

2012年9月3日

日本内部統制研究学会

第5回年次大会自由論題報告

論題：内部監査人の経験と
経営への貢献度自己評価の関係

東洋電機製造(株) 監査部長

CIA フォーラム No. 23 座長

伍井 和夫

博士(経営学) 横浜国立大学

公認内部監査人、公認不正検査士

[1] はじめに

社団法人日本内部監査協会 CIA¹フォーラム²No. 23 では、メンバー各自がビジネス・リスク発見事例を収集し、COSO/ERM のフレームワークに基づき分類整理した。それらの事例の内容について、先ず、「被監査部門の選定と内部監査項目の設定」及び「発見に至った経緯・手法」

¹ CIA とは、社団法人日本内部監査協会ホームページによると、次の通り。

CIA(Certified Internal Auditor-公認内部監査人)は、資格認定試験に合格し、実務経験等の要件を満たした者に授与される称号です。CIA 資格認定試験は、内部監査人の能力の証明と向上を目的とした世界水準の認定制度で、世界約 160 の国と地域で 18 の言語により実施されています。2009 年末現在、世界各国で 93,000 名以上の CIA が、企業をはじめ多くの組織において活躍しています。

² CIA フォーラムとは、社団法人日本内部監査協会ホームページによると、次の通り。

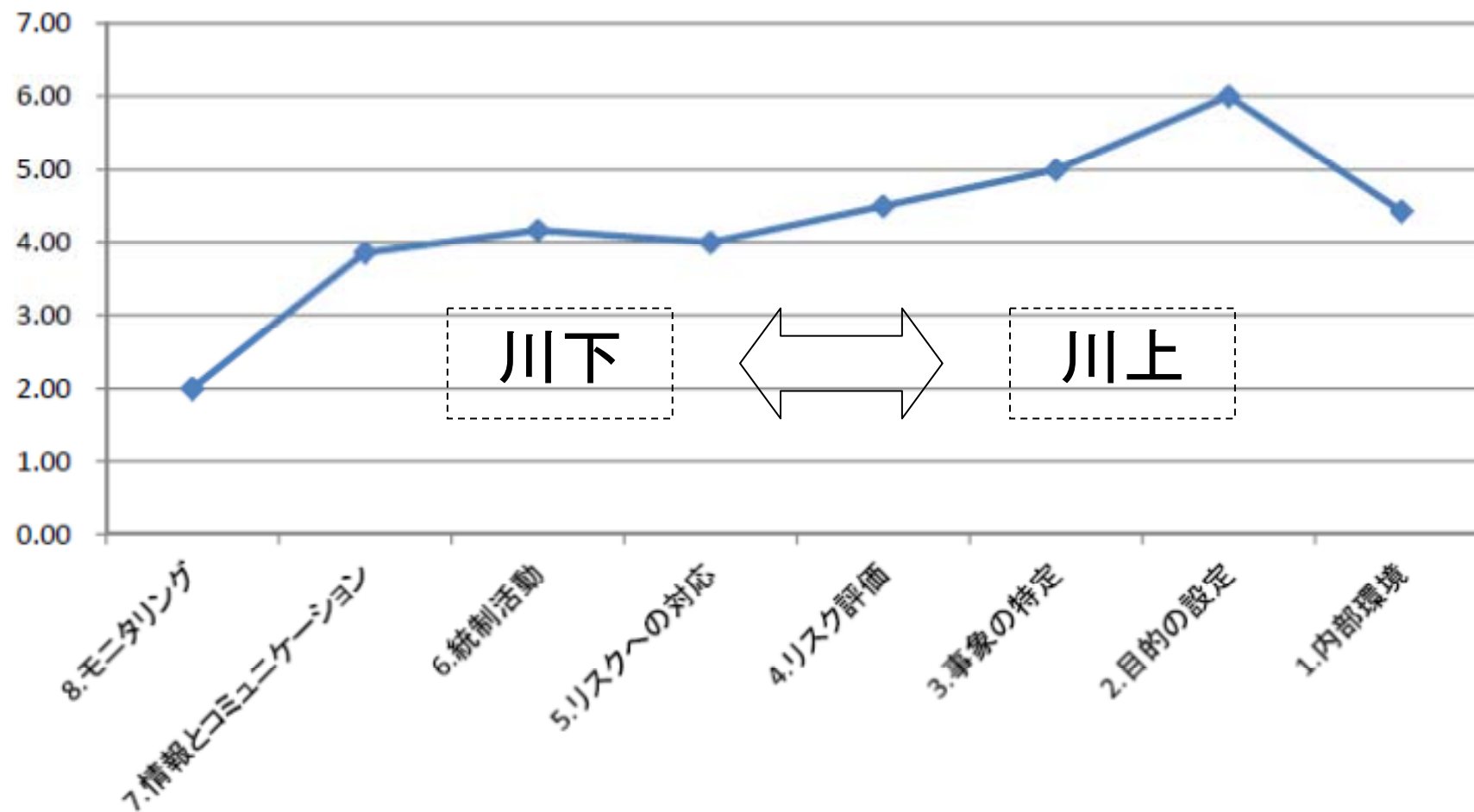
CIA フォーラムは、CIA 資格保持者の研鑽および相互交流を目的に、社団法人日本内部監査協会 (IIA-JAPAN) の特別研究会として活動しています。

に注目して検討し、その結果を CIA フォーラム No. 23 (2010)³で報告した。今回の調査では、「問題点の発見の経営への貢献度」に注目し、発見事例毎に経営への貢献度をメンバーにより自己評価することを試みた。その結果は「《図表 1》メンバーによる発見事例の経営への貢献度自己評価の結果」のように、COSO/ERM の 8 つの構成要素の内、川下より川上に位置する構成要素に関わる問題点の発見を高く評価する傾向が見られた。⁴

³ CIA フォーラム No. 23 (2010), 「ビジネス・リスク発見に至る要点を具体的に探る—自己研鑽のために—」, 『月刊監査研究』社団法人日本内部監査協会第 2010 年 2 月号 68-82 頁。

⁴ これは、内部監査人の経験と自己評価の関係についての議論であり、川下に位置する問題点を軽視する主旨ではない。

《図表1》 メンバーによる発見事例の経営への貢献度自己評価の結果（平均値）



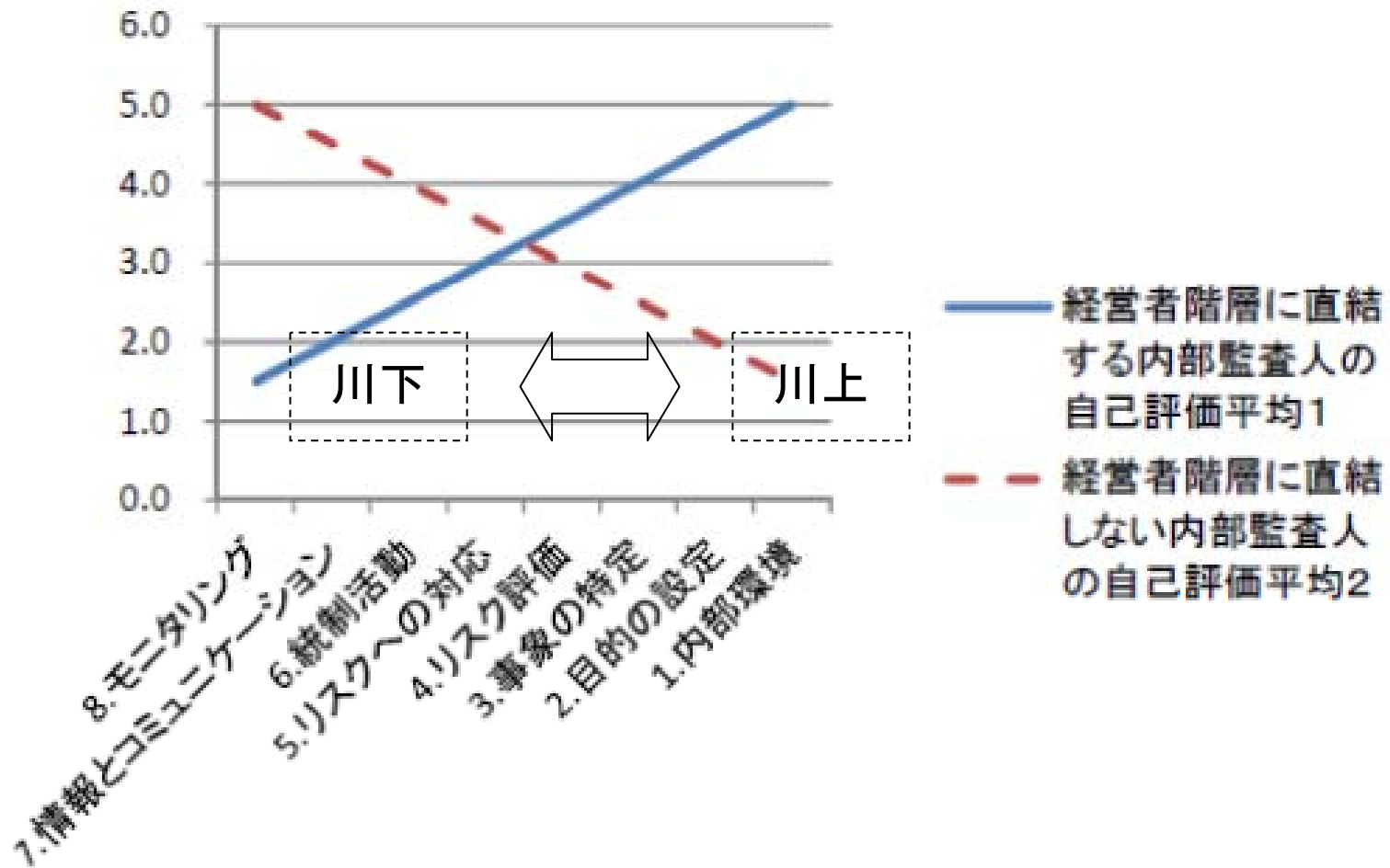
この自己評価試行結果の含意としては、次の4点が推察される。

- ① CIA フォーラム No. 23 のメンバーが経営者階層に近い立場にあり、例えば、目的の設定に関わる問題点の発見のように、川上に位置する問題点は結果的に経営者の判断に影響を与える為、経営への貢献が大きいと評価した。
- ② 川上に位置する問題点の方が、企業全体に与える影響が強いことから、経営への貢献が大きいと評価した。

- ③ リスクへの対応や統制活動に関わる問題点のように、川下に位置する問題点は、被監査部門が主体となって改善するため、発見事例の数は多くても経営者の判断に与える影響が小さいという意味で、経営への貢献は小さいと評価した。
- ④ 上記③と反対に、川上に位置する問題点は、一部の被監査部門だけでは改善が難しいことから、経営者の判断との係わりが大きいという意味で、経営への貢献が大きいと評価した。

例えば、上記の①～④の主旨を模式的に示すと「《図表 2》経営者階層に直結する/しない内部監査人と貢献度自己評価の関係」のように、独立変数(直結する/しない)によって従属変数との関係が正反対の状況になると推察される。尚、これは個々の発見事例報告者による自己評価ではあるが、6段階等差方式で評価し、構成要素毎の平均値を比較したことにより、個人の恣意性を統制している。しかし、構成要素毎の発見事例の母数にバラツキがあるため、この調査結果を以って直ちに一般化することは避け、調査方法及び環境を整備した上で再調査を実施することとした。

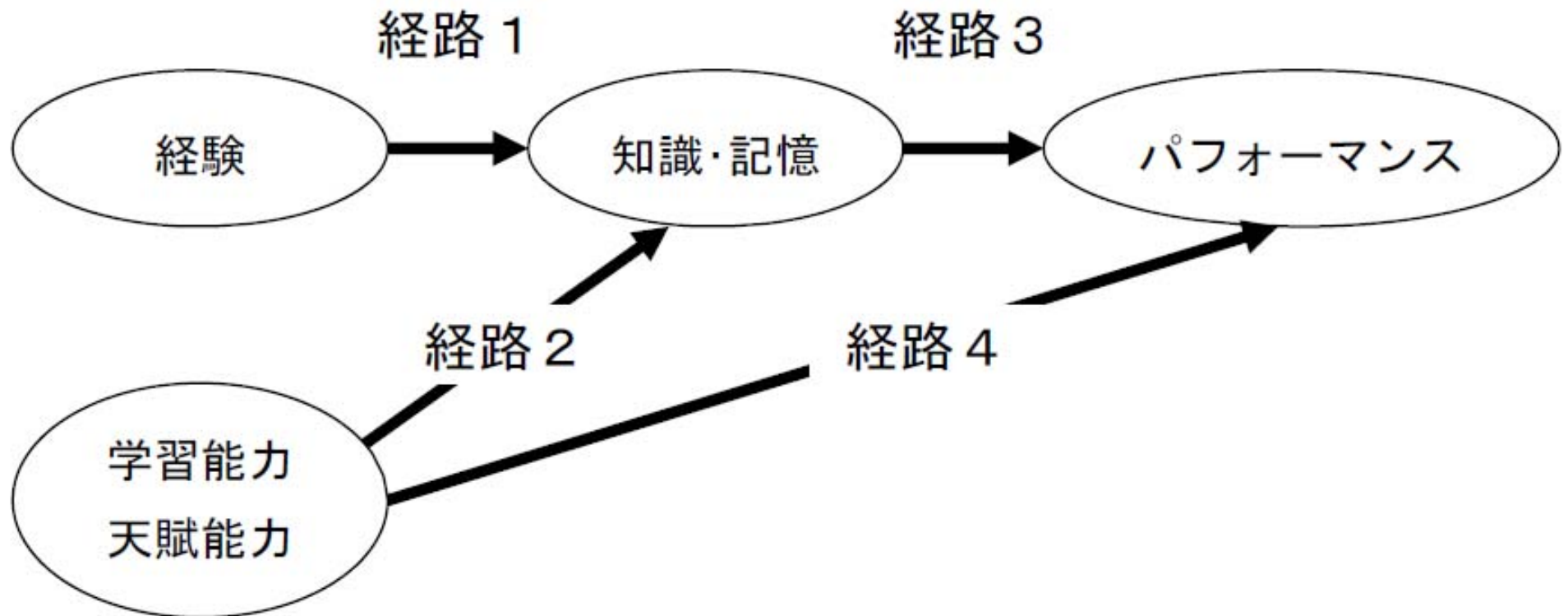
《図表 2》 経営者階層に直結する/しない内部監査人と貢献度自己評価の関係



本論の目的は、「内部監査人の専門能力がどのように得られるかを解明できるなら、初心者のパフォーマンスを向上させるための適切な教育・訓練及び監査支援ツールを開発できるかもしれない。」ということにある。その手順は、次頁の「【ご参考】専門能力のパラダイム」の主旨にそって、ご説明すると、概ね次の通りとなる。

先ず、経験から得た知識が記憶となる経路1と、学習から得た知識が記憶となる経路2がある。次に、その知識・記憶が監査人のパフォーマンスに影響を与える経路3がある。最後に天賦の能力が、直接に監査人のパフォーマンスに影響を与える経路4がある。

【ご参考】 専門能力のパラダイム



出所 : Libby & Luft (1993) の 433 頁 Fig. 3 より筆者が作成。

(1) 経路 1 から経路 3 : 経験から得た知識・記憶がパフォーマンスに与える影響

ここでは、先ず、監査経験の豊富な熟達者 (expert) と初心者 (novice) のパフォーマンスの差異と両者の属性を比較、分析し、その差異の要因と思われる経験から得た知識・記憶とパフォーマンスとの関係を実証する。そして、監査経験の豊富な熟達者が初心者より概ね優れていることを前提にして、監査人に必要な知識・記憶とはどのようなもので、それがどのように得られるかを解明する。

(2) 経路2から経路3：学習から得た知識・記憶がパフォーマンスに与える影響

次に、上記(1)で解明された監査人に必要な知識・記憶を初心者に学習させ、学習により生じるパフォーマンスの変化を分析することによって、初心者のパフォーマンスを向上させるための適切な教育・訓練及び監査支援ツールの開発に繋げるのである。

(3) 経路 4：天賦の能力がパフォーマンスに与える影響

例えば、一般的問題解決能力のような天賦の能力とパフォーマンスとの関係の方が、後天的な知識・記憶とパフォーマンスとの関係より有意性が高いことが実証されている。但し、天賦の能力は先天的なものであり、操作不可能な要因であることから、本論では、これ以上、言及しないこととする。

[2] 内部監査人の経営への貢献度自己評価の意義

この、自らの問題点の発見が経営に貢献したかどうかという内部監査人の自己評価は、次の点で大きな意味を持つ。

1. 内部監査事前計画作成時の監査項目の選定

内部監査人は事前に内部監査事前計画書を作成するが、その際には下記の点等を参考にする。

- ・ 前回内部監査指摘事項
- ・ 被監査部門による自己点検で発見された問題点
- ・ 会計監査人・監督官庁等外部監査指摘事項
- ・ リスク評価結果等

そして、監査の重点項目を絞り込むステップにおいて、経営に貢献する項目の優先順位を高くする。

2. 実地監査における内部監査プログラムの変更

内部監査人は、内部監査事前計画の主旨にそって事前に内部監査プログラムを作成するが、実地監査の現場において当初の監査仮説と異なる事象を認識すると、その場で実態に対応して柔軟に内部監査プログラムを変更する。そのステップにおいても、経営に貢献する項目の優先順位を高くする。

3. 監査証拠から監査意見に絞り込むプロセス

内部監査では、多様な問題点の兆候を発見するが、それらの数多くの監査証拠から監査意見に絞り込む際には、やはり、経営に貢献する項目の優先順位を高くする。

従って、今回の調査では、どのような経験が内部監査人の自己評価に影響を与えるかを調査分析することによって、内部監査人の判断と意思決定 (Judgment and Decision Making. 以下、JDM とする。) に関わる重要な要因の一つを把握することが期待できる。

[3] 仮説及び調査概要

1. 仮説の設定

ここで、先ず、メンバーは自身の経験を振り返り、どのような経験が内部監査人としての自身の自己評価に影響を与えたかを参考にして、メンバー各自が仮説を立てた。それを、「<<図表 3>>仮説一覧」にある通りの10の仮説に絞り込んだ。

≪図表 3≫ 仮説一覧

項番	仮説の内容と方向
1	財務部門の経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。
2	内部統制部門の経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。
3	管理職として部下を大勢抱えた経験の有る者は、川下に位置する問題点の発見を高く評価する。
4	本社・事業本部等での経営戦略企画立案の経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。
5	J-SOX 対応の一貫として経営者評価を行った経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。

項番	仮説の内容と方向
6	出向、転職等により異業種の経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。
7	部門長・支社長・支店長の経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。
8	子会社等の経営者階層の経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。
9	内部監査人として被監査部門の改善に大きく貢献した経験の有る者は、川下に位置する問題点の発見を高く評価する。
10	内部監査人として経営者・取締役会等の経営者階層に直接報告した経験の有る者は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する。

2. 対象者のプロフィール

今回の調査では、対象者の中に経営者階層に近い立場の内部監査人が相当数含まれていることを期待して、社団法人日本内部監査協会主催（会場：協会木場研修室）のSAM研修会⁵参加者をお願いし、出席者全員63名の協力を得た。尚、対象者の平均勤務期間は24年7カ月で、53名が20年以上の勤務経験を持つ。また平均管理職経験期間は10年10カ月であり、従業員／管理職としてはベテラン揃いと言える。平均内部監査経験期間は4年1カ月で、48名が3年以上の内部監査経験を持つ。⁶

⁵ SAM研修会（Senior Auditor Members）とは、社団法人日本内部監査協会ホームページによると、次の通り。
内部監査担当者相互の積極的な運営による啓発・議論の場として、内部監査の理論ならびに実務上の問題点等について研鑽・啓発しあい、監査実施の方法、監査結果に対する具体的な改善の方法などの究明を行う。

⁶ ご協力賜わった、SAM研修会参加者の皆様に、改めてお礼申し上げます。

3. 調査方法

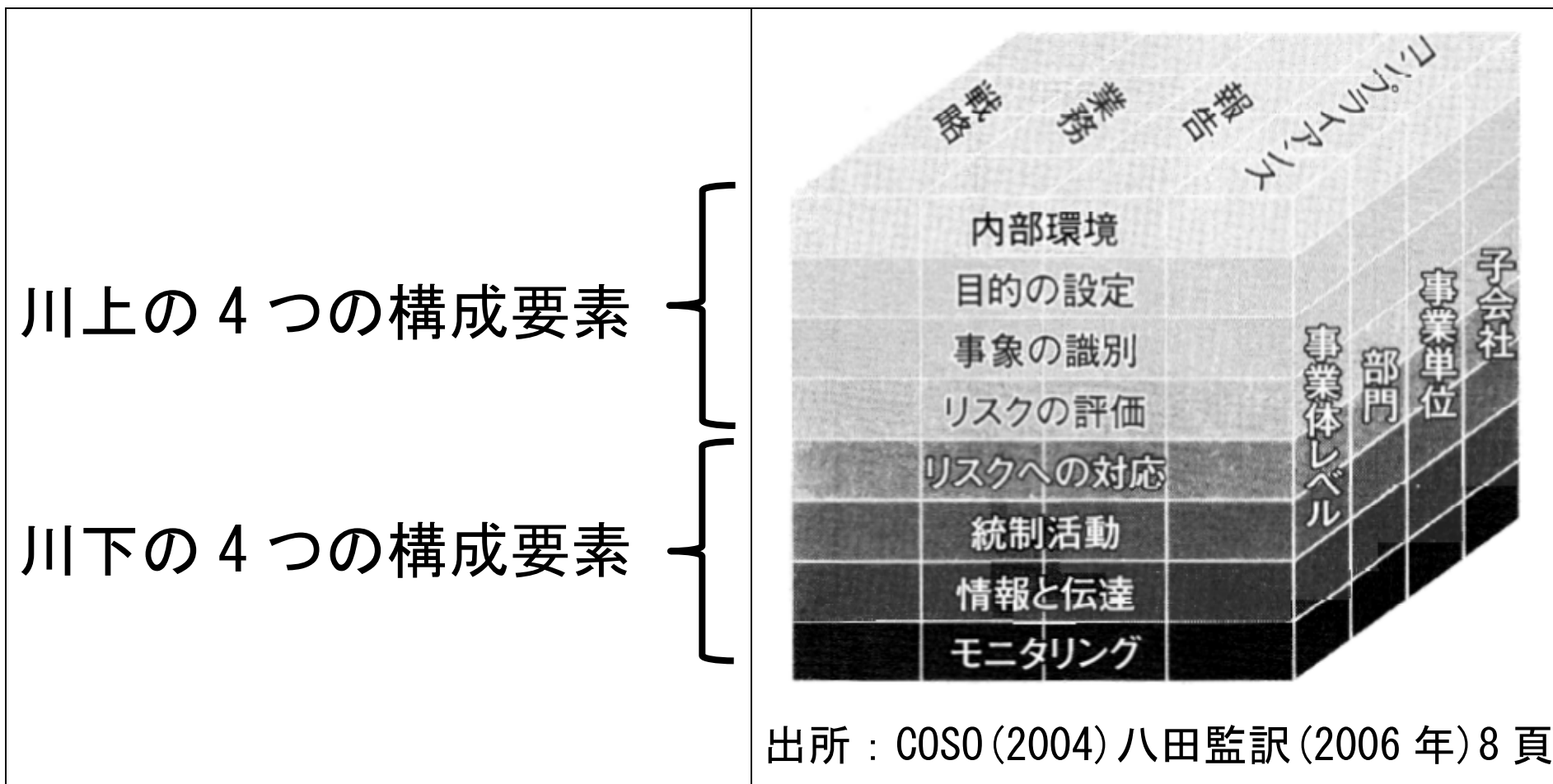
- ① 調査票は COSO/ERM の 8 つの構成要素に関わる 8 つの「内部監査指摘及び対応内容」を読んで、経営への貢献度を 6 段階等差方式で評価する調査票《1》と、対象者の経験期間(月単位)や経験の有・無を記載する調査票《2》で構成されている。
- ② 対象者の皆様には、先に調査票《1》に回答してから、調査票《2》に回答して頂き、調査時間は合計で約 10 分間とした。

- ③ 「川上を高く評価する程度」は、調査票<<1>>の回答内容から下記の計算方式で算出した（「<<図表 4>>今回調査での COSO/ERM における川上/川下の区分」を参照）。

川上を高く評価する程度＝

- ＋ 「川上の 4 つの構成要素に関わる指摘及び対応内容の評価点数の合計」
- － 「川下の 4 つの構成要素に関わる指摘及び対応内容の評価点数の合計」

《図表 4》 今回の調査での COSO/ERM における川上/川下の区分



4. 調査結果

「〈図表5〉調査結果」にある通り、項番8と項番10の2つの仮説が有意差を以って検証された。

すなわち、「子会社等の経営者階層の経験の有る内部監査人は、無い内部監査人と比べて、川下（COSO/ERMの3次元キューブの下半分）より川上（上半分）に位置する構成要素に関わる問題点の発見を高く評価する。」及び

「内部監査結果を経営者・取締役会等の経営者階層に直接報告した経験の有る内部監査人は、無い内部監査人と比べて、川下（下半分）より川上（上半分）に位置する構成要素に関わる問題点の発見を高く評価する。」ことが、5%水準の有意差を以って検証された。

《図表5》調査結果

仮説項番	有・無	度数	平均値	標準偏差	F値	有意確率
8. 子会社等の 経営者階層 の経験	無し	45	-0.378	3.062	6.225	0.015 *
	有り	18	+1.667	2.590		
	合計/平均	63	+0.206	3.059		
10. 経営者階 層に直接報 告した経験	無し	15	-1.267	2.890	4.847	0.031 *
	有り	48	+0.667	2.992		
	合計/平均	63	+0.206	3.059		

* : 5%水準で有意 ** : 1%水準で有意

5. 含意

ここで、この結果の意味をメンバーで検討したが、解釈は概ね次の通りである。

- ① 川上に位置する問題点は会社全体の問題として戦略性が高く、その改善に対し経営者階層の直接的な役割・機能が求められる必然性も高い。自ら会社の経営者階層に属した経験は、その観点に対する関心(重要性の認識)を高め、その結果、子会社等の経営者階層の経験を有する内部監査人は、川上に位置する問題点の発見を高く評価する傾向が強くなる。

- ② 経営者階層に直接報告を行う内部監査人は、報告の都度、経営者階層の川上に位置する問題点への関心や、川上に位置する問題点に対する反応に具体的に触れることになり、いわば経営者階層のニーズを強く意識することになる。その結果、経営者階層に直接報告する経験のある内部監査人は、川上に位置する問題の発見を高く評価する傾向が強くなる。

[4] 結論

今回の調査結果では、COSO/ERM の 8 つの構成要素の川上に位置する問題点の発見を高く評価することが、内部監査人に期待される能力の観点からも重要であると考えられる。従って、内部監査人を効率的に養成するには、次の 3 点が重要な意味を持つことを示唆する。

- ① 子会社等の経営者階層の経験のある者を内部監査人に任命し、養成すること。
- ② 内部監査人に、経営者階層に直接報告をする経験を積ませること。
- ③ それらの経験の無い者を内部監査人として養成するならば、研修等の教育・訓練を通じて、それらの疑似体験を積ませることが効果的であること。

一方、180 度見方を変えて、COSO/ERM の 8 つの構成要素の川上に位置する問題点の発見を高く評価することが、経営者階層の能力としても重要であるとするならば、内部監査部門におけるこれらの経験や訓練は、経営者階層の育成に直接的に役立つことを示唆する。従って、例えば、子会社の経営者階層→内部監査部門→親会社の経営者階層といった、内部監査部門を軸としたキャリア・パスとしてのローテーションに大きな意義があると言える。

最後に、今回の調査は、内部監査人の様々な実務経験に基づく知見が、その JDM に与える影響を実証するための試行の段階に過ぎない。従って、今回の調査結果が示唆することを精査するためには、交絡 要因を統制した実験研究を継続的に実施する必要がある。そして、そのためには、CIA フォーラムのメンバーの皆さんのような内部監査に関わる実務経験及び知見の豊富な内部監査人と、学術研究者による共同研究体制を構築することが重要であることを強調して報告を終わることにする。

ご静聴、誠に有難うございました。

<CIAフォーラム研究会No. 23メンバー> (敬称略・五十音順)

落畑 雄久／加藤 尚久／河島 孝／伍井 和夫 (座長)

雑賀 吉人／富岡 寛／野口 正文／三神 明

《参考文献》

COSO/ERM : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework, (Jersey City, NJ: AICPA,)、(トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳、みすず監査法人訳『全社的リスクマネジメント・フレームワーク篇』東洋経済新報社、2006年。)

Libby R., & Luft J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting setting; ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*; 18:425-450.