

改善提言のキーポイント(Why・How・Whatに焦点を当てて)

発見事象	改善提言(キーポイント)		
	目的・理由(WHY 何故?)	手段・方法(HOW 如何に?)	対応・行動(WHAT 何を?)
内部監査規程が年次ベースで見直されていない。 内部監査規程は、IIAによる内部監査の新たな定義の勘案、内部監査部門長の責任の反映、そして取締役会からの承認の取得といった改定が必要である。	取締役会に報告し承認を取得するために	IIA基準や組織体における他規程の変更を反映することで	改定の可否を年次で検討する
組織図を見ると、内部監査部門長の直接の報告系統は副社長と営業責任役員で、取締役会への報告系統は副次的となっている。	内部監査部門の独立性を担保するために	改組することで	内部監査部門の報告系統を社長・取締役会の両者とする
内部監査規程は、内部監査部門長の任免に関する取締役会の参画や、CAEの処遇に関する取締役会の承認を必要としていない。	内部監査部門の独立性を担保するために	内部監査規程を改定することで	内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会が関与する
内部監査部門は、スタッフメンバーが部門のニーズや年度監査計画を充足する教育を受けていることを明確にする公式な教育計画を有していない。	内部監査部門の独立性を担保するために	取締役会規程を改定することで	内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会が関与する
監査対象部門に対するサーベイや経営陣へのインタビューの結果、監査対象部門には内部監査スタッフが望ましい水準の業務知識を有していないとの認識がある。	・最も重要なプロセスの一つである事前準備を行うために ・IT部門をはじめリスクが大きいと考えられる部署・業務を特定するために	・対象部署による自己評価(コントロールセルフアセスメントやSWOT分析)を活用することで ・リスクが大きいと考えられる部署・業務からのスタッフ配属や、対象部署による協力を徹底することで	・業務プロセス等に精通、課題やリスクの所在を把握し、実効的な監査を行う ・内部監査部門の業務水準を向上させる
内部監査部門は、IT関連のキーとなるリスクやコントロールに関する知識を含め、部門として責任を果たすのに必要な知識やスキル、そして他の資質を取得・保有していない。	・監査の実効性を担保するために ・ガバナンスや内部統制に関する監査の有意性を担保するために	・監査対象部署におけるリスク度合等を実地研修等により把握・勘案することで ・スタッフの教育プログラムを作成し遵守することで	・教育計画を策定・遂行する ・内部監査部門に対し指示する
内部監査部門は、スタッフメンバーが部門のニーズや年度監査計画を充足する教育を受けていることを明確にする公式な教育計画を有していない。	・監査の実効性を担保するために ・ガバナンスや内部統制に関する監査の有意性を担保するために	・監査対象部署におけるリスク度合等を実地研修等により把握・勘案することで ・スタッフの教育プログラムを作成し遵守することで	・教育計画を策定・遂行する ・内部監査部門に対し指示する
キャリア開発や従業員のローテーションに関する公式なプログラムが確立されていない。 長期的には検討すべきである。	・監査の実効性を担保するために ・ガバナンスや内部統制に関する監査の有意性を担保するために	・監査対象部署におけるリスク度合等を実地研修等により把握・勘案することで ・スタッフの教育プログラムを作成し遵守することで	・教育計画を策定・遂行する ・内部監査部門に対し指示する
内部監査部門は、自らが行う監査の品質を一般的に定義する目的で国際基準を使用しているが、基準1300で要求されている公式なQAIPを未だ策定していない。	内部監査部門が自らの実効性を担保するために	内部・外部両主体による品質評価プログラムを策定・実践することで	説明責任を果たす
内部監査部門は品質のアシュアランスに関する要素を幾つか導入している一方、継続的な内部評価はモニタリングやベンチマーキングを追加することで強化可能である。	内部監査部門が自らの実効性を担保するために	内部品質評価プログラムを策定・実践することで	説明責任を果たす

改善提言のキーポイント(Why・How・Whatに焦点を当てて)

発見事象	改善提言(キーポイント)		
	目的・理由(WHY 何故?)	手段・方法(HOW 如何に?)	対応・行動(WHAT 何を?)
内部監査部門は、監査計画策定用の公式且つ文書化されたリスクアセスメントモデルを有していない。	全社的なリスク低減を図り、監査の納得性と付加価値を高めるために	経営者や対象部門の責任者とのコミュニケーションを通じてリスク認識を共有することで	重点を絞った監査を実施する
監査対象領域は特定されているものの、年度監査計画は監査対象領域全体を含んでいない。			
IT戦略や全社的な資源配分、組織といったITリスクに関し、監査対象領域に含まれない若しくは今後拡大し得る領域が存在する。			
監査対象部門サーベイの結果を見ると、「監査テーマが各部門のリスク認識と合致しておらず、内部監査が問題の改善に役立っていない」との意見が見られる。			
監査調書をレビューした結果、個別の監査実施計画が明らかに欠如している。	実効的な監査計画を策定するために	対象部署による自己評価(コントロールセルフアセスメントやSWOT分析)を活用することで	業務プロセス等への精通に努め、課題やリスクの所在を把握する
海外支社監査において、監査実施前のリスク分析で重要と評価した項目につき、往査時の対象先の担当者不在を理由に検証を見送っている。	監査実施時に当初計画していた項目を見残す事態が発生していることから	期間延長や代替の検証手段を検討することで	再監査の可否を判断する
監査調書をレビューした結果、監査計画策定時の検討事項や監査範囲と整合する文書が残っていない。	監査プロセスの適切性を担保するために	監査に直接従事していないスタッフや、マネジャー、部門長自らが関与することで	監査期間中に適宜、客観的なレビューを実施する
検証の結果、監査調書は監査期間中に必ずしも適時にレビューされていない。			
監査調書に関する基準を開発し内部監査基準や手続マニュアルにおいて公式に定義する必要がある。監査調書のレビューも監査人により品質が異なる点を示唆していた。	部門内におけるレビュープロセスの水準を同一に維持するために	監査調書の要件等を具備した部門内方針や文書を策定することで	実効的な監査結果に繋がるレビューを実施できる体制とする
個別内部監査の結果は完全でなく、適切な当事者に伝達されていない。	正当なアシュアランスを行うものとして、経営者や対象部門からの信頼を獲得するために	対象部門が適切に対応している事実を伝えることで	監査報告書に記載し、必要な当事者に伝達する

改善提言のキーポイント(Why・How・Whatに焦点を当てて)

発見事象	改善提言(キーポイント)		
	目的・理由(WHY 何故?)	手段・方法(HOW 如何に?)	対応・行動(WHAT 何を?)
監査調書をレビューした結果、監査報告書の80%は発行が計画比遅延していた。	監査結果の伝達の適時性を担保するために	監査に直接従事していないスタッフや、マネジャー、部門長自らがレビューに関与することで	監査の各プロセス段階におけるスケジュール管理を精緻化・徹底する
マネジメントインタビューにおけるコメントによれば、監査報告書の発行は適時と認識されていない。			
監査報告書に指摘事項と改善提言は記載があるものの、適切に対応している項目に関する言及がない。	正当なアシュアランスを行うものとして、経営者や対象部門からの信頼を獲得するために	対象部門が適切に対応している事実を伝えることで	監査報告書に記載する
計画していたシステム監査につき、期中の人事異動を理由に正式な変更手続を経ずに実施を見送っている。	人事異動等により、計画していた監査の実施に影響が発生していることから	リスク度を判断の上、社内他部門のスタッフ(対象部門等)や外部資源の活用を検討することで	見送りの可否を決定する
改善提言後1年超が経過しているにも拘らず、監査対象部門がフォローアップ対応未了としている項目を残置している。	当初指摘時の対象部門との認識共有不足や、具体的な解決方法の議論が不十分であったことから	対象部門の見解を確認し、関連所管部門との打合せを実施することで	今後の提言方法や内容に反映させる
内部監査の指摘が表層的、若しくは、現物の実在性や規程への準拠性といった指摘に止まっている。	「経営に資する」内部監査を実現するために	内部監査部門長との定期的な打合せ等を持つことで	コミュニケーションを活発化させる
経営陣や対象部署に対するインタビューの結果、内部監査による指摘・提言に対する評価が限定的となっている。	内部監査の実効性を向上させるために	内部監査部門が提供するアシュアランスへの期待を表明することで	組織全体に周知する
内部監査年度計画に度々変更が加えられているが、原因を見ると対象部署の事情(多忙期や人員の不在期等)による部分が多い。	内部監査の実効性を向上させるために	内部監査部門に対する第二線の理解・支援を奨励することで	内部監査部門に対して指示を行う