

グローバルな視点と洞察 **第6号**  
内部監査の戦略的影響を高める

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲 子

内部監査財団（Internal Audit Foundation） 評議員  
インフィニティコンサルティング 代表  
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

目 次

はじめに.....	49	課題.....	54
戦略的使命を理解する.....	49	まとめ.....	55
内部監査の戦略的価値を高める.....	50		

寄稿者

コロンビア共和国

コロナ社 監査シニアマネジャー  
CIA, CISA  
ルス・デイリー・ベドヤ・ベドヤ氏

オランダ王国

ABNアムロ銀行 内部監査部門長  
CIA, RA  
ジョン・ベンダーメーカー氏

英国

住宅・コミュニティ庁 内部監査部門長  
CIA, QIAL, CMIA  
マリア・クレイグ氏

ドイツ連邦共和国

連邦雇用庁 内部監査部門長  
CIA, CGAP, CRMA  
オリバー・ディーターリ氏

イタリア共和国

IIAイタリア名誉プレジデント  
CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA  
ジョヴァンニ・グロッシー氏

諮問委員会

IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA  
ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

IIA アフリカ地域連合

CIA, QIAL  
レセディ・レセテディ氏

IIA オランダ

CIA, CCSA, CGAP  
ハンス・ニューランド氏

IIA アラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA  
カレム・オベイド氏

IIA 北米

CIA, CRMA, CPA  
キャロライン・セイント氏

IIA コロンビア

CIA, CCSA, CRMA  
アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

筆者代表

アメリカ合衆国

ステファン・K・ヘン氏

## はじめに

有効なリスクマネジメントとコントロールにおける第3のディフェンスラインとして内部監査の役割の重要性が増したことで、組織内外で内部監査の認知度が高まった。その結果、内部監査部門長（CAE）<sup>1</sup>と内部監査部門は、企業全体の使命に対する内部監査の価値を高めるために独特の専門知識を活かす方法を模索している。これは財務、人事、IT、法務などのあらゆる優秀な支援機能に「内部監査はどのようにして組織体に戦略的影響を与えることができるのか？」という疑問を起こさせている。

内部監査は戦略的パートナーという独特な立場に置かれている。最高経営責任者（CEO）や他の経営幹部、監査委員会、取締役会との報告関係を持つ優秀なCAEは、内部監査を重要な戦略的役割に位置付ける知性と専門知識と勤勉さと好奇心を兼ね備えている。それにもかかわらず、CAEが組織体に与え得る潜在的な戦略的影響は一般的には認められていない。内部監査の戦略的役割を高めようとしているCAEが必然的かつ望ましい次の一步を踏み出すためには、いくつかの質問に答えなければならない。CAEは組織体の戦略的使命を深く理解しているか？ CAEはCEOと取締役会の視点を理解し、信頼されるパートナーになるよう努力し、重要な問題に対処するための助言と解決策を提供しているか？ 内部監査は戦略的使命と整合しているか？ 内部監査は先見的かつ（受動的ではなく）能動的か？ CAEはリスクマネジメントに対するアシュアランスを提供しているか？

残念ながら内部監査に対する伝統的な認識のために、内部監査を戦略的パートナーとして受け入れることに懐疑心を示す者もいる。

さらに内部監査は、組織体の目標達成のために必要な戦術的役割に關与する度合いと内部監査の役割上求められる独立性とのバランスを取る必要もある。最終的には、これらの戦術を評価するのは内部監査の責務である。ただし、このような課題に積極的に取り組み、内部監査が戦略的パートナーや貢献者として認識される実際の機会に繋げることができる。

## 戦略的使命を理解する

戦略的パートナーに昇格するための重要な第一歩は、組織体の戦略的使命、その使命を達成するために設計された目的、および成功を測定する指標を理解することである。

コロンビア共和国コロナ社の監査シニアマネジャー、ルス・デイリー・ベドヤ・ベドヤ氏は、「プロセス目的とガバナンスルールと業界事情の理解なくしてプロセスを監査することは不可能である。ビジネスも同じで、事業戦略の深い知識なくして適切な年間監査計画を立てることは不可能である」と説明する。そうであれば、戦略的パートナーに昇格するための重要な第一歩は、組織体の戦略的使命、その使命を達成するために設計された目的、および成功を測定する指標を理解することである。

つまりCAEは、組織体の戦略的使命だけでなくその使命の根底にある戦略的意図が何かを分析しなければならない。一見単純な作業だが、理解することが重要である。内部監査が組織体の戦略的使命と戦略的意図を理解していなければ、戦略的パートナーと見なされる方向へ進むことはできない。

さらに、戦略的使命を理解するには、戦略

<sup>1</sup> CAEとは、内部監査部門長、内部監査責任者、または内部監査業務を効果的に管理する責任を負う上級職位者を指す。

的使命を達成するための業務計画とそれらに関わるあらゆることについての深い知識が必要である。戦略計画は通常、計画を達成するための手段として設計される戦略目的、および成功を判断するために使用される一連の測定基準で構成されている。評価可能な測定方法と併せた戦略目的と戦術的施策は、組織体全体と個々の事業部門の原動力となるので重要である。経営幹部や事業部門が特定の下位目的を課されていてそれらの目的の達成を基に評価されるのであれば、下位目的は戦略計画のリスクを特定するためにCAEと内部監査が着目すべきところである。これを分析するためには、次のような質問をする。根底にある目的と測定方法は戦略計画を裏付けているか？ 測定基準は目的と戦略的使命に整合しており、それらを裏付けているか？ 特に目的が達成されない恐れがある場合に、目的や測定基準はリスクを増やす誘因を生むか？ 各目的に対して責任を負うのは誰で、その責任者は戦略を実行する権限を持っているか？

このように、CAEと内部監査が戦略的使命に整合すればするほど、使命と目的と測定指標に伴うリスクが特定されて評価される可能性が高くなる。さらに、戦略計画をより深く理解すれば内部監査は組織体に最も貢献する方法がより良くわかり、ある意味では、これは取締役会と経営陣にとって最も重要である。内部監査が組織体の部門の業務とその部門の成果の測定方法を細部まで理解しない限り、関連性の低い助言や支援をしていると見なされるだろう。この戦略的な流れがなければ内部監査の支援は戦略的価値も他の価値もないと見なされて、組織体の部門は内部監査の助言を丁重に断るかはねつけるだろう。戦略計画を理解して整合すると、内部監査は組織体の経営課題のより良い解決に役立つ有意義で適切なアシュアランスと支援ができるようになる。

## 内部監査の戦略的価値を高める

業績の良い組織体では、販売や業務や管理支援といった部門を問わず、組織体全体がより高いレベルで貢献しようとしている。戦略レベルで専門知識を提供したいと願っているのは、内部監査だけではない。他の伝統的な本社機能や管理機能にも似たような課題があったが、従来の役割を超えて進歩して成果を出してきた。最高財務責任者（CFO）は財務実績について独自の洞察を提供することによって、財務報告という狭い役割からより広い戦略的な経営上の役割に移行した。人事部門は成果を出すことと適切な人材の重要性とを結びつけることによって、人員配置から戦略的人事管理に移行した。最高情報責任者（CIO）と法律顧問も、戦略的な知名度と影響力を高めている。こうしたことから、内部監査を高める道筋は、他の分野が自らの役割を強化してきた進歩の成功例を通して考えることができる。しかも内部監査は今日の厳しい経営環境の中でその立場を最大限に活用するために、幅広い組織的視野と報告関係を通して特に独自に位置付けられている。

## CEOを理解する

私たちは使命と施策と計画について話しているが、組織体の戦略はCEOと経営陣と取締役会との意見交換から始まる。これらの意見は、CEOと取締役会の組織体での経験と見通し、組織体の能力と課題、顧客のニーズ、全般的な市場環境、および世界的な出来事からさえも引き出される。これらすべての要素がCEOと取締役会の考えに影響して、将来の戦略的使命を評価する基礎となる視点を形成する。CAEは自らの価値を高めるためにこの視点を理解しなければならない。

トップレベルで構築された関係から生まれる理解と、内部監査機能と組織体との全般的な関係は、CEO、監査委員会、および取締

役会とCAEとの交流を反映している。

ドイツ連邦雇用庁のオリバー・ディーターリ氏は、CAEと取締役会の交流の重要性を力説している。「CAEは、取締役会の視点からビジネスを理解しなければならない。それがなければCAEはパートナーになれない。CAEはまた、CEOを理解しなければならない」。ベドヤ氏は次のように付け加えている。「CAEがレベルを上げるための重要なもう一步は、ビジネスの戦略とリスクを理解して経営陣と議論することである。CAEは、CEOがビジネスを理解するのと同じようにビジネスを理解する必要がある。そうすればCAEは、CEOと取締役会にとっての重要事項に焦点を当てることができ、それらを優先的に支援するための独自の戦略がとれる」。

英国住宅・コミュニティ庁のマリア・クレイグ氏によると、「戦略的パートナー」であるという「パートナーシップ」の側面は、「組織体にとって最善のことを達成するために、組織体のトップレベルで協力し合おうという対等で共通の願い」を伝えている。ここには相手方に対して協力的な二者がいて、双方とも相手方がもたらす価値を理解している、という暗黙の了解がある。

だがパートナーシップとは、すべての責任において平等なパートナーシップが存在することを意味するのではない。クレイグ氏が指摘するように、戦略的方向性は取締役会と経営陣によって最終的に決定されるのであり、「内部監査は戦略的方向性の決定プロセスのカギとなる組織体内での役割を認識し、ビジネスの現状と今後の方向性の両方を包括的に理解する必要がある」。しかし内部監査が戦略的であることを望んでいるにもかかわらず、その役割は監査と査定と評価と相談である。内部監査の役割は、戦略設定の積極的な参加者として戦略に貢献することではない。むしろ内部監査の役割は、戦略達成に内在す

るリスクとそれらのリスクが適切に管理されているかを最適な立場で判断できるように、戦略を深く理解することである。戦略協議の場に席を確保して戦略策定中に物理的に存在していれば、最終段階になって戦略計画を読むだけよりもずっとよく背景情報が理解できる。

## 信頼されるパートナーになる

「信頼されるアドバイザーになるということは、CEOがCAEを『経営陣の1人』として受け入れるようなコミュニケーションをすることを意味する……彼らの視点と彼らのビジネスを理解する必要がある……」

ドイツ連邦雇用庁 CAE

オリバー・ディーターリ氏

CAEは、CEOや取締役会の視点を理解してから組織体全体の中で専門職としての人間関係と信頼関係を構築する必要がある。このためにCAEは、より幅広い経営課題に対して専門知識を提供する必要がある。その目的は、単に問題を指摘することではなく解決策を提案することである。CAE独特の価値は2つある。1つは組織体全体に対する幅広い視野と理解である。もう1つはリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスにおける優れた専門知識である。これらを組み合わせると、戦略的成功を最も妨げる経営課題に関連するリスクとコントロールの問題を特定して解決するのに役立つ独自の視点をもたらされる。

ディーターリ氏は次のように述べている。「信頼されるアドバイザーになるということは、CEOがCAEを『経営陣の1人』として受け入れるようなコミュニケーションをすることを意味する。その上、組織体内の経営陣や上級管理職と話し合わなくてはならない。彼らの視点と彼らのビジネスを理解する

必要がある。これには変化と、ある程度は専門分野を超えて視点を広げることが求められる。CAEにとっての課題は、ビジネス志向ではあるが内部監査人としての中核的役割を明確にすることである」。

良好なパートナーシップがあれば良好な結果が得られる。オランダ王国ABNアムロ銀行のジョン・ベンダーメーカー氏は、個人的な経験と関連付けて次のように述べている。「私はCAEとして、管理取締役会会長との二者会談をかなり定期的に開催している。これらの会合の中では、監査による発見事項と課題がもたらす戦略的な影響を話題に上らせることができる。これらの会合以外でも会長からの相談を受けている。このため私は必ずしもメモや報告書を書く必要がないし、実際、口頭のコミュニケーションとしてより一層効果的かもしれない」。最近行われた戦略と組織のレビューの期間を通して、ベンダーメーカー氏は価値を付加する機会としての会長との接触を活用して、戦略レビューに組み込まれたいくつかのアイデアと見解を得ることができた。

### 戦略的使命をチームとして支援する

CAEとCEOや取締役会との関係の役割が重要であるのと同様に、内部監査スタッフと組織体の内部監査以外の者との間に強固な関係を構築することも重要である。戦略的なCAEなくしてスタッフが戦略的になるのは難しいが、内部監査チームは戦略的役割を果たすために必要となる意欲を持ち準備をしなければならない。組織体の課題の多くと同様に、成功は技術的スキルと人的スキルの適切な組み合わせにかかっている。

そのための第一歩は、内部監査が行い優先順位付けするすべてのことにおいて、今までとは異なるよりトップダウンのやり方へ積極的に参加することである。クレイグ氏は、「実現したいこととその理由を明確にすること。

『それはチームのため』と認めて皆が役割を果たす必要がある。組織体の他部門に働きかける前に、まず自分のチームから積極的に参加させる必要がある。そして目標を取締役会と監査委員会と経営陣に明確に伝え、トップレベルの合意と支持を得ること」と助言している。CAEは、特に取締役会と経営陣といった利害関係者へのコミュニケーション計画を策定することによって、この取り組みを支援することができる。ベンダーメーカー氏は、「事業部門が戦略をどのように扱うかを取締役会に示すこと。トップダウンのリスクアセスメントを実施して、戦略の進捗状況を管理し、監視し、報告するプロセスに対してアシュアランス（または付加価値）を提供すること」を推奨している。戦略的使命を念頭に細かい監査作業に取り組むようにと監査チーム全体を方向付けるには、時間とスキルと才能が必要である。

異なるやり方には新しい才能が欠かせないだろうから、CAEは技術的スキルを超えた幅広いビジネススキルやソフトスキルの研修が受けられるように内部監査チームを支援しなければならない。IIAイタリアの名譽プレジデントであるジョヴァンニ・グロッシ氏は、内部監査にとって大変重要なスキルとして対人能力を挙げている。「この新たな戦略的役割には、難しい対人関係を扱うより高度な能力を開発する姿勢と、過去にはほとんど参考情報がなかった新たな役割を解釈するリスクに向き合う勇気が求められる」。ベドヤ氏はさらに踏み込んで、内部監査の役割が組織体内の人々との厄介な議論を引き起こす可能性があるとは指摘している。「経営陣と相違点を議論する際、内部監査は協力的でなければならない。経営陣が行うすべてのことが正しいとか間違っているとかではなく、問題に対しては確固とした態度で、人に対しては慎重な姿勢で、監査人は経営陣にとっての機会に関するリスクについて助言する義務があ

る」。

グロッシー氏は、組織体内でかなり多くの内部向け広報活動が必要だろうと述べている。組織体が内部監査の新たな取り組みに備えてその結果を理解できるように、内部監査は新たな取り組みを提唱して内部監査の新たな役割の価値を強調すべきである。「相手が理解できない贈り物をして価値がないので、単に内部監査専門職の伝統的な成果物を期待する以上の価値があることを相手に納得させる必要がある」。

## リスクマネジメントの向上

リスクの議論なくして戦略的な議論は起こり得ない。「リスク」は、「リスクと報酬」の間にある代償の半分である。簡単に言うと、組織が取り得る戦略的な方向性や構想には、ある程度のリスクを伴わないものはない。ま

た、飛行機から飛び降りてから降下中にパラシュートを背負う人がいないのと同じで、組織体は、リスクを深く理解する前に戦略を設定すべきではない。ここではCAEが戦略的に有効性を示せるところである。CAEは施策のリスクだけでなく、そのようなリスクがどのようにコントロールできるか、またはコントロールすべきか、さらにそのコントロールプロセスが現在のコントロールフレームワークの一部なのか他の資源が必要なのかを取締役会に伝えなければならない。グロッシー氏は、「既に起こった事態に反応する代わりに事態に先んずることによって組織にもたらし得る貢献を組織体内部の顧客に知らせることが内部監査人にとって不可欠である」と述べている。

組織体の戦略的使命の策定中に一連の戦略的施策の戦術的なリスクが議論されることは

### COSO ERM 改訂：

COSOは2004年の全社的リスクマネジメントー統合的フレームワークを『全社的リスクマネジメントーリスクを戦略と業績に整合させる』と題して改訂中である。この改訂では、戦略を導く上でのCAEと内部監査の役割の重要性が一層高まっていることを認めている。特にこの改訂案は、戦略の設定と実行の際のERMの適切な役割についてさらなる洞察を提供することを目指している。さらにこの改訂案は、ビジネスの複雑性が増す世界において目的を設定し達成する中でリスクを見極める方法について、異なる視点を示している。

COSOの改訂は、「戦略の選択と改善」において取締役会がERMをさらに活用するよう勧めている。著者らは、既に決定された戦略に対するリスクを評価することから戦略的プロセスにおいてERMを利用することへと移行すべきであると提案している。彼らは「全社的リスクマネジメントは、経営陣による意思決定に基づいた戦略をよりはっきりと評価するのに役立つ。ERMは戦略の選択能力を高める方法を明らかにしている。戦略を選択するためには、リスクを分析することと、予算と活動を組織体の使命やビジョンと整合させることが必要である」と説明している。

さらに、COSO改訂案では戦略的ERM機能を「企業の強靭性」を高めるものと見ており、企業の強靭性を「事業環境の変化に合わせて戦略を変えなければならない時代において、批判的な分析によって変化を予期して対応する組織体の能力」と定義している。このようにCOSO改訂案は、CAEと内部監査のより戦略的な役割への動きをしっかりと裏付けている。

出典：トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）『全社的リスクマネジメントーリスクを戦略と業績に整合させる』（公開草案）

エグゼクティブサマリー

2016年6月、p 5、p 3

明らかだが、リスクマネジメント戦略の先を見越した完全で統合的なイメージを示せるのはCAEだけである。CEOのように考え、取締役会に信頼されているCAEは、業務計画が実施されると同時に組織体のリスクが管理されるという安心感を取締役に与えることができる。COSO公開草案『全社リスクマネジメントーリスクを戦略と業績に整合させる』に記載されているように、戦略的ERM計画は、「戦略に影響を及ぼし得るリスクに組織体が対応して上手に管理していることを知ることによって、取締役会がリスク監視の役割を果たすための有効な方法を提供する<sup>2</sup>」と述べている。

多くの組織体は内部監査を戦略的な役割に昇格させていないのでこのレベルの連携は一般的ではないが、内部監査はリスクマネジメント、コントロール、およびガバナンスについての本当に独特な洞察を提供することによって組織体の企業価値を高めることができる、と示す機会がCAEにはある。つまり、組織体のリスクマネジメント、コントロール、およびガバナンスの各プロセスがビジネス競争上の強みであること、またはそうではない理由をCAEが実証できれば、CAEは真の戦略的価値を確立するだろう。

## 課題

### 内部監査に対する伝統的な見方

基本的に、内部監査の使命はリスクベースで客観的なアシュアランス、アドバイス、洞察を提供することにより、組織体の価値を高め保全することである。これは、リスクマネジメント、コントロール、およびガバナンスの取り組みとプロセスを通して達成され、C

EO、取締役会、および経営陣は、組織体が直面している主な戦略的リスクとオペレーショナル・リスクの範囲、およびそれらが十分に管理されているかどうかを知らされる。戦略的議論では組織体が直面している多くの選択肢を評価する必要があるため、根底にあるリスクが重要でありCAEが出席してもしなくても議論される。しかし、もしもそのリスク課題が大変重要であり、そこで議論されるならば、どうしてCAEは出席しないのだろうか？

内部監査は組織体の「警察官」と見なされる時がある。問題を探してそれらを報告するので、戦略遂行に対する潜在的な制約や課題と見なされることがある。内部監査と組織体のこの伝統的な関係を克服することが、内部監査をより戦略的な役割に昇格させるための最初の課題である。組織体の価値を守ることは従来内部監査の本業なので、この見方は必ずしも誤解ではないと内部監査は認識すべきだが、これは内部監査機能についての狭い見方である。CAEと内部監査チームがここで述べた手段を講じるにつれて、あらゆる変化と同様に、内部監査の概念は価値の保護者であることに加えて価値の創造者としてより浸透していくだろう。組織体の認識を一夜にして変える魔法の公式はないが、CAEは戦略レベルで貢献しており専門家としての価値と組織的な価値を拡大しているとCEOと取締役会がわかり始めると、この伝統的で単純な見方は変わるだろう。

### 客観性と独立性

内部監査がCEOや取締役会の戦略的パートナーとして受け入れられても、課題は終わらない。CAEと内部監査チームが戦略的パ

<sup>2</sup> トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）

『全社リスクマネジメントーリスクを戦略と業績に整合させる』（公開草案）エグゼクティブサマリー、2016年6月、p2

**I S O 31000の視点：**

I S O 31000は、特定のプロセスにあまり重点を置かずに組織体の仕組みにリスクを統合する総合的視点を取っている。I S O 31000はE R M機能を、組織体の規模や性質や複雑さ、企業使命の範囲との整合、組織文化への統合、組織体に影響を及ぼす変化への対応、および事実上の包括性に基づく均衡性のような要素を統合していると考えている。

リスクマネジメント方針では、組織体のリスク選好、およびリスクが組織文化の中でどのように表現されているかを含めて、リスクを率直な方法で議論すべきである。組織体の事業目的は、主な前提条件と相互依存関係を理解した上でリスク用語を用いて明確に評価する必要がある。事業計画の遂行中に主要なリスク指標を策定していれば、その組織には明確に特定され実施準備が整った是正プロセスがあるとI S O 31000は見なす。リスクマネジメントは組織体のすべての仕組みに組み込まれているため、I S O 31000は、組織的リスクの予防、特定、および管理における組織体全体の責任をしっかりと強調している。

ートナーとして認められたと仮定すると、恐らくC A Eと内部監査チームが直面する最大の本質的課題は、客観性と強化されたコンサルティングの役割とのバランスを取ることだろう。内部監査がより有効であるためには組織体と交流しなければならないということに全く議論の余地はないが、もしもこの交流が度を超すと、結果的に利害関係を持つことになって客観性に影響を及ぼす可能性がある。この点でベドヤ氏は連携することの重要性を認識しているが、客観性を保つことに常に焦点を当てる必要性も力説している。「最も重要なことは、個人的に客観的であり、かつ内部監査機能の独立性を維持することである」。

客観性は別の形で影響を受けることがある。グロッシー氏は、C A Eの客観性に影響を与えるいくつかの報酬の傾向を見て「C A Eに提供されている金銭的または経歴上のインセンティブのようなもの」は何か？と尋ねている。ボーナスや株式などのインセンティブは業務遂行の強力な動機となるが、C A Eの中核的使命と整合しない動機付け要因にもなり得る。最高の人材を惹き付けて保持するためには適切な報酬体系が必要だが、C A Eの中核的機能に反する動機付けをしたり、動機付けしているように見えたりしない方法で報酬を体系化するように注意しなければなら

ない。微妙なバランスである。

**まとめ****着眼点：**

内部監査機能を高めるためには：

- 組織体の戦略的使命を理解する。
- 経営陣、C E Oおよび取締役会の視点を理解する。
- 戦略上の問題の解決に役立つ戦略的な解決策を提供することによって信頼されるパートナーになる。
- 内部監査チーム全体を戦略的使命と整合させる。
- 戦略的優位性の源泉として組織体がりスクマネジメントを活用するように支援する。
- 監査計画を戦略計画と整合させる。
- 経営陣、C E O、および取締役会と戦略への影響について話す。

組織体にとっての戦略的リスクを特定し、リスクがどのように管理されているかを評価し、戦略的使命に影響を及ぼすリスクの管理方法を改善するための解決策を取締役会と経営陣に提供することによって、C A Eは戦略的価値が認められる。C A Eは、組織体が競



争上の優位性として賢明なリスクテイクを活用する機会があることについても助言することができる。

組織体の戦略的使命を深いレベルで理解し、CEOや取締役会のように考えることを学び、問題に対する解決策を提供することによって信頼されるパートナーとなり、内部監査チームを新たな戦略的使命に整合させ、リスクマネジメントを競争上の強みの源泉として活用することによって、内部監査はより戦略的になり組織体の目的と整合することができる。これは内部監査の関連性を維持するのに役立ち、また、一般的なガバナンス、リスクマネジメント、およびインターナルコントロールに有意義な貢献しながらコストと価値のバランスを取ることで内部監査の正当な役割を裏付けている。

ベンダーメーカー氏は忍耐力と現実的な期待について助言している。「戦略設定プロセスは市場や製品や組織体自体に重大な変化をもたらすことが多いため、機密性の高いプロセスだと考えられている。そのため、内部監査を最初から関与させようという姿勢はまだ一般的ではない。内部監査は、組織体の戦略、戦略を支える目的、目的達成能力に影響を及ぼすリスク、および経営陣が特定したリスク対応を深く理解する必要がある。この理解は、ビジネスと関連業界と利害関係者の期待を徹底的に把握することによって裏付けられなければならない」。

戦略的施策と重要なマイルストーンを支えるために内部監査が行わなければならない活動を詳述した内部監査の業務戦略を策定するためには、これまで述べたすべての手段を用いなければならない。クレイグ氏はこの手段の重要性を次のように述べている。「組織体の今後の活動および戦略計画を実施する上での主な戦略的リスクを考慮すれば、内部監査業務の焦点を適切に合わせることができる。同様に、組織体の主な戦略的リスクに対する

アシュアランスに関連する内部監査の貢献を明確に示すための前提条件は、組織体の目標と目的がすべての内部監査業務の根拠となっていることである」。さらに、今日の経営を取り巻く動的な環境を考えると、CAEは組織体の優先順位の変化に適応するための内部監査の能力を高める方法を構築する必要がある。

ベドヤ氏が説明するように、「カギとなるのは、意欲的に学び、正しいことを行い、強力なリーダーシップを持つことである。内部監査を戦略的パートナーや信頼されるアドバイザーのレベルに昇格させるために、また内部監査の戦略を経営戦略に整合させるために、CAEはこれらすべての資質を必要としている」。

そしてもちろん、その道のりは必ずしも平坦ではないが、グロッシー氏は継続的な努力を奨励している。彼の見解によると、内部監査と戦略を結びつけることで2つのマイナス面を避けることができる。「1つは監査人にとってのマイナス面であり、内部監査人が戦略のカヤの外にいると好ましい内部監査人像や職業イメージを得る機会が奪われる。もう1つは組織体にとってのマイナス面であり、内部監査が提供できる専門的な相互チェック機能がなければ多くの戦略的施策は失敗する」。

内部監査の戦略的視点は一夜にして組織体に受け入れられるものではない。しかしクレイグ氏は、内部監査が努力を続ける方法に関していくつか一般的な助言をしている。「自らの目標をチーム全体および個々人の目標に組み込むこと。常に自らが現在どこにいるかを率直に評価して、障害は内部監査内部や組織体内外にもあることに留意しつつ変化に対するリスクと障害に注意を払うこと。監査業務を改善する計画を立て、管理可能で連続的な手順で変更し、至る所で優れたサービスを提供し続けること」。最も重要なのは、行動は言葉よりも雄弁なりという諺の通りである、

と彼女は力説する。「新たな戦略的視点を『売り込む』だけでなく、行動を起こすこと！」。

#### より詳しい情報の参照先

Chartered Institute of Internal Auditors, “Strategy,” May 25, 2016 ([www.iiia.org.uk](http://www.iiia.org.uk))  
 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance*, (Public Exposure Draft), June 2016 ([www.coso.org](http://www.coso.org))  
 IIA-Netherlands, “Strategy-related Auditing,” IIA-Netherlands and KPMG, June 2015

([www.iiia.nl](http://www.iiia.nl))

The International Organization for Standardization (ISO), “ISO 31000 Risk Management,” 2009 ([www.iso.org](http://www.iso.org))

Access previous issues at [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi)

- Emerging Trends – Powered by the Global Pulse of Internal Audit
- Internal Audit as Trusted Cyber Adviser
- Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff
- Beyond the Numbers – Internal Audit’s Role in Nonfinancial Reporting
- Grappling with Geopolitics