

内部統制・外部委託管理に関する企業等 ヒアリング概要報告

2008年5月22日 年金業務・組織再生会議 事務局

- 公認会計士からのヒアリング(日本公認会計士協会常務理事及び同協会 IT 委員会専門委員) P. 1
- 監査法人(新日本監査法人)からのヒアリング P. 3
- 銀行からのヒアリング P. 5
- 生命保険会社からのヒアリング P. 7
- 損害保険会社からのヒアリング P. 9

公認会計士からのヒアリング
(日本公認会計士協会常務理事及び同協会 I-T 委員会専門委員)

文責：行政改革推進本部事務局

○日 時：平成20年5月15日(木) 10:00~

○聴取者：行政改革推進本部事務局 大川原補佐、越尾補佐、杉岡係員

I 内部統制について(総論)

・ 社会保険庁の様々な不祥事を考えれば、機構について、金融商品取引法が求める内部統制全般が必要とは思わないが、少なくとも社会的な要請に応えるために不祥事を防ぐ内部統制がビルトインされていなければ、意味がない。特に、不正対応とデータの誤りを防ぐなどのリスクマネジメントを重視した内部統制を構築することが機構にとって有意義。

内部統制を整備してもすべての不祥事を防ぐことは不可能であるが、世間一般に整備されている統制機能を織り込んでいないと不祥事に対して対策を実施しなかった責任を問われる可能性がある。

・ 不正の防止・摘発というネガティブな考え方だけではなく、システム刷新や業務効率化と一体のものとして、業務改善(業務の有効性・効率性の向上)というポジティブな考え方で取り組むことが重要。

・ 内部統制を構築し、組織に根付かせるには相当の時間がかかる。単にマニュアルを作ればよい、ということではなく、トップの意識が重要。ボトムアップではなく、トップダウンでリスクを考えることが求められている。

・ 内部統制や内部監査の部門がトップ層に近い位置付けとなることで、他部門に対する強いけん制になる。

また、経験的ではあるが、内部監査の担当部門の部屋がトップ層の近くに配置され、物理的にもトップ層との連絡が取りやすくされているケースは、内部監査がうまく行われている割合が高いと感じている。

II 内部監査について

・ 各支店で業務のやり方が異なるとチェックできないので、業務方法の統一が必要。

・ 社長直轄の内部監査部門を置き、年数回、社長と膝を突き合わせて打合せをしているような企業は特に有効に機能している。

・ 指摘事項は担当役員が見て終わりでは改革につながらない。重要な問題点とその改善の進捗状況をトップ層が把握することが重要。

・ 多くの企業の現状からすれば、機構の全職員の1%程度を内部統制や内部監査の部門に配置できれば妥当なラインではないか。

・ そもそも各担当部門でチェックする仕組みが基本であり、内部監査で全てをモニタリングすることは費用対効果の面でもできないし、内容によっては短期的には十分な改善もできない。長期的にマチュアリティレベル(成熟度)を上げるという視点が必要。優先順位を付けて、時間がかかるものは3年程度で改善していくのがよいのではないか。

優先順位を付けるのは難しいが、内部監査部門も関与して原案をつくり、トップ層に了解をもらうという段取りになるのではないか。

・ 我が国はルール化、情報管理(情報伝達)とモニタリングが弱い。うまくやっている企業はITを活用して、システム上のチェックができるようにしており、内部統制にかかるコストを軽減している。

現場を巻き込んで適切なアラート(警告)が発せられるシステムをつくることが重要。この場合、ITベンダー任せではなく、何をチェックすべきかを発注元がしっかり判断することが重要。

Ⅲ 外部委託先の管理・監視について

- ・ まずは外部委託に関するリスク管理に取り組むべきであり、リスク管理の基準を設けることが重要。RFP（リクエストフォープロポーザル：提案依頼書）、SLA（サービスレベルアグリーメント：サービスレベルに関する合意）がなければチェックできない。
- ・ マニュアルを整備するだけでは駄目。事件が起きるのは往々にしてマニュアルに書いていないことである。そうした場合に、リスクを正しく認識し、見直しのできる専門部門（管理部門）があることが重要である。
- ・ 管理部門は、人が変わっても一貫性を持った対応ができるようにしないといけない。一貫性がないと問題が起こる。
- ・ 外部委託規程は簡単なものでもよいが、委託に際し、どのような決定をしたのか、また、管理部門と現場とが一体で動く体制となっているかが重要である。
- ・ モニタリングについては、委託先での現地調査はコスト的な問題があるので、質問票やチェックリストでの対応はセカンドベストの方法。ただし、受託業者の定期報告を現場担当者がきちんとチェックするということは必要である。この場合、悪い情報も含め、きちんとトップに情報が上げられていることが重要。
- ・ 自治体では中長期的なモニタリングの考え方を導入することにより、業者が取りあえず落札した後、運用のところで儲けようという逃げ道をふさごうとしているケースもある。
- ・ プライバシーマークやISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）認証の取得業者といっても、制度の目的が異なるため、内部統制のすべてについて保証しているわけではない。取り扱う情報の重要性など業務によっては、あらかじめ再委託を禁止しておくという措置も考えられる。また、外部委託先に外部監査を入れる契約をすることもある。

Ⅳ 外部監査（特にシステム監査）の活用について

- ・ システム監査の優先順位はユーザーの考え方次第だが、機構についてはシステムリスクに関するものを優先し、不祥事を起こした部分に重点を置くべきではないか。
- ・ セキュリティ監査などの専門性の高い監査は、専ら外部監査が利用されている。
- ・ 年金業務システムの刷新作業の過程でのシステム監査については、各フェーズにおいて機構のPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）がチェックし、仕様書どおりのものとなっているかチェックすることが一般的だが、外部への説明責任の観点からは開発過程で外部監査を入れることが望ましい。特に、統制機能などは開発後の修正や追加に膨大なコストがかかる可能性がある。
また、外部監査を行う場合には、プロセスチェックなど内部監査とは別の視点も加味して行うべき。
- ・ システムについては、外部監査も活用して、開発時に保守や運用についても考慮し、運用後に多大なコストが発生しないよう検討することが望ましい。情報セキュリティについても同様。
刷新システムの稼働後は、費用対効果の監査、改修部分の監査、情報セキュリティ監査を行うとよい。また、一度に全部を監査することは不可能なので、3年程度で全体をチェックするとよい。
- ・ 厚生労働省に置くとしている機構のシステム監査要員については、経験的ではあるが、厚生労働省の原案の10人程度というのは妥当な規模ではないかと感じる。
- ・ 機構自体のシステム監査要員については、システム開発委員会において、厚生労働省が外部監査的にチェックし、機構は監事と連携してシステム部門がチェックするというのであれば、あえて機構にも置かなくてもよいと考える。
- ・ 内部システム監査の人材育成はどの企業も悩んでいる。雇用したくても十分な市場がない。IT部門の経験者を配置転換したり、経験者がいなければ、内部監査のアウトソーシングや、コソーシングにより共同チェックをしたりしている。

監査法人（新日本監査法人）からのヒアリング

文責：行政改革推進本部事務局

○日 時：平成20年5月13日（火）10:00～

○聴取者：行政改革推進本部事務局 大川原補佐、越尾補佐、杉岡係員

I 内部統制について（総論）

- ・ 内部統制で最も重要なのはトップによる内部統制の方針。このため、組織のトップのリーダーシップや倫理観が求められる。ただし、大切な情報がトップまで届かずに不透明な意思決定が行われることのないよう、機構ではトップにきちんと情報が伝わるような仕組みを考える必要がある。
- ・ （金融商品取引法において上場企業に義務付けられている）「内部統制報告書」のようなものは、わざわざ作成する必要はない。あまり「内部統制」という言葉にとらわれず、必要な仕組みや人材をどのように整えるかということに努力すべき。
- ・ 社会保険庁の一連の不祥事やシステムに係る問題にかんがみれば、まず取り組むべきは「リスク管理」と「コンプライアンス（法令遵守）」の観点からの内部統制ではないか。これらの点は民間の取組を参考とできる。
- ・ その上で、更に余裕があれば、「業務の有効性・効率性」の観点からの内部統制についても踏み込んでいけるとよい。

II 内部監査について

- ・ 通常、内部監査部門の責任者には、内部統制や内部監査の知識を有するだけでなく、業務全般を理解し、かつ、経営者層と対等にコミュニケーションができる者が適任である。
- ・ 内部統制、内部監査の形骸化を防ぐ意味でも、内部監査部門はトップの指示を直接受け、取締役会などに直接報告する位置付けとすることが重要。
- ・ 内部監査部門の立ち上げ当初は、内部統制の知識やノウハウのある人材が多く必要なことから、監査法人などの外部専門家をアドバイザーとして活用するのもよい。
- ・ 民間銀行では全行員の1%程度を内部統制や内部監査の関係部門に充てることが多い。それに照らして考えれば、機構について130人程度を監査部門に充てるとする社会保険庁の原案は妥当な規模ではないか。社会保険庁に対する国民不信を考えれば、もう少し手厚くすべき、との考えもあり得る。

III 外部委託先の管理・監視について

- ・ 最低限整えるべきは、外部委託管理者の設置と外部委託規程の整備。
- ・ そもそも契約数も少なく、SLA（サービスレベルアグリーメント）の設定などにおいても判断に迷う項目が少ない場合は、外部委託管理者は、最低一人いればよい。ただ、委託先が多いと一人では大変なので、専門の部署が個々の委託契約のチェックを行うということでもよい。そうした責任あるセクションを置くことが重要。

- ・ 外部委託契約は、SLAとして、委託業務に求められる水準や情報管理、リスク分担関係などについて明確化すべき事項が適切に盛り込まれている必要がある。
- ・ 再委託先であっても委託先と同様の管理対象になることに留意。
- ・ 委託契約に機構が委託業務に関する資料を受託業者から収集できる規定を盛り込むことは、きちんとワークすれば外部委託管理にも資するものだと思う。機構が適切な資料収集を行っていることが重要。
- ・ 委託業務の監視（モニタリング）の手法としては、受託業者へ質問票やチェックリストを送付し、記入後返送してもらうことが多い。さらに、外部委託の管理部門の者が受託業者に現認しに行くこともある。ただし、全部を現認することは困難なので、対象を絞って行うことになる。

IV 外部監査（特にシステム監査）の活用について

- ・ 会計監査人や監査法人が監査証明を出せる監査は、法令で義務付けられ、国が基準を示している「財務諸表監査」と、これと一体監査である「内部統制監査」である。

「システム監査」や「業務監査」は、よく「監査」とは言われるが、監査するための基準となるもの（例：システム監査基準、システム管理基準等）を定めない場合、実質的には外部評価やアドバイスに属するものとなる。

- ・ 外部監査の活用については、完全なアウトソーシングではなく、アウトソーシング先と共同で業務を行うコソーシングの形で行い、外部のノウハウを吸収していくのがよいのではないか。
- ・ システム監査については、業務のIT依存度が高ければ、ITシステムの有効性などを評価する方法が考えられる。
- ・ 年金業務システムの刷新に当たり、システムの進捗・課題管理や品質確保など行うのであれば、外部専門家も含めた、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）を組織し、プロジェクトマネジメントを行う体制を構築すればよいのではないか。

また、システム監査的アプローチをする場合は、外部の専門家に頼んでも、仕様・業務の詳細な中身を把握しているわけではないので、仕様書どおりに設計されているかどうかやIT統制が有効であるか、セキュリティは担保されているかなど、あらかじめ定められた手順に沿って検証することとなる。

(以上)

銀行からのヒアリング

文責：行政改革推進本部事務局

○日 時：平成20年5月14日（水）14：30～

○聴取者：行政改革推進本部事務局 長田企画官、三木補佐、加藤係長

I 内部統制について

- ・ 日本版SOX法は、財務に関する全ての情報の文書化を求めているが、銀行業務には長年の蓄積があるため、現場業務については既にマニュアルが存在しており、それに基づいて文書化した。
- ・ 内部統制に関して重要なことは、大きな組織の中でいかにそれを末端の職員まで浸透させるかが重要なポイントである。当行では、内部統制の意識を高めるために、役員レベルから部店長、末端の従業員のレベルまで、それぞれ会議で周知したり、電子掲示板やビデオニュースの配信などの様々な手段を用いて浸透を図っている。情報伝達手段がきちんとある、という点も重要。
- ・ また、形式的なルールを作るだけでなく、動的に、どのように内部統制のプロセスを構築し、問題がどう改善されていくかが重要と考える。

II 外部委託先の管理・監視について

- ・ 体制としては、横串的に管理・監視を行う外部委託管理責任者を統括部門(主管部)に置いているほか、各担当部門(委託元部署)にそれぞれ外部委託業務責任者を置いている。
- ・ 管理・監視の第1次の責任は担当部門(委託元部署)にあるが、統一的な評価基準を作る部署(主管部)を置くことで、横断的に各委託業務における管理水準ならびに品質を統一させ、また、事故が起こった際に問題を他の部門に横展開させることができる。
- ・ 委託開始時には、チェックリストに基づき、委託先の属性、契約内容の遵法性、顧客情報の保護態勢などを評価、確認する。金融庁のガイドライン等にも則りチェック、評価している。
- ・ 委託期間中は、毎年1回の定期評価を実施しているほか、必要に応じて実地調査も行っており、個人情報取扱い状況などを確認している。実地調査については、契約上規定することになっている。また、問題事例については行内に周知し、情報を共有している。
- ・ 委託終了時には、委託元部署において、委託先に貸与した情報資産等を回収し、または消去の確認を行うとともに、統括部門においてその結果を確認している。
- ・ 昨今報道されている情報漏洩事件は、再委託先で起きていることが多い。基本的に再委託については「禁止」または「(委託元の)事前の承認が必要」として制限しているが、業界の特性上、何階層にもわたって再委託がなされるところもある。特に個人情報・顧客情報資産等を取り扱わせる場合には、再委託先についても厳格に管理している。

- ・ 再委託先を管理するために、委託先に再委託先をチェック、評価させ、報告様式に記入して提出させている。また、業務委託終了時にも同様に委託状況の結果報告書を提出させている。これに加えて、委託先を呼んでセミナーを開催し、具体的なケース・スタディなども用いて再委託先管理の重要性について説明している。ただし、再委託先は直接的な契約関係にないため、実地調査はなかなかできておらず、課題と考えている。

Ⅲ システム体制について

- ・ 情報システム部門には、企画・プロジェクト推進と運用管理の社員がいる。開発は主にグループ内関連会社に業務委託している。また、情報システム部門とは独立した形で、内部監査部門の中にもIT・システム監査部門がある。
- ・ グループの持株会社にもシステム全体の企画・戦略などをコントロールする部門がある。
- ・ システム開発・運用の業務は関連会社に委託しているものの、システムのオーナーは当行なので、システムの企画、開発管理、品質チェック、ベンダーの選定などは当行が責任を持って行っている。要は、委託元としての結果責任は全て負う。また、IT統括部門の専門スキル確保等のため、関連会社との人事交流も行っている。

Ⅳ 外部監査（特にシステム監査）の活用について

- ・ 内部統制・内部監査と外部監査の役割分担のイメージを説明すると、内部監査を含む内部統制は、リスク管理、コンプライアンスなどについて、経営者自らが構築していくものであり、一方、法令で定められた外部監査は経営者をも、ある意味では「しぼる」ものであろうと考えている。そのような位置付けを前提とすれば、広い意味での外部監査の中でも経営者が自主的に行うものは、経営者自らが構築する内部統制を「補強する」ものと考えている。
- ・ 情報システムの監査は、本部の情報システム部門の他に、本部の各部門や営業現場、外部委託会社も対象となっている。
- ・ システム監査は、手続への準拠性だけを検査するわけではなく、システムの信頼性・安全性(・・・セキュリティ面)、有効性、効率性(・・・戦略支援面)なども監査している。システムを経営戦略と切り離して考えることはできず、そのため、現場業務も知っている人が監査しなければならず、なかなかアウトソースできるものではないことから、基本的には内部で実施している。外部監査は内部監査が正しくなされているかのアドバイスを得るなど、監査品質評価としてお願いするものと考えており、あくまで補完的なものである。

(以上)

生命保険会社からのヒアリング

文責：行政改革推進本部事務局

○日 時：平成20年5月16日（金）10:00～

○聴取者：行政改革推進本部事務局 長田企画官、三木補佐、加藤係長

I 内部統制について（総論）

- ・ 業務プロセスの可視化(文書化及びリスク管理)については、金融庁による指導の下、もともと取り組んできた。日本版SOX法は、相互会社であり適用はないが、それを契機に、決算を中心とした部分について見直しを行っている。
- ・ 内部統制の方法は、まず各業務担当でセルフチェックを実施すること。それを前提に、各業務担当が行っているセルフチェックの実施状況を含めた業務執行の状況を検査部が監査している。
- ・ また、コンプライアンスの徹底については、担当部署(約4～50人体制)を設置し、各支社ごとの担当者を置いて、現場職員に対する教育の実施及びモニタリングを行っている。

II 内部監査について

- ・ 業務執行を監視する体制として、取締役会からその業務監督機能の委嘱を受け、取締役会に直結した機関(業務監視の諮問機関)を設置している。また、業務執行ラインから独立して専管配置された検査部担当取締役の下、執行部から独立し、かつ、業務監視の諮問機関の実質的な監視下に位置づけられた組織として検査部(約110人体制)を置いている。
- ・ 業務執行を統制する体制として、経営内部にリスク管理等のルールを策定する部署(リスク管理の統括セクション：約40人体制)を置いている。
- ・ システム開発は、各業務担当から出された開発要望について、企画関係部門の協議で資源配分を決定し、進捗管理するための部署(約200人ほどの体制)を置いている。また、開発担当とは別に、システム開発のルール(標準開発工程)やシステムリスクを管理する部署を置いている。
- ・ また、検査部内にシステム監査を行う部署を置き、データセキュリティ及び開発手続がルールどおりに行われているかをチェックしている。

III 外部委託先の管理・監視について

- ・ 外部委託については、委託業務の選定、委託先の選定、委託業務の品質管理及び監査も含め、各業務担当が行っている。但し、管理上の漏れをなくす観点から、委託先の選定基準、契約書に織り込むべき事項、委託後の管理の大枠などの外部委託に関する共通ルールの設定は、リスク管理の統括セクションが各業務を横断する形で行っている。
- ・ 委託管理に必要な項目は、基本的なものはリスク管理の統括セクションで策定しているが、システム、苦情対応、個人情報管理、事務リスク管理などその他それぞれ

れの業務に応じて必要なオプションは、それぞれの部署で項目を追加している(現在取組中)。

- ・ 外部委託は個別性が強く多岐にわたるため、リスク管理の統括セクションで直接に全部を管理することはできないが、各業務担当を指導するという立場で、契約先チェックリストに基づき、各業務担当でセルフチェック(契約更新時実施)した内容について報告を受け、契約条項がきちんと守られているか、リスク管理の観点から必要な報告がされているかを中心にチェックしている。
- ・ 契約内容としては、①定期的に報告を受ける、②事故発生時の報告体制を織り込む、③必要に応じ監査を行うといった条項をしっかりと入れるようにしている。
- ・ 委託先への実地監査は、各業務担当が行う。年に1回程度は見るという指導にはなっているが、実行性での課題もある。
- ・ 外部委託に係る内部監査は、各業務担当が行ったセルフチェックが適切に実施されているかについて、リスク管理の統括セクションによる指導状況を含め、年に1回程度、内部監査部門である検査部が行っている。
- ・ 再委託は原則禁止している。再委託する場合には、再委託先の管理は委託先が行い、その結果を報告させている。特にシステム開発関係は金融庁の指導もあり、どこに再委託しているのかすべて把握しているが、本社による実地監査までは難しい。

IV 外部監査の活用について

- ・ 外部監査は、基本的には法定の公認会計士による財務諸表監査のほか、任意で連結監査、米国 SOX 法に基づく監査を受けている。
- ・ 外部監査は、社外の目を入れるということでは意味があるが、業務に精通していないため実質的なところでの効果は得にくい。
- ・ 業務の透明性の確保という意味では、当社は業務監視の諮問機関(業務執行ラインから独立して専管配置された検査部担当の社内取締役1人のほかは、全ての社外取締役3人及びお客様から選出した委員3人の計7人で構成)がその役割を果たしている。
- ・ 情報システムに関する外部監査は、情報セキュリティのほか、データバックアップを構築する際に意見を聞いたが、システムの効率性等の評価は経営判断であり、特に外部監査は行っていない。

V その他

- ・ 地域のマーケット特性に合わせた組織統括を行うため、首都圏、東海、近畿及びその他に分けて営業本部を置いている。本社で一律に統括することが難しいために設置しているが、5~6年のサイクルでこのような中間組織を設けたり、なくしたりの試行錯誤を繰り返している。それぞれにメリット、デメリットがあり、正解はない。
- ・ 1営業本部の人員は50人ほどであり、人事も含めて機能は本社に近いものを置いている。
- ・ 経営全般や商品・サービスに対するお客さまの意見を直接聞く場として、毎年、全国の各支社ごとに懇話会を開催し、経営に反映させている。

(以上)

損害保険会社からのヒアリング

文責：行政改革推進本部事務局

○日 時：平成20年5月16日（金）14：00～

○聴取者：行政改革推進本部事務局 長田企画官、三木補佐、高野補佐、加藤係長

I 内部統制について（総論）

- ・ 日本版SOX法に対応するため、当社では内部統制を分類し、①全社的なもの、②IT全般、③決算、財務報告プロセス、④業務プロセス、の4つとしている。それぞれ担当部門を設けて推進し、内部監査部門において整備状況及び運用状況の有効性について評価している。また、プロジェクト推進事務局を設け、定期的に取り締役会に対し、進捗状況及び課題について報告を行っている。
- ・ 業務プロセスの内部統制、すなわち文書化を行う目的は様々あるが、重要なことは、リスクを認識し、それに対応するコントロール手法が用意されているかチェックすること、また、責任者にリスクをしっかりと認識してもらうことだと考えている。文書化することにより、このリスクがあるため、それに対応するコントロール手法が必要となる、という説明を経営者に対して行いやすくなる。
- ・ 文書化するに当たっては、もともと個々の業務マニュアルは存在していたが、事務処理をフローに置き換える作業は従来行っていなかったため、プロセスの「見える化」を行った。文書化をした結果、大きく業務を見直すことはなかった。
- ・ 文書化の意義としては、これまでは個々の事務処理において、その中でのみリスク把握がなされていたところ、インプットからアウトプットまでの事務処理のプロセス全体を可視化したことにより、全体の中でのリスクの位置付けが分かるようになった。
- ・ コンプライアンスについては、委員会や通報窓口など必要な枠組みはすべて設けてあるが、予兆を察知することが重要。苦情など外部からの声が重要で、苦情は全てデータベース化し、それを専門的に分析する部署もある。
- ・ リスク管理部という（内部監査部門とは別の）部門において、毎年、各部門から、リスクアセスメント表に基づいてリスクを洗い出させ、報告させ、チェックを加えた上で取りまとめている。500～600程度のリスクが出てくるが、これをリスクの大小に分類し、重要度に応じて管理ライン・経営陣等に報告している。

II 内部監査について

- ・ 内部監査部門は150人程の体制。内部監査の企画や日本版SOX法の対応、実地監査などを行っている。営業店、サービスセンターへの実地監査を定期的に行うほか、無予告の監査も組み合わせて実施している。
- ・ 内部監査の流れは監査計画の策定、監査の実施、監査報告、フォローアップとなるが、監査計画の策定に当たっては、業務のリスクアセスメントを行うことが重要である。

- ・ 監査部門においても、リスク管理部で取りまとめたリスクアセスメントを参考にしつつ、監査の観点から独自にリスクアセスメントを実施し、その結果を用いて監査の優先順位、監査の範囲、方法を決定している。
- ・ 内部監査指摘事項のフォローアップについては、単年度主義になる傾向があることから、前年度の指摘事項の引継ぎをルール化するなど、フォローの仕組みを強化するとともに、フォロー重視の監査に取り組んでいる。
- ・ 内部監査の品質確保を図るため、倫理行動規範を策定する、内部監査人の役割リンクと昇進基準を明確にしてモチベーションを高める、研修や資格取得を進める（研修受講や資格取得は昇進基準とリンク）などの取組を行っている。

Ⅲ 外部委託先の管理・監視について

- ・ 委託開始時には、委託先が適正な会社かどうかチェックをし、契約書を作成し、更にその契約書の審査を行うという流れになる。
- ・ 委託先の妥当性、パフォーマンスの管理について、委託業務の内容によって実態が大きく異なるため、一律のルールは適用していないが、契約の適正審査基準（チェックリスト）や契約のひな形など全体に共通するルールは専属の部門で作成している。
- ・ 特に個人情報の管理を重視しており、委託先が適正かを審査する際のチェック項目も多岐にわたってきめ細かく設定している。また、委託先から、個人情報の適切な管理を中心とした委託契約に関するチェックリストを示し、自己申告書（確認書）として提出させている。
- ・ 外部委託する際に最も重要なことは、契約で求めるアウトプットの品質である。これがあいまいであると、後々のトラブルの原因になる。また、委託先に対して立入検査や報告徴求ができることを明確化し、途中段階での管理がしっかりできるようにしている。この2点をポイントとして重視している。
- ・ 業務品質の管理の手法としては、委託先から定期的にレポートを提出させ、これを担当部門がチェックしている。このことは契約書にしっかりと位置付けている。内部監査部門は担当部門を監査する際に併せてこのレポートもチェックしている。また、一定頻度で委託先から何らかの報告をさせること自体にも、牽制効果があると考えている。この場合、どのような報告項目を設定するのが重要。不正防止などを推し量ることのできる項目を組み入れることが重要である。
- ・ 再委託を行う際には契約上、当社に事前の承認を求めることとしている。再委託先の業務の品質管理は、委託先を通じて実施するのが基本だが、再委託先がきちんと納品をしないケースも見られ、再委託先の管理は非常に難しい課題だと認識している。

Ⅳ 外部監査の活用について

- ・ 財務報告以外での外部監査の利用に関しては、過去に一部の内部監査業務を外部監査法人に委託したこともあるが、個別の業務内容までは分からず、またコストも大きいため、現在は行っていない。ノウハウやコストの面で難しい。

(以 上)