

内部監査能力フレームワーク

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲 子

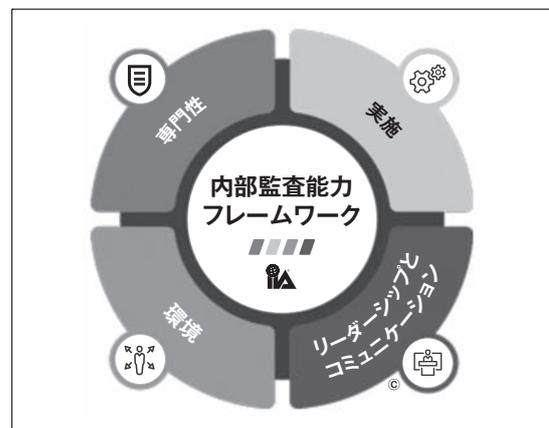
内部監査人協会（IIA）専門職資格審議会 委員
インフィニティコンサルティング 代表
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

IIAの内部監査能力フレームワーク

内部監査人協会（IIA）の内部監査能力フレームワーク®は、あらゆるキャリアレベルの内部監査人のために、明瞭簡潔な専門的能力の開発計画を示している。本フレームワークは、様々な基準、状況に特有の機能、および主な習熟度に焦点を当てた4つの知識エリアを、一般的認識から応用知識、そして最終的に専門家へと進む3つの能力レベル別に定義している。

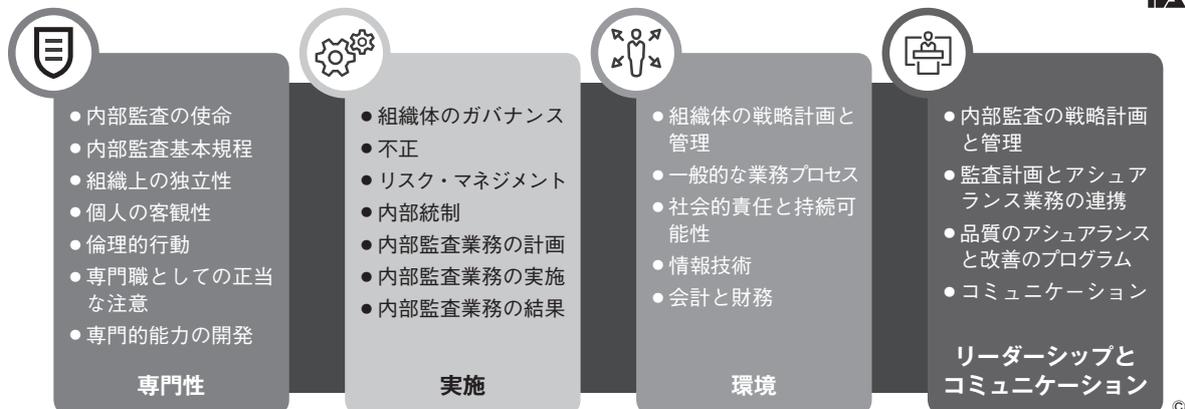
包括的かつ実行可能な戦略は、ベストプラ

知識エリア



クティスと実務への適用に焦点を当てて、内部監査で成功するために必要な知識とスキルを定義して示している。

内部監査能力フレームワーク



本フレームワークは、効果的な新人研修や複数年の研修計画としての役割も果たし、内部監査部門長やリーダーが監査部門内のスキルギャップを継続的に特定して埋めるのにも役立つ。

誰のためのものか

新しいIIAの内部監査能力フレームワーク[®]は、世界中のあらゆる場所の、あらゆるキャリアレベルの、すべての内部監査人のために策定された。本フレームワークは、明瞭簡潔な専門的能力開発の計画、ツール、および手法を提供しており、現在のリスク環境に合わせて進化している。

能力とキャリアレベル

新しいスキルや洗練されたスキルは、どのキャリアレベルにおいても必要であることに変わりはない。再教育とスキルアップは、内部監査のスキルレベルが認識レベルであれ、応用知識レベルであれ、専門家レベルであれ、専門的能力の開発の一部として常に必要である。このように、専門的能力の開発は、直線的な道ではなく、多くの岐路への行き来を伴う分岐したプロセスである。新たなリスクが発生し、内部監査と組織体の価値と成功の間

に障害や機会がある限り、新しいことを知る必要がある。

3つの能力レベルは、以下の通りである。

一般的認識レベル

内部監査初心者、または経験豊富な内部監査役職者で、次のような者。

- 当該知識エリアの知識がない
- 能力の初期段階である

応用知識レベル

中堅内部監査人、または経験豊富な内部監査役職者で、次のような者。

- 当該知識エリアに精通している
- 複雑な概念を応用して多様な問題を解決できる

専門家レベル

上級内部監査専門家、または経験豊富な内部監査役職者で、次のような者。

- 当該知識エリアに熟達している
- 熟練者であり、既存の知識に基づいてスキルを強化することができる

フレームワーク

3つの能力レベルと4つの知識エリアを明瞭簡潔に定義したフレームワークは、次の表の通りである。

 専門性 価値の高い内部監査部門に不可欠な権限、信頼性、および倫理的行動を実証するために必要な能力	知識エリア	能力レベル		
		一般的認識	応用知識	専門家
	内部監査の使命	内部監査部門の目的、権限、および責任を説明し、アシュアランス業務とコンサルティング業務を区別する。	「基準」に適合してアシュアランス業務とコンサルティング業務の両方を実施する能力を実証する。	価値を付加し組織体の運営を改善するためにアシュアランス業務とコンサルティング業務の両方を実施する、内部監査部門の能力をレビューする。
	内部監査基本規程	内部監査基本規程の目的を説明し、「基準」に従って、内部監査基本規程に必要な要素を識別する。	「基準」に適合した内部監査基本規程を作成し、取締役会の承認を得る。	「基準」へ適合し、国際的水準のパフォーマンスを推進するために、内部監査基本規程を評価し改訂する。

組織上の独立性	内部監査部門の組織上の独立性の重要性を説明し、独立性に影響を与える要素を識別する。	内部監査の独立性を侵害するあらゆる可能性とその影響を発見する。	「基準」へ適合するために、内部監査の独立性を侵害するあらゆる可能性に対処し、残存するあらゆる侵害の影響を伝達する。
個人の客観性	内部監査の客観性の重要性を説明し、客観性を損なう可能性がある、または損なうと見なされる要因を識別する。	個々の内部監査人の客観性のあらゆる実際の侵害、または侵害と見なされる要因を発見して管理し、内部監査の客観性を評価して維持する。	客観性を規定する方針を策定し、客観性を促進するための戦略を提言する。
倫理的行動	内部監査人にとっての倫理綱要の重要性を説明し、IIAの倫理綱要の原則を識別する。	個人としてIIAの倫理綱要への適合を実証する。	内部監査部門がIIAの倫理綱要に適合しているかを評価し、内部監査人と内部監査部門のための最高の倫理基準を維持し推進する戦略を提案する。
専門職としての正当な注意	専門職としての正当な注意を説明する。	専門職としての正当な注意を実証する。	専門職としての正当な注意の適用について評価して結論付ける。
専門的能力の開発	内部監査部門の責任を果たすために必要な知識、スキル、および能力、ならびに継続的な専門的能力の開発の必要性を認識する。	継続的な専門的能力の開発を通じて、内部監査能力を実証する。	内部監査部門の責任を果たすために必要な能力を評価し、専門的能力の開発を推進する。

 実施 「基準」に適合して内部監査業務を計画して実施するために必要な能力	知識エリア	能力レベル		
		一般的認識	応用知識	専門家
	組織体のガバナンス	組織体のガバナンスの概念を説明する。	組織体のガバナンスの方針、プロセス、および構造に関連するリスクを発見する。	組織体のガバナンスの方針、プロセス、および構造の改善を提案する。
	不正	不正の種類、不正リスク、および不正の兆候を認識する。	不正の可能性と、組織体が不正リスクを検出して管理する方法を評価し、不正を防止し検出するためのコントロールを提案し、組織体	不正の防止、抑止、および調査に、フォレンジック監査技法を利用する。

		の不正に対する認識を改善するための教育を行う。	
リスク・マネジメント	リスクとリスク・マネジメントの基本的な概念を説明し、リスク・マネジメント・フレームワークを説明する。	リスク・マネジメント・フレームワークを使って潜在的脅威を識別し、プロセスと機能内のリスク・マネジメントの有効性を検証する。	リスクの識別と管理の有効性を評価するために用いている方法を評価する。
内部統制	コントロールの種類を識別する。	内部統制フレームワークを使って内部統制の有効性を検証する。	組織体の内部統制フレームワークを改善するために評価と提案を行い、組織体の内部統制フレームワークの実施状況を評価する。
内部監査業務の計画 ● 目標と範囲 ● リスク評価 ● 作業プログラム ● 資源	個々の監査業務の目標、評価規準、および範囲の設定に関する主な役割と活動を説明する。	個々の監査業務の目標、評価規準、および範囲を決定する。	個々の監査業務の目標と範囲を評価して、監査業務の品質を確保する。
	個々の監査業務の計画中にリスク評価を行う目的と、リスク評価の手順を説明する。	主要リスクとコントロールの優先順位付けを含めた詳細なリスク評価を完了する。	個々の監査業務中のリスク評価プロセスを評価する。
	個々の監査業務の作業プログラムの目的と、作業プログラムの主要要素を説明する。	個々の監査業務の作業プログラムを作成する。	個々の監査業務の作業プログラムを評価する。
	個々の監査業務の人員配置と資源配分の計画に影響を与える要素を説明する。	個々の監査業務の人員配置と資源配分を決定する。	個々の監査業務の人員配置と資源配分を評価する。
内部監査業務の実施 ● 情報収集 ● サンプルング ● コンピュータ支援監査技法 ● データ・アナリティクス ● 証拠 ● プロセスマッピング ● 分析的レビュー ● 文書化	監査対象領域の事前サーベイ、チェックリスト、およびリスク・コントロールの質問書の目的を説明する。	監査対象領域の事前サーベイを実施し、チェックリストとリスク・コントロールの質問書を作成し、監査期間中に関連情報を検証する。	監査情報の収集活動を評価する。
	様々なサンプルング手法と、それらの利点と欠点を説明する。	適切なサンプルング手法を適用する。	監査業務のサンプルング活動について評価する。
	コンピュータ支援監査	コンピュータ支援監査	監査業務中のコンピュ

	技法を利用する目的、利点、および欠点を説明する。	技法を適用する。	ータ支援監査技法の利用について評価する。
	内部監査におけるデータ・アナリティクス、アナリティクス・プロセス、およびデータ・アナリティクス手法の適用について説明する。	データ・アナリティクス手法を適用する。	内部監査におけるデータ・アナリティクスの利用について評価する。
	証拠の潜在的な情報源を認識する。	証拠の潜在的な情報源の関連性、十分性、および信頼性を評価する。	証拠の関連性、十分性、および信頼性を確保するためのガイドラインを策定する。
	様々なプロセスマッピング手法の目的、利点、および欠点を説明する。	適切な分析方法とプロセスマッピング手法を適用する。	監査業務で行ったプロセスマッピングを評価する。
	様々な分析的レビュー手法の目的、利点、および欠点を説明する。	分析的レビュー手法を判断して適用する。	監査業務中に実施した分析的レビュー手法を評価する。
	文書化と監査調書の要件を説明する。	監査調書と文書を作成する。	監査業務の文書を評価する。
内部監査業務の結果 <ul style="list-style-type: none"> ● 伝達の品質 ● 結論 ● 改善のための提言 ● 報告 ● 残余リスクとリスクの受容 ● 経営管理者の改善措置計画 ● 結果のモニタリング 	監査の伝達の品質の要素を説明する。	監査対象者への暫定的な伝達を含む、監査の伝達の品質を実証する。	監査の伝達を評価する。
	適切な監査の結論の要素を認識する。	監査の結論を要約して作成する。	監査の結論を評価する。
	改善のための提言を示すことの重要性を認識する。	組織体の価値を高め保全するための、改善のための提言を策定する。	監査の改善のための提言を評価する。
	中間報告、終了会議、経営管理者の回答の入手、報告書承認プロセス、報告書の配付を含む、監査の伝達と報告プロセスを説明する。	中間報告書を作成し、最終監査報告書を作成し、承認を求め、適切な関係者に配付する。	監査報告書をレビューして承認し、適切な関係者への配付を提言する。
	残余リスクの識別と評価に関する内部監査部門長の責任と、経営管理者のリスクの受容を伝達するプロセスを説	残余リスクを識別する。	残余リスクの影響を評価し、経営管理者のリスクの受容を最高経営者と取締役会に伝達する。

	明する。		
	監査結果について説明し、経営管理者の改善措置計画の目的を説明する。	経営管理者の改善措置計画を含む、監査結果を評価する。	内部監査部門が実施した監査業務の総体的結果を評価する。
	経営管理者と取締役会に伝達された監査結果の解決策のモニタリングとフォローアップの重要性を認識する。	経営管理者と取締役会に伝達された監査結果の解決策のモニタリングとフォローアップを管理する	内部監査部門が実施したモニタリングとフォローアップを評価する。

 環境 組織体が事業展開している業界や環境に固有のリスクを識別して対処するために必要な能力	知識エリア	能力レベル		
		一般的認識	応用知識	専門家
組織体の戦略計画と管理 ● 構造 ● 業績指標 ● 組織行動 ● リーダーシップ	組織構造の違いによるリスクとコントロールの影響を識別する。	組織体のガバナンス構造と組織構造や文化が一般的な統制環境とリスク・マネジメント戦略に与える影響を評価する。	全般的な統制環境とリスク・マネジメント戦略の改善を提言する。	
	戦略計画プロセスを説明する。	組織体の戦略計画プロセスを分析する。	組織体の戦略計画プロセスの改善を提言する。	
	一般的な業績指標を説明する。	組織体が使用する業績指標を検証する。	適切な業績指標を選択する。	
	組織行動と業績管理手法を説明する。	既存の組織行動と業績管理手法を検証する。	適切な組織行動と業績管理手法を提言する。	
	組織コミットメントをリードし構築するための、経営管理者の有効性について説明する。	組織コミットメントをリードし構築するための、経営管理者の有効性を検証する。	経営管理者が組織コミットメントをリードし構築するための措置を提言する。	
一般的な業務プロセス	一般的な業務プロセス（人事、購買、契約、商品開発、プロジェクト管理、販売、マーケティング、物流、外注プロセスの管理等）がリスクとコントロールに与える影響を説明する。	組織体の業務プロセスに関連するリスクとコントロールを検証する。	組織体の業務プロセスに関連するリスクに対処するための措置を提言する。	
社会的責任と持続可能性	企業の社会的責任と持続可能性について説明する。	社会的責任と持続可能性に対する組織体の取り組み方を検証する。	社会的責任と持続可能性に対する組織体の取り組み方を改善する措	

				置を提言する。
情報技術 ● データ・アナリティクス ● セキュリティとプライバシー ● ITコントロール・フレームワーク	ITとデータ・アナリティクスの基本概念を説明する。	データ・アナリティクスとITを監査に適用する。	データ・アナリティクスとITの利用を評価する。	
	IT、情報セキュリティ、およびデータ・プライバシーに関連する様々なリスクを説明する。	IT、情報セキュリティ、およびデータ・プライバシーに関連する様々なリスクを識別して評価する。	ITリスク、情報セキュリティ、およびデータ・プライバシーに対処するための措置を提言する。	
	ITコントロール・フレームワークと基本的なITコントロールの目的と適用方法を認識する。	ITコントロール・フレームワークを適用する。	ITコントロール・フレームワークの利用を評価する。	
会計と財務	財務会計と管理会計の様々な概念と基本原則を識別する。	財務分析を実施し、財務諸表を検証して解釈する。	財務諸表の正確性を評価してアシュアランスを提供する。	

 リーダーシップとコミュニケーション 戦略的方向性を示し、効果的なコミュニケーションを図り、関係性を維持し、内部監査の人員とプロセスを管理するために必要な能力	知識エリア	能力レベル		
		一般的認識	応用知識	専門家
内部監査の戦略計画と管理	内部監査の戦略計画と組織体の戦略を整合させることの重要性を認識する。	組織体の戦略、リスク・プロファイル、およびリスク・マネジメント戦略と整合した内部監査の戦略計画を策定し、内部監査部門の効果的かつ効率的な予算を策定する。	内部監査の戦略計画を評価し、内部監査部門の予算を評価して改善を提言する。	
	個々の監査業務の監督者や内部監査部門長を含む、様々な内部監査の役割を区別する。	(採用、育成、動機付け、対立管理、チーム作り、権限委譲、人材定着、後継者計画を含む、) 内部監査の人員を管理し、内部監査業務を管理するための方針と手続を策定する。	内部監査部門の人材管理の取り組みを評価し、内部監査部門の方針、手続、および管理活動を評価する。	
	個々の監査業務を監督する際の主な活動を識別する。	個々の監査業務を監督する。	内部監査部門の品質を確保するために、個々の監査業務の監督活動を評価する。	
監査計画とアシュアランス業務の連携	業界の動向や新たなリスクを含む、潜在的な	リスク評価を行い、個々の監査業務を優先順	組織体のニーズの進化に因應するために、リス	

	監査業務の源泉を識別する。	位付けし、リスク・ベースの内部監査計画を策定し、取締役会の承認を得る。	ク・ベースの内部監査計画を評価して修正する。
	外部監査人、規制監督機関、およびその他の内部のアシュアランス機能との内部監査業務の連携、ならびに他のアシュアランス提供者への依拠の可能性について説明する。	リスク・アシュアランス・マップを作成する。	他のアシュアランス提供者と連携して、適切な業務範囲を確保し業務の重複を最小限に抑える。
品質のアシュアランスと改善のプログラム	品質のアシュアランスと改善のプログラムの要件を説明する。	要件に合うように内部と外部の品質のアシュアランス業務を計画して完了し、結果を報告する。	内部監査部門の品質のアシュアランスと改善の実務を評価し、「基準」への適合を評価する。
	IIAの「内部監査の専門職的実施の国際基準」への適合と不適合の適切な開示要件を識別する。	「基準」への適合と不適合の適切な開示要件を策定する。	内部監査部門の「基準」への適合と不適合の適切な開示要件を評価する。
コミュニケーション ● アドボカシー ● 関係構築 ● 報告 ● ソフトスキル ● イノベーション	アドボカシーの価値とステークホルダー（例えば、取締役会、最高経営者、監査対象者、他のアシュアランス提供者、外部のステークホルダー）との関係維持の重要性を認識する。	内部監査部門の評判とステークホルダーの期待を管理し、ステークホルダーとのコミュニケーションにおいて誠意、正直さ、共感を示し、信頼を築き関係を維持する。	ステークホルダーとの関係を評価し、改善のための措置を提言し、内部監査部門のアドボカシーの取り組みを評価する。
	重要業績評価指標を含む、内部監査人とステークホルダーとの適切なコミュニケーションについて説明し、内部監査部門長が組織体の内部統制とリスク・マネジメント・プロセスについて最高経営者と取締役会に報告することを認識する。	最高経営者と取締役会への報告（例えば、重要なリスク・エクスポージャー、重要業績評価指標等）を含む、内部監査のステークホルダーに向けた関連性があり適切なコミュニケーションを用意する。	内部監査部門の成功を評価する重要業績評価指標を含む、ステークホルダーとの内部監査のコミュニケーションを評価し、改善を提言する。
	対立管理、影響力、説得などのソフトスキルを含む、書面と口頭の	ソフトスキル（対立管理、影響力、説得）を実証し、組織体の有効	内部監査部門の書面と口頭のコミュニケーション・スキル、ソフト

	コミュニケーション・スキルの重要性を認識する。	性に貢献するための洞察力のあるコンサルティングを行い、変革の機会を発見し、変革を促進する。	スキル、およびイノベーションを評価し、改善を提言する。
--	-------------------------	---	-----------------------------

注：ある知識エリアで「応用知識」レベルの能力の内部監査人は、同じ知識エリアの「一般的認識」を持っていると想定されている。したがって、能力が「専門家」レベルの内部監査人は、同じ知識エリアの「応用知識」を持っていると想定されている。

知識エリアと能力レベルごとの能力開発リソース^a

	専門能力開発リソース	能力レベル		
		一般的認識	応用知識	専門家
専門性	研修	Professionalism Competency Bundle	CIA Exam Preparation – Part 1: Essentials of Internal Auditing	
	IIA認定国際資格	Certified Internal Auditor Internal Audit Practitioner	Certified Internal Auditor Certification in Risk Management Assurance	Certification in Risk Management Assurance Qualification in Internal Audit Leadership
	IIAガイダンス	Code of Ethics Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing Definition of Internal Auditing <i>International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing</i> Mission of Internal Audit Model Internal Audit Activity Charter	Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the <i>International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing</i> Demonstrating the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing Implementation Guides for Code of Ethics Principles and <i>Standards</i> Independence and Objectivity	Creating an Internal Audit Competency Process for the Public Sector Talent Management
	内部監査財団	Internal Auditing: Uncover the Myths, Discover the Value IPPF	Internal Auditing: Assurance and Advisory Services, 4th Edition Sawyer’s Internal Auditing, 7th Edition	Sawyer’s Internal Auditing, 7th Edition The Politics of Internal Auditing
	実施	研修		CIA Exam Preparation – Part 2: Practice of Internal Auditing

訳注^a 各リンク先は、IIAホームページ (<https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/IAC-Framework-Put-It-to-Work.aspx>) を参照。

	IIA認定国際資格	Certified Internal Auditor Internal Audit Practitioner	Certified Internal Auditor Certification in Risk Management Assurance	Certification in Risk Management Assurance Qualification in Internal Audit Leadership
	IIAガイダンス	Developing a Risk-based Internal Audit Plan Engagement Planning: Establishing Objectives and Scope	Assessing Organizational Governance in the Private Sector Assessing Organizational Governance in the Public Sector Assessing the Risk Management Process Engagement Planning: Assessing Fraud Risks	Auditing Executive Compensation and Benefits Business Continuity Management Developing the Internal Audit Strategic Plan Evaluating Ethics-related Programs and Activities
	内部監査財団	Internal Auditing: Assurance and Advisory Services, 4th Edition IPPF New Auditor's Guide to Internal Auditing	Applying the IPPF, 4th Edition CIA Exam Practice Questions CRMA Study Bundle Team Leader's Guide to Internal Audit Leadership Understanding and Auditing Corporate Culture	Applying the IPPF, 4th Edition Quality Assessment Manual Sawyer's Internal Auditing, 7th Edition Team Leader's Guide to Internal Audit Leadership
環境	研修			
	IIA認定国際資格	Certified Internal Auditor Internal Audit Practitioner	Certified Internal Auditor Certification in Risk Management Assurance	Certification in Risk Management Assurance Qualification in Internal Audit Leadership
	IIAガイダンス	Foundations of Internal Auditing in Financial Services Firms IT Essentials for Internal Auditors Unique Aspects of Internal Auditing in the Public Sector	Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs Auditing Culture Auditing Smart Devices Auditing Third-party Risk Management Information Technology Risk and Controls IT Change Management	Auditing IT Governance Auditing Privacy Risks Information Technology Outsourcing Management of IT Auditing
	内部監査財団	New Auditor's Guide to Internal Auditing	Sawyer's Internal Auditing, 7th Edition	Sawyer's Internal Auditing, 7th Edition

		Data Analysis and Sampling Simplified Data Analytics: Elevating Internal Audit's Value Internal Audit of the Future Practical Enterprise Risk Management	Agile Auditing Data Analytics: A Road Map for Expanding Analytics Capabilities Guide to Risk Assessment, 2nd Edition Internal Audit of the Future Managing Risk in Uncertain Times Ready & Relevant	Assessing and Managing Strategic Risks Ready & Relevant
リーダーシップとコミュニケーション	研修			
	IIA認定国際資格	Certified Internal Auditor Internal Audit Practitioner	Certified Internal Auditor Certification in Risk Management Assurance	Certification in Risk Management Assurance Qualification in Internal Audit Leadership
	IIAガイダンス	Formulating and Expressing Internal Audit Opinions	Audit Reports: Communicating Assurance Engagement Results Coordination and Reliance: Developing an Assurance Map	Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation, and Termination Integrated Auditing Interaction with the Board Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency Quality Assurance and Improvement Program
	内部監査財団	The Speed of Risk Wayfinding	Team Leader's Guide to Internal Audit Leadership The Speed of Risk Trusted Advisors	Team Leader's Guide to Internal Audit Leadership Trusted Advisors