

日本金融監査協会 《金融高度化ウェビナー・イブニング》

内部監査にかかる コンフリクト・マネジメント

明治安田生命保険相互会社
監査部 上席監査品質指導役

十河 隆（そごうたかし）

本資料の内容、セミナーにおける意見やフレームワーク等は講演者の個人的見解によるものです。
講演者の勤務先（明治安田生命保険相互会社）の事例ではなく、公式な見解を示すものではありません。

本日のセミナーを担当させていただきます・・・・・・・・



明治安田生命保険相互会社
監査部 上席監査品質指導役

十河 隆（そごうたかし）

保険金部、契約部等を経て、監査部にて内部監査を13年間従事している。

かつて、保険金部在任時、「不適切な保険金等の不払い」による行政処分（業務停止命令および業務改善命令）を受け、未曾有の事態に対応することとなった。その際、内部監査の重要性を痛感した。

現在は、監査部において内部監査のスーパーバイザー業務を専任している。社外活動として、内部監査にかかるセミナー・講演、また、日本内部監査協会 CIAフォーラム研究会座長として、内部監査部門・内部監査人の悩み、課題解決に向けて研究活動を取りまとめている。

公認内部監査人（CIA） 公認金融監査人（CFSA） 認定スクラムマスター（CSM）

I.コンフリクト・マネジメントとは	・・・6
II.監査部におけるコンフリクト・マネジメント	・・・9
III.監査対象部署と監査部	・・・15
IV.監査対象部署の担当役員等と監査部	・・・32
V.監査部長・監査チーム・内部監査人等	・・・35
VI.まとめ	・・・39

I. セミナーにおけるアプローチ

アシュアランスを目的としたテーマ監査を前提としています。

監査プロセスにおけるコンフリクト・マネジメントに焦点をあてて考察していきます。

II. プレゼンテーションの詳細について

時間の制約もあり、メインのスライドにて解説します。また、関係・補足事項等は【参考】スライドをご参照願います。

なお、みなさまにおかれましては、具体的な課題、ご事情が異なると存じます。後日、ご希望に応じて、ご質問・相談等に個別に対応させていただきます。遠慮なく、お申し付けください。

■ 監査部 . . . 内部監査部、内部監査部門等

■ 監査人 . . . 内部監査人

■ 監査プロセス

- ① オフサイトモニタリング（日常的に監査対象部署等から入手した資料等を確認）
- ② 予備調査 ③ オンサイト監査
- ④ 発見事項 ⑤ レポーティング（監査報告）

■ 帳票・シート等（例）

- ① 監査プログラム ② 意見交換シート ③ 事実確認シート
- ④ 改善提案・改善措置の計画シート ⑤ 監査結果報告書・監査レポート

■ 予備調査

- ①着眼点 ②仮説・論点（監査要点） ③評価基準 ④分析・評価・検証等
- ⑤エビデンス（証跡・強度含む） ⑥意見表明等の候補

■ 仮説・論点（監査要点）

- ①仮説は事前準備段階の「見立て」、これから検証であるものの、確からしい事項
- ②論点は明確にすべき監査問題、その結果、問題解決が容易になる重要な事項

■ 発見事項、判断基準等

- ①指摘・改善事項（顕在化・潜在化事象）
- ②提言・検討事項（将来等の潜在化事象等）
- ③予兆管理は「前兆」「前触れ」で予兆、異常、逸脱を察知、課題抽出、未然防止すること
- ④将来予測は予想される変化・影響・効果などを定量的、定性的に試算・予測すること
- ⑤整備・設計（Design）・運用・統制（Control）

I.コンフリクト・マネジメントとは

1.コンフリクトとは

1.コンフリクトとは

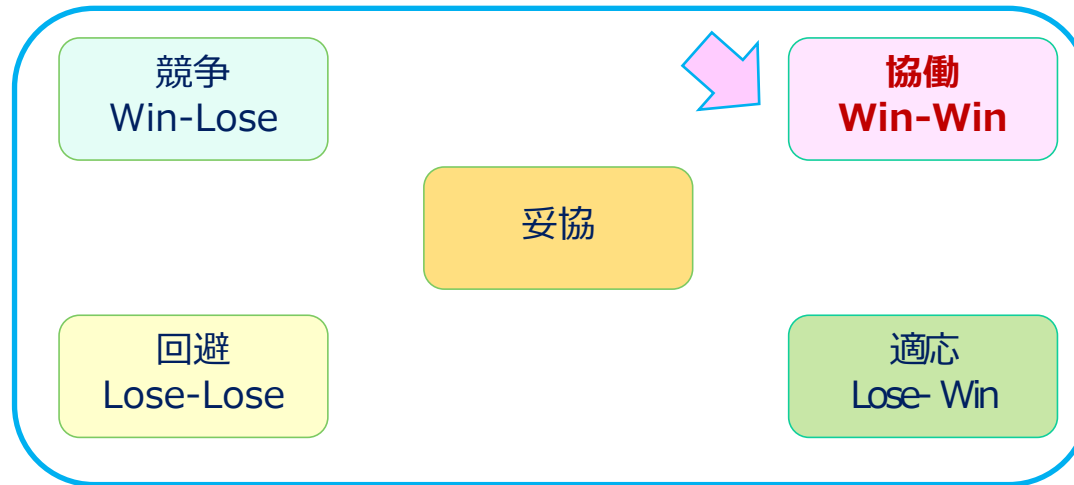
(1) コンフリクトとは

・・・対立、衝突、不一致、確執など

(2) 内部監査にかかるコンフリクト・マネジメント

コンフリクトを内部監査の高度化や成長の機会として積極的に受け入れて監査プロセスを展開すること

(3) コンフリクトモード



- ①競争 Win-Lose 相手に歩み寄ろうとせず、自己主張を通す
- ②協働 **Win-Win** 相手を尊重しながら、自己主張もし、Win-Winを目指す
- ③妥協 互いに要求水準を下げ、協力して課題解決を行なう
- ④回避 Lose-Lose その場で解決しようとはせず、対立にかかわろうとしない
- ⑤適応 Lose-Win 相手に従い、自己主張をしない

Ⅱ. 監査部におけるコンフリクト・マネジメント

1. BeforeコロナとWith/Afterコロナ
2. コンフリクトにかかる監査部のポジション
3. コンフリクト・マネジメントのメリット・デメリット
4. 良好な関係づくり

1.BeforeコロナとWith/Afterコロナ

●Beforeコロナ（対面主流）

内部監査（コンフリクト・マネジメント）の環境・
所要時間はある程度 確保できていた。



●With/Afterコロナ（リモート監査）

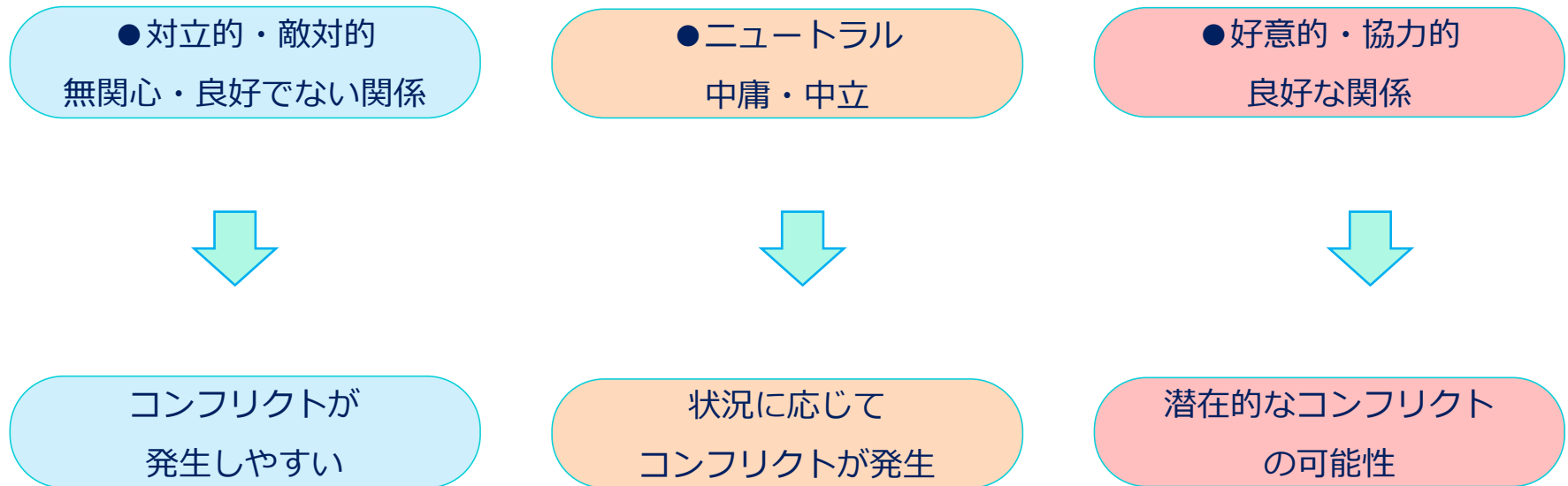
効率化が求められ、内部監査（コンフリクト・マネ
ジメント）の環境・所要時間には限界が生じている。



そして・・・Beyondコロナ

2.コンフリクトにかかる監査部のポジション（カルチャー）

（1）コンフリクトにかかる監査対象部署と監査部の関係



(2) コンフリクト・カルチャーとは・・・組織体における対立をポジティブに受け入れる組織文化

個人レベル	組織レベル	経営レベル
お互いに心理的安全性を確保して、積極的に意見交換できる。	会議体等の場面で、フラットに意見交換して調整・意思決定できる。	役員等がマネジメント（執行）におけるコンフリクトを受け入れている。

(3) 監査部におけるコンフリクト・カルチャー

Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ
発見事項に「熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意」をもって毅然と立ち向かう。	「合意形成」を重視して、意見相違の部分には調和重視の姿勢で取り組む。	ときに「妥協」と言わざる事象が散見、コンフリクト回避、同調圧力の傾向がある。

3.コンフリクト・マネジメントのメリット・デメリット

メリット	デメリット
①発見事項等のフィルタリング機能となる。 ②監査対象部署の価値観・考え方等を理解でき、分析・評価につながる。 ③監査対象部署との新たな関係づくりができる。	①監査対象部署に対して主体的に対応しなければ、対立・軋轢が増大する。 ②時間と心理的なエネルギーが必要で監査資源（特に時間）を消耗させる。

4.良好な関係づくり

(1) 内部監査による監査対象部署への啓発・情報提供活動

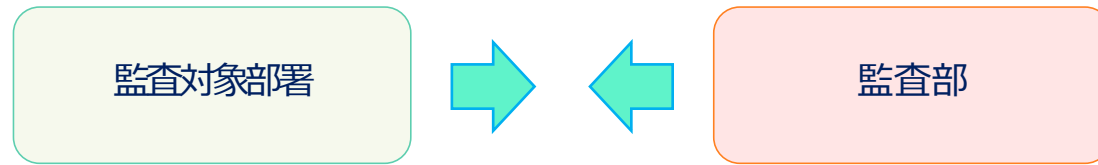
1.モニタリングにかかる
情報提供・意見交換等

2.社内各種活動
の実施（参画）

3.セミナー実施、講師
としての参画

1. 解決策・事前準備等（全体図）
2. 発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント
3. エスカレーション方式による解決策
4. 合意形成プロセスとシナリオづくり
5. 感情にかかるマネジメント
6. その他 起こりうるコンフリクト（例）

1. 解決策・事前準備等（全体図）



発見事項にかかる
コンフリクト・マネジメント

エスカレーション方式
による解決策

合意形成プロセス
とシナリオづくり

感情にかかる
マネジメント

2.発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント

(1) 監査対象部署とのコンフリクトとは?

タスク・コンフリクト

リレーションシップ
・コンフリクト

①立場

②解釈・価値観

③感情

指摘する立場
VS
指摘を受ける立場

内部監査の視点・考え方
VS
マネジメント・推進等

・指摘される不快感、腹
立たしさ、反発心
・傷つくプライド

2.発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント

(2) 指摘事項 or 提言事項 どちらにするか??

■コンフリクト回避のために 指摘事項が提言事項にすり替わってはいけないこと

あるべき姿・水準・範囲・レベル等



指摘・改善事項
顕在化・潜在化事象

提言・検討事項
将来等の課題・潜在化事象

現状

2.発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント

(3) 発見事項のエビデンス（証跡）は・・・どれだけの強さか？

■エビデンスの強弱によって、監査対象部署が納得しやすいしくみを組み立てる。

エビデンスの 強度	強い (strong)	中位 (medium)	弱い (weak)	なし・不明
対応・判断	影響、弊害、 根本原因分析等	ロジック・根拠等 との調整・補強	重要でない	検証深度 が浅い

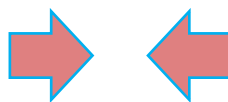
2.発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント

(4) 監査場面に応じたコンフリクトと監査シナリオ（例）を策定する。

	コンフリクト（例）	監査シナリオ（例）
監査項目	◇リスク認識の相違 ◇監査項目に賛成できない・無関心	■ボタンの掛け違いを積極的にアプローチ ■監査対象部署のリスク認識を細かく把握
意見交換	◇一部の事象をつまみ上げている ◇意見対立が平行線のまま、長期戦の構え	■まず7割ほめて3割について問題提起 ■ペーパー（文書）にしてお互いに評価

■全体ではなく、論点・細目別に合意○・確認中△・意見対立× を客観的に分析・評価しよう!!

監査対象部署		監査チーム
論点A	○	論点A ○
論点B	×	論点B ×
論点C	○	論点C ○
論点D	△	論点D △

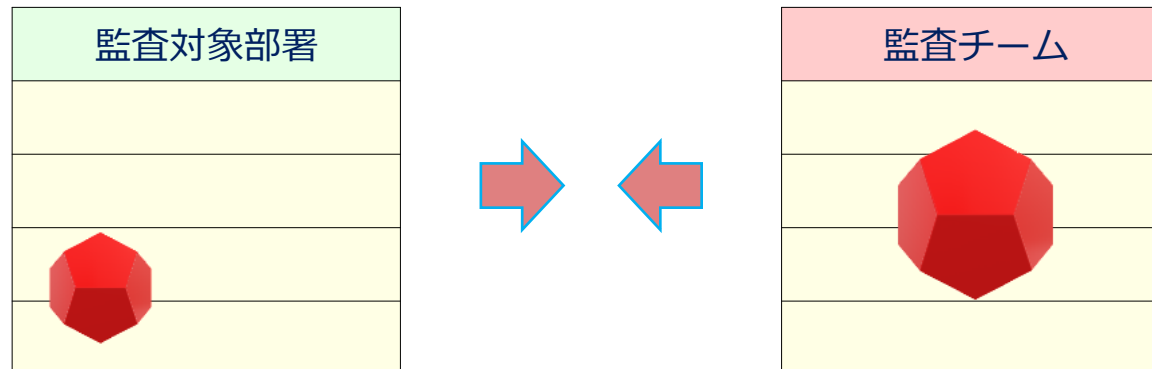


2.発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント

(4) 監査場面に応じたコンフリクトと監査シナリオ（例）を策定する。

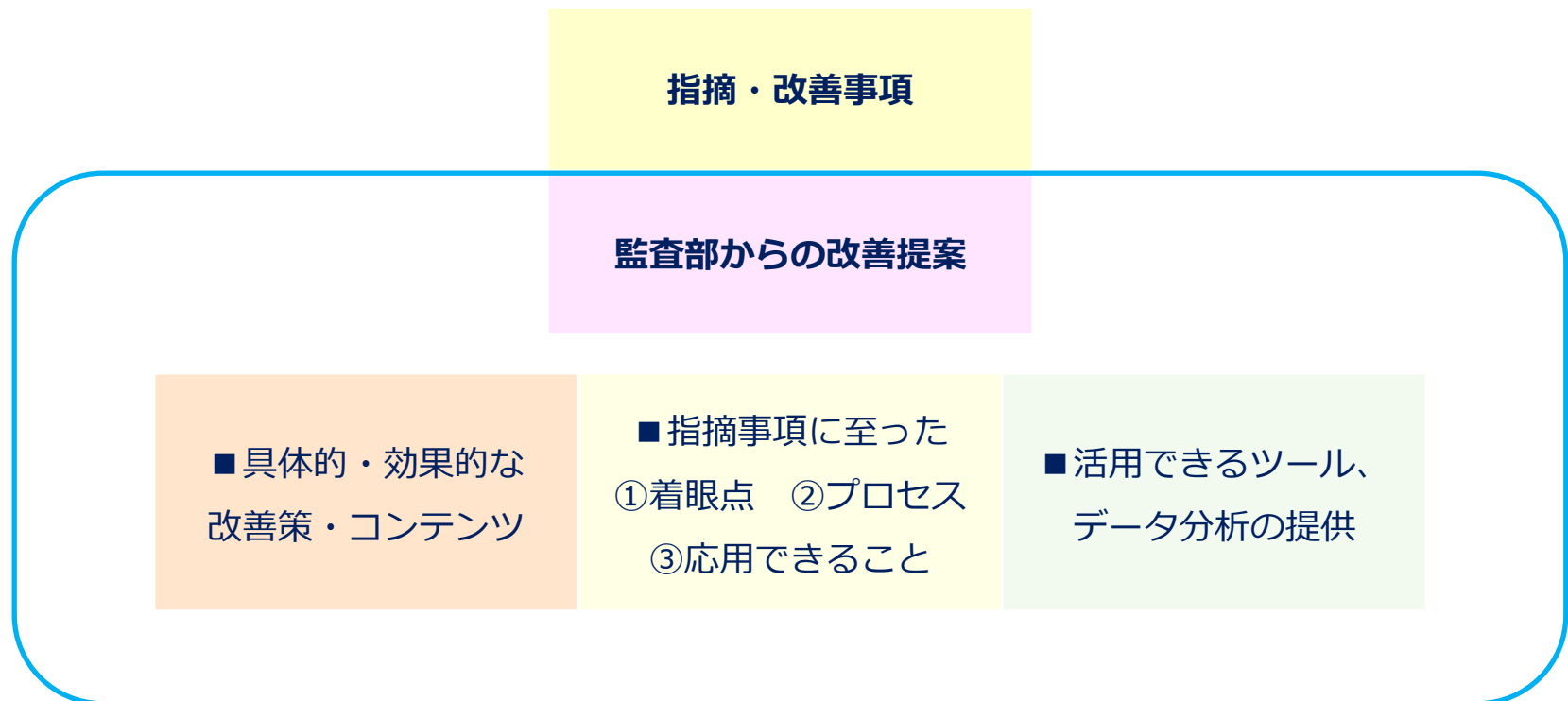
	コンフリクト（例）	監査シナリオ（例）
事実確認	◇重要度・影響度・緊急度の意見対立 ◇最初から指摘ありきの批判	■重要度・影響度・緊急度の具体的な説明 ■不毛な議論・局地戦を回避する全体評価
改善提案	◇他の監査対象部署も対象とすべき ◇効果的でないため受け入れられない	■改善すべき事項と改善提案はセットで ■監査対象部署にとってのメリット強調

■問題事象（赤）は全体評価として、リスクH?・M?・L?・・・なのか客観的に分析・評価しよう!!



2.発見事項にかかるコンフリクト・マネジメント

(5) 指摘・改善事項と改善提案とのセット提案でコンフリクトを逓減させる。



3.エスカレーション方式による解決策

(1) コンフリクト（合意形成が不調）の場合、意見交換の相手をエスカレーションさせていく。

監査対象部署の分野
部門長・担当役員
部長
GM・課長
リーダー・担当者

A	B	C

D	E

Dは関連部署の部長

Eは関連分野の担当役員等

(2) エスカレーションさせるかどうか・・・迷ったときのチェックシート

✓	例
	①意見交換を尽くして、これ以上の進展が見込めない。
	②エスカレーションが妥当か否かの判断をする。（メリット・デメリット）
	③エスカレーションさせるテーマ・問題等を明確化する。
	④判断・見解 or アドバイス をいただくのか目的を明確にしておく。
	⑤エスカレーションによる行き詰まり・硬直化は、ボトルネック等を探り直す。
	⑥別のエスカレーション・ルートがないか調査する。
	⑦監査対象部署にエスカレーションを伝える・結果として伝わる等の影響を考慮する。
	⑧ エスカレーション依存（安易に上位者判断を求める）に留意する。 （コンフリクトを助長させかねない）

4.合意形成プロセスとシナリオづくり

(1) 合意形成までのプロセス



決定権者 (key person)と合意形成

監査対象部署の
主張・反論の理解

事実・評価・認識
等の差異を分析

事実の再確認
・再評価

継続的な意見交換
・受容検討

合意形成
or リスク受容

(2) シナリオづくりのためのシート（例）

	立場の違い	解釈・価値観の違い	感情の取扱い
監査対象部署			
監査部			
シナリオ対応 （例）	①最初の意見に対する回答 ②後続の意見に対する回答 ③どこまで理解しあえたか？ ④残存部分等は何にか？ ⑤方向性は一致できるか？ ⑥建設的な意見交換？ ⑦合意形成できるか？ ⑧「腹落ち」できるために？	①最初の反論に対する回答 ②後続の反論に対する回答 ③どこまで理解しあえたか？ ④残存部分等は何にか？ ⑤方向性は一致できるか？ ⑥建設的な意見交換？ ⑦合意形成できるか？ ⑧「腹落ち」できるために？	①感情部分の切り分けは？ ②個別対応が必要か？ ③決定権者 (key person) との話し合いか？

4.合意形成プロセスとシナリオづくり

(3) 合意形成できなかったときの対応を事前に決めておくこと（以下は例）

1.監査部として
単独の意見表明

2.監査担当役員との
意見交換

3.継続的にモニタリング

4.監査期間の延長

5.感情にかかるマネジメント

(1) 感情の3分類

分離感情	帰属感情	組織等の感情
・「怒り」「ねたみ」「いらつき」など ・外部刺激で発生、短期間でおさまる感情	・個人の「感情の個性」 ・ポジティブ傾向・ネガティブ傾向など	・「漂っている組織等の感情」「雰囲気」 ・組織等に定着、限定的



A.表面的な指摘事項 B.一部の事象をピックアップ C.監査対象部署の主張の軽視等

(2) 感情的・攻撃的に対応に苦慮する相手への行動

- ①感情的な攻撃・反論・抵抗に対して、すぐに反撃せず、クールダウンの時間をとる。
- ②監査対象部署が間違っていることを、すぐにエビデンスで証明しようとしなない。
- ③監査対象部署の評価できる取り組み・組織体への貢献を理解していることを伝える。
- ④監査対象部署にとってもメリット等があることを説明する。
- ⑤「なぜ」ではなく「何を」や「どのように」で始まる、結果を質問する。

(3) 監査対象部署が意見表明を受け入れやすい関係づくり

■ 監査対象部署が・・・疑心暗鬼になることを避け、可能な限り、監査の進捗・今後の展開を説明する。

✓	関係づくりの例
	①日常的・オフサイトモニタリングにおける良好な関係づくり
	②社内のポジション・環境・立場（上下・左右の組織関係、パワーバランス）の理解
	③監査対象部署からみた監査項目・アプローチ等の透明化
	④監査対象部署の心情の理解、心理的安全性の確保
	⑤事象の分析・評価、根本原因分析、周辺・関連情報の提供
	⑥意見表明と提案・ボトルネック解消・具体的なアドバイス・上位者への報告方法等
	⑦監査チームはすべてが○（正しい）×（誤り）ではなく、その複雑性等を考慮と伝達
	⑧監査対象部署とのギャップを把握・解消する主体は監査チーム（主任）の行動
	⑨監査チームは意見表明の扱い・受け止め方（ポジティブ・ネガティブ）の分類による対応
	⑩監査対象部署とのギャップを見過ごさないこと（入念なコミュニケーション）

6.その他 起こりうるコンフリクト（例）

1.発見事項の説明・合意等
の変更・撤回

2.新任の監査対象部署 部
長による保身・不満

3.局地戦の判断
（例 監査結果報告書の記
載ぶり）

4.監査対象部署の「沈黙
（隠れた対立・腹落ちして
いない）」に注意する。

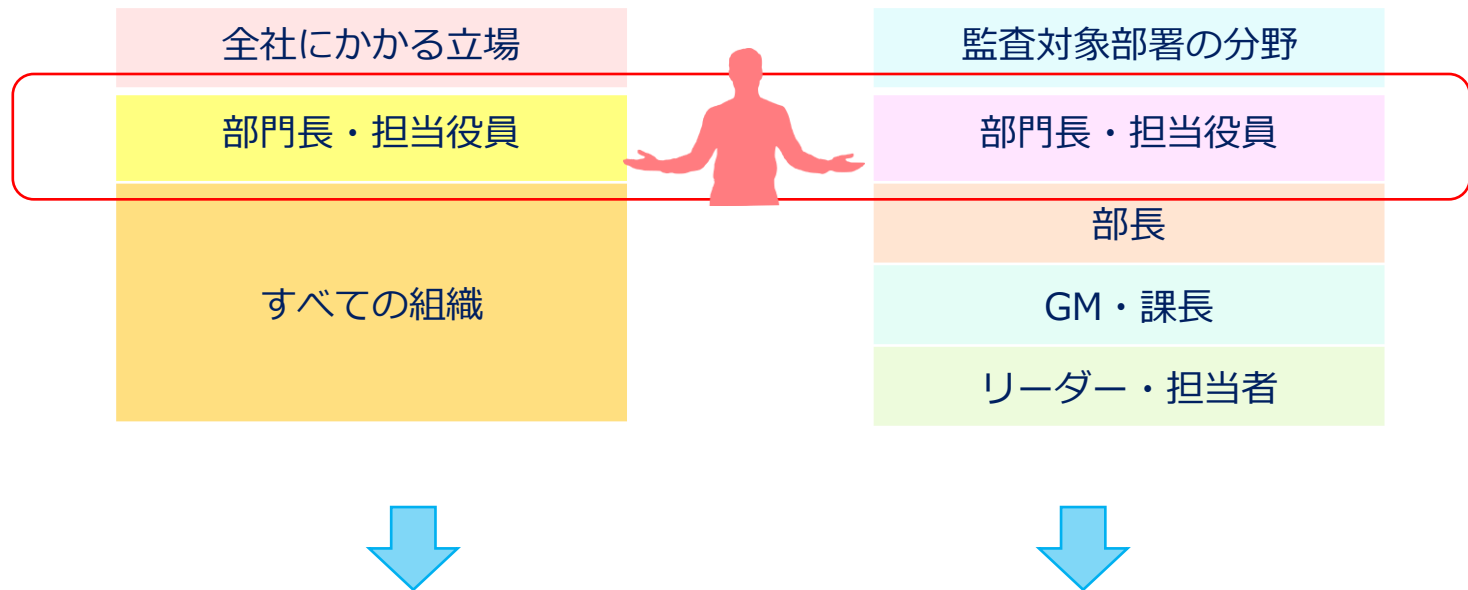
IV. 監査対象部署の担当役員等と監査部

1. 監査対象部署の担当役員等との関係づくり

1. 監査対象部署の担当役員等との関係づくり

(1) 監査対象部署の担当役員等の立場を理解、把握する。

■担当役員は ①全社にかかる立場 ②監査対象部署の部門長 の2つの側面がある。



■ご判断・ご見解 or アドバイス をいただくのか目的を明確にしておく。

1. 監査対象部署の担当役員等との関係づくり

(2) 監査対象部署の担当役員等の属性等（誰に・どこまで）を見極める。

意思決定の立場・権限

経営視点が提供できる

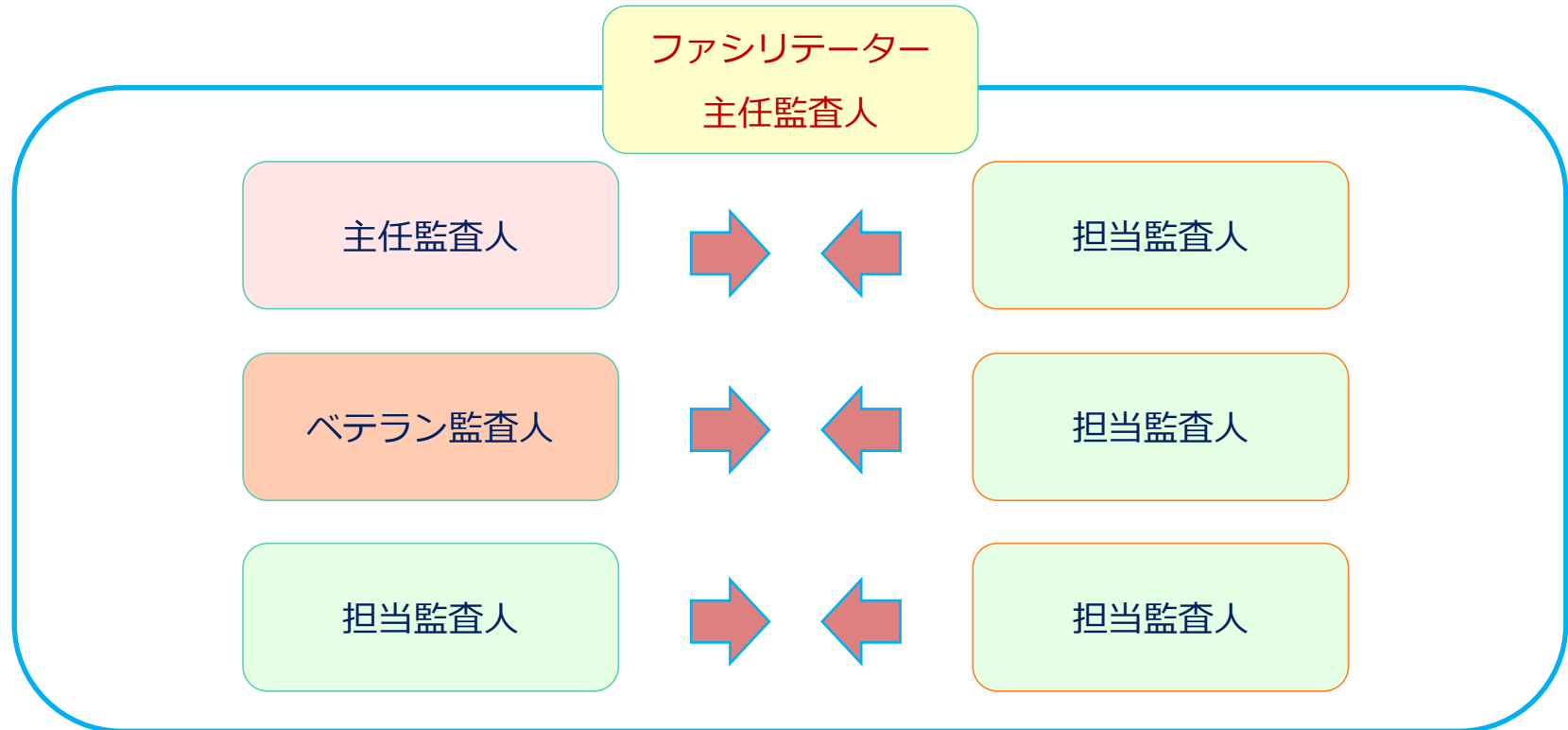
問題事象の専門知識あり

客観的な立場

1. ファシリテーターの役割
2. コンフリクト・マネジメントにかかる必要なスキル

1.ファシリテーターの役割

(1) 監査チームの意見対立・議論は徹底的に、ファシリテーターの役割は主任監査人



■ 監査チーム内で「コンフリクト・意見相違は一切なし」は品質向上できているか確認する。

2.コンフリクト・マネジメントにかかる必要なスキル

(1) ふりかえりの3つのポイント

1.なぜコンフリクトが発生したか?

2.どのようにコンフリクトは解決されたか?

3.なぜコンフリクトは解決できなかったのか?



■自己評価、アクションプラン



■監査対象部署からの気づき・アンケート

2.コンフリクト・マネジメントにかかる必要なスキル

(2) ふりかえりから・・・見えてくるブラッシュアップすべきスキル

1.エビデンスにかかる
効果的な説明

2.改善提案の品質・
レベル・効率化、貢献等

3.ソフトスキル
(コミュニケーション)

4.予兆管理、将来予測
を説明

5.リスクアセスメント
を根拠に

6.バランスのとれた
職業的懐疑心

1. 監査対象部署に接するときは、いつも最初に・・・できているところを評価しよう、よいところから見てみよう。人間は肯定・評価されたときに・・・変化の余裕を持つことができる。

2. 監査部長等は、内部監査人が発見事項の「本質」に着目しているか注視する。安易なコンフリクト回避がないか、判断・行動がブラックボックス化しないように・・・留意する。

3. 内部監査人としてのソフトスキル（リーダーシップ・コミュニケーション・ファシリテーション）は、常にトレーニングを続けないとあらゆるコンフリクトの複雑な局面に対応できなくなる。

4.内部監査がレジリエンス（resilience）な組織になるには、内部監査人がコンフリクトを効果的にしなやかに扱えることが必要となる。コンフリクトは部門と個人としての成長の機会となる。

5.最後に、コンフリクト・マネジメントを「進化」させていく。真剣に反論・抵抗、対立意見を主張してくれる監査対象部署に感謝しよう。内部監査人は、価値観・評価の違い等から学ぶべきことは多い。たとえ、信頼関係があってもコンフリクトは突然起こりうる。内部監査人は、そのハードルを乗り越えて、コンフリクトを深いコミュニケーションに変換することができる。

■ご質問・意見交換シート（様式自由）

冒頭にてご説明のとおり、みなさまにおかれましては、具体的な課題、ご事情が異なると存じます。ご希望がございましたら、ご質問、ご相談、意見交換等に個別に対応させていただきます。遠慮なく、お申し付けください。（CIA公認内部監査人として、IIA倫理綱要での守秘義務を遵守いたします。）

講師あて E-mail（個人） sogolove@hotmail.co.jp をお願いいたします。



日本金融監査協会 《金融高度化ウェビナー・イブニング》

内部監査 にかかる コンフリクト・マネジメント

ご質問、意見交換、個別セッションをご希望の場合は、下記までご連絡いただければ幸いです。

明治安田生命保険相互会社 監査部 十河 隆

E-mail（個人） sogolove@hotmail.co.jp

E-mail（勤務先） t-sogo@meijiayasuda.co.jp

東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル