

内部監査の成熟度をベンチマークする — 世界中の監査計画と監査プロセスのハイレベルな調査

著者：モハマド・アブドルモハマデイ（DBA, CPA）

ベントレー大学 会計学教授

ギウスッペ・デオンザ（PhD）

ピサ大学 リスクマネジメント准教授

ゲリ・サレンス（PhD, CIA）

ルーヴェン・カトリック大学 ルーヴェンマネジメントスクール教授

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

CBOK 2015 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¹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。

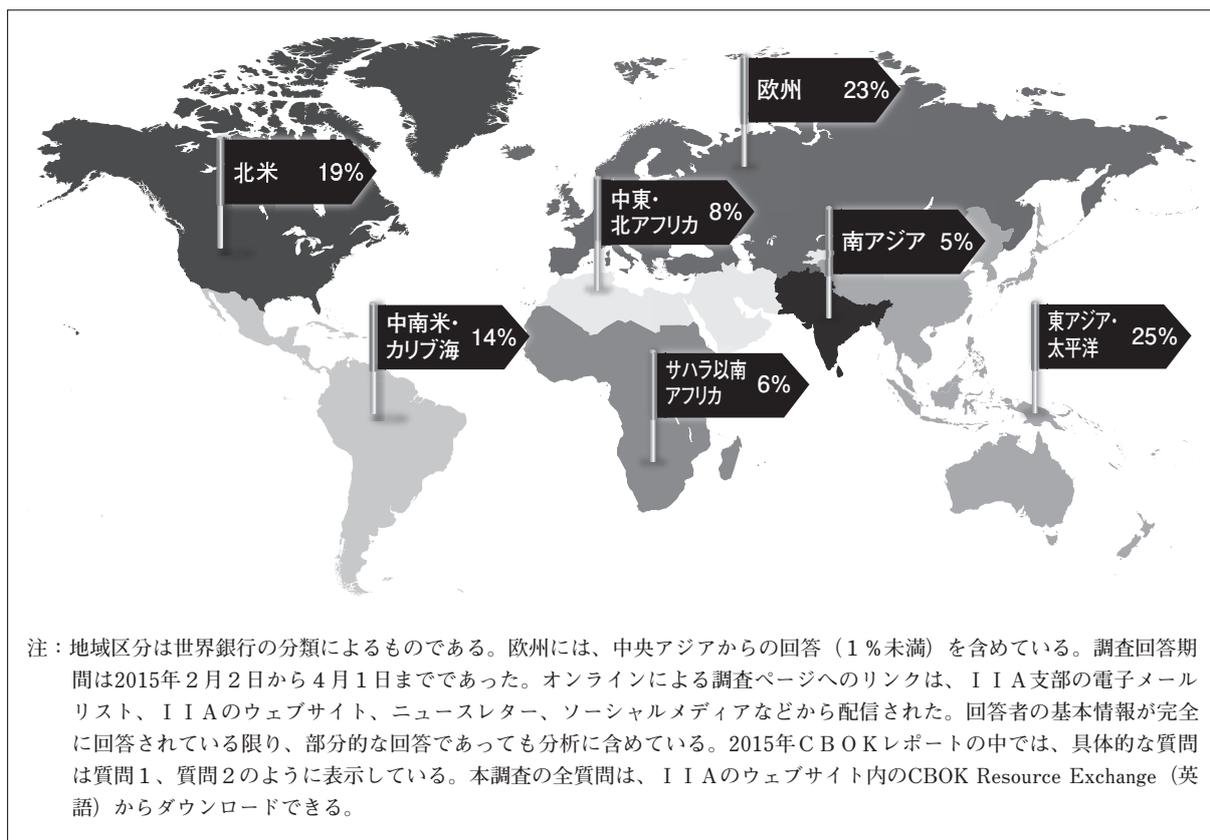
本調査の質問と最新のレポートは、IIAのウェブサイト内のCBOK Resource Exchange（英語）からダウンロードできる。

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。

¹ 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	28
序文	28
1. 内部監査と組織の戦略計画との調和	29
2. リスク評価	31
3. 内部監査の能力	33
4. 内部監査計画	37
5. 監査手続	40
6. テクノロジーの利用	42
7. 品質のアシュアランスと改善のプログラム	44
要点、結論、さらなる考察	46

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

あなたの内部監査部門はどの程度成熟しているだろうか（あるいは成熟できるだろうか）？ この問題をC B O K（共通知識体系）のデータベース内の2,500名以上の内部監査部門長（C A E）からの回答を使って検討した。そこから得た発見事項は、内部監査部門の成熟度について意見を寄せた世界中の様々な地域のC A Eの小グループへのインタビューを通してさらに補足された。

内部監査部門の成熟度を評価することは、内部監査の品質に関する期待と現実のギャップを埋める戦略を構築するのに役立つので重要である。主な利害関係者が内部監査部門のサービスに依拠すべきか、そしてどのように依拠すべきかを判断するのに役立つように、さらに、C A Eがより成熟した内部監査部門を作り上げるガイドとなるように、成熟度指標を紹介する。

本レポートは世界中の多くの地域の様々な業種に対象が及んでいる。また、特に内部監査部門の存続年数と規模、組織規模、IIAの内部監査の専門職的实施の国際基準（「基準」）への適合の度合いの影響なども取り上げている。本レポートは7章で構成されている。以下の指標に基づいて内部監査部門の成熟度を測定するためのデータが用意されていた。

- 組織の戦略計画と完全にまたは殆ど調和している
- 組織の戦略計画の重要な変更に対して内部監査計画と優先順位を合わせるために、敏捷性と柔軟性を示している
- マクロとミクロのレベルで組織のビジネスについて十分な知識と理解を身につけるために、包括的なリスク評価に依拠している

- 伝統的な監査スキルと一般的なビジネス能力、批判的思考、リーダーシップスキルで補完した業界知識の経験とを併せ持ったスタッフがいる
- 内部監査スタッフに体系化され文書化され多岐にわたる研修プログラムを提供している
- 変化する環境に監査手続を合わせられるように、手続を文書化し継続的にモニタリングしている
- 内部監査戦略を明らかにし、その戦略を主要業績指標（K P I s）に結び付け、内部監査戦略の達成を継続的にモニタリングできるようにしている
- 内部監査の効率性と有効性を向上するために、監査プロセス全体にわたって（データマイニング、データ分析、継続的・リアルタイム監査のような）先進的なテクノロジーを利用している
- 内部監査の戦略と調和し継続的な品質改善と向上の文化に支えら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

これらの主な発見事項に加えて、内部監査部門の成熟度向上のガイダンス策定に役立つように各章に重要実践項目も示している。

序文

IIA調査研究財団による一連のC B O K調査は、内部監査の専門家と研究者たちが興味を持つ様々なトピックの豊富なデータをもたらした。例えば2015年C B O Kの国際的実務家調査では、内部監査部門の成熟度の潜在指標に関して11の質問をしている。本レポートの中で、それらの指標を地域、内部監査部門の存続年数と規模¹、組織規模²、「基準」へ

¹ 内部監査部門の規模は、フルタイム換算の従業員数で測定された。

² 組織規模は、フルタイム換算の従業員数、総資産、総収入という観点で判断された。

の適合度合いなどの様々な状況で分析した。本レポートでは、それらの要素を中心にした主な発見事項についての議論の要約と図表を示している。

具体的には、成熟度の指標を以下の11項目との関連で分析した。

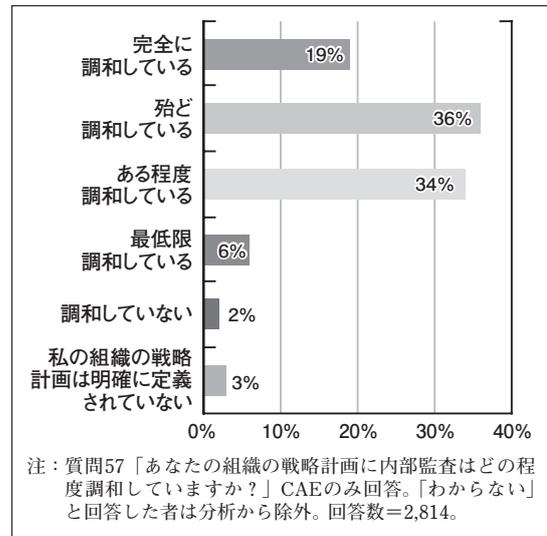
1. 地理的地域
2. 内部監査部門の存続年数
3. 内部監査部門の規模
4. 組織の規模
5. 組織の種類
6. 株式公開企業³と株式非公開企業
7. 組織の地理的活動範囲
8. 業種
9. 内部監査部門の存在が法律で義務づけられているか
10. 内部監査部門がマネジメント研修に利用されているか
11. 「基準」への適合

本レポートは、意見と洞察を提供した9名のCAEへのインタビュー⁴からの分析、情報、データも示している。レポートの最後には、いくつかの結論を示している。

1. 内部監査と組織の戦略計画との調和

平均でCAE回答者の55%は、彼らの内部監査部門は完全にまたは殆ど組織の戦略計画と調和していると回答している（図表1-1参照）。これは内部監査の成熟度の1つの指標である。内部監査部門と組織の戦略計画が調和することは、内部監査部門と組織全体の間の相乗効果を確実にするための1つの戦略である。インタビューした複数のCAEは、戦略的ビジネス目的を支援すること、およびビジネス側と密接なかかわりを持つことは、

<図表1-1>内部監査部門と組織の戦略計画との調和



内部監査の成熟度を保証するために重要であると認めている。

調査回答は世界の地域により差があることを示しており、内部監査部門が完全にまたは殆ど組織の戦略計画と調和している割合が高いのは中南米・カリブ海（70%）とサハラ以南アフリカ（65%）である（図表1-2参照）。調和している割合が低いのは南アジア（42%）と東アジア・太平洋（44%）である。これらの結果は興味深く、比較的最近欧米式の内部監査の実務を取り入れた国々が戦略計画への調和を選んだことを示している可能性が高い。しかし、この結果はサンプル数が少ないためかもしれず、さらなる調査の必要性を示唆している。

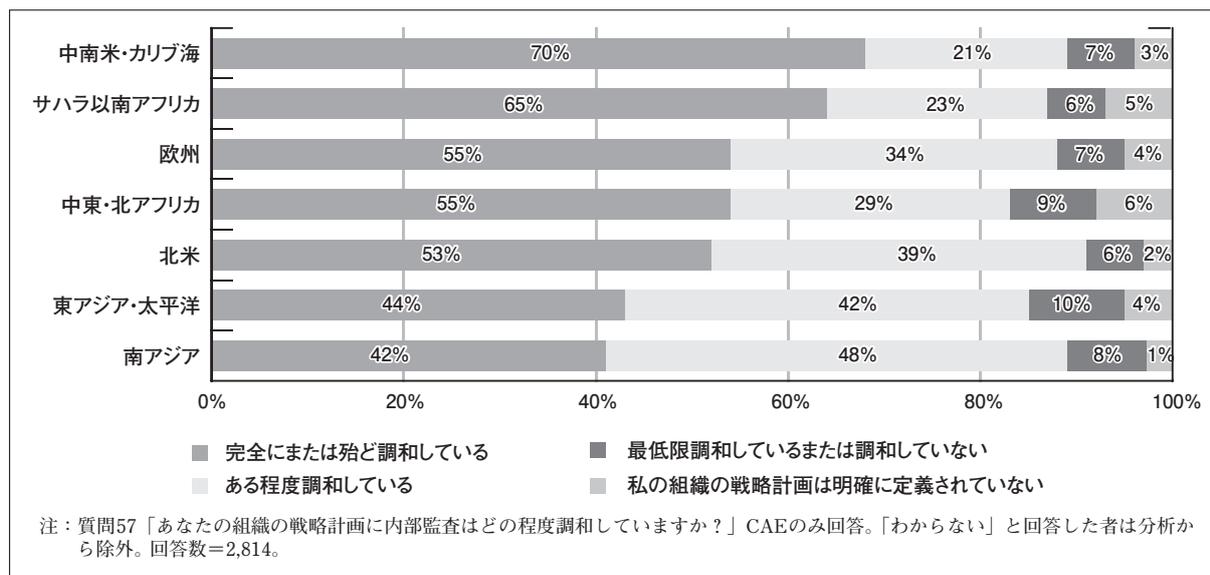
組織の戦略計画との調和を内部監査部門の存続年数で分析すると、年数が古い内部監査ほど殆ど完全に調和している傾向がある。

組織の戦略計画との調和を内部監査部門の規模で分析すると、逆U字形になっていることがわかる。これは、組織の戦略計画と殆ど完全に調和している内部監査部門の割合は、ある一定の点（内部監査部門のフルタイム換

³ 株式公開企業は上場企業を指す。株式非公開企業は非上場企業を指す。

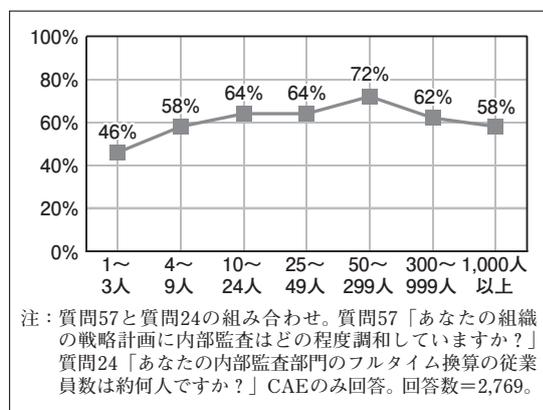
⁴ 「インタビュー」という言葉は広義で使われている。数多くの自由回答形式の質問をCAEに送付し、インタビューまたはメールでの回答を望むかを尋ねた。全員がメールでの回答を望んだ。

<図表 1-2> 内部監査部門と組織の戦略計画との調和（地域別）



算の従業員数が299人)まで直線的に上昇し、そこからフルタイム換算従業員数が300人以上を経て極めて大規模な内部監査部門に向かって下降している(図表1-3参照⁵⁾)。

<図表 1-3> 内部監査部門と組織の戦略計画との調和（内部監査部門の規模別）



「世界中の組織は急速に変革しており、市場はもはや地理的あるいは法的な境界による制限を受けていない。これらの多くの変革は長年にわたり大規模に起こっている。『敏捷性』は株主価値を高め持

続可能性を確実にするための主な原動力となってきている。したがって、『小規模すぎる』とこの達成が危ぶまれるが『大規模すぎる』のも柔軟性を欠く恐れがある。」

サハラ以南アフリカ地域
ボツワナ国際工科大学 内部監査ディレクター
レセディ・レセテディ氏

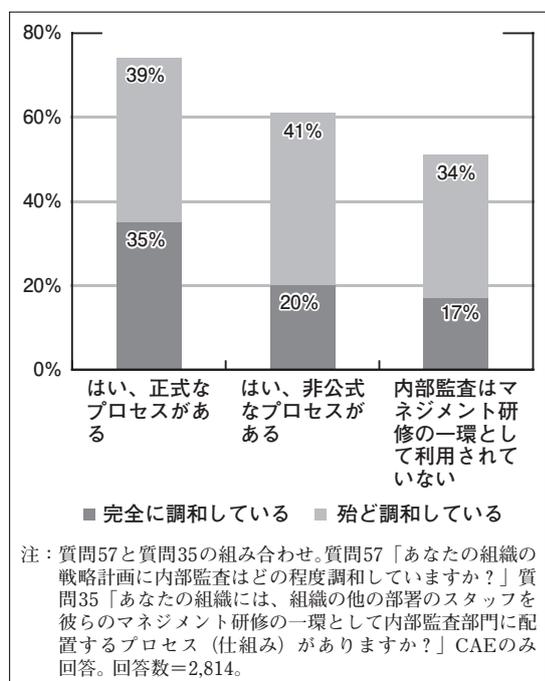
組織の戦略計画と殆ど完全に調和している内部監査部門の割合は、株式公開企業と非公開企業の間、および組織の地理的活動範囲(地元、特定都道府県・特定地方、全国的、国際的・多国籍)で大きな差はない。業種別に分析すると、組織の戦略計画と殆ど完全に調和している内部監査部門の割合は55%であり、割合が高いのは電気・ガス・水道(67%)と保険・金融(63%)である。割合が最も低いのは事務管理・廃棄物管理・修繕サービス(12%)である。製造業(40%)と芸術・芸能・娯楽(40%)も低い。しかし、組織の戦

⁵ フルタイム換算の従業員数1,000人以上が極めて大規模な内部監査部門であることは承知している。しかし、CBO Kデータベースの中でこの区分の内部監査部門数は比較的大きく(回答数=56)、様々なフルタイム換算の従業員数の区分間の相違はカイ二乗検定の結果によると極めて重要であるため、従業員数1,000人以上という区分を分析に含めている。

略計画との調和は、組織規模や内部監査部門の存在が法律で義務づけられているか⁶については違いが見られなかった。

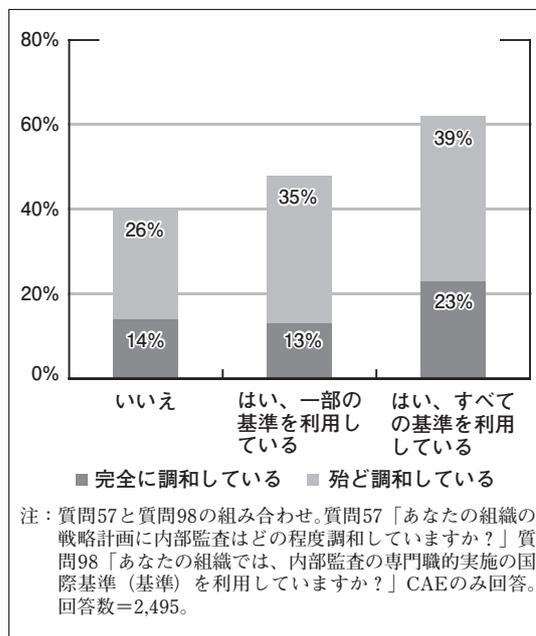
図表1-4は興味深い発見を示している。正式なマネジメント研修の一環として組織の他部署のスタッフを内部監査部門に配置するプロセスがある内部監査部門はそのような正式なマネジメント研修プログラムがない内部監査部門に比べると、より組織の戦略計画に調和している（74%）。

＜図表1-4＞内部監査部門は組織の戦略計画と調和しており、マネジメント研修に利用されている



最後に、図表1-5に示す通り、IIAの「基準」への適合と組織の戦略計画との調和の間には重要な関係がある。具体的には、IIAの基準に完全に適合している（62%）内部監査部門は部分的に適合している（48%）または適合していない（40%）内部監査部門に比べると、組織の戦略計画とも調和している。

＜図表1-5＞内部監査部門は組織の戦略計画と調和しており、IIAの基準に適合している



実践項目

- 経営幹部レベルと強固なネットワークを築き、組織の戦略について定期的に知らされるようにする。
- 組織の戦略目的の重要な変更により内部監査計画や優先順位を合わせられるように準備しておく。成熟した内部監査部門であり続けるには、敏捷性と柔軟性が重要である。

2. リスク評価

C B O Kではデータ収集の際に、「包括的なリスク評価」と「焦点を絞ったリスク評価」（質問41参照）という用語を使用している。これは、様々なリスクを総合的に評価することと、様々なリスクを1つずつ焦点を絞って評価することを意味している。

焦点を絞ったリスク評価と比べて包括的な

⁶ 内部監査部門の設置が法律で義務づけられているか否かと戦略計画との調和の程度には大きな差がなかったが、概して金融サービスのような規制の厳しい業種は規制の厳しくない業種に比べると内部監査部門の法律による義務化のターゲットになりやすい。

リスク評価が内部監査の成熟度の1つのサインであることは、インタビューした大部分のCAEによって確認された。例えば何人かは、包括的なリスク評価は十分に先を見越した前向きのものであるべきとの意見を述べた。北米地域エクセロン社のCAEマリー・ラドフォード氏は、「会社内の最もリスクの高い分野のアシュアランスは『譲れないもの』として行わなければならない。さらにコントロールの有効性が成功に不可欠な状況では、成熟した組織はビジネスや新たなリスクにも目を向けて理解しなければならない。」と述べた。

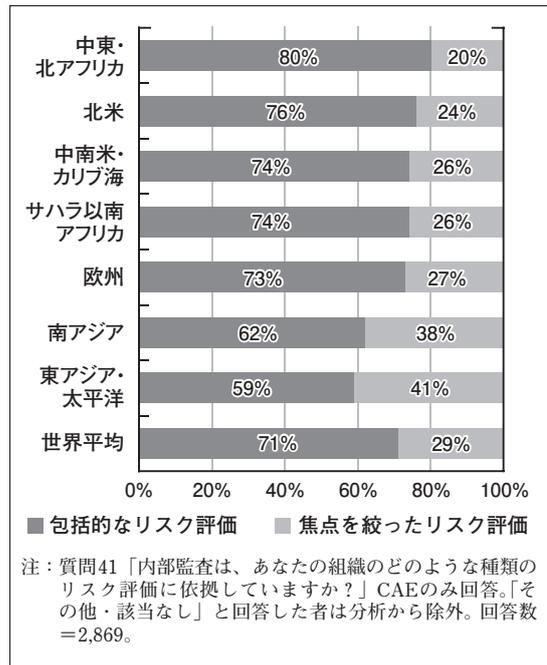
図表2-1が示す通り、世界平均でCAE回答者の71%が包括的なリスク評価を利用している。現在の複雑なビジネス環境においては、包括的なリスク評価を導入していない内部監査部門には導入が求められる。これは組織が直面するリスクに対して広い視野を持つために重要である。この広い視野は、焦点を絞ったリスク評価を用いた場合に起こるリスク見逃しの危険性を低減する。なぜならば、焦点を絞ったリスク評価を用いる組織は特定のリスクだけに集中してしまうからである。

図表2-1は地域による重要な差も示している。中東・北アフリカ（80%）と北米（76%）は包括的なリスク評価に依拠する割合が高いが、東アジア・太平洋（59%）と南アジア（62%）はその割合が低い。

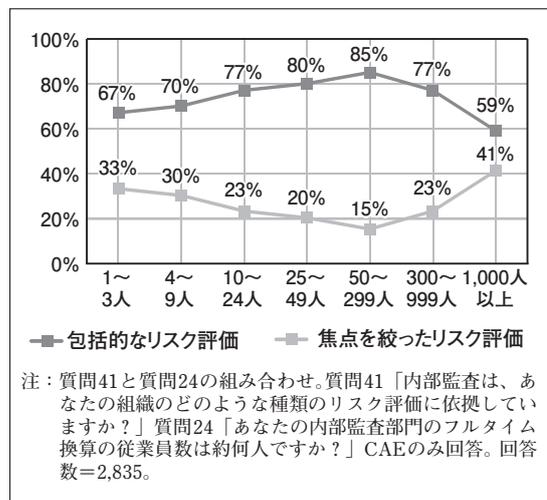
包括的なリスク評価を利用する割合と内部監査部門の存続年数には正の相関があり、存続年数が長い内部監査部門ほど包括的なリスク評価に依拠している。

図表2-2が示す通り、包括的なリスク評価と内部監査部門の規模の関係は逆U字形である。具体的には、フルタイム換算の従業員数299人までは包括的なリスク評価の利用割合が上昇し、299人を超えると減少する。つまり、中規模の内部監査部門は包括的なリスク評価の利用と規模との間に正の相関があるが、小規模および大規模の内部監査部門では包括的

＜図表2-1＞内部監査機能が依拠するリスク評価の種類（地域別）



＜図表2-2＞内部監査機能が依拠するリスク評価の種類と内部監査部門の規模



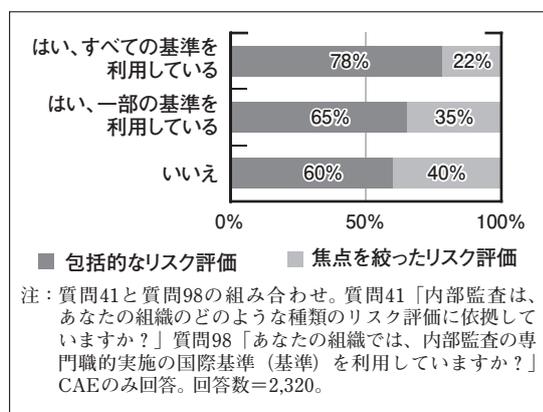
なリスク評価を利用する割合が低く、興味深い発見である。

株式公開企業と非公開企業や地理的活動範囲（地元、特定都道府県・特定地方、全国的、国際的・多国籍）といった組織の種類は包括的なリスク評価の利用割合と関係がないようであるが、業種により差があることはデータが示しており、包括的なリスク評価がより一般的に利用されているのは金融・保険（81

%)と宿泊・飲食サービス(75%)である。他方、製造業(60%)と卸売業(63%)では包括的なリスク評価の利用割合が低い。しかし、組織規模および内部監査部門の存在が法律で義務づけられているか否かでは、大きな差は見られなかった。

図表2-3は、包括的なリスク評価の利用とIIAの「基準」への適合に正の相関があることを示している。

＜図表2-3＞内部監査機能が依拠するリスク評価の種類とIIAの「基準」への適合



また興味深くしかも報告すべき重要な点は、内部監査部門をマネジメント研修の一環として利用していることと包括的なリスク評価の利用との間に正の相関があることである。具体的には、包括的なリスク評価は組織の他の部署のスタッフをマネジメント研修の一環として内部監査部門に配置する正式な研修プログラムがある組織で最も一般的に利用されている。

実践項目

- 組織の全体像をつかむためにビジネスのラインを超えた対話を促進する。
- 盲点をなくすために、可能な限り総合的なリスク評価をする。
- 「未知の未知⁷」に対する認識を促すために、ミクロとマクロの両方のレベルで

ビジネスの十分な知識と理解を身につける。

3. 内部監査の能力

内部監査スタッフの経歴

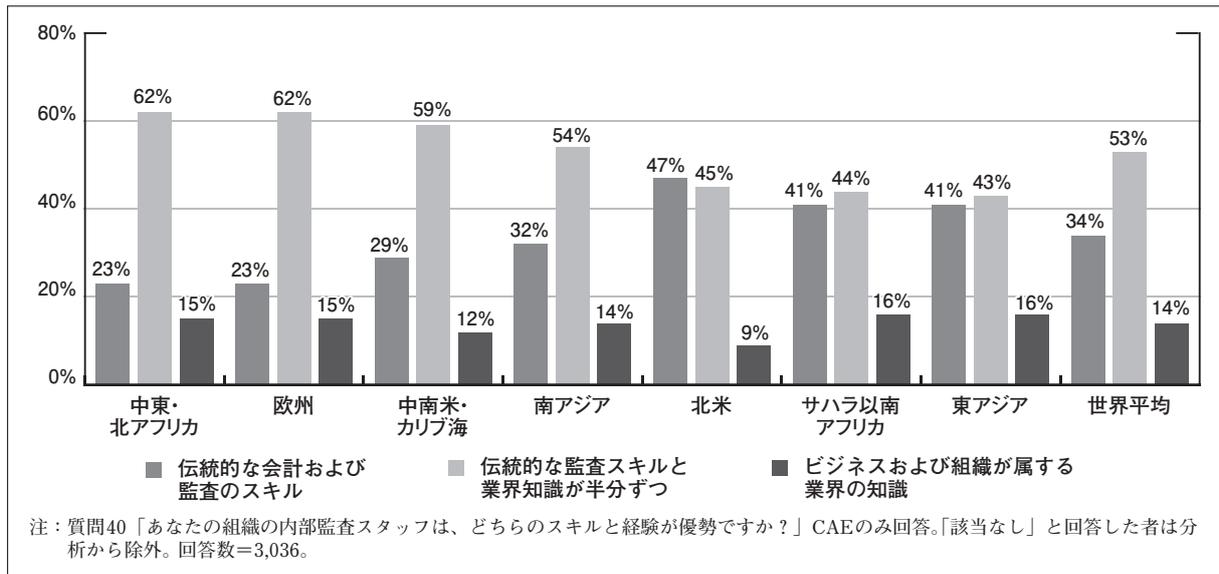
内部監査部門スタッフの関連性のある経歴は、部門の成熟度の1つの指標である。図表3-1に示す通り、世界平均でCAEの53%はスタッフが伝統的な監査スキルと業界知識の経歴を半分ずつ持っていると回答している。34%はより伝統的な会計および監査の経歴を持っているスタッフが優勢であると回答している。インタビューしたCAEの数名は、多様な経歴を持つスタッフがいることは成熟度の重要な指標であると認めている。直接体験して得たビジネスの知識と業務の原動力に対する理解は、新入内部監査部員にとっての重要な強みである。この経歴の組み合わせは中東・北アフリカ(62%)と欧州(62%)で最も一般的であり、サハラ以南アフリカ(44%)と東アジア・太平洋(43%)ではあまり一般的でない。

存続年数の長い内部監査部門ほど伝統的な監査スキルと業界知識の半分ずつの組み合わせがより一般的であり、存続年数の最も短い内部監査部門ではこの割合が47%であるのに対し存続年数の最も長い内部監査部門は60%である。半分ずつの経歴の組み合わせは一般に内部監査部門の規模が大きいほど多くなるが、極めて大規模な内部監査部門ではこの割合は非常に低い。

組織種類については、金融部門の内部監査部門では伝統的な監査スキルと業界知識が半分ずつという経歴の内部監査人が優勢である割合(62%)が極めて高い(図表3-2参照)。非営利組織の内部監査人は、半分ずつ

⁷ 未知とは、経験がないまたはその現象を期待する論理的根拠がないことにより予測できない将来の事象のこと。

<図表3-1>内部監査スタッフに最も優勢な経歴（地域別）



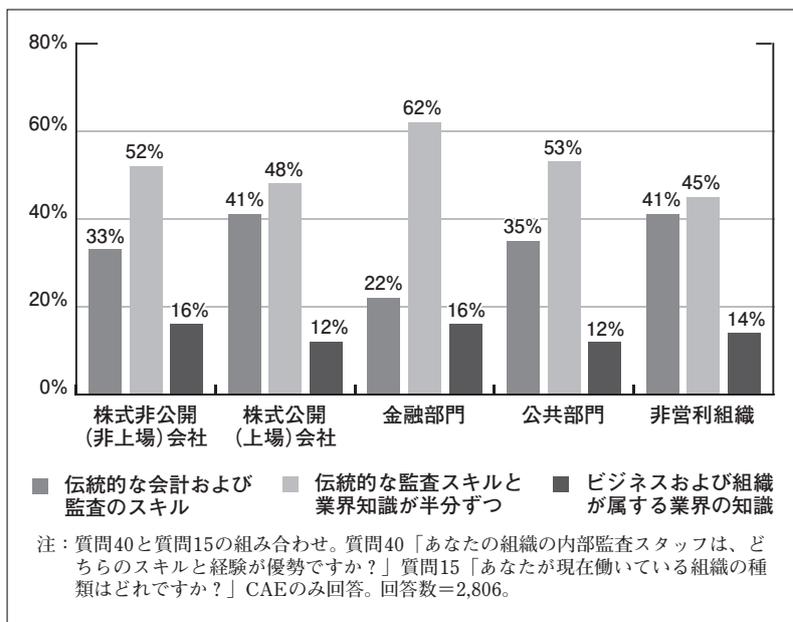
という経歴の内部監査人が優勢である割合（45%）は極めて低い。

組織の地理的活動範囲については、内部監査スタッフの経歴との関係性は見られない。業種別では、金融・保険（60%）とガス・水道・電気（58%）で半分ずつという経歴の内部監査人が優勢である割合が極めて高い。教育サービス（39%）と農林水産・狩猟（40%）はこの割合が極めて低い。組織規模および内部監査部門の存在が法律で義務づけられているかは、内部監査スタッフの経歴との関係性はない。

「私の意見では、成熟している内部監査部門であると見なされたければ、国際的な監査実務の知識とそれに合致していることは基本的な要件であるが、主な違いとなるのはその専門知識が組織のビジネス知識と調和しているかということである。」

中南米・カリブ海地域

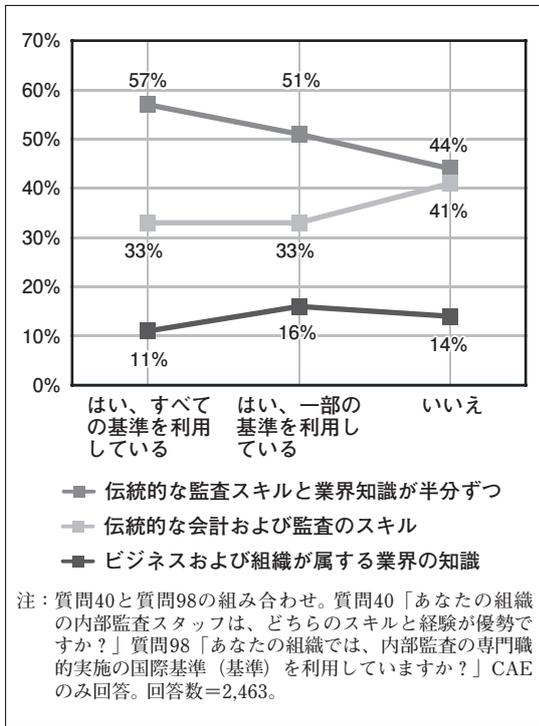
<図表3-2>内部監査スタッフに最も優勢な経歴（組織種類別）



元ロジャース・レナー社内部監査人
シーザー・サントス・ブルーネット氏

IIAの「基準」に完全に適合している（57%）内部監査部門は、適合していない（44%）または部分的に適合している（51%）に比べると、伝統的な監査スキルと業界知識が半分ずつという経歴のスタッフが優勢である割合が極めて多い（図表3-3参照）。同様に、マネジメント研修の一環として利用されている内部監査部門は、半分ずつという経歴

＜図表3-3＞内部監査スタッフに最も優勢な経歴とIIAの「基準」への適合



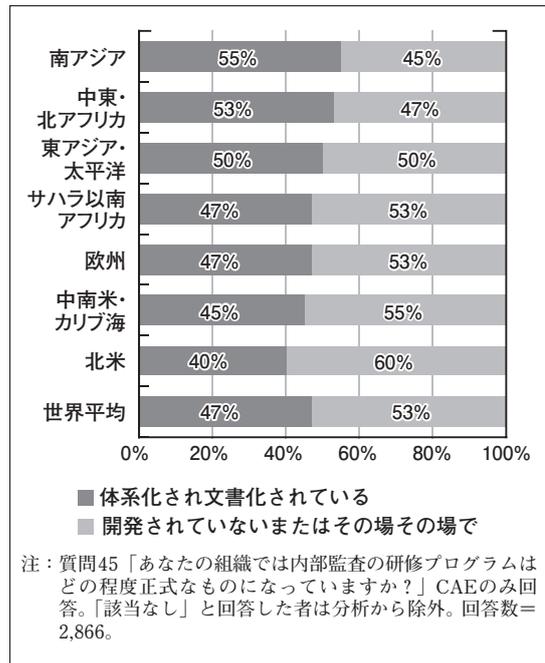
のスタッフが優勢である割合が極めて高い（61%）。

研修プログラムの形式化

人材関連のもう1つの成熟度指標には、内部監査人のための体系化され文書化された研修プログラムの存在がある。図表3-4は、世界平均でCAEの47%は彼らの研修プログラムが体系化され文書化されていると回答したことを示している。残りの53%は研修プログラムが開発されていないかその場で策定されていると回答している。研修プログラムに関連して、インタビューした1人は専門職資格プログラムの重要性を強調している。研修プログラムが体系化され文書化されている内部監査部門の割合が高いのは南アジア（55%）と中東・北アフリカ（53%）であり、最も低いのは北米（40%）である。

内部監査部門の存続年数には重要な相関関係がある。存続年数が高い内部監査部門ほど研修プログラムが体系化され文書化されてい

＜図表3-4＞内部監査の研修プログラムの形式化（地域別）



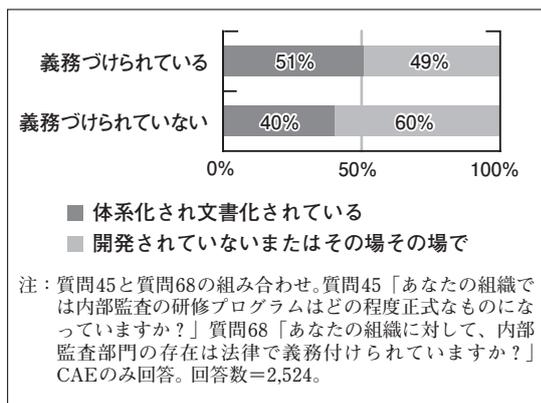
る傾向がある（存続年数が短い内部監査部門が33%であるのに対し存続年数が高い内部監査部門は66%）。内部監査部門の規模についても同様のパターンが見られた。しかし最も規模の大きい内部監査部門では、研修プログラムの体系化と文書化はあまり一般的ではない。

組織の種類は研修プログラムの性質と高い相関関係がある。具体的には、株式上場企業（48%）と公共部門（50%）の内部監査部門は、非営利組織（30%）と比べると体系化され文書化された研修プログラムがある割合が高い。しかし、組織の地理的活動範囲については、この成熟度指標との関係性はない。業種については、電気・ガス・水道（53%）と行政サービス（52%）はスタッフのための体系化され文書化された研修プログラムがある割合が高い。ヘルスケア・社会扶助（38%）と卸売業（38%）は、体系化され文書化された研修プログラムがある割合が低い。組織規模は、研修プログラムの形式化との関係性はない。

存在が法律で義務づけられている内部監査

部門はそうでない内部監査部門に比べて、研修プログラムが体系化され文書化されている割合が極めて高い（51%対40%）（図表3-5参照）。

＜図表3-5＞内部監査の研修プログラムの形式化と内部監査部門の存在の義務づけ



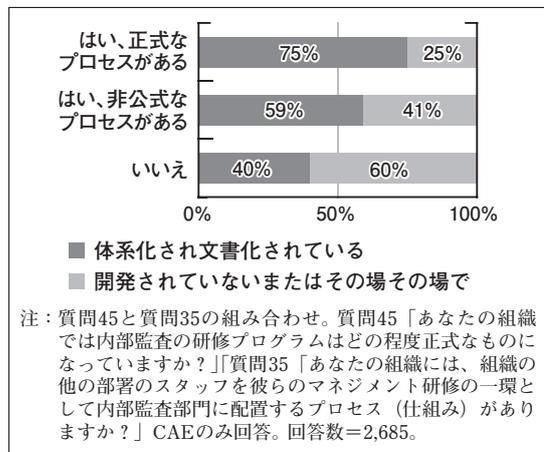
「基準」への適合も、研修プログラムの性質と高い関係性がある。「基準」に完全に適合している内部監査部門（56%）は、適合していない（27%）または部分的に適合している（39%）に比べて研修プログラムが体系化され文書化されている割合が極めて高い。

類似の関係性は、内部監査部門をマネジメント研修に利用することについても見られる。マネジメント研修に利用されている内部監査部門（75%）はそうでない内部監査部門（40%）に比べて研修プログラムの体系化と文書化の割合が高い（図表3-6参照）。

研修プログラムの内容

データによると、研修プログラムの大部分は今でも内部監査スキル（68%）の開発を重視している。CAEの半数強は、内部監査部門はビジネス知識（53%）を身につけるための研修も行っていると回答している。CAEの46%は新人研修とオリエンテーションを、約3分の1は一般的なビジネス能力（34%）を、3分の1弱は批判的思考のスキル（30%）とリーダーシップスキル（27%）の研修をしている。内部監査スタッフのためのより多様

＜図表3-6＞内部監査の研修プログラムの形式化とマネジメント研修に利用されている割合



な研修は成熟度の1つの指標と考えられる。したがって、本レポートのために異なる研修の数（0から6）を数える追加的変数を作成した。全体で、スタッフに5～6種類の異なる種類の研修を提供しているのはわずか17%である。南アジア（27%）とサハラ以南アフリカ（24%）の点数が高く、欧州（11%）と東アジア・太平洋（15%）が低かった。

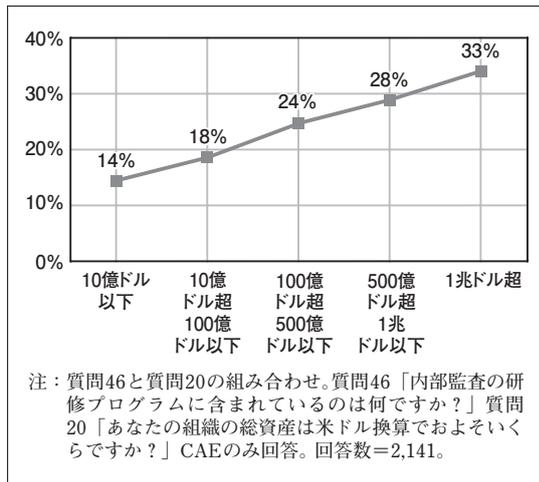
研修プログラムの多様性は、内部監査部門の存続年数と著しい正の相関がある。多様な研修プログラムのうち少なくとも5つの異なる種類の研修を提供しているのは、存続年数が短い内部監査部門が11%なのに対し存続年数が長い内部監査部門は27%である。研修プログラムの多様性と内部監査部門の規模の間には、著しい正の相関（規模が大きい内部監査部門ほど研修プログラムが多様）がある。

組織の種類は内部監査の研修プログラムの多様性との関係性はない。組織の地理的活動範囲については、国際的・多国籍組織（18%）は地元組織（13%）に比べると研修プログラムがより多様化している。内部監査の研修プログラムが最も多様化している業種は、農林水産業・狩猟（25%）と鉱業、採石、石油・ガス採取（23%）である。多様化の程度が最も低い業種は、情報（9%）と製造業（12%）である。内部監査部門の存在が法律で義務づ

けられているかは研修プログラムの多様性と大きな関係性はない。

大規模組織の内部監査部門も小規模組織に比べると、スタッフの研修プログラムがより多様化されている（図表3-7参照）。

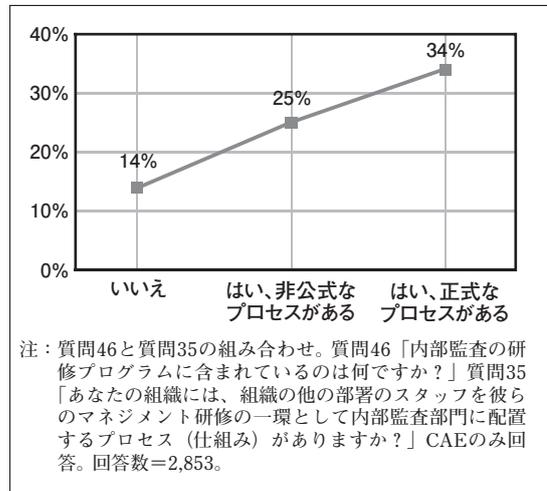
＜図表3-7＞研修プログラムの多様性と組織規模（総資産）



「基準」への適合も役割を果たしている。「基準」に完全に適合している（22%）内部監査部門は、適合していない（7%）や部分的に適合している（14%）内部監査部門に比べると研修プログラムはるかに多様化している。

最後に、マネジメント研修に利用されている内部監査部門はそうでない内部監査部門に比べると、研修プログラムがより多様化されている（少なくとも5種類の異なる研修を提供している割合は、マネジメント研修に利用されている内部監査部門では34%なのに対しそうでない内部監査部門は19%）（図表3-8参照）。

＜図表3-8＞研修プログラムの多様性とマネジメント研修に利用されている割合



実践項目

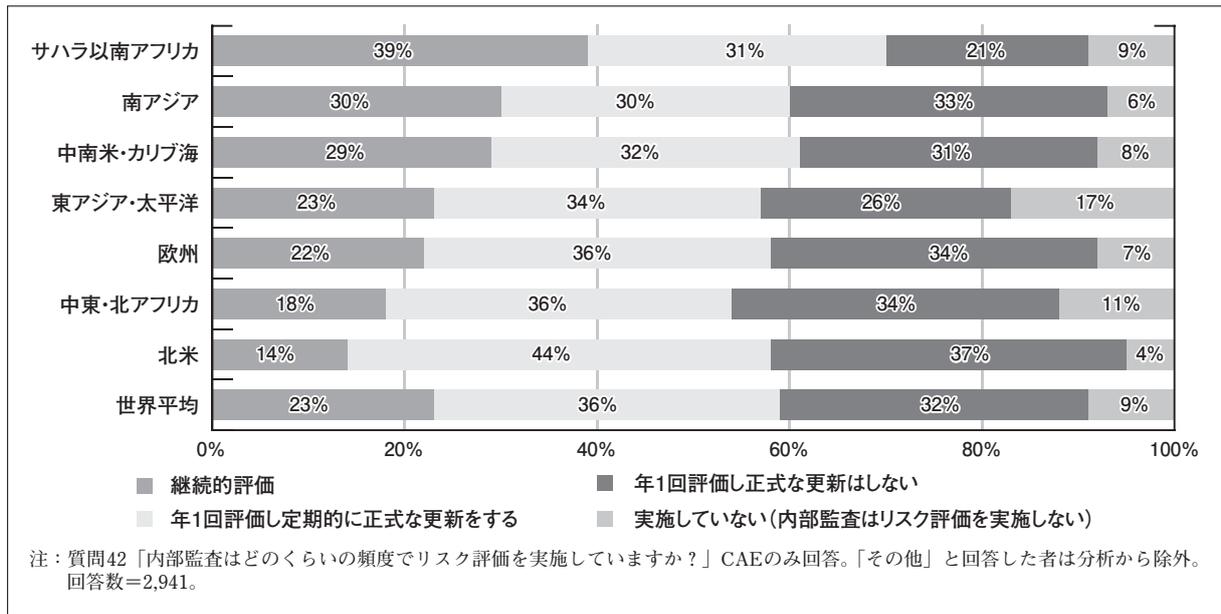
- 適切な採用活動と実地研修を通して、多様な経歴（伝統的な監査スキルと業界知識が半分ずつ）の内部監査スタッフを育成する。
- 継続的な研修と育成は内部監査部門の成熟度を高めるカギとなる。このため、スタッフのための体系化され文書化された研修プログラムの整備を確実にする。研修を内部監査部門の持続的な活動にする。
- 適切な人に適切な研修が提供できるように、研修プログラムを十分に多様性のあるものにする。
- 批判的思考やリーダーシップのスキルを一層磨くために、スタッフが通常の内部監査分野以外の研修を受けられるようにする。

4. 内部監査計画

リスク評価を更新する頻度

ダイナミックなビジネス環境では、組織の発展に歩調を揃えるためにリスク評価の定期的な更新が求められる。したがって、継続的

<図表4-1>リスク評価を更新する頻度（地域別）



なリスク情報の更新は内部監査部門の成熟度の1つの指標である。

図表4-1は、リスク評価を更新する頻度を地域別に示したものである。要約すると、回答したCAEの半数以上（59%）はリスクを年1回評価し定期的に正式な更新をする（36%）または継続的評価（23%）をしている。このリスク評価は、監査計画の更新の一部（高レベル）および個別リスクの更新（インプット・低レベル）であり得る。注目に値するのは、調査に回答した世界各地のCAEの9%はリスク評価を更新して（行って）いないことである。地域による差も見られ、例えば継続的評価を行う割合は、サハラ以南アフリカ（39%）で最も高く北米（14%）で最も低い。

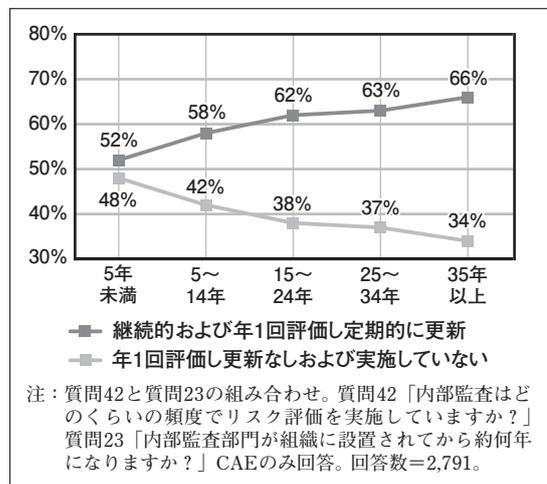
図表4-2は、リスク評価を定期的に正式な更新をするまたは継続的リスク評価をする割合と内部監査部門の存続年数に重大な相関関係があることを示している。存続年数が短い内部監査部門よりも長い方がより継続的にリスク評価を更新している。

内部監査部門の規模についても同様のパターンが見られた。一般に小規模な内部監査部門よりも大規模である方が、より継続的に

リスク評価を更新している。

さらに分析すると、株式上場企業は平均よりも著しく頻繁にリスク評価を更新しているのに対し、公共部門の組織は更新頻度が平均よりもかなり少ない。組織の地理的活動範囲（地元、特定都道府県・特定地方、全国的、国際的・多国籍）については、この成熟度指標との関係はないようである。業種の違いについて見ると、金融・保険（66%）と専門職・科学・技術サービス（64%）は頻繁にリスク評価を更新する割合が高く、教育サービス（50%）と小売業（51%）がリスク評価の

<図表4-2>リスク評価を更新する頻度（内部監査部門の存続年数別）

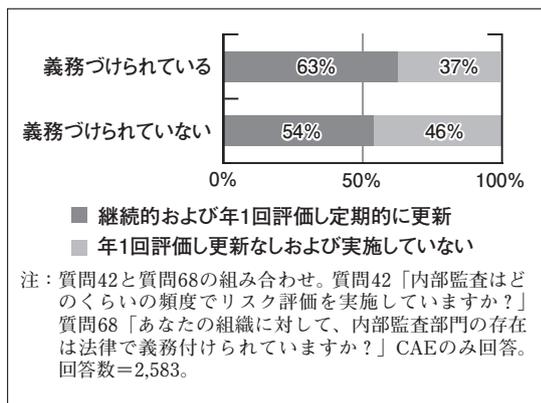


更新頻度が低い。しかし、組織規模とリスク評価の更新頻度との関係は明らかではない。

図表4-3に示す通り、内部監査部門の存在が法律で義務づけられているか否かでは違いが見られる。存在が法律で義務づけられている内部監査部門（63%）はそうでない内部監査部門（54%）に比べてより継続的にリスク評価を更新している。

さらなる分析によると、「基準」に完全に適合している内部監査部門（66%）およびマネジメント研修に利用されている内部監査部門（71%）はそうでない内部監査部門に比べると継続的にリスク評価を更新している。

＜図表4-3＞リスク評価を更新する頻度と内部監査部門の存在の義務づけ



組織の変化を支援するように監査計画を合わせる能力

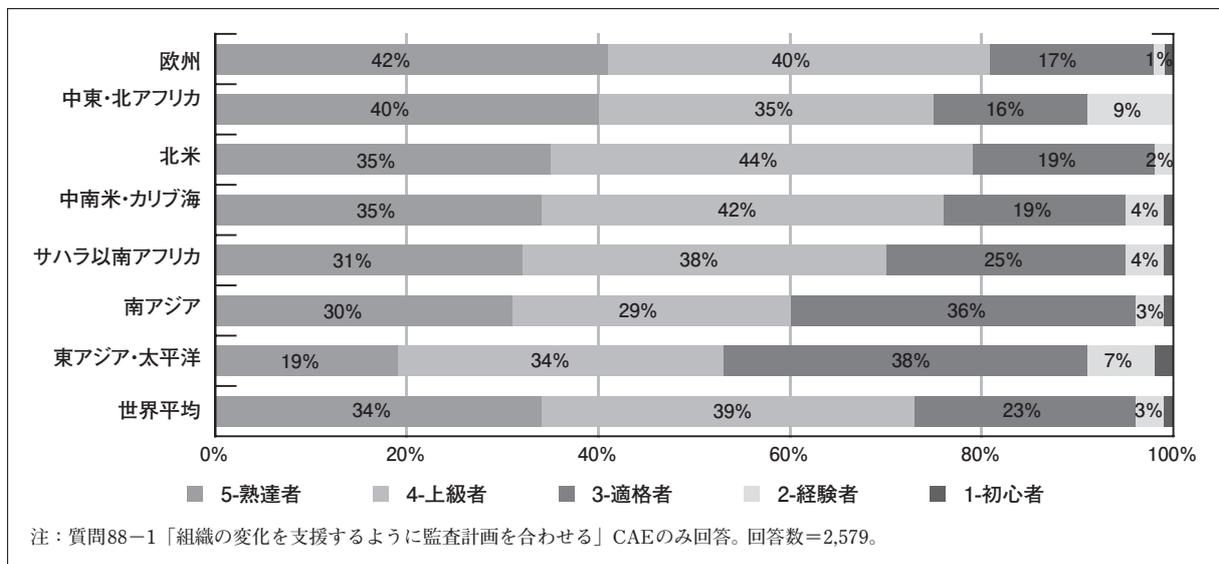
リスク評価の更新を補完するものとして、本節では組織の変化を支援するように監査計画を調整する能力をCAEがどのように自己評価しているかを紹介する。図表4-4に示す通り、世界平均でCAEの73%は、組織の変化を支援するように監査計画を調整する能力を上級者または熟達者であると自己評価している。この割合は欧州（82%）と北米（79%）で著しく高く、南アジア（59%）と東アジア・太平洋（53%）で低い。

さらに分析すると、多国籍企業（77%）で働くCAEは地元企業（63%）で働くCAEよりも組織の変化を支援するように監査計画を調整する能力がより高いと自己評価している。業種別に分析すると、電気・ガス・水道（82%）と卸売業（79%）で働くCAEは著しく高く、農林水産・狩猟（54%）と情報（59%）は著しく低く、組織の変化に対応する能力を自己評価している。

実践項目

- 組織の必要性に応じてリスク評価を更新し動的なものにする。
- 組織のリスクプロファイルの重要な変化

＜図表4-4＞組織の変化を支援するように監査計画を調整する能力の自己評価（CAEのみ）



を認識できるように、内部監査部内のすべての職位の者が十分なビジネス知識を磨き、経営幹部と強固なネットワークを築く。

☑組織のリスクプロファイルに重要な変化があった場合はリスク評価を更新する。重要な組織の変化を支援するためには、内部監査部門の敏捷性と柔軟性が重要である。

5. 監査手続

内部監査の業務手続の文書化とモニタリング

図表5-1に示す通り、世界平均でCAEの54%は内部監査部門の監査手続が内部監査マニュアルの中に文書化されモニタリングされていると回答している。文書化とその継続的なモニタリングは内部監査の成熟度の指標である。反対にCAEの17%は監査手続がその場その場で定められはつきりと文書化されていないと回答しており、29%は監査手続が内部監査マニュアルの中に文書化されて

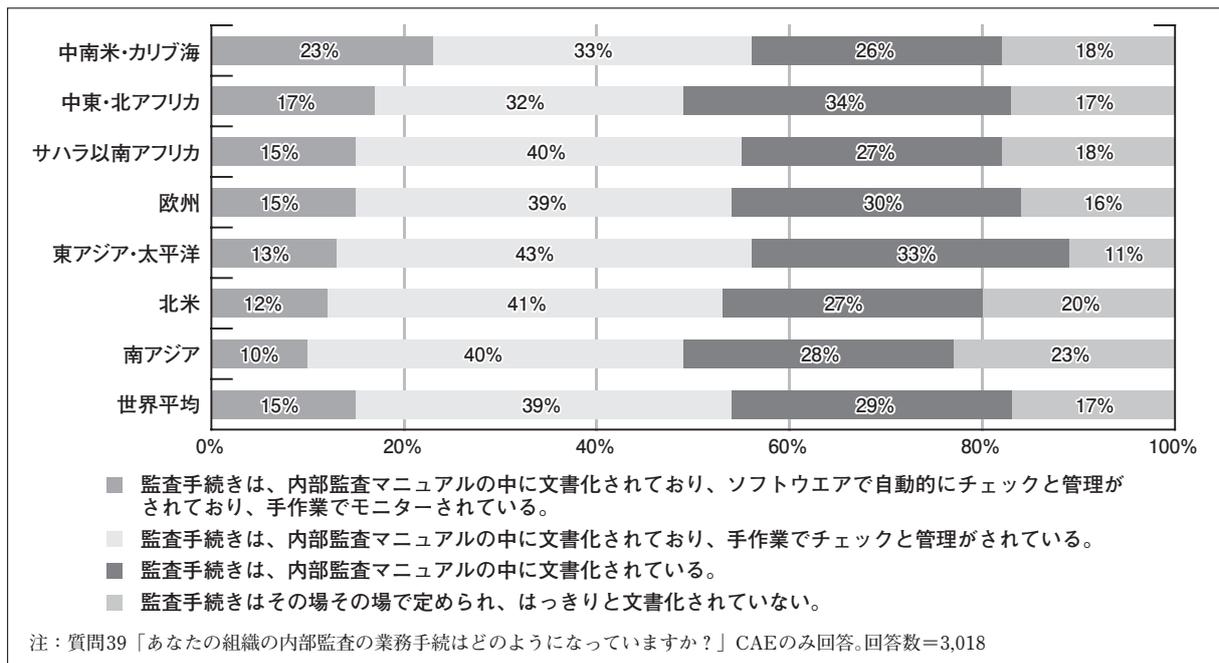
いるがモニタリングされていないと回答している。

文書化とモニタリングの割合には地域差があり、東アジア・太平洋（56%）とサハラ以南アフリカ（55%）が最高で、中東・北アフリカ（49%）と南アジア（50%）が最低である。しかし、何らかの結論を導くほどの大きな差は認められない。地域データが有用なのは限られた場合だけのようである。監査手続の文書化やモニタリングと内部監査部門の存続年数との関係を分析すると重大な相関関係が認められ、存続年数が長い内部監査部門ほど文書化されモニタリングされる傾向がある（存続年数が長い内部監査部門が73%なのに対し短い内部監査部門は42%）。

内部監査部門の規模との関係を示すと、逆U字形となる（図表5-2参照）。これは、監査手続を文書化しモニタリングしている割合は一定地点（フルタイム換算の従業員数299人）まで直線的に上昇し、300人から極めて大規模な内部監査部門に向けて下降していることを示している。

総資産を用いた場合の組織規模の分析でも同様のパターンが見られ、極めて大規模（総

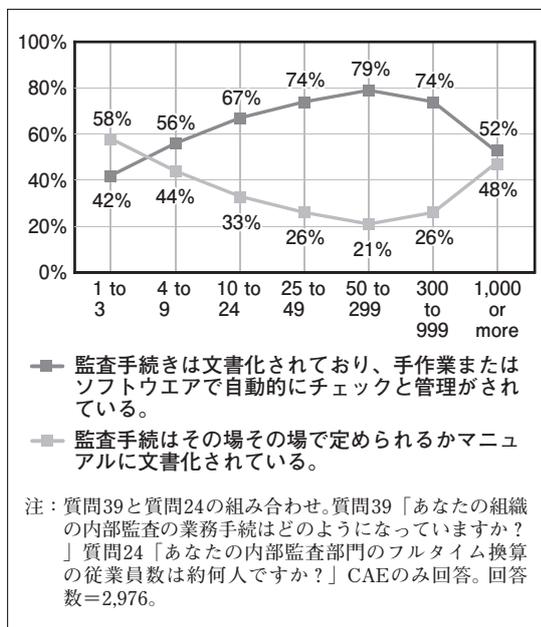
<図表5-1>内部監査の業務手続の文書化とモニタリング（地域別）



資産500億ドル超)の組織の内部監査部門は中規模組織の内部監査部門に比べると、監査手続の文書化とモニタリングの割合が少ない。この興味深い結果については本レポートの最後でさらに議論する。

組織種類に目を向けると、監査手続の文書化とモニタリングは株式上場企業ではより一般的(59%)であり非営利組織ではあまり一般的でない(49%)。さらに、全国的(57%)および国際的・多国籍組織(56%)の内部監査部門は地元組織(44%)の内部監査部門に比べると、監査手続の文書化とモニタリング割合が非常に高い。業種別では、金融・保険(62%)の割合が最高で農林水産・狩猟(42%)と芸術・芸能・娯楽(42%)の割合が低い。存在が法律で義務づけられている内部監査部門(58%)はそうでない内部監査部門(49%)よりも監査手続の文書化とモニタリングの割合が高い。

<図表5-2>内部監査の業務手続の文書化とモニタリング(内部監査部門規模別)



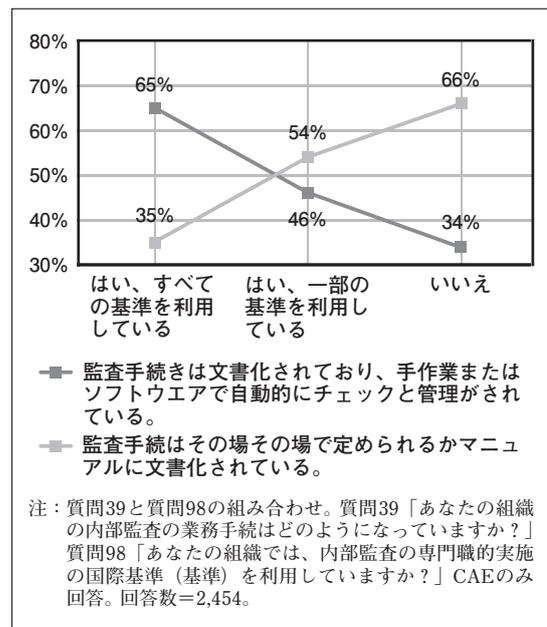
「IIAの『基準』は、適格な内部監査業務を行うための優れた有用なベンチマークである。優秀な内部監査部門が内部

監査業務の要件の重要な基礎として『基準』を活用していることを期待したい。」

北米地域
エーオン社シニアヴァイスプレジデント兼
CAE カール・ブリーチャー氏

前章で述べた通り、「基準」への適合には著しい正の相関が見られる。「基準」に完全に適合している内部監査部門(65%)は、適合していない(34%)や部分的に適合している(46%)内部監査部門に比べると、監査手続の文書化とモニタリングの割合が著しく高い(図表5-3参照)。

<図表5-3>内部監査の業務手続の文書化とモニタリングとIIAの『基準』への適合



もう1つ前章と一貫したパターンを示しているのは、マネジメント研修に利用されている内部監査部門には著しい正の相関が見られることである。具体的には、正式なマネジメント研修の一環として組織の他部署のスタッフを内部監査部門に配置するプロセスがある内部監査部門(71%)はそうでない内部監査部門(50%)に比べると、より一層監査手続が文書化されモニタリングされている。

内部監査の方針と関連文書

データによると、大多数のCAEは内部監査部門に内部監査の基本規程（85%）、内部監査の業務マニュアル（71%）、行動規範・倫理綱要（70%）があると回答している。しかし文書化された別個のミッションステートメントがあると回答したCAEはわずか半数（52%）である。最後に、主要プロセス指標文書（40%）と内部監査の戦略文書（36%）はあまり一般的ではない。

これらすべての内部監査方針と関連文書の存在は、内部監査部門の存続年数と著しい正の相関がある。しかし、内部監査部門の規模との関係性は逆U字形である。これは、内部監査の方針と関連文書の存在割合はフルタイム換算の従業員数299人までは上昇し、その後は下降しているようである。

内部監査の方針と関連文書のうち内部監査の基本規程、行動規範・倫理綱要、主要業績指標（KPI）文書は、株式上場企業ではかなり一般的である。業種別では、内部監査の方針と関連文書の存在が最も一般的なのは、鉱業・採石・石油ガス採取、金融・保険、小売業である。内部監査部門の存在が法律で義務づけられているか否かは、これらの方針と関連文書の大部分についてその存在割合にあまり違いはない。しかし、マネジメント研修に利用されている内部監査部門と「基準」に完全に適合している内部監査部門では、これらの文書の存在はより一般的である。

実践項目

- 必要に応じて内容が調整できるように、監査手続は文書化し継続的にモニタリングする。モニタリングは品質のアシュアランスと改善のプログラム（QAIP）に統合すること（7章参照）。
- 内部監査の戦略をじっくり検討する時間を取り、それを明確にし文書化し組織中に伝達するようにする。

- 内部監査の戦略をKPIに結び付けて戦略の達成を継続的にモニターできるようにする。これらのKPIは、QAIPの中核とすること。
- 監査手続の一覧を毎年見直し、現在の組織のリスクプロファイルや新たなリスクと調和させる。

6. テクノロジーの利用

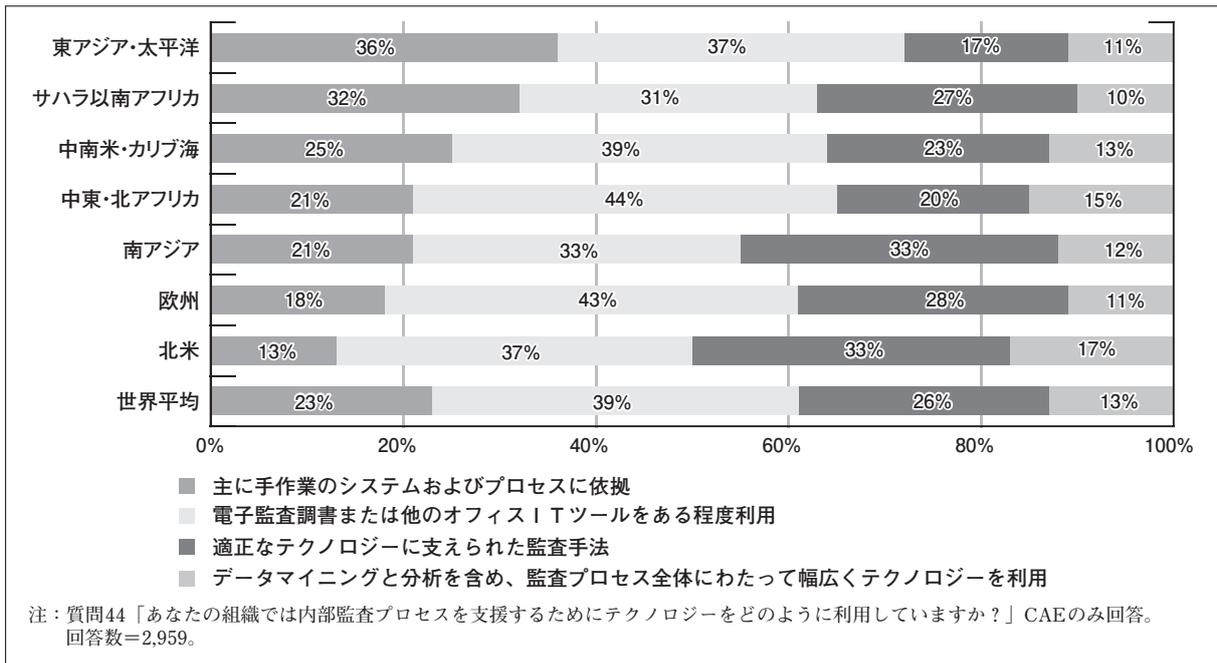
内部監査プロセスを支援するためのテクノロジーの利用

テクノロジーの利用は内部監査部門の成熟度の1つの指標である。図表6-1は、CAE回答者の39%が適正なテクノロジーに支えられた監査手法に支援されている、またはデータマイニングと分析を含め監査プロセス全体にわたって幅広くテクノロジーを利用していることを示している。また、CAE回答者のほぼ4分の1（23%）は、主に手作業のシステムおよびプロセスに依拠していることを示している。より進んだテクノロジーを利用するとコントロールの失敗の根本原因を客観的な方法で検出できるようになる（インタビューした2名の意見）。世界の地域で分析すると、北米（50%）と南アジア（45%）は著しく高度なレベルのテクノロジーを利用している一方で、東アジア・太平洋（28%）は著しく低い。

この成熟度指標は、内部監査部門の存続年数とかなりの相関関係がある。存続年数が長い内部監査部門ほど内部監査プロセスを支援するためのテクノロジーの利用が広範囲に及んでいる（図表6-2参照）。実際に、テクノロジーの広範な利用と適切なテクノロジーの利用は、内部監査の存続年数が長くなるほど増えている。結果的に、手作業のシステムへの依拠は減っている。

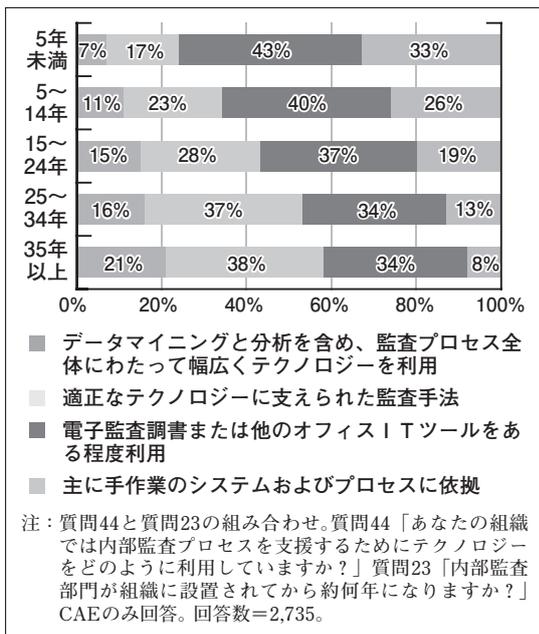
内部監査部門の規模についても同様の著し

<図表6-1>内部監査プロセスを支援するためのテクノロジーの利用状況（地域別）



い関係性を示しており、内部監査プロセスを支援するためのテクノロジーの広範な利用は内部監査部門の規模が大きくなるほど直線的に増加している。組織種類については、株式公開企業か株式非公開企業かでは差異はないが、地元組織（33%）と比べると国際的・多

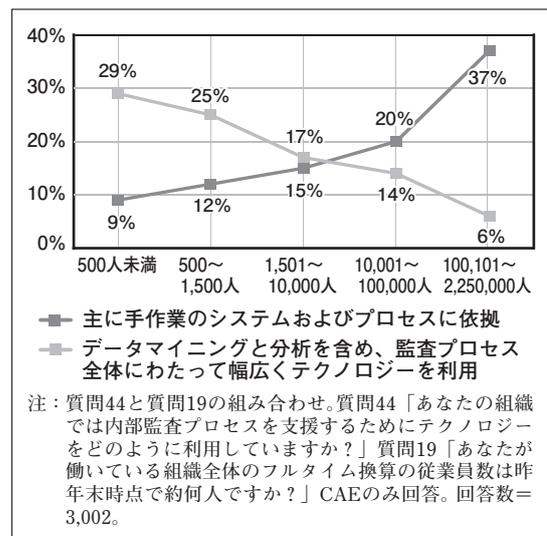
<図表6-2>内部監査プロセスを支援するためのテクノロジーの利用状況（内部監査部門の存続年数別）



国籍組織（43%）の内部監査部門は内部監査プロセスを支援するための情報テクノロジー（IT）を著しく利用している。

ITの利用は組織規模と正の相関がある。組織が大きくなるほど内部監査プロセスを支援するためにITを利用する内部監査部門が増える（図表6-3参照）。

<図表6-3>内部監査プロセスを支援するためのテクノロジーの利用状況（組織の従業員数別）



業種別の分析では、建設（29%）と製造（29%）に比べると金融・保険（46%）と専門

職・科学・技術サービス（42%）の内部監査部門がかなり多くITを利用している。内部監査部門の存在が法律で義務づけられているか否かは内部監査プロセスを支援するためのITの利用とは関係性がないようである。

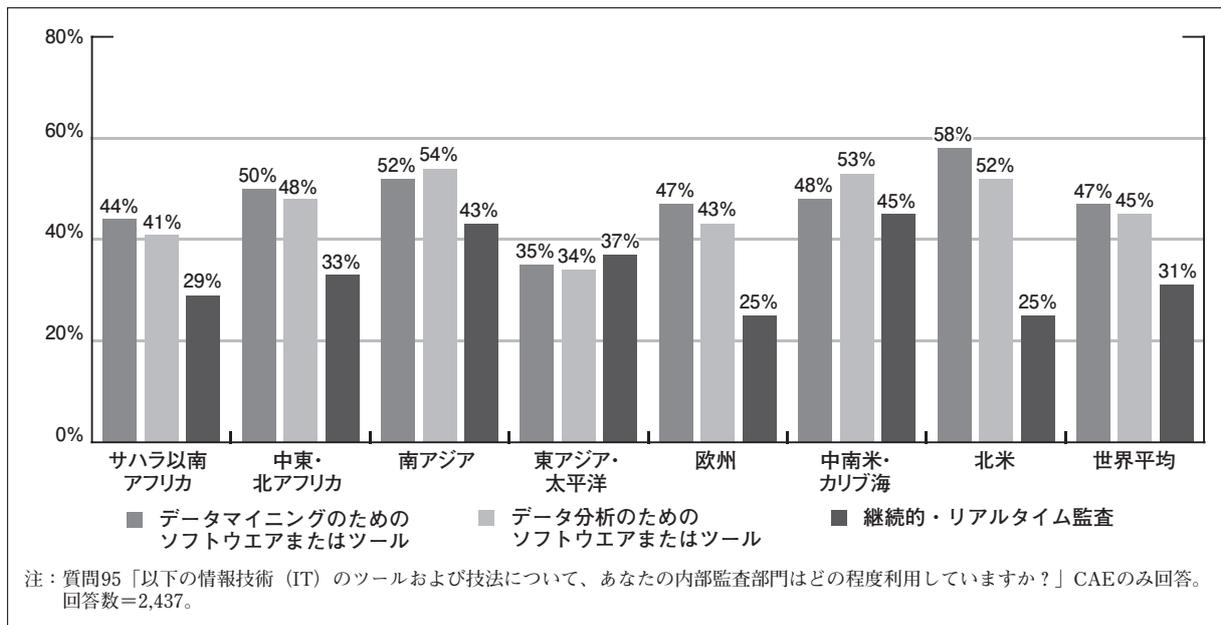
ITの利用は、「基準」への適合ともかなり関係している。「基準」に完全に適合している（47%）内部監査部門は、適合していない（23%）または部分的に適合している（32%）内部監査部門よりもITを多く利用している。マネジメント研修に利用されている内部監査部門も同様の正の相関を示している。

個々の内部監査ツールと技法の利用

本節では、内部監査プロセスを支援するために内部監査部門が利用できる3つのツールと技法の利用に焦点を当てる。

データマイニングの利用は内部監査の成熟度の1つの指標である。図表6-4に示す通り、世界平均でCAEの47%は内部監査部門でデータマイニングツールを中程度または広範囲に利用している。2番目にデータ分析が同様の割合の内部監査部門（45%）で中程度または広範囲に利用されている。継続的・リアル

＜図表6-4＞内部監査プロセスを支援するためのデータマイニング、データ分析、継続的・リアルタイム監査の利用状況（中程度または広範囲の利用）



タイム監査を中程度または広範囲に利用しているのは内部監査部門のわずか31%である。これら3つすべてのツールについては、インタビュー対象者からも言及があった。

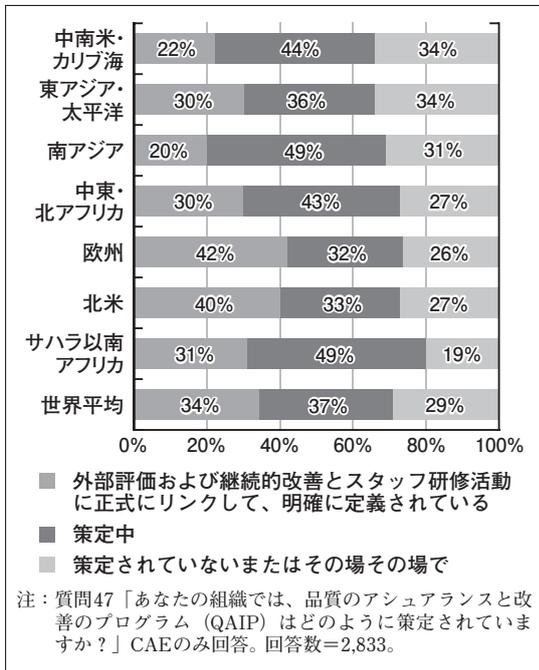
実践項目

- ☑効率性と有効性を向上するために監査プロセス全体にわたってテクノロジーを利用し、さらにデータマイニングと分析ツールを利用してリスク評価範囲を広げる。
- ☑統制環境とIT環境が許す範囲で、効率性と有効性を向上するために継続的・リアルタイム監査の要素を組み込む。

7. 品質のアシュアランスと改善のプログラム

最終章では、「基準」で求められている品質のアシュアランスと改善のプログラム（QAIP）の状況を分析した。図表7-1に示す通り、CAEの約3分の1（34%）は、（継続的改善とスタッフ研修活動への正式なリンクを伴った）外部評価を含んだ明確に定義さ

＜図表7-1＞品質のアシュアランスと改善のプログラム（QAIP）の策定状況（地域別）



れたQAIPが整備されていると回答しており、これは内部監査の成熟度の1つの指標である。インタビューした全員が、内部監査部門の成熟度にとってQAIPが重要であると認めている。インタビュー回答者の間では、高品質の業務を行うためには、アプローチ、手法、ツールを継続的に改良することが不可欠であると意見が一致している。

成熟度指標のいくつかは、QAIPを通して直接・間接的に測定され管理されている。例えば、多角的なKPI（第5章参照）、定期的なベンチマーク、利害関係者の満足度調査を含む厳格な業績管理システムは、QAIPのような重要な要素としてインタビューした数名のCAEから挙げられた。あるインタビュー回答者は、品質レビューを監査手法に統合することは内部監査部門の成熟度を向上する重要なステップであると語った。別のインタビュー回答者は、近年QAIPを推進するためにIIAがかなりの労力を注いでいることを強調した。

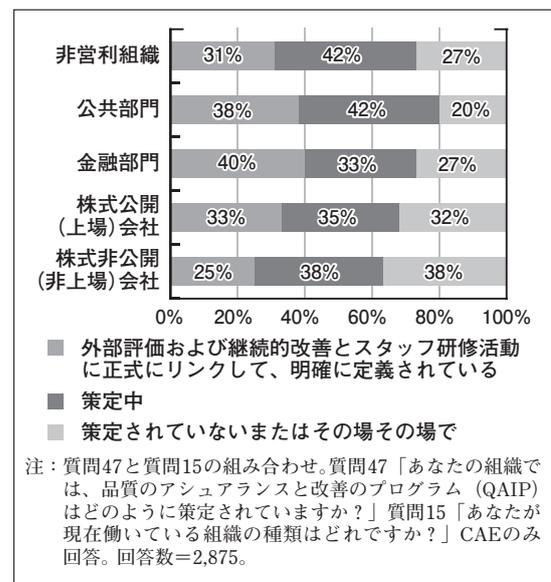
欧州（42%）と北米（40%）は、調査に参

加した内部監査部門でQAIPがかなり策定されている。南アジア（20%）と中南米・カリブ海（22%）は策定割合が最低である。

QAIPの利用は、内部監査部門の存続年数に伴って大きく増加している。存続年数が短い内部監査部門（15%）に比べると最も長い内部監査部門の半数以上（56%）は外部評価を含めたQAIPが整備されている。内部監査部門の規模についてはこれより前の章で他の成熟度指標のいくつかを扱ったが、極めて大規模な内部監査部門を除いてはQAIPプログラムの策定度合いと著しい正の相関がある。一例として、フルタイム換算の従業員数24人までの内部監査部門ではわずか34%なのに対して300人から399人までの内部監査部門の73%では明確に定義されたQAIPが整備されている。

金融部門（40%）と公共部門（38%）は、他の組織種類に比べて外部評価を含めた明確なQAIPが整備されている割合が著しく高い（図表7-2参照）。

＜図表7-2＞品質のアシュアランスと改善のプログラム（QAIP）の策定状況（組織種類別）

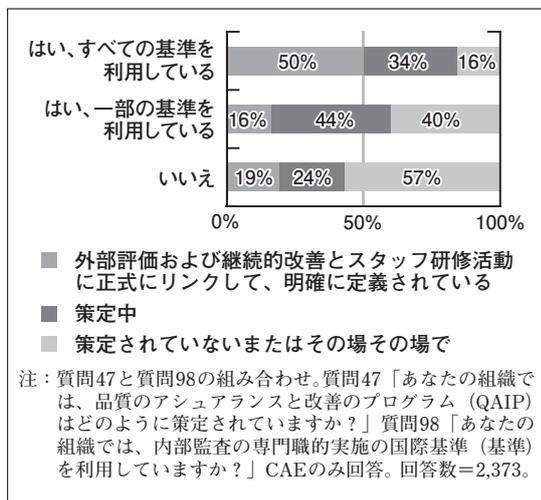


組織の地理的活動範囲はQAIPの策定状況とは関係性がない。しかし、電気・ガス・水道（48%）と金融・保険（42%）は明確

なQ A I Pがより多く整備されている。小売（23%）と農林水産・狩猟（23%）の内部監査部門では明確なQ A I Pはあまり整備されていない。存在が法律で義務づけられている内部監査部門（38%）はそうでない内部監査部門（31%）に比べて、外部評価を含む明確なQ A I Pが整備されている割合が著しく高い。組織規模についても、著しい正の相関がある。組織規模が大きくなるほど外部評価を含めた明確なQ A I Pの整備が一般的になっている。

「基準」への適合状況もQ A I Pの策定と強い相関がある。「基準」に適合していないか部分的に適合している内部監査部門（17%）に比べて完全に適合している内部監査部門の半数（50%）は外部評価を含めた明確なQ A I Pが整備されている（図表7-3参照）。

＜図表7-3＞品質のアシユアランスと改善のプログラム（Q A I P）の策定状況とI I Aの「基準」への適合



同様に、マネジメント研修に利用されている内部監査部門はそうでない内部監査部門に比べると明確なQ A I Pが整備されている割合が著しく高い（29%対15%）。

実践項目

- ☑ I I Aの「基準」および実践要綱に示されたガイドラインに従って、強固な業績管理システムを含む内部監査部門のQ A I Pを確立する。
- ☑ Q A I Pを定められたK P Iの基礎にすることによって、Q A I Pを内部監査戦略に適応させる（第5章参照）。
- ☑ 継続的な品質のアシユアランスと改善を中心とした文化を内部監査部門内に創り出す。

要点、結論、さらなる考察

内部監査部門の成熟度を評価し、さらにそれらと組織や内部監査部門の特徴との関係性を調べるために、11の指標を用いた。これらの関係性を調べるために主として2015年C B O K調査のデータを用いたが、C A Eへのインタビューからもデータを集めた。インタビューしたうちの1人は、（11の指標は知らずに）定量的分析に基づいた議論を次のようにまとめた。

マリー・ラドフォード氏は、「成熟した内部監査部門は、スキルを磨くためのしっかりとした研修や適切な専門知識を活用するためのコソーシングなどによって、適切な資格を持った適切な人材を保持しなければならない。また、明敏で少なくとも四半期ごとに監査計画に状況の変化を反映させる能力、妥協のない独立性、変化し続けるデータ集約型環境が求めるデータ分析を通して完全性と分析能力を高めるテクノロジーに目を向けること、企業の戦略目標や事業会社のビジネスプランとの調和を維持すること、サイバーセキュリティのような最重要リスクを幅広くカバーするために他のアシユアランスグループと調整すること、そして最後に、より変化するリスクを学ぶためにI I Aの活動やC A Eの討論

会に接し続けて最新傾向を把握することも必須である。」と述べた。

C B O K分析からの発見で興味深いのは、大部分の成熟度指標と内部監査部門の規模（1つのケースでは組織規模）との関係が逆U字形ということである。これは、成熟度指標の存在は中規模までは増加してその後極めて大規模部門（1つのケースでは大規模組織）に向かって減少することを意味している。C B O Kデータからこの理由を見つけることは難しいが、インタビューした数名から個人的経験に基づいて考えられる説明が示された。「小規模の内部監査部門については説明が可能である。小規模な内部監査部門は幅広い経験を揃える力がないことが多いので、成熟していないと思われるのだろう。」と東アジア・太平洋地域ファーウェイテクノロジー社の内部監査研究拠点担当ヴァイスプレジデントであり元IIA会長のフィル・ターリング氏は述べた。

マリー・ラドフォード氏は、「通常私は人的・経済的両面の資源獲得に苦労している。小規模な内部監査部門はアシュアランスの前線で多くの役割を果たすことが求められるので、成熟度の重要な特性に焦点を当てられないのではないか。」と述べた。

「内部監査部門があまりにも小規模な場合は、高度な手法や実務を展開する資源がなく、また、利害関係者の期待を満たすように活動を広げる能力が十分ではない。このような状況では成熟した機能であるとは見られない。」と欧州地域S E Aミラノ空港C A Eのアーメッド・ラロッシ氏は述べた。

他のインタビュー回答者は、極めて大規模な内部監査部門の成熟度が低いのは、官僚的で硬直した機能のために組織内部が複雑で内部監査部門の管理を難しくしているせいかもしれないと示唆した。

逆U字形のパターンに気づいた経験がないと言う者もいた。例えば、サハラ以南アフリ

カ地域ファーストランド社のC A Eジェニサ・ジョン氏は「成熟度は規模がもたらすものではなく、成熟度の利点を信じてそれをチームに明確に示せる強いリーダーがもたらすものである。C A Eは組織に変化をもたらすためにチームの積極的参加と情熱を啓発しなければならない。」と述べた。

世界の中には他の地域よりも内部監査部門が成熟している地域がある。例えば（南アフリカを含む）サハラ以南アフリカは高い成熟度を示している。この地域のいくつかの国々では最近内部監査部門が設置されており、ほぼ間違いなくより進んだ内部監査部門からベストプラクティスを取り入れている。しかし他の国々ではこの意見は推論にすぎない可能性があり、より詳しい調査を通じて説明する必要がある。

インタビュー回答者の大部分は、世界中の内部監査の成熟度にはかなり差があることを認めている。フィル・ターリング氏は、「成熟度の差を説明する要素には国や経済の発展段階がある。あらゆる種類の経済モデルにはある種の調査機能があるが、経済と企業家精神が発展するにつれて調査機能はマイナスイメージを持った不可欠な勢力からビジネス改善の推進を支援するプラスイメージを持ったガイダンス機能へと発展する必要がある。」と述べた。

文化と法律制度も世界中の内部監査の専門職の発展方法に役割を果たしていると指摘するインタビュー回答者もいる。しかし、個人的経験を踏まえて「欧米諸国はより成熟していると思っていたが、S E C（米国証券取引委員会）の規則等を満たすためにチェック欄に印をつける係として存在する内部監査部門があることを見聞きしている。逆に成熟度が低いと思われる地域にとっても成熟した内部監査部門があるのを知っている。成熟度はC A Eの性格と組織のトップ（C E Oや取締役会）の姿勢にかかっている部分が大きいと

思う。」と中東・北アフリカ地域エティハド航空監査リスク・コンプライアンス担当シニアヴァイスプレジデントのハーシュ・モハン氏は語った。

C B O K 調査によると、内部監査部門の存続年数は内部監査部門の成熟度の説得力ある代替指標であり、存続年数が長くなるほど成熟度が増している。しかし数名のインタビュー回答者は、存続年数の長さ自体は内部監査部門の成熟度の原動力ではないと主張した。世界中の内部監査部門の大きなサンプルの中では、本レポートに記載された成熟度指標は内部監査部門の存続年数が長くなるとより一般的になるものであることをC B O K データは示しているにすぎない。これは恐らく「何事も同じだが、良いプロセスを築き、『良いこと』がどのようなものかを理解し、期待と目的が一致するようになり、成功するために利害関係者との関係を育むには時間がかかる。」とマリー・ラドフォード氏が述べた通り、自然な発展過程の結果であろう。

この問題に関連して、2名のインタビュー回答者は内部監査の成熟度と会社全体の成熟度や成功との関連性に関する今後の調査の興味深い道筋を示唆した。「内部監査部門の成熟度は、内部監査部門が存在する企業の全般的な成熟度の方向に進む可能性がある。」と北米地域エーオン社のシニアヴァイスプレジデント兼C A E カール・ブリーチャー氏は述べた。ハーシュ・モハン氏は、「主に成功している組織では内部監査は成熟していて、戦略、リスク、アシュアランスをより重視しており、経営陣は利害関係者が定めた会社の戦略に向けて努力している。」と語った。

金融・保険のような規制の厳しい業種の内部監査部門は、規制の厳しくない業種に比べてより成熟⁸している。インタビュー回答者の大部分は個人的経験からこれを認めてい

る。「これらの業種では規制の原動力となるリスクとともに、規制当局の影響とその結果としての規制への適合の必要性が成熟した内部監査部門を必須のものにしている。」と数名の回答者は示唆している。

「基準」へ完全に適合することは、内部監査部門の成熟度と非常に関係していることがインタビュー対象者によって概ね認められた。マリー・ラドフォード氏は、「しかし、ガイダンスや内部監査部門の規律の背後にある基準の迅速な理解を提供するI I Aのような組織があることが、組織、取締役会、利害関係者に『基準』や特に独立性を提供するという価値を促進している。」と述べた。

内部監査部門が組織のマネジメント研修に利用されていることは、内部監査部門の成熟度の1つの指標である。インタビュー対象者の大部分がこの意見に同意している。例えばカール・ブリーチャー氏は、「成熟した内部監査部門の同僚は一連のビジネス経験を積み組織に広く知られる可能性があるので、将来の出世のチャンスに繋げられる。」と語った。

しかしインタビュー回答者全員がこの意見に完全に賛同したわけではない。フィル・ターリング氏は、「もしそれが本当ならば、C E O（最高経営責任者）、C F O（最高税務責任者）、C O O（最高業務責任者）の全員が元内部監査人ということになるが、そうではない。多分、自己達成的予言者になっているのであり、いつもそう言っているから皆がそう信じているのだ。」と述べた。アーメッド・ラロッシ氏は、「成熟度を高めるには、内部監査部門の人材の安定性が必要である。」と付け加えた。

要約すると、本調査は内部監査部門の成熟度の指標を示している。しかし、2015年C B O K 調査のデータ収集の対象は11の指標に限られていた。したがって現時点では、他のど

⁸ 「より成熟」は、少なくとも成熟度指標の半分を意味する。

のような指標を推奨すべきか明確ではない。今後の研究によって他の指標が見つかり、内部監査部門の成熟度の指標の全体像が示されるかもしれない。

この制約は別にして、より高い成熟度は以下に関連しているという全般的な意見がインタビュー回答者から示された。

1. 内部監査人と彼らの権限に対するより多くの支援と尊敬（これが内部監査部門への信頼を生んでいる）
2. 既存のデリケートなビジネス上の問題や戦略上重要なプロジェクトに対する内部監査部門のより大規模な動員
3. 利害関係者に報告する際に内部監査人の意見により注意が向けられること。これにより、内部監査の声に耳を傾けられるようになり成果に影響力が持てるようになる。

インタビューしたCAEによると、これは以下によって測定が可能である。

1. 経営トップおよび取締役会・監査委員会メンバーとの会議と接触の回数
2. 監査人によって対処されたトピックの性質
3. 会社に関係する問題に対する内部監査の関与を利害関係者が定期的に要請しているか。
4. 利害関係者は内部監査人をチェンジ・エージェント（変革推進者）として積極的に巻き込んでいるか。

しかし、内部監査の成熟度に対する利害関係者の見方の測定については、それが主観的な性質であるため懐疑的なインタビュー回答者もいる。カール・ブリーチャー氏は、「測定は、科学と言うよりは芸術に近いかもしれない」と述べた。

著者について

モハマド・アブドルモハマディ氏はDBAとCPAの資格を有しており、ベントレー大

学の会計学のJohn E. Rhodes教授である。学術誌および専門誌に100以上の記事を発表しており、また数冊の書籍も出版している。彼はIIA調査研究財団を含む様々な機関からの多くの寄付によって研究を行っている。これらの寄付によって内部監査に関する様々な課題に関するいくつかの研究論文や十数本の学術および専門的記事を発表しており、2014年度IIA調査研究財団ラリー・ソイヤール賞や内部監査とコーポレートガバナンスに関する第11回欧州学術会議（2013年4月、ノルウェー王国オスロ）の最優秀論文賞などの名誉ある賞を獲得している。

ギウスッペ・デオンザ博士は、彼が監査および内部統制の理学修士会長を務めるイタリア共和国ピサ大学のリスクマネジメント准教授である。IIAイタリアが主催する研修コースでも教鞭をとっており、イタリアの腐敗防止機関のアドバイザーも務めている。「International Journal of Auditing and Managerial Auditing Journal」誌にも記事を発表している。2006年、2010年、2015年の3回のCBOK調査に貢献しており、またIIA欧州地域連合（ECIIA）が資金提供した調査研究プロジェクト（2008年）にも貢献している。彼は内部監査とコーポレートガバナンスに関する欧州学術会議の科学委員会の委員を務めている。

ゲリ・サレンス博士はCIAの資格を有しており、ベルギー王国ルーヴェン・カトリック大学の一部であるルーヴェンマネジメントスクールの教授および副学部長を務めている。内部監査、外部監査、管理会計、財務会計を教えた経験があり、主な研究分野は内部監査とコーポレートガバナンスである。国際的な学術誌に内部監査の記事を発表した著名な実績があり、過去3回（2006年、2010年、2015年）のCBOK調査およびECIIAが資金提供した研究プロジェクト（2008年）にも貢献している。さらにIIA調査研究財

団から発表された2つの研究論文も共著しており、2つともIIA調査研究財団のラリー・ソイヤール賞（2013年および2014年）を受賞している。また「International Journal of Auditing」誌の共同編集者も務めている。

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：ポージュ・チェン博士

コンテンツ開発者：デボラ・ポーラリオン

プロジェクトマネージャー：セルマ・コース
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

ファラー・アラジ（UAE）

ウーリッヒ・ハーン（ドイツ）

ジェニサ・ジョーンズ（南アフリカ）

ジェイソン・フィルバート（U.S.A.）

ビスマルク・ロドリゲス（パナマ）

ジャスナ・ターコビック（クロアチア）

ジョイス・ヴァッシリオウ（米国、IIA職員）

ディーパック・ワダワン（インド）