



内部監査：
**VISION
2035**

共に未来を創造する

CEOからのメッセージ

変革の10年の入り口に立つ今、内部監査人協会（IIA）のプレジデント兼 CEO として職務を果たせることを、大変光栄に、そして心から嬉しく思っています。我々内部監査専門職は、レジリエンス（回復力）、適応力、そして卓越性への揺るぎないコミットメントという豊かな伝統を誇ります。

内部監査財団（Internal Audit Foundation）は、「内部監査：ビジョン 2035 – 共に未来を創造する（Internal Audit: Vision 2035 – Creating Our Future Together）」という取り組みを開始しました。これは、内部監査専門職にダイナミックなリーダーシップを提供するという IIA の使命を具現化し、熟達した内部監査実務家のグローバルなコミュニティの成長を促進するものです。調査結果の一部は目新しいものではないかもしれませんが、現在私たちはまさにこれまでも益して重要な岐路、すなわち私たちの総力を挙げた行動、勇気及び戦略的なフォーサイトが求められる瞬間に立っています。

今こそ変革しなければなりません。さもなければ、2035 年までに無用の存在になってしまうリスクがあります。

私たちは、現在の内部監査に対する認識を変え、テクノロジーを受け入れ、業務範囲を拡大し、内部監査を戦略と結び付け、人材のパイプラインを拡大させなければなりません。あらゆるレベル、あらゆる業界、あらゆる地域において、内部監査人は、新たなリスクに対処するために必要なスキルを持ち、ステークホルダーに信頼性を示してこれらの課題に効果的に立ち向かわなければなりません。

「ビジョン 2035」プロジェクトは、単なる抽象的な願望ではなく、内部監査人が欠くことのできない戦略的アドバイザーとなる未来に向けて私たちを導く羅針盤となります。IIA は、「ビジョン 2035」を達成するための先導役となることにコミットします。戦略的な計画プロセスを通じて、私たちは、内部監査専門職とその影響力を拡大、発展させるために、「提唱」、「向上」、「教育」、及び「協力」に取り組むことにコミットします。

このプロジェクトへの参加全体を通じて、内部監査専門職に対する明確な献身と情熱が示されました。世界 155 か国からの数千人の内部監査人とステークホルダーが、インタビュー、フォーカス・グループ及び調査を通じて、私たちに協力してくれました。

内部監査専門職の理想的な未来像を実現するためには、内部監査人の継続的な積極的関与と情熱が不可欠です。しかし、内部監査専門職の理想的な未来を実現するには、外部のステークホルダーの協力と支援が必要です。IIA は、そのような支援を構築し、内部監査専門職が公共の利益に貢献することを確実なものにするに当たり、リーダーシップを発揮します。

私は、これから待ち受ける未来に胸を躍らせ、楽観的な気持ちでいっぱいです。信頼の設計者、誠実さの守護者、及び進歩の推進者として行動し、共に未来を創造していきましょう。



アンソニー・J・プリエーゼ、CIA、CPA、CGMA、CITP
プレジデント兼 CEO
内部監査人協会国際本部



ビジョン 2035

未来の内部監査人



テクノロジーの革新とグローバルな課題への全体的な取り組みが進む未来において、内部監査人の役割は、戦略的アドバイザーへと進化していくだろう。

戦略的アドバイザーは、相互接続されたデジタル・プラットフォームのエコシステム内で活動し、仮想現実や拡張現実の環境を通じて、リアルタイムの助言とアシュアランスのコンサルテーションを提供する。この先見性のある専門職は、量子コンピューティングや高度なアナリティクスを活用し、確固としたエビデンスに基づくアシュアランスを提供し、未来の組織動向をかつてない精度で予測する。最先端のテクノロジーをリスクとコントロールに関する深い専門知識を融合させた包括的なアプローチにより、取締役会は、正確で戦略的な助言とアシュアランスを受けるだけでなく、変化し続ける世界で成功を収めるための洞察に満ちたパーソナライズされたガイダンスを受けることができる。

新たなリスクの出現とともに監査の性質や範囲が進化するにつれ、価値を創造、保護、維持する組織体の能力を高める内部監査の能力も、それに応じて適応しなければならない。2035年までには、あらゆるレベル、業界、組織形態の内部監査人が、新たなリスクと変化する監査環境を自信を持って乗り切るための能力と、ステークホルダーの全面的な支援を得ることができるだろう。

エグゼクティブ・サマリー

内部監査専門職には、ステークホルダーや規制当局の要求の変化、さらにはテクノロジー、労働環境及び業務運営の変化にうまく適応してきた長い歴史がある。今後 10 年間で、内部監査専門職は、加速するテクノロジーの進歩、大きな破壊的なトレンド、及び新たなリスクの出現によって、大きな変貌を遂げるだろう。この変革は、組織体の運営方法の変化、内部監査専門職の人材パイプラインを拡大する必要性、及び新たなリスクを監査し公共の利益に貢献するための内部監査専門職の能力とステークホルダーから見た信頼性の向上によって特徴付けられるだろう。

2035 年への道のりは困難を伴うだろうが、内部監査専門職は、今日、変革的な活動を開始することで、これらの課題に直接立ち向かうことができる。内部監査人の専門的能力は、継続的な学習、問題解決、様々なタイプのリスク評価、及び多様な状況の分析などのスキルを活用する。これらの中核的なスキルにより、内部監査人は未来をうまく乗り切るための適応力と敏捷性を手に入れる。内部監査専門職は、これらの強みを認識し、それを基盤として活用し、新たなビジネス環境に用いることができるように準備しなければならない。未来に向けては、新たな専門的能力の開発、新たなテクノロジーの活用、内部監査プロセスの変革、内部監査専門職全体の考え方をもっと積極的なものへと変革すること、より強力なビジネス感覚を備えた人材のスキルアップ、及び人材パイプラインの拡大を戦略的に計画することが求められる。

もし内部監査専門職がその課題に立ち向かうことなく、伝統的な責務にのみ専念するか、急速に変化するグローバルな環境に対応する速度を欠けば、内部監査専門職は無用の存在になってしまうだろう。

「ビジョン 2035」の調査によると、内部監査人には、内部監査専門職のビジョンを達成しその目的を果たすために、今日と未来の課題に立ち向かうという強い意欲と、さらに重要なことに、その必要性があるということが示されている。「グローバル内部監査基準™」によれば、内部監査の目的は、「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」ことである*。

障害を克服する機会

ビジョン 2035 の調査によって、内部監査専門職の未来に向けた課題が明らかになった。ここで識別された課題の一部は新しいものではなく、実際、多くのものは長年にわたり議論されてきたものであるが、解決されないままであり、内部監査専門職に対する認識に悪影響を与え続けている。今こそ行動を起こすべき時である。ここ数年の大きな変化により、既にビジネスとリスク環境が一変し、既存の障害や新たな障害に対処するために必要な注意と緊急性が強まっている。この変化のペースは、今後 10 年間でさらに加速していくであろう。

しかし、課題は成長と進歩の機会でもある。場合によっては、課題を識別するだけでも、「ビジョン 2035」プロジェクトを通じて行われたように、より深い理解を得て、グローバル及び地域的な状況に基づいて内部監査専門職を前進させるための最も効果的な解決策を開発する機会となる。

もし内部監査専門職がその課題に立ち向かうことなく、伝統的な責務にのみ専念するか、急速に変化するグローバルな環境に対応する速度を欠けば、内部監査専門職は無用の存在になってしまうだろう。

*「グローバル内部監査基準™」ドメイン I：「内部監査の目的」(内部監査人協会、2024 年 1 月 9 日、第 15 頁(<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-japanese3.pdf>))

調査を通じて識別され、報告書の中で詳しく説明されている機会には、以下のようなものがある。

新しいテクノロジーの活用—回答者の 92%が、新しいテクノロジーは、内部監査がより多くの価値を提供するための鍵であることに同意している（図 2 参照）。

スキルと専門知識の拡大—さらに、回答者の 96%が、経験豊富な内部監査人が価値のある存在であり続けるためには、テクノロジー・スキルを高める必要があると考えており、81%が、新人レベルの内部監査人が成功するためには、より高度なスキルセットが必要になると考えている（図 2 参照）。

内部監査に対する認識を高め、内部監査の役割を明確にする方法を模索するとともに、経営陣とステークホルダーの支持を醸成する。—回答者の 50%が、誤解されていることや過小評価されていることが、内部監査専門職にとって最大の課題であると回答した。さらに 45%が、経営陣やステークホルダーからのさらなる支援の必要性を指摘している（図 8 参照）。

現在の認識を、望ましい未来と一致するようにシフトさせる。—回答者の半数以上が、内部監査はコンプライアンスに重点を置き、独立しているものと見られていると考えている一方で、48%が内部監査人は組織体の「警察」と見なされているとも考えている（図 9 参照）。

アシュアランス業務とアドバイザリー業務のバランスを変え、未来の現実において成功する。—内部監査専門職やステークホルダーは、アシュアランス業務に費やす時間が現在の 76%から 59%に減少し、その分アドバイザリー業務への取り組みが 24%から 41%に増加すると予想している（図 13 参照）。

独立性と客観性を維持し、この 2 つのことの重要性及びこれらによって内部監査専門職が差別化される理由について教育する。—回答者の 53%が、自分の組織体は独立性の重要性を理解していると答えている一方で、回答者の組織体の 45%は、独立性の重要性を中程度しか理解していないか、全く理解していない（図 19 参照）。

組織体に価値を付加するという内部監査人の熱意を活用する。—回答者の 75%は、価値を付加する機会が内部監査専門職の最も魅力的な要素だと感じている（図 7 参照）。

新たな人材を惹きつけるために、職務経験を充実させ、意識を高めることによって、人材を確保する。—内部監査経験 30 年以上の内部監査人の 50%が、自分は評価されていると感じているが、内部監査経験 0～9 年の内部監査人は 21%しかそう感じていない（図 11 参照）。さらに、教育者の 54%が、学生の認識不足が内部監査専門職に就くことへの障壁になっていると回答している（図 10 参照）。

調査について

本レポートで取り上げている調査結果は、2023 年 5 月から 12 か月間にわたり、多くのグローバルなビジネス環境と業界から情報を収集するために行われた広範な量的・質的調査に基づいている。この包括的なフィードバックには、あらゆるレベルの内部監査人、IIA のグローバル及び国別代表機関の幹部、取締役会メンバー、監査委員会の委員長、上級管理職（C-suite）、規制当局、教育者、学生、及び内部監査専門職の成功に利害関係を持つ世界中のその他のステークホルダーが参加し、未来学者からの洞察も加わった。7,000 人以上の者が、調査、インタビュー、又はフィードバック・ディスカッションに参加した。調査チームはまた、ソーシャルメディアのデータ、産業界と学術界の文献、ビジョン策定に関する出版物、及びトレンドレポートも分析した。

「内部監査：ビジョン 2035 – 共に未来を創造する」プロジェクトは、内部監査専門職の未来に関する包括的かつ統合的なビジョンを創出することを目的としていた。このプロジェクトは、次の 2 つの重要な問いを基盤に進められた。

■ 2035 年、内部監査専門職はどのような存在になっているか？

■ 2035 年までに、内部監査専門職はどのような存在を目指すべきか？

未来への重要なステップ

調査回答者の半数以上が、2035 年までに内部監査専門職が非常に大きく、又は大きく変わっていると予想している（図 20 参照）。理想的な未来に向けて協力して取り組むことにより、内部監査人は戦略的アドバイザーとして信頼を得ることができ、内部監査人が求める理想的な認識と一致する。**内部監査専門職が未来への道筋を描く際には、相互に関連する一連のステップを踏まなければならない。これらのステップには以下が含まれる。**

- 内部監査人の考え方の転換
- 内部監査専門職のスキルアップと人材パイプラインの拡充
- 重要な新たなテクノロジーやリスクの複雑化への対応と準備
- アドバイザリー業務とその実務の拡大と強化
- 内部監査が付加した価値に対するステークホルダーの認識の向上、及びステークホルダーと組織体の支援と投資の拡大
- 内部監査専門職のアドボカシー、向上、教育及び協働に向けた、IIA のネットワーク間の調整

リードすることへの IIA のコミットメント

IIA は、内部監査専門職をグローバルに発展させることに取り組んでいる。IIA は、内部監査専門職の推進者として活動し、主要なステークホルダーに内部監査の価値を提唱している。IIA の戦略計画は、内部監査専門職を、効果的かつ効率的なガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールに不可欠な存在として位置付けるとともに、組織体が公共の利益に貢献する能力を高めることを目指している。IIA の外部的な戦略目標は、以下のとおりである。専門的能力の向上、会員基盤と内部監査専門職へのキャリアパスの拡大、公共的な政策とコーポレート・ガバナンス実務の提唱、IIA 認定資格の価値の向上、及び変化するビジネス運営に対応した「グローバル内部監査基準™」の進化。これにより、IIA は、内部監査専門職のステークホルダーに価値を提供し、内部監査専門職の継続的でポジティブな影響力を確実なものとする。IIA は、内部監査専門職が進むべき方向をリードすることにコミットし、今後 10 年間にわたって、会員がその影響力を高めていくための装備と準備を整えることを確実なものとする。IIA は、内部監査専門職の未来について肯定的な展望を持ち、会員や外部のステークホルダーとともに、「ビジョン 2035」の実現に貢献する。

IIA は、内部監査専門職の未来について肯定的な展望を持ち、会員や外部のステークホルダーとともに、「ビジョン 2035」の実現に貢献する。

目 次

はじめに.....	1
プロジェクトの目標	3
調査方法.....	4
障害を克服する機会	7
新しいテクノロジーを活用する	7
スキルと専門知識を拡充する	12
内部監査人の付加価値提供への意欲を活かす	15
経営陣とステークホルダーの支援を育み、 役割への認識を高める	17
現在の認識を望ましい未来へとシフトさせる	19
内部監査専門職を広め、人材を惹きつける	20
経験を高める	21
未来の現実において成功するためにバランスを変える	23
独立性を維持する：その重要性について教育する	29
未来のビジョンを現実へ.....	33
未来への重要なステップ	33
結論	37
プロジェクト協力者	38
ビジョン 2035 パートナー	39
付録：調査回答者のプロフィール	40
内部監査財団 パートナー及び寄付者	42

はじめに

内部監査財団は、バウマン・リサーチ&コンサルティングとナップ&アソシエイツ・インターナショナルの支援を受け、**12 か月間にわたり**、内部監査専門職の未来に関する包括的かつ統合的なビジョンを作成するために、内部監査人、グローバルな内部監査専門職に関わるステークホルダー、及び内部監査専門職外の個人からインサイトを収集した。この取り組み「内部監査：ビジョン 2035 – 共に未来を創造する」は、次の2つの重要な問いを基盤に進められた。

■ 2035 年、内部監査専門職はどのような存在になっているか？

■ 2035 年までに、内部監査専門職はどのような存在を目指すべきか？

内部監査専門職は、ステークホルダーや規制当局の要求の変化に応じて変革を遂げてきた長い歴史を持つ。内部監査人の専門的能力は、様々な種類のリスクの評価や多様な状況の分析に適用されることから、内部監査専門職は、長年にわたり、新たなリスク、ステークホルダーからの新たなアシュアランスの要請、規制の変更、テクノロジーの進歩、経済状況の変化、及びその他の課題に柔軟に対応し、適応能力と敏捷性を示してきた。

内部監査の進化：創設から現在まで

内部監査専門職の起源は数世紀前にさかのぼり、市場に持ち込まれた穀物の受領証を商人が検証していたことに由来する。内部監査専門職の本格的な発展は、企業ビジネス環境の進化に伴い、19 世紀及び 20 世紀に起こった。多くの人は、現代の内部監査の起源を 1941 年にアメリカのニューヨークで IIA が設立されたことと結び付けている。これは、ビクター・Z・ブリンクが内部監査に関する最初の重要な書籍を執筆した時でもある。その後、IIA はグローバルな組織へと成長し、170 以上の国と地域に 24 万 5,000 人を超える会員と 117 の国別代表機関を擁するまでになった。

IIA は設立以来、危機や大きな変革期に重要な貢献をしてきた。2002 年、米国の証券取引所に上場している企業に対して財務報告に関する強固な内部統制の整備、維持を要求するサーベンス・オクスリー法が制定された。内部監査人はこの内部統制を評価することになるため、新しい負託により内部監査人の認知度と価値が高まった。内部監査機能の有効性を評価するためのバーゼル銀行監督委員会による監督指針も、銀行における内部監査の役割を高め、強化した。1992 年に発表されたトレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の「内部統制 – 統合的フレームワーク」もまた、内部監査専門職とその役割に変革をもたらした。

より最近では、国際内部監査基準審議会が、「専門職的实施の国際フレームワーク（IPPF）®」の必須のガイダンスを更新するための複数年にわたるプロジェクトである「IPPF Evolution」を実施した。2024 年 1 月、国際内部監査基準審議会はフレームワークの主要な構成要素である「グローバル内部監査基準（Global Internal Audit Standards™）」を発行し、基準を更新するとともに、ガイダンスを組み込んだ。特に、「グローバル内部監査基準」には、必須条件、実施に当たって考慮すべき事項、適合していることの証拠の例、適合性に加えてパフォーマンスの重視、継続的改善の要求事項、及び特定のリスク分野に対応するトピック別要求事項（今後公表予定）などが追加された。「グローバル内部監査基準」は、今後 10 年の間に内部監査専門職に起こるであろう変革に向けた重要な一歩となるものである。





ビジョン・プロジェクトの開始： 目的と価値

内部監査専門職が未来を見据えるとき、急速に加速する変化のペースと広範囲にわたる破壊的なトレンドは、内部監査人にとって新たな課題と期待を意味する。未来に備えるためには、内部監査専門職は、現在の強力な専門的能力を識別し、それを活かしつつ、今後必要となる新たな能力を見極めなければならない。内部監査人は、ますます予測不可能な世界における新たな展開に対応できるよう、十分な能力を備えていなければならない。内部監査専門職とそのステークホルダーは、過去に、またこのプロジェクトを通して行ってきたように、協力して可能な限り最良な未来の進路を描かなければならない。

「この調査結果は、私たちの未来がどのようなものになり得るかを描くことを可能にし、さらに重要なことは、その未来を実現するためのロードマップを構築することを可能にします。」と、内部監査人協会（IIA）のプレジデント兼 CEO であるアンソニー・プリエーゼ氏（CIA、CPA、CGMA、CITP）は語った。『『日陰の木を植えるのに最適な時期は 20 年前である。次に良い時期は今だ。』』とされています。このプロジェクトを通じて、私たちは内部監査専門職の未来の種を蒔いているのです。」

財団と IIA はともに、実務家が新たな挑戦と機会に備えることができるよう支援することにコミットしているが、実務家が未来に直面する可能性のあるものを明確にすることがまずは重要である。IIA の使命は、内部監査というグローバルな専門職に対してダイナミックなリーダーシップを提供することである。この目標を達成するために、IIA は、内部監査専門職を代表してアドボカシー活動を行い、基準を策定し、内部監査人のための教育と訓練を提供し、世界中の内部監査専門職を集めて情報と専門知識を共有し、学術プログラムを通じて学術機関や学生と連携し支援している。財団が「ビジョン 2035」に着手したのは、IIA によるその使命との整合を図る取り組みを具体化するだけでなく、熟達した内部監査実務家のグローバルな人材群の育成を支援するという財団自身の使命を体現することを目的としている。

本報告書では、「ビジョン 2035」プロジェクト、関連する広範な調査、並びに現在及び未来において内部監査に影響を与えると予想される障害と機会について説明する。本報告書の目的は、内部監査人、内部監査専門職、及び内部監査専門職のステークホルダーが、可能性な限り最良な未来のビジョンを実現するために講じることができる行動ステップを提供することである。

プロジェクトの目標

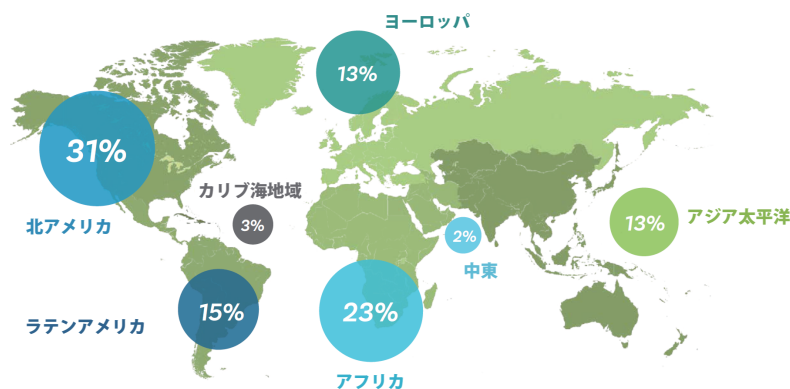
ビジョン 2035 プロジェクトは、以下のような意欲的な目標を掲げた。

- 内部監査人を結集し、活気に満ちた実現可能な未来を創造する。
- 未来の機会と課題を識別し、それらに対する認識を深める。
- 内部監査専門職が変革の時代を乗り越えるための道筋を示す。
- 組織体における内部監査の役割を向上させる。
- 内部監査専門職と公共の利益を向上させるための、現在及び未来の取り組みに対する基準を確立する。
- 態度やアプローチに変化をもたらすための行動を再考する。
- 内部監査人の価値が理解され、未来の有能な専門職がこの分野を選択するように、内部監査人に対する現在の認識を更新し、強化する。

世界規模の取り組み

「ビジョン 2035」プロジェクトは、グローバルなビジネス環境と業界から情報を収集するため、広範囲に及んだ。このプロジェクトは、あらゆるレベルの内部監査人、及びステークホルダーからのフィードバックを取り入れ、包括的な未来像を描き出した。この取り組みには以下が含まれる。

■ グローバル調査における 6,506 人の参加者（下の地図は、地域ごとの調査回答者の割合を示している）



■ 質的調査の取り組みには 500 人以上の参加者が関与した。

- ・ オランダ・アムステルダムで開催された IIA の 2023 年グローバル・アセンブリーに参加した IIA の国別代表機関のリーダー
- ・ オランダ・アムステルダムで開催された IIA 2023 年国際大会に参加した内部監査部門長 (CAE)
- ・ C-suite の役員、監査委員会委員長、未来学者、取締役会メンバー、規制当局、コーポレート・ガバナンス担当役員、学識経験者、及び協会管理職を含むステークホルダー
- ・ 初任者及び経験豊富な内部監査専門職から、内部監査のリーダーまで、あらゆるレベルの地位にある内部監査人
- ・ 学生及び教育者
- ・ 6 大陸を代表する 14 か国からの未来フォーサイト・パネルの参加者
- ・ IIA の委員会又は理事会で活動するシニアレベルのボランティア

調査方法

「ビジョン 2035」の調査は、いくつかの段階を経て行われた。このプロジェクトは、内部監査専門職とその未来をよりよく理解するために、質的及び量的調査方法を組み合わせた広範囲かつ協働的な取り組みとして設計された。

調査段階 基礎調査

プロジェクトの初期数か月間、中心的な調査チームは、内部監査及びその潜在的な未来に関する学術界及び産業界の資料を含む既存の文献を収集、レビューした。このチームはまた、関連分野のビジョンに関する出版物やトレンドレポートも調査した。外部動向分析により、内部監査専門職に影響を及ぼす可能性のある、又は既に影響を及ぼしている可能性のある、グローバルな市場における職場やテクノロジーの問題が明らかになった。

基礎調査の段階では、ウェブ・スクレイピング・ツールを使ってソーシャルメディアの情報を収集した。この方法は、あるトピックに関するオンライン上の会話を分析し、そのトピックがどのように認識されているかをよりよく理解するために用いられる。オンライン・ソーシャル・メディア・プラットフォームからデータを収集し、内部監査専門職に対する現在の認識を評価した。ウェブ・スクレイピングは、2021 年 11 月から 2023 年 11 月までの 24 か月間に焦点を当てた。収集した 432,000 以上のデータの中から、1,500 の重複のないデータ・ポイントを抽出し分析を行った。

この基礎段階は、テクノロジーの支援を受けたワークセッションで締めくくられた。このセッションでは、内部監査専門職にとっての可能性のある未来像を描き、関連する機会や課題を探索するために、グローバルのリーダーやステークホルダーが一堂に会した。この 1 日半に及ぶファシリテーターによる未来予測セッション（探索的なビジョニング・ワークショップ）には、6 大陸から様々な種類の組織体や業界を代表する 21 人の内部監査専門職が参加した。さらに、8 人の IIA 幹部チーム / スタッフが、2023 年 6 月に IIA のグローバル本部で行われたセッションに参加した。

議論の焦点は、人材構成、キャリアパス及び内部監査人の役割における予想される変化、並びに内部監査専門職の価値を高めるために必要な新しいスキルなど、内部監査が未来において成功するために克服しなければならない課題に絞られた。このグループは、過去の重要な転換点を振り返り、現在の傾向を未来に向けて推測するために、内部監査専門職の潜在的なシナリオについて議論した。

シナリオ： 別の未来を描く

未来予測セッションの参加者は、バウマン・リサーチ&コンサルティングとナップ&アソシエイツ・インターナショナルが基礎調査段階に基づいて作成した、内部監査専門職の 4 つの可能性の高い別な未来を分析することになった。

シナリオ 1: 内部監査人は信頼できるアドバイザー及び協力者として尊敬されている

シナリオ 2: 内部監査人は組織の「警察」である

シナリオ 3: 内部監査は人気の「キャリア・ハック」である

シナリオ 4: 内部監査人はもはや「内部」の存在ではない

この作業は、様々な可能性とその影響を探り、変化が内部監査専門職にどのように影響を与えるかを（予測するのではなく）理解することを目的としていた。このような思慮深い議論から得られたインサイトは、特にインタビューやフォーカス・グループの質問を作成する際に、調査の指針となった。

質的調査

このプロジェクトの質的調査の段階は、2023年7月にオランダのアムステルダムで開催されたIIAのグローバル・アセンブリーと国際大会で始まった。この取り組みには、世界中の100人以上のIIA国別代表機関のリーダーと約100人のCAEによるテーブル・トーク・ディスカッションの開催が含まれていた。このディスカッションは、英語、フランス語及びスペイン語で行われた。また、ファシリテーションによるディスカッションを通じて、財団の評議員会からも、内部監査専門職の未来についての意見が集められた。

さらにこの段階では、90分間のバーチャル・フォーカス・グループを25回以上実施した。IIAの会員と非会員に参加を呼びかけた。参加者は、地域と役割に基づいてグループに分けられた。これらのグループは、アフリカ、アジア太平洋、カリブ海、ヨーロッパ、ラテンアメリカ、北米及び中東の、様々なキャリア段階にある個人、教育者及び学生で構成された。

さらに、ステークホルダーとの1時間のオンライン・インタビューを21回行った。参加者の役割は以下のとおりである。

- C-suite の役員
- 監査委員会委員長
- 取締役会メンバー
- 未来学者
- 規制当局
- コーポレート・ガバナンスの専門家
- 協会の管理職及び理事会のメンバー

最後に、財団は、IIAのボランティア・リーダーやアドバイザーからなる220名の人々と連携し、主要な中間結果を提示し議論する機会を設け、貴重なフィードバックを積極的に求め、受け取った。

内部監査はソーシャルメディア上でどのように認識されているのか？

調査によると、内部監査に関する真摯な議論は、ほとんど Reddit と LinkedIn での会話に限られている。オンラインのコミュニティでは、Twitter/X、TikTok 及び YouTube も使って外部者に発信しているが、他の内部監査専門職との交流の場としては使用されていない。

内部監査に関するオンライン上の会話は、いくつかの物語的枠組みに分類される。

- 見過ごされているが、企業キャリアをスタートさせる魅力的な足がかりとなる。
- キャリアではなく仕事だ。
- 魅力的なキャリアであるにもかかわらず、それを理解している人や知っている人がほとんどおらず、少数の者しかその可能性を活かしていない。
- 内部監査人が「スパイ」や「警察」と見なされ、組織体内で不人気であるという誤まった認識に苦しむ職業である。

量的調査

2024年2月から3月にかけて、当財団は、世界中の内部監査人、教育者、学生及びステークホルダーを対象にオンライン調査を実施し、内部監査専門職の未来に関する主要なテーマとインサイトを検証、定量化した。約25分のサーベイには6,506件の回答が寄せられた。多様な経験や考え方を最大限把握するため、調査は8か国語（アラビア語、カナダ系フランス語、英語、フランス語、日本語、ポルトガル語、簡体字中国語及びスペイン語）で実施された。

図1

調査参加者の職業又は役職



出所：「ビジョン2035」調査 Q1. あなたの現在の職業又は役職をお答えください。(1つ選択してください) (n=6506)

参加者は、7つの異なる地域の155か国以上から集まった。全体の80%が内部監査専門職¹に従事しており、その内訳は、30%が内部監査部門長（CAE）、36%がディレクター、シニア・マネジャー又はマネジャー、34%が内部監査スタッフ又は外部契約者であった（図1及び図21参照）。これらの回答者は、平均して12年間内部監査に従事しており、大多数（66%）がこの職業にとどまる意向を示している²。教育者と学生（各2%）も調査に参加した。

さらに、調査参加者の16%がステークホルダーを代表しており、3%が監査委員会又は取締役会のメンバー、13%が内部監査以外の職務に就いていた。職業としては、会計（14%）、コンプライアンス（11%）、リスク・マネジメント（9%）、及び財務（9%）であった（図24参照）。

¹ 80%には、最近退職した内部監査人や転職・異動中の内部監査人も含まれる。このような場合、回答者は調査の質問に答える際に、内部監査における直近の役職を報告するよう求められた。

² 出所：「ビジョン2035」調査 Q9. [内部監査人] 内部監査に関するあなたのキャリアプランをお答えください。(n=5273)

障害を克服する機会

調査の結果、内部監査専門職の最適な未来を妨げる可能性のある**障害が明らかになった**。議論された課題のいくつかは目新しいものではないかもしれないが、近年の変化の度合いはビジネスとリスク環境を大きく変化させ、既存の障害及び新たな障害に対する注目と緊急性を強めている。

幸いなことに、障害は未来の成長と進歩の機会をもたらすこともある。場合によっては、「ビジョン 2035」プロジェクトを通じて行われたように、障害を識別するだけで、障害をよりよく理解し、最善の解決策を開発するチャンスとなる。以下のセクションでは、2035 年を見据えて内部監査専門職が直面する障害と機会について述べる。

新しいテクノロジーを活用する

すべての地域と役割の回答者が、新しいテクノロジーは内部監査人の業務遂行方法に影響を与え、個々の業務の質を向上させ、価値を付加する新たな機会を提供すると**回答した**。さらに、今後 10 年間に内部監査に影響を与えると予想される最も重要な要因について尋ねたところ、回答者は、未来の内部監査の役割に最も大きな影響を与える可能性があるものとして、テクノロジーを挙げた。テクノロジーが与える影響には、新しいテクノロジーを利用だけでなく、それに関連するリスクを理解し、テクノロジーの変革を評価するために必要なスキルを持つ人的資源を確保することが含まれる。

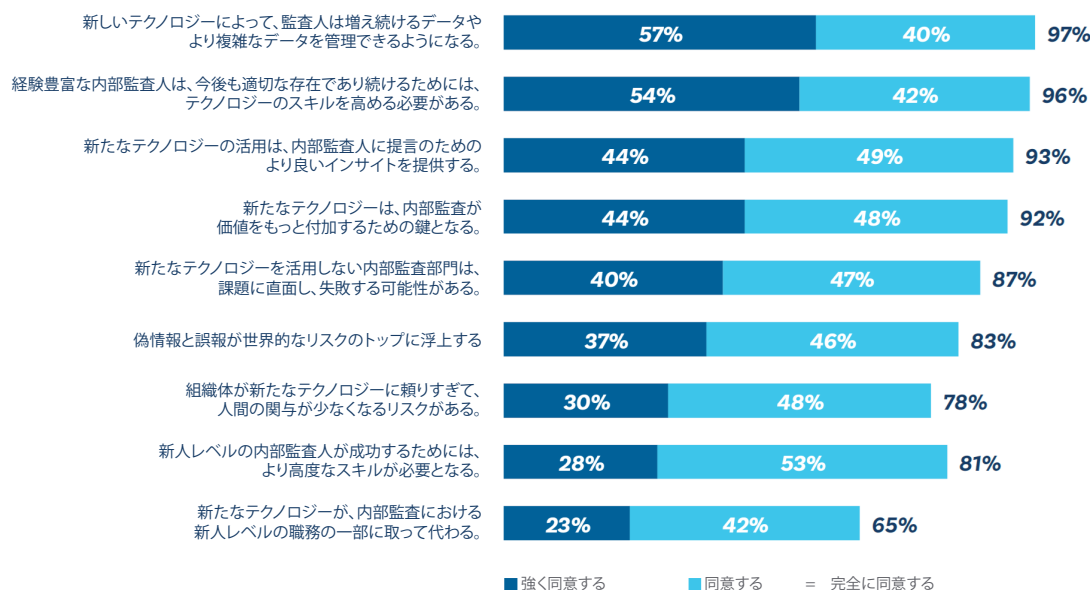
参加者は、内部監査を変革する可能性のあるテクノロジー主導の変化をいくつか想定している（図 2 参照）。

- 増え続けるデータやより複雑なデータを監査人が分析・評価できるようになる（97%）。
- 今後も適切な存在であり続けるためには、経験豊富な内部監査人のスキルを高める（96%）。
- 提言のためのより良いインサイトを提供する（93%）。
- 組織体に対し価値をもっと付加する（92%）。

議論された課題のいくつかは目新しいものではないかもしれないが、近年の変化の度合いはビジネスとリスク環境を大きく変化させ、既存の障害及び新たな障害に対する注目と緊急性を強めている。

図 2

新しいテクノロジーが内部監査の未来に与える影響



出所：「ビジョン 2035」調査 Q38. 新たなテクノロジー（AI、機械学習、自動化など）とその今後の内部監査への影響について、以下の記述にどの程度同意するかお答えください。（n=6506）

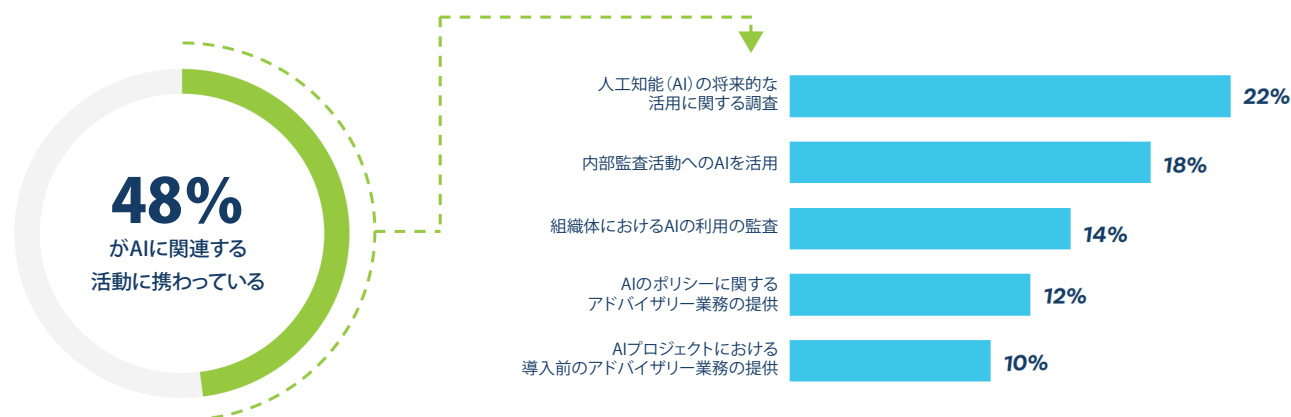
例えば人工知能（AI）は、効率性、生産性、正確性及び均一性を向上させることで、内部監査人の働き方を変えると期待されている。調査回答者に内部監査における AI についての見解を尋ねたところ、AI はより多くの情報を分析し、より深いインサイトの作成を可能にすることで、価値を付加するという。このような効率化により、内部監査専門職は、未来において監査実施方法が変革されることを予期すべきである。これに伴い、アシュアランス機会の強化やアドバイザー業務の拡大が見込まれる。

CVS Health 社の CFO であるデイヴィッド・チャベス氏は、「昔ながらの監査のやり方は、干し草の山から針を見つけることだ。新しい方法では、干し草の山を取り除き、針だけを残す。テクノロジーによって、ノイズを取り除き、真の問題に集中することができる。」と述べている。

AI をめぐり前向きな見方が報告されているにもかかわらず、現在 AI に関連する活動に携わっていると回答した者は半数未満であった（図 3 参照）。その中で、約 4 分の 1（22%）が AI の将来的な活用に関して調査していると回答したが、内部監査活動に AI を活用したり（18%）、組織体における AI の利用を監査している者（14%）はもっと少なかった。AI のような新しいテクノロジーを活用することは、内部監査がより多くの価値を付加し、インサイト及びフォーサイトを提供できる方法である。調査結果は、内部監査専門職が AI に関連する活動を拡大する機会があることを示している。しかし、現在 AI が最前線にある一方で、内部監査専門職は、現在出現し始めている、又は未来において出現する破壊的テクノロジーを監視、考慮しなければならない。

図 3

内部監査部門の人工知能（AI）に関連する活動



出所：「ビジョン 2035」調査〔内部監査人 / 監査委員 / 取締役〕 Q39. あなたの所属する内部監査部門は、人工知能に関連する以下のような活動を行っていますか？（n=5460）

より成熟した大規模な内部監査部門は、テクノロジーを活用しないことが内部監査にとっての課題を生む可能性が高いと考えている。これらの部門ではテクノロジー・ツールの導入が最も進んでいる可能性が高いが、組織の種類を問わず、全体としてはテクノロジーの導入には改善の余地がある。

新しいテクノロジーを活用する可能性は機会をもたらす一方で、テクノロジーの進化を活用しなければ内部監査専門職が直面する可能性のある課題も浮き彫りになっている。適切な存在であり続け、優秀な人材を惹きつけ、増え続けるデータを迅速に処理する必要がある中、内部監査が組織体のリスクユニバースを適切にカバーし、高品質のアシュアランス業務とアドバイザリー業務を提供し続けるためには、テクノロジーの活用が不可欠である。

内部監査の調査回答者のうち、87%が、新たなテクノロジーを活用しない内部監査部門は課題に直面し、失敗する可能性があることに同意している（図 2 参照）。この回答は、シニアレベルの内部監査人とスタッフレベルの内部監査人の両方で一致していた。

新しいテクノロジーの最前線に立つことは、内部監査が組織体の価値を創造、保全、維持する能力を強化するのに役立つ。例えば、今日の新たなテクノロジーによって、新しいデータツールやデータソースがもたらされている。とはいえ、膨大な量の情報は、適切に管理しなければ、プライバシーや正確性の問題を引き起こすだけでなく、価値あるインサイトやフォーサイトを提供する上での課題ともなりかねない。さらに、新たなテクノロジーは、AI やディープラーニング技術を駆使して作られるディープフェイクに代表されるような、新たなリスクを生む。映像や音声の記録など既存のメディアを操作することで、虚偽の情報が流布され、証拠が捏造される可能性がある。この懸念は調査回答者からも聞かれ、83% が偽情報や誤報の出現が未来において内部監査専門職に影響を与えることに同意している（図 2 参照）。内部監査は、データガバナンスと管理の実務が強固であること、及び経営陣が先を見越してそのようなリスクを低減するための適切な枠組みが整備されていることを確実なものとするのに役立つ。

リスクと責任が増大する中、AI やその他の新しいテクノロジーの知識と活用は、課題に立ち向かうための貴重なツールとなる。しかし、内部監査専門職は、人間の関与を減らして新しいテクノロジーに過度に依存する組織体にも警戒しなければならない。戦略の策定、人間の経験、及び専門職としての知識は、未来においても重要であり、テクノロジーで代替することはできない。調査結果によると、ほとんどの回答者（78%）が、このリスクが未来の内部監査専門職に影響を与えることに同意している（図 2 参照）。

テクノロジー・ツールの高度な又はハイレベルな導入に関して、ほとんどの内部監査専門職は、自分の監査部門がまだこの程度にまで達していないと回答している（図 4 参照）。現在導入されているツールで最も一般的なのは、監査管理システム（AMS）である。AMS は、内部監査部門のプロセス全体を自動化し、基準適合性、効率性及び有効性を促進することができる。AMS は回答者の 40% が高いレベルで導入しており、次いで継続的モニタリングとデータ分析がそれぞれ 27% と 25% となっている。

内部監査機能におけるテクノロジーの重要性が議論されているにもかかわらず、回答者の 3 分の 1 が、様々なテクノロジー・ツールやアプローチの導入が低いレベル、又は全くないと回答している。しかし、ほぼ全員（91%）の回答者は、内部監査専門職の理想的な未来にとってデータ分析が極めて重要、又は非常に重要であると考えている（図 4 参照）。このことは、内部監査がデータ分析の採用を増やし、監査プロセスを強化し、価値あるインサイトとフォーサイトを提供する機会を示している。

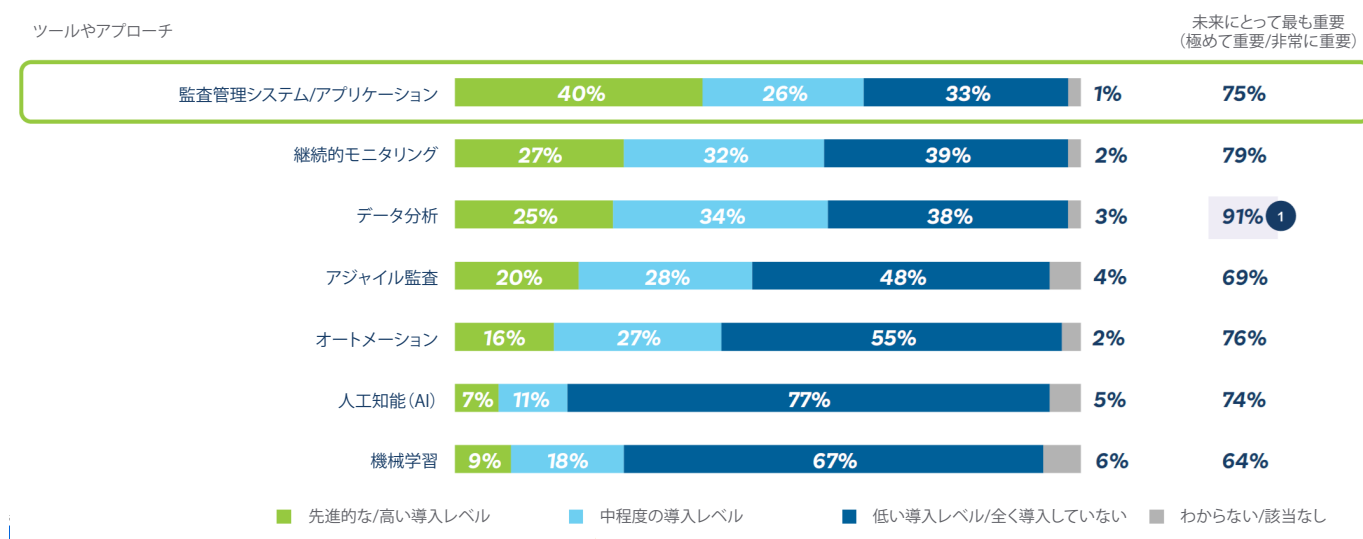


2023 年 12 月、IIA は、theiia.org/AI に、AI のリソースとツールの集中リポジトリを開発する目的で、**AI ナレッジセンター**を立ち上げた。

このリソースには、以下のものが含まれるが、これらに限定されるものではない。

- 記事とポッドキャスト
- IT 監査の国際的ガイド (GTAG)
- グローバル・ナレッジ・ブリーフ

図 4
テクノロジー：導入の程度



出所：「ビジョン 2035」調査 [内部監査人] Q36. あなたの所属する組織体の内部監査は、以下のテクノロジー・ツールやアプローチをどの程度導入していますか？ Q37. 内部監専門職の理想的な未来にとって、これらのテクノロジーの採用と導入はどの程度重要だと思いますか？ (n=5273)

前述したように、大多数は AI の将来的な活用を調査している段階にあり、内部監査部門内でその機能をまだ活用していない。このデータは、AI が現在高度なレベルで導入されている内部監査部門はわずか 7% である事実によってさらに強調されている。にもかかわらず、74% は AI が内部監査専門職の理想的な未来にとって最も重要であると断言している（図 4 参照）。

財団の「2024 リスク・イン・フォーカス」報告書によると、世界中の CAE は、テクノロジー・リスクのレベルが将来的に増大すると予想している。これらの CAE は、デジタル化による破壊的变化を、組織体が現在直面しているリスクの上位 5 つのうちの 1 つに挙げており、そのリスク評価は 34% であった。また、CAE に 3 年後に自分の組織体が直面するリスクを尋ねたところ、デジタル化による破壊的变化が 2 位に浮上し、リスクレベルは 55% に急上昇した³。

目まぐるしい技術革新は、組織体や内部監査専門職に適応を迫り、新しい環境で前進する方法を見つけ、進歩がもたらす変化に適応することを可能にする。

³ 「リスク・イン・フォーカス 2024 調査結果、グローバル・サマリー」内部監査財団、2024 年。



スキルと専門知識を拡充する

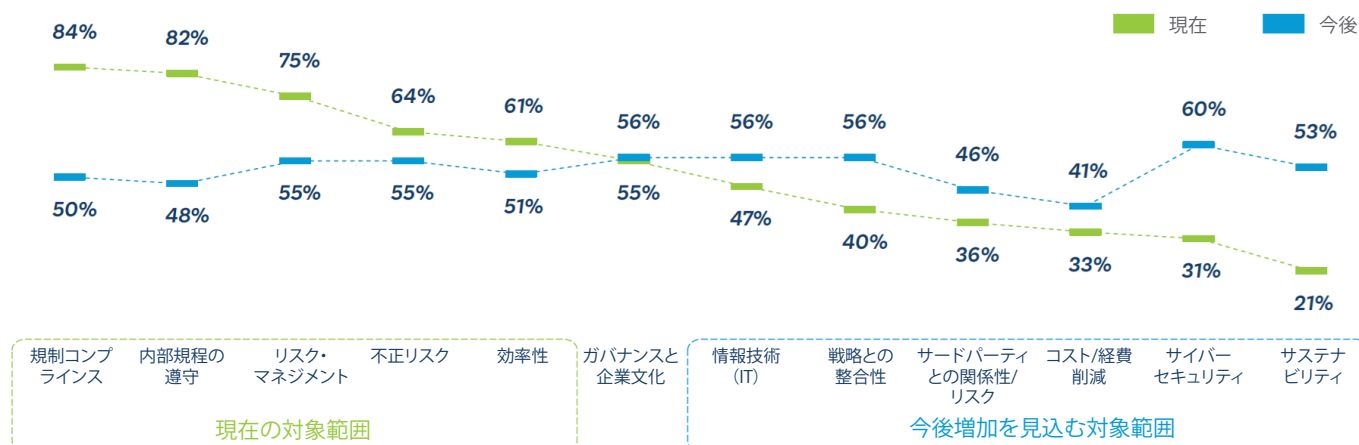
どのような職業にとっても、デジタルトランスフォーメーション、新しいテクノロジー、及び予期せぬリスクによってもたらされる変化は、重大かつ継続的な組織の混乱をもたらす可能性がある。サイバーセキュリティは、今後の監査範囲において増加すると予想される分野の筆頭であり、その他にも、情報技術（IT）、組織体の戦略との整合性、及び ESG イニシアティブなどのサステナビリティが含まれる（図 5 参照）。これらは、組織体内の多くの役割に継続的な課題をもたらす可能性があるが、リスクを識別し、組織体全体の様々な考慮すべき事項に対処する必要があるため、内部監査にとって特に懸念事項となる。

継続的なスキルアップ（学習）は速いペースで行う必要があり、内部監査人は新しい知識を素早く適用しなければならない。内部監査人は、アシュアランス業務やアドバイザリー業務を提供するすべての分野で専門家になることは不可能であるため、社内外の知識を迅速に効果的に活用する方法を学ばなければならない。課題がないわけではないが、このような環境は、組織体内外の他の専門職との協働を促進する機会にもなる。スキルの必要性が進化するにつれて、内部監査部門は、必要な専門知識を有する内部監査チームメンバーを追加するか、特定のアドバイザリー業務やアシュアランス業務に必要なスキルを提供できる外部のサービス・プロバイダとのコ・ソーシングにより、これらのニーズに対応することができる。

このような環境はまた、今日の内部監査チームの過去の会計、財務及び監査の経歴にとどまらず、教育と経験の基盤を拡大し、多様な経歴や別の専門資格を持つ人材の価値を認める必要性を浮き彫りにしている。組織体のニーズは様々であり、その結果、すべての監査人が同じ程度の専門知識を必要とするわけではない。高度な技術的スキルを要求する組織体もあれば、幅広いバックグラウンドを持つジェネラリスト的な内部監査人を必要とする組織体もある。CAE は、それに応じて人員を配置し、計画を立てるべきである。

図 5

現在及び今後の監査対象範囲



出所：「ビジョン 2035」調査〔内部監査人〕 Q18a. 一般的な監査業務を実施する場合、以下のどの分野を監査対象範囲に含めることが多いですか？（該当するものをすべて選択してください） Q18b. また、理想として今後の監査に含めたいと思う分野はどれですか？（該当するものをすべて選択してください）（n=5273）

継続的な学習は、アシュアランスの価値を高め、内部監査専門職としての存在価値を維持するための鍵である。内部監査人はまた、サステナビリティやデータ・プライバシーなど、規制や報告要件が進化する分野でも遅れをとらないようにしなければならない。適応力と学習敏捷性は、内部監査人にとって現在最も重要なスキルセットの1つであり（56%）、今後も引き続き重要であり続ける（48%）（図 6 参照）。

図 6

適応力と学習敏捷性：現在と今後



出所：「ビジョン 2035」調査 Q33a. 今、内部監査人にとって特に重要な 3 つのスキルセットとは何だと思われますか？（3 つ選択してください） Q33b. また、今後（10 年後）、内部監査人にとって特に重要となる 3 つのスキルセットとは何だと思われますか？（3 つ選択してください）（n=6506）

今後、内部監査人は、「ビジョン 2035」で識別された内部監査専門職のゴールを達成するために、的を絞ったスキル研修を受ける必要がある。その中には、主にアシュアランス業務からもっとアドバイザリー業務へという中核的な機能の転換や、新たなテクノロジーの活用と監査が含まれる。必要なスキルは今後 10 年間で進化し続けることが予想され、その結果として対応すべきギャップが生じる。テクニカルスキルを超えて、現在の戦略計画、主要な規制の変更と課題、及び導入など、ビジネス感覚と活動全般にわたるスキルベースを拡大することは、内部監査がアシュアランスだけでなくインサイトとフォーサイトを提供することで組織体に価値を付加するのに有益である。

アンカー・キャピタルの COO であるバージン・ドウバシュ氏は、「理想的な世界では、最初に必要な変化は、内部監査チームが、人数だけでなく、内部監査部門に課せられた業務範囲に見合った適切なスキルセットと経験レベルを備えた適切な人員を配置することだ。」と述べている。

大学レベルでは、より学際的な学習環境が整っており、こうしたスキルを身につける機会がある。未来の内部監査部門には、多様な専門分野の監査人や、高度なデータやテクノロジーのスキルを持つ監査人が必要になるだろう。今回の調査で、教育者に対し学生が未来の内部監査のキャリアに備えるための理想的なカリキュラムを尋ねたところ、教育者は何よりも「テクノロジーにおける敏捷性の構築」（36%）⁴を挙げた。



「内部監査専門職が健全であり続けるためには、次世代の内部監査人は、テクノロジーに精通し、革新的で、これまでのどの世代より強靱でなければならない」「このような新しいスーパー監査人を見つけ、育成し、維持することは容易ではない。」と、財団のレポート「Fueling the Internal Audit Student Talent Pipeline⁵」は述べている。

⁴ 出所：「ビジョン 2035」調査 E35. [任意] 今後（10 年後）、内部監査のキャリアを積む学生にとって理想的となるのはどのようなカリキュラムだとお考えですか？ [記述式]

⁵ 「Fueling the Internal Audit Student Talent Pipeline: Perspectives from Educators and Practitioners」内部監査財団、2024 年

内部監査人の付加価値提供への意欲を活かす

内部監査人は、仕事上の貢献や組織体における重要な役割から**大きな満足感を得ている**。調査に参加した様々な専門職や地域の中で、内部監査人にとって内部監査専門職の**最も魅力的な要素**は、組織体に価値を付加する機会である。回答者の75%がこの機会を挙げている（図7参照）。同時に、回答者は、価値を付加することが内部監査専門職の**最も重要な要素**であると回答している（39%）。

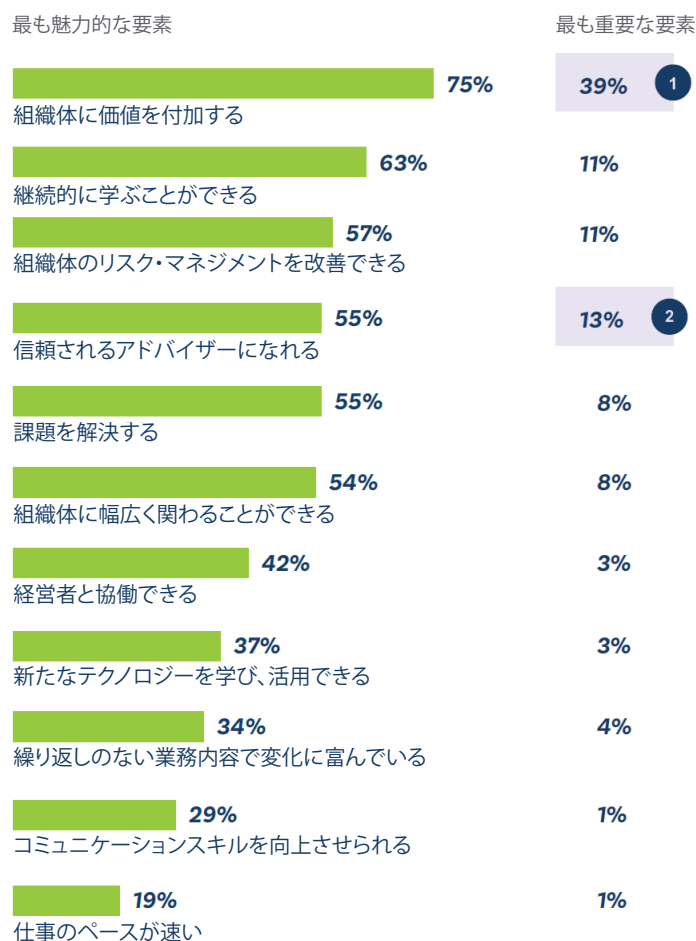
内部監査人がこの専門職に感じている魅力には、次のようなものもあった。

- 継続的に学ぶことができる 63%。
- 組織体のリスク・マネジメントを改善できる 57%。
- 信頼されるアドバイザーになれる 55%
- 課題を解決する 55%
- 組織体に幅広く関わるができる 54%

内部監査部門のリーダー、採用担当者、教育担当者、及びその他のステークホルダーは、内部監査専門職について最も重要な要素を伝え、すでにこの分野で活躍している内部監査人にとっての魅力的な要素を強調することができる。このような魅力と内部監査専門職の重要性を伝えることで、優秀な人材を内部監査専門職に惹きつけ、モチベーションの高い内部監査コミュニティを育成することができる。

内部監査部門のリーダー、採用担当者、教育担当者、及びその他のステークホルダーは、内部監査専門職について最も重要な要素を伝え、すでにこの分野で活躍している内部監査人にとっての魅力的な要素を強調することができる。

図 7
内部監査専門職への意欲



出所：「ビジョン 2035」調査 Q11. [内部監査人、学生] あなたにとって、内部監査職の特に魅力的な要素は何だと思いますか？（該当するものをすべて選択してください）[内部監査以外の業務に従事している者、監査委員 / 取締役] 内部監査人にとって、内部監査職の特に魅力的な要素は何だと思いますか？（該当するものをすべて選択してください）[教育者] 学生にとって、内部監査という職業の特に魅力的な要素は何だと思いますか？（該当するものをすべて選択してください） Q12. [内部監査人、学生] 内部監査という職業に関して、特に魅力的だと答えた項目のうち、あなたにとって最も重要なものを 1 つお答えください。[内部監査以外の業務に従事している者、監査委員 / 取締役] 内部監査という職業に関して、内部監査人にとって特に魅力的だと答えた項目のうち、最も重要なものを 1 つお答えください。[教育者] 内部監査という職業に関して、学生にとって特に魅力的だと答えた項目のうち、最も重要なものを 1 つお答えください。（n=6506）

組織体に価値を付加することは、内部監査人が内部監査専門職に最も魅力を感じ、最も重要な要素と考えているが、大多数の内部監査人は、直面する最大の課題は、誤解され、過小評価されていることであると回答している。これらの課題及びその他の課題については、以下のセクションで詳しく説明する。

経営陣とステークホルダーの支援を育み、役割への認識を高める

内部監査人、内部監査以外の専門職、及び教育者の全員が、内部監査専門職が現在直面している上位 3 つの課題について一致した（図 8 参照）。

- 誤解されている、過小評価されている。
- 経営陣やステークホルダーからの十分な支援がない。
- 内部監査部門における必要なスキルセットが不足している。

組織体内で内部監査の役割を高めることは、十分に評価も認識もされていないと感じるという課題に対処するのに役立つ。内部監査人の仕事の価値がより認識されるようになると、内部監査人は、単なる執行者として認識されるだけでなく、尊敬される仲間へと変化する。この変化により、組織体内での重要性和貢献が強化される。「信頼されるアドバイザーになれる」ことは、内部監査専門職の 2 番目に重要な要素とされている（図 7 参照）。この役割では、個人は自らのビジネス知識とテクノロジーの専門知識を駆使して、傾向と脅威を識別する。個人はこれらのスキルを活用し、経営陣や取締役会と協働する。

経営陣やステークホルダーからのより多くの支援の必要性は、2 番目に重要な課題としてランク付けされているが、Deloitte の Center for Board Effectiveness と Center for Audit Quality の 2024 Audit Committee Practices Report⁶ によると、監査委員会のメンバーのほぼ 80% が、内部監査にはもっと多くの価値を付加する機会があることに同意又は強く同意している。さらに、調査結果によると、89% の回答者が、内部監査が組織体の業務について高いレベルの理解を示していることに同意又は強く同意している。内部監査が組織体の業務を高いレベルで理解していることが、世界中の組織や業界において経営陣や取締役会に認識されることにより、内部監査人の仕事を持つ多面的な価値に対する評価が高まっている。

⁶ 監査委員会実務報告書：Deloitte's Center for Board Effectiveness and the Center for Audit Quality, March 2024. 回答者の大半は米国本拠の企業である。

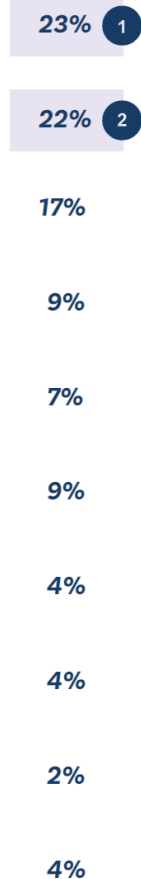
図 8

内部監査専門職にとっての課題

特に大きな課題



最も重要な課題



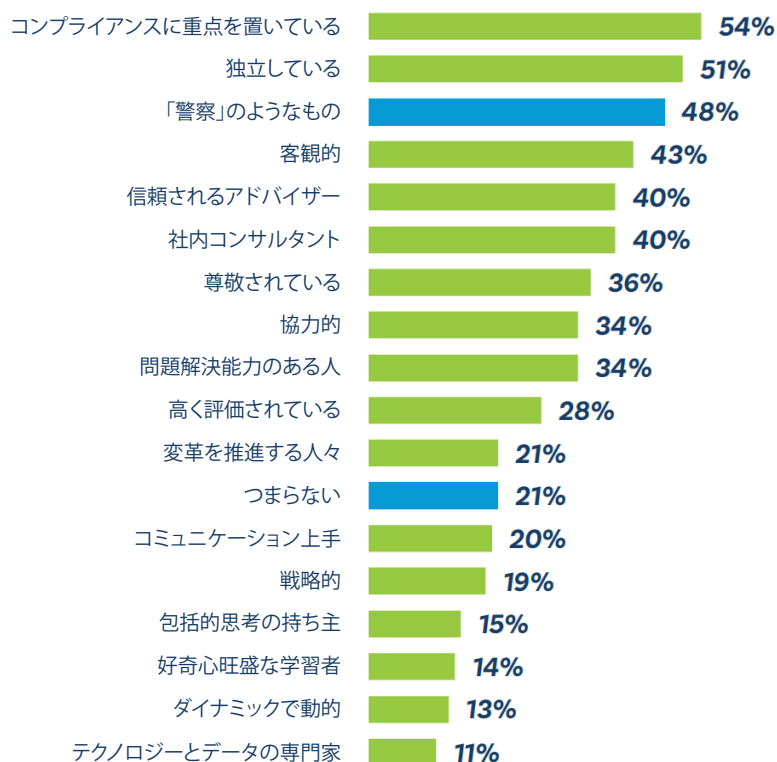
出所：ビジョン 2035 調査 Q13. 内部監査専門職にとって特に大きな課題となっているのはどの分野ですか？（該当するものをすべて選択してください） Q14. 内部監査の実務にとって / あなたの組織体において、特に大きな課題であると回答された分野のうち、最も重要な分野を 1 つお答えください。（1 つ選択してください） (n=6265)

現在の認識を望ましい未来へとシフトさせる

内部監査専門職の未来像の多くは、今日又は近い将来に仕事に就く人材によって形作られる。しかし、内部監査専門職に対する現在の認識が、望ましい認識や内部監査の未来のニーズとうまく一致していない場合、内部監査専門職に人材を惹きつけることは難しい課題となる。

図 9

今日、内部監査は世間からどのようなイメージを持たれているか



出所：「ビジョン 2035」調査 Q22. 一般的に、内部監査は世間からどのようなイメージを持たれていると思いますか？（該当するものをすべて選択してください）（n=6506）

今日の内部監査は、「コンプライアンスに重点を置いている」（54%）、「独立している」（51%）という見方でコンセンサスが得られているが、「警察」（48%）という見方も、地域を問わず頻繁に選択されている（図 9 参照）。コンプライアンスに重点を置くことは、内部監査専門職の監査の役割に合致している。しかし、内部監査人の役割が主に警察官の役割であるという認識が強まれば、職業としての価値やアドバイザリー業務が妨げられる可能性がある。さらに、参加者に内部監査人がどのように認識されているかを尋ねた調査では、戦略的アドバイザーとしての役割を裏付ける多くの資質のスコアが非常に低かった。これらの資質には、戦略的であること（19%）、包括的思考の持ち主であること（15%）、好奇心旺盛な学習者であること（14%）、及びダイナミックで動的であること（13%）が含まれる。また、テクノロジーに関する専門知識が重要視されている現在、テクノロジーとデータの専門家のスコアは最も低かった。

参加者に、内部監査が未来においてどのように認識されるべきかを尋ねたところ、「警察」や「つまらない」といった言葉は下位にランクされた一方で、「信頼されるアドバイザー」や「変革を推進する人々」は上位にランクされた。このような望ましい未来を実現するには、すべての内部監査専門職が、戦略的なアドバイザーであり、変革の推進者であるという資質を体現することが必要である。内部監査に対する現在の認識と、望ましい認識との間にズレがあることを認識することは、目指すべき未来の達成に向けて、努力を再調整する機会を提供する。

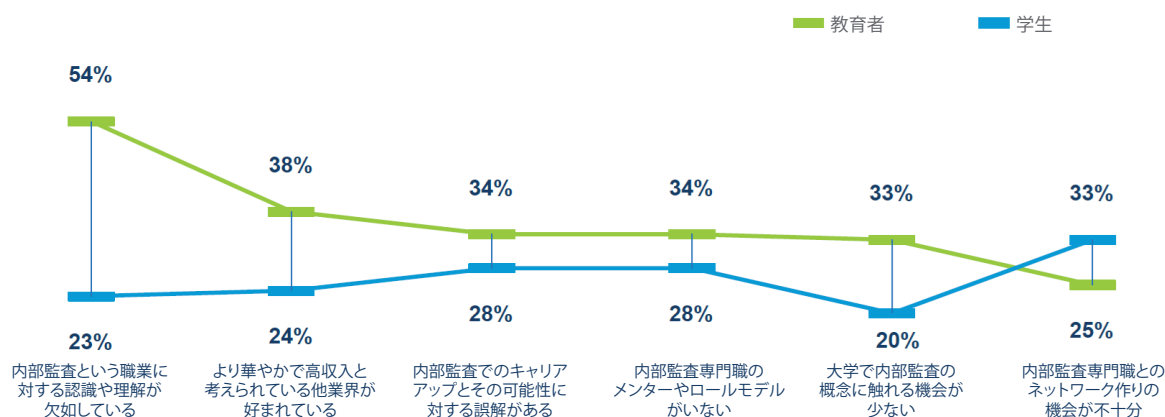
内部監査専門職を広め、人材を惹きつける

内部監査専門職の将来の人材パイプラインを考えるに当たっては、**課題と機会の両方がある**。教育者と学生は、最大の障壁について異なる考えを持っている。教育者は、学生の内部監査専門職への参入を妨げている最大の障壁は、理解や認識の欠如であると指摘している（図 10 参照）。学生にとっての障壁は、内部監査専門職とのネットワーク作りの機会が不十分であることである。両者とも、キャリアアップに対する誤解や、メンターやロールモデルがないことも障壁であると認識している。



このような望ましい未来を実現するには、すべての内部監査専門職が、戦略的なアドバイザーであり、変革の推進者であるという資質を体現することが必要である。内部監査に対する現在の認識と、望ましい認識との間にズレがあることを認識することは、目指すべき未来の達成に向けて、努力を再調整する機会を提供する。

図 10
学生が内部監査専門職に就くことへの障壁



出所：「ビジョン 2035」調査 [教育者] E13. 学生たちが内部監査という職業に就くことを妨げている要因にはどのようなものがあるとお考えですか？（該当するものをすべてお答えください）（n=106） [学生] S13. あなたが内部監査職を検討する妨げとなっている障壁は何ですか？（該当するものをすべてお答えください）（n=123）

内部監査専門職に対する学生の認識、理解、及び関心は、内部監査という職業に触れる機会を増やし、ネットワーキングの機会を増やし、経験豊富な内部監査専門職から指導を受けることで向上する。これらの行動は、内部監査専門職の利点やキャリアの機会に関する潜在的な不確実性を明確にするのに役立つだろう。

人材パイプラインを拡大し、人材を惹きつける未来の機会という観点からは、経験豊富な非監査の専門家が内部監査という職業に参入する可能性にも注目することが重要である。このような専門家は、新たな視点、多様なスキルセット、及び広範な業務運営の理解を提供することができ、これらすべてが内部監査専門職に貢献できるだろう。

新たな人材の供給源が、大学からの直接の採用であれ、最近の卒業者の採用であれ、又は経験豊富な非監査専門職からの転職であれ、内部監査の目的を広め、内部監査人が組織体にもたらす価値を強調することは、優秀な人材を惹きつける強力なアピールになり得る。

経験を高める

調査結果によると、内部監査専門職への従事年数が長いほど、内部監査がどのように受け止められているかについて好意的に感じている（図 11 参照）。内部監査人として 20 年以上勤務している人の 50% 超が、内部監査人は信頼されるアドバイザーとして見られていると考えているのに対し、10 年未満の経験しかない者ではその認識を持つのは 3 分の 1 に過ぎない。さらに、20 ～ 29 年の内部監査専門職経験者の 54% が尊敬されていると感じているのに対し、10 年未満の経験者では 27% にとどまっている。さらに、新任の内部監査人の 55% が内部監査人は警察のようなものと受け取られていると認識していると回答している一方で、30 年以上の経験者では 27% に過ぎない。

経験豊富な内部監査人と経験の浅い内部監査人との間の差異の背後にある正確な理由は、まだ十分に理解されていないが、1 つの可能性としては、2 つのグループが関わる経営層のレベルの違いが考えられる。最高経営者は、内部監査を組織体に価値を付加する存在と見なす傾向がある。さらに、経験豊富な内部監査人は、個々のアシュアランス業務には、経営陣がコントロールとガバナンスを強化する方法について、内部監査が助言を提供することも含まれていることを理解している。価値の付加は、経営陣がコントロールとガバナンスを強化するための改善処置の計画を実行することで生まれる。しかしながら、こうした認識の違いは、有能な若手内部監査人が、内部監査専門職が提供するものを十分に探求し経験することなく他の職務に移っているのではないか、という疑問を投げかける。



IIA の学生会員になることで、内部監査専門職の仕事に触れ、現役の内部監査専門職とつながる貴重な機会を得ることができる。

北米内のすべての学生が、IIA の会員になるのは無料である。

また、コンファレンスでは、内部監査に触れる機会もある。IIA は毎年、世界中の大学生と内部監査専門職をつなぐことを目的としたグローバル学生コンファレンスを開催している。

このような課題に対処するために、内部監査専門職はいくつかのステップを踏むことができる。例えば、内部監査が個々のアシュアランス業務とアドバイザリー業務の両方を通じて提供する価値について、スタッフ、経営陣、及び組織体内の他部門に対し教育・啓発を行うことが挙げられる。このような教育的取り組みは、CAE や他の監査リーダーが主導し、若手監査人が主要なステークホルダーに接触する機会を増やすことにつながる。さらに、大学のカリキュラムや学位プログラムの設立、ゲスト講義、キャリア・イベント、インターンシップ、及び同様の手段を通じて、早期に内部監査専門職に触れることは、認識のギャップを縮めるのに役立つだろう。



IIA は、実務家と大学とのつながりを強化するためのリソースを提供している。

これらのツールキットやガイドには、学生、教育者及び潜在的な雇用者の間の、ネットワーク作り、採用及び交流を促進するための、様々な活動やイベントの計画に関する情報が含まれている。

theiia.org にアクセスし、「Academic Relations Toolkit and Materials」を検索して詳細をご覧ください。

図 11
内部監査に対する現在の認識（経験年数別）

合計	合計 n=6506	0-9 年 n=3187	10-19 年 n=2129	20-29 年 n=941	30+ 年 n=249
コンプライアンスに重点を置いている	54%	52%	53%	59%	55%
独立している	51%	45%	53%	66%	70%
「警察」のようなもの	48%	55%	43%	39%	27%
客観的	43%	35%	45%	58%	64%
社内コンサルタント	40%	36%	43%	46%	51%
信頼されるアドバイザー	40%	33%	45%	51%	52%
尊敬されている	36%	27%	38%	54%	60%
協力的	34%	25%	37%	49%	57%
問題解決能力のある人	34%	31%	35%	42%	47%
高く評価されている	28%	21%	31%	41%	50%
つまらない	21%	25%	20%	17%	11%
変革を推進する人々	21%	17%	23%	27%	27%
コミュニケーション上手	20%	17%	19%	25%	32%
戦略的	19%	17%	19%	23%	24%
包括的思考の持ち主	15%	12%	16%	17%	21%
好奇心旺盛な学習者	14%	13%	14%	16%	13%
ダイナミックで動的	13%	11%	14%	17%	19%
テクノロジーとデータの専門家	11%	9%	11%	16%	18%

色は、各セルが最高値(70%)から最低値(7%)の範囲内のどの位置にあるかを示している。

出所：「ビジョン 2035」調査 Q22. 一般的に、内部監査は世間からどのようなイメージを持たれていると思いますか？（該当するものをすべて選択してください）（n=6506）



未来の現実において成功するためにバランスを変える

今日、内部監査人は、主に経営陣とガバナンス機関に対して、客観的で独立したアシュアランスを提供している。内部監査人は、組織体のガバナンス・プロセスの包括性と信頼性を確認し、リスクを低減するための内部統制の適切性を評価するとともに、事業がその目標を達成し、ステークホルダーを保護し、公共の利益に貢献するよう意図されたとおりに運営されていることを確認する。さらに、これらのアシュアランス業務の一環として、内部監査は、内部統制を強化する改善のための提言を行い、リスク・マネジメントの改善に向けた行動を実施する責任を経営陣に課す。グローバル内部監査基準（Global Internal Audit Standards™）では、この2つの活動を要求している。

調査結果（図 12 参照）によると、内部監査人が個人として、又は内部監査部門の一員として、アシュアランス業務やアドバイザリー業務を実施している上位分野は、世界的に以下のとおりである。

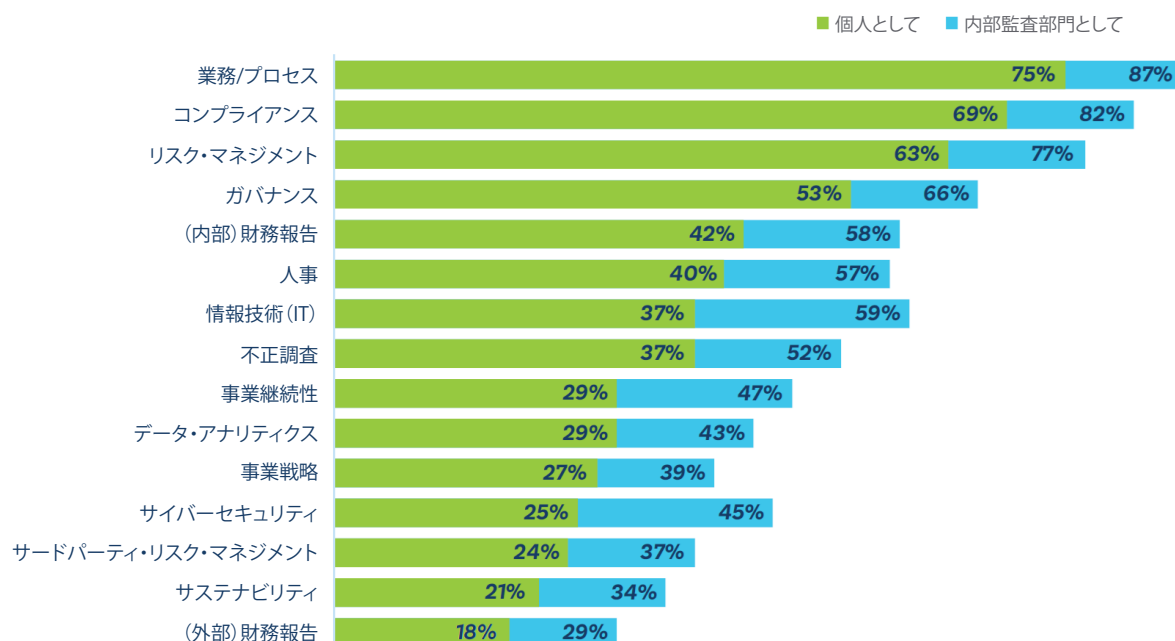
- 業務 / プロセス（個人として 75%、内部監査部門として 87%）
- コンプライアンス（69%、82%）
- リスク・マネジメント（63%、77%）

内部監査人が業務をあまり実施していない分野には、以下のようなものがある。

- （外部）財務報告（個人として 18%、内部監査部門として 29%）
- サステナビリティ（21%、34%）

図 12

内部監査人が内部監査業務を実施するトップ分野



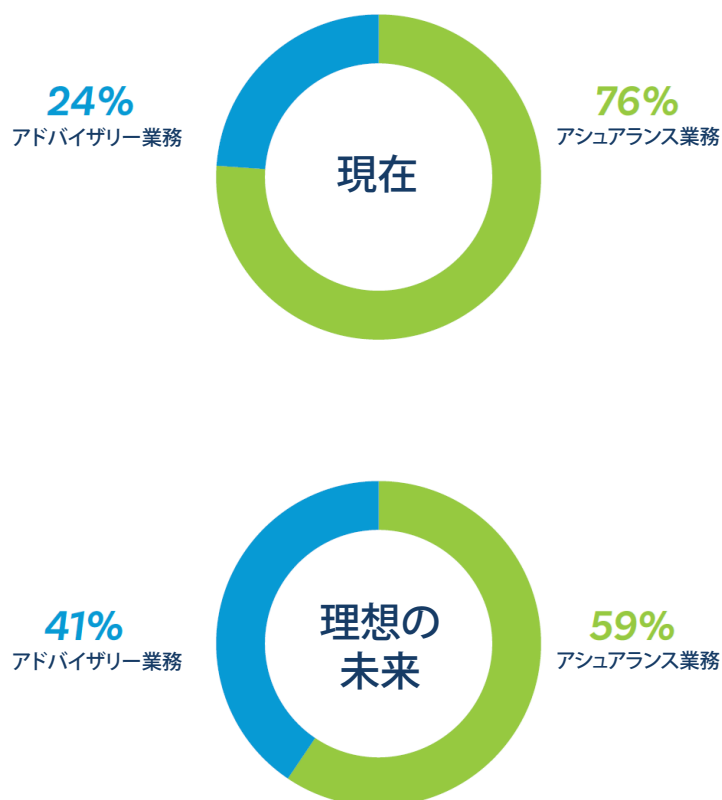
出所：「ビジョン 2035」調査 [内部監査人] Q17a. あなたご自身が、過去 1 年間に内部監査業務（アシュアランス業務やアドバイザリー業務）を実施した分野を下記の中からお答えください（該当するものをすべて選択してください）（n=5273） [内部監査人、監査委員 / 取締役] Q17b. また、勤務先の内部監査部門が、過去 1 年間に内部監査業務（アシュアランス業務やアドバイザリー業務）を実施した分野を下記の中からお答えください（該当するものをすべて選択してください）（n=5460）

「ビジョン 2035」プロジェクトから得られた重要なインサイトの 1 つは、アドバイザリー業務により重点を置く。すなわち、アドバイザリー業務とアシュアランス業務の現在のバランスを見直し、戦略的変革と重要な施策の実施に重点を置くようにシフトする理想の未来像である。調査に参加したすべての地域及びすべての種類の組織体の回答者が、平均して 4 分の 3 強の時間をアシュアランス業務に費やしている（図 13 参照）。しかし未来においては、アシュアランス業務に費やす時間は 59% まで減少し、残りの 41% がアドバイザリー業務に充てられると予想されている。

これは、現在の内部監査の実態と比べて 17% 増加することを意味する。

図 13

アシュアランス業務とアドバイザリー業務：現在と理想の未来

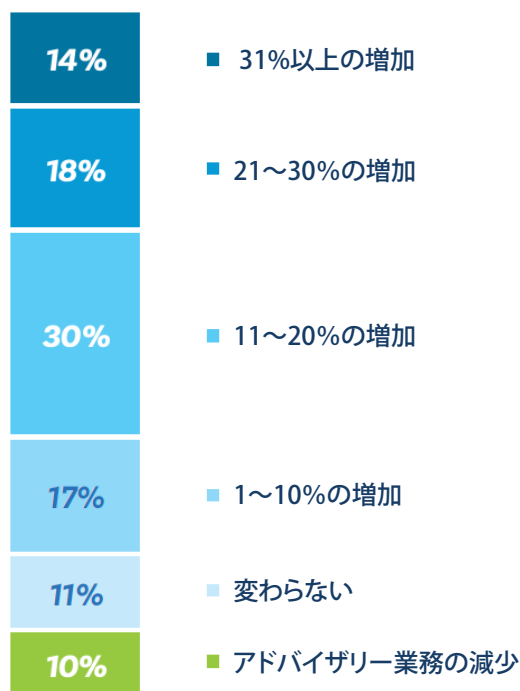


出所：「ビジョン 2035」調査〔上級内部監査人、監査委員／取締役 Q42a. あなたの所属する組織体の内部監査では、アシュアランス業務*にはアドバイザリー業務*と比較してどの程度の時間を費やしていますか？ Q42b. また将来的には、内部監査の時間をどのように費やすのが理想だと思いますか？（n=3670）

理想の未来像として、79%がアドバイザリー業務が拡大すると考えている（図 14 参照）。内部監査人は、アドバイザリー業務に明確に積極的であり、アドバイザリー業務が内部監査人と組織体の双方にとってますます必要不可欠なものになると予測している。しかし、理想の未来像としてアドバイザリー業務が重視されるようになっても、バランスは依然としてアシュアランス業務に傾いている（図 13 に示すように、59%対 41%）。
このことは、取締役会及び経営陣に確信を与えるアシュアランス業務を提供し、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールを強化する機会を提供する必要性が引き続きあることを強調している。

図 14

アドバイザリー業務の変化 現在と理想の未来



出所：「ビジョン 2035」調査〔上級内部監査人、監査委員／取締役〕 Q42a. あなたの所属する組織体の内部監査では、アシュアランス業務*にはアドバイザリー業務*と比較してどの程度の時間を費やしていますか？ Q42b. また将来的には、内部監査の時間をどのように費やすのが理想だと思いますか？ (n=3670)

グローバル内部監査基準™によると、内部監査の目的は、「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」ことである。このステートメントは、「2017年基準」における以前の内部監査の使命である「リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全すること」に代わるものである。この新しいパーパス・ステートメントは、内部監査専門職やステークホルダーが抱く内部監査専門職の未来像とリンクしており、包括的で先見的なアプローチを強調している。フォーサイトが含まれていることは、未来のリスクを予測することで組織体の価値創造能力を育むという、先を見越した姿勢を示している。

アシュアランス業務とアドバイザリー業務の割合が現在から理想の未来へと変化していることは、内部監査人であることの意味を再考する機会を提示している。ワーナー・ブラザーズの執行役副社長兼最高監査・リスク責任者であり、独立監査委員会委員長兼取締役であるサンディ・パンドマン氏は、次のように述べている。「コンプライアンスや財務報告テストに係る内部統制にしか慣れていない監査人は、ビジネスにも精通している必要がある。」「彼らは、物事の本質に迫る力を持ち、好奇心を持って目の前の事象を深く理解する必要がある。テクニカルなスキルセットは重要になっていくが、ビジネス感覚と結び付けなければならない」



「テクニカルなスキルセットは重要になっていくが、ビジネス感覚と結び付けなければならない。」

内部監査人は、アシュアランスを超えて戦略的アドバイザーとしての役割を拡大するという、先を見越した助言、インサイト及びフォーサイトを提供する立場にある。組織体は既に内部監査人に期待を寄せており、監査委員会や取締役会のメンバーを含む上級専門職の80%が、取締役会と最高経営者は組織体の目標達成の支援として内部監査を活用していると回答している（図15参照）。

図15

内部監査：戦略と組織体の目標との結び付き

取締役会と最高経営者は、内部監査を活用して組織体の目標達成を支援する。



出所：「ビジョン 2035」調査〔上級内部監査人、上級非内部監査人、監査委員／取締役〕 Q26. あなたの所属する組織体における内部監査と経営陣との関係について、以下の記述にどの程度同意しますか？（n=4145）

内部監査専門職が、組織体に対して個々のアシュアランス業務とアドバイザリー業務の両方を提供する責任のバランスを取る中で、それぞれの側面から、ガバナンスの強化、リスクの低減、及びコントロールの効率性と有効性の向上に寄与する付加価値のある提言を行うことができる。Center for Audit Quality の監査委員会委員であるテオ・バンティング氏は、「我々は内部監査に対し、監査委員会、そして監査委員会を通じて取締役会が、企業がどれだけのリスクを抱えているのかという視点を持つためのある程度のアシュアランスを提供することを期待している」と述べている。さらにテオ氏は、「逆に、アドバイザリー業務は、新しいシステム、組織、方針及びプロセスの変更を、設計及び導入の段階で評価することで、先を見据えたアプローチをとる。この先を見据えたアプローチは、組織体がリスクや課題に対し単に事後的に対応するのではなく、リスクや課題を予測するのに役立つ。」と付け加えている。

戦略的アドバイザーへの道で 人間像を変える

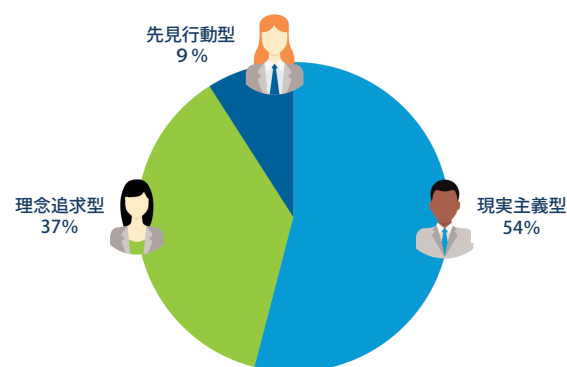
質的調査の段階において、異なる視点が内部監査の未来に対する展望に影響を与え得ることが明らかになった。この段階で浮かび上がった3つの人間像は、「理念追求型」、「現実主義型」及び「先見行動型」であった。この調査では、この3つの用語を次のように定義した。

- **理念追求型**：伝統的なルールへの遵守に固執する者
- **現実主義型**：現実的なことを提唱し、又はそれに固執する者
- **先見行動型**：新しいアイデアや新しい働き方を受け入れ、価値を生み出す変革を推進する者

図が示すように、37%は「理念追求型」に分類され、伝統的な内部監査観を持ち、未来において先進的なテクノロジー・ソリューションを取り入れたり、よりアドバイザリー業務にシフトしたりする可能性が低い者を表している。前述したように、54%は「現実主義型」に分類され、主にアシュアランス業務に重点を置いているが、未来においてはアドバイザリー業務とアシュアランス業務の組み合わせや、新しいテクノロジーの利用拡大にも前向きである者を示している。「先見行動型」に分類されたのはわずか9%で、すでにアドバイザリーとアシュアランスを組み合わせた役割に従事している者を表している。このグループは、より多くのアドバイザリー業務（同時に必要なアシュアランス業務も提供）を引き受け、先進的なテクノロジーを加速度的に導入する機会を積極的に求める傾向が強い。

内部監査専門職にとって望ましい移行は、一部の「理念追求型」が「現実主義型」に移行し、一部の「現実主義型」が「先見行動型」に移行することである。すべての「理念追求型」や「現実主義型」が「先見行動型」になる必要はないが、その代わり、バランスを調整することで、内部監査専門職をこの調査で識別された望ましいビジョンに向けて前進させるのに役立つであろう。内部監査チームも、多様な視点の適切なバランスを備えた人員配置をすべきである。

クラスター分析に基づくと、
3つの人間像が浮かび上がってくる。

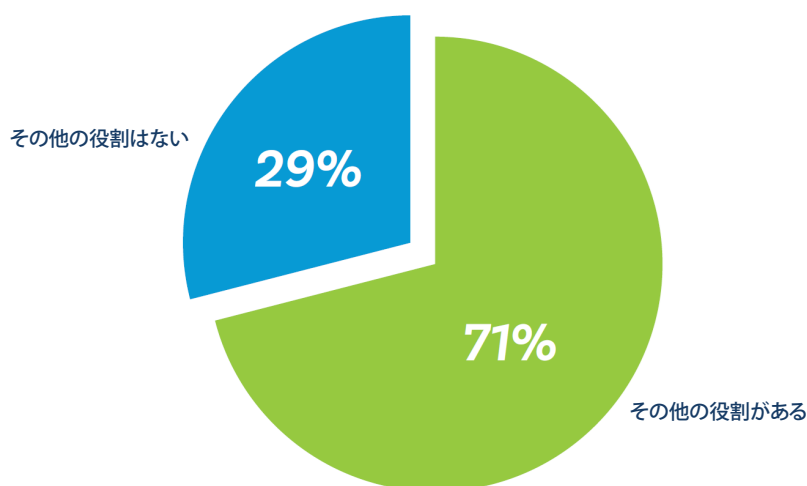


独立性を維持する：その重要性について教育する

グローバル内部監査基準 (Global Internal Audit Standards™) の基準 7.1 に書かれているように、取締役会は、「内部監査部門が内部監査への負託事項を果たせるよう、内部監査部門長及び内部監査部門との直接的な指示・報告関係を確立」しなければならない。同時に、内部監査は組織体の一部でなければならない。ロンドン銀行の独立監査委員会の委員長であり、エグゼクティブ・グループ・チーフ・リスク&コンプライアンス・オフィサーであるスティーブン・ベル氏は、「内部監査は厳格に独立している必要があるが、孤立して存在することはできない。」「内部監査は、次期の目標を設定する際に、組織体を取り巻く広範な環境的状况にもっと目を向けることで、より良い成果を上げることができるだろう。そうすることで、何をすべきかについて強すぎる意見を持つことによって独立性が損なわれるのではないかと過度に心配する必要はない」と述べている。

CAE 及びその他の上級内部監査人の 71% が、内部監査の責任者としての役割を超えた責任を負っていると回答した (図 16 参照)。

図 16
その他の役割と責任



出所：「ビジョン 2035」調査 [内部監査部門長、その他の上級内部監査人] Q20. 内部監査部門の責任者としての役割に加えて、どの分野を担当していますか？ (該当するものをすべて選択してください) (n=3483)

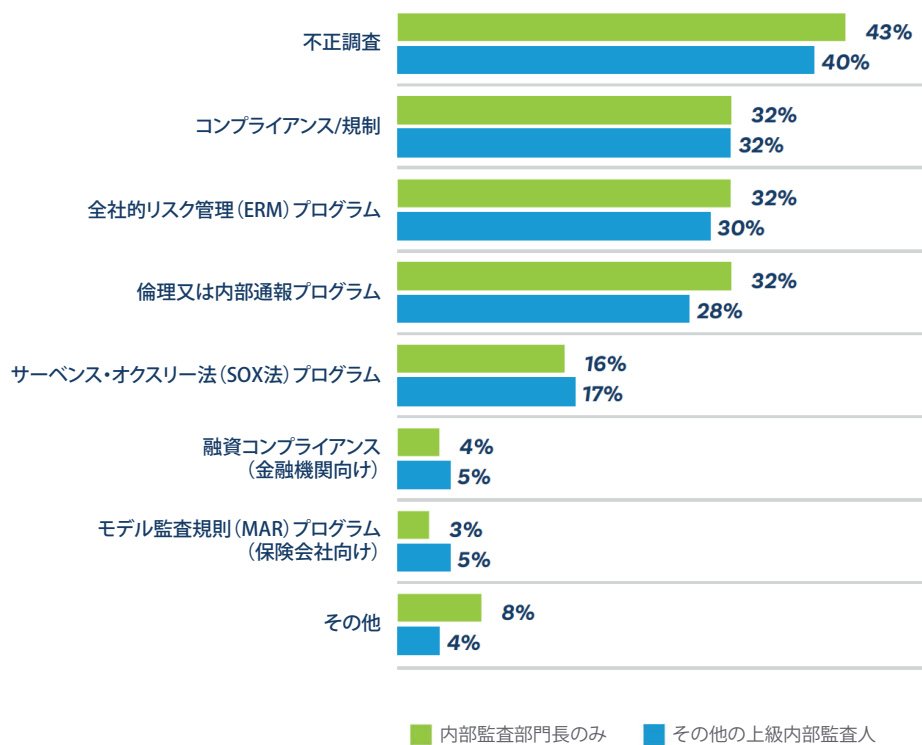
責任の拡大にもかかわらず、経営者は、防御措置の実施を求める基準を遵守することで、内部監査の独立性を維持している。内部監査にとどまらない CAE の責任は、これまでの IIA の他の調査結果でも記録されている。例えば、IIA の「北米内部監査の動向調査 (North American Pulse of Internal Audit)」の 2022 年から 2024 年の結果によれば、CAE は、不正調査、全社リスク管理 (ERM) などの分野を管理する責任を負っていると報告されている。「ビジョン 2035」の調査において、内部監査以外の役割を担っていると回答した 71% の回答者のうち、責任を負っている上位 3 分野は、不正調査 (43%)、コンプライアンス / 規制 (32%)、全社リスク管理 (32%) であった (図 17 参照)。

内部監査が、ガバナンスとリスク・マネジメントの適切性と有効性に関する独立にして客観的なアシュアランスを提供する唯一の内部提供者であることに変わりはないにもかかわらず、スキルの必要性やコストの観点から、第2線の部門の仕事を内部監査の範囲に含めることでシナジーを見出している組織体も依然として存在している。場合によっては、CAEが内部監査だけでなくリスクやコンプライアンスなどの他の第2線の部門を管理することもある。内部監査専門職と組織体のニーズが進化し続けているため、将来的に、IIAの「3ラインモデル」を再評価するための調査が必要になるかもしれない。特定の種類の組織体や業界、特に規制の厳しい業界については、それぞれのビジネス環境の中で検討する必要がある。戦略的思考を持つCAE、できればCIA®の資格を持つCAEを組織体に確保することは、このような複雑な検討事項をうまく進めるのに役立つ。



戦略的思考を持つCAE、できればCIA®の資格を持つCAEを組織体に確保することは、このような複雑な検討事項をうまく進めるのに役立つ。

図 17
内部監査以外の役割

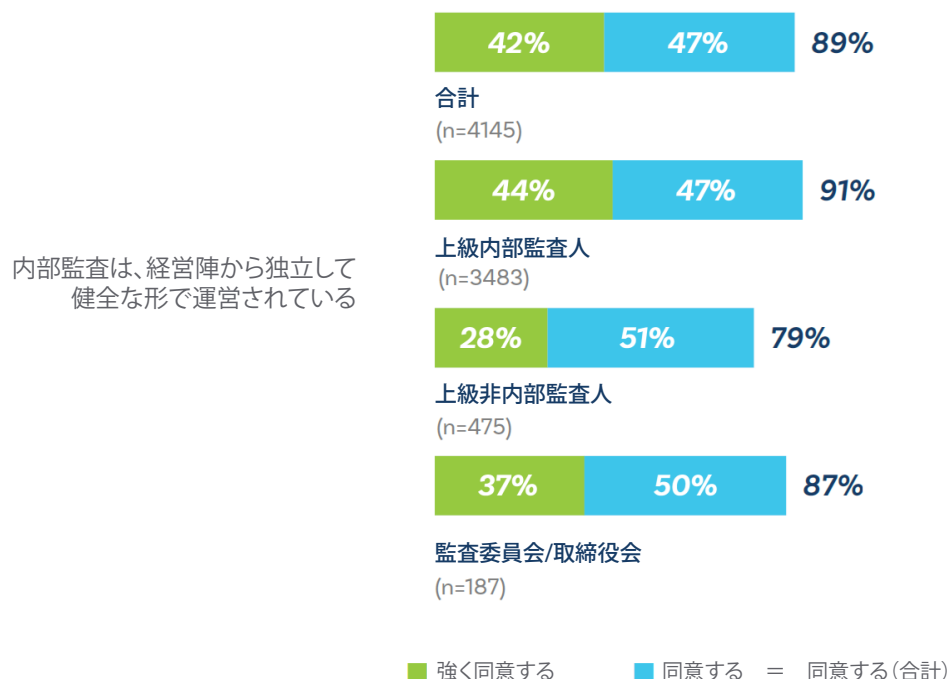


出所：「ビジョン 2035」調査〔内部監査部門長、その他の上級内部監査人〕 Q20. 内部監査部門の責任者としての役割に加えて、どの分野を担当していますか？（該当するものをすべて選択してください）（n=3483）

調査結果によると、内部監査部門は独立性を維持している。内部監査部門に所属しているかどうかにかかわらず、ほぼすべての上級専門職（89％）が、内部監査は、経営陣から独立して健全な形で運営されていることに同意している（図 18 参照）。

図 18

内部監査と経営陣との関係

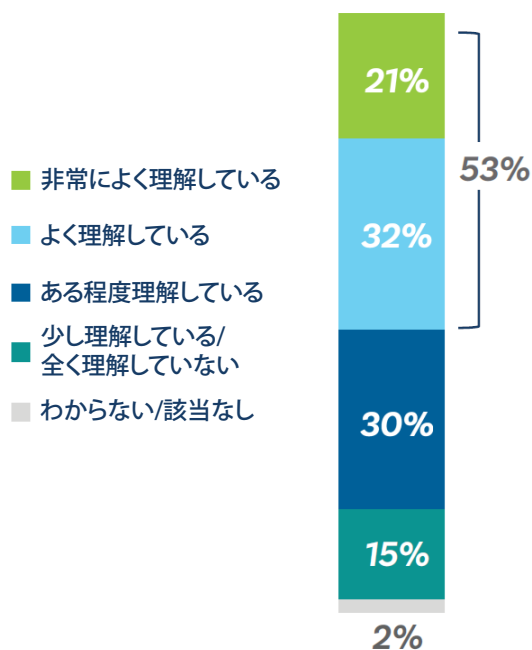


出所：「ビジョン 2035」調査〔上級内部監査人、上級非内部監査人、監査委員 / 取締役〕 Q26. あなたの所属する組織体における内部監査と経営陣との関係について、以下の記述にどの程度同意しますか？

このような調査結果にもかかわらず、内部監査専門職以外の人々に対し、独立性の重要性についてさらに教育していく余地がある。調査回答者の半数強（53％）は、内部監査の独立性の重要性について、自分の所属する組織体が「非常によく理解している」又は「よく理解している」と回答したが、30％は「ある程度理解している」、15％は「少し理解している / 全く理解していない」と回答した（図 19 参照）。この結果は、改善の余地があることを示唆している。

図 19

組織体は独立性の重要性をどの程度理解しているか



出所:「ビジョン 2035」調査[専門職] Q25a. あなたの所属する組織体は、内部監査の独立性の重要性をどの程度理解していますか? [教育者]
Q25b. 各組織体は、内部監査の独立性の重要性をどの程度理解していると思いますか? (n=6277)

内部監査の独立性は、内部監査の存在を他と区別し、そのアドバイザリーの役割の価値を高めることができる独自の特性である。IIA の監査委員会及びコーポレート・ガバナンス・エンゲージメント担当のシニア・ディレクターであるハロルド・シルバーマン氏は、「戦略的アドバイザーとなるための鍵は、客観的なアドバイスを提供することであり、それは独立性を保つことによって可能となる。」と述べている。

内部監査の独立性は、新しい「グローバル内部監査基準™」の原則 7「独立した位置付け」に従い、内部監査部門長が取締役会と直接的な指示・報告関係にあり、適格性を有し、組織体内で、内部監査部門が干渉を受けずに業務を遂行し、責任を果たすことができる階層に位置している場合に達成される。原則 2「客観性の維持」は、内部監査人は、内部監査業務の実施において、公正不偏な姿勢を保つことを求めている。

未来のビジョンを現実へ

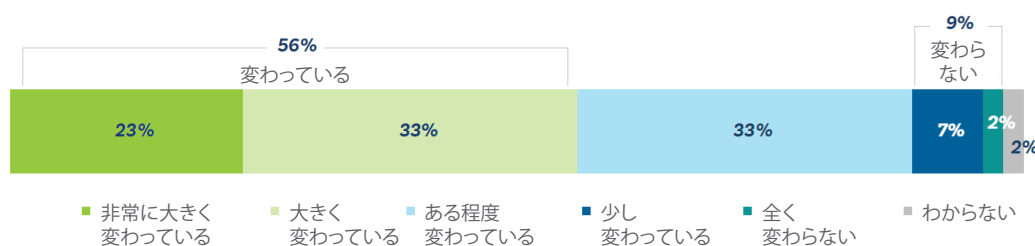
内部監査の役割、ステークホルダー、地域及び組織を問わず、内部監査専門職の現在の課題と新たな機会について、**広く共通した認識が見られる**。これは、内部監査専門職を導くことのできる統一的なビジョンを形成できるという点で、前向きな成果である。

未来への重要なステップ

調査回答者の半数以上が、今後 10 年で内部監査専門職が非常に大きく、又は大きく変わったものになると予測している（図 20 参照）。理想の未来に向けて取り組むことが、内部監査人を戦略的アドバイザーとして信頼性の高い立場に位置付けることにつながり、これは内部監査人が理想として目指すべき姿である。

「インスティテュート・フォー・ザ・フューチャー」のスケラブル・フォーサイト担当ディレクターのゲイブ・セルバンテス氏は、「戦略的なフォーサイトの価値とは、避けられない混乱に備えることだ」「それは、可能性を喚起するとともに、現在のビジネスのやり方が混乱への備えができていないかどうかを問いかけるものである」と述べている。

図 20
内部監査はどのくらい変化しているかの予測



出所：「ビジョン 2035」調査 Q28. 10 年後、内部監査人の役割はどのくらい変化していると思いますか？ (n=6506)

内部監査専門職が未来に向かって前進するに連れて、「ビジョン 2035」を現実のものとするためには、相互に関連する一連の行動を取らなければならない。

考え方を考える。「ビジョン 2035」を達成するためには、単にいくつかの特定のガイドラインに適応したり、簡単な行動を取るだけでは不十分である。むしろ、新しいテクノロジー、アプローチ及び考え方に対して、内部監査専門職全体がもっとオープンになることを意味する。人間像（考え方）のシフトが必要で、理念追求型（37%）の割合が減少し、現実主義型へのシフト（54%）、さらには先見行動型へのシフト（9%）が起これ、一部の現実主義型は先見行動型にシフトしなければならない。2035 年までに必要な変化を達成するためには、内部監査専門職は、適応性、柔軟性、自信及び革新性を特徴とする、成長の考え方をもっと広く採用する必要がある。これには、アシュアランス業務の範囲を拡大し、より多くのインサイトとフォーサイトを提供するアドバイザー業務を増やすことで、より未来志向の姿勢を強めることが必要である。さらに、内部監査プロセスが組織体の運営方法に起きている劇的な変化に対応できるよう、新たなテクノロジーを取り入れることも必要である。「インスティテュート・フォー・ザ・フューチャー」のスケラブル・フォーサイト担当ディレクターのゲイブ・セルバンテス氏は、「戦略的なフォーサイトの価値とは、避けられない混乱に備えることだ」「それは、可能性を喚起するとともに、現在のビジネスのやり方が混乱への備えができていないかどうかを問いかけるものである」と述べている。



新たなテクノロジーを取り入れる。2035 年までに成功するためには、新たなテクノロジーと新たなリスクが内部監査に与える大きな影響とその機会に備えることが不可欠である。CAE とそのチームは、取締役会メンバー、経営陣、及びその他のステークホルダーとともに、新たなテクノロジーと未来のリスクが、世界中の内部監査と組織体に与える重大な影響に備え、積極的に戦略を練り、準備を進めるべきである。内部監査は、業務運営がもたらす影響に焦点を当てるとともに、どのようにして、これらのリスクに関して独立的かつ客観的に貴重な助言、インサイト及びフォーサイトを組織体に提供し、公共の利益に奉仕する組織体の能力を高めることができるかに集中する必要がある。内部監査部門と内部監査専門職は、急速に変化するビジネスニーズ、リスク、期待及びテクノロジー的破壊に適応するため、監査プロセスに敏捷性と革新性を浸透させなければならない。デジタル化が加速し、組織体全体で AI アプリケーションの導入が進む中、内部監査人は継続的に学習し、迅速に学習して、属する組織体へのリスクの影響を迅速に理解するとともに、監査の効率性と有効性を向上させるため、ビッグデータや生成 AI などの新たなテクノロジーを積極的に導入しなければならない。さらに、今後も新しいテクノロジーが登場することが予想される。



内部監査部門と内部監査専門職は、急速に変化するビジネスニーズ、リスク、期待及びテクノロジー的破壊に適応するため、監査プロセスに敏捷性と革新性を浸透させなければならない。

価値を高めるために変革する。内部監査部門は、属する組織体の戦略を自己の業務に組み込むことが、価値を付加するための基本的な活動であることを認識すべきである。しかし、今後 10 年間に組織体が直面する急速な進化的変化を考えると、内部監査専門職は、ステークホルダーの価値と公共の利益に奉仕する組織体の能力を防御し、高めるために、変革し、適応し続けなければならない。スウェーデン国税庁の CAE であるアン・カトリン・ハリンガー氏は、「価値を付加するとは、適切なタイミングで、適切な範囲の業務を提供することであり、それによって未来志向になり、過去に起こったことを示すだけでなく、未来に向けて何をもっと良くできるかに焦点を当てることである。」と述べている。

調査の回答者は、今後 10 年間、内部監査人はアドバイザー業務にますます重点を置くようになると予想している。従来のアシュアランスを中心とした役割から、もっとアドバイザーに焦点を当てた役割への方向転換を達成するために、内部監査専門職は、戦略的アドバイザーかつ変革の推進者としての内部監査人の現在及び今後果たすべき役割を強調すべきである。内部監査財団のプレジデントであり、グラント・ソーントン・アドバイザーズ LLC の National Managing Principal - Advisory Services Quality and Risk であるウォーレン・スティビッチ氏は、「我々のステークホルダーはすでに、内部監査部門に対し、従来のアシュアランスにとどまらず、組織体内部でもっと広範なサポートを提供するために、多機能かつ敏捷であることを含め、より多くのことを期待している。内部監査専門職は、内部監査部門が年間内部監査計画の基本的な目標を達成する能力を維持しつつ、アドバイザーとしての視点から支援を行う方向へ柔軟に転換する能力を持つという課題を受け入れる必要がある。」と述べている。アシュアランス業務は依然として必要であり、助言、インサイト及びフォーサイトを提供する基盤となる。しかし、さらに大きな価値を提供するためには、組織体の戦略に関連したもっと多様な監査レビューを含めることで、アシュアランス業務の性質と範囲を拡大する余地がある。



「我々のステークホルダーはすでに、内部監査部門に対し、従来のアシュアランスにとどまらず、組織体内部でもっと広範なサポートを提供するために、多機能かつ敏捷であることを含め、より多くのことを期待している。

内部監査専門職は、内部監査部門が年間内部監査計画の基本的な目標を達成する能力を維持しつつ、アドバイザーとしての視点から支援を行う方向へ柔軟に転換する能力を持つという課題を受け入れる必要がある。」



組織体の支持を集める。 内部監査専門職は単独でこのような変革に取り組むことは不可能であり、取締役会メンバー、組織体の経営陣及び外部のステークホルダーの全面的な支援を必要とする。CAE は、内部監査の価値提案を示すために、取締役会及び経営陣と効果的な交流を持たなければならない。基準 9.2 で要求されているように、CAE は、長期的な視点に立った戦略的計画を策定、実施すべきである。この計画には、継続的な改善に焦点を当てた、成果主導の、実行可能で測定可能な、意味のある目標を含めるべきである。さらに、戦略的計画は、組織体の戦略的計画と連動させ、取締役会及び最高経営者からの意見を考慮すべきである。内部監査がアドバイザリー業務とアシュアランス業務の両方を通じて提供する価値を高めることに優先順位を置いた戦略的計画であれば、取締役会と経営陣の支持を得るであろう。

このような戦略的な取り組みへの投資は、内部監査がその目的である、公共の利益に貢献しながら組織体の価値を創造、保全、維持する能力を高めることを果たすための力となる。戦略的計画に加え、CAE は、内部監査人が個々のアドバイザリー及びアシュアランス業務の結果を通じて組織体に価値を付加できることを伝え、実践により示す必要がある。組織体のあらゆるレベルにおいて内部監査への支持と協働を高めるためには、取締役と経営陣が、内部監査が提供する価値を組織体全体に伝えることが不可欠である。このようなコミュニケーションは、内部監査が「コンプライアンス重視」や「警察」といった性格を持つことを排除するために必要である。変化のスピードが増し、新たなリスクが加速度的に顕在化していることを考慮すると、経営陣が CAE による主要な経営会議や経営運営委員会への参加（議決権なし）を支援することで、内部監査は、最新のビジネス又は業務上の取り組みを常に把握し、アドバイスやインサイト、さらにはフォーサイトをリアルタイムで提供することが可能になる。さらに、最高経営者と取締役会からの一層の支援を得られることで、内部監査は、拡大するステークホルダーの期待に応え、2035 年に向けた内部監査専門職のビジョンを達成するための、本報告書に概説されている行動ステップを成功裏に実施することができる。最後に、外部のステークホルダーは、組織体内における内部監査の役割を強化するための取り組みを積極的に支援することで、内部監査に対する評価を高める必要がある。



内部監査がアドバイザリー業務とアシュアランス業務の両方を通じて提供する価値を高めることに優先順位を置いた戦略的計画であれば、取締役会と経営陣の支持を得るであろう。

人材マネジメントを革新する。 内部監査部門は、広範な組織的影響力を持ち、リスク・コントロールに重点を置いていることから、経営陣を育成する絶好の訓練の場となっている。また、内部監査専門職に就く若い人材にとって、内部監査は、様々な機能部門を理解するための実践的な入り口としても役立つ。現代の人材マネジメントでは、内部監査を単なる 1 つのキャリアとしてではなく、組織体全体のキャリアの基礎となるスキルを提供するものとして捉え直す必要がある。

大学の教育者は、次世代の内部監査人のために、実務に即したスキルの育成を強化する方法を模索し続ける必要がある。Beta Alpha Psi 前会長で KET ソリューションズ LLC の創設者兼 CEO のキンバリー・エリソン・テイラー氏は、「内部監査で使用されているあらゆるサンプリングツールやガバナンスとコンプライアンス関連のツールを考えています。それらは、リスクの閾値を設定し、どの取引をサンプリングすべきかを決めています。学生はこれらのツールを使いこなせるようにならなければなりません。それにより、教室を離れた時、即戦力として準備が整うのです」と述べている。

既に従事している内部監査人については、業務プロセスをより深く理解させるために内部監査人を機能部門の役割に出向させること、及び特定の個々の内部監査業務に業務運営担当者が参加するゲスト監査プログラムを実施することなどの組織体のローテーション・プログラムを通じて、内部監査チームの知識の幅と深さを拡大することができる。このような取り組みは、組織体全体のガバナンスとコントロールの意識の向上に役立つ。そのため、他部門の職員が内部監査チームにローテーションできるような研修や教育のプログラムを準備する必要がある。FAAC の非執行取締役であり、International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development の科学委員会委員であるパオラ・ボノモ氏は、「例えば、ジュニアの営業職に就いている者が内部監査に一定期間従事し、その後営業職に戻り、営業部門の地域マネジャーとなり、再度内部監査に戻るというのは非常に価値があることである」「実際にそのようなことはあまり見たことがない。組織が縦割りになっているのが現実である」と語っている。内部監査部門の中には、このようなローテーション・プログラムを組織体全体の人材マネジメントの一環としているところもある。これには最高経営者の支援が必要である。

最後に、CAE は、変化する需要に対応するために、必要なスキルセットと多様性を備えて、自身のスキル在庫を継続的に強化する必要がある。採用担当者は、ビジネス感覚、テクノロジーやデータへの理解、及び人間関係のスキルを含め、多面的な内部監査機能に必要な望ましい学歴及び必要な経験を再考しなければならない。リソースの管理プロセスは、もっと柔軟でなければならない。これには、内部監査のサービス・プロバイダへのコ・ソーシングのような外部リソースの利用を検討することも含まれる。さらに、若い才能を内部監査専門職に惹きつけることにも注力すべきである。CAE とそのマネジメントチームは、内部監査のキャリアに対する認識と評価を高めるために、教育者や学生との関わりを深めるべきである。これは、ゲスト講義、メンターシップの提供、及び卒業後の正規雇用を見据えたインターンシップの機会の提供を通じて達成することができる。



CAE とそのマネジメントチームは、内部監査のキャリアに対する認識と評価を高めるために、教育者や学生との関わりを深めるべきである。

IIA ネットワーク：ビジョン 2035 達成への道をリードする。ステークホルダーからの主な提言は、IIA が内部監査専門職の未来像を明確に示す上で指導的役割を担うことであった。これらのステークホルダーは、IIA がその戦略的計画策定プロセスを通じて達成することにコミットしている以下の行動に重点を置くよう求めている。

- 規制当局やその他の主要なステークホルダーグループに対し、内部監査専門職が優れたガバナンスの不可欠な一部であることを**提唱**する。
- 「グローバル内部監査基準™」を含む IPPF の進化を通じて内部監査専門職を**高め**、公認内部監査人® 資格の認知度を向上させ、専門職以外の人々にも広く認知されるようにする。
- 世界レベルの学習機会やイベントを提供し、調査やソートリーダーシップの刊行物を提供することにより、実務家や関係者を**教育**する。
- 教育者、学生及び関連学術団体と**協働**し、内部監査専門職とその価値提案に対する認識を高める。

結論

「ビジョン 2035」プロジェクトで得られた知見は、内部監査専門職が現在どのような状況にあり、理想の未来を実現するために 2035 年までに何を達成すべきかについて、内部監査専門職に独自の視点を提供するものである。内部監査専門職はまさに分岐点にあり、組織体のより良い意思決定とステークホルダーの価値保全に資す、独立にして客観的なアシュアランスを提供するに当たり、専門知識に基づいた強固な基盤を築いてきている。

もし内部監査専門職が課題に立ち向かうことなく、伝統的な職務にのみ専念するか、急速に変化するグローバルな環境に対応する速度を欠けば、内部監査専門職はその影響力や存在価値を維持、向上させることはできなくなってしまうだろう。

内部監査専門職とそのステークホルダーの描くビジョンは、内部監査専門職が、テクノロジーの活用を強化し、スキルセットを開発、拡大するために、今から積極的に対策を講じることである。新たなリスクの出現とともに監査の性質と範囲が進化するにつれ、価値を創造、保全、維持する組織体の能力を高める内部監査の能力も、それに応じて適応しなければならない。内部監査部門が「グローバル内部監査基準™」に適合することは、内部監査専門職のビジョンの達成に貢献する。

プロジェクトの調査結果によると、内部監査人が、業務にもっと敏捷性と革新性を取り入れる可能性に強い意欲を持っていることを示している。しかし、「ビジョン 2035」プロジェクトの参加者が描いた、内部監査という専門職の理想の未来を達成するためのステップは、内部監査コミュニティの手中にあり、そのステークホルダーの支援が必要である。この野心的な取り組みには、あらゆるレベルの内部監査専門職の協働、外部のステークホルダーからの強力な支援、専門職全体の変革を推進するための先見的な考え方、不測の事態を乗り切るための適応性と敏捷性、及び成功への揺るぎないコミットメントが必要である。CAE 及び IIA のネットワークは、その先頭に立たなければならない。

今、内部監査人が内部監査専門職の未来への方向を導く責任を負わなければ、誰がその責任を担い、そしてその未来はどのようなものになってしまうのだろうか。



「ビジョン 2035」プロジェクトの参加者が描いた、内部監査という専門職の理想の未来を達成するためのステップは、内部監査コミュニティの手中にあり、そのステークホルダーの支援が必要である。

プロジェクト協力者

この調査にご協力くださった皆様、及びフォーカス・グループやインタビューにご参加いただいた皆様に加え、内部監査財団は、「内部監査：ビジョン 2035」へのご協力とご尽力を賜った IIA のスタッフ、並びに以下の個人及び団体の皆様に心より感謝申し上げます。

内部監査ビジョン 2035 特別委員会

ウォーレン・スティッピッチ・ジュニア、CIA、CRMA（議長）
ファラ・アルルウェーリ、CIA
マリア・クレイグ、CIA、QIAL
マーティン・グロブラー、CIA、CRMA
ユリア・グルマン、CIA
ヘレン・リー、CIA
フィリップ・モカール、CIA
ルース・ドリーン・ムテベ、CIA
ジム・ロメロ、CIA、CCSA、CRMA
スティーブン・タイリー、CIA
マッシミリアーノ・トゥルコーニ

調査・分析パートナー

バウマン・リサーチ&コンサルティング
デニス・コミュニケーションズ
ナップ&アソシエイツ・インターナショナル

内部監査財団評議員会

2023-24 年度及び 2024-25 年度

ウォーレン・スティッピッチ・ジュニア、CIA、CRMA（会長）
スブラマニアン・バスカール
ホッサム・エル・シャフェイ、CCSA、CRMA
サラ・フェデレ、CIA、CRMA
レイエス・フエンテス・オルテア、CIA、CCSA、CRMA
ホセ・ガブリエル・カルデロン、CIA、CRMA
ユリア・グルマン、CIA
スーザン・ハセリー、CIA
グレン・ホー、CIA、CRMA
ドーン・ジョーンズ、CIA、CRMA
ノラ・ケラニ、CIA、CRMA
シャーリー・マチャバ、CCSA、CRMA
ラウル・メネス、CIA、CCSA、CRMA
仲 浩史、CIA
アンソニー・プリエーゼ、CIA
マイク・スミス

主要 IIA スタッフ及びテクニカル・アドバイザー

アンソニー・プリエーゼ、CIA
ハビエル・ファレアト、CIA、CCSA、CRMA
ニコール・ヒュイ
キース・カール、CIA、CRMA
ローラ・ルブラン
ニコール・ナルキエヴィッチ、PhD
デボラ・プラリオン
ベニート・イバラ、CIA

IIA グローバル理事会

2023-24 年度及び 2024-25 年度

サリー＝アン・ピット、CIA、CGAP（2023-24 年度会長）
テリー・グラフェンステイン（CIA、CGAP）（2024-25 年度会長）
フッサム・アランガリ閣下
ホルヘ・バディロ・アヤラ、CIA、QIAL、CCSA、CGAP、CRMA
カレン・ブレイディ、CIA、CRMA
ラリー・ヘルツォーク・バトラー、CIA、CRMA
ステファノ・コモッティ、CIA、CRMA
エマニュエル・ヨハネス・チャチャ、CIA、CCSA、CFSA、CGAP
イザベル・デリソン、CIA、CCSA、CRMA
ユリア・グルマン、CIA
エリザベス・オナー
マイケル・レヴィ、CIA、CRMA
フィボ・リウ、CIA
仲 浩史、CIA
レイエス・フエンテス・オルテア、CIA、CCSA、CRMA
アンソニー・プリエーゼ、CIA
ステイシー・シャベル、CIA
エリザベス・サリバン、CIA、CCSA、CRMA
R. マイケル・ヴァーニー、CIA
ベイリ・ウォン、CIA、QIAL
ベニート・イバラ、CIA

プロジェクト協力者

IIA 北米理事会

2023-24 年度及び 2024-25 年度

マイケル・レヴィ、CIA、CRMA（2023-24 年度会長）

R. マイケル・ヴァーニー、CIA（2024-25 年度会長）

アーネスト・アナンシオン、CIA

ローラ・チャルホブ、CIA

ユリア・グルマン、CIA

デビッド・ヘルバーク、CIA、CRMA

マイケル・J・リン、CIA、CRMA

ラウル・メネス、CIA、CCSA、CRMA

アンソニー・プリエーゼ、CIA

アドナン・ラヒム、CIA

ジェシカ・ロジャース、CIA

トーマス・C・サングリエ II、CIA、CRMA

ステイシー・シャベル、CIA

エリザベス・サリバン、CIA、CCSA、CRMA

リリー・ビー、CIA、QIAL、CRMA

マリア・クレイグ、CIA、QIAL

ハビエル・ファレアト、CIA、CCSA、CRMA

サラ・ファンドレイ

サラ・フェデレ、CIA、CRMA

オードリー・グラムリング、CIA

マーティン・グロブラー、CIA、CRMA

キース・カール、CIA、CRMA

オリビア・カートリー

ローラ・ルブラン

ライナー・レンツ、CIA、QIAL

ヘレン・リー、CIA

ラウル・メネス、CIA、CCSA、CRMA

フィリップ・モカール、CIA

ブラッド・モンテリオ

ルース・ドリーン・ムテベ、CIA

ニコール・ナルキエヴィッチ博士

アブドゥルカデル・オバイド・アリ、QIAL、CRMA

アルタ・プリンスルー

アンソニー・プリエーゼ、CIA

ジム・ロメロ、CIA、CCSA、CRMA

ウォーレン・スティッピッチ・ジュニア、CIA、CRMA

スティーブン・タイリー、CIA

マッシミリアーノ・トゥルコーニ

ジェイ・ヤネス

ベニート・イバラ、CIA

マット・ヤング

調査・教育アドバイザー委員会レビューア

クリストファー・カルバン、CIA

ルース・ドリーン・ムテベ、CIA

ブライアン・トレンブレイ、CIA

未来予測セッション参加者

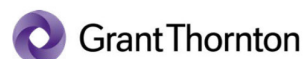
ファラ・アルルウェーリ、CIA

ホルヘ・バディージョ、CIA、QIAL、CCSA、CGAP、CRMA

ビジョン 2035 パートナー

内部監査財団は、以下のパートナーの寛大な支援に感謝します。

シルバー・パートナー



IIA インスティテュート及びチャプター・パートナー

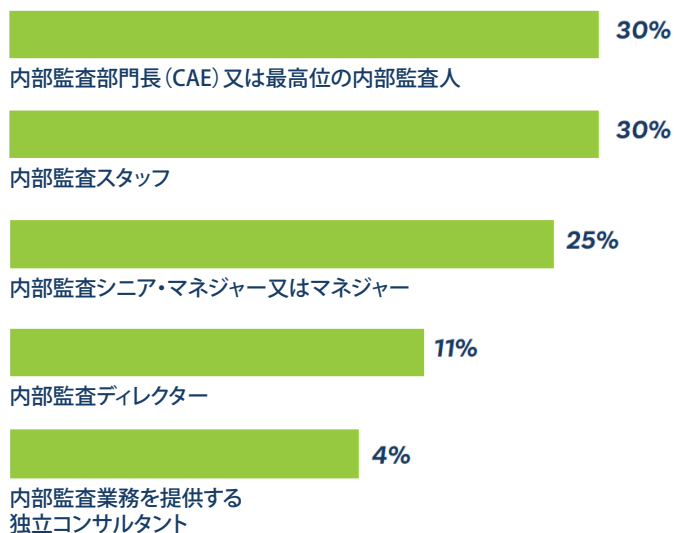


付録：調査回答者のプロフィール

調査回答者全体のうち、80%が内部監査専門職（図1参照）に就いており、その内訳は、30%が内部監査部門長（CAE）、36%がディレクター／マネジャー、34%がスタッフ監査人又は外部コンサルタントであった（図21参照）。

図 21

内部監査人の役職

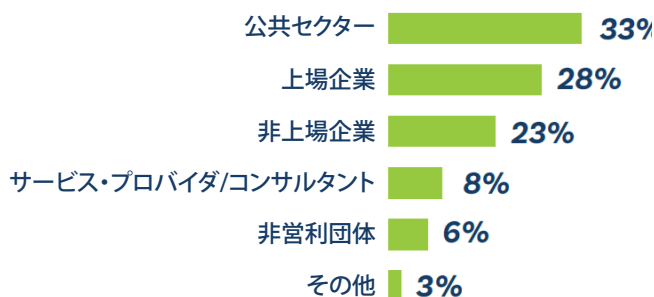


出所：「ビジョン 2035」調査 Q4. あなたの内部監査人としての立場に最も近い役職をお答えください。（サービス・プロバイダとして勤務されている場合は、相当役職をお選びください。）（n=5273）

調査に回答した内部監査専門職の属性は、主に公共セクター（33%）、上場企業（28%）、又は非上場企業（23%）に勤務する者であった（図22参照）。

図 22

内部監査人が所属する組織体の種類

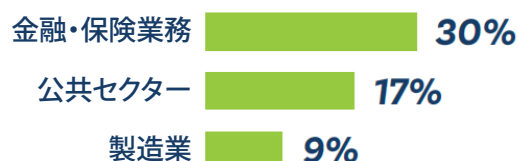


出所：「ビジョン 2035」調査 Q47. 現在、どのような組織体に勤務されていますか？（n=5273）

さらに、内部監査専門職の出身分野の上位3業種は、金融・保険（30%）、公共セクター（17%）、及び製造業（9%）であった（図23 参照）。

図 23

内部監査人の業種トップ3

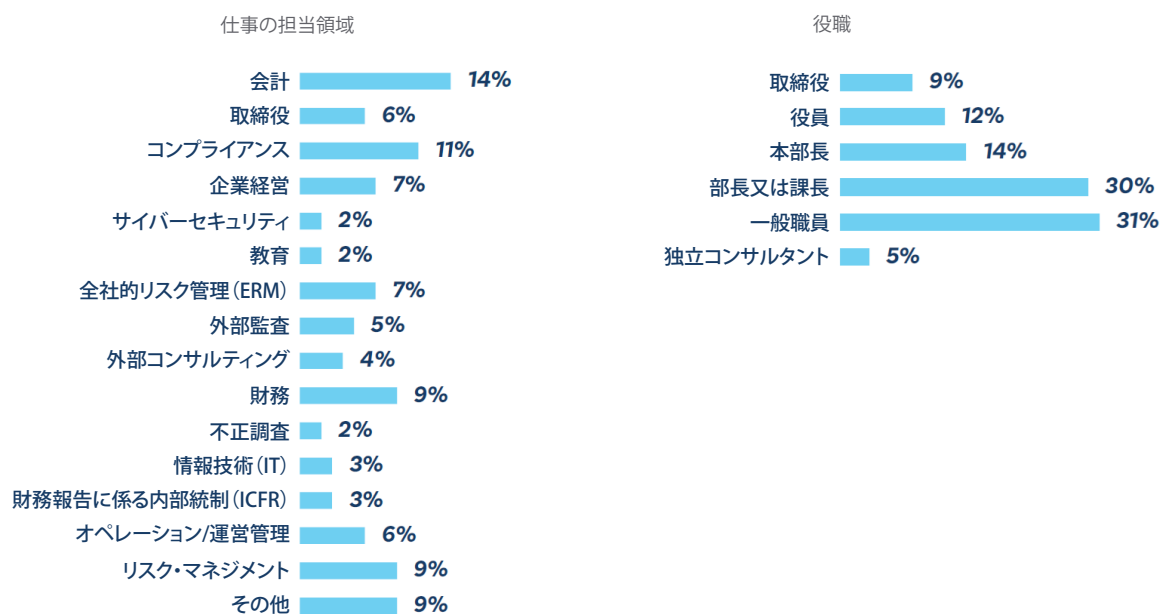


出所：「ビジョン 2035」調査 Q48. 勤務先の組織体（サービス・プロバイダの方は主たるクライアント）の主な業種は何ですか？（n=5273）

さらに、調査参加者の16%がステークホルダーの立場を代表しており、3%が監査委員会又は取締役会のメンバー、13%が内部監査以外の業務に就いていた。仕事の担当領域としては、会計（14%）、コンプライアンス（11%）、リスク・マネジメント（9%）、財務（9%）などであった（図24 参照）。

図 24

仕事の担当領域と役割：監査委員会又は取締役を含む、内部監査以外の専門職



出所：「ビジョン 2035」調査 Q5. 現在のお仕事の主な担当領域をお答えください。（1つ選択してください） Q6. 次のうち、組織内でのあなたの役割に最も近いものはどれですか。（n=1004）

内部監査財団 パートナー及び寄付者

ダイヤモンド・パートナー



プラチナ・パートナー



ゴールド・パートナー

- ・ラテンアメリカ内部監査人財団
- ・内部監査人協会ニューヨーク支部
- ・ギリシャ内部監査人協会
- ・シンガポール内部監査人協会
- ・内部監査人協会ヒューストン支部
- ・南京監査大学
- ・日本内部監査協会

プレジデント・サークル（個人寄付者）

ラリー・ハリントン、CIA、QIAL、
CRMA

ステイシー・シャベル、CIA

ウォーレン・スティッピッチ・ジュニア、
CIA、CRMA

**Support internal audit research
and the academic fund.**

An investment in the Internal Audit Foundation is an
investment in the future of the profession.

DONATE NOW. theiia.org/IAFdonate





IIA について

内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：IIA）は、世界中に 245,000 名以上の会員を擁し、195,000 名以上に対して公認内部監査人（Certified Internal Auditor®：CIA®）の資格を授与している国際的な専門職団体である。IIA は、1941 年に設立され、基準、認定、教育、調査及びテクニカルなガイダンスにおける内部監査専門職のリーダーとして世界中で認知されている。詳細は theiia.org を参照のこと。

内部監査財団について

内部監査財団は、内部監査専門職の発展に不可欠なグローバルなリソースである。財団が資金を提供する研究は、内部監査実務家とそのステークホルダーに新たなトピックに関するインサイトを提供し、内部監査専門職の価値をグローバルに促進、向上させている。さらに、財団は、学術基金を通じて、内部監査人協会の学術プログラムに参加する世界中の学生、教育者及び学術機関に助成金を提供し、内部監査専門職の未来を支援している。詳細は theiia.org/Foundation を参照のこと。

免責事項

内部監査財団は、情報提供と教育を目的としてこの文書を発行している。本資料は、特定の個別状況に対する明確な回答を提供することを意図したものではなく、あくまでもガイドとして利用されることを意図している。内部監査財団は、特定の状況に直接関連する独立した専門家の助言を求めることを推奨する。内部監査財団は、本資料に全面的に依拠した結果について、いかなる責任も負わないものとする。

著作権

Copyright © 2024 by the Internal Audit Foundation. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact Copyright@theiia.org.



Internal Audit
FOUNDATION

1035 Greenwood Blvd., Ste. 149
Lake Mary, FL 32746 USA

theiia.org | Copyright@theiia.org

2024-9112