

仮想組織体に対する外部評価の事例検証を通じて取り纏めた発見事象・改善提言マトリクス

関連する基準	基準の内容	発見事象	改善提言(当初)	提示先から予想される反応	事象の背景・原因	事象の想定されるリスク	改善提言(WHWの事例)
1000	目的、権限および責任	内部監査規程が年次ベースで見直されていない。内部監査規程は、IIAによる内部監査の新たな定義の勘案、内部監査部門長の責任の反映、そして取締役会からの承認の取得といった改定が必要である。	内部監査規程を年次ベースで見直し、内部監査部門の全責任を包含することを明確にする。改定した規程は取締役会の承認を取得する。	・年次で規程を見直す必要があるほど、内部監査体制や業務の内容は変わるものなのか。	・内部監査規程は組織体に価値を付加する内部監査業務の拠り所であり、その最新性を担保する重要規程としての位置づけ・必要性が理解されていない。	・内部監査規程が最新の状態に更新されないことで、経営陣や監査対象部署等に内部監査の位置づけや重要性が明示的に理解されないリスク	内部監査規程につき、IIA基準や組織体における他規程の変更の反映等、改定の要否を重要規程として年次で検討し、取締役会に報告、承認を取得する。
1110	組織上の独立性	組織図を見ると、内部監査部門長の直接の報告系統は副社長と営業責任役員で、取締役会への報告系統は副次的となっている。	取締役会は内部監査部門長の報告系統を評価し、内部監査部門長の独立性が侵害されていないことを明確にすべきである。	・内部監査固有というよりは組織体全体の問題であり、IIA基準上の望ましさはあるが、例えば内部監査部門長が社長直轄となっておらず、業務部門や管理部門を所管する役員に報告している場合でも、実際の監査遂行上の不都合(対象業務への指摘に対する抵抗等)がないと、中々問題点が認識できない。	・内部監査規程上、内部監査部門の目的、権限は定義されているが、責任の明確な定義がなされていない。また、同規程では、内部監査部門長は、監査担当役員、取締役会に内部監査の結果を報告する規程はあるが、内部監査部門の独立性・客観性を有効に保つための監査担当役員の兼担制限や、社長および取締役会へ直接的な報告は規定していない。 ・内部監査部門や内部監査部門長への社長や取締役会の期待が明確でなく、期待レベルも低い。	・監査担当役員が兼担する業務がある場合、その業務につき実施した内部監査の結果に関し、内部監査の独立性・客観性が担保されないリスク	(経営陣に対し、)内部監査部門の独立性を担保すべく、改組により、内部監査部門の報告系統を社長だけでなく取締役会の両者とする。
実践要綱 2060.2	-	内部監査規程は、内部監査部門長の任免に関する取締役会の参画や、CAEの処遇に関する取締役会の承認を必要としていない。	内部監査部門長の任免や処遇に関する(取締役会の)参画を検討する。	・内部監査規程関連ではあるものの、重要規程として組織体全体の問題であり、IIA基準上の望ましさはあるが、例えば内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会が関与していない場合でも、実際の監査遂行上の不都合(対象業務への指摘に対する抵抗等)がないと、中々問題点が認識できない。	・日本企業では、内部監査部門長に求められる資質はマネジメントと考えられており、従って、任免は取締役会ではなく、各部門長の任命と同等の位置付けとして取り扱われている。 ・日本企業では、内部監査部門長の評価軸が他の部門長と同等であり、内部監査部門長の処遇は、その独立性・客観性等を担保するために、取締役会の承認が別途必要との意識がない。	・取締役会の関与が不足すると、本来内部監査部門長に求められる資質(独立性・客観性・専門性等)が考慮されず、単にマネジメント能力のみで任命されてしまい、経営寄り、営業寄りの発想で監査を行うため、対応にコストや時間の係る本質的な指摘ができないリスク ・内部監査部門長の処遇・評価軸が他の部門長と同等であると、(内部監査部門長の評価が経営陣のみということ)経営執行に支障が生じような、ガバナンス・業務運営上の重要問題につながる指摘を行うことができないリスク(東芝の例が顕著)	内部監査部門の独立性を担保すべく、内部監査規程の改定により、内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会の関与を必要とする。
		現在の取締役会規程は、取締役会が内部監査部門長の処遇を決定若しくは承認する役割に言及していない。	取締役会規程を見直し、内部監査部門長の処遇や年次報酬の引き上げに(取締役会の)同意を必要とする。	・内部監査固有というよりは組織体全体の問題であり、IIA基準上の望ましさはあるが、例えば内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会が関与していない場合でも、実際の監査遂行上の不都合(対象業務への指摘に対する抵抗等)がないと、中々問題点が認識できない。	・取締役会メンバーが内部監査を重要視しておらず、内部監査部門長の処遇等を監査対象部門とその経営層のみによって決定することがその独立性に影響することを認識していない。よって、取締役会規程に掲載することの重要性を認識していない。 ・経営層と取締役会メンバーがほぼ同じであり、実質的に重複して取締役会規程に言及する必要性を感じていない。	・内部監査部門長の処遇等を経営層のみで決定しているため、内部監査の独立性が保たれず、経営層の意向を汲んだ監査報告となるリスク ・経営層と取締役会の有力メンバーが同じである場合は、取締役会規程に処遇の承認が言及された場合でも、経営に都合の悪い指摘はできないリスク(他のメンバーがいる場合は言及していないよりは良い可能性)	(経営陣に対し、)内部監査部門の独立性を担保すべく、取締役会規程の改定により、内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会の関与を必要とする。

仮想組織体に対する外部評価の事例検証を通じて取り纏めた発見事象・改善提言マトリクス

関連する基準	基準の内容	発見事象	改善提言(当初)	提示先から予想される反応	事象の背景・原因	事象の想定されるリスク	改善提言(WHWの事例)
1210	熟達した専門的能力	<p>監査対象部門に対するサーベイや経営陣へのインタビューの結果、監査対象部門には内部監査スタッフが望ましい水準の業務知識を有していないとの認識がある。</p> <p>内部監査部門は、IT関連のキーとなるリスクやコントロールに関する知識を含め、部門として責任を果たすのに必要な知識やスキル、そして他の資質を取得・保有していない。</p>	<p>内部監査スタッフのローテーションや社内における業務研修等を通じ、内部監査人の業務知識を向上させる。</p> <p>内部監査部門に十分な経営資源を投下し、監査対象となる業務の理解に十分な時間と人員を充当する(経営陣への提言)。</p> <p>IT監査専門家を雇うことや内部監査人に追加的な訓練の機会を提供すること、または適切な資格を有するIT監査人に従事させることで、IT監査の対象領域を拡大する。</p>	<p>例えば規制緩和の中で、会社が従来の業種とは異なる様々な事業・業務を手掛けるようになり、それらも監査しなければならなくなっているが、対象部署からは、「役に立つ監査を行うには、バックグラウンドの知識が足りない」と実施後のサーベイ(アンケート)で言われている。</p> <p>一方でアウトソースしようにも予算がない。要は「グループ会社の業務までカバーしろ」と言われても難しい。</p> <p>今までは経営から「やれ」と言われていたから監査してきたが、やはり対象部署から「何しに来たのか」と言われてしまっている。</p> <p>取締役会に監査実施領域に関する資料を出していないかとの質問には、「出していない」との返答とならざるを得ず、限られたリソースで「無理に対応している」ということを示す上でも、提出しなければならないものなのか。監査しないリスク、あるいは現行の陣容や業務知識でアシュアランスに限界があることを経営陣に明示的に認識してもらうことも、部監査人の義務なのか。</p> <p>メーカーの場合は品質評価等の第二線がしっかりとしているので、管理は任せて監査はこうした部署による統制の機能状況を見れば良いのではないかと。それ以上の監査が必要であればアウトソースしかないが、一方で社外スタッフに業務を一から分らせる(当事者意識を持たせる)のも課題。</p> <p>やはり最後は経営者の認識次第。監査を自分の名代(手・耳目)と思っていれば、自ずと資源配分も増えるので、外部評価としても経営者や取締役会に対しその辺りの問題提起を行ってもらう他ない(内部監査部門が言っても聞き入れてもらえない)。</p>	<p>監査知識だけで監査対象部門の業務や事業、属する業界に関し通暁しておらず、何度も同じような質問やレベルの低い、的外れな質問しか行わない。従って、対象部門は付加価値の高い指摘も提言も得られない。</p> <p>内部監査に必要な資源が投下されずに日程の消化に追われ、事前に対象部門を調査する時間が無い。</p> <p>内部監査部門をキャリアパスの一つと捉え、ジョブローテーションに組み込むと言う企業文化がなく、人材に偏りが生じている。</p> <p>内部監査部門を支えてきたベテラン世代の大量退職に対し、後継人材の育成が進んでいない。</p>	<p>監査対象からの有益な情報を引き出せないことにより、対象部門の実情とかけ離れた指摘や提言が提示されるリスク</p> <p>内部監査に対する信頼性を毀損し、他部署に対する監査にも悪影響を与えるリスク</p> <p>この結果、内部監査部門を希望する人材に事欠くようになり、ローテーション出来ず、後継者も育たないリスク</p>	<p>最も重要なプロセスの一つは事前準備であることを認識の上、業務プロセス等への精通に努めるとともに、対象部署による自己評価(コントロールセルフアセスメントやSWOT分析)を活用することで、課題やリスクの所在を把握し、実効的な監査に繋げる。(経営陣に対し、)内部監査部門に対し、IT部門をはじめリスクが大きいと考えられる部署・業務からのスタッフ配属や、対象部署による協力を徹底させることで、内部監査部門の業務水準を向上させる。</p>
1230	継続的な専門的能力の向上(development)	内部監査部門は、スタッフメンバーが部門のニーズや年度監査計画を充足する教育を受けていることを明確にする公式な教育計画を有していない。	内部監査計画上のニーズに基づく公式な教育計画や、上級スタッフに対して推奨される教育コースの中核となるリストを確立する。	<p>内部監査部門向けの提言として、「監査員に対する教育計画」があるとしても、例えば監査部員の平均年齢が高かったりキャリアパスとしての性格が乏しかったりする場合は、今更感など、納得感を欠く。</p> <p>外部品質評価から提言を「買う」立場の経営陣にとって重要なのは、言わんとすることに価値があり具体的であるかどうか。その意味でも、「内部監査が経営に役に立っている」との認識がなければ、「監査の改善提言には従うように」と対象部署に指示するインセンティブにはならない。</p> <p>また、経営に対する監視機能も果たされていないならば、「取締役会への報告」も「監査結果の報告も取締役会には低頻度の省略された内容で構わないだろう」との意向を覆して、経営陣の理解を取り付けることは困難。</p>	<p>内部監査部門の計画に研修に充てるリソースが組まれておらず、監査に追われて教育を受ける時間もないことから、実際の教育計画も策定していない。</p> <p>監査部門の予算(教育予算を含む)は他部門同様、全社の予算方針に基づくことから、一律削減等の予算縮小期には監査部門のニーズや年度計画を充足する教育計画を履行できない虞があり、端から策定していない。</p> <p>監査部門のニーズや年度計画を充足するのに必要なスキル、専門知識等を特定しておらず、教育計画を策定することができない。</p> <p>監査部門の職責毎のジョブディスクリプションを有しておらず、職責毎の教育計画のレベル感が定められない。</p>	<p>実施する監査のリスク把握が不十分になる可能性があり、また、内部統制の整備・運用状況の評価につき、形式的な監査手続を実施せざるを得ないこと等から、重要なリスクおよびそれに対する統制状況を見逃してしまうリスク</p> <p>これに伴い、付加価値のある指摘や提言を提供できないリスク</p> <p>内部監査に対する信頼性を損ない、他部署に対する監査にも悪影響を与えるリスク。また、内部監査部門を希望する人材に事欠くようになり、ローテーション出来ず、後継者も育たないリスク</p>	<p>監査の実効性を担保するために、スタッフの業務知識や監査知識を確保する教育計画を、可能であれば監査対象部署におけるリスク度合等を実地研修等により把握・勘案の上、策定・遂行する。(経営陣に対し、)内部監査部門に対し、スタッフの教育プログラム作成と順守を指示することにより、ガバナンスや内部統制に関する監査の有意性を担保する。</p>
リーディングプラクティス	-	キャリア開発や従業員のローテーションに関する公式なプログラムが確立されていない。長期的には検討すべきである。	監査部門のスタッフに業務部門のマネジャーとしての社内横断的経験を積ませ、内部監査に最新のビジネス知識を間断なく継続的に織り込めるような従業員のローテーションプログラムを制定する。		<p>キャリア開発や従業員のローテーションに関し、部門および経営会議等で検討されておらず、経営陣が問題点をして認識できていない。</p>	<p>監査品質を向上するための監査人の能力向上が計画的に行われず、個別監査に関し能力に応じた監査人の人的資源が適切に配分されないとともに、監査人の将来像に対する期待感が醸成されずモチベーション向上が阻害されるリスク</p>	
1300	品質のアシュアランスと改善のプログラム	内部監査部門は、自らが行う監査の品質を一般的に定義する目的で国際基準を使用しているが、基準1300で要求されている公式なQAIPを未だ策定していない。	IIA基準や実践要綱が定めるQAIPを策定し文書化する。	<p>QAIPを策定して実施するにはスタッフが足りない。監査部長として全ての監査を承認しており、それで十分ではないのか。</p>	<p>内部監査が組織体を対象に監査するのと同様に、自らも監査される対象との認識がない(自己評価を含め)。</p> <p>内部監査に品質を織り込み達成する必要があると認識がない。</p>	<p>内部監査部門が自らの品質を自ら及び第三者に委託して評価しないことで、監査の実効性が確認・担保されないリスク</p>	<p>組織体に価値を付加する内部監査部門が自らの実効性を担保すべく、内部・外部両主体による品質評価プログラムを策定・実践することで、説明責任を果たす。</p>

仮想組織体に対する外部評価の事例検証を通じて取り纏めた発見事象・改善提言マトリクス

関連する基準	基準の内容	発見事象	改善提言(当初)	提示先から予想される反応	事象の背景・原因	事象の想定されるリスク	改善提言(WHWの事例)
1311	内部評価	内部監査部門は品質のアシュアランスに関する要素を幾つか導入している一方、継続的な内部評価はモニタリングやベンチマーキングを追加することで強化可能である。	サイクルタイムや監査対象部門の満足度評価、コストリカバリー、パフォーマンススコアカードなど、継続的にモニター可能なパフォーマンス測定基準を使用することで、内部品質評価を継続的に実施する。	・内部品質評価を実施するにはスタッフが足りない。監査部長として全ての監査を承認していること、内部評価であれば実施者は自分の配下となり、結局自分が全てを決めることになるので、同じではないか。	・内部監査が組織体を対象に監査する際に自己評価を要請するのと同様に、自らも自己評価を行うべきとの認識がない。 ・内部監査に品質を織り込み達成する必要があるとの認識がない。	・内部監査部門が自らの品質を自ら評価しないことで、監査の実効性が確認・担保されないリスク	組織体に価値を付加する内部監査部門が自らの実効性を担保すべく、内部品質評価プログラムを策定・実践することで、説明責任を果たす。
2010	(内部監査部門の)計画の策定	内部監査部門は、監査計画策定の公式且つ文書化されたリスクアセスメントモデルを有していない。  監査対象領域は特定されているものの、年度監査計画は監査対象領域全体を含んでいない。	年度監査計画やリスクアセスメントプロセスを公式化し、IIA基準2010への適合度を増加させる。	・リスクアセスメントは実施しているが、基となるルールやモデルまで必要なのか。 ・監査対象部門の規模や活動内容等に応じて、監査計画やリスクアセスメントプロセスの具体的なベンチマークを提供する等(ベストプラクティスを追うのか、同業他社事例等を可能な範囲で示すのか、それとも、最低限でも経営陣の懸念事項を聴取・反映するのか等)で、付加価値が担保されていないと提言に対応する意味がない。	・組織として、リスクアセスメントによる監査対象の選定が重要視されておらず、毎期実施する監査対象が固定化されている。	・アセスメントモデルを有していないことにより、リスク評価が十分に行われず、リスクの高い部門や分野が看過されてしまうリスク	
2110	ガバナンス	IT戦略や全社的な資源配分、組織といったITリスクに関し、監査対象領域に含まれない若しくは今後拡大し得る領域が存在する。	全社的な資源配分、戦略、組織、そしてサーバーのリストを含めることで、IT監査の可能な領域を拡大する。	・例えば「IT監査の可能な領域を拡大する」に際し、システム監査人が不足している場合は、何を置いても経営者に認識してもらう必要がある。しかしながら、通常、システム監査人が手厚くない場合は、それ以前にシステム企画や開発、運用部門も人員が不足しているケースが普通ではないか。 ・監査部門までリソースが回らないのであれば、外部評価者が、経営陣に対して(自ら言い出せない、あるいは理解を得ることが難しいと考えられる)内部監査部門長に代わって本件(システム監査人補充の必要性)を経営者に伝えることで、意義が初めて出る(内部監査部門だけでは解決できない)。	・監査対象領域の特定にあたり、業務要因等のリスクアセスメント、経営陣や取締役会の意見聴取を行ったとしても、監査対象領域を網羅的に監査するリソースを確保していない。 ・年度監査計画作成において、監査スタッフのスキルなど監査リソースを考慮した結果、可能な範囲をカバーするに止まりリスクベースの監査計画となっておらず、監査対象領域全体を網羅していない。	監査対象領域のリスクとコントロール状況を網羅的に検証することが出来ず、重大な固有・残余リスクや不十分なコントロールを見落とすリスク	全社的なリスク低減を図り、監査の納得性と付加価値を高めるには、一律・順番の監査実施ではなく、経営者や対象部門の責任者とのコミュニケーションを通じてリスク認識を共有し年度計画を策定の上、重点を絞った監査を実施する。
2110	ガバナンス	IT戦略や全社的な資源配分、組織といったITリスクに関し、監査対象領域に含まれない若しくは今後拡大し得る領域が存在する。	全社的な資源配分、戦略、組織、そしてサーバーのリストを含めることで、IT監査の可能な領域を拡大する。	・内部監査人が百人単位であれば、その内の相応の人数はシステム監査人かもしれないが、システム開発や運用を別会社化または外部委託しているケースや、本体のシステム企画部署は予算検討・案件会議のみを所管している場合もあるので、グループ全体を監査対象にしないとならないが、それには手が回らない。 ・現在のシステム監査は情報セキュリティ面が主体となっている感がある。金融機関であればFISCIに則りチェックリスト形式で検証する等、監査に点検的な側面が多くなるとしても、その人員もカバーできていない。 ・システム監査において外部委託の占めるウェイトは大きい。開発を外部ベンダーに出している例もあり、システム監査では対象から絶対に外せない。 ・大手委託先社は大丈夫ながら、再委託・再々委託もあり、網羅性を追及すると、3-5年計画で見ると対応できるかもしれないが、普段見ない先までカバーするとしたら10年計画でも回しきれない。再(々)委託だけ見るとか、障害が起こった場合に見に行くとか。最重要先のみ対象とする他なく、監査で見えない処を埋めるには自己点検で確認する等の手段が必要ではないか。	・システム監査人数が不足している(全体をカバーできない)。 ・システム監査人の業務における視野が狭く、IT戦略・人材育成・組織の課題を抽出する能力に欠ける。 ・システム監査の幅を各システムの開発・運用に限定して実施している。	・リスクを抱えるシステム監査領域を網羅することができず、最重要リスクを抱える基幹システムの中核や、開発領域(システム改修部分)のみに監査がとどまると、たとえば相対的にリスクが低いと思われてきた社内LAN系の監査を実施することが出来ない等の弊害が発生するリスク ・IT戦略、人事戦略、組織はガバナンス領域として監査対象としないことから、それらの領域の監査は、会計監査に委ねてしまい、業務監査・システム監査両方から実行されなくなるリスク ・各システムに関するミス(プログラムミス、開発工程における手続疎漏)に対する指摘にとどまり、再発性・類似性を視野に入れた障害管理態勢、BCP、情報セキュリティといった、業務エリアに及ぶ全社的に重要な管理態勢の監査が実行できないリスク(日本年金機構の例が顕著)	
2010	(内部監査部門の)計画の策定	監査対象部門サーベイの結果を見ると、「監査テーマが各部門のリスク認識と合致しておらず、内部監査が問題の改善に役立っていない」との意見が見られる。	監査は全社的なリスク評価の結果に鑑みて実施する。	・均等に各支社や国内子会社、海外現地法人を回って、5年位で一巡するように計画的な臨店を実施している。 ・監査内容も不公平がないように、標準的なチェックリストを使用している。 ・リスクがあっても特定の先ばかり行くのは不公平になるし、相手の状況を見てチェックリストの項目を選別するのは、現実的な提言とは思えない。	・監査計画を立てる際に、経営者や監査対象部門の役員と個別に懇談の機会を持って、経営のニーズや内部監査への期待を理解した上で、監査対象や監査項目を判断していない。 ・「経営者でもない人間に高度なリスク判断はできない」との認識(これを外すと最悪の場合は会社が倒れるかもしれない)といった心配はある筈。 ・経営者や対象部門に、「監査提言でリスクが低減した」と実感してもらうことが大事。	・監査と経営のリスク認識が一致しておらず、実効性のある監査が行われなくなるリスク	

仮想組織体に対する外部評価の事例検証を通じて取り纏めた発見事象・改善提言マトリクス

関連する基準	基準の内容	発見事象	改善提言(当初)	提示先から予想される反応	事象の背景・原因	事象の想定されるリスク	改善提言(WHWの事例)
2201	計画の策定における考慮事項	<p>監査調書をレビューした結果、個別の監査実施計画が明らかに欠如している。</p>	<p>監査計画は個別案件ごとに策定すべきである。この際、レビュー対象案件の目的や顕在化したリスク、リスクマネジメントの適切性や有効性、そして顕著な改善が可能となる機会を考慮する。</p>	<p>・支社監査は典型化しており、個別に監査計画を作成する必要性が納得できない。 ・テーマ監査が対象であるなら、個別計画を策定する際のポイントが分からない。</p>	<p>・年度監査計画において既に年間の対象部署・日程・メンバーを決定しており、それによって個別監査を実施している。 ・監査プログラムは、公平性の観点から、全部署同じ汎用プログラムを使用しており、実施すること自体に支障は生じていない。 ・また、対象部署のリスクを考慮する場合もあるが、それも年間監査計画の策定時に検討し、汎用プログラムに追記してある。 ・以上から、個別監査毎に実施計画を策定する必要性を感じていない。</p>	<p>・個別案件毎に、事前の予備調査において業務目的やリスク状況・内部統制状況を十分に把握せず、それに基づく個別の監査実施計画を策定していないことから、重点的に監査すべき項目の特定、絞り込みができず、効果的な監査が実施できないリスク</p>	<p>業務プロセス等への精通に努め、課題やリスクの所在を把握し、対象部署による自己評価(コントロールセルフアセスメントやSWOT分析)を活用することで、実効的な監査計画の策定に繋げる。</p>
		<p>海外支社監査において、監査実施前のリスク分析で重要と評価した項目につき、往査時の対象先の担当者不在を理由に検証を見送っている。</p>	<p>監査実施時に当初計画していた項目を変更した場合は、再監査を検討する。</p>	<p>・臨店したら、当該業務の担当職員が急遽休暇を取っていて、上司の課長にインタビューしたものの、「実務に疎くて今一つ要領を得なかった」との報告あり、監査報告書に結果として残すのは見送った。 ・再監査といっても海外案件であり、予算の都合で少なくとも同一年度内は無理。</p>	<p>・担当者不在の際に上司が要領を得なかったのであれば、人的リスクの発現であり、内部統制上の重大な欠陥との認識がない。 ・本社側で当該支社を所管する部署(第二線)と話し、未検証項目のモニタリングを委ねるといった展開がない。</p>	<p>・検証項目に不足が生じ、実効性のある監査ができていないリスク ・未検証項目に関し具体的な問題や損失の発生に繋がるリスク</p>	<p>監査実施時に当初計画していた項目を見送す事態が発生する場合は、期間延長や代替の検証手段、並びに、再監査の必要性まで勘案した上で可否を判断する。</p>
2220	内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務範囲	<p>監査調書をレビューした結果、監査計画策定時の検討事項や監査範囲と整合する文書が残っていない。</p>	<p>内部監査部門の実施する監査に対し監査計画メモの使用を公式化する。加えて、計画メモの文書範囲を拡大し、年度アセスメント中の主要リスクと副次リスクの繋がりを詳細に含める。計画は監査範囲、目的、実施時期、そして資源の割当を含むべきである。</p> <p>体系的な内部監査手法につき内部監査人に学習させる機会を与える。例えばCIAやQIAの取得を促す。</p> <p>少なくとも全体を統括する部門長の他に、レビューと担当を相互に分担出来るよう複数の内部監査人の配置を推奨する(経営陣への提言)。</p>	<p>・実際に監査するスタッフと別に、個別監査の品質を評価するスタッフまでは捻出できない。内部部門長が承認すれば十分ではないか。 ・進行中の監査において、作成途上の調書までチェックするのは、明らかに管理過多ではないか。</p>	<p>・監査手続き自体が標準化、文書化されておらず、属人的な監査が行われている。 ・リスクの抽出が行われていないか、若しくはリスクの解析が不十分で、監査範囲や手続がリスクと対応していない。結果、資源配分も不十分となる。</p> <p>・経営陣が内部監査部門を人材プールとして認識して来なかったことから、経験と勤にのみ依拠した監査が行われており、文書化を求められていない。 ・内部監査に十分な資源が投入されず、少人数監査部門では担当者としてレビューの機能分担ができないため、文書化が必要との認識がない。</p>	<p>・担当する内部監査人の異動に伴い実効性のある監査が出来なくなるリスク ・リスクに対応する十分な監査が出来ず、指摘事項・改善提言に納得が得られないリスク ・プロセスが不明確でレビューが出来ず、品質の改善も出来なくなるリスク ・監査手続に一貫性を欠き、監査対象部門の信頼を損ねるリスク</p>	<p>監査プロセスの適切性を担保すべく、監査に直接従事していないスタッフが監督者として、若しくはマネジャーや部門長自らが関与することで、監査期間中に適宜、客観的なレビューを実施する。</p>
2340	内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の監督	<p>検証の結果、監査調書は監査期間中に必ずしも適時にレビューされていない。</p>	<p>監査調書を個別監査の終了時点のみならず、監査期間中の重要な節目においてレビューし結果を文書で残すことで、監査人に対する監督を強化する。</p>		<p>・監査品質を確保するための品質管理プログラムを有していない(例:成果物レビュー、監査プロセスチェック等)。 ・監査プログラムの個別の評価結果から、網羅的に個別内部監査結果に紐付いているか確認する手続がない。</p>		
2330	情報の文書化	<p>監査調書に関する基準を開発し内部監査基準や手続マニュアルにおいて公式に定義する必要がある。監査調書のレビューも監査人により品質が異なる点を示唆していた。</p>	<p>書式例や文書上の必要事項、インデックス化、そして全種類の監査やレビュー、評価のガイドとして柔軟に機能する相互参照技術を含め、監査調書に関する基準を開発し使用を義務付ける。</p>	<p>・内部監査規程は制定しているが、典型化している支社監査には一律適用するプログラムがあるので、監査調書作成やレビューに関するマニュアルまらで必要ない。</p>	<p>・「誰が実施しても同様に検証できる」プログラムは、定期的に見直しが行われないと、逆に監査の形骸化を招来する。</p>	<p>・監査プログラムをはじめとする調書の内容に関して評価が加えられないことにより、実施する監査の品質が確認できないリスク</p>	<p>監査調書の要件等を具備した部門内方針や文書を策定し、監査結果の伝達の適時性を担保すべく、実効的な監査結果に繋がるレビューを実施できる体制を確立する。</p>

仮想組織体に対する外部評価の事例検証を通じて取り纏めた発見事象・改善提言マトリクス

関連する基準	基準の内容	発見事象	改善提言(当初)	提示先から予想される反応	事象の背景・原因	事象の想定されるリスク	改善提言(WHWの事例)
2400	結果の伝達	個別内部監査の結果は完全でなく、適切な当事者に伝達されていない。	個別内部監査結果は品質(明瞭、完結、適時且つ脱漏のないこと等)を伴うべきである。内部監査部門長は、正当な考慮を払うことを明確にできる当事者に対して監査結果を伝達すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査というのは、良くない点があつて見つけたらそれを直させれば充分ではないのか。ある意味やっいて当然という項目まで言及しなければならぬとは、承服しかねる。</li> <li>・検証すべき項目は全部カバーして、証跡も確認しているが、限られた人員で業務を回す上で、報告書を書けるだけ簡潔にするよう、要点だけの記載に止めているのであり、組織運営上こうした提言は飲めない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査スケジュールの期限管理が十分行われておらず、適時に報告されていない。また、監査が長期化する際の中間結果報告等の手続を有さない。</li> <li>・品質(明瞭、完結、適時且つ脱漏のないこと等)を確保する教育プログラムを有さない。もしくは担当者に受講させていない。</li> <li>・監査対象部門以外の改善プランに関与する部門や第二線(モニタリング部門)等に監査報告書を配布するルールとなっていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大な監査結果を見落とし、監査結果報告から漏らす事により改善がなされず、問題が顕在化するリスク</li> <li>・監査結果が、然るべきステークホルダーに伝達されない場合、対応が遅れ、問題が顕在化するリスク</li> <li>・監査結果が明瞭、簡潔でないことにより、社内に無用な誤認を与え、混乱を招くリスク</li> </ul>	監査報告書に対象部門が適切に対応している事実を記載し、必要な当事者に伝達することは、業務の実施状況に対する正当なアシュアランスを行うものとして、経営者や対象部門からの信頼獲得に繋がるので、実施する。
2420	伝達の品質	<p>監査調査をレビューした結果、監査報告書の80%は発行が計画比遅延していた。</p> <p>マネジメントインタビューにおけるコメントによれば、監査報告書の発行は適時と認識されていない。</p> <p>監査報告書に指摘事項と改善提言は記載があるものの、適切に対応している項目に関する言及がない。</p>	<p>現状の監査終了から報告書発行までの時間を短縮することで、監査報告書の適時性を改善する。</p> <p>監査報告書発行に要する時間を短縮する。</p> <p>監査報告書には指摘事項と改善提言だけでなく、適切に対応している項目に関する評価も記載する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・追加検証の必要性が発生したりすると、どうしても監査報告書の作成は当初計画通りに進捗しなくなる。</li> <li>・部門内の品質チェックに時間を要し、そこまで勘案して計画を立てるべきという点も分かっているが、どうしてもスケジュールが押してしまふ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画の進捗状況を確認するスキームが確立されておらず、また年度監査計画時に監査項目に応じた監査資源配分が不十分で前年度監査実績に応じた配分が検討されていおらず毎年同一の配分となっている。</li> <li>・往査期間中に指摘事項は監査対象部門に伝達しているが、監査部門内におけるテスト結果の精査や監査助言の合意を含む「監査報告書」の作成に時間を要している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査で発見された問題点が早期に改善されないことととも、計画的な監査が行われず、深度のある監査が出来ないリスク</li> <li>・監査報告書の発行が適時に行われないことにより、執行部門による即時の改善活動に貢献できないリスク</li> </ul>	監査に直接従事していないスタッフや、マネジャー、部門長自らがレビューに関与することで、監査の各プロセス段階におけるスケジュール管理を精緻化・徹底し、監査結果の伝達を適時に実施する。
2020	伝達と承認 (Communication and Approval)	<p>計画していたシステム監査につき、期中の人事異動を理由に正式な変更手続を経ずに実施を見送っている。</p>	<p>監査計画を変更した場合は、経営会議や取締役会に対して適時に報告する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度の途中でシステム監査担当が異動になって、交代要員もIT経験が乏しかったので、実施を見送った経緯であり、仕方ない措置。</li> <li>・外部監査法人やコンサルタントに委託するには予算手当が必要ながら、期中の発生で承認が取れるか見極められなかった。</li> <li>・監査計画の変更は自分が承認すれば良いので対応するが、このテーマは実は不正アクセスの問題とか巷で頻発しているので、飛ばした点は正直気になっており、仕方ないで済ませて本当に良いのか、手を打つ方法に関して何かアドバイスは頂けないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画を変更する背景は、他に一層重大なリスクを抱える事案が登場したか、要は実施見送りが自社のリスクプロファイルに影響を与えないとの合理的な判断を行ったかという証跡がない。</li> <li>・予算措置が困難でも、社内のリスク管理やコンプライアンスの所管部門から監査メンバーの提供を協力してもらって検証を行う方法があるとの認識がない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来監査が必要なリスクの高い領域に対応が取られず、具体的な問題や損失の発生に繋がるリスク</li> </ul>	監査年度内の人事異動等により、計画していた監査の実施に影響が出る場合は、見送りの可否を決定する際に、リスク度を判断の上、社内他部門のスタッフ(対象部門等)や外部資源の活用を検討する。
2030	監査資源の管理						

