

C I Aフォーラム研究会報告

# 内部監査のコンサルテーションの事例

研究会No. z 7

(内部監査のコンサルテーション研究会 (監査人・監査部門の課題解決))

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. z 7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、当研究会の「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。

## 目次

はじめに.....	22	Ⅲ. コンサルテーションの内容.....	28
Ⅰ. コンサルテーションを行う際の心構え		Ⅳ. 解決策 (案) .....	31
.....	23	最後に.....	35
Ⅱ. 事前準備 .....	25		

## はじめに

### (当研究会の目的)

当研究会の発起人 (座長を含む2名) は、2018年3月に当研究会を以下3つの目的を掲げて設立し、同年4月から活動を続けている。

1. 内部監査人／監査部門が抱える具体的な悩み・課題を解決すること。
2. 上記1.の悩み・課題に対する解決策の例を公表することで、内部監査の品質向上に貢献すること。
3. 研究会メンバーの知識・スキルを更に高

めること。

### (当研究会を設立した背景・問題認識)

上記3つの目的を掲げた背景には、発起人に以下のような問題認識があったためである。

1. 監査実務において、内部監査人／監査部門は、日々、以下のようなさまざまな悩み・課題を抱えている。
  - (1) 「部門運営」経営に資するためには、どのように監査部門を運営すればよいか。
  - (2) 「報告」経営陣に対し、監査上の発見事

項や組織が抱えるリスク・課題に対する監査人の認識をどのように伝えればよいか。

- (3) 「資源」リソースが限られている中で、どのように効果的かつ効率的な監査を実施すればよいか。
  - (4) 「品質」個々の監査において、どのように監査品質を確保・向上すればよいか。
  - (5) 「人材育成」他部署から異動してきたゼネラリストをどのように育成すればよいか。
2. 書籍や各種研修・セミナーで得られる情報の多くは一般的なものが多く、個々の内部監査人／監査部門が抱えている、具体的な悩み・課題の解決にはすぐにつながらないケースもある。
  3. グローバル化の進展や情報技術の発達等を背景に、昨今は内部監査人／監査部門も多くの情報を容易に入手することが可能になった。しかし、監査実務に関しては、各社において手探りで対応しているのが実状である。

### (研究会メンバー)

当研究会の設立に際しては、発起人が研究会メンバーの要件を以下のとおり設定し、同要件を満たす6名で活動を行っている。

1. 内部監査の専門職（熟練者）として内部監査人協会（IIA）「倫理綱要」を初め「専門職的実施の国際フレームワーク」（IPPF）を実践している方。
2. 内部監査の監督者・管理者として、個々の監査の品質をレビューしている立場の方。
3. （内部監査に関し悩み・課題を抱えている）ゲストに対し、効果的なヒアリングを行い、実効性のある実務で適用可能な解決策を提示できる方（監査経験年数7年以上を目安）。

### (活動目標)

当研究会では以下2つの方法にて、内部監査人はもとより、経営陣（監査委員を含む）

や監査役、管理職層、研究者、学生など、内部監査の実務に関心のある方々に向けて、本研究会の活動内容・成果（悩み・課題に対する解決策の例）を広く還元するという目標を掲げた。

1. Q & A形式で、日本内部監査協会主催の研修等において発表。
2. 『月刊監査研究』への投稿。

### (活動方法)

当研究会では、まず、悩み・課題を抱える内部監査人（ゲスト）に対し、いかにして解決策（案）を提示するかについて、以下のステップにて研究会メンバー間でシミュレーションを行った。

その上で、実際にゲストを招いて、2時間の研究会の中で、解決策（案）の提示を試みた（表1参照）。

## I. コンサルテーションを行う際の心構え

まず、当研究会の名称にある「コンサルテーション」の意味を解説する。コンサルテーションとコンサルティングは、同じ「相談」の意味で使用されるが、当研究会に迎える「ゲスト」は専門家（内部監査人）を想定していることから、当研究会では、専門家が専門家に相談するという意味を表す「コンサルテーション」という用語を用いている。つまり、さまざまな業界での異なる知見や経験を活かして、専門家にアドバイスを提供することを想定している。

当研究会の研究会メンバーは、コンサルテーションに当たって、あらかじめ以下のような方針・心構えで臨むこととした。

1. コンサルテーションのゴールは、ゲストにとって納得感のある（かつフィージビリティのある）解決策（案）を提示することである。

＜表1＞コンサルテーションのステップと狙い

ステップ	狙い
1. まず、悩み・課題を抱える内部監査人のゲストには、あらかじめ、「所属企業・監査部門の概要」とともに、「悩み・課題の概要等の要点（400字程度）」を座長およびC I Aフォーラム事務局宛てに提出をいただく。	1. 事前にゲストが抱える悩み・課題を研究会メンバーが把握することにより、事前準備（詳細は後述）が可能となり、より効果的な解決策（案）を提示することにつながる。 (筆者注) 事前準備は、監査実務においても極めて重要である。
2. 悩み・課題を抱える内部監査人をゲストで招き、まず研究会メンバー（複数名）が具体的な悩み・課題についてヒアリングを行う。	2. 事前にゲストよりご回答いただいた「悩み・課題の概要等」について、その背景や真意を理解することは必須である。 (筆者注) ゲストにより記載された内容であっても、実際には真の悩み・課題とは限らない。時には、ゲスト自身も自らの悩み・課題に気付いていないケースもある。
3. ゲストにはご同席いただいたままで、研究会メンバーはそれらの解決策（案）について議論・検討を行う。	3. すぐに解決策（案）をゲストに提示するのではなく、研究会メンバー間で議論・検討を重ねることで、より効果的な解決策（案）を提示することにつながる。 (筆者注) 必要に応じてゲストに研究会メンバーの認識・理解が合っていることを確認しながら進めた。
4. ヒアリングや議論・検討の過程では、ホワイトボード等を活用し、論点を整理する。	4. ホワイトボード等で議論・検討の過程を記述（見える化）することで、より円滑に研究会メンバー間のコンセンサスを得ることにつながる。 (筆者注) 見える化は、監査実務においても有効である。監査対象部門からのヒアリング内容については、つど、図やフローチャートなどで示し、正しく理解していることを確かめながら進める方法は効果的である。
5. 最後に、研究会メンバーがゲストに対して解決策（案）を提示する。	5. ゲストにとって納得感のある、かつフィージビリティのある解決策（案）を提示することが大切である。

2. その解決策（案）を仮に「答え」とすると、この「答え」は、研究会メンバーが持ち合わせているものではなく、むしろ、ゲスト自身（の頭の中）にある場合が多いだろう。

3. 仮に、その場合には、研究会メンバーの役割は、ゲストにその「答え」への気付きを提供することである。

更に、真の悩み・課題を見ず知らずの人に（初対面の人に）率直に共有いただくのは困難な面があることから、コンサルテーションの当日には、話しやすい場・雰囲気を作ることが必須であると考えた。

そのため、以下のようなステップで進める計画とした。

1. まず、ゲストに簡潔に自己紹介をいただいた後、8～10分くらいを使って、できる限りゲストの方にとって話しやすい雰囲気を感じていただけるようにアイスブレイクをする。具体的には研究会メンバー一人ひとりによる自己紹介をざっくりばらんかつ簡潔に（各1分めどで）行う。同じような悩み・課題を抱える研究会メンバーから、共感する点について言及する。

2. 続いて、ゲストに悩み・課題について、

「ご相談事項」に沿って説明してもらおう。その際、その内容や状況について、「具体的にはどのような意味か」等、研究会メンバーやファシリテーターからの確認を加えつつ進める。また、悩み・課題の背景についても、「ご相談事項」の内容に補足してもらおう。

- 研究会メンバー全員からの質問攻めは、ゲストにとってかなりプレッシャーであると想定されるため、まずは、ゲストが所属する会社の業務の内容やグループ会社における位置付け等について、公開情報に基づいた事前調査の内容をファシリテーターがゲストに確認しながら、研究会メンバーの理解を深めていく。
- その後、改めて「ご相談事項」の課題に焦点を当てつつ深掘りを進める。その際、挙げられた課題に関し、想定される質問をあらかじめ準備する。また、解決策（案）の提示に当たって研究会メンバーが確認すべきポイントを挙げる。

## II. 事前準備

個別監査と同様にコンサルテーションを進める上でも、事前の段取りが肝要である。効果的なコンサルテーションを提供できるか否かは、事前準備の善し悪しで決まるといっても過言ではない。

今回は、ゲストからの相談依頼・受付から約4週間で事前準備を進め、コンサルテーションを実施した（表2参照）。

### 1. ゲストからの相談依頼・受付

今回、まずはゲストからの相談依頼を電子メールにて受領した。

## 2. ゲストの悩み・課題の理解

ゲストに対する的確な解決策（案）の提示を可能にするためには、ゲストから提出いただいた「悩み・課題」を深く理解することが大切である。そこで、まずは研究会メンバー内でゲストの「悩み・課題」に関する確認（質問）事項を洗い出し、あらかじめそれらをゲストに提示した。具体的なステップは以下のとおりである。

### (1) ゲストの「悩み・課題」における要素の分類

ゲストから提出いただいた「悩み・課題」の内容をいくつかの要素に分類し、さまざまな視点から確認（質問）事項を検討した。

### (2) 要素毎の優先順位付け

分類した要素について、課題解決の難易度やゲストにとっての重要性という観点を考慮し、コンサルテーション時の議論における仮の優先順位付けを行った。

（悩み・課題の例）

「小規模組織体であり、日常的に執務室等で見聞きする情報も多い。内部監査部門長として、どのように関与するべきか、効果的にリスクベース監査を行うために 監査対象部署の協力をどのように得ていくか、難しい。」

#### ① 課題要素の分類・仮順位付け

・ 「効果的にリスクベース監査を行う」にはどうするか。

<表2>コンサルテーションのスケジュール

No.	ステップ	1週	2週	3週	4週	備考
1.	ゲストからの相談依頼・受付					
2.	ゲストの悩み・課題の理解					悩み・課題を理解する事前面談等
3.	ゲストの組織体・経営環境の把握と理解					
4.	ゲストの組織体の業務内容の調査・分析					
5.	研究会メンバーの仮説設定、情報共有、メンバーの役割分担					仮説設定 情報共有・意見交換・合意
コンサルテーション実施					●	

- ・ 内部監査部門は「間接部門」と認識されているため、監査資源の適正な水準の判断基準をどのように考えたらいいか。
- ・ 「日常的に執務室等で見聞きする情報」の取扱いをどうするか。
- ・ 「監査対象部署の協力を得る」にはどうするか。

② 確認（質問）事項の例

- ・ 「効果的にリスクベース監査を行うにはどうするか。」については、「現在、リスクベース監査をしているが、効果的でないと考えているのか。」あるいは「現在はリスクベース監査をしていないが、今後していきたいと考えているのか。」、「リスクベース監査を始めるに当たって必要となる情報（スキルの習得方法など）を知りたいのか。」

(3) ゲストの悩み・課題の背景情報の把握

ゲストの悩み・課題を深く理解するため、悩み・課題が発生した背景を探る質問を行った（例）。

- ① 「内部監査部門の所属員は、監査以外の業務の兼務（執行部門の業務）はありますか？」
- ② 「内部監査部門長の人事評価者はどなたですか？」

(4) あるべき姿と現状の確認

一般的に課題とは「目指す姿・あるべき姿」と「現状」のギャップである。「現状」が「目指す姿・あるべき姿」でない場合には、それを課題として認識する。

内部監査部門の目的について、「基準1000—目的、権限および責任」では「内部監査部門の目的、権限および責任は…内部監査基本規程において正式に定義されなければならない。…」と記されていることから、多くの組織体では内部監査部門の「目的」や「目指す姿・あるべき姿」を規程等

で定義している。しかし、実際には「目指す姿・あるべき姿」は、具体的な実行につながるレベルにまで落とし込まれていない場合が多い。例えば、内部監査部門の目的を「経営に資する監査を行う」としていても、何をすれば経営に資する監査といえるのかについて定義され、共有されていなければ意味をなさない。

一方、内部監査部門の「現状」が、客観的・的確に把握されていない場合もある。例えば、「内部監査部門の要員が少ない」や「要員のスキルが不十分」と認識をしていますが、ある監査を実施するためには「どの程度の知識・スキルが必要なのか」や「監査要員は何人月分必要なのか」、あるいはそもそも「どの程度の水準の保証を提供すべきか」等が明確になっていないことが多い。

今回のコンサルテーションでは、ゲストの考える「目指す姿・あるべき姿」は明確になっているか、また、現状を的確に把握し分析しているか等を確認した。その上で、悩み・課題と現状のギャップを洗い出し、解決案につなげた。具体的には、ゲストに以下のような質問を行った（例）。

- ① 目指す姿
  - ・ 「経営に資する監査」とは、具体的にどのような監査をお考えですか。どのようなイメージをお持ちですか（リスク評価、監査体制・期間、権限、スキル、人材育成等）。
- ② 現状の把握
  - ・ 内部監査部門の現状についてお聞かせください。

3. ゲストの組織体・経営環境の把握と理解

ゲストの「悩み・課題」と関連する組織体の内部環境・経営環境（外部環境）等を、公開情報等から調査し、それらが「悩み・課題」

の背景にどのような影響を及ぼしているかを検討した。また、ゲストと事前に面談する機会を持つことができたことから、背景情報などを事前に入手した。

### (1) ゲストの組織体の概要

ゲストの企業紹介パンフレットやインターネットのホームページ等でゲストの組織体の概要やビジネスの内容を把握した(例)。

業種、ビジネスの内容、ゲストの組織体の形態やグループの構成、業務形態、組織図(第1線、第2線の部署構成を含む)、従業員数、営業拠点、海外事業所の有無

### (2) 内部監査部門

ゲストの内部監査部門に関する情報の入手は困難であったため、事前面談の質問とした(例)。

ゲストの組織体の構成、人数、ゲストの立場・役割、他部門の関係、監査部門の権限等

### (3) ステークホルダー

ゲストの組織体の関係者(ステークホルダー)と内部監査部門の関わりを把握する質問を行った(例)。

- ① マネジメント部門：社長・取締役会・監査役会等
- ② 組織体内の部署：第1線の部署、第2線の部署等
- ③ グループ企業：親会社からのマネジメントへの影響、子会社がある場合の管理状況等
- ④ 組織体外関係者：お客さま、取引先、株主、監督官庁の社外関係者の有無等

### (4) 意思決定機関

ゲストの組織体の意思決定機関および重要な会議体(委員会等も含む)の役割・機

能、および内部監査部門の陪席、傍聴の状況等を把握する質問を行った(例)。

取締役会、経営会議、営業推進会議、リスク管理・コンプライアンス会議、親会社に対する当社業績報告会等

### (5) ゲストの組織体の経営理念・方針等

ゲストの組織体の経営理念・方針、重要施策、リスク管理・コンプライアンス方針等を把握する質問を行った。

### (6) 内部監査部門の監査方針・方法

ゲストの内部監査部門の監査方針、手法(リスクベース監査、テーマ監査、チェックリスト監査等)、監査対象部署へのコンサルティング実施の有無等を把握する質問を行った。

### (7) ゲストの組織体に影響を及ぼす法令等

民法、会社法等の他、ゲストの組織体の業種、業態により規制を受ける特定の法令・規制の有無、内部監査部門が認識すべき法令等を確認する質問を行った。

## 4. ゲストの組織体の業務内容の調査・分析

今回のゲストの悩み・課題の解決のため、ゲストの組織体の業務、業務の難易度、経営企画管理、フロント部門の部署の関連性、法令・社内基準の規制状況、リスク管理の関係等をあらかじめ調査・分析(仮定を含む)した。その結果をコンサルテーション時にゲストに確認し、相互の理解を深めた(表3参照)。

## 5. 研究会メンバーの仮説設定、情報共有、メンバーの役割分担

### (1) 仮説設定

上記2～4の事前準備で得られた情報と研究会メンバーの知見・経験から、解決策(案)の仮説を立て、コンサルテーション時にゲスト

＜表3＞業務名、業務内容、複雑性、関係部署、法令・規制状況等の確認(例)

No.	業務名	業務内容	業務の複雑性	経営企画管理		フロント部門		コンプライアンス		リスク管理			
				経営管理部門	営業企画	〇〇営業所	〇〇事業部	法令等の遵守	社内基準の遵守	情報資産管理	事務リスク管理	信用リスク管理	人材・労務リスク管理
1	〇〇業務	〇〇の事務の実施	1	-	2	-	-	1	-	1	1	-	1
2	営業活動	△△の販売・営業活動	1	-	1	2	-	1	-	1	-	-	-

(凡例) 複雑性・リスク 1:低 2:中 3:高

トの回答と併せて確認することで、課題の本質に迫った。

(2) 情報共有

事前準備で得られた情報（ゲストの悩み・課題の理解、ゲストの組織体・経営環境の理解等）と解決策（案）の仮説等の情報を研究会メンバー間で共有し、有効な解決策（案）の立案に活用した。

(3) 役割分担

コンサルテーション時の研究会メンバーの役割を分担した。それぞれの役割は以下のとおりである。

① ファシリテーター

ファシリテーターは、コンサルテーション全体の議事進行を担う。事前準備で得られた情報や準備した質問に基づいて、限られた時間の中でゲストから解決策につながる考えや回答を引き出すことが求められる。コンサルテーション時の議事進行シミュレーション等を行い準備した。

② 議事録担当者

議事録担当者は、ゲストの意見に耳を傾け、「解決策（案）」作成に必要な要点やキーワードを記録するとともに適宜確認の質問を行った。また、コンサルテーション実施後の「解決策（案）」の下書き

原稿を起案した。

③ その他

その他の研究会メンバーは、ゲストの意見に耳を傾け相談に乗るとともに、適宜確認の質問を行った。また、ファシリテーターや議事録担当者の支援を行った。

Ⅲ. コンサルテーションの内容

1. コンサルテーションのアジェンダ

予定したアジェンダとその所要時間、そして実際の進行は表4のとおりである。

2. コンサルテーションの進行

ファシリテーターは、コンサルテーションが単なる議論に終始しないよう、事前に想定した仮説を常に念頭において、ゲストの発言内容を確認し、また発言を整理・集約しつつ、課題解決の糸口となる発言をゲストから引き出すことを心掛けた。

(1) 内容確認（第1部）

ここでは、研究会メンバーのほとんどはゲストと初対面であること、相談内容は「ご相談事項」シートにて事前に共有をしているものの、ゲストの意図や提案すべき解決策の制約がないかなどの具体的情報を聞き出す必要がある。

また、ゲストの所属する会社の事業内容・組織概要、内部監査部門の位置付けなどの背景情報も確認し、より適切な解決策を引き出す第一歩とした。

① 会社の状況確認

- ・ 設立は、現在の親会社と他の企業グル

＜表4＞コンサルテーションの進行表

内 容		所要時間	
		予定	実際
第1部：内容確認		50分	65分
i	アイスブレイク（自己紹介：ゲスト、研究会メンバー）		
ii	ゲストから「ご相談内容」の説明（補足説明とQ&A）		
iii	ゲストの置かれた状況の確認		
	会社および内部監査部門の特徴		
	レポートライン、親会社との関係		
	会社業務内容		
iv	これまでの内容で研究会メンバー内での理解確認、ゲストは、別途用意した「質問項目」への回答を準備していただく		
v	研究会メンバーの「ご相談内容」の理解確認		
vi	ゲストから「質問項目」への回答		
コーヒープレイク		10分	10分
第2部：解決策の策定		30分	50分
i	課題の整理・集約		
	日常的に触れる情報は「独立性」に反しないか		
	効率的なリスクベース監査の実施方法		
	監査対象組織の協力を得る方法		
	内部監査部門の存在価値を高める方法		
ii	課題にかかる解決案骨子の策定		
iii	個別の課題		
	リスクベース監査とルールベース（準拠性）監査の関係		
	監査証跡の入手・保管方法の効率化		
iv	結果の振り返り	30分	

ープとの合弁で設立され、企業再編を経て現在は、大手金融グループの100%子会社となっている。この場合、親会社のガバナンスのもとで業務運営されていることが想定されるものの、企業再編の影響もあり、当社内には複数の異なるカルチャーが存在している。また、親会社の組織風土ともギャップが存在する。

- ・ 当社の事業内容は、親会社の特定事業部門の機能を子会社化したものであり、したがって事業運営には、その特定事業部門長の意向が強く反映される。
- ・ 当社は小規模組織体であり、執務室は社長、副社長、監査役はもとより全部署がワンフロアに集まっている。
- ・ 子会社の内部監査部門としては、当社の経営陣や管理職、親会社の経営陣や関

連組織体（内部監査部門、関連事業部など）をステークホルダーと認識する。

- ・ 社内ルールが整備されており、内部統制も確立している。

② 内部監査部門の状況確認

・ 親会社からはグループにおいて、経営戦略上、重要な位置付けとされているため、子会社独自の内部監査部門が設置されている。

- ・ 内部監査部門は少人数組織であり、内部監査部門長の他の内部監査スタッフは一人である。

・ 取締役会、経営会議を初めとして、内部監査部門として重要な会議体への出席、陪席を行い、そ

の議事録等は入手している。

- ・ 内部監査部門は業務執行部門を初め、社長、副社長、監査役、そして多くの社員とも日常的にコミュニケーションを確保していることから、小規模組織体における監査対象部門との日常的な接触が独立性に影響を与えないか懸念している。
- ・ 「リスクベース」の監査といわれるが、何を根拠に「リスクベース」監査を実施すればよいか。社内の実情は把握しており、監査資料に「リスクベース」であることを、どうやって反映していくか、具体的な方法が悩みである。
- ・ 内部監査部門として目指すものは、「経営に資する監査」である。しかし、どういった内容を反映したら、「経営に資する監査」となるのか悩んでいる。「経営に



資する監査」内容を反映した監査報告書であれば、報告書の価値がどの程度出せるかまだわからない状況である。

- ・ 内部監査部門は間接部門として認識されており、間接部門と認識されていることから、内部監査部門の存在価値をどうやって示せばよいか悩んでいる。

### ③ 親会社の内部監査部門との関係

- ・ 監査の手法は親会社の内部監査部門から提供されるツールによる。
- ・ 監査のプロセス、結果は親会社の内部監査部門がモニタリングする。
- ・ 親会社の内部監査部門からは監査証跡の充実を求められている。

## (2) コーヒーブレイク (第2弾アイスブレイク)

コーヒーブレイクは、熱くなりがちな議論をクールダウンさせ、ゲストおよび研究会メンバーの頭の中を整理することに役立つ。また、この時間を利用して、専門家同士の意見交換を通じたノウハウの共有、あるいはゲストが自ら解決策を引き出す手助けとなる。

### ① 第2部の進行説明

- ・ 課題の解決策に関して、研究会メンバーが議論し、論点を絞る。
- ・ 解決策の案を策定する。

### ② 研究会メンバーの頭を整理するポイントの確認

- ・ 第1部で出た論点を整理し、ゲストが本当に解決したいと考えている事項を想定する。
- ・ ゲストが解決策（または、その方向）を既に思い描いているのではないかと、検討する。
- ・ どのような解決策が、ゲストにとって歓迎されるのか。

### ③ (コーヒーブレイク中) ゲストへの追加質問、ゲストから研究会メンバーへの質問

- ・ コーヒーブレイク時間の方が、率直な意見交換ができることもあることから、可能な限り細かな話しを聞く。

- ・ ゲストの悩みへの共感を伝えるとともに、研究会メンバーの体験談を話す。

## (3) 課題の整理 (第2部)

- ### ① 解決策を検討すべき課題として以下の3点が議論の俎上に載った。

- ・ オープンな執務室環境にある内部監査部門の独立性の確保。
- ・ リスクベース監査を積極的に実施することが、監査対象部署に対しても重要である。
- ・ 内部監査部門の存在価値を高める方法。

- ### ② 更に議論すると、下記の要素に整理された。

- ・ 日常的にオープンな執務室内で見聞きする情報の取扱いをどうするか。
- ・ 効率的にリスクベース監査を行うためにはどうするか。
- ・ 監査対象部署の協力を得るにはどうするか。
- ・ 内部監査部門の存在価値を高めるにはどうするか。

### ③ 論点整理

ゲストが当初考えていた2つの課題は、相互に関連しており、統合して考えることとした。

つまり、リスクベースの監査を進めることが、組織体・従業員等に役立つ監査となり、その積み重ねが、内部監査部門の存在価値を高めることにつながる。

## (4) 解決策の骨子策定 (第2部)

- ### ① アドバイザリーやコンサルティング業務を意識したリスクベースの監査の実施
- ・ コミュニケーションスキルのレベルアップ。
  - ・ 監査対象組織の所属員にも心情的に「寄り添う」内部監査の実施。

- ### ② 親会社からの内部監査に係る必要項目

の支援要請

- ・ 親会社の情報、ツール、スキル向上支援を活用したリスクベース監査の実施。
  - ・ 監査品質の向上は経営に資する監査となる。
- ③ 経営陣とのコンセンサスを得た内部監査の実施
- ・ 経営陣との日常的コミュニケーションおよび内部監査に係るコンセンサスの形成はトップダウンアプローチでの内部監査の基礎となる。
  - ・ 経営陣以外からの情報、オフサイトモニタリングによる情報収集はボトムアップアプローチ視点での内部監査の基礎となる。
- ④ 日常的な相談、声掛けは内部監査部門との信頼関係の柱になりえる。
- ・ 内部監査部門の本来の目的は、組織体の業務改善を支援することである。懸念事項に対してはオフサイトモニタリングとして、未然防止、事態の悪化防止の対応が望ましい。ただし、内部監査として対応を促した場合には、個別に文書化して報告することが望ましい。
  - ・ 内部監査の独立性に注意しながらも、日常的なコミュニケーションを確保する

ことは重要である。

- ⑤ 内部監査からの情報発信
- ・ 内部監査の役割や意義を理解し、これをうまく活用していくことが業務改善につながることを社内にアピールする。
  - ・ 同僚（従業員）やステークホルダーから得た情報等を積極的に発信していく。

## IV. 解決策（案）

### 1. 解決策（案）の構成・策定

(1) 4つの課題に対して、以下5点の「解決策（案）」を提示した。

- ① 「アドバイザー」等の機能を意識した「リスクベース監査」の実施
- ② 親会社への具体的な支援要請とその結果等を活用した「監査品質」の向上
- ③ 最も重要なステークホルダーとのコンセンサスを基礎とした「経営に資する監査」へのチャレンジ
- ④ 職場の一員としての積極的なコミュニケーションを通じた「信頼関係」の構築
- ⑤ 監査対象部署に向けた積極的な「情報発信」、「啓蒙」等の実施

(2) 課題と「解決策（案）」の関係（p.25より再掲）イメージ（表5参照）

<表5> 課題と「解決策（案）」の関係

課題		解決策（案）
A. 「効果的にリスクベース監査を行う」にはどうするか。	→	・解決策（案）① 「リスクベース監査」の実施 ・解決策（案）② 「監査品質」の向上
B. 内部監査部門は「間接部門」と認識されているため、監査資源の適正な水準の判断基準をどのように考えたらいいか。	→	・解決策（案）③ 「経営に資する監査」へのチャレンジ
C. 「日常的に執務室等で見聞きする情報」の取扱いをどうするか。	→	・解決策（案）④ 「信頼関係」の構築
D. 「監査対象部署の協力を得る」にはどうするか。	→	・解決策（案）① 「リスクベース監査」の実施 ・解決策（案）⑤ 積極的な「情報発信」「啓蒙」等の実施

以下、実際にゲストに説明した「内部監査に係る課題の解決策（案）」（加工・修正）のスライドを引用しながら解説を行う。

【解決策（案）】

<p><b>内部監査に係る課題の 解決策（案）</b></p>	<p>2019年XX月XX日</p>
-------------------------------------	--------------------

【ご相談内容（課題）】 ゲストよりあらかじめ本研究会宛に提出されたもの

<p><b>1. ご相談内容（課題）</b></p> <p>【課題1】 効果的なリスクベース監査／各組織の協力 小規模組織体であり、組織体全体として大部屋形式をとっており、日常的に執務室等で見聞きする情報も多い。ネガティブな情報もあり、内部監査部門長として、どのように関与するべきか、効果的にリスクベース監査を行うために各組織の協力をどのように得ていくか、難しい。</p> <p>【課題2】 監査資源の適正な水準を図る判断基準 小規模組織体であるものの、社長、副社長以下の経営陣、顧問等、更に、内部監査部門を設置し、一方で人件費等のコスト削減目標が設定されている。内部監査部門は間接部門であり、監査資源の適正な水準の判断基準をどのように考えたらいいか、難しい。</p>
--

【解決策（案）作成のアプローチ】

<p><b>2. 解決策（案）作成のアプローチ①</b></p> <p>ステップ1. 課題を「要素」に分解 課題を「要素」に分解し、重要性の高いと考えられる順に整理いたしました。</p> <p>A. 「効果的にリスクベース監査を行う」にはどうするか。→解決策（案）①、② B. 内部監査部門は「間接部門」と認識されているため、監査資源の適正な水準の判断基準をどのように考えたらいいか。→解決策（案）③ C. 「日常的に執務室等で見聞きする情報」の取扱いをどうするか。→解決策（案）④ D. 「監査対象部署の協力を得る」にはどうするか。→解決策（案）①、⑤</p>
---

<p><b>2. 解決策（案）作成のアプローチ②</b></p> <p>ステップ2. 課題を「統合」して「解決策（案）」を策定 また、【課題1】および【課題2】には相互に関連していることから、解決策（案）を「統合」し検討いたしました。結論として、内部監査部門の「存在価値」を高めるためにはどう取り組んでいくべきかを課題解決に向けたステップと考えました。</p> <p style="text-align: center;">距離感が近い同僚に対して、効果的な「リスクベース監査」（経営に資する監査）を積極的に実施していくことが必要ではないか。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">「組織の目標達成に役立つ」ために、効果的な「リスクベース監査」を積み重ねることにより、内部監査部門の「存在価値」を高めることができるのではないか。</p>
---

## 【解決策（案）サマリーの提示】

**3. 解決策（案）サマリー**

以下は、課題に対する「解決策（案）」となります。

- ① 「アドバイザー」等の機能を意識した「リスクベース監査」の実施
- ② 親会社への具体的な支援要請とその結果等を活用した「監査品質」の向上
- ③ 最も重要なステークホルダーとのコンセンサスを基礎とした「経営に資する監査」へのチャレンジ
- ④ 職場の一員としての積極的なコミュニケーションを通じた「信頼関係」の構築
- ⑤ 監査対象部署に向けた、積極的な「情報発信」「啓蒙」等の実施

## 【解決策（案）の提示】

**3. 解決策（案）①**

- ① 「アドバイザー」等の機能を意識した「リスクベース監査」の実施

- i 「アドバイザー」や「コンサルティング」機能を意識した「リスクベース監査」の実施
- ii 内部監査としての独立性や客観性に留意しつつ、一層の業務改善に役立つアドバイスの提供

- ・ 内部監査人として、これまで以上に傾聴（アクティブリスニング）を行うことで、コミュニケーションスキルを発揮する。
- ・ 真因を踏まえた改善措置、是正措置、再発防止策等の対応を支援し、独立性や客観性に留意しつつも、監査対象部署に半歩近づいた提言を行う。

「アドバイザー」等の機能を意識した「リスクベース監査」の実施については、IPPFが有効である。つまり、内部監査に係る「考え方（概念）のフレームワーク」であり、解決策に向けて参考となるガイドランスとなる。

- ・ 内部監査の定義「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・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の有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。」
- ・ 内部監査の基本原則「客観的で、不当な影響を受けないこと（独立的）」
- ・ 同基本原則「組織体の改善を促進すること」
- ・ 内部監査の使命「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、助言および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。」

**3. 解決策（案）②**

- ② 親会社への具体的な支援要請とその結果等を活用した「監査品質」の向上

- i 当社から親会社に対する内部監査にかかる必要項目（情報・監査ツール・スキル向上の支援等）の要請
- ii 上記の結果、親会社から提供を受けた知見等を活用した「リスクベース監査」の実施による「監査品質」の向上

- ・ 親会社内部監査部門とのコミュニケーションに際しては、定期的な指示、要請等を受ける一方向だけでなく、当社内部監査部門からも、コミュニケーションを図る（リクエストを含む）。（例：「リスクベース監査」の事例、親会社内部監査部門の知見、監査ツール、監査スキル等の情報等の提供リクエスト）
- ・ 「経営に資する監査」を実現するために、親会社の知見等を活かして、「監査品質」を高めていく。

### 3. 解決策（案）③

#### ③ 最も重要なステークホルダーとのコンセンサスを基礎とした「経営に資する監査」へのチャレンジ

最も重要なステークホルダーである当社社長および副社長とのコンセンサス（合意形成）を基礎とした「経営に資する監査」への取組み

- ・ 当社内部監査部門のステークホルダーは、当社の経営陣や管理職層だけでなく、親会社の経営陣・関連組織等、多岐にわたる。そのため、複数の期待やニーズが存在すると考えられる。そのような点も踏まえ、内部監査の活動方針や活動内容に関しては、日頃から当社の社長および副社長とのコミュニケーションを密に図り、コンセンサスを得て進める必要がある。あわせて、親会社の内部監査部門長との密な連携も必要となる。
- ・ また、当社の経営陣や管理職層からの意見・情報や日常の監査活動（オフサイトモニタリング活動も含む）を通じて、期待やニーズを把握することも重要である。

ここでは、内部監査の基本原則「組織体の改善を促進すること」にも留意する。

### 3. 解決策（案）④

#### ④ 職場の一員としての積極的なコミュニケーションを通じた「信頼関係」の構築

- i 距離感が近い同僚（従業員）との日常的な関係において「相談を受ける、懸念があれば声を掛ける」等の働きかけ
- ii コミュニケーションの活性化による内部監査部門としての「信頼関係」づくり

- ・ 内部監査の目的は、経営陣に「指摘事項」を報告することではなく、監査対象部署における業務の改善や高度化を支援することである。仮に計画された監査ではない領域であっても何らかの懸念事項があれば、リスクの程度や影響を考慮して、未然防止や問題事象の発生、事態が悪化する以前に解決する等の観点から、早期に対応が必要となる。なお、そのような計画外の案件であっても記録し、上司に適時に報告することが重要である。
- ・ 内部監査に係る「独立性および客観性」に留意しつつも、監査対象部署との密接なコミュニケーションを図る工夫の検討を推奨する（例：内部監査部門デスクの隣にミーティング・テーブルを設置し、相談などコミュニケーションをしやすい環境を整える）。

ここでも、IPPFの「考え方（概念）のフレームワーク」をガイダンスとして活用する。

- ・ 内部監査の基本原則「客観的で、不当な影響を受けないこと（独立的）」
- ・ 基準1100—独立性と客観性「内部監査部門は、組織上独立していなければならない、内部監査人は、内部監査の業務（work）の遂行に当たって客観的でなければならない。」とあり、「独立性と客観性を維持するための予防措置」（筆者注）を講じることが必要である。

（筆者注） I I A 「内部監査と第2のディフェンスライン」『月刊監査研究』第42巻第7号、2016年7月号、日本内部監査協会、33～34頁。http://www.iiajapan.com/pdf/data/cbok/Second\_Line\_of\_Defense.pdf（2018年11月15日閲覧）

### 3. 解決策（案）⑤

#### ⑤ 監査対象部署に向けた積極的な「情報発信」「啓蒙」等の実施

- i 内部監査部門からの「情報発信」「啓蒙」等の積極的实施
- ii 上記の結果、社内における「信頼関係」と「存在価値」の構築

- ・ 監査対象部署は、内部監査の役割や意義を理解しうまく活用していくことが、社内各部署の業務の改善につながることをアピールすることも有効である。社内向けに電子メールでニュースを発信したり、社内広報誌等を活用するケースも一例となる。また、当社の内部監査の実績について、当社経営陣による親会社への成果報告等も有効と考える。
- ・ 情報発信をするコンテンツ例として、「内部監査部門の業務内容（余計な誤解を解き、信頼を得るための内容）」「監査指摘により業務改善につながった事例」「業務に役立つ情報（創意工夫、業務効率化等）」などがある。監査対象部署に何らかの気付きを提供することができるような情報を積極的に発信していくことにより、「信頼関係」の構築と「存在価値」のアピールにつながる。

### 【その他、気付き事項】

#### 4. その他、気付き事項

- (1) 内部監査における「リスクベース監査」と「ルールベース（準拠性）監査」とは、「対峙」「対立」する関係ではなく、監査対象部署の内部統制の水準を踏まえて使い分けることが大切です。仮に内部統制の水準が一定程度ある場合には、「リスクベース監査」を積み重ねることで、「経営に資する監査」につながると考えます。
- (2) 「ルールベース（準拠性）監査」については、そもそも当該ルールはどのような「リスク」を想定しているのかを検討することが大切です。また、仮に発見事項があった場合には、「ルールが遵守されない」のは何が原因なのかについて、内部統制の要素と紐付けて検討することが有効です。こうした取組みは、「リスクベース監査」につながります。

## 最後に

本成果物は、当研究会の研究会メンバーが実施したコンサルテーションの事例であり、内部監査業務の実務における悩み・課題に対する解決策の例である。今後、提示した解決策が納得でき、実際に役立ったか、実施できたか等について一定期間経過後確認、フォローアップを実施していきたいと考えている。

本成果物が、内部監査人はもとより、経営

者（監査委員を含む）や監査役、管理職層、研究者、学生など、内部監査の実務に関心のある方々にとって何らかのヒントとなれば幸いである。

また、本成果物の作成に当たっては、当研究会にて悩み・課題を共有してくださったゲストの方、CIAフォーラム研究会世話人並びに各研究会の座長の皆様、日本内部監査協会の職員の皆様に、この場をお借りして感謝を申し上げたい。

＜CIAフォーラム研究会No. z 7（内部監査のコンサルテーション研究会（監査人・監査部門の課題解決）メンバー＞（順不同・敬称略）

(座長)	池田 泰三			
(メンバー)	森合 晃嗣	金山 信康	竹淵 広志	十河 隆

(メンバーは、2019年4月末現在)