

# 内部監査品質評価ガイド

一般社団法人日本内部監査協会



# 目次

序	3
要旨	7
<b>第1部 品質評価の必要性</b>	<b>13</b>
第1章 内部監査の基準と品質評価の位置付け	14
(1) 内部監査の意義と役割	14
(2) 内部監査の基準	14
(3) 品質のアシュアランスと改善のプログラム	15
(4) 品質のアシュアランスと改善のプログラムに含まれる3種類の品質評価	16
(5) 品質改善、品質のアシュアランスと改善のプログラム、内部監査の基準	16
(6) COSOのモニタリングガイダンスに登場した内部監査の品質評価	16
第2章 内部監査を取り巻く環境の変化	17
(1) 関係法令への対応と内部監査の品質評価	17
(2) 制度対応で設立された内部監査部門の品質評価の利用	17
(3) 諸活動のグローバル化と経済不況が内部監査に与える影響と 内部監査の品質評価	17
第3章 世界と日本の品質評価の実施状況調査	18
(1) 調査参加国、業種、内部監査部門の規模	18
(2) 調査結果	18
第4章 日本における内部監査の品質評価推進上の課題	20
(1) 品質評価の周知と教育機会の課題	20
(2) 日本の品質評価の実施の課題	21
<b>第2部 品質評価のフレームワーク</b>	<b>23</b>
第1章 内部監査の品質評価の目的・制度・責任	24
第2章 品質のアシュアランスと改善のプログラムに含まれる評価要素	25
第3章 品質評価の体系	26
第4章 内部評価・継続的モニタリング	28
第5章 内部評価・定期的レビュー	30
第6章 外部評価	32
第7章 自己評価と独立した検証(SAIV)	34
第8章 内部監査部門の成熟度と品質評価の活用	36
第9章 内部監査の基準(日本内部監査協会内部監査基準とIIA国際基準)	37
第10章 内部監査の基準の読み方	40
第11章 品質評価の基準	41
第12章 品質評価の実践要綱	43

第13章	品質評価マニュアル	45
第14章	内部監査品質評価ガイドの位置付け	47
<b>第3部</b>	<b>品質評価の実施</b>	<b>49</b>
第1章	品質評価の実施	50
第2章	外部評価の2つの取り組み方法	52
第3章	フル外部評価の実施	53
第4章	内部評価・定期的レビューの実施	57
第5章	自己評価と独立した検証（SAIV）の実施	60
第6章	基準への適合性レベルの判定	66
第7章	外部評価者選任時の留意事項	68
第8章	内部評価・継続的モニタリングの実施	75
第9章	日本における内部監査部門長の報告経路の評価	77
第10章	日本内部監査協会内部監査基準とIIA国際基準の品質評価の実施	80
<b>第4部</b>	<b>将来への期待</b>	<b>85</b>
第1章	内部監査の品質評価の効果	86
第2章	品質評価を通じた日本の実践要綱の充実	89
第3章	適格な外部評価者の供給	90
第4章	小規模な内部監査部門の品質評価の推進	92
第5章	品質評価の周知と教育機会の提供	94
第6章	結びに代えて	95

## — 序 —

日本内部監査協会は、平成 19 年 10 月、内部監査の品質評価について、その目的と意義を明らかにし、日本の制度・環境・風土に適合した品質評価の基準を検討するために、品質評価基準検討委員会（委員長：毛利直広、以下委員会）を設置した。委員会は、協会理事、実務専門家、学識経験者からなる 11 名の委員から構成されている。委員会では内部監査の品質評価の目的と意義について議論し、検討した結果「内部監査品質評価ガイド」を作成し、その成果を広く国内外に発信し普及を図ることが必要であると決定した。その決定に従い「内部監査品質評価ガイド」の作成作業が開始されたが、膨大な作業量と検討内容が実務に密接に結び付くことから、委員会の下に 10 名の内部監査実務専門家から構成される作業部会を設置し、素案作成を委嘱することとした。

委員会では、作業部会とともに、2 年の歳月をかけて「内部監査品質評価ガイド」の作成作業を進めてきた。一昨年（平成 20 年 9 月）の日本内部監査協会内部監査推進全国大会（平成 20 年 9 月）では、委員会の検討内容を次のとおり報告している。

- ・これまでの協会の品質評価に関する取り組みを再認識
- ・日本内部監査協会の内部監査基準と内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors（I I A））の内部監査の専門職的実施の国際基準（以下、I I A 国際基準）との差異を確認
- ・I I A の「品質評価マニュアル」を日本で適用する際の課題を整理
- ・日本における内部監査の「内部監査品質評価ガイド」作成に着手

委員会はその後検討作業を継続し、昨年（平成 21 年 9 月）の日本内部監査協会内部監査推進全国大会（平成 21 年 9 月）には「内部監査品質評価ガイド」（公開草案）を公表するに至った。そして 12 月には IIA 国際本部品質評価委員会にて公開草案の説明を行った。

品質評価基準検討委員会は公開草案に対し寄せられたコメントを整理し、委員の不断の努力の結果、ここに「内部監査品質評価ガイド」が完成し、協会理事会（平成 22 年 3 月）にて公表の承認を得たものである。

品質評価基準検討委員会は、日本における日本内部監査協会の内部監査基準や I I A の国際基準に基づく内部監査の品質評価は、I I A の「品質評価マニュアル」または「同等なガイダンスとツール」、および日本内部監査協会の「内部監査品質評価ガイド」に基づき実施されるべきであると考えている。

「内部監査品質評価ガイド」は I I A の「品質評価マニュアル」の要素を基本的に包含しており、更に日本固有の事項への対応も含まれている。

「品質評価マニュアル」または「同等なガイダンスとツール」、および「内部監査品質評価ガイド」に基づき品質評価を実施するという本委員会の考え方は、I I A 国際本部品質評価委員会（平成 21 年 12 月）にて正式な了解を得ている。

## 内部監査品質評価ガイドの構成

本「内部監査品質評価ガイド」は内部監査の品質評価の実施者のみならず広範囲な読者の利便性を考慮して、第1部「品質評価の必要性」、第2部「品質評価のフレームワーク」、第3部「品質評価の実施」、第4部「将来への期待」の4部から構成されている。必要にあわせて、どの章から読み始めても利用可能なように配慮されている。

### 第1部 品質評価の必要性

まず始めに第1部で、品質評価の必要性を述べる。

内部監査の基準と品質評価の位置付け、内部監査を取り巻く環境の変化、世界と日本の品質評価の実施状況調査、日本における内部監査の品質評価推進上の課題を解説する。

### 第2部 品質評価のフレームワーク

第2部は、内部監査の品質評価のフレームワークを取り上げる。

ここでは、内部監査の品質評価の目的・制度・責任、品質のアシュアランスと改善のプログラムに含まれる評価要素、品質評価の体系、内部評価・継続的モニタリング、内部評価・定期的レビュー、外部評価、自己評価と独立した検証、内部監査部門の成熟度と品質評価の活用、内部監査の基準（日本内部監査協会内部監査基準とI I A国際基準）、内部監査の基準の読み方、品質評価の基準、品質評価の実践要綱、品質評価マニュアル、内部監査品質評価ガイドの位置付けを順次述べる。

### 第3部 品質評価の実施

第3部では、第2部で取り上げたフレームワークに基づきどのように品質評価を実施するかを解説する。

すなわち、品質評価の実施、外部評価の2つの取り組み方法、フル外部評価の実施、内部評価・定期的レビューの実施、自己評価と独立した検証の実施、基準への適合性レベルの判定、外部評価者選任時の留意事項、内部評価・継続的モニタリングの実施、日本における内部監査部門長の報告経路の評価、日本内部監査協会内部監査基準とI I A国際基準の品質評価の実施である。

### 第4部 将来への期待

最後に第4部で、品質評価の実施により、将来期待されることを概観する。

内部監査の品質評価の効果、品質評価を通じた日本の実践要綱の充実、適格な外部評価者の供給、小規模な内部監査部門の品質評価の推進、品質評価の周知と教育機会の提供について述べる。

品質評価基準検討委員会は、本「内部監査品質評価ガイド」が日本における内部監査の品質評価を推進するとともに、高まる社会の期待に対し、各組織体の内部監査が適切な品質を確保・維持し、十分な機能を提供することを期待する。また、内部監査の品質評価を遂行することにより高品質の内部監査結果が提供できるようになれば、必ずや各組織体の目的達成に寄与できることも確信している。

平成 22 年 3 月 31 日

社団法人日本内部監査協会

品質評価基準検討委員会委員長 毛利直広





## —要旨—

### 第1部 品質評価の必要性

内部監査は、独立性と客観性を持ち、リスク・マネジメント、コントロール（内部統制）、ガバナンスの各プロセスの有効性を評価し、組織体の目標達成に貢献することを目指しており、組織体の任意の活動ではあるが、自律的な行動を求められる。そのために必要な一定の品質水準を示したものとして、日本内部監査協会内部監査基準とI I A国際基準（以下、基準）があり、すべての組織体の内部監査はこれを尊重しなければならない。基準には、内部監査の品質評価が規定されており、品質評価が内部監査部門の品質を高める動機付けとなり、結果として、組織体の目標達成への更なる貢献が可能になる。

一方、会社法と金融商品取引法の施行を契機に、内部統制の必要性の認識が高まるとともに、内部監査の重要性への理解が進み、一定の品質が求められるようになってきている。また、近年の諸活動のグローバル化に加え、昨今の経済不況により組織体を取り巻く環境が変化し、リスクが大きく変化していることから、リスクへの対応の変更と資源の再配分が行われている。限られた監査資源を考慮し、リスクに応じて監査計画を見直すとともに、内部監査の品質を維持・向上させるための取り組みが必要である。

I I A国際本部の2008年のグローバル調査の結果によれば、基準が外部評価を求めていることは、回答した日本の内部監査部門のほとんどが認知していたが、その実施率は極めて低かった。品質評価基準検討委員会がその要因を分析した結果、品質評価の周知および教育機会ならびに品質評価の実施に関する課題が明らかになった。

## 第2部 品質評価のフレームワーク

基準は、内部監査部門長の責任として、組織体に内部監査の品質評価を推進する制度(品質のアシュアランスと改善のプログラム)を設けることを求めている。このプログラムは、内部監査部門の基準等への適合性の評価、内部監査部門の効率性と有効性の評価、そして改善の機会を明らかにすることが可能なように設計される。体系的には、内部評価・継続的モニタリング、内部評価・定期的レビュー、外部評価から構成されている。

まず、内部評価・継続的モニタリングとは、内部監査部門の管理業務にモニタリング機能を体系的に組み込み、継続的に品質評価を行い、改善活動を行うことである。次に、内部評価・定期的レビューとは、組織体内の評価者が、I I Aの品質評価マニュアル(以下、品質評価マニュアル)と本ガイドに沿って、内部監査部門の基準等への適合状況を定期的に判定することである。また、外部評価とは、組織体外の適格にしてかつ独立した評価者により行われる評価であり、最低でも5年に一度実施することが求められている。外部評価も、品質評価マニュアルと本ガイドに沿って実施し、フル外部評価と自己評価と独立した検証の2つの方法がある。

品質評価の中心は、内部監査部門の基準への適合性評価である。基準には、日本内部監査協会内部監査基準とI I A国際基準があり、前者は1960年に初めて公表されて以来、数次の改訂を重ねながら日本で独自に発展してきたが、2000年に改訂されたI I A国際基準の要点を包含しながら、日本の制度・環境・風土に適用可能なように2004年に改訂されている。したがって、両基準の基本的な考え方に差異はなく、十分な整合性が保たれている。

品質評価の基準は、構成要素の一部として基準に含まれ、内部監査部門が遵守すべき項目として定められており、①品質のアシュアランスと改善のプログラム、②評価の実施要件、③内部評価、④外部評価、⑤報告、⑥基準への適合の表現の使用、⑦不適合の開示、の7つの要素から構成されている。また、品質評価の実践要綱は、他と同様に基準の適用を支援するためのものであり、実践要綱の適用が強く推奨されている。

品質評価マニュアルは、品質評価に関するガイダンス(品質評価の手引)とツール(品質評価の手続)から構成されている。内部評価・定期的レビューと外部評価は、品質評価マニュアルと本ガイドに基づいて実施する。また、内部評価・継続的モニタリングにも、品質評価マニュアルに含まれるプロセスやツールを利用することができる。本ガイドは、内部監査の品質評価の目的と意義を明らかにするとともに、日本の制度、環境、風土を考慮し、日本の内部監査の品質評価の実施を推進するために策定されたものであり、品質評価マニュアルと併用する位置付けとなっている。

### 第3部 品質評価の実施

日本における品質評価は、品質評価マニュアルと本ガイドに基づき実施するものとする。品質評価マニュアルに含まれない日本固有の事項については、本ガイド第3部第9章～第10章にその対応を示す。2つの内部監査基準が求める品質評価は、効率化の観点から1つの品質評価として実施することが可能である。

外部評価には2つの方法があり、内部監査部門長はそれらの相違点を検討した上で、いずれかの方法を選択する。フル外部評価を実施するには、まず、内部監査部門長が外部評価者を選任する。選任された外部評価者は、品質評価マニュアル、または同等なガイダンスとツール、および本ガイドに基づき評価を実施する。内部評価・定期的レビューとは、外部評価と同じプロセスを用いて、基準等への適合性を組織体内で自ら定期的に評価するものである。内部監査部門内で評価者を選任する方法と、組織体内の他の部門に属する内部監査の専門家を選任する方法がある。

外部評価のもう1つの方法が自己評価と独立した検証であり、同様に品質評価マニュアル、または同等なガイダンスとツール、および本ガイドを用いる。まず、内部監査部門が内部評価・定期的レビューを行うが、通常の内外部評価・定期的レビューと異なるのは、後に外部の検証者が検証できるように、事前資料と内部評価・定期的レビューの証跡を残すことである。その後、適格にしてかつ独立した検証者が、内部監査部門を訪問し検証し、実施済みのレビューのプロセスが妥当で基準等への適合性の意見に合意できれば、検証者はそのレビューの報告書に署名する。

品質のアシュアランスと改善のプログラムの報告には、内部監査部門の基準への適合性レベルの判定が含まれる。上記のフル外部評価、内部評価・定期的レビュー、自己評価と独立した検証のいずれの評価でも、適合性レベルを判定する。一方、品質評価マニュアルの評価プログラムの個別評価項目と内部監査部門の実態に乖離が発見されても、直ちに不適合と判定されるわけではない。あくまで基準等の求める品質の水準に基づき、内部監査の専門家の見識により判定される。

適格にしてかつ独立した外部評価者の選任は、外部評価を成功に導く重要な鍵である。外部評価者の適格性の要件は、適格性の基本的な要件と適格性の付加的な考慮事項に区分される。内部監査部門長は、外部評価者が推奨される適格性の基本的な要件を個人としてすべて保有しているかを確認する必要がある。また評価チームがチームとして、適格性の付加的な考慮事項を備えることは望ましいことである。独立した評価者または評価チームは、実質的なまたは外観上の利害関係を持たず、対象となる内部監査部門の属する組織の一部または支配下でないことを意味する。

内部評価・継続的モニタリングについても内部監査部門長に最終責任があるが、組織体ごとに内部監査部門の管理業務が異なることから、対象とするプロセスや方法も組織体ごとに定める必要がある。発見事項には、その場で改善可能なものもある一方で、是正・改

善計画を作成しなければならないものもあり、その結果を定期的に(少なくとも年一度)最高経営者と取締役会に報告する必要がある。

外部評価と内部評価・定期的レビューの実施に当たり、内部監査部門長の報告経路が基準に適合していると評価されるには、内部監査部門長が最高経営者に組織上直属し、直接報告する経路を確保し、かつガバナンス機能(取締役会と監査役(会)または取締役会と監査委員会)へ直接報告する経路を確保していることが必要であり、2系統の報告経路に内部監査の重要事項が報告され、承認(\*注)されていることが必要である。重要事項とは基準に記載されている事項を指す。しかしそれに限定はされない。これら2系統の報告経路に内部監査の重要事項が報告、承認されていることが求められる。もしも、最高経営者と取締役会の意見に相違があるときは取締役会の決定に従う。

また、監査役(会)と内部監査部門が情報交換の場を持って連携を図り、内部監査部門が監査役監査の実効性確保を支援すると同時に、監査役(会)が独立した立場から内部監査の活動を支援していることが求められる。

(\*注) 監査役(会)はガバナンス機能の一部であり、内部監査部門は監査役(会)と連携を図り、監査役(会)に上記の重要な事項を説明する必要がある。ただし内部監査部門は取締役会から指揮命令を受けることはあるが、監査役(会)が内部監査部門に対する直接の承認行為や指揮命令を行うことは想定していない。

## 第4部 将来への期待

本ガイドの発行を契機に、内部監査の品質評価が推進され、その品質が向上すれば、内部監査の直接の関係者である内部監査部門長や監査人はもちろんのこと、最高経営者、取締役会、監査役（会）、組織体内の内部監査を受ける部門、内部監査結果を利用する部門、更には外部監査人にまでその効果が波及することが考えられる。

日本では欧米と異なり、内部監査人が同一組織体内にとどまることが一般的であり、培われた内部監査実践の知恵は、それぞれの組織体に蓄積されることが多いが、今後日本においても、品質評価を通じて得られた情報を分析する枠組みを検討し、ベストプラクティスの集積や監査部門に一律に適用することが難しい基準の解析により、日本の実情にあった実践要綱を充実させることができよう。

外部評価者の選任に当たっては、外部評価を受ける側が本ガイド記載の評価者の要件を外部評価の提供者に提示することにより、良質な評価者の存在が明らかになること、また、外部評価者の要件を備えた優秀な内部監査経験者が外部評価に積極的に関与することにより、わが国における内部監査の品質が向上することが期待される。

日本では3分の2の内部監査部門が、監査要員5人以下の小規模なものである。これらにも、品質の維持・向上の推進は重要な課題であるが、監査人の専門性の向上がその鍵となることが多い。そのためには、自己研鑽から始め、OJTによる訓練も有効である。加えて、内部評価・継続的モニタリングを組み込むことにより、専門性を高める体系的な指導が可能になる。併せて内部評価・定期的レビューに取り組めば、その評価者に選任された者は、評価の過程を通じ基準等への理解が深まり、後に外部評価を受ける準備にもなる。外部評価の費用については、一般的に小規模な内部監査部門ほどその負担感は大きい。品質評価で先行する米国では、フル外部評価の簡易版である自己評価と独立した検証を選ぶ内部監査部門が少なくない。

品質評価基準検討委員会は、本ガイドが嚆矢となり、日本における内部監査の品質評価を推進するとともに、高まる社会の期待に対し、各組織体の内部監査が適切な品質を確保し、十分な機能を提供することを期待する。そして、日本発の内部監査のK A I Z E N活動として世界に発信できる日が来ることを願うものである。



## 第 1 部

---

### 品質評価の必要性

## 第1章 内部監査の基準と品質評価の位置付け

内部監査は、独立性と客観性を持ち、リスク・マネジメント、コントロール（内部統制）、ガバナンスの各プロセスの有効性を評価し、組織体の目標達成に貢献することを目指して活動している。

内部監査は組織体の任意の自主的活動である。法令により強制されるものではなく、自律的な行動を求められる。その内部監査の目的を達成するために、内部監査の人と組織のあるべき姿、業務実施に求められる一定の品質水準を示したものが、内部監査の基準（日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準）である。また内部監査の基準は、内部監査の先人たちの英知を集積、吟味し、日本内部監査協会と I I A が公式に表明したもので、多くの実務家に受け入れられてきたものである。すべての組織体の内部監査はこの基準を尊重しなければならない。

基準は内部監査部門の自律的な改善活動として、内部監査の品質評価について規定し、内部監査部門長が、内部監査部門を取り巻くすべての要素を網羅する、品質のアシユアランスと改善のプログラムを作成し、維持しなければならないとしている。

日本の産業の発展は、各企業の製品やサービスの品質改善への自発的な取り組みの成果である。内部監査の品質評価は、自らが所属する内部監査部門の業務の品質を高め、組織体の目標達成に一層貢献していこうとする改善の動機付けである。この視点に立てば、内部監査の基準は、品質改善の目安と考えればよいが、定量的に測定できるものではないので、基準の理解には内部監査の経験・実績とたゆまぬ自己研鑽が必要である。

内部監査の品質評価が、内部監査部門の品質を高め、結果として、組織体の目標達成への内部監査部門の更なる貢献が可能になる。

### ■解説

#### （1）内部監査の意義と役割

内部監査は、長年にわたる産業の発展とともに、着実な進展を遂げてきた。産業の担い手である企業に代表される組織体は、目的を掲げ戦略を策定し、目標の達成に日々取り組んでいる。しかし、その過程で組織体は様々な目標達成のリスクに直面する。組織体が重要なリスクを的確に把握し、それらへの対応を決定し、リスクを許容限度内に収める仕組み（リスク・マネジメントやコントロール）を整備し有効に機能させることが、組織体の目標達成の重要な鍵である。

内部監査は、組織体内部に置かれ、独立性と客観性を持ち、専門職として規律ある姿勢で体系的な手法を用い、リスク・マネジメント、コントロール（内部統制）、ガバナンスの各プロセスの有効性を評価し、組織体の目標達成に貢献することを目指して活動している。

#### （2）内部監査の基準

内部監査は組織体の任意の自主的活動である。法令によって強制されるものではなく、自律的な行動を求められる。その内部監査の基準（日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準）は、内部監査が、組織体においてどのような性格を持つ機能であるのか、そ



してその担い手である内部監査人は、いかなる資質と独立性とを有し、かつ、組織体の各部門に対してどのようなあり方をとるのか、また、内部監査部門は、自らの業務の質をどのように高めていくのか、さらに、組織体に対する他の監査とどのような関係にあるのかを明らかにし、内部監査人が監査の実施に当たって遵守すべき事項、および実施することが望ましい事項を示したものである。

また、内部監査の基準は、長年にわたる日本や世界の内部監査に関わる先人たちの英知を集積、吟味し、公式に日本内部監査協会と I I A が表明したものである。基準は改訂を重ね、広く日本や世界の多くの実務家に受け入れられてきたものである。

基準の目的は、内部監査の実務における範となるべき基本原則を明らかにすること、組織体の目標達成のために内部監査を実施し、これを推進するためのフレームワークを提供すること、内部監査の実施とその成果を評価する規準を確立すること、組織体の運営のプロセスや諸業務の改善の促進に役立つこと、内部監査の実施内容の開示に関する要件の基礎を提供することである。

しかし、各組織体における内部監査は、設置の目的、適用される法令、業種とその競争状況、規模、その他組織体の環境や組織体特有の条件により、その実施の方法を異にしている。したがって、この基準を適用するに当たっては、個々の組織体に特有の条件を理解してこれを勘案し、この基準を前提にしながら、個々の組織体に真に適合する内部監査の実施方法をとっていくことが必要である。各組織体においては、それぞれに特有の内部監査の実施方法がとられるにしても、内部監査人がその責任を果たすに当たっては、この基準が尊重されなければならない。

これに加え、内部監査の基準に並ぶものとして倫理綱要がある。倫理綱要の目的は、内部監査の専門職にある人の倫理的素養を高めることにあり、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの客観的なアシュアランスへの信頼の基礎となる。したがって内部監査の専門職にとって倫理綱要は必須であり、適用されなくてはならない。

### (3) 品質のアシュアランスと改善のプログラム

内部監査の基準では、内部監査部門長の責任として、内部監査部門を取り巻くすべての要素を網羅する、品質のアシュアランスと改善のプログラム（制度）を（組織体内に）作成し、維持しなければならないと規定している。

財務報告の虚偽記載や食品表示の偽装等の企業不祥事の多発に伴い、企業や経営者の責任が強く問われる時代になっている。また、次章で述べるとおり内部監査を取り巻く環境も大きく変化している。こうした中で、内部統制の有効性を点検・評価する内部監査の認識が高まり、それと相まって内部監査自体の適切性、すなわち内部監査の品質に対する関心も高まっている。なぜならば、一定水準を満たす品質の内部監査が実施されていなければ、適切な内部統制を整備・運用しているとはいえないからである。

そして、内部監査部門がその水準を満たしているかどうかを判断するための基準と、それを点検・評価する仕組みが必要になる。ここで用いられる基準が前述の内部監査の基準であり、点検・評価する仕組みが、本ガイドで取り扱う内部監査の品質評価である。

内部監査部門は組織体内の監査対象先を監査するが、内部監査部門が他者から監査されることはない。この点からも内部監査部門は自らを律して品質評価に取り組む必要がある。

#### **(4) 品質のアシュアランスと改善のプログラムに含まれる3種類の品質評価**

品質のアシュアランスと改善のプログラムは、内部評価・継続的モニタリング、内部評価・定期的レビューおよび外部評価の3種類があり、いずれも実施する必要がある。また、このプログラムには、内部監査部門の基準や倫理綱要などへの適合性の評価や、内部監査部門の効率性と有効性を評価し、かつ改善の機会を明らかにすることが含まれている。

品質評価の取り組みは、まず自己評価から始めるのがよい。日々の内部監査部門の管理業務に、品質改善の仕組みを組み込んだものが、自己評価・継続的モニタリングである。また、定期的に（例えば1年に一度）、内部監査部門の活動を自分たちで振り返り、要改善項目を見出して改善につなげるのが、内部評価・定期的レビューである。

基準と品質評価の仕組みを理解したところで、外部評価に取り組むとよい。外部評価では、適格な外部評価者の選任が鍵となる。外部評価には、内部監査部門の活動の基準への適合性の評価のほかに、豊富な実務経験と専門的な知識を有する外部評価者による有効性・効率性の評価や、内部監査のベストプラクティスを踏まえた改善の機会を明らかにすることも含まれている。

#### **(5) 品質改善、品質のアシュアランスと改善のプログラム、内部監査の基準**

日本の産業の発展は、各企業の製品やサービスの品質改善への自発的な取り組みの成果である。そして、改善は今やK A I Z E Nとして世界の共通語となっている。日本の内部監査人は、組織体内での実務経験を買われて内部監査部門に異動することが少なくない。内部監査部門の業務をサービスと捉え、品質のアシュアランスと改善のプログラムをサービス改善のための活動と考えれば、品質評価に違和感を覚える人は少ないであろう。この視点に立てば、内部監査の基準は、品質改善の目安と考えればよいが、定量的に測定できるものではないので、基準の理解には内部監査の経験・実績とたゆまぬ自己研鑽が必要である。

#### **(6) COSOのモニタリングガイダンスに登場した内部監査の品質評価**

2009年1月にCOSOは、内部統制システム・モニタリングガイダンスを公表した。その序文で、モニタリング・プロセスの幅の1つとして内部監査部門の品質保証レビュー(品質評価)をあげている。内部統制のデファクトスタンダードともいえるCOSOのガイダンスに品質評価が取り上げられ、内部監査部門だけでなく、内部監査を取り巻く関係者から品質評価により多くの関心が、今後集まることが予想される。

## 第2章 内部監査を取り巻く環境の変化

昨今の内部監査を取り巻く環境の変化により、内部監査の品質評価の必要性が高まっている。

会社法と金融商品取引法の内部統制報告制度により、内部統制の必要性の認識が高まり、内部監査の重要性の理解が進み、更には内部監査に一定の品質が求められている。

また、制度対応を契機に多くの内部監査部門が設立され、経営陣から、組織体の幅広い内部監査のニーズへの対応が求められている。品質評価の利用により、それらのニーズに応えられる内部監査部門の整備を進めることが可能である。

近年の諸活動のグローバル化に加えて、経済不況により組織体を取り巻く環境が変化し、リスクが大きく変化している。このような状況下、リスクへの対応の変更が必要になる一方で、資源の再配分が行われ、監査資源にも制約が発生している。限られた監査資源のもと、内部監査が組織体への貢献を実現するためには、リスクに応じて監査計画を見直すとともに、内部監査の品質を維持し、更に向上させていく施策が必要である。その施策が品質評価である。

### ■解説

内部監査を取り巻く環境の変化を踏まえ、内部監査の品質の維持・向上と、そのための品質評価が求められる背景を整理した。

#### (1) 関係法令への対応と内部監査の品質評価

企業不祥事の再発防止策として、会社法は、業務の適正を確保するための体制の整備を取締役に求め、また、金融商品取引法の内部統制報告制度は、上場会社の財務報告に係る内部統制の強化を要請している。これらの制度対応に伴って内部統制の必要性の認識が高まり、内部監査の重要性の理解が進み、更には内部監査に一定の品質が求められるようになってきている。内部監査の品質の向上に向けた、品質評価の必要性が高まっている。

#### (2) 制度対応で設立された内部監査部門の品質評価の利用

内部統制報告制度対応を契機に多くの内部監査部門が設立され、新たな内部監査人が多数誕生したことは、日本の内部監査の発展にとって好ましいことである。日本内部監査協会の会員数は、同制度の施行前の2006年3月に比較すると、2008年末には、法人会員が51%、個人会員が310%増加し、2,130団体、1,446名となった。そして制度対応が一段落し、経営陣から、これまでの経験を活かしながら、組織体の幅広い内部監査のニーズに対応することを要請された内部監査部門長も少なくない。内部監査の品質評価を利用し、内部監査の更なる品質向上を目指すことが可能である。

#### (3) 諸活動のグローバル化と経済不況が内部監査に与える影響と内部監査の品質評価

近年の諸活動のグローバル化に加え、経済不況により組織体を取り巻く環境が変化し、リスクも大きく変化し、リスクに基づく監査がより重要になっている。一方、経済不況により組織体内の資源の再配分が広く行われており、監査資源もその例外ではなくなっている。限られた監査資源のもと、内部監査が組織体への貢献を実現するためには、リスクに応じて監査計画を見直すとともに、内部監査の品質を維持し、更に向上させていくことが必要である。その手段として、内部監査の品質評価の必要性が高まっている。

### **第3章 世界と日本の品質評価の実施状況調査**

内部監査の品質評価を推進している I I A 国際本部は、日本を含む各国の支部と連携し、2007年から毎年、「品質評価の進捗状況に関するグローバル調査」を実施している。

調査の目的は外部評価の普及状況を把握し、また外部評価がうまく普及しない原因を把握し、その解決を図ることにある。

2008年の調査の結果、最低5年に一度は実施するよう求められている外部評価の基準の存在は、日本の86%以上の内部監査部門で認知されていたが、その実施率はいまだ低く6%以下であった。内部監査の品質維持・向上の有力な施策である品質評価の推進が急務となっている。

#### **■解説**

以下の回答は特に断りがなければ、2008年5月の品質評価の進捗状況に関するグローバル調査結果に基づくものである。

#### **(1) 調査参加国、業種、内部監査部門の規模**

グローバル調査に協力したのは世界の15支部である。世界で1,298の組織から回答があり、日本は北米に次いで2番目に多い315（会員企業を対象、回答率は約16%）の回答を得た。

参加組織は、日本では製造業が最も多く、金融機関は少なく、行政機関はほとんどなかった。その他の国では金融機関が最も多く、行政機関も多い。

内部監査部門の規模は、日本では1~5人が67%、6~9人が17%、10~24人が9%、25人以上が7%、その他の国では1~5人が53%、6~9人が21%、10~24人が15%、25人以上が11%であった。

#### **(2) 調査結果**

##### **・品質のアシュアランスおよび改善のプログラムの確立**

日本では17%、その他の国では62%が確立していると回答。

##### **・外部評価を規定した内部監査の専門職的实施の基準の認知**

(最低5年に一度の外部評価は必須と規定している内部監査の専門職的实施の国際基準)

日本では86%、その他の国では94%の内部監査部門が認知していると回答。

##### **・外部品質評価の実施**

日本は6%、その他の国は41%が実施済みと回答。

日本の回答には外部評価の意味を誤解されている回答も含まれている。実際の実施率は6%よりも低いと考えられる。

##### **・外部評価はフル外部評価、自己評価と独立した検証のいずれの取り組みを選択したか。**

日本では外部評価の実施率が低く、更に外部評価の意味を誤解した回答も含まれており、その中での取り組み方法の選択については回答の掲載を控える。その他の国では、フル外部評価は71%、自己評価と独立した検証は29%と回答。

・外部評価は誰が実施したか。ピア・レビューか。

外部評価は一般に監査法人やコンサルタント会社やI I Aなどが実施しているが、一方ピア・レビューは外部評価を受けようとする3つ以上の独立した組織が、お互いに評価者を提供するものである。ピア・レビューは外部評価の費用を低減する。米国の例では、鉄道、電力、ガス、公立学校など地域と結び付きが強い業種でピア・レビューが実施されている。

日本ではピア・レビューを実施したとの回答はほとんどない。その他の国では、ピア・レビューを実施したとの回答は外部評価の11%を占める。

・ピア・レビュー以外の場合、外部評価は誰が実施したか。

日本では外部評価の半分以上は公認会計士事務所や内部監査のサービス・プロバイダーが行っていると回答している。回答数が少なく外部評価の意味を誤解した回答もあるため、掲載を控える。その他の国では、ピア・レビュー以外の場合、外部評価の48%は公認会計士事務所や内部監査のサービス・プロバイダー、24%はI I A国際本部やI I A支部、28%はその他が実施したと回答。

・監査委員会あるいは取締役会が、外部評価の評価方法や評価者の選択に関与したか。

日本では監査委員会あるいは取締役会の約4割が外部評価の評価方法や評価者の選択に関与、その他の国では監査委員会あるいは取締役会の4～5割が関与している。

・外部評価はいつ実施したか、いつ実施するか、どの方法で実施するか。

外部評価をいつ実施したかであるが、2008年5月の調査では、日本では回答数は少ないが2007～2008年がピークであった。その他の国では2006～2007年がピークであった。これは基準に定められた外部評価の5年に一度の期限が、2007年1月1日であったことも起因していると考えられる。なお、外部評価を実施していない内部監査部門がいつごろ実施する予定かとの問いには、いずれの国でも、「未定」や「わからない」という回答が多い。

・外部評価を実施していない理由

外部評価を実施していない主な理由は、どの国も「まだ内部監査部門を設立して5年たっていないから」、「最高経営者等が価値を見出していない」、「必要な予算がない」、「所要時間がない」などである。

日本ではその他の理由も多い。例えば「内部統制報告制度対応で忙しく手が回らない」、「外部評価を受けるレベルや体制に達していない」、「評価依頼先、費用の情報が無い」、「外部評価のノウハウを持った依頼先が十分には存在しない」、「日本における外部評価の枠組みがない」、「画一的な外部評価を受ける意義があるのか疑問」、「自社・業界に精通していない外部者に有効な評価ができるのか疑問」などである。

## 第4章 日本における内部監査の品質評価推進上の課題

品質評価基準検討委員会は、内部監査の品質評価が日本で進まない現状を踏まえて、その要因を分析し、以下のように整理した。

### (1) 品質評価の周知と教育機会の課題

- ①品質評価に関する理解
- ②品質評価の定期的な教育機会
- ③内部監査の基準に関する理解
- ④品質評価のメリットを理解するための情報

### (2) 日本の品質評価の実施の課題

- ①日本の組織体のガバナンス制度の下での内部監査部門長の報告経路
- ②日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準の下での品質評価の対応
- ③適格にしてかつ独立した外部評価者の選任
- ④小規模内部監査部門の品質評価の推進

## ■解説

### (1) 品質評価の周知と教育機会の課題

#### ①品質評価に関する理解

前述の 2008 年の品質評価の進捗状況に関するグローバル調査の結果、外部評価実施済との日本の回答は 6%であるが、中には、I S O 審査・親会社監査・監査役監査と混同し、外部評価の意味を誤解している回答もあり、実質的な実施率は更に低いと考えられる。また品質評価の評価内容、評価方法、評価依頼先が周知されてないと指摘した回答もあり、品質評価に関する理解は不足しているといえる。

#### ②品質評価の定期的な教育機会

日本内部監査協会では品質評価に関する講演を全国大会や業界別の研究会ほかで実施してきたものの講演の対象者や内容は限られている。米国では定期的に 2 日半の日程で「I I A 品質評価トレーニング・コース」が開催され、コース修了が品質評価者の適格要件の 1 つになっている。日本内部監査協会の実践要綱では、コース履修を品質評価者の適格要件としているが、当該コースは、現時点においてはまだ提供されていない。

#### ③内部監査の基準に関する理解

品質評価の基本は、内部監査の基準への適合性レベルを評価することにある。内部監査協会には、内部評価・定期的レビューに取り組む内部監査部門から、基準の解釈に関する問い合わせが寄せられている。米国の品質評価トレーニング・コースにおいても、専門職的实施の国際フレームワークが配付され、半日をかけ基準が説明されている。

#### ④品質評価のメリットを理解するための情報

内部監査の品質評価を推進しようとする内部監査部門長は、トップマネジメントの理解を得るために、トップマネジメントに対して、品質評価のメリットを的確に説明する必要がある。しかし、内部監査部門長自身が品質評価のメリットを十分理解するための情報が不足している。

## (2) 日本の品質評価の実施の課題

### ①日本の組織体のガバナンス制度の下での内部監査部門長の報告経路

日本には取締役会と監査役(会)による独自のガバナンス制度がある。日本の外部評価者や内部評価・定期的レビューの評価者からは、この制度の下での内部監査部門長の報告経路に関する問い合わせが多い。そこで、本件に関する公式見解の表明が必要である。

### ②日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準の下での品質評価の対応

日本では、日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準の2つの基準が使われている。両基準は、それぞれ内部監査の品質評価の実施を求めている。品質評価の費用や内部監査やその関係者の負担を考慮すると、別々に品質評価を実施するよりも、両基準に基づく評価を同時に実施することが望まれる。また、内部監査基準では品質評価の実施を要請しているものの、品質評価の考え方や方法を規定した「品質評価マニュアル」は作成されていない。本件の評価方法に関する公式見解の表明が必要である。

### ③適格にしてかつ独立した外部評価者の選任

I I A 国際基準や実践要綱は、外部評価者の適格性や独立性の要件を明示している。日本内部監査協会内部監査基準には明示されていないが同じ要件が適用されると考えてよい。内部監査部門長や取締役会は適格にして独立な評価者を選任する責任があるが、すべての内部監査部門長が十分にそれを認識しているとはいえない。また、外部評価サービスは、監査法人やコンサルティングファームが提供しているが、評価者が必ずしも豊かな内部監査の経験と専門知識を有する内部監査の熟達者とは限らない。内部監査部門長は、外部評価のプロポーザルを入手する段階で、外部評価者の適格性の判断に必要な情報を要求すべきであるが、何を要求すべきかわからないことが少なくない。外部評価者の選任条件に関する、基準と実践要綱に記載されている情報を整理して内部監査部門長に提供する必要がある。

### ④小規模内部監査部門の品質評価の推進

品質評価の進捗状況に関するグローバル調査の参加組織は、日本では 67%、北米その他の国でも 53%が、内部監査要員 5 人以下の小規模な内部監査部門であった。小規模内部監査部門の品質維持・向上のための品質評価の推進は世界的に重要な課題である。

一方、小規模な内部監査部門の品質は、内部監査人個人の専門性に委ねられる部分が大きく、内部監査部門長や核になる内部監査人が異動すれば、内部監査部門の品質

が大きく揺らぐ場合も少なくない。まずは内部監査人の専門性確保の課題がある。

小規模といっても、外部品質評価に取り組むための一定の費用はかかる。費用が規模に比例して少なくなるわけではない。組織体の大小を問わず、小規模内部監査部門の持つ資源（予算）は限定的であることが少なくない。したがって小規模な内部監査部門での品質評価の推進に関する考え方の整理が必要である。



## 第2部

---

### 品質評価のフレームワーク

## 第1章 内部監査の品質評価の目的・制度・責任

内部監査の品質評価は、内部監査部門の品質を維持・向上することを目的としている。日本内部監査協会の内部監査基準および I I A の国際基準は、組織体の中に内部監査の品質評価を推進する制度を設けることを求めている。そしてこれを「品質のアシュアランスと改善のプログラム」と称する。内部監査部門長は、日本内部監査協会の内部監査基準および I I A の国際基準に則した内部監査部門を取り巻くすべての要素を網羅する「品質のアシュアランスと改善のプログラム」を作成し、維持しなければならない。

### ■解説

内部監査の品質評価の目的・制度・責任を、以下に示す。

#### (1) 目的

内部監査の品質評価は、品質評価を行うこと自体が目的ではなく、内部監査の品質評価を通じて、内部監査部門の品質を維持・向上させることを目的としている。また内部監査の品質評価の実施により、内部監査の品質が一定の水準に達しているとの結論に至れば、内部監査の利用者（最高経営者・取締役会・監査役（会）等）は、内部監査の結果に一定の信頼を置くことが可能になる。

#### (2) 制度

内部監査部門は組織体に価値を付加し業務を改善するため、独立にして客観的な立場で、組織体全体を対象に内部監査を遂行するが、内部監査の対象に内部監査部門自身になることは自己監査となってしまいうので監査とはなり得ない。そこで自律的に内部監査部門の業務品質を評価し、維持・改善する制度（仕組み）が別途に必要となる。

日本内部監査協会の内部監査基準および I I A の国際基準は、組織体の中に内部監査の品質評価を推進する制度を設けることを求めている。組織体の中に設けるこの制度（仕組み）を「品質のアシュアランスと改善のプログラム」と称する。

#### (3) 責任

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」を作成し、維持しなければならない。「作成し、維持する」ということは、組織体の中に品質評価の制度（プログラム）を確立し、継続的に運用することを意味している。

具体的には、組織体の内部監査基本規程に品質評価に関する規定を設け、最高経営者や取締役会が承認し、その規定に従って品質評価を実施し、結果を最高経営者や取締役会に報告し、改善すべき事項があれば改善活動を遂行することを求めている。内部監査部門長は、継続的にこの品質評価のサイクルを回すことにより、内部監査の品質を維持し向上させる責任がある。

## 第2章 品質のアシュアランスと改善のプログラムに含まれる評価要素

品質のアシュアランスと改善のプログラムは、内部監査部門の内部監査の定義や基準への適合性の評価、内部監査人が倫理綱要を適用しているか否かの評価を可能にするように設計されている。そのプログラムはまた内部監査部門の効率性と有効性を評価し、かつ改善の機会を明らかにする。

### ■解説

品質のアシュアランスと改善のプログラムでいう3つの評価要素を、以下に示す。

#### (1) 内部監査部門の、基準、内部監査の定義、倫理綱要への適合性の評価

基準（詳しくは第2部第9章～第12章参照）は、内部監査人の英知を集積、吟味し、公式に、内部監査の品質のあるべき一定の水準を示したものである。内部監査部門の基準への適合性の評価とは、内部監査の豊富な経験と熟達した専門能力を有する評価者が、その内部監査部門が基準全般にわたり、基準が求めている水準を満たしているかどうか総合的に評価するものである。総合的な評価結果には、適合性のレベル（どの程度、適合しているか）の表明が含まれる。内部監査の定義、倫理綱要への適合性もこの総合的な評価に含まれる。

#### (2) 内部監査部門の有効性と効率性の評価

有効性では内部監査部門が組織体に役立っているかどうかを評価する。効率性では、内部監査部門が無駄なく運営されているかどうかを評価する。内部監査の豊富な経験と熟達した専門能力を有する評価者が、基準への適合性評価で得た情報などとともに、組織体のトップへのインタビューや内部監査対象部門や内部監査スタッフへのサーベイなどを通じ客観的情報を収集し、過去に他の組織体で実施された品質評価の結果や、内部監査部門の組織体が属する業界の品質評価の結果との統計的な比較分析などを行い、プロフェッショナルな評価を行う。

#### (3) 内部監査部門の改善の機会を明らかにすること

「改善の機会を明らかにする」とは、内部監査部門の品質をより一層向上させるには、どのようにしたらよいかを検討し結論を出すことである。内部監査の豊富な経験と熟達した専門能力を有する評価者が、自己の豊富な経験やネットワークを通じて知り得た国内・海外の内部監査のベストプラクティスの中から、対象となる内部監査部門の熟達度や置かれた環境を考慮して、大きな改善が図れる適用可能なベストプラクティスがないかなど、内部監査部門の品質をより一層向上させるにはどうしたらよいかを検討し結論を明らかにする。

### 第3章 品質評価の体系

品質のアシュアランスと改善のプログラムは、次の3種類の品質評価から構成されており、すべてを実施する必要がある。

(1) 内部評価・継続的モニタリング

内部監査部門の日常の管理業務に組み込み、内部監査部門の管理者が継続的に品質評価を実施する。

(2) 内部評価・定期的レビュー

内部監査部門長に任命された部門内の評価者が実施するか、または内部監査部門以外に内部監査の実務の十分な知識を持つ者が組織体内にいれば、その者に実施させてもよい。年一度の頻度で実施することを推奨する。

(3) 外部評価

外部の適格にしてかつ独立した評価者を選任し、最低でも5年に一度、定期的を実施する。

#### ■解説

品質評価の体系は、図表1に示す通りであり、内部評価と外部評価に大別される。内部・外部とは、品質評価者が組織体の内部または外部のいずれに所属するかを表している。

内部評価は更に、いつ（日常継続的あるいは定期的に）評価するかという観点から内部評価・継続的モニタリングと内部評価・定期的レビューに区分されている。

品質のアシュアランスと改善のプログラムには、上述の3種類の品質評価が含まれ、すべてを実施する必要がある。

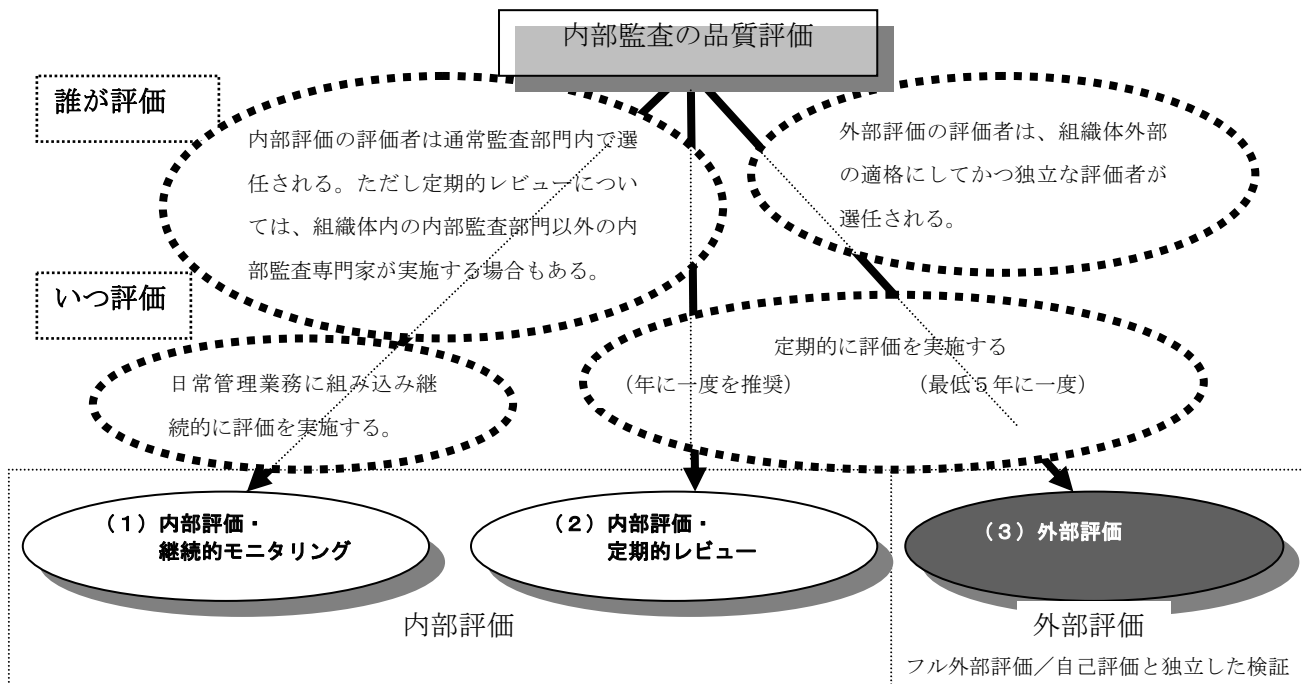
図表2は、3種類の品質評価をいつ実施するか、時間の流れで示したものである。

内部評価・継続的モニタリングは、内部監査部門の管理業務に組み込み、日常的に評価、改善活動を実施する。評価の例としては、個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の計画策定のレビュー、監査実施の監督、報告書のドラフトレビューなどがある。

内部評価・定期的レビューと外部評価は定期的を実施する。内部評価・定期的レビューは毎年実施することを推奨する。外部評価は最低5年に一回は実施することが求められている。外部評価の直前に実施する内部評価・定期的レビューは、自己評価と独立した検証を選択した場合、その自己評価として使用できる場合がある。またフル外部評価を選択した場合は、フル外部評価の有効・効率的な実施に役立つ場合がある。外部評価と重なった年の内部評価・定期的レビューの実施は、外部評価の実施方法や評価者の選任とともに、内部監査部門長が最高経営者や取締役会と相談し総合的に判断することを推奨する。

図表3は、3種類の品質評価と、第2章で示した(1)基準、内部監査の定義、倫理綱要への適合性の評価、(2)内部監査部門の有効性と効率性の評価、(3)内部監査部門の改善の機会を明らかにすることの3つの評価要素の主な関係を示したものである。内部監査部門長が適切と判断する場合は、図表3に關係付けられているもの以外の評価要素を加えることもできるが、その際は各品質評価の目的や評価に要する負担、評価者の知識や経験を十分に考慮する必要がある。外部評価は取り組み方法によりフル外部評価と自己評価と独立した検証に区分することがある。本ガイドでは特に断らない限り、外部評価はフル外部評価および自己評価と独立した検証の両方を指している。

図表1 内部監査の品質評価の体系



図表2 3種類の品質評価はいつ実施するのか

		いつ実施するのか							
		20X0年	20X1年	20X2年	20X3年	20X4年	20X5年	20X6年	20X7年
内部評価	継続的モニタ	→							
	定期的レビュー	○	○	○	○	○	○	○	○
外部評価		○						○	

内部評価・定期的レビューは毎年実施を推奨。

図表3 3種類の品質評価はどの評価要素を主に評価するのか

		どの評価要素を主に評価するのか		
		「基準」、「内部監査の定義」、「倫理綱要」への適合性評価	内部監査部門の有効性と効率性の評価	内部監査部門の改善の機会を明らかにすること
内部評価・継続的モニタリング		○○	○○	
内部評価・定期的レビュー		○		
外部評価 (フル外部評価)		○	○	○
外部評価 (自己評価と独立した検証)		○		

○ は主な評価要素。内部監査部門長が適切と判断する場合は他を加えても良いが各評価の目的負担等を十分考慮する。

## 第4章 内部評価・継続的モニタリング

内部評価・継続的モニタリングとは、内部監査部門の管理業務にモニタリング機能を体系的に組み込み、日々継続的に品質評価を行い、改善活動を遂行することである。

評価範囲は個々のアシュアランスやコンサルティングの業務が中心となる。

(例) 個々の監査計画書のレビュー、監査実施の監督、報告書レビュー、  
監査対象部門からの監査に関するフィードバックの受領と分析、  
監査部門のマニュアル、手続の遵守状況、  
個々の監査の計画・実施完了、予算・実績、計画・投入人員など

発見事項には、個別にその場で改善すべき事項もあるが、別途に是正計画を作成し計画的に改善すべき事項もある。内部評価・継続的モニタリングの結果は、定期的に最高経営者と取締役会に報告することが必要である。また、評価結果に基づく改善状況のフォローアップも必要である。

### ■解説

内部監査部門では、業務品質を評価し改善する活動を、日々の管理業務に組み込んでいく例が少なくない。これらは内部評価・継続的モニタリングの一部となる場合もあるが、以下の点に留意し、体系的に整備しなければならない。

#### (1) 評価者

内部監査部門の管理者

#### (2) 評価方法

各組織体が定めた、各組織体の管理業務に組み込んだ手順に基づく。

#### (3) 実施タイミング

継続的に日常の管理業務の中で実施する。

#### (4) 評価要素

内部監査部門の基準への適合性評価や有効性・効率性の評価の中で、個々のアシュアランスやコンサルティングの業務が主な対象となる。

基準では適合性の評価に必要なと考えられるプロセス、ツール、情報を、継続的モニタリングに用いることができるとしている。

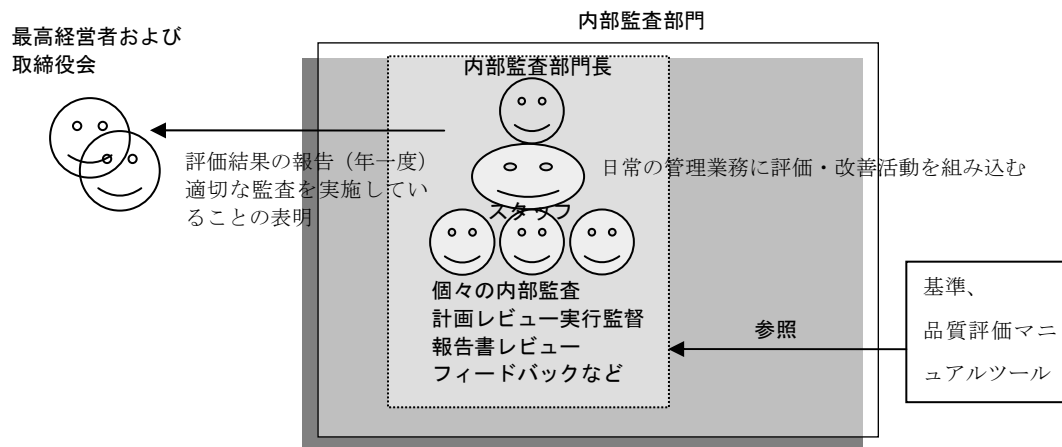
#### (5) 評価結果の報告

評価結果は定期的に（年一度）最高経営者、取締役会、および監査役（会）に報告する。

#### (6) フォローアップ

評価結果で明らかになった課題に対する改善状況について、フォローアップを行う。

図表4 内部評価・継続的モニタリング



## 第5章 内部評価・定期的レビュー

組織体内の評価者が、定期的に品質評価マニュアルと本ガイドに沿って評価を行い、内部監査部門の基準、倫理綱要、内部監査の定義への適合性水準の結論を出す。

品質評価の対象は、内部監査のあらゆる側面である。例えば、組織、内部監査基本規程、監査人の専門性などの人的・組織的な側面、年間計画、進捗管理、予算管理、要員計画など部門管理の側面、監査調書からの個々の監査の品質などの側面等々である。

### ■解説

内部評価・定期的レビューは、「品質評価マニュアル」に従い外部評価と同様のプロセスで、内部監査の品質評価を組織体の内部者により実施するものであり、選任された評価者が、基準や実践要綱を深く理解するチャンスでもある。将来、外部評価を効果的に受ける準備にもなる。

#### (1) 評価者

内部監査部門長が任命する。通常は内部監査部門内で選任するが、内部監査部門以外に、内部監査の実務の十分な知識を持つ者が組織体内部にいれば、その者が実施してもよい。組織体内部には、内部監査部門が所属する組織体の親会社やグループ会社なども含まれる。

#### (2) 評価方法

品質評価マニュアル、または同等なガイダンスとツールおよび本ガイドを併用し、評価する。

#### (3) 実施タイミング

定期的、年一度の実施を強く推奨

#### (4) 評価要素

基準、倫理綱要、内部監査の定義への、内部監査部門の適合性の評価

#### (5) 評価結果の報告

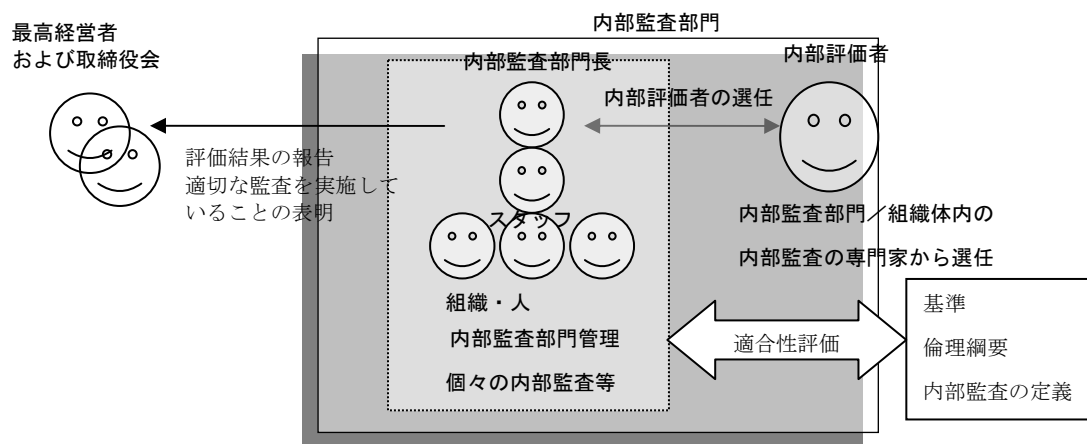
評価結果は、速やかに最高経営者、取締役会、および監査役（会）に報告する。

#### (6) フォローアップ

評価結果で明らかになった課題に対する改善状況について、フォローアップを行う。



図表5 内部評価・定期的レビュー



## **第6章 外部評価**

外部評価は、組織体外の適格にしてかつ独立した評価者により、最低でも5年に一度は実施することが求められている。内部監査部門長は、より頻度を高めて外部評価を実施する必要性と外部評価者の適格性と独立性について、取締役会と話し合わなければならない。

外部評価は、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールおよび本ガイドに沿って実施する。外部評価の取り組み方法は、フル外部評価と、自己評価と独立した検証の2つがあり、どちらも正当な外部評価として認められている。

外部評価には、「基準」、「倫理綱要」、「内部監査の定義」への適合性の評価や、内部監査の有効性や効率性の評価および内部監査のベストプラクティスを適用する改善の機会を明らかにすることが含まれる。

### ■解説

外部評価は、その準備、実施、報告の各プロセスで外部評価者が果たす役割が大きい。そのため外部評価の成果は、外部評価者の適格性と独立性に大きく影響される。

#### (1) 評価者

組織体外の適格にしてかつ独立したレビュー実施者

適格なレビュー実施者とは、内部監査の専門職としての実務(実践)および外部評価のプロセスに関する有能な個人を指す。またレビュー対象の内部監査部門の規模やその組織の置かれた業界と、評価者の経験が見合うかも考慮すべきである。

独立したレビュー実施者とは、実質的なまたは外観上の利害関係を有さず、また対象とする内部監査部門の属する組織体の一部または支配下にないことを意味する。

外部評価者の適格性と独立性について、内部監査部門長は取締役会と話し合わなければならない。

適格にしてかつ独立した外部評価者の選任については第3部第7章を参照。

#### (2) 評価方法

フル外部評価では、適格にしてかつ独立した外部評価者が、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツール、および本ガイドを用いて評価する。自己評価と独立した検証(SAIV)については、第2部第7章を参照。

フル外部評価と自己評価と独立した検証の実施については第3部第2章～第5章を参照。

#### (3) 実施タイミング

定期的、最低でも5年に一度。内部監査部門長は、より頻度を高めて外部評価を実施する必要性について、取締役会と話し合わなければならない。より頻度を高めるとは、大きく内部監査部門の体制が変化したり、内部監査部門長が交代したり、組織体の体制が変化したりなどで、内部監査部門に大きな影響がある場合が考えられる。

#### (4) 評価要素

- ・ 基準、倫理綱要、内部監査の定義への適合性の評価 (フル、SAIV)
- ・ 内部監査部門の有効性と効率性の評価 (フル)
- ・ 改善の機会を明らかにすること (フル)

(5) 評価結果の報告

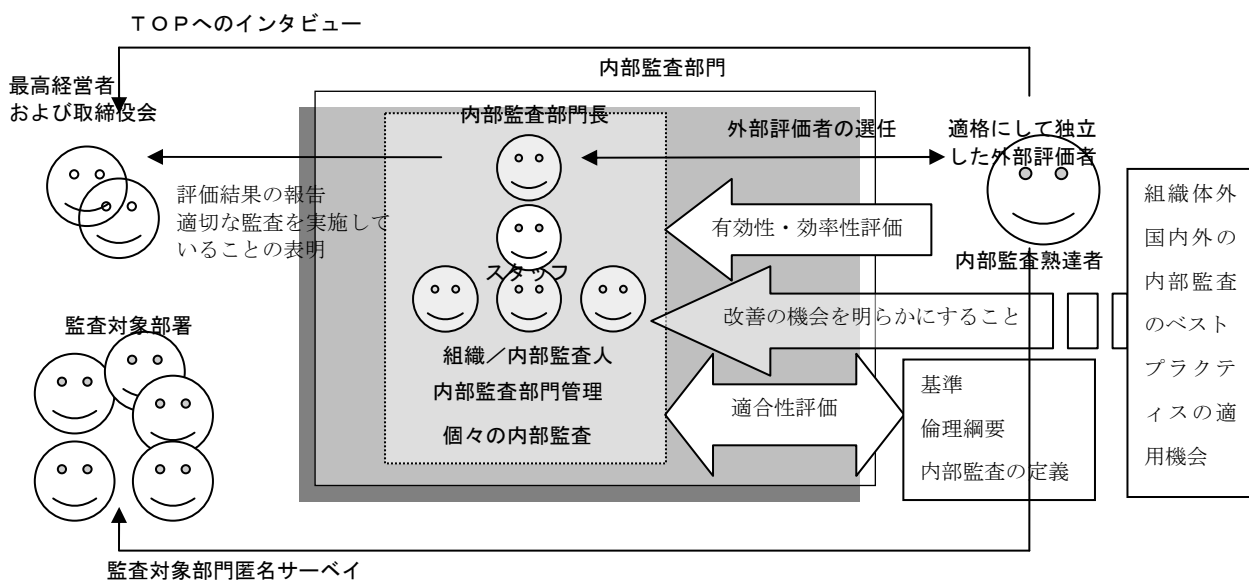
評価結果は、速やかに最高経営者、取締役会、および監査役（会）に報告する。

(6) フォローアップ

評価結果で明らかになった課題に対する改善状況について、フォローアップを行う。

外部評価（フル、SAIV）の結果のフォローアップの責任は内部監査部門長にある。内部監査部門長が、外部評価の結果を取締役会に報告する際に、合わせて外部評価（フル）を実施した外部評価者や外部評価（SAIV）の独立した検証を実施した検証者にフォローアップを依頼するか、あるいは内部監査部門のみでフォローアップを実施するかを相談し内部監査部門長が決定することを推奨する。

図表6 外部評価



## 第7章 自己評価と独立した検証 (SAIV)

自己評価と独立した検証 (SAIV-エス・エー・アイ・ブイ : Self Assessment with Independent Validation) は、2つのステップから構成される。

ステップ1 : 自己評価 (内部評価・定期的レビュー)

内部監査部門が内部評価・定期的レビュー (自己評価) を実施する。通常の内部評価・定期的レビューと異なるのは、外部検証者が、自己評価のプロセスの妥当性と、基準への適合性の意見に合意できるか否かの検証が可能となるよう、事前資料と自己評価の証跡を整備することである。内部評価・定期的レビューのプロセスには報告書作成までが含まれ、報告書では基準への適合性の意見が表明されるものとする。

ステップ2 : 独立した検証

外部の適格にしてかつ独立した検証者は、自己評価報告書を受け取り、対象となる内部監査部門を訪問し、自己評価のプロセスの妥当性、適合性の意見に合意できるかを検証する。妥当かつ合意できると判断した場合、検証者は前記の自己評価報告書に署名するか、または別途検証報告書を作成する場合もある。

### ■解説

#### (1) 評価者、検証者

自己評価 (内部評価・定期的レビュー) の評価者

内部評価定期的レビューと同じ要件を備え、外部評価と同じプロセスで自己評価を実施することができる能力が必要である。

独立した検証の検証者は、フル外部評価者と同じ要件を備えていること。

#### (2) 評価方法、検証方法

自己評価、独立した検証とも、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールと、本ガイドを併用し評価する。

外部の適格にしてかつ独立した検証者は、自己評価報告書を受け取り、対象となる内部監査部門を訪問し、内部監査部門の準備した資料、自己評価の証跡を参照し、自己評価のプロセスの妥当性、適合性の総合意見に合意できるかを検証する。

#### (3) 実施タイミング

定期的、最低でも5年に一度。

#### (4) 評価要素

基準、倫理綱要、内部監査の定義への適合性の評価

#### (5) 自己評価結果

自己評価報告書の結論の中に、基準への適合性レベルも含めなければならない。自己評価報告書は外部検証者に送付する。

#### (6) 外部検証結果

自己評価のプロセスおよび内部監査の定義、倫理綱要、および基準への適合性の意見が一致する場合は、(必要に応じて) 報告書に文言を付加する。つまり、自己評価のプロセスと意見への同意、および適正と思われる範囲において、報告書の発見事項と結論と改善のための提言について同意する旨の文言を加える。

評価と意見が一致しない場合は、意見の相違のポイントを特定し、異議を唱える文言を

報告書に追加する。そして適正と思われる範囲で、報告書の中に、重大な発見事項、結論、改善のための提言を含める。その他の方法として上述の同意または異議を表明する、自己評価報告書に添付する、分離独立した検証の報告書を作成することもできる。

#### **(7) 自己評価・外部検証結果の報告**

上述の自己評価と独立した検証の最終の報告書は、自己評価チームと適格にしてかつ独立した外部レビュー者（チーム）により署名され、内部監査部門長が、最高経営者および取締役会に対し提出する。

#### **(8) フォローアップ**

評価結果で明らかになった課題に対する改善状況について、フォローアップを行う。

外部評価 (SAIV) の結果のフォローアップの責任は内部監査部門長にある。内部監査部門長が、外部評価の結果を取締役会に報告する際に、合わせて外部評価 (SAIV) の独立した検証を実施した検証者にフォローアップを依頼するか、あるいは内部監査部門のみでフォローアップを実施するかを相談し内部監査部門長が決定することを推奨する。

## 第8章 内部監査部門の成熟度と品質評価の活用

内部評価・定期的レビュー、外部評価、内部評価・継続的モニタリングは第2部第4～7章に示す通りすべて実施する必要がある。一方、内部監査部門の成熟度は組織体により異なる。それぞれの品質評価は内部監査部門の成熟度に応じ目的を明確にした上で活用することにより、その効果が一層高まるといえる。

### ■ 解説

図表7に内部監査部門の成熟度に応じた活用事例を示すが、この限りではない。

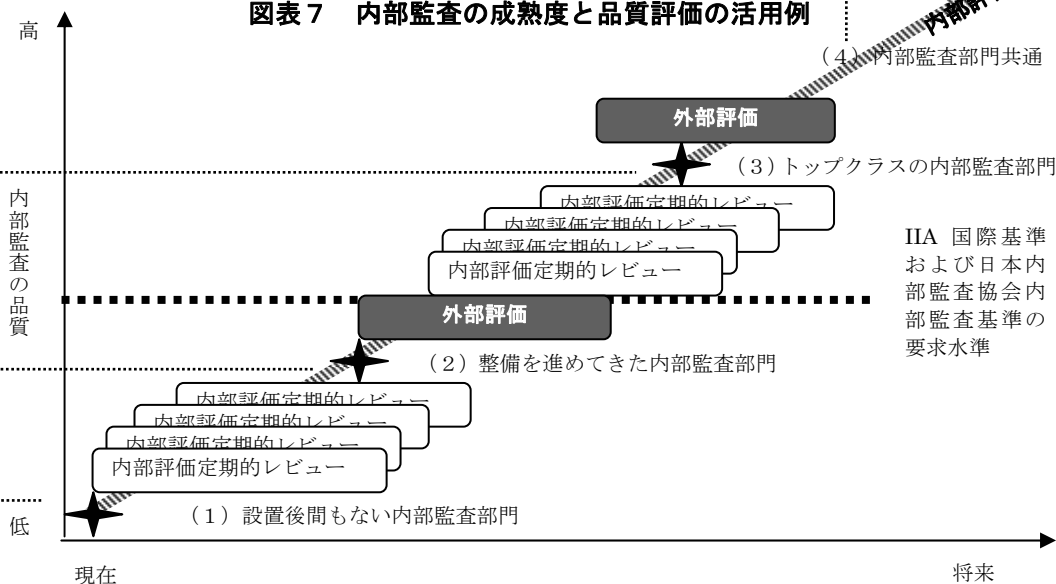
(1) 設置後間もない内部監査部門： 内部監査体制全般の整備に関心を持つ。規程やマニュアル、監査プログラム、教育などの整備についてどのように強化すればよいかを「内部評価・定期的レビュー」にて把握し、改善を進める。

(2) 整備を進めてきた内部監査部門： 基準への適合性のレベルに関心を持つ。「外部評価」で全般に適合していると評価されれば、一定レベルの内部監査部門といえる。最高経営者、取締役会、監査役(会)なども内部監査の品質の水準に関心を持つであろう。

(3) トップクラスの内部監査部門： 基準への適合性に自信のある内部監査部門は、より高いレベルの監査部門になるため、フル外部評価の「改善の機会を明らかにすること」に関心を持つ。例えば、経営に役立つ内部監査の実現などである。国内・海外の内部監査のベストプラクティスに精通した内部監査の専門職との議論の機会を活用し、内部監査部門の将来の方向性を描く。

(4) 内部監査部門共通： どの段階の内部監査部門にとっても、内部評価・継続的モニタリングにより、日々体系的に個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の品質を向上させる機会を得る。

図表7 内部監査の成熟度と品質評価の活用例



## 第9章 内部監査の基準（日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準）

品質評価の中心は、内部監査部門の内部監査の基準への適合性評価である。この内部監査の基準は、長年にわたる日本や世界の内部監査に関わる英知を集積、吟味し、公式に内部監査が備えるべき、一定の品質水準を公式に示したものである。

### ■解説

#### （1）内部監査の基準の目的

基準は内部監査の基本原則を示し、国、産業、組織体を問わず共通するものである。すべての組織体の内部監査は、この基本原則を遵守する必要がある。

基準の目的は、あるべき内部監査の実務を反映する基本原則を示すことであるが、このほかに、広範な付加価値の高い内部監査活動を実施し、推進するためのフレームワークを提供すること、内部監査の業績を評価するための基礎を確立すること、組織運営のプロセスや諸業務の改善を促進すること、内部監査の実施内容の開示に関する要件の基礎を提供することも目的としている。

各組織体における内部監査は、設置の目的、適用される法令、業種とその競争状況、規模、その他組織体の環境や組織体特有の条件により、その実施の方法を異にしている。したがって、この基準を適用するに当たっては、個々の組織体に特有の条件を理解してこれを勘案し、この基準を前提にしながら、個々の組織体に真に適合する内部監査の実施方法を作り上げていくことが必要である。

各組織体においては、それぞれに特有の内部監査の実施方法がとられるにしても、内部監査人がその責任を果たすに当たっては、この基準が尊重されなければならない。

#### （2）専門的な職業としての要件

内部監査が専門的な職業として社会で広く認知されるためには、内部監査の品質基準が一般に公正妥当と認められ、内部監査が基準に適合し、倫理綱要に沿って行われていることが必要である。これは他の専門的な職業と同様な要件である。内部監査は、法的規制に縛られるものではないので、基準に適合するよう自律的に取り組むことが重要である。

#### （3）内部監査の基準概要

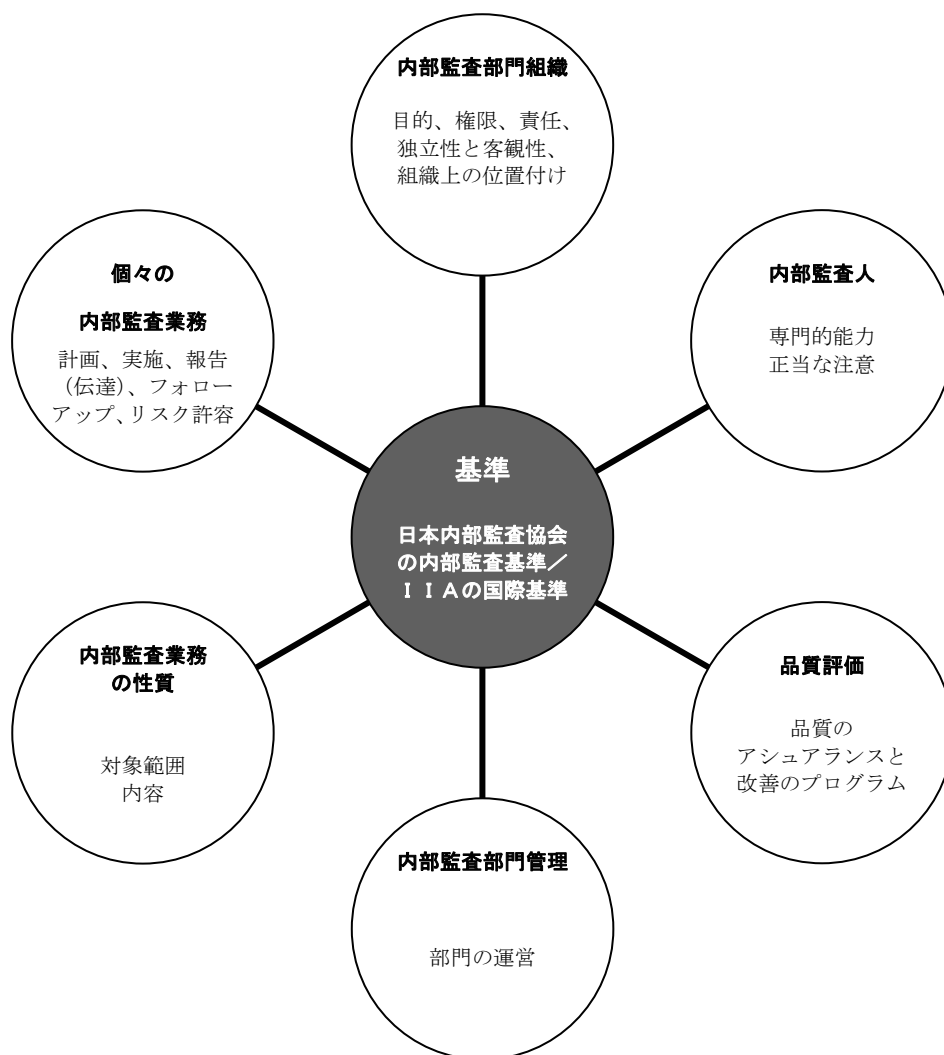
基準（日本内部監査協会の内部監査基準と I I A の国際基準）は、次の分野に分けて内部監査の基本原則を示している（図表8参照）。

- ①内部監査部門組織：目的・権限・責任、独立性と客観性、組織上の位置付け
- ②内部監査人：専門的能力と正当な注意
- ③品質評価：品質のアシュアランスと改善のプログラム
- ④内部監査部門管理：部門の運営
- ⑤内部監査業務の性質：内部監査の対象範囲や内容
- ⑥個々の内部監査業務：計画、実施、報告（伝達）、フォローアップ、リスク許容

日本内部監査協会の内部監査基準では、このほかに内部監査の意義、内部監査と管理の関係、内部監査と法定監査との関係などが示されている。

IIAの国際基準では、別途基準の前提として、内部監査の定義が示されている。

図表8 内部監査の基準の概要



品質評価に関心を有する関係者でも、基準になじみのないことが少なくない。日本内部監査協会の内部監査基準および I I A の国際基準の両方とも、全体で 20 ページ程度のボリュームであり、読みやすいものである。全体を繰り返し読まれることを推奨する。どちらから先に読まれても構わないが、両方読むと更に理解が深まる。

実践要綱は基準の適用を支援するためのものであり、また内部監査の専門職が試行錯誤の中から見つけたベストプラクティスを昇華させたものである。基準と併せて読むことをお薦めする。



#### （４）日本内部監査協会の内部監査基準と I I A の国際基準

日本で用いられている内部監査の基準には2つの基準がある。日本内部監査協会の内部監査基準と I I A の国際基準である。日本内部監査協会の内部監査基準は、1960年に初めて公表されて以来、数次の改訂を重ねながら日本で独自に発展してきた。2004年の改訂では、2000年に改訂された I I A 国際基準の要点を包含しながら、日本の制度、環境、風土において適用可能なように改訂されている。両基準の基本的な考え方に大きな差異はなく、その構成は、図表9に示すとおりであり、その構成も構成要素も十分な整合性が保たれている。

図表9 日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準

①日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準の構成		
構成	日本内部監査協会内部監査基準	I I A 国際基準
A	[1] 内部監査の意義（解説）	
B	[2] 内部監査の独立性と組織上の位置づけ	1000・1100.目的権限および責任、独立性と客観性
C	[3] 内部監査人の能力および正当な注意	1200. 熟達した専門的能力および専門職としての正当な注意
D	[4] 内部監査の品質管理	1300. 品質のアシュアランスと改善のプログラム
E	[5] 1. 内部監査の対象範囲と内容 内部監査部門の運営	2000. 内部監査部門の管理
F	[5] 2. 内部監査の対象範囲と内容 内部監査の対象範囲	2100. 業務の性質
G	[5] 3. 内部監査の対象範囲と内容 内部監査計画	2200. 個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の計画
H	[5] 4. 内部監査の対象範囲と内容 内部監査の実施	2300. 個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の実施
I	[5] 5. 内部監査の対象範囲と内容 内部監査と管理の関係（解説）	
J	[6] 1. 内部監査の報告	2400. 結果の伝達
K	[6] 2. 内部監査のフォローアップ	2500. 進捗状況のモニタリング
L	[7] 内部監査と法定監査との関係（解説）	
M		2600. 最高経営者のリスク許容についての問題解決

## 第10章 内部監査の基準の読み方

基準は、次のように読むと、内部監査の改善に役立つヒントが見つかる。

(1) 読む視点  
自身の所属する内部監査部門をより良くするにはどうしたらよいかという視点で基準を読む。基準には、世界中の内部監査人の英知が集積されている。基準に示される個々の原則に適合して初めて、内部監査は一定の（最低限必要な）品質水準を維持できると考える。

(2) 基本原則の深い理解  
基準の基本原則を深く理解するためには、まず基準を読み、次に直接・間接に関連する実践要綱を読むとよい。関連する内部監査に関する書籍や月刊監査研究などを読む。内部監査の熟達者に質問する。品質評価者の経験を、整理・体系化した「品質評価マニュアル」を読んでもよい。

(3) 自身の所属する内部監査部門の現状と基準との比較  
比較に当たっては、多少の違いも見過ぎさないことが改善のヒントの発見につながる。違いを見つけたのにもかかわらず、それを無視したり、断念したくなったりしたら、(1)に戻って考える。  
このような姿勢で読めば、基準から改善のヒントを見つける可能性が膨らむ。

### ■解説

基準を読むときには、例えば図表 10 のように考えるとよい。

**図表 10 基準の読み方のポイント**

**監査報告に関する基準**（伝達の規準）の例では、「伝達には、適切な結論、勧告、および**是正の計画**とともに、個々のアシユランス業務の目標とその範囲を**含めなければならない**」とある。

**ある内部監査部門では**、監査結果の伝達（報告書）に、改善の勧告に対する、監査対象部門の**是正の計画を含んでいなかった**。

**なぜ、基準が是正の計画を含めろといっているかわからない？**

実践要綱を読むと、監査の指摘や改善勧告について、**内部監査部門と監査対象部門の意見が一致しないときには、双方の見解を監査報告書に書く**ことを推奨している。

基準に従って監査手続を変更し、**監査対象部署の責任者からは是正の計画の回答を受け取り、これを含め社長に報告書を提出**した。

**社長からは**「監査対象部署の是正の計画が報告書に含まれ、相手の意見がわかり**報告書の利用価値が上がった**」と誉められた。**監査対象部署も自分で決めた措置だからと進んで実行**している。

内部監査の勧告は絶対で、監査対象部門はこれに従えばよく、是正措置の回答は、実質的に報告書に入れても意味がないと思っていた。

うちの会社は監査対象部門がいうことを聞かないので、社長に指摘を伝えて、社長から改善を命令するのが一番と考えていた。

当部は検査部から衣替えしたが、内部監査の考え方に脱皮していなかった。足りないところを一方的に通告するのではなく、監査対象部署との議論を通じて、どう是正したらよいか相手に考えてもらい、自ら是正計画を立ててもらおうことが大切だという意図がよくわかった。

そういえば、監査報告時に社長から「監査対象部門は指摘内容に納得しているのか、彼らはいつまでに、どう対応するといっているのか」という質問がよくあった。

## 第11章 品質評価の基準

日本内部監査協会の内部監査基準および I I A の国際基準は、基準の構成要素の一部として品質評価の基準を含んでいる。つまり品質評価の基準は、内部監査部門が遵守すべき項目として定められる。

外部評価者が外部評価を実施する場合は、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールおよび内部監査品質評価ガイド（以下、品質評価ガイド）を用いる必要があるが、品質評価の基準と実践要綱を常に考慮する必要がある。品質評価の基準は次の7つの要素から構成されている。

- (1) 品質のアシュアランスと改善のプログラム
- (2) 評価の実施要件
- (3) 内部評価
- (4) 外部評価
- (5) 報告
- (6) 基準への適合の表現の使用
- (7) 不適合の開示

### ■解説

品質評価の基準は、内部監査の基準に含まれ、次の7つの構成要素から構成される。図表 11 にこれらの関係を示す。

#### (1) 品質のアシュアランスと改善のプログラム

内部監査部門長は、個々の内部監査や内部監査部門を取り巻くすべての要素を網羅する品質のアシュアランスと改善のプログラムを作成し維持しなければならない。

#### (2) 評価の実施要件

品質評価プログラムは、内部評価と外部評価から構成されておりいずれも必須である。

#### (3) 内部評価

継続的モニタリングと定期的レビューの2つがあり、いずれも必須である。

#### (4) 外部評価

組織体外の「適格にしてかつ独立したレビュー者（チーム）」によって、最低でも5年に一度実施しなければならない。内部監査部門長は、取締役会と次の点について話し合わなければならない。

- ・より頻度を高めて外部評価を行う必要性
- ・潜在するかもしれない利害関係を含めたレビュー者（チーム）の適格性と独立性

#### (5) 報告

品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果は、最高経営者および取締役会に伝達（報告）されなければならない。

#### (6) 基準への適合の表現の使用

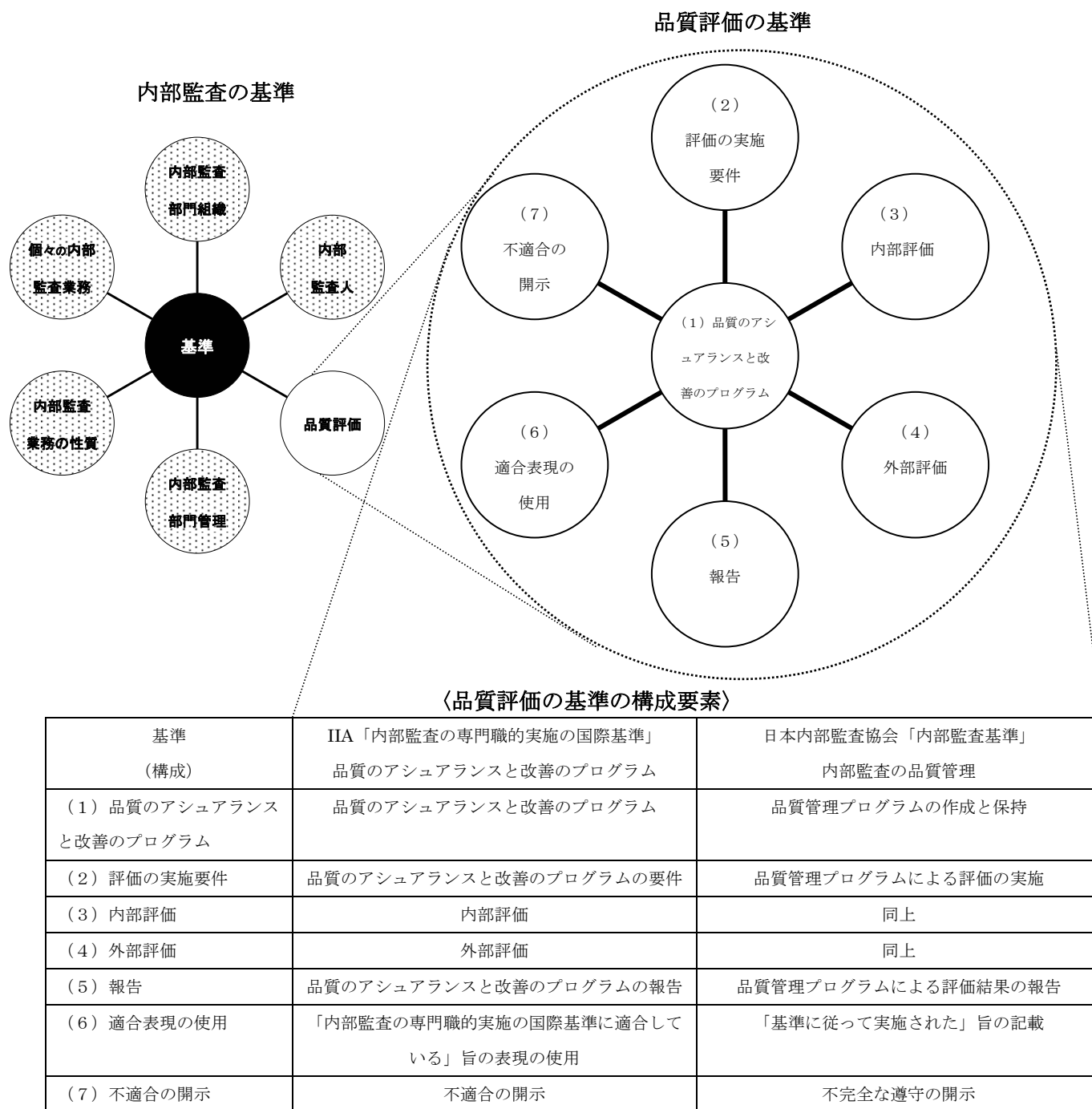
品質評価プログラムによって基準に適合していると裏付けられている場合に限り、内部

監査部門が「基準」に適合していると表明することができる。

(7) 不適合の開示

内部監査の定義、倫理綱要、または基準への不適合が、内部監査部門の全般的な監査範囲または運営に影響を与える場合、不適合である旨およびその影響を最高経営者および取締役会に対して明らかにしなければならない。

図表 11 品質評価の基準の構成と、内部監査の基準との関係



## 第12章 品質評価の実践要綱

日本内部監査協会の内部監査基準実践要綱およびI I Aの実践要綱は、実践要綱の構成要素の一部として品質評価の実践要綱を含んでいる。

実践要綱は基準の適用を支援するためのものであり、また内部監査の専門職が試行錯誤の中から見つけたベストプラクティスを昇華させたものであり、適用することが強く推奨されている。

品質評価の基準を遂行する際に参照すべき実践要綱の項目概要は、次のとおりである。

### ■解説

以下はI I Aの品質評価に関する実践要綱の項目概要である。

内容は実践要綱を参照されたい。

#### (1) 品質のアシュアランスと改善のプログラム

内部監査部門長の責任と品質のアシュアランスと改善のプログラム導入  
実施者

#### (2) 品質のアシュアランスと改善のプログラムの要件

プログラム対象範囲

プログラム構成

評価と改善提案

フォローアップ

報告

#### (3) 内部評価

継続的モニタリングのツール、フォローアップ

定期的レビューと品質評価マニュアル、評価内容、評価実施者

内部評価と外部評価の関係

適合性の意見

報告

#### (4) 外部評価

外部評価対象範囲、基準への適合性、有効性・効率性、リーディングプラクティス

外部評価の種類（フル外部評価、自己評価と独立した検証）

成果の明確化

外部評価者の独立性、ピア・レビューと注意点、外部評価者の適格性

外部評価者の選任、評価内容

内部監査部門長とのコミュニケーション、報告

**(5) 外部評価：自己評価と独立した検証**

自己評価と独立した検証の、目的、範囲、内容、報告

**(6) 内部監査の専門職的实施の国際基準への適合性の記載**

品質評価における適合性の意見、適合の文言と使用条件  
不適合の開示

## 第13章 品質評価マニュアル

I I Aが発行し日本内部監査協会が翻訳出版した、品質評価実施のための「品質評価マニュアル」は、品質評価に関する「ガイダンス」（品質評価の手引）と、「ツール」（品質評価の手続）から構成されている。

内部評価・定期的レビューおよび外部評価は、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールおよび品質評価ガイドに基づいて実施する必要がある。

内部評価・継続的モニタリングは、品質評価マニュアルに含まれる、適合性評価に用いるプロセスやツールを利用することができる。

### ■解説

I I Aは1984年、品質評価マニュアルの初版である「Quality Assurance Review Manual for Internal Auditing 第1版」を発行した。日本内部監査協会は1987年、創立30周年記念事業としてこれを翻訳出版している。それ以来I I Aは外部評価サービスで得たノウハウをもとに、品質評価マニュアルを改訂してきた。一方、日本内部監査協会においても、2003年に「Quality Assessment Manual 第4版」を翻訳出版、2006年には「Quality Assessment Manual 第5.0版の品質評価ツール」を翻訳し月刊監査研究(2006.11)に掲載するなどの取り組みを行ってきた。また2010年には第6.0版の翻訳出版を計画している。

外部評価サービスの提供を受ける内部監査部門長は、外部評価サービス提供者に、I I Aの品質評価マニュアル、または同等なガイダンスとツールおよび品質評価ガイドを使用しているか否か確認する必要がある。

品質評価マニュアルは、次のガイダンスとツールから構成されている。

#### (1) ガイダンス（品質評価の手引）

- 第1章 内部監査の発展
- 第2章 外部評価 フル外部評価
- 第3章 外部評価 自己評価と独立した検証
- 第4章 内部評価
- 第5章 品質評価ツールの概要
- レファレンス I～V

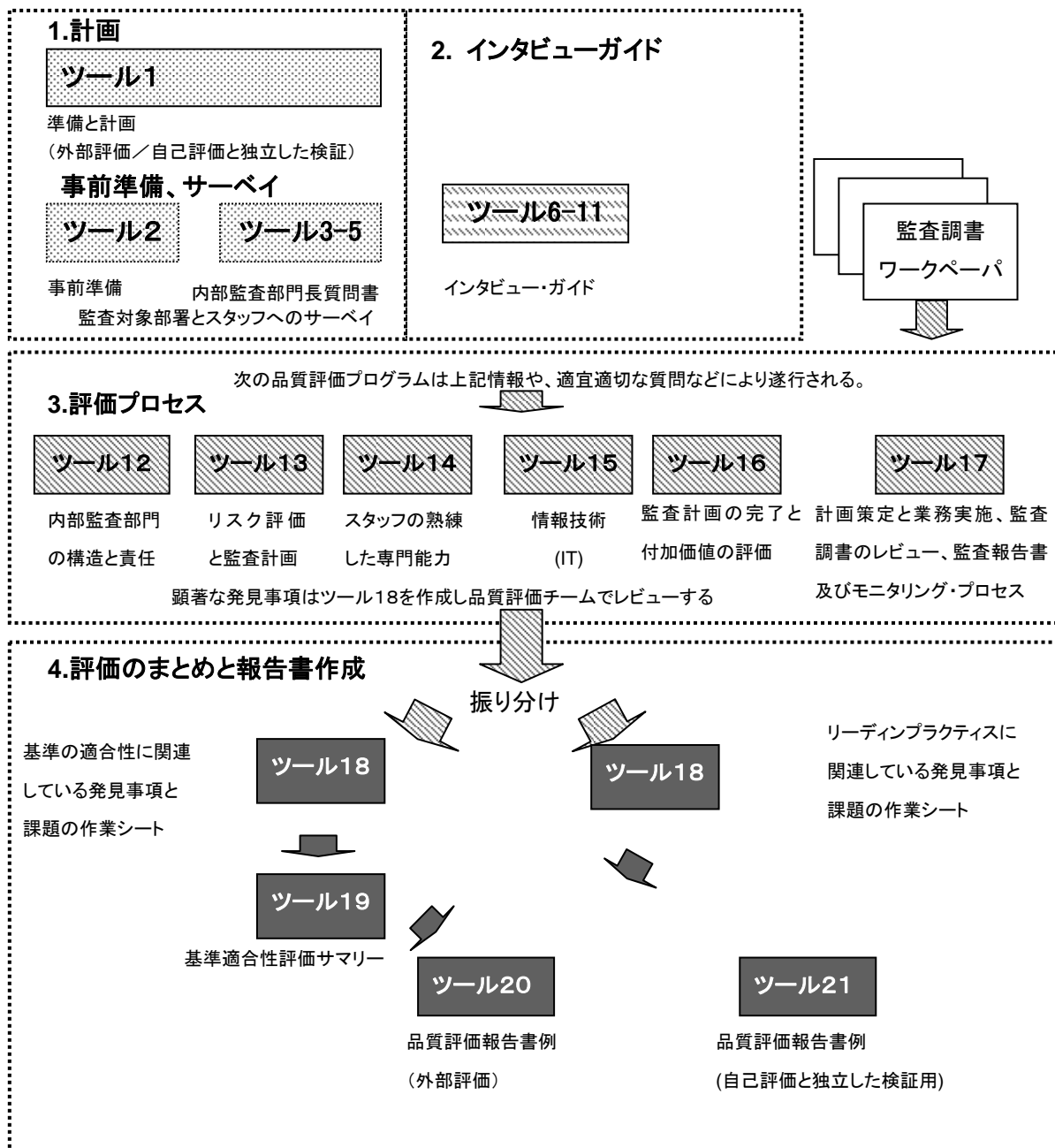
#### (2) ツール（品質評価の手続）

21のツールがある。各ツールは、I I A品質評価チームリーダーが、I I Aの基準、実践要綱、および、世界のベストプラクティスを参照し、彼らの長年の外部評価の経験に基づき築き上げたものである。ツールの構成は以下のとおりである。

- ツール1～5 計画、事前準備、サーベイ
- ツール6～11 インタビュー
- ツール12～17 評価プロセス
- ツール18～21 評価のまとめや報告書作成

I I Aの品質評価チームリーダーは、このツールをそのまま外部評価に用いている。ツールの構成を図表12に示す。

図表 12 品質評価マニュアルに含まれるツール





## 第14章 内部監査品質評価ガイドの位置付け

日本内部監査協会の内部監査品質評価ガイドは、内部監査の品質評価についてその目的と意義を明らかにし、日本の制度、環境、風土を考慮し、日本の内部監査の品質評価の実施を推進するために策定されたものである。

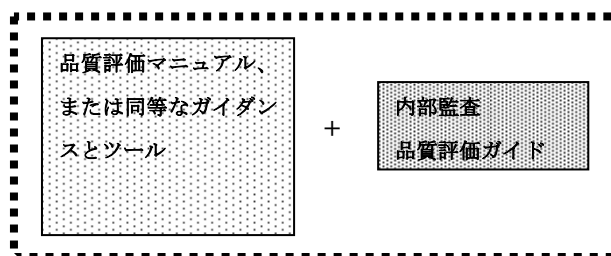
内部監査品質評価ガイドは、I I Aの品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールと併せて使用する位置付けで策定されている。

### ■解説

日本において、日本内部監査協会の内部監査基準やI I Aの国際基準に基づく品質評価とは、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツール、および内部監査品質評価ガイドを用いて実施するものとする。換言すれば次の(1)～(3)のいずれの場合も、品質評価マニュアルまたはそれと同等なガイダンスとツール、および本ガイドを用いて実施するものとする。

- (1) 日本内部監査協会の内部監査基準およびI I Aの国際基準に基づく品質評価を同時に実施
- (2) 日本内部監査協会の内部監査基準に基づく品質評価を単独で実施
- (3) I I Aの国際基準に基づく品質評価を単独で実施

図表 13 内部監査品質評価ガイドの位置付け



本ガイドは、品質評価を行う評価者、各組織体で内部監査の実務に従事し内部監査の品質評価により改善に取り組もうとする実務家は当然のこととして、更には、内部統制の評価に関係が深い監査役(または監査委員)や公認会計士、および組織体の外部にあり業界を監督する機関(特に内部監査を監督する職務にある者)に、広く利用されることを期待する。

また、本ガイドは、品質評価者および評価を受ける者の実務ガイドであるだけでなく、内部監査実務家への業務改善の参考書や啓発書としても有用であると考えている。



## 第 3 部

---

### 品質評価の実施

## 第1章 品質評価の実施

日本内部監査協会の内部監査基準および I I A の国際基準は、それぞれにおいて品質評価の実施を求めている。

日本において、日本内部監査協会の内部監査基準や I I A の国際基準に基づく品質評価は、I I A の品質評価マニュアルまたは同等なガイドダンスとツール、および日本内部監査協会の内部監査品質評価ガイド（以下、品質評価ガイド）に基づき実施するものとする。

I I A の品質評価マニュアルに含まれない日本固有の事項については、品質評価ガイド第3部第9章～第10章にその対応を示す。

両基準が求める品質評価は、効率化の観点から1つの品質評価として実施することが可能である。

外部評価および内部評価・定期的レビューは、I I A の品質評価マニュアルまたは同等なガイドダンスとツールおよび品質評価ガイドに基づいて実施するものとする。

内部評価・継続的モニタリングは、各組織体の内部監査部門の管理業務に組み込み実施することから、具体的な実施の範囲や実施方法は各組織体で定める必要がある。基準では、基準への適合性評価に必要と考えられるプロセス、ツールそして情報を用いることができるとしている。

なお内部監査部門長は、品質評価の結果の組織体外への開示について、十分な注意を払わなければならない。

### ■解説

日本内部監査協会と I I A は、それぞれの品質評価の基準および品質評価の実践要綱を定め、品質評価の実施を求めている。

品質評価の実施には実務手続書が必要となり、品質評価マニュアルがこれに相当する。I I A は品質評価マニュアルを策定しグローバルに提供している。日本内部監査協会は独自の品質評価マニュアルを制定せず、I I A の品質評価マニュアルを翻訳し日本語版を提供している。日本の品質評価は品質評価マニュアルかまたは同等なガイドダンスとツールおよび品質評価ガイドダンスに基づき実施することとする。

I I A の品質評価マニュアルに含まれない日本固有の事項とは、日本の独自の監査役(会)を含む組織体のガバナンスに関連する事項を指している。日本内部監査協会の内部監査基準、I I A の国際基準に基づく品質評価にかかわらず、品質評価の実施において日本固有の事項を考慮する必要がある。品質評価ガイドは日本固有の事項への対応を明らかにする。

両基準が求める品質評価は、内部監査部門や関係者の資源や費用の効率化の観点から、1つの品質評価として実施することが可能である。品質評価ガイドでは、両基準の差異を整理し、評価上の判断基準を示す。I I A の品質評価マニュアルに加え品質評価ガイドに含まれる日本固有の事項に基づいて品質評価を実施することにより、両基準の品質評価を合わせて1つのものとして実施することが可能になる。

外部評価および内部評価・定期的レビューは、I I Aの品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールに基づいて実施するものとする。日本ではこれに品質評価ガイドの内容を加えて評価する。

内部評価・継続的モニタリングは、各組織体の内部監査部門の管理業務に組み込み実施することから、具体的な実施の範囲や実施方法は各組織体で定めて実施することが必要である。内部評価・継続的モニタリングの実施に当たり、基準では、基準への適合性評価に用いるプロセス、ツールそして情報を用いることができるとしている。

なお、内部監査部門長は品質評価の結果の開示に関し、下記の事項に十分な注意を払わなければならない。

①内部監査の品質評価の結果の組織体外部への開示に関する留意事項

法令や規制により強制されている場合を除き、内部監査の品質評価の結果を組織体の外部の者に開示する前に内部監査部門長は以下のことを行わねばならない。すなわち、

- ・品質評価の結果に組織体の機密事項が含まれるときは関連部門責任者の同意を得る
- ・状況に応じて最高経営者および法律顧問もしくはそれらのいずれかに相談する
- ・結果の利用範囲制約により、結果が流布されることを制限する

②外部評価の結果の組織体外部への開示と外部評価者との契約に関する留意事項

外部評価の結果を開示する場合、外部評価者との契約に留意する必要がある。また外部評価者との契約には、外部評価の結果の開示に関する留意事項を予め含めることが推奨される。

## 第2章 外部評価の2つの取り組み方法

外部評価には2つの取り組み方法がある。内部監査部門長は2つの取り組み方法の差異を検討した上で、いずれかの方法を選択する必要がある。

また内部監査部門長は、最低5年に一度は実施すると定められている外部評価の頻度を更に高める必要性や、外部評価者の適格性や独立性について、最高経営者や取締役会と話し合わなければならない。外部評価の2つの取り組み方法は、IIAの実践要綱で定められ、品質評価マニュアルに記述されている。

### (1) フル外部評価

適格にしてかつ独立した外部評価者が、次の品質評価を行う。

- ・内部監査の定義、基準、倫理綱要への適合性評価
- ・有効性と効率性の評価
- ・ベストプラクティスの適用を含む改善機会の識別

### (2) 自己評価と独立した検証 (SAIV-エス・エーアイ・ブイ : Self Assessment with Independent Validation)

自己評価と独立した検証は2つのステップから構成される。

ステップ1：自己評価 (内部評価・定期的レビュー)

内部監査部門が、次の品質評価を行う。

- ・内部監査部門の、内部監査の定義、基準、倫理綱要への適合性評価

ステップ2：独立した検証

適格にしてかつ独立した外部検証者が、次の検証を行う。

- ・内部監査部門が実施した自己評価のプロセスの妥当性の検証
- ・基準への適合性の結論に合意できるか否かの検証

## ■解説

外部評価の2つの取り組み方法には、フル外部評価と自己評価と独立した検証 (SAIV) があり、ともにIIAの実践要綱の中で定義され、正式な外部評価とされている。

どちらを選択するかは、組織体や内部監査部門が外部評価に期待するものと、評価の負担やコストを勘案し決定することになる。内部監査部門長は最高経営者や取締役会に相談するに当たって、品質評価そのものとそれぞれの取り組み方法のメリット・デメリットをよく理解しておく必要がある (第2部第6章～第7章、第17章、第3部第2章～第5章参照)。

フル外部評価は、外部評価の最大の効果が期待できる。

自己評価と独立した検証は、外部支払費用を抑えることが期待できるが、効果はフル外部評価に比較すると限定的となる。

### 第3章 フル外部評価の実施

外部評価の1つであるフル外部評価は、内部監査の定義、基準、倫理綱要への適合性評価、有効性と効率性の評価、ベストプラクティスの適用を含む改善の機会を明らかにすることから構成される、フルメニューの品質評価である。

#### (1) 外部評価者の選任

内部監査部門長は適格にしてかつ独立した外部評価者を選任する責任がある。また最高経営者と取締役会にその適格性と独立性について相談する必要がある（第3部第7章参照）。

#### (2) フル外部評価の実施プロセス

品質評価マニュアルと品質評価ガイドに基づき、評価を実施する。

- |          |                      |
|----------|----------------------|
| ①外部評価の準備 | 品質評価マニュアルのツール1～5を用いる |
| ②外部評価の実施 | 同上 ツール6～19を用いる       |
| ③外部評価の報告 | 同上 ツール20を用いる         |

## ■解説

### (1) 外部評価者の選任

外部評価者の選任は、外部評価の成否を左右する重要事項である。内部監査部門長は外部評価者の選任に当たり、内部監査専門家資格、内部監査実務経験、内部監査部門長経験、基準の知識レベル、ベストプラクティスの知識、品質評価リーダー経験、経験した内部監査の規模や産業などを十分考慮する必要がある。また評価者が利害関係者でないことも十分吟味する必要がある。外部評価者の選任方法については、品質評価ガイドの第3部第7章を参照されたい。

### (2) フル外部評価の実施プロセス

フル外部評価のプロセスは、品質評価マニュアルのツール1からツール20までを使って進める（図表14「フル外部評価の実施プロセス例」参照）。

#### ①外部評価の準備

ツール1は外部評価者用の準備段階チェックリストである。内部監査部門はツール2に従って事前提出資料を準備する。そしてツール3で内部監査部門長質問書に回答する。外部評価者はツール4～5で監査対象部門やスタッフへのサーベイを実施する。品質評価者はこれらの豊富な情報を分析し、外部評価の準備を行う。

#### ②外部評価の実施

外部評価者は内部監査部門を訪問し外部評価を実施する（I I Aの例では1～2週間）。ツール6～11に沿い組織体のトップへのインタビューを行う。

そしてツール12～17に沿って、品質評価のプログラムを資料閲覧、監査調書閲覧、質疑応答により評価を進める。評価結果は各ツールの該当欄に記録する。

発見事項があれば事実を確認しツール18に記録する。発見事項は基準への不適合かそれ以外かに分類する。評価チームのリーダーが必要と判断した場合、発見事項に対する改善提案を作成し、内部監査部門長と議論を行う。

品質評価の実施期間中、発見事項の有無にかかわらず内部監査部門長は、品質評価リー

ダたちと関心事について議論する機会がある。豊富な知識と経験に基づく品質評価リーダーたちとの内部監査部門の環境や熟達度を考慮した話し合いはフル外部評価の魅力の1つである。

実施段階のまとめでは、内部監査部門全体としての基準への適合性のレベルについて、ツール19の基準適合性評価サマリーを用いて専門職としての判定を行う。

最後にクロージング（終了）ミーティングを行う。ここでは品質評価者はすでに議論してきた発見事項と改善提案に基づき、総合的な評価を伝達する。

③外部評価の報告では、品質評価者はツール20で報告書のドラフトを作成し、内部監査部門長に送付し、事実の確認を行う。内部監査部門長から発見事項と改善提案に対する是正措置回答を入手し、これを含めて最終報告書を作成する。

最終報告書は品質評価者から内部監査部門長に送付され、内部監査部門長は速やかに最高経営者および取締役会に報告する。

### （3）外部評価者の外部監査人へのインタビューにおける留意事項

独立性をもった組織体外の外部評価者が外部監査人へのインタビューを実施する場合、外部監査人は組織体外の第三者に対し自らの職務によって得られた情報を開示することとなり、外部監査人の守秘義務の問題が生じる。この場合、外部監査人は組織体の適切な責任者に対して守秘義務の解除を求めることとなる。

インタビューを円滑に進めるために、予め内部監査部門長はインタビューへの協力を外部監査人に依頼するとともに、外部監査人の求めに応じて組織体の適切な責任者が守秘義務の解除に速やかに応じられるように準備をする必要がある。

### （4）フル外部評価の実施プロセス例の紹介

IIA国際本部が実施しているフル外部評価の実施プロセス例を紹介する。内部監査部門長は、このプロセスと異なる実施プロセスで外部評価を実施してよい。ただし品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツール、および品質評価ガイドに基づき品質評価を実施する必要がある。

図表 14 フル外部評価の実施プロセス例

#### ①フル外部評価の準備

番号	プロセスのタイトル	フル外部評価の実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
1	契約	内部監査部門は、組織体および内部監査部門の概要、外部評価への特別な期待（例えばIT監査の評価）、フル外部評価の選択希望を記述し、IIA国際本部に外部評価の提案依頼をする。IIA国際本部は、内部監査部門の規模や組織体の業界を考慮し、外部評価のリーダーを選択し、コストを含めた提案書を提出する。	—
2	評価者の選任	提案書に基づく外部評価の契約成立後、IIA国際本部は評価を受ける内部監査部門に見合うリーダーを選択し、リーダーの職務経歴書を内部監査部門長に送る。内部監査専門家資格、内部監査実務経験、内部監査部門長経験、基準の深い知識レベル、ベストプラクティスの知識、品質評価リーダー経験、その他の業務経験などが記載されている。内部監査部門長は、評価者を事前に理解し、利害関係者でないことや、内部監査のスキルや経験を吟味するチャンスがある。利害関係他の問題があればIIA国際本部に相談する。内部監査部門長は職務経歴書を見て、独立にして適格な評価者を選任する責任がある。メンバも同様に選任する（第3部第7章参照）。	—



3	事前提出資料整備	内部監査部門は外部評価実施窓口を決める。I I A国際本部から品質評価マニュアルに基づく事前提出資料準備の指示がある。評価を受ける組織体（企業など）概要、内部監査部門の組織概要、内部監査基本規程、内部監査マニュアル、リスク評価結果、年間監査計画など、A4判で厚さ2cmほどの書類が要求される。事前提出資料は内部監査部門長からI I A国際本部に電子メールで提出する。そのほか内部監査部門長への質問書の回答も提出する。	1 2 3
4	監査対象部門や、内部監査スタッフへのサーベイ（調査）	内部監査部門長は、監査対象部門の責任者や管理者、内部監査部門のスタッフにサーベイへの協力を要請する。サーベイはI I A国際本部のWEBサーバー上で、匿名で行われる。100人を超える者に協力を要請することもある。設問は品質評価マニュアルに基づき、4段階選択式で30問。そのほか内部監査部門に関する自由コメントを求める。I I A国際本部はこれまでのI I A国際本部の品質評価全体の統計との比較を含めた結果をリーダーに渡す。匿名性が保たれるので大変率直な自由コメントが書かれることがある。サーベイにより、内部監査部門が抱える課題がおぼろげながら見えてくる。	4 5

## ②フル外部評価の実施

番号	プロセスのタイトル	フル外部評価の実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
5	キックオフ（開始）・ミーティング	リーダーは内部監査部門長とのキックオフ（開始）・ミーティングで評価の流れを説明し、トップとのインタビュー・スケジュールを確認する。また、監査調査など現場でなければ参照できない資料を受け取る。	—
6	インタビュー	品質評価マニュアルに基づき、社長、最高経営者および業務経営陣（専務、常務）、内部監査部門長、内部監査部門スタッフ、取締役会（監査委員会委員長）、外部監査人を対象にそれぞれ30分ほどのインタビューを実施し、記録する。トップに対し「内部監査は、組織体に役立っていますか」、「責任を持つ事業範囲で、高いリスクと考える事項を、内部監査部門長に年間監査計画に含めてもらうよう頼みましたか」など、率直なインタビューを行う。各トップも「自分の考える内部監査への期待」を自分の言葉で語る。	6 7 8 9 10 11
7	評価プログラムの実施	品質評価マニュアルの評価プログラムに基づき、内部監査部門の構造と責任、リスク評価と監査計画、スタッフの熟練した専門能力、情報技術（IT）、生産性の評価および付加価値、計画策定と業務実施、監査調査のレビュー、監査報告書およびモニタリング・プロセスの各評価を行う。また代表的な監査分野から選択した、いくつかの個別の監査調査を点検していく。評価プログラムに個々の評価結果を記入する。評価の基礎となる証拠を確保する。事前提出された資料やサーベイの結果を活用し、インタビューの記録を読み込み、準備資料、監査調査をめぐり、プログラムに沿って作業を行う。これは簡単なチェック作業ではない。内部監査の熟達したスキルと経験を持ち、基準の深い知識がある者だけにできる、高度にプロフェッショナルな判断業務である。	12 13 14 15 16 17
8	発見事項と改善提案と基準適合性サマリー	評価チームは発見事項があれば、事実を確認し、評価プログラム（ツールの該当欄）に記録するとともに、軽微な発見事項を除き、品質評価マニュアルにある発見事項と課題の作業シートに1枚1枚記入する。このシートには発見事項と改善提案他の欄がある。評価チームのリーダーは、発見事項の事実を確認し、発見事項を改善提案につなげる場合はチームにそれを指示する。リーダーは評価期間中、内部監査部門長と発見事項と改善提案について十分議論する。内部監査部門長はリーダーの意見を尊重し改善すべきポイントを浮き彫りにし改善に向けた話し合いを行う。発見事項と課題の作業シートは、2つに仕分ける。1つは「基準や倫理綱要への適合性に関連する発見事項」、もう1つは「リーディングプラクティスに関する発見事項」である。	18 19

9	基準への適合性の総合的な判断	最終日が近づくと、品質評価のリーダーは、重要度に応じて最終報告書に含める「発見事項と課題の作業シート」を決定する。それ以外のものは最終報告書に含めない理由と対処について「発見事項と課題の作業シート」に記述する。最終報告書に含める「基準や倫理綱要への適合性に関連する発見事項」は、基準への適合性のレベルについて、「一般的に適合している」、「部分的に適合している」、「適合していない」(G C, P C, D N C) 3段階のプロフェッショナルな判定を行う。そして基準適合性評価サマリーに記録する。個々の基準の判定をもとに、基準の分野ごと、総合的な基準、そして倫理綱要を含めた内部監査部門全体の適合性レベルについて判定する。リーダーは内部監査部門長に、適合性レベルの判定について、総合意見とその根拠を説明する。	19
10	クロージング(終了)・ミーティング	最終日には、内部監査部門長と主だった内部監査のマネジャー向けにクロージング(終了)・ミーティングを実施する。評価への協力の謝辞に始まり、品質評価の範囲、評価の基準、基準への適合性に関する総合意見、内部監査部門の良好な側面、監査対象部門へのサーベイ結果、内部監査部門スタッフへのサーベイ結果、一番のポイントである改善提案、今後の報告書の発行プロセスが説明される。すでに一定のレベルにある内部監査部門では、基準や倫理綱要への適合性の改善提案もさることながら、皆の関心は、リーディングプラクティスの改善提案にある。熟達した品質評価チームリーダーからの、示唆に富む具体的な改善への提言は、内部監査部門が次のステージに向かう大きなヒントになるからである。	—

### ③フル外部評価の報告

番号	プロセスのタイトル	フル外部評価の実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
11	ドラフト報告書とマネージメントレスポンス(改善提案への是正計画回答)	リーダーは、クロージング(終了)・ミーティングの結果を、I I A国際本部に報告する。そして、クロージング(終了)・ミーティングのプレゼンテーションを利用して、ドラフトレポートを作成する。内部監査部門や経営陣からマネージメントレスポンス、つまり改善提案へのアクションプランである是正計画の回答を受領し、最終報告書にこれを含める。	20
12	報告書	最終報告書はI I A国際本部がレビューし承認する。正式な外部評価報告書が、内部監査部門長に送付される。内部監査部門長はこれを取締役会の監査委員会に伝達する。 最終報告書の構成は、大きく「エグゼクティブ・サマリー」と「発見事項と改善提案」に分かれる。またそれぞれが「Part I 最高経営者への提言」、「Part II 内部監査部門長への提言」に更に分かれる。「エグゼクティブ・サマリー」の「基準への適合性に関する意見」を形成した明細は、「発見事項と改善提案」に基準番号つきで示される。そして基準への適合性の総合意見が、明確に記述される。	20
13	報告	内部監査部門長は速やかにこれを、最高経営者および取締役会に伝達する。	

## 第4章 内部評価・定期的レビューの実施

内部評価・定期的レビューは、外部評価と同じプロセスを用いて、内部監査の基準への適合性を組織体内で自ら定期的に評価するものである。

### (1) 内部評価・定期的レビューの評価者を選任

評価者を選任するには、2通りの方法がある。

1つは、内部監査部門内で評価者を選任する方法であり、この方法が一般的である。小規模な内部監査部門では、部門長が自ら評価を実施することになる。大規模な内部監査部門では、内部監査部門長は、部内からリーダーを含め数名の評価者を選任するのが一般的である。

もう1つは組織体内の他の部門にいる内部監査の専門家を選任する方法である。

### (2) 品質評価のプロセス

品質評価マニュアルと本ガイドに沿って、フル外部評価と同じプロセスで評価する。目的に応じ外部評価と同様に内部監査対象部門や内部監査スタッフへの調査や組織体のトップへのインタビューを行うこともできるが、目的・コスト・効果から範囲を限定する場合もある。

内部評価・定期的レビューは自組織体内の評価者が実施することから、外部評価に比べて、資料準備や結果の資料整備などを簡略化し作業負担を減らすこともできる。

## ■解説

### (1) 内部評価・定期的レビューの評価者を選任

内部監査部門内に基準をよく理解している者がいれば、その者を評価者とするのがよい。しかしながらいなければ内部評価・定期的レビューができないというわけではない。かえって部門内に基準への理解者を養成する良い機会となり、内部監査の改善への出発点になることもある。内部監査部門長は、部門の活動を真剣に改善したいと考えている者を選任するとよい。組織体内の別部門の内部監査専門家に評価を依頼したが、その結論に満足できなかったとの指摘もある。その理由は、内部監査をより良くする視点に欠けていたということで、部門内で、内部評価・定期的レビューをやり直したら満足できる結果となったとのことであった。基準の基礎的な理解に基づく品質評価からスタートし、年を重ねることによって、基準の理解が深まれば、より高いレベルの品質評価が実施できるようになる。このサイクルを繰り返すことによって、品質の高い内部監査を実現することができる。

### (2) 品質評価プロセスの実施

内部評価・定期的レビューの品質評価プロセスは、ツール2(2A)からツール20までを使って進める。

品質評価マニュアルを読んでも、基準や実践要綱を理解していなければ、ツールの意味がわからないかもしれない。そのようなときには、本ガイドを参照してツールの概観をつかむと理解しやすい。また、品質評価マニュアルの参照元となっている基準や実践要綱の該当箇所を探して、その前後を読むとよい。また、日本の組織体のガバナンス制度、例えば監査役(会)による違いについては、品質評価ガイドをまず読むとよい。

### (3) 内部評価・定期的レビューの実施プロセス例

内部評価・定期的レビューの実施プロセス例を紹介する。

内部監査部門長は、このプロセスと異なるプロセスで内部評価・定期的レビューを実施してよい。ただし品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツール、および品質評価ガイドに基づき、外部評価と同様のプロセスで内部評価・定期的レビューを実施する必要がある。

図表 15 内部評価・定期的レビューの実施プロセス例

#### ①内部評価・定期的レビューの準備

番号	プロセスのタイトル	内部評価・定期的レビューの実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
1	契約	—	—
2	評価者の選任	内部監査部門長は、自己評価チームのリーダーとメンバを選任する。小規模の内部監査部門では、内部監査部門長自らが、自己評価チームのリーダーやメンバとなることもある。このほか、同じ組織体内の別部門に所属する内部監査の専門家を選任する場合もある。評価者は基準についての最新の知識を保有することが求められている。組織体内に適格者がいなければ積極的に基準を研究し実施することもよい。	—
3	事前提出資料整備	自己評価チームリーダーは品質評価マニュアルに基づき事前準備資料の提出を依頼する。 自部門内の実施であり資料の簡素化を図ることもできる。例えば、内部監査基本規程や内部監査マニュアルを外部評価のように複写し、準備資料に綴じることなどは省略できる。準備資料ツールの一覧表に、資料保管場所、資料バージョン、資料制定日時などを明記すればよい。	1は参考 2 (2A) 3
4	監査対象部門や、内部監査スタッフへのサーベイ (調査)	自己評価チームリーダーは外部評価と同じく監査対象部門や内部監査スタッフに対するサーベイを実施してもよい。ただし匿名性確保が難しい場合には有効性も限定的な場合がある。 サーベイの対象部門を限定したり、対象部門からの監査実施後の通常のフィードバックで代替したり、スタッフサーベイについても縮小したり省略することもある。	4 5

#### ②内部評価・定期的レビューの実施

番号	プロセスのタイトル	内部評価・定期的レビューの実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
5	キックオフ (開始)・ミーティング	自己評価チームリーダーは、内部監査部門内へ内部評価・定期的レビューのスケジュールを周知し協力を要請する。準備された資料を受け取る。	—
6	インタビュー	自己評価チームリーダーは、品質評価マニュアルに沿ってトップへのインタビューを実施する。ただし自己評価の目的に応じて、内部評価・定期的レビューではインタビューの対象範囲を狭める場合もある。この場合も、組織体の最高経営者へのインタビューは実施したい。また内部監査担当役員がいれば併せてインタビューを実施したい。	6 7 8 9 10 11

7	評価プログラムの実施	自己評価チームは外部評価と同様に、品質評価マニュアルの評価プログラムに基づき評価する。品質評価マニュアルは、I I A国際本部のトップレベルの品質評価者たちが日々実際に使用しているものである。基準や実践要綱が頻繁に参照され、ベストプラクティスが参照され、内部監査の豊かな経験や基準の深い理解がないと戸惑うこともある。まずはわかる範囲で自己評価をすすめることが大事だ。その範囲で発見事項があり改善すべき事項が見えることもある。品質評価マニュアルのわからない部分については、自己評価者が基準や実践要綱をしっかりと研究し理解を深めながらプロセスを遂行すればよい。毎年定期的な自己評価を実施し評価レベルが向上すれば、より高度な発見事項や改善提案が可能になる。	1 2 1 3 1 4 1 5 1 6 1 7
8	発見事項と改善提案と基準適合性サマリー	自己評価チームは発見事項があれば、事実を確認し、評価プログラム（ツールの該当欄）に記録するとともに、軽微な発見事項を除き、品質評価マニュアルにある発見事項と課題の作業シートに1枚1枚記入する。このシートには発見事項と改善提案他の欄がある。自己評価チームのリーダーは、発見事項の事実を確認し、発見事項を改善提案につなげる場合はチームにそれを指示する。リーダーは評価期間中、内部監査部門長と発見事項と改善提案について十分議論する。内部監査部門長はリーダーの意見を尊重し改善すべきポイントを浮き彫りにし改善に向けた話し合いを行う。発見事項と課題の作業シートは、2つに仕分ける。1つは「基準や倫理綱要への適合性に関連する発見事項」、もう1つは「リーディングプラクティスに関する発見事項」である	1 8 1 9
9	基準への適合性の総合的な判断	最終日が近づくと、自己評価チームのリーダーは、重要度に応じて最終報告書に含める「発見事項と課題の作業シート」を決定する。それ以外のものは最終報告書に含めない理由と対処について「発見事項と課題の作業シート」に記述する。最終報告書に含める「基準や倫理綱要への適合性に関連する発見事項」は、基準への適合性のレベルについて、「一般的に適合している」、「部分的に適合している」、「適合していない」（G C, P C, D N C）3段階の判定を行う。そして基準適合性評価サマリーに記録する。個々の基準の判定をもとに、基準の分野ごと、総合的な基準、そして倫理綱要を含めた内部監査部門全体の適合性レベルについて判定する。リーダーは内部監査部門長に、適合性レベルの判定について、総合意見とその根拠を説明する。	1 9
10	クロージング（終了）・ミーティング	評価段階の最終日にクロージング（終了）・ミーティングを実施する。内部監査部門長および管理者に対し、発見事項および改善提案を説明し、基準への適合性の最終意見を述べる。そして改善提案への是正措置の回答期限と内部評価報告書の作成スケジュールを述べる。	—

### ③内部評価・定期的レビューの報告

番号	プロセスのタイトル	内部評価・定期的レビューの実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
1 1	ドラフト報告書とマネージメントレスポンス（改善提案への是正計画回答）	内部評価・定期的レビューの報告書は、自己評価チームのリーダーが、内部監査部門長からの改善提案への是正計画の回答を含めて作成する。	2 0
1 2	報告書	最終報告書は、自己評価チーム内でレビュー後、内部監査部門長宛に提出する。	2 0
1 3	報告	内部監査部門長は速やかにこれを、最高経営者および取締役会に伝達する。	

## 第5章 自己評価と独立した検証（SAIV）の実施

外部評価の1つである自己評価と独立した検証（SAIV）は、品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールと、品質評価ガイドを用いて実施する。

### （1）ステップ1：自己評価（以下内部評価・定期的レビュー）

内部監査部門が内部評価・定期的レビューを実施する。通常の内部評価・定期的レビューと異なるのは、後に外部の検証者が内部評価・定期的レビューのプロセスと基準への適合性の結論を検証可能となるように、事前資料と内部評価・定期的レビューの証跡も整備することである。この内部評価・定期的レビューには報告書作成までを含む。

### （2）ステップ2：独立した検証

外部の適格にしてかつ独立した検証者が、内部評価・定期的レビューの報告書が作成された後に、内部監査部門を訪問する。内部評価・定期的レビューのプロセスが妥当であり、結論として導かれた基準への適合性の意見に合意できるか否かを検証する。

プロセスが妥当で適合性のレベルの意見に合意できれば、検証者は内部評価・定期的レビューの報告書に署名する。また別途、検証報告書を作成する場合もある。

## ■解説

### （1）自己評価と独立した検証の評価者の選任

自己評価と独立した検証では、内部評価・定期的レビューの評価者と、外部の適格にしてかつ独立した検証者を選任する必要がある。

#### <内部評価・定期的レビューの評価者の選任>

内部評価・定期的レビューの評価者と同様の方法で選任する。ただし評価者は、外部評価と同様のプロセスで、内部評価・定期的レビューを実施することが必要である。

#### <外部の適格にして独立した検証者の選任>

フル外部評価者と同様の方法で選任する。フル外部評価の外部評価者が持つべき適格性と独立性を備えていなければならない。外部検証者の選任方法については、第3部第7章ほかを参照されたい。

### （2）自己評価と独立した検証の実施プロセス

自己評価と独立した検証は、内部監査部門による内部評価・定期的レビュー（自己評価）と外部検証者による検証の2ステップで実施される。

#### <内部評価・定期的レビュー>

フル外部評価に準じたプロセスを品質評価マニュアルのツール2Aから21を用いて実施する。外部検証が可能となるよう内部監査部門は外部評価と同様な準備資料を整備し、評価者は内部評価・定期的レビューの評価証跡を整備する。また評価者は内部評価・定期的レビュー報告書の結論に、基準への適合性のレベルを含めなければならない。

内部監査対象部門や内部監査スタッフへのサーベイや組織体のトップへのインタビューについては、外部検証者と実施の必要性やコスト、実施するか否か、実施範囲、どちらが実施するかを含めて計画段階で打ち合わせ、内部監査部門長が決定しておく必要がある。

### ＜外部の適格にしてかつ独立した検証者による検証＞

#### ・準備段階

内部監査部門の準備した資料を参照し、検証の前提となる内部評価・定期的レビュー（自己評価）のプロセスの完了を確認し、その報告書を受領する。

#### ・外部検証実施段階

外部検証者は内部評価・定期的レビューの報告書が策定されたプロセスの妥当性と、内部評価・定期的レビューの基準への適合性のレベルの結論について検証する。

内部監査対象部門や内部監査スタッフへのサーベイや組織体のトップへのインタビューについては、内部監査部門と実施の必要性やコスト、実施するか否か、実施範囲、誰が実施するかを含めて、計画段階で打ち合わせ、内部監査部門長が決定しておく必要がある。

内部評価・定期的レビューのツールに記録された評価結果とその評価の証拠資料、内部監査部門への質問、そして場合により上述のサーベイやインタビューを加えて検証する。また内部評価・定期的レビューの報告書をレビューし、もし未解決の課題があれば消し込みを試みる。

#### ・報告書段階

外部検証者は内部監査の定義、倫理綱要、および基準の適合性の意見が一致する場合は、（必要に応じて）報告書に文言を付加する。すなわち、自己評価のプロセスと意見への同意、および適正と思われる範囲において、報告書の発見事項と結論と改善のための提言について同意する旨の文言を加える。

評価と意見が一致しない場合は、意見の相違のポイントを特定し、異議を唱える文言を報告書に追加する。そして適正と思われる範囲で報告書の中に、重大な発見事項、結論、改善のための提言を含める。

その他の方法として、上記に示した同意、または異議を表明する、自己評価の報告書に添付する分離した独立した検証の報告書を作成することもできる。

自己評価と独立した検証の最終報告書は、自己評価チームと適格にしてかつ独立した外部検証者（チーム）により署名され、内部監査部門長が、最高経営者および取締役会に対し提出する。

### （3）外部評価者の外部監査人へのインタビューにおける留意事項

独立性をもった組織体外の外部評価者が外部監査人へのインタビューを実施する場合、外部監査人は組織体外の第三者に対し自らの職務によって得られた情報を開示することとなり、外部監査人の守秘義務の問題が生じる。この場合、外部監査人は組織体の適切な責任者に対して守秘義務の解除を求めることとなる。

インタビューを円滑に進めるために、予め内部監査部門長はインタビューへの協力を外部監査人に依頼するとともに、外部監査人の求めに応じて組織体の適切な責任者が守秘義務の解除に速やかに応じられるように準備をする必要がある。

### （4）自己評価と独立した検証の実施プロセス例

IIA国際本部が実施している前述のフル外部評価の実施プロセス例と内部評価・定期的レビューの実施プロセス例を組み合わせ、更に自己評価と独立した検証で考慮すべき要件を加味した、自己評価と独立した検証の実施プロセス例を紹介する。それぞれのもととなった実施プロセス例と比較し、考慮すべき点を理解できるようにしている。

内部監査部門長は、このプロセスと異なる実施プロセスで自己評価と独立した検証を実施してよい。ただし品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールおよび品質評価ガイドに基づき、自己評価と独立した検証を実施する必要がある。

図表 16 自己評価と独立した検証の実施プロセス例

①独立した検証の準備

番号	プロセスのタイトル	独立した検証の実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
1	契約	内部監査部門は、組織体および内部監査部門の概要、自己評価と独立した検証の選択希望を記述し、I I A国際本部に外部検証の提案依頼をする。I I A国際本部は、内部監査部門の規模や組織体の業界を考慮し、外部検証のリーダーを選択しコストを含めた提案書を提出する。	—
2	評価者の選任	提案書に基づく外部検証の契約成立後、I I A国際本部は外部検証を受ける内部監査部門に見合う検証のリーダーを選択し、リーダーの職務経歴書を内部監査部門長に送る。内部監査専門家資格、内部監査実務経験、内部監査部門長経験、基準の深い知識レベル、ベストプラクティスの知識、品質評価リーダー経験、その他の業務経験などが記載されている。内部監査部門長は、検証者を事前に理解し、利害関係者でないことや、内部監査のスキルや経験を吟味するチャンスがある。利害関係他の問題があればI I A国際本部に相談する。内部監査部門長はレジюмеを見て、独立にして適格な検証者を選任する責任がある。メンバも同様に選任する。	—
3	事前提出資料整備	内部監査部門は外部評価実施窓口を決める。I I A国際本部から品質評価マニュアルに基づく事前提出資料準備の指示がある。この資料は内部評価・定期的レビューの資料として作成されると同時に、外部検証者に提出する。内部監査部門長への質問書回答も作成する。	1 2 (2 A) 3
4	監査対象部門や、内部監査スタッフへのサーベイ (調査)	必要に応じて、フル外部評価と同様なサーベイを実施することもできる。ただし内部監査部門長と実施の可否や責任範囲、コストを含めた調整が必要である。	4 5

②自己評価の準備

番号	プロセスのタイトル	内部評価・定期的レビュー (自己評価) の実施プロセス例	品質評価マニュアルのツール番号
1	契約	—	—
2	評価者の選任	内部監査部門長は、内部評価・定期的レビューに準じて、自己評価チームのリーダーとメンバを選任する。ただし評価者は、外部評価と同様のプロセスで、内部評価・定期的レビュー (自己評価) を実施することが必要である。	—
3	事前提出資料整備	自己評価チームリーダーは、事前準備資料の提出を依頼する。後の外部検証に備え、内部監査部門長はフル外部評価と同様の事前準備資料を準備する。	1は参考 2 (2 A) 3
4	監査対象部門や、内部監査スタッフへのサーベイ (調査)	必要に応じて、内部評価・定期的レビューと同様なサーベイを実施することもできる。ただし外部検証者と実施の可否や責任範囲、コストを含めた調整が必要である。	4 5



③自己評価の実施

番号	プロセスの タイトル	内部評価・定期的レビュー（自己評価）の実施プロセス例	品質評価 マニュアルのツ ール番号
5	キックオフ（開始）・ミーティング	内部監査部門内へ、内部評価・定期的レビュー（自己評価）のスケジュールを周知し、協力を要請し、準備資料を受け取る。	—
6	インタビュー	必要に応じフル外部評価と同様のインタビューを実施することもできる。ただし外部検証者と実施の可否や責任範囲、コストを含めた調整が必要である。	6 7 8 9 10 11
7	評価プログラムの実施	評価者は外部評価に準じ品質評価マニュアルの評価プログラムに基づき評価し、外部検証が可能なよう証跡を整備する。	12 13 14 15 16 17
8	発見事項と改善提案と基準適合性サマリー	自己評価チームは発見事項があれば、事実を確認し、評価プログラム（ツールの該当欄）に記録するとともに、軽微な発見事項を除き、品質評価マニュアルにある発見事項と課題の作業シートに1枚1枚記入する。このシートには発見事項と改善提案他の欄がある。自己評価チームのリーダーは、発見事項の事実を確認し、発見事項を改善提案につなげる場合はチームにそれを指示する。リーダーは評価期間中、内部監査部門長と発見事項と改善提案について十分議論する。内部監査部門長はリーダーの意見を尊重し改善すべきポイントを浮き彫りにし改善にむけた話し合いを行う。発見事項と課題の作業シートは、2つに仕分ける。1つは「基準や倫理綱要への適合性に関連する発見事項」、もう1つは「リーディングプラクティスに関する発見事項」である。	18 19
9	基準への適合性の総合的な判断	最終日が近づくと、自己評価チームのリーダーは、重要度に応じて最終報告書に含める「発見事項と課題の作業シート」を決定する。それ以外のものは最終報告書に含めない理由と対処について「発見事項と課題の作業シート」に記述する。最終報告書に含める「基準や倫理綱要への適合性に関連する発見事項」は、基準への適合性のレベルについて、「一般的に適合している」、「部分的に適合している」、「適合していない」（G C, P C, D N C）3段階の判定を行う。そして基準適合性評価サマリーに記録する。個々の基準の判定をもとに、基準の分野ごと、総合的な基準、そして倫理綱要を含めた内部監査部門全体の適合性レベルについて判定する。リーダーは内部監査部門長に、適合性レベルの判定について、総合意見とその根拠を説明する。	19
10	クロージング（終了）・ミーティング	評価段階の最終日にクロージング（終了）・ミーティングを実施する。内部監査部門長および管理者に対し、発見事項および改善提案を説明し、基準への適合性の最終意見を述べる。そして改善提案への是正措置の回答期限と内部評価報告書の作成スケジュールを述べる。	—

#### ④自己評価の報告

番号	プロセスの タイトル	内部評価・定期的レビュー（自己評価）の実施プロセス例	品質評価 マニュアルのツ ール番号
1 1	ドラフト報告書 とマネージメン トレスポンス (改善提案への 是正計画回答)	内部評価・定期的レビューの報告書は、自己評価チームのリーダーが、内部監 査部門長からの改善提案への是正計画の回答を含めて作成する。	2 1
1 2	報告書	報告書ドラフトは自己評価チーム内でのレビュー後、内部監査部門長宛に提 出する。	2 1
1 3	報告書ドラフト の送付	内部監査部門長は、外部検証を依頼した先に、報告書のドラフトを送付する。	

#### ⑤独立した検証の実施

番号	プロセスの タイトル	独立した検証の実施プロセス例	品質評価 マニュアルのツ ール番号
5	キックオフ（開 始）・ミーティ ング	外部検証者は内部監査部門長とのキックオフ（開始）・ミーティングで検証の 流れを説明する。検証用の資料を受け取る。	—
6	インタビュー	必要に応じフル外部評価と同様のインタビューを実施することもできる。た だし内部監査部門と実施の可否や責任範囲、コストを含めた調整が必要であ る。	6 7 8 9 1 0 1 1
7	評価プログラ ムの実施	内部評価・定期的レビュー（自己評価）が、「品質評価マニュアル」および「品 質評価ガイド」に沿って実施されたか、入手した内部評価・定期的レビュー （自己評価）報告書、準備された資料、評価の証跡、内部監査部門への質問、 必要であればトップへのインタビューなどによる情報をもとに、評価プロセ スの妥当性を確認する。	1 2 1 3 1 4 1 5 1 6 1 7
8	発見事項と改善 提案と基準適合 性サマリー	評価プログラム（ツールの該当欄）の評価結果の記録、発見事項と課題の作 業シート、基準適合性サマリーを検証する。	1 8 1 9
9	基準への適合性 の総合的な判断	検証者は、発見事項と課題の作業シート、基準適合性サマリーをもとに内部 評価・定期的レビュー（自己評価）の結論として導かれた基準と倫理綱要へ の適合性のレベルの結論に合意できるか判断する。	1 9
1 0	クロー ジング (最終)・ミー ティング	最終日には、内部監査部門長と主だった内部監査のマネージャー向けにクロー ジング・ミーティングを実施し、検証の結論を述べる。 検証者は結論を I I A 国際本部に報告する。	—

⑥独立した検証の報告

番号	プロセスの タイトル	独立した検証の実施プロセス例	品質評価 マニュアルのツ ール番号
1 1	ドラフト報告書 とマネージメン トレスポンス (改善提案への 回答)	—	2 1
1 2	報告書	<p>I I A国際本部は外部検証者の結論を承認する。</p> <p>外部検証者は「内部監査の定義」、「倫理綱要」、および「基準」の適合性の意見が一致する場合は、(必要に応じて) 報告書に文言を付加する。すなわち、自己評価のプロセスと意見への同意、および適正と思われる範囲において、報告書の発見事項と結論と改善のための提言について同意する旨の文言を加える。</p> <p>評価と意見が一致しない場合は、意見の相違のポイントを特定し、異議を唱える文言を報告書に追加する。そして適正と思われる範囲で報告書の中に、重大な発見事項、結論、改善のための提言を含める。</p> <p>その他の方法として、上記に示した同意、または異議を表明する、自己評価の報告書に添付する、分離した独立した検証の報告書を別途作成することもできる。</p>	2 1
1 3	報告	内部監査部門長は速やかにこれを、最高経営者および取締役会に伝達する。	

## 第6章 基準への適合性レベルの判定

品質のアシユアランスと改善のプログラムの報告には、内部監査部門の基準への適合性のレベルの判定が含まれる。フル外部評価、内部評価・定期的レビュー、自己評価と独立した検証のいずれの品質評価においても、適合性レベルの判定を実施する必要がある。

一方注意を要することは、品質評価マニュアルの評価プログラムの個別評価項目に、内部監査部門の現状との乖離が見られても、すぐに適合性に問題があると評価されるわけではないことである。なぜなら品質評価マニュアルの個別評価項目は、基準のほかに実践要綱およびベストプラクティスを参照して策定されているからである。適合性レベルの判定は、あくまで基準（や倫理綱要や内部監査の定義）が求める品質の水準に基づいて実施する必要がある。実践要綱やベストプラクティスに基づく評価項目は、基準への適合性の判定対象にはならない。

品質評価マニュアルの適合性レベル判定の手順を十分理解した上で、内部監査の専門職として適合性レベルの判定を実施する必要がある。

### ■解説

#### （1）ツール18「発見事項と課題の作業シート」の作成

品質評価のプログラムを実施し、発見事項の候補が発見されたときは、評価プログラムの該当欄に記録し、微細なもの以外はツール18「発見事項と課題の作業シート」を作成する。

#### （2）発見事項の事実の確認

品質評価チームリーダーは、「発見事項と課題の作業シート」の発見事項をレビューする。そして内部監査部門の責任者に、発見事項の事実を確認する。

#### （3）内部監査部門の改善に向けた論議と改善提案

品質評価チームリーダーは、発見事項を改善提案につなげる場合は、それを指示する。品質評価チームは発見事項をもとに内部監査部門の改善に向けた論議を行い、改善提案を作成し、品質評価チームリーダーがレビューする。作成された改善提案は内部監査部門と論議を尽くす。

#### （4）発見事項を、基準への適合性の発見事項とそれ以外の発見事項に区分する。

確認された発見事項に基づき、「発見事項と課題の作業シート」を区分する。この区分けは基準が要求している水準に基づいて判断する。基準が求める水準以上の理想的な状況や成功事例などに基づいて判断するわけではない。

##### ①基準や倫理綱要への適合性の発見事項

基準や倫理綱要への適合性に関する発見事項は、当該基準や倫理綱要と、内部監査部門や内部監査人の現状との乖離を明らかにするとともに、該当する基準番号を付す。それに加えて該当する実践要綱の番号があればそれも付す。

##### ②それ以外の発見事項

基準や倫理綱要への適合性に関する以外の、例えば更なる改善のためのベストプラクティスの適用の機会や、実践要綱の適用の機会などの発見事項は、基準への適合性に

問題があるわけではないので関連する基準の番号は存在しない。該当する実践要綱の番号が存在する場合はその番号を付す。実践要綱の番号が存在しない場合、番号欄は空欄になる。

#### **(5) 最終報告書に含める「発見事項と課題の作業シート」の決定**

品質評価チームリーダーは、重要度に応じて最終報告書に含める「発見事項と課題の作業シート」を決定する。それ以外のもは最終報告書に含めない理由と対処について「発見事項と課題の作業シート」に記述する。

#### **(6) 基準への適合性レベル判定**

個々の基準について、基準と解釈指針、そしてツール 19 に含まれる、基準評価表（基準、重要な適合性の規準(Key Conformance Criteria)、確認すべき評価証跡や適切な実践や他の考慮事項を一覧にしたもの）を用いて、適合性のレベルを判定する。

外部評価の判定は適格にしてかつ独立した内部監査の専門職の判断に基づくものである。

##### **①個々の基準の適合性レベルの判定**

個々の基準について、ツール 19 の基準評価表の、重要な適合性の規準の示される内容に反するものがあれば、個々の基準が「部分的に適合している」(P C : Partially Conforms) または「適合していない」(D N C : Does Not Conform) に該当するか否かを判定する必要がある。

「一般的に適合している」と「部分的に適合している」の違いの判断では、「改善の余地がある」、「ほかにもっと良い代替手段がある」、「ほかに成功事例がある」などの考慮すべき余地があっても、「一般的に適合している」(G C : Generally Conforms) という判断を妨げるものではない。あくまで基準が求める品質の水準により判断しなければならない。

個々の基準が「部分的に適合している」または「適合していない」場合は、前述の「発見事項と課題の作業シート」が対応している。

##### **②基準適合性評価サマリーの記入**

最終報告書に含める「発見事項と課題の作業シート」の、個々の基準ごとの判定結果を、ツール 19 「基準適合性評価サマリー」に記入する。

##### **③基準の分野ごとの適合性レベルの判定**

個々の基準ごとの判定結果を積み上げ、基準の分野ごと（基準番号 100 番ごと）の適合性のレベルを判定する。

##### **④総合的な基準の適合性レベルの判定**

更に分野ごと（100 番ごと）の判定結果を積み上げ、基準の種別（人的基準 1000 番台と実施基準 2000 番台）の適合性のレベルを判定する。同様に、倫理綱要についても 4 つの原則について判定する。

最後に、内部監査部門の基準や倫理綱要への全体の適合性のレベルについて、「一般的に適合している」(G C)、「部分的に適合している」(P C)、「適合していない」(D N C) の 3 段階の最終判定を行う。

## 第7章 外部評価者選任時の留意事項

適格にしてかつ独立した外部評価者の選任は、外部評価を成功に導く重要な鍵である。内部監査部門長は、次に掲げる外部評価者（検証者）の適格性と独立性の要件を十分考慮して、外部評価者を選任する必要がある。また選任に当たっては最高経営者や取締役会と相談する必要がある。

外部評価者の適格性の要件は更に（1）適格性の基本的な要件と、（2）適格性の付加的な考慮事項に区分される。

### （1）適格性の基本的な要件

適格性の基本的な要件はさらに、①評価者が個人で保有すべき要件、②評価チームリーダーが（①に付加して）個人で保有すべき要件にわかれる。

評価者および評価チームリーダーが、以下に列挙されている適格性の基本的な要件を個人としてすべて保有することを推奨する。

内部監査部門長は、外部評価者が推奨される適格性の基本的な要件を個人としてすべて保有しているかを確認するとともに、個人としてすべて保有していない場合、外部評価の結論にその旨を記載するよう外部評価者に求める必要がある。

①評価者は次の要件を個人ですべて保有すべきである。

- ・「基準」の最新かつ深い知識を保有する、有能な公認された内部監査専門家である
- ・専門職としてのベストプラクティスに精通している
- ・内部監査の実務または関連するコンサルティングのマネージメントレベルにおける少なくとも3年以上の最近の経験がある

②評価チームリーダーは評価者の要件に加え、次の要件を個人ですべて保有すべきである。

- ・外部品質評価のチームメンバとして働いた経験
- ・I I Aの品質評価トレーニング・コースまたは同様なトレーニングの修了
- ・内部監査部門長または同等な内部監査部門のマネージメント経験

### （2）適格性の要件の付加的な考慮事項

適格性の付加的な考慮事項は次の通りであり、評価チームがチームとして、適格性の付加的な考慮事項を備えることが望れる。ただし評価チームの全員が適格性の付加的な考慮事項を個人ですべて保有することまでは求めていない。

品質評価対象の監査部門が置かれた組織体の業界や規模と、品質評価者のこれまでの経験が見合うか否かを考慮する。必要な場合は品質評価に役立つ、ITやIT監査、組織体に関連する技術などの、専門知識や経験などを考慮する。

### （3）外部評価者の独立性の要件

独立した評価者または評価チームは、実質的なまたは外観上の利害関係を持たず、対象となる内部監査部門の属する組織の一部または支配下でないことを意味する。

適格にして独立した評価者または評価チームの選択において、取締役会に相談の上内部監査部門長が判断すべき独立性に関する特記事項には次が含まれる。

- ・以下を提供する監査法人等の、実質的または外観としてのあらゆる利害関係
  - －財務諸表の外部監査
  - －ガバナンス、リスク・マネージメント、財務報告、インターナル・コントロール、そしてその他関連分野の、重要なコンサルティング業務
  - －内部監査部門への支援。専門的業務のプロバイダが実施した仕事の重要性や総量を検討時に考慮する必要がある。
- ・元従業員が評価を実施する場合の、実質的または外観としてのあらゆる利害関係。その個人が、組織を離れどれだけの期間が経過したかを考慮する必要がある。
- ・評価を実施する個人は、評価を受ける内部監査部門が所属する組織体から独立しており、実質的または外観としてあらゆる利害関係を有していない。ここでいう組織体から独立しているとは、内部監査部門が所属する組織体の一部でないこと、または、その組織体のコントロール下にないことを意味する。適格にして独立した外部評価者または評価チームの選択においては、組織体または組織体の内部監査部門との、過去または現在の関係に起因する、実質的または外観としてのあらゆる利害関係への考慮がなされるべきである。これには、評価者の内部評価への参画を含む。
- ・当該組織体の別部門または関連する組織体に所属する個人は、内部監査部門から組織的には分離されているが、外部評価を遂行する目的においては独立とは見なされない。関連する組織体とは、親の組織体（親会社）、同じ企業グループの系列組織体、または当該組織体に対して、正式な監視、監督、または品質評価の責務を持つ組織体の場合がある。

#### (4) 守秘義務

外部評価者は組織体の機密事項に触れる機会を有することがある。内部監査部門長は外部評価者との契約に当たり、外部評価者の守秘義務について確認する必要がある。

## ■解説

### (1) 外部評価者の選任

外部評価者の適格性や独立性の要件について、内部監査部門長が十分認識しているとは必ずしもいえない。

適格な評価者または評価チームは、内部監査の専門職的实践および外部評価プロセスに関する有能な個人から構成される。評価者または評価チームの適格性の評価は、評価を実施するために選ばれた個人の専門職としての内部監査の経験と専門職としての資格認定を勘案した判断に基づく。適格性の評価は更に特定の領域、業種、技術の知識に対するニーズを考慮すると同時に、評価対象の内部監査部門の所属する組織体の規模や複雑性と、評価者の経験が見合うかを勘案する。

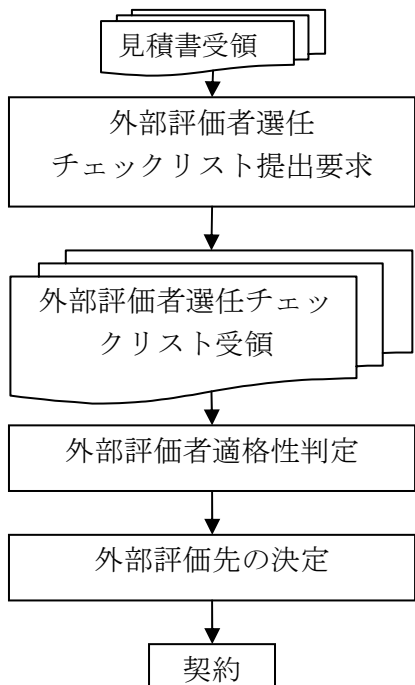
独立した評価者または評価チームは実質的なまたは外観上の利害関係を持たず、対象となる内部監査部門の属する組織の一部または支配下でないことを意味する。

そこで本章では内部監査部門長が外部評価者を選任する際のフローを例示し、外部評価者の選任に当たり外部評価の提供者から情報を得るための4種の雛形を提示する。自己評

価と独立した検証の外部検証者も同様である。

(2) 外部評価者の選任フロー

図表 17 外部評価者の選任フロー例



フローは例示であり、このとおりでなくともよいが、外部評価者の選任の要件は満たす必要がある。

1. 外部評価を受ける内部監査部門は、評価業者の選定に当たり、見積書とともに外部評価者選任チェックリストの提出を要求する。(3)外部評価者選任のための適格性と独立性のチェックリスト雛形参照。雛形は必要に応じて加工してよいが、適格性の要件、独立性の要件を確認できるレベルが必要である。
2. 外部評価を受ける内部監査部門の監査部長は提出された外部評価者選任チェックリストを使い、適切な評価者か否かを①適格性の要件、②独立性の要件で確認する。
3. 評価者が適切でない場合、評価者の変更を依頼する。
4. 適切な評価者を提示した業者と最終の価格交渉を行い、合意した場合正式契約を締結する。

(3) 外部評価者選任のための適格性と独立性のチェックリスト雛形

外部評価者選任のための適格性と独立性のチェックリスト雛形は、内部監査部門長が外部評価者の適格性と独立性の要件の理解を深めることができるように具体的に例示しているものであり、その使用や加工は内部監査部門長の判断による。内部監査部門長は雛形を鵜呑みにせず、基準と実践要綱にある適格性と独立性の要件を十分理解し、自組織に合った外部評価者を選任する責任がある。

内部監査部門長は外部評価の提供者が開示できる評価者に関する情報やそのタイミングを十分事前に確認することが必要である。

また内部監査部門長は入手した情報の取り扱いについて細心の注意を払う責任がある。

外部評価者選任のための適格性と独立性のチェックリスト雛形

- 図表 18 シート 1 品質評価リーダー個人適格性チェックリスト…品質評価リーダーごと 1 枚
- 図表 19 シート 2 品質評価メンバ個人適格性チェックリスト…品質評価メンバごと 1 枚
- 図表 20 シート 3 適格性付加的考慮事項（業種・規模・その他の専門性）  
チェックリスト…品質評価チーム共通
- 図表 21 シート 4 独立性チェックリスト……………品質評価チーム共通



図表 18 シート1 品質評価リーダー個人適格性チェックリスト例

氏名 \_\_\_\_\_ 品質評価チームリーダー 1枚作成

シート1 品質評価リーダー個人適格性チェックリスト		
1	内部監査／品質評価の経験（まとめ）	内部監査実務経験 年 内部監査マネジメント経験 年 外部評価経験 年 回
2	内部監査保有資格	C I A 年 月公認 C C S A 年 月公認 C F S A 年 月公認 C I S A 年 月公認 システム監査技術者 年 合格 その他
3	品質評価講習会修了	コース名 年 月 修了
4	内部監査実務経験	
①	基本情報	組織体名称 内部監査部門名称 業種 組織体規模（人数） 内部監査部門規模（人数） 年～ 年 年間在籍
②	個別監査経験	個別監査責任者 回*1 個別監査担当者 回*2 年～ 年 年間
③	内部監査部門長経験（同等な経験）	役職名 内部監査部門での部下人数 報告レビュー回数 回*3 最高経営者報告 回*4 年～ 年 年間
5	内部監査以外の職務履歴	組織体名称 部門名 役割 年～ 年 年間
6	内部監査のベストプラクティスへの精通度合い	程度、説明
7	最新かつ深い基準の知識	程度、説明
8	その他特筆すべき内部監査の専門性	具体的な活動や経験
9	外部評価経験	
①	基本情報	所属する法人プロバイダ名 役職名
②	外部評価経験	外部評価リーダー 回 外部評価メンバ 回 年～ 年 年間
③	外部評価の対象	主な対象産業 主な対象組織体の規模 主な対象監査部門の規模

- \* 1 個別の内部監査の責任者として監査を実施し、監査報告書を作成した回数
- \* 2 個別の内部監査の担当者として監査を実施した回数
- \* 3 内部監査部門のマネジメントとして個別の内部監査を監督、報告書をレビューした回数
- \* 4 内部監査部門のマネジメントとして最高経営者などに報告した回数

図表 19 シート2 品質評価メンバ個人適格性チェックリスト例

氏名 \_\_\_\_\_ 品質評価チームメンバ 個人ごとに1枚作成

シート2 品質評価メンバ個人適格性チェックリスト		
1	内部監査／品質評価の経験（まとめ）	内部監査実務経験 年 内部監査マネジメント経験 年 外部評価経験 年 回
2	内部監査保有資格	C I A 年 月公認 C C S A 年 月公認 C F S A 年 月公認 C I S A 年 月公認 システム監査技術者 年 合格 その他
3	品質評価講習会修了	コース名 年 月 修了
4	内部監査実務経験	
①	基本情報	組織体名称 内部監査部門名称 業種 組織体規模（人数） 内部監査部門規模（人数） 年～ 年 年間在籍
②	個別監査経験	個別監査責任者 回*1 個別監査担当者 回*2 年～ 年 年間
③	内部監査部門長経験（同等な経験）	役職名 内部監査部門での部下人数 報告レビュー回数 回*3 最高経営者報告 回*4 年～ 年 年間
5	内部監査以外の職務履歴	組織体名称 部門名 役割 年～ 年 年間
6	内部監査のベストプラクティスへの精通度合い	程度、説明
7	最新かつ深い基準の知識	程度、説明
8	その他特筆すべき内部監査の専門性	具体的な活動や経験
9	外部評価経験	
①	基本情報	所属する法人プロバイダ名 役職名
②	外部評価経験	外部評価リーダー 回 外部評価メンバ 回 年～ 年 年間
③	外部評価の対象	主な対象産業 主な対象組織体の規模 主な対象監査部門の規模

- \* 1 個別の内部監査の責任者として監査を実施し、監査報告書を作成した回数
- \* 2 個別の内部監査の担当者として監査を実施した回数
- \* 3 内部監査部門のマネジメントとして個別の内部監査を監督、報告書をレビューした回数
- \* 4 内部監査部門のマネジメントとして最高経営者などに報告した回数

図表 20 シート3 適格性付加的考慮事項（業種・規模・その他の専門性）チェックリスト例  
品質評価チームで1枚作成

シート3 適格性付加要件（業種・規模・その他の専門性）チェックリスト						
評価者氏名==>		1	2	3	4	5
1	評価対象の内部監査部門の所属する組織体の業種に見合う、評価者の業務経験	経験業種  経験組織体の規模  経験業務  経験年数				
2	評価対象の内部監査部門の規模に見合う、評価者の内部監査部門経験	経験業種  経験した内部監査の規模  経験業務  経験年数	年	年	年	年
3	情報技術の実務経験 ----- (必要に応じて)	年	年	年	年	年
4	情報技術監査の実務経験 ----- (必要に応じて)	年	年	年	年	年
5	関連する技術の専門知識 ----- (必要に応じて)					

\* チーム員が5名以上の場合は、もう1枚記入して添付する。

図表 21 シート4 独立性チェックリスト例

A～Cにチェック内容を区分してある。該当する欄をチェックする。

A：品質評価提供者（会計事務所など）から外部評価を受ける場合のチェック

B：ピア・レビューで外部評価を相互に行う場合のチェック

C：品質評価提供者およびピア・レビューの場合の共通チェック

品質評価チームで1枚作成

シート4 独立性チェックリスト		独立性 弱い／強い
A	以下を提供する監査法人等の実質的または外観としてのあらゆる利害関係	—
	1 財務諸表の外部監査	会計監査実施 はい／いいえ
	2 ガバナンス、リスク・マネージメント、財務報告、インターナル・コントロール、そしてその他関連分野の、重要なコンサルティング業務	重要コンサル実施 はい／いいえ
	3 内部監査部門への支援。専門的業務のプロバイダーが実施した業務の重要性や総量を、検討時に考慮する必要がある。	内部監査部門支援 はい／いいえ
B	1 ピア・レビューの協定によって生じる、実質的な、または外見的な対立。3つ、またはそれ以上の組織体による（例：同一業界、他の類似的なグループ、地域的な協会、または他のグループ—前述の「関連する組織体」の定義により排除されるべき例外を除く）。ピア・レビューの協定は、独立性の懸念を緩和するように組成されるかもしれないが、独立性の問題が起らないことが確実になるように注意しなくてはならない。 2つの組織体間のピア・レビューは、独立性の基準を満たさない。	対立の存在 はい／いいえ 独立性問題を防止 いいえ／はい 2組織間 はい／いいえ
C	1 評価を実施する個人は、評価を受ける内部監査部門が所属する組織体から独立しており、実質的または外見的にあらゆる利害関係を持たない。 ここでいう「組織体から独立」とは、内部監査部門が所属する組織体の一部でないこと、または、その組織体のコントロール下でないことを意味する。適格にしかつ独立した外部レビュー者またはレビュー・チームの選択においては、組織体または組織体の内部監査部門との、過去または現在の関係に起因する、実質的または外見的なあらゆる利害関係への考慮がなされるべきである。これには、レビュー者の内部評価への参画を含む。	組織体から独立 いいえ／はい 利害関係 あり／なし
	2 当該組織体の別部門または関連する組織体に所属する個人は、内部監査部門から組織的に分離されているが、外部評価の目的においては独立とは見なされない。 関連する組織体とは、親の組織体（親会社）、同じ企業グループの系列組織体、または、当該組織体に対して、正式な監視、監督、または品質評価の責務を持つ組織体である場合がある。	同組織別部門 はい／いいえ 関連組織 はい／いいえ
	3 以前に組織体に勤務していた者（元従業員）が評価を実施する場合の、実質的または外見的なあらゆる利害関係。その個人が、どれだけの期間、組織体から離れていたかを考慮する必要がある。	元従業員 はい／いいえ

## 第8章 内部評価・継続的モニタリングの実施

内部監査部門の管理業務の中に、内部評価・継続的モニタリングのプロセスを組み込み、体系的かつ日常的な品質評価を通じて業務の改善を行う。

### (1) 内部評価・継続的モニタリングの評価者の選任

小規模な内部監査部門では、部門長自らが品質評価を実施し、大規模な内部監査部門では、部門内の適格な管理者(複数可)を評価者に選任して品質評価を実施することが多い。いずれの場合でも、内部監査部門長に品質評価の最終責任がある。

### (2) 品質評価のプロセス

組織体ごとに内部監査部門の管理業務が異なることから、組み込むプロセスの内容や方法も各組織体ごとに異なる。これらは組織体ごとに定める必要がある。

### (3) 発見事項、改善提案、是正計画、フォローアップ

発見事項には、個別にその場で改善する事項もあるが、改善提案・是正計画を作成して改善しなければならない事項もある。また、改善状況についてのフォローアップも必要である。

### (4) 報告

内部評価・継続的モニタリングの結果は、定期的(年一度は)に最高経営者と取締役会に報告する必要がある。

## ■解説

内部評価・継続的モニタリングは、組織体ごとに組み込むプロセスの内容や方法が異なり、組織体ごとに定める必要がある。

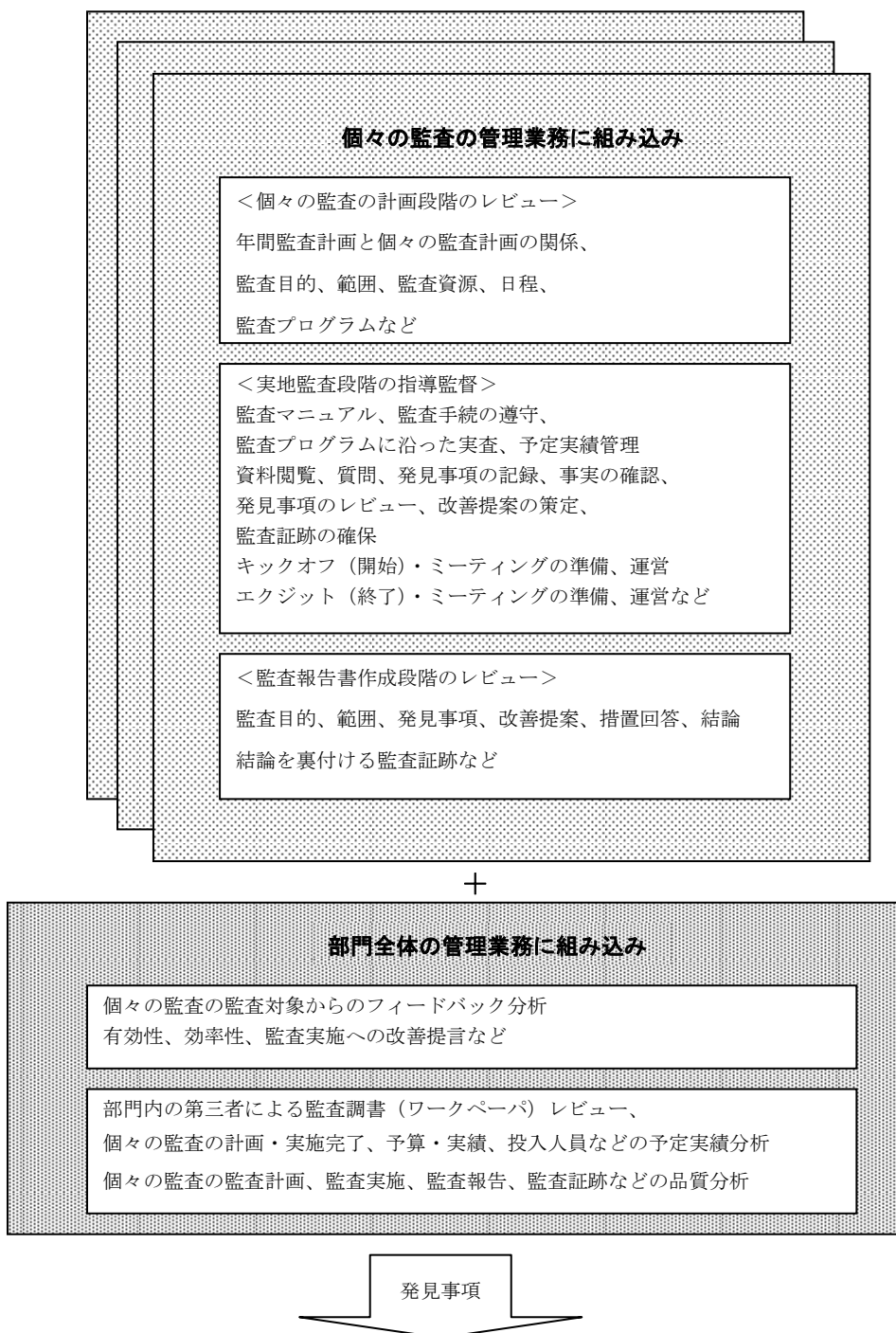
組み込むプロセスの例は次のとおりであるが、これらに限らない。

- (例示) 個々の監査計画書のレビュー、監査実施の監督、報告書レビュー  
監査対象部門からのフィードバック受領と分析  
監査部門のマニュアル、手続の遵守状況  
個々の監査の計画・実施完了、予算・実績、計画・投入人員など

内部評価・継続的モニタリングの整備は次のように進めることができる。

- (1) 管理業務の中にすでに組み込まれた品質改善のために施策があれば洗い出す。上述のプロセスの一部をすでに組み込んでいる場合もある。
- (2) 継続的モニタリングの目的を明確化する。内部監査活動の目的や規模を勘案する。
- (3) 目的に見合った継続的モニタリングのプロセスを、費用対効果を勘案し選択する。
- (4) 内部監査基本規程、マニュアルなどに、内部評価・継続的モニタリングについて文書化し、その承認を得る。
- (5) 日常の管理業務に組み込んだ評価を実施する。
- (6) 評価の発見事項・改善提案・措置計画のフォローアップを定期的実施する。
- (7) 評価結果は定期的(年一度は)に最高経営者、取締役会に報告する。

図表 22 内部監査の管理業務への内部評価・継続的モニタリングの組み込み例



**継続的モニタリングの発見事項への対応：**

発見事項は記録し軽度のものは即対応する。内部監査部門長は定期的に記録を点検する。重要な発見事項は内部監査部門長に即時報告する。

部門全体で改善すべき発見事項は、改善策を検討し、是正計画を策定し、期限を決めて対応する。そのフォローアップを定期的実施する。

## 第9章 日本における内部監査部門長の報告経路の評価

外部評価および内部評価・定期的レビューの実施に当たり、日本における内部監査部門長の報告経路の基準への適合性を評価する際は、次の（１）～（３）の要件を満たしているか判断する必要がある。

品質評価マニュアルにおける内部監査部門長の報告経路に関する評価プログラムについては、本ガイドを用いて読み替えて差し支えない。

（１）内部監査部門長の２系統の報告経路の確保

- ・最高経営者に組織上直属し、直接報告する経路を確保している。
- ・ガバナンス機能へ直接報告する経路を確保している。

ここでのガバナンス機能とは、取締役会と監査役（会）の双方を指す。

監査委員会を設置した組織体では、取締役会と監査委員会の双方を指す。

例えば理事会など、組織体のガバナンスに相違があれば、それらを適宜読み替えて適用する。

（２）２系統(最高経営者およびガバナンス機能)の報告経路の機能

- ・２系統の報告経路に内部監査の重要事項が報告され、承認（\*注）されている。重要事項とは基準に記載されている事項を指す。しかしそれに限定はされない。

（\*注）監査役（会）はガバナンス機能の一部であり、内部監査部門は監査役（会）と連携を図り上記の重要な事項を説明する必要があるが、監査役（会）が内部監査部門に対する直接の承認行為や指揮命令を行うことは想定していない。

- ・最高経営者と取締役会の意見に相違があるときは取締役会の決定に従う。

（３）監査役（会）との連携

- ・監査役（会）と内部監査部門が情報交換の場を持ち連携を図っている。
- ・内部監査部門が監査役監査の実効性確保を支援している。
- ・監査役（会）が独立した立場から内部監査の活動を支援している。

### ■解説

#### （１）内部監査部門長の２系統の報告経路

日本内部監査協会の内部監査基準では、内部監査部門長に対し、最高経営者、取締役会、監査役会への報告について規定しており、I I Aの国際基準では、最高経営者と取締役会への２系統の報告経路を保有すること規定している。また、品質評価マニュアルでは、取締役会の報告経路の評価は、監査委員会または同等な機関の設置を前提としている。

日本には取締役会と監査役（会）による日本独自のガバナンス制度があるので、品質評価マニュアルを用いる外部評価者や内部評価・定期的レビューの評価者から、日本における内部監査部門長の報告経路の適合性をどのように解釈すればよいのかという問い合わせが多い。本章はその疑問に答えるものである。

報告経路の読み替えは、次のように行う。すなわち、品質評価マニュアルのうち内部監査部門長の報告経路に関する評価プログラム（品質評価マニュアルのツール 12 に代表さ

れる、内部監査部門長の報告経路に関する評価プログラム)を、本ガイドの内容で読み替える。

ツール 12 のほかにも報告経路の評価につながる評価が含まれているので、それらも、本ガイドの内容で読み替える必要がある。ただし、本ガイドでは、読み替えの必要な箇所をすべて提示していないので、品質評価者は、本ガイドの趣旨に沿って、品質評価マニュアルの該当箇所を読み替えていただきたい。

## (2) 2系統の報告経路の機能

IIA国際基準では、内部監査部門長の2系統の報告経路について、グローバルな視点から日本を含む各国の組織体のガバナンス制度の相違を考慮し、最高経営者と取締役会と定めている。ここでIIA国際基準の取締役会とは、IIA国際基準のグロスサリーで **an organization's governing body...**と説明されており、各国の様々なガバナンス機能を指している。日本で言えば取締役会と監査役(会)等を指していると考えてよい。

一方、IIA実践要綱は、内部監査部門が監査委員会か同等な機関に直属し、内部監査部門の報告をもとに監査委員会が活動していることを前提としたガバナンス制度を想定している。そして内部監査部門長の2系統の報告経路を、アドミニストラティブ・レポーティングライン(最高経営者)とファンクショナル・レポーティングライン(取締役会の監査委員会)として、それぞれ機能を定義している。品質評価マニュアルのツール12「内部監査部門長の報告先」では、IIA実践要綱を参照しアドミニストラティブ・レポーティングラインとファンクショナル・レポーティング・ラインの機能を前提とした品質評価プログラムが定められている。

監査委員会を前提とした組織体のガバナンス制度と、日本の取締役会と監査役(会)を前提とした組織体のガバナンス制度の違いを考慮せずに、上述の2つのレポーティングラインの機能を前提とした品質評価を実施してしまうと、日本の多くの組織体の実態に合わないために無理が生じる。

これらを勘案し、日本における品質評価では、品質評価マニュアルにある実践要綱に基づいた内部監査部門長の報告経路(アドミニストラティブ・レポーティングラインとファンクショナル・レポーティング・ライン)については、グローバルに適用されるIIA国際基準本来の立ち位置にかえり、本章記載の趣旨に沿って、読み替えて評価を実施することにする(第3部第10章の図表23参照)。

そもそもIIAの国際基準および日本内部監査協会の内部監査基準では、重要な事項について、最高経営者および取締役会の2系統の報告経路両方の承認を得ることと、報告することを規定している。

そこで日本における品質評価では、基準に記載されている事項を重要事項とし、それらがすべて報告されていることを評価の判断基準とする。2系統の報告経路(最高経営者、ガバナンス機能)それぞれで行われるべき代表的な例として、次のようなものがある。

- ・内部監査の基本規程を承認(\*)する。
- ・内部監査部門のリスクベースの監査計画を承認(\*)する。
- ・内部監査に関連する定期的な報告を受ける。重大なリスクに曝されている度合い(リスク・エクスポージャ)や、コントロールほかの問題などの報告を受けるなどがある。なお、2系統の報告経路において、最高経営者と取締役会の意見に相違があるときには、



取締役会の決定に従う。

また I I A 国際基準では、内部監査部門長が組織体にとって許容できないとされる水準の残余リスクを最高経営者が許容していると認められる場合であって、最高経営者と討議し、残余リスクに関わる決定が問題を解決することにならないときには、内部監査部門長は、問題解決に向けて取締役会にその事項を報告するとしている。日本ではこれに加えその事項を監査役（会）に説明することが重要である。

内部監査部門長が、日ごろから取締役会や監査役(会)に直接伝達し、そして直接の意思疎通を図っておくことが重要である。

(\*) 監査役（会）は、取締役の職務の執行を監査する。監査役は経営監視機関として、経営執行機関としての取締役の職務執行を業務および会計の両面から監視し検証する義務を負う。したがって本ガイドでは監査役(会)は、ガバナンス機能の一部であり、内部監査部門は監査役（会）と連携を図り上記の重要な事項を説明する必要はあるが、経営執行機関の職務執行の一部として実施される内部監査業務に対して、監査役（会）が直接の承認行為や指揮命令を行うことは想定していない。

### **（3）監査役（会）との連携**

監査役（会）と内部監査が、直接の情報交換、意見交換の場を持ち連携を図ることによって、内部監査が、内部監査の重要な情報を監査役（会）に提供することができる。

それによって監査役監査の実効性確保を支援するとともに、監査役（会）が、2系統の報告ラインのガバナンス機能の一部として、独立した立場から内部監査の活動を支援することを期待するものである。

## 第10章 日本内部監査協会内部監査基準と I I A 国際基準の品質評価の実施

日本内部監査協会内部監査基準および I I A 国際基準は、それぞれ品質評価の実施を求めている。しかしそれぞれの基準ごとに品質評価を実施することは、費用や作業負荷の面から非効率である。そこで次の対応によって両基準に基づく品質評価を1つの評価として実施可能とする。

### (1) 対応方針

品質評価では内部監査部門の基準への適合性を評価する。両基準の求める水準に差異がある場合はより厳しい基準に基づき評価することとする。ただし日本内部監査協会の内部監査基準と I I A の国際基準の基本原則に差異はなく両基準は十分な整合性を保っているため評価実務上は1つの評価として実施することに大きな問題はない。また両基準の微細な差異については次の評価実務に対応を示す。

### (2) 評価実務

両基準の品質評価は1つのものとして実施する。I I A の品質評価マニュアルまたは同等なガイダンスとツールと日本内部監査協会の品質評価ガイドに基づき評価を行う。

両基準の個々の基準の主な微細な差異は図表 23～24 にまとめてあり、これに従って評価する。ただしすべての微細な差異を含んでいるとは限らないので、必要な場合には評価者が対応方針に沿って判断する。

### (3) 評価結果の報告

両基準の品質評価の結果は1つのものとして報告する。内部監査部門の基準への適合性の評価結果の意見も、両基準にそれぞれに分けて表明するのではなく、1つのものとして表明するものとする。品質評価マニュアルでは基準への適合性の意見は次の3段階で表現している。

- ・一般的に適合している : G C (Generally Conforms)
- ・部分的に適合している : P C (Partially Conforms)
- ・適合していない : D N C (Does Not Conform)

## ■解説

### (1) 対応方針

内部監査については、日本内部監査協会の内部監査基準と I I A の国際基準の2つの基準がある。日本内部監査協会の内部監査基準は、1960年に初めて公表されて以来、数次の改訂を重ねながら日本で独自に発展してきたが、2000年に改訂された I I A 国際基準の要点を包含しながら、日本の制度、環境、風土において適用可能なように、2004年に改訂されている。よって両基準の基本原則に差異はなく、十分な整合性を保っている。

品質評価では内部監査部門の基準への適合性を評価する。両基準の求める水準に差異がある場合は、より厳しい基準に基づき評価することとする。上述のとおり両基準の基本原

則に差異はなく十分な整合性を保っているので評価実務上は1つの評価として実施することに大きな問題はない。また両基準の微細な差異については次の評価実務に対応を示す。つまり両基準の微細な差異について、どちらの基準の水準で評価するかを示せば、両基準を合わせた1つの評価が可能になる。

## (2) 評価実務

両基準の微細な差異は、第9章の「日本における内部監査部門長の報告経路の評価」に基づくものが主体であり、これを図表 23 に「両基準の微細な差異への対応 1 日本における内部監査部門長の報告経路への対応」として示す。

またそれ以外の微細な差異は図表 24 に「両基準の微細な差異への対応 2 その他の差異への対応」として示す。

それぞれの図表には、微細な差異のある内部監査基準、I I A 国際基準と、その品質評価における対応が示されている。この対応に従って評価を実施すればよい。

## (5) 評価結果の報告

両基準の品質評価の結果は1つのものとして報告する。これは内部監査部門やそれを取り巻く関係者にとって効率的な品質評価を実現するばかりでなく、それぞれの評価結果の表現が異なる場合に、無用な誤解や混乱を与えることを避ける意味でも重要である。

内部監査部門の基準への適合性の評価結果の意見も、1つのものとして表明する。品質評価マニュアルでは基準への適合性の意見は次の3段階で表現している。

- ・ 一般的に適合している : G C (Generally Conforms)
- ・ 部分的に適合している : P C (Partially Conforms)
- ・ 適合していない : D N C (Does Not Conform)

図表 23 両基準の微細な差異への対応 1 日本における内部監査部門長の報告経路への対応

両基準の微細な差異への対応 1 日本における内部監査部門長の報告経路への対応						
項目番号	構成要素	IIA 基準番号	項目	内部監査基準の記述	IIA 国際基準の記述	品質評価における対応
1	B	1000	内部監査基本規定の承認者	最高経営者、および、取締役会、またはそのいずれか	最高経営者、および、取締役会	品質評価ガイド 第3部第9章に基づく対応を行う (重要事項は最高経営者、取締役会、監査役(会)に報告し、最高経営者、取締役会の承認を得る)
2	B	1100  1110	内部監査部門長の報告経路	原則として最高経営責任者とし、同時に取締役会、または、監査役会、もしくは、監査委員会への報告経路を確保する。 組織体の事情により、最高経営者以外の場合は、内部監査の独立性が十分に保持され、・・・(中略)・・・適切な措置を講じ得る経営者層	内部監査部門の責任を有効に果たすのに必要なレベルの独立性を確保するために、内部監査部門長は、最高経営者および取締役会に対する、直接かつ制限のない報告の機会を保有する。これは内部監査部門長が両者に対する2つの報告経路を持つことにより実現できる。内部監査部門長は、内部監査部門の責任を果たすことができるよう組織体内の一定以上の階層にある者に直属しなければならない。	
3	D	1320	品質評価結果の報告先	最高経営者、および、取締役会、またはそのいずれか	最高経営者、および、取締役会	
4	D	1322	不完全な遵守の開示先	最高経営者、および、取締役会、またはそのいずれか	最高経営者、および、取締役会	
5	E	2010	リスク評価に基づく計画の策定	最高経営者、および、取締役会、またはそれらのいずれかからの意見を考慮する	最高経営者、および、取締役会の意見を考慮する	
6	E	2020	内部監査の業務計画のレビューと承認者 (参考：相違なし)	最高経営者、および、取締役会	最高経営者、および、取締役会	
7	E	2060	計画に関連する、目的・権限、責任、業績の報告 (参考：相違なし)	最高経営者、および、取締役会	最高経営者、および、取締役会	
8	M	2600	経営者のリスク許容に関する問題解決	最高経営者、取締役会、および監査役会または監査委員会	最高経営者と討議・・・解決しない・・・取締役会に報告	

↑第2部第9章、図表9の構成と同じ

図表 24 両基準の微細な差異への対応 2 その他の差異への対応

両基準の微細な差異への対応 2 その他の差異への対応						
項目番号	構成要素	IIA 基準番号	項目	内部監査基準の記述	IIA 国際基準の記述	品質評価における対応
1	A	—	内部監査基準 内部監査の意義	日本の内部監査の状況を踏まえ、わかりやすく内部監査の本質と、内部監査の必要性を解説している。		—
2	I	—	内部監査と管理との関係	管理部門自身による管理活動と内部監査部門による内部監査の各々の目的と両者の関係を解説したものである。		—
3	L	—	内部監査と法定監査との関係	内部監査基準には、わが国固有の法制度に基づく法定監査と内部監査との連携（いわゆる三様監査）に関する解説がある。		—
4	C	1210 A2	熟達した専門的能力 （不正の兆候の識別）	記述がない。	内部監査人は、不正のリスクを評価し組織体そのリスクを管理する手段を評価するための、十分な知識を有していなければならないが、不正の発見と調査に第一義的な責任を負う者と同等の専門知識を持つことは期待されていない。	IIA 国際基準に基づく対応を行う
5	C	1220 A2	専門職としての正当な注意（テクノロジーベースの監査技法）	記述がない。	専門職としての正当な注意を払うにあたって、内部監査人はテクノロジーベースの監査技法とその他のデータ分析技法の使用を考慮しなければならない。	IIA 国際基準に基づく対応を行う
6	B   K	1000 1130 1210 1220 2010 2110 2120 2130 2201 2210 2220 2240 2330 2410 2440 2500	コンサルティングに関する記述	コンサルティングについて明記されていない箇所がある。	コンサルティングに関する記述がある。	IIA 国際基準に基づく対応を行う



## 第4部

---

### 将来への期待

## 第1章 内部監査の品質評価の効果

内部監査品質評価ガイド（以下、品質評価ガイド）の発行をきっかけに、内部監査の品質評価が推進され、内部監査の品質が向上すれば、内部監査の直接の関係者はもちろんのこと、内部監査を取り巻く様々な関係者にその効果が及ぶことが期待される。

### （1）内部監査部門長

内部監査部門長は、I I Aの国際基準および日本内部監査協会の内部監査基準（以下、両基準）で定める手順と手続に従って監査を実施する責任がある。内部監査の品質評価が、内部監査部門長に、次の効果をもたらすことが期待される。

#### ①内部評価・継続的モニタリング

内部監査部門の日常的管理業務に組み込まれ、日々の監査業務の監督やレビューを通じて、継続的な品質の改善を図ることができる。

#### ②内部評価・定期的レビューや外部評価（基準への適合性）

基準全般にわたり評価し、基準の求める品質の水準を満たしていない事項を把握し、不備な部分を改善することによって、基準の水準を満たした監査を実施することができる。

基準を満たしていると評価されれば、最高経営者・取締役会・監査役（会）に対して、内部監査部門が実施している監査の妥当性を説明することができる。また重要な発見事項があっても、結果を経営トップに報告することにより、経営トップの支援を得て、部門の大きな改善につなげる契機とすることもできる。

#### ③フル外部評価

基準への適合性に自信のある内部監査部門は、より高いレベルの監査部門になるため、フル外部評価の「改善の機会を明らかにすること」に関心を持つ。例えば、経営に役立つ内部監査の実現などである。フル外部評価では、国内・海外の内部監査のベストプラクティスに精通した内部監査の専門職との議論の機会を活用し、内部監査部門の将来の方向性を描くことができる。そして品質評価の実施期間中、発見事項の有無にかかわらず内部監査部門長は、品質評価リーダーたちと関心事について議論する機会がある。豊富な知識と経験に基づく品質評価リーダーたちとの内部監査部門の環境や熟達度を考慮した話し合いは、フル外部評価の魅力の1つである。

### （2）内部監査人

日本では人事異動の一環で、組織体内の他部門から内部監査部門に着任し、内部監査活動に従事する者が多く、欧米のように専門性を有する内部監査人が、転職により内部監査部門に採用されることはまだ多くはない。つまり、日本では、内部監査部門に着任した者は、内部監査の初心者であることが多い。組織体として、専門性の高い内部監査人の育成に注力し、内部監査の品質を高めようとしている内部監査部門も多い。内部監査の品質評価が次の効果をもたらすことを期待する。



### ①内部評価・継続的モニタリング

内部監査部門の管理業務に体系的な業務品質のモニタリングが組み込まれることによって、内部監査人にとって体系的に専門性を高める良い機会が生まれる。

内部監査の専門家としての行動、遵守しなければならない監査手続、効果的な監査技術、効率的な業務実施などを日々学ぶことができる。

### ②内部評価・定期的レビュー

内部監査人にとって、内部監査部門全体の運営を把握したり、個々の監査を俯瞰して全体としての課題を捉えたりする良いチャンスである。また、品質評価マニュアルに沿い、基準や実践要綱を参照し内部監査部門の基準への適合性を評価する過程で、日本内部監査協会の内部監査基準やI I Aの国際基準を深く理解するまたとない機会である。

### ③外部評価

正式な品質評価結果のほかに、評価者の非公式なコメント、評価者が内部監査人に対して行う質問内容や監査調書などの関係文書のチェック内容や方法を知ることにより、自身の内部監査に不足している事項がわかる。こうして把握した内部監査人自身の弱点を改善することによって、内部監査人の専門性を高めることができるというメリットがある。

### (3) 最高経営者・取締役会・監査役(会)

最高経営者・取締役会は、内部監査が適切に運営されるように内部監査部門を指導・監督する責任がある。

内部監査は、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスを評価し、各々の改善に貢献する。内部監査がこの機能を果たすためには、内部監査が一定の品質水準を満たしていなければならない。しかしながら最高経営者・取締役会が、自社の内部監査の妥当性、つまり、内部監査の品質を自らチェックすることは、現実的に難しい。日本内部監査協会内部監査基準およびI I A国際基準は内部監査のあるべき姿を示したものである。したがって最高経営者・取締役会は、まず、内部監査部門に、内部評価・定期的レビューで基準への適合性を自己点検させ、基準をよくわからせ、自ら気付いた改善すべき事項を改善させる。そして次に外部の第三者に内部監査の品質を評価してもらい、その結果を自ら判断し、内部監査部門の指導・監督に役立てることが期待できる。

また、監査役(会)は取締役の職務の執行状況を監査する立場にある。経営執行機関の職務の一部として実行される内部監査の品質の維持・向上は監査上の関心事であるばかりでなく、内部監査の情報が監査役(会)の監査の実効性確保を支援する観点からも、内部監査の品質の維持・向上は、監査役(会)の監査にとって有益である。

### (4) 組織体内の内部監査を受ける部門

内部監査部門の品質が向上すれば、より有効で効率的な内部監査を受けることが期待できる。

また外部評価者が監査対象部門への匿名性を保ったサーベイを実施する場合は、内部監査の品質向上に向けた率直な意見を表明する機会ともなる。特に希望すれば、外部評価者

と、内部監査の改善に向けた面談ができる可能性がある。

外部評価者にとっても、監査対象部門が監査の有効性や効率性について、どのように捉えているかを知ることは大いに役立つ。大規模にサーベイを実施し同様な回答が複数あればそこに改善のヒントが隠れている可能性は高い。

#### **(5) 内部監査の結果を利用する関係部門**

内部監査の結果は、最高経営者・取締役会・監査役（会）が利用するほか、組織体の中で、組織体の業務の改善に寄与できる関係部門に内部監査の結果（報告書）が配布され、それら関係する部門が内部監査の結果を利用することがある。内部監査の品質向上により、関係部門は内部監査の結果により信頼を置いて、組織体の業務の改善を進めることができ、関係部門にとっても有益である。

#### **(6) 外部監査人**

内部監査の品質の維持・向上は、内部監査人の専門性を高めるだけで自動的に高まるわけではない。外部監査（公認会計士監査）には品質管理基準があり、監査品質の保持が要求されているように、内部監査にも品質評価の基準があり、内部監査の品質の維持と向上が要求されている。内部監査の品質評価の主たる目的は、組織体の内部監査部門の品質すなわち基準への適合性のレベルを評価し、必要に応じ内部監査部門の改善を図るものであり、この目的について十分留意する必要がある。

内部統制報告制度が始まり、外部監査人と内部監査人の接点が増えている。内部監査人の専門性を高めると同時に、品質評価を通じて、内部監査の品質を維持・向上させることが、外部監査人の内部監査への信頼獲得につながる。そして、外部監査人が、内部監査の作業を利用したりする機会を増やすことができれば、将来、外部監査人と内部監査部門長との連携がより効果的になることが期待できる。

## 第2章 品質評価を通じた日本の実践要綱の充実

欧米では内部監査人も他の仕事に携わる者と同様に、自らのキャリアアップのため、転職により組織体間を移動することが多い。そのため、専門職としての内部監査人が持つ内部監査実践に関する英知も磨かれ、ベストプラクティスに対する共通の認識も得やすい。I I Aの実践要綱は、長い期間をかけ世界の内部監査人の実践の英知を集積・吟味し、公表したものである。

一方、日本では、これまで内部監査人は他の仕事に携わる者と同様に、同一の組織体内にとどまることが多く、他の組織体の内部監査人と内部監査の業務で直接交わる機会は少なかつた。それぞれの組織体で培われた内部監査の実践の知恵は、日本内部監査協会などの研究活動で発表された一部の成果を除き、その組織体内にとどまることが多かつた。

こうした背景から、日本では、ベストプラクティスを収集・普遍化し、実践要綱としてまとめることは難しかつた。したがって、日本内部監査協会の内部監査基準実践要綱は、I I Aの実践要綱を参照しながら、日本の内部監査における事情を考慮してまとめてきたという経緯がある。

品質評価マニュアルの評価プログラムには、I I Aの国際基準や実践要綱に基づく評価項目が組み入れられている。I I Aは自ら実施している外部評価の結果を統計的に分析し、多くの組織体で適合できていない基準を公表している。更にそれらの情報は、I I A品質評価委員会でも共有されている。

今後、日本においても品質評価を通じて得られた情報を分析する枠組みを検討し、内部監査のベストプラクティスの集積や、多くの監査部門において適合できていない基準の内容を解析することにより、日本の実情にあった内部監査の実践要綱を制定していくことが期待できる。

### 第3章 適格な外部評価者の供給

内部監査は法令に基づく監査ではない。組織体の規模、業種、環境、風土などにより、組織体の内部監査への期待も異なる。また配置された内部監査部門の資源も異なり、内部監査の対象範囲、実施内容も異なる。そのため外部評価は、内部監査が置かれている状況を的確に捉えて、実施する必要がある。

外部評価者の選任の要件についての課題は、第3部第7章で述べたとおりである。今後は品質評価を受ける側が、品質評価ガイドにある評価者の要件を、品質評価の供給側に要求することにより、より良い外部評価者が増えることを期待する。

日本の外部評価者に関するもう1つの課題は、外部評価者の要件を満たす十分な内部監査の経験を持つ候補者がシニアであることである。わが国では豊富な実務経験を買われて人事異動により内部監査部門に着任することが一般的であり、その時点で比較的高い年齢層に達していることが珍しくない。その後、内部監査の専門性を身につけ、CIA資格を取得し、内部監査経験を積んだ後、内部監査部門長として実績を上げ、日本内部監査協会の研究会でも活躍することになっても、組織体に在籍できる期間は限られている。内部監査の専門性を活かしながら組織体や社会に貢献する機会や時間が、欧米に比較しあまりに短いのは極めて残念なことである。

一方、IIAの品質評価のリーダは、いずれも20~30年の内部監査や内部監査部門長の経験と内部監査の深い知識を持つ、内部監査のプロフェッショナルである。彼らもシニアであることに変わりはなく多くはすでに現職を離れている。彼らは広く世界の後進の内部監査部門長のために、品質評価のリーダとして国境を越えて活躍している。IIAの品質評価を受けた内部監査部門長からのフィードバック(2007年)では、「評価チームは真の内部監査の経験に富みとても客観的だ」、「評価チームは内部監査部門が自ら改善すべき課題を認識しその優先度を整理するのを上手に支援してくれた」、「評価チームにより我々の価値を向上するのに何をしたらよいか分かった」など、好意的なコメントが寄せられている。また同じフィードバックで、評価チームのリーダのスキルについて、4段階評価で82%がExcellent(優)、18%がgood(良)と回答している。

今後、日本でも外部評価者の要件を備えた優秀な内部監査経験者が、外部評価の世界に加わりリーダとして活躍することにより、わが国における内部監査の品質評価の改善・強化が図られ、その結果、内部監査の品質が大きく向上することが期待される。

このほかに、IIAの品質評価では適格な要件を備えたボランティアのメンバが品質評価チームに加わっている。彼らは普段は企業に勤務しているが、勤務先の協力を得て1~2週間休んでIIAの品質評価に参加する。メンバはIIAの品質評価のコースを修了し、かつ適格要件を有する希望者からIIAが選定し約400人がプールされている。メンバを送り出す企業のメリットは、有能な品質評価リーダの下で、無料で品質評価や監査実施に関する教育を受けられ、スキルの向上が期待できることにある。受け入れる内部監査部門

のメリットは、ボランティアといえ一定水準の評価の適格者が、無報酬で品質評価に加わることによって、外部評価全体のコスト低減が可能となることである。また、多様な企業の内部監査人から意見をもらうこともメリットである。

日本で内部監査の専門職がボランティアとして他社の品質評価に参加するようになるには、提供側および受け入れ側の組織体のコンセンサスの醸成、守秘義務の取り扱いなど課題は多いが、将来的に品質評価を進める手段として検討の余地があると考ええる。

## 第4章 小規模な内部監査部門の品質評価の推進

2008年のIIAの品質評価の進捗に関するグローバル調査に参加した内部監査部門のうち、日本では67%、その他の国でも53%が、内部監査要員5人以下の小規模な部門であった。小規模な内部監査部門にとっても、品質の維持・向上の推進は重要な課題であるが、内部監査要員1～2名の内部監査部門の品質は、内部監査人個人の専門性に依存するところが大きく、規模が多少大きくなり3～5人になっても、内部監査部門長や核になる内部監査人が異動・退職すれば、その内部監査部門の品質に重大な影響をもたらす場合が少なくない。したがって小規模な内部監査部門の品質の維持・向上を推進するためには、まずは内部監査人の専門性をいかに向上させるかが鍵であることが多い。

### (1) 内部監査人の専門性

小規模な内部監査部門に限ったことではないが、内部監査人の専門性を向上させるには、まず、自己研鑽から始めることが肝要であり、日本内部監査協会ほかから多数発行されている書籍をその参考文献として使用することが推奨される。

また、OJT(On the Job Training)により、上司、先輩、同僚から訓練を受けることも、他の業務と同様に役立つ。更に内部監査部門の管理業務に、内部評価・継続的モニタリングを組み込むことにより、内部監査人の専門性を高める体系的な指導が可能になる。

しかし、小規模内部監査部門では、部内で内部監査に関する専門教育を行うことは、人材やノウハウが限定されるなどの理由から容易ではないと推測される。その対策として、日本内部監査協会の主催する内部監査の講習会・実務演習を活用することや、内部監査の専門資格取得にチャレンジすることが有効である。

また、協会の定例的な研究会に参加し、自ら積極的に内部監査人の友人・知人を作ることを推奨したい。同じ業種や規模の内部監査部門とネットワークを持っていればなお効果的である。もちろん内部監査人として秘密の保持に差し支えない範囲ではあるが、内部監査の進め方、テーマの選定方法、報告書のまとめ方、社長への説明方法などを相談できる相手ができれば、専門性を高めることにつながる。

こうした機会を活用しながら部門全体の内部監査人の専門性を維持・向上させることが大切である。

### (2) 品質評価の推進

専門性を備えた小規模な内部監査部門にとって品質評価への期待は大きい。

そこでまず、内部評価・定期的レビューに取り組むことが推奨される。内部評価・定期的レビューの評価者に選任された者は、評価の過程を通じて基準や実践要綱の理解が深まり、後に外部評価を受ける準備にもなる。

外部評価の費用については内部監査部門の規模にかかわらず関心があると思われるが、一般的に、規模が小さい内部監査部門ほど外部評価の費用の負担感は大きいと考える。

そこで品質評価で先行する北米でも外部評価の費用負担を勘案し、外部評価の簡易版で

ある「自己評価と独立した検証」を選ぶ内部監査部門がある。2007年にI I A国際本部が実施した100件の外部評価のうち、約3分の1は、自己評価と独立した検証であった。

また、日本以外のその他の国では、外部評価を公認会計士事務所や内部監査のプロバイダーに依頼せずに、3つの独立した組織間でお互いに評価者を提供しピア・レビューを実施している例が約1割見られた。これは外部への支払費用を軽減するという意味で注目に値する。

日本ではフル外部評価の実施例は少なく、かつ自己評価と独立した検証の実施例も寡聞にして知らない。今後、小規模な内部監査部門の外部評価の推進には、自己評価と独立した検証やピア・レビューの取り組みを推進することが肝要である。

これらの様々な工夫により、コストを抑えた品質評価の選択肢が増えれば、小規模な内部監査部門での品質評価への取り組みが進むと考えられる。

## 第5章 品質評価の周知と教育機会の提供

### (1) 品質評価の周知

品質評価ガイドは日本の品質評価の周知のスタートラインである。品質評価ガイドは、第2部「品質評価のフレームワーク」や第3部「品質評価の実施」を順に読むと、品質評価について一定の知識が得られるように設計されている。この品質評価ガイドを利用して、組織体内、地域、各業界などの内部監査関係者が品質評価の理解を深め、品質評価を推進されることを期待する。

### (2) 基準の理解

品質評価の基礎は内部監査部門の基準への適合性の評価である。基準を強く意識していない内部監査部門が外部評価を受けることも、内部評価・定期的レビューを実施することも実際には困難である。品質評価提供側は、更に基準の内容やその意図するものを十分に理解している必要がある。外部評価者には基準の最新かつ深い知識が求められている所以である。

品質評価ガイドは、基準について不案内な内部監査関係者に対し、基準の概要と読み方を説明している。内部監査関係者が基準の位置付けを知り、基準をよく理解し、基準をもとに体系的に内部監査部門を整備し、品質評価によりその適合性を確認し、内部監査部門の改善を図ることが期待される。

### (3) 品質評価の進捗状況に関するグローバル調査と品質評価の周知

毎年、I I A国際本部は品質評価の進捗状況に関するグローバル調査を実施している。日本内部監査協会もこれを日本語にしこの調査に参加している。これは外部評価の進捗状況とそれが進まない要因を分析し品質評価の普及を推進するための調査である。またこの調査を通じて品質評価の重要性を認知し、品質評価に取り組まれる組織体もある。今後も定点観測としてこの調査に参加し、品質評価の周知を図り、継続的に日本の現状を分析し、更なる普及に向けた活動に着手する必要がある。

### (4) 教育機会の提供

I I Aの品質評価マニュアルの更新も頻繁に行われている。これらはI I A国際本部が実施する品質評価のリーダたちが品質評価の過程で得たノウハウや、I I Aの国際基準等の改訂に従って、I I A国際本部が改訂しているものである。2009年には品質評価マニュアル第6版（英語版）が公表された。これに伴い、日本内部監査協会は日本語版品質評価マニュアルの改訂を予定（時期未定）している。

また日本内部監査協会は、品質評価ガイドや改訂される日本語版品質評価マニュアルをもとに、定期的な品質評価の教育コースを開催することを計画している。



## 第6章 結びに代えて

品質評価基準検討委員会は、本「内部監査品質評価ガイド」が日本における内部監査の品質評価を推進するとともに、高まる社会の期待に対し、各組織体の内部監査が適切な品質を確保・維持し、十分な機能を提供することを期待する。また、内部監査の品質評価を遂行することにより高品質の内部監査結果が提供できるようになれば、必ずや各組織体の目的達成に寄与できることも確信している。

そして、日本の内部監査の品質評価が普及してその取り組みが進み、世界の内部監査に取り組む仲間たちに、日本発の内部監査のK A I Z E N活動として発信できる日が来ることを願ってやまない。



社団法人日本内部監査協会  
品質評価基準検討委員会

委員長	毛利 直広	J Pモルガン証券(株)マネージングダイレクター
副委員長	角田 善弘	(株)ベリサーブ常勤監査役
副委員長	清水 武	(株)RHJ インターナショナル・ジャパンディレクター
委員	北村 秀二	NECエレクトロニクス(株)経営監査部長
	島崎 主税	島崎会計事務所、公認会計士
	島田 裕次	東洋大学総合情報学部教授
	西中間 裕	オリックス(株)監査部部長
	檜田 信男	中央大学名誉教授
	松井 隆幸	青山学院大学大学院教授
	土屋 一喜	(社)日本内部監査協会理事
	森田 卓哉	(社)日本内部監査協会主任研究員、IIA 品質評価委員会委員

(順不同, 所属・役職は平成 22 年 3 月 31 日現在)

社団法人日本内部監査協会  
品質評価基準検討委員会作業部会

作業部会長	西中間 裕	オリックス(株)監査部部長
作業部会員	足達 恒夫	NECエレクトロニクス(株)チームマネージャー
	内田 満之	アイリオ生命保険(株)監査部長
	角田 善弘	(株)ベリサーブ常勤監査役
	加藤 仁史	(株)三井住友フィナンシャルグループ監査部監査グループ長
	北村 秀二	NECエレクトロニクス(株)経営監査部長
	島田 裕次	東洋大学総合情報学部教授
	清水 武	(株)RHJ インターナショナル・ジャパンディレクター
	毛利 直広	J Pモルガン証券(株)マネージングダイレクター
	森田 卓哉	(社)日本内部監査協会主任研究員、IIA 品質評価委員会委員

(順不同, 所属・役職は平成 22 年 3 月 31 日現在)



< 禁無断転載 >

---

## 内部監査品質評価ガイド

2010年3月31日 初版発行

2013年4月 1日 第2版発行

発行：一般社団法人日本内部監査協会  
〒104-0031

東京都中央区京橋3-3-11 京橋サウス

電話：03-6214-2231

---