内部監査人協会（ＩＩＡ）情報／ＣＢＯＫ調査結果

# 内部監査にとっての10の緊急課題
## ―変化する世界で成功するために―

著者：ラリー・ハリントン（ＣＩＡ，ＱＩＡＬ，ＣＲＭＡ，ＣＰＡ）
レイセオン社　内部監査ヴァイス・プレジデント

アーサー・パイパー（Ph.D）
スミス・ウィント社　マネージング・ディレクター

訳者：堺　　咲子
内部監査人協会（ＩＩＡ）国際本部　理事
内部監査人協会（ＩＩＡ）調査研究財団　理事・評議員
ＣＢＯＫ2015運営委員会委員　　実務家調査小委員会委員
インフィニティコンサルティング　代表
公認内部監査人（ＣＩＡ）　　内部統制評価指導士（ＣＣＳＡ）
公認金融監査人（ＣＦＳＡ）　　公認リスク管理監査人（ＣＲＭＡ）
米国公認会計士（ＣＰＡ（ＵＳＡ））

## ＣＢＯＫについて

内部監査の国際的共通知識体系（ＣＢＯＫ）は、内部監査の実務家とその利害関係者を対象にした内部監査の専門職の世界最大規模の継続的調査である。2015年ＣＢＯＫ調査の主な内容の１つは、世界中の内部監査人の業務と特徴を包括的に調べた実務家調査である。この実務家調査プロジェクトは、内部監査人協会（ＩＩＡ）調査研究財団が2006年（回答数9,366）と2010年（回答数13,582）に実施した同調査を礎にしている。

本プロジェクトのレポートは、2015年７月から毎月のペースで発表される。これらのレポートは、個人、専門家組織、ＩＩＡ支部からの寄付のおかげで、無料でダウンロードできる。レポートは以下に掲げる内部監査の専門職の８つの新たな課題に分類されて、25以上発表される予定である。

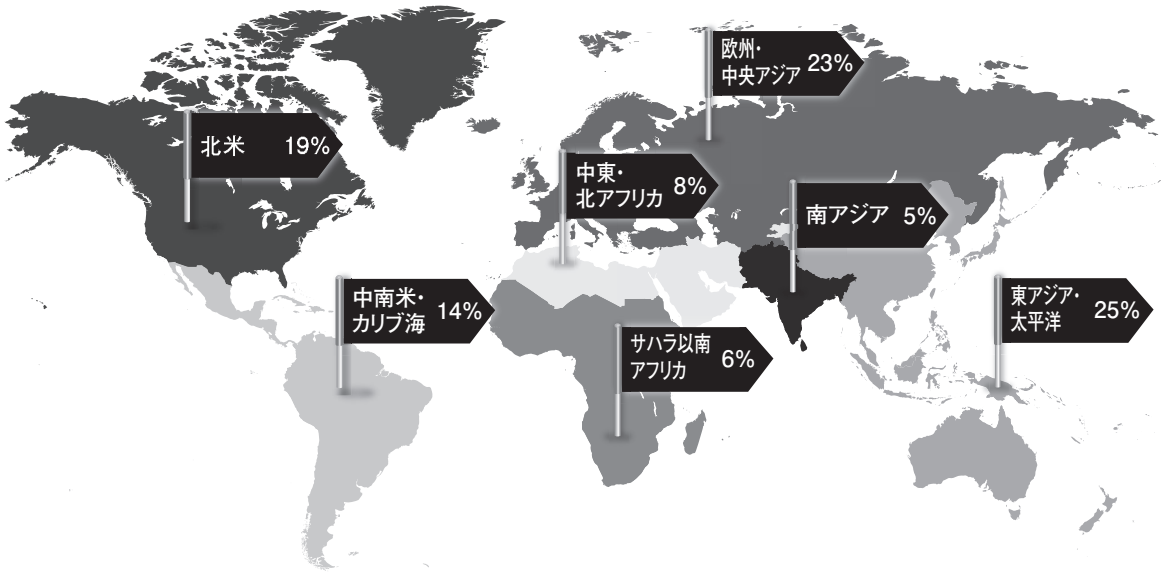
- 内部監査の将来
- ガバナンス
- グローバルな視点
- マネジメント
- リスク
- 基準
- 素質
- テクノロジー

本調査の質問と最新のレポートは、ＩＩＡのホームページ内のCBOK Resource Exchange（英語）からダウンロードできる。

| 調査データ | |
|---|---|
| 回答者数 | 14,518 |
| 回答国数 | 166 |
| 調査言語数 | 23 |
| **回答者階層*** | |
| 内部監査部門長（ＣＡＥ） | 26％ |
| ディレクター | 13％ |
| マネージャー | 17％ |
| スタッフ | 44％ |

＊回答者階層は12,716名からの回答を分類したものである。

## 2015年ＣＢＯＫ実務家調査：地域別参加状況




注：地域区分は、世界銀行の分類によるものである。調査回答期間は、2015年２月２日から４月１日までであった。オンラインによる調査ページへのリンクは、ＩＩＡ支部の電子メールリスト、ＩＩＡのホームページ、ニュースレター、ソーシャルメディアなどから配信された。回答者の基本情報が完全に回答されている限り、部分的な回答であっても分析に含めている。2015年ＣＢＯＫレポートの中では、具体的な質問は質問１、質問２のように表示している。

目次

エグゼクティブ・サマリー ……41
**第１章：主導的役割を果たす**
１．利害関係者のニーズを予測する ……41
２．先見性のあるリスクマネジメント実務を展開する ……43
３．取締役会と監査委員会へ継続的に助言する ……45
４．勇気を持つ ……46
**第２章：期待とのギャップを克服する**
５．ビジネスの目的達成を支援する ……48
６．新たなテクノロジーリスクを特定しモニターし対応する ……48
７．データ分析を一層活用して監査発見事項をより良いものにする ……49
８．ＩＩＡの「基準」を超える ……50
**第３章：優れた人材に投資する**
９．自己に投資する ……52
10．優れた人材を採用し動機づけし維持する ……53
**結論** ……55

## ＣＢＯＫの課題分野別のマーク

将来　グローバルな視点　ガバナンス　マネジメント　リスク　基準と資格　素質　テクノロジー

## エグゼクティブ・サマリー

グローバリゼーション、テクノロジーの進歩、さらには地政学的状況の変化が世界中の社会の奥底にまで及んだ影響で、ビジネス界の変化は加速している。

内部監査人協会（ＩＩＡ）の国際本部理事会の2014年－2015年の上級副会長[1]であるラリー・ハリントン氏は、数々の受賞歴のあるビジネス作家であるアーサー・パイパー氏と共に、『Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit（変化する世界で成功するために：内部監査にとっての10の緊急課題）』を著し、現在の課題を乗り切る方法について実務家に新たな視点をもたらしている。10の緊急課題は、実務家が専門職として成長できる分野と所属組織により多くの価値を付加する分野を発見するのに役立つだろう。

本レポートは、世界最大規模の内部監査の調査である2015年ＣＢＯＫ内部監査の国際調査の結果に基づく洞察に裏付けられている。さらに著者は、世界各地域の内部監査リーダーへのインタビューも実施した。

本レポートでは、世界各地域の回答者が以下のような質問にどう回答したかを知ることができる。

- 内部監査の業務の有効性をどのように評価するか？
- 内部監査部門は組織の戦略計画と調和しているか？
- 監査計画をどの程度の頻度で更新しているか？
- 監査の正当な発見事項または報告をもみ消すまたは変更するよう圧力を受けたことがあるか？　あるとすればその圧力は誰からか？
- 内部監査部門はサイバーセキュリティやソーシャルメディアのリスクにどの程度の時間をかけているか？
- 継続的監査を実施しているか？
- スタッフにどのような研修をしているか？

本レポートからは、以下に関する傾向も知ることができる。

- 今後５年間で、回答者のどの程度が内部監査の専門職にとどまるか？
- 実務家の男女比はどの程度劇的に変化しているか？
- ＩＩＡの内部監査の専門職的実施の国際基準（「基準」）の利用は、過去５年間でどの程度増えているか？
- 内部監査部門長（ＣＡＥ）が内部監査部門に付け加えたいスキルは何か？

本レポート『Driving Success in a Changing World（変化する世界で成功するために）』は、2015年ＣＢＯＫ調査に基づいて１年間にわたって発表されるレポートの第１弾として、2015年７月に発表された。ＣＢＯＫレポート（英語版）は、ＩＩＡのホームページから無料で入手できる。

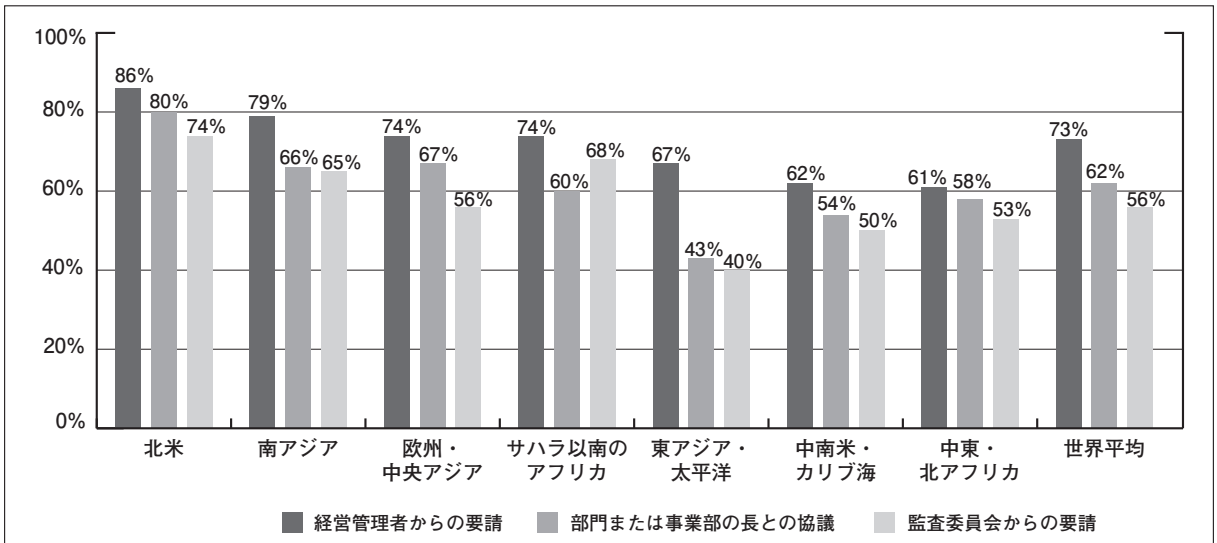
## １．利害関係者のニーズを予測する

内部監査人が組織の成功において主導的役割を果たすためには、利害関係者が求めるものを予測する必要がある。今日の動的なリスク・ランドスケープでは、これはたやすい仕事ではない。取締役会、経営陣、コントロール担当部門および内部・外部のアシュアランス提供者には、絶えず変化し、しばしば競合し、また時にはうまく伝達されないニーズがあるが、内部監査人はそれらを根本的に理解して応えるべきである。

内部監査人は、特に監査の計画と承認のプロセスで利害関係者の期待をより良く予測す

[1] 訳者注：ハリントン氏は2015年から2016年のＩＩＡ国際本部会長である。

＜図表１＞監査計画を策定するために利用するリソース




注：質問 48「監査計画を策定するためにどのようなリソースを利用していますか？（該当するものすべてを選んでください。）」ＣＡＥのみ回答。回答数＝3,013。

るためにコミュニケーション・チャンネルを改善しなければならない。また内部監査人は、監査計画が戦略遂行上で組織が直面する主なリスクに合ったものであることを証明しなければならない。それがうまくできないと、内部監査人と利害関係者との間に危険な期待ギャップを生むことが多くなる。

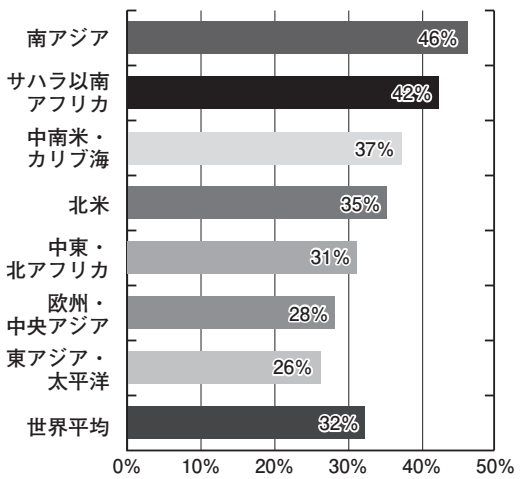
世界的に見ると、内部監査部門の４分の３（73％）が内部監査計画に経営管理者からの要請を組み入れている一方で、３分の２（62％）だけが部門または事業部の長と協議しており、監査委員会と協議しているのは、さらに少ない56％である。北米では、これらすべての相手に対してより多くが協議をしている（図表１参照）。

監査の成果を利害関係者と合意して設定した具体的な期待と比較しているＣＡＥは少ない（32％）が、南アジアでは約半数（46％）が成果と期待を比較している（図表２参照）。

「内部監査の業績を利害関係者がどのように評価しているかを知りたければ、フィードバック用サーベイを送る以上のことをする必要がある。当社の内部監査部門では、内部監査基本規程と利害関係者のニーズを考慮して作成した内部監査の業績に関する質問票に基づいて利害関係者と集中的な対話をする際に、独立的な立場の方に同席してもらっている。」

アラブ首長国連邦ドバイ在住、エミレーツグループ内部監査シニア・ヴァイス・プレジデント　ロバート・ケラ氏

＜図表２＞利害関係者の期待に対する内部監査部門の業績測定実施状況




注：質問90「内部監査部門の業績評価のためにあなたの組織が用いている具体的な方法は何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」ＣＡＥのみ回答。回答数＝2,605。

### ３つのディフェンスライン（３本の防衛線）

ＩＩＡが支持するコーポレートガバナンスの３つのディフェンスラインモデルは、リスクマネジメントとコントロールの責任の割り当てと管理のために、以下の枠組みを示している。

**第１のディフェンスライン**：リスクとコントロールを所有し管理する業務部門の経営者

**第２のディフェンスライン**：リスク方針を決定し経営者を支援するリスクマネジメント機能とコンプライアンス機能

**第３のディフェンスライン**：経営者と組織の両方に対して、リスクマネジメントとコントロールの仕組みがうまく機能しているか、また組織の戦略的ニーズに合っているか、に関して独立的かつ客観的なアシュアランスを提供する内部監査機能

出典：ＩＩＡポジションペーパー『The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control』2013年１月発表

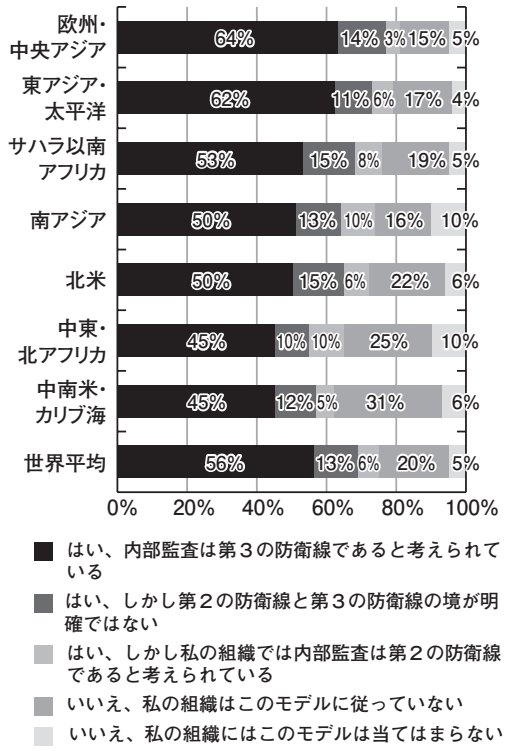
３つのディフェンスラインモデルを理解している回答者のうち62％から81％が、内部監査部門は組織内でこのモデルを利用していると回答している（図表３の中の「はい」という回答の合計を参照）。しかし、特に南アジア、北米、中東・北アフリカ地域では、このモデルはあまり馴染みがなく、さらに啓蒙する余地があることを示している（図表４）。

## ２．先見性のあるリスクマネジメント実務を展開する

「経営幹部は自身の担当部門にとって重要なことは各自理解しているが、内部監査人は包括的な視点を持ち組織全体にとって重大なリスクが何かを理解すべきである。」

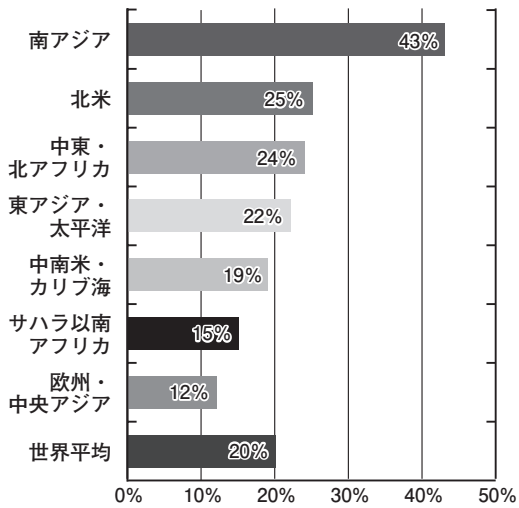
米国ワシントンD.C.在住、米国下院監察長官
テレサ・グラフェンスティン氏

＜図表３＞３つのディフェンスライン（３本の防衛線）モデルの利用




注：質問63「あなたの組織は、ＩＩＡが明示した３本の防衛線モデルに従っていますか？」回答数＝11,255。「私は３本の防衛線モデルを良く知らない」と回答した者は計算から除外している。四捨五入の関係で地域合計が100％にならないものもある。

＜図表４＞３つのディフェンスライン（３本の防衛線）モデルを良く知らない回答者の割合




注：質問63「あなたの組織は、ＩＩＡが明示した3本の防衛線モデルに従っていますか？」　回答数＝11,255。この図表は、「私は3本の防衛線モデルを良く知らない」と回答した者を示している。

内部監査人は、地政学的事象、環境の変化およびビジネスに影響するテクノロジーの急速な進歩から起こる複雑に絡み合うリスクを理解しなければならない。内部監査人は、将来起こり得る事象が組織の戦略と業務に与える（２次的・３次的なものも含めた）影響を評価しなければならない。

将来に目を向けると、経営幹部が2015年に最大の焦点を当てている上位リスクであるとＣＡＥが回答しているのは、以下のリスクである。

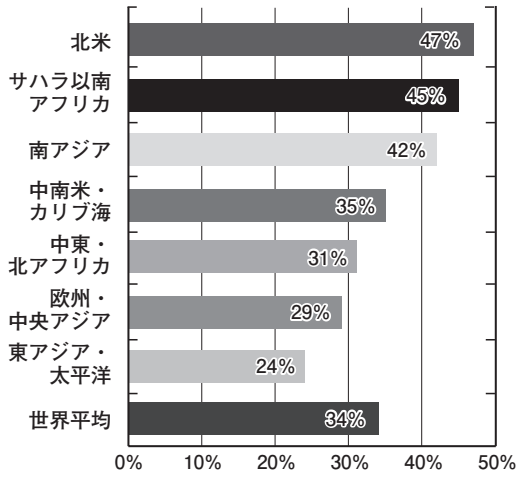
| | |
|---|---|
| 業務（オペレーショナル） | 72％ |
| 戦略的ビジネスリスク | 70％ |
| コンプライアンス・規制当局 | 62％ |

出典：質問65。

経営幹部はこのようなリスクの自部門にとっての重要性は把握できるが、組織全体に対するリスクの影響が見えていないことがある。

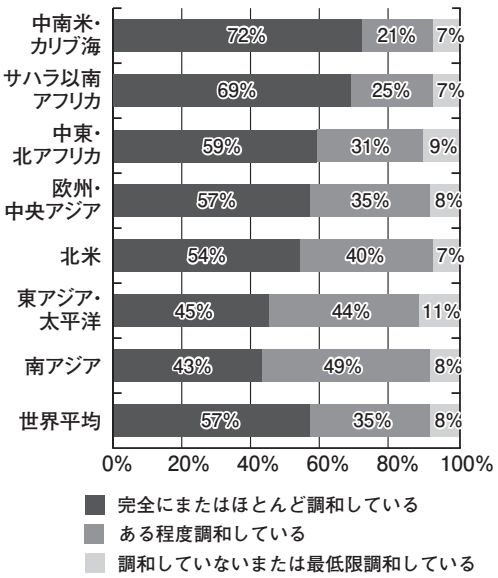
世界平均では３分の１強の回答者が、リスクの変化とともに年に３回以上年次監査計画を更新している（図表５参照）。内部監査人は組織の戦略的リスクを理解する立場にあるが、世界平均では回答者の約半数（57％）しか「内部監査は組織の戦略計画と完全にまたはほとんど調和している」と回答していない（図表６参照）。

**＜図表５＞内部監査計画を年に３回以上更新している割合**




注：質問38「あなたの組織の監査計画はどのように策定されていますか？」この図表は、選択肢３「毎年１度策定され、リスクの変化に応じて年度中に３回以上更新される。」または選択４「組織のリスク特性の変化に合わせて、大変柔軟に計画されている。」と回答した者を示している。ＣＡＥのみ回答。回答数＝3,014。

**＜図表６＞戦略計画への内部監査の調和**




注：質問57「あなたの組織の戦略計画に内部監査はどの程度調和していますか？」ＣＡＥのみ回答。回答数＝2,717。

「内部監査の年次計画は、組織の戦略計画に基づくべきである。内部監査人は、業務の優先順位付けをし、計画を定期的に再評価し更新すべきである。」とジンバブエ国ハラレ在住でリフトバレー・コーポレーション元内部監査グループ・ディレクターのサイモン・ニャゼンガ氏は語る。

組織が動きの速い新たなリスクに対処できるというアシュアランスを取締役会に与えるためには、組織の戦略リスク、ビジネスリスク、法務リスク、コンプライアンスリスクの理解、ビジネスの深い知識、およびテクノロジーツールに関する高いレベルの能力が必要である。内部監査部門にとっての１つの課題は、これらの分野の内部監査業務に対する要求に応えられるようなスキルセットを確実に身に着けることである。

## ３．取締役会と監査委員会へ継続的に助言する

**行動のポイント**

- ビジネスのゴールや目的に照らして、リスクを伝達する。
- ビジネスの管理状況について、総合的な意見を示す。
- 費用を効率化するために、価値を付加しないコントロールや業務を削減する。
- 監査委員会に対して、最も懸念すべき事項を定期的に助言する。
- 統制環境の概要を説明し、改善しているか悪化しているかを報告する。

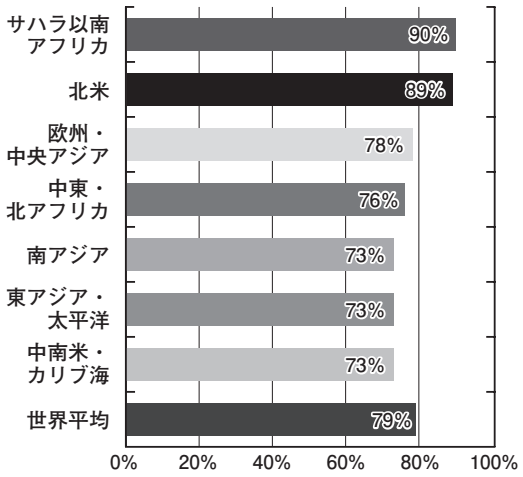
絶えず変化しているコンプライアンス環境、規制環境およびリスク環境について監査委員会に助言することは、監査委員会が世界の動きについていくのに役立つので組織にとって大きな価値となる。監査委員会というガバナンス形態の採用が世界的に広がっていることから、内部監査は取締役会にとって新たなリスク、リスクマネジメント、内部監査およびＩＩＡの「基準」に関する情報の主な供給ルートとなっている（図表７）。

「ＣＡＥは、ビジネスとリスクの両方を理解しておりそれらを結びつける能力があるため、主なリスクを取締役会に知らせ助言するのにふさわしい立場である。」と米国ワシントンD.C.在住で米国下院監察長官のテレサ・グラフェンスティン氏は語る。

2015年の実務家調査の回答によると、ＣＡＥの多くは監査委員会と積極的な関係を築いている。監査委員会がある組織のうち、地域でかなりばらつきがあるものの平均して７割は、内部監査の職務上の報告先が監査委員会である（図表８参照）。さらに、ＣＡＥの約75％が、少なくとも年１回、経営者が出席しない形式（エグゼクティブ・セッション）で監査委員会との会合を持っていると回答している（質問78c）。

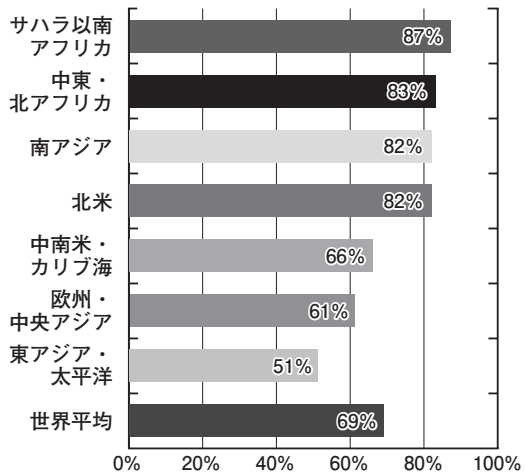
このような重要な意味を持つ正式なコミュニケーション・チャネルに加えて、内部監査が監査委員会や他の利害関係者の助言者として舞台裏で働くことは、彼らのニーズを理解することと取締役会が事情を把握するための手助けとなることの両方にとって極めて効果的な方法である。

**＜図表７＞組織内に監査委員会がある割合**




注：質問78「あなたの組織には、監査委員会もしくは同等の機関がありますか？」　回答数＝11,085。

**＜図表８＞ＣＡＥが職務上監査委員会に報告している割合**




注：質問74「あなたの組織の中で、内部監査部門長（ＣＡＥ）または同等の職位の者の職務上の主な報告先はどこですか？」調査書には、「部門運営上の報告先とは、予算、人事管理、コミュニケーション、社内方針および手続を含む日常業務の監督をする者を指すものとします。」という説明が付されていた。自らの組織に監査委員会があるＣＡＥのみ回答。回答数＝1,952。

「人々があなたに助言と情報を求めるようになって欲しいならば、信頼される必要がある。」と英国ロンドン在住でバークレーズ社内部監査ディレクターおよび元ＩＩＡ英国・アイルランドプレジデントのニコラ・リマー氏は言う。彼女は、「内部監査人は、優れたビジネス感覚を磨き、業務に実用的なアプローチを用い、細かい監査上の質問に発展するのではなく、彼らにとって本当に問題になることを話せると信頼が築ける。」と語る。内部監査人が熱心に仕事に励めば、内部監査は助言をするのにふさわしいレベルの働きをする能力があるということを取締役会、最高経営者およびその他の利害関係者に認めさせることができる。

## ４．勇気を持つ

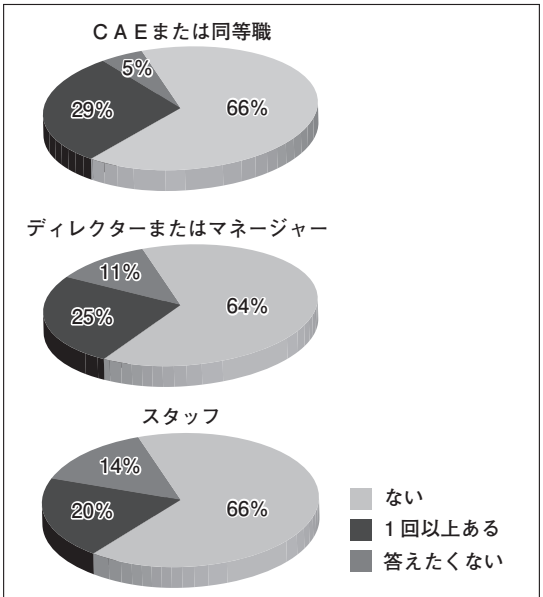
内部監査人は、利害関係者がそれを聞きたいかどうかにかかわらず、真実を告げる勇気を持たなくてはならない。これは口で言うほど簡単なことではないが、内部監査人が組織中から信頼を得るためには不可欠である。

全職位の内部監査実務家の約３割が、発見事項をもみ消したり著しく変更するよう圧力を受けた経験があると回答している。職位により幅があるものの５％から14％がこの質問に「答えたくない」と回答していることから、３割というのは低めに報告された数字の可能性がある（図表９参照）。

回答者によると、圧力は回答者の職位によりさまざまなところからかけられている。ＣＡＥは、最高経営責任者（ＣＥＯ）、業務部門の経営者および最高財務責任者（ＣＦＯ）から最も圧力がかけられていると感じている。しかし、ディレクター、マネージャーおよびスタッフは、内部監査部門内から最も圧力をかけられていると回答している。恐らくこれは、ＣＡＥから下位の職位に圧力が伝わっていることを示しているのだろう（図表10参照）。

「監査報告書を変えるようにという経営者からの強い圧力は、不都合な監査発見事項が監査対象部門の給与や賞与に影響することを

**＜図表９＞内部監査の発見事項または報告を変えさせる圧力を経験した割合**




注：質問77「あなたの内部監査の経歴の中で、内部監査の正当な発見事項や報告をもみ消したり著しく変更するよう指示されるような状況を経験したことがありますか？」　回答数＝10,823。

**＜図表10＞内部監査の発見事項または報告を変えさせる圧力をかけた者　上位５**

| ＣＡＥまたは同等職 | | ディレクターまたはマネージャー | | スタッフ | |
|---|---|---|---|---|---|
| 最高経営責任者（ＣＥＯ） | 38％ | 内部監査部門 | 34％ | 内部監査部門 | 44％ |
| 業務部門の経営者 | 26％ | 業務部門の経営者 | 26％ | 業務部門の経営者 | 21％ |
| 最高財務責任者（ＣＦＯ） | 24％ | 最高経営責任者（ＣＥＯ） | 24％ | 最高経営責任者（ＣＥＯ） | 15％ |
| 取締役会 | 12％ | 最高財務責任者（ＣＦＯ） | 18％ | 答えたくない | 15％ |
| その他の社内の者 | 10％ | その他の社内の者 | 16％ | その他の社内の者 | 14％ |

注：質問77b「内部監査の正当な発見事項や報告をもみ消したり著しく変更するようにあなたに圧力をかけるのは誰ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」前問で「あなたの内部監査の経歴の中で、内部監査の正当な発見事項や報告をもみ消したり著しく変更するよう指示されるような状況を経験したことがある」と回答した者のみが本問に回答。回答数＝2,547。

意味している可能性がある。」とリマー氏はコメントする。彼女は、「人々が問題を見つけ表面化させることを奨励し報いるような組織文化が必要である。」と言う。彼女は、２つの点を評価するようにと助言する。一つは、統制環境に着目して評価すること、もう一つは経営者が積極的に問題を特定し対処しているかを知るために経営者のコントロールの方法を評価することである。そうすれば監査報告書の中で（たとえ経営者が改善の途上にいるとしても）経営者がどの程度前向きかをはっきり示すことができ、監査報告書を変更させる圧力が弱められる。

問題解決のための協働によって内部監査が不要な対立を回避できることが望ましい。アラブ首長国連邦ドバイ在住、エミレーツグループ内部監査シニア・ヴァイス・プレジデントのロバート・ケラ氏は、「当社の監査部では監査改善提案を作成するというやり方を変え、合意した改善措置を確実なものにするために経営者と協働している。」と言う。このやり方によって彼の監査部は、ビジネス部門によるリスク対応を最も改善するための議論により集中することが可能になった。また、このやり方は監査チームに、監査実地作業中に取り上げた問題が経営幹部によって真剣に扱われるという確信も与えた。

それでも尚、内部監査は対立を処理するために準備をする必要がある。「意見の相違があれば内部監査人は自らの責任に基づいてその問題を上の階層へ報告するということを経営者は知る必要があり、実際にそうすることによって知らしめるべきである。内部監査部門にはそうする権限があることをビジネス部門は知るべきである。」とケラ氏は言う。内部監査人が厳しい決断を下すためには、監査委員会と経営幹部の支援を得ることが不可欠である。

**内部監査人であることのプレッシャー**

ＩＩＡ調査研究財団は最近、内部監査人が感じる組織的な圧力を詳しく調べるプロジェクトを行った。内部監査の専門職として数十年の経験を有する著者のパトリシア・ミラー氏とラリー・リッテンバーグ氏は、ＣＡＥが組織的な圧力に対処するための10の成功事例を明らかにした。彼らの洞察は、著書『The Politics of Internal Auditing』の中で述べられている。

**ＣＡＥが組織的な圧力に対処するための10の成功事例**

1．内部監査部門を支援する優れたガバナンスと洞察力のある取締役会を探し求める。
2．組織内の他者との問題を緩和するために経営幹部の支援を利用する。
3．雇用主とＣＡＥの価値感が合致するかを見極める。
4．適切な問題提起をすること、公平であること、強いチームを構築すること、事実へ着眼すること、および経営者と同じチームとして働くことにより、内部監査への信頼を築く。
5．四半期会議に出席すること以上のことを行い強固な関係を築き、より存在感のあるリーダーになる。
6．事前に計画し、政治的問題が起こった時にＣＡＥが取る行動について経営幹部や取締役会と話し合う。
7．抵抗に直面しても推し進める問題はどれかを決定するための意思決定フレームワークを持つ。
8．内部監査の役割と権限に対する抵抗を振り払うために、確固たる内部監査基本規程を策定する。
9．監査開始前から積極的なコミュニケーションを始め、対立の火種を取り除くためにコミュニケーションを継続する。

10. 経験から学び、うまくいった方法やもっと上手にすべきだったことを検討する。

出典：Patricia K. Miller and Larry E. Rittenburg, The Politics of Internal Auditing（Altamonte Springs, Florida: The IIA Research Foundation, 2015）, pages 103-111.

## ５．ビジネスの目的達成を支援する

内部監査人は、以下のような主要業績指標を策定することにより、ビジネスの目的達成をより良く支援することができる。

**監査顧客に関する指標：**

監査を通じて価値を付加した分野のリスト、顧客満足度、主要顧客とのミーティング回数

**財務的指標：**

費用削減、効率性改善、その他組織目的に関する金銭的利益

**品質に関する指標：**

品質のアシュアランスのレビュー、Global Audit Information Network（GAIN）を用いたベンチマーキング

**スタッフの成長に関する指標：**

資格取得、年間研修時間、ＩＩＡのキャリアマップを用いた研修計画の策定

内部監査人はビジネス戦略目的と内部監査業務をより良く調和させることにより、内部監査人と主要利害関係者との期待ギャップを埋めることができる。このような調和はリスクベースの監査を促進し、さらに利害関係者のニーズを予測しやすくする。

ＣＢＯＫ実務家調査の回答者の半数強（57％）が、自らの組織の戦略計画に内部監査が完全にまたはほとんど調和していると回答している（図表６参照）。これは回答者の半数近くが組織の戦略に調和しているという自信がなく、内部監査が組織に価値を付加していることを証明するのに苦戦している可能性があることを意味している。

「監査顧客のビジネス目的を完全に理解することと、その目的に直面する主なリスクを特定し管理することは、内部監査が監査顧客のゴールの達成を支援するための最も強力で基本的な２つの要素である。」と、メキシコ合衆国メキシコシティー監査局内部監査・腐敗防止監査ディレクターのガブリエル・ベナヴィデス・ラミレス氏は語る。

ラミレス氏は、「戦略計画の各分野について、計画で定めた方向性の中での全体的な変化を示す具体的な業績評価指標を特定すべきである。」と提言する。これらの指標をビジネスの望ましい結果に対して追跡することに加えて、彼は、「内部監査部門は研修プログラムや給与体系を通して、これらの指標を監査部員の動機づけに使うことができる」と付け加える。

内部監査のリーダーは、内部監査チームに対して、自らの組織について教える以上のことをする必要がある。個々の監査人は、ビジネスに対する理解を深めるために業界特有の資格を取得することができ、さらに経営者からの信頼獲得に役立てることができる。

ＣＡＥは、内部監査部門の業績評価の方法が、期待ギャップを深くするようなものとならないようにする必要がある。内部監査の実績を評価するために監査顧客へのサーベイを行っているのは約半数（51％）のみであり、主な利害関係者へのサーベイを行っているのは３分の１にも満たない（29％）（質問91）。

## ６．新たなテクノロジーリスクを特定しモニターし対応する

**テクノロジーに後れを取らない**

15年前、グラフェンスティン氏は、Ｉ

Ｔ監査とセキュリティに重点を置こうと決心した。彼女はさまざまなオペレーティングシステムやエンタープライズアプリケーションの学習と、ＩＴの傾向やリスクに関する書籍の週末の読書に自己投資し、ついにはそれらの知識を自身の監査業務に組み込むようになった。「監査人はＩＴリスクを扱わないことがよくある。なぜならば、ＩＴリスクを理解せず恐れているからだ。」と彼女は言う。「しかし、ＩＴリスクは無視するには大きすぎるリスクである。」

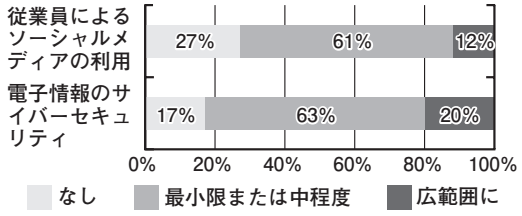
ハイレベルなところからＩＴリスクを捉えることから始め、方針、プロジェクト計画およびビジネス上の課題を検討するようにと、彼女は監査人に勧めている。内部監査人は、仲間やＩＩＡの業種グループなどとネットワーク持つべきであり、技術的な知識を徐々に広げるために自習すべきであり、さらに内部監査チーム内のＩＴ知識とスキルを向上させるべきである。

テクノロジーリスクは絶えず進化しているので、管理するのは極めて難しい。内部監査人は、このようなＩＴリスクを組織が特定しモニターし対処するのを支援し、さらにこれらをうまく行う方法を取締役会に助言することにより、積極的に対応する必要がある。

調査回答者によると、ＩＴリスクは内部監査部門が2015年に最大の焦点を当てている上位５つのリスクの１つである（質問66）。しかし相当な割合の組織で、重大で非日常的なＩＴの問題に関する内部監査の実施程度は驚くほど低い。世界的に見ると、回答者のほぼ５分の１（17％）が組織のサイバーセキュリティシステムの監査に全く時間を割いておらず、同様に４分の１以上（27％）がソーシャルメディアの監査に全く時間を割いていない（図表11参照）。

回答者の多くが、今後２～３年間でサイバーセキュリティとソーシャルメディアに関する内部監査業務は増える（各74％と54％）と回答している（質問94）。

**＜図表11＞サイバーセキュリティとソーシャルメディアに関する内部監査の実施程度**




注：質問92「特に情報技術（ＩＴ）のセキュリティについて、下記の分野に関連する内部監査業務の範囲はどの程度ですか？）」サイバーセキュリティに対する回答数＝9,941、ソーシャルメディアに対する回答数＝9,747。

## ７．データ分析を一層活用して監査発見事項をより良いものにする

内部監査人は監査発見事項をより良いものにするために、データ分析スキルと技術を向上し続けなければならない。データ分析技術を用いると、監査人は（サンプルではなく）母集団全体を分析できるようになることに加えて、効率性を改善することやデータが多い分野の監査をより洗練した方法で行えるようになる。

回答者の約半数が、内部監査部門は潜在的不正の特定（49％）、リスクまたはコントロールのモニタリングを通じて発見された潜在的問題（47％）、サンプルではなく母集団全体のテスト（47％）のためにデータマイニングまたはデータ分析を利用していると回答しており、地域差はほとんどない。（質問96）。この結果は、これらの技術をより広範に用いる必要性を示唆している。

さらに、内部監査人は「有意義な結論に達するためにデータ分析を利用する」ことについて自らに高い得点をつけている。世界全体では、約半数（55％）が自らをデータ分析利

用の「上級者」または「熟達者」であると回答しており、中南米・カリブ海（69％）と欧州・中央アジア（68％）ではより高く自己評価している（質問86）。

「監査顧客と定期的にコミュニケーションを持ち、データ分析スキルを共有することについて話すと、監査顧客は私からそのようなスキルを学ぶことを歓迎することが多い。」と韓国大手銀行の内部監査部門長であるクゥワン・ホー・サン氏は語る。「このような知識の移転により、利害関係者は自らのリスクとコントロールを管理する上でより良く目的を達成できるようになり、さらに、内部監査はリソースをより大きなリスクに集中させることができる。」と彼は付け加える。

継続的・リアルタイム監査技法は、内部監査部門で活用されてきている。世界的に見ると、回答者の半数弱（44％）が継続的・リアルタイム監査技法を中程度または広範囲に利用していると回答している（質問95）。「内部監査が継続的監査に進むためには、監査プロセスと分析について、別々ではあるが関連性のある計画を策定すべきである。」とケラ氏は言う。彼は最近、分析リソースの約60％をグループの監査計画に配分し、残りの40％は同じ考え方を持つ事業部門の選抜グループとともに継続的モニタリングのプラットフォームを開発するために配分した。ケラ氏は、「これにより、開発費が分担でき、経営者が分析ツールを利用するためのトレーニングを手助けし、内部監査部門はより独立的な継続的モニタリングの役割を展開する。」と言う。

## ８．ＩＩＡの「基準」を超える

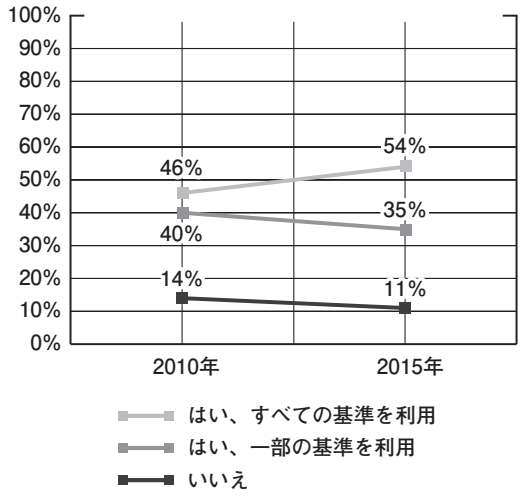
「『基準』の価値を実証する最善の方法は、内部監査が一緒に働きやすい仲間となり資金の節約と規則の遵守を助けることであるが、何よりも重要なのは、組織の目的を効率的かつ倫理的な方法で達成することである。」

メキシコ合衆国メキシコシティ監査局内部監査・腐敗防止監査ディレクター
ガブリエル・ベナヴィデス・ラミレス氏

ＩＩＡの「基準」は、内部監査人が所属組織の内部監査業務を成功させるためのガイダンスである。

2010年と2015年のＣＢＯＫ実務家調査に回答したＣＡＥによると、「基準」の利用は全般的に見て世界中で増加しているようである。2015年調査では、ＣＡＥの54％が「すべての基準を利用」と回答しており、2010年の46％と比べて8％増加している。同時に、「基準」を全く利用していないという回答は、2010年の14％に比べて2015年は11％に減少している（図表12参照）。

**＜図表12＞ＩＩＡの「基準」利用の増加（2010年から2015年）**

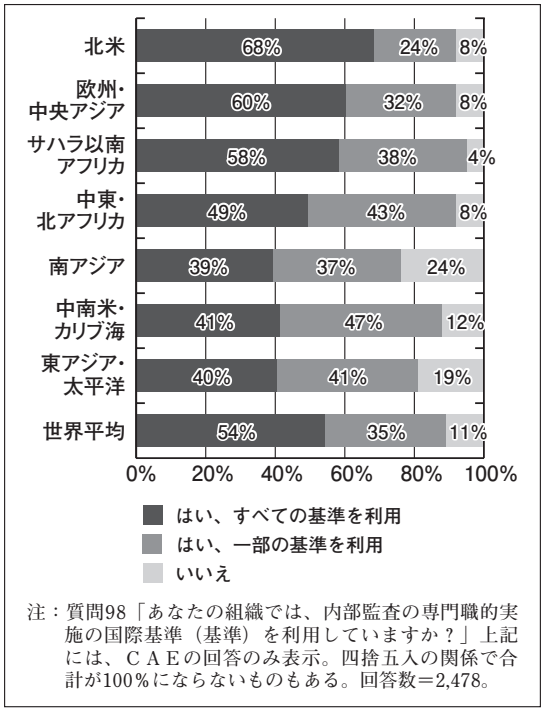



注：質問98「あなたの組織では、 内部監査の専門職的実施の国際基準（基準）を利用していますか？」上記には、ＣＡＥの回答のみ表示。本データは、2010年調査と2015年調査の比較を示している。2010年回答数＝2,975、2015年回答数＝2,478。

「基準」の利用状況には地域差があり、すべての基準を利用しているのは北米が68％で最も高く、東アジア・太平洋が40％で最も低い。「すべての基準を利用」と「一部の基準を利用」の回答を合計すると、最も高いのは

サハラ以南アフリカ（96％）で最も低いのは南アジア（76％）であった（図表13参照）。

**＜図表13＞ＩＩＡ「基準」の利用**




注：質問98「あなたの組織では、内部監査の専門職的実施の国際基準（基準）を利用していますか？」上記には、ＣＡＥの回答のみ表示。四捨五入の関係で合計が100％にならないものもある。回答数＝2,478。

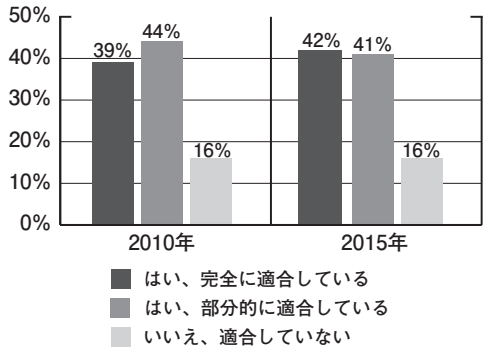
「ＣＡＥは、取締役会に彼らの責任を知らせるために、またビジネスの全体像をと取締役会が直面するリスクを説明するために、『基準』を利用することができる。」とラミレス氏は語る。「『基準』は専門的かつ体系的な手法でアシュアランスを提供するので、取締役会は内部監査のビジネスに対する客観的な洞察に信頼が持てる。」

## 品質のアシュアランスと改善のプログラム（基準1300）

基準1300は、「内部監査部門長は、内部監査部門を取り巻くすべての要素を網羅する、品質のアシュアランスと改善のプログラムを作成し維持しなければならない。」と規定している。内部監査人は、内部監査が利害関係者の期待に応えているか、また実績と期待のギャップを埋めているかを評価するために、品質のアシュアランスの評価指標を導入する必要がある。

歴史的に見ても、基準1300はすべての「基準」の中で適合水準が最も低かった。基準1300に完全に適合していると回答したＣＡＥは、2010年（39％）から2015年（42％）でほんのわずか増えただけであった（図表14参照）。

**＜図表14＞「基準」1300– 品質のアシュアランスと改善のプログラムへの適合割合（2010年から2015年の変化）**



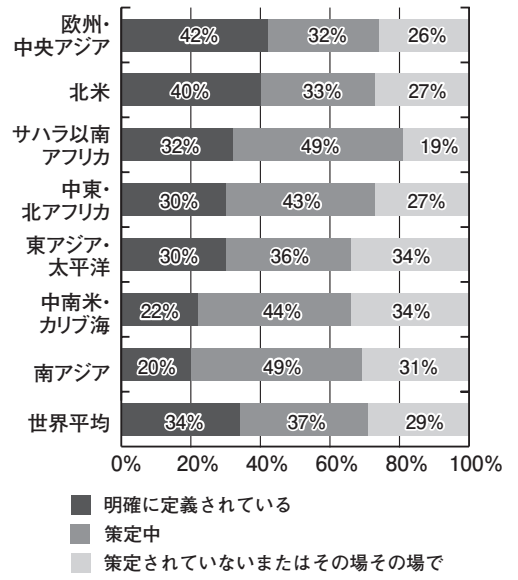

注：質問99「あなたの組織は『基準』に適合していますか？」基準1300 – 品質のアシュアランスと改善のプログラムについての回答。すべてまたは一部の『基準』を利用していると回答したＣＡＥのみの回答を表示。本データは、2010年調査と2015年調査の比較を示している。四捨五入の関係で合計が100％にならないものもある。2010年回答数＝2,167、2015年回答数＝2,217。

品質のプロセスが明確に定義されていると回答したＣＡＥは、わずか３分の１であった（次頁図表15参照）。しかし、「基準」を利用している回答者の約７割が、基準1311が求める定期的または継続的内部評価を実施していると回答している（質問100）。

## 「基準」を高い価値をもたらすための礎にする

1．ＩＩＡの「基準」を品質評価のフレームワークとして利用する。
   a．監査委員会に「基準」の価値を知らせる。特に、内部監査のプロ意識と品質へのこだわりを論証するために、品質に関する基準を知らせる。
   b．「基準」が求める強固な品質のアシュアランスと改善のプログラムを確立する。
   c．「基準」への適合を確かなものとするために年次の自己評価を実施し、さらに

＜図表15＞品質のアシュアランスと改善のプログラムの充実度




注：質問47「あなたの組織では、品質のアシュアランスと改善のプログラム（ＱＡＩＰ）はどのように策定されていますか？」ＣＡＥのみ回答。「明確に定義されている」には、「外部評価を含め、明確に定義されている」または「外部評価および継続的改善とスタッフ研修活動に正式にリンクして、明確に定義されている」と回答した者が含まれている。回答数＝2,833。

最低でも5年毎に外部評価を実施する。

d．監査委員会が内部監査部門の品質と改善が必要な分野を理解するための土台として、外部評価と品質プログラムの結果を伝える。

e．監査チームに資格を保持させ、さらに一定レベルの責任を持つ内部監査スタッフには資格の保持を義務づける。

2．組織にとって具体的で価値の高い業務を特定し実施するために、「基準」を超える。

a．監査委員会と経営幹部が考え期待する価値の高い内部監査業務とはどのようなものかについて、彼らと討議する。

b．監査委員会と経営幹部が期待する内部監査の品質と価値に合わせるために内部監査が注力する具体的な業務について、彼らと合意する。

c．監査委員会と経営幹部の具体的な期待に関連する内部監査の業績について、定期的に彼らに報告する。

## ９．自己に投資する

「組織がグローバルな競争力を持とうと懸命に努力している時こそ、内部監査人にとってリーダーシップは重要なスキルである。そのような組織では内部監査はコーポレートガバナンスの中核の１つであると考えられており、主導的役割を果たすことが期待されている。これがアフリカで、研修が強固なコーポレートガバナンスの発展と整合している理由である。」

ジンバブエ国ハラレ在住、リフトバレー・コーポレーション元内部監査グループ・ディレクター　サイモン・ニャゼンガ氏

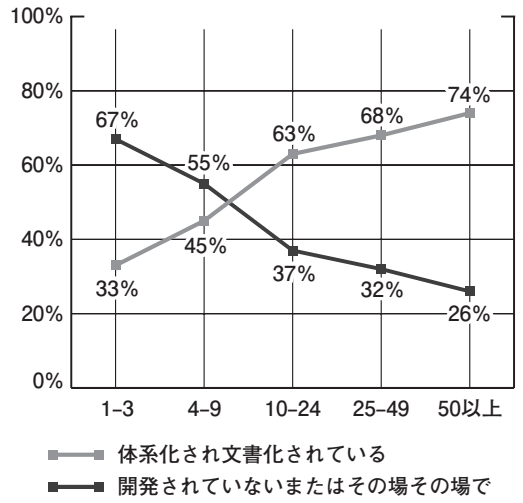
内部監査人であることがこれほどいい時代は未だかつてなかった。専門職内でのスキルの不足が、優秀な監査人獲得の熾烈な競争の引き金となった。内部監査人は、自己啓発に投資すれば十分に報われる。

そうは言っても内部監査人は、特に小規模の内部監査部門の場合は、雇用主の研修にだけ頼ることは出来ない。小規模の内部監査部門では、ＣＡＥの約７割が「研修プログラムは開発されていない、またはその場その場で開発している」と回答している（次頁図表16参照）。

研修プログラムがある監査部門の研修には、通常、内部監査スキル（68％）が含まれるが、新人研修とオリエンテーション（54％）や、ビジネスに必須のスキルである業界と組織に関連するビジネス知識（53％）、批判的思考のスキル（30％）、リーダーシップスキル（27％）はあまり含まれていないようである（次頁図表17参照）。

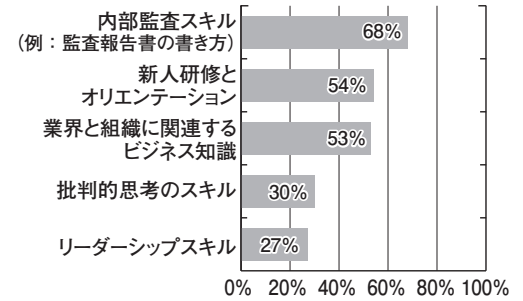
内部監査人は、監査発見事項の重要性を理解し組織に価値を与えられるように、ビジネスについて十分な知識を持つことが特に重要である。そのための最善の方法は、恐らく、組織の事業部門で業務を経験することによ

＜図表16＞内部監査部門の従業員数と研修プログラムの充実度の関係




注：質問45「あなたの組織では内部監査の研修プログラムはどの程度正式なものになっていますか？」と質問24「あなたの内部監査部門のフルタイム換算の従業員数は約何人ですか？」という質問の回答と組み合わせて表示している。回答数＝2,820。

＜図表17＞内部監査の研修プログラムの内容



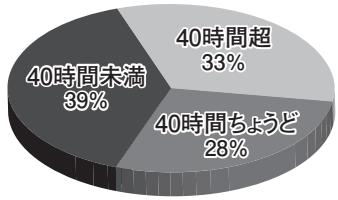

注：質問46「内部監査の研修プログラムに含まれているのは何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」ＣＡＥのみ回答。回答数＝3,099。

り、ビジネスに最も貢献するスキル、知識および姿勢を理解することである。

回答者の約４割が１年間に40時間未満の研修しか受けていないが、これはＩＩＡの公認資格の多くを維持するのに義務付けられている水準を下回っている。約３割が年間40時間ちょうど、残り３割が40時間超である（図表18参照）。

「人並みでいいなら40時間でもいいが、成功したければより多くの時間を費やすべきだ。」とグラフェンスティン氏は言う。「当社の内部監査部門では、自己投資して追加の資格を取得すれば内部監査グループの専門性を向上することになるので、金銭で報いている。」

＜図表18＞内部監査の年間研修時間




注：質問14「あなたは内部監査の専門職に関連する正式な研修を年間何時間受けていますか？」回答数＝13,106。

## 10. 優れた人材を採用し動機づけし維持する

「優れたコミュニケーションスキルとビジネス知識は、内部監査人にとって不可欠である。内部監査人が高リスク分野でコントロールの機能不全の可能性を見つけたら、監査顧客が理解できるように解りやすく正確に説明できなければならない。」

韓国大手銀行内部監査部門長
クゥワン・ホー・サン氏

内部監査部門は、急速に変化するビジネス環境を理解し予測することができるような人材を惹きつけ維持し動機づけするために、網を広げる必要がある。これは、内部監査人が組織のビジネスや機能をより良く理解するために極めて重要である。

概して調査回答者は、大学で会計、監査、財務などを専攻している（質問5a）。最も多く専攻された分野は、以下の通りである。

| | |
|---|---|
| 会計 | 57％ |
| 監査（内部） | 42％ |
| ファイナンス | 32％ |
| 企業経営 | 27％ |
| 監査（外部） | 23％ |
| 経済 | 22％ |

このように比較的狭い分野へ集中していると、ＣＡＥが採用できるスキルが限られる恐れがあり、突き詰めていくと専門職にとっての弱点となり得る。現在、ＣＡＥが自身の内部監査部門に特に求めているスキルは、分析的・批判的思考（64％）とコミュニケーションスキル（52％）である（図表19参照）。最優先とすべきものには、業界特有の知識と情報技術一般のスキルもあり、これらについて従業員が学んだことと組織の目的やニーズとの関連性の間のリンクが重要である。

**＜図表19＞ＣＡＥがスタッフに求めるスキルの上位**

| | |
|---|---|
| 分析的・批判的思考 | 64％ |
| コミュニケーションスキル | 52％ |
| 会計 | 43％ |
| リスクマネジメントアシュアランス | 42％ |
| 情報技術（一般） | 38％ |
| 業界特有の知識 | 35％ |
| データマイニングと分析 | 31％ |
| ビジネス感覚 | 27％ |
| 不正監査 | 23％ |
| ファイナンス | 22％ |
| フォレンジックと調査 | 15％ |
| サイバーセキュリティとプライバシー | 14％ |
| 法務知識 | 12％ |
| 品質管理（シックスシグマ、ＩＳＯ） | 7％ |
| その他 | 4％ |

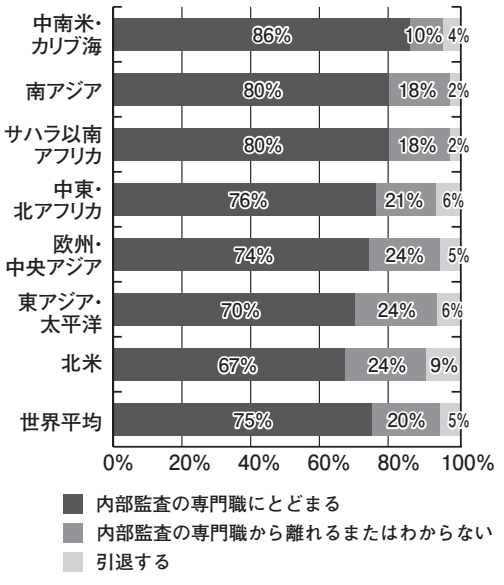
注：質問30「あなたの内部監査部門で最も採用または開発しているスキルは何ですか？（５つまで選んでください。）」ＣＡＥのみ回答。回答数＝3,304。

内部監査部門内のスキルの組み合わせも重要である。「歴史的に、業績管理と能力開発業務の多くは、マネージャーとスタッフとで分けられていた。」とケラ氏は言う。「当社でもまだそのように分かれているが、部門内の各経験段階に応じたタレントマップも導入している。このプロセスでは年に２回、部員の資質を調べ、進行中のプロジェクトを検討し、それらを個々人ごとに実地業務経験、研修および能力開発的経験と結び付けている。」

チームメンバーの動機づけと維持のために、多くの組織で賞与を支給している。回答者の67％が賞与を受け取る機会があると回答している（質問34、回答数＝11,792）。賞与の支給は通常、個人の業績（78％）または会社の業績（74％）に結び付いている（質問34a）。

今後５年間、回答者の４分の３（75％）が内部監査の専門職にとどまると回答している（図表20参照）。内部監査担当役員が必要とするスキルを常に社内で採用し開発することが出来ないというのが、新たな現実の姿になるかもしれない。コソーシングは、このようなスキルの必要性を満たすために重要な役割を果たし続ける可能性がある。内部監査要員に関する傾向として最後に取り上げるのは、次頁図表21と22に示す通り、男女比の大幅な変化である。

**＜図表20＞今後５年間の内部監査に関するキャリア計画**



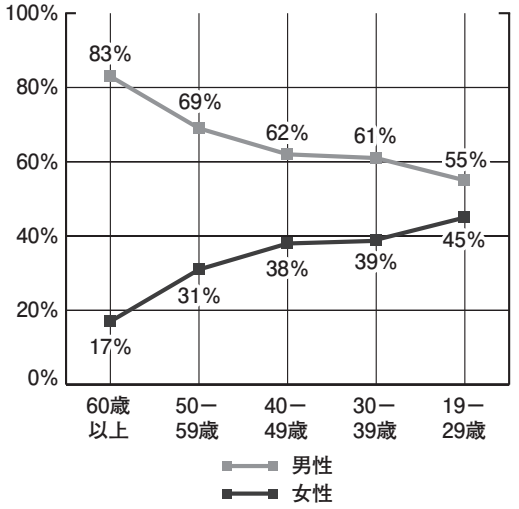

注：質問36「今後５年間のあなたの内部監査に関するキャリア計画は何ですか？」回答数＝12,380。

**男女比の変化**

調査結果によると、将来の内部監査の専門職では、多くの地域で男女比のバランスが取れてきそうである。調査回答者のうち60歳以上では、男性が83％、女性が17％

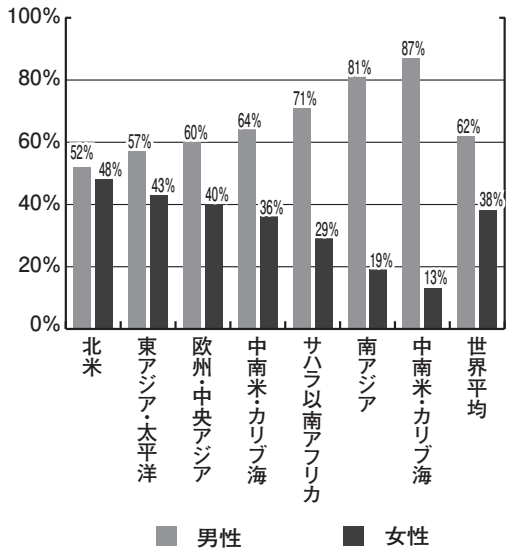
であるが、19歳から29歳の層では、男女比はほぼ半々（男性55％、女性45％）である（図表21、22参照）。

＜図表21＞年代別　男性と女性の割合




注：質問4「あなたの性別は？」と質問３「あなたの年齢は？」という質問の回答と組み合わせて表示している。回答数＝12,744。

＜図表22＞地域別　男性と女性の割合




注：質問４「あなたの性別は？」回答数＝14,158。

## 結論

行く手にある困難に立ち向かうために自己投資する内部監査人は、10年前の内部監査の専門職では思いもよらなかった方法で、専門職としても個人としても報われるだろう。

新たなリスク・ランドスケープは、内部監査人にかつてないほどの機会をもたらしている。内部監査人は、ビジネスのゴールと戦略目的について独自の理解があり、また組織全体にわたるリスクの影響を理解する能力があるので、組織が成功する上で主導的な役割を果たすのに理想的な位置にいる。さらに、内部監査の洞察は、革新と業務改善の原動力となり得る。

内部監査にとっての10の緊急課題は、専門職として成長しビジネス市場での価値を高めるために挑戦するあらゆる階層の実務家の役に立つだろう。

### 内部監査にとっての10の緊急課題

**主導的役割を果たす**

1．利害関係者のニーズを予測する
2．先見性のあるリスクマネジメント実務を展開する
3．取締役会と監査委員会へ継続的に助言する
4．勇気を持つ

**期待とのギャップを克服する**

5．ビジネスの目的達成を支援する
6．新たなテクノロジーリスクを特定しモニターし対応する
7．データ分析を一層活用して監査発見事項をより良いものにする
8．ＩＩＡの「基準」を超える

**優れた人材に投資する**

9．自己に投資する
10．優れた人材を採用し動機づけし維持する

## 著者について

**ラリー・ハリントン氏**（公認内部監査人、Qualification in Internal Audit Leadership、公認リスク管理監査人、公認会計士）は、世界中で防衛、安全および民間市場を専門にしているテクノロジー企業であるレイセオン社の内部監査ヴァイス・プレジデントである。

2010年から2014年まで、同社のエグセクティブ・ダイバーシティ・チャンピオンも務め、多様性の受入という企業文化を推進するための同社の多様性戦略のためにリーダーシップを発揮して戦略を支援した。

ハリントン氏は、経歴のほとんどを財務と内部監査に費やし、エトナ社の人事担当ヴァイス・プレジデントおよびヘルス・オペレーション担当ヴァイス・プレジデントも務めた。内部監査人協会（ＩＩＡ）の会員であり、ＩＩＡの北米理事会の前会長であり、2014年から2015年にはＩＩＡ国際本部上級副会長を務めた[2]。

ハリントン氏は、ハーバード・ビジネス・スクールのアドバンスド・マネジメント・プログラムを修了しており、また内部監査、変革マネジメント、交渉術、人材開発およびモチベーションなどのテーマで頻繁に講演している。

**アーサー・パイパー博士**は、内部監査、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、および新たなテクノロジーなどを専門として20年以上の経験を持ち、数々の受賞歴のある著者であり編集者である。1996年以来、編集サービス会社であるスミス・ウィント社のマネージング・ディレクターを務めており、2006年からは英国ノッティンガム大学の文化・フィルム・メディア学部で准研究員を務め、新たなテクノロジーを専門にしている。

## プロジェクトチームについて

### ＣＢＯＫプロジェクトチーム

ＣＢＯＫ共同委員長：ディック・アンダーソン（U.S.A.）、ジャン・コロラー（フランス）
実務家調査小委員会委員長：マイケル・パーキンソン（オーストラリア）
ＩＩＡ調査研究財団ヴァイス・プレジデント：ボニー・ウルマー
主任データ分析官：ポージュー・チェン博士
コンテンツ開発者：デボラ・ポーラリオン
プロジェクト・マネジャー：セルマ・クーストラ
編集主任：リー・アン・キャンベル

### レポートレビュー委員会

ディック・アンダーソン（U.S.A.）
アディル・ブハリワラ（U.A.E.）
ジン・フェン・チェン（台湾）
ダニエラ・ダネスク（オランダ）
マイケル・パーキンソン（オーストラリア）
ガブリエル・ベナヴィデス・ラミレス（メキシコ）
エリック・ヤンカ（ガーナ）

[2] 訳者注：ハリントン氏は2015年から2016年のＩＩＡ国際本部会長である。