

グローバルな視点と洞察 特別版 変化する世界に対応した「基準」の改訂

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲子

内部監査人協会（IIA）国際本部 北米外地域筆頭理事
インフィニティコンサルティング 代表
プレミアアンチエイジング株式会社 社外取締役
CIA、CRMA、CCSA、CFSA

目次

はじめに	71	ドメインⅢ：内部監査部門へのガバナンス	76
IPPFの進化：「グローバル内部監査基準」	71	ドメインⅣ：内部監査部門の管理	77
「グローバル内部監査基準」	72	ドメインⅤ：内部監査業務の実施	78
劇的な時代には劇的な変更を	72	新世代のための基準	79
5つのドメイン	74	「グローバル内部監査基準」の機能	79
ドメインⅠ：内部監査の目的	74	実施と成果（パフォーマンス）	80
ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質	75	結論	80

はじめに

IPPFの進化：「グローバル内部監査基準」

世界中の内部監査専門家は、リスク・マネジメント、ガバナンス及びコントロールとい

った複雑な世界の舵取りをするために、「内部監査の専門職的实施の国際基準」（「基準」と「専門職的实施の国際フレームワーク」（IPPF）に依拠している。内部監査人協会（IIA）のこれらの文書は一世代以上にわたって、実務家が独立性、客観性、有効性、効率

Copyright © 2023 by The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA. Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd., Suite 401 Lake Mary, FL 32746, U.S.A., to publish this translation. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA.

性、倫理性及び最高品質を備えた内部監査のアシュアランスと助言を提供するための指針となってきた。

この間、リスク・マネジメントの基本である、組織体の目標や戦略に関連するリスクの識別、発生可能性や影響度の評価、リスク選好の設定、及びリスクを管理するための内部統制の構築は、一貫して行われてきた。しかし、リスクが出現するスピード、リスクに変動性や複雑性を加える要因、及び組織体の目的や本質に関する考え方が進化することによって、今日の内部監査人には新たな課題と要求もたらされた。

国際内部監査基準審議会（IIASB）委員長マイク・ペップース氏は、「私はIIA国際本部元会長として、また現職において、文字通り世界各地の何百人もの内部監査人と話してきた。私が彼らから聞いたのは、IIAからの明確で直接的なガイダンスを必要としているということであった。IPPFはそのガイダンスを提供しているものの、その様々な構成要素は、内部監査人による適用方法や、第一線の実務家、内部監査部門長（CAE）、経営幹部、及び取締役会の役割と責任について、時として混乱を招くことがある。今こそ、彼らのニーズを満たし、彼らが行う内部監査業務の質を高める基準が必要である」と述べた。

実際、今後はタイムリーかつ関連性と影響力のある内部監査業務が要求される。そのためには、洞察力、先見性、明確性、及び直接性を備えた基準が必要である。このような要求に応えるためにIIAは、「基準」とIPPFのその他の構成要素の表現や説明を劇的に変える公開草案を間もなく公表する予定である¹。新しい「グローバル内部監査基準」は、「基準」を5つのドメインに分類することで、効果的な内部監査の要点をより明確に示して

いる。

- ドメインⅠ：内部監査の目的
- ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質
- ドメインⅢ：内部監査部門へのガバナンス
- ドメインⅣ：内部監査部門の管理
- ドメインⅤ：内部監査業務の実施

この「グローバルな視点と洞察」特別版では、新しい「グローバル内部監査基準」案の概要、その策定経緯、及び「基準」改訂案の適用方法に関する考察を紹介する。また「基準」改訂案に適合することで、次世代の内部監査人がステークホルダーの要求を満たし、その要求を超え、組織体に付加価値をもたらすことに役立つかも検討する。

「グローバル内部監査基準」 基準の改訂が必要な理由

劇的な時代には劇的な変更を

「基準」の見直しと改訂は、IIASBが確立したデュー・プロセスの一部であり、内部監査専門職のガバナンス文書の定期的な更新につながるものである。最新の改訂作業は、IIASBが「基準」の構成と表示方法を再検討する必要性を認めた2020年に始まった。IIASBは、ある特定の基準への適合に関連する課題について実務家の意見に耳を傾け、「基準」への適合が必ずしも質の高い成果と一致するとは限らないことを念頭に置いた。これらのテーマは、近々発表される「グローバル内部監査基準」の公開草案における、「基準」の表示方法の劇的な改訂を後押しするものであった。また、この改訂は、幅広いステークホルダーからの意見も反映している。

IIA国際本部事務総長兼最高経営責任者のアンソニー・プリエーゼ氏は、「IIA職員とIIASBによる2年以上に及ぶ努力の結

¹ 訳注：IIAは2023年3月1日に英語版を公表した。日本語を含む23の言語の翻訳が順次公表されている。

果、新しい『グローバル内部監査基準』の素晴らしい草案ができあがり、これが内部監査人を将来へ導く一助になると信じている。この草案は、90の異なるIIAの国・地域別代表機関のリーダーを含む内部監査実務家だけでなく、規制当局、企業役員、及び基準設定団体などの関係者からの多大な意見を反映している。基準設定は、厳格なデュー・プロセスを経て行われ、専門職の基本的なニーズを満たし、公共の利益に資することを目的としている。この草案が高く評価されることを確信しており、意見募集期間中のフィードバックを楽しみにしている」と述べた。

公開草案に反映された重要な変更点の1つは、構成の簡素化である。IPPFの6つの構成要素のうち、現在は2つの領域に焦点を当てている。基準と実施ガイダンスは5つのドメインで示されており、それぞれが専門職の重要な側面を扱っている。

- **ドメインⅠ「内部監査の目的」**は、これまでIPPFの様々な構成要素に分散していた内部監査専門職に関する記述を1つにまとめたものである。
- **ドメインⅡ「倫理と専門職としての気質」**は、「倫理綱要」と実務家の行動に関する基準を組み込んでおり、専門職としての正当な注意に関する基準を含めることで、より充実したものとなっている。
- **ドメインⅢ「内部監査部門へのガバナンス」**は、取締役会の役割を明確にしている。この変更により、効果的な内部監査を支援するという取締役会の重要な責任の概要が初めて示され、取締役会がその責任を遂行する上でCAEはどのように支援できるかが述べられている。
- **ドメインⅣ「内部監査部門の管理」**は、CAEの役割を明確にし、内部監査部門を運営する上での方向性を示している。
- **ドメインⅤ「内部監査業務の実施」**には、日々の内部監査業務を効果的に行うため

の追加要件と実務が含まれている。

各ドメインには、そのドメイン内の基準を実施するための関連原則が組み込まれている。全部で15ある原則は、基本的な前提や規則を大まかに説明しており、続けて要求事項や推奨事項がまとめられている。さらに「基準」改訂案では、各基準の後に推奨される実務と適合していることの証拠が記載されており、実務家が個々の基準を理解して適合することがより容易になった。「基準」改訂案では、公共セクター、小規模内部監査部門、及びアドバイザリー業務に関する相違点も考慮されている。

改訂案を理解するもう1つの方法は、いくつかの重要な項目について「改訂前」と「改訂案」の状態を比較することである。

改訂前：内部監査部門、CAE、及び取締役会の責任が不明確であった。

改訂案：ドメインⅢ「内部監査部門へのガバナンス」に分類される基準は、効果的な内部監査部門を実現するためには取締役会からどのような支援が必要かを説明しており、取締役会とCAEの役割と責任を明確にしている。取締役会がCAEと内部監査部門の役割を承認して完全に支援する場合、内部監査は取締役会と他のステークホルダーに効果的に貢献できる。

改訂前：質の高い内部監査部門を戦略的に運営するための要求事項が十分に整備されていなかった。

改訂案：ドメインⅣ「内部監査部門の管理」は、CAEが質の高い内部監査部門を率いる上で役立つ、戦略と業績指標を策定するための新しい要求事項と推奨される実務を概説している。

改訂前：個々の内部監査業務の実施方法について説明している基準は、詳細ではなかった。

改訂案：ドメインⅤ「内部監査業務の実施」は、個々の内部監査業務の実施、特にリス

クの評価と発見事項や結論を導くための情報分析について、新たな要求事項と推奨される実務を示している。

改訂前：「基準」の実施や基準へ適合していることを実証するための重要なガイダンスが別々の文書になっており、参照しにくかった。

改訂案：「グローバル内部監査基準」は、1つの包括的な文書で構成されている。各基準には、実施のための要求事項や推奨事項と、適合していることを証明するためのセクションが組み込まれている。

IIA国際本部会長ベニート・イバーラ氏は、「私は現役の内部監査人として、明確かつ正確で、日々の業務に関連する専門職の基準の価値を理解している。私たちはこの認識をさらに広めて、主要なステークホルダーを巻き込んでいく必要がある。『グローバル内部監査基準』案は、構成を簡素化し、推奨される実務を追加し、実際の事業目標との関連性を持たせている。公開草案に対する実務家仲間や他の主要なステークホルダーからの意見や洞察をぜひ伺いたい」と述べた。

基準の主要な変更点

- I P P Fの構成を簡素化した
- 6つの構成要素（「使命」、「定義」、「倫理綱要」、「基本原則」、「基準」、「実施ガイダンス」）を新しい「基準」にまとめた
- 新しい「基準」の中に新しい「内部監査の目的」を設けた
- 専門職としての正当な注意を加えることで「倫理と専門職としての気質」を充実させた
- 各「基準」の後に「推奨される実務」と「適合していることの証拠」を加えた
- 公共セクター、小規模内部監査部門、及びアドバイザリー業務に関する相違

点を加えた

- 内部監査部門へのガバナンスに関する取締役会の役割を明確にした
- 内部監査部門と様々な活動に対するC A Eと内部監査人の役割を明確にした
- 品質＝適合性＋成果（パフォーマンス）と再定義した

5つのドメイン

「グローバル内部監査基準」の構成を検討

ドメイン I：内部監査の目的

I P P Fの重要な課題の1つであり、実際に批判されているのは、内部監査とは何か、どのように運営すべきか、ということが「内部監査の使命」「内部監査の専門職的实施の基本原則」「内部監査の定義」「倫理綱要」という4つの別々の文書に含まれていることである。このことは、実務家の混乱を招くだけでなく、内部監査のステークホルダーに対して内部監査の価値を明確かつ簡潔に説明することを難しくしてきた。ドメイン I「内部監査の目的」は、この問題を解決するように作られている。

公開草案の「内部監査の目的」では、内部監査が客観的なアシュアランスと助言を通じて、組織体の成功にどのように貢献するかが述べられている。IIA国際本部元会長でIIASB元委員長のポール・ソーベル氏は、シニアアドバイザーとしてIIAに招請され、「内部監査の目的」のステートメントを含む新「基準」の起草を支援した。彼はこのステートメントが、内部監査専門職の価値と意図に関するメッセージを大幅に改善し、明確にしていると考えている。

彼は、「内部監査専門職が、組織体のゴールや目標、そして組織体の成功に、より即していると思われるようにすることも、『内部監査の目的』の一部であったと思う」と述べ、新

しいステートメントは既存の「内部監査の使命」を改良したものである、と付け加えた。「従来の『組織体の価値を高め、保全する』というのは理にかなっていたが、内部監査と組織体を成功に導くものを直接結び付けるには、十分ではなかったと思う」。

IIASBの現委員であるエリサベス・サンドウィズ氏も、この新「基準」の作成に携わった。彼女は、新しい「内部監査の目的」は、内部監査専門職を表現する「簡潔な説明文」であると述べる。彼女は、「『内部監査の目的』は、今や、私たちが誰なのか、何をするのか、どのようにすれば最も効果的なのかという点を非常に明確にしていると思う」と述べた。

ソーベル氏も同意した。

「肝心なのは、内部監査の目的は、簡潔で覚えやすいものでなければならぬということであった。もしも誰かに『あなたは内部監査部門の人ですね。それは何を意味しますか。どのような仕事をしているのですか。なぜここにいますか』と言われたら、内部監査と組織体の成功のために存在する他の部署との違いを説明できなければならない」。

サンドウィズ氏は、意見公募期間終了後にドメインⅠにさらに変更が加えられる可能性があることを認識しながらも、新しい文言は、内部監査人とそのステークホルダーが組織体における自らの役割をより良く把握するのに役立つと確信していると述べた。

要するに、この目的についての新しいステートメントと「基準」に対するその他の変更案は、内部監査専門職の進化と、優れたガバナンスにおける内部監査専門職の役割を反映している。

ソーベル氏は、「『グローバル内部監査基準』は、世界中で進化が見られるガバナンスモデルの中で、内部監査がどのような位置付けにあるのかをより明確に示すものである。だからこそ、『基準』は非常に重要である。私たちは『基準』を正しく理解しなければならない。

もしも『基準』が本当に時代を超越したものであれば、ガバナンスや他のものが絶えず進化しても適応できるはずであるが、もしもそうでなければ、『基準』は現代のビジネスにそぐわないことに気付くであろう」と述べた。

ソーベル氏は、「それは、以前にもあったことだと思う。『基準』はとても素晴らしいし、専門職のために十分役立った。しかしその『基準』は、優れたガバナンスの究極の尺度である組織体の成功をどのように支援するかについて、必ずしも取締役会や経営陣と結び付けていなかった」と続けた。

ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質

どのような専門職の基準であっても、その基本的な機能は、倫理的行為や専門職としての業務遂行のための防護柵を設けることである。新しい「グローバル内部監査基準」のドメインⅡは、内部監査専門職のためにこれを実現している。現行のIPPFでは、この役割は、「倫理綱要」、「内部監査の専門職の実施の基本原則」の一部、及び専門職としての正当な注意に関連する基準によって果たされている。ドメインⅡは、新しい「グローバル内部監査基準」案の構成が、現行のIPPFをいかに改善したかを示す例である。

サンドウィズ氏は、「ドメインⅡの優れている点は、私たちが示さなければならない行動と、その行動がなぜ重要であるのかをととも明確に示していることである。繰り返しになるが、内部監査人、すなわちチームを指導するCAEであれ、この専門職に就いたばかりの内部監査人であれ、この点を明確にすることは非常に重要である」と述べた。

ソーベル氏は、現行の「倫理綱要」やIPPFの他の構成要素がなくなるわけではないことを強調した。新しいドメインに組み込まれるだけである。

彼は、「これを組み込んで独自のドメインと

呼ぶことで、倫理と専門職としての気質に関する期待が優れた内部監査の原則にどのように適合するかを、よりよくまとめることができた。今では、倫理に関する別個の原則はない。それらが全部で15ある原則の中に組み込まれたことで、何を期待されているかが、より明確にわかるようになった」と述べた。

ドメインⅡは、主に個々の監査人に焦点を当てており、倫理の観点から何を期待されているか、能力と専門職としての気質の観点から何を要求されているかを説明している。実務家には、有能かつ倫理的に仕事をする方法を理解する義務と、その義務を説明している基準に適合する義務がある。ソーベル氏とサンドウィズ氏は、この新しいドメイン案により、それが容易になることに同意した。

サンドウィズ氏は、「私たちがどのように仕事をし、どのように行動し、何が許される行動で、何が許されない行動なのか、許されない行動を見たときにどのように報告し、どのようにドメインⅡに適合していることを証明するかという点が、今はとても明確になっている。以前は「倫理綱要」があり、毎年IIAの会員資格を更新する際に遵守を誓う署名をしていたが、1年を通して内部監査業務を遂行する過程で、「倫理綱要」のことは忘れていたかもしれない。今ではそれが、『基準』や私たちが行うすべてのことの中に据えられている」と述べた。

ソーベル氏は、「以前は、『倫理綱要』があり、専門職としての気質に焦点を当てたいいくつかの基準もあり、確かにかなりの部分が重複していた。それらをすべて統合することで、今ではすべての内部監査人が『私はドメインⅡを調べて自分の責任が何であるかを理解する必要がある、CAEや上司からの指示を当てにすることはできない。これらは、私が体得する必要がある、効果的に行う必要がある、そうしなければ仕事をうまくこなせない』とわかる」と付け加えた。

IIASB委員のハンス・ピーター・ラーチナー氏にとって、ドメインⅡは倫理と専門職としての気質に、以前は欠けていた統一性をもたらすものである。

彼は、「非常に重要なのは、完全なものにすることであった。実際に何をしているのか、あるいは、さらに進歩するために何をすべきなのかわからなければ、完全ではない。今、この倫理と専門職としての気質の集大成によって、すべての監査人が留意すべきことや仕事の基本がわかった」と述べた。

ドメインⅢ：内部監査部門へのガバナンス

ドメインⅢは、「グローバル内部監査基準」案の中で最も劇的な変更をもたらすと思われる。今回初めて、内部監査専門職の基準に、取締役会についての指針と責任が含まれることになった。この大胆な措置は、現行の基準が明確に対処していない基本的な課題を認識して取り組んだものである。

現行の基準は、内部監査のガバナンスについて望ましい体制を概説している。具体的には、内部監査は組織体内で独立して位置付けられ、職務上は取締役会、部門運営上は最高経営者と指示・報告関係を持つというものである。また、現行の基準では、内部監査基本規程の採択を要求しているほか、内部監査部門の独立性の伝達に関するCAEと取締役会との意思疎通についても概説している。

ソーベル氏は、「これは内部監査の基準であり、取締役会の基準でも監査委員会の基準でもない。以前は『CAEは、こうするよう努力しなければならない、あるいは、こうなるように努めなければならない』と言うことで、この問題に対処した。これでは、依然としてCAEに焦点が当たっていた。私たちは、これをひっくり返したかった。もしも取締役会が効果的な内部監査部門、つまり内部監査の目的を真に達成する内部監査部門を真剣に望

んでいるのであれば、取締役会は一定の責任を負わなければならない」と述べた。

ドメインⅢでは、内部監査部門を承認し、その独立性と組織体内での位置付けを確保して防衛し、内部監査部門とCAEの両方の業務遂行状況の質を監督する取締役会の責任を定めた、取締役会のためのいくつかの基準の概要を示している。新しい「基準」では、質の高い業務遂行には「基準」への適合が必要であることなどが強調されている。ドメインⅢの中の各基準は、CAEと取締役会の責任に加えて、共同責任も明確に示している。

ソーベル氏は、「内部監査が非常に役立つことができるリスクとコントロールについて、取締役会は事実上の監督責任を負っている。したがってドメインⅢは、取締役会が何を必要があるかを理解し、監督責任をより効果的に果たすのに役立つと思う」と述べた。

サンドウィズ氏は、ドメインⅢは多くのCAEにとって、監査委員会や取締役会に新しい基準を伝えるだけでなく、取締役会からのより厳しい監督に適応するための課題ともなり得ると予想した。

彼女は、「監査委員会、取締役会、統治機関が何をしなければならないかを正式に定めているという事実を人々が見逃してしまうリスクがあると思う。このことを理解してもらうには、少し巧妙な伝え方が必要であろう。私が実務を行う内部監査人であれば、この『基準』を利用することができるが、(CAEとしての私は)ドメインⅢについて監査委員会に伝えないという選択をすることもあり得る。なぜならば、実際には、私は自分がやりやすいようにやっていたら満足で、監督に関する問題提起を望んでいないかもしれない」と述べた。

しかし、ドメインⅢに適合するためには、CAEは取締役会が各関連基準を理解して実施したことを証明する必要があるとソーベル氏は述べた。

ソーベル氏は、「CAEは取締役会に『この内部監査の目的を本当に達成して欲しいのであれば、取締役会の支援が必要である。取締役会はこれらのことをしなければならない。さて私は、取締役会がそれらを実行できるように、次のような支援をする。そして、共に内部監査部門の効果的なガバナンスを成功させるようにする。しかし、取締役会なしではできないし、取締役会が私なしでできるようになることも期待していない』と言う必要がある」と述べた。

「ガバナンス」のドメインの基準では、CAEが「品質のアシュアランスと改善のプログラム(QAIP)」を策定し、実施し、維持することを確実にするために、取締役会が監督を行うことを定めている。これには、内部監査部門の品質の外部評価(EQA)を少なくとも5年に一度実施することが含まれている。これを取締役会の責任として強調することは、「これまでのEQAのあり方をより厳格にするものであり、率直に言って、QAIPのあるべき姿でもある」とソーベル氏は述べた。

成果と基準への適合に関するその他の詳細は、80ページの「実施と成果(パフォーマンス)」のセクションに記載している。

ドメインⅣ：内部監査部門の管理

CAEは、内部監査部門を管理する責任を負っているが、ドメインⅣでは、それがどのような責任を伴うかについて非常に詳細に説明している。このドメインでは、戦略的な計画策定、監査資源の管理、内部監査人がステークホルダーと効果的に関係を構築してコミュニケーションを図ること、及び内部監査部門の業務遂行能力を確保して向上させることに関する原則を定めている。

ソーベル氏は、ドメインⅣはCAEが内部監査部門を成功に導くための道筋を示すものであると説明する。彼は、「ドメインⅣは内部

監査の長期的な戦略策定に焦点を当てているが、これは以前の『基準』にはなかったものである。これは、暗示されていたかもしれないが明示されてはいなかった」と述べた。

例えば、原則9「戦略的な計画策定」では、以下の項目を取り上げている。

- ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解
- 内部監査の戦略
- 内部監査基本規程
- 手法
- 内部監査の計画
- 連携と依拠

ソーベル氏は、「原則9は、ドメインⅣの他の原則や基準の基礎となるものである。なぜならば、一旦戦略が決まれば、その戦略をどのように達成するかを考え始められるからである」と述べた。

ドメインⅣの中の原則は、監査資源の管理、手法の確立、すべてのステークホルダーとの効果的なコミュニケーション、そして適合と成果の両方からなる品質を確保するための計画策定への論理的な流れも示している。さらに、効果的なコミュニケーションに関する議論は、再構成された基準が、これまでIPPFの6つの構成要素に分散していた同様のテーマをいかにまとめているかを示すもう1つの例となっている。

ソーベル氏は、「ドメインⅢでは、CAEが監督責任を果たすための取締役会に対するコミュニケーションについて説明したが、ドメインⅣでは、取締役会、経営管理者、監査対象者など、通常必要となるコミュニケーションの種類に焦点を当てている。ドメインⅣは、コミュニケーションが単に即興でできるものではないことをCAEが理解するのに役立つ。コミュニケーションの種類、頻度、相手、目的などを熟慮する必要がある」と述べた。

サンドウィズ氏は、ドメインⅣは内部監査の役割と価値を明確にするための強力な手段

でもあると述べた。

彼女は、「ドメインⅣは非常に明確であり、専門家としての観点から私に何が期待されているのかを教えてくれる。一方で、CAEとしての私の役割についてステークホルダーや経営陣に説明する際にも、素晴らしいツールになる」と述べた。

ドメインⅤ：内部監査業務の実施

ドメインⅤは、「グローバル内部監査基準」の中でも、日々の内部監査業務を行う上で最も実用的な指針を示している。このドメインの中の3つの原則と関連する基準は、個々の内部監査業務に対する計画の効果的な策定、作業の実施、業務を通じた伝達、発見事項の作成、改善のための提言と結論の提示、及び改善措置の計画のモニタリングについて述べている。ドメインⅤは、現行の基準では曖昧な領域について、詳細な指針やガイダンスを示している。例えば、新「基準」案では、個々の内部監査業務に対する計画の効果的な策定の一環として、情報収集、リスク評価、及び作業プログラム作成の方法について説明している。これは、必要なレベルの詳細が示されていない場合もある現行の基準を改善するものである。

ソーベル氏は、「現行の基準には足りないものがあつたかもしれないとわかった。それらは実施ガイドやプラクティス・ガイドのどこかにあつたかもしれない。しかし、この改訂施策全体の目的の1つは、それらを1か所にまとめることであつた。つまり、誰かが『個々の内部監査業務の実施方法を知りたい』と言えば、それがすべてそこにある。要求事項も実施に当たって考慮すべき事項も、すべて揃っている」と述べた。

その上、「グローバル内部監査基準」の起草者は、個々の原則や基準で示されたことが実際の場面でどのように実施され得るかについて、さらに検討した。

ソーベル氏は、「ドメインVは、まさに日々の業務を遂行するための基盤である。実施面についても、いろいろ考えた。実際にどのように実施するのか。『これをしなければならぬ』と言った場合、それはどういう意味なのか、どうすればいいのか、である」と述べた。

ドメインVの新たな要求事項や考慮すべき事項は、内部監査人が一貫性と品質を保ちながら業務を遂行できるようにするためのものであるが、個々の監査業務によっては実施順序が異なったり、重複したり、連続的ではなく繰り返し行われたりすることを認識した上で、詳細を示している。

新「基準」では、内部監査人がアシュアランス業務とアドバイザリー業務について、個々の基準に別段の定めがある場合を除き、同じように「基準」を適用して適合することが期待されていることを強調し、ハードルを上げている。また、「基準」は初めて、個々の内部監査業務の発見事項を分析して評価し、改善のための提言と結論に至るプロセスを説明している。

ソーベル氏は、「新『基準』が確定し、人々が理解すれば、大多数の内部監査人はドメインVに多くの時間を費やすことになるであろう。なぜならば、このドメインは、内部監査人が効果的に業務を遂行するために必要なガイダンスを示しているからである」と述べた。

新世代のための基準

5つのドメインが連携して機能

「グローバル内部監査基準」の機能

「グローバル内部監査基準」案の起草者たちの間では、世界中の内部監査人がこの「基準」案をどのように受け止めるかについて、関心と興奮が高まってきている。また、この改訂案が次世代の内部監査人の成功に役立つという点で、彼らの間で意見が一致している。

サンドウィズ氏は、「私たちは専門職の内部

監査人として、組織体のために可能な限り最高の業務を行うためのフレームワークを提供する文書に仕上げるつもりである。つまり、この文書は、その土台を築くものであると思う。また、品質の外部評価などのための、より強力なフレームワークを提供するものでもあると思う」と述べた。

レーチナー氏にとって今回の改訂案は、日々の内部監査業務を行っている実務家の批判に応えたという点で大きな改善となる。

彼は、「前回の2017年の改訂後のI P P Fの状況は、新しく追加された部分もあるものの、少し断片的な印象があった。これは実務家にとって『自分に関係する項目がどこにあるのか』がわからず、懸念材料となっていた。C A Eであれ、取締役会であれ、あるいは単に内部監査人であれ、日々の業務に役立つガイダンスが必要であった。それが、パズルを組み合わせて最終的に1つの絵を描くための出発点であった」と述べた。

この5つのドメインは、それぞれ具体的なテーマと対象者を想定して作られているので、実務家が求めている明確さを実現するのに役立つとレーチナー氏は述べた。

サンドウィズ氏は、「C A Eとしての私に特化したドメインの構成は素晴らしく、より良く仕事をする上で絶対に鍵となるものであると思う。ドメインIVは非常に明確で、専門家としての観点から私に何が期待されているかを教えてくれる」と述べた。

しかし内部監査人は、5つのドメインすべてと、それらがどのように連携しているかを見るように努力すべきであるとサンドウィズ氏は強調した。

彼女は、「自分の目的がわからなければ、どのように仕事をすればいいのかわからない。だから、ドメインIは私の支えとなるべきものである。ドメインIIは、どのように行動すべきか、また仕事を遂行する上で何が重要かを教えてくれる。ドメインIIIは、監査委員会

や取締役会からの監督という観点が必要である。ドメインⅣは、CAEとして何をしなければならないかという点が必要である。そしてもちろん、ドメインⅤは、実際に私が仕事を行う方法を教えてくれる。だから『私は実務を担当する内部監査人なので、すべてを無視してドメインⅤだけに注目しよう』と言うわけにはいかない』と述べた。

実施と成果（パフォーマンス）

「グローバル内部監査基準」の起草者は、各原則や基準について、実施に関する情報と適合していることの証拠に関する情報を、意図的に盛り込んだ。これは、実務家が何をしなければならないかを格段に理解しやすくするためである。しかし、その分、成果に対するハードルも高くなっている。

ソーベル氏は、「品質とは適合性だけではない。品質とは、適合性と成果のことである。企業やCAEによって意味は異なるであろうが、成果に対する期待や目標も必要であり、優れた品質のアシュアランスと改善のプログラムは、適合性と成果の両方に焦点を当てるべきである」と述べた。

基準への適合は、すべての内部監査部門と実務家にとって重要であり、最終的には必須の要素であり続けている。しかしCAEは、基準への適合を終わりではなく始まりと考えるべきである。「グローバル内部監査基準」案は、取締役会の監督責任を活用して、成果の改善を支援している。

ソーベル氏は、「取締役会はCAEに『適合する必要があるが、成果も上げる必要がある。

では、その成果をどのように測定すべきかを話し合おう』と言って期待を高めるようになると思う。将来的には、適合性だけでなく、先進事例や成果などに焦点を当てた品質の外部評価が行われることを期待している」と述べた。

結論

IIAは、内部監査専門職を律する基準に新たな視点を導入している。新たなリスク課題が、効果的なガバナンスの構築、維持、及び確保への圧力を強めているため、リスクに対する効果的で質の高いアシュアランス業務とアドバイザリー業務に重点を置いた内部監査基準が不可欠となる。CAEと取締役会は、「私たちの組織体は、リスク・マネジメントと内部統制の観点から、将来に向けた準備が整っているか」と問いかけるべきである。

「グローバル内部監査基準」は、組織体がこの問いに「はい」と答えられるように作られている。

サンドウィズ氏は、「『グローバル内部監査基準』は、不安定性、不確実性、及び変化に満ちた世界で成功するための拠り所であると思う。『グローバル内部監査基準』は、そのためのものであると思う。『グローバル内部監査基準』は、ハードルを上げながらも、内部監査人と内部監査専門職が現在置かれている不安定で不確実かつ常に変化し続ける世界に立ち向かうことができるようにするものであると思う」と述べた。