組織行動

Topical Requirement

トピック別要求事項

ユーザーガイド

The Institute of
Internal Auditors

目次

トピック別要求事項の概要

トピック別要求事項は、「グローバル内部監査基準™（Global Internal Audit Standards™）」及び「グローバル・ガイダンス」と共に、「専門職的実施の国際フレームワーク®（International Professional Practices Framework®）」の不可欠な構成要素である。内部監査人協会は、トピック別要求事項を「グローバル内部監査基準」と共に使用されなければならず、これらは、必須事項に関する権威ある基礎を提供する。より詳細な情報は、本ガイド内の基準の記述を参照のこと。

トピック別要求事項は、内部監査人が広く知られたリスク領域を扱う際に、高い監査品質と一貫性を促進することを目的として公式化したものである。トピック別要求事項は、各トピックの要求事項の対象に関連する個々のアシュアランス業務を実施するための基礎を確立し、関連する評価規準を提供する（基準 13.4「評価規準」）。トピック別要求事項への適合は、個々のアシュアランス業務では必須であり、アドバイザリー業務では評価が推奨される。トピック別要求事項は、個々のアシュアランス業務を実施する際に考慮すべきすべての潜在的な側面をカバーすることを意図しているのではなく、むしろ、トピックに関する一貫性のある信頼性の高い評価を可能にするための最低限の要求事項を提供することを意図している。

トピック別要求事項は、IIA の「3 ラインモデル」及び「グローバル内部監査基準」と密接に関連している。ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロール・プロセスは、基準 9.1「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解」と整合するトピック別要求事項の主要な構成要素である。「3 ラインモデル」を参照すると、ガバナンスは取締役会／統治機関に、リスク・マネジメントは第 2 ラインに、コントロール又はコントロール・プロセスは第 1 ラインに関連している。経営管理者は第 1 ラインと第 2 ラインの両方に含まれるが、内部監査機能は、独立にして客観的なアシュアランス提供者として第 3 ラインに位置付けられ、取締役会／統治機関に報告する（原則 8「取締役会による監督」）。

適用可能性、リスク及び専門職としての判断

内部監査部門が、トピック別要求事項が存在する対象に関する個々のアシュアランス業務を実施する場合、又は他のアシュアランス業務の中にトピック別要求事項の側面が特定される場合には、トピック別要求事項に従わなければならない。

基準に記載されているように、リスク評価は、内部監査部門長の監査計画を策定する際の重要な要素である。内部監査の計画に含まれる個々のアシュアランス業務を決定するには、少なくとも年 1 回、組織体の戦略、目的及びリスクを評価する必要がある（基準 9.4「内部監査の計画」）。個々のアシュアランス業務を計画する際、内部監査人は、その業務に関連するリスクを評価しなければならない（基準 13.2「個々の内部監査業務におけるリスク評価」）。

リスクベースの内部監査の計画策定プロセスにおいて、各トピックの要求事項の対象が特定され、監査計画に含まれている場合には、該当する業務において、各トピックの要求事項に概説されている要求事項を用いて評価しなければならない。また、内部監査人が業務を実施し（監査計画に含まれているかいないかにかかわらず）、各トピックの要求事項の要素が特定された場合、各トピックの要求事項は、業務の一環として適用可能性を評価しなければならない。最後に、当初は計画に含まれていなかったが、そのトピックを含む業務を依頼された場合、トピック別要求事項の適用可能性を評価しなければならない。

専門職としての判断は、トピック別要求事項の適用において重要な役割を果たしている。リスク評価は、内部監査の計画にどのような業務を含めるかについて、内部監査部門長の決定を後押しする（基準 9.4「内部監査の計画」）。さらに、内部監査人は、専門職としての判断を用いて、各業務でどのような側面をカバーするかを決定する（基準 13.3「個々の内部監査業務の目標及び範囲」、基準 13.4「評価規準」、基準 13.6「監査プログラム」）。付録 A「実務上の適用事例」では、内部監査人が、どのようにして、トピック別要求事項が適用されるかどうかを判断するかについて説明している。

トピック別要求事項の各トピックの要求事項は適用可能性について評価されたという証拠を、要求事項の除外を説明する根拠を含めて、保持しなければならない。トピック別要求事項への適合は、基準 14.6「個々の内部監査業務の文書化」に記載されているように、監査人の専門職としての判断を用いて文書化されなければならない。

トピック別要求事項は、考慮すべきコントロール・プロセスの最低基準を設定しているが、サイバーリスクを非常に高いと評価する組織体は、さらに追加的な側面を評価しなければならない場合もある。

内部監査部門長は、内部監査部門がトピック別要求事項に関する個々の内部監査業務を実施するために必要な知識を有していないと判断した場合には、当該業務をアウトソーシングする場合もある（基準 3.1「専門的能力」、基準 7.2「内部監査部門長の適格性」、基準 10.2「人的資源の管理」）。その場合でも、アウトソーシングによって、内部監査部門が、トピック別要求事項に適合する責任を免れるわけではない。内部監査部門長は、適合性を確保するための最終的な責任を保持する。さらに、内部監査部門長が内部監査の資源が不足していると判断した場合、内部監査部門長は、監査資源の不足の影響及び対応方法について、取締役会に報告しなければならない（基準 8.2「監査資源」）。

パフォーマンス、ドキュメンテーション及びレポーティング

また、内部監査人は、トピック別要求事項を適用する場合、基準に準拠し、「ドメインⅤ：内部監査業務の実施」に従って業務を実施しなければならない。ドメインⅤの基準では、監査計画の立案（原則 13「個々の内部監査業務の計画の効果的な策定」）、監査業務の実施（原則 14「個々の内部監査業務の実施」）、監査結果の伝達（原則 15「個々の内部監査業務の結果のコミュニケーション及び改善措置の計画のモニタリング」）について規定している。

トピック別要求事項は、内部監査業務の一貫性と高品質の確保を支援することを目的とし

ている。各国の法令や規制、監督当局からの期待、及び専門職に認識されているフレームワークは、追加的又はより範囲が特定された要件を課すかもしれない。内部監査人は、これらの規制やフレームワークに基づき、個々の内部監査業務の監査プログラムや検証手続を既に策定している場合がある。内部監査人は、十分な網羅性を確保するために、意図されている組織行動のコントロールの検証、及び他の内部・外部のアシュアランス・プロバイダによる信頼できる検証（基準 9.5「連携と依拠」）を、トピック別要求事項と照合すべきである。

トピック別要求事項の範囲は、監査人の専門職としての判断に基づき、内部監査の計画又は個々の内部監査業務の監査プログラムのいずれかに文書化することができる。 1 つ又は複数の個々の内部監査業務が、要求事項をカバーする場合がある。また、すべての要求事項が該当するとは限らない。トピック別要求事項は適用可能性について評価されたという証拠を、除外を説明する根拠を含めて、保持しなければならない。

品質のアシュアランス

基準は、内部監査部門長に対し、内部監査部門のあらゆる側面をカバーする品質のアシュアランスと改善のプログラムを策定、実施、維持することを求めている（基準 8.3「品質」）。その結果は、取締役会及び最高経営者に報告されなければならない。伝達事項には、内部監査機能の基準への適合状況とパフォーマンス目標の達成状況について含めなければならない。

トピック別要求事項への適合は、個々の内部監査業務レベルでの監督活動において考慮されるべきであり（基準 12.3「個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善」）、品質評価において評価される。

組織行動

組織文化の監査の再構築

これまで抽象的で曖昧とされてきた組織文化の監査を、組織行動の構造化された精緻な評価に移行するのは、内部監査の専門職にとって必要かつ時宜を得た進化である。組織文化の不備が重大なコントロールの失敗の根底にあることが広く認識されているにもかかわらず、この分野は内部監査実務において有意な進展を遂げてこなかった。「組織文化」の監査を「組織目標と不整合な組織行動」の監査として再構築することは、より明確で、構造化され、正確で、監査可能な基盤を提供する。他のリスクと同様に、組織体は適切なコントロールを設計し、効果的に導入することで、このリスクを管理することができる。

注記

トピック別要求事項は、グローバル内部監査基準で定義されている一般的な内部監査用語を使用している。読者は基準の用語一覧の用語と定義を参照すべきである。

「トピック別要求事項：組織行動」はこの考え方を採用し、リスク評価によってレビューの範囲に含まれると判断した場合に行動を評価するための最低限の必須事項を確立している。これらの要求事項は、伝統的なリスク・ベースの監査アプローチと完全に整合しており、最小限の調整で、すべての監査部門に適用することができる。この付属ユーザーガイドは、このアプローチを標準的な監査業務に組み込む方法の実務的な例を提供するとともに、より広範な組織行動のフレームワーク又は個別の構成要素をレビューするためのガイダンスを提供する。この

トピックは組織目標に与える重大な影響があるために、積極的な検討と採用を求められる。

以下の主要な用語の定義は、トピック別要求事項を理解し、適用するために不可欠である。このトピックが未成熟であることを考慮すると、組織体はこれらの用語を一貫性なく使用している。提供される定義は、利用者が自組織の用語をトピック別要求事項及び本ユーザーガイドで提供される用語と整合させるのに役立つはずである。

- **行動インセンティブ** – 行動を動機付けるために与えられるあらゆるもの。昇給、賞与、ストック・オプションなどの金銭的インセンティブ、又は賞賛、希望する業務への配置、休暇などの非金銭的インセンティブを含む。
- **行動パターン** – 行動が繰り返される、又はより頻繁に起こる行動のパターン。パターンは、一回限りの状況とは対照的に、より広く「仕事の進め方」として識別される。
- **行動リスク** – 行動が組織目標と不整合となるリスク。
- **行動リスク指標** – 行動に関する実行可能な経営情報。
- **取締役会** – 組織体においてガバナンスを担う最上位の機関。
- **行為** – 規制上の要件及び期待に関連する行動。
- **組織文化** – 従業員が職務を遂行する際に行う選択と他者との協働の仕方、及びそれらの組織行動を駆り立てているもの。行動を駆り立てる要因には、インセンティブや目標などの公式なメカニズム、及び集団的な価値観や信念などの非公式なメカニズムが含まれる。
- **組織行動** – 従業員が職務を遂行する際に行う観察可能な選択と、他者との協働の方法である。組織行動は、パフォーマンスと組織目標の達成に影響を与える。簡単に言えば、組織行動とは「自分たちのやり方」であり、組織文化の一部と位置付けられる。
- **パフォーマンス・レビュー** – 個人又はグループの業務の十分性に関する評価。
- **ステークホルダー** – 組織体の活動や成果に直接的又は間接的な利害関係を持つ関係者。ステークホルダーには、取締役会、経営管理者、従業員、顧客、ベンダー、株主、規制当局、金融機関、外部監査人、一般市民などが含まれる場合がある。
- **価値観** – 人々がどのように行動することが期待されるかを導く原則。

セクション

「組織行動トピック別要求事項」の必須の要求事項及び本ユーザーガイドの必須ではない考慮すべき事項は、以下の３つのセクションに分かれている。

ガバナンス – 組織体の目標、方針及び手続を支援する、組織行動に関する明確に定義された基礎となる目標と戦略。

- **ガバナンス** – 組織体の目標、方針及び手続を支援する、組織行動に関する明確に定義された基礎となる目標と戦略。
- **リスク・マネジメント** – 組織行動に関連するリスクを識別、分析、管理、モニタリングするプロセス。事象を速やかに上申するプロセスを含む。
- **コントロール** – 組織行動に関連するリスクを軽減するための、経営管理者が確立し、定期的に評価するコントロール・プロセス。

トピック別要求事項及び本ユーザーガイドに加えて、内部監査人は、IPPF のグローバル・ガイダンスやその他の業界固有のリソースなど、組織行動に関する追加の専門職のガイダンスを参照する場合がある。

考慮すべき事項

内部監査人は、「組織行動トピック別要求事項」の要求事項の評価を支援するために、以下の考慮すべき事項を活用することができる。以下の各考慮すべき事項の記号は、トピック別要求事項の対応する要求事項と相互参照されている。これらの考慮すべき事項は例示であり、必須ではない。内部監査人は、評価に何を含めるかを決定する際に、専門職としての判断に依拠すべきである。

公共セクターの内部監査業務における法令、政府組織、又は政治環境による制約は、この業務の特定の側面に対処する上での潜在的な障壁として認識されている。公共部門の内部監査人は、このような範囲の制限をリスク評価プロセスの一部として文書化し、専門職としての判断を適用して、レビューの調整された範囲を明確に定義し、伝達すべきである。

ガバナンスに関し、考慮すべき事項

ガバナンス・プロセスが組織行動にどのように適用され得るかを評価するために、内部監査人は以下をレビューする場合がある。

A. 取締役会が組織体の行動面に対する可視性と影響力を維持することを確実にするための、構造化された役割と責任。証拠として以下が含まれる場合がある。

- ガバナンス委員会：
  - 組織行動の監督を戦略の実行に結びつける明確な権限規程を備えた、組織行動に焦点を当てた専門の委員会又は小委員会を設置し、維持している。
  - 長期的な事業目標と整合する行動リスク指標の定期的なレビューを実施している。行動リスク指標とは、行動が組織目標、関連する価値観、及び組織の目的と整合し続けることを確実にするために行動が必要かどうかを判断するための指標である。
  - 役員のパフォーマンス評価及び報酬に行動目標を含めている。
- 取締役会への報告フレームワーク：
  - 構造化されたダッシュボード（例:従業員エンゲージメント、事象の傾向、顧客満足度、価値観に基づく表彰）を使用して、行動リスク指標に関する洞察を提供している。
  - 取締役会レベルの戦略的パフォーマンス報告に組織文化関連の指標を統合している。

- サーベイなどのステークホルダーのフィードバック・メカニズムが以下を可能にしている。
  - 従業員、顧客、その他のステークホルダーから、価値観及び戦略との行動の整合性に関する直接的なインプットを取締役会が受け取ること。
  - フィードバックが戦略的方向性と行動への介入を形成するのに役立つこと。

B. 組織行動の効果的な管理は、組織全体にわたる明確に定義された説明責任を通じて行われる。取締役会は、行為規範に対する明確な期待の設定、行動リスク報告の監督、及び不整合が検出された場合に経営管理者の対応を問いただすことを含め、組織体が組織目標と整合した行動を促進し、維持することを確実にするための最終的な説明責任を負う。証拠として以下が含まれる場合がある。

- 取締役会：
  - 組織体の行動リスク選好度及び主要な組織文化の目標を承認している。
  - 行動リスクの指標（例：傾向、事象のパターン、内部通報のテーマ）に関する定期的な報告を求めている。
  - インセンティブ構造や「経営者の姿勢」などのメカニズムを通じて、組織文化のパフォーマンスについて経営幹部に説明責任を負わせている。
  - 行動リスクの上申、監督のギャップ、及び改善措置の十分性に関する事項について、第 2 ライン及び第 3 ラインの機能と会議を持っている。

- 事業部門及び業務運営管理者は、意思決定、コミュニケーション、及びチームのカ学が組織体の明示された価値観を反映することを確実にしながら、期待される行動を日常業務に組み込む。これには以下に対するオーナーシップを持つことが含まれる場合がある。
  - 望ましい行動を模範として示し、心理的に安全な環境を維持すること。
  - 採用、報酬、コミュニケーション、リーダーシップの日常的な活動など、行動に影響を与えるコントロールを導入すること。
  - 業務環境において行動リスクが発生した際に、積極的に識別し、上申すること。
  - チーム内の不整合な行動の結果として生じる行動リスクを軽減すること、並びにそのためのコントロール（公式及び非公式）の必要性。

- リスク、コンプライアンス、人事、及び関連する監督機能は、以下を含む組織体の行動リスク・フレームワークを設計し、維持する。
  - 行動の監督に関する定義された役割と責任。
  - 上申経路及びデータ分析プロセス。
  - 組織体全体の行動状況に関する将来を見据えた洞察を提供するダッシュボード、テーマ別分析、及び定期的な評価。

- インセンティブ、コミュニケーション、又はリーダーシップ行動が明示された目標から乖離している場合に、その実務を問いただす能力。
- 組織文化に影響を与える可能性のある、人に関連するコントロール、ガバナンス・フレームワーク、又は戦略的変革の取り組みへのすべての重要な変更に関する協議。
- 行動関連の問題を示す事象報告、監査の発見事項、及びその他のアシュアランス・メカニズムから生じる新たな傾向のレビュー。

C. 行動の監督、定期的なモニタリング、評価、及び行動パターンと組織目標との整合性を確実にするガバナンス・プロセス。このプロセスには以下が含まれる場合がある。

- 従業員満足度及び誠実性に関するサーベイ結果、離職率及び欠勤率、内部通報経路の内容、事象データ、パフォーマンス及びイノベーションの指標などの情報源から主要なデータポイントを提供するダッシュボードの使用。効果的な組織行動ダッシュボードの特性には以下が含まれる。
  - 行動の改善機会を識別するための定義された閾値。
  - 行動データ（内部通報データなど）と行動を駆り立てる要因のデータ（役割と責任の明確さなど）及び結果データ（顧客苦情など）の分離。
  - サーベイからの定量データと、フォーカス・グループや内部通報経路からの定性データの組み合わせ。

- 取締役会が、組織の有効性とパフォーマンスを向上させるために、組織行動の現在の側面にどのように対処できるかを理解していること。これらの側面には以下が含まれる。
  - 異なる視点を探ったり、問いただすことを含め、意思決定がどのように行われるか。
  - 懸念や期待を表明することを含め、従業員がどのように相互にコミュニケーションを図るか。
  - チームを越えた場面や対立が生じた場面を含め、従業員がどのように協働するか。
  - 従業員が失敗にどのように対応するか。例えば、失敗から学ぶのか、非難や否認に終始するのか。
  - 中間管理職及び最高経営者のリーダーシップ行動が他の行動カテゴリーにどのように影響するか（例：リーダーが失敗にどのように対応するか、意思決定においてどのように問いを促すか）。
  - 戦略及びビジネスモデルが意思決定、行動規範、及びインセンティブ／ディスインセンティブによるパフォーマンス管理をどのように駆り立てるか。
- 取締役会が、改善機会を識別し、それらに積極的かつ測定可能な形で対処する継続的学習システムを求めていること。その方法として以下が含まれる。

- 実際の従業員の行動に裏付けられた証拠に基づく洞察を活用すること。
- 意図されていることや望まれていることではなく、組織内で実際に起こっていることに焦点を当てること。
- サーベイ、内部通報経路、秘密裏の会話、及びフォーカス・グループによって取得されることが多い定性データと定量データの組み合わせの評価。
- 組織行動の特定の側面を強化し、対処するための行動を決定するために洞察を適用すること。
- 重要な領域（例：コミュニケーション戦略、研修、リーダーシップ開発、チームレベルの議論）における的を絞った介入を組み合わせた改善措置を組み込むこと。

D. 行動リスクに関する方針と手続は確立され、定期的にレビューされ、効果的にコミュニケーションがとられ、事業運営及び意思決定に統合されている。これらの方針と手続は、以下を確実にするために、倫理、人事、コンプライアンス、リスク、業務運営、及び意思決定の権限をカバーしている。

- 期待される行動が、関連する方針（行動規範、倫理、人事、インセンティブ、権限委譲に関する方針など）に正式に明文化されている。これらの方針は、組織体のリスク選好度と整合して、許容される行動と許容されない行動を実践的な例とともに定義すべきである。
- リスク・マネジメント機能が、期待される行動を、採用、パフォーマンス・レビュー、オンボーディング、顧客管理などの主要な業務プロセスにマッピングし、それらが日常の意思決定に反映されることを確実にしている。アシュアランス・レビューは、これらの期待が実際の行動にどのように影響するかを検証し、それに応じて取締役会に報告すべきである。
- 取締役会は、組織体の方針が複数の経路（例:イントラネット、研修、タウンホール・ミーティング）を通じてアクセス可能であり、明確に周知されているというアシュアランスを求め、受けている。ケーススタディや意思決定ツリーを組み込むことで、期待される行動を概念化することに役立つ。ダッシュボードは、理解度と利用状況の指標を追跡することができる。
- すべての行動に関する方針と手続は、定められたレビューサイクルの対象となり、事象、サーベイの結果、又は規制の変更に応じて更新されている。第２ライン機能は、行動と組織目標との間に生じるギャップを識別するために、教訓を蓄積・管理すべきである。
- 取締役会は、方針の適用範囲、明確性、及び有効性に関する定期的な報告を受けている。第２ラインは、ルール違反、方針の影響、及び望ましい行動との整合性を分析すべきである。方針の有効性は、定性的なフィードバック及び行動リスク指標を通じてレビューされるべきである。

リスク・マネジメントに関し、考慮すべき事項

リスク・マネジメント・プロセスが組織行動にどのように適用されているかを評価するために、内部監査人は以下をレビューする場合がある。

A. 行動リスク・マネジメント・プロセスが明確に定義され、組織目標の達成に重要な行動特性が含まれている。リスク・マネジメントの特性には以下が含まれる場合がある。

- 役割と責任が全社的リスク及びガバナンスのフレームワークと整合しており、報告ラインが独立性と影響力を可能にしている。
- 報復や問題の矮小化を恐れることなく、意思決定を問いただし、行動関連のリスク問題を上申する権限。
- 業務管理者からの独立性を保ち、上級リーダーシップ及び取締役会に直接アクセスができること。
- 関連性があり、適時に入手でき、複数の情報源の間で相互検証された行動リスクデータへのアクセス。このデータには、構造化データ（サーベイ結果、方針違反など）と非構造化データ（内部通報、フォーカス・グループからの洞察など）の両方が含まれる。データソースには、人事データ（離職率、定着率、サーベイデータなど）、内部通報、顧客苦情、監査の発見事項が含まれる。
- データの傾向、異常値、及び新たに発生するリスクを識別するためのデータ分析の活用。
- 経営管理者及び取締役会への報告に情報を提供するためのダッシュボード及びリスク指標の使用。
- 組織目標と整合的な行動リスク指標の活用。
- 行為規範上の問題及び組織文化の不整合の根本原因について、レビューを自ら実施し、または外部にアウトソースすること。
- 行動を左右する公式及び非公式な要因（例:インセンティブ、心理的安全性、リーダーシップの姿勢）の両方を理解していること。
- 業務チームに対する上級リーダーの信頼性と信用、及びリアルタイムで意思決定に影響を与える能力の組み合わせ。
- 人事に関連するコントロール（例：インセンティブ、採用、研修）の設計とレビューへの積極的な関与。
- 戦略的変革プログラム及び変革の取り組みにおける助言的役割。
- 事業部門のリーダーと連携し、強制だけでなく影響力を通じて組織文化を形成すること。
- 以下を含む場合がある、継続的なデータの収集と分析。
    - 従業員エンゲージメント及びウェルビーイングに関するサーベイ。
    - 価値観に基づく行動に対する表彰及び報酬のデータ。
    - 内部通報及び苦情。
    - 満足と不満の両方を把握するための顧客フィードバック。
    - 協働、誠実性、イノベーションを反映するパフォーマンス評価。

- 脆弱性を識別し、データの傾向を検出するためのデータ分析の活用。
- 組織目標と不整合なリスク及び行動について迅速に上申するための明確に定義されたプロセス。
- リスクに対処し、求められる行動を強化するための経営管理者の改善措置の決定と実行の監督。

B. 組織行動の適時なモニタリング・プロセスには、ステークホルダーへの結果の報告が含まれる。行動、行動を駆り立てる要因、結果のカテゴリーにおけるリスク指標及び報告すべき不備の例には以下が含まれる。

- 意思決定：効果的に問いただされることがない、又は多様な視点を十分に取り入れていない。
- コミュニケーション：個人が報告した問題に対し、適切な注意が向けられていない。
- 協働：従業員が自身の業務のみに集中する、分断化された職場環境。
- 欠点への対応：意図的ではない失敗に対する非難と処罰。
- 行動を駆り立てる公式な要因：不明確な役割と責任、又は相反する目標。
- 行動を駆り立てる非公式な要因：心理的安全性の低さ、又は3ライン間の連携不全。
- パフォーマンスデータ：過度の顧客苦情、又はイノベーションやデジタル化の停滞。
- 人事データ：高い離職率と欠勤率、サーベイ結果における満足度の低さ。
- リスク及び法務データ：調査、方針違反、警告、又はヒヤリハットなどの多数の事例。

C. 期待される行動と観察された行動との乖離が識別され、行動する権限と能力を持つ者に伝達されることを確実にするプロセス。内部監査人は以下をレビューする場合がある。

- 効果的なコミュニケーションは、適時であり、証拠に基づき、その根底にある要因と根本原因の分析によって裏付けられている。
- コミュニケーションの取り組みの設計と運用の有効性が、表面的な修正、風評被害、又は繰り返される失敗を回避している。
- 従業員フィードバック、内部通報、監査の発見事項、事象レビューを含む、複数の情報源から情報が収集され、統合されている。
- テーマ別レビュー、行動科学モデル、根本原因フレームワークなどの構造化された分析技法が、表面的な症状を超えて、不整合の根底にある要因（例：不明確なインセンティブ、心理的安全性の低さ、経営者の姿勢が浸透していないこと）を識別している。
- ギャップは、単にコンプライアンス違反や単独の事象としてではなく、組織文

化的、システム的、及び／又はリーダーシップの問題を反映する行動上の根本原因のある事象として提示されている。

- コミュニケーションは、結論を裏付けるために定量データと定性データを活用しながら、何が起こったか、なぜ起こったかを強調している。
- 組織体が、行動パターン、行動を駆り立てる要因から生じる脆弱性、及び組織の結果（例：パフォーマンスへの影響、ステークホルダーの信頼）を分離し、行動とその要因に対処することを可能にしている。発見事項は、以下のように適切な詳細レベルで、適切な対象者に伝達される。
  - 即時のプロセス修正に関しては、業務管理者。
  - 資源配分、伝達、経営者の姿勢に関しては、上級リーダーシップ。
  - 監督及び戦略的影響に関しては、取締役会又は関連委員会。
- ダッシュボード、ヒートマップ、ケースサマリーなどの視覚的及び叙述的ツールが、監査の発見事項を説明し、提言及び／又は改善措置を支援している。
- リスク・エクスポージャー及びコントロール環境のレジリエンスへの影響が、プロセス・レビューに含まれている。
- ギャップの伝達は是正措置と紐付けられ、その完了がモニタリングされている。
- 介入の結果が評価され、共有され、学習サイクルを完結させている。
- コミュニケーションが不当な影響を受けず、確立された上申手続と整合しており、評価の独立性と信頼性を維持している。

D. 期待される行動と実際の行動とのギャップは、是正措置がステークホルダーの洞察に基づき、完了まで追跡され、有効性が評価されることを確実にするために、構造化された参加型の方法で解決されている。内部監査人は以下をレビューする場合がある。

- 解決プロセスにおいて、業務運営部門の経営管理者、人事、ビジネス・パートナー、従業員代表、コンプライアンス・アドバイザー、影響を受ける個人又はチームなど、問題に最も近いステークホルダーが実質的に関与している。そのインプットにより、改善措置は以下を満たすことを確実にする。
  - 文脈に即している：ギャップの原因となった可能性のある業務上の現実と非公式な規範を踏まえている。
  - 信頼され、受け入れられる：是正措置は、直接関与する者によって形成された場合、支持され、定着する可能性が高い。
  - 建設的に問いただす：原因となったリーダーシップ行動、コントロール設計の不備、又はグループの力学について率直に振り返ることを可能にする。
- ステークホルダーのインプットが求められ、統合され、改善措置に組み込まれている。フィードバック・メカニズムには、インタビュー、フォーカス・グループ、サーベイ診断、その他の方法が含まれる場合がある。
- 解決のための是正措置は、定義された対応責任者、期限、成功規準とともに文

書化されている。

- 是正措置が問題の重大性に比例している。
- 必要に応じて、是正措置が公式な要因（例：方針、インセンティブ）と非公式な要因（例：心理的安全性、チームの力学）を対象としている。
- 複数の機能が関与する場合（例：研修のための人事、コントロールのためのリスク・マネジメント）、部門横断的な実行と説明責任が調整され、明確化されている。

- 進捗が完了まで追跡され、コミットメントが履行され、維持されることが確実にされている。これには以下が含まれる。
  - 行動に関する課題や是正措置のリスト又は同等のメカニズムの維持。
  - 是正措置の責任者との定期的な確認を実施して状況を確認すること。
  - 遅延、部分的な完了、又は協力が得られない場合に、適切なガバナンス機関に上申すること。
- ギャップを解消し、行動リスクを低減するための解決の有効性が評価されている。これには以下が含まれる場合がある。
  - 導入後の行動リスク指標の再評価。
  - 観察された変化について、影響を受けるステークホルダーからフィードバックを収集すること。
  - 観察、サーベイ、又は監査技法を通じて行動の変化を検証すること。
  - 結果が依然として不備又は曖昧な場合に、是正措置を調整するか、強化策を追加すること。

コントロール・プロセスに関し、考慮すべき事項

組織行動が組織目標と不整合となるリスクを軽減するために、コントロール・プロセスがどのように適用されているかを評価するために、内部監査人は以下をレビューする場合がある。

A. 現在の組織行動によって駆り立てられるリスク（すなわち、物事がどのように行われるかの潜在的な意図されていない結果）を理解するための行動リスク・レビュー。このようなレビューの例としては、プロジェクト完了後の評価、根本原因分析、実務における詳細な業務のレビューがある。

B. 経営管理者が期待される行動を伝達するためにどのようなメカニズムを活用しているか（例：タウンホールミーティング、電子メール、個人とその上司との会議）、及び組織体内の行動に対する経営管理者の姿勢の有効性を理解するための、構造化されたフィードバック・プロセス。これによって、取締役会及び最高経営者のメッセージに対する従業員の認識と理解を把握し、分析するプロセスを評価することで行うことができる。内部監査人は、以下のような主要なコントロールをレビューすることにより、組織体がコミュニケーション戦略を継続的に改善し、経営者の姿勢がすべての階層に効果的に浸透することを確実にするのに役立つことができる。

   - 従業員との定期的なサーベイ、インタビュー、フォーカス・グループとのディ

スカッション。リーダーシップのコミュニケーションの明確さ、一貫性、影響について質問することで、組織体の様々な階層でメッセージがどの程度受け取られ、理解されているかに関する定量データと定性データを得る。

- 従業員が報復を恐れることなく率直な意見を共有できる、匿名フィードバックのためのオープンな経路。これらの経路は、リアルタイムのフィードバックと提案を可能にするデジタルプラットフォームを通じて促進されるべきである。これらの経路から得られたデータは、経営者の姿勢がすべての階層の従業員に十分に理解されているかどうかを確認するために分析されるべきである。
- サーベイ、インタビュー、フォーカス・グループ、議事録、匿名の経路を通じて収集された、最高経営者の会議からのフィードバック。これにより、最高経営者が非効果的なコミュニケーション、誤解、又は改善が必要な領域を認識していることを確実にする。最高経営者は、フィードバックに積極的に対応し、行動することで、従業員のインプットが重視されていることを示す。これが行われない場合、従業員は物事が変わらないという感覚から、フィードバックを提供する意欲が低下する可能性がある。
- 最高経営者のパフォーマンスに関するフィードバックは、リーダーシップの指示の受けとめ方を継続的にモニタリングするために、彼らのパフォーマンス・レビューに統合されている。これによって、リーダーシップのメッセージの重要性が強化され、日常業務に反映されることが確実になる。

C. 組織体内での上申は、早期のリスク識別と軽減のため、及び従業員が報復を恐れることなく安心して問題を報告できる心理的に安全な環境を確立するために奨励されている。内部監査人は、効果的なリスク・マネジメントの強化に役立つ以下のような主要なコントロールをレビューすることができる。

- 直接報告や匿名報告の選択肢、内部・外部の不正又は内部通報のホットライン、サーベイ、提案箱、デジタルプラットフォームを含む、使いやすいフィードバック・メカニズム。これによって、秘密厳守での報告を可能にし、個人が公に報告することをためらう可能性のある問題を把握できる。
- 複数の直接的及び匿名の内部及び外部の経路を有し、明確に定義され、理解しやすい問題報告のプロセス、及び従業員の意識を高めるための取り組み。報告経路の特性には以下が含まれるべきである。
    - 問題を報告する個人の匿名性を保護する機密性の保証。
    - 問題を報告する個人を保護するために、明確に伝達され、一貫して維持される厳格な報復禁止方針。
    - 理由や結果にかかわらず、実名で報告した個人への回答。
    - 過去に報告された問題とその結果に関する組織全体への定期的な要約。問題が報告され、対処されていることを示し、フィードバックに対処するために取った行動についての透明性を確保する。
- オープンなコミュニケーションと問題報告の重要性を強調し、経営管理者自身がそのような行動をどのように模範として示しているかを示す、経営管理者か

らの定期的なコミュニケーション。

- 心理的安全性の重要性を強調し、個人に問題を報告することを奨励し、問題を適切に上申する方法に関するガイダンスを提供する定期的な研修セッション。研修は、望ましい行動を時間をかけて強化するために定期的に繰り返されるべきである。
- 問題を報告した個人に対する、口頭又は書面での感謝や公の場での表彰などの非公式な報酬。
- 上申プロセスの有効性と効率性を確保するための定期的なレビュー。これには、報告の妨げとなる要因を識別し迅速に対処するため、従業員からフィードバックを収集することが含まれる。
- フィードバックの解決に関するコミュニケーション。

D. インセンティブ・ディスインセンティブ・プログラムは、組織体の望ましい行動及び組織目標と整合し、コミュニケーションがとられている。内部監査人は以下のようなコントロールをレビューする場合がある。

- インセンティブ ― 金銭的なもの（例:賞与、昇進）と非金銭的なもの（例:表彰、能力開発の機会）の両方 ― が組織目標と整合し、望ましい行動の発揮と紐付いている。
- バランスの取れたパフォーマンス・レビューの評価規準は、より伝統的な達成指標（財務目標など）だけでなく、目標がどのように達成されたか（例：協働、誠実性、顧客中心）を組み込んでいる。
- インセンティブの規準とディスインセンティブの閾値は明確に定義され、一貫して適用され、バイアスと意図しない結果を避けるために経営管理者又は人事によるレビューの対象となっている。
- 部門横断的なグループは、事業部門間でのインセンティブの決定における一貫性と公平性を検証している。
- 不正行為及び組織文化違反に対しては、明確で相応のディスインセンティブ（例：賞与の減額、昇進の停止）が設けられ、透明性を確保するために是正措置が説明され、文書化されている。
- 非金銭的な表彰プログラムが、倫理的な意思決定や心理的安全性など、組織文化の価値観を模範として示す従業員を称えている。
- インセンティブ・プログラムの影響が、報酬メカニズムを改善又は再調整するために、従業員フィードバック及び行動指標を通じて定期的に評価されている。インセンティブ・プログラムは、以下を確実にするために評価され、調整されるべきである。
    - 目標は狭すぎず、広すぎないこと。
    - 目標は達成可能であること。
    - 短期目標を追求するあまり、長期的な成果を損なうことがないこと。
    - 許容可能なリスクテイクのレベルが明確化されていること。

- 目標を達成する際に倫理的な行動を確保するための歯止めが導入されていること（例：リーダーが倫理的行動の模範となること、不正のコストを利益よりもはるかに大きくすること、強力な監督）。
- 公平性を維持しながら、目標が個人の能力と状況に合わせて調整されていること。
- チーム目標が個人目標と矛盾しないこと。
- 内発的動機付けが評価され、一部の目標が内発的動機付けを抑制する可能性があることを経営管理者が認識していること。
- 組織体の究極的な目標が考慮され、目標の種類（例：パフォーマンス又は学習）の適切性が評価されていること。

■ 組織体が、組織目標及び規制上の要求事項と整合する積極的な組織行動を育成するために、望ましい行動の奨励と是正措置を統合している。主要なコントロールには以下が含まれるべきである。

- コミュニケーション及び研修プログラムの有効性を定期的に評価し、従業員が問題報告の重要性と不遵守の結果を理解し、問題を報告することが奨励されていると感じていることを確実にすること。
- モニタリング及び報告システムがコンプライアンスを追跡し、潜在的な過少報告の問題を識別すること。
- 懲戒処分が一貫して公平に適用され、報告を妨げるほど厳しくもなく、非倫理的な行動を抑止できないほど寛大でもないこと。
- 従業員が匿名で問題を報告できるフィードバック・メカニズムは、それらが効果的であり、正直な報告を奨励していることを確実にするために定期的にレビューされていること。

E. 組織体の課題管理プロセスが、組織目標と不整合な行動を識別し、悪い結果のリスクを軽減するための経営管理者の改善措置を作成するために必要に応じて上申している。内部監査人は、効果的な行動変容の介入のための以下のような主要なコントロールをレビューすることができる。

■ 証拠に基づくアプローチ：改善措置が、行動科学、行動モデル、変革管理に基づいた、行動を変えるための証拠に基づくアプローチを組み込んでいる。アプローチが特定の行動変容モデルに明示的に基づいていない場合、アプローチは以下の介入戦略を組み合わせるべきである。

- コミュニケーション：従業員と経営管理者の間で行動変容の必要性に関する意識を一貫して高め、変革を受け入れ、支援すること。
- 従業員の研修と能力開発：異なる役割に合わせた研修プログラムへの投資、及びワークショップ、eラーニング、継続的な能力開発の機会を通じて、従業員に必要なスキルと行動を身につけさせること。これには、組織体が望む変化を達成するために必要な新しいスキルと行動を学び、効果的に実施できるようになることが含まれる。
- 経営管理者の能力開発：あらゆる階層の管理者が、日常の場面において

行動変容を可能にし、自ら示す方法を検討している。これには、新しい行動を実践しやすいと従業員が感じられるよう、経営管理者自身が自らの行動を調整すること、新しい行動の実践を従業員に直接求めること、学習を奨励し、まだ習得すべきスキルや行動に関する研修を求めることが含まれる場合がある。リーダーシップ・プログラムやコーチングにより、スキルと自信を磨くことができる。

- 日常の場面における継続的な働きかけ：個人が新しい行動を身につけ、日々の業務に定着させるためには、支援、励まし、定期的なリマインドが必要である。
- 整合性のある働きかけ:介入計画は、望ましい変化を強化するために、リーダーシップによる発信、プロセス、システム、コーチング、非公式なフィードバック・メカニズム全体で整合しているべきである。この整合性により不確実性と混乱が取り除かれ、従業員が望ましい行動変容、その実践方法、及びその重要性を理解できるようになる。
- 行動を駆り立てる要因を対象とすること：持続可能な行動変容は、行動そのものだけでなく、行動の根底にある要因（リスク・マネジメントＣを参照）に対処する必要がある。
- 測定：介入の進捗と有効性を測定することは、それらが望ましい影響を達成しているかどうか、及び調整が必要かどうかを判断するのに役立つ。定期的な更新は望ましい行動の奨励として機能し、ステークホルダーに進捗情報を提供する。効果的な測定アプローチは、サーベイやインタビューなどの定性的及び定量的な方法を組み合わせ、進捗の包括的な理解を提供する。

F. 行動に影響を与えることを意図した研修プログラムが、定義された行動に関する期待又はリスク選好度の声明と明示的に結びついている。研修トピックの例には、倫理、コンプライアンス、リーダーシップ、包容性（インクルージョン）、リスク意識、意思決定が含まれる。内部監査人は、研修プログラムが以下であることをレビューする場合がある。

- 望ましい行為規範と態度を反映し、明確で文書化された学習目標を含んでいること。
- 行動の証拠又は事象からの学習（例：監査の発見事項、根本原因分析、フィードバック・メカニズム）に基づいていること。
- すべての関連する役割グループに提供され、最高経営者、ライン・マネージャー、スタッフそれぞれに合わせた内容があること。
- 該当する場合には必須であること（例：高リスク・プロセス、規制上の責任を負う職務、コントロールの役割）。
- 定期的に更新され、関連性と有効性を確保するために少なくとも年１回は内容がレビューされていること。
- 以下のように設計されていること。
    - 期待される行動を具体的にするために、実際のシナリオやケーススタディを組み込んでいること。

- 学習者を引き込むテクニック（例:ストーリーテリング、振り返りの質問）を活用していること。
- 経営者の姿勢を示し、従業員に行動変容を促すために、最高経営者を積極的に関与させていること。

■ 以下を行う影響及びアシュアランスのコントロールを含んでいること。

- 必須研修の完了を追跡し、例外を報告すること。
- 非公式なサーベイ、簡単なテスト、又は観察に基づく評価を通じて、行動への影響と定着を測定すること。
- 構造化されたフィードバック・プロセスを通じて、参加者の視点と研修の有効性を把握すること。
- 研修内容はリスク・フレームワーク及びコントロール要件と整合し、正式なレビュー及び承認プロセスを含んでいることを確実にすること。

G. 採用プロセスは、組織体の期待される行動と整合し、行動に関する専門的能力を組み込んでいる。内部監査人は以下のようなコントロールの特性をレビューする場合がある。

■ 構造化された面接ガイドやシナリオに基づく質問を含む、候補者の組織体の価値観との整合性を評価するためのツールが利用可能であること。

■ 共感性、倫理的判断、説明責任などの特性を評価するために、行動面接と同僚からのフィードバックが使用されていること。

■ 採用広告と雇用者ブランディングは、組織文化に整合した候補者を引き付けるために、組織体の文化的な目標を反映していること。

■ フィードバック・メカニズムは、最近採用された個人の組織文化への統合を評価し、不整合を早期に対処できるようにしていること。

■ 文書化（例：スコアリング・フレームワーク、面接記録）は、一貫した意思決定の採用規準が適用されていることを示していること。

■ 人事及び最高経営者は、特定者の優遇、バイアス、又は行動基準を維持できないことなどのリスクについて、採用パターンをレビューしていること。

■ 採用及び昇進方針が、組織体の価値観との一貫性及び実務における有効性について定期的にレビューされていること。

付録 A. 実務上の適用事例

以下の例は、組織行動のトピック別要求事項が適用されるシナリオを説明するものである。

例 1： 組織体の行動フレームワークの単独レビュー

内部監査部門は、行動リスクを管理する上での整備と運用の有効性を評価するために、組織体の包括的なフレームワークの単独レビューを開始した。この個々の内部監査業務の範囲は、組織体全体の整合性を支えるガバナンス構造、リスク・マネジメント活動、及び行動に関するコントロールをカバーしていた。

内部監査人は、行動の監督に関する責任が明確に定義され、利益相反がないかどうかを評価した。チームは取締役会の権限規程をレビューし、取締役会がサーベイ結果や内部通報の傾向などの行動リスク指標に関する定期的な報告を受けていることを検証した。レビューには、内部通報や倫理的行動を規定する方針など、組織文化に関する方針が定期的に更新され、徹底されているかどうかの評価も含まれていた。

また、内部監査人は、第 2 ラインが維持する行動リスク・マネジメント・フレームワークから始めて、リスク・マネジメントの要素を評価し、主要な行動リスクの要因（心理的安全性の低さや整合していないパフォーマンス目標など）が識別されているかどうかに焦点を当てた。評価では、期待される行動と観察された行動との差異を組織体がどのように追跡し、対処しているか、また、そうした差異が上申され、体系的に対処されているかどうかに重点が置かれた。

コントロール環境は、公式なプロセスが期待される行動を支援しているかどうかを判断するために検証された。内部監査人は、価値観に基づく評価のための採用手続、オンボーディングの内容が組織体の組織文化の規範と整合しているかどうか、及びインセンティブ（金銭的・非金銭的）が予期せぬ結果について検討されている程度を評価した。研修プログラム、内部通報経路、リーダーシップの発信、及び行動上の懸念を検出するために使用されるデータ分析もテストされた。

この個々の内部監査業務は、行動リスクが組織体レベルでどのように管理されているかについての包括的な見解を提供し、組織体の行動インフラの強化を推奨するための基礎を形成した。

例 2： インセンティブの仕組みのテーマ別レビュー

この個々の内部監査業務は、組織体のインセンティブ・フレームワークがどのように行動に影響を与えるか、及びそれらが組織体の目的、価値観、規制上の期待と整合しているかどうかを評価することに焦点を当てた。内部監査部門は、不正行為のリスクに関する懸念の高まり及び事業ユニットにおける圧力に基づく行動の新たな証拠のために、このテーマを選択した。

レビューは、インセンティブ構造の設計と承認のためのガバナンスの取り決めを評価することから始まった。内部監査部門は、人事や報酬委員会などのガバナンスの決定を実施する責任者が、インセンティブの設計に対する正式な監督を行っているかどうか、及び彼らの業務がリスク、コンプライアンス、又は内部監査部門による独立したレビューを受けているかどうかを評価した。

リスク・マネジメントの観点は、インセンティブ構造の策定に行動への影響が考慮されているかどうかを理解するために適用された。内部監査人は、組織体が報酬構造に関連するシナリオを検証したか、又は行動リスクを分析したかどうかを調査した。彼らはまた、協働スコアなどの行動に関する重要業績評価指標が追跡され、成果の評価に使用されているかどうかをレビューした。

コントロールの検証は、報酬関連の行動を形成するために設計された一連のメカニズムをカバーした。これらには、達成度とそれがどのように達成されたかを測定するパフォーマンス基準を組み込んだバランス･スコアカード、マルス条項（報酬の減額又は削減）及び／又はクローバック条項の適用、360 度フィードバック・プロセスの実在性が含まれていた。また、内部監査人は行動に関するフィードバックを提供するためのライン・マネージャーへの研修を検証し、価値観に基づく行動を称賛する非金銭的な表彰プログラムを調査した。

個々の内部監査業務全体を通じて、内部監査人は、インセンティブの仕組みが、過度なリスクテイク、手続きを省略する行為、又は問題を上申することをためらうなどの望ましくない行為について意図せず助長していないかどうかを見極めた。その結果、透明性の向上、価値観に基づく目標のより一貫した組み込み、並びに報酬設計プロセスにおける第 2 ラインの経営管理者に対する独立したレビューの強化に関する改善のための提言が行われた。

例 3： 伝統的な監査への統合 – サイバーリスク・マネジメント

この例では、内部監査部門が、サイバーリスク･マネジメントを評価するための伝統的な個々の内部監査業務に行動リスクの考慮すべき事項を統合した。多くのサイバー障害が技術的な問題だけでなく人間の行動にも起因することを認識し、内部監査人は業務全体を通じて行動のレビューを組み込んだ。

個々の内部監査業務は、行動リスクがサイバー・レジリエンスのガバナンスにおいてどの程度認識されているかを評価することから始まった。内部監査人は、サイバー戦略に関し、取締役会及び最高経営者による監督をレビューし、これらの機関が、セキュリティに則った実務への準拠やリーダーがセキュリティに則った行動の模範を示すことなど、組織目標と行

動との整合性をモニタリングし、議論している証拠を求めた。

リスク・マネジメントの観点から、チームは、組織体のサイバーリスクの評価が人的要因を考慮しているかどうかを評価した。これには、行動データ（例：フィッシング・テストの失敗頻度、システムアクセス違反、研修修了率の低さ）が当該リスクをモニタリングし、上申するために活用されているかどうかの評価が含まれていた。また、個々の内部監査業務は、不明確な説明責任や経営管理者の姿勢など、潜在的な行動要因を識別するために、かつて発生したセキュリティ事象の根本原因が特定されているかどうかを調査した。

コントロールテストは、行動を考慮した業務の整備とセキュリティに則った運用に焦点を当てて実際された。内部監査人は、特権的アクセスを持つ職務の採用プロセスに行動特性に関するスクリーニングが含まれているかどうかをレビューした。インセンティブ構造は、セキュリティに則ったオンライン実務を奨励しているかどうか、又は意図せずリスクのある行動をセキュリティの安全性よりも優先していないかどうかを評価した。また、サイバーセキュリティ研修も、効果的な内容となっているかどうか、定期的に更新されているか、及びフィッシングやソーシャルエンジニアリングに対する行動上の反応を検証するシミュレーションが含まれているかどうかを評価した。

最後に、個々の内部監査業務では、経営管理者がコミュニケーションを通じてセキュリティに則った行動をどのように強化しているか、また、従業員が安全でないサイバー行動を安心して報告できると感じているかどうかを検討した。従業員が声を上げることを奨励する組織文化は、回復力の重要な推進要因であると考えられた。

このサイバー監査に行動の側面を含めたことは、より深い洞察と有益な改善のための提言につながり、最も重要なドメインの１つにおけるリスクを管理する組織体の能力を強化している。

付録 B. 特定監査のケーススタディ

ケーススタディ 1: 住宅局（公共セクター）

このケーススタディの例は、政府機関の内部監査部門が、当該機関が一般市民に対して公平な住宅サービスを提供するという目標をどのように達成しているかを評価するために、「組織行動トピック別要求事項」をどのように適用するかを示している。内部監査人は、公職者の優先事項、政治的な配慮、予算配分、及び一部の政策選択は監査範囲外であることを認識すべきである。しかしながら、上級幹部及び経営管理者がこれらの政策をどのように解釈し、適用するか、及び当該部門の内部の組織文化は、明確に監査範囲に含まれる。

ガバナンス

A. 役割と責任 – 当該部局には、政策設計（上級幹部）と住宅サービスの提供に関する責任を分離した明確な組織構造がある。個々の内部監査業務における内部監査部門の目標の一部は、構造的な利益相反が回避されているかどうかを判断することである。例えば、政策遵守に関する責任は、委託業者の監督から分離されているかどうかである。

B. 説明責任 – 組織体の長及び最高経営者は、住宅配分の公平性や職員のウェルビーイングなど、組織文化の成果に結びついた組織目標に対する責任を割り当てられている。内部監査部門は、説明責任が可視化され、かつ受け入れられているかどうかを評価する。

C. 監督とモニタリング – シニア・マネジャーが議長を務める「組織文化委員会」が、職員向けサーベイ、内部通報データ、及びステークホルダーの苦情を四半期ごとにレビューしている。内部監査人は、これらのプロセスが不整合な行動の早期警告を提供しているかどうかを評価する。

D. 方針と手続 – 適切に承認された行動規範、住宅配分ガイドライン、及び利益相反登録簿が存在し、定期的に（例えば、最低でも隔年ごとに）レビューされている。内部監査部門は、改訂内容が住宅に関するスキャンダルや公的な監査報告書からの教訓を反映しているかどうかを評価する。

リスク・マネジメント

A. 行動リスク・フレームワーク – 当該部局は、住宅配分における特定者の優遇、過度な官僚主義、又は従業員が公職者の指示を問いただすのをためらうことなど、公共サービスプログラムの提供に影響を与える可能性のある組織文化リスクを識別している。内部監査部門は、これらのリスクがリスクの登録簿に正式に記録され、経営管理者によって検討され、必要に応じて対処されることを確実にする。

B. 指標と分析 – ダッシュボードは、職員の離職率、苦情、入居者及び一般市民からの非公式な苦情の数、公文書や情報公開請求への対応など、行動データを追跡している。内部監査人は、指標と分析が信頼でき、機関内で議論されているかどうかを評価する。

C. 差異管理 – 差異が生じた場合（例えば、公平性の原則からの逸脱を示す内部通報事案）、上層部に上申される。内部監査人は、差異分析が改善措置につながっているかどうかを検証する。

D. 解決に向けたステークホルダーのインプット – 組織文化の問題（現場の職員の無礼さや配分のバイアスなど）が識別された場合、所管当局、住宅協会、労働組合、市民パネルに意見が求められる。内部監査人は、協議からのフィードバックが解決計画に影響を与えていることを検証する。

コントロール

A. 行動リスク・レビュー – 住宅プロジェクトの失敗（例えば、公営住宅建設の遅延）の後に振り返りレビューが実施される。内部監査人は、行動上の根本原因（協働の不足、非難する組織文化など）が評価されているかどうかを検証する。

B. 姿勢の設定 – シニア・マネジャーが、タウンホール・ミーティングやイントラネット動画を通じて、公平性、公正性、サービス品質に関する期待を伝えている。内部監査人は、これらの期待が認識され、実施されているかどうかを検証する。

C. 上申メカニズム – 当該部局は、一般市民がアクセス可能な内部通報ホットライン、及び入居者、職員、一般市民のための苦情処理プロセスを維持している。内部監査人は、適時性、秘密性、及び報復のない通報が行われていることを示す証拠を検査する。

D. インセンティブ – パフォーマンス評価では、職員間の協働、ステークホルダーとの関与、入居者対応における公平性を重視している。内部監査人は、昇進や表彰がこれらの行動を強化しているかどうかを評価する。

E. 行動のモニタリング – ライン・マネジャーは、年次レビューの際に、行動基準（誠実性、脆弱な立場にある入居者への共感）に照らして職員を評価する。内部監査人は、評価結果が一貫しており、不適切な行動のパターンが対処されているかどうかを判断する。

F. 研修 – 必須プログラムは、無意識のバイアス、対立の解決、住宅配分における倫理的な意思決定をカバーしている。内部監査人は、修了率が高いかどうかを検証し、研修後のサーベイの結果を評価する。

G. 是正プロセス – 組織文化上の逸脱（住宅待機リストの操作など）が識別された場合、根本原因分析が実施され、是正措置計画がモニタリングされる。内部監査人は、是正措置が有効かつ持続的であるかどうかをレビューする。

主要な洞察

公職者の指示や高レベルの政策設計は内部監査部門の監査範囲とコントロールの対象外であるが、当該部局の行動に関するガバナンス、リスク、コントロールの構造は監査可能である。「組織行動トピック別要求事項」の 15 の要求事項すべてを適用することにより、内部監査人は、政治的な文脈が存在する場合であっても、住宅サービスが公平性、透明性、及び価値観との整合性をもって提供されているかなど、組織行動がサービス提供のあり方にどのように影響しているかを評価することができる。

ケーススタディ 2：小規模建設会社（小規模内部監査部門）

従業員が 50 名規模の架空の建設会社の内部監査部門は、「組織行動トピック別要求事項」が大規模で複雑な組織体向けに設計されているのではないかという懸念に直面している。しかしながら、同じ原則が適用される ― 規模に合わせて調整される。取締役会の下部委員会や洗練されたダッシュボードが存在しない場合でも、当該会社はトピック別要求事項の 15 の要求事項すべてとの整合性を示すことができる。

ガバナンス

A. 役割と責任 – 当該会社のシニア・マネジャーは、人事に関する責任をオフィスマネジャーに正式に委任し、プロジェクトの監督責任を現場マネジャーに正式に委譲している。内部監査人は、役割が明確かどうか、利益相反（例えば、委託業者の経費を承認し、モニタリングする両方の役割を担うなど）が回避されているかどうかを評価する。

B. 説明責任 – 各管理者は、安全規則の遵守や下請業者への対応を含む、チームの行動に対する責任を確認する四半期ごとの確認書に署名している。内部監査人は、これらの確認書が妥当であるかどうか、モニタリングされているかどうかを評価する。

C. 監督とモニタリング – 経営管理者は、スタッフの離職率、顧客苦情、プロジェクト安全報告書をレビューするために毎月会議を開催している。内部監査人は、組織文化関連の問題が提起され、追跡されているかどうかを検証する。

D. 方針と手続 – 内部監査人は、行動規範、安全手続、及びハラスメント防止に関するガイダンスが年次でレビューされ、スタッフに周知されていることを検証する。

リスク・マネジメント

A. 行動リスク・フレームワーク – 当該会社は、納期に間に合わせるために急いだり、必要な安全手続の一部を省いたりする行為、時間外労働の割り当てにおける特定者の優遇、建設現場におけるハラスメントなどのリスクを識別している。内部監査人は、これらのリスクがリスク登録簿に含まれていることを検証する。

B. 指標と分析 – 当該会社は、ダッシュボードの代わりに簡易的なスプレッドシートを活用し、欠勤、苦情、安全に関する事象をモニタリングしている。内部監査人は、これらがレビューすべき領域を明確に示しているかどうかを評価する。

C. 差異管理 – スタッフサーベイによって、「期待される敬意」と「実際の体験」との間にギャップが明らかになった場合、経営管理者は次の会議で改善措置を提示しなければならない。内部監査人は、行動が実施され、完了されているかどうかを判断する。

D. 解決に向けたステークホルダーのインプット – 組織文化上の問題が顕在化した場合、所管当局、従業員代表、時には主要な顧客が意見聴収のために招待される。内部監査人は、その対応が受け取ったフィードバックを反映しているかどうかを検証する。

コントロール

A. 行動リスク・レビュー – プロジェクトの失敗（不十分な協働によるコスト超過など）が発生した場合には必ず、シニア・マネジャーが「教訓の整理」のセッションを実施する。内部監査人は、組織文化上の原因（責任転嫁、不十分なコミュニケーション）が記録され、将来、行動を改善するためのコントロールが導入されているかどうかを検証する。

B. 姿勢の設定 – シニア・マネジャーは、公平性、品質、敬意の価値観を強化するために四半期ごとにスタッフ向けの説明会を開催している。内部監査人は、姿勢が浸透しているかどうかをテストするためにスタッフのフィードバックを収集する。

C. 上申メカニズム – 公式なホットラインがない場合、鍵付きの提案箱とシニア・マネジャーへの直接アクセスが報告経路となる。内部監査人は、スタッフがこれらの経路を利用しているかどうか、及び報復禁止方針が存在するかどうかを検証する。

D. インセンティブ – ボーナスの支給額は控えめであるが、単にプロジェクトの納期を遵守することだけではなく、チームワークと顧客からのフィードバックに連動している。内部監査人は、報酬の配分が一貫しており、妥当であるかどうかをレビューする。

E. 行動のモニタリング – 監督者は、パフォーマンスに関する議論の際にスタッフの行為規範について非公式なフィードバックを提供している。内部監査人は、フィードバックがチーム間で一貫して適用されているかどうかを評価する。

F. 研修 – 職場での敬意と現場の安全に関する短いワークショップが毎年実施されている。内部監査人は、スポット・インタビューを通じて出席と有効性を検証する。

G. 是正プロセス – ハラスメントや不正行為が発生した場合、シニア・マネジャー（必要に応じてより上位の権限者）が調査し、事案を文書化し、その結果に基づく対応を実施する。内部監査人は、懲戒処分や改善措置が適時かつ事案の内容に見合ったものとして実施されているかどうかをレビューする。

主要な洞察

第 2 ラインや取締役会の下部委員会がない場合でも、小規模な会社は、縮小されたメカニズム — 簡易的な登録簿、シニア・マネジャーによる直接的な監督、非公式なレビュー、規模に見合った研修 — を通じて、「組織行動トピック別要求事項」の 15 の要求事項すべてを適用することができる。これは、トピック別要求事項が規模に関係なくすべての組織体にとって実践的かつ関連性があることを示している。

付録 C. 任意の文書作成ツール

内部監査人は、リスク評価に基づいて要求事項の適用可能性を判断し、特定の要求事項の除外を適切に文書化する際に、専門職としての判断を行うことが求められる。トピック別要求事項は、内部監査人の専門職としての判断に基づき、内部監査の計画又は個々の内部監査業務の監査調書に文書化することができる。１つ又は複数の個々の内部監査業務が要求事項をカバーする場合がある。また、すべての要求事項が該当するとは限らない。以下の印刷可能な様式は、「組織行動トピック別要求事項」への適合を文書化するための１つの選択肢を提供するが、その使用は必須ではない。

組織行動のガバナンス

要求事項	実施した範囲又は除外の理由	参照資料
A. 取締役会は監督し、最高経営者は、不整合な組織行動の結果として生じる意図しない結果を回避するために、役割と責任を構築する。意図しない結果には、利益相反や不明確な意思決定プロセスが含まれる。		
B. 取締役会は監督し、最高経営者は、期待される行動について、個人及び集団に対する説明責任を確立し、維持する。役割と責任が主体的に担われ、理解され、組織目標と一貫して整合していることを確実にする。		
C. 行動に関する洞察と組織目標との整合性を定期的にモニタリングし、評価し、批判的に検討するとともに、不整合に対する行動を確実にするためのガバナンス・プロセスが整備されている。		
D. 行動リスクに関する方針と手続は確立されており、その関連性及び正確性について定期的にレビューされている。これらの方針と手続は効果的にコミュニケーションがとられ、組織体の事業運営及び意思決定プロセスに統合されている。		

組織行動のリスク・マネジメント

要求事項	実施した範囲又は除外の理由	参照資料
A. 組織体は、組織目標の達成に重要な行動特性を含む、行動リスクを管理するためのアプローチを適切に定義している。		
B. 組織行動のモニタリングは、適切かつ適時に行われ、その結果がステークホルダーに報告されている。		
C. 期待される行動と実際の行動とのギャップ及びその根本原因分析が、ステークホルダーに効果的かつ一貫して報告されている。		
D. 期待される行動と現在の実務とのギャップは、ステークホルダーからの意見を取り入れて解決されている。解決策が完了まで追跡され、十分な措置が取られることを確実にするために効果的に測定されている。		

組織行動のコントロール

要求事項	実施した範囲又は除外の理由	参照資料
A. 組織体は、組織体内で組織目標の達成にリスクをもたらす可能性のある行動パターンを識別し、軽減するためのアプローチを設計している。例として、行動に焦点を当てたパフォーマンス・レビューやオペレーショナル・リスク・レビューなどが含まれる。		
B. 組織体は、期待される行動に関して明確かつ一貫した方針を設定し、信頼でき、アクセス可能なチャネルを通じてこれらの期待のコミュニケーションを図る。従業員の理解と支持を評価し、必要に応じて行動変容を促す、体系的なフィードバックの仕組みが確立されている。		
C. 組織目標の達成と相反する組織行動の報告を促すためのプロセスが確立されている。報告プロセスには、報告者を保護する手続及び問題解決に関する手続が含まれている。		
D. 報酬及び非金銭的報酬を含むインセンティブ・プログラムが、組織目標及び規制上の要求事項と整合的に設計され、コミュニケーションが図られている。不適切な組織行動に対する抑止措置及び処分も含まれている。		
E. 組織目標と整合しない行動パターンを識別し、是正し、必要に応じて問題を上申する、課題管理のプロセスが確立されている。		
F. 組織行動と組織目標との整合性を確保するための研修及び意識向上プログラムが、定期的かつ効果的に実施されている。		

要求事項	実施した範囲又は除外の理由	参照資料
G. 人材の採用及び入社後の研修プロセスは、行動に関する組織体の期待と整合しており、行動に関する専門的能力も組み込まれている。		

付録 D. COSO フレームワーク・マッピング

以下の表は、「組織行動トピック別要求事項」のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの要求事項を、COSO の「内部統制の統合的フレームワーク」（2013 年）及び COSO の「全社的リスクマネジメント（ERM）のフレームワーク」（2017 年）にマッピングしている。この相互参照により、内部監査人は、COSO ベースの検証を「組織行動トピック別要求事項」の適用範囲と照合することができる。

ガバナンス要求事項

要求事項	COSO 内部統制 (2013) 参照	COSO ERM (2017) 参照
A. 取締役会は監督し、最高経営者は、不整合な組織行動の結果として生じる意図しない結果を回避するために、役割と責任を構築する。意図しない結果には、利益相反や不明確な意思決定プロセスが含まれる。	統制環境 — 原則 2（取締役会の独立性と内部統制の整備・運用状況の監督）、原則 3（組織構造、報告経路、権限、責任）	ガバナンスとカルチャー — 原則 1（取締役会によるリスク監視を行う）、原則 2（業務構造を確立する）
B. 取締役会は監督し、最高経営者は、期待される行動について、個人及び集団に対する説明責任を確立し、維持する。役割と責任が主体的に担われ、理解され、組織目標と一貫して整合していることを確実にする。	統制環境 — 原則 1（誠実性と倫理観）、原則 5（責任説明と業績尺度）	ガバナンスとカルチャー — 原則 4-5（コアバリューに対するコミットメントを表明する、有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する）
C. 行動に関する洞察と組織目標との整合性を定期的にモニタリングし、評価し、批判的に検討するとともに、不整合に対する行動を確実にするためのガバナンス・プロセスが整備されている。	モニタリング活動 — 原則 16（日常的／独立的評価）、原則 17（不備の評価と伝達）、情報と伝達 — 原則 13（関連性のある情報の利用）、原則 14（組織内における情報伝達）、原則 15（組織外部との情報伝達）	ガバナンスとカルチャー — 原則 1（取締役会によるリスク監視を行う）、パフォーマンス — 原則 10-14（リスクを識別する、リスクの重大度を評価する、リスクの優先順位づけをする、リスク対応を実施する、ポートフォリオの視点を策定する）、情報、伝達および報告 — 原則 18-20（情報とテクノロジーを有効活用する、リスク情報を伝達する、リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する）

要求事項	COSO 内部統制 (2013) 参照	COSO ERM (2017) 参照
D. 行動リスクに関する方針と手続は確立されており、その関連性及び正確性について定期的にレビューされている。これらの方針と手続は効果的にコミュニケーションがとられ、組織体の事業運営及び意思決定プロセスに統合されている。	統制活動 — 原則 10（統制活動の選択と整備）、原則 12（方針と手続を通じた展開）	レビューと修正 — 原則 15-17（重大な変化を評価する、リスクとパフォーマンスをレビューする、全社的リスクマネジメントの改善を追求する）

リスク・マネジメント要求事項

要求事項	COSO 内部統制 (2013) 参照	COSO ERM (2017) 参照
A. 組織体は、組織目標の達成に重要な行動特性を含む、行動リスクを管理するためのアプローチを適切に定義している。	リスク評価 — 原則 6（適合性のある目的の特定）、原則 7（リスクの識別と評価）、原則 8（不正リスクの評価）、原則 9（重大な変化の識別と分析）	ガバナンスとカルチャー — 原則 3-5（望ましいカルチャーを定義づける、コアバリューに対するコミットメントを表明する、有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する）、戦略と目標設定 — 原則 6-9（事業環境を分析する、リスク選好を定義する、代替戦略を評価する、事業目標を組み立てる）
B. 組織行動のモニタリングは、適切かつ適時に行われ、その結果がステークホルダーに報告されている。	情報と伝達 — 原則 13（関連性のある情報の利用）、原則 14（組織内部における情報伝達）、モニタリング活動 — 原則 16（日常的／独立的評価）、原則 17（不備の評価と伝達）	パフォーマンス — 原則 10-14（リスクを識別する、リスクの重大度を評価する、リスクの優先順位づけをする、リスク対応を実施する、ポートフォリオの視点を策定する）、情報、伝達および報告 — 原則 18-20（情報とテクノロジーを有効活用する、リスク情報を伝達する、リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する）
C. 期待される行動と実際の行動とのギャップ及びその根本原因分析が、ステークホルダーに効果的かつ一貫して報告されている。	情報と伝達 — 原則 14（組織内部における情報伝達）、原則 15（組織外部との情報伝達）	情報、伝達および報告 — 原則 19-20（リスク情報を伝達する、リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する）

要求事項	COSO 内部統制 (2013) 参照	COSO ERM (2017) 参照
D. 期待される行動と現在の実務とのギャップは、ステークホルダーからの意見を取り入れて解決されている。解決策が完了まで追跡され、十分な措置が取られることを確実にするために効果的に測定されている。	統制活動 — 原則 10(統制活動の選択と整備)、原則 12（方針と手続を通じた展開)、モニタリング活動 — 原則 16(日常的／独立的評価)、原則 17（不備の評価と伝達)	レビューと修正 — 原則 15-17（重大な変化を評価する、リスクとパフォーマンスをレビューする、全社的リスクマネジメントの改善を追求する)

コントロール要求事項

要求事項	COSO 内部統制 (2013) 参照	COSO ERM (2017) 参照
A. 組織体は、組織体内で組織目標の達成にリスクをもたらす可能性のある行動パターンを識別し、軽減するためのアプローチを設計している。例として、行動に焦点を当てたパフォーマンス・レビューやオペレーショナル・リスク・レビューなどが含まれる。	リスク評価 — 原則 7（リスクを識別し分析)、原則 8（不正リスクを評価)、原則 9（重大な変化を識別し分析)、モニタリング活動 — 原則 16（日常的／独立的評価)、原則 17（不備の評価と伝達)	パフォーマンス — 原則 10-14（リスクを識別する、リスクの重大度を評価する、リスクの優先順位づけをする、リスク対応を実施する、ポートフォリオの視点を策定する)、レビューと修正 — 原則 15-17（重大な変化を評価する、リスクとパフォーマンスをレビューする、全社的リスクマネジメントの改善を追求する)
B. 組織体は、期待される行動に関して明確かつ一貫した方針を設定し、信頼でき、アクセス可能なチャネルを通じてこれらの期待のコミュニケーションを図る。従業員の理解と支持を評価し、必要に応じて行動変容を促す、体系的なフィードバックの仕組みが確立されている。	統制環境 — 原則 1（誠実性と倫理観)、原則 5（責任説明と業績尺度)、情報と伝達 — 原則 13（関連性のある情報の利用)、原則 14（組織内における情報伝達)、原則 15（組織外部との情報伝達)	ガバナンスとカルチャー — 原則 1（取締役会によるリスク監視を行う)、原則 4（コアバリューに対するコミットメントを表明する)、原則 5(有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する)、情報、伝達および報告 — 原則 18-20（情報とテクノロジーを有効活用する、リスク情報を伝達する、リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する)

要求事項	COSO 内部統制 (2013) 参照	COSO ERM (2017) 参照
C. 組織目標の達成と相反する組織行動の報告を促すためのプロセスが確立されている。報告プロセスには、報告者を保護する手続及び問題解決に関する手続が含まれている。	情報と伝達 — 原則 14（組織内における情報伝達）、統制環境 — 原則 2（取締役会の独立性と内部統制の整備・運用状況の監督）	ガバナンスとカルチャー — 原則 1（取締役会によるリスク監視を行う）、原則 4（コアバリューに対するコミットメントを表明する）、原則 5（有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する）、情報、伝達および報告 — 原則 19-20（リスク情報を伝達する、リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する）
D. 報酬及び非金銭的報酬を含むインセンティブ・プログラムが、組織目標及び規制要件と整合的に設計され、周知されている。不適切な組織行動に対する抑止措置及び処分も含まれている。	統制環境 — 原則 1（誠実性と倫理観）、原則 5（責任説明と業績尺度）	ガバナンスとカルチャー — 原則 4（コアバリューに対するコミットメントを表明する）、原則 5（有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する）、パフォーマンス — 原則 10-14（リスクを識別する、リスクの重大度を評価する、リスクの優先順位づけをする、リスク対応を実施する、ポートフォリオの視点を策定する）
E. 組織目標と整合しない行動パターンを識別し、是正し、必要に応じて問題を上申する、課題管理のプロセスが確立されている。	モニタリング活動 — 原則 16（日常的／独立的評価）、原則 17（不備の評価と伝達）、情報と伝達 — 原則 13（関連性のある情報の利用）	レビューと修正 — 原則 15-17（重大な変化を評価する、リスクとパフォーマンスをレビューする、全社的リスクマネジメントの改善を追求する）、パフォーマンス — 原則 10-14（リスクを識別する、リスクの重大度を評価する、リスクの優先順位づけをする、リスク対応を実施する、ポートフォリオの視点を策定する）
F. 組織行動と組織目標との整合性を確保するための研修及び意識向上プログラムが、定期的かつ効果的に実施されている。	統制環境 — 原則 4（業務遂行能力に対するコミットメントの表明）、情報と伝達 — 原則 13（関連性のある情報の利用）	ガバナンスとカルチャー — 原則 5（有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する）、情報、伝達および報告 — 原則 18-20（情報とテクノロジーを有効活用する、リスク情報を伝達する、リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する）
G. 人材の採用及び入社後の研修プロセスは、行動に関する組織体の期待と整合しており、行動に関する専門的能力も組み込まれている。	統制環境 — 原則 1（誠実性と倫理観）、原則 4（業務遂行能力に対するコミットメントの表明）	ガバナンスとカルチャー — 原則 5（有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する）

付録 E. 行動に対処する監査・アシュアランス活動

内部監査人は、既に行っている業務が「組織行動トピック別要求事項」の適用に役立つことを見出すかもしれない。この表は、要求事項にマッピングされる可能性があり、該当する場合に適合を示すために使用できる、いくつかの焦点を絞った監査及び一般的な監査の要素を示している。これらの例は必須の監査として見るべきではない。むしろ、一般的に実施される監査活動がトピック別要求事項の潜在的な適用範囲をどのように提供し得るかを示すために提供されている。

直接的／間接的に行動に対処できる監査及びアシュアランス活動の例には以下が含まれる。

領域	焦点を絞った監査	監査における一般的な検証要素
ガバナンス	• リスク文化 • コーポレート・ガバナンス • 取締役会／リーダーシップの有効性レビュー • 規制対応 • インセンティブ報酬 • パフォーマンス測定 • 企業戦略と計画 • 変革計画 • 合併と買収	• 企業方針と手続 • 全社レベル／マネジメント・レビュー・コントロール • 全社的な規制事項の改善（例：業務改善計画） • 権限の委譲
リスク・マネジメント	• 法務及びコンプライアンス部門 • リスク・マネジメント・フレームワーク • 倫理及びコンプライアンス・プログラム • 環境・社会・ガバナンス（ESG） • 不正レビュー／内部通報ホットライン	• リスク及びコントロール登録簿の維持 • 経営管理者の自己評価 • コントロールの失敗及び監査／その他の発見事項への対応
コントロール	• 人事（採用と定着を含む） • 営業プロセス（例：営業の行為規範とコンプライアンス） • 調達（例:ベンダーの独立性、接待） • 支店／事業体（例：経営管理とレビュー） • 不正／内部通報ホットライン	• 職務分離 • マネジメント・レビュー及びモニタリング・コントロール • 個別の不正リスク • 専門的能力のスキルとリスク意識 • プロセス及びコントロールの改善

内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors（IIA））について

IIA は、全世界で 26 万 5 千名以上の会員を擁し、20 万名以上に公認内部監査人 ®（CIA®）資格の認定をしている国際的な専門職団体である。1941 年に設立され、国際基準、資格認定、教育、研究、技術指導における内部監査専門職のリーダーとして世界的に認知されている。詳細は www.theiia.org を参照。

免責事項

IIA は、情報提供及び教育目的で本文書を発行する。本文書は、個別具体的な状況に対する確答を提供することを目的とするものではなく、あくまでも指針として使用していただくものである。IIA は、特定の状況に直接関連する独立した専門家の助言を求めることを推奨する。IIA は、本文書のみに依拠する者に対して一切の責任を負わない。

著作権

2025 年 12 月

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1^407-937-1101