

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、一般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. e24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。

監査部門による アウトプット向上への取組み

日本内部監査協会CIAフォーラム研究会No.e24

「監査部門によるアウトプット向上を目指す研究会」 - 2024年9月12日



0.このレポートで私たちが最も伝えたい6つのポイント

監査部門は経営に対して、監査結果を保証し、必要な事項を伝達することが主務です。

- 👉 伝達するための文書は、読まれて理解されなければ、意味がありません。
必要な事項を、文書の最初に、「1ページで簡潔に」まとめましょう。

電子化やリモートワークは今後も進みます。

- 👉 画面で表示された際に見やすい、「横文書レイアウト」を活用しましょう。

文書によって網羅すべき項目はありますが、最初に書く必要はありません。

- 👉 監査期間や監査人名、往査日などは、本当に経営が知りたいことではありません。
「参考情報として最後に」まとめましょう。

監査報告のために、別レイアウトの文書を作成していませんか。

- 👉 監査報告にそのまま使用できる文書を、「普段使い」しましょう。

監査部門の作成文書の多くは、日本内部監査協会などの文例もありますが、必要な項目を網羅すれば、会社単位で自由にレイアウトを決めても良いのです。

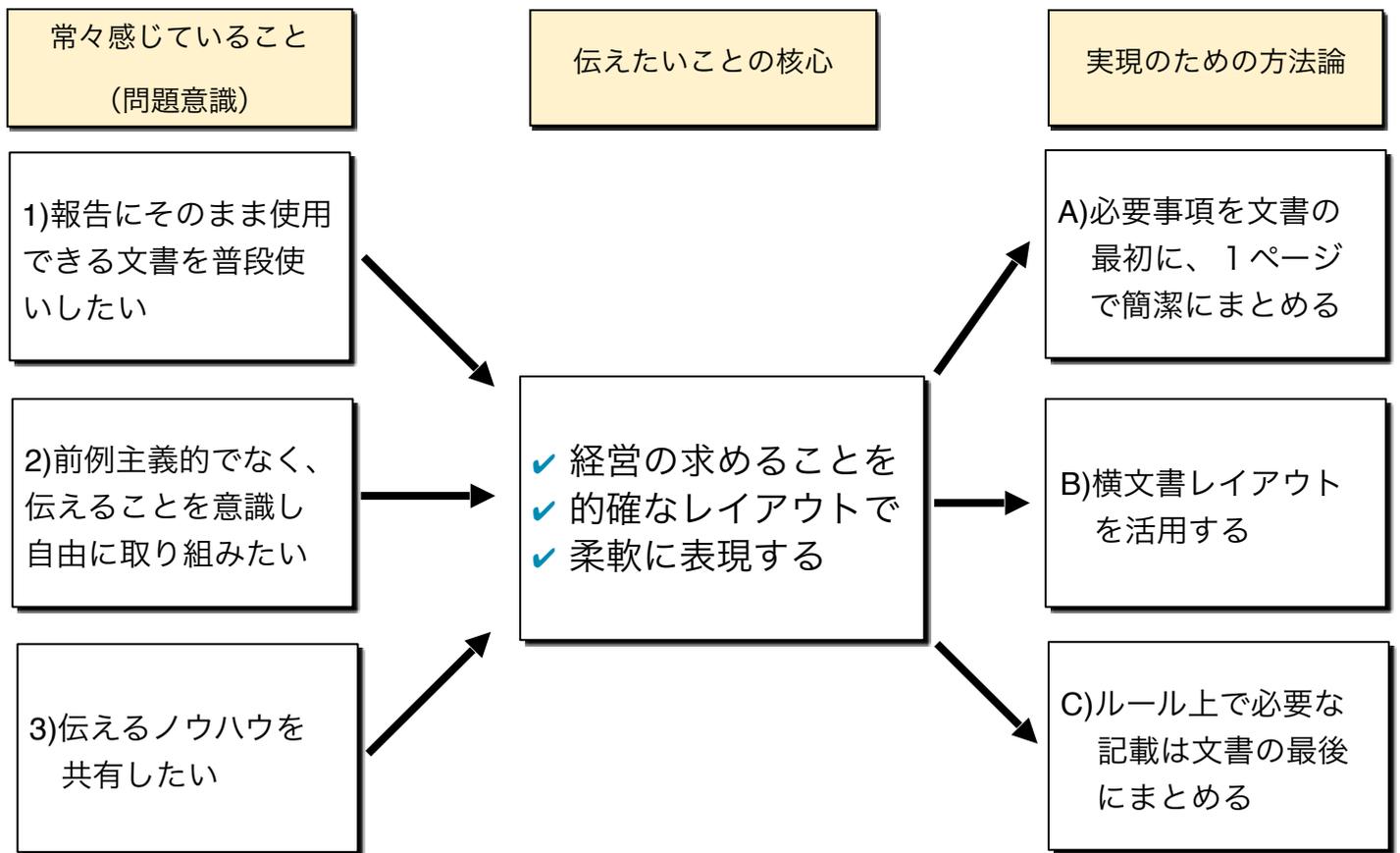
- 👉 「経営が求めていること」を、的確なレイアウトで、柔軟に表現しましょう。

内部監査が注目されるようになって、J-SOX以降まだ20年程度です。

- 👉 伝統や決め事はまだ少ない業界です。
前例主義的でなく、自由に取組み、「伝えるノウハウを共有」しましょう。

次のページから、
なぜこう考えるのかをご説明します。
ぜひご一読ください。

監査文書のアウトプットについて、私たちが最も伝えたいこと (全体像)



【説明】

- | | |
|--|---|
| <p>1) 公的文書を意識し長文報告書を作成しても、実際の報告の際は別レイアウトのプレゼン文書が必要になる。</p> <p>2) 内部監査はJ-SOXで注目を集めてからまだ20年程度で、伝統や決め事は少ない業界なのに、型に固執しがち。</p> <p>3) 企業や個人の単位で閉鎖的に作成されるだけで、他の企業や組織の良好な書式や取組みが共有されづらい。</p> | <p>A) 経営が求める必要な事項を伝達することが主務。伝達文書は読まれて理解されなければ意味がない。</p> <p>B) 電子化やリモートワークは今後も進展する。紙ではなく画面表示された際に見やすいことが重要。</p> <p>C) 結果伝達の完全性は大事だが、全て最初に書く必要はない。「監査期間」や「監査人名」は経営が一番最初に知りたいことではない。</p> |
|--|---|

はじめに

「内部監査人は、内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の結果を伝達しなければならない」-IIA国際基準2400

IIA「専門職的实施の国際的フレームワーク」の「国際基準」では、内部監査業務の結果報告について、このように定義している。私たち内部監査人が行わなければいけないことは、「伝達」であり、「監査報告書の作成」ではない。

同様に、「専門職的实施の国際的フレームワーク」では、「内部監査の使命」として、「アシュアランス、助言、および洞察」と定義づけている。やはり、「監査報告書の作成」ではない。

監査報告書は、伝達のための手段である。監査計画書も、監査プログラムもそうだ。では私たちは、伝達手段として、読み、活用してもらえよう工夫を、十分に行っているだろうか。

ビジネス文書は、一昔前の縦書きワープロから、パワーポイント全盛の横書き文書に流行が移り、図や効果を駆使してプレゼンテーションとしての価値を高めることが、一般的なスキルとして求められるようになった。特に、コロナ禍においては、リモートワークが普及し、リモート会議において画面表示に耐えうる文書が特に必要となった。

監査計画を役員に説明する際、監査計画書とは別に、「役員説明資料」を作成していないだろうか。監査報告を経営（監査報告先）に対して行う際、監査報告書とは別に、「プレゼン資料」を作成していないだろうか。リモートワークで画面に表示するため、既存の文書の他に改めて同内容の文書をプレゼンテーション形式で作り直していないだろうか。

本当に必要な伝達手段は、その「役員説明資料」であり「プレゼン資料」である。旧来の監査計画書や監査報告書で十分に伝わらないのであれば、伝えるための文書が必要となる。

監査業務において、文書を作る手間と時間は少なくない。それぞれの文書には作成する目的と期待される効果がある。では、せっかく作成した文書を、我々は、本来の目的と効果を達成するために、どれだけ活用できているだろうか。

私たちCIAフォーラム研究会No.e24は、研究テーマに「監査部門によるアウトプットの向上」を掲げ、研究会会員の貴重な経験談や過去の対応事例を基に、この発展段階に寄与するための研究を2019年より開始した。

この研究の中では、研究結果として、現状の「監査部門によるアウトプット文書」について整理し、その改善提案を記載している。監査報告書など監査業務で使用する文書について、新たなフォーマット案を添付しているため、ぜひお試しのうえ、それぞれの組織に合った形で、自由に変更し、工夫して、改善のたたき台として使用して頂けると幸甚である。

今回、研究成果として、改めて、監査部門のアウトプットを見直し、読む人が本当に求めているアウトプットを提供できるように、各社の取組みや工夫を調べ、まとめ直した成果を、日本内部監査協会会員各位に還元させて頂きたいと考える。この報告への率直な評価を賜り、引続き内部監査の発展に寄与できるよう事例の収集と考察を深めて参りたい。



監査部門によるアウトプット向上への取組み

0.このレポートで私たちが最も伝えたい6つのポイント	2
はじめに	4
I.研究の前提	9
1.「監査部門によるアウトプット」の定義について	9
2.「監査部門によるアウトプットの向上」の目的について	9
II.監査部門によるアウトプットについての現状整理	11
1.監査のフローとアウトプット	11
(1)年次単位に作成される文書	12
①年間計画	12
イ) 監査年間計画書<必須文書>	12
②組織報告	16
イ) 監査部状況報告<必須文書>	16
ロ) 定例外部評価状況	19
(2)個々の監査単位に作成される文書	21
①監査準備	21
イ) 監査通知	21
ロ) 監査説明	24
②監査計画	26
イ) 監査計画書<必須文書>	26
ロ) 提出要望資料一覧	30
③監査確認	32
イ) 監査プログラム	32
ロ) 質問一覧	36
④予備調査	38
イ) リスク懸念一覧	38

⑤往査	40
イ) リスク検討結果	40
⑥講評会	42
イ) 確認結果	42
ロ) 確定リスク一覧	46
ハ) アンケート	48
⑦監査報告	51
イ) 監査報告書<必須文書>	51
ロ) 改善状況管理	55
(3)その他文書	57
①その他	57
イ) 品質評価	57
ロ) 監査広報	60
III.監査部門によるアウトプットに対する見直し提案	62
1.現状の課題	62
2.2019年の海外論文での視点	63
3.改善すべきポイントとその整理	64
(1)形式重視ではなく、伝達を主眼においたアウトプットへの見直し	64
(2)電子化を意識した、横文書レイアウトの積極的な取り入れ	65
(3)読む相手が知りたい情報を先に記載できるよう順番を考慮	65
(4)説明文書を別途作成する負荷を軽減する考慮	66
(5)過去文例にとらわれず、自社に合ったアウトプットを作成する考慮	66
(6)前例主義からの脱却	67
4.監査部門で主に作成されるアウトプットに対する見直し提案	67
(1)監査報告書	68
(2)監査計画書	75
(3)年間監査計画書	81

IV. 監査部門によるアウトプットの向上への取組み	89
1. 残された課題	89
2. 継続的な改善に向けて	90
V. 私達のフォーラム活動と今後の活動予定について	91

I.研究の前提

1. 「監査部門によるアウトプット」の定義について

我々の研究会では、研究テーマとして「監査部門によるアウトプット向上への取り組み」を掲げ、研究活動を行っている。今回この研究を進めるに当たり、「監査部門によるアウトプット」の定義を以下のように考えた。この定義については、我々の研究の前提とし、後の議論においても、以下の定義を前提に進めていくものとする。

「監査部門によるアウトプット」とは、

「監査部門が作成する、**監査部門以外に対して伝達する**、文書」である。

つまり「監査部門が作成する文書」において、正式に、経営（監査報告先）、監査対象先、外部監査団体など監査部門以外に対して伝達する文書を対象とする。ここで言う文書とは、紙の文書に限らず、電子媒体やWeb形式などを含むものである。

この「監査部門によるアウトプット」文書について、より理解しやすく、受け入れやすい内容となるよう改善し、品質向上につながる取組みを目指すことが、次項の我々の研究会目的につながるものである。

2. 「監査部門によるアウトプットの向上」の目的について

アウトプットには、それぞれ作成するための目的と、伝達により期待される効果がある。例えば、監査報告書は「経営（監査報告先）に対して監査結果を伝達する」目的があり、「監査結果を通じて、監査対象先のリスク状況と想定される改善点、改善されない場合の影響を、経営が容易に把握できるようにし、経営判断に活用され、リスク軽減に寄与する」効果が期待されるための手段として作成されるものである。またこの手段を利用する付随効果として、監査対象先が自ら第三者視点でのリスクを把握するために活用することや、社内リスクを正しく確認する統制が機能していることを対外的に示すなどの結果を得ることができる。

しかし、監査報告書一つを取っても、報告書の伝達先である読者がこの「目的と効果」を理解した上で読むことが前提となっているかということ、必ずしもそうとは限らない。監査報告書の伝達先である経営（監査報告先）は往々にして時間がなく、必要な情報

のみを短時間で伝達することが求められる場面は多い。また、リモートワークやリモート会議を通じて、画面上での確認が必要となる場合、長い文章が読まれることは期待できない。

しかしながら、監査報告書だけではなく監査部門によるアウトプットの多くは、こういった目的や効果を求める手段であるにもかかわらず、ルールとなる形式や基準を守ることのみを主眼とし、新たな見せ方を考えず、伝達についての改善を行わないまま作成される事例が我々研究会メンバー内においても多く見られた。

この問題は、2020年前後の海外論文においてもテーマとして一時取り上げられており、先行して我々は一部を翻訳記事として月刊監査研究上で紹介している。（2024年4月・6月号）

この「監査部門によるアウトプット」について、本来の目的と効果を発揮できるよう、現在のビジネスにあった形に見直し、品質向上と改善を進めていくことが、この研究会の目的であり、この論文の目指す内容である。

「監査部門によるアウトプット」の対象となる文書と、その改善案については、後に個別に解説を行うが、品質向上に向けた改善ポイントとしては、主に以下となる。

- (1) 監査報告先が最も知りたいことを最初にまとめることで、重要点を明確にする
- (2) リモート会議などの表示に耐えられるように、A4横形式の表示とする
- (3) ルール上の必須記載事項は最後にまとめ、必要な際に閲覧する方式とする

まとめると、この3つのみの改善である。しかしこれらの改善を通じて、「監査部門によるアウトプット」が本来の目的と効果を発揮するための取組みを始めることで、さらなる改善に繋げることができると考える。

アウトプットは、組織の文化に左右され、形式に正解はない。私たちの改善案についても一例として紹介するが、この内容をたたき台として、それぞれの組織で、監査報告先が本当に必要としているアウトプットを作成することを目指し、改善を行うための一助としての研究を進めていきたい。

II. 監査部門によるアウトプットについての現状整理

1. 監査のフローとアウトプット

アウトプットは、監査業務のフローに沿って作成される。

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
年次単位	年間計画	監査年間計画書	経営	経営の望むリスクや統制状況確認を計画に含むことの確認	経営との監査方針とリスク認識の一致
	組織報告	監査部状況報告	経営	監査部門組織状況と監査部門自身の課題を確認	経営との監査組織課題の認識一致と支援
		定例外部評価状況	経営	定例の外部評価機関による評価計画と過去結果の説明	
監査単位	監査準備	監査通知	監査対象先	監査実施に対する明確化	監査対象先の協力・対象業務意義の再認識
		監査説明	監査対象先	監査とは何か、必要性・手順の説明	
	監査計画	監査計画書	経営 外部評価	監査の目的と範囲と手順の明確化	経営との監査方針とリスク認識の一致
		提出要望資料一覧	監査対象先	監査実施にあたり提出を要望する資料の一覧	監査対象先の協力
	監査確認	監査プログラム	外部評価	監査確認項目の明確化	監査確認網羅性担保
		質問一覧	監査対象先	監査ヒアリング・インタビュー項目と回答の授受記録	監査対象先の協力、期限管理と結果の明確化
	予備調査	リスク懸念一覧	監査対象先	予備調査時点での懸念されるリスク候補とその確認結果	監査対象先の協力、結果の明確化
	往査	リスク検討結果	監査対象先	真因分析を含めたリスク確認結果	監査対象先の協力、結果の明確化
	講評会	確認結果	監査対象先	監査結果概要	監査対象先の協力、結果の明確化
		確定リスク一覧	監査対象先	改善推奨リスク対象の明確化	対象業務意義の再認識
		アンケート	監査対象先	監査業務に対する品質改善を目的としたアンケート	監査業務の改善 監査対象先の不満軽減
	監査報告	監査報告書	経営 外部評価	経営に対するリスク状況報告	経営判断に必要な情報提供とリスク軽減
		改善状況管理	経営 監査対象先	確定されたリスクの改善予定と改善状況確認予定管理	監査対象先の協力、期限遵守、状況の明確化
その他	その他	品質評価	経営	監査業務の品質評価結果	監査業務の品質保証
		監査広報	社内	監査業務の周知と最新リスク情報の提供	監査への協力意識醸成とリスク情報共有

アウトプットにはそれぞれ作成するための目的と、伝達により期待される効果がある。ここでは、それぞれのアウトプットについて、目的と効果を整理し、現状の一般的なルールで作成されているテンプレートについて、以下個別に紹介することで、現状の把握と整理を行う。

(1)年次単位に作成される文書

①年間計画

イ) 監査年間計画書<必須文書>

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
年次 単位	年間 計画	監査年間計画書	経営	経営の望むリスクや統制状況 確認を計画に含むことの確認	経営との監査方針とリ スク認識の一致
概要		<p>内部監査部門の年間監査計画を立案し、記載する。</p> <p>最高経営者及び取締役会に伝達し、レビューを依頼。意見を反映し、承認を受ける。</p> <p>リスク評価に基づくリスク・ベースの監査計画である必要がある。</p>			
必要記載 項目		<ul style="list-style-type: none"> ・年間計画 ・リスク評価結果との関連性 ・最高経営者及び取締役会からのレビュー結果と承認記録 			
IIA国際基 準		<p><IPPF2010：計画の策定></p> <p>内部監査部門長は、組織のゴールと調和するように内部監査部門の業務の優先順位を決定するために、リスク・ベースの監査計画を策定しなければならない。</p> <p>(A1) 内部監査部門の計画は、少なくとも年に1度実施される文書化されたリスク評価に基づかなければならない。</p> <p>(A1) 計画策定プロセスでは、最高経営者および取締役会からの意見を考慮しなければならない。</p> <p>(C1) 引き受けた個々の(コンサルティング)業務は、内部監査部門の計画に含めなければならない。</p> <p>(解釈指針) 必要に応じ、監査計画をレビューし、調整しなければならない。</p> <p><IPPF2020：伝達と承認></p> <p>内部監査部門長は、内部監査部門の計画および必要な監査資源について、最高経営者および取締役会に伝達し、レビューと承認を受けなければならない。</p>			
プラクティ スガイド		<p>プラクティスガイドによる公式の文例はなし</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補足1： <p>プラクティスガイド「リスク・ベースの内部監査計画の策定」（2020年5月公表）では、（付録D）においてリスク評価の手順や表現方法が示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補足2： <p>プラクティスガイド「連携と依拠：アシュアランス・マップの作成」（2018年2月公表）では、《別添資料P1～P4》においてアシュアランス・マップの様式例が示されている。</p>			

監査の年間計画は、主に監査前年度に経営（監査報告先）に対して現状の社内リスク状況とそれに基づく次年度の監査計画を説明し、経営の認識と合っていることを確認するために作成されるアウトプットである。「監査年間計画書」が主に作成・提供され、経営に対しての説明が行われる。IPPFにも記載が行われており、作成が必須なアウトプットである。

最高経営者および取締役会への伝達とそれに対するレビューと承認が必要である理由は、経営（監査報告先）が危惧するリスクを確認するための監査が、年間計画で網羅されていることを共有するためであり、この年間計画の承認を受けることで、監査方針と確認すべきリスクについて、経営と認識が一致していることを明確にできる。

プラクティスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、年間計画としては、シンプルなものは監査計画のみを記載するものから、その計画の根拠となるリスクについての解説を行うものまで、組織によって様々である。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。また、内部監査実務全書の様式例を紹介する。

<監査年間計画書フォーマット例>

20XX年XX月XX日

取締役会 御中

内部監査部長

20XX年度内部監査年間監査計画書

20XX年度の年間内部監査計画について下記の通り実施を予定しているため、報告する。

なお、20XX年度には、○月にXX、○月にXXが予定されているため、重要リスクとして確認を行う。

記

1. 監査計画

(1) 第一四半期

①業務監査 : ○○

②システム監査 : ○○

③テーマ監査 : ○○

④法令監査 : ○○

(中略)

(4) 第四四半期

①業務監査 : ○○

②システム監査 : ○○

③テーマ監査 : ○○

④法令監査 : ○○

2. リスク評価結果

20XX年度は以下のリスクが想定される。なお分析結果は以下の通り。

(省略)

3. その他

同業他社A社において、○○省より○○検査が実施されたことから、当社も影響を注視。

以上

<内部監査実務全書様式例>

〈様式3〉年度監査計画書

(整理番号) 第__号

年度監査計画書

__年__月__日

監査部(室)長 ④

監査基本方針																	
監査テーマ	重点項目	被監査部局	監査責任者および 監査担当者	監査実施期間 (実線は実地監査を、点線は予備調査および報告等を表す)												備考	
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		

②組織報告

イ) 監査部状況報告<必須文書>

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
年次 単位	組織 報告	監査部状況報告	経営	監査部門組織状況と監査部門 自身の課題を確認	経営との監査組織課題 の認識一致と支援
概要		<p>内部監査部門の資源（人材状況、組織状況）とそのリスクに対する報告。</p> <p>内部監査部門の独立性と根拠を明確にし、現状の課題を経営に報告し、共通認識を持つ。最高経営者及び取締役会に伝達し、レビューを依頼。意見を反映し、承認を受ける。</p>			
必要記載 項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査資源と配備状況、またその制約（必要とされる監査資源） ・ 内部監査部門の目的、権限、責任（内部監査基本規程、内部監査部門の独立性） ・ 内部監査部門の業務遂行状況（監査計画およびその進捗状況、監査活動の結果） ・ 「倫理綱要」や「基準」への適合性と適合性に係る重大な課題への対処、改善措置 ・ 内部監査部門長見解で受容しがたいリスクに対する経営管理者の対応 ・ 内部監査以外の業務との兼務状況と具体的な兼務内容 			
IIA国際基 準		<p><IPPF2020：伝達と承認></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門長は、内部監査部門の計画および必要な監査資源について、最高経営者および取締役会に伝達し、レビューと承認を受けなければならない。 ・ 内部監査部門長は、監査資源の制約による影響についても伝達しなければならない。 <p><IPPF2030：監査資源の管理></p> <p>内部監査部門長は、内部監査の資源が、承認された計画を達成するのに、適切かつ十分であり、有効に配備されていることを確実にしなければならない。</p> <p><IPPF2060：最高経営者および取締役会への報告></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門長は、内部監査部門の目的、権限、責任、および内部監査部門の計画に対する業務遂行状況、ならびに「倫理綱要」と「基準」への適合について、定期的に最高経営者および取締役会へ報告しなければならない。 ・ 報告には、不正のリスクや、ガバナンス上の課題、最高経営者および取締役会、またはそのいずれかが関心を払うべきその他の事項等の、重大なリスクとコントロール上の課題も含まなければならない。 <p>（解釈指針）内部監査部門長による最高経営者および取締役会への報告および伝達に含まなければならない情報：内部監査基本規程・内部監査部門の独立性・監査計画およびその進捗状況・必要とされる監査資源・監査活動の結果・「倫理綱要」や「基準」への適合性、および適合性に係る重大な課題へ対処するための改善措置の計画・内部監査部門長の見解では組織体にとって受容しがたいと考えられるリスクに対する、経営管理者の対応</p>			
プラクティ スガイド		<p>プラクティスガイドによる公式の文例はなし</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 補足1： プラクティスガイド「品質のアシュアランスと改善のプログラム」（2013年3月公表）では、（付録E）において自己評価実施のための書式例が示されている。 ・ 補足2： プラクティスガイド「内部監査と第2のディフェンスライン」（2016年1月公表）では、《別添資料P5～P6》において独立性への侵害がある場合に開示すべき事項が示されている。 			

監査部状況報告は、内部監査部門の資源・組織状況とその課題を経営（監査報告先）宛に報告し、組織を維持、改善するために作成するアウトプットである。IPPFにも記載が行われており、作成が必須のアウトプットである。

最高経営者と取締役会に対して、内部監査部門の前提となる内部監査規程・独立性について定期的に報告し、内部監査についての共通認識を経営（監査報告先）との間で共有する。

また、内部監査を行う前提となる「倫理綱要」「基準」への適合状況、監査資源（人員、資格保有者、不足することへのリスク、その他リスク）の課題と監査業務の遂行への影響について報告を行い、内部監査業務遂行にあたってのリスクについても経営（監査報告先）との間で共有する。

プラクティスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、シンプルなものは規程の前提と現状課題のみを記載するものから、リスクについての解説を行うものまで、組織によって様々である。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<監査部状況報告フォーマット例>

20XX年XX月XX日

取締役会 御中

内部監査部長

20XX年度内部監査部状況報告書

20XX年〇月現在の内部監査部についての状況について、下記の通り報告する。
昨年と同様に内部監査規程に基づき社内独立組織として内部監査業務を実施。
現状推進に大きな課題は無し。

記

1.内部監査を行う根拠

- (1)内部監査規程について
- (2)内部監査部の独立性が必要な理由について
- (3)国際基準への適合状況
 - ①倫理綱要
 - ②IPPFとは
 - ③適合状況

2.業務遂行状況

- (1)内部監査部の組織状況
- (2)人員、体制と課題について

3.その他

〇〇年度実施の内部監査指摘〇〇について、改善進捗が遅延の状況。状況注視の上、再提言を予定。

以上

ロ) 定例外部評価状況

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
年次 単位	組織 報告	定例外部評価状況	経営	定例の外部評価機関による評価計画と過去結果の説明	経営との監査組織課題の認識一致と支援
概要		IIA国際基準にて最低5年に一回は内部監査品質の外部評価が必要。評価状況と結果を報告外部評価と提言に対応するための計画と実行状況の報告 最高経営者及び取締役会に伝達し、現状の課題について、共通認識を持つ			
必要記載 項目		<ul style="list-style-type: none"> ・外部評価実施計画と過去の実施状況（外部評価の範囲と頻度） ・潜在的な利害の衝突も含めて、評価実施者または評価チームの適格性と独立性 ・最新評価結果（評価実施者の結論） ・提言事項に対する対応計画と実行状況（改善措置の計画） 			
IIA国際基準		<p><IPPF1320：品質のアシュアランスと改善のプログラムに関する報告></p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査部門長は、品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果を、最高経営者および取締役会に伝達しなければならない。その開示内容には、次の事項を含めるべきである。 ○内部評価と外部評価について、その範囲と頻度 ○潜在的な利害の衝突も含めて、評価実施者または評価チームの適格性と独立性 ○評価実施者の結論 ○改善措置の計画 <p>（解釈指針）品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果の伝達における、形式、内容および頻度は、最高経営者や取締役会との話し合いを通じて決定され、内部監査基本規程に含まれる内部監査部門や内部監査部門長の責任を勘案する。「倫理綱要」および「基準」への適合性を表明するため、外部評価および定期的な内部評価の結果は、評価完了時点で伝達される。また、継続的モニタリングの評価結果は、最低でも年次で伝達される。その結果には、評価実施者または評価チームによる、適合性レベルの評価を含める。</p>			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

定例外部評価状況は、内部監査部門の品質のアシュアランスのため、最低5年に一回の割合での実施が求められる外部評価について、評価結果と改善対応計画・実施状況を経営（監査報告先）宛に年次報告し、内部監査組織を維持、改善するために使用するアウトプットである。

外部評価を実施した場合は、最高経営者と取締役会に対して、最新評価結果とその評価範囲、また評価が適切な評価者によって行われていることの説明を行う。実施していない場合も、外部評価頻度と今後の計画、また前回評価時の提言事項について、対応計画とその実行状況を説明し、内部監査部門についての課題認識を経営（監査報告先）との間で共有する。

プラクティスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、シンプルなもの是最新評価状況と次回計画、対応課題の実施状況を記載するものから、外部評価の必要性についての解説を行うものまで、組織によって様々である。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<定例外部評価状況フォーマット例>

	20XX年XX月XX日
取締役会 御中	内部監査部長
20XX年度内部監査部門定例外部評価状況報告書	
内部監査部門品質維持のために必要な外部評価状況について、下記の通り報告する。 昨年実施の外部評価結果を受け、提言事項への対応は全て完了。次回実施は4年後（20XX年）予定。 現状品質において大きな課題は無し。	
記	
1.外部評価実施経緯	
(1)内部監査協会（IIA）国際基準による外部評価の必要性について	
(2)前回評価実施結果（20XX年）と過去の実施結果	
(3)前回評価実施者と過去の評価実施者について	
2.提言対応状況	
(1)提言対応状況詳細	
(2)その他課題について	
3.その他	
最低5年に一回実施の必要があることから、次回は4年後（20XX年）の実施を予定。	
	以上

(2)個々の監査単位に作成される文書

①監査準備

イ) 監査通知

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査準備	監査通知	監査対象先	監査実施に対する明確化	監査対象先の協力・対象業務意義の再認識
概要		監査対象先に対して、監査の実施と期間・範囲を宣言 監査が正式に行われることを示すとともに、監査対象先の監査協力を正式要請			
必要記載項目		・ 監査名称とテーマ ・ 監査期間 ・ 監査範囲 ・ 監査実施担当者 ・ 内部監査部門長による承認記録（印など）と承認日 ・ 監査対象先への協力要請文			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

監査通知は、国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、通常内部監査業務を実施する際には、作成が求められることが多いアウトプットである。

内容は、監査テーマ、監査期間、監査担当者など、監査の実施を監査対象先に知らせるために最低限必要な内容が記載されることが多く、監査対象先に監査の実施を知らせる他、監査に対する正式な協力要請を記載し、監査協力を得るための根拠文書としての使用や、また監査を騙って情報を詐取されないためのセキュリティとしても使用される。

通常は個々の監査単位で作成され、当該監査通知を以て監査が開始されることが多く、監査通知以前は非公式のモニタリング・プレヒアリングとし、監査通知以降は往訪による監査作業など集中した作業となりやすい。また監査通知以前の収集文書・ヒアリングは正式な監査エビデンスとして扱われないことがあるが、監査通知以降は監査対象先が理解した上での対応であることから、収集文書・ヒアリング結果も正式な監査エビデンスとして扱われる。

監査対象先の責任者に対して、内部監査部門長の承認を得た文書を正式に伝達することで正式要請の共有記録として残すことが多い。メールや社内電子文書での発信も利用される。

プラクティスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、基本的には必要項目を羅列したシンプルなものが多くみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。また、内部監査実務の全書様式例を紹介する。

<監査通知フォーマット例>

	20XX年XX月XX日
XX部 御中	内部監査部長
「〇〇業務監査」実施通知書	
内部監査規程XX条に基づき、監査委員会了承の下、貴部所管の業務である「〇〇業務」について、下記の通り内部監査を実施する。	
ついでには、内部監査に必要な文書提出、対象者へのヒアリング等必要事項について対応頂きたい。	
記	
1.監査テーマと範囲	
(1)監査テーマ	
(2)監査の範囲	
(3)監査期間	
2.監査担当者	
(1)監査主任・代行	
(2)監査担当者、協力者	
3.その他	
監査結果については、監査報告書にまとめ、監査委員会、取締役会、役員への報告を行う。	
	以上

<内部監査実務全書様式例>

〈様式6〉 監査実施通知書

写： _____ (関係者)
 (整理番号) 第 ____ 号
 _____ 年 ____ 月 ____ 日

_____ 部(室)長
 または _____ 副社長
 _____ 様

監査部(室)長 ㊟

監査実施通知書

_____年度監査計画の一環として、貴部(室)または貴社に対する監査を下記のとおり実施いたしたく、ここに通知しますので、よろしくご協力のほどお願いします。

記

1. 監査責任者 : _____
 監査担当者 : _____
2. 監査目的 : _____
3. 監査範囲 : _____
4. 監査実施の期間 : _____年 ____ 月 ____ 日 ~ _____年 ____ 月 ____ 日
5. 実地監査の場所および時期 : _____年 ____ 月 ____ 旬頃
 実地監査の場所および具体的日程及び面談希望者については、別途打合せをお願いします。
6. 送付いただきたい資料 : 別紙ご参照
7. 資料送付期限 : _____年 ____ 月 ____ 日 (____)

以上

〈様式7〉 監査日程通知書

写： _____ (関係者)
 (整理番号) 第 ____ 号
 _____ 年 ____ 月 ____ 日

_____ 部(室)長
 または _____ 副社長
 _____ 様

監査部(室)長 ㊟

監査日程通知書

貴部(室)または貴社に対する監査の日程等の詳細をここに通知しますので、よろしくご協力のほどお願いします。

記

1. 監査責任者 : _____
 監査担当者 : _____
2. 監査実施の期間 : _____年 ____ 月 ____ 日 ~ _____年 ____ 月 ____ 日
3. 実地監査の場所および日程 : 別紙1ご参照
4. 面談希望者および日時 : 別紙2ご参照
5. 立会希望者および日時 : 別紙3ご参照

以上

ロ) 監査説明

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査準備	監査説明	監査対象先	監査とは何か、必要性・手順の説明	監査対象先の協力・対象業務意義の再認識
概要		監査対象先に対して、内部監査とは何か、どのようなことが行われるのか、どのような手順においてどのような対応が通常必要となるのか、など内部監査についての説明文書。内部監査への理解を進め、監査対象先の監査協力を得やすくする。			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査規程の説明と内部監査の必要性解説 ・モデルスケジュール ・監査テーマと主旨についての説明 ・通常必要となる文書 ・ヒアリング等協力依頼 ・その他注意事項 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

イ) の監査通知にて、監査対象先に対しての正式な監査通知と協力要請は可能であるが、多くの場合監査対象先は、内部監査に対しての対応経験者が少ないことが多く、内部監査に対しての理解不足から、過度の対応負荷や不要な妨害につながることもある。

こういった問題を未然に防ぐために、監査通知と合わせて内部監査についての説明文書を用意し、内部監査についての説明を行う工夫を行なっている企業も見られる。また監査対象となる業務の意義を監査対象先に再認識してもらうことにより統制リスクの低減、ひいては監査対象部の業務のやりがいにもつながるような効果を見込むことも考えられる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

内容は、初めて内部監査を経験する対象者を想定した説明文書となり、できるだけ判りやすい記載と根拠となる内部監査規程などを改めて紹介することで、なぜ内部監査が必要なのか、通常どのような対応が必要となるのかを、まとめた内容であることが望ましいと考えられる。丁寧な説明を行うことで、将来的な内部監査の理解者を増やし、内部監査業務の円滑な推進に繋げる機会ともできる。

通常は個々の監査単位で作成され、監査テーマ（業務監査、J-SOX、テーマ監査、システム監査など）ごとに内容を変える事例も見られる。

監査対象先の責任者の他、監査対象先の担当者にも配布し、内部監査に触れる機会に繋げる。

プラクティスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、シンプルなものから工夫を凝らした内容まで実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<監査説明フォーマット例>

20XX年XX月XX日

<ご参考>内部監査について

内部監査は、社内のルールである内部監査規程に沿って行われるもので、業務のリスクの有無を確認・保証し、ありのままの状況を経営に伝えることを目的としています。今回の監査において、どのような手順でどのようなことが行われるか、以下ご参考まで記載致します。

1.内部監査とはなにか

- (1)内部統制が企業に求められる背景
- (2)J-SOXと内部監査
- (3)当社の内部監査規程と実施ルール

2.監査モデルスケジュール

- (1)スケジュール例
- (2)通常提出が依頼されることが多い文書など
- (3)監査の報告とその後の対応

以上

②監査計画

イ) 監査計画書<必須文書>

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査計画	監査計画書	経営 外部評価	監査の目的と範囲と手順の明確化	経営との監査方針とリスク認識の一致
概要		<p>内部監査の個々の業務ごとに、当該個々の業務の目標、範囲、実施時期および資源の配分を含む計画を策定し文書化</p> <p>また、監査範囲に関する記述、計画策定のメモ・記録、個々の業務の範囲及び目標、個々の業務の作業プログラムについて記載。</p>			
必要記載項目		<p><内部監査の個々の業務ごとに、業務目標、範囲、実施時期、資源配分を含む計画策定></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査対象先の戦略と目標 ・ 監査対象先が自らの業務遂行をコントロールする手段 ・ 監査対象先の目標、経営資源および業務に対する重大なリスク、リスクの潜在的な影響を受容可能な水準に維持するための手段 ・ 監査対象先のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスの関連するフレームワークまたはモデルと比べた妥当性および有効性 ・ 監査対象先のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスについての大きな改善の機会 ・ 当該監査対象先業務に対して配分する適切で十分な監査資源（人員）を明記 <p><範囲に関する記述書></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の業務の中に何を含めて何を含まないかを具体的に記述 (例：領域またはプロセスの境界、範囲内の場所と範囲外の場所、サブプロセス、領域またはプロセスの中身、および期間) ・ 期間 ・ 範囲の制限 ・ 外部監査人または組織体内のコンプライアンス担当グループのような、他者の行った仕事に依拠する範囲 <p><計画の策定のメモ・記録：基準2210・2220・2230 適合を示すその他の文書></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の業務における目標、範囲、リスク評価、および優先して検証すべき領域 ・ 承認された監査作業プログラム ・ 個々の業務の計画の策定段階の間に検討された、技術またはその他の監査資源を記述 ・ 実際にかかった時間を割り当てられた時間と対比してモニターするために使われる時間記録表または時間記録のための文書 			

監査フロー	アウトプット	対象	目的	効果
IIA国際基準	<IPPF2210：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務における目標>			
	・内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務ごとに、目標が設定されなければならない。			
	<IPPF2220：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の範囲>			
	・設定された内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の範囲は、個々の業務の目標を達成するのに十分でなければならない。			
	<IPPF2230：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務への資源配分>			
・内部監査人は、内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の内容や複雑さの評価、時間の制約および利用可能な資源に基づき、個々の業務の目標を達成するのに適切かつ十分な資源を決定しなければならない。 (解釈指針) 「適切な」とは、個々の業務を果たすのに必要な「知識、技能およびその他の能力」の組み合わせについていっている。「十分な」とは、個々の業務を専門職としての正当な注意を払って達成するのに必要な監査資源の量についていっている。				
<IPPF2240：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の作業プログラム>				
・内部監査人は、内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の目標を達成するための作業プログラムを作成し、文書化しなければならない。				
<IPPF2300：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の実施>				
・内部監査人は、内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の目標を達成するため、十分な情報を、識別、分析、評価および文書化しなければならない。				
プラクティスガイド				
	・個々の監査業務の計画策定			

監査計画書は、IIAプラクティクスガイドにも「個々の監査業務の計画策定」として記載のある、IPPFにて文書化が義務付けられている作成が必須のアウトプットである。

記載内容は多岐に渡るが、最低限記載が必要な内容としては、以下が挙げられる。

1) 内部監査の業務の目標、範囲、実施時期および資源の配分を含む計画

- ・ 監査対象先の戦略と目標
- ・ 監査対象先が自らの業務遂行をコントロールする手段
- ・ 監査対象先の目標、経営資源および業務に対する重大なリスク、リスクの潜在的な影響を受容可能な水準に維持するための手段

-
- ・ 監査対象先のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスの関連するフレームワークまたはモデルと比べた妥当性および有効性
 - ・ 監査対象先のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスについての大きな改善の機会
 - ・ 当該監査対象先業務に対して配分する適切で十分な監査資源（人員）を明記

2) 監査範囲に関する記述

- ・ 監査対象となる業務に対して、何が含まれ何が含まれないかを具体的に記述
(例：領域またはプロセスの境界、範囲内の場所と範囲外の場所、サブプロセス、領域またはプロセスの中身、および期間)
- ・ 期間
- ・ 範囲の制限
- ・ 外部監査人または組織体内のコンプライアンス担当グループのような、他者の行った仕事に依拠する範囲

3) 計画策定のメモ・記録

- ・ 個々の業務における目標、範囲、リスク評価、および優先して検証すべき領域
- ・ 承認された監査作業プログラム
- ・ 個々の業務の計画の策定段階の間に検討された、技術またはその他の監査資源
- ・ 実際にかかった時間を割り当てられた時間と対比してモニターするために使われる時間記録表または時間記録のための文書

4) 個々の業務の範囲及び目標

5) 個々の業務の作業プログラム

個々の監査単位で作成される監査計画書は、当該監査の仕様を決定する役割を果たす。この仕様について経営（監査報告先）と認識を共有し、後に監査報告の際には監査計画書に記載の内容に基づいて報告を行うことで、監査が適切に行われた確証となり得る。

ここでは文書例として内部監査実務全書の様式例を掲載する。

<内部監査実務全書様式例>

〈様式4〉 監査業務計画書

(整理番号) 第__号
____年__月__日

監査部(室)長 ㊟

監査責任者: _____㊟
監査担当: _____㊟

監査業務計画書

被監査部局	(名称)	(責任者)	
主管本部	(名称)	(責任者)	
監査テーマ または 監査目標		
監査実施の期間	____年__月__日 - ____年__月__日		
実施監査の場所 および時期	____年__月__日 - ____年__月__日	____年__月__日 - ____年__月__日	
監査費用 (予算)	費目	金額	備考、計算根拠
	旅費および交通費		
	宿泊費		
	出張日当		
	公認会計士等への報酬		
	通訳者、翻訳者等への報酬		
	その他		
	合計		
特記事項			

〈様式5〉 監査実施計画書

(整理番号) 第__号
____年__月__日

監査部(室)長 ㊟

監査責任者: _____㊟
監査担当: _____㊟

監査実施計画書

被監査部局	(名称)	(責任者)	
主管本部	(名称)	(責任者)	
監査テーマ または 監査目標		
監査範囲		
重点監査項目		
監査実施の期間	____年__月__日 - ____年__月__日		
実施監査の場所 および時期	____年__月__日 - ____年__月__日	____年__月__日 - ____年__月__日	
面談者		
		
監査費用 (予算)	費目	金額	備考、計算根拠
	旅費および交通費		
	宿泊費		
	出張日当		
	公認会計士等への報酬		
	通訳者、翻訳者等への報酬		
	その他		
	合計		
特記事項			

ロ) 提出要望資料一覧

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査計画	提出要望資料一覧	監査対象先	監査実施にあたり提出を要望する資料の一覧	監査対象先の協力
概要		<p>監査対象先に対して、監査実施にあたり提出を要望する資料の一覧を事前提供することで、可能な限り十分な準備期間を提供し円滑な監査協力につなげるためのアウトプット。監査中に追加提出を依頼することを想定し、予めEXCELなど表形式で追記ができる考慮を行うと監査対象先との依頼実施状況管理リストとしても使用可能となる。</p> <p>また、過去記録を残すことで、同種監査で予め早期提出依頼するべき資料のノウハウを監査部内で継承する効果も考えられる。</p> <p>内部監査への理解を進め、監査対象先の監査協力を得やすくする。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 要望資料名 ・ 依頼日 ・ 提出希望日 ・ 提出担当者（組織・名） ・ 提出日 ・ 備考 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

監査説明アウトプットの際に触れた通り、多くの場合監査対象先は、内部監査に対する対応経験者が少ないことが多く、資料提出依頼や質問について、対応が遅れがちになることがある。質問事項については、まとめてヒアリング・インタビューを行うことで、解消することも可能であるが、資料提出については、提出が遅れた分だけ監査作業とスケジュールに影響を及ぼすため、監査対象先の協力を円滑に得るためにも、提出要望資料一覧などを作成し、早期に提供することで、監査対象先の準備期間を設けられるだけでなく、提出状況の管理にも使用するなどの工夫を行なっている企業が見られる。

監査対象先に対しての監査説明などを行う際に、同時に提出依頼資料についても一覧を提供することで、内部監査が現実の作業として監査対象先が受け止めやすくなり、また、監査に対する協力準備に円滑に入りやすくなる効果が考えられる。丁寧な導入を行うことで、将来的な内部監査の理解者を増やし、内部監査業務の円滑な推進に繋げる機会もできる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

内容は、提出要望対象の文書について、いつ要望を行い誰から提出を受けたか記録し、授受管理記録として利用が可能となるよう考慮することで、より実用的な場面が増えらると思えられる。

初回の提出依頼だけではなく、その後も必要に応じて追記を行なっていくことで、監査後も授受記録として経緯を残し、同様の監査を行う際に要望しやすい提出依頼文書を予め記載したものを作成することで、監査の効率化と高度化に繋げることもできる。

通常は個々の監査単位で作成され、監査テーマ（業務監査、J-SOX、テーマ監査、システム監査など）ごとに必要文書を予め記載したものを作成する事例も見られる。

監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、授受記録を双方で共有することで、状況管理や未提出資料の督促にも利用可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<提出要望資料一覧フォーマット例>

〇〇監査提出要望資料一覧						
No.	区分	資料名	依頼日	提出日	提出者	備考
1	システム開発資料	〇〇システム要件書	XX/XX	XX/XX	〇〇	メールにて送付済
2	業務資料	〇〇業務マニュアル	XX/XX	XX/XX	〇〇	原本貸与済
3	業務資料	〇〇部組織図	XX/XX			
4	業務資料	外部監査記録	XX/XX	—	—	資料なし
5	システム開発資料	〇〇システム運用書	XX/XX	XX/XX	〇〇	メールにて送付済

③監査確認

イ) 監査プログラム

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査確認	監査プログラム	外部評価	監査確認項目の明確化	監査確認網羅性担保
概要		<p>監査を実施するにあたり、確認範囲と想定されているリスク毎に、確認を行う項目と手順、確認結果を記載することで、確認を行ったことを明確にするアウトプット。</p> <p>基本的には監査作業のために作成するため組織内向けの文書であるが、監査外部評価などを受ける際には、監査が適切に行われた確証として提供が行われることが多い。</p> <p>監査計画に基づいて、予備調査を行った結果に基づき作成し、実査前に組織内レビューを受けた上で確定し、監査確認作業に入る。</p> <p>作成のためには、予めリスク評価文書（RCD）を組織内で作成することが多く、監査範囲毎に、想定されるリスクとそれに対して現状組織で採用されているコントロールとまた各種基準等を基に採用されるべきコントロールを記載する。</p> <p>その上でコントロールが機能していることを確認するための具体的な確認手順（テスト項目）を記載することで、実際に検証を行うことができるアウトプットとなる。</p> <p>ここまでの記載内容に対して、組織内レビューを受けて確定した内容に対して、検証手順に沿った監査確認作業を行い、いつ誰がどのような証跡に基づき監査確認を行い、どのような結果となったかを記載することで、監査調書のサマリーとしての確認記録文書としての役割を果たす。また、過去記録を残すことで、同種監査で網羅すべき確認項目と監査確認方法のノウハウを監査部門内で継承する効果も考えられる。</p> <p>監査確認の網羅性を担保し、監査確認が適切に行われた確証となる。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査項目 ・ 想定リスク ・ 現在のコントロール ・ 推奨されるコントロール ・ 確認手順（テスト項目） ・ 確認日 ・ 確認者 ・ 確認結果 ・ 確認証跡 ・ 備考 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

このレポートでは、監査部門が監査部門以外に対して伝達するアウトプットを対象として取り上げているが、監査プログラムは監査部門内での文書の性格が強く、監査手順として作成を行っている組織が多いと思われる。

監査計画に基づき、監査報告書が作成されることを証明するため、計画と報告の間の監査検討内容と手順、また実施結果を明確にすることがこのアウトプットに求められることから、外部評価時に提供を求められることが多く、今回アウトプット対象の一つとして取り上げている。

監査計画で、監査範囲と想定されるリスクが明確になった状態となるが、監査確認を行うためには、監査範囲を具体的にリスク毎に確認するための監査項目に反映する作業が必要となる。ここで監査項目とその確認手順を明確にすることで、監査確認作業が具体的に実施できることとなるため、この反映作業は網羅性からも手順の適切性からも非常に重要な作業となるが、監査プログラムを作成することで、この反映作業が適正に行われたことが証明可能となる。

また、設定された監査項目について全て監査確認結果を記載することで、監査確認作業が適正に行われたことが証明可能となる。この監査確認結果は監査調書のサマリーとしての役割を果たし、監査報告書に記載される内容の根拠となる。このため、監査プログラムの作成は監査計画の面からも監査報告の面からも非常に重要な作業となる。

監査プログラムは監査項目とその確認手順を作成した段階で、一度監査部門内でのレビューを受け、網羅性と適切性の評価を受けるべきである。網羅性と適切性の担保を受けた内容を基に、全ての監査項目に対して、確認手順に沿った監査確認を行うことで、想定された監査確認作業が適正に行われた証明となる。このため、監査プログラムの監査確認結果については、内部品質評価作業などでも改めて評価を行うべきである。

監査項目の洗い出しにあたっては、監査対象に対するリスクを事前に調査・整理してまとめた「リスク評価文書（RCD：Risk Control Documents）」などを作成し、活用することが重要となる。RCDは、監査対象先の組織、業務フローそれぞれに対してのリスクをまとめており、監査計画に記載する監査範囲が明確となった時点で、RCDを基に監査範囲に対して想定されるリスクを明確にする作業が必要となる。

想定リスクが洗い出されたら、そのリスクに対して、現状組織がどのようなコントロール（統制）にてリスク対応を行う仕組みとなっているのか、また一般的にどのようなコントロールでのリスク対応が推奨されているのかを確認する。このコントロールに問題がないかどうかを確認することが監査確認作業の中心となるため、コントロールについては各種法令や業界基準なども含めて理想的なコントロール情報についても確認を行う。

コントロールが明確になったら、そのコントロールが存在しているか、機能しているかをどのように確認するかを確認手順にまとめる。確認手順はできる限り具体的に記載し、どのような場合、確認OKとするのかについても記載を行うことが望ましい。

監査項目、リスク、コントロール、確認手順が明確に記載された監査プログラムは、監査部門内でレビューし、洗い出し漏れが無いように再確認を行う。予め内部監査協会やその他の基準や監査プログラム例などから不足項目がないかの確認を行うことで、より監査リスクを減らすことが可能となる。

レビューによって確定した監査プログラムは、監査確認時の確認項目一覧として使用する。確認手順に沿って、監査確認を行い、監査確認結果を監査プログラムに記載することで、監査作業の進捗確認と結果確認をまとめることができる。監査調書については、確認項目毎に別途作成が必要となるが、監査プログラムは監査調書のサマリーとして、結果の一覧確認に利用することができる。

監査報告書を作成する際には、監査計画と監査プログラムを参照し、監査部門内でのレビュー通りに監査が行われ、結果が網羅されていることを改めて確認することで、監査作業漏れをなくすることができる。また、外部監査などで監査作業の正当性を証明する際にも、監査プログラムを監査計画や監査報告書と共に提供することで、その経緯と記録が明確になる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、日本内部監査協会の出版物や各種基準の参考資料などで、監査プログラム例が記載されることが多く、監査テーマ決定の際には、こういった監査プログラム例を収集し、確認項目の網羅性を担保するために考慮することが、監査の品質向上につながると考えられる。監査確認作業の根幹となる、重要なアウトプットである。

通常は個々の監査単位で作成され、監査ごとに必要な監査項目の反映を行う。過去の監査プログラムを参考とすることで、過去のノウハウを組織内で引き継ぐことが可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<監査プログラムフォーマット例>

○○監査プログラム										
No.	監査項目	想定リスク	現状統制	推奨統制	確認手順	確認結果	確認日付	確認者名	確認証跡	備考
1	アカウント管理	第三者盗用	社員証認証	2段階認証	認証システム設置	OK	XX/XX	○○	実査画像	XXXX.jpg
2	アカウント管理	不要権限付与	月次確認	ログ確認	ログサンプル確認	OK	XX/XX	○○	ログファイル	XXXX.log
3	アカウント管理	ベンダー悪用	月次確認	ログ確認	ログサンプル確認	OK	XX/XX	○○	ログファイル	XXXX.log
4	アカウント管理	不正貸与	月次確認	ログ確認	ログサンプル確認	OK	XX/XX	○○	ログファイル	XXXX.log
5	アカウント管理	必要外利用	月次確認	ログ確認	ログサンプル確認	OK	XX/XX	○○	ログファイル	XXXX.log

ロ) 質問一覧

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査確認	質問一覧	監査対象先	監査ヒアリング・インタビュー項目と回答の授受記録	監査対象先の協力、期限管理と結果の明確化
概要		<p>監査対象先に対して、監査確認に必要な確認項目を記載し、回答を記載し返信することで確認経緯を明確にするためのアウトプット。</p> <p>監査開始にあたって基本確認項目を送付した上で、監査中に追加確認を依頼することを想定し、予めEXCELなど表形式で追記ができる考慮を行うと、提出要望資料一覧と同様に監査対象先への依頼実施状況管理リストとしても使用可能となる。</p> <p>また、過去記録を残すことで、同種監査で予め確認すべき項目のノウハウを監査部内で継承する効果も考えられる。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 確認内容 ・ 依頼日 ・ 回答内容 ・ 回答担当者（組織・名） ・ 回答日 ・ 備考 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

監査説明アウトプットや提出要望資料一覧の項において触れた通り、多くの場合監査対象先は、内部監査に対する対応経験者が少ないことが多く、資料提出依頼や質問について、対応が遅れがちになることがある。特に質問事項については、まとめてヒアリング・インタビューなどで回答を得ることも可能であるが、監査対象先の担当者や窓口責任者の長期拘束につながり、監査協力が大きな負荷になる要素を持っている。また、ヒアリングやインタビューについてはのちに議事録などで監査対象先と発言事項の再確認を行うことが多いが、再確認時に認識違いなどから発言の修正などが発生することも多く、議事録作成負荷も含めて監査対象者だけではなく監査担当者の負荷にもつながりやすい。

この課題を解消するために、確認事項を一覧化した質問一覧を作成し、都度文書での回答記載を求めることで、日時を定めてヒアリング・インタビューを実施する場合に比べ、監査対象先は時間に拘束されず比較的自らのペースで対応を行うことが可能となり、監査担当者は議事録作成や再確認を行う負荷を軽減することができる。

またテーマ毎に予め標準的な確認項目をまとめておくことで、監査確認漏れを防ぐことが可能となる他、監査部門内で過去監査の確認ノウハウを継承する効果がある。

質問一覧は、監査作業を進める中でやり取りを行うこともできるが、提出要望資料一覧と同様に、監査開始時に早期に提供することで、監査対象先の準備期間を設けられるだけでなく、回答状況の管理にも使用するなどの工夫を行っている事例も見られる。

監査対象先に対しての監査説明などを行う際に、提出依頼資料と同時に質問一覧を提供することで、内部監査への対応を現実の作業として監査対象先が受け止めやすくなり、また、監査に対する協力準備開始が円滑となる効果が考えられる。丁寧な導入を行うことで、将来的な内部監査の理解者を増やし、内部監査業務の円滑な推進に繋げる機会ともできる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

内容は、質問事項に加えて、いつ依頼をし、誰からどのような回答を受けたのか記録することで、確認経緯の管理記録として利用できるような考慮が可能となり、より実用的な利用場面が増えると考えられる。

通常は個々の監査単位で作成され、監査テーマ（業務監査、J-SOX、テーマ監査、システム監査など）ごとに標準的な確認項目を予め定めておく事例も見られる。監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、授受記録を双方で共有することで、状況管理や未提出資料の督促にも利用可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において作成されていることが多く様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<質問一覧フォーマット例>

〇〇監査質問一覧							
No.	区分	質問内容	依頼日	回答内容	回答日	回答者	備考
1	マニュアル	業務マニュアルの見直し頻度と直近見直し実施日	XX/XX	半年に一度見直し XX年XX月XX日	XX/XX	〇〇	最新マニュアル添付
2	業務権限	承認担当者不在の際の緊急時承認フローは	XX/XX	リモートで対応 もしくは上席対応	XX/XX	〇〇	
3	業務権限	承認経緯の記録保管方法は	XX/XX	基本は社内システムログ確認	XX/XX	〇〇	

④ 予備調査

イ) リスク懸念一覧

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	予備調査	リスク懸念一覧	監査対象先	予備調査時点での懸念されるリスク候補とその確認結果	監査対象先の協力、結果の明確化
概要		<p>予備調査終了時点で、監査プログラムの想定リスクとその後新たに発見されたリスク候補をまとめて一覧にし、その時点の確認状況と懸念事項をまとめたアウトプット。</p> <p>監査部門内で使用することで、メンバー確認結果の集約・往査に向けた確認事項をまとめて効率的な確認や適時の報告に繋げることができるほか、監査対象先と随時共有することで、早期のリスク対応や反論機会の提供が可能となり、監査結果の納得性を高めるほか、監査状況の見える化につながり、監査対象先の協力を得やすくなる効果がある。</p> <p>EXCELなど表形式で作成すると監査プログラムなどからの流用作成が行いやすい。</p> <p>また、過去記録を残すことで、同種監査の確認項目のノウハウを監査部門内で継承する効果も考えられる。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・懸念項目 ・懸念内容 ・確認状況 ・備考 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

このアウトプットは、監査プログラムに記載の懸念事項と、予備調査の結果追加確認された懸念事項を合わせて一覧化し、現状の確認状況（懸念として残っているのか、残っている場合はどういうポイントが解消されていないのか）を記載し、監査担当メンバー間での意見集約を行うものである。監査部門内のレビューに耐えられるレベルの記載としておくことで、重要懸念事項が発見された際に、随時に緊急報告を監査部門長に行うことが可能となる。

過去のリスク懸念一覧掲載項目と確認方法をまとめておくことで、監査部門内で過去監査の確認ノウハウを継承する効果がある。

また、監査説明アウトプットや提出要望資料・質問一覧の項において触れた通り、多くの場合監査対象先は、内部監査に対しての対応経験者が少ないことが多く、監査状況に不安を抱き、場合によっては目的に反し無意識に監査協力を拒む姿勢につながることもある。これに対して、監査部門が何を懸念しているのか、どのような確認を行っている状況かを共有することで、監査対象先の不安が払拭され、懸念事項に対しての積極的な意見交換や資料提出、もしくはリスクに対する早期対応に繋げることができる。

リスク懸念一覧を作成することで、予備調査終了時点で懸念項目と確認状況を一覧化し、監査部門内でメンバー意見を集約・管理するだけでなく、監査対象先と早期共有することが可能となる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

通常は個々の監査単位で作成され、監査期間を通じて随時更新が行われる事例も見られる。

監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、双方で共有することで、懸念事項の早期伝達や未提出資料の督促にも利用可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<リスク懸念一覧フォーマット例>

〇〇監査リスク懸念一覧					
No.	懸念項目	懸念内容	確認状況	残確認事項	備考
1	業務マニュアルの更新遅延	業務マニュアルの定期的見直しが遅延し、マニュアルの信頼性が下がり、手控えを使用した属人的業務が増加	確認中	・更新遅延理由確認 ・未提出マニュアル確認	〇〇マニュアルと 〇〇マニュアルについて遅延確認済
2	緊急承認フローの未整備	承認担当者不在の際の緊急対応時フローが未整備であり、不測の事態発生時に業務が停滞・遅延する可能性	懸念なし	なし	緊急対応時フロー提出済
3	承認記録の未保管	業務フロー承認経緯の記録保管方法が未整備であり、承認記録が確認できない事例を確認。	発見事項有	・サンプル分以外の全業務フローの承認記録保管方法の確認	〇〇業務と〇〇業務の部長承認記録について、電子承認分以外は承認文書保管が行われていないことが判明

⑤往査

イ) リスク検討結果

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	往査	リスク検討結果	監査対象先	真因分析を含めたリスク確認結果	監査対象先の協力、結果の明確化
概要		<p>往査前にリスク候補の中から最終提言対象となるものをまとめ、真因分析を行なった上で一覧化したアウトプット。</p> <p>往査実施前に監査部門内で、レビューとして使用する他、往査時に監査対象先に対して伝達し、監査対象先と最終発見事項とそのリスク、提言に対する認識を合わせることで、監査結果に対する監査対象先の納得感を高め、提言に対する対応意欲に繋げることができ、監査対象先の協力を得やすくなる効果がある。</p> <p>認識にずれがある場合も、監査部門の認識を説明する効果的な資料となり、監査対象先との不一致点を明確にすることができる。</p> <p>EXCELなど表形式で作成するとリスク懸念一覧や監査プログラムなどからの流用作成が行いやすい。また、過去記録を残すことで、同種監査の提言と調整のノウハウを監査部門内で継承する効果も考えられる。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・懸念項目 ・懸念内容 ・分析結果 ・備考 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

このアウトプットは、リスク懸念一覧と監査プログラムに記載の懸念事項の中から、最終リスクが残り、提言対象と考えられる懸念事項を合わせて一覧化し、それぞれに対して真因分析を行った上で、どのような提言となる予定なのか、監査担当メンバー間での意見集約を行う。監査部門内の往査実施前レビューにて内容と真因分析結果の確認を受けることで、往査前の必要なポイントを改めて確認することができ、また、表面的な発生事象に対しての提言ではなく、真因に対しての提言を行い、的確なリスク低減につなげることができるため、監査の高度化にもつながる。

リスク検討結果資料に記載の項目に対して、監査対象先との意見交換を行い、どのような点に反論が示されるのかを記録し、経緯を保存することで、監査部門内でのリスク観念の品質向上や、どのような調整を行うことで互いに理解を得られるのか、ノウハウを継承する効果がある。

また監査説明アウトプットや提出要望資料・質問一覧・リスク懸念一覧の項において触れた通り、多くの場合監査対象先は、内部監査に対しての対応経験者が少ないことが多く、監査状況に不安を抱き、場合によっては監査提言事項に納得がいかず、必要以上の拒絶反応が示されるなどの調整にもつながることが考えられる。これに対して、監査部門がリスク懸念一覧で共有した内容と共に、最終どのようなリスクが残されていると考えたのか、何を懸念しているのか、どのようなところに真因があると考え、どのような提言を考えているのかを往査時に示し、監査対象先と監査部門が認識を合わせることで、監査対象先の不安が払拭され、懸念事項に対しての理解を得られると共に、提言に対する積極的な対応に繋げることができる。

リスク検討結果を作成することで、往査前時点でリスクが残ったと考えられる懸念項目とその真因分析結果を一覧化し、監査部門内で最終提言候補としてレビューに使用するだけでなく、監査対象先との往査時調整資料として使用可能となる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

通常は個々の監査単位で作成され、往査前に作成される。

監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、双方で共有することで、往査時の懸念事項の認識確認に利用可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<リスク検討結果フォーマット例>

〇〇監査リスク検討結果				
No.	懸念項目	懸念内容	分析結果	備考
1	業務マニュアルの更新遅延	業務マニュアルの定期的見直しが遅延し、マニュアルの信頼性が下がり、手控えを使用した属人的業務が増加	1) 管理職人数が少なく、指示系統に影響が発生 2) 担当変更がほぼ無く、業務の属人化が発生	1) は人事的課題のため監査対象先提言対象外の旨往査時確認

⑥講評会

イ) 確認結果

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	講評会	確認結果	監査対象先	監査結果概要	監査対象先の協力、結果の明確化、対象業務意義の再確認
概要		<p>最終提言対象と監査結果を速報的に取りまとめ、監査対象先に先行情報提供することを目的としたアウトプット。</p> <p>本来監査結果報告対象は経営であり、監査対象先に対する監査結果報告は必要ないが、監査後のリスク対応や改善の円滑な推進を目的に、最終提言内容とその理由、またその他監査結果を概要として取りまとめ、講評会にて伝達と説明を行うことが行われることが多い。これにより、監査結果に対する監査対象先の納得感を高め、提言に対する対応意欲に繋げることができ、監査対象先の協力を得やすくなる効果がある。</p> <p>認識にずれがある場合も、監査部門の認識を説明する効果的な資料となる。</p> <p>また、監査期間中に生じた対応の問題や今後に向けての課題などについても必要に応じて記載し、監査対象先が今後監査を受ける際の円滑な対応への支援とする。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査結果 ・ 提言項目 ・ コンサルティング内容 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

往査・実査期間が終了し、監査結果の取りまとめができた段階で、監査対象先に対して、講評会として、監査結果と提言対象についての解説と伝達が行われることが多い。

本来、監査結果の報告先は監査計画を了承した経営（監査報告先）であり、監査結果の報告を監査対象先に行う必要はないが、発見されたりスクに対して提言への対応を行っていく役割を負うのは、大抵の場合監査対象先であり、監査期間を通じた協力を行うのも監査対象先であることから、その結果について速報的に共有することで、提言への円滑な対応が期待できる。また、監査対象先と監査部門が認識を合わせることで、監査対象先の不安が払拭され、懸念事項に対しての理解を得られると共に、提言に対する積極的な対応に繋げることができる。

講評会においては、監査結果や提言内容、また監査への要望の聴取など組織によって様々な取り組みが行われているが、このアウトプットである「確認結果」は監査結果の概要をまとめ、どこに問題があったか、なかったかを簡単にまとめた内容が想定される。

また、監査対象先よりコンサルティング要望を受けている場合は、要望を受けた内容に対する結果の伝達を行うことや、監査を通じて監査対象先の監査に対する取組み姿勢の課題などを併せて伝えることで、今後監査対象先が監査を受ける際に円滑な対応が期待できることとなる。

本アウトプットは、監査の中では機会が少なく貴重な監査対象先に対するアウトプットであるため、監査対象先の今後に役立つ内容となるように工夫することで、監査対象先との良好な関係を将来に向けて築くことができる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

内容は、リスク検討結果から最終提言対象となった提言内容の一覧、その他確認結果や気づき箇所、問題なかったところなどを記載し、必要であれば監査結果のランク（良好、改善ありなど）や点数などを伝達することもある。

コンサルティング要望を受けている場合は、コンサルティング結果として助言内容を記載することで、正式報告前の記録とすることもある。

また監査対象先としての取組みに改善点が見られる場合はそれを伝達し、今後監査対象先が監査を受ける際に円滑な対応ができるように助言することもある。

通常は個々の監査単位で作成され、往査・実査期間の最後に作成される。

監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、双方で共有することで、監査記録として利用可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。また、内部監査実務全書の様式例を紹介する。

<確認結果フォーマット例>

20XX年XX月XX日

<ご参考>〇〇監査確認結果速報

20XX年XX月よりご協力を頂いた〇〇監査について、以下結果を想定しております。
最終的には監査報告書にて経営宛報告が行われますが、監査結果について速報としてご参考まで記載致します。

1.今回監査結果：良好（大きなリスク発見が〇%以下の状態）

- (1)XXXX業務：良好
- (2)XXXX業務：発見事項2件
- (3)XXXX業務：良好

2.提言事項

- (1)発見事項「業務マニュアル更新遅延」に伴う以下対応
 - ①職務の定期ローテーションによる属人化の回避

3.助言事項

- (1)職務の定期ローテーションについて、他部門取組事例の助言要望への助言
 - ①社内規定では、具体的な年数等規定はないが、通常〇年でのローテーションを実施している
(例) 〇〇部門〇年、〇〇部門〇年、〇〇部門〇年
 - ②ローテーションを行う場合は、配属〇年以下、年齢〇歳以下を特に選び、スキル経験の機会を与え、将来のキャリア検討に役立てる事例が見られる。
(例) 〇〇部門配属〇年以下、〇〇部門年齢〇歳以下、〇〇部門配属〇年以下かつ〇歳以下

4.その他ご参考

監査窓口担当を管理職に設置し、監査対応記録を継承することで、今後内部監査だけではなく、各種監査の対応ノウハウが部内に残り、円滑な対応と負荷軽減につながる可能性があります。
ご検討ください。

以上

<内部監査実務全書様式例>

(様式9) 監査概要報告書

写： _____、 _____、 _____ (上位点検者)
(整理番号) 第 ___号
_____年 ___月 ___日

監査部(室)長 ㊟

監査責任者： _____ ㊟

監査担当者： _____ ㊟

監査概要報告書

1. 被監査部署の名称 : _____
責任者の氏名 : _____
2. 主管本部の名称 : _____
責任者の氏名 : _____
3. 実地監査の場所および日程 : _____ (____年__月__日～____年__月__日)
_____ (____年__月__日～____年__月__日)
_____ (____年__月__日～____年__月__日)
4. 監査費用(予算) : _____円
5. 重要な発見事項：
(1) _____
(2) _____
6. 重点監査項目の検証結果：
(1-1) 重点監査項目
_____ (1-2) 検証結果

(1-3) 監査意見

(2-1) 重点監査項目
_____ (2-2) 検証結果

(2-3) 監査意見

(3-1) 重点監査項目
_____ (3-2) 検証結果

(3-3) 監査意見

7. 監査要点の検証結果：
(1-1) 監査要点
_____ (1-2) 検証結果

(1-3) 監査意見

(2-1) 監査要点
_____ (2-2) 検証結果

(2-3) 監査意見

(3-1) 監査要点
_____ (3-2) 検証結果

(3-3) 監査意見

(4-1) 監査要点
_____ (4-2) 検証結果

(4-3) 監査意見

8. 指示事項の検証結果：
(1-1) 指示事項
_____ (1-2) 検証結果

(1-3) 監査意見

(2-1) 指示事項
_____ (2-2) 検証結果

(2-3) 監査意見

9. 相談事項：

ロ) 確定リスク一覧

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	講評会	確定リスク一覧	監査対象先	改善推奨リスク対象の明確化	監査対象先の協力、結果の明確化、対象業務意義の再確認
概要		<p>最終提言対象を速報的に取りまとめ、監査対象先に先行情報提供することを目的としたアウトプット。</p> <p>本来監査結果報告対象は経営であり、監査対象先に対する監査結果報告は必要ないが、監査後のリスク対応や改善の円滑な推進を目的に、最終提言内容とその理由を概要として取りまとめ、講評会にて伝達と説明を行うことが行われることが多い。これにより、監査結果に対する監査対象先の納得感を高め、提言に対する対応意欲に繋げることができ、監査対象先の協力を得やすくなる効果がある。</p> <p>認識にずれがある場合も、監査部門の認識を説明する効果的な資料となる。</p> <p>また、監査期間中に生じた対応の問題や今後に向けての課題などについても必要に応じて記載し、監査対象先が今後監査を受ける際の円滑な対応への支援とする。</p>			
必要記載項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提言項目 ・ 提言理由 				
IIA国際基準	IPPFへの記載はなし				
プラクティスガイド	プラクティスガイドによる公式の文例はなし				

講評会で提供することを目的とした「確認結果」については、監査結果・提言対象など全体を説明するアウトプットであったが、今回の「確定リスク一覧」は最終提言対象となる予定の内容のみを一覧で取りまとめたものであり、監査対象先にも関心が高い内容であることから、講評会においては、この「確定リスク一覧」だけを先行で提供する組織もある。

「確認結果」の項において記載した通り、本来、監査結果の報告先は監査計画を了承した経営（監査報告先）であり、監査結果の報告を監査対象先に行う必要はないが、発見されたリスクに対して提言への対応を行っていく役割を負うのは、大抵の場合監査対象先であり、監査期間を通じた協力を行うのも監査対象先であることから、その結果について速報的に共有することで、円滑な提言への対応が期待できる他、監査対象先と監査部門が認識を合わせることで、監査対象先の不安が払拭され、懸念事項に対しての理解を得られると共に、提言に対する積極的な対応に繋げることができる。

本アウトプットは、基本的な内容は「リスク検討結果」を引き継いだものとなる。しかし、「リスク検討結果」の時点では発見事項がメインの記載であったが、「確定リスク

一覧」では、その真因分析結果をもとに、最終リスクの根源となる課題とその改善につながる提言内容を記載するため、記載内容は全く一緒にはならないことが多い。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

内容は、リスク検討結果から最終提言対象となった提言内容の一覧となる。

通常は個々の監査単位で作成され、往査・実査期間最終に作成される。

監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、双方で共有することで、監査記録として利用可能である。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<確定リスク一覧フォーマット例>

〇〇監査確定リスク一覧				
No.	提言項目	懸念内容	提言内容	発見項目
1	職務の定期ローテーションによる属人化の回避	担当変更がほぼ無く、業務の属人化が発生。現状発生事例として、業務マニュアルの定期的見直しが遅延し、マニュアルの信頼性が下がり、手控えを使用した属人的業務が増加するなどの課題が見られる	組織内人員に対して、職務の定期ローテーションを行い、属人的業務の発生を防ぐ仕組みを作る	業務マニュアルの更新遅延

八) アンケート

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	講評会	アンケート	監査対象先	監査業務に対する品質改善を目的としたアンケート	監査業務の改善 監査対象先の不満軽減
概要		<p>監査業務の品質向上のために、監査対象先からの意見聴取を目的としたアウトプット。監査対象先は監査業務による負荷を直接受けるため、監査品質向上につながる率直な意見をもらうことで、今後の監査対象先への負荷を減らし、より役に立つ監査に繋げる工夫を行うことができる。</p> <p>このため、監査対象先の責任者だけではなく監査窓口の担当者にもアンケート回答を依頼する例や、監査責任者宛ではなく、監査部門長や監査品質担当への回答とし、忌憚のない意見をもらう工夫を行っている事例もある。</p> <p>監査終了後にアンケートが別途行われることも多いが、講評会においてアンケート回答を直接もらうことで、より率直な意見を聴取することができ、また監査担当としても趣旨を説明する機会ともなる。意見交換を積極的に行うことにより、監査結果に対する監査対象先の納得感を高め、監査業務の改善に繋げることができ、監査対象先の協力を得やすくなる効果がある。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査業務に関するアンケート ・ 回答者 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

監査品質の維持と改善のためには、監査対象先からの率直な意見は非常に重要であり、これをアンケートやインタビューで聴取することで、監査部門内の具体的な取組みにつなげる取組みを行っている事例は多い。インタビューが最も率直な意見を聴取することができるが、監査対象先の負荷も高く、応じてもらえないこともあるため、アンケートを監査対象先に記載してもらうことで、広く意見を求めることが多い。

アンケートについては、実施方法は様々であるが、以下のような工夫を行っている事例が見られた。

- ・ 監査開始時の説明の際に、監査対象先窓口担当者と監査窓口責任者に予めアンケートを渡しておき、講評会の際に回答を求める
- ・ 監査講評会の一環として直接アンケート項目をヒアリングし、記載結果を共有する

アンケートの実施は監査終了後に改めて監査窓口に対して行われることもあるが、講評会のタイミングで行われることはメリットも多いと考えられる。その理由の一つに、監

査の最中であることから、より率直に課題点などを挙げてもらうことができるということがある。監査対象先は通常業務に加えて監査対応を行っているため、監査そのものに対する不合理な意見が出ることも考えられるが、それ以上に、どこに負荷がかかったのか、どういった考慮が行われればより協力しやすいのか、どういった説明が欲しかったのか、といった情報は出来るだけ負荷が掛かっている最中に聴取することが望ましい。監査対象先の具体的な不満を改善することで、後に行われる監査対象先からの不満を取り除くことができれば、これは監査業務の品質改善としては非常に良い取組みにつながると考えられる。

また、講評会時にアンケートを受領した場合、直接監査対象先に対して謝辞と改善への取組み方針を伝えられるほか、監査部門としての意見を伝えることも容易となる。監査対象先に対して予めアンケートを行うことを伝えることで、監査業務に対する不安感を表明する窓口があることを示すこととなり、監査対象先に対してフェアな印象を与え、また、アンケート結果に対して謝辞と取組み方針を伝えることで、以降の監査対象先の協力を得られやすくなる効果がある。

監査対象先からの率直な意見をもらう機会であるため、アンケートを受領する方法についても工夫が行われている。例えば、監査対象先の責任者だけではなく、監査対象先の監査窓口にも回答を依頼する、もしくはアンケート回答については監査部門長もしくは監査品質担当者への送付とし、監査担当チームに対しての気兼ねを無くすなどの方法が見られた。

アンケートの内容は、監査部門内に設けられた監査品質担当者が決めることが望ましい。監査品質担当者がアンケート結果を取りまとめ、継続的に改善を行うために必要な項目を検討し、新たなアンケートとして取りまとめることで、監査品質改善活動が組織で行われることとなる。

またアンケート内容は、選択式ではなく自由記述の欄を多く設けることが望ましい。監査対象先が監査を受ける機会は様々であり、選択式設問回答の基準が他の監査対象先と同じとなるとは限らず、回答結果に揺れが生じる可能性が高いためである。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

通常は監査年度単位で内容が見直され、監査開始時に依頼、講評会・監査終了時に回答を求めることが多い。

監査対象先の責任者もしくは窓口を通じて、双方で共有することで、監査取組みへの理解を深めるツールとして利用可能である。

プラクティスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<アンケートフォーマット例>

20XX年XX月XX日

<ご依頼>監査に対するアンケート

監査業務へのご協力ありがとうございます。監査部門では監査対象からのご意見を頂き、より役立つ監査となるよう監査の改善に努めております。

今回監査対象として監査を受けた結果について、監査に対する率直なご意見を頂きたくご協力をお願いいたします。

アンケート回答は講評会時に、監査品質担当者にお渡しください。監査担当者は直接ご回答を見ることはありませんので、忌憚のないご意見を記載頂きたくお願いいたします。

1. 監査説明について

(1) 監査を受けるにあたって、監査担当者から以下の用紙を使った監査についての説明は行われましたか。

- ・「内部監査について」

(2) 説明は分かりやすかったですか。他に予め知りたいことはありましたか。

2. 監査の進め方について

(1) 監査担当者は、監査窓口に対して真摯な態度で臨みましたか。

(2) 監査の進め方について、こうだったら嬉しい、という内容があれば教えてください。

3. 文書について

(1) 監査部門から渡された文書について、説明が不足していると感じられるものはありましたか。

(2) 文書について、こういったものがあれば協力しやすいというご要望があれば教えてください。

4. その他

監査部門に対して、自由にご意見をお寄せください。

回答日： _____

回答者： _____

以上

⑦監査報告

イ) 監査報告書<必須文書>

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査報告	監査報告書	経営 外部評価	経営に対するリスク状況報告	経営判断に必要な情報提供とリスク軽減
概要		<p>内部監査結果の周知（最終的伝達）、組織体に前向きな変化をもたらす伝達を目的に文書化を行うアウトプット。監査計画書に記載した内容の結果を記載することで、監査計画通りの監査ができたことの証明にもなる。また監査を行うにあたり何らかの制限があった場合は、その範囲の制限についても伝達を行う。</p> <p>最高経営者及び取締役会のレビューを受けた監査方針の共通認識に基づき作成される。</p>			
必要記載項目		<p>内部監査結果の最終的伝達を目的とした周知内容を記載。</p> <p>組織体に前向きな変化をもたらす伝達（提言項目や助言項目）がある場合はこれを記載。</p> <p>監査範囲の制限がある場合は、範囲の制限についても記載を行う。</p> <p>また、監査計画書において記載した以下項目について、確認結果を記載する。</p> <p><内部監査の個々の業務ごとに、業務目標、範囲、実施時期、資源配分を含む計画策定></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査対象先の戦略と目標 ・ 監査対象先が自らの業務遂行をコントロールする手段 ・ 監査対象先の目標、経営資源および業務に対する重大なリスク、リスクの潜在的な影響を受容可能な水準に維持するための手段 ・ 監査対象先のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスの関連するフレームワークまたはモデルと比べた妥当性および有効性 ・ 監査対象先のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスについての大きな改善の機会 ・ 当該監査対象先業務に対して配分する適切で十分な監査資源（人員）を明記 <p><範囲に関する記述書></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の業務の中に何を含めて何を含まないかを具体的に記述 (例：領域またはプロセスの境界、範囲内の場所と範囲外の場所、サブプロセス、領域またはプロセスの中身、および期間) ・ 期間 ・ 範囲の制限 ・ 外部監査人または組織体内のコンプライアンス担当グループのような、他者の行った仕事に依拠する範囲 <p><計画の策定のメモ・記録：基準2210・2220・2230 適合を示すその他の文書></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の業務における目標、範囲、リスク評価、および優先して検証すべき領域 ・ 承認された監査作業プログラム ・ 個々の業務の計画の策定段階の間に検討された、技術またはその他の監査資源を記述 ・ 実際にかかった時間を割り当てられた時間と対比してモニターするために使われる時間記録表または時間記録のための文書 			

監査フロー	アウトプット	対象	目的	効果
IIA国際基準		<p><IPPF2110：ガバナンス></p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査部門は、次の事項に係る組織体のガバナンス・プロセスを評価し、ガバナンス・プロセスの改善のための適切な提言をしなければならない。 ・戦略的意思決定および業務上の意思決定 ・リスク・マネジメントおよびコントロールの監督 ・組織体における適切な倫理観と価値観の向上 ・組織体の有効な業績管理とアカウンタビリティの確保 ・リスクとコントロールに関する情報の、組織体の適切な部署への伝達 ・取締役会、外部監査人、内部監査人、他のアシュアランスの提供者および経営管理者間の活動の連携と、これらの者の間での情報の伝達 <p><IPPF2210：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務における目標></p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務ごとに、目標が設定されなければならない。 <p>< IPPF2220：内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の範囲></p> <ul style="list-style-type: none"> ・設定された内部監査(アシュアランスおよびコンサルティング)の個々の業務の範囲は、個々の業務の目標を達成するのに十分でなければならない。 <p><IPPF2410：伝達の基準></p> <ul style="list-style-type: none"> ・伝達には、内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の目標、範囲および結果を含めなければならない。 <p>（解釈指針）個々の業務レベルにおける意見は、結果についての評定、結論またはその他の記述であってもよい。このような個々の業務は、特定のプロセス、リスクまたはビジネス・ユニットを取り巻くコントロール手段に関係している場合がある。このような意見を形成するには、個々の業務の結果とその重大性を考慮する必要がある。</p> <p><IPPF2440：内部監査の結果の周知></p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査部門長は、内部監査の結果を適切な関係者に伝達しなければならない。 <p>（解釈指針）内部監査部門長は、内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の最終的伝達について、事前にレビューし承認する責任、および誰にどのようにして周知するかを決定する責任がある。内部監査部門長は、これらの職務を委譲する場合でも、全責任を負う。 </p>		
	プラクティクスガイド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査報告書：アシュアランス業務の結果の伝達 		

監査報告書は、IIAプラクティクスガイドにも「アシュアランス業務の結果の伝達」として記載のある、IPPFにて文書化が義務付けられている作成が必須のアウトプットである。

記載内容は多岐に渡るが、IIAプラクティスガイドでは以下が構成要素とされている。

- 1) 監査報告書のタイトル
- 2) 目標（内部監査の個々の業務の目的）
- 3) 範囲（監査対象とした部門や活動、監査業務の内容と範囲、
監査範囲の制限（境界、範囲に含まれないものがあればその明示））
- 4) 背景情報（監査対象とした部門や活動の簡単な概要、またはプロセスの説明）
- 5) 優れた側面、謝辞（監査対象とした部門や活動の優れた側面、または監査への協力の謝辞）
- 6) 個々の内部監査の業務のレーティング（ランキングや結果）
- 7) 結論（個々の内部監査の業務についての意見／評価のサマリーで、重大な発見事項について強調する場合が多い）
- 8) 発見事項
発見事項は、重要性高い順に列挙すべき。多くの場合発見事項は次の項目を含める。
 - a.発見事項のタイトルおよびレファレンス番号
 - b.発見事項の重要度レーティング
 - c.事実の記述（現在の状況、規準、原因、影響／リスク）
事実の記述は、関連するデータ、分析、表、または図により裏付けることがある
 - d.内部監査部門が策定した改善のための提言（発見事項で識別したリスクを軽減するための内部監査人の改善措置の提言）
 - e.監査対象先のマネジメントが策定した改善措置の計画（改善措置、改善措置の実施責任者および完了期限）
- 9) 配布先リスト

個々の監査単位で作成され、監査報告書は、監査計画書に記載された当該監査の仕様に対して実際の確認結果を記載する役割を果たす。この仕様は予め計画段階で経営（監査報告先）と認識を共有したものであるため、監査報告の際には監査計画書に記載の内容に基づいて報告を行うことで、監査が適切に行われた確証となり得る。

ここでは文書例として内部監査実務全書の様式例を掲載する。

<内部監査実務全書様式例>

〈様式12〉 監査報告書

写： _____、 _____、 _____ (関係者)
 (整理番号) 第 ___号
 _____年 ___月 ___日
 社長
 監査部(室)長 ㊟

監査報告書

頭書の件、下記のとおりご報告申し上げます。

記

1. 監査責任者および担当者 : _____
2. 被監査部局および責任者 : _____
3. 主管本部および責任者 : _____
4. 監査実施の期間 : _____年 ___月 - _____年 ___月
5. 実施監査の場所 : _____
6. 監査テーマまたは 監査目標 : _____
7. 監査結果の総括 : _____
 (1) 組織の概要 : _____

 (2) 主要業務の概要 : _____

 (3) 業績の推移 : _____

 (4) 特記事項 : _____

8. 指摘および提言の概要 : _____
 (1) _____

 (2) _____

 (3) _____

 (4) _____

 (5) _____

以上

12 内部監査実施要領・様式

〈様式13〉 措置回答書

写： _____、 _____、 _____ (関係者)
 (整理番号) 第 ___号
 _____年 ___月 ___日
 監査部(室)長
 _____ (室)長 ㊟
 または _____ ㈱ 社長
 _____ ㊟

措置回答書

監査結果通知の指摘および提言に対し、下記のとおり措置します。

記

1. _____の件 ;
 (1) 指摘および提言 : _____

 (2) 対応措置 : _____

2. _____の件 ;
 (1) 指摘および提言 : _____

 (2) 対応措置 : _____

3. _____の件 ;
 (1) 指摘および提言 : _____

 (2) 対応措置 : _____

4. _____の件 ;
 (1) 指摘および提言 : _____

 (2) 対応措置 : _____

5. _____の件 ;
 (1) 指摘および提言 : _____

 (2) 対応措置 : _____

以上

(受領時にスタンプおよび日付を記載)

提出期限	_____年 ___月 ___日
受領日	_____年 ___月 ___日

内部監査実務全書 上巻 119

〈様式11〉 監査結果通知書

写： _____、 _____、 _____ (関係者)
 (整理番号) 第 ___号
 _____年 ___月 ___日
 _____部(室)長
 または _____(株)社長
 _____ 株
 監査部(室)長 ㊟

監査結果通知書

先般実施しました貴部(室)または貴社の内部監査の結果を下記のとおり通知しますので、指摘および提言に対する措置回答書は、生 丑 日までに送付方お願いします。

記

1. 被監査部局および責任者 : _____
2. 主管本部および責任者 : _____
3. 監査責任者および担当者 : _____
4. 監査実施の期間 : _____年 ___月 - _____年 ___月
5. 実施監査の場所および日程 : _____ (____年 ___月 ___日 - ____年 ___月 ___日)
 _____ (____年 ___月 ___日 - ____年 ___月 ___日)
 _____ (____年 ___月 ___日 - ____年 ___月 ___日)
6. 面談者の氏名 : _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
 _____ (____年 ___月 ___日 時 - ____月 ___日 時)
7. 監査テーマまたは 監査目標 : _____
8. 監査経理 : _____

以上

11 内部監査実施要領・様式

9. 監査結果の総括 : _____

10. 監査結果の詳細 :
 (1) 組織の概要 : _____

 (2) 主要業務の概要 : _____

 (3) 業績の推移 : _____

 (4) 特記事項 : _____

11. 指摘および提言 :
 (1) _____

 (2) _____

 (3) _____

 (4) _____

 (5) _____

内部監査実務全書 上巻 118

ロ) 改善状況管理

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
監査単位	監査報告	改善状況管理	経営 監査対象先	確定されたリスクの改善予定 と改善状況確認予定管理	監査対象先の協力、期限遵守、状況の明確化
概要		<p>監査報告後に最終提言対象の改善状況を管理することを目的としたアウトプット。経営と監査対象先が提言に対する改善方針について決定した後、フォローアップの一環として定期的な改善状況の確認とリスクの軽減状況の把握を行うことが必要となるため、提言内容と改善方針とそのスケジュールを記載する一覧を作成し定期的な確認に使用する。これにより、経営に対して監査提言を行ったリスクの最新改善状況の報告が可能となるほか、監査対象先の改善推進支援と最新リスクに基づく対応状況の助言が可能となる効果がある。</p>			
必要記載項目		<ul style="list-style-type: none"> ・ 提言項目 ・ 改善方針 ・ 改善方針対応予定日 ・ 対応内容 ・ 対応日 ・ 監査フォローアップ確認結果 ・ 完了状況 			
IIA国際基準		<p>IPPFへの記載はなし</p> <p>ただし、以下において対応状況をモニターする仕組みを確立し、維持しなければならない旨の記載はある。</p> <p>< IPPF2500：進捗状況のモニタリング ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門長は、経営管理者へ伝達された内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の結果について、その対応状況をモニターする仕組みを確立し、維持しなければならない。 			
プラクティスガイド		<p>プラクティスガイドによる公式の文例はなし</p> <p>ただし、以下において追跡用のスプレッドシートやシステムを作る旨の記載あり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査報告書：内部監査部門が計画したフォローアップ活動 			

監査報告で確定した提言項目については、監査報告書で報告することで終了ではなく、リスクを受け入れるのか、リスクに対してどのような改善を行うのかについて、改善方針を経営（監査報告先）と監査対象先が検討を行う必要がある。内部監査では、その改善方針について、実施予定日に沿って推進され、想定通りリスクの軽減につながっているかを確認し、経営に対してリスク改善状況の報告を行う必要がある。

この監査フォローアップ作業を推進するために作成するのが「改善状況管理」であり、監査ごとに提言内容とその改善方針と実施予定日を一覧管理する。

本アウトプットは、基本的な内容は「確定リスク一覧」を引き継いだものとなる。「確定リスク一覧」は提言内容とその理由が主な記載であったが、「改善状況管理」では、提

言内容に対して、それぞれ「いつまでに」「どのような」改善を行う方針であることを記載し、その実施状況を把握できるように整理する資料となる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

内容は、確定リスク一覧に記載の最終提言対象となった提言内容の一覧に対して、「改善方針」「実施予定日」「監査フォローアップ確認結果」を記載するものとなる。

通常は個々の監査単位で作成され、監査報告書作成時に作成される。

監査対象先の責任者が「改善方針」「実施予定日」を記載し、双方で共有することで、改善状況管理資料として利用する。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。

<改善状況管理フォーマット例>

〇〇監査改善状況管理一覧					
N o.	提言項目	提言内容	改善方針	実施予定日	監査確認状況
1	職務の定期ローテーションによる属人化の回避	組織内人員に対して、職務の定期ローテーションを行い、属人的業務の発生を防ぐ仕組みを作る	主に職位〇〇までの人員に対して、部内の職務を複数担当、また定期ローテーションを実施する。 〇〇班〇〇班に対して先行で試行的に一年程度実施し、その後部全体に対して実施を行う。	XXXX年XX月 試行開始 XXXX年XX月 試行評価 XXXX年XX月 正式実施	XXXX年XX月試行開始 確認済 XXXX年XX月試行評価の結果正式実施決定を確認済。但し業務拡大の影響からXXXX年XX月実施に変更。 XXXX年XX月正式実施 確認済。

(3)その他文書

①その他

イ) 品質評価

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
その他	その他	品質評価	経営	監査業務の品質評価結果	監査業務の品質保証
概要		<p>監査業務を監査担当チーム以外の第三者が評価することで、一定の監査品質が保たれていることを保証するために作成するもの。</p> <p>経営や外部に対して監査業務の品質状況を示すために定期的に内容を集約するほか、部内の監査業務改善や監査担当者の人事評価の基礎資料としても使用される。</p> <p>文書は、個別監査ごとの評価と、一定期間ごとに個別評価内容をまとめたサマリー資料が作成され、経営宛にはサマリー資料が提供されることが通常である。</p> <p>個別監査ごとの評価については、通常は監査主任によるセルフ評価と品質評価者による評価、また監査部門長や品質評価担当による評価結果が記載されることが多い。</p> <p>主な評価内容は3点。</p> <ul style="list-style-type: none">・ IPPFへの適合性・ 組織の監査ルールの遵守状況・ 監査対象先への対応状況 <p>監査対象先への対応状況は、監査対象先に対して不必要に威圧感を与えたり、負荷を与えたりしていないか確認することも含まれ、先に紹介のアンケート結果も参考とされる。</p> <p>これにより、経営に対して監査品質の保証と業務・組織改善状況の報告が可能となるほか、監査対象先の負荷軽減や対応改善、監査部門内の改善推進が可能となる効果がある。</p>			
必要記載項目		<p><監査個別></p> <ul style="list-style-type: none">・ IPPFに基づく品質チェック項目（監査主任自己評価、品質評価者評価）・ 組織の監査ルールに基づく品質チェック項目（監査主任自己評価、品質評価者評価）・ 品質評価者コメント・ 監査部門長コメント <p><サマリー></p> <ul style="list-style-type: none">・ 監査個別品質評価結果のサマリー・ 監査業務の改善要項目と改善方針			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

監査業務の社内業務の一つであり、常に業務の改善を図る必要がある。特に内部監査業務はIPPFへの適合性が監査報告書や監査の有効性につながり、定期的な外部評価が行われることが推奨されることから、監査業務が適正な状態にあるか把握するための品質評価は非常に重要な役割を持つ。

品質評価はまず監査個別の評価が通常監査実施ごとに行われ、監査の途中（計画レビュー終了時点や往査前など）に中間状況の評価を行い、監査報告書作成後に全体の評価

を行うことで、課題が見つかった場合に途中で方針修正が可能とする工夫が行われることが多い。また、一定期間ごとにサマリーとして、品質評価結果を部内でまとめ、監査業務の改善が必要な内容の洗い出しや推進計画の立案と報告が行われる。サマリー結果は監査部門の取り組みとして、監査報告に使用されるほか、外部評価の際に取り組み状況資料として提供されることもある。

品質評価は、監査部門内で特別に任命された品質評価者が実施する必要がある、品質評価者は、当該実施監査担当者以外の第三者が行うことが前提となる。このため、監査担当者任命の際に、品質評価者を同様に任命するなどの対応が必要となる。

監査個別評価結果については、監査組織内での監査対象先のアンケートも含めた評価を行うことで、IPPFや社内ルールだけではなく、実際に監査を受けた監査対象先の視点からの改善要望を検討することが可能となる。積極的に改善要望を採り入れていくことで、監査対象先との関係性が向上につながると考えられる。

本アウトプットは、監査個別に評価した内容とその結果を定期的にサマリーした内容の2つに分かれるが、最終的には、監査業務の課題とその課題に対して、「いつまでに」「どのような」改善を行う方針であるかを記載し、その実施状況を把握できるように整理する資料となる。

国際基準、プラクティクスガイドなどには正式には記載がないものの、内部監査の品質評価マニュアルはIIAにおいても公開されており、昨今の内部監査への期待の高まりから内部監査を行う機会が増えることが今後も想定されるため、円滑な推進のために利用価値があると考えられるアウトプットである。

監査個別の評価内容は、品質評価の基準となるルールによって変化するが、IPPF・監査業務ルールなどルールに沿った運営が行われているか、自己評価と品質評価者による評価、また監査部門長によるコメントなどを記載するものとなる。

通常は個々の監査単位で作成され、監査途中で中間評価を行うほか、監査報告書作成後に最終的に作成される。

プラクティクスガイドなどでのサンプル書式は公開されていないが、実務において様々な例がみられる。ここでは複数の企業例からサマリーしたフォーマットを文書例として記載する。また、ご興味のある方は内部監査の品質評価マニュアルもご参考いただきたい。

<品質評価監査個別フォーマット例>

〇〇監査品質評価シート					
N	区分	評価項目	評価内容	監査主任評価結果	品質評価者評価結果
0.					
1	中間評価	IPPF	監査担当者に対象業務に過去一年以内に携わっていた人員が含まれていないか	全担当者について、対象業務担当後2年以上の期間が設けられていることを確認した。	全担当者の経歴と業務についてヒアリングを行い、一年以内の業務影響がないことを確認した。
	...				
X	期末評価	部内	監査報告書作成にあたり、適切にレビューが行われているか	〇月〇日オンラインにて実施済	〇月〇日実施済であることを確認済。
	品質評価者コメント	適切に実施されていることを確認した。 なお〇〇についてはxxの事例が確認されたが、影響はない。			
	部長コメント	監査主任・品質評価者の評価結果が適切であることを確認。なお、〇〇については長期課題として取り組んでいくこととする。			

<アンケートフォーマット例>

20XX年XX月XX日
20XX年度第X四半期監査部門品質評価結果
20XX年度第X四半期においては、IPPF・社内ルールに影響される事例は確認されなかった。
1.実施監査個別品質評価時リスク事項について
(1)レビュー実施状況
・コロナ禍影響により、監査対象部門長が必ずしも参加できない事例が2件発生
(2)監査対象アンケート
・往査時間の長時間化が目立つ
・質問事項が多く重複質問が見られる
2.改善方針について
・コロナ禍影響対策として、監査対象部門長のレビュー権限を課長に代行付与
・監査対象アンケート対応については、次年度に向けプロジェクトチームを組成し改善取り組み
監査部門長：_____
以上

ロ) 監査広報

監査フロー		アウトプット	対象	目的	効果
その他	その他	監査広報	社内	監査業務の周知と最新リスク情報の提供	監査への協力意識醸成とリスク情報共有
概要		<p>組織内で発生しているリスク情報や監査業務を組織内に積極的に周知することを目的に、監査部門が自ら発信するもの。形式は様々であり、壁新聞的なものから、年次レポート、Webサイトなどの常設的な発信を行なっている事例もある。</p> <p>監査業務について積極的に発信することで、組織内に監査を実施する際の基本知識が蓄えられ、監査協力が得られやすくなるほか、監査部門自ら最新リスク情報を発信することで、組織内の自己改善に寄与する仕組みとして使用されることもある。</p> <p>文書形式は組織内に周知される前提であれば、特に決まったものはないが、情報発信を認識させ、定着させるためにも、定期的な発信が行われることが望ましい。</p> <p>これにより、組織内の監査知識の向上と協力意識醸成、最新リスク情報の共有と自己改善への寄与のほか、監査部門内でも比較的経験の浅い担当者に運営を任せることで、監査の知識を身につけるきっかけとすることもできる。</p> <p>また、Webサイトなどを運営する場合は、組織内の通報窓口を設けることもある。</p>			
必要記載項目		<p>発信例として、以下のようなものが想定される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織名を特定しない最新検査発見事例と対象組織による対処方法事例の紹介 ・監査とは何か、なぜ行うのかの説明連載 ・社内ルールを紹介 ・最新ニュースとリスクの紹介 ・監査部門長によるあいさつと情報発信 ・社内通報窓口 			
IIA国際基準		IPPFへの記載はなし			
プラクティスガイド		プラクティスガイドによる公式の文例はなし			

監査部門の中には広報ツールを駆使し社内へのリスク情報共有に努めている例もある。監査部門は、その独立した性質上、保有・閲覧できる情報は多く、社内横断的な視点でのリスク把握ができる状況にある。監査部門が自ら経営（監査報告先）の許可を得て、内部監査結果などの情報を取捨選択してリスク情報を共有することで、社内・組織内での自己改善活動の一助となることができる。

発信方法は組織によって様々であり、模造紙に定期的に最新発見事例やリスク情報のみを速報的に記載し貼り出す方式や、社内連絡網を使用した定期的な監査結果のサマリーの発信を行う白書的なもの、Webサイトを使用した随時更新型などがあるが、いずれにしても社内に最新の事例を共有し、自己改善の意識を醸成する、また内部監査が何を行い、何のために行っているのかを理解しやすくするためのツールとして使用することができる。

また、監査部門によっては、社内からのリスク情報をホットラインで受け付けていることもあり、広報ツールの窓口を設けることで、このリスク情報の収集にも活用することができる。

<監査広報例>

第XXX号

XXXX年XX月XX日

月刊内部監査新聞

内部監査部より、最新の発見事例と監査に関する情報をお届けします。



XXXX年XX月検査発見事例のご紹介

残業時間は正確に届けましょう！

みなさまお疲れ様です。期末が近づく中、普段以上に時間外勤務が増えている部署も多いかと思いますが、今回はその時間外勤務について正確に届けられていない事例が、XX月の検査で多く発見されたことをお知らせいたします。XXの部署でX時間以上の勤務を行っていたにも関わらず、届出を行っていない事例がありました。せっかくの働いた時間は正しく届け出ないとお給料にも反映されませんし、会社も違法勤務を指摘されてしまいます。



内部監査部門長より
ごあいさつ
今月はAIと監査について気になるお話です。



監査を受けるときに
気をつけたいこと
今月は往査って何だろう、というお話です。



III. 監査部門によるアウトプットに対する見直し提案

1. 現状の課題

ここまで、監査部門による現在使用されるアウトプットについて紹介してきたが、監査部門によるアウトプットは、組織内で使用されることを前提として、営業使用ツールと比較した場合、人に伝えることを意識せず、行政文書などに近い堅実さと正確性を重要視するものとなっていることが多い。その結果、「間違いはない」が「本当に読まれ、活用されるアウトプット」なのか、という疑問がついて回ることとなる。

特に監査報告書については、経営（監査報告先）への説明を行うことが必要となるが、監査報告書全てに目を通してもらえる可能性は低く、経営（監査報告先）への説明用に内容を抜粋したサマリー版を作成することで別途説明を行っている事例は多く見られる。

また、2020年からのコロナ禍を機にリモートワークが企業間において一気に普及した結果、監査報告や経営宛説明についてもWeb会議ツールなどを通じてPC、タブレットなどのモニター画面に表示して説明をする機会が増えたため、従来型のA4縦用紙を意識したレポート型の報告書では一部だけの表示となってしまい、より読まれない状況が発生している。

つまり旧来の監査部門によるアウトプットは、現代の表示形式にそぐわないものとなってきており、そもそも作成する形式を見直す段階にきていると考えられる。

現在のアウトプットに対する課題は、以下の通りと整理する。

(1) 読みにくい：本来読んでもらうべき経営（監査報告先）などにとって読みにくい形式となっている

（レポート形式の叙述形式、結論が先に来ず形式的な内容から記載されるなど）

(2) 負荷がかかる：レビュー、説明・報告において、追加説明資料の作成が必要

（作成したアウトプットがそのままでは機能せず、読まれるため追加作業が必要）

(3) 見せづらい：電子化・リモートワークにそぐわず、長時間画面を見る負荷が必要

（縦文書が多く、モニター等横画面に収まらない。1ページで表現されない。）

アウトプットは伝達することが目的であり、伝わらなければ意味がない。特に監査部門は経営（監査報告先）に対して、監査結果を保証し、必要な事項を伝達することが主務

であるため、経営に対してより理解されやすい形式のアウトプットの改善に取り組むべきであると考えられる。

2.2019年の海外論文での視点

前述の1.において課題とした内容については、海外においても2019年頃から積極的な見直し議論が行われている状況にある。議論の先鞭をつけたのは、2019年IIA Onlineで掲載された「あなたの事が聞きたいのではないのです。（原文題名：It's Not About You! Wade Cassels, Kevin Alvero, and Chris Errington. April 11, 2019）※月刊監査研究2024年4月号当研究会翻訳記事掲載」と考えられる。

この論文の中では、“Internal auditors need to shift the focus of audit reporting from their own priorities to those of the client.（内部監査人は、そろそろ内輪目線から、顧客目線での内部監査報告書に切り替えていくべきだ。）”と記載され、「その内部監査報告書は、25ページにも及んだ。結論については、16ページまで出てこない。もっと性質が悪いことに、監査目的はどこを読んでも記載されていない。担当者の署名はある。定型の監査人の役割や独立に関する文章もある。監査基準の記載もあったが、これらは逆にきっちり見直しが行われていた。4ページ目には、600語を費やし、なぜ監査が機能しているのかという一項目について、漠然と曖昧に記載されている。」と冗長な監査報告書について警告を発している。この論文では、結論を顧客目線での監査報告書のまとめ方として紹介している。

また、2019年6月17日にIIA Onlineにて掲載された「印象に残る内部監査報告書を書こう—より説得力を持たせるための6箇条（原文題名：Writing an Impactful Audit Report: 6 Tips for Being More Persuasive）※月刊監査研究2024年6月号当研究会翻訳記事掲載」では、当時内部監査人協会（IIA）国際本部 事務総長兼CEOであったリチャード・チャンバース自ら、内部監査報告書に必要な考慮要素として、「まずは短く」「端的に」「一番言いたいことを目立たせる」など顧客目線の監査報告書の取りまとめ方をより具体的に紹介している。

こういった視点の呼びかけは2020年になっても続き、内部監査情報サイトである「Internal Audit 360°」では、2020年10月にハル・ゲイリンによる「Death of the

Audit Report: It's Time to Reconsider How to Convey Internal Audit Findings (監査報告書の終焉:内部監査発見事項をどのように伝えるかを見直す時だ) October 15, 2020」

<https://internalaudit360.com/death-of-the-audit-report-its-time-to-reconsider-how-we-convey-internal-audit-findings/>

の旨の記事を掲載。IIA前会長兼CEOのRichard Chambersの意見を交えながら、監査報告書の見直しについて、議論を提起し、これにNorman Marksが「Death of the Audit Report (監査報告書の終焉) October 18, 2020」

<https://normanmarks.wordpress.com/2020/10/18/death-of-the-audit-report/>の旨の反論と補足を掲載。コロナ禍において、活発な議論につながった。

これらの論文に共通しているのは、前述の1.において、我々が内部監査のアウトプットの課題として挙げた内容につながるものであり、「現状の論文形式の報告書の見直し」「理解してほしい人（経営（監査報告先））に手に取ってもらえる報告書形式への転換」といった内容であった。

こういった呼びかけについては、その後各組織へ改善のバトンが委ねられた状況にある。我々の研究会においても、このバトンを微力ながら受け取り、次のセクションにおいて、改善すべきポイントとその整理を行っていきたい。

3.改善すべきポイントとその整理

前述の1.においては、監査部門のアウトプットについての現状の課題をまとめ、続く2.においてこういった課題が日本だけではなく、海外においても同様に改善の提言が行われていることを確認した。監査部門のアウトプットの代表は監査報告書だが1において整理した通り、監査業務の流れに沿って様々なアウトプットが作成される。これらのアウトプットについて、改善すべきポイントを以下に整理したい。

(1)形式重視ではなく、伝達を主眼においたアウトプットへの見直し

監査部門は経営（監査報告先）に対して、監査結果を保証し、必要な事項を伝達することが主務である。アウトプットはその目的を達成するためのツールでなければならない。伝達するための文書は、読まれて理解されなければ意味がないため、まず読んでもらえるための仕組みを考える必要がある。

特に日本の内部監査は米国に比し歴史が浅く、特に所管省庁による検査結果文書などを参考に、法令文書を模して手探りで組織ごとにフォーマットの見直しを行ってきた経緯があるが、その結果「伝える」ことが目的ではなく、「必ず書かなければいけないこと」

をまず書く形式重視のフォーマットが採用されることが多く、結果的に熟読が必要なアウトプットが普及した状況にある。

もちろん、「必ず書かなければいけないこと」は記載する必要があるが、明確に書かれていることが重要であって、それを主題にする必要はない。伝達を意識した場合、営業文書などを参考に、いかに読んでもらうか、内容をわかりやすくまとめるか、といったところをもとに見直すことができる。時間がない経営（監査報告先）に対して特に必要な事項を、文書の最初に「1ページで簡潔に」まとめるなどの考慮が行われるべきと考える。必要な事項とは、監査人員表や監査期間ではなく、監査結果のうち、重要な課題とその残存リスクなど、経営（監査報告先）が知りたい結果であることを考慮する必要がある。

(2)電子化を意識した、横文書レイアウトの積極的な取り入れ

監査部門のアウトプットは紙文書として出力し、配布し、ファイリングすることを意識して、A4縦文書フォーマットでの作成が標準となっている事例が多い。しかし、2020年発生のコロナ禍以降、特にリモートワークが普及した結果、文書の電子化が進み、紙文書の配布事例が少なくなり、作成・閲覧だけではなく、会議においてもWeb会議などにおいてコンピュータ等モニター上での画面表示が前提となってきた。

こういった環境下において、A4縦文書フォーマットの継続が、決して状況に合っているとは考えづらい。画面で表示された際に見やすい、「横文書レイアウト」への見直しを行っていくことが、必要になると考えられる。

特に横文書フォーマットは、プレゼンテーション資料などに採用されていることから、(1)の伝達を意識した見直しにも沿ったものとなるため、紙での配布資料が必要な場面においても、親しみやすいものとなり、見直しの問題は少ないと考えられる。

電子化やリモートワークが普及し、モニター上での画面表示を利用する機会は今後も進む。画面で表示された際に見やすい「横文書レイアウト」を活用することが、重要な見直し課題になると考えられる。

(3)読む相手が知りたい情報を先に記載できるよう順番を考慮

2019年IIA Onlineで掲載された「It's Not About You!」(Wade Cassels, Kevin Alvero, and Chris Errington. April 11, 2019: ※月刊監査研究2024年4月号当研究会翻訳記事掲載)での記載の通り、監査部門のアウトプットは形式的な内容が最初に書かれ、例えば監査報告書においても、本当に重要な課題と残存リスクの記載が後回しになっていることが多い。読む相手が本当に知りたいことを最初に記載し、その詳細を後に記載することで、必要なことを明確に伝達することができる文書となると考えられる。

ただし、監査部門のアウトプットは対外的にも提供するケースがあり、特にIPPFの基準に準拠していることを分かりやすく示す必要もある。もちろんこういった必要項目につい

ては記載する必要がある、伝達を目的に欠落して良いものではない。しかし欠落を防ぐことと最初を書くべきかどうかは別の問題であり、必ずどこに書かれているか分かりやすいように考慮が行われていれば、対外的に提供を行う際にも問題はないと考えられる。例えば、映画においてのスタッフや権利情報を明記するエンドロールや書籍においての奥付けのように、必要な重要事項が書かれている場所が明確になっていれば、それが最初である必要はない。例えば、アウトプットの最後にまとめて重要事項を記載するなどの考慮を行うことが考えられる。

文書によって網羅すべき項目はあるが、これを最初を書く必要はない。例えば、監査期間や監査人名、往査日などは、本当に最初に経営が知りたいことではない。映画のエンドクレジットと同様に、必要な情報として、最後にまとめて記載するなどの記載順番の考慮を行うことで必要な情報を伝わりやすく、伝えることができる。

(4) 説明文書を別途作成する負荷を軽減する考慮

前述の(1)で示したような形式重視の文書の場合、必ずしも「読んでもらえない」「伝わらない」ことを念頭に、監査報告を行う際には、サマリー文書を別途作成し、それをもとに説明を行うことが多くの組織で常態化している。このサマリー文書が本来経営（監査報告先）が最も知りたいことであり、監査部門としても各種アウトプット作成時に、何を本当に伝えたいのか、伝わるべきなのかは、理解した上で整理も行っているが、それが現状のアウトプットに反映されていないと考えられる。

このサマリー文書は、前述の(3)においてポイントとした、最も伝えたい内容である。これをアウトプットのトップにおいて記載することで、アウトプットがそのまま説明文書として使用できるものとなる。これにより、改めて説明文書を別作成する手間を省くことができ、アウトプットがより伝達を意識した内容となると考えられる。

監査報告のために個別に新たなレイアウトの文書を作成するのではなく、監査報告にそのまま使用できる文書を、「普段使い」するように考慮を行うことが重要である。

(5) 過去文例にとらわれず、自社に合ったアウトプットを作成する考慮

監査部門が作成するアウトプットについては、ルールとして明確なフォーマットが定まっているわけではなく、プラクティスガイドについても参考事例である。どのような項目を記載するべきか、という参考には使用できるが、プラクティスガイド記載のフォーマットを採用しなければいけない、という前提はない。多くの組織において、プラクティスガイドのフォーマットをそのまま守っているかと問われれば、書式を採用していることは少ないのではないだろうか。

公式のフォーマット例としては、日本内部監査協会より各種文献において提供されているフォーマット例もあるが、これもプラクティスガイドと同様に参考事例であり、そのままフォーマットを採用しなければいけない、というルールではない。基本的には各社にお

いて内部監査規程等で定められた内容に沿った形で運用されることが重要であって、必ず作成しなければいけない文書、記載しなければいけない項目はIPPFにて明確に定められているが、文書フォーマットについては、各社に合った形でより良い形での作成が求められている。

これはつまり、各組織に改善のバトンがある状態であり、前例主義的に現在使用している書式を使い続ける理由はない。監査部門のアウトプットや作成文書の多くは、IIAなどの文例もあるが、必要な項目を網羅すれば、組織単位で自由にレイアウトを決めても良いものであり、「経営（監査報告先）が求めていること」を、的確なレイアウトで柔軟に表現できるよう常に改善を続けていく必要がある。

(6)前例主義からの脱却

内部監査が注目されるようになって、J-SOXの開始以降まだ20年程度であり、伝統や決め事はまだ少ない業界である。自ら不必要な前例主義に基づき過去のアウトプットのフォーマットを遵守するのではなく、常に伝える相手と伝えるべき内容を考え、自らの組織に合ったフォーマットを採用し、改善を続け、組織内の各部署や外部組織、日本内部監査協会などを通じて、「伝えるノウハウを共有」する必要があると考えられる。

4.監査部門で主に作成されるアウトプットに対する見直し提案

前述の3.において記載された課題を解決するために、具体的にどのようなフォーマットが考えられるのか、私たちの研究会においては、改善事例を検討し、新たなフォーマット例を作成した。また、このフォーマットについては、実際に研究会所属の企業協力のもとに試用を行ってもらい、実用に耐えるものであるか、また目的となる改善につながるのか監査部門からのフィードバックを受け、検証を行った。

その上で、見直し例として、以下のようなフォーマットを使用することもできる、という例を提案したい。当該フォーマットについては、別紙として各社が利用できるように配布を行うため、自由に利用・修正し、より自組織に合ったアウトプットの検討のたたき台として利用頂きたい。

(1) 監査報告書

監査報告書は、監査部門のアウトプットのメインとなる文書である。経営（監査報告先）に理解されることだけでなく、対外監査時の根拠文書としても耐える品質でなければならない。

このため、前述の「3. 改善すべきポイントとその整理」において議論の前提となった現状の課題に対する対応が盛り込まれ、常に改善を続ける必要がある。

また監査報告書は他の文書にも影響を与える。監査報告書を作成することを念頭においた上で、監査計画書を作成すると計画と報告に一貫性が生まれ、理解の促進と説得力につながる。こういった考慮をもとに、以下のフォーマットを見直し案として提案したい。

① 表紙

基本的には次項②今回監査結果概要を表紙とすることを前提とするが、配布時に内容を秘匿する必要などがある場合にこの表紙を使用する。

- ・画面に表示しやすいこと、配布を考えA4横レイアウトを使用する。
- ・タイトルと配布先、必要に応じて社外秘などのコンフィデンス項目を記載する。

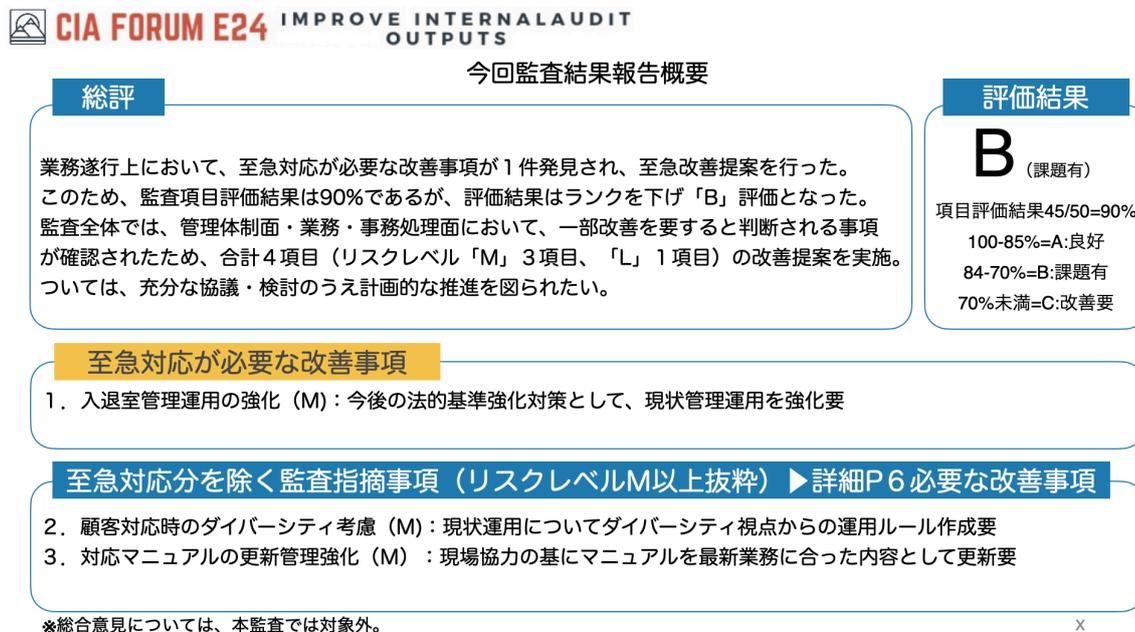


②今回監査結果概要

監査結果を一枚で表現するページとして、監査報告書のトップに記載する。

このページは伝達対象である経営（監査報告先）が知りたいこと、経営に伝えたいことをまとめて記載する。

主に総評、評価結果（ランクや数値などでの表記）、至急対応必要事項とリスク事項を記載し、Web報告やプレゼンテーションなどの画面表示においてもこのページを使用する。



③監査確認結果記載区切り

前述の②において報告に必要なことを全て記載するが、詳細説明が必要な場合に備えて後続に詳細記載ページを用意する。ここから監査確認結果についての詳細を記載する、という区切りを明確にする。

監査確認結果（良好事例と課題）

④監査対象先の主な取り組みと良好な事例

監査確認結果の冒頭に、監査対象先の状況を概説する主なトピックをまとめ、監査時点の状況を明確にする。また、現在行われている良好な取り組み事例の紹介を行い、他組織との良好事例共有に使用する。



1. 監査対象部署の主な取り組みと良好な事例

(1) 監査対象部署の主なトピック

今年度は、「会社法改正」「△△業務の全面外注化」の大型案件の取組みが推進される他、「○○業務」の拡大に向け、グループ各社を中心に20社の受注を想定した業務の拡大を目標とした推進が行われている。また、2年後に実施予定とされている大阪・東京2本社化を見据えて、雇用拡大と業務効率化が推進されており、特にRPA等活用による業務のデジタル化推進が行われている。

(2) 良好な事例

・積極的な教育体制の見直し
雇用拡大にあたって、新規人員の教育体制を全体にわたって見直しており、OJTを中心とする旧来の方式に加え、eラーニングの通年提供とその習得結果により最適な配属場所が半自動的に整理され、適切な人員配置につながる対応が行われ、効率的かつ効果的な人事体制につながっている。

x

⑤監査対象先の課題：対応中の課題

監査対象先の課題状況の報告として、最初に監査対象先が自ら認識している課題と対応状況を記載する。この内容は経営（監査報告先）にも監査対象先等から通常報告されているはずであり、整合性がとれていることを経営が確認する目的としても利用できる。



2. 監査対象部署の課題（1）対応中の課題

現在対応中の課題

以下課題については、監査開始時点で監査対象部署が問題点を理解し、課題解決について推進中のものである。推進方針については、監査部確認結果に基づき、問題はないと考えるが、（1）については予算等経営の考慮が必要と考えられる。

- （1）人員拡大に伴い、係長職が不足。業務負荷が、部長・課長にも集中する傾向がみられる。
▶2000年度に向け、派遣社員を含め00人の人員増を要請。00を行う予定である。
- （2）他社との折衝について、同様に人員不足から派遣社員にも依頼している状況。
▶派遣社員の人員増を前提に、現在社員で行っている00業務を派遣社員に集約し、他社折衝等業務は、社員に集約する予定。
- （3）RPA担当者が実質1名であり、負荷が集中。傷病等が発生した場合に適切な引継ぎ等が困難となる可能性がある。
▶2000年度に向け、社員1名、派遣社員1名をRPA担当として育成中。

x

⑥監査対象先の課題：発見事項と監査提案一覧

監査対象先の課題状況の報告として、今回監査で発見された事項とその一覧を記載する。内容は概要レベルで記載することも可能。あくまで詳細は次ページ以降で記載する。



2. 監査対象部署の課題（2）発見事項と監査提案一覧

監査発見事項

今回監査で発見されたのは、以下4項目。次ページ以降で詳細を記載。

No	指摘項目	リスクレベル	対象部署
1	入退室管理運用の強化	M	業務第一部
2	顧客対応時のダイバーシティ考慮	M	業務第三部
3	対応マニュアルの更新管理強化	M	総務部
4	管理台帳の誤記載放置	L	総務部

x

⑦監査対象先の課題：発見事項と監査提案詳細

監査対象先の課題状況の報告として、今回発見された事項の詳細を記載する。

発見事項、リスク、改善提案など発見内容を記載するほか、改善計画と状況、フォローアップ予定日を記載する欄を作成し、このページをそのまま監査対象先と共有することで、フォローアップ管理に使用できるように考慮する。



2. 監査対象部署の課題（3）発見事項と監査提案詳細 1 / 4

1. 入退室管理運用の強化（リスクレベル「M」：業務第一部）

発見事項	現在事務所各部署の入退室については、自由にできる状態であり、入退室記録も取得されていないが、20XX年に〇〇法改正後、〇〇業務を実施の際にはセキュリティ基準を満たす必要があり、必要に応じて、機械的な入退室記録の提出が必要となると考えられる。 現在、xxxxでは、本件を認識できておらず、推進体制についても構築されていない状況であり、20XXに向けての対応予定が明確になっていない状況である。		
リスク	セキュリティ基準を適切に対応できないことで、法的機関からの指摘を受け、業務推進に影響を及ぼす他、当社あての風評影響を及ぼすリスク		
改善提案	今後の法的基準強化対策として、現状管理運用を強化要		
改善計画・状況	現在策定中	フォローアップ予定	20XX年XX月末実施予定

x

⑧ 監査確認結果記載区切り

監査計画書で記載した監査視点・想定リスクに対する確認結果の詳細を記載する段階に入るため、発見事項やリスク記載との区切りを明確にする。

監査確認結果詳細（監査視点別・リスク別）

⑨ 監査視点別の監査確認結果

監査計画時に想定した監査視点単位の監査確認結果を記載する。簡潔に必要な内容について記載する。改善提案を要する項目については、タイトルの色を変え、改善提案とのリンクを明記する。また、必要に応じて監査現場の証跡写真なども記載する。



3. 監査視点別の監査確認結果

管理体制面	以下について改善を提案 ・入退室管理運用の強化
業務・事務 処理面	以下について改善を提案 ・対応マニュアルの更新管理強化 ・管理台帳の誤記載放置
システム面	特に問題となる点は、認められない。
インフラ面	特に問題となる点は、認められない。

x

4. リスク要因別の監査項目確認結果
 (1) 不正リスク (2) 人事労務リスク

アクセス権限 管理状況	アクセス権限についての過不足や管理不足がないことを確認した。
第三者による チェック機能	入退室運用について、20XXに向けての対応予定が明確になっていない状況である。 【改善提案1】
研修体制 整備状況	正しい判断を行う根拠文書が整備されていない状況である。 【改善提案3】
労務管理状況	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務及び休暇取得は、部長・課長により適切に管理されており、ルールを逸脱した不適切な勤務状況は無いことを確認した。 ・eラーニングの通年提供とその習得結果により最適な配属場所が半自動的に整理され、効率的かつ効果的な人事体制につながっている。



⑩監査前提事項の記載区切り

IPPFなどルール上記載が必須となる項目については、最終セクションにまとめて記載する。基本的には、最終ページを確認することで必須事項をまとめて閲覧できるように考慮して、前提事項を記載する旨の区切りを設け、監査報告書のエンドロール的な記載が始まることを明確にする。



⑩ 監査前提事項

監査前提事項は最終ページから遡って前述⑩の区切りが出てくるまでの範囲にまとめて記載する。最終ページに通常監査報告書トップページに記載されることの多い内容を記載し、遡って順に必要な事項をまとめる。



前提事項 1. 監査の範囲・視点と監査方法

監査範囲	<p>〇〇業務に係る事項。 なお、定例監査の対象として確認を別途実施している以下業務については、対象外とする。 <対象外>△△業務、AA業務</p>
監査視点	<p>・業務監査時の通常確認視点である以下4点について確認を行う。 ①管理体制面 ②業務・事務処理面 ③システム面 ④インフラ面 ・今回対象業務のリスクは、20XX年度社内リスクアベタイト方針より以下が対象。 (1)不正リスク(2)人事労務リスク(3)顧客情報・商品・業務執行リスク(4)災害対策リスク (5)事業継続・情報安全管理リスク(6)事務・経営情報管理・ベンダーリスク(7)法務・当局リスク(8)業務戦略・財務リスク(9)業務・商品・システム変更リスク(10)企業統治リスク</p>
監査方法	<p>(1) 個人情報取扱を含むリスク管理体制全般に亘り、法令・ガイドライン及び当社の規定・ルール等に沿って検証するチェック項目を作成し、監査対象部の部長・課長に自己点検を依頼。 (2) 上記チェック項目の回答結果や業務状況に対するヒアリングと、各種資料等の確認により、リスク管理状況並びにリスクコントロール状況を検証。</p>



前提事項 2. 監査対象部署の概況

概要

XXXX株式会社（以下XXXX）は、19XX年設立。〇〇株式会社（以下当社）の100%出資連結子会社、当初大阪にて運用が行われていたが、20XX年より、東京へ移転。併せて事務センターを設立した。設立当初は、〇〇業務を主な業務としており、製造業務も主に自社内のラインにて行っていたが、現在は外部受注による△△業務を主に実施。売上高の70%が△△業務によるものとなっている。20XX年X月時点での体制は5部署。人員は社長以下150名（含派遣・パート）

組織体制

組織	役割	人員数
役員	〇〇社長、〇〇専務、〇〇常務	3名
経営企画部	企画・人事・新規業務・計数	12名
総務部	総務・庶務・経理	(兼務)
業務第一部	〇〇業務	55名
業務第二部	xx業務	40名
業務第三部	△△業務	40名



前提事項 3. 監査の要項

監査対象業務	〇〇業務
監査対象部門	xx株式会社：ヒアリング対象者（〇〇社長、〇〇部〇〇部長、〇〇部員）
監査期間	20XX年XX月～20XX年XX月
監査基準日	20XX年XX月XX日（往査日）
監査担当者	主任：〇〇 〇〇 代行：〇〇 〇〇 担当：〇〇 〇〇
監査目的	〇〇業務及び付随する業務について、その業務プロセス全般にわたり、個人情報取扱状況も含めたリスク管理体制、及びリスクコントロール状況について、その適切性を検証する。

⑫裏表紙

裏表紙には経営（監査報告先）が問合せを行う際に必要な問合せ先とIPPF準拠記載を明記する。



(2)監査計画書

監査計画書は、最終的に監査報告書を作成する際の元資料となることを念頭に、監査報告書のレイアウトを意識して作成する。後に監査報告書と比較して一貫性が生じるようにレイアウトを考慮したい。こういった考慮をもとに、以下のフォーマットを見直し案として提案したい。

①表紙

基本的には監査報告書と同様に、次項②今回監査計画概要を表紙とすることを前提とするが、配布時に内容を秘匿する必要などがある場合にこの表紙を使用する。

- ・ 画面に表示しやすいこと、配布を考えA4横レイアウトを使用する。
- ・ タイトルと配布先、必要に応じて社外秘などのコンフィデンス項目を記載する。



②今回監査計画概要

監査計画を一枚で表現するページとして、監査計画書のトップに記載する。

このページは伝達対象である経営（監査報告先）が知りたいこと、経営に伝えたいことをまとめて記載し、Web報告やプレゼンテーションなど画面表示においてもこのページを使用する。



今回監査計画概要

監査を行う理由

4年に一度全社業務の監査を行う業務監査の一つとして4年ぶりに確認。
また経営要請として、次年度参入予定の受入業務に耐えられるか、事前確認を行う。
前回評価は監査項目達成88%も個人情報漏洩懸念が発見されたことから「C」評価となった。
前回監査の懸念が払拭されていることの確認の他、新法的基準の遵守状況を確認予定。

評点予定

ABC

監査項目達成度評価予定
100-85%=A:良好
84-70%=B:課題有
70%未満=C:改善要

想定される重要なリスク視点

1. 入退室管理状況：法的基準が強化されたことから適切な対策が行われているか確認
2. 個人情報取扱状況：前回監査（XXXX年XX月）にて、漏洩懸念確認。今回対策が機能しているか確認

監査対象業務に対する主な考慮事項

1. XX業務受入参入：XXXX年より参入予定のXX業務受入のため準備を行っているが、課題がないか確認

x

③前回監査結果報告

以前に同様の監査を実施している場合は、今回の監査計画と比較できるように、前回の監査結果について記載を行う。これにより経営（監査報告先）に前回との比較を容易にし、今回のリスクについての意見や要望を求めやすくする。また、実際に報告を行う際にはこのような報告形式となる、というイメージを明確化する役割がある。



前回監査結果報告概要（XXXX年XX月）

総評

業務遂行上において、至急対応が必要な改善事項が1件発見され、至急改善提案を行った。
このため、監査項目評価結果は88%であるが、評価結果はランクを下げ「C」評価となった。
監査全体では、管理体制面において、一部改善を要すると判断される事項が確認されたため、合計2項目（リスクレベル「H」1項目、「L」1項目）の改善提案を実施。
については、十分な協議・検討のうえ計画的な推進を図られたい。

評価結果

C

（改善要）

項目評価結果44/50=88%
100-85%=A:良好
84-70%=B:課題有
70%未満=C:改善要

至急対応が必要な改善事項

1. 個人情報漏洩懸念への対応と恒久的防止対策（H）：個人情報漏洩につながるシステム利用が発見。早期対策が必要。

至急対応分を除く監査指摘事項（リスクレベルM以上抜粋）

M以上は他にはみられなかった。

x

④監査対象先業務の状況記載区切り

前述の②で計画に必要なことを全て記載するが、詳細説明が必要な場合に備えて後続に詳細記載ページを用意する。まず監査対象先についての詳細を記載する、という区切りを明確にする。

監査対象業務の状況（トピックと課題）

⑤監査対象先業務の状況

監査計画の当初に、監査対象先の状況を概説する主なトピックをまとめ、監査時点の状況を明確にする。また、現在対応中の課題の紹介を行い、経営（監査報告先）の現状認識合わせに使用する。



1. 監査対象業務の状況

（1）監査対象業務・部署の主なトピック

今年度は、「会社法改正」「△△業務の全面外注化」の大型案件の取組みが推進される他、「〇〇業務」の拡大に向け、グループ各社を中心に20社の受注を想定した業務の拡大を目標とした推進が行われている。また、2年後に実施予定とされている大阪・東京2本社化を見据えて、雇用拡大と業務効率化が推進されており、特にRPA等活用による業務のデジタル化推進が行われている。

現在対応中の課題

1.XX業務への参入
XXXX年より新規参入予定であるXX業務について、XXXX年より準備を実施。主にXXXX対応について、人員をXX名（XXXX年対比XX%）増。また、システム対応を推進中であり、現在検証期間中。

⑥監査確認予定項目の区切り

監査確認予定項目として、監査視点別・リスク別の詳細確認予定内容を記載するが、これ以降に記載を行う区切りを明確にする。

監査確認予定項目（監査視点別・リスク別）

⑦確認予定の監査視点

監査において確認する予定の監査視点とその視点単位のリスクを明記し、監査範囲を明確にする。



2. 確認予定の監査視点

確認視点については、通常業務監査で行う4視点を前提とし、今回特に除外する項目はない。

管理体制面

業務の管理体制、組織の管理体制など、統制状況を確認する。
主なリスク：不正リスク、人事労務リスク、法務当局リスク、企業統治リスク

業務・事務 処理面

業務・事務の実施結果と実施内容、実施する際の阻害要因などについて確認する。
主なリスク：顧客情報・商品・業務執行リスク、業務戦略・財務リスク

システム面

業務に使用するシステム環境とその統制について確認する。
主なリスク：事業継続・情報安全リスク、業務・商品・システム変更リスク、

インフラ面

業務を行うために必要な各種インフラについて確認する。
主なリスク：災害対策リスク、事務・経営情報管理・ベンダーリスク

⑧ リスク要因別の監査確認予定項目

リスク視点についての確認予定項目を明記し、監査範囲を明確にする。



3. リスク要因別の監査確認予定項目

リスク視点については、通常業務監査で行う10視点を前提とし、今回特に除外する項目はない。

不正リスク	(1)アクセス権限管理状況 (2)第三者によるチェック機能	法務当局リスク	(1)法令・遵守体制の整備状況
人事労務リスク	(1)研修体制整備状況 (2)労務管理状況	業務戦略・財務リスク	(1)他部署との役割分担・責任体制
顧客情報・商品・業務執行リスク	(1)組織体制整備状況 (2)未処理・積滞業務の有無	業務・商品・システム変更リスク	(1)施策及び体制改定管理状況
災害対策リスク	(1)BCP対策	企業統治リスク	(1)所管事項及び職務権限
事業継続・情報安全リスク	(1)システム管理状況		
事務・経営情報管理・ベンダーリスク	(1)コンティンジェンシープラン及びルール・マニュアル整備状況 (2)案件の部内管理体制、及び社内連携体制		

⑨ 監査前提事項の記載区切り

IPPFなどルール上記載が必須となる項目については、最終セクションにまとめて記載する。基本的には、最終ページを確認することで必須事項をまとめて閲覧できるように考慮して、前提事項を記載する旨の区切りを設け、監査計画書のエンドロール的な記載が始まることを明確にする。

監査前提事項

⑩ 監査前提事項

監査前提事項は最終ページからさかのぼる形式で⑨の区切りが出てくるまでの範囲にまとめて記載する。最終ページに現状監査計画書トップページに記載する内容を記載し、遡って順に必要な事項をまとめる。

前提事項 1. 監査の範囲・視点と監査方法

監査範囲	<p>〇〇業務に係る事項。 なお、定例監査の対象として確認を別途実施している以下業務については、対象外とする。 <対象外>△△業務、AA業務</p>
監査視点	<p>・業務監査時の通常確認視点である以下4点について確認を行う。 ①管理体制面 ②業務・事務処理面 ③システム面 ④インフラ面 ・今回対象業務のリスクは、20XX年度社内リスクアベタイト方針より以下が対象。 (1)不正リスク(2)人事労務リスク(3)顧客情報・商品・業務執行リスク(4)災害対策リスク (5)事業継続・情報安全管理リスク(6)事務・経営情報管理・ベンダーリスク(7)法務・当局リスク (8)業務戦略・財務リスク(9)業務・商品・システム変更リスク(10)企業統治リスク</p>
監査方法	<p>(1) 個人情報取扱を含むリスク管理体制全般に亘り、法令・ガイドライン及び当社の規定・ルール等に沿って検証するチェック項目を作成し、監査対象部の部長・課長に自己点検を依頼。 (2) 上記チェック項目の回答結果や業務状況に対するヒアリングと、各種資料等の確認により、リスク管理状況並びにリスクコントロール状況を検証。</p>

前提事項 2. 監査対象部署の概況

概要

XXXX株式会社（以下XXXX）は、19XX年設立。〇〇株式会社（以下当社）の100%出資連結子会社、当初大阪にて運用が行われていたが、20XX年より、東京へ移転。併せて事務センターを設立した。設立当初は、〇〇業務を主な業務としており、製造業務も主に自社内のラインにて行っていたが、現在は外部受注による△△業務を主に実施。売上高の70%が△△業務によるものとなっている。20XX年X月時点での体制は5部署。人員は社長以下150名（含派遣・パート）

組織体制

組織	役割	人員数
役員	〇〇社長、〇〇専務、〇〇常務	3名
経営企画部	企画・人事・新規業務・計数	12名
総務部	総務・庶務・経理	(兼務)
業務第一部	〇〇業務	55名
業務第二部	xx業務	40名
業務第三部	△△業務	40名

前提事項 3. 監査の要項

監査対象業務	〇〇業務
監査対象部門	xx株式会社
監査期間	20XX年XX月～20XX年XX月
監査基準日	20XX年XX月XX日（往査日）
監査担当者	主任：〇〇〇〇 代行：〇〇〇〇 担当：〇〇〇〇
監査目的	〇〇業務及び付随する業務について、その業務プロセス全般にわたり、個人情報取扱状況も含めたリスク管理体制、及びリスクコントロール状況について、その適切性を検証する。

x

⑪裏表紙

裏表紙には経営（監査報告先）が問合せを行う際に必要な問合せ先を明記する。



(3)年間監査計画書

年間監査計画書は、最終的に監査計画を作成する際の元資料となることを念頭に、監査報告書・計画書のレイアウトを意識して作成する。後に監査報告書と比較して一貫性が生じるようにレイアウトを考慮したい。こういった考慮をもとに、以下のフォーマットを見直し案として提案したい。

①表紙

基本的には監査報告書と同様に、次項②監査計画概要を表紙とすることを前提とするが、配布時に内容を秘匿する必要などがある場合にこの表紙を使用する。

- ・ 画面に表示しやすいこと、配布を考えA4横レイアウトを使用する。



② 監査計画概要

監査計画を一枚で表現するページとして、年間監査計画書のトップに記載する。

このページは伝達対象である経営（監査報告先）が知りたいこと、経営に伝えたいことを一覧化し記載する。要請事項も明記し、Web報告やプレゼンテーションなど画面表示にもこのページを使用する。



20XX年度監査計画概要

法令等必須監査	業務監査	テーマ監査	システム監査
法令等遵守のため実施必須監査 本年度は以下を実施予定 ISO認定は認定前の事前確認 1.J-SOX/US-SOX：年次 2.ISOXXXXX認定：本年初 3.Pマーク更新：3年毎 4.会社法改正：本年初	4年に一度全社業務監査を実施 XX年度3/4年目21/28業務終了予定 XX業務はXX事故のため注視予定 1.XX業務：XX社 2.XX業務：XX部（事故有） 3.XX業務：XX部 4.XX業務：XX部・XX部 5.XX業務：XX部・XX社 6.XX業務：XX部 7.XX業務：XX部	リスク事象を業務横断的に確認 社内リスクと要請事項を基に計画 外部委託先契約書更新精査を注視 1.外部委託先契約書更新 2.個人情報管理 3.XX施策推進状況	5年に一度全システム確認実施 XX年度3/5年目15/25終了予定 またサイバー攻撃対策確認予定 1.XXシステム：XX部 2.XXシステム：XX社 3.XXシステム：XX部・XX部 4.XXシステム：XX部 5.XXシステム：XX部・XX社 6.サイバー攻撃対策 7.RPA管理状況
経営要請事項 ・XX業務：XX年度発生したXX事故について、根本原因を再度確認し、再発防止に向けた監査確認を行うこと ・ISO XXXXX認定：認定に向けて、残課題がないか、監査視点からの確認を行うこと			
監査役要請事項 ・XX業務：XX社について、次年度よりXX業務を受注予定のため、体制に問題ないか確認を行うこと			

③ 前年度監査計画・実施状況概要

今年度監査計画と比較できるように、前年度の計画と実施状況について記載を行う。これにより経営（監査報告先）に前年度との比較を容易にし、今年度計画についての意見や要望を求めやすくする。また年度末報告を行う際に一貫した報告が行われる、というイメージを明確化する。



前年度監査計画・実施状況概要

法令等必須監査	業務監査	テーマ監査	システム監査
法令等遵守のため実施必須監査 本年度は以下を実施予定 経産省監査はXX業共通のもの 済.J-SOX/US-SOX：年次 済.経産省監査対応：本年初	4年に一度全社業務監査を実施 XX年度2/4年目14/28業務終了予定 済.XX業務：XX社・XX部 済.XX業務：XX部・XX部 済.XX業務：XX部 済.XX業務：XX部・XX部 済.XX業務：XX部・XX社 済.XX業務：XX部 実施中.XX業務：XX部	リスク事象を業務横断的に確認 社内リスクと要請事項を基に計画 中期経営計画推進状況を注視 済.中期経営計画推進状況 済.個人情報管理 実施中.XX施策推進状況	5年に一度全システム確認実施 XX年度2/5年目10/25終了予定 またベンダー契約確認予定 済.XXシステム：XX部 済.XXシステム：XX社 済.XXシステム：XX部 済.XXシステム：XX部 済.XXシステム：XX部 済.XXシステム：XX部 実施中.ベンダー契約内容管理 実施中.XX年発生事故対策
経営要請事項 ・中期経営計画：2年目に入った段階で各部報告内容と推進状況に差がないか、確認のこと ・ベンダー契約内容：XX社において裁判事例となったXX契約条項が当社に影響を及ぼさないか監査視点でも確認のこと			
監査役要請事項 ・勤務状況：中期経営計画達成のため過大な勤務体制が行われていないか、勤務状況に問題ないか、確認を行うこと			

④監査実施予定

②の計画について、いつどのようなタイミングで実施するのか監査予定を明確にする。また監査準備など必要となる作業についても明確にし、監査組織の稼働状況を明確にすることで、監査人員の逼迫状況などを伝える役割を持たせる。



20XX年度監査実施予定

6チーム（各4名）にて、以下予定にて実施。空白箇所では、次年度監査の準備を行う。

監査	XX年度第1Q	XX年度第2Q	XX年度第3Q	XX年度第4Q
法令等必須監査	1.J-SOX /US-SOX 2.ISOXXXXX認定	1.J-SOX /US-SOX	1.J-SOX/US-SOX 3.Pマーク更新	1.J-SOX /US-SOX 4.会社法改正
業務監査1	1.XX業務	3.XX業務	5.XX業務	7.XX業務
業務監査2	2.XX業務	4.XX業務	6.XX業務	次年度監査準備
テーマ監査	1,外部委託先契約書更新	2.個人情報管理	3.XX施策推進状況	次年度監査準備
システム監査1	1.XXシステム	3.XXシステム	5.XXシステム	7.RPA管理状況
システム監査2	2.XXシステム	4.XXシステム	6.サイバー攻撃対策	次年度監査準備

⑤監査計画の詳細記載区切り

前述の②で計画に必要なことを全て記載するが、詳細説明が必要な場合に備えて後続に詳細記載ページを用意する。区切りによって計画詳細の記載を明確にする。

監査計画の詳細

⑥監査計画の詳細

監査種類ごとに種類分けの前提とどのような監査を実施するか、現状の課題など前提と状況について記載を行う。特に定例実施が必要な法令監査や業務監査などについては、年度単位の実施推移状況やサイクルなどを明確にするほか、前回実施状況なども明記することで、サイクルと課題を明確にする。

CIA FORUM E24 IMPROVE INTERNALAUDIT OUTPUTS

1. 法令等必須監査

前提

法令等必須監査では、当社が遵守すべき法令・業界ルール・認定基準などについて、実施が必須であると考えられる監査確認テーマについて確認を実施する。

定例実施テーマ

- ・J-SOX/US-SOX（年次）：会社法準拠。財務・決算統制について、業務体制・使用システム・報告内容から確認。
- ・Pマーク更新（3年毎）：プライバシーマーク認定準拠。個人情報取扱体制を監査部が独立確認要。（前回XXXX年実施）

現在対応中の課題

- 1.会社法改正：XXXX年度改正内容について、XXXX年度より全社対応実施中であるが残課題を確認要
- 2.経産省監査対応：XX社発生事故から業界全体に確認が行われているもの。同事象防止対策を確認。問題なし。

CIA FORUM E24 IMPROVE INTERNALAUDIT OUTPUTS

2. 業務監査

前提

- ・当社業務を全体28業務に整理し、全業務の統制内容を4年間で定例網羅確認を行うもの。
- ・内部監査協会（IIA）基準にて4年間の網羅確認が推奨され、外部監査においても前提となるため、同水準で対応中。
- ・業務監査では、管理体制面・業務事務処理面・システム面・インフラ面の4つの視点から、以下10種類のリスクを確認。
 ((1)不正、(2)人事・労務、(3)顧客情報・商品・業務執行、(4)災害対策、(5)事業継続・情報安全、
 (6)事務・経営情報管理・ベンダー、(7)法務当局、(8)業務戦略・財務、(9)業務・商品・システム変更、(10)企業統治)

28業務の整理と監査実施状況

XX年	XX業務	済												
XX年	XX業務	済	XX業務	実施中										
XX年	XX業務	未												
XX年	XX業務	未												

現在対応中の課題

- ・業務再整理検討：次年度XX業務受注後、現状の28業務の区分を再整理するべきか現在検討中

CIA FORUM E24 IMPROVE INTERNALAUDIT OUTPUTS

3. テーマ監査

前提

- ・当社を取り巻くリスクを監査部内で分析し、業務横断的に確認が必要と思われるテーマを決定・確認を行うもの。
- ・リスクについては、当社リスク前提となる10種類のリスクから収集・分析。
- ・その他経営等要望から随時テーマを設置し、監査を行う。

リスク整理と監査予定

(1)不正	XX事故対策	(6)事務・経営情報管理・ベンダー	XX社外部委託先契約事故
(2)人事・労務	メンタルヘルスサポート状況	(7)法務当局	ISO XXXXX新規認定 会社法改定
(3)顧客情報・商品・業務執行	XX施策推進状況	(8)業務戦略・財務	内部留保水準改定
(4)災害対策	疾病対策水準の引上げ	(9)業務・商品・システム変更	XX業務新規受注
(5)事業継続・情報安全	個人情報漏洩対策 サイバー攻撃対策	(10)企業統治	中期経営計画達成状況

現在対応中の課題

- ・整理されたリスクについては、全てXXXX年度監査にて確認予定

4. システム監査

前提

- ・当社システムを25システムに整理し、全システムの統制内容を5年間で定例網羅確認を行うもの。
- ・外部基準に明確な定めはないが、外部監査推奨により対応中。
- ・その他経営等要望から随時テーマを設置し、監査を行う。

25システムの整理と監査実施状況

XX年	XXシステム	済								
XX年	XXシステム	済								
XX年	XXシステム	未								
XX年	XXシステム	未								
XX年	XXシステム	未								

現在対応中の課題

- ・ベンダー契約内容管理、XX年発生事故対策について、現在監査実施中。XX月報告予定。

⑦監査確認予定項目の区切り

監査確認予定項目として、監査視点別・リスク別の詳細確認予定内容の記載を行うという区切りを明確にする。

監査確認予定項目（監査視点別・リスク別）

x

⑧確認予定の監査視点

監査において確認する予定の監査視点とその視点単位のリスクを明記し、個別監査で確認を行う視点を予め明確にする。



1. 業務監査にて確認予定の監査視点

確認視点については、通常以下4視点を前提とする。

管理体制面	業務の管理体制、組織の管理体制など、統制状況を確認する。 主なリスク：不正リスク、人事労務リスク、法務当局リスク、企業統治リスク
業務・事務 処理面	業務・事務の実施結果と実施内容、実施する際の阻害要因などについて確認する。 主なリスク：顧客情報・商品・業務執行リスク、業務戦略・財務リスク
システム面	業務に使用するシステム環境とその統制について確認する。 主なリスク：事業継続・情報安全リスク、業務・商品・システム変更リスク、
インフラ面	業務を行うために必要な各種インフラについて確認する。 主なリスク：災害対策リスク、事務・経営情報管理・ベンダーリスク

⑨リスク種類整理

監査の前提となるリスク視点について整理し、確認予定項目を明記することで、個別監査で確認を行う視点を予め明確にする。



2. 当社リスク種類整理

リスク種類については、通常以下10種類を前提とする。確認項目は一例。

不正リスク	(1)アクセス権限管理状況 (2)第三者によるチェック機能	法務当局リスク	(1)法令・遵守体制の整備状況
人事労務リスク	(1)研修体制整備状況 (2)労務管理状況	業務戦略・財務 リスク	(1)他部署との役割分担・責任 体制
顧客情報・商品・ 業務執行リスク	(1)組織体制整備状況 (2)未処理・積滞業務の有無	業務・商品・シス テム変更リスク	(1)施策及び体制改定管理状況
災害対策リスク	(1)BCP対策	企業統治リスク	(1)所管事項及び職務権限
事業継続・情報安 全リスク	(1)システム管理状況		
事務・経営情報管 理・ベンダーリスク	(1)コンティンジェンシープラン及びルール・マニュアル整備状況 (2)案件の部内管理体制、及び社内連携体制		

⑩監査前提事項の記載区切り

IPPFなどルール上記載が必須となる項目については、最終セクションにまとめて記載する。基本的には、最終ページを確認することで必須事項をまとめて閲覧できるように考慮して、前提事項を記載する旨の区切りを設け、監査計画書のエンドロール的な記載が始まることを明確にする。

監査前提事項

⑪監査前提事項

監査前提事項は最終ページから遡って前述⑩の区切りが出てくるまでの範囲にまとめて記載する。監査人員事項など、報告が必要となる重要事項についてもまとめて記載を行う。



前提事項 1. 当社監査の実施前提

IIA準拠	当社監査は、内部監査協会（IIA）のルールに準拠して行う
監査規定	当社監査は、「内部監査規定」に定められたルールを前提として行う
監査部	監査部は、全社から独立した組織として、リスク防衛第三ラインとしての役割を果たす

前提事項2. 当社監査人員と課題状況

当社監査人員	<ul style="list-style-type: none"> ・当社監査人員は、24名（東京12名、大阪12名）6チーム（各4名）を構成。 ・前年度から、2名増（東京2名、大阪0名） ・本年度退職予定は、3名（東京3名、大阪0名）
必要な監査人員	<ul style="list-style-type: none"> ・28業務、25システムについて、定期監査を実施。（1年あたり7業務・5システム） →3ヶ月あたり、最低12名（業務8名・システム4名）は必要 ・その他法令等監査やテーマ監査を実施。 →3ヶ月あたり最低8名は必要。 ・サポートや事故人員などを考えると常時25名が必要であるが、現状24名。 →今年度末は21名。 <p style="background-color: yellow;">必要な監査業務を実施するためにも中途採用を含め、今年度4名の人員増をお願いしたい。</p>
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な監査を行うことを保証する監査資格保有者について、システム資格保有者が2名本年度退職予定（残2名）。既存メンバーに支援を行い取得を要請中。 ・一部部署において、業務多忙を理由に監査拒否が常態化。決算時等問題となる可能性があるため、経営からも監査権への対応義務説明とは正呼びかけをお願いしたい。

⑫裏表紙

裏表紙には経営（監査報告先）が問合せを行う際に必要な問合せ先を明記する。

 **CIA FORUM E24** IMPROVE INTERNALAUDIT OUTPUTS

お問合せ先

- ・ 監査部部长：〇〇 〇〇
(内線 XXXX)

- ・ 担当：監査部（東京）〇〇 〇〇
(内線 XXXX)

 **CIA FORUM E24**
IMPROVE INTERNALAUDIT OUTPUTS

IV. 監査部門によるアウトプットの向上への取組み

1. 残された課題

今回監査部門によるアウトプット向上に向けて、現状の整理と課題の明確化、改善イメージ案の提案などの検討を行った。その中で分かった課題としては、外部評価に晒される可能性があることから、ともすれば、より完全なものを求めようとするあまり、ミスを防ぐことではなく「ミスをしない」ことのみが目的となり、経営者や利害関係者が何を期待しているかを考慮に入れるという本来必要な伝達の目的が忘れられがちとなるなど、監査部門が自縄自縛に陥っている現状である。

監査部門のアウトプットで発生するミスとは、本来書くべき項目を書かないことであり、これを防ぐ仕組み（＝予め書くべきことを決めておき、テンプレート化すること）が明確になっていれば、書式については自由な状況であることを忘れてはならない。

監査部門によるアウトプットは組織ごとに違うことが当然であり、組織ごとの経営（監査報告先）ごとに求めることも違う。伝達についても、プレゼンテーション形式のイメージが理解されやすいこともあれば、模造紙一枚に全てをまとめて記載することの方がより伝わる場面もあるだろう。

今回アウトプット改善例として監査報告書・監査計画書・年間監査計画書の紹介を行ったが、現状使用しているフォーマットとの違いに驚かれる組織も多いかと思われる。監査部門のアウトプットは必要な事項を満たしていれば自由であり、専門職としての力量が試される要素でもある。それぞれの組織風土にあわせたアウトプットを作成し、積極的な改善に繋げることが重要であると考える。

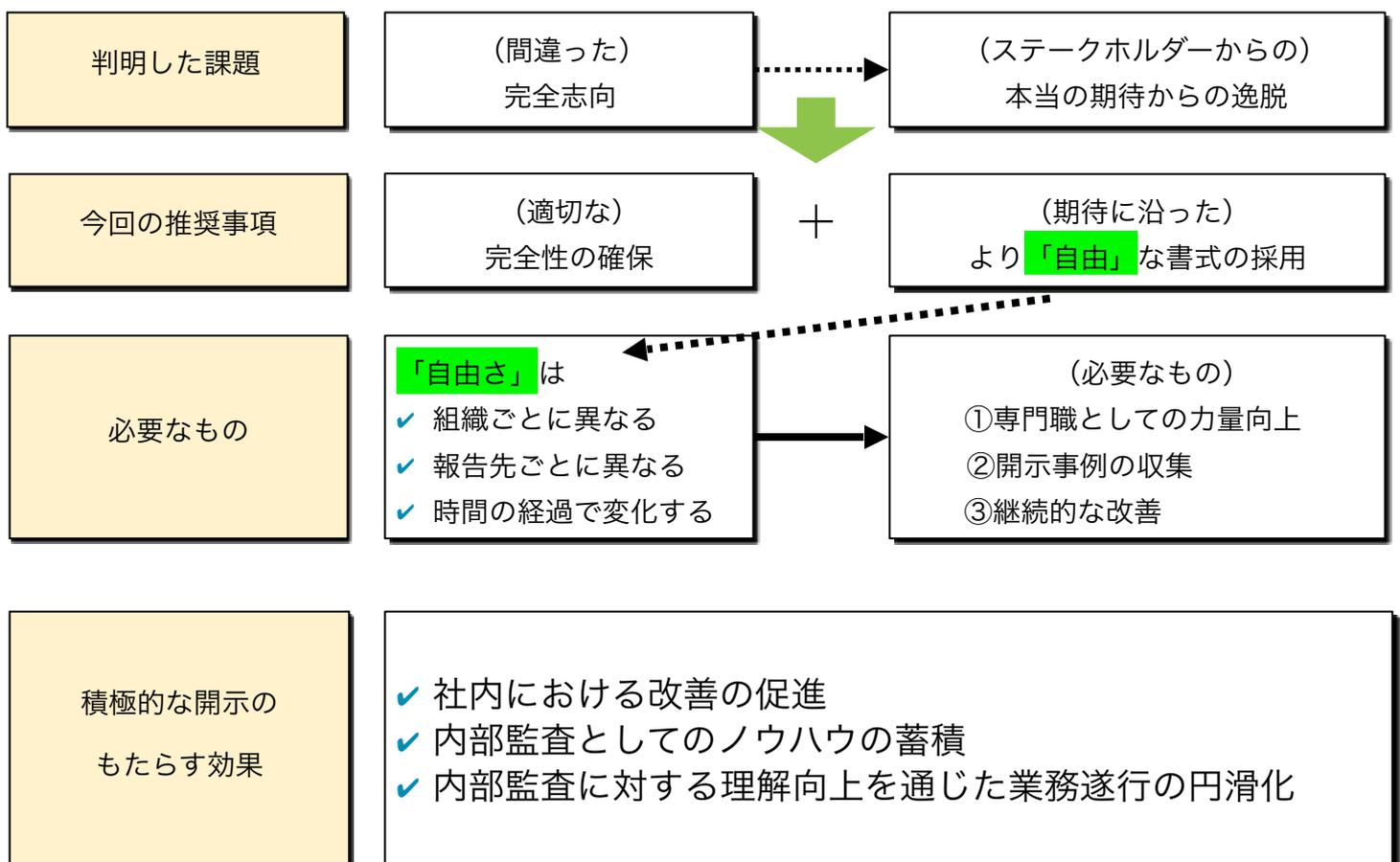
また、監査部門による積極的なアウトプット開示事例が少ないことも課題だと考えられる。監査部門には社内のリスク情報が集約され、改善事例も集約される。守秘義務を念頭においた上で、経営（監査報告先）だけではなく、社内と積極的なリスク情報の共有を行い、監査情報を発信する仕組みづくりを行うことで、社内の自主改善につながるだけでなく、内部監査という業務についてより組織内での認識が高まり、結果的に内部監査を行う際に監査対象先との意思疎通が円滑になるなど、監査業務を進める上でも効果が得られるものと考えられる。もちろん、監査部門内の知識蓄積や伝達にも使用できるだろう。監査部門による情報発信については、ぜひ各組織での挑戦を呼びかけていきたい。

2.継続的な改善に向けて

監査部門によるアウトプット向上は、まずアウトプットそのものを組織に合わせて、より伝わるように改善することから始まるが、組織は生き物である。また伝える相手によってより伝えるべき内容が変わることもある。一度改善を行うことで安心せず、伝達先とのコミュニケーションを密にとることで、継続的な改善に取り組むことを意識したい。

特に定期的に経営者の交代がある組織では、伝達先の要求事項にも変化がでてくるであろう。これまでの文書について内容の継続性を持たせつつ、伝えたい情報が、伝えたい相手に、確実に伝わるように改善を続けていくことが重要となると考える。このような視点に立ち、長期のPDCAサイクルを設けて、継続的な改善に繋げていくことを心がけた

監査文書のアウトプットについて、私たちが最も伝えたいこと（追記）



V. 私達のフォーラム活動と今後の活動予定について

C I Aフォーラムe24は、2019年2月20日に関西研究会No.23として活動を開始。これまで8社8名の研究会メンバーが参加し、月例での研究会を中心に研究活動を実施している。

研究テーマは「監査部門によるアウトプット向上」であり、多くの会社で通常業務として行っている監査文書などのアウトプットの作成とその活用について、いかに実施し、また社内活用するか、意見交換を行っている。

初年度である2019年度は、研究会メンバー各社のアウトプットの現状について、他会員への説明を行い、他社との違いと特徴的な取組について意見交換を行った。その後、この意見交換の内容をもとに、2年をかけて各社のアウトプット向上の取り組みについての違いを整理し、効率化・活用として役立つポイントについて議論を深めた。

途中コロナ禍の影響を受けリモートでの活動が中心となったが、この中でWeb会議を想定したアウトプットの必要性など新たな可能性に気づくこともでき、改善イメージの拡大につながった。

今回のレポートでは、2024年9月までの活動まとめとして、各社のアウトプット向上についての取組状況を元に、各社の工夫事例を比較紹介するだけでなく、新たなアウトプットイメージを提案することを目的に、とりまとめを行った。

日本内部監査協会会員各位の評価を受け、今後さらに取組事例・工夫事例を収集し、各社の一助となるよう、研究活動を継続実施していきたい。

C I A フォーラムe24研究会メンバー（50音順）

板倉 寛和 CIA, CISA

上西 隆 CIA

金井 恭司 CIA

川崎 淳史 CIA

高橋 博 CIA, CISA

西村 時生 CIA

二宮 常治 CIA

前田 裕史 CIA

以上