

令和 2 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）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、または、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 2 年度を評価対象期間とし、令和 3 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。

なお、保健福祉局保健所及び衛生研究所については、新型コロナウイルス感染症への対応に注力する必要があるため、内部統制の十分な手続を実施できなかったため、評価範囲から除外して内部統制の有効性を評価することとします。

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限り、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及び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 3 年 6 月 21 日 札幌市長 秋元 克広

令和2年度札幌市内部統制評価報告書【附属資料】

目次

<u>第1 札幌市における内部統制の整備と運用の状況</u>	1
<u>1 全庁的な内部統制に関する事項</u>	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	
<u>2 業務レベルの内部統制の取組状況</u>	3
(1) 所管業務におけるリスクへの対応	
(2) 事故発生状況調査の実施	
(3) 総務局による特別内部監査の実施	
<u>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</u>	10
<u>1 全庁的な内部統制についての評価</u>	10
(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>	11
(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2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。以下「ガイドライン」という。）に基づき、以下のとおり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役割を担います。

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にあります。

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

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 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

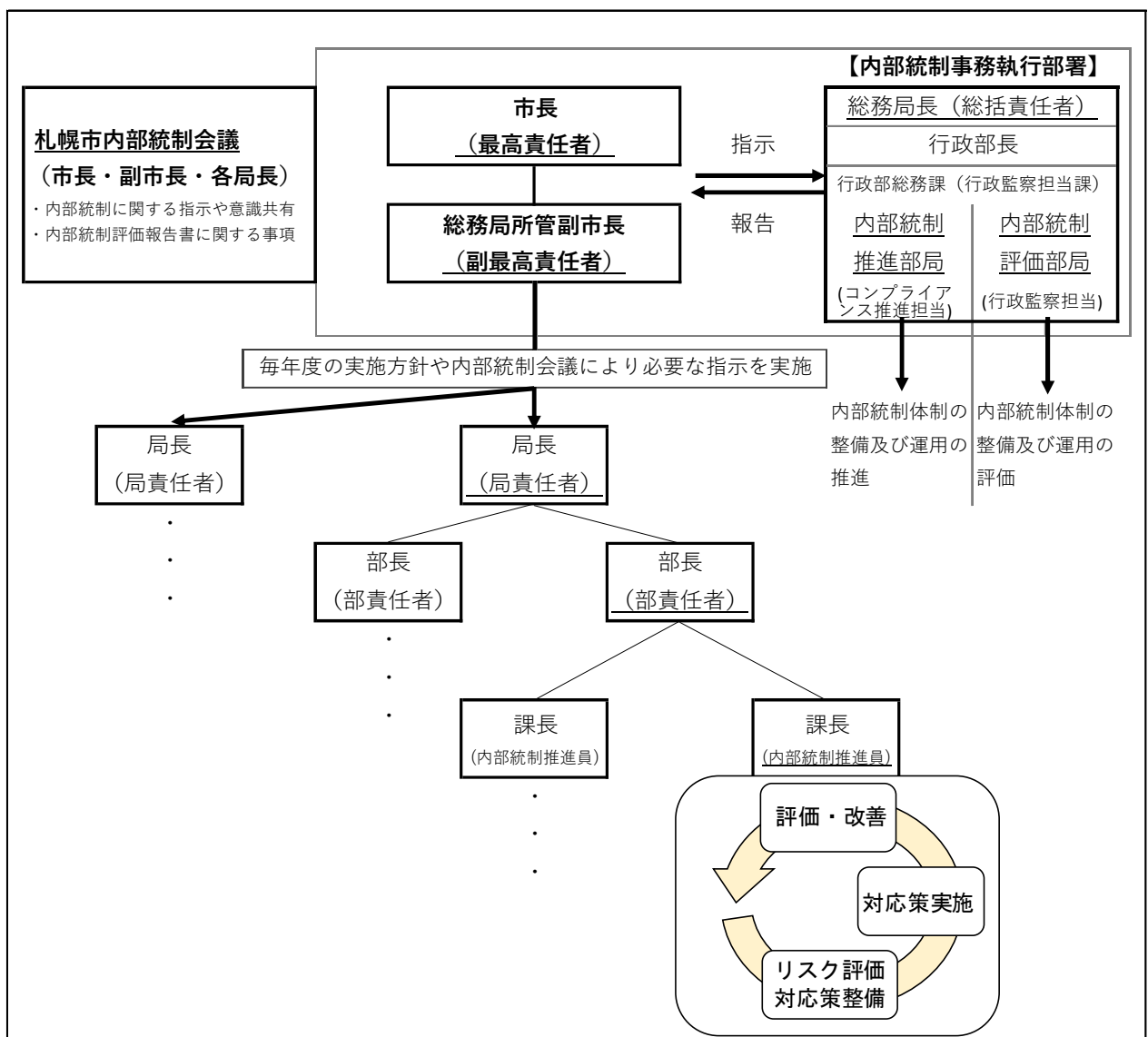
況及び運用状況について客観的な評価を行うとともに、内部統制評価報告書を作成することにあります。

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、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。

参考 内部統制の6つの基本的要素の意味（ガイドラインから）

項目	意味
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。
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。
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。
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。
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。
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。

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2年度は、別紙2「令和2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2参照）。

【図2：取組スケジュール】

令和元年11月 ～令和2年3月	令和2年4月～令和3年3月（リスク対応策の実施及びモニタリング）					
	4～5月	6月	7～9月	10月	11～翌2月	3月
ア リスクの評価と対応策 の整備	イ 特定リスクに対する対応策の徹底 					
		ウ 自己点検	ウ 他部署による監査			

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

ア リスクの評価と対応策の整備（令和元年11月～令和2年3月）

(ア) 標準的リスク等の整理（標準的リスク一覧及びリスク評価基準の作成：推進部局）

推進部局は、以下の事項を踏まえ、各課においてリスクを識別するに当たって参考となる「標準的リスク一覧」を作成し、24個のリスクを挙げました。

- ・ガイドライン別紙3「財務に関する事務についてのリスク例」
- ・本市における過去の不祥事例
- ・監査委員による監査結果
- ・他の団体等において問題となった不祥事例

また、推進部局は、各課がリスク評価を実施する際に参考となる、リスクの影響度や発生可能性についての目安や考え方である「リスク評価基準」を作成しました。

(イ) 各課リスクの識別・分類及び分析・評価（各課リスク一覧の作成：各課）

各課は、標準的リスク一覧を参考に、自らの課の業務に関するリスクを洗い出し、リスクの内容を「各課リスク一覧」としてまとめた上で、リスクそれぞれの重要性を評価し、組織として対応する必要性の高いリスクを「特定リスク」として選択しました（課数333課 総リスク数1,675個⁴）。重要性の評価の際には、各課においてリスクの影響度及び発生可能性を踏まえて量的重要性を見積もるとともに、行政の信頼性や市民の安全等に関わる質的重要性についても検討を行いました。

(ロ) 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

⁴ 多くの課が重要と考えたリスクとしては、不適切な入札、請求書の処理漏れ、郵送時の相手先誤り、必要な業務委託発注の失念及び不十分な履行の見過ごし等

は「特定リスク管理シート」にまとめました。

イ 特定リスクに対する対応策の実施（令和2年4月～令和3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 自己点検及び他部署による監査（令和2年6月～9月）

6月に各課長は自課の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確認を行いました（自己点検）。

その後、7～9月には、局（区）内他部の課長職を監査従事者として、各課の対応策の運用状況及びその結果について、関係書類等の確認により点検を行いました（他部署による監査）。

自己点検及び他部署による監査の結果、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3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）。

自己点検及び他部署による監査の結果は以下のとおりとなりました。

(ア) 実施状況

	実施課数 ⁵	不備なし課数（割合）	不備あり課数（割合）
自己点検	330 課	310 課（93.9%）	<u>20 課（6.1%）</u>
他部署による監査	321 課	306 課（95.3%）	<u>15 課（4.7%）</u>

(イ) 不備の概要

（自己点検により多く発見された不備）

- ・ 個人情報に含まれた郵送物を送付する際、内容物に誤りがないか、複数の職員による確認を行う対応等を行うべきところ、十分に実施していなかった（9課）。

⁵ ア(イ)における特定リスクの選択課数、自己点検実施課数及び他部署による監査実施課数の違いは、新型コロナウイルス感染症への対応により、通常の職員体制を維持することが困難となった保健所等について、自己点検及び他部署による監査の実施が困難となったためである。

また、市立幼稚園・学校は全校を1課として取り扱っている。（自己点検は各校で、他部署による監査は教育委員会が選定した4校で実施し、その結果を1課として報告を受けている。）

- ・ 請求書の処理漏れを行わないよう、複数による確認や早急な処理等を行うべきところ、十分に実施していなかった（3課）。

（他部署による監査により多く発見された不備）

- ・ 仕様書にて提出を求めた資料の受領漏れを防ぐため、提出書類リストを作成することや履行検査時の確認の徹底を図ることとしているが、結果として受領漏れ等が発生していた（4課）。
- ・ 本市が委託者である契約において、受託者の不十分な履行の見逃しを防ぐため、契約とは関係のない職員を検査員として配置し、客観的な立場で履行検査を行うこととしているが、検査に必要な書類に不備があることや、契約に関係する職員が検査員として配置されていること等が見られた（4課）。

(2) 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2年度中に発生した事故（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。

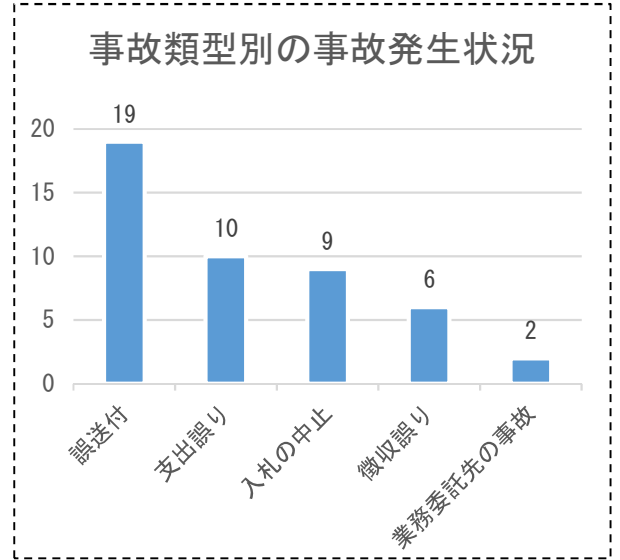
- ・ 財務事務において又は財務事務に付随して発生したもの
- ・ 担当職員の不注意若しくは知識不足又は上司等関係職員の確認不十分を原因として起こったもの
- ・ 結果として市民や事業者又は市の財政や信用に対し悪影響を与えたもの

イ 調査結果

事故発生状況調査の結果は、以下のとおりとなりました。

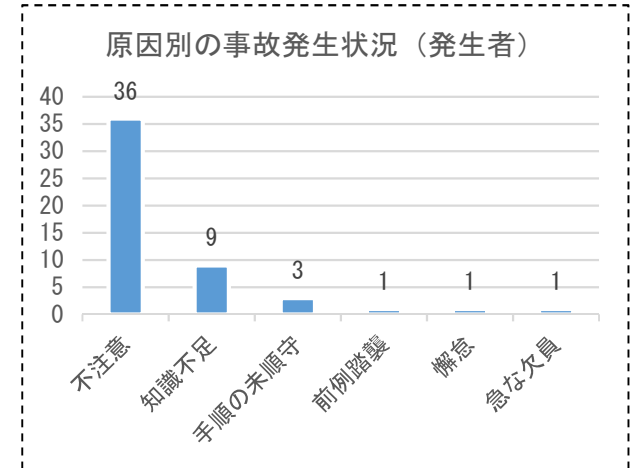
(7) 事故類型別の事故発生状況について

事務類型	件数 (件)
誤送付	19
支出誤り	10
入札の中止	9
徴収誤り	6
業務委託先の事故	2
合計	46



(4) 原因別の事故発生状況について (発生者⁶)

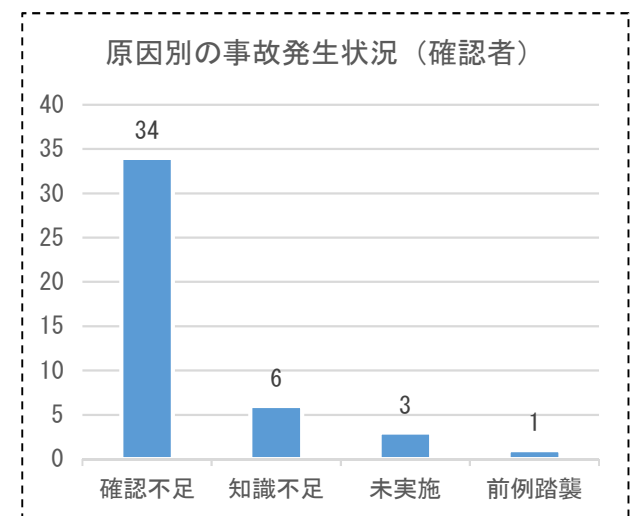
原因類型	件数 (件)
不注意	36
知識不足	9
手順の未順守	3
前例踏襲	1
懈怠 ^{けたい}	1
急な欠員	1



※複数回答を可としている。

(5) 原因別の事故発生状況について (確認者⁷)

原因類型	件数 (件)
確認不足	34
知識不足	6
未実施	3
前例踏襲	1



※複数回答を可としている。

⁶ 発生者 当該事務の担当者として、事故の原因となる事務処理を行った者

⁷ 確認者 発生者の行った事務処理について、ダブルチェックや決裁等を行った者

(エ) 事件事案の例（抜粋）

事故の概要	原因	再発防止策の実施状況
<p>介護保険料の納入通知書を送付した際、A氏の納入通知書を誤って別人のB氏の納入通知書に同封して送付した。</p>	<p>担当者の不注意 確認者の確認不足</p>	<p>送付文書ごとに複数の職員によるダブルチェックを徹底するよう取扱いを改めた。</p>
<p>特別定額給付金を二重に申請した14世帯に対して、システムの警告を誤認したため、二重に給付した。</p>	<p>担当者の不注意</p>	<p>システム改修を行い、チェック体制を強化した。</p>
<p>介護保険事業における各種交付金の請求誤りにより、返還・追加交付が発生した。</p>	<p>担当者の不注意 確認者の確認不足</p>	<p>担当者間の連携を密にし、作業過程での確認を徹底する。 業務研修を活用するなどして制度の理解をより深め、担当者が変わっても確実に業務を行えるよう引継ぎをしっかりと行う。</p>
<p>平成26年の消費税率改定に伴う、納付税額の算出に必要な計算方法に誤りがあることが発覚し、過去5年分について更正請求を行った。</p>	<p>担当者の知識不足 確認者の知識不足</p>	<p>今後、税制改正等があった際には、研修を実施することで職員の知識を深める。 また、税理士等専門家の活用なども検討し、チェック体制を強化する。</p>

委託事業者が住宅確保給付金の支給決定通知書を送付する際に、8世帯8人の個人情報記載された書類を誤って同封した。	担当者の不注意	デスク回り等の整理・整頓を徹底し、郵送物の封入・封緘 ^{かん} 作業は2名で、作業机に移動して行う。
---	---------	---

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、評価基準日までに問題がないことの確認を行いました。

(3) 総務局による特別内部監査の実施

各局（区）における事務について、内部統制が機能し、その事務の執行が公正かつ効率的に執行できているかを確認するため、総務局による特別内部監査を行いました。

ア 監査対象部及び監査項目

(ア) 監査対象部

- ・ 総務局秘書部
- ・ まちづくり政策局政策企画部（都心まちづくり推進室）
- ・ スポーツ局スポーツ部
- ・ 経済観光局中央卸売市場

(イ) 監査項目

以下について、過去の定期監査で指摘されているなど、リスクの高いと思われる事項を中心に監査を行いました。

- ・ 物品購入及び役務契約に関する事務
- ・ 公有財産の使用許可及び貸付に関する事務

イ 監査結果

おおむね適正に処理されていましたが、一部の部において以下のとおり規則や要綱上必要な手続が取られていないものが見られたことから、その点を指摘し、今後の適正な事務処理の実施を指示するとともに、評

価基準日までには是正されていることを確認しました。

【不適切な取扱いの概要】

- ・行政財産の使用許可に当たり、要綱⁸で規定する誓約書を徴取していないものや使用許可書の許可条件に所定の内容を反映させていないものがあつた。
- ・行政財産の使用許可の更新に当たり、規則⁹では更新を受けようとするものは使用期間満了の日の60日前までに使用許可申請書を提出することになっているが、60日前を経過してから提出されているものがあつた。

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¹⁰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¹¹及び運用上の不備¹²がないかを確認し、有効性の評価を行いました。

⁸ 要綱 公有財産の貸付等からの暴力団関係者の排除に関する取扱要綱第3条

⁹ 規則 札幌市公有財産規則第18条の2第3項

¹⁰ 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。

¹¹ 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します。そのうち、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「整備上の重大な不備」とします。(以下、ガイドライン上の事例)

- ・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。

¹² 運用上の不備 整備段階で意図したように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します。そのうち、不適切な事項が実際に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を「運用上の重大な不備」とします。(以下、ガイドライン上の事例)

- ・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。

具体的には、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把握し、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。

評価部局において実施した評価結果については札幌市内部統制会議において確認を行った上で、最終的に市長が決定しました。

(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、重大な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。

評価部局において実施した評価結果については札幌市内部統制会議において確認を行った上で、最終的に市長が決定しました。

(2) 評価結果

ア 内部統制の整備の観点での有効性

次のとおり、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。

・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、自己点検や他部署による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おり、具体的な事故の発生には結びついていない。
- ・ 特別内部監査により、一部において、規定等によらない事務処理が行われている等の不適切な事務処理が発見されたが、事後の改善を適切に行っており、具体的な事故の発生には結びついていない。

イ 内部統制の運用の観点での有効性

次のとおり、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。

- ・ 事故発生状況調査により、一部の課においては、不注意等により事故が発生するなど、内部統制の運用上の不備が認められたが、全庁的な内部統制に照らして著しく不適切であるなど、大きな経済的・社会的不利益を及ぼすものはないと判断する。また、当該不備を受け、再発防止策を整備し、事後の改善を適切に行っており、その後具体的な事故には結びついていない。

全庁的な内部統制の取組内容と評価結果

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。
 - ・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。
- (2) 行動基準と職員等の理解促進
 - ・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。
 - ・そのほか、「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。
- (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。（人事評価に関する規程等）
 - ・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。

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3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（令和2年4月1日～令和3年3月31日。以下同じ。）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
<ol style="list-style-type: none">(1) 適切な組織構造の検討<ul style="list-style-type: none">・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。(2) 職員、部署及び会議体等の役割、責任及び権限の明確化<ul style="list-style-type: none">・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
<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)(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。</p>

【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
<ol style="list-style-type: none">(1) 人材の確保・配置と指導・研修<ul style="list-style-type: none">・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。
- ・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
<p>(1) 業務の目的等の明示及び人員等の資源の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、業務増となっている部門には増員するなど、業務に配分することのできる人員については毎年度検討を行っている。 <p>(2) リスクの評価と対応のプロセスの明示</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、期限を設定し、リスク一覧等の提出がない場合は総務局から確認を行うなど、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
<p>○内部統制は有効であると判断する。</p> <p>一部リスクの評価と対応の手续が取られていない部署があるが、当初想定をしていなかった組織外の環境変化（新型コロナウイルス感染症への総力対応）によるものであり、不当に内部統制を無視するものではなく、やむを得ないものとする。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。</p>

【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
<p>(1) リスクの網羅的な識別</p> <ul style="list-style-type: none"> 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（91個）。 その上で、近年発生した不祥事や監査指摘を基に、全庁的に発生し得るリスクをまとめた「標準的リスク一覧」を作成し、それを基に各部署においてリスクの識別を行っている。

- (2) リスクの評価プロセス
- ・「標準的リスク一覧」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。
 - ・各部局は識別したリスクの評価を実施する際に、内部統制推進部局作成の「リスク評価基準」に基づき、発生可能性（過去2年間に発生した事故であるか）及び影響度（金額や対象人数）といった量的な重要性だけではなく、信用失墜等の質的な重要性も考慮して判定している。
 - ・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。
 - ・また、各部局の選定したリスクにかかわらず、札幌市全体として対応する必要性の高いリスクがある場合、内部統制推進部局は各部局に対し、対応策を検討するよう求めている。

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)～(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
<p>(1) 対応策の実施</p> <ul style="list-style-type: none">・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2年6月に所属長に対し対応策の実施状況についての自己点検を、7～9月には他部署による監査を実施させ、内部統制推進部局がその結果を確認している。 <p>(2) 統制活動の管理</p> <ul style="list-style-type: none">・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。・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及び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。
評価結果と改善措置
<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)(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。</p>

【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
<p>(1) 権限と責任の明確化等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 <ul style="list-style-type: none"> ア 権限と責任の明確化 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 事務専決規程 エ 業務の結果の検討 <ul style="list-style-type: none"> 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） <p>(2) リスク対応策の実施結果報告等</p> <p>各部署において、令和2年6月に自己点検を行うとともに、7～9月に他部署による監査によりリスク対応策の実施状況を確認し、その結果については総務局に報告させた。また、不備があった場合には、その是正を行い、結果について内部統制推進部局に報告させている。</p>
評価結果と改善措置
<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)(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。</p>

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
<p>(1) 信頼ある情報の作成体制の構築</p> <p>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"> ・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ている（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)。

- ・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)。
- ・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)。
- ・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2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。)

(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)。
- ・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)。
- ・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

- ・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。
- ・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。
- ・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の高いものとして、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、施錠が必須となっている。
- ・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。

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の体制)

- ・ 文書管理システムにより、庁内に広く伝達すべき案件については適時に伝えている。
- ・ 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、起案時に合議を実施することとなっている（札幌市事務取扱規程第 18 条）。
- ・ 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、適正な管理の下、様々な事務において特定個人情報（個人番号等をその内容に含む個人情報）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～ 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～ 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、対応が適切であったかを確認している（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、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、6月に内部統制推進員（各課長）自らが自己点検を、7～9月の間に他部署による監査として各局内で相互にリスク対応策の点検と不備の是正を実施している。
- ・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。
- ・定期内部監査や監査委員監査の結果を踏まえ、総務局による特別内部監査を実施し、不備の是正を実施している。
- ・各制度所管部署において、所管する事務の監査を定期的に行っている。

(例)

現金出納員等及び資金前渡職員の事務処理状況の検査（会計室）

公有財産実地調査（財政局管財部）

(2) 内部統制の不備への対応

- ・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。
- ・他部署による監査の結果は、内部統制評価部局に提出されている。
- ・モニタリングの結果については、全庁に通知し、監査委員に報告している。

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。

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。
- (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、その有効性や妥当性については、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)

- ・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 2 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、これまで以上に適正な事務を執行していくことになります。

ただ、内部統制は全くの新たな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、マニュアルの整備など、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。それ自体がまさに内部統制です。

したがって、これから運用する内部統制制度では、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、徹底すべきところはこれまで以上に徹底することを基本とし、新たに内部統制が必要な部分があれば補強していくことを実施します。加えて、毎年度の内部統制の取組状況を評価することも新たに行います。

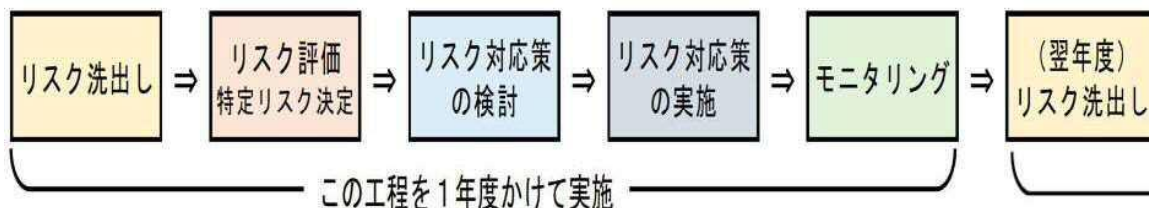
内部統制制度の具体的な運用方法を共有するため、札幌市内部統制制度実施要綱（以下「要綱」という。）第 13 条第 2 項に基づき、令和 2 年度札幌市内部統制体制整備に関する実施方針を策定いたしましたので、各局におかれましては、実施方針のもと、適正な事務の執行に努めてください。

2 令和 2 年度内部統制体制の全体像（スケジュール）

(1) 取組概要（具体的なスケジュールは別紙 1 を参照）

各課において、事務上発生しうるリスクについて識別（洗出し）・評価を行った上で、その中でも特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実施する。

対応策の実施状況は自己点検や内部監査等により評価（モニタリング）を行い、評価結果を踏まえ、翌年度の取組に反映させる。



3 リスク対応策の検討までの工程について

令和元年11月29日付け札総第1576号（別紙2）により、各課において令和2年3月13日までに実施済み（各課リスク一覧【様式1】及び特定リスク管理シート【様式2】を作成済み）。

なお、各課においては、4月の定期異動終了後に、特定リスク管理シート【様式2】の内容について改めて課内周知を行い、同シートに課長の署名を行っ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を行うこと）。

4 リスク対応策の実施について

各課では、特定リスク（洗い出したリスクのうち、特に重要と判断したリスク）に対する対応策について、日々の業務の中で確実に実施すること。その際、リスクによる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、対応策の実施が骨抜きにならないよう留意すること。

なお、年度途中で新たなリスクを認識した場合は、必要に応じて各課リスク一覧【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、「(○月○日追加)」などの記載を行うこと。

5 モニタリングについて

(1) 評価の観点及び評価の方法について

モニタリングは内部統制（リスク対応策）の整備状況及び運用状況に対し、「自己点検」、「他部署による監査」、「内部統制評価部局による監査」、「事故発生状況調査」の4種類の方法で実施する。

各モニタリング手法の観点及び方法は以下のとおり。

評価の観点	説明	モニタリング手法
内部統制（リスク対応策）の整備	リスク対応策を検討し、日々の業務でそれを遵守すること。	(2)自己点検
		(3)他部署による監査
		(4)内部統制評価部局による監査
内部統制（リスク対応策）の運用	リスク対応策の実施の結果、事務上のミスの防止等につながること。	(5)事故発生状況調査

※ 各モニタリングの実施及びその手法については、時期の到来に合わせて都度総務局より通知を行う。

(2) 自己点検

① 実施時期

令和2年6月中に実施する。

② 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、課内の観察及び職員への聴取等により実際に確認行為を行い、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求めない。）。

自己点検の結果、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う。

(3) 他部署による監査

① 実施時期

令和2年7月～9月の間に各局長が、内部監査規程に基づき局内分を実施する。なお、業務の都合により当該期間に監査を行うことが難しい場合は総務局行政部総務課に事前協議を行った上で、別の日程で実施することを可能とする。

② 監査項目

監査対象課の特定リスクに対する対応策の実施状況を監査する。

③ 監査従事者の割り振り

局長は監査の実施に当たり、監査対象課所が属する部に所属しない部長又は課長が必ず監査従事者となるように割り振りを行う。ただし、単一の部で構成されている局については、監査対象課所以外の課長が監査従事者となるよう割り振りを行う。

監査従事者は、必要があると認めるときは、所属の職員若干名を補助員として指名することができる。

④ 監査方法

監査対象課によって、特定リスクの内容及び対応策が異なるため、監査従事者は監査対象課の特定リスク管理シート【様式2】を事前に確認し、対応策の実施状況に対する監査方法を検討した上で、監査を実施する。

その際、監査を効果的に実施できるよう、特定リスクや対応策に関することで不明な点がある場合は、監査対象課からあらかじめ業務内容についての説明を受けること。

⑤ 監査結果の報告及び改善の実施

監査従事者は監査結果について、監査対象課の特定リスク管理シート【様式2】に記載した上で、速やかに局長への報告及び総務局長への提出を行う（総務局長への提出の最終締め切りは令和2年10月15日）。

監査の結果、対応策の実施が不十分であることが認められた場合は、監査対象課はその是正を図り、必要に応じて対応策の変更を行う。是正内容については同シートの改善事項欄に記載する。

(4) 内部統制評価部局（総務局行政部総務課）による監査

① 監査時期

令和2年6月以降、内部監査規程に基づき随時実施する。

② 監査方法

以下の観点から、対象とする課及びリスクを選定し、内部監査規程に基づき監査を実施する。

- ・ (2)及び(3)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、過去に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

(5) 事故発生状況調査

① 目的

内部統制体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管理の取組への反映のため、対象事務に関する事故の発生状況に関する照会を実施する。

② 調査事項

以下全てに該当する事故について、各課から報告を求める。

(報告対象の事故)

- ・ 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
- ・ 担当職員の不注意及び知識不足、並びに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
- ・ 結果として市民又は事業者、若しくは市の財政や信用に対し悪影響を与えたもの

※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個別対応が可能であり、かつ、短期間の中で影響を回復できたもの

③ 各課の回答方法

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。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2年10月15日	令和2年4月1日～令和2年9月30日
令和3年3月15日	令和2年10月1日～令和3年2月28日
上記以降随時	令和3年3月1日～令和3年3月31日

④ 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。

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、必要に応じて、内部統制推進部局及び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（以下「報告書」という。）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を作成する。

(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">・リスクへの対応策が存在しない。・リスクへの対応策が不十分である。・リスクへの対応策は十分であるが、それが実施されていない。
運用上の不備	<ul style="list-style-type: none">・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。

(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を掲載せず、「整備上の重大な不備」及び「運用上の重大な不備」に該当するものを掲載する。

整備上の重大な不備・・・整備上の不備のうち、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・・・不適切な事項が実際に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

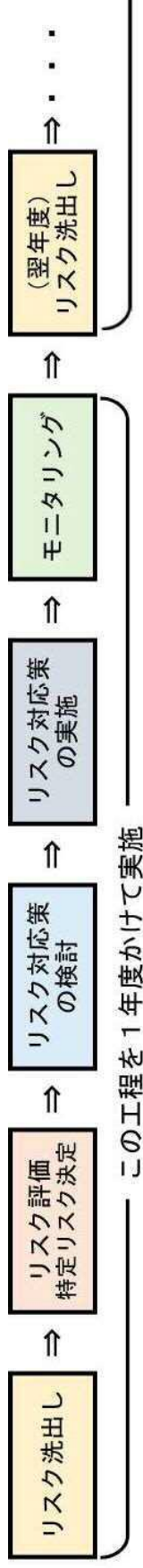
(4) 重大な不備に該当するかどうかの判断について

内部統制評価部局において、関係部局との協議を実施しながら、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2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2年4月～令和3年3月				令和3年度			
	4～5月	6月	7～9月	10月		11～翌2月	3月	
各課	～令和2年3月	<p style="text-align: center;">対応策の徹底</p> <p>自己点検 他部署による監査 事故発生 状況調査 (前期分) 事故発生 状況調査 (後期分)</p>						
	(R1.11.29付札総第1576号) リスク洗い出し ～対応策検討までを実施							
作成様式	【様式1】各課リスク一覧 【様式2】特定リスク管理シート	【様式2】特定リスク管理シート 自己評価 定期内部監査 評価結果記載箇所	【様式3】事故発生状況調査	【様式3】事故発生状況調査	【様式3】事故発生状況調査			
	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)	<p style="text-align: center;">内部統制評価報告書の作成</p>						
時期	～令和2年3月	4～5月	6月	7～9月	10月	11～翌2月	3月	令和3年度

札総第 1576 号

令和元年(2019年)11月29日

各局(区)長様

総務局長

内部統制制度の導入に向けたリスク管理について(通知)

平成 29 年 6 月 9 日に「地方自治法等の一部を改正する法律」(平成 29 年法律第 54 号。以下「改正法」という。)が公布され、指定都市である本市は、改正法施行となる令和 2 年 4 月 1 日から、内部統制制度の導入が義務付けられています。

内部統制制度では、様々な行政サービスの提供の支障となる事務処理上の事象をリスクとして捉え、その中でも重要なリスクから順にその発生防止策を検討・実施していくこと(以下「リスク管理」という。)が求められます。

そのため、改正法が施行となる令和 2 年 4 月 1 日に向けての準備として、全庁においてリスク管理を始めてまいります。各局区におかれましては、下記のとおり、取組を進めていただきますよう、よろしく願いいたします。

記

1 リスク管理について

(1) 対象事務について

財務に関する事務

(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します。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します。

※また、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します。

(例)

- ・ 区保護課
- ・ 区まちづくりセンター

(3) リスク管理スケジュール

時期・作成するシート	内容
<p><u>本通知発出後～</u> <u>令和2年1月31日</u> <u>(金)</u></p> <p>○作成するシート <u>「各課リスク一覧(様式1)」</u> <u>(右記①～③の結果を記入します)</u></p>	<p>①リスク洗出し</p> <p>各課において、総務局行政部が作成した「標準的リスク一覧」を参考に、財務事務におけるリスクを洗い出します。</p> <p>②リスク評価</p> <p>洗い出したリスクについて、総務局行政部が作成した「リスク評価基準」に基づき、【影響度】と【発生可能性】の観点から、重要性を評価します。</p> <p>③特定リスク選択</p> <p>リスク評価の結果、各課において重要性が高いと判断したリスク(特定リスク)を<u>5個以上</u>選択します。</p>
<p><u>特定リスク選択後～令和2年3月13日</u> <u>(金)</u></p> <p>○作成するシート <u>「特定リスク管理シート(様式2)」</u> <u>(右記④の結果を記入します)</u></p>	<p>④対応策検討・課内共有</p> <p>特定リスクに対する対応策を検討し、対応策を課内で共有します。</p> <p>※特定リスク管理シート右下欄の課長自署は4月の人事異動後、速やかに行っていただきますようお願いいたします(課長が異動した場合、各課リスク一覧及び特定リスク管理シートを引き継ぎ資料に加えてください)。</p>

課内共有後～	⑤対応策実施 発生防止策を日々の業務にて実践します。
※令和2年度は、定期内部監査による対応策の実施状況の確認や、実際に発生したミスや事故等についての照会を行う予定です。	

(4) 具体的な事務の流れ及び考え方について

以下の資料を参照してください。

- ・ 各課における今後のリスク管理の流れ（概要）（別添1）
- ・ 内部統制の手引き「リスク管理編」（別添2）
- ・ 標準的リスク一覧（別添3）
- ・ リスク評価基準（別添4）
- ・ 内部統制制度・リスク管理に関するQ & A（別添5）

2 作成様式及び総務局への提出について

(1) 作成様式

- **各課リスク一覧（様式1）**
- **特定リスク管理シート（様式2）**

(2) 総務局への提出時期・提出方法

- 提出時期
 - ・ 各課リスク一覧（様式1）・・・**令和2年1月31日（金）**まで
 - ・ 特定リスク管理シート（様式2）・・・**令和2年3月13日（金）**まで
- 提出方法
 - ・ 各課において作成次第、内部統制制度専用の共有フォルダに掲載します。同フォルダに掲載したことをもって提出したものといたします（別添6参照）。
 - ・ なお、部庶務担当課及び局庶務担当課においては、各課で掲載した様式を取りまとめ、所属の部長（担当部長含む）及び局長（担当局長含む）に供覧等により内容を確認してもらってください。

(3) 内部統制制度に関する文書の保管場所について

内部統制関係文書の保管場所として、新たに共通文書の文書分類を追加する予定です（後日別途通知いたします）。内部統制に関する文書やリスク管理で作成した資料については、追加された文書分類の簿冊において、管理してください。

3 内部統制基本方針（案）について

改正法に基づき策定することになっております「札幌市内部統制基本方針（案）」は別添7のとおりです。

今後は本方針（案）に基づいて、職員1人1人が、事務上に潜むリスクを意識し、必要な内部統制を整備・運用することで、これまで以上に適正な事務処理を確保し、市民に信頼される市役所の確立に取り組んでいくこととなりますので、本方針（案）の内容を理解し、日々の事務処理を行う上での心掛けとしてください。

なお、本方針（案）については、今後市議会に報告する予定があるなど、現時点で確定稿ではないことを申し添えます。

【担当】 総務局行政部総務課 内部統制担当

吉川 Ⅸ：211-2186

特定リスク管理シート【様式2】
令和2年度版

(記載例)

☆☆局 ■部
◎◎課、◇◇担当課

事務名	リスクの内容	リスクによる影響	対応策	自己評価結果				定期内部監査結果			
				評価結果	評価者	日付	評価結果	評価理由	(不備ありの場合)改善事項	評価者	
				問題なし	◎◎課長	6/15	問題なし	◎◎課長	8/11	問題なし	◎◎課長
②収入事務	納期限が経過しているにもかかわらず、定められた督促事務の遅延や定期的な催告事務を懈怠する。	得られず、市の財政に影響を及ぼすおそれがある。	2週間に1度、課長が財務会計システムの「歳入内訳」画面において、納期限を過ぎても収入未済になっているものはないか確認する。	問題なし	◎◎課長	8/11	問題なし	課長担当係長にヒアリングを行い、定期的な財務会計システムの画面を確認している旨を職取、財務会計システムの画面を確認し、監査日時点において、納期限を過ぎても収入未済となっている確権はない旨確認した。		△△課長	
⑤物品契約事務	毎年度契約が必要な業務の発注を失念してしまう。	必要な事業の遅延、中止に市民生活等に影響を及ぼすおそれがある。	課における毎年度契約が必要な案件は、発注時期や入札方法を一覧にしておき、上司も含め共有する。	問題なし	◎◎課長	8/11	問題なし	課長担当係長から契約案件一覧表を確認した。また、監査日時点において、発注が遅れてしまった案件はない旨確認した。		△△課長	
⑤物品契約事務	法令で求められる手続や確認を行わずに産業廃棄物処理を委託する。	不適正処理につながる法令違反により市役所の信用に影響を及ぼすおそれがある。	決裁の際に許可証にて許可業者であるか確認するとともに、履行検査の際にマニフェストの提出状況を確認する。	問題なし	◎◎課長		問題なし	(対象事務実施なし)			
⑤物品契約事務	不十分な検査を実施し、行分がなかった場合でも見逃してしまう。	事業の進捗や市民生活に影響を及ぼすおそれがある。	契約担当者ではない者を検査員として配置し、客観的な立場で、契約書類に基づいて検査を行う。	問題なし	◎◎課長	8/11	問題なし	契約関係書類を確認し、契約担当者ではない者が検査していることを書類上確認した。また、監査日までの1週間以内に検査した委託契約があったため、検査員に何を検査したか確認をしたところ、契約内容を答えられていた。		△△課長	
⑨その他財務事務	△△手当支給事務において、申請受理状況が不明な場合がある。	事務の懈怠、場合によっては把握できず、長期間を及ぶ未処理状態がおそれがある。	週に1度、係長が申請受付簿により、申請処理状況を確認した上で、受付簿に確認印を押し印する。	問題なし	◎◎課長	8/11	不備あり	申請受付簿を確認したところ、7/20以降、申請受付簿に係る押印がなされておらず、定期的な確認が不十分であることが認められた。	結果として、申請は期間内に適正に処理された。申請が原因であったため、係長に対し、今後の適正な事務処理の徹底を指示した。	△△課長	
⑤物品契約事務	入札等や契約管理課への物品購入を避けるために故意に分割発注を行う(7/25追加)。	契約額が高くなるため、本市の信頼性を損ねるおそれがある。	定期的に課内周知を実施するほか、物品購入の際には必要量の根拠を必ず起業に記載し、上司が必要量を認めるようにする。	問題なし	◎◎課長	8/11	問題なし	7/25に課内に周知を行った際のメールを確認したところ、今後の物品購入に関する記号を認めたところ、分割発注が疑われる調達はないことが確認された。		△△課長	

特定リスクとその影響を理解し、リスクの発生を防ぐ取組を課内で推進していきます。
(職・氏名)

課内周知 令和 年 月 日
※自署すること

事故発生状況調査【様式3】

令和2年度版

(記載例)

局 部 課

件名	発覚時期	公表	事故の影響 (時期・対象者・発覚経緯・対応内容も記載願います)	事故に繋がった主な要因 (リスク)
仕様書、積算書の誤りによる入札の中止	6月24日		○業務委託の入札(令和2年7月実施。一般競争入札。)が、仕様書及び積算書の誤りにより中止となり業者への信用失墜につながった(業者からの指摘により発覚)。	・積算時の担当者の知識不足 ・決裁者の確認不足
▲▲認定業務に関する申請書の紛失	8月中旬	○		
××料の納付書の送付誤り	9月9日	○		
■料の過大徴収	9月20日		3名に対し、平成31年2月から令和2年2月まで合計56,982円の過大徴収を行った。(別の担当者の確認により発覚し、後日対象者に謝罪し、過大徴収分の返還を実施済み)	・担当者の事務処理の失念
☆☆費の支給額誤り	9月30日		令和2年4月から6月までの間の1名の◇扶助の認定誤りで合計9,000円の過少支給となった(本庁監査により発覚。対象者に遡及変更できない分は追給できない旨謝罪した)。	・担当者の不注意
○○費の認定誤り	5月2日		令和2年4月の支給分1名に対し、本来50,000円で認定すべきところ、誤って35,000円で認定。 (対象者からの指摘により発覚。不足額については既に追給済み)	・担当者の誤入力 ・決裁者の確認不足
△△料の支払誤り	6月10日	○		