札幌市内部監査規程に基づき、随時実施する。

イ 実施対象

³ 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

財務事務に関する、内部統制評価部局（行政部）で指定した項目

ウ 実施方法

以下の点を総合的に勘案し、対象とする課及びリスクを選定した上で実施する。

- ・ (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。
- ・ 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、内部統制の適切な実施のため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、次のとおりとする。

6月	自己点検 ○ 必須リスク及び特定リスクへの対応策の実施状況の点検
7～9月	前期定期内部監査 ○ 従前どおり内部監査規程に基づき実施 ○ 必須リスク及び特定リスクへの対応策の実施状況について、共通監査項目に指定 ○ 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
10月頃	事故発生状況調査（前期） ○ 随時報告されている事故の発生状況に係る調査
11～2月	後期定期内部監査 ○ 従前どおり内部監査規程に基づき実施 ○ 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
3～4月頃	事故発生状況調査（後期） ○ 随時報告されている事故の発生状況に係る調査
随時	事故が発生した際の行政部への報告 ○ 財務に関する事故であるか否かを問わず全ての事故が報告対象 特別内部監査 ○ 財務事務について、内部統制評価部局（行政部）で指定した項目を監査

6 改善指導について

前記5のモニタリング結果の内容によっては、内部統制推進部局又は評価部局（行政部）から各課に対し、必要な改善を求める場合がある。

各課においては、改善を求められた場合には、適切に対応すること。

7 内部統制評価報告書の作成について

前記5のモニタリング結果等を踏まえ、内部統制評価部局（行政部）において、内部統制の整備及び運用の状況について評価を実施した上で、以下のとおり内部統制評価報告書を作成し、議会への提出後、速やかに公表する。

(1) 報告書の記載内容について

報告書には札幌市内部統制制度実施要綱第13条第4項の規定に基づき、次の内容を記載する。

- 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 ⁴	・各課のリスクへの対応策の内容が不十分である。 ・各課のリスクへの対応策が適切に実施されていない。 ・既に存在している規程類が適切に適用されていない。
運用上の不備 ⁵	・整備上の不備により、結果として不適切な事案を発生させた。

⁴ 整備上の不備…内部統制が存在しないもの、規定されている方針及び手続では内部統制の目的を十分に果たすことができないもの、規定されている方針及び手続が適切に適用されていないもの等

⁵ 運用上の不備…内部統制の整備段階で意図したような効果が得られておらず、結果として不適切な事案を発生させたもの。

(3) 報告書に掲載する不備について

報告書には、「整備上の重大な不備」又は「運用上の重大な不備」に該当するものを掲載する。

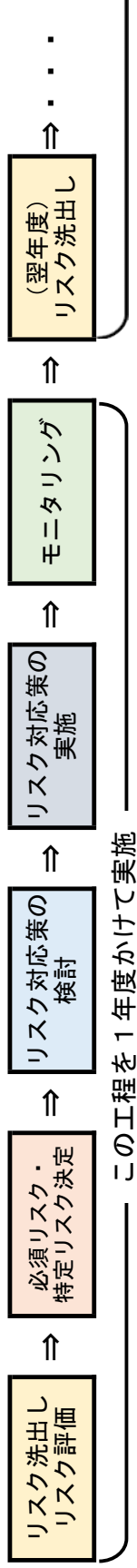
分類	説 明
整備上の 重大な不備	整備上の不備のうち、全庁的な内部統制の評価項目 ⁶ に照らして著しく不適切であり、大きな経済的・社会的な不利益を生じさせる蓋然性が高いもの
運用上の 重大な不備	運用上の不備のうち、不適切な事案が発生したことにより、結果的に大きな経済的・社会的な不利益を生じさせたもの

⁶ 全庁的な内部統制の評価項目…「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 月総務省作成。令和 6 年 3 月改定）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（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）ごとに合計 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)

令和7年度内部統制体制に関するスケジュール

(別紙1)



時期	令和7年4月～令和8年3月						令和8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	対応策の徹底・事故発生時の随時の報告													
〔作成様式〕	特定リスク決定		対応策決定											
	【様式1】令和7年度必須リスク・特定リスク候補一覧表 兼各課リスク評価シート		【様式2】特定リスク等管理シート		自己点検		前期定期内部監査		事故発生状況調査(前期分)					
総務局(内部統制推進部局・評価部局)	リスク洗い出し		リスク評価		リスク選定									
	【様式1】令和7年度必須リスク・特定リスク候補一覧表 兼各課リスク評価シート		【様式2】特定リスク等管理シート		定期内部監査実施総括表		【様式3】事故発生状況調査		【様式3】事故発生状況調査					
総務局(内部統制推進部局・評価部局)	各課から提出された様式の確認・必要に応じた改善指導(推進部局及び評価部局)													
	随時各課への監査の実施(評価部局)													
時期	～令和7年3月						4月	5月	6月	7～9月	10月	11～翌2月	3月	令和8年度
	内部統制評価報告書の作成													

令和 7 年度札幌市内部統制評価報告書

令和 8 年（2026 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-A01-26-1781