

## ツール3

### 小規模内部監査部門

### 内部監査部門長質問書回答例

当研究会が活動基盤を置く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として活動する、一般社団法人日本内部監査協会の組織上の研究会のひとつである。各C I Aフォーラム研究会では、担当する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。本研究報告書は、C I AフォーラムNo. 5-F研究会が、その活動成果としてすべてのメンバーによる自己評価結果を取りまとめたものである。したがって、本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いことを予めお断りしておく。

(ご注意)

「内部監査の品質評価マニュアル」はI I Aに著作権がある。本成果物は、同マニュアルのツール3の質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれるツール3の質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

#### I.

##### 1. 【回答例】

年間監査計画は、主として以下の情報に基づいて監査役会との協議を経て立案し、毎年当該事業年度が始まる前月の取締役会で承認される。

- ・リスク評価結果  
全取締役、全監査役および執行役員で構成されるリスク管理委員会で報告され、承認されたもの。コンプライアンスリスク、システムリスク、オペレーショナルリスク等から構成される。
- ・戦略計画、事業計画、事業費予算  
取締役会により決議されたもの。
- ・外部監査結果  
監査法人により提出されたもの。

これらの情報は、監査部長が、メンバーとなっている委員会情報として直接取得し、また、取締役会事務局を通じて提供される。質および量とも必要性和十分性を満たしていると考えている。

2. 【回答例】

取締役会へは、以下のような重要事項について直接報告を行い、また執行役員などの上級管理職との意見交換を行っている。

- ・内部監査の品質（「基準」への適合性に関する内部評価結果）と改善プログラム
- ・監査計画と要員、期中における重大な変更事項
- ・監査結果
- ・指摘事項に関する改善状況
- ・不正を含む重大なリスクとこれに対する統制上またはガバナンス上の問題点

なお、これらについては、定例の監査役会における報告事項としている。

このようなことから、取締役会および監査役（会）との意思の疎通は、その方法および頻度とも十分である、と考えている。

3. 【回答例】

①社内の主要な会議体としては、取締役会のほか、戦略会議（IT、営業）、経営会議、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、監査役会がある。監査部長は委員会においてはメンバーとして出席しているが、その他の会議では必要に応じて招集されるにとどまっている。

②最高経営者である社長が監査部門の担当執行役であることから、監査部門では社長との間で隔週の定例ミーティングを行い、また、必要があれば、社長または監査部長からの要請により、随時、面談を行っている。

重要会議へ参加する機会が必ずしも多くはないこと、および組織表における監査部の位置づけが他の部門と横並びであることからすると、監査部門長の地位は高いものと認識されているとは思われない。

4. 【回答例】

監査業務の内容により、社長の期待度も異なるように思われる。

最も信頼されているのは、特命による調査業務であり、社長をはじめとする経営陣から、調査に必要な人員の一次的な配賦、インタビューや資料を求めるときの相手方に対する指示・通知、費用の支弁など、一切の支援が与えられている。したがって、この点については十分に満足している。

一方、発見事項に関する改善案の提言等、問題解決機能については、必ずしも評価は高くなく、期待度も大きなものではないと思われる。

具体的には、「仕事を一番良く知っているのは相手方部門であるから、監査部が具体的な解決策にあえて言及することには無理があるのではないか。」というのが社長のスタンスであり、監査部長としても限界を感じているところではある。

しかし、評価と期待、支援は一体的なものであり、これらを高めるには社長の納得感が得られる監査報告を行うことが第一であると考え。このためには社長の関心事と問題意識、監査対象部門で発生していることなどの情報を適切に収集し、監査テーマを設定していくことが必要であり、そのためには、十分なコミュニケーションを図ることが不可欠であると考えている。

## II.

### 1. 【回答例】

- ①内部監査の目的として、「財産の保全、経営の合理化、法令等の遵守の徹底、業務の改善及び能率の向上に資する」こと、「この目的に則り、必要な改善事項を提言する」ことが定められている（第〇条、第〇条）。
- ②中期計画、年間計画および個別実施計画の立案に際しては社長の承認を得ること、監査報告は一定の要件の下での中間報告を含めて社長の承認を経て監査部長が、直接、取締役会に報告すべきこと、および三様監査に関する協力体制を設けることを規定している（第〇条、第〇条、第〇条）。
- ③同規程は、社長の承認を経て取締役会の決議により制定されたものであり、その改廃にも同じ手続きが求められる（第〇条）。

### 2. 【回答例】

内部監査基本規程は、常に最新の監査基準、監査環境を反映したものとなっている。

同規程では、当社におけるガバナンスや内部統制の変更、または「基準」の改定があれば、そのつど規程との整合性を確認し、また、毎年1回以上の頻度で定期的に法令等の統制環境の変化に備えて見直し作業を行うこととしている。

これに基づき、2013年1月の「基準」改訂に合わせて、また、同年4月には社内の組織改正を反映して内容を改定している。

### 3. 【回答例】

内部監査基本規程は、内部監査の遂行に必要にして十分な業務権限を定めている。同規程では、質問「II 1」に回答した内部監査部門の目的を果たすことを担保するために、

- ・会社及び外部委託先が行うすべての業務を対象とすること（第〇条）

- ・取締役、執行役を含めた全従業員は監査人に対する説明義務を負うこと（第〇条）
  - ・監査人は関係するすべての資料を求め、閲覧することができること及びデータ・場所へのアクセス権を有すること（第〇条、第〇条）
- を規定している。

4. 【回答例】

監査部員に求められる行動文化のひとつに「すべての人たちとのコミュニケーションを大切にすること」がある。

良好なコミュニケーションを密に図ることは、監査に際して問題点を把握し、解決策を導き出すことに大きな役割を果たし、提供する監査業務の品質および対象部門および関係部門との関係強化にいい影響を与えている。

また、内部監査人には、その職位を問わず、すべての人への質問権、すべての資料へのアクセス権および必要な場所への立入権が基本規程により（＝取締役会により）保証されている。このような権限の付与・委譲は、監査業務を隙間なく、時宜に応じて進めていく上で不可欠のものであり、監査報告の品質に結びついている。

このように当社の内部監査部門の業務環境は、「会社に価値を付加する、相手方の役に立つ」という監査業務を推進するものとなっている。

5. 【回答例】

監査部の風土・文化は、プロ意識を醸成し、「監査業務の改善」を旨とするものとなっている。

上記質問（Ⅱ. 4.）に対する回答とも関連するところであるが、スタッフの学習意欲は旺盛である。これは、採用、異動に際して「学ぶことを以ってよしとする。」ことが監査部に求められることを伝え、これをサポートするために新任者にはQ I A講座の受講と資格取得を義務付け、また、C I A等の特定の資格に対しては取得費用の一部を補助する、などの時間的・予算的措置を講じている。

さらに個別監査の終了時および年間業務の完了時には全部員による品質検討会を開催し、改善を要する点およびこれからも伸ばしていく点等について意見を交わし、次の監査業務に活かしていく仕組みとしている。

これらはすべて、監査部員の意見により作り出された業務体制であり、監査部の文化となっている。

6. 【回答例】

会社の戦略計画、事業目標を含む事業計画などのガバナンスの現状、全社リスク評価の結果等は、毎年、全監査部員が参加する定例ミーティングで社長から説明される。

監査部では、これらの内容を精査、検証し、監査方針および年間監査計画を立案する。また、個別監査の実施に際しては、特に残存リスクについては、より具体的で細かなところまで検討するようにしている。このことから、全社的リスク、コーポレート・ガバナンス、事業のゴールおよび目標に関するスタッフの認識と理解に不足はないと考えている。

しかし、現在、当部で行っている監査業務は、事後的な検証に基づく指摘と業務保証を中心としたものであり、この意味では、質問にある「伝統的な監査業務」の枠内にとどまっているが、外部研修会や他社の監査部門との情報交換等を通じて、いわゆるビッグ・データの解析に基づく、よりリアルタイムな新しい監査技法などが紹介され、当部でも検討する時期に入っている。

このような状況から、これらの業務の開始に向けてスタッフも資料収集等を進めているところである。

7. 【回答例】

内部監査基本規程にはコンサルティング活動に関する定めはない。

これは、経営者による監査部門への期待にコンサルティング機能は含まれていないこと、および内部監査部門もその機能を提供できる段階には至っていないことを理由としている。（参照：質問「I. 4.」）

III.

1. 【回答例】

監査計画は会社の事業計画などを参照して、リスクベースで策定している。

当社では、リスク管理委員会で決定されたリスクマネジメント・フレームワークや取締役会で決議・承認された戦略計画・事業計画および情報システム計画は、社長から定例会議で監査部に説明され、監査部では年間計画を策定する過程で、基本情報として監査テーマと対象部門の選定、実施時期の決定等に反映させている。

2. 【回答例】

情報システムは業務処理の中核として機能していることから、監査計画立案の段階から、最も重要な監査領域として位置づけている。

監査部は、情報システム部門を経て異動してきたIT監査資格を有する監査人を擁しており、システム監査に関する統括管理者としている。

当社の業務の多くが情報システムに依存し、関係している現状から、テーマ別に3ヵ年単位で中期計画を立て、統括管理者の指揮の下で外部の専門家を交えて、毎年、2ヶ月程度をかけて情報システム監査を行っている。

計画立案は、リスク管理委員会でのシステムリスクに関する議事資料をはじめとして、システム部門の自主点検結果、システム障害発生報告書、システム改修依頼書などを参照して監査部が独自に行うリスク評価結果を加味して個別監査における重点監査項目を決定している。また、システム開発会議などにも積極的に参加して情報収集に努めるとともに、開発プロジェクト自体を監査対象とすることもある。

3. 【回答例】

監査を進めるに当たって、情報技術を利用することは必要不可欠になっており、グループウェアの以下のような機能を活用している。

監査方針と監査計画は電子掲示板を通じて全社的に告知するとともに、監査情報の提供を呼びかけている。また、関係者のスケジュールも確認することができ、会議室を確保することと併せて期日管理に役立てているほか、ドキュメント共有機能を通じて監査資料の授受にも活用している。

このほか、監査支援ツールを導入し、監査手続等の効率化を進めている。

4. 【回答例】

人的資源については、必ずしも十分とはいえない。

既述のように会社の戦略等を基に監査計画を立案しており、その裏づけとして人員計画を立て、予算措置を要求している。

これらの取り扱いについては、監査部は特別扱いされることはない。そのため、資金面においては業務に大きな支障をきたすようなことはないが、人材面では不足感は否めない。具体的には、財務・経理の業務監査が現在でも手薄になっており、また、戦略計画どおりに海外への展開を進めるとすれば、近い将来には英語・中国語の堪能な監査人を確保しておく必要がある。

5. 【回答例】

個々の監査計画では、年間計画で行ったリスク評価とこれに対するコントロールの状況、遵守すべき法令等とポイントとなる内容を明示するとともに、事前に収集した監査情報について信頼性と完全性などの観点から評価し、また、対象部門が管理する有形無形の主要な資産リストを記載している。

## IV.

1. 【回答例】

現在の監査部には部長のほか4名の監査人が配置され、2名でチームを編成し、部長による直接指揮の下で監査業務を担当している。組織が小規模であることから構造はフラットであり、監査部長による直接的な監督も

行いやすくなっている。このような組織構造は、監査部としてのゴールの達成を容易なものとしている。

2. 【回答例】

監査部門の使命および目標は、「指摘や提言を通じて業務改善に寄与し、会社の利益に貢献する」ことにある。これを実現するために、監査部長は、監査人として保持すべき業務態度や監査に関する基本的な考え方を文書化し、監査業務の基本としている。

また、監査を進めるにあたっては、監査テーマ、目的、着眼点などを明確にするために手続書を作成し、監査対象部門の、問題点等に関する理解の一助とするようにしている。これにより、監査部が求める資料、監査対象部門が提出する資料なども的確で実務的にもポイントをついた監査となり、監査対象部門の業務改善に対する貢献度も向上していると考えている。

3. 【回答例】

監査部では、社長の決裁を経て、部長のほか、職位に応じた「職務記述書」を作成し、その中で求められる資格、能力、監査部門および他部門における業務経験、標準的な業務内容および責任範囲などを明示している。

ここに書かれた内容は、目標管理手法（MBO）による人事評価を通じて、評価基準としても利用している。

V.

1. 【回答例】

監査部門のゴール等は、全社レベルのビジョンや目標等に基づき、監査部長が毎年設定する。これらのビジョン等は、期首に監査部長から説明され、これを参考として各スタッフが業務目標を設定する。また、監査計画を立案し、個別の監査業務を監査計画に従って遂行するにあたって、目標やゴールを意識し、理解していることが重要である。

このようなことから、監査スタッフは監査部門（長）のビジョン、目標、ゴール等について、十分に理解していると考えている。

2. 【回答例】

年間計画の策定に際して、必要な人員とスキルを算出し、現有のそれらと比較することにより過不足を考慮している。

年間監査計画に基づき、対象とする業務の監査に要するスキル・経験および資格等と監査工数を人／週単位で明らかにしている。これと、現在のスタッフをベースとしたスキル等と監査業務に充当することができる工数とを対比させ、質および量の面からリソースの充足関係を把握し、社長への報告を行っている。

この比較により空白が生じる場合、補足する方法としては育成、社内異動または外部からの採用によることとしている。これにより、社外、内部研修等による育成の道を用意するとともに今期は1名を新規に採用した。この1名は会計学の学位を有するものであり、これで従来手薄となっていたこの分野の業務がカバーされた。

また、IT領域においては、開発および運用の両分野の実務経験を有するSEを外部から採用し、OJTおよびCISA等の資格取得を通じて育成を行ってきた。さらにシステム監査は、このシステム監査人の主導の下に外部委託により行っており、量的な不足もカバーしている。

3. 【回答例】

すべての監査計画等は、スタッフの意見も参考として作成している。

内部監査業務については、中期計画の下で、年間計画と個別計画とを立案している。

このうち、年間計画については監査部長が社長との意見交換を経て基本計画をまとめ、これをスタッフに提示する。これを基にすべてのスタッフによるミーティングを開催し、年間計画の基となるリスク情報等を交換して監査対象とする業務とスケジュールを決定している。

個別監査についても、同様のスタンスで臨んでおり、監査計画の段階では全スタッフの意見を求め、これを参考として具体的に指名された監査スタッフと監査部長により監査テーマを決定するようにしている。

4. 【回答例】

個別監査に際しては、監査部長の監督の下に監査計画を策定し、その中で監査基準日を定めて監査範囲を限定するとともに重点項目とする対象業務を明示することとしている（内部監査実施マニュアル第〇条）。

また、往査はチーム制により実行することとし、チーム責任者には監査資料の取捨選択、その評価および日程調整等、監査を進めるに当たって必要となる権限の多くを、監査対象とする業務の範囲内で委譲している。

一方、監査部内の前記マニュアルでは、これらの権限を背景としたチーム責任者からする監査部長への説明・報告義務を課しており、監査遂行過程での監査部長と監査チームとの間の意思の疎通を確保するようにしている。

このような態勢のもとで、チーム責任者は監査報告書の最終案を承認する権限と責任を有しており、監査プロセスの大部分がリアルタイムによるコントロールとなるように改善を進めている。

5. 【回答例】

監査部には、幹部への登竜門としての機能が期待され、これに基づく異動、配置が行われている。

具体的には、営業部門を含む幹部候補者のキャリアプランとして、最低1年間の監査部での業務経験が求められているほか、毎年1回、取締役を含む部長以上の役職者に対して、内部統制をテーマとする研修を実施することとなっていることなどが挙げられる。

6. 【回答例】

監査部では、全ての内部監査人に「専門職的实施の国際フレームワーク（I P P F）」を配布し、「基準」等の存在と内容を認識させている。これに加えて、会社のコンプライアンス・プログラムの一環として「コンプライアンス研修」を部門ごとに、四半期ごとに行うことになっており、当部の研修内容として、この中にI P P Fの解説を取り入れている。

このような環境を用意した中で、監査報告書をレビューする際には、「基準」およびこれに基づく内部監査基本規程に定める監査手続きおよび報告要件が満たされていることなどを確認し、指導している。

また、人事評価に際しては、会社から示される「コンピテンシー評価基準」に加えて、「倫理綱要」に定める4つの原則を加味してこれを行っている。

VI.

1. 【回答例】

個別監査計画の立案に関しては、監査マニュアルに手続きを定めており、監査対象の業務プロセスに内在する重要なリスクと実施しているコントロールの洗出しに基づいて、具体的な監査項目や監査手続きを決定することとしている。

具体的には、監査対象業務に関する事前質問に対する回答と、監査対象部門の担当取締役、部門長、その他の管理職へのプレ・インタビューを基に重要なリスクおよび実施しているコントロールの洗出しを行っている。

2. 【回答例】

個別監査計画の策定において、監査リーダーは年間監査計画に基づいて監査目標や監査業務の範囲を決定している。監査リーダーが作成した個別監査計画は、監査部長のレビューを通じて、年間計画との整合性が確認された後、承認されるプロセスとなっている。

また、監査の実行段階では、必要に応じて監査部長と監査リーダーとの間で意見交換を行い、当初定めた監査目標などとの整合性を確認している。

3. 【回答例】

個別監査計画の策定において、「質問VI1」に記載するプロセスを実施することにより、重要なリスクとコントロールが評価されるように監査プログラムが設計されている。

また、プレ・インタビューにおいては監査対象部門の担当取締役や部門長の関心事や懸念事項等も確認し、これらを監査プログラムに取り入れることで、監査対象業務に関する品質の改善と向上を目指し、付加価値が提供できるように計画している。

監査担当者は監査プログラムに即して監査業務を実行しており、主要な過程ごとに監査リーダーが監査プログラムに準拠していることを確認し、全体確認も行うこととしていることから、当初の計画に従ってリスクとコントロールを評価するプロセスは実施段階においても確保されている。

このような過程を経て、監査報告書では改善計画についても言及し、そこでは対象部門と監査部との間で改善目標と実現プログラムを事前に協議し、合意した内容を記載するようにしている。

以上のことから、内部監査は価値の向上に寄与していると考えている。

#### 4. 【回答例】

年間監査スケジュールでは、取締役会での報告をもって終了期日としている。通常、報告を予定している取締役会が開かれる前月末に往査を終了し、当月に入ると発見事項を確定させ、中旬には社長あての監査報告を行って下旬の取締役会に臨む日程としていることから、報告内容が陳腐化することはない。

また、長期にわたる監査日程での問題については社長宛に中間報告を行い、あるいは不正の兆候などの急を要する問題が発覚したときには同じく社長および監査役会に対して随時報告を行うこととしていることから、この点においても報告の適時性は確保されている。

#### 5. 【回答例】

- ①監査報告書には付属資料として「発見事項と改善計画」を添付している。  
これには事象としての発見事項、問題点（あるべき姿、根拠）を監査部にて記述し、発生原因および改善計画をリスク・プロセスのオーナー部門の責任で記すことにしている。
- ②問題点には可能な限り法令・規程上の根拠を明記するとともに、監査対象部門の業務に関するリスクの内容と影響度合い、という観点から提示している。
- ③監査報告書は実施概要と監査結果（発見事項）の二部構成としており、監査結果については、①のとおり、付属資料により期限を付記した改善計画を明示している。また、特に重大なリスクを含む問題については特記事項として報告書本体で詳述し、経営の注意を喚起することとしている。

#### 6. 【回答例】

内部監査基本規程では、外部監査人（監査法人）からの協力要請に対しては誠実にこれに応えるべき旨を定めている。

監査法人とは年に2回程度の情報交換を行っており、年間計画書から年間総括報告書に至るまでのすべての監査関係書類を提出している。

監査法人は、このような資料に基づき、当社の内部統制の有効性などを確認したうえで、自らの監査を実施するために利用しているということであり、このような状況に満足している。

## VII.

### 1. (1) 【回答例】

個別監査において、往査が終了し、監査報告書が監査対象部門に配布された後、監査対象部門に対して監査品質に関するサーベイを実施している。このサーベイ結果を分析し、監査品質やプロセスの改善に繋げている。

### (2) 【回答例】

監査サイクル・タイムを短縮するために以下の措置を講じている。

#### ・汎用監査ソフトウェアの利用

監査ソフトウェアを利用することにより、例えば担当者が実査によりワークシートを埋め込む作業と監査リーダーがこれをレビューする作業とを同時並行的に進めるなど、待ち時間を削減するとともに、監査証跡をペーパーレス化することにより物理的な整理作業などを省略することができる。

#### ・監査作業の集散化

個別の監査業務においては、リスク評価とスコーピングを監査部員全員で行い、これに基づいて監査リーダーとスタッフがワークシートの作成および実査を担当する。そして、発見事項の評価および監査対象部門が提示した改善計画の評価を再び全員で行なっている。これにより監査部としての意見と評価が手戻りすることが少なくなり、作業時間の短縮につながっている。

#### ・社内データベース活用による事前調査

往査にあたっては、事前に、勤怠データ、10万円未満の経費申請承認データ等を分析し、監査対象部門の問題データを抽出して、事前調査を実施することにより、往査時の作業時間を短縮している。

### (3) 【回答例】

個別監査に当たっては、監査人の中から1名を監査リーダーとして指名し、当該監査に際して広汎な権限と責任を付与している。具体的には、監査プログラムの作成、実査、監査証跡の取捨選択と評価および監査報告書案の作成に至るまで、裁量的に行なわせることとしている。

また、監査対象部門は、各部署の潜在的・顕在的問題点を把握するために、「自己点検規程」に基づき、自己評価を実施している。

監査部はこの自己点検の結果を、年間監査計画の作成や個別監査の監査プログラム作成に利用している。

(4) 【回答例】

監査対象案件を選定する際に、社内諸基幹システム（経理/資材/勤労等）が有する大量の情報（ビッグデータ）を、現場現物主体の従来監査で得た兆候把握のノウハウを盛り込んで作成したスクリプト（簡易プログラム）により、関連付けや抽出を行い、サンプリングの網羅性や有効性の向上等を図る、C A A T s（Computer Assisted Audit Techniques）という技法を採用している。

そのために監査部長をはじめとして全スタッフが、ソフトウェアに関するオペレーション・トレーニングを受け、C A A T s が有する機能を十分に活用できるようにした。

また、地理的に離れた多数の拠点の多数の人にヒアリングをする際に、Web アンケートシステムを導入することで、ヒアリング期間短縮、費用削減、監査対象部門の負担軽減等を図っている。

(5) 【回答例】

上記「VII. 1. 」以外の領域に関する品質改善に向けた取り組みについては以下のとおり。

・グループ会社間における監査人の人材交流

グループ会社の監査部の規模にも大差はないことから、監査スタッフの相互出向制度を設けた。これにより、スタッフは出向先の監査業務のありようを学ぶなど、グループ全体のレベルアップを図り、業務改善に貢献するものとなっている。

・監査情報社内周知

社内ネット上の電子掲示板に監査スケジュールを掲載するとともに、監査に着手した旨を知らせ、広く監査情報の収集を図っている。

・業務モニタリングに基づく自己評価

監査対象部門が行う、自部門の業務に関するリスク評価に基づき、高いリスクを抱える業務を中心として、当該業務が適切に行なわれたか、との観点からモニタリングを行い、その結果に従って自主的に改善を行い、担当役員への報告事項としている。

2. 【回答例】

内部監査基本規程には、「品質評価プログラムを作成し、これに従って定期的に品質評価を行い、取締役会に報告する」ことを定めている。これに従って品質評価プログラムを作成してはいるが、完全に実施するまでには至っていない。

内部評価のうち、継続的モニタリングについては、個別監査を実施するつど、監査部長が基本規程、細則および監査計画書を基準として行っている。しかしながら、毎年1回行うこととしている定期的レビューについては未実施となっていることから、今期の業務計画においては、監査部から異動した他部のマネージャーのサポートを受けて実施することとしている。

このほか、外部評価に関しては白紙の状態となっている。

いずれも、評価業務に配賦する人員の余裕がなかったこと、特に後者（外部評価）については予算が確保できないことが主な理由である。

## VIII.

### 1. 【回答例】

監査業務に関する評価資料として監査部が現在採用しているベンチマークは以下のとおりであり、監査実施に際しての指標となるとともに監査テーマ設定等に関する事後的な評価基準としている。

- ・日本内部監査協会から公表される監査白書、内部監査実施状況調査結果
- ・監督官庁が公表している指針
- ・コンサルティングファーム等から提供されるサーベイ結果
- ・C I Aフォーラムに代表されるワークショップによる研修成果
- ・直接時間比率（全労働時間に占める監査業務のために費やした業務時間の割合）

など

### 2. 【回答例】

以下のような事例がある。

- ・コンプライアンス部門から送付された不正およびハラスメント情報のうち、重要度が高いと判断した事案に対して特別監査を実施することを仕組み化した。
- ・確認項目が同一となる支店監査時のチェックリストを標準化するとともに、利用手順等をまとめたマニュアルを作成した。これにより新任のスタッフも比較的短期のうちに業務チェックを行うことができるようになった。
- ・実査に際しては写真やビデオなどを活用し、調査時間の短縮と説得力のある監査証跡の採用に役立てている。
- ・外部研修を受講したメンバーが部内講習を行うことにした。これにより教育訓練費を節減するとともに、知識面でも標準化することが可能となった。

以 上