

内部監査における女性 — 世界の全体像 —

著者：マーガレット・クリスト（PhD, CIA）

ジョージア大学会計学部 准教授

訳者：堺 咲子

内部監査人協会（IIA）国際本部 理事

Internal Audit Foundation（内部監査財団） 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

CIA, CCSA, CFSA, CRMA, 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、2016年7月まで毎月のペースで発表され、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。次の3つの形式で25以上のレポートが発表される予定である。

- 1) コアレポート：広範なテーマを扱うレポート
- 2) 詳細レポート：重要なテーマを深掘りするレポート
- 3) 早わかり：特定の地域やテーマを扱うレ

ポート

これらのレポートは、テクノロジー、リスク、素質等の8つの異なる側面から研究されている。

本調査の質問と最新のレポートは、IIAのウェブサイト内の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

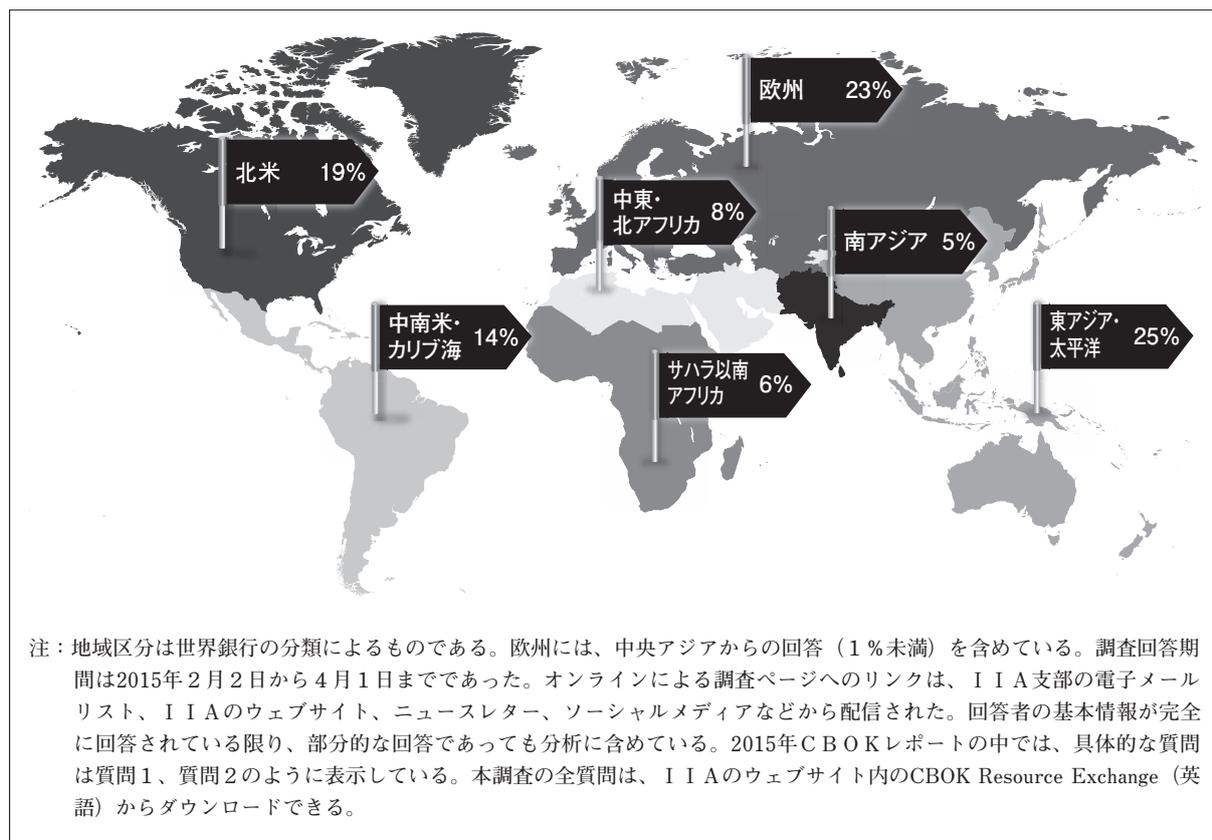
回答者階層

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%

*回答率は、質問によって異なる。

* 訳者注：2016年9月2日にInternal Audit Foundation（内部監査財団）に名称変更された。

2015年C B O K実務家調査：地域別参加状況



目次

エグゼクティブ・サマリー	31
序文	31
1. 内部監査において女性が成功するための戦略	32
2. 内部監査における女性の状況：グローバルな視点	34
3. 女性が最も多い組織種類と業種	37
4. 女性C A Eの内部監査部門	40
5. 幅広い専門能力の開発状況	41
6. 内部監査において女性が経験するメリット	47
7. 内部監査において女性が経験する課題	50
結論	53

C B O Kの課題分野別のマーク



エグゼクティブ・サマリー

内部監査人協会（I I A）の2015年内部監査の国際的共通知識体系（C B O K）実務家調査によると、女性は世界中の内部監査専門家の大きな割合を占めているが内部監査のキャリアを積む中で未だに多くの困難に直面しているということが明らかになった。本レポートには、次の2つのゴールがある。

- 2015年C B O K実務家国際調査の結果に基づいて、世界中の内部監査の女性が現在どのような状況にあるのかを説明すること
- 世界中の女性内部監査部門長（C A E）に対するインタビューや懇談会から得た、内部監査の専門職において女性が成功するための見解や助言を共有すること

2015年C B O K調査では、キャリアの成功に影響を与える傾向がある内部監査における男女のいくつかの重要な違いが明らかになった。平均すると女性は特にキャリアの早い段階で、I I Aが定めた内部監査の国際的能力フレームワークの10の中核能力すべてについて男性よりも低く自己評価している。また女性は男性に比べると、正式な教育や専門資格の取得を通して経験を多様にする傾向が弱い。

内部監査の品質を評価するために利用するツールでも男性と女性のC A Eで顕著な違いがあった。明確に定義された品質のアシュアランスと改善のプログラム（Q A I P）があると回答した男女の割合は同程度であるが、平均すると男性の方が内部監査機能の品質評価にバランススコアカード、監査顧客へのサーベイ、ピアレビューを利用する傾向がかなり強い。

C B O K調査データによると、特に大規模

組織では、内部監査の責任者の職位は女性よりも男性が就くことが多い。しかし、内部監査において明らかな「男女格差」がありながらもその差は縮まっているようである。平均すると調査に回答した女性の職位は男性よりも低いが、概して女性の方が年齢も低かった。これは、比較的若い女性監査人が年齢を重ねるにつれて、内部監査の幹部職に就く女性の数が増える可能性を示唆している。

序文

2015年C B O K調査には5,400人以上の女性が参加しており、これは全回答者の38%（C A E回答者の31%）にあたる。回答者の男女比は地域により大きく異なるが、全体として、若年層と（内部監査の幹部職と比較して）低い職位の労働者で女性の占める割合がより大きい。これは、比較的若い女性監査人が年齢を重ねるにつれて、幹部職に就く女性の数が増える可能性を示唆している。しかし専門能力開発に関する調査回答によると、女性は学校または専門職で特化する中で専門知識を多様化する傾向が弱く、また、特にキャリアの初期においてI I Aの内部監査の国際的能力フレームワーク¹で定めた10の中核能力すべてについて低く自己評価している。これは、女性の内部監査人にとってメンタリングやキャリアガイダンスが役立つかもしれないことを示唆している。

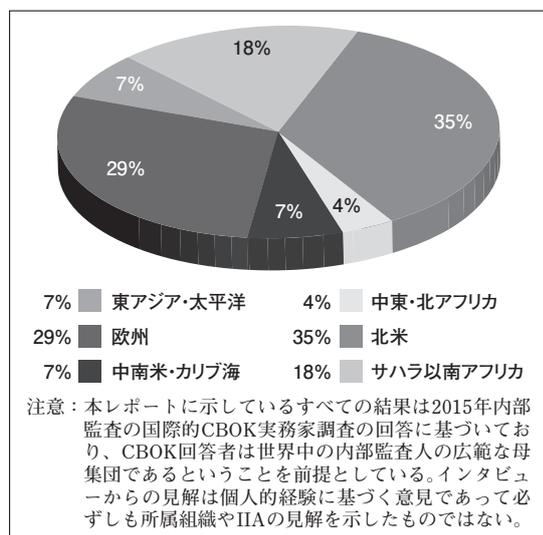
世界中の28人の内部監査幹部職の方々とインタビューや懇談会を行った。参加者の内訳は、北米35%、欧州29%、サハラ以南アフリカ18%、東アジア・太平洋7%、中南米・カリブ海7%、中東・北アフリカ4%であった。これらの方々は調査結果に対する見解に加え

¹ 能力の自己評価に関するより詳しい情報は、*Mapping Your Career: Competencies Necessary for Internal Audit Excellence*, James Rose (Altamonte Springs, FL; The IIA Research Foundation, 2016) を参照。

(訳者注：本レポートの日本語訳は、『月刊監査研究』2016年4月号に「キャリアプランを描く―卓越した内部監査に必要な能力―」として掲載。)

て、特に内部監査の専門職の女性に向けたガイダンス、助言、成功への戦略を提供してくれた。本レポートの至る所でインタビューや懇談会への参加者の全体的な意見を反映した引用や議論の要約を紹介している。参加者は内部監査における個人の経験に言及していることもあるが、これらの引用はグループの幅広い見解を代表することを意図している。引用が特定地域の女性の具体的な経験である場合には、そのように記述している。図表1は、本調査のために意見を共有してくれた内部監査人の地域分布を表したものである。

＜図表1＞インタビューや懇談会の参加者の地域分布



1. 内部監査において女性が成功するための戦略

経営や財務の最高職位に就く女性の数は増加しているが、最近の報告によると、フォーチュン500企業のCFOのうち女性はわずか12%である²。対照的に2015年CBOK調査

によると、株式公開企業のCAE回答者の約30%が女性である³。他の分野と比べると、内部監査の専門職は男性にはもちろん女性にも素晴らしいキャリアの機会をもたらしていることは疑う余地がない。

「女性はそうなりたいと意図すれば、内部監査の専門職において出世の階段を昇ることができる。」と、本レポートのためのインタビューや懇談会に参加した女性CAEたちは語る。金融業界の1人のCAEは「女性であることが成功の妨げになると考えたことはない。」と簡潔に述べた。

キーポイント：女性が成功するためには、意図的にキャリアプランを立てなければならない。

男性に比べて女性の就業率がかなり低い地域であっても、女性は重要な役割を果たしている。米国から欧州、南アフリカ、日本に至る内部監査の女性リーダーたちは、内部監査の女性たちのためにキャリア開発に関する知見を提供している⁴。

存在を示す、話を聞いてもらう、察してあげる（ナイジェリア共和国）

ナイジェリアのある女性CAEは、3つのルールを示した。

1. 存在を示す
2. 聞いてもらう
3. 察してあげる

この成功した女性CAEは自身の経験から、成功するためには存在を示し自信にあふれていなければならないと説明した。また、自信を示して話を聞いてもらわなければならない

² Wechsler, P. (2015) Fifty-eight women CFOs in the Fortune 500: Is this progress? *Fortune.com*. February 24, 2015.

³ この比較にはすべての株式公開企業が含まれている。フォーチュン500企業の経営幹部との比較をより適切に行うためには、米国をベースにした組織の大企業（例えば総収入10億ドル以上）と比較すべきだろう。このサンプルと比較した場合は、対象組織のCAEの35%が女性である。

⁴ 2016年2月23日と3月1日にオンライン懇談会を行った。討議はそれぞれ約1時間続いた。また2015年10月1日から10月31日の間に、3人の女性CAEへのインタビューを行った。

ず、そのためには適切な能力を身につけるために自己投資しなければならないとも語った。最後に彼女は、女性は情緒的で多少母性があると思われているので、「察してあげる」ことが期待されており、女性の内部監査人にとって共感や思いやりが特に重要であることを示唆した。

率直に話し、メンターを探す（アメリカ合衆国）

ショーン・テッペン氏（アメリカ合衆国、ヴェイルリゾート社内部監査担当ヴァイスプレジデント）は、組織の出世の階段を上るための3つの助言をした。

1. キャリアパスとしてCAEを目指す考えが少しでもあるならば、率直に話してその希望を知ってもらうこと。
2. 勇気を持って自分の観点や意見を共有すること。
3. 強い女性リーダーにメンターになってもらうこと。メンターを持つと、経験が必要なことを絞り込んで挑戦したり、キャリアで成功するために他者が行ったことを活用するのに役立つ。

人脈、人脈、人脈（アラブ首長国連邦）

メンターを探すことに加えて、数か国の参加者は別の種類の関係構築や人脈作りが内部監査の女性にとって重要であることを強調した。プリティシュ・ダッタニ氏（アラブ首長国連邦、ガルフマーケティンググループグループ監査ディレクター）は簡潔に次のように述べた。

「自分のスキルに自信を持つこと。そして、人脈、人脈、人脈。」

意図的にキャリアプランを立てる（アメリカ合衆国）

数人のCAEは、意図的にキャリアプラン

を立てることの重要性を強調した。スー・ウーリー氏（アメリカ合衆国、SDUコンサルティング社CEO）は、概して女性はキャリアプランにおいてもっと戦略的になるとメリットがあるかもしれないと思っている。

「女性は中間管理職の仕事がうまくこなせるので、中間管理職で立ち往生することがよくある。私たちは仕事をあらゆる面でうまくやろうとはするけれど、そのプロジェクトが自分のキャリアにどんな意味を持つのかについてはあまり気にしていない。キャリアについてはあまり考えずに、仕事を終えることの方を考えるようだ。キャリアプランを立てること。より早い時期に適切な種類の経験を積みなければならない。戦略的プロジェクトや異なる種類のプロジェクトなどである。計画するとともに実行すること。このようなことが上の地位を目指す上で十分な自信となり、ためらいなく手に入れられるようになる。そのためには、とにかくプランを立てること！」

多様な経験を追求する（アメリカ合衆国）

もう1人のCAEは、焦点を広げることについて専門家たちに次のように助言した。

「1つの分野に集中しないように。内部監査はあらゆる能力が必要な専門職であり、いつどこで助言を求められるかはわからないが、組織にあらゆる価値を付加できる。より研究し、学び、異なる話題に触れるほど、価値ある意見を示したくなるだろう。予期していないことに備えること。異なる道を試すことや可能性に対して興味を持つことが大変重要である。」

エクセロン社 監査・統制担当ヴァイスプレジデント マリー・ラドフォード氏

やってみること！（アメリカ合衆国）

懇談会参加者の1人は、キャリアプランをこのようにまとめた。

「あなたはあらゆることを手に入れることができる。そのためには、要求することを知り、いつ要求するかを知り、自信を持って追求すること。」
 SDUコンサルティング社 CEO
 スー・ウーリー氏

本レポートの残りの部分では、内部監査の職位や世界の地域における男女比較を含めて内部監査における女性に関連するC B O K調査結果を示していく。

2. 内部監査における女性の状況：グローバルな視点

内部監査の専門職においても他の職業においても、指導的地位にある男女の割合は、地域によって、また地域内の国々によって大きく異なる。他の職業に関するグラントソントンの最近のレポートによると、ロシアでは経

営幹部の40%を女性が占めており指導的地位における女性の割合は世界中で最も高い。対極にあるのは日本で、女性経営幹部の割合はわずか8%である⁵。内部監査の専門職内にも同様の違いがある。

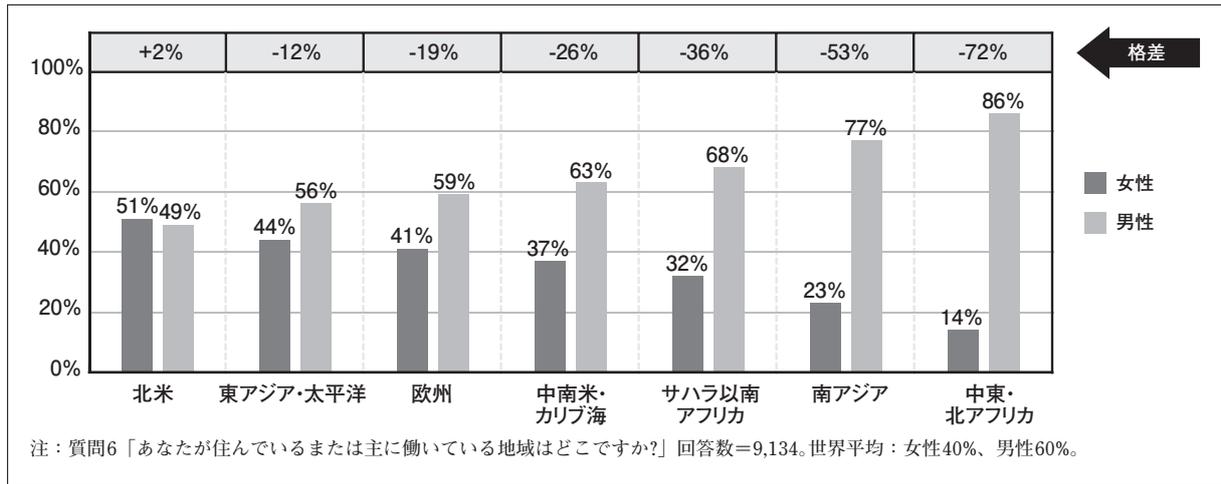
内部監査の男女格差：地域による違い

キーポイント：内部監査においては、北米を除くすべての地域で、男性よりも女性が少ない⁶。

2015年C B O K調査の回答者の約38% (5,457人) は女性であった。図表2は、C A Eより下位の内部監査の職位における男女比を地域別に示したものである。C A E以外の職位で、女性が51%を占める北米を除いては、あらゆる地域で女性の割合は男性より少ない。各地域名の上の欄は、男女の割合の差（「男女格差」）を示している。

中東・北アフリカ地域のC B O K調査回答者は女性の割合が最も少ない。南アジア地域も比較的女性内部監査人が少ない。しかし、アジア・太平洋地域では国によって大き

<図表2>男女格差：C A E以外の職位の地域による違い



⁵ Grand Thornton. (2015). Women in business: The path to leadership. http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf (訳者注：日本語版プレスリリース「中堅企業の『女性経営幹部』に関する世界25カ国同時調査を発表」は、https://www.grantthornton.jp/pdf/press/press_20150416.pdf)

⁶ 本レポートで示している統計数値は、別途記載がない限り2015年C B O K調査の回答に基づいている。

な違いがある。C B O Kレポート「Regional reflections: Asia and Pacific」によると、東アジア（日本と韓国）では内部監査人回答者のわずか7%**が女性であるのに対して太平洋地域では女性が42%でよりバランスが取れており、台湾と香港を含む中国では女性が優勢で53%である⁷。

男女の職位

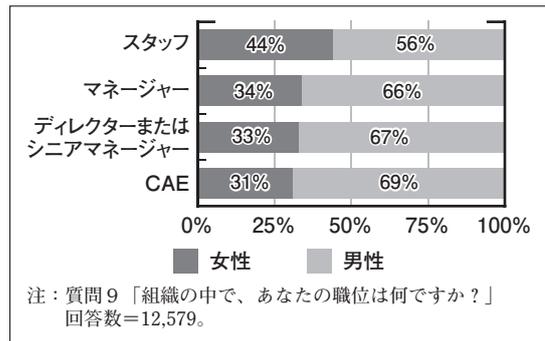
キーポイント：内部監査の男女格差は職位が上がるにつれてより顕著になる。どの地域でも女性CAEは男性CAEよりも少ない。

世界的に見ると、女性はCAEの31%、ディレクターまたはシニアマネージャーの33%、マネージャーの34%、スタッフの44%に相当する（図表3参照）。

地域別のCAEに特に注目すると、図表4の通りすべての地域で女性CAEよりも男性CAEの方がはるかに多い。しかし、地域により興味深い違いがあり、特に女性CAEは南アジアでは一般的でなく（7%）、北米ではより一般的である（39%）。

図表5は、CAEとCAE以外の職位の男女格差を地域別に示したものである。ここで

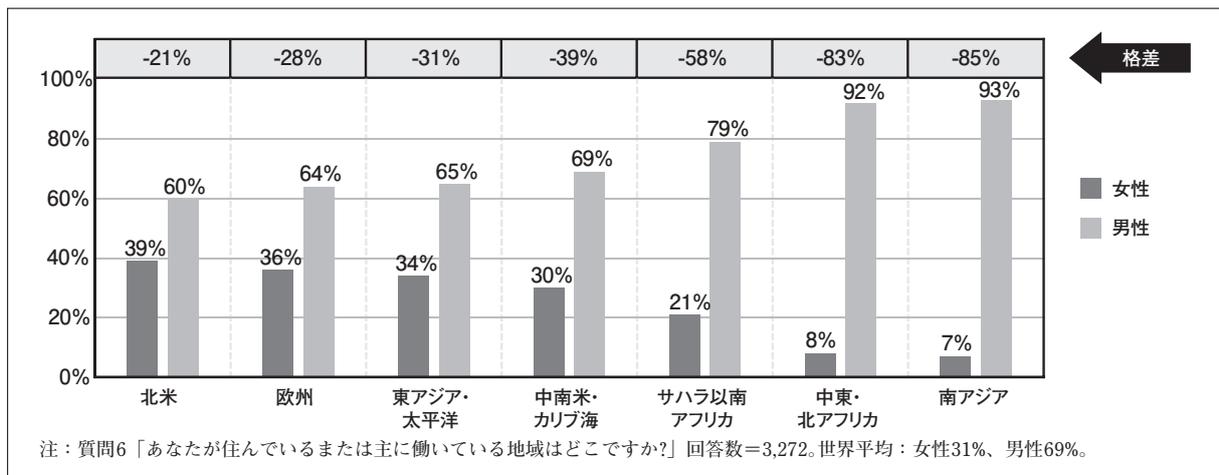
<図表3>男女格差：内部監査の職位



示す男女格差は、図表2と図表4に示したものと同じである。これらの男女格差を比べると、組織内の低い職位に比べてCAEレベルでより大きいことが明らかである。CAEレベルの大きな格差には様々な要因があり得る。例えば、男性よりも女性の方が仕事外を優先するために職場を離れる可能性が高い。インタビューの中でラリー・ハリントン氏（アメリカ合衆国、レイセオン社CAE）は、この可能性について言及した。

「これは内部監査の専門職にとって大きな課題である。私たちはあまりにも多くの優秀な女性を彼女たちがCAEになる前に失っている。各種調査によると、女性はあらゆる幹部職に価値をもたらして

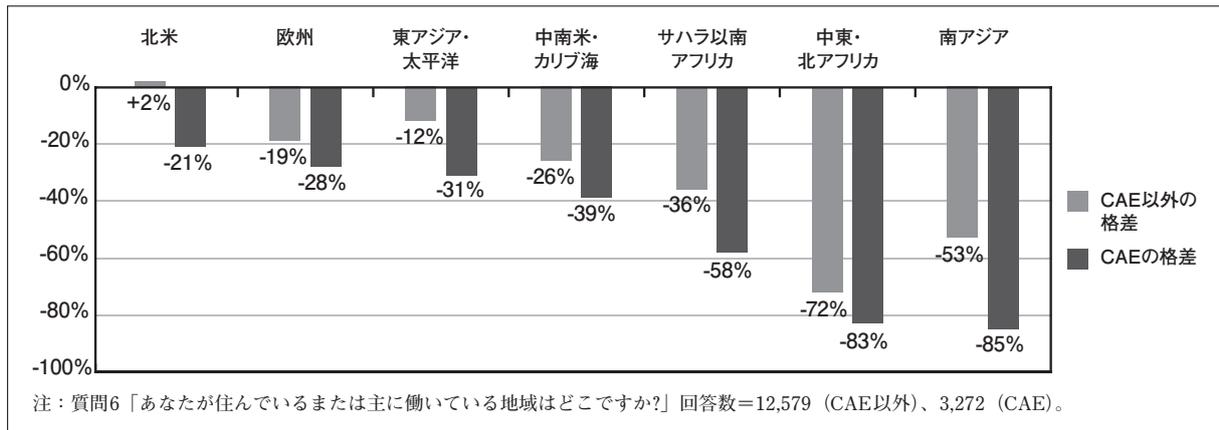
<図表4>CAEの男女格差：地域による違い



** 訳者注：日本のみでは6%。

⁷ Piper, A. (2016). *Regional reflections: Asia and Pacific: A Component of the CBOK Study*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2016), 1-16.

<図表5>男女格差：CAEとCAE以外の職位



「いるので、私たちは女性がCAEになるまでの十分な期間内部監査にいられるように一層努力しなければならない。」

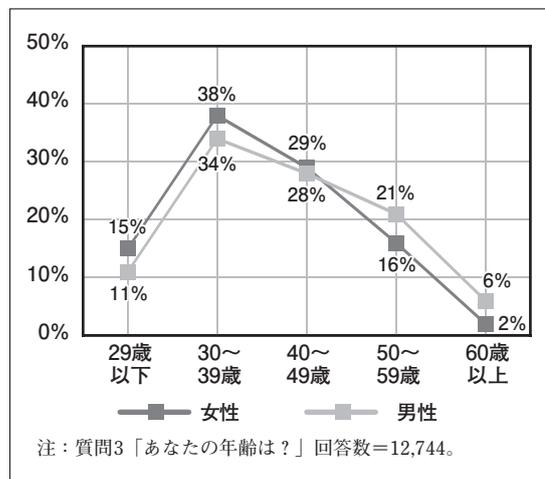
別の説明としては、男女格差は縮まっているものの、内部監査の最高管理職の男女格差を縮めるにはまだ時間がかかるというものである。どのような職種であれ指導的立場に到達するには時間を要する。現在に比べて以前は就労する女性が少なかったため、内部監査の最高職位に昇進するための時間があつた女性は男性よりも少ないのである。

男女格差：年齢による違い

キーポイント：平均すると女性の内部監査人は男性よりも若い。

図表6に示す通り、女性調査回答者は平均して男性よりも若い。特に女性内部監査人の53%は40歳未満なのに対して男性内部監査人はわずか45%が40歳未満である。繰り返しになるが、これは数十年前に比べると近年はより多くの女性が就労しているという事実を反映しているようである⁸。

<図表6>内部監査における男女の平均年齢



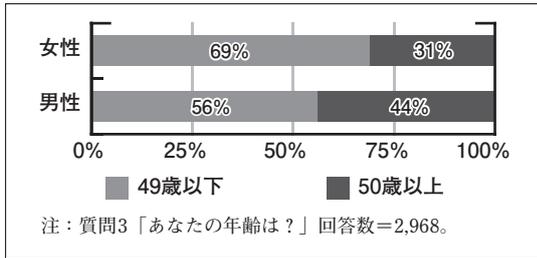
男性CAEと女性CAEの年齢比較

キーポイント：概して女性CAEは男性CAEより若くて内部監査経験年数が短い。

調査した女性CAEの約69%は50歳未満であった。対照的に男性CAEは56%が50歳未満であり、50歳以上のCAEの割合は男性の方が多かった（男性44%に対して女性31%）。繰り返しになるが、この差について考えられる説明としては、数十年前は単に就労する女性が少なかったのだろう（図表7参照）。

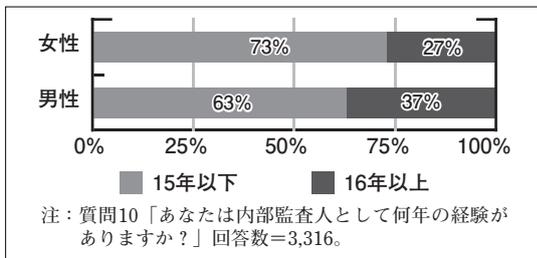
⁸ 米国労働省の統計によると、職場における女性の割合は1976年の40.5%から2006年の47.4%に増加した（Fullerton, H. 1997. Labor Force 2006: Slowing Down and Changing Composition *Monthly Labor Review*, November 1997, p.23-38）。同様の傾向は世界各地で見られる。例えば英国では、1971年には就労年齢の女性の約53%が雇用されていたのに対し2013年は67%である（Office for National Statistics, 2013. Full report – Women in the labour market. September 25, 2013）。

＜図表7＞男性CAEと女性CAEの平均年齢



図表8に示す通り、男性CAEは女性CAEよりも内部監査経験年数が長い。特に、男性CAEの37%が少なくとも16年の内部監査経験があるのに対して女性は27%である。

＜図表8＞CAEの内部監査経験年数（世界平均）



CAEよりもCAE以外の職位で男女格差が大きい（図表5参照）ことの別の説明としては、女性がキャリアを通じて直面する社会的・組織的制約を示唆しているというものである。例えば、育児のために離職する女性は多い⁹。これらの制約については、第7章で詳しく検討する。

結論

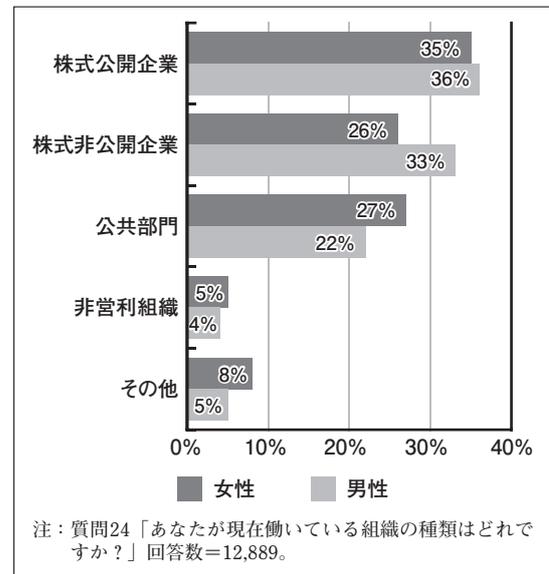
世界全体では、女性よりも多くの男性が内部監査の専門職で働いている。内部監査の最高管理職は現在男性優位であるがその格差は縮まっており、北米ではCAEより下位の職

位では男女は半々である。内部監査の幹部職の男女格差は、内部監査において多くの若い女性が昇進を続けるにつれて今後は縮まりそうである。

3. 女性が最も多い組織種類と業種

様々な組織上の特徴を調査したところ、女性内部監査人よりも男性内部監査人が多い組織でも女性CAEよりも男性CAEが多い組織でも、若干の違いが見られた（図表9参照）。

＜図表9＞組織種類と男女格差（内部監査の全職位）



組織種類別男女比

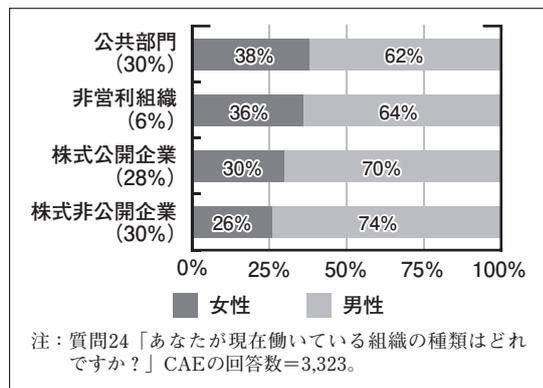
キーポイント：株式公開企業では内部監査で働く男性と女性の割合は同程度であるが、株式非公開企業と公共部門では大きな差がある。

⁹ ニューヨークタイムス、CBSニュース、カイザー財団が行った米国の失業者に対する直近の調査では、女性の61%が「家族への義務」が現在働いていない理由であると回答している（<http://kff.org/other/poll-finding/kaiser-family-foundation-new-york-times-cbs-news-non-employed-poll/> 参照）。同様に、日本の女性就労に関する学術調査では、かなりの数のホワイトカラー女性が結婚後に離職しており、出産後はより多く離職していると示している。これは、女性の家庭内の責任と両立できないような労働条件のためである。女性就労者数の減少は、労働政策がより家族に優しい台湾よりも日本の方が大きい。しかし台湾でさえ、25歳から34歳の未婚女性の就労率はほぼ100%なのに第一子出産後はこの割合が約70%に低下している（Yu, Wei-Hsin (2005) Change in women's post-marital employment in Japan and Taiwan, *Demography* 42(4); 693-717）。

CAEの男女格差と組織種類

公共部門と非営利組織は株式公開企業に比べて女性のCAEがかなり多い¹⁰。図表10は、CAEの男女格差を組織種類別に示したものである。

＜図表10＞CAEの男女格差と組織種類



I I Aのアメリカ政府監査センターのディレクターのジョン・ウゼラキー氏は、他の組織種類に比べて公共部門の内部監査に女性が多い理由を次のように述べた。

「この統計には、連邦・州・地方レベルのダイバーシティー施策、採用プロセスで多様な有識者を利用している公共部門の組織が多いこと、高齢化した従業員の引退や異動によって公共部門に多くの空きポジションがあること等、いくつかの要素が関係している。」

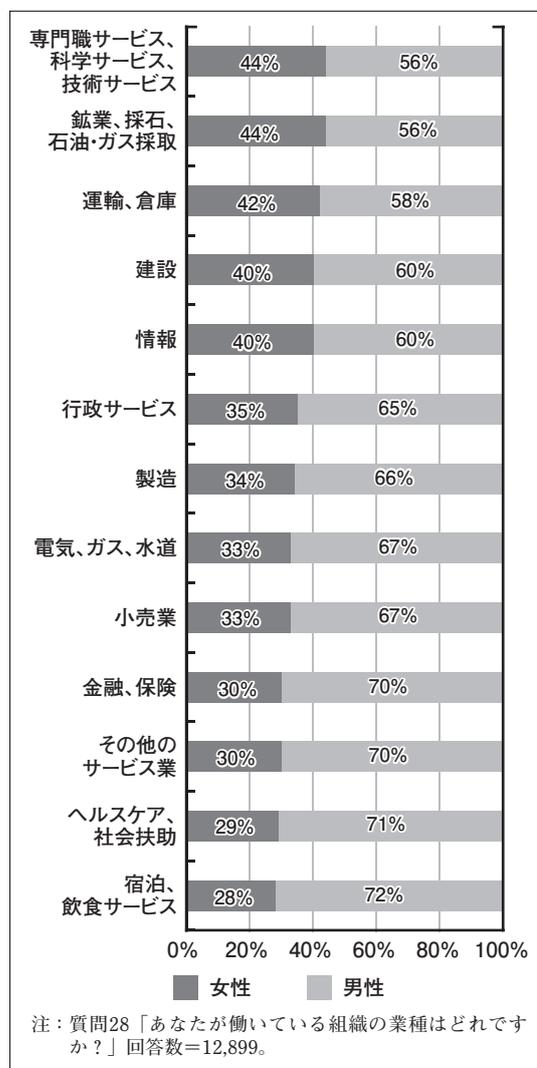
これらの意見、特に採用に多様な有識者を利用することについては、(一般に)取締役会や採用・報酬に責任を持つ統治機関が男性優位でない場合に女性の経営幹部が多いという調査結果で裏づけられている¹¹。

男女格差：業種による違い

キーポイント：業種により若干の違いはあるものの、内部監査においては圧倒的に男性優位または女性優位という業種はない。

図表11は、内部監査人の男女比を業種別に示している。業種により男女構成比に若干の違いはあるものの、圧倒的に男性優位または女性優位という傾向を示している業種はない。例えば、製造業では内部監査人のわずか34%が女性であるが、鉱業、採石、石油・ガス採取では内部監査人の44%が女性である。

＜図表11＞男女格差：業種による違い



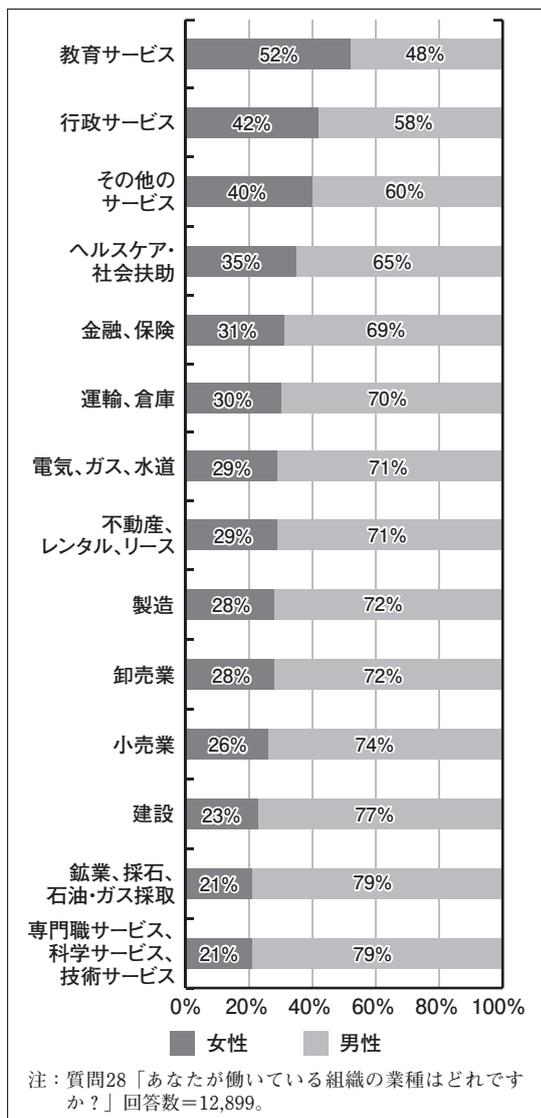
¹⁰ 非営利組織で調査に回答したCAEは主に北米地域の者である。

¹¹ Elkinawy, S. and M. Stater. (2011) Gender differences in executive compensation: Variation with board gender composition and time. *Journal of Economics and Business*. 63 (2011) : 23-45.

キーポイント：教育サービス組織の多くは、女性CAEである。

CAEだけを見ると、CBOOK調査参加者の回答から業種によって若干の違いがあることが明らかになった（図表12参照）。特に顕著なのは教育サービス組織の過半数が女性CAEということである。行政サービス組織の42%、その他のサービス業組織の40%が女性CAEであるが、組織の過半数が女性CAEなのはこの教育サービス業だけである。その他すべての業種では、CAEの職位は少なくとも65%が男性である。

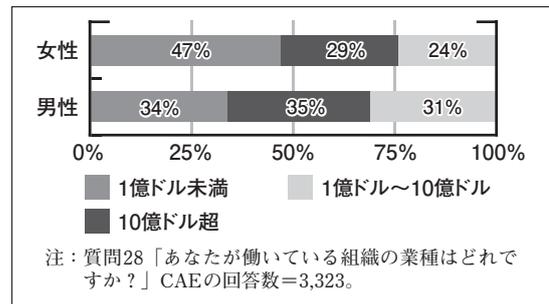
<図表12> CAEの男女格差：業種による違い



男女格差：組織規模および組織の地理的活動範囲

図表13の通り、女性CAEの半数近くは比較的小規模（総収入1億ドル未満）の組織の内部監査部門で働いている。対して男性CAEは、小規模、中規模（総収入1億ドルから10億ドル）、大規模（総収入10億ドル超）の間でほぼ均等に分かれている。

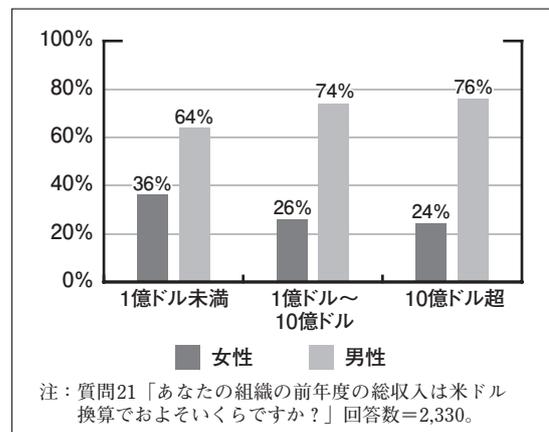
<図表13> 男女格差とCAEの所属組織規模（総収入）



キーポイント：女性CAEはより小規模な組織で働く傾向が強い。

組織規模に関わらず、内部監査には女性よりも男性が多く雇われている。しかし、総収入1億ドル未満の組織に女性CAEが集中していることから、総収入のより大きな組織に比べると小規模組織の男女格差は小さい(18%)。図表14は、小規模組織の36%は女性CAEが管理しており、64%は男性CAEであることを示している。

<図表14> CAEの男女格差と組織規模（総収入）



地元または特定都道府県・特定地方で活動している組織で働く内部監査人は、男性よりも女性の方が多い（女性31%、男性26%）。全国的に活動している組織は男女とも約30%の内部監査人を雇用しているが、多国籍組織に勤めているのは男性の方がかなり多い（男性43%に対して女性36%）。反対に、地元組織を率いている女性CAEは男性CAEよりも多いが（女性19%、男性15%）、多国籍組織では男性CAEがより一般的である（男性37%に対して女性31%）。特定都道府県・特定地域または全国規模で活動している組織のCAEの男女割合は同程度である。

結論

内部監査人として女性または男性を雇う組織の種類の間にはっきりとした違いはないが、CBOOK調査はいくつかの性別による違いを明らかにした。特に女性は、内部監査人としてあるいは内部監査部門の管理者として、他の業種よりも公共部門や教育サービス業で働く傾向が強い。さらに、女性は小規模組織や地元を活動範囲としている組織のCAEである傾向が強い。

4. 女性CAEの内部監査部門

CBOOK調査によると、女性CAEの内部監査部門と男性CAEの内部監査部門でいくつかの興味深い違いが明らかになった。特に、内部監査部門の存続年数と規模において違いが認められた。

女性CAEの内部監査部門の存続年数と規模

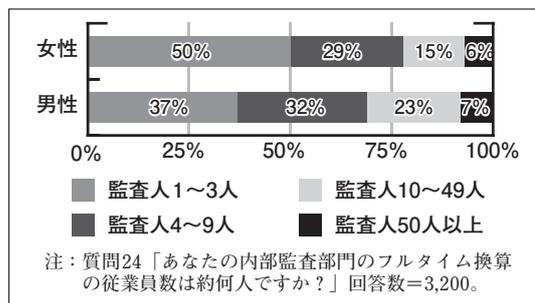
存続年数のとても短い（10年未満の）内部監査部門は男性と女性のCAEが半々くらい

であるが、存続年数10年から19年の内部監査部門は女性CAEが管理する割合がより多い（女性38%、男性30%）。対照的に、非常に成熟した存続年数30年超の内部監査部門は男性がCAEを務めている割合が大きい（男性15%、女性8%）。

内部監査部門の規模については、大部分の女性CAEは小規模（例えば1～3人）の内部監査部門を管理している（図表15参照）。具体的には、女性CAE回答者の50%はフルタイム換算1～3人の内部監査部門を管理していた。対照的に、50人以上の内部監査部門では男性と女性のCAEの割合に大きな差はなかった¹²。

キーポイント：調査した女性CAEの半数は、3人以下の内部監査部門で働いている。

<図表15> CAEの男女格差と内部監査部門の規模



女性CAEの内部監査部門の活動

2015年CBOOK調査によると、概して女性CAEと男性CAEの内部監査部門の具体的な特徴や実務の違いはわずかであった。しかし内部監査部門の品質評価に利用するツールには、男性と女性で顕著な違いがあった。

- 品質評価プログラムの状況については、男女CAEとも明確に定義されたプロセスがある（34%）または策定中（37%）と同じ傾向であったが、男性CAEは内部監査部

¹² CBOOK回答者の24%はフルタイム換算3人以下の内部監査部門がある組織で働いていた。地域別では、このような小規模内部監査部門の割合が最も多いのは欧州（28%）であり、最も少ないのは南アジア（9%）である。

門の品質評価にバランススコアカード、監査顧客へのサーベイ、ピアレビューをかなり多く利用する傾向があった¹³。

- 上記の品質評価に利用するツール以外は、女性C A Eの内部監査部門と男性C A Eの内部監査部門が利用するツールや文書に大きな差はなかった。
- 女性C A Eの内部監査部門と男性C A Eの内部監査部門では、アシュアランス業務とコンサルティング業務に割り当てる資源の割合に大きな差はなかった。
- 女性C A Eと男性C A Eは内部監査の研修がどの程度正式なものかについては似たような回答をしており（その場その場で54%、体系化され文書化されている46%）、また、これらの研修の焦点はほぼ同じであった。

キーポイント：男性C A Eは女性C A Eよりも、内部監査部門の品質評価にバランススコアカード、監査顧客へのサーベイ、ピアレビューを多く利用する傾向がある。

将来については、男性と女性の内部監査人は似たようなキャリアプランを示しており、約75%は内部監査にとどまる、20%はわからないまたは専門職から離れる、5%は引退すると回答している。

結論

女性C A Eの大部分がフルタイム換算3人以下の内部監査部門で働いている。女性C A Eの内部監査部門と男性C A Eの内部監査部門とを比べると、内部監査部門は色々な意味で似ているという証拠が認められる。内部監

査の品質評価に利用するいくつかのツールについて例外があるが、男女とも内部監査部門の管理には多くの同じ手法やツールを利用している。

5. 幅広い専門能力の開発状況

C B O K 調査懇談会の参加者によると、内部監査の専門職で女性が成功するためには、チャンスを追いかけるだけではなく、また、生涯にわたって学習に取り組まなければならない。C B O K 調査結果は、学歴、専門資格、能力に関する男女間の違いに関して新たな知見をもたらしている。

学歴

男女の教育水準は似ている。男女とも約90%は大学卒業またはそれ以上であるが、専攻には男女で違いがある¹⁴。図表16に示す通り、大学で会計の学位を取得した（または主な研究分野にした）内部監査の男性と女性の割合はほぼ同じであるが、女性よりも男性の方が他の学問分野を重視していたという傾向がある¹⁵。

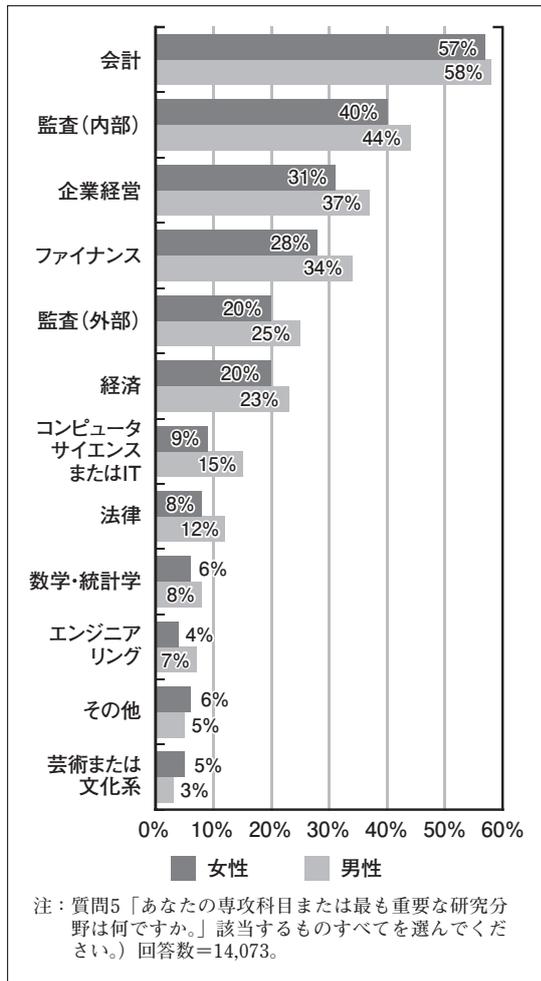
キーポイント：大学で会計の学位を取得した内部監査の男性と女性の割合はほぼ同じであるが、女性よりも男性の方が他の学問分野を重視していたという傾向がある。

¹³ バランススコアカードとピアレビューの利用に関する男性C A Eと女性C A Eの差は、1～3人の内部監査部門で認められた。監査顧客に対するサーベイの利用に関する男性C A Eと女性C A Eの差は、4～9人および300～999人の内部監査部門で認められた。

¹⁴ 専攻は、大学での専攻科目または最も重要な研究分野についての自己申告に基づく。

¹⁵ これらの結果は世界中の回答に基づいている。欧州では経済を専攻した女性は男性よりも若干多い（女性45%、男性41%）。南アジアでは法律を専攻した女性は男性よりも多い（女性36%、男性27%）。

<図表16>男女格差：大学での専攻科目または最も重要な研究分野



技術的専門分野

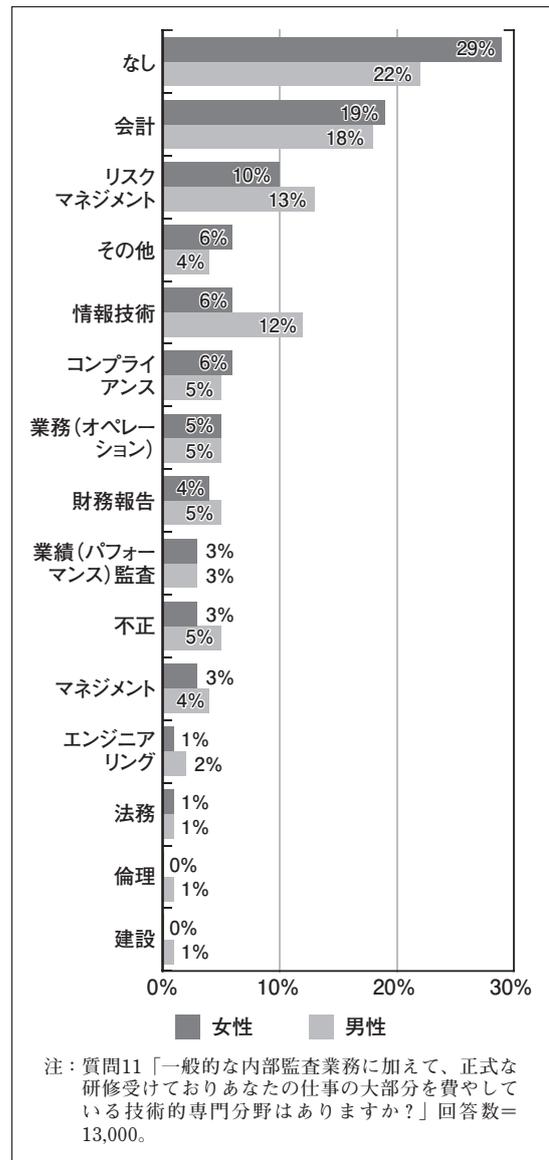
キーポイント：男性よりも女性の方が伝統的な内部監査スキル以外の技術的専門分野を持っていないという傾向がある。

職場におけるこのパターンは続きそうである。「一般的な内部監査業務に加えて、正式な研修を受けておりあなたの仕事の大部分を費やしている技術的専門分野はありますか？」と尋ねたところ、女性は伝統的な内部監査業務に加えて（かなりの業務時間を費やす正式な研修を受けた）技術的専門分野を持つ傾向が少なかった。男性はリスクマネジメント、情報技術、財務報告、不正など他の専門分野を回答した割合が多かったが、女性は技術的

専門分野がないと回答する傾向がかなり強かった。

図表17に示す一般的な内部監査以外の専門分野に関連するデータは、繰り返しになるが、女性内部監査人は特に一般的な内部監査を重視したままであり、組織内の他の技術的分野へ経験を広げる機会がないかそれを求めていることを示唆している。

<図表17>男女格差：内部監査以外の専門分野

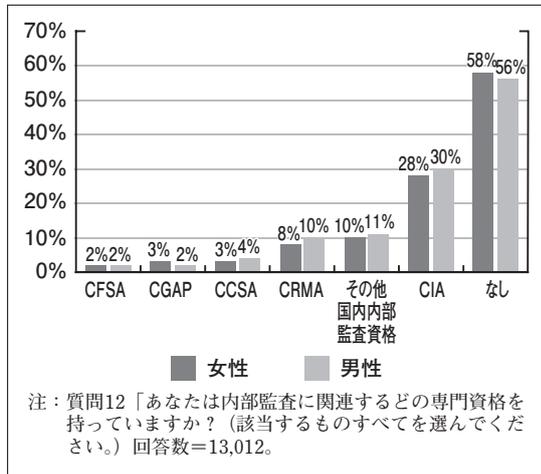


専門資格

C B O K 調査によると、内部監査分野の資格取得については男女とも似たような傾向で

あるが、内部監査以外の分野の資格については、女性はあまり取得していないようである。図表18は、各内部監査資格の男女別取得率を示している。

＜図表18＞内部監査の資格保持率



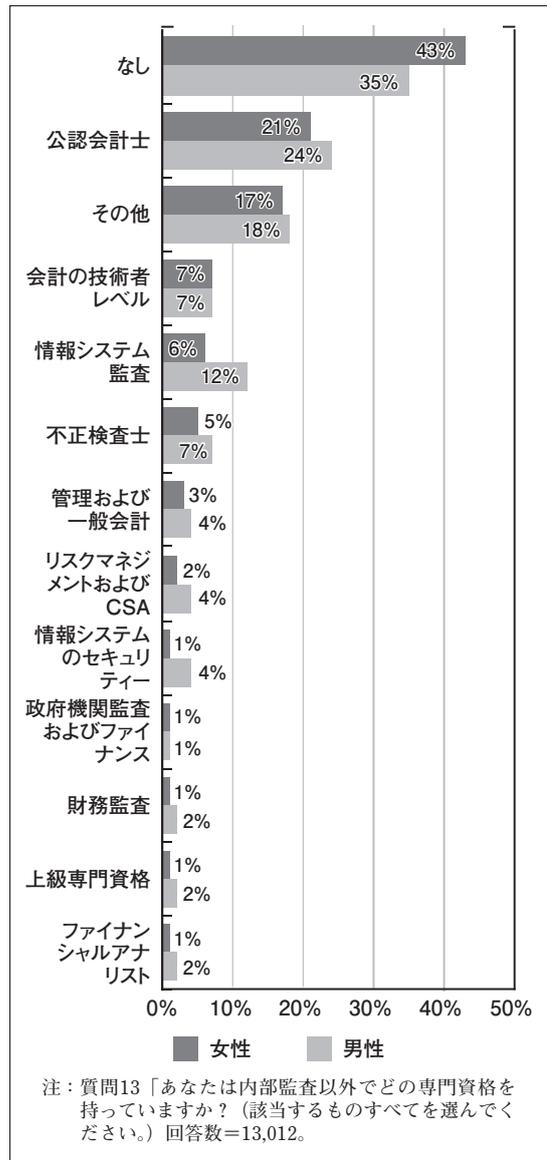
図表19は、（男性の35%に比べると）女性の43%は内部監査以外の専門資格を保持していないことを示している。さらに、内部監査以外の各分野では、女性よりも男性の内部監査人の方が資格を保持する傾向が強い。

キーポイント：男性と女性は内部監査関連の専門資格を同程度保持しているが、他の種類の専門資格を保持する女性は男性よりも少ない。

アメリカ合衆国レイセオン社CAEのラー・ハリントン氏は、経歴を多様化することの重要性について次のように助言している。

「私たちはすべての内部監査人に経験を広げようと奨励しなければならず、また、人々がキャリアプランニングの重要性を理解し現在利用可能な多くのツールを利用するように支援しなければならない。」

＜図表19＞内部監査以外の資格保持率（男女別）



内部監査能力の自己評価

キーポイント：一般に女性は、内部監査能力を男性より低く自己評価しているが、その差は主に特定地域で大きい傾向がある。

女性内部監査人は、少なくとも内部監査のスキルに焦点を当てていることを様々な証拠が示唆している。一方でCBOK調査データでは、「IIA内部監査の国際的能力フレームワーク」に示す有効な内部監査のために求められる10の各中核能力の自己評価を示してい

る。図表20は、女性が10の中核能力のそれぞれについて男性よりも低く評価していることを示している。

内部監査能力の自己評価の地域による違い

能力の自己評価を地域別により詳しく調べると、さらなる発見がある。図表21は、各地域の女性と男性それぞれの全般的自己評価を世界平均とを比較したものである。自己評価点数は10の能力の中の各項目に対する回答者の自己評価の合計である。図表21から、男女両方について地域差が歴然としていることが

わかる。例えば、東アジア・太平洋と南アジアでは、男女とも総合的な自己評価が低い。サハラ以南アフリカ、中東・北アフリカ、北米、欧州では、男女とも自己評価が世界平均より高い。

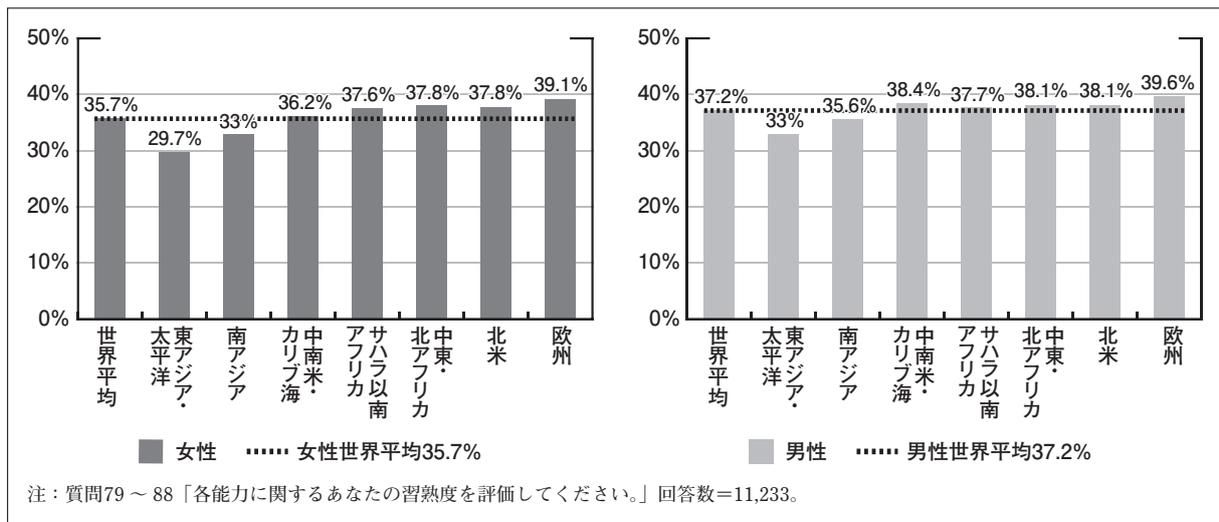
地域別に個々の能力の自己評価の男女格差を調べると、いくつかの地域（例：サハラ以南アフリカ、中東・北アフリカ、北米）では統計的な差はない¹⁶。一方で、東アジア・太平洋と中南米・カリブ海では、男性はすべての分野で女性よりもかなり高く自己評価している。南アジア¹⁷では、男性はすべてではな

<図表20> 男女格差：中核的能力の自己評価

10の中核的能力	女性	男性	格差	格差割合
IPPF（基準）	3.07	3.19	-0.12	4%
ガバナンス、リスク、コントロール	3.32	3.49	-0.17	5%
ビジネス感覚（判断）	3.36	3.58	-0.22	7%
内部監査の管理	3.42	3.68	-0.25	7%
改善と革新	3.46	3.64	-0.18	5%
批判的思考法	3.51	3.68	-0.17	5%
内部監査の実施	3.69	3.84	-0.15	4%
説得と協調	3.72	3.85	-0.13	3%
コミュニケーション	3.76	3.89	-0.13	3%
倫理観	3.85	3.99	-0.13	3%

注：質問79～88「各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。」回答数=11,233。

<図表21> 能力の自己評価：地域による違い



¹⁶ これらの地域からの回答率は極めて少ないため、統計的に重要な差異があるかを結論づけることは難しい。

¹⁷ 「Regional Reflections: Asia and Pacific」というレポートで示す通り、南アジアはインド、バングラディッシュ、パキスタン、スリランカ、アフガニスタン、ネパール、ブータン、モルディブで構成されている。

<図表22>能力の自己評価の男女による顕著な差

能力	東アジア・太平洋	南アジア	中南米・カリブ海	北米	欧州	サハラ以南 アフリカ	中東・北 アフリカ
倫理観	X	X	X				
コミュニケーション	X		X				
説得と協調	X		X				
内部監査の実施	X		X				
批判的思考法	X	X	X				
内部監査の管理	X	X	X				
改善と革新	X	X	X	X	X		
ビジネス感覚（判断）	X	X	X		X		
ガバナンス、リスク、コントロール	X		X	X	X		
IPPF（基準）	X	X	X				
Overall Competency Self-Assessment	X	X	X				

注：質問79～88「各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。」回答数=11,233。

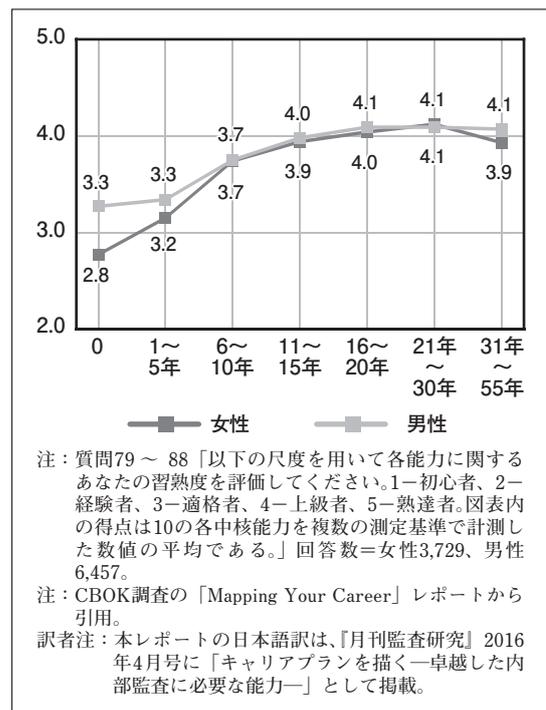
いが大部分の能力を女性よりも高く自己評価している。欧州と北米では、男性はすべてではないがいくつかの能力を女性よりも高く自己評価している。図表22は、地域別に能力の自己評価の男女による顕著な差をまとめたものである。とりわけ顕著な差があるケースでは、男性が女性よりも自らの能力を高く評価している。

能力の自己評価の内部監査経験年数による比較

図表23は、卓越した内部監査に必要な能力に焦点を当てたC B O Kレポート「Mapping your Career」から転載したものである。下記のとおり、能力の自己評価の男女格差の多くは、内部監査のキャリア初期に見られ、キャリア後期では限られている。

キャリアの全段階において、女性はビジネス感覚と内部監査の管理の両方の能力を男性よりも低く自己評価している。これら両方のスキルはC A Eや内部監査のリーダーにとって明らかに不可欠な能力である。この結果は単に自己評価であることから、男女による評

<図表23>内部監査の経験年数と中核能力の自己評価結果



価の差が能力の本当の差なのか、あるいは一般に女性は男性より低く自己評価するためなのかは定かでない。実際、(例えばBeyerの1990年の) 学術研究は、女性は常に男性より低く自己評価すると報告している¹⁸。懇談会

¹⁸ Beyer, S. 1990. Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. Journal of Personality and Social Psychology. 59(5): 960-970.

参加者の1人のCAEは、彼女がメンティーと共有している次の助言を紹介した。

「女性は自己表現が上手だが、時々疑念を声高に主張することがある。私はこれについて女性にくぎを刺している。自信がなくても疑念を持つことはかまわないが、それを上司に常に伝えないような方法を見つけられるはずである。疑念を持つことは自然で普通のことであり、物事をより良く考える人になるためには疑念を持つべきであるが、そう考えない人もいる。そのような見方が変わるまでは他の解決法が必要である。あなたの言葉に耳を傾けあなたをよく理解する人を見つけること。ただし、キャリアの擁護者を探しているならば別のメンターを見つけること。」

アメリカ合衆国、マニユライフ社
アシスタントヴァイスプレジデント
ケリー・ロジャース氏

メンターと擁護者

キーポイント：効果的なメンタリングは、女性の内部監査人がキャリアを開発し方向づけるのに役立つ重要なツールの1つとなり得る。

女性内部監査人の専門能力開発に関するCBOOK調査からの証拠は、女性が内部監査の専門職を進む際、適切な経験を積むのに役立つ（男性と女性の）協力的なメンターや擁護者を見つけるとよいということを示唆している。この意見は、懇談会での議論に反映されている。

「できる限り複数の人々と強力なメンター関係を持つことは、安心してアイデアをぶつけられる相手が誰かしらいることになるので極めて重要である。あなたの

メンターは、それを既にやったことがあるかもしれないし、ワークライフバランスについて知見を共有してくれるかもしれないし、質問の仕方や交渉方法を教えてくれるかもしれないので、とても重要である。」

アメリカ合衆国、SDUコンサルティング社 CEO スー・ウーリー氏

適切なメンタリングやコーチングがあれば、追求すべきチャンス、最も貴重なスキルセット、望むキャリアを手に入れる方法を学ぶことができる。もちろん、メンタリングには多くの形式がある。（例えば4大会計事務所のように）各スタッフに先輩内部監査人が付くという正式なメンタリングプログラムがある組織もある。また、各自が自らのメンターを必要に応じて求めるという組織もある。ナイジェリアからの懇談会参加者は、彼女の組織の正式なメンタリングプログラムのメリットを次のように説明した。

「私は（実際のところ男性からの）メンタリングから多くのメリットを受けている。メンタリングはとても役に立つことがわかった。メンタリングをプログラムとして組み込むことは有用である。」

ナイジェリア連邦共和国、PwC
サリー・オーケイウマヒ氏

有効なメンタリングの鍵となる要素は、双方からの積極的な関与である。メンティーは、メンターとの関係から何を必要としており専門職としてまた私生活で何を達成したいかをメンターに伝えなければならない。またメンターは、知見、経験、助言を共有しようとしなければならない。エルサルバドルからの懇談会参加者は、将来の内部監査リーダーへのメンタリングの重要性を認めている。

「今まではメンタリングは目的ではなかったが、今後はそうなると思う。私たちは新しい世代にメンタリングを提供する必要がある。彼らを指導できるようになる必要がある。」

エルサルバドル共和国、ユニコマグループ
マリッサ・ヴィラヌエバ氏

メンタリングに加えて、組織内に強力な擁護者を持つことからメリットを受けている女性は多い。擁護者は助言以上のことをしてくれる。擁護者は、他の従業員を昇進させ、推薦し、公式に応援する人である。懇談会参加者の1人は、支援してくれ自信喪失した時の相談相手になってくれるメンター1人と、それとは別に擁護者になってくれる人を持つといいと提案した。

6. 内部監査において女性が経験するメリット

今日の世界では、内部監査でキャリアを積むことを選ぶ女性が増えている。このキャリア選択は良い結果をもたらすだろう。ほぼすべての職業で男女格差はあるが、内部監査のキャリアは女性にいくつかのメリットをもたらす可能性がある。2015年CBOK調査によると、株式公開企業のCAEの約30%は女性であった。対照的に、フォーチュン500企業のCFOのうち女性はわずか12%である。

内部監査スタッフ、シニア監査人、監査マネージャーの職位に就いている女性が多いことから、女性であることが成功にどのように貢献するかを検討することは重要である。懇談会やインタビューへの世界中からの参加者は皆前向きかつ楽観的な展望を持っており、自らのキャリアの至る所で女性であることの重要なメリットをいくつか認識していた。参加者は内部監査の専門職において女性であることのメリットとして以下を指摘した。

- 女性は協調性があり共感的で良い聴き手でありチームを重視することが多いが、これらは監査顧客との交流、チームとの協働や監督、経営者とのコミュニケーションに重要である。
- 女性は（男性とは）異なる視点をもたらすことができ、多様な視点が価値を付加して良い結果をもたらしている。
- 女性が内部監査部門を監督する場合、大抵はあらゆる従業員のワークライフバランスの重要性を理解している。
- 内部監査部門が監査顧客を反映することの重要性を理解している組織が多い。

人柄と仕事のやり方

キーポイント：女性のコミュニケーションスタイルとソフトスキルは、監査顧客や監査対象者との交流にとっても効果的である。

懇談会参加者の多くは、女性に特有の人柄や仕事のやり方が女性内部監査人のメリットになると述べた。特に女性は、協調性があり内省的で共感的で良い聴き手でありチームを重視し同時に複数をこなす、という傾向があると指摘する者が数人いた。彼女たちは、このような特徴が監査顧客との交流、チームとの協働や他の内部監査人の監督、経営者や取締役会とのコミュニケーションにいかに関与するかを説明した。以下の発言は、女性の人柄が内部監査にとっていかに貴重かを表している。

「女性には素晴らしい傾聴スキルがある。女性は言外の意味も汲み取る。内部監査を行う時にはそれが非常に重要だと思う。女性は良くない知らせを少し楽観的に伝える能力があると思う。『大丈夫よ』と。大変重要なことを軽視するわけではないが、『これで世界が終わるわけではないし、なんとかなる。』と。女性はよ

り献身的で理解があり情が深い。女性は物事を台無しにしてしまう前に相手の考え方を考慮する。総体的な意味で女性は世界を広く見ているので、内部監査は女性にぴったり合っている。」

アメリカ合衆国、SDUコンサルティング社 CEO スー・ウーリー氏

エネルギーサービス業の女性CAEは、監査対象者は女性の内部監査人に対してはよりオープンで協力的であるとさらに指摘した。

「私がいるかなり技術的な環境では、多くの場合、女性であることが強みになると気づいた。女性もたらす異なる視点は実りの多い対話を生み出すので、価値を付加して良い結果につながっている。」

アメリカ合衆国、エクソロン社 監査・統制担当ヴァイスプレジデント マリー・ラドフォード氏

男性CAEも内部監査チームが多様な視点を持つことのメリットを説明した。例えばブリティッシュ・ダッタニ氏（アラブ首長国連邦、ガルフマーケティンググループ グループ監査ディレクター）は、監査チームに様々なスキルと経験があることは重要であると述べた。内部監査チームに男女両方を含めれば全体的にバランスの取れた見方が提供できる。ラリー・ハリントン氏（アメリカ合衆国、レイセオン社CAE）は、この考え方をさらに詳しく説明した。

「女性は男性と同じスキルや経験を持っていても異なる視点をもたらすことが多いので、皆が異なる考え方をするのに役立つ。思想、経験、国籍、学問分野等の多様性はすべてより良い成果に寄与する。」

スタッフのワークライフバランスの推進

キーポイント：女性CAEは、模範を示してスタッフのワークライフバランスを推進することが多い。

次章で述べるように、実効性のあるワークライフバランスを維持することはすべての従業員にとって大変重要である。数人のCAEは、女性の内部監査リーダーがどれだけ頻繁にこの重要性を認識しているか、許容可能な柔軟性を維持するためにどのようにスタッフを受け入れているか、ワークライフバランスを最も促進する画期的な解決策をどのように導入しているか、について語った。

「ワークライフバランス：キャリアに必要なものとのバランスを取らなければならない別の優先事項がある優秀な女性を保持しようとすれば、もっと多くの気配りや気づき、あるいは革新があるだろう。」

アメリカ合衆国、エクソロン社 監査・統制担当ヴァイスプレジデント マリー・ラドフォード氏

欧州の公共部門のあるCAEは、自分らしくいることや自らの情熱に従うことの重要性を強調した。さらに、ワークライフバランスを取ることを職場が快く受け入れていると思わせることは、女性にとってごく自然であると述べた。

「女性はあなたのところに行けば子供の話をすることが許される。女性同士はビジネス面だけでなくソフト面での課題も話しやすい。誰もが言いたいことが言えるような会話をしようと努力している女性は多い。女性にとって時にはこれがより自然な働き方や振る舞い方である。」

性別のダイバーシティー（多様性）

キーポイント：内部監査の女性にとってチャンスとなるようなダイバーシティー施策がある組織は多い。

ダイバーシティー施策を優先している組織が多いことから、数人のインタビュー回答者は、有能な女性には昇進の機会がより広がる可能性があると考えていることを示唆した¹⁹。これは、有能でない女性が不相応な仕事を得ることを意味しているのではなく、女性が人材プールに含まれることや組織の高い職位に特に有能な女性が求められる可能性が高まるということである。

米国のCAEの1人は、ダイバーシティーへの注目が組織内の他の場所に比べて内部監査の幹部職に与える影響について述べた。

「CEOは人事部門長に『最低1人は女性の経営幹部が必要だ』と言ことが多いが、その場合は通常、人事部門長か内部監査部門長ということになる。だから内部監査にいる女性は実際有利なのである。COOやCFOに比べてCAEの女性割合が多いという事実はこれで説明がつくだろう。」

さらにこのような施策は、最終的には内部監査部門のリーダーが監査対象の人員構成をより反映するのに役立つことがある。あるCAEは次のように述べた。

「職場の男女平等を推進している要因の1つは、私たちがビジネスを行う場所の人員構成の多様性に注目して同じ方向を目指すようにしていることである。多くの場合、それが一層の男女平等を推進している。ビジネスを行う場所に合わせ

て有能な人材を惹きつけ配置するという少々意図的なアプローチなのである。」

アメリカ合衆国、エクソロン社
監査・統制担当ヴァイスプレジデント
マリー・ラドフォード氏

この意見は、内部監査部門が監査対象部門を反映するとメリットがあるということを確認している組織があることを示唆している。別のインタビュー対象者は、この考え方をさらに詳しく述べた。

「理想の世界では、内部監査は組織の利害関係者を反映している。優れた内部監査部門の構成は、人種、宗教、言語、性別等において社会全体を反映している。これは半数が女性であることを示唆するがそれ以上の意味もある。単に数を示す以上の意味がある。適切な男女構成にすることは、明らかに正しい方向への一歩である。」

オーストラリア連邦、マイケル・パーキンソン・コンサルティング社 内部監査コンサルタント
マイケル・パーキンソン氏

結論

懇談会参加者によると、女性は内部監査の専門職に異なる視点をもたらすことができ、それは内部監査部門や組織のメリットになる。寛容さ、思いやり、思慮深さといった女性の従来的人格的特徴は、監査対象者や他のスタッフとの共有、信頼、協働を可能にする。女性はすべての従業員のワークライフバランス問題についても理解があると思われるので、様々な優先順位について創造的な解決策や容認を職場にもたらすことができる。

懇談会参加者は、女性の内部監査人には女

¹⁹ ダイバーシティー施策への取り組みは、世界の地域によって差がある。例えば、クォータ制（女性を一定割合起用することの義務づけ）は、欧州諸国では一般的になっている。（Rayasam, R. (2016). Why Germany's New Quota for Women on Boards Looks Like Best. *Fortune*. <http://fortunecome.com/2016/03/11/germany-board-quota-women/>）

性ならではの様々なメリットがあることも認めた。概してダイバーシティの必要性を認識している組織は多く、特に女性の観点の必要性を認識している。その結果、女性は彼女たちのスキルセットを内部監査部門にもたらすことを時にははっきりと追求している。

7. 内部監査において女性が経験する課題

インタビュー回答者は、内部監査において女性が直面するいくつかの課題も認めた。人柄や働き方といったいくつかのメリットは、課題でもあるとして語られた。主な課題は以下の通りである。

- 仕事上の責任と家庭生活のバランス
- 人柄や働き方の違いの効果的な活用
- 歴史的・文化的障害の克服
- 職場での政治的駆け引き

仕事と家庭のバランス

キーポイント：多くの女性にとって、家庭内の責任とペースが速く出張が集中する内部監査のキャリアとを調整することは難しい。

当然のことながら懇談会参加者は、実効的なワークライフバランスを維持しようとする際に特に家庭内の責任を調整することに関して働く女性の多くが感じる制約について語った。長時間労働、広域な出張、締め切りへの厳しいプレッシャーなどは、家庭を優先したい女性（男性も）にとって内部監査をとりわけ難しいものになっている。

適応

懇談会に参加した多くの女性は、「伝統的でない」家族の役割分担について語った。例えば、参加者の数人は一家の主な稼ぎ手であり、夫は子供とともに家にいる。CAEの1人は、「どうやってすべてを手に入れたのか？」と

いう質問に次のように答えた。

「どうやって私がすべてをこなし、子供を育て、海外出張したかって？ すべては私の夫がずっと昔にキャリアを断念してくれたおかげです。」

アメリカ合衆国、CAE

クレア・ブレディ氏

別のCAEは、「主夫」のおかげで夫のキャリアを心配しなくてよかったので、転勤さえ伴うような大きなチャンスが訪れた時にそれをつかむことができたと言った。これは彼女に、キャリアを加速する上での課題に挑戦するための柔軟性を与えた。

出張

子育てをしながらキャリアを積もうとする女性にとっての一般的な課題として多少関連しているのは、内部監査のキャリアにはかなりの出張を伴うことが多いという事実である。米国をベースにしているCAEの1人は、彼女の経験では、女性の内部監査人は出張が少ない金融業界よりも多くの出張を求められる業種（例：製造業）を辞めることが多いと指摘した。これが本当かはCBOKデータでははっきりしないが、一般に製造業で働く女性は少ないという傾向がある（図表11参照）。

「内部監査人は昇進するにつれて出張の必要性が高まるので、女性は家庭を持ち始めると専門職から離れる。私の知っている昇進している女性は概して子育てをしていない。内部監査を離れた女性が戻ってくることがあるが、それは子供たちが成長して再び出張できるようになったからである。」

アメリカ合衆国、レノックスインターナショナル社 ディレクター

ヴァレリー・ウォルブルック氏

懇談会参加者の多くは、業務スケジュール

や出張についてかなりの柔軟性が認められるように専門職が大きく変化してきていると指摘した。その結果、過去数十年間に比べて現在は、女性が内部監査のキャリアを追求しながら好ましいワークライフバランスを維持できる可能性が高まっている。例えばシャルロット・イエラム氏（スウェーデン王国、ランスリンガーフォルサクリンガー保険会社主任監査人）は、財務担当者から内部監査の専門職へキャリアを転向したことで家族や友人との時間が一層増えてワークライフバランスが向上したと述べた。

ナイジェリアからの懇談会参加者は、組織がテクノロジーを活かすにつれて女性は好ましいワークライフバランスを維持しながら組織の最高職位へ昇進できるようになると将来を予測した。

「将来に目を向けると、テクノロジーのおかげでCAEが物理的にオフィスにいなくても良くなるので、私は女性のことをあまり心配していない。自宅や別のオフィスにいる女性がCAEということもあり得るわけで、物理的に現場にいなくてもデータを調査している人々を管理できる。」

仕事のやり方に起因する課題

キーポイント：女性は男性より自己主張が弱いことが多く、専門職で昇進するのに必要な競争力を欠くことがある。

女性の人柄や仕事のやり方における男性との違いは、既に述べたようにメリットにもなり得るが課題にもなり得る。数人のCAE回

答者が、女性の内部監査人の成功と昇進に不利になり得る男女の典型的な性格や仕事のやり方の違いを説明した²⁰。

自己主張

様々な理由（例えば、社会規範、性格、文化等）から、男性よりも自己主張や競争心が弱く自信がない印象を与える傾向を持つ女性が多い。例えば、ショーン・テベン氏（アメリカ合衆国、ヴェイルリゾート社内部監査担当ヴァイスプレジデント）は、男性は女性よりも自信に満ちていると思われており、それに引き換え女性の臆病さは信頼を損ねていると指摘した。

「女性は時々内省的になる傾向があり、そのことが難しい決断をしたり反対されても態度を明確にしたりする能力について誤解を招いている。女性がリーダーとして成長するに従って女性本来の傾向や能力を柔軟にすることは女性の責任である。」

テイカー（taker）ではなくギバー（giver）

もう1つ女性について一般的なイメージとなっているのは、女性は競争的であったり日和見主義であるよりも育成し支援する傾向があるというものである。ある意味では、女性は「テイカー」よりは「ギバー」として見られる傾向が強い²¹。ギバーは何ら見返りを求めずに他者や組織に貢献する。CAEの1人は、女性が「うまくやっていく」ことを好む傾向が若い頃に始まりその後も職場でこの傾向が展開されることについて、次のような所見を述べた。

²⁰ 調査研究によると女性のイメージは職場に女性が増えるにつれて変化している、ということに注意すべきである。特に、現代社会における女性は昔の女性に比べるとより男性的になり（例えば伝統的な男性の特徴を示すなど）、今後の女性はもっとそうになっていくだろう。これは（典型的な）男性のプラスとマイナスの両方の特徴に当てはまる。（Deikman, A.B., & Eagly, A.H. (2000)). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and social psychology bulletin*, 26 (10), 1171-1188.)

²¹ Grant, A. (2013) in the company of givers and takers. *Harvard Business Review*. April 2013.

「これは、若い女性（あるいは少女）が、少年と反対のことをしたり学んだりするためだと思う。少女たちはより社交的なゲームで遊ぶので、そういったスキルを伸ばし非常に面倒見がよくなる。そのため職場で早い段階から女性はとてもうまくやっている。大量の情報や非言語情報を考慮しながら正しい意味を理解してじっくり聴くことができることは、監査人にとって非常に良いスキルである。しかし、職場の若い男性は社交的スキルを徐々に身につけていき競争的になり対立的であることも恐れないので、それらがより優れたリーダーとしてのスキルだと見られて女性は不利になる。そのため男性はより早く昇進する。若い女性は職場で皆とうまくやっていきたいと思い、競争や対立といった種類のスキルに不快感を覚え、面倒なことを起こしたくないために一歩下がることをよしとしているように見える。」

アメリカ合衆国、マニュライフ保険会社
アシスタントヴァイスプレジデント
ケリー・ロジャース氏

この所見は、男性は主張的、独立的、合理的、決断的であるようにと教育され、一方女性は他者に対する思いやりを示し育成し支援するようにと教育されていると発見した学術研究で裏づけられている（Hoyt, Simon and Reid, 2009, Brandt and Laiho 2013）^{22, 23}。

確かに学術研究は、ギバーであることはリーダーとしての重要な資質の1つであることを示している。しかし上記の引用が示す通り、専門職として成功するためには、女性はそれでも昇進に関して巧妙かつ意図的であれば

ならない。

文化・歴史の問題

キーポイント：文化規範は、職場において、さらに管理職として、女性を受け入れることに影響する。

文化と歴史の問題は、従来から女性が男性よりも劣ると見られている地域（例：アフリカおよび南アジア地域）においては特に重要である。これは、欧米地域よりもアフリカや南アジア地域で男女格差が大きいことを示す図表2と図表4の結果を裏づけている。南アフリカのあるCAEは次のように述べた。

「女性は補助者であると考えられている文化もあり、文化の問題は女性が実際に昇進する際に大きく影響する。」

これに若干関連して堺咲子氏（日本国、インフィニティコンサルティング代表）は、日本の女性CAEは通常（欧米の）外資系企業で働いており、文化的な面から日本企業のCAEが女性であることは稀であると語った。

社内政治

キーポイント：女性は男性よりも職場での駆け引きがうまくないと思われる時があり、昇進や成長のチャンスにおいて不利になることがある。

ロバート・ハーフ・インターナショナル社の2012年の調査によると、北米の調査対象者の62%は、職場で出世するためには社内での駆け引きにかかわる必要があったと回答した²⁴。しかし、懇談会参加者の数人は、男性に比べると女性は社内政治があまり得意でな

²² Hoyt, C. L., Simon, S. and Reid, L. (2009). Choosing the best (wo) man for the job: the effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations. *The Leadership Quarterly*. 20 (2); 223-246.

²³ Brandt, T. and M. Laiho. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership and Organization Development Journal* 34 (1) : 44-66.

いという考えを示した。アジアからの懇談会参加者は、簡潔に次のように述べた。

「女性は概して社内政治にそれほど強くない。男性の監査人は女性の監査人に比べてこの辺をうまくやっている。」

日本国、インフィニティコンサルティング
代表 堺 咲子氏

この意見には、アフリカ地域のCAEも同調している。

「女性は男性のように政治の類がうまく処理できないが、これは女性にとって非常に深刻なデメリットである。」

「社内政治」はマイナスのニュアンスを持つことが多いが、必ずしもそうではない。実際に、プラスの政治的影響力を持つために必要な4つの能力があると結論づけている学術研究がある。4つの能力とは、(1)社交的巧妙さ、(2)対人影響力、(3)ネットワーク力、(4)誠実性である²⁴。これらの能力は女性にとって珍しいものではないと思われる。しかし米国をベースにしている別のCAEは、特に男性優位の職場では女性にとって難しいかもしれないと指摘した。

「現実を直視しよう。男性と女性は違うのであり、職場は男性優位である。『クラブ』に割って入るのは非常に難しい。別に男性が排他的にしているのではないが、ゴルフコースやスポーツクラブでかなり多くの商談が完結しているのである。これが正に現実なのである。ゴルフコースやスポーツクラブは女性にとって魅力的かもしれないしそうでないかもしれないが、仲間になるチャンスを逃している。」

女性の興味は異なっているし、これからもずっと異なったままだろう。」

結論

上記の通り、女性CAEたちは、自らや他の女性の内部監査専門家が直面している多くの課題を述べた。課題はメリットを数で上回るものの、どちらかと言えばインタビュー回答者は大変前向きで楽観的であった。彼女たちの総体的なメッセージは、専門職で成功するためには勇気と能力と勤勉さが必要だということであった。これらの特性を備えれば、内部監査の女性には多くのチャンスがある。

結論

IIAの2015年内部監査の国際的共通知識体系（CBOOK）調査は、女性が内部監査の専門職に強い影響を与えていることを明らかにしている。世界的には、女性はCAEの約3分の1、スタッフの4割以上を占めており、女性はこの分野でより影響力を持つ構えを見せている。

内部監査専門職の女性は、特に内部監査にとって重要な多様な考え方、スキルセット、人格的特徴をもたらしめている。内部監査人は多彩な役割をこなし様々な利害関係者と日々関わらなければならない。様々な作業をこなす注意深い聴き手であると従来から考えられている女性は、特にこうした責任に向いているかもしれない。しかし、女性は内部監査の専門職として昇進していくにつれて、適切なワークライフバランスの管理、従来の“女性的”な人格的特徴の克服、社内政治の巧妙な舵取りのような様々な課題にも直面している。

²⁴ Robert Half. 2012. How to navigate office politics: Your guide to getting ahead. https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/Images/RH_PDFs/RH_OfficePolitics/pdf

²⁵ Ferris, G. T., S. L. Davidson, and P. L. Perrewe. 2005. Political skill at work: impact on work effectiveness. Mountain View, CA: Davis-Black Publishers.

現在はこれまで以上に、女性はキャリアへの挑戦と私生活の充実とを両立させられるか（あるいははさせたいか）という問題に絶えず直面している。内部監査人として成功した女性たちは、キャリアを伸ばしたいと願う女性にいくつか重要な助言をしている。第一に、自分自身、自分のスキル、自分の望むキャリアに自信を持つこと。次に、しかるべきチャンスに導き適切なキャリアプランを策定する手助けとなるメンターを求めること。最後に、挑戦してみることに！

著者について

マーガレット・クリスト博士は、CIAの資格を有しており、ジョージア大学の会計学部準教授兼PwCファカルティ研究員である。彼女の主な研究テーマは、内部監査実務を含む組織のコントロールシステムの影響であり、『The Accounting review』、『Contemporary Accounting Research』、『Accounting, Organizations, and Society』などの一流専門誌に寄稿している。IIA調査研究財団からいくつかの報告書や研究論文も発表しており、また、IIAの調査教育助言委員会の委員も務めている。さらに、テレビビジネススクールのダイバーシティ・タスクフォースの共同委員長も務めている。テキサス大学オースチン校で博士号を取得する以前は、アーサー・アンダーセンとプロティビティでシニアリスクコンサルタントとして働いていた。

本レポートのプロジェクトチームについて

インタビューに応じてくださった方々

ラヴィオ・バックマン（タルー市監査人、エストニア）

カレン・ベジェルフアー（スプリント社コーポレート監査担当ヴァイスプレジデント、

U.S.A.）

クレア・ブレディ（CAE、U.S.A.）

プリティシュ・ダッタニ（ガルフマーケティンググループ グループ監査ディレクター、U.A.E.）

フェイス・エグウェヌ（ユニファイドペイメント社財務監査人、ナイジェリア）

ポロナ・パーガー・グザイ（マネージャー、スロベニア）

ラリー・ハリントン（レイセオン社CAE、U.S.A.）

キコ・ハーヴィー（デルタ航空コーポレート監査兼ERM担当ヴァイスプレジデント、U.S.A.）

シャルロッタ・イエルク（ランスリンガーフォルサクリンガー保険会社主任監査人、スウェーデン）

ジュニサ・ジョーンズ（ファーストランド銀行CEO、南アフリカ）

レセディ・レセディティ（ボツワナ国際大学内部監査ディレクター、ボツワナ）

マリー・ラドフォード（エクセロン社監査・統制担当ヴァイスプレジデント、U.S.A.）

カルダー・オジャン（DEB銀行オペレーションリスクマネージャー、エストニア）

サリー・オーケイウマヒ（PwC、ナイジェリア）

ケリー・ロジャース（マニユライフ保険会社、アシスタントヴァイスプレジデント、U.S.A.）

堺咲子（インフィニティコンサルティング代表、日本）

ショーン・テッベン（ヴァリリゾート社内部監査担当ヴァイスプレジデント、U.S.A.）

スー・ウーリー（SDUコンサルティングCEO、U.S.A.）

アネク・ヴァン・ザネンナイバーク（監査ディレクター、オランダ）

マリッサ・ヴィラヌエバ（ユニコマグループコーポレート内部監査人、エルサルバド

ル)

ジョン・ウゼラキー（IIAアメリカ政府監査センターディレクター、U.S.A.）

ヴァレリー・ウォルブルック（レノックスインターナショナル社コーポレート監査ディレクター、U.S.A.）

謝意

著者は、懇談会やインタビューに協力してくださった内部監査の専門家に大変感謝している。内部監査の分野で成功し影響力を持つ女性たちと話せて刺激を受けたし、惜しみなく時間を割いていただいた。また、CBOKレポートレビュー委員会の方々の見識に富んだ助言と慎重なレビューにも謝意を表したい。最後に、私が本プロジェクトを完成するまでの間、データ・ビジュアライゼーションの専門家としての知識といつもより多めの家事労働を提供してくれた夫のジョン・クリストの支えにも感謝を述べたい。

後援者

IIA調査研究財団は、本レポートの後援者になってくださったラリー・ハリントン氏（2016-2017年IIA国際本部長、CIA、CRMA、QILA）に謝意を表す。

IIA調査研究財団について

CBOKを運営しているIIA調査研究財団（IIARF）は、過去40年間にわたり内

部監査の専門職のために革新的調査研究を行ってきた。IIARFは、現在の課題、新たな傾向、将来のニーズを検討する取り組みを通して、専門職の進化と発展を支える原動力となっている。

CBOK開発チーム

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：ポージェー・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、ケーラ・マニング

品質レビューおよびデータ分析：タメカ・アレキサンダー

レポートレビュー委員会

ディック・アンダーソン（U.S.A.）

カレン・ベジェルフアー（U.S.A.）

シーザー・ボズカス・カヤオグル（トルコ）

シャルロット・イェルム（スウェーデン）

エルサ・レイテン（エストニア）

ジャクリーヌ・リウ（シンガポール）

カミー・ナタル（英国）

イレヌ・ヌワンコー（ナイジェリア）

シルビア・コト・ラミレス（コスタリカ）

マイケル・パーキンソン（オーストラリア）