



グローバル・アドボカシー

## 危機時における内部監査の独立性

新型コロナウイルス感染症が内部監査の役割と責任に与える影響

## 専門家について

### マッシモ・プロイエッティ、CIA、CCSA

マッシモ・プロイエッティ氏は、イタリア国立造幣印刷局の内部監査部門長兼汚職防止・透明性担当役員および監査委員会委員であり、内部監査、リスク・マネジメント、コンプライアンス、汚職防止、および透明性に関して15年以上の経験を有している。

イタリア国ラ・サピエンザ大学の経済学修士号を取得し、内部監査人協会(IIA)の公認内部監査人(CIA)と内部統制評価指導士(CCSA)の資格を保持している。

イタリア内部監査人協会(AIIA)会員、IIA会員、AIIA 公的部門委員会コーディネーター、およびIIA欧州地域連合(ECIIA)会員である。また、「イタリア汚職防止・透明性協会」(AITRA)の創設者でもある。

1992年にピラ・ペロニ社(SAB ミラー・グループ子会社)の内部監査人として職歴を開始し、後にコーポレート・ガバナンス・マネージャーを務めた。1999年から2012年は、イタリア国営郵便公社の内部監査マネージャーとして勤務した。

2006年からは、AIIAで講師を務めている(特に「内部統制システムの統合的評価方法論」を担当)。

### フランシス・ニコルソン、CIA、QIAL、CRMA

フランシス・ニコルソン氏は、米国フロリダ州のIIAのグローバル・アドボカシー担当マネージング・ディレクターである。内部監査人が組織体の成功に対して最大限の貢献ができる環境を育むために、考え方を改めて建設的な行動を起こすべくグローバルに内部監査専門職の価値をステークホルダーに訴える業務を担当している。また、IIAの20万人を超える会員と、地元、国、地域において効果的な提唱者である世界110の国別代表機関を支える業務を担当している。

2007年にIIAの国別代表機関である勅許内部監査人協会(IIA英国・アイルランド)に教育担当ディレクターとして就職した。インストラクター、カリキュラム・デザイナー、教員、教頭、およびコンサルタントとして、職業・学術研修、教育、および専門的能力開発の分野で25年以上の経験を有している。2013年にリダに移り、IIAで研修、認定資格、およびアドボカシーなどの多くの役割を担当してきた。

2018年9月からIIAのワーキング・グループの担当職員として、2020年7月に新たな「3ラインモデル」として発表された「3つのディフェンスライン」の改訂を主導した。

## 危機時における内部監査の独立性

組織体は新型コロナウイルス感染症の影響に対処しており、誰もが自分の役割を果たすことを期待されている。多くの内部監査部門長(CAE<sup>1</sup>)と内部監査チームは、経営陣のために、より多くの「実践的な」支援をするよう求められている。船が沈みかけているときには、船長から調理担当者に至るまでの誰もが、緊急脱出措置に従事することを期待されている。しかし、内部監査は、このような新たな任務を担いながらも独立性を保つことができるだろうか。

さらに重要なことだが、危機時において内部監査人と監査委員会は、独立性は最大の価値を提供するためにはあまり重要でないと考えるべきだろうか。可能な限りの方法で経営陣を支援するか、あるいは独立性を維持するという利益のために業務を断るかを選択することは本当に重要だろうか。

新型コロナウイルス感染症は、可能な限り最善を尽くして経営陣を支援しようとする内部監査人に圧力をかけてきた。内部監査の独特の立場や専門知識は、継続的な改善を促すための洞察に満ちた助言をするのに理想的である。内部監査は、最大の利益を提供するために、状況に対応し、柔軟でなければならない。助言をすることや、たとえ解決策を策定することであっても、経営上の意思決定やリスクの所有にはつながらない。

## ガバナンス

主要なガバナンスの役割	リーダー	要件
組織体の監督に関するステークホルダーへのアカウンタビリティ	統治機関	透明性、誠実性、リーダーシップ
目標を効果的、効率的、倫理的かつ持続可能に達成するために行う措置	専門家によるリスク機能を含む経営管理者	資源と方向性、およびリスクを管理するために講じる措置
ガバナンスとリスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する客観的なアシュアランスと助言	内部監査、および他の密接に関連する機能(監督、評価、調査、検査および復旧など)  注: 外部監査は、財務報告の正確性をさらに保証するものである	経営管理者の責任と意思決定からの内部監査機能の独立性、および統治機関に対するアカウンタビリティ

<sup>1</sup> すなわち内部監査責任者

## 内部監査の独立性と客観性

内部監査機能の独立性の要件	内部監査人の客観性の要件
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 統治機関に対する(直接的な、または独立した監査委員会を通じた)アカウントビリティ</li><li>■ 業務を妨げられずに完了するために必要な、人、データ、および資源への無制限のアクセス</li><li>■ 干渉からの解放</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 専門職的基準の遵守</li><li>■ 規律ある体系的な手続の適用</li><li>■ 倫理綱要の遵守に対するゆるぎない決意</li><li>■ 特定の能力の保持</li></ul>

危機時においてCAEは、最高経営者と統治機関が助言業務から最も利益を得る場所を予測すべきである。このような活動を通じて内部監査人は、組織体が将来に向けて貴重な教訓を得る手助けをすることができるだろう。言い換えれば、助言業務を行う場合でも、監査人のように考えて行動し続けるべきである。

例えば内部監査人は、事業目標が達成し続けられるようにするために、最高経営者が適切な軽減戦略を策定する手助けができる。内部監査人は、組織体の最重要戦略を脅かすようなパンデミック関連の新たなリスクを特定して優先順位付けができる。このパンデミック中に評価すべき主なリスクには、以下への影響が含まれる。公的機関によって提供されるプログラム、商品、およびサービス、収入、従業員の健康と安全、サプライチェーン、ならびにサイバーセキュリティ。第二波が発生する前にパンデミックが終息した場合、リスク評価プロセスでは同様のリスクの影響を浮き彫りにすることができるため、リスク評価の更新は特に有用である。

同時に、助言の役割を担うことによって、日常的なアシュアランス業務を脅かしてはならない。内部監査は、監査の計画と実施にリスクベースのアプローチを取り続けなければならない。リスク状況の変化に伴って監査計画を変更する必要があるが、アプローチを変更する必要はない。関連性の確保には、組織体のニーズや優先順位との整合性が必要であり、外部監査人との緊密な連携を含め、ステークホルダーの継続的な関与が頼りである。

**助言業務は、明らかに現代の内部監査機能の業務範囲に含まれているが、パンデミックによって快適ゾーンを超えた役割に追い込まれている実務家もいる。**

一部の内部監査機能は、内部監査機能の独立性や内部監査人の客観性に脅威を与えるとしても、従来の範囲外の新たな役割を担っている。例えば、リスクとコントロールの知識があるために、第1ラインや第2ラインの役割に一時的に異動した内部監査人もいる。また、新型コロナウイルス感染症によって最も影響を受けるプロセスを分析して、財務報告、トランザクション処理、テクノロジー業務、そして最後に重要なコンプライアンスへのリスクを最小限に抑えるために、主要コントロール内の変更の必要性を特定している内部監査部門もある。

内部監査人協会欧州地域連合（ECIIA）のパブリック・セクター委員会が最近実施した調査では、新型コロナウイルス感染症による監査計画の調整や内部監査の役割の拡大が確認されている。調査回答者の52%近くが新型コロナウイルス感染症のために監査業務を中止し、21%が新たな監査業務を追加し、同様の割合が一部の監査業務の範囲を縮小した(図1参照)。スタッフに監査以外の業務を行うよう指示したのは、わずか20%であった(図2参照)。

図1－設問5:新型コロナウイルス感染症の結果、貴社の監査計画はどう変更されたか

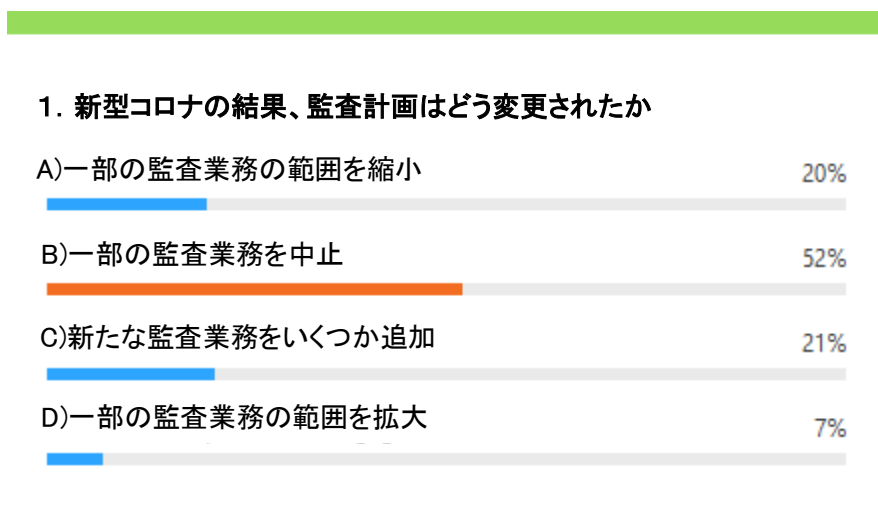
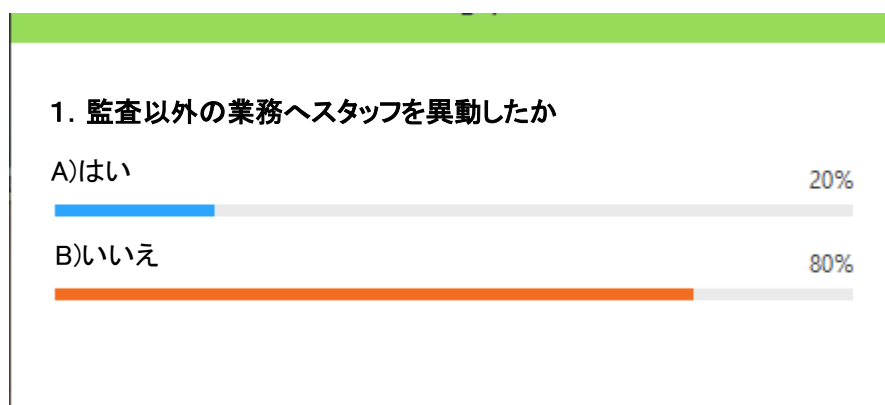


図2－設問2:監査以外の業務へスタッフを異動したか



注: 設問5「新型コロナウイルス感染症の結果、監査計画はどう変更されたか」。設問2「監査以外の業務へスタッフを異動したか」。調査回答は、「パブリック・セクター・ウェブセミナー報告書における内部監査人にとっての新型コロナウイルス感染症の影響」(主にEUのパブリック・セクターで働く183名の参加者)から2020年5月13日に収集。出典: ECIIA/パブリック・セクター委員会(<https://www.eciia.eu/2020/04/webinar-the-impact-of-COVID-19-for-internal-auditors-in-the-public-sector/>)

**内部監査機能の独立性は、それ自体に直接的な価値はないが、内部監査人とその業務の客観性、権限、および信頼性を可能にする手段としての価値がある。**密接なつながりや関与によって組織上の独立性や監査人の客観性が脅かされている場合には、適切な防御措置を講じることが常に重要である。内部監査人は、専門職的基準を適用し、かつ、経営上の責任を

負うことを慎むことにより、客観的な心構えが維持できる。そのようなすべての場合において、CAEは経営陣の要請に応じて実施する追加的な作業について、統治機関に十分な情報が提供され承認されるようにすべきである。これらの措置が、内部監査機能の独立性や個々の監査人の客観性への脅威を許容可能なレベルに下げないに不十分な場合には、CAEは当該活動に対するアシュアランスの提供に適格な第三者を利用するよう推奨すべきである。

したがってCAEは、妥当な防御措置が取られている限り、経営陣の差し迫ったニーズに自信を持って対応すべきである。最高経営者と統治機関は、このような方法で内部監査業務を活用するよう奨励されるべきである。内部監査は今こそ、これまで以上に組織体の成功に不可欠である。

特に危機時において、内部監査にとって独立性があることと価値があることとの間に、必然的な矛盾はあるだろうか。答えは明らかに「いいえ」である。正しい心構え、防御措置、および取締役会や監査委員会による監督を備えれば、内部監査は十分な情報に基づく独立にして客観的な洞察、アシュアランス、および助言という独特の価値を提供する立場にある。

---

## 内部監査人協会(IIA)について

内部監査人協会(IIA)は、内部監査専門職の提唱者として、教育者として、さらに基準、ガイダンス、専門職資格の提供者として、最も広く認められている。1941年に創立されたIIAには、現在170を超える国と地域に 20 万人を超える会員がいる。IIA国際本部の所在地はアメリカ合衆国フロリダ州のレークマリーである。詳細な情報は、[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) を参照のこと。

## 免責条項

IIAは、情報提供と教育を目的として本稿を発行する。本稿は、個別具体的な状況に対する確答を提供することを目的とするものではなく、あくまでも指針としてご使用いただくものである。IIAは、特定の状況に直接関係する独立した専門家の助言を求めることを推奨する。IIAは、本稿のみに依拠する者に対して一切の責任を負わない。

## 著作権

Copyright©2021 内部監査人協会。無断転載を禁じる。転載の許諾については、[copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org) にお問い合わせください。

2020 年9月



*Global*

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

---