

内部監査のスキル見直し

内部監査チームにとって、2020年は激動の年となりました。新型コロナウイルスのパンデミックにより、チームは新しい働き方を採用せざるを得なくなり、監査対象組織のリスクプロファイルにも変更が生じました。その結果、多くの組織においてリソースにしわ寄せが来て、内部監査管理者は監査範囲、トレーニング、そして場合によっては残念ながら人員整理に関連する厳しい判断を迫られることになりました。

同時に、内部監査の目的とミッションに関して言えば、パンデミックを取り巻く不確実性により、内部監査チームには、保証の提供とリスクアセスメントに関する自らのスキル、アジリティ、価値を組織に対して実証する機会も大幅に増えることとなりました。

こうした一連の変化が比較的短期間で起こったため、状況を肌で感じ取った結果、内部監査管理者はチームの現在はもちろん、将来を見据えてスキルの見直しを検討することになりました。それを実行するにあたり、管理者が考慮すべき重要事項がいくつかあります。

組織の戦略とリスクプロファイルの把握

パンデミックを取り巻く出来事は、業務が中断すると、組織が直面するリスク（およびその結果として監査および保証のニーズ）も変化することを思い出させてくれました。そこで、内部監査責任者が業務中断中に第一に考慮しなければならないのは、新たな状況下で既存の監査計画をどのように実施するかではなく、組織のリスクがどのように変わり、内部監査に現在一番求められるのは何かということです。同様に、スキル見直しの取り組みにおいては、現在監査する必要があるものに注意を向けることも重要ですが、組織の戦略と目まぐるしく変化する環境という観点から、将来的に監査する必要が出てくるものに注目することも重要です。このため、内部監査責任者は、組織の



Kevin M. Alvero、CISA、CDPSE、CFE

Nielsen Companyの内部監査、コンプライアンス、ガバナンス担当シニアバイスプレジデント。Nielsenのグローバルメディア製品およびカンパニーサービスを広くカバーする、内部品質監査プログラムと業界コンプライアンスイニシアティブの先頭に立って指揮しています。

Stefanie Sullivan

Nielsen Companyの内部監査マネージャー。監査部門の統合データサイエンスリソースの一人として、主にテレビ視聴者測定契約業務向けデータおよび方法論の専門知識を提供することに取り組んでいます。

現在の監査ニーズを把握するだけでなく、そのニーズが将来的にどう変化する可能性があるかを予測するために、取締役会および上級経営者と双方向のコミュニケーションを取る必要があります。

新たな変則的リスクの特定の改善

将来を見据えてスキルを見直している内部監査部門は、新たな変則的リスクを特定し、それを取締役会が注目するよう、うまく誘導することに目を向けるべきです。米国内部監査人協会(IIA)の2019年度内部監査パルスサーベイ報告書によると、最高監査責任者(CAE)は監査チームのリスク特定能力に自信を持っていますが、新たに発生するリスク情報について、CAEが経営幹部を頼みにするほどには、取締役会はCAEを信じていないと指摘しています。¹ 現行の日常業務の質と効率性をモニタリングすることが内部監査の中核業務であることに変わりはありませんが、明らかに言えるのは、監査部門は先を見据えたリスクに関する洞察も提供し、取締役会と経営幹部の期待に応える価値を提供し続けなければならないということです。

この点に関して内部監査が改善できる方法のひとつは、データ分析を有効活用することです。2019年度パルスサーベイでは、新たに発生するリスクの特定に最先端のデータ分析を活用していると答えたCAEは、わずか30%ほどに過ぎませんでした。² データ分析は、多くのビジネス領域において自己モニタリングで役立っているため、内部監査チームは自前でデジタル革命を起こす必要がありません。組織内の別部門と戦略的ビジネスパートナーの関係を結ぶことで、監査チームはリスク特定に役立つ分析ツールの所有権を共有できます。

イノベーションおよび技術スキルの向上

内部監査チームは、技術を活用することと、組織が使用している技術を把握することの両方を向上しなければなりません。したがって、リスク見直しの取り組みにおいて、この側面を見逃してはなりません。ISACA®会員は、監査人は所属組織の事業体技術プロジェクトに関与する機会がますます増加しており、監査の自動化が進むに伴い、監査人の技術スキルも高めなければならないと指摘しました。³ 同時に、会員の多くは、組織における最先端技術の活用が増加するに伴い、監査分野において、IT専門家に交じってデータサイエンティストが働く必要性も高まっていると見えています。

「内部監査チームは、技術を活用することと、組織が使用している技術を理解することの両方が得意にならなければなりません」

監査人は、クエリ、分析用ビッグデータの理解と操作などの作業を処理できるようになる必要があります。さらに、監査が人間の意思決定を理解することだけではなく、人工知能(AI)を活用して機械によって実証された分析情報を解釈することにも関与するため、監査人は、AIが関与する各監査業務で提示される独特なリスク（例えば、マシンラーニングバイアス）および機会（例えば、データ第一主義の監査アプローチ）を理解しなければなりません。監査人の役割は、これまで以上に複雑化する可能性があります。

技術とデータ分析ノウハウは重要ですが、それらを内部監査部門により多く取り入れることは、必ずしもイノベーションと同一視することはできません。確かに、イノベーションへの意欲は、監査管理者が補充したいどのポストにも共通する重要な特性に違いありません。監査人は、監査業務の自動化を促進し、監査プロセスのリアルタイムデータをステークホルダーに提示することで、監査分野におけるイノベーションを図らなければなりません。イノベーションは、組織に価値をもたらす上でも、人材を保持する上でも重要です。イノベーションが推奨され、報われる文化を育むことは、イノベーションの機会を働きがいの重要な要素と考える人材を保持するにあたり重要になります。

「重要な」スキルセットの定義の再考

監査チームのスキル見直しを図る際、内部監査責任者は、特定の監査機能において重要なスキルセットを構成する要素を考慮すべきです。スキル見直しの取り組みを考慮する際、いわゆる「ハード」スキルに注目するのは自然なことかもしれませんが、現行またはこれからのチームメンバーの構成について慎重に考えることも重要です。最近の調査によれば、CAEおよびその他の内部監査責任者は、監査チームが責任を果たす上で最も必要不可欠な二大スキルを分析的/批評的思考力(95%)とコミュニケーション能力(94%)であると評価しています。⁴

監査プロセスの理解(85%)は第3位でした。これは、業務が変わりつつあること、そして内部監査チームが求めているのは、組織の戦略およびリスク環境の進化に合わせて繰り返し学べる人材であることを部分的に反映しています。同時に、組織が徐々に内部データの価値を活用することに目を向け、内部監査チームが継続的な監査保証を提供するために自ら最先端の分析の活用に取り出す状況を受け、監査人の役割は、データを理して意味を割り当てること、それを価値と影響があるように経営陣に伝達できることの方へ徐々にシフトしつつあります。

各種ソーシングモデルの比較

内部監査管理者がチームメンバーのスキルを見直す際に使用できる基本ソーシングアプローチは2つあります。既存メンバーにトレーニングを施す方法と、部門外に目を向けて希望するスキルを持つ人材を雇用または契約する方法です。内部監査管理者は、2つのアプローチの費用と利点を慎重に比べるべきです。継続的な専門教育は、監査人の能力と成長を確保する上で重要な要因です。継続教育は、各チームメンバーが監査チームに貢献する価値を最大限に高める最善の方法のひとつです。しかし、特定の新しいスキルのトレーニングには費用がかかるため、内部監査部門の多くは、パンデミックの渦中でトレーニングと専門能力開発を縮小せざるを得ませんでした。トレーニングへの投資があまり理解されず協力を得られない場合、日常業務に望み通りの影響を与えないリスクもあります。したがって、トレーニングにより内部監査メンバーのスキルを見直す場合、自分の受けているトレーニングが内部監査戦略の全体像と個別のスキル成長計画にどのように適合するかについて、従業員が理解することが重要です。

部門外の人材に目を向ける場合にも2つのアプローチがあります。ひとつは、内部監査の経験と専門知識を持つ人材を雇い、監査対象のビジネスを学習させる方法。もうひとつは、対象領域の専門家を雇って、内部監査業務の遂行についてトレーニングを施す方法です。内部監査部門は、チームメンバーにおける対象領域の専門知識を強化するために、IT、データサイエンス、コミュニケーション、不正とセキュリティ、業務管理などの分野に徐々に目を向けつつあります。

スピード、アジリティ、スケーラビリティの優先

パンデミックの渦中でビジネス状況が変化し、内部監査部門はアジリティ（俊敏性）を高め、より速く保証とリスクに関する洞察を組織へ提供できるようにならなければならないことが再び浮き彫りになりました。内部監査部門のスキルを見直すにあたり、スピード、アジリティ、スケーラビリティは重要な考慮事項にするべきです。内部監査管理者は、監査部門が組織のニーズに合わせてどのくらい素早く拡大/縮小し、優先順位と業務を再調整できるかを測定することを試みるべきです。その際には、監査人の以下の要素を考慮します。

- 物理的所在地
- 経験、スキル、対象領域の専門知識
- 役割の定義と組織構造内における地位
- 雇用状態（正社員、契約業者など）

「内部監査部門は、チームメンバーにおける対象領域の専門知識を強化するために、IT、データサイエンス、コミュニケーション、不正とセキュリティ、業務管理などの分野に徐々に目を向けつつあります」

組織が従来のウォーターフォール型アプローチ（プロジェクトには明確な開始と終了がある）からアジャイル型アプローチ（プロジェクトは継続的に反復され、要件はその都度変わる）へ移行するに伴い、内部監査部門は優先順位の変更に合わせたポストを用意することが重要になります。これを機に、部門間で協力する環境において利益をもたらすために必要なスキルが最適な形で備わるようにするには、監査チームをどのような構造にすれ

ばよいか検討すべきです。これにより、チームがプロジェクトの進む方向へ合わせて必要なスキルを獲得するためのスピードとスケーラビリティが確保されます。

結論

内部監査チーム内でスキル、能力、知識を適切に混ぜ合わせるための万能公式はありませんが、監査チームの現在および将来に目を向けてスキルを見直す方法を考慮する際、内部監査管理者が基準点として使用できる必須の資質がいくつかあります。内部監査部門は、組織の戦略とリスクを理解し、それらの変化に合わせて調整するためのアジリティを維持しながら、時宜に即した、関連性のある、先を見据えた洞察を提供しなければなりません。これを実行できる内部監査部門は、不確定な未来を導く羅針盤として、組織に欠かせない資産となる、もしくは存続し、その地盤を固めることができるでしょう。

脚注

- 1 Institute of Internal Auditors (IIA), *2019 North American Pulse of Internal Audit: Defining Alignment in a Dynamic Risk Landscape*, USA, 2019
- 2 同上
- 3 ISACA®, *The Future of IT Audit*, USA, 2019, https://www.isaca.org/bookstore/bookstore-whi_papers-digital/whpfit
- 4 Institute of Internal Auditors (IIA), *2018 North American Pulse of Internal Audit: Transformation Imperative*, USA, 2018