

---

---

## 九オンにおける統合内部監査制度の導入について (株)九州地区農協オンラインセンター

---

### ■ 執筆者Profile ■



中原 弘隆

- 1991年 (株)九州地区農協オンラインセンター入社  
システム業務担当
- 2003年 JASTEMへ派遣
- 2007年 現在 リスク管理部所属  
内部監査・内部統制担当

### ■ 論文要旨 ■

当社では、効率的な内部監査を行なうため、3年前から内部監査を統合し、効率改善に取り組んでいる。

以前は、内部監査が、業務監査、ISMS監査、QMS監査の3部構成になっており、1年間でそれぞれの内部監査を行なっていた。

そのため、管理者は、年間3回も監査を受けていた。また、監査部門も同様に時間を費やしていた。監査の計画から実施、まとめ、報告と時間のかかる作業であり、この工程を年間3回も行なっていたため、非常に効率の悪い監査ということに気づき、統合内部監査制度を導入することにした。

統合内部監査は、1回の監査で業務監査、ISMS監査、QMS監査での視点をすべて取り入れるため、ポイントの絞り込みが必要であるが、年間1回の監査で済み、効率化が図れた。

今後は、更なる監査内容の充実と時間の効率化を検討していく。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
1. 1  当社の概要	
1. 2  内部監査の変遷	
1. 3  過去の内部監査と問題点	
<b>2. 統合内部監査への移行</b> .....	《 5》
2. 1  統合マネジメントシステムの導入	
2. 2  内部監査の統合化	
<b>3. 統合内部監査導入の評価</b> .....	《 7》
3. 1  時間とコストの軽減	
3. 2  多視点からの監査	
<b>4. 統合内部監査の現状と課題</b> .....	《 8》
4. 1  統合内部監査の現状	
4. 2  チェックリストの工夫	
4. 3  統合内部監査の課題と対応策	
<b>5. 今後の課題</b> .....	《 11》
<b>6. おわりに</b> .....	《 11》

## ■ 図表一覧 ■

<b>図1</b> 統合マネジメントシステムイメージ .....	《 5》
<b>図2</b> フィッシュボーン図 .....	《 9》
<b>図3</b> チェックリスト .....	《 10》
<b>表1</b> 内部監査の変遷① .....	《 4》
<b>表2</b> 内部監査の変遷② .....	《 6》

## 1. はじめに

### 1. 1 当社の概要

当社は、昭和52年10月に「九州はひとつ」というスローガンのもと、九州7県の農協系統信用事業の広域ブロックセンターとして設立され、昭和55年よりオンラインシステムを稼働させた。

その後、平成16年5月には、全国の系統信用事業システム（JASTEMシステム）に移行し、現在は、JASTEMシステムの県域センターならびに九州7県JAの共同センターとして、より一層のシステム開発および運用の充実に取り組んでいる。

#### 事業内容

- ・九州7県JA・信連の信用事業に関する情報処理システムの開発、保守、運用
- ・上記、ネットワークの設計・管理・運用・監視
- ・計算事務の受託
- ・情報提供サービス業務の受託
- ・ソフトウェアの開発・販売
- ・施設の賃貸ならびに受託管理

#### 組織構成

- ・リスク管理部
- ・管理部：人事総務班、企画管理班
- ・開発部：開発営業班、開発1班、開発2班
- ・業務部：JASTEM班、事務集中班
- ・運用部：運用統括班、システム運用班、基盤OA班

### 1. 2 内部監査の変遷

当社は、設立されて30年以上経つが、監査部門を担うリスク管理部が設立されたのは平成18年である。

リスク管理部が設立されるまでは、管理部の一部署が監査を実施していた。

当時の監査は、FISC（金融情報システムセンター）のシステム監査指針を基準に監査を行っていたが、平成17年からの個人情報保護法の施行、平成18年の機構改革によるリスク管理部の新設およびISMS（情報セキュリティマネジメントシステム：ISO27001）認証の取得により、業務監査、ISMS監査も実施することになった。

しかし、監査基準がシステム監査と重複するため、システム監査を業務監査に含めて行なうことになった。

また、平成17年には、運用部門においてQMS（品質マネジメントシステム：ISO9001）認証を取得しており、業務監査、ISMS監査とともにQMS監査も実施していた。

以前は、表1に示すとおり、内部監査が業務監査、ISMS監査、QMS監査の3部構成になっており、1年間でそれぞれの内部監査を行っていたことになる。

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
システム監査	システム監査				
業務監査		業務監査(システム監査含む)			
ISMS監査		ISMS監査			
QMS監査	QMS監査				

表1 内部監査の変遷①

### 1.3 過去の内部監査と問題点

システム監査については、前節で述べたとおり、FISCのシステム監査指針を基準に監査を行なうものである。

業務監査は、システム監査に加え、各班における規程等の遵守状況あるいは各種様式の正当性を確認するもので、監査部門の内部監査員が行なう。

ISMS監査は、ISO27001の認証規格に基づき、情報セキュリティに関し、適切に処理が行われているかの正当性を確認するもの。

これは、社内全体でISMS認証を取得していることもあり、社内で情報セキュリティの内部監査員養成研修を受けることにより登録されたISMS内部監査員が実施する。

QMS監査は、ISO9001の認証規格に基づき、品質管理に関し、適切に処理が行われているかの正当性を確認するもの。

運用部門のみでQMS認証を取得しているため、被監査部門は限定されており、監査部門の内部監査員が行なう。

これらの監査に共通する作業として、以下の項目がある。

- ① 各班との日程調整を行ないスケジュールを立てる。
- ② 監査のチェックリストを作成する。  
(内部監査要員は、事前に監査するためのチェックリストを作成する。)
- ③ 各班に対し、内部監査を実施する。
- ④ 監査における指摘項目(不適合項目)をまとめる。
- ⑤ 監査報告(傾向分析)を行なう。

通常、監査する上では、必要な作業であるが、1年間に3回もこの同じ工程を行っていた。

いずれの監査にしても規程等の遵守(業務監査)、情報セキュリティ(ISMS監査)、品質管理(QMS監査)と監査の視点が異なるだけで、監査すべきところは共通しているため、非常に時間のかかる効率の悪い監査であった。

## 2. 統合内部監査への移行

### 2.1 統合マネジメントシステムの導入

内部監査の性質が徐々に変化した背景には、前述した平成17年の個人情報保護法の施行およびQMS認証の取得、平成18年のISMS認証の取得がある。

QMS、ISMS認証を取得したものの、各マネジメントシステムの「P (PLAN) – D (DO) – C (CHECK) – A (ACTION) サイクル」をそれぞれのシステムごとに運用していたが、各マネジメントシステムの維持管理、それにかかる費用等において効率化を図りたかった。

そこで、平成21年にQMSとISMSを統合し、統合マネジメントシステムを導入することにした。

個人情報保護に関しては、PMS（個人情報保護マネジメントシステム：ISO15001）を認証取得していないものの、個人情報取扱事業者としては当然、遵守すべきものであるため、統合マネジメントシステムの1システムとして含めた。

統合マネジメントシステムは、図1に示すように、1つの大きなP–D–C–Aサイクルの中のDOの部分で各マネジメントシステムのP–D–C–Aサイクルが運営されるものである。

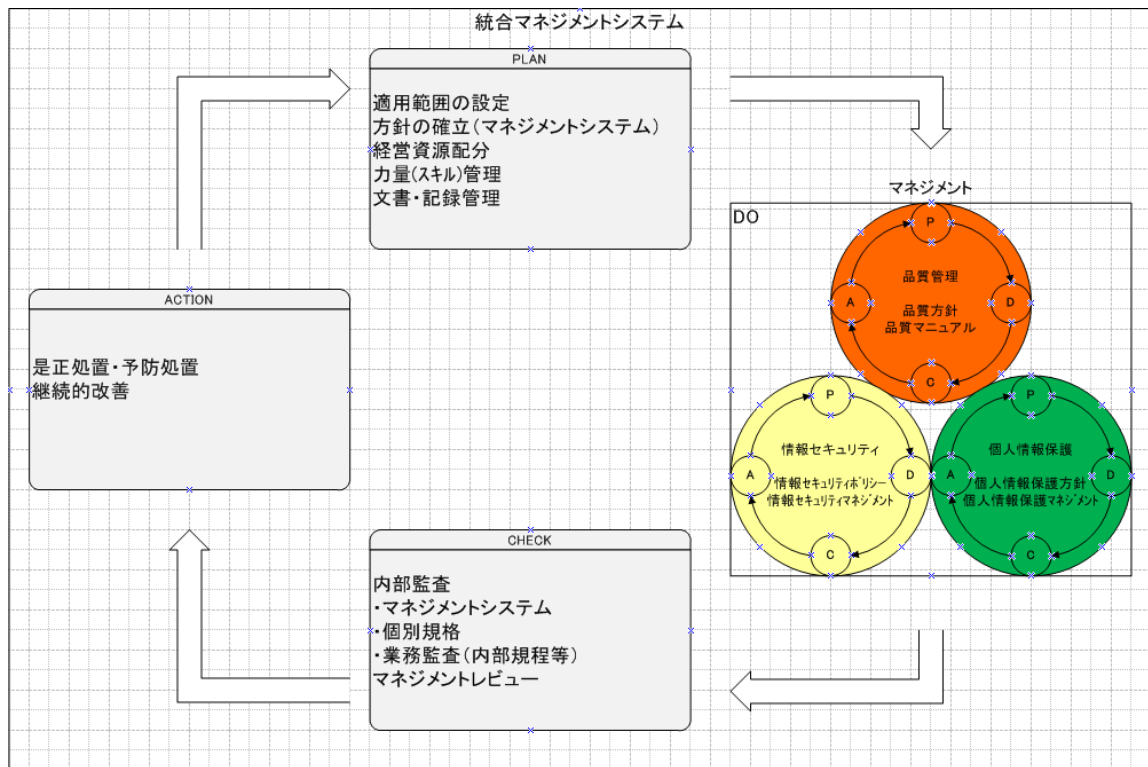


図1 統合マネジメントシステムイメージ

この統合マネジメントシステムの導入に伴い、内部監査の統合化が進んだ。

## 2.2 内部監査の統合化

QMS 監査と ISMS 監査は、それぞれの規格に監査の実施が定義されているため、規格に基づき、規格の遵守性とマネジメントシステムの有効性を監査する必要がある。

業務監査については、事業方針、規程等の遵守状況およびコンプライアンスや、情報セキュリティ、品質管理等、多岐にわたり監査を行なう必要があるが、監査の視点において一部QMS 監査や ISMS 監査との重複が見られる。

そのため、統合マネジメントシステム導入の影響もあり、業務監査、QMS 監査、ISMS 監査を統合し、更にPMS、内部統制の視点を追加し、効率的な監査を行なうことにした。

平成21年4月、統合内部監査への移行である。（表2に示す。）

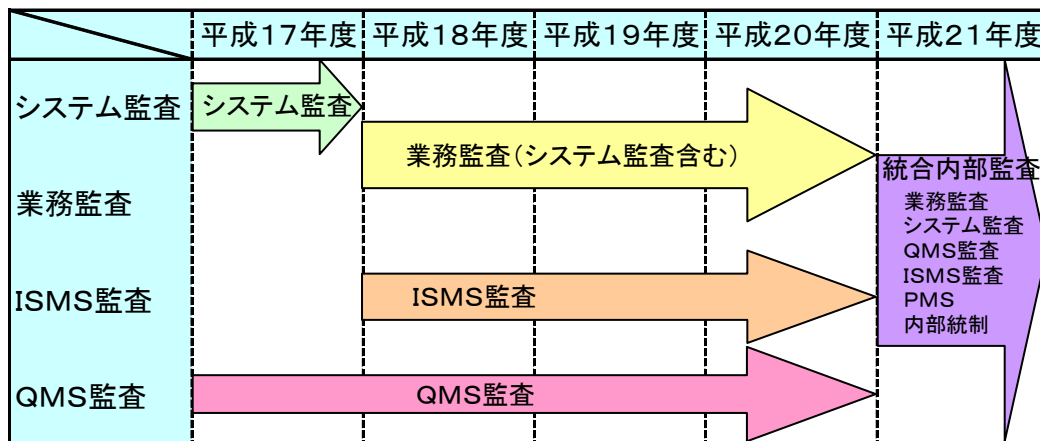


表2 内部監査の変遷②

### **3. 統合内部監査導入の評価**

#### **3. 1 時間とコストの軽減**

現在、統合内部監査は、以前と同様に各班の管理者に対して行っているが、それぞれの内部監査を統合したことにより、**内部監査が年間1回となり、被監査部門の管理者が拘束される時間が低減**した。年間3回行っていた内部監査にかかる工数が、3分の1とまではいかないが、半減したことには間違いない。その半減した時間を別の業務にあてられるため、各業務の効率も向上した。

監査部門も同様に、**被監査部門との日程調整、チェックリスト作成、監査実施、監査報告の一連の作業が1回で済むため、監査にかかる工数が低減**され、監査以外の業務の効率が向上した。

また、前述のとおり、内部監査における運用の負担（時間）が軽減できるため、**運用コストが削減**されることになる。

監査部門、被監査部門そして会社にとって、非常に大きなメリットとなった。

#### **3. 2 多視点からの監査**

統合内部監査におけるメリットは、「時間とコスト」のみではない。業務監査、I SMS 監査、QMS 監査を各々行っていた頃は、各監査に特化した視点（業務の視点、I SMS の視点、QMS の視点）でしか監査していなかったが、統合することにより、あらゆる視点から監査ができるようになった。

そのため、1つの監査案件から業務上の問題点、セキュリティ上の問題点、品質管理上の問題点等、複数の問題点を発見し、改善方法・手段を検討できるようになった。

各マネジメントシステムが統合され、密になっている証拠（裏付け）である。

## 4. 統合内部監査の現状と課題

### 4. 1 統合内部監査の現状

現在の監査は、1つの監査案件に対し、業務、FISC、QMS、ISMS、PMS、内部統制のあらゆる視点から行なっている。

社内規程、FISCのシステム監査指針、ISO規格（QMS、ISMS）等を遵守できていない場合は、各視点から指摘する。

例えば、

社外へ電子メールを送信する時は、添付資料を暗号化することになっているが、遵守されていない場合、以下の3つの視点からの指摘となる。

#### ①業務の視点

社内OAに関する規程の不遵守

#### ②FISCの視点

8.4.A電子メール（チェックポイント）の不遵守

#### ③ISMSの視点

A.10.8.4電子的メッセージ通信（規格）の不遵守

指摘された被監査部門は、この3つの視点について、是正処置を行わなければならない。是正処置については、QMS認証、ISMS認証を取得している以上は、必ず実施すべきものであり（QMS、ISMSの規格に定義されている。）、再発防止に努めなければならない。

「なぜ、そのような事象が発生したか」「どうすれば再発防止できるか」を対応部署内で十分に検討したのち、是正処置として実施される。

是正処置をするうえでは、発生原因「なぜ、そのような事象が発生したか」が、重要になってくる。なぜなら発生原因によって処置方法が変わってくるからである。

上記の電子メールの件を例にとると、

原因が「添付資料を暗号化することを知らなかった」ということであれば、対象者への周知徹底、教育・訓練を実施ということが考えられるが、

「添付資料を暗号化することを忘れていた」ということであれば、システム的な制御を実施ということになる。

このように原因によって、まったく違った処置方法となるため、対応部署内で検討後に、監査部門で再度、発生原因、是正処置が適切であるか図2のフィッシュボーン図を用いて検討している。

フィッシュボーン図は、「特性要因図」とも呼ばれ、一つの問題（発生事象）に対し、考えられる原因を、全体的あるいは部分的に様々な角度から探ることができる。それは、フィッシュボーン図が、わかりやすく構造化され、見やすく視覚化されているからである。



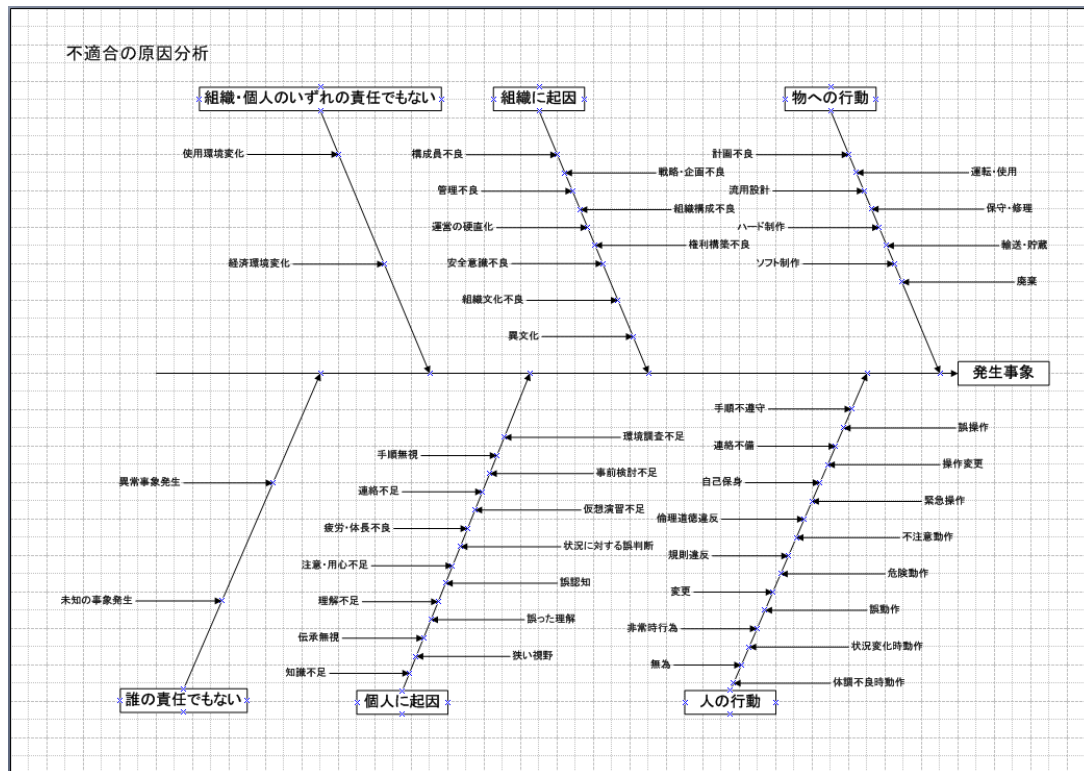


図2 フィッシュボーン図

是正処置の実施後は、再発していないか、対象者への周知が出来ているかのフォローアップ確認を行なうことにより再発防止に努めている。

「ヒト」「モノ」「カネ」の資源が必要となる大規模な是正処置については、経営者へ提案し、処置の要否判断を仰ぐことになる。もし、経営者の判断が「否」の場合は、それに代わる代替案を検討するか、是正できないリスクを会社のリスクとして受容する必要がある。

各班の内部監査終了後は、各班の結果をもとに統計を取り、会社全体としてどの部分に脆弱性が見受けられるのか傾向分析を行ない、経営者へ報告する。

この報告は、マネジメントレビューのインプットにもなり、翌年度の対応項目として取り組まれる。

#### 4. 2 チェックリストの工夫

内部監査を実施するにあたり、各部署ごとに図3に示すチェックリストを作成するが、質問事項（監査事項）を記述するだけでは、どの視点について監査するかが明確にならない。そこでチェックリストに監査の視点を入れた。（図3中の①）  
 視点を入れることにより、監査事項に対してどの視点で監査するかを明確にでき、監査の視点の漏れを防止している。（チェックリストを作成せず、監査を実施すると、監査視点の漏れが生じ、監査視点を網羅することが出来ないと思われる。）

チェックリスト									
内部監査リーダー		内部監査員		監査実施部		監査実施責任者		監査実施日	
社内規程等（一般要求事項・管理規程等）		監査視点		監査事項		記録等調査事項/監査判定事由（要求ドキュメントと記録の適合性）		判定	
項目	内容	視点	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目
社内規程等	社内規程等の作成・更新	①	社内規程等の作成・更新						

図3 チェックリスト

チェックリストの作成は、記録の管理をする意味でも有効である。QMS、I SMSの規格では、記録の管理をすることが求められている。

いつ、どこで、誰が、誰に、どの視点で、何を監査したか、どのような回答で、どのような指摘をしたかすべてが明確になる。

#### 4. 3 統合内部監査の課題と対応策

統合内部監査の導入で、年間1回の監査で済むという大きなメリットを得た反面、監査が年間1回のみでのチャンスになった。

年間3回の監査では、それぞれの監査においてポイントを決め実施していたが、年間1回の監査では、その年に発生し得るイベントや環境変化等、監査のポイントを絞り込む必要が出てきた。

その方法として、各班の管理者へ監査をする前に、各部の所属長に対して、インタビューすることを考えた。

当社では、年度末に各部ごとに翌年度の業務目標をたてる。業務目標は、システムの構築、業務の改善、電算機器の設置等さまざまであるが、イベント、環境変化等について掲げられている。

この業務目標をもとに、所属長へインタビューを行なうことにより、所属長の目標への思い、期待、不安や目標に対する課題や懸念事項が把握でき、監査のポイントを絞り込むことができた。

## **5. 今後の課題**

今後、取り組むべき課題としては、監査時間の短縮があげられる。

統合内部監査となって、工数の低減は実現できたが、各班の監査にそれぞれ2日間かかっている状況である。所属長のインタビューにより、ポイントを絞り込んでいるが、各部署とも目標が複数あるため、ポイントが目標数分になっている。

時間短縮のためには、ポイントの更なる絞り込みが必要である。

日頃から各部署の情報収集を行ない、各部署がどのような状況にあるかを把握することができれば、目標の課題や懸念事項の重要性が理解でき、更なるポイントの絞り込みが可能と考えている。

また、情報収集することにより、業務スキルも向上し、密度の濃い充実した監査が行えると思っている。

## **6. おわりに**

統合内部監査を導入して3年が経過した。

統合マネジメントシステムの導入に伴い、業務監査、QMS監査、ISMS監査を統合し、工数の低減ができたことは、喜ばしいことである。

しかし、これに満足することなく「今後の課題」の対応、更には監査内容の充実に向け取り組んでいかなければならない。

監査は、被監査側からすると、自分たちの弱みを探られていると思われがちであるが、そうではない。マネジメントシステムがP-D-C-Aサイクルを運営し、スパイラルアップさせていくように、監査も社内の弱み（脆弱性）を発見し、継続的に改善することで、業務の向上、品質の向上、セキュリティの向上につなげていくものである。

統合内部監査を行なうことによって、「社内の弱みを是正することができた」と言われるように、今後も“改善のための監査”を行なっていきたい。