

C I Aフォーラム研究会報告

内部監査のスキル・ノウハウと セカンドキャリアについて

研究会No. h 4 (内部監査のスキル・ノウハウとセカンドキャリア研究会)

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 4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。

目次

1. はじめに	35	4. 考察から考えられる今後のセカンドキャリアの事例	43
2. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリア事例	36	① 行政の外郭団体、学校法人へ	43
① 所属組織体の第1・第2ラインへ	36	② 検証を行う会社へ	44
② 所属組織体の監査役又は監査等委員へ	37	③ データ分析業務へ	45
③ グループ会社の第1・第2ラインへ	38	④ Human Resource Business Partner等へ	46
④ グループ会社の監査役又は監査等委員へ	38	⑤ 公益通報対応業務従事者へ	47
⑤ 他社の内部監査部門へ	39	⑥ 独立・起業へ	47
⑥ 他社の第2ラインへ	40	⑦ 社外取締役へ	48
3. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリアの考察【1】	41	⑧ 第三者委員会のメンバーへ	49
		5. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリアの考察【2】	50
		6. おわりに（提案・提言）	51

1. はじめに

日本では、企業の内部監査部門には長きにわたり定年間近の社員が配属され、サラリー

マン生活最後の部署となるが多かった。しかし、近年企業経営者に内部監査の重要性が浸透するにつれ、内部監査部門へ中堅社員を異動させるケースや、内部監査経験者の中

途採用するケースも見受けられるようになった。また、内部監査部門の充実化に取り組み、優秀であると期待される人材を内部監査部門に配属するケースも出て来ているようである。これら内部監査人の多くは、やがて人事異動等により他の部署などに移り別の仕事に従事することになる。他方、近年では中高年層の中途採用市場も大きくなったことから、内部監査人にとっては転職して新たなキャリアを歩むチャンスも増えている。

内部監査の実務経験を積むにつれ、組織体の業務全般に精通することや、各業務を客観的に評価してその困難さや課題を把握すること、改善提案を行うことなどができるようになり、またそういったことを組織体から求められるようになる。内部監査人として身に付けたスキル・ノウハウや経験は、監査人本人にとっての財産であるとともに、監査部門のみならず、異動先の部門にとっても財産となり得るものと考えられる。

そこで当研究会では、まず内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリアとしてどのような実例があるのかを抽出し、次にそこからどのような方向性や発展性が考えられるか、内部監査人が日々学び取り、積んでゆく経験が「内部監査人のさらなる『セカンド』キャリア」にどのように結びついていくかを考察することとした。

なお、一般的に「セカンドキャリア」と称した場合、「プロスポーツ選手が引退後に解説者になる」などの現役時と異なる職業に就くケース、「女性の出産育児後における新たな仕事」などを指し、「プロスポーツ選手が他のチームへ移籍する」といったケースでは「セカンドキャリア」とは呼ばれていない。

一方、現状では内部監査部門には定年間近の内部監査人がまだ多く、そういった方々の進路には定年後に再雇用として同一組織体に勤務するケースや、この機に他の会社へ移るケースなどがある。また「人生100年」と言

われる時代を迎え、定年年齢自体の引き上げもある。これらの現状の中、内部監査人の転身先は多岐に渡ることを考慮し、当研究会では所属している内部監査部門からの異動等は全てセカンドキャリアと捉えることとした。

2. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリア事例

研究会メンバー自身の体験や身近な内部監査人の事例をベースにして、以下のセカンドキャリア事例を取りまとめた。

① 所属組織体の第1・第2ラインへ（Aさんの例）

内部監査部で監査の理論・実務を学習したAさんは営業部門に戻った。Aさんから見える営業部門の景色は、内部監査部経験の前と後では全く異なるものになった。以前は漫然と見ていた業務・仕事の流れや手続きに問題がないか（どうか）が見えるようになった。例えば、業務の効率性や有効性の観点から承認が本来の意味合いに沿っているか、業務のスピードの程度や部下の仕事に無理・無駄・重複がないかなどが評価・判断できるようになった。コンプライアンスの観点から、サービス残業やハラスメント行為が隠れていないか、従業員が声を出せないのではないかが見えるようにもなった。以前は仕入先のメーカーや顧客の要望にどれだけ応じられるか、ライバル社に負けない動きができるかが主眼だったが、内部監査経験を経て、メーカーや顧客の要求を鵜呑みにするのではなく、現状分析と将来見通しの検証に基づいた自社の見識を説明し、理不尽な要求は理不尽とお断りする一方で彼らの利益も確保できる代案を提案するといった是々非々の判断ができる姿勢が身に付いてきた。また、以前からメーカーからのお付き合い投資のお誘いが多かったが、それに闇雲に従うのではなく、投資その

ものリスクテイク、採算管理やパートナー選択等を考慮した投資の共通利益を提示できるようになり、また自社の利益確保のために厳しく交渉することもできるようになった。お陰で管理部門から追及される論点はほとんどが事前に検証が済み、投資稟議は問題なく承認を得られるようになった。内部監査で身に付けたスキル・ノウハウは営業部門に戻ってこそ十二分に活かせることを実感している。

営業部門ではメーカーや顧客への情報提供や折衝などで信頼を勝ち得ることで評価されてきたが、それだけ磨いてもいつまでも「大営業担当者」にとどまることになりかねない。内部監査部門を経験することによって、営業部門出身であっても管理者や経営者になればメーカーや顧客だけでなく部下を始めあらゆることへの観察、目配りや迅速な対応力が問われることを知り、営業がうまいからと言って良い管理者になれる訳ではないことを痛感した。さらに管理者から経営者へ昇進するには営業以外の資質を一層磨く必要があることを学習し、管理もしっかりできることが経営者への道だと理解できた。

② 所属組織体の監査役又は監査等委員へ (Bさんの例)

監査役会設置会社X社に勤務するBさんは、監査部で監査実務に精通するとともに、公認内部監査人（以下、「CIA」と記す。）の資格を取得した。その後監査部長に就任し、内部監査部門マネジメントの経験を積んできた。さらに数年後に株主総会で監査役に選任され、Bさんは常勤監査役に就任した。

これまでBさんは監査部長として、内部監査基本規程に基づき内部監査を実施し、組織上の独立性を確保しつつ、職務上の報告を担当役員としての社長（機関設計によっては取締役会や監査役会）に、部門運営上の報告も社長に対して行ってきたが、今後は常勤監査役として取締役の業務執行を監査し、株主総

会で報告することになった。

X社の監査役はBさんのほか2名で、いずれも非常勤の社外監査役である。監査役は独任制であるものの、日常的な監査は常勤監査役であるBさん中心とならざるを得ないが、多くの部下がいた監査部長時代と異なり、監査役会を補助する使用人は1名でありBさんの負担は大きい。監査役会と内部監査部門との連携や情報共有はBさんが監査部長であったときからスムーズに行われてきたが、監査役になって改めて、三様監査の連携・情報共有が会社に対するリスク認識や監査役監査の実効性・効率性を高める観点から重要であると気づかされた。三様監査の連携において監査の内容及び限界に対して必ずしも十分な認識（知識）を有しない他の非常勤監査役と、内部監査部門及び会計監査人との橋渡しの役割もBさんは担っており、実効性があり効率的な監査の実施について、重要な存在となっている。

Bさんは常勤監査役に就任したことで監査の対象が取締役の業務執行に変わったが、監査役監査に必要な倫理観や公平・公正な態度、リスク分析、データ分析、質問、コミュニケーション、仮説構築、真因分析などのスキル・ノウハウは内部監査部門で培ったものと同じであり、監査役監査においても存分に活用している。

Bさんにとって常勤監査役になったことによる最大の変化は、社長が自分の担当役員から監査対象者になったことである。Bさんは、社長をはじめとする経営者が不正を働こうとしたときや、リスクな戦略を採用しようとしたときなどに、X社の社風・社内常識を当然の前提としている自分が、的確に牽制を利かすことができるかどうか危惧していた。しかしながら、この点は社外監査役（や社外取締役）と積極的に意見交換・議論をするなど連携することによって、彼らと補完しあってその職責を果たしている。

内部監査部門から所属組織体の監査役・監査等委員へ就任するセカンドキャリアは、所属組織体の内容を熟知していること、これまでの内部監査のキャリアが直接活かせるものであることから、所属組織体への貢献が極めて高いものである。

③ グループ会社の第1・第2ラインへ（Cさんの例）

内部監査部にいたCさんは、設立間もない小規模な子会社に管理部長として赴任した（管理部は、営業、製造、品質管理以外の部門を管掌している）。設立以来、単年度黒字化を目指し取り組んでいるが未だ果たせず「会社の先が見えない」、「やらされ感がある」等の声が聞かれるなど社員の士気も低下していた。

Cさんは、親会社で監査を行う際は、会社全体を俯瞰した上で、企業のミッションを果たし続けるために監査対象部門の果たすべき役割とルール、必要となる他部門との連携等を整理し、必要十分な規程が整備され、法令や規程に則った業務運営が行われているかに重点を置いて監査していた。また、監査で同じ不備が何回も発見され指摘が続く場合には、原因分析を十分に行い、真の原因に対する改善提言を行うことを心がけていた。例えば、規程の周知は十分になされているにもかかわらず、同じ規程違反が何回も繰り返されるのは、規程を守る意識が薄く、理解が浅いこともあるが、規程自体が本来の目的に対し、時代に合わないものになっているとか過剰な手続き・ルールであることが原因と判断し、規程の改正を提言することもあった。

さらに業務運営の有効性を確認する監査では、PDCAサイクルに則って、必要な情報共有や他部門との連携が十分に行われているか、部門目標達成に向けたモニタリングが行われているか、もしできていないとしたら何が原因か等についても確認を行っていた。

また、管理部に赴任する際、Cさんは「親会社による子会社管理はそもそも発展途上」であることを理解していたため、親会社からの指示や指導が適切とありがたいケースや、子会社からの期待に応えられないこともあると理解していた。そのため、子会社の運営は「まず身の丈にあった業務体制、管理体制でよい」、「できないことはやらない。個々の状況に合わせ親会社の関連部門の手を積極的に借りる」ことを考えた。Cさんは内部監査部での経験から、そもそも子会社にはどのような機能が優先的に必要か、また親会社ではどの部門が何を担当し誰がキーパーソンかを知っており、社内人脈を駆使し、子会社の機能と親会社の関連部門との関係を整理した。その上で、機能ごとのPDCA体制を身の丈に合わせ小さく整理し、それを子会社担当者の業務に当てはめ指導した。さらに、会社の規模や実態レベルに合う規程・ルールを作り、必要十分なモニタリングを組み込むと同時に、モニタリングで発見した環境の変化に対応した規程やルールの見直しも行っている。

子会社の黒字化は未達成であるが、社員も会社存在の目的、自分の担当業務の意義、上位目標と手段の関係などを理解し、業務に前向きに取り組み始めている。

自身の会社の戦略遂行や内部統制のやり方も、時代の流れや技術革新等の外部環境の変化に伴い、業務運営のPDCA状況をモニタリングしながら適切で効率的なものに見直していく必要がある。そのことを全体最適の視点から見続けたCさんの内部監査部門での経験は、子会社の管理部門においても非常に役に立っている。

④ グループ会社の監査役又は監査等委員へ（Dさんの例）

子会社では、前任監査役が自分の経歴を踏まえて、営業部門に偏った監査役監査を実施していた。内部監査部から子会社の監査役に

就任したDさんは、内部監査部時代に行っていたリスクベース監査の考え方で子会社全部門をリスク評価し、優先度を決めて監査を行うようにした。それに伴い、各部門に自部門で考えられるリスクの洗い出しと、その評価を数値化（[リスク発生時の重篤度] X [発生確率]）させることで自部門のリスクを良く認識させることができた。

また子会社の業績は、事業年度の年初予想利益が年度末実績では半減するという繰り返しが3年間続けていたが、その理由を経営幹部が明確に答えられない状況であったため、内部監査の手法で徹底して調査した。まず「利益計画」の数字が何を根拠に策定されているかを監査したところ、結局は親会社の稟議に記載された子会社の収益予想の数字がそのまま「利益計画」となっていた。つまり「利益計画」は数字の積み上げではなく子会社経営陣、特にCFOが親会社の稟議に合わせざるを得なかったからと判明した。Dさんは、並行して利益計上の実態を徹底的に監査することにした。子会社の業界では慣習としてメーカーからの「達成ボーナス」制度が存在しており、営業マンはその経営陣からの「利益計画」を目指して、ほぼ全員が達成値引きの約束をもらった時点で「達成ボーナス」を利益に計上していた。しかし、本来の営業利益と計上した「達成ボーナス」による利益を合わせても、経営陣が設定した「利益計画」値の半分程度にしかならなかったため、達成できなかった「達成ボーナス」も取消せずに利益として残っていたことが判明した。「達成ボーナス」の計上は見積りでできる社内ルールであった。

したがって、「達成ボーナス」の約束が文書としてあるのかの確認、入金された金額が予定通りの金額になっているかの確認、経理部においても予想計上された「達成ボーナス」の入金を予定入金日から毎月チェックすること、営業担当者に入金遅延や差異の理由を提

出させること、それらを全額入金された時点またはギブアップするまで続けることを求めた。そして、この利益の過大計上を防止するために、「達成ボーナス」の約束の文書化、その文書を交わさなければ利益計上は不可とするルールを執行陣に作ってもらった。つまり、確認と改善のプロセスにおいて「会計は全て実算の積み上げだけでできている訳でないため、利益計上に不確定な見積りが潜り込んでいるのではないかと推定し、エビデンスの有無をおろそかにしない内部監査の基本的手法を導入した。

事業計画・利益計画には設備の減価償却や投資資産の減損、繰延税金資産の取り崩し等の判定の見積りや見通しなどにCFOなどの個人的主観や判断が入り、経営トップの思惑で左右できるようになっている。したがって、たとえトップや上司の思惑や指示であっても、おかしいことはおかしいと言える環境の整備が重要である。また事実の追及や解明には、「トップの意志や思惑で真実がゆがめられてはいけない」という監査の基本となる信念や、実証主義に基づく証拠固めが特に不正まがいの事象を取り扱う時は重要であることを、Dさんは改めて認識した。

内部監査の実施経験から考えると、問題が多く発見されるのは、子会社・関連会社や国内外の支店・営業所・地方工場等、会社本体・本社工場以外の拠点多いのではないだろうか。グループ会社の監査役等は、グループ内であるため業界業態・文化・雰囲気なども本社と共通するところが多く、あまり助走期間がなくてもすぐ環境に溶け込み、馴染み、内部監査の知見や経験を活かして能力をそのまま発揮できるセカンドキャリアの場所だと思われる。

⑤ 他社の内部監査部門へ（Eさんの例）

メーカーの内部監査部門に勤務していたEさんは、58歳で役職定年を迎える機会に転

職することを考えた。EさんはCIA資格を取得しており、他社でも内部監査人として貢献できるのではないかと考えていた。そこで内部監査業務に絞って求人サイトを調べてみたが、上場企業の多くは年齢やビジネス英会話力、同一業界での勤務経験など、多くの応募条件が付いていることがわかり、再就職は簡単でないと認識するに至った。そこで複数の転職エージェントに登録し、唯一オファーがあった人材紹介会社と面談することができた。面談の結果、IPO準備企業や不正の発生を契機に内部監査体制の再構築を図りたい企業などには内部監査人の需要があることがわかり、業種にこだわらないのでぜひお願いしたい旨を伝えた。異業種でも自分が通用するという確信まではなかったが、社内の多様な部門や、関係会社の監査経験から実務経験のない業界でも監査ができるとのある程度の自信はあった。また、60歳近くで業界経験がなくても採用してくれる会社であれば、内部監査の重要性を理解していると考えたからである。その後、上場後間もないIT企業の採用面接を経て転職することを決めた。

入社後、平均年齢30歳代の若さ、社長と社員の距離の近さなど、以前の会社とは全く異なる社風に驚きながらも、早速最初の内部監査を実施した。内部監査の結果、特定の社員に残業が集中していることについて、人材育成と業務分担の必要性を提言した。会社は、コロナ禍で在宅勤務を基本としていたため、監査報告書をメールで社長と監査対象部門長に提出し、写しを常勤監査役に提出した。

すると、常勤監査役から連絡があり、来月の監査役会で今回の内部監査について報告してほしいとの依頼があった。監査役会では管理本部長に対して社外監査役から監査内容に関連した質問があり、常勤監査役からは「これまで自分も感じていたことと同じである」旨の発言もあった。

前週、社長から連絡があり、これから毎月

1回、情報交換の場を設けてほしいとの要望があり、早速翌週にオンラインミーティングを設定することにした。Eさんは内部監査を先入観なしで実施して、業界や会社に関する知識が全くない中で感じた違和感を率直に監査報告書に記載することができて良かったと思っている。これには、これまでの内部監査の経験で身に付いた物事を俯瞰する力、知的好奇心の強さと、相手の話をそのまま受け入れるのではなく、理想と現実のギャップやその原因を論理的に考える習慣が身に付いていたことが役立ったと感じている。

⑥ 他社の第2ラインへ（Fさんの例）

メーカーの内部監査部門に勤務していたFさんは、65歳の定年退職後も働き続けて社会に貢献したいと考えていた。再就職にあたっては、業種や職種、収入面でのこだわりは全くない旨を人材紹介会社に伝えた。その結果、年齢不問で事務担当者を募集している会社を紹介され、契約社員として入社することを決めた。週3日の勤務で給料はこれまでの50%程度になったが、この年齢でも働き続けることができることに喜びを感じていた。

会社はIoT・クラウドサービスの開発及び保守・運用を行っており、社長をはじめ従業員50人の大半はエンジニアであった。Fさんは入社後、会計業務や中途採用、各種届出書類の作成などを担当したが、単一事業の会社であり社員数も少ないため、業務量は多くなかった。

そこで、入社後3か月が経過した頃から、内部監査の経験を生かし、社内外の経営環境を踏まえた経営指標の適切性の評価や経営計画の着実な達成を目的に、月次決算終了後、売上高や経費の前年同月比較や同業他社との業績比較などを追加資料として作成した。また、予定日になっても入金されない取引先が複数あることに気付き、新規取引開始時に使用できる与信チェックシートを作成し取引

開始前に必ずチェックするようにした。さらには、3年間に社員の10%が退職していることを知り、退職者の年度別・年齢別・勤続年数別推移をまとめ、厚生労働省の統計と比較するなど様々な工夫を加えて、離職の理由を提示した。

その結果、社長からは大変感謝され、徐々に業務改善や経営戦略についてアドバイスを求められるようになった。Fさんは、社長から頼りにされるような働き方ができ、充実した毎日を送っている。

3. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリアの考察 【1】

前章の「2. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリア事例」にて、内部監査人が仕事や会社が変わる事例を整理した。この作業の過程で、改めて内部監査人の有り様について、組織体の中で期待される役割、それに応えていくための能力や資質等について、意見の集約と検討を行った。

(1) 必要な学び、積むべき経験

内部監査の実務経験が役立ったというセカンドキャリア事例を6事例あげたが、各人はどの点について良かったと考えているのだろうか。第1例のAさんは、同一組織内での事例であるが、「漫然と見ていた業務や仕事の流れや手続きに問題はないか見えるようになった。」とあり、「是々非々の判断ができる姿勢が身に付いた。」ともあった。これらは、内部監査において、全社を俯瞰して、内部統制の観点から業務プロセスを監査する中で身に付いたスキル・ノウハウではないだろうか。

第2例は、内部監査で培った監査スキル・ノウハウを同一組織内で活かすことができる、理想的なケースと言えよう。第3例では、新しい職場において、業務運営状況を把握し

て、その会社の身の丈に合った内部統制で適切に管理する手法を選択できたという事例である。第4例では、会社全体を俯瞰してリスク評価することができ、かつ、内部統制を理解しているからこそ、現場が説明できない経営事象についても分析ができたということである。第5、6例では、内部監査実務で培った、全社を俯瞰して見る分析力、そして一歩踏み込んで分析することで、新しい職場に受け入れられたと言えるだろう。

これらのことを勘案すると、新しい職場で役に立ったものは、組織体の所属員でありながらも第三者として客観的に物事を見る独立不偏の精神と物事を俯瞰する力、及び次の2点に集約されるのではないだろうか。1つ目は内部統制の枠組みを考慮して組織で行われている事象を、事実やデータに基づいて分析、解明し、物事を判断するスキル・ノウハウ、2つ目はリスクベースの監査を積み重ねる中で磨き上げられた正常で健全なリスク感覚である。

なお、日々の内部監査業務を基本に忠実に遂行する際に守るべき基本となるのは、内部監査人のバイブルである内部監査人協会（IIA）「専門職的实施の国際フレームワーク（以下、「IPPF」と記す。）」である。

IPPFの内部監査の専門職的实施の国際基準は広範にわたるが、その中に次の2つの実施基準がある。

・基準2120—リスク・マネジメント

内部監査部門は、リスク・マネジメント・プロセスの有効性を評価し、リスク・マネジメント・プロセスの改善に貢献しなければならない。

・基準2130—コントロール

内部監査部門は、コントロール手段の有効性と効率性を評価し、継続的な改善を進めることにより、組織体が有効なコントロール手段を維持することに役立たなければならない。

ならない。

先にあげた2つのスキル・ノウハウには、これらの実施基準が関係しているほか、I P P Fの実践ガイドにおいても詳細な記述がされている。また、属性基準として基準1100には、「独立性と客観性」とあり、「内部監査人は、内部監査の業務（work）の遂行に当たって客観的でなければならない。」と記載されている。

そのほか、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（C O S O）の「内部統制の統合的フレームワーク」は、内部統制を理解するために役立つと思われる。内部統制の3つの目的（業務目的、報告目的、コンプライアンス目的）と内部統制の5つの構成要素（統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング活動）とを理解しておくことと内部監査業務を進める上で有益であると同時に、会社の業務・経営の良し悪しを判断するための公正公平な判断基準にもなるだろう。また、C O S Oの「全社的リスクマネジメント」に親しんでリスク感覚を高めることなど、C O S Oの各種概念を理解することも重要かもしれない。

こう考えると、セカンドキャリアを見据えた特別な学びが必要なのではなく、I P P Fなどに則り日々の内部監査業務を地道に遂行していくことで、先に挙げた2つのスキル・ノウハウが自然に身に付くのではないだろうか。

(2) 考えられる方向性、発展性

前項「(1)必要な学び、積むべき経験」において前章「2.内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリア事例」で紹介したセカンドキャリアを踏まえた上で、そのセカンドキャリアを獲得するにあたって有用であった内部監査人として培い得る、あるいは獲得すべき知識・スキル・ノウハウ・経験を整理した。

本研究会で議論を深める中で、内部監査という職務で必要とされ、培われる能力は、前章で例示したキャリアを遥かに超えた範囲まで広がるポテンシャルを持っているのではないかと、という意見が大勢を占めるに至った。

そもそも内部監査部門を持つ組織体はある一定以上の規模であることが一般的であり、かつ組織活動のダイナミズムを有している場合が一般的である。そのような組織体の内部監査部門において、経営や組織運営の改善に資する活動を行うのが内部監査人である。したがって前項考察の繰り返しにはなるが、内部監査人として活躍している人材であれば、多岐にわたる業務プロセスへの理解や洞察力を持ち、単純とはいいがたいコミュニケーションをこなす能力、経営者をも含む組織体を巻き込み動かすリーダーシップなどが備わっている場合が多いと考えるのが自然である。以上を踏まえると、前章で紹介した事例にとどまらないセカンドキャリアの姿をごく自然に描くことが可能であると、本研究会では考えるに至った。

例えば、現在多くの企業で会社法改正や東証が適用を開始したコーポレートガバナンス・コードを受け、あるいは社会的な要請を背景に、社外取締役を経営陣に迎えることが増えている。しかし、実際には企業側では人材の選択肢の少なさ、人材市場では多様な人材の供給不足などから、特定の人材に指名が集中する傾向も生じており、1人が何社も掛け持つような事態も発生している。結果として設置ありきの社外取締役が増えることにより、(本当の意味で)制度が当初期待されたような機能を果たすことができない状況も起こり、企業にとっても取締役にとっても改善の余地が大きい状態が続いていると考えられる。仮にここに組織体の経営改善に活躍してきた内部監査経験者を登用したら、どういう結果をもたらすであろうか。会社法では、取締役会は業務の適正を確保するために必要な

体制の整備を決定しなければならないと規定している。内部監査経験者に期待されるであろう。

ESG経営は今や取り組んでいない企業は大企業では少数派である状況と言えるが、例えば温室効果ガスの削減量を外部公表するに先立ち、内部監査部門が評価するという場面は今後増えていくものと思われる。実際に内部監査部門でその評価実務を経験した監査人も存在することであろう。一方で、企業の取り組みを評価する外部機関も存在感を増している。ESG経営を企業内部で評価する経験を積んだ内部監査人は、これら外部機関でのセカンドキャリアで活躍することが可能ではないだろうか。

企業が不祥事等を起こすと第三者委員会が組成される場合があるが。弁護士や公認会計士等の専門職で委員会が構成されることが多い。問題解明に法律や会計の専門知識が必要であることは論を待たないが、本質的な原因究明や対策立案には当該組織体の業務プロセスへの洞察が欠かせないとも考えられる。第三者委員会に、法律や会計の専門家とともに豊富な内部監査経験を持つメンバーが加わったらどうであろうか。

内部監査の実務では、インタビューを通じて事実を引き出すプロセスが重要であり、内部監査人は業務において経営トップから個々の業務担当者まであらゆる職種・階層のメンバーのインタビュー経験を積むことができる。この経験を通じて得たスキル・ノウハウは、例えば人材育成のような領域で活かすことが可能であると考えられる。日本では未だあまり耳馴染みがない職種ではあるが、人材育成やキャリア開発分野で今後の活躍が期待されるHuman Resource Business Partner等を内部監査人がセカンドキャリアとして選択すれば、そのスキル・ノウハウを活かしていくことが可能ではないだろうか。

4. 考察から考えられる今後のセカンドキャリアの事例

ここまでの検討から、内部監査人の知識や経験、能力等が活かされる「これからのセカンドキャリア」として、本研究会メンバーで考えた、現時点では一般的に広くは具現化していないが、内部監査人としての資質を活かすことが可能であると思われる、やや拡張的ではあるが、具体的な事例（期待を込めて描いた将来像に近いが）を紹介する。

① 行政の外郭団体、学校法人へ（Gさんの例）

株式会社の内部監査部に長く勤務していたGさんは、勤務している会社の紹介で内部管理を強化したいとのニーズがある非営利団体である行政の外郭団体（以下、「当法人」と記す。）へ、総務部長として再就職することになった。なお、当法人は職員数が数十人規模ながら比較的大きな予算規模の団体である。

当法人に着任して代表者に挨拶をしたところ、代表者は事務体制の未熟さやチェック機能の不備等から不正が生じてしまうリスクがあると認識していること、行政の外郭団体として相応の内部管理体制を構築すべきだが心もとないと認識していること、これらの課題を認識しているが人的資源の関係でこれまで手を付けられなかったこと、今後の監督官庁の検査に耐えられるか心配であることなどをGさんに説明し、相応の営利企業の内部監査に従事してきたGさんに対応を指示した。

Gさんは早速これまでの内部監査の経験を活かし、代表者からGさんの調査に対して各社員を積極的に協力させることの同意を得るとともに、全社員に周知をしてもらい作業に着手し、当法人のガバナンス、コントロール（職務の分離や物理的統制など）の状況などを規程の閲覧、社員へのインタビュー、業務フローの可視化などを通じて把握し、当法人

のリスクの所在やリスクに対するコントロール設計の優先順位を明確化した。これらの調査結果を、代表者を中心とする幹部に報告し、リスクの大きさから内部統制充実化の必要性を理解してもらい、少ない経営資源から予算及び人員を確保し、内部統制の充実化に着手した。Gさんは銀行預金の通帳と届出印の保管責任者を分けるなど、職務の分離や物理的統制の導入、その他リスクに応じた予防的統制や発見的統制、指揮的統制を導入するとともに規程を整備し、内部統制の充実化を図った。

さらに、内部統制の充実化の結果を幹部に報告するとともに、内部統制が充実したことと終わりではなく、その運用が機能していること及び機能していることの確認が重要であること、並びに、内部統制は環境や業務の変化に応じて絶えず見直すことが重要であることの理解を得たうえで、運用の見直しに一定の経営資源を投入することの承認を受け、継続的な予算を確保し、Gさんが中心となり内部統制の運用状況のモニタリング、内部統制の定期的な見直しを実施していく体制とした。

行政の外郭団体や学校法人などの非営利法人は規模が小さく経営資源が限られた法人が多く、また内部統制が未整備な法人が多く存在すると思われるが、これらの法人が自前で内部統制の構築及び運用を行うことは難しく、外部から経験者を招聘し構築及び運用させることは効率的であると考えられる。内部監査に従事した者は一定の内部統制の知識があるとともに、報告の在り方や文書化などのノウハウを有することから、こういった団体はセカンドキャリアとしてその経験が活かせる職場と考えられるのではないかと。

② 検証を行う会社へ（Hさんの例）

総合商社の内部監査人であるHさんは、CSR推進部が作成した「温室効果ガス排出量に関する算定報告書」について、外部機関に

よる検証に先立ち、内部監査を行った。その際、昨年度の「同報告書」と外部機関が作成した同報告書に対する検証報告書を参考にした。その監査を行う中で、Hさんは外部機関による検証業務と内部監査業務には共通点が多くあることに気が付いた。

すなわち、検証機関が行う業務は、リスクを勘案して策定した計画に基づいて、意見表明の基礎となる合理的な保証を得ることが求められており、検証計画をもとに試査を基礎とした検証が行われ、算定基準の適用方法、データの測定方法、事業者が採用した仮定、その基礎となるデータの評価、算定報告書における記載等の検討を行い、その結論として積極的な形で検証意見を表明することが求められている。その検証意見には適正、不適正、あるいは意見不表明があり、それらの意見には合理的保証が求められる。

これらの業務の内容は、内部監査であれ、外部機関による会計監査、業務監査であれ、監査人に求められている監査手続とほぼ同様ではないだろうかHさんは考えた。監査の領域は温室効果ガスの排出量の検証に限られているが、まさに内部監査人が専門職として行っている手続と同等で、更に排出削減量という数値の信頼性、対象企業のモニタリング体制、算定体制についてもデータの品質管理、品質保証（QA/QC）の観点から検証審査の対象となっている。

それ以外に、温室効果ガス排出量検証と類似の業務として、ISOのマネジメントシステム（MS）審査がある。これは事業者が構築したISO9001（品質MS）規格、14001（環境MS）規格などに基づくMSがそれぞれの規格に適合しているか、有効に機能しているかを審査するもので、その審査手法は事業者の計画、運用、監視・測定、改善活動について文書、記録、関係者からの聴取をもとにそれぞれの規格に適合しているかを確認していくものである。ただし、その審査結論は

限定的な意見表明となる。

温室効果ガス排出量の算定報告書に関する検証は内部監査業務との間で共通点が多くあることを認識したHさんは、内部監査の経験を活かしたセカンドキャリアとして温室効果ガス排出量に関する検証機関へ転職することが自分に最も適していると判断するに至った。なお、温室効果ガス排出量に関する検証機関の多くはISOの審査機関でもあったので、温室効果ガス排出量検証と同時にISOの審査も並行して行える機関への転身を図ることとした。

内部監査人が有する専門職としての知識、監査の経験は温室効果ガス排出量の検証、あるいはISOの審査に十分役立つものと思われる。企業の内外において今後そういったノウハウを持つ人材の必要性は高まっていくものと思われる。また、内部監査経験者、特にCIA資格保有者は温室効果ガス排出量の検証、あるいはISOの審査に関する資格要件を満たしていると認定されるよう微力ながら貢献していきたいとHさんは思っている。

③ データ分析業務へ（Iさんの例）

Iさんの所属する内部監査部では、ITを活用した「データ監査」を取り入れることとなり、公認不正検査士（CFE）の資格を保有するIさんと同僚1名がデータ分析業務を担うこととなった。従来行っていた財務分析に追加して、まずはグループ企業の交際費・旅費交通費データも分析、次いで売上・仕入データ、慣れてきたら勤怠データ、システムログなど、徐々に分析対象を拡大する構想となった。

Iさんは、グループ企業の成長率や回転率等の財務指標モニタリングにおいて、不正につながりやすいパターンを想定し、実際にそのような不正が行われたらどのような仕訳や伝票が発生し、その結果、財務指標にどれくらいの影響があるのかを考え、指標毎に一定

の「閾値（しきいち）」（その値を境にして上下で意味や判定などが異なる値）を設けた。その上で、その値を超えたデータを異常値として定期的に原因分析することで、兆候の早期発見と不正抑止につなげている。

ところでIさんには経理部門での業務経験があり、データ解析の技量さえ磨けば分析ができるのではと考えたが、当初は「標準偏差」（データの平均値からのばらつきを表す指標）、「ヒストグラム」（データの分布状況を表す棒グラフ）など専門用語がわからなかったため、分析で何をしているのかが理解できるよう統計検定2級の学習をし、理論的な基礎を固めた。

実務を重ねるうちに、データ分析自体は10ある手間のうちの3くらいの比率で、7割はその前段階のデータクレンジング（前処理）であることがわかってきた。例えば月次のExcelファイル3年分を合体させるなど大量データの処理が必要となるため、「Excel Power Query」などのデータ加工ツールの技法も日々習得し、他の監査人にはない専門性を身に付けた。

また、仕訳データの加工において、摘要欄などテキスト情報の中に「使用目的」など欲しい情報が含まれていることがあり、当初はデータを直接コピー＆ペーストしていたが、「正規表現」によるパターンマッチング（特定の表記パターンの文字群を抽出等すること）で単語を抜き出せるようになったときには、データ分析者として一歩進んだと自任した。

そんな苦勞の産物であるデータ分析の結果は、客観的事実に基づいた指摘であるため説得性が高いと監査先にも好評で、また、公務員との交際費使用などの発見が難しいリスクも見出すことができたとして、Iさんらの仕事は評価された。

データ分析結果をビジュアライズ、高度化するという要請もあり、Iさんらは監査結果

の裏付けデータをヒストグラムなどでわかりやすく原因分析につなげて表示した。それを実現するために「Power BI」などのBIツール（Business Intelligence Tool）の使用方法も習得した。

このように、データ分析を行って結果を経営層などに説明する“データアナリスト”は、監査の分野以外でもこれから需要増加が見込まれる。その先は簡単なことではないが、統計ソフトRやPythonなど、基礎的なプログラミングもマスターできれば、内部監査人の「セカンドキャリア」としての可能性がもう一步広がるのではないかと、Hさんは今考えている。

④ Human Resource Business Partner等へ（Jさんの例）

CIAのJさんは内部監査業務に長年従事してきたが、各拠点への実査時の社員との面談を通じて、各人の個性や潜在的な能力、伸び代やその反面有するリスクや人物上の弱点等を見極める能力を習得するに至った。その経験やノウハウを生かして、会社の中核を将来担う人材の発掘や、適材適所の人材配置を行うための提言、社員に対するキャリア開発への具体的なアドバイスを通じた人材育成等を行うスペシャリストとして Human Resource Business Partner（以下、「HRBP」と記す。）に就任し、幅広く活躍している。

まだ耳慣れない用語であるが、HRBPは潜在能力と人事評価の乖離を“第三者的に”検証・評価しつつ、高ポテンシャル社員を発掘し、真の適材適所を実現していく役割を担う重要なポジションである。

一般的に人事部門に対しては、社員は本音や本心を明かさないと風潮がある。そのことによって、人事部門が、本来はポテンシャルが高い社員でありながらも表面上は能力を十分に発揮していないように見えることによって人事評価を誤ってしまい、結果として、

有能な社員の発掘が実現できない、真の能力の見極めができないという事例が見受けられる。この弊害としては、適材適所の人材配置が実現できず、将来的に会社の中核を担うべき人材が組織内に埋没してしまう懸念がある。そのため、従来の人事部門の慣習やしがらみに捉われず、真の適材適所を実現していく役割をHRBPは担っている。

また、社員が配属された組織内に身近な存在として「ロールモデル」が存在しない場合、社員自身が中長期的なキャリアデザインを描くことが困難となる場合があり、かつ、それを解消・サポートするための仕組みや人材リソースが欠如しているケースも見受けられる。HRBPには、この状況を補完しつつ、キャリアアドバイザーとして経験等に立脚した具体的なキャリア形成支援の助言を行う役割が強く期待される。ただし、これらを基盤として支え、面談者との信頼感を向上させるため「産業カウンセラー」、「キャリアコンサルタント」（いずれも国家資格）を取得しておくことが望ましい。

内部監査人として培われたリスクを見極める能力に関しては、単なる業務プロセス上の内部統制に係る課題・問題点だけではなく、人事部門に関する事項についても親和性が高いと考えられる。また、Jさんのような内部監査経験者は、日頃の面談・インタビューを通じて、面談者から本音や現場実態を引き出し、未だ顕在化していないリスクを見極め評価するいわば“達人”となっている。

とりわけ、不正監査に従事してきた監査人は、どのような人材が不正を引き起こしてきたか、あるいは潜在的に不正を発生させる可能性があるのかについて、具体的な事例を通じた経験の蓄積が人事部門員やコンプライアンス部門員よりも大であるケースがみられ、また、内部監査人としての目線で整理した個人のプロファイリング活動によって「高リスク社員」であるか否かを的確に見定め、不正

の可能性を予見する能力に卓越した人材でもあるといえる。

以上から、Jさんは内部監査人経験者であるHRBPとして、人材発掘・人材配置・人材育成・不正の未然防止等の業務に注力しつつ、総合的・包括的な人事部門の高度化に貢献することが可能であると自負している。

⑤ 公益通報対応業務従事者へ（Kさんの例）

近年のコンプライアンスに関する意識、社会的要請の高まりから、法令遵守に係る業務として、特定の役割を担う者に法令順守義務と共に重い責任を負わせ、通報者を漏らした場合の罰則を設け、コンプライアンスを強化しようとする動きがある。

令和4（2022）年6月1日に施行された（改正）公益通報者保護法では、常時使用する労働者の数が300人を超える事業者に対し、「内部公益通報対応体制整備義務（法11条2項）」を課しており、「公益通報対応業務従事者（法11条1項。以下、「従事者」と記す。）」を定める法的義務を負わせている。かつ、この従事者に対し、情報漏洩への罰則付きの守秘義務（法12条、21条）が課された。

内部監査業務に長年従事して内部監査部長を務めたKさんは、従事者第1号に選ばれた。Kさんは、CIAが従事者に適任であると考えており、その理由は次の通りである。

新たな業務分野の組織等の立上げにあたっては、規程類の整備、方針策定、リスクアプローチの視点を踏まえた業務フローやマニュアル作成、業務分担、権限範囲や指揮命令系統の明確化などを踏まえた業務の設計などが必要となる。それらには、基本的な内部監査やガバナンスの知識が有益であるが、いずれも基本的な監査知識、監査実務や継続的専門能力開発制度（CPE）を通じて職業的専門家としてCIAには身に染み付いている事項である。また、内部監査人は内部統制の整備・運用状況の監査を通じて社内規程に精通して

いること、コンプライアンス意識が高いこと、社内で培った人脈や把握した各部門の業務内容の知識を有していることなどの利点を従事者の業務に活かすことができ、通報に関する事後的な是正措置やフォローの段階でも内部監査の知識・経験を活かすことができると考えられる。

従事者の業務に関連して社内機密情報にも触れることになるが、内部監査でも得られた情報は基本的に社外秘であることから培われた口が堅いキャラクターも重要な資質といえる。また、客観的かつ論理的なレポート作成能力やインタビュー能力も強みの1つに挙げられる。実際に内部通報を受けた際は、調査実施を決定し、調査方法の検討及び調査チームの選定、調査、事後の対策について検討し、是正措置を行い、調査報告書を作成、フォローアップで報告確認を行うという一連のPDCAのマネジメントサイクルを回すこととなるが、これらには内部監査で培われた能力が有用であるといえるだろう。

内部監査人の職業的専門家としての倫理観等の資質のみならず、内部監査の知識及び内部統制の整備・運用のモニタリング及び監査の経験はコンプライアンス関連組織の立上げやその責任者にとって活かすことのできる大切な要素であると思われる。

⑥ 独立・起業へ（Lさんの例）

内部監査人（CIA資格保持者）のLさんは内部監査部門で実務上の責任者を務めていたが、役職定年後はミッションや求められるパフォーマンスが実質的に変わらないにもかかわらずポストや収入面では半ば「自動的に」処遇が低下することについて、強い疑問を感じていた。一方で、CIAフォーラムへの参加や、他社の内部監査部門との人的交流などを通じて、自身の専門的スキル・ノウハウ等には十分な市場価値があると確信していた。

そんな背景から、「人生100年時代」と言わ

れる中、とりわけ50歳台後半から60歳台前半にかけての体力的に融通が利く期間については、1つの組織で活躍するよりも、持てる能力を社外の幅広い業種・業態の会社のサポートに役立たせることが、自身の最終的なキャリア形成として最適解ではないかと思うに至った。

そのため、Lさんは役職定年を機に退職し、内部監査部門で培った高度なリスク評価や、「経営監査」を遂行してきた専門性等を活かすべく、旧来の仲間とともに”内部監査法人”を設立した。そして、内部監査を行うスキル・ノウハウや経営資源が不足している上場企業や中堅企業等をターゲットとして、内部監査のアウトソーシング受託や内部監査高度化に向けたアドバイス・コンサルティング業務を開始した。“内部監査法人”の主な業務内容として、以下のa)～d)が挙げられる。

a) 内部統制に関する改善策の提言

クライアント先の経営者の“身近な相談相手”として、第三者的な立場から社業全般を俯瞰しつつ、独自の視点でリスク・アセスメントを行って内在するリスクを見極め、「経営監査」的に内部統制全般の具体的な改善策を提言する。Lさんらは、どうすれば営業推進と管理面が“車の両輪の如く”バランス良く機能し、クライアント先のサステナブルな発展に寄与するのかといった「提言型の監査」を実施してきた経験を有しており、それを活かし、クライアント先が高いパフォーマンスを発揮することを目指している。

b) 内部監査業務の人材育成等

内部監査部門を機能面で強化・充実したいと考えている経営者は、潜在的には多数存在する。一方で実態としては、社内に内部監査部門を任せられる適任者が少ない場合が多く、かつ担い手はシニア層が主体となるため、スキル・ノウハウの蓄積や計画的な人材育成ができていない場合が多い。そのギャップを埋めるため、主に中期的観点から、会社側と

一体化した「伴走型」の実践形式にて監査業務遂行を支援することで、人材育成の実効性向上及び効率化と監査業務遂行能力の底上げを図っている。

c) 不正調査のアウトソーシング受託

内部監査部門を設置していても、常駐者は実質的に数名のスタッフに限られる企業も存在する。特に、不正行為の内部調査に関しては、社内のリソースのみでは経験やノウハウが圧倒的に不足する傾向があり、初動対応に失敗してしまうケースも多い。そういったことがないよう、多面的データ分析等を駆使した証拠類の確保から、関係者へのインタビュー実施、客観的証拠に基づく「原因・背景」の整理、内部統制上の課題・問題点の特定、そして最終的なレポートに至るまで一連の不正調査に関するフルライン型のアウトソーシングを実現し、社内調査の速やかな完結を図っている。

d) 海外拠点の監査に関するアウトソーシング受託

海外の現地法人や営業拠点に対する監査・監視業務については、総じて固有リスクが大である状況にもかかわらず、十分な監査資源を社内に確保できず、ローカル法制や税務等及び語学に精通している人材が少ないため、アウトソーシングのニーズが広く存在する。過去、Lさんらが内部監査部門において、現地法制や風土、基本的な労働環境に関する見解相違等に苦慮してきた経験やその中で培った専門性を活かし、現地への実態調査を含めた監査業務のフル・アウトソーシングを実現して、海外拠点に対する経営者の不安要素の緩和や課題・問題点の特定と優先順位付け、具体的な改善策の提示を実施している。

⑦ 社外取締役へ（Mさんの例）

上場メーカーで内部監査を経験しC I A資格を持つMさんは、取引先である創業5年目のベンチャー企業N社の社外取締役就任の打

診を受けた。当時のN社の社外取締役メンバーは、営業や経理・財務出身者だけであり、内部統制の整備状況の評価や充実化への助言を期待するには不十分であることは、客観的に明らかであった。牽制機能の埋め込みや監視機能の配置などには、内部監査での知識経験がものを言うとの期待から就任を打診したと、N社社長からも直々にコメントを受けた。Mさんは役職定年を迎えた直後でもあり、今後の自身のキャリア転進の良い機会であると考え、打診を受けることにした。

実際に社外取締役に就任し、取締役会や経営会議に出席し、また監査役と情報交換等を行うと、内部監査で培った目で見ただけの場合、取引先としては見えてこなかったN社の内部統制上の課題が見えてきた。一例としては、N社にとって新規分野への進出となる投資案件が経営会議に上がった時の議論である。答申を上げてきた事業部メンバーとN社経営陣は、事業採算や競合状況について白熱した議論を戦わせていたが、Mさんが会議の中で関連特許について質問したところ、軽微ではあるが係争中の案件があることを経営会議資料には取上げて記載していなかったことが判明した。Mさんは、社長に対してリスクそのものよりそれを含めて経営層に報告しない体質が問題であると指摘した。

Mさんは、今後もN社の内部統制の他社比較やレベル感を常に意識して、内部統制の穴や不足がないかという観点から、実効的な助言をすることで大いに貢献したいと考えている。世間では非常識と認識されていることがN社を取り巻く業界では常識になっているのではと疑問が湧くような、優秀な他社人材の引き抜きが取締役会で話題になっていた。自社人材引き抜きの防衛策ならともかく、他社人材を引き抜く方向に議論が流れているのを危惧してMさんは発言した。確かに即戦力人材を効率よく確保する方法としては引き抜きの誘惑は大きいですが、相手の業務に支障や損害

が出るほどの引き抜きや重要な役職者でなければ違法と見做される可能性が低いと考えるのは誤りで、社会的通念に照らし後ろ指を差されるような行為はすべきではないこと、それよりも就業規則で誠実義務や競業避止義務を明文化し、まずは引き抜きに耐えられる社員と会社との信頼性醸成が肝要、業界の常識は世間の非常識と心得るべきと説いた。こうした業界や社内出身の取締役だけでは、歯止めがかからず突っ走る可能性がある問題についても、内部監査経験者は世間の常識を背景に、会社が踏み外してはいけない線を的確に示すことができる。

⑧ 第三者委員会のメンバーへ（Nさんの場合）

O社で内部監査部長を務めたNさんは、会社の不祥事の背景や原因を調査し、その防止策を提言する第三者委員会に招聘された。今回不祥事を起こしたP社は、Nさんがかつて勤務したO社と直接の競合関係は無いものの業界は近く、Nさんが業界内部や周辺業務に精通していることと、委員会メンバーの1人である公認会計士事務所のパートナーであるR氏と内部監査部長時代に面識があったことから声をかけたと言明を受けた。招聘を受けた当時、Nさんは既に退職し嘱託として働いていたが、O社との契約が残りわずかであったこともあり招聘を快諾した。

Nさんの最初の着眼点は、第三者委員会そのものがP社社長のお手盛りではないかという点で、適当に形だけは整えたいとする社長の意図のもとに構成されていないかをまず調査し、委員会の中立性や独立性が確保されているかを判定する所から始めた。内部監査の経験を活かして委員会が評価に耐えうる報告書を作成できる体制にあるかどうかを確認することから始めた。これが確認・確保されれば出来上がる報告内容の信頼性や公正性が担保されると考えた。委員会のメンバーに社長

の息がかかった弁護士や利害関係がある公認会計士などがいないかを調査するには、こうした視点をもつ内部監査経験者がいることが大きな意味を持つ。Nさんは面識のあった委員会メンバーの公認会計士、P社の社外監査役、社外取締役と意見交換を行い、更に委員会メンバー1人1人と面談を行うことにより、委員会メンバーの中立性の確認を行った。今回の第三者委員会は顧客からのクレームにより発見された一連の建築基準法違反に関して、原因の究明・分析と再発防止策の提案を目的に設置された。しかしながらNさんは建築の専門家が委員に任命されていないのは専門性に欠けると指摘した。Nさんは、委員長が建築調査の部分は外部の専門家に委託すれば事足りるとした点、さらに調査対象期間として前社長の就任期間に焦点をあてる動きが見て取れる点が公正なる調査としては不十分と発言した。内部監査の経験から監査のスコープを意図的に狭くすることは監査の公平性・公正性に欠けると判断し、時間をかけてでもそういった制約なしに実施すべきと主張し認められた。Nさんは、内部監査の要改善事項も、事象の背景にある企業風土や業界慣行まで踏み込まないと改善できないことを認識しており、表面的な対策だけでは再発防止としては不十分と認識して、徹底調査を進めた。そのお陰で、社内外から評価されるような再発防止策が出来上がった。

5. 内部監査の実務経験を活かしたセカンドキャリアの考察【2】

ここまで、内部監査人のセカンドキャリアについて考えてきたが、内部監査の経験は人材育成にどのような効果があるのだろうか。

一般的に会社はそれぞれの部門に対し、管理職や経営者に育てるための教育や研修を実施しているが、どの会社でも決してそれが十

分な提供になっているわけではないと思われる。例えば社外講師や先輩社員による座学が中心の2～3日間の合宿研修などで、ロールプレイングを行う程度ではないだろうか。教育体系を作り継続的な研修プログラムを実施している会社もあるかもしれないが、内部監査の経験は、そういった研修に勝る知見を我々に与えてくれる。実地監査では、現場を見ながら、業務が手続きや報告ルールなどの規程通りに行われているか、そしてそれらがどのように数字として上がってくるのか、どのような文書化がなされるのかなども確認・体験することができる。活きた実例を見ながら学習でき、生きた教材を相手に分析し、思考のうえ、具体的な対策や改善策も考えることができ、その実効性も改善報告書を見て判断することができる。アメリカでは経営者が学習に行くハーバード大学のケーススタディでは現実に起こった著名な題材を拾い上げ、その解決策を考えさせられるが、内部監査は毎日がケーススタディの連続のようなものであり、この体験は次の職場で間違いなく生きてくるものである。

前記のセカンドキャリアの数々の事例を基に考えると、内部監査で学んだことのほとんど全てはセカンドキャリアでも役に立つと言えるのではないか。なぜなら、内部監査は経営の一部を監査しているからである。経営は優先順位や重大性・緊急性によって何に真っ先に手を打たねばならないのか、何を今準備しなければならないのか、まず着手しなければならないものは何かを、機敏に判断しなければならない場面の連続である。内部監査でも、発見した要改善事項の中で何を最初に解決してもらわないと会社は良くならないのかの判断を迫られ、何を最重要で取り組まなければならないかを評価判定する必要がある。また、監査対象部門からの「こんな些末なことを取り上げないで下さい」という厳しい反論にも対抗できるだけの価値判断基準も必要

となることから、経営に必要な軽重を見極める眼も養われることになる。

こうした内部監査の経験は会社生活の中でも得難いものであり、内部監査部門へ異動された方々は「定年前の上がりのポスト」と思うことなく、その期間で様々な経験と実績を積んでもらいたい。中堅社員であれば尚更のこと、その経験と実績はその後の社内の第1、第2ラインへの異動、あるいは社外への転身を含めたセカンドキャリアの可能性を大きく広げていくものと思われる。

6. おわりに（提案・提言）

内部監査という仕事は社会的認知度がまだまだ低く、社内でもマイナーである。派手にマスコミなどに取り上げられてきたような職種でもないし、小説や映画、ドラマの題材になったこともあまりない。しかし、これまで本稿でみてきたように、培うことができる、あるいは必要とされるスキル・ノウハウは、セカンドキャリアでの活躍という観点に立って考察しても非常に有用であると総括できる。本研究会メンバーのみならず、本稿を機会があってお読みいただける内部監査人の皆様には、是非自信をもってセカンドキャリアの探索に取り組んでいただければと考える次第である。また、既にセカンドキャリアを歩み始め、成功を収めている方々については、是非ともその成功体験を後続の内部監査人に共有する場を積極的に作っていただけると幸甚である。

思うに、内部監査業務の意義や面白さ等を世の中の幅広い世代に理解してもらうには、SNSを活用して動画配信を含むビジュアルを取り入れた情報拡散等を日本内部監査協会や志あるベテラン監査人等が行うこと、内部監査を題材とした小説や漫画の上梓があった場合には協会として支援いただくこと等が有効ではないかと本研究会では考えた。また、4章で例として紹介した社外取締役、第三者委員会の委員、ESG経営指標の評価者やHRBP等についても内部監査経験者（特にCIA資格保持者）が有力な候補になりえることについて協会に積極的な対外PRを行っていただくこと等も内部監査の認知のための施策となるのではないだろうか。それらが積極的に実施されてゆくと、世間一般の方々、とりわけ若い方々などが、内部監査を魅力のある仕事と認知してゆくことにつながっていく、ひいては内部監査人が活躍するセカンドキャリアの場も広がってゆくのではないだろうか。

この研究を通じてメンバーは、内部監査は個々人がキャリアを積み重ね、社会の様々な組織体の活動に貢献できる仕事であり、年齢や性別にかかわらずできる仕事であると、認識している。なお、この報告書を取りまとめている当研究会の活動期間は2021～2022年であるが、数年後に、今回考察したセカンドキャリア事例（方向性や発展性）がどのように具現化しているか、別の機会に検証を試みたい。

<CIAフォーラム研究会No.h 4（内部監査のスキル・ノウハウとセカンドキャリア研究会）メンバー>

（順不同・敬称略）

・阿部 茂	・岡 ゆみ	・金秋 高根	・小関 清久	・佐野 憲弘
・中川 哲央	・原間 登	・福島 一嘉	・増田 高夫（座長）	
・守田 一徳	・安本 雅一	・米本 薫	・渡辺 訓弘	

（メンバーの氏名は、2023年1月現在）