

日本銀行 金融高度化セミナー

リスクベース監査へむけた取組みについて

—問題認識と近年の見直し過程を含めて—

平成25年 6月5日



川崎信用金庫
常勤理事 土橋昭彦

TEL: 044-222-7581

内容

- 川崎信用金庫の概要
- 本部組織機構図
- リスク管理体制の組織概要
- 内部監査体制
 - ・・・組織・陣容と経歴
 - ・・・監査対象部署と監査の種類・実施内容(21年度)
 - ・・・内部監査規程と実施プロセス
 - ・・・事前調査書

内容

●監査実施

(1) 営業店監査

- ・・・監査手法、監査項目、発見事項、評価
- ・・・監査支援システム
- ・・・営業店監査における評価方法についての基本的考え方
- ・・・営業店監査における態勢評価の基準
- ・・・「監査アンケート」
- ・・・22年度の営業店監査に関する見直し内容
- ・・・23年度の営業店監査に関する見直し内容
- ・・・24年度の営業店監査に関する見直し内容

(2) 本部監査

- ・・・CSA監査の進め方
- ・・・CSA監査、リスク評価の考え方
- ・・・22年度の本部監査に関する見直し内容
- ・・・22年度の本部監査の重点実施項目

(3) 25年度の見直し内容

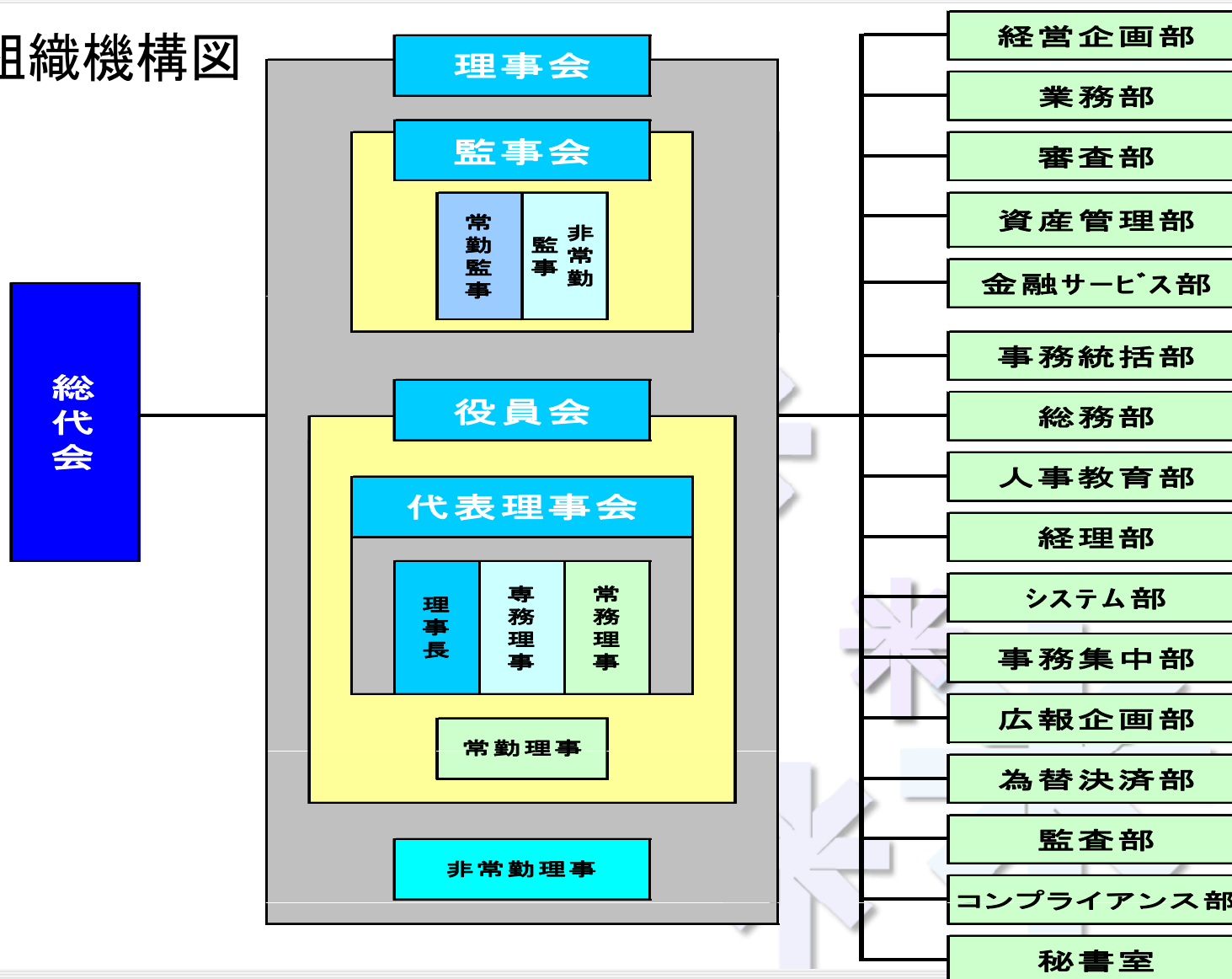
- ・・・営業店監査
- ・・・本部監査

川崎信用金庫の概要

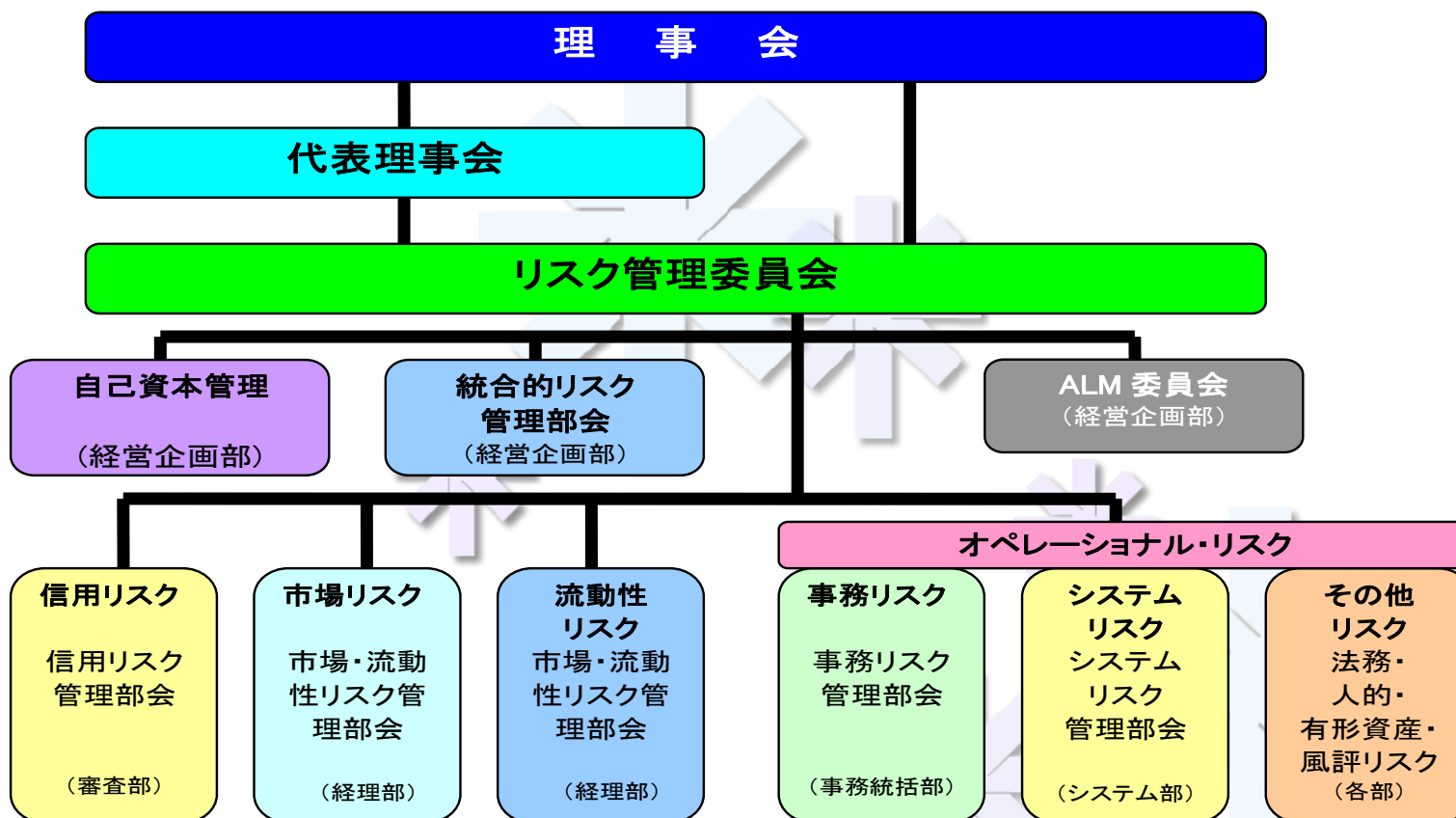
創立	大正12年7月
本店所在地	神奈川県川崎市川崎区
出資金	1,207百万円
預金	1,745,715百万円
融資	963,970百万円
当期純利益	2,139百万円
自己資本比率	17.44%
Tier1比率	17.16%
店舗数	56店舗(うち出張所7店舗)
常勤役職員数	1,471名

(平成25年3月末現在)

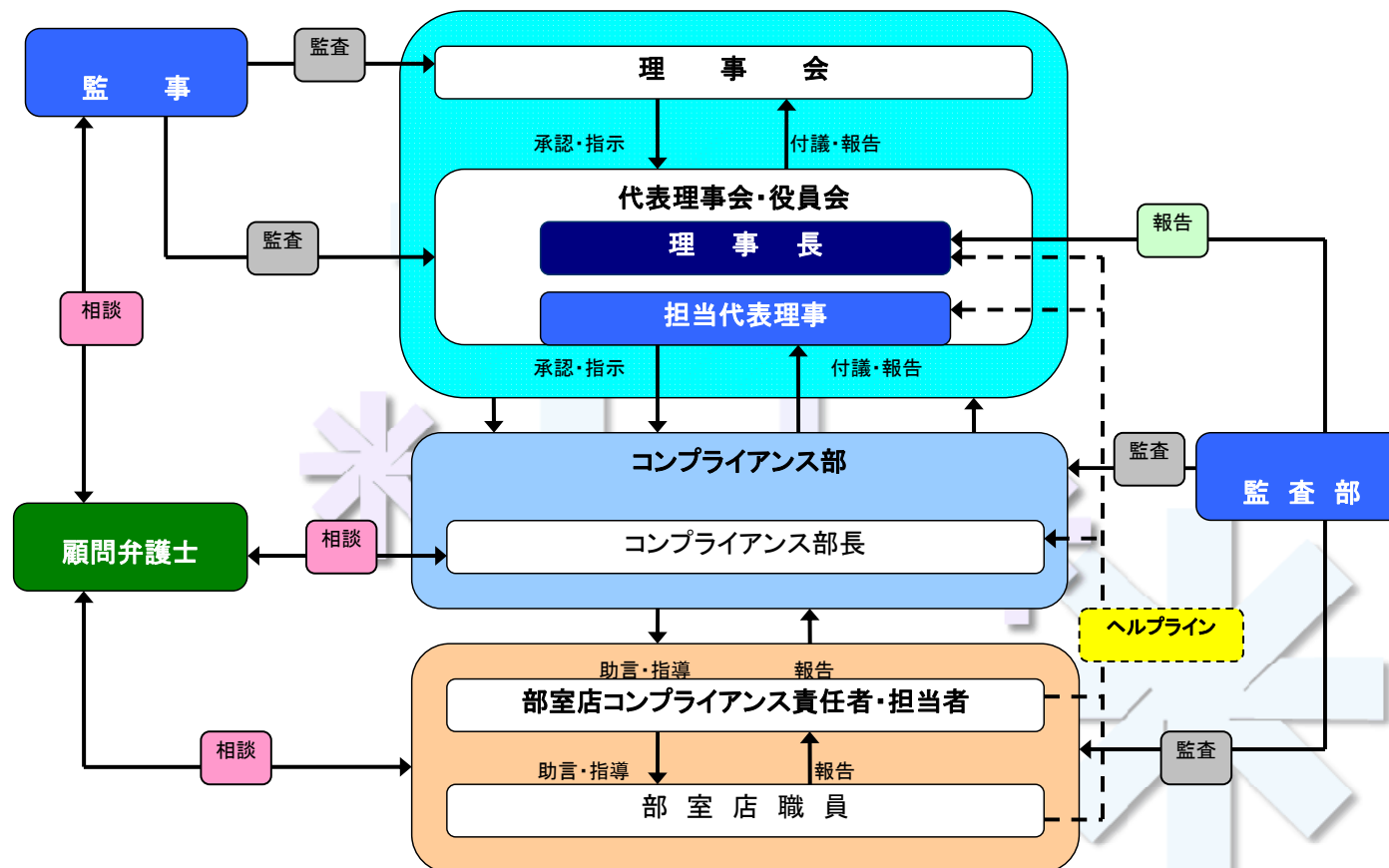
本部組織機構図



リスク管理体制の組織概要



監査およびコンプライアンスに関する組織体制



内部監査体制

組織・陣容と経歴(平成25年5月末現在)

【部署名】 監査部

部長

副部長

1名

監査担当

13名

計 15名

うち支店長経験者 2名

本部経験者 8名

※以前は支店長経験者が大半を占めていたが、いわゆる「あがりのポスト」ではなく、管理者としてリスク管理を学ぶポジションとして営業店次長経験者が多く配置されるようになってきている。

内部監査規程と実施プロセス①

1. 監査基本規程

監査の目的、定義、範囲、担当部署とその独立性、権限等を定めた規程で、改廃は理事会の決議による。

2. 監査実施規程

監査基本規程の下位規程として、具体的な被監査部門、実施計画とそれに盛り込む内容、監査の種類、監査の評定、監査結果の報告等を定めた規程で、改廃は代表理事会による。

3. 監査計画

○ 年間計画(監査実施計画)

事業計画に基づき、年度当初に監査方針、監査対象、監査重点項目、監査予算、研修計画等を策定。代表理事会の承認を経て、理事会へ報告。

○ 月次計画

被監査部門、監査日程、監査主任、監査員等の詳細を決定。

4. 監査実施

被監査部門より提出された事前調査書に基づき、監査部長と監査主任が重点項目等を検討したうえで、オンサイトの監査を実施。

内部監査規程と実施プロセス②

5. 監査結果報告

①監査終了⇒②講評(監事出席)⇒③経営陣への仮報告、評定会議
⇒④監査結果(概要)報告書⇒⑤リスク管理委員会へ報告

6. 監査結果の通知

①リスク管理委員会報告終了後、監査報告書の承認を受けて
⇒②被監査部門へ通知(営業店監査の結果・発見事項は、本部各部室に通知)

7. 所管部署との連携

監査実施中あるいは監査終了後、問合せ・提言(改善提案)等

8. 経営陣への報告

監査実施中あるいは監査終了後、理事長・監事・リスク管理委員会等

9. フォローアップ

事後管理表によりオフサイトモニタリングを実施、次回臨店時に確認

監査対象部署と監査の種類・実施内容①

種類: 営業店監査・本部監査・業務別監査

・フォローアップ監査・特別監査

- 営業店監査・・・営業店 56カ店
(うち出張所7カ店は、母店に含む)
 - 総合監査 (21年度: 年1回、4日間、予告)
 - 監 察 (21年度: 年2回、1日間、抜打ち)
 - ・・・不祥事件、事故の未然防止

- 本部監査・・・本部 16部室、子会社 1社
 - 総合監査(年1回) 予告・・・CSA監査(21年度から)

監査対象部署と監査の種類・実施内容(21年度)②

○ 業務別監査

本部監査は原則総合監査で行うが、複数の部室に跨り、総合監査で対応し難いものは、業務別監査で対応

・システム監査

「障害対応等、テーマ別の単独監査」

「外部監査との共同監査」

・・・金融検査マニュアルに準拠し、3年間に分けて実施

・テーマ別監査

「財務諸表の正確性について」

「金融庁検査指摘事項等の改善状況について」

「日本銀行考査指摘事項等の改善状況について」

「監査法人の指摘事項等の改善状況について」

「名寄せのデータの整備状況について」等

○ フォローアップ監査・・・営業店監査指摘事項の改善状況等

○ 特別監査・・・不祥事件、事故の調査等

監査実施

1. 営業店監査①

(1) 監査手法

- ・営業店監査マニュアル(年度初めに公開)に示された方法・留意点に従って、個別の詳細な項目に関して、実査やヒアリングにより監査を実施

(2) 監査項目(平成25年度)

・共通事項

自主検査、重要物の管理状況、鍵管理機の使用・管理状況
役席者カードの使用と管理、顧客保護等管理態勢 等

・預金事務

預金取引等の適切性の確認、仮勘定・別段預金の処理状況
重要用紙の管理、便宜扱の取扱と処理、
一時貸越・他店券見合の取扱、カード等の保管と管理、
事故届の処理、名寄せデータ整備 等

監査実施

1. 営業店監査②

(2) 監査項目

- ・融資事務

融資案件の取扱状況、不動産担保の管理、未完扱の取扱と管理、保証協会付融資の取扱状況、担保預金の取扱・管理、延滞貸出金の取扱・管理、当座貸越の取扱 等

- ・営業(渉外)事務

判取帳の取扱、受取証の取扱、融資関係書類受領証の取扱、無鑑査集金の取扱、集金入金帳の取扱、携帯端末の事務処理状況、渉外活動日報等の管理、定期積金掛込状況 等

- ・出納事務

現金の管理、現物照合 等

- ・為替事務

発信事務及び訂正等の取扱

監査実施

1. 営業店監査③

(2) 監査項目

- ・庶務計算事務
日記帳の取扱、経費管理の遵守状況、出資金の管理
- ・外国為替事務
外国為替の取扱・管理
- ・公共債、投信及び保険事務
公共債、投資信託及び保険窓販業務
- ・監査指摘事項の再発状況
- ・不祥事件の発生状況
- ・その他

監査実施

1. 営業店監査④

(3) テーマ別監査

- ・金融円滑化管理態勢
- ・災害時・防犯の対応について
- ・事務引継書にかかる対応状況
- ・重要な通達の理解(遵守)状況
- ・営業車両等の点検・整備(運転免許証の確認を含む)
- ・個人情報の取扱管理状況

監査実施

1. 営業店監査⑤

(4) 発見事項と評価

- ・監査項目毎に評価基準(営業店監査マニュアル)を基に、発見事項についてリスクの種類(態勢)とリスクの高低を判定し評点化
- ・同種のリスクの評点を集計して態勢評価による評点を算出
 - ※発見事項⇒不備指摘⇒要因分析⇒態勢評価
- ・態勢は「営業店運営態勢」「事務管理態勢」「コンプライアンス態勢」「リスク管理態勢」「自主検査態勢」の5つの態勢に関してA・B・C・Dの4段階で判定して、コメントする
- ・「監査支援システム」を使用し、発見事項と態勢評価を取り纏め、分析したうえで、各店の監査結果概要を作成、期間別・店舗別にデータを蓄積

営業店監査における評価方法についての基本的な考え方①

- 監査部が制定した「営業店監査マニュアル」に基づき営業店の主要業務について実施
- 発見された不備指摘事項は、態勢面（リスクをコントロールするプロセス）の弱点が顕現化したものとして捉え、5つの態勢（営業店運営態勢、事務管理態勢、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢、自主検査態勢）と関連付けて評価
- 発見された不備指摘事項は、リスク度に応じて「指摘」1点、「重要事項」3点、「準重大事項」5点、「重大事項」10点以上とそれぞれ評点化
（ただし23年度に評点の幅を大きく改正）
- ここでいう「リスク度」とは、経営理念の実現や事業計画の達成を阻害する全ての要因の影響度合いの程度を示す
- 発見された不備指摘事項については、担当者、役席者に十分なヒアリングを実施し、職員の規程・通達等の理解度、役席者の部下に対する指導状況、さらには店長席による内部管理態勢の改善に向けての取組姿勢などを勘案して評価

営業店監査における評価方法についての基本的な考え方②

- 営業店運営態勢については、主に前回監査における不備指摘事項の改善対応状況と、営業店長のリスクコントロールに関わる改善取組状況について、監査チーム全体の主観をまじえて評価
- コンプライアンス態勢は、主に業務遂行上の法令等違反や、顧客保護等管理状況の不備について評価
- なお、コンプライアンス態勢と自主検査態勢については、内部管理態勢の充実・強化を促進する上で、特に重要と認められることから、その評価を一段と厳格化
- 営業店監査終了後、現場とのコミュニケーションによる監査品質の向上を目指して営業店長から監査部長宛に親展扱いで「監査アンケート」を提出
- 「監査アンケート」は監査部長確認後、必要に応じて支店長にヒアリングを実施し、その後に理事長宛回覧

営業店監査における態勢評価の基準①

営業店運営態勢

- 営業店運営の重点テーマ及び重点施策を把握し、これらに沿った具体的な施策及び実施細目を策定しており、また、施策の達成に障害となる課題の把握に取り組んでいるか。
- 施策及び実施細目の進捗管理、課題への改善態勢を整え、その進捗状況を常にモニタリングし、目標達成のための的確な指示が出されているか。

事務管理態勢

- 部門内の基本的な事務取扱について職員に周知され、各員は職位ごとの役割を明確に認識し、その職務と責任を自覚しているか。また、業務担当ごとの責任態勢も明確で、モニタリングのための報告ラインが整備されているか。
- 職員は相互牽制などの意義を理解して厳正に事務を取扱い、常に事務改善の努力を怠らず、事務レベルの維持向上に努めているか。

営業店監査における態勢評価の基準②

コンプライアンス態勢

- 部門長以下の全職員が法令等遵守の重要性を認識しており、コンプライアンスマニュアル・倫理綱領・規定・要領・通達等を理解し実行しているか。
- また、研修等を通じて法令等遵守に対する理解の促進は十分であるか。

リスク管理態勢

- 経営理念の実現や事業計画の達成に障害となる課題や問題点がリスクとして認識され、その大きさも評価され、リスク軽減のためのコントロール態勢が整備されているか。

営業店監査における態勢評価の基準③

自主検査態勢

- 自主検査が事務取扱要領等ルールへの遵守及び業務改善に資するための検査であることが理解されており、馴れ合いや誤りの隠蔽を排除する工夫が凝らされているか。
- また、発見された不備は事務管理上のテーマとして部門内会議等を通じ、不備発生原因が十分検討され改善策が講じられているか。

「監査アンケート」の質問事項

- 監査について

- (1) 監査員からの指摘事項等の説明について、理解できましたか。
- (2) 営業店の実情を踏まえて、双方向の議論がなされましたか。

- 監査員について

- (1) 監査員の態度は紳士的でしたか。
- (2) 監査員は監査を実施するうえで十分な知識を有していましたか。

- その他

- (1) 監査の実施前と終了後で支店長が感じたことを具体的に記述してください。
- (2) 内部監査や監査部について、ご要望があればお聞かせください。

※各質問について3段階の選択肢と、理由・具体的な内容を記入するスペースを用意、それを読んだ監査部長が営業店長とディスカッションしたうえで、理事長に直接回覧し報告する運用としている。

22年度の営業店監査に関する見直し内容①

<21年度の営業店監査に関する問題認識>

- 全営業店について年2回の監察と総合監査を実施したが、スケジュールの消化に追われることとなった。
- 現在の監査について、金融当局の考え方では「リスクは本部にある」として本部監査の高度化を求めているが、営業店監査偏重から抜け出られなかった。
- 金融検査マニュアル制定により「検査」から「監査」への脱皮が求められているが、監査部・被監査部門ともに十分な意識改革ができていなかった。

22年度の営業店監査に関する見直し内容②

<見直し内容>

- 初日に「監察」を1日、続いて「総合監査」を店の規模に応じて3～4日、都合4～5日間連続で実施。
- 事前予告なしの抜打ちとする。
- 総合監査と併せ、特定のテーマを設けて「営業店テーマ別監査」を実施。
- 営業店の内部管理態勢を充実強化するにあたり、態勢整備や監査不備指摘事項等の改善状況に関するモニタリングは不可欠であると思われることから、この確認を目的として、成績不良な店舗に対する「フォローアップ監査」を強化する。

22年度の営業店監査に関する見直し内容③

<テーマ別監査の導入>

●金融円滑化管理態勢の検証

「融資案件推進管理表」「融資案件記録シート」「条件変更等管理シート(中小企業者用)」「審査中管理シート(中小企業者用)」「条件変更受付管理シート(住宅ローン用)」「融資謝絶・取下げシート」「相談シート」等の作成・管理状況、および企業再生支援活動の状況の確認。

●引継書の未決懸案事項のフォローアップ

支店長・次長の引継書に記載の未決懸案事項に関し、その後の対応状況をヒアリングと資料で検証し、店舗運営上で一番身近にあるリスクの対応状況を確認する。

●重要な通達の理解状況の把握

営業店職員の各担当業務について、最近(6ヶ月～1年以内)の重要な事務処理に関する通達の理解状況を、ヒアリングやフロー表等に基づき確認。それぞれの職員の理解不十分な部分を一覧表の形で具体的に支店長に伝え、今後の指導育成に活用するよう要請する。

●防犯ブザーの着用・作動状況の確認、運転免許証の確認

23年度の営業店監査に関する見直し内容①

<22年度の営業店監査に関する問題認識>

- 未だ金庫組織の中に「検査」から「監査」へ変わったことの認識が十分浸透していない。
- 営業店監査での発見事項を評点化しているが、比較的軽微な「重要事項」が3点で、非常に重たい「重大事項」が10点であるため、「重要事項」3項目9点と「重大事項」1項目の評点が同レベルで、監査部門が「重大事項」と判定した重さが営業店に伝わっていない。
- 前回の不備発見事項の改善のため事後管理の仕組みを運用しているが、十分に活用してリスクコントロールのレベルを改善している営業店がある一方で、形式的な取組みにより本質的に改善できず、同様の不備を再発している営業店があり、こうした状況を評価に反映させたい。

23年度の営業店監査に関する見直し内容②

<見直し内容>

- 営業店監査を開始する前に全営業店長を対象に説明会を開催し、リスクベース監査の基本的な考え方や、22年度の営業店監査の分析結果と根本的な改善対応を図るための事後管理、営業店の内部管理態勢整備の重要性について発信する。
- 「1点・3点・5点・10点」の刻みであった評点の幅を「1点・3点・10点・20点」へ拡大。例年通り1ヵ月かけて「営業店監査マニュアル」も詳細に見直して、評点のバランスの改善を図るとともに「重大事項」の重さを正確に伝えられるように改定。
- 「営業店運営態勢」は再発の発生件数や内容を判定基準とした一定のルールで評価するが、再発というマイナス要因だけでなく、再発後の改善が確認できた場合はプラス要因として評価に反映させたうえ、営業店の内部統制の状況についてヒアリングや業務の流れの検証も加えて、「店舗運営態勢全般」を評価する。

24年度の営業店監査に関する見直し内容

<金融庁検査での監査に関する評価と問題認識>

- 「リスクベース監査」は大きく進展。一方で不祥事件防止にむけた機動的な特別監査の取組みは未だ不十分。
- 特に金庫室内の施錠されたキャビネットの中にある多くの資料や書類等について、処理遅れや返却未済等の観点から点検を強化する必要がある。

<見直し内容>

- 24年度の営業店監査において、金庫室内の施錠されたキャビネットの内容物を監査対象として、処理遅れや返却未済等の点検を実施する。
- 「事務ミス報告」や「お客様の声(苦情等)」の情報については、第1報があがり次第、所管の地域連携部とほぼ同時にコンプライアンス室が全件を検証し、コンプラ違反が疑われる情報についてすぐに監査部へ通報する仕組みを構築する。

本部総合監査(CSA監査)の進め方

- 各部室(子会社を含む)の抱える問題点(リスク)の洗い出し
⇒現状認識、対応状況の把握
- 実施前調査
業務(手順)シート、事前アンケート等の徴求
⇒ヒアリングの実施、問題点(リスク)の明確化
- 金融検査マニュアルにおける法令等遵守態勢以下の
各管理態勢等の検証
- 特に、法令等遵守態勢、オペレーショナルリスク管理態勢と、
監督指針等でも適切な取組みを求められている利用者保護等
すなわち、顧客保護等管理態勢について、重点的に実施する
- 効率的かつ有効に監査を実施するために、リスク評価シート
に基づき、CSAを活用(CSA監査)

CSA 監査 Control Self-Assessment

- CSAとは「統制自己評価」と約される内部統制評価手法であり、これを内部監査のプロセスに活用する。
- 「リスク」とは、全組織的あるいは各部門の目的の達成を阻害する要因すべてのものと定義し、リスクのないところにコントロールは必要ないと考えて、大きなリスクの存在する業務や部門に対するコントロールをするうえで、リスク評価が必要と位置付ける。
- リスク評価(Risk Assessment)は、各業務についてリスクの発生する頻度や、リスクの影響度を決め、目的の達成を阻害する要因としてのリスクの大きさ、すなわち対応優先度を評価することを言い、内部監査ではこれを定期的に分析評価することにより、モニタリングする優先度や頻度を決定する。

リスク評価(Risk Assessment)の考え方

- リスクの大きさ＝影響度合 × 発生頻度(マトリックスにより0～9までに分類)
- 影響度合 なし(0点)・・・リスクなし
 - 小 (1点)・・・部室内に止まる
 - 中 (2点)・・・金庫内に止まる
 - 大 (3点)・・・対外的な影響あり
(多数の顧客に影響、信用失墜等)
- 発生頻度 なし(0点)・・・発生しない
 - 小 (1点)・・・極めて稀(年に1回あるかないか)
 - 中 (2点)・・・年に数回程度
 - 大 (3点)・・・日常的に発生しうる
- リスクコントロール(統制活動)と残存リスクの見積り
個々の施策は、発生頻度を低下させるためか、影響度合を軽減するために実施するが、計算される「リスクの大きさ」から現状の施策を分析して「リスクコントロール」分を引き、「残存リスク」を見積もることとしている。

22年度の本部監査の見直し内容

<21年度の本部監査に関する問題認識>

- 21年度の本部監査において、CSA(統制自己評価)を導入して実施したが、引続き被監査部門におけるCSA(統制自己評価)の理解を高める必要がある。
- 監査部におけるリスク評価の検証も改善の余地がある。

<実施内容>

- 基本的には21年度に担当した監査チームが22年度も継続して監査にあたる。
- 当該監査チームの中で21年度に作成したリスク評価シートのリスク度を再検討し、リスクが大きいと思われる項目をさらに絞り込み、実施状況をモニタリングする。
- 本部監査の予告は原則2ヵ月前に行い事前準備を始める。
- 監査期間は各部室の実情により、3～5日間程度の弾力的な運用とする。
- 多岐にわたる本部業務の一部でも運用実施状況を検証するためにはかなりの時間を要することから、一部現物リスクを抱える部門を別として、原則本部監査については、2年間で一巡させることとする。

22年度の本部監査の重点実施項目①

<事務統括部>

- 事務ミス等発生記録書の管理・運用・分析状況
- 事務リスク管理部会におけるリスク管理の対応状況
- 個人情報保護と利用に関する管理・運用状況

<総務部>

- 反社会的勢力管理態勢の対応状況
- 出資システム導入後の出資業務の対応状況

<コンプライアンス部>

- 総轄部署としての顧客保護管理態勢の対応状況
- コンプライアンス実施要領に基づく施策の実施状況

<経理部>

- 流動性リスク管理態勢の対応状況
- 市場リスク管理態勢の対応状況

<システム部>

- 障害発生時の対応状況

22年度の本部監査の重点実施項目②

<金融サービス部>

- 外為取引における顧客保護等管理態勢の対応状況
- 外為取引における市場リスク管理態勢の対応状況

<事務集中部>

- 本部集中事務における事務ミスの発生状況の分析と改善対応状況
- 為替OCRシステムの障害対応および営業店訓練の状況

<子会社 かわしんビジネスサービス(株)>

- 現金監査
- 鍵管理機の運用状況
- 重要物の管理状況
- 業務手順シートの整備状況

<営業推進部・審査部>

- 金融円滑化管理態勢の対応状況(金融庁検査指摘事項の改善状況を含む)

25年度の内部監査に関する見直し内容

<内部監査全般に関する評価と問題認識>

- 営業店監査の機能度合は概ね問題ないことから、一部にリスクが高いと思われる項目を監査項目として追加し、運用的には前年度の実施内容を踏襲する。
- 営業店フォローアップ監査と特別監査に関しては、機能的な運用という面で、24年度からかなり向上した。
- 従来も営業店監査における発見事項は毎月本部所管部署に還元していたが、急ぎ全営業店の状況を検証する必要があると判断した発見事項について、24年度は意識して所管部署宛に特通達を発信し全営業店の実態把握とそれを踏まえた改善策の検討を要請した。これにより本部所管部署との連携は強化された。
- しかしながら2年足らずの間に、副部長以下14名の監査部員のうち12名が人事異動で入替わったため、新メンバーに対する監査理論や監査手法等のOJTに注力せざるを得ず、営業店監査の全店実施を優先したため、本部監査は2年にわたって計画通り実施できなかった。

25年度の内部監査に関する見直し内容

<見直し内容>

- 25年度の営業店テーマ別監査では「金融円滑化法の期限到来後の取組状況の適切性」と「改正犯収法におけるテロ資金供与およびマネロン対策に係る事務の有効性」を監査対象として検証する。
- 本部監査が2年間にわたり計画通り実施できなかった点を反省し、従来のように1部門毎に監査を実施する態勢を改め、「信用リスク」「市場リスク」等で区分した「リスクカテゴリー別監査」を導入する。すなわち金融検査マニュアルのリスクカテゴリーに従い、リスクの高い部署や業務を的確に洗い出し、本部各部門を横断的に監査して、各リスク管理態勢の有効性を検証する。

THE KAWASAKI SHINKIN BANK



【資料1】

平成 25 年 6 月 5 日

監 査 部 長 殿

店 番 001
店 名 ○○○支店
支店長 ○○○○ 印

総合監査 事前調査書

- * 記載上の注意事項
- ① 各態勢における支店長の認識度合いを選択する。
 - ② 改善策については、個々の指摘事項に対する改善対応策ではなく態勢面に関する事項について記述すること。

1. 営業店運営態勢

- ① 諸施策を講じてモニタリングを実施し、対応は図られている。
 改善対応状況は、やや不十分な状況にある。
 改善対応状況は不十分な状況にある。
- ② 支店長として、前回監査の指摘事項を受けて、その後どのような改善策をとってききましたか。改善策を具体的に挙げてください。

前回（平成 24 年 10 月○○日基準）監査結果は、評点「○○」点で（前々回「○○」点の 2 倍以上）が示す通り、大幅に悪化致しました。その要因の一つは……………です。この改善のため……………しました。結果、大半の職員には“自覚”が芽生えておりますが、残念ながら一部の職員には未だルーズな取扱いが散見されます。今後も……………行なって参ります。

2. 事務管理態勢

- ① 諸施策を講じてモニタリングを実施し、対応は図られている。
 改善対応状況は、やや不十分な状況にある。
 改善対応状況は不十分な状況にある。
- ② 支店長として、事務取扱要領の周知徹底や事務レベルの向上に対して、具体的にどのような教育・指導を行っていますか。

【事務取扱要領の周知徹底】

日常業務遂行時に曖昧な事務処理や明確な裏づけを持たない取扱いがあったときには……………しております。ただし一部にこれを十分確認しまいまま処理した事例が発生していることから、今後は一層……………していきます。

【事務レベルの向上】

『事務ミス等』が発生した時や、実務上新たな課題が発生した場合には、再発防止の為全員が正しい取扱いを共通の認識と出来るよう……………して周知徹底を図っております。ただし個々人の理解度にはばらつきが見られるため、これらを解消して理解度の浅い職員のレベルアップを図るためには……………していく必要があると考えています。

3. コンプライアンス態勢

- ① 諸施策を講じてモニタリングを実施し、対応は図られている。
 改善対応状況は、やや不十分な状況にある。
 改善対応状況は不十分な状況にある。
- ② 支店長として、説明責任、顧客保護、苦情・トラブルについて、特にテラーや営業・融資係にどのような具体的な教育・指導を行っていますか。

【説明責任】

『窓口対応マニュアル』や『コンプライアンスマニュアル』等の読み合わせや、役席者・次長・支店長による個別案件に対するOJTを行い、説明責任の重要性を常に認識させておりますが、未だ説明責任不足と思える事例が発生しております。問題は……………ように思われます。今後は……………して指導して参ります。

【顧客保護】

お客様を第一に考え、喜ばれる事務対応を心掛けるよう指導しております。因みに先日当店職員の事務処理に対するお褒めの手紙を頂戴しました。

【苦情・トラブル】

お客様の声・苦情・トラブルに関しては、その発生を認識し次第次長・支店長へ報告し、対応を図っております。平成 25 年度に入ってから○件の“お客様の声”を受け付けており（お褒めの言葉を含む）、全て解決済みであります。苦情・トラブルに対する対応は、迅速かつ適正であると自負しております。

4. リスク管理態勢

- ① 諸施策を講じてモニタリングを実施し、対応は図られている。
 改善対応状況は、やや不十分な状況にある。
 改善対応状況は不十分な状況にある。
- ② 支店長として、認識している自店のリスクはどのようなものですか。また、そのリスクに対してどの様に対処していますか。

引続き、事業計画推進上認識しているリスクは、①過度な推進管理②時間管理、③健康管理、④説明責任不足、⑤事務ミス、⑥個人情報漏洩等です。推進管理については……………して何でも言えるような環境作りに力を入れ、部下との良好なコミュニケーションを維持しながら目標数字をやり遂げる“厳しさ”も同時に

意識させています。時間管理は……。健康管理も……。説明責任不足や事務ミス・個人情報の漏洩等は……。して支店長・次長が進んで管理指導する態勢を構築していますが、不足する部分については……。して対処して参ります。

5. 自主検査態勢

- ① 諸施策を講じてモニタリングを実施し、対応は図られている。
 改善対応状況は、やや不十分な状況にある。
 改善対応状況は不十分な状況にある。
- ② 全店的に発見不備事項の最も多い「検査による不備見過し」について、支店長としてどんな対応策を講じていますか。

新任役席者や他の係の業務知識の浅い役席者による自主検査が形式的に流れてしまう傾向にあることが原因で……。しています。これを防止する為に……。しています。

6. その他

監査部による指摘・提言（含む事後管理表）等が自店の内部管理態勢の充実・強化に役立ちましたか。具体的に記述してください。

事後管理表については、前回監査の不備指摘事項だけでなく、店長席が見落とす可能性の高い項目についての提言が盛り込まれており、内部管理態勢の充実・強化に繋がっていると考えます。また他店で発生している不備事項についての提言もあり、当店での事務管理に活用しています。

特に……。については、総合監査以降、全体朝礼などで定期的に話題にすることにより……。が徹底される環境が整ってきています。

【資料3】

平成23年10月12日

支店名 ○○支店
支店長 ○○ ○○ 殿

監査部
部長 ○○ ○○

監査結果報告書

貴店のご協力により、平成23年9月7日より9月13日に監査を実施しました。

この結果について、別紙のとおり報告します。

監査種別	総合監査・監察・テーマ別監査
監査基準日	平成23年9月6日
監査実施日	平成23年9月7日～9月13日
監査担当者	○○○○（監査主任） ○○○○ ○○○○ ○○○○

支店名 〇〇支店

監査結果報告書

監査主任 〇〇〇〇

1. 監査結果

基準日	前々回（総合監査）	前 回	今 回
	平成 21 年 7 月 16 日	平成 22 年 5 月 14 日	平成 23 年 9 月 6 日
評 価	〇点	〇点	〇点

2. 監査講評

（ 総合監査 〇点 ， 監察 〇点 ）

今回の監査結果は、発見事項〇件、評点〇点であり、前年度の〇件、〇点と比較して悪化している。

【総合監査】

前回監査の不備指摘事項の再発が 2 件検出されるとともに、新たな不備指摘事項も……などで検出されており改善が必要な状況となっている。特に、……などの重大な不備が発生しており、各態勢において問題が見受けられる。

以上のことから、店長席は事務取扱要領に則った厳正な事務処理の徹底を図るとともに、職員に対して不備発生の原因を十分理解させ、担当者には厳正な事務の励行を役席者には検証力の向上を図る必要がある。

【監察】

監察では、……が検出されており、役席者のリスクに対する重要性の認識が不十分であった。

【テーマ別監査】

テーマ別監査〇項目の内、「……」、「……」に不備が検出された。また、「……」においては、経験の浅い融資係の担当者において一部理解不足があった。

3. 態勢別評価（総合監査項目 及び 監察項目）

(1) 発見項目数 及び 評点

	指摘	重要事項	準重大事項	重大事項	発見項目数 計	評点 態勢別集計
1. 営業店運営態勢						
2. 事務管理態勢						
3. コンプライアンス態勢						
4. リスク管理態勢						
5. 自主検査態勢						
6. 監察						
計						

(2) 講評(提言等)

① 営業店運営態勢 ⇒ C 評価

.....

② 事務管理態勢 ⇒ B 評価

.....

③ コンプライアンス態勢 ⇒ A 評価

.....

④ リスク管理態勢 ⇒ C 評価

.....

⑤ 自主検査態勢 ⇒ D 評価

.....

4. 主な発見事項と提言等 合計〇点

(1) 重大事項

該当なし

(2) 準重大事項 10点×〇件=〇点

	発見事項	提言等
1		

(3) 重要事項 3点×〇件=〇点

	発見事項	提言等
1		
2		
3		

(4) 指摘 1点×〇件=〇点

	発見事項	提言等
1	(再発)	
	(監査期間中補完済み)	

5. テーマ別監査

①金融円滑化管理態勢

.....
.....

②重要な通達の理解(遵守)状況

.....
.....

③自動機の現金鑑査

.....
.....

④営業車両等の点検・整備・運転免許証の確認・営業鞆の確認

.....
.....

⑤××××××××

.....
.....

店番 () 支 店

支 店 長 名

㊞

監 査 ア ン ケ ー ト

監査基準日

監査主任名 _____

1. 『監査について』	<p>(1) 監査員からの指摘事由等の説明について</p> <p><input type="checkbox"/>① 理解できた。</p> <p><input type="checkbox"/>② 概ね理解できた。</p> <p><input type="checkbox"/>③ やや分かりにくかった。</p> <p>* 選択した理由について、具体的に書いてください。</p> <hr/> <hr/> <p>(2) 営業店の実情を踏まえて、双方向の議論がなされていたか。</p> <p><input type="checkbox"/>① 良くコミュニケーションがとれた。</p> <p><input type="checkbox"/>② 概ねコミュニケーションがとれた。</p> <p><input type="checkbox"/>③ あまりコミュニケーションがとれなかった。</p> <p>* 選択した理由について、具体的に書いてください。</p> <hr/> <hr/>
2. 『監査員について』	<p>(3) 監査員の態度について</p> <p><input type="checkbox"/>① 紳士的な態度であった。</p> <p><input type="checkbox"/>② 概ね紳士的な態度であった。</p> <p><input type="checkbox"/>③ あまり紳士的な態度ではなかった。</p> <p>* 選択した理由について、具体的に書いてください。</p> <hr/> <hr/> <p>(4) 監査員は、監査を実施する上で十分な知識を有していたか。</p> <p><input type="checkbox"/>① 十分有していた。</p> <p><input type="checkbox"/>② 概ね有していた。</p> <p><input type="checkbox"/>③ あまり有していなかった。</p> <p>* 選択した理由について、具体的に書いてください。</p> <hr/> <hr/>
3. 『その他』	<p>(5) 監査の実施前と終了後で、支店長自身が感じたことを具体的に記述してください。</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>(6) 内部監査や監査部について、ご要望があればお聞かせください。</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

* 監査部長宛、「親展」扱いでお送りください。

整理 番号	共通 業務	業務内容	統制環境							想定される リスク	リスク評価 (リスク度)			リスクコントロール (統制活動)	自主 検査 対象	残存リスク	使用する勘定科目	備考	発見事項	
			システム名	本部 事務 取扱 要領・ 内規	手順書等	接続機関	従事者	従事 人数	資格		業務 状況	① 影響度合	② 発生頻度							①×② 大きさ
1		○○○○	○○システム	有	○○マニュアル	ホスト	鈴木	5	不要	毎日	事務リスク	2	3	6	年間の取扱限度額は代表 理事会決裁。個別取引 は、コール取引指図書に より行っている。	有	中	○○○○、△△△、 ×××、	○○○○○	事務取扱要領のうえ では・・・・・・にな っていたが、全 て・・・・・・とし て処理されていた。
2			△△システム	無	○○マニュアル		渡辺	3	不要	毎日	事務リスク	2	3	6	担当者3名限定し実施。 フロント及びバックと複 数の検印体制としてい る。	有	中	外国他店預け	ドル建て J P ・ モルガン ・ チェース⇒しんきん 中金	(20/9二重支払いの 事務ミス発生あり)
3			××システム	有	○○マニュアル	ホスト	山田	2	不要	随時	事務リスク	2	1	2	機械登録者と送金者とを 別扱いとしている。	無	小	外国通貨・本支店勘 定・外国通貨売買 益・支払為替手数料	支店⇒営業部⇒当部 ⇒香港上海銀行	