

アシュアランスおよびコンサルティング業務 における最適なバランスについて ——内部監査リーダーからの実践的な洞察

著者：カレン・ブレイデイ（CIA, CRMA, CFE）

バプテストヘルス・サウスフロリダ（BHSF）

監査本部長兼最高コンプライアンス責任者

訳者：渡辺知子

プロティビティLLC マネージングディレクタ

CIA, CCSA, CISA, CPA (USA)

CBOKについて

内部監査の国際的共通知識体系（CBOK）は、内部監査の専門職の世界最大規模の継続的調査である。当調査は、主に、「内部監査の実務家」および「その利害関係者」の2つの要素により構成される。内部監査の実務家を対象とした調査は、さまざまな内部監査の実務を明らかにし、利害関係者への調査は内部監査の成果に関する視点を追究する目的で実施している。利害関係者に対する調査、インタビュー、データ分析は世界中の内部監査人協会（IIA）と提携しているプロティビティが実施した。

CBOKレポートは、個人、組織体、IIA支部、そして世界中のIIAからの厚意により、無料でダウンロードすることができる。すべてのレポートはCBOK Resource Exchange (www.theiia.org/CBOK)、そして利害関係者の調査結果はプロティビティのウェブサイト (www.protiviti.com) から入手可能である。

利害関係者調査に関するデータ

調査対象者	1,124
インタビュー対象者	112
国	23
言語	13

調査参加利害関係者のポジション

取締役	34%
最高経営責任者（CEO）	15%
最高財務責任者（CFO）	18%
その他の経営幹部	33%

CBOK グローバルな利害関係者への調査

このレポートは、内部監査財団の2015年共通知識体系（CBOK）グローバルな利害関係者調査の一部である。この調査における重要な発見事項の一つは、取締役会メンバー、CEO、CFO、CIO、CROなどの利害関係者が、アシュアランスにおける責任を果たすことに加えて、内部監査が助言やコンサルティング業務を遂行する価値を見出していることである。この継続的な調査のフォロー

C B O K 2015利害関係者への調査：対象23か国



アップ活動として、複数の業界の内部監査部門長（C A E s）にインタビューを行い、内部監査のアシュアランスにおける責任、および、多くの取締役会、経営陣が内部監査グループに要求しているコンサルティング、助言業務における種類とのバランスを得る方法についての洞察を得た。監査リーダーの出所明示なしの率直な意見、見解の交換は、報告書全体を通して引用し、私達の議論につながっている。

はじめに：厳格になる必要はない

「一流の知性を計るテストは、二つの対立する考えを同時に抱きながら、しかもそれらを機能させる能力を維持できるか否かということである。」

F・スコット・フィッツジェラルド氏による優れた知性の説明は、アシュアランス業務とコンサルティング業務の最適なバランスを維持している一流の内部監査部門に当てはまる。一方で、このバランスを維持する方法について洞察を共有したC A E 達は、アシュアランス業務と内部監査部門の独立への揺るぎない忠誠こそが最も重要であることを確信している。それでも監査リーダー達は、従来のアシュアランス業務を超えたクライアント業務によって、クライアントの組織に戦略的価値を付加するためには、柔軟性が不可欠であると強調している。

「我々は、独立の境界線を越えることを常

目次	
はじめに：厳格になる必要はない	20
多様な業務、類似する利点	22
客観性の維持：重要かつ管理可能	24
コンサルティング業務の提供	26
結論：客観性は障害ではない	28

に心配するほど厳格になる必要はないと、我々の組織の人々に伝えるようにしている。」とあるCAEは述べている。

「我々は、コンサルティング業務で誤りを犯すのであれば、素晴らしいクライアント業務を提供することができるよう、厳格さが少々足りない故の誤り方を選ぶ。これは、我々のクライアントに、統制と仕事を成し遂げることに適切なバランスを達成するための最良の方法を教えることを意味している。」

2015年CBOK利害関係者調査（www.theiia.org/CBOK）の結果によると、内部監査における利害関係者は、内部監査がアシュアランス業務に支障をきたさないような助言業務を提供することを望んでいる。私達の調査の回答者（役員および幅広いCレベルの役員）の中で、最も頻繁に引用されているアシュアランスを超えた分野は、ビジネスプロセスの改善に関するコンサルティング、効果的なリスク・マネジメントの促進と監視、新たな問題について管理者への警告およびシナリオの変更、既知および新たなリスク分野の特定、そして、リスク・マネジメントの枠組みと実務の特定である。

アシュアランス業務およびコンサルティング業務のバランスをとるための先進的なプラクティスに関する洞察を共有したすべてのCAE達は、客観性を維持することおよび、内部監査におけるアシュアランス業務を他のすべての業務よりも優先することに対して断固とした決意を表明していることを明確におきたい。彼らは、これらの最低限必要な条件を満たしているアシュアランスと独立性の要件が忠実に守られ、監視され、適切にリソースが供給され、そして、監査委員会に共有されることを確実にするためのプロセスと方策を展開している。前述のCAE達は、コンサルティング業務の選択、展開、監視、および報告の一連の興味深いプラクティスを実施しており、これらに、内部監査部門の7～40

%にあたる時間とリソースを費やしている。多くの場合、アシュアランスとコンサルティング業務の比率は80：20から75：25の範囲であるとCAE達は報告している。

用語の定義

IIA専門職の実施の国際フレームワーク（IPPF）は、アシュアランスとコンサルティングを次のように定義している。

アシュアランス業務：組織体のガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスについて独立的評価を提供する目的で、証拠を客観的に検証すること。例として、財務、業務遂行、コンプライアンス、システム・セキュリティおよびデュー・ディリジェンスなどに関する個々のアシュアランス業務が挙げられる。

コンサルティング業務：助言およびそれに関連した依頼者向けの業務活動であって、その活動の内容と範囲は、依頼者との合意によるものであり、内部監査人が経営管理者としての職責を負うことなく、価値を付加し、組織体のガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスを改善することを意図したものである。例として、診断、助言、ファシリテーションおよび教育訓練が挙げられる。

本レポートで詳述されている監査リーダーにより共有されたコンサルティング業務およびアプローチは、説得力のあるものである。これは、主として、ガバナンス、リスク、および統制を重視したコンサルティング活動が組織全体だけではなく内部監査機能の文化と評判の両方に対して利益をもたらすことによる。あるCAEは「コンサルティングは、内部監査人を最初から会話の中に入れることが有益であることを我々が示すことに役立っている。」と主張している。「私達は、ガバナ

ス、リスク・マネジメント、統制の専門知識を提供し、また、ビジネスの成功に不可欠な質問をすることで、マネジメントの意思決定に影響を及ぼし、パートナーがビジネスを前進させる手助けをしている。」

多様な業務、類似する利点

「私達のコンサルティング業務は、私達を会社の中において、非常に有利な立場に導いてくれた。私達は、警察ではなく、マネージャー達が事業を前進させる手助けをし、監査人が事業をより深く理解できるようにする機能であると見られるようになったのである。」

C A E達が説明したコンサルティング業務とプロジェクトは、大きく、多様で、戦略的なものである。これらの業務は、内部監査によって特定されるものもあれば、利害関係者によって要求されるものもある。それらのおおよそ20%程度は、多くの読者が期待すると思われる内部監査部門の中核となる、ガバナンス、リスク・マネジメント、および統制の専門知識に直接関連している業務である。例えば、倫理ホットラインの導入支援や、新しい会計基準を遵守するために必要となるSOXコンプライアンスプロセスの変更に焦点を当てたものなどがある。その他のコンサルティング活動のうち、とりわけ大きな部分を占めるのが、より広範囲で、より戦略的なイニシアティブを中心としたものである。新しいビジネスライン、製品の提供、または業務提供の設計と立ち上げ、大規模な製造工場の整備、新しいジョイントベンチャーの立ち上げ他、数多くある。コンサルティング業務は、検討または計画段階にあるプロジェクト、進行中のプロジェクト、または導入前のプロジェクトに対応する傾向がある。その時点で、ガバナンス、リスク・マネジメント、および統制に関して内部監査から情報を入手するこ

とにより、経営陣はより適切な判断を下し、目的とビジネスの成功を達成することができる。

経営陣から要求されるその他のコンサルティング業務は、内部監査のノウハウを、事業継続計画や役員の就任などの重要なイニシアティブに統合し、プロセス改善を達成し、組織拡大におけるガバナンス、リスク・マネジメント、統制プロセスの重点的な支援をすることである。あるC A Eは、内部監査機能が異常気象事象後の会社の最近の災害復旧対応について評価するコンサルティング業務について詳述した。別のC A Eは、次期経営幹部およびトップレベル経営陣向けの年次のオフサイトの研修において、内部監査グループは、監査人の担当者を割り当てている。内部統制が会社の文化および経営陣の責任であり肝要な部分であることを含む、さまざまなリーダーシップトピックについての指導および助言を行っている、と説明した。

情報技術（IT）プロジェクトも内部監査の助言業務のかなりの部分を占めているが、このテクノロジー関連のコンサルティングも、新しい財務または人事システムの導入の関与から、新しいクラウドベンダーの選定、複数のエンタープライズシステムの広範囲なレビューと多岐にわたっている。

多くの業務、プロセス、製品、および、業務にかかわるITを統合し、ビジネス、クライアント、および規制の要件を満たすIT統制や技術的な解決策をあとになって整備するための高いコストを考えると、内部監査の事前関与は特に重要である。

さまざまな内部監査部門が事業の幅広い分野に焦点を当てたコンサルティング活動を行っているという事実にもかかわらず、これらの取り組みによってもたらされる効果は似ている傾向があり、その利点は相互に関連している。彼らは、さまざまな部門および内部監査の文化やスキルセットを強化し、また、内

部監査機能の評判を高めるとともに、ビジネスに対して価値を付加している。

あるCAEは、「私達が、ラベルや監査意見をつけることなく、事前にリスクに対処することを支援する用意があることを、事業部門は本当に評価している。」と述べている。監査リーダー達は、この効果の大部分は定量化するのが難しいと指摘しているが（例えば、内部監査部門の信頼性の向上）、これらの恩恵は非常に価値があると強調している。利点については、以下のとおりである。

内部監査のコンサルティング業務における利点

- ビジネスプロセスおよびガバナンスの改善
- 内部監査における信頼性の向上
- ガバナンス、リスク・マネジメント、および内部統制におけるビジネスの理解、そして遵守の強化
- より効果的かつ効率的なアシュアランス業務
- 相互採用の利点

- **ビジネスプロセスおよびガバナンスの改善**：監査リーダーは、部門におけるコンサルティング業務の最大の利点を、特定の個々の業務から始まる一連の段階的なガバナンス、リスク、および統制の改善であると説明している。この助言業務は、(1)事業のその部分における将来的なガバナンス、リスク、および統制における問題の発生可能性や規模を軽減し、(2)後続のプロセス、技術、および人員配置の変更の早い段階で、ビジネスパートナーにガバナンス、リスク、および統制の問題を検討するように促し、(3)ビジネスパートナーが、内部監査のガバナンス、リスク、および統制における中核的専門知識に関連する支援またはガイダンスを求め、積極的にまた容易に内部監査に依頼ができるようにする。

- **内部監査における信頼性の向上**：ほぼすべてのCAEは、コンサルティング業務が、リスク・マネジメントおよびビジネスプロセスの改善を超えて提供する最大の利点として、評判の向上（すなわち、信頼性の向上）を挙げている。あるCAEは、「私達のコンサルティング業務は、監査人がビジネスをよりよく理解するのを助け、より良いビジネスマンにする。」と述べている。「それにより、1つにはより効果的なアシュアランス業務を遂行し、2つめに経営陣とより良い議論をすることができる。これらはみな、内部監査が事業部門によって組織の人材プールと見なされることに寄与している。」
- **ガバナンス、リスク・マネジメント、および内部統制におけるビジネスの理解、そして遵守の強化**：コンサルティングをベースとして内部監査人と協力することにより、ビジネスパートナーは適切な状況でこれらの概念についてより詳しく学ぶ機会を得ている。「これらの会話は、よりオープンなものである。」とあるCAEは述べている。「事業部門は、監査報告書に何が載せられるのかをただ待つのではなく、ガバナンス、リスク・マネジメント、および統制について非敵対的な方法で学習する。」
- **より効果的かつ効率的なアシュアランス業務**：ガバナンス、リスクや統制の問題を特定して対処する内部監査コンサルティング契約は、これらの分野で内部監査が実施する後続のアシュアランス業務の期間を短縮するのに役立っている。あるCAEは、システム導入に関連するコンサルティング業務により、その後そのシステム監査に必要な時間数が33%削減されたと推定している。また、CAE達は、コンサルティング契約を通じて内部監査の権限について、より詳しく学んだビジネスクライアントは、アシュアランス契約中に、より効果的に協力する傾向があると報告しており、これは

効率性の向上に役立っている。

- **相互採用の利点：**内部監査機能の中には、事業のその部分に対する関心に基づき、監査人をコンサルティングプロジェクトに割り当てる場合がある。このようなアプローチは、監査人がオペレーション業務を選択し異動した際に、他部門で成功することに役立っている。また、これらの異動は、内部監査のさらなる専門知識および認識を組織のさまざまな部門に広めることにより、内部監査機能が支援される傾向がある。また、コンサルティング関連の業務は、内部監査部門における採用および人材維持にも寄与することができる。数名のCAE達は、「楽しい」という言葉を使用して、スタッフがコンサルティング業務についてどのように感じるかを説明している。ある監査リーダーによると、「間違いなく私達の文化に貢献している。スタッフの採用、保持の観点で役立つ。人材を開発し、そして組織に人材プールを提供することに貢献している。」

客観性の維持：重要かつ管理可能

「私はいつもチームに話している。その境界から走らせるよりも、境界に近づいているかどうかという議論をしたいのである。」

コンサルティング業務において内部監査機能が客観性を維持することは重要であるが、助言業務に20%以上のリソースを費やしているCAE達は、この必要性がすべての利害関係者、監査管理チームと明確にコミュニケーションされている限り、これを実現することは困難ではないと述べている。いくつかの主な事例は以下のとおりである。

監査人やマネージャー（通常はキャリアの最前線にいる人）、ビジネスパートナーや監査委員会のメンバーがアシュアランス／助言

業務について比較的経験が少ない場合には、独立性に関するコミュニケーションとトレーニングの必要性は高くなる。CAE達は、コンサルティングにおいて、客観性を維持することに役立つプラクティスを以下に示している。

内部監査の独立性を維持するためのベストプラクティス

- 監査委員会に情報を継続的に提供する。
- 独立性に対する主なリスクと客観性の維持方法について内部監査人を教育する。
- 潜在的な独立性の問題を事前に評価する。
- 客観性の維持がどのようなものかをビジネスパートナーに対し明確にする。
- ビジネスパートナーの過大要求に備える。
- 往復作業の必要性を認識する。
- 必要に応じて調整する。

- **監査委員会に情報を継続的に提供する：**多くのCAE達は、内部監査部における年次監査計画に少なくともコンサルティング業務の概要の説明を含めている。監査委員会の多くは、アシュアランス業務、および、コンサルティング業務の内訳内容を確認したいと考えている。一部の監査委員会（特に高度に規制された業界で活躍する委員会や、より伝統的な取締役会メンバーで構成されている委員会）は、これらの個々の業務、および関連するその後のアシュアランスにおける個々の業務に対して、内部監査部がどのように客観性を維持しているのかについて、更に知りたいと思うかもしれない。CAE達の中には、監査委員会のメンバーとの間で、独立性やその他のコンサルティング業務の側面に焦点を当て、「探求する」セッションを毎年開催している。

- **独立性に対する主なリスクと客観性の維持方法について内部監査人を教育する：**CAE達は、内部監査部門のメンバー全員が

コンサルティングプロジェクトにおいて、客観性がいかにリスクにさらされ、また、そうしたリスクをどのように軽減すべきかを明確に理解することが重要であると強調している。仮定のシナリオと事例を提示することは、リスクを特定し、プロジェクトを管理するためのガイドラインや、許容できない活動のリスト（独立性の境界に近づき過ぎるもの）と同様に役立つ。コンサルタント業務において、監査人やビジネスパートナーにとって独立性を常に意識するように設計された「意思決定者にならない」という主義を推進しているCAE達もいた。監査リーダー達は、彼らの客観性が少しでも危険にさらされていると感じた場合に、対応方法についてチームに指示することの重要性を強調している。「私のチームは、その境界を超えるものがどのようなものであるかについて、強く認識している。」と、あるCAEは主張している。「彼らは、『私は次の理由で不安に感じている。』という私のもとに来て相談すべきかを知っている、と話している。」

- **潜在的な独立性の問題を事前に評価する**：潜在的なコンサルティング業務が内部監査に適しているか否かを判断するための、最初の考慮事項は以下の2つである。

- (1) この業務は、私達の専門知識やスキルに合致しているか？
- (2) 潜在的に独立性を脅かすリスクはあるか？

「私達は常に、問題がないことを確認するため、個々の業務開始前に、常に独立性を脅かすリスクを探している。」と、あるCAEは述べている。また、監査リーダー達は、潜在的にコンサルティング業務が客観性を脅かす可能性がある場合は、いつでも良い解決策があると指摘している。それは、その仕事をしないことである。あるCAEは、独立性の懸念を綿密に評価するた

め、40時間以上の時間を要するコンサルティングプロジェクトを詳細に評価するプロセスを導入している。

- **客観性の維持がどのようなものをビジネスパートナーに対し明確にする**：コンサルティング業務の前に、内部監査人は客観性を維持する必要性をビジネスパートナーに明確に伝えなければならない。「私達は、直接彼らに対して、私達がすること、および、しないことを伝えている。」と、あるCAEが報告した。「私達は、このタイプの作業を他の状況でどのように実施したかについて、いくつか例を挙げて説明することがあります。最終的な意思決定は、彼らが下す必要があることを、私達は強調している。これらの会話内容は、ビジネスパートナーだけではなく、正直なところ、チームにも安心感を与える。」チームが潜在的な不正や重大な問題を発見した場合、内部監査もその報告義務について事前に検討しておく必要がある。
- **ビジネスパートナーの過大要求に備える**：CAE達は、ビジネスリーダーがコンサルティングプロジェクトにおいて、あまりにも多くを内部監査人に対して要求または期待する場合には、期待値をリセットする覚悟をしておくべきだと主張する。「『Xに関する方針の作成を手伝ってもらえますか？』と、リーダー達に助けを求められたことがあります。私はこう答えました。『私達が支援できることは嬉しいことであり、同類の方針においてよく見られる例を提供することはできます。ただし、方針を書くことはしません。そして、独立性の境界を脅かすことのないよう、私達はその方針に同意することはしません。』」
- **往復作業の必要性を認識する**：ビジネスグループは、内部監査コンサルティング業務において策定された新しい方針、または、プロセスの責任を持つ必要があるが、これ

らの方針またはプロセスの策定には通常、健全な量の往復作業が含まれている。例えば、ある事業グループは、内部監査人との協議の後に新しい方針を起案し、その後レビューのため、同じ監査チームと方針の起案を共有する。監査チームは、方針の起案を改善する方法について提案する。

- **必要に応じて調整する**：いくつかのケースでは、特定の事業分野のコンサルティング業務を実施した監査人が12か月間その事業分野の監査に参加しないようにする必要がある。まれではあるが、コンサルティング業務により、正式な監査業務が必要となるような問題が特定されることがある。このような場合、CAE達は、内部監査が、この決定の論理的根拠をビジネスパートナーに伝え、次のステップを明確に説明することが重要であると述べている。

コンサルティング業務の提供

「私達の最高経営責任者（CEO）は、私達に求められているコンサルティング業務において、内部監査の価値の大きな部分を評価していると明確に述べている。」

内部監査がどの程度のコンサルティングを提供するかにかかわらず、多くの監査リーダー達は、同じような一連のベストプラクティスを説明している。

コンサルティング業務を提供するためのベストプラクティス

- コンサルティングに対する内部監査のアプローチを確立し強化する。
- 認知度を高める。
- 新しいコンサルティングの機会を慎重に選別する。
- 洞察を適切に明確にし、報告し、そして配布する。

・フォローアップ、測定、および改善する。

- **コンサルティングに対する内部監査のアプローチを確立し強化する**：あるCAEは、内部監査機能のコンサルティング活動を「リスク追求」と表現している。もう1つのコンサルティングのミッションは、ガバナンス、リスク、統制に関する「ベストプラクティス」を教えることである。別の監査リーダーは、この機能のコンサルティングアプローチは、新しいプロセスやツールが設計される際に、「内部統制についての会話を活発にする」ように設計されていると述べている。コンサルティングアプローチ、使命、考え方を明確にすることは、関連する目的に集中したコンサルティング活動を行いながら、内部監査とビジネスパートナーとの期待を一致させるのに役立っている。多くの場合、新しい監査委員会のメンバーは、内部監査部門のコンサルティングへのアプローチについて、説明を受ける必要がある。あるCAEは、最近2人の新取締役員（どちらも内部監査におけるコンサルティング業務に精通していない）に、「私達が行う助言業務は、リスクと統制に関連するものであり、マッキンゼータイプのコンサルティング業務ではない」と明言した。
- **認知度を高める**：内部監査機能において、コンサルティング業務を提供を始めたのが比較的最近である場合は、彼らの助言業務について、組織の他の部門に知らせる必要がある。CAE達は、例えば運営委員会、カフェテリアでの昼食時、および監査中など、可能な限りビジネスパートナーに対し、非公式にコンサルティングの提供を提案することを、監査人（および会社の他の部署に異動した元内部監査人）に奨励している。多くの監査リーダーも独自のマーケティング活動を実施している。「私は、

年間を通じて世界中の多くの拠点を訪問している。」と、あるCAEは述べている。そして、私が見たものに基づき、さまざまな改善の機会についての提案や意見を頻繁に共有し、信頼につながっている。これは、ビジネスパートナーがより多くの提案を求める際に、CAEに内部監査機能のコンサルティング業務について議論するための機会を与えている。何よりも、強力なコンサルティング業務は、おそらくこれらの業務を売り込むための最善の方法である。「素晴らしい仕事をする時、評判は急速に広まる。」と、あるCAEは述べている。

- **新しいコンサルティングの機会を慎重に選別する：**内部監査人は、以下の理由により、コンサルティングの機会の候補を事前に精査すべきである。(1)プロジェクトの理由、プロジェクトの目的、および予想される成果物の理解をする。(2)1回目と2回目にゲスト監査人を要請し、内部監査が組織内の専門知識を活用できるか否か、およびコソーシングまたはアウトソーシングが選択肢であるか否かの確認を行う。(3)客観性の懸念とリスク軽減のための保護策の評価を実施する。(4)コンサルティングをより効果的に実行できるように、業務の背景を理解する。これには、誰がコンサルティングサポートを要求しているのか、どのビジネスパートナーが参加するのか、業務に伴う影響（および内部監査により提供される可能性のある提案）、および期間の見積もりが含まれている。その背景を感じ取ることにより、「あなたが、はるかに効果的な仕事をする可能性がとて高くなる。」と、あるCAEは述べている。「ビジネスパートナーにレビューを渡して、『これは私達が求めていたものではない。』と言うのを聞くことは避けたい。」
- **洞察を適切に明確にし、報告し、そして配布する：**CAE達は、彼らのコンサルテ

ィング業務とそれに付随する報告を、伝統的な監査報告と区別し、記述する傾向がある。正式な監査報告書には、観察事項、推奨事項、および期日が指定された管理行動計画が含まれている。監査報告書も広く配布される傾向がある。コンサルティング業務から発行された報告書は、暫定報告書またはメモと呼ばれることが多く、要求された内容、内部監査グループが発見した内容、およびチームの推奨事項または結論について、3～5文の情報が少ない傾向にあり、より限定的に配布される。コンサルティングメモまたは報告書で特定された結論に応じて、上級責任者および監査委員会が報告書の配布先に含まれる場合と含まれない場合がある。期待を一致させるため、CAE達は、業務を開始する前に、コンサルティングレポート例をビジネスパートナーと共有することが有益であるとも考えている。チームが潜在的な不正や重大な問題を発見した場合、内部監査には報告義務があることについて事前に共有しておくべきである。

- **フォローアップ、測定、および改善する：**コンサルティング関連の報告書にはマネジメントによる行動計画が含まれていないため、ビジネスパートナーはこれらのレポートで特定されている推奨事項を正式に実施する必要はない。それでも、フォローアップをすることは有益であると、CAE達は示している。「現在、フォローアップしている。」と、あるCAEは述べている。「その後の作業の状況については報告しないが、事実を確認し、X、Y、およびZが完了したか否かについて確認している。」コンサルティング業務を盛んに持つ監査リーダーは、完了したコンサルティングプロジェクトの数を測定し追跡することの重要性を提言している。また中には、その機能がコンサルティング業務の認知度をどの程度効果的に高めているかを評価する手段とし

て、また、効果的なコンサルティング業務の代用として、ビジネスにより要求されたコンサルティングプロジェクトの数を追跡している。年々、コンサルティングの要請が着実に増えていることは、内部監査機能のコンサルティング業務が有効であることを示唆している。「過去数年間に、私達が受けたコンサルティングに対する要請の数を追跡し、毎年増加していた。」と、あるCAEが報告している。また、満足している経営幹部から、彼らが好むというだけでなく、その見方をカウンターパートと共有することも聞いている。コンサルティング業務もまた、学んだ教訓や継続的な改善の機会を提供することができる評価、および、品質保証レビューの対象となるべきである。

結論：客観性は障害ではない

コンサルティング業務が生み出す多くの恩恵を得るには、客観性の境界線とは何かを時々考える、スマートで柔軟性のある一流のアプローチが必要である。主要なCAE達が強調しているように、このバランスには慎重な注意と継続的な検討が必要である。しかし、ベストプラクティスを展開する際、達成することはそれほど難しくはない。おそらく、内部監査リーダー達が犯し得る最大のミスは、コンサルティング業務を提供するために、必要なバランスを崩そうとしないことである。「厳格になる必要はない。あなたのクライアントにより多くの価値を提供する素晴らしい機会を逃している。」と、あるCAEは述べた。

筆者について

カレン・ブレイディ（CIA、CRMA、CFE）は、バプテストヘルス・サウスフロリダ（BHSF：10の病院、40以上の医師診療所、および50を超える外来患者施設を含

む）の監査兼最高コンプライアンス責任者である。BHSFは国内で最も優れた医療提供者であると米国ニュース&ワールドレポートにて認められており、また、フォーチュン誌の最も働きがいのある100社、世界で最も倫理的な企業である、と一貫して認められている。カレンは30年以上の専門的な経験を有し、20年以上にわたりBHSFに携っている。彼女はThe North American Boardの議長を含め、IIAで多くのボランティアの職を歴任した。

内部監査財団について

CBOKを運営している内部監査財団は、過去40年間にわたり内部監査の専門職のために革新的調査研究を行ってきた。内部監査財団は、現在の課題、新たな傾向、将来のニーズを探索する取り組みを通して、専門職の進化と発展を支える原動力となっている。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームである。

20か国、70を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供している。

プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業に対する支援実績を有する。我々は、株式公開を含む小規模や成長中の企業や政府機関に対してもサービスを提供している。プロティビティは、ロバート・ハーフ・インターナショナル（NYSE：RHI）の完全子会社である。

1948年の設立以来、ロバート・ハーフは、S & P 500インデックスのメンバーである。

プロティビティは公認会計士事務所としてライセンスまたは登録されておらず、財務諸表やアステーション・業務の提供も行っていない。

責任制限

内部監査財団は情報提供と教育目的だけのためにこの文章を発行している。内部監査財団は法律上のまたは会計上の助言の提供は行っていない。本資料の発行は、法的または会計上の結果について保証するものではない。法律上または会計上の問題が発生した場合は、各専門家に相談することを推奨する。