

アジャイル監査

2021年2月
PwCあらた有限責任監査法人

目次

1. アジャイルとは
2. 内部監査におけるアジャイルの適用
3. アジャイル監査の導入に向けたステップ
4. Q&A

1

アジャイルとは

アジャイルとは

アジャイルマネジメント（アジャイル・プロセス管理、あるいはシンプルにアジャイルとも呼ばれる）は、非常に**柔軟でインタラクティブ**な方法により新たな製品またはサービスを開発することを目的としたエンジニアリング、情報技術、その他の業務分野の設計・構築活動を、反復的かつ漸進的な手法により管理することを指す。例えば、アジャイル・ソフトウェア開発手法の一つであるスクラムの適用が挙げられる。これを実現するためには、関連事業部門からの有能なスタッフ、**顧客からの継続的なフィードバック**の受入、**ヒエラルキーに基づかないリーダーシップ**に対する経営者の受入が必要となる。

アジャイルの特徴



価値の提供

短いリリースサイクル、頻繁なデモ、事業部門による継続的な関与を重視



協調・エンパワーメント

プロジェクトの成功はプロセスより、人によって決定されることが多く、人を通じてソリューション開発、テスト、事業部門間の緊密な統合を実現



無駄のないオペレーション

テスト開発や継続的な改善を通じて、「失敗は早めに」「自動化による無駄の削減」を推進



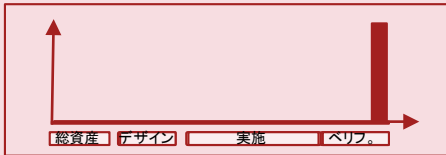
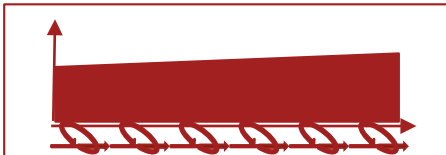
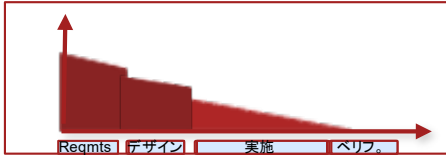
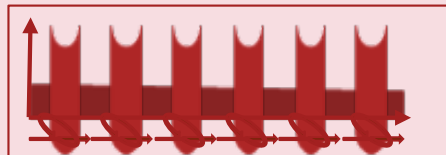
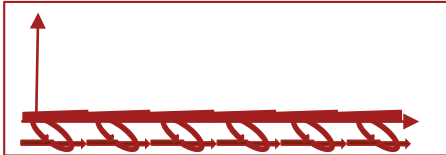
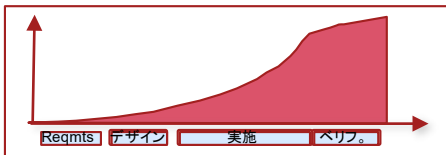
適応性

市場やビジネスニーズの変化への対応力を高めるため、リリース計画の継続的な見直しを重視

アジャイルのメリット

ウォーターフォールに比したアジャイルのメリットは、漸進的な進捗を通じて、より高い**適応力**、より高い**透明性**、より高い**品質**が実現できることにある。

※漸進的(インクリメント)、反復的(イテレーティブ)

		アジャイル	ウォーターフォール	アジャイルのメリット
ROI			■ バリューを段階的に実現することができる。 ■ 要件を継続的に見直すことで、バリューの高い項目により優先的に対応することができる。	
適応性			■ 段階的なデリバリーと不具合の早期検出・修正により、製品をより迅速に顧客に提供することができ、より高い適応性を実現できる。	
可視性			■ リリースサイクルの短縮化、販売予定の製品の頻繁なデモンストレーション、事業部門の継続的な関与による透明性を高める。	
リワークコスト			■ 不具合の早期検出・修正により、製品をマーケットでより早く販売することができ、全体の品質(ニーズへの対応)を高めることができる。	

アジャイルマニフェスト

アジャイルは、段階的な開発サイクルにより、短期間で迅速に価値を提供する実践的な手法である。

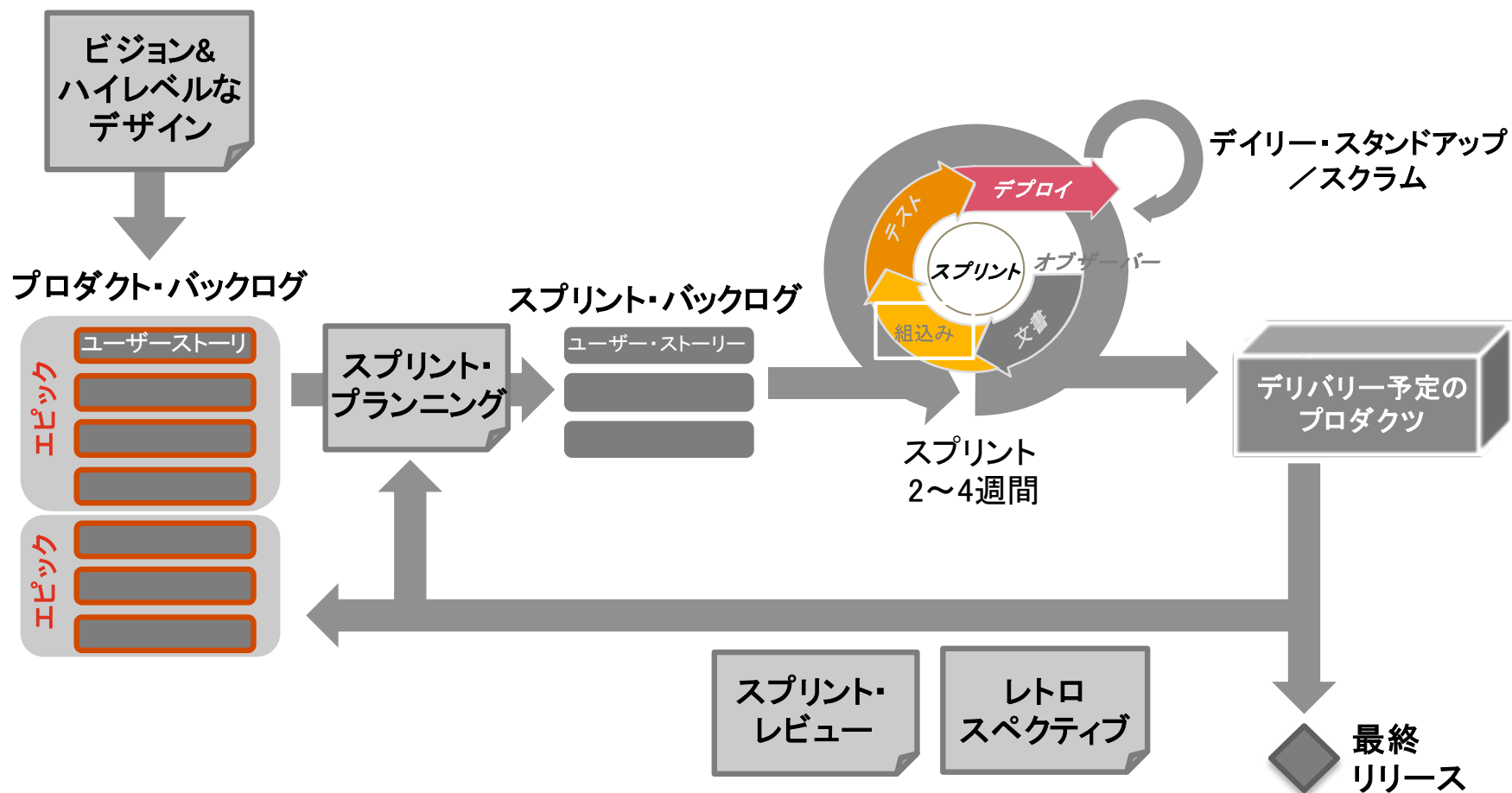
アジャイルの4つの価値

個人および対話(焦点)	対	プロセスとツール
ワーキングソフトウェア(実用)	対	包括的な文書化
マネジメント・被監査部署との協調(姿勢)	対	契約交渉
変化への対応(柔軟性)	対	計画の順守

アジャイルにおいては、右側の要素も存在しているが、左側の価値をより重視している。

アジャイルのデリバリー手法

以下がアジャイルの代表的な開発・デリバリー手法である。



2

内部監査における
アジャイルの活用

なぜアジャイルな監査が求められているのか？

アジャイル監査は経営陣に対し、機動的な内部監査を通じて、組織のリスク状況の変化に対応するタイムリーな保証と気づきを提供します。

スピード

監査プロセスと監査結果は、より短い期間で提供されます。ステークホルダーが監査プロセスに組み込まれているため、発見事項や推奨事項に対するサインオフが素早く実施されます。

1

意思決定

監査チーム全体は監査の進捗状況に透明性を持たせ、ガバナンスプロセスを通じて意思決定に有用な示唆を提供します。

2

協働

ステークホルダーは監査プロセスの一部であるため、発見事項が検出されるたびに進捗をレビューすることができます。

3

透明性

監査の全体的な進捗状況、発見事項の検出状況、主要なリスクの検証、監査全体の妨げとなっているものについての透明性を確保します。

4

報告

報告の形式は一つの書式に限定されず、必要とされるスピードに応じて調整されます。

5

リスクの優先度

監査スコープは、リスク(デリバリーリスクとビジネスリスク)に応じて優先順位をつけます。

6

アジャイル監査では、監査チームは主要なリスク領域に対して、より迅速な保証を提供することができます。監査はスプリントを通じて実施され、進捗状況や発見事項が明らかになった時点で、ステークホルダーに対して情報を提供します。

なぜアジャイルな監査が求められているのか？

- PwCの”13th Annual State of the Internal Audit Profession(2017年)”の調査結果に基づく、内部監査は重要な付加価値を提供していると回答したステークホルダーは、54%から44%に低下している。
- 取締役会と経営者の80%は、内部監査部門が伝統的なやり方を改め、ビジネスで求められるスピードでリスクを評価することを期待している。
- 88%のステークホルダーが、内部監査をアジャイルに運用している場合、大きな付加価値を提供していると認識している。

内部監査部門は、ステークホルダーに対し、**早期に価値**を提供する必要があり、**監査の成果物・サービスを段階的に提供**することが期待されている。また、ステークホルダーから**早い段階でフィードバックを受ける機会**があることで、不安定性や不確実性が増すビジネス環境に柔軟に対応することができ、より**付加価値**を生み出すことができる。

なぜアジャイルな監査が求められているのか？

金融機関の場合、ビジネスモデル、オペレーティングモデルの変化やリモート監査の推進などにより、監査をめぐる環境が変化しているため、それに合わせた監査体制の構築が必要な局面にあるといえる。

ビジネスモデル、オペレーティングモデルの
多様化・複雑化

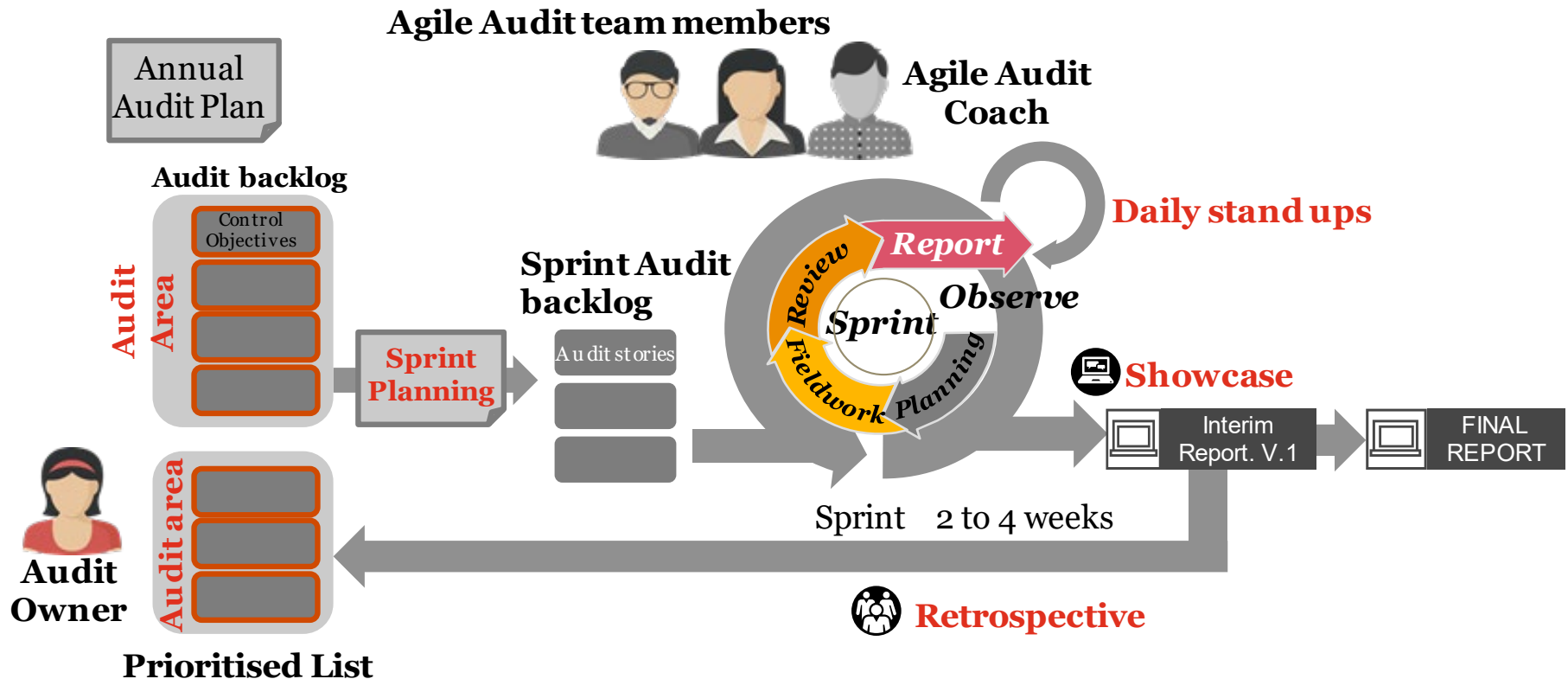
リモート監査の推進

変わりゆく環境に対応するため、
各監査テーマは多様化、
計画から実施・報告までの期間が短くなる

監査における「オンサイト」「オフサイト」
の境目があいまいになる

各監査プロジェクトのテーマや大きさごとに
柔軟な監査体制を構築する

アジャイル型内部監査の全体像

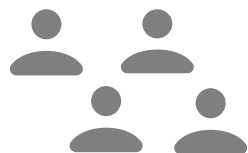


アジャイル型内部監査に適した体制

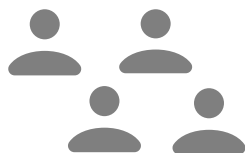
新たなビジネス環境に対応するため、内部監査部門は、従来の年次の監査計画に基づく静的な監査の実施ではなく、柔軟かつスピード感を持った動的対応が可能となる体制であることが望まれる(アジャイル型内部監査体制の構築)。

従来型の
内部監査体制

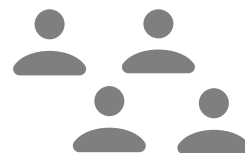
年次計画による監査実施(領域やテーマごとのグループ編成)



IT・システム



本部業務



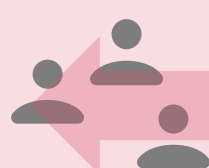
営業店

...

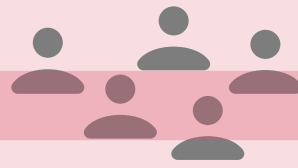
新たな
内部監査体制

フレキシブルなチーム編成(クロスファンクショナル)

規模の柔軟性



IT・システム × 営業店



IT・システム ×
コンプライアンス × 営業店

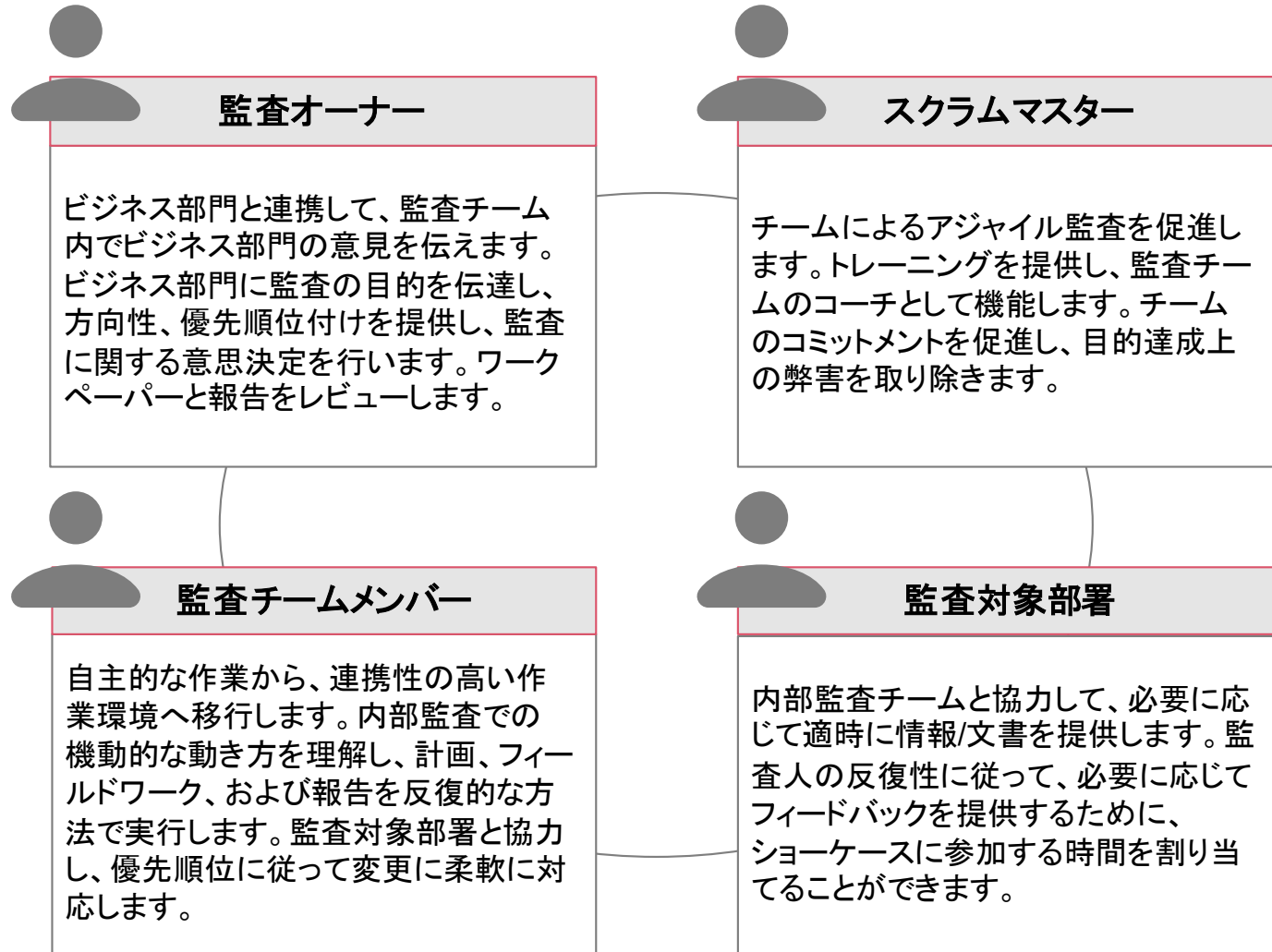


コンプライアンス × 営業店

アジャイル型内部監査体制

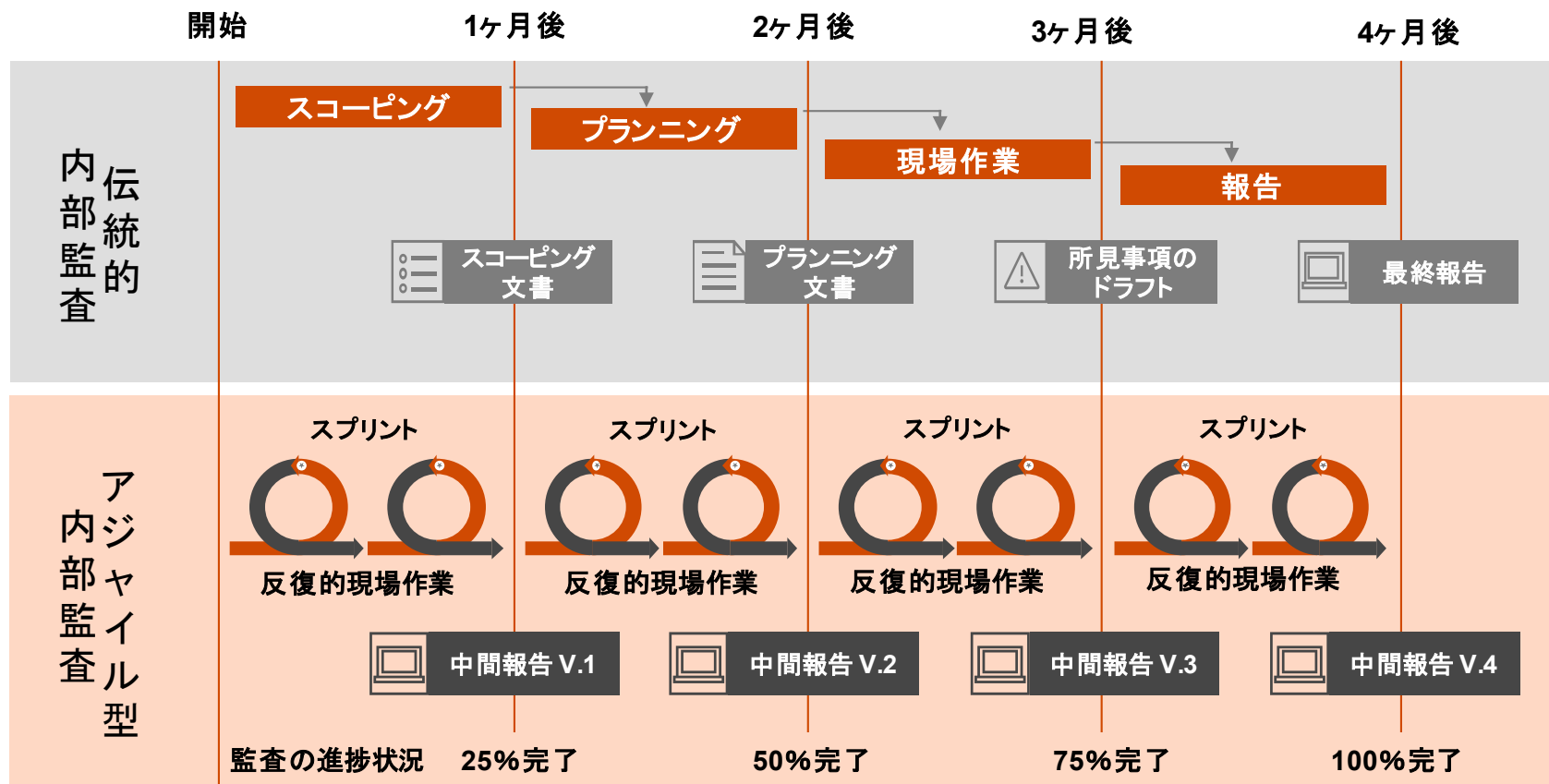
アジャイル型内部監査チームの編成

アジャイル型内部監査チームには、以下のような役割を持ったメンバーをアサインする。

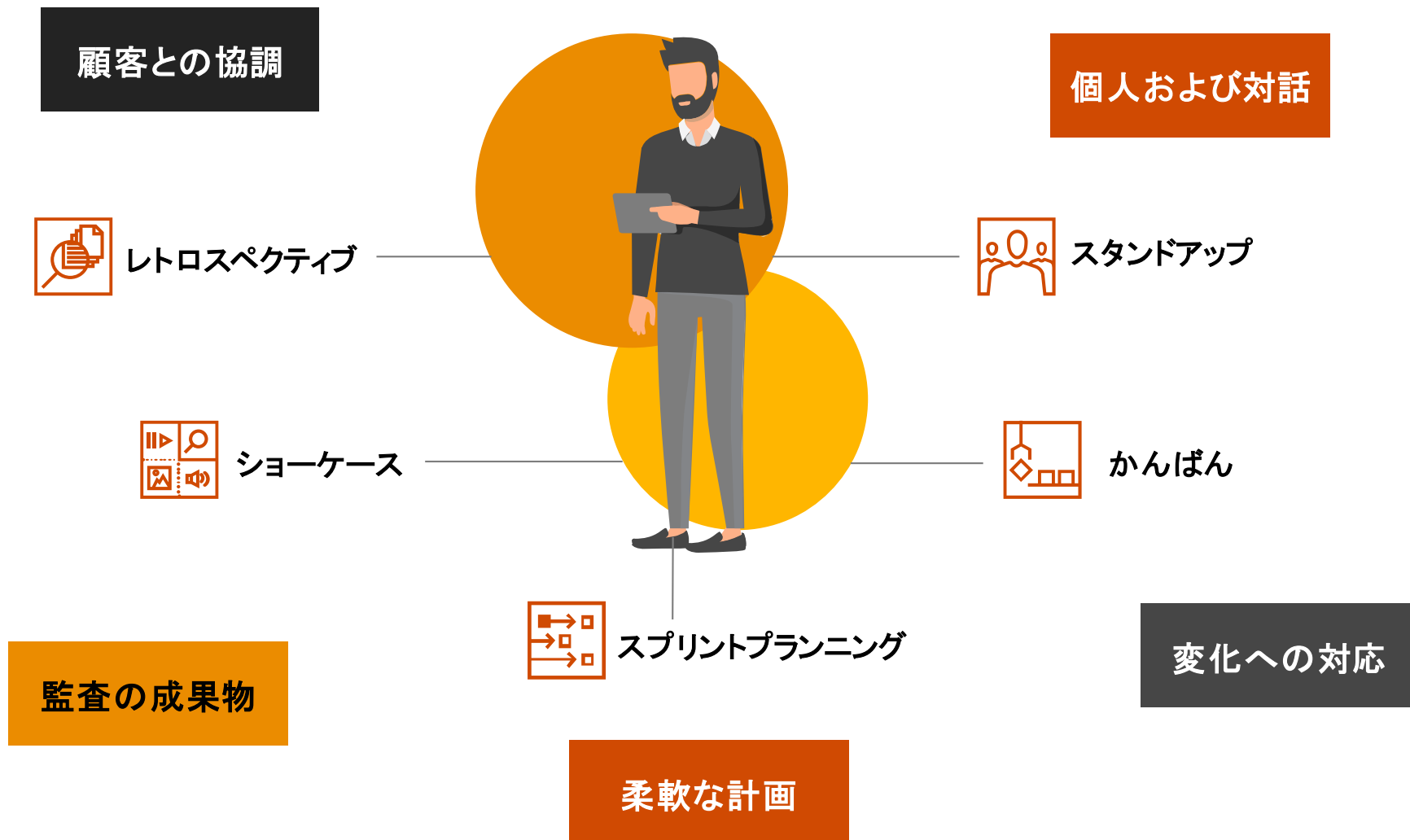


アジャイル型内部監査の流れ

アジャイル型内部監査は、伝統的な内部監査における「スコーピング」「プランニング」「現場作業」「報告」の流れを反復的に繰り返しながら実行する。



内部監査におけるアジャイル手法の適用



柔軟な計画 – スプリント・プランニング

アジャイルの概念

- プロダクトオーナーはバックログから、スプリント計画における優先順位をつける。
- チームはMoSCoW (Must, Should, Could, Would) などのテクニックを利用し、優先順位に基づくリストを作成する。
- チームは優先順位に応じて作業を開始する。

内部監査への適用

- 内部監査のための一連のタスクに優先順位をつける。
- ビジネス部門や経営層に対する価値に応じて、監査業務ごとに優先順位をつける（ユーザーストーリー＝監査ストーリー）。
- ドラフト作成段階での発見事項に基づく優先順位付けを行う（必須となるドキュメントの特定）。

監査バックログとスプリント・バックログ

監査バックログ

- 監査バックログとは、全ての監査項目を順番にリスト化したもの。
- 監査オーナーは監査バックログの内容、変更、順序に対して責任を負います。
- 監査バックログにはダイナミックさが求められます。監査結果の適切性、有用性に必要な要素を識別するために、常に変化すべきものだからです。

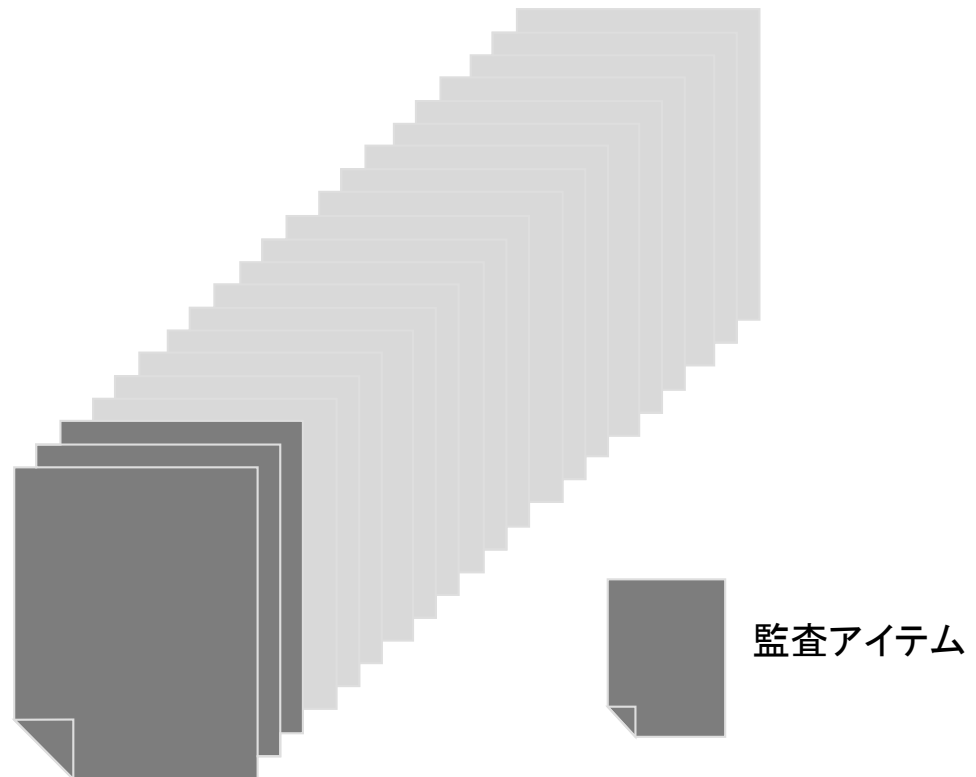
スプリントバックログ

- スプリント・バックログは、スプリントごとに必要な監査バックログの各アイテムのことです。それに加え、スプリントのゴールを実現するための計画でもあります。
- 次のスプリントでどのような監査業務/ステップが監査チームによって実施されるか、また、その監査業務/ステップを「完了」とするために必要な作業の予測が含まれています。

(参考) 監査バックログ

監査バックログとは...

- ☑ すべての監査アイテムのコンテナのような役割を持っています
- ☑ ビジネス部門と共同で構築されます
- ☑ プロダクトオーナーが保有し、優先順位を付与されます
- ☑ 監査対象領域のリストに応じて、継続的に更新されます
- ☑ ユーザーストーリーに則って記述されることが理想です



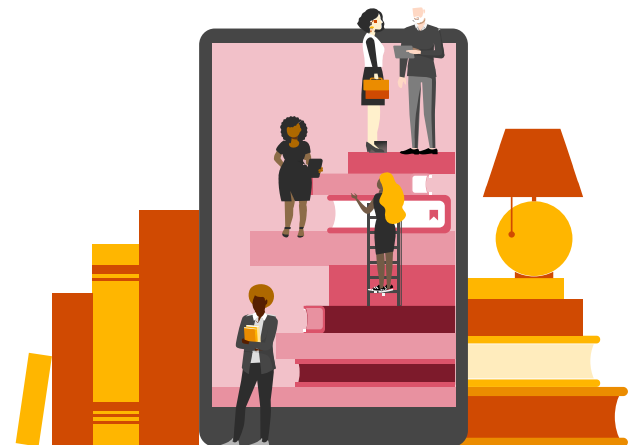
個人および対話 – スタンドアップミーティング

アジャイルの概念

- 日次のタスク確認ミーティング(5～15分、全チームメンバーを招集)
- 問題解決を目的としていない
- 作業を割り当てられている各チームメンバーが3つの質問に答える。
 1. 昨日どのような作業を実施したか。
 2. 今日は何を実施するか。
 3. 実施にあたっての障害はあるか。
- 現場のチームメンバーが話し、オブザーバーが聴く。

内部監査への適用

- 内部監査チーム内の定期的なスタンドアップ(2日に一度、または日次)
- 異なる拠点にあるチーム間でスタンドアップミーティングを実施する場合には、テクノロジーを活用する。
- 内部監査部門長を招集し、情報共有を行うこともある。
- リスク、検出事項、障害要因を特定する。



変化への対応 – 視覚化されたかんばんボード

アジャイルの概念

- 業務フローの視覚的管理
- 柔軟なプランニング: チームに混乱を生じさせないよう、業務フローの優先順位を見直す。
- 基本的な「かんばんボード」には、以下の3つの要素がある。
 - 1.To Do(未着手)
 - 2.In progress(進行中)
 - 3.完了(Done)
- 作業の透明性、キャパシティに関するリアルタイムの共有

内部監査への適用

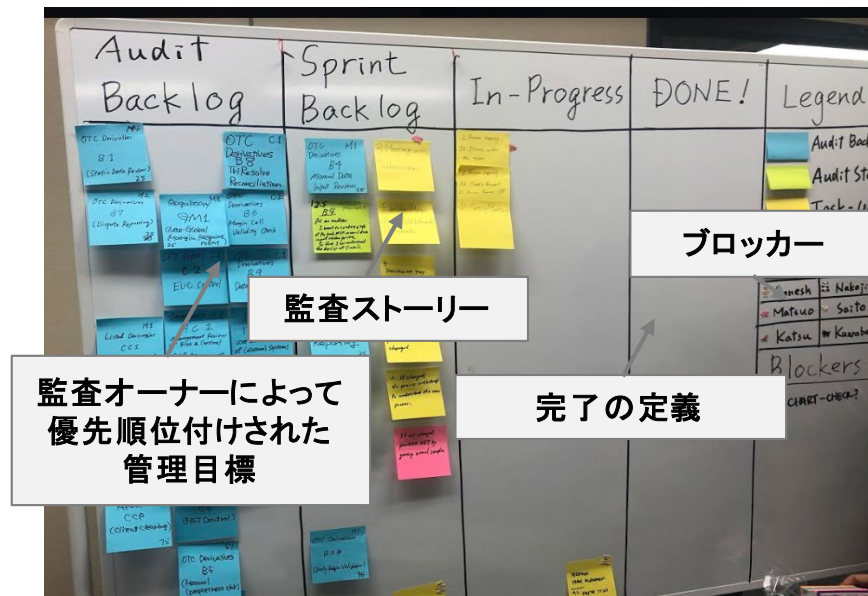
- 内部監査部門とステークホルダー間の情報共有・認識共有のツールとして活用
- 作業の細分化
- タスクの配分と期限の決定
- 進捗管理



(参考) かんばんボードのイメージ

かんばん = ボード上で視覚化されたタスク進行状況

- 内部監査部門とステークホルダー間で使用されるコレボレーションツール
- 作業分解図
- タスクと実施タイミングを割り当てる
- 進行状況を追跡する
- 業務を透明化し、キャパシティに関するリアルタイムコミュニケーションを推進し
- 監査の進捗に関する唯一の情報ソースとなる



(参考) かんばんボードのイメージ

Benefits Realisation
Administration
Ganesh Karthik Jonnalagadda

To-do	In progress 5 / 10	Done	Watch points
Review and discuss DRAFT findings	Create DRAFT findings	Draft - Scope and Budget	Understand overall approach to new ways of working
Create FINAL report	Discussion with GPO	Kick off meeting for the review	Business case documentation
Review FINAL report	Understanding alignment with new ways of working	Approve - Scope and Budget	Change Requests - Benefits tracking
Discuss and Issue FINAL report	Understand and review Quarterly benefits tracking ☒ Obtain quarterly reports ☒ Discuss with GPO ☐ Cross check reports with business cases ☐ Discuss review findings	Review BRM framework 	
DRAFT Findings meeting with project stakeholders	Update internal audit documentation file with findings	Review of sample projects based on BRM framework	
		Review documentation for Sampleproject1	
		Review documentation for Sampleproject2	
		Create preliminary findings	
		Discussion with Project Managers on Benefits Realisation Plan	
		Understand Risk management with Benefits Realisation	
		Understand Financial Business partner sign off process	
		Internal audit documentation file set up	

Timer
Reports
Filter

Get Premium
Help & feedback

監査の成果物 – ショーケースによるデリバリー

アジャイルの概念

- チームが、プロダクトオーナー、事業部門、その他のステークホルダーに対して、どのようなデリバリーを作成したかを示す。
- 新たな機能がどのように稼働するのかを、実際に体験し、その後質問を行い、フィードバックを得る機会となる。
- トレーニングセッションではなく、デモンストレーション

内部監査への適用

- 検出事項案を事業部門と継続的に討議し、早い段階で検出事項の内容を共有することにより、事業部門に対して、対応または情報を提供する機会を与える。



顧客との協調 – レトロスペクティブ

アジャイルの概念

- スプリントの最後に「学んだ教訓」に関するミーティングを開催する。
- 各メンバーが質問に答える。
 1. うまくいったことは何か。
 2. うまくいかなかったことは何か。
 3. 学んだことは何か。
- チーム内の反省、協調、フィードバック、継続的な学習、行動の調整に使用される。

内部監査への適用

- 事業部門との間で、定期的に報告会を開催する。
- レビューのすべての段階で、実績と改善すべきエリアについて討議する。
- 改善すべきエリアへの対応策について合意し、文書化する。
- 対応策に対する責任者をアサインする。



レトロスペクティブの仕組み

ステージを設定	データ収集	一般的な洞察	アクションへの合意	レトロスペクティブの完了
• チームで業務の準備を整える • ゴール、アジェンダ、Working Agreement (チーム合意された決め事)に関するレビューを実施する • ポストイットやサーベイといった、チームでオープンにシェアされるアクティビティを活用する	• 反復作業の中で起こったことを共有するための青写真を作成する • チームが憶測ではなく、関連する事実集中できるように手助けをする	• レトロスペクティブはデータを評価し、意味のある情報へ変換する時間である • 変化の意味を明らかにすることに役立つ	• 次回の反復作業へ焦点を当てる • 優先順位の高いアイテムを決定する • 問題解決に有用な実験的取り組みを特定する • アクションアイテムを作成する	• 起こった事について、内省を促す • 感謝を伝える機会とする(レトロスペクティブが不定期で感情的になる場合は特に必要となる)



「レトロスペクティブ」は事後的に障害を検出したり、責任を追及する場ではない。

日本の金融機関における導入事例

グローバルに事業展開しているこの金融機関では、内部監査におけるアジャイルなアプローチを全地域で採用していくことを決定した。

背景と実施内容

背景

- PwCは、日本の大手金融機関におけるアジャイル監査のパイロット実施にあたり、アジャイルな内部監査手法を設計し、内部監査チームにコーチングを提供するアドバイザーとして任命された

実施内容

- アジャイルの概念と実践、およびそれを内部監査プロジェクトに適用する方法に関するカスタマイズされたトレーニングを提供。クライアントの内部監査人と共同でアジャイルIAアプローチを共同設計した。
- 定期的なスプリントを確立し、内部監査チームが協力してプロセス、テンプレート、および既存の作業ドキュメントを調整できるように支援し、アジャイルな内部監査の実装を促進した。
- すべての内部監査がアジャイルアプローチの恩恵を受けるわけではないことに確認し、アジャイルな手法の適用に関する選択基準を策定。

主な課題

- アジャイル監査のメリットを経営陣に理解してもらったための見通し
- 事業部門の時間的コミットメント
- カルチャー及びマインドセットの変革（ヒエラルキー、承認プロセスの多さ）
- 複数の承認を含む長いレポートライン

どのように克服したか

- 有意義な改善をもたらすパイロット監査を確立することによる、リーダーシップトレーニングと結果の提示
 - 監査所要時間の削減
 - 暫定報告における事業部門との合意形成
- アジャイルな手法の浸透には時間がかかり、全ての監査に適用可能でないことについて認識を共有したこと

海外の金融機関における導入事例

クライアントとPwCは、南オーストラリア内部監査人会議で「Auditing on the run — 監査部門におけるアジリティとレジリエンスの確立」というペーパーを発表しました。

背景と実施内容

背景

- PwCは、大手地銀の内部監査のパートナーとして、同行が着手した働き方改革の取組みの一環として、内部監査にアジャイルを導入することを支援した。

実施内容

- ビジュアル・ダッシュボードの使用 — 実物のカンバンと電子ボードを使用して、ワークフローを管理
- プランニングと優先順位付け — ビジネスニーズとリスク評価を踏まえて優先順位付けを行う柔軟なプランニング・プロセス
- 事業部門へのショーケース — 他のディフェンス・ラインと有意義に協働し、「適応可能な」リアルタイムの報告メカニズムを活用
- 日々のスタンドアップ・ミーティング — 監査の進捗状況を明確に把握するための透明性の高い会話を促進することで、障害要因・遅延を軽減
- レトロスペクティブ・セッション — チーム内の振り返り、事業部門からのフィードバック、継続的な学習、行動の修正に活用

主な課題

- 経営陣からの継続的な関与とモメンタムの維持
- 監査部門によるアジャイルなプラクティスの理解
- 内部監査チームの地理的な分散
- サイロ化したワーキングスタイル

どのように克服したか

- ステークホルダーからのコミットメントを確実にするための、事前キックオフミーティングの開催
- アジャイルコーチによる綿密なトレーニングの実施
- テクノロジーの活用と頻繁なコミュニケーション
- 定期的なスタンドアップ及びアジャイルコーチングによる、コミュニケーションの増加

3

アジャイル監査の導入に
向けたステップ

内部監査における典型的なアジャイル導入ロードマップ

PwCは、貴社のビジネス・パートナーとして、強固な基盤を確立し、共に成長していくことで、未来志向のIA部門の構築を支援することを目指しています。以下は、IA部門の成熟過程を示す、ロードマップです。

第1フェーズ：認知

ワークショップ

インサイトを共有するための情報収集と職能横断的なワークショップを推進する。

リーダーシップの変革

リーダーシップのバイインを確立し、必要なリーダーシップ・スキルを備える。

監査プロセスの理解

アジャイルを導入可能なエリアを検討するために、現行の監査実務・方針を理解する。

アジャイルの試験的運用

監査の1つエリアについて「アジャイルを試す」ことにより、それがうまく機能するかどうかを確認する。これにより、成功裏に導入できることを実証し、そのためのバイインを得ることができる。

アジャイル・プレイブックの作成

アジャイルを適用する内部監査を運用する手続・方針を定める。これはライブドキュメントになる。

第2フェーズ：実践

アジャイル導入先の拡大

学んだ教訓を踏まえ、より大規模な監査チームに対してアジャイルを適用し、チーム全体で一貫したアジャイルのプラクティスを確保し、変革に向けた持続可能なモデルを確立する。

監査の変革

アジャイル変革を導入し、イテレーションを支援する対象となるチームを特定したうえ、自己管理ができるチームの構築を目指す。

成功を評価する

重要業績評価指標および調査結果に基づき、導入の成功を評価する。

第3フェーズ：マスター

アジャイルの適用対象の拡大

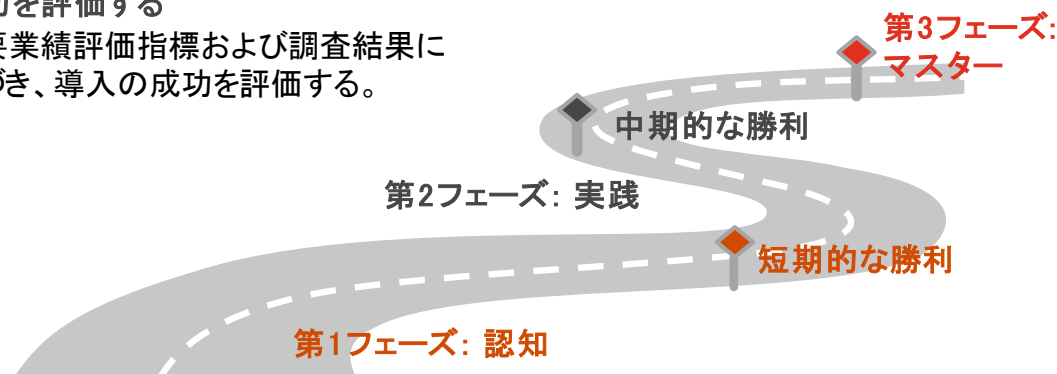
監査チーム全体にアジャイル原則を取り入れることによって、事業機会を拡大する。

アジャイル推進のためのテクノロジー

内部監査活動の提供を支援するための予測データツール・テクノロジーを導入する。

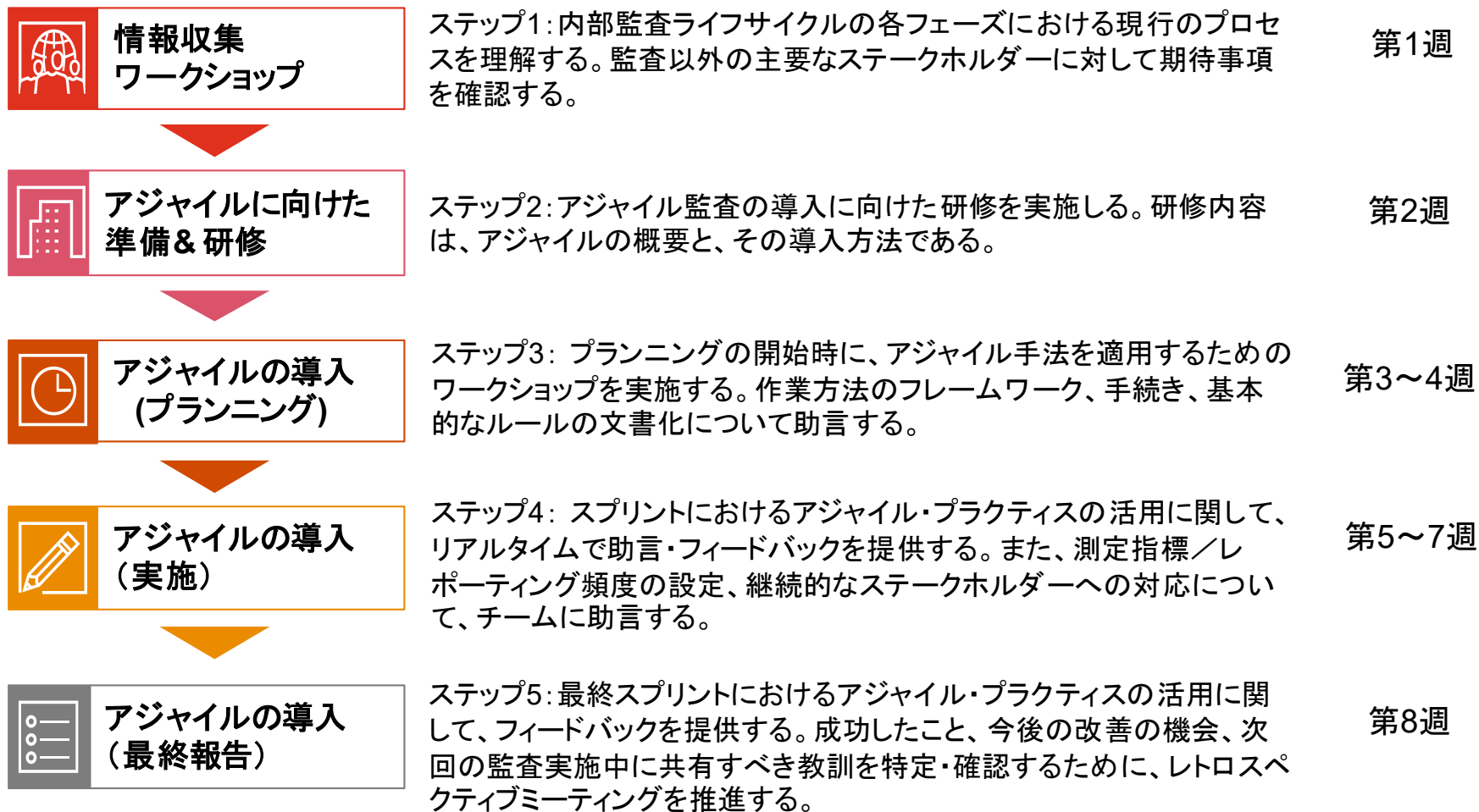
継続的な改善

アジャイルを適用し、確認し、再投資する。アジャイルの概念を適用し、監査部門を継続的に改善する。



アジャイル監査のアプローチ例

以下はアジャイル監査のパイロット導入のイメージです。



内部監査に関するPwCのサービス

国内・海外の豊富な実績に基づき、貴社のニーズに合わせた様々なご支援が可能です。

内部監査の外部評価・ 戦略策定

外部評価

- ・IIA基準への適合性チェック
- ・主要な海外当局の要請事項への適合性チェック
- ・成熟度評価の実施

内部監査戦略策定支援

- ・目指すべき状態の構想とロードマップの策定

内部監査の高度化に 係る設計

アジャイル監査の導入

- ・監査組織体制の変革支援
- ・内部監査メソドロジーの変革支援
- ・アジャイル・コーチングの実施
- ・試験的導入の支援（作業項目の優先順位付けに関する助言など）

内部監査業務プロセスの構築

- ・個別監査の方法論、方針、マニュアル等の策定/改訂
- ・各種文書やテンプレートのドラフト作成、レビュー、研修の提供
- ・個別監査、年次のリスクアセスメント、オフサイトモニタリング、品質管理等に関する支援

テクノロジーの活用

- ・テクノロジーの導入に関する計画策定、ツールの選定、業務設計、プロジェクトマネジメント等の支援

内部監査の コース/アウトソース

品質管理業務のコース

- ・継続的モニタリング、定期的内部評価にかかる、個別監査のオンボーディング・レビュー、サンプルレビュー等の支援

国内外の内部監査のコース

- ・特定の専門領域や海外監査のコース
- ・現地フィールドワークの支援

定型業務のアウトソース

- ・PwCのグローバル・シェアード・サービス・センター（SDC）を活用したアウトソース（グローバルで監査のテスト、データ加工等の定型業務を集約）
- ・コンプライアンス等の定型的な監査を行うための貴社専用のプロジェクトルームを設けた監査

内部監査に係る最新トピック情報

- PwC's View 第29号 特集「ウィズコロナ時代における内部監査の挑戦」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/assets/pdf/202011.pdf>
- IIAの「3つのラインモデル(Three Lines Model)」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column030.html>
- 日本の金融機関にアジャイル型監査を導入する上での課題
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column025.html>
- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対する内部監査部門の対応
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/viewpoint/grc-column024.html>

PwCあらた有限責任監査法人

パートナー

辻田 弘志

090-1424-3247

hiroshi.tsujita@pwc.com

pwc.com

© 2021 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.