

## グローバルな視点と洞察

# 新型コロナウイルス感染症後の世界における 内部監査

### 第1部：人材管理

### 第2部：サプライチェーン

### 第3部：レジリエントな組織体の再定義

## 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 北米外地域筆頭理事  
インフィニティコンサルティング 代表  
プレミアアンチエイジング株式会社 社外取締役  
CIA、CRMA、CCSA、CFSA

## 目次

第1部：人材管理	2	正念場	12
はじめに	3	機動的な内部監査の役割	13
将来のための計画	3	内部監査の統合	14
内部監査は調査結果を反映	4	結論	15
人員削減の克服は優先事項	4	迫り来るテクノロジーの影響	15
テクノロジーと人材	6	第3部：レジリエントな組織体の再定義	15
身近な課題の緊急性が加速	6	はじめに	16
多様性、公平性、および包摂性（DEI）	7	ゲームチェンジャー	17
柔軟性はDEIの企業文化を包含	7	組織体がレジリエンスへのアプローチを取 り入れる方法	17
結論	8	変革の支援	19
第2部：サプライチェーン	9	内部監査人がレジリエンス構築を支援する 方法	19
はじめに	10	内部監査の変革	20
新型コロナウイルス感染症後に残る課題	10	よりレジリエントな監査部門	20
サプライチェーン・リスク	10	結論	22
注目のリスク？	10	レジリエンスの重要性	22
変化し複雑化する規制環境	11		
内部監査の在り方	12		

Copyright © 2022 by The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA. Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd., Suite 401 Lake Mary, FL 32746, U.S.A., to publish this translation. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA.

## 第1部：人材管理

### 専門家について

#### エリック・ウィルソン、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）

エリック・ウィルソン氏は、ガルフポート・エナジー社の内部監査ディレクターであり、内部監査部門長（CAE）で、同社の監査業務のあらゆる側面を監督し、内部監査が組織体全体に対してコンサルティングを行う機会を特定して推進している。ガルフポート・エナジー社入社前は、チェサピーク・エナジー社で複数の要職を歴任し、同社の商品マーケティンググループにも長年在籍していた。同グループの業務・財務計画プロセス、コンプライアンス活動、およびテクノロジー能力の監督と強化の責任者であった。また、エネルギー、商業不動産、医療など、幅広い業種の国内外企業で内部監査やコンサルティングのチームを率いた。

内部監査人協会（IIA）の専門知識・アドボカシー・コンテンツ諮問委員会の委員を務め、IIAオクラホマシティ支部の理事も務めている。また、オクラホマ大学スティーブ・スクール・オブ・アカウンティングの顧問にも選ばれている。公認内部監査人（CIA）と公認情報システム監査人（CISA）の資格を持ち、リーニックスシグマのブラックベルトも取得している。

#### ウダイ・ガルバディ、公認内部監査人（CIA）、公認会計士（CPA）、公認AMLスペシャリスト（CAMS）、公認情報システム監査人（CISA）

ウダイ・ガルバディ氏は、スタウト社の紛争・コンプライアンス・調査グループのディ

レクターである。また、同社の規制遵守と金融犯罪のプラクティスも共同で率いている。業界のリーダーとして知られており、内部監査人協会（IIA）ニューヨーク支部の理事および元プレジデントでもある。国内外のカンファレンス、ワークショップ、および専門職イベントで頻繁に講演を行い、マネーロンダリング対策、金融犯罪のコンプライアンスと制裁、ガバナンス、規制遵守、内部監査、全社リスク、およびITのリスクとコントロールに関して、第一人者として出版物を執筆している。さらに、国際的な銀行の取締役会や経営幹部向けにコンプライアンスの研修やワークショップを主宰している。

国内および地域の大手会計事務所やコンサルティング会社で、内部監査やリスク・マネジメントの分野でパートナーやディレクターを歴任してきた。コンプライアンス、ガバナンス、および全社リスクに関する様々な事項について、取締役会、監査委員会、および経営幹部へ助言することを専門としている。顧客は、世界最大級の銀行や金融機関から中小の金融サービス会社まで多岐にわたる。IIA、公認AMLスペシャリスト協会、および情報システムコントロール協会（ISACA）の会員である。

#### ポーラ・タイ、公認内部監査人（CIA）、内部統制評価指導士（CCSA）、公認リスク管理監査人（CRMA）

ポーラ・タイ氏は、アメリカン・フィデリティ社のアシスタント・バイスプレジデントであり、モデル・オーディット・ルール<sup>i</sup>（SOX）コンプライアンス・マネージャーで、モデル・オーディット・ルール対応行動計画の管理、組織体横断コミュニケーション計画

<sup>i</sup> 訳注：Model Audit Rule（MAR）は、米国の民間保険会社のための、サーベインズ・オクスリー法に対応する保険業界の規制である。正式にはAnnual Financial Reporting Model Regulationといい、非公開の保険会社に対して、厳しい規制条項を遵守し、透明性を高め、コーポレートガバナンスを改善するよう求めている。

の策定、およびシステム開発とコントロール計画に関する専門家として、経営幹部と共に活動する責任を担っている。以前は、オクラホマシティ市で内部監査に携わっていた。

内部監査人協会（IIA）の北米理事会支部関係委員会で南部地区代表を務めている。また、IIAオクラホマシティ支部の理事および元プレジデントでもある。リスクアプローチ監査、内部統制、監査コミュニケーション、その他の監査スキルなど、様々なテーマでIIAの研修を担当している。

## はじめに

### 仕事の再定義

2年半以上経っても、新型コロナウイルス感染症のパンデミックはその強度を変えながら世界中で続いており、組織体や政府を多種多様なレベルで苦しめ続けている。その影響は、気候変動の管理やサプライチェーンの混乱から、サイバーセキュリティや迫り来る世界的な景気後退まで、厄介なリスクに無用の複雑さを加えている。しかし、その最大の影響は、世界の人々の仕事に対する捉え方にあるのかもしれない。

2021年初頭から世界中で起きた前例のない退職の波（大量退職時代）、過重労働を強い社会的圧力を根本的に否定する中国の寝そべり族、あるいは求職者が在宅勤務の選択肢をほぼ例外なく期待している現状など、このパンデミックは従業員と雇用主の間の社会契約を劇的に変化させている。

本稿は、パンデミックによるリスクへの長期的影響を検証する3部作の第1部であり、新型コロナウイルス感染症後の環境における人材管理について考察している。そこから浮かび上がるのは、急速に変化する世界の中で生産性、レジリエンス（回復力）、およびイノベーションを維持しながら、優秀な人材を

惹き付けて定着させるためにワーク・ライフの柔軟性を取り入れた新しいバランスを定義しようと苦心する雇用主の姿である。このことは、効果的な内部監査部門を維持し、この変化するリスク領域に対して高品質のアシユアランスとアドバイザーの業務を行う上で、必ずや内部監査人に影響を与えることになるであろう。

## 将来のための計画

### 柔軟性はワーク・ライフ・バランスの鍵

2020年初頭、新型コロナウイルス感染症が致命的な影響を及ぼし、世界は孤立状態に陥っていた。あらゆる規模の、あらゆるセクターの組織体が、分散した労働力を使って生産性を維持する方法を見つけるために奔走した。このパンデミックは世界経済に壊滅的な影響を及ぼし、世界大恐慌に匹敵するか、それ以上の影響を与えたが、ほとんどの業種がテクノロジーの活用とリスクの高まりや変化を認識して適応することによって、混乱に驚くほどよく適応したというのが一般的な見方であろう。その成功に欠かせなかったのは、在宅勤務を受け入れた労働者であった。

パンデミックの壊滅的な影響が、隔離、効果的なワクチンの開発と供給、および時間の経過によって弱まり始めると、雇用主は従業員を職場に復帰させることで正常な状態に戻そうと躍起になった。しかし、多くの従業員が雇用主に柔軟性を求め、在宅勤務を含む柔軟な働き方を望んでいることが相次ぐ調査で明らかになったため、どのように、そしてどの程度の期間で従業員を職場に戻すかについて相当悩まされてきた。このようなハイブリッドな働き方を望むことは、柔軟性と同義に捉えるべきではない。実際、人事の専門家は、在宅勤務の選択肢は、健康的なワーク・ライフ・バランスのために雇用主の理解と支援を求める労働者の要求の高まりの一部に過ぎな

いと述べている。

さらに、従業員はその要求を裏付けるように、職場での作業を必要とする職種から離れ、ハイブリッド勤務や在宅勤務という選択肢を選ぼうとしている。マッキンゼー社が北米、欧州、およびオーストラリアの労働者を対象に行った調査によると、ハイブリッド勤務を好むと答えた人の71%は、現在の雇用主がそのような機会を提供していない場合、他の職場を探す可能性が高いという結果が出ている。この結果は、従業員に多様性を持たせようとしている企業にとっては、さらに厳しいものである。マッキンゼー社の調査では、次のようなことが明らかになった。

- 若い従業員（18歳から24歳）は、年配の従業員（55歳から64歳）よりも退職する可能性が59%高い。
- 黒人の従業員は、白人の従業員よりも退職する可能性が14%高い。
- L G B T Q + の従業員は、異性愛者の従業員よりも退職する可能性が24%高い。
- 障がいを持つ従業員は、退職する可能性が14%高い。
- 女性は男性よりも退職する可能性が約10%高い<sup>1</sup>。

さらに、月曜日から金曜日までの朝9時から夕方5時までの勤務形態は、急速に過去の遺物になりつつあるという調査結果もある。

I Tソフトウェア企業のイヴァンティ社は、「The 2022 Everywhere Workplace Report (2022年版場所にとらわれない働き方レポート)」のために、米国、欧州、およびオーストラリアの事務職4,510人とI T専門職1,609人を対象に調査した。その結果、調査回答者の10人中9人近く（87%）は、常時職場で働

きたいとは考えておらず、42%が自宅と職場を行き来するハイブリッド型を希望していること、そしてわずか13%が常時職場で働きたいと考えていることが判明した<sup>2</sup>。

## 内部監査は調査結果を反映

### 人員削減の克服は優先事項

本稿のためにインタビューした3人の内部監査リーダーたちの経験は、これらの調査に表れた多くの考え方や調査結果を裏付けている。

アメリカン・フィデリティ社のSOXプロセス・マネージャーであるポーラ・タイ氏は、同社では誰が職場に戻るべきかについてバランスをとるために様々な選択肢を試した、と述べた。当初は、全員が新型コロナウイルス感染症以前の勤務形態に戻るという見当違いの動きもあった。「この件に関しては、ちょっとした反発もあった」と彼女は述べた。

「当社はとても厚遇だと思っていた。もちろん、現在の雇用市場ではそうではないが。」

アメリカン・フィデリティ社、SOXプロセス・マネージャー、ポーラ・タイ

一方、オクラホマシティに本社を置くガルフポート・エナジー社は、分散型労働を採用している。内部監査部門長（CAE）のエリック・ウィルソン氏によると、同社は常時約半数の従業員が職場にいることを求めるハイブリッド型に移行した。実際、同社は従業員の60%以下しか収容できない新しい場所に移転した。

グローバルな投資銀行でコンサルティング

<sup>1</sup> McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>, B. Dowling, D. Goldstein, M. Park, H. Price, April 2022.

<sup>2</sup> Ivanti, <https://www.ivanti.com/lp/customers/assets/s1/the-2022-everywhere-workplace-report>. 日本語版レポートは、[https://rs.ivanti.com/reports/ivi-2663-everywhere-workplace-report-2022\\_ja.pdf](https://rs.ivanti.com/reports/ivi-2663-everywhere-workplace-report-2022_ja.pdf).



会社でもあるスタウト社ディレクターのウダイ・ガルバディ氏は、同社が「Work your way (自分の働き方)」モデルを採用し、従業員が完全なりモートワークから完全な職場での勤務までの選択肢を持つようになった、と述べた。唯一の制約として同社は、従業員が顧客との打ち合わせやその他の対面での会合のために出社する必要がある場合に備えて、通勤可能な距離内に住むことを前提としている。

ガルバディ氏のコメントは個人的な見解であり、必ずしもスタウト社の見解ではないが、在宅勤務は、完全なりモートワークを認める企業にとって、潜在的な労働力のプールを拡大するものでもであると指摘した。

「当社は、以前は接触できなかった多くの場所の人々に接触できるようになった。新しい市場を開拓することができるようになった」と彼は述べた。「例えば働く母親や家庭で責任を負っている人たちなど、これまで必ずしも惹き付けられなかった人々を、組織体は取り込めるようになった」。

これらの内部監査リーダーたちは、職場の柔軟性に対する従業員の要求が変化することで、組織体が優秀な人材を採用して定着させる能力にどのような影響を及ぼすかについて、それぞれ懸念を表明している。

タイ氏の勤務先では、ある地域で突然、平均よりも高い離職率が発生した。アメリカン・フィデリティ社は、かつては伝統的な年金制度があり現在は401(k)プログラム<sup>ii</sup>があるなど、従業員の福利厚生が手厚い老舗企業であるにもかかわらず離職が相次いでいる、と彼女は述べた。オクラホマシティに本社を置く同社にとって、この離職率をさらに悪化させたのは地域的な問題であった。

「当社は石油産業の盛んなオクラホマにあるが、石油業界は人材を確保するために給料を高くしている」とタイ氏は述べた。「彼ら

の福利厚生は非常に充実しており、当社は張り合えない。多分6か月から9か月ほど求人していたが、当社が払っていた金額では太刀打ちできなかった。当社はとても厚遇だと思っていた。もちろん、現在の雇用市場ではそうではないが」。

効果的な内部監査部門の人材確保を阻むのは、熾烈な人材獲得競争と組織体に適した人材の見極めだけではない。若い労働者の間では、将来の雇用主が自分に何を提供すべきかについての考え方が根本的に変化しており、それは報酬に関するものだけではない。

「もしも企業がパンデミック前の状態に戻れると考えているならば、.....今まさに労働力となっている全世代の人々が、そのような企業で働くために扉を開けてくれることはないであろう」とガルフポート社のウィルソン氏は述べた。

ウィルソン氏は、地元の大学で経営学修士候補者の模擬面接に参加することがある。彼は、労働者が毎日職場に来ることにこだわる企業の担当者は、そのやり方が持続不可能であることにすぐに気付く、と指摘した。

「企業の担当者が、『このままでは、当社が欲しい人材は絶対に獲得できない』と、ハッと気付いて模擬面接会場から立ち去るのを目にする」。

この変化を認識することは、組織体の将来にとって非常に重要である、とウィルソン氏は述べた。「今後、企業の考え方が変化していくことは間違いなく、その変化が企業の成否を分けることになるかもしれない」。

スタウト社でのガルバディ氏の経験は、このような意識の変化を示す一例である。

300%

求人サイト「ZipRecruiter (ジップリクルーター)」によると、「リモート」と明記

<sup>ii</sup> 訳注：401(k)プログラムとは、民間営利企業の従業員を対象にした確定拠出個人年金制度である。

された求人には3倍の応募があるという。

## テクノロジーと人材

### 身近な課題の緊急性が加速

数多くの調査や研究が、パンデミックによって効率性と生産性を高めるためのテクノロジーの導入を加速させたと指摘している。そのため、新型コロナウイルス感染症後の人材管理のリスクは複雑さを増している。テクノロジーの面で遅れをとった組織体は、優秀な人材を獲得するのに苦労することになる。

ウィルソン氏は、オクラホマ大学でビジネス・インテリジェンスの講義をいくつか担当しており、Power BI<sup>iii</sup>などのソフトウェア・アプリケーションを使ったダッシュボードの構築方法に関する授業も行っている。

「このクラスで教えるたびに、『このソフトウェアなしで業務を行っている会社があるのですか。どうやって仕事をしていますか』と尋ねる学生がいる。そして、その学生たちが卒業して、このソフトウェアがない会社に就職することを想像する。テクノロジー、報告、および自動化の面ではるかに遅れている企業で働くことになるので、彼らを感じるフラストレーションは相当なものになるであろう」とウィルソン氏は語った。

学生たちはテクノロジーに非常に精通している、と彼は続けた。「彼らは、企業がテクノロジーや自動化によってどのように業務を行っているかを知るために、何を聞けばよいかを知っている。もしも、その質問に答えられなければ、優秀な人材はそこで働こうとは思わないであろう」。

同じことが、まだテクノロジーを十分に取り入れていない内部監査部門にも当てはま

る。ウィルソン氏は、自動化によって内部監査が不要になることはないが、自動化を利用しない内部監査人は廃業に追い込まれると主要な実務家が指摘している、と述べた。

「職務として、座ってエクセルのスプレッドシートを凝視して、セルを1つずつチェックする必要はもはやない」とウィルソン氏は述べた。

内部監査部門は、日常的で反復的な業務を管理するためのソースシステムの自動化に焦点を当てるべきで、そうすれば、組織体の目標達成を阻む可能性のある問題を特定するために一歩離れて考える機会が得られる、とウィルソン氏は述べた。

「この問題は、何らかの形でA7のセルの数字が間違っている、というようなことではない。私たちが行っていることに戦略上や運用上の不備があるということであり、それを特定して取り組む必要がある」と彼は述べた。

テクノロジーへの理解を深めることの価値は、金融サービス業の高離職率に明確に表れている。テクノロジーとイノベーションが従来の金融サービスの提供を変化させている成長分野であるフィンテックは、新たな人材や経験者を惹き付けている。フィンテックには、人工知能、ブロックチェーン、クラウドコンピューティング、およびビッグデータの活用が含まれる。

ガルバディ氏は、これは人材育成に投資する大きな機会であり、ひいては人材管理に役立つ、と指摘した。

「企業にとっての最善策は、デジタルテクノロジーであれデータ・アナリティクスであれ、一部の人材のスキルアップや再教育を行うことである」と彼は述べた。「その分野での学習機会が一層重視されているのを目の当たりにしている。サイバーセキュリティやブ

<sup>iii</sup> 訳注：マイクロソフト社の製品で、セルフサービスとエンタープライズ・ビジネス・インテリジェンス（BI）に対応した、スケーラブルな統合プラットフォームである。

ロックチェーンに関するこれらのコースを受講するために、従業員を支援する企業も見受けられる」。

## 多様性、公平性、および包摂性（DEI）

### 柔軟性はDEIの企業文化を包含

組織体がワーク・ライフ・バランスに対する労働者の要求の変化に適応し、テクノロジーがもたらす新たな課題と機会に対応するために奮闘する際、新型コロナウイルス感染症後の環境における人材管理の第3の要素は、組織体の在り方にある。多様性、公平性、および包摂性は、優秀な人材を惹き付けて定着させるための重要な機会をもたらす。

内部監査財団、内部監査人協会（IIA）、およびデロイト社が最近公表したホワイトペーパー「Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work (多様性、公平性、および包摂性 (DEI) 101: 職場への帰属意識を高めるために不可欠な内部監査の役割)」は、内部監査にはDEI文化を促進する機会があるだけでなく、まずは内部監査部門から促進する義務があると論じている。このホワイトペーパーは3部構成シリーズの第1部で、パンデミック以前に既にDEIプログラムがあった組織体は「人材を惹き付けるだけでなく、現在の従業員が職場で本来の自分らしさを発揮できるよう、もっと努力する必要があることをほぼ認識していた」と述べている<sup>3</sup>。

包摂的で公平な職場環境の構築に関連するDEIとその目標は複雑で、混乱さえ招きか

ねないが、その利点は明白である。ホワイトペーパーが引用しているベターアップ社がパンデミック前の2019年に実施した調査によると、職場への帰属意識が高まると、職務遂行能力が推定56%向上し、離職リスクが50%減少し、従業員の病欠が75%減少することがわかっている<sup>4</sup>。

さらに、DEIプログラムの充実は、若い人材にとっても魅力的である。スタウト社のDEI新卒者採用の担当者であるガルバディ氏は、彼と話す求職者の多くが会社のDEIの取り組みについて尋ねてくる、と述べた。

「そして、人々は口先だけの言葉や紙に書かれたものだけでなく、実際にどのような施策があるのかを尋ねてくる」と彼は述べた。

さらに「採用する人材の多様性には、間違いなく変化が見られる」とガルバディ氏は付け加えた。「同様に、私に関わる多くの大企業でも、新しい人材を惹き付けるための重要なポイントになってきている。より優れたDEI施策を示すことができた企業は、多様な経歴を持つ優秀な人材を数多く惹き付けることができた」。

DEIとワーク・ライフ・バランスが企業文化と不可分であると考えられるようになったことは、多くの研究から明らかである。リンクトイン社のタレントソリューションズのレポート「The 2022 Global Talent Trends (2022年版世界の人材動向)」の序文にあるように「卓球台や豊富なスナック菓子など、職場を自宅のような場所にするための特典を企業が率先して提供する時代は過ぎ去った。今では、先進的な組織体は従業員と協力して、自宅を職場から離れた第2の職場にすることに取り組んでいる」<sup>5</sup>。

<sup>3</sup> The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work," 2022. <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/dei-101-internal-audits-invaluable-role-in-creating-a-sense-of-belonging-at-work/>

<sup>4</sup> BetterUp, "The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond," pg. 11. <https://grow.betterup.com/resources/the-value-of-belonging-at-work-the-business-case-for-investing-in-workplace-inclusion>

また、「The Reinvention of Company Culture（企業文化の再創造）」と題したこのレポートは、今日の厳しい雇用市場で競争に打ち勝ちたければ、組織体は文化を進化させなければならない、と主張している。

「企業が持続的な成功をもたらす人材を惹き付け、定着させ、成長させるためには、専門家の期待に応えるために、人間を第一に考えるような文化に微調整する、あるいは一新する必要がある」<sup>6</sup>。

リンクトイン社の調査によると、優秀な人材を惹き付けて定着させるための重要な要素として、企業文化が注目されていることが広く知られている。世界的に見ると、求職者の40%は仕事を選ぶ際に企業文化を最優先事項と考えている。これは、オランダの50%という高い数値からメキシコの29%まで幅がある<sup>7</sup>。

「新型コロナウイルス感染症のパンデミックを契機に、労働者は自分にとって何が最も重要かを再評価しており、雇用主は従業員の幸福と個人的満足を重視するよう求められている。企業は、従業員が労働者としてだけでなく、人間として大切にされていると感じられるように方針を調整し、柔軟な勤務形態を恒久化し、健康プログラムに投資し、多様性と包摂性の取り組みを強化している。雇用主と従業員は、信頼と共感を基にした、よりダイナミックな新しい関係を築きつつある」<sup>8</sup>。

## 結論

新型コロナウイルス感染症のパンデミックを契機に、従業員と雇用主との関係が、より柔軟で人間に焦点を当てたものに進化してい

ることを反映した証拠は十分にある。これには、テクノロジーの活用や、多様性、公平性、および包摂性についての考察も含まれる。ウィルソン氏の見解では、これは内部監査が進化する機会を示すものである。

「内部監査という専門職は、これまで波に乗ってきたと思う」と彼は述べた。「ここ2、3年の間に起きたことは、私たちが進むべき道を決断するよう迫った。これは本当に良いことであると思うが、一方で、内部監査部門に多くの混乱や不安と懸念ももたらした」。

特に、新型コロナウイルス感染症後の環境下で人材管理が進化を続ける中、アシュアランス業務やアドバイザー業務で組織体を支援する最善の方法を知ることが、実務家にとって難しい。DEI 101ホワイトペーパーでは、内部監査がDEI分野で取ることのできる行動を列挙している。

### アシュアランスの提供者

- 労働力、市場、および社会の3つの領域から、組織体内のDEIの現状を評価する（例えば、人事監査、第三者管理の監査、方針・手続のレビュー、および規制遵守のレビュー）。
- 定量的・定性的アプローチを用いて既存の監査計画にDEIに関する検討を加えることで、監査の充実を図る。
- 多様な候補者を惹き付け、募集し、雇用し、定着させるための効果的なプロセスを経営陣が確立していることを確認する。
- 取締役会、規制当局、または外部関係者に提供するDEI統計の正確性を監査する。

<sup>5</sup> LinkedIn Talent Solutions, 2022 Global Talent Trends: The Reinvention of Company Culture, 2022. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>

<sup>6</sup> 前掲5。

<sup>7</sup> 前掲5。

<sup>8</sup> 前掲5。



- 組織体が掲げたDEI目標を達成しているか「現状確認」を行う。
- 人事の専門家と協力して、公平性の目標が事業全体でどのように測定されているか、また、報酬の実務やプログラムが、さらに調査すべきビジネスリスクやバイアスの要素をもたらしていないかを、より良く理解する。

#### 信頼されるアドバイザー

- DEIリスクを監査プログラムに組み込み、組織体への潜在的な影響を報告する。
- 人事プロセス（採用・定着活動等）の分析において、認知バイアスに対する脆弱性や特定の労働者層に対する潜在的な悪影響を特定することで経営陣を支援する。
- 複数の事業部、部門、または合併・買収（M&A）対象にわたるDEI目標が、企業の総合的なDEI目標に整合しているかを判断する。
- 経営陣や取締役会に対して、DEIの進捗状況に関する見解を示す。

#### 担当者

- 組織体を鼓舞し、進捗を追跡できるDEI行動を特定する。
- DEIを推進、支援、および活性化するための改革を提案する。
- 不公平なプログラムやプロセスの根本原因を特定して是正するために、経営陣を支援する。
- CAEのリーダーシップによって、部門横断的な協力関係や外部との連携を推進する。
- 内部監査部門内でDEIの先進的な実務をモデル化することによって「言動を一

致させる」<sup>9</sup>。

もちろん、DEIの取り組みに対してアシュランスを行う確固たる姿勢は、1つの要素に過ぎない。内部監査人は、このリスク領域に影響を与える様々な要因について、自部門や組織体における人材管理の進化を支援する準備を整えておく必要がある。

## 第2部：サプライチェーン

### 専門家について

#### アンゲロス・ビニス

アンゲロス・ビニス氏は、かつてギリシャ国立透明性局の役員を務めていた。2015年には、経済協力開発機構（OECD）のパブリックセクター・インテグリティ部門で政策アナリストとして、内部統制や監査に加え汚職防止や不正防止に関する作業の推進に注力した。欧州、中南米、アジア、および中東・北アフリカ地域において、内部統制と不正防止のフレームワーク、内部監査の方針とツール、およびパブリック・インテグリティの戦略とプロセスについて、策定、見直し、および実施に関する各種プロジェクトに携わってきた。また、OECDのレポートや公式出版物の起草や寄稿も行っている。

#### マーク・マラッチーニ

マーク・マラッチーニ氏は、クロウ・ホーワス（クロウ）社のパートナーで、政府機関や非営利団体（NFP）の規制遵守を専門としている。政府機関、高等教育機関、およびNFPの監査、認証サービス、その他のコンサルティング・プロジェクトに17年以上の経験を持つ。これまで何百もの政府機関と協力し、

<sup>9</sup> The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work," 2022.

国際公認会計士協会（AICPA）と政府監査基準に従って、リスク評価、問題点の軽減、コンプライアンス監査、および監査準備状況の評価を行ってきた。

## はじめに

### 新型コロナウイルス感染症後に残る課題

3年近くにわたって世界経済を襲った新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、官民を問わず組織体にとって試練となった。アーnst・アンド・ヤング（米国EY）社が2020年後半に行った調査によると、72%の企業がサプライチェーンに悪影響を受け、そのうち57%が深刻な混乱を報告した。さらに懸念されるのは、調査対象企業のうち、自社のサプライチェーンがパンデミックに対して完全に準備できていたと答えたのはわずか2%であったことである<sup>10</sup>。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、効果的なワクチンの製造と供給により、最も厳しい新型コロナウイルス感染症対策の多くが緩和され、最悪の状況はほぼ収束したものの、世界のサプライチェーンは間違いなく最も回復の難しい分野であることが証明された。実際、自動車産業など一部の業種では、半導体などの重要部品の不足により、2023年以降も混乱が続くと予想されている。

しかし内部監査コミュニティは、世界的なサプライチェーンの危機への対応において何が正しくて何が間違っていたのか、また、パンデミックによって明らかになった脆弱性に対処するために組織体が取べき行動とは何だったのかを分析するために、事後的知見が

十分に利用できる。「新型コロナウイルス感染症後の世界における内部監査」の第2部では、そのような行動とは何か、またサプライチェーンのリスク・マネジメントにおける内部監査の役割はどのように進化し得るかについて、いくつかの知見を紹介する。

## サプライチェーン・リスク 膨大なリスクの概観

### 注目のリスク？

パンデミックは世界中の多くの企業を驚かせたかもしれないが、サプライチェーンに関連するリスクはそうではない。IIAが公表したレポート「OnRisk 2022: A Guide To Understanding, Aligning, and Optimizing Risk (OnRisk 2022: リスクを理解し、認識を合わせ、最適化するためのガイド)」では、組織体のガバナンスにおけるステークホルダー（取締役会、経営幹部、および内部監査部門長（CAE））間の認識の整合性を測定しており、サプライチェーンの混乱は、個人の知識と組織体の能力に関してステークホルダー間の認識が非常に整合しているリスクの1つに挙げられている。調査対象となったステークホルダーのうち、半数超がサプライチェーンの混乱は自身の組織体に関連性の高いリスクであると考えている（取締役会の57%、経営幹部の53%、CAEの43%）<sup>11</sup>。

しかし、サプライチェーン・リスクの関連性が広く認識されていても、それが個々の組織体内でどのように顕在化するかは大きく異なる。サプライチェーンのリスクは、他の多くのリスク領域と重複していることが、業種を問わず、その関連性を高めている一因である。実際、サイバーセキュリティ、サプライ

<sup>10</sup> Sean Harapko, “How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next,” EY, February 18, 2021, [https://www.ey.com/en\\_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next).

<sup>11</sup> “OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk,” The IIA, 2021, [https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk\\_2022](https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk_2022).（日本語訳は、『月刊監査研究』2022年3月号掲載）。

ヤーやその他の第三者との関係、地政学、財務、規制環境の変化、環境・社会・ガバナンス（ESG）のリスクは、すべてサプライチェーン・リスクに影響する可能性がある。これらすべての要素は、多くの企業にとってパンデミックを決定付けたサプライチェーンの危機の中に見ることができる。

「新型コロナウイルス感染症のパンデミックが始まったとき、サプライチェーンの混乱は非常に顕著であり、時間が経つにつれて悪化した」と、クロー社のガバナンス・リスク・コンプライアンス・パートナーのマイク・バーニー氏はインターナル・オーディター誌のインタビューで述べた。「最初の課題は、物資の輸送と労働力の逼迫に関するものであった。（その後、）世界がパンデミックに移行するにつれ、サプライヤーは生産需要を満たせない、あるいは原材料を入手できないという理由で、原材料の供給制限を開始した。この不足のため、インフレによる人件費の高騰に（一時解雇や新型コロナウイルス感染症関連の厳しい安全対策による）労働者不足も加わり、サプライチェーン全体で価格の上昇が見られた」<sup>12</sup>。

サプライチェーンのリスクは非常に膨大で相互に関連しており、組織体のアシュアランス部門による取り組みが非効率になりやすいため、結果として、主要なステークホルダーへのリスクコミュニケーションに影響を与える可能性がある。新型コロナウイルス感染症のパンデミック最盛時には、月を追うごとにサプライチェーンの危機が深まり、内部監査を含む組織体のほぼすべての部門に悪影響が及ぶこともあった。

内部監査財団とグラント・ソントン社が

共同で公表したホワイトペーパー「Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management（共通の言語で話しているだろうか。サプライチェーン・リスク・マネジメントへの統合的アプローチ）」によると「製品が約束通りに製造されず、顧客とのやり取りが制限され、商品の納期が遅れたため、財務的な成長、顧客満足、および高い評価といった組織体の目標が達成されなかった。経営陣は、事業が急激に悪化するのを目の当たりにして、リスク・マネジメント、コンプライアンス、および内部監査などの管理部門の有効性、効率性、および価値に疑問を持ち始めた。組織体のリーダーは、これらの部門や他の部門が共通の言語を話していないため、全員が「同じ認識」を持つためにかなりの議論と再調整を必要としていることに気付いた」<sup>13</sup>。

## 変化し複雑化する規制環境

さらに事態を複雑にしているのは、この時期に世界のサプライチェーンに影響を与えている規制要因である。パンデミックの最中に、サプライチェーンに対する組織体の責任を問うことを目的とした規制が導入され、場合によっては課題が増幅された。例えば2021年6月にドイツ連邦議会で可決された「Act on Corporate Due Diligence in Supply Chains（サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンス義務に関する法律）」がその1つで、一定規模（2023年1月時点で3,000人以上、2024年1月には1,000人以上の従業員を雇用）の企業に人権と環境保護のためにサプライチェーン内のデューデリジェンスを義務

<sup>12</sup> Mike Varney, Sharon Lindstrom, “Supply Chain Woes,” June 6, 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>.

<sup>13</sup> “Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management,” Internal Audit Foundation, Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>.

付けている<sup>14</sup>。

ギリシャ国立透明性局の元役員であるアンゲロス・ピニス氏は「パンデミック後の世界では、サプライチェーン内の規制遵守のためのコストが増大している」と述べた。「例えば、シリア、アフガニスタン、ベネズエラ、エリトリアなどから欧州への難民の大量移動が近年発生しているが、欧州連合（EU）はその根本原因の分析に力を入れており、その結果、サプライチェーンの人権関連侵害に対する責任を問う監視の目が厳しくなっている。このような問題は、EUなどからの対応が確定するまでの間、コンプライアンス部門がベンチマークとして利用できるような政策の実施を各国に促している」と彼は述べた。

多くの国々が個別の規制基準を設けているため、法務部門は調達部門やアシュアランス提供者と連携し、サプライチェーン全体で適用される規制や法律を遵守するためのデューデリジェンスを行う必要がある、とピニス氏は述べた。「罰金を回避し、企業の信用を維持するためには、微妙なバランスが必要である。特にパンデミック時には、コンプライアンス関連業務に投資するリソースが制限されるので」と彼は述べた。

規制の複雑さは、進化する地政学的リスクと比べたら大したものではない。その最たるものがウクライナ紛争で、多くの国々が石油や小麦の入手に多大な影響を受けている。さらに、米国と中国の貿易摩擦の激化も注目を集めている。世界第2位の経済大国である中国は依然として「ゼロコロナ」政策をとって

おり<sup>iv</sup>、多くの主要供給拠点がほぼ停止状態に陥っている。また、世界の半導体供給の66%を担う強力なチップ製造セクターを持つ台湾への侵攻を視野に入れた強硬な姿勢も強まってきている<sup>15</sup>。

## 内部監査の在り方

### リスク環境が求めるものへの適応

#### 正念場

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、その悲劇とは裏腹に希望の兆しももたらした。組織体から見れば、この歴史的な「ブラックスワン」現象は、ビジネス・レジリエンス計画に対する究極の「ストレステスト」であった。そして、これらの計画が不十分であることが判明した分野でも、パンデミックは、迅速かつ有意義で究極的に前向きな変化を促す主要な動機付けとして作用した。

サプライチェーンもその1つの分野である。マッキンゼー社が2021年11月に行ったサプライチェーン担当役員に対する調査では、回答者の95%が正式なサプライチェーンのリスク・マネジメント・プロセスがあると回答し、年次調査としては過去最高であった。さらに、業種や地域を問わず、サプライチェーン担当役員の92%が、2020年から2021年の間にサプライチェーンの足回りを物理的に変更することでレジリエンスを向上させたと回答した。同社の2020年調査で同じ質問をしたところ75%強の回答者が同様の回答をしており、パンデミックが何らかの形で組織体に

<sup>14</sup> “Germany: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment,” Library of Congress, July 22, 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>. (日本貿易振興機構（JETRO）が公表している日本語訳は、[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/17af75c69077073f/20220009.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/17af75c69077073f/20220009.pdf)からダウンロード可能。)

<sup>15</sup> Hideaki Ryugen, “Taiwan’s Share of Contract Chipmaking to Hit 66% This Year: Report,” Nikkei Asia, April 25, 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>.

<sup>iv</sup> 訳注：中国のゼロコロナ政策は、2022年12月に大幅に緩和された。



リスク環境への対応を迫ったことを示している<sup>16</sup>。

これらの企業が具体的にどのように対応したかは、業種、組織体の規模、市場の需要、サプライチェーンのリスク・マネジメント能力の成熟度、およびその他の要因に大きく左右された。例えばマッキンゼー社の同調査によると、医療業界の回答者の60%はサプライチェーンを地域化したと回答したが、33%は生産拠点を最終市場の近くに移したと回答した。

一方、台湾や中国などの重要なサプライヤー拠点から供給される部品、コンポーネント、および半導体の在庫に依存している自動車、航空宇宙、および防衛関連企業のうち、生産を地域化している企業はわずか22%であった。むしろ、これらの企業やリスク・マネジメントの経験がほとんどない企業は、サプライヤーのリスクを、より先取りしてモニタリングするために、新しいソフトウェアツール、テクノロジー、およびデータ・アナリティクス・システムに投資することを選択した。特に、(スマートコンポーネントなどの在庫を提供する)ティア1サプライヤーの可視化には効果があった一方で、ティア2（チップアセンブリ）とティア3（半導体）については今後さらに改善が必要であり、調査対象企業の48%がティア1の可視化を実現したと回答したのに対し、実にティア2は21%、ティア3は2%であった。

データ・アナリティクスを取り入れれば、予期せぬ混乱に直面した際に、これまで手が届かなかった戦略的なサプライチェーン計画の機会も広がる、とバーニー氏は述べた。「企業は戦略的サプライヤーを見直して、単一サプライヤーによってボトルネックに陥るリスクを最小化し、入荷に優先順位を付けて購買

フローを最適化し、場合によっては特定の地域に戦略的に供給するために在庫を割り当てることができる」と彼は述べた<sup>17</sup>。

## 機動的な内部監査の役割

より健全な環境であれば、企業はサプライチェーンにこうした戦略やテクノロジーを導入する際に、より慎重で綿密なアプローチを取ることを望むであろう。しかし、新型コロナウイルス感染症のパンデミックでは、そのようなスムーズな移行はできないため、様々な部門の連携によって、できるだけ円滑にリスクを排除した移行を行うことが求められる。内部監査は組織体のリスクに対する重要なアシュアランス提供者として、この動きの中で中心的な役割を担っている。

しかし、このような役割を果たすためには、内部監査も組織体と同様に「正念場」に適応しなければならない。多くの場合、これは長期的な監査計画プロセスを廃止し、より機動的で優先順位の高いアプローチを採用することを意味する、とクロー社のパブリックセクター内部監査リード・パートナーであるマーク・マラッチーニ氏は述べた。「内部監査は、機動的で流動性があることが望ましい」と彼は述べた。「私たちは、詳細ではあっても組織体に実益をもたらすには遅すぎる、60ページにも及ぶ分厚い監査報告書を作成するという考え方から脱却しなければならなかった。むしろ私がリーダーに求めるのは、領域の現状評価である。これにより、サプライチェーンの混乱など、組織体内の業務の変化と同じ速度で、内部監査による観察とリーダーへの提言が可能になる。内部監査には、『現状はこうで、ここの見直しや改善をしたい、そしてリスクはこうだ』と言ってもらいたい。そして変更後に、データを収集し、インタビュー

<sup>16</sup> “How COVID-19 Is Reshaping Supply Chains,” McKinsey & Company, November 23, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.

<sup>17</sup> 前掲12。

を行い、何が変わったのか、どうなっているのか、そして、これらすべてがリスクの軽減やコントロールの体制にどのように影響しているのかを理解したいのである」と述べた。

このような機動的なアプローチを採用することは恐れるに足りない、とバーニー氏は述べた。それは好機なのである。「新しい計画や方針はすべて、内部監査がアシュアランスを提供する可能性のある領域である。例えば企業が専用車両や自家用車両によって物流能力を強化する場合、内部監査は、これらの新しいプロセスが、新しいプロセスやパートナーに関連するリスクを管理しながら意図した目標を達成するように設計され運用されているかについて見解が示せる」<sup>18</sup>。

このような好機を逃すと、リーダーの目から見た内部監査の価値が損なわれる可能性がある、とバーニー氏は付け加えた。「内部監査が今すぐ行動しなければ、ステークホルダーとの関係性を失うリスクがある」と彼は述べた<sup>19</sup>。

## 内部監査の統合

混乱に対するサプライチェーンのレジリエンスに関して新型コロナウイルス感染症のパンデミックから得た教訓、そして新型コロナウイルス感染症後の世界に移行する際に組織体が心に刻むべき教訓があるとすれば、それは、サプライチェーン・マネジメントは一連の活動や遵守すべきプロトコルに限定されないということである。むしろ、内部監査財団とグラント・ソントン社のホワイトペーパーが示唆するように、サプライチェーン・マネジメントは「サプライチェーンのレジリエンスと業績目標の達成という目的に向かって協力する、統合された機能と役割」の結果であ

る。言い換えれば、サプライチェーン・マネジメントは「エコシステム」なのである。

内部監査は、そのような部門の1つであり、組織体全体のリスクに関する独自の見解を持っているため、共通の目標達成に向けて貴重な支援ができる。内部監査財団とグラント・ソントン社のホワイトペーパーは、サプライチェーンのレジリエンスを構築するために、組織体全体の部門統合に向けた5段階のアプローチを作成したが、これらはすべて内部監査部門の主要業務と整合している。

1. サプライチェーンのリスクを識別して定義し、それらを事業目標に対する最大のリスクエクスポージャーとなるリスクカテゴリーに区分する。
2. リスクと故障モード影響解析の結果の相互関係に着目し、発生確率と影響度を定量化する。
3. シナリオを分析し、リスク結果の範囲を検証し、対応策を策定し、コントロールの有効性を検討する。
4. 対応策を文書化し、出来上がった計画を配付する。
5. 定期的に計画を見直し、コントロールをテストし、必要に応じてプログラムのライフサイクル要素を改善する<sup>20</sup>。

このホワイトペーパーによると、各ステップに関する組織体の現在の満足度は大きく異なる。例えば、調査回答者の55%が「財務リスクの影響を評価してリスクに優先順位を付ける組織体の能力」に「満足・非常に満足」と答えた一方で、「定期的に計画を見直し、テストし、再テストし、必要に応じて改善する組織体の能力」に「満足・非常に満足」と答えたのは21%<sup>v</sup>のみであった。明らかに組織体全体の統合に向けた進展は確かなようでは

<sup>18</sup> 前掲12。

<sup>19</sup> 前掲12。

<sup>20</sup> 前掲12。

<sup>v</sup> 訳注：原文には36%と記載されているが、引用元レポートには、36%ではなく21%と記載されている。

あるものの、やるべきことはまだあり、内部監査が今後数年間、あるいはそれ以降もできることは多い。

## 結論

### 迫り来るテクノロジーの影響

多くの人々は新型コロナウイルス感染症を過去形で語りたがるが、終わりはまだ先である。例えば、新型コロナウイルス感染症の各種ワクチンの接種開始から1年半以上が経過した2022年7月、中国では新たに4人の患者が発見されたことを受け、武漢市近郊で100万人近くがロックダウンされる措置がとられた<sup>21</sup>。このような措置が長引けば長引くほど、新型コロナウイルス感染症が社会に定着し、共に生きることが「ニューノーマル」になっていく可能性が高くなる。

それは内部監査にとっても同じはずである。組織体を取り巻くリスク環境は、進化し、拡大し、より複雑になっていくことに変わりはない。これは終わりではなく、始まりに過ぎない。

このことは内部監査人にとって、今後数年間、既知および未知の多くの課題が発生することを意味し、大変なことに思えるかもしれないが、幸いなことに監査人は、新型コロナウイルス感染症後の世界に盲目で無知なまま進む必要はない。例えば、人権や環境の持続可能性といったESGの問題に関してグローバル・サプライチェーンにもっと説明責任を持たせることに国際的に注目が集まっているように、多くの傾向は新型コロナウイルス感染症よりもずっと前から根付いており、今後も続くであろう。

新型コロナウイルス感染症、関連する安全対策、それに続く多くのセクターで見られた「大量退職時代」によって労働力不足に拍車がかかったものの、グローバル・サプライチェーンがテクノロジー、特に自動化システムやツールを採用するようになったのも、新型コロナウイルス感染症以前からの傾向である。

バーニー氏は「目前にある重要なリスクのうち（それほど）注目されていないのが、サプライチェーンの自動化である」と述べた。自動化の進展は、サイバーリスクの大幅な増加と同時に、所得や富の不平等と絡み合うテクノロジーの一層の不平等を生み出す、と彼は述べた。「将来的には、これが現実となる。今こそ、厳しい労働環境に対応するための自動化やアナリティクスへの今後の投資を評価し、自動化された世界での事業継続とレジリエンスに向けたシナリオベースの集中的な行動計画を策定する良い機会である」と述べた<sup>22</sup>。

## 第3部：レジリエントな組織体の再定義

### 専門家について

ハッサン・カヤル、公認内部監査人（CIA）、公認リスク管理監査人（CRMA）、公認不正検査士（CFE）

ハッサン・カヤル氏は、ドバイを拠点とする内部監査マネージャーである。内部監査人協会（IIA）から、30歳以下のグローバルな新興リーダー上位15名の1人に選ばれた<sup>vi</sup>。公

<sup>21</sup> Yaroslav Lukov, "Covid in China: Million in Lockdown in Wuhan After Four Cases," July 28, 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>

<sup>22</sup> 前掲12。

<sup>vi</sup> 訳注：IIAはインターナル・オーディター誌の企画として、30歳以下のグローバルな新興リーダーを毎年選出しており、カヤル氏は2020年に選出された。

認内部監査人（CIA）、公認リスク管理監査人（CRMA）、公認不正検査士（CFE）の資格を保持している。経営学士、経営学修士、中東研究の修了証書に加え、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）、データ・アナリティクス、モノのインターネット（IoT）、品質管理、健康・安全、環境マネジメント、およびリスク・マネジメントの専門資格も取得している。

**サジャイ・ライ、公認会計士（CPA）、公認情報システムセキュリティプロフェッショナル（CISSP）、公認情報セキュリティマネージャー（CISM）**

サジャイ・ライ氏は、ミシガン州ブルームフィールド・ヒルズのセキュアリー・ユアーズ社の社長兼CEOである。以前は、アーンスト・アンド・ヤング社の情報セキュリティ・事業継続部門の国内リーダーや、IBM社の事業継続・コンティンジェンシー・コンサルティング部門の役員を務めていた。IT分野で30年以上の経験を持ち、情報セキュリティ、プライバシー、サイバーセキュリティ、事業継続、災害復旧、IT監査、および情報リスクを専門としている。

## はじめに

### レジリエントな組織体の再定義

チャールズ・ダーウィンの名言によると「生き残る種とは、最も強いものではなく、最も知的なものでもない。最もよく変化に適応したものである」。この2年余りの間、確かに組織体にはこれが当てはまり、新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、組織体のレジリエンスにとって他に類を見ない試金石となった。

このような大規模な出来事に対して、多くの組織体がいかに準備不足であったかが明らかになった。大通りの小さな商店から、ウォール街の巨大金融機関やシリコンバレーのハイテク企業に至るまで、サプライチェーン、労働力供給、および世界経済が同時に破壊され、事業を継続する能力が脅かされた。実際、企業が「新型コロナウイルス感染症後」の姿を見据える中で、レジリエンスという言葉は、既にこの10年間で、その価値を増している。レジリエンス、すなわち新型コロナウイルス感染症のような大混乱の中で組織体が適応し、さらには繁栄する能力は、今や最優先課題である。

果たして、そうであろうか。

新型コロナウイルス感染症は、100年以上前に発生したスペイン風邪のパンデミックと比較されることがよくある。このような一見稀な出来事の影響を和らげるために組織体のリソースを割くことは、やりすぎだと思う人もいるかもしれない。しかし、米国科学アカデミー紀要に掲載された研究によると、人が一生の間にパンデミックを経験する確率は約38%で、この数字は今後数十年で倍増する可能性があると研究者は指摘している<sup>23</sup>。このような確率は、多くの基準からすると必ずしも低いとは言えないかもしれない。もちろん、ウイルスだけが広範囲に事業を混乱させる災害ではなく、異常気象、地震、電子通信を混乱させる太陽放射、金融市場の崩壊、政治や社会の混乱など、様々なレベルの災害も事業を混乱させる可能性がある。

内部監査人にとって今回のパンデミックは、通常であれば順調な組織体であっても、いかに脆弱であるかをはっきりと思い知る機会であった。またそれは、深刻な事態が発生した場合、その状況がいかに早く変化するか、

<sup>23</sup> Proceedings of the National Academy of Sciences, *Intensity and Frequency of Extreme Novel Epidemics*, PNAS Vol. 118, No. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2105482118>



そしてそれをリスク評価に反映させることがいかに重要であるかを示している。

本稿は、新型コロナウイルス感染症後の環境におけるリスクを検証する3部作の第3部であり、内部監査人が次の大きな混乱に備える上で役立ち得る教訓を慎重に検証している。特に、次の3つの幅広い検討項目を考察することで、実用的な知見が得られる。

- レジリエントな組織体の特性とはどのようなものか。
- 内部監査人は、組織体のレジリエンスを高めるために、どのような支援ができるか。
- 内部監査は、監査部門自体のレジリエンスを高めるために、どうすればよいか。

これらの各領域から導き出された実行可能な手順を活用することで、監査人は潜在的な課題への対処を支援するための準備ができる。レジリエンスを高める方法を理解することは、頻発するかに思われる大規模な混乱に組織体が立ち向かうために不可欠である。

## ゲームチェンジャー

### 組織体がレジリエンスへのアプローチを取り入れる方法

従来、監査は事後的に行われてきたが、内部監査人とその所属組織体は、現在、より一層将来を見据え、潜在的な脅威を洗い出し、危機管理計画の策定を支援するようになってきている。新型コロナウイルス感染症時代の経験から、組織体のレジリエンスとは、危機に対応することと同様に、先を見通すことであることが明らかになっている。

危機の最中に優れた業績を上げるには、レジリエンスのある企業文化が重要な役割を果たす。監査専門家に話を聞いたところ、たとえ可能性が低いと判断される状況であっても、計画を立てることを重視しており、レジリエンスに不可欠と考えられる他のいくつか

の領域にも注意を払うようになったことが明らかになった。

### キャッシュが重要

アラブ首長国連邦にある組織体の内部監査マネージャーであるハッサン・カヤル氏は、パンデミックによって組織体のキャッシュフローが、より一層重視されるようになったと述べる。「以前は、キャッシュフローは所与のものであり、組織体が気楽に使えるものであった」と彼は述べる。「今では、キャッシュフローは企業文化を変えるほどの重要な要素となっている」。

カヤル氏は、例えば会社の管理者は、資金を使う前に調達方針についてより多くのことを検討するようになっており、これは、内部監査が組織体全体に対してレビューする書類やコントロールによって証明されている、と述べる。より広い意味で、キャッシュフローはレジリエンスの重要な構成要素であると彼は考えている。「資金力のある組織体は、パンデミックを難なく乗り切った。一方、業務はうまくいっていても資金力のない組織体は、苦境に立たされた」と彼は述べる。「また、生き残るための流動性はあったかもしれないが、キャッシュフローにもっと目を光らせていれば繁栄できたかもしれない組織体もある」。

### サプライチェーンの確保

複数のベンダーを持つこと、そのベンダーの能力が壊滅的な出来事によってどのように影響を受けるかを理解すること、そしてそのリスクを軽減する計画を持つことが、レジリエンスの鍵となる。

ミシガン州ブルームフィールド・ヒルズにあるサイバーセキュリティとコンプライアンスのサービスプロバイダーであるセキュアリー・ユアーズ社の社長兼CEOのサジェイ・ライ氏は「私が一番驚いたのは、多くの企業

がベンダーに大きく依存していたため、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたときに、そのベンダーをあてにできないことに気付かなかったことである」と述べる。ライ氏は「新型コロナウイルス感染症でベンダーも大きな打撃を受けたため、多くのベンダーが顧客の期待に応えたサービスを提供できなくなった」と指摘する。これらのベンダーの製品やサービスに依存していた組織体は、今では十分な供給が受けられなくなった。

「組織体内で利用できるリソースに大きな差が生じた」とライ氏は述べる。「そこで得た教訓は、もっと上手に交渉するか、不測の事態に備えた計画を立てるか、ということであった」。

### コミュニケーションと協働

レジリエントな事業とは、明確なミッションとはっきりした優先順位があり、組織体全体がそれを理解している事業である。実際、新型コロナウイルス感染症のような問題を解決するには、すべての階層や部門を巻き込んだ組織体全体での取り組みが必要である。

例えばカヤル氏は、パンデミック時に組織体全体のコミュニケーションが活発になり、戦略的施策の透明性が高まったと述べる。「私たちのコミュニケーションは、全体として、より効果的に行われた」と彼は説明する。「経営者から中間管理職や下級管理職まで、上から下へのコミュニケーションで、会社の現状と方向性を周知させた」。

新型コロナウイルス感染症以前は、組織体の事業戦略は機密事項として扱われ、経営陣のみがその計画を知ることができた。しかし現在は、現場の従業員が戦略を明確に把握しており、危機への対応力を高めている、とカ

ヤル氏は述べる。「特に、複数の混乱要因がある場合、人々はうろたえてしまうものだが、戦略を把握することによって明確な目標に向かって一致団結することができる」と付け加える。

### 順応性のある人材

2021年のデロイト社の調査「Building The Resilient Organization（レジリエントな組織体の構築）」によると、経営幹部の54%は順応性のある人材が将来の成功に不可欠であると回答している。これは、「専門知識や熟練度」「組織体と一致した価値観を持つ」を挙げた人よりも大幅に多い数字である<sup>24</sup>。

専門性に加えて順応性を重視した採用活動を実施することが、重要な第一歩となる。組織体は、融通の利かない専門家を採用するのではなく、機動的で曖昧さを受け入れることができ、すぐに方向転換できるような柔軟な性格の人材を求めるべきである。

### テクノロジー関連予算との連動

デロイト社が行った調査では、パンデミック発生前にリモートワークに必要なテクノロジーを組織体で保有していたと答えた経営幹部は、全体の4分の1以下であった。クラウドプラットフォーム、ビデオ会議、およびサイバーセキュリティが、必要な機能の上位に挙げられていた。

軍用レベルの通信とセキュリティを確保することは、すべての組織体のリーダーが望むことかもしれないが、それを可能にするテクノロジーに資金を投入して維持する能力は、誰もが持っているわけではないかもしれない。

「パンデミック対策があったからこそ、ITをうまく活用できた企業もあったが、大半

<sup>24</sup> Deloitte, Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report, 2021. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/insights/2022/2021-Resilience-Report.pdf> 日本語版は、<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-deloitte-global-resilience-report-2021.pdf>

の企業はそうではなく、ただ対応しただけであった」とライ氏は述べる。「必要であったからやったのである。今、彼らは適切な予算があるかを判断する必要がある。彼らが行った変更をサポートするために必要な予算を維持できるであろうか」。

## 変革の支援

### 内部監査人がレジリエンス構築を支援する方法

新型コロナウイルス感染症の影響に立ち向かうには、業種や地域を問わず、迅速な適応と革新的な解決策が必要であった。今後の危機でも、同様の取り組みが必要になるであろう。継続的なレジリエンスを確保するために、内部監査は新型コロナウイルス感染症が業務と組織体のリスク対象領域に与える影響を理解する必要がある。監査人は将来のリスクを識別して備えるために、先を見据えて大胆に行動する必要がある。

### 監査業務へのレジリエンスの組み込み

多くの監査部門にとって、レジリエンスは今やすべての業務に最初から組み込まれているかもしれない。監査対象領域の機動性と逆境を切り抜ける能力に目を向けて各監査に取り組むことは、ある人にとってはパンデミックから自然に導き出されたことであり、別の人にとっては検討すべきことなのかもしれない。ライ氏はレジリエンスに特化した監査を実施することで、さらに一歩進んだ取り組みを行っている。

「昨年行った監査では、新型コロナウイルス感染症に対するレジリエンスと、組織体が準備と対応に万全を期しているかが大きなテーマとなった」と彼は説明する。「私たちは、人材、プロセス、およびテクノロジーをすべて調査した。そして、どのように計画し、どのような書類を作成し、適切に実行し、どの

ような変更が必要であるかを検討した」。

### テクノロジーの重視

パンデミックによって、ほとんどの組織体がテクノロジーに一層依存するようになり、業務リスクとセキュリティリスクの両方を増大させたため、より多くのテクノロジー監査が必要になる可能性がある。組織体のリモートワーク・プラットフォームの信頼性はどうか。クラウドストレージのセキュリティと信頼性はどうか。リモートワーカーが自身の機器をネットワークに接続することに伴うリスクはどうか管理されているか。

しかしライ氏は、これらの課題に対応するための専門知識が十分であるかを疑問視している。「より多くのテクノロジー監査を行う必要性を内部監査人が無視しているのは、内部監査部門内に必要なスキルが不足しているからではないか」とライ氏は述べる。そのため、監査人の採用基準に高度なテクノロジー・スキルを含めるよう変更する必要がある、と彼は付け加える。

### パンデミックによって変更した方針のレビュー

監査人の当面の優先事項の1つは、パンデミック中に行われた従来の方針の変更をレビューし、その変更自体がリスクをもたらさないことを確認することである。危機に対処するために従来の方針を打ち切ったり省略したりした組織体では、そうした変更が功を奏して継続する価値がある場合もある。しかし、特にテクノロジーと採用の分野では、近道は危険を伴う可能性がある。例えば脆弱性パッチの適用を怠ったり適切な変更管理を行わずにファイアウォールのルールを変更したりすることは、内部監査が評価できる分野である、とライ氏は述べる。

ライ氏は、人事の実務についても同様の懸念があると指摘する。「組織体は人員補充を

急ぐあまり、薬物検査や身元調査を省略している可能性がある」と彼は述べる。また、雇用証明に関する確認作業も、おろそかにされたり過度に簡略化されたりしている可能性がある。内部監査人はこのような変更を精査し、何らかのリスクを生み出していないかを評価する必要がある、と彼は付け加える。

### リスク評価の再調整

パンデミック以前には大きな懸念を抱かなかつたようなリスクでも、今では、より注意を払う必要がある。カヤル氏は、パンデミックによって内部監査部門のリスクに対する考え方が変わり、リスクの評価方法を変更することになった、と説明する。

「よりレジリエントになるために私たちが行ったことの1つは、リスク選好を下げたことである」と彼は述べる。「内部監査人として、リスクの測定方法を調整した。以前は『低』や『中』と評価されていたリスクが、今では『高』や『壊滅的』と評価されるようになった」。

さらに、世界的な大混乱の影響を目の当たりにした今、組織体のリーダーや取締役会はリスク・マネジメントを一層重視するようになり、その結果、エクスポージャーの所在を見極めることの重要性が増している。「リスクは単に理論的なものではなく、より具体的なものになったので、リスク評価は私たちにとって、より重要なものになった」とカヤル氏は述べる。

### 反応ではなく先を見越した行動

パンデミックによって、多くの組織体が危機の初期段階で不意を突かれた場合の影響について考えるようになった。そして、困難な状況に直面したときだけでなく、常に先を見越した準備と心構えの大切さを改めて認識するようになった人もいる。

カヤル氏の組織体では、内部監査がその考

え方をキャッシュフローのレビューに応用している。「財務状況をレビューしているときに、予想以上にコストがかかっているところに気付いたら、そこに注目する」と彼は述べる。「どうすれば、コストを最小限に抑え、無駄を省き、常に準備万端にしておけるのか。そうすれば、緊急事態が発生したときに、組織体が無闇にコストを削減する必要がなくなる」。

## 内部監査の変革

### よりレジリエントな監査部門

言うまでもなく、内部監査人にとってレジリエンスを重視するのは監査業務だけに限定されるべきではなく、内部にも目を向けなければならない。よりレジリエントな組織体へと導くためには、監査部門自体がレジリエントであること、すなわち、その時々に対応できる習慣、スキル、および専門知識を備えていることを監査人は確認する必要がある。過去10年間、監査人の役に立ってきたベストプラクティスは、もはや「ベスト」ではないかもしれない。新鮮な目であらゆるものを見て「この慣行や方針は、組織体をもっと健全にするか」「従業員の減少のような緩やかなものからパンデミックのような突然のものまで、避けられない変化が起きたときに、この慣行や方針はどのように私たちを守ってくれるか」と問いかけよう。

有能な内部監査人は、世の中が「安定」するのを座して待ってはいない。自らの職務に関する考え方や仕事の進め方を積極的に変えている。

### 反応速度の短縮

カヤル氏は、彼のグループが大規模な監査を減らし、より短期間で範囲を限定した「集中」監査を行うようになった、と説明する。

「本格的な監査よりも、業務リスクのレビ



ューに重点を置くという意味で、より機動的になった」と彼は述べる。「毎週、異なる部門に対して小規模な集中的レビューが実施できる」。

このような集中的な監査によって、実用的な情報が第1ラインに迅速に還元される。監査対象者が迅速な対応を必要とする変化に直面した際に、内部監査は最小限のリードタイムで迅速な評価を提供することによって意思決定が支援できる。

### テクノロジー・ツールの活用

多くの企業が人手不足のせいで役に立つテクノロジー・ツールを探したため、アナリティクスの機能は、パンデミック時にまだ持っていなかった監査人の工具箱に入るようになった。

「ある意味で、ほとんど強制されたようなものである」とライ氏は述べる。「リソース不足は監査に変化をもたらしたが、その中には良い変化もあった。現在では、『あらゆる監査でデータ・アナリティクスを恒久的に組み込むつもりである』と言っている組織体もあり、これは朗報であると思う」。

新たなツールや新たな手法は、多くの監査人にとって学習曲線を意味する。パンデミックが落ち着いたこの時期に、次の緊急事態に先立って研修することが非常に重要である。そのためには、データ・アナリティクスや自動化、人工知能などのテクノロジーを監査業務に取り入れる方法を学ぶ必要がある。

### 関係性の活用

パンデミックによる好ましい結果の1つは、多くの場合、共通の目的意識をもたらしたことである。チームを団結させ、全社的な協力を促し、相乗効果を高めるのに役立った。

特に、従来から監査対象者との関係構築で逆風の中にあった内部監査にとって、これは大きな好機である。

「パンデミックによって監査対象者との関係も良くなり、私たちは皆一緒に行動している」とカヤル氏は指摘する。「パンデミックによって、私たち全員が同じ状況を共有することになったので、より協力し合えるようになった。そのため内部監査は、よりレジリエントでより機動的になり、今ではある活動が思うように進んでいないと監査対象者が感じると、監査やリスクレビューを依頼しに来るようになった」。これは、将来的に課題が発生する可能性がある領域を監査人が早期に把握することにも役立つ。

### プレゼンテーションの充実

内部監査財団とプロティビティ社が共同で公表した調査によると、取締役会や経営幹部に対する内部監査のプレゼンテーションには、組織体のレジリエンス施策やその欠点に関する情報を含めるべきであるという<sup>25</sup>。監査人は経営者や取締役会と、どのような情報をどのように提示して欲しいかについて、オープンで率直な対話をすべきである。これは、そうしたステークホルダーに対する簡単な質問から始めることができる。例えば「レジリエンスのどのような側面が最も気になるか。そのような領域に関する情報をどのように受け取りたいか」である。

データ・アナリティクスの利用が増加していることから、監査人がデータ可視化ツールの使用に精通することが求められる。ほとんどの監査人は情報を提示する方法を既に知っているが、その情報を説得力のあるビジュアル形式で共有することで、情報が明確に理解され行動に移されることが確実になる。

<sup>25</sup> Internal Audit Foundation, Protiviti, *Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change*, 2021. <https://www.theiaa.org/en/content/research/foundation/2021/are-we-ready-its-time-for-internal-audit-to-focus-on-resilience-amid-extreme-change/>

## 結論

### レジリエンスの重要性

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、世界と個々の組織体にとって重大な転機となる出来事であった。人々が協働する方法や事業の遂行方法について、長年の前提が覆された。新型コロナウイルス感染症以前の前提や慣習に戻ることはできないので、前進し、変化を受け入れ、パンデミックの教訓を念頭に置いて適応していくしかない。

内部監査人がステークホルダーにとって重要な存在であり続け、最適な価値を提供する


ためには、未来と正面から向き合い、危機の前に習得したスキルと勤勉さをもって新しい現実に取り組み、その過程でテクノロジーやコミュニケーションといった新しい能力を追加していく必要がある。

パンデミックの初期段階において内部監査人が果たした役割は、企業の存続に不可欠であったことは間違いないが、内部監査人は、単に事故が起こった後に被害状況を調査する「後始末係」ではない。むしろ組織体の将来像、そして内部監査専門職の将来像が確実に実現されるように、先頭に立ってレジリエンスへの道標となるべき存在である。

## 日本内部監査協会

# 2023年度(2023年5月～7月) 有料研修会・開催予定

研修会の詳細は当協会ホームページ、  
 研修会（有料）から開催案内でご確認ください。

<https://www.iiajapan.com/leg/training/kenshu.html>      研修会(有料) QRコード: 

No.	研修会名	開催形式	CPE単位	開催日程
1	第103回事例研究	オンデマンド配信	3.6	5/18～5/24
2	第25回部門管理者向け研修会	オンデマンド配信	7.2	5/23～5/29
3	2023年度コンプライアンスと倫理の基礎講座(5月)	オンデマンド配信	7.2	5/25～5/31
4	第1回内部監査人のための簿記・会計・税務研修会「入門コース」	オンデマンド配信	11.4	5/31～6/6
5	第199回内部監査基礎講座	オンデマンド配信	14.4	6/2～6/15
6	第299回スキルアップ研修会（マネジメント審査の立場から見た内部監査）	オンデマンド配信	2.4	6/7～6/13
7	第301回スキルアップ研修会（監査部のテレワーク化取り組み事例）	オンデマンド配信	2.4	6/14～6/20
8	第196期「内部監査士」認定講習会	オンデマンド配信	60	6/15～7/24
9	第302回スキルアップ研修会（実務の勘どころ）	オンデマンド配信	7.2	6/20～6/26
10	第81回内部監査入門講座	オンデマンド配信	3.6	6/21～6/27
11	第36期「情報システム監査専門内部監査士」認定講習会	オンデマンド配信	60	6/26～8/4
		Zoom配信		7/25
12	第2回内部監査実践講座（実務演習・基礎）	Zoom配信	14.4	6/29・6/30
13	第200回内部監査基礎講座	オンデマンド配信	14.4	7/7～7/20
14	第300回スキルアップ研修会（組織体における不正発生防止のノウハウ）	オンデマンド配信	3.6	7/19～7/25

※ “CPE単位”とは、CIA、CCSA、CFSAおよびCRMA資格等の継続的専門能力開発制度における認定単位です。