

グローバルな視点と洞察

3ラインモデル—すべての組織体の成功のための重要なツール

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲 子

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

目次

はじめに	11	新しくなったもの	13
ガバナンスが必要な理由	11	原則	14
「3ラインモデル」とは何か	12	主な役割の説明	15
「3ラインモデル」は誰のためのものか	12	ガバナンスに基づく	16
「3ラインモデル」の策定を促したものは何か	12	新たな図	16
変わらなかったもの	13	モデルの適用	17
		「3ライン」と	18
		結論	19

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 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, 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

組織体が世界的なパンデミック、技術革新、経済格差の拡大、地政学、グローバル化、気候変動などの混乱を乗り越える中で、ガバナンスの重要性はこれまで以上に高まっている。統治機関と経営管理者は、労働環境の混乱、市場の変化、収益の減少などの問題に取り組んでいる。内部監査人協会（IIA）の「3ラインモデル」は、最終的に成功するための革新的な方法を支える強力なガバナンスを求める組織体に、タイムリーな答えを示している。

「3ラインモデル」は、目標達成を最も支援し、かつ、強力なガバナンスとリスク・マネジメントを最も促進するような、組織体の構造を特定し、プロセスを設計し、責任を割り当てるのに役立つ。「3ラインモデル」は、統治機関、経営管理者、および内部監査が、ガバナンスにおける3つの重要なプレーヤーであることを論証している。同時に「3ラインモデル」は、ガバナンスが最も基本的に必要とする主な必須要素が、アカウンタビリティ、活動、およびアシュアランスと助言であることを明らかにしている。基本的に、これがガバナンスである。

ガバナンスが必要な理由

所有者は、統治機関を信頼する。しかし、取締役は一般に、事業活動から離れて他の仕事をしながら年に数回会議を行うため、統治機関は通常、事業活動と資源を経営管理者に委ねることになる。これにより、所有者と実際に起きていることの間には2段階の隔たりができる。人間の本性が持つ複雑性、主観的になる傾向、利己心、不確実性、リスク、さらには不正さえも考慮すると、1つの疑問が浮上する。すなわち、取締役会はどうすれば、何が起きているかをステークホルダーに正直

に公表できるか、である。統治機関は、経営管理者に質問することによってある程度の確信が得られるが、最終的には、ガバナンスの基本である独立した客観的検証が必要である。

組織体のガバナンスとは、そのために必要な構造、方針、実務など、ステークホルダーの利益を満たすための取り組みを指す。ガバナンスは、次のような多くの理由から必要である。

- 組織体は、ステークホルダーに代わって他者により監督されることが多い。
- ガバナンスの責任者は、経営管理者が行うすべてのことを直接知る立場にはない。
- ステークホルダー・グループは、組織体の活動によって影響を受け得る将来の世代のように簡単に特定できないものを含め、非常に多様な場合がある。
- ステークホルダーの利益は、相反したり変化したりする可能性がある。
- 人間は、信頼できず、偏見があり、自己中心的な可能性がある。
- 業務は、複雑で、完全に理解するのが難しい場合がある。
- あらゆるものは、変化と不確実性の影響を受ける。

ガバナンスは、リーダーシップ、透明性、およびインテグリティを通じて、これらの課題に対処する試みであると理解できる。ガバナンスを行使するための最低要件は、以下の間の明確な責任と連携である。

- パフォーマンスに関するステークホルダーへのアカウンタビリティ。
- リスクを考慮しつつ目標を達成するための活動と資源の適用。
- すべての重要事項について、それらの責任から独立した客観的な確認とアシュアランス。

優れたガバナンスは、組織体の意思決定、活動、および成果が、組織体の望む目的を達成するという確信と信頼をステークホルダー

にもたらず。私たちはステークホルダーが成功を望んでいることを知っているが、ステークホルダーはどのような代償でも払うわけではない。ステークホルダーは、理想的には、成功の達成が効率的で、倫理的で、持続可能なものであることを要求している。彼らは成果だけでなく、行動、行為、スチュワードシップなどにも関心がある。ステークホルダーや統治機関は、独立したアシュアランスなしに、彼らの目や耳としての内部監査なしに、本当は何が起きているかを知ることができるだろうか。

「3ラインモデル」とは何か

「3ラインモデル」は、かなりシンプルなフレームワークで、わかりやすく説明もしやすく、簡素な図で補足されている。「3ラインモデル」は、6つの重要な原則に基づいており、組織体の成功を促す有効なガバナンスに必要な役割を検討するよう奨励している。これらの役割と、組織体の目標達成を支えるためにそれらが互いにどう連携するかをより深く理解すると、組織体は適切な構造を自ら決定できる。このモデルは、組織体がリスクを管理し目標を達成するために必要な構造とプロセスを構築するための基盤として、組織体の特定の目標、状況、文化、資源などに併せて利用される。

「3ラインモデル」は誰のためのものか

「3ラインモデル」の対象読者は、組織体の成功に関心のある全関係者である。より具体的には、「3ラインモデル」は、ガバナンス、経営管理、リスク・マネジメント、外部のアシュアランス、そしてもちろん内部監査を担当する人々にメリットがある。内部監査人は、重要な関係や組織体の成功に対する内部監査

の貢献についての理解を深められるだけでなく、内部監査の評価、構成、資源調達、および業務運営方法に影響を及ぼせる人々とモデルを共有できる。これには、以下が含まれる。

- 統治機関と監査委員会。
- 特に経営管理、リスク関連機能、外部監査人、その他のアシュアランス提供者など、内部監査と緊密に連携する者。
- 外部のサービス提供者。
- 特に金融サービス・セクターにおいて、規制当局。
- 議員、政策立案者、思想的指導者、教育者、およびキャリア・アドバイザー。
- 特に外部監査、リスク、ガバナンス、会計、財務管理など、関連する職業や活動の基準設定機関。
- 人事部門や人材紹介会社など、内部監査人の採用に関わる者。
- 上記のいずれかに影響を与える国、地域、およびグローバルの組織体や個人。

「3ラインモデル」の策定を促したものは何か

2020年7月に公表された「3ラインモデル」は、現在20年以上経過している「3つのディフェンスラインモデル」を慎重に改訂したものである。旧モデルは、内部監査を説明する簡単な方法としてよく知られ広く採用されていた一方で、現代の組織体の実務や見解をよりよく反映する機会が顕著に増えてきていた。

IIAが2019年1月に旧モデルを見直し始めた最も重要な理由は、おそらく、第3のディフェンスラインという内部監査の説明が時代遅れになったためである。この説明は、『専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）』の内部監査の使命の定義である、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、と相容れなくなった。ディフェンスという言葉の使用は、焦点を狭めすぎた。内部監査は、先を見越して助言を与えたり相談を受けたりするのであって、単に悪いことが起こるのを防ぐだけではない。

旧モデルに対する批判には、次のようなものがあった。リスクの概念が時代遅れになった。ラインという用語の使用は、交われない縦割りを示唆していた。ラインは第1から第2、第3へと順番に業務が行われることを示唆していた。旧モデルの図では、統治機関が離れた場所にあり、組織体の上に浮かんでいるように見えた。内部監査は箱の中に閉じ込められていて、あたかも「それはできない、第3のラインだから」と言っているかのようだ。小規模組織体、公的部門、および規制されていない組織体にとっては、柔軟性がないように思われた。内部監査人は、いわゆるラインの「曖昧さ」や、内部監査部門長（CAE）が内部監査以外の役割を担う場合の意味合いについて、疑問を抱いていた。

モデルが依然として適切であるかを判断し、長年にわたって寄せられた批判に対処するために、優秀な作業部会が結成された。この精鋭の専門家チームの仕事は、各課題を慎重に検討し、関連するすべての意味合いを考慮することであった。

変わらなかったもの

世界中の2,000人を超える実務家から寄せられた公開文書に対する意見と、作業部会によるさらなる調査の結果、より強力なモデルと図が生まれた。多くは変更されなかった。新たなモデルは、

- IPPFと完全に整合している。
- 権威がある。
- あらゆる組織体に当てはまる。

- 組織体がリスクの管理を支援する資源と活動を計画して構築する上で、重複、ギャップ、および混乱を回避できるように設計されている。
- 主に組織体内に焦点を当てているが、外部の関係者もある程度考慮している。
- 統治機関、(リスク関連機能を含む) 経営管理者、および内部監査の役割とそれらとの関係を考慮している。
- 認知度と継続性に配慮して、「3ライン」という表現と慣れ親しんだ番号を維持している。
- シンプルであり、わかりやすい図で補足されている。
- 原則ベースである。

新しくなったもの

「3ラインモデル」は、組織体のニーズや状況に合わせるために、原則ベースのアプローチを奨励している。明らかに、すべての組織体は異なるので、万能のアプローチはあり得ない。そのため、モデルの基礎となる6つの原則が明確に定義された。

さらに、用語の使用に大きな変更があり、「ライン」を使わずに、「役割」という概念を浸透させた。新「3ラインモデル」で主な役割を定義し、それらの主な役割間の関係を説明することで、組織体の統一感を確保し、縦割りを回避するために連携と調整が不可欠であることを確認している。

最も重要なことは、この新モデルがガバナンスの基本的な構成要素として、コントロールを含むリスク対応の妥当性と有効性に関するアシュアランスの重大な必要性を詳しく説明していることである。これは、内部監査による体系的で規律あるプロセス、専門知識、および洞察を、十分に適用することによって達成される。

原則

「3ラインモデル」の原則はフレームワークの中心であり、「3ラインモデル」のポジションペーパー³で説明されているように、成功するガバナンスの仕組みをまとめて明らかにしている。

原則1：ガバナンス

組織体のガバナンスには、以下を可能にする適切な構造とプロセスが必要である。

- インテグリティ、リーダーシップ、および透明性によって組織体を監督することに関する、ステークホルダーに対する統治機関によるアカウントビリティ。
- リスク・ベースの意思決定¹と資源の適用によって組織体の目標を達成するための、経営管理者による（リスクの管理を含む）活動。
- 明確さと信頼をもたらし、また、綿密な調査と洞察に満ちたコミュニケーションによって継続的な改善を奨励して促進するための、独立した内部監査機能によるアシュアランス²と助言。

原則2：統治機関の役割

統治機関は、以下を確実にする。

- 有効なガバナンスのための、適切な構造とプロセスを整備すること。
- 組織体の目標と活動が、ステークホルダーが優先する利益と整合すること。

統治機関は、

- 経営管理者に責任を委ね資源を提供して、法規制上および倫理的な期待を確実に満たしながら、組織体の目標を達成する。
- 独立した客観的で有能な内部監査機能を確立し監督して、目標の達成に向けた進捗状況について、明確にし確信を提供する。

原則3：経営管理者と第1・第2ラインの役割

組織体の目標を達成するための経営管理者の責任は、第1ラインと第2ラインの両方の役割で構成される³。第1ラインの役割は、組織体の顧客への製品やサービスの提供と最も直接的に繋がっており、これには支援機能⁴も含まれる。第2ラインの役割は、リスクの管理を支援することである。

第1ラインと第2ラインの役割は、組み合わせたり分けたりする場合がある。第2ラインの役割の中には専門家に割り当てられるものがあり、第1ラインの担当者に対して、補完的な専門知識、支援、モニタリングを提供し、また、異議を唱える。第2ラインの役割は、法規制や許容可能な倫理的行為の遵守、インターナル・コントロール、ITセキュリティ、持続可能性、および品質保証のような、リスク・マネジメントの特定の目標に焦点を当てる場合がある。あるいはまた、第2ラインの役割が、全社的リスク・マネジメント（ER

¹ 分析、計画、活動、モニタリング、およびレビューを含み、目標に対する不確実性の潜在的な影響を考慮した、考え抜かれたプロセス。

² 独立した確認と信頼。

³ 「第1ライン」「第2ライン」「第3ライン」という用語は、慣れ親しまれているために元のモデルから残している。ただし、「ライン」は構造的な要素を表しているのではなく、役割の区別に役立つので用いている。論理的には、統治機関の役割も「ライン」を構成するが、混乱を避けるためにこの表現は用いていない。番号付け（第1、第2、第3）は、業務の順序を意味するものと解釈すべきではない。むしろ、すべての役割は、同時に行われる。

⁴ 支援機能（人事、総務、設備等）を第2ラインの役割と考える者もいる。明確化すると、3ラインモデルでは、第1ラインの役割には「フロント」と「バックオフィス」の両方の業務が含まれると捉えており、第2ラインの役割は、リスク関連の問題に焦点を当てた補完的な業務で構成される。

³ 訳注：<https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>。日本語訳は『月刊監査研究』2020年8月号掲載。

M)のように、リスク・マネジメントに対するより広範な責任に及ぶ場合もある。ただし、リスクを管理する責任は、第1ラインの役割の一部であり、経営管理者の範囲内に存続する。

原則4：第3ラインの役割

内部監査は、ガバナンスとリスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する独立にして客観的なアシュアランスと助言を提供する。内部監査は、体系的で規律あるプロセス、専門知識、および洞察を十分に適用することで、これを実現する。内部監査は、発見事項を経営管理者と統治機関に報告して、継続的な改善を奨励し促進する。その際に内部監査は、組織体内外の内部監査以外の提供者によるアシュアランスを検討する場合がある。

原則5：第3ラインの独立性

内部監査が経営管理者の責任から独立していることは、内部監査の客観性、権限、および信頼性のために不可欠である。内部監査の独立性は、統治機関に対するアカウントビリティ、内部監査業務の遂行上必要な人員、資源、およびデータへの自由なアクセス、ならびに監査業務を計画し実施する上で偏見や干渉がないことによって確立される。

原則6：価値の創造と保全

すべての役割が互いに協調するとともに、ステークホルダーが優先する利益と整合している場合、すべての役割が全体として共に働くことは、価値の創造と保全に貢献する。業務の調整は、コミュニケーション、協力、および協働によって達成される。これにより、リスク・ベースの意思決定に必要な情報の信頼性、一貫性、および透明性が確かなものになる。

主な役割の説明

改訂されたモデルは、ラインではなく、第1ラインの役割、第2ラインの役割などに言及しており、構造ではなく役割と関係、それらの割り当て、組み合わせ、または分離の方法、および相互の関係について確認している。旧モデルでは、第1ラインは堅固な構造的特徴を示唆していた。しかし、機能、チーム、あるいは個人でさえ役割が混在している可能性があるため、「第1ライン」または「第2ライン」に属するとは言い難い。旧モデルはまた、「境界線を越える」または「境界線を曖昧にする」といった話には馴染まない。

役割は、常に明確でなければならない。役割は、組織体が決定した（または規制当局が義務付けた）通りに割り当てることができる。第1ラインと第2ラインの役割は、分離したり組み合わせたりすることができる。個人、チーム、および機能は、そのような役割を合わせたり、より専門化したりする場合もある。

- 第1ラインの役割は、顧客に製品やサービスを提供することに最も直接的に焦点を当てた役割として定義され、人事、総務、IT、設備管理などの支援機能の役割が含まれる。第1ラインの役割を持つ人々は、リスクを管理する責任がある。
- 第2ラインの役割は、リスク・マネジメントの特定の側面に焦点を当てた役割であり、倫理的、法的、および規制上の要件の遵守、コントロール、品質保証、ITセキュリティ、持続可能性、ERMなどの、より広範な責任が含まれる。第2ラインの役割は、さらなる異議申し立てや、専門知識の提供、モニタリング、および精査を行う。

このモデルでは、経営管理者の責任は、割り当て方に関係なく、第1ラインと第2ラインの役割で構成されていると説明している。ある程度の独立性を与えるために、第2ラインの役割を持ち統治機関に直接報告する上級

管理者（最高リスク管理責任者（CRO）など）がいる場合がある。ただし、これらは依然として経営管理者の責任の範囲内である。

経営管理者と経営管理者の責任から独立しているという内部監査の独特の位置付けは、第3ラインの役割である。この独立性により、客観的なアシュアランスと助言が提供できる。

このモデルは、論理的には、経営管理者から独立することと、経営管理者の責任（つまり、第1ラインと第2ラインの役割）を引き受けることの両立は不可能であると確認している。内部監査が第1ラインや第2ラインの役割を担っている場合、そのような業務に関する独立したアシュアランスは、別のアシュアランス提供者から得なければならない。

ガバナンスに基づく

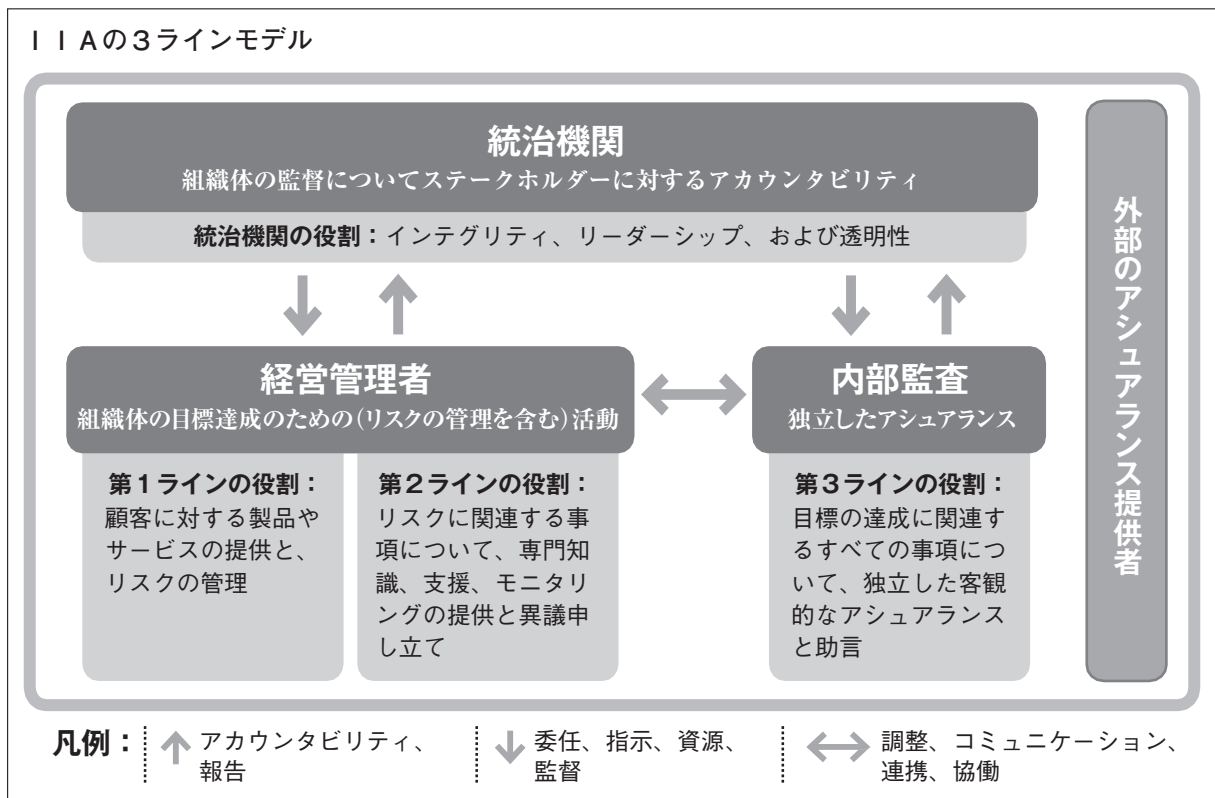
新モデルのもう1つの重要な変更は、単にリスク・マネジメントとコントロールに基づくのではなくガバナンスに基づいていることであり、リスク・マネジメントの攻撃的側面

と防御的側面の両方である価値の創造と保全を含んでいる。

IIAの2030年のビジョンは、内部監査をガバナンスに不可欠なものとして位置付けることであり、「3ラインモデル」は、内部監査を含むガバナンスの重要な基本的構成要素の相互の関係性を示している。ガバナンスにおける内部監査の役割のカギはその独立性であるが、独立性は孤立を意味するものではない。コミュニケーション、協力、および協働が不可欠であり、内部監査は組織体の優先事項に合わせて調整し、経営管理者と十分に連携しなければならない。

新たな図

一見すると改訂された図は、旧モデルの最新版のように見える。しかし、綿密に調べると、いくつかの重要な違いが見られ、これらの重要な変更は、ガバナンスの基本を説明する上で中心的な役割を果たしている。



Copyright © 2021 内部監査人協会。無断転載を禁じる。

新たな図は、ガバナンスには3つの重要な要素が必要であるとして、より明確に定義している。すなわち、組織体の監督のための、統治機関によるステークホルダーに対するアカウントビリティ、組織体の目標達成のための、経営管理者による（リスクの管理を含む）活動、ならびに継続的改善のための洞察、信頼、および励ましをもたらず、独立した内部監査機能によるアシュアランスと助言である。

新たな図への変更には、統治機関が果たす役割の重要性がよりよく認識されており、また、世界中の公的部門と民間部門の両方ですぐに受け入れられるように、**取締役会**ではなく**統治機関**という用語を採用している。新たな図では、経営管理者と統治機関の間で必要な数の報告経路を持てるようにしている（最高経営責任者（CEO）やCROなど）。さらに、**ディフェンス**という言葉を除くことにより、新たな図は、ディフェンスがモデルの唯一の焦点ではなく、主な焦点でさえなく、一般的にはリスク・マネジメントの焦点でもないことを明確にしている。

おそらく最も重要なことは、新たな図の矢印が、統治機関の役割から経営管理者と内部監査へ双方向に、また、経営管理者と内部監査の間で水平方向に向かっていることである。これは、3つの役割間の関係をよりよく表しており、協力しなければならないことを示している。CAEは内部監査人に、プロジェクトで統治機関と協力するよう求めることができ、また、監査委員会は内部監査に、健全なガバナンス構造全体に対する不正調査を率いるよう求めることができる。

モデルの適用

「3ラインモデル」は、様々な構造の組織体に適応させることができる。モデルの図自体は、体制図や組織図として設計されていないことに注意することが重要である。これは、

第1ラインと第2ラインの役割が組み合わせられたり分離されたりする可能性があることを示すように設計されており、また、統治機関への多くの報告経路（CEO、CRO、最高コンプライアンス責任者（CCO）など）を設ける場合があり、これらの機能に必要程度の独立性を与えている。

取締役会に直接報告する個人は、必要な数だけ設けることができ、これにより、コンプライアンスやリスク・マネジメントなどに、ある程度の独立性が確保される。第2ラインの役割を持つ人々が助言、モニタリング、評価、報告、およびアシュアランスの提供をする限りにおいて、彼らは実際には第3ラインの役割を果たしているが、独立性については同じではない可能性がある。第2ラインの役割を持つ同じ人々がリスク・マネジメントについても意思決定（すなわち、設計と導入、限度の決定、方針の設定、目標の設定など）をする場合、彼らは「当事者」なので、明らかに経営管理者の活動と責任の一部である。いずれにしてもリスク・マネジメントは、依然として経営管理者の責任である。

内部監査は質的に異なる。内部監査は、単にもう1つの第2ラインのコンサルティング機能ではない。内部監査は、経営管理者の責任と意思決定や干渉から独立しており、統治機関に対して直接アカウントビリティを負っている。

組織体は、目標、資源、規制、文化などに応じて、好きなように構成できる。第1ラインと第2ラインの役割は、それらがどのように割り当てられていても、依然として経営管理者の責任の範囲内である。内部監査は、経営管理者の責任から独立している。第2ラインと第3ラインの役割を組み合わせることはできるだろうか。統治機関の裁量において可能ではあるが、これらの役割は相容れない。ある人が何かに責任を負い、それについて独立した意見を提供することはできない。だが、

もしも内部監査人がこのような役割を担うならば、独立した見解を示すために他の誰かを見つけないければならない。

「3ライン」と…

「3ラインモデル」は、役割の重要性と、それらの組み合わせや分離の方法を認識しているため、適応性がある。組織体のガバナンスを構築する最善の方法に応じて役割を割り当てたり相互関係を構築したりする必要性を、様々なセクターが感じるかもしれない。しかし、組織体によって微妙な差異があるにもかかわらず、優れたガバナンス構造において内部監査は基本的に変わらない。

内部監査機能を設けるにあたり、「3ラインモデル」と様々な業界や課題はいくつかの疑問に直面するかもしれないが、ここでは、独立した客観的なアシュアランスを提供することによってガバナンスを浸透させるために連携できる事例をいくつか紹介する。

ERM：ERMは、組織体の目標に影響を与え得る機会と脅威を識別し、評価し、対応を決定し、報告することにより、組織体全体に利益をもたらすリスクを管理するための、体系的で一貫したアプローチである。ERMがうまく機能すると、統合されて組織体全体に組み込まれる。これは基本的に、組織体が行うあらゆる意思決定の中核に強固なガバナンス構造がある場合に、「3ラインモデル」がどのように機能できるか、また機能すべきかを正式に適用したものである。組織体はリスクを管理するために存在するのではなく、リスク・マネジメントはガバナンスの一部である。ERMが有効で、不要な重複や混乱やギャップを回避するためには、明確さと主要プレイヤー間の良好なコミュニケーションが必要である。

金融サービス：2008年の金融危機以降、規制当局は、大規模な銀行や保険会社のイン

ターナル・コントロール体制とリスク・マネジメント機能に関する期待を、ますます具体的にしている。ただし、ビジネス、リスク・マネジメントとコンプライアンス機能、および内部監査の間の明確な分離は、必ずしも現実的であるとは限らず、また、小規模な金融サービス会社は、規制当局による義務付けがない。「3ラインモデル」は、ベストプラクティスの観点からハードルを設定しているが、組織体が独自のニーズに応じて、ライン間であまり厳密でない分離をする余地を残している。内部監査は独立性を維持しながらも、現実的な方法で組織体の役に立つことができる。「3ラインモデル」は、地方の小規模金融機関や保険会社から大規模な多国籍金融機関や保険会社に至るまで、広く金融サービス企業で利用できると考えられる。

公的部門：政府機関の内部監査は、法域によって大きく異なる。例えば米国では、内部監査は地方、州、および連邦政府機関で異なる。内部監査は一部門内に組み込まれていて、その部門長に報告することが多い。国連や国際金融機関などの組織体では、内部監査は細分化されている場合があり、その職務は、検査、改善、調査、評価、または監督業務と呼ばれることがある。公的部門の組織体では、内部監査がアシュアランスの提供以上のことを行っているという、警戒や信頼の欠如、および独立性への懸念が広がっている。真に独立した監査委員会は存在しないことが多く、ガバナンスは政治の影響を受ける。組織体の目標は、経済的利益を最大化することではなく、公共サービスの提供に重点が置かれている。役職名が異なる場合や、監査人がCAEに報告しない場合もあるが、公的部門で「3ラインモデル」を適用するとコンセンサスを生む結果となる。統治機関が発見事項を比較すると、その発見事項は組織体全体で使われているのと同じ内部プロセスの一部であることがわかる。

持続可能性：社会的利益を促進したり社会悪を予防したりするためのインパクト投資は、パンデミックの危機時に、これまで以上に人気が高まっている。つまり、統治機関と経営管理者は、財務リスクだけでなく、環境、社会、ガバナンスの問題をあらゆる段階で考慮する必要がある。「3ラインモデル」は、長期的な視点から適切なアシュアランスを提供するために不可欠である。内部監査は、非財務情報に対するアシュアランスを提供し、長期的な視点から洞察するのに最適に位置付けられており、「3ラインモデル」によって最適に構成される。例えばゼネラルモーターズ社は、グローバルレベルでのガバナンスの一貫性を実現するために、2020年7月に公表された直後に「3ラインモデル」を導入した。

中小組織体：中小組織体は従来から資源が限られており、職員が少なく専門性を高める機会も少ないため、第1ラインの役割と第2ラインの役割が混在することが多い。職務と肩書は、より交錯している（執行の役割を持つ取締役など）。また、組織体内部に内部監査機能がない場合もある。中小組織体が「3ラインモデル」で概説しているガバナンスの3つの役割を持たない場合は、組織体として取るリスクを理解する必要がある。一部の役割はまとめることができるが、第1ラインの役割と第2ラインの役割を組み合わせたものは、依然として経営管理者の役割である。第3ラインの役割がなければ、組織体にはガバナンスがなく、管理者が利己心を持つ傾向を牽制することはできず、取締役会には管理者にとって都合の良いことしか報告されない。第3ラインの役割は外部のサービス・プロバイダにアウトソースできるが、IIAの基準2070によると、組織体には「効果的な内部監査部門を維持する責任」がある。

不正・透明性：「3ラインモデル」の具体的な適用は、不正、透明性、および汚職に関して組織体に利益をもたらす、モデルは実施ガイダンスとして機能する。経営管理者の幅広い役割を検討するときは、「3ラインモデル」によって強化された、不正をめぐる役割に焦点を当てるようにする。もしも経営管理者が不正に関与しているのに内部監査機能がなければ、統治機関は受け取った情報を確認するために不正行為者に依拠することになる。

公認不正検査士協会（ACFE）による職業上の不正と濫用に関するグローバル調査の2020年の報告書によると、内部告発者の告発先上位3位内に内部監査が位置付けられていた。ACFEの調査報告書「Report to the Nations^b（国民への報告書）」によると、報告された不正や汚職の事例の15%が内部監査によって発見されており、通報による発見の40%に次ぐことがわかった。さらに、この報告書では、不正対策としての内部監査の存在（74%）が、不正による損失額の中央値を半減したと述べている。興味深いことに、外部監査はこの調査で検証された対策の中で最も一般的であった（被害組織体の83%が外部監査人による財務諸表監査を受けていた）が、発見された不正の4%しか占めていなかった。

結論

新「3ラインモデル」への大きな期待の1つは、内部監査の役割を明確にして専門職に信頼性を与えるとともに、すべての組織体へ適用可能性を広げるための適度な柔軟性と拡張性を示すことである。このモデルは、内部監査機能内の信頼性を高めるだけでなく、内部監査の価値に関して統治機関と経営管理者にも信頼をもたらしている。

^b 訳注：<https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>。日本語訳は、https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2021/01/RTTN2020_J_R2.pdf。

「3ラインモデル」は、助言業務の提供に関する混乱を解消している。助言は、「境界線を越える」ことや「境界線を曖昧にする」ことではなく、独立性を危うくすることでもない。内部監査は、独立性があるからこそ、価値ある、信頼できる、権威ある、客観的な、助言と洞察を提供するのに理想的な立場にある。有効なアシュアランスは、優れた洞察に基づいてのみ可能である。内部監査が洞察を与えられない場合は、内部監査が提供する価値を制限している。

これは、誤解されることの多い、内部監査と外部監査の独立性の比較にも関連している。内部監査は完全に独立している。内部監査の

独立性は、監査委員会の監督によって確保されている。監査委員会は、外部監査に対して行うのと同様に、内部監査の採用、解雇、および報酬を監督する。内部監査の大きな強みは、組織体とその成功について十分な知識があり、その組織体に所属していることである。

従来の「ライン」は細分化されていたり、かなりの重複領域があったりするため、構造は組織体によって異なる。構造は一度だけで確立されるわけではなく、優先順位や状況の変化に応じて見直し続ける必要がある。そのため、「3ラインモデル」（の適用）は、旅のようなものである。