

『内部監査の成熟度』に関する調査結果報告 ＜第3回＞

調査／分析：研究会 No. a 1
(ガバナンス・監査役研究会)

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. a 1（ガバナンス・監査役研究会）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。

□はじめに

C I Aフォーラム研究会No. a 1（ガバナンス・監査役研究会）は、日々内部監査業務に携わる実務家による研究会である。今回3回目となる「内部監査の成熟度」に関するアンケートを実施したので、その結果および当研究会の考察について報告する。

内部監査の組織や体制、監査手順等に関しては、内部監査の「基準」や品質評価等により標準形が提供されているが、実際の運営、実効性といった内部監査の「機能」のレベル

については、必ずしも明確ではなく、どのような状態が最善かについて認識が共有されているわけではない。内部監査をどのように運営するかは組織の方針、事情によって変化するものであり、レベルの認識は各社各組織によって異なっていると思われる。

当研究会は2009年に実務家としての視点から一定の整理を試み、特に内部監査機能の発揮状況に焦点を当てた「内部監査の成熟度モデル」を策定した。企業・組織の内部監査部門責任者が、自らの内部監査機能の発揮状況を自己評価することにより、内部監査体制の「たてつけ」だけでなく、発揮されている機能の実態についても検証でき、継続的な機能向上に役立つものと考えている。

今回の調査では、対象範囲を広げ、約450社もの企業より回答をいただいたほか、自己評価の高かった企業10社を選定し、内部監査機能向上のための具体的な取組みをヒアリングさせていただいた。この場をお借りして感謝の意をお伝えしたい。また、各方面への調整のご協力をいただいた日本内部監査協会事務局へも感謝したい。

なお、【資料1】(68～75頁)に「内部監査の成熟度モデル」を添付した。自己評価を行い、調査結果と比較しながらこの報告をお読みいただくことも効果的である。

【資料2】(76～77頁)には、自社の評価点

と平均スコア・回答分布を比較できる評価表を添付したので、ご活用いただきたい。

【資料1】、【資料2】を含むその他関係資料については、日本内部監査協会ホームページ「CIAフォーラム」のページに掲載しているのを参照されたい。

□第3回調査の概要

◆調査目的

日本企業における内部監査機能の発揮状況を理解し、各社が継続的に改善を行うための情報およびツールを提供すること。

◆調査内容

当研究会が2009年に提唱した「内部監査の成熟度モデル」を呈示し、自社がどのレベルに相当するかを自己評価し、回答していただいた。各項目の具体的な取組み内容などは、自由に記入していただいた。

◆調査対象

日本内部監査協会会員企業を中心としたオープン調査。

◆調査方法

- ①日本内部監査協会 SAM研修会(注1)・関西地区監査研究会(注2)参加企業を対象に直接調査票配布(約200社)
- ②日本内部監査協会会員企業(内部監査部門責任者)を対象にメールによる回答募集案内(約2,000社)
- ③日本内部監査協会HPを通じて回答募集案内

◆調査実施期間：2014年7月～10月

◆回答状況

有効回答数 ①156社 ②③合計 302社
計458社(重複回答があった会社は、いずれかの1回答を採用)

◆聞取調査

自己評価が高かった企業に対して、具体的な取組事例などの聞取調査を実施した。(実施時期：2015年5月～6月)

対象10社(東京・関東エリア7社、関西エリア3社)

◆アンケート調査票の構成

調査票は、次の3つのパートで構成。

第一部 基本情報(回答企業の属性)

第二部 内部監査の成熟度アンケート

(39項目：各項目はレベル0からレベル5の6段階評価)

第三部 フリーアンサー

(成熟度モデルの活用方法、内部監査機能向上のための取組みなど)

※アンケート調査に用いた「内部監査の成熟度モデル」は、【資料2】を参照のこと(実際の調査票は協会ホームページより入手可能)。

◆前回調査からの変更点・工夫点

アンケートの項目は、過去の調査との比較が可能のように、基本的に前回は踏襲しているが、次の変更や工夫を行った。

・属性分類の追加変更

「内部監査部門の人数」、「CIAの人数」においては、人数区分を細分化し、「成熟度モデルの活用状況」「内部監査部門の中途入社者の割合」の属性を追加した。

・前回調査で、想定以上にレベル0や1に集中した項目は、回答のばらつきが広がるように、各項目の説明や成熟度レベルの例示文を修正した。

・前回調査では、例示の説明文がないレベル2とレベル4への評価が選択されにくい傾向が見られたため、記入用紙にスケール表示を行うなどの工夫をした。

・回答数を増やすため、Webによる回答入力窓口を設け、協会HPからの募集に加え、

(注1) 内部監査担当者相互の積極的な運営による啓発・議論の場として、内部監査の理論ならびに実務上の隘路・問題点について研鑽・啓発しあい、監査実施の方途、監査結果に対する具体的な改善の方途等の究明を行う研究会

(注2) 会員を対象に関西地区において研修及び情報交換を行う研究会

会員企業へ直接メールを送付して案内を行う等、広く回答を募集した。

- ・企業名は非公開とすることを条件に記名式で依頼し、回答の識別性・信頼性の向上を図った。

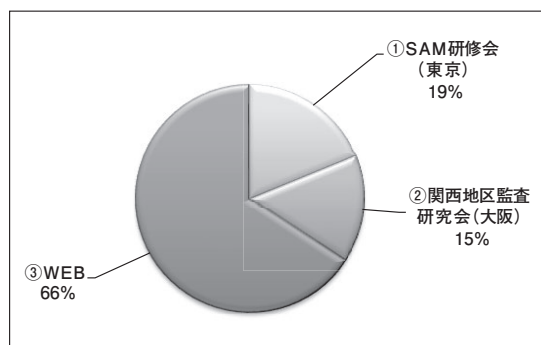
□回答企業のプロフィール

(1) 回答経路

【図表1】はアンケートの回答経路の構成比である。今回は、新たに日本内部監査協会会員企業（内部監査部門責任者）へ直接メールを送付し（約2,000社）、Web経由による回答募集を行った。302社から有効回答が得られ、全体（458社）の66%を占めている。過去2回の調査で対象としてきたSAM研修会、関西地区監査研究会への参加企業等からの回答は今回もほぼ同数の156社で34%であった。

回答経路別に平均スコアを比較したところ、どの項目もほぼ同じ値を示していた。検討した結果、過去の調査対象と同質の母集団であるとみなしたうえ、過去調査データと比較分析を行うこととした。

【図表1】 アンケート回答経路



【図表2】

属性間の相関	2.資本金	3.従業員数	7.内部監査部門の人数	9.CIAの人数
2.資本金	-	-	-	-
3.従業員数	かなり高い相関がある	-	-	-
7.内部監査部門の人数	かなり高い相関がある	かなり高い相関がある	-	-
9.CIAの人数	-	-	かなり高い相関がある	-

(2) 回答企業の属性

回答企業の属性構成比を【図表3】に示す。

「1. 業種」では、非製造業（金融・保険除く）が最も多く35%を占め、前回調査時の22%から、大幅に増加した。一方、減少したのは製造業（加工型）で35%から30%となった。企業規模の指標となる、「2. 資本金」、「3. 従業員数」では、小規模な企業から大規模な企業まで大きくかたよることなく分布していた。

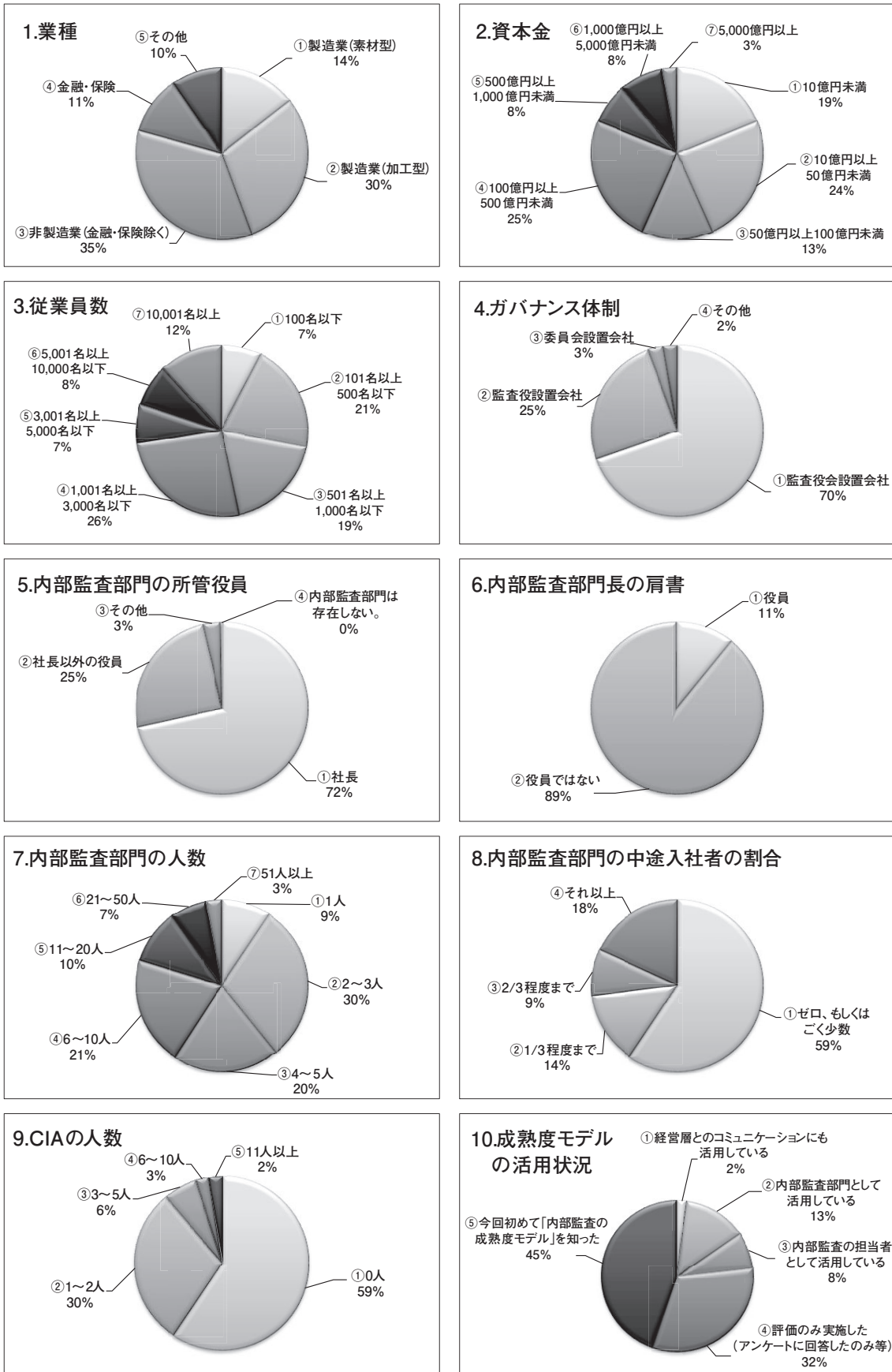
「7. 内部監査部門の人数」は、前回調査時と比較すると、5名以下が52%から59%へ増加、11名～20名が16%から10%へ減少し、小規模な内部監査部門の構成比が高くなった。今回、5名以下の区分を細分化したところ、2～3名が全体の30%と最も多く、1名の内部監査部門も9%あった。

「9. CIAの人数」は、59%の企業が0名であり、1名～2名が30%、3名以上在籍する企業が11%であった。全体からみると、1名でもCIAが在籍しているのは一部の企業に限られた状況である。

また、今回は3回目の調査になることから、「10. 内部監査の成熟度モデルの活用状況」を問う属性を設けた。今回初めて「内部監査の成熟度モデル」を知ったという回答が45%であった一方、何らかの形で活用している企業が23%であった。

なお、「2. 資本金」、「3. 従業員数」、「7. 内部監査部門の人数」、「9. CIAの人数」においては、相関分析の結果、【図表2】に示すように属性間にかなり高い相関（相関係数0.6～0.7）が認められている。

【図表3】 回答企業の属性



□調査結果

調査結果として、回答企業全体の項目別平均、標準偏差、フリーコメントの記入があった企業数を【図表4】に示す。

□結果の考察

1. 項目別平均スコアについての考察

【図表5】は、項目別平均スコアと前回調査からの増減を、今回の平均スコアの高い順に並べて一覧にしたものである。

(1) 『基本的な項目は平均点3以上で、おおむね出来ている』

上位項目を見てみると、12位までが平均スコア3.0以上の項目であった。「101 内部監査の独立性」「201 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」「105 監査対象の網羅性」「109 十分な予算の確保」「202 (被監査部門の) 内部監査への期待、及び監査への対応」など、社内に内部監査体制を構築する上で、最も基本的な項目で占められている。順位には多少変動はあるものの、11位までの同じ項目が前回も上位項目に入っていた。

一方、平均点の低い項目を見てみると、「415 外部の第三者による内部監査の品質評

【図表4】 平均値・標準偏差・フリーコメント数

カテゴリー	項目 No	項目	単純全体平均	標準偏差	フリーコメント 記入(社)
N=458					
取締役会、経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	101	内部監査の独立性	3.7	1.1	19
	102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.4	1.3	19
	103	経営者とのコミュニケーション	2.9	1.3	18
	104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	2.7	1.4	12
	105	監査対象の網羅性	3.4	1.1	16
	106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.1	0.9	8
	107	内部監査に必要な人材の十分な確保	2.3	1.1	17
	108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.4	1.0	33
	109	十分な予算の確保	3.4	1.2	19
	110	社内情報へのアクセス権	3.1	1.2	18
被監査部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	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	3.6	0.9	11
	202	内部監査への期待、及び監査への対応	3.3	0.9	8
	203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.2	0.9	9
	204	内部監査のコンサルティング機能への期待	3.0	1.0	6
	205	内部監査の情報発信への期待	1.9	1.3	24
監査役、外部監査人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	301	監査役との連携	3.1	1.2	21
	302	監査役監査等の支援	2.6	1.2	16
	303	組織の重要課題や経営戦略に関する監査	2.5	1.6	26
	304	外部監査人(会計監査人)との連携	2.1	1.3	26
内部監査部門内で整備・運用すべき項目	401	内部監査プロセスの確立	3.0	1.0	10
	402	リスクアセスメントプロセスの確立	2.2	1.4	21
	403	リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定	2.8	1.3	9
	404	適時適切な監査対象の選定	2.6	1.3	15
	405	CSAの活用	1.4	1.4	37
	406	業務に合わせた監査手法の設定	2.3	1.3	8
	407	協働チームによる監査の実施	1.6	1.5	37
	408	アウトソースの活用	0.9	1.3	34
	409	監査のフォローアップ	3.2	1.3	13
	410	システム監査の実施	1.6	1.5	39
	411	内部監査の人材育成と継続的教育	2.1	1.1	23
	412	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	1.7	1.5	34
	413	内部監査の品質管理	1.7	1.4	20
	414	監査支援ソフトの活用	0.9	1.3	31
	415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.8	1.4	40
	416	継続的モニタリング/監査の仕組みの導入	1.5	1.4	24
	417	他のリスク管理部門等との協働	1.9	1.3	21
418	ERM活動への関与	1.5	1.4	26	
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1.8	1.4	27	
420	ベストプラクティスへの取り組み	1.5	1.3	20	
平均値			2.3		

【図表5】項目別平均スコアと前回調査からの増減

前回からの 例示文変更	項目	2011年		2014年	
		順位	順位	スコア平均 N = 458	前回差
	101 内部監査の独立性	3	1	3.7	-0.1
	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	1	2	3.6	-0.4
	105 監査対象の網羅性	4	3	3.4	-0.2
	109 十分な予算の確保	5	4	3.4	0.0
	202 内部監査への期待、及び監査への対応	7	5	3.3	0.0
明瞭化	203 内部監査による指摘・勧告等への対応状況	2	6	3.2	-0.5
	409 監査のフォローアップ	6	7	3.2	-0.1
	106 内部監査部門長の役割と責任の明確化	8	8	3.1	0.0
	110 社内情報へのアクセス権	9	9	3.1	0.1
	301 監査役との連携	13	10	3.1	0.3
	401 内部監査プロセスの確立	10	11	3.0	0.1
大幅変更	204 内部監査のコンサルティング機能への期待	27	12	3.0	1.5
	103 経営者とのコミュニケーション	11	13	2.9	0.0
	403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定	12	14	2.8	0.0
	104 経営者の指導力及び内部監査へのサポート	14	15	2.7	0.2
	404 適時適切な監査対象の選定	17	16	2.6	0.4
	302 監査役監査等の支援	16	17	2.6	0.3
	303 組織の重要課題や経営戦略に関する監査	20	18	2.5	0.4
	102 事業目的に沿った監査計画の存在	19	19	2.4	0.3
	107 内部監査に必要な人材の十分な確保	15	20	2.3	0.0
	406 業務に合わせた監査手法の設定	18	21	2.3	0.2
	402 リスクアセスメントプロセスの確立	22	22	2.2	0.3
	411 内部監査の人材育成と継続的教育	21	23	2.1	0.1
	304 外部監査人（会計監査人）との連携	30	24	2.1	0.7
レベル調整	417 他のリスク管理部門等との協働	23	25	1.9	0.2
	205 内部監査の情報発信への期待	35	26	1.9	0.7
レベル調整	419 内部監査人の社外活動、資格取得の支援	34	27	1.8	0.6
細部修正	413 内部監査の品質管理	29	28	1.7	0.2
	412 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	25	29	1.7	0.2
	410 システム監査の実施	24	30	1.6	-0.1
レベル調整	407 協働チームによる監査の実施	28	31	1.6	0.1
	418 ERM活動への関与	32	32	1.5	0.2
	420 ベストプラクティスへの取り組み	26	33	1.5	0.1
	416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	36	34	1.5	0.4
	405 CSAの活用	31	35	1.4	0.0
	108 人事的なキャリアパスとローテーション	33	36	1.4	0.0
レベル調整	414 監査支援ソフトの活用	38	37	0.9	0.0
	408 アウトソースの活用	37	38	0.9	-0.2
	415 外部の第三者による内部監査の品質評価	39	39	0.8	0.2
	平均値			2.3	0.2

価]、「408 アウトソースの活用」、「414 監査支援ソフトの活用」など、投資的な予算を必要とするような項目や、「108 人事的なキャリアパスとローテーション」、「405 CSAの活用」、「418 ERM活動への関与」等、会社の方針によって取組みが異なるような項目が多くみられた。

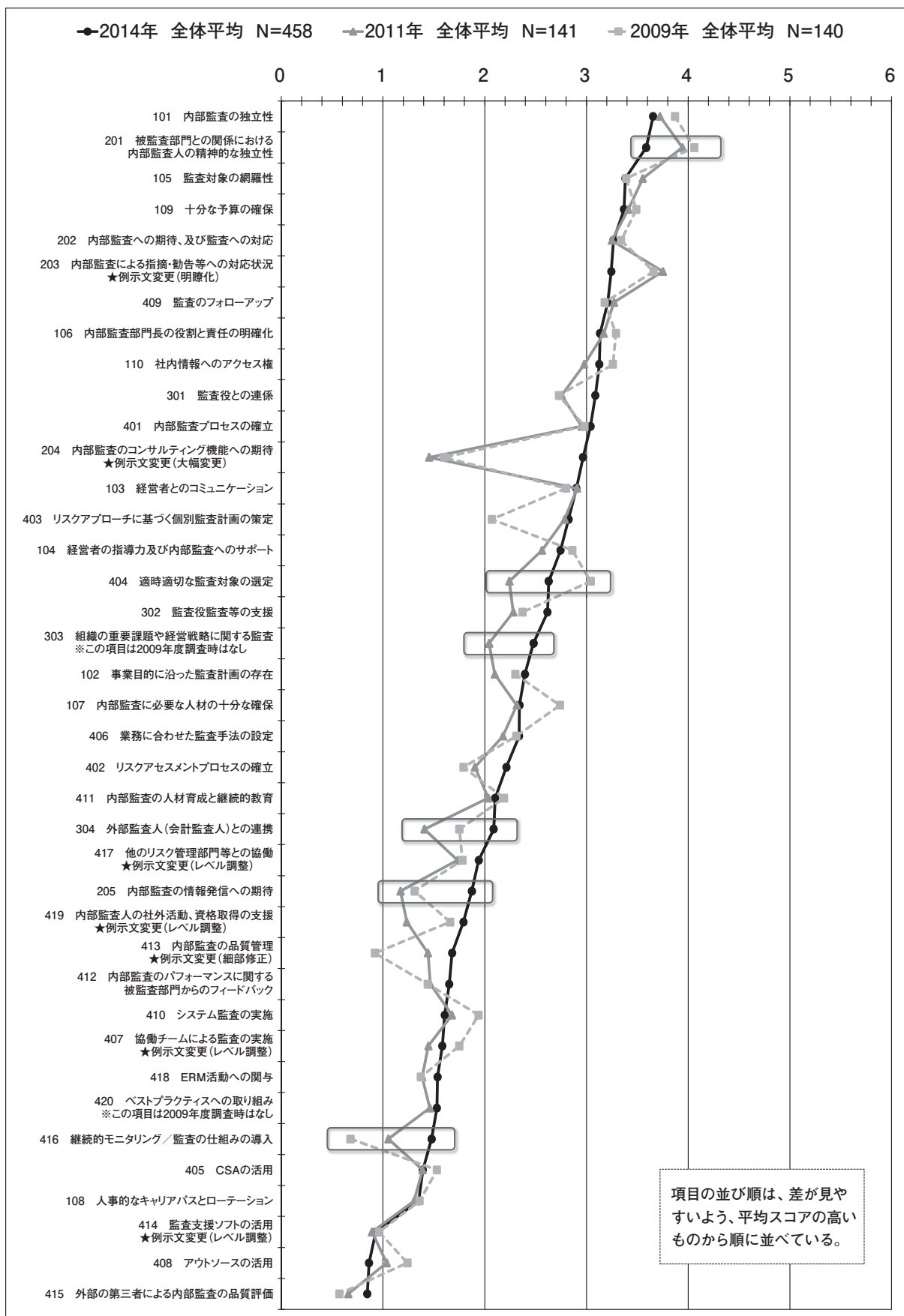
前回成熟度が高かった項目は今回も高く、低かった項目は、「416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入 0.4↑」を除き、今回も低く、大きな動きが見られなかった。変化が見られた項目は中位の項目に集中している。

(2) 『内部監査の成熟度は大きくは変化していない』

成熟度モデル39項目の過去3回の平均スコア変化を表したのが【図表6】である。初回実施の2009年は、2008年4月1日以降に開始される事業年度から適用となった内部統制報告制度への対応で内部監査が注目を浴びた時期であり、今回実施の2014年は、改正会社法で、特に監査役に係るところ（監査役と内部監査部門や会計監査人との連携強化など）が焦点になった背景があった。

前回2011年の結果と今回の結果で、大き

【図表6】時系列平均スコア



く変化している項目は例示文の変更の影響が大きかったものと考えられる。項目によって多少変化があるが、全体的には3回を通じ同様なレベル水準で推移しており、我が国の内部監査機能が全体として大きくレベルアップ（またはダウン）したとまでいえるような変化は認められないと考えられる。

(3) 『項目別では、監査役・外部監査人との連携がやや上昇』

前回の結果に対し、平均スコアが±0.4以上変化した項目を【図表7】に示す。

例示文を変更したことによるもの以外でスコアの上昇がみられた項目には、「205 内部監査の情報発信への期待（平均1.9）0.7↑」

「416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入（平均1.5）0.4↑」などがあった。これらの項目は、平均スコアとしてはまだまだ低い項目であるが、小規模な内部監査部門であっても取組みやすい項目でもあり、取入れる企業が増加しつつあるものと思われる。

他には「304 外部監査人との連携 0.7↑」「303 組織の重要課題や経営戦略に関する監査 0.4↑」のほか、「301 監査役との関係 0.3↑」「302 監査役監査等の支援 0.3↑」が若干上昇しており、監査役・外部監査人との関係において整備する項目全体に上昇傾向があった。代表的なフリーコメントには、月に1回程度監査役との定例会議をもち、監査結果を中心とした情報交換を行っている、と

【図表7】平均が±0.4以上変化した項目について変化要因の検討

項目	例示文変更	順位	平均	前回差	前回からの増減要素	増減理由についての仮説
203 内部監査による指摘・勧告等への対応状況	明瞭化	6	3.2	0.5↓	より実務に則した、イメージしやすい表現にかなり例示文に修正を加えている。その結果、5・4の回答が減少し、3の構成比が53.5%と集中した。	例示文の変更が原因
204 内部監査のコンサルティング機能への期待	大幅変更	12	3.0	1.5↑	本来の意味でのコンサルティングと解釈すると0と1に集中するため、監査における通常の「助言」を示すように大幅に例示文を変更している。その結果、全体的にスコアが上昇した。	例示文の変更が原因
419 内部監査人の社外活動、資格取得の支援	レベル調整	27	1.8	0.6↑	0と1に集中しすぎていたため、「支援制度」から「奨励」という言葉に変更してレベル調整を行った。その結果、全体的にスコアが上昇した。	例示文の変更が原因
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	なし	2	3.6	0.4↓	5の回答構成比が32.6%→18.6%に大幅減少した	被監査部門との精神的な独立性を確保し、レベルは高いと思っても、社内の倫理規定や基準・内部監査の教育指導内容の見直しやリスク低減のための協議までは実際には至っていないことを認識し、5ではなく3または4と回答した企業が多かったのではないかと考えられる。
404 適時適切な監査対象の選定	なし	16	2.6	0.4↑	1に集中していた回答構成比が、40.8%→19.7%と大幅に減少し、2・3・4、特に3の回答が増加した。	一般的にリスクアプローチにより監査対象を選定することが推奨されていることにより、事業計画を参照・考慮することが浸透してきていると考えられる。
303 組織の重要課題や経営戦略に関する監査	なし	18	2.5	0.4↑	前回も0から5までばらついていたが、0と1の構成比が減少し、3と4の構成比が増加した。	301監査役との連携、302監査役監査等の支援の項目も0.3ポイント上昇しており、監査役との連携が上昇したことと連動したものと考えられる。
304 外部監査人（会計監査人）との連携	なし	24	2.1	0.7↑	1に集中していた回答構成比が、50.4%→30.0%と大幅に減少し、2・3・4、特に3の回答が増加した。	導入時は専門部隊が実施していた内部統制評価が一定の流れで定着し、内部監査部門におかれる企業もでてきたのではないかと。そのため、外部監査人との定例会議が行われる方向に進んだ可能性が考えられる。
205 内部監査の情報発信への期待	なし	26	1.9	0.7↑	0と1の構成比が合わせて72.3%と集中していたものが、45.3%へ減少し、全体的にスコアが上昇した。	不備情報などを含め、実際に情報発信を行っている監査部門が増加しているのではないかと考えられる。
416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	なし	34	1.5	0.4↑	0に集中していた回答構成比が、45.4%→30.7%と大幅に減少し、3・4の回答がやや増加した。	小規模でも実施可能であり、実際に継続的なモニタリングや監査の仕組みを活動に取り入れる企業が増加している傾向にあると考えられる

いう取組みがあった。改正会社法へ対応し、監査役との連携が強化されたことが要因の1つと考えられる。また、外部監査人との連携は、内部統制評価（J-SOX）に限定して、とのコメントも多くみられ、導入時は専門組織が行っていた内部統制評価を、定着後は内部監査部門が担当するようになり、外部監査人との連携機会が増加したものと考えられる。

2. 項目別回答分布（ばらつき）についての考察

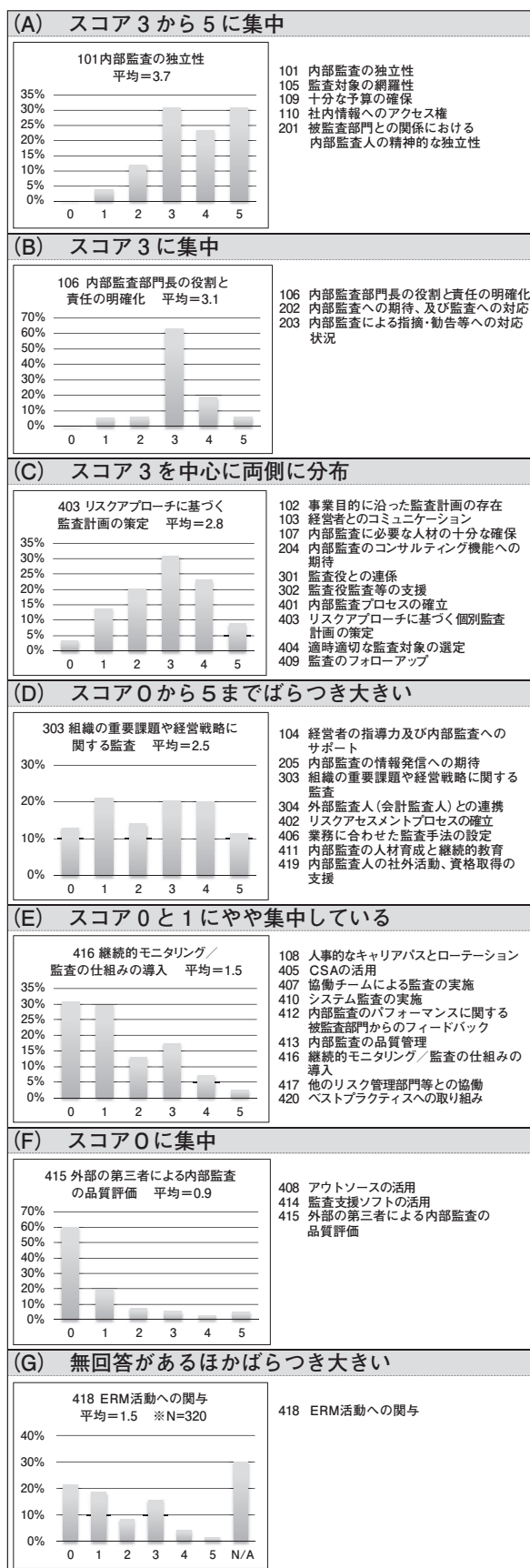
成熟度モデル各項目のばらつき具合は、(A)～(G)の7種類のパターンに分類できる。各パターンの典型的なグラフ例と該当する項目名を【図表8】に示す。

(1) 『基本的な項目はおおむね出来ている』

「プロセスが定義されているレベル」であるスコア3以上は、「おおむね出来ている」と考えられるレベルである。(A) および (B) に分類された8項目は「おおむね出来ている」項目といえる。平均スコアの順位でもすべて9位以内の項目であった。

(E) (F) および (G) は「存在がない」または「その場対応のレベル」であり、「おおむね出来ていない」項目といえる。これらのパターンの13項目のうち、12項目は平均スコア順位でも下から12位（28位から39位）までの項目であった。「415 外部の第三者による内部監査の品質評価」「408 アウトソースの活用」「414 監査支援ソフトの活用」など、投資的な予算を必要とするような項目や、「108 人事的なキャリアパスとローテーション」「405 CSAの活用」「418 ERM活動への関与」等、会社の方針によって取組みが異なるような項目もあるが、「413 内部監査の品質管理」「416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入」「420 ベストプラクティスへの取組み」など、内部監査部門内を中心に取組むことが

【図表8】 項目別回答分布パターン（協会ホームページに全項目の回答分布を掲載）



可能な項目も含まれている。今後の取組みが進んでいくことが期待される場所である。

(2) 『経営者の理解と内部監査人の人材育成については優先して取組むべき』

(C) および (D) は、「出来ている企業もあれば出来ていない企業もある」項目といえる。

これらのパターンの中には、内部監査への経営者の理解度を反映する、「103 経営者とのコミュニケーション」「104 経営者の指導力及び内部監査へのサポート」、基本的な監査プロセスの構築度を反映する「401 内部監査プロセスの確立」「409 監査のフォローアップ」、また、実際に監査を実施する人材育成に関連する「411 内部監査の人材育成と継続的教育」「419 内部監査人の社外活動、資格取得の支援」といった項目も含まれている。これらの項目の自己評価が低い場合、優先して機能向上に取組む必要があると考えられる。

3. 属性別平均スコアについての考察

業種、内部監査部門の人数、CIAの人数、の3つの属性に着目し、属性・項目別に平均スコアを比較したものが【図表9】～【図表11】である。属性間の差を視覚的に確認しやすくなるよう、平均点の高い順に項目を並べ変えている。

(1) 業種による平均スコアの比較【図表9参照】

『金融・保険は他業種と比較し成熟度が高い』

全体を俯瞰すると、金融・保険の平均スコアが製造業（素材型）、製造業（加工型）、非製造業（金融・保険除く）に比べて高いことがわかる。金融検査マニュアルなど業種独自の基準への対応等により、内部監査の成熟度が進んでいるものと思われる。しかし、「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」「202 内部監査への期

待、及び監査への対応」「204 内部監査のコンサルティング機能への期待」といった、被監査部門側の対応に関するものや、「301 監査役との関係」「302 監査役監査等の支援」「303 組織の重要課題や経営戦略に関する監査」「304 外部監査人（会計監査人）との連携」といった、監査役・外部監査人との連携に関するものは他業種とあまり差がない。さらに、「109 十分な予算の確保」「411 内部監査の人材育成と継続的教育」「414 監査支援ソフトの活用」といった項目も他業種と大きな差はなかった。金融・保険の業種は、監査プロセス・手法に関連する項目は他業種より高スコアだが、他業種と同レベルの項目も多数あった。総じて成熟していると思われる「金融業・保険業」であるが、他の業種と比較し、より成熟している項目と、必ずしもそうではない項目も多い点、興味深い結果となった。

その他の業種に関しては、製造業（素材型）が全体的にやや低めである。上位12項目までの基本的な項目はおおむね製造業（加工型）・非製造業と変わらないレベルにあるが、「103 経営者とのコミュニケーション」「104 経営者の指導力及び内部監査へのサポート」「102 事業目的に沿った監査計画の存在」といった、取締役会・経営者と関連する項目が比較的低い結果となった。経営者とのコミュニケーションが十分ではなく、また経営者の理解、経営者のコミットメントが十分ではない内部監査部門も多く含まれているのかもしれない。内部監査の意義や実効性を考えると、一部の製造業（素材型）においては、これらの項目での成熟度向上が望まれると考えられる。

(2) 内部監査人の人数による平均スコアの比較【図表10参照】

『監査人6名～10名の監査部門は成熟度が比較的低い』

内部監査部門の内部監査人の人数は、多く

なるにつれて平均スコアが高くなる傾向があり、大きくは10名以下と11名以上の2つのグループに分かれているといえる。内部監査部門の人数は、資本金、従業員数といった企業規模と相関があり、企業規模が大きくなれば内部監査部門の人数も多くなっていく。11名以上の多数の内部監査人が存在している内部監査部門は、組織的な内部監査活動を行っていることから、成熟度モデルの各項目の例示にマッチしやすく、全体的にスコアが高くなっているものと考えられる。

一方、10名以下のグループでは、11名以上の組織と比較すると人数によりさほど大きな違いはみられなかった。1名だけの内部監査部門が、10名以下のグループの中では大多数の項目の平均スコアが高めになっていた。「405 C S Aの活用」「417 他のリスク管理部門等との協働」「408 アウトソースの活用」のスコアが比較的高いのも、一人ならではの結果と考えられる。内部監査人1名の部門の場合、企業規模が小さいことも多く、監査業務自体が複雑ではないことや経営者とのコミュニケーションがとりやすく意思決定がスムーズであることなどが想定され、結果として高スコアにつながっているのではないかと考えられる。

また、6名～10名の監査部門は、10名以下のグループの中で目立って平均スコアが低い項目が複数ある。「105 監査対象の網羅性」「204 内部監査のコンサルティング機能への期待」「404 適時適切な監査対象の選定」「402 リスクアセスメントプロセスの確立」「416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入」などで、人数は増加しても、組織としての内部監査の動きが十分整っていないことが考えられる。

(3) 公認内部監査人（C I A）の人数による平均スコアの比較【図表11参照】

『C I Aが存在する企業は成熟度が高い』

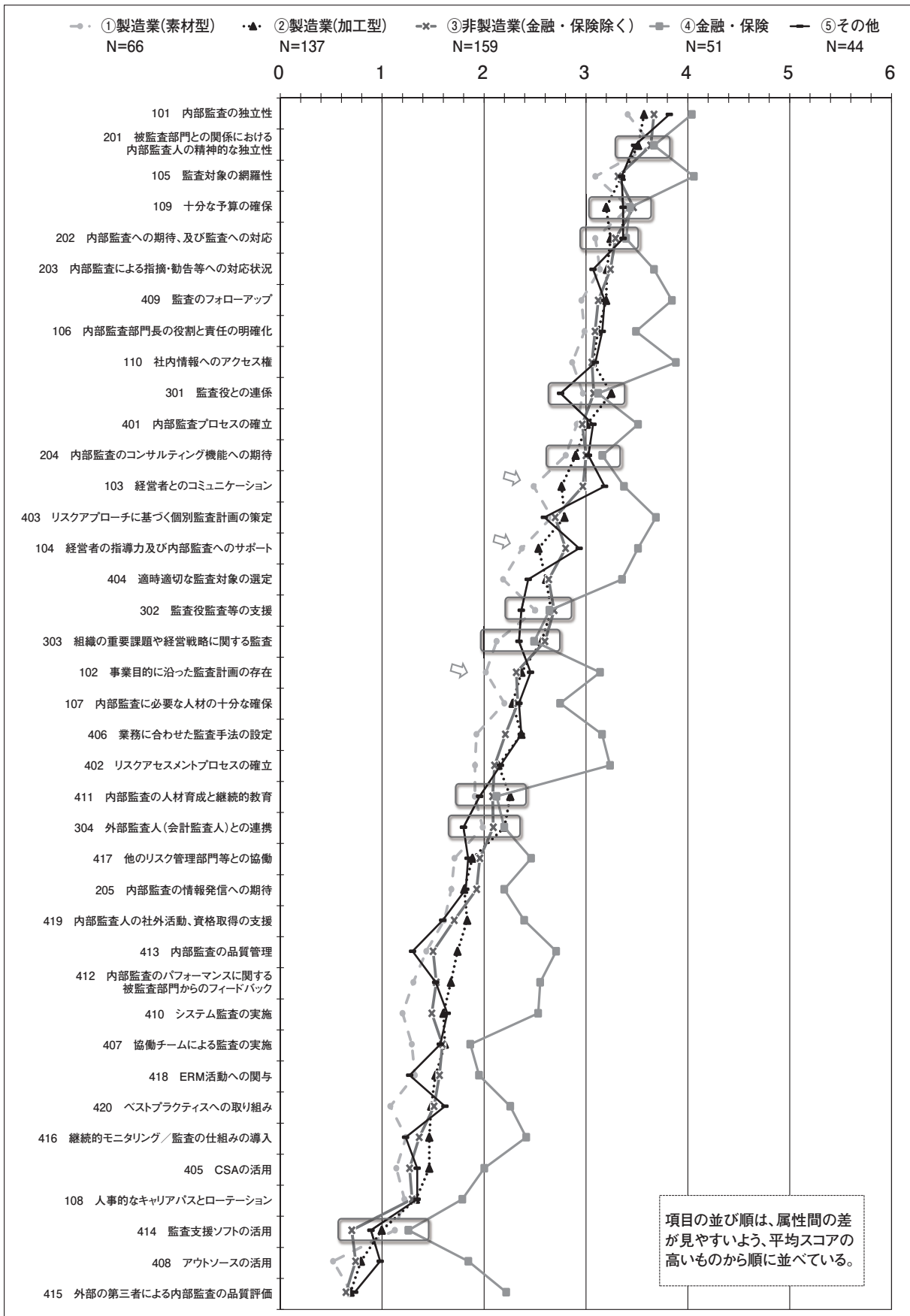
C I Aの人数の観点からは、C I Aが在籍しない企業よりも、1名以上在籍する企業の成熟度は高く、3名以上在籍するとより顕著に差がみられた。【図表2】に示すように、C I Aの人数は、内部監査部門の人数と相関があるが、全体の6割が0名で過半数を占めている。1～2名が3割で、3名以上の在籍は1割と少数である。

C I Aが在籍しない企業と、C I Aが1～2名在籍している企業とで比較すると、「401 内部監査プロセスの確立」「402 リスクアセスメントプロセスの確立」「403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定」「406 業務に合わせた監査手法の設定」「409 監査のフォローアップ」などでC I Aが在籍する企業のスコアが高く、基本的な内部監査プロセスをきちんと実施している傾向にあると思われる。その他の項目も、C I Aが在籍しない企業より平均スコアは高めであり、C I Aが在籍している内部監査部門は成熟度が高い傾向にあるといえる。

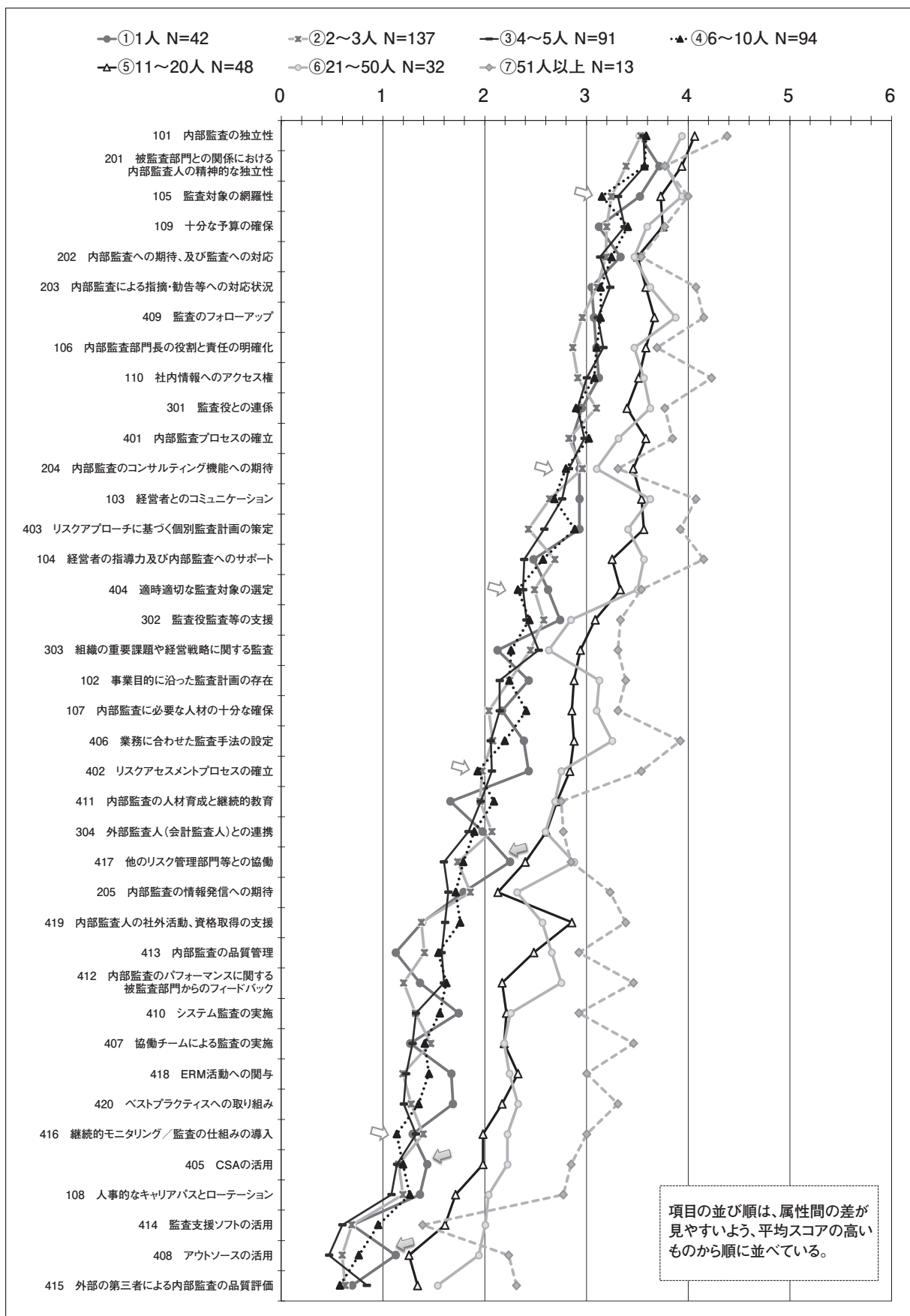
C I Aが3名以上在籍している企業は、1割と少数であるが、総じて平均スコアが高くなっている。特に平均スコアが高い項目は、「102 事業目的に沿った監査計画の存在」「103 経営者とのコミュニケーション」「110 社内情報へのアクセス権」「404 適時適切な監査対象の選定」「409 監査のフォローアップ」「411 内部監査の人材育成と継続的教育」「413 内部監査の品質管理」「419 内部監査人の社外活動、資格取得の支援」などである。内部監査の有効性をより高めようとする項目や監査人の育成に関する項目が目立った。

C I Aの人数が多いケースでは、実際に内部監査への理解も深く、取組みも進んでいる

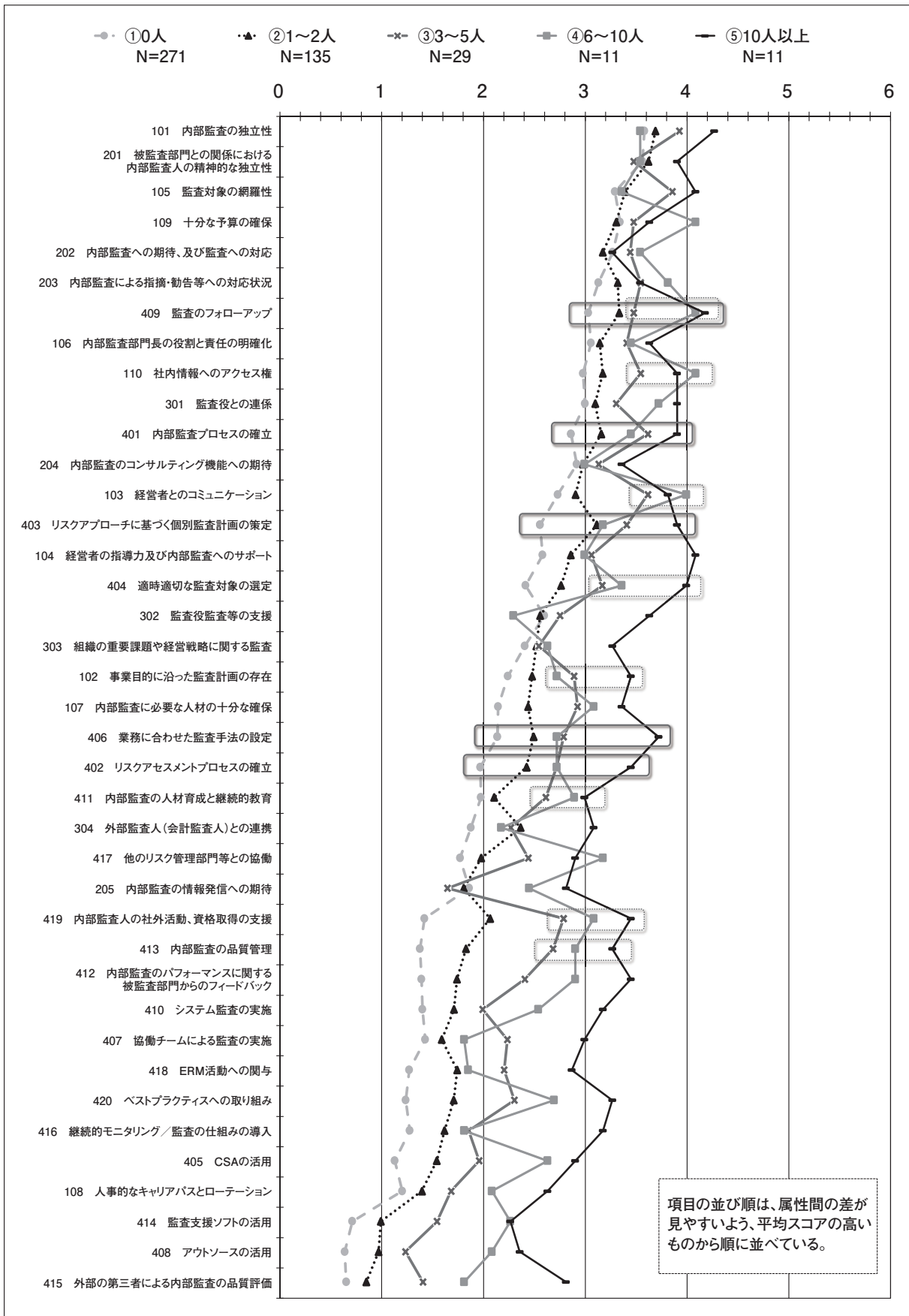
【図表9】業種による平均スコアの違い



【図表10】 内部監査人の人数による平均スコアの違い



【図表11】 C I A 人数による平均スコアの違い



と考えられるが、調査項目の内容がC I Aにとって馴染のある表現であるものも多いことから、自己評価が高めの回答となった傾向もあるのかもしれない。このような状況を考慮したとしても、C I Aが多い企業では、内部監査の成熟度向上に向けた取組みがより進んでいると考えられる。

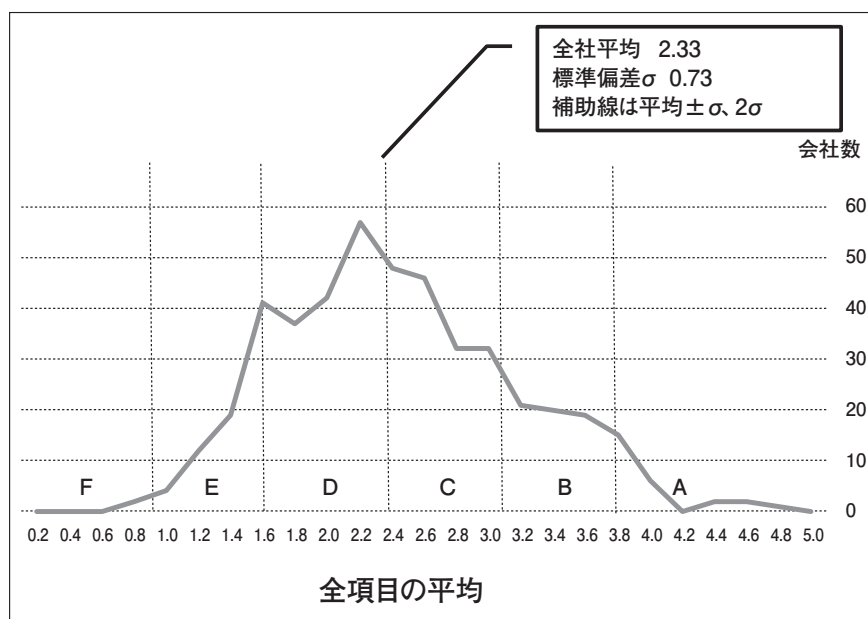
4. 企業別全項目平均スコア分布状況

【図表12】は、各会社別の「全項目平均スコア」の分布状況である。「全項目平均スコア」は、39項目の評価点合計を項目数39で除したものである。

全458社の平均は2.33で、標準偏差(σ)は0.73であった。多少凸凹があるものの、おおむね正規分布に近いといえる。

各社の「全項目平均スコア」を、標準偏差を指標にクラス分類(【図表13】)したので参

【図表12】 会社別 全項目平均スコアの分布状況



【図表13】 クラス分類

区分	全項目平均スコア	定義 (σ = 標準偏差 = 0.73)	偏差値でいうと	件数(社)	構成比
Aグループ	3.8以上	平均+2 σ 以上	70以上	11	2%
Bグループ	3.1 ~ 3.8未満	平均+ σ ~ 平均+2 σ	60 ~ 70	69	15%
Cグループ	2.3 ~ 3.1未満	平均 ~ 平均+ σ	50 ~ 60	146	32%
Dグループ	1.6 ~ 2.3未満	平均- σ ~ 平均	40 ~ 50	154	34%
Eグループ	0.9 ~ 1.6未満	平均-2 σ ~ 平均- σ	30 ~ 40	76	17%
Fグループ	0.9未満	平均-2 σ 未満	30以下	2	0.4%

考にされたい。

5. 「内部監査の成熟度モデル」の活用状況について

(1) 活用度による比較

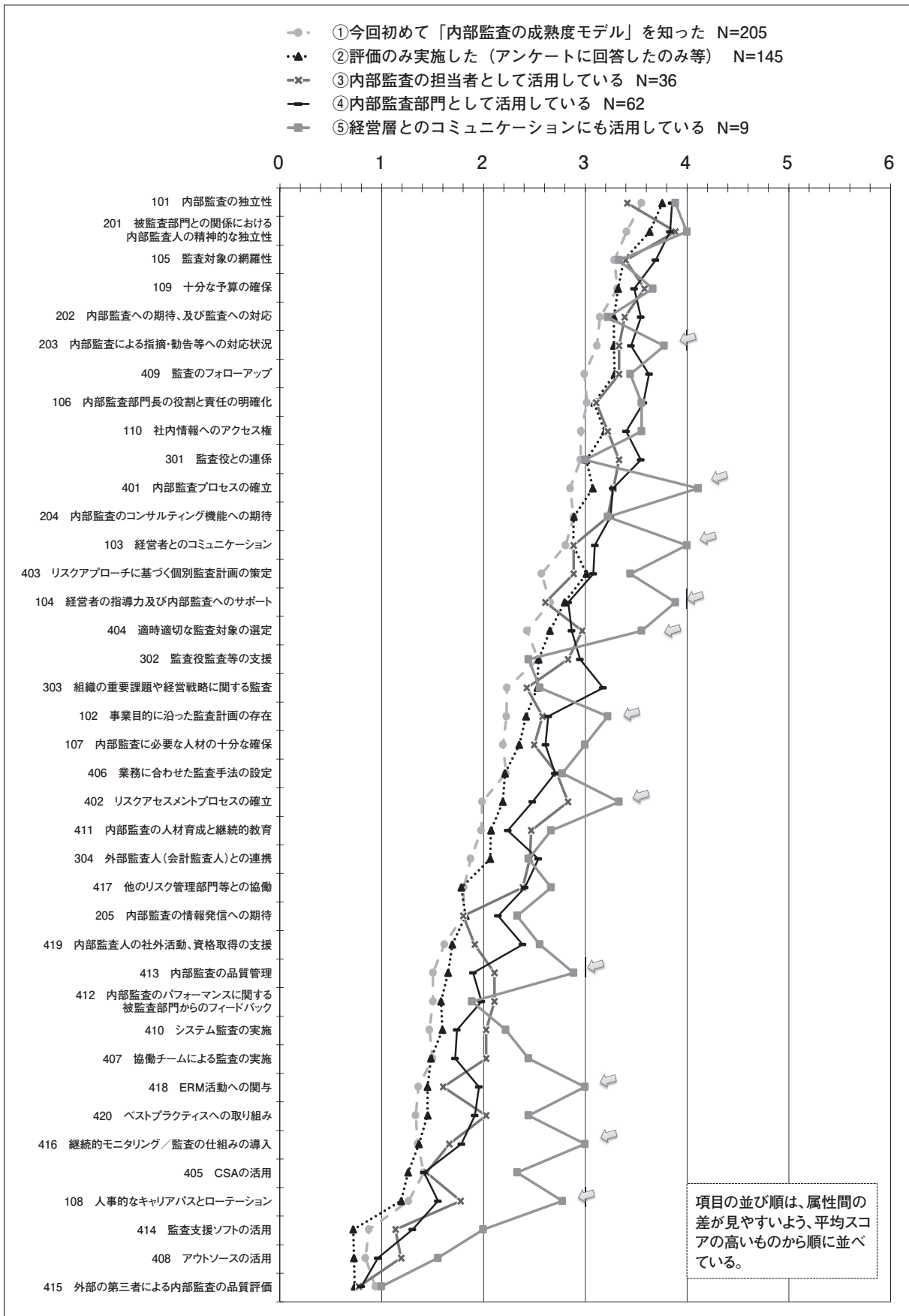
『活用している企業は成熟度が高い傾向』

この「内部監査の成熟度モデル」の調査は過去2回実施していることから、今回は活用状況を聞く設問を設けた。活用状況別に平均スコアを比較したのが【図表14】である。

何らかの形で利用していると回答した企業(③~⑤)と、特に利用していない企業(①、②)と比較すると、利用していると回答した企業は全体的にスコアが高くなっている。このモデルを用いて自己評価をすることにより、自社の課題の発見につながり、改善活動を進めたり、少なくとも意識の向上に役立ったのではないかと考えられる。

特に、件数は9社と少ないものの、経営層とのコミュニケーションに利用している企業の平均スコアの高さは顕著であった。経営者とのコミュニケーションを伴う項目のほか、「401 内部監査プロセスの確立」「402 リスクアセスメントプロセスの確立」「413 内部監査の品質管理」など内部監査プロセスに関する項

【図表14】成熟度モデル活用状況による平均スコアの違い



目の評価が高く、また、「418 ERM活動への関与」「416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入」「108 人事的なキャリアパスとローテーション」など、先進的な項目の取組みを行っていることがうかがえた。

(2) 活用事例及び内部監査機能向上のための取組事例

記入いただいたフリーコメントで多くみられた内部監査の成熟度モデルの活用事例には次のようなものがあった。

<内部監査の成熟度モデルの活用事例>

1. モデルを基準に自社のレベルを評価し、レベルアップしたい項目を選定して改善目標としている。
2. メンバー全員がモデルを基準に評価することで、平均的なレベルとの乖離や管理職とメンバー間の認識の乖離について共有している。
3. 自社の監査業務の見直しに活用している。
4. 外部品質評価を受ける際に、評価基準の1つとして活用した。
5. 内部監査の品質評価に活用している。

大きく層別すると次の3つのステップで使われることが多いようである。

ステップ1 現状把握（自社の内部監査機能レベルの把握、現状分析、内部監査品質評価）

ステップ2 課題出し（改善項目選定）

ステップ3 伝達ツール（経営層への計画説明、部門内／関係者内での教育教材）

また成熟度モデルの活用とは別に、各企業での内部監査機能向上のための取組事例を紹介する。取組みは多岐に及ぶが、大きくは、内部監査部門内での取組みと内部監査部門外への取組みに分けられる。

内部監査部門内での取組みは、人材育成の一環として、業務ローテーション（業務監査とIT監査、内部統制評価と内部監査など担当入れ替えによる品質向上）、現場の管理職を一定期間内部監査に従事させる、管理部門の若手社員を海外拠点監査に同行させる、などがあった。また、他社の事件・不祥事事例の対応を教材にする、過去の監査の特定意見に至る理由や指摘事項の分析をメンバー全員で共有するという事例もあった。

監査部外への取組みは、ISO監査、監査役監査との合同監査、J-SOXとの融合、主要な部門との定例的情報交換、被監査部門への課題だけでなく良い点のフィードバックや、改善提案、社内への指摘事項説明、啓発、広報活動などがみられた。

6. 高スコア企業の取組例について

今回、種々の規模の企業の中から評価の高い企業10社へのヒアリングを行った。主な取組例を簡単に紹介したい。

A社：平均3.8 内部監査人の人数 ④6～10名 『内部監査は人材育成に尽きる』

- ・2か月に1回グループの監査人が一堂に会して「グループ連絡会」を実施し、外部講師による講演会などを行っている。実際に集まることの意義は、同じ監査人としての悩みを共有することによるモチベーションの維持である（辛いのは自分だけではない）。
- ・監査部門長は、監査報告書を承認するにあたり、つじつまがまっているか、監査調書の記載とあっているか、経営のためになるのか、といった視点でくまなくチェックする。
- ・型にはまった監査ばかりでは監査人が考えなくなる。材料を与えて考えるように仕向けている。

B社：平均3.7 内部監査人の人数 ⑥21～50名 『リスクアプローチに特化』

- ・リスクアプローチによるテーマ監査を実施しており、部署別監査は行っていない。リスクの定量化は難しく大・中・小の3段階で評価。定量化する検討時間がもったいないので、経営トップの意見を尊重し、関係者の認識が一致すればそれで十分としている。
- ・経営トップ、人事部が共通認識として「監査部は人材養成機関である」と考えており、実際に監査部出身者から本社部長や海外子会社のトップを輩出している。

C社：平均3.6 内部監査人の人数 ⑥21～50名 『徹底したフォローアップ』

- ・部門監査形式からテーマ監査形式に移行してきている。テーマ選定は、全社リスク管理活動との連携による情報、会社業績などの評価、上位マネジメントや監査役へのインタビューからのリスク評価によって行っている。
- ・フォローアップは、指摘事項のすべてに対して対応完了まで追い込んで実施している。

D社：平均3.2 内部監査人の人数 ③4～5名 『経営の意向に沿った監査人の確保』

- ・人数は少ないが、メンバーは執行役員・部長・子会社の社長・監査役経験者であり、経営の視点での監査を実施してほしいとの経営者の意向が表れている。
- ・昨年初めて内部監査協会による外部評価を受けた。内部評価には「内部監査の成熟度モデル」も利用した。

E社：平均4.0 内部監査人の人数 ⑦51名以上 『監査人のソフトスキルを育成』

- ・経営者への監査報告は、実際にその監査を担当した個別監査のチーフが実施するようにしている。事前に監査部門内で報告のリハーサルを実施する。
- ・ライティング能力向上のため、報告書がわかりやすく書かれているか、ベテラン監査人による添削指導をするほか、社内講師によるプレゼン研修を行っている。

F社：平均3.6 内部監査人の人数 ④6～10名 『改善提案の有効性を検証』

- ・監査報告提出後、部門から改善の回答書が出されたのち、その内容が有効かどうか部門、担当役員を交えて検討会を行っている。そのやり方に変えてから、発見事項が大幅に減った。
- ・月1回、発見事項について部内で話し合い、情報共有している。

G社：平均3.2 内部監査人の人数 ⑤11～20名 『社長からのメッセージは強力』

- ・社長への監査報告は面前ではなく書面によるものだが、社長は報告書に手書きでコメントしてくれる。そのため、監査対象部署が行動を起こす面で大きな助けになっている。
- ・過去の不正事例を蓄積した情報共有BOXを作成しており、リスクアセスメントにも利用している。

H社：平均3.5 内部監査人の人数 ②2～3名 『小規模でも有効な継続的モニタリング』

- ・往査の形ではなく、営業本部の取引調査や取引先への支払業務チェックを、監査部門が管理部門へ実施方法を呈示してモニタリングしている。

I社：平均3.7 内部監査人の人数 ⑤11～20名 『監査人の資格取得の支援が厚い』

- ・外部評価を受けた結果を受けて、内部監査の仕事の仕方を全面的に見直した。
- ・Q I Aは全員取得、C I A取得のための費用は、講座受講・受験料ともに会社が全額負担。
- ・室内勉強会を月1回実施（労基法、36協定、建業法、下請法など）

J社：平均3.7 内部監査人の人数 ⑤11～20名 『監査人にCPEを義務付け』

- ・資格の有無にかかわらず、年間一定時間以上の講座受講等の学習を必須とし、勉強したことの発表会を実施。
- ・経営者の発言や経営レベルの会議の議事録などからも、経営ニーズを常に把握。

評価の高い企業に共通していたのは、監査報告だけにとどまらない「経営者とのコミュニケーション」をよく行っていたことであった。リスクの認識についてなど、比較的ざっくりばらんな協議ができる関係が築かれており、監査計画の立案へと結びついているようであった。もう1点は「監査人の育成」を重視していることである。個人のスキル指導、資格や教育支援、連絡会議等による情報共有などさまざまな施策事例以外にも、監査が単なる事務作業にならないような意識付けの工夫や、人間性を高めることの重要性を伝えることなど、マインド面の育成をはかっていることが印象的であった。

□おわりに

この報告書をここまで読み進められてきた読者は、内部監査の機能向上に相当の関心をお持ちのことと思う。今回の報告書では、前回までの分析にない新たな手法も取り入れ、内部監査の機能向上にかかる現状把握、今後の改善点の示唆等に役に立つものとなっていると自負している。

今回の調査分析を行う中では、

- ・内部監査の成熟度はほとんど向上したように見えないが、これで良いのか
- ・内部監査部門長の異動が多く、種々の取組みがあっても引継がれていないのではないのか
- ・内部監査の成熟度は結局のところ、経営者と内部監査部門長で決まるのではないのか

- ・CIA資格保有者の人数と成熟度をリンクさせることは宣伝ととられかねないのではないのか
- ・内部監査職（CIA含む）が専門職として成熟していないから成熟度が高まらないのではないのか
- ・内部監査人が企業を横断的に移動することが少なく、好事例が共有されていないのではないのか
- ・社会全体にまだまだ内部監査業務が認知されていないから成熟度が高まらないのではないのか

等様々な議論があった。

現実には、超有名企業も含め内外様々な企業において不正や不祥事が生じており、そういった事態に至る前に内部監査が発見できなかったのか、機能していたのかとの疑問が湧いてくるのも事実である。このような事象が起きないように、企業の内部において独立した立場から、事前に防止し（抑制し）、監視し（モニタリングし）、発見し、是正することに力を発揮できる立場にあるのは内部監査部門である。内部監査の実効性を高め、より適切な企業運営、組織運営に寄与していくことは、今後とも組織内外から更に強く求められ、期待も大きいと思われる。

内部監査が、求められる本来の機能を発揮できているかを評価・確認し、より発揮できるように手を打ち前進させていくこともまた、内部監査に求められる役割・機能のひとつである。この報告書がそれを考える参考となれば幸いである。

<CIAフォーラム研究会No. a 1（ガバナンス・監査役研究会）メンバー>

（五十音順・敬称略）

座長：三木 明美

メンバー：安藤 学子、緒方 裕子、檜原 忠、金森 淳二、木村 行成、倉持 保彦、塩見 之郎、芹沢 清、高木 信二、高瀬 浩幸、竹内 博史、中村 正樹、森居 達郎、山本 邦博、吉本 康德

（注：メンバーの氏名は2016年1月現在）

【資料1】「内部監査の成熟度モデル」(2014) (協会ホームページに実際使用した調査票を掲載)

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	プロセッサが定義されている L3	L4	プロセッサが改善されている L5			
(1) 取締役会、経営者										
101	<内部監査の独立性> 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を定めた内部監査規程があり、当該規程の制定及び改廃に経営会議や取締役会等が関係している。	内部監査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を定めた内部監査規程があり、当該規程の制定及び改廃に経営会議や取締役会等が関係している。	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、定期的に取締役会に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に経営会議や取締役会等が関係している。	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、定期的に取締役会に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、業務の実施に当たり独立性が確保され、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	<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が、どのだけ会社全体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。	内部監査部門は、経営戦略と関係なく監査活動を行っている。(経営戦略を認識していない)	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上げ、これらの内容を策定する。この限りに沿って監査計画は事業目的に沿っていると言えらる。	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上げ、これらの内容を策定する。この限りに沿って監査計画は事業目的に沿っていると言えらる。	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	<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コミュニケーションの頻度・方法は必要にして十分か。	内部監査部門と経営者との間で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報告、要望、照会等を行っている。	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報告、要望、照会等を行っている。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的な機会を開催し、経営者から報告・要望、照会等がある場合は同時に、年間監査計画等に則った内部監査活動に具体的な意見・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委員会開催し、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。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的な機会を開催し、経営者から報告・要望、照会等がある場合は同時に、年間監査計画等に則った内部監査活動に具体的な意見・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委員会開催し、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	<経営者の指導力及び内部監査へのサポート> 経営会議等で、内部監査報告が定期的に議論され、経営者自らから議論・検討・是正措置を講じているか。	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うことはある。ただし、経営会議等で経営者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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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な内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要な事項について経営者が積極的に議論・検討している。あるいは、ある程度は経営会議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。

105	<p>＜監査対象の網羅性＞ 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。</p>	<p>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だが、それが運用上も担保され、実施されていることが重要である。</p>	<p>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。</p>	<p>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たという経営判断プロセスも可能範囲で監査対象となっている。</p>
106	<p>＜内部監査部門長の役割と責任の明確化＞ 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。</p>	<p>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部門長の職務責任と指導的な役割が重要であり、IIAの役割とベストプラクティスを定めている。</p>	<p>内部監査部門長が存在せず、内部監査部門長も存在しない。</p>	<p>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と経験を、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。</p>
107	<p>＜内部監査に必要な人材の十分な確保＞ 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。</p>	<p>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と、必要に応じて不足人材の補充・補充等の手続が整備されていることが重要である。</p>	<p>内部監査を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。</p>	<p>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する等、柔軟な対応ができる体制になっている。</p>
108	<p>＜人事的なキャリアパスとロテーション＞ 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に組み込まれているか。</p>	<p>内部監査部門が幹部候補生養成の重要な部署のひとつであることと、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ある。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
109	<p>＜十分な予算の確保＞ 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まれて確保されているか。</p>	<p>内部監査部門が、活動できてい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ある。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
110	<p>＜社内情報へのアクセス権＞ 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。</p>	<p>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、このアクセス権は、内部監査規程等で明確化されている。</p>	<p>内部監査部門は、監査業務に必要な情報にアクセスすることができ、当アクセス権が、内部監査規程等で明確化されている。</p>	<p>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、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。</p>

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)				貴社のレベル
			L0	L1	L2	L3	
(2) 被監査部門							
201	<p><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></p> <p>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る。</p>	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る。	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、教育指導内容等が定期的に見直し、継続的に改善がなされている。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。	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し、継続的に改善がなされている。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。	プロセスが改善されている
202	<p><内部監査への期待、及び監査への対応></p> <p>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。</p>	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ひとつの指標となりえる。	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・監査対応にも消極的で監査請求資料もかなり催促しなければ来ない。「監査にはできなければ来ない」との認識が組織内に広がっている。	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	<p><内部監査による指摘・勧告等への対応状況></p> <p>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。</p>	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おもあるが組織的な対応にはなっていない。指摘・勧告等が無視され、対応が放置される場合がある。	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、再度不備が起こ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。	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、再度不備が起こ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	<p><内部監査のコンサルティング機能への期待></p> <p>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、即ち改善提言、助言等が実施されているか。</p>	内部監査部門が被監査部門から信頼され、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、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、準備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。さらには、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	<p><内部監査の情報発信への期待></p> <p>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</p>	内部監査部門が被監査部門から信頼され、内部監査部門からの情報発信・提供が行われていること、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、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。	

(3) 監査役、外部監査人

301	<p><監査役との連携> 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。</p>	<p>監査役監査と内部監査の目的及び対象は厳密には異なるが、実務上重なる部分も多くある。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ある。</p>	<p>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)</p>	<p>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。</p>	<p>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業務基準等)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機会等において実施され、当該年度監査方針・重点課題項目を相互に確認し、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。</p>	<p>社内規程等に基づき、定期的な機会を開いて、加えて随時、年間監査計画等に開いた内部監査活動に関する具体的な意見・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機会を開催して、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・重点課題項目を相互に確認し、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。</p>
302	<p><監査役監査等の支援> 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。</p>	<p>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ある。</p>	<p>内部監査結果を監査役に報告していない。</p>	<p>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。</p>	<p>社内規定等に基づき内部監査結果を監査役に定期的な報告の一助として、監査役からの要請がある場合は、内部監査部門が内部監査の評価師を行い、監査役監査にその結果が活かされている。</p>	<p>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、監査役が行う内部監査システムの整備・運用状況の評価を行う等、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、監査役が要請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。</p>
303	<p><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することがあり、効果的で実効性のある改善提言にすには、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場面がありえる。</p>	<p>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することがあり、効果的で実効性のある改善提言にすには、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場面がありえる。</p>	<p>組織の重要課題や経営戦略に関する監査の対象としていない。</p>	<p>組織の重要課題や経営戦略に関する監査の対象としていない。社内規程等では監査役との協働・連携を目的とした規定はない。監査役との協働・連携は個別案件ベースにとどまる。</p>	<p>組織の重要課題や経営戦略に関する監査については、社内規程等において協働・連携を目的とした規定はない。監査役との協働・連携は個別案件ベースにとどまる。</p>	<p>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十分を見直しが行われ、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。</p>
304	<p><外部監査人(会計監査人)との連携> 内部監査部門と外部監査人との連携を図るため、定例的に情報交換の機会を設けているか。内部監査活動にあっては、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。</p>	<p>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う。この部分は、内部監査部門としても情報交換のできる余地がある。これを有効に活用することから内部監査の効果的・効率的な実施のために重要となる。</p>	<p>外部監査部門との間で情報交換の機会を設けている。外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に活用していない。</p>	<p>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面もあるが、定められたプロセスがあるわけではない。</p>	<p>社内規程等に基づき定期的な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有効に活用している。外部監査指図書事項の改善状況を内部監査で検証するプロセスがある。</p>	<p>社内規程等に基づき定期的に、加えて随時に会議を開催され、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。</p>

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)				貴社のレベル
			L0	L1	L2	L3	
(4) 内部監査部門内で整備・運営すべき項目							
401	<p>内部監査部門内で整備・運営すべき項目</p> <p><内部監査実施プロセスの確立> 内部監査の品質を一定以上確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。</p>	<p>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だが、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ある。</p>	<p>内部監査の実施手順が担当者の判断に任ざられており、公式な手順として定められていない。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>プロセスが改善されている</p> <p>L5</p>	<p>個々の内部監査は、公式な手順に従って実施されている。</p> <p>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。</p> <p>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を把握し、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。</p> <p>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。</p>	
402	<p><リスクアセスメントプロセスの確立> 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。</p>	<p>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、これを評価しなすは、重要なことでは、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ある。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>		<p>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。</p> <p>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。</p>	
403	<p><リスクアピアローチに基づく個別監査計画の策定> リスクアピアローチに基づく個別監査計画が策定されているか。</p>	<p>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アピアローチに基づき、重要性に基づいて内部監査計画が策定されている必要がある。</p>	<p>リスクアピア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。</p>	<p>リスクアピア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。テーマ別監査においては、都度リスクに応じた監査項目が選定、検証されている。</p>	<p>リスクアピア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、テーマ別業務、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応じて監査資源が配分されている。</p>	<p>リスクアピア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、テーマ別業務、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応じて監査資源が配分されている。</p>	
404	<p><適時適切な監査対象の選定> 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。</p>	<p>内部監査部門は監査対象を、経営への貢献の視点で、適時に選定することが重要である。</p>	<p>内部監査の対象選定にあたっては、事業計画・事業活動を参照して選定されているが、各監査に連動しているが連動しては言えない。</p>	<p>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。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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	

405	<p>＜CSAの活用＞ CSAを組織の実情に合わせて適切に活用しているか。</p>	<p>CSAは、現場にとっても、リスク認識向上に役に立つが、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て重要な役割を果たしている。組織の個々の実情に合わせて活用することが重要である。 ※CSAは業務部門の行う各種自己検証、評価のことを指す。</p>	<p>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は業務の一部しかカバーしておらず、網羅性に欠ける。</p>	<p>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。</p>	<p>業務部門にはそれぞれプロセッサが定められており、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としながら内部監査の対象や重点項目を決定している。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。</p>
406	<p>＜業務に合わせた監査手法の設定＞ 会社の業務に合わせた形での監査、システム監査等が使い分けられているか。</p>	<p>多種多様な業務に合わせた形で内部監査部門もいくつもの監査手法を持つことが重要である。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。それぞれ他の監査形態のリソースアセスメント、あるいは着重点等に活用され、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。</p>
407	<p>＜協働チームによる監査の実施＞ 内部監査部門は効果的かつ柔軟なチーム編成ができる体制となっているか。</p>	<p>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ある。</p>	<p>内部監査人のリソースが不足する場合、社内での初期に立てた人的支援を仰いで中期に立てた監査計画を達成することがあり、ただし、この手続きは社内規定等には規定されていない。</p>	<p>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、社内での適切な部署からの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。</p>	<p>内部監査人のリソースが不足する場合は、一定のプロセスを経て、社内からの適切な部署を受け、実効的な内部監査の実施が確保されている。社内専門家の監査対象範囲に検討され、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。社内専門家の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。</p>
408	<p>＜アウトソースの活用＞ 外部の専門家を必要に応じて活用しているか。</p>	<p>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る。</p>	<p>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。</p>	<p>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、これに即して外部専門家の活用が行われている。各種コンサル業務以外にも、各種コンサルティングに外部の専門家を活用している。</p>	<p>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積極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てている。</p>
409	<p>＜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実施されているか。</p>	<p>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な結果。結果が一定水準以下の場合、フォローアップを実施することが必要となる場合もある。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
410	<p>＜システム監査の実施＞ 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。</p>	<p>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らない。情報システム監査とは、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す。</p>	<p>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いたものではない。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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)					貴社のレベル
			L0	L1	L2	L3	L4	
411	＜内部監査の人材育成と継続的教育＞ 内部監査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ある。	存在しない 内部監査人の育成プログラムはない。	初期段階/その場対応 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。	L2	L3 策定された監査方針と年度監査計画に基づき内部監査人の育成、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。	L4	L5 策定された監査方針と年度監査計画に基づき内部監査人の育成、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も定期的なレビューと継続的な改善も行われている。
412	＜内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門＞ 被監査部門から、監査業務に関する意見書や、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ある。	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。フィードバックプログラムの見直しも定期的に行われている。
413	＜内部監査の品質管理＞ 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ある。	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にくい。	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。
414	＜監査支援ソフトの活用＞ 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な場合がある。効果的に活用したいものである。	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	＜外部の第三者による内部監査の品質評価＞ 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、組織体外の適格な第三者から独立したレビュー・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」とされている。外部の視点からの指摘やアクティビティにどう活用していくのかが鍵となる。	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ている旨の定めがあり、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	<p><継続的モニタリング/監査の仕組みの導入> 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。</p>	<p>内部監査部門のグローバルレベル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るが、その背景は監査が1～数年の間隔で行われるため、そのコンセプトを上手に取組みたいものである。</p>	<p>継続的なモニタリングの仕組みが存在しない。</p>	<p>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風化等があり、これが実践されている。</p>	<p>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風化等があり、これが実践されている。</p>	<p>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发出するとともに、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。</p>
417	<p><他のリスク管理部門等との協働> 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。</p>	<p>組織のリスク管理に携わる他部署との協働により、経営にとつてより効果的、効果的なリスク管理が可能となる。内部監査の独立性には配慮しながらも、できうる限り協働を進めていくことが重要である。</p>	<p>情報交換も含めて一切協働は実施していない。</p>	<p>リスク管理部門との間で必要に応じて協働、リスク認識のすり合わせが行われていることがある。</p>	<p>社内リスク管理部署と定例的に協働が行われ、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。</p>	<p>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。</p>
418	<p><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る。(組織としてERM活動を実施していない場合は回答不要(ブラントクにしておいてください))</p>	<p>ERM活動に対し適切な関与があるか。</p>	<p>内部監査部門のERMに対する関与はない。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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、半年を通じてレビューも定期的に実施されている。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。</p>
419	<p><内部監査人の社外活動、資格取得の支援> 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。</p>	<p>自社の内部監査活動が我が国内部監査部門の範疇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、組織のレベニュー向上のため積極的に有益なことであり、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あろう。</p>	<p>内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励はしていない。</p>	<p>資格取得のための勉強会を社内で開催したり、資格取得者のための費用補助、報奨金支給等の施策を実施している。</p>	<p>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CIAA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。</p>	<p>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CIAA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。</p>
420	<p><ベストプラクティスの取り組み> 自己満足に陥ることなく、競合他社比較やベンチマークを行い、自社の課題を洗い出し対応しているか。</p>	<p>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、それらとの比較を行い、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重要である。</p>	<p>ベストプラクティスへの取り組みは行われていない。</p>	<p>自社の課題を明らかにするためベストプラクティスへの取り組みが実践されている。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

【資料2】内部監査の成熟度モデル 評価比較表
 アンケート結果と自社のスコアの比較に活用ください。(協会ホームページにエクセル版を掲載) (2014年7月～10月調査 回答：458社)

番号	項目	自社スコア	全体平均	回答分布	コメント	番号	項目	自社スコア	全体平均	回答分布	コメント
101	内部監査の独立性	3.7	5 4 3 2 1 0	30% 23% 31% 12% 4% 0%		401	内部監査プロセスの確立	3.0	5 4 3 2 1 0	7% 22% 46% 17% 7% 1%	
102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.4	5 4 3 2 1 0	5% 15% 32% 18% 22% 8%		402	リスクアセスメントプロセスの確立	2.2	5 4 3 2 1 0	5% 12% 29% 20% 23% 12%	
103	経営者とのコミュニケーション	2.9	5 4 3 2 1 0	13% 18% 37% 13% 18% 1%		403	リスクアプローチに基づき個別監査計画の策定	2.8	5 4 3 2 1 0	9% 23% 30% 20% 14% 4%	
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	2.8	5 4 3 2 1 0	10% 23% 26% 15% 25% 1%		404	適時適切な監査対象の選定	2.6	5 4 3 2 1 0	8% 19% 32% 17% 20% 5%	
105	監査対象の網羅性	3.4	5 4 3 2 1 0	15% 32% 37% 11% 5% 1%		405	CSAの活用	1.4	5 4 3 2 1 0	3% 7% 16% 15% 21% 39%	
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.1	5 4 3 2 1 0	6% 18% 64% 6% 0% 1%		406	業務に合わせた監査手法の設定	2.3	5 4 3 2 1 0	5% 13% 30% 19% 26% 7%	
107	内部監査に必要な人材の十分な確保	2.3	5 4 3 2 1 0	3% 10% 31% 24% 1% 0%		407	協働チームによる監査の実施	1.6	5 4 3 2 1 0	3% 8% 24% 14% 15% 38%	
108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.4	5 4 3 2 1 0	0% 2% 11% 23% 44% 19%		408	アウトソースの活用	0.9	5 4 3 2 1 0	1% 4% 10% 10% 17% 59%	
109	十分な予算の確保	3.4	5 4 3 2 1 0	18% 31% 31% 13% 6% 2%		409	監査のフォローアップ	3.2	5 4 3 2 1 0	21% 18% 35% 16% 11% 0%	
110	社内情報へのアクセス権	3.1	5 4 3 2 1 0	14% 24% 36% 13% 12% 1%		410	システム監査の実施	1.6	5 4 3 2 1 0	4% 7% 20% 15% 25% 30%	

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	3.6		411	内部監査の人材育成と継続的教育	2.1	
202	内部監査への期待、及び監査への対応	3.3		412	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	1.7	
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.2		413	内部監査の品質管理	1.7	
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	3.0		414	監査支援ソフトの活用	0.9	
205	内部監査の情報発信への期待	1.9		415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.9	
301	監査役との関係	3.1		416	継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	1.5	
302	監査役監査等の支援	2.6		417	他のリスク管理部門等との協働	1.9	
303	組織の重要課題や経営戦略に関する監査	2.5		418	ERM活動への関与	1.5	
304	外部監査人(会計監査人)との連携	2.1		419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	1.8	
■全項目平均・分布の区分 Aグループ 3.8以上 Bグループ 3.1~3.8未満 Cグループ 2.3~3.1未満 Dグループ 1.6~2.3未満 Eグループ 0.9~1.6未満 Fグループ 0.9未満		2.3		420	ベストプラクティスへの取り組み	1.5	