

少人数内部監査部門の取り組み — 1人で悩む監査人へ—

関西研究会No.17 (少人数の内部監査部門研究会)

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フォーラム関西研究会No.17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事例は、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。

同様に、各メンバーの所属する組織の意見を代表するものでもない。本稿が提示する内容は、1つの解釈の仕方に過ぎず、これらの内容について何ら保証を与えるものではない。

I. はじめに

近年、内部監査部門は、企業運営にとってますます重要性を増してきている。

経営に役に立つ内部監査部門を目指して、各社がそれぞれ工夫をして取り組んでいるが、現状のやり方でいいのか自問自答しながら

ら進めているのが実情ではないだろうか。

『2010年監査白書』（社）日本内部監査協会によると、5人以下の少人数の内部監査担当部門の割合は、73.3%も占めており、2007年の73.6%とほぼ同水準で推移している。

当研究会は、5人以下の少人数の内部監査部門のメンバーを中心に11人が集まり、各社の課題、今後の対応、方向性を考察し、意見交換をしてきた。その意見の中で経営者が内部監査を有効であると認識している会社は、他部門も内部監査部門に対して協力的であり、監査の品質も高い傾向があるが、一方、内部監査は現場に負担を強いて、営業活動の時間を制約していると経営者に思われている会社もあった。しかし経営者は内部監査部門を頼りにしているからこそ、大半が社長直轄の組織である。内部監査部門は、直接社長に接する機会も多く、いかに会社に役に立っているかを認識してもらい、また監査対象部署や他部門から、監査の指摘により業務の改善が進展した等、信頼されるように内部監査人として、どのように社内で行動し監査を実践すべきか、各社の事例を基に検証した。

人材が限られている少人数の内部監査部門では、経営者に内部監査の社内での位置づけを明確にってもらい、組織内のすべての者から協力を得られ、独立して監査できる環境の確保と、実効性が高く、効率的な監査が必要

である。

本稿では少人数の内部監査部門にとって特に重要な課題であると思われる4項目、①他部門との連携、②人材育成・ノウハウ蓄積、③1人実施監査の手續と判断、④少人数内部監査部門の認知度向上に焦点を当て、それぞれその項目を取り上げた理由と、メンバーが実際に行っている事例の中から有効と思われるものを、具体的事例として記載した。

当研究会では、メンバーのそれぞれの意見は、実務レベルでの経験を踏まえたものであり、今日の少人数の内部監査において参考にしていただければ幸いである。

また監査は、人が評価する作業であり、私たち内部監査人の気持ちを川柳に表現し、その中で1つでも、心に響けばと思い、巻末に記載した。

Ⅱ. プロフィール

当研究会は、5人以下の内部監査部門のある10社及び監査法人のメンバーで構成し、約2年間にわたって活動してきた。ここで10社及び内部監査部門の概要を紹介しておく(詳細は次頁「プロフィールの詳細」参照)。

10社中、上場企業が6社、非上場企業が4社である。上場企業の6社は製造業4社、非製造業2社、非上場企業の4社は、製造業1社、非製造業3社となっている。上場企業の場合、財務報告に係る内部統制の監査(以下、「J-SOX監査」という)が法定されており、それに応じた内部監査部門の体制や業務範囲が求められる。従業員規模で言えば、300人未満が3社、300人~500人未満が1社、500人~1,000人未満が4社、1,000人以上が2社で、8割が1,000人未満である。また、10社中8社が子会社を持っているが、うち7社が海外子会社を持っている。海外子会社も対象に内部監査を実施しているのは6社である。

内部監査部門の規模は、1人が5社、2人

が1社、3人が2社、4人が2社である。日常的に「1人実施監査」をしている内部監査部門が半数を占める。全社とも4人以下であるが、メンバーに何を重要なことと考え監査を実施しているかをたずねたところ少人数内部監査部門特有の問題点や課題とそれに対する工夫が浮かび上がった。そのことは当研究会の半数を占める1人監査実施の場合に、より典型的な形で現れる傾向がある。

組織上の位置づけは、社長直属が9社で1社のみ組織長となっているが、その1社は組織内内部監査という位置づけのためであり、それを考慮すると全社とも経営トップ直属との位置づけになっている。内部監査が企業内部でどれだけ理解されているかを自己採点したところ、60点以上が9社で自分ではなんとか合格点をつけている企業が大半だった。もっとも50点という辛めの採点をした企業が1社あった。

Ⅲ. 他部門との連携

<当項目を取り上げた目的>

少人数の内部監査部門においては専門性や人的資源の不足がより著しい傾向が強く、それを補って成果を上げ、日常的にも存在感のある部門であるためには、他部門との連携をうまく図ることが重要である。

そのためには、組織内部の他部門、監査役、会計監査人等と適切な連携を行い監査を実施することが必要である。また、監査上の連携のみならず情報入手や風土作りといった活動を通じて社内各部門との適切な関係を構築していくことも重要と考える。

1. 社内他部門との連携

(1) 全社的な統制を主管する部門との連携

効果的な内部監査を実施するためにはリスクの全社的な管理を主管する部門との協力を

＜プロフィールの詳細＞

項目	詳細	A社	B社	C社
基本情報	内部監査部門の人数（所属長が専任の場合は含む／兼務人数除く）	1人	4人	1人
	企業全体の従業員数（グループ単位：概算）	500	2800	700
	監査対象部門の数（グループ単位：概算）	30	10	30
	年間の監査実施頻度	15+ 年3テーマ	約10テーマ	11部署／年
	子会社の数	2	6	なし
	上記のうち、海外子会社の数	1	5	なし
	子会社監査頻度	なし	2～3拠点/年	なし
	J-SOX該当・非該当	非該当	該当	非該当
	内部監査部門の組織上の位置付け（社長直轄／監査役会直轄／その他）	社長直轄	社長直轄	社長直轄
他部門との連携	内部監査部門とISO等他の内部監査の統合・調整	無	無	無
	臨時内部監査要員（他部署社員）の起用	無	無	無
	内部監査や内部統制についての社内啓蒙の実施	○	無	△
	CSAその他の利用	×	○	×
	監査役との連携、その方法	報告会出席、 随時相談	1回/月	意見交換随時
監査法人との連携、その方法	会計監査時に 意見交換	J-SOX、会計 監査情報共有	監査報告会 (年2回)	
人材育成・ノウハウ蓄積	人材育成・教育の具体的な方法	無	内部監査士 外部研修	無
	専門分野（経理、IT、その他）等の人材不足への対応	IT関係不足	テーマによっては 監査外注	外部研修等
1人実施監査の 手続と判断／ 計画フェイズ	中長期監査計画書の策定	有	有	有
	年間監査計画書の策定	有	有	有
	計画立案時の監査リスクアプローチの実施	未実施	実施	△
1人実施監査の 手続と判断／ 実施フェイズ	モバイルPCの利用	×	○	○
	監査チェックリストの利用	○	○	△
	監査、J-SOX評価マニュアルの備え付け（有・無）	無	J-SOX有 その他作成中	無
	その他ツールの利用（具体的に）	事前アンケート		事前アンケート
	J-SOX監査とその他監査の一体実施	×	×	－
1人実施監査の 手続と判断／ 判断・報告フ ェイズ	現場での報告会の実施	後日、開催	△(場合により)	○
	監査報告書のレビュー者（監査責任者以外）	監査役	○	×
	社長・トップへの報告の有無	○	○	○
	社長・トップへの報告頻度	半期毎及び必要 に応じて	都度報告	都度
	監査対象部門への報告の有無	○	○	○
	取締役会（又はそれに準ずる組織）への報告の有無	2回/年	2回/年	3回/年
	上記以外の報告先	監査役	監査役	監査役
	指摘・提案に対する報告義務（回答期限）	有7日間	有（半年）	1か月以内
	是正確認をいつ行っているか	次回（翌年）	半年～1年後	次回
	外部評価の実施（実施要綱1312）	×	×	×
	監査に対する監査対象部門からのアンケートの入手	実施	×	×
その他	監査人としての独立性を犠牲にして、内部統制等の構築へ関与する事があるか	関与有り	関与有り	△
	貴社での監査に対する理解・協力等は点数表示にすると何点か	60点	60～70点	60～70点
	実質的に監査対象にできない部署・業務分野などはあるか	有	無	無
	継続的な監査項目以外に、每期テーマを設定して監査を実施しているか	有	有	有
	IT監査は定期的の実施しているか	年1回実施 物理面中心	無	△

D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社
3人	1人	1人	3人	2人	4人	1人
500	250	250	500	1,700	450	150
50	20	3	35	60	50	20
不定期	1回/年 全部署	不定期	年8テーマ	国内全拠点 年1回	不定期	年1回 5テーマ
16	3	1	3	11	2	なし
5	2	0	1	9	2	なし
3拠点/年	1回/年(書類)	1拠点/年	1拠点/年	2拠点/年	なし	なし
該当	該当	子会社のみ該当	該当	該当	非該当	非該当
社長直轄	社長直轄	組織長直轄	社長直轄	社長直轄	社長直轄	社長直轄
無	無	無	無	無	有	調整中
無	無	無	無	無	現状無	無
△	△	不定期	△	△	社員研修 往査時	無
○	○	×	○	×	×	○
監査役同行の 場合有り	同時に往査	不定期に 情報交換	1回/月以上意見 交換、監査役会 事務局兼務	4回/年報告	1回/週以上意見 交換 監査役監査同行	監査役スタッフ兼 務・監査役会陪 席・意見交換同席
J-SOX等必要に 応じて	往査時同行	無	J-SOX対応、 往査同行、 意見交換会	J-SOX評価、 往査時同行、 意見交換会	往査時同行 意見交換会	年1回懇談と必要 に応じて立会
OJT 外部研修	無	無	OJT、外部研修 資格取得	無	OJT 内・外部研修	内部監査協会研 修会
勉強会開催	CIA・CISA				IT関係	年4回/会員各社 と交流会
有	有	今後検討	有	有	有	有
有	有	有	有	有	有	有
未実施	未実施	実施	未実施	未実施	実施	実施
○	○	○	×	×	×	△
○	○	○	△	○	○	△
有	有	有	有	有	無	作成中
統制質問状	—	—	予備質問書	事前アンケート	—	—
△	○	別に実施	△	△	×	—
○	○終了時	後日説明会	△	○	○	○
×	監査役	組織長	×	×	監査室長	○(監査役)
○	○	組織長報告	○	○	○	○
必要に応じて	4~5回/年	都度	1回/月	4回/年	都度	月1回
○	○	○	○	○	○	○
○(担当役員に回覧)	2回/年	都度	○	×	○	○
監査役	監査役会	監査部	監査役	監査役会	監査役	監査役会
有	有(1か月)	有(2か月)	有(2週間)	有(10日)	有(1か月)	有(2週間)
次回	次回(翌年)	次年度に フォロー点検	6か月後	3か月後	回答時及びフォ ローアップ監査時	概ね3か月後
×	×	×	×	×	×	×
×	×	×	△	×	○	×
関与有り	関与有り	関与有り	関与有り	関与有り	関与有り	関与有り
70点	70~80点	70点	70点	50点	60点	60~70点
有	有	有	無	有	有	無
有	有	有	有	無	有	有
J-SOXで実施	○	無	△	○(不十分)	無	○(今期は外部と のコソーシング)

密にすることが望ましい。例えば内部統制構築担当部門や、特定のリスクの全社的管理を主管する部門（例：経理部門、購買統括部門、情報セキュリティ統括部門等：以下、「主管部門」という）などと関係を構築することが考えられる。

◎具体的事例

- 規程類作成、リスク・マネジメント推進、子会社管理等の内部統制推進部門とは、必要に応じてサポートの実施や構築時の検討会に参加して早い段階からコンサルティング機能を発揮する。
 - コンプライアンスや品質管理等を扱う部門とは、日常的に意見交換をし、問題発生の早期把握に努めるとともに、いつでも専門的意見を聴ける関係を作る。
 - 各リスクの主管部門が懸念する事項や点検視点について事前に助言を受ける。
 - 監査結果の改善策については、いったん主管部門でとりまとめを依頼し、社内への周知などに取り組んでもらう。
 - 事前に、人事部門、総務部門、経理部門、事業本部、工場監査であれば生産管理部門、品質保証部門など関連部署にヒアリングして、問題点の整理をして現場往査に向かう。判断に困る時は、往査中であっても本社（本部）の関連部署に確認しながら、できるだけ客観的に判断するように心がける。
 - 各部門に総務チームや管理チームがある場合は、当該マネジャー等と連携する。日頃から問題点に気付いている場合や困っている場合も多い。監査が終了したら改善活動の主体となる人なので、受身ではなく監査実施側からの視点も持てるようにする。
- ただし、内部統制構築段階から、コンサルティング機能として参画することは有効ではあるが、反面内部監査部門の独立性を阻害する可能性も発生するため、そのような点も留意して関係を構築する必要がある。

(2) 専門監査部門との連携

多くの組織では品質監査、ISO内部監査など内部監査部門以外の監査部門（以下、「専門監査部門」という）を持つ。それら専門監査部門と同じ監査を内部監査部門が実施しても非効率である。

しかし、専門監査部門を設置している業務はその組織にとって最も重要な業務であり、その業務で不祥事が発生した場合は当該組織にとって致命的なダメージを受ける。それを避けるためには、内部監査部門としても完全に任せきりにするのではなく、専門監査部門の監査が有効に機能しているかを監査することが合理的である。

◎具体的事例

- 専門監査部門と連携して監査を実施する。
- 内部監査部門は、専門監査部門の監査に加えて、追加で現場に不正のトライアングルの芽が発生していないかという観点での監査を行う。

(3) 専門知識を持つ内部監査人の確保

少人数の内部監査部門の場合、内部監査人に業務のすべてに関する知識を持つ者を配置することは難しい。もちろん、監査人が必ずしも監査対象となる業務の専門家である必要はないが、ITや特定の法規制対象業務など専門知識の必要性の高い分野の監査の場合は検討を要する。

そのため、専門知識が不足している場合は内部監査部門以外の者を臨時の内部監査人とする。ただし、独立性への配慮は必要であり、それも考慮した対応を実施する。

◎具体的事例

- 専任監査人を中心に臨時監査人を集めて監査チームを作る。
- 臨時監査人は監査責任者が指名（推薦）することにより、専門知識を持つ中で可能な限り客観的な立場の人を選任する。この場合、臨時監査人の選任は社長の承認とし、責任を持たせる。

- 臨時監査人に任せきりにするのではなく、特にルールの妥当性については可能な限り内部監査部門が評価する。
- システム監査等で専門的知識が不足し外部の専門家のサービスを必要とする場合は、外部専門家の力を活用し共同作業で監査をする。そのことで知識・ノウハウの内部蓄積を図る。

(4) 社内情報の適時・適切な入手

少人数で有効性・効率性の高い監査を行うには、社内情報に精通し、ツボを押さえた監査を行うことが重要である。しかし精通している業務には限りがあり、しかも受身の姿勢では情報の入手機会も少ない。日頃から他部門と連携し積極的に情報入手に努める必要がある。



そのためには、内部監査部門から他部門へ積極的に働きかけて、日常的に情報収集する、会議に出席して情報収集する、稟議制度や内部通報制度を通して情報収集する等が有効である。

◎具体的事例

- 年に1回、全社のマネジャーが自己点検を実施し、その際フリーコメント欄に内部統制上の課題を書いてもらう。

内部統制自己点検マネジャーアンケート実施

- ・ ネットワークを使って効率的に実施し、分析
- ・ 回答時間の手間は30分程度である

自己点検でマネジャーから出された内部統制の課題

内部統制の理解	<ul style="list-style-type: none"> ■ 内部統制についての教育が必要 ■ 内部統制を強化するための担当部門の設置（定期的な情報発信や教育を強化する必要あり） ■ 自己点検の継続的な実施による内部統制の啓発と改善
規程類	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各種規程類の周知が不十分 ■ 規程類の整理・統廃合
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報管理体制の強化 ■ 電子ファイル保護機能（暗号化等）の周知徹底
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク管理体制についての全社的な取り組み

- 経理部門から経理データの提供依頼だけでなく、経理部門担当者が日頃感じていること（何か違和感を覚える、内容がよくつかめない、修正が多い等）を情報として入手する。
- 社内の重要会議をリストアップし、それらの会議の事務局に対してオブザーバー参加の許可を申し入れる。また、会議資料や議事録の電子ファイルを収納する共用サーバーに対して参照権限を付与してもらい、会議出席者と同等の情報を得られるようにする。すべての会議に出席できなくても、会議資料、議事録を参照する。
- 稟議については、内部監査部門を回議先に加え、すべての稟議情報が都度閲覧できるようにする。
- 内部通報制度で入った情報は、内部監査部門が入手できるよう運用する。
- 会議への出席や会議資料フォルダへのアクセス権限設定をスムーズに行うために、社内の内部監査規程等で内部監査人がこれらの情報に接することができる権限と、内部監査人が得た情報に対して守秘義務を負うことを明記している。

(5) 監査に対して積極的に協力する風土の確立

内部監査が効果を発揮するためには、その重要性が社内で理解され、監査に積極的に対応することが当該部門の利益でもあるという意識をすべての社員が持つことが必要である。しかし比較的監査の歴史の浅い組織では監査に対する理解不足や抵抗感が強い場合も多い。

監査に対して積極的に協力する風土の確立のためには、監査時のみではなく日常的な相談役として機能することが望ましい。

◎具体的事例

- 必ずしもすべてを監査指摘として出して改善するのではなく、指摘になる前に改善することを支援する。例えば、改善事項を発

見した場合も正式の監査指摘とするほどでないリスクの低い項目については、まず現場に指導し改善を助ける。

- 監査に対することのみならず、困っていることや要望事項を聞く（事前質問事項を送付する際の質問事項に加えるなど意見を吸い上げる工夫をする）。例えば、「J-SOX監査」に当たって自己点検に対する要望事項等を吸い上げ改善した（証跡の電子化）。また、部下の指導育成について相談を受けたこともある。
- 経理部門等が実施した点検で課題が出てきた場合は、内部監査に相談してもらう。
- 部門長会議で年度監査計画や内部統制の説明をし、各部門への協力要請をする。監査計画や結果報告については監査対象部門に出向いて部内マネジャー会議で説明し確実な改善につながるよう働きかける。
- 関連部署が自己点検した後に、内部監査部門が独立的評価をするが、自己点検段階から、自己点検マニュアルの整備、関連部署のサンプル抽出方法や関係帳票のファイル方法などの指導・支援をして、スムーズな独立的評価ができるようにする。

2. 監査役との連携

コーポレート・ガバナンスの一翼である監査役の責務が会社法改正により、ますます重くなっている。2006年より、内部統制システムの監査が監査役監査の範囲になっており、監査役にとっては従来以上に内部統制システムの状況把握が必要になっている。また少人数の内部監査部門にとっては、監査役は監査に対する良き理解者であり、客観的な立場で助言を得ることのできる存在でもある。立場は異なるが内部統制システム充実により健全経営を推進するという目指す大枠の方向性は同じであり、連携を密にとることが双方の監査にとって望ましい。

とりわけ1人実施監査では、監査計画を起

案した段階で監査役と意見交換することや定期的な内部監査の結果報告、監査報告書作成時にレビューを受けることは、相互に監査の品質と監査の生産性の向上に資するために重要になる。

(1) 監査役との情報共有

相互の監査に役立つ情報を共有し補完し合える関係を作る必要がある。監査役は、経営に関する情報についてよりくわしく把握しているため日頃から積極的に意見交換を行うことは内部監査の有効性を高める上でも重要である。

◎具体的事例

- 監査役と定期的・不定期に会議の場を積極的に作り、双方の監査結果情報や重要会議出席情報などの情報共有・意見交換を行う。
- 監査計画（年間・個別）を立てた段階で監査役と意見交換をしている。監査役との意見交換は、監査役からも歓迎されることが多い。そのことで相互に監査の品質と監査の生産性の向上に役立っている。

(2) 監査役監査と内部監査の重複の排除

監査役監査と内部監査が重なり、監査対象部門に負担がかからないように工夫する必要がある。

◎具体的事例

- 年度監査計画の情報交換時に、往査時期が年度で重なる子会社・事業所については、調整をする。
- どうしても両者が訪問する必要がある場合は、同じ時に訪問して面談者、現場確認、書類確認は分担して監査を実施する。

(3) 課題解決に関する連携

課題解決に関して、監査役監査と適切な連携が必要である。

◎具体的事例

- 内部監査で指摘したにもかかわらず重大なリスクが放置されている場合は、監査役と協力して改善を促進する。

3. 会計監査人（監査法人等）との連携

J-SOX監査が導入されて以降、内部監査部門は会計監査人と接する機会が増えているが、内部監査を効率的・効果的に実施するためには、会計監査人とのコミュニケーションを深め、適切な連携をとる必要がある。また少人数の内部監査部門にとっては、社内にはアドバイザーの役割を果たす人材に乏しいため、会計監査人の持つ情報や専門知識を活用することは、内部監査の質的向上を図るのに大変有効である。

(1) 会計監査人への事前の情報提供

早い時期に情報提供することにより、外部監査と効率的に調整することが可能となり、会計監査人からのアドバイスも期待できる。

◎具体的事例

- 内部監査計画の立案に当たっては、会計監査人に懸念事項等を聞き、内部監査計画に盛り込むべきことがないかを確認する。
- 内部監査計画については、できるだけ早い時期に会計監査人に説明し、監査計画について意見交換する。
- J-SOX監査に関連し、RCM（リスク・コントロール・マトリックス）の見直し案を提示・説明し、問題がないか事前に了解を得る。

(2) 会計監査人との情報共有

内部監査部門との直接の会議やミーティングのみでなく、会計監査人と社内他部門との会議等にも積極的に参加し情報の共有を図る。

◎具体的事例

- 年数回、監査役や経理部門責任者を交え意見交換し、会計監査の重点項目やトピックス等の説明を受けるとともに、互いに感じている問題点等について意見交換する。
- 会計監査終了後に、その結果に基づき情報交換をする場を設ける。
- 会計監査人から監査役へ監査報告をする場に同席し、会計監査人から指摘を受けた事

項は、内部監査部門でそのフォローをする。

(3) 会計監査人との同行

会計監査人に同行して内部監査人としても必要な心証を得ることにより、監査の重複を避け、現場部門の負荷を減らす。

◎具体的事例

- 期末の実地棚卸や現物実査の立ち会いに同行する。
- J-SOX監査については、会計監査人往査時に同行し、内部監査の評価内容について説明を行う。

(4) 会計監査人からの情報入手

会計監査人を内部監査部門の身近なアドバイザーとして捉え、会計監査人の持つ情報や専門知識を内部監査の質的向上のために役立つ。

◎具体的事例

- 内部監査として経験がないテーマの監査を実施する場合は、一般例等について提供できるノウハウがないかを会計監査人に問いかける。
- 外部者の視点から当社の内部監査について改善が望まれる点を指摘してもらい、長期的な内部監査の改善計画の策定に生かす。

IV. 人材育成・ノウハウ蓄積

<当項目を取り上げた目的>

少人数の内部監査部門（典型的には1人）では、内部監査人個々の専門性の高低により内部監査の効率性、品質が大きく左右される。また、実務においてベテラン監査人の退職や新任監査人の配属といった人事異動を想定した技能伝承、教育体制も、少人数がゆえに実際にどのように教え、伝えていくのが効果的なのか非常に悩ましく切実な問題であると考え、取り上げた。

「人材育成・ノウハウの蓄積」というテーマだが、ここでは内部監査人の自己啓発も含めて研究会各社がどのようなことに参加し、

何を学習しているのかなど具体的事例を挙げた。

1. 教育・自己啓発

(1) 研修・各種セミナーへの参加

内部監査に限ったことではないが、学ぶことを止めてしまうと知識や技能の広がりもなく、進歩もしない。またC I A（公認内部監査人）保有者であればC P E（継続的専門能力開発）単位取得の継続教育とその報告も行わなければならない。そのためには、研修や各種セミナーに積極的に参加し、新しい内部監査関連の知識や技能を得ることに努める必要がある。また、監査に関連する知識・技能以外にも、内部監査人として習得すべき知識、情報、法令等もあり、以下、当研究会の「生の声」を含めて具体例を紹介する。

◎具体的事例

- 日本内部監査協会の内部監査推進全国大会など各種セミナーにできるだけ参加し、内部監査についての知識と技能を高める。
- 日本内部監査協会の内部監査入門講座・基礎講座、実務演習Ⅰ（基礎）、Ⅱ（実践）、Ⅲ（応用）を習得状況や経験年数を踏まえて段階的に受講させている。コンプライアンス、リスク・マネジメント、簿記、税務等を監査テーマにより、受講者本人と相談の上決定している。
- 業界や上部団体の研修・研究交流会に参加し、内部監査人のネットワーク作りに関わっている。また、地域の工業会や各種団体が開催する連絡会で情報交換をしている。
- 他部門主催の研修（特に経理関係）へ参加する。
- 内部監査人全員の技能の底上げ、レベルアップを図ることを主眼に、有資格者が講師役となり部門内で自主勉強会（C I A：PartⅠから）を毎月1回（1時間）開催。また、タイムリーなテーマ（I F R S対応など）も取り上げ、勉強会がワンパターン

にならないように意見交換、討議も行っている。

- 研修・セミナー参加者が、「受講報告書」を作成し、配付資料とセットにして専用の回覧バインダーに挟み、研修に参加していない（費用の関係上、参加できなかった）他の部員に回覧する。

(2) 資格取得（C I Aなど）の奨励と資格保持者の研究会参加

内部監査部門へ配属となり、最初に「どういったことを一通り勉強すればよいのか」わからないことがある。また、自社の内部監査人に対する人事部門の研修やステップアップのための教育プログラムが不十分な体制もあろう。その解決策として、資格取得を目指すことは1つの方法である。ここでは、資格取得への取り組みと資格取得後の活動について具体例を挙げる。

◎具体的事例

- 日本内部監査協会主催の「内部監査士認定講習会」は強制的に全員に受講させ、「内部監査士」の資格を取得させている。
- C I AやC I S A（公認情報システム監査人）の資格取得を推奨している。
- C I Aだけでなく、ビジネス実務法務や日商簿記を内部監査部門に異動後に取得した。監査にとって法律、会計・財務にある程度の知識があると強みになることから積極的に挑戦した。
- 外為法（外国為替及び外国貿易法）と輸出管理の実務上、自社取引で注意すべきことを理解しておく必要から、C I S T E C（財団法人安全保障貿易情報センター）主催の安全保障輸出管理実務能力試験（STC Associate）を室員全員で受験し、認定証を取得した。テキストと問題集はC I S T E Cのウェブサイトから購入できる。
- C I Aフォーラム研究会への参加により、他社事例の研究や情報交換を実施。研究テーマに限らず、守秘義務を前提に、例えば

自社の抱える問題点や悩みを話し、着眼点や対応事例などを皆で議論している。

- I S A C A（情報システムコントロール協会）や日本システム監査人協会が開催する月例会や定例研究会などは他のセミナーと比較して費用負担が軽く、受講証明書も発行されるので参加している。

(3) 内部監査人へのOJT

内部監査部門で人材育成のための教育が必要となるものが大きく2つあるのではないだろうか。1つは内部監査に関する知識・技能、もう1つは自社の置かれている状況把握（重要リスクや組織・人の抱える問題点など）だと考える。特に後者（自社の状況把握）を、いかに効率的に教育していくか腐心するところである。以下、取組事例を紹介する。

◎具体的事例

- 新任者は、最初は先輩社員の補助者とし、定例的な監査から実施させるようにしている。また、監査に当たって、過去の同種の監査テーマの監査資料・調書等を読ませている。
- 監査報告会を実施し、監査上で起きた問題点、できていなかった事項のフィードバックや意見交換を行っている。
- 監査対象部門の業務把握とコミュニケーションを重視するため、日頃から各種会議や官公庁の立ち入り検査等に陪席させ、課題・問題点の共有化を図っている。
- 監査計画立案時と監査報告書完成時に、内部監査部門の全員でミーティングを行っている。監査結果については、ミーティングで合意後、監査責任者より各事業本部の担当役員へ説明（この場には内部監査部門全員参加させている）。改善提案事項の支援協力、それ以外の課題や監査対象部門の意見・要望等も責任を持って伝えるようにしている。
- 他部門の模範となるように内部監査部門内でルールを決め、その遵守とチームワーク

を厳しく指導している。（以下は、職場に実際にポスターにして掲示しているもの）

職場の行動規範（ガイドライン）

- ・ 私たちは、他人の意見をよく聞きます。
- ・ 私たちは、業務上知り得た情報を絶対外部に漏らしません。
- ・ 私たちは、担当者と経営者の両方の視点でモノをみるようにします。
- ・ 私たちは、問題点の指摘だけに終わらせず、改善策を提案します。
- ・ 私たちは、専門性を高めるために、勉強します。

(4) 社内他部門との連携、助言及び教育活動

自社の他部門で、例えば品質管理、品質保証部門が主管となってISO内部監査が実施されている場合、内部監査部門と交流がなく、ISOに関する監査情報が得にくいこともある。また、自社のコンプライアンス教育において、社員教育に手が行き届かず問題が改善されない、問題が再発している部門がある場合には、内部監査人が他部門と連携し、助言や教育活動も行っていくことも重要である。一方で内部監査人の知識と伝える力が問われることにもなり、こういった場面への積極的な働きかけは人材育成の面からみても必要である。

◎具体的事例

- 社内各部門のISOに関する会議・内部監査・認証審査に陪席し、ISOの有効性を高めるべく、部門長他ISO推進責任者・内部監査員に対して助言、提言を行っている。同様にISO以外でも、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、労働安全衛生委員会等に陪席し、情報収集を図り、積極的に発言するようにしている。
- 自社の購買部門、生産部門の所属長や購買担当者を中心に、下請法（下請代金支払遅延等防止法）教育を内部監査部門長が講師

役となり行った。また、自社取引で想定されるパターンにアレンジして作成した簡易テストを講習会参加者対象に実施した。

下請法社内研修会 簡易試験（一部を抜粋）

◆各設問について、下請法上正しいもの又は問題とならないものには○を、間違っているもの又は問題となるものには×を付けて下さい。（質問事例の解答は文末に記載）

（問1）販売している製品の原材料として、規格品（標準品）である鋼材を一定の長さで切断させた場合は、下請法の製造委託に該当する。

（問2）親事業者は、緊急であったので電話で発注した。注文書は下請事業者の了解を得て、納品時に交付することとした。

（問3）親事業者が、下請事業者に対して製造委託を行った場合は、取引に関する5条書類（納品書兼請求書等）を作成し、1年間保存する義務がある。

（問4）下請代金の支払期日を検査完了日をもって納品があったとみなし、受入検査合格日から60日と定めた。

（問5）下請事業者が発注部品を指定納期通りに納品しようとしたところ、親事業者は顧客からの納品延期を理由として指定納期を延期した。

（問6）親事業者は、販売実績が当初計画を下回ったため、下請事業者と協議し了解を得た上、下請代金の額に一定率を乗じた額を「協力金」と称して下請代金から減額した。

伝えとなってしまい、忘れてしまうことや、その都度バラツキも発生して伝え漏れも起きるであろう。それを防ぐためにも、文書化を推進していくことが大切だと考える。また、新任内部監査人に早く戦力になってもらえるように、口頭では伝えきれない細かなノウハウを盛り込んだ「監査マニュアル」の整備や自社の重要な継続課題を確実に文書で引き継げる準備が必要である。この文書化整備は「人材育成・教育」とも密につながっており、スピーディに教える上でも有効である。

また、文書管理面においては、自己流のデータ・ノウハウ保存といった単に貯め込むだけに陥らないように将来の「活用」を意識して、後の内部監査人が見る気の起きる（見やすく重要なものに絞った）整理整頓を行う工夫が肝要である。

◎**具体的事例**

- 「内部監査実施マニュアル」に基本的なことを盛り込み、継承している。

内部監査実施マニュアルの主要項目

- ① 内部監査の概要——「本質と目的」「心得」「監査の方法」「業務の流れ」等
- ② 監査の実施手順——「年度監査計画の立案と承認」「事前準備」「監査の実施」「監査報告書の作成と報告」「監査所見等に対する回答結果報告書の作成と報告」「改善回答結果報告書の作成と報告」等
- ③ 各部門の自己点検——「自部門点検の役割と位置付け」「自己点検の実施手順」等
- ④ 監査データ・資料等の管理——「保存資料」「保存方法」「保存期間」等

2. ノウハウの蓄積

(1) 文書化

教科書に載っているような一般的な内部監査に関する知識とは別に、各社独自の組織や人員のこと、課題・問題点や監査上のノウハウ等については、文書化ができていないと口

- 監査別反省文の作成を実施。ノウハウ蓄積と次回の監査に役立ててもらうことを目的に、監査終了後、担当当事者が反省文をまとめている。反省文のまとめは監査の最終ステップとなっている。

- 監査の段階別（準備・往査・まとめ）、項

目別の「気付き事項」を作成している。例えば、往査段階での面談という項目では、監査対象のA営業所では面談場所に適した応接室がないことから、外に出て近所で落ち着いて面談が実施できた。具体的な場所も記録している。

- 監査アプローチや手続作成の過程の明確化が大事。監査実施手続の確定までの過程を明確に残しておくことにより、後に引き継ぐ内部監査人にも何を監査すべきか文書上においても判断できるようにしている。
- 「監査品質改善プログラム」を毎年作成している。このプログラムに基づき、常勤監査役から評価してもらうようにしている。
- ドキュメンテーションと監査ツールの整備が大事である。監査を一通り終えたら、一連のドキュメントを過不足なく整備し、ファイリングする。後から見る価値がある情報は限られているので、思い切って整理する。保存すべき資料は1件の監査で厚さ15～20mmくらいのフォルダに納め、後の資料は捨てる。監査ツールは、同じテーマで他の組織の監査人が利用することと、自分が数年後にもう一度監査する場合を考えて、使いやすいように整備している。
- 監査テーマに通し番号を付している。監査資料（調書含む）、監査報告書、改善回答書、改善状況報告書とも共通番号とし、後から見やすいようにそれぞれを区分して4色のファイルに保存している。

V. 1人実施監査の手続と判断

<当項目を取り上げた目的>

少人数の内部監査部門での監査の実施に当たって、直面する課題とそれへの対処方法について、監査を実施するステップである「計画フェイズ」「実施フェイズ」「判断・報告フェイズ」の3段階に区分して論じる。

ここでは、少人数の最も典型的な様態であ

る「1人で実施する監査」を前提として、1人実施監査で特に重視すべき2項目、すなわち、

- ・ **効率性と有効性**：1人実施監査においても効率性を維持し、有効な監査成果を上げるための取り組み
- ・ **客観性**：1人実施監査で最も懸念される「独りよがり」や「独善性」に陥ることなく、客観性を保ち、公平で納得性のある監査を実施するための取り組み

を中心として、具体例を交えて考え方を論じる。

1. 計画フェイズ

1人で実施する監査において、計画フェイズにおける課題と対応は以下のとおり。

(1) 日常の情報収集

内部監査部門に従事する人員が多いほど社内情報を入手する機会に恵まれるが、少人数とりわけ1人実施の監査においては必然的に社内情報から疎遠になりがちであり、したがって、積極的に情報収集に努めることが重要である。考え方と具体的事例はⅢ. 1. (4)を参照のこと。

(2) リスクアプローチでの監査テーマの選定

リスクアプローチでの監査テーマ選定、監査計画立案が重要であるが、少人数の内部監査部門では監査テーマ数が限られることもあり、効率的な人的資源の投入により効果的な監査を実施するために、テーマの選定はより重要となる。

C S A（統制自己評価）や業務リスク評価などの取り組みがあればそのデータを参照し、経営層にヒアリングを行うことによって経営層が感じている業務リスクや内部監査への期待などを聴取し、総合的に優先順位をつけて監査テーマ候補の検討に利用する。それらを基に、リスク評価レベルの高いテーマを優先的に監査計画に取り上げるようにする。

◎具体的事例

- 内部監査部門独自でもリスク評価をしているが、社内でリスク・マネジメントの一環として業務リスクの評価が行われている。その結果から重要リスクを抽出し、監査テーマ選定の参考としている。社内の業務リスクを抽出して評価することは困難で作業量の多い業務のように思われがちであるが、「日常業務の中で気になる業務を洗い出し、リスクを相互討議で出し合う」というだけでも、意外と多くの業務リスクが出てくる。
- 経営層へのヒアリングを行い、彼らが持っているリスク意識や内部監査への要望を聞き出して監査テーマの検討に活用している。そのことによって経営層のニーズに合致した監査計画の立案につなげる。また、ヒアリングを行うことで、経営層に内部監査に対する関心を持ってもらう動機付けともなっている。

(3) 監査計画案のレビュー

1人で実施する監査においては、内部監査部門内に相談・意見交換する相手がいないことが多く、監査計画の立案において独善的な考えに陥る懸念がある。1人で監査計画を立案することにより監査人の独りよがりな考えに陥ることを避けるために、監査役との連携が有効である。考え方と具体的事例はⅢ. 2を参照。

(4) チェックリストの作成と質問項目の優先順位付け

1人実施監査においては監査を1で行うため、監査における役割分担や協業、相互補完を期待することができない。

複数人数で業務分担ができず、1人で効果的に監査を実施するためには、事前に作成するチェックリストがより重要となる。質問と記録を1で行い、重要項目に抜けがなくかつ効率的な監査を実施するためには、質問項目の優先順位をあらかじめ決めておくことも

有効である。

また、質問項目は事前にアンケート形式で伝えた上で往査までに回答を得ておき、基本情報を知った上で監査するのが効果的である。

◎具体的事例

- チェックリストは事前に監査対象部門に伝達する。それにより監査の意図や点検の重点項目が理解され、効率的な監査につながる。また、項目によっては事前に回答を提出してもらい、往査当日はその回答結果を基に突っ込んだ質問や点検をする。

(5) 往査日程の調整

内部監査は、監査対象部門の協力を得て効果的に監査を実施することが重要である。

往査日は一方的に設定して通知するのではなく、監査対象部門の業務の繁忙や他の監査との重複、監査を受ける負担等を勘案して設定し、監査対象部門がより協力的に往査を受け入れてくれる条件作りが大切である。

◎具体的事例

- 年間計画を立て、監査対象部門にあらかじめ監査計画を業務計画に組み込んでもらっている。対象部門にも年間業務の繁忙があるので、それに合わせた日程調整をしている。監査役監査や外部監査（会計監査、監督官庁の監査等）の予定を把握し、それらとも重複を避けるようにしている。

2. 実施フェイズ

実施フェイズは、往査前の監査段階（プレ監査）と往査中の監査（監査本番）に分けて整理した。1人で監査を実施する際に往査前のプレ段階で、どれだけきめ細かく準備できるかが監査を成功させる上で重要なポイントとなる。往査前の監査は計画フェイズに含めてもよい。

2-1. 往査前の監査段階（プレ監査）

(1) 監査手順の標準化

1人で監査する場合は、特に重要な項目の質問漏れ、確認不足、単純な間違い等を防ぐ

必要がある。そのため、事前に収集した情報や調査した内容に基づき監査プログラムを作成しておく。監査プログラムには、責任者等へのヒアリング事項、現地確認事項、閲覧する資料一覧等を含む。また、良い事例も把握し横展開し、是正すべき事例は良い事例を参考にする。

◎具体的事例

- （必ずしも1人実施監査に限るものではないが）日本内部監査協会の『内部監査実務全書（上・下巻）』等を参考にあらかじめ監査手続書、チェックリスト、マトリクス表を作成しておき質問漏れを防ぎ、入力負担を軽減するようにしている。
- 監査テーマは、全部署に共通した項目と部署固有のリスク項目で設定し、共通するテ

<稟議決裁に関する監査手続書>

ーマは横串を刺す。共通した項目を監査することで良い事例が発見できれば、是正すべき事項に関して具体的な業務改善につなげることができる。

(2) 質問（ヒアリング）項目の事前送付

基本的な確認事項は、できるだけ事前に書面で回答してもらうことが監査を効果的にする。それに加えて、責任者等への質問（ヒアリング）項目についてもできるだけ予備調査時点で送付し、内容を確認し資料の準備等をしてもらう。更に実施可能な改善策についても考えてもらう。事前の質問項目の送付は、事実即して具体的な回答や監査証拠を入手する上で望ましい。

また、質問（ヒアリング）事項についても、監査役に事前に相談することで独りよがり

カテゴリー	監査の要点	監査手続	監査結果
管理体制	1. 稟議制度は、起案者、上司の一次承認、関係者との合議、最終決裁者の決裁が迅速になされるように定められているか。 2. リスクの程度に応じて最終決裁者が適正に決裁できるように回議・合議する仕組みになっているか。 3. 稟議制度は、起案者、上司、決裁者の責任が明確に定められているか。 4. 稟議手続及び決裁基準は、管理監督者及び経営管理者に周知されているか。 5. 相見積り等コスト低減策は実施されているか。	稟議規程の閲覧、 稟議フローの確認 稟議規程の閲覧、 稟議フローの確認 稟議規程、決裁基準の閲覧 稟議規程・決裁基準の閲覧 稟議書の閲覧	
規程等の整備	1. 稟議決裁に関する規程は整備されているか。 2. 旅費交通費・渉外費等関連する規程は整備されているか。 3. 取締役会規則、常務取締役会規則等と稟議決裁基準は整合しているか。	稟議規程の閲覧 出張旅費規程等の閲覧 規則、規程の決裁基準の整合を確認	
担当部局の責任・権限	1. 担当部局の役割と責任は明確になっているか。 2. 稟議関連資料の保存期限は適切か、また遵守されているか。	稟議規程を閲覧 稟議書ファイルを閲覧	
稟議作成原則	1. 事前稟議の原則は守られているか。稟議の漏れはないか。 2. 支出を伴う稟議は支払日の○日前までに決裁を得ているか。 3. 相互に関連する稟議事項は、原則として一括して稟議をしているか。	稟議書の閲覧	
決裁区分の遵守	1. 決裁に当たって条件等を指示された場合は、条件が守られているか。 2. 不承認及び保留となった案件が、実施されていないか。 3. 保留となったものが棚晒しになっていないか。 4. 承認された案件は、6か月以内に実施（着手）されているか。	稟議書の閲覧 関係者からの聴取	
決裁基準の遵守	以下のものが稟議されているか。（以下略）		

なることや経営的に重要な項目の漏れを防げる。

◎具体的事例

- 予備調査の一環として、監査対象部門の責任者にヒアリングをしている。ヒアリングの内容は数日前に事前送付し、監査の着眼点を相手方に伝え、監査で閲覧する資料を事前に準備してもらう。最近では、監査で閲覧したい資料が紙ベースで保存されることが少なくなり、PCの中に保存されることが多く、閲覧したいデータがどこに保存されているかもできるだけ事前に確認できる方が効率的に監査できる。
- 事前に共通するリスク項目については、アンケート用紙により、メールで回答をもらっている。共通するリスク項目以外の確認事項については、予備調査時に事前に質問事項・問題点などを連絡し監査対象部門自身でその内容を確認し、改善策などを検討してもらっておく。

(3) 往査のシミュレーションを実施

1人実施監査においては人だけでなく、時間・予算等も限られることが多い。効率的かつ効果的な監査を実施するには資源をいかに配分していくかが重要である。往査前日等に時間はかかるが往査のシミュレーションをしておく。実際に往査すると予想外のことも起こり得るが、想定可能な範囲でシナリオを描いておくことと実際の場面であせらずに対応できることがある。

◎具体的事例

- 限られた時間の中で効率的に効果的に往査を実施するために、質問・聴取事項の記録、予備調査等の資料の点検確認等を周到にしておく。検証のねらい、視点について具体的な検証内容が不足しないかには注意しておく。

<往査前のシナリオの概要>

往査で監査対象部門に質問する場合は、

特に監査対象部門の業務、担当者に応じて最初から重要な問題点に切り込むか、後にするかなどの順番を検討し、あらかじめ想定可能なシナリオでストーリーを組み立てておく。

監査対象部門用のシナリオ（往査時内部監査マニュアル）の各監査事項（タイトル）には今回の内部監査項目ごとの重視度合いを記号（例えば◎・○・△・□ 数値1～5）でわかりやすく明示しておく。特に最終監査報告において改善報告を求める指摘事項に該当する項目であるか、改善報告までは必要のない注意事項・提案事項に該当する項目であるのか往査準備段階で目途をつけておく。

監査対象部門用シナリオ（往査時内部監査マニュアル）の質問事項に順番を振っていく。また予備調査等で入手した根拠となるべき資料ファイルに付箋を貼り、その付箋に質問事項に該当する順番をあらかじめ記入し、ヒアリング時にすぐに監査対象部門に示せるようにしておく。また根拠となる通達、書式様式など監査対象部門に今後改善するに当たって参考資料となり得る場合はその写しを余分に狭んでおき、必要に応じて提供可能な状態にする。

以上について検討した上で、往査前日までに監査対象部門用のシナリオ（往査時内部監査マニュアル）に従って重要なポイントとなり得る項目に絞ってヒアリング往査の予行演習を実施し、時間を計って時間配分、監査漏れがないか確認しておく。

(4) 評価基準について事前に合意

内部監査部門が少人数であることは、企業（組織）の全体規模も小規模である場合が多く、社内規程等の規程類の整備も十分ではない場合が多い。したがって、ルールへの準拠性を根拠として監査を計画する場合においても、判断基準となる規程類がない、又は十分

に機能していない場合には、事前に評価基準を明らかにし、監査対象組織と合意しておくことが、客観的な監査において必要である。基準がない場合は、会社の方針や目標、社会通念等に照らして妥当な基準を基にすることが必要である。

◎具体的事例

- 現場（監査対象部門）の声を聴くと、ISOの内部監査に比べて判断根拠が不明で納得性がない（低い）という意見が多かった。納得性が高い内部監査を目指し、事前調査に基づき作成したチェックリスト兼調書及び判断根拠となる法令・規程等を事前提示し、監査対象部門の理解を得て監査を行うようにした。
- 監査基準をあらかじめ監査対象部門と合意するように改善した。法令や契約、規則・規程等がある場合は、それらを基準に監査を行い、ない場合はリスクの低減のために基準やルールを作成するように働きかけるか、経営トップや担当役員の方針を基準にして監査を行う。そのため正式の監査報告を提出する前に担当役員の意見を聴取するようにしている。そのことで指摘事項の効果的なフォローの効果も見込める。

(5) 主管部門との連携

総務や法務、経理、品質保証等の本部の主管部門は、監査が終了した時点で監査対象部門とともに改善活動の主体となるケースも多い。1人実施監査ではとりわけ主管部門を上手に巻き込むことが必要であるが、考え方と具体的事例はⅢ. 1を参照のこと。

2-2. 往査中の監査（監査本番）

(1) 監査対象場所の環境観察

監査対象場所での情報収集は重要である。それは書類に目を通すことや監査対象項目に注視することだけでなく、全体の職場環境を概観する必要がある。そのため往査する際には普段から業務に従事している職場環境について観察することも重要である。

◎具体的事例

- 監査場所においては部屋に入った最初の場所で用意された部屋全体を観察し、その場の雰囲気、空気の流れるように感じる。
- 休憩時間等を使って監査の対象場所となる職場の机、戸棚、部屋の隅に置かれ積み上げられた書類の状況等をできる限り観察する。
- 掲示板に貼られた掲示物なども極力確認する。この場所であたかも自分がその一員として働いている姿を想像してみる。百聞は一見にしかずで、職場の環境の温度差を感じるようにしている。

(2) ヒアリング時の記録

1人実施監査においては監査を1人で行わざるを得ないため、監査における役割分担や協業、相互補完を期待することができない。そのため、事前に作成するチェックリストが重要な要素となる。

◎具体的事例

- 質問と記録に関しては、往査においては聞くことに傾注するため、メモだけでなく、ICレコーダー等で要点を後で確認できるようにしている。後の協議において疑問点が生じたときは録音を聞き直すなどにより思い込みや偏見、間違い防止を図る。ただし、ICレコーダー等の録音機を使用する場合、必ず、監査対象部門との信頼関係を崩さぬよう対応者にはその趣旨を説明し事前に了承を得ている。録音機を使用することにより、最初は対応者の緊張が解けにくい、通常は次第に録音機の存在を忘れて話し合われることが多い。また、録音機があることにより、監査対象部門への質問に対して対応者の暴言、雑言など意味のない発言、態度が抑えられるという効果が生じることもある。

(3) ヒアリング方法

現場往査ではできるだけ、話しやすい環境（指摘することが目的でなく、問題点を関連

部署に認識させ、改善を図る)が重要で監査対象部門から十分話を聞くことに注力する。また同時に質問事項に対する監査対象者からの回答の際、態度、挙動、雰囲気などを十分観察することも必要である。

◎具体的事例

- YES、NOのどちらかに言及した直接的な質問は話の展開が広がらないため極力避け、結果を生じた原因、経緯など自発的な話をしやすい話題から入る。
- 特に指摘すべき事項と思われる焦点になる問題の話題になった場合、相手の視線を観察することも重要であるが、監査人の偏見を持たぬよう平常心を心がけている。

(4) ヒアリング時の同席

1人実施監査においては監査を1人で実施することが原則であるが、可能であれば複数(最低2人以上)でのヒアリングができないか検討することも必要である。1人実施の場合は、主観的な思い込みや単純な間違いを防ぐために特段の配慮が必要である。

◎具体的事例

- 往査では、状況によって業務監査を担当している監査役に同席してもらっている。監査役の業務監査を効率的、効果的に実施、監査対象部門の監査負担(時間制約)を軽減する上でも有効な場合がある。
- 内部監査部門では持ち得ない専門的知識によるサポート支援などを受けるため他部門と連携し、往査への同席、意見聴取などを通じて監査の補完を得る。

(5) CSAの利用

監査対象部門に対し、内部監査ではカバーできない部分に自己点検を進めてもらうよう働きかけることも必要である。特にリスク評価に関して監査対象部門でのリスクに対する自己評価を参考に監査を進めることは、有効な監査手法である。内部監査での指摘事項を突きつけるばかりでなく、監査対象部門自らがリスクに対して自己点検し改善することの

きっかけを醸成することも重要な業務監査といえる。

◎具体的事例

- 事前に業務監査に関するチェックリストを配布し、問題点を認識するよう自己点検を実施してもらっている。
- 業務監査としてだけでなく、業務リスクの自己点検活動を品質管理であるTQC活動(Total Quality Control:全社的品質管理)を通じた問題解決の改善・改革として実施している。

3. 判断・報告フェイズ

1人で実施する監査において、判断・報告フェイズにおける課題と対応は以下のとおり。

(1) 結果を判断するに当たって

監査結果を判断して報告書をまとめるに当たり、判断の根拠を明確にすることは、納得感があり効果的な改善につながる監査結果をまとめる上で重要である。

内部監査人個人の偏った判断と言われることなく、客観性を保ち、監査対象部門に対して納得できる説明力が必要である。法令や社内規程等の基準が明確な場合はもちろんであるが、明確な基準がない場合も、何によって判断したかを説明できなければならない。判断に迷う場合や基準を確認するために、社内の関連部署(例えば支店の経理業務に関する監査であれば本社の経理部門等)に相談、確認することも有効である。

◎具体的事例

- 社内の関連部署との意見交換は、監査計画の段階から行い、当該部門の監査に対するニーズを聞くようにしている(「普段から現業部門のこんなことが気になっているが、この機会に点検してほしい」などの要望を聞くことができる場合がある)が、結果の判断においてもこれら部門の意見を聞くことにより、より客観的で説得力のある判断をすることができる。また発見された

課題の改善はこれらの部門の力を借りる場合も多いので、効果的な監査のためにより良いコミュニケーションを保つことが大切である。

(2) 報告書案のレビュー

監査計画の立案と同じく、監査結果報告書をまとめる段階においても、1人実施監査においては監査人の独善的な判断に陥る懸念がある。

◎具体的事例

- 監査結果の報告書案を監査役に説明し、意見を求めることで偏りのない客観的な視点で監査意見を述べるようにしている。

(3) 規程と現実の乖離についての判断

規程は制定されているものの実際の運用が乖離していることは、小規模の企業（組織）においては珍しくないことである。現に存在する規程の遵守だけを述べたのでは、監査対象部門の納得感が得られない場合がある。

正式な手続によって制定された規程類があれば、第一義的にはそれに従わなければならないが、実際にその規程を守らない場合のリスクの大きさ、守るためのコスト（時間、手間等）をトレードオフして、規程に従うことが合理的ではないと考えられる場合には、規程の見直しを提案することも視野に入れて考えなければならない。

ただし、規程を守らないことによって看過できないリスクが存在する場合には、そのリスクを容認していることを経営層が認識していることを確認しなければならない。

(4) 監査対象部門との合意形成

監査結果報告書の原案を作成した段階で、監査対象部門に説明し意見を求めることは、監査結果の納得性を高め、改善助言についての理解を深めて改善実施を促す動機付けとなり、結果的により効果的な改善が行われ、内部監査の生産性を向上させるのに有効である。

また、結果の伝達は監査対象部門長に対して行うだけではなく、組織内会議において管

理者が出席している場で説明することも、監査対象部門の理解を深め、内部監査が組織に浸透して受け入れられる監査となることにつながる。

また、監査対象部門が日頃から自ら課題として感じているが、予算や人的制約のために改善に着手できないでいる事項がある場合、内部監査人の指摘を後押しとして改善に取り組みたいと思っている場合があり、発見事実の中にそのような事例がある場合は効果的な改善活動を促す働きをすることも内部監査人の機能と考えられる。

◎具体的事例

- 改善策の実施について、内部監査部門が監査対象部門を支援して、一緒になって実現できることがある。他部門に一緒になって働きかけることでより確実な改善につなげる。例えば、内部監査人は、監査活動を通じて監査対象部門の強みも弱みもよく把握し、他組織のベストプラクティスについても最もよく知っている。そのことから、改善の具体的なアイデアを提案したり、監査対象部門に協力して改善活動を進めたり、あるいは改善のためのワーキンググループの立ち上げを積極的に支援し、状況によってはリーダーシップを発揮し、効果的な改善活動に寄与している。

(5) 業務品質の向上に役立つ監査報告

内部監査の視点は、ルールの準拠性ばかりでなく、業務の有効性と効率性も重要であり、監査とその後の改善活動を通じて業務品質の向上に役立つ監査報告をすることが求められる。

監査報告における改善助言に基づいて組織の特性に応じた最善の改善を行うことにより、業務品質の向上を図ることが重要である。

また、小規模の企業（組織）においては、経営者が非常に強い権限や発言力を持っている場合（いわゆるワンマン社長）があり、監査報告に対しても影響力を行使することがあ

る。経営者の意見は尊重しつつも、内部監査人としての立場を堅持し、「内部監査の専門職的実施の国際基準」等に照らして判断と行動をすることが求められる。

VI. 少人数内部監査部門の認知度向上

<当項目を取り上げた目的>

一般的には内部監査という言葉はなじみが薄く、監査という言葉だけで「社長のスパイ、粗探し」と捉えられがちである。また、監査する側も重箱の隅をつつくような指摘をしてしまったり、指摘だけして改善のための提案がなかったりすると、監査対象部門から監査に対するアレルギーを持たれてしまいがちである。監査のため資料やデータと向き合うことも必要だが、内部監査の品質向上のためには自身のコミュニケーション力のアップを図り、幅広い情報収集を図ることに注力する必要がある。

以下、その課題及び具体策について内部監査の必要性の浸透と改善促進の切り口で課題及び対応策について記載する。

1. 内部監査の必要性の浸透

人間はその立場により、考えることも言うことも違って来る。特に、少人数監査部門の場合同じ部門の人数が少ないわけで、言わば味方が少ないともいえる。

1人でも多く、また、より経営トップに近い人に内部監査の必要性を理解してもらい浸透させていく必要がある。そのためには以下のようなことが考えられる。

- 内部監査の目的は、リスクを低減し、不祥事を予防する、更に業務の有効性や効率性を高めること

で経営に価値を付加することである。そのことを常に自覚し、また監査対象部門をはじめとする関連部署に伝えていくことが重要である。


- 内部監査部門に対するアレルギーを和らげるために社内のイントラなどによりコンプライアンス関連等の情報発信を常に行い、内部監査の認知度を上げていく。
- 仮説構築力を磨く。そのために常日頃からできるだけ様々な部署のミーティングや社内会議に顔を出し、顔を売るとともに情報を得る。また、外部セミナーなどにも積極的に参加し、情報を得る。内部監査の活動の元は情報なので能動的に情報をとっていく努力が必要になってくる。いつも自身のアンテナを磨き情報に敏感にならなければいけない。
- 監査対象部門の困っていることや会社に対する要望事項を聞き、妥当なものは経営陣へ伝え、その橋渡しとなる。

◎具体的事例

- コンプライアンス関連情報を発信する（社内イントラや廊下へのコンプライアンス新聞等の掲示）。

できるだけたくさんの人に読んでもらえるように、業界に関連のある旬な話題で、毎回ストーリー性を持たせ、短時間で読める分量にして定期的に継続して発行している（通り一遍の単なる情報では忙しい中なかなか読ん

<コンプライアンス新聞の事例（A4サイズ1枚）>



今月のコンプライアンス
No.100

「テーマ（例：女性専用車両）」

<導入部分> 例：痴漢対策として2001年に・・・

<登場人物紹介>
例：・今麩羅（コンプラ）さん～利須久（リスク）食品（株）コンプライアンス室室長
・山本さん～営業部係長

<ストーリー>
例：営業部での会話より・・・

<クイズコーナー>
例：・・・男性が乗ることは法律に違反するのでしょうか。

<回答> A. 違反する B. 違反しない

でもらえない。社内の人間に興味を持ってもらえるように、常に工夫している)。

- プロジェクト責任者の了解をとり、気になるプロジェクトミーティングがあれば、積極的に参加している。監査資料やデータだけの情報では見えない生の声が聞こえてくる(決まりや理屈だけでなく、現場の感覚も常に持つておくことが現場に認めもらえる改善提案につながる。現場情報の有効な収集手段になる上内部監査の認識度向上にもつながる)。
- 内部監査としての指摘改善提案事項の客観性を高め業務品質を上げていくため、各種の研究会や交流会に積極的に参加して常に知識・意識の向上を図っている。そして他社の状況を知ること自社に役立っている。また常に何事も「それっておかしくないのかな」という視点で物事を見聞きすることが問題点の発見につながり、内部監査の視点からの仮説構築力をつける源になる。気づき力を高めて仮説を構築するために、常に好奇心を持つようにしている。
- 監査対象部門に対し、監査終了後アンケートを実施する。監査対象業務の有効性・効率性向上のため質問表やチェックシートへの事前回答をお願いするほか、監査終了後問題点や良かった点・悪かった点を知り、監査業務プロセスを改善することにより、顧客(監査対象部門)満足度向上に努める(できるだけ負担をかけないようにアンケートの分量を考える。また、例えば監査対象部門の記入した○×の数を数値化して顧客満足度指数とする)。

2. 改善促進

指摘事項に対する監査対象部門の同意がない、あるいは不十分であると他人事になってしまったり改善が進まない可能性が高まる。また、少人数の内部監査部門の企業は規模が比較的小さく、人員的にも余裕がなく、指摘事

項に対する改善も後回しにされがちである。更に、内部監査部門も少人数であることから余裕がなく、ともするとついばなしになって指摘事項に対するフォローが十分できていない場合もある。

そのため、指摘事項に対しては、必ず同意を得るようにして当事者意識を持ってもらう

<内部監査実施後アンケート(責任者向け)>

- 設問1. 監査の実施時期はいかがでしたか
 特に問題はなかった
 もっと考慮してほしいかった
- 設問2. 日程の調整時期はいかがでしたか
 ちょうど良かった
 もっと早く調整してほしいかった
- 設問3. 予備質問書の内容については、どのように感じましたか(複数回答可)
 質問内容がテーマに沿って整理されており、わかりやすかった
 質問内容が抽象的でわかりにくかった
 自分の考えを整理するのに役立った
 担当者への確認が必要で大変だった
 その他(自由に記載してください)
- 設問4. 予備質問書の回答作成にどれくらいの時間がかかりましたか
- 設問5. 監査報告書の内容は、どのように感じましたか(複数回答可)
 納得できるものであった
 納得できないことがあった
 問題点が明確になり、良かった
 業務改善につながった
 細かすぎて業務が増えた
 仕事がやりにくくなった
 考え方の整理ができた
 参考になることがあって良かった
 その他(自由に記載してください)
- 設問6. 講評会の雰囲気はいかがでしたか
 意見交換しやすい雰囲気であった
 意見を言いにくい雰囲気であった
 その他(自由に記載してください)
- 設問7. 今回の監査を評価すると、5点満点で何点でしたか
 5点 4点 3点 2点 1点 0点
- 設問8. できれば簡単に結構ですので、前問の評点の理由を記載してください。
- 設問9. 自部門、他部門を問わず、今後監査して欲しいテーマや業務があれば記載してください。
- 設問10. その他、内部監査室に対するご意見があれば、何でも結構ですので記載してください。

ようにする。仮に同意が得られないような場合は、監査対象部門の話を良く聞きその要因を探る。その結果、内部監査人が納得した場合は指摘事項から外し、別の対応をとる（規程の改定や、当該事項の主管部門への働きかけを行うなど）。

また、改善がされないと意味がない。このことを肝に銘じて改善を促進するための行動を行う必要がある。理想は恒久対策であるが、できない場合は応急対応であっても改善のために行動を起こさせることが大切だと考える。

そして、改善策が実施可能な対策かどうかを見極め、実効性を上げるために適切な時期にフォローアップを行う必要がある。

◎具体的事例

- 監査後の講評会で指摘事項に対する同意（必ず署名してもらおう）を得るようにしている。その際に、発生原因等を聞いて提案に結び付けるようにしている。
- 社長に監査報告をする前に、監査対象部門に送り確認をとっている。
- 改善を進めやすくするために、社内他部門等の事例を挙げて改善のための提案をしている。
- 改善されないと大きな問題になると思われる内容の場合は、社長や監査役に改善を促進するために動いていただく。当社では、役員会の場で、社長から各部門長に監査室に協力するように指示がある。各部門長から、全国〇〇会議の場で発表するので（半期に1回）監査指摘事項をまとめて欲しいと依頼がある。各部門長は、その場で監査対象部署に改善するように指示しており、毎回同じ指摘のある拠点、部署には、厳しい指導がされている。
- 改善が行われないリスク・影響度を考慮し、他の監査スケジュールと調整し（例え

ば、J-SOX監査のロールフォワード等と組み合わせる）、半年から1年後を目処にフォローアップ監査を行い是正の確認を行う。

Ⅶ. おわりに

当フォーラムのメンバーも、少人数の内部監査部門であっても目線を高め、企業価値を高めるように、試行錯誤を繰り返している。

それぞれの課題に対して具体的事例を述べてきたが、実際に導入を検討すると、多くの課題が見えてくる。例えば、内部監査規程に「専門知識が不足している場合には、内部監査部門以外の者を臨時の内部監査人とする」とある場合、臨時の内部監査人のスキルをどのように評価していくのか、独立した立場で内部監査ができるのか、その間の業務に支障は出ないのか、臨時の内部監査人への教育も負担となってくる。

また経営層が持っているリスク認識や内部監査への要望を聞き出し、経営に役立つ提言をするには、少人数の内部監査部門、多人数の内部監査部門にかかわらず、1人ひとりが内部監査人としての知識、経験はもちろん、コミュニケーション能力、信頼、人望などを備えた総合的な人間力を磨くことが必要である。

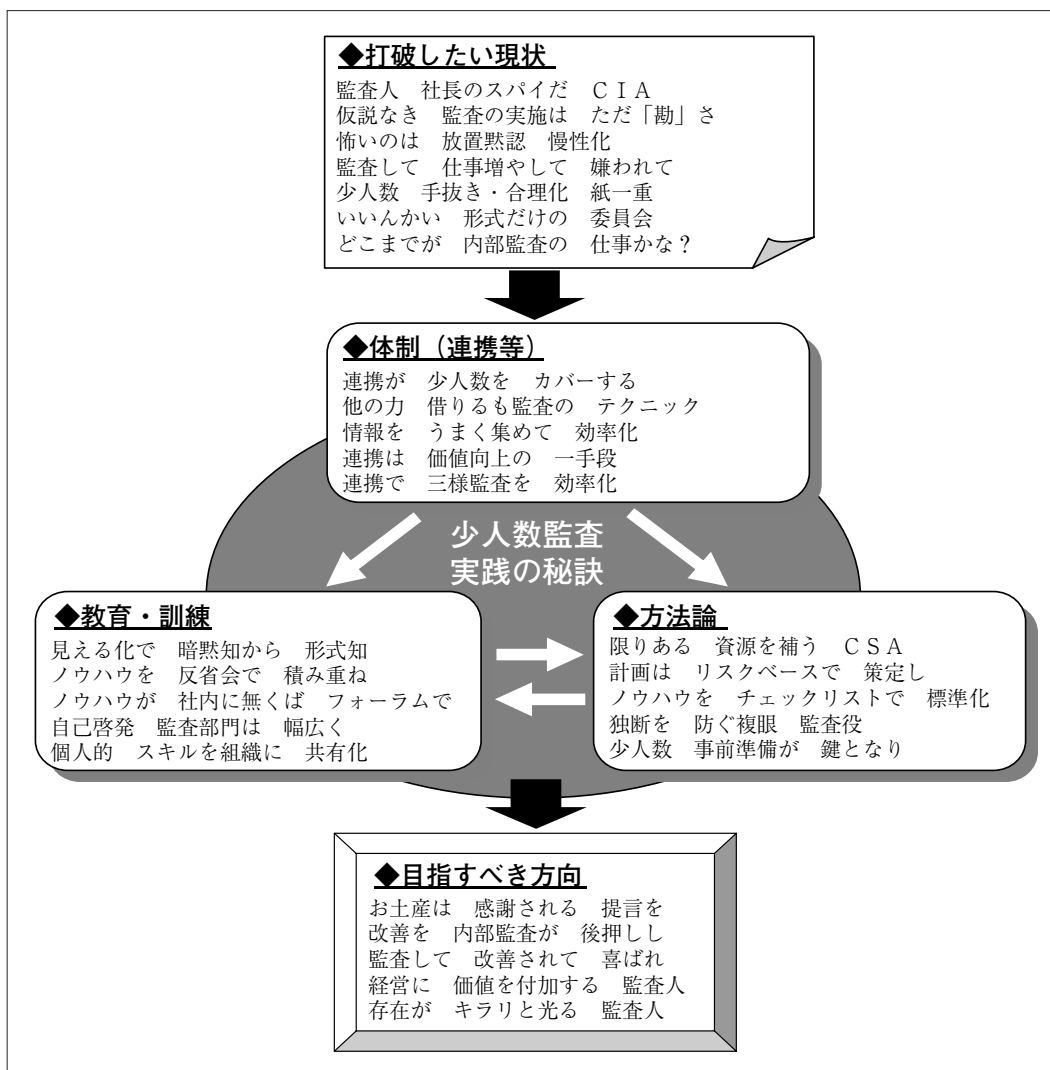
私たち内部監査人は、目標を高く持ち、地道に実績を積み上げ、経営者の意識を変え、内部監査部門に投資をしてもらうことが重要である。

本文での具体的事例を、それぞれ各社が検討され、組織体で運用することにより、監査の品質を更に向上させ、経営者の眼となり耳となり、経営に十分に寄与できることを期待する。

70頁の下請法簡易試験の解答

(問1) ○ (問2) × (問3) × (問4) × (問5) × (問6) ×

【付録】 まとめの川柳



<CIAフォーラム関西研究会No.17（少人数の内部監査部門研究会）メンバー>（順不同・敬称略）

役割	氏名	所属
座長	和田 寛	エスケー化研株式会社 監査室
メンバー	大橋実木夫	株式会社神戸ポートピアホテル 内部監査室
	工藤 秀隆	参天製薬株式会社 内部監査室
	篠原 基男	学校法人大阪成蹊学園 監査室
	輔信 智之	日本ピラー工業株式会社 内部監査室
	園川 隆秀	上野製薬株式会社 監査室
	辻田 光博	株式会社三ツ星 監査室
	中 政治	生活協同組合連合会コープきんき事業連合 監査室
	久木 治男	大阪ガス株式会社 技術戦略部
	南 里美	有限責任監査法人トーマツ 関西ブロック大阪事務所 エンタープライズリスクサービス
	山下 範朗	株式会社シャルレ 内部監査室

（注：メンバー氏名と所属は2012年1月10日現在）