

第15回 シンポジウム

「専門的な会計知識が導く多様なキャリア」

第一部 講演

「企業内で専門知識を活かす道 ～内部監査専門職というキャリアパス」

【講師】

南部 芳子（一般社団法人日本内部監査協会・研究室長）

日時：2023年12月16日（土）14：10～15：10

会場：青山学院大学青山キャンパス 17号館 4階 17409教室

主催：青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究センター

はじめに

皆様、こんにちは。一般社団法人日本内部監査協会の南部芳子と申します。今回は、このような貴重な機会を頂戴いたしまして、青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科の先生方、また、関係者の皆様に心より御礼を申し上げます。

当協会では、2017年より貴学で内部監査の寄附講座を担当させていただいておりまして、お陰さまで来年度も同講座を継続して実施させていただけると伺っております。

この寄附講座は、会計の専門職として、また、会計に関する専門知識をもつ貴重な人材として、社会に羽ばたいていかれる皆様方の学習の場に内部監査について加えていただける大変貴重な機会だと我々は考えております。本日、もし内部監査にご興味がおありの方がいらっしゃいましたら是非、来年度の寄附講座を受講いただければ幸いに思っております。

今回の講演会も、この寄附講座を担当させていただいている関係でお声がけがあったのではないかと認識しております。お話をいただいた当初は、内部監査に係る専門職資格の話は是非してほしいということでございましたので、当協会や内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：IIA）というグローバルな内部監査人の団体が実施している専門職資格のご紹介をさせていただける機会だろうと考え、気安くお引き受けしてしまいました。そのあと、こちらの他の先生方から、「この会は学術的な話をする場所だけど、南部さん、大丈夫なの？」というような心配のお声がけをいただいたりしまして、そういうことであれば全然大丈夫じゃない、何を話せば良いのかわからない、といった状況で悩みながら今日まできました。

今日この会場でも、私などよりも実務上のご経験の豊富な方のお顔などもちらほら見えまして、このような高い場所から何を話せばいいのか逡巡しているところですが、愚痴ばかり言ってもしょうがないので、今回は、ふだん私が内部監査やその周辺領域についていろいろ考えていることとか、悩ましいと思っていることなどについて、率直にお話しをさせていただきながら本日お集まりの皆様と一緒に考えていく機会にしたいと思っている次第です。

ということで、本日、私がこの場でお話をさせていただくことにつきましては、紋切り型の定型句でも何でもなく、正真正銘所属する団体の考えではありませんということを強く強く前置きさせていただきまして、本題に入っていきたいと思います。

まず、本日お話しさせていただきたい内容についてご紹介いたします。最初に「企業活動と様々な会計・監査専門知識」ということでお話をさせていただきます。企業活動の様々な局面において、皆様が勉強されてきた会計や監査の知識がどのように必要になってくるのか、その全てについてお伝えするのは難しいですが、触りだけでもお話をいただければと考えております。

次に「企業活動における内部監査の位置付けと役割」についてです。企業活動のいろいろ

な局面で会計や監査の知識が役に立ちますけれども、内部監査にとっては会計や監査の知識は特に必須のものといえます。ここでは企業活動の中で内部監査がどのような位置付けにあって、どのような役割を担っているのかについて概要をご説明させていただきます。

次に、企業の中で内部監査の活動に従事する内部監査人にはどのような要件が必要とされるのかについてお話をさせていただきます。内部監査にも、よって立つべき基準や日本国内の専門職資格、国際的な専門職資格がございますが、そのあたりをここでご紹介させていただきます。

最後に、「難しい問題に直面したとき、専門職としてどう対峙すべきか」というお話です。昨今、報道などでいろいろな組織不祥事が話題に上っているかと思いますが、そういった不祥事の特徴について少し整理させていただきます。そのうえで、皆様が社会に出られると、そうした難しい局面に、専門職として、あるいは会社の役職員として、何らかの形で直面してしまうときがきつとくるのではないかと思いますので、そのようなときにどういう心持ちで事に当たるのがいいのかを皆様と一緒に考えていけたらと思っています。

1. 企業活動と様々な会計・監査専門知識

本日お集まりの皆様には釈迦に説法も甚だしいとは思っておりますけれども、まず、企業の活動に会計や監査の専門知識がどのように役立っているのかについて俯瞰してみたいと思います。

言うまでもなく企業はそれ単体で存在できるものではなく、取引先ですとかお客様、株主ですとか規制当局、それから広く社会一般というような様々なステークホルダーとの関わりの中で存在しているものでして、それぞれとの関わりの中で必ず会計や監査の知識が必要とされてきます。

まず取引先との関係についてお話しします。企業は様々な取引先から、例えば原材料を仕入れたりですとか、サービスを提供されたりですとか、それから人材を受け入れたりなどといった活動をしております。こうして、企業活動を通じて新しい付加価値を生みだしていくのに必要なリソースの提供を受けております。

そして、そうしたリソースの提供に対して企業側から対価を支払っています。簿記では「仕入」や「役務原価」といった勘定科目で把握される活動になってくると思います。他にも、例えば管理会計の予算統制の考え方なども、この活動を把握する中で必要になってくるだろうと思います。

また、純粋な会計とは少し離れますけれども、今後、サステナビリティに関する開示が進んでくると、サプライチェーンのサステナビリティ課題への取組状況などを企業として把握する必要が出てくると考えられます。例えば、児童労働のような人権侵害をして不当に安価な原材料を提供しているような取引先はないか、取引先の温室効果ガスの排出量はどの程度な

のか、といった点を企業が把握していかなければいけないという大変難しい時代になってきていますけれども、そうした情報の把握についても、今の段階では会計の専門家に期待されているところが大きいのではないかと考えております。

次に、企業は、外部から提供されたリソースと自社のリソースを組み合わせ、顧客に提供する商品やサービス、つまり新しい付加価値を生みだします。この際に、企業の中では絶えず PDCA（Plan-Do-Check-Action）というサイクルを回しながら、計画から実施、チェック、改善までの一連の流れがあらゆるプロセスに組み込まれているのが通例でして、こうした流れを理解するために、例えば内部統制の知識やリスク・マネジメントの知識、ガバナンスに関する知識が必要になってくるかと思います。

もちろん、この中でも管理会計の知識ですとか財務会計の知識などを使って、こうした活動を最終的に会計の数値に落とし込んでいくことが必要になります。

そして、こういった企業内の活動についても、取引先との関係と同様、今後、サステナビリティの側面からも情報を把握していく必要が出てきています。自社の脱炭素に向けた取組状況や人権課題への取組状況、人的資本の可視化といった、会計数値ではなかなか捉えることの難しい情報についても、企業が適宜適切に把握して、外部のステークホルダーにその内容を開示する、また、その開示の内容の適正性について保証を受ける、というような動きになってきております。

特にヨーロッパでは、こうしたサステナビリティ課題の開示や保証の取組みが積極的に行われておりまして、ヨーロッパに一定規模の販売拠点を有していたり、子会社があるような日本企業にとっても、サステナビリティへの対応は待たなしという状況になってきております。

そして、こうした活動の結果、企業の生み出した新しい商品やサービスを顧客に対して販売したり提供したりして、その対価を受け取るという売上の活動があるわけですが、この活動の中でもやはりいくらで売ったのかを会計的に把握する必要性が生じてきます。

また、顧客との関係でもサステナビリティの側面から把握することが今後必要になってきます。商品を販売してその売上が立ったらそこでおしまいということではなく、販売した商品をリサイクルする取組み、不法な投棄を未然に防いで適切に廃棄されるように促す取組みなど、「売上」後のアフターフォローが重要となってきます。そして、そうした状況を企業としても把握できる体制を作っておく必要のある、本当に難しい時代になってきたと痛感しているところです。

こういう活動を繰り返して、だいたい1年間という区切りで、インプットに使った費用とアウトプットから得られた収益の差額として利益が計上されます。その利益が、1年間における企業の成果として、例えば広く一般に財務情報として開示されたり、株主さんへ配当の原資として報告されたり、あるいは税務申告のときの材料になったりしていきます。このよ

うな流れが、ざっくりとした企業活動の一つのサイクルになってくるのではないかと思います。

この間、公認会計士さんは、例えば、企業の中の財務処理が適正に行われるための財務報告に係る内部統制に関連して企業の中で実際に動いているプロセスや、開示される会計情報が、きちんと適正なものになっているのかを監査していくというような関わりかたがあると思います。あるいは会計士さんは会計監査人として、株主の方に報告される内容の適正性についても監査するような機会があるかもしれません。また、税理士さんは、企業内の会計処理が税法に従って正しくなされているのか、企業にアドバイスをしながら、適正な税務申告につながるお手伝いをされているのではないかと理解しております。

2. 企業活動における内部監査の位置付けと役割

では、内部監査は、こういった一連の企業活動の中でこういった役割を担っているのかについてお話をさせていただきます。

典型的な日本企業では、多くの場合、内部監査部門は社長の直属とされていて、社長以下の現業部門ですとか管理部門を、独立的な立場からチェックする役目を担っております。我が国の多くの企業では、経営トップである社長に権限が集中していることから、内部監査部門は社長の目となり耳となって、現場の課題を洗い出して改善に貢献していくというのが、わが国企業の長らくの慣行になっております。

この点について、あとからも少し触れますけれども、海外、特に欧米の企業とはガバナンスの構造の違いから、内部監査の位置付けが実務上少し異なっているのではないかと考えております。

欧米では、監督と執行が分離して、取締役会がCEOを含めた執行側を監督していくガバナンスが一般的ですので、内部監査部門は、執行のトップであるCEOに日常的な報告経路をもって、内部監査部門長の選解任や報酬の決定、内部監査計画の承認といった重要な事項については、取締役会からの指示のルートを持つというような、いわゆる「デュアルレポーティングライン」と呼ばれる体制をとることが理想的であると言われております。

取締役会がきちんと機能していて、経営トップの専横に対する牽制が効果的に発揮されている組織であれば、組織の健全性を維持するためにも、このようなデュアルレポーティングラインは有効な考え方の一つであろうと考えております。

昨今、我が国でも、コーポレートガバナンス改革などを通じて、内部監査部門が社長のみならず、取締役会や監査役等にも直接報告経路を有することが重要であると指摘されてきておりまして、我が国なりのデュアルレポーティング体制を構築されている企業もだいぶ増えてきました。

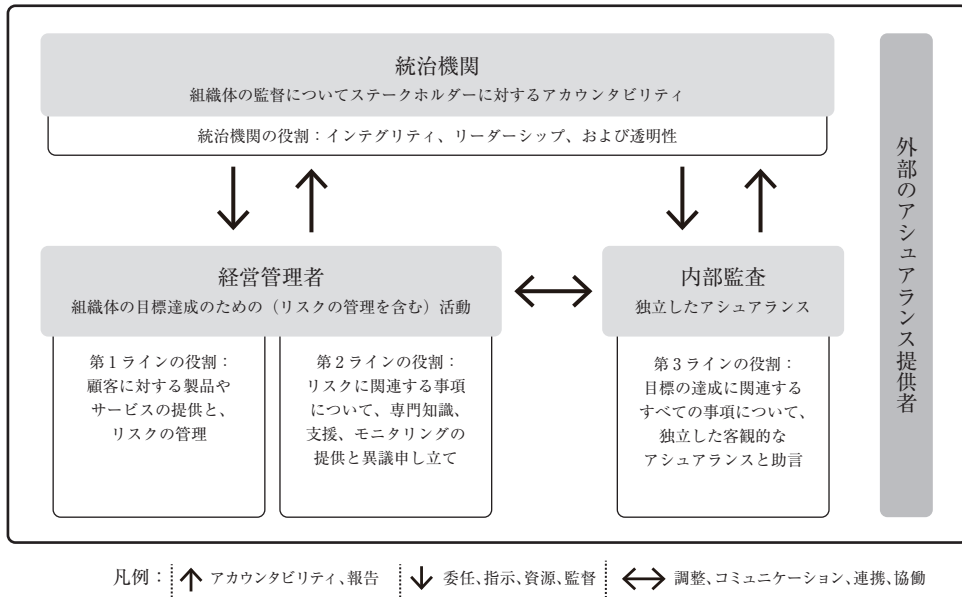
このことは、内部監査の実効性を高める観点からも歓迎すべき動きであると考えておりま

すが、繰り返しになりますけれども、その前提として、やはり経営者と取締役会・監査役会との間で、ある種の緊張関係がきちんと機能していることは極めて重要だろうと考えております。形だけは法律の建付けに従って、取締役会や監査役会といった監督機能・監査機能を持っていますが、その実態は社長に権限が一極集中していて、他の取締役も監査役も社長のイエスマンで固められているような組織の場合、内部監査がデュアルレポーティングの体制を持ったとしても、そこにいかほどの意味があるのかということになるのではないかと思います。

例えば、内部監査部門が監査をしようと思っている部署で何かしら不正が行われていることを知っていてわざと見逃しているような悪意のある経営者が、当該部署を内部監査部門にチェックされると困るため「そんなところは見なくてもいいから、もっとこっちを見なさい」というような横やりを入れてきたとします。こういうケースで、ガバナンスがきちんと機能している組織であれば、内部監査部門長が監査役さんに相談する、あるいは社外取締役さんに報告を上げるというような方法を取ることで、適切な対応を早めにとって不正の芽を小さなうちに摘むということも可能になるかもしれませんが、先ほど申し上げたような、イエスマンばかりで固められた組織の場合だと、ほかの取締役も監査役も社長のほうを向いて仕事をしているので、最悪の場合、「内部監査部門長はうるさいからクビにしたほうがいい」とか、「配置換えをして別なもっと言う事を聞く人を内部監査部門長にしたほうがいい」というような話になってしまいかねません。

内部監査が有効に機能するために、デュアルレポーティングラインを確保することは大事なことだと思いますけれども、それと同時に、ガバナンスがしっかり機能していることが本当に重要なことではないかと思っております。

図表：IIA の 3 ラインモデル（2020 年版）



国際的な内部監査の専門職団体として、IIA という組織がございます。こちらは、その IIA が 2020 年に公表した「3 ラインモデル」という考え方の図になっています。

IIA では、組織体が有効なガバナンスを維持していくために、3つのラインでリスクを管理していくことが重要だということで、この「3 ラインモデル」を推奨しております。このモデルは、我が国でも官公庁から公表される色々なペーパーなどで引用されておりますし、実際にこのモデルを取り入れている企業も最近増えてきております。このモデルは、国際的・先進的な企業における内部監査の位置付けについて、わかりやすく概念化されておりますので、触れさせていただきます。

このモデルでは、リスク・マネジメントの担い手として、第 1 のライン、第 2 のライン、第 3 のラインという 3 つのラインが登場します。

第 1 のラインはいわゆるリスクオーナーの立場となってくる方々になります。具体的には、自社の製品を販売する、製造する、あるいは原材料を仕入れるといった、企業活動における基本的なモノやお金のやり取りに直接携わっている部署の方々になります。典型的な日本企業でいうと、例えば購買部や製造部、営業部のあたりの方々には第 1 のラインに該当することになると思います。企業活動を通じて発生するリスクの多くがこれらの部門に関連するものとなりますので、まず、第 1 のラインでリスクを適切に管理することが重要であり、そこがスタートラインになります。

次に、第 2 のラインは、第 1 のラインから少し離れたところからリスク・マネジメントに関する仕事をされている方たちになります。第 1 のラインで発生するリスクを管理する、あ

るいは第1のラインにおけるリスクの管理状況を監督する、というような役割を担っている人たちで、日本企業では、総務部門、経理部門、財務部門、法務部門といった管理部門系の人たちが第2のラインの担当者に該当するかと思います。

例えば、第1のラインの営業部門が新しい契約を結ぶ際に、あらかじめ必要な手続を決めて規程を作っておく、事後的に契約書のチェックをする、といった活動などが、第2のラインの人たちのリスク管理に関する大事な仕事になってくるというイメージで捉えていただければと思います。

最後に、第3のラインが内部監査になります。内部監査は、第1のライン、第2のラインが組織体の目標達成にとって有効な活動を行っているかについて、独立的な立場から客観的に評価して、その結果を統治機関（例えば取締役会など）に報告していきます。

取締役会は、第1のラインと第2のラインを統括する経営管理者に対して適切な監督を行って、経営管理者は取締役会に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たすことが求められる、という図になっています。また、内部監査部門も、経営管理者と適宜コミュニケーションを取りながら取締役会に対するアカウンタビリティを果たしていくという、デュアルレポーティングの建付けになっています。

先ほど見た日本的な組織とだいぶ異なるガバナンスの形を前提にしていることがお分かりいただけるのではないかと思います。日本的な組織の在り方と欧米的なガバナンスとで、どちらがより優れているかというのは、一概には判断できないと感じております。欧米のように執行と監督を分離したほうがいいのではないかと、そちらのほうが優れたガバナンスではないか、という議論が一方であることは存じ上げていますけれども、それぞれの文化的な背景が異なる中で、欧米的なガバナンスを入れたら外国人投資家の方からの理解も得られやすくなって万事解決する、というような簡単な話ではないのではないかと印象を常々持っております。

この点について、ChatGPTの開発を手掛けたオープンAI社のケースが想起されます。同社では、取締役会でCEOが解任されそうになりましたが、実に9割を超える従業員が「社長が解任されるのだったら自分たちも退社する」という意向を示し、社長の解任が翻った、という報道があったことは皆様もご存じだと思います。組織というものは、上が良いと思った仕組みを下に押し付けるだけで、そこで働く人たちの納得感というか、感情をなおざりにしては事が進まない、働く人たちの意向も組織の方向性を作っていく大きな要素になっているのだということを、改めて実感させられる出来事でした。

日本企業の組織の在り方について、権限が一極集中していたり、不透明であったり、ガバナンスが機能しているのか分かりづらかったりというご批判があることも承知しておりますが、そこで働く人たちがこうしたガバナンスの在り方に親和性を抱いていたり、それが一つの文化として成立しているような現実的な側面があることを、あまり蔑ろにははいけない

のではないかと考えているところです。

いずれにしても、物事はこういったことでも、漸進的にだんだんと変わっていくしかない面があると考えておりまして、そうした前提の中で、内部監査がどのように組織の健全性の向上に役立っていけるのかを考えていく必要があるのではないかと考えています。

3. グローバル内部監査基準（公開草案）をもとに

話が脱線してしまって恐縮ですが、これから少し IIA の公表している内部監査基準について触れさせていただきます。

IIA では、国際的な内部監査の基準を公表してきております。現在、「グローバル内部監査基準」の改訂をおこなっており、1 月初めに新基準が確定する予定です¹⁾。

現段階ではまだ公開草案しか出ておりませんので、公開草案を使ってご説明をさせていただきます。公開草案は Course Power にアップロードさせていただいているかと思えますけれども、先ほども申し上げましたとおり、IIA のウェブサイトでは、来月には確定版の基準と差し替わってしまうと思いますので、もし、公開草案と確定した基準とでどこが変わったのか知りたいという奇特な方がいらっしゃったら、公開草案をダウンロードしておいていただければと思います。

それでは、本日は、公開草案の中で確定版とそれほど変更のなさそうな部分をご紹介します。いただきながら、内部監査の話をさせていただきたいと思います。

3.1 「グローバル内部監査基準」とは

まず、「グローバル内部監査基準」は、質の高い内部監査の専門職的实施を全世界的に導くための要求事項と推奨事項を提供するもので、内部監査の専門職団体である IIA が策定しております。内部監査が必ず実施しなければならないこと、あるいは内部監査に推奨されることなどが明記されているものになります。

3.2 用語一覧

「グローバル内部監査基準」では、内部監査の定義について、用語一覧の中で次のように明記されております。「組織体に価値を付加し組織体の業務を改善することを目的とした、独立にして客観的な、アシュアランス及びアドバイザリー活動。内部監査は、体系的で、専門職として規律ある手法を用いて、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性を評価、改善することによって、組織体が目標を達成するのを支援する。」というのが内部監査の定義になっています。

内部監査の目的は「組織体に価値を付加し組織体の業務を改善すること」です。この目的を達成するために、内部監査はアシュアランスとアドバイザリー、つまり保証とコンサルテ

イングの活動を行っていきます。そして、内部監査が評価するのは組織体の「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性」になります。

3.3 内部監査の目的（パーパス・ステートメント）

「グローバル内部監査基準」では、「パーパス・ステートメント」として、内部監査のパーパスについて、より詳細に明記されています。先ほどの定義の中で、内部監査が組織体に価値を付加するであるとか、組織体の業務を改善するということがありましたけれども、パーパス・ステートメントの中では、組織体のどのような部分に貢献できるのか、あるいはどういった状態のときに内部監査が有効に機能するのかが示されています。

「グローバル内部監査基準」では、「内部監査は、取締役会及び経営管理者に客観的なアシュアランスと助言を提供することによって、組織体の成功に貢献する」というように、内部監査のなすべきことが明記されております。そのうえで、「内部監査は、組織体の次の事項や機能を強化する」とされています。どういった事項や機能かというと、まずは「価値の創造、保全及びサステナビリティ」、以下、「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス」「意思決定及び監督」「ステークホルダーからの評価と信頼性」「公共の利益に資する能力」となります。

今回の基準から「公共の利益」という観点が入ってきております。これは、国際的な動向として、先ほど述べたようなサステナビリティ課題の解決といった社会課題への対応に代表されるような、公共的な観点が企業に強く求められてきていることも影響していると考えております。しかしながら、例えば一般的な企業の場合、利益の追求は第一義的な目的ですし、その第一義的な目的と公共の目的との間で少しずれが生じてきてしまった場合などに、内部監査の人たちの頭を悩ますことになる要素がまた一つ増えてきていると感じております。

それから、内部監査が有効に機能するための条件として、次の3つが掲げられています。「適格な内部監査人が、公共の利益に資するために設定された『グローバル内部監査基準』に適合して実施する」、「内部監査人が、取締役会に対して直接の説明責任を負い、独立した位置付けにある」、「内部監査人が、偏見や不当な影響を受けることなく、客観的な評価を行うことにコミットする」。このような状況にあるとき、内部監査は最も有効ということですが、ここでもやはり「公共の利益」の考え方が明記されてきております。また、内部監査人が取締役会に対して直接説明責任を負うのは、先ほどの「3ラインモデル」でみてきたガバナンスの在り方と共通していると思います。このあたりも日本の内部監査人にとっては大変な基準になってきているという印象をもっております。

4. 内部監査人に求められる要件—グローバル内部監査基準（公開草案）をもとに—

これまでの、企業の中で内部監査がどういう位置付けで、どういう役割を担っているのか

というお話をさせていただきましたけれども、そういう役割を果たすために内部監査人に求められる要件とはどういうことだろうかという話を、これ以降少しさせていただければと思います。

倫理と専門職としての気質

まず、「グローバル内部監査基準」の中に「倫理と専門職としての気質」という項目がありまして、この中で内部監査人に求められる要件について5つの原則が示されています。

1つ目は「誠実性を実践により示す」という点です。ここでいう「誠実性」には、(1) 公正な振る舞い、(2) 正直さ、(3) ある行為をするようにという圧力に直面したときや、ある行為をすることが個人又は組織に悪影響を及ぼす可能性があるときでも適切に行動する勇気をもつこと、が含まれるとされています。

他にも、コンプライアンスを重視することや、倫理的な行動をとることなどが求められていますけれども、この誠実性を実践によって示すという点は、口で言うは易し、行うは難し、という局面が結構あるので、難しい要求だと思っております。

例えば、先述の(3) ある行為をするようにという圧力に直面したときや、ある行為をすることが個人又は組織に悪影響を及ぼす可能性があるときでも適切に行動する勇気をもつこと、に関連して、内部監査人が客観的に評価した結果を社長なり取締役会なりに報告したことで、ある事業部門が縮小されるということもあり得ます。その際に、その事業部門で働いていた人たちが、例えば配置換えになったりですとか、最悪、リストラになったりですとか、人生に少なからぬ影響を与えられてしまうかもしれません。そのときに、「内部監査人が余計なことを言ったから人生が狂ってしまった」という恨みを買ってしまう可能性もあるため、内部監査人にとっては心情的に大変つらい立場に置かれることになります。

しかしながら、内部監査人にとっては組織のために言うべきことはきちんと言うという毅然とした態度が必要となってきますし、そうした毅然とした態度をとるための裏付けとして、やはり専門的な能力を維持・向上するよう常に努力していくことや、人からの信頼に足りうる人間であろうと努力をしていくことが本当に重要だろうと思います。

次に、原則の2つ目として「客観性を維持する」があります。ここでいう「客観性」とは、「内部監査人が専門的な判断を行い、その責任を果たし、『内部監査の目的』を妥協なく達成するための公正不偏な精神的態度」とされておりまして、客観性を維持するために内部監査部門が独立した位置付けにあることが必要だとされています。

客観性を維持するために、内部監査人は、自分自身の仕事を評価する際に批判的な視点が欠けるという自己評価のバイアス、過去の経験に基づいて憶測を立てるといった慣れ合いのバイアス、文化・民族・性別・思想・人種またはその他の特性に関する偏った考え方を含む先入観や無意識のバイアス、などの様々なバイアスが、人間には最初からあることをきちんと

と認識して適正に対処する必要があります。

3つ目の要件としては「専門的能力を実践により示す」ことです。ここでは、内部監査人は、職務をうまく遂行するための知識・技能及び能力を有しているか、または取得していなければならないとして、内部監査人が有能であるために、次の事項に関する知識・技能及び能力をもって、それを実践により示すことが求められています。

「『グローバル内部監査基準』と現在の内部監査実務」「監督、リーダーシップ、コミュニケーション及び協働」「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス」「財務管理や情報技術といったビジネス機能、不正リスク」「業界特有の法令、規制及び慣行」「データの収集、分析及び評価のためのツールやテクニック」「現在の活動、トレンド及び新たな課題」などが例示されています。

これらをご覧くださいとお分かりかと思いますが、内部監査人には、会計以外の幅広いビジネスの知識や能力が要求されてきております。特に昨今、ITの目覚ましい発展をもとに、内部監査人も、DXですとかAIといった新しい分野の先端技術を内部監査実務に応用して導入していくニーズが高まっておりますし、またこういった新しい技術を内部監査人はどのように監査すべきか、という難しい課題も生まれてきておりまして、この点はおそらく、会計士さんや税理士さんとも共通した課題ではないかと認識しています。

次に「専門職としての正当な注意を払う」という要件が出てきています。公認会計士さんのいわゆる「職業的懐疑心」に似たような考え方が、内部監査人にとっても重要とされています。内部監査人は、内部監査業務の計画及び実施において、専門職としての正当な注意を払う必要があり、次の事項が求められています。

「『グローバル内部監査基準』への適合」「実施する業務の性質、環境及び要求事項を考慮すること」「情報を批判的に評価し、疑問をもつために、専門職としての懐疑心を適用すること」が挙げられております。ここで、内部監査人が考慮すべき「実施する業務の性質、環境及び要求事項」には、例えば、組織体の戦略や目標、内部監査業務の提供を受ける者及びその他のステークホルダーの最大の利益、実施される内部監査業務の潜在的な便益に見合ったコストなどが含まれています。

また、専門職としての懐疑心を発揮するために、内部監査人は、疑問を持つ姿勢を保ち続けること、情報の信頼性を批判的に評価すること、一貫性のない情報に対して懸念を表明し、質問をするときには素直で正直であること、不完全・矛盾・不正確又は誤解を招く可能性のある情報や記述について、判断を下すために追加の証拠を求めること、というようなことを行う必要があるとされています。

最後に求められている要件は「機密の保持を維持する」ことになりますけれども、内部監査は、組織のあらゆる部署に直接アクセスできる権限を持っていて、機微な情報にもたくさん触れることになります。内部監査人が、必要のある人以外の人や、必要以外の場所に、入

手した情報を簡単に漏らしてしまうようだと、監査対象の方ですとか、報告先である取締役会その他のステークホルダーの方々との信頼関係を構築することが大変難しくなりますので、機密の保持は内部監査人にとっても大切な要件の一つになっております。

5. 内部監査専門職資格

内部監査人に必要な要件の4つ目に専門的能力がありましたが、それに関連して、少し宣伝のようになって恐縮ですが、内部監査人の専門的能力を示すことに有効な資格のご紹介をさせていただきます。

内部監査に関する資格としては、主に当協会が実施しております国内資格と IIA が実施している国際資格とがあります。

5.1 日本国内の内部監査専門職資格

国内資格には、「内部監査士」、「情報システム監査専門内部監査士」、「金融内部監査士」の3つがありますけれども、どの資格も、規定の時間の講義を受講したあとに論文を執筆することで認定されるものになっています。

これらの資格のうち、特に内部監査士を取られる方が多いですが、こちらは計 48 時間の講義を受けていただいたあと、論文を執筆していただいて、さらに 2 時間のフォローアップの講習を受けていただくという、計 50 時間の講義受講と論文の執筆が要件になっております。

カリキュラムの内容も、内部監査の基本的な知識に関するものにはじまり、広告・宣伝業務監査のポイント、製造業務監査のポイントといった具体的な内部監査の実施のポイントについてまで、幅広く学んでいただける講座になっております。内部監査部門に配属された最初の頃の人たちが内部監査の基本的な知識を学ぶために、この資格を取られるケースが多くなっております。

5.2 国際的な内部監査専門職資格

次は国際的な資格ですが、国際資格は、試験を受けて合格したら資格が取れるというものになっております。

内部監査人の国際資格として最も有名なのが公認内部監査人（Certified Internal Auditor : CIA）で、全世界で 19 万人以上の方がこの資格を保持されています。CIA は、国際的に共通の唯一の内部監査専門職資格とされており、この資格をもっていれば、どこの国においても内部監査に関する専門的な知識を持っていることを証明できるものになっています。

IIA では毎年 7 月にインターナショナル・カンファレンスを世界のどこかで開催しておりまして、来年は 7 月 15 日から 17 日に米国のワシントン D.C. で開催予定ですけれども、こ

うした国際的な会議の場にも全世界の CIA の皆さんが集まって内部監査に関する議論を交わしております。国際会議には、毎年、日本からも多くの内部監査人の方が参加されております。

こうした国際的なビジネスの舞台で活躍されたいという方がいらっしゃいましたら、ぜひどこの国でも通用する CIA の資格を取得していただければと思います。

5.3 日本における CIA 累計認定者数の推移

次に、我が国における CIA の累計認定者数をご紹介します。2023 年 11 月現在、だいたい 1 万 2,000 名弱の認定者の方が我が国にいらっしゃいまして、今現在、全ての方が内部監査業務に従事されているとは限りませんが、我が国でも多くの内部監査専門職が活躍されていることをお分かりいただけるのではないかと思います。

6. 難しい問題に直面したとき、専門職としてどう対峙すべきか

残った時間で、難しい問題に直面したときに専門職としてどう対峙すべきかを皆様と一緒に考えていきたいと思っております。

6.1 2023 年に発覚した組織不祥事の特徴

今年も年の瀬が差し迫ってまいりました。今年も様々な組織的不祥事が世間を騒がせてきたかと思えます。

仕事柄、組織的な不祥事が発覚して社会問題になると、どこに問題があったのだろうか、ガバナンスはどうなっていたのだろうか、内部監査はどのような位置づけにあったのだろうか、といったことが気になりまして、各種報道や第三者委員会報告書などを読み解きながら、私なりにいろいろ考えております。そうした中で、今年発覚した不祥事の大きな特徴として、上場していない会社、あるいは閉鎖的な組織による不祥事で、かつ、被害が大きいというようなものが目立ったように思います。

特に旧ジャニーズ事務所の問題などは、その結果、関係者がお亡くなりになるといったことにつながるなど、悪質性が顕著な問題であると感じています。そして、なぜか長年にわたって慣行化されていて、それがずっと続いていたということがあったかと思えます。

また、不祥事を起こしている会社や組織はどれも隠蔽体質で、内向きの論理を持っている、権力者のほうばかりを見てそこを基準に意思決定をしてしまう、というようなケースが多いという印象を受けております。

加えて、不祥事の起こる会社にはだいたいガバナンスの機能不全がありますけれども、今年発覚した会社はどれもガバナンスが機能していない、あるいはそもそもガバナンス自体が存在していたのかどうか疑問といえる組織もあったかと思っております。

6.2 ビッグモーター社の事例をもとに

今年発覚した組織不祥事の例として、ビッグモーター社を取り上げてみたいと思います。ビッグモーターについては、関東財務局のホームページで、損害保険代理店としての登録を取り消す処分に関する文書が公表されておりまして、その内容がなかなか衝撃的だったので、こちらでご紹介させていただきます。

まず、損害保険代理店という一つの許認可業務の登録を取り消すという処分およびその理由に関する文章が掲載されているのですが、この会社は会社法を守っていないというお叱りの言葉から始まるのが大変衝撃的です。冒頭、ガバナンスについてのお叱りの言葉があります。「ビッグモーターは…（引用者中略）…会社法に定める取締役会設置会社かつ大会社に区分される株式会社」ですけれども、「前社長・前副社長は、会社経営には利益の拡大が最重要であるとの信念及び自己の思うとおりに経営したいという意欲が過剰であったことから、法令等遵守態勢をはじめ、大会社であれば当然に整備すべき経営管理態勢の構築を怠った。また、社内規程等が存在するにもかかわらず、自らが中心となって策定した『経営計画書』により、社員の行動や実務レベルの業務運営を直接『統制』する経営を進めてきた」という指摘がなされております。

そして、ビッグモーターでは「会社法において、取締役会設置会社の取締役は業務執行状況を3か月に1回以上、取締役会に報告することが規定されているにもかかわらず、平成28年10月から令和5年7月までの約7年間、令和2年12月の1回を除き、取締役会が開催された事実は確認できず、会社法等に定める各種の決議も行われていない」状況だったそうです。

そして、「取締役会は…（引用者中略）…内部統制の妥当性・有効性を検証・評価する内部監査部門も設置していないなど…（引用者中略）…内部統制システムの整備を行っていない」し、登記で申請するときに必要となる場合を除いて、決算公告も行っていないというような状況でした。

「取締役会は、社内規程において、経営会議等を設置し経営管理全般に関する業務の協議等を行うと規定しているが、これらの会議体は少なくとも令和2年度以降、開催された事実が確認できない。…（引用者中略）…経営管理等の重要な規程が、平成27年9月以降改定されないまま放置され、形骸化している」、こういう状況だったそうです。

しかも、「監査役は、会社法において求められる会計監査及び業務監査について、少なくとも令和2年度以降、会計監査を実施しておらず、意見交換等を通じて取締役の職務執行を確認するなどの業務監査も行っていない」状況だったそうです。

「保険募集に関する内部監査については営業部門から独立した内部監査室が実施する」という規程があるにもかかわらず、「内部監査室は実際には設置されておらず、同室による内部監査も行われていない」と、なかなか衝撃的な内容の数々が列挙されております。

関東財務局からこういった点をご指摘されて、保険の取扱いをしてはだめという処分を受けたことになっていますけれども、そもそも、数年間で1回しか取締役会を開催しないですとか、監査役が監査をしていないですとか、そのような状態で会社があそこまで大きくなるのはなぜなのだろうと、大変疑問に思っております。

損害保険代理店の登録取り消し処分を受けるような大きな問題を起こす前にも色々とトラブルを抱えていたはずで、一説によると、そうしたトラブルが明るみになっても頑として記者会見等の公の場で説明をしない、非上場の同族企業であるがゆえそれが許されてしまう、という状況であったようです。

冒頭に、会社とそれを取り巻く社会とのかかわりのようなお話をさせていただきましたが、会社が大きくなるにつれ、顧客や取引先が増え、店舗周辺の地域住民など様々な関係者も自然と増えてくるものと思うのですが、会社が会社法で求められているような態勢整備も怠って利益追求のみに偏って突き進んだ結果、迷惑をかける先がどんどん増えていくという状況になってしまっているように感じておりまして、その過程のどこかで歯止めがかからなかったのか、誰かがこのままではまずいというサジェスションを与えられなかったのか、とても残念に思っております。

6.3 ガバナンスや監査に対する意識には組織によってグラデーションがある

「ガバナンスや監査に対する意識には組織によってグラデーションがある」という書き方をしていますけれども、昨今の状況を見ると、このあたりの格差がかなり進んでいると認識しております。

先進的なガバナンスに積極的に取り組んでいる会社も確かに一部にございます。プライム上場企業のトップにいる会社などは、色々な創意工夫を凝らされて、新しいITツールなども入れられて、先進的なガバナンスに取り組んでいらっしゃいます。皆さんが公認会計士になられて、こういう会社に監査に行かれることになったら、新しい知見をどんどん取り入れていかなければいけないご苦労もやはりあるかとは思いますが、とてもいい刺激をもらえると思いますし、貴重な経験を積めるであろうと考えております。

他方、日本企業の多くはおそらく、法律が言っているから、法律違反になるとまずいから、最低限のところはやっておくか、というような傾向が強いのではないかと思います。それ以外にも、先ほどのビッグモーターのように、そもそも法律を守る発想がない組織もありまして、これらの組織は、ガバナンスを構築するとか、監査を受けるとかいったことを単なるコストだと認識されているのではないかと思います。

例えば昨今、わりと大きな会社でも、監査法人を大手監査法人から中小の監査法人に変更されるようなことが増えてきているといわれていますけれども、その背景にある発想も、やはり監査にかかるコストの意識だと思います。

皆さんが監査の現場に出られたときに、「コストがかかるではないか、お金が儲からないではないか」という発想の経営陣に遭遇することも多くなるのではないかと思いますけれども、そういった考えをお持ちの方々に、適切なガバナンスを構築することがいかに重要なのかをご理解いただくというのは、専門職にとって難しいけれどもとても重要な役割なのではないでしょうか。また、公認会計士の監査は資本市場にとって大変重要な役割を担っているのといわれますけれども、担当された会社にとって、会計士の監査がいかに役に立っているのかをどのようにしてお伝えできるのかという点も、これからとても大事になってくるのではないかと思います。

6.4 社会的に許容される範囲が大きく揺らぐことがある

次に、「社会的に許容される範囲が大きく揺らぐことがある」と書いていますけれども、これは、旧ジャニーズに関する報道などを通じて思っていることになります。長年継続されてきて、社会的にもわりと許容されてきた、あるいは看過されてきたような違法行為や、重大な人権侵害などがあるということです。

旧ジャニーズの問題が発覚したとき、皆さんはどのような印象を持たれましたでしょうか。私は、最初は正直に言うと、「だって、芸能界ってもともとそういうところでしょう。それでもいいから有名になりたい、スターになりたいという人たちが集まっているところでしょう」というように思っていました。しかしながら、報道等で実際に被害に遭われた方々が受けた内容などを聞いたり、文字で読んだりすることで、その実相が可視化されてきますと、確かにそれはひどい、小学生ぐらいの子どもに大人がそういうことをするものではない、というようにだんだんと意識が変わってまいりました。長年、おそらく周囲も含め色々な方々が許容してきてしまったり見過ごしてきてしまったりした問題が、ある日突然、大きな社会問題として噴出してしまおうというようなことが最近目立っているような印象を持っております。

皆さんが会計士として会社を見ていくことになったときに、会計以外の場所でも、このような会社の中の論理で長年放置されている、ちょっとまずいことに会う機会があるかもしれません。そのときに、その問題をどのように解決していけば会社にとっても社会にとってもプラスにすることができるのかという、大変な悩みが出てくることもあるのではないかと思います。

もっと言うと、先ほど私は「芸能界ってそういうところでしょう」というように思ったということを申し上げましたが、これは自戒も込めて申し上げることですけれども、そもそも立場が弱い人間が不当に搾取されつらい立場に置かれることを強要されるのが当然かのような構造そのものについて、「だってそういうところでしょう」で済ませてしまっただけなのだと、そのように考え方をアップデートしていく必要があるのだと思っております。

そして同様に、今現在我々が暮らしている社会において、「だってそういうものでしょう」で済ませてしまっているものの中にも、将来、大きな社会的問題を引き起こすものがあるかもしれない、過去許されたり看過されたりしていた問題について事後法的に糾弾されてしまうかもしれない、そういった可能性を頭の片隅に置いておくことが非常に重要かと思います。

特に、高い倫理観を要求される専門職という立場の方々には、そうした難しい問題に直面したときにどのように振る舞うべきなのか、時代の要請はどのようなものなのか、常にアンテナを張り巡らして自分なりの正しい在り方について考えていただくことが重要になってくるのだらうと考えております。

6.5 専門職に求められる規律ある姿勢とは？

結局のところ、世の中にはいろいろな問題を抱えた会社がたくさんあります。会社法のような企業にとって最も基本的な法を守るという発想がないような驚くべき会社が世の中には結構たくさんあったりですとか、平気で人を傷つけるようなことを慣行としてやってきている会社があったりですとか、あるいは現在可視化されてはいない時限爆弾のような問題もたくさんあるかと思っています。そういう教科書には解決策が載っていない問題に直面したときに、専門職としてどういう姿勢をとるのが適切なのか、これは答えのないことではありますけれども、常に皆さんに考えていただければと思っています。

結びに代えて

昨今のトピックとして、サステナビリティの開示や保証に係る議論がどんどん進んでいてありますが、その担い手として、会計や監査の専門知識を有する方のニーズが大変高まっているのではないかと考えています。

そして、サステナビリティの実務が進むと、会計専門職の方も、気候変動の専門家や人権の専門家といった他の専門家の方々とのコラボレーションが必ず必要になってくると思いますので、皆さんのお仕事の幅は、これからどんどん広まっていくのではないかと考えています。

そして、企業の不祥事があつたりすると、内部監査への期待も高まってまいります。こうした期待の高まりかたはネガティブな要因を契機としてはおりますが、会社によっては、若いうちに一度内部監査部門を経験させて、組織全体を見る機会を持ってからマネジメント層に上げていくような人事戦略を採られているところもあります。このように、内部監査部門をいわば経営者になるための登竜門の一つと位置付けられているところもあるので、内部監査の仕事も、今後の活躍の場として若い方にぜひお勧めしたいと思っております。

皆さんはこれから社会に出られて、公認会計士や税理士といった専門職としての道を歩まれたり、一度監査法人を経由して他の仕事に就かれたり、色々な将来があるかと思えますけ

れども、どのような立場に身を置いたとしても、やはり専門職としてのプライドと高い倫理観を持って、その場の情性に流されることなく、自分の置かれている立場でどうしたら組織を健全にできるのだろうかということを常に考えながらお仕事をしていっていただければと思います。そのことによって少しずつでも日本の企業、ひいては社会全体がよくなっていくのではないかと期待しておりますので、ぜひ皆さんの正しいと思うことを大切にして、これからも頑張っていただければと思います。

(了)

注

- 1) 講演実施時（2023年12月16日）は「グローバル内部監査基準」の改訂中であったが、2024年1月9日に同基準の確定版が公表された。