

# 組織文化の監査 – ソフトなことをハードに調べる

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲子

内部監査人協会（IIA）国際本部 理事  
内部監査財団（Internal Audit Foundation） 理事・評議員  
インフィニティコンサルティング 代表  
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

## 目次

|                       |                |    |
|-----------------------|----------------|----|
| 組織文化の監査：              | 組織文化の監査方法…………… | 45 |
| ソフトなことをハードに調べる……………   | 他に考慮すること……………  | 48 |
| 文化とは何か？……………          | 最後に……………       | 49 |
| 組織文化をあらゆる監査に組み込むべき理由… |                | 44 |

### 寄稿者

英国 勅許IIA

シニア・ポリシー・オフィサー

パピヤ・チャタジー氏

アメリカ合衆国

オーディットトレンズ社 社長

CIA, CCSA, CRMA

ジェームス・ロス博士

オーストリア共和国

スパルカッセン保険会社 内部監査部門長

IIA国際本部理事会 上級副会長<sup>1</sup>

アンゲラ・ウィッツァーニ氏

IIA アフリカ地域連合

CIA, QIAL

レセディ・レセテディ氏

IIA オランダ

CIA, CCSA, CGAP

ハンス・ニューランド氏

IIA アラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA

カレム・オベイド氏

IIA 北米

CIA, CRMA

キャロライン・D・セイント氏

IIA コロンビア

CIA, CCSA, CRMA

アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

### 諮問委員会

IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA

ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

## 組織文化の監査： ソフトなことをハードに調べる

「組織文化の監査は、あらゆる監査業務に組み込まなければならず、組織体が継続的モニタリングをするための基礎を提供しなければならず、内部監査人が早期の警戒信号を見つけれられるものにならなければならない」

IIA国際本部理事会 上級副会長<sup>2</sup>  
オーストリア共和国  
スパルカッセン保険会社 内部監査部門長  
CIA、QIAL、CRMA  
アンゲラ・ウィッツァーニ氏

約15年前に実業界にいた者なら誰でも、エンロン、ワールドコム、アデルフィアのような組織体に関する破たんを覚えているだろう。（これらすべては米国をベースにした例であるが、似たような破たんは世界中で起こった）。事態が明らかになるにつれて、人々は驚き、動揺し、うんざりした。いわゆる企業不正や違法行為の世界が露わになり、国際金融市場を揺るがして罪のない従業員と株主に回復不能な金銭的損害を背負い込ませた。金融評論家は、この種の不正行為を不可能にするために設計したコントロールが完全に機能不全に陥った理由を考えた。皮肉屋たちは知ったかぶりでうなずき、これによっておそらく世間知らずの消費者は企業の卑劣な在り様に目覚め、また、資本主義の暴走というマイナス面が浮き彫りになるだろうと指摘した。

確かに15年という年月が経って、私たちは安堵してこの種の企業不正は過去のものだと思っている。しかし残念ながら、あらゆるメ

ディアで絶えず伝えられる現在の出来事を考えると、そうではなさそうである。

企業不正や腐敗した組織文化の兆候はいくらでもあるので、「取締役会と経営陣はどこにいたのだ？」という疑問だけでなく、あからさまに「内部監査はどこにいるのだ？」という疑問が投げかけられている。おそらくかつてないほど、内部監査は課題と機会の両方に直面している。内部監査は、ソフトなことをハードに調べること、つまり組織文化を監査することによって組織体に価値をもたらすために独特の立場に位置付けられている。

## 文化とは何か？

文化の簡潔な定義は、「ここでの物事のやり方」である。これは理解する上での良い基礎となるかもしれないが、文化とはそれ以上のものである。

G30<sup>3</sup>は銀行の文化に焦点を当てた最近の出版物<sup>4</sup>の中で、価値観と行動という観点から文化を述べている。その中で、価値観と行動は観察と測定が可能であり原則や基準として正式化するのに適していることから、価値観と行動は文化の基礎的要素であり、文化を検証し、改善し、監査するための実質的な基盤を提供している、と指摘している。また、価値観と行動は経営陣によって明白に実証され得るものであり、極めて重要なトップの姿勢を示すことができる。

何が文化ではないかを考えることも役に立つ。文化はあらゆる組織体に等しく完全に当てはまる所定の基準や規則、実務一式ではない。文化は各組織体の特徴づける固有の構成要素である。ある企業でうまくいくことが他

<sup>1</sup> 訳者注：IIA国際本部理事会2016-2017年会長。

<sup>2</sup> 訳者注：IIA国際本部理事会2016-2017年会長。

<sup>3</sup> 訳者注：1978年設立。中央銀行の幹部経験者、学者など30人の個人で構成される。経済や金融問題について討議し、随時、政策提言を行っている。

<sup>4</sup> G30, "Banking Conduct and Culture: A Call for Sustained and Comprehensive Reform," July 2015.

### 不祥事についてのニュース

企業の不祥事は後を絶たないようである。

- 2015年9月、フォルクスワーゲン社は米国の排ガス規制を逃れるために設計したソフトウェアを使用していたことを認めた。同社は65億米ドル以上と見込まれる費用を引き当てるこのソフトウェアを装備した車両1,100万台をリコールすると発表しており、有名ブランドの信頼回復に重点的に取り組もうとしている。
- アーンストヤングの『欧州、中東、インド、アフリカの2015年不正調査』によると、回答者の51%は自国で贈収賄や汚職が蔓延していると回答しており、さらに高い割合（61%）が汚職の慣行が急成長市場で広まっていると回答している。回答者の37%は自国企業が実績以上の財務成績を報告していることがよくあると回答している。
- 2015年3月、ドイツのコメルツ銀行は米国の制裁法違反に対して米国連邦当局とニューヨーク市当局に罰金と制裁金を支払うことで合意した。報道によるとコメルツ銀行は、オリンパス社の粉飾決算に関する調査で明らかになったように、疑わしい行動を発見して事前に高リスク取引を阻止するための十分なコンプライアンスプログラムがなかったことによって、1970年銀行秘密法およびマネーロンダリング防止法等にも違反した。
- 職場での従業員の不正の観察に着目した直近の全米ビジネス倫理調査<sup>5</sup>によると、複数の事象や継続的な行動パターンとして不正が認められた従業員の約3分の2は、少なくとも2回不正を働いている。1回限りの不正は報告された不正のわずか3分の1であった。職場の不正の6割は管理職の者が関与しており、職位が上がるほど規則違反の可能性が増えていることも報告された。

の組織体でもうまくいくとは限らない。

力強い文化は、上意下達よりは双方向の対話に、意思決定のためには協力的なアプローチに、仕事をやり遂げるためにはチームベースの取り組みに依拠する傾向がある。組織体のガバナンスに対する姿勢、組織体と顧客との関係、（組織体の価値観に反映されている）組織体にとっての重要事項、従業員の処遇、好ましくない出来事への対応、競合他社に対してやコミュニティ内での振る舞いなどを検証すると、組織体の文化について多くを知ることができる。

### 組織文化をあらゆる監査に組み込むべき理由

非倫理的な行動は最終的には組織体をリスクに晒し、実際に多くの組織破たんの本質となっている。組織体の成功にとって非常に重

要なことであれば、何でも徹底的に一貫性をもって調べるべきである。フォーブス誌は最近、文化は監査で最も見落とされる要素であると述べ、「文化の監査は、企業の中核的なDNAを浮き彫りにする。それは、意思決定、問題解決、および部門の枠を超えたコミュニケーションプロセスを導くものである。」<sup>6</sup>と指摘した。

文化の監査は、組織体が積極的にリスクを管理することや取り返しがつかなくなる前に内部統制の失敗を事後修正することを可能にするので、利害関係者に価値をもたらすのに役立つ。このように重要な「早期警告」機能の役割を果たすためには、組織文化の監査や評価を（若干の例外はあるが<sup>7</sup>）年に1度の実施に格下げすることは出来ない。組織文化の監査は、あらゆる監査業務に組み込まなければならない、内部監査人が重要な傾向や共通する特徴を見つけることによって組織体にモ

<sup>5</sup> Ethics Resource Center, “National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce,” 2014.

<sup>6</sup> Forbes, “Culture: The Most Overlooked Element of Audit,” Sept. 29, 2014.

<sup>7</sup> 1つの例外は、組織体のコンプライアンスと倫理のプログラムに係るアシュアランスの提供であり、定期的な監査が妥当である。米国量刑委員会のガイドラインマニュアルの第8章B2.1節「効果的なコンプライアンスと倫理のプログラム」は、組織体のコンプライアンスと倫理のプログラム、特に犯罪行為のリスクの定期的な評価を求めている。同様にISO 19600:2014のコンプライアンス管理システムのガイドラインは、効果的かつ責任のあるコンプライアンス管理システムを設置、策定、実施、維持、評価するためのガイドラインを定めている。

### 3つのディフェンスラインと組織文化の監査

3つのディフェンスラインモデル<sup>8</sup>（またはリスクとコントロールの義務や責任および報告経路について説明したその他の適切なモデル）を理解することは、標準的な監査業務に役立つのと同様に文化の評価においても有効である。

1. 第1のディフェンスラインである現業部門の経営管理者は、望ましい価値観と行動を定め、伝達し、モデル化する。
2. 第2のディフェンスラインは倫理室のような監督部署であり、倫理プログラムを策定し、文化に関連するリスクおよび文化に関連する方針と手続への遵守状況をモニタリングし、第1のディフェンスラインに助言する。
3. 第3のディフェンスラインである内部監査は、組織体の基準および望ましい基準への遵守状況を評価し、組織文化が組織体の目的、戦略およびビジネスモデルを支持しているかを評価する。内部監査は組織文化全体を評価して文化の弱い分野を特定する。

モニタリングの継続的な基準を提供しなければならない。文化は広範で組織体全体にわたる「物の見方」であると考えられがちであるが、局所的な現象でもあり、地域、支店、部門、特定の場所で異なり得る。

複数の裁判管轄区域で事業を行う組織体では、定期的で継続的な文化の評価が特に役に立つ。文化は地域性を表しており、遠隔地の従業員は、文化や倫理に関する実際の問題や気づいている問題を報告するために本社に連絡することをためらう場合がある。文化に関する自由な議論は、望ましい行動について幅広く理解することや、文化に関する問題の報告を促すことにも役立つ。

組織文化に関する評価の結果を使って、各裁判管轄区域で文化的な問題に対処する責任者を支援することができる。地域の文化が組織体全体の文化をどの程度支持しているのか、あるいはどの程度異なっているのかを理解することが重要であり、問題があれば対処すべきである。

### 組織文化の監査方法

アシュアランス業務やアドバイザー業務の正規の一部としての組織文化の評価では、

内部監査人があらゆる監査を通して行うのと同様に優れた業務を行うことが求められる。すなわち、適切な基準と原則の遵守、見識に満ちたインタビュー手法の活用、的を絞った調査手続きの適用、客観的な評価への依拠である。信頼性と信用は、従業員の自由な関与を促す上で最も重要である。さらに、優れたコミュニケーション、特に問題のある分野の経営管理者とのコミュニケーションは、変化をもたらすためには願わくば最低でも対立的にならずに協力的な方法で行うことが必要である。

内部監査は、優れたガバナンス、リスクマネジメント、コントロールに関して、組織体の優先順位に文化がどう影響するかを完全に理解することに加えて、組織体の価値観と期待される行動を深く理解することなくしては、文化を効果的に評価することは出来ない。これについての理解を深めるための努力は、内部監査スタッフのみならず特にコンプライアンスや倫理のような該当分野も巻き込んだグループで行うべきである。結果的に明確に理解できれば、内部監査は文化の指標に焦点を当てることと根本原因分析を行うことができる。つまり、問題が起きた理由と望ましくない行動に駆り立てた方法を分けて理解できる。

<sup>8</sup> IIAのポジションペーパー “The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control”, 2013. (訳者注：日本語訳は、『月刊監査研究』2015年10月号掲載「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」)

|   |  |
|---|--|
| <p><b>監査して測定すべきもの</b></p> <p>組織文化を監査する時に考慮し得る事項はたくさんあるが、以下にそれらの例を示す。内部監査人は、監査における文化の視座を組織体に見合ったものにすべきであり、さらに組織体特有の環境、機会および課題に焦点を当てるべきである。</p>   |  |
| <p><b>充足感・意見についての検討事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員の不正監視とその報告。</li> <li>■ 同僚の状況や文化に関する従業員の意識。</li> <li>■ 強力なトップの姿勢があるという従業員の確信。</li> <li>■ コンプライアンスと倫理のプログラム、および組織体内でのコンプライアンスと倫理の重要性に対する従業員の意識。</li> <li>■ 従業員サーベイと顧客サーベイの結果。</li> <li>■ 顧客からの苦情。</li> </ul>  |  |
| <p><b>研修</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織体での従業員の役割に合わせた、新規および在職中の従業員向けの包括的な研修プログラムの存在。</li> <li>■ 研修の頻度と参加記録。</li> <li>■ 研修の有効性を評価する仕組み。</li> </ul>  |  |
| <p><b>コンプライアンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内部通報者の立場と権利の保護（例：通報対象者またはそう思われている者の降格処分、業績評価の引き下げ、不当な職務の割り当てがないかをモニタリングする）。</li> <li>■ 組織体が法的な問題に直面する頻度。</li> <li>■ 内部監査と他のアシュアランスグループが発見したリスクとコントロールの問題件数に対する、自らが発見し自発的に開示し積極的に対処した件数。</li> <li>■ 是正措置の適時性と有効性。</li> </ul>                                   |  |
| <p><b>人事慣行、報奨、処罰</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織体にとってマイナスとなるような（ソーシャルメディアを含む）メディア報道の頻度。</li> <li>■ 方針への違反に対する処罰の適切性と一貫性。</li> <li>■ うっかりミスへの対応の適切性。</li> <li>■ 従業員の離職率。</li> <li>■ （会社や組織文化に対する従業員の正直な認識を聴取する機会にするために）退職者面接が実施されているか。また退職者面接には、会社で非倫理的な出来事が起こっている可能性に退職者が気づいているかという質問が含まれているか。</li> </ul> |  |
| <p><b>ソフトコントロールの証拠</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 能力 — 適応性と学習意欲。</li> <li>■ 信頼と寛容さ — チームワーク、問題解決のための助け合い。</li> <li>■ 強力なリーダーシップ — 例を示して指示する。</li> <li>■ 高い期待 — 向上のための努力、達成目標の引き上げ。</li> <li>■ 共通の価値観 — 正しいことを正しいやり方で行う。</li> <li>■ 高い倫理基準 — 正直、平等、公正。</li> </ul>  |  |

内部監査の視点と機能は組織文化に焦点を当てるのに特に適しているが、組織文化の監査を成功させるためには十分な準備が必要である。個々の内部監査業務に文化を組み込むための準備には、次のようなものがある。

1. 利用可能なリソースを活用する。例えば、金融安定理事会は金融機関におけるリスク

文化の評価に関するガイダンス<sup>9</sup>を公表しているが、これはあらゆる業種で組織文化全体を評価するのに適用できる。このガイダンスは、組織体のリスク文化に影響を与え得る4つの主要分野を特定している。すなわち、トップの姿勢、説明責任、有効なコミュニケーションと課題、およびインセ

<sup>9</sup> 金融安定理事会「Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture」April 2014.

ンティブである。このガイダンスは、各分野に関する複数の業績評価指標も明らかにしている。これらのリソースが述べている問題点、制約、潜在的障害について特に留意することが重要である。それらは明らかに過去の経験に基づいている。

2. 組織体を用いている従業員の関与度に関する調査などをレビューして、仕事に対する満足度を測定して業績を予測する。仕事に打ち込んでいる従業員は、組織体の良い点を話し、業務に熱心で、組織体に腰を落着けるつもりでいる。内部監査業務を行いながら、従業員の関与度が高いまたは低い分野について根本原因分析を行う機会を探すようにする。従業員の関与度と監査発見事項との相関関係を調べて、文化の強化に関する見識を提供するために人事部門と連携する。

3. 取締役会、監査委員会、および経営陣の支援を確保する。この話題を最高経営責任者（CEO）に十分に知らせることができるよう、取締役会や監査委員会との協議に持ち込む前にCEOと話すのが順当である。理想的には、CEO、取締役会、および監査委員会のすべてが文化の継続的評価の擁護者となるべきである。次に、経営陣の支援を求めること。なぜならば、あらゆる監査の中で内部監査が文化の評価をする

ことについて経営陣に支援する気があることが、そのプロセスを効果的にするカギとなるからである。抵抗があっても内部監査は文化の評価を進めるのを諦めるべきではないが、内部監査人は監査している環境を理解しなければならない。尚、そのような抵抗の理由や根拠が文化的な問題を引き起こしている隠れた手掛かりである場合がある。

4. 相互に関連性があると思われる2つのことを決定する。1つは、組織体に最も合うツールやアプローチの組み合わせを決定することである。観察は最も重要なアプローチとなりそうであるが、文化を示唆する指標を集めるための従業員サーベイのような測定可能なツールにも注意を払うべきである。文化は、監査人が伝統的なコントロールのテストを通じて通常集めるようなハードな証拠にはなじまない。取締役会や経営陣は、このように具体的な証拠が不足することを理解し、予測し、受け入れなければならない。しかし、内部監査人がサーベイや体系的なインタビュー手法を使えれば使えるほど、具体的な証拠が集められる。

もう1つは、監査における文化の視座に関するアプローチを決定することである。そのための1つの方法は、成熟度モデルを利用することである。これには、組織文化

### マイクロ文化とマクロ文化

組織文化は組織体内に1つだけではなく同質なものでもない。各企業にはマイクロ文化とマクロ文化がある。

マイクロ文化はその名が示す通りより小さくより抑えた行動様式であり、組織体内で従業員やグループがどのように交流するかを反映している。大多数の組織体には多くのマイクロ文化がある。各部署には独自のマイクロ文化があるので、自部門のマイクロ文化が組織体内の全く異なるマイクロ文化とうまくやっけていけるように、時には上手に舵取りをしなければならない。マクロ文化はより広範で外向きのものであり、市場において顧客、利害関係者および競合他社に対して取る行動様式を特徴づけている。

マイクロ文化とマクロ文化の区別は内部監査人にとって特に重要である。内部監査人が文化を監査する際は、トップの姿勢がCEOだけで決められるのではないことを忘れてはならない。各マイクロ文化にはそのグループの姿勢を決めるトップが存在し、マイクロ文化の姿勢はマクロ文化の姿勢と常に完全に整合するわけではない。組織体に対する内部監査の総合的な視点があれば、各文化を検証して相互関係を改善するための提言をすることが可能になる。

の特性を明らかにし、各特性の成熟度を推定し、経営陣と取締役会が望む成熟度を提案するために、経営陣や取締役会に質問することが含まれる。その後の内部監査業務では、期待値に対して組織体が実際にどのあたりにいるかが判断できる。ギャップの場所がわかれば、特定の監査において文化の評価を最も重視すべき分野を提案するのに役立つ。

5. **スタッフを教育する。**既に述べた通り、内部監査人は監査業務で通常適用するのと同じ能力を用いて組織文化を評価する。内部監査人として成功するために必要な10の中核能力<sup>10</sup>のうちの1つであるビジネス感覚には、組織体の文化的側面を考慮することが含まれている。組織文化のデリケートな部分を最初は少々扱いにくいと感じる監査人がいるかもしれないが、研修と経験を通して緩和することが可能であり、このことは継続的なキャリア開発とスキル向上の重要性を明確に示している。
6. **監査人が主観的な要素によって誤った結論に飛びつかないようにするために、監査人をきめ細かく指導する。**不適切な結論に飛びついて報告すれば、組織体内にあらゆる種類の不信感を引き起こしかねない。監査の慣行通り、内部監査人は監査報告書を発行する前に誤った結論を修正できるように、監査のあらゆる段階で全階層の経営管理者と連携して前提条件を検証すべきである。

「どのような組織体でも、文化は最大の行動決定要因である。1つ明らかなのは、文化を管理しなければ文化に管理されるということである<sup>11</sup>」

デロイト・トウシュLLP 独立上級顧問  
倫理・コンプライアンス役員協会 元エグゼクティブ・ディレクター

キース・ダーシー氏

## 他に考慮すること

組織体のある分野の文化の監査の結果が組織体全体の文化を反映していない可能性がある、ということをおぼろげに忘れない。最終的には、多くの分野の結果を集約して組織体全体を考える必要がある。要するに、文化を監査することはトップダウンとボトムアップの作業であり、継続的な評価と調整が必要である。

この集約にトレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の『内部統制の統合的フレームワーク』を利用する組織体もある。COSOフレームワークは、統制環境という構成要素の原則1「組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する」の中で文化を取り上げている。この原則の着眼点では、組織体内のトップの姿勢、行動基準、行動基準の遵守、および行動基準からの逸脱に対する対応が述べられている<sup>12</sup>。この原則に伴う問題が表面化し続ける場合は、文化的な問題が根底にある可能性が高い。これは根本原因分析を通して原因を突き止めることができる。

発見事項の集約にサーベイを利用する組織

<sup>10</sup> The IIA, “The IIA Global Internal Audit Competency Framework”, 2013. (訳者注：日本語訳は、『月刊監査研究』2016年4月号掲載「『IIA内部監査の国際的能力フレームワーク』について」)

<sup>11</sup> Keith Darcy, “Ways to Build Strong Ethical Cultures,” Risk & Compliance Journal, Deloitte Insights, April 6, 2015.

<sup>12</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control – Integrated Framework, May 2013. (訳者注：邦訳書は、八田進二・箱田順哉監訳『内部統制の統合的フレームワーク』日本公認会計士協会出版局、2014年2月)

体もある。そのような組織体では、倫理と文化に関連する設問（例えば、「当社は一貫してコアバリュー（基本的価値観）に沿った行動をしている」や「私は業務上必要な倫理研修を受けている」など<sup>13</sup>）で構成されている独自のサーベイを作成しており、監査対象の従業員に「強く同意する」から「強く反対する」の尺度で回答するように依頼している。「反対する」または「強く反対する」という回答割合が多い設問の分野については、内部監査人は裏付け証拠を探す。もしも何も証拠が見つからなければ、内部監査人はサーベイ結果が良くなかったことをしかるべき管理者に伝える。従業員の見方が誤っている場合や、理解不足または現状のプロセスを完全に誤解していることもあり得るので、上手なコミュニケーションを通じた経営管理者の直接介入によって状況に対処できることもある。裏付け証拠が見つかった場合は、サーベイ結果、証拠、および改善のための勧告を伝えるべきである。

多くの組織体には、文化の評価のたたき台となるような、通常は人事部門が管理している全組織的な従業員サーベイが既にある。内部監査人は、サーベイをレビューして文化や倫理に関連する質問があるかを判断することができ、もしなければ、いくつか追加するように依頼することができる。好ましくないサーベイ結果が得られた文化に関する設問については、いくつかの利用方法があり得る。例えば、今後評価すべき潜在的リスクを特定するため、特定の分野の監査計画を立てるため、監査中に実施したテストと発見した例外事項を比較するため、（正当な理由があれば）即座に調査するため、などである。

サーベイを効果的なものとするためには、使用するサーベイの種類を問わず、次の2つの要素がなければならない。

- 正直に回答しても大丈夫だ、という安心感を従業員に与えること。職を失うことや報復されることを従業員が恐れている場合、必要な情報を提供したくない可能性は高くなる。
- 報告した問題は正式に検討されて適切な措置が講じられる、と従業員が思えるようにすること。

監査終了時には、内部監査の専門家は明瞭で客観的な方法で取締役会やしかるべき機関に結果を報告する。監査に文化を組み込んでもこれは変わらないのであり、文化は監査報告書に含まれる単なるもう1つの要素に過ぎない。しかし文化を扱う場合は、より主観的な判断と高度なコミュニケーションスキルを用いて、監査委員会委員長やCEOと通常とは違った類の対話をする必要があるかもしれない。尚、時間をかけた一連の文化の評価をより全体的な視点で定期的に集約すれば、監査委員会委員長やCEOにとっては洞察に満ちた影響力のあるものとなり得る。

内部監査人が報告するあらゆるテーマと同様に、潜在的な問題点は監査実施中に定期的に経営管理者に伝達すべきである。監査発見事項や結論が、監査報告書配付時に経営管理者を驚かせるものであってはならない。文化はトップの姿勢から始まるので、組織体全体を見渡す最善の立場にいる内部監査人は、文化がいかにか支持されているか、または蝕まれているかを客観的にトップに報告できるということを忘れてはならない。

## 最後に

内部監査の年間計画には、組織体の多くの面が既に含まれている。それなのになぜ文化を監査作業に加えなければならないのだろうか？ それは文化を監査することが、組織体

<sup>13</sup> 監査対象の経営管理者に現在の問題点などの設問を追加する機会を与えている内部監査人もいる。

が文化を管理するのに役立つからである。ギャップや失敗やミスコミュニケーションやもっと悪くて不正行為などを探り出すために必要な継続的監査をしないで、組織体が財務や内部プロセスや情報システムを管理しようとしている姿を想像してほしい。組織体の成功にとって文化は圧倒的な重要性を持つので、企業が文化の監査を一貫性のある継続的なベースで行わないと、企業の価値と優先事項について利害関係者に対して明らかな、そして歓迎されそうもないメッセージを送ることになる。

#### 詳しい情報の参照先

■ Ethics and Compliance Initiative

([www.ethics.org](http://www.ethics.org))

■ Society of Corporate Compliance and Ethics  
([www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org))

■ Compliance Week  
([www.complianceweek.com](http://www.complianceweek.com))

■ Ethisphere  
([www.ethisphere.com](http://www.ethisphere.com))

■ Financial Stability Board  
([www.financialstabilityboard.org](http://www.financialstabilityboard.org))

■ Chartered Institute of Internal Auditors  
([www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk))<sup>14</sup>

■ The Compliance and Ethics Blog  
([www.complianceandethics.org](http://www.complianceandethics.org))

■ Association of Corporate Counsel  
([www.acc.com](http://www.acc.com))

---

<sup>14</sup> 組織体がどのように文化を監査するかという事例は、“Culture and the Role of Internal Audit: Looking Below the Surface”を参照のこと。