
ドメインⅢ
CSAプロセスの要素

2008年4月
CIAフォーラム CSA研究会 (No. 6)
ドメインⅢ: 石村・中西・後藤

Ⅲ CSAプロセスの要素

—CSAプロセスを構築し、実施する際の重要な事項

():テキストページ

- **A. 経営者の優先順位および関心事** (p.49-50)
- **B. プロジェクト管理の役割** (p.50-51)
- **C. レビュー対象領域に関する事業目的、プロセス、
チャレンジおよび脅威** (p.51-52)
- **D. 資源の識別および配分** (p.52)
- **E. レビュー対象領域の文化** (p.52-54)
- **F. 質問構築のテクニック** (p.54-55)
- **G. CSAプロセスをサポートする技術** (p.55-56)
- **H. ファシリテーションの手法およびツール** (p.56-57)
- **I. グループ力学** (p.57-58)
- **J. 不正に対する認識** (p.59-63)

Ⅲ CSAプロセスの要素

－CSAプロセスを構築し、実施する際の重要な事項

():テキストページ

- **K.評価・分析のツールおよびテクニック** (p.63-64)
- **L.提言とアクションプランの策定** (p.64-65)
- **M.証拠の特質** (p.65-67)
- **N.報告のテクニックおよび考慮事項** (p.67-68)
- **O.モチベーションを高めるテクニック** (p.68)
- **P.監視、追跡およびフォローアップに関するテクニック** (p.68-69)
- **Q.法令、規制および倫理上の考慮事項** (p.69)
- **R.CSAプログラムの有効性の測定** (p.69)
- **S.結論** (p.70)

Ⅲ-A. 経営者の優先順位および関心事 (p.49-50)

- リスクマネジメントおよびコントロールに対する効率的かつ有効なプロセスの構築
⇒ **経営者の責任**

- 経営者の優先順位

収益の増加、費用の削減
より良い商品、より優れたサービスの提供
無駄の削減
従業員の生産性およびモラルの向上



リスクマネジメントおよびコントロール

- CSAの効果

業務手順、プロセスの改善および一般的な事業目的の達成に直接関連するリスクおよびコントロール

潜在的リスク



問題に対処

コントロールの有効性・効率性の確保

CSA

Ⅲ-A. 経営者の優先順位および関心事 (p.49-50)

- 経営者が組織の目的、商品、規模に関係なく設定する目標の具体例
 - 「責任、アカウントビリティ、およびコントロールに対する従業員の一層の理解」
 - 「より効率的な資源の活用」
 - 「あらゆるレベルにおけるコミュニケーションの向上」
 - 「従業員のモチベーションの向上」
 - 「効果的なチームの構築」
 - 「不正および法令等を遵守しないリスクの軽減」

Ⅲ-A. 経営者の優先順位および関心事 (p.49-50)

- CSA利用に関する経営者の関心事(懸念事項)
⇒以下のことを確実にすること
 - しかるべき従業員がプロセスに参加すること
 - 従業員が、自分の意見が聞き入れられ、**罰則や失職の恐れなく異なる意見を述べることができる**と本当に信じること
 - ファシリテーターは、適切な指導を受け、ワークショップの環境の中で**チームおよび個人を管理することの複雑さや難しさ**に対して敏感であること
 - 従業員が、**CSAによってできることとできないことを理解し、受け入れていること**
 - ：
 - ：
 - ：

以下略(P.50参照)

Ⅲ-B. プロジェクト管理の役割 (p.50-51)

- 適切なプロジェクト管理アプローチによって、CSAプロセスを成功させる可能性を大幅に高めることができる。
- 適切なプロジェクト管理の原則および手法を適用
 - 「計画段階」
 - 「企画または実施段階」
 - 「報告段階」
 - 「フォローアップ段階」

Ⅲ-C. レビュー対象領域に関する事業目的、プロセス、チャレンジおよび脅威 (p.51-52)

■ CSAの主要な成果

- 経営者およびスタッフが、目的の達成に対する具体的なチャレンジおよび脅威を識別するのに役立つ

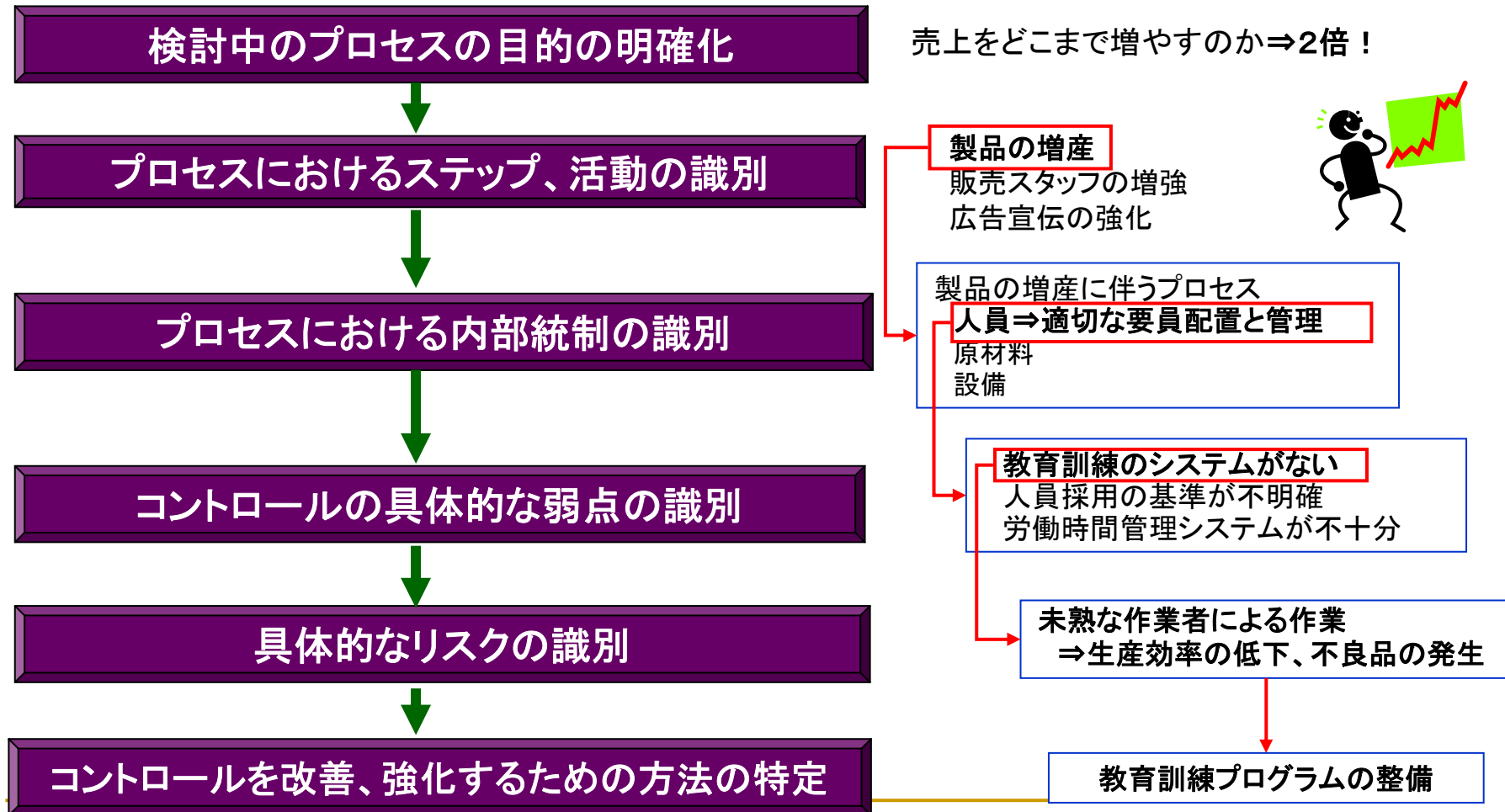
■ 基本的なステップ

- 検討中のプロセスの目的の明確化
- プロセスにおけるステップまたは活動の識別
- プロセスにおける内部統制の識別
- プロセスにおけるコントロールの具体的な弱点の識別
- プロセスに関係する可能性のある事業の具体的なリスクの識別
- 明確にされたリスクを軽減するコントロールを改善または強化するための考え得る方法の特定

⇒経営者に対して幅広い分析を提供できる。

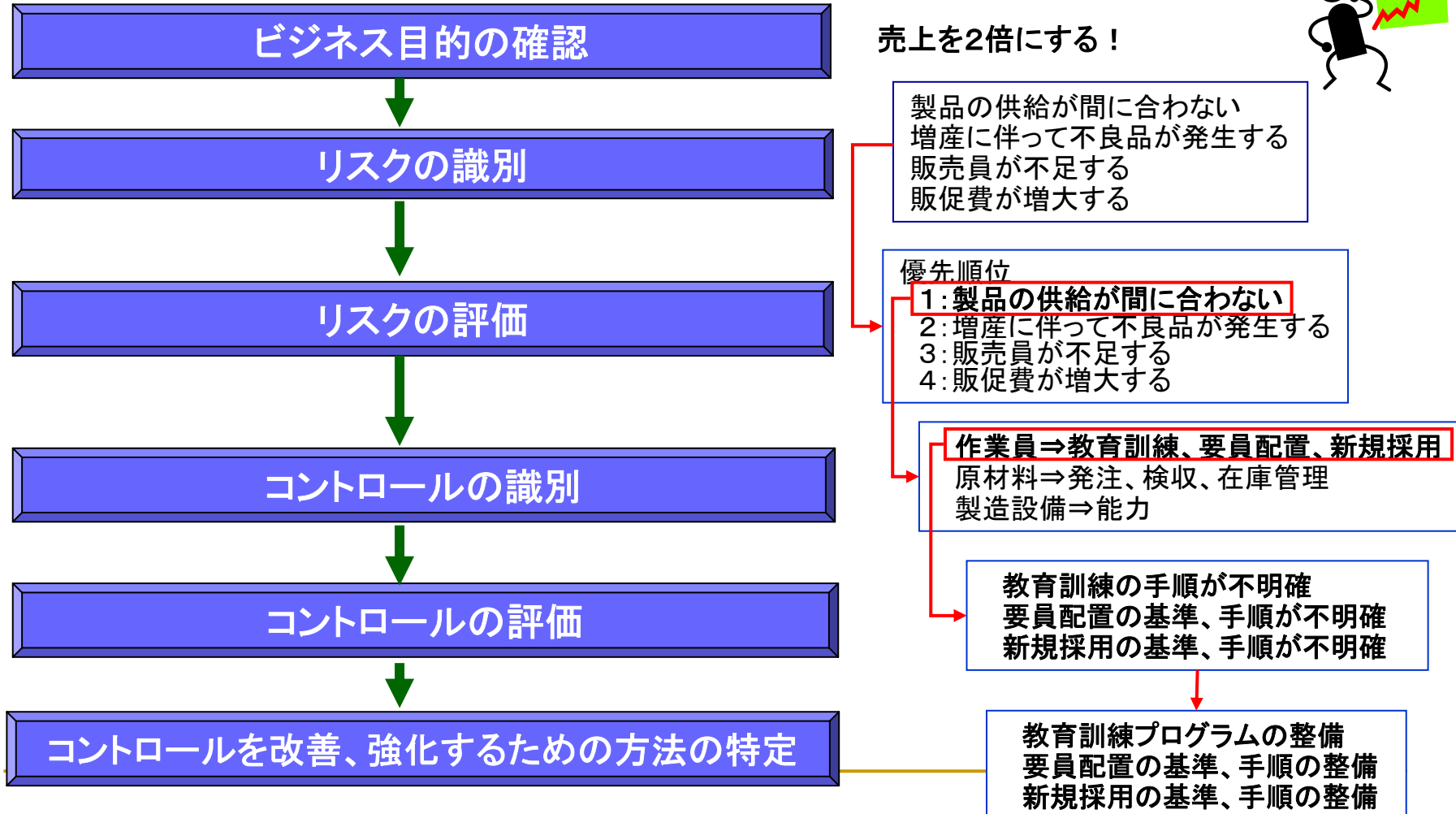
Ⅲ-C. レビュー対象領域に関する事業目的、プロセス、チャレンジおよび脅威 (p.51-52)

事例: 売上拡大計画における検討フロー



Ⅲ-C. レビュー対象領域に関する事業目的、プロセス、チャレンジおよび脅威(参考)

リスクベースの事例: 売上拡大計画における検討フロー



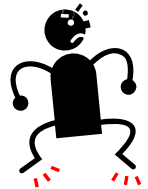
Ⅲ-D. 資源の識別および配分 (p.52)

- CSA支援部門が考慮すべき資源配分に関連する問題
(主に内部監査部門)
 - **利用する評価手法の種類**(ワークショップ、調査、経営者による分析)および**費用への影響**
 - プロセス全体、準備会議、および個別のワークショップの**時間配分**
 - 関与する**ファシリテーターの人数**
 - CSA開始前のファシリテーターへの**研修の必要性**
 - **基本的概念に関するワークグループ参加者への初期研修の程度**
 - CSAプロセス、リスク評価、コントロールの識別、不正など
 - ワorkshopに**必要な機器**(ハードウェア、ソフトウェアなど)の**見積もり費用**
 - 追加的に必要となる物品の見積もり費用
 - その他の費用(旅費など)

Ⅲ-E. レビュー対象領域の文化 (p.52-54)

－CSAプログラムの実施における組織文化の役割

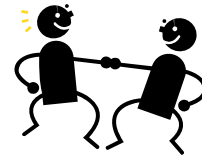
- **組織の文化**あるいは一般に認められた**価値観**が、CSAの有効性に影響を及ぼすことがある。
- **CSA利用者が認識すべき組織文化の重要な側面**
 - 組織文化はそれぞれに独特
 - 組織文化の一部の側面は、対象となる業種によって予想可能
 - 一部の文化は、地理的な場所によって予想可能
 - 組織文化の一部の側面は、他の側面と違って変わりやすい
- **内部監査人がCSA利用に関して認識すべき重要な点**
 - ワークグループの参加者が**疑念や反感**を持つ場合がある。
 - 提供されたまたは収集した**データが信頼できない**場合がある。
 - 現行のリスク管理実務が有効でなく、関連する**コントロールが信頼できない**場合がある。
 - CSAセッションは**従業員に怒りやフラストレーションをもたらす**場合があり、その結果、問題を深刻化させる可能性がある。



Ⅲ-E. レビュー対象領域の文化 (p.52-54)

－CSAプログラムの実施における組織文化の役割

- CSAの成功は、組織およびレビューの対象分野の文化にある程度依存



- 組織またはレビューの対象分野の文化を注意深く調査して理解し、CSAの最も効果的なアプローチの計画を策定。
- 経営者は組織の文化を継続的に評価し、事業目的を達成する際に、その**文化が原因となる障害**をすべて明らかにする必要がある
 - CSAが価値を付加せず、現在うまく機能していない文化をさらに悪化させる可能性がある場合、CSAを開始しない場合もある。

Ⅲ-F. 質問構築のテクニック (p.54-55)

- 適切に作成した一連の質問を準備することが、CSAプロセスの有効性には非常に重要
- CSA質問構築のための一般指針
 - 肯定的に記述
 - 簡潔で、また簡単な用語で記述
 - 特殊用語および不必要な専門用語を含めない。言葉の調子および複雑性は、ワークグループの基準に合わせる。
 - 抽象的または不明瞭な用語あるいは言い回しを含めない。
 - 評価するコントロールのカテゴリー別（コントロール環境、リスク評価など）にまとめる。
 - 参加者を特定の回答に導くようなものであってはならない。
 - 質問は多すぎないようにする。

Ⅲ-F. 質問構築のテクニック (p.54-55)

■ 3つのカテゴリー

- 組織のすべての機能に適用できる一般的または『基本的な (core)』質問
- 予算策定や財務といった特定のビジネス機能に適用される質問
- ワークショップに参加する特定の事業部門に関連する質問

■ CSA質問および回答の例

- 自部門の事業目的はワークチームによって理解され、全体の組織目標・目的に適切に統合されている。この記述にどの程度、同意しますか？

- 全くそうは思わない (Strongly Disagree)
- そうは思わない (Disagree)
- あまりそうは思わない (Somewhat Disagree)
- ややそう思う。(Somewhat Agree)
- そう思う (Agree)
- 非常にそう思う (Strongly Agree)

- 「どっちつかずの態度 (stand on the fence)」をとることを可能にする奇数の選択肢は避ける



Ⅲ-H. ファシリテーションの手法およびツール (p.56-57)

- ファシリテーションの定義
 - 経営者および／またはワークチームが事業目的を達成する可能性の評価を行うことを、手助けするプロセス
- ファシリテーターの役割
 - 経営者およびワークチームが重要な問題点を識別し、意思決定を行うことを手助けする。
- ファシリテーターがやってはならないこと
 - ある決まった結論に誘導すること
 - 最終的な意思決定を左右すること
 - 意思決定に参加すること

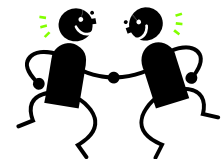


Ⅲ-H. ファシリテーションの手法およびツール (p.56-57)

- CSAファシリテーターのやるべきこと
 - セッションの企画
 - 参加者へのCSAプロセスおよびその目的の説明
 - グループが検討すべき質問の作成／結果の記録
 - 効果的なグループ力学が維持されることを確実にする
 - 内部監査部門がCSAの結果を利用する場合があることの説明
 - セッションの準備(考慮すべきロジスティックス)
 - ◆ 参加者への案内／日程の設定／会議室の準備／機器の設定
配信資料の準備／昼食、軽食の準備等

Ⅲ-1. グループカ学 (p.57-58)

- CSAは、リスクおよびコントロールを識別する際にはチームアプローチを重視する。
- グループの結論は、合意形成によって到達する。
 - ファシリテーターの役割は、中立の立場に立って、グループが結論を出すのを手助けすること
- 完全な合意に達しない場合
 - 問題点について再討議するか、あるいは問題点に関する合意不足について最終報告書に記載する必要がある



Ⅲ-1. グループカ学 (p.57-58)

■ ファシリテーターの留意事項

- チームがその役割および期待を理解していることを確認する。
- 議事予定表を使用し、できる限りそれに従うが、グループの状況によっては変更の必要が生じる場合がある。
- プロジェクトに費やした時間をモニタリングする時間記録システムを利用する。

⋮
⋮

以下略(P.58参照)



- 不適切な行為を効果的に修正できなければ、グループカ学および全体の**CSAプロセスが崩壊**してしまう可能性がある。
- ファシリテーターは、**潜在的な問題を素早く認識し、その問題に対して迅速かつ効果的に対処**できなければならない。
 - グループ内の問題が極めて深刻で、ワークショップを中止しなければならない場合もある。



Ⅲ-1. グループ力学 (p.57-58)

- ワークショップの目的を達成するために共同で取り組む
⇒ チームが最終的に責任を負わなければならない
- CSAのチーム・ワークショップ・アプローチの利点
 - 幅広い経験等を持ったメンバーが参加することで、すべてのグループメンバーは、他の参加者が提供する多様な考え方、価値観に接することができる。
 - オープンな討論の場を提供する。
 - ワークグループの目標を組織全体の目標に結び付ける



Ⅲ-J. 不正に対する認識 (p.59-63)

- コントロールが弱い場合、不正が発生する可能性があり、また、その不正が発見されないことがある。
- コントロールの評価を行なうCSAは不正の予防にも有用である。



- CSAを推進する者は、不正に関する知識を持つ必要がある。
- 不正リスクを高めるかもしれない**危険信号**または**兆候**に関する情報をCSAに関する**研修**には組み込んでおく必要がある。

Ⅲ-L. 提言とアクションプランの策定 (p.64-65)

- CSAワークショップセッションの結果は、最終報告書の形で経営者に提供される。
- **報告書=ワークチームの成果物**
- CSAチームは下記に対して報告責任がある。
 - 洗い出したリスクとコントロールの弱点
 - チームとしての対応とコメント
 - 必要な改善を実施するためのアクションプラン
- アクションプランが効果的であるためには、以下の特性を持つ必要がある。
 - 現実的
 - 実行可能
 - 費用対効果
 - 具体的



Ⅲ-M. 証拠の特質 (p.65-67)

- CSAのワークグループは、十分な証拠(根拠)に基づいて結論を導き出す必要がある。
- CSA(ワークショップ)の性質によって求められる証拠のレベルは異なる。
 - 監査手法として使う場合
 - 内部統制の評価に使う場合: リスク評価など
- 監査証拠の妥当性を明確にするために使用される用語
 - 「十分性(sufficiency)」「適格性(competency)」「関連性(relevancy)」
 - 監査証拠の分類
「文書証拠(documentary evidence)」「分析的証拠(analytical evidence)」「証言証拠(testimonial evidence)」「物的証拠(physical evidence)」
 - 証拠の利用方法
「一次的または直接証拠(primary or direct evidence)」
「二次的証拠(secondary evidence)」「補強証拠(corroborative evidence)」

Ⅲ-N. 報告のテクニックおよび考慮事項 (p.67-68)

- CSAチームは識別したリスクおよびコントロールの弱点に関して報告するとともに、必要な改善を行うための**アクションプランを提示する責任**がある。
- CSA報告書に含まれる情報の種類
 - プロセスまたは機能に関連するリスク
 - 内部統制の強み／内部統制の弱点
 - 改善の機会および提言
 - 改善案の実施にあたって考えられる障害
 - CSAの質問および集計点の要約／討議した結果の要約
 - チームメンバーのコメントを記述した文書
 - 過去のCSAセッションとの比較
 - CSAの結果を示すグラフまたはチャート
 - プロセスの強みと弱点に関するファシリテーターのコメント
 - プロセスの強みと弱点に関する参加者のコメント

Ⅲ-O. モチベーションを高めるテクニック (p.68)

- CSAを経営者の目標に結び付ける
- パイロットでまず成功させる
- 従業員への権限委譲が進んでいる領域を選択する
- 監査の目的を使って、内部監査内でCSAを始める
- 内部監査部門外部からスポンサーまたは支援者を得る



Ⅲ-O. モチベーションを高めるテクニック (p.68)

- ワークショップの事前準備の活動
 - CSAに対する支援を促進する手助けとなる場合がある。
 - ◆ CSAの目的およびプロセスを説明する
 - ◆ リスクおよびコントロールを定義し、コントロールの枠組みについて説明する
 - ◆ ファシリテーターが自分の果たす役割を十分に理解するために予備インタビューを実施する
 - ◆ ファシリテーターはワークショップを円滑かつ専門職的に運営できるように、周到に作成した資料、適切な機器、および快適な会議室を準備すること



Ⅲ-P. 監視、追跡およびフォローアップに関する テクニック (p.68-69)

■ 内部監査部門の責任と役割

⇒ CSA支援機能を担っているか否かに関わらず、内部監査部門には下記の責任、役割がある。

- 内部監査部門はCSAの結果をフォローアップし、提案が適切に実施または処理されていることを検証する責任を負っている。
- 監査計画ではCSAを通じて識別されたリスクを考慮する必要がある。
- 内部監査部門はCSAの結果の正確性を検証するためにレビューを実施し、CSAによる提案の妥当性を確認する。

Ⅲ-P. 監視、追跡およびフォローアップに関する テクニック (p.68-69)

- 外部監査人がCSAプロセス全体の有効性をチェックするための質問
 - CSAファシリテーターは適切に研修を受けているか
 - CSAの結果は適切に文書化されたか
 - 報告書はしかるべき者に配布されたか
 - CSAによる提言は適切に処理され、実施されたか
 - 組織は、CSAの結果として実施された改善結果をモニタリングしているか

Ⅲ-R. CSAプログラムの有効性の測定 (p.69)

- 参加者にCSAプロセスの様々な側面に関して意見を聞くための調査
 - 参加者が自分の意見を自由に述べることができたか
 - すべての主要な問題点が適切に取り上げられたか
 - 全体の流れは効果的であったか
- CSAの対象となった事業部門の管理者に対する調査
 - CSAの結果としてなんらかの改善を事業部門が行ったかどうかの確認
 - ◆ CSAプログラムからの提案が業務の一層の効率化、識別したリスクの軽減、または従業員の生産性およびモラルの向上といった点において有効であったかどうか

⇒CSAプログラムの強みと弱みの識別、提案の有効性を評価