

## 信頼関係 ——監査委員会と内部監査のより良い関係の構築

### 内部監査人協会（IIA）

訳：堺 咲子

内部監査人協会（IIA）専門職資格審議会 委員  
インフィニティコンサルティング 代表  
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

### 序

仕事上の人間関係は、扱いにくい場合がある。人間関係から生じる要求や期待は複雑になることがあり、これは誤解、非効率、さらには恨みさえも引き起こしかねない。

しかし、監査委員会と内部監査部門長（CAE）の間の、良好でない、ギクシャクした、あるいは表面的な人間関係は、不信感を生むだけではない。誤解、資源が不十分な内部監査部門、独立性の低下、表面的なアシュアランスの提供、非効率、機会の逸失、および組織体に害を及ぼすような最適でない業務実施の一因となり、優れたガバナンスに対する深刻な脅威となり得る。

内部監査は、監査委員会の委員長（または同等者）に職務上の報告をし、経営陣に部門運営上の報告をして、CAEと統治機関が直接コミュニケーションをとる経路を設けるべきである。この独特のパートナーシップは、その関係を適切に管理することの重要性を反映している。実際、この統治機関への直接の経路は、効果的な内部監査部門に必要な独立

性と客観性の概念全体を打ち出し、育んでいる。

そのため、CAEと監査委員会は、互いに何を期待し求めているかを含め、自らの報告と調整の責任について明確に理解することが不可欠である。各々がどのように交流するかも、信頼と支援の根幹である要求と期待の基準を決めるのに役立つ。

CAEは、監査委員会、最高財務責任者、最高経営責任者（CEO）、およびその他主要な内部のステークホルダー間の要求と期待に関して明確さが必要である。信頼感、透明性、および真実のある明確で健全な関係は、互いへの要求を明らかにするという観点から理想的である。

監査委員会に関しては、その責務は監査委員会基本規程で詳述すべきである。監査委員会の主な職務は、業務、財務、IT、会計、および報告の実務を含む、会社のインターナル・コントロール環境の質とインテグリティを監督することである。

興味深いことに、数多くの専門的な研究論文が、監査委員会によるCAEと内部監査部

門の監督におけるベストプラクティスについて、説得力のある説明をしている。だが、CAEが監査委員会に期待したり求めたりすべきことに関するベストプラクティスを研究している論文は比較的少ない。

内部監査の役割、さらに具体的に言うとCAEの役割について、内部監査人協会（IIA）の立場は明確である。IIAの「内部監査の専門職的実施の国際基準（基準）」に従うこと、毅然とすること、戦略的であること、勇気を持つこと、権力者に真実を話すこと、信頼されるアドバイザーになるよう努力すること、である。

調査によると、監査委員会の大部分は内部監査と健全な関係を保っている。しかし、アシュアランスとガバナンスを強化し改善するためには、双方からの率直な要求という観点から一層の透明性がなければならないとIIAは考えている。双方がパフォーマンスの向上を望む場合は、互いへの敬意を基礎にして厳しい要求をする関係を模索すべきである。

**重要なポイント**

CAEと監査委員会は、互いに何を期待し求めているかを含め、自らの報告と調整の責任について明確に理解しなければならない。

監査委員会は、CAEと内部監査が独立性をもって行動すること、および「権力者に真実を話す」ことを求めて権限を与えるべきである。

監査委員会は、CAEと内部監査に疑問を投げかける心構えをすべきであるが、彼らを後ろから支えるよりも彼らの側に立とうとすべきである。

監査委員会はCAEと内部監査部門に対して、IIAの「基準」を積極的に満たすこと、信頼されるアドバイザーとなるこ

と、および内部監査の取り組みにおいて監査委員会の代理をすることを求めるべきである。

監査委員会は定期的にCAEと面会して、戦略的活動や業務上の活動について協議すべきである。

**監査委員会が内部監査に求めるべきこと**

**基本：**内部監査が最も効果的なのは、IIAの「基準」に準拠している場合、ならびにその資源水準、能力、および体制が組織体の戦略と事業の中核的能力に整合している場合である。監査委員会はCAEに、内部監査部門が目的を達成するためにインテグリティと能力をもって部門を運営するよう委任している。

監査委員会は、以下を求めるべきである。

- IIAの「基準」の遵守。
- 内部監査スタッフが専門職としての洞察力、知識、および能力を有することを証明する関連資格の取得。
- エグゼクティブセッションにおける、以下の2つの重要な質問に対するCAEの回答。
  - 経営陣の言動は一致しているか？
  - 内部監査がより効果的であるために監査委員会は何をすべきか？

**成熟した内部監査部門：**成熟した内部監査部門は、データアナリティクス、高度な監査プログラム、継続的なリスクカバレッジのための機敏な対応、人材育成のための監査ローテーションモデル、および自動化された監査調書環境において、高水準の能力を発揮すべきである。内部監査はエマージングリスクの最前線にいるべきであり、また、内部監査が組織体にもたらす価値を実証する指標を持つ

べきである。これらすべてにより、組織体に最大の価値をもたらす最適で効率的な業務が可能になる。

監査委員会は、以下を求めるべきである。

- 正式な「内部監査戦略計画」の策定。
- 内部監査計画の進捗状況や変更に関する内部監査からの定期的な報告。
- 内部監査の発見事項およびCAEの関与に関する経営陣からのフィードバック。
- 実際に相乗効果が発生しているという証拠を伴った、内部監査と外部監査の間の効果的な関係。
- 従来の監査範囲と、「新たな」監査対象領域と一体化した戦略目標のレビューとのバランス。
- CAEが直属の上司や部下と経営陣から定期的な360度評価報告書を受け、監査委員会に包括的な報告書を提出すること。

最後に、監査委員会は、関連性のある質問の提起と適切な洞察の提供によって戦略と業務が議論される役員会議に、成熟した監査部門のリーダーが関与することを期待すべきである。言い換えると、内部監査は役員会議の席を確保すべきである。

監査委員会は、自らの役割が組織体のガバナンスモデルの全般的な成功に不可欠であるという概念を受け入れるべきである。監査委員会は、CAEの責任を問わなければならない、また、CEOに期待するのと同様のパフォーマンスをCAEに期待しなければならない。

## 内部監査が監査委員会に期待すべきこと

最善の関係はパートナーシップであり、内部監査部門に対する監査委員会の支援を強化または改善する方法について、CAEは監査委員会と同様に率直かつ明確でなければならない。

内部監査部門は、支援や指揮という観点から、監査委員会に何を求め期待しているかを明確にすべきである。これは、経営陣による報復的な圧力への懸念と、役員会議の席を確保するためのCAEの取り組みに関して特に重要である。CAEと内部監査は監査委員会に対して、彼らを後ろから支えるよりも彼らの側に立つことを求めるべきである。

**基本：**CAEは監査委員会に、上司がスタッフの育成と成功のために指導するのと同様の時間と注意を向けてもらうことを期待すべきである。そのような交流が妨げられるのは、監査委員会の委員は通常、他の責務のせいで時間があまり取れないことが多いためである。そのような時間的制約があっても、監査委員会による監督は、年に4～6回の監査委員会の会議中に割り当てられた時間に限定されるべきではない。一貫性のある率直な対話が不可欠である。

CAEは、監査委員会委員長と四半期ごとに最低30分の電話をして、スタッフの離職、コソーシングの支援を必要とする今後の複雑な監査、内部監査専門職に影響を与える新たなまたは今後の規制、経営陣や監査委員会から委員長が受けたフィードバック、および監査計画に影響を与え得る社内の新たな動きのような、関連性のある事項について協議すべきである。

また、監査委員会に対して時間を要求することは、CAEの評価、報酬決定、および任免に関する監査委員会の責任を経営陣に委ねようとする誘惑を起こさせる可能性もある。このような行為は事実上、監査委員会によるCAEの監督という責務の大部分を放棄することになり、CAEという職務のインテグリティ、独立性、客観性、および有効性を脅かす可能性がある。

**監査委員会による支援の強化：**以下についてCAEおよび内部監査のリーダーと協議するために、定期的に（例えば年1回）面会す

るようにと、監査委員会に働きかけること。

- 監査戦略と方法論。
- 内部監査が行うデータアナリティクスの実演。
- 組織体の成功に影響を及ぼすリスク。
- 倫理およびコンプライアンス案件の調査における関与。
- リスクに関する内部監査の見解についての監査委員会からのフィードバック。
- 経営幹部から突きつけられる監査範囲の制約や課題。

最も重要なのは、あるべき強固な関係を強化するために時間を割くことである。

CAEがビデオ会議や他のテクノロジーを利用すれば、内部監査の研修やコミュニケーションの日に監査委員会の委員を招いて、質問に応じられるようにすることが可能である。監査委員会がスタッフ全員にとって親しみやすければ、目に見える関与は内部監査内に特別な雰囲気をもたらす。

監査委員会も、内部監査スタッフに対する支援を示すべきである。内部監査と経営陣の間には常に健全な対立があるが、監査委員会は内部監査の役割が優れたガバナンスにとって不可欠であることを明確に伝えるべきである。監査チームのメンバーが、監査において厳しい質問をしたり扱いが難しい話題に触れたりしたことに對して、(キャリア等において)ペナルティを科されることがあってはならない。

#### 5つの質問

監査委員会と内部監査の間に正しい関係を築くと、最善のアシユアランス業務と助言業務を行う内部監査の能力に、著しい違いを生む可能性がある。

統治機関が尋ねるべき5つの重要な質問

は、次のとおりである。

1. CAEは、監査委員会に自由に面会できるか？
2. CAEは、監査委員会との関係を強化する機会を求めているか？
3. 内部監査は、経営幹部が同席しない場所で監査委員会と面会することができるか？
4. CAEは、最高水準の内部監査業務を行う責任を問われており、IIAの「基準」を遵守しスタッフが専門職資格を取得することを奨励しているか？
5. CAEが役員会議に席を確保することを妨げている障害は何か？

最善の関係はパートナーシップであり、内部監査部門に対する監査委員会の支援を強化または改善する方法について、CAEは監査委員会と同様に率直かつ明確でなければならない。

## 結論

監査委員会と内部監査の関係は、優れたガバナンスにとって不可欠である。コミュニケーションとパフォーマンスの向上を推進する開かれた関係は、組織体のゴール達成を支援するのに最適な効果的かつ効率的な内部監査部門を構築するのに役立つ。しかし、信頼とダイナミックなパートナーシップでそのような関係を構築するためには、両者のコミットメントが必要である。

## 著作権

本著作物の著作権はIIAにある。無断複写・複製・転載を禁じる。