内部監査人協会（ＩＩＡ）情報／ＣＢＯＫ調査結果

キャリアプランを描く
― 卓越した内部監査に必要な能力 ―

著者：ジェームス・ローズ（ＣＩＡ、ＣＲＭＡ、ＣＰＡ、ＣＩＳＡ）
ナヴィガント・コンサルティング社
コンプライアンス・紛争・調査部門　支払人サービスリーダー

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
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。

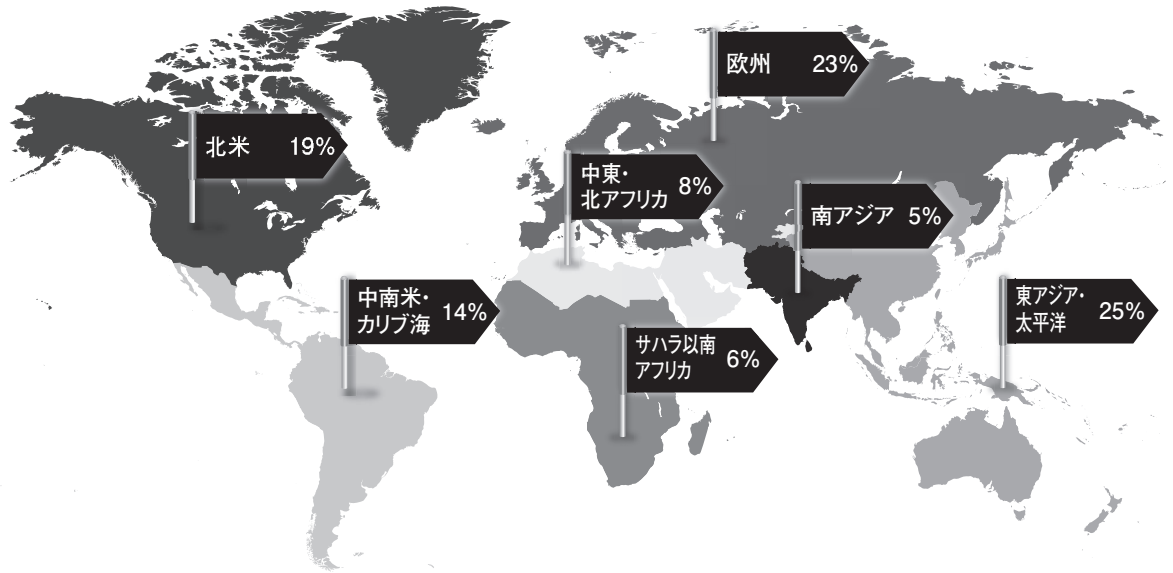
本調査の質問と最新のレポートは、ＩＩＡのウェブサイト内のCBOK Resource Exchange（英語）からダウンロードできる。

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。

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。欧州には、中央アジアからの回答（１％未満）を含めている。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。本調査の全質問は、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。

目次

エグゼクティブ・サマリー …… 29
１．内部監査人にとって最も重要な能力 …… 29
２．自己評価が最も高かった能力と最も低かった能力 …… 30
３．読者の自己評価と所属地域からの回答との比較 …… 35
４．的を絞った学習の重要性 …… 36
５．個人的特性の役割 …… 38
６．自己への投資 …… 41

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

あなたは業務をより効果的に行い、組織により一層の価値を提供したいだろうか？『ＩＩＡ内部監査の国際的能力フレームワーク』に示されている能力への理解を深めれば、そのようなゴールを達成しやすくなる。

本レポートの目的は、読者が、

1．内部監査人として成功するために最も重要な能力を理解する
2．自己評価を他の実務家と比較する
3．中核的なスキルの中の自己の強みと弱みを評価する
4．向上したいスキルを選択する
5．自己投資の計画を策定する

ために役立つことである。

あなたが内部監査マネージャーであれば、本レポートは、

1．内部監査部門内に適切なスキルセットを構成する
2．最適な成果を上げるために必要なスキルについて利害関係者に助言する

ためにも役に立つ。

本レポートは、世界中の１万人以上の内部監査人の自己評価結果を用いて作成した。本レポートでは、キャリアを伸ばすための、また、内部監査部門を管理するための、最適な戦略に関する貴重な洞察を提供する。

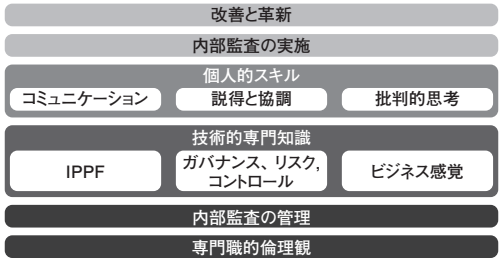
１．内部監査人にとって最も重要な能力

あらゆる内部監査機能および内部監査の専門職全体の卓越性は、根本的には内部監査の実務家の知識、スキル、業務、行動様式に左右される。組織の成功に与える人的資源の影響を考えると、能力開発の評価は専門職に対する信頼と個々の実務家の成功の両方にとって不可欠である。

能力とは何か？

能力とは、与えられた役割を効果的に遂行するのに必要な知識、スキル、技量、その他の特徴である。ＩＩＡは2013年に、10の中核的能力で構成される内部監査の専門職のための国際的能力フレームワークを発表した。図表１は、フレームワークの構成と中核的能力の相関性を示したものである。

＜図表１＞『ＩＩＡ内部監査の国際的能力フレームワーク』（構成の概要）



出典：内部監査人協会、2013年。許可を得て使用。詳細はIIAのウェブサイトを参照。https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Competency-Framework.aspx.　IPPFとは、IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク』のことである。

『ＩＩＡ内部監査の国際的能力フレームワーク』は、下から上へ読んでいくと理解しやすい。

基盤（■の棒の部分）

- 専門職的倫理観は、専門職としての内部監査の行動様式に対する基本的な期待である。
- 内部監査部門の人数を問わず、内部監査の資源と業務を巧みに管理することも、基本的なことである。

技術的専門知識（■の棒の部分）

- 技術的専門知識（ＩＩＡの『専門職的実施の国際フレームワーク［ＩＰＰＦ］』、ガバナンス、リスク、コントロール、およびビジネス感覚または業務上の判断）は、内部監査業務を成功裏に実施するために必要である。

個人的スキル（■の棒の部分）

- 個人的スキル（コミュニケーション、説得と協調、批判的思考）は、技術的専門知識

に基づいて明らかにした情報、検出事項、提案事項が組織にとって適切な影響を与えるようにするために重要である。

内部監査の実施および改善と革新（■の棒の部分）

- 内部監査業務の実施には、計画、客観性、資源管理、戦略的な理解のようなスキルが求められる。
- 最後に、改善と革新は、組織に生産性の向上と持続可能な未来への道を開く準備をさせるものである。

ＩＩＡの「基準」と基本原則

能力フレームワークは、ＩＩＡが2015年に発表した『内部監査の専門職的実施のための基本原則』と非常にうまく整合している（図表２参照）。基準1200および1230が内部監査人に自らの能力を維持するよう求めていることに留意してほしい。能力フレームワークは、「基準」を遵守することと専門職の基本原則に従うために必要なスキルを開発するのに役立つ。

＜図表２＞内部監査の専門職的実施のための基本原則

1．誠実性を実践により示すこと
2．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
3．客観的で不当な影響を受けないこと（独立性）
4．組織体の戦略、目的、リスクと整合していること
5．適切に位置づけられており、十分な資源が提供されていること
6．品質と継続的改善を実践により示すこと
7．効果的なコミュニケーションを行うこと
8．リスク・ベースのアシュアランスを提供すること
9．見識に富み、率先的で、未来志向であること
10．組織体の改善を促進すること

出典：内部監査人協会、2015年。詳細はIIAのウェブサイトを参照。(theiia.org/https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx)

簡単な自己評価

本レポートを読み続ける前に、10の中核的能力について簡単な自己評価を行ってほしい。５分もかからない自己評価を行うことによって、自身と調査回答者を比較できるようになる（図表３参照）。各スキルについて、１から５の評点を記入すること。

評点の記入が終わると、10の中核的能力それぞれの平均点が算出できる。能力の中の各スキルの点数を合計してスキルの数で除して平均点を算出すると、所属地域内の他の回答者の点数との比較ができる。

自己評価をしていると、経験、性別、文化などの違いが気になるかもしれない。自己評価は、自己認識、偏見、知見、文化の違いといった個人的特性に左右されるものの、人々のスキルに対する自信の程度を知るためには良い方法である。総じて自己評価結果は、さまざまな地域で、または世界的に、内部監査人が自己のスキルをどのように評価しているかという貴重な洞察をもたらしている。

本レポートでは、自己評価結果について、職位、国、地域などの属性による重みづけをしていない点をご承知いただきたい。

最後に、フレームワーク全体には163項目の知識、スキル、技量の分野が含まれているが、処理しやすくするためにＣＢＯＫ調査用は42項目に絞り込まれている。『ＩＩＡ内部監査の国際的能力フレームワーク』全文は、ＩＩＡのウェブサイト（https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Competency-Framework.aspx）を参照いただきたい[1]。

２．自己評価が最も高かった能力と最も低かった能力

中国の思想家孔子は、「これを知るをこれを知ると為し、知らざるを知らざると為す。これ知るなり。」と述べたと伝えられている。

[1] 訳者注：日本語訳は、今号45～51頁参照。

＜図表３＞中核的能力の自己評価フォーム（ＣＢＯＫ版）

説明：以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。
１＝初心者：直接的な監督の下で日常業務がこなせる
２＝経験者：わずかな監督の下で日常業務がこなせる
３＝適格者：独力で日常業務がこなせる
４＝上級者：独力で高度な業務がこなせる
５＝熟達者：独力で複雑で高度な業務がこなせる
n/a＝該当なし：このスキルは私の職務には該当しない

内部監査の管理 平均：＿＿＿
__ 内部監査業務の価値を提唱する
__ 内部監査の資源を（個人としてまたは管理者として）管理する
__ 内部監査スタッフの専門職的能力を育成する
__ 内部監査部門にとって効果的な作業計画を策定し実施する

IPPF 平均：＿＿＿
__ IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）』の知識を保持する
__ IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）』を業務に適用する
__ 内部監査の品質のアシュアランスと改善のプログラム（QAIP）を保持する

ガバナンス、リスク、コントロール 平均：＿＿＿
__ 組織のコンプライアンスフレームワークを監査業務に適用する
__ 組織のリスクフレームワークを監査業務に適用する
__ 組織に関係する規制基準の知識を保持する
__ 組織のガバナンスフレームワークを監査業務に適用する
__ 不正リスクの意識向上を支援する

ビジネス感覚（判断） 平均：＿＿＿
__ 組織の内部統制リスクの知識を適用する
__ 組織のビジネス目的の知識を適用する
__ 組織のガバナンスリスクの知識を適用する
__ 組織の戦略リスクの知識を適用する
__ 組織に影響する業界および経済的要因の知識を適用する

専門職的倫理観 平均：＿＿＿
__ 秘密を保持する
__ 客観性を保持する
__ IIAの倫理綱要を遵守する
__ 監査業務に倫理および不正の検討を組み込む

コミュニケーション 平均：＿＿＿
__ 傾聴によるコミュニケーションスキルを効果的に利用する
__ 書面によるコミュニケーションスキルを効果的に利用する
__ 口頭によるコミュニケーションスキルを効果的に利用する

説得と協調 平均：＿＿＿
__ 他者と協働する
__ 関係構築をする
__ 説得し合意を形成する
__ リーダーシップを発揮する

批判的思考 平均：＿＿＿
__ 組織のビジネス目的および戦略の知識を適用する
__ 問題に対処するために問題解決手法を適用する
__ 監査の効率性を生み出すために適切なデータ収集ツールを利用する
__ 有意義な結論に達するためにデータ分析を利用する

内部監査の実施 平均：＿＿＿
__ 監査目的にかなった証拠を収集する
__ 監査業務結果を裏付けるための監査証拠を文書化し整理する
__ 監査発見事項を効果的に表明する
__ 監査で発見した問題点の根本原因を特定する
__ 監査業務プログラムおよびスケジュールを計画する
__ 良質な監査業務を行う準備をするために、主要リスクを識別し優先順位づけする
__ 経営管理者による是正措置の完了をモニターするためのプロセスを確立する

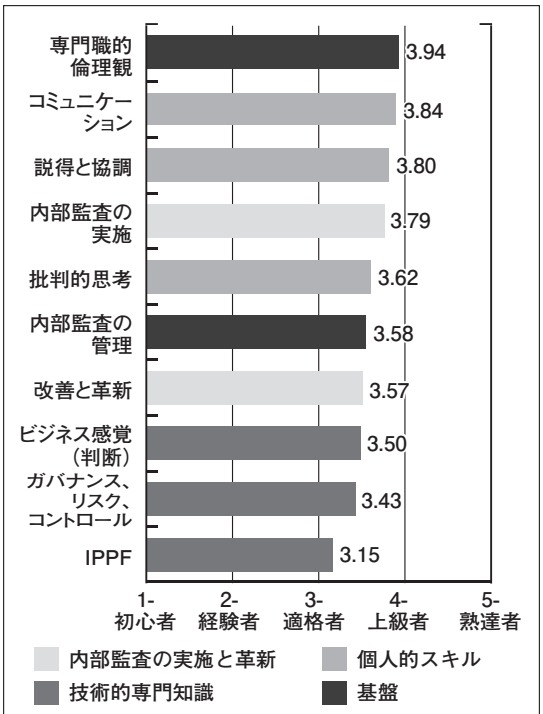
改善と革新 平均：＿＿＿
__ 個人的および専門職的開発目標を追求する
__ 組織の変化を支援するように監査計画を合わせる
__ 内部監査業務を向上するために革新的な手法を開発する

出典：2015年CBOK実務家調査セクション12（IIA調査研究財団発行）。中核的能力分野は、調査と同じ順序で掲載。商業目的でない自己評価用として複製可。

ＣＢＯＫ調査の回答は、中核的能力について内部監査人が知っていると思っていることと知らないと思っていることについて貴重な実態を示している。

図表４は、10の中核的能力の自己評価結果を世界平均順に示したものである。結果のパターンを見やすくするために、能力の分野を『ＩＩＡ内部監査の国際的能力フレームワーク』と一致するように色分けしている。一見してわかる通り、自己評価結果が最も高かったのは基盤となるスキルである専門職的倫理観（最上部の■の棒）である。中核的能力の個人的スキル（■の棒）も高い位置づけである。しかし意外にも、専門職の義務を適切に果たすための中核となるＩＰＰＦの知識は、すべての能力の中で最下位であった。さらに、監査対象である組織に関する重要な知識であるビジネス感覚（判断）およびガバナンス、リスク、コントロールも低い位置づけである。これらの結果は、集中的に能力開発すべきである比較的弱い分野をはっきりと示している。

＜図表４＞能力の自己評価結果を評価の高いものから順に表示



注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。」図表内の点数は、10の各中核的能力を複数の測定基準で計測した数値の平均である。IPPFとは、IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク』のことである。回答数＝10,366～11,350。

基盤となる能力

専門職的倫理観は、あらゆる分野の中で自己評価が最も高かった。

専門職的倫理観は、専門職のイメージ、利害関係者の信頼を維持する力、公共の利益に資する力にとって不可欠である。この能力に対する全般的な自己評価は大変高いが、この能力の中の個々のスキルに対する回答の違いを検討すると役に立つ。

倫理観については、専門職の大部分が複雑で高度な業務をこなす能力に自信がある（レベル４または５）と思っている。「秘密を保持する」と「客観性を保持する」については、調査回答者の各73％と72％が上級者または熟達者であると回答している。しかし、「ＩＩＡの倫理綱要を遵守する」と「監査業務に倫理および不正の検討を組み込む」については、上級者または熟達者であると回答している割合は、各64％と60％に落ちている（質問83、回答数11,324）。さらに、10％強の実務家は、これらの2つのスキルについては日常業務であってもある程度の監督が必要である（レベル１または２）と回答している。倫理と不正はあらゆる監査業務で捕捉すべきであり、さらに、倫理綱要の明確な理解も必須であることから、これは内部監査人と内部監査マネージャーが一層重点的に研修に取り組もうとしている可能性のある分野である。

内部監査の管理スキルは、内部監査部門全体に影響を及ぼす。

もう１つの基盤となる能力である内部監査の管理は、能力ランキングの中ほどである。

ＣＡＥやマネージャーにとってこの分野での成果は、内部監査部門の全般的な成功のために不可欠である。開発すべき能力には、以下のようなものがある。

- 内部監査の価値の提唱
- リソース管理
- スタッフの育成
- 人員計画の策定

内部監査要員の能力開発計画を策定する必要があるならば、必要なスキルを伸ばす方法や組織のニーズにかなうようなスタッフ構成にする方法について検討する際に、本ＣＢＯＫレポートの内容は大変貴重である。ＩＩＡのウェブサイトから入手できるＩＩＡのプラクティス・ガイド『Creating an Internal Audit Competency Process for the Public Sector』も、有用な参考文献である。

重要な洞察

順位が低かったスキルには、組織のビジネス目的、コンプライアンスフレームワーク、戦略リスク、不正リスクの適用と関わるものがある。

技術的専門知識

ＩＰＰＦの知識は、能力全体の中で自己評価が最も低かった。

『内部監査の専門職的実施の国際基準（「基準」）』を規定するＩＰＰＦの知識は、あらゆる能力の中で最も低く自己評価された。インタビューした何人かのＣＡＥによると、実務家は業務を行う時に直接「基準」について考えることはないかもしれないが、ＩＰＰＦの概念に基づいて作成されている内部監査部門の業務マニュアルには従っているとのことであった。オーストラリア連邦メルボルンのＣＩＭＩＣグループ上級監査マネージャーであるタニア・ステグマン氏は、「監査チームは、『基準』、プラクティス・ガイド、実践要綱などと自らの監査業務の結びつきを理解する必要がある。」とコメントした。

「内部監査の品質のアシュアランスと改善のプログラム（ＱＡＩＰ）を保持する」というＩＰＰＦのスキルは、あらゆるスキルの中で最も評価が低く、自らを上級者または熟達者であると回答した者はわずか35％である（質問80、回答数10,227）。アラブ首長国連邦のエティサラット社ＣＡＥハビエル・ガルシア・クアドラド氏は、他者をチェックする職業では「品質のアシュアランスと改善のプログラムの結果は重要である」と指摘した。

ＩＰＰＦに関する知識が弱いと感じているならば、ＩＩＡのウェブサイトに掲載されている「基準」を通読することが簡単な改善方法である。ＱＡＩＰを理解するには、ＩＩＡ調査研究財団（ウェブサイトはtheiia.org/bookstore）が発行する『Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity』[2]を参照いただきたい。品質評価マニュアルは、内部監査プロセスと関連する「基準」が期待していることを相互参照するのに役立つ。このマニュアルは、所属組織が正式な品質評価を計画していない場合でも役に立つ。

技術的専門知識のグループは、能力フレームワークの中で自己評価が最も低かった。

技術的専門知識のグループには、ＩＰＰＦの知識に加えてビジネス感覚（判断）およびガバナンス、リスク、コントロールの知識が含まれている。自己評価の水準が低い理由は、ビジネス環境が変化するため継続的に知識を最新のものにする必要性があるためかもしれない。しかしこれらの分野は、付加価値のある洞察を提供するためには不可欠である。

恐らくＣＡＥは、これらの分野についてス

[2] 訳者注：日本語版は、日本内部監査協会発行『新　内部監査の品質評価マニュアル』。

タッフを一層訓練する必要があり、また、組織の戦略とビジネス施策に関する知識を継続的に共有すべきである。研修プログラムに「業界および組織に関連するビジネス知識」が含まれていると回答したＣＡＥは、わずか53％である（質問46、回答数＝3,099）。スタッフの研修に組織の戦略やガバナンス、リスクマネジメント、コントロール（ＧＲＣ）基盤の共有を含め、さらに、各監査プロジェクトの中で組織内の具体的なリスクへの関連づけを強化することが望ましい。

個人的スキル

個人的スキルのグループでは、コミュニケーションおよび説得と協調を高く自己評価しており、専門職的倫理観に続いていた。

個人的スキルは、多くの専門的役割に適用できる行動の特性である。この分野では、調査回答者は**コミュニケーション**および**説得**と**協調**には自信があるが、批判的思考の能力についてはそれほど自信がない。ファシリテーション付きの研修やセミナーなどは、他者と協働するためのツールや技法を向上するのに役立つ場合がある。

批判的思考は、内部監査の採用担当者が最も求めるスキルであるが、このスキルは通常、内部監査のリーダーからの熱心なフィードバックやコーチングによって仕事を通じて身につけられる。

ＣＡＥの64％は、批判的思考を採用の際の最も重要な５つのスキルの１つに挙げており、世界中で最も求められているスキルである。

「研修からは特効薬は得られない。」と、南アフリカ共和国のスタンダード銀行グループのＣＡＥマイク・ホワイト氏は言う。チェコ共和国のＣＥＺ社ＣＡＥトーマス・ピヴォンカ氏は、マネージャーと共に「各監査の後に、監査でうまくいったことを評価し検討している。」とコメントした。実務から学ぶことが能力を開発する方法であり、「体得するには数年間かかる。」と彼は言う。

批判的思考のスキルを研修プログラムに含めているかをＣＡＥに尋ねたところ、含めているのはわずか30％であった（質問46、回答数＝3,099）。

「批判的思考のスキルは、内部監査部門の中で昇進するのに不可欠である。」とホワイト氏は言う。これらの能力を身につける一番の方法は、適切で入念なフィードバックとコーチングを伴った実務経験を積むことである。これらの経験は、能力を身につけるために時間をかけて自ら培う必要がある。能力を身につけるための長年にわたるプロセスは、時として、次の段階へもっと早く進む用意ができていると思っている経験の浅い実務家を挫折させることがある。

内部監査の実施および改善と革新

10の中核的能力のうち、**内部監査の実施**および**改善と革新**には、最も高い統計的相関関係がある。言い換えると、改善と革新を高く自己評価した者は、内部監査の実施も高く自己評価する傾向がある。革新のスキルが高い実務家は、組織に一層の価値をもたらすような新たな手法、アプローチ、洞察が提供できる。この分野のスキルを伸ばす機会を求める実務家は、プロジェクトマネジメントのワークショップやリーンシックスシグマまたはプロセス改善手法に特化した研修を検討することがある。そのようなスキルセットは、これらの能力の計画や革新といった側面と整合する。

重要な洞察

革新は、内部監査管理者と利害関係者から、質の高い内部監査サービスの原動力として評価されるべきである。

３．読者の自己評価と所属地域からの回答との比較

図表３の自己評価は済ませただろうか？今こそ自己評価と所属地域の調査回答者の評価とを比較する絶好の機会である。図表５は、能力ごとの評点を地域別に表したものである。地域によって（特に東アジア・太平洋と南アジア）回答の幅に大きな差があるため、所属地域の評価結果と自己評価結果を比較することが重要である。

自己評価が最も高かった能力と最も低かった能力

10の中核能力に関する世界各地域の順位はほぼ同じである。

各地域間の特性の違いを考慮すると、10の中核能力の順位が似ているのは驚きである。図表５はこれを表したものであり、背景が濃い箇所は自己評価点の順位が高い能力、薄い箇所は自己評価点の順位が低い能力である。地域を超えて一貫した結果を示していることから、ＩＩＡ国別代表機関は共同で、ＩＰＰＦ、ガバナンス、リスク、コントロール、およびビジネス感覚（判断）の能力向上に焦点を当てるべきである。

重要な洞察

ＩＩＡ国別代表機関は、ＩＰＰＦ、ガバナンス、リスク、コントロール、およびビジネス感覚（判断）のスキルに焦点を当てるべきである。

世界の地域の文化と年齢による相違

ある地域は他の地域よりも自己評価結果の幅がより低いが、これは回答者の文化的な相違や年齢の相違によるものだろう。

南アジアと東アジア・太平洋は、他の地域に比べて自己評価結果の幅が低い位置にある（図表５参照）。本ＣＢＯＫプロジェクトの範囲内でこれらの相違をすべて説明することはできないが、所見を述べることはできる。東アジア・太平洋地域では、自己評価結果に文化の違いが関係している可能性があると、南京大学商学院のビン・ワン教授は語る。南アジアでは、回答者の平均年齢が34歳であり、

＜図表５＞中核的能力の自己評価結果の地域差

	欧州	北米	サハラ以南アフリカ	中南米・カリブ海	中東・北アフリカ	南アジア	東アジア・太平洋	世界平均
専門職的倫理観	4.26	4.20	4.04	4.12	4.05	3.57	3.32	3.94
コミュニケーション	4.14	4.04	3.97	3.95	4.04	3.77	3.29	3.84
説得と協調	4.05	4.00	3.87	4.02	4.01	3.66	3.24	3.80
内部監査の実施	4.10	3.94	3.93	3.97	3.89	3.62	3.24	3.79
批判的思考	3.89	3.73	3.65	3.80	3.80	3.53	3.13	3.62
内部監査の管理	3.85	3.73	3.72	3.75	3.72	3.46	3.07	3.58
改善と革新	3.83	3.71	3.70	3.75	3.71	3.40	3.08	3.57
ビジネス感覚（業務上の判断）	3.84	3.64	3.71	3.52	3.50	3.31	3.01	3.50
ガバナンス、リスク、コントロール	3.75	3.53	3.56	3.50	3.48	3.30	2.97	3.43
ＩＰＰＦ	3.46	3.27	3.35	3.04	3.35	2.79	2.73	3.15

注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。図表内の点数は、10の各中核的能力を複数の測定基準で計測した数値の平均である。IPPFとは、IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク』のことである。背景が濃い箇所はより高い値を示し、背景が薄い箇所はより低い値を示している。回答数＝10,238～11,205。

世界平均の41.2歳に比べて若いことが結果に影響している可能性がある（質問３、回答数＝3,650）。

４．的を絞った学習の重要性

職務経験年数を直ちに変えることはできないが、内部監査の資格と研修を通じて自己に投資することはもちろん可能である。うれしいことに、内部監査の資格と研修は、より高い自己評価と関連している。本章では、各分野で見られる相違を検討する。

資格

専門職資格を保持している回答者は、能力自己評価の評点がより高い。

内部監査資格を取得するために必要な時間、集中力、克己心は、専門職に必要なスキルに大いに役立つ。ＩＩＡの公認資格のいずれかを保持している者（図表６の●の線）は、すべての能力分野について、何の資格も保持していない者（図表６の◆の線）よりも能力の自己評価が高い。

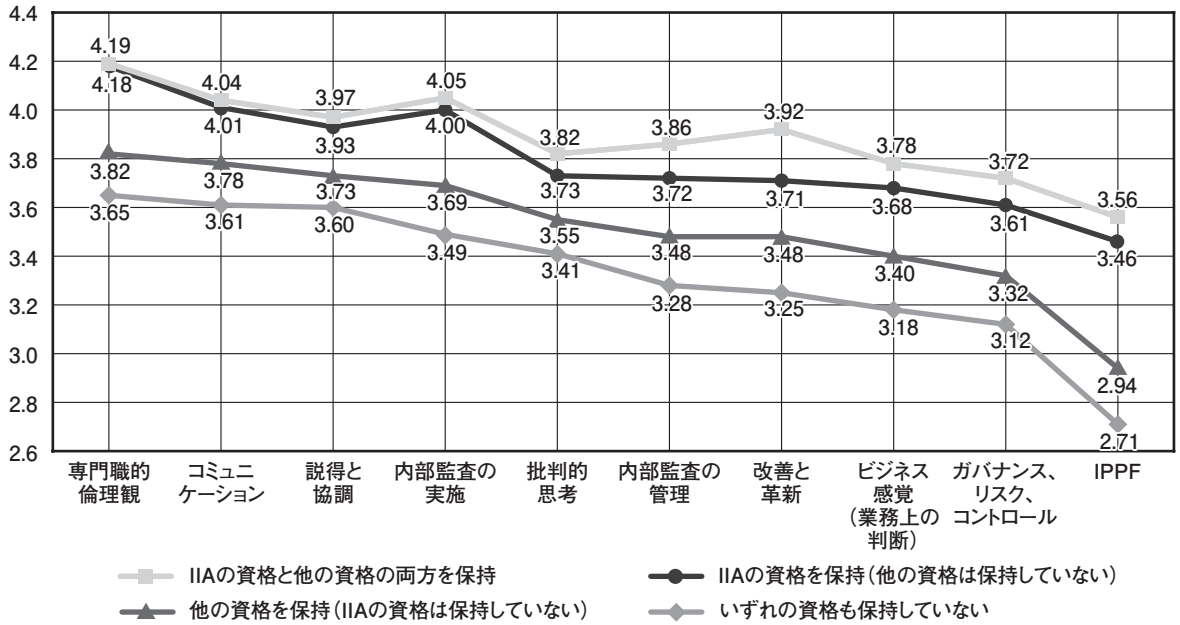
チェニジア共和国チェニスのアラブチェニジア銀行ＣＡＥリアド・ハジェイ氏は、内部監査の中核的知識を身につけて証明するために、公認内部監査人（ＣＩＡ）資格がいかに重要であるかをじっくり検討した。彼の組織の監査委員会は、「すべての監査スタッフが資格を取得する」ことを期待しているという。

調査結果によると、ＩＩＡの資格ほど高くはないが、他の種類のビジネス専門資格保持者も自己評価が高い（図表６の▲の線）。（これらの資格は、会計、財務監査、不正、政府、ＩＴ、経営管理、リスクなどである。）最後になるが、ＩＩＡの資格と他の資格の両方を保持している者は、すべての項目についてわずかではあるが最も高く自己評価している（図表６の■の線）。

重要な洞察

内部監査資格の保持者は、能力の自己評価が著しく高い。

＜図表６＞能力の自己評価結果を専門的資格の保持者と非保持者とで比較



注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。「他の資格」とは、公認会計士や公認情報システム監査人などである。図表内の点数は、10の各中核的能力を複数の測定基準で計測した数値の平均である。IPPFとは、IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク』のことである。回答数＝10,366。

自己評価の評点が最も上昇した能力

内部監査資格の保持者は、ＩＰＰＦの能力の自己評価が最も上昇した（28％）。顕著な上昇は、技術的専門知識、内部監査の管理、倫理観（13％から16％の上昇）でも見られた。

上昇が少なかったのは、個人的スキル（９％から11％）であった（図表７参照）。

ＩＰＰＦは定期的に更新されるため、ＩＰＰＦを個人および内部監査部門の研修計画に含めることが特に重要である。「基準」に加えて、内部監査業務に適用すべき幅広い関連ガイダンスがあることを覚えておくことも重要である。内部監査資格とＩＰＰＦの自己評価の強い関連性は、ＩＰＰＦは意識的に学習しなければならず、日常業務の一環として学ぶものではないことを示している。

図表７が示すように、ＩＰＰＦ知識の次に高い上昇を示しているのは技術的専門知識のうちの他の分野（ビジネス感覚およびガバナンス、リスク、コントロール）である。調査結果によると、回答者は技術的専門知識にはあまり自信がないため、内部監査資格がこの分野の評点の上昇に関係していることがわかり喜ばしい。技術的専門知識は内部監査の実施に必要であることから、内部監査資格を保持する価値がこの調査結果によって裏付けられる。

個人的スキルは、内部監査資格の保持者による評点の上昇割合が最も少なかった。この結果は、内部監査資格が個人的スキルよりも技術的スキルに焦点を当てていることを反映している可能性がある。また、個人的スキルは、正式な研修よりはむしろ業務を遂行する中で身につける傾向がある。

重要な洞察

内部監査資格の保持者が非保持者よりもとりわけ高く自己評価している分野は、ＩＰＰＦをはじめとする技術的専門知識である。

年齢の影響

能力を資格保持状況で比較した結果を見てきたが、年齢による相違はあるだろうか？言い換えると、経験年数が長ければ資格保持の影響は減るのだろうか？　経験は資格の不足を補うだろうか？

調査結果によると、資格を保持するとすべての年齢層で自己評価が高くなっている。30代と40代の実務家は、20代の実務家と同様に

＜図表７＞（資格非保持者と比較した）ＩＩＡ資格保持者の能力の自己評価の上昇程度

10の中核能力	IIAの資格を保持（他の資格は保持していない）	いずれの資格も保持していない	自己評価の差	上昇率
ＩＰＰＦ	3.5	2.7	+0.8	+28%
ガバナンス、リスク、コントロール	3.6	3.1	+0.5	+16%
ビジネス感覚（業務上の判断）	3.7	3.2	+0.5	+16%
内部監査の実施	4.0	3.5	+0.5	+15%
専門職的倫理観	4.2	3.7	+0.5	+15%
改善と革新	3.7	3.3	+0.5	+14%
内部監査の管理	3.7	3.3	+0.4	+13%
コミュニケーション	4.0	3.6	+0.4	+11%
批判的思考	3.7	3.4	+0.3	+9%
説得と協調	3.9	3.6	+0.3	+9%

内部監査の実施と革新　個人的スキル　技術的専門知識　基盤

注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。」IPPFとは、IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク』のことである。この図表は、中核的能力の自己評価結果を内部監査資格保持者と非保持者とで比較したものである。回答数＝10,366。

11％から12％評価が上昇している。上昇の割合は低いが、50代以上の実務家でも評価の上昇は続いている（図表８参照）。

＜図表８＞（資格非保持者と比較した）ＩＩＡ資格保持者の能力の自己評価の上昇程度（年齢別）

年齢	評価の幅	増加割合
29歳以下	+0.4	+12%
30歳から39歳	+0.4	+11%
40歳から49歳	+0.4	+12%
50歳から59歳	+0.3	+7%
60歳以上	+0.2	+5%

注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。」IPPFとは、IIAの『専門職的実施の国際フレームワーク』のことである。この図表は、中核的能力の自己評価結果を内部監査資格保持者と非保持者で比較したものである。回答数＝9,220～10,078。

重要な洞察

内部監査資格の保持状況と能力自己評価の正の関連性は、すべての年齢層で見られる。

研修

年間研修時間が多い者ほど自己評価が高い。

従業員のために研修に投資していれば、組織は結果が知りたくなる。図表９は、研修時間の増加につれて自己評価が上昇していることを示しており、年間研修時間が60～69時間でピークになっている。このグループの自己評価は、研修を受けていないグループより21％高い。

年間研修時間が70時間を超えると自己評価はさらに高くなると思うかもしれないが、なぜか70時間を超えると評点は下がっている。考えられる理由としては、年間研修時間が長い者は内部監査の新人であるか、あるいは、大規模組織に所属していて役割が（財務統制監査に）特化しており幅広い専門分野の成長が限られているために自己評価が低い、などである。

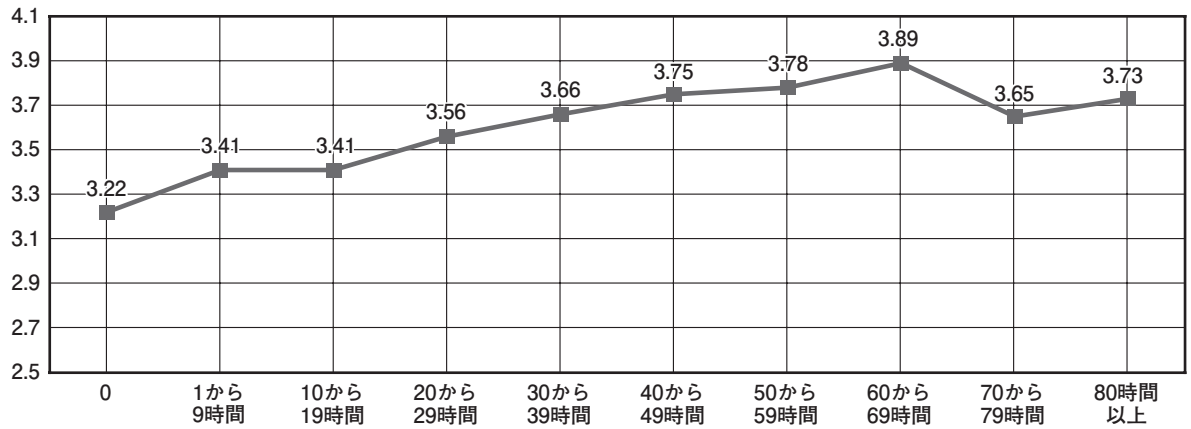
５．個人的特性の役割

ここまで資格と研修の影響を見てきたが、ここからは個人的特性と能力自己評価の関係を見ていく。内部監査部門のスタッフ全体の構成を考える際には、内部監査経験、学歴、職位、性別などの影響を理解することが大変重要である。

内部監査経験の発揮

内部監査の経験年数が長いほど能力自己評価が高いという正の関係がある（図表10参照）。５年以下の経験と比べると５年超の経

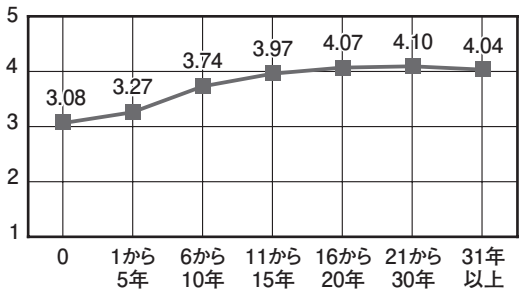
＜図表９＞内部監査の研修時間と能力の自己評価結果の比較



注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。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＝10,340。

験で能力評価に大きな上昇が見られる。このことは、内部監査能力の向上を完全に活かすための、長年にわたるスタッフ育成の価値を示している。ステグマン氏は、「１年目はすべきことを学ぶ。２年目はその知識を統合する。３年目以降が、専門家としての本当の仕事が始まる時期である。」と言う。中華民国の台湾セミコンダクター・マニュファクチャリング社のＣＡＥであるＬ・ジョン・リアン氏は、キャリア開発に対する長期的見方に同意し、「内部監査の専門家としての見識や監査業務をビジネスニーズにリンクさせるためのビジネス感覚を真に身につけるには、５年以上はかかるだろう。」と指摘する。

＜図表10＞内部監査の経験年数と能力の自己評価結果の比較



注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。図表内の点数は、10の各中核的能力を複数の測定基準で計測した数値の平均である。質問10「あなたは内部監査人として何年の経験がありますか？」回答数＝11,324。

重要な洞察

内部監査経験が能力の自己評価に与える影響を考えると、ＣＡＥは内部監査部門内のローテーションスタッフとキャリアスタッフのバランスを検討すべきである。

学術的多様性とともにスキルを構築

会計の経験者に限定して内部監査部員を採用する組織もある。しかし、調査回答者のうちビジネス、外部監査、経済、法律、ファイナンスを学んだ者は、より伝統的な経歴である会計や内部監査の訓練を受けた者よりも自己評価結果が高い（図表11参照）。ＣＡＥが採用し開発したいと思っている上位２つの能力分野である批判的思考とコミュニケーションスキルは、会計や内部監査以外を学んだほぼすべての者の方が自己評価は高い。

会計と内部監査はＣＢＯＫ調査回答者が選んだ最も一般的な分野であるが（各57％と42％）、ＣＡＥがこれらの経歴を持つ者だけを集中して採用していることを示唆しているのだろうか。調査データによると、伝統的な分野以外の経歴を有する者が同等またはそれ以上の能力レベルをはっきりと示しているので、採用責任者は内部監査部門の採用に際して、伝統的な専攻科目以外にも自由に目を向けるべきである。

ハビエル・ガルシア・クアドラド氏は、「エンジニア、法律専門家、および会計士とは全く異なるスキルセットを持つ者を探している。」と指摘する。彼は、会計やリスクマネジメントの概念は必要に応じて訓練できると思っており、訓練が難しい分野に着目している。マイク・ホワイト氏は、「特定の学位は、実務で適用される考え方とはあまり関連がない。」と繰り返し指摘した。彼は、彼のチームには多様なスキルや経歴を備えたいと思っている。

重要な洞察

多様な経歴を持つ者は、伝統的な会計の経歴を持つ者と比べて同等またはそれ以上の能力自己評価をしている。

職位の上昇

企業内での昇進は、一般に能力と経験を反映している。そう考えると、専門職の経験が豊富なリーダーたちの自己評価はスタッフに比べて高いという能力フレームワークの妥当性が支持されることになる（図表12参照）。しかし意外にも、10の中核的能力のうち８つについて、ＣＡＥはディレクターまたはシニ

＜図表11＞専攻科目と能力の自己評価結果の比較

専攻科目または研究分野	平均点数	批判的思考点数	コミュニケーション点数
ビジネス	3.82	3.79	4.04
監査（外部）	3.81	3.79	4.01
経済	3.79	3.77	4.00
法律	3.78	3.76	4.02
ファイナンス	3.78	3.77	3.99
数学・統計学	3.77	3.80	4.00
コンピュータサイエンス	3.74	3.80	3.95
その他の科学または技術分野	3.70	3.70	3.91
その他	3.69	3.69	3.93
会計	3.67	3.65	3.88
芸術または文化系	3.67	3.68	4.05
監査（内部）	3.64	3.65	3.84
エンジニアリング	3.57	3.69	3.79

注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。
質問5a「あなたの専攻科目または最も重要な研究分野は何ですか。（該当するものすべてを選んでください。）」回答数＝10,176～11,130。

アマネージャーよりも若干低く自己評価している。例外となった２つは、内部監査の管理とビジネス感覚（判断）であり、評点は実質的にほぼ同じである。リアン氏は、結果は自身の経験と一致すると述べた。彼は、彼のマネージャーたちが「部門運営にかなりの重点を置くこと」を期待する一方で、彼のＣＡＥとしての役割は、監査検出事項とビジネス目的を結びつけることと経営幹部との協働に一層の焦点を当てることであると言う。ホワイト氏は、ＣＡＥは自らに対する「高い期待値」があるために自己評価が低い、ということを調査結果が示唆しているかもしれないと指摘した。

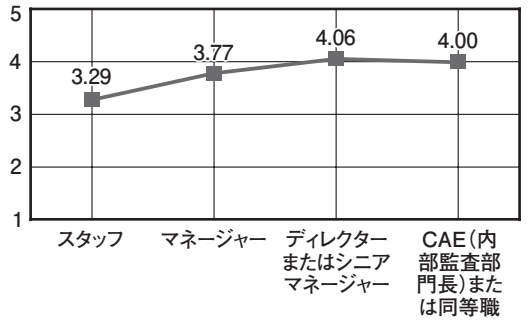
重要な洞察

ほとんどの能力は職位の上昇とともに高まり、ディレクターまたはシニアマネージャーレベルでピークとなっている。

性別による差異

キャリアの浅い時期では、女性は同じキャリアの男性よりも低く能力の自己評価をしているが、経験年数が５年を過ぎると、その差は一般に狭まっている（図表13参照）。

＜図表12＞職位と能力の自己評価結果の比較



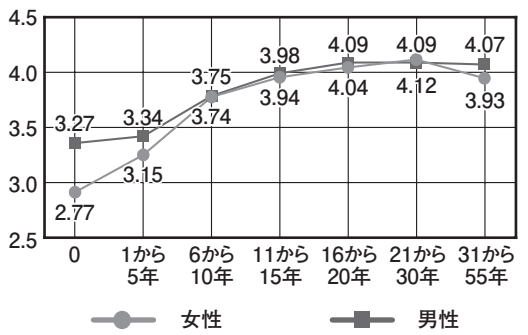
注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。図表内の点数は、10の各中核的能力を複数の測定基準で計測した数値の平均である。回答数＝10,067～10,995。

他の専門分野と同様に、内部監査の専門職に入ってくる女性の割合も増加している。30歳未満の調査回答者のうち女性は45％である（質問４、回答数＝12,744）。このリソースを活かすためには、内部監査のリーダーはすべてのスタッフに対して平等な支援と機会を提供すべきである。加えて、個々人のニーズに合ったフィードバックと評価をすべきである。

自己評価の結果は、男女が自己の能力を評価する際の相違を反映している可能性がある。ステグマン氏は女性指導者に関するいくつかの議論に参加しており、彼女が目にしてきた調査結果は、「女性は必ずしも男性のよう

に自分のスキルを主張しない」ことを示している。そのため、ＣＡＥがわかりやすい実例付きで専門職および組織の基準と期待を明確に示せば、男女両方のスタッフからよりバランスの取れた自己評価を導き出せる可能性があり、あらゆる経歴の者に対して公平な機会を確保する一因となる。これらの結果を全般的に見ると、内部監査の管理者は、スタッフの採用直後から、求める能力を明確に説明し個々人に合わせてフィードバックする必要があることを示唆している。

＜図表13＞性別および内部監査の経験年数と能力の自己評価結果の比較



注：質問79～88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。図表内の点数は、10の各中核的能力を複数の測定基準で計測した数値の平均である。回答数＝女性3,792、男性6,457。

重要な洞察

特にキャリアの浅い時期では、女性は同じキャリアの男性よりも低く能力の自己評価をしている。

６．自己への投資

ＩＩＡ国際本郡の2015年～2016年会長であるラリー・ハリントン氏は、彼の任期を通じて「自己への投資」という考え方を提唱している。彼は次のように述べている。

「私の経験では、人々が自分自身をブランドであると考えてそのブランドを向上し広めるために投資すれば、最も多くを成し遂げることができる……

私はすべての内部監査人に、自身と組織に変化をもたらすスキル、能力、資質を向上するというコミットメントを求めている。」

2015年ＣＢＯＫ実務家国際調査は、内部監査人が持っている能力に対する自信の程度に差をつける要素に関する多くの重要な洞察を明らかにした。これらの洞察は、個人のキャリア開発や内部監査部門の管理にとって最適な戦略を描くための貴重なアイデアを提供している。

的を絞った学習の重要性

調査結果によると、自信が最も低いのは、特にＩＰＰＦ、ガバナンス、リスク、コントロール（ＧＲＣ）、ビジネス感覚（判断）などの技術的専門知識に関する能力である（図表14参照）。この分野の能力を向上するにはどうすればいいだろうか？　重要な方法の１つは、的を絞った学習である。

調査結果によると、ＩＩＡの資格保持者は一貫して自己評価が高い。ＩＩＡの資格を保持する回答者は資格を保持しない回答者に比べて、ＩＰＰＦについては28％、内部監査の管理、ＧＲＣ、ビジネス感覚については16％自己評価が高い。このような差は50歳までは同じように見られ、50歳を超えると差は小さくなる。

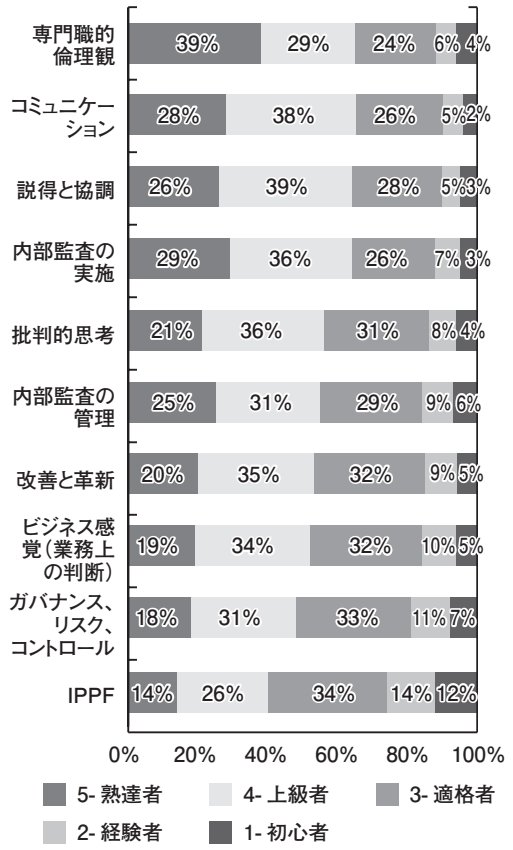
最後になるが、年間研修時間と自己評価の高さには強い関連性がある。最大の差は、年間研修時間が60時間から69時間の者に見られる。彼らの自己評価は研修を受けていない者に比べて21％高かった。

個人的特性の役割

調査結果は、個人的特性と能力の自己評価の関係も明らかにしている。

内部監査経験年数は確実に評価の差をもたらしており、特に経験年数が５年から10年で急激に上昇している。学歴については、会計

＜図表14＞10の中核的能力の自己評価結果の比較



注：質問79 ～ 88「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」。中核的能力ごとの平均を示している。回答数＝10,366 ～ 11,350。

や内部監査以外を学んだ者は、一般に自己評価が高い。

職位が上がると能力の評価も上がり、ディレクターまたはシニアマネージャーレベルでピークとなっている。ＣＡＥレベルは、ディレクターまたはシニアマネージャーレベルより若干低めか同程度に自己評価している。

最後に、内部監査経験の初期段階を除いては性別による差は極めて小さいが、５年以下の経験の女性は同じ経験の男性に比べると低く自己評価している。

結論

本レポートからの発見事項が自身のキャリア向上や内部監査部門の管理にどのように役立つかは、この後に述べるアクションステップを参照いただきたい。

キャリア向上のための提言

1．ＩＩＡのキャリアマップ、ＩＩＡのツール、組織の人事部門のツールなどを用いて、向上すべき分野を理解するために継続的な自己評価をする。
2．通常の報告系統以外に、率直なフィードバックを与えてくれるメンターを見つける。
3．現在の知識や能力のレベルを伸ばすような難しい業務や機会を探し求める。
4．公認内部監査人（ＣＩＡ）および専門性や業種に合った専門資格などのＩＩＡの資格を取得する。
5．年間40時間以上の研修を受ける。自己評価が最も低い分野に的を絞る。

注：自身のキャリア開発計画を整備し時間をかけて前向きに進められるように、積極的になること。能力の中には、正式な研修への比較的少ない投資で開発できるものもあるが、時間をかけた業務経験が必要な重要な能力もあり、時にはさまざま状況で数年をかけて身につける能力もある。所属組織が正式な能力開発プログラムを提供することもあるが、自己投資の程度とその投資から得られるであろうリターンについて最終的な責任を負うのはあなた自身である。

自身のスキルを徹底的に分析する

ＩＩＡのキャリアマップツールを活用して、オンラインで徹底的なスキル評価をしよう。ＩＩＡ会員はこのツール（英語）を無料で利用できる。以下のウェブサイトを参照のこと。

https://na/theiia.org/careermap/Pages/Career-Map.aspx

キャリアプランを立てる

キャリアを伸ばす戦略を立てるためには、ＩＩＡの2016年版キャリアガイド（英語）を参照のこと。以下のウェブサイトからダウンロードできる。

https://na/theiia.org/about-us/Pages/2016-Career-Guide.aspx

ＩＩＡ資格を保持するのに必要な研修時間のガイドラインについては、ＩＩＡが2015年８月に公表した指導指針（Administrative Directive）第４番を参照のこと[3]。これは、以下のウェブサイトからダウンロードできる。
https://global.theiia.org/certification/Pages/Certification-Administrative-Directives.aspx

内部監査部門管理のための提言

1．内部監査機能のための包括的な能力開発計画を策定する。
2．内部で開発する能力と外部から採用する能力を決定する。
3．伝統的でない能力分野についても内部監査の能力分野と同時に卓越するように、多様な経歴、専攻、技術研修に幅広く網を張る。
4．経営幹部と人事役員に内部監査の専門職に対する期待と求められる要件の進化を説明し、そのような期待が採用や後継者育成のプログラムに組み込まれるようにする。
5．批判的思考やコミュニケーションのような難しいソフトスキルについて、個々のスタッフに合わせたコーチングを検討する。メンタープログラムを検討する。
6．内部監査の専門職について実務家が深く理解するには、５年程度の内部監査経験が必要であるということを認識する。
7．特に経験の浅い実務家が自らのスキルを客観的に評価できるようにするために、業績についての期待と基準を明確にする。
8．内部監査の資格を取得したスタッフに褒賞を与える。
10．最低でも年間40時間の研修を受けることをスタッフに奨励する。

能力開発計画を作成する

ＩＩＡのプラクティス・ガイド「Creating an Internal Audit Competency Process for the Public Sector」は、あらゆる種類の組織や業種に適用できるような戦略的な能力開発計画の策定方法の実例を盛り込んでいる。ＩＩＡの会員は、このガイドを以下のウェブサイトから無料で入手できる。
https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/Newly-released-IPPF-Guidance.aspx

著者について

ジェームス・ローズ氏は、公認内部監査人、公認リスク管理監査人、公認会計士、公認情報システム監査人の資格を有しており、米国国際開発庁の監察総監室の外国サービス担当役員として連邦政府で監査とコンサルティングを行い、ケンタッキー州の財務・業績監査のディレクターを務め、また、15年間ヒューマナ社のＣＡＥとしてＥＲＭプログラムおよびＧＲＣテクノロジープラットフォームの確立を支援した。現在は、ナヴィガント・コンサルティング社のコンプライアンス・紛争・調査部門で支払人サービス部門のリーダーを務めている。

ローズ氏は以前、ヘルスケア不正防止パートナーシップのデータ分析・レビュー委員会の共同リーダーを務めていた。ＩＩＡでは、グローバル・プロフェッショナル・デベロップメントおよびプロフェッショナル・イシューの委員会の副委員長を務めていた。根本原因分析、成熟度モデル、統制環境のアシュアランスに関するＩＩＡのガイダンスも発表している。また、国連の世界食糧計画の監査委員会副委員長も務めている。

[3] 訳者注：日本内部監査協会のウェブサイトには、日本語の「継続的専門能力開発制度ガイドライン」が掲載されている。

ＣＢＯＫプロジェクトチーム

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、ケーラ・マニング
編集主任：リー・アン・キャンベル

レポートレビュー委員会

ガブリエル・ベナヴィデス（メキシコ）
ジェニサ・ジョーンズ（南アフリカ）
デボラ・クレッチマー（U.S.A.）
トーマス・ピヴォンカ（チェコ共和国）
アモーレ・ソウディエン（チェニジア）
タニア・ステグマン（オーストラリア）
ジェイソン・ソグマーティン（U.S.A.）
ダーント・ウィドハント（インドネシア）

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。