

Internal Auditing Around the World®
Navigating the Complexities of Corporate Culture

世界の内部監査

複雑化する組織文化をナビゲートする

Vol. XIII

序文

2005年からプロティビティは、内部監査の専門職トレンドを、毎年の「世界の内部監査」として報告してきました。この間に、インタビューした内部監査リーダー達は、自らと自らのチームが直面する課題について、事業が金融危機を乗り切るための支援から新技術のリスク評価まで、率直に語ってくれました。それらの課題に対応するためには、しばしば、監査実務を調整したり、組織における内部監査の役割について考え直すことが必要でした。

例えば、あの金融危機に続く大不況の時には、より高い透明性の確保、健全なコーポレートガバナンスの確立、リスク状況に対するより深い理解のために多くの内部監査リーダーが、取締役会や最高経営者のパートナーとなることの重要性を認識し始めたことを、我々は知りました。今日では、多くの内部監査人がビジネスの戦略的アドバイザーとなっています。— 定着した役割として。

景気回復の初期段階では内部監査が、生産性向上に対する風土上、運用上、技術上の障害の排除に取り組む他の組織との連携へと移行することについて、内部監査人に何らかのためらいがないかを調査しました。内部監査人は、連携することはその独立性と客観性に対し影響があるのではないかと危惧していました。しかし、内部監査人はすぐに、連携作業の環境が信頼をはぐくみ、この信頼がより有効な監査を支えることを知りました。

今回2017年の調査では、多くの内部監査人が、なじみが薄くまだ慣れない分野に挑戦を始めたことを発見しました。それ

がリスクカルチャーの監査です。内部監査が組織トップレベルの姿勢と指揮を評価するだけでなく、それは事業全体にどう影響しているのか、またはいないのかを評価して欲しいと、経営者は考えています。従業員が会社のコアバリューと戦略ビジョンをどこまで理解し実行しているのかを、経営者は知りたがっています。

この「世界の内部監査 Vol.13」に登場する組織の多くでは、リスクカルチャー監査は、まだ計画段階または試行段階にある試みです。最高経営者と取締役会は、ビジネスがこの種の監査について正しいアプローチを開発し、最大価値を得ることを、内部監査リーダーが支援するものと期待しています。内部監査にとっては、組織が懸念し対処する全ての種類のリスクに対するアシュアランスを望む主要ステークホルダー、特に取締役会のニーズに応じ、自己変革を示す明確な機会です。

私たちは、この「世界の内部監査 Vol.13」に示された事例が、組織がそのリスクカルチャーをどのように監査することができるかについての、価値ある洞察を示すものと期待しています。これは、多くの内部監査人にとって新たな領域です。しかし、組織全体のパートナーとなり連携していく取り組みがそうであったように、この新領域も成功させる価値があります。

ブライアン・クリスチャンセン

プロティビティ エグゼクティブバイスプレジデント
内部監査グローバル責任者

目次

序文.....	i
はじめに.....	v
Abu Dhabi National Oil Company [アブダビ国営石油会社(ADNOC)].....	1
Aegon N.V. [エイゴン].....	5
Aeromexico [アエロメヒコ航空].....	9
Banque Publique d'Investissement SA [フランス公共投資銀行(Bpifrance)].....	13
Barclays [バークレイズ].....	15
Carter's, Inc [カーターズ].....	18
CDK Global, LLC [CDKグローバル].....	22
Deutsche Bank AG [ドイツ銀行].....	25
Expedia, Inc [エクスペディア].....	27
Insurance Australia Group Limited [インシュランス・オーストラリア・グループ(IAG)].....	30
The Options Clearing Corporation [オプション・クリアリング・コーポレーション(OCC)].....	33
Takeda Pharmaceutical Company Limited [武田薬品工業株式会社].....	37
Tennessee Valley Authority [テネシー川流域開発公社].....	41
T-Mobile [Tモバイル].....	45
Westpac Banking Group [ウェストパック バンキング グループ].....	48
About Protiviti [プロティビティについて].....	51

はじめに

世界の金融制度における事業体の脆弱な組織文化が、10年前の世界的金融危機の主要原因の一つだったと広く考えられています。おそらくその結果として、強力なリスクカルチャーの整備が、全ての主要ビジネスにとって、ステークホルダー、規制当局、そして顧客の期待にもなっています。それらの組織体の多くは、内部監査部門に対し、自社のリスクカルチャーが実際に有効であることのアシュアランスを求めます。

この責務を果たすためには、内部監査人は、慎重に行動し、十分に組み立てられたアプローチに従うことが必要です。公認内部監査人協会(IIA)の内部監査の定義は、その理由を明らかにしています。

内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法を持って行う¹。

リスクカルチャーの監査は、組織のリスクマネジメントとガバナンスの有効性向上を支援するという内部監査の責務に合致するようです。しかし、IIAの定義の他の要素である「客観的」という言葉を考慮すると、内部監査人が組織カルチャーのいずれの側面を監査することに躊躇する理由は明らかです。主な懸念は、カルチャーのように目に見えないものをレビューし評価する際に、内部監査人が文化の状況について主観的な評価を行うにはリスクがあるということです。

カルチャーは複雑であり、全ての組織によって異なります。幾つかの指標は存在します。例えば、リスクマネジメント協会(RMA)とプロティビティは、リスクカルチャーとは「組織内でリスクを取り、それを管理することに対する、奨励されかつ受容可能な、行動、議論、決定および姿勢の組み合わせ」と定義しています²。しかし、この定義によっても、カルチャーとはなお抽象的です。

私たちは、今回の「世界の内部監査Vol.13」の調査を通じて、リスクカルチャーの監査を既に始めた、または検討している組織

事実の知識を持つことと、その事実の根拠の知識を持つこととは同じではない。

アリストテレス(紀元前384年—322年)
「分析論後書」I.13 古代ギリシャ哲学者

の多くの内部監査リーダーが、この抽象的対象を形あるものとするための方法論、フレームワーク、そしてプロセスを創り出そうと、大変な苦勞をしていることを知りました。

例えば、世界最大級の債権デリバティブ清算組織であるオプション・クリアリング・コーポレーション(米国シカゴ)の前監査部門長Adi Agrawal氏と彼のチームは、リスクカルチャー監査のための成熟度フレームワークを開発しました。Agrawal氏は、「規制当局と金融市場インフラストラクチャーに関する基準と原則の提言組織からの共通的な期待」を受けた「規制の背景」を組み込んでいると言います。また、連邦準備制度理事会、バーゼル委員会などの他の規制当局の発表も考慮しています。

リスクカルチャーの評価とモニタリングのアプローチをより多くの段階を経て策定している内部監査グループもあります。例えば、ウェストパック銀行のグループ監査部門は、最近、全社的リスクマネジメント四半期報告を改善し、ダッシュボードにカルチャー指標を加えました。オーストラリア銀行のリスク・コンプライアンス・人事監査部門長のCraig Duker氏は、外部の専門家と協力して、リスク監査質問票を作成していると報告しています。

会社の方針原則とコアバリューおよび「トップの姿勢」に着目して、カルチャー監査のプロセスを体系化しようとしている内部監査部門もあります。「私にとっては、カルチャー監査とは、結局トップが示した姿勢であり、その姿勢が経営の全てのレベルにまでいきわたり、浸透しているかどうか、ということです。」とUSワイアレス Tモバイルの内部監査・リスクマネジメント担当上級副社長のMichael Rimkus氏は話します。

私たちがインタビューしたリーダーの何人かは、社内各部署のカルチャーを評価する前に、まず内部監査部門のカルチャー

¹ 「内部監査の定義」The IIA: www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/?search%C2%BCdefinition.

² “Risk Culture: From Theory to Evolving Practice,” The RMA Journal, December 2013–January 2014, RMA and Protiviti: www.rmahq.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=5452および“Strengthening Your Risk Culture,” Board Perspectives: Risk Oversight, Issue 57, 2014, Protiviti: www.protiviti.com/US-en/insights/strengthening-your-risk-cultureを参照。

を確認し強化することの重要性に気付いたと言っています。オランダ・ハーグに本社を置く国際的保険会社であるエイゴン社の執行担当副社長兼グループ内部監査最高監査責任者のRuurd van den Berg氏は、こう説明します。「私たちが、見本となるべきだと信じています。もし私たちが強いカルチャーを持っていなければ、カルチャー監査遂行に必要な信頼性が失われてしまいます。」

これらの内部監査カルチャーの評価結果は、意外なものとなる場合があります。テネシーバレー域開発公社の監察総監室監察官であるRichard W. Moore氏は、コンサルタントに依頼した360度サーベイの結果は、内部監査部門のカルチャーは「低い信頼性と不十分なコミュニケーション」の「機能不全」に陥っているというものだった、と言います。彼自身がこの問題の一部だと気付いた時が、転換点でした。「もし他人に信頼感を植え付けたいのならば、自分自身の防御を外し、まず自分自身を見直すことです。」とMoore氏は言います。「そうして、相手の共感を得て、相手と共に改善に着手するのです。」

武田薬品工業のように、リスクカルチャー監査をまだ始めていない企業にとっては、内部監査の他の作業に新次元を加えるプロセスとなるでしょう。同社のグループ内部監査責任者である金子勝昭氏はこう説明します。「コンプライアンス関係の監査発見事項についてその根本原因を探っていくと、人々の行動や経営者の姿勢に関連していることをしばしば発見します。あまりにも主観的ですので監査報告書に明記することはまずありません。しかし、報告書を読んでいただければ、何が核心の問題なのか、お分かりいただけるでしょう。」

また、Expediaのコーポレート監査部門は、正式にはこの米国旅行会社のカルチャー監査を行っていませんが、コーポレート監査担当副社長のJeff Davis氏は、チームは毎日カルチャーを監査していると考えています。「リスクとコントロールについて毎日インタビューを行い、ブランド本部長や各最高責任者から各部門メンバーまで、社内のあらゆるレベルと接触しています。」「私たちが個人やチーム、システムから必要な正しいレベルの透明性と公平性を得ているかどうか、毎日チェックしています。」

企業のカルチャーは、抽象的なものかもしれませんが、内部監査の視点からひとつ明らかなのは、組織のリスクカルチャーの監査の正しいアプローチを開発するには、時間と慎重な計画が必要ということです。そして、いかなるビジネスにとっても、このプロセスに取り組んだ価値は、リスクを生むカルチャー要因、つまり人間の行動をよりよく理解することです。皮肉なことですが、客観的視点を持つ内部監査が潜在的に主体的なプロセスに対して「体系的で規律あるアプローチ」をもたらすことができるのです。

プロティビティ
2017年7月

謝辞

今回ご協力いただいた各社と各社の内部監査リーダーに心より感謝申し上げます。ここに示された事例は、皆様のご協力や洞察なくして、ありえませんでした。また、内部監査人の向上に尽くされ、また私たちの長期的なパートナーであるIIAに改めて心より感謝申し上げます。



アブダビ国営石油会社(ADNOC)は、 パフォーマンスカルチャーを目指して変革する

私たちは、ADNOCが最高の人とアイデアを認め、自由に意見を述べ、建設的な変化を推進することが奨励されている会社であってほしいのです。

—Ahmed Abujarad, 監査・アシュアランス ユニットマネージャー

1971年に設立されたアブダビ国営石油会社(ADNOC)は、日産約300万バレルの原油と日産980万トンの天然ガスの生産を扱うエネルギー・石油化学企業のグループです。同社は、製品を6つの大陸に供給し、5万人以上の従業員を雇用しており、アラブ首長国連邦(UAE)の国内総生産に大きく貢献しています。ADNOCの16の子会社は、探鉱・生産、原油精製およびガス精製、化学薬品および石油化学製品、製品および流通、海上輸送、そして営業・マーケティング・人事労務・法務・経理・ITなどのサービス提供を行っています。

Ahmed Abujarad氏は、ADNOCグループの持株会社、グループ会社の両方で15年間勤務しています。彼は、2016年10月から、グループ本社で監査・アシュアランスのユニットマネージャーを務めています。ユニットの報告先は、機能上は監査委員会であり、組織上は最高経営責任者(CEO)となっています。監査・アシュアランス・ユニットには29名が勤務しています。

グループ従業員数

50,000人

業種
石油・ガス

年商
非公開

グループ内部監査部門スタッフ数

158人

内部監査部門活動年数

31年

内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先
監査委員会、最高経営責任者(CEO)(組織上)

監査・アシュアランス・ユニットは、ADNOC本社にアシュアランスとアドバイザリーを行い、グループ全体の内部監査を推進しています。その主要職務は、3つの主要な重点的活動を通じて遂行されます。

1. ADNOC本社とグループ会社の業務監査。
2. 不正監査、フォレンジック監査などの特別監査、およびIT監査。
3. 品質と卓越性のアシュアランス。この活動には、品質保証と技術サポート、本社と子会社における内部監査パフォーマンスの推進、ステークホルダーとのコミュニケーション、変革プロジェクトの管理、そして卓越性の追求などが含まれます。

カルチャーの4本の柱、3つのPと1つのE

進化する石油・ガス市場の変化に対応して、ADNOCは新鮮なビジョン、新しい使命、よりオープンで連携的な企業カルチャーの必要性を認識しました。同社は、2016年初頭に、健康、

安全、環境(HSE)および無欠陥プラントを最優先事項として維持しながら、収益性(Profitability)、成果(Performance)、人(People)そして効率性(Efficiency)の4つの主要な柱に基づいて、グループ全体に亘る企業戦略の再編成を開始しました。

「新しいビジョン、使命、そして価値は、私たちの要となる文化的属性に沿って、私たちの目的を設定し、私たちが誰であり何であるのかを明確に示し、私たちの全ての行動の基礎となるコアバリューを設定しました。」とAbujarad氏は説明します。

ADNOCは、それらの文化的属性(私たちは誰であるのか)を次のように定義した、と彼は言います。

1. エネルギーをもたらす。
2. チームワークを大事にする。
3. 卓越性を追求する。
4. 成果を示す。
5. 期待を超える。

「強かつオープンなカルチャーが、この競争の激しい市場で競争力を維持するのに必要なエネルギー、コミットメント、そしてハードワークをもたらします。」とAbujarad氏は言います。「私たちは、ADNOCが最高の人とアイデアを認め、自由に意見を述べ、建設的な変化を推進することが奨励される会社であってほしいのです。」

内部監査のガバナンスと遂行を再設計する

グループとその子会社の変化に対応し、内部監査機能は大きな変革の途上にあります。この取り組みの主要な目的は、4本の柱との整合性を達成すること、(アシュアランス、洞察、客観性を通じて)ビジネスに価値を高めること、そして経営陣に戦略的パートナーとして認識されることなどです。

ADNOCグローバル内部監査改革プロジェクトは、ADNOCグループ全体に亘る全ての内部監査活動に対する徹底的な診断に基づいて、戦略計画を策定しました。このプロジェクトは、グループ全体に高い成果を保証している内部監査の卓越性を維持しながら、内部監査のガバナンスと遂行を再設計するための52の施策による10の変革活動からなっています。

「私たちは、ガバナンスと遂行プロセスを再設計して、継続的な改善と卓越性の域に向かおうとしています。」とAbujarad氏は話します。

彼は、この取り組みは、グループ全体にわたっての、内部監査ガバナンス、計画立案、そして遂行方法の標準化から始まると説明します。また、連結計画の推進、連携的かつ効率的作業モデル、そして有効な知識管理の推進を支える内部のインフラストラクチャーや専門知識など内部資源を活用するために、ADNOCグループ内部監査実施モデルの見直しをしています。

「内部監査の実施、ダッシュボードを用いた報告、データ解析、そして継続的監査に関して、最先端のプロセスや技術による最善のものを活用することを計画しています。そして、私たちの最も重要な資源 一人一人 については、皆がベストを尽くせるように、能力開発と動機付けを続けていく計画です。」とAbujarad氏は話します。

主要業績評価指標(KPI)および国際基準に照らしてベンチマークする、成果測定のための新しい統合バランススコアカードアプローチが導入されました。Abujarad氏によれば、今や、全ての従業員の評価は、一貫した平等な基準によって行われます。

研修、能力開発フレームワーク、標準化された等級、そして専門職キャリア階級が実施され、ADNOCの全ての事業にわたって、成果志向のカルチャーを育成し組み込んでいます。Abujarad氏は、このレベルの透明性がオープンなカルチャーには必要だと言います。

人に役立つカルチャーへ

Abujarad氏は、オープンカルチャーを信じていると言います。オープンカルチャーは、トップダウンにより導かれ、人々が自分の考えを(それは、新しいアイデアや施策かもしれませんが、会社価値を毀損するものかもしれませんが)堂々と述べるように推奨します。オープンカルチャーは、チームワーク、連携、成功のメッセージに不可欠だと、彼は言います。

「こうして、全員の努力の成功を分かち合います。」と彼は言います。「会社は、従業員の福利、ワークライフバランス、スキル開発、学習する文化の促進に重点を置いています。」

ADNOCのオープンカルチャーの大きな要素は「信頼」です。この信頼のもとで、経営者は、従業員が計算されたリスクを取ることや失敗することを従業員に推奨しています。

「失敗から学びます。」とAbujarad氏は言います。「信頼なし

に任すことはできません。従業員が信頼され任されていると感じる時、当事者であると感じるのです。」

彼は、同社が問題に対する解決を強調し始めて以来、従業員の満足度が高まっていると述べています。ADNOCの最近の従業員参加サーベイはそれを反映しています。

ワンADNOCスピリット

従業員の関与の増加による具体的なメリットは、ADNOCの「ワン・スピリット、ワン・ファミリー」の雰囲気の発達です。同社は、内部コミュニティを創設しました。そこでは、異なる専門分野の従業員がネットワークし、専門家としての密接な関係を形成し、匿名の事故通報や倫理違反通報を行うための意見交換プロセスの共有がなされています。

「従業員間の連携、コミュニケーション、そしてコーディネーションのスピリットは、被監査部門に対する内部監査への警官や番犬的な防御的心理の排除に役立っています。」と彼は言います。「内部監査は価値を付加する活動だと認識されています。」

彼は、内部監査は改善の機会のために、その部内カルチャーを調べている、と述べます。「私たちは、監査人として、プロセス評価と業務システム評価に重点を置いてきました。しかし、カルチャーを監査するためには、技術的なスキルからよりソフトなスキルに移行し、私たちの能力を向上させるための研修を受ける必要があります。伝統的監査と同じ方法でカルチャーの監査を行うことはできません。」

ADNOCは、統合的監査アプローチと方法論として「拡張したアシュアランス」を開発しグループ全体で実施されています。このモデルは、4本の柱(3P&E)からなるコアを囲む6つの要素の円として表されています。要素は次のとおりです。

- 戦略
- 財務
- IT
- 業務
- 基準と規制
- パフォーマンスモニタリングと報告

このモデルは、監査機能の全体像を経営者に示すために作成されました。重大なカルチャー要素もモデルに組み込まれています。例えば、

- 戦略、組織構造、ガバナンス、そしてコミュニケーションが、「戦略」要素に含まれています。
- HSEコード遵守(COP)およびその他国際基準による義務要件は、「基準と規制」要素の一部です。そして
- KPIとパフォーマンス管理フレームワークは、「パフォーマンスのモニタリングと報告」要素に含まれています。

カルチャーに対する監査は、全ての従業員に対してそれぞれのビジネスやプロセスの改善方法を示唆する場を提供することにより、一体感、信任感、そしてオーナーシップ感覚を浸透させることでもあると、Abujarad氏は話します。

全社的カルチャーとリスクカルチャーの関係

「強力な全社的カルチャーは、あらゆるレベルでのオープンで透明なコミュニケーション、ビジネスユニット間のシナジーと連携、そしてオーナーシップ感覚によって証明されます。」とAbujarad氏は言います。「カルチャーは、意思決定の際、リスクの影響を考慮することを確実にするのに役立ちます。」リスクカルチャーは、戦略的意思決定のためのパラメーターを設定することによって、組織の総合的カルチャーの形成を支援する、と彼は付け加えました。

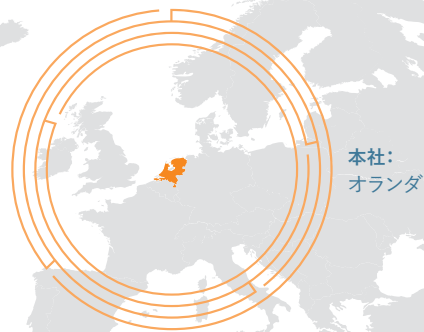
Abujarad氏は、カルチャーの変化に対する最大の課題は、人々の当然の抵抗と懐疑を克服することであり、カルチャー変革の推進は簡単なものでも、すぐにできるものでもない、と言います。

「ADNOCは、よりスマートで俊敏な組織に進化しています。真に事業フォーカスでパフォーマンス重視の組織となることがなぜ必要なのか、そしてそれぞれの目標達成にはそれぞれが何をすべきか、を全員が理解することが重要です。」とAbujarad氏は言います。「強力な企業カルチャーは、トップによる文化的属性の明確な定義付け — 私たちは誰なのか、私たちはどのように事業を行うのか — と、人や状況を通して一貫するこのカルチャーの理解とから始まります。」

取締役と上級経営陣が、組織全体にカルチャーを浸透させる責任を持っている、と彼は言います。したがって、経営陣は「有言実行」であり、変革のメッセージをすべての従業員に届けなければなりません。

しかし、最終的には、強力なカルチャーの推進は、ADNOCの

全員が責任を負うことであるとAbujarad氏は言います。「この取り組みは、グループCEOのSultan Ahmed Al Jaber閣下とその執行チームにより主導され、経営トップの支援を受けています。ADNOCグループを未来に適合した企業に変革させることは、全社ぐるみの取り組みなのです。」



グローバル内部監査チームは エイゴンのカルチャー監査プログラムを慎重に構築する

私たちのプログラムの最終段階では、姿勢や行動を評価しているでしょう。発見事項の文書化はより困難な課題となるでしょう。私たちは、何を言うかについて非常に慎重でなければならず、それができる信頼を得られる人が必要です。それは伝統的な監査人ではありません。

—Ruurd van den Berg,
執行担当副社長兼グループ内部監査最高監査責任者 (CAE)

エイゴンは、オランダ ハーグに本拠を置く多国籍の生命保険、年金および資産管理会社で、29,000人の従業員を擁し、世界中で3,000万人以上の顧客にサービスを提供しています。世界トップ20保険会社の1つであり、米国、英国、スペイン、ハンガリー、トルコ、インド、日本、中国など、20カ国以上にオフィスと合併事業を展開しています。しかし、この複雑なグローバルビジネスの核心は、人々の財政的保障を支援するという単純な目的です。

エイゴンは1844年、フリースラントの北部オランダの州で2人の公務員によって設立されたアルヒューメン・フリーセ社に始まります。同社は、愛する人のための葬儀資金を、人々に提供していました。やがて、アルヒューメン・フリーセ社は、オランダ国内の他の中小企業や団体と合併し、未亡人年金、生命保険、健康保険などのサービスを提供し、今日のエイゴン社の基礎を形成しました。同社は1990年代から急速に世界規模で拡大しました。これには、米国で最も有名な保険会社の

従業員数	29,380人	監査部門スタッフ数	120人
業種	保険業	内部監査部門活動年数	7年(国別には2010年以前から)
年商	19億ユーロ (2016年12月期)	内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先 最高経営責任者(CEO)	

1つでありサンフランシスコに拠点を置くトランスアメリカ社の1999年の買収も含まれます。トランスアメリカ社は北米で独自のブランド名で営業しています。

エイゴンの執行担当副社長兼グループ内部監査の最高監査責任者(CAE)であるRuurd van den Berg氏は、世界中の120人の監査人からなる野心的なチームを監督しています。グループ内部監査チームは業務監査と戦略的アドバイザーに重点を置き、外部監査人がエイゴンの会計監査を行っています。Van den Berg氏は同社に25年間勤務しており、2010年以降「グローバルガバナンス体制における真のグローバル内部監査部門」を構築、運用しています。

取締役会に対して新しい立ち位置をとる

グローバル内部監査の戦略目標は、エイゴンの戦略目標、すなわち忠実な顧客(内部監査の場合はクライアント)、卓越した

業務、従業員への権限移譲、そして最適なポートフォリオと一致します。また、3つの「推進原則」もグローバル内部監査の指標です。

- **ポジショニング** — 「これは内部監査がエイゴンの取締役会とどのように連携するかに関するものです。」とVan den Berg氏は説明します。「以前は、監査部門は伝統的であり、主に上級管理職と接触していました。しかし、現在は、取締役会レベルに対応する能力を持ち、信頼されるアドバイザーたりうる、真に適格な監査リーダー達を擁しています。それにより、私たちは取締役会の信頼を獲得し、独立した機能として認められています。
- **人** — エイゴンのグローバル内部監査機能の構築を開始した2010年以来、Van den Berg氏は、監査経験者だけではなく、高度なスキルを持つビジネスプロフェッショナルの雇用にも取り組んでいます。「私たちは、監査の専門知識とビジネス感覚やビジネス知識とのバランスに優れた人材を採用してきています。」と彼は説明します。「私たちは、対応する人間がクライアントのビジネスを理解していれば、クライアントがそれを高く評価することを知っています。」このバランスは、取締役会と接触する監査リーダーにとっては特に重要です。
- **プロセス** — 「この原則は、私たちの働き方と卓越した業務の達成に関するものです。」とVan den Berg氏は言います。「私たちは国際的監査基準に従っており、IIA（内部監査人協会）は私たちにとって極めて重要です。私たちは、グローバルな内部監査基本規定、報告系統、方法論、品質保証プログラム、そして一貫した主要業績評価指標（KPI）を備えています。」

Van den Berg氏は、グローバル機能を確立する一環として、エイゴンの国別監査責任者の他に、次の二つのビジネスラインにそれぞれの監査責任者を任命しました。一つが会社の投資管理部門であるエイゴン・アセット・マネジメント(AAM)であり、もう一つが、グローバルITオフィスです。更に、彼は、エイゴンの戦略ビジネスユニットの監査責任者に報告系統を示す「マトリックス」も整備しました。

「彼らは全員、二つの報告系統を持っています。一つが戦略ビジネスユニットのCEOに対するもので、もう一つが私に対するものです。これが彼らの独立的立場を支える基礎として役立ちます。」とVan den Berg氏は言います。「監査基本規定はいくらでも作れますが、本当に大事なことは、部門構造を支えるチームを備えることです。部門を十分に機能させるには、全員がモデルを全面的に支えなければなりません。」

コンフォート・ゾーン(居心地のよい場)から 出て、強力なカルチャーを築く

Van den Berg氏の指導の下、グローバル内部監査部門はエイゴンのカルチャー監査のための正式なグローバルプログラムの開発に慎重に取り組み始めました。「人々の姿勢や行動を監査するため、カルチャー監査はセンシティブです。」と彼は話します。「うまくやらなければなりませんし、誰もができるわけではありません。」

カルチャー監査の実施とそれがエイゴンにもたらす価値について検討を始めた段階で、すぐに、まずグローバル内部監査部門内に強力なカルチャーを構築することが極めて重要だと気付いたと、Van den Berg氏は言います。「私たちが、見本となるべきだと信じています。」と彼は説明します。「もし私たちが強いカルチャーを持っていないければ、カルチャー監査遂行に必要な信頼性が失われてしまいます」。

エイゴンの内部監査カルチャー強化のために行われたステップには、米国のトランスアメリカ監査チーム内で開始されたカルチャープログラムがあります。Van den Berg氏は、このプログラムは「カルチャーを自分のものとします。たとえば信頼、一つのチームとしての行動、変化を取り込み、責任を持ち、自分の意見を示すなどです。」と言います。「私たちは経験についての話を共有し、肯定的かつ建設的なフィードバックを交換しています。」と彼は言います。

Van den Berg氏は、次に、AAMの監査責任者であるRinus de Hooge氏が、AAMグローバルチームに強力なカルチャーを育成するために行っていることを語りました。彼は、これが、グローバル内部監査部門が社内でより広い範囲で達成しようとしている次の段階を表していると言います。

de Hooge氏は、2015年にエイゴンに入社するとすぐに、オランダ、米国シーダーラピッズ、スコットランドのエジンバラの各拠点のAAMチームの監査人を採用しました。de Hooge氏がすぐに気付いたのは、それぞれの監査人は地理的に離れているためコミュニケーションの問題に直面する可能性があることだった、と彼は言います。また、それらの監査人には個人的な交流の機会が殆どまたは全くないであろうことも。そしてこの二つの状況は、チームの成功を損ないかねないカルチャーの問題につながる可能性がありました。

そこで、de Hooge氏は、これらの潜在的な障害に対応する施策を取りました。新しく構成されたチームの12人を集めて、オランダで3日間の合宿を行いました。しかし、エイゴン本社に

はすぐ行かず、その代わり、de Hooge氏の家の近くにある古代ローマの遺跡に建てられた考古学テーマパークで2日間を過ごしました。

私たちが、見本となるべきだと信じています。もし私たちが強いカルチャーを持っていなければ、カルチャー監査遂行に必要な信頼性が失われます。

「これで、全員が自分のコンフォート・ゾーンから抜け出しました」とde Hooge氏は言います。

「最初の目的はお互いを知ることでした。その2日間を通じて、価値観とミッション文化についても話し合いました。私は、人々が共通の価値観を共有すれば、同じ目標に向けてより有効に働くことができると強く信じています。」

de Hooge氏によると、この取り組みで、内部監査チーム全体に信頼の基盤を築くこともできました。彼の次の目標は、AAMの連携のカルチャーを更に拡大し、異なる国の監査人による「チームのチーム」を作り、1つの監査を共同で行う、または、それぞれの地域での監査に互いに協力することです。

結束したグローバルチームの維持に、de Hooge氏は力を注いでいます。彼は、人類学の本とチーム作りの本を読んで、強力なカルチャーを構築、維持し、ソフトコントロールを評価する方法について理解が深まった、と言います。彼はまた、ニュースレターや電話による頻繁な議論を通じて、カルチャーに関する知識と洞察をチームと共有しています。彼は自分のチームメンバーのオフィスを定期的に訪問し、自らメンバーとやりとりしています。

彼はこう言います。「これは違った働き方です。多くの時間とコミュニケーション、そして、一緒に働くことのよりソフトな側面について話し合うことが必要です。私は、また、メンバーが、何か問題を抱えているときには私に連絡でき、私が彼らをバックアップする、ということを全員が知っている、ということも確認します。彼らが本社から遠く離れて働いている場合、メンバーにとって、このことはとても重要です。」

特別なスキルセットを捜す

de Hooge氏がAAMで開始した「チームのチーム」構想について、Van den Berg氏は、グローバルレベルで、同じ構想を実現できないものかと考えています。彼はすでに、グローバル・

プロフェッショナルプラクティス・グループのような「センター・オブ・エクセレンス」を設立しました。Van den Berg氏は、保険数理やリスクマネジメントのような専門分野のテーマ別監査に特化したグローバルリソースを持つ専用の監査チームの創立を計画しています。これらの専門チームを展開して、世界中のあらゆるエイゴン拠点でテーマ別監査を実施することができるとでしょう。

エイゴンのカルチャー監査について、グローバル内部監査部門は、現在、正式なプログラムの開発までの「中間点」にいると考えていると、Van den Berg氏は述べています。外部コンサルタントの助けを借りてグローバル内部監査部門が完了した最初の段階は、カルチャー監査に用いる基準の決定でした。基本的基準は、エイゴン自身の価値観の中にありました。一緒に働くこと、明快であること、期待を超えること。

「私たちは、これら会社の価値観に監査所見と発見事項を結びつけました。」とVan den Berg氏は言います。「私たちは、まだスキルが不足していたので、レーティング評価は示しませんでした。しかし、私たちは、監査報告書の要約に私たちの所見を示しました。」

カルチャーの側面は伝統的な監査にも、今は含まれています。例えば、監査人はインセンティブプログラムとそれに紐づいたKPIをレビューします。

Van den Berg氏は「これはカルチャー監査プログラムの構築には良い出発点ではありましたが、このプロセスにはインパクトが不足していた」と言います。そこで、グローバル内部監査部門は、別のステップを始めました。それは、金融安定理事会(FSB)のリスクカルチャーの評価に関するガイダンス¹に基づいた「リスク・コントロール・カルチャー・ツールキット」の開発です。FSBのフレームワークの4つの要素は、トップの姿勢、明確なインセンティブ、説明責任、コミュニケーションとチャレンジです。

グローバル内部監査部門は、このフレームワークを用い、最初にトップの姿勢についてのインタビューを行い、トップ経営者が考えるリスクとコントロールのカルチャーを確定しました。次にサーベイを行い、会社の価値観が「組織全体で浸透している」かどうかを確認している、とVan den Berg氏は言います。

チームは、現在、この「ターゲットカルチャー監査」のプロセスを、エイゴンの英国の事業で試行しています。Van den Berg氏は

1 "FSB releases A Framework for Assessing Risk Culture and Progress Report on Enhanced Supervision," 報道発表, FSB, 2014年4月7日: www.fsb.org/2014/04/pr_140407/.

によれば、現在でも、カルチャーの側面は伝統的な監査に含まれています。例えば、監査人はインセンティブプログラムとそれに紐づいたKPIをレビューします。

しかし、Van den Berg氏は、サーベイではあらかじめ示された回答を選択するため、最善の信頼性をもったカルチャー監査アプローチではない、と言います。監査人が、それぞれの拠点に出向き、スタッフと直接面談し、カルチャーについて生の情報を得る方がより良いアプローチだ、と彼は言います。このサーベイでは、Van den Berg氏の持つエイゴンのカルチャー監査プログラムの最終的な姿への、次のステップを示すに過ぎません。

「私たちの取り組みの最終段階では、人々の姿勢や行動の観察が、真に可能になるでしょう。」と彼は語ります。「繰り返になりますが、それは非常にセンシティブな領域であり、被監査者が内部監査に信頼をよせる必要があります。人々の行動に

ついて何かを語るのは、ハードコントロールについて何かを語ることは全く異なっています。必要なスキルは、監査人のよりも心理学者のスキルに近いものです。」

これらのスキルを得るために、Van den Berg氏は、例えば、心理学の経験を持つ専門家のような特別の能力を持つ人材を、グローバル内部監査チームに採用することを計画していると言います。これらのスキルは、カルチャー監査の発見事項報告に特に重要になるだろう、と彼は言います。

「私たちのプログラムの最終段階では、姿勢や行動を評価しているでしょう。この評価は、発見事項の文書化はより困難な課題となるでしょう。」とVan den Berg氏は説明します。「私たちは、何を言うかについて非常に慎重でなければならず、それができている信頼を得ている人が必要です。それは伝統的な監査人ではありません。」



鷲の戦士 アエロメヒコ航空の「大気圏プロジェクト」は会社とカルチャーを結びつける

組織が真剣にコアバリューを取り入れていると従業員が信じた場合、従業員は、強制されなくとも、イノベーション、イニシアティブ、チームワークなどに、自ら取り組むようになります。

—Mario Torres Rangel, 監査担当上級副社長

1934年に設立されたアエロメヒコ航空は、メキシコのフラッグキャリアです。定期路線は、メキシコ、北米、中南米、カリブ海、ヨーロッパ、アジアの80都市以上に広がっています。正式社名は、アエロビアス・デ・メヒコ(可変資本)株式会社であり、アエロメヒコグループ傘下の6社のうちの1社です。他の5社は、アエロメヒコ・コネクト社(地方路線)、アエロメヒコ・カーゴ社、アエロメヒコ・セルビシオス社(機体整備)、アエロメヒコ・トレーニング社、PLM社(マイルージサービス)です。

古代アステカの「クアウーティン」鷲の戦士のコーポレートロゴから、有名なディアナ・カサドーラ噴水を見下ろし、メキシコシティのレフォルマ通りのランドマークとなっている本社まで、アエロメヒコはメキシコ文化の会社です。同社は、エールフランス、デルタ航空、大韓航空と共にスカイチーム・アライアンスの創設メンバーであり、グローバルな接続性の確立、コードシェアの普及に、重要な役割を果たしました。(コードシェアとは、複数の航空会社が同じフライト便を共有するビジネス協定です。)

従業員数	14,084人	内部監査部門スタッフ数	29人
業種	航空業	内部監査部門活動年数	5年
年商	27億米ドル (2017年3月期)	内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先	監査委員会

アエロメヒコは現在、リーダーシップ、有効性、コミットメントおよびサービスに焦点を当てた正式な取り組みを通しての自社の企業カルチャー強化の途上にあります。2016年に開始された「プロジェクト・アトモスフェーラ」大気圏プロジェクトは、財務から業務、評判までパフォーマンスの全ての側面に組織カルチャーが影響を及ぼすという前提に基づいています。その中で、アエロメヒコの内部監査部門は内部統制構造と規律のフレームワークを強化することによってその役割を果たしています。

アカウンタビリティのカルチャー

アエロメヒコの監査担当上級副社長Mario Torres Rangel氏は、2011年に同社に入社しました。Torres Rangel氏の現在の役職は、二人の副部長(IT監査と業務監査)と共に、24人の監査人からなる監査チームを監督するものです。彼のチームは現在、リアルタイム監査や継続的モニタリングから、不正防止の強化、サイバーセキュリティのリスク・アシュアランスまでを含む、全面的な変革施策に取り組んでいます。

これらの短期施策は、アカウンタビリティというカルチャーの一部であり、内部監査がエアロメヒコグループ内の各部門や各社に対するコンサルティング能力を確保するという長期的目標に向けたものでもあります。「この実現には、最先端の技術と統合的分析を使用して、私たちの業務を戦略的リスクに整合させ、コントロールを企業の変化に適応させていかなければなりません。」とTorres Rangel氏は話します。

Torres Rangel氏によれば、内部監査部門はカルチャーリスクに関する提言も行い、2017年後半には企業カルチャーに特化した監査を開始する予定です。

組織カルチャーとリスクカルチャーとの統合

リスクアペタイトは、リスク許容度とリスクマネジメントを含み、組織文化の中の一部です。

エアロメヒコの内部監査部門は、組織の業務環境を評価して、エアロメヒコのコアバリューと一致しない従業員の関係や慣行を定める制度化されたまたは暗黙の「ルール」を識別します。

責任の明確な割り当ては、それぞれのリスク・コントロールグループの、職務の範囲とそれが組織および統制構造の全体的なリスクポジションの中にどのように組み込まれているかについての理解を確実にします。

Torres Rangel氏は、リスクカルチャーには、他の部門のコントロールと重複している可能性のある、部門または業務単位レベルのコントロールを増やす傾向がある、と言います。同様に、個人やグループの取り組みがどのようにより大きな成果に結びついているかについての明確な理解の上で、コントロールと実務が全てのリスクのディフェンスラインで整合していないと、縦割り組織のカルチャーは、リスクマネジメントのギャップを生む可能性があります。

「幾つかのリスク分野にある不要なコントロールや施策の重複によって生まれた有害な不足や過剰をなくすために、IIAの「3つの防衛線」モデルを用いて、さまざまな部署を調整していくことが、課題です。」とTorres Rangel氏は説明します。「責任の明確な割り当ては、それぞれのリスク・コントロールグループの、それぞれの職務の範囲とそれが組織および統制構造の全体的なリスクポジションの中にどのように組み込まれているのかについての理解を確実にします。」

大気圏プロジェクト

組織カルチャーが、企業の財務、業務および評判にプラスまたはマイナスの影響を与える可能性があることを認識し、エアロメヒコの取締役会は、2016年に大気圏プロジェクトを開始しました。企業全体のカルチャー施策は、従業員と外部ベンダーが部署や部門の枠を超えて協力し、極めて競争の激しい航空業界におけるエアロメヒコの成功を支援することを推進します。Torres Rangel氏は、プロジェクトの開始は、会社、パートナー、従業員がライフバランス、仕事への情熱、そして最適なパフォーマンスを達成するという共通のコミットメントを示す重要なイベントであったと述べています。

プログラムは、積極的な環境を促進し、統制構造を強化し、規律の適切なフレームワークを作り出すために4つの柱を採用しています。

1. リーダーシップ：実践による動機付け。
2. 有効性：結果の重視。
3. コミットメント：ベストを尽くす。
4. サービス：人の温もりを示す。

「取締役議長、CEO、上級管理職およびすべてのステークホルダーが、大気圏プロジェクトに完全に参与しています。」とTorres Rangel氏は言います。「私たちは、財務、業務、組織上の問題を改善することで組織カルチャーを改善できると確信しています。」

強力な企業カルチャー、脆弱な企業カルチャーの指標

エアロメヒコでは、強力な企業カルチャーは、コアバリューが強く確保され、広く共有されていることだ、と考えられています。Torres Rangel氏は、「組織が真剣にコアバリューを取り入れていると従業員が信じた場合、従業員は、強制されなくとも、イノベーション、イニシアティブ、チームワークなどに、自ら取り組むようになります。」と述べています。

以下はエアロメヒコが、大気圏プロジェクトのもとで健全な文化の証左としているいくつかの指標です。

- イノベーション — 従業員が革新的となり、リスクを取ることを奨励される程度
- 細部への注意 — 従業員が正確さ、分析、細部への注意を示すことの期待
- 結果志向 — 経営者が、達成のための技術や過程ではな

く、成果や結果に重点を置く程度

- 人志向 — 経営者の結果が組織内の人々へどう影響しているかを経営者が考慮する頻度
- チーム志向 — 個人ではなくチームを中心として作業活動が組織されるレベル
- エネルギー — 労働者が、無関心ではなく元気で競争心のある程度
- 安定性 — 組織が、成長を強調するのではなく、現状維持を選択する程度
- イニシアティブ — 個人が持つ責任、自由、独立性の程度
- コントロール — 従業員の行動を統制するためのルールの数と直接的監督の量
- 一体感 — 従業員が特定の職場グループや専門分野ではなく、全体の組織とどの程度一体感を持っているかの程度。かつ、組織単位の連携が推奨されています
- インセンティブ制度 — 給与や昇進などのインセンティブが、年功序列や情実などの基準ではなく、従業員の成果基準に基づいている程度
- 紛争許容度 — 従業員が不一致や批判を話すことを促す程度
- コミュニケーションモデル — 組織のコミュニケーションが、正式な指揮命令システムに限定されている程度

一方、脆弱な企業カルチャーでは、組織の価値観はほとんど無視されます。従って、徹底した手順でコントロールする必要がある、とTorres Rangel氏は言います。彼の見解では、脆弱なカルチャーの警報となる特性は次の通りです。

- 厳しい監督
- スタッフの裁量が狭い
- 定型的な仕事
- 制度化された規則と手順
- 人ではなく、生産に重点を置く管理
- 不透明な生産性レベル
- 建設的な対立がほとんどない
- 機能不全または破壊的な対立
- 低リスク性向
- イノベーションの抑止
- 忠実性、努力または協力に対する感謝または報酬の欠如

Torres Rangel氏は、取締役会が望ましい企業カルチャーを確立すると言います。その文化は、中心となる価値観と、許容される行為と許容されない行為とを詳細に述べた倫理要綱との遵守により、組織全体を通して全員に広められます。

「許容されない行為、倫理的でない行為は、組織をリスクにさら

し、不祥事、不正、腐敗などの有毒なカルチャーの原因となります。」とTorres Rangel氏は説明します。「許容されないまたは倫理的でない行動の発現は、内部監査がカルチャー監査を行い、組織カルチャーがコアバリュー、倫理的行動、法令遵守と一致することを確実にするきっかけとすべきです。」

企業カルチャーを監査する

企業カルチャー監査の準備のためのTorres Rangel氏の調査では、総合的な職場環境を把握することが、有効な企業カルチャー監査であると判断されました。有効なカルチャー監査は、職場での従業員の関係や慣行をつかさどる規則類および不文律を特定し、職場での慣行やコミュニケーションの隠れた障壁を特定します。そして、特定された問題に対処して、監査人が企業カルチャー強化へ向けた提言を行うことも可能にする、と彼は述べています。

アエロメヒコの内部監査チームが計画している質問の例には、以下が含まれます。

1. あなたは公正な報酬を得ていますか？
2. あなたの利益は、競合他社から得得であろう利益に匹敵しますか？
3. 会社はあなたの仕事を評価していますか？
4. 必要なトレーニングを受けていますか？
5. 会社にオープンなコミュニケーションはありますか？
6. あなたはチャレンジされていると感じますか？
7. あなたの価値観は会社のものと一致しますか？

「これらの質問は退職時面接で定期的に質問されているものです。」とTorres Rangel氏は言います。「何故、会社がその従業員への投資を失ってしまう時まで、答えを待つのでしょうか？」

許容されないまたは倫理的でない行動の発現は、内部監査がカルチャー監査を行い、組織カルチャーがコアバリュー、倫理的行動、法令遵守と一致することを確実にするきっかけとすべきです。

Torres Rangel氏は、カルチャー監査が隠れた摩擦点を明らかにし、社内プロセスの改善の可能性と、組織全体に適応できるシナジーの源とを生み出すことを期待しています。アエロメヒコの現在の通常の監査には、企業の倫理要綱と行動基準の遵守のレビューと、期待される行動が組織全体にどのように広められ促進されているかの評価が含まれています。

同社は組織カルチャーを強化する問題を検討する倫理委員会も創設しました。委員会の対象となる議題の多くは、ユーザーに匿名性を提供するために外部で管理されている苦情相談窓口からのものです。

カルチャー監査プログラム成功の鍵

カルチャー監査は、技術スキルに加え、幅広い「ソフト」スキルを用いる複雑な取り組みです。アエロメヒコの最初のカルチャー監査に備えて、Torres Rangel氏は、彼の監査チームに対し、リーダーシップ、フィードバック、腐敗防止、贈収賄、職場満足、管理スキルなどの重要なカルチャー指標の評価の研修を行いました。

カルチャー監査は、それ自体がカルチャーの変化です。そこで、Torres Rangel氏は、コミュニケーションスキルを磨いて、組織のあらゆるレベルで強力な関係を築き、監査人のための道を開かねばなりませんでした。

「この種のカルチャー改革に協力を得るためには、トップ、ミドルそしてボトムの姿勢が重要です。」と彼は説明します。「トップマネジメント、人事、監査委員会からのエグゼクティブ・リーダーシップは、私たちのカルチャー監査プログラムを成功させる鍵となるでしょう。」

Bpifranceに持続可能なリスクカルチャーを構築する

Bpifranceのリスクカルチャーが強力な理由は、私たちのリスクポリシーが、私たちは企業を支援しこれからの世代の起業家精神を支えるエコシステムを開発したい、という事実に基づいて構築されているからです。これを達成するには、今日、明日、そして将来に向けて持続可能でなければなりません。

—Michel Cadelano, 監察官

2012年に設立され、パリに本社を置くフランス公共投資銀行(Banque Publique d'Investissement SA、「Bpifrance」)は、3つの主要子会社を通じて、ファイナンス、プライベート・エクイティとベンチャー・キャピタル、および輸出保証サービスを提供しています。グループは、フランス国内に2,000人の従業員のネットワークを持つBpifranceフィナンスメント社、2017年1月現在400人の従業員を持つBpifranceパーティシペーション社、250名のBpifranceアシュアランス・エクスポート社です。財務、技術、コンプライアンス、法務、人事、コミュニケーション、一般リソース、監査などの機能部門が、これらのビジネスへのサポートを提供します。

Michel Cadelanoは、Bpifranceの監察官です。同氏は、同社の監察・監査(IGA)部門の21名のチームを監督しています。彼は、組織的にはNicolas Dufourcq CEOに報告し、機能的には取締役会に報告します。

「監査の第一のミッションは、第3のディフェンスラインです。」と

従業員数

2,500人強

業種
金融業(銀行)

年商
非公開

内部監査部門人員

21人

内部監査部門活動期間

5年

内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先
最高経営責任者(CEO)

Cadelano氏はリスク管理と内部統制の3つのディフェンスラインを引用します。第1線は業務管理であり、第2線はリスクマネジメントおよびコンプライアンス機能であり、第3線が内部監査です。

「昨年、アセット・ライアビリティ・マネジメントや設備ファイナンスなどの重要活動に関する残余リスクについて、リスクマッピングを行っています。」とCadelano氏は言います。「従来は、組織単位ごとにリスクマッピングが行われていましたが、これは組織の問題に重点を置いていました。この新しいリスクマップは、監査部門が、監査する活動のリスクレベルを識別して、3年間の監査計画を作成するのに役立ちます。これは1年に1回更新されます。

私たちのモットーは「未来への奉仕」です。私たちの企業カルチャーはすべての活動の基盤であり、すべての活動の根源です。

IGAチームの中心的な短期目標は、3年以内に当グループの活動の主要リスクをすべてカバーできる監査計画を設計することです。Cadelano氏によれば、各「監査のミッション」はリスク指向であること。すなわち、規則遵守監査の要素を減らし、より戦略的な監査を意味します。各ミッションはリスクマップと整合し、次回の監査計画に繋がっていくべきです。各ミッションでは、ビジネスにおける主要業績指標を体系的に評価し、アプローチが戦略的事業計画の目標に向かって実行されていることを確認します。その次の監査ミッションの短期目標は、リスクが発生する前に、または外部の監督機関によって評価される前に、リスクを識別することです。

長期的には、「まず、完全な自動システムを持ちたいと考えています。そこで識別されたリスクが、直ちにリスクマップとグローバル監査スケジュールシステムの各監査ミッションの作業時間予算を更新し、継続的リスク評価プロセスにつながるようになります。」とCadelano氏は話します。

もう一つの長期目標は、監査ミッションが、どのくらいの頻度で、またはどの程度、マイナスの事象を防止したかを判断することによって、監査ミッションの付加価値をより良く評価できるようにすることです。「例えば、私たちは、リスクが事象に発展した場合に組織が被る潜在的なコストを評価する立場にあるべきです。」とCadelano氏は言います。「私たちは、それが起きる可能性も測定したいと考えます。私たちはできるだけ戦略的になり、新しいビジネスと新しい仕組みの構築に貢献したいと考えています。」

未来への奉仕

「Bpifranceは起業家の信頼できるパートナーであり、設立フェーズから上場まで、ビジネスに融資、保証、株式を通じて資金を提供しています。」とCadelano氏は話します。「私たちのモットーは「未来への奉仕」です。私たちの企業カルチャーはすべての活動の基盤であり、すべての活動の根源です。私たちのカルチャーの監視と強化は、CEOから始まり、コミュニケーション・広報部門にまでおよびます。もちろん、執行委員会全体と各執行取締役は、リスクカルチャーに責任を負っています。この責任の一部である、測定可能なリスクカルチャーを開発し説明することは、まず健全な経営のためですが、取締役会や規制当局がこのリスクカルチャーの管理、測定、改善の方法を評価しているためでもあります。」

「私は、ここの全員がBpifranceカルチャーのオーナーだと付け加えたいと思います。」とCadelano氏は言います。「ここの

リスクカルチャーが強力な理由は、私たちのリスクポリシーが、私たちは企業を支援しこれからの世代の起業家精神を支えるエコシステムを開発したい、という事実に基づいて構築されているからです。これを達成するには、今日、明日、そして将来に向けて持続可能でなければなりません。」

同氏は、Bpifranceのリスクカルチャーがコーポレートカルチャーを形作っていると言います。「これは、私たちの4つの価値観で象徴されます。身近であること、簡単であること、楽観的であること、そして推進することです。」

Cadelano氏にとって、強力なコーポレートカルチャーは、組織全体の強固なチームスピリットと高い顧客満足度の両方によって示されています。「脆弱なカルチャーは、行動と意思決定の間に一貫性がない場合です。」と氏は話します。「ルールに従っているのは簡単ですが、組織における生き方として、カルチャーと一貫性を真に統合させることは、より複雑です。」

新しい環境に適応する

IGAの監査計画には、与信、コンプライアンスおよび業務リスクに焦点を当てた標準的なミッションも含まれていますが、監査対象の事業活動の方向性評価など、将来を見据えた戦略的な要素も組み込まれています。その将来に関する要素では、次の2年間に事業活動や事業体がどこにあるのかを質問します。

ルールに従っているのは簡単ですが、組織における生き方として、カルチャーと一貫性を真に統合させることは、より複雑です。

「この評価は、事業活動や事業体が、私たちのカルチャーの基準や組織の価値観から逸脱していないかを評価するのに役立ちます。」とCadelano氏は言います。「そして、毎年末に、私たちの発見事項のエグゼクティブサマリーは、「プラスの」可能性のあるカルチャーからの新しい逸脱を測定するのに役立ちます。私たちは、それらを、新しい環境に対する適応または汎用性と呼んでいます。」

そのような適応性の1つの例が、銀行の協調融資志向です。「私たちは融資や投資を決して単独では行いません。」とCadelano氏は話します。「私たちはいつも他のパートナーと共同で行います。」



アジャイル監査：バークレイズは、回収価値に重点を置き討議する

習慣はいつも論理よりも優先されます。古い文化の言葉を新しいものに置き換えたい場合、人々がそれを聞き、解釈し、理解し、それを受け入れ、それを信じて行動するようになるには、しばらく時間がかかります。

— Sally Clark, 内部監査責任者

1896年に、ロンドンおよびロンドン近郊のいくつかの銀行が、合併してバークレイズとなりました。しかし、多国籍銀行および金融サービス会社としては、1690年設立のロンドンのゴールドスミス銀行にそのルーツを遡ることができます。現在、バークレイズは、バークレイズ・インターナショナルとバークレイズUKの2つのコアビジネスに分かれています。バークレイズ・インターナショナルはインベストメント・バンキング、多国籍コーポレート業務、英国外バークレイカード業務を行い、バークレイズUKは、個人および中小企業向け銀行業務、英国内のバークレイカード社業務を行っています。バークレイズの総資産は1.1兆ポンド以上、全世界で129,000人以上を雇用しています。

Sally Clark氏は2012年にバークレイズに入社し、2014年に内部監査責任者に任命されました。彼女は、JPモルガン・チェースで約20年間、その後ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドで9年間働いた経験を持つ監査人です。彼女は監査委員会議長に直接報告し、組織上はCEOに報告します。

従業員数	内部監査部門スタッフ数
129,000人	650人
業種 金融	内部監査部門活動期間 非公開
年商 17億ポンド (2017年3月期グループ税前利益)	内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先 監査委員会議長、最高経営責任者(CEO)

主席内部監査人として、Clark氏は、グループ全体のグローバル監査機能を統括しています。

1. バークレイズUKの個人向け銀行業務、バークレイカード、富裕層向け銀行業務、中小企業向け銀行業務。
2. バークレイズ・インターナショナルのインベストメント・バンキング、コーポレート・バンキング、資本市場、国際カードおよびプライベート・バンキング。
3. コーポレート・オペレーション・オフィスの業務およびIT。(近々サービス会社とする予定)
4. グループ機能 — リスク、財務、コンプライアンス、人事、法務。

さらに、経営チームは、学習と開発、品質保証、戦略、変更、および業務を見るための50人程のセントラルオフィスで構成されています。バークレイズの内部監査チームは、4大陸に650人の人員で構成されています。

話し合いとアジャイル監査の重視

Clark氏によれば、バークレイズの内部監査部門の不変の職務は、リスクがリスクアペタイトと会社の価値観に従って管理されていることについて、独立した客観的なアシュアランスを監査委員会に示すことです。現在、監査部門は、変革プログラムを作成しており、監査組織の設計、監査方法論、および監査実施の包括的アプローチを検討しています。これには、「アジャイル監査」と呼ばれる新しいアプローチが含まれています。アジャイル監査は、ITプロジェクトで流行しているアジャイル開発管理アプローチからきています。監査に応用する場合、重要な要素の1つは、毎日お互いに関与し、連携するチームとの「話し合いの技術」への回帰です。

「私たちのチームは、毎朝15分間ホワイトボードに集まり、それぞれの進行中の監査について話し合っています。」とClark氏は話します。「進行中の監査作業はボード上に示され、各アイテムはホワイトボード上で物理的に左から右に移動します。全員が計画、往査、報告作成に関わっているため、毎日、何を行動すべきかについて話し合うと、皆の効率が非常に高くなります。」

この「アジャイル監査」アプローチは、マルチタスキングではないことも前提としています。監査人は、複数の監査を同時並行に行うのではなく、最初から最後まで1つの監査に従事しています。「マルチタスキングは生産性の敵であることが、アジャイル・アプローチで分かりました。」とClark氏は言います。

Clark氏は、日々のホワイトボードでの議論の採用は、障害物を取り除き、作業範囲を引き締めると考えています。「皆が出向き、不必要なテストをすることを、止めさせなければなりません。」と彼女は言います。対面の会話の方がはるかに効率的で動機付けに有効であることがわかったため、現在、彼女の監査チームは、ホワイトボードから自動化された電子版に開発するという勧めに抵抗しています。Clark氏は、多くのケースでアジャイル監査を試行した結果、監査期間が最大30%短縮されたと述べています。さらに、チームは、アジャイル監査レポート作成のアプローチを試し、2時間以内に作成終了することができました。

LIBORスキャンダル カルチャー変革の取り組みの触媒

2012年のロンドン銀行間取引金利(LIBOR)不正の論議は、英国の銀行がこのスキャンダルの根底にある問題の原因を調べるきっかけとなりました。これにより、バークレイズはカルチャー変革の取り組みに乗り出しました。同社はAnthony Salz卿に、銀行内で何が起こったのかを調べ、同様の事態を

未然に防ぐ勧告を依頼しました。バークレイズの会長であるDavid Walker卿は、当時こう言っています。「誤った思い込みと不適切な基準に対する認識が、信頼の危機につながりました。状況は厳しいものがあります。・・・この衝撃波から逃げてはなりません。この現実を受け入れてカルチャーの変革を行わなければなりません。」

Salz卿の画期的な報告書の中で、英国の銀行システム全体に適用できる幅広い洞察を提供するとともに、バークレイズのカルチャー改革の基礎となったカルチャーと価値観についてこう述べています。「カルチャーは、社会的かつ知的に経験されます。・・・価値観はカルチャーの基礎です。それは重要なものの中核、すなわち組織の個人やグループが選択を行うための共通の原則を示します。それは、人々が何が正しく何が間違っているかを判断するのを助けます。ビジネス慣習は価値観によって作られます。」

Salz卿は、バークレイズは既に倫理方針と行動規範を作っていたが、業績評価指標と誠実性とは明確には結び付いておらず、何が「良いこと」なのかを混乱させた、と結論付けました。重要なことに、Salz卿は、バークレイズの従業員の大多数が、誠実に行動し、社会の信頼を回復し、自らの顧客が誇りを感じる組織を再構築したいと思っているが、それは、グループが、全てのリーダーシップレベルで、近代的な大手金融機関にふさわしい持続可能なカルチャーを定義し、組み込み、強化することに一貫して取り組まなければ実現しない、と示しました。

Clark氏は、244ページの「ザルツ報告書」は、バークレイズの目を覚まさせ、この4年間に行ってきたカルチャー変革の道筋を生み出すことを可能にしたもの、と評価しています。価値観の普及には時間がかかります。そして、何が「良いこと」なのかを判断すること、それを日々のプロセスに組み込むこと、人々が価値観を実行していることが確実に評価され、実行していない場合にはそのこともきちんと考慮に入れられるようにすることなどの組み合わせが必要です。

バークレイズは、尊敬、誠実、奉仕、卓越、管理責任という企業の価値観を開発し実行することによって、ザルツ報告書に示された課題に応えました。そして、これらがどれほど根付いているかという例として、今のバークレイズは企業カルチャーの方向性と一致しないビジネスは拒絶します、とClark氏は言います。

レピュテーション委員会とダッシュボード

ザルツ報告書に従い、バークレイズはグループ取締役会の正式な下位組織として、レピュテーション委員会を設置しました。

レピュテーション委員会は、バークレイズが、その行動やレピュテーションリスクをどう管理しているか、また、カルチャーの発展と普及をどう行っているかを監視しています。

グループ執行委員会は、各事業部門および機能部門によって利用されるダッシュボードを使用して、主要なカルチャーリスク要因も監視しています。「ダッシュボードは、従業員の意見サーベイ、苦情データ、違反、必須研修、不満、外部対策やその他の類似データの特要素について、プラスとマイナスの傾向や注目点を示しています。

企業全体のカルチャーリスクを測定するダッシュボードは、5つのコアバリューによって構成され、赤黄緑格付けを使用して、どこに注力が必要かを示します。

ダッシュボードは、バークレイズ人事部門の学習・才能・リーダーシップチーム内で作成されます。

カルチャーの変化:「モーターボートではなくタンカーを操縦するように」

合意された正のコアバリューへの回帰などのように、その変化が非常に望ましい場合であっても、実行が困難な場合があります。「すぐに変わる人もいれば、単に変化が嫌いな人もいます。」とClark氏は言います。「習慣はいつも論理よりも優先されます。古い文化の言葉を新しいものに置き換えたい場合、人々がそれを聞き、解釈し、理解し、それを受け入れ、それを信じて行動するようになるには、しばらく時間がかかります。それによってのみ、新しい習慣は古いものに置き換えられます。」

監査部門は現在、金融サービスで使用されているIIAコード(英国内部監査人協会が発表したガイダンス)の結果として、カルチャー監査と取り組んでいます。これは、内部監査の全く新しい分野であり、プロセス、システム、プロダクトなど従来の監査分野とは全く異なっています。これを行う方法を調べていくと、試した結果うまくいかなかったということもあります。多くの監査がリスク回避型であったり、または実験可能な規模を持たない場合には、このような監査は困難でしょう。Clark氏は、各監査の開始時に使用しようとしたカルチャーアンケートを例としてあげました。「私たちは、結局それがあまり役に立たなかったことがわかりました。監査に膨大な時間を要しましたが、私たちの監査結論を伝えるのに役立つ情報は得られませんでした。

この取り組みの教訓は、すべてがうまくいくわけではなく、失敗もあるということです。バークレイズの内部監査は、企業カルチャーを研究するためのさまざまな仕組みをテストし続けています。現在、監査人がもともと得意なエスノグラフィー(個人観察システム)に基づいたアプローチの採用を検討しています。

「しかし、カルチャーなどの目に見えないものの監査は難しいことです。」と彼女は言います。「監査人は専門の心理学者ではないこと、それぞれの独自のレンズを通して観察を始めるということ覚えておく必要があります。監査人は完全に中立的な点から始めるわけではありません。」

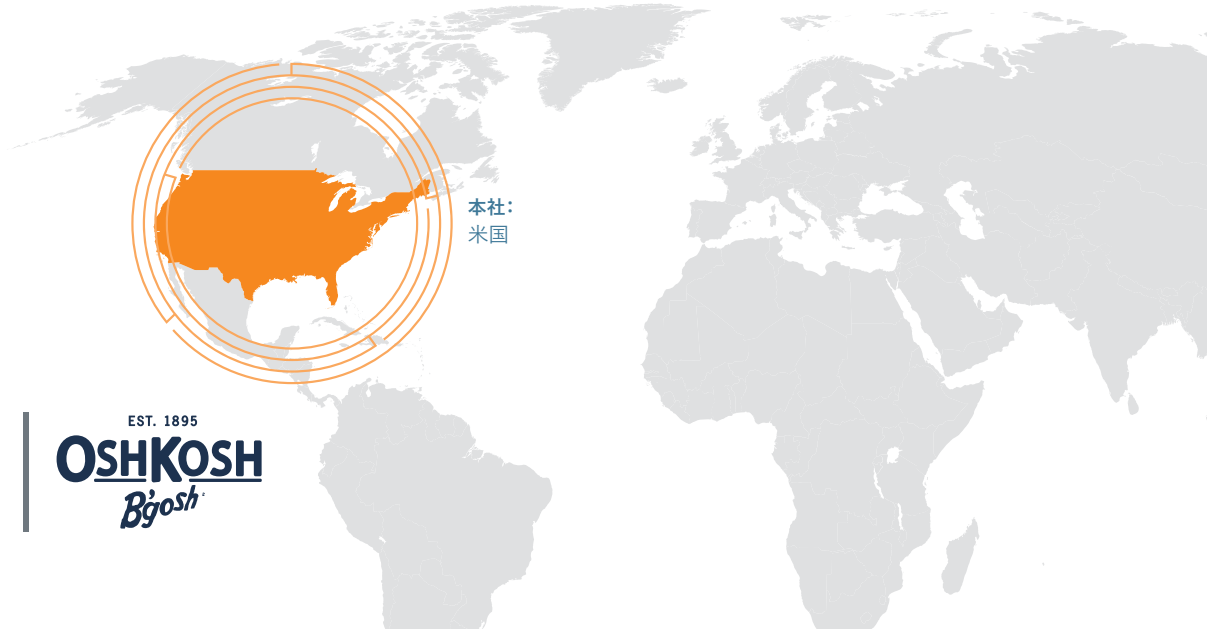
Clark氏は、今日まで、専門の心理学者を採用していませんでしたが、彼女と彼女のチームは英国銀行基準審議会と協力し、協会の幾つかの研修にも参加しました。

Clark氏によると、企業カルチャーを変えるということは、モーターボートよりもタンカーの操縦に近いと言います。何人かはすぐに受け入れて変えますが、多くの人には長い時間がかかります。彼女は、トップの姿勢がミドルに浸透し、企業の隅々から跳ね返ってきた兆候を、目に見えるようにすることが出発点だ、と言います。

サプライズ:脆弱なカルチャーのしるし

Clark氏は、強力な企業カルチャーとは、問題点と課題が、誠実さと継続改善へのコミットメントとコミュニケーションとを通じて、常に明らかにされ解決されている状況だ、と話します。各事業が自らの問題点を見つけ出し、それを示し、合理的な期間内に修正している状況、また、ベストプラクティスのための同僚間のオープンな対話を奨励している状況 — これが良いカルチャーの兆候です。

監査中に問題が発見され、それが大きな驚きであったとすれば、それは人々が問題を隠していた、少なくとも、適切なルートで報告していない可能性を示す、と彼女は話します。「内部監査が、事業が自ら発見していなかった多くの事柄を発見したとすれば、それは事業が、リスクの発見と管理における自らの重要な役割を理解していないことを示すものです。」とClark氏は言います。



本社:
米国

carter's
babies and kids

EST. 1895
OSHKOSH
B'gosh

カーターズ：連携がカルチャーを強くする

当社の首脳陣は、強力なカルチャーが組織にとって意味していること、そして、会社にとって何が正しいのか、何が間違っているのかを、人々が語ろうとしない限り、私たちの目的は達成されないということを十分に理解しています。

— Julie Schoen Hower,
内部監査・全社的リスクマネジメント(ERM)担当副社長

イギリス移民であるウィリアム・カーターは、南北戦争の間、マサチューセッツ州ニードムの自宅のキッチンでカーディガンを編んでいました。カーター一家は1990年に事業を売却し、少数の株主を経て、2003年に株式を公開しました。現在、カーターズ社はアトランタに本社を置き、子供・ベビー衣料とグッズの北米最大の販売ブランドです。

同社は、代表ブランドであるカーターズとオシュコシュ・ピゴッシュで最もよく知られ、この二つのブランドは一世紀以上にわたって人々に良く知られています。100カ国の主要百貨店、全国チェーン、専門店がカーターズの製品を販売しています。同社はまた、ウェブサイトや、米国とカナダの約1,000店の直営店を通じた販売も行っています。カーターズは、ニューヨーク証券取引所では略称コードCRIで取引され、2016年には年商32億ドルを発表しました。

Julie Schoen Hower 内部監査・全社的リスクマネジメント

従業員数

18,300人

業種

小売業

年商

32億米ドル
(2016年12月期)

内部監査部門スタッフ数

8人

内部監査部門活動期間

14年

内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先
監査委員会、法務担当役員(組織上)

(ERM)担当副社長は、一流会計事務所での10年以上の経験ののち、2012年にカーターズに入社しました。彼女は、8人からなる内部監査グループを監督します。内部監査グループの使命は、リスクベースの客観的なアシュアランス、革新的なソリューション、および戦略的な洞察を提供することにより、組織の価値を強化し保護するというものです。Hower氏は監査委員会に報告しますが、組織上は法務担当役員に報告します。

カルチャー要請

Hower氏は、強力かつ透明な企業カルチャーの推進要因として、顧客、消費者、および株主の期待に応える必要性を挙げています。「カーターズでは、常にカルチャーが強調されました。これはおそらく、ママやパパが子供たちに着せるものについて、私たちの会社を信頼していることから来たものでしょう。」と彼女は言います。

象徴的なアメリカブランドとしてのカーターズの深いルーツ、公開会社としての信用責任、そして、国際的調達や流通拠点の拡大などのグローバルなビジネス環境の展開には、会社がカルチャーの研修とモニタリングを最優先事項とすることが必要だ、とHower氏は言います。

「従業員とベンダーが増加し続け、次々に新しい企業を買収している現在、勤務初日から私たちのカルチャーに同化させることが重要です。」と彼女は説明します。

カーターズのカルチャーは、同社のコアバリューへの各人のコミットメントから始まります。

- 誠実に行動すること
- 期待を超えること
- 共に成功すること
- イノベーションを喚起すること
- 人に投資すること

カーターズは、従業員に対し、就業初日からワークショップを開催し、マルチメディアによる研修資料を提供しています。それらの研修では、リスクとコンプライアンスに関する具体的な役割、倫理的に行動し倫理に反する行動を報告する義務、そして問題に遭遇した場合の通報方法について、従業員に理解させます。

Hower氏は、あらゆるレベルの従業員は、リスクやコンプライアンスの懸念を引き起こす行為や行動を見つけた時には、「手を挙げて」通報すること、正しいことを守ることが奨励され、そして、管理者は、そのような懸念を真剣に受け止め、迅速に行動するよう訓練されている、と話します。

「すべてのリーダーには、リーダーシップだけでなく、価値観を具体化することが期待されています。」と彼女は話します。「強力なリーダーシップは強力なカルチャーを促進します。そして、強力なカルチャーは私たちの戦略目標の達成にとって極めて重要です。」

カルチャー、リスクカルチャー、コンプライアンスの統合

カルチャーはカーターズの戦略の中心的なものであるため、総合的ERM戦略の一環として監査が行われています。Hower氏は、内部監査では、年次ERMサーベイにリスクカルチャー

に関する12の質問を含めている、と話します。人事部門は、社員サーベイにカルチャーに関する質問を組み込んでいます。どちらのサーベイも匿名です。年次サーベイの結果は分析され、取締役会を含むすべての参加者と共有されます。機会に対処し、継続的なカルチャー強化に対するリーダーシップのコミットメントを実証するための行動計画も開発されています。

Hower氏は、内部監査にも、カルチャーに関する質問を組み込むと話します。結果は、まとめられ、四半期ごとにCEOおよび監査委員会に共有されます。

「私たちのブランドを保護することは非常に大きな責任であり、私たちが全ての行動において誠実に行動することが重要です」とHower氏は説明します。CEOとカーターズの首脳陣は、この信念を反映し、ERMプログラムとサーベイのプロセスを紙ベースの作業から貴重なプログラムに進化させるのを支援してくれた、と彼女は話します。

「当社の首脳陣は、強力なカルチャーが組織にとって意味していること、そして、会社にとって何が正しいのか、何が間違っているのかを、人々が語ろうとしない限り、私たちの目的は達成されないということを十分に理解しています。」とHower氏は話します。

期待を伝達する

Hower氏によると、トップの支援が、プログラムに勢いをつけ、「リスク」や「カルチャー」という言葉が日常会話の中でも使われるようになるための重要な要素です。

しかし、トップの支援はそこまでです。研究によれば、直属上司が従業員の行動に最も大きな影響を及ぼします¹。Hower氏によると、カーターズの内部監査は、トップの姿勢にとどまらず、中間管理職や一般社員の姿勢まで観察し、期待が組織内のすべてのレベルに浸透しているかどうかを判断します。

「あらゆるレベルを監査することが内部監査の質を高め、根本原因を識別し、効果的な改善策を勧告することができるようになります。」と彼女は話します。

フォローアップも重要です。Hower氏は次のように話します。「私たちのカルチャーサーベイは、ただ結果を出して「残念でしたね」というだけのものではない点が評価されています。私たちは、結果を継続的に改善する方法や、なぜ特定の認識が

1 "Sustaining an Ethical Culture," Tone at the Top, Issue 68, The Institute of Internal Auditors, June 2014, https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/TaT_June_2014.pdf.

あるのかを理解するための行動計画を見つけ出します。行動責任者が任命されます。相当のフォローアップがあり、結果は取締役会報告されます。サーベイの回答者は、組織のトップレベルが結果をレビューしていることを知っています。これが回答率100%の達成に役立っています。」

関係に依存する

カーターズの内部監査チームは、カルチャー監査のための特別な研修に参加したことはありませんが、Hower氏は、チームはこのテーマに関する広範な研究を行った、と話します。彼女は、監査人は、長年に渡って社内の全ての部門の従業員と管理職との間に築いた関係のネットワークを持っているため、内部監査がカルチャーを評価に適している、と付け加えています。

私たちのカルチャーサーベイは、ただ結果を出して「残念でしたね」というだけのものではない点が評価されています。私たちは、結果を継続的に改善する方法や、なぜ特定の認識があるのかを理解するための行動計画を見つけ出します。

「彼らは、リスクマネジメントと倫理的懸念を真摯に考慮する倫理の監視役として、他の従業員から信頼されています。」

内部監査、法務および人事部門の継続的な連携により、サーベイは適切なリスクに焦点を当て、質問は最適な回答が得られるように設計されています。この連携の成果の1つは、各質問に自由回答欄を追加し、特定の懸念事項については、必ず説明を求めたことです。

さらに、カーターズのCEOは、内部監査のリスクサーベイ発信時に、100%回答の要請も発信します。このような支援を得ることにより、回答率は大幅に向上する、とHower氏は話します。

今後、会社の全てのレベルに行われる企業サーベイには、カルチャーに関する質問を増やしたい、とHower氏は話します。彼女はまた、内部監査サーベイの範囲を中間管理職にまで拡大し、チームがカルチャーについてのリーダーシップがどの程度うまく伝達されているかを測定する計画も持っています。

「トップの姿勢は非常に強力です。」と彼女は話します。「しかし、もし下まで伝わってなければ、問題です。」

カルチャーについての連携の他の例としては、新規採用者のための新しい「リスクとコンプライアンスガイド」があります。人

事、法務、財務、内部監査部門が、新入社員に以下のような重要な情報を提供するための出版物を作成しました。

- コンプライアンスの期待
- 部門固有の戦略的優先事項
- 優先順位を達成するためのリスク

法務と内部監査は直接組んで、会社の「手を挙げる」倫理違反報告方針をグローバルに周知させるチームを作りました。「ホットラインは重要です。」とHower氏は話します。「しかし、それだけでは足りません。従業員は倫理の苦情を伝える信頼できる人物を知る必要があります。彼らは、私たちが苦情を追跡し行動していることを知る必要があります。」

健全なカルチャーの証明は従業員の行動、つまり組織のトップ、中間管理職、一般社員に見られます。

カルチャーを重視することは結果を生む、とHower氏は話します。カーターズのように、監査とリスクマネジメントの関心が高まったことで意識が高まり、年次サーベイが示すように企業カルチャーに対する従業員の認識が向上した会社でもそうです。

例えば、サーベイ結果は、勤務初日からリスクとコンプライアンスの役割について認識している従業員が増えていることを示しています。また、国際的な拠点の従業員は、ビジネス上の利点を得るために外国公務員に支払われる賄賂などの「ファシリテーション・ペイメント」に関する方針同様、旅行や経費の方針に対する明確な理解を示しています。円滑化のための支払い、海外腐敗行為防止法(FCPA)により禁止されています。

「研修に関して私が好きなのは、それが非常にインタラクティブであることです」とHower氏は話します。「私たちの法務担当副役員は人々に問いかけ、私たちの価値観や行動規範は、単なる読み物ではなく、私たちが実行し続けなければならない特性であることを人々に気付かせるでしょう。」

Hower氏は、コンサルタントとしての長い経験の中で、さまざまな企業カルチャーを観察する機会を得たと話します。その経験と、彼女がカーターズで見た成功に基づいて、彼女はカルチャー監査のための以下のヒントを提供しています。

- コンプライアンスや人事などの他の部門と連携すること。それらの部門は、既にカルチャーサーベイを実施している可能性があり、どのように内部監査の独立的評価を最適にできるかを決定します。

- 監査人がそれぞれの監査の中で使える一連の質問を整備すること。項目としては、従業員がコンプライアンス責任を初日から理解しているか、会社のコアバリューや行動規範に違反する行動の通報に対する報復を恐れているか、などがあるでしょう。
- 傾向と根本的原因をCEOと取締役会に伝達すること。
- 機密性を損なうことなくデータ分析を容易にするために、従業員の分布(国レベル、会社レベルなど)などの限られた人事統計情報を収集すること。
- 生データからでは収集しにくい真実や傾向を識別するために、可視化ツールを利用してデータを細かく分類すること。

Hower氏は、健全なカルチャーの証明は従業員の行動、つまり組織のトップ、中間管理職、一般社員に見られる、と話します。

「コンプライアンスについては、もう少し白黒がはっきりしています。」と彼女は話します。「悪いこと、倫理に反することというのは、皆わかっています。一方、リスクになると、分からず屋と思われたくないがために、リスクを取りすぎているとか、リスクを取っていないと思うとかわざわざ手を挙げて言うことを躊躇します。」

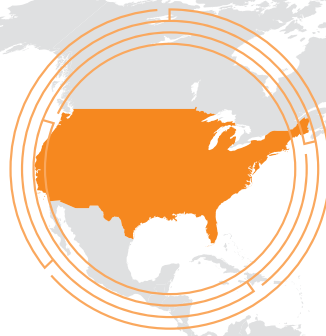
次の段階

カーターズは2016年7月にSAP エンタープライズ・リソース・プランニング(ERP)システムを導入しました。内部監査ではリスクのモニタリングとレポート作成にデータ解析を活用する方法を検討しています。SAP ERPの導入に関連して同社は最近、自動化ERMツールであるリスコネットを導入しました。このソフトは、高レベルのリスクだけでなく、サブ・リスクや海外顧客からの注文に対するドル高の影響などのリスク事象も追跡できます。今後数ヶ月にわたって、Hower氏のグループは、ツールとその機能の可用性に関する意識を高めるために取り組んでいきます。

Hower氏は、長期的には、監査チームはデータ主導となり、ERMツールを使って、会社の戦略的優先事項達成を支援する、役立つ情報を提供するようになるだろう、と話します。それは、それ自体がカルチャーの変化であり、すでに進行中なのです。

このデータ主導のカルチャーは、カーターズ社の内部監査部門が、上級管理職と取締役会の戦略アドバイザーとなるためのより大きな戦略の一部です。Hower氏は、自社のチームはSOX法の評価テストのような従来型の内部監査活動には、時間の40%以上は費やしていない、と話します。それ以外の時間は、会社が成長目標を達成する方法について客観的なアドバイスを経営陣に提供することに集中しています。

「私たちは、通常、その点で非常に高い評価を受けて、信頼できるアドバイザーとして認識されています。」



本社：
米国



CDKグローバルは、 ゼロから新しいカルチャーを創造するチャンスをつかむ

私たちは従業員の成長と顧客への最高のサービスの
ために、私たち自身の「コーポレート・ユニフォーム」(私
たちの業界に合った習慣)を設計しています。監査は、
組織が望むカルチャーを有し、正しい進歩を遂げている
ことを確認する機会を提供します。

—Katie Shellabarger, 副社長兼最高監査責任者

リスク問題や変化への抵抗に対するカルチャーの課題は、一貫して経営トップの懸念事項に含まれています¹。CDKグローバルLLC社の経営陣が、2014年10月にADP社の傘下を離れ、独立した株式公開会社になったときに直面した課題、すなわち、新しいカルチャーを築く機会、それらとは異なった課題でした。

イリノイ州ホフマンエステートに本拠を置くCDKは、自動車小売業および関連産業に対する情報技術とデジタルマーケティングのグローバルプロバイダーです。同社は、100カ国以上で、27,000を超える自動車ディーラー、およびほとんどの独立系自動車部品メーカーにサービスを提供しています。CDKのシステムは、デジタル広告およびマーケティングキャンペーンから、販売、資金、保険、修理およびメンテナンスまで、自動車の販売プロセスの全ての部分を自動化し統合します。

厳密には、CDKのスタートは、新しい経営陣と取締役会によ

従業員数

8,700人

業種
ITソリューション

年商

21億米ドル
(2016年6月期)

内部監査部門スタッフ数

7人

内部監査部門活動期間

3年

内部監査部門長・最高監査責任者(CAE)の報告先
監査委員会(機能上)、最高財務責任者(CFO)

る独立会社となった時ではないでしょう。CDKは1972年にADPの一部門としてスタートし、2014年の分離前には、従業員約9,000人、売上20億ドル以上となっていました。独立により、CDKは、どの程度古いカルチャーを維持し、新しいカルチャーはどのするかを決定する分岐点に立っていました。

CDKの副社長兼最高監査責任者であるKatie Shellabarger氏は、「分離独立は、CDKにとって、ADPのカルチャー遺産の上に新社を構築する機会でしたが、同時に新しいアイデアややり方を持っている新しい人たちと共に新しい会社を作っていくという時でもありました。」と説明しています。

関係の構築、期待の設定

Shellabarger氏は、分離独立の直前にCDKに入社し、監査および全社的リスクマネジメント機能を構築し、確立しました。

1 「2017年の重要リスクに関する経営者の見解」 プロティビティ・ノースキャロライナ州立大学ERMイニシアティブチーム 2016年12月www.protiviti.com/toprisks.

彼女は、それ以前には、大企業や国際的コンサルティング会社のさまざまな上級監査職に就いていました。彼女の内部監査部門には、7人の常勤スタッフがいますが、プロジェクトのニーズや、会社の成長に応じて、柔軟に外部リソースも使っています。内部監査報告書は、機能上はCDKの取締役会監査委員会に、組織上はCFOに報告されます。

「私たちの内部監査の長期目標は、事業の戦略的パートナーであり、監査とコンサルティングプロジェクトを通じて組織に価値を付加することです。しかし、私たちは比較的新しい部署であるため、まず内部監査という名前を知ってもらい、信頼を得るところから始めています。」

現在まで、内部監査は次の点に重点を置いています。

- 事業部門に対し、内部監査の役割を教える。
- 組織全体を通じた関係と信頼を構築する。
- 計画された監査を適時に実行する。
- 上級経営者および監査委員会に動向と問題点を明確に伝える。
- 継続的に企業カルチャーをモニタリングし、コアバリューが維持されているかどうかを判断する。

「始めたばかりですから、実行した監査はどれも初めての監査になります。そこで、監査先に対して幅広い教育が必要でした。」とShellabarger氏は話します。「同時に、内部監査部門という名前も知ってもらえます。」

Shellabarger氏によると、内部監査部門は、理解、信頼、そして価値ある洞察に基づいた基盤を構築しているとのこと。

「これは、私たちも事業を理解する必要があることを意味します。」と彼女は言います。「事業部門も監査部門役割を理解する必要があります。相互信頼の基盤が必要です。最後に、内部監査は価値ある洞察を提供しなければなりません。これらがなければ、私たちはチームの目標を達成することはできません。」

全てが新しい、したがって全てが変化である

ADPから分離独立して以来、同社の人材、プロセス、技術は大きな変化を遂げました。まず、分離独立自体がありました。「最大の変化は、公開企業の一部から、一つの公開企業になることから始まりました」とShellabarger氏は語ります。

また、CDKは、公開会社となる旨の発表直後から、事業変革3年計画(BTP)を開始しました。これは、業務を合理化し、資本

配分を最大化し、CDK製品およびサービスの顧客の経験を向上させるものです。この2つのイベントは、これまでにない変化を組織にもたらした、とShellabarger氏は話します。「分離独立とBTPは、事業のあらゆる面に影響を及ぼし、人、プロセス、技術を変えました。」

内部監査は、年間監査計画を検討する際には、これらの変化に敏感でなければなりません。多数のプロジェクトが進行中であるため、内部監査はプロジェクト完了に必要な時間を経営陣に与えようとしています。しかし、いくつかのプロジェクトは完了まで長い時間がかかります。「確かに、バランスの問題です。」とShellabarger氏は話します。「一方では、経営陣に必要な時間を与えたいのですが、もう一方では、組織が適切にリスクを管理していることを確認したいのです。」

多くのものが流動的なので、内部監査にはCDKの進展しつつあるカルチャーを理解し評価する機会があります。Shellabarger氏にとって、鍵となる質問は、「カルチャーは進化していますか?これは会社が望むカルチャーですか?組織全体がCDKカルチャーに賛同していますか?」です。

教育を行い、説明責任を組み込む

「大学卒業後、初めての仕事は、グローバルなプロフェッショナルサービス事務所でした」とShellabarger氏は話します。「早い段階でカルチャーを教えられました。カルチャー基準を聞き、事務所のブランドを実行し代表することが期待されました。柔軟性はありませんでした。カルチャーを受け入れるならば、事務所でも成功できます。受け入れないならば、事務所には入れられません。」

CDKは、過去からの慣行をドグマとして受け入れることを拒否します。「我々は、より効率的かつ効果的になるようにこれらの慣行に挑戦し、変更することが奨励されています」とShellabarger氏は言います。「これにより、アイデアの相互交換の機会が生まれました。」

Shellabarger氏がCDKのカルチャーを評価する点は、そのカルチャーが新しいものであり、進化しているということだ、と彼女は話します。「私たちは従業員の成長と顧客への最高のサービスのために、私たち自身の『コーポレート・ユニフォーム』(私たちの業界に合った習慣)を設計しています。監査は、組織が望むカルチャーを有し、正しい進歩を遂げていることを確認する機会を提供します。」

彼女の場合、コンサルタントとして働くことで、ベストプラクティスに

ついでに広範囲のサーベイと、機能するものしないものを見分ける感覚を得ることができた、とShellabarger氏は述べています。

「コンサルタントとして、私はしばしば長期間企業の中で働きました。」と彼女は話します。「プロジェクトを成功させるためには、そのカルチャーに順応し理解する必要がありました。私はさまざまなカルチャーを見て、自分なりの考え方でその効果を評価しました。これにより、私は順応性を持ち、そして私の個人的な経験の中のいくつかのベストプラクティスに比較したベンチマークができるようになりました。私のチームも、同様の経験をしています。」

内部監査が、組織全体の人々、プロセス、技術に幅広く接触し観察することが認められているため、カルチャーに関する見方は更に深まる、と彼女は話します。

その接触により、Shellabarger氏と彼女のチームは、部門レベルではわからなかった動向を見ることができます。

「一例として、監査中にある問題を識別しました。私たちは、組織をより広い視野で見ることができるため、その問題は、社内全体で共通した問題であることを確認できました。」と彼女は話します。「そこで、我々はすべての関係者とのワークショップを開催しています。私たちは問題と期待されるコントロールについて教育しますが、リスクオーナーが問題の解決権限を持っています。私たちの監査クライアントを教育しながら説明責任を組み込むのに役立ちます。」

理解、信頼、そして価値ある洞察の基盤の上に、内部監査はすべての監査においてカルチャー評価を始めています。実際の結果や監査上の問題点は、会社のコアバリュー（誠実、簡素、共同、革新、成果）と、リーダーシップの適格性（顧客重視、戦略的方向、ビジネス感覚、人重視、連携、あいまいさの処理、責任、結果志向）によって重みづけされます。

対象範囲は現在のところ限定されていますが、時間と共に重点も広がっていくと期待しています。プロセスの機能不全や、倫理問題の発生は、通常、人の不足、理解の欠如、期待や責任の欠如といった人の問題に起因する、と彼女は主張します。

それらの問題をカルチャー監査で探すよりも、彼女のチームはより基本的なアプローチ、すなわち、内部監査人がプロジェクトチームに入ってアドバイザー役を務める、経営陣と頻繁に会って、問題と動向についての内部監査の理解を深めるなどのアプローチをとるようにしていると、Shellabarger氏は話します。「監査については控えめに、プロセス参加は積極的に。」と彼女は言います。

Shellabarger氏は、人の要素を過小評価できないと感じています。リスクの問題が発生したときには、「この問題は人々にどんな影響がありますか?」という質問をすることを彼女は勧めます。「製品を造り、届け、顧客にサービスを提供するのは、人です。ですから、人の要素は非常に重要です。」と彼女は説明します。

不在によってカルチャーを測定する

多くの監査指導者は、強力な企業カルチャーの要素とはどのようなものかを言えるでしょう。例えば、就職希望者が押し寄せる企業、悪いことを見た時にすぐ通報する従業員、リスクマネジメントとコンプライアンスへの積極的なアプローチ、組織全体の有言実行の精神などです。しかし、カルチャーの定量化は、また別の問題です。Shellabarger氏は、カルチャーとは「私たちの仕事のやり方」というよりはもう少し複雑だ、と言います。「私たちは、私たちがやろうと言ったことをやっていますか?」とカルチャーは問いかけます。内部監査の観点では、問題はその根本的な原因まで掘り下げること、また、会社は、明文化した価値観と原則に従って行動しているかを判断することが必要だと、彼女は言います。

Shellabarger氏は、良いカルチャーは、トップの姿勢であると同様、中間管理職と一般社員の姿勢だと信じていると、話します。カルチャーは、上級経営者、中間管理職、そして一般社員の間で共有されなければなりません。

彼女のチームの活発な関与プロセスは、ありのままの企業カルチャーに対するより明確かつリアルタイムの洞察を内部監査にもたらす、とShellabarger氏は付け加えます。また、監査人は、問題発生時に、根本的な原因や監査上の問題点を観察し、即時の改善を勧告できるようになるでしょう。1年以上後の監査スケジュールを待たないでしょう。

効果的なカルチャーを構築するには時間がかかると、Shellabarger氏は話します。「それは、人々が信じ、実行しなければならないものであり、スイッチを入れたらすぐに点く、というようなものではありません。」

新しい組織として、CDKは、原則と価値観から始め、従業員とベンダーを繰り返し教育し、経営陣が望ましい行動をモデル化していることを繰り返し確認して、慎重に動いてきました。

「組織の成長に合わせたアプローチを取っています。」とShellabarger氏は話します。「我々は慎重に行動し、小さなことから着実に進めています。「這え、歩け、走れ」が私たちの合言葉です。」



本社：
ドイツ

Deutsche Bank 

ドイツ銀行のカルチャーを再構築する

正しくあること、透明性の高いガバナンス、適切なトップの姿勢、そして経営陣による正しいレベルの結果、これらは、社会の規範の中で組織を運営するということです。

—Mark Cullen, グループ監査部門長兼グローバルヘッド

ドイツ銀行は、ドイツのフランクフルトに本社を置くグローバル銀行・金融機関です。約10万人の常勤従業員、世界70カ国にまたがる拠点、300億米ドルの純収益を有するドイツ最大の商業銀行です。

ドイツ銀行は構造改革の時期にあり、近年は多くの法的解決が特徴となっています。同行は、現在、グローバル拠点を縮小しようとしており、最近、コーポレート・インベストメント・バンク、プライベート・アンド・コマーシャル・バンク、およびドイチェ・アセット・マネジメントの3つの事業部門に再編成されました。

現在、グループの監査チームを率いているMark Cullen氏は、1990年以来、ドイツ銀行で勤務しており、2015年にグループ監査のグローバル・ヘッドになるよう求められました。彼が現在の役割を引き継いだとき、チームの監査人の数は470人でしたが、現在その数は700人に膨らんでいます。

従業員数
100,000人

業種
銀行

年商
336億米ドル
(2017年2月時点)

内部監査部門スタッフ数
非公開

内部監査部門活動年数
非公開

内部監査部長・最高監査責任者(CAE)の報告先
最高経営責任者(CEO)

進化する監査部門

「過去2年間でグループ監査機能は大きく成長しました。」とCullen氏は言います。「ドイツ銀行は非常に複雑な組織です。私は、過去27年間の大半を第1のディフェンスラインで過ごしました。」(Cullen氏は、リスク管理と統制の3つのディフェンスラインを指しています。第1線は業務管理であり、第2線はリスクマネジメントとコンプライアンス機能、第3線は内部監査です。)

「私の現在の役割であるグループ監査部門の責任は、有効かつ影響力を持つ部門を管理し、構築することです。」とCullen氏は話します。「私は熟練した監査人ではありません。」

ドイツの銀行は、経営と監督の2層構造に沿って組織されています。外部から見ると、グループ監査部門の職責は監督であり、組織の統制上の整備状況や運用状況の弱点、および関連規制の遵守を識別します。

コンダクトの監査は、つまり行動の監査であり、これは非常に難しい仕事です。

「統制環境に透明性を与える必要があります。」とCullen氏は話します。「第3のディフェンスラインは、銀行がリスクを発見し処理する状況を調査する必要があります。目標はより安全で機能的で統制された銀行です。」

カルチャーの伝達人

「カルチャー」は、銀行業界で最も乱用されている言葉の1つであり、実質的には問題解決策がない場合に、解決策の候補としてよく持ち出される、とCullen氏は考えています。「上層部から組織全体に対してカルチャーを伝達する強い伝達人がいなければなりません。また彼らの積極的な貢献に対し必ず報いなければなりません。」

彼は次のように付け加えます。「内部監査の仕事は、発見事項を示し、弱点を識別することです。私たちの役割は内部統制の問題を報告することです。問題の重大性を確認し、その結果を判断し、リスクを改善するのは経営陣の役割です。」

「金融は複雑なビジネスです。」と彼は説明します。「私たちのカルチャーの監査は、どこから始めるのでしょうか?例えば、金融当局では、コンダクトリスクをカバーしなければならないと規定しています。しかし、コンダクトにはさまざまな形があります。コンダクトの監査は、行動の監査であり、これは非常に難しい仕事です。」

彼は続けます。「私にとっては、『カルチャー』とは銀行がどう機能するか、ということです。」

逸脱した行動を迅速かつ適切に処罰する組織は、強力なカルチャーを持っている、とCullen氏は言います。「歴史的に銀行業界では、こうしたタイプの行動に見て見ぬふりをするがありました。」「銀行業界は、そういったやり方の代償を、文化的かつ財務的に支払ってきました。」

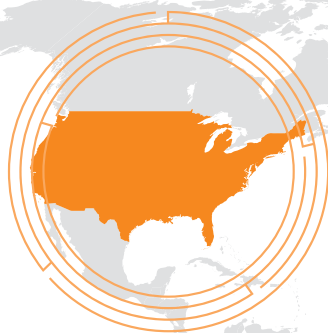
正しいことを行うということ

Cullen氏によると、効果的な経営陣とは、建設的な批判に耳を傾け、内部統制上の弱点の自己識別を促し、持続可能な改善を提供する経営陣です。「コントロールは優先事項でなければなりません。それは、収益と同じくらい重要です。」と彼は言います。「実際、私がこの銀行で従事したさまざまな仕事の前に、監査の仕事をやっていれば、と思いました。監査に従事して、統制環境が資本価値にどう影響するかを理解できましたから。」

Cullen氏にとって、トップの姿勢が復旧の始まりです。「正しくあること、透明性の高いガバナンス、適切なトップの姿勢、そして経営陣による正しいレベルの対応。これらは、社会の規範の中で組織を経営するということです。」と彼は話します。

「もし、経営陣が、内部統制とは言われたからやらなければならないものだと思っていたとすると、問題です。内部統制とは道徳的かつ財務的な観点から必要なものだと、経営陣が信じていることが大事です。」と彼は説明します。

Cullen氏が、こういった問題について率直に話すことができるのは、おそらく、独自の監査以外の観点を持っているからでしょう。彼は銀行業界で約30年間働き、そのほとんどは、銀行内でビジネスを運営する立場にあったという利点があります。



本社：
米国

エクスペディアはカルチャー・アカウンタビリティを見つめ、世界の旅行に革命をもたらす

私にとってそれがカルチャーです。真の意味でのパートナーシップです。私はどんなレベルの経営者とも話すことができ、私のカードをテーブルに並べ、事実を述べ、チームと協力して正しい答えを得ることができると私は信じています。

— Jeff Davis, コーポレート監査担当副社長

1996年にマイクロソフト・エクスペディア・トラベル・サービスとしてデビューしたエクスペディアは、オンラインでの旅行の調査と予約は面白いのでは、とのマイクロソフトの考えから生まれました。このコンセプトを現実にする事で、人々が旅行を計画し予約する方法が大きく変わりました。エクスペディアは過去20年間で急速に成長し、現在は世界最大のオンライン旅行組織であり、フルセットのオンライン旅行サービスを提供しています。世界最大のe-コマース企業の1つとして、その使命はITの力で旅行に革命を起こすことです。

過去20年にわたり、エクスペディアは多くの有名ブランドを買収し、強力で多様性の高い供給基盤を作り出しています。これらのブランドには、代表ブランドであるエクスペディアの他、ホテルズドットコム、トリバゴ、ホームアウェイ、オービッツ、トラベロシティ、ホットワイアなどがあります。同社は1兆4千億米ドルの世界市場にサービスを提供し、75カ国にグローバル拠点を持っています。

従業員数

20,075人

業種

IT/旅行業

年商

88億米ドル
(2016年12月期)

内部監査部門スタッフ数

25人

内部監査部門活動年数

12年

内部監査部長・最高監査責任者(CAE)の報告先
監査委員会、
最高財務責任者(CFO)(組織上)

Jeff Davis氏は、エクスペディアのコーポレート監査(Corporate Audit Services, CAS)担当副社長です。同氏は、エクスペディアが独立公開会社となる3ヵ月前の2005年5月に同社に入社しました。その時期、経営陣は内部監査機能を含むコーポレートガバナンスモデルを構築する必要性を認識していました。現在、Davis氏は監査人25人のチームを監督し、全世界のすべてのブランドの監査およびコンプライアンスプロジェクトを管理しています。3人のチームメンバーがDavis氏に直接報告し、全員がワシントン州ベルビューの本社で働いています。「私たちは75カ国に拠点を置いているが、ITのおかげで、本社集中管理された業務で著しい効果を産み出すことができます。」とDavis氏は言います。

Davis氏が直接報告するのは、ERMとSOX対応を監督するERM担当役員、コンプライアンスとポリシー管理の他グローバル内部検査を扱う内部検査担当役員、そして業務内部監査機能を監督する内部監査担当役員の3人です。ERM担当

役員と内部監査担当役員の二人は、監査範囲と上位レベルの統制設計を管理する一方、内部監査チームは、全社のリーダーを対象とした継続的リスク評価の結果に基づき、業務監査とSOX評価を主に行っています。さらに、内部監査は、大規模なコンサルティング・プロジェクトや新しい施策や変化を続けるエクスペディアの構造から生まれてくる監査関連業務を行います。

Davis氏と彼のチームは、人材育成に常に注意しながら、リスク、コンプライアンス、そして業務についての監査を行っています。内部監査人の第一の仕事は、組織に影響を与える戦略的リスクを理解して識別し、次にそのリスクを評価し、最後にそのリスクを許容レベルまで低減するコントロールを勧告することだ、とDavis氏は言います。第二の仕事は、諸規制コンプライアンスとSOX評価の支援です。Davis氏はこれを「現時点では、ほとんどの監査チームにとってのテーブル・ステークス¹です。」と言っています。

第三の仕事は、Davis氏によれば、業務監査は、戦略リスク、業務リスク、コンプライアンスリスクなどが高い組織など「適切な所に光を当てる」ことです。最後に、コーポレート監査部門は人を育て、会社全体の適切な場所に配置することに全力を尽くしている、と彼は言います。Davis氏は次のように説明しています。「これは、私たちのチームメンバーが専門職キャリアを築くのに役立ちます。また、社内の他の組織と、リスク・コントロールの考え方を共有化できます。元内部監査人が、社内の財務またはITの重要な地位にいることにより、全体的な統制環境が強化されます。」

毎日カルチャーを監査しています

コーポレート監査チームは会社のカルチャーについて正式な監査は行っていませんが、実質的には毎日カルチャーを監査しています、とDavis氏は話します。実際の調査やインタビューから、組織カルチャーと内部統制環境の関連強化に至るまで、チームの監査活動の全てに、カルチャーに対する積極的な意識が浸透している、と彼は説明します。

「私たちは、日々、各ブランド本部長や各最高責任者からそのチームメンバーまで、組織のあらゆるレベルの人々と接触し、リスクとコントロールについてインタビューしています。」とDavis氏は言います。「個人やチーム、システムから必要な正しいレベルの透明性と真実性をもった情報を私たちが得ているかどうか、毎日チェックしています。」

エクスペディアのカルチャーが、その透明性と真実性に一致していると報告することは、私の喜びだ、とDavis氏は言います。実際、それはエクスペディアの6つのカルチャー規範の一つです。「カルチャーは常にホットな話題であり、またそうあるべきだと思います。組織内の誰にとっても、また入社を考えている誰にとっても。」と彼は話します。「世界で最も大きな仕事もできるでしょうし、莫大な報酬を得ることもできるでしょう。しかし、あなたが会社のカルチャーやリーダーシップに自分が合うと信じられなければ、うまくいかないでしょう。最高レベルのカルチャーについて考えようとするならば、次の質問になります。毎日、全身全霊で仕事に打ち込むことを楽しく感じていますか？それとも会社の経営陣に対しての行動とは違う行動をチームとしてしていますか？

Davis氏は、カルチャーの確立とモニタリングはエクスペディアのトップから主導される、と言います。「CEOと経営陣が、カルチャーに命と息を吹き込みます。」と彼は話します。「エクスペディアの従業員は全員、「カルチャー規範」に従うことを期待されています。これは、数年前にエクスペディアが、組織としての私たち自身を明確にするためにミッションと戦略を再定義した時に設定されたものです。」

エクスペディアのカルチャー規範は次のとおりです。

- 私たちは違っていることを良しとします。
多様なエクスペディアチームが、新しいアイデアや異なった考え方を模索します。
- 私たちは謙虚にリードします。
リーダーは、好奇心、謙虚さ、そして答えを求める純粋な気持ちで、チームに奉仕します。
- 私たちは透明であり続けます。
オープンで正直なコミュニケーションが、エクスペディアの基礎です。問題は隠さず、迅速に対応します。
- 私たちはスピードを求めて取り組みます。
できるだけ早いデータ収集が、迅速な学習と改善につながります。
- 私たちは科学的手法を良しとします。
確かなデータが、組織のあらゆるレベルの行動を導きます。
- 私たちは1つのチームとして行動します。

1 テーブル・ステークス:ポーカーでテーブルに置く掛け金。これなしではゲームができないが、これだけで利益が出るわけではない。

目標はより大きな利益の活用です。各チームメンバーは他のメンバーの成功を願っています。

ボーディング・パス(搭乗券)をご用意ください

カルチャー規範を基盤として、コーポレート監査部門は、旅行テーマのような「ボーディング・パス(搭乗券) — 従業員行動基準」をすべての従業員向けに作成しました。「この『ボーディング・パス』は、社内のすべての人が何を期待されているかを明確に示すものであり、アカウントビリティの枠組みです」とDavis氏は言います。「『ボーディング・パス』は誠実性に根ざしており、従業員が、お互いに、お客様と、サプライヤーと、そしてITと、どう接触すべきなのか、エクスペディアが期待することを、簡単な言葉で表現しています。」

世界で最も大きな仕事もできるでしょうし、莫大な報酬を得ることもできるでしょう。しかし、あなたが会社のカルチャーやリーダーシップに自分が合うと信じられなければ、うまくいかないでしょう。

「ボーディング・パス」はエクスペディアのリスク環境に直接的な影響を与えます。「ボーディング・パス」を手にすることで、従業員はエクスペディアが信じているもの、そして守るべき基準を理解することができます。「例えば、科学的手法が当社のコアバリューの一部ですので、私たちは、業務監査、SOX評価、コンサルティング・プロジェクト、リスク評価の改善のために、A/Bテストを使っています。」とDavis氏は説明します。

彼はさらに次のように付け加えます。「私たちがリスクを取りに行くことはわかっています。もちろん、リスクを取らないビジネスなどありませんが。私たちは、データに基づいて測定され吟味されたリスクを取るのです。エクスペディアのBarry Diller会長は、「リスクとは良いことが起こる方法だ」と言っています。その場合、カルチャーは、リスクとコントロールに対する我々のアプローチを形成し、制度化するのに大いに役立ちます。」

「謙虚にリードします」は、カルチャーに影響を与えるもう一つの道標です。「何か間違った措置をとってしまうと罰せられる、という企業カルチャーもあります。」とDavis氏は話します。「そのような環境では、人々は、上司が聞きたい情報だけを流す傾向があります。エクスペディアでは、私が監査チームの結論に責任

をもちます。監査チームの結論は、事象がいい話か悪い話かにかかわらず、事実やデータによって裏付けられたものです。」

彼は続けます。「情報不足は滑りやすい斜面のようなもので、異なる結果を生み出します。我々は具体的かつ存在するものに焦点を当てます。私たちの仕事は、低減すべきリスクを、会社が識別し、理解し、低減するのを支援することです。」

私たちは内部統制の話をしません。私たちは、ビジネスのために正しいことは何か、どのような悪いことが起こり得るかを話します。

監査人の目でカルチャーを見ます

コーポレート監査部門チームの第一のモットーは、まず、各ブランド事業部や経営陣との接触の前に十分な情報を得ておくことです。第二は、より具体的な指標を監査する場合、カルチャーという無形の性質を考慮することです。

「私たちは、カルチャーが組織の隅々まで浸透していることを確かめます。」とDavis氏は話します。「例えば、CEOやリーダーたちは、透明性について話しているのに、私たちの相手のチームが我々と話をしたくないと答えた場合、透明性に関するメッセージは、あるべき形で浸透していないことがわかります。」

DavisはエクスペディアのCEOであるDara Khosrowshahi氏を彼らのカルチャーの代表として示します。「彼のマネジメントスタイルと彼のアプローチはしっかりと地に足がついています。」と彼は言います。「彼は、平等で透明な姿勢を打ち出しました。そして、この姿勢は経営陣全体に共通しています。私にとってそれがカルチャーです。真の意味でのパートナーシップです。私はどんなレベルの経営者とも話すことができ、私のカードをテーブルに並べ、事実を述べ、チームと協力して正しい答えを得ることができると私は信じています。」

Davis氏は次のように付け加えます。「私たちは内部統制の話をしません。私たちは、ビジネスのために正しいことは何か、どのような悪いことが起こり得るかを話します。私たちは、『これがあなたのビジネスならば、あなたは何をしますか?』と尋ねます。」



本社：
オーストラリア

IAGのグループ内部監査は、「トリアージアプローチ」によって、 リスクカルチャー監査を構造化した

内部監査は独立しており、グループのリスク選好の範囲内で業務を行うという当社の能力に影響を及ぼすリスク行動や姿勢を客観的に評価することができます。私たちは、すべての内部監査レビューの結果報告の基盤として、リスクカルチャーを採用しています。

—Lee Sullivan, 内部監査グループゼネラルマネージャー

オーストラリアのシドニーに本社を置くインシュランス・オーストラリア・グループ (IAG) は、自動車、住宅その他の損害保険を提供する多国籍企業です。自動車保険が、同社のポートフォリオの中で最大の割合を占めています。これはIAGがオーストラリアのニューサウスウェールズ州に拠点を置くロードサービス会社から生まれたため、驚くことではありません。

2000年に、ロードサービスグループから保険部門が独立しました。その後、IAGはオーストラリア証券取引所に上場し、従業員数は15,000名に増え、オーストラリアとニュージーランドでいくつかの保険会社を買収しました。同社は、両国で最大の損害保険会社であり、アジアにも共同事業を展開しています。

IAGの最高監査責任者 (CAE) であるLee Sullivan氏は、10年ほど前に同社の内部監査部門に加わりました。今日、内部監査グループゼネラルマネージャーとして、Sullivan氏は、機能上はIAGのグループ監査委員会の委員長に報告し、組織

従業員数
15,000人

業種
損害保険業

年商
85億米ドル
(2016年6月期)

内部監査部門スタッフ数
23人

内部監査部門活動年数
15年

内部監査部長・最高監査責任者 (CAE) の報告先
最高リスク管理責任者 (CRO)

上はグループの最高リスク管理責任者に報告します。彼はグループ内部監査 (GIA) の23人のスタッフを監督しています。ほとんどの内部監査チームはシドニーが拠点です。他のメンバーは、同社のメルボルンオフィスとオークランドオフィスで働いています。

グループ内部監査部門の戦略目標には、会社のリスクを管理し、目的達成のために設計された財務的および業務的内部統制が効率的、効果的かつ倫理的に運用されているとのアシュアランスをIAGの取締役会に提供することがあります。Sullivan氏は、「私たちは経営陣がIAGの業績を向上させるのを支援しています。」と述べ、経営陣は、内部監査を戦略的パートナーして扱うことに「熱心」だ、と付け加えます。

「経営陣は、私たちが単純な準拠性監査を行う以上の付加価値を生み出すことを望んでいます。」と彼は説明します。「内部監査がビジネスの戦略的パートナーとなることは、経営陣およ

び取締役会からの直接的な要請であり要求です。私も同じ目標に取り組んでいます。」

改めてカルチャーに焦点を当てる

Sullivan氏によると、カルチャーは長年にわたってIAGの重要なテーマでした。「我々は私たちのカルチャーを誇りとし、それが私たちのあり方を示すことに情熱を持っています。私たちは、人々がより安全で安心して暮らせるようにする責任があると信じています。私たちにとっては、それは、単に保険金の支払いだけでなく、リスク意識を高め、コミュニティがリスクを軽減し予防することを支援することでもあるのです。」

リスクカルチャーの理解は、行動を変革、監視、管理するための本質です。それはビジネスの成功に不可欠な要素です。

リスクカルチャーがIAGの年次組織スタッフサーベイの特定評価基準として組み込まれたため、カルチャーは、会社とグループ内部監査部門の重点テーマになりました。

「近年、全社レベルのカルチャーが法規制上も注目されています。」とSullivan氏は言います。「オーストラリアの規制当局は、「コンダクトリスク」(顧客やその他のステークホルダーをどのように扱うか)と、従業員の行動やリスクに係る「リスクカルチャー」の二つを重視しています。IAGに限らず、オーストラリアのすべての金融機関は、改めてカルチャーに焦点を当てています。」

グループ内部監査部門は、同社の経営陣がIAGのカルチャーを監視し強化するのを支援する良い立場にある、とSullivan氏は話します。「内部監査は独立しており、グループのリスク選好の範囲内で業務を行うという当社の能力に影響を及ぼすリスク行動や姿勢を客観的に評価することができます。」と彼は説明します。「私たちは、すべての内部監査レビューの結果報告の基盤として、リスクカルチャーを採用しています。」

「変化する環境を通じて有効なリスクガバナンスを維持する上で、リスクカルチャーは重要な役割を果たします。リスクカルチャーの理解は、行動を変革、監視、管理するための本質です。それはビジネスの成功に不可欠な要素です」とSullivan氏は言います。

単なる現象ではなく、根本原因を見つめる

彼のチームは、今までも全ての監査でカルチャー評価を行ってきた、ただし直感的に、とSullivan氏は話します。「最近ま

で私たちに欠けていたのは、正式な監査の観点からリスクカルチャーの報告や、発見事項に我々の知識を当てはめるための構造化されたアプローチでした。」

Sullivan氏は、IAGのリスクカルチャーを監査するための適切なアプローチを開発するために、社外の専門家からアドバイスを受け、いくつかのアイデアを検討してから、「トリアージアプローチ」(トリアージ：順位付け)を採用しました。現在、すべての内部監査レビューに組み込まれているこのプロセスには、重要な行動要因に対する成熟度評価が含まれており、監査人が審査対象のリスクカルチャーに対する見解を形作ることができるになっています。この見解は、第1線、第2線のディフェンスラインによるより深いリスクカルチャー評価を必要とする改善点あるいは弱点の識別にも用いられます。

成熟度評価で使用される重要な行動要因には、トップからの姿勢、行動、役割と責任、ガバナンス、リスクアペタイト、リスクの透明性、関係性、反応性、モチベーション、能力などがあります。内部監査チームが、対象のリスクカルチャーに付与する格付けは、「基礎的」「改善中」「確立済」です。

「リスクカルチャー監査の目標は、私たちの報告書に示されたコントロールの問題やその他発見事項について、カルチャーに関する原因を示すことです。」とSullivan氏は言います。「リスクカルチャーの洞察は、しばしば、不具合や問題点の真の根本原因を識別し、現象ではなく根本原因を適切に改善する機会に役立ちます。」

Sullivan氏は、強力なリスクカルチャーの証拠として、以下の3つの要素を挙げています。

- トップからの姿勢は、明確で一貫性があり、そのメッセージが、ビジネスのあらゆるレベルに達している。
- 従業員は、問題点について、思った通りを話すことができると感じている。
- リスクは、リスクアペタイトを通じて明確に示されており、アペタイトを超えた場合の影響は十分に理解されている。

一方、脆弱なカルチャーの兆候には、経営陣によって役割が定められていないリスク行動や、インセンティブと会社のリスクアペタイト遵守との不整合があります。「脆弱なカルチャーでは、スタッフはリスク管理における自らの役割を理解しておらず、また、その能力は開発されていないことがわかります。」とSullivan氏は言います。

一貫したアプローチの重要性

Sullivan氏にとって、彼自身のチームの能力を開発することは、継続的な優先事項です。「最高監査責任者としての私の課題の1つは、意欲と才能を持つ私のスタッフが、自分たちは常に投資されていると、確実に感じることです。その投資の一面は学習と自己開発です。私はスタッフの業務遂行能力を単に向上させるだけでなく、本当に仕事を楽しむことができるようなスキルをもってほしいと考えています。」

リスクカルチャー監査を含むすべての監査が高品質であることを保証することが、Sullivan氏のもう一つの動機です。そのために、彼は、監査人が正しいスキル、特にソフトスキルを備えていることを確認します。Sullivan氏は、リスクカルチャー監査のためのトリアージアプローチを開発する際、組織心理学者を採用して、スタッフに対し、カルチャーに関する質問の方法や適切に学んだ情報を分類する方法についての研修を行った、と言います。彼は、研修の成果として、グループ内部監査部門の全ての監査におけるより一貫したアプローチを掲げています。

「リスクカルチャー監査のような、よりソフトな分野では、一貫性が何より重要です。」とSullivan氏は言います。「アプローチが構造化されていない、または訓練されていない場合、間違っただけで見つける危険があります。ですから、私たちのスタッフ全員は、私たちが心理学者たちから学んだことを使って、単に問題だと思ったことを指摘するのではなく、裏に潜む根本的な問題点にたどり着くという企業責任の感覚を持っています。それが、根本原因と適切な改善策を発見することの全てです。」

見えないものを見えるようにする

監査人は、IAGのリスクカルチャー監査方法論に従い、3つのレベルのインタビュー（現場レベル、中間管理職レベル、経営者／期待目標レベル）を行わなければならない、とSullivan氏は話します。「これらのレベルを全て通して、我々の観察を構築しなければなりません。これにより、リスクカルチャー監査がビジネスにとって闇の魔術ではなく、より具体的なものになります。」と彼は言います。

彼は次のように付け加えています。「本質的に目に見えない概念を、実務的なものに分解していくこと、そしてビジネスコンセプトと結び付ける言葉を用いることが課題です。ビジネスの中で費やした時間を通して、私たちが得られた印象を、どう確

認したかを示す必要があります。我々の見解を支持するための具体的な仕組みにより、これを解決します。」

「リスクカルチャー監査のプロセスを産業化するつもりはありません。発見した有害なコントロールの不備に対し、そのアウトプットを使用してより深い洞察を導きたいだけです。そこで、私は今、監査委員会の要請により、リアルタイムの報告機能を備えたリスクカルチャーダッシュボードツールの構築に取り組んでいます。しかし、IAGのリスクカルチャーの動向を識別し分析するための必要なデータライブラリを構築するのに時間がかかるでしょう。長い道のりです。」

Sullivan氏はリスクカルチャー監査を報告のための新しいツールを作成する任務を担っていますが、カルチャーを測定するための具体的なメカニズムのライブラリを構築する際には、内部のチームにとって既存の報告機能とフレームワークも今なお非常に価値がある、と彼は言います。「検証は、結果や見解をサポートする上で不可欠です。」

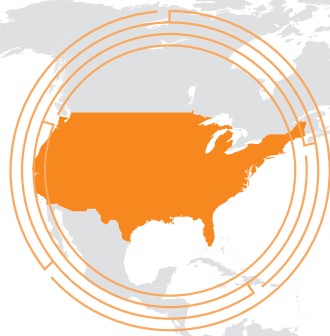
成功への出発点：試験プログラム

どんな組織でも、リスクカルチャー監査のプロセスを制度化するために重要なステップなのは、パイロットプログラムの実施だ、とSullivan氏は言います。IAGの内部監査チームはパイロットプログラムを「非常に自己完結型」であり「優れた統制効率」が確認されていた事業領域に実施しました。

「その領域は、会社の他部署とサービスや取引を通じた繋がりがほとんどありませんでした。したがって、そのユニットの誰も、『カルチャーなんて私たちが作っている訳じゃないです。隣の部屋にいる人に聞いてください。』とは言えません。私たちは建設的な議論をすることができました。」

彼は次のように付け加えます。「想定外のトラブルのない安心できる環境、そして失敗しない分野で、パイロットプロセスを始めることは大事です。最初がうまく行かなければ、もう一度やり直すことはできなかったでしょう。ですから、パイロットプログラムを実施する分野を選ぶ際には十分に注意を払うことが重要です。」

Sullivan氏は、内部監査チームは、リスクカルチャープログラムの進展にそって、その方法論を継続的に改善するべきと示唆しています。「経験から学び続けなければなりません。」と彼は言います。



本社：
米国



リスクカルチャー監査の「規制上の背景」

カルチャーは、リスク管理能力の中で最も高い影響力を持つ構成要素です。優れたリスク管理を支えるカルチャーを強化できれば、会社が成功する可能性はさらに高くなります。この考え方は、取締役会と経営陣の賛同を得ています。

—Adi Agrawal,
上級副社長兼最高事業改革責任者、元最高監査責任者 (CAE)

1973年設立のオプション・クリアリング・コーポレーション (OCC) は、世界最大のエクイティ・デリバティブ清算機関です。すべての清算機関と同様、OCCは清算当事者間の保証人として機能し、契約の義務が履行されることを保証します。シカゴに本社を置くOCCはエクイティ・デリバティブの清算を専門とし、15の取引所にセントラル・カウンター・パーティー (CCP) 決済サービスを提供しています。

2012年、OCCは、ウォール街改革・消費者保護法 (ドッド=フランク法) の一環として、金融安定監督評議会によって「システム上重要な金融市場ユーティリティ」(SIFMU) に指定されました。これは、この指定を持つ8つの米国機関の1つです。¹

CCP 決済機関および SIFMU であるということは、厳しい規制要件に加えて「適切なリスク管理の遂行や、内部監査と事業ア

従業員数

560人

業種
金融清算機関

年商
2.8 億米ドル
(2016年12月時点)

内部監査部門スタッフ数

20人

内部監査部門活動年数
非公開

内部監査部長・最高監査責任者 (CAE) の報告先
監査委員会委員長、
会長兼最高経営責任者 (CEO) (組織上)

シュアランス能力に対する高まる要求事項」を満たさなければならないということです、とOCCの元最高監査責任者 (CAE) であり、現上級副社長兼最高事業改革責任者であるAdi Agrawal氏は言います。

Agrawal氏は次のように述べています。「OCCのビジネスの中核は、複雑な財務リスクを管理する能力です。米国で取引されている全てのオプションは、OCCが清算します。したがって、OCCにとって、流動性、市場、信用、顧客パフォーマンスリスクなど極めて高品質な財務リスク管理を行うことが非常に重要です。」急激な取引量の増加を招いた、この10年間の取引の電子化は、OCCその他の金融市場インフラストラクチャー機関に対する要求事項をさらに増幅させた、と彼は付け加えます。

¹ "Designated Financial Market Utilities," Board of Governors of the Federal Reserve System, January 29, 2015: www.federalreserve.gov/paymentsystems/designated_fm_u_about.htm.

二つの分野のスキルを備えた一つのチームを創る

Agrawal氏は、最高監査責任者(CAE)を16ヶ月間務めた後、2017年4月に現職の最高事業改革責任者に任命されました。最高監査責任者(CAE)就任中は、OCCの内部監査部門を「『システム上重要な金融市場ユーティリティ』(SIFMU)としてあるべき部門」に変革する責任があった、とAgrawal氏は言います。

OCCの内部監査は、機能的には取締役会監査委員会に報告し、組織的には会長兼CEOのCraig S. Donohue氏に報告しています。内部監査部門には常勤従業員が20人おり、全員がシカゴのOCCの本社で勤務しています。

チームには、品質保証マネージャーもいます。「彼女は内部監査人として訓練され、内部監査専門職に適用される基準と統制についても非常によく理解しています」とAgrawal氏は言います。「私たちの部門を公正に保ち、作業成果物と基本能力が、品質保証改善プログラム(QAIP)で定められた確立された要求事項基準を満たしている、という継続的なアシュアランスを提供します。」

Agrawal氏の下で、OCCの内部監査部門は、リスクと清算、および、ITと業務、という「二つの分野のスキルを備えた一つのチーム」に進化しました。リスク・清算チームには、財務リスク管理、法規制知識、プロセス設計エンジニアリング能力を使ってOCCの業務を調べる専門家がいます。「彼らは、財務リスク管理、清算、決済、資産管理など、清算機関の運営に必要な基本的な要素を理解しています。」とAgrawal氏は話します。IT・業務グループは、情報セキュリティの専門知識などITとプロセスの確かな経験を持つ監査人で構成されています。

最高監査責任者(CAE)としてのAgrawal氏の最初の課題の1つは、複数の短期目標を含む内部監査部門の12ヶ月早期成熟計画の策定でした。これらの目標は、OCCの監査委員会によって承認され、OCCの規則部門とも共有された、と彼は言います。Agrawal氏が、OCCの最高事業改革責任者として新たな任務に就任する前までに、内部監査チームはすべての目標を達成、またはほぼ達成しました。短期計画には4つの面がありました。

1. 人材への投資

「私たちの第一の重点は、我々の能力にありました。技術とアシュアランスの専門知識によって支えられている強固なリーダーシップチームを作ること、そして、戦略的パートナーであるプロティビティとのコ・ソーシングを確固たるものにするのでした。」とAgrawal氏は言います。

2. プロセスインフラの構築

「私たちは良いポリシーは持っていました。しかし、それに見合った、もしくは、専門職としての基準と指針に基づいたプロセスを持っていませんでした。」とAgrawal氏は説明します。「監査のサイクル全体を一から再構築する必要がありました」その後、品質保証改善プログラムを導入し、「プロセスの調査や数値指標の抽出を行い、内部監査が品質と効率の点で生み出すもののおよび数値指標が能力の持続や必要な変化の推進にどう使われるかについての洞察を監査委員会に提出しました。」とAgrawal氏は話します。

3. 関係者との連携

「我々は、ステークホルダーとの関係についても十分考慮するようにならなければなりません」とAgrawal氏は話します。「内部監査は、規則当局とはもちろん、定期的に全社のリーダーや取締役会メンバーと協議を行いました。これによって、会社のリスクや関係者の優先順位、期待などに対し、常にアンテナを張っておくことができます。」

4. 諸規則の要求に応える

Agrawal氏によれば、この実行は2段階に分かれました。「内部監査には能力の問題が残っていましたので、まずそれを片付けました。」と彼は言います。第2段階は、OCCの取締役会および規則当局への内部監査の報告を再設計し「質と一貫性があり、相手が知りたいことを高い透明性をもって報告する」ものとした、と彼は説明します。最高監査責任者は、監査委員会による監督責任の有効な遂行を支援する義務を負っている、と彼は付け加えます。

Agrawal氏は、包括的でリスク指向の内部監査の3年計画も策定し、2016年1月にそのチームが活動を開始しました。リスクカルチャー監査は、初年度に計画された監査の1つでした。

「リスクカルチャー監査実施のアイデアは、経営陣との協議もさることながら、リスク評価プロセスから来たものです。」とAgrawal氏は話します。「当時、会社は大きな変革の途上がありました。例えば、当社の経営陣は大きな変化を経験しました。規制当局の要求事項が発表されていました。多くの研修が行われ、新しい一連のカルチャー上のバイアスが生れつつありました。そこで、私たちがうまくやれているかを評価し、より慎重かつ測定可能なリスクカルチャー計画の策定を支援する必要があると判断しました。」

カルチャーについて対話する

Agrawal氏と彼のチームは、プロティビティと協力して、リスクカ

ルチャー監査の成熟度フレームワークを開発しました。このフレームワークは、「金融市場インフラストラクチャーについての基準と原則に関する規制当局や検討委員会などの一般的な要求」に基づく「規制上の背景」を利用している、と彼は言います。また、連邦準備制度理事会 (FRB) やバーゼル銀行監督委員会などの機関からの公表文献も使っています。

リスクカルチャー監査実施のアイディアの考え方は、経営陣との協議もさることながら、リスク評価プロセスから来たものです。

フレームワークを設定した後、内部監査チームは、人々がOCCのリスクカルチャーをどのように認識しているかについて、経営陣を含め組織内の人々からの意見を収集する監査の方法論を実施に移しました。

「私たちは、すべての情報をフレームワークに投入し、私たちの期待に対して私たちの行動がどうなっているかを示す成熟度スコアを決定したいと考えていました。」とAgrawal氏は話します。コース上のOCCの現在地点がわかれば、組織がありがたい姿に向かう支援のためのロードマップを作成できます。同時にOCCの目標達成を支援するためのステップ、例えばスタッフ研修といったステップ、を判断できます。

この方法論は、一連の「会合、サーベイ、対話」として実行した、とAgrawal氏は言います。氏は特に対話の重要性を強調します。「私たちは大企業ではないので、この方法論がサーベイで終始することは避けたいと思っていました。プロセスに対話の要素を含めたいと考えたのです。」

OCCの内部監査チームは、OCCの経営委員会のほぼすべてのメンバーと何度か面談を行いました。Agrawal氏は、取締役会の代表メンバーとの対話も行いました。「取締役会をこのプロセスに組み入れたかったのですが、そのアプローチには注意が必要でした」と彼は言います。「論理的には、私たちは取締役会全員と話すことはできません。そこで、リスク委員会、IT委員会、監査委員会等の主要委員会の委員長や何人かの独立取締役の方と話し合いました。」

カルチャーまたは特定の種類のカルチャーがビジネスにとって重要なものなら、それは測定可能でなければなりません。

一方、社内の選ばれた約100人にリスクカルチャーサーベイが

送られました。「私たちはすべてのプロセスグループをカバーしたいと考えていました。」とAgrawal氏は説明します。「サーベイ回答率は約82%だったので、統計的に適切な回答を得ることができました。」

会合とサーベイが完了した後、内部監査チームは調査結果をまとめ、経営委員会と議長室との間で何度か会議を開き、調査結果をレビューしました。これらの議論を通じて、OCCの最高リスク管理責任者 (CRO) が、リストの最重要項目のいくつかについて、その実施管理責任者となることが決定されました。

「これは、CEOに対するのと同様、取締役会リスク委員会に対する最高リスク管理責任者のコミットされた説明責任です。」とAgrawal氏は話します。

次の「健康診断」に備える

約18ヶ月で、OCCの内部監査チームは、包括的なリスクカルチャー監査を実施する予定です。Agrawal氏は、正式監査というよりも「リスクカルチャー評価」または「健康診断」に近いと言います。「方法論をもう一度実行してプロセスを改善し、最初に見られた成熟度からベースラインがどの程度変化したかを見ます。」と彼は話します。

「いずれは、私たちが注目したい構成要素や分野の一部を修正することになるでしょう。」と彼は続けます。「しかし、私は会社が採用できる反復可能な方法論を確立したと思います。最終的には、他の調査や取り組みについてのサーベイに活用できるでしょう。」

一方、内部監査チームは、監査を実施しながら、「ローカル」カルチャー問題を識別し評価する研修を受けている、とAgrawal氏は話します。「皆でフレームワークを検証しました。最初の監査の結果を共有し、その結果を、それぞれのプロセスグループ内の類似の問題の観察に結び付けさせました。」と彼は言います。

「カルチャーの土台」を測定する

すべての組織にとって、重要な結果については、客観的で反復可能な測定方法を持つことが重要であると信じている、とAgrawal氏は話します。「カルチャーまたは特定の種類のカルチャーがビジネスにとって重要なものなら、それは測定可能でなければなりません。」と彼は説明します。「これらの監査や算定式を用意することは価値があります。それにより、内部監査が主観的な要素を客観的に観察された行動や結果と並べることができます。」

いずれにしても、金融機関や金融市場ユーティリティは、カルチャーに関する会話を行うべきですし、まだリスクカルチャー監査を検討していない場合は、是非検討をすべき、とAgrawal氏は言います。

「カルチャーは一般的にもビジネス上の良い話題です。しかし、もっと重要な理由があります。」とAgrawal氏は話します。「例えば、カルチャーは、リスク管理能力の中で最も高い影響力を持つ構成要素です。優れたリスク管理を支えるカルチャーを強化できれば、会社が成功する可能性はさらに高くなります。この考え方は、取締役会と経営陣の賛同を得ています。」

Agrawal氏は、リスクカルチャー監査プロセスは、組織が「カルチャーの土台」を測定するのにも役立つと言います。OCCでは、透明性、明快さ、完全性、連携などが「カルチャーの土台」です。

「組織として、『私たちは問題を伝達するのに正直で明快である。そして、問題への対応にも正直で明快である。』と言ったと

します。さて、監査をしなければ、どうやってそれを測定できますか？」とAgrawal氏は言います。「そして、測定できないならば、組織が一貫してそのように行動している、とどうやって保証できますか？」

「すべての監査は積極的なアシュアランスです。」と彼は話します。「期待される結果についての信念体系があり、それに対する客観的なアシュアランスがほしいのです。カルチャーも同じだと思います。」

リスク文化を監査したい組織に、Agrawal氏はこう助言します。「あなたのビジネスに合った測定フレームワークを確立することです。それにより、カルチャー評価の際に、「白か黒か」または「イエスかノーか」アプローチをとるのを避けることができます。そして、そのフレームワークにいくつかの具体的なガイダンスを組み入れれば、あなたの組織にとっての重要事項を測定する準備ができるでしょう。」



本社：
日本

深いルーツを持つタケダの企業カルチャーを念頭に、 リスク評価を行う内部監査

企業カルチャーは、事業の成功の鍵であり、同時に、企業戦略に対する従業員の認識の鍵となります。それが、内部監査部門がこの領域に関与すべき重要な理由の一つです。

—金子勝昭，グループ内部監査責任者

武田薬品工業株式会社は、1781年(天明元年)に薬種取引の中心地であった大阪・道修町で小さな薬種仲買商店として創業しました。初代近江屋長兵衛は、和漢薬を問屋から買い付け、小分けして地方の薬商や医師に販売していました。初代長兵衛の誠実な商売と高い品質の評判は、2世紀以上経た現在でも会社の強力な基盤となっています。現在、会社は東京証券取引所に上場し、世界70カ国で事業展開しています。

タケダは、日本のみならずアジア最大の製薬会社であり、世界においてもその業界有数の企業の一つです。米国で最もよく知られている医薬品ブランドの一つは、消化性潰瘍治療剤レバシド(日本商標タケプロン、一般名ランソプラゾール)です。タケダは、3万人の従業員を擁し、大阪と東京の2本社を運営しています。イリノイ州ディアフィールドに米国子会社の武田ファーマシューティカルズUSA Inc.を置き、日本および米国を除く地域における医療用医薬品の販売の統括は、スイスのチューリッヒに所在する子会社が行っています。タケダは、複

従業員数

30,000人

業種
医薬品

年商

1兆7,320億円
(2017年3月期)

内部監査部門スタッフ数

40人以上

内部監査部門活動年数

65年

内部監査部長・最高監査責任者(CAE)の報告先
社長兼最高経営責任者(CEO)、
監査等委員会

数の国で研究開発を行っており、シンガポールや英国にも研究開発拠点を持っています。

金子勝昭氏は、グループ内部監査責任者として、2015年10月にタケダに入社しました。Christophe Weber 社長兼CEO(日本の製薬会社初の外国人経営者)と監査等委員会が報告先です。金子氏は、約50人の監査人からなるチームを監督していますが、メンバーのうち約20人が日本で勤務し、それ以外はシカゴ、チューリッヒ、コペンハーゲンで勤務しています。また、タケダは、グローバル・サービスファームのコ・ソーシングおよびアウトソーシングを活用しています。

トランスフォーメーションの道筋と目標

金子氏は、タケダのグループ内部監査部門の長期、中期および短期の戦略目標を設定しています。金子氏は言います。「長期目標の一つは、充実した研修とダイナミックなパフォー

マンス管理に加え、グローバルベースで継続的、生産的かつ効率的な監査を実施するための最高クラスのツールを備えることにより、深い専門性と高い意欲を持ったリスク・コントロールの専門家チームを育成することです。」

もう一つの長期目標は、「コントロールリスクの意識を高める、マネジメントに対しコントロール整備についての助言や提言を行う、そしてマネジメントによるコントロールの運用状況をモニタリングすることなどによって、重要なステークホルダーの期待を超える結果を残すこと」です。

これらの目標を達成することにより、グループ内部監査部門は、多様な人材、業界トップクラスの監査実務、付加価値を提供するアシュアランスおよびアドバイザリー業務を有する、競合他社から明確に差別化された組織となりうる、と金子氏は強調します。

グループ内部監査部門の2019年度達成予定の3つの中期目標は、以下の通りです。

1. 外部品質評価で高い評価を受ける

「外部評価を受けることは内部監査人協会 (IIA) の要求事項ではありますが、我々の監査がクラス最高の品質であることを確認するためにも、この評価を受けたいと思います」と金子氏は言います。

2. 「ローテーション・交換プログラム」の展開

現在、タケダはコ・ソーシングとアウトソーシングに監査予算の大きな割合を費やしています。この手法の欠点は、「サービス品質の確保、および外部パートナーの知識と経験を自社内で保持・継承することが、往々にして困難なことです」と金子氏は説明します。

「現在の内部監査チームメンバーや他部門から来たメンバーも含め、特に潜在的な可能性や能力のある社内の若い人材をもっと育成し活用したい」と彼は言います。

金子氏は、このプログラムを、タケダの若手リーダーを対象とした人材育成プログラムと連携させることにより、リスクとコントロールについての幅広い研修、経験を提供し、シニアマネジメントとのコミュニケーション、交渉等の実践を積み重ねることができると考えています。プログラムの参加者は、内部監査の「アンバサダー」として自部門や業務執行部門に戻り、第1および第2のディフェンスラインにおいてリスク管理とガバナンスに関する教育を積極的に支援します。

3. 「ローン・スタッフモデル」移行に向けて

これは第2の目標と関連しており、コストのかかる外部のコ・

ソーシングやアウトソーシングの利用を低減することを目標としている、と金子氏は言います。「このモデルにより、より高度な品質管理が可能になるとともに、チーム内での知識と経験の保持・継承に役立ちます」と金子氏は説明します。コ・ソーシングやアウトソーシングは、チーム内で不足している言語スキルが必要な地域や、外部の専門知識の利用が可能で費用対効果の高い分野において、今後も必要に応じて使っていきたい、と金子氏は話します。

グループ内部監査部門の短期目標は、中長期計画達成と、現在進行中の、18ヶ月にわたる内部監査の「トランスフォーメーションプログラム」に関連したものとなっています。タケダそのものが、過去10年間に数々のグローバルな買収を行っており、変革期にあります。また、2015年に最高業務責任者 (COO) から最高経営責任者 (CEO) に昇進した Weber 氏は、タケダが真にグローバルな組織となるような経営を推進しています。

金子氏は、近年のタケダの「世界における事業規模および位置づけが完全に変わった」という事実により、内部監査部門自身もその変化に対応し、新しいビジネスにとってより有効なものに変わらなければならない、と言います。「内部監査のトランスフォーメーションプログラムは、組織全体におけるコミュニケーションの取り方から監査人材の育成方法に至るまで、監査業務に関連するあらゆる分野に変革をもたらします」と金子氏は説明します。

トランスフォーメーションプログラムには、内部監査スタッフに対するソフトスキルなどの研修の強化や、データ分析などの IT ツールの使用の拡大も含まれています。後者は、マネジメント、監査等委員会、取締役会などの重要なステークホルダーの関心を高めるために特に重要です。「彼らはより多くの分析を望んでいます」と金子氏は言います。「これらのツールは、ステークホルダーが求める踏み込んだ洞察と、戦略的アドバイスを彼らに提供するのに役立つでしょう。」

内部監査における姿勢とカルチャーの変革

グループ内部監査部門のトランスフォーメーションプログラムのもう一つの側面は、監査においてカルチャーの与える影響を考慮すること、有効なリスク管理と事業戦略達成の支援の際にはカルチャーの重要性と役割について関係者と話すことを、内部監査チームに対して教育することです。しかし、金子氏によれば、「古い教科書的」監査アプローチに慣れたスタッフの考え方をを変えることは容易なものではありませんでした。内部監査部門自体がそのカルチャーを発展させる必要がありました。

「日本では依然として内部監査の実務は遅れをとっています」と金子氏は言います。「日本の多くの企業では、今でも、内部監査部門は人々が経歴の最後に配属される場所です。経営者はこう考えます。『この人物は長い間この会社で働いており、組織内の多くの人々を知っている。みんな彼の言うことは聞くだろうから、内部監査部門に異動させれば役に立つだろう』と。しかし、これは有効なアプローチではありません。」

彼は続けます。「幸いにも、タケダのシニアマネジメントは、我々内部監査部門が戦略的なアドバイスを提供し、その目標を会社の戦略と目標に合わせるように、部門のカルチャーや監査方法を変える権限と資金を私に与えてくれました。私たちは、カルチャーやリスクに関するメッセージを、マネジメントがグローバル組織全体に届けるにあたり、監査活動等を通じて支援しうる、という独特の立場にあります。」

グループ内部監査部門のトランスフォーメーションプログラムの一つの側面は、監査においてカルチャーの与える影響を考慮すること、有効なリスク管理と事業戦略達成の支援の際にはカルチャーの重要性と役割について関係者と話すことを内部監査チームに対して教育することです。

しかし、内部監査チームはまだタケダのカルチャーだけに焦点を当てた監査を行う十分な準備ができていない、と金子氏は言います。その理由の1つは、タケダは高度に規制された製薬業界に属しているため、マネジメントは業務コンプライアンスの問題に非常に重点を置いているという点です。「現在、我々の監査はコンプライアンスリスクに大きな重点を置いていますが、テクノロジーリスクや、主要施策のレビューを含む戦略リスクなどの他の分野にも、監査範囲を拡大しています」と金子氏は言います。

「もちろん、カルチャーはコンプライアンスリスクに影響を与えます。コンプライアンス関係の監査指摘事項についてその根本原因を探っていくと、人々の行動や経営者の姿勢に関連していることをしばしば発見します。時として主観的なものにとらわれやすいため、監査報告書に明記することはあまりありませんが、報告書を読んでいただければ、問題の根幹は何か、お分かりいただけるでしょう」と彼は付け加えます。

将来的には、内部監査チームがタケダのカルチャーについてのテーマ監査を単独で実施できるようになって欲しい、と金子氏は言います。「私たちは、これをCEOやその他のマネジメン

トと議論してきました。例えば、監査の目的は何か、この種の監査が組織の人々に及ぼす潜在的影響はどんなものか、などです。しかし、繰り返しになりますが、私のチームはまだこのプロセスの準備が十分にできていません。会社にも相応の準備が必要です。」

4つの「タケダイズム」と「ビジョン2025」

カルチャー監査を実施する準備が整った時、グループ内部監査部門とタケダは、監査の指標となりうる企業カルチャーの強固な基盤を持つこととなります。それは、会社のミッションである「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」であり、4つのタケダイズム「誠実：公正・正直・不屈」によって実現されます¹。「これらの要素が、過去236年間にわたりタケダのカルチャーを形作ってきました」と金子氏は言います。そして、これらの要素は、機動性とイノベーションに支えられたベスト・イン・クラスの製薬企業として認められるという目標を掲げる「ビジョン2025」の達成に不可欠です²。

タケダには、深いルーツを持つ明確なカルチャーがあるにもかかわらず、マネジメントがカルチャーについて伝えているメッセージと、組織の人々が耳にし、吸収し、実践する行動との間には必然的に「ギャップ」がある、と金子氏は言います。「トップからのメッセージはきわめて明確ですが、必ずしも組織全体に常に有効に浸透しているわけではありません。ですから、企業カルチャー監査の指摘事項として、頭で理解しているものと実際に行っているものとの間のギャップが挙げられるかと思えます。」

優れたカルチャーには常に透明性がある

組織を問わず優れたカルチャーの重要な特徴は、従業員が安心して問題を提起しオープンに議論できることだと、金子氏は言います。「些細な問題の話ではありません。本当に重要な問題の話です」と氏は説明します。「優れたカルチャーには常に透明性があります。」

その透明性は、昇進や業績評価にまで及ぶ、と彼は話します。「従業員は公平に扱われていることを知るとともに、それを体現する必要があります。」

全従業員に対する規律のメッセージ

金子氏は、グループ内部監査部門があと数年でカルチャー監

1 「経営の基本精神」 武田薬品工業ウェブサイト<http://www.takeda.co.jp/company/corporate-philosophy/>

2 同上

査を開始することを期待していると語ります。また、タケダのように多様かつグローバルな組織で、カルチャー監査を実施する方法についても考えています。すべての国のすべての事業部門に適用する標準的アプローチは一つの選択肢かもしれない、と彼は言います。しかし、金子氏は、地域間の違いにより、プログラムの立ち上げが困難であろうことを認めており、それが標準的監査にも影響するだろう、と話します。

「もちろん、私たちはこれらの違いを尊重します、しかし、タケダが企業倫理と誠実さでベスト・イン・クラスでありたいならば、全員が規律を持たなければなりません」と金子氏は説明します。「マネジメントにとっては、地域でさまざまな異なる方法があることは比較的受け入れやすいのですが、それは時として非常に高いリスクを生むことがあります。私たちが事業を行っている国で何か起きたならば、それは必ずしもその国の問題にとどまりません。タケダのグローバルな問題となりかねないのです。」

金子氏は次のように付け加えます。「タケダが事業を行う全ての国において規律が求められます。その国で、他の企業がどのように行動しているか、あるいは社会的慣習がどうであるかはそれほど重要ではありません。タケダで働く以上、タケダの哲学に根ざした会社のルールに従わなければなりません。例外はありません。」

金子氏は、カルチャー監査を実施する価値に確信を持ってない、または、どこから始めるべきかわからない監査リーダー達にこう助言します。「企業カルチャーは、事業の成功の鍵であり、同時に、企業戦略に対する従業員の認識の鍵となります。それが、内部監査部門がこの領域に関与すべき重要な理由の一つです。カルチャー的な要素を定期的に監査に組み込んで、発見事項を分析することを出発点とするのが良いと考えています。その後、ステークホルダーと非公式に話し合い、彼らがビジネスプロセスの一部であることを認識させます。そこで初めて、経営陣を教育し、ビジネスを支援し、必要なカルチャーの変化を加速させることができるのです。」



本社：
米国

隗より始めよ：

テネシー川流域開発公社(TVA)の監察官室が模範を示す

もし他人に信頼感を植え付けたいのならば、自分自身の防御を外し、まず自分自身を見直すことです。そして、相手の共感を得て、相手と共に改善に着手するのです。

—Richard W. Moore, TVA 監察官室 監察官

テネシー川流域開発公社(TVA)は米国テネシー州ノックスビルに本社拠点を構え、米国南東部の7州にまたがり900万人以上の顧客に電力を供給しています。約1万人を雇用し、テネシー川流域の土地、航行、洪水調節管理を担っています。TVAは連邦政府所有の会社ですが、税金は投入されていません。すべての収入を電力販売から得ています。

TVAの監察官室(Office of the Inspector General)は組織から独立し、伝統的な監査に類似した内部監査と評価を行なっています。Richard W. Moore氏は2003年5月9日、TVA初の大統領指名の監察官として宣誓しました。米国大統領だけがMoore氏の罷免権限を持っています。TVAは、監察官室のレビューや報告を管理できません。この枠組み設計には自然な緊張感がある、とMoore氏は言います。例えば、監察官室が検査、監査、「自由な」報告という独立性を持っているということは知られており、独立した客観的結果を妨げる可能性のある不適切に親密な関係を排除しています。

従業員数

10,691人

業種

準政府機関・
公益事業

年商

106億米ドル
(2016年9月期)

内部監査部門スタッフ数

57人

内部監査部門活動年数

31年

内部監査部長・最高監査責任者(CAE)の報告先
TVA監察官が連邦議会へ報告

TVAの監察官室では、検査グループ、監査・評価グループ、および総務関係の約100人のスタッフが勤務しています。

Lisa Hammerリーダーは組織の有効性(OE)に焦点を当てた6人の評価チームを率いています。Moore氏は、テーマを研究し、TVAの発電所の1つにおいて方法論を実証した後、2015年11月に、このチームを設立しました。

環境災害が組織カルチャーレビューのきっかけ

2008年12月22日、TVAのキングストン化石燃料発電所で堤防が決壊し、何百万トンもの石炭灰がエモリー川とクリンチ川に流出しました。それは、2年後のメキシコ湾の原油流出事故までは、米国最大の環境災害でした。このキングストン流出事故は長年の訴訟、議会審問(Moore氏証言)、11.5百万ドルの罰金を、TVAにもたらしました。

議会とTVAの取締役会への報告書で、監察官室は、事故の要因は、TVAのカルチャーおよび組織の石炭灰の誤った取り扱いだったと報告しました。その時点まで企業カルチャーは監察官室の内部監査対象ではなかった、とMoore氏は話します。「私たちは、『カルチャー』という言い方を使わずに、カルチャーを非公式に評価していました。」「監査の中で、カルチャーの話題が出てくることがあります。しかし、私たちはそれを入れるための箱を持たず、どう話すのかを知らませんでした。」

自分自身を見つめ直す

キングストン流出事故は、TVAのカルチャーの変化の必要性を示しました。Moore氏によると、それを「どのように成し遂げるか。」という問いになりました。Moore氏は、企業カルチャーとアカウントビリティに関する研究を開始すると、彼自身の組織内の深刻なカルチャー問題に気が付きました。

「私は、リーダーとして、カルチャーについて十分に知らないことに気付きました。」とMoore氏は話します。「そこで、私はコンサルタントを招いて従業員のエンゲージメント・サーベイと360度評価を行いました。この評価プロセスを通して、監察官室も認識していた低い信頼性とコミュニケーション不足のような機能不全の兆候がTVAに見られることがわかりました。」

最初のエンゲージメント・サーベイでは、例えば信頼性、コミュニケーション、チームワーク、そしてリーダーシップに対する尊重の各指標について、監察官室は4段階の下位に位置するという結果でした。このプロセスによって、自分が監察官室のカルチャー問題の主因であるとわかった、とMoore氏は話します。

「残念なことに、私は私のチームに対して『私は大統領任命の監察官である。私の言うことを聞け。』という態度で接していました。私が直接そう言ったかどうかにかかわらず、人々はそのように受け取っていました。いずれにしても、私たちの抱えていた問題は、カルチャーの点でも業務運用の点でも、期待水準に達するというものではありませんでした。」

Moore氏は、最初の360度評価の報告書でスタッフから多くの鋭い批判を受け取ったと言います。そこで、彼はスタッフに対して次のように語りました。「わかった。私が変わらなければならないのはこれだ。私がちゃんと耳を傾けていない、と諸君が言うのならば、私に責任がある。私は良い聞き手になることで、良いリーダーになりたいと思う。」

よって、特記すべきは、TVAのカルチャーへの挑戦は同時にMoore氏の転換点となりました。「もし他人に信頼感を植え付けたいのならば、自分自身の防御を外し、まず自分自身を見直すことです。」とMoore氏は言います。「そうして、相手の共感を得て、相手と共に改善に着手するのです。」

Moore氏と彼のスタッフは、難しい情報を効果的に伝える方法を学ぶために、外部研修に参加しました。彼らは、Moore氏が「あらゆるリーダーのための信頼についての手引き」と呼ぶ「スピード・オブ・トラスト」¹という本も勉強しました。戦略はうまくいきました。5カ月後のエンゲージメント・サーベイでは、監察官室グループは4段階の上位に近づきました。6カ月後、ついに彼らは4段階トップに到達し、以来ずっとその位置を保っています。そして、2015年と2016年には、TVAの監察官室は「公共サービスのためのパートナーシップ」(政府の有効性改善に係る非営利団体)により「連邦政府で働くベスト・プレーズ」の1つとして選ばれました。

ちょっとした心理学を私たちの会計監査に入れてもOKだと思います。私たちは人々の話に耳を傾け、本当に人々の話を聞くことができなければなりません。取引項目ではなく、その意図に耳を傾けるのです。それにより、会社で実際に今何が起きているのか、多くがわかります。

Moore氏は、監察官室のメンバーがこの変革を推進した、と言います。「彼らは、TVAの監査人として、自らのカルチャーを改善しなければ、TVAを監査し、改善提案を出すなどできないということを、良く知っていました。」と彼は説明します。「彼らはカルチャーの評価モデルやその意図が良いものであったとしても、まず信頼されないということをわかっていました。」

聞くことの重要性

監察官室のカルチャーを変革した後、TVAの経営陣と協力してTVAの変革を支援する準備が整った、とHammer氏は話します。「私たちの部署は良い部署だ、と知っているだけで少し楽になりました。監査先から「でも、お前の部署のカルチャーの方が…」とは言われる心配はなくなりました。TVAの経営陣は、監察官室のカルチャーが劇的に改善され、良い方向に向かっていることには気付いている、と教えてくれました。」と彼女は言います。「プロセスの始めに信頼性を確保することが不可欠でした。」

1 The Speed of Trust — The One Thing That Changes Everything, Stephen M. R. Covey著, Free Press, 2006: <http://www.speedoftrust.com/How-The-Speed-of-Trust-works/book>

それでも、自らのカルチャーに対して監査人からあれこれ尋ねられることに慣れていない経営者からは若干の抵抗があった、とHammer氏は話します。Hammer氏、Moore氏、その他の監察官室の監査人は、より良いコミュニケーションを通じて、監察官室が達成したカルチャーの改善を示し、TVAの執行役員、人事担当副社長、最高経営責任者(CEO)と数回会議を行い、彼らの懸念に耳を傾け、彼らのプロセス改善を共に作業しました。監査官室は、カンバーランド化石燃料発電所において、方法論の実地テストを行いました。この発電所は、TVAの経営陣が、既に良いカルチャーを持っていると確信しており、ここを試行の拠点として推薦したものです。

TVAのカルチャー監査は、監察官室にとっても変革でした。監査人は伝統的に内部統制、手続き、プログラムなどについて質問することに慣れている、とHammer氏は言います。「監査人は『あなたはマネージャをどのくらい信じていますか?』とか『報復を心配することなく、安心して、あなたのマネージャとは違う意見を表明できますか?』という類の質問には慣れていません。現場の人々の重要性と、現場が実際にはどう感じているのか、という点を経営者は見落としがちです。」

カルチャーについての質問事項の策定に、テネシー大学チャタヌーガ校の産業組織心理学者の支援を得た、と彼女は付け加えます。「信憑性が重要な分野に入りつつありましたし、仮にTVAから疑問を示されても、この質問事項は有効であるという確信を得たいと思いました。」と彼女は話します。

この初期段階での作業は、後に成果をあげました。行動コンサルタントとの共同作業は監査人にとっては「革新的な体験」だった、とHammer氏は言います。「ちょっとした心理学を私たちの会計監査に入れてもOKだと思います。私たちは人々の話に耳を傾け、本当に人々の話を聞くことができなければなりません。取引項目ではなく、その意図に耳を傾けるのです。それにより、会社で実際に今何が起きているのか、多くがわかります。人の要素というものがどれほど影響を与えるものか、以前には考えてもいませんでした。」

監査人は、監査対象の人々の話を聞くと、より深く掘り下げなければならないことを、非常にしばしば見逃している、とHammer氏は言います。プロセスについて誰かにインタビューするとき、監査人は手順について質問し、特定の内部統制が機能しない可能性を尋ねるかもしれません。または、問題が繰り返し発生しているプロセスに不都合な点がないかを尋ねることもあるでしょう。しかし、通常、これらの問題を引き起こしている人の要素については考えません。

Hammer氏は、内部監査人は、内部統制が機能しない原因の可能性、特定の行動、目標の欠如、コミュニケーションの悪さなどについて調べ、質問することを勧めています。「経営者による統制の無効化があった場合は、『なぜ?』と尋ねてください。」と彼女は言います。「誰かのボーナスがそれに基づいているのか?経営者による無効化は注目すべき重要な領域です。コントロールシステムは存在していますが、何らかの理由で、それに抜け道があったということです。信頼性の欠如は最も大きなカルチャー的リスクの一つです。人々にもシステムにも信頼を置けなくなれば、手作業の次善策を採用せざるを得ず、それは、問題発生と予想外の結果を招くだけです。」

カルチャー監査の警戒信号

Moore氏は、Hammer氏のアドバイスに同意します。「リーダーシップに問題がない限り、監査上の危険地帯はありません。」と彼は言います。「TVAには、素晴らしいリーダーシップと素晴らしいカルチャーが存在する場所もあります。しかし、リーダーが信頼されておらず、信頼関係を構築する方法もわからない危険地帯もあります。」

人々が、安心して、挙手し経営者に違う意見を示すことはできないと言うならば、それは大きな警戒信号だと、Moore氏は言います。生産の大幅な落ち込みや、業務活動が成果基準に遅れていることなども警戒信号です。これらの問題の原因には、プロセスの問題、リーダーシップの問題、またはカルチャーの問題等があるでしょう。前回の監査の指摘事項が、その後の監査で再び発見されることも、別の種類の警戒信号だ、とMoore氏は言います。従業員の苦情や懸念事項も、潜在的警戒信号を指し示していることがある、と彼は話します。

人々にもシステムにも信頼を置けなくなれば、手作業の次善策を採用せざるを得ず、それは、問題発生と予想外の結果を招くだけです。

Hammer氏の「組織の有効性」チームはTVAの事業グループを警戒信号に基づいてリスク評価し、来年の監査計画を判断します。監査で発見事項があった場合、Hammer氏のチームは、単純に手続、プロセス、行動、またはパフォーマンスについて勧告するだけではありません。6か月後にフォローアップの「診察」を行い、ここでは前回発見された事項識別に重点が置かれます。「我々は、事業部門が正しい方向に向かっているか、そして、彼らが実行すると言った措置を実行しているかどうかを見ます。」と、Hammer氏は話します。

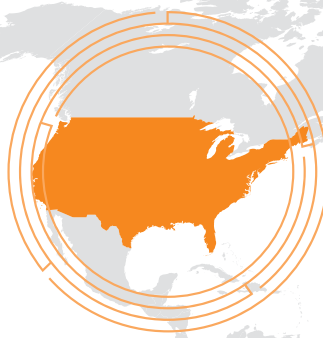
強みの識別

「組織の有効性」チームは、リスクを発見するだけでなく、TVAで他のビジネス部門も真似する価値のある強みを識別するという重要な目標を持っている、とHammer氏は言います。しかし、有効性が唯一の目標というわけではありません。事業部門ミッションひいてはTVAのミッションとの整合性もチームの目標だ、と彼女は話します。

監査の新しいアプローチと、組織の有効性への重点化により、TVAにおける監察官室の影響力は増している、とHammer氏とMoore氏は言います。最近、強いリーダーシップ、優れた

プロセスとパフォーマンス、そして立派な人材を備えた、ある非常に有効なグループを監査しました。Hammer氏とMoore氏は、通常は6か月後のフォローアップ監査があるのですが、そもそも改善すべき事項がなかったのでフォローアップ監査は予定しません、と監査対象グループの責任者に話しました。

「責任者は、それは本当にありがたいことだが、自分たちが改善を続けているかどうかを知りたいので、半年後の監査を頼みたいと言いました。」とHammer氏は話します。「事業部門に監査発見事項がなく、責任者がそういう姿勢を示してくれた場合には、他の部門の手本として取り上げられるべきでしょう。」



本社：
米国

T-Mobile®

Tモバイル社は正しい方法で業務を行う

通信業界で最も急速に成長している企業として、私たちの迅速な動きは業界を揺るがしていますが、私達は倫理的に行動し競争する必要があることを常に忘れません。ビジネスの成功は大事ですが、正しい方法で成功することがもっと大事です。

—Michael Rimkus, 内部監査およびリスクマネジメント担当上級副社長

Tモバイル社は、過去3年間に年間8百万人以上のお客様を獲得している電気通信業界で最も急速に成長している企業であるというだけでなく、エシスフィア・インスティテュートの最も倫理的な企業の1社でもあります。企業の倫理基準の定義、評価を行なう機関であるエシスフィア・インスティテュートは、Tモバイルを9年連続で世界で最も倫理的な企業の1社と発表しています。

「毎年、エシスフィアは、この権威ある賞の基準を高く保っており、毎年、わが社は受賞しています。」とTモバイルの内部監査およびリスクマネジメント担当上級副社長であるMichael Rimkus氏は述べています。「私たちは、確かな価値を持った組織、すなわち正しい方法で業務を行うことに尽くす倫理的な企業として知られています。」

Tモバイルにとって、「正しい方法」とは、お客様の悩みを解決し、お客様体験をより簡単に、より良く、より柔軟に、よりわかりや

従業員数
50,000人

業種
電気通信事業

年商
372億米ドル
(2016年12月時点)

内部監査部門スタッフ数
25人

内部監査部門活動年数
18年

内部監査部長・最高監査責任者(CAE)の報告先
監査委員会、最高財務責任者(CFO)

すくすることを意味する、とRimkus氏は説明します。2012年にJohn Legere氏が社長兼CEOに就任したときに導入したこの革新的理念により、Tモバイルは、伸び悩んでいる企業から、数年で国内有数のモバイルサービスプロバイダーに発展することができました。

「Tモバイルは電気通信業界の『通信キャリア』ではありません。」とRimkus氏は言います。「私たちは他の会社とは違ったやり方をしています。」

Rimkus氏は2003年に内部監査責任者としてTモバイルに入社しました。そして、組織内の全てのレベルで変化の実態を見るに十分な期間、組織にいました。2017年1月、彼は現職に昇進しました。報告は監査委員会に直接報告し、組織上はCFOのBraxton Carter氏に報告します。

Tモバイルの監査サービスチームは、内部監査と販売店監査

で構成されており、25名の監査人がいます。その中でIT監査専任メンバーは3名に過ぎません。「わが社はITの会社ですので、広く浅いIT監査は行いたくありません。」とRimkus氏は話します。「私たちは主要なグローバル監査サービスファームと共同で深いIT監査を行っています。さらに、当社の販売店監査は、店内業務を対象とし、10人の監査人が現場を回っています。販売店監査では、主に、方針遵守、現金管理、在庫管理に重点を置いています。」

監査チームの短期の目的は、経営陣が適切なコントロールを識別して実施し、積極的な成長計画を推進することの支援をすることです。「長期的には、使命、ビジョン、価値観に関するすべてが目的です。」とRimkus氏は話します。「私たちの使命は、リスク・マネジメント・コントロールとガバナンス・プロセスを支援するサービスと付加価値を提供することにより、事業の信頼されるパートナーになることです。監査チームはチェック・アンド・バランスの一部であり、Tモバイルがこれらのプロセスを維持するのを支援します。」

どう振る舞うか

Rimkus氏は、彼の長い勤務はTモバイルの企業カルチャーのお陰だとしています。「組織カルチャーと個人的に調和できると強く感じなければ、私はここに15年間も勤務してはいないでしょう。」

Rimkus氏が勤務を始めたとき、他の従業員がTモバイルのバリュー・ステートメントについて話しているのを聞きました。「普通の会話の中でこれらのバリュー・ステートメントに触れているのです。」と彼は話します。「最初は冗談かと思いましたが、ここでは価値観が完全に文化に浸透していることがすぐわかりました。」

Rimkus氏によれば、バリュー・ステートメントは、その後改訂され現在は、5つの「私たちはどう振る舞うか」ステートメントに変わりました。

1. お客様第一。現場第一。Tモバイルの最も重要な人的資産は、お客様と毎日接し、わくわくさせるお客様体験をつくることのできる「現場」の仲間、営業担当者やケアセンター担当者であることを強調しています。
2. 結果は出す。任せてくれ。Tモバイルの全員が達成したいことを目標に設定します。目標が設定され、マネジメント方針と整合された後、説明責任の期待が生じます。基本となる理解は次のとおりです。「必要な場合には助けを求めよ。

しかし、自身の目標を責任を持って達成せよ。」

3. 大胆に行動。大きく考え。差をつける。Tモバイルは、「通信キャリア」ではないと自称するように、差別化を追求しています。この従業員へのメッセージは、創造的であれ、より良い方法を常に考えよ、できることは何でもやって差をつけよ、です。
4. 勝つから楽しい。「私達は業界トップを目指しています。」とRimkus氏は説明します。「私たちは、既に主要競合他社3社の合計よりも多くのお客様を獲得しました。我々は勝つためにプレーしています。仕事はハードですが、私たちは成功を楽しんでいます。」
5. 正しい方法で。「私たちが、お客様のため、ビジネスのために行うことは全て、それが正しい方法か、倫理的な方法かを確認します。」と彼は話します。

Rimkus氏は、次のように付け加えます。「通信業界で最も急速に成長している企業として、私たちの迅速な動きは業界を揺るがしていますが、私達は倫理的に行動し競争する必要があることを常に忘れません。ビジネスの成功は大事ですが、正しい方法で成功することがもっと大事です。」

Tモバイルの財務組織では、四半期ごとの大会で「私たちはどう振る舞うか」賞の表彰を行います。これは、5つのステートメントのうちの1つまたは幾つかのよい例となる前四半期の従業員を表彰するものです。「大会では、受賞者は熱を込めて語り、拍手を浴びています。」とRimkus氏は話します。「これは、会社カルチャーの指針の強化と支持に役立ちます。」

彼はこの哲学を生かすものとして「トップの姿勢」を挙げています。「Tモバイルは、従業員に対し、完全なアクセス可能性とオープン・ドアの方針を取っています。」と彼は話します。「販売店の担当者が、CEOに電子メールを送信し、何かを訴えることもできます。CEOはそれを読み、対応するでしょう。会社には、懸念される行動を報告するための手段が数多くあります。私たちはお客様の悩みを解決するだけではありません。従業員の悩みも解決したいと考えています。」

お客様に耳を傾ける

Tモバイルが既にそうであるように、秩序破壊的な企業の場合、そのアプローチに伴うリスクをどう管理すればよいのでしょうか?Rimkus氏と彼のチームにとって、これらのリスクを管理することは、会社の「正しい方法で」という哲学を実証するための

新しいアプローチをリーダーシップが見つけられるよう継続的に支援することを意味します。

「私たちは、お客様がTモバイルの製品やサービスを最大限に活用できるように、お客様を支援しています。つまり、それぞれのお客様が必要とするものを見つけるために、親密な会話を行っています。」とRimkus氏は言います。「お客様に耳を傾けるという簡単な行為が、私たちのカルチャーを方向付けました。リスクの観点からみても、私たちのカルチャーの大半はお客様に関するものです。」

Rimkus氏によると、業界一般のカルチャーでは、従来、お客様を公正に扱うことには重点を置いていませんでした。むしろ、お客様を2年間契約で縛ることが業界標準であると長い間考えられてきました。Tモバイルでは、隠れた料金や税金のない、無制限の単一レートのプランを採用し、お客様が電話を購入し、無料でTモバイルプランに移行するよう促しています。

お客様の悩みを解決するTモバイルのもう1つの例は、国際ローミングです。Tモバイルは160カ国でローミング契約を締結しています。「当社のお客様は、追加料金や設定を必要とせずに携帯電話を使用することができます。」とRimkus氏は話します。「これにより、Tモバイルはお客様のためにあり、できる限りのあらゆる方法でお客様体験を改善しようと努力しているということをお客様にわかっていただけました。」

お客様に耳を傾けるという簡単な行為が、私たちのカルチャーを方向付けました。リスクの観点からみても、私たちのカルチャーの大半はお客様に関するものです。

カルチャーをトップの姿勢に整合させる

Rimkus氏にとって、整合していない企業カルチャーとは、組織がその価値観や倫理に関する資料を印刷はしているが、その内容が実際に行動に示されていないものです。「企業倫理規範を作るのはいいですが、もし、トップがその規範の模範を示さなければ、それが全てを語ってしまいます。」とRimkus氏は言います。「人々はそれをすぐに読み取るでしょう。」

Tモバイルは、「ロック・イット・サーベイ」を使用して、従業員がトップの意図と行動をどう認識しているかを把握します。このサーベイは、8~10の質問で構成されており、これらの質問は、それぞれの仕事の満足度や関与レベルのほか、従業員が会社や経営陣についてどのように感じているか、について核心に迫ろうというものです。社内の全社員が1年2回のサーベイを受けます。

カルチャー監査とは、結局トップが示した姿勢であり、その姿勢が経営の全てのレベルにまでいきわたり、浸透しているかどうか、ということです。

Tモバイルは、特別なカルチャー監査は行っていません。しかし、同社は組織全体と事業部門内のカルチャーを明らかにするいくつかの施策に取り組んでいます。「すべての監査でカルチャーを評価しています。」とRimkus氏は言います。「監査を行い、事業の一部門でコンプライアンス問題が広がっているのを発見したとしましょう。私たちはより深く質問します。「どうしてこれが起こったのですか?トップの姿勢ですか?まずい方針ですか?」

彼は良い例として不正を挙げています。内部監査チームは、不正が起きる可能性だけでなく、カルチャー的姿勢や不正に対する観点も監査し、不正に対する管理(方針遵守からホットラインや匿名情報まで)がカルチャーと整合しているかを確認します。「共謀を防ぐことはできません。」とRimkus氏は話します。「しかし、ビジネスでは誰もがオーナーであるという風潮を設定すれば、それがリスクを最小限に抑えるための長い道のりの第一歩となります。」TモバイルのCEOは、全従業員を株主とし、人々がビジネスを自分のもののように扱うよう求めています。

「私にとっては、カルチャー監査とは、結局トップが示した姿勢であり、その姿勢が経営の全てのレベルにまでいきわたり、浸透しているかどうか、ということです。」とRimkus氏は言います。「もし私が別の組織で、カルチャー監査を行うならば、まず、文書化され実際に使われているステートメントやガイドラインを見ます。次に、トップの姿勢とそれらのガイドラインとが整合しているかを判断するでしょう。」



オーストラリアの最初の銀行であるウェストパック銀行の グループ監査のモットーは「真に重要なことを見つけ出す」

あなたの組織内の人々と話し合うことです。人事部門や経営トップ、その他のグループがカルチャー監査に本当に望んでいるものを探ります。発見事項は主観的であり、要約するのが容易ではないため、このプロセス全体の最も重要な側面の1つは、カルチャーについての正しいコミュニケーション方法を見つけることです。

— Kevin McCabe, 主席監査人兼グループ監査部門長

オーストラリアの最初の会社、最初の銀行であり、国内「ビッグ4」金融機関の一角であるウェストパック・バンキング・グループは、2017年に創立200周年を迎えました。顧客重視や地域社会への貢献などのカルチャー的支柱が、銀行の継続と成功に貢献しています。

ウェストパックは、コンシューマー・バンク、ビジネス・バンク、ウェストパック・インスティテュート・バンク、BT・ファイナンシャル・グループ、ウェストパック・ニュージーランドの5つの顧客対応部門に分かれています。オーストラリアおよびニュージーランドでの主要事業に加えて、米国、英国およびアジア太平洋地域に支店を展開しています。

Kevin McCabe氏はウェストパックの主席監査人兼グループ監査部門長です。グループ監査部門は、約100人の常勤従業員で構成されています。McCabe氏のスタッフのほとんどはシドニーの本店勤務であり、10人がニュージーランド勤務で

従業員数	内部監査部門スタッフ数
35,580人	94人
業種 金融業	内部監査部門活動年数 非公開
年商 160億米ドル (2016年9月時点)	内部監査部長・最高監査責任者(CAE)の報告先 監査委員会議長、 最高財務責任者(CFO)(組織上)

す。McCabe氏は組織的にはウェストパックのCFOに報告し、機能的には取締役会監査委員会の議長に報告します。同部門のCraig Duker氏は、グループ監査部門内の銀行のリスク・コンプライアンス・人事(HR)部門の監査責任者です。

オーストラリアの銀行カルチャー

世界的な金融危機によってオーストラリアの銀行業界よりも大きな被害を被った米英の銀行業界の動向と事象は、ウェストパック経営陣のリスクとカルチャーに関する検討に影響を与えました。

米国COSO同様、オーストラリア健全性規制庁(APRA)は、健全性基準CPS 220により、銀行その他の金融機関は、預金者または契約者に対する義務を果たす能力に影響を及ぼす可能性のある重大なリスクを識別、評価、監視、そして管理または低減するためのシステムを備えなければならない、と定めて

います。ウェストバックのようにAPRAの監督下にある金融機関の取締役会は、リスク管理の枠組みと経営陣による業務の監督の責任があり、APRAに対し年次リスク管理宣誓書を提出する必要があります。その一環として、ウェストバック取締役会は、同行のリスクカルチャーに対する見解を表明しなければなりません。

「実際の作業は、APRAが、取締役会が銀行のリスクカルチャー状況についての彼らの見解を表明することを定めた規則を可決したときから始まりました。」とMcCabe氏は話します。「オーストラリアでは、厳格な規制の実施よりも上級経営者のアカウントビリティが重視されます。彼らのスタッフや彼らが間違っただけをした場合、上級経営者が責任をとるべきだと信じられています。」

McCabe氏は、近年の金融機関に対する規制の強化により、リスクカルチャーの重要性を経営トップから組織のすべてのレベルに伝えることがますます重要になってきた、と言います。

「既にウェストバックには、お客様、地域社会、そして人々に優れたサービスを提供し、その繁栄と成長を支援することについての優れたカルチャーがあります。とはいえ、私たちは、サービスと人々への支援に重点を置き続け、さらに改善を続けていく必要があります。適切なカルチャーを有することは、私たちの最優先課題の1つです。」

(カルチャー監査では)最初に、組織が望むカルチャー、現在のカルチャー、カルチャーを維持または改善するためのツール、そしてカルチャーを測定し報告する方法を、組織が明確にし特定しなければなりません。

「取締役会とCEOに、カルチャーのモニタリングと強化の明確な責任がありますので、人事・リスク部門もこのアプローチの支援に大きく関与しています。」とDuker氏は付け加えます。人事チームは、人材の募集、研修、および維持に加えて、ウェストバックのカルチャー環境に関する情報と洞察を収集するため、毎年YourVoiceというサーベイを実施しています。さらに、カルチャーと運用に関する別の責任者を持つ規制対応部門は、ウェストバックのカルチャーを測定し報告する方法を検討しています。

「もちろん、グループ監査部門は、このすべてにおいて役割があります。」とDuker氏は言います。「取締役会と経営者にとっての重要事項を特定するのが私たちの仕事です。」

カルチャー監査への道

グループ監査チームは、顧客苦情のパターン、監査報告書不十分指摘の動向、既に起きたさまざまな管理上の問題点等のほか、3つのディフェンスラインを通じてリスク管理上の不適切なオーナーシップや資源配分の監視を続けています。

しかし、McCabe氏とDuker氏は、具体的にカルチャーを監査するためには、最初に、組織が望むカルチャー、現在のカルチャー、カルチャーを維持または改善するためのツール、そしてカルチャーを測定し報告する方法を、組織が明確にし特定しなければならぬと考えています。最も重要なことは、監査部門は上記のすべてを監査する明確な権限を持つべきです。

強力なカルチャーの要素と脆弱なカルチャーの要素

強力な企業カルチャーを監査人として見つけるには、情報収集や、キーパーソンとの面談、組織構成員との率直かつ正直なコミュニケーションが、どの程度容易なのかを見ることになる、とMcCabe氏は話します。「人々が率直かつ正直に問題を話しているのか、それともごまかしているのか、隠しているのかを見極めます。」と彼は言います。「規制当局の指摘、訴訟、何等かの理由による解約などの深刻な事象の発生において、監査に積極的に知らされています。それが強力なカルチャーです。」もし、上級経営陣が、グループ監査チームやリスク・コンプライアンス・人事部門を蚊帳の外にしたならば、私達は有効な活動はできない、と彼は指摘します。

ウェストバックの強力なリスクカルチャーの基盤は、リスクの結果と銀行従業員やリーダーの行動を通じて見られます。例えば、銀行が測定されたリスク・テイクをどう行うか、どう報酬を与えるのか、従業員が間違っただけを見た時に安心して報告するか、などがあります。

「悪い話には耳をふさぐ、または問題ではなく解決だけを聞きながらCEOは、脆弱なカルチャーの兆候です。」とMcCabe氏は言います。「ビジネスで最も成功した分野に対してでも、変化を提言できないということも、警報の一つです。グループ監査チームが『成績の良い』分野から遠ざかるように求められたとしたら、それは明確なトラブルの兆候となるでしょう。」

McCabe氏は、CEOのBrian Hartzler氏が、人々に自分の意見を自由に話すように仕向けるユニークなアプローチがあると指摘します。「私がHartzler氏と同席したすべてのグループ会議では、彼に最も難しい質問をした人や、ビジネス上の問題や直

面している問題を伝えた人に、彼は小さな贈り物をしています。」

正しい方向への道を進む

最近、グループ監査部門は、リスクカルチャー評価にさらに明確な役割を果たす段階に入りました。

「ERM四半期報告を改善し、ダッシュボードにカルチャー指標を追加しました。」とDuker氏は言います。「また、グローバルなコンサルティング会社のコンサルタントを招いて、リスクカルチャー評価のためのより制度化された質問票とアプローチを作成しました。その結果は、監査範囲の情報提供に役立つという追加の利点がありました。」

彼は続けます。「私たちは博士号候補者を一人雇ったばかりです。臨床心理士の資格を持っており、今後2年間、私たちのリスクカルチャーの取り組みを支援し、カルチャーとその要因の理解向上を手伝ってもらいます。」

強力な企業カルチャーを監査人として見つけるには、情報収集や、キーパーソンとの面談、組織構成員との率直かつ正直なコミュニケーションが、どの程度容易なのかを見ることになります。

APRAに定められたグループ監査の義務の一部として、チームは、今年は、リスクカルチャーがどう管理されているかを、より広い範囲でより深く評価します。「私たちのリスクカルチャー監査は、経営者自身がどのように銀行全体のリスクカルチャーを評価、測定、報告しているかに焦点を当てます。」とMcCabe氏は話します。「これには、現在の状態とあるべき状態との間でリスクカルチャーをより整合させるためのアプローチも含まれます。」

これらの監査手法の目的は、まだ試行段階にあり、さまざまなものがあります。McCabe氏とDuker氏によると、それらは、法規制の要請に対応すること、コントロールベース監査の範囲を形作ること、リスクカルチャーの管理と評価の状況についてより広範な観察を経営トップと取締役会に提供すること、また、リスクカルチャーが整合していないのに経営者が見逃した個所を識別することなどです。

McCabe氏とDuker氏は、これらの監査の課題も、同様にさまざまなものがあると言います。カルチャー監査の過程で得られた情報は、しばしば、そもそも具体的なものではなく、むしろ根本的に質的なものです。従って、発見事項に係る先入観を排除し、結論付けることに、十分な注意が必要となります。

新たなカルチャー監査に対する提言

カルチャー監査を新たに開始しようとしている組織では、リスクカルチャーの評価方法の詳細について、経営者の質問に備えておくべきと、McCabe氏とDuker氏は注意します。

「これは業界の文献に詳しく記載されており、今が始めるべき時だ、と経営者に伝えるべきだと思います。」とMcCabe氏と言います。「最初にアプローチを試すことをお勧めします。その次に、付加していく価値について賛同を得ておきます。より広範に展開するのはその後です。また、3つのディフェンスラインにおけるリスクカルチャー評価のそれぞれの役割と責任を明確に定めておき、組織が同じ方向に動くことを確実にすることも重要です。」

「全体として、オプションはオープンにしておきます。」とDuker氏は言います。「業界がどこへ行くのか、そして、あなたの組織にとって何が最善であるかを考えます。同僚やネットワークが何をしているのかを探ります。この種の仕事に特化したグローバルな大手の会計事務所やサービスファームを使います。カルチャー監査は伝統的な監査とは異なるスキルを必要とし、監査業界の中では、そういうスキルは見つからない可能性があることを理解してください。」

McCabe氏は次のように付け加えます。「あなたの組織内の人々と話し合うことです。人事部門や経営トップ、その他のグループがカルチャー監査に本当に望んでいるものを探ります。発見事項は主観的であり、要約するのが容易ではないため、このプロセス全体の最も重要な側面の1つは、カルチャーについての正しいコミュニケーション方法を見つけることです。」

多くの場合、結果の裏にあるものを経営者に再現することは報告プロセスの第一歩であり、結果をどう解釈し、より広範に応用していくべきかの議論の良い基盤となります。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティと独立したメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。

プロティビティは内部監査人協会 (IIA) のプリンシパルパートナーです。プロティビティの700人以上のプロフェッショナルは、内部監査人協会のメンバーとして活躍しており、Thought Leaderとして国内外で講演やベストプラクティス、教育・研修等の提供を通じて、内部監査の一層の充実に貢献しています。

内部監査と経理財務アドバイザー

プロティビティは、あらゆる規模の公開企業や非公開企業の監査部門長、経営陣、監査委員会と連携し、その内部監査活動を支援します。それには、内部監査の立ち上げや実行をアウトソースベースで受託したり、スタッフやスキルが不足している場合に既存の内部監査部門とコソースで実施したりするサービスを含みます。

プロティビティのプロフェッショナルは、サーベンス・オクスレー法の初年度対応や継続対応において、数百という企業を支援してきました。組織が財務統制コンプライアンスをプロセスベースのアプローチに移行することや、リスク評価・範囲設

定・テクノロジーの活用等の改善により負荷を効果的に軽減する方法を識別して、コンプライアンス対応コストを削減することを支援しています。要望に応じて取締役会や監査委員会に直接報告する際に、当社は、正式な内部監査活動の一部として、またはそれとは別の活動として、財務統制と内部統制のレビューならびにコントロールの調査にフォーカスしたさまざまな案件を行ってきました。

プロティビティの極めて重要な特徴は、私たちは監査法人や会計事務所ではないということです。つまり、クライアントを支援するにあたり、独立性の問題がないということです。プロティビティでは、すべてのコンサルタントが内部監査プロジェクトに従事することができます。さまざまな機能やプロセスについていつでも最適な専門家が従事することができます。加えて、企業の内部監査機能について独立したレビューを実施することができます。このようなレビューはIIA基準で5年毎に実施することが求められています。

プロティビティが提供するサービス

- 内部監査高度化
- 内部監査アウトソーシング・コソーシング
- US-SOX・J-SOXへの対応
- 内部監査の品質評価
- 経理業務の最適化
- 不正リスク管理体制の高度化
- 不正調査
- 継続的監査・モニタリング態勢構築支援

プロティビティの内部監査管理／支援ツールについて

プロティビティでは、内部監査管理／支援ツールとしてIA Portal™(Internal Audit Portal)を提供しています。

IA Portalは効率的かつ効果的な内部監査の実現を支援するウェブ環境の内部監査管理ツールです。

IA Portalはリスクアプローチによる往査先選定から監査の実施、報告書の作成、発見事項管理・分析までの一連の監査プロセスを促進し、情報の一元管理を行います。これにより情報の可視化、リアルタイムでの情報の把握、監査報告の簡素化が可能となります。

IA Portalを導入することにより、自社の目的を達成するために必要な内部監査機能の方向性や方法論およびアプローチを調整するための解決方法を見出すことができます。

プロティビティのプロフェッショナルの活用およびIA Portalの導入を組み合わせることにより、自社の目的に応じた内部監査態勢構築の実現を支援いたします。

IA Portalは統合リスク管理／内部監査を支援するGRCツール「ガバナンス・ポータル®(GP)」の1つのモジュール(内部監査機能)として構成されており、ガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)の取り組みを促進する統合プラットフォームとして、他の機能と併用することも可能です。また、クラウド型でも利用可能です。

内部監査機能

内部監査のすべてのステップ(リスクアセスメント、監査計画の策定、監査調書の作成、監査報告書の作成、発見事項／問題点の管理)を支援します。

リスクマネジメント機能

固有リスクおよび残存リスクの認識・計測、およびリスク軽減戦略の確立を支援します。

コントロールマネジメント機能

コントロールの文書化、有効性の評価・確認の実施を支援します。

アセスメントマネジメント機能

複数のガバナンスおよびコンプライアンスへの取り組みに設定可能なセルフアセスメントの実施を支援します。

KnowledgeLeader[®]は、会員制のウェブサイト(英語)で、内部監査人、リスクマネジメントの実務家、コンプライアンスの専門家が時間を節約し、最新の情報を得て、効率的にビジネスリスクを管理するための情報、ツール、テンプレート、情報源を提供します。主にビジネスリスク、テクノロジーリスク、内部監査に関する最新情報をお届けします。KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

多岐にわたる内部監査およびIT監査のワークプログラムの各種サンプル、雛形類をダウンロードしてカスタマイズすることが可能です。

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

質問書、ベストプラクティス、テンプレート、リスク管理や内部監査の実施、内部監査部門の指揮に有用な監査に関する基準・指針等を含む、1,000以上ものチェックリスト、ガイドライン、その他ツールを提供しています。

規程および手続書

300以上の規程および手続書サンプルを掲載しており、社内で規程および手続書を作成、さらに、レビューする際にお役にいただけます。

出版物

プロティビティまたは他の情報提供団体(Compliance Week、Auerbach含む)による、白書、サーベイ、ニュースレター、パンフレットなど、ビジネスリスクやテクノロジーリスク、内部監査、経理・財務に特化した専門性の高い内容を掲載しています。

内部監査のプロファイル

世界の企業の内部監査部門長にインタビューし、インタビューから得られたリスク管理や内部監査部門の運営における有用なヒント、手法、ベストプラクティスを掲載しています。KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは右記の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COSO
- 倫理と不正
- IFRS(国際財務報告基準)
- 内部監査
- 情報システム監査
- ITガバナンス
- 米国企業改革法

KnowledgeLeaderは、プロティビティのリスクモデルや Capability Maturity Model (CMM)のプロセス・バージョン、Six Element of Infrastructure Model、米国企業改革法404条対応モデルを含む、多様な方法論およびモデルの宝庫です。

KnowledgeLeaderのメンバーあるいは購読会員であれば、有償のAuditNet Premium Contentへのアクセスが可能です。

30日間フリートライアルをご希望の場合は、下記のサイトからお申し込みください。

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

KnowledgeLeaderのメンバーには、KLplusSMへのアップデートのオプションがあります。KLplusは、KnowledgeLeaderのスタンダード購読サービスとオンラインのCPEコースを組み合わせたものです。CPEコースは、双方向でインターネットベースのトレーニングコースです。最新かつビジネスニーズに関連した内部監査やビジネス/テクノロジーリスク管理のトピックについての豊富なナレッジ情報を提供します。



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria
Atlanta
Baltimore
Boston
Charlotte
Chicago
Cincinnati
Cleveland
Dallas
Fort Lauderdale
Houston

Kansas City
Los Angeles
Milwaukee
Minneapolis
New York
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland
Richmond
Sacramento

Salt Lake City
San Francisco
San Jose
Seattle
Stamford
St. Louis
Tampa
Washington, D.C.
Winchester
Woodbridge

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Rio de Janeiro
Sao Paulo

CANADA
Kitchener-Waterloo
Toronto

CHILE
Santiago

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE MIDDLE EAST AFRICA

FRANCE
Paris

GERMANY
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

NETHERLANDS
Amsterdam

UNITED KINGDOM
London

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

SOUTH AFRICA*
Johannesburg

**UNITED ARAB
EMIRATES***
Abu Dhabi
Dubai

ASIA-PACIFIC

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

INDIA*
Bangalore
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

*MEMBER FIRM

プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル Tel. 03-5219-6600 [代表] Fax. 03-3218-5533

〒541-0056 大阪市中央区久太郎町 4-1-3 大阪センタービル Tel. 06-6282-0710 [代表] Fax. 06-6282-0711 protiviti.jp

© 2017 Protiviti Inc. All rights reserved.

protiviti®