

< C I A フォーラム 研究会報告 >

「内部監査の成熟度に関するアンケート」 調査結果報告

調査／分析：研究会No. 4－A（ガバナンス研究会監査役分科会）

「C I A フォーラム」は、C I A 資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

この研究報告書は、C I A フォーラム研究会No. 4－Aが、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

はじめに

日本内部監査協会C I A フォーラム研究会No. 4－A（ガバナンス研究会監査役分科会）は、日々、内部監査業務に携わる実務家による研究会です。今般、「内部監査の成熟度に関するアンケート」を実施し、その結果をとりまとめましたので報告します。

その背景、問題意識は以下のとおりです。

内部監査の組織や体制、監査手順等に関しては、内部監査の品質評価等による様々な基

準やメルクマールが提供されていますが、一方その実際の運営、機能、貢献度、実効性といった内部監査の「機能状況」についてはどのような状態がベストプラクティスであるのか共通の土俵があるわけではありません。

もとより、内部監査は組織の方針、事情によって存在するものであり、定まったあるべき姿があるものではありませんが、当研究会では問題意識を踏まえ、実務家の観点から一定の整理を試み、特に実態的な機能状況に焦点を当てた「内部監査の成熟度モデル」を策定しました。モデルの特徴は、内部監査部門との関係が深い取締役会、経営者、被監査部門、監査役、外部監査法人からの内部監査部門への期待度・貢献度・関係度を意識し、モデルを構築しました。

本報告は、同モデルについて日本内部監査協会ホームページ等にてアンケート調査をお願いし、140社からいただいた回答をとりまとめたものです。

なお最初にお断りしますが、もし本稿の読者が内部監査部門の方、もしくは内部監査に関係する方で、多少の時間があるのであれば是非巻末のアンケートを自社分について実施された上でこの報告書をお読みください。

140社との比較により、自社の現状及び今後の課題抽出が容易になり、この報告書の価

値も大幅に上がるものと考えます。

本アンケートとこの結果報告が、我が国内部監査部門の実態的な機能向上に役に立ち、もって我が国企業・組織のガバナンス、リスク管理、コンプライアンス機能の向上の一助になれば望外の幸せです。

□調査の概要

◆調査目的

- ① 我が国企業・組織の内部監査部門責任者が、自らの内部監査機能の発揮状況を実態面で自己評価することにより、単に制度の「たてつけ」にとどまらず、実態的な機能状況について検証できるツールを提供すること
- ② 我が国内部監査部門の現状をとりまとめ、各社が他社との比較の中で自らのポジションを確認できるようにすることで、今後の継続的改善に資すること
- ③ 「内部監査の成熟度」を最も有意に説明し得る項目を特定すること

◆アンケート調査票の構成

アンケート調査票は、次の4つのパートで構成した。

基本情報は、資料集（58頁）参照。

- I. 取締役会、経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運営すべき項目
 - II. 被監査部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目
 - III. 監査役、外部監査法人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目
 - IV. 内部監査部門内で整備・運用すべき項目
- 上記4つの分野にわたる計38項目（アンケートそのものは巻末）

◆調査対象

内部監査部門責任者

◆調査方法

記入式アンケート、日本内部監査協会ホームページ及び各種会合での依頼により収集

◆アンケート期間

2009年1月～3月

◆回答数

140社

□アンケート結果の概観

- 我が国内部監査部門は、独立性、指摘・勧告等への対応状況、予算や網羅性の確保等の旧来からの課題を着実に達成しつつあるものの、一方、外部の第三者による内部監査の品質評価、継続的モニタリング/監査、監査支援ソフトの導入等比較的新しく出てきた課題にはいまだ対応中である。
- 各社において対応の良否にバラツキのある項目があり、他社との比較において改善の余地のある項目については早急に手を打つべきである。
- 今回の分析の結果、「内部監査の成熟度」を表す項目のいくつかを示すことができた。すなわち、「リスクアセスメントプロセスの確立」、「内部監査の品質管理」、「事業目的に沿った監査計画の存在」といった項目は、内部監査の成熟度を表す鍵となる項目であると考えられる。これらも参考に、内部監査の機能向上に向けての次なる課題抽出に役立てていただきたい。
- 重要なことは、各社が自ら置かれた環境の中で自社にとって足りないところや課題を見つけ対応することであり、これにより内部監査の機能を「実態面で」、「継続的に」改善させていく努力が肝要である。またこの際、平均点との比較にとどまらず、内部監査のベストプラクティスを意識しつつ対応していく視点も重要である。

□調査結果

調査結果は、次の3つのパートで分析した。

- 〔1〕平均点分析
- 〔2〕標準偏差分析
- 〔3〕内部監査の成熟度を表す項目の特定

〔1〕平均点分析

1. 項目別

アンケート各項目の成熟度レベル0～5に十分な整合性があるわけではなく、項目の「平均点」の分析には一定の限界があることを認識しつつも、おおよその傾向を把握する目的で分析を行った。

図表1のとおり、平均点の高い項目は、独立性、指摘・勧告等への対応状況、予算や監査の網羅性の確保等、全社的な内部監査体制の整備に係る項目が多くなっている。我が国においても、内部監査の組織作りが着実に進展していることがうかがえる。

一方、平均点の低い項目を見てみると、外部の第三者による内部監査の品質評価、継続的モニタリング／監査、監査支援ソフトの導

<図表1>

No	質問項目	全体平均点
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	4.06
101	内部監査の独立性	3.87
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.66
109	十分な予算の確保	3.49
105	監査対象の網羅性	3.39
202	内部監査への期待、及び監査への対応	3.34
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.29
110	社内情報へのアクセス権	3.26
409	監査のフォローアップ	3.18

404	適時適切な監査対象の選定	3.04
401	内部監査プロセスの確立	2.98
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	2.86
103	経営者とのコミュニケーション	2.80
107	内部監査に必要な十分な人材の確保	2.74
301	監査役との関係	2.73
302	監査役監査の支援、補完	2.37
406	業務に合わせた監査手法の設定	2.31
102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.30
411	内部監査の人材育成と継続的教育	2.19
403	リスクアプローチに基づく監査計画の策定	2.07
410	I T内部監査の実施	1.94
402	リスクアセスメントプロセスの確立	1.79
417	他のリスク管理部門等との協働	1.78
304	外部監査人との関係	1.75
407	協働チームによる監査の実施	1.75
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1.66
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	1.60
405	C S Aの活用	1.53
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	1.44
418	E R M活動への関与	1.37
108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.36
205	内部監査の情報発信への期待	1.31
408	アウトソースの活用	1.24
414	監査支援ソフトの活用	0.96
413	内部監査の品質管理	0.92
416	継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	0.68
303	監査役業務の自己評価の支援・補完	0.58
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.57
	全体	2.20

入等比較的新しい課題が並んでおり、これらの項目はこれからの課題と見られる。

これを「取締役会・経営者」、「被監査部門」、「監査役・外部監査人」、「内部監査部門」の 카테고리別に見ると、図表2のとおりである。全社的な体制整備が進む一方で、比較的新しい項目も盛り込んだ「内部監査部門」の平均点が低くなっている。

<図表2>

カテゴリ	平均点
取締役会・経営者	2.94
被監査部門	2.79
監査役・外部監査人	1.87
内部監査部門	2.38

<図表3>

No	質問項目	全体平均点 140社	製造業 (素材) 20社	製造業 (加工) 49社	非 製造業 35社	金融 保険 24社	その他 12社
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	4.06	4.00	4.20	3.78	4.17	4.18
101	内部監査の独立性	3.87	4.05	3.86	3.53	4.25	3.91
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.66	3.05	3.57	3.53	4.42	3.91
109	十分な予算の確保	3.49	3.05	3.37	3.53	3.75	4.09
105	監査対象の網羅性	3.39	2.95	3.27	3.28	4.17	3.45
202	内部監査への期待、及び監査への対応	3.34	3.00	3.33	3.22	3.71	3.55
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.29	3.45	3.22	3.06	3.67	3.18
110	社内情報へのアクセス権	3.26	3.25	2.86	3.03	4.08	4.00
409	監査のフォローアップ	3.18	2.45	2.96	3.06	4.17	3.73
404	適時適切な監査対象の選定	3.04	2.70	2.76	2.89	3.75	3.91
401	内部監査プロセスの確立	2.98	2.80	2.90	2.67	3.58	3.36
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	2.86	2.50	2.65	2.36	3.92	3.82
103	経営者とのコミュニケーション	2.80	2.50	2.48	2.61	3.71	3.36
107	内部監査に必要な十分な人材の確保	2.74	2.30	2.76	2.36	3.74	2.55
301	監査役との関係	2.73	3.05	2.71	2.61	2.27	3.64
302	監査役監査の支援、補完	2.37	2.30	2.39	2.25	2.16	3.27
406	業務に合わせた監査手法の設定	2.31	1.95	2.18	1.94	3.08	3.00
102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.30	1.85	2.19	2.00	3.08	2.91
411	内部監査の人材育成と継続的教育	2.19	1.75	2.37	1.75	2.50	3.00
403	リスクアプローチに基づく監査計画の策定	2.07	1.70	1.71	1.83	3.38	2.27
410	I T内部監査の実施	1.94	1.50	1.69	1.61	3.58	1.36

2. 属性別分析

(1) 業種別

業種別に平均点の分布を見ると図表3のとおりである。

製造業（素材）、製造業（加工）、非製造業に比べ、金融保険の平均点が高いことが読みとれる。平均点が高い項目は、「I T内部監査の実施」、「アウトソースの活用」、「内部監査の品質管理」、「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」といった、内部監査部門における体制整備の項目で平均を大きく上回っていることがわかる。金融検査マニュアルへの対応等により、内部監査部門内での体制整備が進んでいるものと思われる。一方、「監

402	リスクアセスメントプロセスの確立	1.79	1.35	1.45	1.69	2.88	2.00
417	他のリスク管理部門等との協働	1.78	1.55	1.57	1.53	2.58	2.18
304	外部監査人との関係	1.75	1.80	1.51	1.75	2.16	1.91
407	協働チームによる監査の実施	1.75	1.54	1.32	1.48	2.72	2.84
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1.66	1.00	1.51	1.64	2.42	1.97
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	1.60	1.35	1.53	1.36	2.00	2.27
405	C S Aの活用	1.53	1.05	1.50	1.31	2.13	2.00
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	1.44	1.40	1.06	1.28	2.33	1.73
418	E R M活動への関与	1.37	1.02	1.45	1.21	1.62	1.65
108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.36	1.40	1.16	1.17	2.04	1.27
205	内部監査の情報発信への期待	1.31	1.25	0.98	1.19	1.88	2.09
408	アウトソースの活用	1.24	1.20	0.63	1.17	2.64	1.27
414	監査支援ソフトの活用	0.96	0.75	0.71	0.75	2.21	0.36
413	内部監査の品質管理	0.92	0.50	0.61	0.61	2.29	1.09
416	継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	0.68	0.20	0.43	0.44	1.63	1.36
303	監査役業務の自己評価の支援・補完	0.58	0.78	0.28	0.57	0.59	1.55
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.57	0.20	0.24	0.47	1.63	0.73
	全体	2.20	2.00	2.00	2.00	2.80	2.60

「査役との関係」、「監査役監査の支援・補完」の項目では全体平均を下回っていることが特徴的である。

(2) 企業規模別

資本金、従業員の多寡による平均点の分析結果は図表4のとおりである。一部例外はあるものの、全体としては企業規模が大きいほど、平均点が高いという傾向が見てとれる。

<図表4>

資本金	平均点	従業員	平均点
～10億円	2.3	～500人	2.1
～50億円	1.9	～1,000人	2.0
～100億円	2.0	～3,000人	2.2
～50億円	2.1	～5,000人	1.8
～1,000億円	2.3	～10,000人	2.5
～5,000億円	2.8	～50,000人	2.5
5,000億円以上	3.4	50,000以上	2.6

(3) 公認内部監査人（注）の人数による分析

公認内部監査人（C I A）の数と平均点との関係は図表5のとおりである。これもおおむね正の相関が見てとれる。

<図表5>

C I Aの人数	平均点
0人	2.0
～2人	2.1
～5人	2.4
～10人	3.6
10人以上	3.2

（注）公認内部監査人とは、企業の内部監査業務に関わる知識・技能を証明する米国資格。

3. 地域別分析

今回のアンケート回答数140社のうち、東京が103社、大阪が37社。東西比較の結果は図表6のとおりである。

平均点で見ると東京が大阪を上回っている

<図表 6 >

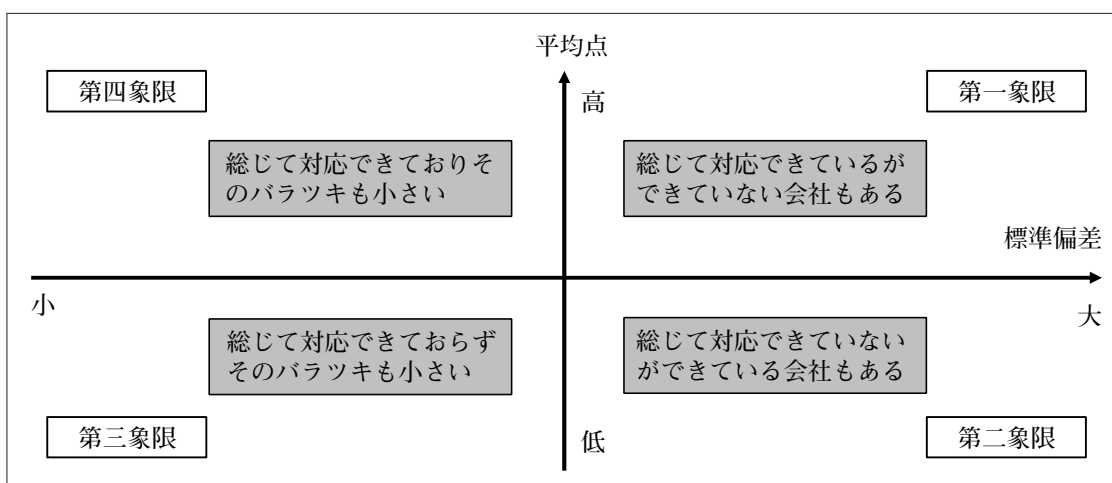
No	質問項目	東京 平均点	大阪 平均点	差異
101	内部監査の独立性	3.98	3.57	-0.41
102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.42	1.97	-0.45
103	経営者とのコミュニケーション	2.94	2.41	-0.53
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	3.04	2.38	-0.66
105	監査対象の網羅性	3.49	3.14	-0.35
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.29	3.27	-0.02
107	内部監査に必要な十分な人材の確保	2.80	2.57	-0.24
108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.32	1.46	0.14
109	十分な予算の確保	3.58	3.22	-0.37
110	社内情報へのアクセス権	3.33	3.05	-0.28
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	4.10	3.95	-0.15
202	内部監査への期待、及び監査への対応	3.31	3.41	0.09
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.71	3.51	-0.20
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	1.55	1.73	0.18
205	内部監査の情報発信への期待	1.37	1.16	-0.21
301	監査役との関係	2.69	2.84	0.14
302	監査役監査の支援、補完	2.27	2.65	0.38
303	監査役業務の自己評価支援、補完	0.52	0.75	0.23
304	外部監査人との関係	1.75	1.76	0.00
401	内部監査プロセスの確立	3.03	2.84	-0.19
402	リスクアセスメントプロセスの確立	1.85	1.62	-0.23
403	リスクアプローチに基づく監査計画の策定	2.15	1.86	-0.28
404	適時適切な監査対象の選定	3.10	2.89	-0.21
405	C S Aの活用	1.45	1.76	0.30
406	業務に合わせた監査手法の設定	2.33	2.24	-0.09
407	協働チームによる監査の実施	1.79	1.65	-0.14
408	アウトソースの活用	1.38	0.86	-0.52
409	監査のフォローアップ	3.29	2.86	-0.43
410	I T内部監査の実施	2.11	1.49	-0.62
411	内部監査の人材育成と継続的教育	2.21	2.16	-0.04
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	1.59	1.00	-0.59
413	内部監査の品質管理	1.02	0.65	-0.37
414	監査支援ソフトの活用	0.92	1.05	0.13
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.72	0.14	-0.59
416	継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	0.74	0.51	-0.23
417	他のリスク管理部門等との協働	1.81	1.68	-0.14
418	E R M活動への関与	1.42	1.22	-0.20
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1.79	1.30	-0.50
	全体	2.25	2.07	-0.18

る。特筆すべきは、監査役関連の項目はすべて大阪が東京を上回っている点である。要因までは分析できなかったが、興味深いデータといえる。逆に東京が上回っている点が高い項目は、「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」、「IT内部監査の実施」である。

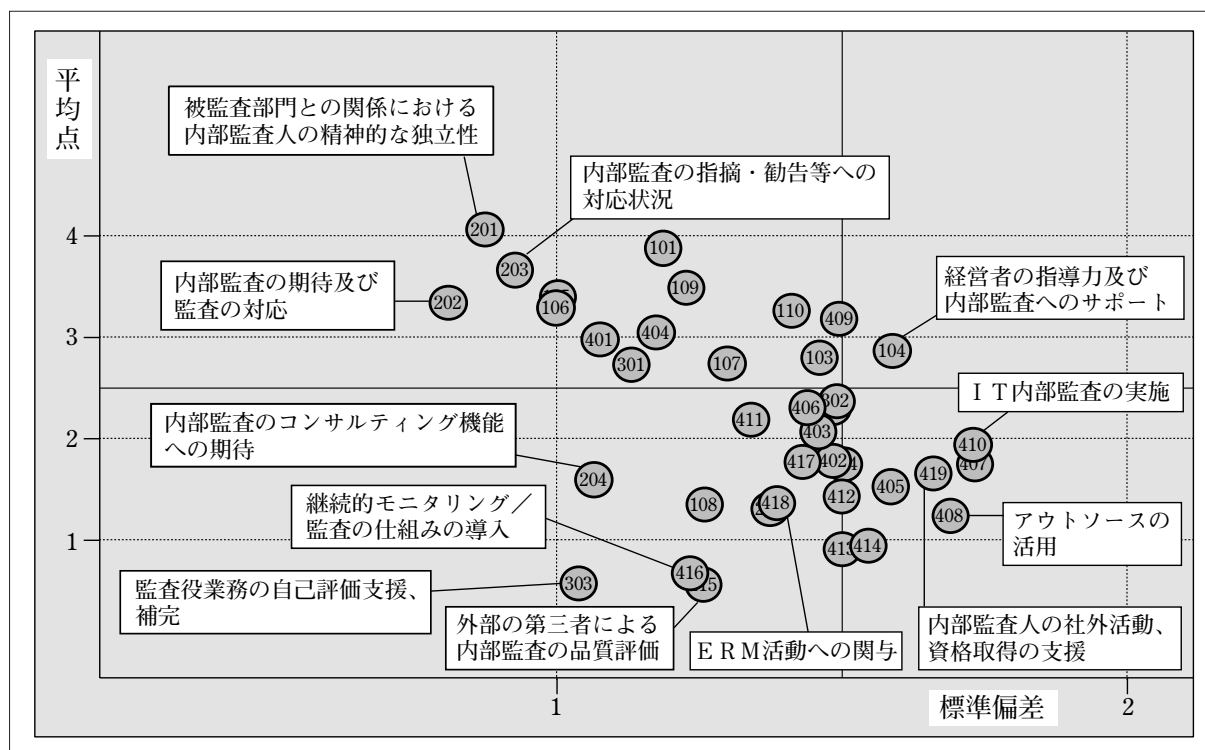
〔2〕標準偏差分析

項目別に対応の良否のバラツキを把握する

<図表7>



<図表8-1>



<図表 8-2>

No	質問項目	平均点	標準偏差
101	内部監査の独立性	3.9	1.2
102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.3	1.5
103	経営者とのコミュニケーション	2.8	1.5
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	2.9	1.6
105	監査対象の網羅性	3.4	1.0
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.3	1.0
107	内部監査に必要な十分な人材の確保	2.7	1.3
108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.4	1.3
109	十分な予算の確保	3.5	1.2
110	社内情報へのアクセス権	3.3	1.4
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	4.1	0.9
202	内部監査への期待、及び監査への対応	3.3	0.8
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.7	0.9
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	1.6	1.1
205	内部監査の情報発信への期待	1.3	1.4
301	監査役との関係	2.7	1.1
302	監査役監査の支援、補完	2.4	1.5
303	監査役業務の自己評価支援、補完	0.6	1.0
304	外部監査人との関係	1.8	1.5
401	内部監査プロセスの確立	3.0	1.1
402	リスクアセスメントプロセスの確立	1.8	1.5
403	リスクアプローチに基づく監査計画の策定	2.1	1.5
404	適時適切な監査対象の選定	3.0	1.2
405	C S Aの活用	1.5	1.6
406	業務に合わせた監査手法の設定	2.3	1.4
407	協働チームによる監査の実施	1.8	1.4
408	アウトソースの活用	1.2	1.7
409	監査のフォローアップ	3.2	1.5
410	I T内部監査の実施	1.9	1.7
411	内部監査の人材育成と継続的教育	2.2	1.3
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	1.4	1.5
413	内部監査の品質管理	0.9	1.5
414	監査支援ソフトの活用	1.0	1.5
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.6	1.3
416	継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	0.7	1.2
417	他のリスク管理部門等との協働	1.8	1.4
418	E R M活動への関与	1.4	1.1
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1.7	1.6

揮は経営者の意向によるといわれることも多く、経営者のコンスタントなサポートが求められる。

- ② **第二象限**（総じて対応できていないが、できている会社もある）

「IT内部監査の実施」、「アウトソースの活用」、「内部監査人の社外活動、資格取得の支援」は全38項目中、出来／不出来のバラツキの最も大きい3項目。内部監査部門としては、他社事例等も参考にしながら機能向上に努めていくことが望まれる。

- ③ **第三象限**（総じて対応できておらず、そのバラツキも小さい）

「監査役業務の自己評価支援、補完」、「内部監査のコンサルティング機能への期待」、「ERM活動への関与」、「継続的モニタリング／監査の仕組みの導入」、「外部の第三者による内部監査の品質評価」など、比較的新しい課題が並んでおり、これからの課題といえる分野である。

- ④ **第四象限**（総じて対応できており、そのバラツキも小さい）

「内部監査への期待及び監査への対応」、「被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性」、「内部監査による指摘・勧告等への対応状況」など、もしこれらの項目できていない項目があれば、早急に手打つことが望まれる。

〔3〕内部監査の成熟度を表す項目の特定

アンケート項目38項目の中から、「内部監査の成熟度」を表す項目は何なのかを特定するため、当研究会として以下の分析を試みた。

第一に、「相関分析」である。手順は以下のとおりである。

全38項目について、ある項目に対する0～5の回答と当該他の項目に対する0～5の回答との間の相関係数をとる。各項目において、

他の37項目との間の相関係数が計算されるが、一定の相関係数を上回る項目数を数え上げた。

これは「たくさんの項目と相関があれば、成熟度を表す項目となるのではないか」との仮説に基づくものである。

第二に、「主成分分析」である。

当研究会としては、本アンケートの38項目が「全体として」内部監査の成熟度を表すと考えているので、これを前提として主成分分析を行った。

この結果、第一主成分の寄与率（全情報量のうち、該当する主成分が占める情報の量）は0.399と、第二主成分の寄与率0.050と比べて格段に大きく、第一主成分が「内部監査の成熟度」を表す主成分ではないかと考える。

そこで、第一主成分と各項目との相関係数である因子負荷量を計算し、38項目のうち、どの質問項目が「内部監査の成熟度」に寄与している項目であるかを調査した。

主成分分析とは、相関関係にある複数の要因を圧縮し、総合的な評価や特性を分析する手法である。例えば、営業利益率、自己資本比率、売上高成長率、流動比率という4つの要素から企業の総合的評価を行うといった分析手法である。

その上で、如上2つの分析結果を比較し、「内部監査の成熟度」を表す項目の特定を試みた。

1. 相関分析

相関係数が0.5以上の比較的高い相関を示す項目数は図表9のとおりである。

「リスクアセスメントプロセスの確立」、「内部監査の品質管理」、「事業目的に沿った監査計画の存在」、「内部監査プロセスの確立」、「適時適切な監査対象の選定」といった項目となる。

<図表 9 >

No	質問項目	相関数
402	リスクアセスメントプロセスの確立	18
413	内部監査の品質管理	13
102	事業目的に沿った監査計画の存在	10
401	内部監査プロセスの確立	10
404	適時適切な監査対象の選定	10
205	内部監査の情報発信への期待	9
403	リスクアプローチに基づく監査計画の策定	9
411	内部監査の人材育成と継続的教育	8
107	内部監査に必要な十分な人材の確保	7
103	経営者とのコミュニケーション	6
406	業務に合わせた監査手法の設定	6
416	継続的モニタリング/監査の仕組みの導入	6
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	5
414	監査支援ソフトの活用	5
417	他のリスク管理部門等との協働	5
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	4
108	人事的なキャリアパスとローテーション	4
407	協働チームによる監査の実施	4
409	監査のフォローアップ	4
410	I T内部監査の実施	4
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	3
304	外部監査人との関係	3
405	C S Aの活用	3
105	監査対象の網羅性	2
408	アウトソースの活用	2
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	2
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	1
109	十分な予算の確保	1

203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	1
301	監査役との関係	1
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1
101	内部監査の独立性	0
110	社内情報へのアクセス権	0
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	0
202	内部監査への期待、及び監査への対応	0
302	監査役監査の支援、補完	0
303	監査役業務の自己評価支援、補完	0
418	E R M活動への関与	0

2. 主成分分析

第一主成分との相関係数は図表10のとおりである。

第一主成分との相関係数が高い項目は「リスクアセスメントプロセスの確立」、「内部監査の品質管理」、「事業目的に沿った監査計画の存在」といった項目になる。

<図表10>

No.	質問項目	第1主成分との相関係数
402	リスクアセスメントプロセスの確立	0.810
413	内部監査の品質管理	0.750
102	事業目的に沿った監査計画の存在	0.728
406	業務に合わせた監査手法の設定	0.726
411	内部監査の人材育成と継続的教育	0.725
205	内部監査の情報発信への期待	0.725
401	内部監査プロセスの確立	0.720
107	内部監査に必要な十分な人材の確保	0.715
103	経営者とのコミュニケーション	0.713
403	リスクアプローチに基づく監査計画の策定	0.711

404	適時適切な監査対象の選定	0.708
417	他のリスク管理部門等との協働	0.683
416	継続的モニタリング/監査の仕組みの導入	0.679
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	0.677
304	外部監査人との関係	0.676
405	C S A の活用	0.669
108	人事的なキャリアパスとローテーション	0.665
410	I T 内部監査の実施	0.654
409	監査のフォローアップ	0.644
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	0.637
407	協働チームによる監査の実施	0.637
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.633
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	0.626
408	アウトソースの活用	0.615
105	監査対象の網羅性	0.609
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	0.579
110	社内情報へのアクセス権	0.569
414	監査支援ソフトの活用	0.560
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	0.548
203	内部監査による指摘・勧告等へ	0.544

	の対応状況	
202	内部監査への期待、及び監査への対応	0.537
101	内部監査の独立性	0.522
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	0.519
109	十分な予算の確保	0.513
302	監査役監査の支援、補完	0.464
301	監査役との関係	0.443
303	監査役業務の自己評価支援、補完	0.381
418	E R M 活動への関与	0.363

3. 両者の比較と検討

両者を比較すると、上位3項目は「リスクアセスメントプロセスの確立」、「内部監査の品質管理」、「事業目的に沿った監査計画の存在」であり、全く同一の項目となった。

また、相関分析の上位15項目をキーとすると、そのうち13項目までが主成分分析の上位15項目となっており、ほぼ同じ項目であることがわかる。

したがって、これらの項目が「内部監査の成熟度」を特定する項目であると考えられる。

これらの項目の実態的な機能向上が、我が国内部監査機能向上の鍵であるわけで、その早急かつ着実な取り組みが求められるものと考ええる。

< C I A フォーラム研究会 No. 4 - A (ガバナンス研究会監査役分科会) メンバー >

(順不同・敬称略)

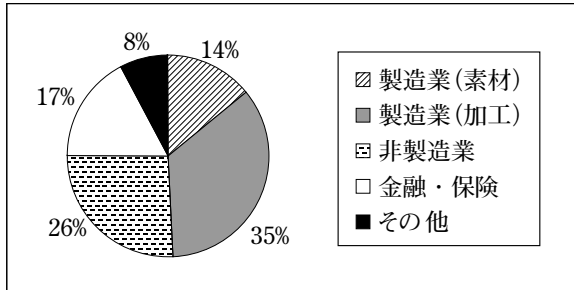
座長：塩見 之郎 (公認内部監査人 (C I A))

メンバー：梅山 勉 (C I A) ・金森 淳二 (C I A) ・河邊 精一 (C I A) ・木村 行成 (C I A) ・眞田 光昭 (C I A) ・芹沢 清 (C I A) ・高木 信二 (C I A) ・高瀬 浩幸 (C I A) ・竹内 博史 (C I A) ・高田 外次 (C I A) ・塚田 寛 (C I A) ・中村 正樹 (C I A) ・布村 秀夫 (C I A) ・森居 達郎 (C I A) ・矢島 博之 (C I A) ・山本 邦博 (C I A) ・吉本 康德 (C I A)

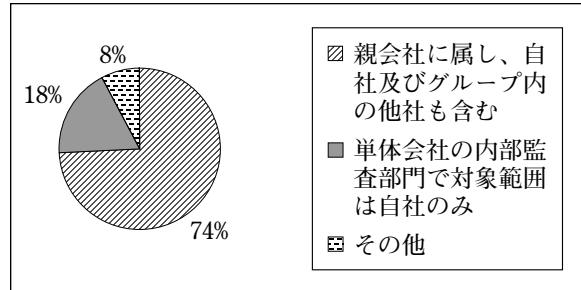
【資料集】

基本情報は次のとおりである。

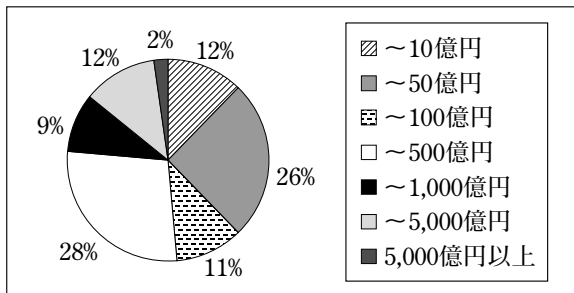
<図表 1>業種



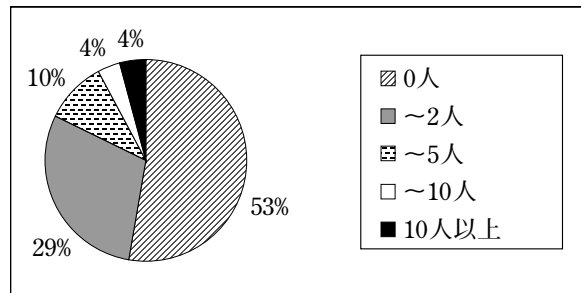
<図表 5>内部監査部門の監査対象範囲



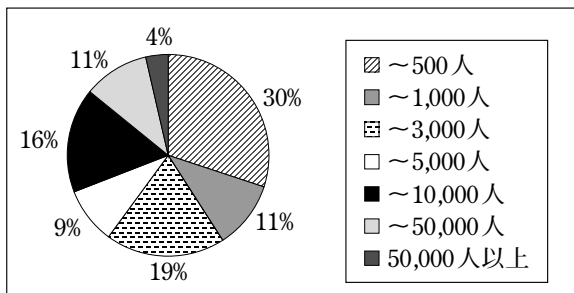
<図表 2>資本金



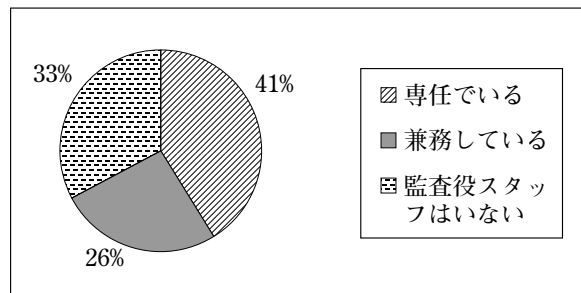
<図表 6>公認内部監査人(CIA)の人数



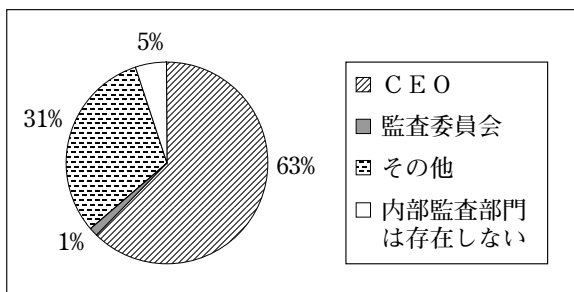
<図表 3>従業員数



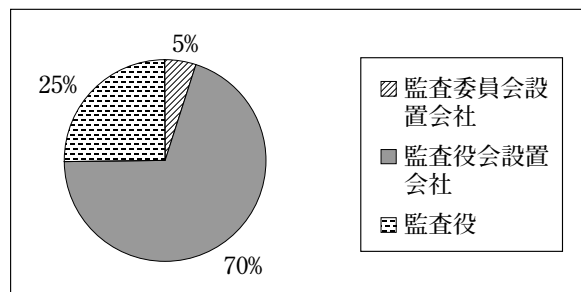
<図表 7>監査役スタッフ



<図表 4>内部監査部門を管掌している役員・委員会



<図表 8>監査役体制



アンケート内容

	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5	自社 評価
(1) 取締役会、経営者							
101	<p><内部監査の独立性>内部監査部門の目的、権限、責任等は「内部監査の専門職的実施の国際基準」では、同基準に適合するとともに取締役会で承認されたとされています。実際の運営においても、被監査部門やその関係者からの干渉や介入は排除されていなければなりません。</p>	<p>内部監査規程の内容が内部監査の独立性を保証し、また経営会議や取締役会で承認されているか。</p>	<p>内部監査規程がない。</p>	<p>内部監査規程はあるが、同規程は業務の実施規程に偏り、内部監査部門の目的、権限、責任及び業績等についての取締役会及び経営者へ報告することなどを定めた規程となっていない。被監査部門によつては、監査結果等への干渉や介入が皆無ではない。</p>	<p>内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任及び業績等について、定期的に取締役会及び経営者へ報告することなどを定めた内部監査規程があり、当該規程の制定及び改廃権限は取締役会にあり業務の実施に当たり独立性が確保されている。組織も内部監査部門の独立性を尊重しており、実際の運営においても内部監査への干渉や介入は皆無である。</p>	<p>内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任及び業績等について、定期的に取締役会及び経営者へ報告することなどを定めた内部監査規程があり、当該規程の制定及び改廃権限は取締役会にあり業務の実施に当たり独立性が確保されている。組織も内部監査部門の独立性を尊重しており、実際の運営においても内部監査への干渉や介入は皆無である。</p>	
102	<p><事業目的に沿った監査計画の存在>内部監査部門の監査活動は、経営者によって策定された経営戦略に基づき、事業目的の達成を支援する形で実施されていることが求められます。</p>	<p>内部監査部門の監査活動がどれだけ会社の経営戦略を反映し、更に内部監査活動の経営戦略にどれだけ影響を与えているか。</p>	<p>内部監査部門が経営戦略に基づいた監査活動を行っていない。</p>	<p>内部監査部門は、各業務部門から業務計画等を取りよせ、これを検証した上で監査計画を策定する。この限りに沿って監査計画は事業目的に沿っているといえる。</p>	<p>内部監査部門の事業計画等の事後のモニタリングに加え、組織の重要な事業戦略については、オブザーバーとして参加し、内部監査部門の活動は組織の経営戦略に（内部監査の独立性を阻害しない形で）一定の影響を与えている。</p>	<p>内部監査部門による、経営戦略の事後の、事前の検証によって、組織の事業目的に沿った形で監査計画が立てられ、更に期中においても、適時にその監査計画が見直された上で、監査が実施されている。監査活動の結果は経営者により次回経営戦略の策定において活用されている。</p>	
103	<p><経営者とのコミュニケーション>内部監査部門と経営者との間に双方向が積極的に関係することが求められています。</p>	<p>内部監査部門と経営者との関係の必要・頻度は必要にして十分か。</p>	<p>内部監査部門と経営者との間で連絡が行われていない。</p>	<p>必要に応じて意見・情報交換を実施し、経営者から内部監査部門（長）に対して指示・照会がある、あるいは内部監査部門（長）から経営者に対して要望・照会を行っている。</p>	<p>社内規定等に基づき、月次・四半期等定期的に会合を開催して意見・情報交換を実施し、経営者から指示・照会があるいは経営者に対して要望・照会を行っている。</p>	<p>社内規定等に基づき、月次・四半期等定期的に会合を開催して、あるいは必要がある場合には随時に、年間監査計画等に則った内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施し、必要な場合はその記録を残したり、別途適切なメンバーによる会合を開催したりして、継続的に代表取締役・取締役会と内部監査部門との関係を維持・強化している。</p>	

設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5	自社 評価
104 <経営者の指導力及び内部監査へのサポート>経営者は内部統制を整備・運用する役割を有しています。この役割を達成するために経営者は内部監査部門の機能を有効に活用することが求められています。	定期的に内部監査報告を議論する場として経営会議等が設置され、経営者自らが議論・検討・是正措置を講じているか。	経営者は内部監査報告や内部監査機能の有効活用に関心が低い。	経営トップ自身の関心事について個別に質問や指示を行うことはあるが、内部監査報告を定期的に経営陣が議論する経営会議などは設置されていない。	定期的に内部監査報告を議論する経営会議などの会議体がある。ただし、経営会議等の場で内部監査報告の重要事項について経営陣が積極的に議論・検討しておらず、講じた是正措置等まで確認していない。会議が活性化していない。	定期的に内部監査報告を議論する経営会議などの会議体が設置されている。その運営プロセスは経営者及び内部監査部門長の協議により確立しており、経営陣が議論・検討・是正措置を講ずることが実施されている。たとえば経営トップが経営会議で、是正勧告を受けた部門の担当役員に対して方針の説明を求め、あるいは是正すべき点について見直しを要請するなど指示が明確である。なお、内部監査はその属性からして、被監査部門から批判を受けやすいことを経営トップが理解しており、必要に応じて内部監査機能をサポートしている。	
105 <監査対象の網羅性>通常、内部監査の対象は、社内「全」業務と定められていることが多いため、それが運用上も担保され、実施されていることが重要です。	形式的な定めを超えた部分での実質的な内部監査の業務範囲は必要にして十分か。また、組織内にその認識が浸透しているか。	内部監査規程等で業務範囲の網羅性が担保されていない。	内部監査規程等で業務範囲の制限ないことが明示されているにもかかわらず、監査資源(要員・スキル・予算等)の力関係などから、監査対象としたことのない重要な業務が多数存在する。	内部監査規程等で業務範囲の制限ないことが明示されているが、監査資源(要員・スキル・予算等)の力関係などから、一部内部監査の対象としたことのない分野が存在する。	内部監査部門で監査対象の網羅性を確保するためのリスクアセスメントのプロセスが確立している。IT分野やグループ会社も含めてあらゆる部門や機能がすべて監査対象としてカバーされている。人事、合併・提携・出資といった異例事態にかかわる経営判断プロセスも監査対象となっている。	
106 <内部監査部門長の役割と責任の明確化>有効な内部監査業務の継続的活動には、監督者としての内部監査部門長の職務責任と指導的な役割が重要であり、IIAの実施基準も内部監査部門長の役割とベ	内部監査部門長長の職務責任と役割が、明確であり、実行されているか。	内部監査部門長はいない。	専任の内部監査部門長がいない。他のライン業務の責任者による兼務である。	専任の内部監査部門長がおられ、職務責任が定められている。取締役会や社長が承認した監査方針と年度監査計画を作成し監査業務を行っている。	執行役員あるいは同等クラス以上の経営管理者の内部監査部門長が専任されている。内部監査部門長は、必要な知識と見識があり、内部監査の実務に明るい上、世界・業界のベストプラクティスを理解	

									し、その吸収、業務への応用に努めている。
107	ストプラクティスを定めています。 ＜内部監査に必要な人材の確保＞内部監査部門の監査に必要な人材が質・量ともに確保されているか。必要に応じ不足人材の補充・補完等の手続が整備されていることが重要です。	組織にとって必要な内部監査を遂行するのに十分な知識・能力・経験のある人材を配しているか。	内部監査部門が存在しない。	要員数が少なく、専門的な知識を有する要員が不足しており、また、職務経験が十分な要員が不足している。	内部監査の専門的な知識を有する者に加え、多様な職種・職務経験を持つ者から構成されている。	内部監査の専門的な知識を有する者に加え、多様な職種・職務経験を持つ者から構成されている。	必要業務監査を遂行するのに十分な知識・能力・経験のある人材に加えて、状況に応じて外部人材の活用を実施する等、柔軟な対応ができて体制になっている。		
108	＜人事的なキャリアパスとローテーション＞内部監査部門が幹部候補生養成のための重要な部署の1つであること、認識が経営者や人事部門にあり、実際にそのように運用され、組織の中でもそのように認識されていることが重要です。	内部監査部門のキャリアパスは明確になっており、幹部候補生養成のための人事ローテーションに組み込まれているか。	内部監査人のキャリアパスが明確ではなく、要員の配置の基準が明確ではない。	内部監査人のキャリアパスは明確になっており、幹部候補生養成のための人事ローテーションに組み込まれていない。が、十分に機能していない。例：経理・財務、営業などに優先的に配置され、内部監査は副次的である等。	内部監査人のキャリアパスは明確になっており、幹部候補生には内部監査（内部統制）の理解が必須となっている。また、内部監査部門には、幹部候補生養成のプログラムもある。	内部監査人のキャリアパスは明確になっており、幹部候補生には内部監査（内部統制）の理解が必須となっている。また、内部監査部門には、幹部候補生養成のプログラムもある。	内部監査人のキャリアパスは明確になっており、幹部候補生には内部監査（内部統制）の理解が必須となっている。また、内部監査部門には、幹部候補生養成のプログラムもある。		
109	＜十分な予算の確保＞内部監査部門が、活動できている十分な予算を確保できていることは内部監査活動の前提です。	内部監査部門予算は、研修費用など内部監査の将来の価値を向上させるための予算も含まれて確保されているか。	内部監査部門の予算管理が実施されていない。	監査計画を遂行するための予算は十分ではない。予算は頻繁に削減される。	監査計画を遂行するための予算は、十分である。ただし、付加価値を向上するための予算（教育費・監査ツール・外部サービス・監査実施計画外の交通費・交際費等）は、十分ではない。	監査計画を遂行するための予算、および付加価値を向上するための予算（教育費・監査ツール・外部サービス・監査実施計画外の交通費・交際費等）は、ともに十分である。当期の予算費消については検証され、増額を含む予算水準の見直しが行われるプロセスがある。	監査計画を遂行するための予算、および付加価値を向上するための予算（教育費・監査ツール・外部サービス・監査実施計画外の交通費・交際費等）は、ともに十分である。当期の予算費消については検証され、増額を含む予算水準の見直しが行われるプロセスがある。		
110	＜社内情報へのアクセス権＞内部監査部門は、社内すべての分野の情報に対して制限なくアクセスすることができなければならないこと、必要であれば、アクセス権は、内部監査規程等で明文化されていることが望ましいといえます。	内部監査部門のアクセス権は制限なく確保されているか。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報にアクセスできない。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報にアクセスできない。制約がある。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報に制限なくアクセスすることができ。当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されている。	内部監査部門は、社内すべての分野の情報に制限なくアクセスすることができ。当該アクセス権及び、被監査部門の資料提出義務が内部監査規程等で明文化されており、組織にもこのことが十分浸透し、実際にその通り運用されている。	内部監査部門は、社内すべての分野の情報に制限なくアクセスすることができ。当該アクセス権及び、被監査部門の資料提出義務が内部監査規程等で明文化されており、組織にもこのことが十分浸透し、実際にその通り運用されている。		
(2) 被監査部門									
201	＜被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性＞	内部監査監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行う	内部監査部門は被監査	内部監査人は、被監査部門からの圧力によってその意見形	職業倫理規定、基準、内部監査規程等が整備され、監査人	内部監査人の精神的な独立性を維持するため、職業倫理規	内部監査人の精神的な独立性を維持するため、職業倫理規		

	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階／その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5	自社 評価
	<p>性>内部監査監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持することが求められます。</p>	<p>ため、精神的な独立性を維持しているか。</p>	<p>部門と一体となり、内部監査人には独立性がない。</p>	<p>成が頻繁に変更されている。</p>	<p>の教育指導もなされているが、内部監査人は被監査部門によっては遠慮をしたり、暗黙の圧力を受ける場合もある。</p>	<p>定、基準、内部監査規程、教育指導等が定期的に見直され、継続的に改善がなされている。被監査部門とは客観的な監査の発見事項に基づき、建設的な意見交換の中で、将来のリスク低減のための施策が協議されている。</p>	
202	<p><内部監査への期待、及び監査への対応>年間監査計画等で通常の内部監査を受けると、被監査部門の内部監査への期待とその対応の受容度は内部監査の成熟度を示す1つの指標となります。</p>	<p>被監査部門からの内部監査への期待があり、その対応が受け入れられているか。</p>	<p>内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。</p>	<p>被監査部門が非協力的、かつ監査担当窓口を設置せず、情報提供・監査対応も消極的であり、監査請求資料もかなり催促しないと揃わない。「監査にはできないと来てほしくない」との認識が組織内に広がっている。</p>	<p>監査請求資料は、納期までに取り崩え、送られてくる。インタビューにも時間調整をしながら応じてくれている。内部監査を受けることに理解はあるが受動的である。</p>	<p>被監査部門の責任者は、内部監査によるアシュアランスに期待するだけでなく、業務改善のための客観的な問題発見と助言を望んでいる。助言の周辺のリスク確認も行い、適切な是正措置を講ずる姿勢がある。内部監査機能を積極的に受け入れ協力する企業風土が定着している。</p>	
203	<p><内部監査による指摘・勧告等への対応状況>内部監査部門は監査の際、被監査部門に対して指摘・勧告等を行い、改善を促しています。その指摘・勧告等が被監査部門に受け入れられ、その改善が自動的に実施されていることが重要です。</p>	<p>内部監査実施後、内部監査部門からの指摘・勧告等が被監査部門に受け入れられ、改善が実施されているか。</p>	<p>内部監査部門からの指摘・勧告等はない。</p>	<p>内部監査の指摘・勧告等は現場担当者レベルにケースバイケースな方法で連絡されることが、上位職には特に伝えられていない。また被監査部門が改善計画書により内部監査部門に回答するルールになっていない。指摘・勧告等が無視され、対応が放置される場合がある。</p>	<p>内部監査の指摘・勧告等を経営管理上の職位者を含む被監査部門の関係責任者に発信する社内手続がある。当該部署から改善計画書を受け取るルールになっており、指摘・勧告等に基づく対応が報告されている。ただし、確実に実行されているかどうかのモニタリング体制までできていない。</p>	<p>改善計画内容が、被監査部門で確実に実施され不備事項等が改善されている。またその日常的監視体制も構築されており、再度不備が起こるリスクが軽減化されている。このサイクルが重要であること認識が被監査部門に浸透している。</p>	
204	<p><内部監査のコサルティン機能への期待>内部監査部門が被監査部門などから内部監査の専門家として認知・信頼され、内部監査部門が内部監査の構築・運用についてコサルティンが期待されることが被監査部門から期待されている。また、内部監査部門がそ</p>	<p>被監査部門などから内部監査部門の構築・運用に関するコサルティンが求められているか。</p>	<p>被監査部門などから内部監査部門の構築・運用に関するコサルティンが求められない。</p>	<p>被監査部門などから内部的な経験・スキルや人的ネットワークに依存し、非公式にコサルティンが求められることがある。ただし、回答はコサルティンングを求められた担当者の個人的な見解であり、会社の方針や事業環境に沿った適切な</p>	<p>内部監査部門として、コサルティンが依頼を受けた際のマニュアル（受付から対応方法、更に取締役会への報告方法など）が整備されている。</p>	<p>内部監査部門として、マニュアルに沿って行ったコサルティン業務が被コサルティン部門でどのように実践されているかモニタリングされている。被コサルティン部門でも内部監査部門のコサルティンを活用した結果を内部監査部門へ定期的に</p>	

	それらの期待に応えているのであれば、先進的な内部監査部門ということができるのではないだろうか。			ものとは限らない。	報告している。	
205	＜内部監査の情報発信への期待＞内部監査部門が被監査部門などから内部統制の専門家として認知・信頼され、内部監査部門からの情報発信・情報提供が被監査部門などから期待されていること、また、内部監査部門がそれらの期待に応えていることが重要である。	被監査部門などに対する情報発信・情報提供を行っていない。	内部監査部門の紹介や内部監査手順の説明、内部統制に関する一般的な情報を、インターネットや社内報又はメール配信などによって、社内関係者に対して行っている。ただし、情報更新や新規情報発信の頻度は定期的ではなく、散発的である。	レベル1に記載された監査は関連情報が定期的に発信されている。	レベル1に記載された監査関連情報に加え、特定の業務やプロセスにかかわるリスク情報が定期的に発信されている。更にそれらが内部統制向上に与える効果や反応等をモニタリングして、情報コンテンツの見直しに反映させている。	
(3) 監査役、外部監査人						
301	＜監査役との関係＞監査役監査と内部監査の目的及び対象は厳密には異なりますが、実務上重なる部分も多くあります。この部分での関係を十分に図り、それぞれに役に立つような役割分担がされること重要です。	監査役と情報交換・監査業務の調整を実施していない。	必要に応じて、監査役と監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整を実施しているが、定められたプロセスとはなっていない。	内部監査部門と監査役との関係が内部監査規程及び監査役監査基準等に明文化され、監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整が監査役会等において実施されている。監査役の問題意識に基づく内部監査部門への提言が実施されており、内部監査部門もこれに対応している。	レベル3の記載事項が、議事録に残され、監査役からの提言が実践できているか、又は実践していない場合はその説明を果たしているかが定期的に棚卸しされている。	
302	＜監査役監査等の支援、補完＞一般に、専門的な監査知識・経験をもたず、スタッフも必ずしも十分とはいえない監査役に対して、内部監査部門がどのような支援を実施しているかは、監査役監査の実効性向上のために重要です。	監査役監査との協働はない。	内部監査結果を報告する際、監査役から報告事項に関連する質問があり、それに対して内部監査部門から回答している。	監査役監査の支援の一助として、監査役から要請がある場合は、内部監査部門が内部統制システムの整備・運用状況の評価を行い、監査役監査にその結果が活かされている。	監査役監査の支援の一助として、監査役から要請がある場合は、監査役が行う内部統制システムの整備・運用状況の評価を行う等のほか、内部監査としてスキル面、人材面等でできる限りの支援を行っている。例えば、監査役が要請する監査テーマの検討・実施、重大なリスク情報の報告、監査ツール等の提供等を行い、監査役監査の向上を支援している。	
303	＜監査役業務の自己評価の支援・補完＞監査役は、監査役	監査役の業務の自己評価	監査役の業務の自己評価について、内部監査部門長や部員	監査役の業務支援の一助として、監査役から要請がある場合	監査役の業務支援の一助として	

設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5	自社 評価
業務の品質向上のために、自らの業務を評価し、その説明責任が求められてきています。その評価のメンバーに内部監査部門が参画して支援をすることは、関係を深めるためには重要です。	に行っているか。	メンバーに内部監査部門は参画していません。	に、監査役から意見を求められる場合があり、それに対して内部監査部門は対応している。	合は、監査役の業務の自己評価のメンバーに内部監査部門が参画し、評価業務を支援している。	査役の業務の自己評価のメンバーに内部監査部門が参画し、評価業務を支援している。	
304 <外部監査人との連携>外部監査人は通常会計監査を行う前提として、業務プロセスの内部統制状況について監査を行います。この部分は、内部監査部門としても情報交換できる余地があります。これを有効に活用することが内部監査の効率的・効果的な実施のために重要となります。	内部監査活動に当たって、外部監査人の監査計画や監査結果を有効に活用しているか。	外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に活用していません。	外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に活用していません。	外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて、内部監査活動に利用している。	外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて有効に活用し、効果的かつ効率的な内部監査活動を実施している。例えば、内部監査の監査対象や監査項目の優先順位付けなどに活用している。活用プロセスは定期的に見直し改善も図られている。	
(4) 内部監査部門内で整備・運営すべき項目						
401 <内部監査プロセスの確立>内部監査プロセスが確立されていることは内部監査の前提ですが、その上で、それに基づき内部監査の品質が常に一定のレベルにあることが重要です。	内部監査の品質を一定以上に担保するための内部監査実施プロセスが確立されているか。	内部監査を行っていない。	内部監査の実施手順が担当者の判断に任されており、公式な手順として定められていない。	内部監査実施プロセスが、内部監査の実施に関わる規程類や手順書などによって公式に体系化・文書化されている。個々の内部監査が、公式な手順に準拠して実施されている。	個々の内部監査は、公式な手順に従って実施されている。内部監査実施プロセスが必要に応じて見直し、改善が図られている。他社や業界の内部監査実施プロセスの水準や業界のベストプラクティスが把握され、自社の内部監査実施プロセスの改善が、内部監査部門の中期計画などに盛り込まれ、経営者の承認を得ている。改善の進捗状況が経営者などによって定期的にレビューされている。	
402 <リスクアセスメントプロセスの確立>年間監査計画を策定するに当たっては、内部監査部門は組織全体のリスク・コントロールを網羅、俯瞰し、	リスクアセスメントが実施され、かつ、このプロセスと結果が経営に報告されているか。	リスクアセスメントを実施していない。	リスクアセスメントは内部監査部門において実施されているが、組織全体のリスクの網羅性確保において改善の余地がある。内部監査部門内では	内部監査部門で適切に実施されたリスクアセスメントは、そのプロセスと結果が経営に報告され、経営者への報告、あるいはその議論の過程で、	年間計画策定時のリスクアセスメントは、内部監査部門で明文化したリスクアセスメントプロセスに沿って、その結果とプロセスが経営に報告さ	

	<p>これを評価しなければ、計画は立てられないはず。また、重要なことは、この評価プロセスと評価結果を経営に示し、経営との議論を経て、その了解を得ることです。</p>	<p>リスクアプローチに基づく監査計画の策定がされているか。</p>	<p>ローテーション年数等に基づく定期監査のみで、リスクアプローチは特に考慮されていない。</p>	<p>適切なレベルまで報告されているが、経営には報告されていない。</p>	<p>リスクアセスメントのプロセス、結果が見直されている。</p>	<p>これ、経営レベルでの議論の結果、リスクアセスメントの手法、結果が見直されている。これに加え、社内のリスクの発現事例、他社の事故事例、関係当局や諸団体のガイドライン発布などにより、適時適切にリスクアセスメントの手法と結果を継続的に見直すプロセスがあり、これが適切に運営されている。</p>
403	<p>リスクアプローチに基づく監査計画の策定がされているか。</p>	<p>リスクアプローチによる内部監査を志向しているが、主にローテーション年数に基づく定期監査が行われている。</p>	<p>リスク評価のモデル・手順が公式に体系化・文書化され、これらに準拠して年間監査計画、個別監査計画が策定されている。</p>	<p>リスクアプローチによる内部監査を志向しているが、主にローテーション年数に基づく定期監査が行われている。</p>	<p>リスク評価のモデル・手順について、事業環境の変化、他社や業界のベストプラクティスが把握され、自社のリスク評価モデル・手順を適切なレベルに向上させるために、見直し、改善が図られている。</p>	<p>公式なリスク評価のモデル・手順に従い年間監査計画、個別監査計画が策定されている。</p>
404	<p>適時適切な監査対象の選定が内部監査部門は監査対象を経営への貢献の視点で、適時、適切に選定することが重要です。</p>	<p>内部監査の対象分野が事業計画・事業活動と連動して、適時かつ適切に選定されているか。</p>	<p>内部監査が実施されていない。</p>	<p>内部監査の対象選定は、事業計画・事業活動と連動していない。</p>	<p>内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して選定されているが、経営の視点からすると重要な項目の一部で監査対象となっていないものがある。また、監査の適時性からも改善の余地がある。</p>	<p>内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して選定されているが、経営の視点からすると重要な項目の一部で監査対象となっていないものがある。また、監査の適時性からも改善の余地がある。</p>
405	<p>C S A の活用が C S A は、現場にとっってはそのリスク認識向上に役に立ちますが、内部監査部門にとっではリスクアセスメントへの活用による着眼点の絞り込みを通じた内部監査の効率化に資するものです。組織の個々の実情に合</p>	<p>C S A を組織の実情に合わせて適切に活用しているか。</p>	<p>C S A は利用していない。</p>	<p>業務部門の行う各種自己検証・評価結果を入手することにより、現場のリスク認識を確認しているもの、当該自己検証・評価は業務の一部分しかカバーしておらず、網羅性に欠ける。</p>	<p>業務部門にはそれぞれプロセスオーナーが定められており、業務部門の行う C S A は業務の網羅性が担保できている。内部監査はこの結果を参考にしながら内部監査の対象や重点監査項目を決定しており、内部監査の効率化が果た</p>	<p>業務部門にはそれぞれプロセスオーナーが定められており、業務部門の行う C S A は業務の網羅性が担保できている。内部監査はこの結果を参考にしながら内部監査の対象や重点監査項目を決定しており、内部監査の効率化が果た</p>

	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階／その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5	自社 評価
	わけて活用することが重要です。	会社の業務に合わせた形で部署別監査、チーム監査等が使い分けられているか。	全社一律の監査手法をとっている。	業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査が行われている。	業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査を行う旨に沿って監査が実施されている。	業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査を行う旨が規程等に定められ、それに沿って監査が実施されている。	
406	<業務に合わせた監査手法の設定> 多種多様な業務に合わせる形で内部監査部門もいくつかの監査手法を持つことが重要です。	内部監査部門内で効果的かつ柔軟なチームアプローチができていくか。	各チームに割り当てられた被監査業務以外には担当しない。	内部監査人のリソースが不足する場合、一定のプロセスを経て、内部監査部門が、被監査部門から内部監査人を指名、活用している場合がある。	内部監査人のリソースが不足する場合、一定のプロセスを経て、内部監査部門が、被監査部門から内部監査人を指名、活用する規程があり、実施している。特に被監査業務の一部に重要なシステム分野があった場合、IT内部監査人がその監査チームに入り、協働して監査を実施することもある。システム以外の分野でも監査のチームの協働が行われている。	外部の専門家のエクスペリエンス、ノウハウを内部監査に活かすプロセッサがあり、内部監査の品質向上にアウトソースが戦略的に活用されている。	
407	<協働チームによる監査の実施> 内部監査部門に複数の監査チームが設置されている場合、監査対象業務・プロセスに適合する形で機能別のチーム編成をして、より実効的な内部監査を実現することが重要です。 (内部監査部門の人数が少なく、チームが1つの場合は回答不要(ブランクにしておいてください)です)	外部の専門家を必要に応じ活用しているか。	外部の専門家は活用しない。	必要に迫られる形で外部の専門家を活用したことがある。	外部の専門家を活用することが必要な場合があるから定められている。これに則って外部専門家の活用が行われている。	外部の専門家のエクスペリエンス、ノウハウを内部監査に活かすプロセッサがあり、内部監査の品質向上にアウトソースが戦略的に活用されている。	
408	<アウトソースの活用> 内部監査部門だけでは監査のリソース(マンパワー・専門的能力等)が不足する場合、外部の専門家を活用することも検討する必要がある。	指摘・勧告等のフォローアップを実施しているか。	指摘・勧告等のフォローアップを実施していない。	フォローアップは、場合によっては実施することもある。例えば、監査結果が悪い場合に、被監査部門宛にその後の	フォローアップの頻度、フォローアップの対象、フォローアップ結果の報告先等についてのフォローアップ要領を定	フォローアップは定められた要領に従って改善されるまでモニタリングし、その状況はしかるべき経営にまで報告し	
409	<監査のフォローアップ> 指摘・勧告等を実施した後、被監査部門による対応状況のフォローアップが重要です。	指摘・勧告等のフォローアップを実施しているか。	フォローアップを実施していない。	フォローアップは、場合によっては実施することもある。例えば、監査結果が悪い場合に、被監査部門宛にその後の	フォローアップの頻度、フォローアップの対象、フォローアップ結果の報告先等についてのフォローアップ要領を定	フォローアップは定められた要領に従って改善されるまでモニタリングし、その状況はしかるべき経営にまで報告し	

<p>果が一定水準以下の場合、フォローアップを実施することもある場合があるでしょう。</p>	<p>対応状況を聴取している。</p>	<p>め、それに沿ってフォローアップを実施している。</p>	<p>ている。フォローアップの結果、被監査部門の対応が不芳である等の事態の場合には、それを経営者などのラインにまで報告する。監査結果が一定レベル以下の場合や、あらかじめ定められた基準に満たない場合には、フォローアップを定められた手続に則って実施している。</p>
<p>410</p> <p>< I T 内部監査の実施 > I T 内部監査は十分な能力を持つた内部監査人によって実施されなければなりません。</p> <p>※ I T 内部監査とは、情報システム監査、情報セキュリティ監査等、I T を対象とした内部監査全般を指します。</p>	<p>I T 内部監査が実施されているが、中期あるいは年度の監査計画に基づいたものではない。内部監査人の I T 監査の専門性（システム監査技術者、C I S A 等の有資格者の存在）が確保されていない。</p>	<p>中期あるいは年度の内部監査計画の中で、I T 内部監査が計画され実施されている。内部監査人の I T 監査の専門性が確保されている。必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援もとで、I T 監査が実施されている。</p>	<p>内部監査方針に基づき、中期及び年度の内部監査計画の中で、I T 内部監査が計画され実施されている。内部監査人の I T 監査の専門性が確保されている。必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援の下で、I T 監査が実施されている。</p>
<p>411</p> <p>< 内部監査の人材育成と継続的教育 > 監査品質の向上のため、内部監査人の育成と継続的な能力向上が必要です。</p>	<p>内部監査人の育成・能力向上の必要性を認めているが、具体的な方針がなく、監査方針や年度監査計画との整合性について検討されていない。</p>	<p>策定された監査方針と年度監査計画に基づく内部監査人の育成・能力向上のための継続的な教育プログラムと予算が確保されている。個々の内部監査人の能力に合わせた個別の監査能力向上のプログラムも用意されている。継続的な教育プログラムの定期的なレビューと継続的な改善も行われている。</p>	<p>策定された監査方針と年度監査計画に基づく内部監査人の育成・能力向上のための継続的な教育プログラムと予算が確保されている。個々の内部監査人の能力に合わせた個別の監査能力向上のプログラムも用意されている。継続的な教育プログラムの定期的なレビューと継続的な改善も行われている。</p>
<p>412</p> <p>< 内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック > 被監査部門からフィードバックを求め、これを監査の改善に役立てていくというプロセスを持つことが重要です。</p>	<p>非公式なフィードバックを得ることがあるが、これは内部監査の改善には役立てられていない。</p>	<p>フィードバックを得る仕組みが規定等に明記され、それが実施されている。</p>	<p>入手したフィードバックが分析され、内部監査の改善が必要な部分については、適時に見直しが行われる仕組みが存在する。フィードバックフォームの見直しも定期的に行われている。</p>
<p>413</p> <p>< 内部監査の品質管理 > 内部監査部門での監査品質向上の</p>	<p>監査品質の担当者も、毎年の監査品質向上プログラムを策</p>	<p>監査品質の担当者は、毎年の監査品質向上プログラムを策</p>	<p>その方針とともに、内部監査</p>

	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5	自社評価
	枠組みが定められ、これが実効的かつ継続的に実施されていることが重要です。	か。	のみで監査調書の検証や監査報告書の発行等が実施されている。	している。	定し、それに基づいて監査品質の向上活動を継続して実施している。	部門内の各個人別にまで定められており、一定頻度でのレビュー・見直しのプロセスが存在し、次年度等における同プログラムがそれらに基づいて策定されている。 組織や人事等の長期にわたる課題も認識されており、監査品質向上に向けての、組織としての対応が着実に実施されている。	
414	<監査支援ソフト（自作のエクセルベースのツール等も含む）の活用> 監査プロセスの統一・標準化、あるいは効率化のために、監査支援ソフトを活用することが有効な場合があります。効果的に活用したいものです。	組織の実情に合わせた形で監査支援ソフトを活用しているか。	監査支援ソフトを活用したことがない。	監査プロセスの一部に監査支援ソフトを、ほぼカスタマイズなしで活用している。	組織の内部監査プロセスに合わせた形で監査支援ソフトをカスタマイズし、内部監査のインフラを統一した上で、各チーム相互のレビューを実施し、監査の品質向上を図っている。	普段に監査支援ソフトのアップデートを実施し、監査プロセスの改善、内部監査の品質向上を図っているほか、ソフトを使った監査プロセスの効率化を内部監査側、被監査部門側の双方で進めている。	
415	<外部の第三者による内部監査の品質評価> 内部監査協会の「専門職の実施の国際基準」によれば、「外部評価は、組織体外の適格にしかつかつ独立なレビュー実施者又はレビュー・チームによって、最低でも5年に一度は実施されなければならない」とされています。 外部の視点からの指摘やアドバイスを内部監査部門のアクティビティにどう活用していくのかが鍵となります。	外部の第三者による内部監査品質評価が実施されているか。	これまでコンサルティング会社、監査法人等外部の第三者（以下「外部の第三者」）に品質評価を受けたことがない。	外部の第三者から、監査プロセスの一部についてコンサルティング、あるいは評価を受けたことがある。	一定頻度で外部の第三者から品質評価を受けるべき旨の定めがあり、それによって品質評価が行われている。	一定頻度で外部の第三者からの品質評価を受けるべき旨の定めがあり、それによって品質評価が行われている。そこでの議論や指摘を通じて得られた知見を活用して、内部監査部門の戦略、組織、計画、報告等を含む広範にわたる監査プロセス全般の見直しが継続的、自律的に実施されている。このプロセスや結果がしるべきマイルストーンまで書面にて報告されている。	
416	<継続的モニタリング/監査の仕組みの導入> 内部監査部門のグローバルベストプラクティスの1つとして、最近 Continuous Monitoring/	内部監査部門による継続的モニタリング/監査 (Continuous Monitoring/Auditing) が実施されているか。	継続的なモニタリングの仕組みが存在しない。	内部監査部門内で一定の Key Risk Indicator (KRI) が定められ、その動向が適時にモニタリングされており、部門内で報告されている。	内部監査部門において IT 等を活用した継続的な情報収集、モニタリングの手法が定着しており、異常値が検出された場合には組織内に適時の	内部監査部門の継続的モニタリングから得られた情報は、個別の監査報告を補足する形で経営陣にも報告され、個別の監査報告書よりも更に広い	

	<p>Auditingが取り上げられることが多くなっています。その取り組みは各社によって当然異なりますが、そのコンセプトを上手に取り込みたいものです。</p>		<p>情報交換も含めて一切協働は実施していない。</p>	<p>すべてではないが一部のリスク管理部門との間で必要に応じて協議が行われ、リスク認識のすり合わせが行われている。</p>	<p>アラームの発出を行うとともに、これらの情報を踏まえた適時適切な監査が実施されている。</p>	<p>「経営陣の視点」からの監査報告、評価が実施されている。</p>
417	<p>＜他のリスク管理部門等との協働＞組織のリスク管理に携わる他部署との連係により、経営にとってより効率的、効果的なリスク管理が可能となります。内部監査の独立性には配慮しながらも、できる限り協働を進めていくことが重要です。</p>	<p>他のリスク管理部門との協働が必要にして十分な程度に実施されているか。</p>	<p>リスク管理部門との間に必要に応じて協議が行われ、リスク認識のすり合わせが行われている。</p>	<p>社内リスク管理部署と定例的に協議が行われ、リスク情報について定性的/定量的な情報交換が行われるとともに、その議事が記録に残されている。</p>	<p>他のリスク管理部門との実務レベルの情報交換に加え、内部監査部門長が会社トップや被監査部門の担当役員レベルと、リスク認識等に関する定例又は随時の協議の場を持ち、監査すべき事項、テーマ等について情報交換が行われている。これらの情報は内部監査部門の監査項目の選定プロセスの中に組み込まれ、監査の実施等の内部監査部門の活動に適切に活用されている。</p>	<p>内部監査部門が、ERM活動を熟知し、組織体の戦略と整合した監査計画に毎年見直しを反映している。また、年間を通じたレビューも定期的に実施されている。内部監査部門は、求められれば監査の独立性を損なわない適切な範囲で助言をしている。</p>
418	<p>＜ERM活動への関与＞最近の内部監査部門は、経営者が持続可能な競争優位を構築し企業価値を実現するためのERMに適切に関与することが求められています。組織としてERM活動を実施していない場合は回答不要（ブラランクにしておいてください）です。</p>	<p>ERM活動に対し適切な関与があるか。</p>	<p>内部監査部門のERMに対する関与はない。</p>	<p>内部監査部門がERM活動の一部を知り、監査計画に反映しているが、不定期であり、場当たり的である。</p>	<p>内部監査部門が、ERM活動を理解し、監査する範囲が明確で監査計画に反映している。また、そのプロセスも明確となっている。ERM会議への出席、資料へのアクセス権が内部監査部門長に与えられている。</p>	<p>内部監査部門は、求められれば監査の独立性を損なわない適切な範囲で助言をしている。</p>
419	<p>＜内部監査人の社外活動、資格取得の支援＞自社の内部監査活動が我が国内部監査部門の範たるべき充実を示していることは、採用、情報入手、組織のレピュテーション維持・向上のために誠に有益なことです。内部監査人の外部活動支援はその一環となるでしょう。</p>	<p>内部監査人の様々な社外活動、資格取得の支援を実施しているか。</p>	<p>支援制度は存在しない。</p>	<p>一定の内部監査関連の資格を取得するために、報奨金支給等の制度がある。</p>	<p>資格取得のための勉強会を社内で開催したり、資格取得者のモラル向上等の施策を実施している。</p>	<p>各内部監査人の支援のみならず、組織として日本内部監査協会等の各種団体に講演者や勉強会講師等を派遣したり、内部監査協会CIAフォーラムに多数の人員の参加を促すなど、我が国内部監査機能の発展・向上を支援している。</p>