

Internal Audit functions that adopt 'Agile' can increase their impact by accelerating the delivery of insight

アジャイルな内部監査の有効性 ～内部監査の効率化、タイムリーな保証、提言の提供～



Internal Audit. Expect More.

はじめに

ステークホルダーが内部監査に期待する価値は様々である。客観的なエビデンスに基づく「保証」を求める経営者もいる一方で、プロジェクト監査では「保証」というよりは統制が大凡効いているのか、リスクとして見ておくべきところはどこなのか(要は、プロジェクトがうまくいっているのか、気にすべき点は無いのか)といった、場合によっては「保証」という言葉ほど重く受け止める必要性がそれほど高くないものまで様々である。その他にも、定型的な業務で検査的な対応を過去から継続的に行っており業務部門でも主たるリスクは認識が進んでいることから、検査・監査手続きをしても結果として出てくる発見事項が限られているようなものも多く見られる。また監査の期間が長く、被監査部門からすると相応に時間がたってから監査報告書が発行されているというケースもみられるのではないだろうか。経営からしても年初に重要なリスクとして監査対象としたものが数カ月以上たってから発行されてもリスクの捕捉という意味ではあまり意味をなさないケースもあるかもしれない。

特に日本企業においてはガバナンス構造の変革により内部監査部門に対する期待も大きく変化しており経営目線でのよりタイムリーな「保証」や「助言」の提供が求められる傾向が見られる。一方で内部監査に配置することが出来る監査資源には制約がある。

制約のある中で、そのようなステークホルダーの関心事項やリスク認識の調整のための材料提供にタイムリーに応えるものがアジャイル型監査である。

本レポートは、欧米で広まりつつあるアジャイル型監査についての概要と効果について説明するものである。

アジャイル型監査は従来のリスクベースの監査手法を否定するものではなく、リスクベースの監査の一部を構成するものであり、監査資源の制約に配慮したメリハリが効いた監査を実現するためのものである。アジャイル型監査は、従来の伝統的な内部監査の体制やプロセスとは異なるものでありよりステークホルダーとのインタラクションを誘発するものである。そのためのテクノロジーの利用も必須となってくる。

また、本レポートではアジャイル型監査の実現には内部監査部門のカルチャーの変革を要するものであり、またその導入自体が内部監査部門のカルチャーの変革を促進するものである点も言及されている。



「アジャイル」とは

「アジャイル」な働き方には、多くの「プレーヤー」がある。「アジャイル」という概念は、これまで、ソフトウェア開発の効率的・実効的な反復的手法として発展してきたが、複雑化・ダイナミック化・デジタル化するビジネスの世界において、より広範囲に展開されるようになってきた。「アジャイル」な働き方の主要な構成要素として、以下が挙げられる。

- 迅速な計画策定プロセスおよび作業の優先順位付け
- 特定の目標を達成するために、2~4週間の「スプリント」を設定
- 進捗状況の確認や新たな問題に対する解決策のブレインストーミングを行うために、チーム全体で毎日「スクラム」ミーティングを実施
- これまでに達成した成果についてチームで振り返り(スプリントレビューと呼ばれることが多い)を行ったうえで、次の活動のスプリントを計画する。

「アジャイル」は「ウォーターフォール」と比較されることが多い。ウォーターフォールは、より体系化されている場合が多く、定められた工程を線形的に完了させていく手法である。内部監査部門の大半は、ウォーターフォール型で業務を行っているが、多くの企業が、監査の計画策定・スコーピング・実施をより協働的かつ反復的な手法を用いて行うことに価値を見だし始めている。

アジャイルの必要性

企業が、複数の部門・プログラムにわたって業務を行っていくためには、よりアジャイルな方法にシフトしていくことがますます必要となってきている。また、競争環境や変化のペースが速い業界においては、そのような必要性が非常に高い。このような状況は、内部監査部門にとって課題ともなり、機会ともなる。内部監査部門にとっての課題とは、アジャイル型の環境下においてどのように監査を実施するかを学ぶこと、「アジャイル」という用語および監査メソドロジーへの影響を理解すること、タイムリーな保証を提供することである。一方で、「アジャイル」を活用することにより、内部監査部門が監査特有の働き方により適した部門へと進化する機会となる。

PwC英国法人は2018年春にロンドンで、内部監査に関するイベントを開催した。大手企業の内部監査部門長も出席したこのイベントではアジャイル型監査に関するセッションが設けられ、参加した内部監査人は「アジャイル型監査」の導入に強い関心を示すとともに、慎重な姿勢も見せていた。参加者からは、「不確実性が増し、監査の対象・方法に関してより裁量をもって決定することができるようになると、どのように適応・学習し、急速な変化に対応していくべきかが分からなくなる」、「現在のやり方を続けると、事業部門からの信認を失うリスクがある」というコメントがあった。



アジャイル型監査の導入

あるグローバル企業では、アジャイル型監査を導入してから18カ月が経過した。同企業は、できる限り迅速に監査の現場作業に着手できるよう、監査の三つの主要段階(すなわち、計画策定、実施、報告)にアジャイル型手法を導入した。各監査業務の最初のスプリントは、通常、2週間の計画策定段階で行われ、このスプリントの結果を踏まえて、監査の全体計画の骨子および最初のスプリントのより詳細な内容が決定されている。

この企業のアジャイル型監査には、以下の五つの主要な特性がある。

1. 監査期間中、チーム全体が監査業務に関与し、役割・責任が明確に定められている。ジュニアスタッフは、すべての計画策定・スクラム・振り返りの会議に出席する。監査ごとに統括者が指名され、統括者が各スプリント完了時に作業を承認している。企業は、継続的に監査を実施するために、3~4名から成るコアチームを維持し、これらを補佐する要員として5名程度をアサインさせている。
2. 監査業務は、スクラムボードにおいて視覚化され、更新される。また、アジャイル型監査の実施にテクノロジーを活用したいという要請があったものの、監査の完了を妨げている問題点や障害についてブレインストーミングを行うための最も迅速かつ実効的な方法が口頭によるコミュニケーションであるという認識のもと、このような要請は受け入れられなかった。障害を表す物をボード上に物理的に置き、問題が解決した段階で、この物体を取り除く。
3. 監査作業は、2週間単位で設定されているスプリントごとに、実施・完了し、スプリントごとに目的・目標が明確に定められている。
4. 各スプリントは、スプリントプランニング、デイリースクラム、スプリントレビュー、スプリントレトロスペクティブという主要な要素から構成されている。チーム全員が15分のデイリースクラムに出席しなければならず、被監査部門も招待される。このような会議に参加する被監査部門は、自部門でアジャイル型の業務を行った経験があることが多い。このような部門は、問題を迅速に解決することによるバリューを認識している。スクラムボードは、監査チームが利用できるように、被監査部門のオフィス内に設けられている。スクラムの結果、あるエリアの作業を中止してもよいと決定された場合、この決定はただちに採用され、スプリントの次のステップに移行する。この企業の社員からは「被監査部門がデイリースクラムに出席している場合、彼らも会議中にメールを送信し、問題点等を解決することができる。従って、被監査部門との間の誤解を解決するうえで驚くほど実効的なツールとなり得る。」との声が聞かれた。

5. 監査に関与している内外の関係者は、スプリントレビューにも参加する。「最後に、監査指摘事項に対し、良いものから悪いもの、不明なものまで、必ず、具体的なフィードバックが得られる。最終的な報告書を提出する前に部分的に保証を提供することにより、被監査部門が結果に驚くような状況を減らすことができる。」

具体的な成果として、通常監査における20%の時間短縮、比較的特殊な監査における10%の時間短縮などが挙げられる。監査の品質評価は、アジャイル導入前と同水準である。

チームや被監査部門とのコミュニケーションから得られるフィードバックはポジティブなものであるが、定量化は難しい。すべての内外の関係者がアジャイル型手法を導入する準備が整っているわけではないが、監査チームは、できる限り、今後12カ月間にわたって、アジャイル型手法を引き続き導入していく予定である。

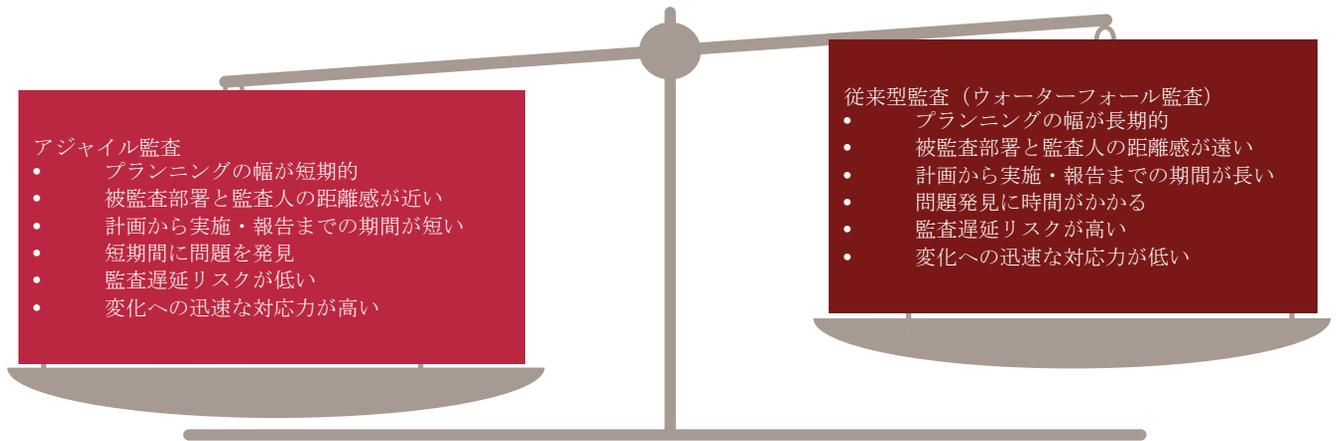
IA (内部監査) 部門がアジャイル型監査に移行することによりもたらされるメリット

- 組織またはプログラムがアジャイル型手法を活用している場合、「アジャイル型監査」により、調整がしやすくなり、事後的な保証ではなく、リアルタイムでの保証が提供される。
- 「アジャイル型」手法は、価値の低い作業を完全になくし、効率性を実現することで、チームの時間・労力をより価値の高い複雑な監査に投入することができるようになる。
- 監査プロセスの早い段階で、保証に関して、非公式に共有してもらうことによって、監査の最初の段階で関係者は誤解を解消する機会が多く与えられるため、監査に対してより良い印象を持つ。
- ハドル会議・監査のあらゆる段階でより密接に関与することによるメリットを生かし、ジュニアメンバーは、早い段階でコンピテンシーを発揮できる。
- 監査チームは、監査の過程の大半において、一緒に作業を行う。これは、継続的にメンバーを新たなチームに異動させる方が実効的または効率的であるとするアプローチとは異なるものである。

具体的な成果:

20%
通常監査における
時間短縮

10%
比較的特殊な監査
における時間短縮



内部監査の主な検討事項

PwC英国法人のイベントに参加した企業の内部監査部のアジャイル型監査導入の実現の進捗状況はさまざまであった。ケーススタディのプレゼンテーションの間、またその後の討論において、内部監査に関連して、幾つか重要なトピックについて討議された。

1. アジャイル型監査導入の適切な時期

「アジャイル」は、内部監査部がコンプライアンススペースの監査を実施するスピードを高めるために活用することができるが、不確実性の程度が高い監査領域またはソリューションデザインに反復型アプローチを用いたプログラムといった、監査対象が変化しやすい場合にその真価が発揮される。完全に監査が受けられる状態ではない領域をすばやく特定することができるため、チームは別の領域に対して作業を実施し、適切なタイミングに、この領域にもどって作業を実施することができる。スプリントプランニング・アプローチは、監査上注視すべき領域とそうではない領域を特定する。

イベントのある参加者は、「我々は、プロジェクトが完了していないという理由だけで赤点ばかりをつけるのではなく、監査手続きを終了し、経営陣が新たなイニシアチブのロールアウトを終えることができるようにしている」と述べている。

「アジャイル」型メソドロジーは、監査プロセスにおけるあらゆる無駄や非効率性を解消する手段として推進されることが多い。しかし、実際には、他のプロジェクトや企業に比べて、「アジャイル型」監査がより適しているプロジェクト（例えば、アジャイル型手法を採用しているプロジェクト）や企業（例えば、伝統的ではない、より変革に取り組んでいる企業）がある。

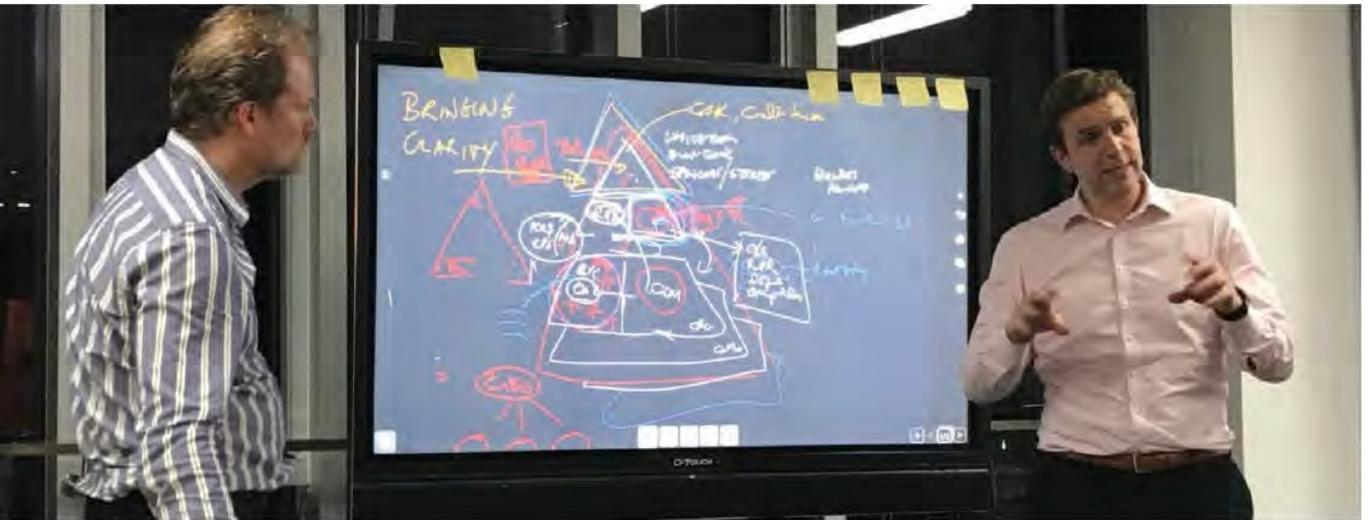
2. アジャイル型保証および報告

内外の関係者は、保証の成果物として、内部監査部門に対して一般的な監査報告書を提出することを求める場合がある。一方、「アジャイル」型監査を体験した関係者は、早ければ最初のスプリントレトロスペクティブの段階から、自組織の内部統制に関して定期的に口頭で保証を受ける機会がある点を評価している。従来の監査報告書は監視のためには有用であるが、経営陣がその場でその時点で変更を行うために必要なのはスクラム会議やレトロスペクティブを通じた口頭による報告である。監査部門長の中には、アジャイル型監査手法では口頭による報告が多いため、重要な問題が組織の適切な階層で検討されない可能性がある点に懸念を示した。また、別の参加者は、「監査を主として対話により進めることは、そぐわない場合がある」と述べている。「アジャイル」では、監査委員会への報告を、監査報告書ではなく、メモ形式で行う場合がある。

アジャイル型プロジェクトは、4つの価値にもとづき実施される

人材	対	プロセスとツール
作業プロトタイプ	対	文書化
顧客との協働	対	要求事項の厳格性
変化への対応	対	設定した計画の遵守

「アジャイル」は、内部監査部がコンプライアンススペースの監査を実施するスピードを高めるために活用することができるが、不確実性の程度が高い監査領域またはソリューションデザインに反復型アプローチを用いたプログラムといった、監査対象が変化しやすい場合にその真価が発揮される。



3. 人材育成

イベントに参加した大半の監査部門長は、チーム内のジュニアメンバーにとって「アジャイル型監査」が非常に有意義な経験であった点に賛同している。また、アジャイル型監査は、キャリアの早い段階で能力のあるメンバーが自身のコンピテンシーを発揮し、より多くの責任を持つ機会を提供する。参加者の一人は、「ジュニアメンバーが何が起きているかを把握することができれば、彼らの監査作業の質が向上する。チームのジュニアメンバーが“アジャイル”型監査のあらゆる段階に関与することによって、自身の業務がなぜ重要であるかに関する理解が深まる。また、彼らは、デイリースクラムにも参加し、日々の成果を簡潔にまとめて報告するとともに、他のメンバーとの間で協議する機会が与えられている」と述べた。

さらに、複数の監査プロジェクトについて同じチームを維持し、一度に一件の監査に集中できるようにすることによって、チームメンバーの意欲が高まることは明らかである。「従来の監査チームの人材配置では、ジュニアスタッフは、ある監査業務を実施している段階で、別の監査業務も割り当てられ、かつ他の業務も抱えている状態にある場合があり、ジュニアスタッフにとって、業務の優先順位が分からない状況が発生する可能性がある」と別の参加者は指摘している。「アジャイル型手法を導入することによって、ジュニアメンバーの関与度合いが高まるため、彼らをより効果的に育成できる。彼らは、単に手続きを習得するだけではなく、チャレンジしていくことも学ぶことができる。」

「アジャイル」を成功裏に導入するにあたっての重要な鍵は、「アジャイル」コーチをアサインし、アジャイル型内部監査チームで働く際に、そのようなスキルを有する者を活用できるようにしておくことである。強力なコーチングやファシリテーションによって、例えばより短い期間で報告書を作成する（ある組織では3時間未満で作成）ためにハドル会議を活用するなど、重大かつ具体的なメリットがある。

4. 重要事項へのフォーカス

「アジャイル」とは、メソドロジーであるのか、一連の行動様式の変化であるのか、カルチャーシフトであるのか、あるいは単にリスクベースの監査手法を改善する方法であるのか、「アジャイル」の内容をどのように説明するかに関して見解が分かれた。それらすべてが組み合わせられたものであるという見解が主流であったが、「アジャイル」を導入することによって、会社にとって重要な領域に対する監査作業の無駄を省き、時間を短縮し、業務量を軽減することができるという点で意見が一致していた。ある者は、「内部監査の最大の欠点は、重要ではない事項に対して、膨大な時間がとられていることである。アジャイル型監査はそのような無駄や繰り返しの作業を減らすのに役立つ」と述べている。

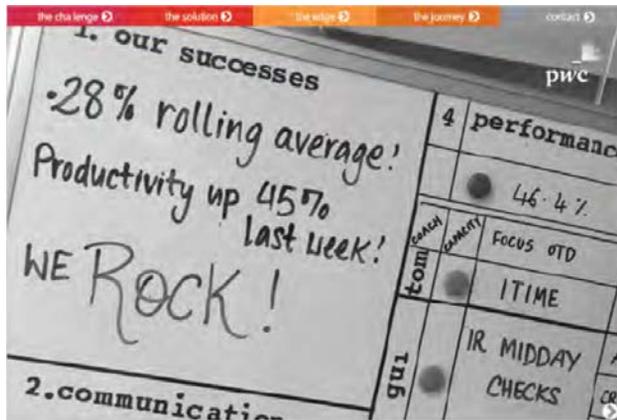
5. マインドセット

参加者は「アジャイル」が監査チームにとって抜本的なカルチャーの変化をもたらすと考えている。一方、参加者の中には、アジャイル型の思考へのシフトは難しいと感じているものもある。ある参加者は、「手始めとして、従来の体制に“アジャイル”型の概念を導入することはできるものの、この概念が求める抜本的なカルチャーの変化に監査人が戸惑う可能性もあり、完全なアジャイル型の思考に切り替わることは難しい場合がある」と述べている。「アジャイル」を成功裏に導入するためには、「アジャイル」が求める思考の切り替えにも取り組む必要がある。このことも導入の最初の段階で「アジャイル」コーチが有用である理由の一つである。

「アジャイル型手法を導入することによって、ジュニアメンバーの関与度合いが高まるため、彼らをより効果的に育成できる。彼らは、単に手続きを習得するだけではなく、チャレンジしていくことも学ぶことができる。」

perform

キャパシティを生み出し、パフォーマンスを引き出し、そして継続的に改善に取り組むカルチャーを醸成する能力や貴社の利益を持続させる能力を養うアプローチ



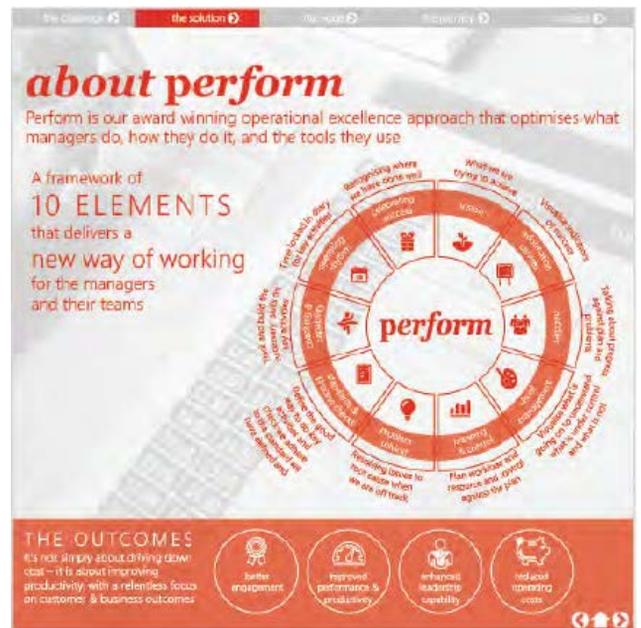
ではどのようにアジャイル型へ変化し、アジャイル型を持続させるのか？

アジャイル型手法の構成要素を把握し、この手法が求める行動様式の変化を導入する意欲があることが不可欠である。さらに、アジャイル型へと変化し、予想される恩恵を実現するためには、追加のサポートと体系化された変更管理アプローチが必要な場合がある。従業員の支持を受けられることも重要である。会社のカルチャーに反する場合、長期的には、アジャイルは間違いなく機能しないことになる。

PwC英国法人は、Performと呼ばれる、表彰を受けたアプローチを開発した。このアプローチは、生産性・品質・一貫性を大幅に向上させるほか、経営陣を「アジャイル」型の業務のやり方に移行するよう教育し、奨励することを追求したアプローチである。Performアプローチを内部監査に適用した場合（「IA Perform」）、8～10週間の期間内に集中的に作業・やり取りを円滑に実施することにより、アジャイルを定着させるための仕事のリズムが作られ、ツールセットが導入され、コミットメントが得られる。IA Performを設計するにあたって取り入れた重要な方針は、IA Performのエンゲージメント終了後も引き続きアジャイルに業務を遂行できるよう、スタッフそれぞれが業務の方法を学習し、それに適応し、それを定着させるというものである。

今回のセッションについて

アジャイル型監査に関するセッションは、2018年春にロンドンで開催されたPwCのイベント内で実施し、いくつかの大手企業の内部監査部門長が参加しました。ある企業によるケーススタディのプレゼンテーションが行われ、プレゼンテーションの間のみならず、終了後も活発な討論が行われました。



「アジャイル」は「ウォーターフォール」と比較されることが多い。ウォーターフォールは、より体系化されている場合が多く、定められた工程を線形的に完了させていく業務手法である。



お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング

Tel: 03-6212-6800(代表)

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

辻田 弘志

パートナー

hiroshi.tsujita@pwc.com

石岡 秀之

パートナー

hideyuki.ishioka@pwc.com

西川 嘉彦

パートナー

yoshihiko.nishikawa@pwc.com

村永 淳

パートナー

jun.muranaga@pwc.com

駒井 昌宏

パートナー

masahiro.m.komai@pwc.com

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、PwC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158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000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2018年9月に発行した『Agile auditing』から抜粋し、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。

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/agile-auditing.pdf>

日本語版発刊年月：2019年1月

© 2019 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.