

# 監査部員の意欲を引き出す素晴らしい方法 —— 価値を付加し業務改善を呼び起こす監査チームを作る

著者：ブルース・ターナー（AM, CRMA, CGAP, CISA, CFE）

元オーストラリア連邦国税局 内部監査部門長

IIAオーストラリア 理事

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

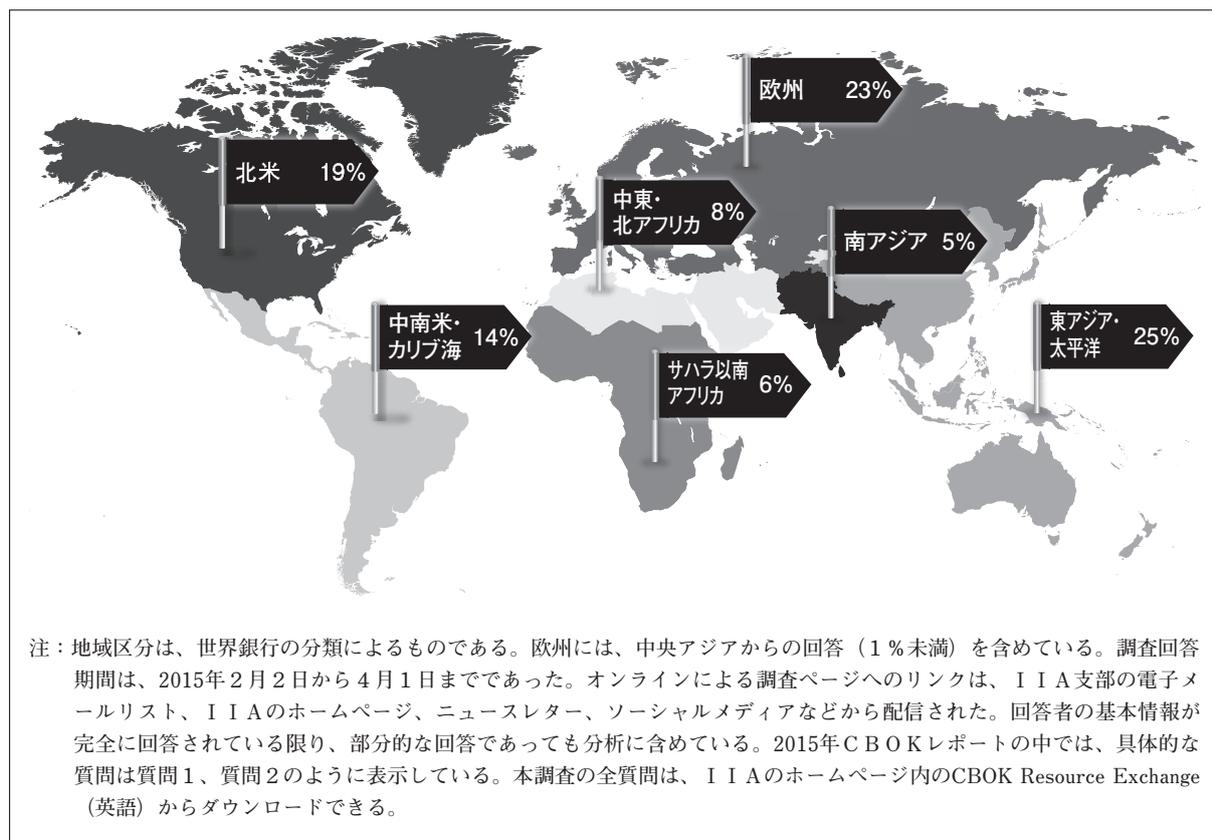
回答者数	14,518*
回答国数	166
調査言語数	23

### 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	3
序文	3
1. 目標を設定する	3
2. 優秀な人材を保持する	7
3. 能力を身につけさせる	14
4. 業績を評価する	17
5. 成果に報いる	19
むすび	22
付録A：意欲を引き出す様々な方法（AからZまで）	23
付録B：参考資料	24

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

優れた内部監査部門長（CAE）は、内部監査部員の生産性と貢献を最大化することによって価値を付加し業務改善を呼び起こすべく内部監査部門を位置づけている。

しかし、優れたCAEはどのようにして、監査人が重要な洞察をもたらす気になるような目標を定めているのか？ 妥当な報酬で生産性を高めているのか？ 世代の違いに対応しているのか？

本レポートは、内部監査人を評価し意欲を引き出すためにCAEや監査リーダーがどのように慣行を改善できるかについて、素晴らしい（GREAT）考えを紹介する。

すなわち、以下のための戦略を説明する。

- **Goal Setting（目標を設定する）**：内部監査人の個人の目標を内部監査部門の目標や組織の戦略に調和させる。
- **Retaining Talent（優秀な人材を保持する）**：内部監査と経営のニーズが変化する中で優秀な人材を保持する。
- **Equipping Employees（能力を身につけさせる）**：内部監査全体と個人の能力や資質を育成する。
- **Assessing Performance（業績を評価する）**：内部監査部門全体の業績を踏まえて内部監査人を評価する。
- **Treating Success（成果に報いる）**：内部監査人の意欲を引き出すようなインセンティブと正当な評価を与える。

さらに、内部監査部員の中のベビーブーム世代、X世代、ミレニアル世代といった世代間の違いの影響も説明する。

最後に、世界最大の内部監査人に関する継続的調査である2015年CBOOK実務家調査からの洞察も共有する。

## 序文

本レポートは、CAEや監査リーダーが監査部員を評価し意欲を引き出す方法、それらのプロセスを改善する方法、およびそれらのプロセスが今後数年間でどう変わると見られているかについて、幅広い考えを説明する。

優れたCAEは以下のことを認識している。

- CAEは経営に価値をもたらすような意欲があり生産性の高い内部監査部員を育成する必要がある。
- 内部監査に対する利害関係者の期待は進化し続けるだろう。
- 内部監査人の意欲は、生涯を通じた生活満足度、世代の違い、男女特有のニーズなどの幅広い要素に影響され得る。

## 目的と効果

監査部員の意欲を引き出す素晴らしい（GREAT）方法は、内部監査専門家用に調整した統合的業績管理のための5つの戦略を説明している。図表1は、各戦略、目的、効果を示したものである。

## 10の実践項目

各戦略にはそれに合った取り組みが必要なので、本レポートでは10の実践項目を示している（図表2参照）。このコンセプトには拡張性があるが、小規模の内部監査部門は計画やプログラムをより簡素にまとめることもできる。実践項目に加えて、動機づけ戦略に調和するような組織的なプログラムを制定する機会も探すこと。

## 1. 目標を設定する

内部監査人の個人の目標を内部監査部門の目標や組織の戦略と調和させて、組織の目的達成を支援する。

<図表1> 監査部員の意欲を引き出す素晴らしい（GREAT）方法：目的と効果

戦略	目的	効果
G 目標を設定する	内部監査人の個人の目標を内部監査部門の目標や組織の戦略に調和させる。	組織の目的達成を支援する。
R 優秀な人材を保持する	内部監査と経営のニーズが変化する中で優秀な人材を特定する。	効果的な内部監査チームを作り上げる。
E 能力を身につけさせる	内部監査全体と個人の能力や資質を育成する。	価値をもたらす。
A 業績を評価する	内部監査部門全体の業績を踏まえて内部監査人を評価する。	内部監査部門が最適な貢献を推進する。
T 成果に報いる	インセンティブと正当な評価を与えて内部監査人の意欲を引き出す。	内部監査の生産性を高める。

出典：著者による創作

<図表2> 監査部員の意欲を引き出す素晴らしい（GREAT）方法：10の実践項目

戦略	実践項目
G 目標を設定する	組織戦略の正式な分析を請け負う。 内部監査人の個人の目標を組織の戦略に調和させる。
R 優秀な人材を保持する	人材管理戦略を策定する。 動機づけ戦略を世代の違いに合わせる。
E 能力を身につけさせる	包括的な人員計画を策定する。 専門能力開発計画を策定し実施する。
A 業績を評価する	バランススコアカード報告（または類似のダッシュボード）を導入する。 内部監査のための恒常的なフィードバックと学習ループを導入する。
T 成果に報いる	報酬を超えた褒賞制度を制定する。 従業員エンゲージメントモデルを策定する。

出典：著者による創作。

### 実践項目

- 組織戦略の正式な分析を請け負う。これを行う最善の方法は、監査計画の策定において組織のビジネス推進要因、圧力、戦略をよりよく理解できるように、利害関係者との関係管理プログラムを策定することである。
- 内部監査人の個人の目標を組織の戦略に調和させる。まず初めに、内部監査人の個人の業績目標や目的を（組織の戦略的方向性と既に調和しているはずである）内部監査部門のミッション、目的、監査計画に調和させる。次に、この分析を、監査計画に組み込むのに適したテーマにつながる業界傾向、新たなリスク課題、その他注目の話題などの外部の調査研究に広げる。

### はじめに

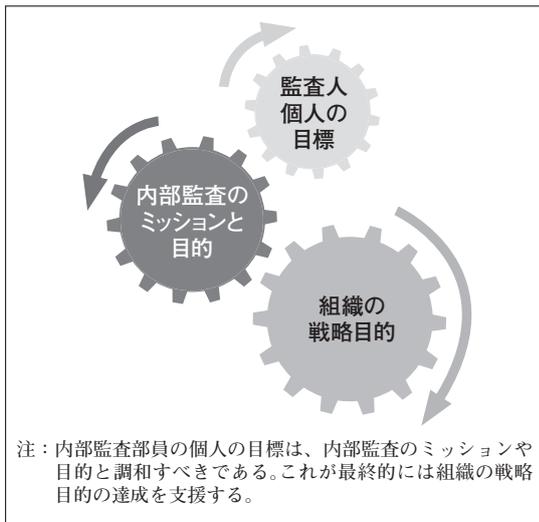
内部監査人は、組織の価値を高めて守り、さらに組織目的の達成を支援する上で、重要な役割を果たす。内部監査人の業績目標や目的が組織の戦略的方向性と調和している内部監査部門のミッションや目的と調和していれば、内部監査人は組織目的の達成を支援するのにより効果的な立場に立っていることになる。図表3はこの関係を示している。

### 監査計画策定に利用するリソース

監査計画策定に利用するリソース（ソースという地域もある）は多様であり、協議、分析、調査研究などを主な柱としている。

調査回答者の大部分は、リスクベースの手法（85%）、および協議の結果である利害関

<図表3> 戦略目的に貢献する個人の目標



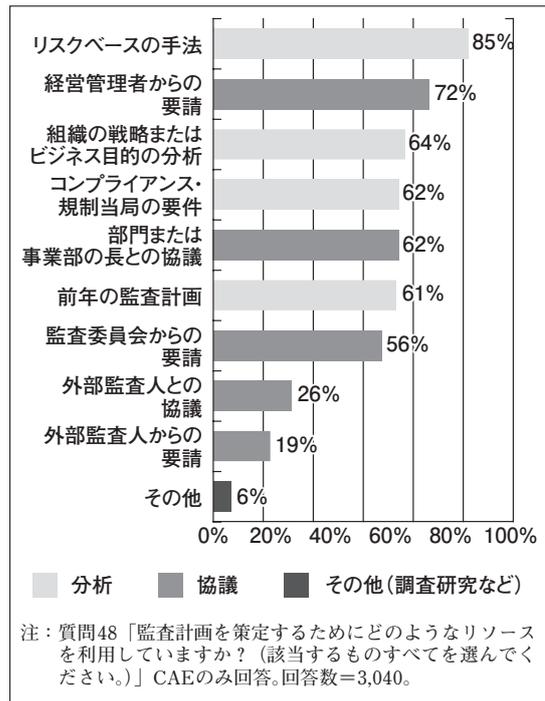
係者からの要請（経営管理者からの要請72%、部門長との協議62%、監査委員会からの要請56%など）を利用している。また、分析という手段を通して、前年の監査計画（61%）を振り返っている。CAEの約64%は、監査計画策定の際に組織の戦略や事業目的の分析を行っている（図表4参照）。優れたCAEはこれらに加えて、外部要因である業界の傾向、新たなリスク課題、その他注目の話題などの調査研究も行っている（しかし、これらの外部要因は、調査回答の選択肢には含まれていなかった）。

**リーダーの洞察**

「新たな問題に対応しようと立ち上がる際、これらの問題の克服に役立つ機会にも注目しなければならない。利害関係者のためにより良く備え、情報に通じ、十分に関与することに焦点を当てなければならない。」

IIA国際本部前会長  
南アフリカ共和国プライスウォーターハウス・クーパーズ パートナー  
アントン・ヴァン・イック氏

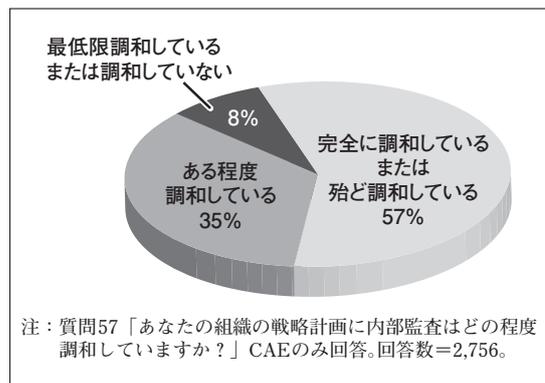
<図表4> 監査計画策定に利用するリソース



**内部監査を組織の戦略に調和させる**

CAEの約57%は、内部監査部門は組織の戦略計画と完全に調和している、または殆ど調和していると回答している。残りの43%は、ある程度か最低限調和している、または調和していないと回答している（図表5参照）。CBOK調査の7つの地域のうち、中南米・カリブ海（72%）とサハラ以南アフリカ（69%）が最も調和している。優れたCAEは、利害関係者との効果的な関係が内部監査計画と組織の戦略計画との最適な調和に役立つことを理解している。

<図表5> 内部監査と組織の戦略計画の調和



## 内部監査人の個人の目標設定

目標設定は、各部員の個人の目標と部門や組織の目標や目的とを調和させる業績管理プロセスの中核である。（図表6で示している）業績管理プロセスの4つの段階中、個人の業績査定ではプロセスの始めに設定した目標に対する成果を検討する。この査定結果は内部監査人の専門能力開発活動を促し、また、内発的・外発的報酬に影響を与える。

<図表6>業績管理プロセスの代表的な要素



個人の目標設定は、監査人とCAEまたはその代理人との双方向プロセスである。その目的は、内部監査部門（最終的には組織）の目的達成を支援するために必要な個々の監査人の具体的な成果を特定することである。実際には、通常1年の周期を通して、監査人の業績目標が話し合われ合意され、監査人は目標を達成するために行動し、業績が査定され、目標が再設定され、必要に応じて業績の改善が確認される。

<図表7>個人の業績指標とバランススコアカードのKPIの調和の例

バランススコアカードの要素	部門のKPIの例	測定の種類	適用可能性	
			監査リーダー	監査人
監査委員会との連携	監査委員会の期待に応える	定性的	あり	直接関連があればあり
	監査計画の完了割合	定量的	自身のチームについてあり	個人的割当てについてあり
経営幹部の支援	顧客満足目標一価値の付加	定性的	自身のチームについてあり	自身の監査についてあり
	顧客満足目標一提言の有用性	定性的	自身のチームについてあり	自身の監査についてあり
	サイクルタイム（監査の継続時間）	定量的	自身のチームについてあり	自身の監査についてあり
内部監査プロセスの管理	内部監査の財務予算に対する実績	定量的	CAEにあり	なし
	内部監査基本規程、イントラネット、監査マニュアルを最新状態に維持する	定性的	CAEにあり	なし
	監査時間の予算対実績	定量的	自身のチームについてあり	自身の監査についてあり
	（内部・外部の品質評価に基づく）品質のアシュアランスと改善の基準の遵守	定性的	自身のチームについてあり	自身の監査についてあり
内部監査人と彼らの能力開発の管理	内部監査部員の満足度	定性的	自身のチームについてあり	なし
	専門能力開発計画の施策の完了割合	定量的	自身のチームについてあり	個人的にあり
	内部監査リソース活用の最適化（「管理業務」を最小にしながらか監査を行う）	定量的	自身のチームについてあり	個人的にあり

出典：著者による創作。

組織の人事方針によっては、目標は業務に特有の成果と自己啓発ニーズとの組み合わせになることがある。（自己啓発計画については、第3章「能力を身につけさせる」で詳しく述べる。）

個人の目標、部門の目標、組織の目標の間の関連を明確に文書化することが大変重要である。図表7は、バランススコアカードの要素、部門の重要業績指標（KPI）、リーダーや監査人の個人の業績の関連を示したものである。バランススコアカードのプロセスを利用していない場合は、類似のダッシュボードを用いてもよい。このプロセスについては、第4章「業績を評価する」でも詳しく述べる。

### リーダーの洞察

「内部監査人は、経営幹部に対する戦略アドバイザーとして最適な立場に立てる。そのためには、内部監査人はビジネス推進要因、圧力、戦略を完全に理解する必要がある。」

オーストラリア連邦国税局最高財務責任者  
フランシス・カウスラ氏

## 目標設定のための6つの重要戦略

経験豊富なCAEの洞察を基にした効果的な目標設定のための6つの重要戦略は次の通りである。

1. 監査リーダーと監査人が目標を設定し合意するための十分な時間を設ける。
2. 明確で測定可能で達成可能な、意義のある目標を設定する。
3. 監査人の能力に見合った目標を設定する。
4. 個人の目標を監査部門や組織の戦略に調和させる。
5. 監査人に目標達成に必要なスキルを身につけさせる。
6. 監査人に目標達成のためのやる気を与える。

各人に対して上記6つの戦略のすべてを考慮すること。これは各人が成功するための下地作りに役立つ。

## 結論

効果的な目標設定は、内部監査人が本当に重要な洞察をもたらし続けるための指針となる。CAEは部下を頼りにして、組織に価値を付加し組織目的の達成を支援するような洞察について判断するので、次章では人材の保持について考察する。ここでは、世代、生活満足度、性別を調べることによって、個人の特徴によって目標設定のアプローチがいかに大きく変わるかを示していく。あらゆる監査部員の意欲を同じ方法で引き出せると思っ

はいけない！

### リーダーの洞察

「効率的な内部監査部門にするためには、監査部員はCAEとともに明確な目標と個人の目的を設定しなければならない。CAEはそれらの目標や目的が監査部門に与えられた目標と完全に調和することを確実にする責任を負っている。個人の目標を追加するならば、内部監査部

門全体の目標を達成するか超えるものにするべきである。」

フランス共和国 パブリシス・グループ  
内部監査・リスク管理ヴァイスプレジデント  
ジェーン・マリー・ピヴァード氏

## 2. 優秀な人材を保持する

内部監査と経営のニーズが変化の中で優秀な人材を保持して、効果的な内部監査チームの構築を促す。

### 実践項目

- イノベーションを推進し、利害関係者のニーズ、多様な理想、監査計画、能力ギャップ分析、後継者育成計画と調和するような人材管理戦略を策定する。
- 動機づけ戦略を世代の違い（ベビーブーム世代、X世代、ミレニアル世代、来るべきZ世代）に合わせる。

### はじめに

世代の違いは、採用、チーム作り、管理、動機づけ、変革管理、生産性の最適化などの人員管理のすべての要素に影響する。効果的に世代の違いを管理すれば、コミュニケーション戦略の推進、従業員コミットメントの獲得、離職率の最小化、誤解の減少、優秀な監査部員の惹きつけに役立つ。

フランス共和国パブリシス・グループの内部監査・リスク管理ヴァイスプレジデントであるジェーン・マリー・ピヴァード氏は、次のように説明する。「新たな世代の考え方や行動が大きく変わった結果、今後の内部監査部門の管理方法は現在とは大幅に変わるだろう」。

人材の保持という観点から、本章では次の影響を検討する。

- 世代の相違

- 生活満足度の要素
- 内部監査の定着パターン
- 性別
- ローテーションプログラム

### 世代の違いを踏まえた動機づけ戦略

C A Eが創意工夫を加えた人材管理戦略を追及する際は、世代によって動機づけ要因が異なることを踏まえる必要がある。

一般的には、現在および近い将来の労働力の大半を占めるのは5つの世代であり、伝統主義者（70～88歳）、ベビーブーム世代（51～69歳）、X世代（35～50歳）、Y世代としても知られているミレニアル世代（15～34歳）、Z世代（15歳未満）である。伝統主義者とベビーブーム世代は、「生涯1つの仕事」を保持することが多くまとまった数のキャリア監査人がいたことから、C A Eは構造的でキャリ

アパスに沿った安定的な人員確保ができた。X世代とミレニアル世代は、より頻繁に仕事やキャリアを変えられている。最後に、テクノロジーに精通したZ世代は、今後の労働力に新風を吹き込むだろう。図表8は、これらの世代に共通する特徴をまとめたものである。

世代間の違いはこのレポートを通したテーマである。内部監査専門家の世代別の割合については、職位（図表10）、経験年数（図表11）、今後のキャリア計画（図表12）に示す通りである。さらに、学習スタイル（図表18）、フィードバック・ループ（図表20）、内発的報酬（図表21）、従業員エンゲージメントの特徴（図表22）に関する世代による選好の違いも示している。これらの図表全体で、異なる世代の人々の動機づけ戦略を策定する際に検討する必要のある特徴を示している。

<図表8> 世代別の特徴

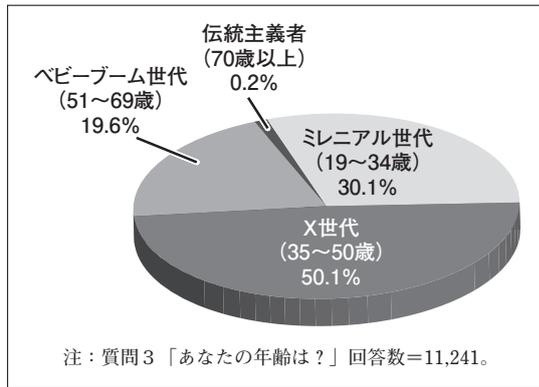
	伝統主義者	ベビーブーム世代	X世代	ミレニアル世代 (Y世代)	Z世代
誕生年	1927～1945年	1946～1964年	1965～1980年	1981～2000年	2001年以降
2015年時点の年齢	70～88歳	51～69歳	35～50歳	15～34歳	15歳未満
重要な影響を与えたもの	世界大恐慌	豊富で好調な戦後経済の中で成長	両親が会社に大きな犠牲を払ったのを目撃	好況時代に成長し、両親からの支援が大きい	インターネット発明後に生まれたテクノロジー精通者
共通の価値観	勤勉	効率的な労働	作業の削減	マルチタスク	革新的
	犠牲	楽観主義	懐疑的	現実主義	熱意
	権威を敬う	価値ある目的	非公式	信頼	社会的良心
	規則を守る	権威に懐疑的	自律	社会的	リスク回避
一般的な気質	楽しむ前に義務を果たす	個人的充足感	楽しみ	多くの楽しみ	社会性が未発達
	個性的	チームプレーヤー	起業家	参加的	協力的
	利他的	独立的	独立的	チームでうまく対応	技術的に直観的
	信頼性がある	柔軟性を評価する	構造的かつ直線的	非直線的	グローバルな視点
好んでいる評価のされ方	雇用の確保を求める			枠組みとガイダンスが必要	批判的思考が未発達
	感謝	現金等価物	スキルを磨く機会	恒常的で速やかなフィードバック	多くの定期的な褒賞
意欲を引き出すメッセージの例	経験を尊重します。	必要とされ評価されています。	好きなようにやってください。	聡明で独創的な人々と働くことになります。	昇進の機会があります。

注：この図表の内容は、一般的なパターンや報告されている特徴を例示したものである。これは著者がインターネット検索した内容を世界的な経営、財務、監査のリーダーと協議して練り直したものである。年齢の範囲や説明は参考までに示したままであり、出版物によって大きく異なる。

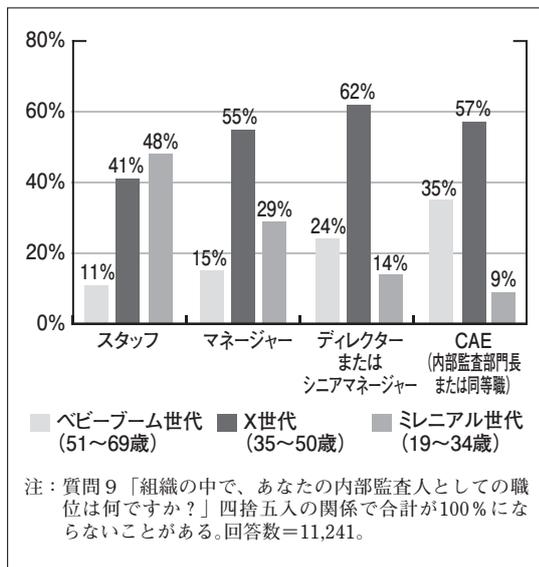
### 内部監査への世代の影響

X世代は世界中の内部監査専門家の半数を占めている。残りの3割がミレニアル世代で2割がベビーブーム世代である（図表9参照）。職位別の世代構成によると、管理者層は明らかにX世代に偏っている。管理者より下位はX世代とミレニアル世代にほぼ均等にわかれているが、キャリアが始まったばかりのミレニアル世代がやや多い（図表10参照）。

＜図表9＞調査に回答した内部監査人の世代



＜図表10＞世代と職位の比較



### ベビーブーム世代の引退を考慮する

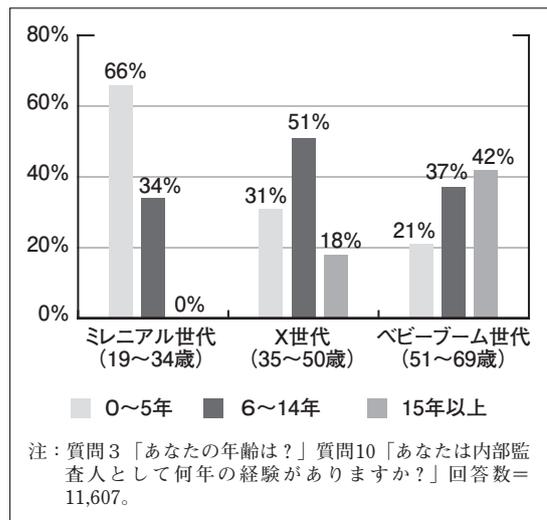
CAEはベビーブーム世代の引退計画の状況を常に把握しておく必要がある。CBOK実務家調査によると、この世代の24%が今後5年間で引退する予定である（質問36、回答数=11,107）。この世代の監査部員が引退す

ると、巧みなコミュニケーションスキルと豊富な職場経験を失うことになる。図表11が示す通り、15年以上の監査経験を有する者はベビーブーム世代が42%なのに対しX世代ではわずか18%である。

ベビーブーム世代の引退時には、CAEは内部監査部門の知識ベースも失うことになる。したがってCAEは、ベビーブーム世代に新入部員の教育を依頼して、彼らの経験、忠誠心、信頼性を活用するとよい。ベビーブーム世代の中には、引退後に教育研修プログラムを手伝う機会を喜んで受け入れる者もいるだろう。さらにCAEは、監査部員が引退に近づいた時には、その監査部員のデジタルファイルに保管された知識を保持するための措置を講じるべきである。そのための1つの方法は、監査部員に最も貴重な書類をその利用方法説明書とともに提出させることである。

最後になるが、ベビーブーム世代は、他の企業の監査委員会の役割を引き受けるのに理想的なレベルである。つまり、内部監査の専門職の強力な提唱者となる（引退前後両方）経験豊富な実務家を監査委員会に供給できるのである。

＜図表11＞内部監査経験年数と世代の比較



### ミレニアル世代をリーダーに育てる

ベビーブーム世代が他の役割へ移行したり

引退するにつれて、X世代が内部監査のリーダーの役割を担ってきている。図表10に示す通り、今やCAEの57%はX世代である。

ミレニアル世代は現在、内部監査スタッフの約半数を占めており、また少数ながらCAE（9%）もいる。世代交代が起こるにつれてミレニアル世代が管理職に移るため、CAEはミレニアル世代のリーダー育成に投資している。

CAEは研修プログラムの策定に加えて、洞察力があり積極的で将来的な視点を備えたリーダーシップ思考を育むような革新的な解決策に目を向けている。解決策の例は以下の通りである。

- ミレニアル世代にリスクの低い監査業務を指揮させる
- 彼らを経営幹部や監査委員と共に重要な会議に（オブザーバーとして）出席させる
- （関係者全員の相互利益を目的として、一定期間ある従業員を一時的に別の業務に就かせる場合）彼らを事業部門に短期出向させる
- フロントラインコネクションプログラムを利用して、月に数時間第一線の業務やリーダーを見学させる
- 彼らに内部監査の同窓生と定期的に非公式な交流を持たせる
- メンタリングやコーチングの機会を提供する

### 労働者となるZ世代に備える

先進的なリーダーは、近い将来労働者となるテクノロジーに精通したZ世代独自のニーズを既に検討している。生まれた時からデジタル機器に囲まれていたデジタルネイティブのこの世代は、指先で情報を操って育ってきた。彼らは世界中から情報を集め、解析し、共有するのに長けている。彼らは教育や研修

プログラムに魅力を感じやすい。彼らが労働者になると、従業員の経歴や経験談などのより個人的な形式のコミュニケーションを好む可能性が高い。

#### リーダーの洞察

「私は、監査リーダーやリーダー志望の人々に、多様性の力や無意識のうちの偏見について学ぶことに投資してほしいと願っている。そうすれば、監査チーム（および内部監査専門家）が利害関係者に素晴らしい解決策をもたらすのに役立つだろう。」

IIA国際本部長

アメリカ合衆国レイセオン社内部監査ヴァイスプレジデント ラリー・ハリントン氏

### 生活満足度の要因

労働者に影響する様々な要素を調べるもう1つの方法は、年代による生活満足度の違いを検討することである。オーストラリア政府のレポートによると、人間の生活満足度は15歳から30代半ばにかけて低下し、その後15年間は低い水準で安定し、50代初めから60代後半まで上昇する<sup>1</sup>。

このレポートは、人生における7つの重要な出来事を通じた生活満足度の変化を概説している。7つの重要な出来事とは、実家からの独立、結婚またはパートナーとの同棲、子供の誕生、離婚またはパートナーとの関係解消、子供の巣立ち、引退、配偶者またはパートナーの死去である。CAEが人材管理戦略を策定する際には、内部監査人の人生の転換期を認識する必要がある。

### 内部監査の専門職への定着

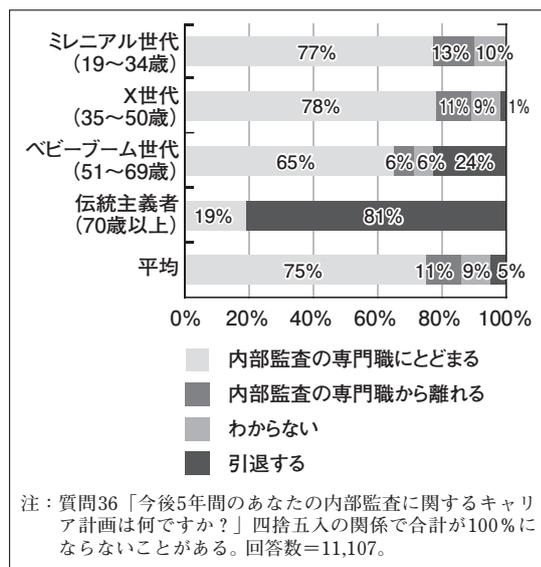
人材の定着について考える際は、現役の内部監査人の専門職にとどまる意思を調べるこ

<sup>1</sup> 注：Life Satisfaction Across Life Course Transitions (Australian Institute of Family Studies, September 2015).

とが重要である。2015年のCBOK調査では「今後5年間のあなたの内部監査に関するキャリア計画は何ですか?」と質問している。回答選択肢は、「内部監査の専門職にとどまる」、「内部監査の専門職から離れる」、「わからない」、「引退する」であった。図表12は、以下のような結果を示している。

- 世界平均では、ミレニアル世代とX世代の定着率が非常によく似ている。これは、若い世代は専門職に対してあまり専心していないという直観に反している。
- ベビーブーム世代は、若い世代に比べると専門職によりとどまる傾向にある（専門職から離れるまたはわからないと回答したのは、わずか1割程度である）。ベビーブーム世代の残りの24%は、今後5年間のうちに引退すると回答している。
- 伝統主義者のほとんどは引退する（81%）。
- 世界平均では、75%が専門職にとどまると回答している（■の棒）。
- 20%は専門職から離れる（■の棒）またはわからない（■の棒）と回答している。
- 約5%は引退すると回答している（■の棒）。

＜図表12＞世代別に見た内部監査への定着度



### 国に特有の差異

定着度の傾向は、国によってかなり異なる。例えば欧州では、フランスは専門職にとどまると回答した割合が最低である（52%）。これは、ほぼ100%が専門職にとどまると回答している国々（ウクライナ、ボスニア、キプロス、スロバキア、モルドバ）とは対照的である。ジェーン・マリー・ピヴァード氏は、フランスについて次のように説明している。「フランスの内部監査人の大部分は、内部監査部門に3年を超えてとどまるつもりはない。内部監査は（大手監査法人に3～5年勤めた後の）企業への入り口であると考えられており、内部監査で2～3年働いた後は業務部門へ異動したいと思っている。」

### 男女差を縮める

人材管理においては、内部監査専門家に女性の割合が増えていることを考慮すべきである。図表13に示すように、調査回答者の中では2つの地域を除いて男女差は縮まっている。しかしこれは、内部監査専門家に占める女性の割合が世界中で同じ水準という意味ではない。

- 南アジアと中東・北アフリカでは、女性は回答者の2割未満である。
- 北米では、男女ほぼ半々である。
- 東アジア・太平洋の女性の回答者数の変化は特に興味深い。主に中国、台湾、香港では、2010年に比べて2015年は女性の回答者が多い。中国、台湾、香港では、平均で53%が女性回答者であったのに対して、日本と韓国では平均で7%が女性回答者であった<sup>2</sup>。

女性がより高い職位の役割を担うために育成されてきているので、女性労働者に特有の動機づけ要因を認識する必要がある。ワークライフバランス、職場の安定、柔軟な勤務形

<sup>2</sup> 訳者注：日本のみでは、女性回答者は6%であった。

態、在宅勤務などの要素は、働く母親にとって特に重要である。

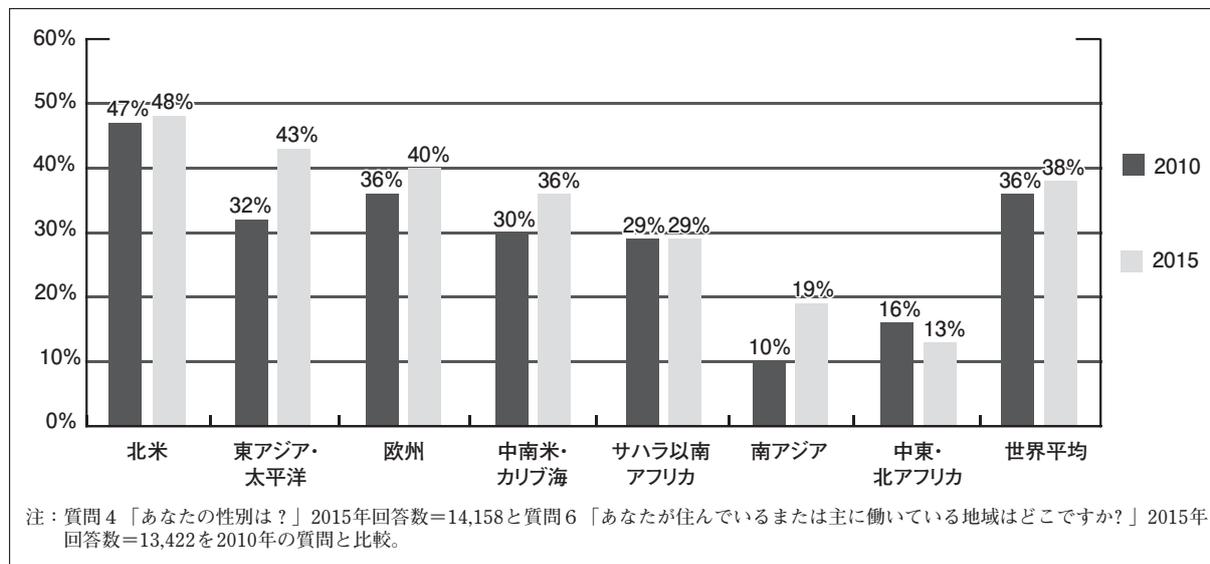
金融機関、サービスプロバイダー、トップ企業などは、職場における男女平等をますます推進している。ねらいは、職場のあらゆる職位で女性と男性の平等な参加を支援することである。そのための現在の動向には、同職種および組織全体での性別による給与差の開示、有給育児休暇などの男性のための育児規定の強化、柔軟性へ焦点を当てた戦略、重要職務の後継者育成・採用に対する的を絞ったアプローチ、長時間労働から成果主義へと組織文化を転換する取り組みの強化などがある。

リーダー職に占める男性の割合は高いままで、CAEの69%、ディレクターまたはシニアマネージャーの67%を占めている。対照的に、スタッフレベルの男性は56%である（質問9、回答数=12,579）。2010年と2015年のCBOK実務家調査の間に女性のCAEの割合はわずかに変化しており、世界平均で27%から31%に増加している。

### 内部監査を通したローテーションプログラム

人材管理のアプローチとして有名だがあま

<図表13>地域別の女性の割合（2010年と2015年の比較）

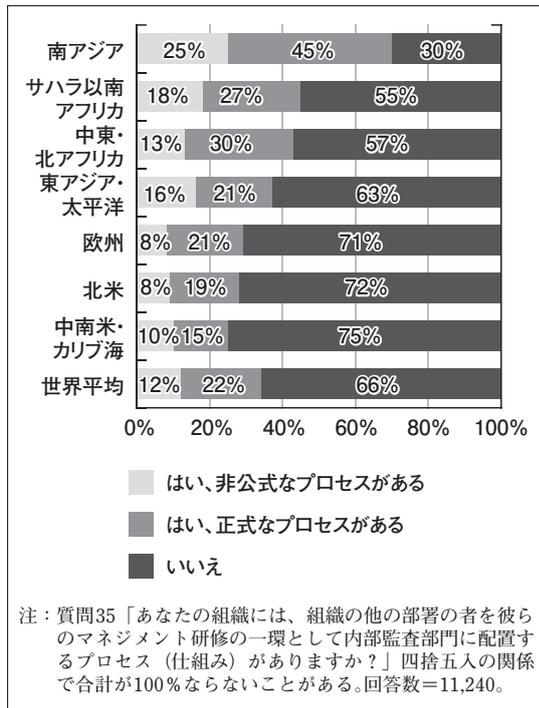


り活用されていないのは、内部監査を通した従業員のローテーションプログラムである。CBOK実務家調査では次の質問をしている。「あなたの組織には、組織の他の部署の者を彼らのマネジメント研修の一環として内部監査部門に配置するプロセス（仕組み）がありますか？」結果は次の通りであった（図表14参照）。

- 3分の2（66%）の組織にはローテーションプロセスがない。
- 22%の組織には非公式なプロセスがある。
- 辛うじて12%には公式なプロセスがある。
- 南アジアはローテーションプログラムを最も利用しており、70%が公式または非公式のプログラムがあると回答している。
- （東アジア・太平洋の一部である）東南アジアもローテーションプログラムを多用しており、56%が公式または非公式のプログラムがあると回答している。（注：この内訳は図表14には示されていない。）

尚、公式なローテーションプログラムは、金融分野（15%）と大規模な内部監査部門のある組織（50名超の内部監査人がいる組織の21%）で最も多用されている。

＜図表14＞内部監査部門が管理者研修に利用されている割合



### ローテーションプログラムが多用されているインドから学ぶこと

ローテーションプロセスは南アジアでよく利用されており、世界平均の2倍である。IIAインドのCEOであるディーパック・ワダマン氏は、（インドが回答者の8割を占める）南アジアでローテーションプロセスがよく利用されている主な理由を3つ挙げている。

1. 従来から内部監査は経理部の下部に設置されており、部門内の異動がある。
2. かなりの数の内部監査人が専門資格を持っているので、内部監査の外へキャリアを移せる。
3. 経営者が人材プールとしてのローテーションの利用を奨励している。

410億米ドル企業であるアディティア・ビルラ・グループのコーポレートオーディット上級ヴァイスプレジデントのNG・シャンカー氏は、インドの経営者が内部監査部門を通じたローテーションを奨励する理由を次のよ

うに詳述した。

「インドの大企業は、内部監査機能が進化するにつれて、監査人が将来のビジネスリーダーとして見られるであろうと考えた。その結果、当社がしているように3～5年単位でのローテーション方針が必須条件の1つとなった。また、監査人は会計や財務以外の分野のビジネス経験が予めある方が良いと思われていた。そのため、グループ企業や外部のオペレーション、プロジェクト、技術保守などの出身で、エンジニアリングやITの経歴を持つ者が監査部に入ることがある。3～5年後には、彼らはビジネス分野のより高い役職に戻ることができる。キャリアオーディターは、内部監査機能の中でより大きな役割が用意されるが、当社のような多様な多角経営企業のグループではそれが可能なのである。」

NG・シャンカー氏が説明する通り、彼の組織はローテーションプロセスに関連する多様な恩恵を享受している。ローテーションプログラムの効果には次のようなものがある。

- 複雑な監査に対してビジネスの専門家から実務的な見解がもたらされることにより内部監査の価値が高まる。また、技術的に説得力のある成果をもたらす場合は内部監査の信頼性が高まる。
- 内部監査部門全体の知的資本と専門性が向上する。
- ビジネスの専門家がコーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部監査を理解するのに役立つ。
- 内部監査部門に新たな人材を引き込み、さらに長期的にはビジネス分野全体の人材プールの補充を潜在的に支援する。
- 優秀な監査部員を惹きつけ定着させるのに役立つ。

### 結論

内部監査機能に人材を定着させることは、内部監査の目標達成の強力な基盤を作ること

になる。また、ビジネスリスクは絶えず変化するので、監査を行うのに必要なスキルも進化させる必要がある。次章では、人員計画や専門能力開発計画の基本と、その計画をあらゆる世代の内部監査人に合わせて調整する方法を概観する。絶え間なく変化する時代においては、内部監査人への継続的な投資の重要性を過小評価してはならない！

#### リーダーの洞察

「組織は生き物のようなもので、常に変化し進化している。内部監査部門についても同様で、彼らを取り巻くリスクの変化や組織規範に適応しなければならない。人材を評価して活かすという文化を確立することは、変化し続けるニーズに応える最善の方法の1つである。」

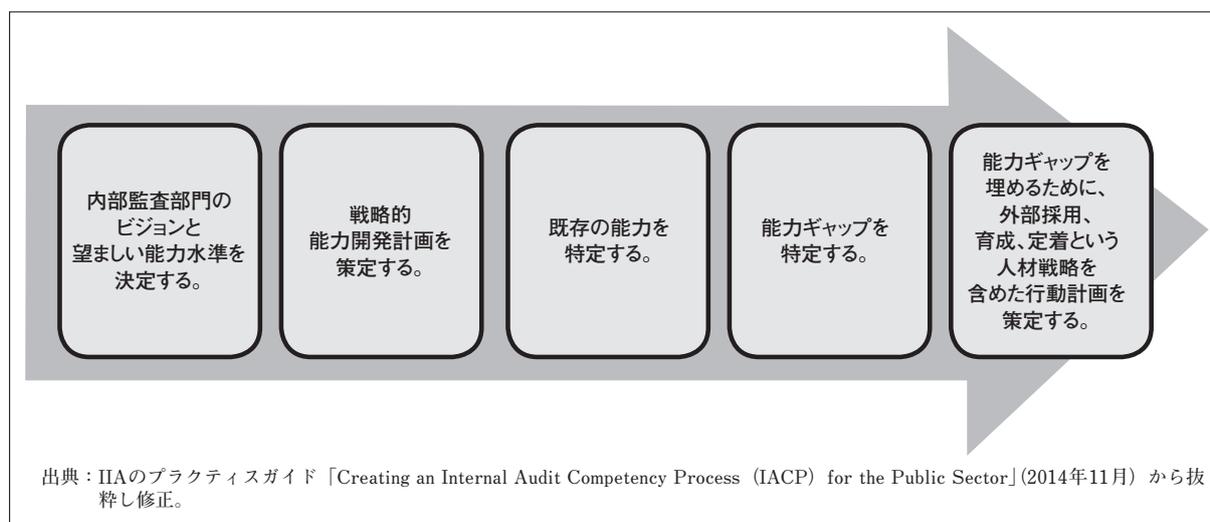
IIA英国&アイルランド支部最高経営責任者  
イアン・ピータース博士

### 3. 能力を身につけさせる

内部監査全体と個人の能力や資質を育成して、価値の提供に役立つ。

#### 実践項目

☑内部監査部門のための包括的な人員計画を  
＜図表15＞能力開発計画



策定する。

☑内部監査部門と個々の監査人のための重要な能力開発機会を含めた、内部監査部門のための専門能力開発計画を策定し実施する。

#### はじめに

優れた結果を出すためには、CAEは継続的な改善を行わなければならない、また、洞察力があり、積極的で、将来的な視点を備えた内部監査人を育成しなければならない。これは包括的な人員計画から始まり、続いて内部監査機能の各人の専門能力開発計画につながっていく。

#### 包括的な人員計画

内部監査部門の包括的な人員計画には、次のような内容を組み込むとよい。

- 内部監査の戦略的能力開発計画とそれに関連する能力開発プロセス
- 能力ギャップを埋めるための、外部採用、育成、定着という3本柱アプローチ
- 自社に合わせた内部監査の能力モデル

能力開発計画に共通する段階は、図表15に示す通りである。ここに示す通り、能力開発計画の最終段階は、発見した能力ギャップを埋めるための行動計画である。

### 外部採用、育成、定着

能力ギャップを埋める最適な戦略の1つは、図表16に示すような「外部採用、育成、定着」というアプローチである。

この計画では、必要な能力を検討し、以下について自問すること。

<図表16>能力ギャップを埋める3つの方法

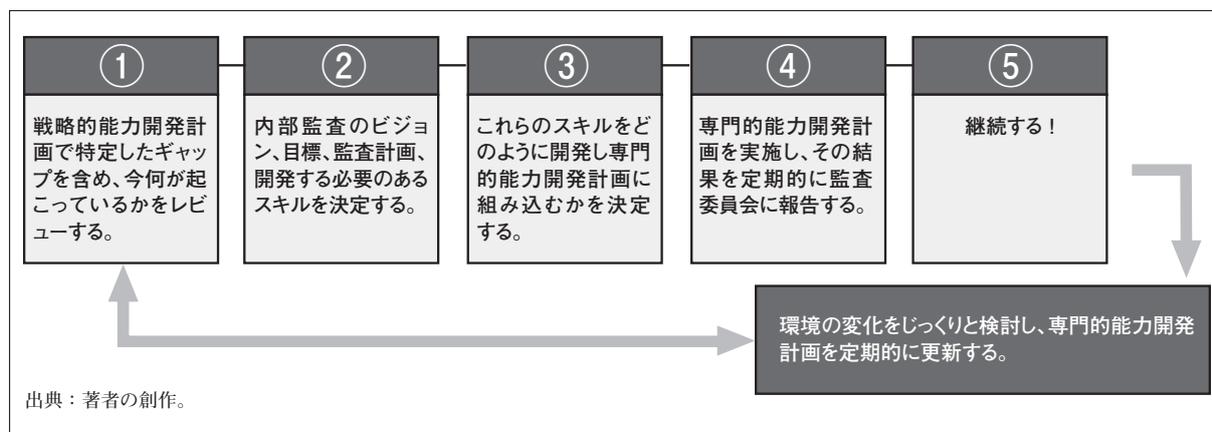
外部採用	育成	定着
バランスの良い監査チームにするために選択的に採用する。	構造化された専門的能力開発計画を維持する。	専門的学習環境を育む。

出典：IIAのプラクティスガイド「Creating an Internal Audit Competency Process (IACP) for the Public Sector」(2014年11月) から抜粋し修正。

- 外部採用したいのは、技術的スキル、またはピーク時の需要を満たす機動的な労働力のどちらか？
- 持続的スキルの基盤として一から育成したいのは何か？
- 人材および後継者として定着させ育成したいのは何か？

また包括的な人員計画は、自社に合った内部監査の能力モデルを基に策定する必要がある。このために利用できる能力モデル、能力フレームワーク、能力プロセスなどの重宝な資料は付録Bに掲載されている。

<図表17>専門的能力開発計画を策定するための5つの重要な手順



### 専門的能力開発計画

専門的能力開発計画の策定は、この分野への内部監査部門の投資を裏づけるために取締役会や監査委員会に提示できる1つの戦略要因である。これは、世界中の多くの組織が研修や能力開発といった削減の余地がある支出分野に着眼している時期には特に重要である。

専門的能力開発計画の策定手順は、図表17の通りである。

### 開発計画の構成要素

専門的能力開発計画には、研修プログラムや部門全体のハイレベルな開発ニーズと個々の監査人の重要な自己啓発ニーズを併せた能力開発ニーズを含めるとよい。以下は例である。

- ハイレベルー内部監査人全員に、ソフトコントロール分析と企業文化評価のためのスキルの部門研修を実施する。
- 個人ー公認内部監査人（CIA）資格や他の一般に認められた取得の支援を通じて、業務監査人の自己啓発ニーズに対応する。
- 個人（IT専門家）ーサイバーセキュリティリスク研修を通じて、IT監査人の自己啓発ニーズに対応する。

### リーダーの洞察

「(学位や資格の取得のような) 専門的能力開発のための経済的援助やその他の支援をすることは、監査部に彼らが貴重でありチームや組織の目標達成に重要であると考えられていることを知らせることになる。」

ニューヨーク在住 国際会計士連盟公共政策・規制担当ディレクター

ギャリー・ヒューグレス博士

### 世代に合わせたアプローチ

C A Eは、正式な研修や実地訓練を各世代の対象者に柔軟に合わせていく必要がある。伝統的な教室形式が伝統主義者とベビーブーム世代に好まれる一方で、X世代は自律型またはマイペース型を、ミレニアル世代はテクノロジーやメディアを学習に統合したオンラインセミナーのようなものを好んでいる。図表18は、特定の世代が好む学習スタイルの例を示したものである。Z世代の学習スタイルは、彼らが労働者になるにつれてよりはっきりするだろう。

### 現在の研修プログラムの特徴

2015年C B O K実務家調査ではC A Eに次ぐ図表18>世代ごとの学習スタイル

伝統主義者	ベビーブーム世代
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報から学ぶスタイル</li> <li>● 主に講義を受けるという伝統的な教室形式</li> <li>● 特定の課題に取り組む</li> <li>● 1対1のコーチング</li> <li>● メンタリングに優れている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 転換型の学習スタイル</li> <li>● 伝統的な教室形式から参加型の学習、批判的考え、熟考とフィードバックへ拡大</li> </ul>
X世代	ミレニアル世代
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自律型またはマイペース型</li> <li>● 一連の構造化されたEラーニングをかなり受け入れる</li> <li>● テクノロジーやメディアを学習に統合することを求める</li> <li>● 情報や業界の流儀に用意にアクセスできることを望む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非公式、偶発的な学習</li> <li>● テクノロジーやメディアを学習に統合することを求める (オンラインセミナー、ソーシャルネットワーキングサイト、アバター)</li> <li>● カスタマイズした環境を通じた個人に合わせた学習</li> </ul>

注：国連 (Joint Staff Pension Fund) の、What Matters and How they Learn - Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together, July 2009, New York, U.S.A. に基づく。

の質問をしている。「内部監査の研修プログラムに含まれているのは何ですか？」回答者は該当するものすべてを選択できた。世界中のC A Eは、内部監査のスキル (68%)、オリエンテーション (54%)、ビジネス知識 (53%)、批判的思考 (30%)、リーダーシップスキル (27%) が含まれていると回答した (質問46、回答数=3,099)。

また「あなたの組織では内部監査の研修プログラムはどの程度正式なものになっていますか？」という質問もC A Eにしている。大規模な内部監査部門の方が構造化され文書化された研修プログラムがあるようで、50名超を有する監査部門の74%がそのようなプログラムがあるのに対し、4~9名の監査部門では45%であった (質問45、回答数=2,820)。

インタビューしたC A Eの中には、既存の中核的な研修プログラムは残るが、それらは幅広い戦略に着眼し研修以外の育成策も含む専門的能力開発計画の一部になるだろうという見方がある。

### 結論

内部監査機能は、目標設定、人材定着、能力開発の基盤ができた時点で、有意義な業績フィードバックの仕組みを整える必要がある。そこで次章では、業績評価を取り上げる。

ここでは、バランススコアカードのコンセプトの例を挙げて、部門と個人の業績評価の関連の重要性について検討する。また、伝統的な正式な評価プロセスと若い世代を惹きつける速やかなフィードバック方法をどのように組み合わせ得るかについても検討する。業績のフィードバック方法の好みは、世代間で大きく異なっている！

#### リーダーの洞察

「内部監査部門全体の能力は全部員の能力の総和であるから、各部員の個々の能力開発を精力的に追及すべきである。」

ブラジル連邦共和国ポルトアレグレ  
ロハス・レナー社  
内部監査スペシャリスト  
セザル・サントス・ブルネット氏

## 4. 業績を評価する

内部監査部門全体の業績を踏まえて内部監査人を評価して、内部監査部門が最適な貢献を推進する。

### 実践項目

- ☑ バランススコアカード報告（または類似のダッシュボード）を導入し、個々の内部監査人の業績評価と最適に関連させる。
- ☑ 組織全体の正式な業績評価を補完するような、内部監査のための恒常的なフィードバックと学習ループのプロセスを導入する。

### はじめに

業績に関する文化は、組織が達成しようとする目的について完全な明瞭さを持つことと、その目的に従って実施するために内部監査人が確立した手順によって促進される。効果的な目標設定があり、内部監査人の個人の目標が内部監査部門の目標や組織の戦略に調和していれば、確固たる基盤が築かれる。そ

こで、次の段階は業績を評価することである。

### 内部監査機能の業績を評価する

内部監査の業績は内向きにも外向きにも評価できる。内向きの評価は、内部監査機能内で業務がどのように行われたかを測定する傾向がある。外向きの評価は、実施した業務と結果の質に対する顧客満足度に目が向けられる。図表19に示す通り、評価指標の多くは内向きのもの（■の棒）であったが、回答者の約3分の1は顧客満足度や利害関係者の期待の充足（外向きの指標）も利用している。

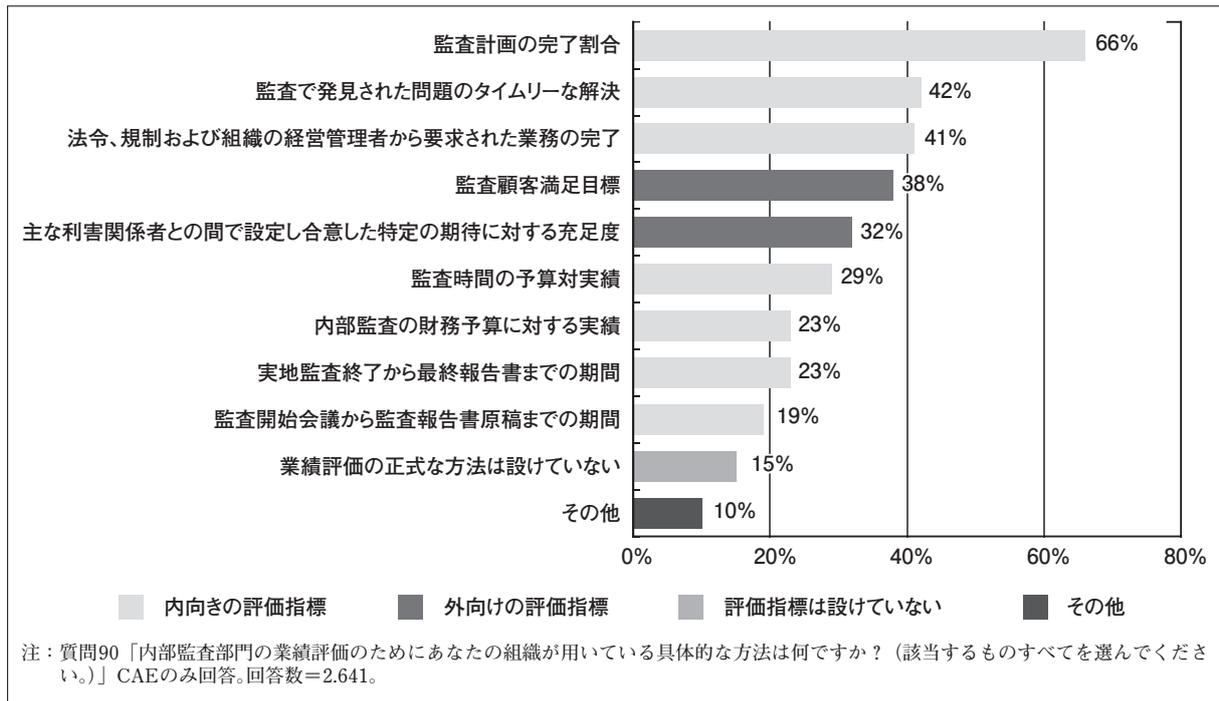
内部監査の専門職は進化し続けているので、業績評価手法も（内部監査の定義に示された願望のように）内部監査が組織の運営に関し価値を付加しまた改善を支援したかといった外向きの指標を含める必要がある。（このテーマに関しては、IIAのCBOOKのウェブサイト[www.theiia.org/goto/CBOOK](http://www.theiia.org/goto/CBOOK)から入手できるジェーン・セアゴ氏著の2015年CBOOKレポート「Delivering on the Promise: Measuring Internal Audit Value and Performance」を参照いただきたい。）

### 個人の業績を評価する

構造化された正式な業績評価プロセスでは、通常1年をかけて3段階の面談を行う。第1段階は目標設定であり、続いて半年後に中間レビューがあり、その半年後に正式な最終レビューがある。世界の一部の地域では、これは3段階ではなく（中間レビューがない）2段階のプロセスであるが、CAEは正式な面談の間により頻繁なフィードバックをしようと努力している。

世界の多くの地域で一般的に正式な業績評価プロセスの対象にしているのは、内部監査人の能力（例えば、価値を付加し顧客に焦点を当てたサービス、コミュニケーションスキル、技術的能力、ビジネス知識、アウトリーチ活動、リーダーとしての特性）、業績目標

<図表19>内部監査部門の業績評価のため用いている指標（CAEが該当するものすべてを選択）



に対する成果、継続的専門能力開発のニーズ（例えば、実地研修、特定のニーズのための特定の研修、CIA等の資格試験への準備）である。

新入社員は通常、試用期間中は定期的なフィードバックを受ける。試用期間は組織の採用方針次第で3か月、半年または1年である。

優れたCAEは業績評価プロセスの透明性と効率性を向上させるために、業績評価プロセスを自動化する技術をうまく活用している。CAEの多くは自己評価ツールも活用している。

**バランススコアカード報告**

バランススコアカード報告は、定量的・定性的な業績評価指標を構造化し、バランスのとれた形で監査委員会に結果を報告するための、定評のあるツールである。2015年CBO K実務家調査によると、（2010年の4%から上昇して）CAEの26%に利用されている。バランススコアカードのKPIは、ほとんどの場合個人の業績指標と調和している。バランススコアカードのKPIが個人の業績指標

と調和している一例として、第1章に戻って図表7を参照していただきたい。これらの業績指標の多くは現在追跡しているか容易に追跡できるので、小規模な内部監査部門は、バランススコアカード報告に入力するためのデータを提供する複雑なまたは高度に専門的なシステムは必要ない。

**融合されたフィードバックの仕組み**

今どきの内部監査人は、より迅速なフィードバックと能力開発支援を求めている（第2章図表8の中のX世代とミレニアル世代が好んでいる評価のされ方を参照）。優れたCAEは世代の違いを踏まえて、より恒常的なフィードバックと学習ループを提供する補完的なプロセスを構築しながら定評のある正式な評価プロセスも維持するというような融合されたアプローチを活用している。図表20は、8つの学習ループと実用例を示している。監査部員へのフィードバックの頻度を増やすための選択肢はたくさんある。

**結論**

フィードバック・ループが整ったら、動機づけの最終段階は成果に報いることである。次章で述べるように、外発的報酬と内発的報酬の組み合わせは、監査部員の生産性を高めるのに最も効果的である。

もない。」

カナダ最大規模の石油・ガス中間業者の1つのケニアの内部監査責任者

グレン・ハワード氏

**リーダーの洞察**

「ケニアでは、年末にその年を評価してさらに新年の目標を設定するというかたちで、年に1度の業績評価プログラムを実施している。しかし私は、四半期ごとに正式な業績レビューを行っており、対前四半期比で最終評価をしている。ミレニアル世代の部下は頻繁なフィードバックを好んでいる。私にとっても、多忙な年末にその年に何が起きたかを思い出すとするよりは、何が起きているかを覚えておくのが容易である。この方法なら、年に1度のアプローチをとる他のグループに見られるストレスや時間の制約

**5. 成果に報いる**

インセンティブと正当な評価を与えて内部監査人の意欲を引き出して、生産性を高める。

**実践項目**

- 報酬を超えた褒賞制度を制定する。
- チーム内の様々な監査人の動機づけ要因を反映した従業員エンゲージメントモデルを策定する。

**はじめに**

経済的報酬はほぼすべての従業員にとって極めて重大な要因であるが、報酬だけでは動機づけに限界がある。より強力な動機づけ要

<図表20> 補完的な恒常的フィードバックと学習ループのプロセスの例

学習ループの種類	特徴
個別監査業務後のフィードバック	各個別監査業務が終了した後にチームリーダーから成果、全体的な結果、態度、今後の研修ニーズについてフィードバックをもらう。
キャリアマッピング	IIAのグローバルキャリアマップを利用して積極的にキャリア形成について協議する。
360度評価	360度プロファイリングを通して、管理者、同僚、部下による定期的評価を行う。
炉辺談話	炉辺談話（くつろいだおしゃべり）アプローチでは、内部監査人の専門能力開発に関する会話に焦点を当てる。この会話の長さは約15分間で、クリメートレビュー（最近の様子についての会話）に続いて、強みや才能、成長機会、学習と能力開発のニーズ、革新と継続的改善の機会について話し合う。
職位を飛び越えたインタビュー	CAEが直接報告関係にない者全員に毎年インタビューをして、内部監査部門の動向を把握する。これらはCAEが部門内のリーダー候補者や彼らを動かす要因を見つけ出すのに役立つ。
専門教育対象	各年5～10日間、専門教育対象を決めて継続的専門教育の単位を与える。例えば、社内の他の分野や外部のファシリテーターを（わずかな料金または無料で）招いて、関連ビジネス分野（例：ビジネス戦略、業界や監査の注目話題、技術的研修、コミュニケーションスキル、新しいコンピュータシステム、データ分析等）について1時間のランチタイムセミナーを行う。
コーチングとメンタリング	コーチやメンターを任命することにより、監査人が自己評価アプローチを採れるようにし、また、個人的な業務上の課題や能力開発ニーズについて信頼できる助言者がほぼ即時に対応の手助けをする。
性格タイプ診断	（マイヤーズ・ブリッグスのタイプ分類法のような）性格診断法は、自身の強みと弱みや他者と折り合う方法を理解するのに役立つ。

出典：著者の創作

因は、内発的報酬であることが多い。内発的報酬と外発的報酬の違いは次の通りである。

- 外発的報酬は、金銭、賞与、特別な贈り物、その他の恩恵などの経済的報酬であることが多い。
- 内発的報酬は、仕事がうまくいったという満足感のような従業員の業務自体から生じる価値である。

CAEは最適な動機づけをするために、内発的報酬と外発的報酬の両方の組み合わせを考慮する必要がある。CAEは、年代、性別、文化的要因によってこれらの組み合わせを変えることの重要性を特に認識する必要がある。報酬の優先順位は、監査人のライフステージ、外部への関心、家族の要求によっても変わる。

### 内発的報酬

内発的報酬は「金銭では買えない動機づけ要因」であり様々な形態がある（図表21参照）。内発的報酬は、監査部員の年代に合わせることをお忘れなく。例えば引退間際のベビーブーム世代は、柔軟な労働条件や引退準備の一部としての他者へのコーチやメンターの機会により高い価値を置くことが多い。他方でミレニアル世代は、やりがいがあり興味をそそられる仕事を伴う個人的な成長機会に価値を置く。

（ほとんどの文化において）最も強力な内発的報酬の1つは同僚の前での表彰である。例えば銀行業界を引退したあるCAEによると、彼は四半期ごとの部内会議中に、当該四半期に重要な成果を出した数名の内部監査人の名前を発表し、皆の前で彼らに少額の小切手を渡した。小切手の特別手当は嬉しいものだったが、本当の報酬は同僚の前での表彰であった。もう1つの優れた戦略は、重要な成果を出したチームを表彰することである。なぜならば、今や多くの業務はチームによって行われるからである。

内発的報酬は、内部監査業務に革新的なアイデアとやり方を提案するように監査部員を動機づけるのにも利用できる。例えば異なる場所に5つのチームを持つ公的部門のあるCAEは、内部監査の実務全般のための革新と改善フォーラムを導入した。このフォーラムのための正式な規程を制定し、このグループの主な焦点を、革新、改善、優れた実務に繋がるアイデアを見つけ、評価し、宣伝し、伝達し、実施することであると定めた。個人の能力やリーダーとしての可能性に基づいて、異なる職位から5つの各チームの代表を選び定期的に交代した。CAEは、すべての提案をレビューし、変更の実施を承認し、結果をモニターすることでリーダーシップを発揮した。そのフォーラムは継続的改善を引き起こし革新的思考の考え方を育んだ。

<図表21>内発的報酬とその他の動機づけの例

内発的報酬とその他の動機づけ	
同僚の前で個人を表彰	建設的フィードバック
同僚の前でチームを表彰	習慣的で開放的なコミュニケーション
意思決定への参加	教育研修や資格取得の支援
より大きな職務上の裁量	メンタリングとコーチングの手配
やりがいがあり興味をそそられる業務	雇用の確保と職場の安定
重要会議での露出・認知度	（フレックス勤務のような）ワークライフバランスの取れた労働条件

### 外発的報酬

調査結果によると、賞与は公的部門以外の内部監査の専門職で広く利用されている外発的報酬である。調査では次の質問をしている。「雇用主から賞与を受け取る機会がありますか？（質問34）」回答は次の通りである。

- 世界平均で67%が雇用主から賞与を受け取る機会がある。
- 賞与は公的部門（40%）や非営利組織（54

%)ではそれほど普及していない。

- CAE (66%)に比べると、ディレクター (78%)・シニアマネージャー (75%)は賞与を受け取る機会が多いが、スタッフ (62%)はそれほど多くない。
- 賞与は、大規模組織でより普及している (従業員1万人超の組織の78%)。
- 賞与は地域によって異なる。普及率の高い順に示すと、南アジア (82%)、中東・北アフリカ (74%)、東アジア・太平洋 (74%)、サハラ以南アフリカ (69%)、北米 (67%)、欧州 (64%)、中南米・カリブ海 (60%)である。

調査では雇用主がボーナス査定に用いる基準も尋ねた (質問34a、回答数=7,922)。最も一般的な基準は次の通りである。

- 個人の業績 (78%)
- 会社の業績 (74%)
- 監査計画の完了 (36%)
- 予算の達成 (20%)

### 公的部門は内発的報酬に依拠

上記の賞与に関する結果が示す通り、公的部門は内部監査人のために賞与のような外発的報酬を提供する財源が少ない。そのため公的部門の内部監査人の動機づけは、彼らの業務から生じる価値 (内発的報酬) と密接に関係している。例えば公的部門の内部監査人は、担当司法管轄地域内の全般的なガバナンスシステムにおける公益に対する影響力や公的機関を横断した協調の機会に価値を置くことが多い。

#### リーダーの洞察

「内部監査はガバナンスシステムの中で極めて不可欠な役割を果たしている。事業環境における多様なリスクと変化の管

理を支援するために、内部監査人は価値を付加するための専門知識を利用して、公的機関の戦略的および業務上の複雑性の管理を支援することができる。内部監査人は、ガバナンスを強化し組織の有効性を向上するために、変化の推進役として、また組織や公的部門を横切った協調で、重要な役割を果たすこともできる。」

シンガポール市民サービス大学行政管理研究所

ディレクター パトリック・リュウ氏

### 従業員エンゲージメントモデル

従業員エンゲージメント<sup>3</sup>という用語は、自身が働く組織に対して従業員が感じている結びつきの程度を指している。エンゲージメントの高い従業員は、より精力的かつ創造的に働き、組織と組織目標に対してより強いコミットメントがある。エンゲージメントの高い従業員は、専門職にとどまって成長し、若い人たちに刺激を与える。

強い従業員エンゲージメントは、監査部員のニーズと期待を認識した労働環境や適切な内発的報酬を与える労働環境によって育まれる。CAEは次のエンゲージメント分野を用いた従業員エンゲージメントモデルを構築するとよい。

1. コミュニケーション
2. リーダーシップ育成
3. 組織文化
4. チーム形成
5. 褒賞

図表22は、従業員エンゲージメントを促して内発的報酬を提供するために各分野で利用できる各種の活動を示したものである。活動を選ぶ際は、内部監査機能内の世代による好

<sup>3</sup> 訳者注:「エンゲージメント」は組織に対する「ロイヤルティ (忠誠心)」を発展させたような概念であるが、単純なロイヤルティとは違う意味で用いられている。

みの違いを考慮するとよい。従業員エンゲージメントは、各自の意欲を増すだけでなく内部監査機能全体の生産性も向上する。

ジメント戦略は、あらゆる性別、文化、世代のニーズと意欲に対応している。

**結論**

金銭、賞与、特別な贈り物、その他の恩恵（外発的報酬）は重要である。しかし内部監査の専門家の多くは彼らの業務の意義（内発的報酬）を求めている。成功した従業員エンゲ

**むすび**

学際的なスキルセット、多様な職務経験、および性別、多文化主義、世代の違いのような異なる特徴を持った労働者から構成される内部監査チームを作ると、内部監査の

<図表22>従業員エンゲージメントの5つの分野（とその例）

コミュニケーション	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● CAEからの部内月報</li> <li>● 「くつろいだ会話」や「CAEの巡回」を利用して内部監査人からのフィードバックを積極的に求める                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ くつろいだ会話</li> <li>○ CAEの巡回</li> </ul> </li> <li>● 定例チーム会議</li> <li>● 監査会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同窓生プログラム</li> <li>● 誕生日などの特別な場合にCAEから電話や個人的なメッセージなどの小さな気配り</li> <li>● （複数の場所に監査機能がある場合は）ビデオ会議を用いてCAEが「場所を横断した」対話を主導する</li> <li>● ソーシャルメディアの選択的利用</li> </ul>
リーダーシップの育成	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査委員会にシニアオーディターを交代でCAEと同席させる機会を設ける</li> <li>● 公平で効果的な業績評価方法を用いる</li> <li>● コーチングやメンタリングプログラムを設ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査人に権限を持たせるような開かれた透明性のある文化を維持する</li> <li>● 権限移譲する</li> <li>● 外部で講演する業務を奨励する</li> <li>● 地元のIIA支部と提携する</li> </ul>
組織文化	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織的価値を強化し具現化する</li> <li>● 組織の目的と目標を推進し支援する</li> <li>● ビジネス推進要因を理解する</li> <li>● 安全で規律正しく活力のある職場を維持する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の福利に対する継続的責任を実証する</li> <li>● 機会均等慣行を適用する</li> <li>● （バランススコアカード報告と関連した）年次内部監査人満足度調査</li> </ul>
チーム形成	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎月決まった日にビジネススーツの代わりにカジュアルな服装をする</li> <li>● 「仮装」や雑学クイズ会のような（勤務時間外の）不定期なレクリエーション活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バーベキューのような家族も参加する親睦活動</li> <li>● ボランティアやチャリティー募金のような地域社会への奉仕活動</li> <li>● 社会的行事を祝う（下記事例1を参照）</li> </ul>
褒賞	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同僚を組織の褒賞に推薦するよう奨励する</li> <li>● 従業員の重要な成果に対して、社内報や選択的にソーシャルメディアで感謝を示す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CAEからの部内報で監査部員の成果に謝意を表す</li> <li>● CAEから個人的に表彰する（下記事例2を参照）</li> <li>● 生産性を向上させる革新的なアイデアが報酬プログラムと連動する</li> </ul>
事例	
<p><b>事例1：</b>オーストラリアのベビーブーム世代のあるCAEは、人種差別の撤廃を推進するオーストラリアのハーモニーデーを祝うことを監査部員に奨励した。チーム内の文化的多様性を認めるために、監査部員の出身国の料理を持ち寄る昼食会の段取りをした。ハーモニーデーのテーマ色はオレンジ色なので、CAEは通常ではないことであるが明るいオレンジ色のシャツを着た。CAEの「通常でない」行動はX世代やミレニアル世代の監査部員に遊び心を感じさせ、チームの士気を高めるのに役立った。</p>	
<p><b>事例2：</b>CAEは革新、チームワーク、継続的専門能力開発を表彰するために、毎年1名の内部監査人に「メダル」を授与している。</p>	

出典：著者の創作

専門職への要求と期待は過去10年で進化し続けている。

このようなチームを1つにまとめて意欲を引き出すと、監査部員は安全地帯から飛び出して新しいことを学び、適応し、試そうとするようになる。監査部員の意欲を引き出す素晴らしい（G R E A T）方法からの5つの戦略は今後の役に立つだろう。

### 目標を設定する

内部監査の目標と組織の戦略目的の調和は偶然には起こらない。会社がどこに向かっていくかを知ることができるように、率先して利害関係者との関係を構築すること。この知識を活用して、内部監査部門の戦略を策定し続いて個々の監査人の目標を策定すること。

### 優秀な人材を保持する

人材管理戦略において世代の違いを無視することは出来ない。ベビーブーム世代、X世代、ミレニアル世代、および来るべきZ世代によって異なる優先順位に合わせたやり方を学ぶこと。専門職により多くの女性が入ってきていることを忘れてはならず、彼女たちの優先順位も考慮する必要があるだろう。

### 能力を身につけさせる

監査部員の中に新しい能力を育成していなければ、後れを取っている可能性がある。能力ギャップに気づいたら、「外部採用、育成、定着」というアプローチを通してギャップを埋めること。専門能力開発は内部監査機能全体に役立つだけでなく、個々の監査人により大きな職務満足感と意欲をもたらす。

### 業績を評価する

若い世代はより迅速な業績フィードバックを求めているので、C A Eの多くは恒常的なフィードバックと学習ループを利用している。組織は（長時間労働よりもむしろ）成

果主義で業績評価する方向に向かっている。個々の内部監査人の貢献と部門のK P Iやバランススコアカードの要素を調和させること。

### 成果に報いる

適切な報酬システムは、外発的報酬（賞与など）と内発的報酬（表彰、よりやりがいのある仕事、メンタリングなど）を活用している。コミュニケーション、リーダーシップ育成、組織文化、チーム形成、褒賞などを通じて、従業員エンゲージメントを高めるために利用できる独創的な（しかも楽しい）活動もたくさんある。異なる世代にアピールするために様々な方法を利用すること。

### 結論

監査部員の意欲を引き出すアイデアのリストとして付録A「意欲を引き出す様々な方法（AからZまで）」を参照していただきたい。このリストは、世界中のC A Eに彼らのキャリアを通して意欲を引き出した要素を述べてもらったものである。

尚、本レポートで取り上げたすべての話題に関する詳細な情報は、付録B「参考資料」を参照していただきたい。このリストには様々な資料が含まれており、それらの多くは、I I Aの会員は無料で非会員は低価格で入手できる。

内部監査機能のリーダーであることは、やりがいと名誉の両方がある。監査部員の意欲を引き出す素晴らしい（G R E A T）方法から学んだすべてのことは、内部監査機能と組織全体に役立つだろう。

## 付録A：意欲を引き出す様々な方法（AからZまで）

世界中のC A Eに、最適な業績を挙げる気を起こさせた事柄を尋ねた。これらは、監査部員の意欲を引き出すことを考える際にも利

用できる素晴らしいアイデアである。

- A. 意思決定プロセスにおける自主性と難しい状況を解決する能力。
- B. 継続的な課題と新しい様々なことをやる機会を与えられること。何か他のこと（チャリティー、非常勤またはアドバイザーの役職等）をやることで「1つしか能力のない人」にならないようにする。
- C. 家族への義務感や責任に支えられた「意欲のある」態度に対するコミットメントに励まされた。
- D. 就いている職位に対する期待を超える成果を挙げること。
- E. 倫理的で包含的で専門性の高いリーダーシップ。
- F. (実績に見合った) 公平な表彰、公平に扱われ適切な報酬を受ける、将来の昇進と表彰の可能性があること。
- G. 更地の状態。(白紙から始めるのを好む。)
- H. 大きな責任を負い一貫した成果を出すこと。正当な働きに対する正当な賃金。
- I. 非公式なリーダーシップが奨励された。(若い人や経験の浅い専門家の技術面やキャリア開発を支援するために、公式なリーダーになるのを待ったことはない。)
- J. 仕事、人々の育成、会社への貢献を楽しみ、達成に喜びを感じる。
- K. 知識と経験を新たな場面につなげ、あらゆる種類の業務や機能で経験を心得、優秀な監査人をリーダーとして排出すること。
- L. 学習機会。(新たなプロジェクトのたびに自問することは、「何が学べるか? どのような専門家と関わり合えるか? どのような新しい技術を磨く必要があるか?」)
- M. 私が働き始めた頃、私を支援し励ましさらに課題を与えたメンター。
- N. 「チャンス逃すな」(他者がためらうことに挑戦する)。
- O. 成長し、変化し、流動的な環境で業務を行うこと。

- P. 良い仕事をしているという個人的な満足感に加えて、上司、同僚、外部の利害関係者、チームからのポジティブな刺激。
- Q. 品質と改善に焦点を当てること。革新的なアイデアを奨励すること。監査勧告の包括的かつ効果的な実施を称賛すること。
- R. リスクテイクを合理的に容認するが結果に責任を負うこと。
- S. 私の能力を伸ばす状況と、社会により広く恩恵を与える仕事をする。
- T. 私の実現力に対するリーダーからの信頼と、組織の最高位からの表彰。
- U. 私のキャリアを押し上げるような、始めはやり方もわからなかったような新たな課題を引き受けること。
- V. チームの各人の価値を認めること(影響力のあるリーダーシップの学習)。
- W. 私が働き始めた頃「共に卓越した働きをする」をテーマにした(このテーマは、強固な労働倫理、チームワーク、最適な結果を表している)。
- X. 多様性の相互理解—多様で学際的なスキル保持者と協働すること。
- Y. 困難な課題や複雑な問題を避けると、成長の可能性を制限することになる。
- Z. 職場内でのいじめや迷惑行為を決して容認しないこと。

注：このリストは、次の質問に対する回答に基づいている。「あなたのキャリアを通して、あなたに最適な業績を挙げる気を起こさせたのはどのようなことですか？」

## 付録B：参考資料

### 目標を設定する

Supplemental Guidance (Practice Guide), Effective Stakeholder Relationships in Public Sector Organizations (under development for release early 2016).

IIA Global Practice Guide, Value of Internal

Audit (under development for release mid-2016).

### 優秀な人材を保持する

IIA Supplemental Guidance: Practice Guide, Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members, December 2015.

Internal Auditing “Rotational” Programs: Opportunities for Internal Audit to Add Value, 2011, The IIA Research Foundation, Esther R. Sawyer Research Manuscript 2011, Rachel L. Bond.

“Shaping Talented Audit Teams,” Internal Auditor Middle East, October 2014, www.INTERNALAUDITOR.ME.

### 能力を身につけさせる

Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2009).

The IIA’s Global Internal Audit Competency Framework (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2013).

IIA Global Practice Guide, Creating an Internal Audit Competency Process (IACP) for the Public Sector (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, November 2014).

Culture and the Role of Internal Audit: Looking Below the Surface (Chartered Institute of Internal Auditors, UK and Ireland, July 2014).

### 業績を評価する

Mark L. Frigo, The Balanced Scorecard:

Applications in Internal Auditing and Risk Management (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2014).

Jane Seago, Delivering on the Promise: Measuring Internal Audit Value and Performance (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015).

IIA Career Map, [www.theiaa.org/careermap](http://www.theiaa.org/careermap).

### 成果に報いる

Sally-Anne Pitt, Internal Audit Quality (Part IV – Internal Audit Staffing) (New Jersey: John Wiley and Sons, 2014).

### 著者について

ブルース・ターナー氏は、AM<sup>4</sup>、CRMA、CGAP、CISA、CFEの資格を有しており、オーストラリア最大の公的機関の1つであるオーストラリア連邦国税局の内部監査部門長として5年間務めた後2012年に引退した。過去には、インテグラル・エナジー・オーストラリア社やステートレール社といった商業サービス提供組織でCAEを務めた。ブルースは、世界に通用する内部監査サービスを行う素晴らしい（GREAT）内部監査チームを奮起させることで高い評価を得ている。

彼は、金融サービス（商業銀行、投資銀行、中央銀行）、製造、運輸、エネルギーおよび政府機関で、内部監査の実務家およびリーダーとして30年を超える経験がある。また、建設、ヘルスケア、環境、公園、地方政府、インフラ管理、議会サービス、中央政府、非営利などの幅広い組織で、10年以上監査委員会で独立的役割を務めている。内部監査人協会

<sup>4</sup> 訳者注：英国女王誕生日に指定されている祝日に与えられる勲章のうちの「Member (AM) in the Queen’s Birthday Honors」を2015年に受勲した。

（IIA）の国際公的機関委員会の前委員長でもある。

ブルースは、監査およびリスク委員会の委員長や企業の取締役として現役で活躍している。彼はIIAオーストラリア理事会の理事であり、また、オーストラリア勲章を受けた2人目の内部監査人である。さらに、ガバナンス、リスクマネジメントおよび内部監査の専門職を通じて行政に多大な貢献をしたことが認められ、2015年にはMember (AM) in the Queen's Birthday Honorsを受勲した。

## プロジェクトチームについて

### レポートレビュー委員会

ジョー・ベル (U.S.A.)

セザル・ブルネット (ブラジル)

カリン・ヒル (U.S.A.)

マイケル・パーキンソン (オーストラリア)

ジェーン・マリー・ピヴァード (フランス)

### 謝意

著者は、本レポートに洞察を提供して下さった世界中のレポートレビュー委員会、経営、財務、監査のリーダーの皆様には謝意を表したい。特に、次の方々にお礼を申し上げたい。ファラー・アラジ氏 (U.A.E.)、フランシス・カウスラ氏 (オーストラリア)、アンドリュー・コックス氏 (オーストラリア)、マーチン・ハン氏 (シンガポール)、ラリー・ハリントン氏 (U.S.A.)、グレン・ハワード氏 (カナダ)、パトリック・リュー氏 (シンガポール)、イアン・ピータース博士 (英国)、ギャリー・ヒューグレース博士 (U.S.A.)、

クリストファー・ポーク氏 (U.S.A.)、NG・ジャンカー氏 (インド)、ジャクリーヌ・ターナー氏 (オーストラリア)、アントン・ヴァン・イック氏 (南アフリカ)、リンダ・ベロンス氏 (オーストラリア)、ディーパック・ワダワン氏 (インド)。

### 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IIAシカゴ支部に謝意を表する。

### 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・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