研究会報告

ＣＩＡフォーラム研究会報告

小規模内部監査部門運営の実践事例集（人材育成・他部署連携編）の公表について

研究会No. ｅ ４
（小規模内部監査部門のベストプラクティス研究会）

ＣＩＡフォーラムは、ＣＩＡ資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（ＩＩＡ－ＪＡＰＡＮ）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、ＣＩＡフォーラム研究会No. ｅ ４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。

目　次

１．はじめに …… 25
２．事例集作成のプロセス …… 26
３．作成した事例集について …… 27
４．事例集の活用 …… 27
５．おわりに …… 29

１．はじめに

ＣＩＡフォーラム研究会Ｎo. ｅ ４（小規模内部監査部門のベストプラクティス研究会）は、内部監査要員が少数の内部監査部門におけるベストプラクティスを探る活動を継続的に行っている。

当研究会では、過去３回にわたりアンケート調査とインタビューをもととした成果物を作成してきた。直近の活動では、『月刊監査研究』2018年12月号に「小規模内部監査部門のリスクアプローチに関するアンケート調査結果」として公表した。

その一方で、当研究会では、以前から、業務運営上のお悩み事項について、解決策をアドバイスしあったり、工夫事例を共有したりする取組を行っていた。研究会メンバーの所属する小規模内部監査部門は、内部監査要員が数名、場合によっては専任者１名の場合もある。したがって、内部監査の実務や監査上の悩みなどについて議論・相談したり、解決のヒントを得たりする機会に恵まれないことが多い。そこで、当研究会をその解決の場として活用してきたのである。そして、新たな活動として、研究会内でのこうした取組を広く公開することにより小規模内部監査部門に

おける監査実務に役立てていただけるのではないかという考えに至り、「小規模内部監査部門運営の実践事例集」（以降、事例集）を作成することとした。

今般、当研究会メンバーから収集した事例のうち、①人材育成、②他部署連携のいずれも16件ずつ、合計32件の事例集を公表することとした。ここにその内容とともに、作成プロセス、活用にあたって留意いただきたい点等について報告する。

２．事例集作成のプロセス

⑴　第14回ＣＩＡフォーラム全体会議でのアンケート実施

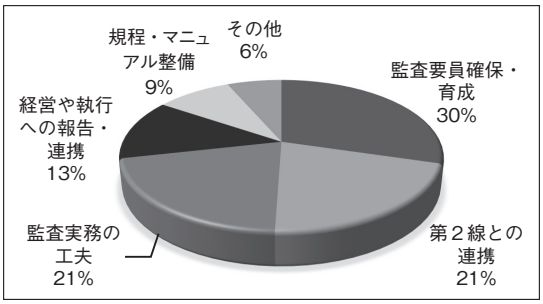
作成にあたっては、特にどのような分野の事例が必要とされているかを探るため、当研究会に属さない公認内部監査人（ＣＩＡ）等の皆様も参加している第14回ＣＩＡフォーラム全体会議（2019年３月）において「内部監査で困っていること、工夫していること」に関するアンケートを実施した。

アンケート結果の概要は、以下のとおりであった。

【アンケート内容】
内部監査で困っていること・工夫していることをできるだけ具体的に教えてください。（複数選択可）
□ 経営や執行への報告、連携
□ 第２線（リスク管理・品質管理部門等）との連携
□ 監査要員の確保や育成等
□ 監査実務等における工夫
□ 規程・マニュアル等の整備
□ その他（　　）

回答を集計した結果、「監査要員確保・育成」が最も多く、ついで「第２線との連携」「監査実務上の工夫」「経営や執行への報告・連携」といったテーマが多いことが判明した

＜図１＞ＣＩＡフォーラム2019年アンケート結果



（図１）。

このため、当研究会では、①監査要員確保・育成、②第２線や経営・執行部門との連携、③監査実務上の工夫の３領域をテーマとして取り上げることとした。

⑵　研究会における検討体制

アンケート結果を踏まえ、事例集作成のための研究会を2019年４月より開始した。

当初は研究会No.ｅ４の参加メンバー全員が集まり、各自の好取組事例を発表していたが、参加者が徐々に増えて20名を超えるようになり、自由な意見交換がしにくい状況となった。

このため、2019年９月よりアンケートで抽出した３領域それぞれについて検討会を設置し、各自興味のある検討会に分散して、事例検討を進めることとした。なお、検討を重ねる中で、①監査要員確保・育成と②第２線や経営・執行部門との連携（他部署連携）の２領域については、検討範囲に重複部分があるため、合同で実施することとした。

設置した検討会の名称およびこれまで実施した検討会の回数は以下のとおりである。

①人材育成検討会（18回実施：内13回は他部署連携検討会と合同）
②他部署連携検討会（17回実施：内13回は人材育成検討会と合同）
③監査実務検討会（15回実施）

本報告では、このうち、①と②の検討会における成果を報告することとし、③について

は別途報告する。

⑶　研究会における事例の検討方法

毎回の検討会では、１～２名が自身の好事例を定型フォーマット（１事案原則１ページ）に記載して発表し、他メンバーによるレビュー・質疑応答を踏まえてブラッシュアップしたものを再度発表する、といった検討を繰り返した。

各自の提出した事案の記載を一読しただけではわかりにくい場合もあった。それは、各参加者の属する組織が置かれている「コンテキスト」が異なるためであると考えた。

ここでいう「コンテキスト」とは、以下のようなものを指す。

・業種
・監査組織の規模
・社風
・経営からの監査レベル（事務不備監査、リスクベース監査、経営監査等）への期待の状況
・第２線機能
・親会社との関係等制約事項　等

この「コンテキスト」が、なぜそのような取組を実施したのか／実施することができたのかの大きな要素となっていると考えた。一方で、記載が詳しすぎると、会社名が特定されたり、説明が冗長となるおそれもある。

３．作成した事例集について

事例集は、日本内部監査協会HP*に掲載している。

＊日本内部監査協会HP　HOME＞研究・活動：ＣＩＡフォーラム＞ 活動実績（URL: https://www.iiajapan.com/leg/kenkyu/forum/report.html）のNo. e ４の「小規模内部監査部門運営の実践事例集」のリンク先に掲載

「１．はじめに」で述べたとおり、検討会の成果として、①人材育成、②他部署連携のいずれも16件ずつ、合計32件の事例を収集することができた。

・要員育成事例16件の内訳は、監査初任者育成７件、中堅監査人育成２件、監査人材確保５件、その他２件である。
・他部署連携事例16件の内訳は、監査部門以外の監査との連携９件、第２線部門の活動支援５件、監査対象部署の活動支援２件である。

事例集の構成は＜表１＞＜表２＞のとおりである。

４．事例集の活用

小規模内部監査部門においては、監査要員の量・質とも厳しい状況であることが多いため、そのような中でどのように効率的に人材を育成していくか、また、不足する監査資源の量・質を補うために、社内の他部署とどのように連携していくか、といった観点で、自らの組織の置かれた状況を踏まえた工夫を実施している事例が多くなっている。

事例集では、前記「２．⑶研究会における事例の検討方法」に記載のとおり、各事例の背景にある「コンテキスト」も可能な範囲で記載している。コンテキストの違いは、事例の適用範囲、方法だけでなく、場合によって自社への適用可否にも関わってくる。したがって、事例集の事例を自社に適用いただく際は、事例の背景にあるコンテキストを十分理解の上、自社環境への適用可否判断および必要に応じて事例の修整を行うように留意いただきたい。

＜表１＞「要員育成事例集」構成

大項目	小項目	タイトル
監査初任者育成	監査部長（監査未経験者）育成	１人監査部の未経験の部門長の育成プログラム
		小規模監査部の部門長に求められる能力
		小規模内部監査部門長の社内業務
	若手配属者育成	監査部管理職、部門長候補者育成プログラム
		若手配属者育成プログラム
	全ての対象者	放送大学活用
中堅監査人育成	配属２年目以降	監査知識、技術のスキルアップ
		監査知識、技術の指導プログラム
監査人材確保	他部門要員の活用	ＩＳＯ監査との合同監査
		臨時監査人としての活用
	中期人材確保計画	親会社との出向者人事計画共有
監査対象組織の教育	監査関連情報の提供	洞察を提供するニュースの発信
監査部門内の情報や知識等の保管・共有・継承	業務引き継ぎの円滑化	オーバーラップ無しの業務引き継ぎ対応

＜表２＞「他部署連携事例集」構成

大項目	小項目	タイトル
監査部以外の監査との連携	業務監査とＩＳＯ監査の合同実施	業務監査とＩＳＯ監査の合同実施
	監査部門のＩＳＯ監査への参画	監査部門のＩＳＯ監査への参画
	Ｊ－ＳＯＸ評価と内部監査の統合実施	Ｊ－ＳＯＸ評価と内部監査の統合実施
	第２線部門との連携	第２線部門のモニタリング活動の活用
	監査役との連携	監査役監査の活用
		監査役監査との共同実施 監査結果の共有 スタッフのジョブローテーション
	非常勤取締役との連携	非常勤取締役への報告
	監査機関との連携	監査等委員会・会計監査人との連携
	監査役・経営との連携	監査役・経営とのリスク認識共有の方法
第２線部門の活動支援	第２線部門の業務改善支援	業務規程改善、業務マニュアル整備の支援、 第１線部門への教育の支援
		業務実施手順整備の支援、第１線部門への教育の支援
		リスク管理部門のリスク管理プログラム作成の支援
		ＩＴ部門による全社システム管理の一元化
		複数事業所に関連する問題の解決を本社部門へ指示
監査対象部署の活動支援	内部統制に関する全社教育実施	内部統制に関する全社教育実施
	監査対象部署と重要リスクの共有	リスクやコントロールの評価に対する意見交換の実施

５．おわりに

事例集に記載した案件は、当研究会の参加メンバーが、所属組織の期待を受け、組織環境と文化等も踏まえつつ、限られた監査資源等の悩みがある中で、なんとか工夫しながら実施している事例であり、多くの小規模内部監査部門において役立てていただけるのではないか、と考えている。

事例集が、小規模内部監査部門に所属する方たちの業務運営上のお悩みに対して解決策を導くヒントとなれば何よりも幸いである。

＜ＣＩＡフォーラム研究会No.e４（小規模内部監査部門のベストプラクティス研究会）人材育成検討会・他部署連携検討会メンバー＞

（順不同・敬称略）

氏名	勤務先
西田　宏一（座長）	
島田　裕次	東洋大学
山中　良文（検討会リーダー）	ＪＦＥシステムズ株式会社
綿貫　雅子	
東　伸昭	富士屋ホテル株式会社
村上　裕子	明治安田生命保険相互会社
堀江　直樹	株式会社ＦＰパートナー
島田　光（検討会サブリーダー）	
里見　真由実	
西村　信哉	ＥＭデバイス株式会社
高橋　武文	
広田　英隆	株式会社ＲＳテクノロジーズ
坂本　修	ニチバン株式会社
牧　裕志	プロパティデータバンク株式会社
阿子島　隆	Japan Digital Design株式会社

（メンバーの氏名、勤務先は、2022年４月20日現在）