

小規模内部監査部門の活動に関する アンケート調査結果

C I Aフォーラム研究会No. 3 - E

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。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. 3 - E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。

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、これら内容について何ら保証を与えるものではない。

1. 本調査の概要

1.1. 調査の目的

当研究会では内部監査人の技量の向上と内部監査の質の向上を目指して、小規模な内部監査部門におけるベストプラクティスについて各種調査を行って研究している。今回、この研究の一環として、小規模な内部監査部門がどのように内部監査に取り組んでいるのかをアンケート調査によって探ることとした。

内部監査白書では、10名以下の内部監査部門の数は、白書に回答された1,387社の中で約90%を占めている。このことから10名以下の内部監査部門をアンケート対象とすることで、ほぼ全体の状況を把握できると共に、小規模（例えば3人以下）と中規模7人以上との活動の差異を把握することができると考えた。

1.2. 調査の方法

(ア) アンケートの対象

(社)日本内部監査協会の会員企業のうち、E-Mailアドレスを登録している企業と個人、並びに研究会メンバーの知り合いの内部監査部門（合計約1,200）にアンケートを送付し、内部監査部門の要員が10名以下の条件に当てはまる186社から回答を得た。

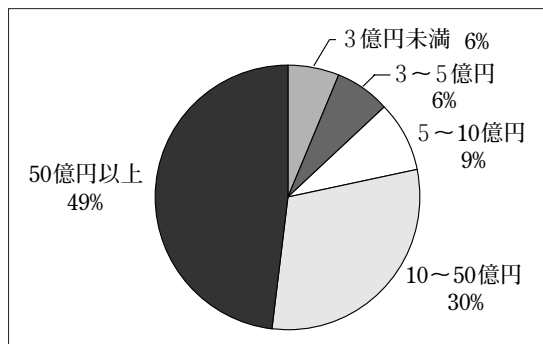
(イ) アンケートの内容：添付資料を参照

(ウ) アンケートの実施時期：2010年3月15日～4月2日

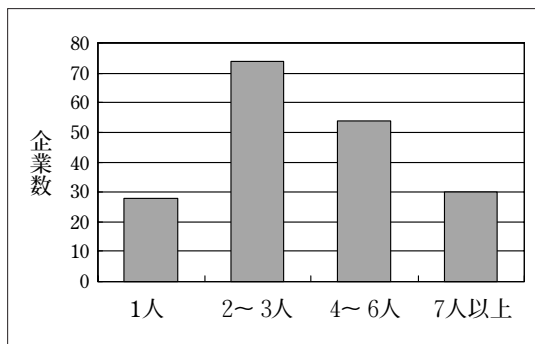
2. アンケート結果の概要

回答のあった企業186社のうち、資本金50億円以上の企業が約半数を占めている。従業員数では、300人程度から3,000人以上まで幅広く分布しており、偏りのないデータとなっていると考えられる（図2-1、図2-2）。

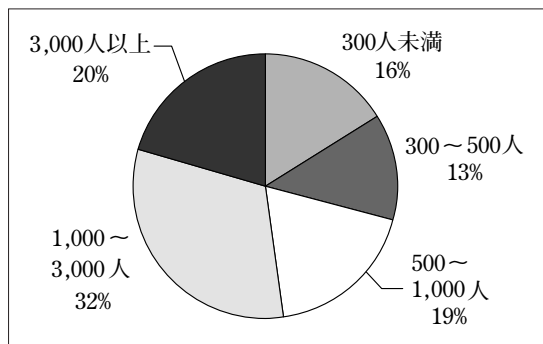
<図 2-1> 回答企業の資本金分布



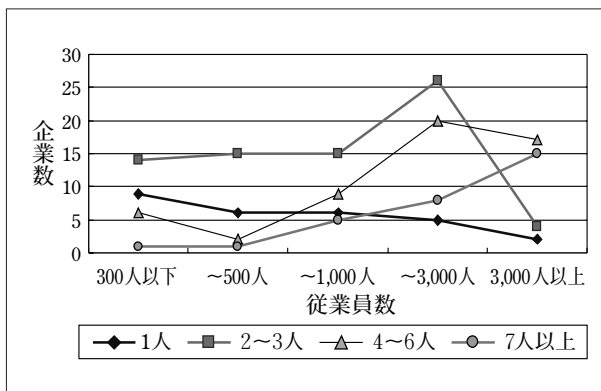
<図 2-3> 内部監査人の分布



<図 2-2> 回答企業の従業員数分布

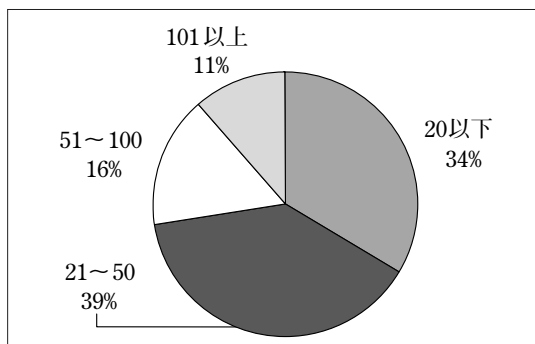


<図 2-4> 従業員数と内部監査人の関係



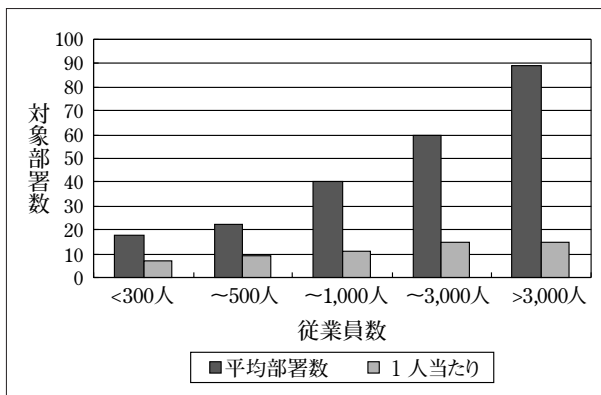
回答企業の内部監査部門の人数は、1社平均3.95人、内部監査人の人数が3人以下の企業が全体の55%を占めていた。内部監査人の人数は、企業の従業員数と相関があり、少人数従業員の企業では内部監査人の人数は3人以下が多かった（図2-3、図2-4）。

<図 2-5> 回答企業の監査対象部署数



内部監査の対象となる部署数も、20以下から100超まで幅広く分布しており、偏りが無いデータになっていると考えられる（図2-5）。また、企業の従業員数と部署数並びに内部監査人の人数にも相関があり、従業員1,000人以下では内部監査人1人当たり9から12部署、従業員1,000人以上では内部監査人1人当たり約15部署という関係が見られた（図2-6）。

<図 2-6> 監査対象部署数と監査人1人当たり部署数



3. 内部監査の位置づけ

内部監査規程は、1社を除いてすべての企業が制定している。

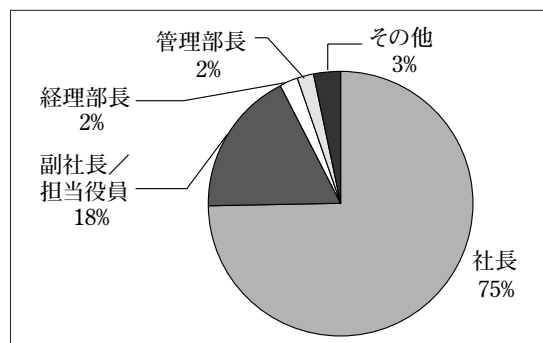
内部監査部門の直属上長に関する質問では、社長であるとする回答が75%であり、次

点の副社長・役員18%に比べ群を抜いて多く、小規模な内部監査部門が社長に直結している組織構成となっている（図3-1）。

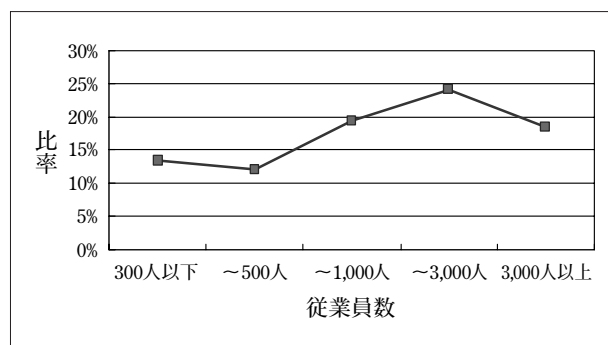
直属上長が副社長又は担当役員とする回答の比率は、内部監査人が3人以下では、12%に対し、4人以上7人未満では26%、7人以上では27%と監査人の数が多いほど、社長以外の役員が直属上長である比率が高い。

監査人の人数が多いことは企業の規模（従業員数）が大きいことと相関があり、大規模になるほど社長に代わって担当役員が内部監査部門を統括していることを示している（図3-2）。

<図3-1>内部監査部門の上司



<図3-2>副社長等が上司である割合



4. 監査計画

4.1. 策定する監査計画の種類

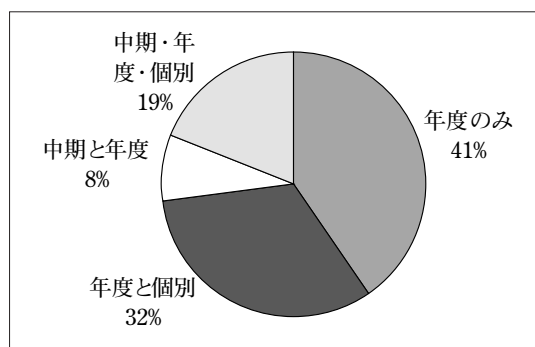
策定している内部監査計画について、複数回答を許容して調査した。

回答していただいたすべての内部監査部門において、年度計画を策定している。また、年度計画の策定だけ（個別計画及び中期計画

の策定なし）の内部監査部門は、全体の41%であった。

一方、年度計画のほか個別監査計画を策定している内部監査部門は51%、中期計画を策定している内部監査部門は27%に留まっている（図4-1）。

<図4-1>内部監査計画種類の分布



4.2. 年度計画における内部監査実施部署数

(ア) 内部監査計画における監査対象部署のカバー率

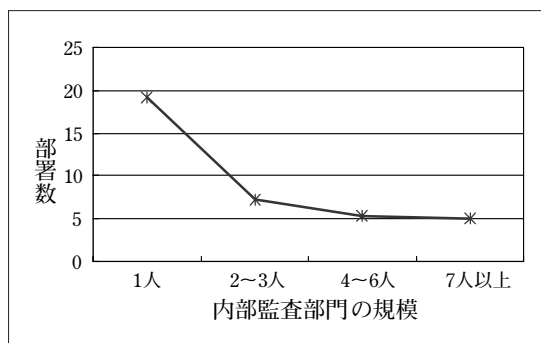
内部監査計画で1年間に監査対象とする部署数の全部署に対する割合（カバー率）を質問したところ、回答全体の平均は58%となった。これは2年間で全部署の監査が一巡することに相当しているといえる。

短期間で全部署の監査が実施できるような場合は、中期計画の策定の必要性が低いのではないかと仮定し、1年間の平均カバー率が50%以下の企業と50%超の企業で中期計画の策定割合を分析した。その結果、平均カバー率が50%以下の場合、中期計画を策定している企業は16%、反対にカバー率50%超では、11%となっており、若干の差異が認められた。

(イ) 内部監査人1人当たりが担当する監査対象部署数

内部監査人が1年間に担当する監査対象部署数について、内部監査部門の規模（監査人の人数）との関連で分析した結果、1人当たり年間対象部署数は図4-2のとおりであった。

<図 4-2> 1人当たり年間監査実施部署数

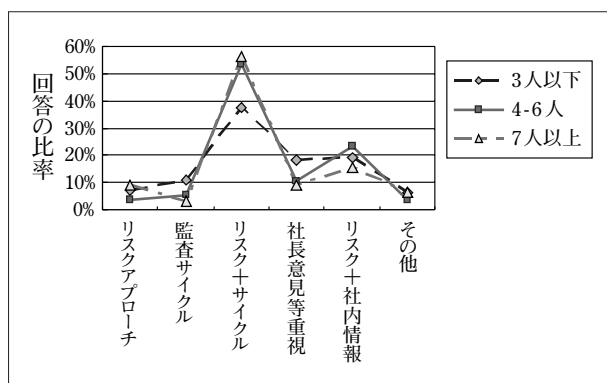


内部監査部門の人数の増加に伴い監査人1人当たりの監査対象部署数は低下し、5部署程度に収斂する。

4.3. 監査対象部署の決め方

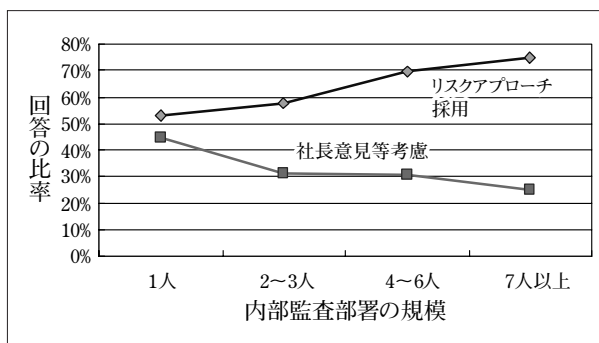
監査計画時における監査対象部署の決定方法を質問した。その結果、リスクアプローチ手法だけで決める内部監査部門よりも、「監査サイクルとリスクアプローチの組み合わせ」で決める内部監査部門が最も多く48%となっている。また「社長意見重視」と「リスクアプローチと社内情報を組み合わせる」という回答を合算すると33%あった(図4-3)。

<図 4-3> 内部監査部門の規模と監査対象部署の決め方



リスクアプローチを採用した内部監査部門の割合を見ると、内部監査部門の規模が大きいほどリスクアプローチの採用割合が高く、社長その他からの意見を参考に監査対象部署を選定する方法の採用割合は低下している(図4-4)。

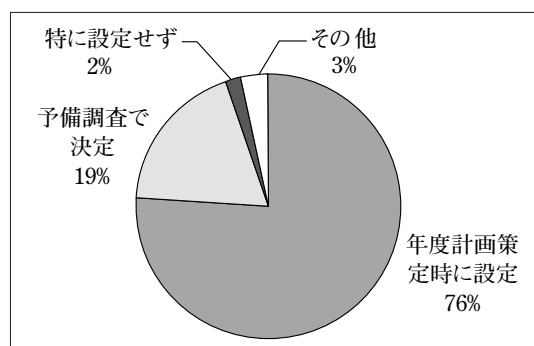
<図 4-4> 監査対象部署決定の方法



4.4. 監査目的・監査項目の設定

個別監査計画における監査目的や監査項目の決定は、76%の内部監査部門が年度計画時に設定している。個別監査実施前に予備調査を行って実施する内部監査部門は、19%に留まった(図4-5)。

<図 4-5> 監査目的の設定



「その他」の回答には、「年度計画で設定するが、実施前に経営者からの追加要請を反映」「監査目的は年度計画、監査項目はCSA結果をもとに確定」「年度計画時におおよその監査目的を設定」などがあつた。

4.5. 監査資源(人数、日数、予算など)の配分

監査資源の配分に当たって考慮する事項を複数回答可で質問した結果、「経験則や過去の監査工数データ」と回答した内部監査部門が94%、「フォローアップの工数」と回答した内部監査部門が31%であった。内部監査部門の規模の大小による特徴的な違いは認められなかった。

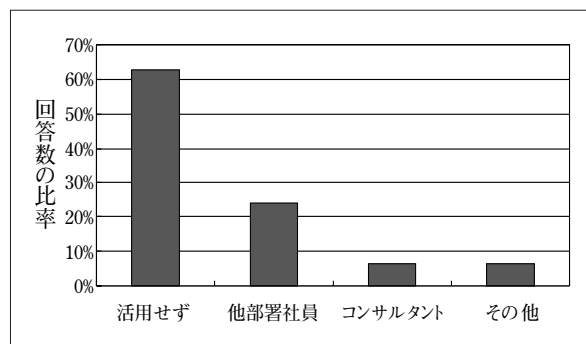
「その他」の自由記述欄については次のような記述があった。

- ① 他監査等との関係を考慮する場合の対象として、J-SOX対応工数、監査役監査との調整、ISO等の他監査日程、等が挙げられていた。
- ② 監査リスク等を考慮するとの回答では、J-SOX評価結果、要員の能力・経験と監査テーマの種類・難易度、が挙げられていた。
- ③ 年度計画策定時には、監査資源の配分は行っていない、とする回答もあった。

4.6. 外部リソースの活用

内部監査部門のリソース不足を補うための外部リソースの活用状況を質問した結果、63%の内部監査部門では外部リソースを活用していないと回答しており、24%の内部監査部門が他部署社員を活用すると回答している。外部コンサルタントを活用するという回答は6%であった(図4-6)。

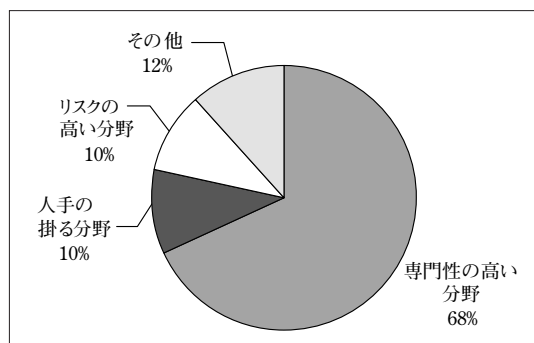
<図4-6>外部リソースの活用



外部リソースを活用する分野についての調査では、「専門性の高い分野」との回答が68%を占めており、「リスクの高い分野」とか「人手のかかる分野」という回答はそれぞれ10%程度であった(図4-7)。

その他の回答としては、「親会社内部監査部門」「グループ会社のリソース(合同監査等)」などにより資源不足を補っている、との回答があった。

<図4-7>外部リソースの活用分野

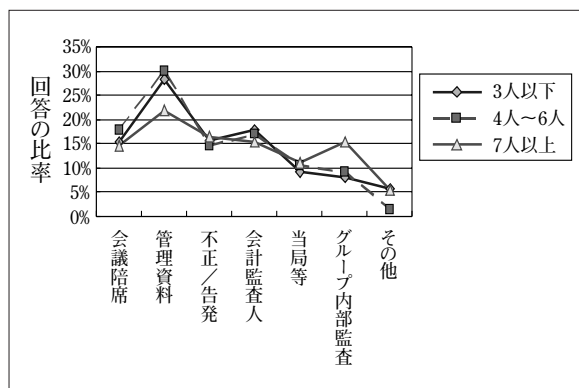


4.7. 内部監査のための情報収集手段

内部監査計画策定に当たって行っている情報収集方法についての質問では、経営管理資料の利用という回答が最も多く、ついで会議などへの陪席、不正の告発等に係る文書、会計監査人との情報交換がほぼ同じ回答数であった。

内部監査部門の規模による違いを検討して見たところ、7人以上の内部監査部門の回答が他の回答に比べ、経営管理資料からの情報収集の比率が少なく、反対にグループ会社内の監査部門の連携による情報収集の比率が高いという特徴が見られた(図4-8)。

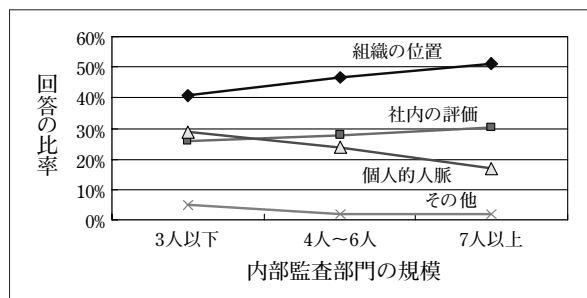
<図4-8>内部監査のための情報収集手段



社内情報を有効に収集・入手するために重要な点についての複数回答可の質問では、内部監査部門の組織上の位置づけが重要と回答した内部監査部門が44%、ついで内部監査部門の社内での評価が27%、内部監査人の個人的人脈が25%であった。

3人以下の内部監査部門では、個人的関係が情報収集に重要と回答した比率が29%、一方7人以上の内部監査部門では17%と、内部監査部門の規模の増大とともに監査人の人脈による情報収集の重要性が低下しているといえる(図4-9)。

<図4-9>社内情報収集において重要な事項

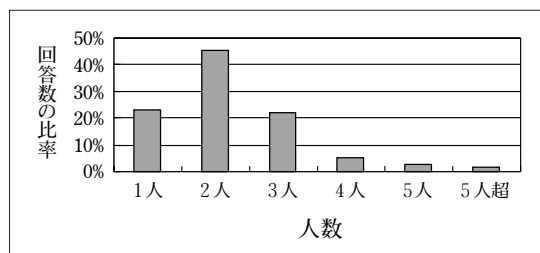


5. 内部監査の実施

5.1. 内部監査1案件当たりにかかる工数(人数・期間)

内部監査1案件にかかる内部監査人の人数は図5-1のように分布しており、2名が最も多く45%、ついで3名が22%となっており、90%以上の企業が1案件3名以下で実施している。

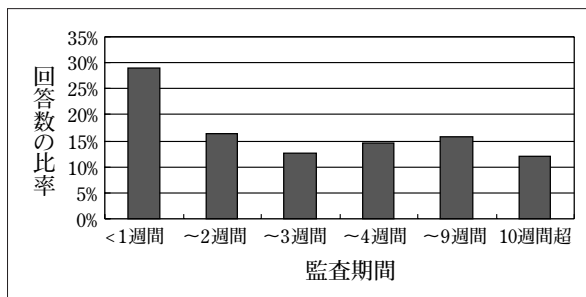
<図5-1>1案件にかかる監査人の人数



また、1案件にかかる監査期間を調査したところ、「1週間以下」が最も多く29%、ついで「1週間超2週間以下」が16%と図5-2のように分布し、内部監査期間1か月以内の企業が72%となっているが、10週間を超える企業も12%あった。

内部監査1案件にかかる全体の平均人数は2.5人、1案件の平均期間は5.1週となり、その積である内部監査1案件の平均工数を求め

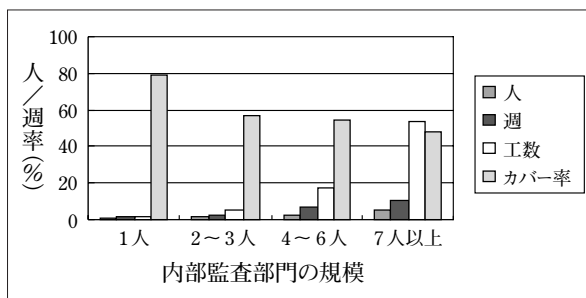
<図5-2>1案件にかかる監査期間



ると12.8人・週であった。

内部監査部門の規模による違いを探るため、1案件にかかる内部監査の工数を調べてみると、内部監査部門の人数が増えるとともに1案件にかかる平均工数も増加していることがわかった(図5-3)。内部監査部門の人数と従業員数に相関があることから、大規模な企業では1案件にかかる監査期間が増加し、工数が増加しているといえる。また、アンケート結果から内部監査人が1名の監査部門における平均監査工数は2人・週であった。これは、年間に多くの部署の内部監査を実施してカバー率を高めるために、1部署の監査期間を平均約2週間に限定しているように見える。

<図5-3>1案件の人数、期間、工数等

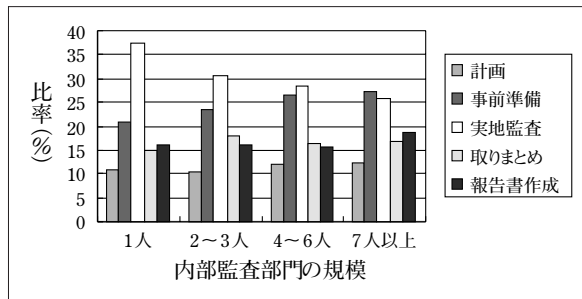


5.2. 内部監査の時間配分

内部監査業務の各段階における時間配分を質問した。その結果、「計画」、「取りまとめ」、「報告書作成」については、内部監査部門の規模による顕著な差異は見られなかった。

一方、「事前準備」については、内部監査部門の規模が大きくなるに従って、時間配分が増加している(図5-4)。

<図5-4>内部監査にける時間配分



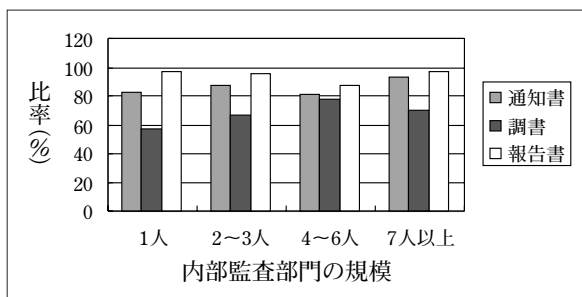
対照的に「実地監査」については、内部監査部門の規模が小さいほど時間配分が大きくなっており、小規模な内部監査部門では事前準備より実地監査に重点が置かれているといえる。

5.3. 書類の定型化

アンケート結果から、書類の定型化は進んでいるといえる。特に部門名や監査期間などのパラメータだけ変更すれば利用できる「通知書」や、社長や担当役員等トップマネジメント層に対して作成している「監査報告書」は、定型化されている割合が80~90%超と比率が高い。

一方、内部監査の監査項目や発見内容に応じて記載内容が異なる「調書」の定型化については、内部監査人が1名の監査部門では定型化の比率が57%、2~3名の監査部門では67%、4~6名の監査部門では78%、7名以上の監査部門では70%となっている(図5-5)。

<図5-5>監査書類の定型化状況



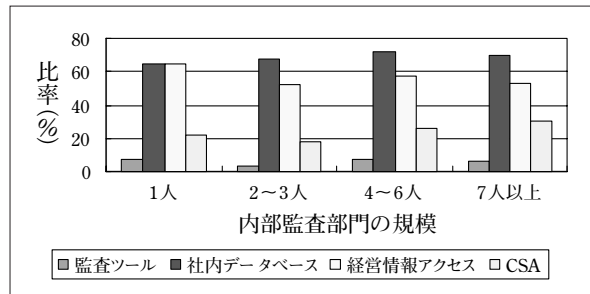
その他の工夫としては、監査部門の規模にかかわらず「チェックリスト」や「改善状況報告書」を定型化して利用している内部監査

部門が散見される。

5.4. 監査の効率化のための工夫

(図5-6)

<図5-6>内部監査の効率化手段



(ア) 監査分析ツールの活用

2~3名の内部監査人の監査部門においては、監査分析ツールの利用率は3%に過ぎず、それ以外の規模の内部監査部門においても、利用率は6~7%程度と普及が進んでいるとはいえない。

(イ) データベースの活用

監査部門の規模が大きくなるとともに活用度合いが高い傾向にある。すなわち内部監査人が1名の監査部門では64%、2~3名の監査部門では67%、4~6名の監査部門では72%、7名以上の監査部門では70%となっている。

(ウ) 経営情報へのアクセス権

経営情報へのアクセス権は、平均すれば50%以上の企業で活用されているが、特に内部監査人が1人の場合は64%超の内部監査部門が経営情報を活用すると回答している。一方、複数の監査人を擁する内部監査部門の回答は60%を下回っている。

(エ) CSAの結果の活用

内部監査人3名以下の内部監査部門において、CSA結果を活用するとした回答は18%と最も低く、7名以上の内部監査人を擁する内部監査部門においてCSA結果を活用するとした回答は30%になっている。「2. アンケート結果の概要」で述べたように、内部監査部門の規模が大きいほど該当企業の規模も

大きくなることから、大規模企業ほどCSAを導入する傾向が見られる。

(オ) その他

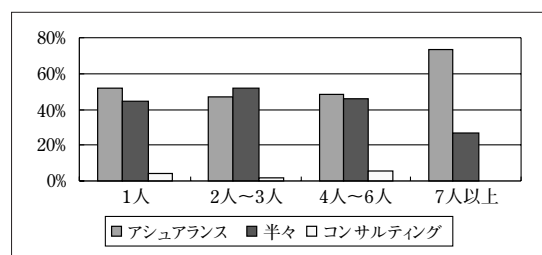
その他の内部監査効率化の工夫として、予備調査の実施や過去の監査文書の確認、監査に当たって監査項目の確認等を行っている内部監査部門が見受けられた。

5.5. 内部監査におけるアシュアランス業務とコンサルティング業務の比率

内部監査におけるアシュアランス業務（保証業務）とコンサルティング業務（改善提案を重視した監査業務）のウェイトに関する質問では、全体の傾向として、アシュアランス業務が54%、アシュアランス業務とコンサルティング業務が半々という回答が43%であり、コンサルティング業務中心とする回答は3%であった。

なお、内部監査部門の人数が7人以上ではアシュアランス業務中心とする回答は73%で、少人数内部監査部門の回答に比べ、アシュアランス業務の比率が大きいという傾向が認められた（図5-7）。

<図5-7>内部監査業務のウェイト



6. 内部監査結果のまとめと監査対象部署との意見交換

監査対象部門との意見交換会（講評会等）の実施状況は、「実施している」が83%、「実施していない」が17%である。なお、内部監査人が1人の内部監査部門では、「実施している」が79%、「実施していない」が21%で、

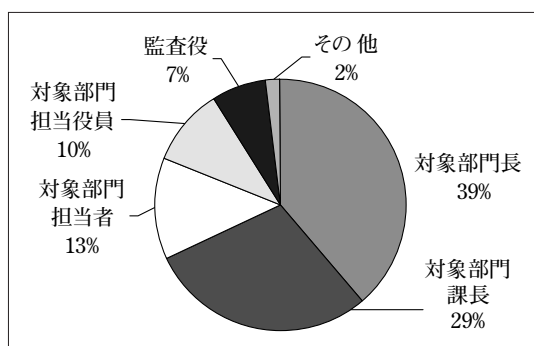
実施していないとする内部監査部門の割合が全体平均よりやや高い傾向が見られた。

(ア) 意見交換会（講評会等）への参加者

「意見交換会（講評会等）に必ず参加してもらいたい人はどなたですか」という問い（複数回答可）に対する回答は、以下のとおりであった。

- ・監査対象部門については「部門長（部長）」が回答数の39%、「管理者（課長）」が29%、「担当者」が13%、「担当役員」が10%であった。
- ・内部監査部門側については、「内部監査室長（部長）」が41%、「内部監査担当者」が37%、「内部監査主任」が22%であった。
- ・この他に、「監査役」の出席を求める回答は7%であった（図6-1）。

<図6-1>意見交換会への参加要請

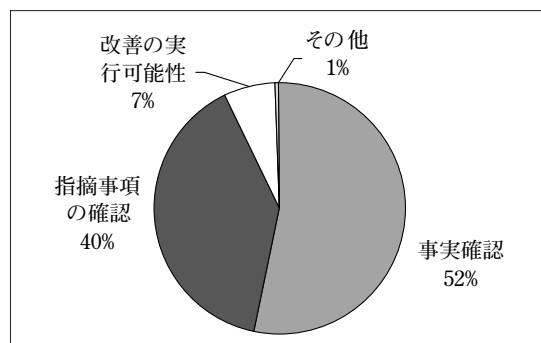


(イ) 意見交換会の内容

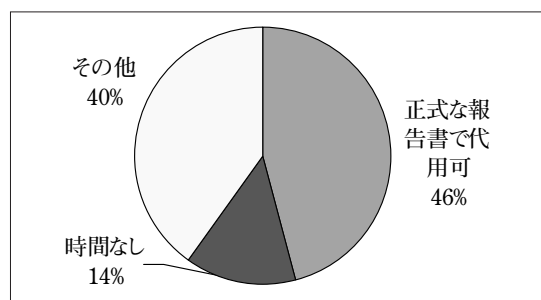
「意見交換会（講評会等）で話し合われる内容を、重要視している順に番号を付けてください」との問いに対しては、「事実関係の確認と質疑」が52%で約半数、続いて「指摘事項・指摘内容の確認と質疑」が40%、「改善勧告の実行可能性」が7%、「その他」が1%であった（図6-2）。

一方、意見交換会（講評会等）を実施しないと回答した内部監査部門は32社あり、その理由については、「正式な内部監査報告書において内容を確認してもらえれば十分だと考えているため」が46%、「時間的な余裕がないため」が14%、「その他」が40%であった（図6-3）。

<図6-2>意見交換会で重視すること



<図6-3>意見交換会を行わない理由



「その他」欄に書かれた内容は、「意見交換は監査時に行う」が4社、「内部監査報告書の案を開示する」が3社、「監査報告の前に意見を照会する」が2社といったように、いずれの内部監査部門も内部監査終了直後の意見交換会（講評会等）は行っていないものの、何らかの形で意見交換が行われていた。

7. 内部監査結果の報告

7.1. 内部監査結果の主たる報告ライン

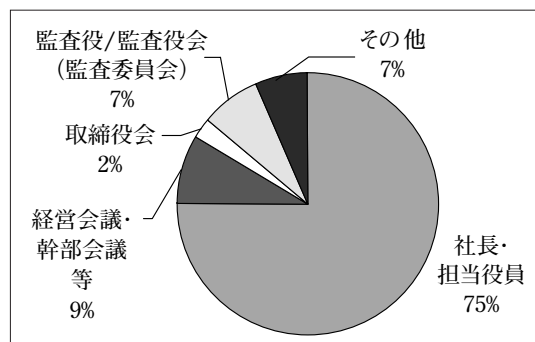
内部監査結果の主たる報告ラインとして一番多かったのは「社長・担当役員」で、回答数に対する比率は75%であった。

社長・担当役員以外では、「経営会議・幹部会議」が9%、「取締役会」が2%であった。また、「監査役/監査役会（監査委員会）」と回答した内部監査部門は7%であり、監査役との連携という観点からは、やや少ないように感じられたが、質問が1件選択という条件付であったためとも考えられる。「取締役会」という回答が少なかったのも同様の理由

からと考えられる。

「その他」は7%で、その内容としては、監査対象部門、関係部門取締役、会長、本社各部門、統括本部長、関係会社の本社主管部門、親会社の監査部等々であったが、ほとんどは社長・担当役員等との重複回答であった（図7-1）。

<図7-1>監査結果の報告先



なお、監査役を主たる報告ラインとした回答は、小規模な内部監査部門ほど少なく、内部監査人の数が増えるに連れて多くなる傾向が見られた。

7.2. 内部監査結果の報告方法

主たる報告ラインに内部監査結果を報告する周期等に関する質問に対し、「内部監査報告書毎に説明する」が46%、「一定期間毎にまとめて説明する」が35%で、この2つを合わせると81%であった。

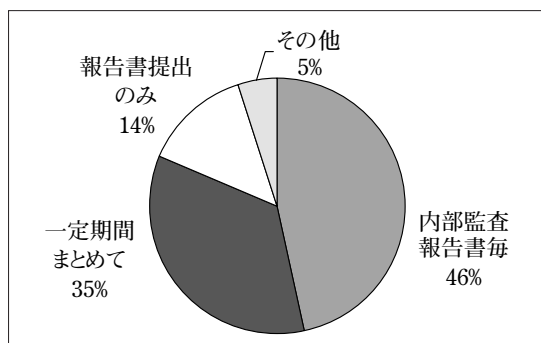
また、「内部監査報告書の提出のみを行う」と回答した内部監査部門は14%であった。

「その他」と回答した企業は5%で、その内容としては、「サマリーに基づき説明するもの、説明するかどうかは監査報告の内容による」とするものなどがあった（図7-2）。

7.3. 内部監査報告書の経営陣による利用目的

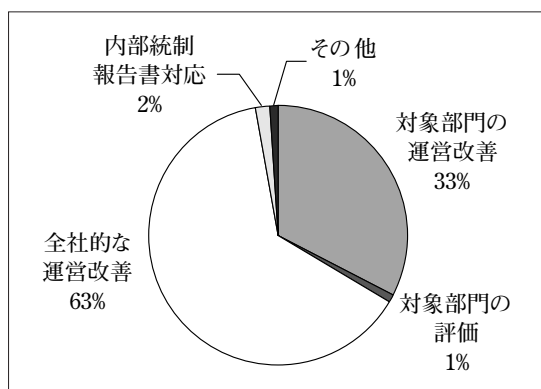
内部監査報告書の利用目的については、「監査対象部門を含む全社的運営の改善のため」が一番多く63%であった。また、「監査対象部門の運営改善のため」は33%であった。

<図7-2>内部監査結果の報告方法



これ以外の回答としては、「監査対象部門に対する評価のため」(1%)、「内部統制報告書の作成に資するため」(2%)、「その他」(1%)として「認証取得のため、経営に関する重要事項検討のため」などの回答があった(図7-3)。

<図7-3>経営陣による監査報告書の活用方法



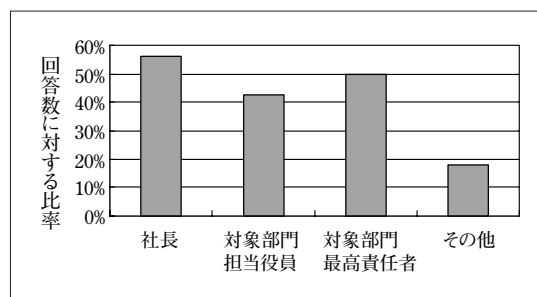
また、内部監査の業務割合の違いによる監査報告書の活用には差異があるか分析した。その結果、コンサルティング業務を含んでいると回答した企業では、監査報告書の全社的な運営改善への活用が70%と全体の平均に比べ高く、コンサルティング業務を含む内部監査活動が対象部署の運営改善とともに全社的な運営改善にも寄与する傾向にあるといえる。

7.4. 内部監査指摘事項に対する改善案(改善報告書、改善計画書等)の回付、通知先(複数回答可)

内部監査指摘事項に対する改善案の回付、

通知先については、「社長」が56%、「監査対象部門の最高責任者(統括部門等)」が50%、「監査対象部門の担当役員」が42%であった(図7-4)。

<図7-4>指摘事項に対する改善案の回付先



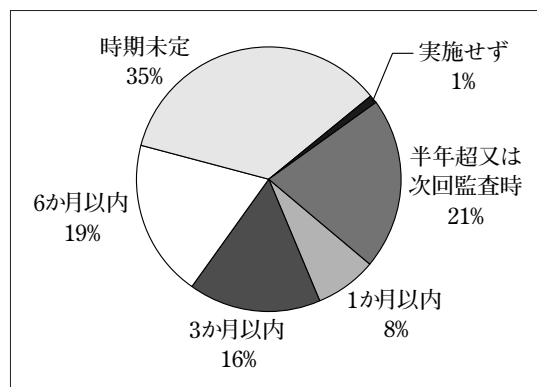
「その他」を選択した回答では、「監査役に回付する」というものが大多数であり、「取締役会」を回付先とする回答も1件あった。

なお、内部監査人の規模別に見た場合、内部監査人の数が少ない企業ほど改善案を社長に回付する傾向にあり、これは小規模な企業ほど直属の上司が社長であることが多いことと関連しているのではないかと考えられる。

8. フォローアップ監査

内部監査のフォローアップは、2社を除く184社が実施している。

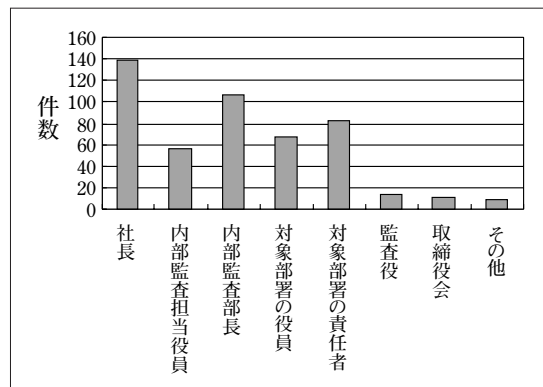
フォローアップ監査の実施時期は、「1か月以内~半年以内」とする回答が全体の43%、ついで「実施時期を決めていない」という回答が35%、「半年超~次回監査時」とする回答が21%であった(図8-1)。なお、内部



監査部門の人員規模によるフォローアップの実施時期の異動は、特に見られなかった。

フォローアップ監査結果の報告先として最も多かったのは「社長」であり、ついで「内部監査部門の上級管理者、部長」、「監査対象部署の責任者」が主たる報告先となっている（図8-2）。

＜図8-2＞フォローアップ報告先



フォローアップ監査の結果、改善策が未完であることが判明した場合の対処については、「文書での再勧告」が最も多く、ついで「社長へ報告」「監査対象部署の上部組織へ依頼」などとなっている。

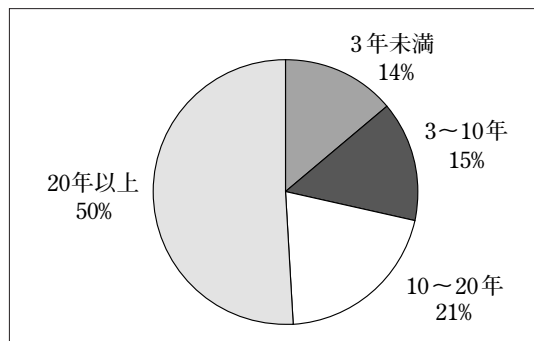
9. 内部監査人の年代、保有資格と教育・訓練

9.1. 内部監査人の勤務年数、在籍年数、年代別人数

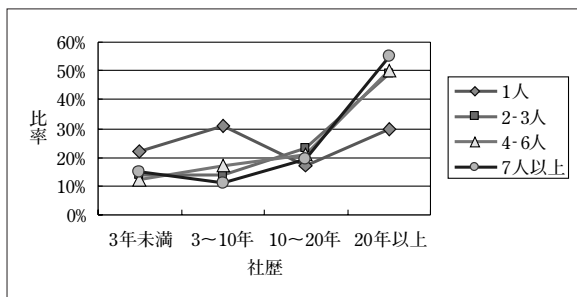
回答のあった186社の内部監査人の50%は当該企業への勤務年数（社歴）が20年以上、71%は同10年以上であった。社歴の長い社員が内部監査人に任命されるケースが、一般的な状況にあると考えられる（図9-1）。また、内部監査部門が1名の企業においては、社歴が10年未満の社員の割合が54%と比較的高い（図9-2）。

内部監査人の54%は、内部監査部門での在籍年数3年未満であり、在籍年数が5年未満の内部監査人は、全体の81%となっている。内部監査人は、社歴が長いが内部監査部門の

＜図9-1＞内部監査人の社歴

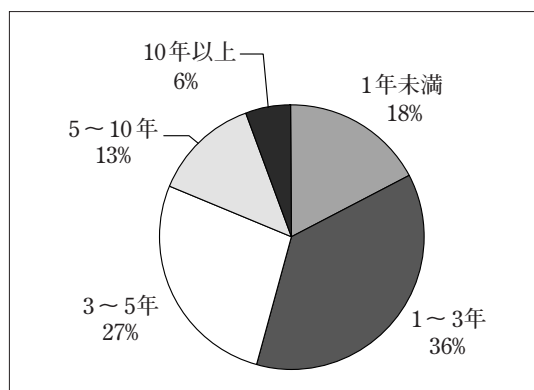


＜図9-2＞内部監査部門の規模と監査人の社歴



在籍年数は短い、ということが窺える。このことを踏まえると、多くの内部監査人は、内部監査人への就任以前の社内経験を活かして監査を行っているのではないかと考えられる（図9-3）。

＜図9-3＞内部監査人の在籍年数

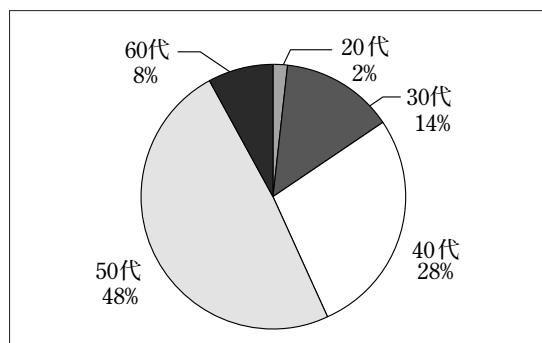


内部監査人の年代については、図9-4に示すように、48%が50歳代で、40歳～50歳代で概ね76%を占めている。20歳代が2%と極端に少ないのも特徴の1つである。

9.2. 内部監査人の資格保有の状況

回答のあった186社のうち、内部監査関係

<図9-4>内部監査人の年代別人数

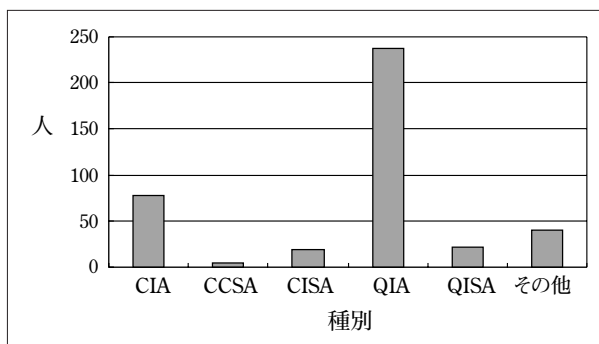


の資格保有者が1人もいない内部監査部門は31%であった。また、CIA保有者が1人以上在籍している内部監査部門は30%であった。

内部監査人の保有資格としては、QIA（内部監査士）が一番多い一方、CCSA（内部統制評価指導士）やシステム内部監査関係のCISA（公認情報システム監査人）、QISIA（情報システム監査専門内部監査士）の資格者は少ないといえる。「その他」の回答として、CFE（公認不正検査士）、システム監査技術者、CFSA（公認金融内部監査人）、金融内部監査士、CPA（公認

会計士）、ISO審査員といった資格が挙げられている（図9-5）。

<図9-5>内部監査人の保有資格



資格の取得時期については資格保有者の90%が、内部監査部門への配属後に取得している。内部監査人が1人の内部監査部門では、配属前に資格を保有していたとする回答が22%あり、回答全体で見ると配属前の資格保有者が約10%であったのに比較して、約2倍の比率となっている。

なお、CIA保有者の有無による内部監査への取り組みの差異を比較すると表1のとおりである。

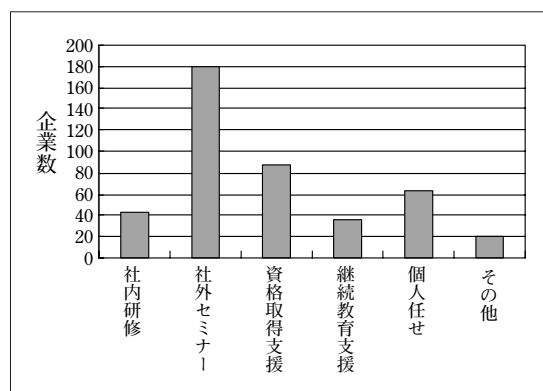
<表1>CIA資格保有者の有無による取組み状況の違い

アンケート項目		CIAがいる企業	CIAがいない企業
監査計画策定状況	年度計画	100%	99%
	中期計画	41%	21%
	個別計画	63%	46%
監査対象決定方法	リスクアプローチ	5%	8%
	サイクルアプローチ	2%	12%
	リスク+サイクル	54%	45%
	社長等の意見	7%	19%
	意見+サイクル	25%	19%
監査目的・項目設定方法	年度計画策定時	68%	79%
	個別予備調査	27%	15%
	特に意識せず	0%	3%
業務のウェイト	アシュアランス	66%	46%
	半々	32%	50%
	コンサルティング	2%	3%
効率化の工夫	監査分析ツール	7%	5%
	CSA	27%	21%
スキルアップ	資格取得支援	64%	39%
	資格維持支援	20%	16%

9.3. 内部監査人のスキルアップへの取組み

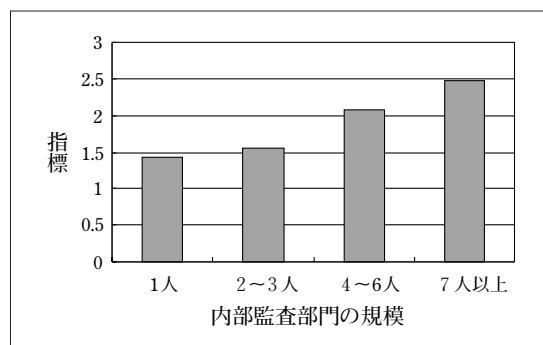
内部監査人のスキルアップへの取組みでは、「社外セミナー」への参加が最も多く、ついで「資格取得支援」、「個人任せ」となっている（図9-6）。

<図9-6>スキルアップへの取組み



企業としての組織的な取組みといえる「社内研修」、「社外セミナー参加支援」、「資格取得支援」、「継続教育支援」の実施状況を数値化し（4項目実施で4点）、これを内部監査部門の規模別に集計した平均値を「スキルアップ支援指標」として図9-7に示す。内部監査部門の規模が大きくなるほど、この指標が高くなっていることから、内部監査部門の規模が大きいほど、スキルアップへの取組みが積極的な傾向にあると考えられる。

<図9-7>スキルアップ支援指標

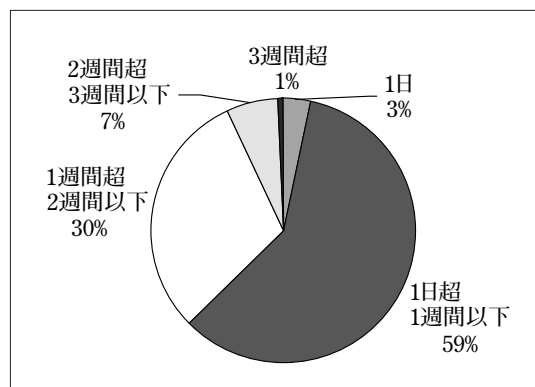


「その他」のスキルアップの取組みとして、On the Job Training (OJT)、他社との交流会出席といった回答が挙げられている。

年間の研修日数に関する回答では、「1週間以内」が62%、「1週間超2週間以内」が

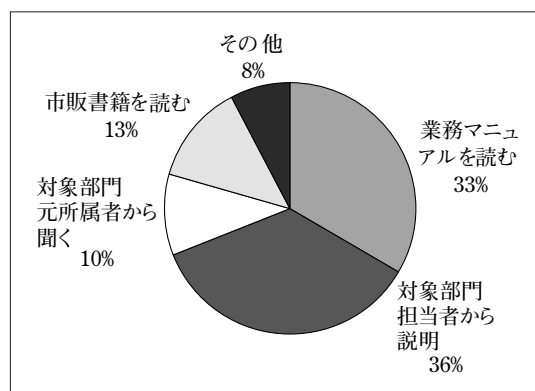
30%、あわせて2週間以内が92%となっている（図9-8）。

<図9-8>年間研修日数



内部監査を効率的・効果的に実施するために、監査対象部門の業務の理解が不可欠であるが、その理解をどのように行っているかを質問した。その結果、内部監査部門の規模にかかわらず全体的に、「業務マニュアルを読む」、「対象部門担当者から説明」が、対象部門の業務を理解するための主要な情報ソースとなっている（図9-9）。

<図9-9>監査対象部門の業務理解方法



「その他」の中には、日常のコンタクト（会議出席、資料の回付、システムデータへのアクセス）や前職までの経験といった回答が挙げられた。

10. おわりに

今回の調査の結果、小規模の内部監査部門には、様々な特徴があることがわかった。内部監査部門の規模が小さい場合には、経営者

とのコミュニケーションが密接な傾向にあり、監査対象部署のカバー率が高いという傾向もあることがわかった。しかし、内部監査におけるコンサルタントなどの外部リソースの活用や、監査ツールの利用については、あまり進んでいないようである。

資格取得の面から見ると、内部監査関係の資格保有者が1人もいない内部監査部門は31%あったものの、CIA保有者が1人以上在籍している内部監査部門は30%あることがわかった。調査対象企業の内部監査人の人数を考慮すると、かなり健闘していると言えるのではないだろうか。

この他に、興味を持った点として、内部監査部門の人数が7人以上ではアシュアランス業務（保証業務）中心とする回答は73%で、少人数内部監査部門の回答が改善提案を重視しているのに比べ、アシュアランス業務の比率が大きいという傾向があったことである。

監査対象部署のカバー率が高い点や、内部監査人が7人以上の場合にはアシュアランス

業務にウェイトを置いているという傾向については、その背景に金融商品取引法の内部統制報告制度があるのではないだろうか。つまり、内部監査部門が内部統制の有効性評価の役割を担っているため、内部監査業務におけるアシュアランス業務の比率が高いのではないかと考えられる。こうした疑問については、当研究会の中で数回にわたって回答結果の分析や議論を行ってきたが、今回の調査結果だけでははっきりしなかった。そこで、今後、回答企業へのヒアリング調査を実施することによって、疑問点を明らかにしていくとともに、具体的な内部監査の価値向上に向けてどのような取組みを行っているのかを明らかにしていく予定である。

謝辞

本アンケート調査において、電子メールによる文書の発出、受領を代行していただいた、(社)日本内部監査協会事務局の方々に御礼申し上げます。

<CIAフォーラム研究会No.3－Eメンバー> (順不同・敬称略)

	氏名	所属
座長	宮原 則男	NTTエレクトロニクス株式会社 法務・考査部
統括座長	島田 裕次	東洋大学 総合情報学部総合情報学科 教授
メンバー	太田 建夫	インベンチュア株式会社 常勤監査役
	大杉 篤史	株式会社大和総研ビジネス・イノベーション 監査部
	坂井 章	
	信濃 芳典	
	高橋 則之	日本ドナルドソン株式会社
	田原 中男	BMDリサーチ
	成繁 新治	楽天株式会社 内部監査部
	四本 英夫	住商メタレックス株式会社 内部監査グループ