

## グローバルな視点と洞察

# リモート監査—課題、リスク、不正、テクノロジー、およびスタッフの士気

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 専門職資格担当  
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, CCSA, CFSA, CRMA

### 目 次

はじめに .....	22	2021年に注視すべき11のリスク .....	26
パンデミックが導入を加速 .....	22	内部監査はどのように変化するか .....	26
リモート監査の構成要素 .....	24	内部監査人が必要とするスキル .....	27
アジャイルな監査を検討する .....	25	ニューノーマルに向けて .....	29
トップリスクに目を向ける .....	25	注 .....	29

### 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

#### IIA アフリカ地域連合

CIA, QIAL

レセディ・レセテディ氏

#### 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, CPA

キャロライン・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

Copyright © 2021 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.

## はじめに

2020年初頭に世界中を襲ったコロナウイルスは、組織体を危機管理の状態に追い込み、従業員を在宅勤務に移行させたことで、パーティションや会議室を備えた標準的なオフィスの形を一変させた。ギャラップ社の調査<sup>1</sup>によると、ある時点で労働者の51%が常時リモートワークをしていた。

パンデミックの急激な発生は、内部監査を含む組織体のすべての面でリモートワークへの傾向を加速させた。今後数か月以内に、多くの労働者がオフィスに戻る、または戻る予定だが、常時オフィスに戻る可能性は低そうである。実際、経営幹部の大多数は、少なくとも半数の従業員が7月までにオフィスに戻ってくると予想しているが、会社のオフィスと自宅のオフィスにいる時間を分けていない可能性が高い<sup>2</sup>。

## パンデミックが導入を加速

### リモートか実地か

監査業務には、実地監査の方が適している場合がある。リモートか実地かを選択する際に考慮すべき重要な事項は、次のとおりである。

- コスト削減
- 監査リソース
- 実施する手続の種類
- リモートで取得できる証拠の種類
- 通信のセキュリティ
- タイミング

出典：The Virtual Audit, <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>

リモート監査は新しいものではないため、その利点と欠点のいくつかはよく理解されている。例えば、距離やタイムゾーンが離れている監査人と監査対象者間のコミュニケーション

は、実施上の問題が生じる可能性がある。証拠の収集やコミュニケーションの促進のためにテクノロジーに依存すると、インターネット接続の悪さや通信容量の制約のような、特有の課題がもたらされる<sup>3</sup>。

とはいえ、リモート監査は、特に地理的に広範囲にオフィスが分散している組織体には、大きな利点をもたらす可能性がある。例えば、監査業務の実地監査では、通常、小さなチームが様々な場所に移動して1～2週間事務所を構え、監査対象者を日常業務から引き離して、インタビュー、テスト、手続の検証などを行う。このプロセスは、個々の現場の労働者にとって不便であり、リーダーにとっても多くの時間を取られる可能性がある<sup>4</sup>。

リモート監査では移動時間が不要なため、監査人は書類の詳細なレビューや監査報告書のタイムリーな作成などの、付加価値のある作業に時間を費やすことができる。リモート監査は、監査人が様々なアプローチを検討する機会を生み出し、監査プロセス自体に付加価値を与えることもできる<sup>5,6</sup>。

リモート監査のその他の利点には、次のようなものがある。

- パートタイム労働者や退職者を含め、利用できる監査人が増え、専門家の活用が増やせる。専門家は、計画のために連絡を取ったり、インタビューの中で関連がある部分に短時間参加したりできる。
- 競合する優先順位を考慮する必要がある場合、時間が節約されたために対象範囲が拡張できる。
- 書類の収集期間は数週間に広がり、会議はより柔軟にスケジュールできるため、現場の負担が軽減される。

欠点には、利用できるテクノロジーがない、収集すべき種類の監査証拠がない、などがある。例えば、在庫監査は、リモートで行うのは難しい場合がある。

注意点は、単にコストを節約する手段とし

て、または監査対象の組織体にとって実施上の問題が少ないという理由で、リモート監査に依存しないことが重要である<sup>7</sup>。

別の欠点は、リモートでの対人関係に関連する課題である。対面でのやり取りがなくなると、組織体内で信頼を構築することがより難しくなる。新型コロナウイルス感染症以前の環境では、内部監査人は、組織体の人々に日常的に貢献し、関係を構築して誠実なコミュニケーションを行う支援をするという点で、外部監査人に比べて独自の利点があった。

新たなリモート環境では、2つのスキル、すなわち、1) ソフトスキル、2) ビデオ会議技術の習得、が急に重要になったとテキサス州公共安全局主任監査人のキャサリン・メルビン氏は述べた。「私たちは、関係を築いて維持することについて、はるかに意図的かつ慎重になる必要があると気付いた」とメルビン氏は述べた。

### 関連するガイダンス

#### IIA基準1210 — 熟達した専門的能力

内部監査人は、自らの職責を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を備えていなければならない。内部監査部門は、部門の責任を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を、部門総体として備えているか、または備えるようにしなければならない。

ビデオインタビューでは、物理的な場所を実際に確認することが難しい。監査人はデータを見ることはできるが、その場所の雰囲気や文化はわからない。もちろん、倉庫のドアが頑丈であるか、建物への入退出手順が守られているかのような、一部のテストは実施できない。チューイー社<sup>a</sup>の内部監査責任者アラン・マラン氏は、リモートで実施できない

ものはすべて新たなリスクをもたらす可能性がある」と述べ、同社はこれらの領域に対処するための創造的な方法を検討している、と付け加えた。

コンパッション・インターナショナル<sup>b</sup>のリスク・エンゲージメント・オフィスのバイスプレジデントであるジェームス・ハンセン氏は、同団体の監査人は、ほぼ完全にバーチャル環境で監査するように考え方を変えなければならなかったと述べた。これは、すでにオンラインで監査をしているIT監査のように、同団体の一部の領域では問題がなかった。

ハンセン氏は、人道援助の団体には、依然として実地での監査が必要だという。この団体は25か国で活動しており、提携している教会が遠隔地や農村地域にある場合もある。そのため監査業務では、関連する物理的な書類を監査人が入手して確認したり、インターネット接続が限られているかまったくない人々にインタビューしたりするために、依然として大量の実地作業が必要であると同氏は述べた。また、同じ理由で、不正調査はリモートで実施するのが難しいと述べた。

ボツワナ・オープン大学コーポレート・サービス担当副学長代理のレセディ・レセテディ氏は、リモートワークを実施するためには、雇用主は職員がどこにいても働けるようなリソースを提供する必要があると述べた。これらのリソースには、インターネット接続や既存の接続サービスの帯域幅拡大などのインフラ支援、あるいは職員が負担する費用を埋め合わせるための手当の支払いが含まれる場合がある。「職員に費用を転嫁すべきではない。なぜならば、生産性を損なうから」と彼女は述べた。

レセテディ氏の部署は、アカウントビリティと自発性を職員に浸透させるために、職員

<sup>a</sup> 訳注：米国フロリダ州ディニアビーチを拠点とする、ペットフードとペット関連製品のオンライン小売業者。

<sup>b</sup> 訳注：国際キリスト教児童支援団体。

の責任を詳述した在宅勤務方針を策定したと彼女は述べた。重要なのは、職員がアウトプットの観点から管理する必要があるということである。これにより職員は、最も生産性の高い時間に作業するという柔軟性が得られる。

レセテディ氏によると、職員は新たな能力ベースのスキルを自ら学ぶ必要がある。また、同僚と対面で接触するのではなくリモートで作業するため、創造的になり主導権を握る必要がある。「自由闊達で、積極的に関与でき、手を差し伸べることができ、自分自身で物事が行える人々が求められる」と彼女は述べた。

「自由闊達で、積極的に関与でき、手を差し伸べることができ、自分自身で物事が行える人々が求められる。」

ボツワナ・オープン大学コーポレート・サービス担当副学長代理  
レセディ・レセテディ

コンパッションでは、最高経営責任者（CEO）は全職員との週1回のバーチャル会議と、リーダーとの定期会議を開催している。一方、グローバル監査ディレクターは、彼のチームがつながりを保ち、特に個人的に困難な状況にある場合に支援を受けられるようにするために、毎週チーム会議を開催しているとハンセン氏は述べた。

直接対面での接触がないリモート監査は、不正の可能性という別の懸念を引き起こす。この可能性は、混乱期に増加する。不正分野のリモート監査は、長い間課題であった。なぜならば、不正、違法行為、または単純なミスは、監査人が現場を訪れて、そこにいる人々とやり取りする際に発見する可能性が高いと考えられるからである。もっともなことを言っているにもかかわらず、態度が異なる場合がある。アイコンタクトを避けたり、打ち合わせや書類の提示を先延ばしにしたり、紛れもない有害な文化の雰囲気を感じさせたりする面接対象者

の手掛かりは、すべて、現場訪問中により簡単に観察できる可能性がある。

## リモート監査の構成要素

実地でもリモートでも、監査作業は依然として同じ一般的なライフサイクルに従う。ウォルターズ・クルワー社は、出版物『A Practical Guide to Auditing Remotely（リモート監査のための実用ガイド）』の中で、いくつかの提案をしている<sup>8</sup>。

そのポイントの中でも、コミュニケーションを維持するために、非公式・公式両方の接触頻度を増やすことを検討するとよい。正式なコミュニケーションは通常、監査プロセスに従って行うが、リモート監査人は、個々の監査業務の計画会議、週半ばのチームの進捗確認、1週間のまとめ、発見事項についての議論、および監査報告書草稿のレビューのために、オンラインで追加の会議を計画することを検討すべきである。

監査対象者とのコミュニケーションは監査プロセスと連動するが、監査チーム内のコミュニケーションよりも正式なものとすべきである。電子メールから電話やバーチャル会議まで、すべての通信方法を検討するとよい。

ただし、インスタントメッセージが適切なコミュニケーション手段になることはめったにない。なぜならば、口頭でのコミュニケーションの方が誤解されにくいからである。

監査対象者とのコミュニケーションには、監査開始会議、リモートインタビュー、毎週の進捗報告、および監査終了会議などがある。監査人はインタビュー対象者との会議が数回必要な場合があるため、リモートインタビューは適度な長さ（通常は30～60分）に保つとよい。

考慮すべきその他のポイントとして、リモートでの書類のレビューは、監査対象現場にとって、かなり時間が取られる可能性がある。

なぜならば、書類を用意してSharePointなどのファイル共有プラットフォームにアップロードする必要があるためである。考えられる解決策としては、監査期間中、監査人に書類へ直接アクセスできる権限を一時的に付与することである。

さらに、手続の順序や成果物を考慮すべきである。ステークホルダーは途中の結果を、より早く、またはより頻繁に確認したい場合がある（アジャイル手法を考えること）。あるいは監査対象者は、プロセス文書や他のコントロールに比べて、主要業績評価指標に関するリスクの見通しに、より多くの関心を持っている可能性がある<sup>9</sup>。

## アジャイルな監査を検討する

多くの内部監査部門は、改良されたアジャイル手法を利用して監査業務に費やす時間を削減しており、厳密なスケジュールや総括のある従来のウォーターフォール手法と比べて、より迅速に発見事項を示して対処している<sup>10</sup>。

このような不確実な時代にアジャイルな考え方をすることには、大きな利点がある。アジャイル手法の頻繁な会議とサイクルはリズムをもたらし、組織体が作業を素早く調整する必要がある場合に迅速な変更が可能になる。このプロセスは、チームメンバーがプロジェクトを進めながら意思決定を行い、スピードと反応を確保できるため、彼らに力を与えている<sup>11</sup>。

アジャイルの原則に従うことで、監査人は関連する監査計画を作成したり、事業の状況変化に適応したりできるが、これは、パンデミック後の事業環境が形成される時には、重視すべき事項である。また、必要に応じて監査業務の範囲を更新し、連携を強化すること

で監査対象者とのやり取りを増やし、さらに業務の進捗を改善することもできるようになる。チームはより頻繁にコミュニケーションを取るが、コミュニケーションが速いということは問題の解決が早いことを意味する<sup>12</sup>。

## トップリスクに目を向ける

IIAの「OnRisk2021」は、パンデミック後の新たな環境下で組織体とその内部監査部門が対処する必要のある11のトップリスクを特定しており、第三者のリスクはその中の1つである。OnRiskの調査結果と同様に、ウォルターズ・クルワー社の調査では、2021年に対処すべき最大のリスクとして、サプライチェーンやクラウドソリューションを含む第三者のリスクの識別と管理が特定された<sup>13</sup>。

組織体は、第三者との関係についてより精通し、単なるサプライヤーやベンダー以上と考えて、どのアライアンス、パートナー、ビジネスチャネル、および主な顧客や消費者を評価してモニターすることが重要かを検討する必要がある。（第三者のリスクは、IIAの「OnRisk2021」で特定された2021年のトップリスクの1つであった。）

ガルバナイズ社<sup>14</sup>最高製品・戦略責任者のダン・ジッティング氏は、事業継続性のリスクを生じさせる出来事が増えると予想している。例えば気候変動は、自然災害などの物理的な障害によって直接影響を与えたり、資産の評価方法を変更させたり、あるいは、二酸化炭素排出量を削減するために業務を変えることによって、事業活動に影響を及ぼす可能性がある。さらに、ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、および社会正義は、2021年においても加速し、事業の混乱を引き起こし続けるだろう<sup>14</sup>。

<sup>9</sup> 訳注：ガバナンス、リスク、コンプライアンスのプラットフォーム企業。

## 2021年に注視すべき11のリスク

IIAの「OnRisk2021」レポートで明らかにされた次の11のリスクは、2021年に組織体に影響を与える可能性が高い幅広い種類から選ばれた。これらは、組織体の規模、業界、複雑さ、または種類に関係なく、普遍的に当てはまるはずである。

- **サイバーセキュリティ。** 混乱や風評被害を引き起こす可能性のあるサイバー脅威を管理するための準備が、組織体に十分に整っているかを検討している。
- **第三者。** 組織体が第三者との関係を選択してモニターする能力を検討している。
- **取締役会への情報提供。** 取締役会が完全で、適時で、透明性が高く、正確で、関連性の高い情報を受け取っていると確信しているかを検討している。
- **サステナビリティ。** 環境、社会、ガバナンス（ESG）に対する意識の高まりを反映して、長期的なサステナビリティの問題に対処するための戦略を策定する組織体の能力を検討している。
- **破壊的イノベーション。** 組織体が混乱に適応したり、混乱を利用したりする準備ができていないかを検討している。
- **経済・政治情勢の変動。** 動的で潜在的に不安定な経済・政治環境下で組織体が直面する課題と不確実性を検討している。
- **組織体のガバナンス。** 組織体のガバナンスが目標の達成を支援しているか妨げているかを検討している。
- **データ・ガバナンス。** データの収集、利用、保存、セキュリティ、および廃棄など、組織体の全般的な戦略的データ管理を検討している。
- **人材管理。** 組織体が目標を達成するために適切な人材を見極め、獲得し、スキルを磨き、定着させる上で直面する課題を検討している。

- **文化。** 望ましい行動を促す姿勢、インセンティブ、および措置を、組織体が理解し、モニターし、管理しているかを検証している。
- **事業継続性と危機管理。** 組織体が準備、反応、対応、および回復する能力を検証している。

## 内部監査はどのように変化するか

この急速な変化のペースに適応して異常な問題に正面から取り組むことで、パンデミック時の内部監査が定義された。2021年のデロイト・グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査によると、経営者は「自社の従業員が、適応し、スキルを再獲得し、新しい役割を担う能力」が将来の混乱を乗り越える上で最も重要な項目であると認識しており、72%がこれを最も重要、または2番目に重要な要素であるとしている<sup>15</sup>。（IIAのOnRisk2021は、人材管理を2021年のトップリスクの1つとして特定した。）

さらに、経営者の41%が、スキルアップ、スキルの再習得、モビリティを通じた従業員の能力の向上は、仕事を変革するために取るべき最も重要な行動の1つであると述べている。しかし、自社の従業員が、適応し、スキルを再習得し、新しい役割を担う用意が十分にできていると答えたのは17%にすぎない。

従業員自身も変革の必要性を認識しており、今年のVoice of European Workforce調査では、1万人の従業員のうち60%が、労働市場で成功するために必要なスキルとして「適応力」を挙げている。

もちろん、内部監査もこの混乱に巻き込まれている。内部監査の大きな課題は、混乱を認識して組織体に洞察を与えることである。これは、内部監査の使命の中核、すなわち、リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織

体の価値を高め、保全すること、である<sup>16</sup>。

プロティビティ社の新しいレポートによると、世界中が不確実な状況であるにもかかわらず、内部監査リーダーは、新型コロナウイルス感染症によって突きつけられた課題を乗り越え、組織体がデジタル・トランスフォーメーションを受け入れるのを支援するのに適した立場にあると信じている。パンデミックやリモートワークが始まる前に、内部監査部門がすでに新たなテクノロジー、ツール、および方法論を導入していた組織体は、内部監査チームのイノベーションの可能性に対する自信を高めた<sup>17</sup>。

「パンデミックによる激変以前に次世代の監査への変革の道筋をしっかりと歩んでいた内部監査部門は、長期間にわたって成功する人々であり、コロナ後の世界では、ビジネスリーダーがリスクを乗り越える支援をして、より深い洞察を提供する」とプロティビティ社のエグゼクティブ・バイスプレジデントであり、同社のグローバル内部監査・財務アドバイザリー業務のリーダーであるブライアン・クリステンセン氏は述べた。そのような組織体は、パンデミックの混乱を利用して業務の回復力を実証したと彼は述べた<sup>18</sup>。

常にそうであるように、トップの姿勢は成功に不可欠である。プロティビティ社の調査によると、新たなテクノロジー、ツール、および方法論を採用した内部監査部門のリーダーは、彼らのチームが「ニューノーマル」を、そしてその後の次のニューノーマルが何であれ、乗り切るために特に強力な基盤を築いていると感じた<sup>19</sup>。

パンデミック中にこの分野で成功して付加価値をもたらした内部監査部門の重要な特徴は何だろうか。ウォルターズ・クルワー社製品管理担当シニア・ディレクターのコリーン・ナフ氏によると、第一の重要な特徴は、信頼されるアドバイザーであることで、これは組織体の事業継続計画の実施に最初から関

与することを意味する。最初から関与した内部監査部門長（CAE）は、組織体に2つの重要な成果物をもたらした。それらは、1）組織体が対応したり適応したりする必要がある場所を特定するための最新のリスク評価、2）監査計画とスタッフを変更して支援する柔軟性、である<sup>20</sup>。

そのような柔軟性と即座にフィードバックする能力は、多くの企業、特に中央集権的で従来型の場所で働く企業が、事業継続計画を放棄しなければならなかったパンデミックの発生時に重要であったとジッティング氏は述べた。

これは将来の教訓となる実例である。監査人は、時代遅れのコントロールへの準拠を監査し続けるのではなく、パンデミック下での業務運営や、全社的リスクマネジメント（ERM）のより広い状況に照らして、組織体の事業継続計画プロセスの調整を評価して提言する必要がある。具体的には、新型コロナウイルス感染症関連の教訓を生かして、事業継続計画が会社のERMの中で適切に順位付けされているかを判断する必要がある。同時に、監査人は教訓に基づいて、業務上のコントロールをレビューして欠陥を特定することができる。

## 内部監査人が必要とするスキル

オーディットボード社の記事によると、新型コロナウイルス感染症後の組織体と混合型のオフィスモデルが進化するにつれて、リモート監査チームとオフィス内監査チームのメンバーがいる混合型の人材プールが展開される可能性がある。記事で引用された情報筋によると、自社の拠点を削減して家賃などの諸経費を下げる方法として、監査部門や他の部門を恒久的にリモートワークに移行する可能性がある<sup>21</sup>。

しかし、リモートワーカーと分散型ガバナ

ンスは、望ましい企業文化の確立と維持がさらに困難になることを意味するが、アーンスト・アンド・ヤング社の調査によると、企業文化はパンデミック後の世界で成功するための要になると付け加えている。この調査では、企業が文化構築への投資をトップダウンとボトムアップの両方で主導するために、最高文化責任者を任命することを提案していた<sup>22</sup>。

これらの変化は、最も求められるスキルは何かという点で、内部監査人にとってどのような意味があるだろうか。より広い意味での経済と同様に、価値と需要が上昇したり下降したりするスキルの多くは、危機によって加速された雇用と人材管理の傾向を反映している。

このニューノーマルでは、情報を選別して処理するための従来から高く評価されている能力よりも、ソフトスキルに重点が置かれるが、独立した判断、論理的推論、および分析は、常に重要である<sup>23</sup>。

新型コロナウイルス感染症以前の実地訪問では、職員への質問、書類の確認、建物のセキュリティのテストなどの証拠の物理的な確認に時間を費やしていた。現在リモートで監査している実務家は、「よりオープンマインドなアプローチ」を取っているとマラン氏は述べた。データをより深く調べることで、実地訪問では明らかにならない傾向を確認できる可能性がある。例えば、在庫調整を確認する際に、数四半期分をレビューして相違点を探ることができる。「データがあれば、傾向を確認でき、注意を向け始めることができる」とマラン氏は述べた。

一方、雇用主は現在、すべての内部監査人がデータ分析の基礎と、分析プログラムで監査とアシュアランスのためにできることを、しっかり把握するよう期待している。この知識は、テクノロジーの潜在的な用途と、それをより効果的に利用する方法についての自由な想像力とに、密接に関連していなければな

らない。

マラン氏は、チューイー社で自分のスタッフにデータ分析を教えており、例えば、データ視覚化ソフトウェアTableauの操作方法をスタッフに学んでもらっていると述べた。彼は、チームメンバーに、データ分析やITなどの分野の基礎と批判的思考のスキルを備えた、混合型の知性を磨いてもらいたいと考えている。

今後に向けて、IIAの英国・アイルランド代表機関は、監査人が必要とする能力をいくつか提案している。

- **コミュニケーション。** エモーショナル・インテリジェンス、すなわち心の知能指数は、内部監査人にとって最も必要だとは限らないかもしれないが、目新しい要件ではない。内部監査人は、優れたコミュニケーションでなければならない。コンピュータが監査の分析面をより一層担うにつれて、人々が実際の生活でどのように活動し、何が彼らを動かしているのかを理解している人々がより求められる。
- **ビジネス感覚。** 内部監査人はビジネス全体を内側から見ているが、新たなリスクと全体像を理解するためには、ビジネス全体、さらには業種や地域を超えて見る必要がある。内部監査人は、マクロ経済学から気候変動、そしてサプライチェーンの複雑さまで、あらゆるものの潜在的な影響について多くを知ることが期待されている。
- **柔軟性と俊敏性。** 内部監査人は、より迅速かつ効果的に、アシュアランスを提供する必要がある。これは内部監査の至高の目標だが、新型コロナ下の世界では、柔軟性と俊敏性が一層求められるようになる。
- **個人的な関係やネットワークの構築。** 個人的な関係を利用して、仲間、同僚、友人、および家族が何をしているかを知ら

う。好奇心を持って質問しよう。

- **想像力。**想像力と好奇心は今や非常に重要であるため、言及に値する。これらは内部監査人にとって新しいスキルではないが、これまで以上に重要になっている。
- **自分を売りこむ。**経営管理者、監査対象者、および同僚に内部監査からのメッセージを聞いてもらい応えてもらいたいならば、自分を売り込むスキルも必要になる<sup>24</sup>。

## ニューノーマルに向けて

パンデミックの危機という流動的な環境では、組織体は中長期的な将来を見据えるために優先順位を再設定する必要があり、ある時点でニューノーマルが出現する。「現在、内部監査が重要なガイダンスを提供しながら、将来にも備えているならば、より強力なチームとして浮上し、内部監査部門とビジネスにさらに大きな価値を提供する」とプライスウォーターハウスクーパースの記事、「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対する内部監査部門の対応<sup>d</sup>」は述べている。

レセテディ氏によると、内部監査人がこの流動的な環境下で働くためには、技術的能力とソフトスキルが必要であり、受動的ではなく能動的である必要がある。「一般の人が内部監査人について考える場合、事が起こった後に来る人を思い浮かべる。ブラッドハウンド犬のような人、つまりあら探し屋のような人のことを思い浮かべる」と彼女は述べた。そうではなく、内部監査人は進歩的な考え方をし、パートナーと見なされ、戦略家のように将来を見据える必要がある。「私たちは、多かれ少なかれCEOのように働く必要がある。結局、内部監査人は組織体のすべての活

動を監督している」とレセテディ氏は述べた。「これは、内部監査人が注目を集める絶好の機会である」。

新型コロナウイルス感染症後の世界では、組織体のあらゆる部分で明らかに課題が存在する。リモート監査は間違いなく、高水準のアシュアランス業務と助言業務を提供する実務家の能力を試すだろう。しかし、組織体に内部監査の価値を示す絶好の機会も提供する。

「人々は非常に意欲を失い、怯えている。そのため内部監査人として、そのような考えを払拭する必要があるので、勇気が必要とされるところである。人々が未来に希望を持つためには、人々の心を変える必要がある。トンネルの終わりにある光を見せてあげよう」とレセテディ氏は述べた。

## 注

1. Megan Brennan, “COVID-19 and Remote Work: An Update” *Gallup*, October 13, 2020. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.
2. “It’s Time to Imagine Where and How Work Will Get Done,” *PwC*, January 12, 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
3. Alman Khan, “Auditing From A Distance,” *Internal Auditor*, September 5, 2017. <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx>.
4. Matthew J. Suhovsky, “Auditing From Afar,” *Internal Auditor*, May 25, 2018. <https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20can%20leverage%20technology,insight%20into%20complex%20>

<sup>d</sup> 訳注： <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/internal-audit.html>。日本語版は、 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column024.html>。

- operations,%20often%20with%20fewer%20person-hours.
5. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits,” CQI-IRCA, April 23, 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
  6. Jillian Bernstein, “Will Remote Audits Become the ‘New Normal,’” ENHESA, 2021. <https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/>.
  7. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits,” CQI-IRCA, April 23, 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
  8. Toby DeRoche, “A Practical Guide to Auditing Remotely,” Wolters Kluwer, 2020. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely>.
  9. Wade Cassels and Michelle Brown, “The Virtual Audit,” *Internal Auditor*, June 1, 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>.
  10. Aaron Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile,” AuditBoard, September 30, 2020. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20auditing%20helps%20teams,%E2%80%94and%20ensures%20better%20stakeholder%20communication%20and%20collaboration>.
  11. Tracy Brower, “Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal,” *Forbes*, April 12, 2020. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3>.
  12. Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile.”
  13. “OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk.” The Institute of Internal Auditors, 2020. <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>. 日本語訳は、『月刊監査研究』2021年4月号掲載。
  14. Colleen Knuff and Dan Zitting, “Building a Strong Digital Infrastructure,” *Internal Auditor*, December 15, 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx>.
  15. “The Social Enterprise in A World Disrupted,” *2021 Deloitte Human Capital Trends*, 2020. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf). 日本語訳は、<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/global-hc-trends.html>参照。
  16. “Internal Audit in the Age of Disruption,” (Lake Mary: Institute of Internal Auditors, Global Perspectives and Insights, 2018), PDF can be accessed at <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption.pdf>. 日本語訳は、『月刊監査研究』2018年5月号掲載。
  17. “Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived,” Protiviti, 2020. <https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-voll16-protiviti.pdf>. 日本語訳は、<https://www.protiviti.com/sites/default/files/japan/insights/internal-auditing-around-the-world-voll16-j.pdf> 参照。
  18. Ibid.
  19. Ibid.
  20. Russel A. Jackson, “Perseverance in a

- Pandemic,” *Internal Auditor*, December 1, 2020. <https://iaonline.theiaa.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx>.
21. Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile.”
22. “Beyond COVID-19: Will You Define the New Normal or Watch It Unfold,” *EY*, June 22, 2020. [https://www.ey.com/en\\_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-](https://www.ey.com/en_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold)
- 23 “Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World,” *Chartered Institute of Internal Auditors*, September 2020. <https://www.iaa.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.
24. Ibid.

## 日本内部監査協会発行書籍のご案内



### 『内部監査人のための リスク評価ガイド（第2版）』

<著者> リック・A・ライト・ジュニア  
<訳者> 堺 咲子

【発行所】 日本内部監査協会

【判型・頁数】 A 4判・並製・168頁

【付録】 リスク評価ツールキット（ダウンロード）

【定価】 8,800円（税込・国内送料サービス）

#### 主な目次

- 第1部 リスクの特性を理解する
- 第2部 組織体に最適なリスク評価アプローチを選択する
- 第3部 組織のリスク評価を実施する手法
- 第4部 リスク選好を識別して、よくある課題を解決する

※ご購入方法等詳細につきましては、「日本内部監査協会Webサイト（<https://www.iaajapan.com/>）」－「図書・資料のご案内」のページをご参照ください。