

CIAフォーラムは、CIA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(IIA-JAPAN)の特別研究会である。各研究会は、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、CIAフォーラム研究会No. e25が、その活動成果としてと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。

CIAフォーラム研究会e25
研究成果

アジャイル型監査の導入・有効性確保に向けたマインドセット

2024年12月

CIAフォーラム研究会 e25
アジャイル型監査研究会

アジャイル型監査の導入に向けたマインドセット

アジャイル型監査未導入の内部監査部門長へ

アジャイル型監査未導入だからといって、高度化に遅れているわけではありません。むしろ、IIAのガイドラインの多くは、従来型監査をモデルとしています。

ただ、環境は変化し、変化に即応した付加価値の提供が求められています。そして、環境に合ったより良いプラクティスが生まれてきています。

アジャイル型監査もそうしたプラクティスのひとつであり、監査の「型」であります。使い方次第では、多くのメリットをもたらす「型」であると考えています。

本資料は、アジャイル型監査の手法等を解説するものではなく、その前段階として、アジャイルの考え方を監査に適用することのメリットを中心に構成しています。ご参考になれば、ありがたく存じます。

※次頁以降では、アジャイル型監査に興味・関心はあるものの、導入に着手できていない企業の一つの例として、「伝統的日本企業」と記載しています。特段の他意等はありません。

なぜ、アジャイル型監査なのか

アジャイル型監査は万能でもなく、特効薬でもありません
ただ、ニーズや使い方によって、組織体に大きな効果をもたらすかもしれません
アジャイル型監査未導入の内部監査部門長の皆様、一度、覗いてみてください

1. まず、現下の内外環境を整理・分析してみましよう

環境分析

【外部環境】

テクノロジーの飛躍的な進歩等により産業の”突然死”が起こるなど、破壊的な変化がグローバル規模で、かつ急速に押し寄せている

【内部環境】

業務の多様化・複雑化が進む一方、組織の分断による個別最適、人員削減等による現場の余力低下によって組織が硬直化しており、未来志向で変化に対応していく機運が乏しい（仮想）

2. このような環境下において、経営は内部監査に何を期待しているのでしょうか

内部監査への期待

【トップマネジメント&取締役会からの内部監査への期待】

「経営の眼」としての、現状・実態のタイムリーな「見える化」、レポート

業務実態に即した現実的な付加価値の提供

経営陣と監査対象組織との橋渡し、触媒機能

上記を通じた組織体の目標達成の支援

キーワードは「現状・実態のタイムリーな見える化」「現実的な付加価値の提供」「橋渡し」であり、これらを実現していくためには、監査対象組織に寄り添った機動的な監査が必要ではないでしょうか

アジャイル型監査で何が実現できるのか

監査対象組織に寄り添った機動的監査の実現

事業の進展やビジネス環境の変化に対応するため、より一層対話を重視し、実態に即した付加価値の提供を目指す

伝統的日本企業の内部監査部門長の声

個別監査の事前調査徹底により監査範囲を絞り込み運営しているが、監査期間中の環境変化や新たな発見事項に対する検証・分析の深掘りが、時間や資源の制約等から十分にできていない。もっとフレキシブルな監査運営はできないものなのか。重要なリスクへの対応に対してタイムリーに付加価値を提供していくことこそが我々の使命ではないのか。

⇒「機動的」な監査運営

監査対象組織に寄り添うことの必要性は感じているが、監査対象組織の負担も考えると実際の監査運営においてどこまでできるか、実現していきたいところではあるが…

⇒「寄り添う」監査運営

これらの解決方法のひとつとして「アジャイル型監査」があります。

次頁以降に、アジャイル型監査における「機動的」「寄り添う」とはどういうことか、それらの必然性やメリット、そして疑問点への回答を記載しています。また、アジャイル型導入に対する課題と考え方も記載しています。ご参照ください。

構成

1. アジャイル開発手法を監査に当てはめると
2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する
3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する
4. アジャイル型監査導入の課題解決
5. アジャイル型監査への疑問・モヤモヤ感
6. アジャイル型監査の課題・デメリットと対処
7. デイリースクラムの有効性向上に向けた考察
8. 機動的な監査運営に関する考察(監査手続等見直し)
9. 機動的な監査運営に関する考察(レポートイング)
10. 監査対象部門とのコミュニケーション
11. 監査対象がアジャイルへの理解が無い場合の対応
12. アジャイル型監査における「深掘り」の考察

まず入口として、システム開発におけるアジャイル開発手法を監査に当てはめて、監査の「型」を整理しましょう

そして、前頁の「機動的」「寄り添う」について、疑問点を交えて考えてみましょう

1. アジャイル開発手法を監査に当てはめると
2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する
3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する
4. アジャイル型監査導入の課題解決
5. アジャイル型監査への疑問・モヤモヤ感
6. アジャイル型監査の課題・デメリットと対処
7. デイリースクラムの有効性向上に向けた考察
8. 機動的な監査運営に関する考察(監査手続等見直し)
9. 機動的な監査運営に関する考察(レポートイング)
10. 監査対象部門とのコミュニケーション
11. 監査対象がアジャイルへの理解が無い場合の対応
12. アジャイル型監査における「深掘り」の考察

1, アジャイル開発手法を監査に当てはめると

まず最初に、アジャイル開発手法の特徴を監査運営に当てはめて整理してみましょう

アジャイル開発手法	ウォーターフォール型監査	アジャイル型監査	伝統的日本企業の内部監査部門
小さな開発サイクルを何度も繰り返す	開始から終了までで1サイクル	各スプリントを1サイクルとして <u>スプリント毎に完結</u>	開始から終了までで1つの監査PJへの伴走型監査では、マイルストーン単位や月次等を1サイクル
仕様変更柔軟に対応	発現事象や環境変化があれば、個別監査計画を見直し 但し、監査期間延長や監査資源追加投入等が必要	リスク発現や環境変化等に 応じて <u>スプリントの追加や順序変更、省略</u>	個別監査計画見直しにより対応しているが、手続きや新たな監査資源手当てに係る労力や時間が発生
リリースまでの時間を短縮	通常、監査終了時の監査結果報告において伝達 但し、重要なリスク事象は適宜報告	スプリント毎の報告により、監査結果の伝達期間を短縮することにより <u>改善までの期間を短縮</u>	早期の改善が必要な事項は、監査の途中段階でも提言を行い改善を促すなどの運営もみられる
不具合があったときに戻る工程が少ない	監査結果について監査対象部署と合意に至らない場合、再検証等による戻り工程が大きく、監査期間延長等が生じる	戻り工程が生じた場合も、 <u>戻りは1スプリントのみ</u>	提言となりうる発見事項については、監査期間におけるインタビューや書面での質問、確認などにより、戻り工程を小さくするよう運営

2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する

前頁の伝統的日本企業の監査にアジャイル型監査の「機動的」のメリットを組み合わせてみましょう

項目	伝統的日本企業の内部監査部門	アジャイル型監査の「機動的」の意味・メリットを理解するマインドセット(例)
機動的運営	個別監査計画見直しにより対応しているが、手続きや新たな監査資源手当てに係る労力や時間が発生	アジャイル型監査は、発現事象や環境変化、検出事項等に応じて、監査チームの判断で <u>監査範囲を機動的に変更可能なスキーム</u> です。これはスプリント毎に結果を報告し、重要度に応じて次のスプリントを決めるからです。そしてこれにより、当初の監査範囲にとらわれることなく、例えば重要なリスク事象が検出された場合は、 <u>そこをさらに深掘りするために他の監査項目を省略する</u> といったことも、煩雑な手続きを経ることなく <u>機動的にできます</u> 。
スプリント	開始から終了までで1つの監査プロジェクトへの伴走型監査では、マイルストーン単位や月次等を1サイクル	アジャイル型監査では、スプリント毎に対象の監査項目を検証・評価することから、 <u>メリハリある監査運営</u> となります 2週間等といった短期間で検証・評価できるのかといった不安もあろうかと思いますが、これまでもプロジェクトへの伴走型監査において短いサイクルを重ねる監査を行っており、そうした監査では、 <u>実際に短期間で深い洞察を伴った結果を出してきています</u> 。
監査結果および改善までの期間短縮	早期の改善が必要な事項は、監査の途中段階でも提言を行い改善を促すなどの運営もみられる	アジャイル型監査では、 <u>提言事項はスプリント毎に報告していく</u> ことから、監査対象部署における <u>改善までの期間が短縮</u> されることとなります。 もっとも、これまでの監査運営においても、早期の改善が必要な事項は監査の途中段階でも提言を行ってきました。これが制度化されることにより、提言に係る個別の手続き等が不要となり、監査に専念できることに繋がります。
手戻り防止	提言となりうる発見事項については、監査期間におけるインタビューや書面での質問、確認などにより、手戻り工程を小さくするよう運営	アジャイル型監査では、監査対象部署との合意が形成できず、再検証を行う場合も、 <u>戻り工程は1スプリントのみ</u> となります。 もっとも、これまでの監査運営においても、提言となりうる発見事項については、適宜、監査対象部署に事実誤認の有無を確認するなどを行っており、これが制度化されることにより、 <u>手戻りが最小化</u> されます。

2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する

伝統的日本企業におけるアジャイル型監査の「機動的」運営に対する素朴な疑問・回答例です

項目	「機動的」運営への素朴な疑問	マインドセットに繋がる回答例
監査範囲変更(一部省略)に係る説明	監査期間中の監査範囲変更は概念的には理解できるが、実際には監査対象部署やCAE、取締役会等に監査範囲を説明しており、そんなに簡単は話でもないのでは	疑問点は十分に理解できます。 ただ、実際にはそんなに難しいことでもありません。監査対象部署に対しては、スプリント毎に結果報告していくと、監査範囲変更の理由も自ずと理解されることになり、そうすることによって <u>監査に対する期待や信頼も高まるもの</u> と考えられます。取締役会等に対しては事後報告になるかもしれませんが、 <u>いかに説明責任を果たすか</u> です。特に一部の監査範囲を省略する場合も、なぜ省略してまで他の部分を優先するかの説明責任を果たすことによって、むしろ <u>監査に対する信頼が高まることに繋がるもの</u> と考えられます。
アジャイル型監査における検証の深度	アジャイル型監査では、スプリントに区切って短期間で結果を出すことから、個々の検証の深度は浅くならざるを得ないのではないか	疑問点は十分に理解できます。 アジャイル型監査における機動的な監査運営とは何かを考えてみましょう。機動的の意味するところは、結果を短期間で出していくことだけではありません。むしろ、 <u>監査運営を重要度に応じて俊敏に変えていくことであり、変化の激しい時代における重要なポイント</u> です。例えば、重要なリスク事象が検出された場合は、他の監査項目を省いてでも、そのリスク事象を深掘りしなければなりません。そうしたことが <u>柔軟にできるのがアジャイル型監査</u> です。
アジャイル型監査におけるアシュアランス	監査範囲も柔軟に変更とあるが、監査というのは監査範囲を決めてそこをアシュアランスするのはないか	疑問点は十分に理解できます。 我々は何のために監査をしているのかを改めて考えてみましょう。事前調査を綿密に行っても、監査期間中の環境変化や発現事象によって、 <u>高リスク領域が変わることはある</u> と思います。そうした時でも、一度決めた監査範囲に固執することはいかがなものでしょうか。そうした場合は <u>監査範囲を見直すことにより、高い付加価値を提供できる</u> のではないのでしょうか。 <u>見直し後の監査範囲をアシュアランスすることは、むしろ自然なことではない</u> でしょうか。

3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する

伝統的日本企業の監査部門が「寄り添う」ことのメリットを理解するマインドセット例です

項目	伝統的日本企業の監査部門	アジャイル型監査における「寄り添う」メリットを理解するマインドセット(例)
監査開始から終了までの期間、単位	開始から終了まで、3ヶ月程度で1つの監査として、各プロセスを順序立てて運営	アジャイル型監査では、スプリント毎に対象の監査項目を検証・評価します。2週間等といった短期間で検証・評価することから、監査対象部署との頻繁なコミュニケーションが必然的に生じます。 必然的に「寄り添う」こと になります。そしてそれらは、お互いの信頼関係を構築することになり、 本音での双方向の議論に繋がること になると考えられます。 短期間であるが故のメリット です。
監査における重点検証項目	リスクアセスメント、個別監査における事前調査によりリスク認識を形成し、重点検証項目を設定して監査実施	アジャイル型監査においても左記プロセスは同様で、監査対象部署とコミュニケーションを行い進めることも同様です。違いは、 寄り添うことでより実態把握ができ、検証項目の重要度・優先度の見直し、軌道修正が監査チームの判断で素早くできること です。監査部門の独りよがり回避できることです。当初の監査範囲に必要以上にとられることなく、 重要度に応じた監査運営 を行い、 より高い付加価値を提供 できるということです。
監査結果、提言の納得感	監査期間の後半に監査結果、提言を提示。そこで監査対象部署から「こうした取組みもやっている」等の展開になるが、時間的制約等から納得感の高い合意に至らず	ケースは様々ですが、左記のような事例は珍しいことではないと思います。アジャイル型監査では、 寄り添ってスプリント毎に合意形成 していきます。そして、それらの結果を纏めて総合評価することから、監査対象部署にとって 自ずと納得感の高い監査結果、提言 になります。もともと、これまでの監査運営においても、監査の途中段階で確認してきましたが、これが制度化されることにより、自然な運営となります。
監査対象部署の負担	資料提出、実査、インタビュー対応など(電子化の進展により、資料提出は減少傾向)	左記資料提出等の一連のプロセスはアジャイル型監査でも大差ありませんが、違いはそれらを監査対象部署に寄り添い協働して進めることで 無駄を省ける ことです。協働することにより、監査に必要な資料などを絞り込めます。監査対象部署と協働することは、一見、同部署の負担増のように思えますが、逆です。ひいては監査部署を含めた 双方の負担減少 になります。

3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する

伝統的日本企業における「寄り添う」監査に対する素朴な疑問・回答例です

項目	素朴な疑問	マインドセットに繋がる回答例
評価・提言への影響 (客観性の確保)	監査対象部署に寄り添うことにより、客観的な評価・提言に影響が生じるのでは？	疑問点は十分に理解できます。 客観性とは内部監査人の公正不偏な精神的態度です。監査対象部署に寄り添い、監査対象部署の業務実態を把握し、課題・問題点や悩みを理解することにより、公正不偏な精神的態度を保つことが困難となることもあるかもしれません。それを防ぐのが 監査品質管理 であり、管理者の役割です。 一工夫で十分に対処できます。そしてそうした工夫を繰り返していくことにより、 <u>バランスのとれた評価ができる監査人・監査組織</u> になっていくことでしょう。
3ラインモデルの趣旨との整合性	監査対象部署に寄り添うことは、3ラインモデルの趣旨からズレるのでは？	疑問点は十分に理解できます。 2020年7月改訂以前のIIA「3つのディフェンスラインモデル」ではもっともな疑問です。3つのラインによる防御壁的な概念の趣旨からはズレるかもしれません。 一方で、改訂後(現行)の「IIA 3ラインモデル」では、ディフェンスだけでなく、オフENS(目標達成、価値創造への貢献)にも焦点を当てており、それを実現するためには 寄り添うことがむしろ必然 となるのではないのでしょうか。 なお、現行のIIA 3ラインモデルでは、経営管理者と内部監査の関係を「 <u>調整、コミュニケーション、連携、協働</u> 」としています。これはまさに寄り添うことではないのでしょうか。
監査対象部署の負担増加、抵抗感	監査対象部署の負担が増加し、監査に対する抵抗感が強くなるのでは？	疑問点は十分に理解できます。 資料提出やインタビュー等、監査対象部署の一連の対応はアジャイル型監査でも生じますが、それらを監査対象部署に寄り添い協働して進めることで不要な資料提出等の 無駄を排除 することになります。そして何よりも、スプリント毎に合意形成を行うことから、監査後半の評価段階において事実を再確認するといった 手戻りを防ぐ ことになります。 監査対象部署に寄り添い協働することにより、小さな負担のもとで高い納得感の監査結果に繋がり、監査に対する信頼・協力がより一層高まっていくことでしょう。

「たしかにメリットはありそうだ、一度トライしてみようか」と思った段階に生じる『導入の課題』に対して、どのように考え解決するか一つの案です

1. アジャイル開発手法を監査に当てはめると
2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する
3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する
4. **アジャイル型監査導入の課題解決**
5. アジャイル型監査への疑問・モヤモヤ感
6. アジャイル型監査の課題・デメリットと対処
7. デイリースクラムの有効性向上に向けた考察
8. 機動的な監査運営に関する考察(監査手続等見直し)
9. 機動的な監査運営に関する考察(レポートイング)
10. 監査対象部門とのコミュニケーション
11. 監査対象がアジャイルへの理解が無い場合の対応
12. アジャイル型監査における「深掘り」の考察

4. アジャイル型監査導入の課題解決

そして、伝統的日本企業におけるアジャイル型導入に対する課題と考え方例です(その1)

項番	項目	課題	マインドセットに繋がる考え方例
1	監査人のマインドセット	<p>従来型の監査に慣れ親しんでおり、新しいことを受け入れようとしていない</p> <p>現状の何が問題なのか、監査に対する満足度も高いという評価を受けている中で変える理由がわからない、という議論になる</p>	<p>これは伝統的日本企業の内部監査部門にとって、克服することが最も難しい課題かもしれません。多くの監査人が監査部門在籍10年以上といった組織ではなおさらです。ここでの一つの考え方としては、従来の<u>固定観念を「少し」変えることから始める</u>ことです。固定観念が支配しているところに新たなことをいきなり持ち込むと、抵抗感が頭にインプットされ、その抵抗感をリセットすることは並大抵ではありません。</p> <p>VUCAの時代において求められる監査のステージが変化してきており、監査のやり方も見直していかなければならない、といったところから始めてはいかがでしょうか。「アジャイル型監査では2週間毎のスプリントで……」といったことから入るのではなく、<u>従来の監査の固定観念を「少し」変え、「徐々に」変え、そしてアジャイルの考え方を説明し……</u>といった流れでマインドセットを図っていった方がいいでしょうか。</p>
2	監査対象部署の協力	<p>寄り添った監査を行うためには、監査対象部署の理解と協力が必要であるが、実際には難しい</p> <p>むしろ負担が増加するといった誤解が生じ、監査に対する抵抗感が強くなるのでは？</p>	<p>こうした課題も伝統的日本企業では珍しくないものと思われれます。</p> <p>一つの考え方としては、正攻法で、監査部署と監査対象部署が寄り添い、協働することのメリットを強調し、決して負担増にはならず、監査実施期間トータルでは負担減になることを説明し、<u>実践すること</u>です。その際、例えば、監査対象部署とのミーティングを1日あたり30分間と決め、各ミーティングの目的・ゴールを明示し要点を確り整理して進めていく、といったことが肝要と思われれます。</p> <p>また、<u>監査に協力的な部署から始め、実績を作り、理解者を増やしていく</u>ことも効果的と思われれます。</p> <p>寄り添う監査のメリットは前頁までに記載のとおりですが、不要な資料提出等の無駄の排除や、監査後半の評価段階における事実の再確認の手戻り防止等は、<u>実際に体験して初めてわかること</u>であり、これらを実現することにより、監査に対する信頼・協力がより一層高まります。</p>

4. アジャイル型監査導入の課題解決

そして、伝統的日本企業におけるアジャイル型導入に対する課題と考え方例です(その2)

項番	項目	課題	マインドセットに繋がる考え方例
3	根本原因分析	アジャイル型監査では、スプリント毎で結果を出す故に、発見事項を多岐の要因から分析し根本原因を探るといったことが難しくなるのでは？	従来型の監査運営からは、もっともな疑問です。アジャイル型監査では、発見事項の粒度が小さくなりがち、といったことも聞かれます。 これは <u>アジャイル型監査における運営をどのように行うか、の論点</u> とされます。 アジャイルソフトウェア開発に立ち返って考えてみましょう。顧客の満足を求め続け、成果物を短期間でリリースし続け、最良の結果に辿りつくことであり、そのために自分たちのやり方をふりかえり、フレキシブルに見直していくことであったと思います。 アジャイル型監査においても同様の考え方で、 <u>発見事項の内容に応じてスプリントの追加や順序変更、削除等をフレキシブルに行い、当初の監査範囲にとらわれすぎることなく、深掘りすべき発見事項を深掘りする運営が実際にできるか、</u> だと思います。
4	アジャイル型監査における人材育成	アジャイル型監査における監査人材育成をどのように進めればよいか 人材育成の体系を見直す必要はあるか	監査人材育成体系を大きく見直す必要性はさほど感じられませんが、アジャイル型監査において重要なこととして、手法の理解もさることながら、 <u>アジャイルの考え方をいかに正しく理解するかが</u> ポイントとされます。 導入段階においては、アジャイルの考え方に共感し、アジャイル型監査に取り組みたいと自ら考える監査人を対象に、監査部門内での監査人相互の勉強会を開催し、人材育成のツール・ノウハウを蓄積していくことも有効と考えられます。 また、従来型監査を知らない新たな監査人に対しては、 <u>アジャイル型監査から始めていき、従来型監査を知らない人材と割り切って育成していくことも、アジャイル型監査の浸透、ひいては高度化に繋がっていくのではないかと</u> 思われます。

ここからは、アジャイル型監査の実施段階に移ります
アジャイル型監査実施に際して、うまくいかないことや、デメリット
にどう対処し改善するか、考えていきましょう

1. アジャイル開発手法を監査に当てはめると
2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する
3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する
4. アジャイル型監査導入の課題解決
5. アジャイル型監査への疑問・モヤモヤ感
6. アジャイル型監査の課題・デメリットと対処
7. デイリースクラムの有効性向上に向けた考察
8. 機動的な監査運営に関する考察(監査手続等見直し)
9. 機動的な監査運営に関する考察(レポーティング)
10. 監査対象部門とのコミュニケーション
11. 監査対象がアジャイルへの理解が無い場合の対応
12. アジャイル型監査における「深掘り」の考察

5. アジャイル型監査への疑問・モヤモヤ感

アジャイル型監査は万能ではありません、うまくいかないこともあります、でも改善していただけます

項目	疑問点	回答	うまくいかない事例、原因	改善へのヒント
監査期間	監査期間を短縮できるようなことを聞くけど、ほんとは短縮できるのか。トータルの期間は長くなることもあるのでは。	スプリントの期間や数によりますが、導入当初は、監査期間の大幅な短縮は難しいと言えます。	監査期間が長くなるのは、リスク評価や監査対象の絞り込みが十分にできていないことも原因と考えられます(WF型監査でも同様)。監査運営全般の問題でもあります。	アジャイル型監査の特徴のひとつに <u>監査期間が決まっていること(延長しない)</u> があります。監査期間内で各スプリントをどのように運営するかがポイントです。
デイリースクラム	デイリースクラムを毎日行うと、どうしても進捗報告になっていくのではないかと本質的な議論ができるのか。	デイリースクラムはチームメンバーのためのイベントです。チーム自身でベストの進め方を取り決めるのが合理的と言えます。	デイリースクラムが形式的な進捗報告に止まり、本質的な議論がなされず、意味のない時間となる事例は多く存在します。「何のために」が忘れられているのかもしれませんが。	デイリースクラムにおいて、課題を共有し、機動的見直しの議論に繋がっていくためには、 <u>早期に確認したいこと、解決したいことは何かを意識して進めていくことが重要</u> と考えられます。
機動的見直し	監査期間中の監査範囲変更は概念的には理解できるが、関係者への説明に時間を要するなど、実際には難しいのではないかと。	監査の達成目的自体の変更ではなく、監査対象プロセスや監査手続きの変更の場合、チームが一定の権限をもって進めていくことが合理的と言えます。	監査対象部署やCAE、取締役会等に監査範囲変更を説明することに時間を要し、合意を得られないと懸念する事例は他社でもあります。組織体におけるアジャイル型監査の理解・浸透が十分でないことが考えられます。	監査目的について、事前に監査対象部署やCAE、取締役会等と一定の合意を得たうえで、監査目的を達成するための監査対象プロセスや監査手続等の変更はチームに一定の権限をもたせることが考えられます。これらは監査人のインセンティブ高揚にも繋がります。
個別監査の管理	アジャイル型監査において、監査人が自ら考えアジャイル的に行動していくと、管理者の立場では、当該監査の進捗や状況の把握が難しくなるのではないかと。	スプリント期間内は監査チームに運営を委ねることが、アジャイル型監査を成功に導くポイントのひとつです。スプリントの結果報告にて管理はできると考えます。	個別監査計画において決定した監査手続きに沿って実施するWF型監査の発想では、アジャイル型監査の真のメリットが享受できないことに繋がりがねません。監査人の自律的行動を重視する発想です。	監査人の自律的行動というアジャイル型監査のメリットをスポイルしないマインドセットをお勧めします。なお、監査支援システムの導入によるプロセスの可視化によって、アジャイル型監査の運営・管理が効率的に実現できることも考えられます。

6. アジャイル型監査の課題・デメリットと対処

アジャイル型監査は課題やデメリットもちろんあります、でも対処して頂けます

項目	課題・デメリット	考え方	対処へのヒント
監査メンバーの負担感	自身のワーク・成果を日々コミットするので、当該監査に集中することになり、オフサイトモニタリングに当てる時間的余裕がなくなる。	左記は現実的な課題であり、オフサイトモニタリングが疎かになるというデメリットはあります。ただ、日々コミットすることによりチーム内での協働もやりやすくなります。	チーム内で課題を共有し協働することによりチームワークが有効に機能し、オフサイトモニタリングを含めたタイムマネジメントができるようになる、といった好循環をいかに作り出せるかだと思われれます。
被監査部門の負担感	監査期間中に発見事項を被監査部門に順次提示し、速やかな改善策の実施を促すことは、アジャイル型監査のメリットである一方、被監査部門にとっての負担になる場合がある。	被監査部門との関係にもよるが、改善のヒントとセットで被監査部門に提出することでポジティブに捉えてもらい、速やかな改善に繋がるのが考えられます。	モニタリング等にて被監査部門とのコミュニケーションを図ることにより、監査時のコミュニケーションのハードルを下げるのがポイントです。また、左記考え方欄にもあるとおり、改善に向けた現実的なHOWをタイムリーに提供できるかも重要なポイントです。
監査リソース計画・管理	監査範囲見直しは監査リソースの増減に繋がるため、年度監査計画/個別監査計画時のリソース計画が難しい。	監査範囲見直しは、範囲拡大や事前の監査計画において全く見ていなかった領域を対象とする場合、リソース面での対応が必要になります。ひとつの考え方としては、リソースを増やすのではなく、個別監査計画段階のバックログ（監査項目）を減らして範囲を見直すことです。	何のために監査範囲を見直すのか、見直す目的を明確にすることで、監査チームの共通認識を形成することです。バックログ（監査項目）を減らす場合の「計画にあることをしなくていいのか」といった監査人の苦悩を取り除いたうえで、1日5時間の監査時間を7時間にできるか、残業対応は可能か、といったことを監査チームの納得感のもとで検討していくことが考えられます。

アジャイル型監査の有効性を高めていくための考察です
うまくいかない状況への対処のヒントを考えてみました
皆さまの組織に当てはめてご活用いただければと存じます

1. アジャイル開発手法を監査に当てはめると
2. アジャイル型監査の「機動的」を理解する
3. アジャイル型監査の「寄り添う」を理解する
4. アジャイル型監査導入の課題解決
5. アジャイル型監査への疑問・モヤモヤ感
6. アジャイル型監査の課題・デメリットと対処
7. デイリースクラムの有効性向上に向けた考察
8. 機動的な監査運営に関する考察(監査手続等見直し)
9. 機動的な監査運営に関する考察(レポートイング)
10. 監査対象部門とのコミュニケーション
11. 監査対象がアジャイルへの理解が無い場合の対応
12. アジャイル型監査における「深掘り」の考察

7. デイリースクラムの有効性向上に向けた考察

デイリースクラムは有効に機能していますか？ 有効性向上の方策を考えていきましょう。

項目	うまくいかない状況、課題	考え方	対処へのヒント
進捗報告のみの場ではない	当初の監査手続きの進捗状況を義務的に報告する場になっており、監査メンバーはその報告のためのアリバイ作りに注力。	デイリースクラムは、進捗状況の報告もさることながら、検出事項に対する今後の検証ポイントや課題を共有し、メンバー間での意見や連携を引き出す場であるべき。	報告事項は課題のみとし、チーム内で課題を共有するところから始めてみるのも一案。課題が共有できれば協働して解決することに繋がり、新たな検証ポイント等の発想がチーム内で生じてくるのが期待できます。状況に応じて監査手続きや範囲を見直していくことが「アジャイル」です。そのためのデイリースクラムです。
スクラムマスターの役割	前項目の進捗報告の場と化していることに加え、スクラムマスターも単なる司会者に終始し、進捗管理のみを行っている。	スクラムマスターは、監査目的達成に導く監査チームのコーチであり、阻害要因を取り除き、監査チームメンバーが業務に集中できる環境作りも役割のひとつ。	前項目において「報告事項は課題のみとし」としたが、実際にはそうした運営が機能するための道しるべ役が必要となります。その役割を担うのがスクラムマスターであり、デイリースクラムにおいてチームメンバーから課題を引き出し、共有し、協働して解決していく中で監査目的達成に導く、まさにスクラムマスターの醍醐味です。
出席すべき方が参画しているか	出席できる監査メンバーのみでデイリースクラムを進め、早期の課題解決や柔軟な軌道修正が果たせない。	デイリースクラムを通じて課題に気づけるうえで、直ちに解決・軌道修正するための行動が取れる仕組みが必要である。	監査人だけでは気づけない課題もあり、解決・軌道修正したくても権限不足で行動に移せない場合も多いです。デイリースクラムを通じて課題の早期解決を促進するための一つの仕組みとして、参加者に決裁権限者や企画チームが参画することにより、チームを支援できると考えられます。
全員が発言しやすい雰囲気か	主任やスクラムマスターがほとんど話し、メンバーの発言や提言が少ない。	デイリースクラムは、チーム全員が積極的に意見共有することで信頼関係が築かれ成果に繋がっていく。	スクラムマスターは、話しやすい空気を作る、話す順番を調整する、発言に更問していくなど、メンバーの意見を引き出す工夫をすることにより、デイリースクラムでの意見共有が活性化していきます。その際、チームメンバー間のリスペクト、チームビルディングなどを通じた関係構築の働きかけもポイントです。

8. 機動的な監査運営に関する考察 (監査手続等見直し)

状況に応じて監査手続や範囲を機動的に見直せていますか？ 具現化の方策を考えていきましょう。

項目	うまくいかない状況、課題	考え方	対処へのヒント
見直す体制の整備	監査を進めていくと、監査範囲外ではあるが新たなリスクや統制上の課題を発見。一方で、監査範囲や監査項目削除等の大幅な見直しは取締役会決議事項であり、現実的には困難。	経営者は多くの経営課題をOn goingで解決し目標達成を求められている。我々は何のために監査を行っているのか、経営の役に立つ監査とは何か、を考えれば、機動的な監査運営とは何かが見えるものと思料。	左記「考え方」に照らせば、監査範囲や監査項目の見直しに関してどういう体制が必要かが見えます。状況に応じて監査範囲や監査項目を見直し、ステークホルダーのニーズに応じていくことが我々監査部門のミッションであり、それを効果的に実現していく方策が「アジャイル」です。
見直しへのマインドセット	各スプリントの期間・成果物イメージが予め設定できているが故に、そこから逸脱することへの抵抗がある。	アジャイル型監査の最大の特徴は、監査手続や範囲を機動的に見直す監査運営。アジャイル型監査においては、WF型監査における個別監査計画は存在しない、といったある意味思い切ったマインドセットも有効。	個別監査計画時点での監査手続は概略のみとし、個別監査の主任の裁量において監査手続や場合によっては監査範囲を見直せるよう、監査主任に権限委譲することが考えられます。(バックログやスプリントの設定権限をプロダクトオーナーに委譲)こうした権限委譲により、機動的な見直しへのマインドセットに繋がっていくものと考えられます。
自律的行動を促す運営	各スプリントで実施すべきイメージが明確になっておらず、バックログ(テスト項目)をフェーズ分けして実施することに終始。また、スプリントバックログの分担が分野や被監査部署等で振り分けられており、各スプリントの進捗に応じたバックログの分担替えは困難。	各スプリントの成果物イメージを明確にしてチーム内で共有し、それを実現していくために、監査チームとしてどのような運営が求められるかをチーム内で考え行動に移す仕掛けをいかに作るがポイント。	監査目的を達成するとともに、いかに付加価値を提供できるか、この基本かつ重要な観点を忘れてはいけません。WF型監査における個別監査計画の監査手続に添って監査を進めるだけでは、付加価値の提供に繋げることが難しいことは皆様ご承知のこととされます。だから「アジャイル」が求められるのです。そしてその基盤となるのが、監査人の自律的行動です。前項目記載の「WF型監査における個別監査計画は存在しない」というのも一案です。
監査対象部署の受入	監査範囲を決めない、都度変更すると、監査対象部署への説明が難しく、負荷もかけることになりかねない。	VUCAの時代では、会社全体でリスクベースの行動が求められます。機動的な監査運営はリスクベースを徹底するため、原則負荷が増えるわけではない。	監査対象部署からのインプットにより、監査人はよりリスクを捉えやすくなります。監査開始前から監査対象部署と着眼点についてコミュニケーションし、会話しながら、マインドセットを変化していくことが大切です。

9. 機動的な監査運営に関する考察(レポーティング)

状況に応じた素早い報告ができていますか？ 具現化の方策を考えていきましょう。

項目	うまくいかない状況、課題	考え方	対処へのヒント
素早い報告の整備	報告書のレビュー・承認プロセスが多いため、報告書発出までの期間が長くなってしまふ。	アジャイルにおいては、素早いレビュープロセスおよび権限移譲が大切とされます。	プロダクトオーナーは、チームの成果物および進捗状況に寄り添い、タイムリーにフィードバックし、それ以外の関係者レビューは極力簡素化することが望ましいと考えられます。
素早い報告へのマイルドセット	機動的に監査意見を提供できるために、スプリント毎にでも、監査人としての意見を出すことが期待されるが、監査を完全終了する前に監査意見を提示するのは抵抗がある。	スプリント毎に提示する意見は、スプリント時点の状況連携であり、スプリントを重ねるにつれ、監査人の意見が加わり、更新されるものです。	スプリントの成果物は、内部監査部門や組織体のアジャイルに関する理解度・成熟度に応じてカスタマイズしていくことが考えられます。スプリントレポートは、監査意見だけでなく、情報連携・進捗共有の意義も大きく、この点についての共通認識を組織体内でいかに形成できるかがポイントです。
素早い改善	素早い改善の必要性は理解できているものの、報告書発出後に監査対象部門の改善が始めることが通例となっており、アジャイル型とウォーターフォール型で迅速性の差異は生じていない。	何のために監査を行っているか、組織体の運営に価値を付加し改善するためです。アジャイル型監査では、スプリント毎に監査部門の気づきを共有し、スプリント毎に監査対象部門のアクションを確認することで早期の改善を目指します。	スプリントレポートについて、監査部門の気づきやコメントだけではなく、監査対象部門のレスポンスを記載する仕様により、発見事項の事実確認のみでなく、改善アクションの意見形成が可能となります。

10. 監査対象部門とのコミュニケーション

監査対象部門とのコミュニケーションは有効に機能していますか？ どうすればを考えていきましょう。

項目	うまくいかない状況、課題	考え方	対処へのヒント
監査の透明性確保	スプリントレビューでのフィードバックはあるものの、それ以外は監査部門からの質問や資料提出等の一方通行で、監査対象部門にとって、監査の状況が見えづらい。	監査対象部門に「寄り添う」ことが、アジャイル型監査の特徴のひとつ。監査の進捗や予定、ゴールイメージ等を極力オープンにし、監査の透明性を確保することがコミュニケーション活性化に繋がる。	アジャイル型監査では、スプリント毎に短期間で検証・評価することから、監査対象部署との頻繁なコミュニケーションが生じます。そしてそれらは、お互いの信頼関係を構築し、本音での双方向の議論に繋がります。 <u>その前提が監査の透明性確保です。監査部門が率先してオープンにしていくことが重要です。</u>
コミュニケーションの頻度	監査対象部門とのコミュニケーションを増やしたいが、負担をかけることになり、監査部門が躊躇している。	「プロセスやツールよりも個人と対話」がアジャイルの価値の一つ。効果的な対話できれば、それは負担ではなく、監査対象部門の価値創造や業務効率化に繋がるもの。	監査対象部門に対し、例えば、以下の工夫ができませんでしょうか。 ・質問表を送り、 <u>長文を作成させていないか</u> ・発見事項を <u>文章でのみ送付していないか</u> ・監査対象部門の <u>意見を聞いているか</u>

11. 監査対象がアジャイルへの理解が無い場合の対応

監査対象部門にアジャイルのメリットを具体的に表現できていますか？ メリットを実感してもらいましょう

項目	うまくいかない状況、課題	考え方	対処へのヒント
スプリント毎の合意形成	監査対象部門は、これまでの監査の固定観念があり、スプリント毎の合意形成に戸惑いを感じる。また、監査対応負荷への懸念も生じる。	監査対象部門のニーズに応え、効果的・効率的に付加価値を提供するために、 <u>監査の進捗の見える化、手戻り防止、素早い改善等、スプリント毎の合意形成の有用性の理解</u> に繋げることがポイント。	ステークホルダーのニーズを捉え、リスク低減の支援をすることが我々監査部門のミッションであり、そのためには、個別具体的なリスクの把握と現実的な対応が必要です。 <u>できるところから始め、振り返り、軌道修正するアジャイルのメリットを体感・実感してもらうこと</u> です。そのためのスプリント毎の合意形成です。
監査範囲の追加・削除	監査範囲の変更、特に追加は監査対象部門の理解を得ることが難しく、監査計画の策定が十分でないままに監査に入ったのではないかと、といった印象を与え、信頼関係に悪影響を与えかねない。	これは留意しなければならない論点。監査は何のために行うのか、を説明することに尽きるが、アジャイルの考え方を理解できていない人には現実問題としてハードルが高い。他の方策も含めた検討が必要。	監査の使命は組織体の価値を高めることであり、そのための発見事項に応じた監査範囲の変更であることとの理解を得ることが基本。但し、信頼関係を壊してまで強引に行うことは得策ではなく、例えば他の監査において検証することや、別途監査を設定する等の方策を考えることも有効です。
アジャイルへの協力	アジャイルを説明しても、協力してもらえない可能性が高い。	「契約交渉よりも顧客との協調を」がアジャイルの価値の一つ。形式を押し付ける必要はなく、できるところから。	スムーズに進められる監査対象部門からパイロットを実施し、 <u>良い事例を作る</u> ことで拡大できるものです。アジャイルの形式すべてを押し付ける必要はなく、マニフェストを踏まえ、可能な概念から徐々に実現していくことが大切です。

12. アジャイル型監査における「深掘り」の考察

アジャイル型監査では深掘りができないのでは、と言われることがあります。本当にそうでしょうか。

項目	うまくいかない状況、課題	考え方	対処へのヒント
スプリント内で結論完結	スプリント内で監査意見を形成する必要があるため、追加検証など深掘りの時間がない。	すべてをスプリント内で完結させる必要はなく、次スプリントへの繰越が可能。	スプリント内で、計画通りに完成できないことは多々あり、 <u>変化に対応するのがアジャイル</u> です。追加検証が必要なほど優先順位が高い場合、 <u>次スプリントの計画を調整</u> することが望ましいと考えられます。
根本原因分析の時間確保困難	スプリント毎の合意形成があるが故に、発見事項の根本原因分析の時間がなく、原因分析が一次要因で止まざるを得ない。	スプリント毎の合意形成は、事実確認、素早い改善に有用。一方、根本原因に辿り着けていない場合、改善策の有効性に疑問が生じる。では、根本原因に辿り着けないのは時間の有無の問題なのか。アジャイル本来のメリットを活かせば、全く違った展開になるのでは。	ここでのポイントは、監査チームが根本原因分析の深掘りの必要性を認識した場合、スプリントの変更(主に削減)ができるかです。それらを行い、根本原因分析の時間を確保し、根本原因をアウトプットしていくことです。こうした事例を徐々に積み上げていくことで、根本原因分析ができるできないは時間の問題ではなくなっていくように思われます。また、 <u>スプリント毎に合意形成していくために寄り添い、それが故に根本原因のヒントを得る</u> というメリットも大いに考えられます。
アジャイル型監査に適さないテーマ	アジャイル型監査は、金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けたプログレスレポート」において「機動的な監査手法」として取り上げられている一方、経営監査には不向きと捉えられることがある。	アジャイル型監査は、発見事項の粒度が小さいことは否めず、業務監査には適しているが、経営監査には適さないといった考えには一定の理屈がある。ただ、従来型監査に立脚した固定観念ということも考えられる。	発見事項の粒度が小さいということは、 <u>問題やリスクが小さい単位で特定され、迅速な改善に繋げる</u> 事ができます。こうしたことは、プロジェクトに伴走する監査の場合、全体の品質や進行状況が改善され、最終的な成果物の質も向上することが期待できます。中期経営計画策定プロセス監査等、 <u>経営レベルの監査においてむしろ有効な手法</u> とも言えます。 <u>メリットをどのように活かすか</u> です。
むしろ深掘りできるのでは	深掘りできないことの言い訳にいませんか。WF型では深掘りできるのでしょうか。	「深掘り」は工夫次第。アジャイルの考え方である「変化への対応」「個人との対話」「動くソフトウェア」「顧客との協調」をいかに実践するか。	左記の「アジャイルソフトウェア開発宣言」を思い出しましょう。スプリント見直し、寄り添い、迅速な改善による監査対象業務の質向上、これらはまさに「 <u>深掘り</u> 」の <u>成果</u> ではないでしょうか。 <u>アジャイルの実践次第で深掘りが実現するのがアジャイル型監査</u> です。

おわりに

アジャイル型監査に興味・関心のある内部監査部門長へ

冒頭の繰り返しですが、アジャイル型監査未導入だからといって、高度化に遅れているわけではありません。

ただ、環境は変化し、変化に即応した付加価値の提供が求められています。環境に合ったより良いプラクティスのひとつがアジャイル型監査であると思います。これまで述べてきたように、使い方次第では多くのメリットをもたらすと考えています。

導入と言っても、いろいろな方法があると思います。

一部の監査に、アジャイルの考え方や要素を部分的に取り入れるところから始めてみるのも一案です。

始めてみて、失敗してみることが重要かもしれません。失敗は次のステップに向けた貴重な財産です。いかに失敗を活かすかです。

導入に向けて、まずは一歩踏み出してみたいかがでしょうか。

ご参考になれば、ありがたく存じます。