

グローバル 内部監査基準™



The Institute of
Internal Auditors

Published January 9, 2024

The Global Internal Audit Standards and related materials are protected by copyright law and are operated by The Institute of Internal Auditors, Inc. (“The IIA”). ©2024 The IIA. All rights reserved.

No part of the materials including branding, graphics, or logos, available in this publication may be copied, photocopied, reproduced, translated or reduced to any physical, electronic medium, or machine-readable form, in whole or in part, without specific permission from the Office of the General Counsel of The IIA, copyright@theiia.org. Distribution for commercial purposes is strictly prohibited.

For more information, please read our statement concerning copying, downloading and distribution of materials available on The IIA’s website at www.theiia.org/Copyright.

目次

謝辞	5
「専門職的实施の国際フレームワーク」について	5
「グローバル内部監査基準」の概要	7
用語一覧	10
ドメインⅠ 内部監査の目的	15
ドメインⅡ 倫理と専門職としての気質	16
原則1 誠実性の発揮	16
基準 1.1 正直さと専門職としての勇気	17
基準 1.2 倫理に関して組織体が期待する事項	18
基準 1.3 適法かつ倫理的な行動	19
原則2 客観性の維持	20
基準 2.1 個人の客観性	20
基準 2.2 客観性の防御	21
基準 2.3 客観性に対する侵害の開示	24
原則3 専門的能力の発揮	25
基準 3.1 専門的能力	25
基準 3.2 継続的な専門的能力の開発	27
原則4 専門職としての正当な注意の発揮	28
基準 4.1 「グローバル内部監査基準」への適合	29
基準 4.2 専門職としての正当な注意	30
基準 4.3 専門職としての懐疑心	32
原則5 秘密の保持	33
基準 5.1 情報の利用	33
基準 5.2 情報の保護	34
ドメインⅢ 内部監査部門に対するガバナンス	36
原則6 取締役会による承認	38
基準 6.1 内部監査への負託事項	38
基準 6.2 内部監査基本規程	40
基準 6.3 取締役会及び最高経営者の支援	42
原則7 独立した位置付け	44
基準 7.1 組織上の独立性	44
基準 7.2 内部監査部門長の適格性	48
原則8 取締役会による監督	49
基準 8.1 取締役会による対話	49
基準 8.2 監査資源	51
基準 8.3 品質	53
基準 8.4 品質の外部評価	54
ドメインⅣ 内部監査部門の管理	57
原則9 戦略的な計画策定	57

基準 9.1 ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解	58
基準 9.2 内部監査の戦略	60
基準 9.3 手法	62
基準 9.4 内部監査の計画	63
基準 9.5 連携と依拠	66
原則 10 監査資源の管理	68
基準 10.1 財務的資源の管理	68
基準 10.2 人的資源の管理	69
基準 10.3 テクノロジーに係る資源	72
原則 11 効果的なコミュニケーション	73
基準 11.1 ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション	73
基準 11.2 効果的なコミュニケーション	75
基準 11.3 結果のコミュニケーション	76
基準 11.4 誤謬と脱漏	79
基準 11.5 リスクの受容についてのコミュニケーション	80
原則 12 品質の向上	81
基準 12.1 品質の内部評価	82
基準 12.2 パフォーマンスの測定	84
基準 12.3 個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善	86
ドメイン V 内部監査業務の実施	89
原則 13 個々の内部監査業務の計画の効果的な策定	90
基準 13.1 個々の内部監査業務におけるコミュニケーション	90
基準 13.2 個々の内部監査業務におけるリスク評価	92
基準 13.3 個々の内部監査業務の目標及び範囲	95
基準 13.4 評価規準	97
基準 13.5 個々の内部監査業務の資源	99
基準 13.6 監査プログラム	100
原則 14 個々の内部監査業務の実施	102
基準 14.1 分析及び評価のための情報収集	102
基準 14.2 分析及び個々の内部監査業務の潜在的な発見事項	103
基準 14.3 発見事項の評価	105
基準 14.4 改善のための提言及び改善措置の計画	107
基準 14.5 個々の内部監査業務の結論	108
基準 14.6 個々の内部監査業務の文書化	109
原則 15 個々の内部監査業務の結論のコミュニケーション及び改善措置の計画のモニタリング	110
基準 15.1 個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション	111
基準 15.2 改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認	113
公共セクターにおける「グローバル内部監査基準」の適用	114

謝辞

内部監査人協会 (The Institute of Internal Auditors(IIA)) は、「グローバル内部監査基準™」の策定に当たって、ご指導、ご支援くださった関係者に感謝申し上げます。IIA は特に、国際内部監査基準審議会 (International Internal Audit Standards Board) のメンバーの功労に感謝申し上げます。この審議会は、「グローバル内部監査基準」が内部監査の専門職的实施を向上させるために、時間と専門知識を惜しみなく提供してくれたグローバルな内部監査人のグループである。IIA は、基準設定プロセスが公共の利益に資することを確実にするために不可欠な役割を果たしてくださった International Professional Practices Framework Oversight Council、助言をくださった Professional Certifications Board、及びこのプロジェクトの全側面の実施と管理の成功を確実なものにしてくださった IIA のスタッフと技術アドバイザーに感謝する。

「専門職的实施の国際フレームワーク」について

フレームワークは、構造の設計図及び一貫性のある体系を**明らかにするもの**であり、職業規律又は専門職に有用な知識体系を、首尾一貫して作成、解釈及び適用するのに役立つ。「専門職的实施の国際フレームワーク」 (International Professional Practices Framework (IPPF)®) は、内部監査の専門職的实施のために、内部監査人協会 (IIA) が公表した権威ある知識体系を整理したものである。IPPF には、「グローバル内部監査基準」、「トピック別要求事項」及び「グローバル・ガイダンス」が含まれる。

IPPF は、現在の内部監査の実務に対応する一方で、世界中の実務家やステークホルダーが、様々な環境において、また、目的、規模及び構造の異なる組織体において、質の高い内部監査を求める継続的なニーズに適応し責任を果たせるようにするものである。

必須事項	「グローバル内部監査基準」は、内部監査の世界的な専門職的实施の指針であり、内部監査部門の品質を評価、向上させる基礎となる。「グローバル内部監査基準」の中核をなすのは、有効な内部監査を可能にする 15 の指導的な原則である。各原則は、要求事項、実施に当たって考慮すべき事項、及び適合していることの証拠の例を含む複数の基準によって支えられている。これらの要素が一体となって、内部監査人が原則を達成し、「内部監査の目的」を果たすことを支援している。
	「トピック別要求事項」は、特定の監査対象に関する内部監査業務の一貫性と品質を向上させ、そのようなリスク領域で個々の内部監査業務を行う内部監査人を支援することを目的としている。内部監査人は、個々の内部監査業務の範囲にここで特定されたトピックのいずれかが含まれる場合、関連する要求事項に適合しなければならない。 「トピック別要求事項」は、業種やセクターを問わず、進化するリスク状況に取り組む内部監査の継続的な妥当性を強化するものである。

補 足 的 事 項	「グローバル・ガイダンス」は、内部監査業務を実施するために、必須ではない情報、助言及びベストプラクティスを提供することにより、「グローバル内部監査基準」を支援するものである。「グローバル・ガイダンス」は、IIA が正式なレビューと承認プロセスを経て承認したものである。 「グローバル・プラクティス・ガイド」は、以下を含む主題について、詳細な方法、ステップ・バイ・ステップのプロセス、及び事例を提供している。 ・ アシュアランス業務及びアドバイザリー業務 ・ 個々の内部監査業務の計画策定、実施及びコミュニケーション ・ 金融サービス ・ 不正及びその他の蔓延しているリスク ・ 内部監査部門の戦略と管理 ・ 公共セクター ・ サステナビリティ 「IT 監査の国際的ガイド（GTAG®）」は、組織体の情報技術及び情報セキュリティのリスクとコントロールに関するアシュアランス業務又はコンサルティング業務を行うための知識を提供するものである。
----------------------------------	--

「グローバル内部監査基準」の概要

内部監査人協会（IIA）の「グローバル内部監査基準」は、内部監査の世界的な専門職的実施の指針であり、内部監査部門の品質を評価、向上させる基礎となる。「グローバル内部監査基準」の中核をなすのは、有効な内部監査を可能にする 15 の指導的な原則である。各原則は、要求事項、実施に当たって考慮すべき事項、及び適合していることの証拠の例を含む複数の基準によって支えられている。これらの要素が一体となって、内部監査人が原則を達成し、「内部監査の目的」を果たすことを支援している。



内部監査と公共の利益

公共の利益は、社会及びその中で活動する組織体（雇用者、従業員、投資家、実業界・金融界、顧客、規制当局及び政府による組織体を含む）の、社会的、経済的利益及び全体的な福祉を包含する。公共の利益に関する問題は状況によって異なり、倫理、公正さ、文化的規範や価値観、及び社会の特定の個人や下位集団に及ぼす、潜在的な様々な影響を考慮しなければならない。

内部監査は、公共の利益に貢献する組織体の能力を高める上で重要な役割を果たしている。内部監査の主な機能は、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを強化することであるが、内部監査の効果は組織体の外にも及ぶ。内部監査は、事業運営の効率性、報告の信頼性、法令や規制の遵守、資産の保全及び倫理的文化についてアシュアランスを提供することで、組織体全体の安定性と持続可能性に貢献する。これはひいては、組織体及び当該組織体が属する広範なシステムに対する、社会の信頼と信用を醸成することになる。

IIA は、公共からの意見を取り入れて基準を設定し、公共に利益をもたらすことにコミットする。国際内部監査基準審議会（International Internal Audit Standards Board）は、公共の利益のために「グローバル内部監査基準」を設定し維持する責任を負う。このことは、独立機関である International Professional Practices Framework Oversight Council が監督する広範で継続的なデュー・プロセスを通じて達成される。このプロセスには、内部監査実務家、業界専門家、政府機関、規制当局及び一般代表者など様々なステークホルダーからの意見を求め、その利害を考慮することが含まれる。これによって「グローバル内部監査基準」は、社会の多様なニーズと優先事項を反映できるようになる。

「グローバル内部監査基準」の適用可能性と要素

「グローバル内部監査基準」は、グローバルな内部監査の専門職的実施のための、原則、要求事項、考慮すべき事項及び事例を定めている。「グローバル内部監査基準」は、組織体が内部監査人を直接雇用しているか、外部のサービス・プロバイダを通じて内部監査人と契約しているか、又はその両方であるかにかかわらず、内部監査業務を提供するあらゆる個人又は部門に適用される。内部監査業務を受ける組織体は、セクターや業種、目的、規模、複雑さ及び構造において様々である。

「グローバル内部監査基準」は、内部監査部門及び内部監査部門長を含む内部監査人個人に適用される。内

部監査部門長は、内部監査部門がすべての原則と基準を実施し適合することに責任を負い、一方、すべての内部監査人は、各自の職責の遂行に関連する原則と基準に適合する責任を負う。この原則と基準は、主にドメインⅡ（倫理と専門職としての気質）及びドメインⅤ（内部監査業務の実施）に示されている。

「グローバル内部監査基準」は、以下の5つのドメインで構成されている。

- ・ ドメインⅠ 内部監査の目的
- ・ ドメインⅡ 倫理と専門職としての気質
- ・ ドメインⅢ 内部監査部門に対するガバナンス
- ・ ドメインⅣ 内部監査部門の管理
- ・ ドメインⅤ 内部監査業務の実施

ドメインⅡからⅤには、以下の要素が含まれる。

- ・ 原則：関連する要求事項及び考慮すべき事項をおおまかに記述したもの
- ・ 基準：以下の事項を含むもの
 - 要求事項：内部監査のための必須の実務
 - 実施に当たって考慮すべき事項：要求事項を実施する際に考慮すべき、一般的で望ましい実務
 - 適合していることの証拠の例：「グローバル内部監査基準」の要求事項を実施していることを示す方法

「グローバル内部監査基準」は、「要求事項」の項では must（「…しなければならない」）という言葉を使い、「実施に当たって考慮すべき事項」の項では、一般的かつ望ましい実務を示すために should（「…すべきである」）や may（「…してもよい/…することがある」）という言葉を使っている。各基準は、証拠となる事例のリストで終わっている。これらの例は、要求事項でも、適合性を示す唯一の方法でもなく、むしろ、内部監査部門が品質評価に備えるのを助けるために提供されている。品質評価は実証的な証拠に基づいて行われるからである。「グローバル内部監査基準」は、付属の用語一覧で定義されている特定の用語を使用している。「グローバル内部監査基準」を正しく理解し実施するためには、用語一覧に記述された用語の意味と用法を理解し、受け入れる必要がある。

「グローバル内部監査基準」への適合を示す

要求事項、実施に当たって考慮すべき事項、及び適合していることの証拠の例は、内部監査人が「グローバル内部監査基準」に適合することを支援するように設計されている。要求事項への適合が期待されるものの、内部監査人が要求事項に適合することができなくても「グローバル内部監査基準」の意図を達成することができる場合もある。調整が必要となる状況は、多くの場合、監査資源の制約、又はセクター、業界及び法域、若しくはそのいずれかの特定の側面に関連している。このような例外的な状況において関連する基準の意図を満たすためには、代替措置を実施すべきである。内部監査部門長は、要求事項からの逸脱の根拠及び採用した代替措置を文書化し、適切な関係者に伝える責任を負う。関連する要求事項及び情報は、基準 4.1（「グローバル内部監査基準」への適合）、並びにドメインⅢ（内部監査部門に対するガバナンス）及びその原則や基準に記載されている。調整が必要となる状況は様々であるため列挙することは難しいが、以下の項では、常に質問が呈される2つの分野、すなわち、小規模な内部監査部門及び公共セクターにおける内部監査部門について言及する。

小規模な内部監査部門への適用

内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に完全に適合する能力は、内部監査部門の規模又は組織体の規模によって左右されることがある。限られた資源では、特定の業務を実施することは困難かもしれない。さらに、

内部監査部門が1人のメンバーで構成されている場合、適切な品質のアシュアランスと改善のプログラムは、内部監査部門の外部からの支援を必要とする（基準 10.1（財務的資源の管理）、基準 12.1（品質の内部評価）、及び基準 12.3（個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善）も参照のこと）。

公共セクターへの適用

「グローバル内部監査基準」はすべての内部監査部門に適用されるが、公共セクターの内部監査人は、政治的環境の中で、民間セクターとは異なるガバナンス、組織及び資金調達の構造の下で、活動している。これらの構造及び関連する状況の性質は、内部監査部門が活動する法域及び政府の階層によって影響を受けることがある。さらに、公共セクターで使用する用語の中には、民間セクターとは異なるものもある。この違いは、公共セクターの内部監査部門が「グローバル内部監査基準」をどのように適用するかに影響する可能性がある。ドメイン V（内部監査業務の実施）に続く「公共セクターにおける『グローバル内部監査基準』の適用」の項では、公共セクターにおける内部監査に特有の状況及び条件の中で適合するための戦略について説明している。

用語一覧

activity under review 〈レビューの対象となる活動〉 – 個々の内部監査業務の対象。例として、分野、事業体、業務、機能、プロセス又はシステムが挙げられる。

advisory services 〈アドバイザリー業務〉 – 内部監査人が、アシュアランスを提供したり管理責任を負ったりすることなく、組織体のステークホルダーに助言を提供する業務。アドバイザリー業務の内容と範囲は、関連するステークホルダーとの合意に基づいて決定される。例として、新しい方針、プロセス、システム及び製品の設計や導入に関する助言、フォレンジック業務の提供、教育研修の提供、並びにリスクとコントロールに関する議論のファシリテーションなどがある。「アドバイザリー業務」は「コンサルティング業務」とも呼ばれる。

assurance 〈アシュアランス〉 – ある問題、状況、対象事項又はレビューの対象となる活動に関する、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスについて、確立された規準と比較することにより、ステークホルダーの信頼度を高めることを目的とした表明。

assurance services 〈アシュアランス業務〉 – 内部監査人が客観的な評価を行い、アシュアランスを提供する業務。アシュアランス業務の例としては、コンプライアンス、財務、業務又はパフォーマンス、及びテクノロジーに関する個々の内部監査業務がある。内部監査人は、実施する手続の性質、時期及び程度に応じて、限定的又は合理的なアシュアランスを提供してもよい。

board 〈取締役会〉 – ガバナンスを担う最上位の機関。例えば次のものがある。

- ・ 取締役会 (board of directors)
- ・ 監査委員会
- ・ 理事会又は評議員会 (board of governors or trustees)
- ・ 公選議員又は政治任用官のグループ (group of elected officials or political appointees)
- ・ 相応なガバナンス機能の権限を有する他の機関

複数のガバナンス機関が存在する組織体では、「取締役会 (board)」は、内部監査部門に適切な権限、役割及び責任を付与する権限を認められた1つ又は複数の機関を指す。

上記のいずれもが存在しない場合、「取締役会 (board)」は、組織体の最高レベルのガバナンス機関として機能するグループ又は人物を指すものと読むべきである。例えば、組織体の長及び最高経営者が挙げられる。

chief audit executive 〈内部監査部門長〉 – 内部監査部門のあらゆる側面を有効に管理し、「グローバル内部監査基準」に適合した内部監査業務の質の高いパフォーマンスを確実なものとする責任を担う指導的役割。具体的な役職名や職責は、組織体によって様々なことがある。

competency 〈専門的能力〉 – 知識、スキル及び能力。

compliance 〈コンプライアンス〉 – 法令、規制、契約、方針、手続及びその他の要求事項を遵守すること。

conflict of interest 〈利益相反〉 – 内部監査人が客観的な専門職としての判断を行う能力又は客観的に責任を遂行する能力に影響を及ぼすかもしれない、又は及ぼすように見えるかもしれない、状況、活動又は関係。

control 〈コントロール〉 – 経営管理者、取締役会及びその他の者が、リスクを管理し、設定した目標やゴールが達成される可能性を高めるために行うすべての措置。

control processes 〈コントロール・プロセス〉 – リスクを組織体のリスク許容度の水準内に収まるよう管理するために整備及び運用される方針、手続及び活動。

criteria 〈規準〉 – 個々の内部監査業務において、レビューの対象となる活動の望ましい状態に関する明細事項（「評価規準」とも呼ばれる）。

engagement 〈個々の内部監査業務〉 – 個々の具体的な内部監査部門の任務又はプロジェクトであって、特定の関連する目標を達成するように設計された複数の作業又は活動を含むもの。「アシュアランス業務」及び「アドバイザリー業務」も参照のこと。

engagement conclusion 〈個々の内部監査業務の結論〉 – 個々の内部監査業務の発見事項をまとめて捉えた場合の、内部監査人による専門職としての判断。個々の内部監査業務の結論では、パフォーマンスについて満足であること又は不満足であることを示すべきである。

engagement objectives 〈個々の内部監査業務の目標〉 – 個々の内部監査業務の目的を示し、達成すべき具体的なゴールを記述したもの。

engagement planning 〈個々の内部監査業務の計画策定〉 – 内部監査人が、以下の事項を行うプロセス。(1) レビューの対象となる活動に関して、情報を収集し、リスクを評価し優先順位付けする、(2) 個々の内部監査業務の目標及び範囲を設定する、(3) 評価規準を明らかにする、(4) 個々の内部監査業務の監査プログラムを作成する。

engagement results 〈個々の内部監査業務の結果〉 – 個々の内部監査業務の発見事項及び結論。個々の内部監査業務の結果には、改善のための提言及び改善措置の計画又はそのどちらかが含まれることもある。

engagement supervisor 〈個々の内部監査業務の監督者〉 – 個々の内部監査業務を監督する責任を負う内部監査人。監督業務には、内部監査人の教育訓練と支援、並びに個々の内部監査業務の監査プログラム、調査、最終的なコミュニケーション及びパフォーマンスのレビューと承認を含めることがある。内部監査部門長が個々の内部監査業務の監督者となることもあれば、そのような責任を委譲することもある。

engagement work program 〈個々の内部監査業務の監査プログラム〉 – 個々の内部監査業務の目標を達成するために行うべき作業、必要な手法とツール、及びその作業を担当する内部監査人を特定した文書。監査プログラムは、個々の内部監査業務の計画策定中に得られた情報に基づいて作成する。

external service provider 〈外部のサービス・プロバイダ〉 – 内部監査業務を支援するために、関連する知識、スキル、経験及びツール、又はそのいずれかを提供する組織体外部の資源。

finding 〈発見事項〉 – 個々の内部監査業務において、評価規準とレビューの対象となる活動の状況との間にギャップが存在すると判断すること。「observations（観察事項）」など、他の用語を使用することもある。

fraud 〈不正〉 – 個人的な又はビジネス上の不当又は違法な利益獲得のために行う、個人又は組織体による、虚偽、隠ぺい、不正直、資産や情報の流用、偽造又は背信の性質を有するすべての意図的な行為。

governance 〈ガバナンス〉 – 取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、及びモニタリングするために、プロセスと組織構造を併用して実施すること。

impact 〈影響〉 – ある事象の結果又は効果。事象は、組織体の戦略又は事業目標に正の効果をもたらすこともあれば、負の効果をもたらすこともある。

independence 〈独立性〉 – 内部監査部門が公正不偏な仕方での内部監査の職責を果たす能力が侵害されるかもしれない状況が存在しないこと。

inherent risk 〈固有リスク〉 – 経営管理措置がない場合に存在する内部及び外部のリスク要因が組み合わさったもの。

integrity 〈誠実性〉 – 正直さを示すこと、及び関連のある事実に基づいて行動する専門職としての勇気を示すことを含め、道徳的及び倫理的な原則を遵守することを特徴とする行動。

internal audit charter 〈内部監査基本規程〉 – 内部監査部門への負託事項、組織上の位置付け、指示・報告関係、仕事の範囲、業務の種類及びその他の明細事項を含む正式な文書。

internal audit function 〈内部監査部門〉 – 組織体にアシュアランス業務及びアドバイザリー業務を提供する責任を負う、専門職である個人又はグループ。

internal audit mandate 〈内部監査への負託事項〉 – 内部監査部門の権限、役割及び責任。これらは、取締役会、法令や規制、又はそのいずれかによって付与されることがある。

internal audit manual 〈内部監査マニュアル〉 – 内部監査部門長が、内部監査部門内の内部監査人を指導、指示するために、手法（方針、プロセス及び手続）を文書化したもの。

internal audit plan 〈内部監査の計画〉 – 内部監査部門長が作成する文書であって、一定期間に提供が予定される個々の内部監査業務及びその他の内部監査業務を明らかにするもの。この計画は、リスクに基づき、組織体に影響を及ぼす変化に対応する適時な調整を反映した、動的なものでなければならない。

internal auditing 〈内部監査〉 – 組織体に価値を付加し組織体の業務を改善することを目的とした、独立にして客観的な、アシュアランス業務及びアドバイザリー業務。内部監査は、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性を評価、改善するための体系的で、専門職として規律ある手法を用いて、組織体が目標を達成するのを支援する。

likelihood 〈発生可能性〉 – ある事象が発生する可能性。

may 〈「…してもよい / …することがある」〉 – 「グローバル内部監査基準」の「実施に当たって考慮すべき事項」

で使用されているように、“may”（「…してもよい/…することがある」）という用語は、「要求事項」を実施するための任意の実務を示している。

methodologies 〈手法〉 – 内部監査部門長が内部監査部門を指導し同部門の有効性を高めるために設定した、方針、プロセス及び手続。

must 〈「…しなければならない」〉 – 「グローバル内部監査基準」では、“must”（「…しなければならない」）という用語を、無条件での要求事項を示すために使っている。

objectivity 〈客観性〉 – 内部監査人の公正不偏な精神的態度であって、このため内部監査人は、専門職としての判断を行い、その責任を果たし、妥協することなく「内部監査の目的」を達成することができる。

outsourcing 〈アウトソーシング〉 – 独立した外部の内部監査業務のプロバイダと委託契約すること。部門の完全なアウトソーシングとは、内部監査部門全体を委託することであり、部分的なアウトソーシング（「コソーシング」ともいう。）とは、業務の一部のみをアウトソースすることを示す。

periodically 〈定期的に〉 – 内部監査部門を含めた組織体のニーズに対応した一定の間隔で。

professional skepticism 〈専門職としての懐疑心〉 – 情報の信頼性を、疑問視し、批判的に評価すること。

public sector 〈公共セクター〉 – 政府、並びに事業、商品及びサービスを公共に提供する、公的に管理されている又は公的資金で賄われている、すべての機関、企業及びその他の団体。

quality assurance and improvement program 〈品質のアシュアランスと改善のプログラム〉 – 内部監査部門が、「グローバル内部監査基準」に適合し、パフォーマンス目標を達成し、継続的な改善を追求していることを評価し、確実なものとするために、内部監査部門長が設定するプログラム。このプログラムには、内部評価と外部評価が含まれる。

residual risk 〈残余リスク〉 – 固有リスクのうち、経営管理措置を実施した後に残る部分。

results of internal audit services 〈内部監査業務の結果〉 – 個々の内部監査業務の結論、課題（効果的な実務や根本原因など）、及び事業ユニット又は組織体レベルでの結論などの成果物。

risk 〈リスク〉 – 目標に対する不確実性がもたらす正又は負の影響。

risk and control matrix 〈リスク・コントロール・マトリクス〉 – 内部監査のパフォーマンスを容易にするためのツール。リスク・コントロール・マトリクスは、通常、事業目標、リスク、コントロール・プロセス、及び内部監査のプロセスを支援するための重要な情報を関連付ける。

risk appetite 〈リスク選好〉 – 組織体が戦略や目標を追い求めて積極的に受容する、リスクの種類と量。

risk assessment 〈リスク評価〉 – 組織体の目標達成に関連するリスクを識別、分析すること。リスクの重大性は、通常、影響度と発生可能性に基づいて評価される。

risk management〈リスク・マネジメント〉 – 組織体の目標達成に関し合理的なアシュアランスを提供するために、発生する可能性のある事象又は状況を、識別、評価、管理、コントロールするプロセス。

risk tolerance〈リスク許容度〉 – 目標の達成に当たり、パフォーマンスの変動が許容される範囲。

root cause〈根本原因〉 – 規準と、レビューの対象となる活動の状況の差異の、核心となる問題又は根本的な理由。

senior management〈最高経営者〉 – 組織体の戦略的意思決定の実行について取締役会に対して最終的な責任を負う、組織体の最上位の経営幹部であって、一般的には最高経営責任者又は組織体の長を含む者のグループ。

should〈「…すべきである」〉 – 「グローバル内部監査基準」の「実施に当たって考慮すべき事項」で使用されているように、“should”（「…すべきである」）という用語は、望ましいが必須ではない実務を示している。

significance〈重大性〉 – 検討対象事項の置かれた状況下での相対的な重要性であって、大きさ、性質、関連性及び影響といった量的及び質的な要素を含むもの。内部監査人が関連する目標に照らして事柄の重大性を評価する場合には、専門職としての判断が役に立つ。

stakeholder〈ステークホルダー〉 – 組織体の活動や成果に直接的又は間接的な利害関係を持つ関係者。ステークホルダーには、取締役会、経営管理者、従業員、顧客、ベンダー、株主、規制当局、金融機関、外部監査人、一般市民などが含まれることがある。

workpapers〈監査調書〉 – 個々の内部監査業務の計画策定及び実施に際して行われた内部監査の仕事を文書化したものであり、個々の内部監査業務の発見事項及び結論の裏付けとなる情報を提供する。

ドメイン I

内部監査の目的

このパーパス・ステートメントは、内部監査人及び内部監査のステークホルダーが内部監査の価値を理解し明確に示すことができるようにすることを意図している。



パーパス・ステートメント

内部監査は、取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスク・ベースで、かつ客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める。

内部監査は、組織体の以下の事項や機能を強化する。

- ・ 目標の成功裏な達成
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス
- ・ 意思決定及び監督
- ・ ステークホルダーからの評判と信頼性
- ・ 公共の利益に資する能力

内部監査は、次のような場合に最も効果的である。

- ・ 能力のある専門職が、公共の利益に資するように設定された「グローバル内部監査基準」に適合して実施する。
- ・ 内部監査部門が、取締役会に対して直接の説明責任を負い、独立した位置付けにある。
- ・ 内部監査人が、不当な影響を受けることなく、客観的な評価を行うことにコミットする。

ドメインⅡ

倫理と専門職としての気質

「グローバル内部監査基準」の「倫理と専門職としての気質」ドメインの**原則と基準**は、IIAの旧「倫理綱要」に代わるものであり、内部監査部門長、その他の個人、及び内部監査業務を提供するあらゆる事業体を含む内部監査専門職に期待される行動を記載している。これらの原則と基準に適合することで、内部監査という職業に対する信頼が生まれ、内部監査部門内に倫理的な文化が形成され、内部監査人の仕事と判断に対する信頼の基礎が提供される。



すべての内部監査人は、倫理と専門職としての気質の基準に適合することが求められる。内部監査人が、組織体の倫理規範、行為規範、行動規範など、他の規範を遵守することが求められる場合であっても、ここに含まれる倫理と専門職としての気質の原則と基準への適合が求められる。ある特定の行為がこの原則や基準で言及されていない場合でも、その行為が容認できない、又は信用を傷付けるものとみなされることを妨げるものではない。

内部監査人は自らの適合性に責任を負うが、内部監査部門長は、研修や指導の機会を提供することにより、「倫理と専門職としての気質」のドメインの原則と基準への適合性を支援し、促進することが求められる。内部監査部門長は、適合性の管理に関する一定の責任を委任することを選択することができるが、内部監査部門の倫理と専門職としての気質に対する説明責任は保持する。

原則 1 誠実性の発揮

内部監査人は、自らの仕事と行動において誠実性を実践により示す。

誠実性は、道徳的、倫理的原則を遵守することを特徴とする行為であり、ある行為をするようにという圧力に直面したときや、ある行為をすることが個人又は組織体に悪影響を及ぼす可能性があるときでも、正直さを示し、関連する事実に基づいて行動する勇気を示すことを含む。簡単に言えば、内部監査人は、たとえ不快や困難であっても、真実を述べ、正しいことを行うことが当然のこととして期待されている。

誠実性は、客観性、専門的能力、専門職としての正当な注意及び秘密の保持を含む、倫理と専門職としての気質の他の原則の基礎となる。内部監査人が誠実であることは、信頼を確立し、尊敬を得るために不可欠である。

基準 1.1 正直さと専門職としての勇気

要求事項

内部監査人は、正直に、かつ専門職としての勇気をもって業務（work）を遂行しなければならない。

内部監査人は、たとえ懐疑的な立場や反対意見を述べる場合にも、すべての専門職としての関係及びコミュニケーションにおいて、正直、正確、明瞭、率直かつ敬意をもっていなければならない。内部監査人は、不正確な、誤解を招く、又は人を欺くような発言をしてはならず、発見事項又はその他の関連情報をコミュニケーションから隠したり省略したりしてはならない。内部監査人は、知っている重要な事実のうち、開示されなければ組織体が十分な情報に基づいて意思決定する能力に影響を及ぼす可能性のあるものは、すべて開示しなければならない。

内部監査人は、ジレンマや困難な状況に直面した場合にも、正直にコミュニケーションをとり、適切な行動をとることにより、専門職としての勇気を示さなければならない。

内部監査部門長は、内部監査人が正当で証拠に基づく個々の内部監査業務の結果を表明する際に、その結果が好ましいか好ましくないかにかかわらず支援されている、と感じられる職場環境を維持しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、倫理に関連する継続的専門教育を受ける機会を求めることにより、正直さと専門職としての勇気に対する意識と理解を高めるべきである。教育が仮定の状況での意識形成に役立つ一方で、職場の訓練、指導及び監督により、内部監査人は、実際の状況において専門職としての勇気を効果的に発揮するために必要な、機転の利いた、敬意を払ったコミュニケーションなどのスキルを学び、実践することができる。内部監査人は、正直さ又は専門職としての勇気が問われる状況に遭遇した場合、最善の行動を決定するために、上司と状況を話し合うべきである。

内部監査人を支援するために、内部監査部門長は、倫理的な選択を必要とする仮定の状況や実際の状況について議論するだけでなく、教育や訓練の機会を設けるべきである。内部監査部門の有効な管理には、適切な個々の内部監査業務の監督と内部監査人のパフォーマンスの定期的なレビューが含まれる。例えば、監査プログラムの承認や個々の内部監査業務の調書のレビューの際に、個々の内部監査業務の監督者は、内部監査人がその正直さと誠実性を脅かす可能性のある潜在的な状況や遭遇した状況に対処できるよう、適切な指導を行うことがある。内部監査人のパフォーマンスを評価する一環として、内部監査部門長は、内部監査人と関わりを持つステークホルダーから、内部監査人の正直さと専門職としての勇気に関するフィードバックを求めてもよい。

適合していることの証拠の例

- ・ 倫理に関する教育及び研修を含む研修計画
- ・ 内部監査人が倫理に関する教育及び研修に出席又は参加したことを証明する文書
- ・ 正直さと専門職としての勇気为目标として示したパフォーマンス評価
- ・ 内部監査人の正直さと勇気に関する主要なステークホルダーからのフィードバック

基準 1.2 倫理に関して組織体が期待する事項

要求事項

内部監査人は、組織体の正当なかつ倫理に関する期待事項を理解し、尊重し、満たし、貢献しなければならない。また、そうした期待事項に反する行為を認識できなければならない。

内部監査人は、組織体内に倫理に基づく文化を奨励し、促進させなければならない。内部監査人は、組織体内で、倫理に関する組織体の期待事項と矛盾する行動を識別した場合、適切な方針と手続に従って、その懸念を報告しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

組織体の倫理に関する期待事項は、通常、倫理規範、行動規範、及び専門職としての行動や倫理的行動に関する方針、又はこれらのいずれかの中に文書化される。このような方針は、倫理及び価値観を推進するための組織体の目標及びプロセスと共に、倫理的な文化の基礎となる。

既存の方針及びコントロール・プロセスが組織体の倫理関連リスクに適切かつ有効に対処しているかどうかを判断するために、内部監査の計画には、組織体の倫理関連リスクの評価を含めることがある。例えば、組織体の方針には、倫理的な問題に関する処理やコミュニケーションの規準やプロセス、コミュニケーションを受けるべき関係者、及び未解決の問題を上位者に上申するための手続を明記してもよい。さらに内部監査部門長は、倫理的問題に対処するための手法を決定し、その手法について取締役会及び最高経営者と議論し、取り組み方が整合していることを確実なものとするべきである。

内部監査人は、個々の内部監査業務の期間中、倫理に関連するリスクとコントロールを考慮すべきである。内部監査人は、組織体内で、倫理に関して組織体が期待する事項と矛盾する行動を識別した場合、組織体の方針とプロセス及び法令や規則を考慮した、内部監査部門長が定めた手法に従い、懸念事項についてコミュニケーションをとるべきである。

内部監査人が、最高経営者のメンバーが倫理に関して組織体が期待する事項に反した行動をしていると判断した場合、行動規範、倫理規範又はその他の文書に記載されているかどうかにかかわらず、内部監査部門長は、この違反を取締役会に報告すべきである。倫理に関連する懸念が取締役会議長に関わるものである場合、内部監査部門長は、その懸念を取締役会全体に報告すべきである。内部監査人は、取締役会又は最高経営者が関与する倫理関連の問題をフォローアップし、懸念に対処するために適切な措置がとられたことを検証すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 倫理に関して期待する事項や問題について議論したワークショップ、研修会又は会議に内部監査人が参加したことの記録
- ・ 内部監査人個人が署名し、組織体の倫理の方針と手続に従うことを理解しコミットすることを認める書式
- ・ 組織体の倫理に関連する目標、リスク及びコントロール・プロセスを考慮したことを示す、内部監査

の計画、監査プログラム又は監査調書

- ・ 倫理の問題について、組織体の方針及び関連する法令や規制に従って、取締役会、最高経営者及び規制当局とコミュニケーションをとったことを示す文書

基準 1.3 適法かつ倫理的な行動

要求事項

内部監査人は、違法、若しくは組織体や内部監査の専門職にとって信用を失墜させるような活動、又は組織体やその従業員に損害を与える可能性のある活動に、関与したり、その当事者となってはならない。

内部監査人は、組織体が活動する業界や法域に関連する法令や規制を理解し、遵守しなければならない。その内容には、必要に応じて開示することも含まれる。

内部監査人は、法令又は規制に違反する行為を識別した場合、法令、規制及び適用される方針と手続の定めに従って、当該事象を、適切な措置をとる権限を有する個人又は機関に報告しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

組織体の方針が内部監査部門の遭遇する状況に対処するのに十分具体的でない場合、内部監査部門長は、内部監査人が認識した法令や規制の違反に対応してとることが求められる行動を具体的に述べた手法を開発し、実施してもよい。その手法には、違反に対処するために適切な措置がとられていることを検証する手続を含めてもよい。

内部監査部門長は、内部監査人が適切に監督され、「グローバル内部監査基準」に適合し、倫理的かつ専門職としての価値観に沿った行動をとることを確実なものとするための手法を確立すべきである。

信用を失墜させる行動の例としては、次の事項があるが、これらに限定されるものではない。

- ・ いじめ、嫌がらせ又は差別
- ・ 他人にうそをつくこと、だますこと、又は意図的に誤解させること – 自己の専門的能力又は認定を偽って伝えることを含む（例えば、称号が失効若しくは停止中である、取り消されている、又は取得したことがないのに、資格を保持していると主張したり、資格証明を表示したりすること）。
- ・ 意図的に不正確な報告若しくはコミュニケーションを行う、又は他人にそうするよう許可又は奨励すること – 個々の内部監査業務の報告書又は総合評価から、内部監査の発見事項、結論又は評価を小さく見せる、隠す又は省くことを含む。
- ・ 組織体が容認又は黙認する可能性のある違法行為を見過ごすこと
- ・ 適切な許可を得ずに秘密情報を収集又は開示すること
- ・ 客観性又は独立性が侵害されていることを申告せずに内部監査業務を実施すること

- ・ 裏付けがないのに、内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合して運用されていると表明すること
- ・ 失敗に対する責任をとらないこと

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査人が、法令、規制、及び倫理的な専門職としての行動に関する研修に参加したことの記録
- ・ 内部監査人個人が署名する書式であって、関連する法的な及び専門職としての期待事項に従って行動することを理解し、コミットすることを認めるもの
- ・ 内部監査人による違法行為又は信用失墜行為、及び組織体内の個人による法令又は規制への違反に対処するための文書化された手法
- ・ 内部監査人とその監督者や法律顧問との間の文書化されたコミュニケーションで、違法行為又は専門職としてふさわしくない行為に関する懸念を取り扱うもの
- ・ 監査調書がレビューされたことの承認
- ・ 該当する場合は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション

原則 2 客観性の維持

内部監査人は、内部監査業務の実施及び意思決定において、公正不偏な姿勢を保つ。

客観性とは、内部監査人が専門職としての判断を行い、その責任を果たし、「内部監査の目的」を妥協なく達成するための公正不偏な精神的態度のことである。内部監査部門が独立した位置付けにあることによって、内部監査人は、客観性を維持できるようになる。

基準 2.1 個人の客観性

要求事項

内部監査人は、内部監査業務のあらゆる局面で、専門職としての客観性を維持しなければならない。専門職として客観的であるためには、内部監査人が公正不偏な考え方を適用し、すべての関連する状況についての偏りのない評価に基づいて判断することが求められる。

内部監査人は、潜在的な偏見（バイアス）を認識し、対処しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

客観性とは、内部監査人が妥協や他人への判断に依拠することなく業務（work）を遂行することを意味する。「グローバル内部監査基準」は、内部監査部門長が策定した方針及び手配した研修とあいまって、次のことによって客観性を支えている。すなわち、レビューの対象となる活動に対して偏りのない評価を提供するために、情

報を収集、評価するための、体系的かつ専門職としての規律ある手法を定めた要求事項、手続及びガイダンスを提供することによって、客観性を支えている。研修は、内部監査人にとって、客観性が侵害されるシナリオとそのシナリオに対処する最善の方法をもっとよく理解するのに役立つことがある。

客観的な評価を行うには、偏見や不当な影響を排除した公平な考え方が必要であり、この考え方は、取締役会や最高経営者に客観的なアシュアランスと助言を提供するために不可欠である。内部監査人は、状況、活動及び人間関係が、内部監査人が客観的である能力にどのようにして影響を与え得るかについて認識すべきである。

内部監査人は、情報を誤解したり、思い込みや間違いを犯したりする人間の傾向を考慮すべきである。こういった傾向は、情報や証拠を客観的に評価する能力を損なう。

偏見（バイアス）の例としては、以下のようなものがあるが、これらに限定されるものではない。

- ・ 自己評価のバイアス – 自分の仕事をレビューする際に批判的視点が欠如すること。間違いや欠点を見落とす可能性がある。
- ・ 親近性バイアス – 過去の経験に基づいて思い込むこと。専門職としての懐疑心を損なう可能性がある。
- ・ 先入観又は無意識のバイアス – 文化、民族、ジェンダー、イデオロギー、人種又はその他の特性に関する先入観に基づく、情報の誤った解釈。これによって、不正確な判断がもたらされる可能性がある。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査基本規程の中で、客観性の維持に関する内部監査人の責任について言及していること
- ・ 客観性に関連する方針と手続
- ・ 参加者リストを含む、客観性に関する研修の計画及び完了の記録
- ・ 内部監査人が客観性の重要性及び潜在的な侵害を開示する義務を認識していることを確認する宣誓書の書式
- ・ 潜在的な利益相反又はその他の客観性に対する侵害に関する文書による開示
- ・ 内部監査人に対する監督上のレビュー及びメンタリングからの記録

基準 2.2 客観性の防御

要求事項

内部監査人は、客観性に対する実際の、潜在的な、及び外観上の侵害を認識し、これを回避又は低減しなければならない。

内部監査人は、贈答品、報酬、便宜など、客観性を侵害する、又は侵害すると推定されるような有形、無形のものを受け取ってはならない。

内部監査人は、利益相反を避けなければならない、自己若しくは最高経営者や権限ある立場にある者を含む他人の利益、又は政治的環境若しくはその他周囲の状況から不当に影響を受けてはならない。

内部監査業務を実施する際の留意事項は次のとおり。

- ・ 内部監査人は、過去に責任を有していた特定の活動を評価してはならない。内部監査人が過去12か月以内に責任を有していた活動に対してアシュアランス業務を提供する場合、客観性が侵害されていると推定される。
- ・ 内部監査部門が以前アドバイザリー業務を行っていた場所でアシュアランス業務を提供する場合、内部監査部門長は、アドバイザリー業務の性質が客観性を侵害しないことを確認し、個人の客観性が管理されるように監査資源を割り当てなければならない。内部監査部門長が責任を負う部門に関するアシュアランス業務は、内部監査部門外の独立した第三者によって監督されなければならない。
- ・ 内部監査人は、以前責任を負っていた活動に関連するアドバイザリー業務を提供する場合、個々の業務を引き受ける前に潜在的な侵害を依頼者に開示しなければならない。

内部監査部門長は、客観性に対する侵害に対処するための手法を確立しなければならない。内部監査人は、侵害について協議し、関連する手法に従って適切な措置を講じなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

客観性が侵害されるのは、状況、活動又は人間関係が、内部監査の発見事項や結論を変えるような形で内部監査人の判断や意思決定に影響を及ぼす可能性がある場合である。客観性の侵害は、意図していない場合でも、事実上又は外見上存在することがある。客観性は、実際には侵害されていない場合でも、侵害されていると他人に認識されることがある。内部監査人は、客観性を侵害する可能性がある、又は侵害すると推定される追加的な状況について、判断を下すべきである。

利益相反とは、内部監査人の専門職としての又は個人的な利益が対立し、内部監査の職務を公正に遂行することが困難となるかもしれない状況である。利益相反は、非倫理的又は不適切な行為の結果でなくとも、内部監査人、内部監査部門及び内部監査専門職に対する信頼を損ない得る不適切な外観を生じさせることがある。

利益相反の例には、事実上又は外見上、以下のような状況、活動及び関係が含まれる。

- ・ 組織体の利益と対立又は競合する
- ・ 不当な金銭的利益又はその他の個人的利益を得る可能性がある
- ・ 潜在的又は現実的な損失や損害から身を守るためだけに生じる
- ・ 特定の個人を重用する又は優遇する

内部監査部門の手法には、以下の事項に関連する内部監査人への期待事項と要求事項を明記すべきである。

- ・ 贈答品、便宜及び報酬を受け取ること
- ・ 客観性を侵害するかもしれない状況を識別すること
- ・ 侵害に気づいたときに適切に対応すること

多くの組織体は、受け取ることのできる贈答品の価値を制限する方針など、贈答品、報酬及び便宜の受け入れに関連する方針を定めている。内部監査の実務では客観性が重要であることから、内部監査部門長は組織体の方針より厳しい方針を定めてもよい。内部監査人は、より厳しい方針に従うべきであって、贈答品、報酬若しくは便宜を受け入れることが、監査人の判断に影響を与えると受け取られ得るかどうか、又は内部監査において好ましい発見事項、結論若しくは結果を出すことと引き換えに提供され得るかどうか、慎重に検討すべきである。

組織体や内部監査部門の方針によって、利益相反を生じさせる可能性のある特定の活動や関係を禁止することがある。内部監査人は、業務（work）外の親密な個人的関係や、投資など金銭的な結び付きを伴う関係が、利益相反となり得る、又は利益相反に見える可能性があることを認識すべきである。

内部監査部門長は、パフォーマンス評価並びに報酬の取り決め、ボーナス及びインセンティブの設計に起因することがある客観性に対する侵害の可能性を低減するための予防策を講じるべきである。客観性を侵害する可能性のある報酬の取り決めの例としては、次の事項がある。

- ・ パフォーマンスの評価と報酬を、主にレビューの対象となる活動の経営管理者へのサーベイ又は経営管理者からの意見に基づいて決定すること
- ・ 個々の内部監査業務の期間中に識別された発見事項の数、レビューの対象となる活動の収益の伸び、又はレビューの対象となる活動に課せられたコスト若しくは人員の削減によってパフォーマンスを測定すること
- ・ 経営管理者が贈答品や心付けなどの間接的な形で報酬を提供することを認めること

内部監査人は、何らかの状況、活動又は関係が自身の客観性を侵害しているかもしれない、又は侵害すると推定されるかもしれないことを評価するために、客観性についての理解及び関連する方針と手続を適用すべきである。他人の受け止め方も考慮すべきである。

個々の内部監査業務の人員配置と監督に関する要求事項は、個々の内部監査業務を担当する内部監査人がレビューの対象となる活動のいかなる側面にも最近責任を負っていないことを確実なものとするを意図している。上記のような責任を負っている状況では、内部監査人の見方が偏り、特定の結果に対する利害関係が生じ、又は内部監査人の客観性が侵害されているという認識若しくは外観が形成されることがある。個々の内部監査業務において、当該個々の業務を遂行し監督する内部監査人は、レビューの対象となる活動から独立しているべきである。

個々の内部監査業務の資源の計画を策定する際、内部監査部門長又は指名された監督者は、客観性に対する現在の又は潜在的な侵害を識別するために、内部監査人と当該個々の内部監査業務について話し合うべきである。

この話し合いには、以前に開示された侵害を考慮することを含めるべきである。個々の内部監査業務の監督プロセスの一環として、監査調書をレビューし、発見事項と結論が適切に裏付けられていることを確実なものとする。個々の内部監査業務の監督に当たっては、経験のもと豊富な内部監査人が、潜在的な客観性の懸念に関するフィードバック及び指導を行う機会も提供される（基準 12.3（個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善）及び基準 13.5（個々の内部監査業務の資源）も参照のこと）。侵害を回避しがたい場合は、基準 2.3（客観性に対する侵害の開示）に記載されているように、侵害を開示し、低減すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 潜在的な侵害を識別するための方針と手続、及び必要な防御措置
- ・ 客観性に関する研修の記録
- ・ 既知の侵害がないこと、又は潜在的な侵害を開示していることを内部監査人が証明する文書
- ・ 内部監査部門のステークホルダーに対するサーベイなど、内部監査人の客観性の認識に関するフィードバックの情報源

- ・ 監督レビューの記録
- ・ 報酬制度
- ・ 客観性の侵害が議論された取締役会の議事録
- ・ 客観性への侵害が避けられない場合に、内部監査の計画の活動を遂行するための代替措置を示した計画書
- ・ 独立した評価者による品質の外部評価の結果

基準 2.3 客観性に対する侵害の開示

要求事項

客観性が事実上又は外観上侵害されている場合、速やかにその侵害の詳細を適切な関係者に開示しなければならない。

内部監査人は、自身の客観性に影響を及ぼすかもしれない侵害を認識した場合、その侵害を内部監査部門長又は指名された監督者に開示しなければならない。内部監査部門長は、侵害が内部監査人の客観的な職務遂行能力に影響を及ぼしていると判断した場合、レビューの対象となる活動の経営管理者、取締役会及び最高経営者又はそのいずれかと当該侵害について協議し、この状況を解決するための適切な措置を決定しなければならない。

個々の内部監査業務完了後に、当該個々の内部監査業務に関する発見事項、改善のための提言及び結論又はそのいずれかの信頼性又は信頼性と捉えられるものに影響を与えるような侵害が発見された場合、内部監査部門長は、その懸念について、レビューの対象となる活動の経営管理者、取締役会、最高経営者及びその他の影響を受けるステークホルダー、又はそのいずれかの者と協議し、この状況を解決するための適切な措置を決定しなければならない（基準 11.4（誤謬と脱漏）も参照のこと）。

内部監査部門長の客観性が事実上又は外観上侵害されている場合、内部監査部門長は、この侵害のことを取締役会に開示しなければならない（基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

客観性に対する侵害の開示に関する要求事項は、通常、内部監査部門の手法に定められ、客観性のそれぞれの侵害に対処するためにとるべき行動を記述している。客観性の侵害を開示、低減するための一般的な方法は、通常、内部監査部門長が取締役会及び最高経営者と合意して決定する。

客観性に対する侵害を回避できない場合、内部監査部門長は、侵害を管理するための選択肢を検討することがある。その選択肢には、次の事項を含む。

- ・ 内部監査人を再配置し、侵害に関わる内部監査人を当該個々の内部監査業務の担当から外すこと
- ・ 個々の内部監査業務の日程を再設定し、適切な人員配備を確実なものとする
- ・ 個々の内部監査業務の範囲を調整すること

- ・ 個々の内部監査業務の実施又は監督を外部にアウトソースすること

個々の内部監査業務の計画策定中に、侵害の認識のみに関する懸念が生じた場合、内部監査部門長は、レビューの対象となる活動の経営管理者及び最高経営者又はそのいずれかの者と懸念事項について話し合い、リスク・エクスポージャーが最小である理由とその管理方法を説明し、その話し合い及び進め方に関する最終決定を文書化することを選択してもよい。

基準 7.1（組織上の独立性）は、内部監査部門長が内部監査以外の役割や責任を引き受けることに関する追加的な要求事項や情報を提供している。

適合していることの証拠の例

- ・ 客観性の侵害の開示に関する内部監査の手法
- ・ 客観性の侵害の存在を開示し、又は客観性の侵害がないことを確認する文書
- ・ 客観性の侵害の開示、及び適切な当事者からの反応や低減の承認の記録

原則 3 専門的能力の発揮

内部監査人は、自らの役割と責任をうまく果たすために、知識、スキル及び能力を適用する。

専門的能力を実践により示すには、内部監査業務を提供するための知識、スキル及び能力を開発し、適用することが求められる。内部監査人は多様な業務を提供することから、各々の内部監査人に必要とされる専門的能力は異なる。内部監査人は、業務を遂行するために必要な専門的能力を保有又は獲得することに加え、専門的能力の開発を追求することにより、業務の有効性と品質を向上させる。

基準 3.1 専門的能力

要求事項

内部監査人は、その職務を成功裏に遂行するための知識、スキル及び専門的能力を有しているか、又は獲得しなければならない。要求される専門的能力には、内部監査人の経験レベルにふさわしい職務上の地位と責任に見合った知識、スキル及び能力が含まれる。内部監査人は、IIA の「グローバル内部監査基準」に関する知識を有しているか、又は身につけるようにしなければならない。

内部監査人は、業務遂行のために必要な専門的能力を有する又は獲得できる業務にのみに従事しなければならない。

各内部監査人は、専門職としての責任を果たすために必要な専門的能力を継続的に開発し、適用する責任を負う。さらに、内部監査部門長は、内部監査部門が、内部監査基本規程に記載された内部監査業務を実施するための専門的能力を部門総体として備えていることを確実なものとしなければならない。

ず、又は必要な専門的能力を獲得しなければならない（基準 7.2（内部監査部門長の適格性）及び基準 10.2（人的資源の管理）も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、以下のような専門的能力を開発すべきである。

- ・ コミュニケーション及び協働
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス
- ・ 財務管理や情報技術などのビジネス機能
- ・ 不正などの蔓延するリスク
- ・ データの収集、分析及び評価のためのツールとテクニック
- ・ 様々な経済的、環境的、法的、政治的及び社会的状況によるリスクと潜在的影響
- ・ 組織体、セクター及び業界に関連する法令、規制及び慣行
- ・ 組織体や内部監査に関連する傾向及び新たな課題
- ・ 監督及びリーダーシップ

専門的能力を開発し発揮するために、内部監査人は、次のことを行うことがある。

- ・ 公認内部監査人®の称号、及びその他の資格など、適切な専門職の資格認定を取得すること
- ・ ステークホルダー、同僚及び監督者からのフィードバックに基づき、改善の機会及び開発が必要な専門的能力を識別すること
- ・ 内部監査の手法だけでなく、組織体に関連する事業活動についても、関連する研修を受けること – 研修の機会には、教育コースに登録すること、メンターと一緒に働くこと、又は個々の内部監査業務中に監督下で新しい作業を割り当てられることが含まれる

内部監査人は、各自の専門的能力の開発を確実なものにする責任があり、各自のスキルや開発の機会を評価することがある。一方、内部監査部門長は、内部監査人の専門的能力の開発を支援すべきである。内部監査部門長は、専門的能力の開発に関する最低限の期待事項を定め、専門的な認定の取得を奨励すべきである。内部監査部門長は、内部監査の予算に研修及び専門的能力の開発のための資金を含めるべきであり、内部及び外部の機会を、継続的専門教育、研修及びコンファレンスを通じて提供すべきである（基準 10.1（財務的資源の管理）及び基準 10.2（人的資源の管理）も参照のこと）。

内部監査部門が全体として内部監査業務を遂行するための専門的能力を有することを確実なものとするために、内部監査部門長は次のことを行うべきである。

- ・ 内部監査人の専門的能力に関する情報を維持し、業務（work）の割り当て、研修の必要性の確認、及び欠員を埋めるための内部監査人の採用に当たって利用すること
- ・ 内部監査人個人のパフォーマンス・レビューに参加すること
- ・ 内部監査部門の専門的能力を向上させるべき分野を識別すること
- ・ 内部監査人の知的好奇心を刺激し、内部監査のパフォーマンスを向上させるために研修などの機会に投資すること
- ・ アシュアランス業務及びアドバイザリー業務を提供する他のプロバイダの専門的能力を理解し、内部監査部門にはない追加的又は特殊分野の専門的能力の供給源として、それらのプロバイダに依拠する

ことを検討すること

- ・ 内部監査部門が、要求された業務を実施する専門的能力を部門全体として備えていない場合、独立した外部のサービス・プロバイダとの契約を検討すること
- ・ 品質のアシュアランスと改善のプログラムを効果的に実施すること

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査人の資格、学歴、経験、職歴、及びその他の適格性を記載した文書
- ・ 内部監査人の専門的能力に関する自己評価と専門的能力の開発計画
- ・ 内部監査人が、コース、コンファレンス・セッション、ワークショップ及びセミナーなどの継続的専門教育を修了したことを示す文書
- ・ 内部監査人のパフォーマンス・レビューの記録
- ・ 個々の内部監査業務の監督レビューに関する文書、内部監査のステークホルダーが記入した個々の内部監査業務後のサーベイ、並びに個々の内部監査人及び内部監査部門が発揮する専門的能力を示す他の形態のフィードバック
- ・ 品質の内部評価及び外部評価の結果
- ・ 内部監査の計画を達成するために必要な関連する専門的能力、監査資源のギャップの分析、並びにそのギャップを埋めるために必要な研修及び予算の識別に関する文書
- ・ 内部監査部門が依拠する可能性のあるアシュアランス業務及びアドバイザリー業務の他のプロバイダの専門的能力を示す、アシュアランス・マップなどの文書

基準 3.2 継続的な専門的能力の開発

要求事項

内部監査人は、内部監査業務の有効性と品質を向上させるために、自らの専門的能力を維持し、継続的に開発しなければならない。内部監査人は、教育や訓練を含む継続的な専門的能力の開発に努めなければならない。内部監査の専門職資格を取得した実務に携わる内部監査人は、継続教育制度ポリシーに従い、資格に適用される要求事項を満たさなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

継続的な専門的能力の開発には、自己学習、OJT、特別な任務（ローテーション・プログラムなど）で新しいスキルを学ぶ機会、指導、上司からのフィードバック、及び無料・有料の教育が含まれる。内部監査業務の品質を向上させるために、内部監査人は、トレンドやベストプラクティスだけでなく、所属する組織体や内部監査専門職に影響を与える可能性のある新たなトピック、リスク、トレンド及び変化について学ぶ機会を求めるべきである。

内部監査人は、自らの専門的能力を開発する責任があり、学ぶ機会を求めるべきである。一方、内部監査部門長は、内部監査部門の専門的能力に責任を持ち、内部監査スタッフを訓練し教育する機会を予算化し計画すべきである。例えば、内部監査人は、適切に監督され、経験の浅いプロセス又は分野を含む個々の内部監査業

務を担当することで、新たな知識を開発することができる。内部監査人は、適切なフィードバック、指導及びインサイトが受けられる監督や指導の機会を求め、喜んで受け入れるべきである。

多くの専門資格では、1年ごとなどの特定の期間内に最低何時間かの継続的専門教育を受けることを義務付けられている。内部監査部門長は、内部監査人に特定の種類と量の継続的専門教育を受けることを要求する計画の実施を検討すべきである。

公認内部監査人[®]の称号のような資格を持つ内部監査人は、資格維持のための認定機関の方針の具体的な要求事項を承知しているべきである。このような要求事項を満たさない場合、内部監査人による資格の使用が許されなくなるなどの結果を招くことがある。すべての内部監査人は、継続的な訓練と教育のための計画とスケジュールを策定すべきである。要求される継続的専門教育の一環として、IIAは、その認定資格の保有者に倫理の研修を完了することを求めている。この要求事項は特にIIAの認定資格に関連しているが、すべての内部監査専門職は、倫理に焦点を当てた継続的専門教育又は研修を定期的に受けるべきである。

ニュースサービスの購読、ウェビナー及び専門的なイベントによって、内部監査人は、内部監査の専門分野及び勤務する組織体に関連する業界の最新動向を把握する機会を得る。研修は、内部監査実務における新しいテクノロジー又は変更を導入するために利用されることがある。

専門的能力の開発の取り組みには、内部監査人のキャリアパス及び専門的能力の開発のニーズの定期的な見直しと評価を含めるべきである。内部監査部門長は、研修の計画と予算が、内部監査部門全体の専門的能力の開発に投資することと、内部監査人が専門職として成長するという個人的なゴールを達成する機会を提供することとのバランスを反映していることを確かなものとすべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 研修イベント、専門職コンファレンス及びその他の継続的専門教育への参加についての計画書
- ・ 内部監査人が修了した継続的専門教育及び取得した資格の記録
- ・ 内部監査人のパフォーマンス・レビュー及び専門的能力の開発のための計画又はそのいずれか
- ・ ボランティア活動など、IIAやその他の関連専門職組織に積極的に関与していることの証拠

原則4 専門職としての正当な注意の発揮

内部監査人は、内部監査業務の計画策定及び実施において、専門職としての正当な注意を払う。

専門職としての正当な注意を払うことを組み込んだ基準では、次の事項を求めている。

- ・ 「グローバル内部監査基準」への適合
- ・ 実施する仕事の性質、状況及び要求事項の考慮
- ・ 情報を批判的に評価するために、専門職としての懐疑心の適用

専門職としての正当な注意は、慎重で有能な内部監査人が持っている勤勉さ、判断力及び懐疑心をもって内部監査業務を計画し、実施することを必要とする。専門職としての正当な注意を払う際、内部監査人は、内部監査業務を受ける者の最大の利益のために業務を遂行するが、全く過失がないことまでは求められない。

基準 4.1「グローバル内部監査基準」への適合

要求事項

内部監査人は、「グローバル内部監査基準」に従って内部監査業務を計画し、実施しなければならない。

内部監査部門の手法は、「グローバル内部監査基準」に沿って確立、文書化、維持しなければならない。内部監査人は、内部監査業務を計画、実施し、結果についてコミュニケーションをとる際に、「グローバル内部監査基準」及び内部監査部門の手法に従わなければならない。

「グローバル内部監査基準」が、他の権威ある機関が発行した要求事項と共に使用される場合、内部監査のコミュニケーションは、適切な場合、他の要求事項を使用することについても言及しなければならない。

法令により、内部監査人又は内部監査部門が「グローバル内部監査基準」の一部に適合することが禁止されている場合、「グローバル内部監査基準」の他のすべての部分への適合が求められ、適切に開示しなければならない。

内部監査人が要求事項に適合できない場合、内部監査部門長は、状況の説明、とられた代替措置、当該措置の影響、及びその根拠について文書化し、コミュニケーションをとらなければならない。「グローバル内部監査基準」への不適合の開示に関する要求事項は、基準 8.3（品質）、基準 12.1（品質の内部評価）、及び基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）に記載されている。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長は、「グローバル内部監査基準」に変更があった場合には、その内容をレビューし、内部監査部門の手法を適宜調整すべきである。「グローバル内部監査基準」と他の権威ある機関が発行した要求事項との間に矛盾が存在する場合、内部監査人及び内部監査部門は、より厳しい要求事項への適合を求められることもあれば、適合することを選択することもある。

内部監査部門長又は指名された個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務の監査プログラムが「グローバル内部監査基準」の要求事項に合致し、個々の内部監査業務が「グローバル内部監査基準」の要求事項に従って実施されることを確実なものとするべきである。

要求事項への適合が期待される一方で、内部監査人又は内部監査部門は、時として要求事項に適合することができず、関連する原則を達成するために代替措置をとることがある。このような状況は、通常、特定のセクター、業界及び法域に関連する。内部監査部門長はその状況、とられた代替措置、影響及び根拠を文書化して品質の外部評価を支援する情報を提供することによって、内部監査部門は、基準への適合が難しくても、原則への適合を達成することができることがある。

内部監査人は、個々の内部監査業務を実施する際に基準に適合できない場合、内部監査部門長又は指名され

た監督者と、不適合の理由及び不適合が個々の内部監査業務に与える影響について協議すべきである。内部監査部門長又は監督者は、誰に、どのように不適合についてコミュニケーションをとるかについてのガイダンスを提供すべきである（基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）参照）。

さらに、法令、規制、内部監査の手法、及び組織体の方針は、いつ、どのように不適合を開示すべきかを決定するための詳細事項を提供することがある。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門の手法、及び最新の更新時を示す文書
- ・ 該当する場合は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション、及び不適合が開示された、取締役会及び最高経営者とのコミュニケーション
- ・ 内部監査人が適合を求められている法令や規制が「グローバル内部監査基準」への適合を妨げていることに言及した文書
- ・ 「グローバル内部監査基準」に加えて、内部監査部門が遵守している権威ある要求事項に言及している文書
- ・ 品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果

基準 4.2 専門職としての正当な注意

要求事項

内部監査人は、次の事項を含め、提供する業務の性質、状況及び要求事項を評価し、専門職としての正当な注意を払わなければならない。

- ・ 組織体の戦略や目標
- ・ 内部監査業務の提供を受ける者の利益、及びその他のステークホルダーの利益
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの適切性及び有効性
- ・ 実施される内部監査業務の潜在的な便益に見合ったコスト
- ・ 個々の内部監査業務の目標を達成するために必要な仕事の範囲と適時性
- ・ レビューの対象となる活動に対するリスクの相対的な複雑さ、重要性又は重大性
- ・ 目標、業務又は資源に影響を及ぼす可能性のある重大な誤謬、不正、コンプライアンス違反及びその他のリスクの発生可能性
- ・ 適切な技法、ツール及びテクノロジーの使用

実施に当たって考慮すべき事項

専門職としての正当な注意をもって業務を遂行するために、内部監査人は、「内部監査の目的」及び提供する内部監査業務の性質を考慮し、理解する必要がある。内部監査人は、内部監査基本規程、内部監査の計画、及びどの個々の内部監査業務を計画に含めるかを決定するのに役立つ要素を理解することから始めるべきである。内部監査人は、内部監査業務を計画し実施する際に、組織体の顧客や、組織体の活動に影響を受けるその他のステークホルダー（一般の人々を含む）の利益も考慮する。このような利益には、ステークホルダーの期

待事項（公正で正直なビジネス慣行など）、ニーズ（安全性など）、及び組織体の戦略や目標に明確には関連しないかもしれない潜在的なリスク・エクスポージャーが含まれる。

専門職としての正当な注意における考慮事項は、内部監査の計画の基礎となるリスク評価を実施する際に、内部監査部門長が考慮しなければならない状況とリスクの側面から構成される。関連する状況には、組織体の戦略と目標、並びに組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの適切性と有効性が含まれる。

さらに、内部監査人は、ドメイン V（内部監査業務の実施）に記載されているように、個々の内部監査業務の計画策定中に、レビューの対象となる活動に関連するこれらの状況を考慮する。評価対象となるリスクの複雑性、重要性及び重大性は、相対的なものである。あるリスクは、組織体にとっては重要又は重大でないかもしれないが、ある個々の内部監査業務においては、又はレビューの対象となる活動にとっては重要又は重大であることがある。

したがって、関連するリスクを適切に評価し、どのリスクを優先してさらに評価すべきかを決定するためには、複雑性、重要性及び重大性を状況に応じて理解することが必要である。

また、専門職としての正当な注意には、内部監査業務のコスト（必要とされる監査資源など）を、その結果得られるであろう便益と比較検討することが必要である。例えば、レビューの対象となる活動のコントロールが適切に整備されていない場合、このコントロールの有効性を十分に評価することによる便益は、コストに見合わないかもしれない。内部監査人は、内部監査業務に対する組織体の投資に対して、最大の価値又は便益を提供することを目指す。さらに、綿密な計画を立てるためには、内部監査人は、個々の内部監査業務の目標を最も効率的に達成するために必要な技法、ツール、テクノロジー及び仕事の範囲と適時性を検討する必要がある。内部監査人、特に内部監査部門長は、レビューや評価のプロセスを支援するデータ分析ソフトウェア及びその他のテクノロジーの利用を検討すべきである。

個々の内部監査業務の適切な監督、及び品質のアシュアランスと改善のプログラムによって、専門職としての正当な注意は促進される（基準 8.3（品質）、基準 8.4（品質の外部評価）、並びに原則 12（品質の向上）及びその基準も参照のこと）。

適合していることの証拠の例

- ・ レビュー対象となる組織体及び活動の、戦略及び目標を文書化した計画の策定の記録
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの評価を文書化したもの
- ・ 誤謬、コンプライアンス違反及び不正を含むリスクの評価を示す記録
- ・ 内部監査業務の潜在的なコストと便益、及び個々の内部監査業務の仕事の範囲と適時性に関する、会議又は議論の記録
- ・ 個々の内部監査業務に対する監督上のレビューを示す監査調査
- ・ 内部監査人のパフォーマンス・レビュー
- ・ 専門職としての正当な注意に関する会議、研修、又はその他の議論の記録
- ・ サーベイ又はその他のツールで募集したステークホルダーからのフィードバック
- ・ 内部監査部門の品質のアシュアランスと改善のプログラムの一環として実施された内部評価及び外部評価

基準 4.3 専門職としての懐疑心

要求事項

内部監査人は、内部監査業務を計画、実施する際に、専門職としての懐疑心を働かせなければならない。

専門職としての懐疑心を働かせるためには、内部監査人は、次のことを行わなければならない。

- ・ 探求心を持ち続けること
- ・ 情報の信頼性を批判的に評価すること
- ・ 一貫性のない情報に対して懸念を表明し、質問をするときには、率直で正直であること
- ・ 不完全な、矛盾した、誤った、又は誤解を招く可能性のある情報や記述について判断を下すために、追加の証拠を求めること

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、専門職としての懐疑心があることによって、信頼や信念ではなく、事実、情報及び論理に基づいて客観的な判断をすることができる。懐疑心とは、主張、発言及びその他の情報の、正当性及び真実性を常に確認し、又は疑ってみる姿勢のことである。内部監査人は、経営管理者の発言を裏付け、立証する証拠を探し求める際、提示された情報に質問や疑問を持たずに、単純に真実又は真正であると信用するのではなく、専門職としての懐疑心を適用する。専門職としての懐疑心には、好奇心及び、与えられたトピックの表面的なレベルを超えて探求する意欲が必要である。

情報を収集し分析する際、内部監査人は、情報が関連性があり信頼できかつ十分かどうか判断するために、専門職としての懐疑心を適用すべきである。内部監査人は、情報が不完全、矛盾している、不正確又は誤解を招くと判断した場合、個々の内部監査業務の結論を裏付けるために必要な正確かつ完全な情報を識別するために、追加の分析を行うべきである。追加の検証は、内部監査部門長又は指定された個々の内部監査業務の監督者による監査調査及び個々の内部監査業務のコミュニケーション又はそのいずれかのレビュー及び承認によって行われる。

内部監査部門長は、内部監査人が専門職としての懐疑心に関連する専門的能力を高めることを支援すべきである。ワークショップやその他の研修の機会を、内部監査人が、専門職としての懐疑心を開発し、その適用を学び、偏見を避け、オープンで好奇心のある考え方を維持することの重要性を理解するのに役立ち得る。内部監査人は、一貫性のない、不完全、不正確かつ誤解を招くような、又はそのいずれかのような情報を認識できるようになる。

適合していることの証拠の例

- ・ 参加者リストを含む、計画され完了した専門職としての懐疑心に関連する研修の記録
- ・ 個々の内部監査業務中に収集した情報の評価及び検証のための内部監査人の方法を示す監査調査
- ・ 不正確又は誤解を招く情報が、個々の内部監査業務の発見事項として取り扱われたことを示す文書
- ・ 個々の内部監査業務の監督者がレビューし、署名又はイニシャルを入れた、監査調査及び個々の内部

原則 5 秘密の保持

内部監査人は、情報を適切に利用し、保護する。

内部監査人は、内部監査への負託事項を果たすために必要なデータ、記録及びその他の情報に無制限にアクセスできるため、秘密性のある、専有性のある、及び個人を特定できる、又はそのいずれかの性質を持つ情報を受け取ることが多い（原則 6（取締役会による承認）及びその基準も参照のこと）。これには、物理的及びデジタル形式の情報だけでなく、公式又は非公式な会議での議論などの口頭でのコミュニケーションからの情報も含まれる。内部監査人は、専門職としての承認された目的にのみ情報を使用し、承認されていない内部や外部のアクセスや開示から保護することで、受け取った情報の価値と所有権を尊重する。

基準 5.1 情報の利用

要求事項

内部監査人は、情報を利用する際には、関連する方針、手続、法令及び規則に従わなければならない。情報は、個人的な利益のために、又は組織体の適法かつ倫理的な目的に反する若しくは有害な方法で使用してはならない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、支障なく内部監査業務を提供できるよう、情報に制限なくアクセスできる。しかしながら、情報を適切に使用し取り扱うことは、すべての内部監査人の責任である。秘密性のある、専有性のある、及び個人を特定できる、又はそのいずれかの性質を持つ情報の不適切な使用及び取り扱いは、風評被害、及び法令や規制の違反による罰金など、予期せぬ結果をもたらす可能性がある。

一般的に、組織体及び内部監査部門の方針及び手続は、例えば、情報へのアクセス時点から、情報の収集、移転、保管や廃棄に至るまで、情報のライフサイクル全体を通じて、内部監査人による情報の取扱い及び使用を規定する。さらに、内部監査人は、アクセスする可能性のある第三者の情報に関連する方針と手続を認識し、これを遵守すべきである。

内部監査部門長は、内部監査人がアクセスする情報の適切な使用に関する方針、手続及び期待事項について、内部監査人と話し合うべきである。内部監査部門長は、内部監査人に対し、署名入りの宣誓書又は他の形式により、内部監査人の理解を確認することを求めてもよい。

内部監査部門は、秘密データや個人データを取り扱う際、適切なデジタルセキュリティ対策を適用すべきである。例としては、パスワードや暗号化などの自動制御が含まれる。

情報を悪用する例としては、株式の売買や競合製品の開発の意思決定に役立てるために、組織体の財務、戦略又は業務に関する内部の情報を、使用、販売又は公表することが挙げられる。

適合していることの証拠の例

- ・ 効果的に整備され、運用されている、情報へのアクセス及び使用に関するコントロール
- ・ 情報の適切な利用に関連する方針、手続及び研修に関する文書
- ・ 情報の適切な利用を検討した会議の議事録
- ・ 情報の利用に関する研修の出席記録
- ・ 内部監査人が、関連する方針、手続、法令及び規制を理解していることを確認するための文書
- ・ 情報の利用に関する方針及び手続が遵守されていることを証明するパフォーマンス・レビュー

基準 5.2 情報の保護

要求事項

内部監査人は、情報保護の責任を認識し、内部監査業務の実施の際又は職務上の関係性の結果として取得した情報の秘密性、プライバシー及び所有権への尊重を示さなければならない。

内部監査人は、組織体と内部監査部門に適用される秘密保持、情報プライバシー及び情報セキュリティに関する法令、規制、方針及び手続を理解し、遵守しなければならない。

内部監査部門に特に関連する考慮すべき事項には、以下のようなものがある。

- ・ 個々の内部監査業務の記録の保管、保存及び廃棄
- ・ 社内外の関係者への個々の内部監査業務の記録の公開
- ・ 不要になった秘密情報の取り扱い、アクセス又はコピー

内部監査人は、法令上又は職業上の責任を求められない限り、秘密情報を権限のない者に開示してはならない。

内部監査人は、不注意による情報の暴露や開示のリスクを管理しなければならない。

内部監査部門長は、内部監査部門、及び内部監査部門を補佐する個人が同一の保護の要求事項に従うことを確実なものとしなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門が取得、使用、作成する情報は、法令、規制、及び組織体と内部監査部門の方針と手続によって保護されており、これらは、一般的に情報の、物理的及びデジタルのセキュリティとアクセス、保持、並びに廃棄をカバーしている。

内部監査部門長は、法令や規制の要求事項や保護（例えば、法的特権又は弁護士・依頼者間の特権）の影響をより良く理解するために、法律顧問と相談すべきである。外部へ公表する前に、特定の権限者がビジネス情報をレビューし、承認することを、組織体の方針と手続で求めてもよい。

情報へのアクセスは、手法が守られているかどうかを検証するために、モニタリングすることがある。情報は、データの暗号化、パスワード保護、電子メール配信の制限、ソーシャルメディアの使用制限、及び物理的アクセスの制限といったコントロールを通じて、意図的又は非意図的な開示から保護されることがある。内部監査人がデータへのアクセスを必要としなくなった場合、デジタルアクセス権は取り消され、印刷されたコピーは確立された手法に従って取り扱われるべきである。

開示から保護される可能性のある秘密情報の例としては、個人の給与、及び人事問題の記録が含まれる。

内部監査部門長は、内部監査人の情報へのアクセスの必要性及びアクセス制御が有効に機能しているかどうかを定期的に評価、確認すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 関連する手法の適用を示す文書
- ・ 情報へのアクセスを制限し、一般的なコントロールをすり抜けられるリスクを低減する仕組みの導入に関する文書
- ・ 情報の保護に関する研修の出席記録
- ・ 内部監査人が、関連する方針、手続、法令及び規制を理解していることを確認するための文書
- ・ 監査調書及び最終的なコミュニケーションの配付に対する制限事項に関する文書
- ・ 承認された開示及び配付に関する文書化
- ・ 法令によって要求された、又は法律顧問、並びに適切な場合は、取締役会及び最高経営者、又はそのいずれかの者によって承認された開示の記録
- ・ 秘密の保持又は情報の非開示に関する署名済みの同意書
- ・ 情報の保護と開示に関する方針と手続が遵守されていることを示すパフォーマンス・レビュー

ドメインⅢ

内部監査部門に対するガバナンス



内部監査部門が有効であるためには、**適切なガバナンスの取り組み**が不可欠である。このドメインは、内部監査部門を確立し、独立した位置付けにし、内部監査部門のパフォーマンスを監督するために、内部監査部門長が取締役会と緊密に協力するための要求事項を記載している。このドメインはまた、取締役会の責任を支援し、内部監査部門に対する強力なガバナンスを促進する最高経営者の責任についても記載している。

内部監査部門長はこのドメインの要求事項に責任を負う一方、取締役会と最高経営者の活動は、内部監査部門が「内部監査の目的」を果たすために不可欠である。これらの活動は、各基準において「必須条件」として識別されており、取締役会、最高経営者及び内部監査部門長との間の効果的な対話のために必要な基盤を確立し、最終的に有効な内部監査部門を実現する。

取締役会及び最高経営者との会議

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者とこのドメインについて協議しなければならない。協議では以下の事項に焦点を当てるべきである。

- ・ ドメインⅠ（内部監査の目的）に記載されている内部監査の目的
- ・ ドメインⅢ（内部監査部門に対するガバナンス）の各基準の下に記載されている必須条件
- ・ 取締役会又は最高経営者が必須条件に記載されている支援を提供しない場合に、内部監査部門の有効性に与える潜在的な影響

取締役会及び最高経営者に必須条件の重要性を伝え、取締役会及び最高経営者のそれぞれの責任の間に整合性をとるために、協議が必要である。

このような協議の性質と頻度は、組織体の状況や変化に左右される。例えば、以下のような場合には、内部監査部門長は、これらの必須条件について取締役会及び最高経営者と協議すべきである。

- ・ 「グローバル内部監査基準」が大幅に変更された場合、又は内部監査部門が新設された場合
- ・ 内部監査部門長が、その役割又は組織体にとって新任である場合
- ・ 内部監査部門長が直属する取締役会の新しい議長、又はこの指示・報告関係に影響を与える取締役会の構造若しくは構成員の変更など、取締役会と内部監査部門長の関係に重大な変更がある場合
- ・ 内部監査部門長の組織体内での位置付けに影響を及ぼす、最高経営者の構造又は構成員に重大な変更がある場合

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者の両方から意見を受けることが重要である。取締役会は、内部監査への負託事項、内部監査基本規程、及びこのドメインに記載されるその他の要求事項を承認する最終的な責任を有することがある一方、最高経営者は、通常、取締役会及び内部監査部門長に意見を提供する重要な役

割を有する。最高経営者の視点は貴重であり、組織体における内部監査部門の位置付けと権限を支援するのに役立つ。

必須条件に関する意見の相違

取締役会又は最高経営者のいずれかがこれらの必須条件の1つ又は複数に同意しない場合、内部監査部門長は、その条件の無いことが内部監査部門の目的遂行能力又は特定の基準への適合能力にどのような影響を及ぼすかを、例を挙げて強く述べなければならない。また、内部監査部門長は、必須条件に代わる、同じ結果をもたらす可能性のある代替条件についても議論しなければならない。

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者との間で、1つ又は複数の必須条件が「グローバル内部監査基準」に適合するためには必要ではない、との合意に達することがある。このような場合、内部監査部門長は以下の事項を文書化しなければならない。

- ・ 特定の条件が不要であることに合意した理由
- ・ 条件を不要としたことを補う代替の条件 – これは取締役会及び最高経営者の判断を裏付けるものとなる。

内部監査部門長が、取締役会や最高経営者の1つ又は複数の条件を実施しない理由に同意しない場合、内部監査部門長は、内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合できないと結論付けてもよい。このような場合、内部監査部門長は、取締役会や最高経営者が必須条件を実施しない理由を文書化しなければならない。この文書は、取締役会及び最高経営者の立場を明確にするために取締役会及び最高経営者と共有すべきであり、品質の外部評価者が利用できるようにすべきである。

内部監査部門長のポジションが何らかの理由で空席となった場合、取締役会は、暫定的に1人又は複数の個人を任命すべきである。

取締役会の定義

「グローバル内部監査基準」の用語一覧では、「取締役会 (board)」という言葉、ガバナンスを担う最上位の機関を示す言葉として使用している。

- ・ 取締役会 (board of directors)
- ・ 監査委員会
- ・ 理事会又は評議員会 (board of governors or trustees)
- ・ 公選議員又は政治任用官のグループ (group of elected officials or political appointees)
- ・ 相応なガバナンス機能の権限を有する他の機関

複数のガバナンス機関が存在する組織体では、「取締役会 (board)」は、内部監査部門に適切な権限、役割及び責任を付与する権限を認められた1つ又は複数の機関を指す。

上記のいずれもが存在しない場合、「取締役会 (board)」は、組織体の最高レベルのガバナンス機関として機能するグループ又は人物を指すものと読むべきである。例えば、組織体の長及び最高経営者が挙げられる。

取締役会の性質が用語一覧に記載されている定義と異なる場合、内部監査部門長は、内部監査部門が直属するガバナンス構造と、この構造が取締役会の定義とどのように整合しているかを文書化する必要がある。この構造には、多国籍の組織体又は公共セクターに見られるような、複数の取締役会 (board) が存在する環境、

又は多層的な構造が存在している環境が含まれることがある。

このドメインの適用

「グローバル内部監査基準」は、内部監査業務を提供する個人及び部門に適用される。内部監査業務は、目的、規模、複雑さ及び構造の異なる組織体について、組織体の内部又は外部の者が提供する。「グローバル内部監査基準」は、組織体が内部監査人を直接雇用しているか、外部のサービス・プロバイダを通じて契約しているか、又はその両方であるかにかかわらず適用される。内部監査部門長の責任は、取締役会が指名した1人又は複数の個人によって遂行される。内部監査部門長は、組織体に直接雇用されているか、外部のサービス・プロバイダを通じて雇用されているかにかかわらず、「グローバル内部監査基準」への適合に責任を負う。このことは、品質のアシュアランスと改善のプログラムの実施を通じて示す。すべての場合において、取締役会は、内部監査部門を支援、監督する責任を保持する。

原則 6 取締役会による承認

取締役会は、内部監査部門の負託事項を設定、承認、支援する。

内部監査部門は、取締役会（又は特定の公共セクター環境で適用される法令）から負託事項を受ける。負託事項は、内部監査部門の権限、役割及び責任を規定し、内部監査基本規程に文書化される。内部監査部門は、負託事項によって、取締役会及び最高経営者に客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供する権限を与えられる。内部監査部門は、組織体全体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性の評価、改善に、体系的で専門職としての規律ある手法を導入することによって、その負託事項を遂行する。

基準 6.1 内部監査への負託事項

要求事項

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者に対し、内部監査への負託事項を定めるために必要な情報を提供しなければならない。内部監査部門の負託事項の全部又は一部が法令又は規則で規定されている法域や業界では、内部監査基本規程に負託事項の法的要件を含めなければならない（基準 6.2（内部監査基本規程）及び「公共セクターにおける『グローバル内部監査基準』の適用」も参照のこと）。

取締役会及び最高経営者が内部監査業務の範囲と種類を決定するのを支援するために、内部監査部門長は、他の内部及び外部のアシュアランス・プロバイダと調整し、互いの役割と責任についての理解を得るようにしなければならない（基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）。

内部監査部門長は、負託事項を内部監査基本規程に文書化するか、参照先として記述しなければならない、その内部監査基本規程は取締役会に承認されることになる（基準 6.2（内部監査基本規程）も参照のこと）。

定期的に、内部監査部門長は、状況の変化により内部監査への負託事項について取締役会及び最高経営者と議論することが正当化されるかどうかを評価しなければならない。その場合、内部監査部門長は、内部監査の権限、役割及び責任が、内部監査部門がその戦略を達成し、目標を達成することを引き続き可能にするかどうかを評価するために、取締役会及び最高経営者と内部監査への負託事項について議論しなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 内部監査部門の適切な権限、役割及び責任について、内部監査部門長及び最高経営者と協議する。
- ・ 内部監査基本規程を承認する。内部監査基本規程には、内部監査への負託事項、並びに内部監査業務の範囲及び種類が含まれる。

最高経営者

- ・ 取締役会及び内部監査部門長との議論に参加し、内部監査への負託事項を設定する際に取締役会が考慮すべき、内部監査部門に対する期待事項について意見を提供する。
- ・ 内部監査への負託事項を組織体全体で支持し、内部監査部門に付与された権限を周知させる。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長は、「グローバル内部監査基準」、関連する法令や規制に関する知識、及び内部監査部門の優れた実務に関する調査結果を共有することにより、有効な内部監査部門の特徴について、取締役会及び最高経営者に情報を提供する。

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者と、内部監査基本規程における内部監査への負託事項及びその他の重要な考慮すべき事項について、取締役会及び最高経営者の理解を助けることに重点を置いて協議すべきである。

- ・ 権限 – 内部監査部門の権限は、取締役会への直接の指示・報告関係によって生まれる。このような権限により、取締役会だけでなく、組織体全体のすべての活動（例えば、記録、人員及び物的財産）に自由かつ無制限にアクセスすることができる。
- ・ 役割 – 内部監査部門の主な役割は、内部監査活動を実施し、内部監査業務を提供することである。リスク・マネジメント又はコンプライアンスなど、内部監査以外の役割が内部監査部門長の責任の一部である場合もある。このような監査以外の役割については、基準 7.1（組織上の独立性）でさらに取り扱う。
- ・ 責任 – 内部監査部門の責任は、その役割を遂行するための説明責任と義務、及び主要なステークホルダーの具体的な期待事項から構成される。例えば、責任には通常、監査業務のパフォーマンス、コミュニケーション、法令、規制及び方針の遵守、「グローバル内部監査基準」への適合、並びに役割に付随するその他の活動に関する期待事項が含まれる。
- ・ 範囲 – 内部監査業務の範囲は、内部監査部門が業務を提供する責任を負う組織体の全領域をカバーする。これは、組織体のすべての活動、資産及び人員を含むこともあれば、地域又はその他の部門によって限定されることもある。監査範囲は、内部監査業務の内容（例えば、アシュアランスのみ、又はアシュアランスとアドバイザリー、財務諸表へのフォーカス、法令や規制の遵守）を特定することもあれば、

内部監査業務の適用範囲に関するその他の制限を特定することもある。

- ・ 内部監査業務 – 内部監査業務は、単にアシュアランス及びアドバイザリー業務と定義されることもあれば、パフォーマンスの監査、財務報告に係る内部統制に関するアシュアランス、及び調査など、もっと具体的に定義されることもある。

状況によっては、内部監査への負託事項又は内部監査基本規程の他の側面について、取締役会及び最高経営者とフォローアップの議論を行うことが正当化されることがある。このような状況には、以下のようなものが含まれるが、これらに限定されるものではない。

- ・ 「グローバル内部監査基準」の著しい変更
- ・ 重大な買収又は組織体内の再編
- ・ 取締役会や最高経営者の大幅な変更
- ・ 組織体の戦略、目標、リスクプロファイル、又は組織体が活動する環境の重大な変化
- ・ 内部監査業務の性質や範囲に影響を及ぼす可能性のある新しい法令や規制

これらの状況は、年間のいかなる時点でも発生することがある。しかし、内部監査部門長は、少なくとも毎年1回、そのような変更や変化について正式に検討すべきである。

内部監査部門長は、組織体のアシュアランス・プロバイダと調整し、他の部門が内部監査への負託事項にどのように貢献できるかについて、取締役会に助言する。他の内部及び外部のアシュアランス・プロバイダ及び規制当局の役割と責任を取締役会が理解するのを支援することにより、内部監査部門長は、適切な内部監査への負託事項について明確にすることがある（基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）。

適合していることの証拠の例

- ・ 負託事項が議論された取締役会の議事録 – これは、広い意味での内部監査基本規程の承認の一部のことがある。
- ・ 内部監査基本規程の変更が議論され、承認された取締役会の議事録

基準 6.2 内部監査基本規程

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門の少なくとも以下の内容を明記した内部監査基本規程を作成し、維持しなければならない。

- ・ 「内部監査の目的」
- ・ 「グローバル内部監査基準」を遵守することへのコミットメント
- ・ 負託事項 – 提供する業務の範囲と種類、及び経営管理者による内部監査部門の支援に関する取締役会の責任と期待事項を含む（基準 6.1（内部監査への負託事項）も参照のこと）。
- ・ 組織上の位置付けと指示・報告関係（基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）

内部監査部門長は、提案した内部監査基本規程を取締役会及び最高経営者と協議し、内部監査部門に対する理解と期待が正確に反映されていることを確認しなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 有効な内部監査部門を実現するために、内部監査基本規程に含めるべきその他のトピックについて、内部監査部門長及び最高経営者と協議する。
- ・ 内部監査基本規程を承認する。
- ・ 新しい内部監査部門長の採用、又は組織体に対するリスクの種類、重大性及び相互依存関係の変化など、組織体に影響を与える変化を検討するために、内部監査部門長と共に内部監査基本規程を見直す。

最高経営者

- ・ 内部監査基本規程に含めることを検討すべき経営管理者の期待事項について、取締役会及び内部監査部門長とコミュニケーションをとる。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査基本規程に関する主要な要求事項は、基準 6.1（内部監査への負託事項）及び基準 7.1（組織上の独立性）に書かれている。

内部監査基本規程には、以下のプロセスなど、部門運営上の指示・報告責任を記述すべきである。

- ・ 内部監査部門の人事管理及び予算を承認すること
- ・ 内部監査部門長の経費を承認すること
- ・ 内部監査部門長のパフォーマンスをレビューすること

法令又は規則が指示・報告関係を規定している場合には、当該法令又は規則への参照を規程に含めるべきである。法令や規則が規程の要求事項を包括的にカバーしている場合は、法令や規則を正式な規程に代わるものとしてもよい。

内部監査基本規程の書式は、組織体によって異なることがある。内部監査基本規程にはモデルがあるが、内部監査部門長は、内部監査への負託事項、範囲、及び内部監査業務に影響を及ぼす可能性のある組織体特有の側面に対応するために、内部監査基本規程をカスタマイズすべきである。

内部監査部門長は、通常、取締役会において内部監査基本規程の最終ドラフトを提示し、議論と承認を受ける。

また、内部監査部門長及び取締役会は、内部監査基本規程の規定が内部監査部門の目標達成を継続して可能にしているかどうかを見直し、再確認する頻度についても合意すべきである。内部監査基本規程を定期的に見直し、内部監査への負託事項について疑問が生じたときに参照し、必要に応じて更新することは、優れた実務である。

内部監査基本規程で考慮すべきその他のトピックには、以下が含まれる。

- ・ 潜在的な侵害に対処するためのプロセスを含む、客観性と独立性への防御措置、及びこの防御措置が望ましい結果を確実に達成するように防御措置を再評価する頻度（基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）。

- ・ 無制限のアクセス – 内部監査部門が、内部監査の負託事項を果たすために必要なデータ、記録、情報、要員及び物的財産にどのようにアクセスするかを含む。
- ・ コミュニケーション – 取締役会及び最高経営者とのコミュニケーションの性質及びタイミングを含む。
- ・ 監査プロセス – レビュー対象となる領域における経営管理者とのコミュニケーション（個々の内部監査業務の前、中、及び後におけるコミュニケーション）に関するあらゆる期待事項、並びに経営管理者との意見の相違の取り扱い方法を含む。
- ・ 品質アシュアランスと改善 – 内部監査部門の内部及び外部評価の構築と実施、並びに評価結果に関するコミュニケーションに関する期待事項を含む（基準 8.3（品質）、基準 8.4（品質の外部評価）、原則 12（品質の向上）及びその基準も参照のこと）。
- ・ 取締役会及び最高経営者が特に指定した事情を含む承認事項。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査基本規程を議論、承認した取締役会の議事録
- ・ 承認済みの内部監査基本規程、及び承認日付
- ・ 内部監査部門長が最高経営者や取締役会と共に定期的に内部監査基本規程をレビューしている証拠を含む取締役会の議事録

基準 6.3 取締役会及び最高経営者の支援

要求事項

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者に対し、組織体全体における内部監査部門の認識を支援、促進するために必要な情報を提供しなければならない。

内部監査部門長は、取締役会が要求事項を満たす能力を支援するために、内部監査部門による取締役会とのコミュニケーションを最高経営者と調整しなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 内部監査部門が「内部監査の目的」を達成し、その戦略と目標を追求できるよう、内部監査部門を支持する。
- ・ 最高経営者と協力し、内部監査への負託事項を達成するために必要なデータ、記録、情報、人員及び物的財産に内部監査部門が無制限にアクセスできるようにする。
- ・ 定期的かつ直接的なコミュニケーションを通じて、内部監査部門長を支援する。
- ・ 以下のような形で支援していることを示す。
 - 内部監査部門が内部監査への負託事項を達成できるような組織体内の階層の者と、内部監査部門長が指示・報告関係にあることを明確にする。
 - 内部監査基本規程、内部監査の計画、予算及び資源計画を承認する。

- 内部監査部門の範囲、アクセス、権限又は資源に関する何らかの制約が、その責任を効果的に遂行する能力を制限していないかどうかを判断するために、最高経営者及び内部監査部門長に適切な質問を行う。
- 最高経営者が同席しない会合で内部監査部門長と定期的に面談する。

最高経営者

- ・ 組織体全体における内部監査部門に対する認識を支援する。
- ・ 内部監査部門が内部監査への負託事項を遂行するために必要なデータ、記録、情報、人員及び物的財産に無制限にアクセスできるように、取締役会及び組織体全体の経営管理者と協力する。

実施に当たって考慮すべき事項

取締役会及び内部監査部門長は、少なくとも年1回、経営管理者が同席しない会議を開くべきである。このような会議を四半期ごとに開催することは、優れたガバナンス実務と考えられる。このような会議は、通常予定されている取締役会の後に、私的な又は非公開な会合として行われることが多い。

内部監査部門長はまた、内部監査部門の進捗状況を取締役に知らせるために、公式会議の合間を取締役会とは別に対話すべきである。内部監査部門長が取締役会とコミュニケーションを行う情報の種類及び詳細のレベルについては、両者が合意すべきである。

基準 7.1（組織上の独立性）で述べているように、内部監査部門長は、内部監査部門による内部監査への負託事項の追求を支援することができる組織体内の個人と部門運営上の指示・報告関係にあることが重要である。内部監査部門長が最高経営責任者又はそれに相当する人物と指示・報告関係にあることは、優れた実務である。

内部監査部門長が取締役会と個人的に会合を持つことは極めて重要であるが、そうすることが不適切（例えば、個人的な会話が最高経営者の不適切な行為に関するものである場合）でない限り、内部監査部門長はそのような話し合いについて最高経営者に報告すべきである。

内部監査部門長は、取締役会に対する互いの報告に関する要求事項を理解し、冗長性や矛盾のない、適時で、明確で、かつ透明性のある報告を可能にするために、最高経営者と協力すべきである。このことは、取締役会がその監督責任を行使し、内部監査部門長と最高経営者との間の協働を可能にするのに役立つ。

取締役会による内部監査の予算と資源計画の承認は、内部監査部門が計画された監査活動を完遂するために必要な資源を有していることを示すものとして重要である。取締役会に提出する詳細事項は、内部監査部門長の判断による。

適合していることの証拠の例

- ・ 取締役会が内部監査基本規程、内部監査の計画、内部監査の予算及び監査資源計画をレビューし、承認したことを示す取締役会議事録

- ・ 内部監査部門の無制限なアクセスについて議論された、取締役会と最高経営者との間のコミュニケーションの議事録又はその他の文書
- ・ 内部監査部門長が取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとるべき情報及び求められている頻度を示す、合意したマトリクス又は同様の文書

原則 7 独立した位置付け

取締役会は、内部監査部門の独立性と適格性を確立し、保護する。

取締役会は、内部監査部門の独立性を実現する責任を負っている。独立性とは、内部監査部門が公正不偏な方法で内部監査の責任を遂行する能力を侵害するような状態が存在しないことと定義される。内部監査部門が「内部監査の目的」を達成できるのは、内部監査部門長が取締役会と直接的な指示・報告関係にあり、適格性を有し、組織体内で、内部監査部門が干渉を受けずに業務を遂行し、責任を果たすことができる階層に位置している場合のみである。

基準 7.1 組織上の独立性

要求事項

内部監査部門長は、少なくとも年 1 回、内部監査部門が組織上独立していることを取締役会に対し確認しなければならない。このことには、独立性が侵害された可能性のある事象、及びその侵害に対処するために採られた措置又は防御措置についてコミュニケーションをとることが含まれる。

内部監査部門長は、内部監査部門の指示・報告関係及び組織上の位置付けを、取締役会が決定したように、内部監査基本規程に文書化しなければならない（基準 6.2（内部監査基本規程）も参照のこと）。

内部監査部門長は、内部監査部門の独立性を事実上又は外見上侵害する可能性のある、現在の又は提案されている役割と責任について、取締役会及び最高経営者と協議しなければならない。内部監査部門長は、実際の、潜在的な、又は外観上の侵害を管理するための防御措置の種類を、取締役会及び最高経営者に助言しなければならない。

内部監査部門長が内部監査以外の継続的な役割を 1 つ又は複数担っている場合、その責任、仕事の内容及び確立された防御措置を内部監査基本規程に文書化しなければならない。それらの責任領域が内部監査の対象である場合、取締役会に独立して報告する、客観的で有能な外部のアシュアランス・プロバイダと契約するなど、アシュアランスを得るための代替のプロセスを確立しなければならない。

内部監査部門長の監査以外の責任が一時的なものである場合、その一時的な任務の間及びその後 12 か月間は、当該分野のアシュアランスは、独立した第三者が提供しなければならない。また、内部監査部門長は、そういった責任を経営管理者に移行する計画を策定しなければならない。

ガバナンス構造が組織上の独立性を支援していない場合、内部監査部門長は、独立性を制限するガバナンス構造の特徴、及びこの「独立した位置付け」の原則を達成するためにとることがある防御措置を文書化しなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 内部監査部門が内部監査への負託事項を果たせるよう、内部監査部門長及び内部監査部門との直接的な指示・報告関係を確立する。
- ・ 内部監査部門長の任命と解任を承認する。
- ・ 内部監査部門長のパフォーマンス評価と報酬を裏付けるため、最高経営者に意見を提供する。
- ・ 最高経営者が同席しない会議も含め、内部監査部門長に、取締役会と重大かつ機微な事項について話し合う機会を提供する。
- ・ 内部監査部門長が、経営管理者から妨害を受けることなく内部監査業務と責任を遂行できるような組織体内のレベルに位置付けられることを求める。このような位置付けによって、最高経営者に直接問題を提起し、必要な場合には取締役会に問題を上申する組織上の権限と地位がもたらされる。
- ・ 内部監査の範囲を超えた内部監査部門長の役割又は責任を承認する際、内部監査部門の独立性に対する実際の、又は潜在的な侵害を認識する。内部監査の範囲を超える役割や責任を監査責任者に承認する場合、内部監査部門の独立性が実際に損なわれている、又は損なわれる可能性があることを認識する。
- ・ 最高経営者及び内部監査部門長と連携し、内部監査部門長の役割や責任が内部監査部門の独立性を侵害している、又は外観上侵害している場合には、適切な防御措置を確立する。
- ・ 最高経営者と連携し、内部監査の範囲の決定、個々の内部監査業務の実施、及び結果のコミュニケーションの際に、内部監査部門が妨害を受けることがないことを確実なものにする。

最高経営者

- ・ 内部監査部門を、取締役会の指示に従い、妨害を受けることなくその業務と責任を遂行できる組織体内のレベルに位置付ける。
- ・ 内部監査部門長が取締役会と直接の指示・報告関係にあることを認識する。
- ・ 取締役会及び内部監査部門長と連携して、監査以外の役割又はその他の状況による内部監査部門の独立性に対するあらゆる潜在的な侵害を理解し、そのような侵害を管理するための適切な防御措置の実施を支援する。
- ・ 内部監査部門長の任命と解任について取締役会に意見を提供する。
- ・ 内部監査部門長のパフォーマンス評価と報酬について取締役会からの意見を求める。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査が最も効果的であるのは、内部監査部門が、アシュアランス及び助言を提供する対象である活動の経営管理者に対して直接説明責任を負うのではなく、取締役会に対して直接説明責任を負う場合である（「職務上、取締役会に直属すること」とも呼ばれる）。取締役会と内部監査部門長との直接的指示・報告関係により、内部監査部門は、妨害又は不当な制約を受けることなく、内部監査業務を実施し、個々の内部監査業務の結果

についてコミュニケーションをとることができる。妨害の例としては、経営管理者が要求された情報を適時に提供しないこと、及び情報、人員又は物的財産へのアクセスを制限することが挙げられる。内部監査部門が効果的に活動する能力を妨げるような方法で予算や監査資源を制約することは、不当な制約の一例である（基準 11.3（結果のコミュニケーション）も参照のこと）。

内部監査部門長は、職務上、取締役会に直属するが、部門運営上は、多くの場合、経営管理者の 1 人と指示・報告関係にある。これにより、最高経営者へのアクセスが可能になり、経営管理者の見解に異議を唱える権限が与えられる。この権限を得るためには、内部監査部門長が最高経営責任者又はそれに相当する者に部門運営上直属するのが優れた実務であるが、適切な防御措置が実施されていれば、他の経営幹部に直属しても同じ目標を達成することができることがある。子会社、支店及び事業部の内部監査部門の責任者は、その領域に責任を有する最高経営者と直接コミュニケーションをとることができるべきである。

独立性が侵害されているかどうかを評価する場合、内部監査部門長は、指示・報告関係、役割及び責任を考慮し、実際の、潜在的な、又は外観上の侵害が存在しているかを判断すべきである。さらに、内部監査部門長は、関係者との話し合いを通じて、実際には内部監査部門が独立して責任を遂行する能力に影響を及ぼさないような、外観上の侵害の状況を解決することができるかもしれない。

独立性に対する侵害を招くことがある状況には、以下のものを含む。

- ・ 内部監査部門長が取締役会との直接的なコミュニケーションや相互作用を欠いている。
- ・ 経営管理者が、取締役会によって事前に承認され、内部監査基本規程に文書化された内部監査業務の範囲を制限しようとする。
- ・ 経営管理者が、内部監査業務の実施に必要なデータ、記録、情報、人員及び物的財産へのアクセスを制限しようとする。
- ・ 経営管理者が内部監査人に圧力をかけ、内部監査の発見事項を削除又は変更させる。
- ・ 内部監査部門の予算が、内部監査基本規程に記載された内部監査部門の責任を果たせないレベルまで削減される。
- ・ 内部監査部門長が責任を負う、監督する、又はその他の方法で重大な影響力を行使できる部門領域において、内部監査部門がアシュアランス業務を行う、又は内部監査部門長がアシュアランス業務を監督する。
- ・ 内部監査部門は、内部監査部門長が部門運営上指示・報告関係にある上級経営者（非 CEO）が管理する活動に関連してアシュアランス業務を実施し、又は内部監査部門長がアシュアランス業務を監督する。例えば、内部監査部門長が最高財務責任者に直属しながら、同じく最高財務責任者に直属する財務部門の監査に責任を負う。

内部監査部門を管理する責任に加え、内部監査部門長は、内部監査部門の独立性を侵害する、又は外観上侵害するかもしれない監査以外の役割を担うよう求められることがある。例えば、以下のような状況が挙げられる。

- ・ 新たな規制の要求事項により、コンプライアンスを確保するためのコントロール及びその他のリスク・マネジメント活動を早急に構築する必要性が生じる。
- ・ 内部監査部門長が、既存のリスク・マネジメント活動を新しい事業セグメント、又は地理的市場に適合させるための最も適切な専門知識を持っている。
- ・ 組織体の監査資源が制約されすぎている、又は組織体が小さすぎて独立したコンプライアンス部門を設ける余裕がない。

監査以外の役割と責任について取締役会及び最高経営者と議論する際、内部監査部門長は、その役割が永続的なものか、又は一時的なものであって経営管理者への移行を意図したものかによって、適切な防御措置を見極めるべきである。

取締役会が侵害の発生を認めた場合、内部監査部門長は、リスクを管理するためにとり得る防御措置を取締役会及び最高経営者に提案すべきである。また、一時的な監査以外の責任を経営管理者に移行するスケジュールを明示することも重要である。

内部監査部門長が当該分野の一時的な責任を完了した後、その後 12 か月間は、独立した第三者がアシュアランス業務を監督することが求められる。しかし、12 か月を超えても侵害が認識される状況があり得るため、判断を行うべきである。内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者と、12 か月が適切か否かを議論すべきである。

他のどの当事者に既存の侵害の開示を行わなければならないかを決定するために、内部監査部門長は、侵害の性質、侵害が内部監査業務の結果の信頼性に与える影響、及び関連するステークホルダーの期待事項を考慮しなければならない。個々の内部監査業務が完了した後に、個々の内部監査業務の発見事項、改善のための提言及び結論、又はそのいずれかの、信頼性又は信頼性の認識に影響を及ぼすかもしれない、内部監査部門の独立性の潜在的な侵害が発見された場合、内部監査部門長は、その懸念について、レビューの対象となる活動の経営管理者、取締役会、最高経営者、及び影響を受けるその他のステークホルダー、又はそのいずれかの者と議論し、状況を解決するための適切な措置を決定しなければならない（基準 2.3（客観性に対する侵害の開示）及び基準 11.4（誤謬と脱漏）も参照のこと）。

内部監査部門長が採用される前に、取締役会は、採用及び任命プロセスに関与すべきである。例えば、取締役会は、内部監査部門を統率し、組織体が期待する追加的な役割と責任を果たすために必要な適格性と専門的能力について議論することがある。さらに、取締役会は、候補者を選定する前に、候補者の履歴書を確認し、面接に参加することを検討すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門の指示・報告関係を文書化した内部監査基本規程
- ・ 独立性に対する潜在的な侵害及び計画された防御措置に関して、内部監査部門長が取締役会及び最高経営者と直接コミュニケーションをとったことを示す会議の議事録又はその他の証拠
- ・ 内部監査部門長が、取締役会に内部監査部門の継続的な独立性を確認したこと、又は内部監査部門への負託事項の遂行能力に影響を及ぼす侵害及びその侵害に対処するための防御措置について議論したことを示す、取締役会議事録又はその他の文書
- ・ 長期的な監査以外の役割と責任、及びそれに対応する独立性の防御措置についての取締役会の承認を文書化した内部監査基本規程 – 役割、責任及び防御措置が求められる期間、及び防御措置の有効性がどのように定期的に評価されるかを含む。
- ・ 侵害が疑われる場合又は識別された場合に従うべき方法を文書化したもの
- ・ 独立性の懸念に対処するための具体的な防御措置を記載した正式な改善措置の計画
- ・ 独立性に対する防御として、他の社内外のプロバイダが提供するアシュアランス業務を文書化したもの
- ・ 内部監査部門長の任命又は解任に関する取締役会の承認の証拠となる議事録又はその他の文書

基準 7.2 内部監査部門長の適格性

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門の管理に必要な内部監査部門長の適格性と専門的能力について、取締役会の理解を助けなければならない。内部監査部門長は、一般的なかつ優れた適格性と専門的能力に関する情報や事例を提供することにより、この理解を促進する。

内部監査部門長は、取締役会が期待する役割及び責任を果たすために必要な適格性及び専門的能力を維持し、向上させなければならない（原則 3（専門的能力の発揮）とその基準も参照のこと）。

必須条件

取締役会

- ・ ドメインⅣ（内部監査部門の管理）の記載に従い、内部監査部門長が内部監査部門を管理するために必要な要求事項をレビューする。
- ・ 内部監査部門長の役割と責任を承認し、これらの役割と責任を遂行するために必要な適格性、経験及び専門的能力を識別する。
- ・ 最高経営者と連携し、内部監査部門を有効に管理し、内部監査業務の質の高いパフォーマンスを確実にするために必要な適格性と専門的能力を備えた内部監査部門長を任命する。

最高経営者

- ・ 取締役会と連携し、内部監査部門長の適格性、経験及び専門的能力を決定する。
- ・ 組織体の人事プロセスを通じて、内部監査部門長の任命、育成及び報酬を可能にする。

実施に当たって考慮すべき事項

取締役会は、最高経営者と協働して、組織体が内部監査部門長に期待する専門的能力と適格性を決定する。その専門的能力は、内部監査への負託事項、組織体の複雑さと特定のニーズ、組織体のリスクプロファイル、及び組織体が活動する業界と法域などの要因によって異なることがある。望ましい専門的能力と適格性は、職務記述書に文書化され、一般的に以下の事項を含む。

- ・ 「グローバル内部監査基準」及び優れた内部監査の実務を包括的に理解していること
- ・ 内部監査人の募集、採用及び研修、並びに内部監査人の専門的能力の開発支援を通じて、有効な内部監査部門を構築、管理した経験を有すること
- ・ 公認内部監査人®の称号、又はその他の関連する専門教育、資格、資格証明書を取得していること
- ・ リーダーシップの経験
- ・ 業界又はセクターの経験

このリストには、理想的な専門的能力及び適格性が含まれている。一方、特に内部監査部門長が異なる役割、業界又はセクターからその地位に就いた場合など、内部監査部門長が他の資質又は専門分野を持っていることによって選ばれることがあり、その場合、内部監査部門の他のメンバーの専門的能力によって補完される。そのような場合、内部監査部門長は、内部監査部門の知識豊富なメンバーと協働し、関連する経験を得るために、

他の専門職とネットワークを築くべきである。

取締役会は、内部監査部門長の職務記述書をレビューし、承認することで、期待される適格性と専門的能力が反映されていることを確認することがある。

また、取締役会は、内部監査部門長に対し、継続的専門教育、専門職団体への加入、専門資格の取得、及びその他の専門的能力の開発の機会を求めることを奨励すべきである（原則 3（専門的能力の発揮）と関連する基準も参照のこと）。

内部監査部門長の役割の重要性に鑑み、内部監査部門長の後任となる内部又は外部の候補者を特定するための後継者計画を策定すべきである。このような計画は、組織体全体の後継者計画プロセスと整合させ、取締役会及び最高経営者と共有すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 取締役会が内部監査部門長の職務記述書や任命を承認したことを文書化したもの、又は取締役会が内部監査部門長の役割に必要な適格性と専門的能力を評価したその他の証拠
- ・ 内部監査部門長の専門教育計画と修了したことの証拠
- ・ 専門職団体への参加を文書化したもの
- ・ 取締役会、最高経営者、及び組織体の人事部門、又はそのいずれかの者との後継者計画に関する対話を文書化したもの

原則 8 取締役会による監督

取締役会は、内部監査部門の有効性を確実なものとするために、内部監査部門を監督する。

内部監査部門の全体的な有効性を可能にするためには、取締役会によるモニタリングが不可欠である。この原則を達成するためには、取締役会と内部監査部門長との間の協力的かつ双方向のコミュニケーション、及び内部監査部門が内部監査への負託事項を果たすために十分な監査資源を確保するための取締役会の支援が必要である。さらに、取締役会は、取締役会が品質の外部評価の結果を直接レビューすることを含む、品質の評価と改善のプログラムを通じて、内部監査部門長及び内部監査部門のパフォーマンスの品質についてのアシュアランスの提供を受ける。

基準 8.1 取締役会による対話

要求事項

内部監査部門長は、その監督責任を遂行するために必要な情報を取締役会に提供しなければならない。この情報は、取締役会から具体的に要求される場合もあれば、取締役会が監督責任を行使する上で価値があると内部監査部門長が判断する場合もある。

内部監査部門長は、以下の事項を、取締役会及び最高経営者に報告しなければならない。

- ・ 内部監査の計画及び予算、並びにそれらの重大な修正（基準 6.3（取締役会及び最高経営者の支援）及び基準 9.4（内部監査の計画）も参照のこと）
- ・ 負託事項又は内部監査基本規程に影響を及ぼす変更や変化（基準 6.1（内部監査への負託事項）及び基準 6.2（内部監査基本規程）も参照のこと）
- ・ 独立性を侵害する可能性のある事項（基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）
- ・ 結論、課題、アシュアランス、助言、インサイト、及びモニタリング結果を含む内部監査業務の結果（基準 11.3（結果のコミュニケーション）、基準 14.5（個々の内部監査業務の結論）及び基準 15.2（改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認）も参照のこと）
- ・ 品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果（基準 8.3（品質）、基準 8.4（品質の外部評価）、基準 12.1（品質の内部評価）、及び基準 12.2（パフォーマンスの測定）も参照のこと）

内部監査部門長が、範囲、発見事項、又は内部監査部門の責任遂行の能力に影響を及ぼす可能性がある個々の内部監査業務のその他の側面に関して、最高経営者又は他のステークホルダーと意見が一致しないことがある。このような場合、内部監査部門長は、取締役会に事実と状況を提供し、取締役会が、その監督の役割において、最高経営者又はその他のステークホルダーとの間に入るべきかどうかを検討できるようにしなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 内部監査部門長とコミュニケーションを図り、内部監査部門がその負託事項をどのように果たしているかを理解する。
- ・ 内部監査部門長が内部監査の優先順位を決定するのを支援するために、組織体の戦略、目標及びリスクに関する取締役会の見解を伝える。
- ・ 内部監査部門長との間で、以下の期待事項を設定する。
 - 内部監査部門長からコミュニケーションを受け取りたい頻度
 - 取締役会のリスク許容度を超える重大なリスクなど、どの問題を取締役に上申すべきかを決定する規準
 - 重要事項を取締役に上申するためのプロセス
- ・ 内部監査の実施結果及び最高経営者との議論に基づいて、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性を理解する。
- ・ 経営管理者又はその他のステークホルダーとの意見の相違について内部監査部門長と議論し、内部監査部門長が内部監査の負託事項に記載された責任を果たすことができるよう、必要に応じて支援する。

最高経営者

- ・ 組織体の戦略、目標及びリスクに関する最高経営者の見解を伝え、内部監査部門長が内部監査の優先順位を決定するのを支援する。
- ・ 取締役会が組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性を理解するのを支援する。
- ・ 重要事項を取締役に上申するプロセスについて、取締役会及び内部監査部門長と協力する。

実施に当たって考慮すべき事項

取締役会が監督責任を果たすために必要な情報を提供するためには、双方向のコミュニケーションが必要である。内部監査部門長は、書面や口頭による報告及びプレゼンテーション、正式な会議、非公式な話し合いなど、様々なコミュニケーション方法を用いることがある。内部監査部門長は、取締役会の期待事項を内部監査の手法に正式に文書化することがある。内部監査部門長は、コミュニケーションの頻度、性質及び内容が、取締役会の期待事項に合致しており、取締役会の監督責任の達成に役立っていることを、取締役会に定期的に確認すべきである。

取締役会と内部監査部門長との間のコミュニケーションの頻度については、重大な問題について適時にコミュニケーションをとる必要性を考慮すべきである。内部監査部門長は、単に財務リスク・マネジメントだけではなく、例えば、戦略的取り組み、サイバーセキュリティ、健康と安全、持続可能性、事業の回復力、及びレピュテーションなど、広範な非財務のガバナンス及びリスク・マネジメントに関する懸念事項の理解と監督に関する取締役会の見解と期待事項について、取締役会からの情報を求めるべきである。

内部監査部門長が最高経営者を飛び越えて上申する問題を識別するために、リスク許容度を超える重大性又は重要性を示す規準を設定することがある。その規準は、内部監査部門長が経営管理者から取締役会にコミュニケーション内容を上申するために従うプロセスと関連付けられていなければならない。一般的に、内部監査部門長と経営管理者との間の意見の相違は、取締役会に提示された情報が正確であり、経営管理者の見解を反映していることを確実なものにするために、経営管理者と議論すべきである。

一般的に、正式な取締役会では、少なくとも四半期ごとに正式なコミュニケーションが行われる。さらに、内部監査部門長と取締役会メンバーは、必要に応じて、時には非公式に、会議と会議との間にコミュニケーションをとることが多い。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門長との議論の内容、トピック及び頻度を文書化した、取締役会の議題及び議事録
- ・ 内部監査部門長が取締役会に提出したプレゼンテーション
- ・ 取締役に対する内部監査のコミュニケーション
- ・ 取締役会の注意を喚起すべき問題を識別するための規準、及びそのような問題についてコミュニケーションをとる又は上申するためのプロセスを文書化したもの

基準 8.2 監査資源

要求事項

内部監査部門長は、内部監査への負託事項を果たし、内部監査の計画を達成するために、内部監査の監査資源が十分かどうかを評価しなければならない。不十分な場合、内部監査部門長は、十分な監査資源を確保するための戦略を策定し、監査資源不足の影響及び監査資源不足への対処方法について取締役会に報告しなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 内部監査への負託事項を果たし、内部監査の計画を達成するのに十分な監査資源を内部監査部門に提供するために、最高経営者と協働する。
- ・ 内部監査資源が、内部監査への負託事項を果たし、内部監査の計画を達成するのに、人数と能力の両面で十分かどうか、少なくとも年1回、内部監査部門長と話し合う。
- ・ 監査資源の不足が内部監査への負託事項と計画に及ぼす影響を検討する。
- ・ 監査資源が不十分であると判断した場合、その状況を改善するのに、最高経営者及び内部監査部門長と連携する。

最高経営者

- ・ 内部監査への負託事項を果たし、内部監査の計画を達成するために十分な監査資源を内部監査部門に提供するために、取締役会と連携する。
- ・ 監査資源不足の問題や状況を改善する方法について、取締役会及び内部監査部門長と連携する。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査の負託事項を果たし、計画を達成するのに必要な監査資源が十分かどうかを分析するために、内部監査部門長は、内部監査部門内で入手可能な資源と内部監査業務の実施に必要な資源とのギャップ分析を実施することがある（原則10（監査資源の管理）及びその基準も参照のこと）。内部監査部門長の戦略は、予算要求を含む監査資源計画を提供すべきであり、内部監査部門に人員を配置し、テクノロジーを利用して業務を実施するための選択肢を検討すべきである。この計画には、取締役会に提示するための、様々な取り組みの費用便益分析を含めることもある。

取締役会と内部監査部門長との間の監査資源に関する議論は、通常、内部監査の計画の提示に関連して少なくとも年1回行われるが、四半期ごとに議論することが、優れた実務である。この議論には、アウトソーシング及びゲスト監査人の利用、並びに内部監査部門の効率性及び有効性を向上させるためのテクノロジーの導入など、内部監査のカバーする望ましい範囲を実現するための選択肢の検討も含めるべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査資源の十分性に関する議論を文書化した、議題、会議の議事録、及び内部監査部門長や取締役会、最高経営者との間のコミュニケーションの記録
- ・ 内部監査の計画を達成するために必要な監査資源が十分であることを示す内部監査資源計画
- ・ 内部監査の資源に関連する予算要求
- ・ 内部監査の計画と入手可能な資源との間のギャップ分析に関する文書
- ・ 費用便益分析に関する文書
- ・ 内部監査部門長の監査資源調達戦略に関する文書

基準 8.3 品質

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門のあらゆる側面をカバーする品質のアシュアランスと改善のプログラムを策定、実施、維持しなければならない。このプログラムには2種類の評価が含まれる。

- ・ 外部評価（基準 8.4（品質の外部評価）も参照のこと）
- ・ 内部評価（基準 12.1（品質の内部評価）も参照のこと）

少なくとも年1回、内部監査部門長は、品質の内部評価の結果を取締役会及び最高経営者に報告しなければならない。品質の外部評価の結果は、完了時に報告しなければならない。いずれの場合も、そのようなコミュニケーションには以下の事項が含まれる。

- ・ 内部監査部門の「グローバル内部監査基準」への適合及びパフォーマンス目標の達成
- ・ 該当する場合、内部監査に関連する法令や規制の遵守
- ・ 該当する場合、内部監査部門の不備及び改善の機会に対処するための計画

必須条件

取締役会

- ・ ドメインⅣ（内部監査部門の管理）に記載されているように、品質のアシュアランスと改善のプログラムについて内部監査部門長と議論する。
- ・ 少なくとも年1回、内部監査部門のパフォーマンス目標を承認する（基準 12.2（パフォーマンスの測定）も参照のこと）。
- ・ 内部監査部門の有効性と効率性を評価する。このような評価には以下の事項が含まれる。
 - 以下の事項を含む内部監査部門のパフォーマンス目標をレビューすること。(1)「グローバル内部監査基準」、法令及び規制への適合性、(2) 内部監査への負託事項を果たす能力、(3) 内部監査の計画の完了に向けた進捗状況
 - 内部監査部門の品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果を検討すること
 - 内部監査部門のパフォーマンス目標がどの程度達成されているかを判断すること

最高経営者

- ・ 内部監査部門のパフォーマンス目標について意見を提供する。
- ・ 内部監査部門長及び内部監査部門の年次評価に取締役会と共に参加する。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門の品質のアシュアランスと改善のプログラムに関して内部監査部門長が行う取締役会及び最高経営者へのコミュニケーションには、以下の事項を含めるべきである。

- ・ 内部監査部門長の指示の下、又は内部監査部門長の支援を受けて実施された内部及び外部の品質評価の範囲、頻度及び結果
- ・ 不備及び改善の機会に対処するための改善措置の計画 – 改善措置は、取締役会と合意すべきである。
- ・ 合意された措置の完了に向けた進捗状況

内部監査部門の品質に関する評価では、以下の事項を考慮することがある。

- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの改善への貢献度
- ・ 内部監査スタッフの生産性（例えば、プロジェクトの実働時間と比較しての計画時間、又は管理時間と比較しての監査プロジェクトに費やした時間）
- ・ 内部監査に関する法令や規制の遵守
- ・ 内部監査プロセスのコスト効率
- ・ 最高経営者及びその他の主要なステークホルダーとの関係の強さ
- ・ その他のパフォーマンス指標（基準 12.2（パフォーマンスの測定）も参照のこと）

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門の品質のアシュアランスと改善のプログラムに関する内部監査部門長との議論を記録した取締役会の議題及び議事録
- ・ 品質評価の結果及び改善の機会に対処するための改善措置の計画の状況についての、内部監査部門長によるプレゼンテーション及びその他のコミュニケーション
- ・ 品質のアシュアランスと改善のプログラムに関する調書、又は関連する活動の完了を示すその他の証拠

基準 8.4 品質の外部評価

要求事項

内部監査部門長は、品質の外部評価の計画を策定し、取締役会と議論しなければならない。外部評価は、適格にして独立した評価者又は評価チームによって、少なくとも5年に1回実施されなければならない。品質の外部評価の要求事項は、独立した検証を伴う自己評価によっても満たすことができる。

独立した評価者又は評価チームを選定する際、内部監査部門長は、少なくとも1人が有効な公認内部監査人®の称号を有していることを確実なものとしなければならない。

必須条件

取締役会

- ・ 独立した適格な評価者又は評価チームによる内部監査部門の品質の外部評価を実施する計画について、内部監査部門長と議論する。
- ・ 品質の外部評価の範囲及び頻度を決定するために、最高経営者及び内部監査部門長と協働する。
- ・ 品質の外部評価の範囲を定める際に、内部監査基本規程に記載されている内部監査部門及び内部監査部門長の責任と規制上の要求事項を考慮する。
- ・ 品質の外部評価の実施に関する内部監査部門長の計画をレビューし、承認する。このような承認は、最低限、以下の事項を対象とすべきである。
 - 評価の範囲と頻度
 - 外部評価者又は評価チームの専門的能力及び独立性
 - 品質の外部評価の代わりに、独立した検証を伴う自己評価の実施を選択する根拠
- ・ 品質の外部評価又は独立した検証を伴う自己評価の完全な結果を、評価者から直接受け取る

ことを要求する。

- ・ 該当する場合には、識別された不備及び改善の機会に対処するための内部監査部門長の改善措置の計画をレビューし、承認する。
- ・ 改善措置の計画完了に向けてのスケジュールを承認し、内部監査部門長の進捗状況をモニタリングする。

最高経営者

- ・ 品質の外部評価の範囲及び頻度を決定するために、取締役会及び内部監査部門長と協働する。
- ・ 品質の外部評価の結果を検討し、識別された不備及び改善の機会に対処する改善措置の計画に合意するために内部監査部門長及び取締役会と協働し、適切な場合は、改善措置の計画の完了予定に合意する。

実施に当たって考慮すべき事項

取締役会及び内部監査部門長は、5年ごとよりも頻繁に外部評価を実施することが適切であると判断してもよい。より頻繁な見直しを検討する理由はいくつかあるが、その中には、上層部（例えば、最高経営者や内部監査部門長）の交代、内部監査手法の大幅な変更、2つ以上の内部監査部門の統合、又はスタッフの大幅な入れ替わりなどが含まれる。さらに、高度に規制された業界の組織体などでは、品質の外部評価の頻度又は範囲を増やすことが、望まれる又は要求されることがある。

品質の外部評価には、内部監査部門の以下の事項についての適切性を包括的にレビューすることを含めるべきである。

- ・ 「グローバル内部監査基準」への適合性
- ・ 負託事項、内部監査基本規程、戦略、手法、プロセス、リスク評価及び内部監査の計画
- ・ 適用される法令や規制の遵守
- ・ パフォーマンス基準及び測定方法、並びに評価結果
- ・ 専門的能力及び専門職として正当な注意 – ツール及びテクニックの十分な使用、及び継続的な開発を重視していることを含む。
- ・ 適格性と専門的能力 – 組織体の職務記述書及び採用プロフィールで定義されているような内部監査部門長職の適格性と専門的能力を含む。
- ・ 組織体のガバナンス・プロセスへの統合 – 内部監査部門が独立して運営できるようにするための位置付けに関与する者の間の関係性を含む。
- ・ 組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスへの貢献
- ・ 組織体の業務改善と目標達成能力への貢献
- ・ 取締役会、最高経営者及びステークホルダーが示した期待に応える能力

外部評価チームの少なくとも1人が公認内部監査人[®]であるという要求事項に加え、評価チームが考慮すべきその他の重要な適格性には以下の事項が含まれる。

- ・ 「グローバル内部監査基準」及び優れた内部監査実務の経験及び知識
- ・ 内部監査部門長又はこれに相当する上級レベルの内部監査管理者の経験
- ・ 組織体の属する業界又はセクターにおける経験

- ・ 品質の外部評価を実施した経験
- ・ 内部監査人協会（IIA）が認定する外部品質評価研修の修了
- ・ 評価チームメンバーによる、事実上又は外見上、利益相反がないことの宣誓

内部監査部門長は、組織体、その要員又は内部監査部門との過去、現在又は将来予想される関係による、評価者の独立性に対する潜在的な侵害を考慮すべきである。評価者候補が組織体の元従業員である場合には、評価者が独立していた期間を評価すべきである。潜在的な侵害の例には以下の事項が含まれる。

- ・ 財務諸表の外部監査
- ・ 内部監査部門に対する支援
- ・ 個人的関係
- ・ 品質の内部評価に参加したことがある、又は参加する予定があること
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス、財務報告又はその他の分野におけるアドバイザリー業務

内部監査部門とは組織として別であっても、組織体の他の部門の個人は、外部評価を実施する目的では独立した存在とはみなされない。同様に、関連組織体（例えば、親組織体、同じ組織体グループ内の関連会社、又は対象組織体に関して定期的な監視、監督、若しくは品質のアシュアランスの責任を有する組織体）の個人は、独立しているとはみなされない。公共セクターにおいては、政府の同一階層内の別組織体の内部監査部門が、同一の内部監査部門長に直属する場合は、独立しているとはみなされない。

2つの組織体間で相互に評価し合うことは、独立しているとはみなされない。しかし、3つ以上の仲間の組織体、すなわち同じ業界、地域団体又はその他の親密なグループ内の組織体間で持ち回りで行われる評価は、独立したものとみなされることがある。独立性と客観性が侵害されないこと、及びチームメンバー全員がその責任を十分に果たすことができることを確実なものとするように、注意を払うべきである。

独立した検証を伴う自己評価には、通常以下の事項を含む。

- ・ 内部監査部門の「グローバル内部監査基準」への適合性を評価するという点で、品質の外部評価プロセスに倣った、包括的で完全に文書化された内部評価
- ・ 適格にして独立した外部の品質評価者又は評価チームによる検証 – 独立した検証では、内部評価が完全かつ正確に実施されたことを判断すべきである。
- ・ ベンチマーキング、優れた実務、並びに取締役会メンバー、最高経営者、及び業務運営部門の経営管理者などの主要なステークホルダーとのインタビュー

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門長が作成した品質の外部評価の計画を議論し、承認した取締役会の議事録
- ・ 適格にして独立した評価者が作成、検証した、正式な品質の外部評価報告書
- ・ 品質の外部評価の結果を説明する、外部評価者による取締役会へのプレゼンテーション
- ・ 内部監査部門長による、外部評価の結果及び改善措置の計画に関する、必要に応じての、取締役会に対するプレゼンテーション

ドメインⅣ

内部監査部門の管理

内部監査部門長は、内部監査基本規程及び「グローバル内部監査基準」に従って内部監査部門を管理する責任を負っている。この責任には、戦略的計画、監査資源の獲得と配備、関係の構築、ステークホルダーとのコミュニケーション、及び部門のパフォーマンスの確実な遂行と強化が含まれる。



内部監査部門を管理する責任者は、組織体に直接雇用されているか、外部のサービス・プロバイダを通じて契約しているかにかかわらず、このドメインに記載された責任を果たすことを含め、「グローバル内部監査基準」に適合することが求められる。具体的な役職名や職責は、組織体によって異なることがある。

内部監査部門長は、内部監査部門の他の適格な専門職に適切な責任を委譲してもよいが、最終的な説明責任は保持する。

取締役会と内部監査部門長との間に直接的な指示・報告関係があることにより、内部監査部門は、その負託事項を果たすことができる（基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）。さらに、内部監査部門長は、日々の活動を支援し、内部監査業務の結果が十分に考慮されることを確実なものとするのに必要な地位と権限を確立するために、通常、最高経営責任者などの最高経営者への部門運営上の指示・報告経路を持つ。

原則 9 戦略的な計画策定

内部監査部門長は、内部監査部門がその負託事項を果たし、長期的に成功を収めるための地位を占めることを確実なものとするよう、戦略的に計画を策定する。

戦略的に計画を策定するためには、内部監査部門長は内部監査への負託事項並びに組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを理解することが求められる。内部監査部門は、適切に資源配分され、位置付けられることで、組織体の成功を支援するための戦略を策定し、実施することができる。さらに、内部監査部門長は、内部監査部門を指導し、内部監査の計画を策定するための手法を作成し、実施する。

基準 9.1 ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解

要求事項

有効な内部監査の戦略及び計画を策定するために、内部監査部門長は、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを理解しなければならない。

ガバナンス・プロセスを理解するために、内部監査部門長は、組織体が次の事項をどのように行っているかを検討しなければならない。

- ・ 戦略的な目標を設定し、戦略的かつ実務的な意思決定を行うこと
- ・ リスク・マネジメント及びコントロールを監督すること
- ・ 倫理的な企業文化を推進すること
- ・ 有効なパフォーマンス管理及び説明責任を果たすこと
- ・ 組織体の管理及び事業運営部門を構造化すること
- ・ リスク及びコントロールに関する情報について組織体全体とコミュニケーションをとること
- ・ 取締役会、社内外のアシュアランス業務のプロバイダ、及び経営管理者の間の活動及びコミュニケーションを調整すること

リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを理解するために、内部監査部門長は、組織体がどのように重大なリスクを識別、評価し、適切なコントロール・プロセスを選択しているかを検討しなければならない。これには、組織体が次の重要なリスク分野をどのように識別、管理しているかを理解することが含まれる。

- ・ 財務情報及び事業運営情報の信頼性及び完全性
- ・ 事業運営及びプログラムの有効性及び効率性
- ・ 資産の保全
- ・ 法令や規制の遵守

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長の理解は、情報を幅広く収集し、包括的に見ることによって培われる。情報源には、取締役会及び最高経営者との議論、取締役会及び最高経営者の議事録及びプレゼンテーションのレビュー、個々の内部監査業務からのコミュニケーション及び監査調書、並びに他のアシュアランス業務及びアドバイザリー業務のプロバイダが作成した評価及び報告書がある。

ガバナンス・プロセスの理解

内部監査部門長は、優れたガバナンス原則、グローバルに受け入れられているガバナンスのフレームワーク及びモデル、並びに組織体が活動する業界及びセクターに特有の専門職のガイダンスについて十分に知っているべきである。このような知識に基づいて、内部監査部門長は、これらのうちのいずれかが組織体で導入されているかどうかを識別し、組織体のガバナンス・プロセスの成熟度を評価すべきである。組織体のガバナンス構造、プロセス及び実務は、組織体の種類、規模、複雑さ、構造及びプロセスの成熟度並びに組織体が従うべ

き法令や規制上の要求事項といった組織体固有の特性によって影響を受けることがある。

内部監査部門長は、組織体のガバナンス、特に戦略及び業務運営上の意思決定において取締役会が果たす役割についてさらなるインサイトを得るため、取締役会や委員会の基本規程、並びにそういった会議の議題及び議事録をレビューすることがある。

内部監査部門長は、組織体のプロセス及びアシュアランス活動をもっと明確に理解するために、主要なガバナンスの役割を担う個人（例えば、取締役会議長、政府組織における選挙で選ばれた又は任命された最高幹部、最高倫理責任者（チーフ・エシックス・オフィサー）、人事責任者（ヒューマン・リソース・オフィサー）、最高コンプライアンス責任者（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）及び最高リスク責任者（チーフ・リスク・オフィサー））と話をすることがある。内部監査部門長は、識別された懸念事項に特に注意を払いながら、過去に完了したガバナンスに関するレビューの報告書や結果をレビューしてもよい。

リスク・マネジメント・プロセスの理解

内部監査部門長は、グローバルに受け入れられているリスク・マネジメントの原則、フレームワーク及びモデル、並びに組織体が活動する業界及びセクターに特有の専門職のガイダンスを理解すべきである。内部監査部門長は、組織体のリスク・マネジメント・プロセスの成熟度を評価するために、組織体がリスク選好度を定義し、リスク・マネジメントの戦略やフレームワークを実施しているかどうかを確認することを含め、情報を収集すべきである。取締役会及び最高経営者との議論は、内部監査部門長が、組織体のリスク・マネジメントに関する最高経営者及び取締役会の考え方や優先順位を理解するのに役立つ。

リスク情報を収集するために、内部監査部門長は、最近完了したリスク評価、並びに最高経営者及び業務運営部門の経営管理者、リスク・マネジメントの担当者、外部監査人、規制当局、並びにその他の内部及び外部のアシュアランス業務のプロバイダが発した関連するコミュニケーションについてレビューすべきである。

コントロール・プロセスの理解

内部監査部門長は、グローバルに受け入れられているコントロールのフレームワークに精通し、組織体で使用されているフレームワークを検討すべきである。内部監査部門長は、識別された組織体の目標ごとに、組織体のコントロール・プロセス、及びコントロール・プロセスの有効性に関する幅広い理解を深め、維持すべきである。内部監査部門長は、次のことを行うために、組織体全体のリスク・コントロール・マトリクスを作成することがある。

- ・ 組織体の目標を達成する能力に影響を及ぼすかもしれない識別されたリスクを文書化すること
- ・ リスクの相対的重大度を示すこと
- ・ 組織体のプロセスにおける重要なコントロールを理解すること
- ・ どのコントロールについて整備状況の適切性がレビューされ、意図したとおりに運用されていると判断されたかを理解すること

組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを十分に理解することで、内部監査部門長は、組織体の成功を高めるかもしれない内部監査業務を提供する機会を識別し、優先順位を付けることができる。識別された機会は、内部監査の戦略及び計画の基礎となる。

適合していることの証拠の例

- ・ 組織体が使用しているガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各フレームワーク及びプロセスについて、内部監査部門長が調査、収集、レビュー及び検討を行ったことを示す文書で、以下のものを含む。
 - 組織体の取締役会及び委員会の基本規程 - 組織体に求められるガバナンスの期待事項を記載したもの
 - ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスに関連する法令、規制、及びその他の要求事項の評価
- ・ 組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス - それぞれの戦略、方法、モニタリングを含む - に関する議論を文書化した取締役会の議題及び議事録のレビュー
- ・ 内部監査部門長と組織体内のガバナンス及びリスク・マネジメントの役割を担う者との間で行われた議論の議事録又は記録
- ・ 組織体のリスク選好度を記載した文書のレビュー、又は組織体のリスク選好度及びリスク許容度に関する取締役会及び最高経営者とのコミュニケーションを文書化したもの
- ・ 組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスに関して内部監査スタッフに提供されたオリエンテーション又は研修に関する文書
- ・ 事業戦略及び事業計画のレビュー
- ・ 規制当局から受領したコミュニケーションのレビュー
- ・ 組織体のリスク・コントロール・マトリクスについての理解を実践により示すこと

基準 9.2 内部監査の戦略

要求事項

内部監査部門長は、組織体の戦略目標と成功を支援し、取締役会、最高経営者及びその他の主要なステークホルダーの期待事項に沿う内部監査部門の戦略を策定、実行しなければならない。

内部監査の戦略とは、長期的又は全体的な目標を達成するために立案された行動の計画である。内部監査の戦略には、内部監査部門のビジョン、戦略目標及びこれらを支える取り組みが含まれていなければならない。内部監査の戦略は、内部監査への負託事項の達成に向けて内部監査部門を導くのに役立つ。

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者と定期的に内部監査の戦略を見直さなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査の戦略のビジョン及び戦略目標を策定するために、内部監査部門長は、組織体の戦略及び目標、並びに取締役会及び最高経営者の期待事項を検討することから始めるべきである。内部監査部門長は、内部監査基本規程で合意されたとおり、実施すべき業務の種類、及び内部監査部門が業務を提供する他のステークホルダーの期待事項を考慮してもよい。

ビジョンは、内部監査部門が将来、例えば今後3～5年の間に目指すべき姿を示し、内部監査部門が内部監査への負託事項を果たすのを支援するための方向性を示すものである。また、ビジョンは、内部監査人に継続的な改善を促すためのものでもある。戦略目標は、ビジョンを実現するための達成可能な目標を定める。戦略目標を支える取り組みは、各戦略目標を達成するための、もっと具体的な戦術及びステップの概要を示している。

戦略策定の一つの方法として、内部監査部門の強み、弱み、機会及び脅威を識別、分析することが挙げられる。これは、部門を向上させる方法を定めるための実践である。また、内部監査部門の現状とあるべき姿とのギャップ分析を行うという方法もある。

戦略を支える取り組みには、次の事項を含めるべきである。

- ・ 内部監査人の専門的能力の開発を支援する機会
- ・ 内部監査部門の効率性と有効性が向上する場合における、テクノロジーの導入と適用
- ・ 内部監査部門全体を改善する機会

内部監査部門長が戦略目標、及びこれを支える取り組みを決定するには、実施すべき行動に優先順位を付け、目標期日を設定すべきである。

内部監査の戦略は、組織体の戦略目標又はステークホルダーの期待事項に変化があった場合には、その都度調整すべきである。内部監査の戦略をもっと頻繁に見直すことを促すことがある要因としては、次の事項が含まれる。

- ・ 組織体の戦略又はガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの成熟度の変化
- ・ 組織体の方針と手続、又は組織体が従うべき法令や規制の変更
- ・ 取締役会及び最高経営者のメンバー、又は内部監査部門長の交代
- ・ 内部監査部門に関する内部評価及び外部評価の結果

内部監査部門長は、内部監査の戦略及び関連するパフォーマンスの測定を実施するためのスケジュールを立案することがある(基準 12.2 (パフォーマンスの測定) も参照のこと)。内部監査の戦略の定期的な見直しには、取締役会及び最高経営者との内部監査部門の取り組みの進捗状況の議論を含めるべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ ビジョン、戦略目標及びこれらを支える取り組みを含む、内部監査の戦略を文書化したもの
- ・ 期待事項について議論した、取締役会、最高経営者及びその他のステークホルダー又はそのいずれかの者との会議の議事録又は通信文
- ・ 戦略の根拠となる情報及び分析を示す記録
- ・ 内部監査の戦略の策定及びレビュー、及びその実施状況のモニタリングのための、内部監査の手法
- ・ 取り組みの進捗状況に関する定期的自己評価又はその他のレビューの結果

基準 9.3 手法

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門の戦略を実施し、内部監査の計画を策定し、「グローバル内部監査基準」に適合させるために、体系的かつ規律ある方法で内部監査部門を導く手法を確立しなければならない。内部監査部門長は、内部監査部門を改善し、内部監査部門に影響を及ぼす重大な変化に対応するために、手法の有効性を評価し、必要に応じて手法を更新しなければならない。内部監査部門長は、内部監査人に対し、手法に関する研修を提供しなければならない（原則 13（個々の内部監査業務の計画の効果的な策定）、原則 14（個々の内部監査業務の実施）、原則 15（個々の内部監査業務の結論のコミュニケーション及び改善措置の計画のモニタリング）、及びそれらの基準も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

手法の文書化の形式、内容、詳細さのレベル、及び程度は、内部監査部門の規模、構造、複雑さ、業界や規制当局の期待事項、並びに組織体及び内部監査部門の成熟度によって異なることがある。手法は、個別の文書（標準業務手続書など）として存在することもあるが、内部監査マニュアルにまとめられたり、内部監査管理ソフトウェアに組み込まれたりすることもある。内部監査の手法は、内部監査人が「グローバル内部監査基準」を実施し、質の高い業務を実施するのに役立つ具体的な指示及び規準を提供することで、「グローバル内部監査基準」を補完する。さらに、内部監査の手法は、コミュニケーション、業務運営及び部門運営事項の処理、及び内部監査部門の監督に関するプロセス及び手続を記載している（基準 14.3（発見事項の評価）、基準 14.5（個々の内部監査業務の結論）、基準 15.2（改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認）も参照のこと）。

戦略を実施し、内部監査の計画を達成し、「グローバル内部監査基準」に適合するために最も必要と思われる文書化された手法には、内部監査部門による以下の事項への取り組み方法が含まれる。

- ・ 組織体全体及び個々の内部監査業務ごとのリスクの評価
- ・ 内部監査の計画の策定及び更新
- ・ 個々のアシュアランス業務と個々のアドバイザリー業務とのバランスの決定
- ・ 内部及び外部のアシュアランス・プロバイダとの連携
- ・ 外部のサービス・プロバイダを利用する場合は、その管理
- ・ 個々の内部監査業務の実施
- ・ 内部監査業務全体を通じたコミュニケーション
- ・ 組織体のガイドライン及び関連する規制又はその他の要求事項に従った、業務記録及びその他の情報の保持及び開示
- ・ 内部監査人による改善のための提言の実施、又は経営管理者による改善措置の計画の実施のモニタリング及び確認
- ・ 内部監査部門の品質及び向上のアシュアランス
- ・ 目標達成に向けた進捗状況を評価するパフォーマンス測定方法の開発
- ・ 内部監査の負託事項で特定された追加業務の実施

内部監査の手法の有効性は、内部監査部門の品質の評価の際にレビューすべきである。確立された手法を更新する理由としては、専門職的な内部監査の基準及びガイダンス、法令や規制上の要求事項、テクノロジー、並びに部門の規模又は構成における重大な変更や変化が挙げられる。内部監査部門長又は取締役会議長の交代も、内部監査の手法のレビュー及び改訂を正当化することがある。

適合していることの証拠の例

- ・ 手法を組み込んだソフトウェア・プログラムに関する文書
- ・ 会議の議題及び議事録、電子メール、署名入りの承認書、研修スケジュール、又は内部監査の手法に関する内部監査部門の人員へのコミュニケーションの証拠となる類似の文書
- ・ 手法を遵守していることを示す、監査業務の品質レビューの文書
- ・ 手法又は内部監査マニュアル内の脚注又は文末脚注であって、取り扱っている基準に言及しているもの
- ・ 手法の更新に関する文書

基準 9.4 内部監査の計画

要求事項

内部監査部門長は、組織体の目標達成を支える内部監査の計画を作り出さなければならない。

内部監査部門長は、組織体の戦略、目標及びリスクに関する文書化された評価に基づいて、内部監査の計画を策定しなければならない。この評価は、取締役会及び最高経営者からの情報、並びに組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスに対する内部監査部門長の理解に基づいて行わなければならない。この評価は、少なくとも年1回実施しなければならない。

内部監査の計画は、

- ・ 内部監査への負託事項及び合意された内部監査業務の全容を検討しなければならない。
- ・ 組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの評価及び改善を支援する内部監査業務を明記しなければならない。
- ・ IT(情報技術)ガバナンス、不正リスク、組織体のコンプライアンスと倫理プログラムの有効性、及びその他の高リスク分野をカバーすることを考慮しなければならない。
- ・ 計画を完遂するために必要な財務的、人的及びテクノロジーに係る資源を識別しなければならない。
- ・ 組織体の事業、リスク、業務運営、プログラム、システム、コントロール及び組織文化の変化に応じて、動的であり、かつ適時に更新されなければならない。

内部監査部門長は、必要に応じて内部監査の計画をレビュー、修正し、以下の事項について、最高経営者及び取締役会に対し適時にコミュニケーションをとらなければならない。

- ・ 監査資源の制約が内部監査のカバー範囲に及ぼす影響
- ・ 高リスクの分野又は活動に関する個々のアシュアランス業務で計画に含めないものについては、その理由

- ・ 業務に対する要求で、新たに発生するリスクに基づく優先順位の高い要求、及び予定されていた個々のアシュアランス業務を個々のアドバイザリー業務に変更する要求など、主要なステークホルダー間での要求の食い違い
- ・ 範囲の制約又は情報へのアクセスの制限

内部監査部門長は、内部監査の計画について、期中での重大な変更を含め、取締役会及び最高経営者と協議しなければならない。計画、及び計画への重大な変更は、取締役会の承認を受けなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

この基準では、計画の基礎として、組織体全体のリスク評価を少なくとも年1回完了することを求めている。しかし、内部監査部門長は、リスク情報を継続的に把握すべきであり、それに応じてリスク評価及び内部監査の計画を更新する。組織体の環境が動的なものであれば、内部監査の計画は、6か月ごと、四半期ごと又は毎月といった頻度で更新が必要なことがある。リスク評価を更新するためにかける適切な労力のレベルを決定する際には、組織体の規模、複雑さ及び生じている変化の種類を、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの成熟度と対比して考慮すべきである。

リスクの識別と評価を容易にするために、組織体内の潜在的な監査単位を監査対象領域に組み込むことは、内部監査の計画を作成する際の一つの方法である。監査対象領域は、組織体の目標及び戦略的取り組みの理解に基づき、組織体の構造又はリスク・フレームワークと整合している場合に、最も有用なものとなる。監査単位には、事業ユニット、プロセス、プログラム及びシステムを含めることがある。内部監査部門長は、包括的なリスク評価及び組織体全体のアシュアランス範囲を識別する準備として、上記の組織単位を主要なリスクと関連付けることができる。このプロセスによって、内部監査部門長は、個々の内部監査業務においてさらに評価すべきリスクに優先順位を付けることができる。

監査対象範囲及びリスク評価が組織体の主要なリスクをカバーしていることを確実にするために、内部監査部門は、組織体のリスク・マネジメント・システムの中で識別された主要なリスクを独立してレビューし、検証すべきである。内部監査部門は、組織体のリスク・マネジメント・プロセスが有効であると結論付けた場合にのみ、リスクに関する経営管理者の情報に依拠すべきである。

組織体全体にわたるリスク評価を完了するために、内部監査部門長は、広範な組織体全体のレベルだけでなく、特定の監査単位のレベルでの目標及び戦略を検討すべきである。さらに、内部監査部門長は、倫理、不正、情報技術、第三者との関係、及び規制の要求事項の不遵守といった、複数の事業ユニット又はプロセスに関連しもっと複雑な評価を必要とすることがあるリスクについて、十分に考慮すべきである。

このリスク評価を裏付けるために、内部監査部門長は、最近完了した個々の内部監査業務、及び取締役会及び最高経営者との議論から情報を収集することがある（基準 9.1（ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解）及び基準 11.3（結果のコミュニケーション）も参照のこと）。内部監査部門長は、継続的にリスクを評価するための手法を導入することがある。リスクは、目標達成への悪影響及び障害という観点だけでなく、組織体の目標達成能力を高める機会という観点からも検討すべきである。

内部監査部門長は、監査計画の範囲として考慮すべき重大な、新規の、及び新たに発生するリスクを識別し、評価するプロセスを開発すべきである。例えば、監査資源の制約により、特に小規模の内部監査部門においては、内部監査部門が監査対象領域内のすべてのリスクを毎年評価することが不可能なことがある。このような場合、内部監査部門長は、経営管理者のリスク評価、取締役会や最高経営者とのミーティング、過去の個々の内部監査業務及びその他の監査業務の結果などのリスク情報源への依拠を高めることが必要になることがある。

内部監査の計画を作り出すために、内部監査部門長は、コントロールの有効性についての認識しているレベルと比較して、各監査対象部門にわたって識別されるリスクのレベルを考慮する。また、取締役会及び最高経営者からの要請、組織体全体において期待されるアシュアランス範囲、法令や規則で求められている個々の内部監査業務、及び内部監査部門が他のアシュアランス・プロバイダの仕事に依拠できることも、内部監査の計画に影響を与える。内部監査部門長は、依拠することを定期的に再評価する計画を立てるべきである。

内部監査の計画を策定する際、内部監査部門長は以下の事項を考慮すべきである。

- ・ 法令又は規則によって要求される個々の内部監査業務
- ・ 組織体の使命又は戦略にとって重要な個々の内部監査業務
- ・ 重大なレベルのリスクがある領域及び活動
- ・ すべての重大なリスクが、アシュアランス・プロバイダによって十分にカバーされているかどうか
- ・ アドバイザリー及び臨時の依拠
- ・ 個々の内部監査業務の候補に必要な時間及び監査資源
- ・ 個々の内部監査業務が組織体にもたらす潜在的な便益 – 例えば、個々の内部監査業務が、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの改善に寄与する可能性

個々の内部監査業務のスケジュールを立てるために、内部監査部門長は、次の事項を考慮すべきである。

- ・ 組織体の業務運営上の優先順位
- ・ 外部監査及び規制当局によるレビューのスケジュール
- ・ 内部監査人の専門的能力及び人手を確保できるかどうか
- ・ レビューの対象となる活動にアクセスできること

内部監査の計画案には、次のものを含めるべきである。

- ・ 他の管理面及び監査以外の活動、又は内部監査部門の改善に焦点を当てた取り組みと対比した、個々の内部監査業務に入手可能な監査資源と時間
- ・ 提案した個々の内部監査業務及び関連する分析のリスト – その際、個々の内部監査業務が以下の内容をどの程度持っているかを明記する。
 - アシュアランス業務か、又はアドバイザリー業務か
 - 組織体の特定の部門、ユニット又は目標に焦点を当てているものか
 - 財務、コンプライアンス、業務運営、サイバーセキュリティ、又はその他の目標を主に扱っているものか
- ・ 提案した各々の個々の内部監査業務を選択する理由 – 例えば、リスクの重大性、組織体の課題若しくは傾向（根本原因）、規制上の要求事項、又は前回の個々の内部監査業務からの経過期間
- ・ 提案した各々の個々の内部監査業務の大まかな目的及び暫定的な範囲
- ・ 不測の事態及び臨時の要求のために確保すべき時間の割合
- ・ 追加的な監査資源が入手可能であったならば実施されたであろう次の一連の業務 – これらの個々の内

部監査業務に関する議論は、取締役会が内部監査部門に入手可能な監査資源の適切性を評価するのに役立つことがある。

内部監査部門長、取締役会及び最高経営者は、監査計画の変更を必要とする重大な変化を定義する規準に同意すべきである。合意された規準及び手続は、内部監査部門の手法に組み込むべきである。重大な変化の例としては、重大なリスク又は重要な戦略目標に関連する個々の内部監査業務の中止や延期が挙げられる。取締役会との正式な協議が予定される前に、計画の変更を必要とするようなリスクが発生した場合には、直ちにその変更について取締役会に報告し、できるだけ早く正式な承認を得る必要がある。

適合していることの証拠の例

- ・ 承認された内部監査の計画
- ・ 計画の基礎となる意見を含むリスク評価及び優先順位付けを文書化したもの
- ・ 内部監査部門長が最高経営者及び取締役会と、監査対象領域、組織体全体のリスク評価、内部監査の計画、及び計画に対する重大な変更を取り扱うための規準と手続について協議した会議の議事録
- ・ 組織体全体のリスク評価及び内部監査の計画に資する情報を収集するための議論を文書化した記録
- ・ 内部監査の計画の配付先のリストを文書化したもの
- ・ 組織体全体のリスク評価の手法及び重大な変更への対応手続を文書化したもの

基準 9.5 連携と依拠

要求事項

内部監査部門長は、内部及び外部のアシュアランス業務のプロバイダと連携し、そのプロバイダの仕事に依拠することを検討しなければならない。業務を連携することにより、取り組みの重複を最小限に抑え、主要なリスクでカバーされていないものに注目し、プロバイダが付加する全体的な価値を向上させることができる。

連携が適切なレベルに達することができない場合、内部監査部門長は、最高経営者、及び必要であれば取締役会に懸念を提起しなければならない。

内部監査部門が他のアシュアランス業務のプロバイダの業務に依拠する場合であっても、内部監査部門長は、その依拠の根拠を文書化しなければならず、また、内部監査部門が到達した結論についても責任を負う。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長は、アシュアランス及びアドバイザリー業務を提供する他のプロバイダを評価する方法を策定すべきである。その中には、他のプロバイダの業務に依拠する根拠が含まれる。この評価では、プロバイダの役割、責任、組織上の独立性、専門的能力、客観性、及びプロバイダの仕事に適用された専門職としての正当な注意を考慮しなければならない。内部監査部門長は、実施された仕事の目標、範囲及び結果を理解すべき

である。

内部監査部門長は、最高経営者とコミュニケーションをとり、組織体の指示・報告体制及び取締役会の議題又は議事録をレビューすることにより、組織体のアシュアランス及びアドバイザリー業務のプロバイダを識別すべきである。アシュアランス及び助言の内部のプロバイダには、コンプライアンス、環境、財務管理、健康と安全、情報セキュリティ、法務、リスク・マネジメント、及び品質保証など、最高経営者に直属する、又は最高経営者の一員となる可能性がある部門が含まれる。外部のアシュアランス・プロバイダは、最高経営者、外部のステークホルダー、又は内部監査部門長に報告することがある。

連携の例としては、次のようなものがある。

- ・ 計画された作業の性質、範囲及び時期を合わせること
- ・ アシュアランスの技法、手法及び用語の共通認識を確立すること
- ・ 互いの監査プログラム及び報告書へのアクセスを提供すること
- ・ 共同でリスク評価を行うために、経営管理者のリスク・マネジメント情報を活用すること
- ・ 共有のリスク登録簿又はリスクのリストを作成すること
- ・ 共同での報告のために結果を統合すること

アシュアランス業務を連携するプロセスは、小規模な組織体では非公式に、大規模な又は規制の厳しい組織体では公式かつ複雑にと、組織体によって様々である。内部監査部門長は、様々なプロバイダと会い業務の連携に必要な情報を収集する前に、組織体の秘密の保持に関する要求事項を考慮する。プロバイダは、高い頻度で、今後の個々の内部監査業務、並びに過去の個々の内部監査業務の結果について共有する。プロバイダはまた、互いの仕事に依拠する可能性についても協議する。

アシュアランス範囲を調整する方法は、アシュアランス・マップ、すなわち、組織体のリスクと、それらのリスクをカバーする内部及び外部のアシュアランス業務のプロバイダのマトリクスを作成することである。アシュアランス・マップは、識別された重大なリスク・カテゴリーを関連するアシュアランスの提供元と結び付け、各リスク・カテゴリーのアシュアランスのレベルについて評価を提供する。アシュアランス・マップは包括的であるため、アシュアランス範囲のギャップ及び重複が明らかになり、内部監査部門長は、各リスク領域におけるアシュアランス業務の十分性を評価することができる。この結果を他のアシュアランス・プロバイダと議論することで、関係者は、活動の連携方法について合意に達することがある。統合したアシュアランスの取り組みでは、内部監査部門長は、個々の内部監査業務の頻度及び重複を減らすために、内部監査部門の個々のアシュアランス業務を他のアシュアランス・プロバイダと調整し、アシュアランス範囲の効率性を最大化する。

内部監査部門長は、様々な理由で他のプロバイダの仕事に依拠することを選択することがある。その理由には、内部監査部門が専門性を有していない特別な分野を評価すること、個々の内部監査業務を完遂するために必要な検証の量を減らすこと、及び内部監査部門の監査資源を超えてリスクの対象範囲を拡大することなどがある。

内部監査部門が他のプロバイダの仕事に依拠してもよいかどうかを判断するために、その手法においては、プロバイダに関する次の事項を考慮すべきである。

- ・ 潜在的又は現実の利益相反及び開示の有無
- ・ 指示・報告関係及びこの取り決めによる潜在的影響
- ・ 専門職としての経験、適格性及び資格に関する適切性と妥当性

- ・ 仕事の計画策定、監督、文書化及びレビューに適用される、手法及び専門職としての正当な注意
- ・ 発見事項及び結論、並びに発見事項及び結論が十分かつ信頼できる関連性のある証拠に基づき合理的であるかどうか

内部監査部門長は、他のアシュアランス・プロバイダの仕事を評価した後、内部監査部門がその仕事に依拠できないと判断することがある。内部監査人は、その仕事を再検証し、追加情報を収集する、又は独立してアシュアランス業務を行うことがある。

内部監査部門が、継続的又は長期的に他のアシュアランス・プロバイダの仕事に依拠することを意図している場合、関係者は、合意された関係及び提供されるアシュアランスの明細並びにアシュアランスを裏付けるために必要な検証及び証拠を文書化すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ アシュアランス及びアドバイザリーの明確な役割と責任に関するコミュニケーション – これは、アシュアランス及びアドバイザリー業務の個々のプロバイダとの会議の記録、又は取締役会及び最高経営者との会議の議事録に記録されることがある。
- ・ アシュアランス・マップや統合的アシュアランスの計画 – どのプロバイダが各分野のアシュアランス業務に責任を持つかを識別するもの
- ・ プロバイダの仕事に依拠するかどうかを決定するための手法を文書化し、実施すること
- ・ 他のアシュアランスのプロバイダが実施するアシュアランスの仕事の明細を確認する、他のアシュアランスのプロバイダとの合意を文書化したもの

原則 10 監査資源の管理

内部監査部門長は、内部監査部門の戦略を実行し、内部監査の計画及び内部監査への負託事項を達成するために監査資源を管理する。

監査資源を管理するには、財務的、人的及びテクノロジーに係る資源を効果的に入手、配備することが必要である。内部監査部門長は、内部監査の責任を果たすために必要な監査資源を確保し、内部監査部門のために確立した手法に従って監査資源を配備する必要がある。

基準 10.1 財務的資源の管理

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門の財務的資源を管理しなければならない。

内部監査部門長は、内部監査の戦略を成功裏に実施し、計画を達成できるような予算を策定しなければならない。予算には、研修並びにテクノロジー及びツールの取得など、内部監査部門の運営に必要な監査資源が含まれる。内部監査部門長は、予算に沿って、内部監査部門の日々の活動を有効かつ

効率的に管理しなければならない。

内部監査部門長は、取締役会に予算の承認を求めなければならない。内部監査部門長は、財源不足の影響について速やかに取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとらなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長は、組織体が定めた予算プロセスに従うべきである。内部監査部門を内部調達する場合であってもアウトソースする場合であっても、適切な予算が取締役会によって承認されるべきである。

内部監査部門長は、定期的に、予算の計画対実績をレビューし、著しい差異があるか分析して、調整が必要かどうかを判断すべきである。予算には、予期しないが必要となる内部監査の計画の変更のための予備費を含めることがある。監査部門の予算が他の部門、事業ユニット、又は当局によって管理される、より大きな予算の中で設定されている場合であっても、内部監査部門長は、内部監査部門に割り当てられた資金を理解し、支出を追跡し、内部監査部門に投入された財務的資源の十分性をモニタリングすべきである。

不測の事態により大幅な追加の監査資源が必要な場合、内部監査部門長は、その事態を取締役及び最高経営者と速やかに協議すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 予算、見込み及び費用実績に係る内部監査の計画に関する文書
- ・ 内部監査部門長が取締役会及び最高経営者と内部監査の予算について議論した会議の議事録
- ・ 内部監査部門の予算及び承認について議論した取締役会議事録

基準 10.2 人的資源の管理

要求事項

内部監査部門長は、内部監査の戦略を成功裏に実施し、内部監査の計画を達成する適格性のある内部監査人を採用、育成、保持するための方法を確立しなければならない。

内部監査部門長は、承認された内部監査の計画を達成するために、人的資源が適切かつ十分であり、効果的に配備されていることを確実なものとしなければならない。「適切」とは、知識、スキル及び能力の組み合わせを指し、「十分」とは、監査資源の量を指し、「効果的な配備」とは、内部監査の計画の達成を最適化するような方法で監査資源を割り当てることを指す。

内部監査部門長は、内部監査部門の人的資源の適切性及び十分性に関して、取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとらなければならない。内部監査部門が、内部監査の計画を達成するための適切かつ十分な人的資源を欠いている場合、内部監査部門長は、監査資源を獲得する方法を決定す

るか、又は、取締役会及び最高経営者に対して、その制約の影響について適時にコミュニケーションをとらなければならない（基準 8.2（監査資源）も参照のこと）。

内部監査部門長は、内部監査部門内の個々の内部監査人の専門的能力を評価し、専門的能力の開発を奨励しなければならない。内部監査部門長は、研修、監督者からのフィードバック及びメンタリング、又はそのいずれかを通じて、内部監査人が個人の専門的能力を伸ばすことができるよう、内部監査人と協働しなければならない（基準 3.1（専門的能力）も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門への人員配置の構造と方法は、内部監査基本規程と整合し、内部監査部門の戦略の達成及び内部監査の計画の実施を支援すべきである。

内部監査部門の人的資源の管理のための取り組み方法を策定するに当たり、内部監査部門長は以下の事項を行うべきである。

- ・ 構造及び複雑さ、地理的な複雑さ、文化や言語の多様性、組織体が運営されているリスク環境の変動性といった組織体の特性を考慮すること
- ・ 内部監査の予算、並びに様々な人員配備の方法（例えば、従業員の雇用、又は外部のサービス・プロバイダとの契約）の費用対効果及び柔軟性を考慮すること
- ・ 内部監査基本規程を実行し、内部監査の計画を達成するために必要な人的資源を獲得するための選択肢を理解すること
- ・ 取り組み方法について合意するために、取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとること
- ・ 取締役会との協議を含め、内部監査部門長の後継者計画を検討すること

有能な内部監査人を採用するための方法を支えるために、内部監査部門長は以下の事項を行うべきである。

- ・ 人事部門と協力し、基準 3.1（専門的能力）及び関連する専門的能力のフレームワークに沿った職務明細書又は職務記述書を作成すること
- ・ 多様な経歴、経験及びものの見方を持つ内部監査人を採用し、効果的な協働及び多様なものの見方の共有を可能にする包摂的な職場環境を作ることの便益を考慮すること
- ・ 就職説明会、学生イベント、専門職とのネットワーク構築の機会、及び採用候補者とのインタビューといった採用活動に参加すること

内部監査人を育成、確保するために、内部監査部門長は以下の事項を行うべきである。

- ・ 内部監査部門の戦略目標の達成を支える報酬、昇進及び表彰制度を導入すること
- ・ 内部監査人の教育研修、パフォーマンス評価、専門的能力の向上、及び専門的能力の開発の促進のための手法を導入すること
- ・ 部門横断的な知識の共有及び後継者育成といった内部監査部門及び組織体の人材育成の目標を考慮すること
- ・ 内部監査人が十分に訓練を受け、効果的に協働する倫理的で専門職的な環境を醸成すること（ドメインⅡ（倫理と専門職としての気質）も参照のこと）

内部監査の計画達成に対し人的資源が適切かつ十分であるかどうかを評価するために、内部監査部門長は、以下の事項を考慮すべきである。

- ・ 内部監査人の専門的能力及び内部監査業務の遂行に必要な専門的能力
- ・ 業務の内容及び複雑さ
- ・ 内部監査人の人数及び内部監査業務に利用可能な時間
- ・ 内部監査人が対応できるかどうか、並びに組織体の情報、人員及び施設の利用可能性を含む、スケジュール上の制約
- ・ 他のアシュアランス・プロバイダの仕事に依拠できること（基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）

内部監査部門長は、専門的能力に加えて、個々の内部監査人のスケジュール、及びレビューの対象となる活動を担当するスタッフが対応できるかどうかに基づいて、個々の内部監査業務の時期又はスケジュールを検討する。個々の内部監査業務が特定の時期に予定されている場合、その個々の内部監査業務を完遂するために必要な監査資源は、その時期に入手可能であるべきである。

計画した個々の内部監査業務をカバーするのに十分な監査資源がない場合、内部監査部門長は、既存のスタッフに研修を行う、ゲスト内部監査人として組織体内の専門職に依頼する、スタッフを追加雇用する、他のアシュアランス・プロバイダに依頼する、ローテーションによる監査のプログラムを開発する、又は外部のサービス・プロバイダと契約することがある。外部のサービス・プロバイダは、専門的なスキルを提供する、特別なプロジェクトを完遂する、又は個々の内部監査業務を実行することがある。

内部監査部門を内部の人員で調達する場合、他の事業ユニットの従業員が一時的に内部監査部門に加わり、後に当該事業ユニットに戻るというローテーションによる監査要員調達モデルによって、内部監査スタッフを補完することがある。内部監査部門に異動した従業員は、専門的なスキル及び知識、並びに独自の視点及びインサイトを提供することがある。また、事業ユニットに戻った従業員は、内部監査の経験により、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスをより深く理解することができる。ローテーション・モデルを使用する場合、内部監査部門長は、客観性に対する侵害の可能性があることを認識すべきであり、必要な防御措置を導入すべきである（基準 2.2（客観性の防御）も参照のこと）。

個々の内部監査業務を監督するための内部監査の手法には、内部監査人が、監督的役割を担う経験豊富な内部監査人から建設的なフィードバックを受ける十分な機会を含むべきである。このようなフィードバックは、監査調書及びその他のコミュニケーションの監督者によるレビューにおける、書面又は口頭によるコメントを通じて提供されることがある。メンター制度は、経験の浅い内部監査人に対し、豊富な知識を持つスタッフが実施する個々の内部監査業務に同行し直接観察することができるという実地の経験を提供する。内部監査部門の品質の内部評価を構成する継続的モニタリング及び定期的自己評価によって、内部監査人は、自身の有効性を高めるフィードバック及び提案を受けるさらなる機会を得る（基準 12.1（品質の内部評価）も参照のこと）。年 1 回など定期的に実施される個人のパフォーマンス評価も、内部監査人の専門的能力の開発に寄与する情報源である。

内部監査部門長は、組織体内の人的資源の方針に従うか、又は、公共セクターのように、規制や契約によって規定された人的資源のフレームワークに従うべきである。このような場合、内部監査部門を支援するために、内部監査部門長は、そのフレームワークを十分に理解し、職務分類、評価プロセス、及びその他の負託された人的資源のフレームワークを最適化するように努めるべきである。このような強制的なフレームワークにより、

内部監査部門の人材ニーズを満たす能力が低下する場合には、取締役会及び最高経営者に報告すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 従事している内部監査人の専門的能力と必要な専門的能力とのギャップ分析を文書化したもの
- ・ 職務記述書
- ・ 組織体に雇用されている内部監査人の履歴書
- ・ 研修計画を文書化したもの及び研修を修了したことの証拠
- ・ 外部のサービス・プロバイダとの契約書、及びプロバイダが割り当てた内部監査人の履歴書
- ・ 内部監査の計画 – 個々の内部監査業務に想定されるスケジュール及び割り当てられた監査資源を含むもの
- ・ 内部監査の予算に関する議論を記録した会議の議事録
- ・ 個々の内部監査業務終了後の、予算上の時間数と実際の時間数との比較
- ・ 内部監査部門及び個々の内部監査人のパフォーマンス評価

基準 10.3 テクノロジーに係る資源

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門が内部監査のプロセスを支えるテクノロジーを有していることを確実なものするように努めなければならない。内部監査部門長は、内部監査部門が使用しているテクノロジーを定期的に評価し、有効性と効率性を向上させる機会を追求しなければならない。

新しいテクノロジーを導入する場合、内部監査部門長は、内部監査人に対し、テクノロジーに係る資源を効果的に使用するための適切な訓練を実施しなければならない。内部監査部門長は、テクノロジーに係る資源を適切に導入するために、組織体の情報技術及び情報セキュリティ部門と連携しなければならない。

内部監査部門長は、テクノロジーの制約が内部監査部門の有効性又は効率性に与える影響について、最高経営者及び取締役会とコミュニケーションをとらなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門は、内部監査部門の有効性と効率性を向上させるために、テクノロジーを活用すべきである。そのようなテクノロジーの例として、以下のものがある。

- ・ 監査管理システム
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールのプロセスのマッピング・アプリケーション
- ・ データ・サイエンス及びデータ・アナリティクスを支援するツール
- ・ コミュニケーション及び協働を支援するツール

内部監査部門がその責任を果たすためのテクノロジーに係る資源を有するかどうかを評価するために、内部監査部門長は以下の事項を行うべきである。

- ・ テクノロジーの取得及び導入による内部監査部門のプロセス全体の強化の可能性を評価すること

- ・ ガバナンス、リスク及びコントロールの管理システムの共有について、他部門と協力すること
- ・ 十分な裏付けのあるテクノロジー資金の要求を取締役会及び最高経営者に提示し、承認を得ること
- ・ 承認されたテクノロジーを導入するための計画を策定し、実施すること – 計画には、内部監査人の研修、並びに実現した便益を取締役会及び最高経営者に示すことを含めるべきである。
- ・ 情報セキュリティ及び個人情報の保護に関するリスクを含め、テクノロジーの利用に伴って発生するリスクを識別し、対応すること

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査の戦略の記載項目であって、内部監査部門の目標を達成する上でのテクノロジーの利用に関する、現在又は計画中の取り組みを記述したもの
- ・ テクノロジーの要求及び導入に関する議論又は計画を文書化したもの
- ・ 個々の内部監査業務の期間中のテクノロジーの使用を証明する調書を含む、テクノロジーの導入、研修及び使用の記録
- ・ 内部監査人の氏名、並びに内部監査人のテクノロジー関連の資格及び認定
- ・ 情報セキュリティ、記録管理、及び内部監査部門によるテクノロジーに係る資源の利用に関連するその他の方針と手続

原則 11 効果的なコミュニケーション

内部監査部門長は、内部監査部門がステークホルダーと効果的にコミュニケーションできるよう指導する。

コミュニケーションが効果的であるためには、関係を構築し、信頼を確立し、ステークホルダーが内部監査業務の結果から便益を得られるようにすることが求められる。内部監査部門長は、内部監査部門がステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを確立し、信頼関係を構築し、関係性を醸成することを支援する責任を負っている。さらに、内部監査部門長は、品質を高め、内部監査業務の結果に基づきインサイトを提供できるよう、内部監査部門による取締役会及び最高経営者との公式なコミュニケーションを監督する。

基準 11.1 ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門が、取締役会、最高経営者、事業運営部門の経営管理者、規制当局、並びに内部及び外部のアシュアランス・プロバイダ及び他のコンサルタントを含む主要なステークホルダーと、関係及び信頼を構築する方法を作り上げなければならない。

内部監査部門長は、内部監査部門とステークホルダーとの間で公式及び非公式なコミュニケーションを促進し、以下の事項に関する相互理解に貢献しなければならない。

- ・ 組織体の関心事項及び懸念事項
- ・ リスクの識別と管理、及びアシュアランスの提供のための方法

- ・ 関係当事者の役割と責任、及び協働の機会
- ・ 関連する規制の要求事項
- ・ 財務報告を含む、重大な組織体のプロセス

実施に当たって考慮すべき事項

取締役会、最高経営者及び内部監査部門の間の定期的かつ継続的なコミュニケーションによって、組織体のリスク及びアシュアランスの優先事項に関する共通の理解が得られ、変化への適応が促進される。内部監査部門長は、組織体のコミュニケーション経路に組み入れられ、組織体の目標及びリスクに影響を与える可能性のある主要な事業の進展及び計画された活動を常に把握すべきである。また、内部監査部門長は、取締役会及び主要なガバナンス委員会、並びに最高経営者及びコンプライアンス、リスク・マネジメント、品質管理などの最高経営者に直属するグループとの会合に出席すべきである。

さらに、内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者と、正式なコミュニケーションを必要とする重要な問題を識別する規準、正式なコミュニケーションの形式及び内容、並びにそのようなコミュニケーションを行うべき頻度を決定するために、コミュニケーションの手法を議論すべきである。

個々の最高経営者や取締役と個別に面談することで、内部監査部門長は彼らとの関係を築き、彼らの懸念や見解を知ることができる。ビジネスの目標やプロセスをもっとよく理解するために、内部監査人は、事業運営部門の責任者及び業務執行を行う従業員など、事業ユニットの経営管理者の主要メンバーと会うべきである。規制の厳しい業界又はセクターでは、内部監査部門長と外部監査人及び規制当局との会合が適切なことがある。

内部監査部門長と内部監査人は、戦略、目標、リスク、業界のニュース、トレンド、及び規制の変更について、経営管理者や取締役会に議論を持ちかけてもよい。このような議論は、サーベイ、インタビュー及びグループワークショップと共に、特に不正及び新たに発生するリスクについて意見を得るための有用な手段である。ウェブサイト、ニュースレター、プレゼンテーション、及びその他のコミュニケーションの形態は、内部監査部門の役割及び便益を従業員及びその他のステークホルダーと共有するための効果的な方法となり得る。

大規模な内部監査部門では、内部監査部門長は、個々の内部監査人に、事業部門の指導者、グローバル・オペレーション、情報技術、財務、コンプライアンス及び人事などの重要な部門の経営管理者との継続的なコミュニケーションを維持する責任を委譲することがある（基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）。

コミュニケーションには、内部監査人と組織体の従業員との継続的で非公式な対話の機会も含めるべきである。非公式の対話が継続に行われると、従業員は内部監査人を信頼し、正式な会議では行われないような率直な議論が行われる可能性が高くなる。関係構築の一環として、非公式の対話は、組織体、及び当該組織体のコントロール環境に関する内部監査人の包括的な理解を深めることがある。内部監査人を特定の事業ユニット又は拠点の任務に配置し、またその任務から外すローテーションにより、非公式なコミュニケーションの便益と内部監査人の客観性を守る必要性とのバランスをとることがある。

適合していることの証拠の例

- ・ ステークホルダーとの関係を管理するための内部監査部門の計画を文書化したもの
- ・ 内部監査部門のメンバー及びステークホルダー間の会議の議題又は議事録
- ・ 内部監査人が内部のステークホルダーから意見を聴取するためのサーベイ、インタビュー及びグループワークショップ
- ・ ウェブサイト又はウェブページ、ニュースレター、プレゼンテーション、及び内部監査部門が組織体内のステークホルダーとコミュニケーションを図るためのその他の媒体

基準 11.2 効果的なコミュニケーション

要求事項

内部監査部門長は、正確、客観的、明確、簡潔、建設的、完全かつ、適時な内部監査のコミュニケーションを促進するための手法を確立し、実施しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

手法には、内部監査部門のコミュニケーションを導き、一貫性を達成するための方針、規準、スタイルガイド及び手続を含むことがある。コミュニケーションの手法は、取締役会、最高経営者、及びその他の関連するステークホルダーの期待事項を考慮すべきである（基準 9.3（手法）及び基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。内部監査部門長は、最終的なコミュニケーションの書き方又はプレゼンテーションの準備の研修など、内部監査人に対してコミュニケーションの研修を提供することがある。

監督者によるレビューといった手法によって、個々の内部監査業務のコミュニケーションが以下の性質を持つ度合いを高めるべきである。

- ・ 「正確な」－ 誤りや歪曲がなく、基礎となる事実に忠実であること。コミュニケーションをとる際、内部監査人は、収集した情報に裏付けられた正確な用語及び説明を使用すべきである。また、内部監査人は、基準 11.4（誤謬と脱漏）を含む、正確さに関連する他の基準も考慮すべきである。
- ・ 「客観的な」－ 公正不偏で、すべての関連する事実と状況についての公正で偏りのない評価の結果であること。発見事項、結論、改善のための提言や改善措置の計画、及びその他の内部監査業務の結果は、関連する状況の偏りのない評価に基づくべきである。コミュニケーションは、事実に基づく情報を識別し、その情報を目標に結び付けることに重点を置くべきである。内部監査人は、偏っていると受け取られかねない用語を避けるべきである（原則 2（客観性の維持）とその基準も参照のこと）。
- ・ 「明確な」－ 論理的で、関連するステークホルダーが容易に理解でき、不必要な専門用語を避けていること。内部監査人が、組織体内で使用されている用語と整合し、意図した受け手が容易に理解できる言葉を使用することで、明確さが増す。内部監査人は、不必要な専門用語を避け、一般的でない重要な用語、又はコミュニケーション若しくはプレゼンテーションに特有又は独特の方法で使用されている重要な用語を定義すべきである。内部監査人は、発見事項、結論、改善のための提言及び改善措置の計画、又はそのいずれかを裏付ける重大な詳細事項を含めることにより、コミュニケーションの明

確さを向上させる。

- ・「簡潔な」－ 要領を得たもので、不必要に詳しくなく、言い回しがくどくないこと。内部監査人は、冗長性を避け、不必要な、重大でない、又は個々の内部監査業務若しくは内部監査業務全般と無関係な情報を除外するべきである。
- ・「建設的な」－ ステークホルダーと組織体に役立ち、必要な場合には改善をもたらすこと。内部監査人は、改善の機会を判断するために、レビューの対象となる活動との協働を促進するような、協力的かつ相手の役に立つように情報を表現すべきである。
- ・「完全な」－ 内部監査業務の結果を裏付ける情報と証拠が、適切で、信頼でき、かつ十分であること。完全であることにより、読み手は内部監査人が到達した結論と同じ結論に到達することができる。内部監査人は、様々な受け手のニーズに合わせてコミュニケーションを調整し、受け手が担当している行動をとるために必要な情報を考慮すべきである。例えば、取締役会や最高経営者へのコミュニケーションと、レビューの対象となる活動の経営管理者へのコミュニケーションは異なることがある。
- ・「適時な」－ 問題の重大さに応じて適切な時期に実施され、経営管理者が改善措置を講じることができること。適時性は組織ごとに異なり、また個々の内部監査業務の性質によっても異なる。

内部監査部門長は、内部監査のコミュニケーションの有効性をモニタリングするために、重要業績評価指標を設定することがある。重要業績評価指標は、当該部門の品質のアシュアランスと改善のプログラムの一部として使用することができる（基準 8.3（品質）、原則 12（品質の向上）とその基準も参照のこと）。

適合していることの証拠の例

- ・ 有効なコミュニケーションのためのスタイルガイド、テンプレート及びその他の文書化された手法
- ・ 有効なコミュニケーションのスキルに関する研修又は会議への参加の記録
- ・ 内部監査部門長が承認した最終的なコミュニケーション及びその他の文書、並びに有効なコミュニケーションの特性を示す裏付け文書
- ・ 有効なコミュニケーションの特性を示すプレゼンテーションのスライド又は会議の議事録
- ・ コミュニケーションの適時性を実証する記録
- ・ 有効なコミュニケーションの特性を示す監査調書
- ・ コミュニケーションの有効性の向上に関する監督者によるレビュー記録を掲載した監査調書
- ・ 内部監査のコミュニケーションの品質に関するステークホルダーへのサーベイの結果
- ・ 品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果

基準 11.3 結果のコミュニケーション

要求事項

内部監査部門長は、内部監査業務の結果について、取締役会及び最高経営者に定期的に、また個々の内部監査業務ごとに適宜コミュニケーションをとらなければならない。内部監査部門長は、コミュニケーションの内容やタイミングについて、取締役会及び最高経営者の期待事項を理解しなければならない。

内部監査業務の結果には次の事項を含む。

- ・ 個々の内部監査業務の結論
- ・ 効果的な実務又は根本原因といった課題
- ・ 事業ユニット又は組織体のレベルにおける結論

個々の内部監査業務の結論

内部監査部門長は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション – 個々の内部監査業務の結論を含む – をレビュー、承認し、発行前に誰にどのように配付するか決定しなければならない。これらの職務を他の内部監査人に委譲している場合でも、内部監査部門長は全体的な責任を保持する。内部監査部門長は、法令又は規制により別段の定めがある又は制限されている場合を除き、最終的なコミュニケーションを組織体外の関係者に公表する前に、必要に応じて法律顧問や最高経営者の助言を求めなければならない（基準 11.4（誤謬と脱漏）、基準 11.5（リスクの受容についてのコミュニケーション）、及び基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。

課題

複数の個々の内部監査業務の発見事項と結論を総合的に考察すると、根本原因などのパターン又は傾向が明らかになることがある。内部監査部門長が、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスに関連する課題を識別した場合、その課題について、インサイト、助言及び結論又はそのいずれかと共に、取締役会及び最高経営者と適時にコミュニケーションをとらなければならない。

事業ユニット又は組織体のレベルでの結論

内部監査部門長は、業界の要求事項、法令や規制、又は取締役会、最高経営者及びその他のステークホルダー、若しくはそのいずれかの者の期待事項により、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロール又はそのいずれかのプロセスの有効性について、事業ユニット又は組織体のレベルで結論を出すことが求められることがある。このような結論は、複数の個々の内部監査業務に基づく内部監査部門長の専門的判断を反映したものであり、関連する、信頼できるかつ十分な情報によって裏付けられていなければならない。

このような結論について取締役会又は最高経営者とコミュニケーションをとる場合、内部監査部門長は、次の事項を含めなければならない。

- ・ 要求事項の要約
- ・ 結論の根拠として使用した規準 – 例えばガバナンスのフレームワーク、又はリスクとコントロールのフレームワーク
- ・ 範囲 – 制約、及び結論が関係する期間を含む。
- ・ 結論を裏付ける情報の要約
- ・ 他のアシュアランス・プロバイダの仕事への依拠がある場合は、その開示

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査業務の結果は、単独の個々の内部監査業務、複数の個々の内部監査業務、並びに取締役会及び最高

経営者との長期にわたる対話に基づくことがある。

個々の内部監査業務の結論

基準 13.1（個々の内部監査業務におけるコミュニケーション）では、内部監査人が、レビューの対象となる活動の責任者と個々の内部監査業務の期間中、コミュニケーションをとることを求めているが、内部監査部門長は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションを適切な関係者に配付する責任を負っている。適切な関係者には、取締役会、最高経営者、及び経営管理者の改善措置の計画の策定と実施に責任を持つ者、又はそのいずれかの者を含めることがある（基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。

内部監査部門長は、内部監査人が、個々の内部監査業務におけるコミュニケーションにおいて、満足いく、かつ好ましいパフォーマンスを認めるよう奨励すべきである。個々の内部監査業務を通じて識別された優れた実務の例は、組織体の他の部分にも転用可能なことがあり、組織体全体のベンチマークとして機能することがある。

課題

複数の個々の内部監査業務の発見事項及び結論を追跡することで、規準と比較して状況が改善している若しくは悪化しているといった傾向、状況の根本的な原因、又は有効性若しくは効率性を高める実務を共有する機会を識別できるかもしれない。このような傾向を識別することで、組織体全体でこの課題に焦点を当てた個々の内部監査業務につながる可能性がある。

取締役会及び最高経営者へのコミュニケーションは、次の事項を含むべきである。

- ・ コントロール上の重大な弱点及び確固たる根本原因分析
- ・ 複数の個々の内部監査業務又は事業ユニットにわたる、課題に関わる若しくは組織的な問題、改善措置又は改善の進捗状況

課題を識別する際には、他のアシュアランス・プロバイダから得たインサイトを考慮すべきである（基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）。

事業ユニット又は組織体レベルでの結論

事業ユニット又は組織体全体のレベルで結論についてコミュニケーションをとる場合、内部監査部門長は、結論が組織体の戦略、目標及びリスクにどのように関連するかを検討すべきである。また、内部監査部門長は、結論が、次の全部又はそのいずれかをもたらすかどうかを検討すべきである。(1) 問題を解決する、(2) 価値を高める、(3) 経営管理者又は他のステークホルダーに全体的な課題又は状況に関する確信を与える。

また、内部監査部門長は、結論が関連する期間及び範囲の制限を考慮し、どの個々の内部監査業務が総合的な結論に関連するか決定する。他の内部及び外部のアシュアランス・プロバイダが実施したものを含め、関連するすべての個々の内部監査業務又はプロジェクトを検討する（基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）。

例えば、総合的な結論は、組織体の地方、地域及び国の各レベルにおける個々の内部監査業務の結果の集約、並びに独立した第三者機関又は規制当局といった外部の組織体から報告された結果に基づくことがある。範囲に関する記述に、期間、活動、制約、及び結論の限界を説明するその他の不確定要素を明記することによって、総合的な結論についての背景となる状況が示される。

内部監査部門長は、総合的な結論の根拠となる情報を要約し、総合的な結論の根拠として使用した関連するリスク若しくはコントロールのフレームワーク、又はその他の規準を識別すべきである。内部監査部門長は、総合的な結論が、組織体の戦略、目標及びリスクとどのように関連しているかを明確に説明すべきである。総合的な結論は通常文書で伝えられるが、口頭で伝えられることもある。

適合していることの証拠の例

- ・ 個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション – 個々の内部監査業務の発見事項、改善のための提言及び結論を含む。
- ・ 内部監査部門長が作成した概要、会議の議事録、発言記録、スライド、又は取締役会及び最高経営者とのコミュニケーションを示す文書
- ・ 分析 – 傾向を示すデータレポート、図及びグラフを含む。
- ・ 総合的な結論の根拠として使用された、関連するリスク若しくはコントロールのフレームワーク、又はその他の規準

基準 11.4 誤謬と脱漏

要求事項

個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションに重大な誤謬又は脱漏が含まれている場合、内部監査部門長は、元のコミュニケーションを受け取ったすべての関係者と、訂正された情報について速やかにコミュニケーションをとらなければならない。

重大さは、取締役会と合意した規準に従って決定される。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長と取締役会は、訂正に関してコミュニケーションをとるための手続について合意すべきである。重大さを判断するために、内部監査部門長は、誤った又は書き漏らした情報が、法的な若しくは規制上の影響を及ぼす可能性があるかどうか、又は、発見事項、結論、改善のための提言若しくは経営管理者の改善措置の計画を変える可能性があるかどうかを評価すべきである。

内部監査部門長は、訂正された情報が、元のコミュニケーションを受け取ったすべての関係者に届くよう、最も適切な伝達方法を決定する。訂正された情報についてコミュニケーションをとることに加え、内部監査部門長は、誤謬又は脱漏の原因を識別し、将来同様の状況が発生することを防止するための改善措置を講じるべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 誤謬と脱漏に対応するための内部監査の手法
- ・ 取締役会と合意した、内部監査部門長が重大さのレベルを決定するために使用する規準
- ・ 内部監査部門長が誤謬又は脱漏の重大さ及び原因をどのように判断したかを示す通信文及びその他の

記録

- ・ 内部監査部門長の予定表、取締役会又はその他の会議の議事録、メモ、及び誤謬又は脱漏を議論した電子メール通信文
- ・ 元の文書及び訂正された最終的なコミュニケーションの文書
- ・ 関係者が訂正済みのコミュニケーションを受け取ったことを示す文書

基準 11.5 リスクの受容についてのコミュニケーション

要求事項

内部監査部門長は、受容できないレベルのリスクについてコミュニケーションをとらなければならない。

内部監査部門長は、経営管理者が組織体のリスク選好又はリスク許容度を超えるリスクレベルを受け入れたと結論付けた場合、その問題を最高経営者と議論しなければならない。内部監査部門長は、その問題が最高経営者によって解決されなかったと判断した場合、その問題を取締役会に上申しなければならない。リスクを解決することは、内部監査部門長の責任ではない。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者との議論、ステークホルダーとの関係及び継続的なコミュニケーション、並びに内部監査業務の結果を通じて、組織体のリスク及びリスク許容度を理解する（基準 8.1（取締役会による対話）、基準 9.1（ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解）、基準 11.1（ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション）も参照のこと）。この理解によって、内部監査部門長は、組織体が受容できると考えるリスクのレベルについての見方を得る。組織体が正式なリスク・マネジメント・プロセスを有している場合、内部監査部門長は経営管理者のリスク受容に関する方針を理解すべきである。

内部監査部門長は、リスク選好度又はリスク許容度を超えるリスクが受容されたことを文書化し、コミュニケーションをとるための手法について議論し、取締役会の同意を求めることがある。「グローバル内部監査基準」の要求事項に加えて、手法の作成に当たっては、組織体のリスク・マネジメント・プロセス、方針及び手続を考慮すべきである。リスク・マネジメント・プロセスには、重大なリスクの問題についてコミュニケーションをとるための好ましい方法を含めることがある。その記述には、コミュニケーションの適時性、報告する階層、及び組織体の法律顧問又はコンプライアンス責任者との相談に関する要求事項が含まれることがある。また、内部監査の手法には、議論及び実施した措置を文書化するための手続を含めるべきである。そこには、リスクの説明、懸念の理由、経営管理者が内部監査人による改善のための提言やその他の措置を実施しない理由、リスクを受け入れることに責任のある者の名前、及び議論の日付を含める。

内部監査部門長は、個々の内部監査業務の発見事項に対する経営管理者の対応をレビューし、経営管理者による改善のための提言及び改善措置の進捗状況をモニタリングすることにより、経営管理者がリスクを受容し

たことを認識することがある。ステークホルダーとの関係を構築し、コミュニケーションを維持することは、経営管理者がリスクを受容していることを含むリスク・マネジメント活動に関する情報を入手し続けるための追加的な手段となる。

リスクがリスク選好度を超える場合、その影響には以下の事項が含まれることがある。

- ・ 組織体の信用を傷つけること
- ・ 組織体の従業員又はその他のステークホルダーに損害を与えること
- ・ 規制当局による多額の罰金、事業活動の制約、又はその他の財政的若しくは契約上の罰則
- ・ 重大な虚偽記載
- ・ 利益相反、不正又はその他違法行為
- ・ 戦略目標の達成に対する重大な阻害要因

内部監査部門長の専門職としての判断は、経営管理者がリスク選好度又はリスク許容度を超えるレベルのリスクを受け入れたかどうかの決定に資する。例えば、経営管理者による改善措置の計画の進捗が不十分である場合、内部監査部門長は、経営管理者がリスク選好度又はリスク許容度を超えるレベルのリスクを受け入れたと結論付けることがある。懸念を取締役会や最高経営者に上申する前に、内部監査部門長は、懸念を共有し、経営管理者の見解を理解し、最新の改善処置の計画に合意するため、問題についてリスク領域を担当する経営管理者と直接話し合うべきである。

この基準の要求事項は、内部監査部門長がリスク管理に責任を持つ経営管理者と合意に至らない場合にのみ実施される。受け入れがたいものと識別したリスクが最高経営者と協議しても解決しない場合、内部監査部門長はその懸念を取締役会に上申する。取締役会は、経営管理者とどのようにその懸念に対処するかを決定する責任がある。

適合していることの証拠の例

- ・ リスクに関する懸念事項についてコミュニケーションをとる方法に関する取締役会との協議及び合意の文書
- ・ 会議の議事録を含む、リスクに関する議論及び業務運営の経営管理者及び最高経営者に推奨された措置に関する文書
- ・ リスクに関する懸念及びその懸念に対処するためにとられた内部監査の措置を説明する文書 – 事業運営部門の経営管理者から最高経営者へ議論を上申するプロセスを含む
- ・ 懸念事項を取締役会に上申した私的又は非公開な会合を含む、取締役会との会議の文書

原則 12 品質の向上

内部監査部門長は、内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合し、継続的にパフォーマンスを向上させることに責任を負う。

品質は、「グローバル内部監査基準」への適合具合と内部監査部門のパフォーマンス目標の達成度を組み合わせで測定される。そのため、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「グローバル内部監査基準」への適合性、パフォーマンス目標の達成、及び継続的な改善を追求していることを評価、促進す

るために設計されている。このプログラムには、内部評価及び外部評価が含まれる（基準 8.3（品質）及び基準 8.4（品質の外部評価）も参照のこと）。

内部監査部門長は、内部監査部門が継続的に改善に努めていることを確実なものにする責任がある。そのためには、内部監査業務、内部監査人及び内部監査部門のパフォーマンスを評価するための測定方法を開発することが求められる。これらの測定方法は、継続的改善を含むパフォーマンス目標に対する進捗状況を評価するための基礎となる。

基準 12.1 品質の内部評価

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門の「グローバル内部監査基準」への適合性及びパフォーマンス目標に対する進捗状況についての内部評価を策定し、実施しなければならない。

内部監査部門長は、基準 8.3（品質）に記載されているように、以下の事項を含む内部評価の手法を確立しなければならない。

- ・ 内部監査部門の「グローバル内部監査基準」への適合性及びパフォーマンス目標に対する進捗状況を継続的にモニタリングすること
- ・ 定期的自己評価、又は内部監査の実務について十分な知識を持つ組織体内の他の者による評価により、「グローバル内部監査基準」への適合性を評価すること
- ・ 内部評価の結果について、取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとること

定期的自己評価の結果に基づき、内部監査部門長は、「グローバル内部監査基準」への不適合の事例及び改善の機会に対処するための改善措置の計画を策定しなければならない。その改善措置の計画には行動予定表の案も含める。内部監査部門長は、定期的自己評価の結果及び改善措置の計画について取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとらなければならない（基準 8.1（取締役会による対話）、基準 8.3（品質）及び基準 9.3（手法）も参照のこと）。

内部評価は、文書化し、組織体の品質の外部評価の一環として独立した第三者が実施する評価に含めなければならない（基準 8.4（品質の外部評価）も参照のこと）。

「グローバル内部監査基準」への不適合が内部監査部門の全体的な範囲又は運用に影響を与える場合、内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者に不適合及びその影響を開示しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

継続的モニタリング

継続的モニタリングは、内部監査部門の日常的な監督、レビュー及び測定からなる。継続的モニタリングは、内部監査部門を管理するための日常業務の方針及び実務に組み込まれ、継続的モニタリングには、「グローバ

「グローバル内部監査基準」への適合性を評価するために必要なプロセス、ツール及び情報を含む。

内部監査部門のパフォーマンス目標に対する進捗状況及び「グローバル内部監査基準」への適合性は、主に、個々の内部監査業務の計画、監査調書及び最終的なコミュニケーションの監督者によるレビューといった手法を通じてモニタリングされる。これらの手法により、弱点又は改善が必要な領域を識別し、それらに対処するための改善措置の計画を策定することができる。内部監査部門長は、業務実務の適用における標準化と一貫性を促進するために、内部監査人が個々の内部監査業務を通じて使用するテンプレート又は自動化された監査調書を作成することがある。

適切な個々の内部監査業務の監督は、品質のアシュアランスと改善のプログラムの基本的な要素である。監督は、計画策定から始まり、個々の内部監査業務期間中も継続する。監督には、期待事項の設定、個々の内部監査業務期間中のチームメンバー間のコミュニケーションの奨励、及び適時な監査調書のレビューと承認を含めることがある（基準 12.3（個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善）も参照のこと）。

継続的モニタリングのために一般的に使用される追加的な仕組みには、次の事項が含まれる。

- ・ チェックリスト又は自動化ツール – 内部監査人が確立された手法に適合していることについてのアシュアランスを提供し、「グローバル内部監査基準」に適合した内部監査業務の一貫した実施を促進するためのもの。これらを使用することは、監督のための人員が限られている内部監査部門において特に重要である。
- ・ 内部監査チームの効率性及び有効性に関する内部監査のステークホルダーからのフィードバック – フィードバックは、サーベイ・ツール又は内部監査部門長と経営管理者との議論を通じて、個々の内部監査業務の直後又は定期的（例えば、半年ごと又は1年ごと）に求めることがある。
- ・ 内部監査部門の効率性と有効性を判断する上で有用なことがあるその他の測定基準 – これには、監査資源配分の適切性を示す指標（予算と実績の差異など）、個々の内部監査業務の完了の適時性、内部監査の計画の達成度、及びステークホルダーの満足度調査が含まれる。

「グローバル内部監査基準」への適合性を検証することに加え、継続的モニタリングにより、内部監査部門を向上させる機会を識別することがある。その場合、内部監査部門長は、内部監査部門を向上させる機会として、改善措置の計画を策定することがある。

定期的自己評価

定期的自己評価は、「グローバル内部監査基準」及び内部監査部門について、より全体的かつ包括的なレビューを行うものである。継続的モニタリングでは、個々の内部監査業務の実施に関連する基準に焦点を当てるが、定期的自己評価では、すべての基準への適合性を評価する。定期的自己評価は、内部監査部門の上級職メンバー、専任の品質のアシュアランスチーム、公認内部監査人[®]の称号を取得した、若しくは「グローバル内部監査基準」に関する豊富な経験を有する内部監査部門内の個人、又は組織体内の他の部署からの監査の専門的能力を有する個人によって実施することがある。内部監査部門長は、内部監査人の「グローバル内部監査基準」に対する理解を向上させるために、定期的自己評価のプロセスに内部監査人を含めることを検討すべきである。

定期的自己評価により、内部監査部門は「グローバル内部監査基準」への適合性を検証することができる。外部評価の直前に自己評価を実施する場合、外部評価の実施にかかる時間と労力が削減されることがある。

定期的自己評価では次の事項を評価する。

- ・ 内部監査部門の手法の適切性
- ・ 内部監査部門が組織体の目標達成をどれだけよく支援しているか
- ・ 実施された内部監査業務及び監督の品質
- ・ ステークホルダーの期待に応え、パフォーマンス目標を達成した度合い

定期的自己評価を実施する個人又はチームは、各基準に対する内部監査部門の適合性を評価する。また、内部監査部門のステークホルダーにインタビュー及びサーベイを行うこともある。このプロセスを通じて、内部監査部門長は、内部監査部門の手法の品質及びその手法を遵守している度合いを評価することができる。

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門の効率性及び有効性に関する、監査調書のレビュー、サーベイ結果及びパフォーマンスの測定を裏付ける、完了済みのチェックリスト
- ・ 計画、監査調書及びコミュニケーションを含む、完了した定期的評価に関する文書
- ・ 内部評価結果に関する、取締役会及び経営管理者への説明及び会議の議事録
- ・ 継続的モニタリング及び定期的自己評価の結果について、改善措置の計画を含めて文書化したもの
- ・ 内部監査部門の効率性、有効性及び「グローバル内部監査基準」への適合性を改善するためにとられた措置

基準 12.2 パフォーマンスの測定

要求事項

内部監査部門長は、内部監査部門のパフォーマンスを評価するための目標を策定しなければならない。内部監査部門長は、パフォーマンス目標を策定する際に、取締役会及び最高経営者の意見及び期待事項を考慮しなければならない。

内部監査部門長は、内部監査部門の目標達成に向けた進捗状況を評価し、内部監査部門の継続的な改善を促進するために、パフォーマンスを測定する方法を開発しなければならない。

内部監査部門のパフォーマンスを評価する際、内部監査部門長は、取締役会及び最高経営者から適宜フィードバックを求めなければならない。

内部監査部門長は、問題点及び改善の機会に対処するために改善措置の計画を策定しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

パフォーマンス目標の設定は、内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合してその負託事項を満たし、部門の戦略に従って改善を達成しているかどうかを判断する上で極めて重要である。

パフォーマンス目標の設定は、以下の3項目の中で明確にされている望ましい成果を考慮に入れるべきである。

- ・「グローバル内部監査基準」の原則
- ・ 内部監査基本規程
- ・ 内部監査部門の戦略

内部監査部門長は、内部監査部門を管理するためのより包括的なパフォーマンス目標を維持しつつ、取締役会及び最高経営者に報告する焦点を絞ったパフォーマンス目標を識別することがある。望ましい成果を促進し、成果領域全体にわたって偏りがないパフォーマンス目標を識別するように注意しなければならない。成果領域には次の事項を含む。ステークホルダーの期待、事業ユニット又は組織の結論の程度、人的資源の必要性、財務及び業務の効率性、並びに学習及び能力開発。

パフォーマンス目標を識別した後、内部監査部門長は、パフォーマンス目標の達成に向けた進捗状況を把握するために、定量的及び定性的の両方の目標を設定すべきである。内部監査部門長は、定期的に報告される測定値の正確性を検証し、パフォーマンスへの期待を高めるための手法を持つべきである。

パフォーマンス目標を達成するための機会に対処するための改善措置の計画については、内部監査部門長が追跡し、取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとるべきである。パフォーマンス目標及びパフォーマンス指標を設定する際に考慮すべきパフォーマンスの種類の場合には、以下の事項を含むことがある。

- ・ 内部監査への負託事項に従ってレビューされることが求められる個々の内部監査業務の目標の範囲
- ・ 事業ユニット又は組織のレベルでの内部監査の結論が、組織体の重要な目標にどの程度対応しているか（基準 11.3（結果のコミュニケーション）も参照のこと）。
- ・ 内部監査部門がモニタリングしている、経営管理者が完了させた改善のための提言又は改善措置の計画のうち、望ましい結果をもたらしたものの割合 - 内部監査部門のパフォーマンスを反映するのは、この指標だけでない。内部監査部門は、改善のための提言又は改善措置の計画の実施状況を追跡することがあるが、経営管理者は、そのような行動を完了し、望ましい成果が達成されることを確実にする責任がある（基準 15.2（改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認）も参照のこと）。
- ・ 組織体の主要なリスク及びコントロールのうちレビューしたものの割合
- ・ 個々の内部監査業務の目標の理解、個々の内部監査業務の作業の適時性、及び個々の内部監査業務の結論の明確さに関するステークホルダーの満足度
- ・ 内部監査の計画（調整され承認されたもの）が期限内に完了した割合
- ・ 内部監査の戦略に対する内部監査の計画における個々のアシュアランス業務と個々のアドバイザリー業務のバランス
- ・ 内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合していることを確認する外部の品質アシュアランスレビュー
- ・ 予定された個々の内部監査業務を実施するために十分な専門的能力があることを確認する品質アシュアランスレビュー
- ・ 内部監査人の学習及び能力開発計画が、内部監査の戦略及び組織体で発生しているリスクとリンクしていること
- ・ スタッフが、内部監査に関連すると確認できる専門職資格を少なくとも1つ保有していること

適合していることの証拠の例

- ・ 内部監査部門にとって、「グローバル内部監査基準」の原則、内部監査基本規程、及び内部監査部門の戦略を達成する上で、最も影響が大きいと識別されたパフォーマンス目標

- ・ 追跡対象となっているパフォーマンス目標に対応するパフォーマンス指標、及びそれぞれの指標に対して設定された目標値
- ・ 識別された問題及び識別されたパフォーマンス目標を達成するための機会に対する改善措置の計画

基準 12.3 個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善

要求事項

内部監査部門長は、個々の内部監査業務の監督、品質のアシュアランス、及び専門的能力開発のための手法を確立し、実施しなければならない。

- ・ 内部監査部門長又は個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務を通じて内部監査人に指導を行い、監査プログラムが完了していることを検証し、個々の内部監査業務の調査が発見事項、結論及び改善のための提言を適切に裏付けていることを確認しなければならない。
- ・ 品質を確保するために、内部監査部門長は、個々の内部監査業務が「グローバル内部監査基準」及び内部監査部門の手法に適合して実施されているかどうかを検証しなければならない。
- ・ 専門的能力を開発するために、内部監査部門長は、内部監査人に内部監査人のパフォーマンス及び改善の機会に関するフィードバックを提供しなければならない。

必要な監督の程度は、内部監査部門の成熟度、内部監査人の熟達度及び経験、及び個々の内部監査業務の複雑さによって異なる。

内部監査部門長は、個々の内部監査業務が内部監査のスタッフによって行われるか、又は他のサービス・プロバイダによって行われるかにかかわらず、個々の内部監査業務を監督する責任を負う。監督責任を適切かつ適格な個人に委譲することがあるが、内部監査部門長は、最終的な責任を負う。

内部監査部門長は、内部監査部門の確立された手法に従って、監督に関する証拠が文書化され、保持されることを確実なものとしなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務の計画を策定する際、内部監査部門長又は指名された個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務の目標をレビューすべきである。監督には、個々の内部監査業務を実施した内部監査人と内部監査部門長との間の個々の内部監査業務後の会議など、スタッフの能力開発のための機会を含めることがある。

内部監査スタッフのスキル評価は、個々の内部監査業務の調書のレビューにとどまらず、継続的なプロセスとして行われる。スキル評価の結果に基づいて、内部監査部門長は、どの内部監査人が個々の内部監査業務を監督する適格性があるかを識別し、それに応じて業務を割り当てることある。

計画策定段階において、個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務の監査プログラムを承認し、また、個々の内部監査業務の他の側面について責任を負うことがある（原則 13（個々の内部監査業務の計画

の効果的な策定）及び関連する基準も参照のこと）。

監査プログラムが効率的に個々の内部監査業務の目標を達成するかどうか、監査プログラムを承認する主要な規準である。監査プログラムには、個々の内部監査業務の情報を識別、分析、評価、文書化するための手続が含まれる。個々の内部監査業務の監督には、また、監査プログラムの完了をモニタリングし、監査プログラムの変更を承認することも含まれる。

個々の内部監査業務の監督者は、当該個々の内部監査業務を担当する内部監査人及びレビューの対象となる活動の経営管理者と継続的にコミュニケーションを図るべきである。個々の内部監査業務の監督者は、実施した監査手続、識別した情報、並びに個々の内部監査業務中の発見事項及び暫定的な結論が記載された監査調書をレビューする。監督者は、情報、検証及びその結果としての証拠が、関連性があり、信頼でき、個々の内部監査業務の目標を達成し、個々の内部監査業務の結論を裏付けるのに十分であるかどうかを評価する。監督及び継続的モニタリングのための監査人がいない内部監査部門においては、内部監査部門長は、個々の内部監査業務における「グローバル内部監査基準」への適合性の監視を支援するために、チェックリスト又はその他の自動化ツールなどのツールの使用を検討することがある。

基準 11.2（効果的なコミュニケーション）では、個々の内部監査業務におけるコミュニケーションは、正確、客観的、明確、簡潔、建設的、完全かつ適時であることを求めている。個々の内部監査業務の監督者は、これらの要素について、個々の内部監査業務のコミュニケーション及び監査調書をレビューする。なぜなら、監査調書は、個々の内部監査業務のコミュニケーションの主要な裏付けとなるからである。

個々の内部監査業務の期間を通じて、個々の内部監査業務の監督者や内部監査部門長は、当該個々の内部監査業務を担当する内部監査人と面談し、個々の内部監査業務のプロセスについて話し合う。このことは、内部監査人を訓練し、成長させ、評価する機会となる。監督者は、個々の内部監査業務に関するコミュニケーション及び監査調書をレビューする際に、追加の証拠や明確化を求めることがある。内部監査人は、個々の内部監査業務の監督者から投げかけられた質問に答えることで、仕事を改善することがある。

通常、監督者のレビュー記録は、適切な証拠が提供されるか、又は監督者の懸念及び質問に対応する追加情報を得て監査調書が修正されると、最終文書から削除される。あるいはまた、内部監査部門は、監督者のレビュー記録、それを解決するためにとった措置、及びその結果について、別個の記録を保持することがある。

内部監査部門長は、仕事を内部監査部門が行ったのか又は他のアシュアランス・プロバイダが行ったのかにかかわらず、すべての個々の内部監査業務、及び個々の内部監査業務を通じて行われる重要な専門的判断に責任を負う。内部監査部門長は、内部監査人が内部監査部門長の専門職としての判断と矛盾する判断や行動をとり、個々の内部監査業務に悪影響を及ぼすことがあるリスクを最小限に抑えるための手法を策定することがある。内部監査部門長は、専門職としての判断の相違を解決するための手段を確立する。この手段には、関連する事実について議論すること、追加の質問又は調査を行うこと、及び異なる見解を個々の内部監査業務の監査調書に結論と共に記載することを含めることがある。倫理的な問題に関して専門職としての判断に相違がある場合、その問題は、組織体内の倫理的な問題に責任を有する者に照会することがある。

適合していることの証拠の例

- ・ 監督に関する文書が添付された個々の内部監査業務の調書
- ・ 監査調書のレビューを裏付ける記入済みのチェックリスト

- ・ インタビュー及びサーベイの結果 - 内部監査人及び個々の内部監査業務に直接関与したその他の個人からの個々の内部監査業務の経験に関するフィードバックを含むもの
- ・ 個々の内部監査業務の監督者と内部監査スタッフとの間の、個々の内部監査業務に関するコミュニケーションについての文書

ドメインV

内部監査業務の実施

内部監査業務の実施では、以下の事項が求められる。(1) 内部監査人が効果的に個々の内部監査業務を計画すること、(2) 個々の内部監査業務の仕事を実施して発見事項と結論を作成すること、(3) 発見事項に対処する改善のための提言及び改善措置の計画、又はそのどちらかを識別するため経営管理者と協力すること、(4) 個々の内部監査業務期間中及び個々の内部監査業務の終了後にレビューの対象となる活動に責任を持つ経営管理者及び従業員とコミュニケーションをとること。



個々の内部監査業務の実施に関する基準は順を追って記載されているが、個々の内部監査業務を実施する際のステップは、必ずしも明確で、直線的で、連続的なものではない。実際には、ステップが実行される順序は、個々の内部監査業務によって異なり、重複や反復を伴うことがある。例えば、個々の内部監査業務の計画の策定には、情報収集及びリスクの評価を含むが、情報収集とリスクの評価は、個々の内部監査業務全体を通じて継続することがある。それぞれのステップは、他のステップ又は個々の内部監査業務全体に影響を与えることがある。したがって、内部監査人は、個々の内部監査業務を開始する前に、このドメインのすべての基準をレビューし、理解すべきである。

内部監査業務には、アシュアランス、助言又はその両方を提供することが含まれる。内部監査人は、提供しているものがアシュアランスか助言かどうかにかかわらず、個々の内部監査業務を実施する際には、「グローバル内部監査基準」を適用し、適合することが求められる。ただし、個別の基準で規定されている場合を除く。

アシュアランス業務は、組織体のステークホルダー、特に取締役会、最高経営者、及びレビューの対象となる活動の経営管理者に対して、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスについての信用を提供することを意図している。アシュアランス業務を通じて、内部監査人は、レビューの対象となる活動の状況と一連の評価規準との間の差異に対して、客観的な評価を提供する。内部監査人は、その差異を評価して、報告すべき発見事項があるかどうかを判断し、プロセスが有効である場合に報告することを含め、個々の内部監査業務の結果について結論を出す。

内部監査人は、アドバイザリー業務を発案することがあり、また、取締役会、最高経営者、又はある活動の経営管理者の要請に応じてアドバイザリー業務を実施することがある。アドバイザリー業務の内容及び範囲は、業務を要請した当事者との合意に基づくことがある。アドバイザリー業務の例としては、次のものがある。(1) プロセス、システム及び製品の設計と導入に関する助言、(2) フォレンジック業務の提供、(3) 研修の提供、(4) リスク及びコントロールに関する議論のファシリテーション。アドバイザリー業務を実施する際、内部監査人は、経営責任を負わないことにより、客観性を維持することが求められる。例えば、内部監査人は、個々の内部監査業務としてアドバイザリー業務を実施することがあるが、内部監査部門長が内部監査以外の責任を負う場合は、内部監査部門の独立性を維持するために適切な防御措置を実施しなければならない（基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）。

内部監査業務は、内部監査部門長が確立した手法に記載されたとおりに実施される（基準 9.3（手法）も参照のこと）。内部監査部門長は、内部監査部門の他の適格な専門職に適切な責任を委譲してもよいが、最終的な説明責任は保持する。

原則 13 個々の内部監査業務の計画の効果的な策定

内部監査人は、体系的で、専門職としての規律ある手法を用いて個々の内部監査業務の計画を策定する。

「グローバル内部監査基準」は、内部監査部門長が定めた手法と共に、内部監査人が個々の内部監査業務を計画するための体系的で、専門職としての規律ある手法の基礎を形成する。内部監査人は、個々の内部監査業務のすべての段階において、効果的なコミュニケーションを図る責任を負っている。

個々の内部監査業務の計画策定は、個々の内部監査業務に対する当初の期待、及び当該個々の内部監査業務が内部監査の計画に含まれる理由を理解することから始まる。内部監査人は、個々の内部監査業務の計画を策定する際、内部監査人が組織体及びレビューの対象となる活動を理解し、その活動に関連するリスクを評価できるような情報を収集する。個々の内部監査業務におけるリスク評価により、内部監査人は、個々の内部監査業務の目標及び範囲を決定するためにリスクを識別し、優先順位を付けることができる。また、内部監査人は、個々の内部監査業務の実施に必要な規準及び監査資源を識別し、個々の内部監査業務の監査プログラムを策定する。監査プログラムには、実施すべき具体的な個々の内部監査業務の手順を記載する。

基準 13.1 個々の内部監査業務におけるコミュニケーション

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の期間中、効果的にコミュニケーションを図らなければならない（原則 11（効果的なコミュニケーション）とその関連基準、及び基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。

内部監査人は、個々の内部監査業務の目標、範囲及び時期について経営管理者とコミュニケーションをとらなければならない。その後の変更については、適時に経営管理者とコミュニケーションをとらなければならない（基準 13.3（個々の内部監査業務の目標及び範囲）も参照のこと）。

個々の内部監査業務終了時に、内部監査人と経営管理者が個々の内部監査業務の結果に合意しない場合、内部監査人は、レビューの対象となる活動の経営管理者と話し合い、問題の相互理解に達するよう努めなければならない。相互理解が得られない場合、内部監査人は、正当な理由がない限り、個々の内部監査業務の結果のいかなる部分も変更する義務を負ってはならない。内部監査人は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションの内容及び個々の内部監査業務の結果に関する意見の相違の理由について、両当事者がそれぞれの立場を表明できるよう、確立された手法に従わなければならない。

ない（基準 9.3（手法）及び基準 14.4（改善のための提言及び改善措置の計画）も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務のコミュニケーションには、レビューの対象となる活動の経営管理者との開始時の、進行中の、終了時の、及び最終的なコミュニケーションを含むことがある。個々の内部監査業務の種類が、必要とされるコミュニケーションに影響を与えることがある。効果的なコミュニケーションを確実なものとするためには、公式、非公式、書面及び口頭など、様々な方法を用いるべきである。個々の内部監査業務のコミュニケーションは、予定された会議、プレゼンテーション、電子メール及びその他の文書、並びに非公式な議論を通じて行われる。個々の内部監査業務のコミュニケーションの品質及び内容に関する要求事項は、内部監査部門長が取締役会及び最高経営者の期待事項に沿って設定し、内部監査の手法に文書化すべきである（基準 9.3（手法）及び基準 11.2（効果的なコミュニケーション）も参照のこと）。

コミュニケーションの範囲は、個々の内部監査業務の内容及び期間によって異なり、以下の事項を含む。

- ・ 個々の内部監査業務の告知
- ・ 個々の内部監査業務のリスク評価、目標、範囲及び時期についての協議
- ・ 個々の内部監査業務の実施に必要な情報及び監査資源の要請
- ・ 個々の内部監査業務における追加のコミュニケーションへの期待
- ・ 個々の内部監査業務の進捗状況に関する最新情報の提供 – 早急な対応が必要なガバナンス、リスク・マネジメント又はコントロール上の問題、及び個々の内部監査業務の範囲、目標、時期又は期間の変更を含む。
- ・ 個々の内部監査業務の結果 – 発見事項、改善のための提言、及び発見事項に対処するための経営管理者の改善措置の計画、又はそのいずれかを含む。
- ・ 改善のための提言及び改善措置の計画、又はそのいずれかの実施時期及び責任者

開始時のコミュニケーションとして、内部監査人は、協力及び率直な対話の基盤を構築するために、通常、経営管理者及び関連するスタッフを含む適切なステークホルダーに、個々の内部監査業務について事前通知を行うべきである。内部監査人は、通知のタイミング及び種類を決定するために、内部監査部門長が定めた方針に従うべきである。告知では、経営管理者にレビューの理由を知らせるべきである。また、レビューの対象となる活動で発生する他の重大なイベントと重ならないようなスケジュールを計画するために、個々の内部監査業務の開始時期の案及びおおよその期間についても経営管理者に知らせるべきである。さらに、内部監査人は、リスクを評価し、監査プログラムの策定に着手するために必要な情報と文書を要求すべきである。

もう一つの開始時のコミュニケーションは、オープニング・ミーティング又はエントランス・ミーティングである。内部監査人が個々の内部監査業務のリスク評価を実施した場合、その結果について対象活動の経営管理者とコミュニケーションをとるべきである。内部監査人は、できればミーティングで、個々の内部監査業務の当初の目標及び範囲についてコミュニケーションをとるべきである。この話し合いによって、内部監査人は、レビューの対象となる活動の経営管理者が個々の内部監査業務の目標、範囲及び時期を理解し、支持していることを確認する機会を得る。この話し合いによって、当事者は、個々の内部監査業務の取り組み方法に必要な調整を行い、コミュニケーションの頻度及び誰が最終的なコミュニケーションを受け取るかを含め、追加のコミュニケーションに対する期待事項を設定することができる。内部監査人は、この議論を個々の内部監査業務

の調書に文書化すべきである。

個々の内部監査業務の期間中、内部監査人とレビュー対象活動の経営管理者との間の進行中のコミュニケーションは、次の事項のために不可欠である。(1) 直ちに注意を要する情報を伝達すること、(2) 個々の内部監査業務の進捗状況、又は目標若しくは範囲の変更について関係者に最新情報を提供すること。この進行中のコミュニケーションによって、透明性が得られ、内部監査人及び当該活動の経営管理者が誤解又は相違を識別し、解決するのに役立つ。

個々の内部監査業務の種類によっては、内部監査人は、終了時のコミュニケーション（「イグジット・コンファレンス」とも呼ばれる）を行うことがある。終了時のコミュニケーションは、内部監査人、レビューの対象となる活動の経営管理者、及び関連スタッフが、最終的なコミュニケーションを発する前に、個々の内部監査業務の結果を最終的なものにする機会となる。終了時のコミュニケーションは、経営管理者及び内部監査人が、合意に達することをゴールとして、個々の内部監査業務の結果についてのあらゆる意見の相違又は不一致について話し合う機会となる。

内部監査人の改善のための提言又は経営管理者の改善措置の計画の実現可能性を議論するに当たっては、リスクの重大性を、改善のための提言又は改善措置の計画を実施することの便益と比較するといった、コストの測定を含めることがある（基準 14.4（改善のための提言及び改善措置の計画）も参照のこと）。経営管理者の改善措置の計画は、終了時のコミュニケーションの前に完全には策定されていないかもしれないが、経営管理者は、発見事項に対処するための改善措置についての考えを持っていることがある。経営管理者が改善措置の計画を完全には策定していない場合でも、考えを議論し、評価することができる。話し合いの後、経営管理者は、その改善措置の計画、実施時期の見込み、及び改善措置を実施する責任者を確認することができる。

適合していることの証拠の例

- ・ 個々の内部監査業務の期間中必要なコミュニケーションが行われたことを示す文書（電子メール、議事録、記録又はメモ）
- ・ レビューの対象となる活動の経営管理者から（サーベイを通じてなどで）受け取ったフィードバックの文書

基準 13.2 個々の内部監査業務におけるリスク評価

要求事項

内部監査人は、関連するリスクを評価するために、レビューの対象となる活動を理解しなければならない。アドバイザリー業務の場合、関連するステークホルダーとの合意内容によっては、正式に文書化したリスク評価の必要がないことがある。

十分に理解するために、内部監査人は、以下の事項について、信頼できる、関連性のある、十分な情報を識別、収集しなければならない。

- ・ レビュー対象の活動に関連する、組織体の戦略、目標及びリスク

- ・ 組織体のリスク許容度 – 設定されている場合
- ・ 内部監査の計画を裏付けるリスク評価
- ・ レビューの対象となる活動のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス
- ・ これらのプロセスの有効性を評価するために使用できる適用可能なフレームワーク、ガイダンス及びその他の規準

内部監査人は、プロセスがどのように運用されることを意図しているかを理解するために、収集した情報をレビューしなければならない。

内部監査人は、以下の方法により、レビューすべきリスクを識別しなければならない。

- ・ レビューの対象となる活動の目標に対する潜在的に重大なリスクを識別すること
- ・ 不正に関連する特定のリスクを検討すること
- ・ リスクの重大性を評価し、レビューの優先順位を付けること

内部監査人は、経営管理者の活動がその目標を達しているかどうかを測定するために、経営管理者が使用する規準を識別しなければならない。

内部監査人が、過去の個々の内部監査業務においてレビューの対象となる活動に関連するリスクを識別している場合は、前回の個々の内部監査業務のリスク評価のレビュー及び更新のみが求められる。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、計画策定中に個々の内部監査業務の監督者と相談すべきである。

内部監査人は、レビューの対象となる活動を理解し、関連するリスクを評価するために、内部監査の計画、計画作成に至るまでの議論、及び当該個々の内部監査業務が含まれる理由を理解することから始めるべきである。内部監査の計画に含まれる個々の内部監査業務は、内部監査部門による組織体全体のリスク評価、又はステークホルダーの要請に基づくことがある。

内部監査人は、個々の内部監査業務を開始する際に、当該個々の内部監査業務に関連するリスクを検討し、内部監査の計画の策定後に変更が生じたかどうかを確認すべきである。組織体全体のリスク評価及び最近実施された他のリスク評価（経営管理者が実施したものなど）をレビューすることは、内部監査人がレビューの対象となる活動に関連するリスクを識別するのに役立つことがある。内部監査人は、個々の内部監査業務の目的、目標及び範囲に関して存在するステークホルダーの期待事項を理解すべきである。

内部監査人は、組織体とレビューの対象となる活動との整合性を検証すべきである。内部監査人は、組織体の戦略、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス、並びに組織体の目標、方針及び手続に関する情報を収集し、検討する。内部監査人は、個々の内部監査業務のリスク評価の策定に着手する際に、組織体の上記の側面が、レビューの対象となる活動及び個々の内部監査業務にどのように関連しているかを検討すべきである。

情報収集のため、内部監査人は、以下の事項を行うことがある。

- ・ 内部監査部門、経営管理者又は外部のサービス・プロバイダが最近実施したリスク評価をレビューすること。検討の対象には、コンプライアンス、財務報告、業務運営又はパフォーマンス、不正、情報技術、戦略、及び内部監査の計画に関するリスク評価を含めるべきである
- ・ 財務、環境、社会的責任及びガバナンスといった、内部監査部門及びその他のアシュアランス及びアドバイザリー業務のプロバイダが過去に実施した個々の内部監査業務に関するコミュニケーションをレビューすること
- ・ 過去に実施した個々の内部監査業務の調書をレビューすること
- ・ 参考資料をレビューすること - 参考資料には、IIA 及びその他の団体の権威あるガイダンス、法令、並びに組織体のセクター、業界及び法域に関連する規制を含む
- ・ 戦略、オペレーショナル、財務及びコンプライアンスなど、組織体の関連するリスク・カテゴリーを検討すること
- ・ リスク許容度が定義されている場合は、それを考慮すること
- ・ 組織図及び職務記述書を用いて、レビューの対象となる活動の関連情報、プロセス、及びその他の側面について誰が責任を有するかを特定すること
- ・ レビューの対象となる活動の物的資産を点検すること
- ・ 経営管理者の方針、手続、フローチャート及び報告書を含め、情報の所有者又は外部の情報源から入手した文書を調査すること
- ・ ウェブサイト、データベース及びシステムを調査すること
- ・ インタビュー、議論又はサーベイを通じて照会すること
- ・ 稼働中のプロセスを観察すること
- ・ 他のアシュアランス業務及びアドバイザリー業務のプロバイダと面談すること

サーベイ、インタビュー、現地検査、及びプロセスのウォークスルーにより、内部監査人は、レビューの対象となる活動の状況を観察することができる。

内部監査人は、個々の内部監査業務におけるリスク評価を実施するために、収集した情報を用いて、以下の事項を理解し文書化する。(1) レビューの対象となる活動の目標、(2) 各目標の達成に影響を与え得るリスク、(3) 各リスクを管理するためのコントロール（基準 14.6（個々の内部監査業務の文書化）も参照のこと）。

内部監査人は、リスク及びこれらのリスクを管理するために整備されたコントロールを文書化するために、図表、表計算シート、リスク・コントロール・マトリクス、プロセス説明書、又はその他のツールを作成することがある。このような文書化により、内部監査人は、専門職としての判断、経験及び論理を適用して、収集した情報をレビューの対象となる活動との関連で検討し、影響度、発生可能性、場合によってはその他のリスク要因の組み合わせという観点から、リスクの重大性を見積もれるようになる。

リスクの重大性を判断するためには、内部監査人は、その知識、経験、及び批判的思考を適用して、組織体、レビューの対象となる活動、並びに個々の内部監査業務の目標及び状況について判断することが求められる。専門職としての正当な注意の一環として、内部監査人は、事業目標、重大なリスク、及びコントロールに関するインサイトを得るために、レビュー対象活動の経営管理者からの情報を考慮すべきである。レビューの対象となる活動のリスクに関する相互理解を確立することによって、個々の内部監査業務のリスク評価の有用性が高まる。

個々の内部監査業務の期間中に対処すべきリスクには、重大性に応じて優先順位を付けるべきである。これは、リスクの発生可能性とその潜在的な影響度に基づき、ヒートマップのようなグラフ上にリスクをプロットすることによって図示されることが多い。このような文書は、個々の内部監査業務の調書の一部として保管すべきである。最も重大なリスクについて、コントロールの整備状況の適切性を評価することは、内部監査人が、どのコントロールについて引き続いて運用の有効性を検証するか決定するのに役立つ。

リスク・コントロール・マトリクスは、使用される場合、通常、個々の内部監査業務の全期間を通じて作成される。個々の内部監査業務が検証段階に進む過程で、マトリクスは、リスク事象、コントロール、及びコントロールの種類（すなわち、予防的、発見的、指示的、又は是正的）、原因、結果（帰結）、並びに残余リスクの評価を文書化するために使用されることがある。

適合していることの証拠の例

以下の事項を文書化した監査調書

- ・ 組織体の、関連する組織的戦略、目標及びリスク
- ・ レビューの対象となる活動の目標
- ・ レビューの対象となる活動のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス
- ・ 組織図及び職務記述書
- ・ 直接の实地観察又は検査の記録や写真
- ・ 活動に関する方針と手続
- ・ 関連する法令や規制、及び文書化されたコンプライアンス評価
- ・ ウェブサイト、データベース及びシステムから収集した関連情報
- ・ インタビュー、議論又はサーベイからの記録
- ・ 過去に完了したリスク評価、及び個々の内部監査業務、並びに他のアシュアランス・プロバイダの業務から得た関連情報
- ・ 各リスクの重大性及びコントロールの整備状況の適切性

基準 13.3 個々の内部監査業務の目標及び範囲

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務ごとに目標及び範囲を定め、文書化しなければならない。

個々の内部監査業務の目標には、個々の内部監査業務の目的を明確に示し、達成すべき具体的なゴールを記述しなければならない。目的やゴールには法令や規制によって義務付けられているものを含める。

範囲は、個々の内部監査業務の対象となる活動、場所、プロセス、システム、構成要素、期間、及びレビューの対象となるその他の要素を特定することにより個々の内部監査業務の焦点とする事項及び境界を確立し、個々の内部監査業務の目標を達成するのに十分なものでなければならない。

ステークホルダーの期待事項及び「グローバル内部監査基準」の要求事項が個々の内部監査業務の

種類によって異なることから、内部監査人は、個々の内部監査業務の意図していることがアシュアランス業務なのかアドバイザリー業務なのかを検討しなければならない。

範囲の制約が識別された場合には、解決に向けて経営管理者と協議しなければならない。範囲の制約とは、資源の制約、又は人員、施設、データ及び情報へのアクセスの制限など、内部監査人が監査プログラムで期待されたとおりに業務を実施することを妨げるアシュアランス業務上の状況をいう（基準 13.5（個々の内部監査業務の資源）も参照のこと）。

経営管理者との間で解決に至らない場合、内部監査部門長は、確立された手法に従って、監査範囲の制約の問題を取締役会に上申しなければならない。

内部監査人は、個々の内部監査業務の進捗に伴い、個々の内部監査業務の目標及び範囲を変更する必要性が明らかになった場合には、変更する柔軟性がなければならない。

内部監査部門長は、個々の内部監査業務の目標及び範囲、並びに個々の内部監査業務中に生じた変更を承認しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

アシュアランス業務の目標及び範囲は、主に内部監査人によって決定されるが、アドバイザリー業務の目標及び範囲は、通常、内部監査人及びレビューの対象となる活動の経営管理者が共同で設定する。

内部監査人は、個々の内部監査業務の目標をレビューの対象となる活動の事業目標及び組織体の事業目標と整合させるべきである。個々の内部監査業務開始前に個々の内部監査業務の目標及び範囲が適切に定義されることにより、内部監査人は、以下の事項が可能となる。

- ・ 個々の内部監査業務のリスク評価の結果に基づき、レビューの対象となる活動に関連するリスクに焦点を当てること（基準 13.2（個々の内部監査業務におけるリスク評価）も参照のこと）
- ・ 個々の内部監査業務の監査プログラムを作成すること
- ・ 取り組みの重複又は付加価値のない業務の実施を避けること
- ・ 個々の内部監査業務のスケジュールを決定すること
- ・ 個々の内部監査業務を完了するのに適切かつ十分な監査資源を配分すること（基準 13.5（個々の内部監査業務の資源）も参照のこと）
- ・ 経営管理者及び取締役会と明確にコミュニケーションをとること

個々のアシュアランス業務では、レビューの対象となる活動の事業目標の達成を妨げる可能性のあるリスクを管理するために実施されているコントロールが、適切に整備、運用されていることについてのアシュアランスの提供に焦点を当てる。これらの個々の内部監査業務の目標は、個々の内部監査業務期間中のプロセス及びシステムのコントロールを検証するための優先順位を方向付ける。これらのコントロールには、以下の事項に関連するリスクを管理するために整備されたものを含む。

- ・ 権限及び責任の割当て
- ・ 方針、計画、手続、法令及び規制の遵守

- ・ 正確かつ信頼できる情報の報告
- ・ 資源の有効かつ効率的な活用
- ・ 資産の保全

個々の内部監査業務の目標を設定した後、内部監査人は、専門職としての判断を用い、必要に応じて個々の内部監査業務の監督者と協議の上、個々の内部監査業務の範囲を決定すべきである。範囲は、個々の内部監査業務の目標を達成するために十分広くあるべきである。範囲を決定する際、内部監査人は、個々の内部監査業務の目標を当該範囲内で達成できることを確実なものとするために、それぞれの目標を個々に検討すべきである。

内部監査人は、監査範囲に含めるべき項目若しくは除外すべき項目、又は個々の内部監査業務の期間の制限に関する個々の内部監査業務のステークホルダーからの要求が、範囲の制約に該当するかどうかを検討すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 個々の内部監査業務の計画策定のメモ
- ・ 以下の事項を文書化した個々の内部監査業務の監査調書
 - 目標と個々の内部監査業務のリスク評価との整合性
 - 個々の内部監査業務の目標を達成するための範囲
 - 個々の内部監査業務の目標及び範囲を含む、承認された個々の内部監査業務の監査プログラム
 - 個々の内部監査業務の目標及び範囲に関するステークホルダーとの会議の議事録
 - 範囲の制約、及び範囲に含めるべき項目又は除外すべき項目についての個々の内部監査業務のステークホルダーからの要求
 - 個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション

基準 13.4 評価規準

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の目標及び範囲に示された、レビューの対象となる活動の各側面を評価するために使用する最も適切な評価規準を識別しなければならない。アドバイザリー業務については、関連するステークホルダーとの合意によっては、評価規準の識別を必要としないこともある。

内部監査人は、取締役会及び最高経営者が、レビューの対象となる活動がその目標及びゴールを達成したかどうかを判断するための適切な評価規準をどの程度確立しているかを評価しなければならない。そのような評価規準が適切である場合、内部監査人はその評価規準を評価に使用しなければならない。その評価規準が不適切な場合、内部監査人は、取締役会や最高経営者との協議を通じて、適切な評価規準を識別しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

情報収集及び個々の内部監査業務の計画策定の一環として、内部監査人は、レビューの対象となる活動のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性及び効率性を評価するために組織体を使用している評価規準を識別する。内部監査人は、当該個々の内部監査業務に最も関連する評価規準に焦点を当てるべきである。このような評価規準は、当該活動の望ましい状態を表し、具体的かつ実践的なものであるべきである。内部監査人は、既存の状態（状況）を評価規準と比較する。例えば、個々の内部監査業務の目標がレビューの対象となる活動のコントロール・プロセスの有効性を評価することである場合、評価規準は、活動のコントロール・プロセスの期待される結果又は成果であり、状況は、実際の活動の結果によって示される。

適切な評価規準は、望ましい状態と状況との間の差異を識別するために不可欠である。この差異は潜在的な発見事項となる。さらに、発見事項の重大性を判断し、意味のある結論に達するためには、適切な評価規準が必要である。内部監査人は、組織体の評価規準が適切であるかどうかを判断するために、専門職としての判断を用いる。適切な評価規準とは、関連性があり、組織体及びレビューの対象となる活動の目標に沿っており、信頼性の高い比較を行うことができるものである。適切な評価規準の例として、以下の事項がある。

- ・ 内部のもの（活動の、方針、手続、重要業績評価指標又は目標）
- ・ 外部のもの（法令、規制、及び契約上の義務）
- ・ 権威のある実務慣行（業界、活動又は専門職に特有の、フレームワーク、基準、ガイダンス及びベンチマーク）
- ・ 組織の確立された慣行
- ・ コントロールの整備に基づく期待事項
- ・ 手続 - 正式に文書化されていないこともある

評価規準の適切性を評価する際、内部監査人は、組織体が適切なガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを定義する基本的な原則を確立しているかどうかを判断すべきである。内部監査人は、組織体が、様々な事業ユニット、機能又はプロセスに対する重要性の閾値を含むリスク許容度を策定し、明確に表明しているかどうかを検討すべきである。内部監査人は、組織体が満足のいく水準のコントロールを採用し、又は明確に表明しているかどうかを確認すべきである。

例えば、「満足できる」とは、あるコントロール対象内の活動の一定割合が、確立されたコントロールの手続に従って実施されていること、及びコントロール全体が一定割合で意図したとおりに運用されていることを意味する。

さらに、内部監査人は、推奨される実務を調査し、経営管理者の判断規準を他の組織体で使用されている規準と比較すべきである。また、個々の内部監査業務の目標を達成するために最適な規準を決定するためには、内部監査人は専門職としての判断を適用する必要がある。内部監査人は、文書化された方針、手続及びその他の規準又はそのいずれかが詳細さに欠けるか、又はさもなければ、不適切であると判断することがある。内部監査人は、適切な規準を決定するために経営管理者を支援することもある。関連する規準の識別又は策定を支援するために専門職に意見を求めることがある。経営管理者の規準は一般的に適切とみられる場合でも、内部監査人は、個々の内部監査業務に当たり、もっと良い規準を提案してもよい。

レビューの対象となる活動で使用している評価規準が不適切な場合、又は評価規準が存在しない場合、内部監査人は、経営管理者に対して、内部監査人が識別した評価規準を導入するよう推奨することがある。適切な評価規準がないことについての議論がアドバイザー業務を提供する決定につながることもある。

内部監査人は、レビューの対象となる活動の経営管理者に、個々の内部監査業務の期間中に使用する評価基準を通知すべきである。合意された評価基準は、レビューの対象となる活動の経営管理者による誤解又は異議申し立てを防ぐために文書化すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 検討した評価基準の出所及び使用した基準の適切性を判断するために使用したプロセスを文書化した監査調査
- ・ 会議の議事録、計画メモ又は電子メールなど、内部監査人がレビューの対象となる活動の経営管理者や取締役会と評価基準について議論したことを示す文書

基準 13.5 個々の内部監査業務の資源

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の計画を策定する際、個々の内部監査業務の目標を達成するために必要な監査資源の種類及び量を識別しなければならない。

内部監査人は、以下の事項を考慮しなければならない。

- ・ 個々の内部監査業務の内容と複雑さ
- ・ 個々の内部監査業務を完了しなければならない期間
- ・ 入手可能な財務的、人的、及びテクノロジーに係る資源が、個々の内部監査業務の目標を達成するために適切かつ十分であるかどうか。

入手可能な監査資源が不適切又は不十分である場合、内部監査人は、監査資源を確保するために内部監査部門長と懸念を協議しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務の計画を策定する際に監査資源を識別し、割り当てることは、通常、個々の内部監査業務を指導し、監督するよう指名された内部監査人が行う。個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務に必要な監査資源の種類と量を決定するために、個々の内部監査業務の計画策定を通じて収集し作成した情報を理解すべきである。その際、実施する業務の内容と複雑さに特別な注意を払う。監督者は、専門職としての判断を適用し、以下の事項に基づいて監査資源を割り当てる。(1) 個々の内部監査業務の目標を達成するために監査プログラムで識別したステップ、及び(2) 各ステップにかかると予想される時間（基準 13.6（監査プログラム）を参照のこと）。また、予算時間数、時期、ロジスティクス、多言語でのコミュニケーションなどの、個々の内部監査業務のパフォーマンスに影響を与えることがある制約を考慮することも重要である。

内部監査人は、個々の内部監査業務の計画を策定する際に、入手可能な財務的、人的及びテクノロジーに係る資源を最も効率的かつ効果的に活用することを検討すべきである。個々の内部監査業務の監督者は、内部監査部門のメンバーが有する専門的能力に関して内部監査部門長が有する情報にアクセスすることがある。この

ような情報は、どのようにスタッフを配置したかを説明するのに役立つ。個々の内部監査業務の計画策定には、入手可能な監査資源が適切かつ十分であるかどうか、又は個々の内部監査業務を完了するために追加の監査資源が必要であるかどうかを決定する必要がある。

監査資源の制約により内部監査部門の個々の内部監査業務を遂行する能力が阻害される場合、当該個々の内部監査業務の監督者は、その懸念を内部監査部門長に上申する責任を有する。内部監査部門長は、最高経営者及び取締役会と監査資源の制約がもたらす影響について議論し、とるべき措置を決定する責任を負う。例えば、内部監査部門長が必要な監査資源を確保できない場合、個々の内部監査業務の範囲の縮小が必要となることがある（原則 10（監査資源の管理）とその基準も参照のこと）。

監査資源の効果的な利用の向上を図るため、内部監査人は、予算時間に対して個々の内部監査業務の実施に実際に費やした時間を文書化することがある。この文書は、将来の監査資源計画を改善するためにレビューすることがあり得る。

適合していることの証拠の例

- ・ 適切かつ十分な監査資源の活用を示す、承認された個々の内部監査業務の監査プログラム
- ・ 個々の内部監査業務の監査資源の必要性及び監査資源の割り当ての分析を記載した計画文書
- ・ レビューの対象となる活動の経営管理者に対して適時性及び監査資源の適切性を問う、個々の内部監査業務後のサーベイ
- ・ 外部のサービス・プロバイダとの契約や関係

基準 13.6 監査プログラム

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の目標を達成するために、個々の内部監査業務の監査プログラムを作成し、文書化しなければならない。

個々の内部監査業務の監査プログラムは、個々の内部監査業務の計画策定中に得られた情報に基づいて作成しなければならない。そこには、該当する場合には、個々の内部監査業務におけるリスク評価の結果を含む。

個々の内部監査業務の監査プログラムは、次の事項を識別しなければならない。

- ・ 各目標を評価するために使用する規準
- ・ 個々の内部監査業務の目標を達成するための作業
- ・ 使用する分析的手続、及び作業を実施するためのツールを含む手法
- ・ 各作業の実施を担当する内部監査人

内部監査部門長は、個々の内部監査業務の監査プログラムについて、その実施の前に、及びその後の変更にあたっては速やかに、レビューし、承認しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務の計画を策定する際、内部監査人は、監査プログラムを作成するために、情報を収集、整理する。個々の内部監査業務の監査プログラムは、個々の内部監査業務の計画策定中に収集、作成した情報を基に作成する。個々の内部監査業務の監査プログラムは、内部監査人が個々の内部監査業務の発見事項、改善のための提言及び結論を出す際に、個々の内部監査業務の目標を達成し、情報を分析、評価するために使用する作業と手法を詳細に記述したものである。アドバイザリー業務については、業務を依頼したステークホルダーと協力して監査プログラムを作成すべきである。

計画策定段階で実施した業務（work）は、監査調書に文書化し、監査プログラムの中で参照されるべきである（基準 14.6（個々の内部監査業務の文書化）も参照のこと）。監査プログラムには、以下の事項を追加する場所を含めるべきである。(1) 業務（work）を完了した内部監査人の名前、(2) 業務（work）が完了した日付、及び (3) 業務（work）の完了に伴って完了した様々な作業のレビュー及び承認の表示。

内部監査人は、個々の内部監査業務のリスク評価で識別したリスク及びコントロールを、実施すべき検証方法と関連付けることにより、監査プログラムを作成することがある。分析及び評価の実施に伴い、内部監査人は、リスク及びコントロールを発見事項及び結論に関連付けることができる。

計画策定段階で適用する分析と詳細の度合いは、内部監査部門及び個々の内部監査業務によって異なる。サンプリングを使用する場合、監査プログラムに、サンプリング方法、母集団、サンプルサイズ、及び結果を母集団に当てはめることができるかどうかを含めるべきである。

コントロールの整備状況の適切性の評価は、個々の内部監査業務の計画策定の一環として実施することができる。なぜなら、このことは、内部監査人がさらに有効性をテストすべき主要なコントロールを明確に識別するのに役立つからである。コントロールの整備状況の適切性の評価は、監査プログラム、又はそれとは別の監査調書に文書化すべきである（基準 14.6（個々の内部監査業務の文書化）も参照のこと）。しかし、この評価を実施する最も適切な時期は、個々の内部監査業務の内容によって異なる。コントロールの整備状況の評価が計画策定中に完了しない場合、その評価は、個々の内部監査業務の実施の特定の段階として行われることもある。内部監査人がコントロールの有効性の検証を実施しながら行うこともある。

適合していることの証拠の例

監査プログラムの作成を裏付ける、以下のものを含む監査調書

- ・ 検証方法の付いた、リスク・コントロール・マトリクス
- ・ コントロール・プロセスの図又は記述書
- ・ コントロールの整備状況の適切性の評価に関する記録
- ・ 追加検証の計画
- ・ 作業及び手続を決定した計画策定会議の議事録、記録又は文書
- ・ 文書による承認を得た、個々の内部監査業務の完了した監査プログラム
- ・ 監査プログラムの変更に関する承認文書

原則 14 個々の内部監査業務の実施

内部監査人は、個々の内部監査業務の目標を達成するために、個々の内部監査業務の監査プログラムを実施する。

個々の内部監査業務の監査プログラムを実施するために、内部監査人は、情報を収集し、分析及び評価を行い、証拠を作成する。このステップを経て、内部監査人は、以下の事項を行うことができる。

- ・ アシュアランスを提供し、潜在的な発見事項を識別すること
- ・ 発見事項の原因、影響及び重大性を判断すること
- ・ 改善のための提言を策定すること、及び経営管理者が改善措置の計画を策定することに協力すること、又はそのどちらか
- ・ 結論を出すこと

基準 14.1 分析及び評価のための情報収集

要求事項

分析及び評価を行うために、内部監査人は以下の性質を持つ情報を収集しなければならない。

- ・ 関連性のある – 個々の内部監査業務の目標に合致しており、内部監査業務の範囲内であり、個々の内部監査業務の結果の作成に役立つ。
- ・ 信頼できる – 事実に基づいており、最新である。内部監査人は、情報が信頼できるかどうかを評価するために、専門職としての懐疑心を用いる。情報の信頼性は、以下の場合に強化される。
 - 情報は、内部監査人が直接又は独立した情報源から入手したものである。
 - 情報の裏付けが取れている。
 - 情報は、有効なガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを有するシステムから収集されたものである。
- ・ 十分である – 内部監査人が分析を実施し、評価を完了することを可能にし、慎重で、十分な情報を得た、能力のある者が、個々の内部監査業務の監査プログラムを繰り返して、内部監査人と同じ結論に達することを可能にする場合

内部監査人は、情報は関連性があり信頼できるかどうか、また、情報は分析することによって個々の内部監査業務の潜在的な発見事項及び結論を導き出すための合理的な基礎をもたらすのに十分かどうかを評価しなければならない（基準 14.2（分析及び個々の内部監査業務の潜在的な発見事項）も参照のこと）。

内部監査人は、証拠が個々の内部監査業務の発見事項を裏付けるには関連性がなく、信頼できず、十分でない場合、分析及び評価のために追加の情報を収集するかどうかを決定しなければならない。関連性のある情報を入手できない場合、内部監査人は、そのことを発見事項として識別するかどうかを決定しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務の監査プログラムの各段階を完了するために情報を収集する際、内部監査人は、個々の内部監査業務の目標に関連し、個々の内部監査業務の範囲内にある情報に焦点を当てる。内部監査人は、専門職としての懐疑心を働かせ、情報が事実に基づいているか、最新のものが、また、直接（観察など）又はレビューの対象となる活動の責任者から独立した情報源から入手したものであるかを批判的に評価すべきである。複数の情報源と比較することにより情報の裏付けを行うことも、信頼性を高める方法の一つである。

分析のための情報収集の手続として、次の事項を含めることがある。

- ・ 活動に関わる個人へのインタビュー又はサーベイを行うこと
- ・ プロセスを直接観察すること - ウォークスルーの実施とも呼ばれる。
- ・ レビューの対象となる活動から独立した個人から、情報の確認又は検証を得ること
- ・ 文書、在庫又は設備のような物理的証拠の検査又は調査を行うこと
- ・ 組織体のシステムに直接アクセスして、データを観察又は抽出すること
- ・ システムのユーザー及び管理者と協働し、データを取得すること

情報を収集する際、内部監査人は、データ母集団を全量検証するか、又は代表サンプルを検証するか検討すべきである。データ分析ソフトウェアを使用することで、完全な又は対象を絞ったデータ母集団を検証することが容易になる。内部監査人がサンプルの抽出を選択する場合、サンプルが可能な限り母集団全体を代表することを確実なものとする方法を適用すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 個々の内部監査業務の監査プログラム - 個々の内部監査業務の目標に関連するデータを収集するための手続を含む。
- ・ 収集した情報の説明 - 出所、情報の収集日、及び情報が関連する期間を含む。
- ・ 内部監査人は、収集した情報が分析を行うのに十分であるとどのようにして判断したのかに関する説明を文書化したもの

基準 14.2 分析及び個々の内部監査業務の潜在的な発見事項

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の潜在的な発見事項を導き出すために、関連する、信頼できる、かつ十分な情報を分析しなければならない。アドバイザリー業務の場合、関係するステークホルダーとの合意次第では、発見事項を作成するための証拠収集は必要ないことがある。

内部監査人は、評価基準とレビューの対象となる活動の現在の状態（「状況」という。）との間に差異があるかどうかを判断するために、情報を分析しなければならない（基準 13.4（評価基準）も参照のこと）。

内部監査人は、個々の内部監査業務中に収集した情報及び証拠を用いて、状況を判断しなければならない。

評価規準と状況とが異なる場合、個々の内部監査業務の潜在的な発見事項があることを示しており、それに注意し、さらに評価しなければならない。最初の分析で、潜在的な個々の内部監査業務の発見事項を裏付ける十分な証拠が得られない場合、内部監査人は、専門職としての正当な注意を払い、追加の分析が必要かどうかを判断しなければならない。

追加の分析が必要な場合は、監査プログラムを適宜調整し、内部監査部門長の承認を得なければならない。

内部監査人が、追加の分析が必要なく、評価規準と状況に差異がないと判断した場合、内部監査人は、当該活動のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性について、個々の内部監査業務の結論においてアシュアランスを提供しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務の監査プログラムには、実施すべき以下の事項のような具体的な分析のリストを含めることがある。

- ・ プロセス又は活動の正確さ又は有効性をテストすること
- ・ 比率分析、傾向分析及び回帰分析
- ・ 当期の情報と、予算、見込み、又は以前の期間の類似の情報との比較
- ・ 一連の情報（例えば、記録された給与支出などの財務情報と、平均従業員数の変化などの非財務情報）間の関係の分析
- ・ 内部ベンチマーキング – 組織体内の異なる領域間の情報を比較する。
- ・ 外部ベンチマーキング – 同じような組織体の情報と比較する。

内部監査人は、サンプルだけではなく母集団全体を対象とした検証を可能にするソフトウェア・アプリケーションなどの、分析の効率性と有効性を向上させるテクノロジーを理解し、利用すべきである。

その分析は、評価基準と状況との間の意味のある比較を導き出すべきである。分析により、評価基準と状況との間に差異があることが判明した場合、その差異の原因及び影響、並びに潜在的な発見事項の重大性を判断するために、引き続いて個々の内部監査業務の手続を適用すべきである。個々の内部監査業務の潜在的な発見事項の一般的な例としては、誤謬、不正、違法行為、及び効率性又は有効性を改善する機会がある。

内部監査人は、潜在的な発見事項を評価し、その原因、影響及び重大性を判断するために使用すべき追加手続の範囲及び種類を決定するために、専門職としての正当な注意を払う。内部監査部門長及び内部監査の手法は、追加の分析を行うかどうかを決定するためのガイダンスを提供することがある。考慮すべき事項には、以下の事項を含む。

- ・ 個々の内部監査業務におけるリスク評価の結果 – コントロール・プロセスの適切性を含む。
- ・ レビューの対象となる活動の重大性及び潜在的な発見事項

- ・ 分析が個々の内部監査業務の潜在的な発見事項を裏付ける程度
- ・ さらなる評価のための情報の入手可能性及び信頼性
- ・ 追加の分析を行うメリットと比較したコスト

適合していることの証拠の例

- ・ 実施した分析を文書化した監査調書 – 使用したデータ・アナリティクス・プログラム又はソフトウェア、検証の母集団、サンプリング・プロセス、及びサンプリング方法を含む。
- ・ 監査調書で、監査プログラムや最終的なコミュニケーションと相互参照されたもの
- ・ 最終的なコミュニケーションに関連する文書
- ・ 個々の内部監査業務の監督レビュー

基準 14.3 発見事項の評価

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の潜在的な各発見事項を評価し、各発見事項の重大性を判断しなければならない。個々の内部監査業務の潜在的な発見事項を評価する際、内部監査人は、可能であれば根本原因を識別し、潜在的な影響を判断し、問題の重大性を評価するために、経営管理者と協力しなければならない。

リスクの重大性を判断するために、内部監査人は、リスクが発生する可能性、及びそのリスクが組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスに及ぼす影響を考慮しなければならない。

内部監査人が、組織体が重大なリスクにさらされていると判断した場合、その問題を文書化し、発見事項として伝えなければならない。

内部監査人は、状況及び確立された手法に基づいて、その他のリスクを発見事項として報告するかどうかを判断しなければならない。

内部監査人は、内部監査部門長が確立した手法を使用し、重大性に基づいて、個々の内部監査業務の各発見事項に優先順位を付けなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務の発見事項を導き出すために、内部監査人は、設定した規準と、レビューの対象となる活動の状況を比較する（基準 14.2（分析及び個々の内部監査業務の潜在的な発見事項）も参照のこと）。両者の間に差異がある場合、内部監査人はその潜在的な発見事項をさらに調査することが求められる。評価では、以下の事項を調査すべきである。

- ・ 差異の根本原因 – 多くの場合、コントロールの不備に関連し、その状況が存在する直接的な理由であ

る。可能な限り、内部監査人は、根本原因、つまり、その状態を引き起こした根本的な問題、又は深層にある問題を特定すべきである。最も単純に言えば、根本原因の識別には、なぜその差異が存在するのかについて一連の質問をすることが含まれる。根本原因の特定には、経営管理者との協力が必要である。経営管理者は、差異の根本原因を理解するのに適した立場にことがある。

- ・ 差異の影響をどのように定量化するか – 多くの場合、エクスポージャーの程度は、レビューの対象となる活動の経営管理者から情報を得て、内部監査人の専門職としての判断に基づき推定する（原則 4（専門職としての正当な注意の発揮）とその基準も参照のこと）。

発見事項の重大性を測定するため、内部監査人は既存のコントロールを識別し、整備状況の適切性と有効性の観点から評価する。その後、残余リスク – コントロールが導入されているにもかかわらず残っているリスク – のレベルを測定する。内部監査人は、重大なリスクを発見事項として伝達することが求められているが、内部監査人は、その他のリスクも発見事項として伝達することもあり、又は別な形で伝達することもある。

内部監査人は、すべての個々の内部監査業務に一貫性を持たせるために、内部監査部門長が設定した手法に基づいて、発見事項に優先順位を付ける。格付け又は順位付けは、各発見事項の重大性を表す効果的なコミュニケーション・ツールとなり得るとともに、経営管理者が改善措置の計画に優先順位を付ける際の助けとなる。重大性を決定する際、内部監査人は以下の事項を考慮すべきである。

- ・ リスクの影響度及び発生可能性
- ・ リスク許容度
- ・ 組織体にとって重要なあらゆる追加的な要素

内部監査部門長は、内部監査人が個々の内部監査業務上の発見事項を文書化するために使用するひな型を提供することがある。このことで、以下の事項のような様々な要素の適切な文書化を確実なものとすることができる。

- ・ 評価規準
- ・ 状況
- ・ 根本原因（可能な場合）
- ・ 影響度（リスク又は潜在的なエクスポージャー）
- ・ 重大性及び優先順位付け

発見事項は、レビューの対象となる活動の経営管理者が内部監査人の評価を理解できるように、簡明かつ平易な言葉で記述すべきである。発見事項は、状況と評価規準との違いを説明し、発見事項の重大性に関する内部監査人の評価及び判断を裏付ける文書化された証拠を提供すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 発見事項を評価する規準を説明した監査調書
- ・ 規準、状況、根本原因（可能な場合）、影響度（リスク又は潜在的なエクスポージャー）、及び各発見事項の優先順位を記載した監査調書
- ・ 発見事項の分析の基礎として使用された重大性、リスク許容度、及び費用便益分析の要素を説明する監査調書又はその他の文書
- ・ 関連する内部監査の手法、ひな型及びガイダンス
- ・ 個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションに関連する文書

基準 14.4 改善のための提言及び改善措置の計画

要求事項

内部監査人は、改善のための提言を作成するのか、経営管理者に改善措置の計画を要請するのか、又は経営管理者と協力して以下のような行動に合意するのかを決定しなければならない。

- ・ 設定された評価規準と状況との間の差異を解消する。
- ・ 識別されたリスクを受容可能なレベルまで低減する。
- ・ 発見事項の根本原因に対処する。
- ・ レビューの対象となる活動を強化又は改善する。

改善のための提言を策定する場合、内部監査人は改善のための提言について、レビューの対象となる活動の経営管理者と協議しなければならない。

内部監査人と経営管理者との間で、個々の内部監査業務の改善のための提言及び改善措置の計画、又はそのどちらかについて意見が相違する場合、内部監査人は、両当事者がそれぞれの立場と根拠を表明し、解決策を決定するための確立された手法に従わなければならない（基準 9.3（手法）も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、レビューの対象となる活動に対する変更の実施及びその変更の監督の権限を有する経営管理者と、発見事項及び潜在的な改善のための提言又は改善措置の計画について速やかに協議すべきである。内部監査部門長は、内部監査人が適切な経営管理者を識別するのに役立つ手法を作成することがある。例えば、そういった手法では、特定の役割又は階層の者（マネジャー、ディレクター、又はバイス・プレジデントなど）のみがレビューの対象となる活動に対する変更を行い、その変更を監督する権限を有することを求めることがある。

発見事項に対処する具体的な改善措置が識別された場合、内部監査人はそれを改善のための提言としてコミュニケーションをとることがある。あるいはまた、内部監査人は、経営管理者が検討すべきいくつかの選択肢を提示することがある。場合によっては、内部監査人は、経営管理者が選択肢を調査し、適切な行動方針を決定するよう提案することがある。1つの発見事項に対して、複数の改善のための提言又は改善措置がある場合がある。

内部監査人とレビューの対象となる活動の経営管理者との間で、監査結果について見解の相違がある場合、内部監査部門長は、最高経営者と協力して解決を促すべきである。さらに、各当事者の正式な声明文を最終的なコミュニケーションに添付する、又は要求に応じて入手できるようにすることがある。

内部監査人は、改善のための提言及び改善措置の計画、又はそのどちらかの実現可能性及び合理性について、評価し経営管理者と協議すべきである。評価には、次の事項を含めるべきである。(1) 費用便益分析、(2) 組織体のリスク許容度に従って改善のための提言及び改善措置の計画、又はそのどちらかがリスクに十分に対応し

ているかどうかの判断。

内部監査人は、個々の内部監査業務の発見事項への対処方法について経営管理者と協力しなければならないが、発見事項への対処を実施するのは経営管理者の責任である（基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。

適合していることの証拠の例

- ・ 各発見事項についての監査調書 – 次の事項を含んだもの。(1) 評価基準、(2) 状況、(3) 根本原因（可能な場合）、(4) 影響度（リスク又は潜在的なエクスポージャー）、及び(5) 改善のための提言及び改善措置の計画又はそのどちらか
- ・ 発見事項、並びに改善のための提言及び改善措置の計画又はそのどちらかの実現可能性に関する経営管理者との議論の証拠となる、記録、監査調書又はその他の文書
- ・ 最終的なコミュニケーションに関連する文書

基準 14.5 個々の内部監査業務の結論

要求事項

内部監査人は、当該個々の内部監査業務の目標と経営管理者の目標に照らして、当該個々の内部監査業務の結果を要約した個々の内部監査業務の結論を作成しなければならない。個々の内部監査業務の結論には、個々の内部監査業務の発見事項を集めて評価した、総合的な重大性に関する内部監査人の専門職としての判断を要約しなければならない。

個々のアシュアランス業務の結論には、レビューの対象となる活動のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロール又はそのいずれかのプロセスの有効性に関する内部監査人の判断を含めなければならない。プロセスが有効な場合は、それを認めることも含める。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査部門に関する内部監査部門長の手法は、コントロールの有効性に関する合理的なアシュアランスが存在するかどうかを示す評定尺度を提供することがある。例えば、評定尺度では、内部監査人の評価に応じて、満足、部分的に満足、要改善又は不満足を示すことがある（基準 14.3（発見事項の評価）も参照のこと）。

結論では、レビューの対象となる活動及び組織体内における発見事項の影響に関する関連情報を追加することがある。例えば、発見事項の中には、部門レベルではゴールの達成又はリスクの管理に重大な影響を及ぼすことがあるが、組織体全体レベルには影響を及ぼさないものがある。

個々のアドバイザリー業務の結論は、目標及び範囲に沿ったものでなければならない。

適合していることの証拠の例

- ・ 個々の内部監査業務全体の結論の根拠を示す監査調書
- ・ 最終的なコミュニケーションにおける結論の記述

基準 14.6 個々の内部監査業務の文書化

要求事項

内部監査人は、個々の内部監査業務の結果を裏付ける情報及び証拠を文書化しなければならない。個々の内部監査業務に関連する分析、評価及び裏付けとなる情報は、十分に情報を得た慎重な内部監査人、又は同様の情報を得た有能な者が、その仕事を繰り返すことができ、同じ個々の内部監査業務の結果を導き出すことができるように文書化しなければならない。

内部監査人及び個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務の文書を正確性、関連性及び完全性の観点でレビューしなければならない。内部監査部門長は、個々の内部監査業務の文書をレビューし、承認しなければならない。内部監査人は、関連する法令や規制、並びに内部監査部門及び組織体の方針と手続に従って、個々の内部監査業務の文書を保存しなければならない。

実施に当たって考慮すべき事項

監査調書による個々の内部監査業務の文書化は、体系的で、専門職としての規律ある個々の内部監査業務のプロセスの重要な部分である。なぜなら、監査調書は、業務（work）の再実施を可能にする方法で個々の内部監査業務の情報を整理し、個々の内部監査業務の結果を裏付けるからである。文書は、個々の内部監査人を監督するための基礎となり、内部監査部門長及びその他の者が内部監査部門の業務（work）の品質を評価することを可能にする。また、文書は、内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合していることを示すものにもなる。

個々の内部監査業務の文書には以下の事項を含めるべきである。

- ・ 個々の内部監査業務の日付又は期間
- ・ 個々の内部監査業務のリスク評価
- ・ 個々の内部監査業務の目標及び範囲
- ・ 監査プログラム
- ・ 分析の説明 – 手続の詳細及びデータの出所を含む。
- ・ 個々の内部監査業務の結果
- ・ 業務（work）を実施及び監督した個人の氏名又はイニシャル
- ・ 適切な関係者へのコミュニケーションの証拠

監査調書は、監査プログラムで作成された構成に従って整理され、関連する情報と相互参照されることがある。監査調書の作成及び文書の保管システムの構築には、テンプレート又はソフトウェアが使用されることがある。その結果、入手した情報、実施した手続、個々の内部監査業務の結果、及び各段階の論理的根拠を記し

た文書一式ができあがる。この文書は、内部監査人が取締役会、最高経営者、レビューの対象となる活動の経営管理者を含むステークホルダーとコミュニケーションをとる際の主要な裏付け資料となる。最も重要なことは、他の内部監査人又は外部監査人など、慎重で、十分な情報に基づいた有能な者が、当該個々の内部監査業務を実施した内部監査人が出した結論と同じ結論に達することができるような、関連性があり、信頼でき、かつ十分な情報が監査調書に含まれていることである。

一般的な監査調書には以下のようなものを含む。

- ・ 計画策定に関する文書
- ・ 主要なプロセスに関する、プロセスマップ、フローチャート又は説明文
- ・ 実施したインタビュー又はサーベイのサマリー
- ・ リスク・コントロール・マトリクス
- ・ 実施した検証及び分析の詳細
- ・ 結論 – 監査発見事項に係る監査調書への相互参照を付けたもの
- ・ 実施すべき個々のフォローアップ業務の提案
- ・ 経営管理者の回答を含む内部監査の最終的なコミュニケーション

監査調書の基本的なフォーマットは、以下のとおり。

- ・ 目次又は参照番号
- ・ レビューの対象となる活動を識別する表題又は見出し
- ・ 個々の内部監査業務の実施日又は期間
- ・ 実施した業務（work）の範囲
- ・ データを取得、分析した目的についての声明
- ・ 監査調書に記載されているデータの出所
- ・ データ分析に使用したサンプル規模及び抽出方法（検証方法）を含む、評価対象の母集団の記述
- ・ 個々の内部監査業務の業務（work）を実施した内部監査人の名前
- ・ レビューの記録、及び業務（work）のレビューを行った内部監査人の名前

適合していることの証拠の例

- ・ 実施した仕事を確立された手法に従って文書化した監査調書
- ・ 監査調書及び監督の方針への適合性を検証する品質の内部評価レビューの結果

原則 15 個々の内部監査業務の結論のコミュニケーション及び改善措置の計画のモニタリング

内部監査人は、個々の内部監査業務の結果について適切な関係者とコミュニケーションをとり、改善のための提言又は改善措置の計画の実施に向けた経営管理者の進捗状況をモニタリングする。

内部監査人は、個々の内部監査業務の完了後に最終的なコミュニケーションを発行し、個々の内部監査業務の結果について経営管理者にコミュニケーションをとる責任がある。内部監査人は、改善措置の計画が実施されていることを確認するため、レビューの対象となる活動の経営管理者とのコミュニケーションを継続する。

基準 15.1 個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション

要求事項

個々の内部監査業務ごとに、内部監査人は、個々の内部監査業務に関する以下の事項を含む最終的なコミュニケーションを作成しなければならない。(1) 目標、(2) 範囲、(3) 改善のための提言及び改善措置の計画（該当する場合）又はそのどちらか、(4) 結論。

個々のアシュアランス業務の最終的なコミュニケーションには、以下の事項を含めなければならない。

- ・ 発見事項、並びにその重大性及び優先順位付け
- ・ 範囲に制約がある場合は、その説明
- ・ レビューした活動のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性に関する結論

最終的なコミュニケーションには、発見事項への対応に責任を負う個人、及び改善措置を完了すべき予定日を明記しなければならない。

内部監査人が、最終的なコミュニケーション以前に、経営管理者が発見事項に対処するための改善措置を開始又は完了したことを認識した場合、コミュニケーションにおいてその改善措置を反映しなければならない。

最終的なコミュニケーションは、基準 11.2（効果的なコミュニケーション）に記載されているように、正確、客観的、明確、簡潔、建設的、完全かつ適時なものでなければならない。

内部監査人は、最終的なコミュニケーションについて、発行前に内部監査部門長によってレビューされ、承認されることを確実なものとしなければならない。

内部監査部門長は、結果が十分に考慮されることを確実なものとしてすることができる関係者に、最終的なコミュニケーションを配付しなければならない（基準 11.3（結果のコミュニケーション）も参照のこと）。

個々の内部監査業務が「グローバル内部監査基準」に適合して実施されない場合、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションにおいて、不適合について以下の内容を開示しなければならない。

- ・ 不適合となった基準
- ・ 不適合の理由
- ・ 不適合が個々の内部監査業務の発見事項及び結論に及ぼす影響

実施に当たって考慮すべき事項

個々の内部監査業務が「グローバル内部監査基準」に適合して実施されたという声明は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションに含めるべきである。内部監査業務が「グローバル内部監査基準」に適合し

ていることを示すことは、個々の内部監査業務の監督及び品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果によって裏付けられる場合にのみ適切である。

個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションのスタイル及び様式は、組織体によって異なる。内部監査部門長は、ひな型及び手続を提供することがある。

最終的なコミュニケーションには、受け手がレビューの対象となる活動についてどの程度知っているか、発見事項や結論が受け手にどのように影響を与えるか、及び受け手が情報をどのように利用する予定であるかに基づいて、特定の受け手向けに形式、内容及び詳細さのレベルをカスタマイズした複数のバージョンを発行することがある。

報告書として発行される場合、最終的なコミュニケーションには、要求事項に加え、以下の要素を含めることがある。

- ・ 表題
- ・ 背景（レビューの対象となる活動の簡単な概要）
- ・ 認識（レビューの対象となる活動の良い点及び協力への謝辞）
- ・ 配付先リスト

最終的なコミュニケーションのレビューでは、以下の点を検証しなければならない。

- ・ 実施され、文書化された業務（work）が、個々の内部監査業務の目標及び範囲並びに「グローバル内部監査基準」と整合しているかどうか（基準 8.3（品質）及び基準 12.1（品質の内部評価）も参照のこと）。
- ・ 個々の内部監査業務の結果が明確に記載され、関連性があり、信頼でき、かつ十分な情報によって裏付けられているかどうか（基準 14.1（分析及び評価のための情報収集）も参照のこと）。
- ・ レビューの対象となる活動の経営管理者とのコミュニケーションに関する要求事項を満たしているかどうか。

内部監査部門長は、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションを誰にどのように配付するかを決定する。口頭でのプレゼンテーションは、通常、プレゼンテーションのデジタルコピー若しくは印刷物、及び報告書、又はそのいずれかによって裏付けられる。

適合していることの証拠の例

- ・ 最終的なコミュニケーションの文書
- ・ 最終的なコミュニケーションが口頭である場合、プレゼンテーションのスライドや会議録
- ・ 最終的なコミュニケーションがレビュー、承認されたことを示す文書
- ・ レビューの対象となる活動とのコミュニケーションに関する要求事項が満たされたことを示す文書

基準 15.2 改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認

要求事項

内部監査人は、経営管理者が内部監査人の改善のための提言又は経営管理者の改善措置の計画を、以下の事項を含む確立された方法に従って実施していることを確認しなければならない。

- ・ 改善措置の計画の実施の進捗状況を問い合わせること
- ・ リスク・ベースの方法を用いてフォローアップ評価を実施すること
- ・ 追跡システム上で経営管理者の改善措置の状況を更新すること

これらの手続をどの程度行うかに当たっては、発見事項の重大性を考慮しなければならない。

経営管理者が設定された完了期日に従って改善措置の実施を進めていない場合、内部監査人は、経営管理者から説明を受け、文書化し、その問題を内部監査部門長と協議しなければならない。内部監査部門長は、最高経営者が行動を遅らせることや行動しないことによって、リスク許容度を超えるリスクを受け入れたかどうかを判断する責任を負う（基準 11.5（リスクの受容についてのコミュニケーション）も参照のこと）。

実施に当たって考慮すべき事項

内部監査人は、経営陣の改善措置の計画が設定されたタイムラインに従って実施されているかどうかを追跡するために、ソフトウェア・プログラム、スプレッドシート又はシステムを使用することがある。追跡システムは、改善措置の計画が未解決か、又は期限を経過しているかを示し、内部監査人が取締役会及び最高経営者とコミュニケーションをとるための有用なツールとなる。さらに、プログラム又はシステムによって、リスク評価から改善措置の計画完了までのワークフローを自動化することがある。例えば、ワークフローには、目標完了日が近づいている改善措置の計画のことを通知する電子メールを適切な関係者に自動的に送信することを含むことがある。

経営管理者による改善措置の計画の実施を確認するための手法には、経営管理者の改善措置の計画が発見事項に有効に対応していることを確認するためのフォローアップ評価の実施時期を決定するための評価規準を含めるべきである。フォローアップ評価は、リスクの重大性に応じて、完了した改善措置の計画に対して選択的に実施することがある。特定の状況下では、規制当局は、経営管理者の改善措置の計画に関する報告を要求することがある。

経営管理者が代替の改善措置の計画を決定し、内部監査人がその代替計画が当初の改善措置の計画より満足できる、又は優れていることに同意した場合、代替計画の進捗を完了まで追跡調査すべきである。

適合していることの証拠の例

- ・ 発見事項、関連する改善措置の計画、状況、内部監査による確認を含む、定期的に更新される追跡システム（例えば、スプレッドシート、データベース、又はその他のツール）
- ・ 最高経営者及び取締役会向けに作成された改善措置の状況報告書

公共セクターにおける「グローバル内部監査基準」の適用

「グローバル内部監査基準」はすべての内部監査部門に適用されるが、公共セクターの内部監査人は、政治的環境の中で、民間セクターとは異なるガバナンス、組織及び資金調達構造の下で活動している。これらの構造及び関連する状況の性質は、内部監査部門が活動する法域及び政府の階層によって影響を受けることがある。さらに、公共セクターで使用される用語の中には、民間セクターとは異なるものもある。この違いは、公共セクターの内部監査部門が「グローバル内部監査基準」をどのように適用するかに影響することがある。このような理由から、公共セクターの内部監査部門の品質の外部評価は、公共セクターの活動及びガバナンス構造に精通した評価チームが実施すべきである（基準 8.4（品質の外部評価）も参照のこと）。

公共セクターは、法令、規制、行政命令及び規則、並びに組織体が活動する法域に特有のその他の種類のガバナンスのフレームワークに基づいて設置、運営されている。「グローバル内部監査基準」では、法的フレームワークを表すために「法令や規制」という用語を使用している。法令や規制は、内部監査部門の負託事項、組織上の位置付け、指示・報告関係、業務（work）の範囲、資金調達、及びその他の要求事項を定めることがある。

このような負託事項を通じて、公共セクターの内部監査部門は、多くの場合、以下の事項に重点を置くことが求められる。

- ・ 法令や規制の遵守を確実なものとする
- ・ 政府のプロセス及びプログラムの効率性、有効性及び経済性を改善する機会を識別すること
- ・ 公的資源が適切に保護され、公平な方法でサービスを提供するために適切に使用されているかどうかを判断すること
- ・ 組織体のパフォーマンスがその戦略目標及びゴールと整合しているかどうかを評価すること

以下の項では、公共セクターの内部監査人が、「グローバル内部監査基準」について異なる適用をすることがある状況を説明する。

法令や規制

内部監査部門長は、内部監査部門が「グローバル内部監査基準」のすべての条項に完全に適合する能力に影響を及ぼす法令や規制を認識していなければならない。内部監査部門がどのように法令や規制の要求事項、及び「グローバル内部監査基準」の意図を満たしているかを説明するために、内部監査基本規程又はその他の文書を使用することがある。適合が不可能な場合、内部監査部門長は、その理由を文書化し、適切な開示を行い、「グローバル内部監査基準」の他のすべての要求事項に適合しなければならない（基準 4.1（「グローバル内部監査基準」への適合）、基準 6.1（内部監査への負託事項）、基準 6.2（内部監査基本規程）、基準 8.3（品質）、基準 8.4（品質の外部評価）、基準 12.1（品質の内部評価）、及び基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。

以下のリストは、法令や規制が、公共セクターの内部監査部門が「グローバル内部監査基準」に適合する能

力に影響を及ぼすかもしれない状況を説明したものである。

- ・ 法令や規制が内部監査への負託事項及び内部監査基本規程として機能する場合、内部監査部門長は、修正する権限も能力も持たないことがある。したがって、基準 6.1（内部監査への負託事項）における、負託事項を定期的に見直し、更新するという要求事項は、当てはまらないことがある。しかし、内部監査部門長は、法令や規制の遵守に向けた確立された道筋が正確に定義されているかどうかを判断するために、負託事項及び内部監査基本規程に焦点を絞ったレビューを定期的の実施し、文書化することができるかもしれない。
- ・ 情報公開に関する法令や規制は、一般への公開が求められる文書の種類と、一般への公開ができない文書の種類を規定していることがある。公共セクターにおける内部監査部門の手法は、これらの要求事項を含むべきである（基準 5.1（情報の利用）及び基準 5.2（情報の保護）も参照のこと）。
- ・ 法令や規制により、内部監査部門長が取締役会（board）と行う非公式の議論の種類が制限されることがある（「用語一覧」の「取締役会（board）」の定義、基準 6.3（取締役会及び最高経営者の支援）、及び基準 7.1（組織上の独立性）も参照のこと）。
- ・ 法令や規制によって、公共セクターの内部監査部門は、公開の会議において内部監査の結果を発表することを求められることがある。最終的なコミュニケーションの配付手法は、これらの要求事項に従うべきである（基準 11.2（効果的なコミュニケーション）及び基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。
- ・ 公共セクターでは、外部のアシュアランス・プロバイダが義務付けられていることが多い。法域によっては、最高会計検査機関の権限が内部監査部門の権限に優先することがあり、内部監査部門は、定められた計画を遵守し、共同監査を実施することが求められることがある。基準 11.1（ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション）において、内部監査部門は、外部のアシュアランス・プロバイダと連携することが求められている。最高会計検査機関のこの権限が外部のアシュアランス・プロバイダとの連携の役割に優先することがある（基準 6.1（内部監査への負託事項）及び基準 9.5（連携と依拠）も参照のこと）。

公共セクターの内部監査人には、法域内の一般市民及び任命又は選挙で選ばれた公務員など、幅広いステークホルダーが存在する。内部監査部門は、一般市民に対して説明責任を果たし、透明性を確保することが法的に求められることがある。内部監査人は、ステークホルダーに適切に内部監査業務を提供するために、内部監査業務を計画し、実施する際に、一般市民からの意見を考慮することがある。一般市民からの意見は、公共事業、公共交通機関、公園やレクリエーション施設、建築許可プロセス、及びその他などの、行政サービスの利用者から提供されることがある（基準 9.4（内部監査の計画）、基準 11.1（ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション）、及び基準 13.2（個々の内部監査業務におけるリスク評価）も参照のこと）。

ガバナンス及び組織構造

公共セクターの内部監査部門は、様々な組織構造におけるガバナンスの下にある。公共セクターの組織体の中には、組織体内外の複数レベルのガバナンスの下にある組織体もある。そのため、内部監査部門長の指示・報告関係、並びに監査部門の監督及び資金調達が複雑になっていることがある。

「グローバル内部監査基準」では、「取締役会（board）」及び「最高経営者」に関する責任が言及されている。用語一覧では、「取締役会（board）」を、公共セクターにおける様々なガバナンス構造を包含する概念を用いて定義している。公共セクターにおける「取締役会（board）」は、政策決定機関である可能性があるため、「グローバル内部監査基準」に記載されているような内部監査部門長及び内部監査部門の様々な側面に対する権限を有していない可能性がある。例えば、そのような機関は、内部監査部門長の任命、解任及び報酬の設定ができない

いことがある。そのような場合であっても、「取締役会（board）」は、パフォーマンス評価及び内部監査部門長の任命、解任の決定に関して、経営管理者に意見を提供すべきである。他の公共セクターの組織体では、「最高経営者」は、「グローバル内部監査基準」の定義とは異なることがある。この「最高経営者」という用語がレビューの対象となる活動の経営管理者を指すために使用される場合には、内部監査部門の業務（work）が妨害されるリスクを低減するために、独立性を防御する措置を導入しなければならない。

内部監査部門長は、内部監査部門を直接監督する取締役会（board）及び最高経営者に相談することなく、選挙で選ばれた公務員から指示を受けることは避けるべきである。ただし、当該公務員が直接的な監督責任を有する場合はこの限りではない。

以下の例は、内部監査部門として基準の適用の調整が必要になることがあるガバナンス及び組織構造を示している（このリストは網羅的なものではない）。

- ・ 内部監査部門が組織体の他の部分から分離されていることがあり、内部監査部門長が、取締役会（board）として機能する立法機関に直属している。
- ・ 内部監査部門が政府組織の最上位レベルに位置付けられることがあり、内部監査部門長が、当該組織体の長に直属している。
- ・ 内部監査部門が、組織体全体の別の構成要素（政府組織内の部門又はその他の部署など）の中に置かれることがあり、内部監査部門長が、当該組織の長又は非執行 / スーパーバイザリー・ボードに直属している。このことは、階層的な統治構造がある場合、及び複数の統治機関がある場合に生じることがある。
- ・ 内部監査部門は、組織体の他の部分から分離されていることがある。これは、内部監査部門長が、ある法域内の有権者によって選出、保持され、組織体内の特定の監督機関や人物に直属しないからである。
- ・ 内部監査部門が組織体の下位に置かれ、内部監査部門長がその部署のシニア・マネジャー 1 人に直属することがある。

このような状況の中には、「グローバル内部監査基準」の独立性に関する要求事項を満たさない場合もあるが、経営管理者から独立した公募メンバーで構成される監査委員会を設置することで、独立性を防御し、継続的な監督、助言及びフィードバックを提供することができる（基準 6.2（内部監査基本規程）及び基準 6.3（取締役会及び最高経営者の支援）、原則 7（独立した位置付け）とその基準、並びに基準 8.1（取締役会による対話）も参照のこと）。

資金調達

内部監査部門の資金調達プロセスは、公共セクターによって大きく異なる。ガバナンス及び組織体の構造によっては、取締役会（board）及び最高経営者に予算に関する権限を与えていないところもある。このような状況では、内部監査部門長は、取締役会（board）及び最高経営者に予算の承認を求めることができず、組織体内の他の資金調達の優先順位により、追加資金を要求又は獲得する能力に制約を受ける。

例えば、公共セクターの内部監査部門の中には、独立した予算要求を取締役会（board）又は立法機関に提出し、承認を得ることができるものもある。それ以外では、予算がより大きな組織体予算の一部であり、組織体の長が内部監査部門への配分を決定し、多くの場合は外部の立法機関によって承認されるものもある。いずれの場合も、内部監査部門長は、必要な監査資源を取締役会（board）に求めることができる。

予算が法令や規制によって設定されている場合であっても、内部監査部門長は、予算管理に関する基準の他の要求事項を遵守しなければならない（基準 6.3（取締役会及び最高経営者の支援）、基準 7.1（組織上の独立性）、基準 8.2（監査資源）及び基準 10.1（財務的資源の管理）も参照のこと）。

公共セクターでは以下の状況において、内部監査部門長が割り当てられた資金を使用する方法が制約を受けることがある。

- ・ 職位分類構造や労働協約では多くの場合、役職の知識、スキル及び責任に基づき、各職位分類の給与の幅を定めており、各職員の報酬を定める内部監査部門長又は取締役会（board）の権限を制限している。このような状況では、内部監査部門長は、基準 10.2（人的資源の管理）に記載されているように、人事部門と協働すべきである。
- ・ 内部監査部門は、その組織体で承認されたソフトウェアのみを使用することを要求されることがあり、そのような状況では、内部監査部門長が内部監査部門を支援するテクノロジーを入手する能力が制約を受けることがある。公共セクターの内部監査部門は、テクノロジーのニーズの支援者として取締役会（board）を関与させるべきである。また、公共セクターの内部監査部門は、「グローバル内部監査基準」への適合を維持しながら可能な限り最も効率的な方法で監査計画を達成するために、入手可能なソフトウェアの使用が必要になることがある（基準 10.3（テクノロジーに係る資源）も参照のこと）。
- ・ 内部監査部門長が品質の外部評価を実施するための十分な資源を確保することが資金的な制約によって困難である場合、公共セクターの内部監査部門は、評価を実施するためのピア・プログラムに参加することが有益である（基準 8.4（品質の外部評価）及び基準 10.1（財務的資源の管理）も参照も参照のこと）。
- ・ 公共セクターにおいて、外部の当局又は監督機関が内部監査部門の資金を提供している場合、内部監査部門長は、資金提供機関に対して、個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーションを行うことが求められることがある（基準 11.1（ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション）、基準 11.2（効果的なコミュニケーション）、基準 15.1（個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション）も参照のこと）。

About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is a nonprofit international professional association that serves more than 245,000 global members and has awarded more than 190,000 Certified Internal Auditor® (CIA®) certifications worldwide. Established in 1941, The IIA is recognized throughout the world as the internal audit profession's leader in standards, certifications, education, research, and technical guidance. For more information, visit theiia.org.

Copyright © 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org.



The Institute of
Internal Auditors

1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA
theiia.org