

内部監査の成熟度調査

期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
-----	-----	-----	-------	---------	-----------	----------------	------------------	--------------

第二部

(1) 取締役会、経営者

101	○			<p>＜内部監査の独立性＞内部監査部門の目的、権限、責任等は「内部監査の専門職の実施の国際基準」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。</p>	<p>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。</p>	<p>内部監査規程がない。</p>	<p>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、責任及び業績等についての取締役会及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。</p>	<p>内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任及び業績等について、定期的に取り締り及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は取締役会にあり業務の実施に当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。</p>	
102	○	○		<p>＜事業目的に沿った監査計画の存在＞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ます。</p>	<p>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。</p>	<p>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）</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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、更に期中においても、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。</p>
103	○		○	<p>＜経営者とのコミュニケーション＞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。</p>	<p>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。</p>	<p>内部監査部門と経営者との間でコミュニケーションがとれていない。</p>	<p>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、照会等を行っている。</p>	<p>内部監査規定等に基づき、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、照会等を行っている。</p>	<p>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、あるいは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。</p>
104	○		○	<p>＜経営者の指導力及び内部監査へのサポート＞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ため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。</p>	<p>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。</p>	<p>経営者（経営トップ）に内部監査結果を報告していない。</p>	<p>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うことはある。ただし、経営会議等で経営陣が定期的に議論する機会はない。</p>	<p>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、監査報告にとどまっておらず、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・検討して内部監査報告を定期的に議論する機会はない。あるいは被監査部門の講じた是正措置等まで</p>	<p>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基に、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、</p>

	期待 度	貢献 度	連係 度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5
								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。	是正勧告を受けた部 門の担当役員に対 方針の説明を求め る、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 査部門から批 判を受けやすい ことを経営ト ップが理解し ており、必要 に応じ内部監 査機能をサ ポートしている。
105	○	○		<監査対象の網羅性>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。	実質的な内部監査の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。	内部監査規程等で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。IT分野、海外支店・現地法人、グループ会社も含めてあらゆる部門や機能がすべて監査対象としてカバーされている。経営企画、人事、不祥事故調査機能初め、合併・提携・出資といった異例事態にかかる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	○			<内部監査部門長の役割と責任の明確化>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おり、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を作成し監査業務を行っている。	執行役員あるいは同等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、世界・業界のベストプラクティスを理解し、その吸収、業務への応用に努めている。
107	○	○		<内部監査に必要な十分な人材の確保>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。	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。	必要な業務監査を遂行するのに十分な知識・能力・経験のある人材がいることに加えて、状況に応じて社内各部署からの異動が実施され、外部人材も活用する等、柔軟な対応ができる体制になっている。
108	○			<人事的なキャリアパスとローテーション>内部監査部門が幹部候補生養成のための重要な部署の1つであることの認識が経	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	内部監査人のキャリアパスは明確でなく、要員の配置基準も明	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	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	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

	期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
				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。	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。	確ではない。	ている。	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。	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	○			<十分な予算の確保>内部監査部門が、活動でき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。	内部監査部門予算は、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。	内部監査部門の予算管理が実施されていない。	監査計画を遂行するための予算は十分ではない。予算は頻りに削減されることにより、監査計画が修正されることもある。	監査計画を遂行するための予算は、十分である。ただし、付加価値を向上するための予算(教育費・監査ツール・外部サービス等)は、配慮されていない。	監査計画を遂行するための予算、及び付加価値を向上するための予算(教育費・監査ツール・外部サービス・監査実施計画外の交通費・交際費等)は、ともに十分である。
110	○			<社内情報へのアクセス権>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必要です。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、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、実際にそのとおり運用されている。内部監査部門長は組織の経営決定会議にオブザーバー参加している。

(2) 被監査部門

201		○		<被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性>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しているか。	内部監査部門の全員、あるいは大多数が被監査部門と兼務しているなど一体となっており、内部監査人には独立性がない。	内部監査人は、被監査部門からの要求、圧力によってその意見形成が頻りに変更されている。	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が、内部監査人は被監査部門によっては遠慮をしたたり、暗黙の圧力を受ける場合もある。	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。被監査部門とは客観的な監査の発見事項に基づき、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が協議されている。
202	○	○		<内部監査への期待、及び監査への対応>通常の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1つの指標となりえます。	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。	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たがた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	監査請求資料は、納期までに取り揃え、送られてくる。インタビューにも時間調整をしながら応じてくれている。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、内部監査によるアシュアランスに期待するだけではなく、業務改善の為の客観的な問題発見と助言を望んでいる。助言の周辺のリスク確認も行い、適切な是正措置を講ずる態

	期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
							認識が組織内に広がっている。		勢がある。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。
203	○	○		<内部監査による指摘・勧告等への対応状況>内部監査部門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す。	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。	内部監査部門からの指摘・勧告等はない。	内部監査の指摘・勧告等は現場担当者レベルにケースバイケースな方法で連絡されるが、上位職には特に伝えてない。また被監査部門が改善計画書により内部監査部門に回答するルールになっていない。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・勧告等を経営管理上の職位者を含む被監査部門の関係責任者に発信する社内手続がある。当該部署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が報告されている。ただし、確実に実行されているかどうかのモニタリング体制まではできていない。	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、再度不備が起こるリスクが軽減されている。このサイクルが重要であることの認識が被監査部門に浸透、定着している。
204	○	○		<内部監査のコンサルティング機能への期待>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・運用についてコンサルティング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、先進的な内部監査部門と言うことができるのでしょうか。	被監査部門などに対する内部統制の構築・運用に関するコンサルティングが実施されているか。	被監査部門から内部統制の構築・運用に関する相談を求められたことがない。	被監査部門から内部統制の構築・運用に関する相談を求められることがある。ただし、内部監査担当者の個人的な経験・スキルや人的ネットワークに依存し、回答も相談を求められた担当者の個人的な見解であり、会社の方針や事業環境に沿った適切なものとは限らない。	内部監査部門として、コンサルティング依頼を受けた際のマニュアル(受付から対応方法、更に取締役会への報告方法など)が整備されている。	内部監査部門として、マニュアルに沿って行ったコンサルティング業務が被監査部門でどのように実践されているかモニタリングされている。被監査部門でも内部監査部門のコンサルティングを活用した結果を内部監査部門へ定期的に報告している。コンサルティング機能発揮の1つの形としてシステム監査における企画開発監査を実施するプロセスがある。
205	○	○		<内部監査の情報発信への期待>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す。	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。	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又はメールj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。	レベル1に記載された監査関連情報が定期的に発信されている。	レベル1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が定期的に発信されている。更にこ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。

(3) 監査役、外部監査人

301			○	<監査役との連係>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	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	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	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係が社内規定等(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	社内規定等に基づき、定期的な会合を開催して、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、
-----	--	--	---	---	--	----------------------------------	---	--	--

期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
			分で監査役との関係を十分に図り、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。	別テーマ、監査時期、監査範囲等を相互に確認しているか。	を得ていない)		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。	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関係を維持・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	○	○	<監査役監査等の支援、補完>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。	監査役監査の支援・補完を必要範囲で行っているか。	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、人材面等ででき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。監査役の業務支援の一助として、定期的かつ継続的に、監査役の業務の自己評価のメンバーに内部監査部門が参画し、評価業務を支援している。
303	○	○	<組織の重要課題や経営戦略に関する監査>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があり、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・連係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・連係して対応しているか。	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おり、社内規定等で監査役との協働・連係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、社内規定等に則り、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・連係のあり方について不断に見直しが行われ、より良い協働・連係に向けて内部監査部門・監査役双方が努力している。	
305		○	<外部監査人(会計監査人)との連	内部監査部門と外部監査人との連係	内部監査部門と外	必要に応じて外部監査人と意見・情	社内規定等に基づき定期的に会議を	社内規定等に基づき定期的に、あるいは

期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
			係>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。	を図るため、定例的に情報交換のための会議等を開催しているか。内部監査活動に当たって、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。	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。	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。	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。	必要がある場合には随時に会議が開催され、内部監査活動に関して具体的に意見・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関係を維持・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。

(4) 内部監査部門内で整備・運営すべき項目

401		○	<内部監査プロセスの確立>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にあることが重要です。	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。	内部監査に一定の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		○	<リスクアセスメントプロセスの確立>年間監査計画を策定するに当たっては、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、その了解を得ることです。	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。	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と結果が経営陣に報告され、その議論の過程で、リスクアセスメントのプロセス、結果が見直されている。	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。これに加え、社内のリスクの発見事例、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、適時適切にリスクアセスメントの手法と結果を継続的に見直すプロセスがあり、これが適切に運

	期待 度	貢献 度	連係 度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5
403		○		＜リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定＞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。	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。	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、監査資源のリスクに応じた配分が確保されている。
404		○		＜適時適切な監査対象の選定＞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。	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。	監査対象選定に当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当たって、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までは言えない。	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		○	○	＜CSAの活用＞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、評価のことです。	CSAを組織の実情に合わせて適切に活用しているか。	CSAは利用していない。	CSAの結果を入力することにより、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。
406		○		＜業務に合わせた監査手法の設定＞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。	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。	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

期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
								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。
407		○	＜協働チームによる監査の実施＞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。	内部監査部門は効果的かつ柔軟なチームアップができる体制となっているか。	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、この手続は社内規定等には規定されておらず、監査の独立性を害する可能性がある。	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。	内部監査部門には必要にして十分な人員が配置されており、リソースが不足する事態はない。内部監査を実施する場合、その人員編成は内部監査部門内の機能別チームから適切な人員を集める形で実施される。あるいは、内部監査部門内で業務・プロセスの専門家があらかじめ定められており、当該業務・プロセスの監査の場合には、当該人が一定の関与をする形で監査が実施される。これらの運用がグローバルに実施され、監査チームの機能強化と監査ノウハウの移転・吸収が同時に図られている。
408		○	＜アウトソースの活用＞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。	外部の専門家を必要に応じ活用しているか。	外部の専門家は活用していない。	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あらかじめ定められており、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		○	＜監査のフォローアップ＞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す。結果が一定水準以下の場合、フォロー監査を実施することもあるでしょう。	指摘、勧告等のフォローアップを実施しているか。	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、あらかじ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があり、その手続を実施している。	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芳である等の事態の場合には、内部監査部門がフォロー監査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

	期待度	貢献度	連係度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しないレベル0	初期段階/その場対応レベル1	定められたプロセスがあるレベル3	最適化されているレベル5
410		○		<p><システム監査の実施>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。</p> <p>※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。</p>	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、中期又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。	中期又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との支援の下で、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		○		<p><内部監査の人材育成と継続的教育>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。</p>	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。	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、そのため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・能力向上のための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		○	○	<p><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>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。</p>	被監査部門から、監査業務についての意見書を入手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。	フィードバックの仕組みが存在しない。	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		○		<p><内部監査の品質管理>内部監査部門で監査品質管理の枠組みが定められ、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。</p>	内部監査部門内における監査品質管理の枠組みが存在するか。	監査を担当した内部監査人以外の者による監査調書、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、監査プロセス及び監査調書、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、向上のための担当者を配置しており、同担当者は個別の監査の際に監査プロセス、監査調書等をレビューしている。	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

	期待 度	貢献 度	連係 度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5
414		○		<監査支援ソフトの活用>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な場合があります。効果的に活用したいものです。	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、その採否について合理的な結論を出している。	監査プロセスの一部に監査支援ソフトを、ほぼカスタマイズなしで活用している。	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		○		<外部の第三者による内部監査の品質評価>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のが鍵となります。	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。	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「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、その採否について合理的な結論を出している。	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、それによ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しかるべきラインまで書面にて報告されている。	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しかるべきラインまで書面にて報告されている。
416		○		<継続的モニタリング/監査の仕組みの導入>内部監査部門のグローバルベストプラクティスの1つとして、最近Continuous Monitoring/Auditingが取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。	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。	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組織内に適時なアラームの発出を行うとともに、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		○	○	<他のリスク管理部門等との協働>組織のリスク管理に携わる他部署と	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	情報交換も含めて一切協働は実施し	すべてではないが一部のリスク管理部門との間で必要に応じ協議が行わ	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	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

	期待 度	貢献 度	連係 度	設問の狙い	個々の評価内容	存在しない レベル0	初期段階/その場対応 レベル1	定められたプロセスがある レベル3	最適化されている レベル5
				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。	か。	ていない。	れ、リスク認識のすり合わせが行われている。	的/定量的な情報交換が行われるとともに、その議事が記録に残されている。	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又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		○	○	<ERM活動への関与>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(空白にしておいて下さい)です)	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も実施されている。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		○		<内部監査人の社外活動、資格取得の支援>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・向上のために誠に有益なことです。組織が内部監査人の外部活動を支援することはその一環となるでしょう。	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。	内部監査人の社外活動等の支援制度は存在しない。	一定の内部監査関連の資格を取得するために、報奨金支給等の制度がある。	資格取得のための勉強会を社内で開催したり、資格取得者のモラル向上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、組織として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、日本内部監査協会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・向上を支援している。
420	○	○		<ベストプラクティスへの取組み>他組織で実践されているベストプラクティスに着目し、自らの取組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。	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。	ベストプラクティスへの取組みは行われていない。	他組織との情報交換や交流はあるものの、自社の内部監査部門の課題を明らかにするプロセスがあるわけではない。	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組みが実践されている。	他社、ベンチマークとの静態的な比較にとどまらず、IFRS対応としての連結決算対応や会社法制変更等近い将来に想定されている会社全体のガバナンスの変化に対して、内部監査部門としてプロアクティブ、かつ動的に事前研究、準備を定常的に進めている。