

グローバルな視点と洞察 進化する監査環境における人材管理の最適化

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲子

内部監査人協会（IIA）専門職資格審議会 委員
インフィニティコンサルティング 代表
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

目次

はじめに	15	教育機関の活用	22
内部監査における人材ニーズの変化	15	人材の定着	23
テクノロジーが人材市場に与える影響	15	人材の動機付け	23
.....	15	ミレニアル世代	24
人材採用対人材育成	18	女性	26
報酬と人材供給の関係	19	最善を願いつつ最悪に備える	27
人材育成の様々な方法	20	最後に	28

諮問委員会

IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA

ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

IIA アフリカ地域連合

CIA, QIAL

レセディ・レセテディ氏

IIA オランダ

CIA, CCSA, CGAP

ハンス・ニューランド氏

IIA アラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA

カレム・オベイド氏

IIA 北米

CIA, CRMA, CPA

キャロライン・セイント氏

IIA コロンビア

CIA, CCSA, CRMA

アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

Copyright © 2020 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.

はじめに

あなたが内部監査の求職者で、IT、データ・アナリティクス、または関連するテクノロジーの専門分野の経験があるならば、おめでとうと言おう。あなたはユニコーンの監査リーダーであり、知識の広さに相応しい待遇を世界中で享受するだろう。人生は素晴らしく、いつも夢見ていた銀行口座もすぐに手に入るだろう。

だが、ある人の夢は別の誰かの悪夢である。自社のステークホルダーが内部監査部門に履行を期待する義務は増え続けているため、今日の人材市場において監査リーダーは、義務を果たせるように内部監査部門の能力を最適に維持する方法を考えると心配で眠れない。新たなテクノロジー、マクロ経済、地政学等によって、ビジネス・リスクの状況がますます勢いを増しながら変わり続けるので、内部監査部門は何とかして人材市場から適任者を見つけなければならないが、人材市場は広範囲に分散しており、また、一部の監査部門が提示できる金額を遥かに越える金銭的報酬を要求している。

しかし、乗り越えられない課題はない。この多面的な課題は、採用から育成や長期定着に至るまでの、人材のライフサイクル全体にわたる総合的な人材管理戦略で解決できる。必要なのは、人材を取り巻く不安定な環境を作り出した要因を理解して、人材管理戦略に何が必要かを確かな情報に基づいて評価することである。

「…才能には何の意味もないが、謙虚さと勤勉さで獲得した経験がすべてだ。」

パトリック・ジュースキント¹

内部監査における人材ニーズの変化

内部監査の将来に関する最近の議論には、少なからぬ不安がある。これは急速に進化するテクノロジーが主因であり、そのために内部監査部門自体が根本的に変わっただけでなく、組織体が識別し、モニターし、管理するために学ぶべきリスクの性質も変わった。どちらの問題もより詳しく議論する価値があり、また、動的なリスク環境へ対応する人材の確保を検討する際に内部監査リーダーが通常抱く相反する感情についても議論する価値がある。

テクノロジーが人材市場に与える影響

内部監査の将来について話すと、話題は必然的にテクノロジーと自動化に及ぶ。PwC社が行った市場分析によると、現在の業務の約45%は完全自動化が可能であり、これらの業務の大半は定型的反復作業だと考えられる²。内部監査にとってそのような業務とは、母集団のテスト、リスク評価、一部の主要リスク指標の継続的モニタリング、データ分析、および実質的にあらゆる定量的な作業である。適切なテクノロジーを用いれば、前述の業務は人間に比べて、より効率的かつ正確に、より低コストで遂行できる。実際に内部監査部門がデータ・アナリティクスの潜在能力を十分に活用するためには、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の統合が不可欠である。インターナル・オーディター誌のある記事は、この関係について、さらに組織体のリスクに対してより一層のアシュアランスを提供するために両者をいかに活用するかについて論じている。この記事によると、「データ・アナリティクスと監査自動化プラットフォームは、初心者かベテランかを問わず内部監査人に大規模なアシュアランスを構築する手段を提供する」という³。

ただし、このようなテクノロジーがもたらすメリットは、生産性の向上だけではない。例えば、反復的で時間のかかる内部監査業務を自動化することは、小規模で効率的なチームを支援するが、これは、規模を障害と考えてきた小規模監査部門にとって特に有益である。執筆家で未来学者でもあるジェイコブ・モーガン氏は、フォーブス誌への寄稿の中で、より小さなチームがより望ましいとする考えを奨励する意見を引用している。引用しているのは、ジェフ・ベズス氏の「2枚のピザ」理論（1つのチームの空腹を満たすのに2枚以上のピザが必要であれば、そのチームは大きすぎる）や、リンゲルマン効果（フランスの哲学者であるマクシミリアン・リンゲルマン氏の研究にちなんで名付けられたもので、1人でロープを引っ張る場合は全力を出す、人数が増えるにつれて個々人が出す力は減る）である⁴。

「大規模な組織体がぬかるみの中を歩いているように見えるのに対して、小規模な組織体の方が、融通が利いて俊敏な場合が多いのは偶然ではない」とモーガン氏は語った。

他方で、より小さなチームに向かう傾向は、若いスタッフがジュニアスタッフ・レベルからキャリアを始める気を、そぐだろうか。このような矛盾は、様々な業界で感じられている不安を反映している。例えば、医療分野の専門家たちは、病気や変調を彼らよりも遙かに正確に診断できる新しい知的自動プラットフォームに脅かされていると、感じている可能性がある。エコノミスト誌の記事は、新興企業のエンリティック社を具体例にして、同社には悪性腫瘍の分類において3人の放射線専門医よりも5割優れていることが証明されたテクノロジーがある、と述べている⁵。

しかし、単に視点を変えるだけで、同じシナリオから隠れた機会を見つけることができる。テクノロジーが内部監査や労働者全体から何を奪うかに注意を向ける代わりに、奪え

ないものを把握する方がより生産的である。

「人間には、将来の労働力においてコンピュータに対抗するための秘密兵器、すなわち共感力がある。人工知能（AI）や機械学習が肉体労働だけでなく認知作業にも大きく浸透していても、離職者という砂漠の中に依然としてオアシス的な職業がある。1対1のつながりを必要とする仕事は、しっかりと人々の手元に残るだろう」とモハンビル・ソーニー氏はフォーブス誌への記事で述べた⁶。

経営管理者や取締役会からITなどの専門的監査に不可欠な対象分野の専門家に至るまで、内部監査人が影響力の及ぶ範囲内に有意義で生産的なつながりを築く必要性は、一世代前と同様に重要であり、強力な仕事上の関係を構築する能力を発揮する人は、常に必要とされている。モーガン氏がリンクトインのブログで述べているように、「機械やロボットには、人間が持っているつながる力、共感力、コミュニケーション能力、および同情心はない⁷」。

マイナス面があるにもかかわらず、新たなテクノロジーが将来の人材の雇用機会に全体的にプラスの影響を与えることを示唆する証拠は、十分にある。例えば、2018年に開催された世界経済フォーラムでは、自動化によって失われるよりも5,800万人以上もの雇用が創出されるとの新たな予測が発表された⁸。しかし、この楽観的な見方には注意が必要であり、この将来の労働者の大部分は、テクノロジーとの共同作業に適したスキルを発揮しなければならない。

「人間と機械のパートナーシップに関する同僚の研究を含めAIを研究したことで、将来はコンピュータ対人間ではなくコンピュータプラス人間になる、と私は信じている。人間は（コンピュータに）置き換えられるのではなく、より高い認知スキルを必要とする高次の仕事に配置転換されるだろう」とソーニー氏は述べた。

このため監査リーダーは、そのようなスキルを内部監査部門に組み込むような人材管理戦略の活用重点を置く必要があり、これは、人材管理プロセスに内在する人材不足や財源の制約といった多くの障害を克服するのに役立つだろう。

リスクの変化

このテクノロジー進化の多くは、内部監査の中で、ゆっくりとはいえ有機的に起きている。しかし、テクノロジーの境界が広がるにつれて組織体が直面するリスクも進化し、新しい動的なテクノロジー関連のリスクに対する十分なアシュアランスを組織体に提供するための人材を見つけるのに苦労している内部監査部門は多い。

業界を問わず、サイバーセキュリティ・リスクの脅威は大きく立ち上がり、世界中のリスク管理者の注目を集めている。例えば、内部監査人協会（IIA）の「2019年の北米の内部監査の動向調査（「動向調査」）」によると、金融サービスの監査リーダーの81%は、組織体にとってサイバー関連のリスクは「高い」または「非常に高い」と回答しており、他のリスクよりもかなり高いと述べている⁹。公共部門では、サイバー関連のリスクは「高い」または「非常に高い」と評価する監査リーダーの割合が73%に上昇し、2年間で20%と驚異的に増加した¹⁰。また、サイバーセキュリティに対する懸念が全体的に高まっていると同様に、新たなコントロールを実施する経営管理者の支援はもちろん、サイバーセキュリティに対応するためのコントロールを評価する能力を持つ内部監査の人材を惹きつけて育成する方法についても、同様の懸念が生じている。

2019年の「動向調査」から得たこの懸念に対する洞察によると、「(サイバーセキュリティの) リスクが高く格付けされたため、内部監査はこの重要なリスク領域のスキルを強化

するために継続的に努力している。(調査した) 内部監査部門長（CAE）の半数以上は、内部監査スタッフがサイバーセキュリティの専門知識を持っていないことが、内部監査のサイバーセキュリティ・リスクに対処する能力に『極めて重要』または『非常に重要』な影響を与えると認めた¹¹。これは、2018年版の「動向調査」結果を反映しており、監査リーダーの90%が、サイバーセキュリティとプライバシーの能力を備えた人材を採用することは、「極めて難しい」または「非常に難しい」と回答した¹²。監査リーダーにとって最大の懸念となるリスクが、内部監査部門を最も重要な能力ギャップに曝すリスクであることは偶然ではない。

こうした人材ギャップを埋めるために、内部監査は主に次の2つのいずれかの方法で対応してきた。すなわち、サイバーセキュリティに関する内部監査の責任を専門家や他の外部プロバイダーにコソーシングするか、内部監査業務の範囲を内部監査部門が保持する能力のみに意図的に限定するかである。どちらの選択肢もリスクを伴う。

この重要な業務を第三者に依存することには、一連のリスクが伴う。2019年の「動向調査」では、回答したCAEのかんりの割合(21%)が、組織体による第三者の選択プロセスを「暫定的、弱い、または存在しない」と説明する一方、48%は、組織体の第三者モニタリングプロセスを「暫定的、弱い、または存在しない」と説明した。これらのデータは、組織体による第三者の利用に関する全般的な懸念を反映しているが、CAEは内部監査部門内の第三者の利用に関するリスクを認識すべきである。

後者の選択肢、すなわち業務範囲を既存のスキルに限定することは、さらに問題が多い。人材と資源の制約は常に内部監査が考慮すべき事項であるが、内部監査業務の範囲を意図的に限定することは、リスク・ベースで客観

的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め保全する、という内部監査の使命を著しく脅かす。IIAの「内部監査の専門職的実施の国際基準」の基準1200（熟達した専門的能力および専門職としての正当な注意）では、内部監査の個々の業務は、「熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意とをもって遂行しなければならない」と述べているが、内部監査人はこれを誤解しないように注意しなければならない。IIAの国際本部事務総長兼CEOであるリチャード・チャンバース氏は、「内部監査の専門職的実施の基本原則」に関する最近のブログの中で、「専門的能力と専門職としての正当な注意を実践により示すこと」という原則について次のように述べた。

「この原則へのアプローチは2つある。安易な方法は、これを十分かつ有効なサービスを提供するために必要な知識、スキル、経験を持った領域を超えないための義務と見なすことである。だがその代わりに、これを自らの知識、スキル、経験を組織体の要求に見合ったものに広げるための権限と見なすべきであるが、そのような専門知識をまだ持っていない分野においては適切な助言と支援を確実に探し求めなければならない¹³」。

サイバーセキュリティとITリスクに関する一般的な懸念と絡んでいるのは、複数の業界で見られる、グローバル化の進展によってもたらされる課題である。米国労働統計局によると、「ビジネスのグローバル化が続くと、国際貿易や国際的な合併・買収に関連する会計の専門知識とサービスへの需要が高まる可能性がある¹⁴」。組織体は複雑さを増す規制環境の舵取りをしているので、内部監査部門に対しては、コンプライアンスの支援だけでなく、ビジネスの戦略的アドバイザーとして積極的な役割を担うことを期待し続けるだろう。このような期待に応えるために、内部監査にはそうした役割に必要なすべての能力に

習熟する義務がある。

完璧な世界では、社内人材の採用、能力開発、定着を優先する包括的な戦略がこれらの落とし穴を回避し、また、ステークホルダーに対する内部監査の役割を実証するのに大いに役立つだろう。もちろん現実の世界では、最適な人材管理戦略でさえ、様々な要素によって妨げられる可能性がある。それらの要素には、限られた求職者、監査委員会や取締役会からの抵抗、給与の限度、予算の制約、内部監査業界内外における人材獲得競争の激化、人材のニーズと要望の進化等がある。

チャンバース氏によると、「人材に対するニーズに対応するためには、安定した分析的なアプローチを取ることが不可欠である。合理的な人材管理戦略を策定すれば、成功の可能性が高まる。危機が起きてから人材管理を行うのは、リスクが高すぎる」。これらの課題は克服しなければならない¹⁵。

関連するガイダンス

IIA 基準1200—熟達した専門的能力および専門職としての正当な注意

内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務は、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意とをもって遂行しなければならない。

人材採用対人材育成

マサチューセッツ州ボストンを拠点とする総資産17億ドルの歯科保険会社、デンタクエスト社の内部監査・リスク管理担当バイスプレジデントであるマーク・モンロー氏の言葉ほど、採用の難しさを見事に言い表しているものはない。「採用が怖い。適材を見つけるには長い時間がかかる¹⁶」。

「適材」を見つける際に、多くの理由から期限が厄介な問題となる。簡単に是正できる問題がある一方で、求職者がどこにいるか、

内部監査部門が公開求人市場でどのように競争できるか、適格な内部監査求職者であることをどのように見分けるかなど、抜本的な視点の転換を要する問題もある。

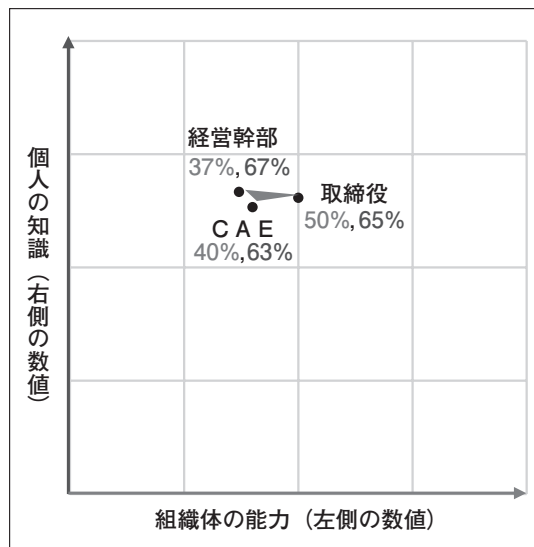
報酬と人材供給の関係

興味深いことに、給与は、内部監査人が他の専門職と競える1つの要素のほずである。グローバルな人事コンサルティング会社であるロバート・ハーフ社が発表したレポート「2020年版給与ガイド」によると、やや複雑な業務を行う中規模企業の会計組織の内部監査マネージャーは、116,500ドルの給与を期待できるが、これは、米国証券取引委員会向けの財務報告を担当するマネージャーよりも500ドル多く、ビジネスアナリストと同額であり、金融サービス業界のオペレーション・マネージャーよりも17,000ドル多い¹⁷。

しかし、これは両刃の剣である。競争力のある給与は従業員にとってプラスと考えることができ、求職者に公正市場価格を提示したいという内部監査の意向をよく反映しているが、これは、全体から見れば単なる一要素である人材獲得のために、取締役会が承認した予算を圧迫するという不安定な立場に内部監査を立たせることになる。

I I Aの新しいリスクレポート「On Risk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk (2020年のリスク：リスクを理解し、調和させ、最適化するためのガイド)」では、特定のリスクを管理する組織体の能力について、取締役会、経営幹部、C A Eの認識がどの程度一致しているかを垣間見ることができる。その中で、I I Aは「経営幹部とC A Eは、人材管理リスクに対処する組織体の能力に関してかなり一致した見方をしているが、取締役はやや楽観的な見方をしている」ことに気付いた（図表1参照）¹⁸。このような不整合は、たとえわずかなものであっても、監査部門の予算に影響を及ぼす可

<図表1>人材管理リスクに関するリスク認識の違い



注：I I Aによる「OnRisk 2020調査」。あなたの会社は、人材管理に関してどの程度の能力がありますか？ あなたは、人材管理についてどの程度の知識がありますか？ 7を最高レベルとして、6または7と回答した割合。回答数=83。

能性がある。例えば、監査リーダーは、人材を獲得するために予算を増やして部門内の重要なスキルギャップを埋めたいという意向を強く示すかもしれないが、取締役は、そのようなギャップを社内の資源で埋めることができないものと捉えるかもしれない。結局、このような不整合が存在すると少なくとも報酬の観点からは、公開求人市場における内部監査部門の人材獲得競争がより複雑で厳しいものになる。

人材市場に対する認識が高まると、人材獲得競争には新たな一石が投げられる。人材に対する需要が高まるにつれて、人材市場における求職者の立場に関する意識も高まる。ロバート・ハーフ社によると、「平均以下の報酬を提示する企業は、気に入った求職者を雇用する機会を失う可能性がある。最も需要の多い会計と財務の専門家は複数の誘いを受けることが多く、給与交渉に自信を示している¹⁹」。

この難題は、内部監査と他の専門職との競争だけに限らないことを考慮することが重要である。このような競争の多くは、地理的に

も業種的にも内部監査部門間で生じており、既に限られている内部監査の人材プールの共食い現象をもたらしている。例えば、中国やインドのような市場の経済成長は雇用機会の増加を加速させており、そうでなければ米国や欧州に適切な職を求めていたかもしれない高度なスキルを持つ人材を、つなぎ留めている可能性がある。魅力的な選択肢が、今は自国内にあるためだ²⁰。新たな市場で内部監査業界が拡大し成熟し続けているので、人材採用におけるより本質的な問題が明確になると思われる。

内部監査部門間の競争を見過ごすべきではない。例えば、公共部門の組織体が民間部門のキャリアパスと競合することはよく知られている。公共部門の報酬は主に納税者に依存しているので、財政上の柔軟性はほとんどない²¹。倫理面の監視の強化、規制問題、民間部門の労働者が通常は受けない法的義務などの追加の要因を考慮すると、公共部門で優秀な人材を採用する難しさがより明らかになる。

人材育成の様々な方法

組織体外部から完璧な求職者を見つけることは望ましいが、これが内部監査部門を向上させ拡張する唯一の方法ではない。例えば、専門性の低い外部採用者を対象とした包括的な社内研修プログラムを、監査部門の人材管理戦略に不可欠な要素とすべきである。

このような施策を優先することや、高度なスキルを持つ求職者の採用施策に少なくとも同等の焦点を当てることは、組織体と求職者の双方にとって極めて有益である。一例として、信頼できる社内研修プログラムがあると、スキルのある求職者に付き物の高額な報酬を避けつつ、監査リーダーはより幅広い網を人材プールに投入することができ、求職者は通常なら行わない「あらゆる機会の検討」をより真剣に行える。専門的なIT監査スキルが注目を集めているものの、監査リーダーは求

職者に他のスキルや特性も求めている。

実際、2018年の「動向調査」の質問に対して監査リーダーの多くは、基礎的なIT知識、データマイニングとデータ・アナリティクス、あるいは業界特有の知識のような専門的なスキルよりも、分析的・批判的思考、コミュニケーション、説得と協働といったスキルを、監査部門の責任を果たすために「最も重要」または「極めて重要」と回答した（図表2参照）²²。強力な研修プログラムがあれば、学習意欲を示している経験の浅い求職者は、競争の激しい人材市場において歓迎すべき代替策となる。

内部監査専門職があまり成熟していない可能性のある発展途上市場では、研修プログラ

<図表2>スキルの重要性

内部監査スキル	重要性
分析的・批判的思考	95%
コミュニケーションスキル	94%
監査プロセスの理解	85%
説得と協働	83%
ビジネス感覚	80%
専門職としての倫理観の理解	79%
革新的思考	77%
プロセス改善	67%
内部監査の管理・監督	66%
会計と財務	65%
業界特有の知識	63%
リスク・マネジメント・アシュアランス	61%
基礎的なIT知識	60%
IPPF®の理解	58%
ガバナンスとカルチャー	56%
データマイニングとデータ・アナリティクス	50%
サイバーセキュリティとプライバシー	48%
不正調査・不正監査	41%

注：2018年「北米の内部監査の動向調査」、質問54：次のスキルが監査部門の責任を果たす上で重要である度合いを示してください。「最も重要」または「極めて重要」を選択した人の割合。回答数=636。https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf.

ムは有効であり得る。例えば、プロティビティ社によれば、現在、世界第9位の経済規模を誇っているブラジルには、公認内部監査人（CIA）が220人しかいない²³。同社が発表している「世界の内部監査」シリーズの第8号「How Internal Audit Functions Develop Great People（いかにして内部監査機能が有能な人材を育成するか）」の中で、ブルックフィールド・ブラジル社のコーポレート・オーディット・サービスのディレクターであるリチャード・マインゴット氏は、理想的とは言えない経歴の求職者を考察し訓練することにより、基本的な能力ニーズにも対処するという彼の監査部門の取り組みを説明した。「彼らに欠けていたスキルを育成しなければならなかった。そこで、監査人には厳格なプログラムを課し、自習型講座やブラジルで行われる現地講座を通して、CIA試験の受験準備をさせた。監査人がCIA資格を取得したら、他の資格を取得することを奨励している²⁴」。

また、包括的な研修・育成プログラムへの依存度を高めることにより、監査リーダーは内部に目を向け、自身の組織体内、さらには自部門内で利用可能な人材を検討することができるようになる。テキサス州エルパソ市の内部監査責任者であるエドムンド・カルデロン氏は、IIAのインタビューで、このやり方のメリットを直接目にしたと説明した。「エルパソ市のIT部門は7万ドルの予算を組んでいたが、その給与ではサイバーの専門家を雇えないとすぐに気付いた。財源不足が大きな課題である。市にとってはアウトソーシングやコソーシングだけが選択肢となることが多く、そのためには財源を確保する必要がある。」と述べた。だがその代わりに、エルパソ市は既存のITスタッフ向けにサイバーセキュリティの研修を始めた²⁵。

IIAの人材管理に関するプラクティス・ガイドは、監査リーダーが研修・育成プログラムを強化するために実施できる、以下のよ

うな様々な戦略を示している。

- **人事異動による人材補充。**人事異動プログラムは、他部署からの内転者に訓練の場を提供する。また、ベストプラクティスの共有を促進し、内部監査部門以外のスタッフの間に内部監査の役割に対する意識を高める可能性もある。
- **ゲスト監査人プログラム。**ゲスト監査人プログラムは、特定の個別監査業務における能力ギャップを埋めるために利用することができ、同時に、組織体の他部門の人々に対して短期的に内部監査に関わる機会を与えることができる。ゲスト監査人は通常、個別の内部監査業務に関する対象分野の専門家としての役割を果たし、監査部門の内外で知識の共有を促進することができる。このプログラムは、特にIT部門との連携において効果的である。
- **メンタリング・プログラム。**メンタリング・プログラムは、公式な文書がない非公式なものが多く、経験と知識のより豊富な人が、新入社員や経験豊富なスタッフに能力向上の機会を提供する。メンターは、メンタリングを受ける者の監督者でないに越したことはない。
- **OJT（実地訓練）。**OJTは、新入社員が内部監査の実務経験をするための効果的な方法である。新入社員は、中核的な業務プロセス、およびリスク管理やコンプライアンスのような第2のディフェンスライン部門が行う業務も学ぶこともできる。
- **集合研修・ワークショップ（体験型研修）。**職務の役割、責任、さらにはデータ・アナリティクスや不正コントロールなどの技術的能力に基づいて、特定の研修を提供するための正式な社内研修プログラムがある組織体は多い。外部の第三者も、このような形式の研修を提供する場合は

ある。例えば、IIAの支部や国別代表機関は、会員に対して技術的な研修を提供することが多い。

- **eラーニング**。eラーニングは、組織体内、および組織体外のプロバイダーからも提供される。eラーニングはスケジュールの柔軟性を高め、出張したりオフィスを不在にしたりする必要がない²⁶。

教育機関の活用

特筆に値するが見過ごされがちなもう1つの戦略は、地元の大学と既に関係があり得るIIAの支部や国別代表機関の学術関係委員会と連携することである。内部監査プログラムを導入している大学は多く、CIAの試験準備と資格取得から学部・大学院の学位取得までを用意している。このような連携は、すべての関係者にとって有益である。すなわち、内部監査部門は、人材の採用、研修、定着のための資源を手に入れ、学生は、インターシップや内部監査で正規雇用される機会が増え、教育機関は、企業との接触機会を得ると同時に学生の就職先が増える²⁷。

オレゴン州務長官のIT監査マネージャーであるテレサ・ファーニッシュ氏は、公共部門が財政的な制約に直面した場合に、この戦略は特に価値があると気付いた。「私のチームの半数は業績監査や会計監査から始めたが、彼らにITの訓練をした。しかし、それに加えて、公認情報システム監査人(CISA)の規準に沿ったプログラムがある地元の州立大学の1校とも良好な関係があり、それが非常に有用であると気づき、政府機関という環境での働き方を理解してもらえるように大学側を啓発することもできる」と、IIAのインタビューで述べた²⁸。

また、より高いレベルでは、特に団塊世代の高齢化により労働力の流出が続くことが見

込まれ、今後も大規模な労働力格差が生じることから、新しい労働力世代に対して内部監査専門職を積極的に奨励することによる内部監査部門にとっての付加的なメリットを軽視すべきではない。ピュー・リサーチセンター^aによると、2029年までは毎日1万人という信じ難い数の団塊世代が従来の引退年齢に達するという²⁹。ミレニアル世代やZ世代が団塊世代の後任となるので、内部監査はあらゆる機会を活用して、彼らに内部監査専門職を奨励し、内部監査における長期的キャリアがいかにより甲斐のあるものかを示すべきである。

IIAの支部や国別代表機関の学術関係委員会とのこのような連携を最大限に活用するには、監査リーダーは、組織体が責任を果たして、少なくとも教育機関がもたらすのと同等の価値を提供するようになければならない。組織体は、インターンシップ・プログラムを創造的に利用する機会を得ることができるが、考慮すべき優れた戦略には次のようなものがある。

- 選ばれた学生を招待する夏のリーダーシップ・プログラムを策定して、調査プロジェクト、シミュレーション、企業訪問、ピア・アウトリーチ活動、さらには取締役会へのプレゼンテーションに参加させる。
- 学生を対象とした事例コンテストを開催する。学生チームは要約書を提出し、実務家と共に作業をして、内部監査へ解決策を提示することができる。
- 大学の就職説明会で積極的に存在感を示す。
- 学生の意識向上イベントを開催する、または、幅広い啓発イベントや地元でのスポンサーを支援する。
- 奨学金、アウトリーチ活動、およびメン

^a 訳注：米国の世論調査機関。

ターシップの機会を宣伝するために、地元大学の学生団体や教授とのコミュニケーション手段を作る。

- 教育機関との研修イベントを主催または共催し、参加する学生やメンターに無料または安価で提供する³⁰。

大学レベルでの人材の採用は重要であるが、それを低予算で賄える唯一の人材供給源と考えるのは賢明ではない。人材プールの対極でも、監査リーダーは大きな価値を見つげることができる。

バージニア大学の監査・コンプライアンス室の内部監査責任者であるキャロライン・ディバイン・セント氏は、「私が利用した効果的な戦略は、IT部門、ITセキュリティ部門、および経理部門から、時にはパートタイムで、経験豊富な退職前や退職後の従業員を雇い、仕事と価値の付加を続けてもらうこと」と述べた。

人材プールは非常に広範囲に及ぶので、効果的な人材管理戦略では、学生やインターンから退職者まで、あらゆる場所から包括的で多面的かつ柔軟なアプローチで価値を追求するという方針を強調すべきである。

人材の定着

ユーモアは、困難な状況や不快な状況を和らげるために用いられることが多いが、あるジョークがIT人材について内部監査が抱える不安を捉えている。

「米国には、優れたIT監査リーダーが10人しかいない。彼らは数週間ごとに仕事を変え続けている³¹。」

このジョークは、今日の監査リーダーが直面している最大の2つの難題に関係している。それは、高度なスキルを持つ監査人の採用が難しいことと、そのような監査人の定着が難しいことである。残酷で皮肉なことに、専門職に提示すべき金額を内部監査がうまく

提示しても、あるいは、高度なスキルを持つ内部監査人をゼロから育成するためにどれだけの資源を費やしても、最高の人材が流出するのを目にすることがよくある。

確かに、適切な人材定着戦略に相当な注意を払わなければ、人材管理戦略の可能性を十分に実現することはできない。ただし、そうして生産的な結果を得るためには、監査リーダーは、スキルのある内部監査人が定着するか離職するかを判断する要素を理解しなければならない。

人材の動機付け

金銭よりも従業員を幸せにするものがある。個人や特定のグループによって大きく異なる要素はあるものの、人材定着戦略の策定に役立つ金銭的補償を超えた明確な傾向と特性がある。

ある特定のグループに焦点を合わせる前に、より広い意味で人材のニーズと要望を俯瞰して考慮することも有益である。研究というものは、細分化や特異性を好む傾向があるが、人材管理戦略は、全体像を理解しないとあまりにも狭くなり実行不可能になるリスクがある。時には、人々の違いに焦点を絞るすぎて、実際には人々がどれほど似ているかを忘れがちである。

例えば、従業員全体の満足度と生産性の重要な要因は、従業員の動機付けのレベルである。動機付けという言葉にはほぼ無数の意味合いがあるが、多くの場合、マズローの欲求の階層に基づいて、基本的または「生理的欲求」から「自己実現」の欲求に至るまで、5つのカテゴリーのうちの1つに分けることができる³²。基本的なニーズが満たされると、人間はマズローが「自己実現」と呼ぶ状態に到達しようとする傾向が常にある。マズローは一般的な意味で人間の欲求に関心があったが、このフレームワークは人材管理にも容易に適用できる。経験則として、将来有望な人

材は、その仕事が自己実現の状態に到達するのに役立つと信じるほど、チームに参加して留まる意欲が高まる。これらの欲求は、雇用に関連する例とともに図表3に示されている。報酬は「生理的」カテゴリーに分類される。報酬だけで人材の定着を促すことは、ほとんどない。

「従業員に競争力のある給与とボーナスを提供することは常に必須であるが、高給ならば従業員がより長く定着すると考えるような過ちを犯さないこと。金銭は、提示した職を求職者が受け入れるための動機付けだったかもしれないが、パフォーマンス面での長期的な動機付けではない」と、グロート社のインナーモビリティの主任コミュニケーション戦略家であるメラニー・ホリー・パッシュ氏は述べた³³。

より強力な動機付けと見なされるものの多くは、一般的な企業文化と結びついている。

＜図表3＞雇用に関連する欲求

自己実現の欲求	やりがいのある仕事 自己責任 創造性の機会 仕事の達成 表彰や称賛 昇進や賞与
承認（尊重）の欲求	社会的認知 肩書 仕事の高い地位 仕事からのフィードバック
社会的欲求	作業グループ／チーム 監督 専門職団体
安全の欲求	健康や安全 雇用の安定 雇用契約
生理的欲求	報酬 諸手当 就業環境

注：“Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members,” *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

人材は、自分の仕事が重要であることや、意味のある何かに貢献することを求めている。人材は、自らの成功に挑戦して適切に認識されるとともに、期待を満たさない場合には経営陣から適切なフィードバックを受けることを求めている。人材は、組織体内での出世を可能にする明確な道筋を求めている。人材は専門職としての安定性を求めているが、私生活での柔軟性も求めている。

これらの要素はすべて文化に関連するものであり、採用プロセスにおいても雇用の定着プロセスにおいても重要である。「2020年版給与ガイド」によれば、「調査対象の労働者の3分の1以上が、職務が完全に自分に合っても組織文化が合っていなければ就職を辞退する」と回答した。同レポートによると、「組織文化は、求職者にとって最も重要な考慮事項であるため、採用と定着の成功要因として中心的な位置付けにある」という³⁴。価値ある人材を採用・維持し、社内に定着するよう動機付けたい内部監査は、内部監査部門の人材管理戦略、および実際には組織体の人材管理戦略において、この新たな現実適切に対処しなければならない。

ミレニアル世代

頻繁に引用されるデロイト社の調査によると、ミレニアル世代（米国心理学会は、1981年から1996年の間に生まれた人と定義）は、今後10年間で世界の労働者の75%を占めるようになり、人材の採用と定着を担当するリーダー達は、自らの職業を魅力的にすることを最優先事項にしている³⁵。内部監査も同様だが、これまでの結果は様々である。

一方で、内部監査専門職がリスクを重視することは、ミレニアル世代に対するアピールになり得る。リスクは、少なくとも基本的な概念としては、ミレニアル世代が本質的に理解しているものである。デジタルリスト・マガジン誌のダニエル・モーフィン氏は、「この

世代が、リスク、コンプライアンス、および内部監査の問題に興味を持たないとは想像できない」と述べた。「この世代と次の世代は、以前に比べてより多くのリスクに曝されている。ほんの数例を挙げると、不正と取引の検出、第三者のリスク管理、データセキュリティ、IDとアクセス管理、クラウドセキュリティ、データの制御と権限、データ保護などがある³⁶」。

他方で、内部監査には、ミレニアル世代の労働者が魅力を感じない側面もある。例えば、デロイト社の研究によれば、「ミレニアル世代の78%は、その会社で働きたいかを決める際に、その会社の革新性に強く影響を受けたが、大部分の者は、現在の雇用主は創造的に考えることを奨励していないと言う³⁷」。

業界としての内部監査は、新たなテクノロジーの採用やプロセスの更新にやや保守的であったが、これはミレニアル世代には理想的と思われぬ可能性がある。例えば、2018年の「動向調査」によれば、調査対象のCAEのうち、「内部監査部門は新たなテクノロジーの採用に迅速に対応している」に「強く同意」したのはわずか13%であった。さらに、CAEの62%が、内部監査部門は定型業務の自動化（RPAなど）をしておらず、その計画もなかったと回答したと同時に、CAEの71%が、監査証拠の自動化による分析（例えば、人工知能による分析）をしておらず、その計画もなかったと回答した³⁸。

内部監査はイノベーションの活用が比較的遅い、という認識は変えなければならず、監査リーダーは取締役会や経営陣と協調して、努力して認識を変える立場にある。内部監査は、ステークホルダーのためにリスクのアシユアランス業務とコンサルティング業務の能力向上に努めているので、組織体内のイノベーションのリーダーになることを優先すべきである。基準2100（業務（work）の内容）によれば、「内部監査人に先見性があり、内部監

査人による評価が新たな洞察を提供し、将来への影響に注意を払っている場合には、内部監査の信頼性と価値は高まる」（下線は筆者による強調）。しかし、先見性をもって内部監査を行うためには、RPAやデータ・アナリティクスを含む新たなテクノロジーの導入を推進して、他の部門が羨み見習うような組織体内のリーダーとしての役割を果たすべきである。内部監査がテクノロジー革命の最先端を担うリーダーとしての地位を確立できれば、ミレニアル世代は確実に注目する。

ウォルターズ・クルワー社の市場開発シニア・コンサルタントであるトビー・デロッシュ氏は、テクノロジー投資と導入に対して取締役会からの賛同を促すために、内部監査人が講じ得る措置を挙げている。

- 組織体の現在のテクノロジー利用状況の批判的評価を行う。
- 内部監査のテクノロジー・ツールの一覧表を作成し、監査活動と結び付けるマップを作成する。
- 内部監査人のために、テクノロジーを活用してテクノロジーの進歩についていくための計画と戦略を策定する。
- 組織体のIT部門と密接な関係を築き、双方が補完的な戦略を追求し、利用可能なテクノロジー資源やプロトコルを活用できるようにする。
- 長期的なテクノロジー戦略を策定する。
- 現在および長期のテクノロジー利用を支援するための包括的な研修プログラムを策定する³⁹。

関連するガイダンス

IIA基準2100—業務（Work）の内容

内部監査部門は、専門職として規律ある姿勢で、体系的な、かつリスク・ベースの手法を用いて、組織体のガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスを評価し、各々の改善に貢献しな

なければならない。内部監査人に先見性があり、内部監査人による評価が新たな洞察を提供し、将来への影響に注意を払っている場合には、内部監査の信頼性と価値は高まる。

女性

人材の定着について評価する際に考慮すべきもう1つのグループは、女性である。「What Women Want - And Why You Want Women - In the Workplace（職場で女性が望むもの、そして職場に女性が必要な理由）」というテーマでウォーターマーク社とクリエイティブ・リーダーシップ・センターが共同で行った研究では、560人の女性に現在の職場に留まりたい理由を尋ねた⁴⁰。16の回答項目のうち、「仕事が自分に向いている」が最も多く、僅差で「仕事が楽しい」が続いた。このレポートによると、「統計上、女性は、給与、福利厚生、または上司など、より具体的で従来からある理由よりも、向いている、楽しい、という理由で職場に留まる傾向がある」という。

さらに、いくつかの福利厚生の重要性に関する女性からの回答を2から4の尺度（「やや重要」から「非常に重要」）で測定し、同じ福利厚生に対する男性からの回答と比較したところ、柔軟なスケジュール、在宅勤務、および有給育児休暇のような福利厚生は、男性よりも女性の方が一貫して重視している⁴¹。これは、新たな職を求めることのメリットとデメリットを検討する際、監査リーダーは柔軟なスケジュールが監査部門の人材定着率をどれだけ改善するかを検討すると良い、と示唆している。

ただし、このような調査結果を参考にすると、人材管理戦略の評価を試みる際に価値をもたらす可能性があるものの、内部監査リーダーが考慮すべき危険性もある。前述のように、違いに過度に依存すると、全体像が見え

にくくなる可能性がある。女性は女性特有の雇用問題に直面しているという主張を裏付けるデータがあるが、女性の価値について切り離して議論をすると、女性が働くことで達成した多くの進歩に対して逆効果になる可能性がある。これには内部監査も含まれる。例えば、IIAが2016年に発行したレポート「Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World（内部監査における女性 ―世界の全体像―）」によると、障害は存在し続けるものの、性差は徐々に縮まっている。特に北米では、CAE以外の内部監査人の51%、および教育サービス業界のCAEの52%が女性である⁴²。これらは小さなステップであり大きな障害は残っているが、人材に関する議論から女性を切り離すのではなく、**含める**ことによって、このような進展が見られた。

リーダーとしての能力と意欲を持ち、組織体に留まるか他の機会を追求するかという選択肢を持つ立場に相応しい女性は、特別な待遇を望んではいない。対等な次元で平等と配慮を望んでいる。したがって、監査リーダーにとっての課題は、人材の採用・育成戦略だけでなく定着戦略を評価して、性別、宗教、および性的指向など、いかなる状況でも偏見がなく中立的な立場を保ちつつ、**思考の多様性**が何よりも優先されるようにすることである。

サミ・バリー氏はコンストラクション・エグゼクティブ誌への寄稿の中で、多様性と平等を促進するやり方でスキルのある女性を採用し定着させるのに有益な、組織体が開発し実施できる実務と手順のリストを示した。これは内部監査向けに作成されたものではないが、内部監査にも応用できる。

- 男女が等しく尊重される、開放的な職場風土をつくる。
- 多様性を尊重する雇用主として、組織体をブランド化する。例えば、ウェブサイ

- トやソーシャルメディア・プラットフォームに、男女労働者の写真を同量掲載する。
- 社内採用担当者の意識下の偏見を取り除く。
 - 職務記述書や求人広告から不公平な扱いをなくす。ジップ・リクルーター社の調査によると、性差別用語を職位から削除することで、求職者を42%増やすことができることが分かった⁴³。企業文化やリーダーシップに関する情報を広告で伝える。
 - 多様性や女性に優しい風土を面接時に強調し、採用プロセスに女性社員を関与させる。
 - 女性社員の好みに合わせた職業能力開発の機会を提供する。
 - 女性にアピールする福利厚生や特典（家族に優しい柔軟な就労方針、女性のための専門能力開発とメンタリング、妊娠・出産手当）を設ける。
 - 多様性という観点から離職率を測定して報告する⁴⁴。

最善を願いつつ最悪に備える

堅実な人材定着戦略が、たとえそれが市場価格を上回る多額の報酬を含む戦略であっても、貴重な従業員の流出に至る場合は常にある。このような場合監査リーダーは、結論に飛びついたりうろたえたりすべきではない。そのような出来事が、必ずしも既存の人材管理戦略の失敗ではないことを忘れてはならない。

人材管理戦略が失敗するのは、予期せぬ変化に適応できないからである。基準1210（熟達した専門的能力）を遵守し続けるためには、監査リーダーは、監査部門の突発的なギャップが埋められるような先見性のある後継者計画を人材管理戦略に含め、新たに採用、育成、および定着のサイクルを開始すべきである。IIAのプラクティス・ガイド「人材マネジメント」によると、後継者計画は「組織体の

ニーズおよび候補者のキャリア目標、能力、成長可能性を考慮して、既存の職位に対応する候補者を特定していく」べきである。

インドのニューデリーに拠点を置くアディティア・ビルラ社のコーポレート監査担当プレジデントであるN・G・シャンカー氏は、望ましい人材を失った経験をプロティビティ社に語った⁴⁵。「インドは素晴らしい成長市場であり、仕事がたくさんある。有能な若い専門職が他の組織体から魅力的な転職条件を提示されたら、恐らく当社を去るだろう。それがまさに現状だ」。実際、彼の監査部門の状況は非常に予測しやすくなり、監査部門自体が人材の継承と育成の継続的なサイクルを中心に構築されている。

「(監査人は) 当社の監査部門から転出することを奨励されているが、もちろん、適切な機会が与えられなければならない」と彼は述べた。そして、「3～5年間、監査部門に在籍して、その後はキャリア監査人になりたいと思う場合を除き、グループ内の他の事業や職務に転出させる方針だ」と付け加えた。

人材の転出は、後継者計画を実施する唯一の方法ではないが、望ましい人材の選択が常にうまくいくとは限らないことを受け入れる責任が監査リーダーにあることを浮き彫りにしている。監査リーダーは、人材の転出を失敗と考えるのではなく、監査部門の進化における自然な一歩と考えれば有益であり、監査部門の人材管理戦略では、人材の転出を織り込んだ詳細な後継者育成計画を策定すべきである。

IIAのプラクティス・ガイド「人材マネジメント」は、監査リーダーが堅実な後継者計画を立案するのに役立つシンプルな概念の要点を説明している。これにより、監査リーダーは健全な後継者計画が作成できるようになり、内部監査部門は妨げられることなく前進し、IIAの「基準」に従って職務を遂行できる。

関連するガイダンス

IIA基準1210—熟達した専門的能力

内部監査人は、自らの職責を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を備えていなければならない。内部監査部門は、部門の責任を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を、部門総体として備えているか、または備えるようにしなければならない。

最後に

改善の余地は常にある。この自明の理は、私生活にも職業人生にも、事実上すべての面に当てはまる。監査リーダーの人材管理戦略も例外ではなく、現行の戦略が有効であると思われる場合でも改善の余地がある。実際、基準1300（品質のアシュアランスと改善のプログラム）へ適合することは、CAEに「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する」ことを求めている。取締役会によって承認され監査部門内で実施されたあらゆる人材管理プログラムは、その基準に該当する。

本レポートの大部分は、人材管理戦略の策定と維持における監査リーダーの役割に焦点を当てているが、監査リーダーは、人材管理プロセスが自分だけのものではないと自覚することが重要である。そのプロセスは、取締役会や経営陣に加えて、会社に定着することで暗黙のうちに人材管理戦略を承認する人材自身のものでもある。内部監査リーダーは人材管理戦略の策定と実施の機会を利用して、従業員の声に耳を傾け、従業員独自の視点を検討し、従業員の提言を取り入れ、さらに、取締役会と経営陣の両方が自らの発言を認識していることを確認すべきである。

人材管理戦略は、単一の当事者で開始や終

了をすべきではなく、組織体に価値を提供したいと願うすべての参加者が協力して行う、継続的かつ開放的で前向きな対話とすべきである。この考え方は、本レポートで強調している戦略を実施することと併せて、人材管理がもたらす威圧感を軽減するはずである。内部監査が現在直面しているような状況においても、監査リーダーは、監査部門と組織体を成功に導くためのツールを既に備えているのである。

関連するガイダンス

IIA基準1300—品質のアシュアランスと改善のプログラム

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。

注

1. “Quotable Quote,” Goodreads, accessed September 27, 2019, <https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with>.
2. “Robotic process automation: A primer for internal audit professionals,” PwC, 2017, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.
3. James Bone, “Transforming Assurance,” *Internal Auditor*, September 12, 2019, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.
4. Jacob Morgan, “Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones,” *Forbes*, April 15, 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

5. “Automation and anxiety,” *The Economist*, June 23, 2016, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.
6. Mohanbir Sawhney, “As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us,” *Forbes*, March 10, 2018, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.
7. Jacob Morgan, “The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us” (blog), LinkedIn, November 4, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.
8. Hamza Shaban, “Machines will create 58 million more jobs than they displace by 2022, World Economic Forum says,” *The Washington Post*, September 18, 2018, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.
9. “2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.
10. “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.
11. *2019 North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2019, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20Report-online%20CX%20March2019.pdf>.
12. *2018 North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2018, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.
13. Richard Chambers, “Internal Auditors Should Stand on Principles,” *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, September 16, 2019, <https://iaonline.theiia.org/blogs/Chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.
14. “Accountants and Auditors: Job Outlook,” Occupational Outlook Handbook, United States Bureau of Labor Statistics, last modified September 4, 2019, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.
15. Richard Chambers, “For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal,” *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, March 26, 2018, <https://iaonline.theiia.org/blogs/Chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.
16. Joseph McCafferty, “Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers,” MIS Training Institute, June 1, 2017, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.
17. *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019, report can be downloaded at <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.
18. *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA, to be published October 2019.
19. *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.
20. Jennifer Marie Rocks, “State governments and the coming talent shortage,” Deloitte, accessed September 27, 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategies.html>.
21. Carol Brzozowski, “Public Sector Employers Facing People Problems,” *Workforce*, January

- 14, 2019, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>.
22. *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.
23. “Brookfield Brazil — Recruiting, training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf. 日本語訳は、<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/internal-auditing-around-world> 参照。
24. Ibid.
25. “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.
26. “Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members,” *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>. (*編集注：日本内部監査協会・事務局訳「人材マネジメントー優れた人材を、採用し、育成し、動機付けし、維持するー」『月刊監査研究』2016年6月号掲載)。
27. “Why Participate in The IIA’s Internal Auditing Education Partnership (IAEP) Program?” The IIA, accessed September 27, 2019, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Academic%20Relations%20Documents/Why-Participate-in-the-IAEP-Program.pdf>.
28. “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.
29. Russell Heimlich, “Baby Boomers Retire,” Pew Research Center, December 29, 2010, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.
30. “20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing,” The IIA, accessed September 27, 2019, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-Auditing.pdf>.
31. McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.
32. A.H. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review*, 1943, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
33. Melanie Holly Pasch, “Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation,” InnerMobility by Gloat, June 10, 2019, <https://www.innermobility.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.
34. *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.
35. *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, January 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.
36. Daniel Morfin, “It’s Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials,” April 24, 2019, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.
37. *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.
38. *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal->

- Audit-Transformation-Imperative.pdf.
39. Toby DeRoche, “Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution,” Wolters Kluwer, March 1, 2016, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.
40. Cathleen Clerkin, *What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace*, Watermark, Center for Creative Leadership, July 2017, https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf.
41. Ibid.
42. Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016, <https://www.iiainl.org/SiteFiles/Publications/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>.（*編集注：堺咲子訳
- 「内部監査における女性—世界の全体像—」『月刊監査研究』2016年12月号掲載）。
43. “Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants,” ZipRecruiter (blog), accessed September 27, 2019, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/>.
44. Sami Berry, “Recruit and Retain Women in the Workforce,” *Construction Executive*, April 24, 2018, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.
45. “Internal Audit at Aditya Birla Group Enters ‘new dimension in Recruiting and Retaining Talent,’” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.