

『IIA内部監査の国際的能力 フレームワーク』について

内部監査人協会（IIA）

訳：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

インフィニティコンサルティング 代表

CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

IIA（内部監査人協会）内部監査の国際的能力フレームワーク（以下、「このフレームワーク」という）は、内部監査の専門職として成功するために、専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）で求められる能力を定義したツールである。

能力とは、個人が業務を適切に遂行するための技量であり、定められた一連の知識、スキル、行動様式のことである。このフレームワークは、個々の内部監査人がこれらの能力を特定し評価し開発するための体系的なガイドである。

このフレームワークは、内部監査スタッフ、内部監査マネージャーおよび内部監査部門長の各職位に推奨される10の中核的能力を示している。各中核的能力には、さらにより詳細に定義された能力のリストが用意されている。中核的能力は個々に示されているが、すべての能力の間には関連性と相互依存性があることをご理解いただきたい。

このフレームワークは、以下の方々に利用されることを想定して作られている。

●内部監査人：キャリア目標に合った能力開発ができるように。

●内部監査の研修コースの作成者や資格試験作成者：研修コースや資格試験が、必要な能力を開発し適切に評価するものとなるように。

●雇用主、他の専門職および一般大衆：自らの能力のフレームワークと比較するための評価基準として、あるいは、内部監査人に求められる専門性の水準を明確かつ詳細に理解するために。

●IIAとIIAの国別代表機関：国際社会において内部監査の基準設定団体としての立場を裏づけるような戦略を展開するために。

●学生：内部監査人として成功するための能力を理解し、キャリア形成計画の評価を裏づけるために。

●教育界：学生が専門職へ進む準備をするためのコース開発に際して考慮すべき、専門職に必須の能力リストを作るために。

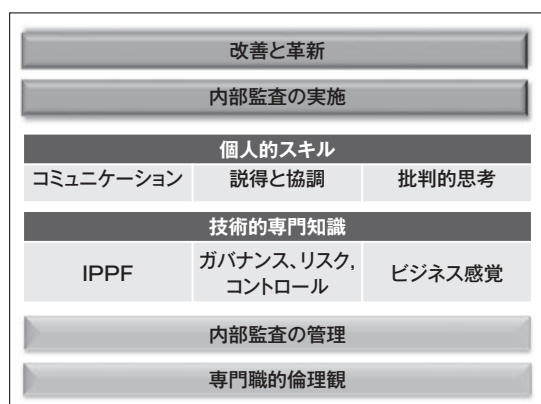
●人材紹介会社と人事部門専門職：適切な職務記述書を作成し、適格な人材を採用するために。

このフレームワークの概要

このフレームワークは、以下の10の中核的能力で構成されている。

- I. 専門職的倫理観：専門職的倫理を推進し適用する能力
- II. 内部監査の管理：内部監査部門を構築し管理する能力
- III. IPPF：専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）を適用する能力
- IV. ガバナンス、リスク、コントロール：ガバナンス、リスク、コントロールに対する十分な理解を組織に適用する能力
- V. ビジネス感覚：ビジネス環境、業界慣行、組織特有の要因の専門知識を保つ能力
- VI. コミュニケーション：影響力のあるコミュニケーションをする能力
- VII. 説得と協調：協調と連携を通じて他者を説得し動かす能力
- VIII. 批判的思考法：プロセス分析、ビジネスインテリジェンス、問題解決法を適用する能力
- IX. 内部監査の実施：個別内部監査業務を実施する能力
- X. 改善と革新：変化を受け入れ改善と革新を推進する能力

次の図は、このフレームワークの構造と各中核的能力の関係を示している。



© 2013 Institute of Internal Auditors, Inc.

「専門職的倫理観」と「内部監査の管理」は、内部監査実施のための確固たる基盤である。

効果的なサービスを提供するためには、内部監査人は高い倫理基準に従って業務を行い、内部監査部門の資源と活動を調整する必要がある。

内部監査人の専門知識で重点を置くべきものは、「IPPF」、「ガバナンス、リスク、コントロール」、「ビジネス感覚」である。「IPPF」は、内部監査の専門職的基準の柱であり、IIAが世界中のすべての内部監査人に提供している。内部監査人は、組織の目標達成を支援し内部監査人の業務を知らせるために、「ガバナンス、リスク、コントロール」の技術的専門知識も必要である。監査対象組織、組織文化、業務運営方法、業界、国内外の要素の理解という形で表される「ビジネス感覚」は、内部監査人が有効なアシュアランスとアドバイザーサービスを提供し組織に価値を付加するために必須のもう一つの前提条件である。

内部監査人は、内部監査業務を実施し、組織の改善と革新を推進するために、「コミュニケーション」、「説得と協調」、「批判的思考」にも精通する必要がある。

以下の点にご注意いただきたい。

能力モデルの中には、(以前のIIAのフレームワークを含め)能力レベル別に分けられているものがある。これは、基本的認識から熟達といった、定性的もしくは定量的な尺度の推移を示している。学術的研究の中には、能力の様々な段階を定義しているものもある一方で、個人に能力があるもしくは(まだ)能力がないといった形で定義しているものもある。

IIAが内部監査の国際的能力フレームワーク(「このフレームワーク」)を改定するにあたり、タスクフォースは両方のアプローチを検討した結果、よりシンプルなモデルであり、そのためより伝えやすく使いやすいという理由から後者を選択した。このフレームワ

ークの最も重要な役割は、チームや個人に専門職的能力の開発について知らせるために、内部監査に特有の重要な能力分野を明らかにすることである。

- このフレームワークは、実務家、マネージャー、人事の専門家、研修担当者などが取り入れ適用できるような礎となることを意図している。国際的な専門職の実務は多様であるため、完全に包括的で世界中に当てはまるようなフレームワークを考案することは事実上極めて難しい。
- 職務を効果的に遂行する能力をどのように測定するかについては概念的な難しさがある

るため、基本的な認識のみを示すことだと言う人もいる。しかし、ある人が要求された基準に従って業務が遂行できるか否かを示すほうがより適切である。

- どのようなモデルであれ、人の能力が別のレベルに移るのがどの時点かを決める際は、ある程度の恣意性が入る。
- 有意義な進展があれば、様々なレベルの能力を逐次追加してこのフレームワークを洗練させることがいつでも可能である。
このフレームワークは、専門職の発展に伴って進化し続ける、随時更新文書である。

10の中核的能力

I. 専門職的倫理観：専門職的倫理を推進し適用する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	IIAの倫理綱要を守り推進する	X	X	X
2	倫理原則と価値観を監査中の業務に当てはめる	X	X	
3	倫理原則と価値観を監査中の業務に当てはめるよう提唱する			X
4	組織の主な方針、慣行、手続を遵守する	X	X	X
5	組織の主な方針、慣行、手続について、監督官庁と協議する			X
6	組織の倫理風土に関して内部監査に付託された権限を説明する	X		
7	取締役会や経営者の倫理風土を評価し醸成する		X	X
8	他者と差別なく接する	X	X	X
9	外観上も事実上も客観性を保持する	X	X	X
10	内部監査部門長と倫理的対立について協議する	X	X	
11	必要に応じ、取締役会やCEOと重大な倫理的対立について協議する			X
12	倫理的問題を調査し、解決策を提案する	X	X	X
13	倫理原則が誤用されている場合、慎重に行動する	X	X	X
14	行動方針を決定する際に、公共の利益に注意を払う		X	X
15	専門職としての正当な注意を払う	X	X	X

II. 内部監査の管理：内部監査部門を構築し管理する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	組織の至る所に内部監査部門とその価値を提唱する			X
2	チームメンバーのために、高い業績を示し模範的行動をとる		X	X
3	組織に最大の個人的貢献をするために、自己の強みと弱みを分析する	X	X	X
4	スタッフの問題、懸念、質問を予測し対応する		X	X
5	明確な期待と業務目標をはっきり示し、それらを組織の戦略と結びつける		X	X
6	内部監査人と内部監査部門の明確な業績基準を設定する			X
7	上質かつ優秀であるよう努力し、他者もそうであるよう働きかける	X	X	X
8	建設的かつ支援的なやり方で、職務を委譲する		X	X
9	責任範囲において出した結果について、個人的説明責任を果たす	X	X	X
10	スタッフの業績や業務量をモニターし、他者の目標達成を支援するような建設的でタイムリーなフィードバックを与える		X	X

11	他者が専門職的能力の開発を強化するように指導する		X	X
12	内部監査部門のメンバーの専門職的能力の開発計画を策定し実施する		X	X
13	専門職的能力開発を継続し、関連する学習機会を活用する	X	X	X
14	他者の能力開発やキャリア形成のニーズについて、機会や事前情報を提供する		X	X
15	自己啓発とキャリア形成のニーズを評価し、新たな挑戦を個人的専門職的成長機会として活用する	X	X	X
16	内部監査を効果的に行うために必要な最新能力を保持する	X	X	X
17	組織の目標とリスクに応じ、内部監査チームのスキル構成と多様性を調整する			X
18	一貫して適格な人材が採用できるような採用システムを確立する			X
19	採用候補者の素質や能力を評価するために、多様な評価方法やテストを利用する		X	X
20	内部監査部門内の採用プロセスを支援し貢献する	X	X	
21	後継者育成戦略を継続的に更新し続ける			X
22	多様な考え方と文化的相違を尊重し奨励する	X	X	X
23	他者を支援し指導するために、人事管理プロセスとリーダーシップスタイルの知識を利用する	X	X	X

Ⅲ. IPPF：専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）を適用する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	IPPFの最新知識を保持する	X	X	X
2	内部監査部門でIPPFを導入するよう指導する			X
3	IPPFを適切に利用し解釈していることを示し、適用について不明確な場合は助言を求める	X	X	
4	内部監査業務を計画し実施する際に、IPPFの要件を遵守する	X	X	
5	IPPFに従ってリスクベースのアプローチで年間監査計画を策定し、必要に応じ調整する		X	X
6	あらゆるシステム、プロセス、人員に対する内部監査のアクセスを確保する			X
7	監査実施の際、専門職としての正当な注意を払うことを実証しモニターする	X	X	
8	内部監査チームが専門職としての正当な注意を払うことを実証しモニターする			X
9	内部監査の基本規程の策定、実施、改定を指導し、取締役会の承認を得る			X
10	内部監査部門の独立性を確保する			X
11	品質のアシュアランスと改善のプログラムを策定し保持する			X
12	品質のアシュアランスと改善のプログラムを管理し支援する		X	
13	倫理綱要や内部監査の専門職的実施の国際基準に適合していない場合、最高経営者と取締役会に開示する			X

Ⅳ. ガバナンス、リスク、コントロールに対する十分な理解を組織に適用する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	ガバナンス、リスク、コントロールのベストプラクティスを最高経営者や取締役会に啓蒙する			X
2	組織のガバナンス、リスク、コントロールのフレームワークの適切性を評価する		X	X
3	組織内にリスク重視の文化を展開するために貢献する			X
4	組織の現在および新たに起こりうるリスクプロファイルについて、包括的な見識を保持する			X
5	政治的、経済的、社会的、環境的、法的もしくは技術的要素とそれらの影響に基づく、組織に対するリスクの変化をモニターする			X
6	ガバナンス、リスク、コントロールに関し、組織のフレームワーク内で運営する	X	X	X
7	組織に対するリスクとその影響に基づいて、個別監査計画を策定する	X	X	
8	監査業務中に、コントロールのコンセプトを利用する	X	X	
9	ITガバナンスを評価する		X	X
10	内部監査業務が、組織の全社的リスクマネジメント戦略やリスクプロファイルと確実に連携し向上するようにする		X	X

11	インターナルコントロールに関する改善提案が、組織の目標や能力とバランスがとれたものにする		X	
12	組織のリスクプロファイルを取締役会と最高責任者に説明する			X
13	個別監査業務のリスクプロファイルを関係者に説明する	X	X	
14	組織のすべての階層が不正リスクを認識するという文化を支援する	X	X	X
15	不正リスクの可能性を評価し説明し、組織に関係する不正の共通タイプを特定する		X	X
16	不正リスクの可能性を評価し説明し、個別監査業務に関係する不正の共通タイプを特定する	X	X	
17	不正調査を裏付けるために使われるプロセスの理解を保持する	X	X	X

V. ビジネス感覚：ビジネス環境、業界慣行、組織に特有の要素の専門知識を保つ能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	組織および組織のリスクの知識を保持する		X	X
2	個別監査業務に当てはまる業界特有の知識を保持する	X		
3	組織に当てはまる業界特有の知識を保持する		X	X
4	個別監査業務に当てはまる基本的なマクロ経済とミクロ経済の要素を評価し注意を払う	X		
5	組織に影響を与える基本的なマクロ経済とミクロ経済の要素を評価し注意を払う		X	X
6	世界の発展や法令について最新状況の理解を保持し、個別監査業務への関連を評価する	X		
7	組織の業務に関連する世界の発展や法令のフレームワークについて最新状況の理解を保持する		X	X
8	個別監査業務に当てはまる、財務会計、管理会計、および原価計算の、基礎概念、基準、システム、および報告プロセスにかかる技術面の理解を保持する	X		
9	組織に当てはまる、財務会計、管理会計、および原価計算の、基礎概念、基準、システム、および報告プロセスにかかる技術面を評価し注意を払う		X	X
10	組織の目標に対するITの貢献、ITに関連するリスク、個別監査業務への関連について評価し注意を払う	X	X	
11	個別監査業務に関連する品質管理のフレームワークの正しい実用的な知識を実証する	X	X	
12	組織が運用する品質管理のフレームワークを評価する			X
13	組織の文化的側面に注意を払う	X	X	X
14	組織のミッション、戦略目標、ビジネスの特質に注意を払う	X	X	X

VI. コミュニケーション：影響力のあるコミュニケーションをする能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	積極的なコミュニケーションを通して他者の信頼を確保する	X	X	X
2	開かれたコミュニケーションを促進する	X	X	X
3	他者を敬う態度を示し、聴き手のニーズに合わせたメッセージにカスタマイズする	X	X	X
4	他者に影響を与えるために、考えを明確にまとめ自信を持って表明する	X	X	X
5	コミュニケーションを裏付けるために、様々な情報源から重要な情報を引き出す	X	X	X
6	適切なコミュニケーションの形（言語的、非言語的、視覚的、文書的）と媒体（対面、電子、紙）を選ぶ	X	X	X
7	言語の技法（つづり、句読点、文法等）を正しく使う	X	X	X
8	積極的に傾聴し、自己の理解を確認するために必要に応じて質問する	X	X	X
9	コミュニケーションの有効性を判断するために、聞き手からのフィードバックを求める	X	X	X
10	コミュニケーションに対する反応を予測し、事前に対応を用意する	X	X	X
11	監査発見事項とその影響を、組織の適切な職位の者と専門家らしく自信を持って協議する	X	X	X

12	コミュニケーションを補強するために、ボディランゲージを理解し活用する	X	X	X
13	プロセスや複雑な情報を伝えるために、図表を活用する	X	X	X
14	聞き手の学習と成長を促進するように、体系的に情報を伝える	X	X	X
15	インタビューにおいて、適切なコミュニケーションスキルを用いる	X	X	X

注：中核的能力を支えるために求められるスキルは、すべての階層に共通である。しかし、これらのスキルは以下の理由から、年功に従ってより多く求められる。

- 扱う情報がより複雑化する
- 情報源がより多くなる
- 情報の戦略的重要性が増す
- 聞き手がより多く、多様で、年功が高くなる
- 聞き手がより厳しく要求が多くなる
- より短い準備期間ですぐに決断する割合が増える

VII. 説得と協調：協調と連携を通じて他者を説得し動かす能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	サービス重視の態度を維持する	X	X	X
2	コミュニケーションと関係構築において、自己の対人スタイルが他者に与える影響を予測し考慮する	X	X	X
3	交渉によって対立を管理し、意見の相違を解決する	X	X	X
4	組織の政治に注意を払い、善処する	X	X	X
5	外交性と自己主張のバランスをとる			X
6	人々を安心させ、全ての関係者と開かれた建設的な関係を構築する	X	X	X
7	結果を達成するために、監査対象部署と効果的な関係を育み構築する	X	X	
8	結果を達成するために、内外の主な利害関係者（グループ）と効果的な関係を育み構築する			X
9	利害関係者のニーズと期待を見極める	X	X	X
10	他者と協力し、共同作業をするために他者を励ます	X	X	X
11	抵抗を乗り越えるために困難な状況からの立ち直りを示し、その後建設的なやり方で人々と協業する		X	X
12	敬意、助力、協力について、模範を示して指導する	X	X	X
13	地位ではなく、影響力、個人的信念、気配りを通して指導する			X
14	全ての状況において、独立性と客観性を保持する	X	X	X
15	他者にプラスの影響を与え、信頼性を示し、尊敬と協力を得る		X	X
16	自己の限界を認め、必要に応じて助言と支援を求める	X	X	X
17	秘密を尊重し、他者の信頼を得る	X	X	X
18	積極的な合意を形成し支援を得るために、様々な戦略を使う		X	X
19	チームプレーヤーとしてフルに参加する	X	X	X
20	組織の壁を取り除き、内部監査チームを支援するリソースを見つける	X	X	X
21	他者を励ます時に、モチベーション理論とグループ力学の知識を利用する	X	X	X

VIII. 批判的思考：プロセス分析、ビジネスインテリジェンス、問題解決法を適用する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	好奇心を持ち続け、職業的懐疑心を働かせる	X	X	X
2	ビジネスプロセスのデータや情報を得るために、様々な手動・自動ツールや手法を選択し利用する	X		
3	ビジネスプロセスの効率性と有効性を分析し評価する	X	X	
4	ビジネスプロセス分析において、関連性のあるツールや手法が利用されるようにする		X	
5	定例的な事態に問題解決手法を利用する	X		
6	複雑な事態を分析し解決するために、適切なりサーチ、ビジネスインテリジェンス、問題解決手法を選択し利用する		X	X
7	ビジネスプロセス改善のための適切な戦術を見つけ提案するために、批判的思考を利用する	X	X	
8	監査活動で確認された問題に対処するために、経営者が現実的な解決策を見つけられるよう支援する		X	

9	データ収集、データマイニング、データ分析と統計手法を利用する	X	X	
10	意思決定に利用する情報は、関連性があり正確で十分であるようにする	X	X	X
11	意思決定と重要なメッセージを裏づけるためにベンチマーク調査を活用する			X

IX. 内部監査の実施：個別内部監査業務を実施する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	個別監査業務の特定の目標を達成するために、組織の監査手法を用いて監査手続きを実施する	X	X	
2	個別監査業務の計画および実施の品質を確保する			X
3	監査目標を達成し品質を保証するように、個別監査業務を監督する		X	
4	個別監査業務の期間中を通して客観性を保持する	X	X	X
5	個別監査目標の達成を確実にするために、すべてのリソースを効率的に管理する	X	X	
6	効率性と粘り強さを示し、時間管理をし、個別監査業務の期限内に目標を達成する	X		
7	決められた時間内に成果を確実に上げるために、プロジェクトプランを策定し実施しモニターする		X	
8	データ収集、分析と解釈および報告のために、適切なツールと手法を選択し利用する	X	X	
9	主なリスクとコントロールを特定するように、個別監査業務を計画し実施する	X	X	
10	個別監査業務のための人員のニーズと制約を見極める			X
11	信頼性、関連性、十分性のある証拠を入手し、じっくりと評価する	X	X	
12	個別監査業務の発見事項から、組織にとっての戦略的含意を見極め報告する			X
13	個別監査業務で実施したすべてのことが正しく確実に反映されるように監査調査書を作成する	X		
14	課題の根本原因と組織に与える影響に対処する形で、発見事項を提示し勧告する	X	X	
15	上級経営者と取締役会に対し、アシュアランスとアドバイザリーのサービスを提供する		X	X
16	個別監査業務のための作業範囲が適切であることを確認する		X	
17	経営者の是正処置をモニターするためのフォローアッププロセスを確立する			X
18	経営者が是正措置を効果的に実施する、もしくは、上級経営者が是正措置を取らずにリスクを受け入れるようにするために、経営者とともにフォローアップする	X	X	

X. 改善と革新：変化を受け入れ改善と革新を推進する能力

		スタッフ	マネージャー	CAE
1	変革、継続的改善と革新を擁護し、その達成を追求して他者を支援する			X
2	継続的改善のための機会を探し求め正当性を説明する	X	X	
3	責任の範囲内で変革を起こし管理する	X	X	X
4	意図する恩恵を説明することにより、変革を推進するよう他者に働きかける	X	X	X
5	組織内で変革がどのように実行されるかについてビジョンを示す			X
6	革新的アイデアを提案するよう他者に働きかけ、新しいアイデアが向上するような前向きなフィードバックを与える		X	X
7	変革と改善のために見識と提案を示す		X	X
8	組織的な変革戦略に重大な貢献をする			X
9	組織内の変化の理由を調査し分析する		X	X
10	変化に伴うリスクを特定し、そのリスクを管理するために監査業務を適応させる	X	X	X
11	変革の取り組みに対する障害の可能性や資源を評価する	X	X	X
12	監査部門やチームにわたる変革プログラムを実施する		X	X
13	変化や不透明な環境において、自己の業績や有効性を保持する	X	X	X
14	新たな優先事項に対応し、業務の中で前向きな変革を実行する	X	X	X
15	組織の新規および変更された優先事項に対応して、チームの優先事項を調整する		X	X
16	変化に対する反応を予測し、他者を支援するために自己のスタイルを適応させる	X	X	X