

# 「内部監査の成熟度モデル」アンケート(2014)

## 第一部 <基本情報>

チェック	質問および選択肢
1	<p>貴社の業種を下記から選んで、該当する番号と詳細業種名をご記入下さい。 その他の場合は詳細業種名の欄に業種名をご記入ください。</p> <p>①製造業(素材型) 繊維、紙パ、化学、石油精製、窯業、鉄鋼、非鉄</p> <p>②製造業(加工型) 食料品、金属製品、一般機械、電機、造船・重機、自動車、精密機械</p> <p>③非製造業(金融・保険除く) 建設、不動産、商社、小売、運輸・通信、サービス、リース、電力・ガス、鉱業</p> <p>④金融・保険 銀行、証券、保険</p> <p>⑤その他 ( )</p>
2	<p>貴社の資本金を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①10億円未満</p> <p>②10億円以上50億円未満</p> <p>③50億円以上100億円未満</p> <p>④100億円以上500億円未満</p> <p>⑤500億円以上1,000億円未満</p> <p>⑥1,000億円以上5,000億円未満</p> <p>⑦5,000億円以上</p>
3	<p>貴社の従業員数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①100名以下</p> <p>②101名以上500名以下</p> <p>③501名以上1,000名以下</p> <p>④1,001名以上3,000名以下</p> <p>⑤3,001名以上5,000名以下</p> <p>⑥5,001名以上10,000名以下</p> <p>⑦10,001名以上</p>
4	<p>貴社のガバナンス体制を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①監査役会設置会社</p> <p>②監査役設置会社</p> <p>③委員会設置会社</p> <p>④その他</p>
5	<p>内部監査部門を所管している役員等を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。 その他の場合はその他の欄に直接ご記入下さい。</p> <p>①社長</p> <p>②社長以外の役員</p> <p>③その他( )</p> <p>④内部監査部門は存在しない。</p>
6	<p>貴社の内部監査部門長の肩書きを下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①役員</p> <p>②役員ではない</p>
7	<p>内部監査部門の人数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①1人</p> <p>②2～3人</p> <p>③4～5人</p> <p>④6～10人</p> <p>⑤11～20人</p> <p>⑥21～50人</p> <p>⑦51人以上</p>
8	<p>内部監査部門員のうち中途入社者の割合を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①ゼロ、もしくはごく少数</p> <p>②1/3程度まで</p> <p>③2/3程度まで</p> <p>④それ以上</p>
9	<p>内部監査部門に在籍するCIA(公認内部監査人)の人数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。</p> <p>①0人</p> <p>②1～2人</p> <p>③2～5人</p> <p>④5～10人</p> <p>⑤10人以上</p>
10	<p>貴社における「内部監査の成熟度モデル」の活用状況について、該当する番号を選んでご記入ください。</p> <p>①経営層とのコミュニケーションにも活用している</p> <p>②内部監査部門として活用している</p> <p>③内部監査の担当者として活用している</p> <p>④評価のみ実施した(アンケートに回答したのみ、など)</p> <p>⑤今回初めて「内部監査の成熟度モデル」を知った</p>

# 「内部監査の成熟度モデル」アンケート(2014) 第二部

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )					貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3	L4	
<b>(1) 取締役会、経営者</b>								
101	<b>&lt;内部監査の独立性&gt;</b> 内部監査規程の内容が内部監査の独立性を保証し、また経営会議や取締役会で承認されているか。	内部監査部門の目的、権限、責任等は「内部監査の専門職的実施の基準」では、同基準に適合するとともに取締役会で承認された基本規程において定義されています。実際の運営においても、被監査部門やその関係者からの干渉や介入は排除されていなければなりません。	内部監査規程がない。	内部監査規程はあるが、同規程は業務の実施規程に偏り、内部監査部門の目的、権限、責任および業績等についての取締役会および経営者へ報告すること等を定めた規程となっていない。被監査部門によっては、監査結果等への干渉や介入が皆無ではない。		内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任および業績等について、定期的に取締役会および経営者へ報告すること等を定めた内部監査規程があり、当該規程の制定及び改廃権限は取締役会等決裁機関が関与するプロセスがある。	内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任および業績等について、定期的に取締役会および経営者へ報告すること等を定めた内部監査規程がある。当該規程の制定及び改廃権限は取締役会にあり業務の実施にあたり独立性が確保されている。組織も内部監査部門の独立性を尊重しており、実際の運営においても内部監査への干渉や介入は皆無である。	
102	<b>&lt;事業目的に沿った監査計画の存在&gt;</b> 内部監査部門の監査活動がどれだけ会社の経営戦略を反映し、更に内部監査活動は会社の経営戦略にどれだけ影響を与えているか。	内部監査部門の監査活動は、経営者によって策定された経営戦略に基づき、事業目的の達成を支援する形で実施されていることが求められます。	内部監査部門は、経営戦略とは関係なく監査活動を行っている。(経営戦略を意識しないでやっている)	内部監査部門は、各業務部門から中期計画、年間計画、月次執行状況等を取り寄せ、これらの内容確認を実施した上で監査計画を策定する。この限りにおいて監査計画は事業目的に沿っていると言える。		内部監査部門は、各業務部門の業務計画等を事後モニタリングすることに加え、組織の重要な事業戦略については、会議に出席して情報を収集している。内部監査部門の活動は組織の経営戦略に(内部監査の独立性を阻害しない形で)一定の影響を与えている。	内部監査部門による、経営戦略の検証によって、組織の事業目的に沿った形で監査計画が立てられ、さらに期中においても、適時にその監査計画が見直された上で、監査が実施されている。監査活動の結果は経営者により次回の経営戦略の策定において活用されている。	
103	<b>&lt;経営者とのコミュニケーション&gt;</b> 内部監査部門と経営者とのコミュニケーションの内容・方法・頻度は必要にして十分か。	内部監査部門と経営者との間において双方から積極的にコミュニケーションをとることが求められています。	内部監査部門と経営者との間でのコミュニケーションが取れていない。	経営者から内部監査部門(長)に対して必要に応じて指示・照会等がある。あるいは内部監査部門(長)から経営者に対して必要に応じて報告、要望、照会等を行なっている。		内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に会合を開催して意見・情報交換を実施し、経営者から指示・照会等、あるいは内部監査部門(長)から報告、要望、照会等を行なっている。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に会合を開催して、加えて必要がある場合には随時に、年間監査計画等に則った内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施している。また、必要な場合はその記録を残し、別途適切なメンバーによる会合を開催し、継続的に経営者と内部監査部門とのコミュニケーションを維持・強化している。	
104	<b>&lt;経営者の指導力及び内部監査へのサポート&gt;</b> 経営会議等で、内部監査報告が定期的に議論され、経営者自らが議論・検討・是正措置を講じているか。	経営者は内部統制を整備・運用する役割を有しています。この役割を達成する為に経営者は内部監査部門の機能を有効に活用することが求められています。	経営者(経営トップ)に内部監査結果を報告していない。	経営者(経営トップ)へ内部監査報告を実施する機会があり、経営者自身の関心事について個別に質問や指示を行なうことはある。ただし、経営会議等で経営陣が内部監査報告を定期的に議論する機会はない。		経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。ただし、監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要事項について経営陣が積極的に議論・検討していない、あるいは被監査部門の講じた是正措置等まで確認していない等の理由により会議が活性化していない。	経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。その運営プロセスは規程により明確にされており、経営陣が内部監査報告をもとに、被監査部門の講じた是正措置も含めて積極的に議論・検討している。また、経営トップは経営会議等では是正勧告を受けた部門の担当役員に対応方針の説明を求め、あるいは是正すべき点について見直しを指示するなど、内部監査機能を活用した組織としての内部統制強化に積極的である。なお、内部監査はその属性からして、被監査部門から抵抗、批判、ないし実質的妨害を受けやすいことを経営トップが理解しており、必要に応じて内部監査機能をサポートしている。	
105	<b>&lt;監査対象の網羅性&gt;</b> 実質的な内部監査の対象業務範囲は必要にして十分か。また、組織内にその認識が浸透しているか。	通常、内部監査の対象は、社内「全」業務と定められていることが多いのですが、それが運用上も担保され、実施されていることが重要です。	内部監査規程等で対象業務範囲の網羅性が担保されていない。	内部監査規程等で対象業務範囲の制限ないことが明示されているにも拘わらず、監査資源(要員・スキル・予算等)の制約、被監査部門との力関係などから、監査対象としたことのない重要な業務が多数存在する。		内部監査規程等で業務範囲の制限ないことが明示されているが、監査資源(要員・スキル・予算等)の制約、被監査部門との力関係などから、一部内部監査の対象としたことのない分野が存在する。	内部監査規程等で監査対象の網羅性が確保されている。海外支店・現地法人、グループ会社等との対象拠点の網羅性に加え、IT分野、経営企画、人事、不正リスクへの対応等、対象業務の網羅性も確保されている。また、合併・提携・出資といった経営判断プロセスも可能な範囲で監査対象となっている。	
106	<b>&lt;内部監査部門長の役割と責任の明確化&gt;</b> 内部監査部門部門長の職務責任と役割が、明確であり、実行されているか。	内部監査業務を有効に継続していくためには、監督者としての内部監査部門長の職務責任と指導的な役割が重要であり、IIAの実施基準も内部監査部門長の役割とベストプラクティスを定めています。	内部監査部門が存在せず、内部監査部門長も存在しない。	内部監査を実施する部署があり、内部監査部門長が存在するが、専任ではなく他部門を兼務している。		専任の内部監査部門長があり、職務責任が定められている。取締役会や社長が承認した監査方針と年度監査計画に基づき監査業務を行なっている。	役員クラス以上の経営管理者の内部監査部門長が専任で配置され、実質的にも社内への影響力を確保している。内部監査部門長は、会社の業務知識を熟知し、見識を備えるにとどまらず、内部監査業務遂行に必要な知識と経験があり、業界のベストプラクティス、他社の優良事例を理解し、その吸収、業務への応用に努めている。	
107	<b>&lt;内部監査に必要な人材の十分な確保&gt;</b> 組織にとって必要な内部監査を遂行するのに十分な知識・能力・経験のある人材を配しているか。	内部監査業務に必要な人材が質・量ともに確保されていること、必要に応じて不足人材の補充・補完等の手続が整備されていることが重要です。	内部監査機能を担っている要員が存在しない。	内部監査要員は存在するが、絶対数が少なく、また専門的な知識を有する要員、職務経験が十分な要員が不足している。		内部監査の専門的な知識を有する者に加え、監査目的に合った多様な職種・職務経験を持つ者から構成されている。	内部監査を遂行するのに必要な知識・能力・経験のある人材が十分に確保されている。人材が不足する場合には、社内各部署からの異動が実施され、場合によっては外部人材を活用、採用する等、柔軟な対応ができる体制になっている。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )					貴社のレベル	
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3	L4		プロセスが改善されている L5
108	<b>&lt;人事的なキャリアパスとローテーション&gt;</b> 内部監査部門のキャリアパスは明確になっており、要員として配置される際の基準が存在しているか。また、内部監査部門が幹部候補生養成のための人事ローテーションに組み込まれているか。	内部監査部門が幹部候補生養成の為に重要な部署のひとつであることの認識が経営者や人事部門にあり、実際にそのように運用され、組織の中でもそのように認識されていることが重要です。	内部監査人のキャリアパスは考慮されていない。内部監査部門への要員の配置基準もない。	内部監査人のキャリアパスが明確ではなく、要員の配置の基準が明確ではないが、慣例的に一定の経験を持つ人材が配置されている。		内部監査人のキャリアパス、要員の配置基準も明確になっており、一定の業務経験を持つ人材が配置されることとなっている。内部監査部門に配属される職員は業務経験を積んだシニアな職員が多いものの、少数ながら優秀な若手職員が配属されることがある。一方、内部監査部門で得た内部統制等の知識・経験を活かすべく、社内各部署に内部監査部門からの異動が行われている。		幹部候補生には内部監査(内部統制)の理解が必須となっており、内部監査部門の経験がキャリアパスとなっている。内部監査部門には、幹部候補生養成のプログラムもあり、内部監査部門から各部署に人材を輩出している。	
109	<b>&lt;十分な予算の確保&gt;</b> 内部監査部門予算は、業務運営にかかる経費のみならず、研修費用など内部監査の将来の価値を向上させるための予算も含めて確保されているか。	内部監査部門が、活動するための十分な予算を確保できていることは内部監査活動の前提です。	内部監査部門の予算は監査計画と対応しておらず不十分である。	監査計画を遂行するための予算は十分ではない。予算は頻繁に削減されることにより、監査計画が変更を余儀なくされることもある。		監査計画を遂行するための予算は、十分である。ただし、内部監査の品質向上に資するための予算(教育費、監査ツール、外部サービス等)は、考慮されていない。		監査計画を遂行するための予算は十分である。内部監査の品質向上のための予算(教育費、監査ツール、外部サービス等)も継続的に支出され、有効に活用されている。	
110	<b>&lt;社内情報へのアクセス権&gt;</b> 内部監査部門のアクセス権は制限なく、確保されているか。	内部監査部門は、社内のすべての分野の情報に対して制限なくアクセスすることができる必要があります。また、このアクセス権は、内部監査規程等で明文化されていることが望ましいと言えます。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報にアクセスできない。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報にアクセスできるが、制約がある。		内部監査部門は、監査業務に必要な情報に制限なくアクセスすることができる。当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されている。		内部監査部門は、社内のすべての分野の情報に制限なくアクセスすることができる。アクセス権及び、被監査部門の資料提出義務が内部監査規程等で明文化されており、組織にもこのことが十分浸透し、実際にその通り運用されている。内部監査部門長は組織の経営会議にオブザーバー参加している。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )					貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3	L4	
<b>(2) 被監査部門</b>								
201	<b>&lt;被監査部門との関係における内部監査人の精神的独立性&gt;</b> 内部監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持しているか。	内部監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持することが求められます。	内部監査人の独立性がなく、被監査部門の意向を斟酌しながら監査している。	内部監査人は、被監査部門からの要求、圧力等によって、その意見形成、評価を変更することがある。		内部監査人は被監査部門から暗黙の圧力を受けることがあるが、職業倫理規定、基準、内部監査規程等が整備され、内部監査人の教育指導もなされているために、意見形成、評価を変更することはない。		内部監査人の精神的な独立性を維持するため、職業倫理規定、基準、内部監査規程、教育指導内容等が定期的に見直され、継続的に改善がなされている。内部監査からの厳しい指摘についても、内部監査人は公正不偏な態度を貫き、被監査部門とは事実に基づき、建設的な意見交換の中で、将来のリスク低減のための施策を協議している。
202	<b>&lt;内部監査への期待、及び監査への対応&gt;</b> 被監査部門からの内部監査への期待があり、内部監査が受け入れられているか。	通常内部監査を受ける時の、被監査部門の内部監査への期待とその対応の受容度は内部監査の成熟度を示すひとつの指標となります。	内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。	被監査部門が非協力的、かつ監査担当窓口を設置せず、情報提供・監査対応も消極的で監査請求資料もかなり催促しないと揃わない。「監査にはできれば来てほしくない」との認識が組織内に広がっている。		監査請求資料は、納期までに取り揃え、送られてくる。実査、インタビューにも時間調整をしながら応じている。内部監査を受けることに理解はあるが受動的である。		被監査部門の責任者は、内部監査機能を積極的に受け入れ協力する企業風土が定着している。被監査部門の担当者も内部監査の意義を適切に理解しており、協力的である。
203	<b>&lt;内部監査による指摘・勧告等への対応状況&gt;</b> 内部監査実施後、内部監査部門からの指摘・勧告等が被監査部門に受け入れられ、改善が実施されているか。	内部監査部門の指摘・勧告等が被監査部門に受け入れられ、その改善が自発的に実施されていることが重要である。	内部監査部門からの指摘・勧告等は無視され、対応が放置されている。	内部監査の指摘・勧告等は被監査部門の現場担当者によって場当たり的に対応されることもあるが組織的な対応になっておらず、指摘・勧告等が無視され、対応が放置される場合がある。		内部監査の指摘・勧告等は被監査部門の責任者に報告する社内手続がある。当該被監査部門から改善計画書を受け取るルールになっており、指摘・勧告等に基づく対応は実施されている。		改善計画内容が、被監査部門で確実に実施され不備事項等が改善されている。またその日常的監視体制も構築されており、再度不備が起るリスクが軽減されている。さらに必要に応じ、不備の類似事例、過去の不備事例についても洗い出しが行われ、再発防止、未然防止が徹底されている。
204	<b>&lt;内部監査のコンサルティング機能への期待&gt;</b> 被監査部門などに対する内部統制の構築・運用に関する改善提言、助言等が実施されているか。	内部監査部門が被監査部門から内部統制の専門家として認知・信頼され、内部監査部門が内部統制の構築・運用について提言することが被監査部門から期待されている。また、内部監査部門がそれらの期待に応えているのであれば、企業価値向上に貢献する内部監査活動といえるのではないだろうか。	内部監査部門は不備の指摘はするものの、改善提言を実施していない。	内部監査部門は不備の指摘をした上で改善提言は実施するものの、実現性が考慮されていない単発的、場当たり的な提言にとどまることが多い。		内部監査部門として、準拠性の検証だけでなく規程自体の有効性や不備等の評価を実施し、態勢上の不備の原因を特定、被監査部門と十分に議論した上で、有効な再発防止策等を提言している。		内部監査部門として、顕在化したリスクの再発防止だけでなく、業務量の増大、規制変更等に起因する将来のリスクを未然防止する観点から、管理高度化に関する提言を行っている。さらに、リスクが小さくても業務効率化の観点からの効率化提言も実施している。
205	<b>&lt;内部監査の情報発信への期待&gt;</b> 被監査部門に対する内部統制の構築・運用に関する継続的な情報発信・提供	内部監査部門が被監査部門から内部統制の専門家として認知・信頼され、内部監査部門からの情報発信・提供が被監査部門から期待されていること、また、内部監査部門がそれらの期待に応えていることが重要である。	被監査部門に対する情報発信・提供を行っていない。	内部監査部門の紹介や内部監査手順の説明、内部統制に関する一般的な情報を、社内ホームページや社内報またはメール配信などによって、社内関係者に対して行っている。ただし、情報発信や更新の頻度は定期的ではなく、散発的である。		内部監査で発見された最近の不備事例、組織全体で共有することが望ましい内部統制等に関する情報を継続的に発信している。		レベル1、3に記載された監査関連情報に加え、特定の業務やプロセスにかかるリスク情報、好事例を定期的に発信している。さらにそれらが内部統制向上に与える効果や反応等をモニタリングして、情報コンテンツの見直しに反映させている。

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )					貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3	L4	
<b>(3) 監査役、外部監査人</b>								
301	<b>&lt;監査役との連携&gt;</b> 内部監査部門と監査役とは役割を認識した上で、重複を排し、監査の効率性・実効性を高めるため、当該年度における監査の基本方針、重点課題、対象部門、個別テーマ、監査時期、監査範囲等を相互に確認しているか。	監査役監査と内部監査の目的及び対象は厳密には異なりますが、実務上重なる部分も多くあります。内部監査部門としては、この重なる部分で監査役との連携を十分に図り、それぞれに役に立つような役割分担がされることが重要です。	監査役と情報交換・監査業務の調整を実施していない。(双方とも他方の情報を得ていない)	必要に応じて、監査役と監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整を実施しているが、定められたプロセスとはなっていない。		内部監査部門と監査役との連携が社内規程等(内部監査規程及び監査役監査基準等)に明文化され、監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整が定期的な会合等において実施されている。監査役の問題意識に基づく内部監査部門への提言が実施されており、内部監査部門もこれに対応している。		社内規程等に基づき、定期的な会合を開催して、加えて随時、年間監査計画等に則った内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施している。必要な場合にはその記録を残し、別途適切なメンバーによる会合を開催して、継続的に監査役・監査役会と内部監査部門との連携を維持・強化している。また定例的にお互いの当該年度監査方針・重点監査項目を確認し、重複を排し、監査の効率性・実効性に配慮した計画を策定している。計画の内容に過不足があると判断された場合には、調整し、対処している。
302	<b>&lt;監査役監査等の支援&gt;</b> 監査役監査の支援・補完を必要範囲で十分に行っているか。	一般に、専門的な監査知識・経験が十分とは言えず、スタッフも必ずしも十分とは言えない監査役に対して、内部監査部門がどのような支援を実施しているかは、監査役監査の実効性向上のために重要です。	内部監査結果を監査役に報告していない。	内部監査結果を報告する際、監査役から報告事項に関連する質問があり、それに対して内部監査部門から回答している。		社内規定等に基づき内部監査結果を監査役に定期的に報告している。監査役監査の支援の一助として、監査役から要請がある場合は、内部監査部門が内部統制システムの整備・運用状況の評価を行い、監査役監査にその結果が活かされている。		監査役監査の支援の一助として、監査役から要請がある場合は、監査役が行う内部統制システムの整備・運用状況の評価を行う等の他、内部監査としてスキル面、人材面等で出来る限りの支援を行っている。例えば、監査役が要望する監査テーマの検討・実施、重大なリスク情報の報告、監査ツール等の提供等を行い、監査役監査の向上を支援している。
303	<b>&lt;組織の重要課題や経営戦略に関する監査&gt;</b> 組織の重要課題や経営戦略に関する監査において、内部監査部門は監査役と協働・連携して対応しているか。	組織の重要課題や経営戦略に関する監査においては、経営陣への直接的な改善提言となることもあり、効果的で実効性のある改善提言にするには、内部監査部門が単独で実施するより、監査役との協働・連携を考慮することが重要な場合があります。	組織の重要課題、経営戦略については内部監査の対象としていない。	組織の重要課題や経営戦略に関しては内部監査の対象としているものの、社内規程等では監査役との協働、連携を図る旨の規定がなく、監査役との協働・連携は個別案件ベースにとどまる。		組織の重要課題や経営戦略に関しては内部監査の対象としており、社内規程等で監査役との協働・連携を図る旨の規定はあるものの、実態的には監査役との十分な協議や意見のすり合わせが十分ではない。監査役からの協力・支援も不十分である。		組織の重要課題や経営戦略に関する監査において、社内規程等に則り、内部監査部門は監査役との十分な協議や意見のすり合わせを行った上で監査を実施している。監査役も積極的に内部監査の監査活動を協力・支援し、監査役監査においても内部監査の監査結果等を活用している。監査役との協働・連携のあり方について不順に見直しが行われ、よりよい協働・連携に向けて内部監査部門・監査役双方が努力している。
304	<b>&lt;外部監査人(会計監査人)との連携&gt;</b> 内部監査部門と外部監査人との連携を図るため、定期的な情報交換のための会議等を開催しているか。内部監査活動にあたって、外部監査人の監査計画や監査結果を有効に活用しているか。	外部監査人は通常会計監査を行う前提として、業務プロセスの内部統制状況について監査を行います。この部分は、内部監査部門としても情報交換できる余地があります。これを有効に活用することが内部監査の効果的・効率的な実施のために重要となります。	内部監査部門と外部監査人との間で情報交換のための会議は行われていない。外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に利用していない。	必要に応じて外部監査人と意見・情報交換を実施し、双方からそれぞれに対し要望・照会を行っている。外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に利用する場合もあるが、定められたプロセスがあるわけではない。		社内規程等に基づき定期的に会議を開催して意見・情報交換を実施し、双方から要望・照会が行われている。外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて、内部監査活動に利用している。外部監査指摘事項の改善状況を内部監査で検証するプロセスがある。		社内規程等に基づき定期的に、加えて随時に会議が開催され、内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施、継続的に外部監査人と内部監査部門との連携を維持・強化している。外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて有効に活用し、効果的かつ効率的な内部監査活動を実施している。例えば、内部監査の監査対象や監査項目の優先順位付けなどに活用している。活用プロセスは定期的に見直し改善も図られている。



No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )					貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3	L4	
<b>(4) 内部監査部門内で整備・運営すべき項目</b>								
401	<b>&lt;内部監査プロセスの確立&gt;</b> 内部監査の品質を一定以上の水準に担保するための内部監査実施プロセスが確立されているか。	内部監査実施プロセスが確立されていることは内部監査の前提ですが、その上で、それに基づき内部監査の品質が常に一定のレベル以上にあることが重要です。	定められた実施プロセスがない。	内部監査の実施手順が担当者の判断に任されており、公式な手順として定められていない。		内部監査実施プロセスが、内部監査の実施に関わる規程類や手順書などによって公式に体系化・文書化されている。 個々の内部監査が、公式な手順に準拠して実施されている。	個々の内部監査は、公式な手順に従って実施されている。 内部監査実施プロセスが必要に応じて見直され、改善が図られている。 他社や業界の内部監査実施プロセスの水準や業界のベストプラクティスが把握され、自社の内部監査実施プロセスの改善が、内部監査部門の中期計画等に盛り込まれ、経営者の承認を得ている。 改善の進捗状況が経営者などによって定期的にレビューされている。	
402	<b>&lt;リスクアセスメントプロセスの確立&gt;</b> リスクアセスメントが実施され、かつ、このプロセスと結果が経営陣に報告されているか。	年間監査計画を策定するにあたっては、内部監査部門は組織全体のリスク・コントロールを網羅、俯瞰し、これを評価しなければ、計画は立てられないはず。また、重要なことは、この評価プロセスと評価結果を経営陣に示し、経営陣との議論を経て、その了承を得ることです。	リスクアセスメントを実施していない。	リスクアセスメントは内部監査部門において実施されているが、組織全体のリスクの網羅性確保において改善の余地がある。内部監査部門内では適切なレベルまで報告されているが、経営陣には報告されていない。		内部監査部門で適切に実施されたリスクアセスメントは、そのプロセスと結果が経営陣に報告されている。	年間計画策定時のリスクアセスメントは、内部監査部門で明文化したリスクアセスメントプロセスに沿って、その結果とプロセスが経営陣に報告され、経営レベルでの議論の結果、リスクアセスメントの手法、結果が見直されている。 社内、他社の事故事例、関係当局や諸団体のガイドライン公表等により、リスク情報が適切に内部監査部門に集約され、監査追加実施、検証項目追加、継続的モニタリング等の監査活動に適切に結び付けられている。	
403	<b>&lt;リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定&gt;</b> リスクアプローチに基づく個別監査計画が策定されているか。	個別内部監査計画を策定する際には、当該被監査部署のリスクプロファイル、重要性に基づいて内部監査計画が策定されていることが必要です。	すべての内部監査において、同一の点検項目を用いて検証している。	リスクアプローチによる内部監査を志向しているが、各監査における点検項目のほとんどは同一である。		リスクアプローチによる内部監査は規程等により文書化されているものの、部署別の監査においては共通項目の点検がほとんどである。テーマ監査においては、都度リスクに応じた監査項目が選定、検証されている。	リスクアプローチによる内部監査が内部監査部門内で浸透、定着しており、テーマ監査のみならず、部署別の監査においても業務、プロセスのリスクに応じた点検項目が選定、検証されている。予備調査でリスクが見極められており、個別内部監査計画承認の際の議論でも、当該業務、プロセスのリスクに焦点を当てた議論がされ、リスクに応じて監査資源が配分されている。	
404	<b>&lt;適時適切な監査対象の選定&gt;</b> 内部監査の対象分野が事業計画・事業活動と連動して、適時かつ適切に選定されているか。	内部監査部門は監査対象を、経営への貢献の視点で、適時、適切に選定することが重要です。	監査対象選定にあたってのロジックが準備されていない。	内部監査の対象選定にあたって、事業計画・事業活動を参照はしているが連動しているとは言いえない。		内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して選定されるとともに、事業の進捗に伴い変化するリスクに合わせて監査計画を見直すべきとのプロセスも規定されている。ただし、内部監査部門のリスク把握のツールは網羅性、適時性の観点から必ずしも十分ではなく、適時、適切な監査計画の見直しには至っていない。	内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して、選定されている。また、業務のリスクの変化に合わせて、内部監査部門においてタイムリーなリスク把握が実施されており、適時適切に監査項目の選定が行われることにより、組織のリスク顕在化を未然に防いでいる。	
405	<b>&lt;CSAの活用&gt;</b> CSAを組織の実情に合わせて適切に活用しているか。	CSAは、現場にとってはそのリスク認識向上に役に立ちますが、内部監査部門にとってはリスクアセスメントへの活用による着眼点の絞り込みを通じた内部監査の効率化に資するものです。組織の個々の実情に合わせて活用することが重要です。 ※CSAは業務部門の行う各種自己検証、評価のことを指しています。	CSAは利用していない。	CSAの結果を入手することにより、現場のリスク認識を確認しているものの、当該CSAは業務の一部分しかカバーしておらず、網羅性に欠ける。		内部監査がリスクアセスメントを行う際、業務部門に対してアンケート形式のCSAを依頼する等、業務部門のリスク認識を確認するプロセスが確立している。	業務部門にはそれぞれプロセスオーナーが定められており、業務部門の行うCSAは業務の網羅性が担保できている。内部監査はこの結果を参考にしながら内部監査の対象や重点監査項目を決定しており、内部監査の効率化が果たされている。 CSAの成果が被監査部門で積極的に活用され業務改善につながっている。	
406	<b>&lt;業務に合わせた監査手法の設定&gt;</b> 会社の業務に合わせた形で部署別監査、テーマ監査、システム監査等が使い分けられているか。	多種多様な業務に合わせる形で内部監査部門もいくつかの監査手法を持つことが重要です。	全社一律の監査手法をとっている。	業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査が行われている。		業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査を行う旨が規程等に定められ、それに沿って監査が実施されている。	業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査を行う旨が規程等に定められ、それに沿って監査が実施されている。 それぞれの監査結果がそれぞれ他の監査形態のリスクアセスメント、あるいは着眼点等に活用され、監査の形態を跨った形で内部監査部門内での監査品質向上のPDCAのサイクルが実効的に回されている。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )				貴社のレベル	
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3		L4
407	<b>&lt;協働チームによる監査の実施&gt;</b> 内部監査部門は効果的かつ柔軟なチーム編成ができているか。	内部監査人のリソースが不足する場合や、高度な専門知識を必要とする内部監査では、内部監査部門内の要員にこだわらず、社内から適切な人材を集め、監査対象業務、プロセスに適合する形で監査チーム編成をして、より実効的な内部監査を実施することが重要です。	現行の要員で実施可能な監査以外実施していない。	内部監査人のリソースが不足する場合、社内の適切な部署から人的支援を仰いで期初に立てた監査計画を達成することがある。ただし、この手続きは社内規定等には規定されていない。		内部監査人のリソースが不足する場合、一定のプロセスを経て、社内の適切な部署から人的支援を仰ぐことができる旨の規程があり、実施している。	内部監査人のリソースが不足する場合には、一定のプロセスを経て、社内の適切な部署から専門家の派遣を受け、実効的な内部監査が実施できる態勢となっている。 社内専門家の監査対象範囲は適切に検討され、内部監査の独立性に影響を与えない配慮がなされている。 社内の専門家から業務ノウハウの吸収が行われ、内部監査の高度化に適切に利用されている。	
408	<b>&lt;アウトソースの活用&gt;</b> 外部の専門家を必要に応じて活用しているか。	内部監査部門だけでは監査のリソース(マンパワー・専門的能力等)が不足する場合、外部の専門家を活用することも検討する必要があります。	外部の専門家は活用したことがない。	必要に迫られる形で外部の専門家を活用したことがある。		外部の専門家を活用することが必要な場合が予め定められており、これに則って外部専門家の活用が行われている。 監査業務以外にも、各種コンサルティングに外部の専門家を活用している。	外部の専門家のエクスペリエンス、ノウハウを内部監査に活かすプロセスがあり、内部監査の品質向上にアウトソースが戦略的に活用されている。監査業務以外にも各種コンサルティングに専門家を活用しており、適度な距離を保ちながらも、外部専門家との良好な関係を構築、維持して内部監査の品質向上に役立っている。	
409	<b>&lt;監査のフォローアップ&gt;</b> 指摘、勧告等のフォローアップを実施しているか。	指摘・勧告等を実施した後、被監査部門による対応状況のフォローアップが重要で、結果が一定水準以下の場合には、フォローアップを実施することも必要な場合があるでしょう。	フォローアップを実施していない。	フォローアップは、場合によっては実施することもある。例えば、監査結果が悪い場合に、被監査部門宛にその後の対応状況を聴取している。		フォローアップの頻度や対象、フォローアップ結果の報告先等についての要領を定め、それに沿ってフォローアップを実施している。監査結果が一定レベル以下の場合や、予め定められた基準に満たない場合には、被監査部門の改善対応を促す手続きがあり、その手続きを実施している。	フォローアップは定められた要領に従って改善されるまでモニタリングが行われ、その状況は定期的に経営陣にまで報告されている。フォローアップの結果、被監査部門の対応が不劣である等の事態の場合には、内部監査部門がフォローアップを実施する等被監査部門の改善対応が促進されており、これら一連の対応状況が経営陣にまで報告される。	
410	<b>&lt;システム監査の実施&gt;</b> システム監査体制が整備され、内部監査部門のIT対応力を保持した上で、システム監査が実施されているか。	システム監査は十分な能力を持った内部監査人によって実施されなければなりません。 ※システム監査とは、情報システム監査、情報セキュリティ監査等、ITを対象とした内部監査全般を指します。	システム監査を実施していない。	システム監査が実施されているが、中期または年度の監査計画に基づくものではない。内部監査人のシステム監査の専門性(システム監査技術者、CISA等の有資格者の存在)が確保されていない。		中期または年度の内部監査計画の中で、システム監査が計画・実施されている。 内部監査人のシステム監査の専門性が確保されている。必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援のもとで、システム監査が実施されている。	システム監査はユーザ部門にとどまらず、システム開発、運用部門も対象としている。システムの有効性、投資対効果の検証等の分野まで含めて検証している。 システム監査人は社内のシステム開発、運用等の部門から多種多様な人材が集められており、資格、経験の面からもシステム監査の専門性が確保されている。 必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援を受けながら、システム監査の更なる専門性が追求されている。	
411	<b>&lt;内部監査の人材育成と継続的教育&gt;</b> 内部監査人の人材育成と継続的教育が実施されているか。	監査品質の向上の為に、内部監査人の育成と継続的な能力向上が必要です。	内部監査人の育成プログラムはない。	内部監査人の育成・能力向上の必要性を認めているが、具体的な方針がなく、各人の裁量に依存している。		策定された監査方針と年度監査計画に基づく内部監査人の育成・能力向上のプログラムがあり、その為の予算が確保されている。	策定された監査方針と年度監査計画に基づく内部監査人の育成・能力向上の為に継続的な教育プログラムと予算が確保されている。個々の内部監査人の能力に合わせた個別の監査能力向上のプログラムも用意されている。継続的な教育プログラムの定期的なレビューと継続的な改善も行われている。	
412	<b>&lt;内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック&gt;</b> 被監査部門から、監査業務についての意見書を入力するフィードバックの仕組みが構築され、狙いどおりに運用されているか。	被監査部門からフィードバックを求め、これを監査の改善に役立てていくというプロセスを持つことが重要です。	フィードバックの仕組みは存在しない。	非公式なフィードバックを得ることがあるが、これは内部監査の改善には役立てられていない。		フィードバックを得る仕組みが規定等に明記され、それが実施されている。	入手したフィードバックが分析され、内部監査の改善が必要な部分については、適時に見直しが行われる仕組みが存在する。フィードバックフォームの見直しも定期的に行われている。	
413	<b>&lt;内部監査の品質管理&gt;</b> 内部監査部門内における監査品質管理の仕組みが存在するか。	内部監査部門で監査品質管理の仕組みが定められ、これが実効的かつ継続的に実施されていることが重要です。	監査を担当した内部監査人以外の者による監査調査、報告書等の検証やチェックを受けていない。	一定の監査品質を担保するために、監査を担当した内部監査人以外の者により、監査プロセスおよび監査調査、報告書等の検証、チェックを受ける場合がある。		監査品質管理、向上を担保するため、独立した形で監査プロセスおよび監査調査、報告書等の検証、チェックの仕組みがある。	監査品質管理、向上のための担当者が監査品質向上プログラムを策定、実施しており、個別監査のレビュー以外に内部監査部門全体の監査品質向上に取り組んでいる。このプログラムは一定頻度で見直しが行われ、継続的に改善されている。 監査品質向上のための組織や人事等の長期にわたる課題も認識されており、組織としての対応が着実に実施されている。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )				貴社のレベル	
			存在しない L0	初期段階/その対応 L1	L2	プロセスが定義されている L3		L4
414	<b>&lt;監査支援ソフトの活用&gt;</b> 組織の実情に合わせた形で監査支援ソフトを活用しているか。	監査プロセスの統一・標準化、あるいは効率化のために、監査支援ソフトを活用することが有効場合があります。効果的に活用したいものです。	監査支援ソフトを検討したことがない。	監査支援ソフトを組織として検討している。		監査プロセスの全部または一部に監査支援ソフトを活用している。	組織の内部監査プロセスに合わせた形で監査支援ソフトをカスタマイズし、内部監査のインフラを統一した上で、各監査チーム相互のレビューを実施し、監査の品質向上を図っている。ソフトを使った監査プロセスの有効性、効率性向上を内部監査側、被監査部門側の双方で進めている。	
415	<b>&lt;外部の第三者による内部監査の品質評価&gt;</b> 外部の第三者による内部監査品質評価が実施されているか。	内部監査協会の「専門職の実施の国際基準」によれば、「外部評価は、組織体外の適格にしてかつ独立なレビュー実施者またはレビュー・チームによって、最低でも5年に一度は実施されなければならない」とされています。外部の視点からの指摘やアドバイスを内部監査部門のアクティビティにどう活用していくかが鍵となります。	これまでコンサルティング会社、監査法人等外部の第三者（以下「外部の第三者」）の品質評価を受けることについて組織として検討したことがない。	外部の第三者から、監査プロセスの一部または全部についてコンサルティング、あるいは評価を受けることについて組織として検討している。		一定頻度で外部の第三者から品質評価を受けるべき旨の定めがあり、それに従って品質評価が行われている。	一定頻度で外部の第三者からの品質評価を受けるべき旨の定めがあり、それに従って品質評価が行われている。そこでの議論や指摘を通じて得られた知見を活用して、内部監査部門の戦略、組織、計画、報告等を含む監査プロセス全般の見直しが継続的、自律的に実施されている。このプロセスや結果が経営者にまで書面にて報告されている。	
416	<b>&lt;継続的モニタリング/監査の仕組みの導入&gt;</b> 内部監査部門による継続的モニタリング/監査 (Continuous Monitoring/Auditing) が実施されているか。	内部監査部門のグローバルベストプラクティスのひとつとして、最近Continuous Monitoring/Auditingが採り上げられることが多くなっていますが、その背景は監査が1〜数年の間隔で行われるため、その間のリスクの把握が重要ということです。取り組みは各社によって当然異なりますが、そのコンセプトを上手に取り込みたいものです。	継続的なモニタリングの仕組みが存在しない。	監査業務以外に、被監査部門にヒアリングや関連情報の分析等を行い、業務活動、リスクの変化等のモニタリングが行われることがある。		監査業務以外に、被監査部門へのヒアリングや関連情報の分析を通じて業務活動、リスクの変化等をモニタリングする旨の規定があり、これが実践されている。	ヒアリングや関連情報の分析を通じてモニタリングした内容は、内部監査部門内で共有、議論され、適時、適切に内部監査部門の対応が決定、実行されている。内部監査部門においてIT等を活用した継続的な情報収集、モニタリングの手法が定着しており、異常値が検出された場合には適時に組織内にアラームを発生するとともに、これらの情報を踏まえた適時適切な監査が実施されている。	
417	<b>&lt;他のリスク管理部門等との協働&gt;</b> 他のリスク管理部門との協働が必要にして十分な程度に実施されているか。	組織のリスク管理に携わる他部署との協働により、経営にとってより効率的、効果的なリスク管理が可能となります。内部監査の独立性には配慮しながらも、できる限り協働を進めていくことが重要です。	情報交換も含めて一切協働は実施していない。	リスク管理部門との間に必要に応じ協働、リスク認識のすり合わせが行われることがある。		社内リスク管理部署と定例的に協議が行われ、リスク情報について定性的/定量的な情報交換が行われている。	他のリスク管理部門との実務レベルの情報交換に加え、内部監査部門長が会社トップや被監査部門の担当役員レベルと、リスク認識等に関する定例または随時の協議の場を持ち、監査すべき事項、テーマ等について情報交換が行われている。これらの情報は内部監査部門の監査項目の選定プロセスの中に組み込まれ、監査の実施等の内部監査部門の活動に適切に活用されている。	
418	<b>&lt;ERM活動への関与&gt;</b> 最近の内部監査部門は、経営者が持続可能な競争優位を構築し企業価値を実現するためのERMに適切に関与することが求められています。（組織としてERM活動を実施していない場合は回答不要（blank）にしておいて下さい）	ERM活動に対し適切な関与があるか。	内部監査部門のERMに対する関与はない。	内部監査部門がERM活動の一部を知り、監査計画に反映しているが、不定期であり、場当たり的である。		内部監査部門が、ERM活動を理解し、この活動を踏まえた上で、監査計画に反映している。ERM会議への出席、資料へのアクセス権が内部監査部門長に与えられている。	内部監査部門が、ERM活動を熟知し、組織体の戦略と整合した監査計画に毎年見直し反映している。また、年間を通じたレビューも定期的に行われている。内部監査部門は、求められれば監査の独立性を損なわない適切な範囲で助言をしている。	
419	<b>&lt;内部監査人の社外活動、資格取得の支援&gt;</b> 内部監査人の様々な社外活動、資格取得の支援を実施しているか。	自社の内部監査活動が我が国内部監査部門の範たるべき充実を示していることは、リスク管理、コンプライアンス確保のみならず、人材の採用、組織のレピュテーション維持・向上のために極めて有益なことです。組織が内部監査人の外部活動を支援することはその一端となるでしょう。	内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励はしていない。	内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励を実施している。		資格取得のための勉強会を社内で開催したり、資格取得者への費用補助、報奨金支給等の施策を実施している。	各内部監査人の支援のみならず、組織的に日本内部監査協会等の各種団体に講演者や勉強会講師等を派遣したり、内部監査協会CIAフォーラムに多数の人員の参加を促す等、我が国内部監査機能の発展・向上を貢献している。	
420	<b>&lt;ベストプラクティスへの取り組み&gt;</b> 自己満足に陥ることなく、競合他社比較やベンチマーキングを行い、自社の課題を洗い出し対応しているか。	他組織で実践されているベストプラクティスに着目し、自らの取り組み状況を客観視するために、それらとの比較を行い比較対象の活動を上回る目標を設定しそこに挑戦していくことは、内部監査の成熟度を上げる方法としては重要です。	ベストプラクティスへの取り組みは行われていない。	他組織との情報交換や交流は行われている。		自社の課題を明らかにするためのベストプラクティスへの取り組みが実践されている。	他社、ベンチマークとの比較にとどまらず、経営環境、法規制対応等の変化を先取りして課題を洗い出し、これを克服することにより、自らがベストプラクティスになるよう積極的に改善を実現している。	



# 「内部監査の成熟度モデル」アンケート(2014)

## 第三部 <フリーアンサー>

1. 貴社では、「内部監査の成熟度モデル」をどのように活用されていますか。  
活用事例がありましたら是非ご記入をお願いします。

--

2. 第二部でお聞きした内容「以外」の分野で、内部監査機能向上のために取り組んでおられることがあれば、それはどのようなことですか。自由にご記入ください。

--

3. 今回のアンケートについてのご意見・ご要望、及び本研究会に期待すること等をご記入ください。

--

4. ご記入された方の状況をお知らせください。

会社名	
部署名	
役職	

5. 日本内部監査協会への加入状況についてお聞かせください。

日本内部監査協会 加入状況 ①正会員 ②個人会員 ③正会員 かつ 個人会員 ④加入していない	
--	--

アンケートは以上です。

お忙しい中、回答にご協力いただきましてありがとうございました。  
ご回答いただきました内容については、今回のアンケートの調査・分析にのみ利用させていただきます。