

C I Aフォーラム研究会報告

# 3ラインモデルに着眼した 目的思考的な監査アプローチ

研究会No. e 15（新しいアプローチ研究会）

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A-J A P A N）の特別研究会である。各フォーラム研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. e 15が、その活動成果として取りまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 【今回のアピールポイント】

- 今回開発したツールを使うことで、
- ・特定のリスクに対して関与する3ラインごとの部門・機能の現状リスクを測ることが可能となる。
- ・上記3ラインごとの関与度も評価可能になる。
- ・上記3ラインごとの現状リスクと関与度を基にした総合的なリスク判定も可能となり、3ラインの連携による改善提言も可能となる。この機能は全社的なリスクマネジメント（E R M）にも利用可能である。
- ・同様に別の監査対象組織を対象にしてツールを活用し、上記の結果に別の監査対象組織の監査結果を追加することにより、部門間の比較が可能となる。

## 1. はじめに

まずは、当テーマを取り扱うに至った経緯

について述べたい。

テーマ設定を行った2020年1月当時、業務を1線2線3線に区分して整理したThree Lines of Defenseモデル（以下、3つのディフェンスライン）が、内部統制を理解する上で有効な考え方であると考え、このモデルを基にした内部監査ツールが作れないものかと考えて活動を開始した。その際には、「業務」の区分をどのようにすれば分かりやすく実態に即しているのかを整理することに時間をかけた経緯がある。

その後、ご承知のとおり上記モデルは防衛面だけではなく前向きな面も取り入れる形で3ラインモデルに改められて現在に至っている。

その際の当フォーラム研究会での混乱と迷走、そして状況の整理については、後段で詳しく述べることにする。

また、当フォーラム研究会では、今まで2つの成果物を『月刊監査研究』誌上にて公表

(注1) したが、どちらも内部監査の現場で使用するには、当フォーラム研究会の根本思想であるブレイクスルー思考(注2)に関する相応程度の知識と経験が必要という煩わしさがあったため、必ずしも使いやすいとは言えなかった。そのため、今回こそは内部監査の実務者が実際に手に取れるものにしたという思いがメンバー全員の胸にあった。

上記の経緯から当フォーラム研究会の根本思想であるブレイクスルー思考のうちの、さらに基本的な考え方になっている目的思考に絞って、3ラインモデルを利用した内部監査ツールの作成を目指すという結論に至った。

なお、目的思考については、「目的展開」として後段で述べることにする。

さらに検討の過程では、「リスクを立体的に分析できる」との可能性に言及して、その立方体(3次元)モデルの創造に腐心した「立方体モデルありき」とも言うべき試行錯誤の段階もあった。

試行錯誤して分かったのは、分析自体はあくまでも2次元的なツールに表現することになる一方で、「立体的では」と思わせたのは、リスクの姿のイメージそのものから来るものであったということである。

その試行錯誤を経た結果、経営課題と表裏一体とも言えるリスクとは、時に断片的であり、時に網羅的、また立体的なイメージとして業務の中に横たわっていると考えられるようになった。そしてそれらの姿は、実際の業務やガバナンス、重要度や組織内の関与度など様々な要因により、個々に変わるものであり、それらをよりリアルに把握した内部監査こそが、昨今求められているのだと考えられるようになった。

その試行錯誤を乗り越えた後は、そうしたニーズに応えるために、どういうツールが良いのかという目線から、より経営目線に立ったものにするにはどうすればいいのか、との検討を重ねてきた。

この過程で出てきた立体的モデルの発想から、試行錯誤を経て、立方体モデルとしての2つのキューブを考案することができ、ツールによる分析結果を表わす形というところまで辿り着くことができた。

これらの結果として、監査の際には経営目線ですべてのラインを俯瞰した「リスクを軸にした分析」が可能となり、ある特定の組織のみを対象とした監査からは得られない結果が見出せることを期待できるツールを作り上げることができた、と考えている。

## 2. 3ラインモデルの概要

ここで、「3つのディフェンスライン」から「3ラインモデル」への変更について説明しておく必要がある。

もともと2013年に公表されたポジション・ペーパー(注3)では「3つのディフェンスライン」の名称で内部監査人協会(IIA)に採用されていた。

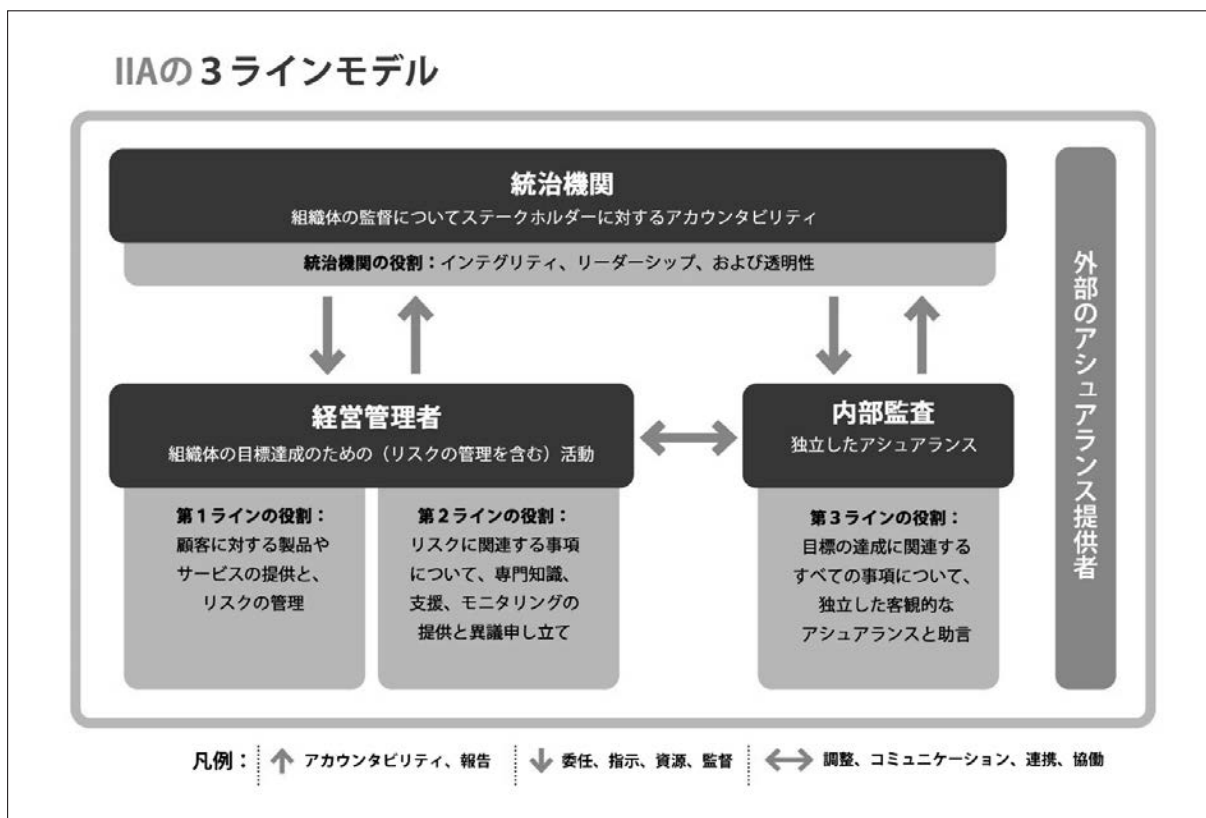
2019年6月に公開文書が公表された後、2020年7月にIIAは組織のリスク管理、統制活動のモデルである3つのディフェンスラインについてのアップデート内容を公表した。

そこでは、3つのライン間の連携や協働についてガバナンスの観点から整理し直した結果、従来の「3つのディフェンスライン」は「3ラインモデル」に改訂された(図表1)。

「IIAの3ラインモデル—3つのディフェンスラインの改訂」(注4)によれば、

『第1ライン』『第2ライン』『第3ライン』という用語は、慣れ親しまれているために元のモデルから残している。ただし、『ライン』は構造的な要素を表しているのではなく、役割の区別に役立つので用いている。論理的には、統治機関の役割も『ライン』を構成するが、混乱を避けるためにこの表現は用いていない。番号付け(第1、第2、第3)は、業

&lt;図表 1 &gt;



出所：IIA「IIAの3ラインモデル—3つのディフェンスラインの改訂」4頁、[https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07\\_1\\_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf](https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf)

務の順序を意味するものと解釈すべきではない。むしろ、すべての役割は、同時に行われる」。

「支援機能（人事、総務、設備等）を第2ラインの役割と考える者もいる。明確化すると、3ラインモデルでは、第1ラインの役割には『フロント』と『バックオフィス』の両方の業務が含まれると捉えており、第2ラインの役割は、リスク関連の問題に焦点を当てた補完的な業務で構成される」。

「一部の組織体には、監督、検査、調査、評価、および改善のような別の第3ラインの役割があるが、これらは内部監査機能の一部である場合も、別の機能の場合もある」。

としており、従来の組織的（構造的）要素というよりは、「役割」や「機能」に軸足を置いたモデルに改訂されている。この段階で、当フォーラム研究会としては従来の「3つのディフェンスライン」をどのように考えるか検

討する必要がなくなった。

ここで、3ラインモデルの主な役割について「リスク」の切り口から触れておきたい。

まず、統治機関については、役割の1つとして、当該文書で、「組織体のリスク選好を決定して、（インターナル・コントロールを含む）リスク・マネジメントを監督する。」とされている。

リスク選好とは、「組織が価値創造に向けたビジョンを追求する際に進んで受け入れられるリスクの量やおおよその範囲のことである」（環境省コンテンツより）（注5）。

例えば、リスク選好が高ければハイリスク分野への投資を積極的に行い、リスク選好が低ければ成熟して安定的な市場だけに資本投下するといった戦略が取られることになる。

第1ラインの役割の中では、

「（リスクの管理を含む）活動と資源の活用

を主導し指示して、組織体の目標を達成する」。

「業務と（インターナル・コントロールを含む）リスクを管理するために、適切な構造とプロセスを確立して維持する」。

という内容が当該文書で掲げられている。

第2ラインの役割としては、

「以下のような、リスクの管理に関連する補完的な専門知識、支援、モニタリングを提供し、また、意義を唱える。

- ・プロセス、システム、および全社レベルでの（インターナル・コントロールを含む）リスク・マネジメント実務の策定、導入、および継続的な改善。
- ・法規制および許容される倫理的行動の遵守、インターナル・コントロール、ITセキュリティ、持続可能性、および品質保証のような、リスク・マネジメント目標の達成」。

「（インターナル・コントロールを含む）リスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する分析とレポートを提供する」。

という内容が当該文書で掲げられている。

第3ラインは内部監査として、

「ガバナンスと（インターナル・コントロールを含む）リスク・マネジメントの妥当性と有効性について、経営管理者と統治機関に独立にして客観的なアシュアランスと助言を伝達することにより、組織体の目標達成を支援し、継続的な改善を奨励して促進する」。

と当該文書で示されている。

### 3. リスク

当フォーラム研究会でのリスクについての議論の中で、改めてIIAのリスクの定義（注6）を再確認した。リスクとは、今起きていることの重大性を評価しているのではなく、今の状態をそのまま放置しておいた場合に将来発生する事象の重大性を評価するものである、ということである。この評価軸がブレる

と、今回取組んだモデルの位置付け自体がブレてしまうからである。

そして、リスクの定義を再確認したうえで、「経営管理」の立場から考えたとき、ある経営リスクについて、各ラインでどのようにその軽減等施策が取られているか、同時にその有効性を示すことで、どのラインで当該リスクが残っているのかが明らかになれば、経営トップにも働きかけやすくなるとの意見があった。つまり、監査の際には経営目線ですべてのラインを俯瞰した「リスクを軸にした分析」が必要なのではないかという意見であり、ある特定の組織のみを対象とした監査からは得られない結果が見出せるのではないかという観点である。

従来、会社全体への広がりを持ってリスクを見る機会はあまりなかった。内部監査においては、監査対象部門とせいぜい対象業務の統括組織との関係までをイメージするのが精一杯だったかと思われる。それからすれば、会社全体を視野に入れた考え方は、本来そうすべきであったのかもしれないが、殊の外新鮮に感じられた。そこから、この発想をツールに生かしたいと思うようになった。と同時に、この発想を生かせば全社的リスクマネジメント（以下、ERM）にも使えるツールに発展させられるのではないか、との思いも生まれて来た。

また、別の議論では、「目的が異なればリスクも異なる」との意見もあった。すなわち、山登りであれば、ピクニック程度で済むものに行くのか、3千メートル級の山を目指すのかでリスクは大きく異なり、装備品や服装等も全く変わる。したがって、目的が変わればリスクもおおのずと変わるということである。

これは実は重要な観点である。一般的に同一プロセスにおける同一コントロールのリスクは一律に捉えられがちだが、実はその取組みの強度によって異なって来るはずだからである。それが山登りというプロセスにおける



取組み強度の違い（ピクニックと3千メートル級の山）であり、その強度の違いによってリスク度合いも違って来るはずなのである。この場合、重要なポイントは、重度のリスクには重い対策を準備するのが当然であるが、軽度のリスクにまで重い対策をあてない、ということにまで考えを及ぼすことである。得てしてリスク管理に携わる者は、本来必要なリスクの軽重を問わずして、大は小を兼ねるとばかりに、何でも重い対策をあてておけば安心、という錯覚に陥ってしまいがちだからである。

#### 4. 3ラインモデルに着眼したリスクベースの監査アプローチ

##### (1) リスク対応の役割分担の実態を確認するための質問例

まずは、当フォーラム研究会メンバーの中での考え方を統一するため、第1ライン、第2ライン及び第3ラインの定義について、質問を設定して考えを出し合った。なぜなら、IIAの3ラインモデルという新モデル（2020年7月、IIA公表）は、3つのディフェンスラインという旧モデル（2013年1月、IIA公表）とは似て非なるものだからである。誤解を怖れず言えば、旧モデルは組織にラインを割り当てていたが、新モデルは機能にラインを割り当てているからである。具体的には、下記のような検討を加えてみた。

- ・質問1：イメージとして会社の中で何をとする組織であるか。
- ・質問2：どういった部署をイメージするか。
- ・質問3：当該ラインに求められる役割は何か（会社において、あるいは内部監査の視点で）。
- ・質問4：当該ラインの課題または不足しがちな点は何か、またそれはどういうときに感じたか。

旧モデルが組織を前提にしたものであったことから、新モデルと冷静に照らし合わせてみると、質問や回答も組織ありきという考えに引っ張られている傾向が見られた。

ただし、少数意見ではあったが、「経理部だからと言って全員が第2ラインの仕事をしているわけではないし、そもそも自分達が第2ラインを担っているとの意識もない」との声もあり、旧モデルを取扱う時点ですでに新モデルを先取りした考え方も見られた。

前述の3ラインモデルへの改訂を受けて、当フォーラム研究会でも2021年以降は、研究対象を新モデルに切り替えて活動を行った。

##### (2) リスク対応実態の3ラインへのマッピング

<図表2>内部監査人リスク分析ツール

図表2は「内部監査人リスク分析ツール」のスクリーンショットを示している。表には「下記「現場からの聞き取り用ツール」から転記」という注釈が追加されている。表の構造は、縦軸に「リスク」のレベル（例：重大、中程度、軽微）と「機能」の領域（例：財務報告、業務プロセス）が示され、横軸に「第1ライン」、「第2ライン」、「第3ライン」の役割分担が示されている。各セルには具体的なリスク項目と対応する責任部署が記載されている。

ここで当フォーラム研究会が考案した「内部監査人リスク分析ツール」を紹介したい（図表2）。ただし、この表では字が小さくて読みづらいと思われるので、改めて文末の「添付資料」を参照していただければ幸いである。

まず、業務監査において対象となるリスクを特定する。リスクの特定に当たっては、事業目的や対象組織の目的・目標から「何のために」をキーワードにして掘り下げを行って

「目的展開」を実施する。

「目的展開」については説明を要する。当フォーラム研究会の根本思想にブレイクスルー思考（注2）という考え方があり、そのキーとなる手法の1つが「目的展開」である。詳細は省くが、「目的展開」によって目の前の目的を深く掘り下げ、真の目的を明らかにし、目的達成の方法を変革してしまう、という考え方がブレイクスルー思考なのであり、この「目的展開」が、冒頭で触れた目的思考の実践形式となるのである。

「目的展開」によって経営視点で見定めた「何のために」の観点から、当該リスクをどう見るべきかについて、「経営視点でのリスク」欄にその定義と具体例を記述する。

このことで、時として漠然としているリスク内容をより具体的に示すことができ、そうすることによって現場レベルでの業務とリスクとを結び付けやすくなると考える。

その上で、現場からの聞き取り用ツールでは、第1ライン及び第2ラインで想定される当該リスク例を監査チームが考えて【想定されるリスク例】欄に記載する。

これは、現場から聞き出した際の情報とのギャップを測るための基準となる。

一方、第3ラインでのリスクとその対応欄では、当該リスクの中で監査チームとして重視すべきリスクを特定するとともに、今回の内部監査での監査要点では、特定した重視すべきリスクを踏まえて当該リスクについて、どの点を監査要点とするかを特定して記載する。

次に、第1ライン・第2ラインで状況を、どんなリスクがあるか、その対応はどうしているかとの切り口で現場から聞き出し、その内容を監査対象組織から聞いた当該組織でのリスクとその対応欄に記載する。

現場での個々の対応状況について検討して評価したものをまとめたものが、往査後レビュー欄になる。

往査後レビュー欄は、個別指摘事項と残余リスク判定、及び総合リスク判定の3つからなる。

個別指摘事項欄では、聞き出した現場の状況から不備と見られるものについて、事実、原因、懸念されるリスクを判定して記載する。

また、残余リスク判定欄では、同じく聞き出した現場の状況から、カバーできていないリスクと逆に過剰統制になっているものがあればそれぞれ該当欄に記載する。ここでは慎重にリスクの軽重を問うことが必要であり、結果を大は小を兼ねる統制（＝過剰統制）で済ませない姿勢が求められる。

その上で残余リスク判定を行ってその内容を記載するとともに、懸念される課題があれば、上記から懸念される課題として該当欄に記載する。ここで残余リスクを判定することには大きな意義があり、なぜなら、経営者が最も気にするのは今、現在、組織に残されている残余リスクに他ならないからである（注7）。

これらの情報を総括的に把握することにより、会社全体として当該リスクに対する施策がそれぞれの現場に展開され、各々のレベルでの対応によってどこまでリスク軽減できているか、あるいは過剰対応になっていないか、それはそれぞれどの階層のラインで発生しているかを評価できることを意味する。

ここまでお読みいただければ、このツールがERMにも使えるものになっていることをご理解いただけるのではないだろうか。

なお、往査後レビュー欄の最後には総合リスク判定を行う。総合リスク判定は「発生可能性」「影響度」と「脆弱性」の3つの視点で判定を行うのであるが、この総合リスク判定についてはダブルキューブと一緒にご理解いただいた方が望ましいので、説明は以下の「(3) リスク対応状況（関与度と脆弱性）の評価」に譲ることとしたい。

### (3) リスク対応状況（関与度と脆弱性）の評価

#### ① 2つのキューブについて（立方体モデルとしてのダブルキューブ）

ここで、当フォーラム研究会が試行錯誤の末に考案した、立方体モデルとしての2つのキューブ（ダブルキューブ）を提示したい（図表3）。

1つは3ラインごとの関与度の切り口で、第1ラインの関与度を横軸に、第2ラインの関与度を縦軸に、第3ラインの関与度を奥行にもつ「関与キューブ」であり、もう1つは発生可能性を横軸に、影響度を縦軸に、レジリエンス（復原力）（注8）を奥行に持つ「リスクキューブ」である。

まずは「関与キューブ」について。これはIIAの3ラインモデルの3ラインをそのままキューブ状に表現し、それぞれの関与度を測定するものである。

次に「リスクキューブ」について。リスクはIIAの定義（注6）に基づき、平面のマトリクス図（注9）で示されることが多く、これがスタンダードと言ってよい（図表4）。

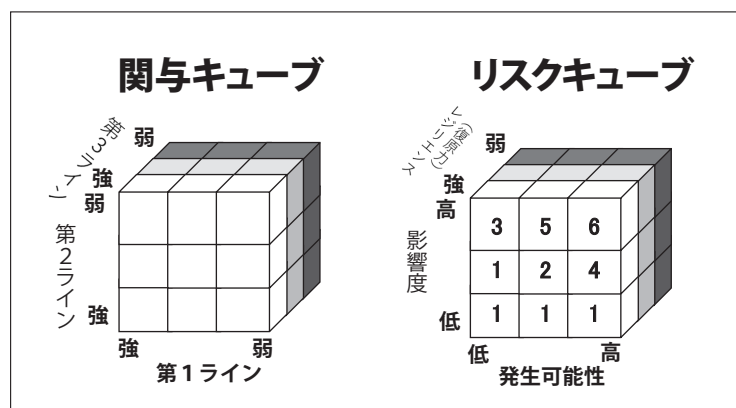
しかし一方で、このマトリクスではカバーできないリスクがあるとの問題提起もなされている。すなわち、発生可能性は限りなく低い、いったん発生すると壊滅的な損害に至るリスクである。例えば昨今世間を賑わしている品質不正は、現場が「表沙汰にならな

きゃ大丈夫だろう」とたかをくくっていたところへ、いざ発覚することで組織全体に壊滅的な打撃を与えており、近年では東日本大震災、あるいはリーマンショックといった自然災害や人災も該当するだろう。これらのリスクは、このマトリクスではリスク中レベルでしか認識されない。そこで、ここに「リスクに対する組織体の脆弱性」の観点を加え、発生可能性は限りなく低くとも壊滅的打撃を与え得るリスクをより評価しやすくする、という考え方である。この考え方を示したのは有限責任監査法人トーマツであるが（注10）、これをさらに発展させ、言葉的にもなかなか理解しづらい「リスクに対する組織体の脆弱性」を、「事象発生後のレジリエンス」へ読み替え、立方体化することで見える化したのが、今回提示する「リスクキューブ」であると考えている。

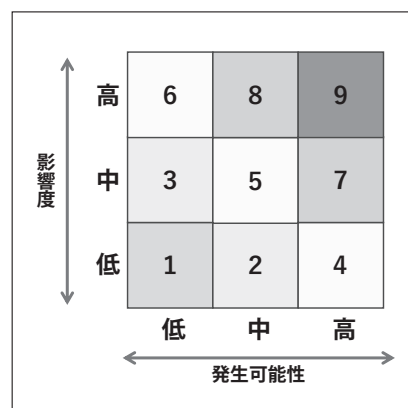
上記の「ツール」での分析結果を踏まえて、リスク対応状況を2つのキューブの中の当てはまる位置に置くことにより、組織体全体の観点から見た総合リスク判定を可視化することができると思う。

「関与キューブ」についてさらに説明を加えたい（図表5）。関与度において、3ラインとも適切なものであれば、関与キューブのちょうど中心に位置することになる。ここが過剰統制を防止するポイントでもあり、3ラインそれぞれのバランス良い関与を設計する

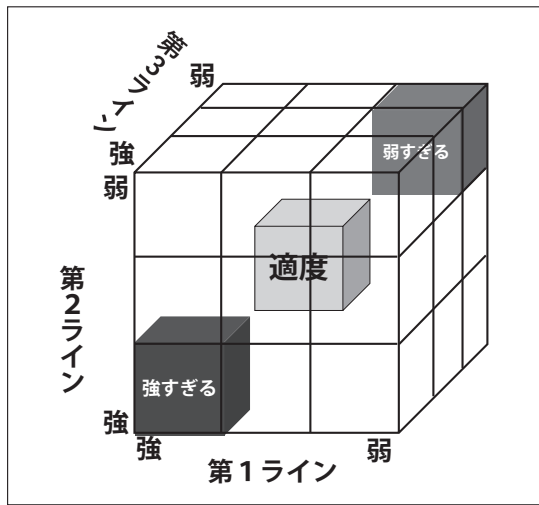
<図表3>ダブルキューブ



<図表4>リスクマトリクス



<図表5> 関与キューブ



基になる。また、いずれも関与が不足していれば、関与キューブの最弱（弱すぎる）の角に位置することになり、逆にいずれの関与度も強すぎれば最もやりすぎ（強すぎる）の角に位置することになる。こうして関与度の判定結果を可視化することにより、各ラインの統制の合理性を可視化できると考える。

「リスクキューブ」についても説明を加えたい。「リスクキューブ」においては、「発生可能性」「影響度」が高く、「レジリエンス」が弱ければ、最弱の角に位置することになり、「発生可能性」「影響度」が弱く、「レジリエンス」が強ければ、逆に最強の角に位置することになる。なお、上記リスクマトリクス図を参照に、リスクの重みづけについて、便宜的に図表6のように点数化してみた。このようにリスクの判定結果を可視化して、対象リスクが事象として発生した時のレジリエンスを可視化できるので、それによってリスクマトリクス図だけではカバーできない、限りなく低い発生可能性と壊滅的打撃を与える影響度を抱えたリスクも妥当に評価できると考える。また、このキューブにより、どの位置付けがレ

ジリエンスの設計として相応しいか、それぞれの組織で検討することが可能となる、とも考える。

この2つのキューブ（ダブルキューブ）を用いることにより、リスクの可視化はもとより、難しい説明を好まない、社長をはじめとする経営層にも見える化した形でリスクを分かりやすく説明することが可能となるのではないかと。当フォーラム研究会が、このツールはERMにも活用できると提案する理由もここにある。

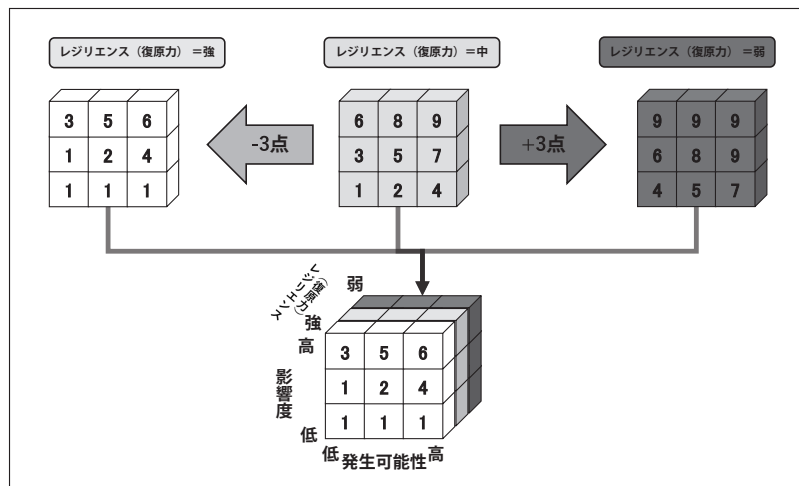
なお、添付資料として「内部監査人リスク分析ツール」とダブルキューブを用いたケーススタディを記載しておいたので、実際に使用する状況を想定してご覧いただければ幸いです。

## 5. 検討の総括

今回のツールを内部監査にフルに活用することができれば、特定のリスクに対して関与する3ラインごとの部門・機能の現状リスクを測ることが可能となり、上記3ラインごとの関与度も評価可能となり、その結果として、もちろん総合リスク判定も可能となる。

同様に別の監査対象組織を対象にしてツールを活用し、上記の内部監査結果に別の監査

<図表6> リスクキューブ





対象組織の監査結果を追加して、部門比較が可能になり、リスク管理委員会等での提示により、経営層や監査役及び社外役員への情報共有に役立つことが期待できると考える。

## 6. 結び

今回の活動は、開始後ほどなく新型コロナウイルスの感染拡大に伴い会合そのものが行えなくなり、活動中断の憂き目を見た。

その後1年3か月を経て、各社で急速に広まったリモート会議システムの普及により、画面越しにはあるがメンバーが再会を果たして活動再開となった。

さらには、議論の拠り所としていた3つのディフェンスラインモデルそのものが、活動開始後ほどなくして全面改訂され3ラインモデルとなった。このことから、当フォーラム研究会内でも各用語の定義や考え方に混乱を生じ、その調整に予想外の時間を要した。

3ラインモデルの考え方を内部監査に反映させるといふ思いは強かったが、その分抽象的な考え方へ走ってしまいがちで、何度も壁にぶつかった。しかし、壁にぶつかったからこそ、見えてきたものも多くあり、時間はかかったが結果として有意義な活動であったと強く思うところである。

また、今後の課題としては、現時点で2点あると認識している。

1点目はより多くのケーススタディを通じたツールの活用方法の深掘りである。

活動の中では、あらかじめ設定したリスクについて銘々で特定の組織を想定して聞き取りツールへの記入を行い、ツールの実用性を検討した。

今後はこの成果を活用して分析ツールへのシミュレーションを行って、どのようにすれば監査実務に生かせるかという点や、必要な観点などを集約して、より使えるものとしての検討を行っていきたいと考える。

2点目は分析ツールと2つのキューブとの繋がり方の研究である。

分析ツールで明らかになったリスクの現状を目に見える形で表わすのが2つのキューブであるが、どういう分析結果が出たときにキューブの中のどの位置で現状のリスク状況を示すのが適切であるかについて、その位置を示すための何らかの基準が必要であろうと考えている。

したがって今後の当フォーラム研究会の課題として、上記の基準策定を検討していきたいと考えている。

(注1) C I Aフォーラム関西研究会No.20「新しい監査アプローチの研究～ブレイクスルー思考の適用～」『月刊監査研究』2013年11月号 C I Aフォーラム研究会No. e 15 (新しい監査アプローチ研究会)「目的とあるべき姿に着眼した監査手法—使える監査ツールを目指して—」『月刊監査研究』2017年7月号

(注2) ブレイクスルー思考はG・ナドラーと日比野省三によって提唱された考え方である。詳しくは、ナドラー・日比野共著、佐々木完訳『ブレイクスルー思考』(1991年、ダイヤモンド社)を参照。

(注3) I I Aポジションペーパー「有効なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」2013年1月公表

(注4) 内部監査人協会 (I I A)「I I Aの3ラインモデル—3つのディフェンスラインの改訂」2020年7月公表、翻訳は『月刊監査研究』2020年8月号

(注5) 環境省「環境報告のための解説書～環境報告ガイドライン2018年版対応～詳細解説(一括ダウンロード)」リー3頁を参照、<https://www.env.go.jp/content/900497078.pdf>

(注6) I I Aのリスクの定義「目標の達成に影響を与える事象発生の可能性。リスクは、影響の大きさと発生可能性とに基づいて測定される」、I I A「専門職的実施の国際フレーム

ワーカー2017年版一」(2017年、日本内部監査協会) 344頁より。

(注7) 島田裕次編著『内部監査人の実務テキスト[基礎知識編]』(2009年、日科技連出版社) 123頁、「リスク評価は固有リスクと残余リスクの両方に対して行いますが、残余リスクの評価のほうがより重要だといえます。なぜならば、経営者の立場からすれば、リスク対策をとった後、どのようなリスクがどの程度残っているかに関心があるからです」を参照。

(注8) 「復元」は一般的に元へ戻す意味で使用されるのに対し、「復原」は時間軸を特定して、その時間軸の状態へ戻す意味で使用される(使用例：原状回復義務)。当フォーラム研究会は

「リスクとなっている事象が発生した場合、その事象発生前の状態へ戻す力」という、時間軸を意識した言葉として「レジリエンス(復原力)」を採用している。

(注9) リスクマトリクス図については、リック・A・ライト・ジュニア著『内部監査人のためのリスク評価ガイド』(2014年、日本内部監査協会) 91～100頁を参照。

(注10) 有限責任監査法人トーマツ著『リスクマネジメントのプロセスと実務』(2014年、レクシスネクシス・ジャパン) 52～55頁を参照。

【添付資料】内部監査人リスク分析ツール

<インタビューシート>

←監査部門独自で作成する

対象組織・部門	D工場		
経営視点でのリスク	第3ラインでのリスクとその対応	第2ラインでのリスクとその対応	第1ラインでのリスクとその対応
<p>【リスク名】 人材</p> <p>【定義】 人的資源についてのリスク</p>	<p>【内部監査において重視すべきリスク】 ・現状のままでは、将来的なD工場の存在意義の問題に発展する恐れがある</p> <p>・しかし、工場長人事に係わる事を内部監査で公に報告するのは無理がある</p> <p>・ただし、工場長さえ交代すれば、劇的に変化する可能性はある</p>	<p>【監査対象組織から聞いた当該組織でのリスクとその対応】</p> <p>■D工場総務部 ・工場全体のリスクは右記の通りであるが、総務部から工場長へ意見しても聞いてくれない</p> <p>■本生産本部・総務部 ・D工場では、工場長が問題の根源になっている。生産本部長には伝えていたが、D工場の業績は良いので、対応してくれていない</p> <p>■本社人事部 ・生産本部管轄の人事には基本的に口出しできない</p>	<p>【監査対象組織から聞いた当該組織でのリスクとその対応】</p> <p>■D工場 ・コンプライアンスアンケートのスコアが他工場に比べて悪い。その常連となっている ・工場長の考えで、他工場に比べて昇格速度が遅い。工場のメンバーは他工場との横のつながりで、みんなそれを知っている ・上記の理由から、採用しても辞めてしまう若い人が多い ・何とか改善したいが、工場長の考えが変わらない限り難しいのが現状であり、しかも、今のところ業績が良いので変えようと考えていない ・かつ、工場長は「私は信念をもって厳しく、正当に人事評価している。私に言わせれば、他工場こそ人事評価をしていない」と発言している</p>
<p>【例】 ・人財の確保 ・人的リソースに係るリスク ・人的資源の制約に関するリスク ・人材の育成と確保に関するリスク ・戦略 ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展</p> <p>【監査の対象とすべき統制】 ・経営層の教育 ・管理職の教育 ・人事評価、昇格昇給管理 ・従業員教育</p>	<p>【今回の内部監査での監査要点】 ・職場問題レポートで集まった声を、社長・生産本部長はじめ本社経営層及びD工場長へ伝える</p> <p>・職場問題レポートの中からピックアップした人物へインタビューし、現状を把握し、諦めない努力を要請する</p> <p>・工場長の人事に係わる公の報告は難しいが、非公式に社長・生産本部長へ伝える</p> <p>・現場レベルの職場の雰囲気悪さは、公の内部監査報告書に記載する</p>	<p>【想定されるリスク例】(監査部門で記入)</p> <p>■D工場総務部 ・工場の総務部も人材が定着しなくなる ・工場の業務継続に支障を来す ・以下、右記に同じ</p> <p>■本生産本部・総務部 ・D工場のテコ入れのため、生産本部・総務部の人材を送る必要に迫られる ・D工場へ送った人材が辞めてしまう ・D工場へ配属と言われた社員は辞めてしまう ・それを知った新入社員も、D工場配属と言われたら辞めてしまう</p> <p>■本社人事部 ・会社全体の人材採用・育成にも支障を来す</p>	<p>【想定されるリスク例】(監査部門で記入)</p> <p>■D工場 ・若い人を中心に辞める人が増加する ・高齢者が増加し、中途採用でつなぐしなくなる ・工場を支える優秀な人材がいなくなって行く ・工場の業務継続に支障を来す ・最悪の場合、モチベーションの下がった従業員のサボタージュや、悪意に基づく品質低下、または品質事故も想定される</p>

※1 経営視点でのリスクに掲げるリスクによって、上記リスク例(代表例)は変動する。  
 ※2 監査対象組織から聞き取ったリスクやその対応は上記に追記する。

<リスク分析シート>

対象組織・部門	D工場		
経営視点でのリスク	第3ラインでのリスクとその対応	第2ラインでのリスクとその対応	第1ラインでのリスクとその対応
往査後レビュー	<p><b>個別指摘事項</b></p> <p>【事実】(何を、どうした) ■現場の雰囲気悪さとモチベーション低下を報告した</p> <p>【原因】 ■社長・生産本部長の任命責任にまで発展するD工場長個人の問題は報告しづらい、又はできない ■公の報告書に記載できるのは現場の雰囲気悪さとモチベーション低下のレベル</p> <p>【懸念されるリスク】 ■全社的な人材政策への悪影響(人材の流出、採用応募者の減少、ひいては人材能力の低下による将来の会社発展の妨げ) ■最悪の場合、品質低下や品質事故によるレピュテーションリスク</p>	<p>【事実】(何を、どうした) ■業績評価を(人事上の問題を差し置いて)優先した</p> <p>【原因】 ■各工場の独立採算制度 ■具体的には、工場長個人が生産本部長から信頼されているので、生産本部総務部からは意見しづらい、又はできない</p> <p>【懸念されるリスク】 ■D工場の人材流出の手当を生産本部又は他工場からせざるを得ない。手当した人材も辞めて行けば、会社全体の人材政策に影響を与える ■最悪の場合、モチベーション低下を原因としたD工場発の品質低下や品質事故の対応に追われる</p>	<p>【事実】(何を、どうした) ■昇格速度を(他工場と比べて)遅くさせた</p> <p>【原因】 ■工場長個人の考え方 ■具体的には、自分は厳しく正しい人事評価をしているという自負、及び業績優先で人件費を他の経費と同列に考える姿勢</p> <p>【懸念されるリスク】 ■D工場の人材流出(離職)、及びモチベーション低下、最悪の場合には品質低下や品質事故</p>
	<p>【カバーできていないリスク】① ■生産本部管轄工場の独立採算制の問題提起 ■工場長クラスの高位レベルの個人に係る問題提起</p> <p>【過剰統制になっているもの】② ■現場への過剰な改善要求(報告が真因に迫れないため、結果的に現場レベルの無理な改善要求となっている)</p> <p>【関与度の評価】①+②→③ ■①②で分かるとおり、極めて低いレベルで関与している。①の関与度を高め、②を過剰に要求することのないようにしたい</p> <p>【上記から懸念される課題】 ■内部監査及び内部監査部門への不信感が広がる ■ひいては会社への不信感へとつながり、人材政策の問題へと結び付く</p>	<p>【カバーできていないリスク】① ■D工場長の権限行使の抑制(独立採算制度の行き過ぎ抑止)</p> <p>【過剰統制になっているもの】② ■予算達成していれば口出ししない生産本部管轄工場の統制(独立採算制度を優先)</p> <p>【関与度の評価】①+②→③ ■①②で分かるとおり、極めて低いレベルで関与している。①は関与度を高め、②は業績優先の姿勢を改める必要がある</p> <p>【上記から懸念される課題】 ■全社的な人材政策への影響は出始めており、さらなる人事の混乱と、最悪の場合の品質低下や品質事故への対応発生も考えられる</p>	<p>【カバーできていないリスク】① ■会社が推奨する人事評価基準からの逸脱</p> <p>【過剰統制になっているもの】② ■予算達成を最優先とした経費統制(人件費を同列に含む)</p> <p>【関与度の評価】①+②→③ ■①②とも極めて高いレベルで関与している。①を正し、②から人件費を除外しなければ、人材流出とモチベーション低下は続くと考えられる</p> <p>【上記から懸念される課題】 ■人材流出とモチベーション低下は既に始まっており、工場長交代までに品質低下や品質事故という事象が発生する可能性は残る</p>
	<p>【発生可能性=中】 既に事象は発生し始めており、これ以上の事象へつながる恐れも考慮し、将来の事象発生可能性は中レベルと判定する</p> <p>【影響度=強】 既に影響は出始めており、これ以上の最悪の影響を考慮し、影響度は強レベルと判定する</p> <p>【レジリエンス=弱】 3ラインそれぞれの統制は別個に機能しているが、リスク対応という意味では連携できていないので、レジリエンスは弱レベルと判定する</p> <p>【総合(残余)リスク=高(9点)] この状態を放置した場合のリスクは高いので、連携を深め対処する必要がある</p>		

※1 「対象組織・部門」欄を設けて「場」の設定を行い共通認識の土台とする。  
 ※2 経営視点でのリスクに掲げるリスクによって、上記リスク例(代表例)は変動する。  
 ※3 監査対象組織から聞き取ったリスクやその対応は上記に追記する。  
 ※4 個別指摘事項：インタビューシートからの聞き取りから分析できる範囲で記入  
 ※5 残余リスク判定：評価のためには、基準となる情報が必要→〇〇と比べてできている/できていない

<ダブルキューブ>

	関与キューブ	リスクキューブ																											
判定	<p>■第1ライン(D工場) 関与度=強</p> <p>■第2ライン(D工場総務部、生産本部・総務部、本社人事部) 関与度=弱</p> <p>■第3ライン(内部監査部門) 関与度=弱</p>	<p>■発生可能性 =中レベル</p> <p>■影響度 =高レベル</p> <p>■レジリエンス(復原力) =弱レベル</p> <p>■総合リスク度 =高(9点)</p>																											
キューブ判定																													
ダブルキューブ(モデル)		<p>レジリエンス=強 (復原力)      レジリエンス=中 (復原力)      レジリエンス=弱 (復原力)</p> <table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 10px;"> <tr><td>3</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>4</td></tr> <tr><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">-3点</p> <table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 10px;"> <tr><td>6</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>3</td><td>5</td><td>7</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>4</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">+3点</p> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr><td>9</td><td>9</td><td>9</td></tr> <tr><td>6</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>7</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">↓</p>	3	5	6	1	2	4	1	1	1	6	8	9	3	5	7	1	2	4	9	9	9	6	8	9	4	5	7
3	5	6																											
1	2	4																											
1	1	1																											
6	8	9																											
3	5	7																											
1	2	4																											
9	9	9																											
6	8	9																											
4	5	7																											

<CIAフォーラム研究会No. e 15 (新しいアプローチ研究会) メンバー>

(氏名五十音順・敬称略)

<p>座長：前田 昌男 (古野電気株)</p> <p>メンバー：池村 昌人 (加藤産業株)、川崎 加寸也 (株椿本チエイン)、喜多川 聡 (TOYO TIRE株)、榎原 幸子 (三井物産株)、櫻井 裕 (株合食)、西上 勝博 (J.フロントリテイリング株)、前野 矢寿子 (株ダスキン)、村上 武人 (JCRファーマ株)</p>
--

(メンバーの氏名・所属は、2024年4月現在)