

## 内部監査に対する利害関係者からのメッセージ

著者：アンゲラ・ウィッツァーニ（CIA, QIAL, CRMA）  
スパルカッセン保険会社（ウィーン・インシュアランス・グループ）  
内部監査部長

ラリー・ハリントン（CIA, QIAL, CRMA, CPA）  
レイセオン社 内部監査ヴァイス・プレジデント

訳者：渡辺知子  
プロティビティLLC ディレクタ  
CIA, CCSA, CISA, CPA (USA)

### はじめに（訳者前書き）

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、様々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行った。CBOKレポートは、個人、組織体、IIA支部、そして世界中のIIAからの寄付のおかげで、無料でダウンロードすることができる。全てのレポートはCBOK Resource Exchange ([www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/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](http://www.protiviti.com)) から入手可能である。

日本においても、取締役、経営陣、および監査役など内部監査の多くの利害関係者に協力いただき、日本内部監査協会とプロティビティが提携して、当調査を実施した。これらの方々から得られた貴重な考えは、当レポートにも重要なメッセージとして盛り込まれている。調査実施者として、お礼を申し上げたい。

### 調査参加利害関係者に関するデータ

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%
その他経営幹部	33%

### エグゼクティブ・サマリー

内部監査は、組織体のガバナンスにおいてユニークで重要な役割を担っている。この役割を果たすために、内部監査人は日々、組織体内の様々な利害関係者と協働している。本レポートは、内部監査機能を有する組織体における様々な利害関係者の中でも、その影響を最も直接的に受ける立場にある、取締役や

経営陣に焦点を当てている。

なお、本レポートの調査は、利害関係者の内部監査への期待が満たされているかどうかギャップを測るためのものではなく、継続的に成果を改善し、組織体へ価値をもたらすことを追及する中で、内部監査人が検討すべきベストプラクティスについて、利害関係者から出た提言に焦点を当てている。

以下は、利害関係者から内部監査人へ提言された重要なメッセージである。

- 自らの組織体のミッション、戦略、目的、リスクを知ること。内部監査の有効性は常にこの基本へ戻ってくる。
- アシュアランス業務は高い価値がある。例えば内部監査人が行う他の業務やプロジェクトに価値があるとしても、アシュアランス業務を犠牲にすべきではない。
- 内部監査人協会（IIA）の定める「内部監査の専門職的实施の国際基準」へ準拠することが望ましい。
- アシュアランス業務は、組織体の戦略リスクに沿っている状態で最も価値を発揮する。リスク評価や、アシュアランス業務の選定を進めるにあたり、組織体の戦略を考慮すべきである。
- 助言業務の提供は極めて望ましいことである。特にリスク領域における助言業務は最も頻繁に要求される。
- 第2のディフェンスラインの機能と連携を図り、客観性と信頼性が担保されたアシュアランス業務に依拠すべきである。
- 内部監査は組織体の中に正しく設置されるべきである。
- 経営陣や取締役と関係を築くべきである。相互信頼と尊敬の基に関係を築かなければならない。
- 頻繁に上司とコミュニケーションをとり、意見すべきである。文書のみを使用したコミュニケーションに頼らず、頻繁にお互いに向き合ってミーティングやディスカッションを行うべきである。

ジョンを行うべきである。

## 1. 自組織のビジネスを理解する

内部監査人は、自組織のミッション、戦略、目的を理解しなければならない。これは、全てのカテゴリの利害関係者から聞かれた、極めて重要なメッセージであった。取締役、経営陣等の立場にかかわらず、利害関係者はミッションを達成する上で、主に組織体の成功に焦点を当てる。当然のことながら、彼らは内部監査人にも同じように、「どのように組織体を成功へ導くことができるのか」という視点で役割を担うことを期待している。これは、内部監査人が単に組織体の戦略を知るだけでなく、戦略に入り込み、「どのように組織体を活性化させることができるのか、何が障害となっているのか、戦略の達成のためには何が必要なのか」について、理解することを意味している。内部監査人は、自組織のビジネスに精通する必要がある。

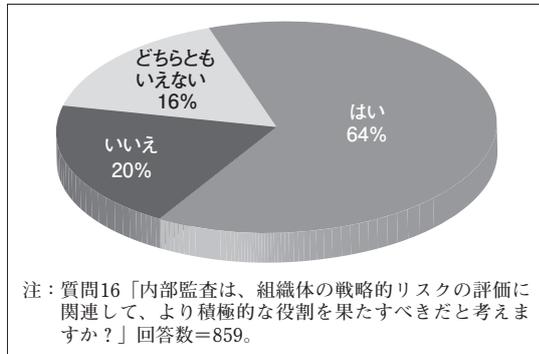
内部監査の国際的共通知識体系（Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)）が実施した、2015年のCBOK内部監査実務家調査“The CBOK 2015 practitioner study”によると、内部監査人の57%が、自組織の戦略に沿って監査計画を策定していることが判明した。これは同時に、43%の内部監査人の計画が組織体の戦略に沿っていないことを示している。

当調査の中で利害関係者は、「内部監査は、組織体の戦略リスクの評価、査定において、より積極的な役割を担うべきか」という質問を受けた。3分の2近い（64%）利害関係者が、「戦略リスクに関して、内部監査による積極的な活動を期待したい」と答え、反対したのはわずか5人に1人であった（図表1参照）。

内部監査のリソース配分に関しては、常に競合する要求があるが、利害関係者からの重

要なメッセージは、内部監査人は、組織体の戦略に基づいてリソースを集中させるべきであるということだ。

＜図表1＞内部監査は、組織体の戦略的リスクに関連して、より積極的な役割を果たすべきだと考えますか？



ある南アフリカ出身のCEOは、内部監査人は「組織体の戦略と目的を起点とし、リスクを特定した後に、それらに基づいて監査計画を立てる」べきであるという、多くの利害関係者が述べるコメントに共感している。

これは、日ごろから内部監査が戦略を策定したり挑んだりするようになることを意味しているのではない。あるフランスの組織体のCEOが述べるように、「内部監査は特定の戦略目標の適切さについて疑問を投げかけることはあるが、戦略策定に直接関わるものではない」のだ。その代わりに、内部監査は、組織体の戦略や目的を支える側面に焦点を当てて活動計画を立てるべきである。

そのため、内部監査人は常に自組織のビジネスを理解する必要がある。そして、こうした絶え間ないビジネスの理解を基に内部監査が活動を展開していくことを利害関係者は期待している。シンガポールの、ある取締役は「もし内部監査人がビジネスを深く理解すれば、彼らは優先順位のバランスをとることができるだろう」と述べている。

「内部監査は、組織体の戦略と業務目標の達成を阻害するリスクに対して、コントロールを強化することで、ビジネスを支援

している。」 (トルコの取締役)

### 内部監査人の実践項目

- 自組織のミッション、戦略、目的、リスクの精通者になること
- 内部監査人がビジネスを理解し、戦略や目的に関して利害関係者とコミュニケーションをとることで、内部監査人がビジネスを理解していることを利害関係者にわかってもらうこと

## 2. アシュアランスは前提である

内部監査には、財務、業務、コンプライアンスに関するリスクが正しく管理されていることのアシュアランスを利害関係者に対して提供してきた、長い伝統がある。また、内部監査人はこの伝統的なアシュアランスの役割から、助言やコンサルティング業務へと役割を広げることが奨励されてきた。アメリカのある取締役は、アシュアランスと、助言やコンサルティング業務のどちらを優先させるかという問いに対して、「両方」と答えている。利害関係者は、内部監査がどちらの領域においても活動できることを理解しており、アシュアランスのみに集中する状態から、コンサルティング業務へと幅を広げる方向へシフトするのは良いことだという意見には、ほとんどが賛同している。

しかし、これは利害関係者が、内部監査にアシュアランスを放棄することを望んでいる訳ではない。反対に、本調査は「利害関係者は、内部監査に優れたアシュアランスを望んでいる」という逆のことを示唆している。アシュアランスとアドバイザリ業務のバランスについてコメントを求めた時、次のようなコメントが見られた。

「アシュアランス業務は第一に優先され、十分なリソースがあるならば、残りをコンサルティング業務に充てるだろう。」（台湾の取締役）

「アシュアランスは必要不可欠であり、コンサルティングがあればなお良いが、優先順位は2番目である。」（米国の取締役）

「まず、優先順位が付けられるべきだ。私はアシュアランス業務が第一と考える。」（トルコの経営陣）

利害関係者間の意見のばらつきは、アシュアランスが優先されるか否かという点ではなく、内部監査人の提供すべき助言サービスの種類や程度に関して見られた。アシュアランスと助言業務のバランスについて具体的な数字を求めた時、利害関係者は通常、助言業務が提供されるのであれば、その割合は20%から50%程度となるべきだとしている。

「バランスは、企業の現在の戦略と、内部統制のレベル、システムの成熟度、ビジネスの安定性等の要素による。」

（ロシアの取締役）

助言業務のレベルは組織体によって様々である。利害関係者はこの点を認識しており、違いを生む様々な要素を以下のように識別している。

第一に、組織体の成熟度とロケーションである。ある中国の取締役は、助言業務のレベルは「企業の成熟度と、その企業が業務を行っている国による」と述べている。成熟度の低い組織体や、発展途上国で業務を行っている組織体は、組織体活動における基礎的な側面に対し、高いアシュアランスが必要であると言える。

第二に、内部監査機能の能力である。内部監査は、助言やコンサルティング業務を通じて洞察と価値を提供できると見られなければならない。内部監査にこのような能力が備わっているかどうか、利害関係者の間で懐疑的

な見方がある。

第三に、利害関係者は内部監査の仕事（アシュアランスかコンサルティングの）いずれかしかできないとはみていない。内部監査がアシュアランス業務を提供する場合、同時に洞察やアドバイスを提供することが可能だ。あるアメリカの最高執行責任者は「内部監査はアシュアランス業務を通して良い提言を行っている」と述べている。内部監査がアシュアランス業務の結果として提言を行うことは一般的であり、多くの内部監査にとって助言やコンサルティング業務の一つの形であると言えるだろう。

「ビジネスに対するコンサルティングサービスは『あると便利』である。しかし、内部監査人は、一般的に深いコンサルティングの専門知識を提供するのに十分な経験を積んでいない。」（アメリカの取締役）

「ビジネスを理解することが必要だ。一部のCAEは助言サービスを提供するのに必要な能力を有していない。」

（シンガポールの取締役）

第四に、一部の利害関係者は助言業務に過度にフォーカスすることは、内部監査の主要業務であるアシュアランス業務が疎かになるとの懸念を抱いている。助言業務はチャレンジングで、やりがいがあり、内部監査の価値を容易に示すことができる。そして、内部監査は、（助言業務を）非常に良く行う可能性がある。しかし、内部監査のリソースが限られている場合、助言業務への注力はアシュアランス業務が不十分という結果になりかねない。

この点に関する利害関係者の見方にはばらつきがある。

「私が抱えている懸念事項の一つは、内部監査人が特別なプロジェクトに消耗され、一番の優先事項であるアシュアランスから注意が逸れることだ。」（アメリカの取

締役)

「組織体は内部監査へ呼びかけ、本質を変えることなくその専門性から利益を得ることができなくてはならない。コンサルティング業務によっては、内部監査を『低コストの』下請けとするリスクがある。あなたが信頼性の高い、頼れる人物を相手にしているからと言って、彼の専門知識を流用し、意のままに利用できることを意味している訳ではない。」(フランスの取締役)

最後に、利害関係者は、内部監査人がアシュアランス業務を実施することができるよう、内部監査は引き続き独立した存在であるべきと考えている。ある利害関係者が述べたように、「コンサルティング業務は、内部監査部の役割の変貌、そして、独立性を損なうことにつながるべきではない。」

**内部監査人の実践項目**

- 利害関係者は、アシュアランス業務を必要不可欠と捉えてる。これを意識して、業務のバランスを取るべきである
- 能力、余裕、利害関係者からの支援がある場合、助言やコンサルティング業務を行うべきである

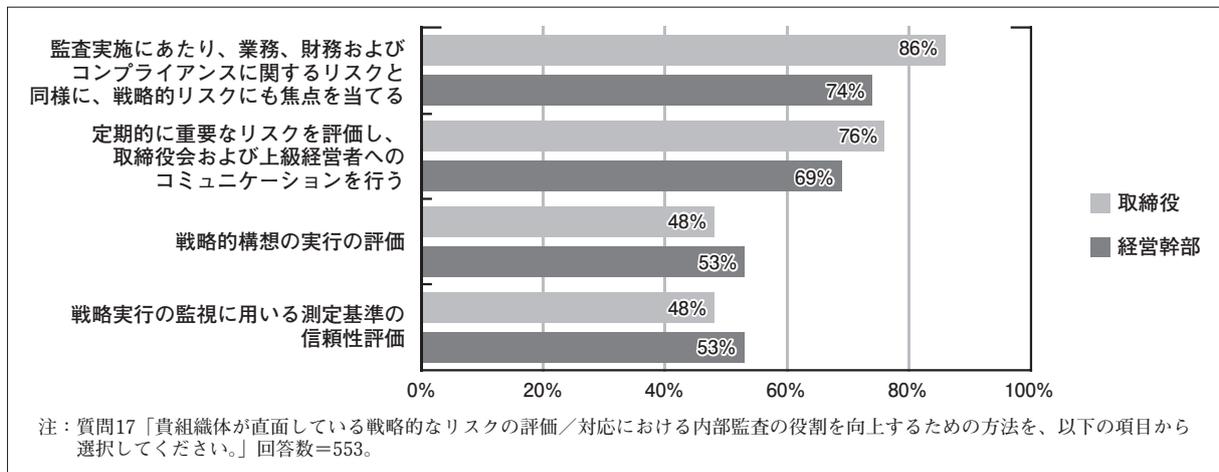
**3. アシュアランス提供の際のベストプラクティス**

ほとんど全ての利害関係者が、内部監査によるアシュアランス業務を評価している一方で、どのようにその価値を最大化すべきかについて、確固たる意見を持っている。冒頭に述べたとおり、利害関係者は、内部監査に、組織体をよく理解することを期待している。戦略リスクに対して、内部監査が役割を改善する最善策はという問いに対し、最もよく推奨されたのは、アシュアランス業務の中で戦略リスクの観点を取り込むことであった(図表2参照)。

「より戦略的」になるための、第一のアプローチは、アシュアランス業務が組織体の戦略リスクに、密接に沿っていることを確かにするのである。あるイタリアのCEOは、「戦略を支えるために、組織体全体と、その機能に対して、アシュアランスを提供することは組織体の戦略的ゴールを支えるための重要なアプローチであると述べている。

これは、内部監査が財務、業務、コンプライアンスリスクを無視するという意味ではない。ほとんど全てのケースで、これらは組織体の戦略に結びついている。この「伝統的な」リスク領域を、戦略と結びつけることが鍵なのである。このプロセスの中で、既存の一部

<図表2> 戦略リスクへの対応に関する内部監査の役割を改善する策



のアシュアランスは、組織体の戦略や目標と結びつけることができない可能性がある。この場合、内部監査は、その結びつかなかったアシュアランスの価値を今一度、慎重に検討する必要があるだろう。今まで実施されてきたから、期待されているから、安心だから、あるいはローテーションスケジュール上に記載されているからといった理由で内部監査を実施するのは、組織体の戦略や目標を支援しているとは言えないのである。

「内部監査人は、企業戦略と彼らの努力や成果が結びつくように年間監査計画を立てる必要がある。弱点を見つけ、それらを重要な戦略と結びつけることが重要である。」  
 （スペインのコンプライアンス責任者）

当調査の中で、内部監査は現在のリスクと将来のリスクのどちらに焦点を当てるべきかという質問を投げかけたところ、予想通り様々な意見が挙がった。一部の利害関係者は、その重要性から現在のリスクに強く焦点を当てた。あるアメリカのCEOは「ITの変化が激しいため、私たちは今現在起こっていることに焦点を当てる必要がある。理想的には内部監査は未来を見るべきであるが、そこまでは至っていない」と述べている。

しかし他の多数の回答者は、将来のリスクはすぐに現在のリスクとなるため、傍観できないと認識している。ある南アフリカのCEOは、「リスクは常に変化している。私たちの

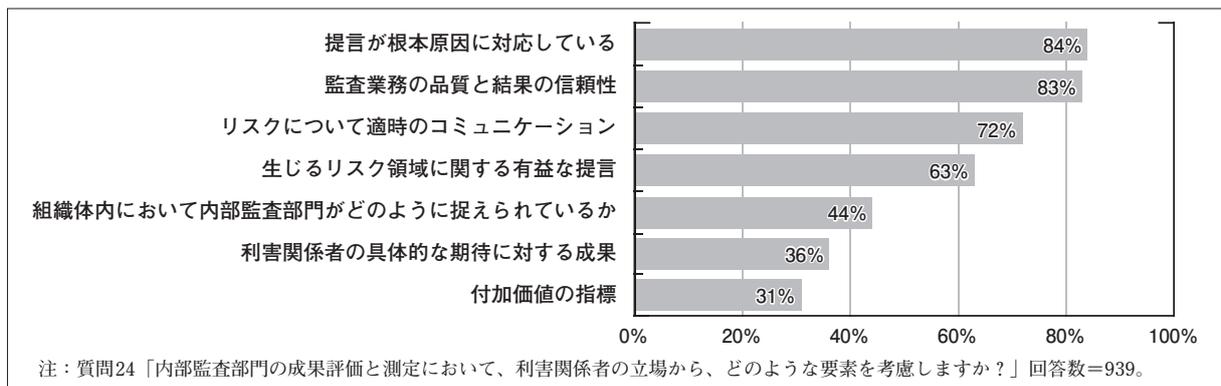
ビジネスの将来のリスクは巨大であり、そのリスクは識別されるべきである」と述べている。

現在と将来のリスクの違いは常に曖昧であり、将来に焦点を当てて、現在のリスクの対処を犠牲にすることはできないと言えるだろう。あるフランスの取締役は、「私達が将来について話す時、実際には現在に立脚している。そのため、私達は将来と現在のリスクを分けることはできず、2つは永久に関連しているのだ」と述べている。

利害関係者に対してアシュアランスを提供する上で、正しいリスクに焦点を当てることの他にも要点がある。それは、内部監査人は優れた仕事をしなければならないということだ。本調査内で、利害関係者に対し、何を基準に内部監査の仕事を評価したか尋ねたところ、監査の質に帰する項目が表の上位を占めた（図表3参照）。派手なテーマや美しいチャートは素敵だが、アシュアランスを支える基本的な仕事は、正しくあらねばならない。

内部監査人は、内部監査の基準やその他ガイダンスを含む「内部監査の専門職の実施の国際フレームワーク（IPPF）」を使用している。本調査の中で利害関係者は、この基準に関する知識を有しているか、また、有している場合、この基準は内部監査の仕事に価値を与えていると考えるか否か、質問を受けた。おおよそ半分（53%）の回答者が基準について知っていると回答し、ほとんど全て

<図表3>利害関係者が内部監査の成果を評価するに当たって考慮する要素



(94%) の回答者が、基準への準拠は価値があると考えていることがわかった。あるアメリカの取締役は、「基準への準拠を期待するし、準拠すべきである」と述べている。

一方で、内部監査人への調査によると、回答者のわずか54%が全ての基準へ準拠していると回答していることが判明した。このことは、ほぼ半数の内部監査人が、自分自身の仕事は基準へ完全な準拠をしておらず、利害関係者の期待に沿っていない可能性があるということを意味している。

良いニュースは、本調査の中で利害関係者は内部監査が担う基本的なアシュアランス業務、例えば重要な領域への対応、業界の最新事情の把握、財務、業務、コンプライアンスといった伝統的な監査領域における監査について、高い評価を与えていることである（図表4参照）。このような利害関係者の見方は、内部監査人がこうした質の高さに対する評判を活用して他の領域で価値を発揮するための良き根拠となるであろう。

内部監査は、他の分野で価値を提供するための資格を得るために、アシュアランス業務の品質を維持すべきである

#### 4. アシュアランスの先にあるもの

利害関係者は、アシュアランス業務の妨げにならない範囲での助言業務を、内部監査に求めている。本調査では、利害関係者に対し、内部監査人はアシュアランスを超えて、どの領域に集中すべきかという質問を投げた。半数を超える利害関係者の回答は図表5に示されている。グラフに示された5つの領域のうち4つが、リスクや、リスクの変化の影響を受ける領域となっている。

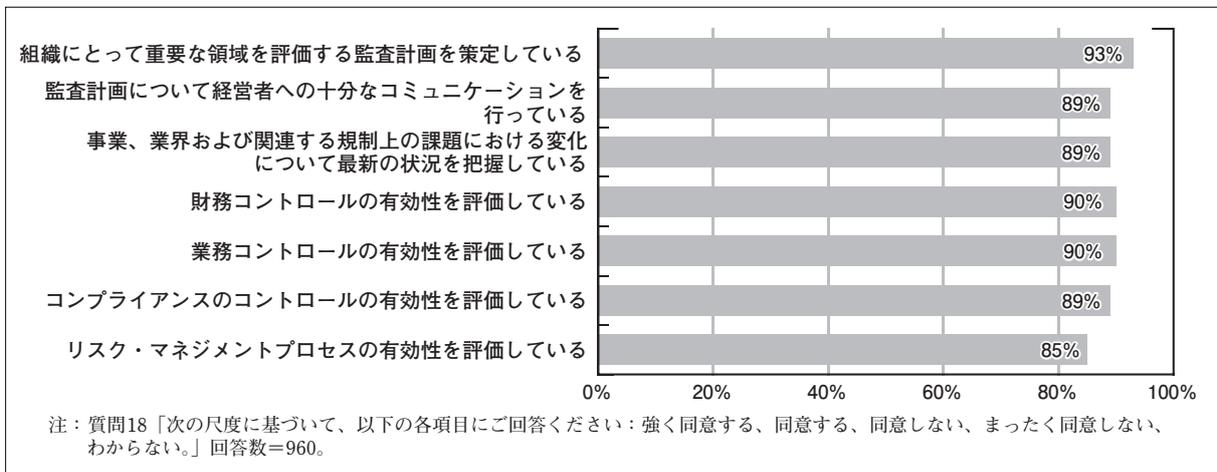
同様に、利害関係者は、内部監査はどの領域で最も価値を発揮できるかについて質問を受けている。唯一、過半数を獲得した回答は「リスクマネジメントの支援」であった。利害関係者からのメッセージは明確である。アシュアランス業務の先を見る時、内部監査人のリスクの識別と管理への関与が組織体にとって最も価値がある。

「内部監査は、リスクとその管理に従事し、教育を行い、そして組織文化を改善す

#### 内部監査人の実践項目

アシュアランス業務を計画する際は、現在と将来のリスクの両方を明確に考慮する。組織体とその組織体のもつ環境特性によって、注力のバランスをとるべきである

<図表4>利害関係者の内部監査に対する見方



る唯一の立場にある。」

（オーストラリアの取締役）

利害関係者へのインタビューは、同様の結果を示している。内部監査がどのように組織文化を改善し得るかという質問を投げかけた時、あるドイツの取締役は次のように述べている。「議論や、リスク認識の高い文化を促進することだ。」同様に、あるフランスの取締役は、「気づきを与えることで、内部監査は組織文化を改善することに確かに貢献している。経営陣がリスクに気付く助けをしている」との回答をしている。

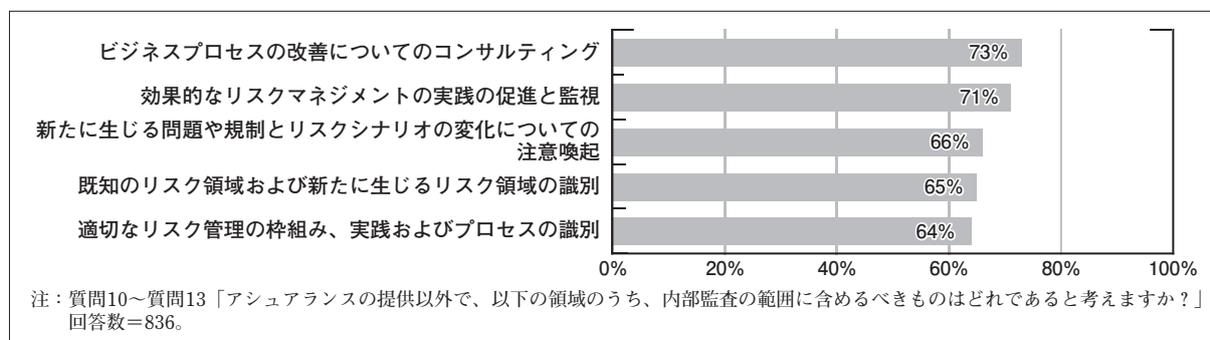
#### 内部監査人の実践項目

- リスクの識別と管理に関する助言業務に焦点を当てた最良の方法を検討する
- リスクとリスク管理についてのより深い理解を組織体全体にもたすために、内部監査のユニークな役割を最大限に利用する

## 5. 第2のディフェンスラインとの連携

3つのディフェンスラインのフレームワークは、リスク管理に貢献する様々な部署の、

<図表5>内部監査がアシュアランスを超えて貢献する領域



役割と責任を理解するのに有益である。多くの大企業は、コンプライアンスやリスク管理の機能を、第2のディフェンスラインの一部として確立している。

ただし、利害関係者にとって、第2のディフェンスラインと内部監査の関係性は明確ではない。一つだけ明確なことは、利害関係者は、内部監査と第2のディフェンスラインが密接に連携することを期待していることである。

あるブラジルのCEOは「一般的に、内部監査と第2のディフェンスラインの機能は明確に関連し、相互につながり合うべきである。この2つの要素が異なるビジョンを持ち、別々の方向に向かう場合は悲惨である」と述べている。

ほとんどの利害関係者は、第2のディフェンスラインの機能と、広範囲に及ぶコミュニケーションをとり、調整を図ることを、内部監査に期待している。一つの組織体内で複数の機能が、同じ活動を評価、レビューすることは、組織体に「監査疲れ」をもたらす結果となる。その上、取締役会は、同じ内容が書かれているであろう複数の機能からのレポートを、解読しなくてはならない。

このため一部の組織体は、統合したアプローチを採用している。ある南アフリカのCEOは「私たちの組織体は3つのディフェンス

\* IIA Position Paper, The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors), January 2013.

ラインのモデルを採用し、内部監査は他のアシュアランス提供者と協働している。私たちは、他の人の仕事に依拠できるように、共に計画している」と説明している。

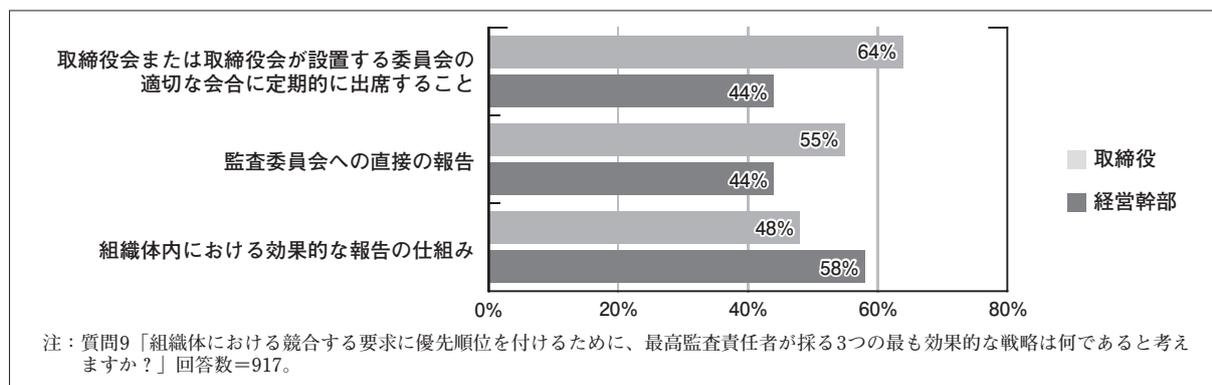
しかし、この協力体制には注意が必要である。多くの利害関係者は、内部監査が第2のディフェンスラインの機能とは、異なる存在である方が望ましいと感じている。機能が強固で良く機能している統合モデルにおいては、広範囲にわたり依拠することができるケースがある。しかし、依拠することが不適切であるケースもある。

インタビュー結果によると、第2のディフェンスラインの機能が信頼するに足りる場合のみ、可能な限り調整を行い、依拠すべきというのが内部監査に対する一般的な見解であった。この見解は、日本の利害関係者の次のような発言に集約されている。「私たちは既存のコンプライアンスとリスク管理機能を可能な限り活用すべきである。また、レポートの信頼性を評価する必要がある。レポートを活用できるかはその客観性による。」

「リスクとコンプライアンス部門は、私たちの企業にとって大変新しいものである。よって内部監査は、未だこれらの組織のみに頼るべきではない。本来その状態が望ましいと考えるが、そうするには多大な信頼をおけることが必要条件である。」

（アメリカのCFO）

＜図表6＞競合する要求に対する最適な戦略



### 内部監査人の実践項目

- ☑第2のディフェンスラインの機能が実施したことを明確に理解する
- ☑第2のディフェンスラインの機能とできる限り調整を行い、リスクとコンプライアンスに関して可能な限り共通認識を持つ
- ☑第2のディフェンスラインが実施したアシュアランス業務のうち、客観性と正確性の担保された場合に限り依拠する

## 6. 成功の要素

内部監査が有効であるためには、あるアメリカの取締役の言葉「ストレートに考え、ストレートに発言する」を体現できるように、独立性を保ち、客観的でなければならない。内部監査が客観性と独立性を保ったメッセージを発し、そのように受けとられることを可能にするためには、2つの重要な要素がある。

### 体制

組織体の第3のディフェンスラインとして、内部監査が取締役会へ直接の報告機能となっていることは極めて重要である（図表6参照）。このことはIIAの基準で良く示されており、また、その基準の中には3つのディフェンスラインモデルについての様々な議論も述べられている。

本調査において、利害関係者に対して、内部監査に対する競合する要求を解決する、最良の戦略について質問した。これに対し取締役会は、内部監査の取締役への直接報告や、適切な場合には取締役会への出席も強く支援していることがわかった。経営幹部のメンバーもまた、取締役会ほど熱心ではないものの、組織内の適切な報告体制を強く支持している。

しかし、そうした体制が有効となる鍵となるのは、取締役と経営幹部のメンバーが、内部監査から取締役会への報告は、彼らにとって単に受動的な活動ではないということに気づくことである。取締役会は、監査組織が監査計画を立てる際に関与すべき主要な組織なのだ。内部監査は、経営陣のフィルタのかかったメッセージではなく、取締役会の客観的なメッセージを聞く必要がある。また、取締役会は内部監査のリソースレベルや構成を決める、主要な組織であらねばならない。その内容は、内部監査部門長の任命、昇進、報酬、交代等が含まれるべきである。

ただし、内部監査人は、全ての利害関係者に、IIA国際基準に示されているような、独立性についての理解を期待することはできない。あるオランダの取締役は、「内部監査部門長は、CEOに報告しており、監査計画はCEOとともに策定している」と述べている。同様に、あるフランスの取締役も「最終的に、CEOが優先順位を決め、全体の責任を負う」と発言している。これらの取締役にとって、CEOが内部監査における管掌者であり、取締役会は監督し、承認を行う存在である。これら2つの例では、組織体における内部監査の報告体制は、取締役の信条や行動よりも影響が少ないようである。

### 関係の構築

体制を整備するだけでは不十分である。内部監査を有効なものとして信頼するために、

体制と同じく重要な要素が存在する。「戦略的に考えるために、内部監査部門の長は常にビジネスと接し、会社のキーとなるメンバー（CEOのみならず）と継続的で専門的な関係を築かなければならない。」これは、あるイタリアの利害関係者のインタビューからの引用であり、多くの利害関係者の見方を良く代弁している。

ビジネスを理解し、変化について行くために、関係を構築することは重要なことである。しかし、関係の構築はさらなる価値を持っている。

本調査の中で、利害関係者は競合する要求への最適な対応方法をについて質問を受けている。67%の利害関係者に選ばれた一番の選択肢は、事業部門および機能部門と強固な関係を築くことであった。

あるアメリカのCEOは、「私は強固な関係を築くことは非常に重要であると考えている。人々は常に違った視点を持っているが、関係が構築されていればより歩み寄りやすくなる。」と述べている。

強固な関係を築き、維持する方法はコミュニケーションである。75%を少し下回る利害関係者が、内部監査のコミュニケーションの質と頻度はとても素晴らしいと回答している。この結果は一般的に見て良いと言えるが、100%に達していないからには改善の機会を検討すべきである。さらに、数多くの利害関係者が、コミュニケーションは文書や書面のメッセージではなく、対面ですべきであると強調している。

「対面のミーティングによる交渉は、内部監査担当役員にとって最も効果的である。書面の計画は同程度の影響力は無い。」  
(オーストラリアの最高執行責任者)

\* 本調査では、69%の回答者が、取締役会と報告関係を築いていることがわかった。

「継続的なミーティングや交流は重要である。」  
（アラブ首長国連邦の取締役）

利害関係者は、強固な関係を築くための投資を推奨すると同時に、警告を発している。あるブラジルのCEOは、「内部監査は近すぎず離れすぎず、その関係の程度を観察し、モニタリングしなくてはならない」と述べる。弱すぎる関係も良くないが、近すぎる関係も独立性を脅かすため、バランスをとることが求められていると言えるだろう。

### 内部監査人の実践項目

- ☑組織体の内部監査の報告体制を見直し、最適でない場合、利害関係者と共に検討を始める
- ☑利害関係者の行動が、報告体制と一致しているか、独立性を保つために適切かどうか評価する
- ☑利害関係者とのコミュニケーションの質と頻度、方法を検討する

### 結論

内部監査は組織体と利害関係者の役に立つために存在する。利害関係者のニーズと考えを理解することは、内部監査がその役割を果たすうえで助けとなる。本レポートは、内部監査の利害関係者グループとしての考えを要約した。全ての組織体、また、全ての利害関係者が同じ考え方をしているわけではなく、それぞれの組織体の内部監査は、独自の状況、利害関係者を考慮し、組織体に対して更に価値ある存在となるためには、何を変えれば良いのか考えなければならない。

「取締役と経営陣の間には、相反する利益があることに気付くべきだ。」

（米国の取締役）

## 筆者について

アンゲラ・ウィッツァーニ氏、公認内部監査人、Qualification in Internal Audit Leadership、公認リスク管理監査人

オーストリアの大手生命保険会社スバルカッセン保険会社（ウィーン・インシュアランス・グループ）の内部監査部長である。ウィッツァーニ氏は、IIA国際本部のメンバーであり、2016年から2017年にかけて国際本部会長を務めている。また、IIAオーストリアの会長を務めた経験もあり、民間の保険会社の監査事項に関する常任委員会を率いている。2015年にヴァイス・プレジデントとして彼女の任期を完了し、IIA欧州地域連合（ECIIA）の理事会のメンバーとなった。ウィッツァーニ氏は現在、オーストリア保険協会における内部監査および管理委員会のヴァイス・プレジデントを務めている。彼女はウィーン経済大学で商業科学の修士号を取得しており、内部監査関連のトピックに関する頻繁なスピーカー、トレーナー、および本の著者である。

ラリー・ハリントン氏、公認内部監査人、Qualification in Internal Audit Leadership、公認リスク管理監査人、公認会計士

世界各国の防衛、セキュリティ、および市民市場に特化したテクノロジー企業レイセオン社の内部監査部門のヴァイス・プレジデントである。ラリー氏はキャリアのほとんどを財務と内部監査に費やし、エトナ社においては、人事およびヘルスオペレーション担当のヴァイス・プレジデントを務めている。ラリー氏は過去にIIA北米理事会の会長を務め、2015年から2016年にかけてIIA国際本部会長を務めた。ハーバードビジネススクールのアドバンスト・マネジメント・プログラムを修了。監査、チェンジマネジメント、ネゴシエーション、人材開発、モチベーションの分野に関してセミナーで頻繁にスピーカーを務めている。