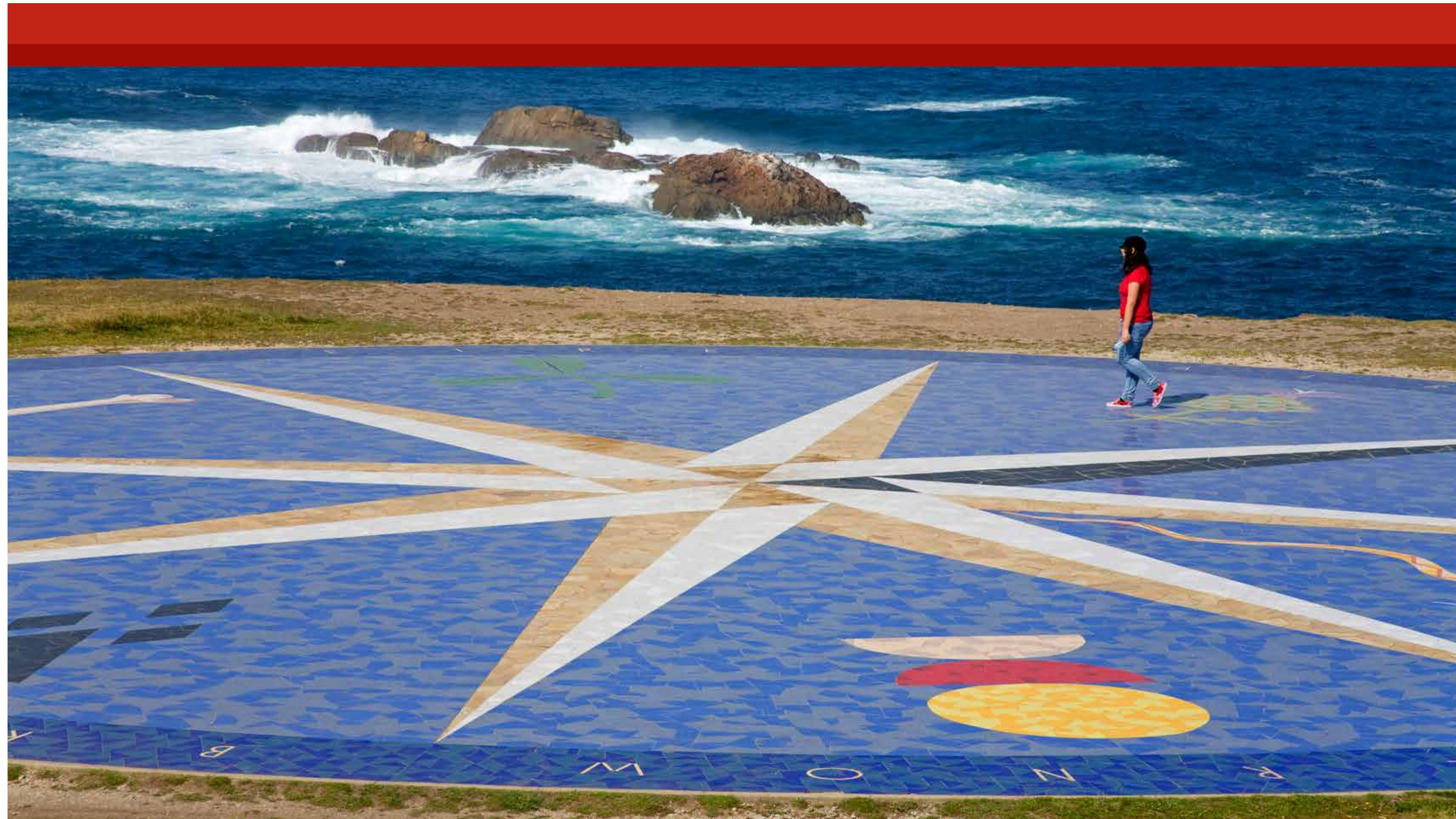


2016年 内部監査全世界実態調査

リーダーシップの重要性:利害関係者の高まる期待に応えるため
内部監査の「真北」を目指して進む

PwCの年次内部監査全世界実態調査の結果、リーダーシップの強化は、内部監査の価値と貢献度を高め、拡大する組織が新興リスクに対応する手助けとなることが、はっきりと示された



リーダーシップの重要性:利害関係者の高まる期待に応えるため内部監査の「真北」を目指して進む

リーダーシップは重要であるが、利害関係者が考える優れたリーダーシップ像はさまざまである。非常に実効的なリーダーシップのある内部監査機能はより良い成果を出し、ビジネスに大きな価値を付加する。内部監査の強力なリーダーは、今日価値の提供に秀でた機能を構築する一方で、新たに発生するビジネスニーズとリスクにかかわる最新の動向に対応するため進化している。このような状況から、PwCの2016年内部監査全世界実態調査は、利害関係者が自己の期待値を再考できるように、また、内部監査リーダーが利害関係者とのさらに密な連携とより良い成果を実現するために、自身のリーダーシップスタイルについて良く考えることができるように、優れたリーダーシップを定義づける特性に焦点を当てている。



進化する： 高まる期待

今日の企業のリーダーは、複雑さを増すビジネス環境に置かれている。PwCの第19回世界CEO意識調査では、CEOは、過剰な規制や地政学的リスクといった最も高い脅威を含む幅広い範囲のリスクに対する懸念を、より一層強めていることが示された。同時にCEOは、顧客やその他の利害関係者がCEOの重要な問題へのさらなる取り組みをますます望んでいることを認識している。

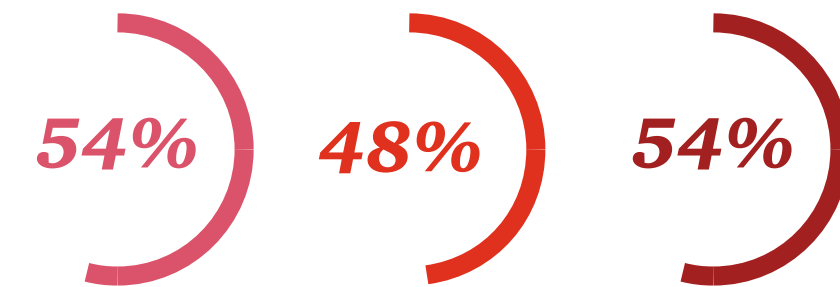
内部監査のリーダーも同様の課題に直面している。不安定さを増す今日の環境において、内部監査は、複雑で絶えず変化するビジネスリスクに対処する能力と、内部監査機能の揺るぎないビジョンに向かって進化する能力の両方を備えなければならない。

PwCの2016年内部監査全世界実態調査は、シニアマネジメントや取締役を含む、世界中の約1,700名の内部監査部門長(CAE)と利害関係者の洞察を反映している。今年の調査では、これまでにない多くの利害関係者から情報を得た。利害関係者は、内部監査は専門家として提供する価値を高めていると回答している。全体として、利害関係者の54%が内部監査は重要な価値の提供に貢献していると現在考えており、2015年の調査から6%上昇した(図1)。

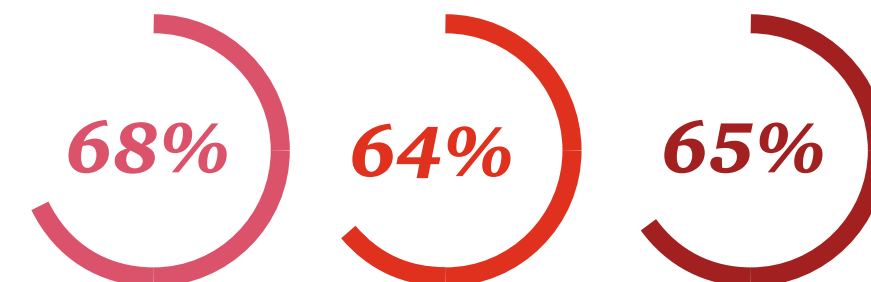
62%
の利害関係者は、内部監査に対しより多くの価値を期待しており、そのうちの半数近くは、既に重要な価値を受け取っている。

図1:PwCの内部監査全世界実態調査 - 年次推移

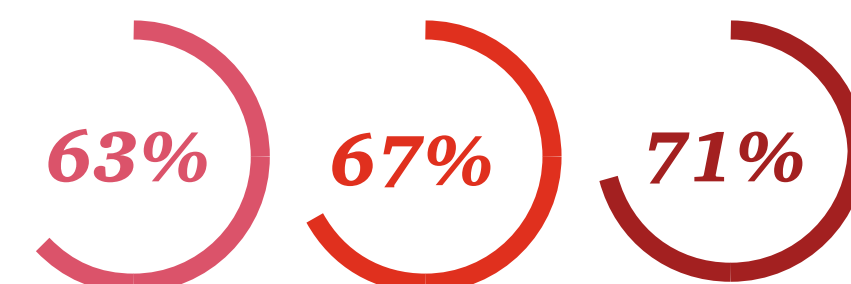
内部監査は重要な価値を付加しているとした
利害関係者の割合



内部監査のパフォーマンスは全体的に良いとした
回答者の割合

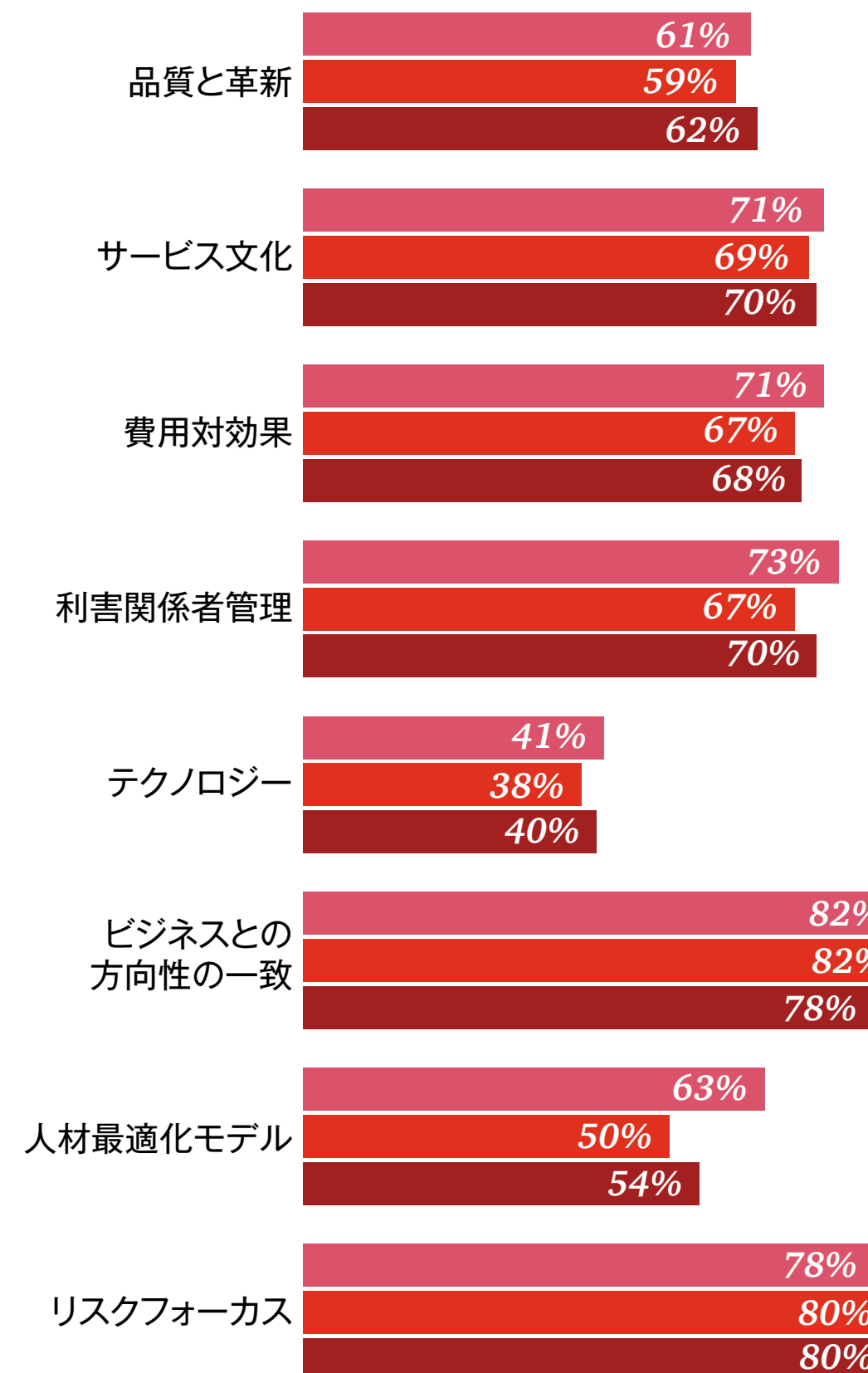


自社の組織はリスクを良く管理しているとした
回答者の割合

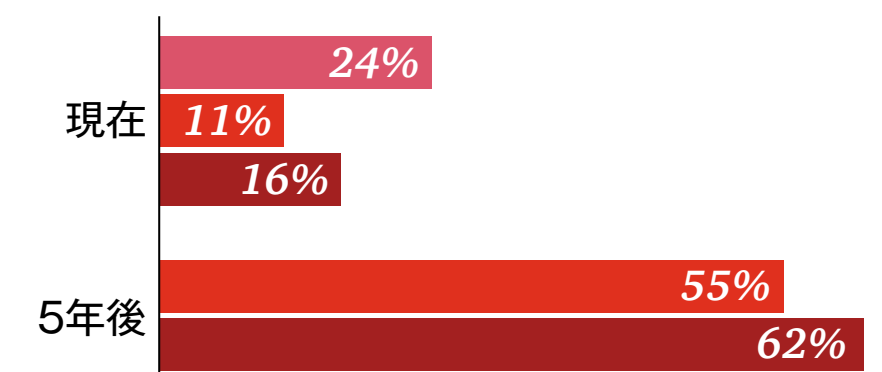


2014 2015 2016

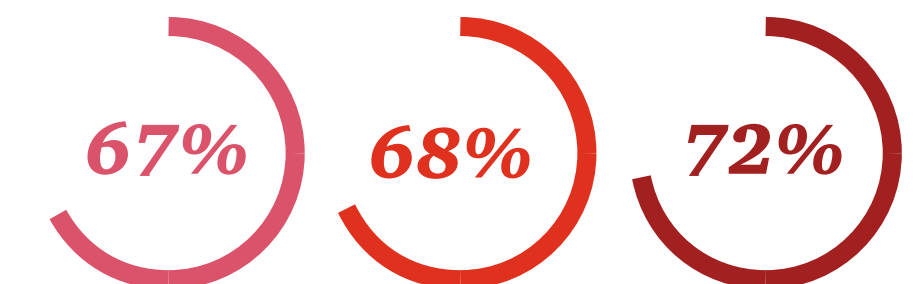
要素別の内部監査のパフォーマンスが良いとした
回答者の割合



今後5年以内に内部監査が信頼されるアドバイザー
になると期待している回答者の割合



自社の組織がビジネス変革を実行中、または過去24カ月
間にビジネス変革を実行してきたとした回答者の割合



出典: PwCの内部監査全世界実態調査、2014年 - 2016年

このように、肯定的な傾向が見られるが、多くの利害関係者は内部監査機能からより多くを期待していることから、進化の余地があると言える。全体として、62%の利害関係者は、内部監査に対しより多くの価値を期待しており、そのうちの半数近くは、既に重要な価値を受け取っている。多くの利害関係者は、内部監査が保証の伝統的な役割を超えてその価値を拡大することを望んでいる。わずか16%の回答者が、(図2でPwCが言及している信頼されるアドバイザーとして)内部監査は今日のビジネスに

付加価値のあるサービスとプロアクティブな戦略的助言を提供していると回答している一方で、62%が、今後5年以内に内部監査がよりプロアクティブな信頼されるアドバイザーとなることを期待している。この回答は、私たちが調査を始めてから繰り返し見られる傾向である。

しかし、利害関係者は、彼らがまさに何を求め必要としているのか、必ずしも明確にできるわけではない。彼らの多くは、内部監査から何を得ることができるのか、ただ単に理解してい

ない。このような状況は、利害関係者の期待と享受に値する価値を提供するという内部監査の任務の形成に、CAEと利害関係者が一緒になって取り組む機会を与えている。

どのような任務がある特定の内部監査機能に与えられようとも、利害関係者がリーダーに対し、より大きな価値の創出を期待していることは明らかである。2015年の調査報告の中で、組織を現状から求められる方向へ導くことで付加価値を創出する内部監査機能の理想像として、“真北(「真に重要な目標」のたとえ)”という概念を紹介した。“真北”は、方向を定める不変の基点、つまり、私たちを取り巻く世界の変化の中で、正しい方向へ向かい続けるための不変のビジョンである。

価値とリーダーシップの相関関係

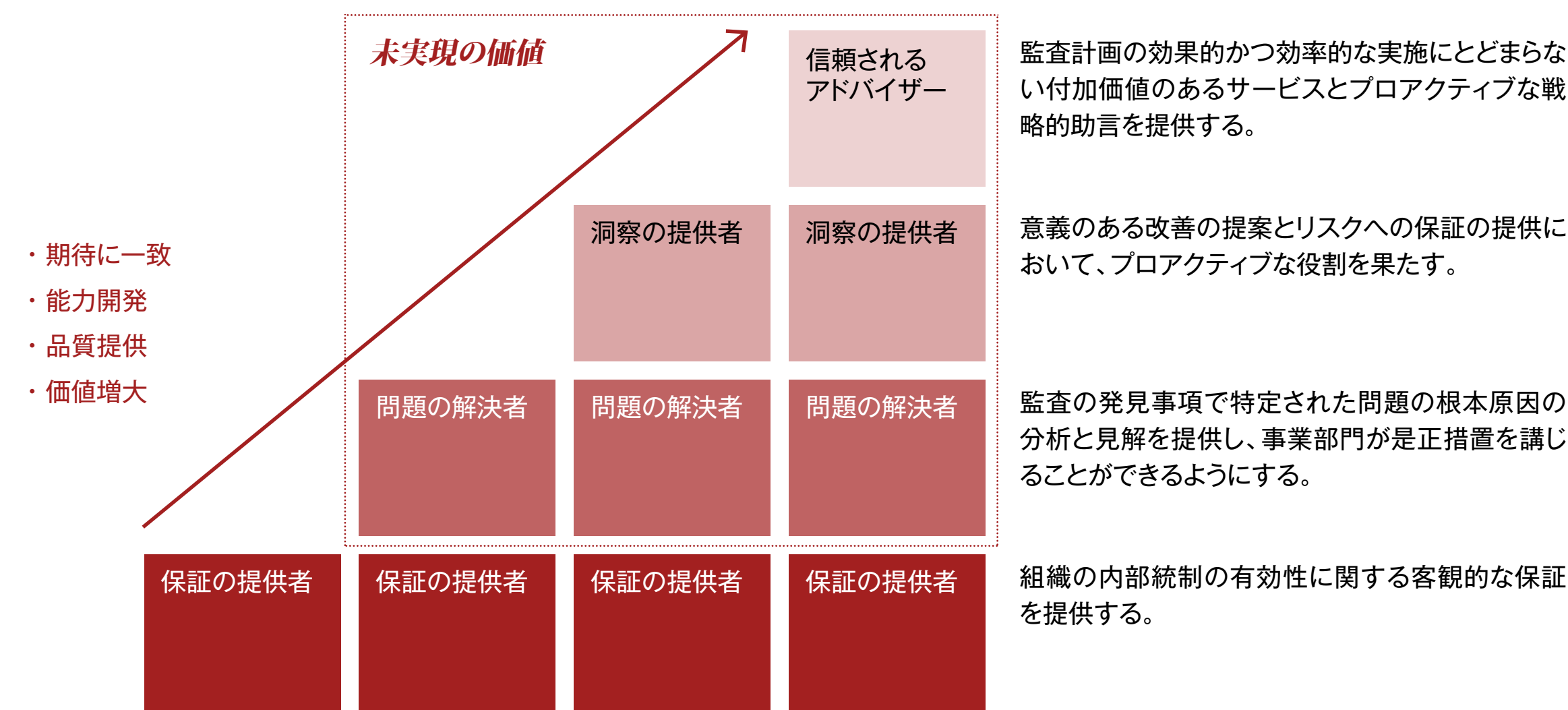
PwCの2016年内部監査全世界実態調査では、一般的に優れたリーダーの資質とは何か、利害関係者が考える優れたリーダーの行動と特性について、利害関係者に質問した。利害関係者のおよそ4分の1は、内部監査のリーダーは、全く実効的でない、実効的でない、またはどちらでもない、とみなしている(図3では、このグループを「あまり実効的でないリーダー」に分類する)。4分の1以上は、リーダーを非常に実効

的と考えている。残りの50%の回答はその中間を示し、リーダーは少なくとも多少は実効的であるものの、改善の余地があるとしている(図3)。

84%
の利害関係者により信頼できるアドバイザーであると評価されている内部監査機能は、非常に実効的なリーダーシップを発揮している。

三つのグループのデータを比較すると、価値を提供し強力なパフォーマンスを発揮する内部監査能力と強力なリーダーシップとの強い相関関係は明らかである。実効的なリーダーシップを発揮するリーダーは多いという結果だが、それでも利害関係者は、さらに多くの価値の提供を求めている。非常に実効的なリーダーは、際立った結果となっている。このデータは、実効的なリーダーから非常に実効的なリーダーになると、パフォーマンスが向上し、より大きな価値が提供されるという結果になることを示唆している。

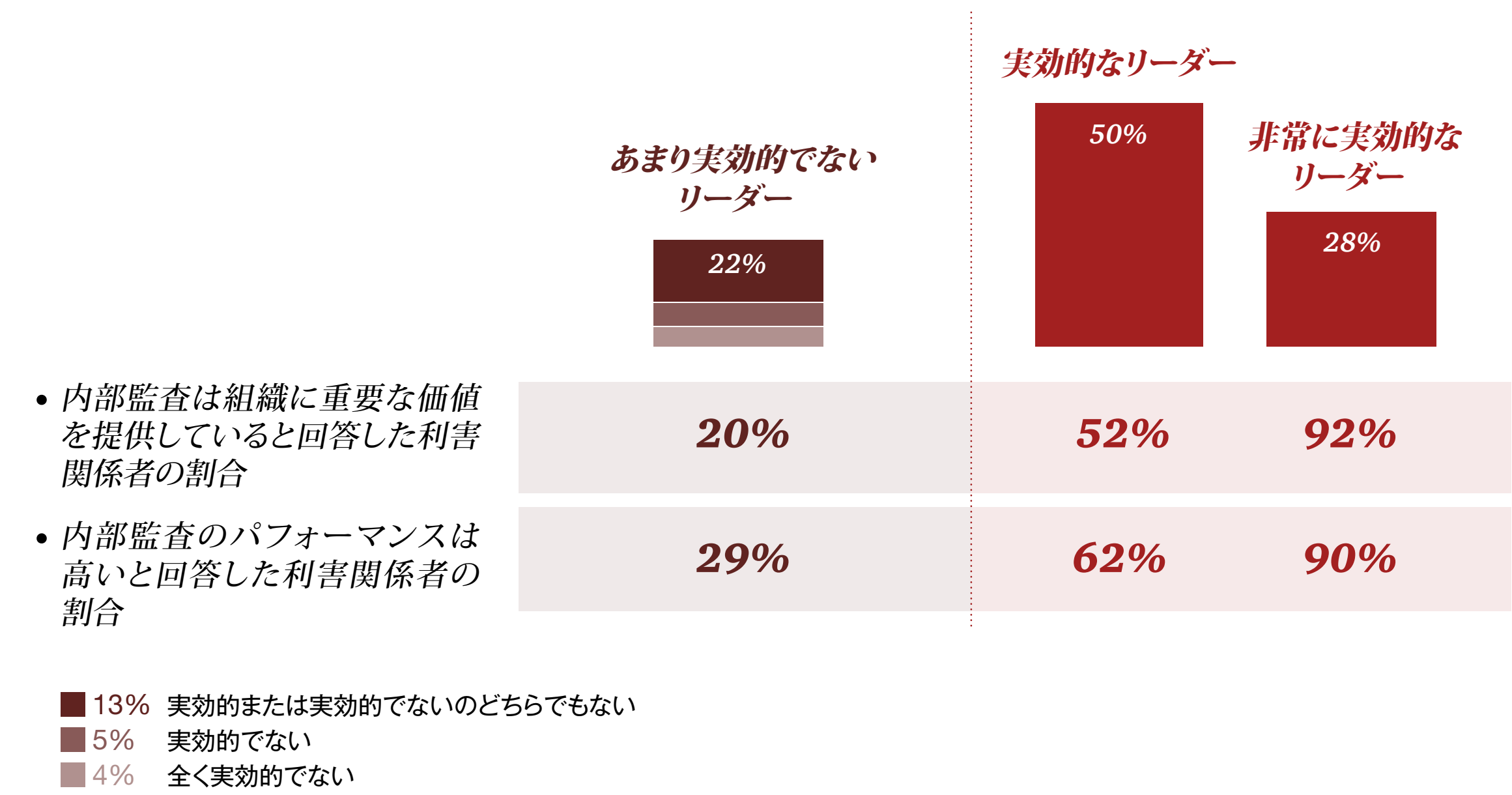
図2:内部監査における未実現の価値を攻略する過程



出典: PwCの2014年内部監査全世界実態調査

利害関係者に非常に実効的と評価されるリーダーが率いる内部監査機能のおよそ10分の9(92%)は、組織に重要な価値を提供している。これは、実効的なリーダーが率いる内部監査機能がわずか52%、あまり実効的でないリーダーが率いる内部監査機能が20%であるのと対照的である。非常に実効的なリーダーが率いる内部監査機能と実効的なリーダーが率いる内部監査機能の40%の差は、傑出したリーダーシップが重要であることを示唆している。非

図3:価値とリーダーシップの強い相関関係:利害関係者の視点



出典: PwCの2016年内部監査全世界実態調査

常に実効的なリーダーは、特に利害関係者の期待が発展し続ける状況において、利害関係者が期待する価値を提供している傾向が非常に強い。

さらに、信頼されるアドバイザーとして活動する内部監査機能が示しているのは、リーダーシップはビジネスに対して戦略的な貢献をするための最大の実現要素であるということである。内部監査は確かにあらゆる価値の領域で活

動できるが、信頼できるアドバイザーとして機能することでより大きな価値提供のために活動する内部監査は、非常に実効的なリーダーシップを得ることで成功の可能性がより高くなるだろう。

内部監査のパフォーマンスに関する私たちの調査、すなわち、ビジネスとの方向性の一致、リスクフォーカス、人材管理等のパフォーマンスの各要素における、内部監査のパフォーマンスの高さを合計した結果においても、同様に顕著な相関関係の結果が見られる。利害関係者は、非常に実効的なリーダーが率いる内部監査機能の90%はパフォーマンスが高いとしており、実効的なリーダー率いる内部監査機能が62%、あまり実効的でないリーダーが率いる内部監査機能が29%であるのと対照的である。この相関関係は、PwCが毎年調査している、実効的な内部監査のパフォーマンスに必須と考えられる八つの個別要素のそれぞれについても当てはまる(図4)。

価値とパフォーマンスの中心にリーダーシップがあることから、利害関係者は強力な内部監査のリーダーシップを育成し促進する義務があり、また、CAEは自身がどのように内部監査機能をリードしているのか見直す機会を持つ。

非常に実効的なリーダーが率いる内部監査機能はより多くの価値を提供する

私たちの調査の結果、利害関係者とCAEは、良くリードされた内部監査機能の成果物について、概ね同意見である。上位に挙げられた成果物としては、ビジネスに沿った戦略的計画の実行、洞察に満ちた問題の根本原因分析の提供、ビジネスに沿った時間軸に従った監査計画の実施、が含まれている。ただ、これらの項目を選択して回答すること自体は、いささか容易ではないだろうか。言うは易し行うは難しである。利害関係者は、「明白」であることが一目瞭然のこれらの項目において、より高度なレベルでのパフォーマンスを求めている。利害関係者の視点では、非常に実効的なリーダーとあまり実効的

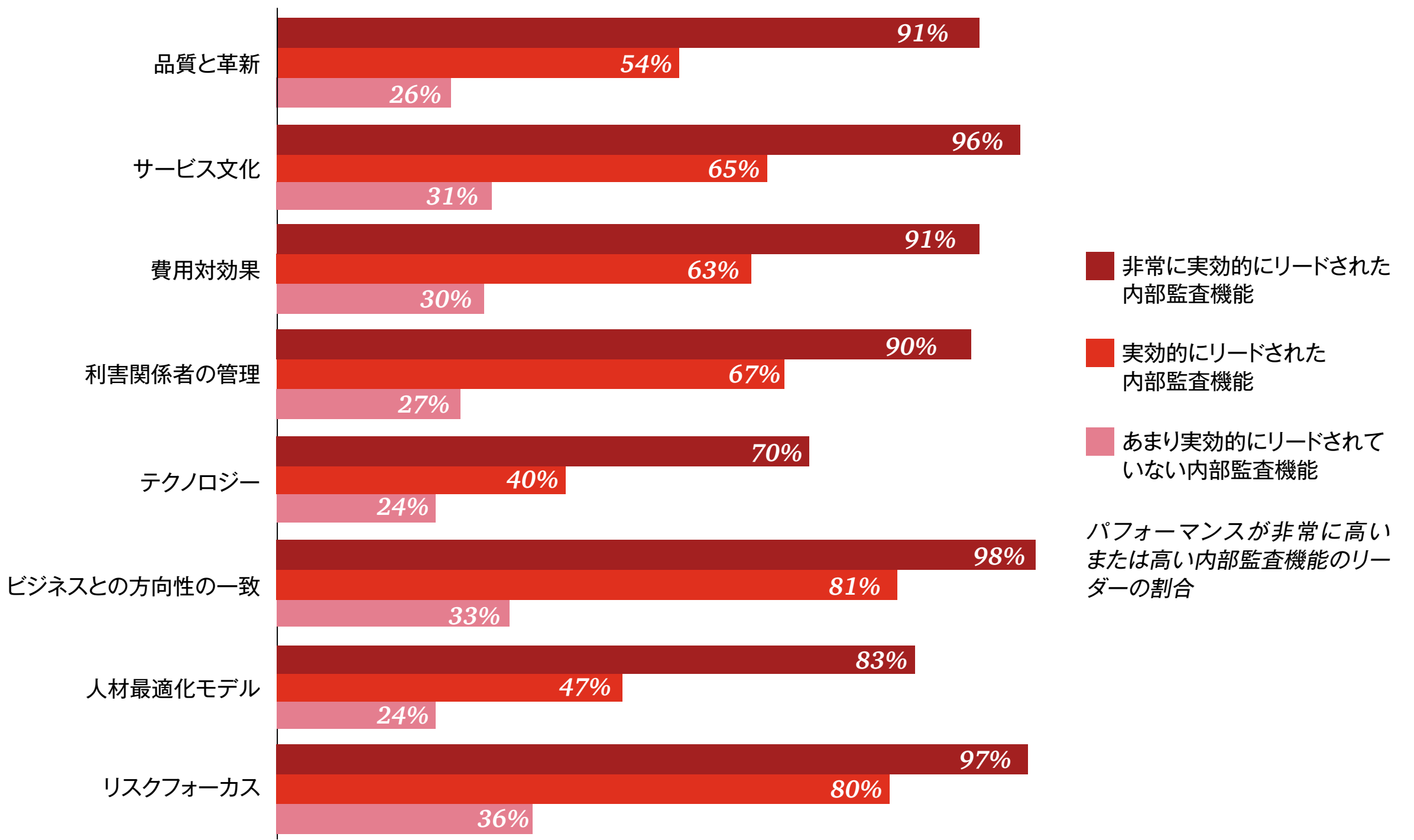
「将来のビジョンを持つ内部監査のリーダーは、組織の外で起きていることの把握に努めている。内部監査のリーダーは、ビジョンの実現と戦略の開発のための資源を確保する必要がある。また、既存の考えに囚われず、次の角を曲がったところで何に遭遇する可能性があるかを考えることに時間を費やす必要がある。」

Jan Babiak, Walgreens Boots Alliance, Inc. (Audit Committee Chair) and Bank of Montreal (Member, Audit and Conduct Review Committee)

でないリーダーでは、これらの成果物を出す能力に著しい差が存在する(図5)。

上級経営幹部が、企業戦略の策定とそれに従った経営資源の配分の実施に、戦略的な計画策定のプロセスを用いるのと同様に、内部監査の幹部は、自己の戦略的計画が求められる。

図4:非常に実効的なリーダーが率いる内部監査機能は、「八つの要素」においてパフォーマンスがより優れている



参照: [「The Eight Attributes - Delivering internal audit excellence as stakeholders expect more to learn more」](#)

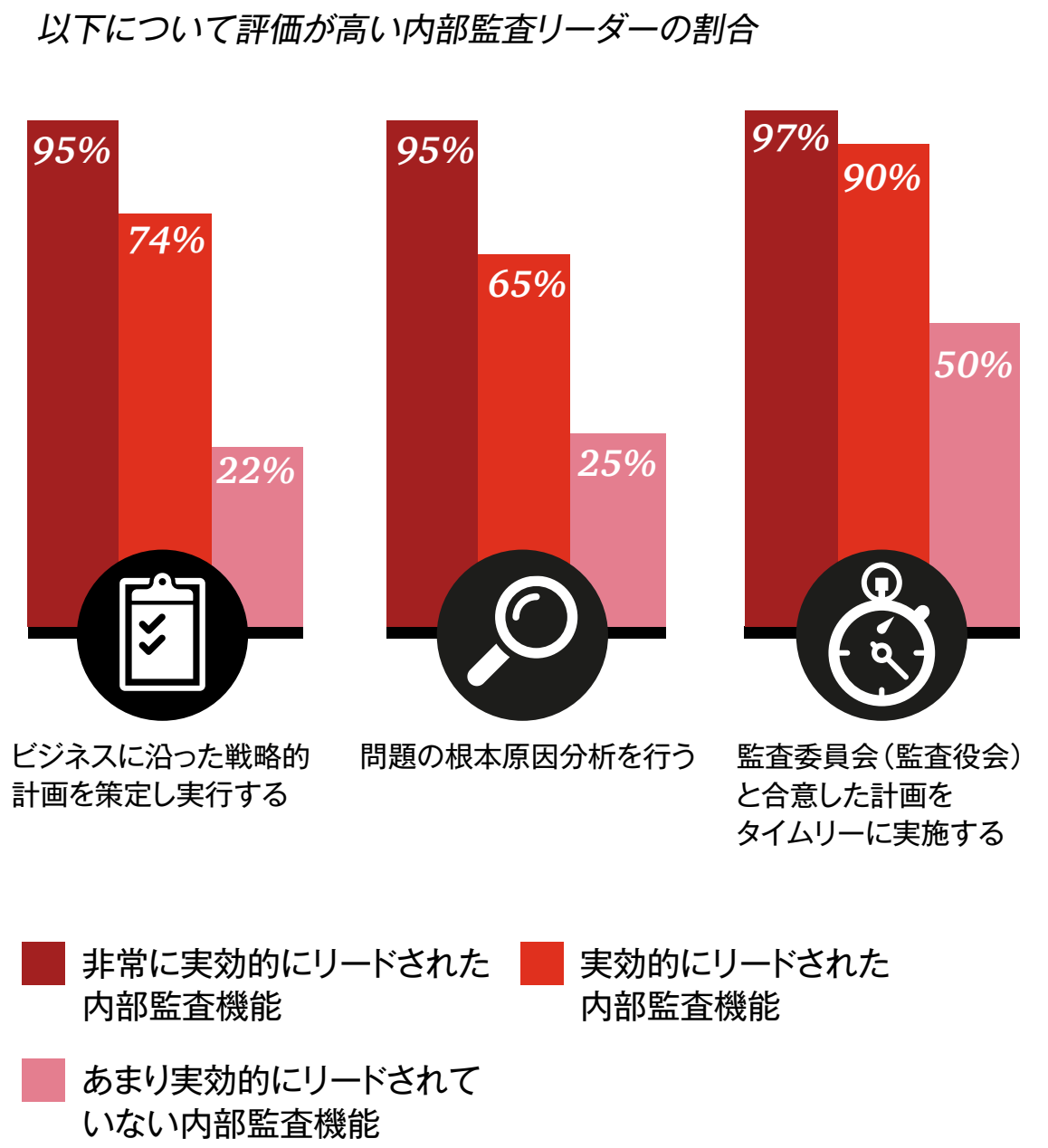
出典: PwCの2016年内部監査全世界実態調査

ビジネスに沿った戦略的計画は、(1)組織の戦略的な目標とリスクに対する深い理解に根差した、(2)組織の戦略的な方向性と歩調を合わせるために必要な人材、プロセス、テクノロジーによって成し得る方法により、内部監査がその機能のビジョンを明確にし実践することを可能にする。ビジネスに沿った戦略的計画が実施されれば、監査計画の実行と発見事項と特定された問題の根本原因分析の提供は、より深い意味を持つようになる。

内部監査機能に現存するスキルセットに適合させるために監査計画の範囲や個々の監査を限定して実行するというより、監査計画の目標と必要な専門的技能のレベルに基づいて配分される監査資源を利害関係者が理解し合意した状況で、監査計画は実行に移される。加えて、根本原因の分析は、単に監査で明らかにされた問題を報告するだけでなく、より幅広い観点、より深いビジネスの洞察、主題となる問題の特定を含んでいる。非常に実効的なリーダーは、必要な改善の実施を促進させ最終的に許容レベルまでリスクを低減させる目的で、発生した問題を説明し経営陣が変えねばならない点を強調するため、影響力のある見解も共有している。適切なタイミングで監査計画を完成さ

せることと同程度の基本的なことでさえも、実効的なリーダーの場合は円滑に実行される。

図5:非常に実効的にリードされた内部監査機能は、より良い成果を出している



出典: PwCの2016年内部監査全世界実態調査

非常に実効的なリーダーは、どのようにより大きな価値を提供しているか

非常に実効的なリーダーに率いられる内部監査機能は、より良い成果を出してビジネスにより大きな価値を付加するということが立証されたが、利害関係者の視点では何が強いリーダーを定義づけるのであろうか？リーダーシップの話題へ深く入り込むのに最も効果的な方法は、リーダーシップを定義づける特徴について利害関係者とCAEの両方に話をするところであると認識した上で、PwCは今年度の調査の一環として100件近くのインタビューを実施した。そして、インタビューで得られた結果を分析したところ、最も実効的な内部監査リーダーによって常に示されている五つの特性が浮き彫りになった(図6)。

図6:実効的な内部監査リーダーの特性



• ビジョン

非常に実効的な内部監査リーダーは、組織の戦略的方向性と利害関係者の期待に沿った強いビジョンを持つ。将来のビジョンを持つリーダーは、自社の内部監査機能における革新を推進しながら、どこへ向かいたいかということだけではなく、そこへ辿り着くためには何をしなければならないかを見定めることができる。

• 人材最適化

非常に実効的なリーダーは、人材の育成やメンターシップに優れており、企業のビジネスと内部監査のビジョンに沿った人材最適化モデルを設計する勇気を持つ。人材管理に秀でた内部監査リーダーは、組織のニーズに適合した内部の人材に加えて外部の人材も活用し、適切なスキルを持つ人材を適材適所に適時に配置するさまざまな戦略を展開している。

• ポジション

組織の中で強固なポジションに就くことで、非常に実効的なリーダーは、組織が直面する戦略的リスクに関するプロアクティブな議論を円滑にする権限を得て、組織内の実効的な統制文化の構築のため、リーダーが他者に影響を与える基盤が作られる。非常に実効的な内部監査リーダーは、利害関係者より価値と変化を駆動する権限を与えられ、より大きなビジネスへの貢献に自身のポジションを利用する。

• コミュニケーション

非常に実効的なリーダーは、自信に満ち、冷静沈着で、信頼できる。また、大胆な視点をもたらし、組織について幅広く考え、経営者フォーラムでは経営者と対等な立場で力強いコミュニケーションを図る。実際に、非常に実効的なリーダーは、利害関係者とのコミュニケーション、関係の構築、変化の促進、提供された価値の伝達に優れている。

• ビジネスとの方向性の一致

非常に実効的なリーダーは、ビジネスを通じて信頼に基づいた関係の発展を重視する。緊密な関係を築くことで、客観性を平衡させながら、ビジネスの中で何が起きているのかをより良く理解し、革新的変化と同調して、リスクに対し先手を取る。また、非常に実効的なリーダーは、客観性を保ちながら、リスクが実効的に、かつ最適な効率性をもって対処されることを確実にするため、組織全体のリスクマネジメントの調整を行い、より大きな役割を果たす上で、他のディフェンスラインと協働することもある。

私たちは、最も実効的な内部監査リーダーがより一般的に示す潜在的な行為についてさらなる理解を得るため、これらのリーダーシップの特性についてより深く掘り下げた。

ビジョン

“ビジョン”は、内部監査機能のビジョンを策定して正しい道を進み続ける能力であり、非常に実効的なリーダーが常にビジネスと一致した方向に進むことを可能にする。非常に実効的なリーダーは、重要な変化の時であってもビジョンを維持する自信があり、新しいリスクが顕在化する時は組織とともに対応することができる。ある利害関係者は次のように語る。「CAEは、前もって三つのステップを考え、企業が向かっている方向を理解する必要がある。戦略とは何か？そしてリスクプロファイルはどのように変わっているか？」非常に実効的なリーダーは、チームに新しいことへの挑戦を奨励

し、従業員に権限を与え、部下や周囲の者が成功するよう鼓舞することによって、革新の文化を構築する。

私たちの調査の結果、非常に実効的なリーダーが卓越している点について、特に三つの行為を特定した。第一に、非常に実効的なリーダーは、自分のビジョンを戦略的計画に落とし込む傾向が強い。半数超(52%)の非常に実効的なリーダーが、戦略的計画を実行に移している一方、実効的なリーダーの39%、あまり実効的でないリーダーの26%しかそのようなことを行っていない。戦略的計画は、内部監査が

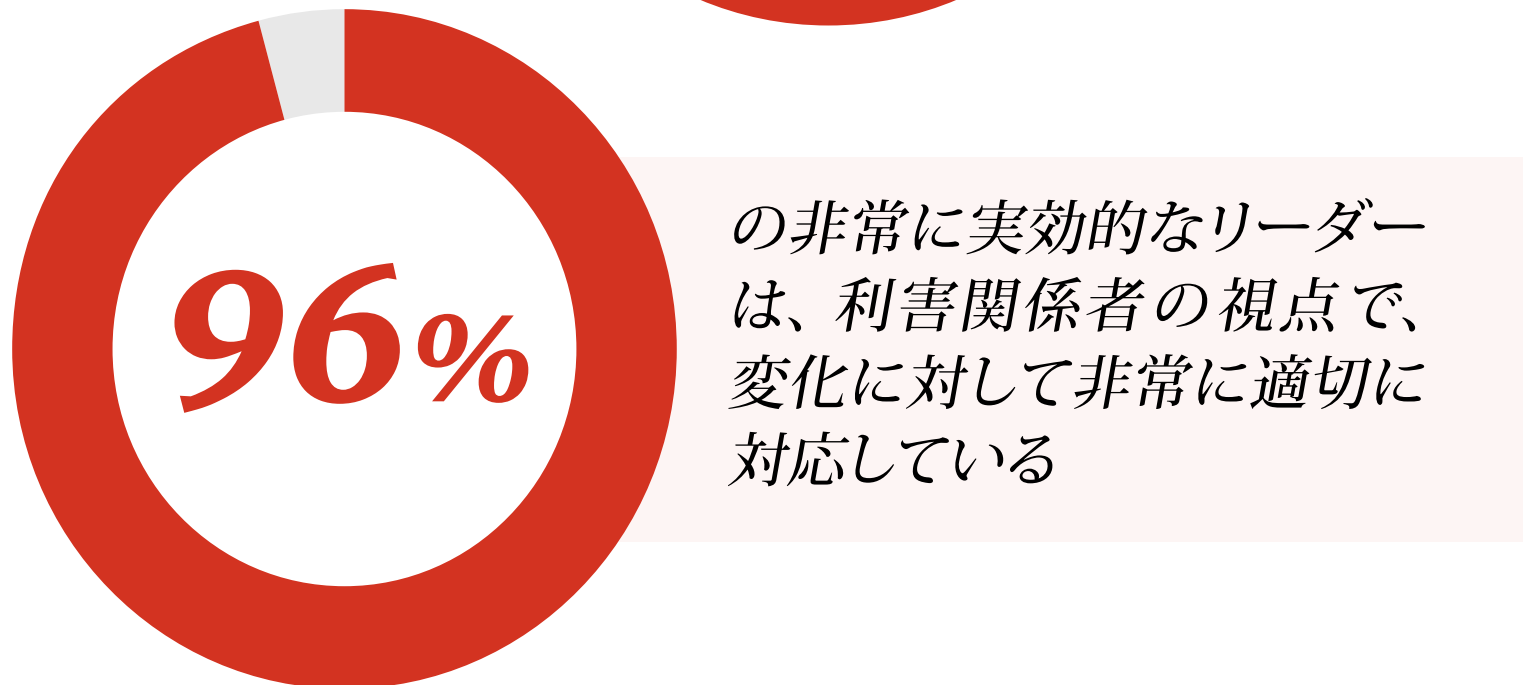
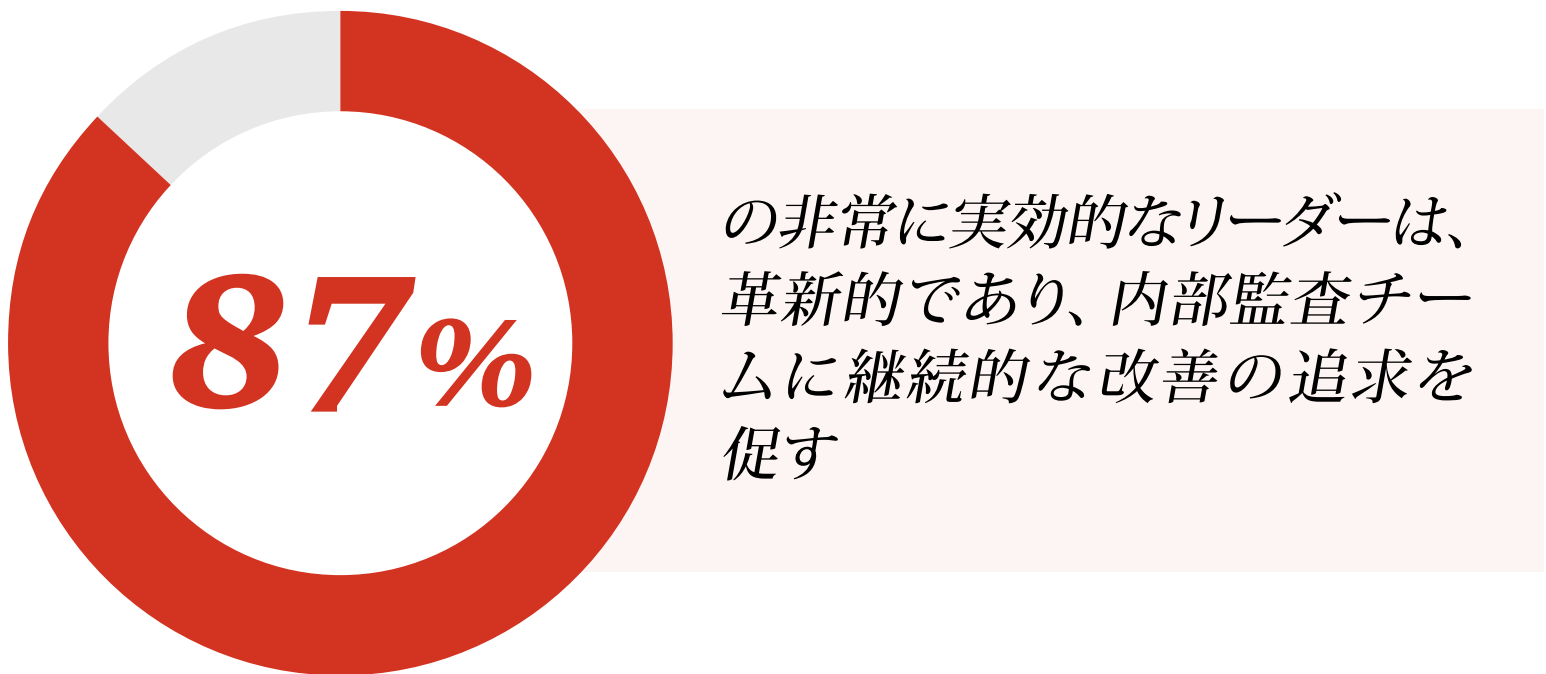
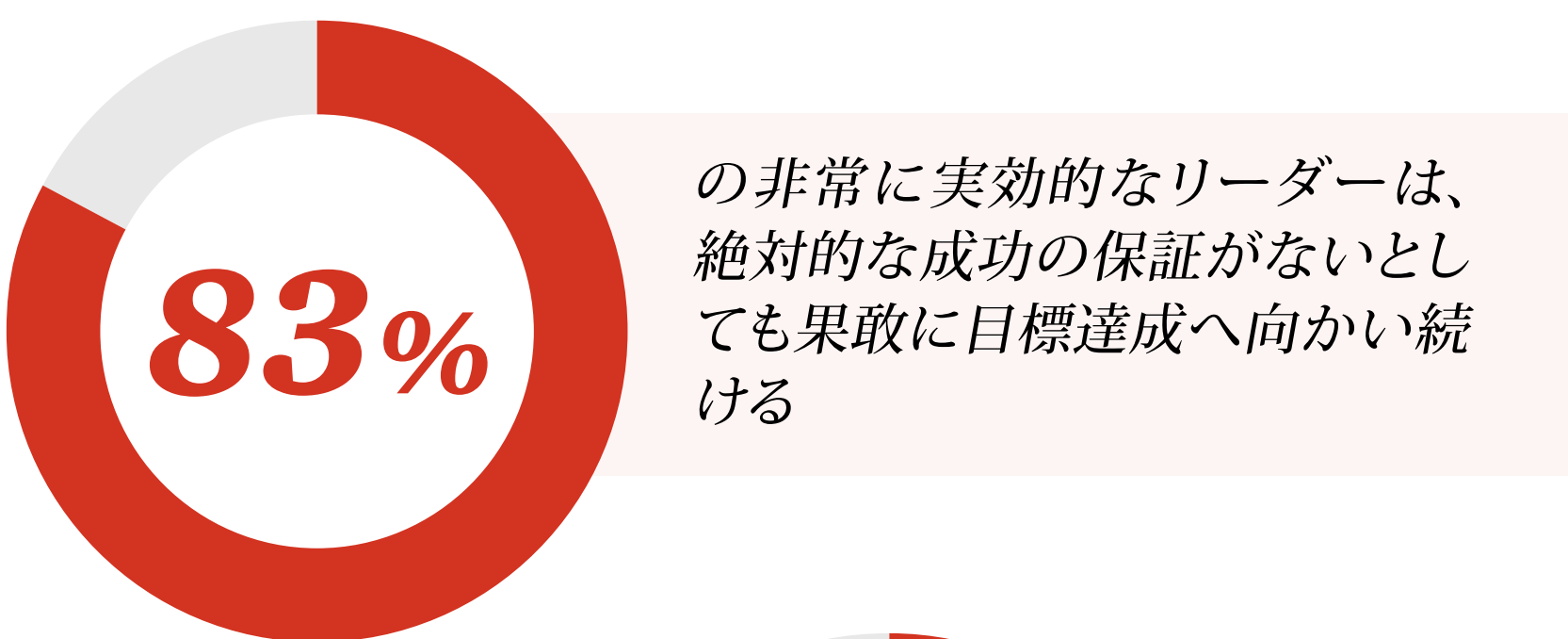


未来のニーズを見据え、そのニーズを満たすために実施する実行可能なステップに置き換えることを可能にするメカニズムを提供する。PwCの「Internal audit strategic planning」と題するレポートに記述されているとおり、組織の計画、つまり、新しいテクノロジー、ビジネスモデル、国際的拡大に関連した戦略を含むであろう計画の理解に始まり、関連する内部監査の人材と能力のギャップの特定、このギャップを埋めるイニシアチブの定義づけ、タイムライン策定およびスケジュール作成へと続く六つのステップのプロセスが、内部監査の指針となる。

戦略的計画の立案に加えて、非常に実効的なリーダーは、彼らのビジョンの支えとなる能力に投資も行っている。内部監査という専門的職業は進化し続けると認識した上で、非常に実効的なリーダーは、あまり実効的でないリーダーよりもデータ分析やテクノロジーの手法に投資することによって、プロセスを革新している。分析の目的は、単に孤立した監査手続を自動化することではなく、内部監査の機能の仕方を変革することである。

「私がCAEに着任した時、内部監査機能に対する私のビジョンを実現するために、戦略的計画の策定が不可欠であった。戦略的イニシアチブに取り組むか、ビジネスパートナーシップを強化するか、あるいはデータ分析を用いてより多くの価値を付加するか否かにかかわらず、戦略的計画は、私たちの目標に対する目に見える進歩へ向かう道筋をつける。」

Lisa M. Halper, SVP and General Auditor, PepsiCo, Inc.



分析はリスク評価に組み込まれ、監査計画の立案、実地調査、報告の全てにおいて統合されている。VerizonのCAEであるCaroline Armour氏は次のように述べる。「データ分析と可視化は、内部監査人の監査の実施方法を根底から変えている。つまり、内部監査という専門的職業に変革をもたらしている。」

最後に、非常に実効的なリーダーは、変革期においてチームをとてとても上手にリードし、組織のビジネス上の課題に対応する。革新的な変化を起こすスキルを持った非常に実効的なリーダーの割合は、実効的なリーダーの割合のほぼ2倍である。革新的な変革を推進する上で、より大きな全体的な価値をビジネスに提供するため、組織のビジネスモデルの戦略的変化に適応するように内部監査機能の位置づけや、組織内に存在する他の保証機能との共同プロセスに着手するといった、さまざまな形を内部監査リーダーは取ることができる。

検討すべき事項：

- 内部監査機能は戦略的計画を策定しているか？その場合、その計画は監査委員会を含む利害関係者に共有されているか？利害関係者は、示された方向性に合意しているか？
- 内部監査機能は、機能の能力増強のため、テクノロジーやデータ分析等の長期的な投資を計画あるいは実施しているか？



高度な分析を用いて信頼されるアドバイザーを目指す： *Bristol-Myers Squibb Company*

Bristol-Myers Squibb(BMS)は、患者が深刻な病気を克服することを助ける革新的な医薬品の発見、開発、提供に専念するグローバルなバイオフーマ企業である。Audit Services(監査業務部門)は、保証とリスクに基づいた洞察を、非常に複雑で厳しく規制された環境で、ビジネスおよび利害関係者に提供するという幅広い任務を担っている。多くの監査機能と同様に、Audit Servicesをリードするチームは、ビジネスが戦略的に発展した時、リスクの識別と対応において、内部監査はより効率的でより実効的になる必要がある、ということを実感していた。

その結果、BMSは“Project Leapfrog”と名付けられた、従来の監査プロセスを変革するためのデータ分析と可視化ツールの利用を目的とする複数年にわたる戦略的構想を立ち上げた。この戦略的構想への取り組みは、内部監査機能の歴史的な業務実施方法に挑戦し、チームに違う視点で考え、可能性を探り、アプ

ローチを革新することを求めたため、リーダーシップの真の試金石となった。

Audit Servicesは、従前は分析主導でなかった内部監査機能内に高度な分析能力を構築し、それに必要な投資を確保するため、ビジネス戦略に沿った戦略的ビジョンを明確に定義しなければならなかった。これは、価値提案とビジネスへの恩恵について、慎重で明瞭なコミュニケーションを求めた(今なお、継続して求めている)。内部監査機能の人材最適化モデルにおける重要な変革も必要であった。Audit Servicesは企業のIT部門から新しい異なるスキルセットを持った人材を採用し、その戦略の推進に必要なチームを構成するため、コソーシングのプロバイダーと協働した。

Audit Servicesは、その努力の対価を既に理解し始めている。全社的な分析戦略に完全に統合、連携され、データガバナンスのソートリーダーと見なされている。さらに、Audit Services

は今では分析主導の監査を実施し、内部監査機能は、監査の全体的な実効性と利害関係者に提供する保証を高める方法で、データから洞察を引き出せるようになった。

これらの成功を手にして、Audit Servicesは、進歩的な思考と革新を示し続けている。その内部監査機能は、分析能力に投資しているが、このような能力はより深い洞察を見出してさらなる価値を推進するための多様なビジネスプロセスにおけるさまざまな異なるデータセットと結び付くことで、そこから非常に大きい潜在的な対価を得ることができる。また、定期的なリスク評価を推進するために革新的な分析の利用方法を導入し、取引データを分析して、部門のリスクに対する考え方を会社全体に知らせるテーマと傾向を特定できるような、仮説に基づいたアプローチを用いている。最後に、Audit Servicesは、開発した分析論をビジネスに転用し、組織にとってのリスクを管理する新しいツールを、ビジネスリーダーに提供し

ている。Audit Servicesの革新的な分析戦略、努力から生み出されるより深い洞察、さらには能力の転用によってビジネスに付加する価値、これらの全てが、Audit Servicesが組織に対して信頼されるアドバイザーとしての価値を示す手助けとなるステップである。

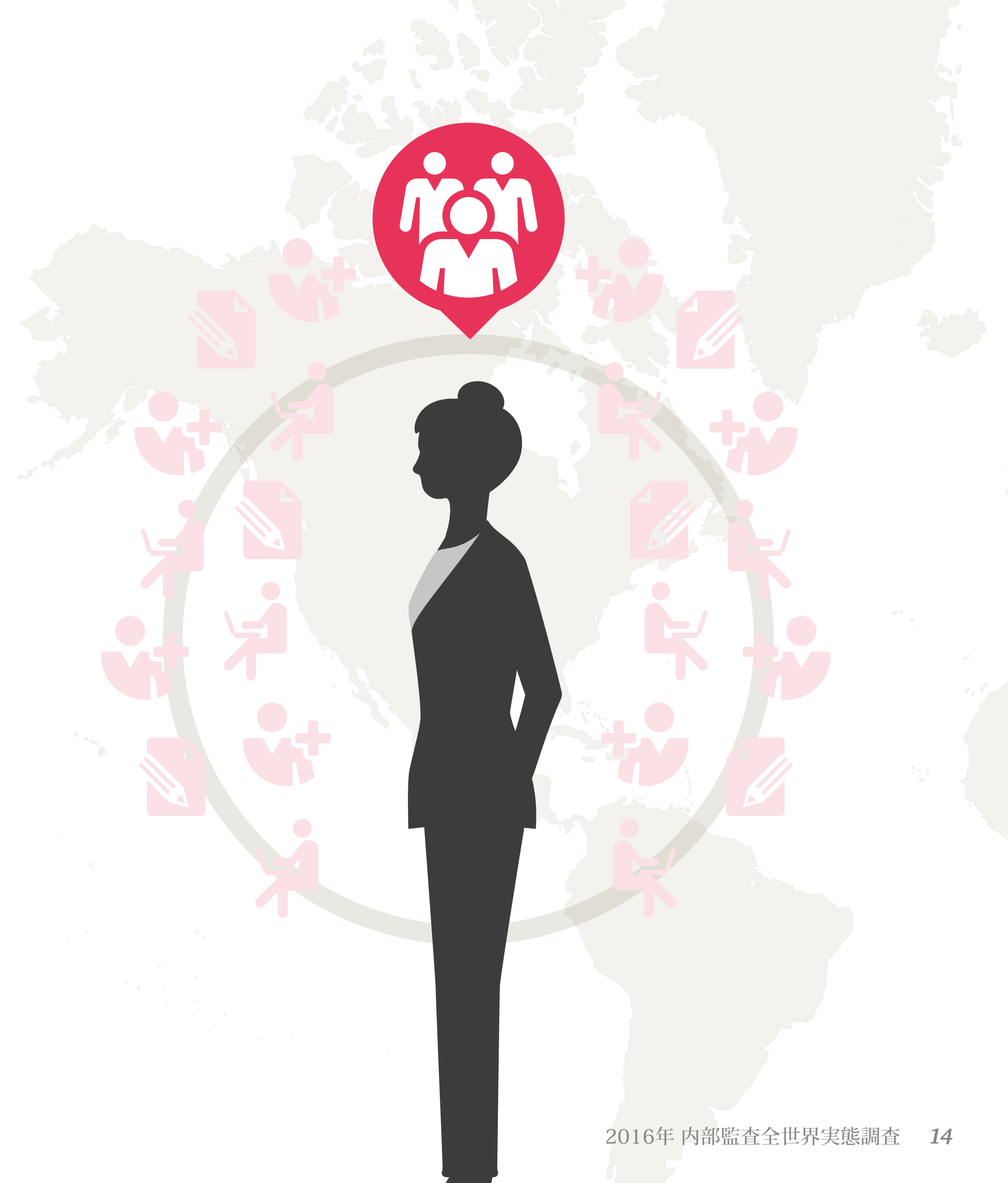
人材最適化

ビジネスに沿った戦略的計画に基づき、必要な時に適切な人材を提供するフレキシブルな人材最適化モデルは、実効的なリーダーがより多くの価値を提供することを可能にする。非常に実効的なリーダーは、ビジネスの人材資源としての機能を果たすために、人材の育成とメンタリングを重視している。

CAEは、人材不足はリーダーとしての貢献を高めることを妨げる最も深刻な障壁であると語ったことから、人材の重視は特に重要である。ビジネスの変革が続いているため、ますます新しいスキルが求められる。

私たちの調査の結果、非常に実効的なリーダーは、あまり実効的でないリーダーに比べて卓越している二つの人材に関する行為が認められた。より拡大するビジネスのためのメンタリングと人材育成を重視することと、適時適所に価値を付加するために適切な人材を調達する能力である。

非常に実効的なリーダーは、将来のビジネスリーダーになれるような人材を育成する。この人材最適化における、非常に実効的なリーダーと実効的なリーダーのとの間で25%近い差があることは、非常に実効的なリーダーは、拡大する組織の人材ニーズに貢献する職業意識の高いチームの構築に尽力していることを示唆している。

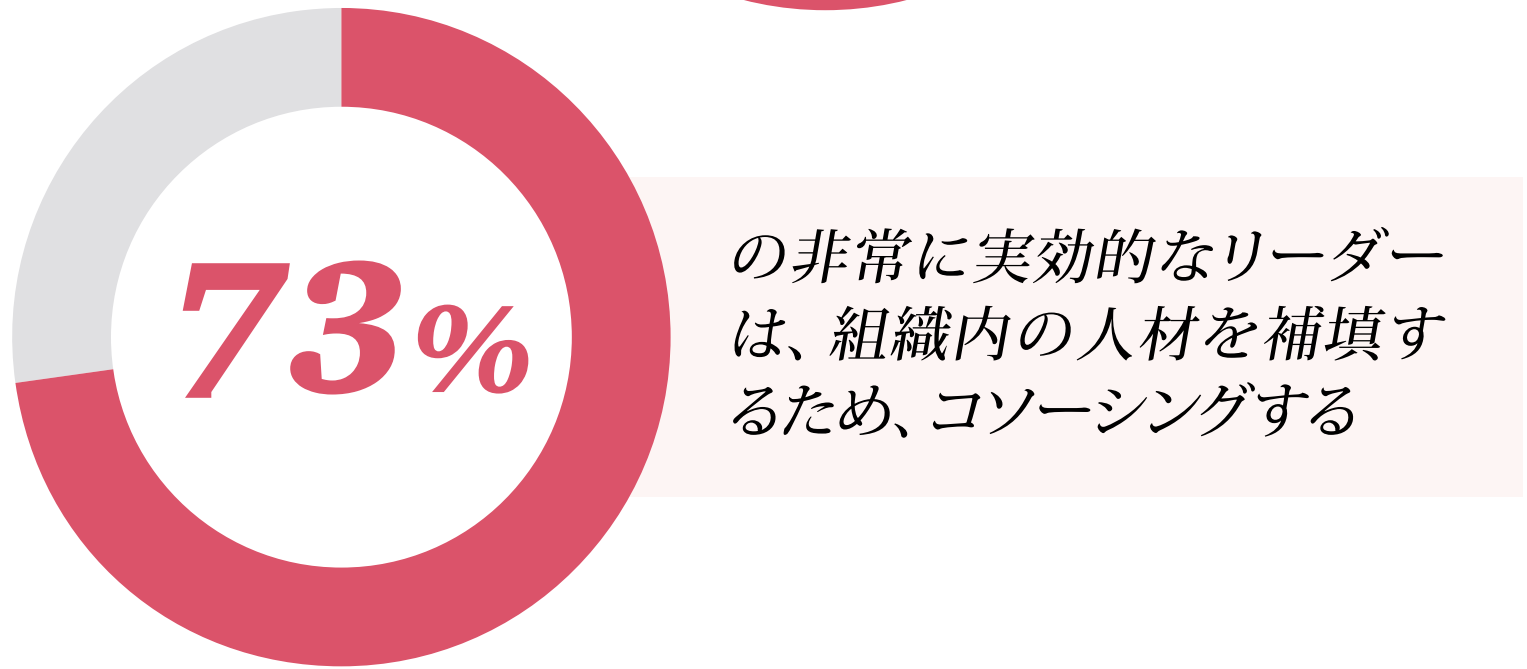
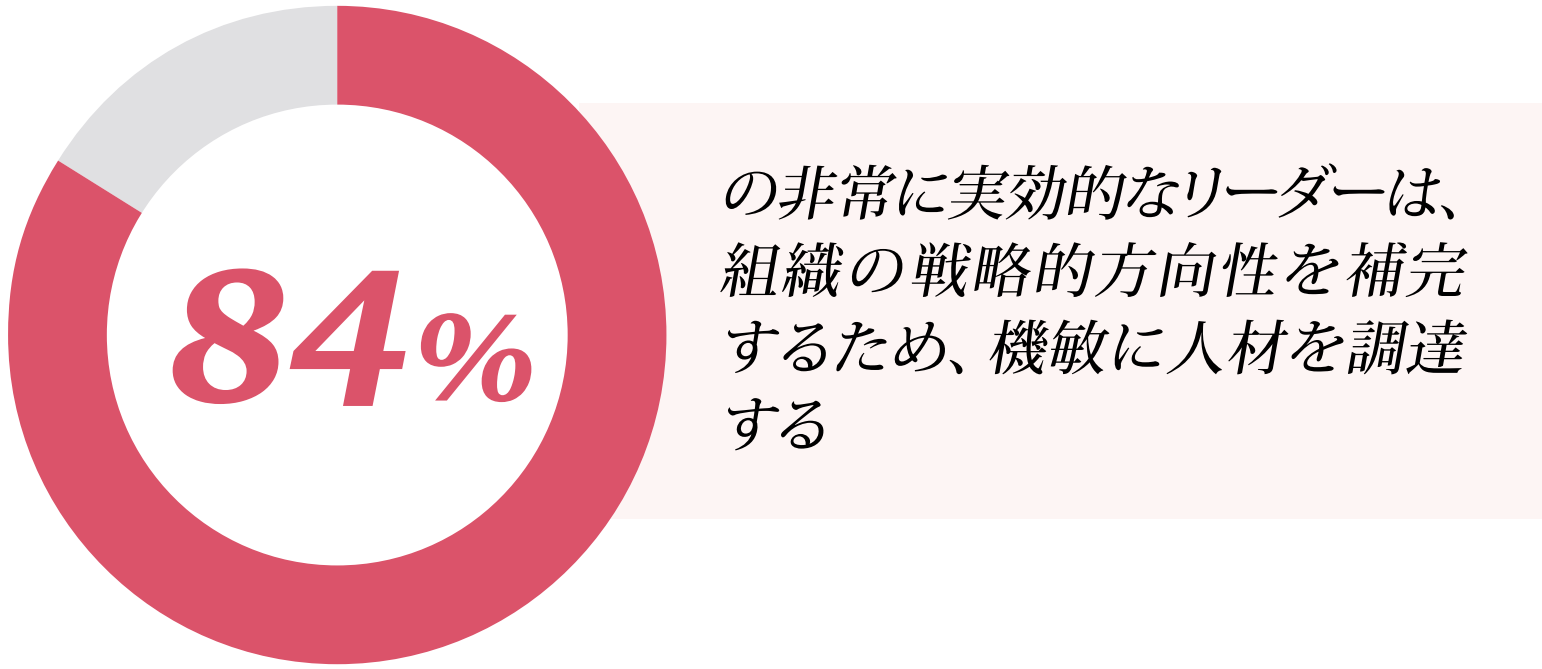
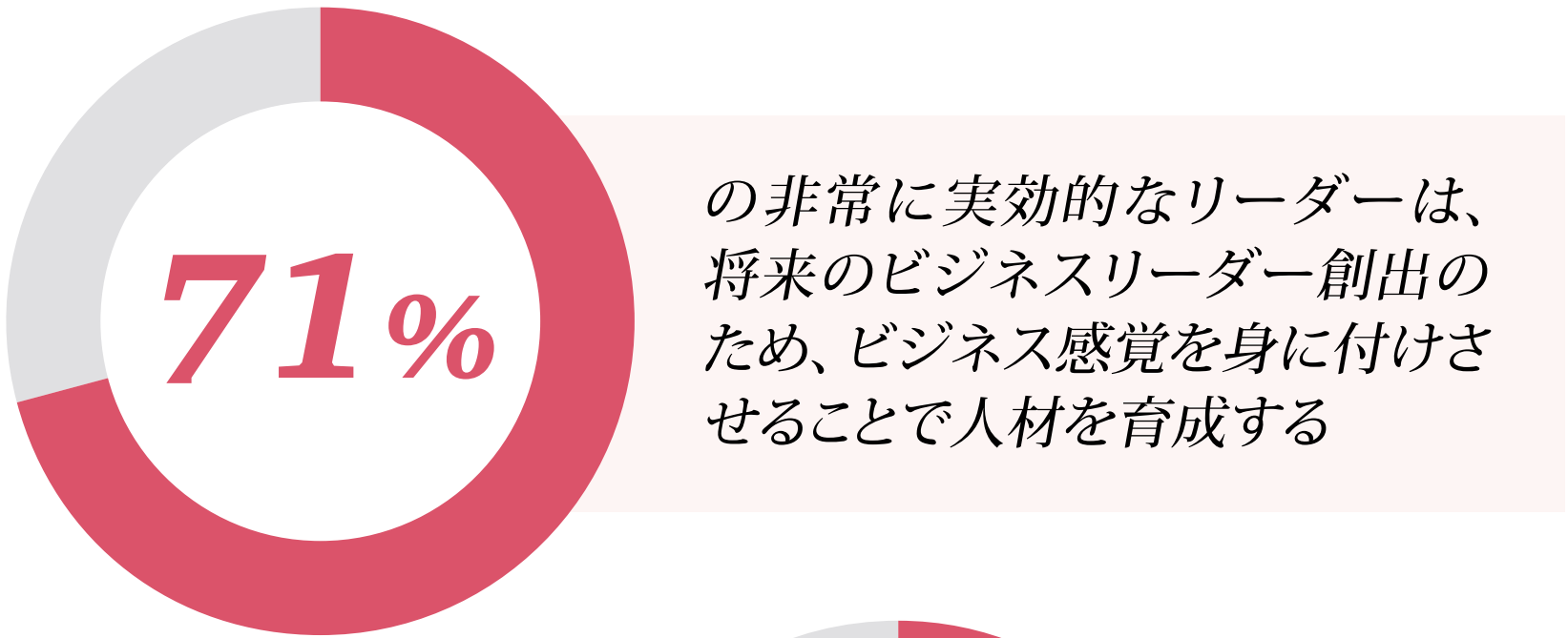


L-3 CommunicationsのAudit Committee MemberであるTom Corcoran氏によると、「優れたリーダーは優れた人材を惹きつける。次に、優れた人材は組織の中で認められ、昇進の機会を得る。」

私たちのインタビューの結果、オープンな議論やチーム一丸となった問題解決を通じて人材育成を促すといった、「ここに階層は存在しない」というポリシーを持つ非常に実効的なリーダーが確認された。多くの非常に実効的なリーダーは、スタッフに成長の機会を与えるだけでなく、チーム全体の価値が明らかになる経営会議にチームメンバーをたびたび参加させる、と語った。こうした多くのリーダーは、ローテーションプログラムを実施して、ビジネスの人材資源となることに尽力しているため、このような経営の実践に触れる機会は、ビジネスによる将来のポジションの潜在的候補者を識別しやすくしている。その他のリーダーは、知識のギャップを自分で識別して創造的な学びと成長の機会を確認できるよう、スタッフに権限を与えている。非常に実効的なリーダーを考察すると、内部監査機能は規模の大小にかかわらず、高い能力の人材資源を生み出し、スタッフがビジネ

「私は、専門的スキルのコソーシングの必要性を十分理解している。また、従業員が10人から300人規模の会社に至るまで、コソーシングの必要があると理解している。より小規模な組織では、適切なスキルを持った人材を社内に全て揃えることは難しく、より大規模な組織になると、リスクはとても複雑であるため、内部監査機能は、最先端の専門的技能と知識を提供するために外部の協力を得る必要がある。」

Olivia Kirtley, IFAC President and Audit Committee Chair for U.S. Bancorp and Papa Johns International



スを学ぶことを助け、彼らに組織内の他の役目を担う準備をさせることを可能にすることが明らかになる。

必要なフレキシビリティ実現のため、非常に実効的なリーダーの大半は、人材戦略の一環でコソーシングを利用する。実効的なリーダーの59%、あまり実効的でないリーダーの42%に対し、非常に実効的なリーダーの約4分の3(73%)が、内部の人材を補填するためコソーシングする。利害関係者によると、非常に実効的なリーダーは、人材ニーズについて、将来を見据えた考え方を持っている。適時に専門的で付加的な能力によって組織内のスキルセットを補填することなしに、ビジネスの複雑性に到底対処することはできないことを認識している。多くの内部監査リーダーは、組織内で適切なスキルを実効的に維持できない複雑で新興の領域、そして、必ずしもスタッフのビジネス感覚を養う必要のないより経常的な領域に対処するために、コソーシングを活用している。これらの場合、コソーシングの活用によって、組織内のチームが、最大の価値を付加することができる領域に専念できるようになる。

「私たちは、人材のギャップを埋めるために必要に応じてコソーシングを利用する。例えば、Audit Servicesのチームメンバーが事業部門へ異動する機会を得た場合は、そのポジションの暫定的な穴埋めのために、コソーシングを利用する。こうすることで、企業が空席のポジションを組織内で速やかに埋めることを可能にしながら、私たちは業務の遂行が可能になる。」

Mark Bender, Chief Audit Executive, Terex

検討すべき事項:

- 内部監査機能が人材マネジメント戦略の再評価を実施したのは、直近でいつか?また、その戦略は、監査委員会を含む重要な利害関係者と議論されたか?
- 内部監査チームのビジネス感覚、スキルセット、専門的な経験は、組織が直面している新興リスクに対してどのように対処できているか?
- 内部監査機能は、戦略的な人材育成の機会を識別または創出し、ビジネスリーダーの育成のためにメンターシップを利用しているか?



人材の調達によって人材のバランスを図る： Pinnacle Foods, Inc.

Pinnacle Foodsは、高品質ブランド食品の製造、販売、卸売を担う会社である。彼らの幅広い製品ポートフォリオには、ベーキングミックスとフロスティングのDuncan Hines®、常温保存可能なピクルスのVlasic®とVlasic Farmer's Garden®、冷凍シーフードのBirds Eye®、gardein™、Van de Kamp's®、Mrs. Paul's®が含まれる。Boulder Brandsの買収により、Glutino®、Udi's Gluten Free®、Earth Balance®、EVOL®、Smart Balance®といった有名ブランドが、Pinnacle Foodsの製品ポートフォリオに加わった。Pinnacleは、リーンな組織構造で活動を行い、既存ブランドの成長と、製品ポートフォリオを補完する買収による拡大成長の両方のバランスを取ることで、価値を高めている。

Pinnacleのリーダーシップは、企業が直面する重要なリスクを識別する確固としたリスク・マネジメント・プロセスの実行を通じて、内部監査（IA）機能の姿勢を打ち出し、年次内部監査計画の重点を指示する。

このような姿勢と一致して、また、リスクに基づく監査計画を実効的に実施するために、PinnacleのIA機能は、人材の適切な構成を提供する体制の構築と、企業の戦略的ビジョンやリスクプロファイルに追いつくための人材最適化モデルの進化、という課題を突き付けられている。PinnacleのInternal Audit Vice PresidentであるGreg Watkins氏は、この課題に対応するために最も実効的な体制は、組織内のチームとコソーシングのプロバイダーのバランスにあると気づいた。このコソースの手配によって達成される人材のバランスは、PinnacleのIA機能が、食の安全、サイバーセキュリティ、ソーシャルメディアといった、ビジネスに影響を与える重要かつ新興のリスクに重点を置くことによって、価値を付加することを可能にしている。

PinnacleのIAは、年次計画の策定と実行においていくつかの目的を持っている。リスクマネジメント能力と内部統制の強化改善に向けた洞察と提言を、マネジメントに提供するためのビジネスパートナーシップを構築すること、

業務監査による価値の提供、企業のSOXテストの実施、人材育成のローテーションプログラムを利用した人材のビジネスへの参画、である。これらの目標に関連して成功を収めることは、それ自体が挑戦であるが、組織にとって費用対効果のある方法で成功することで、IA機能が最も苦心する複雑性を加える。Pinnacleのコソース機能は、人材を常に育成し続ける一方で、ビジネスに価値を付加するというIA機能の多面的な使命を達成する、理想的なモデルである。

Pinnacleは、年間を通じた業務監査プロジェクトとSOXテストにおけるスタッフの稼働率を最大にすることによって、組織内のチームから価値を実現する。コソーシングのプロバイダーは、繁忙期や、スタッフがローテーションでビジネスに参画する際に組織内の人的資源が入れ替わる期間において、稼働能力の管理を助けるために、既存のチームを補完する人的資源をIAに提供する。加えて、コソーシングのプロバイダーは、Pinnacleが、戦略的な業務監査を支援する特殊なス

キルセットの補完のため、必要に応じた専門家ネットワークを活用できるようにする。組織内の人材と外部の人的資源の組み合わせは、Pinnacle が、対応力とスキルセットの両観点から、ビジネスと歩調を合わせることを可能にしている。それはまた、ビジネスの重要な知識と、中心となるチーム内の重要なビジネス関係を保ちながら、人材育成の当然の機会にもなっている。



ビジネスに向けた人材を包括的に育成する:Georgia-Pacific LLC

消費財や林産物の製造販売業者であるGeorgia-Pacific LLCの内部監査機能は、それ自体がビジネスに向けた人材の貴重な供給源として確立している。内部監査機能が人材に非常に重点を置いていることは、人材の採用から継続的な監査人育成の努力に至るまで、一目瞭然である。この内部監査機能による人材のパイプラインの提供は、シニアマネジメントから戦略的なバリュードライバーとみなされている。

Georgia-Pacificでは、内部監査の人材最適化モデルの構築は、科学と同程度に芸術と認知されている。監査チームメンバーが組織内で異動する度に、リーダーは、単にポジションの穴埋めをするというよりは、現状のニーズ、能力、および組織体制を再評価する機会を利用する。人材の探求は、対象となるスキルを念頭に、企業にとって長期的に潜在性のある利用可能な最良の人材を見つけることに重点が置かれる。その機能はまた、例え計画外であったとしても、素晴らしい候補者が現れた時は、好機を狙って採用する。このようなアプローチによって、内部

監査のビジョンが既存の価値を保護し、将来的な価値創造を推進する手助けとなる。

新入社員は、Georgia-Pacificのカルチャーに慣れておらず、時には異なる業界での経験を持って入社するため、最初は知識の構築と個人的な育成に特に重点を置く。この新人研修は、細かい指導によって監査とビジネスの基礎を教える。各個人の基本となる能力、例えばクリティカルシンキング等は、すぐに識別される。スーパーバイザーは各個人と一緒にあって、現状のスキル、スキルのギャップ、研修のニーズ、および人材育成活動を特定することによって、個人の人材育成プランの策定に取り組む。直属のスーパーバイザーとのパフォーマンスレビューに加えて、各スタッフメンバーは、年間定期的にCAEと面談を行い、正しい方向に向かっていることを確かめ、チーム内で率直な対話が行われていることを確認している。

近年設立された内部監査のAuditor Development Continuumは、各スタッフレ

ベルへの期待について定義している。それは、コーチング体制を提供し、企業の監査部門とその他の部門両方におけるキャリアパスの透明性を創出している。従来は、監査人は、昇進するためには内部監査部門からその他の部門へ異動する必要があると感じていたが、今では、各個人が自分自身のキャリアパスを定義することができ、強固なチームメンバーと組織に蓄積された知識の維持に役立っている。

内部監査のVisiting Auditor Programもまた、人材育成の重要な手法の一つである。監査人は、強い影響を与えることができ、専門家として成長できるビジネスのその他の部門へ出向で貸し出される。監査人がVisiting Auditor Programに参加し、内部監査部門からローテーションで異動する頃には、新しいことに全力で取り組み、ビジネスに価値を付加するための準備が万端となっている。このプログラムは、潜在的な新入社員に魅力的な機会として捉えられ、採用活動を全体的により効果的にしている。さらに、このプログラムは、内部監査の提供する

価値に対するビジネスの認知を高めるために、戦略的に重要であると認識されている。利害関係者は、Georgia-Pacificの長期的成長を支える、新しい人材のパイプラインとして注目を集める内部監査チームの能力を、直接確認している。

ポジション

利害関係者は、組織内のポジショニングが、循環するジレンマになり得ると認識している。内部監査リーダーにとって、組織の経営幹部と直接かかわり合うことなく、ビジネスとの方向性の一致を維持してビジネスの戦略的目標に貢献することは非常に難しいということは確かである。同時に、上級の職位そのものは、尊敬を引き出し、権限を与え、影響力を保証するものではない。むしろ、影響力は、絶え間ない価値の提供を通じて獲得しなければならない。

私たちの調査の結果、利害関係者による権限の委譲は、非常に実効的なリーダーの組織内のポジショニングにおける明確な要素であることが識別された。権限の委譲は、企業内でCAEが就く地位、利害関係者により示された姿勢、リーダーのビジネス感覚を含む複数の要素の組み合わせによって、成し遂げられる。例えば、私たちのデータによれば、上級の職位に就いている非常に実効的なリーダーの割合は、あまり実効的でないリーダーに比べて、高いことを示している。Vice Presidentまたはそれより高い職位に就く非常に実効的なリーダーとあまり実効的でないリーダー



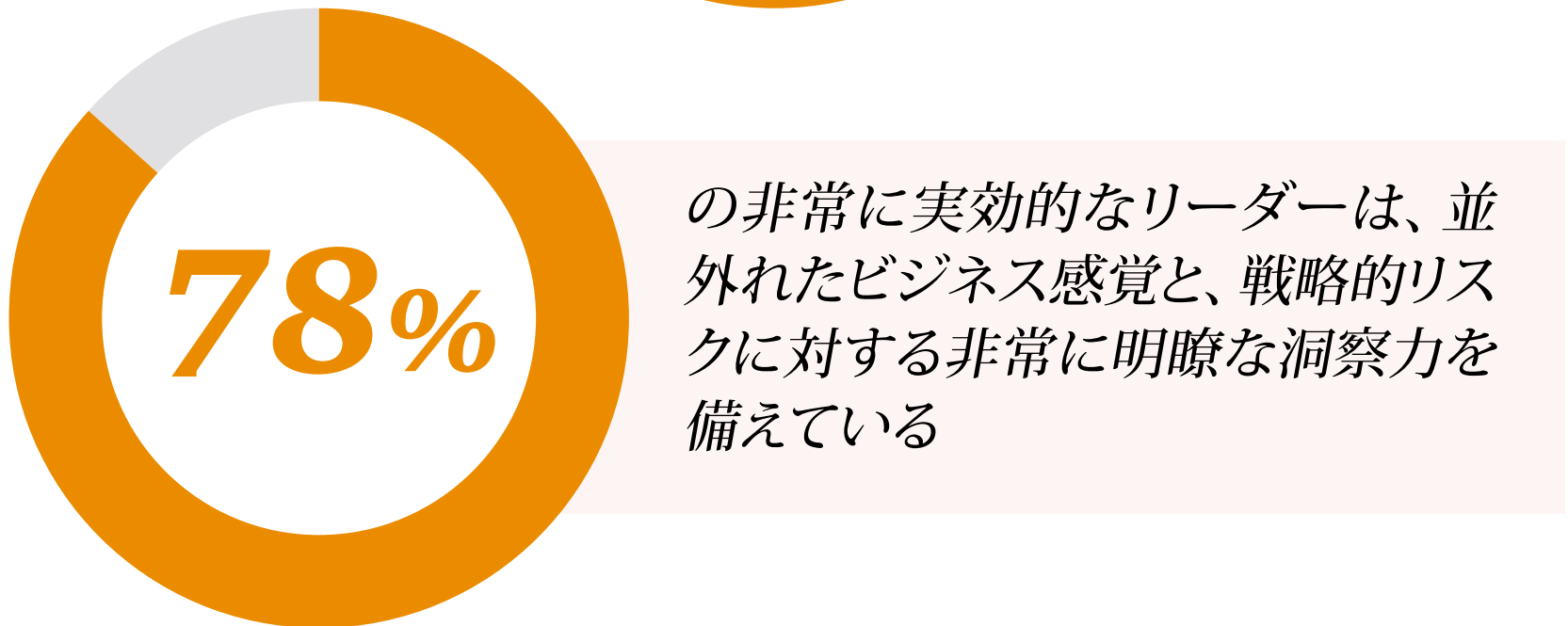
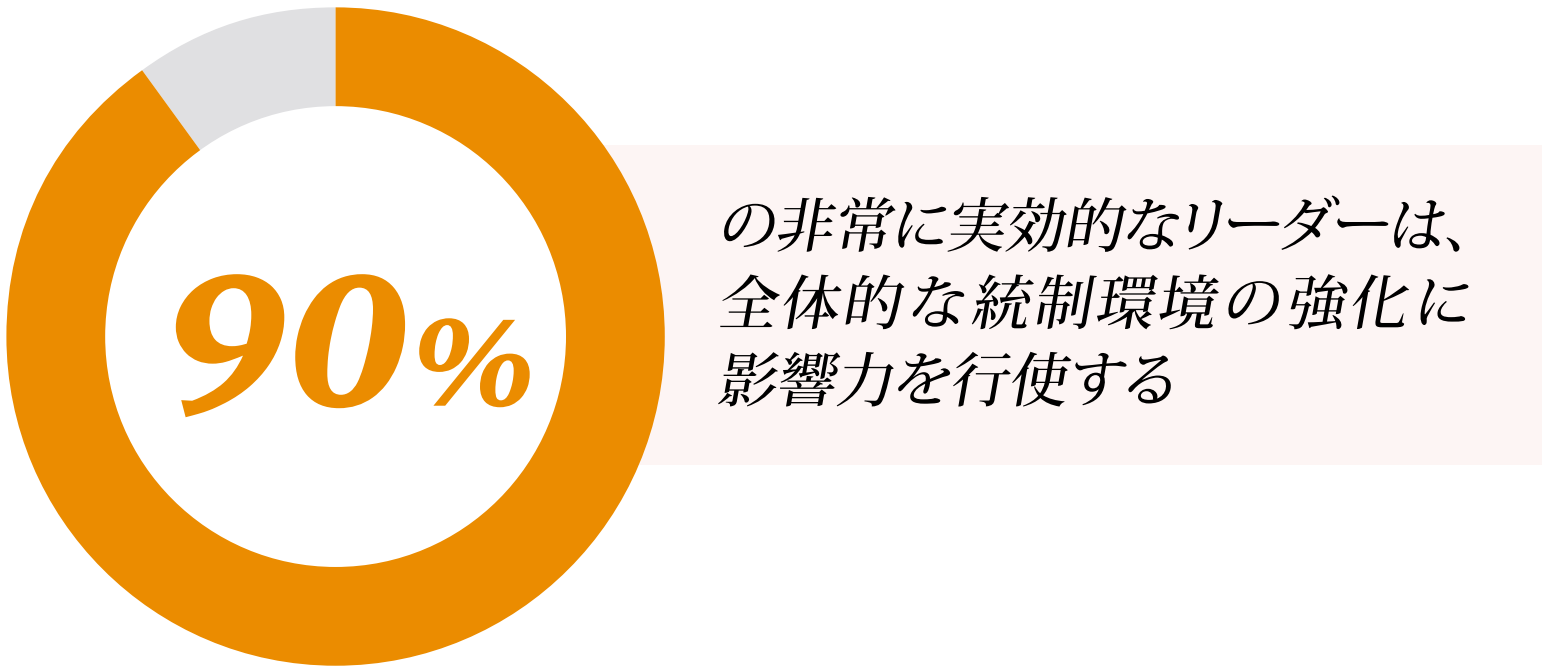
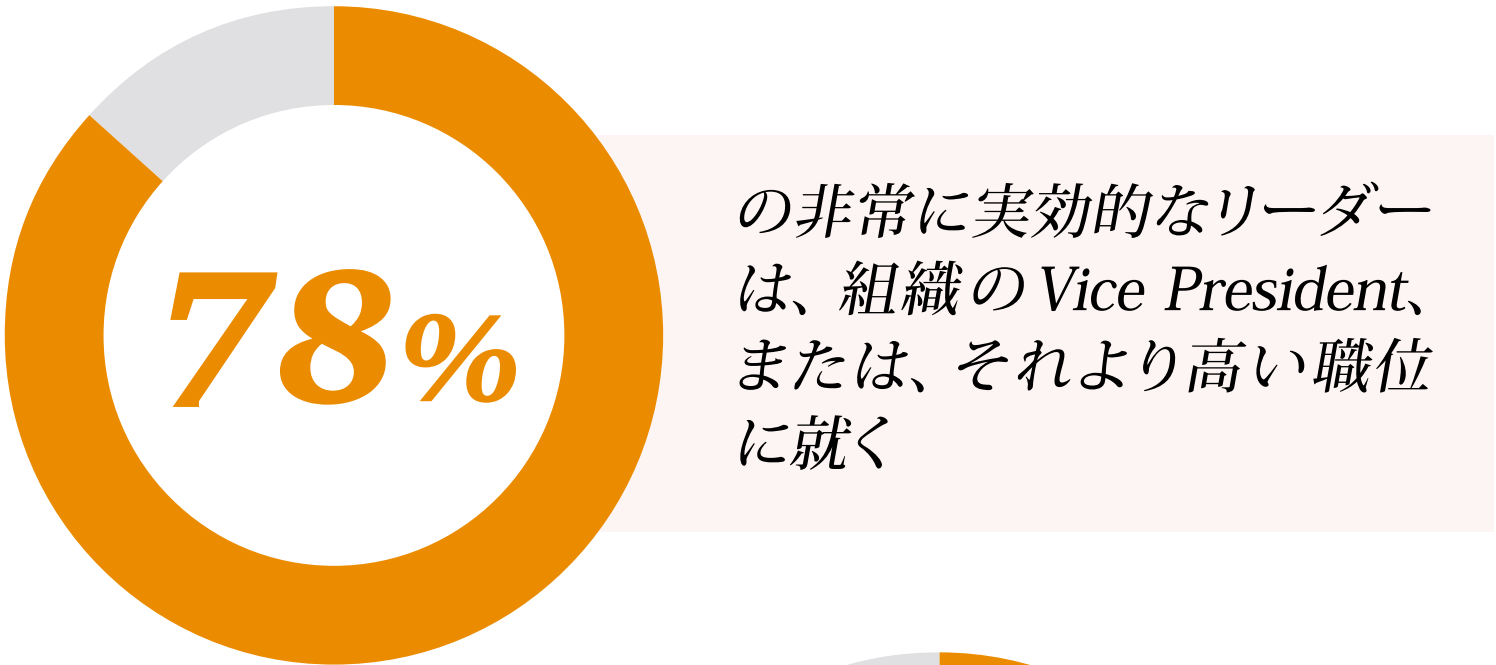
との間には、25 %の差がある。ある事例では、利害関係者は、内部監査機能からより多くのものを提供してもらう必要があり、CAEの役割を満たすような、さらに上級のリーダーシップを持つ人材に引き寄せられる、と語っている。その他の事例では、非常に実効的な内部監査のリーダーは、企業における成果の実績に従ってより上級のタイトルを与えられている。

さらには、取締役や経営幹部は、強固な統制環境の重要性を支える文化を設定することによって、CAEに権限を委譲する責任を認識している。経営幹部は、ビジネスが対応する姿勢を示す。適切な文化の定着に伴って、内部監査リーダーは、これらの重要な目標に対して影響力を持った貢献者とみなされることが多い。

しかし、組織内におけるポジショニングの責任が、全て利害関係者にあるわけではない。CAEは、組織内で地位を確立するために、そして、経営幹部が適切な文化の姿勢を示すことができるよう支援するために、何ができるかを考えるべきである。例えば、CAEのビジョンが戦略的計画を通じてはっきりと明確化され、影響力を持って伝えられれば、CAEは、経営幹部と

「内部監査のリーダーは、組織の重要なビジネスリーダーと同レベルの尊敬を集める者でなければならない。」

Robert Herz, Morgan Stanley (Audit Committee Chair),
Fannie Mae (Audit Committee Member) and Workiva (Director)



同等の者と見なされることがより多くなる。または、内部監査は、ビジネスに利益をもたらすであろう、新興リスクやリスクマネジメントのベストプラクティスに関する教育を利害関係者に行うことにプロアクティブであることによって、内部監査の重要性と価値を構築する。

ビジネス感覚も、リーダーが責任を負うポジションニングの重要な要因である。利害関係者は、内部監査リーダーの経歴における最も重要な要素は、複雑なビジネスに対する理解力であるという点で意見が一致している。私たちの調査データの結果、非常に実効的なリーダーの78%が、並外れたビジネス感覚と戦略的リスクに対する非常に明瞭な洞察力を備えており、一方、実効的なリーダーは47%、あまり実効的でないリーダーは21%となっていることから、利害関係者の考えを支持する結果となっている。

適切なポジションニングにより、10人中9人の非常に実効的なリーダーは、全体的な統制環境の強化に影響力を活用することができる。例えば、良いポジションに就くリーダーは、組織の行動や文化について意見を述べることができ、必要に応じてビジネスが道筋を変えられる

ような適時の助言を提供するため、始めに戦略的イニシアチブに取り掛かる。南アフリカのSibanye Gold Ltd.のVice President of AuditであるRene Pillay氏は、次のように表現している。「もしビジネスがあなたの部門の助言を求めるに値するとみなしていれば、あなたは正しい方向に向かっている。」

検討すべき事項:

- 内部監査の役割に権限を与えるため、経営幹部はどのような姿勢を示しているか?
- 利害関係者は、CAEに権限を与えて変化を起こすために、可能なことは全て行っているか?
- CAEは、ビジネスや業界をより深く理解するために、どのような方策を講じているか?

コミュニケーション

利害関係者は、エグゼクティブプレゼンスを持つリーダーを、自信に満ち、冷静で、信頼と誠実という特性を備えていると評する。10人中9人の非常に実効的な内部監査リーダーは、エグゼクティブプレゼンスを示し、大胆な展望を伝え、組織について幅広く考えることに秀でている。

非常に実効的なリーダーは、利害関係者とのコミュニケーションを、エグゼクティブプレゼンスを確立する主要な手段としている。内部監査リーダーは、利害関係者との意思疎通によって、情報を共有し、教育し、影響を与えると

ともに、信頼を獲得する必要がある。利害関係者との効果的なコミュニケーションがないと、内部監査は、課題や根本原因に利害関係者の目を向かせることが難しくなる傾向にあるため、利害関係者は変化を起こすことにより慎重になるであろう。

しかし、内部監査リーダーは、特有で困難なコミュニケーションの課題に直面する。つまり、内部監査リーダーは、内部監査に対して異なる期待を持ったさまざまな組織内外の利害関係者とコミュニケーションを図る必要がある。

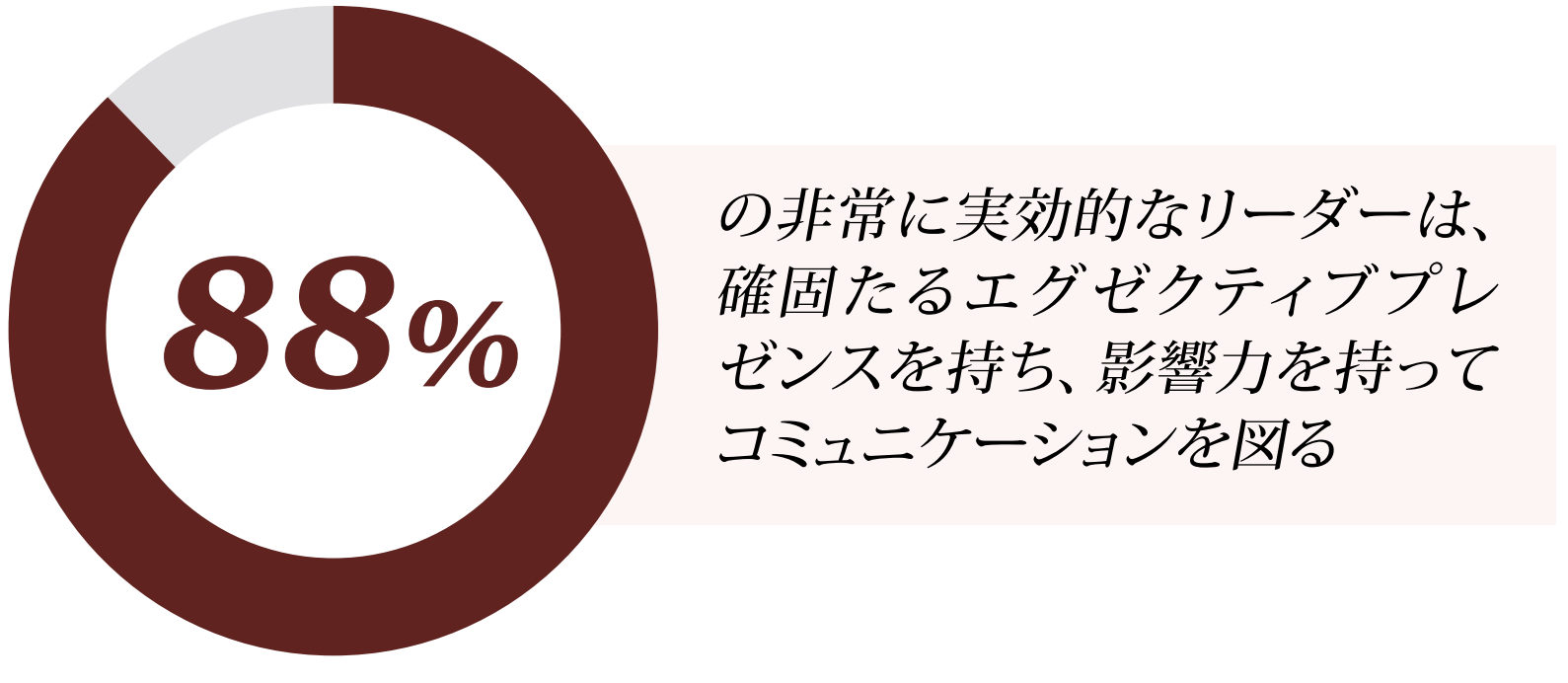
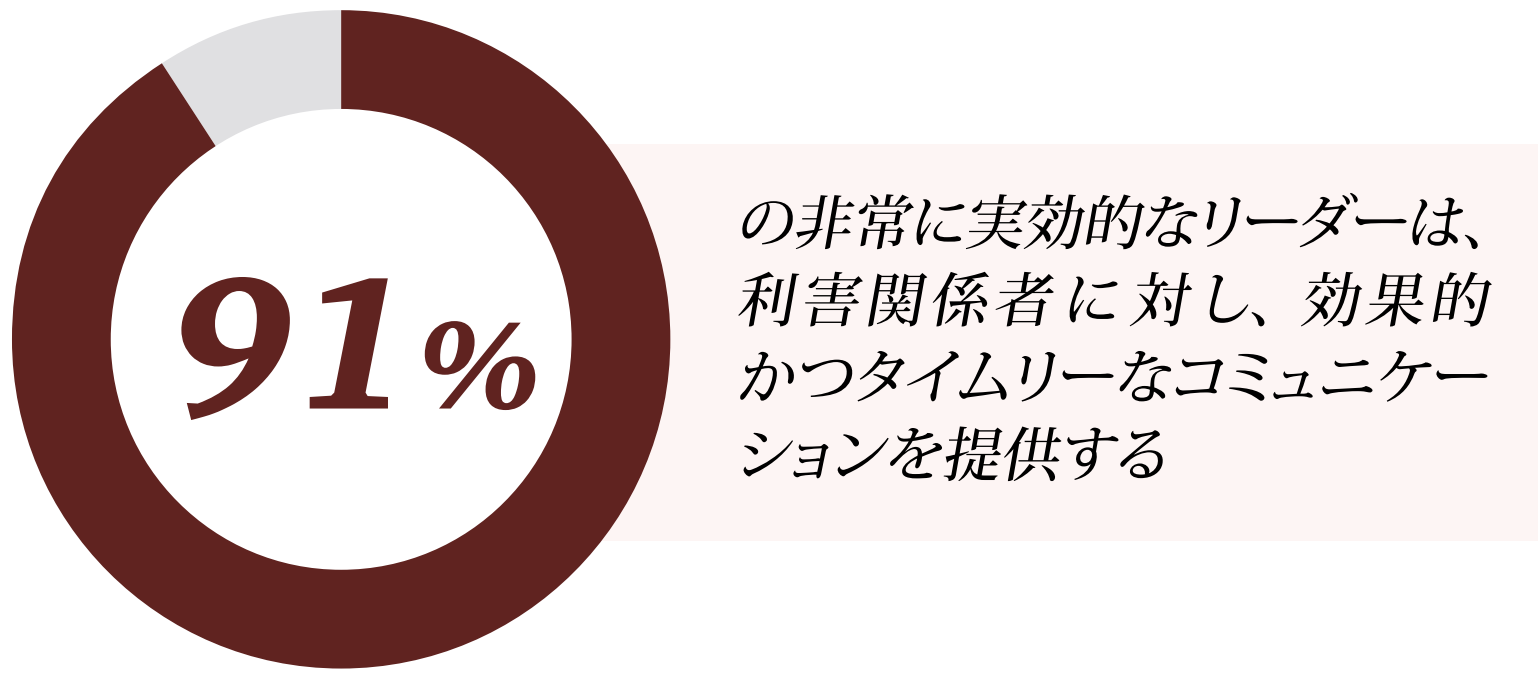
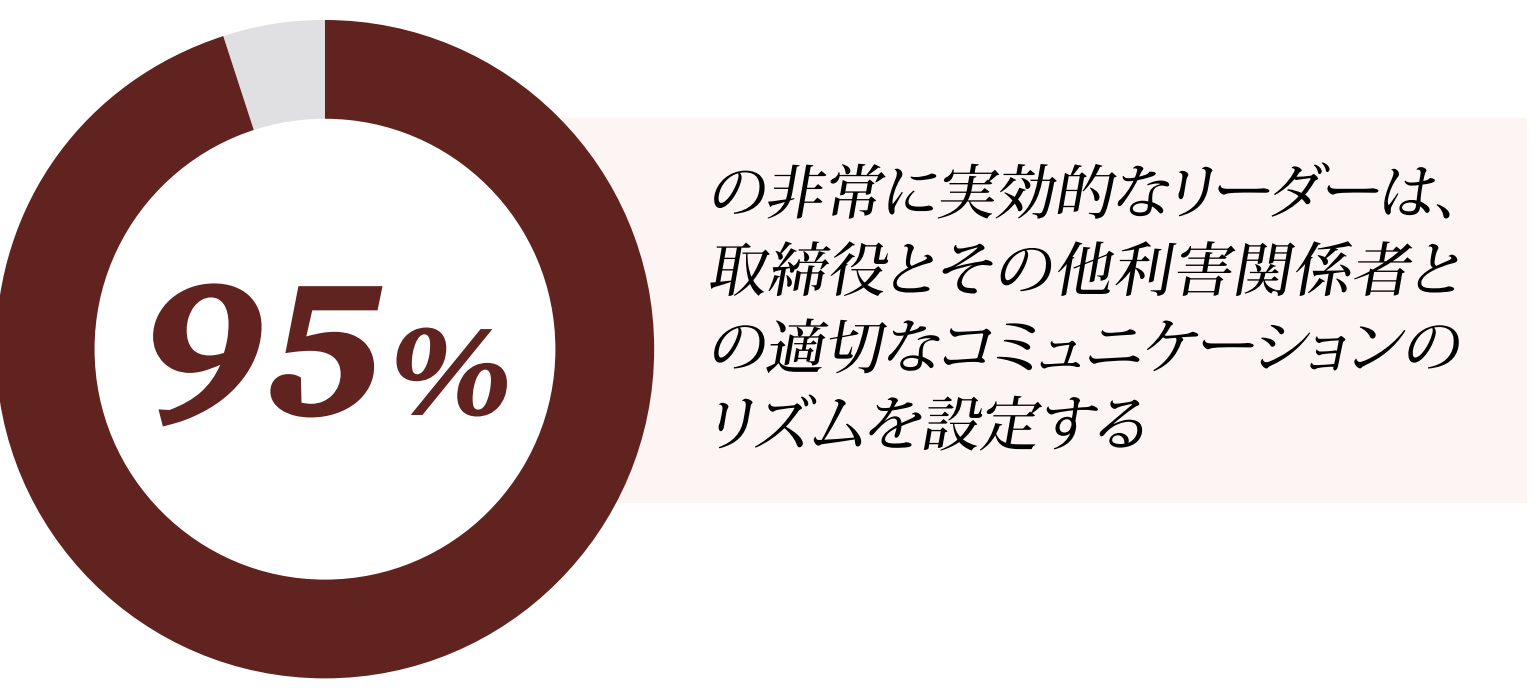


CHS Inc.のAudit Committee ChairであるDan Schurr氏は、「コミュニケーションスキルは極めて重要である。その一因として、内部監査は、内部監査の価値に同じ見方を持っていないであろう多くのさまざまな利害関係者に対し、内部監査がもたらす価値について説明しなければならないからである。」と語っている。

私たちの調査の結果、非常に実効的なリーダーは、効果的な意思決定が行われるように、簡潔で頻繁なコミュニケーションを図っていることを示している。実際、コミュニケーションに関しては、非常に実効的なリーダーとあまり実効的でないリーダーの差は驚くべきものである。あまり実効的でないリーダーのわずか31%、実効的なリーダーの65%が力強いコミュニケーションと評価されている一方で、非常に実効的なリーダーの90%以上が並外れて素晴らしいコミュニケーションを図っていると評価されている。非常に実効的なリーダーは、適切なコミュニケーションのリズムを設定し、適時に効果的なコミュニケーション（視覚化された報告やダッシュボードによる分析によって可能となる簡潔なコミュニケーションを含む）を提供し、影響力を持ってコミュニケーションを図ることができる。

「価値は、利害関係者に対し、彼らが認識するリスクについての教育と意義深い洞察を提供し、そのリスクをより良く軽減するための戦略を伝達することによって内部監査機能は価値をもたらしている。」

John Hall, MultiCare Health System Audit Committee Chair



単に、会議の前に監査委員会議長と面会するだけでは、もはや十分ではない。非常に実効的なリーダーは、意思疎通の質を重視している。新興リスクについて精通した見方を示し、主題となる問題の根本原因分析に関する意見を出し、情報を収集して動向の全容の把握を助けるために、非常に実効的なリーダーは、監査プロジェクトや監査委員会とはかかわりのないところで、利害関係者とコミュニケーションを図る。これは、“取締役の教育”という形を取ったり、正式な監査結果の報告を超えたその他の有益、または、助言的なコミュニケーションという形を取ることが多い。非常に実効的なリーダーは、継続的改善を促進するために、自信を持って利害関係者から経常的にフィードバックを求めている。このような双方向のコミュニケーションは、取締役やマネジメントの教育と理解の促進を助け、非常に実効的なリーダーは、組織にもたらす内部監査の価値を明示する。さらに、より真摯な会話を引き出し、コミュニケーションの道を開くことができるような関係の構築に役立っている。

検討すべき事項：

- 内部監査機能は監査計画や現状報告に留まらず、どのような追加情報を利害関係者に伝えているか？
- CAEは、役員室以外で利害関係者と関係を構築しているか？また、その関係を発展するため、どの程度積極的であるか？
- CAEは、利害関係者から積極的にフィードバックを求めているか？



共通コントロールと明瞭なコミュニケーションによって、セキュリティを構築する： Adobe Systems, Inc.

Adobe Systems Incorporatedは、個人や企業にインターネットを経由してソフトウェアを提供するトップの企業である。Adobeの製品は、クラウドを活用できるよう設計され、セキュリティ基盤を成功に導くために最重要視している。その環境を保護するためのAdobeの全体的な戦略の一環として、Adobe Internal Audit(Risk Advisory and Assurance Services-“RAAS”)は、組織が業界の基準を超えて実務を先導することを助けるために設計された一連のコントロールとして、Adobe Common Controls Frameworkを構築した。

RAASがこの重要なイニシアチブの戦略的目標を識別すると、Vice President-RAAS& Chief Audit ExecutiveであるEric Allegakoen氏は、Common Controls Frameworkを用いて、さまざまな枠組みに基づくコンプライアンスに取り組むために、取締役の監査委員会やシニアマネジメントへの共有を主導した。取締役やシニアマネジメントは、その考えを迅速に受け入れた後、この計画に対する支持を利害関係者に伝えることで、この取り組みに権限を

与えた。また、Adobeは、自社のプラットフォームは安全性が高く強固なテクノロジーに基づく統制環境に支えられていることを、最高位レベルでコミットするという姿勢を示した。RAASのSenior DirectorであるAbhi Pandit氏に率いられ、AdobeのRAAS Groupは、Adobeのビジネス部門と連携しその枠組みを構築するための調整機関としての役割を果たした。

関連する業界の基準(SOX法、SOC₂、PCI-DSS、GLBA、ISO 27001およびヘルスケア業界における個人情報保護を規定したHIPAA法といった業界固有の基準等)の包括的なレビューを通じて、RAASは、最終的に11のコントロール領域において200の共通コントロールを設定した。これは、さまざまな業界の基準を網羅する1,000以上のコントロール要件を満たすものであった。今では、その枠組みを利用し、Adobeの企業全体がCommon Control Frameworkに従い、いかなる新しい要請に対しても説明責任を果たすために、自社のコントロールの枠組みを更新することによって、基準の変更に素早く対応することが可能となっている。

RAASは、Common Control Frameworkをビジネス全体に広める責任を負っていたが、今は事業部門に対する教育やテストの実施によってその枠組みを支え、コントロールが期待に一致していることを確認している。彼らの成功の根底には、透明性の高いコミュニケーションに対するコミットメントがある。これによって、利害関係者が必要な時に必要な情報を得られるようになり、環境の保護に必要な措置を取れるようになっている。

ビジネスとの方向性の一致

意義のある方法によるビジネスとの連携は、特定の内部監査リーダーを際立たせる。私たちの調査の結果、非常に実効的なリーダーは、三つの特定の行動において際立っていることが確認された。それは、信頼に基づいた関係を築くこと、ディフェンスライン全般にわたってパートナーシップを築くこと、そして、組織全体における関与レベルを上げるために人脈を利用すること、である。

非常に実効的なリーダーは、通常の監査プロセス以外の利害関係者との関係を構築するために意識的な努力を行っていて、これ

により、信頼を築き、実際に現場で起きていることをより良く理解することに役立っている。私たちの調査の結果、利害関係者との関係の確保や管理において、内部監査機能が良い結果を出せる能力を持っているとするリーダーについては、非常に実効的なリーダーと実効的なリーダーの間に20%以上の差があることが明らかになった。非常に実効的なリーダーは、彼らのチーム全体に利害関係者との関係管理に対する説明責任を課し、監査スタッフが個別の監査プロジェクトを超えたビジネス交流を拡げることへの期待を明確にしている。交流の幅が拡げられる



ようになると、内部監査のチームメンバーは、ビジネスとリスクに対する理解を深めるだけではなく、新興リスクに対応した新しい監査計画や監査アプローチの導入において、より敏感に反応できるようになる。

非常に実効的なリーダーは、組織全体のリスクマネジメントの調整において幅広い役割を果たすため、ディフェンスライン全般と連携する。Spectra Energy CorporationのAudit Committee Chair兼Oshkosh CorporationのAudit Committee MemberであるPeter Hamilton氏は、次のように述べている。「説明責任とリスクマネジメントの権限はより分散するようになり、その結果、リスクマネジメントの活動における適切な調整は、プログラムを成功させるために非常に重要になっている。」非常に実効的なリーダーは、マネジメント、コンプライアンス、法務、他の保証業務を担う機能とともに業務を遂行する上で、リーダーシップの役割を果たすことが多く、統合された保証戦略を策定して各部門が協働できるようにしている。数名の非常に実効的なリーダーは、ビジネスと連携する協調的な機能として印象づけるため、意図的に内部監査の名称変更さえも行っている（例えば、Audit Services等）。

「非常に実効的な内部監査リーダーは、ビジネスとの連携の重要性を強調する。彼らは、言うまでもなく、また、とても重要なこととして、客観性と独立性の両方を維持しながら、信頼を築き、ビジネスと連携して業務を行う必要がある。」

Phil Holzer, Chief Audit Officer,
Bristol-Myers Squibb



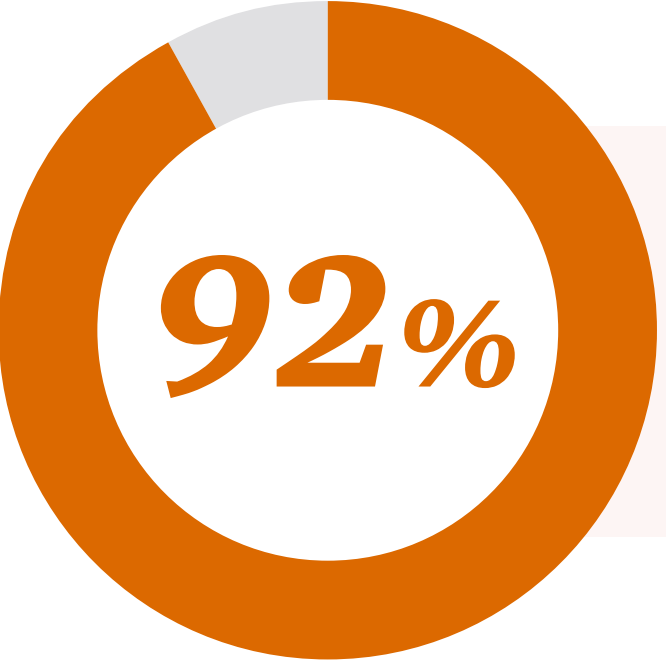
の非常に実効的なリーダーは、監査の範囲と計画をビジネスの戦略的方向性に一致させることに長けた内部監査機能を率いている



の非常に実効的なリーダーは、利害関係者との関係の確保や管理において、良い結果を出す内部監査機能を率いている



の非常に実効的なリーダーは、利害関係者から問い合わせを受け、重要なビジネスイベントの大部分、もしくは、全てに関し、助言を提供している



の非常に実効的なリーダーは、継続的な改善を促進し、チームに変化を受け入れる動機を与えている

ビジネスパートナーシップを通じて、非常に実効的なリーダーは、より自然な形で、ビジネス全域の現状を常に把握している。このようなビジネスパートナーシップにより、大規模なシステムの導入、ビジネスプロセスのアウトソーシング、または、重要な買収先の統合といった変革において、非常に実効的なリーダーの関与がより多くなる。実際に、内部監査リーダーが真のビジネスパートナーシップを構築すると、内部監査機能は、より頻繁に情報や助言を求められるようになる。利害関係者が、重要なビジネスイベントに関する助言を非常に実効的なリーダーに求める割合は、あまり実効的でないリーダーの2倍になっている。また、他の保証業務を担う機能との連携によって、内部監査は、企業の全体的なリスクを最終的に低減させながら、組織の負担となる保証業務とコンプライアンス活動のコストを、全体的に削減する手助けができる。

検討すべき事項：

- 内部監査機能は、他の保証業務を担う機能と最適に連携しているか？
- 内部監査機能は、他の保証業務を担う機能と一緒に業務を遂行するに当たって、共同で戦略を策定しているか？
- 特定のビジネス課題が発生した際に利害関係者に対して積極的かつ即座に支援を提供するために内部監査機能は、どれ程の時間を割いているか？
- 内部監査チームは、監査の範囲を超えてビジネスの交流を拡げているか？



ビジネスパートナーシップを通じてリスクマネジメントを改革する： Dun & Bradstreet, Inc.

Dun&Bradstreetは、Fortune 500の90%近くの企業がデータ、洞察、分析を利用している、企業情報のグローバルリーダーである。会社の企業リスクと監査機能は、全ての機能と事業部門におけるリスクマネジメントの説明責任を促す方法を、継続的に模索している。社内連携を強化するという企業の重点目標に沿って、監査機能は、ERMの枠組みをコンプライアンス連絡プログラムに組み込むため、コンプライアンスチームと手を組む機会を見出した。

初めのステップは、監査とコンプライアンスのリーダーが、推奨アプローチに対する取締役の関心を引き、企業は新しい戦略をとることができると認識させることであった。第二のステップとして、CEOの六人の直属の部下それぞれに、彼らが管掌するグループのリスク評価を実施して、当該リスク評価がグループと企業レベル双方の意思決定を支持していることを確認する責任を負わせるようなシニアレベルのマネージャーをコンプライアンスとリスクのリーダーとして指名することであった。リスクリーダーは、終日ERMに専念するわけではないが、リスクを評価し、適切な人へ報告することは単に日々の

仕事の一部であるべきであるという考えを支持するものである。また、リスクリーダーは、リスク評価プロセスによって指摘されたリスクを優先して対処する責任を負う、リスク委員会を立ち上げた。彼らはまた、マーケティングやコミュニケーションチームとともに、ERMへの新しいアプローチを広く伝えた。

新しいプロセス導入の開始時に、リスクリーダーと、彼らに選抜されたチームのメンバーを教育するため、リスクマネジメントとコンプライアンスに関する1週間のワークショップが開催され、出席者がより大きな組織へ情報を広めることができるようにした。このトレーニングは、特定のタイプのリスクに関する詳細情報に加えて、ERMのツールとテクノロジーも取り扱った。また、このトレーニングは、ERMプログラムの基礎的事項が豊富に盛り込まれただけでなく、チームが特定のリスクについてより適切に把握し、優先し、管理する上で役立つ情報も含まれた。ワークショップの予想外のメリットは、単に人々をつなぐことから得られた。それは、それぞれのグループが直面している課題や他のグループ

で既に対応し解決された課題について、参加者がより良く理解できるようになったことである。

企業戦略の著しい変化の時期に、この活動はDun&Bradstreetにおけるリスクマネジメントの実効性を維持することにつながった。今、それぞれのリスクリーダーは、自身が進むべきリスク評価の方向へ向かい、リスク評価によって明らかにされたリスクとそのリスクを軽減させるための提案を、リスク委員会に提示している。リスク委員会は、リスクリーダーが考慮していないその他のリスクの影響がないかどうかを把握するため、一つ一つのリスクについて、さまざまな角度から検討している。それはまた、企業レベルでリスクの優先づけを行い、SECへの報告、戦略的イニシアチブ、監査の検討事項といったプロセスへのインプット情報として当該リスクが活用されていることを確認できるようにしている。さらに、企業全体レベルのリスクについて、事業活動を行っているチームへ情報を伝えることにもなっている。

事業部門の反応は、極めてポジティブである。事業部門は、目標達成を妨げる可能性のあるリスクを検討、対処し、機会を最大化する権限が与えられたと感じている。リスクに関するプロアクティブな会話は、今では企業のあらゆるところで当たり前のことになっている。リーダーはまた、Dun&Bradstreetのリスク認識の文化を構築するために、コンプライアンスとリスクに関するコミュニケーションができるようになっていく。企業レベルプロセスの管理者として、監査チームは、リスクインテリジェンスをさらに高め、企業の最も重要なリスクに対処するためのより強固な監査計画を策定できるようになっている。

総括する

私たちの調査の結果、ビジョン、人材最適化、ポジション、コミュニケーション、ビジネスとの方向性の一致、の五つの特性は、あまり実効的でない内部監査リーダーよりも、非常に実効的な内部監査リーダーにはるかに浸透していることを明示している。その五つの特性は、相互に密接に関連して調和し、内部監査リーダーが、より高いレベルの重要性と価値をビジネスにもたらすことができるようにしている。



利害関係者との密接な連携により、内部監査は、その機能の明確なビジョンを築くことができる。明確なビジョンは、絶え間なく変化する組織のニーズに対応するロードマップの役割を果たす、ビジネスに沿った戦略プランを推進する。人材の調達と人材の育成に関する洗練されたアプローチによって、専門性の高い分野の評価の際に必要なフレキシブルな人材最適化モデルを、内部監査リーダーは手に入れることができる。それは、問題の究極的な根本原因に対する理解を含めた深い洞察力を生み出し、また、最終的には、極めて有能なコントロール志向の人材をビジネスで確保できるような布石を打つことにつながる。揺るぎないビジョンは、効果的なコミュニケーションと対になって、影響力とエグゼクティブポジショニングを構築する。これは、内部監査

「非常に実効的なリーダーの特性は、相互依存である。ビジョンを持たなければ、有能なマネージャーになり得ない。また、エグゼクティブプレゼンスを伴わずに強固なビジネスパートナーシップを構築することはできない。優れたリーダーであるには、一つ一つの特性を全て強化するだけでなく、能力の限界を認識して、必要に応じて追加の人員や能力を外部のプロバイダーから調達することができるような自己認識が求められる。」

Richard Chambers, Institute of Internal Auditors President and CEO

がビジネスとの連携を維持し、利害関係者との間で付加価値のある関係を築くことを促す。ビジネスパートナーシップと効果的なコミュニケーションによって、組織は現状のリスクや新興リスクを認識および理解し、主題となる問題にプロアクティブに対応できるようになる。その結果、96 %の非常に実効的なリーダーは、リスクに十分な対応ができているという信頼と自信を利害関係者に与えているが、これは、リスクマネジメント機能が最終的責任を負うものである。

図7:価値とリーダーシップの相関関係

	各特性において強みを持つ内部監査リーダーの割合	
	非常に実効的なリーダー	実効的なリーダー
ビジョン	89%	64%
人材最適化	76%	53%
ポジション	82%	54%
コミュニケーション	91%	58%
ビジネスとの方向性の一致	95%	69%
内部監査は重要な価値の提供に貢献している	92%	52%

出典: 2016年 PwCの内部監査全世界実態調査

実現させる

ビジネス環境が急速に変化し、内部監査に対する利害関係者の期待がますます高まる中で、内部監査が進むべき道を方向づけて進むことは、難しい課題となっている。そのためには、傑出したリーダーシップが不可欠である。

私たちの調査の結果、非常に実効的なリーダーと内部監査の価値貢献および成果との間に相関関係があることが明確になり、さらに、より高度なリーダーシップ行動がどのように価値に貢献しているかについて説明している。内部監査リーダーと利害関係者は、内部監査のリーダーシップの実効性を強化するため、迅速かつ具体的な行動を取ることができる(図8)。内部監査リーダーは、内部監査機能の実効性や利害関係者の価値の認識に対して自身のリーダーシップが影響力があることを認識して、本調査レポートで伝えられた手法を用いて、自身のリーダーとしての資質を強化すべきである。その一方で、利害関係者は、内部監査機能の成果におけるリーダーシップの影響を認識し、リーダーの育成を支えるべきである。これは、リーダーに対して、本調査レポートで詳細に記述された、内部監査リーダーシップの五つの特性に関連する成果目標の設定を促したり、内部監査リーダーが

この五つの特性の基礎となる行動を取っている時は、リーダーを支持することも含んでいる。

内部監査リーダーシップを正直に評価し優先することによって、組織は直ちに利害関係者の期待に応え、組織を未来へと導くために必要なリーダーシップを確保する道筋を定めることができる。

図8:今取るべき行動		
	内部監査部門長(CAE): リードする	利害関係者: 可能性を与える
 ビジョン	内部監査機能のビジョンを築き、共有する。そのビジョンは、ビジネスの戦略的目標に沿い、人的資源やテクノロジーを含めて目標の達成に何か必要かを決めるものである。	内部監査リーダーに、内部監査とビジネス戦略の連携について責任を負わせる。
 人材最適化	人材最適化モデルが、将来のビジネスリーダーのメンタリングや育成によって、また、組織内で中心となるチームを外部の人材で補うことによって、組織の新興リスクに対して確実に対応できるようなものであるか確認する。	内部監査の人材や、内部監査および幅広い利害関係者への潜在的価値に関する期待について、十分なコミュニケーションを確実に図るようにする。
 ポジション	組織内で地位を確立するために十分な行動を取って、経営幹部がCAEに権限を与える基盤を築いているか、検討する。	内部監査リーダーへの権限の付与が十分に行われているか、コントロールとプロアクティブなリスクマネジメントに関して組織の姿勢を示すことを含めて、再検討する。
 コミュニケーション	利害関係者の関心を引き、結果に影響を及ぼすような、十分な影響力を持ってコミュニケーションを取っているか、疑って考える。	内部監査リーダーのコミュニケーションの影響力を最大限にさせ、自身の時間の使い方を最適化させるためにフィードバックを提供する。
 ビジネスとの方向性の一致	ビジネス全体における関与レベルを上げるため、ビジネスの至る所で信頼関係を築く。	助言という形で内部監査機能に協力することを受け入れ、いつどこにより一層の期待をしているか、内部監査機能に伝える。

参考資料:本調査の概要

2016年内部監査全世界実態調査は、定性的調査と定量的調査を組み合わせで実施している。オンライン調査では、1,679名の経営幹部から回答を得た。そのうちの58％は内部監査リーダーまたはその直属の部下、42％はマネジメントまたは取締役であった。参加者は、幅広い業界、地域、会社規模に及んだ。

リーダーシップを主題とする定性的データを収集するため、PwCは、北米、欧州、アジアの全域にわたり、100名近い利害関係者やCAEに対して1対1の対面インタビューを実施した。加えて、インタビューの結果を詳細に考察するため、PwCは、インタビュー全体で頻出したキーワードやテーマを特定可能なツールを用いて、体系化されていないデータの分析を行った。

私たちは、今年の調査のために時間を割き、洞察を提供していただいた経営幹部の皆様に、感謝の意を表す。

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
03-3546-8450（代表）

出口 眞也

パートナー
製造・流通・サービス部門内部監査サービス責任者
shinya.deguchi@jp.pwc.com

原 誠一

パートナー
金融機関部門内部監査サービス責任者
seiichi.hara@jp.pwc.com

久禮 由敬

パートナー
製造・流通・サービス部門
yoshiyuki.kure@jp.pwc.com

Shaun Willcocks

パートナー
製造・流通・サービス部門、金融機関部門
shaun.s.willcocks@jp.pwc.com

駒井 昌宏

ディレクター
金融機関部門、公共部門、製造・流通・サービス部門
masahiro.m.komai@jp.pwc.com

可知 宣和

シニアマネージャー
製造・流通・サービス部門
norikazu.kachi@jp.pwc.com

和泉 義夫

シニアマネージャー
製造・流通・サービス部門
yoshio.izumi@jp.pwc.com

翻訳協力者

柏原 千晶
シニアアソシエイト

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年3月に発行した『2016 State of the Internal Audit Profession Study』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/2016internalauditstudy

日本語版発刊月：2016年7月 管理番号：I201606-8

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.