

C I Aフォーラム研究会報告

# Vibe Managerとしての挑戦

研究会No. z 9（組織を動かす内部監査研究会）

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. z 9が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## <当研究会の活動概要>

| We are:                                                                            | How we do:                                                                                                  | We will be:                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 私たちは<br>組織に影響を与える人<br>“Vibe Manager”<br>として活動する、<br>現役の内部監査人で構成した<br>研究会（Vibe研）です。 | 改善・解決・失敗など、<br>実際に起きた事象を<br>積み上げ、分析し、<br>どうしたら内部監査の<br>ステークホルダーから<br>信頼を勝ち得ることが<br>できるのか、実践を通して<br>研究しています。 | 私たちは<br>「信頼されるアドバイザー」<br>として、<br>会社を動かす<br>内部監査を実行し、<br>内部監査部門の価値向上に<br>貢献します。 |

「C I Aフォーラム研究会No. z 9（組織を動かす内部監査研究会（監査人の地位向上のための実践演習）」（以下、「本研究会」という）は、内部監査の役割や重要性を高め、内部監査部門や内部監査人が経営に貢献できるようにするためのメソッドを用いて「アクションリスト」を作成し、実際の取り組みを通じた結果を毎回の研究会で報告して議論を行っている。

本稿では本研究会の目標から発足以降の5年間の成果について報告する。

## 1. 本研究会の紹介

本研究会は、2021年2月に発足し、東京、神奈川、大阪在住の経験豊富な内部監査人（10名）が毎月オンラインミーティングを行い、積極的なディスカッションを重ねている。テーマは内部監査部門の価値を向上するための実践方法の探求である。本研究会の正式名称は「組織を動かす内部監査研究会」だが、メンバーの間では「Vibe研」と呼ばれている。発足するきっかけとなった2019年度内部監査人協会（I I A）国際大会（於：米国アナハイム）のテーマ「A Vibe All Its Own」の「躍

動感に似た感触」に由来しているが、「Vibe Manager」とは熱量を持って周りに影響を与える人という意味で、その名のとおり、メンバーは職場で奮闘し、研究会でも熱い議論を交わし続けている。

## 2. 本研究会の目的

本研究会は、内部監査人が経営のパートナーとなり、経営目標達成に向けたアドバイスを提供できる「信頼されるアドバイザー」となることを目指して活動している。そして組織に影響を与える「Vibe Manager」になることを提唱し、内部監査部門に価値を付加し、内部監査部門の地位を向上させるために、メンバーが監査技術のみならず、その他のスキルも磨く必要性を実証することが目的である。

## 3. 本研究会における議論のテーマ

本研究会は、存在感を持った、経営の役に立つ内部監査部門として経営への発言力や影響力をどのように高め、また組織を動かすためにはどうしたら良いのか、以下の点を中心に議論している。

### 人を動かす

内部監査人としての役割を効果的に果たすためには、社内外のステークホルダーとの信頼関係を築くことが不可欠である。そのためメンバーの経験などを基に監査になじみの薄い相手や難しい相手との対話を進めたりするための方法論を議論している。信頼される内部監査部門になるためには、組織内で味方を増やし、監査の影響力を高めることが必要だと考えている。

### 組織を動かす

内部監査部門が組織内で注目され、影響を

与える仕組み作りも重要な目標の1つである。これには、内部監査の役割を社内で認識させるための戦略や、組織内の意識改革を促進するための活動が含まれている。特に、経営戦略に基づいた監査を実施し、その成果を業務改善につなげることが必要だと考えている。

### 自分を変える

内部監査人としての自己成長も重視している。ソフトスキルの向上やセルフブランディングを通じて、内部監査人がより影響力を持つ存在になることを目指している。また、自己改革を通じて発言・発信の機会を獲得し、新たな発見をアクションに移す力を養うことで、監査におけるアウトプット（監査結果）・アウトカム（成果）の質を高めることを目指している。

### アウトプット・アウトカムを変える

経営のパートナー、「信頼されるアドバイザー」として認識されるためには、内部監査部門が提供するアウトプットを変革し、より質の高いアウトカムを生み出すことが求められる。業務の遵守性だけでなく効率性を深く掘り下げることで経営に資する具体的な提案を行い、監査のPDCAサイクルを機能させ、着実な改善を図る仕組みを構築することで、内部監査の価値向上を目指している。また、データ分析を活用し継続的なモニタリングや経営戦略の監査の反映など、新たな取り組みによりアウトプットの変革を進めようとしている。

そして、アウトカム、すなわち、内部監査によって生み出される成果が重要だと考えている。組織が改善提案を受け入れて、その提案がプラスの成果を生み出すまでは、内部監査の使命は完了していないと考えるからである。

## 4. Vibe研メソッド

本研究会では、以下の2つの書籍をフレームワークとして採用し、理論と実践の両輪で検証を行う「Vibe研メソッド」を構築した。

- ・『信頼されるアドバイザー—優れた内部監査人の主な特徴』（リチャード・F・チャンバース）
- ・『メモの魔力—The Magic of Memos—』（前田裕二）

### ① 『信頼されるアドバイザー』を読み解く

『信頼されるアドバイザー』は優れた内部監査人について図表1のとおり3つのカテゴリー、9つの特徴で説明している。

私たちは、まず理論的な検証として、これら9つの特徴について同書で紹介されている事例を読み解き、各自の職場環境に照らして自ら組織に影響を与えられそうな事例を抽出した（ファクトの抽出）。

### ② 『メモの魔力』の「ファクト→抽象化→転用」メソッドを活用し、具体的なアクションに落とし込む

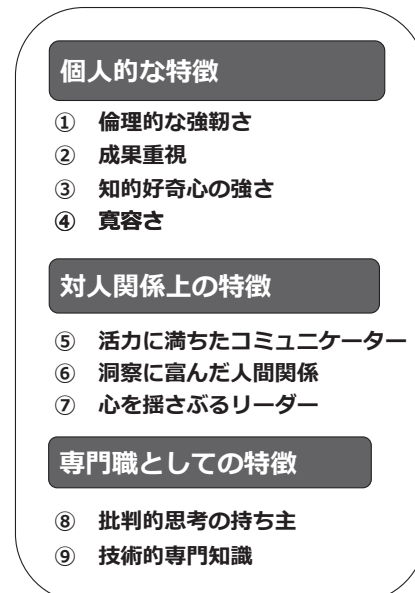
次に、実践的な検証として、『メモの魔力』で紹介されている「ファクト→抽象化→転用」というメソッドを活用して、各自が抽出したファクトを具体的なアクションに落とし込む

だ（抽象化・転用の実践）（図表2）。

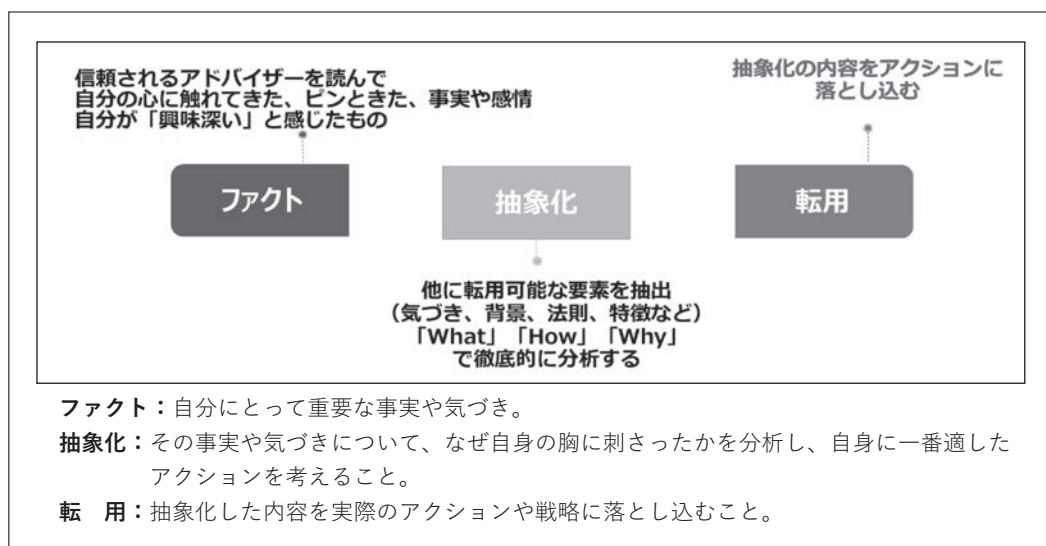
### ③ アクションの実践と共有

本研究会では、各メンバーが「Vibe研メソッド」を用いてファクトを分析し、個別性の高いアクションリストを策定した。これらのアクションは、実際の業務において実践され、その成果や課題について研究会内で相互に共有・検討することで、内容の精緻化と改善を図った。そして、年に1回アクションの進捗を自己評価することで、翌年の注力事項を明

<図表1>『信頼されるアドバイザー』第2～10章 目次より



<図表2>Vibe研メソッド



確にし、自己の成長に取り組んできた。

特筆すべき点として、異なる業種・業界に所属するメンバーによる具体的なアクションが集まったことにより、多様な視点からの知見交換が可能となり、他の組織でも活用可能なアプローチの発見にもつながった。また、アクションを実践した結果はメンバー間で定期的に共有し、3. で紹介した4つのテーマ、「人を動かす」、「組織を動かす」、「自分を変える」、「アウトプット・アウトカムを変える」を意識して議論した。これらはアクションの継続性や実行精度を高める要因として有効に機能した。

これらのプロセスを通じて明らかになったのは、優れた内部監査人に求められる資質とは、単なる監査技術にとどまらず、経営に影響を与える「信頼されるアドバイザー」としての役割を遂行する能力であるという点である。

次の5. では、こうした活動の中から導き出された具体的なアクションと、それに基づく実践内容について詳述する。

## 5. 『信頼されるアドバイザー』の実践によるアクション

『信頼されるアドバイザー』は第1章から第10章までであるが、第1章は導入部としての位置づけであり、そこで示される9つの特徴を第2章から第10章で詳述している。

以下では、『信頼されるアドバイザー』の第2章から第10章に沿って、各章で述べられている内容を概観し、それに対して本研究会のメンバーが落とし込んだアクションの概要と具体的なアクションを紹介し、その中からのいくつかの詳細事例を取り上げる。そうすることで内部監査人の皆様のご理解を深める一助になると考えた。

これから紹介するアクションは、『信頼されるアドバイザー』の精神をVibe研メンバーが

体現したものである。私たちは、日々の業務における小さな変革の積み重ねが、やがて大きな信頼と成果につながり、内部監査部門が真に組織にとって不可欠な存在となることを信じて具体的な行動を起こしてきた。すでに成果として結実したケースもあれば、未だ途上のケースもあるが、ご参考になれば幸いである。

## 「第2章 倫理的な強靭さ」

### 倫理的な強靭さ

高い道義的原則を厳守すること。勇気一個人として危険に直面しても、正しいことを行うために毅然としていること。真実に向き合うという揺るぎないコミットメントを示し、説明責任を持つこと。人々の信頼の基盤を形成するような倫理的行動の実績を築くこと。

### (概要)

チェックリストを用いた倫理に関する自己診断や部門内での倫理的コミットメントの共有を図ることで、内部監査人の倫理的バックボーンの強化、強固な倫理観による内部監査の客観性の確保に取り組んだ。

### (アクション一覧)

- ・チェックリストによる倫理に関する自己診断（#1）
- ・内部監査部門内での倫理的コミットメント共有
- ・監査開始時のプロフェッショナルな姿勢表明
- ・倫理観とインテグリティの自己評価と向上
- ・関係者が合意した監査結果の報告
- ・社会における不正事例の社内への情報発信
- ・政治的圧力に打ち勝つ信念（#2）
- ・監査対象部門への共感的アプローチ（#3）

### (詳細事例)

#### < #1 >

- チェックリストによる倫理に関する自己診断**：複数の内部監査人が内部監査人に求められる倫理・資質に関するセルフチェック

リストを作成し、定期的に自己評価を行った。例えば半年ごとに自身の倫理観やスキルの変化を点検し、継続的な向上を図る試みである。その結果、「ソフトスキルや業界知識を意識的に取り入れ、継続的に意識させる効果があった」との報告があり、定期的な自己診断が倫理意識の維持向上に有効であることが分かった。

## <#2>

●**政治的圧力に打ち勝つ信念**：政治的・組織的な圧力に屈しないために、自らの中に「いつでも辞める覚悟」を持つ、などの決意を改めて固めたケースも存在した。ある内部監査人は、「常に自己研鑽に努め、プロフェッショナルとしての意識と冷静さを備えることで、万一不当な圧力に直面しても屈せずに、職を辞する選択も辞さない強い信念を持った」と述べている。このような覚悟は、内部監査人の独立性と客観性を貫く上で最後の砦となり得るものであり、実際にフォローアップ業務が円滑になる（すなわち、外部からの圧力に左右されない客観的な報告ができる）効果も得られている。

## <#3>

●**監査対象部門への共感的アプローチ**：ある内部監査人は、倫理的姿勢と両輪ともいえる監査対象に寄り添う姿勢も重視した。「単に体制構築が不十分だったのか」それとも「やりたくてもできない理由が存在するのか」等、相手の立場を理解することで、公正な評価となり、監査対象部門との合意形成がスムーズになった。

## 「第3章 成果重視」

### 成果重視

アウトプット（出力結果）よりもアウトカム（成果）に注力すること。監査報告書の長さや報告書の中で言及した発見事項と改善提案の数よりも、報告書を作成後に生み出される成果に一層の意味があることを理解すること。成果の実現に必要なのは、内部監査人の仕事の質と洞察への、業務管理者からの信頼にかかっているということ。

### （概要）

監査計画の立案段階からフォローアップの実施に至るまで監査対象部門と協働し、アウトプットではなくアウトカムにこだわることで、監査報告が組織改善に直結し、成果を生み、経営陣や監査対象部門の監査に対する捉え方にもポジティブに変化するという効果を生み出した。

### （アクション一覧）

- ・監査対象部門の意見を取り入れた監査計画の策定
- ・監査中の指摘とディスカッションによる改善促進
- ・アウトカム志向の監査運営（#4）
- ・実現可能性を考慮した改善提案
- ・監査実施・報告における成果意識の明確化
- ・内部監査における「成果」の定義づけ
- ・効率性・有効性を追求する業務監査の深化
- ・成果をイメージした監査のストーリー化
- ・監査ナレッジの整理と組織的蓄積（#5）
- ・成果重視の土台となる自己診断の実施
- ・ステークホルダーの期待に応える監査対象の選定
- ・技術的スキルとコミュニケーションスキルの向上
- ・全体を俯瞰した重要事項の見極め
- ・経営陣の関心を捉えた監査の実施（#6）
- ・人事評価を通じた成果重視思考の浸透

### （詳細事例）

## <#4>

- アウトカム志向の監査運営**：ある内部監査人は、常に監査の先にある「望ましい変化」を意識した。具体的には、監査報告書を作成する際に「報告後に想定される経営陣や監査対象部門のアクション」、「内部監査が相手に考える機会を与えたか」、「経営にインパクトを与える内容か」といった視点で自己点検するルールを設けた。

#### < # 5 >

- 監査ナレッジの整理と組織的蓄積**：ある内部監査人は監査の有効性と効率性を高めるため、各監査で得られたナレッジを組織全体で共有する取り組みを行った。具体的には、監査終了後に実施するレビューにおいて、監査チーム内外から指摘事項や手法に関する振り返りを行い、有益な知見を文書化して蓄積している。また、経験の浅い監査人に成果重視の姿勢を身に付けさせるため、『信頼されるアドバイザー』に示される他の特徴（コミュニケーション、リーダーシップなど）も取り入れた自己診断や教育を実施し、内部監査人としての総合力向上を図った。これらの取り組みは、内部監査部門全体のスキルアップと問題解決力の底上げにつながった。

#### < # 6 >

- 経営陣の関心を捉えた監査の実施**：内部監査のテーマ設定においては、経営トップの関心事や組織にとって最も重要なリスクに焦点を当てる工夫を行った。具体的には、経営会議の議事録の閲覧や社長や監査役との定期的な対話を通じてリスク認識やニーズを把握し、監査計画に経営陣の関心事を反映させた。その結果、意思決定プロセスの適切性など、経営陣が注目するガバナンス上のテーマを監査対象とし、これらの監査から得られた意見・提言を経営会議で報告するという成果にも現れた。こうした取り組みは、経営陣から「会社の課題解決に貢献している」と高く評価され、内部監査部門の存在価値向上にもつながった。

## 「第4章 知的好奇心の強さ」

### 知的好奇心の強さ

なぜ物事がうまくいくのか、いかないのかの根本原因に達するまで、追求の手を緩めないこと。健全な懐疑心を持ち、時に直感を働かせること。重要な決断を正しく行うために継続的に学習すること。好奇心指数（CQ）は複雑な問題に簡単な解決策をもたらす究極のツールである。

#### （概要）

経営視点のインプット収集、他社のベストプラクティス収集、徹底した深掘り（健全な専門職としての懐疑心の発揮）、新技術・知識の習得などを通じて、内部監査人は常に進化する専門家であることを示すことで、経営陣からの信頼を獲得した。

#### （アクション一覧）

- ・経営視点のインプット収集（#7）
- ・モデル内部監査人の考え方・活動の吸収（#8）
- ・戦略整合とステークホルダー重視の監査
- ・健全な懐疑心に基づいた仮説の追求（#9）
- ・新しい概念・技術の継続的学習
- ・「なぜなぜ分析」やロジックツリー等による徹底的な原因分析（#10）

#### （詳細事例）

#### < # 7 >

- 経営視点のインプット収集**：内部監査人自らが会社の戦略や経営課題への理解を深めるため、重要会議の資料入手や経営陣との対話の機会を積極的に増やした。経営会議や取締役会の資料を定期的に確認し、経営陣の関心事項を常に把握することで、監査計画に経営ニーズを的確に反映させている。その結果、取締役会への定期報告の機会を得るなど、経営陣と内部監査部門との対話が活性化し、監査意見の質も経営戦略と整合性の取れたものとなった。

#### < # 8 >

- モデル内部監査人の考え方・活動の吸収**：内部監査部門内や監査人コミュニティの中

で優れた実践を行う人をモデルケースとして、自身の行動に積極的に取り入れた。例えば、ある内部監査人が示した勇気ある振舞いが後押しとなり、新たな行動に挑戦するきっかけとなった。

#### <#9>

●**健全な懐疑心に基づいた仮説の追求**：監査プロセスで得られた仮説については、安易に妥協せず、健全な懐疑心を持って徹底的に検証する姿勢を重視した。例えば、ある内部監査人は「監査で立てた仮説は監査対象部門との意見交換の材料とし、双方が納得するまで議論する」との方針を掲げている。その結果、監査対象部門との間で課題の本質に踏み込んだ議論が交わされ、双方が納得の上で改善策に合意するという成果が得られた。

#### <#10>

●**「なぜなぜ分析」やロジックツリー等による徹底的な原因分析**：ある内部監査人は、発見事項についてロジックツリーなどの原因分析を活用して因果関係を可視化し、根本原因を論理的に突き止めることで自らの理解を深めると同時に、内部監査部門や監査対象部門との共有が容易になり、原因究明に対する組織全体の納得感が高まった。

## 「第5章 寛容さ」

### 寛容さ

心を開き、変化を受け入れること。価値のある失敗を経験して成長する。過去にこだわらず、問題の根源を探り、監査対象者からのインプットを受け入れ、決して近視眼的にならず、二者択一の選択をしない。常に新しい機会や新しい冒険や新しい視点を進んで取り入れること。

#### (概要)

柔軟で開かれた姿勢、他者視点の尊重、監査対象部門への配慮（状況に応じたアプローチ修正）、全社的視野での提言などにより、内部監査人が「聴き上手で偏見のないパート

ナー」であると認識された。

#### (アクション一覧)

- ・多様な思考の尊重と自己への取り入れ（#11）
- ・既存の監査スタイルの創造的破壊と改善
- ・相手への配慮を意識した事前ヒアリング
- ・戦略・目標・組織文化に対する監査の実施
- ・監査対象部門からのインプットの積極的聴取
- ・根本原因を深掘りする監査後のディスカッション
- ・相手の立場に立って考える柔軟な思考（#12）
- ・全社的視野での提言（#13）

#### (詳細事例)

##### <#11>

●**多様な思考の尊重と自己への取り入れ**：内部監査チーム内での意見交換や相互レビューの場では、他のメンバーの視点や提案に真摯に耳を傾け、自分とは異なる意見も積極的に受け入れようとする姿勢を大切にしながら「自分と異なる観点からの指摘がどのような背景や意図に基づくのかを丁寧に考え、必要に応じて取り入れる」という意識を継続した。こうしたオープンな姿勢は、内部監査チーム内の信頼関係を深め、多様な知見を監査プロセスに効果的に反映させることにつながった。

##### <#12>

●**相手の立場に立って考える柔軟な思考**：監査に臨む際は、監査対象部門の状況や制約を十分に考慮し、一方的な指摘にならないよう意識した。例えば、指摘事項については「なぜこのような対応をしたのか」を相手の立場で理解し、単なる見落としなのか、それとも構造的な問題で対応が難しかったのかといった背景を推察した。その上で、改善提案を行う際には、相手が受け入れやすい表現を選び、段階的なアプローチとなるよう工夫した。結果として、監査対象部

門の管理職からは「上から目線ではなく、話を聞いてくれる監査」と評価され、監査に対する抵抗感が軽減された。

### <#13>

●**全社的視野での提言**：ある内部監査人は、寛容さは監査が甘くなることではないことを常に意識し、現場ではなく本部組織に起因する問題であれば、遠慮せず経営陣にも改善提言を行った。このことにより、現場任せで進まなかった課題が経営課題として認識され、組織全体で改善に取り組む動きを生み出している。

## 「第6章 活力に満ちたコミュニケーター」

### 活力に満ちたコミュニケーター

会話や文章に説得力があること。コミュニケーションの技術的な側面（簡潔・明瞭・正確）ではなく、感情的な側面とソフトな側面に注力すること。慎重な聞き取り能力と、適切なトーンでコミュニケーションすること。複雑なことを簡潔にすること。効果的なコミュニケーションと説得ができなければ、技術的スキルがどれほど優れていても価値がない。

### （概要）

社内ネットワークの構築、「伝え方」の工夫と分かりやすさの追求、正しく理解してもらうなどの取り組みにより、内部監査人の想いを相手にしっかり伝えることで監査対象部門とも良好な関係を築いた。その結果、内部監査への信頼感を高めることができた。

### （アクション一覧）

- ・ストーリー仕立てによる効果的な結果伝達
- ・監査報告書への「成果」、「称賛点」の記載
- ・誤解を与えない情報発信（#14）
- ・読み手が速やかに理解できる報告書作成（#15）
- ・親しみやすさを意識したコミュニケーション
- ・監査対象部門の良い点を必ず報告書に記載

・社内ネットワークの構築とコミュニケーション指導（#16）

・「ありがとう」と言われる監査を目指す

・ボードメンバーとの積極的なコミュニケーション

### （詳細事例）

### <#14>

●**誤解を与えない情報発信**：ある監査人は、報告書について同僚や上司に意見を求め、自分で第三者の視点に立って読み返すプロセスを取り入れた。「言ったつもり・伝わったはず」の思い込みを防ぎ、専門用語を避け平易な表現と図解を用いることで、経営陣からも理解しやすいと評価され、コミュニケーション品質の向上につながった。

### <#15>

●**読み手が速やかに理解できる報告書作成**：

ある内部監査人は、監査結果を伝達する際には、受け手が最も理解しやすく、かつ行動に移しやすい形で情報を提供することを心掛けた。例えば、経営陣向けの報告書では全社への影響や成果に焦点を当て、一方で現場向けの報告書には具体的な発見事項と改善提案内容を詳細に記載するなど、情報を適切に整理した。また、報告時には単に事実を列挙するのではなく、ストーリー性を持たせて「なぜこの改善が重要なのか」について納得感を持ってもらえるよう工夫した。これらの取り組みにより、経営陣には内部監査の価値が明確に伝わり、監査対象部門には「業務をチェックされている」という警戒感ではなく、「役に立つ助言をもらっている」という前向きな評価を得ることができた。

### <#16>

●**社内ネットワークの構築とコミュニケーション指導**：内部監査部門が「話しやすい存在」となることを目指し、積極的に社内ネットワークの拡大に取り組んだ。監査を行っていない時期でも他部門に足を運び、情

報交換や雑談を交わすことで、「何かあれば内部監査部門に相談・報告しよう」という雰囲気づくりを進めた。その結果、社内のさまざまな部署から課題に関する情報が自然に集まるようになり、内部監査部門が全社的な改善活動のハブとして機能し始めた。

## 「第7章 洞察に富んだ人間関係」

### 洞察に富んだ人間関係

人間関係の構築に十分な洞察を行うこと。自分たちが相手をどのように扱うかによって、相手が自分をどのように扱うか理解すること。関係を築いて確立するための努力をすること。ステークホルダーや監査顧客との強固な関係を築くこと。それを、内部監査部門内にも適用すること。人間関係は長期的にメンテナンスし、他の人との交流の仕方の管理を怠らないこと。

#### (概要)

内部監査人はサポーターであるという姿勢の明示、監査対象部門の専門性の理解と歩み寄り、継続的な経営陣との対話など、信頼に基づく協力体制の確立に努めることにより、監査対象部門からの信頼と協力、経営の理解と支援獲得に取り組んだ。

#### (アクション一覧)

- ・ 相手が扱って欲しいように接する
- ・ 業務改善サポーターとしての内部監査人の位置づけ
- ・ 継続的な経営陣との対話（#17）
- ・ 意図的・意識的な社内人間関係の構築
- ・ 友好的かつプロフェッショナルな関係構築（#18）
- ・ 若手・リーダー層とのコミュニケーション強化
- ・ 地位向上に貢献するキーパーソンとの関係構築
- ・ 関係構築・維持のための継続的な取り組み（#19）

#### (詳細事例)

#### <#17>

●**継続的な経営陣との対話：人間関係の構築**  
は現場レベルだけでなく、経営陣に対しても行った。具体的には、普段から監査に関する素朴な疑問に答えたり、最新のリスク情報を共有したりすることで信頼関係を築いた。例えば、社長と過去に同じ部署で働いた縁を活かし、個人的に監査について意見交換する機会を得た。こうした活動を通じて、経営陣の内部監査への理解が深まり、監査報告に対する支持や監査リソースの増強といった支援が得られた。

#### <#18>

●**友好的かつプロフェッショナルな関係構築**：ある内部監査人は、部門別に「何を重視して仕事をしているか」のパターンをリスト化して会話に活かす工夫を行った。これによって、対話の中で相手に響く論点を捉えて議論できるようになり、結果として監査対象部門から「自分たちのことを理解してくれている」と感じてもらった。このことが関係構築につながり、指摘にも納得感を持って対応してくれるようになった。

#### <#19>

●**関係構築・維持のための継続的な取り組み**：社内で自身が信頼できるパートナーを意識的に増やすことに取り組んだ。例えば、監査対象部門のキーマンに積極的に接触し、内部監査の価値や目的を説明するとともに、相手に有益な情報（業界トレンドや他部門のベストプラクティスなど）を継続的に提供することで、「内部監査に相談すれば何か得られる」という印象を与えるよう努めた。その結果、各部門に1人は内部監査と気軽に相談・情報交換できる相手がいる状態を作り上げ、現場から内部監査部門への信頼と協力が格段に高まった。実際に、「各部門で業務について教えてもらえる相談相手を作れた」、「リーダーとの関係が良好になった」という成果もあった。

## 「第8章 心を揺さぶるリーダー」

### 心を揺さぶるリーダー

いつでも組織中の業務管理者や従業員とつながることを可能にすること。機会をとらえて変化を起こさせる行動をとり、洞察や助言を与えること。ビジョンを明確にし、実現するために人々を団結させること。意欲を行動と成果へと突き動かし、目的のある行動をとり、相手の心を揺さぶる。

#### (概要)

信念に基づく発言、部門メンバーの育成、熱意あるプレゼンテーションなどを通じて、組織を鼓舞し、変革を推進し、周囲に良い影響を与えることで経営陣からの信頼獲得、内部監査部門の活性化に取り組んだ。

#### (アクション一覧)

- ・異なる意見でも表現を工夫して伝える（#20）
- ・自信・活気・情熱的な結果報告（#21）
- ・経験の浅い監査人への経験の共有と指導
- ・監査に関する最新知識の継続的習得
- ・刺激的な言葉のアウトプットによる影響力向上

#### (詳細事例)

##### <#20>

●異なる意見でも表現を工夫して伝える：監査結果が経営陣の一部から賛同を得られない場合や、意見が対立する場合でも、「正しい」と信じることを粘り強く伝えた。ある内部監査人は、長期的な信頼を築くためには短期的な衝突を恐れず、インテグリティを持って意見を述べるのが重要だと考えていた。そのため、表現方法に工夫を凝らしつつ、重要な指摘は必ず経営陣に提言し続けた。その結果、「この人の言葉には耳を傾けるべきだ」という評価が経営陣の中で定着し、内部監査の進言が軽視されることがなくなった。

##### <#21>

●自信・活気・情熱的な結果報告：監査結果

を共有する場では、情熱と自信を持って語ることで相手の心を動かすことに努めた。監査報告会では報告書をただ読み上げるのではなく、自分の言葉でポイントを伝え、声の調子や表情にも力を込めて意識的に伝えるよう心掛けた。その結果、出席者から「説得力があり心に響いた」といった反応を得ることができ、改善提案に対する前向きな取り組みにつながり、メッセージの浸透度も向上した。

## 「第9章 批判的思考の持ち主」

### 批判的思考の持ち主

情報や状況の把握、内在する課題や弱点を検討、許容できる基準からの範囲を特定し、根本原因を分析して何が起きたのかを完全に理解すること。熟練した問題解決者であること。健全な職業的懐疑心を持ち、対人関係スキルと技術的スキルを組み合わせ、問題だけでなく、最善の解決策を特定すること。

#### (概要)

高度な批判的思考力を駆使し、複雑な問題の本質把握、内部監査部門内の思考軸の統一を図り、論理的な監査計画を策定し、さらに思考ツールの活用による深掘りなどにより、信頼性の高い洞察を提供することで経営陣の内部監査部門に対する理解促進に取り組んだ。

#### (アクション一覧)

- ・論理に基づいた情報評価と代替案検討
- ・複雑な問題の要点を簡潔にまとめる工夫（#22）
- ・内部監査部門の行動・考え方のポリシー明確化（#23）
- ・批判的思考による監査計画作成（#24）
- ・偏見なく事実に基づいた粘り強い監査
- ・業務の正しく深い理解のための分析ツール活用

#### (詳細事例)

##### <#22>

### ●複雑な問題の要点を簡潔にまとめる工夫：

監査結果を報告する際、単に発見事項を列挙するだけでなく、その背景にある要因や全体像を示すことで、読み手の理解を深める工夫を行った。一見複雑な問題でも「要点を簡潔にまとめて説明する」訓練を重ね、監査報告書では問題の背景や時間的経緯、関連するプロセス全体を概観して示した。これにより、経営陣が監査意見の本質を正しく理解でき、「表面的なチェックではなく、真因まで洞察した報告」として評価される結果を生んだ。

### <#23>

### ●内部監査部門の行動・考え方のポリシー明

**確化：**ある内部監査部門では、批判的思考を組織的に発揮するため、部門内でポリシーを明確にして共有した。「指摘の論理性」、「監査対象部門との関係構築」、「ハード・ソフトスキルのバランス」を軸にポリシーを策定し、継続的に周知した。その結果、メンバーの思考スタンスが統一され、監査報告の質とメッセージ性の一貫性が向上した。

### <#24>

### ●批判的思考による監査計画作成：監査範囲

や手続を決定する段階でも批判的思考を活用し、最も効果的で効率的な監査となるよう慎重に検討した。監査範囲を選定する際に「なぜその範囲に注目し、他の部分を外すのか」を論理的に説明できるようにすることで、「監査範囲の妥当性を論理的に説明し、経営陣と監査対象部門双方を納得させる」という成果を上げ、監査計画への合意形成をスムーズに進めることができた。また、改善提案を報告書に記載する際には、提案の妥当性を裏付ける論拠や代替案の比較検討結果を整理し、反論があった場合でも冷静に対処できるよう備えることで、提言の実行可能性を高めた。

## 「第10章 技術的専門知識」

### 技術的専門知識

「信頼されるアドバイザー」となるために、ビジネス感覚、業界専門知識、テクノロジーに対するスキルを身に付けること。組織内の権力闘争や課題を乗り越え、機会を活かす。価値を付加するために業界を学ぶ。テクノロジーを活用し、イノベーションの分野で遅れをとらないこと。

### (概要)

自らの使命と専門領域の明確化、語学力・コミュニケーション力の向上、最新ツールの積極導入、ビジネス理解の深化などにより、プロフェッショナルとしての基盤強化を図ることで内部監査の幅と深さを拡大し、経営陣からの信頼向上、監査対象部門との協働による問題解決を促進した。

### (アクション一覧)

- ・自らの使命と専門領域の明確化（#25）
- ・異なる環境でも通用する内部監査人を目指す
- ・CAATs（コンピュータ支援監査技法）の実践と部門内での活用基盤整備
- ・新しいツールの積極的な試用と導入（#26）
- ・監査対象組織の業務、リスク・コントロールの理解
- ・ビジネス感覚の共有と一体感の醸成（#27）
- ・監査管理システムの有効活用

### (詳細事例)

### <#25>

●自らの使命と専門領域の明確化：ある内部監査人は、自身の専門性の方向性を言語化し、Mission, Vision, Valueをドキュメント化し部門で共有した。これにより自身の立ち位置が明確になるだけでなく、監査部門において専門性強化に向け取り組むという一体感が生まれた。

### <#26>

●**新しいツールの積極的な試用と導入**：ある内部監査部門では、監査現場で使える技術的ツールを積極的に試した。「新しいツールはとりあえず使ってみる」を合言葉に、翻訳ソフトや音声入力、データ分析ツール、ダッシュボードなど、業務効率化や分析精度向上につながる技術を次々と導入した。さらにC A A T s ツールを自ら習得し、スクリプトを部内で共有して他のメンバーが活用できるように教育する取り組みも行った。これらの結果、内部監査部門のデータ分析力やI T活用度が向上し、今まで見落としていたリスクの発見や作業の効率化が実現した。ただし、新しいツールの使用については内部監査人それぞれの知識や使い方に依存する部分もあり、全員が均等に使いこなせるようになるためには継続的な働きかけが必要であると再認識した。

<#27>

●**ビジネス感覚の共有と一体感の醸成**：技術的専門知識を最大限に活かすためには、監査対象の業務知識も不可欠との認識のもと、共有資料の精査や業界研究を徹底した。監査対象部門との信頼関係を築きながらヒアリングを行うことで、リスクとコントロールの本質を捉えるアプローチを取っ

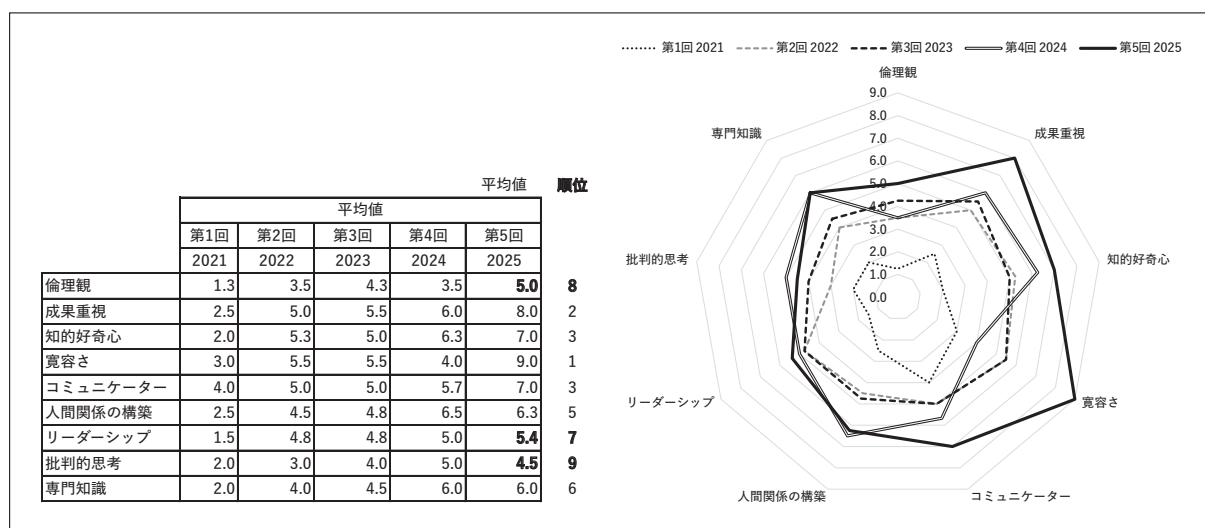
た。また、内部監査結果を提示する際には、「我々（内部監査部門と監査対象部門）は共に会社の一員である」という姿勢を大切に、単なる第三者ではなくビジネスの一端を担うパートナーであることを示すコミュニケーションを心掛けた。これにより、経営視点と現場視点を兼ね備えた実践的な助言を提供でき、経営陣からも「ビジネスを理解した建設的な提言」として高く評価された。

## 6. アクションの振り返り～ある監査人の自己評価の事例～

ここでは、私たちのメンバーの自己評価の事例を紹介する。私たちは年に1回アクションの進捗を自己評価することで、翌年の改善事項を明確にし、自己の成長に取り組んでいる。

アクションの内容は、業種、組織、置かれている環境、ポジションによって、十人十色である。メンバー共通のアクションではなく、各自が自身に相応したアクションを作り込み、年に一度その進捗について自己評価を行い、翌年の改善点を明確にしながら、進捗を確認し、継続的な成長に結びつけた。

<図表3>優れた監査人の主な特徴による個人的評価



## 【付録】ある監査人の到達度自己評価

| Vibe研 個別評価記録              |  | 名前        | 監査人 | A   | 第1回<br>2021<br>03<br>01 | 第2回<br>2022<br>03<br>01 | 第3回<br>2023<br>3<br>1 | 第4回<br>2024<br>2<br>1 | 第5回<br>2025<br>4<br>1 |
|---------------------------|--|-----------|-----|-----|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 所属企業業種                    |  |           |     |     | 3500                    | 3500                    | 3500                  | 3500                  | -                     |
| 監査対象組織従業員数合計              |  |           |     |     | 3                       | 4                       | 3(4)                  | 4                     | -                     |
| 内部監査部門人数                  |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| 【1】【監査部門の社内での評価・環境】       |  | 評定（1～5）   | 低   |     |                         |                         |                       |                       | 高                     |
| 内部監査部門の会社での位置づけ           |  |           |     | 2   | 3                       | 3                       | 3                     | 4                     |                       |
| 内部監査部門長の意識                |  |           |     | 3   | 4                       | 4                       | 4                     | 5                     |                       |
| 監査部門の意識・ムード               |  |           |     | 1   | 3                       | 3                       | 3                     | 4                     |                       |
| CAEのタイプ                   |  | 自分がCAEである |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| 合計評点 【1】                  |  |           |     | 6   | 10                      | 10                      | 10                    | 13                    | /15                   |
| 【2】【個人的な評価・到達度】           |  | 評定（1～10）  | 低   |     |                         |                         |                       |                       | 高                     |
| 自己の熟達度（信頼されるアドバイザーへの道）    |  |           |     | 2   | 3                       | 4                       | 2                     | 7                     |                       |
| 部門内への影響度                  |  |           |     | 1   | 6                       | 6                       | 2                     | 7                     |                       |
| 部門のアウトカムの向上               |  |           |     | 2   | 3                       | 4                       | 4                     | 5                     |                       |
| 他組織への影響度                  |  |           |     | 3   | 3                       | 4                       | 3                     | 5                     |                       |
| 監査部門の地位向上への貢献度            |  |           |     | 2   | 3                       | 4                       | 2                     | 7                     |                       |
| 合計評点 【2】                  |  |           |     | 10  | 18                      | 22                      | 13                    | 31                    | /50                   |
| 【3】【すぐれた監査人の主な特徴による個人的評価】 |  | 評定（1～10）  | 低   |     |                         |                         |                       |                       | 高                     |
| 1 倫理観                     |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A 倫理へのコミットメント             |  |           |     | 1   | 4                       | 4                       | 4                     | 7                     |                       |
| B 倫理的な行動                  |  |           |     | 2   | 4                       | 4                       | 4                     | 4                     |                       |
| C インテグリティへの忠誠度            |  |           |     | 1   | 3                       | 5                       | 5                     | 5                     |                       |
| D 政治的圧力への対応               |  |           |     | 1   | 3                       | 4                       | 1                     | 4                     |                       |
| 2 成果重視                    |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A 成果をもたらす要素への考慮と反映        |  |           |     | 2   | 5                       | 6                       | 7                     | 8                     |                       |
| B 大局観を持った行動               |  |           |     | 3   | 5                       | 5                       | 5                     | 8                     |                       |
| 3 知的好奇心                   |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A なぜなぜ分析                  |  |           |     | 2   | 4                       | 4                       | 5                     | 4                     |                       |
| B 重要な課題へのフォーカス            |  |           |     | 3   | 5                       | 6                       | 6                     | 9                     |                       |
| C 学習の継続                   |  |           |     | 1   | 6                       | 5                       | 7                     | 7                     |                       |
| D 知的好奇心の再燃                |  |           |     | 2   | 6                       | 5                       | 7                     | 8                     |                       |
| 4 寛容さ                     |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A 変化を受け入れる                |  |           |     | 3   | 6                       | 6                       | 1                     | 9                     |                       |
| B 失敗を恐れない行動               |  |           |     | 3   | 5                       | 5                       | 7                     | 9                     |                       |
| 5 コミュニケーター                |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A コミュニケーション能力             |  |           |     | 4   | 5                       | 6                       | 6                     | 9                     |                       |
| B 論調への配慮                  |  |           |     | 5   | 5                       | 5                       | 5                     | 6                     |                       |
| C 簡潔さへの考慮                 |  |           |     | 3   | 5                       | 4                       | 6                     | 6                     |                       |
| 6 人間関係の構築                 |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A 意図的な人間関係の構築             |  |           |     | 4   | 6                       | 6                       | 7                     | 8                     |                       |
| B 監査顧客との強固な関係             |  |           |     | 3   | 4                       | 5                       | 7                     | 5                     |                       |
| C チームへの貢献                 |  |           |     | 1   | 4                       | 4                       | 6                     | 6                     |                       |
| D 長期的なケアと配慮               |  |           |     | 2   | 4                       | 4                       | 6                     | 6                     |                       |
| 7 リーダーシップ                 |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A 自分の経験をシェアする             |  |           |     | 2   | 6                       | 5                       | 6                     | 6                     |                       |
| B 他の人々に指導させる              |  |           |     | 1   | 5                       | 5                       | 6                     | 6                     |                       |
| C 部下を偉大に指導、育成する           |  |           |     | 1   | 4                       | 4                       | 7                     | 5                     |                       |
| D チームの構築とチームワークの促進        |  |           |     | 1   | 5                       | 5                       | 6                     | 5                     |                       |
| E 目的に応じた感情表明と効果的な使用       |  |           |     | 2   | 6                       | 5                       | 6                     | 5                     |                       |
| F 文化を通じた指導                |  |           |     | 2   | 4                       | 5                       | 5                     | 4                     |                       |
| G 困難の克服                   |  |           |     | 2   | 4                       | 4                       | 1                     | 5                     |                       |
| H 相手を信頼し、信頼される            |  |           |     | 1   | 4                       | 5                       | 3                     | 7                     |                       |
| 8 批判的思考                   |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A 批判的思考を具現化する             |  |           |     | 2   | 3                       | 4                       | 5                     | 5                     |                       |
| B 懐疑的な見方を取り入れる            |  |           |     | 2   | 3                       | 4                       | 5                     | 4                     |                       |
| 9 専門知識                    |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A ビジネスを知る                 |  |           |     | 2   | 4                       | 5                       | 7                     | 7                     |                       |
| B 業務プロセスの徹底した知識           |  |           |     | 1   | 4                       | 5                       | 6                     | 4                     |                       |
| C 業界を知る                   |  |           |     | 2   | 4                       | 4                       | 6                     | 7                     |                       |
| D テクノロジーの活用               |  |           |     | 3   | 4                       | 4                       | 5                     | 6                     |                       |
| 10 その他                    |  |           |     |     |                         |                         |                       |                       |                       |
| A リスク管理におけるリーダーシップ        |  |           |     | 2   | 2                       | 2                       | 3                     | 5                     |                       |
| B コンサルティングとアシュアランスのバランス考慮 |  |           |     | 2   | 4                       | 4                       | 5                     | 5                     |                       |
| 合計評点 【3】                  |  |           |     | 74  | 155                     | 163                     | 184                   | 214                   | /350                  |
| 到達度 【2】+【3】               |  |           |     | 90  | 183                     | 195                     | 207                   | 258                   | /400                  |
|                           |  |           |     | 23% | 46%                     | 49%                     | 52%                   | 65%                   |                       |

図表3は、ある監査人の自己評価の推移である。『信頼されるアドバイザー』の各章におけるアクションを項目別に評価し、その推移をモニタリングすることで、自分のさらに努力すべき分野を明らかにすることができる。図表3の例では、表の太字がまだ改善の余地がある行動分野であると判断できる。

なお、付録として自己評価シートを掲載しておくので、そちらもご参照されたい。

## 最後に

本研究会の目的は、メンバーである内部監査人が個人として専門性を高めると同時に、内部監査部門が組織内において戦略的かつ不可欠な存在として認識されることを目指すことである。その実現に向けて、これまでメンバー相互の協働と学習を通じて、経営に対して有用な貢献が可能となるスキルや姿勢の習得を図ってきた。

本報告は、約5年間にわたる本研究会の活動を通じて各メンバーがそれぞれの所属組織内で実施してきた実践内容を整理・分析し、研究成果として体系的にまとめたものである。また、共通のフレームワーク（『信頼されるアドバイザー』）を用いることで、メンバー間の相互理解とフィードバックが促進され、行動変容の定着と質の向上につながった。このような実践値の集積と共有は、内部監査人としての進化と内部監査部門全体の価値向

上に寄与するものであると感じている。

取り組みの内容自体は既知のものも多く含まれているが、実際にアクションへと転換し、継続的に実行してきた点にこそ、本研究会の意義があると考えている。私たちは常にVibe Managerとして行動し、監査知識や監査技術だけによらない内部監査の成功の方法を模索し、もがき、実践してきた。点数で示すことを試みたが、内部監査の価値や地位向上は終わりのないゴールである。

この活動を通じて2022年度内部監査人協会アジア地域連合（ACIIA）国際大会や、日本内部監査協会の第57回（2023年）・第58回（2024年）内部監査推進全国大会で我々のメッセージを発信できたことは大変意味深いことだと感じている。また、5年間の集大成である本研究成果が、今後の内部監査部門の質の向上や、内部監査人としての資質の向上を志す方々の参考となり、同じように前を向き奮闘する内部監査人にも勇気を与えられれば幸いである。

### <参考文献>

- ・リチャード・F・チャンバース著、堺 咲子訳『信頼されるアドバイザー—優れた内部監査人の主な特徴』日本内部監査協会、2017年（編集注：現在は絶版となっております）
- ・前田裕二著『メモの魔力—The Magic of Memos—』幻冬舎、2018年

### <CIAフォーラム研究会 No. z 9（組織を動かす内部監査研究会）メンバー>

（順不同・敬称略）

米澤 真理（座長）・渡辺 忠則・藤ヶ崎 載・守能 昇治・小関 清久・八木原 謙吾・  
山岡 弘之・槇田 智史・上野 薫・吉原 美佐

（メンバーの氏名は、2025年8月末現在）