資料１

効果的、効率的な内部監査のあり方

～内部監査の基本と実践～

平成 25 年８月 29 日

株式会社財務向上プロジェクト
公認会計士　手島貴弘

＜目次＞

Ⅰ．内部監査の本質・目的……1
１．経営目標の効果的な達成に役立つ……1
２．合法性と合理性の観点……1
３．公正かつ独立の立場……1
４．経営諸活動の遂行状況を検討・評価……1
５．意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務……1
Ⅱ内部統制……3
１．内部統制の定義……3
２．内部統制の目的……4
３．内部統制の基本的要素……5
Ⅲ．監査計画の立案……7
１．三様監査について……7
２．会計監査と業務監査……7
３．リスク・アプローチによる監査……7
４．リスク評価……8
Ⅳ実施体制の整備……13
１．人員数の決定……13
２．監査従事者に求められる資質等……13
３．マニュアル、手続書……14
Ⅴ監査実施のポイント……15
１．統制環境に留意する……15
２．リスク評価とその対応状況……15
３．内部統制の運用状況の確認……15
４．実証性テスト……16
５．ヒアリングの有効性……16
Ⅵ結果のフィードバック……17
１．改善報告、フォローアップ監査の実施……17
２．内部監査の目的の理解、共有を図る……17
３．自己点検等の仕組みの導入……17
４．優秀事例の紹介……17
５．内部監査実務担当者連絡会議による情報共有……17
６．内部監査の品質管理（内部監査のレベル検証）……17

Ⅰ．内部監査の本質・目的

内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務である。

（一般社団法人日本内部監査協会による内部監査基準　平成 16 年６月）

１．経営目標の効果的な達成に役立つ

経営目標ー理念、目標等

中期目標
- 大学の教育研究等の質の向上
- 業務運営の改善及び効率化
- 財務内容の改善
- 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供
- その他業務運営（施設設備整備活用、安全管理、法令遵守等）

経営目標（中期目標、中期計画）の達成のためー最高経営者（学長）に直属

２．合法性と合理性の観点

法令、規程等に合致しているかー法規制、内部ルール

合理性も有しているか

合理性→３Ｅの観点

経済性（Economy）　無駄な経費をかけていないか

効率性（Efficiency）　最小の労力で最大の成果を上げているか

有効性（Effectiveness）目的にあった成果があがっているか

３．公正かつ独立の立場

学長直属の組織

公正不偏の態度

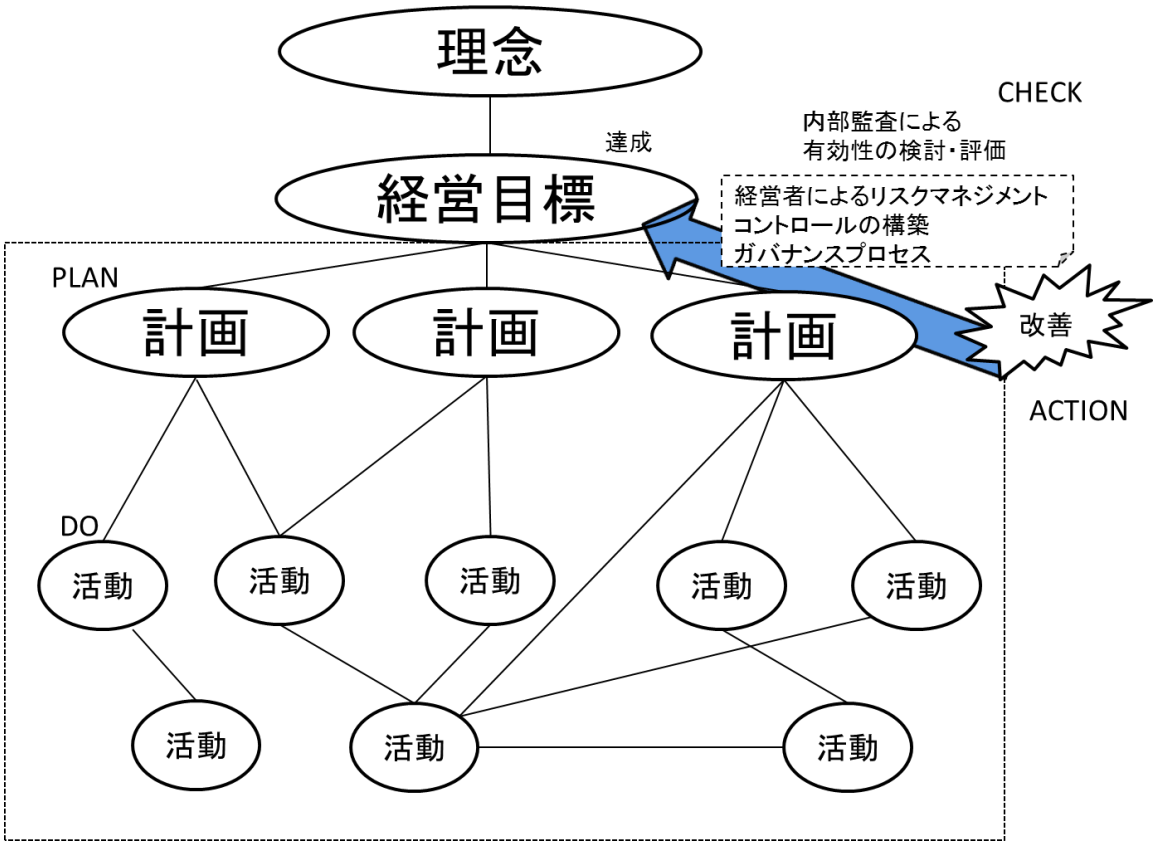
４．経営諸活動の遂行状況を検討・評価

対象は法人における諸活動

５．意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援を行う診断業務

批判的機能のみならず、指導的機能も発揮する

【イメージ図】



リスクマネジメント：リスクの認識、リスクをとる、とらないなどの判断
コントロール：リスクを低減させる仕組み
ガバナンスプロセス：法令遵守、倫理的・社会的規範の遵守、社会貢献、
説明責任を果たすよう、活動を方向付ける方法

Ⅱ内部統制

１．内部統制の定義

（財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準　企業会計審議会）

内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の４つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びＩＴ（情報技術）への対応の６つの基本的要素から構成される。

（独立行政法人における内部統制と評価について　平成２２年３月　総務省）

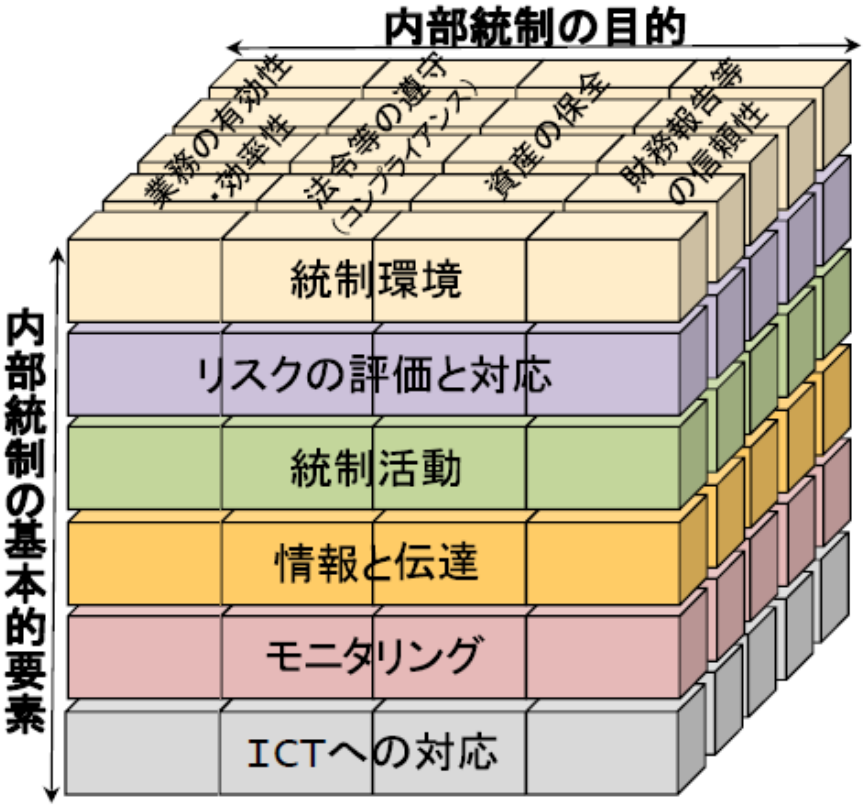
中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、独立行政法人のミッションを有効かつ効果的に果たすため、法人の長が法人の組織内に整備・運用する仕組み

（注）目的、基本的要素は上記と同じ。

内部監査は、経営者が組織内に整備、運用した内部統制という仕組みを検討・評価し、経営目標の効果的な達成に役立つのが目的。

⇒内部統制の目的、基本的要素を理解して監査を行うことが、目的にかなった効果的な内部監査といえる。

独立行政法人における内部統制の目的及び基本的要素



（独立行政法人における内部統制と評価について　平成２２年３月　総務省より）

２．内部統制の目的

・業務の有効性、効率性[1]

　目標を有効に効率よく達成するために整備・運用する

（例）教員発注制度の導入：研究業務をスムーズに実施し、成果を上げやすくする。

・法令等の遵守

　単に目的を達成するのみならず、法令や社会的要請から逸脱しないために整備・運用する

（例）研究費を不正使用しない宣誓書を提出させる：研究成果を上げるのみならず、ルールを守ることを認識させる。

[1] 総務省の報告では、業務の有効性・効率性が内部統制の最も重要な目的としている

・資産の保全
　目標達成のための資産取得、使用、処分を適切に行う観点から資産の保全、有効活用を図るために整備運用する。
（例）物品管理シールの貼付：目標達成のために使用する資産の適切な保全のために行う。

・財務報告等の信頼性
　目標の達成に関し、評価に資する情報の信頼性を確保し、説明責任を果たすために整備・運用する（財務、非財務情報）
（例）外部資金の契約に関する教授会報告：目標達成に関する評価に資する情報の基礎となる、契約額、研究内容の情報の信頼性の確保を図る。

３．内部統制の基本的要素
・統制環境
　組織の風土、誠実性や倫理観、組織や権限
　他の要素の基礎となるもの。

・リスクの評価と対応
　リスクを認識、評価し、受入、回避、低減などの対応を行う一連のプロセス
（例）外部資金を多額に有しているため、事務が集中する、あるいは権限を越えた発注がなされるリスクがあり、これらのリスクを低減させるため、予算の早期執行を促す仕組みを導入する。

（例）少子化により優秀な学生の獲得競争が激しくなることを予測し、高校訪問や高大連携授業を導入する。

・統制活動
　命令、指示が適切に遂行されることを確保するための方針、手続等。
（例）不適切な予算執行を防止するため、教員発注に限度額を設ける。

（例）学生確保のための高校訪問先を課長の事前承認制とする。

・情報と伝達
　必要な情報が識別・把握、伝達、共有されること。
（例）予算執行状況がリアルタイムで把握できるシステムを導入し、教員、事務が情報を共有できるようにする。

（例）高大連携授業のアンケート結果が集計され、伝達、共有される。

・モニタリング

内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスであり、日常的モニタリングと独立的評価（内部監査など）からなる。

（例）教員発注が限度額を超えていないか、あるいは分割発注がなされていないか、発注済報告書のレビューを行う。

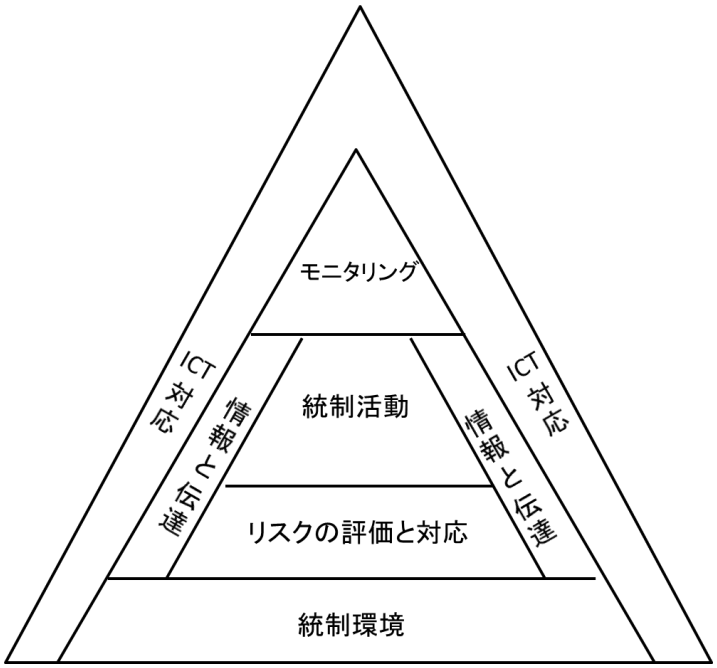
（例）高校訪問の結果報告書をレビューする。

・ICT への対応

ICT（情報通信技術）環境への対応と ICT の利用及び統制からなり、他の基本的要素と独立的に存在するわけではない。前者は内部統制の他の基本要素の有効性を確保するために IT を利用すること、後者は IT 利用に関する方針や手続きを定め、他の基本的要素を有効に機能させることをいう。

（例）発生源入力システムを導入し、予算執行状況の即時把握や不適切な執行の早期防止を図る。

（例）データの確定に係るルール（確定者、確定時期）を定める。



内部統制の基本的要素の関係図

Ⅲ．監査計画の立案

効果的で効率的な内部監査実施のためには前項の「内部統制」における目的や基本的要素を意識しながら、諸活動を検討・評価することになる。

一方、監査資源（人的、時間的資源）が限られることから、監査計画を立案するに当たっては、他の監査（監事監査、会計監査人監査）との兼ね合いを勘案することや、「リスク・アプローチ」による監査項目の重点化が不可欠。

１．三様監査について

種類	内容
会計監査人監査	会計監査
監事監査	会計監査と業務監査
内部監査	会計監査と業務監査

会計監査人は、財務諸表の適正性の監査を行う。会計業務に係る内部統制や3E の観点も必要に応じて監査するが、主たる対象は会計記録及び財務諸表。

監事は、会計監査と業務監査を行うが、経営陣の業務執行の監査に重点があり、経営目標の達成状況や、経営目標に直結する諸活動（教育活動や研究活動、ならびにそれに関連する諸活動）の監査に比重を置くケースが多い。会計監査も行うが、財務諸表の適正性は、会計監査人の監査結果に依拠するケースが多い。

内部監査も会計監査と業務監査を行う。監事の監査対象にもよるが、経営目標を間接的に支える事務的な活動や、法規制が及ぶ範囲の監査などが主となるケースが多い。監査対象項目や対象部局を、会計監査人や監事監査と重複させるかどうか（他の監査結果を利用するか）も検討事項。

２．会計監査と業務監査

会計監査：（狭義）会計記録の監査
　　（広義）会計記録に関連する業務を含めた監査
業務監査：会計監査以外

３．リスク・アプローチによる監査

（１）リスクとは

経営目標の達成を阻害する各種要因のこと（不正、不効率、不経済等）

（２）リスク・アプローチとは

リスク評価を通じて実施する監査手続やその実施の時期及び範囲を決定することにより、より効果的でかつ効率的な監査を実現しようとすること

・限られた資源（人員、時間、予算）
・ポイントを絞って効率よく監査を行う

４．リスク評価

（１）リスク評価の流れ

経営目標を理解し、その達成のために実施されている重要な業務[2]を把握。
把握にあたっては、内部統制の概念を理解し、業務の洗い出しを行う。

↓

その業務における、固有リスク[3]を把握・評価

↓

固有リスクを防止するための統制業務の有無・内容を把握

↓

統制業務におけるリスク（統制リスク）の把握・評価

↓

監査対象及び実施する監査手続の選択、決定

民間企業の場合：利潤の追求、株主利益の極大化⇒目的が明確
国大法人の場合：目標が多岐にわたる⇒業務が多種多様
⇒目標の重要性も勘案

（２）対象業務の取捨選択

これについてはＡＢＣ分析法（重点分析法）が有用
・経営目標に占める重要度
・予算、人員等の規模
・達成の困難度（リスクの質的、量的規模）

これらを参考に、
・職能から絞り込み
・法規制やルールから絞り込み

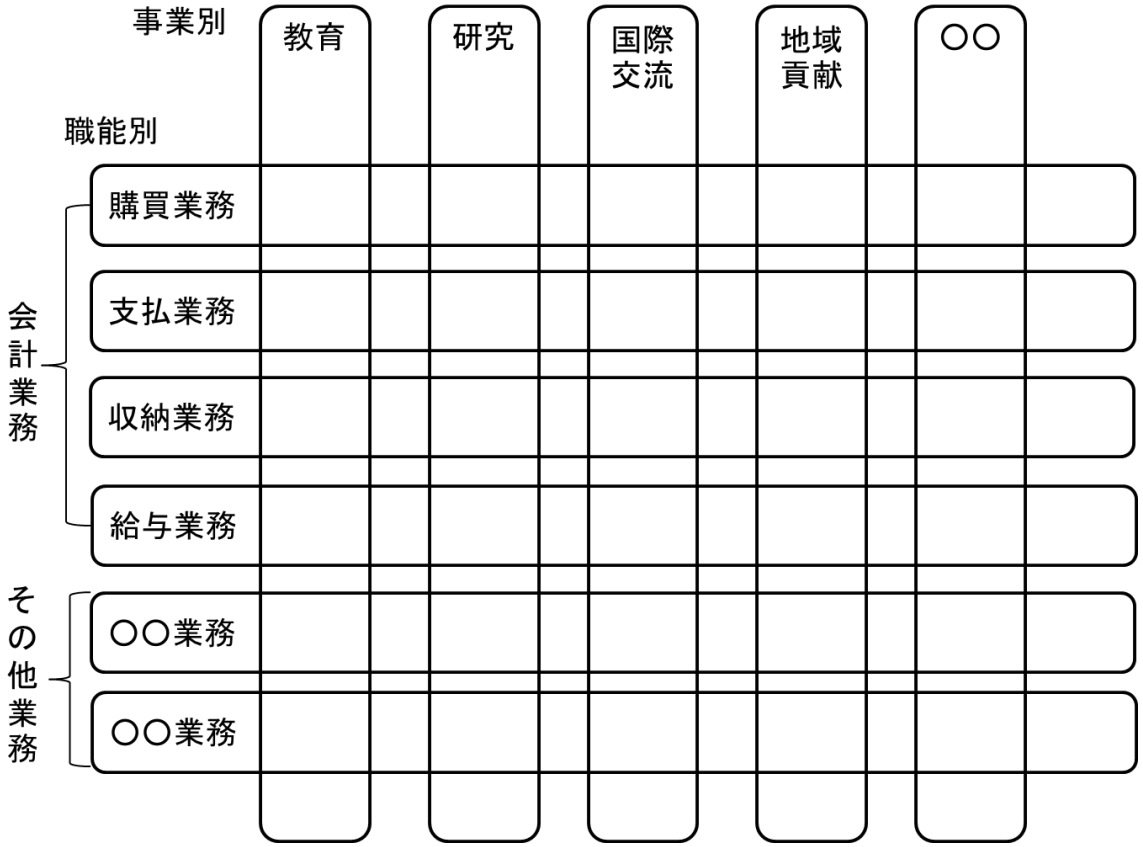
[2] 目標と業務が必ずしも１対１になるわけではない
[3] 内部統制が存在しない場合における経営目標阻害要因

・事業から絞り込み
・組織から絞り込み

などの工夫を行い、対象とする業務や対象とする頻度を選択判断する。

また、重要度に応じて毎年ではなく３年ないし６年サイクルなど一定期間で循環的に実施することも可能。

（業務の洗い出し、絞り込みのイメージ）



（３）リスク評価の目的

固有リスク×統制リスク×発見リスク＝監査リスクを最小化すること。

⇒最小化することで経営目標達成を阻害する要因が小さくなる。

ただし、上記はあくまでも会計監査における概念であることから、会計業務以外の業務監査にはうまく当てはまらない場合もありうる。統制⇒目標達成の

ために取るべき行動、発見リスク⇒取るべき行動がとられていないことに気が付かないこと、という読み替えをすることで、会計監査と同様の理解ができる（定量的な評価は難しい）。

（４）リスク評価

リスク＝不正のみではなく、目的達成を阻害する要因であり、幅広い概念

リスクは、固有リスクと統制リスクがあり、両者の大小により評価結果は異なる。また、最終的には監査リスクを最小化することから、金額規模や取引件数が多い場合、リスクの絶対量は大きくなる。

会計関連業務であれば、

【固有リスク】現金の紛失、横領
不適切な予算執行

【統制リスク】数値や日付誤りを見落とす
執行内容と研究課題の関連性を確認しない
その他担当者の確認漏れ（カラチェック）
等々、リスクはイメージしやすい

また、会計業務は定型業務であるため、前年度ないし前回の監査の実施状況とを踏まえ、監査計画時点におけるリスク評価がしやすい。

会計関連業務以外であれば、例えば

- 目的達成のための具体的計画の有無
- 目的達成のために考えられる業務内容と実際の業務の相違
- 業務の難易度
- 目的達成状況の報告、モニタリングの有無

あるいは、

- 法令、規程等で求められているルールへの対応態勢
- ルール遵守が機能しているかどうか

などから、リスクを勘案し、評価を行う

なお、業務監査の場合、計画時のリスク評価（特に会計監査でいう統制リスク）が困難なケースが少なくない。したがって、リスク評価にあたっては、

リスク（ないしリスクを伴う取引等）の発生頻度や発生可能性、発生した時の目的達成に与える影響度、経営目標における重要度や優先順位などを勘案することで、評価に代えることも一案であるといえる。

研究目標の達成
【阻害要因⇒固有のリスク】研究不正の存在（実験結果のねつ造や論文盗用）

【リスク評価と対応】不正の発生が与える影響が極めて重大なため、不正を防止する仕組みを導入。

【統制活動？】研究不正を防止する啓蒙活動（研修や教授会での説明）
罰則規定の導入
通報体制の整備
宣誓書の入手
不正防止委員会の設置及び諸施策の検討
不正事例の情報共有

【モニタリング】通報の有無の定期的報告。

教育目標の達成
【阻害要因⇒固有のリスク】優秀な学生が確保できない

【リスク評価と対応】少子化により学生数が減少し、他大学との競合が厳しくなることが予想されるため、対策委員会を設置した。

【統制活動？】オープンキャンパスの充実
テレビや雑誌による CM、魅力の広報
高校訪問
高大連携授業の実施
私学の先行事例の視察

【モニタリング】アンケート結果の定期的報告。
予算執行額と受験者数の動向の把握。

（４）その他の勘案事項

・経営者の意向

・不正、誤謬の発生頻度（他法人における不正事例も参考に）

・業務の特殊性、新規性（組織改編や法人のプレスリリースなども参考に）

・他の監査との兼ね合い

会計監査人監査…財務諸表監査（会計記録の監査が主）

⇒監査における指摘事項等を対象業務選定の参考にする

監事監査…会計監査と業務監査（業務監査に力点）

⇒業務監査対象と重複しないようにするなど

Ⅳ実施体制の整備

１．人員数の決定

・三様監査との役割分担をどうするか

・リスク評価に基づく監査対象の範囲をどう設定するか

・専従者か兼務者か

・業務集中型か、業務分散型か

２．監査従事者に求められる資質等

・公正不偏の態度
⇒前任部局への監査の是非

・法令、規程、会計基準等

・業務に関する知識（業務の目的、手順等）

・法人（及び法人業務）に関する関心
法人の動向や置かれている環境などに常に関心を払う

・法人内のネットワーク
⇒情報を入手できる仕組みの構築（組織として及び個人として）
不正発覚の大半は内部告発
各種会議への陪席等による情報収集
通報窓口との連携
非公式な会合等のつながり

・リスクを見抜く力
経験が乏しい場合「勘」査になる。
経験に裏打ちされた「感」査（リスクを感じ取る）が理想

３．マニュアル、手続書

・監査マニュアル、手続書の充実は、スキル不足を補完する

・会計監査人に要求される業務フローチャートの活用やその充実も有用

・手続の狙い（関連する監査要点）や想定される不正、誤謬を例示するとイメージしやすい

・手続が詳細すぎると消化不良を起こす（「観」査になりがち）
手続の絞り込み
前年度や他部門の監査結果を活用して検討

・手続が少ないと経験の差が出やすい

・不正や監査指摘事項のデータベース化、事例化

Ⅴ監査実施のポイント

１．統制環境に留意する

組織の長の誠実性、倫理観

組織の方針

組織を取り巻く環境

（例）外部資金が多く研究スケジュールがタイト⇒契約分割や合理性のない随契がなされる可能性を考える。

２．リスク評価とその対応状況

会計監査の場合は、本部主導でリスク評価、対応策の指示を行っているケースが想定される。不正事例等を引き合いに部局における意識や取り組み状況を把握するのも有効。

（例）旅費の不正受給が他部局で生じた場合

⇒どのような内容か承知しているか。

⇒同様のケースが起きないような工夫をしているか。

３．内部統制の運用状況の確認

内部統制と同じ流れで確認するのも有効であるが、構築した内部統制の仕組みが適切に運用されているかを責任者ないし管理者はどのように把握しているかを確かめることも重要。

（例）学生アルバイトの出勤簿への監督印の押印について、監督者の出勤簿と照合し、不在にもかかわらず押印していないかを確認する手続を行っている。

この場合、どちらが統制リスクが低いと評価できるか。

（Ａ）確認していると担当者から報告を受けている

（Ｂ）出勤簿確認済欄が謝金伺に設けてあり、事務担当者の押印がなされている。

⇒手続の可視化

⇒予防の仕組み（情報共有、ミーティング、問い合わせ等）

⇒総括的な検討（データの横断的閲覧等）

また、内部統制の主要部分である統制手続は、正常取引のケースを念頭に作成されている場合が多いため、イレギュラーなケース（過払いや誤払い、伝票

や書類の修正）を取り上げて、そのような事態が生じた理由を把握することで、内部統制の欠陥や運用の不備の有無を把握できる。

４．実証性テスト

一概に何件とするのは困難であるが、監査実務において一般的に心証を得るためのサンプル数は以下のとおりと言われている。

（ランダム抽出の場合）

正規分布を前提として監査リスクを一定以下に抑えるには、統計学的な観点からは１項目につき 30～50 件の検証が必要とされる（監査リスクの水準をどの程度に設定するかにもよるが）。

（高リスク取引を抽出する場合）

取引内容や金額等を見てリスクの高い取引を抽出するので、件数がそれほど多くなくてもリスクカバー率は高いといえる。

ただし、

・経験不足によりリスク判断の精度が低い恐れがある

・監査目的に合わせたリスク判断が適切にできているか

（例）旅費の監査

正しく計算されているかを検証する目的⇒東京出張を抽出するか？

旅費の不正受給の有無を検証する目的⇒東京主張も抽出（自宅が東京(関東)にあるケースを想定）

・ベテランが抽出したから大丈夫、ということをどのように客観的に証明するかという問題がある。

５．ヒアリングの有効性

・書面だけではわからないケースが多い（書類上のつじつまは合わせているのが通常のケース）

・会計担当事務職員だけにヒアリングをしてもわからないケースもある

・原始資料作成者（教員や教員付の秘書等）や取引相手にヒアリング（照会）⇒書類の作成過程や作成時期、作成者、内容の詳細。

Ⅵ結果のフィードバック

１．改善報告、フォローアップ監査の実施

２．内部監査の目的の理解、共有を図る

監査協力⇒内部監査に関する研修の実施
内部監査部門への要望
内部監査部門が相談を受ける仕組み

３．自己点検等の仕組みの導入

・監査事例の公表

・自己チェックリストの配布
⇒監査に行かない部門はチェックリストの結果を閲覧するなどの工夫

４．優秀事例の紹介
監査時に確認された優れた取り組みを取り上げて、学内で共有する

業務改善プロジェクト等と連携して活用

５．内部監査実務担当者連絡会議による情報共有

６．内部監査の品質管理（内部監査のレベル検証）