

C I Aフォーラム研究会報告

内部監査人育成に関する議論
「ディスカッションシート」

研究会No. h 1（内部監査人育成ベストプラクティス研究会）

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）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。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. h 1が、その活動成果としてとりまとめたものである。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。

I. はじめに

内部監査人協会（I I A）が2024年1月公表した「グローバル内部監査基準」「ドメイン I 内部監査の目的」のパーパス・ステートメントにおいて、「内部監査は、取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスク・ベースで、かつ客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める。」と規定されている。

内部監査は従来、アシュアランスとアドバイザリー業務を通して、組織体の価値向上と業務の改善に一定の役割を果たしてきたが、今後はさらに、予測困難な外部環境の変化に対応し、組織体が抱える課題解決と持続的な価値向上を支える役割が期待されている。

そのような期待に対応できる内部監査人の育成は、どの組織体にとっても極めて重要であるとの認識の下、当研究会は「内部監査人育成のベストプラクティス」を主題として、

「内部監査人の育成」という、内部監査部門にとって、ある意味普遍的なテーマについて継続的に議論を重ねている。

当研究会は、2021年7月号の『月刊監査研究』で、「内部監査の高度化に向けた態勢整備と人材育成の取組みについて」として、掲題に関する研究会での議論の成果を発表した。また直近では、2020年にI I Aが公表した「内部監査能力フレームワーク」の改訂版について、内部監査部門への新規転入者でも容易に理解しやすいように平易な文書への意識を試み、かつ、ポイントになるキーワードには解説も加えて、「内部監査能力チェックシート」を作成し、2024年4月号の『月刊監査研究』で発表している。

さて、当研究会では今ターム（2023年1月～）において、上述「内部監査能力チェックシート」を人材育成施策の中でどのように活用できるか、また、そもそも人材育成策を構成する要素は何か等を出発点として議論を重ねてきた。毎回の研究会では、設定されたテ

ーマについて活発な意見交換と情報共有が行われた。その議論の内容を改めて整理したところ、他の組織にも役立つポイントが提示できるのではないかと考えるに至り、報告書としてまとめたものが、この「内部監査人に関する議論『ディスカッションシート』」である。

Ⅱ. 「内部監査人に関する議論『ディスカッションシート』」について

今回の研究会報告は、上述の通り、成果物を前提として取り組んだわけではなく、以下のような研究会活動の経緯を経て、最終的に「ディスカッションシート」としてまとめるに至ったものである。

＜研究会活動の経緯＞

① 各社の人材育成に関する状況や諸施策の発表

この数年でメンバー構成も大きく変わったため、改めて各社の人材育成に関する状況（直面している課題等）や諸施策等について、下表の10の小項目に分けて交替で発表した。

② 共通テンプレートを用意して議論の深掘り

上記10項目について、各社の状況を一覧化して横並びで見ると、いくつかの課題は複数社で共通しており、そのような課題に対して各社様々な取り組みや工夫をしている

ことが分かった。

そこで、10項目それぞれについて、以下の5点を論点とする共通のテンプレート（以下、「ディスカッションシート」）を用意し、2名～3名を1グループとして各項目を分担する形で、改めて論点整理や考察、並びに論点についてのディスカッションを行った。

- (1) ありがちな課題
- (2) 課題の原因分析
- (3) 参照できるガイドラインや理想像
- (4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
- (5) 論点（当該項目について任意に設定した論点＝ディスカッションテーマ）

毎回の議論の内容について、「ディスカッションシート」上で再整理したものが次頁以下の内容である。研究会の時間的制約により、議論の深掘りが十分でない部分もあるかもしれないが、ご了承いただきたい。また、最低限の表現上の平仄は合わせるようにしたが、各担当グループの表現の“持ち味”が損なわれないように、そうした配慮は最低限に留めていることにご留意いただきたい。

「改善のアイデア・ベストプラクティス」については、当研究会参加メンバーの取組みの中で好事例と評価した内容や、研究会活動の意見交換を通じて整理した内容であり、当研究会の中で認識された課題の解決・改善に向けた活きた対策事例として参照いただければ幸甚である。

#	大項目	小項目
1	教育プログラム	目標人材像の設定
2		習得すべき知識体系の設定
3		習得すべきスキル体系の設定
4		習得すべき知識・スキル・経験の現状レベルの把握
5		OJTについて
6		OFF-JTについて
7		資格の取得や支援制度について
8	評価制度	評価制度について
9	キャリアパス	キャリアパスの仕組みについて
10	その他	その他（メンバーと共有・議論したいことを自由に設定） ⇒「監督者が監査経験の浅い状況で、監査品質をどのように向上していくか？」に設定

Ⅲ. 「ディスカッションシート」

各項目で頻出する次の4点は（ ）内の通りに略記している。

- ・内部監査人協会（I I A）「グローバル内部監査基準（G I A S）」
- ・I I A「専門職的実施の国際フレームワーク（I P P F）」（＊1）
- ・I I A「内部監査能力フレームワーク」（「内部監査能力フレームワーク」）（＊2）
- ・「実践的な内部監査能力チェックシート」当研究会前ターム成果物（＊3）（「内部監査能力チェックシート」）

（＊1） 本成果物に係る研究活動時点では、「G I A S」適用（2025年1月9日）前であったため、「I P P F」も「参照できるガイドライン」に含めている。

（＊2） Internal Audit Competency Framework（堺 咲子訳「内部監査能力フレームワーク」『月刊監査研究』2021年1月号掲載）、<https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/IIA%20Internal%20Audit%20Competency%20Framework%20Revise.pdf>

（＊3）『月刊監査研究』2024年4月号掲載

1. 目標人材像の設定

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①目標人材像は設定していない。 ⇒当フォーラム内のアンケートによると、15社中、6社（40％）は設定していない。 ②設定しているが実践は容易ではない。	① ・「内部監査能力フレームワーク」では、4つの知識エリア（専門性、実施、環境、リーダーシップとコミュニケーション）を3つの能力レベル（一般的認識、応用知識、専門家）別に定義している。 (理想像) ・部門ミッションや目標部門像を設定した上で、その実現のための、各人材レベルと到達年数目標を設定して明文化されている。 例)「内部監査部門として経営に貢献する」 ⇒3年後に、経営に資する監査を担える人材が中核を占める状態を目指す。 「各人材レベルと到達年数目標」 a. 1年後に自立して監査できるレベル b. 2年後に監査リーダーを担えるレベル c. 3年後に経営に改善提案できる。 ② (理想像) ・以下により、目標人材像として設定した通りの人材が計画通りに育成、ないし確保され、目標部門像が実現できている。 -現実的で納得感ある目標人材像が明文化されている。 -目標人材像と人材育成策がリンクしており、各監査人が目標人材像に到達するためには具体的に何をすれば良いのかが明確になっている。また、自己啓発を支援する仕組みがあり、各監査人は自発的に自己啓発に努めている。 -目標人材像と人事評価がリンクしており、各監査人が目標人材像への到達を目指すモチベーションがある。 -人事異動による流動性があっても、目標部門像実現の妨げにはならない。	① ・経営の期待も踏まえて、内部監査部門としてどういう姿を目指すのか、まずは部門ミッションや目標部門像を設定する。 ・目標部門像を実現するために、目標人材の構成と実現に至るタイムラインを設定し、各監査人材のレベルと、到達年数目標を具体的に設定して、明文化する。 ② ・現実的で納得感ある目標人材像を設定して明文化する。 ・各監査人が目標人材像に到達するためには具体的に何をすれば良いのかが明確にした、体系的な人材育成策を策定する。 ・自発的な自己啓発を促す、自己啓発支援策を整備する。 ・各監査人が目標人材像への到達を目指すモチベーションを喚起できるように、人事評価の際には、目標人材像に対する取組み姿勢や、到達状況を考慮する。 ・人事異動による流動性があっても、目標部門像の実現を妨げないように、キャリア採用の活用を検討する。
(2) 課題の原因分析		
①-1：設定の仕方が分からない。 ①-2：何となくはあるものの明文化していない。 ②-1：理想と現実のギャップ（設定した人材像のレベルが高すぎる、部門長の期待とメンバーの意識のギャップ、各監査人の目標レベルと現実のギャップ等） ②-2：人材育成や評価の仕組みとリンクできていない。 ②-3：人事異動による流動性		

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①「監査リーダー」※に特に求められる要件について (知識、スキル、経験等) ※「主査」等、呼称は各社で異なるが、個別監査の遂行に関して主たる責任を担う者	① ・(内部監査関連の豊富な知識や経験は当然のこととして) プロジェクトマネジメントスキル →監査も1つの「プロジェクト」(成果物としての監査報告書=スコープマネジメントの他、タイムマネジメント、リソースマネジメント等、様々なマネジメントが求められる) ・監査リーダーのミッションは明確にしているとともに、リーダーとメンバーの役割分担を明確化している。 監査リーダーは広いマネジメントスキルが求められる。 ・監査リーダーとメンバーに必要なコンピテンシーを定めている。 監査リーダーのコンピテンシーとしては、チームをまとめるマネジメント力やチームビルディング力、コミュニケーション力(被監査組織や経営陣とも渡り合う必要あり)、リーダーシップ等 ・目標設定能力(チームとしてのゴールを定められる力) ・監査報告書のメインストーリーをまとめられる力(リーダーが最終的に引っ張っていかないといけない) ・「ツァーコンダクター」のような人材(メンバーを1つの方向に先導する役割) ・監査結果を監査意見としてまとめる力、監査対象先の課題を見極めて抽出する力

2. 習得すべき知識体系の設定

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①もつべき知識体系の設定はしていない。 ⇒当フォーラム内のアンケートによると、15社中、6社(40%)は設定していない。 ②内部監査関連の基本的知識以外に、監査人として不足する知識エリアがあるが習得できていない/習得しようとしていない。 例) 現場の業務関連知識、最新IT技術、環境の変化に伴う新しいリスク領域等	① ・「内部監査能力チェックシート」 ・「IPPF 1210-熟達した専門的能力」 内部監査人は、自らの職責を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を備えていなければならない。内部監査部門は、部門の責任を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を、部門総体として備えているか、または備えるようにしなければならない。 (理想像) ・目標人材像とリンクする形で、内部監査関連の基本的知識以外でも、監査人として保有すべき知識が体系化、明文化されている。 例) - 業界や所属組織についての知識 - ビジネスに関する知識 - GRC(ガバナンス、リスクマネ、コンプラや統制) 関連知識 - 法律や会計に関する知識 - ITに関する知識 ② (理想像) ・知識の習得に関して、部門としてもある程度関与することで、各監査人が、不足する知識エリアを識別・自覚し、自発的に(あるいは半ば強制であれ)知識の習得を目指すとする。	① ・参照できるガイドライン等や他社のプラクティス等を参考に、内部監査関連の基本的知識以外でも、監査人として保有すべき知識を体系化、明文化する。 ② ・部門として、各監査人による知識の習得を促す仕組みの導入を検討する。 例) - 知識の習得を客観的に示すことができる、資格の取得を推奨。また、資格取得の支援策を整備する。 - テストを実施して、知識の習得状況を評価する。 - 不足知識エリアについて、部門として勉強会を開催する。 - 外部セミナーに参加させる(参加をもってある程度は習得できたと見なす)。 - 知識の習得を目指す人、実際に習得できた人を評価することで、モチベートする(“報酬”の提供でなくとも、上長が直接褒める、部員の前で称える等も効果的と考えられる)。
(2) 課題の原因分析		
①-1: 設定の仕方が分からない。 ①-2: 何となくはあるものの明文化していない。 ②知識の習得については、専ら個人に委ねられている(知識の習得状況について客観的な評価が困難、知識の習得を促す仕組みが無い)。		

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①(「最新IT技術、環境の変化に伴う新しいリスク領域についての知識が不足気味である」といったメンバーのコメントを踏まえ) 内部監査人として、さらに強化したいと考えている知識エリアや具体的な実践内容	① ・簿記の知識(2級取得を目指す)、ITパスポート取得 ・「グローバル内部監査基準」(コンピテンシーに関する部分)の和訳 コミュニケーション力、不正リスク・法的リスクの知識、データ分析スキル等 ・AI、DX等の知識。執行部門での「研修」の仕組みを検討中 外部環境の変化に応じて、知識のアップデートやブラッシュアップが大事だと感じている。 ・(IT分野の) インシデントレスポンス(システム障害は起こり得るもの)

	・(グローバル化の進展に合わせて) 英語力の維持・向上、英語でのコミュニケーション ・AIの活用、「監査部のメンバーが会社の構成メンバーの縮図になる」ことを目指す。モニタリングにより現場についての知見を蓄積中 ・監査対象組織の業務・機能の理解(グローバルな視点も含め) ・内部統制の学び直し、業務の効率化を目指してRPAの設計等にトライ中 ・業務関連の知識、AIの活用(人員減を補うべく)、サステナビリティ関連の知識 ・カーボンニュートラル、高機能素材等、新規事業関連の理解(事業側からレクチャーを受ける等) ・内部監査の高度化、経営監査の取組みへの準備
--	---

3. 習得すべきスキル体系の設定

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①内部監査人のスキル獲得の文書(スキルマップ)が存在しない。 ・具体的な役割(一般内部監査人、監査リーダー、内部監査部門長等)及び監査種類(準拠性監査、部署別監査、テーマ別監査)に応じたスキル獲得の指針が存在しない、あるいは不十分なものとどまっている。 ②スキル指導の手法や評価基準の文書が存在しない。 ・ビジネススキルやソフトスキルの指導のための具体的な手法や評価基準がない、あるいは不足している。 ・スキル獲得と評価ガイドラインが明確になっていない。セルフアセスメントと第三者評価にばらつきがある。 ③継続的な研修プログラムが導入されておらず、場当たり的な個人任せの対応にとどまっている。 ・継続的な研修プログラムの導入及び内部監査人の能力開発のための適切な支援が行われていない。 ・個々の内部監査人の能力及びスキル不足の把握が難しく、改善のための取組みにつなげることができない。	① ・「内部監査能力フレームワーク」、及び「内部監査能力チェックシート」※ ※「内部監査能力フレームワーク」の以下レベルを、「内部監査能力チェックシート」では⇒の通りに読み替えている。 - ー一般的認識レベル ⇒一般監査人が求められるレベル - ー応用知識レベル ⇒監査リーダーが求められるレベル - ー専門家レベル ⇒内部監査部門長が求められるレベル ② ・「GIAS」の「ドメインⅡ 倫理と専門職としての気質」 - ー原則1 誠実性の発揮 - ー原則2 客観性の維持 - ー原則3 専門的能力の発揮 - ー原則4 専門職としての正当な注意の発揮 - ー原則5 秘密の保持 - 特に、基準3.1 専門的能力の発揮「適合していることの証拠の例」を参照 ③ ・ロミンガーの法則「70-20-10の法則」：従業員の成長と発展に関する総合的なアプローチ ⇒学習の機会を最大限に活用するための指針 〔70%〕実践による学習。従業員は仕事を通じて新しいスキルや知識を獲得し、成長する。仕事の実践やプロジェクトへの参加を通じて、新しいことを学び、経験を積むことで成長する。 〔20%〕社内の他の人々からのフィードバックや指導。メンターや上司からのフィードバックやアドバイス、または他のチームメンバーや同僚との対話を通じて、従業員は自身のスキルや能力を向上させる。 〔10%〕形式的な学習、トレーニングやセミナー、ワークショップ等の形式的な学習プログラム。これは、従業員が新しいスキルや知識を獲得し、成長するための補完的な手段として提供される。	①スキル体系の整理、②スキル評価の仕組みの構築 ・文書化未済の場合は、まずは文書化の必要性を検討する。 ・組み立ては、「監査コンピテンシー評価」×「スキルマップ」を基本として改善に取り組む。各ワードの定義は次の通り ⇒ - ー「監査コンピテンシー評価」：組織のコンピテンシー評価とは一線を画した内部監査人専用のコンピテンシー評価のこと - ー「スキルマップ」：これまでの業務経験等であり、テーマ別監査・部署別監査等の監査担当として割り振るために利用する。 ③スキル開発のPDCAサイクルの構築 ・「知識」×「スキル」×「管理・監督能力」×「業務知識」のフレームワークを基本として改善に取り組む。各ワードの定義は次の通り ⇒ - ー「知識」：IIA基準等の監査知識であり、認証資格取得により証明する(テストで評価可能)。 - ー「スキル」：監査実践力であり、「知識」を具体的に実践する能力のこと。ケーススタディ等により習得する(行動事実として評価可能)。 具体的には、仮説構築力、問題発見力、真因分析力、コミュニケーション能力、インタビュー能力、文書レビュー、データ分析、ロジカルシンキング等 - ー「管理・監督能力」：監査品質を評価し改善のための指導ができる能力のこと - ー「業務知識」：業務経験により培われた知識であり、不足している場合には現場への調査を実施することで理解を深める。
(2) 課題の原因分析		
①〔長年にわたる企業のゼネラリスト志向〕組織の人事評価ツール(コンピテンシー評価等)への過度な依存 ・組織の全社員に求められる標準的なスキル体系はあるが、専門職としての内部監査人に求められる「ならではのスキル」への対応ができない。 ②〔長年にわたる企業のゼネラリスト志向〕ゼネラリスト>スペシャリスト(専門職) ・様々な問題や課題に対処する際に、異なる分野の知識やスキルを組み合わせることで解決策を見つけられる人材を重用してきた。専門職毎といった観点が不足している。 ③これまでの業務手法に固執する職場の存在 ・パターン化思考に偏った結果、内部監査人に必要な洞察力・懐疑心等のスキルが育成できなかった。 ・内部監査人のスキルを育成できる能力を有した監督者・指導者がいない。		

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①「GIAS」の「原則4 専門職としての正当な注意 (Professional Care) の発揮」の「基準4.3 専門職としての懐疑心」の要求事項には、「内部監査人は、内部監査業務を計画、実施する際に、専門職としての懐疑心 (Professional Skepticism) を働かせなければならない。」と記載されている。 内部監査人の「専門職としての懐疑心」を身につけるための研修やトレーニング ②本テーマにおけるスキル等の定義について、以下のような整理の適否 (前頁記載の定義について、より平易な表現を目指したもの) ・「知識」: テストで評価できるもの (文字や言葉にできる) ・「スキル」: 行動事実として評価できるもの (文字にすると描写になる) ・「経験」: 意思決定の背景にあるものとして推察できるもの (文字にできない、循環しているか複雑系で因果律で説明できないが、おそらく本人の意思決定の基準となっている)	①内部監査人の専門職としての懐疑心を身につけるためのアイデア ・組織内だけでなく、外部や世界の視点から見た常識や背景知識 (例えば ESG) を基準として身につける必要がある。 ・監査のレビューを行うことで人との違いが分かり、自分のスキルや知識の引き出しを増やすことができる。前職でその効果を実感した。 ・懐疑心を身につける1つの方法として、不正等に関するニュースをアンテナ高くキャッチして、不正の手法等に関する知識の引き出しを増やすことが重要と外部研修でアドバイスされた。担当者をアサインして日本取引所グループの「適時開示情報閲覧サービス」で不祥事事例を積極的に入手し、部門内で共有するようにしている。 ・知識の取得だけでなく、OJTやレクチャー、ピアレビューを通じて行動につなげていくことが重要 ②知識・スキル・経験の定義 ・「経験」については、業務から得られる“知恵”という整理もある。 ・監査スキルの定義は難しいが、「スキル」は監査実践力、「知識」はIPPF等の監査知識、「経験」は業務経験と監査で得た経験領域に分けられる。 ・前頁記載の定義とやや異なる部分があるため、両定義案を統合する形で整理できると良い。 ・システム監査技術者試験 (レベル4) のシラバスには、情報処理技術者試験における知識・技能の細目が記載されているため、「知識」「スキル」の定義に当たり、参考にしてはどうか。

4. 習得すべき知識・スキルや経験の現状レベルの把握

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①習得すべき知識・スキル・経験等を特定できていない。 ②知識・スキル・経験等の現状レベルを把握していない。 ③知識・スキル・経験等の現状レベルを客観的に評価・把握できていない (評価の客観性を確保できていない)。 ④知識・スキル・経験等の把握が、開発・育成につながっていない。	・「IPPF 基準1210—熟達した専門的能力」 内部監査人は、自らの職責を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を備えていなければならない。内部監査部門は、部門の責任を果たすために必要な「知識、技能およびその他の能力」を、部門総体として備えているか、または備えるようにしなければならない。 ・「IPPF 基準1230—継続的な専門的能力の開発」 内部監査人は、継続的な専門的能力の開発を通じて、「知識・技能およびその他の能力」を高めなければならない。 ・「IPPF 基準1230 (実施ガイダンス: 考慮すべき事項)」 専門的能力開発計画は、監督上のレビュー、監査対象部署向けのサーベイ及び年次の業務遂行状況のレビューの中に組み込むことができる。このレビューの結果は、内部監査部門長及び内部監査人が継続的な専門的能力の開発の優先順位をつけるのに役立つことがある。 ・「IPPF 基準1230 (実施ガイダンス: 考慮すべき事項)」 専門的能力の開発の機会には以下の4つが含まれる。(1) コンファレンス、セミナー、研修プログラム、または集合研修コースへの実施、(2) 調査プロジェクトへの参加、(3) 専門団体でのボランティア活動、(4) IIAの公認内部監査人 (CIA) のような専門職資格の取得 ・「内部監査能力フレームワーク」(IIA) ・「内部監査能力チェックシート」 ・『月刊監査研究』2011年3月号、CIAフォーラム研究会報告「内部監査人育成の方法論」 ・CIAフォーラム研究会活動実績「内部監査人育成のベストプラクティス～CIAへのインタビュー調査から見たこと～」	① ・部門のミッションや目標を達成するために、部門総体として備えるべき専門的能力 (監査人が習得すべき知識・スキル・経験等) を「内部監査能力フレームワーク」等を参考に特定する。 ② ・「IPPF 基準1210、1230」等を参考に、監査人の専門的能力に関する現状レベルの把握及び能力開発の必要性・重要性についてのマインドセットを図る。 ③-1 ・監査人が習得すべき知識・スキル・経験等を把握するための評価基準・枠組み・ツールを整備する。また、整備した評価基準等をもとにした現状レベルの把握を定期的の実施し、その結果を時系列で分析することにより、評価基準等の妥当性及び打ち手の有効性向上を図る。 ③-2 ・評価に際しては、「IPPF 基準 1230 (実施ガイダンス)」等を参考に、自己評価に加えて、上長や監督者、関係者 (監査対象先等) の評価を加える等により客観性を確保する。 ③-3 ・優れた監査人 (できれば自社内の監査人) をモデルケースとして、評価の考え方、目標を示すことも一案。こうしたモデルケースを示すことにより、評価が比較的容易になるとともに各人の自律的な改善活動につながる効果も期待できる。 ④-1 ・開発・育成計画の設計に際しては、監督者によるレビュー、監査対象先のサーベイ、年次の業務遂行状況のレビュー等を参考に、優先して習得すべき知識・スキル・経験等を特定し、目標とするレベルや開発・育成の方法を設定する。
(2) 課題の原因分析		
①部門のミッションや目標を達成するために、部門総体として備えるべき専門的能力を整理できていない。 ②現状レベルを把握し改善活動を図る必要性を認識できていない。 ③-1: 評価・把握に向けた枠組み・ツールや定量的・客観的な基準がない (基準作成の困難性、妥当性への疑問等より)。 ③-2: 自己評価のみで上長や品質管理担当等の評価 (以下、第三者評価) を実施していない。 ③-3: 第三者評価を導入しているが、評価者によって差があり、評価目標合わせができていない、また運用の困難性により実現できていない。 ④-1: 開発・育成計画の設計方法が分からない。 ④-2: 開発・育成の方法が分からない。 ④-3: 設計した通りに開発・育成できていない。		

	(理想像) ・部門のミッションや目標を達成するために、部門総体として備えるべき専門的能力（監査人が習得すべき知識・スキル・経験等）を特定するとともに、適切な評価基準・体系のもとで現状とのギャップを分析・評価し、ギャップを埋めるための有効な人材開発・育成プログラムを実行している。	④-2 ・開発・育成の方法は、「IPPF 基準1230（実施ガイダンス）」等を参考に、有効と考えられる開発の機会（プログラム）を設定して実行する。プログラムは有効性評価を含むPDCAを繰り返すことで実効性を高めていく。 ④-3 ・部門総体として備えるべき専門的能力の充足に向けたタイムラインを設定し、進捗状況を管理する。
--	--	--

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①定量基準について ・定量基準の実例の有無 ・定量基準の弱点、弱点克服の工夫 ②業務経験や知識の活用について ・業務経験や知識を有効な監査に結び付ける効果的な取組みについてのアイデアや事例 ・業務経験や知識が殆どない領域の監査を行うために、何か工夫していること	①定量基準について ・業務分野の職歴（在籍年数）、監査実績（担当回数）、公的資格の保有状況等をスコアリングし、専門分野別にマッピングする等して人材ポートフォリオを作成している（ただしこれをもってスキルの評価ができるという訳ではない）。 ・CIA取得も定量化できる基準の1つであるが、ホルダーであっても監査に必要なスキルがないと監査主任は任せられない（CIAは運転免許証みたいな最低基準と認識）。 ②業務経験や知識の活用について （業務経験や知識を有効な監査に結び付ける効果的な取組みについてのアイデアや事例） ・マイスター職（監査部OB）に業務経験を踏まえたレクチャーをお願いする等、ベテランの経験を監査部のナレッジとして活用している（月2、3テーマ）。 ・事前調査やリスクの認識、監査手続き等、結果としてうまくやれた監査事例を部内で共有し、当該監査の未経験者を含む部門全体の実践力の底上げを図っている。 （業務経験や知識が殆どない領域の監査を行うために、何か工夫していること） ・研修会に参加したり、自分達で資料を作って勉強会等を実施（マネーロンダリング（以下、マネロン）ガイドライン等） ・執行部門（監査対象組織等）に業務内容や課題等を教えてもらっている（システム開発PJ等）。協力を得るために、執行部門に監査の必要性を理解してもらう、あくまで個人の見解として話を聞かせてもらう、等の工夫をしている。 ・ゲストオーディターのしくみの規程化、アクチュアリー（保険数理士）の兼務発令等も選択肢の1つとしている（システム・ERM領域等）。 ・監査部の専門性が十分でない領域では、監査人を外部調達している（IT監査、会計監査等）。 ・人材インベントリで部員の経験や知識を整理し、経験者等を該当する監査にアサインしている。年間計画策定時にインベントリを参考に専門性が薄い領域を特定しコ・ソースを計画している。 ・幅広い知識が求められる監査で、ルールを主管する2線部門と一緒に監査を行った（支店監査／コンプライアンス担当部門と連携）。同時に2線としての機能を評価し改善点を指摘した。ただし、指摘については、一緒に監査を行ったことから生じた指摘という誤解が生じないよう留意が必要 ・監査部としてではなく、常勤監査委員の質問・要望として各部に課題を聞いてもらったり、ラボ訪問を求めたりしている。 ・監査開始時点で、統制環境評価として、監査対象組織の戦略、リスク認識、コントロール、リソース・予算の妥当性、課題への対応状況等を確認し、当該組織のリスクを事前に評価している。 ・監査対象組織の担当役員・部長クラスに課題・リスク認識を話してもらい、どこを見れば良いか事前に把握している。

5. OJTについて

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①-1: OJTの方針や体系的なプログラムが策定されておらず、監査リーダーやベテラン監査人の知見頼り ①-2: OJTで習得すべきスキルやノウハウを明確にできていない。 ①-3: 個別監査チームにより濃淡がある。 ②リスクベースの監査が進み、テーマを厳選した計画となって、監査の絶対数が少なく、OJTの機会が圧倒的に不足している。	①IPPF「実施ガイダンス1230-継続的な専門的能力の開発」で、「『IIAの能力フレームワーク』のような自己評価ツールを、専門的能力の開発計画を策定する基礎として使用してもよい。 このような開発計画は、次の4つの事項に及ぶ場合がある。 (1) OJT、(2) コーチング、(3) メンタリング、(4) …」との記載 ただし、具体的なOJTの内容、体系等に関する記載はない。 ②(実践例) ・全国の営業店に対するほぼ定型的な準拠性監査を担当する組織では、転入者の配属後、短時間でOJTを重ねることが可能で、当初はベテラン監査人の指導の下で業務を進めるが、半年程度でほぼ独り立ちできるようになる。 ・一般的なOJTガイドとして参考にできる記事例 －「OJTの目的とメリットとは？成功させるポイントを徹底解説！」(株式会社日本能率協会マネジメントセンター) https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0016-ojt.html －「OJTとは～OJT教育の効果的な進め方や指導方法のポイント」(株式会社インソース) https://www.insource.co.jp/contents/ojt-contents.html	①OJT方針、計画策定等の充実 a. 部門としてのOJTの方針策定 ・目的の明確化 ・部門としての達成(育成)目標明確化 b. OJT計画作成に必要な事項明確化 ・個々の監査において習得できる能力を明確にする ・OJTを通じて習得必要なスキルの明示 c. OJT担当者の能力向上 ・担当者へのOJT研修の実施 ・職場全体でのOJTサポート ②年間の監査計画策定時に大きいテーマの監査ばかりを対象にするのではなく、地道な準拠性に近い監査もバランス良く含める。
(2) 課題の原因分析		
① ・OJTの重要性が部内で十分に理解されておらず、体系的なOJTプログラムが必要と認識されていない。 ・OJTの効果を測定する手法が分からない。 ・指導者による目的の理解とOJT実施スキルが足りない。 ②経営に資する大きいテーマ監査ばかりを計画して、地道な準拠性に近い監査を避ける傾向が強い。		

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①OJTを体系的に整理している組織の有無とその内容 ・当フォーラム内のアンケートによると「体系的な整理はできていない会社」が15社中9社(60%) ②監査人の年間の(経験年数や内容に応じた)監査本数(転入1・2年目、準拠性に近い監査) ・同アンケートの平均では、監査人の年間監査本数は5.5件 - うち準拠性監査は4.1件 - 新任者の年間監査本数は3.9件 ③OJTの効果を測定する方策	①各社の取組状況 ・定型的な準拠性監査優先⇒一人前に成長⇒テーマ監査に挑戦させる、というステップを踏む。 ・営業店監査(定型的監査)は4年間同じ担当者 - システム監査プログラムを用意しているため、新任者でも比較的容易に対応可能 ・縦割り運営の組織のため、準拠性監査と親和性がある。拠点監査を経験してから本部監査へ移動すべき、との意見があるが実現していない。 ・拠点監査は第2線に任せている。 ②各社の取組状況 ・年4件程度でその内、テーマ監査が2・3件 ・部分的に検証10件やっているところあり ・準拠性監査中心なので10件/人以上 ・部全体で平均3件 ・6・7件で、テーマ監査は3・4店舗を対象に3クール等 ③ ・監査リーダーによる定性的評価に頼らざるを得ない ・監査リーダーを任せられるまでOJTを実施(監査リーダーを任せられるレベルに到達したかどうか)

6. OFF-JTについて

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①自己啓発支援制度がない、または汎用的な自己啓発支援の社内制度はあるが、内部監査人育成向けではない。 ②自己啓発支援制度はあるが有効活用されていない。 ③社外講習受講について、明文化されたルールがない。 ④業務優先となって受講が後回しになっている。 ⑤職員のやる気によって内部監査人のレベルに大きな差がある。 ⑥実践的な話題を提供する外部セミナーや講師が探索できない。 ⑦内部監査成熟度の把握、目指すべき将来像が描けていない。 ⇒故に、その改善を図る教育計画が未策定で、場当たり的なOFF-JTしか、実施していない。	・「金融機関の内部監査の高度化に向けたプログレスレポート（中間報告）」（金融庁 2023年10月） ⇒金融庁は、各金融機関に対しモニタリングを通じて内部監査の高度化を促していくため、以下3つの観点を挙げている。 a. 内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化 →人材確保・育成の取組状況がモニタリングの主な論点 b. 経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援 c. 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップ醸成 ・「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（経済産業省 2022年7月） ⇒内部監査人の育成に関する言及はないが、監査等委員会への移行に関する検討事項の中に、「…監査等委員会と内部監査部門の連携強化や、内部監査部門の強化を図ることが重要…」という記述がある。 （内部監査の部門運営・監査実施のためのガイドライン） ・「IPPF」、「CIAS」の要求事項 ・「CIA試験」や、「システム監査技術者試験」のシラバス （内部監査の期待領域により、個別に深さを要求される知識） ・本部業務（企画、人事、財務経理、法務、IT）、新ビジネス・新業態のビジネス、キーマン・キーコントロールの理解 （理想像） ・内部監査の組織強化・要員育成のため、上述のような組織内外からの内部監査成果への期待値と内部監査組織現状のギャップ分析より、OJTでは補強困難な領域を特定する。 （実践スキル開発） ・仮説検証、論点整理、プレゼン、文章力等の講習・実務演習	・経営陣の認識が変わらなければ、内部監査部門の強化策や人材育成策を打ち出しても実効性が伴わない可能性が高い。 －IIAの国際基準や実務指針が求める内部監査組織への要求事項を経営陣が自発的に取得・理解し、行動してくれることは考えにくい。株主もしくは監督官庁の内部監査への期待や圧力を感じることが内部統制に真剣に取組む契機になると期待される。 そのため、金融機関であれば金融庁のプログレスレポートを活用し、経営陣の認識を改めさせることが第一歩になる。金融機関以外の組織では、改正会社法のコーポレートガバナンスシステムに関する指針や、コーポレートガバナンスコードに基づく企業統治に対する認識の転換が行われた後に、内部監査の重要性に関心が向かうと考えられる。 －平成のいわゆる「失われた30年」は、企業統治にかかる認識変化に要した時間と思えば、内部監査にスポットライトが当たる日はすぐそこに来ている可能性が高い。 ・内部監査部門強化のために必要な人材育成について我々が今できることは、外部環境の変化を担当役員経由で経営陣全体に刷込み、必要な予算と人材確保に向けて働きかけること ・内部監査の品質評価（特に外部評価）結果を経営陣に伝達し、組織・要員体制の強化・育成の必要性を訴えることも有用
(2) 課題の原因分析		
①態勢が未整備、または不十分 ②態勢は整備されているが運用が不十分 ③内部監査人を育成する文化がなく、予算の配分がない。 ④内部監査部門へのリソース配分が最小限 ⑤内部監査部門に配置すべき人材像が明確でない。 ⑥内部監査の企画部署にリソースを割いていない。 ⑦ステークホルダー（監督官庁・株主・経営陣ら）の内部監査に対する期待と内部監査の組織体制・要員の質的・量的ギャップの把握が不十分 （総論） 1. 内部監査人育成のノウハウが組織内で確立されていない。 ↓なぜ1 2. 内部監査人育成の重要性に対する理解が組織内で不足 ↓なぜ2 3. 内部監査人育成が不可欠という切迫感が経営陣にない。 ↓なぜ3 4. ステークホルダー（監督官庁・株主・経営陣ら）の内部監査に対する期待と内部監査の組織体制・要員の質的・量的ギャップの把握が不十分、または把握した情報が経営陣や社内でも共有されていない。		

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①内部監査部門への期待値と現実とのギャップ分析実施状況（年度計画立案時の経営陣との議論、内部評価での自己分析、外部評価の指摘結果の活用等） ②上記で抽出されたギャップについて、OJTだけで解決困難な領域を特定して、OFF-JTの計画を考慮しているかどうか（取組事例、やってみたいこと） ③OFF-JT（監査関連資格取得の支援制度、外部講習受講）の予算獲得のために、予算統制部門との交渉実践例（親会社・同業他社の取組事例紹介、経営陣・監査役等の支援取り付け等） ④監査人の資格取得や知識のアップデートを促すインセンティブとしての受験料／受講料補助といった金銭面のサポート等、監査人のやる気を引出す方策	① ・経営者が内部統制や内部監査について学ぶ機会が少ないため、そもそも経営陣の期待値が歪んでいる可能性があったり、的外れな場合もあったりするため、経営者に内部監査を理解させるべく「教育」の機会を設ける。例えば、内部監査担当役員を通じ、経営陣に対して内部監査に関する勉強会を繰り返し開催する（その意味で、内部監査担当役員の真剣さが問われる）。 ・特段教育しなくても、内部監査報告の内容が経営陣の懸念事項にうまく刺されれば内部監査への期待が高まるはず ② ・監査結果の社長説明時に、社長が資料に書き込みをしたり質問したりしてくる監査テーマなら、経営陣が期待する分野と分かる（一般的に「経営監査」の定義づけは困難だが、経営陣の関心を惹き付けたかどうか、「経営に資する監査」のメルクマールの1つとなり得る）。 ・個別監査ごとに対象部署からアンケートをとったり、監査結果報告の際に経営陣から寄せられたコメントをまとめ、振り返りを行うことでギャップ分析、OFF-JT計画につなげることができる。 ③予算は毎年の状況に応じて調整するが、必要な予算がつかないことはまずない。むしろ要員が確保しづらい（人事との折衝が大変）。 ④ ・研修に行く人のバランスを見て、特定の人に偏らないよう配慮した。 ・部長／室長クラスがトップダウンで業務命令として資格取得させたりした。 ・そこまで強硬に出なくても、何度も繰り返し言い続けることで自己啓発に向かわせる方法もある。 ・定年近い職員は資格取得のインセンティブが湧き難いが、経験を生かして今あるスキルや得意分野で改善提案してもらう、もしくは若手を教育してもらうのも一方法。彼らが生き生きと取り組んでくれる場合もある。 ・準拠性監査だけではなくて難しい監査にチャレンジさせるのも一考 ・職歴を活かせる分野の監査や若手の指導等、ベテラン職員が活躍できる場を用意し、評価につなげて、やる気を引出すこともある。

7. 資格の取得や支援制度について

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①CIAを中心とする監査専門資格の取得が進まない（受験者が一部に限定され、監査部門全体の取組みに発展しない）。	①-1：「IPPF 1210－熟達した専門能力」の「解釈指針」 （中略）内部監査人は、適切な専門職資格や認定を得ることにより、熟達した専門的能力を証明することが推奨される。専門職資格や認定とは、例えば、内部監査人協会（IIA）やその他の適切な専門職団体が提供する、公認内部監査人（CIA）の称号やその他の称号を指している。 ①-2：「GIAS 基準3.1 専門的能力」の「実施に当たって考慮すべき事項」 ・専門的能力を開発し発揮するために、内部監査人は、次のことを行うことがある（原文はshouldでなくmay）。 - 公認内部監査人の称号、及びその他の資格等、適切な専門職の資格認定を取得すること ・（内部監査部門長の役割の例示） - 内部監査人の専門的能力の開発を支援すべきである。 - 専門的能力の開発に関する最低限の期待事項を定め、専門的な認定の取得を奨励すべきである。 - 内部監査の予算に研修及び専門的能力の開発のための資金を含めるべきであり、内部及び外部の機会を、継続的専門教育、研修及びコンファレンスを通じて提供すべきである。 ①-3：「金融機関の内部監査の高度化」に向けたプログレスレポート（中間報告）（金融庁）	①-1：ガバナンス（経営層）への訴求（GIASを踏まえた専門資格取得の重要性や緊急性） ・CIA人数の増加に伴い、経営層に刺さる監査報告が増えることが理想 ①-2：支援規程の制定（会社の教育制度との整合性を保ちつつ、内部監査組織として独自に内規化） ・内部監査部独自予算による支援制度が好ましい。 ①-3：監査部門の独立した専門家集団への位置付けの強化（ローテーション人材調達がメインの会社の場合は、インセンティブが削がれる可能性が高いため、「監査委員会」に直属する内部監査組織への位置づけで一定の能動的な人事権をもつ必要あり） ②-1：高難度・高取得維持コストを踏まえ、内部監査部門の成熟度や目標に適合した支援制度の見直し ②-2：部門主導の支援制度（CIA受験対策講座・勉強会等での受験機運の向上や強制力の強化、指名制で全額コスト負担による取得者の増加等）
(2) 課題の原因分析		
①-1：取得支援支援制度の整備が不十分 ①-2：高コスト資格に伴う支援額の不足 ・高額な受験料の「立替」に、不合格時の損失の可能性を考え躊躇しがち（受験料が値上げされる中、合格時のみ補助。専門学校費用は自己負担が平均的）。 ①-3：監査人のインセンティブ不足 ・内部監査担当役員や内部監査部長でありながらCIAを取得していない、取得しようと思えない幹部の理解不足（任意で業務上の強制力なし、高齢化に伴う学習意欲の不足、評価や処遇への反映なし、資格取得のメリット・有用性の訴求不足等）。 ・CIAホルダーによる啓発活動が不足。勉強会の定期的開催等の機運作りが不足		

【参考】当フォーラム内アンケート結果：15社の費用補助のスタイル

受験費用補助のスタイル	社数	予備校費用の補助のスタイル	社数
合格時に1回分補助	3社	コーポレート価格、または予備校とタイアップ企画	6社
パート合格時にそれぞれ1回分補助	4社	合格時に実費補助（含む教育訓練給付金との差額）	1社
合否にかかわらず1回分補助	3社	半額を補助	1社
何回でも、または複数回補助	3社	なし	7社
なし	2社		

	⇒大手金融機関の好事例を紹介（抜粋） ・専門資格（CIA、CISA等）の取得者数（割合）を部門目標に設定・管理 ・資格取得支援担当チームが、資格取得に向けたサポートを実施するほか、資格取得者から監査人に必要な知識・スキルを提供する等、内部監査部門全体で資格取得を推進	
--	---	--

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①高コスト資格対策 ・不合格分も補助する会社が出始めているが、取得機運が高まらない真因は費用負担（コスト面）だけなのかどうか？支援内容は会社ごとに様々であるが、全面的にコストを負担する制度を作っても即時に受験者は増えない例も聞かれる。 ・取得後の褒美から取得時の支援に変えることにより、受験者は増えると考えられる。ただし、「どうせ会社のお金だし」というモラルハザードを防ぐ工夫が難しいので、褒美型の企業が多いのだと思われる。 ・費用補助をする場合に、資格準備期間中での支援か、取得後のご褒美としての支援かで取組みも変化するものなのかどうか？ ②インセンティブの付与 ・ある程度強制力を持たせるためにもポストや評価に紐づける必要があるが、インセンティブとして、資格取得を人事上の処遇・評価に組み込めば、受験者は増えるものなのかどうか？ ③CIAホルダーへの信頼度 ・CIA資格の内部監査実務への有用性が実感できていない現状も一因と思われる（CIA合格者の監査パフォーマンスに即効性があるわけではなく、その客観的評価も難しい現状が背景にある）。 ・非CIA監査人であっても、ロジカル（クリティカル）シンキングスキルや職業的懐疑心の発揮により、CIA取得者に優る優秀な内部監査実績を残した例があり、これがCIA取得へのインセンティブを下げている例（本当にCIAは役に立つ資格なのか？）はないだろうか。 ・CIAである管理職や同僚からの啓発が、非CIA監査人から見たCIAホルダーへの信頼度が高まる方法の1つと考える。 ・CIAによる経営に資する監査（①1ガバナンスへの訴求）を増やしていく必要がある。 ・「専門性がある」ことを当局へ客観的にアピールできるのは「資格」しかない。	①高コスト資格対策 ・CIA資格は、経営管理部門を中心に本部監査向けの資格である面が強い。営業店監査には取得者は少ないが、経験値の高い腕の良い監査人もいた。 ・CIAに限らず、円安もあって、マネロンのCAMS等会社の補助ではカバーしきれなくなっている傾向はある。 ・監査スキルの向上と自己実現を目指して資格取得を促進させるために、合否に関係なく補助している。リワードもないのに受けるのかという議論になりがちであるが、最終的には自己実現欲求へのサポートになるというスタンス ・他の社内制度とのバランスが求められ、内部監査部門だけ突出する訳にはいかないが、資格取得にかかる経済的負担を軽減するべく、社内の理解を取り付ける努力が必要 ②インセンティブの付与 ・かつては、資格取得が再雇用の最低要件になったり、昇格への暗黙の必要条件になっていたことがインセンティブになっていた。こうしたフォーラムへの参加で様々な人と交流することで個人の能力向上や知的好奇心を満たすインセンティブになっている面もある。 ・処遇へのインセンティブは効果的。担当役員の力量で、部門の所属員の処遇が大きく改善した体験があり、監査部門の認知度の向上と所属員のモラルが一段と改善した例がある。 ・最終的にはフォーラム等の交流会を通じて自らを高められることが最大のインセンティブではないか。 ・CIAの資格を取得するだけでは不十分であり、研究会等へ参加することが監査人としてのスキルアップ、ひいては所属組織への貢献につながる。 ③CIAホルダーへの信頼度 ・金融庁へのアピールには確かになっている。資格名を名乗ることで専門性を深く追求されることはなかった経験がある。 ・最近、内部監査部門の企業価値への貢献状況の有報への開示が議論になっているが、専門性を外部に開示する際には、やはり資格保有者の開示は不可欠な情報になってきている。

8. 評価制度について

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①内部監査人の評価制度がない。 ・人事評価制度に内包（目標設定等）→③参照 ・人事評価制度にも含まれていない。 ②内部監査人の評価制度があるものの、評価にばらつきがある。 ・持つべき知識・スキル等から評価項目を設定しているものの自己評価・所属長評価にばらつき ・監査単位の難易度によって単純比較が困難 ③人事評価の中で実施されていて、評価理由が不明 ・群団別の平均点のみ開示 ・執行部門と同じ評価体系のため相対的に低くなる会社もある。 ・管理職試験は他部門の候補者と横並びのため相対的に低くなる会社もある。 (参考) 研究会メンバー所属18社中、評価制度ありは7社	『ソイヤールの内部監査 第3分冊』（2007年） 「第6部 内部監査部門の運営 第21章 5. 9) 監査要員の評価」 ⇒監査要員評価の主目標は、本人の仕事の状態について助言することであり、部門への総合的貢献度を改善するために、本人にとつての機会と弱点を指摘し、長所と短所及び成長度を知らせることである（監査要員と監査監督者の評価シート例の記載あり） ・「内部監査能力フレームワーク」 ・「IPPF」 - 「1210－熟達した専門能力」 - 「1230－継続的な専門能力の開発」 - 「2030－監査資源の管理」 ・「GIAS」 ・「ドメインⅣ 内部監査部門の管理」 ↳「原則10 監査資源の管理」 ↳「基準10.2 人的資源の管理」 ⇒内部監査部門長は、内部監査の戦略を成功裏に実施し、内部監査の計画を達成する適格性のある内部監査人を採用、育成、保持するための手法を確立しなければならない。内部監査人を育成、確保するために、(中略) 報酬、昇進及び表彰活動を導入すること (理想像) ・内部監査計画や部の目標を達成するための専門的能力（知識、技能、及びその他の能力）が明確化されている。 ・専門的能力を取得・向上するための教育プログラムがある。 ・専門的能力の評価制度がある。 ・評価基準・評価結果が妥当であり納得感がある。 例) - 主観でない定量的な評価基準がある - 他部門と昇格・昇進のペースに差が無い	①評価制度策定に向けて ・経営戦略、経営陣の期待等を踏まえて内部監査部門としてのミッション、部門としての中期的な計画・目標を策定する。 ・策定したミッションや内部監査部門としての計画・目標を達成するための必要な人員数や監査体制、専門的能力（知識、技能、及びその他の能力）を明確化する。 ・明確化した計画をもとに、評価時期、評価者、評価項目、評価基準・方法、評価結果のフィードバック等の評価制度を策定する。 ・可能なら取締役会（監査委員会）や監査役会と評価制度を共有する。 ②評価のばらつきについて ・評価者間での研修、事例の共有等による評価者教育により、評価基準を標準化する。 ・期中の成果評価やコンピテンシー評価と、監査人としての能力の評価は分ける。 ・能力の評価については項目によって数値化・簡素化して評価する。 例) CIA保有なら○点、他の資格取得で○点加算等 ・成果やコンピテンシーの評価も、客観的に判断できるよう定量化した基準を開発する。その際に監査単位の難易度を考慮する。 ・360°評価等、管理職以外に、多面評価等により平準化する。 ・これらの評価基準にバラツキがないか、品質評価担当チーム等の監査実務に関わらないチームが第三者的に確認する。 ③人事評価との関係について ・(連動させる場合) 人事評価の目標設定時に内部監査人の評価制度にあわせて目標を設定する。またその目標は期中の成果評価等のボーナスへの反映だけでなく、昇給・昇格と連動させる。 ・(連動させない場合) 内部監査人の育成のための評価制度として、人事評価とは連動させない。その代わりに部内の会議体等で顕彰したり、管理職からほめる等してモチベーション維持・向上を図る。その場合はES評価やエンゲージメントサーベイ等を通じて評価制度によるモチベーションの変化を測定する。

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①内部監査人の評価制度の必要性や人事評価との関係 (特に、評価される監査人が昇進・昇給をできる制度になっているかどうか。また、「IPPF/GIAS」の記載のように、CAEが採用や報酬制度を決定できているかどうか) ②評価の客観性・公平性・納得性を確保するための工夫 (特に、監査の成果は定量評価が難しい中で、どのように定量的視点を取り入れているか。担当する内部監査・役割の大きさの相違をどのように評価するか等)	① ・人事評価制度とは別に評価している。評価はずっと悩みの種。 ・専門職制度を導入して認定しているのでジョブ型ともいえる。認定したら人事制度と連動させたいが、連動させるのも一長一短あり。 ・現在の評価制度は内部監査人の弱点や課題を洗い出すツールという位置づけ。ストレッチした目標にはしていない。 強化する部分を明確化するためだがばらつきはある。 ・品質評価者の担当者が監査人の評価ができるとよい(例：上司がインタビュースキルを評価しても監査には同席していないため、納得感が無い)。 ・経営に報告した時の反応、監査のコンフリクト時の対応、監査チームの運営等で評価する。 ・ジョブ型にすると評価によって報酬の上下動が発生。ジョブ型とはいえ評価は評価者が主観的になる部分あり。 ・監査人の評価よりも監査部としての評価・プレゼンスを上げる必要あり。 ・配属時はスタッフ的な位置づけでCIA保有し監査経験を積むと専門職（内部監査役）に認定し、処遇と連動する。

	・内部監査人としては絶対評価したいが、人事評価と連動すると処遇等の関係で人事部が相対評価する。 ・担当役員・部長が社長等と交渉し、監査部の位置づけを求めてもらって部全体で役職がUPしたケースもある。 ・専門職制度等がある場合は処遇に反映。資格と連動する場合もあり。監査の実績をボーナスで処遇するケースもある。 ・CAEが採用や報酬制度を決定できる会社はない（研究会参加メンバーの所属組織では皆無）。
	② ・定量評価は難しい。内部監査役は役職者も多く、過去には室長1人で人事評価（＝監査人の評価含め）していたが、課長職が一次評価して、室長が最終評価する運営にした。また、監査とはかかわらないJ-SOX担当の課長も含め、複数名で評価することで客観性を担保（ただし評価対象人数は増える） ・資格取得は定量評価になる。しかし、支援制度があっても取得しない人はいる。 ・定性的な評価にはなるが、監査対象組織からの事後アンケートを記名式で実施し、監査人の特性を評価する。 ⇒ 点数式にする等、アンケートのやり方によっては定量的な評価も可能。 ・過去には指摘件数で定量評価したが、指摘を作ってしまうケース（冤罪を生む）。今は計画通りに監査を実施したかどうかで評価している。 ・QA&IPの一環で調書等の品質評価を行い、調書の品質が低いとマイナス評価をする減点主義で監査人の評価をすることはできる（その良し悪しは別として）。 ・監査の難易度で評点をしたが、難しい監査にアサインされて評価が下がるとの不満にもつながり得る。 ・指摘件数よりは改善による効果で評価することの方が重要（監査指摘によって情報漏洩を防げたから発生した場合のコストを抑制。外部に監査を依頼した場合と比べて監査費用の縮減等） ・日本では各社に人事評価制度があるので、評価制度は難しい。監査の難易度は加味したほうが良い（難しい監査に挑戦するようにする）。

9. キャリアパスの仕組みについて

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①キャリアパスの方針、仕組みの不明確・未整備 a. 監査部門 b. 社内 ・内部監査部門におけるキャリアパスが明確に定義されていないため、監査人のモチベーションが低下しやすい。 ・監査部門＝「キャリアで最後の部署」というイメージが根強く、将来のキャリア展望が描きにくい。ベテランが監査実務に対応できない問題	・「IPPF」、「GIAS」 内部監査の専門性を高めるための教育プログラムやキャリアパスの設計に関するガイドラインが含まれている。特に、内部監査の役割、責任、スキルセットに関する詳細な指針が提供されている。 ・IIAの3ラインモデル 同モデルは、組織体が、目標達成を最も支援し、強力なガバナンスとリスク・マネジメントを最も促進するような構造とプロセスを特定するのに役立つとする。3ラインの協調、協働、連携が価値の創造と保全につながる」と説く。	①キャリアパスの方針、仕組みの明確化・整備 a. 監査部門 ・キャリアパスの目的の明確化 目的例⇒Ⅰグループ内部統制の強化 Ⅱ経営人材の育成 Ⅲ監査人材のスキルアップとモチベーションアップ b. 社内 ・内部監査部門のキャリアパスを明確に定義し、昇進や異動のルートを具体的に示す。 ・監査人のキャリアプランを定期的に見直し、個々の目標に合わせたキャリアパスを提供する。
②人材の流動性の低さ ・他部門への異動が少なく、監査人が長期間滞留 ・若手人材の流入が少なく、新陳代謝が進まず閉鎖的になりがち	・「内部統制-統合フレームワーク」(COSO) 内部統制の有効性を評価するためのフレームワークであり、内部監査の役割とその重要性についても言及されている。内部監査部門がどのように組織全体のガバナンス、リスクマネジメント、コントロールに貢献できるかを理解するための基盤になる(COSO全社的リスクマネジメントー内部監査で全社的リスクマネジメントの有効性評価を行う際の視点として活用できる)。	②人材の流動性の向上 ・他部門とのローテーションを積極的に推進し、内部監査部門での経験が他部門で評価されるようにする。 ・内部監査部門への異動を魅力的なキャリアステップとして位置づけ、他部門からの人材流入を促進する（ボスティング）。
③人事部との連携不足 ・内部監査部門と人事部の連携が不十分で、キャリアパスの構築や人材育成が進まない。適切な人材配置が行われない。	・「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）」(金融庁) 金融庁は、内部監査の高度化に向けた具体的な取組事例や課題を示している。特に、経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援、内部監査部門における高度化に向けた取組、被監査部門に対する内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップの醸成等が重要なポイントとして挙げられている。	③人事部との連携強化 ・内部監査部門と人事部の定期的なミーティングを設け、キャリアパスや人材育成に関する情報共有を行う（キャリアパスの啓発）。 ・人事部に対して内部監査の重要性を啓発し、適切な人材配置やキャリアパスの構築を支援する。 ・人事部の前に経営層にキャリアパスを説明し、合意を得る。
(2) 課題の原因分析		
①キャリアパスの方針、仕組みの不明確・未整備 a. 監査部門 ・キャリアパスの必要性、意義が監査部門で認識されていない。 ・監査部門の部分最適（監査優先、他部門への人材提供不要） b. 社内 ・内部監査部門の役割や重要性が社内ですら十分認識されていない。		

・具体的なキャリアパスのプログラムや制度が整備されていないため、個々の監査人が自らのキャリアを描くのが難しい。 ・人事部門が監査部門を「キャリア最後の部署」として認識 ②人材の流動性の低さ ・内部監査部門が魅力的なキャリアステップと見なされていない。 ・内部監査部門での経験が他部門で評価されにくい。 ・内部監査員は専門職であり、幹部候補とは異なるキャリアルートを進む。 ・中途採用した専門人材が数年経験を積んだ後での転職が多い。 ③人事部との連携不足 ・内部監査部門と人事部門のコミュニケーションが不足している。 ・人事部門の内部監査の専門性や重要性に対する理解不足 ・人事部との長年の交渉が成果を上げていない（キャリアパスを踏まえた人員計画が人事部に通らない）。	(理想像) ・CIA（公認内部監査人）資格の取得 CIA資格は、内部監査の専門性を証明する国際的な資格。多くの企業がCIA資格の取得を推奨している。これにより、内部監査の専門性が高まり、キャリアパスの明確化にも寄与する。	ー具体的な仕組み・施策ー ・監査部トレーニング制度の導入 ・幹部社員配属前の監査部門での研修 ・若手、中堅幹部候補生の監査部門での研修 ・1線、2線、3線（関係会社を含む）間でのローテーション構築 ・監査部内のプロモーションルート構築 ・内部監査部門におけるコア人材の育成として、内部監査部門在籍者を他社に一定期間配属し、経験を積んだ後、内部監査部門に戻して活躍させる。 ・管理者や経営幹部候補が、コンプライアンスやリスクマネジメントの素養を内部監査部門在籍中に養った上で、役職に就任させる。 ・内部監査の人材は社内の様々な部署からポスティング（社内公募）で募集し、若手・中堅層の流入を実現する。
---	--	--

(5) 論点	(6) 研究会での議論															
①キャリアパスの方針、仕組みの不明確・未整備 a. 監査部門 ・キャリアパスの必要性を感じているか。 ・キャリアパスの意義や必要性を整理しているか。 b. 社内 ・内部監査部門のキャリアパスが明確に定義されていないことが、監査人のモチベーション低下やキャリア展望の不透明さにつながっているのではないかと。 ②人材の流動性の低さ ・内部監査部門から他部門への異動が少なく、他部門からの人材流入も少ないため、内部監査部門が閉鎖的になっているのではないかと。 ③人事部との連携不足 ・内部監査部門と人事部門の連携が不十分で、キャリアパスの構築や人材育成が進まない状況が続いているのではないかと。 【キャリアパスの仕組みの有無】 （当フォーラム内アンケート結果） <table><tr><th></th><th>件数</th><th>構成比</th></tr><tr><td>1 仕組みなし</td><td>11</td><td>73%</td></tr><tr><td>2 仕組みあり</td><td>2</td><td>13%</td></tr><tr><td>3 構築中</td><td>2</td><td>13%</td></tr><tr><td></td><td>15</td><td>100%</td></tr></table>		件数	構成比	1 仕組みなし	11	73%	2 仕組みあり	2	13%	3 構築中	2	13%		15	100%	①キャリアパスの方針、仕組みの不明確・未整備 ・キャリアパスの定義は会社によって異なる。具体的には、Ⅰ 監査業務経験を通じた経営人材、内部統制人材育成、Ⅱ 監査部門人材のスキルアップとモチベーションアップの2つがある。しかし、Ⅰのみを提供する会社もあれば、ⅠとⅡの両方を提供する会社もある。 a. 監査部門 ・持株会社等の大組織でグループ会社の監査人育成を担当するチームがある場合でなければ、キャリアパス（①）の構築は難しく、単独事業会社では実現が困難である。 b. 社内 ・監査部はコストセンターであり、収益を稼ぐ若手人材より高齢者が配置されやすい状況。一方、最近では内部監査の重要性が増しており、人員構成は改善傾向にある。 ・社内でのキャリアパスは明確。内部監査部門は会社の人材供給部署であり、内部統制を習得させた上で他部署に人員を輩出することが目的で、内部監査人の育成自体が目的ではない。 ・キャリアパスには、内部統制等を理解した上で他部署で活躍する道と、組織体に価値を付加するプロの監査人として活躍する道の2つがある。 ②人材の流動性の低さ、③人事部との連携不足 ・CAE、CAOが人事部と良好な関係を築けている場合、内部監査の評価が向上し、昇進しやすい状況が見られた。 ・社内で監査業務を認識している人が少ないため、支店長候補者等に一定期間監査部で経験を積んでもらうトレーニング制度等を設け、監査部の理解者を増やすことが必要 ・人材を増強するには、経営層に加え、（社外含む）取締役、監査役、監査等委員会、外部等へ監査の成果をアピールした上での働きかけと、その方々からの支持が必要（人事部だけだと進まない）
	件数	構成比														
1 仕組みなし	11	73%														
2 仕組みあり	2	13%														
3 構築中	2	13%														
	15	100%														

10. 監督者が監査経験の浅い状況で、監査品質をどのように向上していくか？

(1) ありがちな課題	(3) 参照できるガイドラインや理想像	(4) 改善のアイデア・ベストプラクティス等
①CAEを含めた監督者が、監査実務を監督する役割を果たすことができていない。 例えば、監査調書をレビューし、発見事項と結論が適切に裏付けられていることを確認するものとしてできていない。	①-1：「GIAS 基準3.1（専門的能力）」 内部監査人は、その職務を成功裏に遂行するための知識、スキル及び専門的能力を有しているか、または獲得しなければならない（以下、略）。	①②監督者が未経験者の場合を想定した仕組みの構築 ・監査スキル向上 - ーグローバル内部監査基準を基に、監督者の役割を明確化し、監督者は習得に取り組む。 - ー監督者はCIA等監査関連資格を取得することを内部監査規程に明記する。

②監督者が未経験者の場合を想定した仕組みがない。 例えば、新たな監督者を育成するためのプログラム等 ③部門長が最新の監査動向を経営陣に伝えるものの、現場の監査チームがその手法を実行するためのスキルやリソースが不足しているため、現実的に対応が困難となる。	①-2：「利害関係者から内部監査部門長(CAE)への助言」(CBOKレポート：内部監査財団、プロティビティ) 内部監査部門長の実践項目 ・利害関係者の期待に照らして、現在の自己能力について自己評価する。自らの公正に行うこと。 ・内部監査部門長としてのあなたの業務遂行能力について、利害関係者に意見を求める。改善すべき領域を特定するよう依頼する。 ・あなたの能力について、期待との乖離があるものの中で、最も重要なものに対する明確な開発計画書を作成する。 ・シニアリーダーシップの地位にあるメンターを探す。 ②-1：「GIAS 基準12.3 (個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善)」 ・内部監査部門長は、個々の内部監査業務の監督、品質のアシュアランス、及び専門的能力開発のための手法を確立し、実施しなければならない。 ・内部監査部門長または個々の内部監査業務の監督者は、個々の内部監査業務を通じて内部監査人に指導を行い、監査プログラムが完了していることを検証し、個々の内部監査業務調書が発見事項、結論及び改善のための提言を適切に裏付けていることを確認しなければならない(以下、略)。	・監査実務経験を補う ・監査経験が長い監査人を品質担当者の役割とし、レビュー参加等必要な権限を与える。 ・内部評価、外部評価を受け、改善点を明確にする。 ・監督者の育成プログラム構築 ・監督者の役割、必要なスキル、具体的な監督実務ポイント等明確化し、後任の監督者に引き継ぐ。 ③ ・現場の実態と理想とのギャップや課題を経営陣に伝える。 ・最新の監査動向を経営陣に報告する前に、現場の監査部員と事前に協議し、現場のスキルやリソースを考慮した現実的な対応方針を策定する。 ・部門長が研修やセミナーで学んだ内容を現場と共有し、それを実務にどう適用できるかを現場の声を反映しながら検討するプロセスを導入する。
(2) 課題の原因分析		
①-1：監督者の監査スキル不足 ・監督者が監査実務の専門知識やスキルを持っていない。 ①-2：監督者の監査実務経験不足 ・CIAやCISA等監査関連資格を保有しているが、監査実務経験が不足している。 ②-1：組織の計画と戦略の不備 ・監督者が未経験者の場合を想定した仕組みを作る役割が明確になっていない。 ・監督者の役割、必要なスキルの把握が難しく、引継ぎがされない。 ③部門長は研修で最新の知識を得るが、監査実務の経験が不足しているため、現場における実際の課題や制約を理解しきれていない。		

(5) 論点	(6) 研究会での議論
①監査チームにおけるリーダーシップ強化のために、どのような育成プログラムや支援が必要か？ 未経験の監督者に対してどのようなサポート体制を整えるべきか？ ②監査チームの品質向上を図るために、どのようなレビュー体制や評価システムを設計すべきか？ フィードバックを通じた継続的な改善のための仕組みはどうあるべきか？ ③監査部門の戦略的な役割を経営陣にどのように認識してもらい、監査が組織全体にどのように貢献していることを効果的に示すにはどうすればよいのか？	① ・初監査リーダー向け教育プランの作成と実施：初めて監査リーダーとなる者向けに、実践的な教育プラン（例：監査プロセス等）を作成し、実施することが効果的である。 ・品質指導役による同行サポートとピアレビューの実施：品質向上のためには、品質指導役が監査チームの往査に同行し、実際の監査現場でサポートを提供することが重要である。また、調書や報告書のピアレビューを監査チーム内で実施することで、継続的な改善を図れる。さらに、監査後には事例研究会を行い、データ分析や部門からの反論に対応した経験を共有する。 ② ・個々の監査人のスキルアップの重要性：個々の監査人がスキルアップを行うことが重要である。例えば、QAIP（品質アシュアランスと改善プログラム）の研究会に参加して知見を広げることが推奨される。 ③ ・CAEの役割としての部門のステータス向上：部門の状況をCFOや人事、役員に伝え、監査部門のステータスを上げることはCAEの重要な役割である。 その他 ・監査部長の辞令背景の共有：監査部長の辞令の背景については、全員がすり合わせを行う必要がある。例えば、経営層が準拠性監査からテーマ監査への転換を期待して辞令を発行する場合がある。また、監査実務経験がなくても、経営層の期待に応えるキャリアを持つ者（例：秘書室長や弁護士）が監査部長となり、成果を上げるケースもある。 ・監査担当役員の実務経験について：CAE（Chief Audit Executive、内部監査部門長）は、監査実務経験がない場合が多いが、これは必ずしも問題とはならない。一方で、監査部長や課長は監査実務経験がないと業務が難しくなる。 ・IPPFに基づく監督者の任命：IPPFの基準では、CAEは監督者を任命することが求められている。年齢に関係なく、監査の専門知識を持つ者を監督者として任命し、その者がレビューを通じて品質向上に努めることが望ましい。

Ⅳ. おわりに（まとめ）

読者が所属される組織体におかれても、「ディスカッションシート」に記載されている諸課題については、多かれ少なかれ共通する部分があるのではないだろうか。

もちろん、それぞれの組織体の規模や状況は異なり、今回ご提示した「ディスカッションシート」がそのまま当てはまらない場合もあるかもしれないが、本研究会報告が、内部監査の更なる高度化を目指す、内部監査人育成や教育の取組みに少しでも役立てば幸いである。

<「参照できるガイドライン」に挙げた参考資料>

3. 習得すべきスキル体系の設定

- ・ロミンガーの法則「70-20-10の法則」

4. 習得すべき知識・スキルや経験の現状レベルの把握

- ・C I A フォーラム研究会No.30「内部監査人育成の方法論」『月刊監査研究』2011年3月号
- ・C I A フォーラム研究会活動実績「内部監査人育成のベストプラクティス～C I A へのインタビュー調査から見えたこと～」

5. O J T について

- ・(株)日本能率協会マネジメントセンター「O J T の目的とメリットとは？ 成功させるポイントを徹底解説!」、<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0016-ojt.html>
- ・(株)インソース「O J T とは～O J T 教育の

効果的な進め方や指導方法のポイント」、
<https://www.insource.co.jp/contents/ojt-contents.html>

6. O F F – J T について

- ・金融庁「『金融機関の内部監査の高度化』に向けたプログレスレポート（中間報告）」、2023年10月公表
- ・経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」、2022年7月改訂

7. 資格の取得や支援制度について

- ・金融庁「『金融機関の内部監査の高度化』に向けたプログレスレポート（中間報告）」、2023年10月公表

8. 評価制度について

- ・ローレンス・B・ソイヤーほか著、日本内部監査協会翻訳・監修『ソイヤーの内部監査—現代内部監査の実践 第3分冊』「第6部 内部監査部門の運営 第21章 5. 9) 監査要員の評価」、日本内部監査協会、2007年7月

9. キャリアパスの仕組みについて

- ・C O S O『内部統制の統合的フレームワーク』
- ・金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）」、2024年9月公表

10. 監督者が監査経験の浅い状況で、監査品質をどのように向上していくか？

C B O K レポート：内部監査財団、プロティビティ「利害関係者から内部監査部門長（C A E）への助言」