

Internal Auditing Around the World

*How Internal Audit Functions
Develop Great People*

VOLUME VIII

世界の内部監査

いかにして内部監査機能が有能な人材を育成するか

Vol.8



protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

INTRODUCTION

“自立した人間は、 自らの努力と他者の努力を合わせて 偉大なる成功を達成する。”

Stephen R. Covey

The 7 Habits of Highly Effective People, Stephen R. Covey, 1989, 2004, p. 49

今日、内部監査に携わる専門家にとって好機が訪れています。組織体を取り巻くビジネス環境は、テクノロジーの進歩、グローバル化の進展、規制の拡大、人材獲得競争の激化、不安定な世界経済などにより、当初組織体が内部監査部門を構築した時に比べて大きく変化しています。

強固な内部監査部門が、経営者や取締役会とともにコンプライアンスへの取り組みを監督し、戦略リスクを識別、評価することができるよう、多くの企業が内部監査活動を企業の長期計画にどう関与させるか再検討しています。また、企業は内部監査に限らず組織体全体で適切なリスクとコントロールの意識を構築し続けることを目指しています。これは内部監査に携わる専門家が、内部監査という枠組みを超えて他の組織部門を先導する役割を担うという点で大きな好機といえます。特に人材育成における内部監査の役割は絶えず拡大傾向にあることから、「世界の内部監査」第8版では、内部監査機能を人材の育成と開発に活用している先進的なグローバル企業に焦点を当てています。

本書で取り上げた8つの会社は、エネルギー、ヘルスケア、ファイナンス、製造業などさまざまな分野のリーディングカンパニーであり、市場の特性、地域の特異性、企業文化など各々が抱える課題と戦略は異なりますが、内部監査人が企業の成功に貢献できる環境を整備していくという共通の目標を持っています。

本書で紹介する企業のプロフィールを読んでもらうと、共通のテーマが見えてきます。それは、リスクマネジメントや有効な内部統制についてより深く理解することにより、内部監査が監査領域を組織体全体に拡大するという期待を得て、内部監査人が内部監査以外のビジネスエリアで貴重な経験をしているということです。

Allstate社の内部監査副部長であるKathy Swain氏は「内部監査部門での人材の教育と育成が、ビジネスに高い価値を付加する機会につながります。だからこそ、リスク・コントロール志向が強い社員が会社のさまざまな分野に広がってほしいのです。」と話しています。

企業は有能な内部監査人が他部門へ異動することを妨げるのではなく、むしろ専門性の高い人材が組織体全体にもたらす価値を認識し、社員のキャリア開発を支援するプログラムを整備し、時には意図的に他部門へ配置転換することがあります。例えば、Mediq社の内部監査部長であるTon Teitsma氏は「この2年間で、私のチームの3人がファイナンスや他のポジションに異動しました。」と話しています。また、Vanguards社の内部監査チーフ・エグゼクティブ兼ディレクターのKathy Bock氏は「キャリアアップに対する誠実な願望はまた、引き継ぎを計画的にし、異動前に重要な知識を効果的に引き継ぎ、監査の遅延となる欠員を最小限にすることができました。」と話しています。

内部監査人が監査の実施において異分野の専門家と協力したり、内部監査人が異動したり、組織全体における関係を構築するために継続的に努力したりするときなどで、内部監査人が橋渡しの役割を担うことがあります。他部門の機能についての理解や内部監査人の貢献に対する感謝が伴う最適な連携は、決定的な競争優位につながります。今後、多くの内部監査人がリーダーシップを担う中で、そのような連携は企業にとって変革の創造と促進につながるでしょう。

「世界の内部監査」の各版で、内部監査人が組織体にもたらす価値について言及してきました。今日の企業は、内部監査人が孤立

したり、会社の利潤追求の妨げとなるような状況を許す余裕はないのです。内部監査はビジネスパートナーであり、将来のリーダーを育てる土壌となり得るのです。経営幹部や内部監査関係の皆様が、本プロフィールを参考に、貴社の戦略立案と人材開発に役立っていただけたら幸いです。

Protiviti Inc.
2012年6月

謝辞

プロテビティは、本書の取材にご協力していただいた皆様に心から感謝いたします。本版のために取材を行い、企業プロフィールを執筆したNancy Hala氏とJane Irene Kelly氏にもこの場をもって感謝の意を表します。内部監査プロフェッショナルの世界的権威である内部監査人協会 (IIA) の多大な貢献を讃えて、謝辞を締めさせていただきます。

TABLE OF CONTENTS

序文	i
◆	
Aditya Birla Group [アディティア・ビルラ・グループ]	1
Allstate Insurance Co. [オールステート保険]	4
Bristol-Myers Squibb [ブリストル・マイヤーズ スクイブ]	7
Brookfield Brazil [ブルックフィールド・ブラジル]	10
GDF SUEZ [ジーディーエフ・スエズ]	12
Mediq [メディック]	14
TD Bank Group [ティーディー・バンク・グループ]	16
Vanguard [ヴァンガード]	18
◆	
プロティビティについて／Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて	20
KnowledgeLeader SM [ナレッジリーダー]	22



ADITYA BIRLA GROUP

- 本社 _____ インド
- 事業拠点のある国数 _____ 36カ国
- 従業員数 _____ 133,000人以上
- 業種 _____ 工業製品
- 年商 _____ 350億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 80人以上
- 内部監査部門活動年数 _____ 非公開
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____
_____ 会長、また職務上の報告先として監査委員会

注：上記の情報はすべて2012年3月31日現在のもの。

“能力に応じた適切な報酬を支払うことはもちろんのこと、従業員への待遇や研修・人材育成に注力することが私たちの理念であることを強調しています。”

— N.G. Shankar

Aditya Birlaグループの内部監査は、有能な人材の採用・確保において新たな段階に入った

Aditya Birlaグループは、多国籍複合企業であり、オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、エジプト、タイ、イギリス、アメリカなど36か国で事業を行い、133,000人以上の従業員を抱えています。インドのムンバイを拠点とし、インドの草分け的実業家の一人であるGhanshyam Das Birlaによって19世紀半ばに設立されました。ラージャスターン砂漠の綿花貿易にルーツを遡ることができます。

現在でも繊維産業と深く関わりがあるものの、化学製品、テレコミュニケーション、小売業と多様なビジネスを行っています。過去数十年で売上高は約6倍の350億米ドルとなり、現在の売上高の約60%はインド国外となっています。

非鉄金属（特にアルミや銅）およびセメントの2つの分野がAditya Birla社の主たる事業です。Aditya Birla社は、世界一のアルミ圧延会社を運営し、アジアで一次アルミニウム（ボーキサイトから作られたアルミニウム）の生産量トップ企業の一社です。また、インド最大のセメント生産量を誇り、世界のトップ10に入ります。さらに、カーボンブラック（タイヤなどのゴム製品の強度を高めるための充填剤として利用される炭素）製造のトップ企業です。最近の投資としては、2012年初めて契約者1億人以上を有するインド第三位の通信会社Idea Cellularがあります。

Aditya Birla社の内部監査部門長であるN.G. Shankar氏は、ニューデリーオフィスに拠点を置いています。彼は2001年4月に入社し、内部監査の新しい試みを実施しています。「私が入社したとき、Kumar Mangalam Birla会長および経営陣は急速な成長戦略を採用していました。取締役会では、私はビジネスの変革者でありベストプラクティスの推進者であると紹介されました。」と話しています。

現在、Shankar氏の内部監査の責任範囲は、カーボンブラックの事

業やNovelisを含めAditya Birlaグループ事業の70%を超えています。（Novelis：2007年に買収したアルミ圧延会社、2011年売上106億米ドル）

職務上、Shankar氏はAditya Birla社の経営陣を支援し、Birla会長に報告しています。また、監査委員会へも報告しています。80人の監査人はインド国内だけでなく、ブラジル、ヨーロッパ、韓国、アメリカにもいます。Shankar氏はインドの6監査拠点（ベンガルール、カルカッタの2か所、ムンバイの2か所、ニューデリー）から直接報告を受けています。また、7か所目の監査拠点として、ジョージア州アトランタのNovelisに北米拠点があり、定期的に報告を受けています。

大卒者プログラムによるスキル強化

Aditya Birla社のような急成長する多国籍複合企業であっても、有能な人材を引き付け、確保することは難しいとShankar氏は認めています。「インドは成長市場であり、多くの職があります。スキルのある若手が他の組織体から魅力的なオファーを受けると、ほとんどの場合退社してしまうのが現状です。」

2008年には、インド国内で高いスキルを持った新卒レベルの会計・ファイナンス専門家が不足していることを認識し、Aditya Birlaでは若手の人材育成のための投資を始めました。この一環として、内部監査部門は人事部門と協力し、大卒者の採用と育成を始めました。「この大卒者プログラムは、インド企業の内部監査部門においてはユニークなものだと思います。」とShankar氏は言います。

2008年から2011年に入社した16名が2012年初めに大卒者プログラムに登録され、Shankar氏の内部監査チームで働いています。

登録者の条件として、少なくとも5年間の関連する大学教育(3年間の学部教育および2年間の大学院教育)を完了している必要があります。Shankar氏によると、毎年約10名をこのプログラムに登録していますが、大学卒業の数か月前から採用活動を実施しています。登録者は6ヶ月のインターンシップを完了し、評価を受けたのちに、Aditya Birlaの内部監査部門に配属されます。その後、6か月の試用期間を経て、役割を優秀に遂行できることが確認され、Aditya Birlaの正社員になります。

基本的に大卒者はアナリストからスタートしますが、内部監査のチームメンバーとして社内ですべての専門性を高めていく機会があります。将来的には、内部監査部門から離れることを推奨していますが、本人の意思を尊重しています。プログラムに記載された方針としては、3～5年間内部監査部門で経験を積んだ後、監査人としてのキャリアを継続したい場合を除いて他部門に異動することになっています。

ビジネスの多角化とグローバル展開を強調

内部監査人の正式な採用や研修プログラムは整備されているものの、インドの競争の激しい雇用市場において、Aditya Birla社を選択肢の一つとして選んでもらえるよう尽力しなければなりません。Aditya Birla社の「従業員への価値提供」を強調して候補者に伝えることがその一つの策です。「能力に応じた適切な報酬を支払うことはもちろんのこと、待遇や研修・人材育成に注力することが私たちの理念であることを強調しています。人材育成に高額の投資を行っています。インドで当社ほどの投資を行っている企業は多くないと思います。」とShankar氏は言っています。

人材を引き付けるもう一つの策として、ビジネスの多角化とグローバル展開を強調し、「機会の宝庫」であることをアピールしています。優秀な人材に幅広い魅力的なキャリアパスを提供できることが企業にとって重要なことだとShankar氏は言います。「最近、面接した応募者は、『私は立ち止まるのが嫌いで、常に新しいものを求めています。』と言っていました。最近の専門性の高い人材にはこのような者が多いと感じています。数年ごとに新しいチャレンジを望み仕事や担当が変わることを期待しています。」

また、「毎回同じ監査をしていたのでは、優秀な人材は満足しません。成長の機会や貢献する機会を与えてモチベーションを高めることができないと、彼らが他社に機会を求め始めることは明らかです。可能な限り新しいプロジェクトや監査に関与させたり、他部門へ異動させるのはこのためです。」とShankar氏は補足します。

Aditya Birla社内で幅広いキャリアパスを求める人材にとって、内部監査部門は価値のある研修場所になり得ます。そのため、組織体として内部監査部門での実務経験を義務付けることも考えています。会計のバックグラウンドのある者が採用された場合、まず内部監査で1～2年経験を積んだ後に他部門に異動させるプログラムを検討しています。

Aditya Birla社におけるコーチングとメンタリング

どのような形式の専門的能力開発でも価値がありますが、特に正式なコーチングはコーチをする側と受ける側の双方に効果があるとShankar氏は言います。Shankar氏は、会社の「コーチングによるリーダーシップ」研修(60～70名の管理職が参加)に参加し、2008年に公認上級コーチ(certified executive coach)の資格を取得しました。

このプログラムは約8か月におよぶとても印象深い経験だったとShankar氏は言います。「コーチングは、メンタリングとは違います。結果を導き出すプロセスであり、かなりハードなものです。コーチをする際には、相手の成功を心から望みます。私はただ、進むべき道をサポートするだけです。また、このプロセスを通して自分の欠点を認識できるので、自己開発ツールともなります。」

Shankar氏は、内部監査部門メンバーのコーチに加え、人事部門の要請で他部門の従業員に対しても同様の指導を行っています。今まで他部門の5名をコーチし、グループ内のリーダーの育成を支援してきました。

昇進の資格ならびにリーダーシップ育成プログラムへの参加の可否を評価するため、候補者は、第三者機関の開発支援センターで丸一日試験を受けなければなりません。この試験では、基本的にオフィスに座って仮想環境で双方向型の試験を受けます。ミーティングの実施、戦略の立案、意見対立の解消、対応に困るEメールへの返信、業務上の指示出しなど数多くのロールプレイを経験することになります。「このプロセスにより、特定の状況をどう認識し、解決するのかを把握することができます。この評価は、主観的な部分もありますが、リーダーシップ能力を把握することができます。」

メンタリングは、Shankar氏が内部監査部門内外のリーダーを育成するもう一つの方法です。2012年初めに管理職プログラムの受講生をメンタリングしました。「メンタリングは、よりリラックスしたプロセスで、人生経験や見識を共有するようなものです。例えば『(誰も知らない)タイでの仕事に配属されましたが、人々に情報共有してもらうのに苦労しています。どうすればよいでしょうか。』という相談を受けたとしたら、異なる地域の人をうまく活用してきた経験をもとに、どうやって指示をすればよいかアドバイスできるかもしれません。アイデアを共有し、うまくいけば解決へと導くことができるかもしれません。」

アイデアの自由な交換の促進

「内部監査部門の強みや弱み、仕事や会社に対する評価を深く理解するため、自分に直接レポートする立場にないスタッフとのインタビュー(Skip-level interview)を毎年実施しています。これらのインタビューは私に監査部門のトレンドを教えてくださいます。」

事業のタイプによって抱えている問題は違います。鉄鉱石の採掘事業を監査している者と通信事業を監査している者で抱えている

問題は違います。しかし、このインタビューによって内部監査部門全体の雰囲気を知ることができます。関心事を話し合う場を持つことでチーム全体の繋がりを強化できると考えています。」

有能な人材、特に若手の従業員の確保と動機付けのためのもう一つの戦略は、テクノロジーの有効活用です。例えば、透明性や効率性を高める取り組みとして、自動化された業績評価があります。

「以前は完全に手作業で行っていましたが、今では全てがオンラインで完結します。今後私たちが進めなければならないことの一つは、監査プロセスにおいてテクノロジーをできるだけ利用することであると考えます。これにより、私たちの文化として重要であるアイデアの自由な交換を促進できます。尊敬や信頼なくして良好な関係を築くことはできません。」

Shankar氏は、部門の目的やチームの役割と責任を明確にする内部監査規程やマニュアルを新たに作成した際には、部門全員から意見を収集しました。

「全員で作成したものは、かなり広範囲なものです。実際に、最近の外部評価では、特段の改善事項はないと言われました。」



Allstate[®]
You're in good hands.

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 事業拠点のある国数 _____ 2カ国
- 従業員数 _____ 37,000人
- 業種 _____ 保険
- 年商 _____ 330億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 未公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 52人
- 内部監査部門活動年数 _____ 50年以上
- 内部監査部門長の報告先 _____ 監査委員会

注：上記の情報はすべて2011年12月31日現在のもの。

“内部監査を新鮮な水が入った池だと思ってください。水が入ったり出たりする流れが池にあるからこそ、常にリフレッシュされ健全な状態を保つことができるというのが自然の摂理です。”

— Kathy Swain

内部監査の刷新と改革: Allstateのリーダー育成

Kathy Swain氏はAllstateの内部監査担当副社長に就任してすぐに内部監査チームを会社のためのリーダー育成に関与するようにしました。

内部監査機能を率いる前、Swain氏はシステム部でアプリケーション全体を統括する責任者でした。Allstateは損害保険・傷害保険会社で、米国内の専属代理店を通して自動車保険、財産保険、生命保険、その他の金融商品を販売しています。960億米ドルの投資資本を有し、毎年330億米ドルの収益を上げ、フォーチュン500に選出されています。

会社の事業はアメリカを基盤とし、かなりの業務が集中しているため、内部監査メンバーは全員イリノイ州ノースブルックのAllstate本社に勤務しています。Swain氏は監査委員会、取締役会、財務責任者に報告しています。52人の監査人と、テクノロジーや投資評価などの監査で利用するコンソース先を統括しています。4人の監査人が彼女に直接報告し、他の監査人はマネージャへ報告しています。

内部監査チームは、主要なステークホルダーに対してAllstateのプロセスやコントロールが意図したとおりに機能していることのアシュランス（保証）を提供しています。半期に一度、監査人は監査委員会と上級経営者に対してリスクマネジメントと内部統制システムに関する意見を表明しています。

法令遵守監査から人材育成へ

四年前、Allstateは財務報告とSOX法の遵守を最重要としていた時期から抜け出しました。Swain氏は当時の事を「あの時、一旦立ち止まり、ステークホルダーの期待に応えるために何をすべきなのか自問しました。」と話しています。Swain氏率いる内部監

査チームは、調査・分析・経営者や監査委員会との対話を通じて、Allstateの新しい内部監査戦略の構築・調整を行い、2011年に刷新しました。

「私たちはアシュランス（保証）に集中したいと考える一方で、ビジネスに実質的な付加価値を提供できる独特の位置にある部署であるとも感じていました。そしてステークホルダーに対しては、監査を通して内部統制システムの状況を報告するだけでなく、改善提案を通して付加価値を提供したいと考えました。」と彼女は言います。さらに「内部監査の刷新およびイメージ改革の取り組みの中で、コンプライアンス部門やリスクマネジメント部門等のガバナンス、リスク・コンプライアンスを担う部署と連携することが必要であることを実感しました。そして、これらの機能を担う人々と互いに敬意を払い、透明性のある関係を構築することに全力を注ぎました。その結果、監査業務の有効性を向上させることができました。」と語っています。

SOX法対応が一段落した後、Swain氏とそのチームは過去5年間の役割を分析し、今後何を実施すべきかディスカッションを行いました。クライアントは誰なのか? 「効果的な業務遂行」とはどのような意味なのか? メンバーは、新しい役割で成功するためにこれまでとは異なるスキルや能力が必要であることを理解しました。Swain氏は、「私たちは一般的な監査スキルから始め、これまでの監査プロセスの検討を行いました。すぐにそれを超えての検討となりました。教育研修プログラムに加えて、採用者のスキル評価を始めました。法令遵守を中心とした監査から、より戦略的な組織となるのであれば、これまでと違う能力が必要であることを認識しました。優秀な人材を引き付け、育成する必要があります。」

Swain氏はまた、内部監査の人材採用前にどのような候補者を探しているかを特定し、その能力が我々の業務にとって重要である

理由を確認する必要があると指摘します。このプロセスを円滑に進めるため Allstate が必要とする監査人の「タイプ」の新しい定義を策定しました。

2007年に Swain 氏が内部監査に異動したときは、内部監査部門は監査人が、20年から30年間留まって監査に従事するキャリアシヨップとみなされていました。「経験が長すぎる監査人の割合が過度に高すぎるのは内部監査機能や Allstate にとって最適な状態ではないと考えました。監査を通じた人材育成がビジネスに付加価値を提供する実質的な機会となることを理解していました。社内のさまざまな部門にリスクコントロール志向の高い人材を送り込みたかったのです。」と彼女は説明しています。

さらに、彼女はこのように続けました。「監査部門を専門職としての監査部門から、確立された監査スキルと業務の専門性に加えて、優れたコミュニケーションなどその他の属性を備えた部門に変革することに決めました。毎年6人を新卒または途中で採用し、全採用者向け、特に新卒向けの新入社員教育プロセスを開発しました。また、ローテーションにより一定数のメンバーを事業部へ異動させることにしました。」

新入社員教育プロセス

内部監査の新入社員教育プロセスは2か月間続きます。新人はメンター、コーチ、相談相手となるベテラン監査人とペアになります。新人は、初日から集中訓練プログラムとして仕事が割り当てられます。また、社内で開発した講義形式やオンライン形式の研修を受講します。これらの研修には監査やリスクマネジメントの基本トレーニングだけでなく保険業界や保険会計の紹介も含まれています。

新人は監査業務およびメンタリングプログラムを通してベテラン監査人とペアを組むことで、専門知識を学んだり、さまざまな監査人や事業部社員と話す機会ができます。ベテラン監査人全員が新人育成プログラムに参加して新人と一緒に仕事を行い、見識を共有することとなります。全ての内部監査部門への新規配属は、部長職から事務職に至るまで、全員新入社員教育プロセスを経験することになります。

内部監査部門での最初の二年間で、監査人はローテーションによってさまざまな仕事に携わり、Allstate について多くの知識を得ることになります。監査人はさまざまな事業部と一緒に仕事をし、リスクやコントロールに関する課題に幅広く取り組むことで、関心のある分野を特定し、専門分野を絞っていくようになります。

Swain 氏とそのチームは、能力を高めるための取り組みを行っています。パズルの欠けたピースをはめるように、チームにとっての新しい強みや能力を特定し、チームの多様性を念頭に置いた上で、調整しています。「私たちの有効性は、いかにメンバーが迅速かつ全面的に協力し、監査に必要なスキルを確保できるかにかかっています。」

監査チームが必要とするスキルの中には、数理計算の専門知識など Allstate 社内の専門家を活用するコースやゲスト監査人プログラムによって充足しているものがあります。「新人の採用、他部門への異動、コースやゲスト監査人による能力の補完といった人材配置戦略には、効率的に教育できる、明確に定義され、理解される監査プロセスが必要です。」と Swain 氏は言います。

この人材配置戦略は Swain 氏や監査人にとって、フィロソフィー（根本原理）であり、正式なプログラムでもあります。「フィロソフィーは私たちのアプローチに刻み込まれています。担当プロセスをよく理解するベテラン監査人に頼ることができなければ、代わりに新人を絶え間なく教育し、より率直でわかりやすくするためにメソドロジーを単純化する必要があります。これは新しい戦略を実行してみた結論です。」

毎年一定数の新卒を採用すると同時に、監査人を他部門へ異動させる確固たる仕組みを構築しようとしています。Swain 氏は内部監査のリソースプールを健全で活力のある状態に保つようになっています。「リソースプールを新鮮な水が入った池だと思ってください。水が入ったり出たりする流れが池にあるからこそ、常にリフレッシュされ健全な状態を保つことができるというのが自然の摂理です。」

現在、内部監査刷新と改革戦略を始めて5年が経ち、成果が表れてきました。「私たちは独特で魅力的なスキルを構築することから始めました。私の仕事は、内部監査人の育成ではなく、Allstate にとって必要な人材、つまり組織体全体のリスクとコントロールに関する知識と理解のある人材を育成することです。3年から5年で育成したあと他部門への異動をさせることが私たちのフィロソフィーなのです。」

しかし、Swain 氏の戦略は彼女のグループ内における新人のローテーションだけにフォーカスしたものではありません。「内部監査には約50人が在籍し、シニア監査人やマネージャーもいます。異動予定の新人だけでやりくりすることはできません。安定的なレベルを保つためのコアメンバーも必要としています。マネージャーやリーダーがある程度の実務経験を必要としていることを理解しているし、この組織を運営するための一員として戻りたいと思ってもらえるようにしておく必要があります。」Swain 氏は、元監査人との関係を維持し、また内部監査に戻りたいと思ってもらうために「同窓会」を設けました。監査部門に戻ってきた経験者は、再度この育成プロセスに組み込まれ、それにより監査の指導者としてさらに成長・熟練していくことになります。

試練と成果

5年前に Allstate のリーダー育成は Swain 氏の管轄となりました。「人材の供給源となり、価値を付加するためのステップを特定し、戦略的で長い取り組みを行いました。一方で、監査は毎年実施しなければなりません。加えて金融危機を経験し、経済の低迷が保険業界に著しい影響を与えたことは大きな試練でした。」

私たちが戦略の変更をする一方で、会社の戦略もまた変更されました。」

また、更なる取り組みとしては、メンバー全員の願望や期待を理解することでした。「一人一人に、それぞれのキャリアゴールがあります。私たちがあななるほど感じたのは、組織自体がフレキシブルでなくてはならないと気付いた時でした。」と彼女は言います。彼女は、戦略と目的を明確にしたことが内部監査部門に成功をもたらしたと信じています。すなわち、能力の特定と教育自体が目的ではなく価値を付加し、人員を養成することが目的なのです。彼女にとって、このアプローチからもたらされた最大の便益は、監査委員会へ提供するアシュアランス（保証）が向上し、監査人の意見・提言に関する信頼性が高まり、Allstate社内における内部監査部門の位置づけが高まったことだと言えます。

「Allstate内部監査戦略は内部監査のミッションだけではなく、Allstate全体をサポートするものです。内部監査の戦略を組織体の戦略とリンクさせたのです。」



Bristol-Myers Squibb

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 44カ国
- 従業員数 _____ 27,000人
- 業種 _____ 製薬
- 年商 _____ 212億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 42人
- 内部監査部門活動年数 _____ 不明
- 内部監査部長／最高監査責任者の報告先 _____ 監査委員長、CEO、CFO

注：上記の情報はすべて2011年12月31日現在のもの。

“人材の多様性は監査サービスを維持・育成し、あらゆる局面でチームをより良くする強みとして認知されています。”

— Sandra Cartie

監査を変革し、Bristol-Myers Squibbのリーダーを育成する

Bristol-Myers Squibbは深刻な病気と闘う患者のために革新的な治療薬の発見、開発、販売に特化した国際的な製薬会社です。同社グループは過去10年の間に13の新薬を患者に提供し、アメリカの経済誌フォーブス紙において、「2011年度最優秀製薬会社」を受賞しました。本社はニューヨークに置かれており、27,000人の従業員と44カ国で事業を展開し、年間212億米ドルの売上があります。

Sandra Cartie氏は、シニアバイスプレジデント兼内部監査部門長として、Bristol-Myers Squibbの監査部門（「監査サービス」として知られています）を率っています。2007年12月に、Cartie氏は同社の米国医薬品部門のファイナンス部より異動するとともに、バイスプレジデントから昇格しました。監査サービスグループには監査人、ERM（全社のリスクマネジメント）コーディネーター、3名のUS-SOX事務局、2名の事務スタッフを含む42名が所属しています。Cartie氏は監査委員長およびCEOに直属し、部門運営上はCFOへと報告しています。

歴史的に、Bristol-Myers Squibbの監査サービスチームは伝統的な監査手法を採用し、主に周期的な監査を行ってきました。監査委員会委員長、CEO、CFOは、世界標準の監査を実現するための内部監査改革をCartie氏に委ねました。改革において達成すべき事項には、主要なリスクが効果的に管理されているかを検証すること、監査において価値を提供すること、ハイパフォーマンスのチームを作り、優秀な人材に教育の場を提供することが含まれていました。

Cartie氏は「2007年12月に内部監査部門へ異動し、監査委員会とトップマネジメントのサポートを得て、部門名を『監査サービス』と変更し、世界標準の監査を達成するためのビジョンを設定し、Bristol-Myers Squibbの業務経験者に異動を希望してもらえらるための取り組みを始めました。」と語っています。

監査サービス

Bristol-Myers Squibbの監査サービスのミッション（使命）は、独立にして客観的なアシュアランス（保証）とアドバイザー（助言）を通して業務に価値を付加し、改善を促すことと、リスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの有効性の評価、改善によって目標の達成に役立つことです。これらの目標を達成するために監査サービスでは次の5つの要素を重視しています。

- **人材** — 多様性、柔軟性、経験を有し、機動的に対応できる監査チームとなり、積極的に主要なリスクを識別し、新たな要求に迅速に対応できる優秀な人材の供給源となる。
- **リスク** — 新たなリスクや変化するリスクを含め、主要なリスクが効果的に管理されていることを評価する統一的な視点を持ち、リスク管理の促進者となる。
- **付加価値の創造** — ガバナンス、統制環境、ビジネスプロセスを改善し、株主価値を向上させる。
- **プロセス** — 監査プロセスを継続的に改善する。
- **テクノロジー** — 最新のテクノロジーを活用して効率性を高める。

Cartie氏は「監査サービスは社内でのキャリアパスとして魅力的なステップと評価されたいと考えています。この目標は部門内のすべての階層で達成できました。また、リスク評価の方法を従来のボトムアップ方式からトップダウン方式にして、株主の視点を考慮し、価値に基づいたアプローチへと変化させました。」と語ります。

この結果、監査サービスは周期的な手法を脱し、会社で最もリスクの高い領域を監査するようになりました。会社が抱えるリスクとしてはとりわけアウトソーシング先等の第三者との関係、データの機密性とセキュリティ、コンプライアンス、サプライチェーン、ITなどが挙げら

れます。「これらのリスクに対する監査を実施し、チームを発展させていくためにはさまざまな経験や資格を持つ多様なスタッフが必要だと認識しています。」

リーダーの育成

監査サービスは、入社2年から5年の社員に対して、グローバルマーケットや業務について学んだり、経営陣とやりとりをしたりするユニークな機会を提供しています。監査サービスは財務、戦略、業務、コンプライアンス、ITスキルの習得に加えて、口頭および文書によるコミュニケーションスキルの向上により、個人および職業上の成長の機会を提供します。「監査人は製薬業界について広く学び、戦略的な取り組みや各種プロジェクトに関わり、社内のさまざまな管理者とやりとりをすることになります。」

Cartie氏によれば、通常、監査人は最低3年間監査部門に留まり、スタッフの管理を含めた責任のある仕事を任されることになります。3年後には監査人の成熟度や知識は一人前になります。「これは競争上の優位となります。監査人はその後早く昇進し、幹部候補リストに加えられる可能性があります。」

トレーニングと認知の重要性

監査人は毎年少なくとも2週間の包括的な専門教育を受け、CPE（継続的専門教育単位）が付与されます。経営戦略、業界やビジネス知識、監査上のトピック、監査テクニック、コミュニケーションスキル、法規制動向、社内方針や手続きの変更点、システムやアプリケーションの変更点、データ分析、チームワーク向上のためのアクティビティなどが含まれています。

ビジネス知識、経験、ネットワークを広げるため、監査サービスは監査人に部門内外のさまざまな取り組みへの貢献の機会を提供しています。例えば、ある監査マネージャは2011年に社内の財務知識共有サイトの更新を担当し、財務や人事とネットワークを構築することができました。財務部門の報酬や表彰プログラムの開発に従事したり、アプリケーション導入支援や業務プロセス改善に関与したメンバーもいます。

「上述の例は社内で認知されています。監査もしくはプロジェクトに対し最も高い価値を提供した個人を毎月、チームを四半期毎に表彰しています。」また、毎月の部門会議で部内や会社の重要な案件の動向について1時間程度情報共有を行った後、さらに1時間の『教訓シェア』セッションを行い、各チームから今後の監査に役立つ教訓のプレゼンテーションを行います。

改革実現への道

監査サービスにおける世界標準の達成という目標は監査委員会、CEO、CFOのサポートのもと、直ちに成果が出始めました。部門の改革元年である2008年に積極的な採用計画が設けられ、まもなく、財務、コンプライアンス、IT、業務監査の監査人も部門の計画やミッ

ション(使命)を遂行するのに必要な人数になりました。

監査でのキャリアパスは定義され、継続学習、育成モデルが監査人のビジネス知識や経験の向上のために確立されています。「監査人の業績は、監査サービスの目的とBristol-Myers Squibbの価値基準を反映した評価基準に基づいて評価されます。また、ビジネスに対する洞察力、判断力、先見性を向上させるための要素をトレーニングプログラムに含めるようにしました。」

Bristol-Myers Squibbの新入社員は特定のオンラインコースの修了が要求されていますが、監査サービスでは、ナレッジマネジメント戦略の一環として、追加のオンラインコースも受講させることで水準を引き上げています。加えて、監査人は部門に配属され次第、キャリア構築支援のために、メンターやバディ(相談相手)が割り当てられます。

チームの多様性の拡大、監査人のスキル強化、リスク範囲の拡大等を含めた専門性とリーダーシップ向上への取り組みにより、監査サービスの質は全面的に向上しています。Cartie氏によると、監査サービスは以下の点においても成功しています。

- 3年間の経験後、監査サービスに残って引き続き監査に必要な知識を維持するか、他部門に異動して伝統的なジョブローテーションの道を進むかの選択肢の提供。
- ゲスト監査人プログラムの制定。社内の優秀な人材は自分の業務に関連しない業務の監査に参加する機会が与えられています。財務や会計スタッフのための12カ月間のローテーションプログラムも用意されています。2012年にはグローバル調達部門のための6カ月間の試験的なプログラムも導入されました。
- 経験やネットワークを広げるために、監査サービスのメンバーには監査サービス内外の活動に参加する機会を提供。

2012年には、特に財務部門以外のさまざまなステークホルダーとの交流の機会の提供を計画しています。「この試みによりステークホルダーに監査サービスのリーダーシップやスキルがより深く認知され、監査サービスのマネジメントチームに育成の機会を提供することにもなります。」とCartie氏は説明します。例えば、2012年の第一四半期には監査サービスのエグゼクティブディレクターが3カ月間財務シェアードサービスチームに参加し、ビジネス知識や経験を広げました。

監査サービスのリーダーシッププログラムにはさまざまな利点があります。監査サービスはメンバーが最高のパフォーマンスを発揮するためのコーチング、キャリア開発、チャレンジ機会の提供において極めて優れており、優秀な人材の供給源と考えられています。「監査人は二つのキャリアパスからの選択が可能です。3年後他部門に昇格して異動するか、部門内で昇格するか選ぶことができます。」

2011年には7人の監査人が、財務やグローバル調達部門の重要なポジションについて、Cartie氏の成功を裏付けています。現在、監

査サービスを卒業したメンバーはグローバル調達部門、営業・マーケティング部門、業務部門、研究開発部門、IT部門、戦略・業務提携部門、不動産サービス部門を含むすべての財務部門や地域事業部門、Bristol-Myers Squibb財団などさまざまな分野で活躍しています。CFOおよび監査委員会は、監査人の他部門への異動状況を定期的にレビューしています。

Cartie氏は「監査サービスが提供するのとは仕事ではなくキャリアです。」と話しています。「私達はベストな人材を採用し、自らの潜在的な可能性を認識するために必要なトレーニング、ガイダンス、サポートを提供しています。我々の成功は質の高い人材、高い付加価値の提供、目標達成に向けてのチームワークから成り立っています。」

業績評価

毎回の監査後に、監査人は結果と行動についての業績評価を受けます。評価基準の一つは『成長と実行』であり下記のものを含みます。

- 知識や学んだ内容を他のメンバーと共有しているか。
- フィードバックやコーチングを求め、提供しているか。
- 熱意を持って困難に対処しているか。
- 他のメンバーの成果を評価しているか。
- 自分自身と他のメンバーに対して継続的向上のための取り組みを行っているか。

さらに、全ての監査人は年間目標を定めており、キャリア育成を主とした年度中間レビューとパフォーマンスの成果と行動に焦点を当てた年次レビューを受けます。多様なメンバー構成、他チームへの異動状況、社内採用、資格、教育、勤務期間、トレーニング日数、ゲスト監査人とローテーション監査制度の実績は、主要業績指標として監査委員会に報告されています。

2011年後半には大手会計事務所による内部監査人協会の「内部監査の専門職の実施の国際基準」への適合性評価を受け、監査サービスの業務や活動についてパフォーマンスの高い100の内部監査部門とのベンチマーク分析を行いました。この評価において、監査サービスは前回評価を受けた2006年以降著しい変革を遂げ、人材、戦略、組織構造と監査プロセスにおいて、ベンチマークの比較対象より優れており、その他多くの優れた実務が認められるとの評価を受けました。

また、監査サービスは社内でも高い信頼を得ており、会社の戦略にも沿っていると評価されました。ベンチマーク分析では、監査サービスの戦略、組織構造、人材、監査プロセスがベンチマークの比較対象となった他社より優れた高いレベルであると結論付けています。

「毎回監査後にサーベイを実施していますが、平均スコアは2008年以来毎年向上しています。60%以上は新規の監査であり、監査を受けることに慣れていない方も多い中で、継続的に高いスコアを獲得することができるのはチームの強さの証です。被監査部門の

方々はビジネスにもたらす価値を認識しています。」

変革を経た監査サービスが達成した成功の中で、もっとも誇ることができる点は、おそらく多様性の実現です。チームは異なるカルチャーを取り入れ、各自が持っているあらゆる要素と特徴を活用しています。さまざまな視点、経験、リーダーシップスタイルを持つメンバーが目標に向かって協働することにより高いパフォーマンスが生まれ、優秀な人材がプールされるのです。

「監査サービスを維持・育成し、あらゆる局面でチームをより良くする多様性は強みとして認知されています。」とCartie氏は言います。「すべてを受け入れる環境に加え、世界標準の監査の達成、個人の潜在能力やチームの結果の最大化のために果たす多様性の役割を誇りに思っています。」

Brookfield

- 本社 _____ ブラジル
- 事業拠点のある国数 _____ 1カ国
- 従業員数 _____ 8,300人
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 38億7000万レアル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 100万～500万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 12人
- 内部監査部門活動年数 _____ 8年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____
_____ Brookfield Asset Management(トロント)の内部監査部門長

注：上記の情報はすべて2011年12月31日現在のもの。

“我々の次のステップは、監査部門に対する中間管理職の認知度を高め、監査部門が優秀な人材の供給源と言われるようになることです。”

— Richard Maingot

Brookfield Brazilにおける採用、教育、チーム形成

Brookfield Brazilは、運用資産約135億米ドルで従業員8,300人のアセットマネジメント会社です。トロントに本拠地があり、オーストラリア、ヨーロッパ、南北アメリカに主な資産を持つ国際企業であるBrookfield Asset Managementの100%子会社です。本社は、リオデジャネイロにあります。

Brookfield Brazilの内部監査部門長であるRichard Maingot氏は、12名の内部監査チームを率いています。彼はBrookfieldグループのコントローラーを経て、2004年に内部監査部門に配属されました。その間、Brookfield Brazilの運用資産は20億米ドルから130億米ドルと6倍以上に急成長しました。会社が急成長したことで業界特有の監査の専門性が必要となったことから、Brookfield Brazilは内部監査部門の再編成と拡大に着手しました。その当時は、内部監査人が1人しかいませんでした。

Maingot氏はBrookfield Asset Managementのトロント本社監査部門の一部として機能するBrookfield Brazilの監査部門の立ち上げを命じられました。現在のBrookfield Brazilの内部監査部門の規模は、ブラジルの平均的な監査部門より大きいですが、ブラジルでの同社の再生エネルギー、住宅不動産開発、ショッピングモール、農業、林業、財務アドバイザー、プライベートエクイティなどを含む事業範囲を考えれば適切といえます。

新しいチームを構築するに当たり、Maingot氏は自らの採用経験を活かすと同時に外部の人材紹介会社も活用しました。Maingot氏は「北米とは状況が違い、ブラジルでは経験豊富な内部監査人を採用することは困難です。ブラジルでは内部監査経験を持つ者がいないため、外部監査やSOX法、全社リスクマネジメント(ERM)など何らかの監査に関連する経験を持つ者を探すことになります。」と話しています。したがって大手会計事務所から人材を採用し、内部監査人協会(IIA)の資格取得プロセス

を通して会社の内部監査に必要なスキルを醸成できるよう人材教育をしています。

2つのアプローチによる採用

ブラジルのIIAによると、ブラジル国内には、Brookfield Brazilの社員2名と元社員3名を含め、約220名の公認内部監査人(CIA)がいます。ブラジルの内部監査業界は比較的歴史が浅いため、大手会計事務所の人材であってもSOX法やERMなどの非常に特定分野の経験しかないことがほとんどです。

Brookfield Brazilではこれを考慮して、2つのアプローチで人材を採用しています。「1つ目のアプローチは、大手会計事務所からの採用です。優秀で経験のある人材ですが、スキルセットが完全に合致するわけではありません。過去に財務諸表監査から離れたと思っている外部監査人やSOX法対応経験者を採用してきました。どちらもスキルセットが求めているものと合致するわけではありませんが、それらの経験を基に教育することはできました。また、ERM経験を持つ外部監査人は、ビジネスプロセスやリスク・コントロールを明確に理解しているので、監査部門のニーズを満たす人材に近いことがわかりました。」

バックグラウンドが財務諸表監査、SOX法、ERMのいずれであっても、内部監査に関する教育が必要なことには変わりありません。「採用者に足りないスキルを補完していく必要があります。独学か講座受講を通してCIA取得のための厳しいプログラムを課します。さらに、CIAを取得した監査人には、他の資格の取得を推奨しています。」とMaingot氏は言います。例えば、Maingot氏とシニアマネージャのMarcos Kovacs氏は、公認不正検査士(CFE)の資格を保有しています。試験準備と受験にかかる最初の費用は、会社が負担しています。

2番目の採用のアプローチは、監査サービスのコソーシング(共同実施)の見直しです。Maingot氏は「会社の成長により、今まで外部の人材とコースによって確保していたスキルが社内で確保できるようになりました。」と話します。

主にアウトソースやコースしてきた分野は、デジタルフォレンジックです。監査チームは、不正申立や内部通報を調査する責任があります。「企業の成長により、このスキルセットの必要性が向上し、社内で調査能力を備える必要性が増してきています。大手会計事務所から要件を満たしたIT監査人を採用し、デジタルフォレンジックの教育を実施しています。現在フォレンジックソフトの認定ユーザーが3名います。」

コソーシングから社内の人材活用にシフトしたもう一つの事例は、建設関連監査です。現在、監査部門ではこの分野の技術者で内部監査に興味を持つ方を募集しています。同社では不動産開発という分野を超え、再生エネルギーやパワーステーション開発事業に取り組んでおり、「今までの苦い経験から、技術者を監査人に育てる方がその逆よりも我が社に合った方法であると考えています。」とMaingot氏は話します。

「まだコースしているスキルはありますが、会社と部門の成長に伴い、チームの中にスキルを蓄積しようとしています。例えば、18か月前、1人の公認情報システム監査人(CISA)をKovacs氏の下に配属し、デジタルフォレンジックスキルの教育を行いました。教育はその大半がOJTでしたが、一度でCIA試験に合格し、デジタルフォレンジックにおいて期待通りの成果を上げています。」

3つの育成プロセス

現在のBrookfield Brazilの監査部門には、幅広いバックグラウンドを持つ人材が集まっています。各人の監査スキルや専門性で欠けている点については、以下の3つの要素を含む公式な育成プロセスにより補われています。

1. 現場研修(OJT)

採用段階において、Maingot氏とKovacs氏が候補者の得意分野と要教育分野を特定します。各人に監査マネージャが割り当てられ、OJTやメンタリングが行われます。例えば、業務フローや業務記述書の記載方法の指導などが行われます。

2. CIA受験の準備

育成プロセスの2番目は、CIA受験の準備です。ブラジルで提供されているコースに参加するか、独学教材を利用するか選択することができます。監査部門は、教材と学習時間を提供します。試験直前一週間の有給勉強期間もその一部です。さらに、CIA試験の結果が監査人のボーナスに反映されます。

3. 特定のニーズに合わせた特別研修

社内またはブラジルのIIAや大手会計事務所による社外の研修に参加させます。Maingot氏は「これまでに多くの社内研修を実施

してきました。COBITやACLの研修も実施しました。特定スキルに関する外部研修については、希望があって品質が高ければ受講を承認します。監査人一人当たりの年間研修予算は、給与の1か月分です。」と説明しています。

「親会社が多国籍企業であることにより、知識が不足する分野が常にあります。例えば、英国贈賄防止法などの最近の法規制に関する理解を深めるための研修も行っています。」と補足しています。

良く教育されたチームの利点

Brookfield Brazilの監査人育成の効果は、目覚ましいものがあります。Maingot氏は「監査人の仕事の質が向上し、経営陣への監査結果報告も改善されました。時間と資源を費やした結果、伝統的な監査、経営陣へのアドバイザー、デジタルフォレンジック、不正調査のすべてにおいて改善されています。」と話しています。

Maingot氏にとってより良い仕事とは、監査サービスがBrookfield Brazilの経営陣やチームがサービスを提供するさまざまなビジネスユニットからの信頼性が向上することです。「監査業務は役に立つことを示しています。その結果に経営陣が満足すれば、更なるサービスが求められます。育成された監査人が素晴らしい仕事をすると、経営トップから後押しを得られます。」

監査部門は、会社全体に価値を提供するパートナーだと認められています。現段階では、監査業務を離れて他部門に異動する人材を輩出できていません。「我々の次のステップは、監査部門に対する中間管理職の認知度を高め、監査部門が優秀な人材の供給源と言われるようになることです。次の段階を楽しみにしています。」とMaingot氏は語っています。

一方で、今後は監査部門独自に人材を探さなくてもよくなるかもしれません。というのは、親会社であるBrookfield Asset Managementが社内のキャリア育成の一環として、監査サービスへの人材の流動化を推進する新たな取り組みを導入する予定だからです。

Maingot氏は「この取り組みは、まだ導入されていませんが、監査部門が将来有望な人材を育成するために活用されることは光栄です。」と話しています。

● 本社	フランス
● 事業拠点のある国数	70カ国
● 従業員数	220,000人
● 業種	エネルギー
● 年商	906億ユーロ
● 年間内部監査業務費用／予算	1500万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	160人
● 内部監査部門活動年数	11年
● 内部監査部門長の報告先	会長と監査委員会

注：上記の情報はすべて2011年12月31日現在のもの。

“内部監査はGDF SUEZの世界中のビジネスを網羅するため、会社のリーダーを育成する素晴らしいトレーニングの場になると考えています。”

— Xavier Bedoret

内部監査に多くの可能性を見出すGDF SUEZ

2008年にヨーロッパの電力会社Gaz de FranceとSUEZの合併によって誕生したGDF SUEZ社は、今日、世界最大級の電力会社に成長しました。電気、天然ガス、エネルギー・環境サービスの3つの基盤を持ち、世界70か国に200,000人を超える従業員を抱えています。本拠地をパリに持つGDF SUEZは、2011年に906億ユーロの売上高を上げ、その80%近くがヨーロッパの市場におけるものでした。

GDF SUEZ社には、ヨーロッパにおけるエネルギーの管理と供給その他の関連事業を行うEnergy Europe、海外市場でガスと電気の生産・供給を行うEnergy International、天然ガスの探索と生産を行うGlobal Gas & LNG、ヨーロッパにおけるエネルギーの流通を管理するInfrastructures、持続可能エネルギーの提供と顧客に合わせたエネルギー環境を提案するEnergy Services、水道水や廃棄物管理サービスを行うEnvironmentの6つのビジネスラインがあります。

Xavier Bedoret氏は2008年の合併以降、GDF SUEZ社の内部監査責任者(CAE)を務め、全世界160人の内部監査チームを統括し、会長と監査委員会へ報告しています。パリとブリュッセルの内部監査統括本部には25人の監査人が勤務し、その他の監査人は6つのビジネスラインそれぞれが持つ内部監査チームに所属しています。

2008年の合併後、Bedoret氏はGDF SUEZ社のコーポレート部門長や事業部門長とともに、新しい内部監査規程を策定しました。「本社の取締役も各拠点の経営陣も、内部監査部門が持つ高い専門性と会社のニーズ合った迅速な対応に期待していました。内部監査部門は状況に応じて迅速に世界中の問題解決に取り組みます。」とBedoret氏は説明します。監査規程には、チーム全体の専門性を強化し、より事業に関連した監査を実施することが規定されています。

内部監査アカデミー

内部監査部門の目的を達成するために、GDF SUEZ社は2011年に「内部監査アカデミー」を設立しました。内部監査アカデミーは内部監査人の能力開発、知的好奇心と文化の多様性を推進するため、地域別研修と連携して継続的に実施されます。2012年4月時点で初回の12の研修会が行われ、現在は2回目の準備が行われています。2012年は対人スキルの向上に焦点を当て、リスニング力、交渉力、監査人としての振る舞い、コミュニケーション能力など多くの課題に取り組みます。

Bedoret氏は、社内の地域別責任者や現地責任者からのフィードバックこそ、内部監査人のソフトスキルを向上するために必要なことだと強調します。「内部監査人は高い専門知識と高度な監査手法を用いて業務改善の提案をしますが、それと同時に、口頭と書面の両方におけるコミュニケーション能力の向上が必要であり、ステークホルダーへの対応にも改善の余地があることが責任者からのフィードバックでわかったのです。内部監査人が定期的にミーティングを開催して、責任者より効果的に協議できるようになって欲しいと考えています。」

さらに「経営陣が関心を持ちそうな内容がほんの数ページしかなくても、監査人は分厚い監査報告書を作成する傾向があります。だからこそ監査人は、特定の相手に向けて効果的に情報を整理する能力を身につける必要があります。内部監査アカデミーやその他の研修を通して、内部監査人に専門知識と同様にこれらのソフトスキルを身につけてもらいたいです。」とBedoret氏は付け加えます。

社内における人材の発掘

2008年の合併以来、Gaz de FranceとSUEZ双方の人材を統合

して新体制を築くためにGDF SUEZでは採用活動を一時中止していました。Bedoret氏によると、特別な専門性が必要なケースを除き、内部監査に必要な人材を社内で見つけることが十分可能だったのです。

「最初は懸念していましたが、むしろ、最終的には良い結果を招きました。社風をよく理解する専門家を社内から選ぶことで監査がスムーズに行われました。このプロセスはまた、内部監査人のキャリア開発としても優れた取り組みだったと考えています。」とBedoret氏は言います。

内部監査部門で必要とされる人材を確保するために、ガバナンス、環境安全衛生、コモディティ取引、情報システム、不正調査、財務会計の6つの領域を明示した「内部監査専門家ネットワーク」を策定しました。このネットワークを通じて、内部監査人はそれぞれの分野の責任者と連携して一般的な監査スキルと専門性を向上させています。

例えば、環境安全衛生ネットワークは、事故や災害の対策から業務上の安全衛生・事故防止など広い範囲におよびます。そのため環境安全衛生部門の監査人は業務を遂行するために、GDF SUEZの安全衛生ポリシーから持続可能な環境開発に関するポリシー、各業務の環境規程まで幅広く理解する必要があります。環境安全衛生ネットワークの業務は、危機管理のレビューから環境賠償責任管理のコントロールまで広くおよびます。

「重要なビジネス領域の監査では、いつもこのネットワークを使って監査に必要な知識やノウハウを得ています。」とBederot氏は説明します。内部監査人がこのネットワークに配属されるのではなく、監査人が興味に合わせて自発的にネットワークに参加します。6つの監査ネットワークにはそれぞれ12人～15人の内部監査人が参加し、各ビジネスに合わせた研修を積んで、専門的な資格を取得します。例えば、情報セキュリティのネットワークに属する監査人は公認情報システム監査人(CISA)を取得します。

人材レビュープロセス

内部監査部門の業績の測定と監査目的達成に向けた取り組みの成果を確認するため、被監査部門に対し、Bedoret氏への直接フィードバックを定期的に依頼しています。監査報告書を提出した1か月後に10の被監査部門を選び、2ページのフィードバックフォームに記載してもらいます。このフィードバック通して、被監査部門に監査人の応対や監査品質について評価してもらいます。

またBedoret氏は監査人からもフィードバックを受けます。毎年160人全ての監査人に調査書を送り、監査準備や事前分析が充実していたか、スキルや能力を向上させるトレーニングに満足したか評価してもらいます。結果は集計、分析され、チームに配布されます。

さらに内部監査部門は年に2度、「人材レビュー会議」を開きます。「6つのビジネスラインの内部監査リーダーと人事部代表者が参加

する会議を設定します。監査組織全体を精査し、優れた点と改善すべき点を評価し、どうすれば監査品質を向上できるか協議します。参加者は、会議を通じて組織が一つになると実感できます。」

人材レビュー会議で、監査リーダーは配置転換について確認します。すでに配属されている人材をより効率よく活用するために何ができるか、いかにして人材を育成するかについて、情報を交換し、人材を交流し合うのです。

またGDF SUEZの監査人は「集中訓練プログラム」への参加が求められます。特定業務を深く理解するため、数週間から数ヶ月間、他の拠点での勤務を打診されます。これは必須ではありませんが、他の拠点の業務や組織体全体を理解するために推奨されています。

監査とビジネスの連携の増加

GDF SUEZの事業部門の専門家を「ゲスト監査人」として監査チームに招いて協働することで、監査品質と知識を強化しています。「例えば、タイでガスタービンの保守業務の監査があり、ヒューストンにガスタービン保守の専門家がいたら、その人物に監査チームへの参加を打診します。内部監査メソッドとゲスト監査人の専門知識を合わせることで、被監査部門により大きな価値を提供できると考えています。」とBedoret氏は説明しています。

GDF SUEZの内部監査チームは過去数年間でゲスト監査人を招いており、2011年には50件の監査でこの制度を活用しました。Bedoret氏は「ゲスト監査人制度は内部監査の適合性を向上させることができるので、これからもっと活用する予定です。これは今後の目標の一つです。ゲスト監査人制度はゲスト監査人・内部監査チーム・被監査部門のそれぞれにとって有益な結果をもたらします。ゲスト監査人として参加する専門家は新たなビジネス環境や文化を発見し、他地域の同僚とベストプラクティスを共有することができます。内部監査人は専門家から知識を習得し、専門家と関係を構うことができます。また被監査部門は専門知識を有した内部監査チームからより良い監査を受けることができます。」と説明しています。

さらに「内部監査はGDF SUEZの世界中のビジネスを網羅するため、会社のリーダーを育成する素晴らしいトレーニングの場になると考えています。内部監査部門では興味深い内部監査経験に加えて、マネジメントトレーニングも提供しているのです。各部門との交流を通じて他のビジネス分野に対する理解を深め、キャリアの向上に役立つと考えます。」

Bedoret氏は専門性の育成という部門目標の達成度をどうやって測るのでしょうか。「役員が『内部監査は真のビジネスパートナーだ。本当にいい影響があった。』と言えば、それは内部監査が成功した証です。ビジネスパートナーであるということは我々の姿勢です。いい影響があったとは、内部監査の提言が価値があったということの意味します。我々の進んでいる方向は正しいと信じています。」



- 本社 _____ オランダ
- 事業拠点のある国数 _____ 15カ国
- 従業員数 _____ 8,300人
- 業種 _____ ヘルスケア
- 年商 _____ 27億ユーロ
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 100万米ドル／500万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 5人
- 内部監査部門活動年数 _____ 10年
- 内部監査部門長の報告先 _____ CFO

注：上記の情報はすべて2011年12月31日現在のもの。

“会社に価値を付加し、企業文化に迅速に順応し、長期的には内部監査や財務以外の分野において活躍できる才能豊かな人材を求めています。”

— Ton Teitsma

内部監査を財務の専門性を育む場と位置づけるMediq社

オランダのユトレヒトに本拠地を置くMediqは製薬・医療機器・医療サービスを、介護施設向け事業のMediq Direct、病院・医療機関向け事業のMediq Institutional、オランダとポーランドの薬局向け事業の3つのチャンネルを通して提供しています。Mediqは薬剤会社として1899年に設立され、フランス、ドイツ、米国を含む15カ国でビジネスを展開しており、現在は約8,300人の従業員を雇用しています。2011年の売上高は27億ユーロに達しています。

Mediqの内部監査部門長であるTon Teitsma氏はポーランド常駐者2名を含む合計5人の監査部門を率い、CFOへ報告をしています。内部監査のスタッフは主に30代前半で、大手会計事務所やプロフェッショナルファームか他企業の内部監査で6年から8年の経験を有する「若くて経験のある」スタッフで構成されています。

Teitsma氏は「内部監査部門のメンバーはMediqを第2、第3のキャリアステップとして入社しています。このレベルのプロフェッショナルを採用することは戦略的な方針です。会社に価値を付加し、企業文化に迅速に順応でき、長期的には内部監査や財務以外の分野においても活躍できる才能豊かな人材を求めています。」と語っています。

Mediqの内部監査部門のミッション(使命)は、事業部門のリーダーや執行役員を含む経営管理層にリスクおよびリスク管理に関して助言し、事業目標を達成するために重要なコントロールに関して助言することです。Teitsma氏は、独立監査機関としてのバランスをとりながら、ビジネスアドバイザーとしてMediqに対して付加価値を提供することを常に考えています。だからこそ、内部監査部門を人材育成の場とし、必要なところ、必要な時のために、ビジネスの戦略的な役割を担える人材を抱える部署にしたいと考えています。「ビジネスマインドを持ち、学ぶ意欲があり、ビジネスに貢献したい人材

を必要としています。」とTeitsma氏は話す一方で、スキル、経験、能力を合わせ持つ理想的な候補者を見つけるのには時間がかかるということも理解しています。

重要な人材の採用には内部監査部門だけではなく、CFOやグループコントローラーなども関わります。候補者が備えている能力や組織内で発揮できるポテンシャルの見極めに注力しています。「我々は最適な人材を得るために、非常に慎重に識別します。」

一般的には、監査部門で3年間過ごした後にビジネス部門へ異動しますが、それ以前であっても機会があり、候補者に十分能力があると認められた場合には異動の可能性があります。「キャリア形成に関しては非常にうまく機能していると考えています。実際、過去2年間に3人のスタッフが財務部門やその他の事業部門に異動しました。抜けた人材の穴を埋めることは簡単なことではありませんが、長期的には会社に良い結果をもたらしています。」

交流プログラムを通じた関係強化

2011年、Mediqの財務部門は人事部門のサポートを得て正式に人材交流プログラムを開始しました。このプログラムは財務関連の人材が他部門と協働したり、ベストプラクティスを共有したり、スキルや知識を得ることができるというものです。「監査業務は他の事業部門に関与できます。財務関連の人材にとってはMediq全体から知識や経験を得られるという利点があります。」

交流プログラムを通して、財務部門から選ばれたメンバーは内部監査人や事業部門コントローラー達との「共同監査」チームのメンバーの一員として、監査やレビュー活動に参加します。このプログラムは参加者にとって有益であるだけでなく、内部監査部門と他部門との関係強化の役割も果たしています。

内部監査人は財務メンバーの異なる視点や疑問点、関心事を勉強できます。財務部門の人材は新たな経験を得ることに加え、他部門の業務に対する見識を得ることができます。監査対象の事業部門は深い議論や情報交換、他部門との比較の機会を通して得られるものがあります。

プログラム初年度には、財務部門から5名が共同監査チームに参加しました。Teitsma氏は2012年には倍の人数が参加することを期待しています。交流プログラムへの参加は任意ですが、既に数名が興味を示しています。50～60名の参加が見込まれる年次財務会議は、プログラムへの「参加意欲が高い候補者」の集まりとなりつつあります。

これまでのところ交流プログラムは成功していますが、Teitsma氏はさらなる努力を惜しみません。2012年の目標は財務部門以外からの人材を共同監査チームに参画させることです。「外部からの人材を加えることにより、監査アプローチをさらに改善することになります。財務以外のメンバーがこの取り組みを理解し、内部監査が事業部門に価値を付加することにもなります。」

監査活動以外の貢献

Teitsma氏は、会社にとって価値のあるものならば、監査活動以外にもチャレンジできる機会を有能な社員に提供したいと考えています。

例として、上述の交流プログラムは財務関連メンバーの能力やスキルを育成する広範なプログラムのひとつです。内部監査人の一人は、他部門との知識共有など一連のナレッジ共有ウェブセミナーを他部門のチームとともに立ち上げ、このプログラムに貢献しています。

「ウェブセミナーの活用はMediqにとって初の試みなので、そのメンバーは技術的な面も含め、プログラムの立ち上げと調整を行う必要がありました。このプロジェクトは監査に関係ありませんが、財務関連部門のために重要なものと考えています。また、そのメンバーにとってもプロジェクトへの参加は非常に興味深いものでした。」

内部監査部門の優秀な人材を確保するために活用しているのが、実地監査における「役割交代モデル」です。Teitsma氏は「多くのメンバーは会計事務所などでマネージャーやアシスタントマネージャーの経験があるため、指導や仕事をリードすることに関心があります。二人一組で監査にあたる際は、一人が監査をリードし、もう一人は主にサポートにまわりますが、次の監査では役割を交代させます。こうして、監査メンバーはリーダーとサポート両方の役割を経験することができます。」

候補者のキャリアパス可視化の要請

近年、Teitsma氏は採用活動を通じて、候補者たちが社員の専門性育成のための投資計画や、監査以外の活動について強い関心を持っている傾向があることに気がきました。また、候補者は企業

内でのキャリアパスを明確にしたいと考えています。

この点については、過去2年間に3名の監査部門出身者が他部署への異動に成功しているという事実があり、また、マネジメントラインが簡潔であることや、事業部門管理者や役員に直接コンタクトができる点もMediqがアピールできる強みです。監査チームメンバーは頻繁に役員や事業部門管理者との会議に参加し、内部監査の視点や結果について発表し、議論を行います。このような機会は監査メンバーにビジネスの優先事項や事業活動についての大局的見地を与える場にもなり、内部監査部門全体のキャリア向上のためにも有意義な経験となります。

財務部門の優秀な人材を外部から採用するために、Mediqは人材紹介会社と協働しています。「特別な採用予定枠がなくても、優れた内部監査候補者を探すようお願いしています。財務責任者も財務部門の採用業務を担っています。内部監査部は人材のパイプラインを維持するには小さな組織ですが、興味深い候補者がいれば喜んで面談しています。」

人材紹介会社の協力のもと、Mediqは20名の候補者とワークショップを開きました。「会社のこと、財務や内部監査の取り組みについて説明をし、ネットワークを構築するセッションも実施しました。候補者たちと直接会える良い機会であり、候補者にとっても会社について知る場となりました。」

Teitsma氏は内部監査のインターンプログラムを検討しています。「昨年、財務部は同様のプログラムで経済学を学ぶ学生を受け入れました。インターンシップは大学の単位の対象となり、経験したことに関するレポートの提出を求められます。我々ほもっとインターンを受け入れたいと考えています。優秀な学生の中には将来採用したいと思える人材がいるかもしれません。我々がそのような人材と繋がっていることや、学生が我々を理解していることも利点であると考えています。」

Teitsma氏は才能ある人材の発掘は「通常」業務の一部だと考えています。「責任者にとって優先度の高い仕事です。優秀な人材に対して新しいチャンス、やりがいのある仕事、そして才能を自由に発揮できる機会を与えることは、士気や個人の成長の点においても、またチームのためにも重要だと考えています。」



- 本社 _____ カナダ
- 営業国数 _____ 13カ国
- 従業員数 _____ 85,000人以上
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 214.18億カナダドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 1500万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 480人
- 内部監査部門活動年数 _____ 57年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____
_____ 監査委員会委員長、TD Bank Groupの社長兼CEO

注：上記の情報はすべて2011年10月31日現在のもの。

“どれだけ相手に関心を持っているかを知ってもらえなければ、相手はどれだけこちらが知っているかについて関心を持ってくれません。内部監査部門は、業務に関心を持っていることを被監査部門に知ってもらう必要があるのです。そのための唯一の方法は積極的に行動し、被監査部門の課題を理解しようとすることです。”

— Andrew Clarke

TD Bank Groupの要員計画とリーダーシップ開発

TD Bank Groupはトロント・ドミニオン銀行とその子会社の総称です。カナダのトロントに本部を置き、支店数では北米で6番目に大きな銀行です。従業員は85,000名以上で、約2,150万人の顧客を有しています。カナダにおけるリテール・商業銀行業務(TD Canada Trust、TD Auto Finance Canada)、資産管理・保険業務(TD Waterhouse、TD Ameritrade、TD Insurance)、米国のリテール・商業銀行業務(TD Bank、America's Most Convenient Bank、TD Auto Finance U.S.)、法人向け業務(TD Securities)の4つの主要業務があり、世界中の主要な金融センターで営業しています。また、約800万人のオンライン顧客を持ち、世界トップクラスのオンライン金融サービス会社です。

TD社は、カナダを基盤とする銀行の中でもカナダより米国に多くの支店を持っている点が特徴的です。上級副社長兼内部監査部門長のJeff Henderson氏が内部監査部門を統括し、監査委員会議長と社長兼CEOのEd Clark氏に報告します。副監査部門長Andrew Clarke氏とTDの米国のリテール・商業銀行業務に属するTD BankおよびAmerica's Most Convenient Bankの監査部門長Denise DeMaio氏がHenderson氏に報告します。内部監査部門に所属する480名の内、約200名が米国で勤務しています。

TD社の内部監査リーダーには、3つの目標があります。内部監査部門がリスク・コントロール情報について信頼できる情報源であると経営陣および規制当局や外部監査人に評価されること、内部のビジネスパートナーに付加価値を提供すること、社内で効果的に人材の異動を行うことです。

「数年間、我々はTD社の人材供給源として機能してきました。特に意図したわけではなく、自然にこの機能を担っていました。今年、この機能を内部監査の主要な目標の一つに加えました。」と

Clarke氏は言います。

TD社が提供する主な価値は、カスタマーサービスです。「カスタマーサービスを提供するのは人であり、人材こそが真の商品です。人材育成とリーダーシップ醸成は私たちが最も注力していることです。私たちは、北米で急成長している銀行の一つであり、規模の拡大を目標としてきました。現在、北米でベスト10銀行の1つであり、Euromoney マガジンにて3年連続で北米トップ銀行に選ばれています。」とHenderson氏は話します。

「TD社はリスクを基本としたアプローチによって成長してきました。つまり、理解可能かつ管理可能なリスクのみを受容し、我々のリスク選好と整合する非常に強固な企業文化とポリシーを展開しています。」とHenderson氏は続けます。

要員計画

組織体全体が協力しなければ、リーダーシップ育成を効果的に成し遂げることは難しいとHenderson氏は言います。そこで、TD社では要員計画が組織横断的に実施され、各人をビジネスに対する資質とリーダーシップの資質に基づき評価されます。また現在および将来の潜在能力が評価されます。

上級職の地位は、現在誰がその役職を担っているか、その役職が空いた場合に誰が担えるかという2つの視点で考えられます。例えば、内部監査部門長は、10年以上のリーダーシップ経験があり、かつ監査にビジネスの視点を加えることができ、将来的なTD社内リーダーになりうる者という観点で選ばれています。

「要員計画のプロセスにより、社内の人材状況、必要とされるスキルセット、効果的な継承計画の必要性が見えるようになりました。また、

要員計画により、内部監査部門のリーダーは、銀行内のさまざまな役職に適性がある監査人を特定し、誰をどの事業領域に異動させるか判断することができます。」とClarke氏は言います。

さらに、要員計画により管理職は各人の強みと能力開発の機会を評価して、アクションプランを策定することができます。アクションプランは、継承計画における役職も考慮されて設定されます。継承計画の各ポジションには、数人の候補者がいます。内部監査部門にとって、この方法は積極的に有能な人材を活用するやり方です。「要員計画によりグループ内の人材の流動化が促進されます。」とHenderson氏は話します。

一例として、内部監査の信用リスクレビュー担当と商業・事業金融担当のローテーションがあります。これは将来ある時点で元の事業部に戻すという前提で、人材育成の目的を明確にして一定期間、商業・事業金融業務と内部監査のローテーションをさせるといふのです。体験者からのフィードバックはすばらしいもので、組織体にとっても、人材育成という点でも、有効なアプローチであることが立証されたと言えます。

最後に、要員計画は採用においても有効です。「内部監査は財務、業務、戦略的な仕事の登竜門だと考えて、外部監査から移ってきます。人材を採用する際、このプロセスを説明しますが、事業ユニット間の活発な異動の可能性が高いことを示すことで、内部監査部門の応募者は非常に魅力を感じています。」とClarke氏は言います。

文化の革新的な側面

リーダーシップ育成と要員計画はTD社の文化の核なので、内部監査はビジネス知識と監査知見のバランスが必要であるということを実質的に理解しています。被監査部門から監査部門に転属するには、監査手法や報告手順に関して確固かつ明確な基盤が必要になります。

「銀行のリーダーシップ育成は内部監査から始まるわけではありませんが、事業部門で何らかの変革を行う際に、内部監査から異動できる人がいないか問い合わせがきます。内部監査の人材に、事業部の変革を主導できることを期待しているのです。これは内部監査の重要性が高まっているということを反映しています。」とClarke氏は言います。

報告手順には、内部監査に必要な銀行業務の知識が盛り込まれています。「監査報告書の記載時や発見事項の検討時において、その知識を参考にするようにします。」とHenderson氏は話します。

「私たちは警察ではなく、被監査部門の戦略的パートナーです。」これを念頭に置いて、内部監査人は月次のダッシュボードミーティングを開催します。このミーティングでは監査結果のみならず、監査結果が将来的にどのような意味を持つのかも説明します。交流の根底にあるものは監査人と被監査人の関係構築です。

「監査業務の範囲内で、監査の発見事項の説明に加えて、戦略的

アドバイスやコンサルティング(助言)を提供します。」とClarke氏は言います。

これらのミーティングは、個別監査とは別のもので、継続的に実施されています。監査以外で被監査部門と接した時間を監査人の業績評価の一つとしています。「監査人が監査の際しか被監査部門と話さないということであれば、警察と同じです。被監査部門との有効な関係があれば、信頼されたビジネスアドバイザーとみなされます。一年を通して、私たちは100時間から200時間を監査以外で被監査部門と接します。」とClarke氏は言います。

「どれだけ相手に関心を持っているかを知ってもらえなければ、相手はこちらがどれだけ知っているかについて関心を持ってくれません。内部監査は業務に関心を持っていることを被監査部門に知ってもらう必要があるのです。そのための唯一の方法は積極的に行動し、被監査部門の課題を理解しようとすることです。」とClarke氏は補足します。

「被監査部門と接する時間を持つという方針については、社内中で内部監査人が関与していることが役立っています。内部監査人はほぼ全ての部門のミーティングに参加しています。信頼される効果的で効率的な監査を実施するためには、まず関係を築かなければなりません。それが私たちの目標の一つでもあります。」とDeMaio氏は説明します。

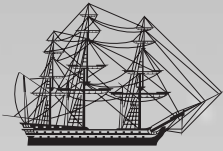
関係構築に焦点を置くことは、内部監査がTD社のビジネス全般を理解することにも繋がります。このことは監査品質を高め、監査人の能力開発にもなります。「取締役会や経営陣も内部監査部門を高く評価し、尊重しています。彼らの姿勢が社内に浸透し、それがまた内部監査部門の能力を高めているのです。」とDeMaio氏は言います。

要員計画の主な利点

TD社の要員計画とリーダーシップ開発が確立され、組織化され、全社的に重要視されていることは、優秀な人材の維持に繋がっています。優秀な人材は、能力が認められ、適切な報奨が与えられるところに留まる傾向があるからです。

TD社の要員計画プロセスは、リスク、コントロール、ビジネス知識を社内に広めることによって、統制環境の醸成に役立つという別の利点もあります。「それぞれの事業は独立して運営されていますが、整合することが期待されています。私たちは、サイロ型(部門別)ではなく、会社全体の視点を持っています。」とHenderson氏は話します。

このアプローチにより、内部監査部門は会社から重宝されています。「私たちは必要悪ではなく、高く尊重された経営資源です。内部監査のミッション(使命)は強く支持されています。」とDeMail氏は言います。



Vanguard®

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 事業拠点のある国数 _____ 11カ国
- 従業員数 _____ 13,000人以上
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 非公開
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 90人以上
- 内部監査部門活動年数 _____ 28年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会委員長

注：上記の情報はすべて2011年12月31日現在のもの。

“キャリア志向や他部門での機会についてもオープンに話し合っています。実際、他部門のポジションへの模擬面接も行っています。それは、私たちは監査人全員の成功を望んでいるからです。”

— Kathy Bock

Vanguard社の人材に関する絶え間ない取り組み

Vanguard社は、世界最大級の投資信託会社です。米国を本拠地とするVanguard社をVanguard投資信託が所有し、投資家が同投資信託を所有するという特徴的な構造をしています。Vanguard社は個人投資家、年金基金、金融アドバイザー、海外投資家の4つの主な顧客グループごとに部門が分かれています。13,000名の従業員は、クルーメンバーと呼ばれています。これは、Vanguard社が海事関連の事業を起源としていることと、チームワークや目的の共有を強調した企業文化をもつことを反映しています。2,500万の顧客から引き受けた約1.8兆米ドルを運用しています。海外投資家の運用額は約1,000億米ドルと全体の運用額から見れば少ないですが、海外事業は急速に拡大しています。

Kathy Bock氏はVanguard社のCAE兼内部監査部門長です。Bock氏は、監査委員会に直接報告し、部門運営上は財務部門に報告します。内部監査部門の人数は90名で、この7年で2倍になりました。この期間に内部監査部門の役割が見直され、組織体にとってより戦略的価値を提供する部門となりました。また、伝統的な財務情報に基づく事後的な監査から、リスクやコントロールに焦点を当てた「先を見越した監査」に移行しました。これは規定・ルールに沿ってではなく原則に基づいた監査手法です。

新たな手法や監査手続の開発は、内部監査の高度化に不可欠であり、取締役会や各事業部門のリーダーたちと協力して策定されました。しかし、Bock氏によれば、さらに力を入れたことは、内部監査能力を有する人材の採用、育成、維持でした。「このような大規模な変更の成功は、人材の能力に依存します。」と彼女は言います。「私たちは、多くの時間と労力をかけて、必要な人材を引き付け、維持するために改善しました。手法やプロセスがすべてではなく、適切に監査業務を行うためには能力のある人材が必要だとわかりました。」

Vanguard社の内部監査における人材管理の取り組みは、採用、

育成、維持の3つのプロセスにわたって明確なものとなっています。

採用：人材を捜し求めることから始まります

内部監査部門が、より深く厳正に、被監査部門と協力的に監査を実施するためには、分析スキルと人間関係構築やコミュニケーションのソフトスキルが必要です。採用の際には、これらすべてのスキルが求められます。潜在的なリーダーシップ能力の見極めはさらに重要です。内部監査人として採用されたとしても、将来的には内部監査部門やその他部門のリーダーになることもあるからです。このことは個人の便益とあわせて、内部監査で培ったリスクやコントロールに関する考え方を社内全体に広げることに役立ちます。

内部監査人として理想的な候補者とは、分析能力、知的好奇心、創造力、説得力を伴うコミュニケーション能力を有し、議論を好む大学を卒業して数年以内の者です。

内部監査部門の新卒レベルの監査人は、財務専門職をめざす大卒者を対象とした加速育成プログラムを通して採用しています。加速育成プログラムは、参加者が一年間かけて財務、監査、投資信託関連業務の経験を積むという体系化されたプログラムです。

採用にあたって加速育成プログラムを利用する利点は、これから活躍する人材の潜在的なリーダーシップ能力を容易に把握することができることにあります。Vanguard社の内部監査部門の採用において、候補者は、会計や財務に関する学位を持っていることは必須とされませんが、少なくとも半分以上の採用者が関連資格を所有していることを目指しています。「残りの半分はさまざまなバックグラウンドを持った候補者から採用します。私たちにとって、ビジネスに関する洞察力や監査スキルよりも能力がとて重要で、基本的な能力があれば、監査やリスク管理の原則は教育することができるからです。」とBock氏は言います。

中途採用については、大手会計事務所やプロフェッショナルファーム、競合他社、銀行、規制当局の出身者を採用しています。内部監査の高度化の一環として、Bock氏は、さまざまな業界経験のあるシニアマネージャを多数採用しました。

新卒であれシニアマネージャであれ、内部監査の採用プロセスは厳正です。「ケーススタディと過去の行動に基づくインタビューが最適だと考えています。これらを通して、テクニカルスキルや履歴書上の情報以上の能力を評価します。」とBock氏は言います。

育成：成功のための人材育成と動機付け

Vanguard社では、クルー育成プログラムが多くあり、内部監査チームの育成と動機付けに特化したプログラムもあります。

研修や育成プログラムは、内部監査人として必要なスキルに焦点を当てています。例えば、技術的な知識（規制など）、監査手法に焦点を当てた伝統的な監査知識、Bock氏が「内部監査のソフトな面」と呼ぶ人間関係構築能力があります。研修は、「トレーナー育成」カリキュラムを修了したリーダーにより頻繁に行われます。

プログラムは、内部監査が社内の専門家（人事部門、人材採用・育成・リーダーシップ開発グループ、企業の研修機関であるVanguard大学）と協力して作成します。内部監査のリーダーが3年前に、年に一度の監査人向け一週間研修を開始しました。この研修では、さまざまなトピックがカバーされますが、共通のテーマを1つ設定しています。最初のプログラムでは、監査技術がテーマとされ、昨年は、人間関係スキルがテーマとされました。今年は、業界動向をテーマとする予定です。

Vanguard社のクルーが不可欠な能力を養い、発揮する機会が他に2つあります。

- **チームトーク** — 若手の監査人が課題を決め、プレゼンテーションをする2週間に一度のセッションです。
- **メソッドユーザーグループ** — 経験豊富な監査人のグループが集まり、監査手法の構成要素を協議し、改善提案を策定し、上級役員に対して変革を提案する場です。

人材育成においては、「経験を通じた教育」を重視しています。（往査終了までの）プレクロージングセッションやピア（相互）レビューは、内部監査人にとって更なる成長の機会となります。プレクロージングセッションでは、監査メンバーが監査計画や監査報告書のドラフトを監査部門の管理職チームに報告します。セッションのディスカッションを司会するリーダーが、計画や監査結果に対してリアルタイムでフィードバックすることになります。ピアレビューでは、当該監査に関与しなかった監査人が作業や発見事項に対する厳正な品質評価を行うことで、チーム内でのベストプラクティスの共有が促進されます。

維持：人材を関与させ、将来に目を向ける

採用や育成にこれだけの投資を行っていることを考えれば、内部

監査がVanguard社の人材の維持に力をいれることは当然です。内部監査のリーダーは、たとえ他部門に異動してしまうとしても、クルーのローテーションを推奨しています。

「不自然に感じるかもしれませんが、私たちは積極的に人の入れ替えを計画します。クルーに対して異動希望を出すように勧めています。キャリア志向や他部門での機会についてもオープンに話し合っています。実際、他部門のポジションへの模擬面接も行っています。それは、私たちは監査人全員の成功を望んでいるからです。異動の希望について率直に話してもらうことによって引継ぎ計画を立てたり、異動前に効果的に引継ぎを行ったり、人員不足による監査遅延を最小限にすることができます。」とBock氏は言います。

Vanguard社では、仕事に対する各人の満足度が重視され、さまざまな方法で満足度が調査されています。例えば、定期的なサーベイ、直属の上司やさらに一つ上の上司とのミーティングなどがあります。この数年で、Vanguard社は参画度を業績評価指標に加え、内部監査としてもこの手法を採用しました。

「参画度とは、従業員の仕事への関与や熱意の程度と、役割に対応する能力の発揮度合いです。これにより、従業員が仕事に心から取り組み、常に結果を出すためにさまざまな方法を探求するようになります。調査結果によれば、この業績評価のやり方が、生産性、忠誠心、業績を高めるきっかけとなり、従業員個々人の満足度を高めています。」とBock氏は言います。

Vanguard社は、Gallup社に委託して、クルーの年次参画度サーベイを実施し、業務に関するトピックについてのフィードバックを回収しています。その後、クルーや管理職は、フォローアップセッションに参加し、監査部門や会社全体の改善に貢献しています。

「『毎日が360』がリーダーの合言葉です。クルーからのフィードバックを歓迎しています。これまで多くの場合、職場に満足し、十分に仕事に参画しているとのクルーからのフィードバックでした。しかし、リーダーとしてのパフォーマンスを高めたり、クルーメンバーの業務経験を強化させたりする機会があれば、必要な対応をとってきました。」

5年前に内部監査チームが「想定外」の離職率について測定し始めて以来、従業員の減少を毎年2%以内にするという目標を達成しています。これは、部門の人材戦略の成功の一つですが、それ以上に内部監査チームやその職務についての評価を表しています。

「Vanguard社の内部監査チームの高い評判を人材紹介会社や応募者から聞くようになってきました。最近内部監査チームに加わった経験豊富なあるリーダーは、今まで経験した監査チームの中で一番参画度が高く熱意があるとっていました。人材戦略の成功は、最終的には、私たちの仕事の品質とVanguard社における影響力によって評価されると思います。」とBock氏は話しています。

プロテビティについて

プロテビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、ヨーロッパ、日本を含むアジア太平洋、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。

Protivitiは内部監査人協会 (IIA) のプリンシパルパートナーです。Protivitiの700人以上のプロフェッショナルは、内部監査人協会のメンバーとして活躍しており、Thought Leaderとして国内外で講演やベストプラクティス、教育・研修等の提供を通じて、内部監査の一層の充実に貢献しています。

主な提供ソリューション

ERM・内部統制ソリューション

内部統制報告制度 (US-SOX, J-SOX) の対応支援やその効率化だけでなく、リスクとコントロールの一貫したフレームワークをさらに持続可能な全社的な内部統制やERMに活用・展開します。全社的な目標達成と関連付けたトータルかつ適切なリスクの認識・評価と、リスク管理能力の向上を支援し、経営理念や社風の徹底を推進する中で、企業価値向上と持続的成長を支援します。

【主なサービス】

- ERM・専門リスク管理支援 (全社的リスク評価・管理支援など)
- 内部統制高度化支援 (継続的モニタリング—CSA導入支援・不正防止プログラムなど)
- J-SOX対応支援 (経営者評価効率化・浸透・初年度対応支援など)

内部監査ソリューション

経営者をはじめとする利害関係者の期待に応え、戦略目標達成に貢献し、付加価値を提供する内部監査の実現を支援します。そのために、内部監査機能の確立や効率化、品質の向上など、内部監査に関する広範囲な課題の解決を支援します。支援にあたっては、長年にわたって培ってきた内部監査とリスクマネジメントのノウハウ、手法、そして最新のテクノロジーやメソッドを最大限に活用し、内部監査および情報システム監査に関する知識および経験が豊富なプロフェッショナルが強力にサポートします。

【主なサービス】

- 内部監査アウトソーシング・コソーシング
- 内部監査立ち上げ支援
- 内部監査高度化支援
- 内部監査の品質評価 (QAR)
- リスクコントロール セルフアセスメント (RCSA) 導入支援
- 情報システム内部監査
- 海外内部監査支援
- BCM監査支援

グローバル対応支援サービス

グローバル経営におけるガバナンス強化の要請に対応するため、グローバルベースでの標準ポリシーや規程類の策定、モニタリングやガバナンス体制の構築などグローバル化を進める上でのさまざまな課題の解決を支援します。海外拠点の監査、内部統制評価、財務報告プロセス改善などの豊富なノウハウと実務経験を持ったバイリンガルのプロフェッショナルが、海外ネットワークと連携して、お客様の課題解決を支援します。

【主なサービス】

- グローバル標準管理方針・規程策定支援
- 海外内部監査およびモニタリング体制構築支援
- 海外内部監査アウトソース・コソース支援
- 海外贈賄リスクおよび競争法リスク対応支援

Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて

Protivitiでは、内部監査管理／支援ツールとしてIA Portal™ (Internal Audit Portal)を提供しています。

IA Portal™は、効率的かつ効果的な内部監査の実現を支援するウェブ環境の内部監査管理ツールです。IA Portal™はリスクアプローチによる往査先選定から監査の実施、報告書の作成、発見事項管理・分析までの一連の監査プロセスを促進し、情報の一元管理を行います。これにより情報の可視化、リアルタイムでの情報の把握、監査報告の簡素化が可能となります。

IA Portal™を導入することにより、自社の目的を達成するために必要な内部監査機能の方向性や方法論およびアプローチを調整するための解決方法を見出すことができます。Protivitiのプロフェッショナルの活用およびIA Portal™の導入を組み合わせることにより、自社の目的に応じた内部監査態勢構築の実現を支援いたします。

IA Portal™は、プロテビティ・ガバナンス・ポータル™ (PGP) という統合モジュールの一部です。ガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)の取組みを促進する統合プラットフォームとして、他の機能(モジュール)と併用することも可能です。フレームワークを活用し、

共通言語の設定・蓄積により、情報を一元管理することが可能です。IA Portal™は単体でもお使いいただけますが、併用できる他のモジュールは以下の通りです。

リスクマネジメント機能

固有リスクおよび残存リスクの評価結果とリスク対応戦略を一元管理します。

コントロールマネジメント機能

個別リスクごとのRCM、評価結果、改善状況をリアルタイムに可視化します。

アセスメントマネジメント機能

多様なチェックリストによるセルフアセスメントを実施します。

KnowledgeLeaderSMは、会員制のウェブサイト(英語)で、内部監査人、リスクマネジメントの実務家が効率的にビジネスリスクを管理し付加価値を生み出すための情報、ツール、テンプレート、情報源を提供します。主にビジネスリスク、テクノロジリスク、内部監査に関する最新情報を毎週お届けします。

KnowledgeLeaderSMでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

多岐にわたる内部監査およびIT監査のワークプログラムの各種サンプル、雛形類をダウンロードしてカスタマイズすることが可能です。

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

質問書、ベストプラクティス、テンプレート、リスク管理や内部監査の実施、内部監査部門の指揮に有用な監査に関する基準・指針等を含む、1,000以上ものチェックリスト、ガイドライン、その他ツールを提供しています。

規程および手続書

300以上の規程および手続書サンプルを掲載しており、社内で規程および手続書を作成、更新、レビューする際にお役立ていただけます。

出版物

ProtivitiのプロフェッショナルまたはKnowledgeLeaderSMチーム、他の情報提供団体(Compliance Week、Auerbach、Taylor&Francis、The IIA含む)による、白書、サーベイ、ニュースレター、パンフレットなど、ビジネスリスクやテクノロジリスク、内部監査、経理・財務に特化した専門性の高い内容を掲載しています。

内部監査のプロファイル

世界の企業の内部監査部門長やCRO(Chief Risk Officer)にインタビューし、インタビューから得られたリスク管理や内部監査部門の運営、全社的リスクマネジメントの推進における有用なヒント、手法、ベストプラクティスを掲載しています。

KnowledgeLeaderSMが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COSO
- 倫理と不正
- IFRS(国際財務報告基準)

- 内部監査
- 情報システム監査
- 米国企業改革法

KnowledgeLeaderSMは、ProtivitiのリスクモデルやCapability Maturity Model(CMM)のプロセス・バージョン、Six Element of Infrastructure Model、米国企業改革法404条対応モデルを含む、多様な方法論およびモデルの宝庫です。

KnowledgeLeaderSMのメンバーあるいは購読会員であれば、有償のAuditNet Premium Content、割引料金での資格試験の準備テキスト等が購入できるExamMatrix、専門資格維持に必要なCPEコースが受講できるMicroMash、監査・会計・テクノロジ等の基準、専門資格および研修団体の情報、関連法規についての要約、そして有用な情報リンクへのアクセスが可能です。

30日間フリートライアルをご希望の場合は、下記のサイトからお申し込みください。

KnowledgeLeaderSM : www.knowledgeleader.com

また、Protivitiのクライアントおよび下記協会メンバーは、割引価格で購読することができます。

- IIA(内部監査人協会)
- ISACA(情報システムコントロール協会)
- AHIA(ヘルスケア内部監査協会)

KnowledgeLeaderSMの会員様は、オプションとしてKLplusのアップグレードを提供させていただきます。KLplusによって、KnowledgeLeaderSMを最大限活用できるだけでなく、Protivitiのオンラインコース全てにもアクセスできるようになります。

The screenshot shows the KnowledgeLeader website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Topics', 'Tools', 'Publications', 'CPE Training', and 'University Center'. Below this, there's a 'Sign up for a FREE Trial Today!' banner. The main content area is divided into several sections: 'Regulatory Update' with a link to 'Special Committee Issues Related Supervisory Guidance on Assessing the Effectiveness of Internal Audit Functions', 'Featured Event' for 'Macroeconomic Risk Investment: Real Life Illustration Webinar', 'Featured Links' for 'Internal Audit's Approach to Risk Needs Upgrading', and 'Taylor & Francis Article' for 'Confronting the Legal Liabilities of IT Systems'. There are also sections for 'Questionnaire' and 'Updated Audit Report'. On the right side, there's a 'Popular Items' list and a 'Poll of the Week' section with a 'Vote' button.

THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria
Atlanta
Baltimore
Boston
Charlotte
Chicago
Cincinnati
Cleveland
Dallas
Denver
Fort Lauderdale
Houston
Kansas City
Los Angeles
Milwaukee
Minneapolis
New York
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland
Richmond
Sacramento
Salt Lake City
San Francisco
San Jose
Seattle
Stamford
St. Louis
Tampa
Washington, D.C.
Woodbridge

ARGENTINA

Buenos Aires*

BRAZIL

Rio de Janeiro*
São Paulo*

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Perth
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA

Bangalore
Mumbai
New Delhi

INDONESIA

Jakarta**

JAPAN

Osaka
Tokyo

PERU

Lima*

VENEZUELA

Caracas*

SINGAPORE

Singapore

SOUTH KOREA

Seoul

EUROPE

FRANCE

Paris

GERMANY

Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

MIDDLE EAST

BAHRAIN

Manama*

KUWAIT

Kuwait City*

THE NETHERLANDS

Amsterdam

UNITED KINGDOM

London

OMAN

Muscat*

UNITED ARAB EMIRATES

Abu Dhabi*
Dubai*

* メンバーファーム
** アライアンスメンバー

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

プロティビティ LLC

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル Tel. 03-5219-6600 [代表] Fax. 03-3218-5533

protiviti.jp