

内部監査の実施状況に関するアンケート調査結果の公表について

去る6月15日(金)開催の北海道大学会計大学院・日本内部監査協会共催セミナーにおいて実施した、内部監査の実施状況に関するアンケート調査の結果を公表します。

日本内部監査協会・北海道地区監査研究会議では、この結果をさらに詳しく分析し、内部監査の実施にあたっての課題や内部監査の今後のあり方などについての研究を行っていく予定です。

皆様には、今後とも内部監査の充実・発展を目指した研究活動にご理解とご協力をお願い致します。

2018年8月

北海道地区監査研究会議

ご意見・ご感想、お問い合わせ
北海道大学会計専門職大学院 蟹江 章
kanie@pop.econ.hokudai.ac.jp

アンケート調査の概要

- 目的 : 内部監査部門の現状と思いを把握
 - 調査対象 : アンケート調査票
 - 調査地域 : 全国
 - 調査方法 : 共催セミナー会場及びWeb返信
 - 調査時期 : 【今回調査】2018年6月
: 【過去調査】2017年5月/2015年6月
 - 有効回答 : 【今回調査】101件(2018年)
: 【過去調査】102件(2017年)/121件(2015年)
-

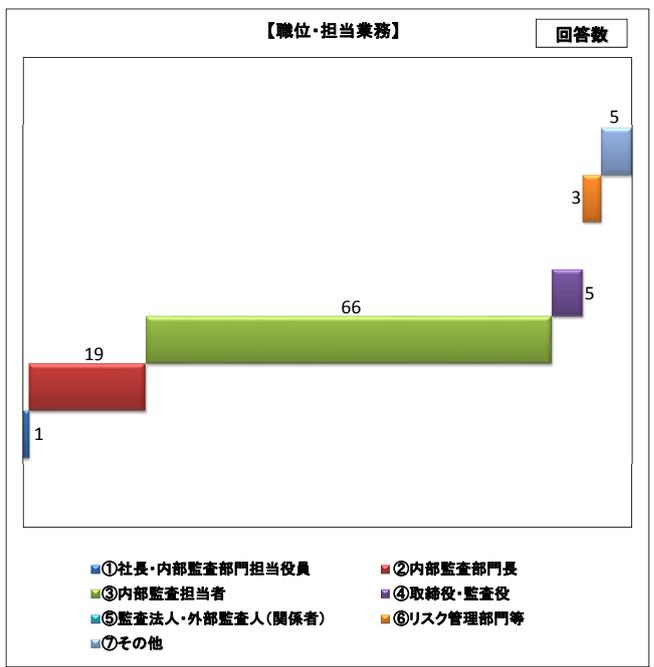
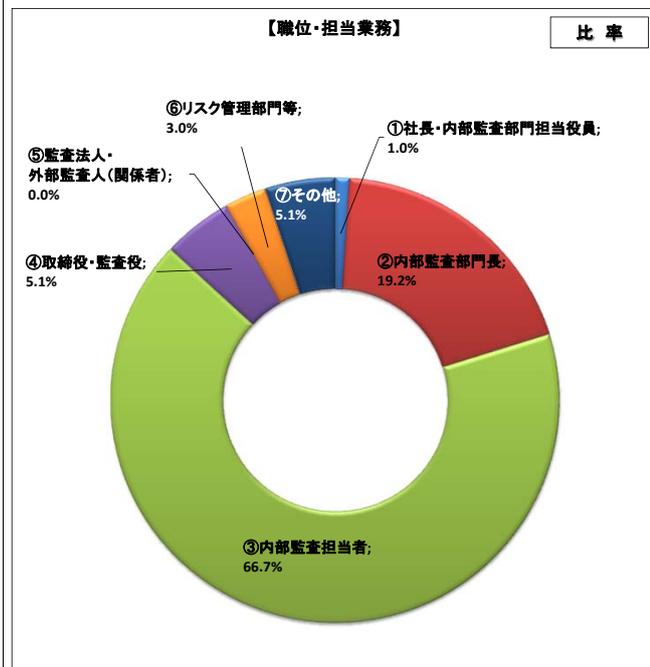
設問の概要

- ・問 1 : 組織概要(従業員数、内部監査部門の要員数)
- ・問 2 : 要員数の充足感
- ・問 3 : 要員不足をカバーするための対応策
- ・問 4 : (要員が充足)積極的に取り組みたいこと
- ・問 5 : 内部監査部門長の後継者の有無
- ・問 6 : ステークホルダーから頼りにされている実感
- ・問 7 : ステークホルダーから頼りにされるための必要条件
- ・問 8 : 内部監査の仕事の成果
- ・問 9 : 内部監査の仕事の成果における満足・不満理由
- ・問10 : 内部監査業務のやりがい感
- ・問11 : 内部監査部門の強味
- ・問12 : ありがたい内部監査部門像
- ・問13 : 主要なリスクの検証
- ・問14 : リスクの識別・評価方法
- ・問15 : リスクの発見
- ・問16 : オフサイトモニタリングの方法
- ・問17 : 重点を置く監査領域
- ・問18 : 監査対象部門と信頼関係を構築するための必要な要素
- ・問19 : AI化(IT化)の取り組み
- ・問20 : スキルマップ作成
- ・問21 : 資格取得補助制度
- ・問22 : 内部統制の浸透・定着状況
- ・問23 : 3つのディフェンスラインの機能
- ・問24 : 内部統制の浸透・定着の有効性
- ・問25 : 2つのディフェンスラインへの価値の提供
- ・問26 : ガバナンス機関・経営者等への価値の提供
- ・問27 : ガバナンス機関・経営者等への問題点・マイナス事項の報告
- ・問28 : 問題点・マイナス事項報告を躊躇する理由
- ・問29 : 内部統制の浸透・定着のためのアドバイス
- ・問30 : 内部監査活動への協力状況
- ・問31 : ステークホルダーとの情報交換・報告の頻度

【回答者の職位・担当業務】

最後にアンケートにお答えいただいた方の職位・担当業務等を教えて下さい。

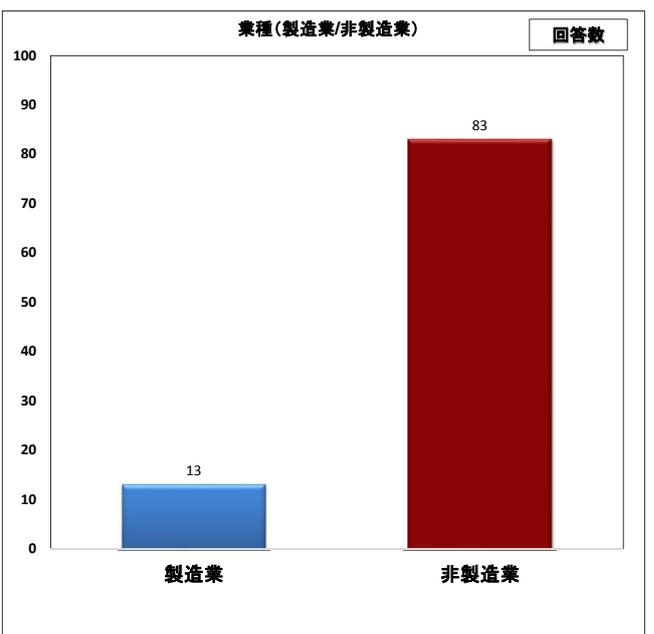
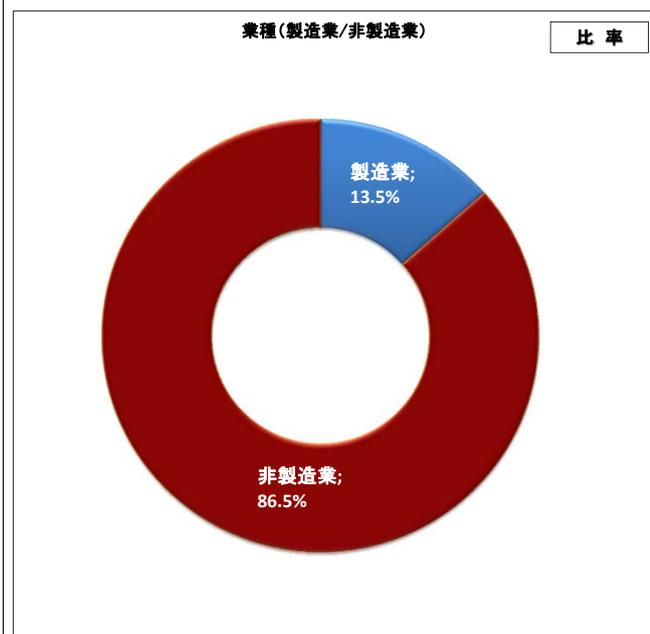
- ①社長・内部監査部門担当役員 ②内部監査部門長 ③内部監査担当者 ④取締役・監査役
 ⑤監査法人・外部監査人(関係者) ⑥リスク管理部門等 ⑦その他()



【回答者の職位・担当業務】

貴社が属する業種を教えてください。

- 製造業 / 非製造業



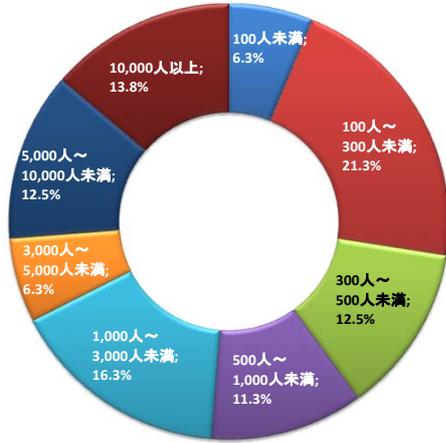
【問1(1)】

貴組織の概要について、お尋ねします。

(1)従業員数は何人ですか(概数でも結構です)。 単独 _____人 グループ全体 _____人
 (2)内部監査部門の要員(専任)は何人ですか。 単独 _____人 グループ全体 _____人

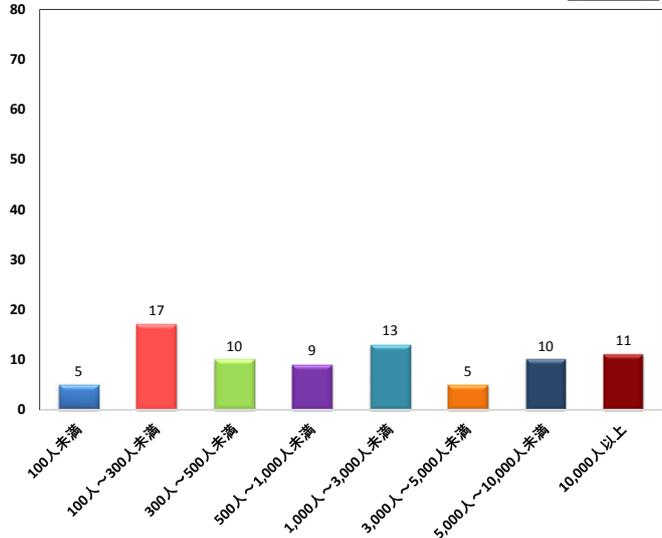
【問1(1)】従業員数内訳

比率



【問1(1)】従業員数内訳

回答数

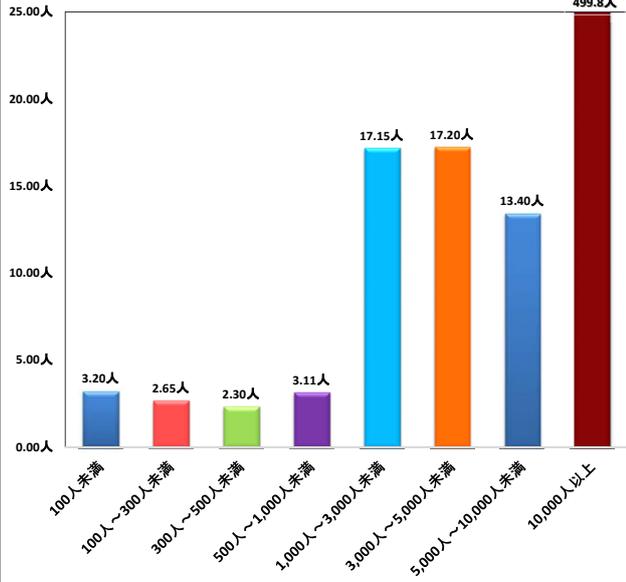


【問1(2)】

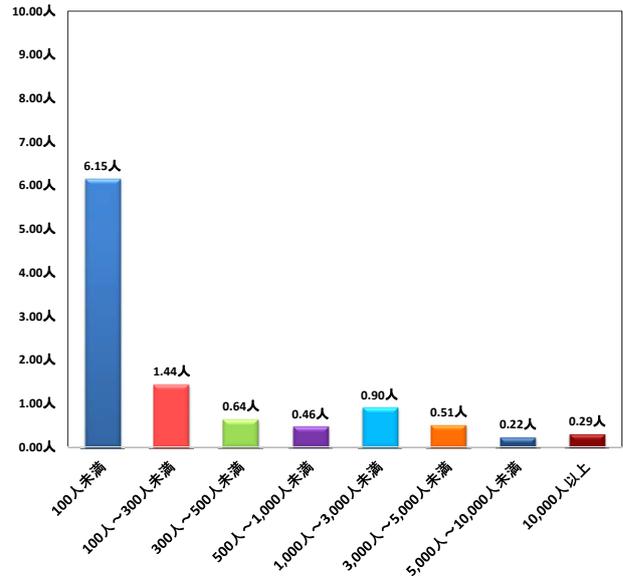
貴組織の概要について、お尋ねします。

(1)従業員数は何人ですか(概数でも結構です)。 単独 _____人 グループ全体 _____人
 (2)内部監査部門の要員(専任)は何人ですか。 単独 _____人 グループ全体 _____人

【問1(2)】「従業員規模別 内部監査人(専任)平均要員数」



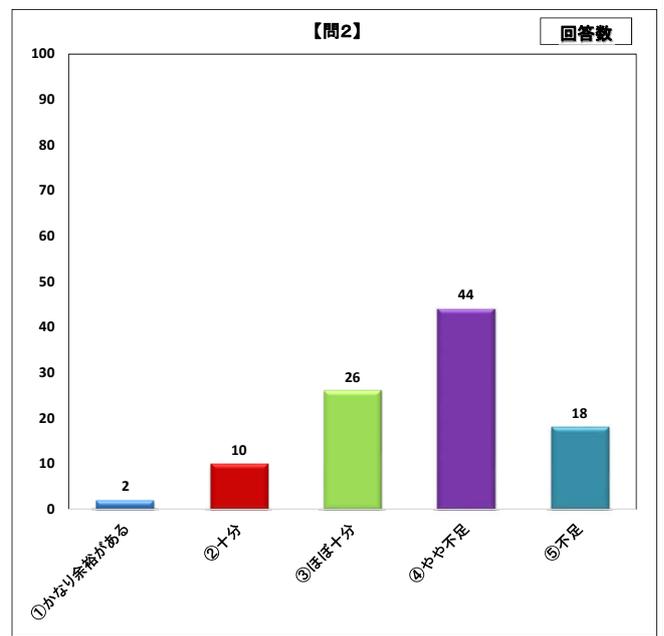
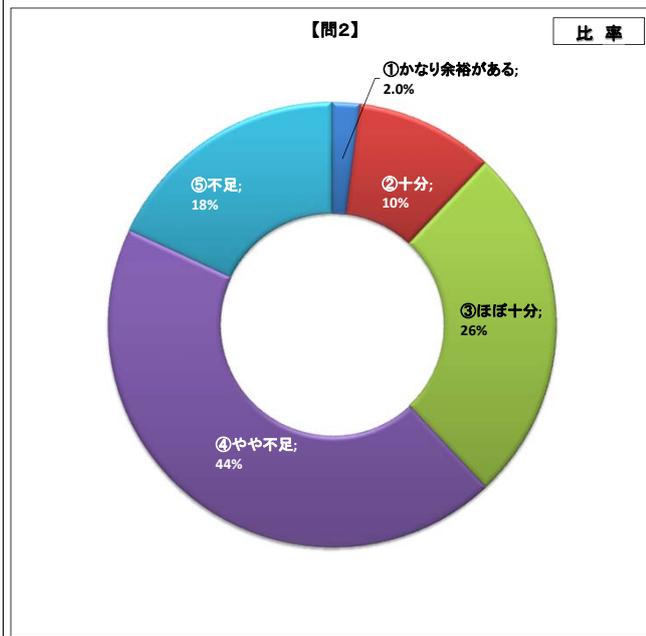
【問1(2)】内部監査人(専任)平均要員数/従業員100名当たり



【問2】

貴組織の内部監査部門の要員数について、どう感じていますか。

- ①かなり余裕がある ②十分 ③ほぼ十分 ④やや不足 ⑤不足



【問3】

前【問2】で④⑤とお答えの方にお聞きします。

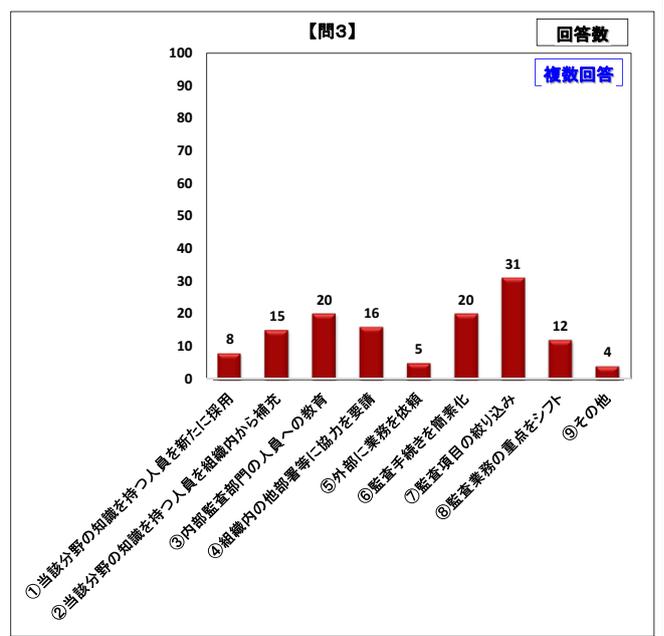
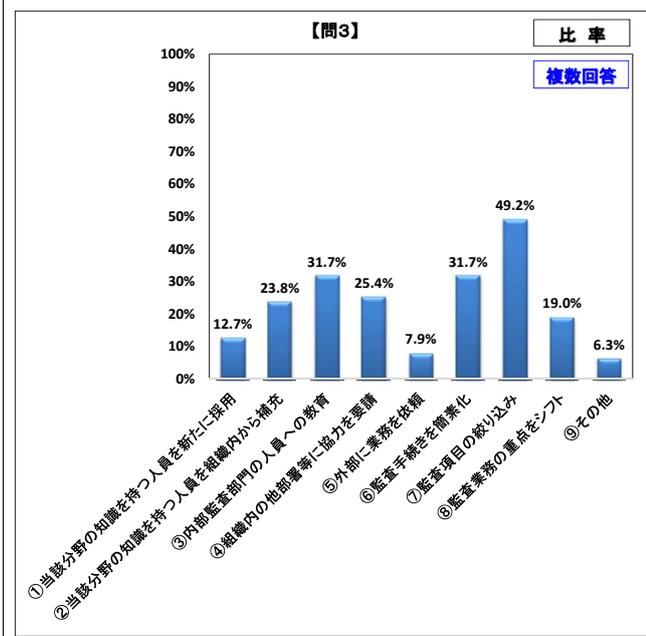
「不足」をカバーするために、どのような対応を考えていますか。

以下の選択肢の中からお選びください(複数回答可)。なお、その他を選択した場合は、内容をご記入ください。

回答【 】その他()

<選択肢>

- ①当該分野の知識を持つ人員を新たに採用 ②当該分野の知識を持つ人員を組織内から補充 ③内部監査部門の人員への教育 ④組織内の他部署等に協力を要請 ⑤外部に業務を依頼
⑥監査手続きを簡素化 ⑦監査項目の絞り込み ⑧監査業務の重点をシフト ⑨その他



【問6(1)～(4)】

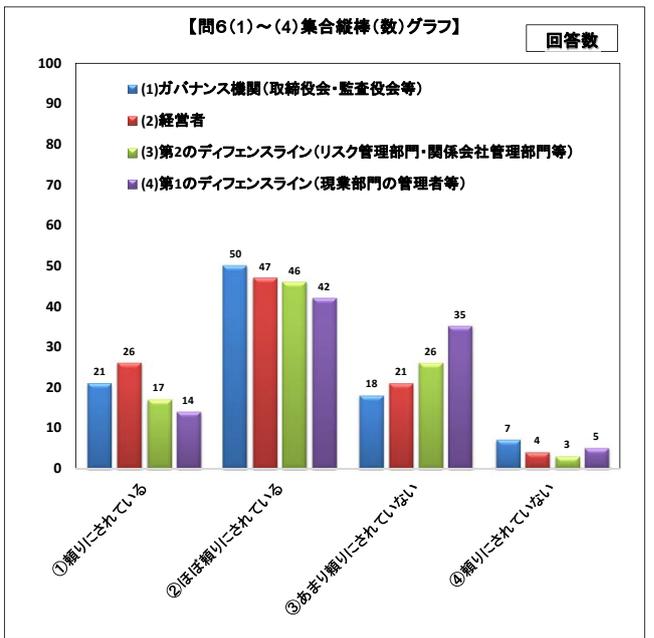
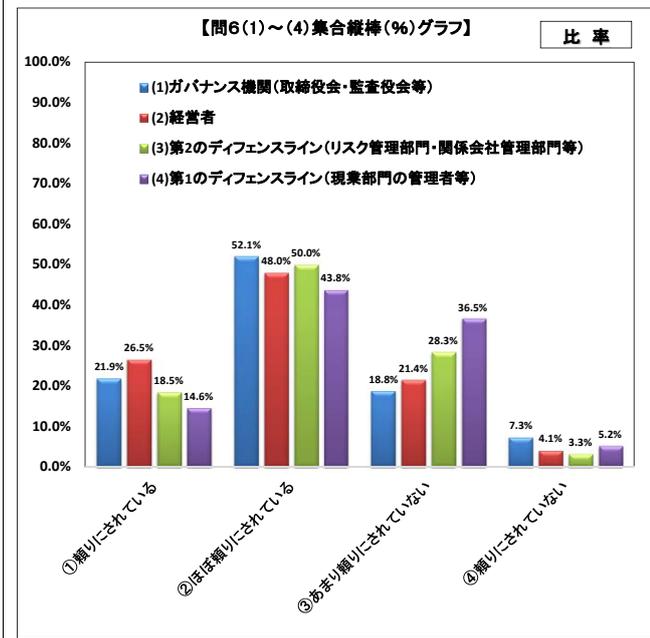
あなたは、内部監査部門が、次の(1)～(4)の各ステークホルダーから頼りにされていると実感できますか。以下の選択肢の中からお選びください。

- (1)ガバナンス機関(取締役会・監査役会等)／(2)経営者／
 (3)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等)／(4)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者等)

(1)～(4)の比較

<選択肢>

- ①頼りにされている ②ほぼ頼りにされている ③あまり頼りにされていない ④頼りにされていない



【問6(1)～(4)】

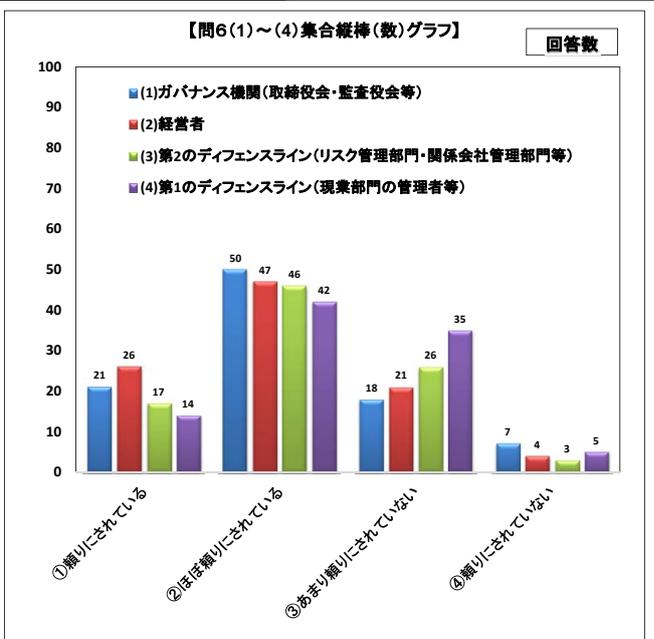
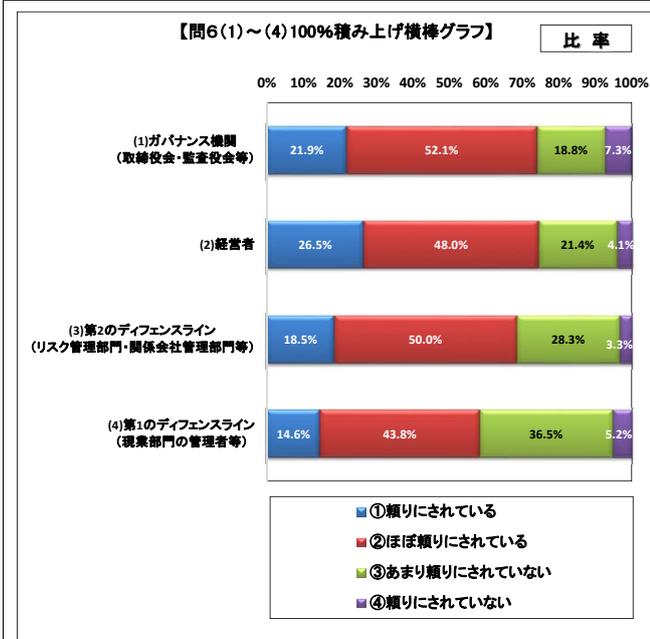
あなたは、内部監査部門が、次の(1)～(4)の各ステークホルダーから頼りにされていると実感できますか。以下の選択肢の中からお選びください。

- (1)ガバナンス機関(取締役会・監査役会等)／(2)経営者／
 (3)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等)／(4)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者等)

(1)～(4)の比較

<選択肢>

- ①頼りにされている ②ほぼ頼りにされている ③あまり頼りにされていない ④頼りにされていない



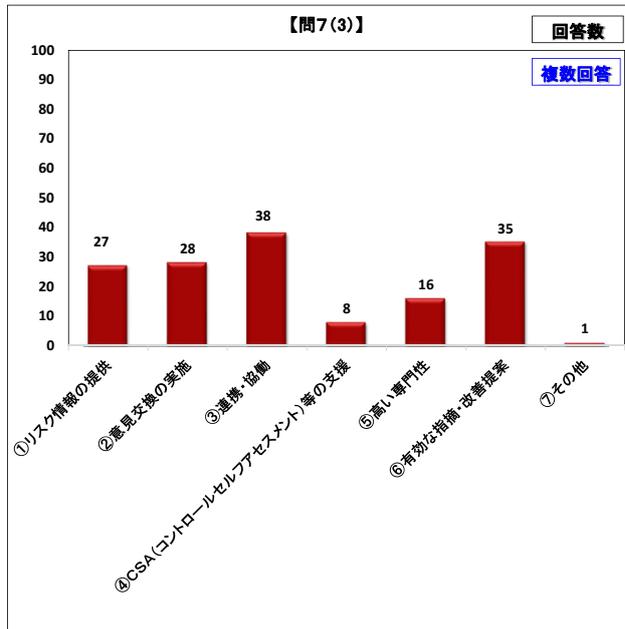
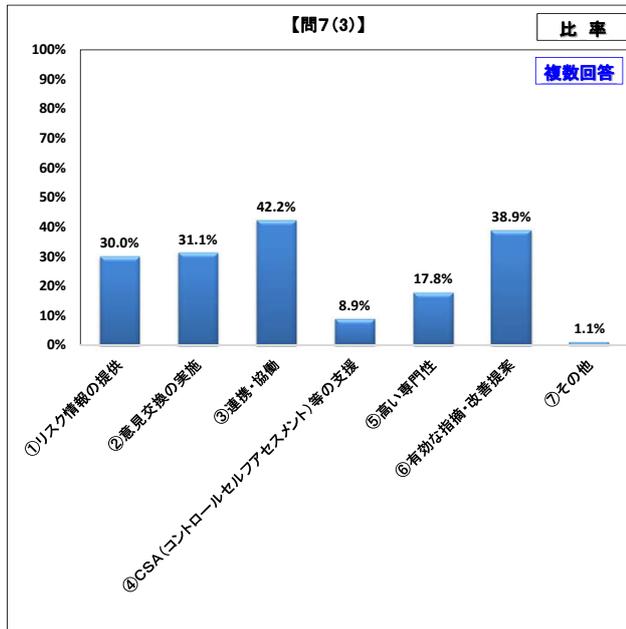
【問7(3)】

内部監査部門が、次の(1)～(4)の各ステークホルダーから頼りにされるためには、どのようなことが必要だと考えますか。以下の選択肢の中からお選びください(複数回答可)。なお、その他を選択した場合は、内容をご記入ください。

(3)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等):[] その他()

<選択肢>

- ①リスク情報の提供 ②意見交換の実施 ③連携・協働 ④CSA(コントロールセルフアセスメント)等の支援 ⑤高い専門性 ⑥有効な指摘・改善提案 ⑦その他



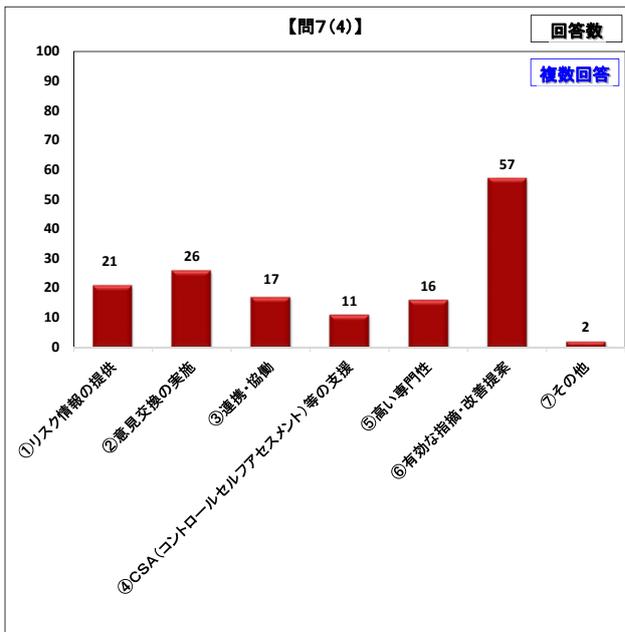
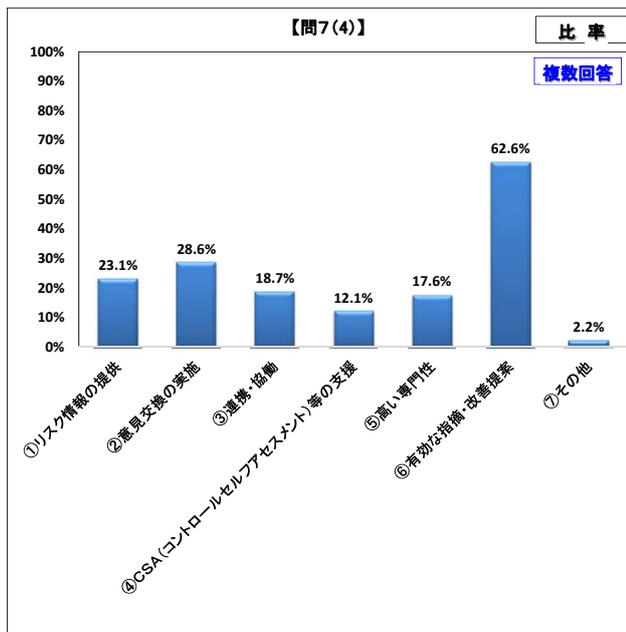
【問7(4)】

内部監査部門が、次の(1)～(4)の各ステークホルダーから頼りにされるためには、どのようなことが必要だと考えますか。以下の選択肢の中からお選びください(複数回答可)。なお、その他を選択した場合は、内容をご記入ください。

(4)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者等):[] その他()

<選択肢>

- ①リスク情報の提供 ②意見交換の実施 ③連携・協働 ④CSA(コントロールセルフアセスメント)等の支援 ⑤高い専門性 ⑥有効な指摘・改善提案 ⑦その他



【問7(1)~(4)】

内部監査部門が、次の(1)~(4)の各ステークホルダーから頼りにされるためには、どのようなことが必要だと考えますか。以下の選択肢の中からお選びください(複数回答可)。なお、その他を選択した場合は、内容をご記入ください。

- (1)ガバナンス機関(取締役会・監査役会等) / (2)経営者 / (3)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等) / (4)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者等)

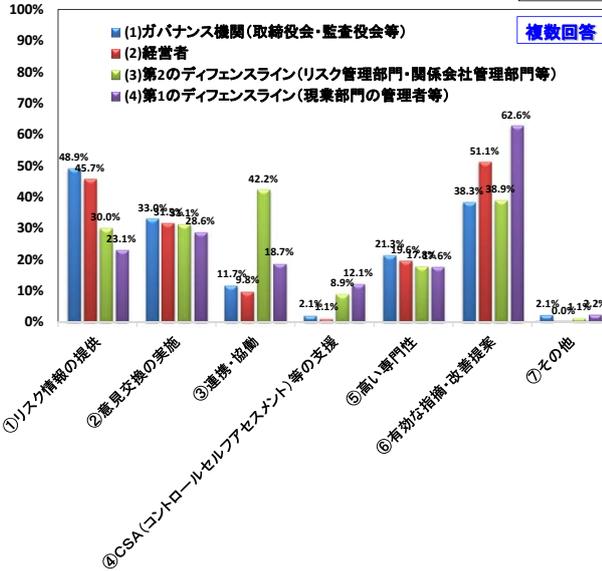
(1)~(4)の比較

<選択肢>

- ①リスク情報の提供 ②意見交換の実施 ③連携・協働 ④CSA(コントロールセルフアセスメント)等の支援 ⑤高い専門性 ⑥有効な指摘・改善提案 ⑦その他

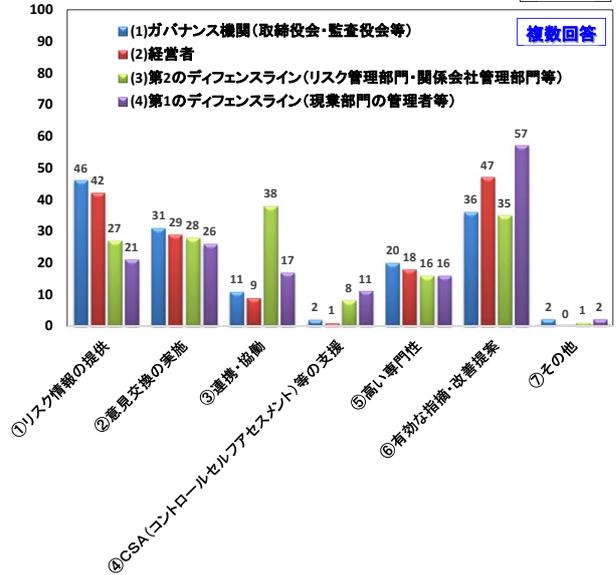
【問7(1)~(4)集合縦棒(%)グラフ】

比率



【問7(1)~(4)集合縦棒(数)グラフ】

回答数



【問7(1)~(4)】

内部監査部門が、次の(1)~(4)の各ステークホルダーから頼りにされるためには、どのようなことが必要だと考えますか。以下の選択肢の中からお選びください(複数回答可)。なお、その他を選択した場合は、内容をご記入ください。

- (1)ガバナンス機関(取締役会・監査役会等) / (2)経営者 / (3)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等) / (4)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者等)

(1)~(4)の比較

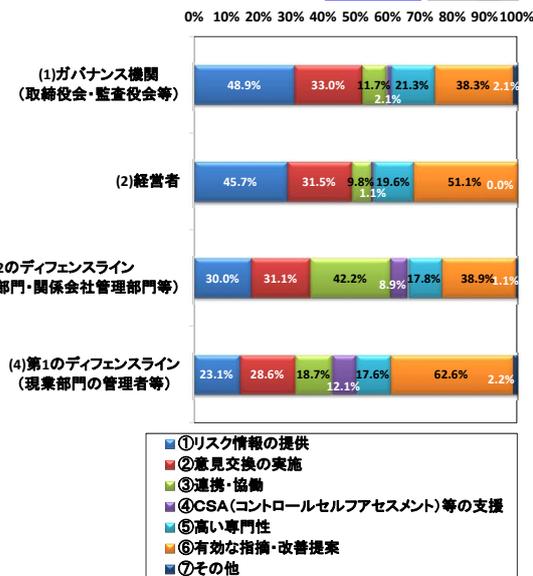
<選択肢>

- ①リスク情報の提供 ②意見交換の実施 ③連携・協働 ④CSA(コントロールセルフアセスメント)等の支援 ⑤高い専門性 ⑥有効な指摘・改善提案 ⑦その他

【問7(1)~(4)100%積み上げ横棒グラフ】

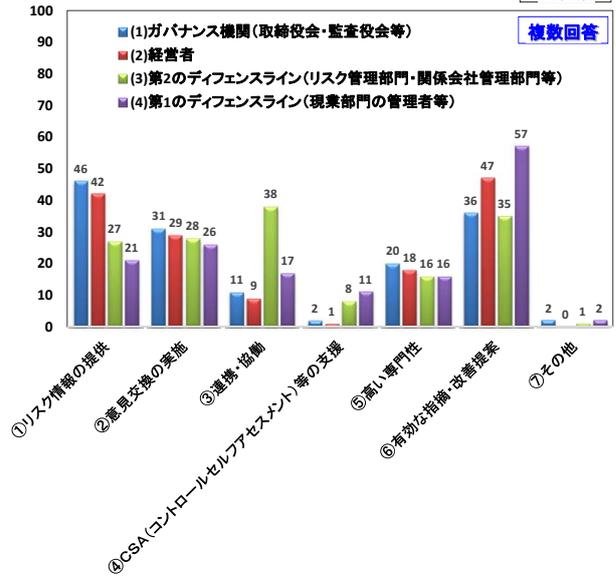
複数回答

比率



【問7(1)~(4)集合縦棒(数)グラフ】

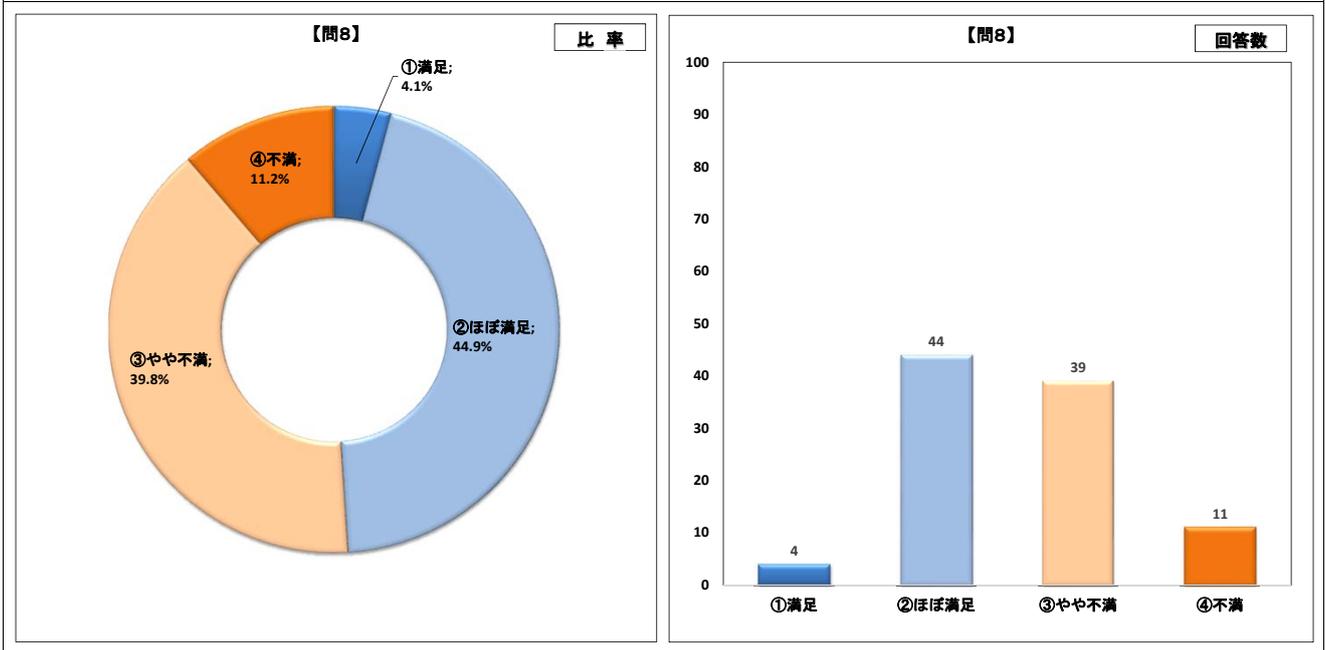
回答数



【問8】

あなたは、内部監査の仕事の成果について、満足していますか。

- ①満足 ②ほぼ満足 ③やや不満 ④不満



【問9】

前【問8】の設問で、満足・ほぼ満足の理由、不満・やや不満の理由をお答えください。

【①満足②ほぼ満足】

- ・改善に役立っているような監査。
- ・改善提案に役立っている。
- ・企業のリスクを発見し、不祥事等を未然に防いでいる実感がある。
- ・部署によってはなかなか業務改善等行わず、向上していないところもあるが、資産や経理管理が向上し成果が出た。
- ・現場の業務改善・経営効率向上に寄与できるから。
- ・多くの局の実態を把握でき、有効なアドバイスを行っている。
- ・毎月、改善進捗確認が実施されている。
- ・ステークホルダーから頼りにされている。
- ・情報提供に内部監査業務が寄与（貢献）していると感じる。
- ・より高い専門性が必要。
- ・自らの監査業務を被監査部門内の実態を把握している。
- ・一定の改善はしつつある。
- ・執行ラインから離れ、プレッシャーが少なくなったから。
- ・内部監査のスキルを持った人材が育ちにくい環境にあり、内部監査業務の負担が特定の人に集まりやすい。
- ・経験が約4年、内容が変更となるなか、充実してきていると感じる。
- ・経営者に役立つ監査の結果を提供する様努力している。
- ・スタッフのやる気を引き出している。
- ・自分のスキルを生かせるから。
- ・各現業部門とのコミュニケーションができていて情報収集ができています。
- ・経営者の考えをスムーズに伝達するための一翼を担っているのでは。
- ・視点に迷う時がある。
- ・組織が大きすぎて個々の意見が通ることはないが、業務内容に不満はない。
- ・継続的な改善につながる提案をしている。
- ・可能な範囲で業務遂行ができています。
- ・有効な指摘・改善提案ができています。
- ・根拠を元に妥当性、実行性のある提言ができています。
- ・毎年問題点を改善していつている。
- ・1人監査での項目数、深度内容が現状ではベストと考える。
- ・営業部門と比して処遇に差異がある。
- ・監査で事業所訪問した際、現場の声、意見は改善を行っていく上でとても参考になる。
- ・この10年間である程度の実力を確保した。しかし、まだ満足できていない。グローバル化が進展する今日において、海外においても組織体に価値を付加する内部監査体制の構築が課題です。
- ・会社の実施要領に基づき、ほぼ実施している。
- ・可能な範囲で業務遂行ができています。
- ・現場の改善につながっている。
- ・改善提案が不足している。
- ・それなりに出来ている。ただし、もっともっとレベルアップさせたい。
- ・社内各所(ガバナンス機関、経営者、被監査部門)から、指摘・改善について、感謝を受けることができる。
- ・監査によって明らかになった内部統制が機能していない事例について、指摘、助言、改正という流れができており、やりがいがあるため。

【③やや不満④不満】

- ・監査担当者としての未熟さから。
- ・各部門(特に第2ライン)の具体的な動きにつなげていない。
- ・役に立つ情報提供ができていない。
- ・活用されていない。
- ・中途半端な感じが否めない。
- ・監査の結果に対する評価が低い。
- ・経営から必要とされている実感が無い。
- ・防犯に特化した監査がほとんどであること大事であるが……。
- ・改善が実現していない為。
- ・経営と完全に分離している気がしない。
- ・要員の質・量。
- ・監査後のフォロー部分。
- ・改善・提案までの関与の手が足りない。
- ・経営管理に表れてこないから。
- ・予防効果の不足、専門性の不足。
- ・要員不足かつ人材不足。
- ・指摘事項に対するアクションが遅い。
- ・定型的である。
- ・内部監査が必要とされている実感が無い。
- ・十分に意見交換やリスク・ベースの監査テーマの設定ができていないと考えるから。
- ・専門性が追いついていない。
- ・専門的なリスクへの踏み込みに改善余地有。
- ・経営陣からあまり期待されていない。
- ・旧態然の事務検証に軸足が置かれている。
- ・監査内容が執行側への反応が鈍い。
- ・まだ十分な成果が出ていない。
- ・力量不足。
- ・会社への貢献度が低い。
- ・方針があいまい。
- ・改善の指摘をしても次回改善されていないことが多く、会社内での監査担当の立場が低いと思われるため。
- ・内部監査以外の業務が多い。
- ・監査部全体としてはそうでもないが、個人的には圧倒的に仕事量が少ない。時間が余っているといても、変な平等主義があり、回ってこない。
- ・頭数は足りているものの、人員の中での監査スキルやコミュニケーション能力の偏りが激しく、半分は監査リーダーが務まらない状態であり、業務運営そのものにも支障が出てきている。また、チェックリストを利用した内部監査を実施しているが、時間に追われるせいか、チェックリストが肥大化しているためか、チェックリストに頼りがちで、発見した不具合への深掘りが必ずしも十分ではないことがある。

【問12】

ありがたい内部監査部門像とはどのようなものですか。(自由記述)

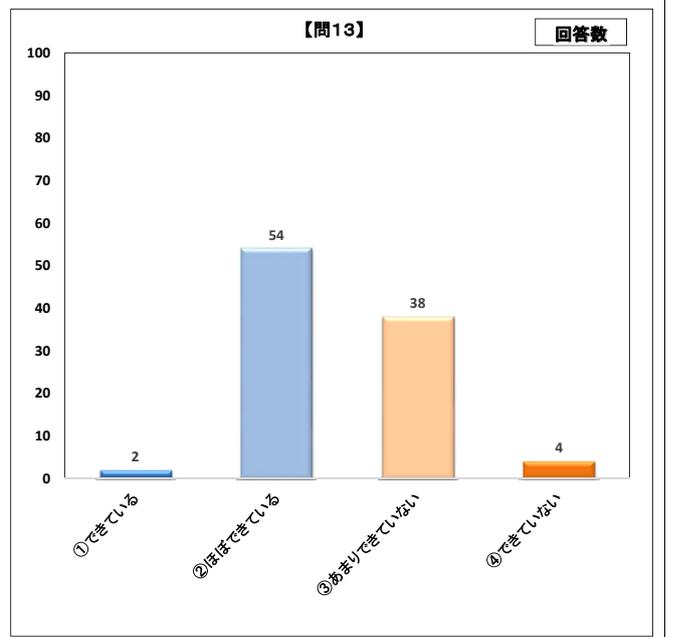
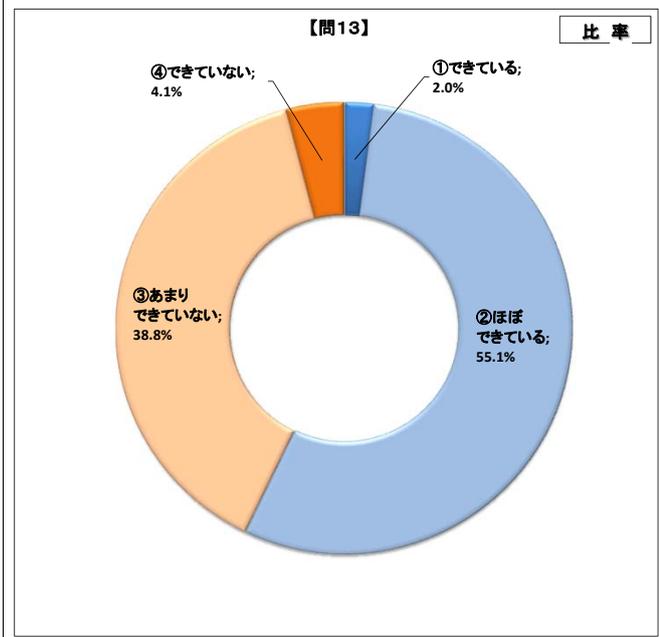
- ・現場から感謝される改善提言。
- ・監査対象から感謝された。
- ・社内のリスク管理の肝となる。
- ・聖域のない(自部門を含め)監査を独立した立場で行う。
- ・黒子として組織体への自律的内部統制の定着に貢献している。
- ・担当部門内でどうでもできないことも専門的知識を有する独立した組織である監査部門が内部統制が機能するよう働きかける。
- ・内部監査は会社の健康診断としてとらえ、実施後業務の改善につながり年々企業としての柱が太くなっていく。
- ・担当部門が気づかない重要なリスクを発見し、提供できる。
- ・社内から頼りにされる内部監査部門。
- ・経営に資する監査のため、実態把握・問題点の発見、改善・アドバイス。
- ・高度の専門性と独立性。
- ・被監査部署から監査してもらいたいと思われる。
- ・被監査部門と認識を一致させ、業務の効率化、改善、リスクの軽減を図ること。
- ・経営に資する監査 収益につながる監査。
- ・信頼される監査。
- ・外部から評価される水準での監査実行力。
- ・リスクを完全に未然防止しつつ、企業業績に貢献すること。
- ・独立した部門として活動し、全体を俯瞰できる立場で提案、提供、支援を行う。
- ・不備の検出→改善→評価の体制確立の循環。
- ・残存リスクを見つけ出し、予防に重点をおき、貢献すること。
- ・各ステークホルダーから頼りにされること。
- ・部門を超えた連携。
- ・リアルタイムでの未然防止機能の強化。
- ・効率的客観的を保ちながら指摘をしつつ、会社経営のために効果的改善を会社に対してもしている部門。
- ・会社の健康状態を客観的に見て必要な方向性を考え、見出せる経営層と話し合える部門。
- ・現業部門への貢献。
- ・監査先に対しての問題を示し(リスク)、解決方法の提案。
- ・現場、事業部の業務改善を支援できる。
- ・経営者に有益な情報提供ができる、というもの。
- ・業務改善、コスト低減の指摘に取り組み経営に貢献できる。
- ・社内部的に内部監査は必要であるとの認識がとれるようになること。
- ・部門と経営に資する内部監査部門。
- ・従業員一人ひとりに内部監査部門の役割、存在意義を理解してもらい、会社組織の必要不可欠な組織として認められること。
- ・専門性。

- ・組織内のご意見番としての存在。
- ・レポートラインからの信頼を有した部門。
- ・経営に係わる業務監査。
- ・模範となる仕事を継続して実施とし、いきいきとした職場作りに貢献すること。
- ・定期的な監査を行うことも必要であるが、常日頃よりお互いに情報提供を行い発達の構築ができる関係を築くこと。
- ・改善提案できること。
- ・会社の課題の解決に使えるコンサルティングができる部門。
- ・独創的な見識。
- ・高い専門性、高いリスク識別能力を有する組織。
- ・経営者の片腕となり、会社が目指すべき方向に寄り添った時。
- ・被監査部門の改善につながる提言を行うこと、また同部門からのコーチング力の向上。
- ・経営者・現場からたよりにされる監査員。
- ・双方向で改善に向けて前向きになれる関係。
- ・グローバルで組織体の運営に価値を付加できる監査体制。
- ・ガバナンスにおける重要な役割を担えればと思います。
- ・監査先から必要とされる部門。
- ・経営者に適時・的確に情報提供できるとともに、他社事例等に基づく有効な改善提案が行える。
- ・監査対象を適切に選定し、有効で実行可能な提言を行える部門であること。
- ・現場から信頼され、頼りにされる。
- ・指導事項の解決、CSAの支援に有用な改善提案、アドバイスができる。
- ・笑い笑顔の絶えない明るい内部監査。
- ・経営・営業・購買・情報システム・技術等を経験した複数のメンバーで構成され、ガバナンス機関・経営者に協力して、会社のリスク低減に寄与できる立場であること。
- ・社長に寄り添いつつ、社長の心配事を察知してリスクアプローチに基づき監視活動を行い、業務の妥当性や準拠性の保証、さらには業務への改善提言を的確に行っている。部門内では、所属する監査人が常に監査スキル向上を目指して研鑽を積んでいる。

【問13】

内部監査部門は、貴組織の主要なリスクを検証できていますか。

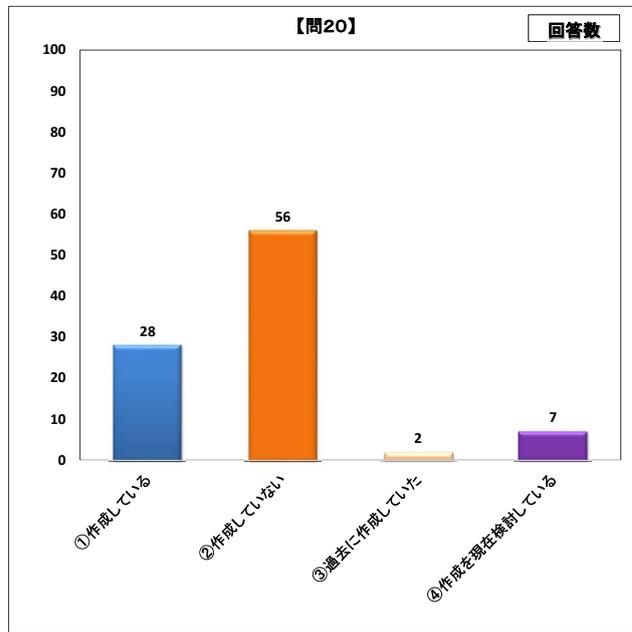
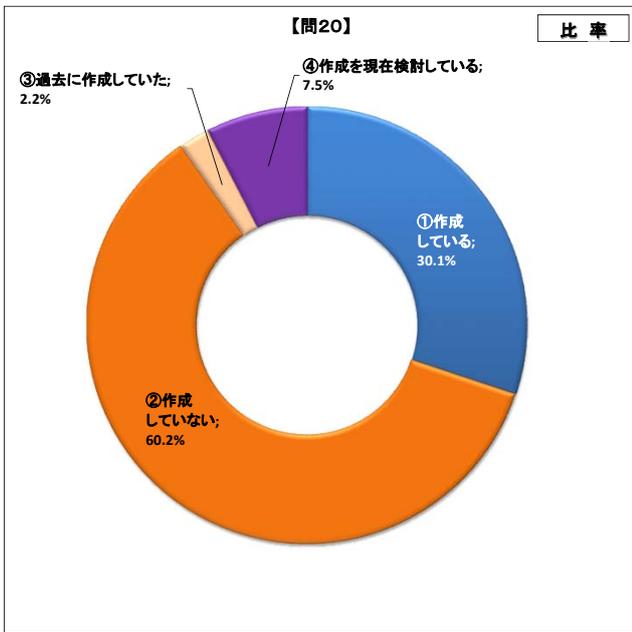
- ①できている ②ほぼできている ③あまりできていない ④できていない



【問20】

貴組織の内部監査部門ではスキルマップを作成していますか。

- ①作成している ②作成していない ③過去に作成していた ④作成を現在検討している

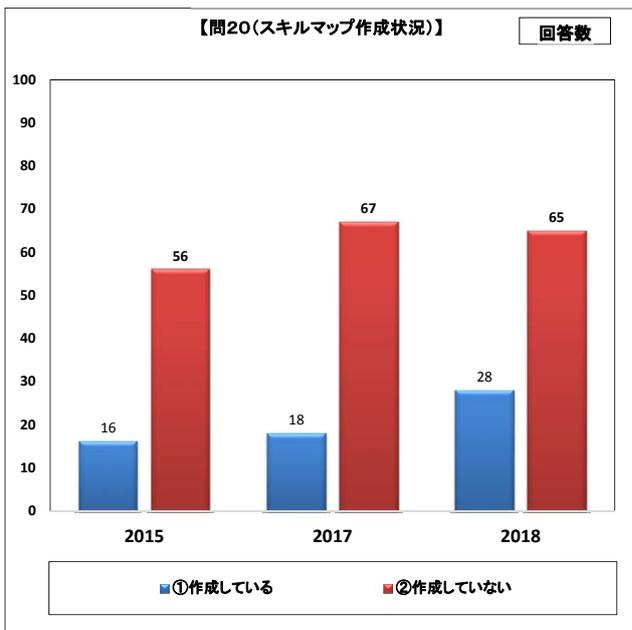
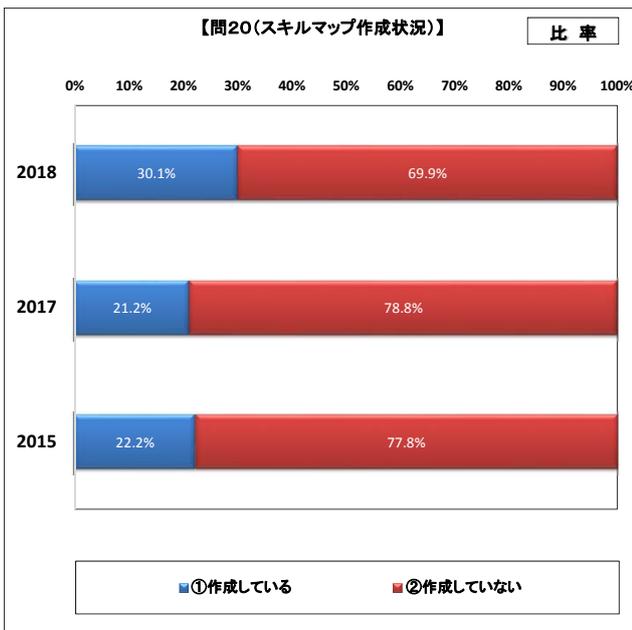


【問20】

貴組織の内部監査部門ではスキルマップを作成していますか。

- ①作成している ②作成していない ③過去に作成していた ④作成を現在検討している

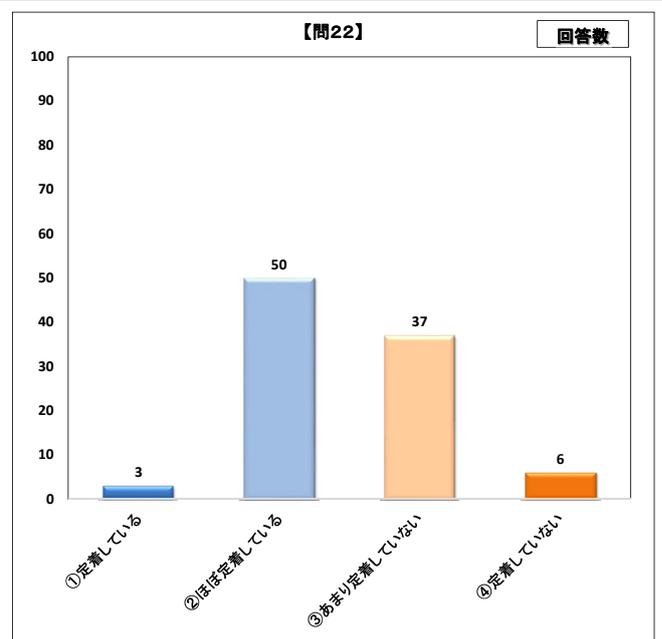
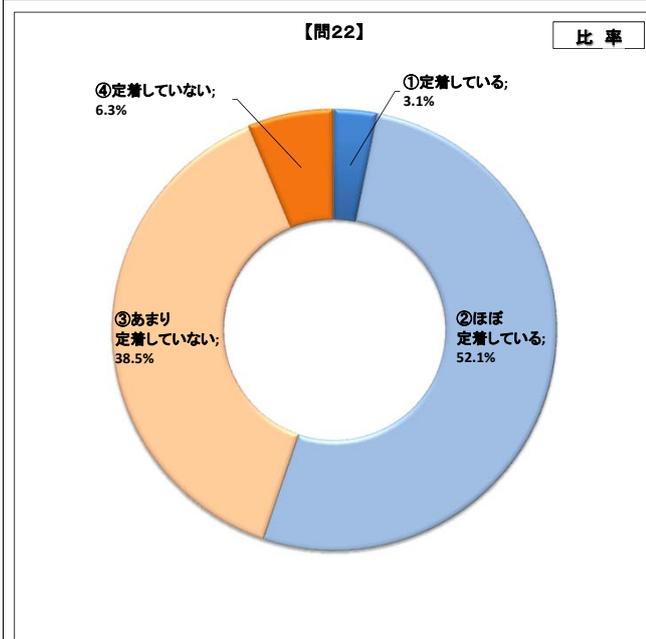
過去実施分との比較



【問22】

貴組織では、内部統制(※)が浸透・定着していると思いますか。
 (※)内部統制:内部統制報告制度に係る内部統制だけではなく、広い意味での内部統制(J-SOXに限定しない)。

- ①定着している ②ほぼ定着している ③あまり定着していない ④定着していない



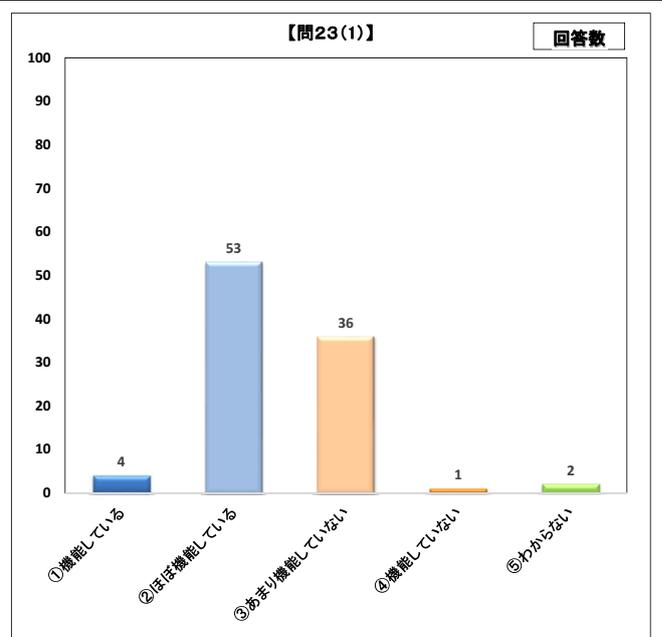
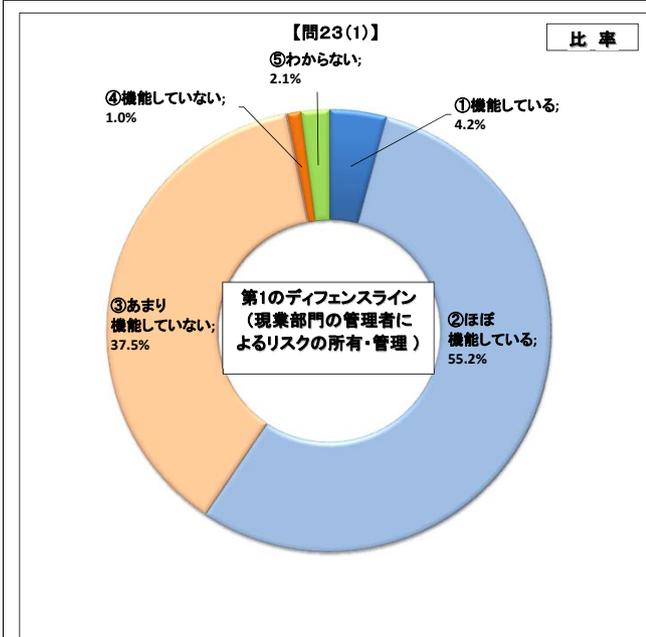
【問23(1)】

貴組織では「3つのディフェンスライン」がそれぞれ機能していますか。

(1)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者によるリスクの所有・管理):【 】

<選択肢>

- ①機能している ②ほぼ機能している ③あまり機能していない ④機能していない ⑤わからない



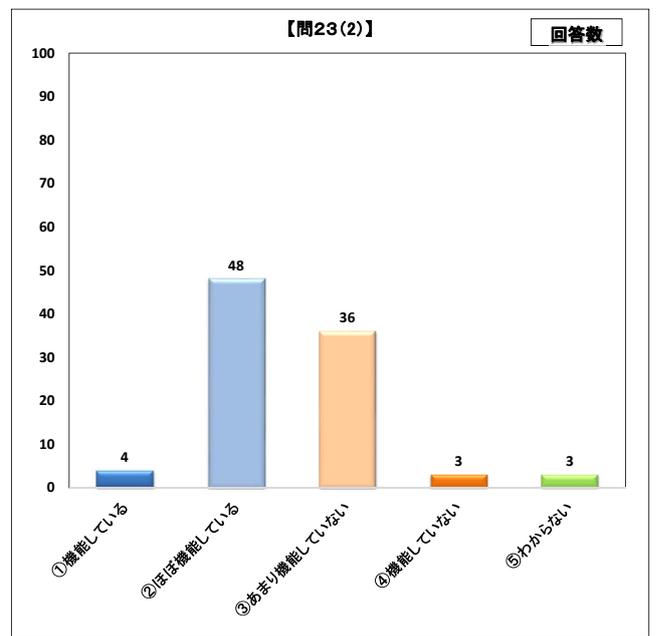
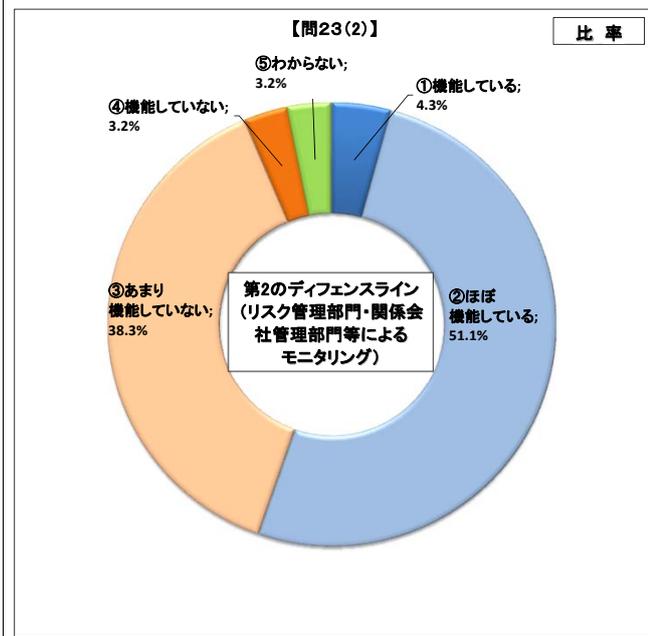
【問23(2)】

貴組織では「3つのディフェンスライン」がそれぞれ機能していますか。

(2)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等によるモニタリング):[]

<選択肢>

- ①機能している ②ほぼ機能している ③あまり機能していない ④機能していない ⑤わからない



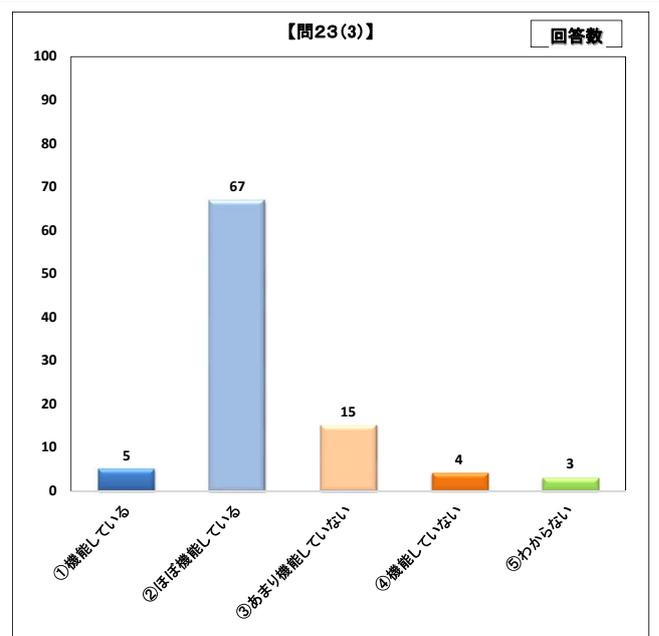
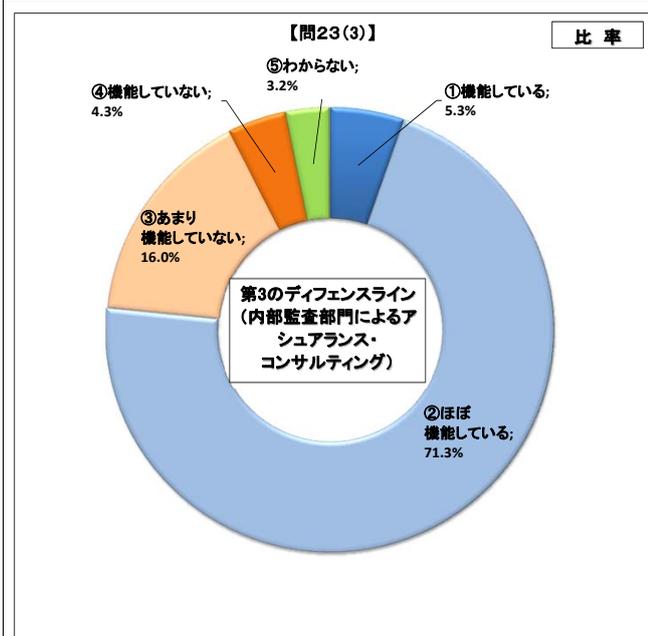
【問23(3)】

貴組織では「3つのディフェンスライン」がそれぞれ機能していますか。

(3)第3のディフェンスライン(内部監査部門によるアシュアランス・コンサルティング):[]

<選択肢>

- ①機能している ②ほぼ機能している ③あまり機能していない ④機能していない ⑤わからない



【問23(1)～(3)】

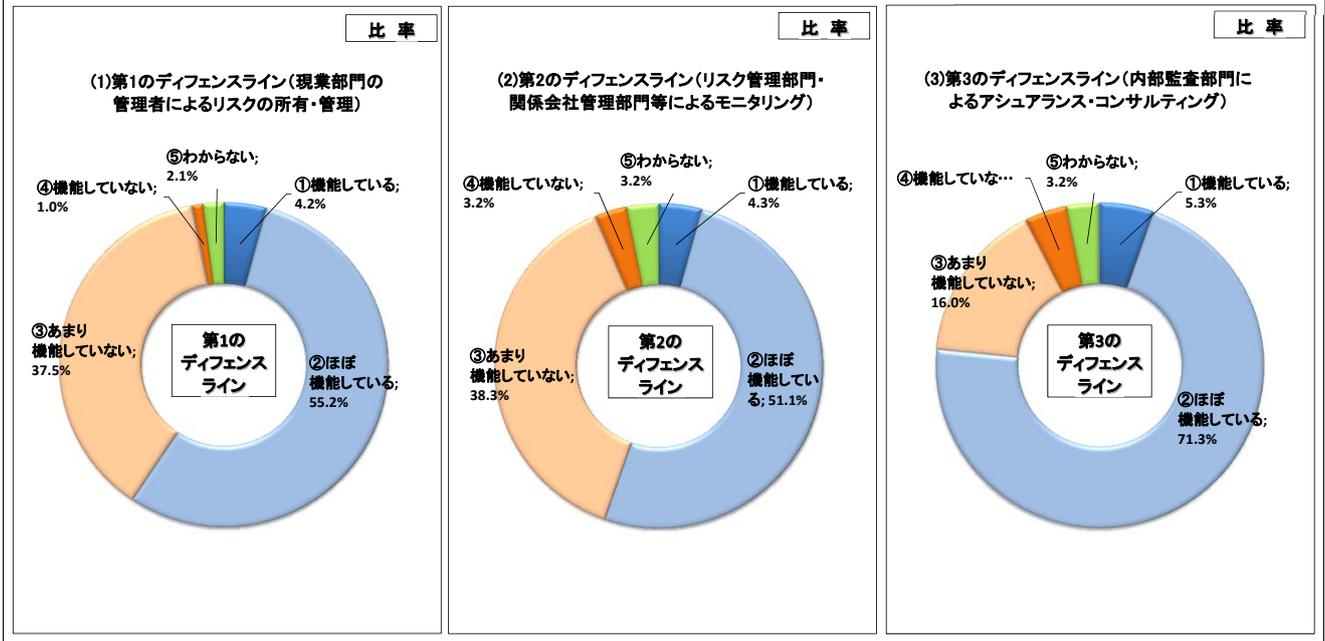
貴組織では「3つのディフェンスライン」がそれぞれ機能していますか。

- (1)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者によるリスクの所有・管理)
- (2)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等によるモニタリング)
- (3)第3のディフェンスライン(内部監査部門によるアシュアランス・コンサルティング)

<選択肢>

- ①機能している
- ②ほぼ機能している
- ③あまり機能していない
- ④機能していない
- ⑤わからない

(1)～(3)の比較



【問23(1)～(3)】

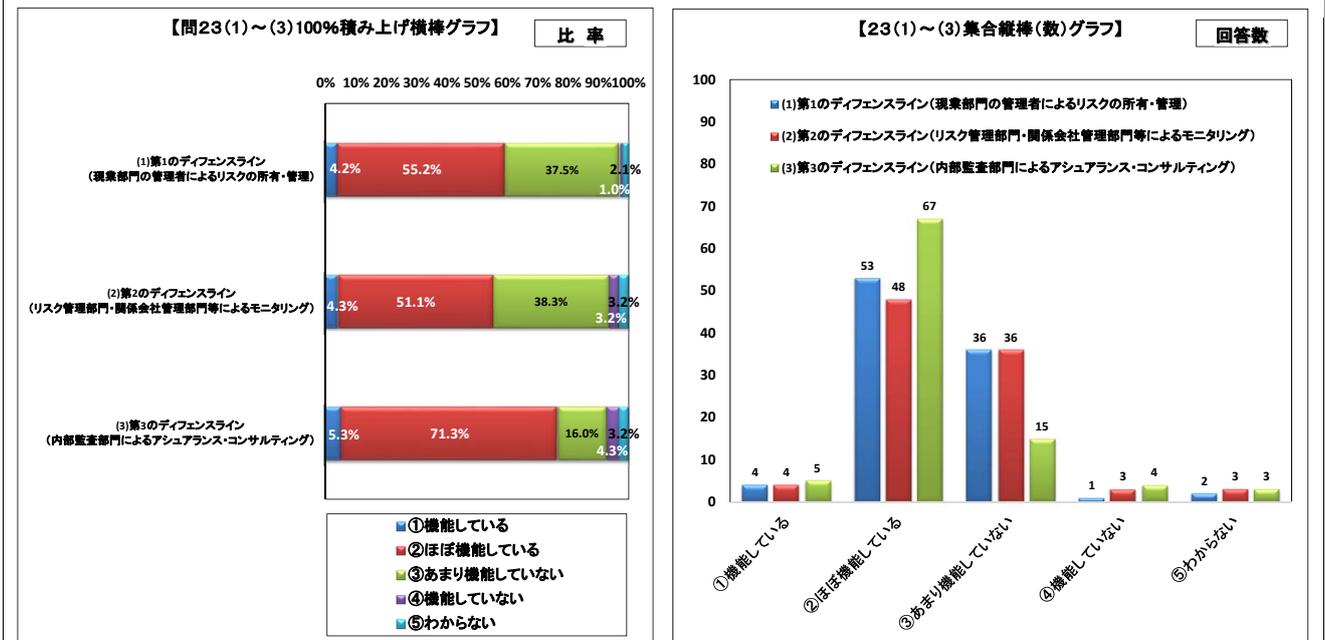
貴組織では「3つのディフェンスライン」がそれぞれ機能していますか。

- (1)第1のディフェンスライン(現業部門の管理者によるリスクの所有・管理)
- (2)第2のディフェンスライン(リスク管理部門・関係会社管理部門等によるモニタリング)
- (3)第3のディフェンスライン(内部監査部門によるアシュアランス・コンサルティング)

<選択肢>

- ①機能している
- ②ほぼ機能している
- ③あまり機能していない
- ④機能していない
- ⑤わからない

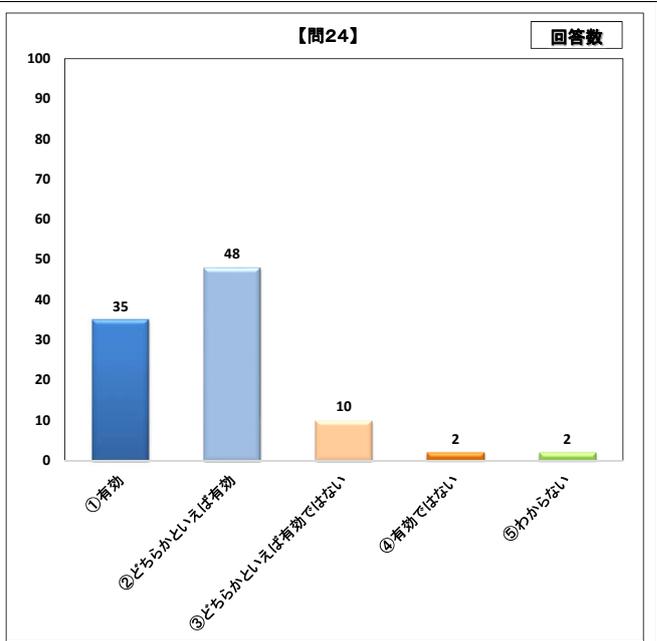
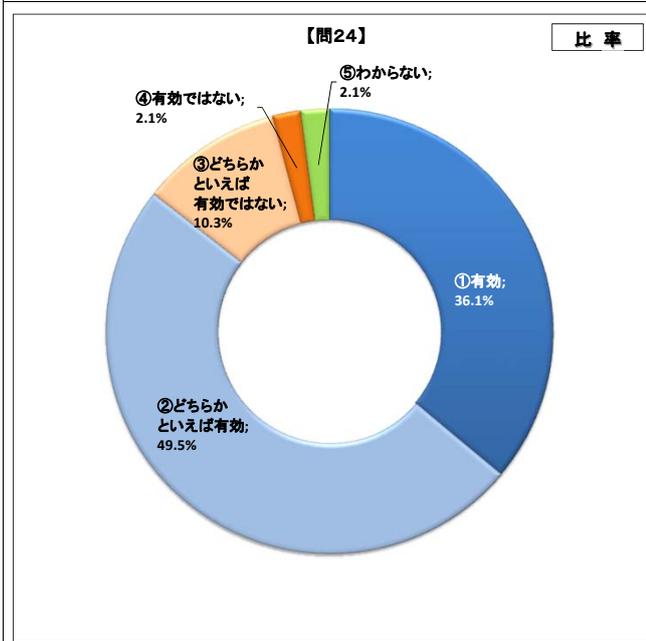
(1)～(3)の比較



【問24】

貴組織の目標達成には、内部統制の浸透・定着が有効であると思いますか。

- ①有効 ②どちらかといえば有効 ③どちらかといえば有効ではない ④有効ではない ⑤わからない

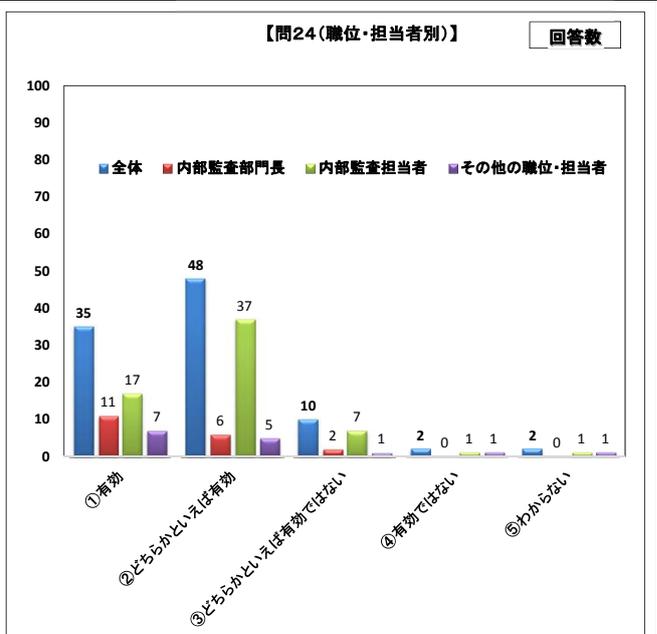
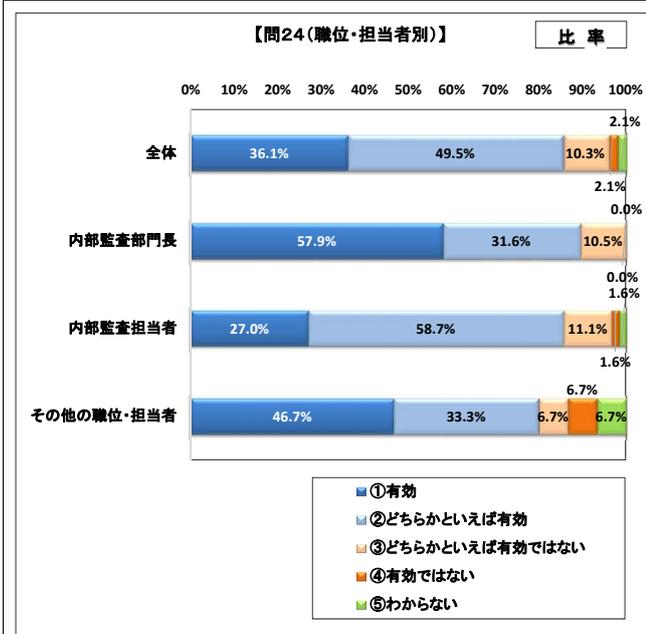


【問24(職位・担当者別)】

貴組織の目標達成には、内部統制の浸透・定着が有効であると思いますか。

- ①有効 ②どちらかといえば有効 ③どちらかといえば有効ではない ④有効ではない ⑤わからない

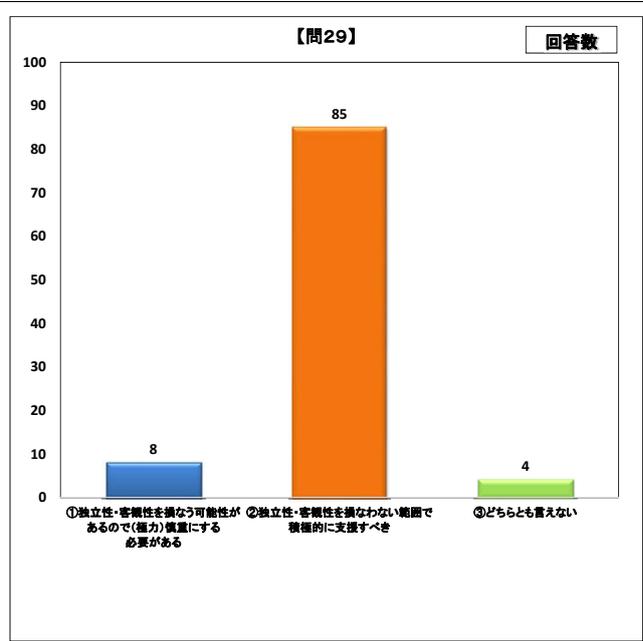
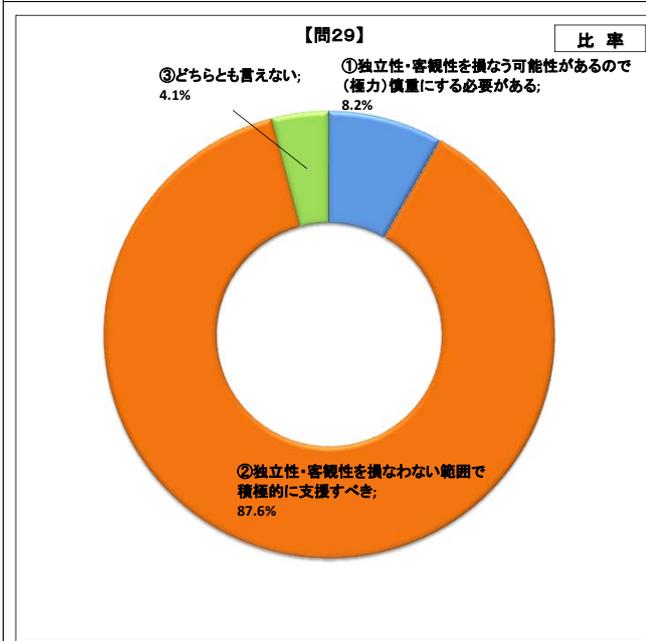
各職位・担当者比較



【問29】

内部監査部門が内部統制の浸透・定着のためのアドバイスや指導をすることに対して、どのようにお考えですか。

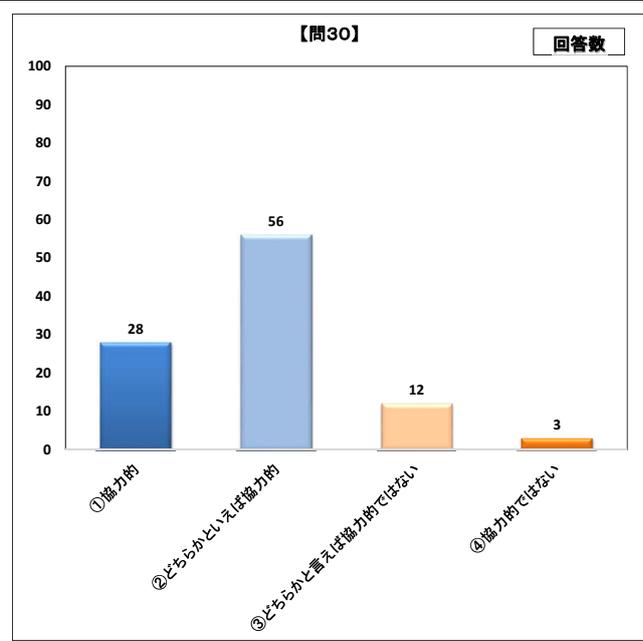
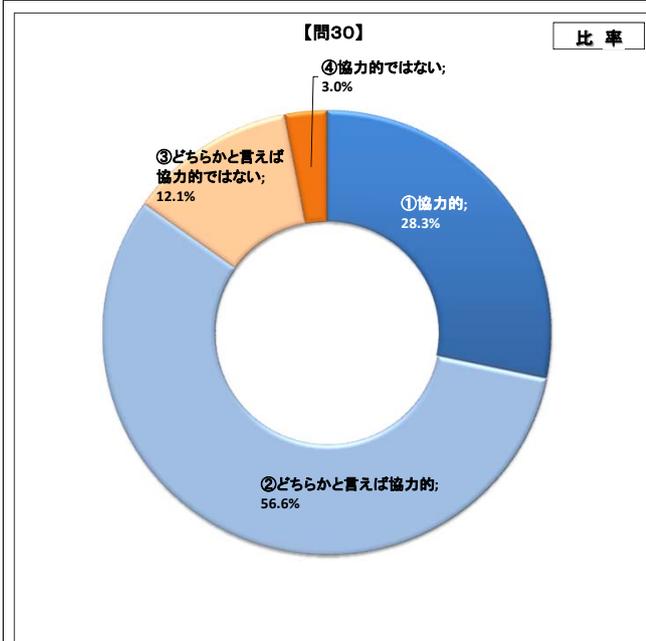
- ①独立性・客観性を損なう可能性があるので(極力)慎重にする必要がある ②独立性・客観性を損なわない範囲で積極的に支援すべき ③どちらともいえない



【問30】

監査対象部門は内部監査活動に協力的ですか。

- ①協力的 ②どちらかといえば協力的 ③どちらかといえば協力的ではない ④協力的ではない



【問31(1)～(4)】

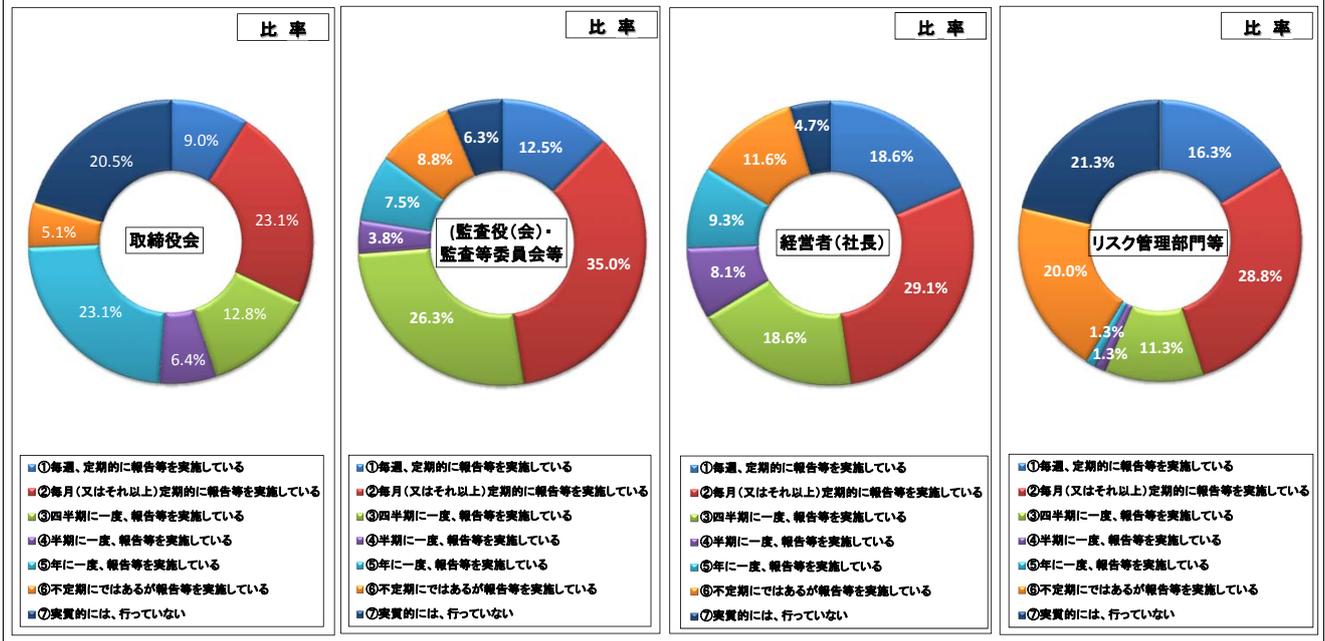
貴組織の内部監査部門は、以下の各ステークホルダーと、どれくらいの頻度で情報交換・報告をしていますか。(書面での報告含む)

- (1)取締役会 :回答【 】
- (2)監査役(会)・監査等委員会等 :回答【 】
- (3)経営者(社長) :回答【 】
- (4)リスク管理部門等 :回答【 】

(1)～(4)の比較

<選択肢>

- ①毎週、定期的に報告等を実施している
- ②毎月(又はそれ以上)定期的に報告等を実施している
- ③四半期に一度、報告等を実施している
- ④半期に一度、報告等を実施している
- ⑤年に一度、報告等を実施している
- ⑥不定期にはあるが報告等を実施している
- ⑦実質的には、行っていない



【問31(1)～(4)】

貴組織の内部監査部門は、以下の各ステークホルダーと、どれくらいの頻度で情報交換・報告をしていますか。(書面での報告含む)

- (1)取締役会 :回答【 】
- (2)監査役(会)・監査等委員会等 :回答【 】
- (3)経営者(社長) :回答【 】
- (4)リスク管理部門等 :回答【 】

(1)～(4)の比較

- ①毎週、定期的に報告等を実施している
- ②毎月(又はそれ以上)定期的に報告等を実施している
- ③四半期に一度、報告等を実施している
- ④半期に一度、報告等を実施している
- ⑤年に一度、報告等を実施している
- ⑥不定期にはあるが報告等を実施している
- ⑦実質的には、行っていない

