

研究会報告

CIAフォーラム研究会報告

レイチェル・L. ボンド著「内部監査人の『ローテーション・プログラム』: 内部監査が付加価値を提供する機会」

(原文題名: Internal Auditing “Rotational” Programs: Opportunities for Internal Audit to Add Value)

訳者: CIA FORUM NO. 24

「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活動する、社団法人日本内部監査協会 (IIA-JAPAN)の特別研究会である。

各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

この研究報告書は、CIA フォーラム研究会 No.24 が、その活動成果として取り纏めたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

同様に、各メンバーの所属する組織の意見を代表するものでもない。本稿が提示する内容は、1つの解釈の仕方に過ぎず、これら内容について何ら保証を与えるものではない。

<CIA フォーラムFSFR(No. 24) メンバー>

(順不同・敬称略)

高島 康裕	新日本有限責任監査法人(座長)	島田 雅夫	日本興亜損害保険株式会社
植田 洋行	系統債権管理回収機構株式会社	田川 雄治	T&Dアセットマネジメント株式会社
大島 誠	みずほ情報総研株式会社	平岡 正和	楽天銀行株式会社
大沼 淳	ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社	宮城 義文	三井住友信託銀行株式会社
		四津 純	株式会社国際協力銀行
北目 学	株式会社りそなホールディングス		

(論文表紙)

エスザー・R・ソイヤー研究原稿 2011

内部監査人の「ローテーション」プログラム：  
内部監査が価値を付け加えるための機会

ルイジアナ州立大学  
内部監査センター  
レイチェル・L・ボンド著  
2011年3月1日

#### 論文の主題

多くの組織がマネジメント開発の計画の一部として、内部監査活動における「ローテーション」プログラムを実施してきている。これらのプログラムはしばしば、内部監査において2、3年過ごした後当該組織の執行部門での就業機会を提供する。しばしば内部監査人は、業務知識を獲得するための短期のローテーション任務の後に内部監査部門に再び異動する。内部監査部門長の中には、ローテーション・プログラムは内部監査人が内部監査という専門職キャリアを継続することをより困難にする、と考える者もいる。

a) どのような環境の下でローテーション・プログラムは内部監査活動にとって有益になるか。

b) あるローテーション・プログラム・モデルは内部監査人の独立性と客観性に影響を与えるか。

提出先：内部監査人協会（IIA）研究財団

## 目次

著者について	(ページ番号)
謝辞 (注1)	(ページ番号)
要旨	(ページ番号)
目的	(ページ番号)
序論	(ページ番号)
<b>第1章 ローテーションの歴史</b>	(ページ番号)
組織としての行動	(ページ番号)
現今、組織は何故ジョブ・ローテーションを行うのか?	(ページ番号)
<b>第2章 内部監査におけるジョブ・ローテーションの進化</b>	(ページ番号)
スタッフの配置と調達としての内部監査機能	(ページ番号)
業務知識習得の方法	(ページ番号)
ローテーション方式の長所と限界	(ページ番号)
プラス面    ローテーション制度のもたらす利益	(ページ番号)
マイナス面    ローテーション制度にとっての課題	(ページ番号)
ローテーション制度参加者のコメント	(ページ番号)
<b>第3章 考慮すべき点</b>	(ページ番号)
ローテーション・プログラムの設計で考慮すべき要因	(ページ番号)
内部監査のプロフェッションへのインパクト	(ページ番号)
<b>第4章 独立性と客観性</b>	(ページ番号)
独立性と客観性懸念	(ページ番号)
独立性と客観性に対する実務家の洞察	(ページ番号)
<b>結論</b>	(ページ番号)
将来の変化に向けての内部監査の戦略的な配置	(ページ番号)
<b>図表のリスト</b>	(ページ番号)
<b>付録A</b>	(ページ番号)
組織のプロファイルとローテーション・プログラムの特性	(ページ番号)
<b>参考文献 (注2)</b>	(ページ番号)

(注1) (注2) 今回和訳の対象外とした。

## 著者について

レイチェル・L・ボンドはルイジアナ州バトン・ルージュで生まれ育った。彼女は現在（2011年3月時点（訳者注））ルイジアナ州立大学において会計学修士号取得を目指すフルタイムの大学院生である。レイチェルはルイジアナ州立大学内部監査センター(LSUCIA)で2年間、内部監査インターンシップ・プログラムを調整する仕事をした。彼女は2010年5月にルイジアナ州立大学を卒業しており、会計学学士号及び内部監査に集中した経験を有する。

レイチェルは公認内部監査人（CIA）試験に合格しており、必要とされる実務経験を経た後に公認される予定である。彼女はLSUCIAプログラムの学生として、シンシア・クーパー・専門職完全無欠性奨学金を2009年に受けた。レイチェルはルイジアナ州立大学に在学する傍ら、2009年から2011年まで内部監査人協会（IIA）学術関係委員会の投票権のない学生会員を務めることにより、IIAに関与してきている。彼女はまた、IIAのバトン・ルージュ支部幹部会において学生連携代表を務めた。

レイチェルは、2009年夏にバージニア州マクリーンにあるフレディー・マック（連邦住宅ローン抵当公社）で、また2010年夏にニューヨーク州ニューヨーク市のデロイト・トゥーシュ LLP においてインターンをした。彼女は、ニューヨークにあるデロイトの企業リスク・サービス部門から2011年度の正社員採用提案を受け入れている。

## 謝辞(和訳省略)

## 要旨

内部監査部門長は、内部監査スタッフが組織に対する責任を果たすために必要な能力を獲得・維持するという課題に直面している。この課題は、リスク管理、コントロール及びガバナンス・プロセスを強化することにより価値を付加するために必要な業務及び監査の知識を含む。

IIA の倫理綱要では、内部監査人は「内部監査業務の実施にあたり必要な知識、技能、経験を用いる」ことができなければならないとされている。技術とグローバリゼーションによりビジネスの複雑さが高まることは、この業務をよりいっそう重要なものにする。

この「能力の課題」を改善する一つの方法は、ローテーション・プログラムの利用である。この論文は、内部監査部門への及び内部監査部門からのローテーションを含む様々な方法について議論する。付け加えるならば、ローテーション・プログラムの適用可能性は、有利な点と限界とを含めて列挙されよう。重要なことは、今日の要員の課題を最もよく満足させるプログラムを選択することである。

## 目的

この論文の目的は、ローテーション・プログラムの起源及び発展を探り、組織、対象となる個人、及び内部監査活動に対する潜在的な効果を評価することである。この論文の本文は、いかなる状況の下でローテーション・プログラムが組織にとって有益かを探る。内部監査部門長及び組織が、効果的なローテーション・プログラムを設計及び実施する際に考慮すべき要素はいくつかある。この論文はまた、内部監査人の独立性及び客観性に対するローテーション・プログラムの潜在的な影響についても評価する。この論文の内容は、多くの業種、人員配置、及び類型に適用可能な調査に基づく。この論文の枠組みは、フォーチュン 500 の企業の役員、社員、及び特定の内部監査知識及びローテーション・プログラムに関する経験を有する個人との多数の面談に基づく。

## 序論

21世紀はビジネスの環境に多くの変化をもたらし、内部監査の職業に対して多くの課題と成長の機会を提供した。ビジネスの組織と内部監査の職業に対して影響を及ぼした変化の中には、技術的な進歩、情報が入手し易くなったこと、インターネットの役割の変化、コミュニケーションの持つ速いペースという性質、複雑な規制環境、そしてグローバル化が含まれる。組織はまた、グローバル化及び高度化したビジネス環境を管理するために、ガバナンス、リスク、コントロール、コンプライアンス・プロセスにおける重大な変化を経験してきている。この急速に変化しダイナミックなビジネス環境は、内部監査の職業及び内部監査がビジネスの組織に付加価値をつける際の役割が進化することを促してきた。

スタッフをそろえることは、組織及びその内部監査部門にとって常に課題である。「内部監査の専門職的实施のための国際基準」には、スタッフをそろえること及びキャリア開発についての内部監査部門長（CAEs）の責任が記載されている。この国際基準に沿ってコンプライアンスを維持することは CAEs にとって多面性をもつ目標になった。CAEs にとっての課題の一つは、内部監査人のスキル一式を発見し、維持し、継続的に高めることである。

内部監査業界でよく取り上げられる話題は「人材のための戦争」であり、「人材ギャップ」とも言われる。過去10年間において、内部監査の職業に対する需要は適任な人材を獲得する可能性を上回った。望ましいスキル一式と市場で入手可能なスキル一式との間には、しばしばギャップがある。それに対処するために、CAEs は、必要な知識を獲得し、かつキャリア開発を高めるために、内部監査部門の内外でのローテーション・プログラムに頼ってきた。包括的でよくデザインされたローテーション・プログラムを開発する際に、多くの組織は内部監査を、マネージメント開発と将来のリーダーシップを育成する基盤として使っている。たとえば、企業は「GE モデル」に倣うかもしれない。「GE モデル」では、有能な社員は内部監査業務に2、3年従事し、その後ビジネス組織に戻り管理職につく。ローテーションはまた、内部監査人がビジネス部門に異動して経験を積み、その後内部監査に戻ることも含む。

IIA のグローバルな内部監査に関する調査によれば、内部監査部門が提供した付加価値の程度は、組織の需要に見合った変化及び改善を提供する能力で決まる。IIA の「今日の内部監査人にとっての中核的な能力」に関する調査では、内部監査業務は対象業務とともに新しくならなければならない、それはスタッフがビジネス組織に対して変化のための提言をす

るために十分な知識、スキル及び経験を持つことを確実にする必要があることを意味するとしている。最近数年間において、世界的な不景気により、内部監査人は予算と資源の制約に対処し、実質的にはより多くの仕事をより少ない費用であることを学んだ。IIA の報告書「先への一瞥：CAEs は不況の先を見る」によれば、会議の参加者は、ローテーション・プログラムと「ゲスト・オーディター」が種々のスキルをもつ経験豊富なスタッフを内部監査にもたらすことから、それが景気下降局面に対処するために役に立つ戦略である、と示唆した。

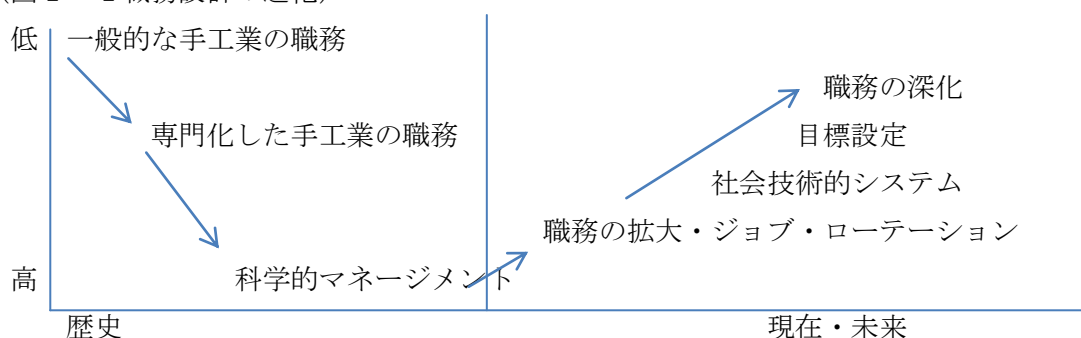
## 第1章：ローテーションの歴史

内部監査業務に関するローテーション・プログラムについて深掘りする前に、一般的なローテーションについて概観することは、おそらく有益と思われる。

### 組織としての行動

産業革命は、生産効率を最大限にするために分業及び職務の専門化を促した。この科学的なマネジメント手法（ジョブ・エンジニアリング）は、生産を改善するために標準化、専門化及び職務の単純化を強調した。この手法は定型的な仕事及び特定の業務に関して成功し、今日なおいくつかの産業において使われている。しかしながら、内部監査は組織立っていない課題に対処するために幅広い認識及び行動に関するスキルを必要とする。したがって、このことによりジョブ・ローテーション、職務の拡大及び深化を含む職務設計に対する関心が引き起こされる。図1-1は何年にもわたる職務設計の進化を示すものであり、低いレベルの一般的な手工業の職務に関する標準化及び専門化から始まる。科学的なマネジメント手法が発達するにつれ、専門化の度合いが増した。しかしながら、ごく最近ジョブ・ローテーションおよび社会技術的なシステムが中間的なレベルの職務専門化を提供した。

(図1-1 職務設計の進化)





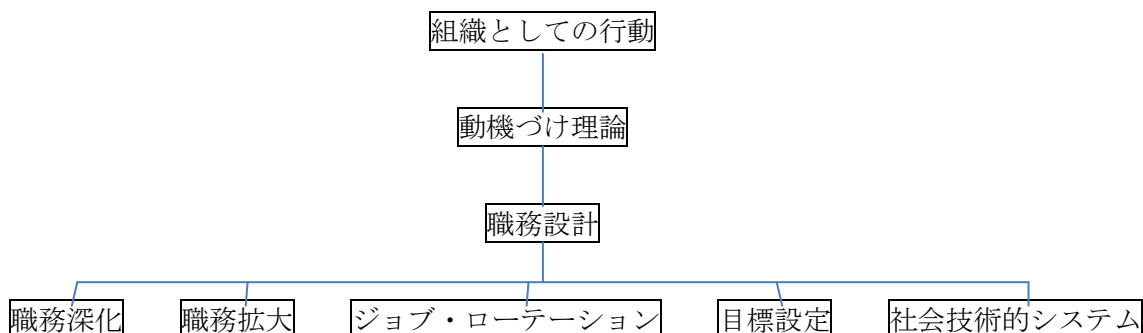
(縦軸は職務の専門化・標準化の度合い、横軸は時間)

組織の行動において、ジョブ・ローテーションは職務設計の要素の一つとして分類され、動機づけ理論に関連づけられる。動機づけ理論の公式は以下のとおり。

$$\text{業績} = \text{能力} \times \text{動機}$$

社員の動機は職務拡大、職務深化及びジョブ・ローテーションにより強められ得る。動機が強まることにより社員の満足度及び関連する業績が高まる。これら3つの事項はまた、より大きな知識としての能力を高め、判断スキルが獲得される。ジョブ・ローテーションの相乗効果的な影響は業績を高めるために能力と動機を向上させることである。組織としての行動の階層及びジョブ・ローテーションについて図1-2を参照されたい。

図1-2：組織としての行動



ジョブ・ローテーションは職務深化及び職務拡大と重複することから、基礎を固めるためにこれら3つについて手短に議論する。職務設計は職務の構造的な面及び人間関係的な面の両方を含む。職務設計は人々を職務に合わせるものであり、職務を人々に合わせるものではない。

### 職務拡大

本質的には、職務拡大は分業の逆の手法であり、担当職務のリストをより幅広い多様な仕事を含むよう拡大するものである。職務拡大は複数の仕事の水平的な統合から成るが、個々の仕事の内容を変えるものではない。拡大は多様性を増やすことにより、満足度、動機及び業績のレベルを向上させる。

### 職務深化

職務深化は職務の垂直的な統合から成り、より高度な脳の働きを必要とする。職務深化はまた、「垂直的な荷積み」とも呼ばれ、社員はより多くの責任を負わされる。たとえば、

同じ人間がプロジェクトの計画から実施まで責任を増やされるかもしれない。この手法は垂直的な統合及び社員の権限強化をもたらす。より高度な精神的能力を必要とする職務は、より大きな満足を与え、その結果業績を向上させる。

職務深化はフレデリック・ハーズバーグの2要因論に基づく。動機要因及び衛生要因から成る2要因理論は、職務環境（衛生要因）が不満足を防ぐ一方、職務の課題（動機要因）が満足をもたらすことができるという。職務の満足は動機要因から得られ、動機要因の例としては、達成、認知、挑戦的な仕事、責任及び昇進が挙げられる。一方、社員は、衛生要因があれば職務に不満を感じない。衛生要因とは、よい会社の方針及び管理、技術的な監督、給与及び労働条件である。興味深いことに、この手法は会計士及びエンジニアの調査に基づく。職務深化はおそらく職務設計のその他の手法よりも多く関心を引く。なぜなら職務深化は満足度、動機及び業績に焦点を当てるからである。

### ジョブ・ローテーション

ジョブ・ローテーションは、満足度、動機及び業績を維持又は高めることを目的に、社員をある役職から別の役職に異動させることである。ジョブ・ローテーションは、新たな課題を追加するとともに、職務拡大及び職務深化の両方の要素を持つ。なぜなら水平的及び垂直的両方の統合を含み得るからである。ジョブ・ローテーションというモデルは、幹部及び社員を異動させるために歴史を通して使われ、今日の職場において多様なモデルが見られる。

### 社会技術的システム

社会技術的システムは人間と技術との最適な組み合わせによる職務の最適化を含む。競争、仕入れ先、顧客及び環境における規制の影響は、組織に対して規則及びある特定の形式による仕組みを守らせるために強い圧力をかける。景気変動し、社会が変化するにつれ、組織は継続して新しい製品を作り出し、存続のための新しいプロセスに適応しなければならない。組織が社会技術的システムを設計する際に考慮すべき手引きとなる原則には次のようなものがある。

- ・職務設計は質の高いワーク・ライフ・バランスを可能にする。
- ・必要なものがそろい見分けがつく職務単位に関するサブ・システムの設計
- ・サポート体制は組織目標に合ったものでなければならない。

### 目標設定

目標設定は、個人の目標を組織の目標と整合させるものである。目標の一致は関与と業績のレベルを向上させる。バランス・スコアカードは、部及び課を含むビジネス組織によって使われる手法の一つであり、戦略的な目標に関する業績及び達成度を測定するもので

ある。業績を評価するツールは、組織の使命に沿っている場合には組織にとって有用である。社員は期初に個人の業績目標を設定し、期末にその目標の達成度について評価され、それにより昇給又は昇進が必要か否か決定される。

## 現今、組織は何故ジョブ・ローテーションを行うのか？

組織構造や職務設計の進化に伴い、ジョブ・ローテーションは、企業にとっていくつかの点で有益なものである。

ジョブ・ローテーションが組織にとって利益を与えるものか不利益を及ぼすものかは、業種や組織の規模、ローテーション期間、異動となった者の経験やスキルレベルに拠るであろう。

下記の表 1-1 は、ジョブ・ローテーションが直接もしくは間接的に及ぼす長所と短所を一覧にしたものである。

表 1-1：ジョブ・ローテーションの長所と短所

長所	短所
<ul style="list-style-type: none"><li>○職務満足度の向上</li><li>○キャリア開発の促進</li><li>○リーダーシップ育成の促進</li><li>○離職率の抑制</li><li>○個人の能力の増進</li><li>○職務の充実化</li><li>○職務範囲の拡大化</li><li>○顧客との良好な関係維持</li><li>○社員の柔軟性の向上</li><li>○知識の向上</li><li>○専門レベルの減少</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○効果が得られるまでに時間がかかる。</li><li>○効果を出すまでにコストがかかる。</li><li>○技術的な制約</li><li>○柔軟なマネジメントの妨げとなる。</li><li>○管理上、時には負の影響を与える。</li><li>○計画と実践が難しい。</li><li>○組織機能上、徹底した取り組みが必要。</li><li>○職歴の混乱を招く。</li></ul>

### ジョブ・ローテーションの理論的解釈

ビジネス環境は、複雑化、グローバル化、技術の進化により能力が試されている。幅広い一般技能がしばしば必要とされ、概して、それにより進歩するものである。表 1-1 のとおり、ジョブ・ローテーションによるプラス効果はマイナス効果を上回っている。ジョブ・ローテーションは関心を刺激するとともに組織を俯瞰する能力を提供する。

Steve Casazza 氏 (Vice President of Nestle Market Audit-North America) は「組織において学ぶことは、経験が 7 割、教育が 2 割、トレーニングが 1 割と考えられる」と述べている。ジョブ・ローテーションは、まさに多くの人にとって経験を通じ学ぶという優れたものであり、キャリア開発と自己啓発の機会となる。ジョブ・ローテーションは、社員に直接の経験を与えると同時に、組織におけるサービス提供やビジネスラインやプロセスに係る有益なアイデアを生み出すことから、数多くの組織において有益なトレーニング

グ手段として活用されているのである。

このレポートの残りでは、内部監査の専門性の観点から、現在および将来に向けたジョブ・ローテーションの活用について述べるが、ジョブ・ローテーションは多くの他の職業においても広く普及している。例えば、政府の仕事においてもローテーションは社員に熱意と自発性を与えるとされている。他にも有名な例として、軍隊において昇格する前に様々な職務に就いている。また、医療の分野においても、看護師はマンネリを防ぐと共に不測の事態に備えるため、複数の病棟を経験する。内部監査の専門性において、ジョブ・ローテーションは内部監査部門、社員個人、各業務領域のプロセスオーナー、究極的には組織全体にとって利益をもたらすものである。

## 第2章 内部監査におけるジョブ・ローテーションの進化

本章においては、有効な内部監査機能に必要とされるコア・コンピテンシー（中核となる能力）と技能について述べる。クライアントは、監査人に業務の理解が不足していると感じる時がある。クライアントのことを理解するために、監査人は企業のビジネスについての理解を深める方法を見つけなければならない。ローテーション・プログラムはこれらのクライアントを理解するための解決策を与える。

Richard Chambers 氏(President and CEO of The Institute of internal Auditors)は、「近年、GE のローテーション・モデルに類似したスタッフローテーションモデルが数多く見受けられる」と述べている。数多くの企業において、GE ローテーション・モデルとして、社員に2、3年の間、監査機能を学ぶ機会を与えるケースが顕著にみられる。内部監査におけるローテーションは、計画の立案、監査の実施方法を含んでいる。Chambers 氏は、最近の10年におけるスタッフの異動は新たな機運を示していると述べている。この動向は、内部監査をビジネスの才覚に優れた人材の源として活用しようとする企業の意思の表れでもある。

### スタッフの配置と調達としての内部監査機能

「内部監査の専門的実施の国際基準」によれば、内部監査部門長は、内部監査が十分に機能するために必要な知識、技能、その他の能力のある人的資源を確保し、計画的に取り組む必要があるとされている。実施基準 1230 によれば、内部監査人は継続的な専門的能力の研鑽を通じて、知識・技能その他の能力を高めなければならない。（「内部監査の専門的実

施の国際基準」)

### 要員計画

内部監査部門は周到かつ戦略的な要員確保および進展の計画を持つべきである。図 2-1 はコンピテンシープログラムの一例である。

図 2-1 コンピテンシーフレームワーク

リーダーシップのスキル				マネジメント のスキル
財務	規制及び コンプライ アンス	情報技術	事務処理	
業務知識				
中核的な内部監査能力				

ローテーション・プログラムの設計は、周到かつ戦略的な要員計画を立てて明確なものとするべきである。

### 業務知識

数多くの内部監査に係る調査によれば、内部監査人が価値を付加するためには、おそらく、業務知識が最も重要な能力と言われている。

虚偽の財務報告 (NCFR) 国家委員会が推奨するレポートの一つに次のような記述がある。  
“公的企業は、その規模や特性に応じて十分な数の能力ある人材を確保することにより、内部監査機能を維持すべきである。”

特にガバナンスの改善、リスク評価プロセスの強化、統制の評価を通じて価値を付加するための業務知識に係る能力が求められる。

IIA の Audit Executive Center report “A Glimpse Ahead: CAE’ s Look Beyond the Recession” において、内部監査部門長が求める内部監査に係る技能が報告されている。その中で 1 位にランクされているのが業界固有の知識である。

IIA の Global Internal Audit Survey “Core Competencies for Today’ s Internal Auditor” において、能力とスキルに係るランク付けをしている。2006 年と 2010 年の調査結果では、“業務に対する理解” が全ての技能の中でランキング 1 位となっている。

2010年のHealthcare Internal Auditing Surveyにおいて、内部監査部門の品質に係る主要素の一つに人材の手当てがあげられている。この調査結果において課題と機会の多くは、業界固有の知識に関連するものである。ローテーションの任務に就くことは、業務知識や幅広い業務への理解の促進に役立つ。

Cynthia Cooper氏(CEO of The Cooper Group and 2002 Times Person of the Year)は、「ローテーション・プログラムは組織や内部監査機能にとって有益なものである。」と述べている。さらに、Cooper氏は次のように述べている。「ローテーション・プログラムは、その過程において様々な技術の進展や経験を糧に成長する一方、概して組織がどのように機能するのかについて洞察する力をつける素晴らしい機会となる。また、こうして業務の理解を促進すると共に個人にとって一連の内部監査技能を高めることとなる。また、内部監査部署から業務執行部署へ異動する社員は、統制環境に対する理解を深め、総じて優れた管理者となる。どちらのケースも、企業にとって優れた管理者や内部監査人を育成する効果をもたらす。」

### 業務知識習得の方法

公式・非公式を問わず、業務知識の習得や向上を求めて、ローテーション・プログラムに内部監査活動の就労を組み入れる状況が見受けられる。

#### 内部監査への異動

社員が他の業務部署から内部監査部署へ一定期間異動するローテーション・モデルが公式・非公式を問わず採用されている。社員が異動後、そのまま内部監査部署に残留するケースもあるが、通常は、元の所属部署もしくは他の部署に所属することとなる。時には、内部監査への短期間での異動予定が、そのまま内部監査部署に留まることもある。例えば、Amber Miller氏(Senior Audit Manager at AIG Enterprise Service)によれば、「現在、当社では正式なローテーション・プログラムを設けていないが、今、他の組織ではどのような取り組みを行っているか調査しているところである。」さらにMiller氏は「組織内の5~6部署から多くの社員が内部監査に異動し、内部監査に相応しい人材がいれば、そのまま在籍することもあった」と述べている。

#### 内部監査からの異動

このローテーション・モデルでは、公式・非公式を問わず、内部監査部署から事務、財務、物流等の他の業務部署へ異動が行われている。異動の仕方によっては、内部監査部署へ戻るケースもあれば、そうならないケースもある。

### 有能な人材の供給源

内部監査は、組織内で有能な管理職や業務担当者の供給源として見做される時がある。このローテーション・モデルは、非公式に行われることもあるが、主には正式なものとして、社員は業務知識やリーダーシップ力を養うため、一時的に短期間、内部監査に配属となる。通常、ローテーションを終えると、リーダー職や管理職の任務に就くこととなる。このモデルは、しばしば組織内において交替を前提とした職位をもつ内部監査部門において取り組まれている。

新入社員や経験の浅い社員も含め、内部監査は、組織にとって有能な新人を教育するのに確かな機能をもつと考えられている。内部監査は、企業横断的な知識やキャリア開発を行うための” 培養部署” と考えられている。Timothy F. Kenny 氏 (SVP and General Auditor At Freddie Mac) によれば、Freddie Mac における年度目標の一つは、組織内において内部監査部門が” 有能な人材の供給源” になることである。CEO や取締役会は、この目標を達成するため、内部監査部門が有能な人材を継続的に育成できるよう支援を行う。

Steve Goepfert 氏 (VP of Internal Audit at United Airlines) によれば、個々人は、しばしば、内部監査部門からコントローラー業務、空港のオペレーション業務、マーケティング、セールス等、様々な部署へ異動する。例えば、以前は内部監査に従事していた者が、今はナショナルアカウント向けセールスディレクターに就いている。Goepfert 氏は、組織内で人事異動が上手く行われているのを知った幹部たちから、” 君は実に良い人材を雇う” と言われたことを思い起こしていた。内部監査は組織内で有効性を発揮する前に、まずは、自部署内において指導的役割を果たさなければならない。結局のところ、企業は成功に導くためには、組織において価値を生み出すしっかりとしたリーダーを育て上げなければならない。



## 専門職的内部監査人の限定的ローテーション

内部監査部構成員の主な供給源が専門職としての内部監査人である場合に、公式あるいは非公式なものであるかを問わず、この方式は用いられる。この「専門内部監査人」は、一時的に他の業務分野に異動し、業務知識を深め、その後内部監査部門に戻ることを奨励されることもある。

## 内部監査部内でのローテーション

多くの組織では、内部監査部内でのローテーションを組み、監査業務ないしは部署をローテーションすることとなる。

## ゲスト・オーディター（「派遣スタッフ」）プログラム

監査対象部署（顧客）業務から社員が、監査対象部署に係る（監査）対象につきその専門的知識・技量を提供するため、特定の監査実施の間監査チームに参加することがある。内部監査部署は、業務部門から個人を受け入れる公式なローテーション・プログラムがない場合が多いものの、内部監査部門にローテーションと同様な利益をもたらす、公式なものではないことも含め異なるローテーションのやり方がある。例えば、Susan L. Rudolph 氏（Head of Group Internal Audit and Risk Management, Pearson plc.）は、ゲスト・オーディターと短期間の「出向」的なローテーションは、内部監査部門に有益であると認識している。Rudolph 氏は次のように言っている。業務執行部署の者が監査実施 1 件のために監査チームに参加するゲストオーディタープログラムはうまく機能する。「出向」と「派遣スタッフ」モデルはおよそ同じ意味で用いられ、業務執行部署から社員を特定の監査対象に係る専門的知識・技量のために受け入れる、あるいは監査人を業務執行部署に送りその特定プロジェクトに従事させることを意味する。いろいろな期間の「出向」、多くの場合 3、6、12 か月の期間、業務執行部署横断的に統制活動経験をひとまず積むことの助けになるうえ、監査人の「卒業者」人脈を業務執行部署に保つことは重要だとも述べた。

マイクロソフトもまた、公式な「スタッフ貸出」プログラムを使っており、そのプログラムでは、空席となった内部監査人の役職が業務執行部署から又は外部の監査法人からの者（「臨時監査人」）を動員することにより補充される、とマイクロソフトの前内部監査部門長で現在は財務部長であるロッド・ウィンターズ氏は言う。彼は、「スタッフ貸出」プログラムはたいてい短期間であり、営業部門から内部監査部門へ誰かが配属され、内部監査部門に対して自社の業務知識を獲得させる。「スタッフ貸出」プログラムのモデルの目的は、

固定した役職の欠員及び補充に基づくものだ、とウィンターズ氏は述べた。

### 内部監査部門長のローテーション

多くの組織では、内部監査部門長は、基本的にはローテーション対象となっている。Richard Chambers 氏は、その考えを「ローテーション対象の内部監査部門長：内部監査のためになるか」と題した論稿を内部監査誌に掲載した。その中で、広く行われているこの方式について、是非それぞれのポイントを紹介した。最近の調査では、フォーチュン500社の40%近くで内部監査部門長職をローテーション対象と考えていると述べた。拡がりつつあるこの方式を通じ、この内部監査という職を意識すれば全般的な意味で、そうではなくて絞り込んだ意識からしても、企業内部監査機能にもたらされるプラスのポイントは多い。しかし、マイナス効果は、在職期間が短い（3年未満）場合に生じる。それは（十分な）在職期間と経験が生み出すところの実効性レベルに達するのを阻害することになるからである。この論稿の中には、内部監査部門長職をローテーション対象とする方式の策定にあたって注意すべき点が示されている。

Glyn Smith 氏 (Principle of The CooperGroup) は、フォーチュン500社の間で広がりつつある傾向として、従来風の内部監査に関係するバックグラウンドを持っていない者が内部監査部門長職を占めていることを指摘する。組織、業界に精通している者が選ばれ、内部監査部門長職を務め、内部監査部門で数年過ごし、統制についての理解と統制環境の重要性にかかる認識を深め、組織内の他の部署の経営層のポジションに異動していくことになる。この方式の変形は、内部監査についての知識と経歴・経験を持ち合わせた従来型の専門職としての内部監査人に内部監査部門長職を務めさせるやり方である。Smith 氏は、「この場合、典型的なパターンとしては、経営層のポジションに就く準備として、より低位の組織内ポジションをローテートする。このやり方を通じて、一貫性もある俯瞰的知識の蓄積とその体系的な理解を得ることができ、安定性を確保することができる。」と述べている。内部監査部門がその目的を達成しその責任を全うするため、内部監査部が適切な資源・知見・技量の組合せを確保するには、内部監査部門長の関与が決定的に重要であろう。

### 継承の準備

ローテーション方式は、組織内でノウハウ等を継承するための方法とみなされることが多い。内部監査機能の継続性を保つこと、組織の保持する知識が適切であることを確保すること、そして新しい内部監査人を育成するに資するため内部監査部門内に経験が残されることが、継承の準備を通じて確保される。Rod Winters 氏は、マイクロソフト社では、内部

監査チームの中でのリーダーシップ醸成のため、公式の継承準備は組織内に深く刻み込まれている、と述べた。

### 業務のシャドーイング（業務遂行の様子をフォローすること）

ジョブシャドーイングには、内部監査人が業務執行部署の者と短期間（3日間）にわたって働き、業務執行部署に係る理解形成に資することが含まれている。このように、短い期間業務執行部署の現実に触れる機会を与えられた者は、業務執行部署の他分野の中に興味をそそられることになるかも知れず、経験の幅を広げることになるのではないか。

### ローテーション方式の長所と限界

ローテーション制度のプラスとマイナスについて述べたい。

#### プラス面 ローテーション制度のもたらす利益

内部監査人を他のビジネス分野に「異動」させることと業務執行部署の社員を内部監査部門に「異動」させることは、前のセクションで触れたように、内部監査機能、該当する個人、他のビジネス分野、組織全体に様々な益をもたらす。関係者、関係各部に、益をもたらす場合の状況は次のような場合である。

内部監査人を他のビジネス分野に「異動」させる場合

- ・ガバナンス、リスク、統制に係る認識を組織全体に広げる
- ・関係する業務執行部署につき、より深い理解・知識を得ることができる
- ・内部監査部門とベネフィチャリ（顧客）の間によりよい関係が築かれる
- ・組織内行動に係る、感覚と洞察力が磨かれる
- ・個人的な成長かつキャリア形成上にプラス効果がある

業務執行部署の社員を内部監査部門に「異動」させる場合

- ・新しい考え方と見方の醸成ができる
- ・内部監査機能の役割の理解醸成ができる
- ・該当分野につき、内部監査技能と能力の強化がもたされる
- ・内部監査についての見方の変化が、組織内の新たな能力・人材開発の端緒になりうる

#### マイナス面 ローテーション制度にとっての課題

多くの利益がもたらされるものの、内部監査機能、参加する個々の職員や業務執行サイド各分野にとって、ローテーション制度には多くの不利益、課題、限界もある。ローテーション制度を採用することによって生まれる課題や問題点のいくつかは次の通り。

内部監査人を他のビジネス分野に「異動」させる場合の課題

- ・個人のキャリアの中断・途絶
- ・報酬に見合うレベルの勤務時間の減少
- ・独立性と客観性に係る懸念の発生
- ・膨大なコスト
- ・適切なローテーション制度の制度設計、予想、実施に係る困難さ
- ・各経営資源の本来的な動員ニーズを優先することにより生じるローテーション機会制限

業務執行部署の社員を内部監査部門に「異動」させる場合の課題

- ・知識吸収力・対人関係マネジ等の技量の考慮が必要で指名プロセスに懸念が生じうる
- ・個々の社員を制度に取込む際の困難さ
- ・制度に対して経営層からの継続的サポートが必要
- ・ラインでのものの見方とスタッフとしてのものの見方の違いによる苦労があるだろう
- ・個々の職員に適切な研修を施すことの困難さ
- ・各経営資源の本来的な動員ニーズを優先することにより生じるローテーション機会制限

ローテーション制度参加者のコメント

**Lyn Beaty 氏 (VP, Internal Audit and Controls, Halliburton 社)**

Halliburton 社内で、財務系分野の各種職位を25年以上にわたって経験。SAP（ビジネスアプリケーション）の開発準備、その実施・施行から、会計部門アシスタントコントローラー、約6年ほどの現在に至る内部監査部門長職を含む。財務系の経験はプロセスに焦点を当てる姿勢を彼女の意識に刻みつけ、内部監査活動にその意識をもたらすこととなった。さらに、プロセスとはコントロールに係り内部監査に携わる者にとって必要なものであることと彼女は感じている。また「ローテーションを経験することは、内部監査に必要な会社全体に係る知見をもたらすプラスである。同時に内部監査能力だけに留まらず、ビジネス活動につき財務や会計に係る職歴だけの場合よりは幅広い見方を得られる。このことは、内部監査部門長としてなおも成長・学習し続けることができる」とも述べた。

**John Carroll 氏 (VP, Internal Audit, Merck & Co., Inc.)**

Carroll 氏はキャリアの中で、ローテーションを多く経験した。外部監査（公認会計士業務）を8年経験し、内部監査に移った。内部監査での4年間の後、財務管理業務にて7年の経

験を業務執行部署で積んだ。その後、Shering-Plough 製薬社にて内部監査VPとして4年  
間を過ごし、2年前に同社が Merck 社と合併し、現在に至る。その経歴の中でローテー  
ションを通じて、「壁」の両側を経験でき、有意義であったと述べた。また、業務執行部署の  
運営およびプロセスを評価する能力を高め、プロセスデザインが良いものかどうか、適切  
に実施されているかどうかを判断する能力が高まった、と述べた。一方、監査を受ける側  
に立った時にどのように感じるかについても、大変よい見方・理解を形成することができ  
たとも述べた。このことにより、企業の業務執行部署を管理するために織り込むべき重要  
事項は何であるかを考慮するようになった。監査用コントロール間の関連性とビジネスプ  
ロセスがいかに関係するかの理解したことは、これまでのいろいろな局面で助けとなつた  
と Caroll 氏は付け加えた。これまでいろいろな職位・責任を果たす中、評価や面談の場  
で監査部門外経験のメリットが検証され続けてきたとも述べた。そして、現在の彼を形成す  
る上でローテーションは重要な要素と総括できると述べた。

#### **Rod Winters 氏 (General Manager of Finance (元内部監査部門長) Microsoft)**

マイクロソフト社の内部監査部門長として相当な年月を過ごした後に、Winters 氏は同社の  
財務部署のジェネラルマネジャーとして、「異動」(ローテート)した。この経験を通じ、  
ビジネスを進めること、正確かつ強靱な定型オペレーションを管理すること、また同時に  
変化について知ること、社内横断的な大きな変革工程を前進させること等につき学ぶこと  
にもなり、彼自身にとって有益だった、と述べた。Winters 氏は、ローテーションでの経験  
は彼の成長のためによい機会であり、再び内部監査部門に戻れば、ローテーションがなか  
った場合よりも、任務をより適切に遂行できるだろうとも述べた。

#### **David Neary 氏 (VP of SOX and Internal Audit, Calpine Corporation)**

David Neary 氏は、以前の勤務先(公共事業; 電力やガス供給)で、内部監査から短期的に  
業務執行部署に「異動」した経験を持つ。内部監査から強制的に業務執行部署に異動させ  
られた後に、内部監査に戻るようになった。Neary 氏は、この経験につき、その渦中におい  
ては「内部監査に身を置き内部監査をキャリアとして捉える者としては苛立ちもあった」  
と語った。業務執行部署での経験は良いものであったが、結局内部監査にもどった。振り  
返ってみて、Neary 氏は「この経験は、監査の反対側に身を置くことがどのようなものであ  
るかを知ることになったことから、かけがいのないものであった」と述べた。さらに、  
監査の外に身を置かなければ、身につけられなかった業務執行部署からの見方などを得る  
ことができた、とも述べた。

### 第3章：考慮すべき点

第2章では、内部監査ローテーション・プログラムの進化に関する利点と課題について、議論した。内部監査のジョブ・ローテーションが組織にとっての利点や課題を産み出すかは、内部監査の展望、内部監査人、内部監査活動の規模といったいくつかの要因に依存する。

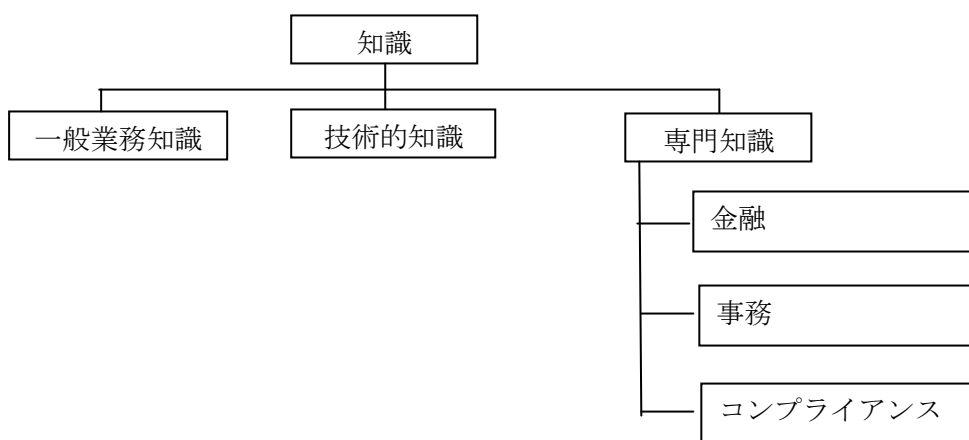
#### ローテーション・プログラムの設計において考慮すべき要素

費用対効果分析をした結果、組織はローテーション・モデルの実行に慎重になり、様々な要因を考慮する。この章では、考慮するうえでの詳しい解説を提供する。

#### 知識の到達点

ローテーション・プログラム設計における第1ステップは、知識獲得とキャリア開発を含む到達点の識別である。第2ステップは、到達点とされる知識のタイプを確認することである。知識の到達点は、選ばれる人員とローテーションの期間に影響を及ぼす。下の図3-1は、内部監査機能のローテーションに関して考慮されなければならない知識の内訳を説明している。

図3-1：知識の到達点-目標とする知識のタイプ



情報技術に関係する個人が内部監査と執行部門の間でローテーションするときしばしば問題が発生する。ローテーションの目的が情報技術を強化することであるならば、個人によってすでに身につけられている技術的な能力のレベルとローテーションの期間が考慮されなければならない。たとえば、技術レベルの高い人たちを内部監査から他の技術的な部門に配置することは、彼らの技術のレベルアップに繋がる。一方、技術レベルの高い人たちが他の技術的な部門から内部監査へ異動した場合には、一般に監査の本質がその事業またはIT支持基盤と同じ技術的な詳細なレベルに焦点を当てないという前提に立てば、時間の経過とともに彼らの技術レベルは低下する。

## 業種

ローテーションは、特定の業種においてより有効かもしれない。組織の複雑さが一つの要素である。技術的な取引、先物取引、派生商品取引を行う組織は、内部監査でより専門性のある知識を必要とするかもしれない。すでに、**Freddie Mac**（連邦住宅金融抵当公社）のような金融機関に雇用されている多くの社員は、必要な会計知識、金融知識、および監査知識とそれらの経験を有しているので、このような社員が内部監査方法論を習得して、内部監査の概念をビジネス知識に適用するのは速い。内部監査の概念を理解するための必要な資格と技術をすでに所有している社員を内部調達しやすいことは、金融サービス業や銀行業の典型的な特質と言える。

**Timothy Kenny 氏** (*SVP & General Auditor Freddie Mac*) によれば、**Freddie Mac**の内部監査グループでは、現在、公式にはローテーション・モデルを使っていないが、非公式には、業務執行部門から内部監査にローテーションさせたり、内部監査から金融、企業リスク管理、情報テクノロジーといった業務執行部門へローテーションさせたりしている。同氏は、**Freddie Mac**の社員はすでに技能があるので、ローテーションが**Freddie Mac**の内部監査部に有益であると付言している。

一方、いくつかの業種は、他の事業部門から内部監査へ社員をローテーションさせるために、より傾きの急な学習曲線を持っている。これは、いくつかの組織においては、内部監査の本質と方法論を理解するのにしばしばより長い時間がかかる。P. Keith Dickey 氏 (*Director of Internal Audit FedEx Services*) によれば、FedEx Servicesにはきちんとした公式のローテーション・プログラムがなく、シナリオに基づいて動いていない。それはメリットを持っているけれども、われわれがここですることではないと彼は付け加えている。FedExの内部監査活動は、FedEx Freight、FedEx Expressといった会社のそれぞれの活動線に基づいて構築される。FedExでは、監査環境の中において、高いリスク分野を識別できるようになるには、かなりの経験を必要とし、FedExで終身在職権を持っている者でさえ、内部監査人をどのように動かすかについての経験がない場合があると、Dickey氏は説明した。

## 監査部門の規模

ローテーションの実現可能性に影響を与えるもう一つの要因は監査部門の規模である。内部監査人が5人規模の内部監査部門長 (CAE) は、スタッフ・メンバーをサプライチェーン・マネジメント部門に6ヵ月間服務させる余裕はないであろう。内部監査部門長は、生産の10パーセントを失うことになる。これとは対照的に、内部監査人が100人規模の内部監査部門長は、スタッフ・メンバーを6ヵ月間服務させる余裕があった。

**Dennis Johnson 氏** (*Associate Vice Chancellor Office of Internal Audit & Institutional Risk Management Vanderbilt University*)

正式なローテーション・プログラムはないけれども、通常の異動で内部監査グループから

外に出て、それから内部監査グループに戻った人はいる。Vanderbilt Universityの内部監査グループは、12人の専門性のあるスタッフから構成されている。Johnson氏は、小規模な監査部門内では大した昇進の機会がないので、個人がキャリア・パスを強化するために内部監査から外に出る必要があるかもしれないとコメントしている。

Steve Casazza氏 (*VP of Nestlé Market Audit-North America Nestlé*)

Casazza氏は、2010年に40人の監査部門を運営した。Casazza氏は、2010年の間に、40人の監査スタッフのうちの13人を業務執行部門にローテーションし、同じ年に業務執行部門から内部監査部門に3人をローテーションしたと言っている。Nestléの内部監査グループの一定の規模の内部監査部門は、ローテーションを通じて業務執行部門とスタッフを交換することができ、1対1の交換を要求しているということではない。彼は、平均して4年に1回、新しい能力とグループに対する視点を加えることで、監査チーム全体を一新するために、内部監査スタッフの4分の1を業務執行部門に配置することが内部監査部門の目標であると付け加えた。

## 報酬

考慮しなければならない要素の1つに、どの部門がローテーションの間の報酬を負担するかということがある。内部監査人が3ヵ月間サプライチェーン・マネジメント (SCM) 部へローテーションするならば、どの部門が報酬の予算を立てるのか。内部監査は専門知識を高めることで利益を得る一方、SCM部はちょうど新入社員を雇ったのと同じような意味で利益を得る。経営陣は社員のローテーションから提供される労働の柔軟性から利益を得るけれども、社員は新しい、より幅広い技術を習得することで報酬の増加を期待する。

## 社員の選択

業務執行部門にローテーションする社員を正しく選択することは重要である。ローテーションの利益が費用を上回るためには、十分な技術が必要とされる。2、3の選択要素を以下に記載する：

### 参加：

組織の行動は、社員を決定プロセスに巻き込むことがローテーションの成功を高めることを示唆する。選択は志願者からされなければならない。P. Keith Dickey 氏 (*Director of Internal Audit FedEx Services*) は、最近キャリア開発オプションで内部監査部スタッフを調査した。結果は、社員が強制的なローテーション・プログラムを望まないけれども、彼らは一時的なスタッフになる機会およびより多くの出張に参加したいと思っていることを明らかにした。同氏は、FedExは幅広い組織構造と多くの国際展開する会社が存在することに基つき、これらの要請に応えることができると言う。社員個人のそれぞれのキャリア開発の範囲内で、FedExのように多くの組織をもつ企業は、部門間の一時的なスタッフの融通および出張の機会を通じて、彼らのキャリア目標に応じる。同氏は、雇用を維持するために内部監査部門の中のスタッフを交代させることは彼らの知らない組織の側面について更に学ばせることになるかと付言する。



### 釣り合いのとれる経験のレベル

内部監査人とローテーションの任務との釣り合いが必要である。昇進または配置の機会がローテーションの任務終了後にあるならば、その任務に選ばれた社員は良く釣り合いがとれていると考えられる。これは、社員にとっても、社員のための教育に投資をしている企業にとっても有利な状況になる。

「北米の内部監査活動の要員と供給に対する最近の影響」と題するIIAのグローバル監査情報ネットワーク（GAIN）の調査によれば、ローテーション・モデルを使うCAEの31%は、内部監査へ専門職を配置する供給元、配置の期間およびローテーション終了後の内部監査部門内における昇進の機会を特定することを要求された。

この調査で、一般的に、新しい内部監査人はローテーション時点で平均して最低2～3年の監査経験または2～3年の一般的な専門職の経験を持つということがわかった。社員を組織の外から借りる場合には、CAEは社員の資質と経験のレベルを考慮しなければならない。

### 役職の種類：

内部監査人の技術と経験レベルは、ローテーションの任務と適合しなければならない。スタッフをローテーションする際に直面する利点と課題は、社員がそれぞれの組織で持つ技術と経験のレベルに依存する。2009年10月に、IIAのグローバル監査情報ネットワークは、役職の種類別に内部監査活動内と内部監査活動外にスタッフをローテーションさせる影響をCAEと他の内部監査人を対象に調査した。これらの役職の種類は以下の図3-2に分類され、内部監査活動内、または、内部監査活動外のローテーションしている社員のパーセンテージを示している。

図3-2：内部監査活動内と内部監査活動外にローテーションするポジションの種類

（原文では棒グラフ）

すべての役職：フォーチュン500社39%、全社30%

CAEを除くすべての役職：フォーチュン500社28%、全社36%

CAEと管理職を除くすべての役職：フォーチュン500社23%、全社22%

その他：フォーチュン500社10%、全社12%

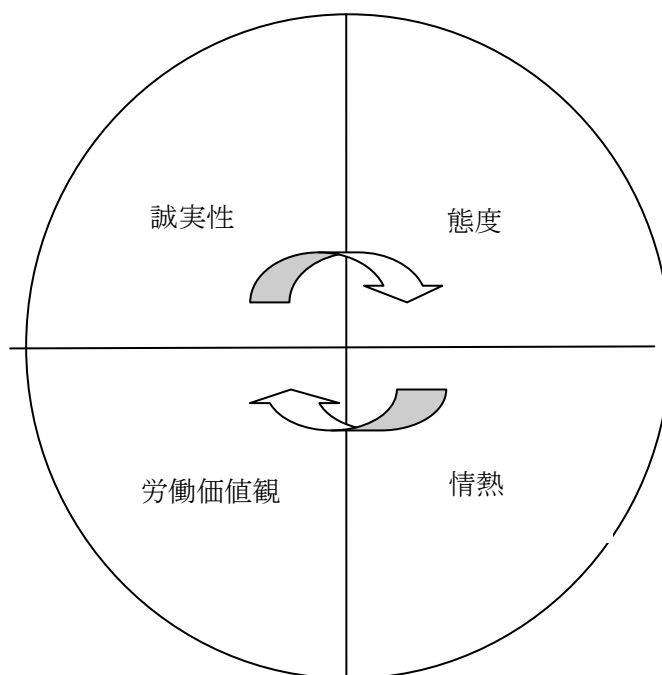
注：これらのパーセンテージは、以下内容に基づいている。

- 1) すべての調査回答者の31%は、実施中のローテーション・モデルの下で内部監査活動に従事する
- 2) フォーチュン500社：回答者の64%は、内部監査活動においてローテーション・モデルを使用していることを示唆した；58%は内部監査専門職とローテーションとを併用する；8%はローテーション対象者のみによる内部監査活動を有する；34%は内部監査専門職を採用する。

### 社員個人の技術：

ローテーション任務に選ばれる社員には、はっきりとした個人の技能がなければならない。図3-3は、ローテーションを経験させるために社員を選ぶとき、考慮されなければならない個々人の技術を表している。これらの技術には、一定レベルの誠実と楽観的な態度を含んでいる。仕事に対する情熱は、個人の成功、生産性と動機づけを高めることができる。P. Keith Dickey氏 (*Director of Internal Audit FedEx Services*) は、社員個人は仕事と組織に対する情熱を持った経歴を所有しなければならないと言っている。最後に、社員はローテーションは成功したのだという価値観を持たなければならない。

図3-3



## 対人関係上のスキル

業務執行部門に異動する内部監査人は内部監査部門にとって大使（チャンピオン）であり、チームワーク・スキル、ネットワーキング・スキル、協調性、及び好ましい第一印象を作り出す能力などの、良い対人関係上のスキルを有するべきである。

## 他の要因

次の要因はローテーションさせる個人の選考に影響を与えるであろう。

- 組織感受性と態度：もし当該人物が前向きに自己を向上させるのであれば、経営者はローテーションの便益が分かるだろう。
- ライン対スタッフの役割と位置づけを理解すること。
- 選ばれた個人は、ガバナンス、リスク、及びコントロールを評価することを異動先の部署と共有することができるべきである。
- その個人は、ビジネス・プロセスにおける監査マインドセットの醸成を支援すべきである。
- ローテーションの任務は高度の知識とキャリア開発をもたらすべきである。内部監査部門長（CAE）は経験を最大化しうる個人を選ぶべきである。Steve Goepfert、*VP of Internal Audit at United Airlines*は、「もし、組織体の最初のゴールが単純にローテーション・プログラムを実施することであれば、プログラムは異なったステージで発展している人々ではなく、組織体を牽引していく」と答える。リーダーを育てるための試みでは、組織体はこれらのリーダーたちの人生における発展を助けなければならない。

## 期間

ローテーション任務の期間はいくつかの要因に基づくべきである。これらの要因のいくつかは図3-4に示されている。

### 図3-4 ローテーション任務の期間を決める際に考慮すべき要素

費用対効果分析 複雑さ 業務部門のスコープ 知識のゴール 選ばれた個人のバックグラウンドの経験

” PwC’ s 2010 State of the Internal Audit Profession” PwCによるフォーチュン500社でのスタディは、ローテーション・プログラムの共通した期間は2-3年であると述べている。さらに、2010年10月に、The IIA’ s Audit Executive Center が出版した” A Peer’ s Perspective on Rotational Programs” において、CAEたちがローテーション任務の典型的な期間として2-3年を含めて、それぞれのローテーション・モデルの観点を議論した。しば

しば、この短い期間は社員に広範囲なトレーニングと「手を動かす」経験を与えることを意味するが、しかし、社員が内部監査機能に出来るだけ早く付加価値を付けることができることを確かにするよう十分に迅速でなければならない。

### 内部監査規程

ローテーション・プログラムを実施しようとする組織体は、このようなプログラムが組織体のゴールとミッションに合致しているかどうか決定するために、費用対効果分析をまず行うべきである。ローテーション・プログラムの一部として内部監査部門を用いることの決定は、内部監査規程に沿って形作られなければならない。内部監査機能の役割は内部監査規程において定義され、そこでは内部監査部門の目的、権限、責任が述べられる。内部監査規程は取締役会や上級経営者の内部監査の役割の理解に関する識見を提供するであろう。

### 企業カルチャー（経営者の姿勢）

多くの組織体はローテーション・プログラムを企業のリーダーシップ開発戦略の一部として実施する。有効である一方、内部監査機能はその目的からそれることを許さないよう注意が必要となる。さらに、しばしば、組織体は最も高い成果をあげている監査グループと有能なスタッフを内部監査から引き抜き他の領域に移そうとする。ローテーション・プログラムを企業リーダーシップ開発プログラムの一部として用いる背後にあるインセンティブは調べなければならない。

経営者の支援はローテーション・プログラムの成功のための重要な要素である。Steve Goepfert 氏 (*VP of Internal Audit at United Airlines*) は「内部監査から業務執行部門に採用することは常によいことと見られてきた」と語っている。Goepfert氏は、コンチネンタル航空のCAEとして、そして現在は、最近コンチネンタル航空を買収したユナイテッド航空の内部監査のVPとして20年の経験がある。彼は、「コンチネンタルの前CFOは、彼らの会計事務所のバックグラウンドを考慮して、組織体に監査人やファイナンスのバックグラウンドがある資格保有者を雇うことに常に大なる擁護者だった」と意見を述べる。Goepfert氏は、「経営者の支援があることはいつも助けとなる。内部監査の観点からは後押しである。しかし、促進する面からは、業務部門に監査人を要求する引き抜きがなければならない。もしそれがなければ内部監査だけが遠くに追いやられることになる。」と付け加える。Steve Goepfert氏によれば、それは組織体の態度次第であり、もし、内部監査人個々人が能動的に自分自身を高めるよう業務に入っていけば、上級管理職はよい出会いだと信ずるであろう、とのことである。

### リスク・マネジメントにおけるローテーション・プログラムの価値

ローテーション・プログラムは組織体の様々なセクターにおける非公式な社員の関係を作ることができる。これらの関係は、コミュニケーションのチャンネル、または、“ぶどうのつる（伝達網）”を提供することによって、つまり、ERMシステムを高めることによって、組織体に利益をもたらす。Sherron Watkins氏（former Enron VP of Corporate Development）は、エンロンの破綻での彼女の経験をベースとしたグローバルなリーダーシップと倫理トレーニングを組織体に提供する。組織体のリスク・マネジメントと不正防止システムに関するローテーションの肯定的な影響を考察して、Watkins氏は以下の重要な例を提供する。

「内部監査は財務不正へのキーとなるチェック&バランスであり、一義的にはそれは内部である点で機能する。典型的な大企業はローテーション・プログラムをエントリー・レベルで運営する。エンロンは確かにそうだった。ローテーション・プログラムは会社のリスク・マネジメントを強化する。なぜか？お互いに一緒に働いたが今は違う部署にいる2人の社員の間にあった信頼は、たくさんの起こり得る不正を防ぐドライバーである。シナリオはこのように進む。“やあ、ステーブ、君の内部監査レビューが来月出るのがうれしいよ。君はこれを僕から聞いたのではなく、君のグループが僕たちのセールス・ポリシーのレビューで聞いたことにして、xyz取引の123に特に注意して見ろよ”社員は会社の不正に対する最も優れたディフェンス・ラインである。すなわち、彼らは倫理的な会社のために働きたいし、彼らは、節約が短期間の結果を成し遂げるが、会社の長期間の効果を台無しにするかもしれないと感じると、行動を止めるために全力を出すであろう」

### 内部監査のプロフェッションへのインパクト

教育は、医学、法務、会計、そして内部監査においてさえも、あらゆる実務的な専門的職業の基本である。専門的職業として、我々はキャリア・パスを選択する際のローテーション・モデルの学生へのインパクトを考慮しなければならない。

Richard Chambers氏（*President and CEO of The Institute of Internal Auditors*）、は、「教育的観点からは、内部監査は依然として大変専門的職業であることができる」と述べている。彼は「組織体の高い割合が、パブリック・セクター、プライベート・セクター、そして政府を含めて、ローテーション・モデルを内部監査機能のキャリア・モデルとして考慮している。」と付け加える。Chambers氏はローテーション・モデルがグローバルに、また、その専門的職業に広く行き渡るだろうとは予測していない。しかし、ある専門的職業は依然としてより短い期間でその専門的職業を実践する人が必要である。彼のケースをよりはっきりするために、彼は従業員が“プロフェッショナル”とみなされ、ほんの少数の社員だけがその法人でキャリアを全うする、外部監査法人の例を提供する。多くの有能な若い個人が大学を卒業し、数年をそこで過ごし、そして彼らが得た知識を持って他の分

野の産業に進む。Chambers氏は「人々が、これらの個人が監査や会計業界で過ごした年月を“専門的職業の実務”をしていないと言うとは思えない」と語る。

「21世紀の監査のリーディング・プラクティスであるために、何年もの期間を学びに費やすことがゴールである個人に対して”成長したときにどうなりたいのか”、”内部監査以外のキャリアを形成する意志がない人々も考慮する”ことに対処することによって、我々は複数のキャリア・パスを調節することができなければならない。」と Steve Casazza氏 (*Vice President of Nestlé Market Audit-North America*) は語る。「進歩的な考え方の監査グループは最も優れた才能の源泉を見つけ出す必要がある。そのためには、変わりつつある社員全体にとって魅力のある監査チームの役割をデザインするためのいくばくかの考慮が必要となる。これは、彼らのキャリアを追求するためにどの方向に向かうかを決めるのに組織体のより広いセクションを見たい候補者のために、より早いペースでのローテーションをデザインするような、何がしかの伝統的ではないアプローチを必要とするかもしれない。これは、長い期間のベースで監査機能にずっといたい監査人のためにより期間の長い発達モデルを開発することと並んで実現されうる。継続的な監査開発、データ分析またはその他の監査活動に関して、内部監査業務に必要な事項を設計する機会になり得る。それにより、特定のチーム・メンバーの出張を典型的な監査スタッフのレベルにまで減らすことができる。そうなれば、出張その他の制約要因があるために伝統的に出張が多い監査業務に従事できなかった社員のスキルを、監査チームが活用する新しい機会が開けるかもしれない。

世界の内部監査実務家にとっての一つのゴールは、事業環境に、グローバルに、アカデミックに、そして CIA 資格を通じて、信用され有能な”専門的職業”として内部監査のフィールドを築きあげ維持することである。たくさんのマイルストーンが専門的職業の始まりからつくられている。そこでは監査人は”黒いスーツの警察官”とみなされ、そして、地下に固定されていた。今日、内部監査職は価値を付加することと、業務執行部門への才能供給源として信用されている。内部監査の認められている役割は、組織体に価値のある解決法を提供するための高められた能力によって、最近の数年で劇的にかわった。専門的職業の心臓部で、教育者、学生、実務家は、今日のビジネスの正解の真の理解を得るためや制度的な知識の収集を維持するのに奮闘している。これらの努力は内部監査職をユニークな地位に導いた。「監査プログラムに参加する機会を得た個人を見ると、監査ローテーション・プログラムにおいて、分析や一般的なビジネス、リーダーシップのスキルに磨きをかける機会を得た多くの CFO や CEO を見つけ出すだろう。」と John Carroll氏 (*VP of Internal Audit at Merck & Co., Inc*) は語る。

## 第4章：独立性と客観性

独立性と客観性は、内部監査部門内における有効なローテーション・プログラムの実施の観点からの本質的な考察と深度のある分析を必要とするトピックスである。

### 独立性と客観性懸念

ローテーション・プログラムは、それがスタッフの業務の理解を広げるのを助ける意味で内部監査部門と組織体に有益である。もし、内部監査人が業務の機能を客観的に見るとすると、彼らは他の業務領域の監査にローテーションの経験を適用することが出来る。この業務知識の増加は独立性と客観性が妥協しない範囲で有益である。内部監査機能は、適切にリスクを評価するために、どのレベルまたは範囲まで組織体の業務の機能を理解すべきなのか。図 4-1 にリストアップされた「基準」は、内部監査部門内にローテーション・プログラムが存在する独立性と客観性懸念に関連する。

図 4-1：独立性と客観性に関する「基準」

専門職的实施の国際フレームワーク「基準」

1120 個人の客観性

1110 組織上の独立性

1130 独立性または客観性の侵害

「基準」には、「内部監査人は、公正不偏の態度を保持し、利害関係を有してはならない。」と記されている。基準は利害関係を“責任のある地位にある内部監査人が専門職上または個人的な利害と相反がある状況”と定義する。しばしば、これらの相反する利害は監査人が彼または彼女の義務を公明正大な態度でもって遂行することを困難にすることがありうる。

客観性と監査人の独立はそれぞれの最初のミーティングでしばしば議論される。独立性は組織上のステータスを通じて典型的に構築される。客観性は監査ユニットに関連しており前もって定められるものではない。

「基準」に準拠して、内部監査人は、事実としてまた外観として、独立かつ客観的でなければならない。潜在的な利害関係を避けるために、内部監査人は以前に責任を有していた特定の業務を評価することを差し控えなければならない。

様々な組織体の内部監査部門は、他の部門から内部監査に異動する個人は、適切な期間、以前責任を有していた領域の監査を行うことを認めてはならないことを求めるポリシーを

有している。このようなポリシーの目的は、他の業務領域から異動する内部監査スタッフのバイアスや偏見のリスクを軽減することである。



### 独立性と客観性に対する実務家の洞察

本章は内部監査のローテーション・プログラムに関する、いくつかの組織体の CAE とその他の内部監査サービスのプロバイダーの議論に基づいている。独立性と客観性に対して提供された価値のある見方と洞察、ローテーション・プログラムに付随する懸念は以下を参照の通りである。

#### “独立性は心の状態である”

Steve Casazza 氏 (Vice president of Nestle Market Audit-North America) によれば、“独立性は心の状態である”。

独立した心の状態を維持することによって、内部監査機能は監査委員会、取締役会、または、上級管理者に直属することができ、そしてまた独立した基準に従うことができる。Casazza 氏は “独立性よりも利益相反の問題” としてこのことについて言及している。例えば、ある人を他の業務領域から内部監査へローテーションする中で、内部監査はその人が以前に責任を有していた領域の監査を実施するということに対して慎重になるかもしれない。その人がやってきた以前の領域の監査を実施できるようになるまでに、個々人と彼または彼女のスキルのレベルに応じて、通常は 2-3 年の冷却期間が必要とされる。しかしながら、Nestle においては、Casazza 氏は次のように主張する。“利益相反の問題に関連した結果を避けるために十分な多様性はその組織構造と監査の割当の性質の中に存在している”。故に、特定の監査に対する監査人の適切な割当により客観性の懸念を解決することができる。

#### ローテーション・プログラムの構造がほのめかすもの

Lyn Beaty 氏 (Vice president of Internal Audit and Controls at Halliburton) もまた、内部監査へローテーションしてきた人々が、彼らが以前に働いたことがある領域や責任を有していた領域の監査をすることは許されるべきではないと思っている。Beaty 氏は “対照的に、人々が将来、潜在的に責任を持つことになるかもしれない領域の監査をすることに関するリスクはより少ないかもしれない” ということを主張する。結局のところ、最も尊敬されている組織は献身的でひたむきな従業員を望んでいる。Lyn Beaty 氏によれば、“もし、ある組織体に将来的にローテーションするかもしれないという潜在的な機会のために、特定の組織体の監査をすることの中で個人がその責任を果たさないならば、その時、上級指導者はその人のことを彼らのチームの望ましいメンバーであるとは考えないであろう”。

Joyce Vassiliou 氏 (Director of Internal Audit at Coca Cola Hellenic in Athens, Greece) は、内部監査人にとっての主要な挑戦の一つは、バランスの取れたアプローチ (つ

まり、内部監査の役割のコンプライアンスとコントロールの側面と結合した、ビジネスへの健全な理解を組み込んだアプローチ)を持つことであると主張する。Vassiliou氏は“我々の会社のローテーション・プログラムは個々人のビジネスに関する知識を高め、そして再び内部監査の役割に戻ってきた時に、より良く価値を付与することができるようにさせるものである”と加えた。事業部門から内部監査部門に加わった個々人にとって、彼らはビジネスを客観的に評価するためにそのような（バランスの取れた）アプローチを採用しなければならないであろう。Vassiliou氏は“このことは時として挑戦になりうるであろう、しかし、鍵となる要素はビジネスの挑戦を考えることの一方で、独立的かつ客観的であり続けることである。”と述べている。

もっと正確に言えば、それは“これは何時も行われてきた方法である”という考え方から、“このプロセスを演ずるためのもっと効率的で効果的な方法はないであろうか”という考え方への変化である。Coca Cola Hellenicでは、ある人がもたず組織的な経験が多ければ多いほど、その人はより多くの価値を、内部監査機能に対してだけでなく、組織体全体に対してもまた付加できる。

ベテランの内部監査の専門職である Glyn Smith氏 (Principal of The CooperGroup)によれば、ローテーション・プログラムの構造は、組織体は監査人の独立性と客観性を尊重しながら考えるべきだという含蓄を含んでいる。Smith氏が挙げた分かり易い例として、例えばある人が自分は内部監査部に2年間ローテーションとして配属され、それから将来的には在庫管理部にポジションを求めることになるであろうと理解していたとする。内部監査でのローテーションで割り当てられた仕事の間、その人は在庫管理部の監査チームへの参加を依頼される。このシナリオは、問題点を発見して在庫管理のマネージャーに改善提案を行う時に、その人は潜在的に彼ら/彼女らの客観的な心の状態を妥協するという、意義深い客観性の懸念を提示している。この状況において、監査対象プロセスのオーナーやマネージメントとの何らかの関係性が傷つくことを妨げるために、その人は主要な発見事項を表に出すことを控えるかもしれない。

### 軽減することの推奨

内部監査人が独立性と客観性を潜在的に妥協するというリスクを、内部監査部はどのように軽減することができるであろうか。

### モニタリング

上記のパラグラフの Glyn Smith氏の、ある人が将来“在庫管理部”へのローテーションに出るが、まだ監査チームのリソースとして必要とされているというシナリオの例に関しては、Smith氏はモニタリングを用いることを提案している。例えば、その人が何か問題を発見したら、担当の監査人がその問題をマネージメントと解決する中において主導権を握

るということを確実にするため、担当の監査人がその人を監督することもあり得る。監査の間ずっとその人をモニタリングすることは、潜在的な利益相反やその人の客観性の妥協を軽減しながら、先入観のリスクを低減する。

### 監査業務のための内容領域専門家

David Neary 氏 (Vice President of SOX and Internal Audit at Calpine Corp) は、彼の会社 (Calpine Corp) の他の領域から内部監査へローテーションされた人は、独立性と客観性への要求に合致するために、元いた領域の監査を実施するまでに一年間待たなければならないと言う。さらに、ローテーションする人は、もし彼らはその領域の監査業務に携わっていたならば、適切な期間が経過するまでは前のビジネス領域 (部署) に戻ることは許されないであろう。その代りとなる解決策は、例えば関心のある領域への価値のある知識と洞察を提供する”内部領域専門家”として計画段階の間に監査業務に参加するようにその人を巻き込むことであろう。このことは独立性と客観性の懸念を軽減することを助けるとともに、効率的で効果的な人的資源の活用を提供する。

## 結論

### 将来の変化に向けての内部監査の戦略的な配置

イノベーションはしばしばジョブ・ローテーションの間接的で意図せざる利益として見なされる。今日のビジネス組織において新しいリスクがあるのならば、経済の変化に合わせ、このようなリスクの影響を軽減する方法を勧めることによって、価値を付加し専門職としての信頼性を増すための十分な機会を内部監査の実務家は有している。

世界中で、信頼性と評判を高めながら内部監査は組織体に価値を付与し続けなければならない。成功の実績とともに、経営者は才能のための繁殖地として内部監査を信頼するであろう。内部監査の専門職はそのビジネス環境の中で注目を集めるために高い目標を掲げ続けなければならない、そして、将来における革新的な役割のために自らを戦略的に配置しなければならない。

ローテーション・モデルは内部監査人にとって、それぞれの組織体の中で広範なビジネスとリーダーシップのスキルを伸ばすための極めて貴重な機会と価値のある経験を提供する。このジョブローテーション・モデルは内部監査専門職の中において利用されるだけでなく、現在では外部監査や会計事務所においてもまた用いられつつある。内部監査人、外部監査人の双方ともビジネス知識において有能であるという市場からの期待にさらされる。会計事務所の専門職は良く似たローテーション・モデルを組み込んでおり、そこでは様々なレベルのスタッフが異なったサービスを提供している会社の間をローテーションさせら

れる。あるいは、4大会計事務所がクライアントのニーズを“ビジネスを理解する”ために用いるように、専門化の程度は会計事務所においてはまだ存在している。パートナーと新入社員はしばしば特定の顧客やある産業について長期間に渡ってより多くの時間を費やし、このようにしてより沢山の顧客の特有の知識を蓄積しながら、強力な顧客との関係を構築し、そしてより価値のあるソリューションを提供している。

最終的な判断が残っている。一どのローテーション・モデルが最良のものであるかということの正しい答えはない。

企業全体にとって働くならばどのようなものでも最良である。いくつかの組織においては、純粋に公式のローテーションでの配属モデルを有することがより良い、しかし他の組織では“専門の内部監査人”のチームを有することがベストかもしれない、または両者の混合でさえもあるかもしれない。結局のところ、国や文化や産業や組織体の規模や内部監査の規模に関係なく、制度化と組織体のビジネス知識のバランスが内部監査機能に置かれる価値を増すために必要とされている。しかしながら、もし21世紀の一流の内部監査専門職になることを強く望むのであれば、両者に余地があるし、あるべきである。リーダーとして、専門職は複数のキャリア・パスを収めることができるべきである。内部監査は最も良くそれができる立場にある。

## 図表のリスト

図 1-1：ジョブデザインの進化	2
図 1-2：組織的行動	3
表 1-1：一般的なジョブ・ローテーションの長所と短所	5
図 2-1：コンピテンシーの枠組み	6
図 3-1：知識の目標 - 目標とする知識の種類	13
図 3-2：内部監査活動へ入ったり、内部監査活動から出たりするポジションのタイプ	16
図 3-3：ある人をローテーションへ選ぶことを考慮する上で、役に立つ個人のスキル	16
図 3-4：ローテーションでの仕事の割当の期間を決定する際に考慮する要素	17
図 4-1：独立性と客観性の基準	20
付録 A：組織のプロファイルとローテーション・プログラムの特性	25

## 組織特性と人事ローテーション・プログラムの特徴

このセクションでは、インタビューを実施した実務家とその組織体に関する情報を提供する。これには幾つかの組織の人事ローテーション・モデルを含む。次の表は、調査のために実施した各組織の内部監査部門責任者や他の経験豊富な内部監査の専門家との個人的な会話に基づいている。彼らの地位や業務は様々だが、その多くはフォーチュン 500 企業で働いている。これらのインタビューの内容と文脈かなりの部分は、論文の本体に組み込まれている。この付録の主な目的は、論文の本体と一体的に情報源のための便利なリファレンスとして機能することである。

#	専門家の取材源	望ましいローテーション・モデル	認識された利点	認識された課題	推奨、考慮事項&コメント
1	Lyn Beaty, CPA VP of Internal Audit and Controls Halliburton Oil & Energy Services 25+ Years of Experience	Halliburton 社で現在正式な人事ローテーション・プログラムがあるのは財務グループ内であるが、IT 監査部門でも同プログラムを導入しようとしている。ローテーション・モデルの導入に関して、財務、サプライチェーンおよび IT グループとの間で検討を行っている。 Lyn は、内部監査の発展のため、業務リーダー層を正式なローテーションに組み込むことにより、このビジョンの成功を構築する計画だ。	内部監査部門の人事ローテーション・プログラムは、組織内の個人が内部統制とリスク・マネジメントを理解し、指導的立場で組織全体にその能力を広げることができる。また、事業部門の経験や知識を内部監査部門にもたらしことにもなる。	人事ローテーション・プログラムを行う場合、トレーニングは、一般の組織にとって困難な問題である。 内部監査部門は、新任者が基準で定められた必要な能力とスキルを持てるように、人材を育成することができなければならない。Lyn は、監査スタッフがその責任を遂行するために監査部門に必要なコアの監査スキルや能力を取得するかどうかを評価することの重要性を強調している。事業部門の人材を内部監査へローテーションする際には、その組織が引く手あまたのエンジニアを内部監査に出す余力があるか、その能力が問われる。	正式な人事ローテーション・プログラムを成功させるには組織計画が必要であり、それは決して偶然に起こるものではなく、ビジネスの運用側との議論と影響力を通じて可能になる。 Lyn は、組織内の様々な経験や内部監査の推進によって自然に、これは起こると言う。 内部監査が組織内で評価されることは重要であるが、内部監査は、会社がその目標を達成するうえで価値をもたらす必要があることで評価されるべきである。
2	John Carroll, CPA VP of Internal Audit Merck & Co, Inc. Pharmaceuticals Industry 30+ Years of Experience	内部監査への人事ローテーションを 1-4 年でなく、少なくとも 2-5 年の範囲にすることで、人々に文化の違いやビジネスモデルを高く評価し、更に監査と分析能力を洗練するのに十分な時間を与える。 しかしながら、これは、より長い期間の監査部門にとどまることができないという意味ではない。	内部監査で時間を過ごす機会は、世界中の様々な文化、プロセス、ビジネスモデルへ身をさらすことになる。二重のメリット：それは個人が分析的によく訓練されることと、文化、ビジネスの観点から世界中の違いを正しく理解することである。また、これは、ガバナンス、リスク、コントロールの理解を持つ人材層を企業内に生み出す。	N/A	監査プログラムに参加する機会があった人々を見てみると、監査ローテーション・プログラムで分析的、業務全般あるいはリーダーシップのスキルにみぎきかけける機会があった多くの CFO や CEO を見つけだせる。人事ローテーションは John のキャリアの成功を支援してきた重要な要素となっている。
3	Steve Casazza, CIA, CISA, CFE VP of Nestlé Market Audit-North America Nestlé Food & Beverages Industry 20 Years of Experience	Nestlé 社は、現在新卒者のための正式な、まだ緩い仕組みの人事ローテーション・プログラムを有している。内部監査部門にローテーションするには、3つのモデルがあり進路の組合せがある： 1 財務業務プログラム 2 製造金融トラック 3 業務管理トレーニング (OMT)。 その目的は、監査チームのメンバーとマネージャーが監査と組織全体に関する知見を得ること。 Nestlé 社は、大学や会計事務所から、プロの成熟レベルで若い人材を採用している組織である。これらのローテーション・プログラム期間は合計 5 年間に及び、各事業の役割に費やされる期間は 12-18 ヶ月。	内部監査としての目標は、事業分野毎の監査グループに四分の一ずつ配置し、平均四年で監査チーム全体を一巡すること。彼らはグループに新たな才能との視点を追加してくれる。内部監査は、学生が入社して、組織全体がどのようになっているかを知る絶好の機会を提供する。これは、もっと情熱と才能に相応しいかもしれない他のキャリアへの大きな発射台を提供する。専門家としての指導は、平凡なレベルで働く、この道一筋のキャリア監査人で構成される監査業務の維持にだけ焦点を当てることよりも、むしろわずか 4 年か 5 年であっても、高い将来性があり積極的な才能ある若者にもたらされるべきである。	21 世紀の先進的な内部監査であるためには、我々は複数のキャリア・パスを収容することができなければならない。彼らの目標は、彼らが育つ時に、なりたいことを学習するための数年間を過ごすことであつたり、あるいは内部監査のキャリアを作る意図がない人材がいる。労働力の人口の巨大な変化を考えると、他にも注意すべき小じわがある。内部監査の専門職は、人材管理に影響を与える要因を見なければならぬ。専門職として、我々は、内部監査が唯一のキャリア・パスのように個人を導いているように誤解されるだろう。	監査チームサイズ: 監査チーム合計で 40 人中、13 人のメンバーが 2010 年に事業部門に出てローテーションした。反対に、他の業務分野から 3 人が内部監査にローテーションした。 監査スタッフのサイズを考えると、内部監査チームは、ローテーションにより要員を交換することができるが、これは一対一のスワップではない。独立性は心の状態。ローテーション・プログラムは、独立性の問題とは対照的に、利益相反の問題を惹起する。もし十分な多様性が組織構造に存在している場合、監査割当の特性により、利益相反の影響を回避することができる。

4	Richard F. Chambers, CIA, CGAP, CCSA, CFE President & CEO The Institute of Internal Auditors Professional Organization 30+ Years of Experience	近年 GE モデルに似た社員ローテーション・モデルの増殖があった。GE ローテーション・モデルは多くの企業で使用されており、そこでは社員が監査範囲と実行の計画を含め、約2~3年の間に社員が監査機能について学ぶ機会を与えられている。	多くの点で、人事ローテーションは社員に組織について教える。それは彼らがローテーションし、業務について、あるいは他に何があるのか学ぶ中で。この学習プロセスの一部は、他の分野に興味があるかも知れず、そこでは自分の最強の適性があり、潜在的に他の事業分野でのキャリア機会につながるかも知れない。	リスクとコントロールに関する組織的知識の蓄積を維持することは内部監査部門の課題。もし誰もが内部監査を通り抜けてしまい、誰も一定期間そこに留まらない場合、内部監査部門が高リスクエリアと報告されたコントロールの知識を開発し、保持することはより困難になる。制約は、経営者が内部監査を、ビジネスのための人材の供給源にしたいときだけでなく、時間と経験を通じてビジネスを理解する内部監査を望んでいるときに存在する。企業の各領域への十分なエクスポージャー提供するため、ローテーションの典型的な期間が、考慮されるべきである。	社員ローテーション全体の動きには、過去10年間で新たな勢いが生じている。この動きの一部は、内部監査を事業のための人材供給源として使用したいとの、注目すべき企業の願望から生じている。もし適切に導入されれば、この仕組みはビジネスのための人材を育成するための良いモデルを提供する。 彼の意見では、内部監査のキャリア監査人とローテーションスタッフの組合せが最適である。これにより、組織的な知識の連続性を確保し、ローテーションがビジネス知識、経験、スキルを貢献することで、内部監査を補完する。
5	Cynthia Cooper, CPA, CFE Chief Executive Officer The CooperGroup, LLC Professional Services 12 Years of Experience	N/A	専門家にとって、さまざまなスキルセットを開発しながら、組織の全体的な機能への洞察を得るための素晴らしい機会。監査のスキルは、業務知識の増加に伴い強化され、マネージャーのパフォーマンスはビジネスへのリスクとコントロールの考え方を持つることによって強化される。	N/A	内部監査と組織は、内部監査の内外でローテーションしている個人を含め、より良い管理者とより良い監査人が生み出されることで相互に恩恵を受ける。
6	P. Keith Dickey, CIA, Director of Internal Audit FedEx Services Transportation Industry 26 Years of Experience	FedEx社は公式の人事ローテーション・プログラムを持っておらず、おそらく必要とされるローテーション・プログラムを導入しない。内部監査部門要員の入替りは約20%であり、その85%がFedEx社内に留まる。ローテーションは非公式にFedEx社の業務部門に相当な人を配置することで発生する。内部監査は、本当に重視されており、スタッフはFedExの支援に直接貢献することに、自らの仕事上の価値を置いている。キャリア開発の観点から見ると、FedEx社は、社員がキャリア目標を達成するために部門間の人材派遣や出張機会をスケジュールしたり、促進したりすることを支援している。	監査部門の人間が事業部門やコーポレート部門を一定期間行き来する時、彼らは生産的な社員であり、これらの監査のスキルは、彼らが情熱を注いでいる、他の作業領域でも役に立つ。彼らは物事を計画通りに遂行するために何をすべきかについての知識を含む統制意識を理解し、経験している。他の事業会社にローテーションする時、それは企業にとってWin-Winである。FedEx社は最近、内部監査部門内のキャリア開発オプションの内部調査を実施し、その結果、社員が強制的なローテーション・プログラムを望んでいないことを明らかにしたが、彼らは人材派遣機会への参加やより多く出張したいようだ。FedEx社は、その組織構造と多くの国際的な事業会社があることから、これらの要求を尊重することができる。	ローテーション・モデルは、複雑な内部監査構造や事業運営では動作しない場合がある。FedEx社において構造化されている監査方法は、監査プログラムの目標を達成し、高リスク領域を識別するため、かなりのレベルの経験が必要。FedEx社では大半の終身雇用社員は内部監査員としての経験がない。 FedEx社は、いくつかの製造業や石油とガス会社とは異なり、複数の業務ラインで、非常に多様なビジネスを展開している。環境に順応し、各事業会社が相互依存性に縛られるため、時間がかかる。したがって、ローテーションは彼らが楽しむような代物ではない。 個人は本当に全体的な操作を理解するために、環境の複雑さを理解する必要がある。	何人かは、インターンとして内部監査に入り、他の分野へ移動する。彼らが監査に戻って来るとき、彼らは監査が好きで、おそらくそこからキャリアを作ることを欲している。社員が組織に貢献していると感じる付加価値は、彼らが監査に戻ってくる保つものである。ローテーションすることを決意する人は、それぞれのキャリア開発の所有権を取得している。訓練は、社員が開発したいものは何でも、監査部門の内部・外部を問わず可能であり、多くの出張機会であっても、開発を支援するために利用可能である。FedEx社のような多くの組織では、内部監査以外の場所を意味している場合でも、個人の満足度に留意しており、彼らは、これが最終的に組織全体に付加価値を追加するため、彼らが行きたい場所があるなら出来る限り早く行けるように助ける。
7	Steve Goepfert, CIA, CPA VP of Internal Audit United Airlines, recently assumed role of VP Internal Audit at United after the recent merger.)	Continental社は非公式なローテーションプログラムを有しており、そこでは、2-3年の監査知識を有する社員達が、他の関心のある領域を探している。内部監査部員の対象とされる業務部門が、彼らが指定する領域に、内部監査部員を雇用しようとすることは良くあることである。 内部監査部員は、ビジネスにおけるすべての種類のポジションに、異動している。そこには、国際管制	利益は2つの側面で 如何に組織内で協力するかということに関して、リーダーを雇用し、これら社員を訓練することで、組織体は、内部監査部門から利益を得る。 社員が会社の断片だけを追い求め全体を見ない固定資産会計とは逆に、内部監査の良さは、すべての部分がどのように相互に適合するか	上級管理職による支援は極めて重要である。それは、内部監査のパースペクティブから「押し出し」である。しかし、昇格の観点からは、監査人を部外に欲しいという、組織からの「引き合い」がなければならぬ。もしそうでなければ、内部監査は、今のところ、「押し出し」ができるだけである。それは組織の態度次第である。しかし、もし、社員達が、自分を向上させるのが、その外であ	組織体はそれを作ることで自体を目的としてローテーション・プログラムを作るのではなく、しかし、組織体のためのリーダー達を第一に作るべきなのである。内部監査においてであろうが、そうでなかろうが、初めの第一歩は、本当に有能な人々を雇用し、リーダー達を開発すること、そして、それからローテーション・プログラムを作ることは、それが行うであろう。

		<p>官、空港のオペレーション、マーケティング、営業などが含まれる。</p> <p>新しい United 社は、より強力なローテーション・プログラムを導入する可能性を模索している。しかし、有能な者の選抜がビジネスの最初の条件である。最高のモデルはリーダーを生み出す組織に向かってどんなものでも機能する。</p>	<p>を見るところにある。</p> <p>組織全体に内部監査が認知されることは内部監査の利益である。内部監査部を離れる社員が組織内に広がり、彼らの行動が成功していく。同僚が彼らの成功を見て、内部監査がキャリア向上の機会であると考え始める。</p>	<p>るならば、上級管理職は、それが、ぴったりであると信じるだろう。もし、組織体の最初のゴールが、ローテーション・プログラムを単に導入するだけならば、そのプログラムは、異なるステージで能力開発する人ではなく、組織をドライブしている。</p> <p>リーダー達を向上させることを試みる上では、組織は生涯にわたって、これらリーダーの向上を支援しなければならない。</p>	<p>組織体が社員に注意を払い、モチベーションに働きかけるほど、より価値ある考えや技能を社員は組織体に与えることになる。キャリア開発のため、社員に対し、その道の終点到ニンジンがあれば、社員は今行っていることに概ねやりがいを感じるし、同じことをする有能な社員の雇用に繋がる。</p>
8	<p>Dennis Johnson, CIA, CPA <i>Associate Vice Chancellor Office of Internal Audit &amp; Institutional Risk Management</i> Vanderbilt University Consulting &amp; Higher Education 30 Years of Experience</p>	<p>当大学は公式なローテーションプログラムを有していないが、大学内の他部署から職員を採用しているほか、大学外から経験豊富な監査人を採用している。</p>	<p>監査人の視点からは、より高位の管理職の地位で、監査人を採用することで、マネージメントは内部監査人の職能に価値を感じていると宣言することになる。ローテーションは、職員に鳥の目の視点から組織を見る機会を与える。こうした広い知見を得た後、社員は部外に出て、自分達の関心のある分野の専門性を身につける。それは組織内で内部監査活動の地位向上を促進する。</p> <p>前任の監査人が他の部署へ異動し、その後、再度監査部門へ戻ってくることは、監査人に最も良い改善提案について考える機会を与え、人員に特定の業務部門を与えることが可能となり、より広い気づきを与える。</p>	<p>ローテーションプロセスを有していないにも拘わらず、どんな監査部門も有効な監査機能を発揮するには、一定の規模を有していなければならない。「小さい内部監査部での昇格は、挑戦心を削ぐ可能性がある。昇格への機会を増やすためには、業務部署へ異動することが必要である」と Johnson 氏は言う。</p>	<p>監査部から他部へ異動した社員は単一部署での知識を持つ者よりも、概して組織により広い気づきを与える。監査部から業務部署へ異動後に、また戻った社員は、将来の監査に役立つ付加価値のあるスキルや業務知識をもたらす。</p>
9	<p>Timothy Kenny, CPA, CIA Candidate <i>SVP &amp; General Auditor</i> Freddie Mac Financial Services Industry Former KPMG Audit Partner 25 Years of Experience</p>	<p>公式なローテーション・プログラムが設置されていないわけではないが、近い将来に導入する計画である。非公式には、業務によっては、内部監査部門へ、ないし、内部監査部門からのローテーション（異動）が発生している。</p> <p>内部監査部には、公式なローテーション・プログラムが存在し、そこでは、最初の 2 年間は、6 カ月毎に、新入部員がさまざまな監査チームをローテーションしている。</p>	<p>内部監査部門に、2-3 年間ローテーションにより入ることが求められることは、強固な業務知識を有する者を組織体に有することにつながり、組織体にとって利益がある。内部監査部門で数年を過ごしたパフォーマンスの高い者に対して、次に彼らが社内の異なる部署で、より一層の経験を得る機会を持ち、そして、彼らが元の役割あるいは異なる役割に戻ることは、社員のキャリアの機会を後押しし、コントロールに対する高い意識を伴って戻ることに繋がる。</p>	<p>その他のローテーションプログラムの典型的な論点は、内部監査スキルの欠陥と異動した社員に対するトレーニングのコストである。しかし、こうしたことは、リスクや統制の概念を有する、CPA 達、前職が監査人である者達、あるいは、会計・財務を専門とする者達を配するフレディーマックでは、大きな問題とはならない。</p>	<p>フレディーマックの目標は、他の部署への有能者の供給源となることである。監査委員会及び取締役会は、有能者の供給源としての内部監査部門を支援しており、もし、それらが有力な人材を他部署へ人事異動することができたなら、全社レベルで統制意識が向上することに資することになる。</p>
10	<p>Roger McDaniel Audit Services Professional Services</p>	<p>McDaniel 氏は何年にもわたって、数多くの Fortune500 の企業に対し、内部監査部門の外部品質評価を提供してきた経験を有する。</p>	<p>CEO 達はローテーションモデルを自社組織に対する利益であるとみなしている。なぜなら、社員は組織をより理解し、かつ、何が組織</p>	<p>ときどき、audit shops は、さまざまな理由からローテーションプログラムを信じない。</p>	<p>内部監査の「気づき」の感覚を有する組織体のマネージメントは、異なる視点での、付加価値を与える可能性がある。</p>

	30+ Years of Experience	彼の経験は、内部監査のローテーションモデルにおける潜在利益と挑戦についての、知見を提供してくれる。	を強固にするかという将来見通しの視野を広げる能力を得て、組織に戻ってきたからである。		
11	Amber Miller, CIA <i>Senior Audit Manager</i> AIG Enterprise Services Insurance Industry 26 Years of Experience	AIG は公式なローテーション・プログラムを有していない。それを導入するアイデアを探している。非公式には、組織の構成員に、内部監査部門へ、または、内部監査部門から、他の部署へ異動することを奨励している。	当該社員が内部監査部門に良く合っているなら、他の部署から内部監査部門に挑戦させることを推奨することは、内部監査における、将来のキャリアの機会を導くことになる。	N/A	もしある社員が現在の仕事内容に満足しておらず、しかし、価値あるスキルを有している場合は、多くの組織では、競合他社へ移らせるよりも、自社内で異動させることを好むだろう。
12	David Neary, CPA, CISA VP of SOX & Internal Audit Calpine Corp Utilities Industry 22+ Years of Experience	カルパインは現在、強制性のある人事ローテーションを公式には持っていないが、非公式の人事ローテーションは促進している。 内部監査からも複数の人間が、他部署への移動をした。 カルパインは、会社の構成要素がどのように相互作用するかを知ることによって得られる個人の見解に価値があると考えている。 また人事ローテーションを経験した社員は、専門性の高い仕事のスキルを身につけて移動はしないが、新しい仕事に早く適応することができる。 カルパインは、公式のローテーション・プログラムを実行するというオプションを再評価した。	社員を複数の部署へローテーションさせることで、組織全体に更なる価値が加わる。 人事ローテーションは、新しい従業員が元々いる社員に代わりになることで組織に利益をもたらす。 もし人事ローテーションがうまくいけば、社員が互いの技術取得ができるという利益を組織は得ることができる。 しかし、新人を教育するには、経験があり仕事の能力が高い古株の従業員がいることと、内部監査にも仕事について理解をしている人間がいることが必要になる。	もし個人が業務部門の役割から、内部監査へ移動し、その後元の業務部署に戻るという人事ローテーションを実施すると、肩書と報酬レベルとを一致させることに問題が生じる発生するかもしれない。 大概の場合、業務部門の管理職から内部監査へ移動すると同じ水準の給料を得ることができない。 ローテーション・モデルは IIA フレームワークおよびスタンダードからリスク管理の方へ向かっている。 この動きに加え、内部監査から3年間離れその後内部監査に戻れば、内部監査の仕事に戻ることやフレームワークの変更、リスクを客観的に評価する能力をまた得るのにある程度時間がかかる。	シニア・ランクの位置付けは、部下やルールの管理能力といった技術があることに基づく。 金融分野に進む際に、内部監査として行った4金融部門への内部監査の経験は、個人のスキルを強くする。 しかしながら、これは個人に病院でのオペレーション業務の準備をさせないかもしれない。 まとめとして、金融分野へのローテーションは、組織への大きな視野を得ることができる。
13	Susan L. Rudolph, CIA <i>Head of Group Internal Audit &amp; Risk Management</i> Pearson plc. Publishing/Education Industry 25+ Years of Experience	人事ローテーションには、2点の利益がある。 私たちが監査人を募集し、訓練し、昇進させ、そして、他部門へ彼らを移動させる場合、内部監査がキャリアを始めるにも、仕事の表と裏について学習するにも非常によい場所であるというメッセージを送る。 他部門から人を入れて、内部監査に入れる場合役割の準備として、得るはずでなかった技術取得の準備をさせる。	他部署から内部監査へ人を入れることは、内部監査チームが日々の収益におけるリスクとガバナンスについて理解するのを助ける。 内部監査はOPCO マネージメントでは人材の宝庫として注目されている。 内部監査は、ビジネスに広い見方があり、グループ内で最も良い経験を共有することができる。 また、事業内で監査人の卒業生ネットワークを作成することも重要である。	外から加わった内部監査人は、仕事に付加価値を加えるための視点がないと認識されている。 内部監査は、人々がキャリアを始める場所と見られている、しかし他部署で働いた後に移動したい部署でないと見られている。 現在の役割の中で実績の上まらない人々のための最後の場所にならないこと。	内部監査へもしくはから他部署への移動の支援は、プログラムを活動させておくのに不可欠である。 他部署からの監査人制度は、1つの目的のためにチームに参加することで機能する。 もう一つの要素として、期間を3、6あるいは12か月で配置換を実施することで部署間の仕事の経験取得管理に役立つ。
14	Glyn Smith, CIA, CCSA, CPA <i>Principal</i> The CooperGroup, LLC Professional Services 20+ Years of Experience	MCI ワールドコムは内部監査の元ディレクターとして、スミスは、ワールドコムが公式のローテーション・プログラムを持っていると理解した。 ワールドコムは、将来有望な経営者の潜在能力を持った大学を出たばかりの人を組織へ連れて来て、彼	いくつかの考察は内部監査規程、規模と複雑さに関する既存の内部監査部の概要、ローテーション・プログラムの構造、および独立性および客観性に関する仕組みに対する含意を含んでいる。	社員が部門を通してローテーションしていて、固定された役職と提供を保証された例に、それから、一定の期間が終わるとき、同社は彼らがこの役職を守ることができるというリスクを負う。 ローテーション・プログラムの正式な実施はしば	スミスは、様々な内部監査部と仕事をした経験を持っており、これらの組織の中のローテーション・モデルの使用に精通している。 組織がローテーション・プログラムをインプリメントすることを考慮していれば、彼の経験に基づ



	(Former Director of Internal Audit at MCI WorldCom)	らに様々な部のうちの1つの管理職を基本的に保証した。 代わりに、個人はローテーションから利益を得るであろう。 このプログラムで管理の役割を始めるために、数人の人々は内部監査機能を通して移動した。	サイズでより大きい内部監査店はキャリア内部監査人およびローテーションした監査人のよいミックスを含んでいるかもしれない。 内部監査部が内部監査に社員を絶えず引き入れているので、この種の内部監査プロフィールはローテーション・プログラムとモデルで有効的である傾向がある、しかし、常に、監視とトレーニングを提供することができる監査人のサブセットを持っていてください。	しば不正確な予報および案計画と齟齬を生じさせる。 内部監査が内部監査リスクおよびコントロール方法論についての制度上の知識を具体化するために重要な学習曲線を持っている他の分野から絶えず新しい人々を引き入れる場合、問題は発生する。	いて、ローテーション・プログラムの実行可能性に影響を及ぼすいくつかの要因がある。 約束を通して個人をモニターすることは、どんな潜在的な利害衝突あるいは個人の客観性の妥協も緩和して、偏重のリスクを減らす。
15	Joyce Vassiliou, CIA, CCSA Director of Internal Audit Coca-Cola Hellenic Food & Beverages Industry 15+ Years of Experience	アトランタでコカ・コーラ会社の内部監査管理者をインタビューした IIA の記事：ペールのローテーション・プログラムの見方はコカ・コーラ Hellenic のローテーション・モデルに似ている。 ギリシアのコカ・コーラの企業監査課は、監査と運用経験を所有する個人で構成される。 典型的には、個人は監査部門の中で出発し、次に、事業単位のオペレーションへ転出する。 何人かの監査役は後で監査部長として戻る。 より身分保障のある社員にとって、ローテーションの期間は通常 3~5 年である。しかし、それほど経験を積んでいない内部監査人にとって、ローテーションは典型的に 2~3 年である。 このモデルは、企業監査から、ビジネスへのローテーション、やがては企業の監査へ戻る社員を含む。	私たちのオペレーションのローテーション・プログラムは、内部監査部門に戻るときに個人が彼らのビジネス知識を強化して、価値を加えることがよりよくできる。 ギリシアのコカ・コーラで、個人がより組織的経験を持つてくるほど、内部監査機能にだけでなく、全体的な組織にも、その個人は、より多くの価値を加えることができる。	内部監査人のための主な挑戦のうちの1つはバランスのとれたアプローチを持つことである。；1 つは内部監査部門の法令遵守とコントロールの様相と結び付けられたビジネスについての健全な理解を具体化する。   ビジネス部門から内部監査に加わっている個人にとって、これらの個人は、客観的にビジネスを評価するために、彼らのアプローチを適応させなければならない。 Mrs. Vassiliou は次のことを述べる。これは時々挑戦でありえる、しかし、鍵となる要素はビジネス挑戦を考慮する間、独立していて客観的なままであることである。    より具体的には、それは、これはそれが常になされた方法からこのプロセスを行なうより有効でより効率的な方法への、考え方の変化である。	統制の欠陥の根本原因を分析するとき、ビジネスの強い理解で、監査人により良い展望を提供して、さらに彼らは堅実な推奨事項を経営者に提供することができる。 これらの推奨事項は、ビジネス上の欠陥および関連する潜在的影響についての理解を具体化する。 よい推奨事項は時々あるプロセスおよび機能横断的な行動計画を変更するかもしれない。 結局、適切な推奨事項はビジネスを支援し、全体の統制環境を改善するであろう。
16	Sherron Watkins, CPA Owner Sherron Watkins & Company Accounting, Finance, & Consulting Industries 30 Years of Experience	NA	典型的に、大企業は、エンロンのように、入門レベルでローテーション・プログラムを展開する。 ローテーション・プログラムは会社のリスク管理を強化する。 お互いと一緒に働いたが、現在別々の部門の中にいる 2 人の社員の間には存在する信用は、多くの詐欺を防止しているドライバーである。	NA	社員は会社の不正行為に対する最良の防衛線である；彼らは倫理的な会社で働きたい。 また、それらは、短期の結果を達成するために手を抜いているが会社に壊滅的な長期効果が恐らくあるだろう、と彼らが思う振る舞いを止めるすべてをするであろう。
17	Rod Winters, CIA, CPA General Manager Finance Operations Microsoft Technology Industry	マイクロソフトは、2年の期間の間 4-6 か月の間ビジネス(内部監査を含む)の様々な部分へ一度彼らをローテーションさせる、大学卒業生用の公式な能力開発計画を持っている。 マイクロソフトもビジネスから人が引き出された時	内部監査活動内のローテーション・プログラムは発展している、そこで、強い内部監査方針をもつ個人が彼らの職歴にいくつかの異なる点に他の管理の役割に監査から踏み出す。 CAE は他のビジネス・エリアの中へ内部監査か	NA	マイクロソフトの内部監査グループの前の CAE。 ウィンターズ氏のローテーションの目的は、コントロール、法令遵守およびリスク管理展望をとり、彼が現在責任を負う金融業の執行へそれを深く埋め込むことだった。

28 Years of Experience	<p>の空席が一時的に取り替えられる場合「貸出スタッフプログラム」を持っている。</p> <p>非公式のローテーションが、ビジネスからのおよびビジネスへの、内部監査への、および内部監査からの管理者ローテーションの高い増殖が生じる。</p> <p>マイクロソフトは、監査リーダーシップチームを促進するために組織へ公式の後継者計画をインプリメントする。</p>	<p>らローテーションしている、監査プログラムがビジネス・リスクと戦略に整列することを保証するために内部監査に戻って、より多くの経験を獲得する。</p> <p>元内部監査人によって管理されるオペレーション分野での監査は、欠落していて、かなりの監査調査結果が不足している一である傾向がある。</p>		<p>内部監査の役割は発展し続けている。</p> <p>内部監査組織は、SOX、コントロールおよび法令遵守オリエンテーションから統制とリスク管理の問題に注目する、より広いオリエンテーションへ移行している。</p> <p>内部監査スキル、経験および能力の需要は要求され続ける。</p> <p>広い展望から、最良の内部監査人は、経営責任を備えた事業を営んだ経験を持った個人である傾向がある。</p>
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------