

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

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、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

1. はじめに	24
2. コンサルテーションとは	25
【コラム①】「啐啄同時 (そったくどうじ)」	26
3. ケーススタディ	27
4. まとめ (ゲストの悩みを言語化する工夫)	35
【コラム②】コンサルテーションによる内部監査の高みを目指す旅に出かけませんか?	36

※本報告は、当研究会実施のコンサルテーション事例をもとに創作したものである。実際のコンサルテーションでお迎えしたゲストが所属する組織体の事例ではない。また、ケーススタディの設定、内容も創作によるものである。なお、実際のコンサルテーションでは、「C I Aフォーラム運営要綱」に則り、守秘義務を遵守している。

※本報告内の画像、イラスト等は、画像元等の信頼性を確認のうえ、許諾を得て使用している。

1. はじめに

当研究会では、様々な業界で内部監査業務に従事されている内部監査人の方々をゲストとして迎え、ゲスト自身や所属する監査部門

が直面している悩み・課題の実情を伺ったうえで、解決案の提示を試みている。多くの場合、監査部門では経営に役立つ監査の実現を目標に掲げているものの、具体的に、どのような方法で取り組んでいくか等については、

手探りの状況も見られる。

当研究会のメンバーは、業務監査やIT監査、SOX監査等の業務経験はもちろんのこと、内部監査の監督者や監査主任者、品質評価者やリスク評価者、内部監査にかかるセミナー研修の講師等、様々な内部監査業務の経験を有している。また、勤務先の業種も多岐に渡っており、多様なバックグラウンドを有している。このような多様性を活かし、多角的な視点から、ゲストの状況を理解し、より望ましい解決策の提示につながるように努めている。当研究会では、この活動を「コンサルテーション」と呼んでおり、特に、以下を「コンサルテーション」の目的として活動を続けている。

- ① 内部監査人／監査部門が抱える具体的な悩み・課題にかかる解決を図ること
- ② 上記①について代表的事例、分析と評価、フレームワーク等を共有することで、類似した課題等の解決に資すること、また、内部監査の品質向上に貢献すること
- ③ 研究会メンバーが、コンサルテーションを通じて、プロフェSSIONALとしてのスキルを高めること

2018年3月に当研究会を設立して以降、様々な課題、悩みに対してコンサルテーションおよび事後のフォローアップに取り組んできた。本報告は、当研究会のこれまでの活動のエッセンスをまとめたものである。

2. コンサルテーションとは

当研究会では、内部監査の実務において様々な悩み直面されている内部監査人の方々をゲストとして迎え、悩みを課題として捉え、その課題の解決策の提示を試みている。私たちは、この一連のプロセスを

専門家による専門家に対する相談・協議の概念を表す「コンサルテーション」と位置付け、以下のような考え方で実践している。

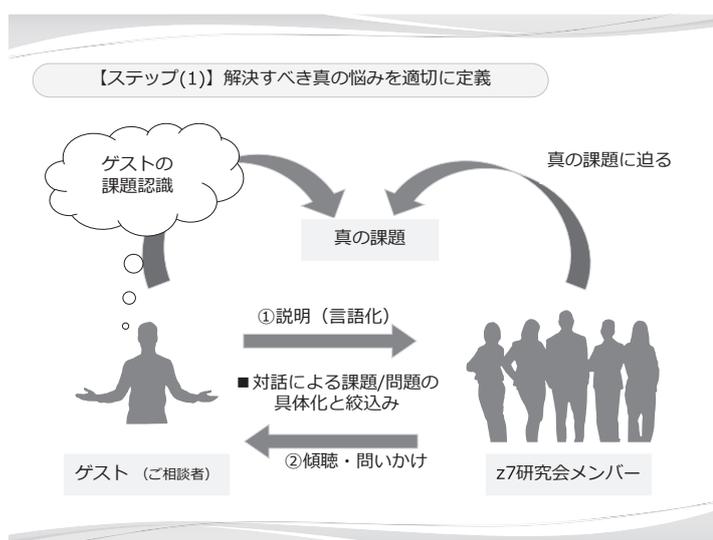
【ステップ（1）】 解決すべき真の悩みを適切に定義する

- ① 説明（言語化）
- ② 傾聴・問いかけ

【ステップ（2）】 解決の方向性／具体的な解決策を提示する

- ③ 双方向のコミュニケーション

【ステップ（1）】 解決すべき真の悩みを適切に定義する



① 説明（言語化）

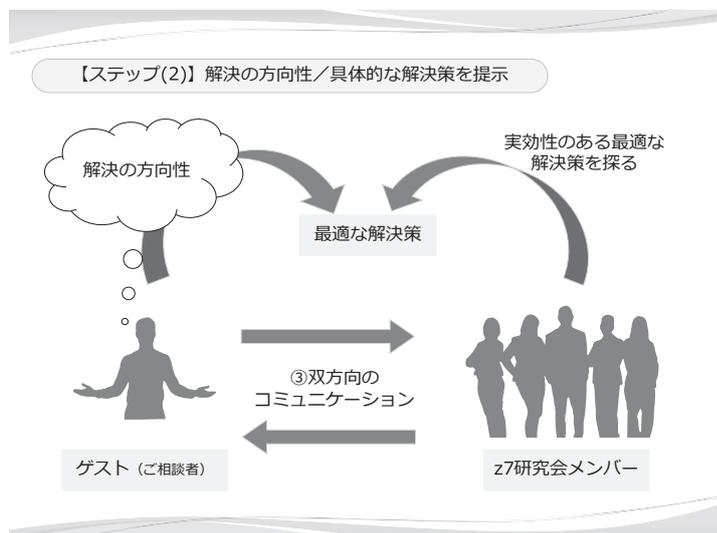
ゲストによって説明される悩みは、ときには明確化されておらず、ご自身が本当に解決したい真の悩みとして捉えられていないことがある。そのため、ゲストの真の悩みを適切な表現で言語化し、解決策を検討すべき課題として定義できるように、第三者の立場から客観的に事実を整理する。

② 傾聴・問いかけ

真の悩み（課題）に迫るべく、ゲストの説明に耳を傾ける。また、多角的な視点から真意を確認するための問いかけも行い、ゲスト

にとって納得感のある、解決すべき真の課題を定義する。

【ステップ（2）】解決の方向性／具体的な解決策を提示する



③ 双方向のコミュニケーション

真の課題に対し、課題解決の方向性について話し合う過程で、当研究会メンバーが内部監査の専門職としての意見を紹介しつつも、

ゲストにとって実効性のある具体的な解決策を提示する。

コンサルテーションの最終的なゴールは、ゲストにとって納得感かつ実効性がある解決策を提示することである。なお、コンサルテーションの実践を通じて、私たちは以下の気づきを得ている。これらの気づきは、内部監査の実務にも役立つものと考えている。

- ・ゲストが解決すべき課題は、当事者であるゲスト自身が適切に定義できていない場合がある。
- ・解決すべき真の課題（答え）は、多くの場合、ゲストの頭の中にある。
- ・コンサルテーションに際しては、ゲスト自身の頭の中にある真の課題（答え）を適切に定義するサポートをしたうえで、解決の方向性／具体的な解決策を提示することが有効である。

コラム①：「啐啄同時」（そったくどうじ）～「知」を「紡」ぎ「繋」いでいく～

中国の故事に「啐啄同時」（注）という言葉がある。これは、鶏の雛が卵から生まれ出ようとするとき、殻の中から卵の殻をつついて音を立てる。これを「啐」と言う。そのとき、すかさず親鳥が外から殻をついばんで破る、これを「啄」と言う。そしてこの「啐」と「啄」が同時であってはじめて、殻が破れて雛が生まれる、ということを表している。

コンサルテーションの本質は、「解決すべき真の課題（答え）は、多くの場合、ゲストの頭の中にある」としている。ゲストの悩み・課題に対して、解決策を一方通行的に提供するものではなく、当研究会メンバーは、ゲストに寄り添い、内部監査の専門職としてお互いの経験と知見に基づき、対話を重ねる。



ゲストに提示する「解決策」は、ある意味、ゲストの頭に漂う「モヤモヤ感」を整理し、言語化する支援ツールとなる。当研究会は、今後もゲストの「啐」の声に反応し、「啄」となり、お互いの「知」を「紡」ぎ「繋」いでいくことにチャレンジしていく。

（注）【出典】末木文美士編、『碧巖録』研究会訳『現代語訳碧巖録（上）』岩波書店、2001年3月

3. ケーススタディ（オンライン形式によるセッション）

【登場人物】

ゲスト	
	<p>ゲストE グロース市場に上場するIT関連企業の内部監査室長（監査経験2年、公認内部監査人（CIA）資格取得済み）</p> <p>内部監査の実務に悩みを抱えており、第三者から客観的なアドバイスを受けたいと考えていた。こうしたなか、日本内部監査協会のホームページで、「CIAフォーラム研究会（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）」という活動を知り、同協会に連絡した。その後、当研究会の座長からコンサルテーションの説明を受け、実務上の悩みを相談することになった。</p>

研究会メンバー	
	<p>メンバーA 金融機関勤務、CIA、監査経験10年以上</p>
	<p>メンバーB IT関連企業勤務、CIA、監査経験10年以上</p>
	<p>メンバーC エネルギー関連企業勤務、CIA、監査経験10年以上</p>
	<p>メンバーD 精密機械メーカー勤務、CIA、監査経験10年以上</p>

【相談事項】（「ご相談シート」の記載）



ゲストE 2年前、私は内部監査の経験が無いにもかかわらず、突然に社長から内部監査室長を任命されました。任命直後に内部監査の勉強を始め、CIA資格を取得しました。ただ、試行錯誤のなか、懸命に業務に取り組んでおり、果たしてこのようなアプローチでいいのだろうかと思う毎日です。

当社は上場して3年になりますが、先日、社長に呼ばれ、「E内部監査室長には、経営に役立つ監査をしてほしい」との要請を受けました。現在、法令やルールへの準拠性監査をチェックリスト方式で実施し、一定周期で往査できるように監査対象を決めています。

社長から要請を受けた「経営に役立つ監査」とは、いったいどのようなものか、具体的なイメージがなく、実際に何から手をつけていけばよいか分かりません。内部監査室の要員は私と室員の2名だけで、法令やルールへの準拠性監査だけでも大変でリソースの余裕はありません。こうしたなか、「経営に役立つ監査」をしてほしいと言われると、正直申し上げて、とても気が重いのが実情です。どのようにすればよいかを相談させてください。

上記は、「コンサルテーション」に際して、ゲストにご自身の相談事項（悩み）を記載いただく「ご相談シート」の抜粋である。事前に相談事項を記入することにより、悩みや課題の言語化の準備を促す一面も持っており、参加するゲストには作成いただいている。

ここからは、ゲストEにかかる「コンサルテーション」のケーススタディを紹介する。

【ステップ（1）】解決すべき真の悩みを適切に定義する



ゲストE 当社は上場して3年になりますが、先日、社長に呼ばれ、「E内部監査室長には、経営に役立つ監査をしてほしい」と要請を受けました。現在、法令やルールへの準拠性監査をチェックリスト方式で実施し、一定周期で往査できるように監査対象を決めています。社長から要請を受けた「経営に役立つ監査」とは、いったいどのようなものか、具体的なイメージがなく、実際に何から手をつけていけばよいか分かりません。



メンバーA 事前に「ご相談シート」の内容も確認しています。ありがとうございます。

実際のところ、どのような内部監査が経営に役立つかについては、各社各様です。なぜなら、事業内容やガバナンスを含めた体制は組織体毎に異なっており、内部監査の役割や期待も組織体毎に異なるためです。一方、どの組織体においても、「経営に役立つ監査」として受け入れられるであろうと考えられるアプローチがあります。

「経営に役立つ監査」の話題に入る前に、いくつか教えてください。社長を含む経営層がどのようなリスクに懸念を持たれているかについて、何らかの手段で把握されていますか？ また、組織体が直面しているリスクについて、経営層とディスカッションをする機会がありますか？



ゲストE 「経営層がどのようなリスクに懸念を持っているか」については、実のところ、十分に把握していません。また、現状は、「経営層との間で組織体が直面しているリスクをディスカッションする機会」を設けていません。社長や取締役会メンバーからは年間監査計画の承

認を得る、個別監査結果を報告する、そのような場合に限定的にコメントをいただくだけです。通常、年間監査計画は、内部監査室の提案内容がそのまま承認されています。



メンバーB 率直にお話いただきありがとうございます。組織体が直面しているリスク等について、社長とディスカッションの機会がないと認識されているのですね。そして、内部監査室の提案に対しても限定的にコメントがあるだけだと。「社長や経営層が懸念しているリスクについて、十分に把握する機会が持っていない」と言ったら言い過ぎですか？ 正直に申し上げると、かなりそれに近いように感じました。もしかしたら、そこにヒントがあるかもしれません。もう少し教えていただけませんか？ 年間監査計画を提示される際に、その根拠として、例えば、それぞれの「個別監査をなぜ実施することになったか」等の理由は伝えていらっしゃるのでしょうか？



ゲストE いいえ、詳細な説明はしていません。毎回、年間監査計画として、監査テーマ、監査対象、実施時期を記載した資料を簡単に説明しているだけです。説明時間も限られていますので…。



メンバーB なるほど、そうなのですね。時間が短いため、説明に苦慮されているのですね。よくわかります。E様が懸命に業務に取り組んでいるのに、社長の理解を得る機会や時間が十分には感じられることもおありかと存じます。そして、今回の社長からの要請について、内部監査室の取り組みに理解が得られていないと心配なお気持ちになられたかもしれませんね。



ゲストE ええ、実はそうなのです。最も解決したいことは、内部監査について社長の理解を得て、社長ともディスカッションの機会を十分に持ちながら、目指す「経営に役に立つ監査」をするということなのです。



メンバーB 私が所属する監査部門では、「どのような内部監査をするのか」を提示するときに、個別監査の実施理由を経営層に明確に説明しています。その際、有効なディスカッションをして、経営層との間でリスク認識を整合させます。

それでは、具体的なお説明をCさんからお願いしてよろしいでしょうか？



メンバーC 承知しました。画面を共有します。
(共有されたPC画面)

	戦略	財務	コンプライアンス	オペレーション
部署A	H	L	L	L
部署B	L	M	L	H
部署C	M	L	M	L

ここでは、組織体における監査対象となる、すべての部署／機能や重要システム、主要なプロジェクト等の名称とリスクカテゴリー（例として、財務、コンプライアンス、オペレーション、戦略）のマトリックス表を示しています。

そして、どこに、どのようなリスクがあり、リスクレベルをH・M・L (High・Medium・Low等のレーティング) のどの段階と評価できるかを明示します。

これらのリスク評価は、年間監査計画の根拠となるものです。年間監査計画を策定するプロセスで、リスクカテゴリーのマトリックス表を用いて、組織体のリスクについて、経営層とディスカッションする機会を設けてい

る監査部門もあります。マトリックス表が共有されていれば、短時間で内容の濃いディスカッションが可能になるからです。



メンバーA 仮に、経営層との間で統合的なリスク認識に基づいて策定される年間監査計画は、経営層にとって、より一層、意味のあるもの、つまり経営に役立つ監査につながります。冒頭に、「どの組織体においても、『経営に役に立つ監査』として受け入れられるであろうと考えられるアプローチがあります。」と述べたのは、このアプローチのことです。このプロセスは、一般にリスク・ベースの監査と呼ばれています。



ゲストE ありがとうございます。このプロセスが、リスク・ベースの監査なのですね。リスク・ベースの監査は、用語として認識していましたが、漠然とリスクの高い領域に焦点を当てる内部監査と考えていました。

まず、監査部門は組織体が直面しているリスクを洗い出す。そのうえで、どの程度のリスクレベルか、経営層の認識をディスカッション等の機会に把握し、リスクの高い領域に焦点を当てて監査を計画・実施すること、これが、「経営に役立つ監査」につながるのですね。よくわかりました。

それでは…リスク・ベースの監査について、もっと詳しく聞かせてください。

【解説1】説明（言語化）、傾聴・問いかけ（冒頭の「ステップ1」に対応）

<説明（言語化）>

ゲストによって語られる悩みは、ときには明確化されておらず、解決すべき真の課題として捉えられていないことがある。当研究会メンバーは、第三者の立場から（客観的に）

事実を整理したうえで現状を把握する。

<傾聴・問いかけ>

真の悩み（課題）に迫るため、ゲストの説明に耳を傾ける。また、多様な視点から真意を確認するための問いかけも行い、ゲストにとって納得感のある、解決すべき真の課題を定義する。

こうした、説明と傾聴により、ゲストの頭の中で混沌としている悩み・課題をわかりやすく丁寧に分解して、ゲストと一緒に対話できるような環境を作る。

【ステップ（2）】解決の方向性／具体的な解決策を提示する

ステップ（2）- 1. リスク・ベースの監査の具体的なイメージ

(a) リスク・ベースの監査の年間監査計画を立てる



メンバーA リスク・ベースの監査の鍵は、組織体が直面している様々なリスク情報を入手し、いかに精度の高いリスク評価ができるかにあると考えます。

リスク情報の収集には大きく分けて2つの方法（方向）があります。

1点目は社長をはじめとした内部監査のステークホルダーが懸念しているリスク情報をインタビューや経営レベルの委員会への陪席等を通じて収集する方法です（トップダウン）。

2点目は内部監査人が組織体内の各部署を対象とした個別監査や継続的モニタリングにおいて識別したリスク情報を収集する方法です（ボトムアップ）。

これらの2つの方法（方向）で収集した情報を監査部門で検討、分析し、監査対象の領域毎に影響度や発生可能性に分類します。これらを一覧化したものはリスクマップ（ヒートマップ）と呼ばれています。

それでは、具体的な事例の説明はDさんからお願いします。



メンバーD 承知しました。画面を共有します。
(共有されたPC画面)

リスクマップ（ヒートマップ）（例）

影響度	高 High			
	中 Medium			
	低 Low			
		低 Low	中 Medium	高 High
		発生可能性		

このリスクマップを活用し、監査部門のリスク認識を社長や内部監査のステークホルダーとすり合わせ、年間監査計画に反映していくことがリスク・ベースの監査の第1歩と考えます。

さらに、もう1つ付け加えるなら、経営層が気づいていないリスクを特定し、対応を促し、リスクの未然防止につなげるのも内部監査の役割であり、そのような実績の積み重ねが内部監査の信頼につながります。

(b) リスク・ベースの監査の個別監査計画を立てる



メンバーA トップダウンおよびボトムアップの方法（方向）で収集したリスク情報を反映した年間監査計画に基づいて、個別部署やプロジェクト等に対し、監査計画を立てます。これが個別監査計画です。

個別監査計画の作成にあたっては、年間監査計画を作成した際に実施したリスク評価の結果（個別監査の対象領域）を改めて見直します。そのうえで、以下のステップでリスク・ベースの個別監査計画を立てます（監査手続

きの作成を含む)。

それでは、具体的な事例の説明をCさんからお願いします。



メンバーC 承知しました。事前に資料を準備しました。画面を共有します。

(共有されたPC画面)

1. 個別監査の対象領域において、年間監査計画の作成時に評価したリスクを更に具体化したリスクについて、個別監査のリスク評価を行う

(例) 年間監査計画を策定する際の「財務リスク」を「売掛債権を回収できないリスク」等、リスクを具体化したうえで、個別監査の対象領域において、具体化した後のリスクの発生可能性や影響度等を軸にリスク評価を行う

2. リスク評価の結果を踏まえ、重要リスクおよびそのリスクを軽減するためのコントロールを把握する

(例) 「売掛債権を回収できないリスク」を軽減するためのコントロールとして「すべての売掛債権を請求する」等を特定する

3. 各リスクに対応する監査要点 (ご参考1) を選定する

(例) すべての売掛債権が取引先あてに請求されているか (網羅性) 等、各リスクを低減するコントロール目的を妨げる要因を考える

4. 選定した監査要点について、監査手法を検討する

(例) 売掛債権の管理に関し、質問やデータの突合をする等

5. 監査手続きを作成する

【ご参考1】 監査要点とは

『内部監査実務全書』において、監査要点とは、3つの説明があり、続いて(1)から(4)として紹介されている。

- ・ 監査要点とは、(監査対象部門の組織およびその業務に対する) 疑問および懸念を仮説にまとめた実地監査における重点的検証事項である。
- ・ 内部監査においては(財務諸表監査における) 経営者の主張(アサーション)に相当する画一的な監査要点というものは存在しない。
- ・ 内部監査における基本的な監査要点は、監査対象部門の任務の遂行状況および当該組織および業務の継続性が確保されているかどうかという観点で設定する。

(1) 遂行業務の適切性、有効性、十分性、効率性等

(2) 業務遂行の社内規程、基準、手続等への準拠性

(3) 業務遂行に関する報告の適時性、正確性、十分性等

(4) 組織および業務の継続性

【出典】『内部監査実務全書(第四版)』105頁、日本内部監査協会(編集注:販売終了)、一部を抜粋して筆者が作成

ステップ(2)-2. リスク・ベースの監査を実現するための実施事項

(a) プロセス



ゲストE 当研究会のメンバーの所属の組織体では具体的にどのように実施しているかの一例を教えてください。



メンバーB 私の所属では、監査部門長が半年毎の頻度で経営層や各部署長のトップを訪問し、各領

域の業務の状況やリスク、認識されている課題をヒアリングします。

一方、内部監査人も各領域について見聞きした課題を記録しておき、年間／中期監査計画の立案・見直し時の検討材料として分類しておきます。

そして、計画立案時には監査部門内でリスクの分析・評価を行い、リスクの優先順位付けをして翌年の監査テーマを設定していきます。

上位に優先順位付けされた高リスク領域については、部署別監査だけではなく、リスクカテゴリー別監査や特定のプロジェクト監査、テーマ別監査として計画します。



ゲストE なるほど、実際に、そのような仕組みを採り入れて運営していけばリスク・ベースの監査の実施につながっていくのですね。

大変よくわかりました、ありがとうございます。



メンバーB リスク・ベースの監査を実施する手順は、リスク評価→リスクマップ（ヒートマップ）の作成→監査計画への反映、となります。

(b) リソース強化（実施可能なスキルの習得）、経営および組織体内からの理解を得る



メンバーD 次に、人材育成について聞かせてください。内部監査室の体制（要員数等）や監査業務に関する知識や経験、スキルの過不足については、どのようにお考えですか？



ゲストE 現在、内部監査室は、私を含めて2名体制で、法令やルールへの準拠性監査を中心に実施しています。今後、監査業務の充実を図るためには、監査業務に精通し、経験を有したメ

ンバーの増員が必要と考えています。



メンバーD 社長は、内部監査室の増員について、どのような意見をお持ちですか？



ゲストE 創業者である社長は、直接的に収益に貢献しない間接部門に要員を配置することは極力避けたいと考えているようです。そのため、内部監査要員の増員は難しいと思っています。



メンバーC 社長に内部監査の重要性を説明する機会がありますか？ そのような取組みを継続的に行い、実践により示していくことが重要だと思います。

例えば、監査役や外部監査人と連携して、内部監査の重要性を社長に重ねて説明をしていく取り組みもあります。



ゲストE 私1人では、社長を説得する自信がありません。おっしゃる通り、監査役は内部監査の重要性を理解されています。また、外部監査人とも連携して内部監査の重要性、役割を社長に伝えていきます。

(c) 実行する際に直面する様々な困難に対処する



メンバーA さて、実行する段階になると、様々な困難に直面します。目標を達成するためには、事前に、それらの困難を想定しておくことが重要だと思いますが、どのような困難を想定されていますか？



ゲストE そうですね。想定されるのは、「内部監査の重要性や役割について、社長の理解が十分では

ない」ことです。そのため、監査要員の追加が厳しく、また、経営に役立つ監査の実施が難しい状況になってしまうことです。



メンバーC 経営に役立つ監査の実施には、要員、スキル、情報収集等様々な課題を解決する必要があります。これは、「卵が先か鶏が先か」という問題かもしれません。

実際に、経営に役立つ監査をするためには、内部監査人が監査対象部署の目標および業務の内容を理解したうえで、リスク情報を収集し、課題を識別することが求められます。

また、個別監査の実施時においては、監査対象部署とは別に、リスク管理部門やシステム部門と連携し、必要に応じて追加の情報収集が考えられます。内部監査の独立性や客観性に留意しつつ、他部門との連携によって、より深度ある監査につながると考えます。



ゲストE 独立性や客観性、情報の取扱いに留意しつつ、リスク管理部門やシステム部門との連携でリソース不足を補うことができるということですね。

【解説2】「コンサルテーション」にかかる双方向のコミュニケーション（冒頭の「ステップ2」に対応）

「コンサルテーション」では、本質的な課題に対して、解決の方向性について話し合う。そのプロセスで、当研究会メンバーの内部監査の専門職としての意見を紹介しつつ、ゲストにとって実効性のある解決策の提示にチャレンジしている。

ゲスト自身や所属先の監査部門が直面している業務上の悩み・課題の裏側には、「こうありたい希望や目標」があると考えている。悩み・課題の多くは、混沌としているため、希

望・目標のイメージを明確にするのが困難である。こうしたなか、私たちはゲストとの対話を通じて、悩み・課題の真の原因を探ることによってその本質に迫り、ゲストの目指す「あるべき姿」を明確化することを試みている。その後、現状の悩み・課題とあるべき姿のギャップをどう埋めていくかの方法について検討する際には、ゲストに寄り添い「実効性のある具体的な方法」について対話を進めている。さらに、目標達成へのプロセスで想定される困難をどのように乗り越えていくかについても一緒に考えている。

ステップ（2）-3. 上記事項を実行するためのマイルストーン



メンバーA 本日の「コンサルテーション」による課題解決に向けてのポイントをお伝えいたします。

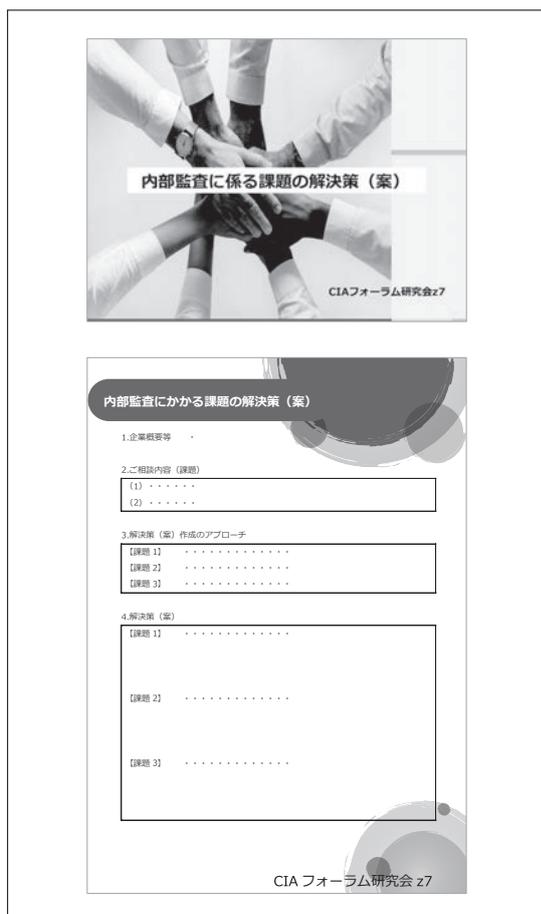
1点目は、「実行」の重要性です。今後、通常業務に戻られると、日常のタスクや緊急対応の業務に追われがちになります。そのような場合でも、「経営に役立つ監査を実施したい（具体的には、リスク・ベースの監査の実践）」という思いを改めて思い返していただければと思います。

2点目は、実行を確実にするために、定期的実績を確認できる「マイルストーン」を設定することです。各マイルストーンでは、取り組んできた内容を検証し不足する部分や遅延があれば都度対応しながら進める必要があります。

なお、後日、コンサルテーションによる課題解決を整理した「内部監査に係る課題の解決策（案）」を送付します。

画面を共有します。このようなイメージになります。

(共有されたP C画面)



また、研究会では、フォローアップのコンサルテーションも開催いたしますので、希望される場合はご連絡いただければと思います。

最後に、本日のコンサルテーションを進めながら、メンバーのDさんにマインドマップを同時並行で作成いただきました。コンサルテーションの振り返りとして一緒に共有いたしましょう。



メンバーD 画面を共有します。

(共有されたP C画面)

(<図1>マインドマップ：ケーススタディ「経営に役立つ監査」を解説する)



ゲストE 今回のコンサルテーションを参考にして、内部監査の課題解決に向けてチャレンジをしていきます。本日はありがとうございました。

【解説3】マインドマップ

コンサルテーションでは、悩み・課題の背景や解決に向けての方向性等を「ゲスト自身の言葉」で語っていただくよう心がけている。その結果、ゲストは、解決策等を「自分ごと化」できて、実効性が高まると考えている。また、コンサルテーションと同時並行で、「マインドマップ」を作成することで、コンサルテーションの終了時の振り返りとして、対話の内容についてゲストとの相互認識を深め、コンサルテーションの効果を高めている。

【ご参考2】リーディングプラクティスの参考資料

以下の参考資料のうち、書籍以外は、日本内部監査協会のホームページご参照。なお、専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）プラクティス・ガイド等個別のガイド類を参照するには、IIA国際会員のID・パスワードが必要となる。

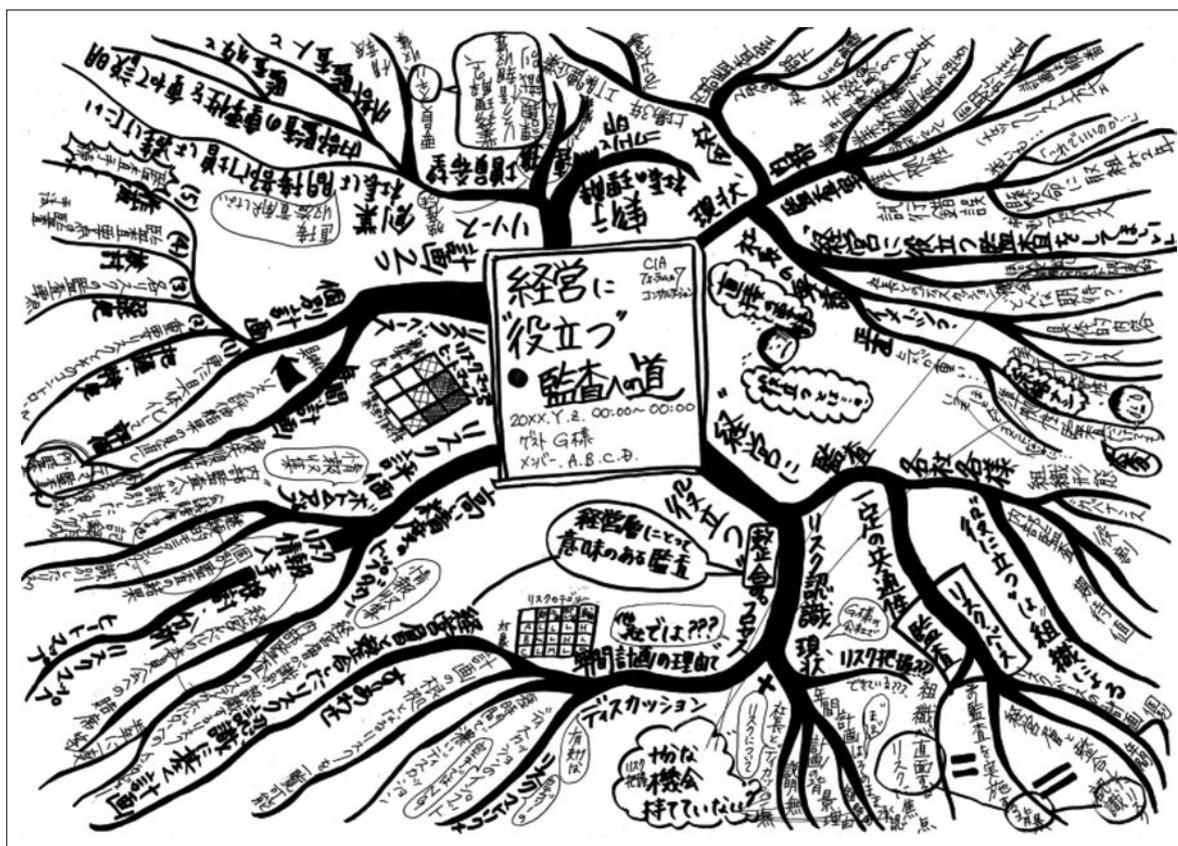
<書籍>

- ・リチャード・F・チャンバース著、堺 咲子訳『信頼されるアドバイザー—優れた内部監査人の主な特徴』日本内部監査協会（編集注：販売終了）
- ・リック・A・ライト・ジュニア著、堺 咲子訳『内部監査人のためのリスク評価ガイド（第2版）』日本内部監査協会

<IPPFプラクティス・ガイド>

- ・Engagement Planning: Establishing Objectives and Scope（個々の監査業務の計画策定：目標と範囲の設定）、2017年8月公表
- ・Engagement Planning : Assessing Fraud Risks（個々の監査業務の計画策定：不正リスクの評価）、2017年10月公表
- ・Coordination and Reliance : Developing an Assurance Map（連携と依拠：アシュアラ

<図1>マインドマップ：ケーススタディ「経営に役立つ監査」



ンス・マップの作成)、2018年2月公表

- ・Developing a Risk-based Internal Audit Plan (リスク・ベースの内部監査計画の策定)、2020年5月公表

<CIAフォーラム研究会No.3成果物>

- ・(第9期ERM研究会) リスク評価手法の内部監査での25の活用事例～内部監査での活用方法・改善提言のための確認事項～
- ・(第10期ERM研究会) 改訂版COSO・全社的リスクマネジメントの内部監査での活用事例～全社的リスクマネジメントの20の原則に沿った内部監査での73の「質問・確認事項」と「課題・改善提言」および61の「具体例」～
- ・(第11期ERM研究会) 「COSO全社的リスクマネジメント 事例の解説篇」の内部監査での活用方法～20の原則の内部監査での81の視点・着眼点と確認事項～

4. まとめ (ゲストの悩みを言語化する工夫)

「言語化」は問題解決の第1歩とも言われている。当研究会のコンサルティングは、対話を通じてゲスト自身の「真の悩み」に迫り、適切な表現で言語化することを試みている。以下に、「ゲストの悩みを言語化する工夫3点」を紹介する。真の悩みを言語化し、限られた時間でゲスト自身が腹落ち感のある解決方針を選択できるような環境づくりの工夫は、内部監査の実務において活用できると考えている。

【解説4】ゲストの悩みを言語化する工夫3点
 (「後掲<図2>マインドマップ：ゲストの悩みを言語化する工夫3点」参照)

1. マインドマップのチャート作成による対話の記録

(a) ゲストの言葉を拾い続けてマインドマップ風のチャートの作成

1) ゲストの言葉をそのまま受け止めて、できるだけ実際に表現されたままの言葉で記載する。(ただし、必要に応じて真意の言語化を試みる)

2) マインドマップの「枝」部分は、コンサルテーションのフレームワーク(はじめ・なか・おわり)や重要な「問いかけ」を中心に広げていく。

3) 繰り返し出てきた言葉や、コミュニケーションの途中で顕在化してきたキーワードらしきものは、関連するマインドマップの箇所に速やかに追記する。

4) また、会話の展開で関連する表現等は○で囲んだり、線で結んだりする。

(b) 事前準備 (= 脳内リハーサル)

1) コンサルテーションのフレームワーク(はじめ・なか・おわり)と言語化を促進する「問いかけ」を頭に入れておく。フレームワーク

や「問いかけ」を中心にマインドマップの太い「枝」を想定しておく。

2) 事前のヒアリングシートを十分に読み込み、どのようなトピックスなのか把握する。

3) 一方、あまり思い込みすぎず、コンサルテーション当日は、自分自身もリラックスしておく。

(c) マインドマップはコンサルテーション終了時に、画面共有する。その際、全体を振り返ることによって、コンサルテーションの視覚化ができ、効果的となる。

1) (PC画面では、スキャナアプリ等で手描きチャートを画面共有) マインドマップのチャートを参加者全員で、キーワードを順番に指しながら、どのような展開のプロセスだったかを確認する。

2) 特に、ゲストの悩み(課題)の言語化(定義)を説明し、そのうえで、どのような論点があったかを説明する。(1シートにつき約1分)

3) キーワードを○で囲んで、線で結び「視覚化」する。

2. 言語化を促進させる「問いかけ」

コラム②：コンサルテーションによる内部監査の高みを目指す旅に出かけませんか？

当研究会が、なぜ、「コンサルテーションによる監査人・監査部門の課題解決」の活動をしているのか、「自問自答する」機会があった。その答えの1つは、研究会メンバーの内部監査活動に活かすということではないか。

コンサルテーションはゲストの所属する組織体の状況、ポジション、内部監査組織の背景・歴史、ゲストの経歴・背景等を傾聴し、悩みや課題を理解することから始まる。このプロセスは、「内部監査の手法そのもの」…と気がついたのである。監査対象部署等の十分な理解がなければ内部監査は品質を高めることができない。経営に役立つ監査へのスタートラインは、まさに、ここからではないだろうか？

研究会メンバーは、ゲストである内部監査人・監査部門の課題解決に貢献するとともに、コンサルテーションを通じて、自らがプロフェッショナルとしてのスキルを高めることを目的としている。



「みなさまも、私たちと一緒に
コンサルテーションによる
内部監査の高みを目指す旅に出かけませんか？」

(a) 初めに聴くこと

1) 「(「ご相談シート」には記入されていますが、もう一度ご説明いただけますか?) この中で、現在、最も困っていることは何ですか?」

2) 「それは、具体的にはどのようなことですか? お話いただける範囲で教えていただけますか?」

3) 「その背景には、どのようなことがありますか? そのようにお考えになる理由は何ですか?」

4) 「現在、困っていることが、どのように解決できるとよいですか?」

(b) ゲストに対する傾聴と追加の「問いかけ」

1) まずは、そのままの言葉で受け止める。

2) 明確に言語化されていないものの、言葉の裏側に潜んでいるゲストの真意に思いを馳せる(言葉と感情とは別の場合もあるため)

3) 解決策が提示できる水準まで課題を絞り込むための追加の質問を行う。一方、質問によっては深掘しないことを確定させる。

(c) 「問いかけ」によるゲストの初めての気づき

1) (事前に課題を「ご相談シート」に記載されていたとしても)、コンサルテーションでの「問いかけ」により、ゲストが反射的に発する言葉に問題の本質が隠れていることがある。

2) 他者とのコミュニケーションによる気づきは、「ご相談シート」だけでは把握できない「付加価値」をもたらす。

3. ファシリテーションのためのシンプルなフレームワーク

(a) 「対話」のフレームワーク「はじめ・なか・おわり」を活用する

はじめ
(共有化)



なか
(メインテーマ)



おわり
(今後の進め方)

1) コンサルテーションにおいては、「はじめ=共有化」、「なか=メインテーマ」、「おわり=今後の進め方」と考えるとわかりやすい。

2) ステップ1「解決したい悩みの定義」、ステップ2「解決方針、解決策の提示と合意」の2段階で、「はじめ・なか・おわり」のフレームワークを当てはめる。

①ステップ1

(ア) はじめ：本日の進め方を共有、どんな背景を持つゲストか、今回解決したいことは何か、一番困っていることは何かの共有

(イ) なか：悩みの具体的な事象、悩みの細分化やゲスト自身が考えている原因の洗い出し、研究会メンバーから見た悩みの事象の関連領域・事例

(ウ) おわり：解決すべき悩みの言語化(ステートメント化)

②ステップ2

(ア) はじめ：解決すべき悩みの確認

(イ) なか：悩みに関連する研究会メンバーの持つ経験知の共有、解決方向性の例、情報の共有、ゲストが進めたい解決の方向性

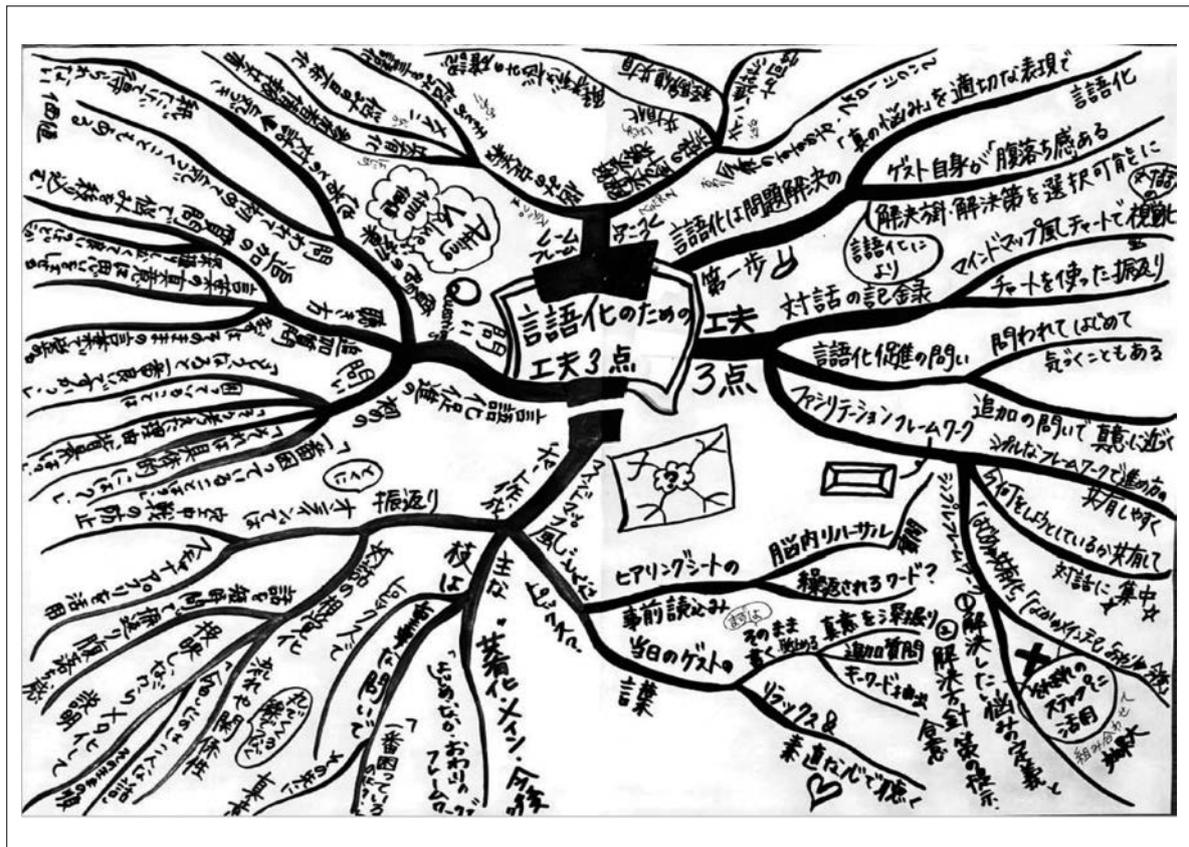
(ウ) おわり：今後の進め方、フォローについて

(b) ファシリテーションの肝は、前提条件の共有化

1) 「今、何をしようとしているのか」を共有しておくことで対話に集中する。

2) 冒頭で、「進め方や参加者の持つ情報を共有しておく」ことが、スムーズに進めるコツとなる。

〈図2〉マインドマップ：ゲストの悩みを言語化する工夫3点



〈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〉

（敬称略・50音順）

〈座長〉十河 隆

〈メンバー〉池田 泰三、岡 ゆみ、金山 信康（※）、関 正明、竹淵 広志、永田 勝久、森 裕大、森合 晃嗣、吉原 美佐

（メンバーの氏名は、2023年11月現在、※は本報告作成時点の在籍者）