

企業の自己評価活動に関する実施状況調査結果

2005年8月

日本内部監査協会

CIA フォーラム CSA(Control Self-Assessment)研究会

©本質問票の著作権は日本内部監査協会にあります。
いかなる場合においても無断で引用・転載等を行うことはできません。

1. 調査の目的

本邦でも企業のリスク管理やコーポレートガバナンスに対する関心が高まる中、ビジネスプロセスや内部統制状況を評価し改善する手法として、またビジネス目標や内部統制の考え方を組織内に浸透させるための有効な手法として、統制自己評価(CSA=Control Self-Assessment)活動が注目されている。日本内部監査協会(IIA-Japan)においても、CSAの導入・実施に必要な知識や技能の習得を認定するCCSA(Certification in Control Self-Assessment)試験を毎年実施するなど、CSA活動の普及に尽力している。

CIAフォーラムCSA研究会では、本邦企業等において自己評価活動がどのように利用されているか、その利用実態に関するアンケート調査(以下「調査」)を実施した。先進的な企業等における自己評価活動の活用状況を調査し、結果を「監査研究」等で報告することで、わが国における自己評価活動の普及・促進に役立てることが実施の目的である。

統制自己評価(CSA)は、業務を最もよく知っている現場の業務担当者自身に、自律的に担当業務に係るリスクとコントロールの状況の評価と改善策について検討して貰い、内部統制の改善・強化を図るとともに、業務のリスクコントロールに関する理解を深めて貰う手法である。そのアプローチには、大きく分けてワークショップ方式とアンケート方式があるといわれる。ワークショップ方式とは、最も一般的なCSAの方式で、業務担当者を集まって貰いグループ討議の方式で担当業務のリスクとコントロールを自己評価し改善提案をまとめて貰うものである。アンケート方式とは、質問書やアンケートなどを配布して、業務担当者の自己評価を記入して貰い、取纏めの担当部署で回収・集計・分析を行うもので、事前或いは事後のインタビュー(面談)を伴う場合がある。

今回の調査では、アンケートやグループ討議による改善運動等を含め、幅広く現場の主導による自己評価活動を採り上げることを目指しており、前広に回答して頂けるように配慮した。実施目的も、必ずしも監査部門の活動の一環として実施されているものだけでなく、リスク管理や業務改善などを目的とした活動についても対象とした。監査部門以外が担当部署となっている場合は、社内の適切な部署による記入を依頼した。

2. 調査の方法

調査の方法は、添付の調査依頼と調査を内部監査協会の会員会社ならびに非会員会社等 1,150社へ送付し、各社より回収した回答書を分類・分析して取りまとめた。なお、今回の調査(2004年11月実施)では、338社(回答率 29%)の回答を得た。

3. 調査事項

アンケートは下記の通り3部に分かれ、①部は全社が対象となり②部・③部については CSA を実施している会社のみが回答の対象となった。

- ① 貴社の概要
- ② 自己評価活動の概要
- ③ 個別の自己評価活動に関するアンケート
 - ・ワークショップ方式
 - ・アンケート方式(インタビューを含む)

4. 調査実施メンバー (CIA フォーラム CSA(Control Self-Assessment)研究会)

座長: 谷口 靖美
メンバー: 石村 朋久
小原 良実
権藤 ひとみ
斉藤 敬之
西島 新
正木 健博
増田 幸一
真柳 元
三木 達雄

(1) 調査結果の概要

アンケートに回答頂いた 338 社の自己評価活動(CSA)への取組状況並びにその傾向は、次の通りである。

(A) CSA の導入状況と手法

338 社の内、何らかの形で CSA を導入している会社は 175 社 (51.8%)であった。この内、CSA の手法の詳細について回答を頂けたのは 154 社であった。

154 社の内、アンケートのみの利用は 110 社 (71.4%)、ワークショップのみの利用は 19 社 (12.4%)、アンケートとワークショップ両方利用は 25 社 (16.2%)であった。アンケート利用による CSA が主流となっている。

CSA の導入状況			CSA の手法		
	社数	構成比		社数	構成比
CSA 導入	175	51.8	アンケートのみ利用	110	71.4
うち詳細あり	(154)	(45.6)	ワークショップのみ利用	19	12.4
CSA 未導入	163	48.2	両方利用	25	16.2
合 計	338	100.0	合 計	154	100.0

(B) CSA 導入の傾向

CSA 導入の 175 社について次の傾向がみられた。

①従業員数

従業員数が多い会社の方が CSA の導入率が高くなっている。

従業員数	回答社数	CSA 導入社数	導入率
1,000 人以下	86	28	32.6
5,000 人以下	104	43	41.3
5,000 人超	129	93	72.1
合 計	338	175	51.8

合計には、従業員数不明の会社を含む。

②業種

金融/保険/証券において CSA の導入率が高くなっている。

業 種	回答社数	CSA 導入社数	導入率
水産/農林/食料品	18	9	50.0
建設/倉庫/不動産	22	9	40.9
化学/医薬品/繊維/紙パ	43	22	51.2
石油/鉱業/ゴム/ガラス	7	4	57.1
鉄鋼/金属	12	6	50.0

業 種	回答社数	CSA 導入社数	導入率
機械/電気・精密・輸送用機器	67	36	53.7
卸売業/小売業/運輸	60	29	48.3
金融/保険/証券	21	16	76.2
通信/電力/ガス	22	13	59.1
サービス	37	18	48.6
その他共計	338	175	51.8

③資本系列

外資系企業の CSA 導入率が高くなっている。

資本系列	回答社数	CSA 導入社数	導入率
日 系	303	152	50.2
外資系	21	16	76.2
合 計	338	175	51.8

合計には、資本系列不明の会社を含む

④内部統制の報告義務

内部統制の外部(監督当局等)報告義務がある会社の方が CSA 導入率が高くなっている。

報告義務	回答社数	CSA 導入社数	導入率
有	36	28	77.8
無	293	140	47.8
合計	338	175	51.8

合計には、報告義務不明の会社を含む

(C) CSA 導入の目的等

CSA 導入 175 社の目的、対象範囲、推進担当部署は次の通りである。

①CSA 導入の目的

CSA 導入の目的は、リスクマネジメント活動の一環や内部監査実施の事前情報収集が主なものとなっている。

	件数	構成比
リスクマネジメント活動の一環	59	22.5
内部監査実施の事前情報収集	58	22.1
従業員の啓蒙・意識付け	43	16.4
内部監査の代替活動	38	14.5
業務の効率化・生産性向上	34	13.0
経営計画の進捗状況レビュー	10	3.8
内部統制評価報告 (SOX 等)	10	3.8
その他共 計	262	100.0

複数回答可としているため、合計は CSA 導入会社数と合わない。

②CSA の対象範囲

全社(グループ/単体)を対象とした CSA のウェイトが高くなっている。

	件数	構成比
全社(単体のみ)	58	32.8
全グループ会社	55	31.1
特定の部門・部署	43	24.3
特定機能(部門横断)	14	7.9
その他共 計	177	100.0

2社が複数回答のため、合計は177社となった。

③CSA の推進担当部署

CSA の推進担当部署は、内部監査・検査部門のウェイトが高くなっている。

	件数	構成比
内部監査・検査部門	105	59.0
専門部署	30	16.9
委員会・プロジェクトチーム	16	9.0
企画・総務部門	11	6.2
その他共 計	178	100.0

3社は複数回答のため、合計は178社となった。

④結果の利用方法

CSA 導入の目的と類似した結果になっている。

	件数	構成比
監査計画への反映及び準備	72	24.7
経営への報告、提案	71	24.3
業務改善活動	57	19.5
リスク管理	55	18.8
監査の代替	27	9.2
外部報告	10	3.3
計	292	100.0

複数回答可としているため、合計は CSA 導入会社数と合わない。

(2) 傾向分析 CSA でアンケート方式を採用している場合

質問表に回答頂いた 338 社の中で、アンケート方式の CSA について回答いただいた 135 社の回答及びその分析結果は以下の通りである。

(A) アンケート方式の実施状況

アンケート方式の CSA の目的としては、監査に関係するものを目的とするものが多く、「監査の事前準備」と「監査代替」を合わせると約 40%であった。「リスク管理」を目的とするものは 23%、「啓蒙・意識付け」は 16%であった。

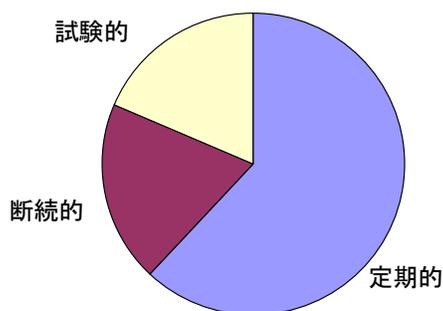
アンケートのみを行っているものが 81% (110 社)、アンケートとワークショップを併用しているものが 19% (25 社) であった。これらの 135 社中、インタビューを併用しているのは 54% (73 社) であった。

また、アンケートを実施していると回答があった中で、約 60% が定期的実施している。

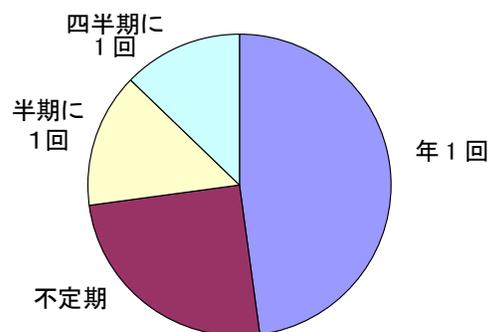
アンケートを実施する目的の達成度合いについては、「満足」と「ほぼ満足」をあわせると、約 70% であり、今後も、継続的にアンケートを実施する(改善することも含め)とした回答が約 90% に及んだ。

アンケート方式の CSA に取り組んでいるところの約 40% が 3 年以上前より実施していた。実施頻度については、全体の半数近くが、年 1 回であった。

アンケートの実施状況

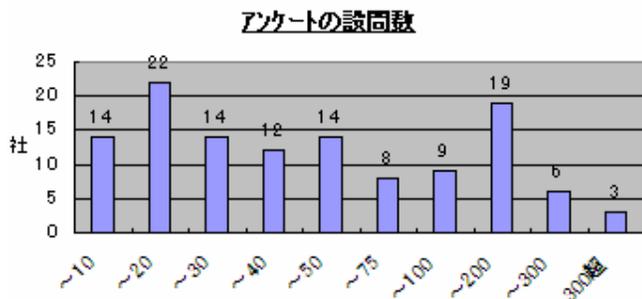


アンケートの実施頻度



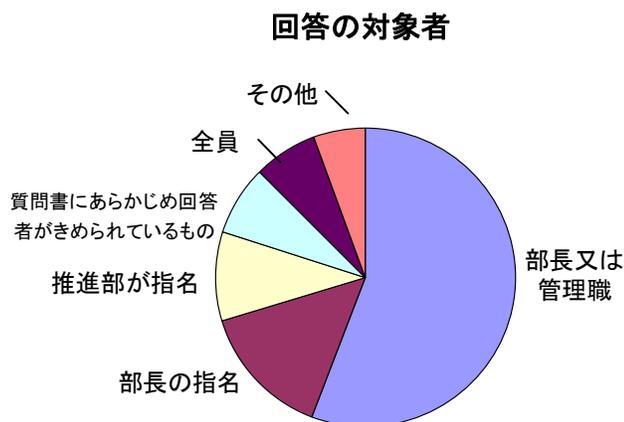
(B) アンケート方式の実施方法

アンケートの設問数は、30 問までが約 40%、50 問までが約 60% であるが、100 問を超えるものも 20% 以上あった。(設問数については、20~30 問というようにレンジで回答を頂いたが、集計にあたっては、その中央値ごとに回答者数を集計した。)



アンケートの方式については、「記述式」(35%)、次いで、「はい・いいえ方式」(30%)、「段階式」(23%)であり、回答方法は紙ベースと電子報告が半々であった。また、大半(88%)が記名式の回答であった。

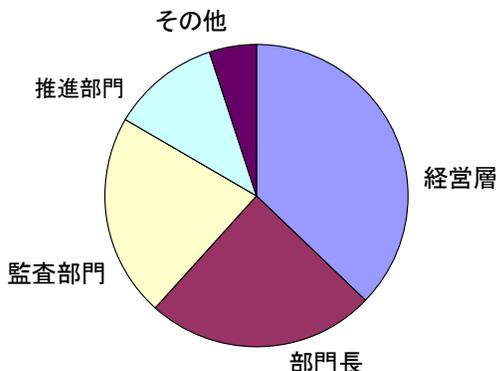
アンケートの回答者は、実施対象部署の部門長、又は、管理職が回答するケースが圧倒的に多い。



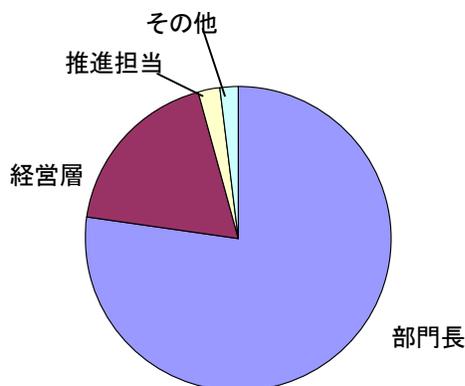
(C) アンケート結果の取り扱い

アンケート集計結果の報告先については、経営層が最も多く(37%)、次いで部門長(24%)、監査部門(21%)であり、72%が実施対象部署へのフィードバックを行っているという結果であった。アンケート結果の活用については、約 66%が何らかの改善提案を作成しており、部門長が立案・実行の責任を負っているケースが約 75%であった。

アンケートの結果報告



改善案の立案・実行



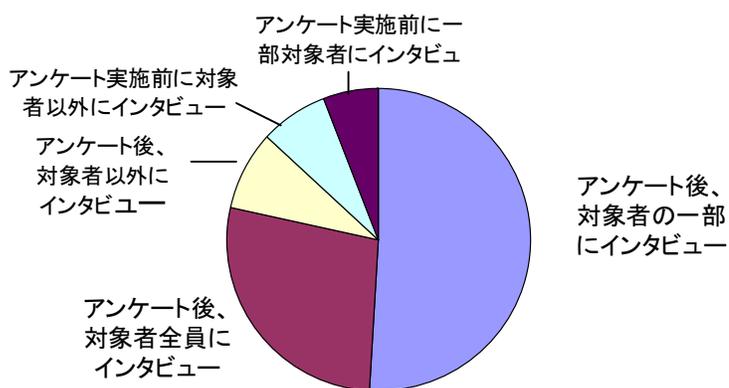
(D) 外部リソースの活用など

外部コンサルタントや市販パッケージ等の利用者は約 10%であったが、その 80%近くが、それらは大変役立ったとの回答であった。

(E) インタビューの実施状況

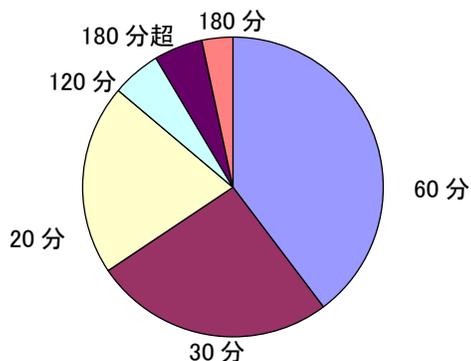
インタビューを行う場合、アンケート回答後にインタビューを行うものが約 80%近くあった。しかしそのインタビュアーの訓練・研修を特に行っているものは 17%にとどまった。

アンケートとインタビューの関係

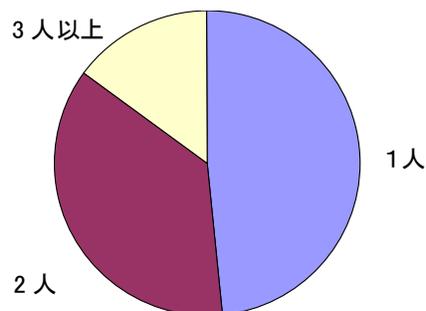


インタビュー所要時間については1時間以内とするものが 86%であり、インタビュアーの人数は、2名以下の場合が全体の 85%であり、1名の場合も約半数見られた。

インタビュー所要時間

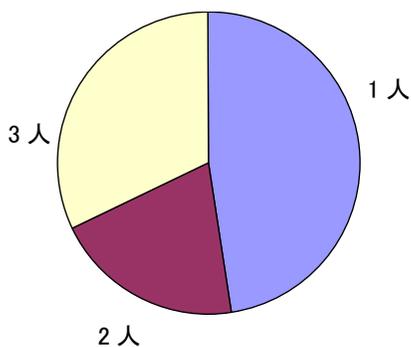


インタビューアーの人数

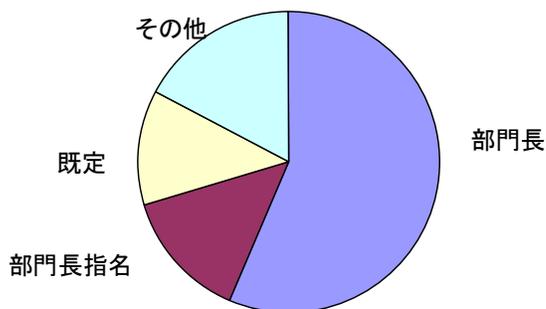


インタビュー対象者の人数は、1名の場合が約半数であり、3名以上の場合も30%程度あった。インタビュー対象者については、部門長、及び、部門長の指名者で約70%であった。

インタビュー対象者数



インタビュー対象者



インタビューを併用している理由についてコメント欄の記載にあった10件の内訳は、インタビューを主目的としているものが2件、アンケートだけでは把握できない事項の抽出・確認が8件であり、後者には、「アンケートだけでは理解できない背景や理由の把握」、「問題点の抽出と明確化」、「アンケートにおける矛盾点の指摘で問題を顕在化」、「啓蒙意識の拡大」、などの記載が見られた。

(F) アンケート方式の良かった点、悪かった点

(1) アンケート方式の良かった点

- 監査部門としては、アンケートとインタビューを併用する事により現場の事情がより詳しく理解でき、被監査部門の問題点を把握できる。そのため、監査プログラムへの反映もでき、監査効率の向上に役立つ。
- 各部署が管理すべき内容の再確認と自部門の問題点についての認識を高めることができ、自部門の改善活動に役立つ。
- アンケートの質問項目をもとに自主点検することで、社内に内部統制、コンプライアンスの重要性が浸透する。

(2) アンケート方式の悪かった点

- 目的に沿った回答を得るための質問を考えるのが難しい。同じ質問を繰り返すと、被監査部門の協力意識が薄れる可能性がある。
- 部署の担当者によって評価基準が違うため、回答内容の信頼性が図りにくい。
- アンケートのまとめに時間がかかる。また、アンケートに協力してくれた部署へのフィードバックをどのようにするのが難しい。
- アンケートの設問数が多いと、網羅的である反面、散漫となってしまう恐れがある。

付録1: アンケート方式実施の良かった点、悪かった点 (順不動)

付録2: アンケート方式を導入する企業へのアドバイス集 (順不動)

付録1: アンケート方式実施の良かった点、悪かった点 (順不動)

会社	アンケート実施の良かった点	アンケート実施の悪かった点
1	アンケートに基づいてインタビューする事で、インタビューが効率的に実行できる。	
2	監査部門はアンケートの準備が必要であるが調査の時間は不要である。	ただし、回答は正しくきちんとやっているという事になりがちである。
3	効率の向上、シャープで業務的な監査の実施。	契約書、会計帳簿、証憑を確認する時間が制限される。
4	アンケートだけでは理解できない背景や理由を把握するにはインタビューが欠かせない。	
5	内部監査の予備調査として利用しており、場合によっては書類による監査として使用する。	包括的な業務全体を対象に監査目的を明確にした質問項目を整理する必要性を感じている。
6	チェックシートを固定化しないようにした点。	
7	会社全体の業務状況がわかる。	
8	実施対象部署の長(部支店)のリスクマネジメント評価に役立った。	自己管理責任を部支店に定着させることにより、事故防止に繋がると思う。
9	アンケートで自己監査に必要な項目のほぼ全てを網羅している。インタビュアーも資格制なので対象者が増える事で意識は高まる。	
10	アンケートにより被監査部門にとって監査ポイントが明確になり、また自己チェックの機会が監査前に出来る。インタビューを通じて問題点の抽出と明確化が可能。改善案についての討議も併せて出来る。	特にないが、時間がかかる。
11	アンケート回答者間に生じる矛盾点を、インタビューで指摘する事で問題が顕在化する。	アンケートとインタビューだけでは、問題点把握は不十分(漏れが生じる)。
12	直接インタビューするため、真に近い生の声が聞ける。話の中から質問による切り口が見出せるため問題がある場合には、その問題点を把握出来るのではないだろうか。	
13	回答者結果を見ながら話が出来る事。現状把握についてレベル合わせが可能となる事。	
14	経営課題の浸透状況が把握出来る。事後の監査活動に有益な情報を得る事が出来る。	
15	インタビュー時に、自己点検の意義・目的「現場を良くする為に行う」事を認識してもらい、「やらされている」という意識を払拭させる。	
16	アンケートにより全体的傾向が把握できる。インタビューによりアンケート内容が明確になる。	

会社	アンケート実施の良かった点	アンケート実施の悪かった点
17	支店長の自己責任意識の昂揚と管理能力の向上をねらって自主点検を導入した。個人によって格差はあるが成果は出ているものと判断している。	
18	毎年定期的に実施出来ており、その後の教育につなげられている。	
19	アンケートのみでは答え方が質問者の思惑と一致しないことがあり、インタビューでもってそれを補うことが可能となる。	
20	往査の際の資料として活用している。	特には無いが、同じセクションに複数の実施をしないと偏りがある。
21	当部門の自主管理体制強化に貢献	部門間格差がなかなか解消されない。
22		今の所明確ではない。
23	監査基準の見直しができる。執行部所との問題点を共有化できる。次年度の監査方針に反映できる。	
24	個々の問題点等々的に絞る事。	
25	問診方式により対象分野へより深く入り込める。	
26	全員参加により教育効果。リスク改善効果。	課題としては、設問数が多く、網羅的である反面、散漫となってしまう恐れがある事。
27	アンケート記述内容の確認。	
28	インタビュー時間の短縮。アンケート回答者の気付きとすることが出来る。	
29	事前に監査着眼点が判明。	設問に工夫が足らなかった。設問の意味が分からない人間がいた。
30	監査直前に長にテストの意味で実施している。監査後は、質問項目を元に改善すべき点などを参考にして頂いている。長への監査に対する認識は高まって来ていると思う。	
31	リスクの認識、コントロール活動の状況が再確認できた事は良かった。	評価基準の設定が納得感を得る事に困難さがある。
32	営業拠点長(支店長・営業所長)の意識度合いがわかる。実査とのギャップを指摘して、改善提案をすることが出来る。	
33		改善に対するモチベーションという面からはメリットは大きいですが、アセスメントが往々にして甘くなりがちで、内部監査部門と被監査部門の問題意識のズレを是正しにくい等問題点がある。
34	部署が気づいていない項目が認識される。	
35	内部監査実施前に対象部門の状況が分る。	五月雨式にアンケートを監査前に発行するので内容にバラツキが出ている。不要な質問も出している。

会社	アンケート実施の良かった点	アンケート実施の悪かった点
36	全社のリスク項目についてのアンケート調査をし、インタビューの後、報告書にまとめ社内コンプライアンス委員会に報告した。	リスク項目と対策は出たが、今後のフォローがポイントになる。
37	ベストプラクティスに対するレベルが確認できる。内部統制の強化に役立つ。	
38	自己チェックという自主性を重んじている点はよし。	
39	現場管理者(約100名強)の自己点検と書面監査とを兼ねて、毎年実施して来ている。全現場に対して毎年往査が出来ないので、コントロールが弱くならないようにするため必要。又、新人の管理者の教育(気づき)にもなっていると思う。	
40	「いいえ」と答えた項目につき改善行動を取った事が良かった。	
41	各部門でチェックすべき項目を認識し、実施出来ない点に対して問題意識が持てた事。	担当者によって評価基準が違うため、評価自体に信頼性の低い場合がある事。
42	全事業所の「現在の課題」が、明確になった。	
43		1.部署により、自己点検の甘辛があった。2.質問内容を理解して解答しているかアンケートでは判らない部分があった。
44	事前に被監査部門の状況が把握出来ていた。(往査時に、その結果に対して確認が出来た。)	アンケートの作成とまとめには、時間を要した。
45	対象部署が自ら調べる事で、リスクに対する認識度の向上につながる事。	特になし。
46	アンケート回答者への啓蒙として。	
47	内部統制に対する意識を高める効果、集計の効率がいい。わかりやすい。	正確性に多少欠くのでフォローアップの実施テストが必要。
48	①小人数の監査部門のため、子会社に対するプレゼンスを維持する上で有効。②コントロールポイントを明示して、子会社の経営者に示すことは有効と思います。	
49	各部署の状況が定期的に把握できる。	回答が毎回、画一的になりやすい。
50	実施部署に、リスク感度の高揚及び気づき等が与えられる事。及びベテラン社員からの業務上のノウハウ継承の効果性アップ。	
51	内部統制、コンプライアンスの重要性が浸透。	各組織の自立的な取組としており、点検結果に温度差がある。
52	自己評価活動の第一歩として、化学品の周辺に関連した法令遵守について、トライアルでアンケート方式を採用、各事業部に質問状を提示。	

会社	アンケート実施の良かった点	アンケート実施の悪かった点
53	被監査部門の概要把握に役立っている。	被監査部門がアンケートを利用して、業務改善が図れるような設問の内容になっていない。
54	年に1回、各部門が業務遂行に当たり、レビューを行う機会を設けることが出来る。	
55	不適合評価は導入以降着実に減少しており、改善効果が現れている。	
56	リスクを再認識することが出来た。	回答に対して、甘い、辛いがある。
57	各部署での意識付、ルールの浸透、リスク管理の徹底が図れる。	
58	従業員の意識の実態を用意に把握する事ができた。	
59	質問項目、表現に注意すれば、比較的本音を引き出せる。短時間で全体像が掴める、定量的な分析ができる等。	
60	リスク管理の責任が、業務執行部署の管理者にある事を、再認識させる事が出来た。リスク管理のポイントを、明示する事が出来た。	導入に先立ち、業務執行部署にリスク管理の必要性和責任のあることを理解させる取組みが必要。
61	アンケートが社則を勉強する機会になった。	実効性が疑問視される表面的・形式的なアンケートに終わっている場合がある。
62	対象部署及び上位部署に対し監査の意識付けが出来る。事前にリスク等の洗い出しが出来る。	対象部署に事前準備され、監査日に普段の姿が見られない懸念がある。
63	日常業務の不備・不適事項の把握ができ改善に役に立つ。	
64	同じ基準で問題点の有無を端的に知る事ができる。	
65	各部署が定期的に自主点検・自己評価する事により、内部規律の向上ならびに自己の予防、問題の早期発見が図れたこと。	
66	インタビューの前に、アンケートを実施する事により、どの部門からインタビューすべきかの優先順位付けができた。	
67	アンケートとインタビューを併用する事により現場の事情がより詳しく理解でき、監査プログラムへ反映もできる事が良い点。	
68	広範囲の部分と比較的迅速に実施。	自己申告であり、事実確認が困難。
69	社内情報セキュリティプロシージャ準拠の自己監査を昨年度実施した。アンケート形式のため、全員の準拠状況が確認できた。情報量が多く、アンケートツールの作成が必要と感じた。今年度作成の予定。	
70	一度に多くの従業員の意見を確認できる。統計・集計が取りやすい。いろいろな手法を活用しやすい。	

会社	アンケート実施の良かった点	アンケート実施の悪かった点
71	環境に対する知識の向上。	
72	実施部門の方針や考えを時間と費用をかけずに確認できた点が良かった。但し、質問の内容をよく検討しないと、目的の情報が入手できない。	
73		アンケートと回答部署の約1割を対象にモニタリング。同じような質問が2回目となると惰性で回答を行う傾向が強くなる。インタビュー及びモニタリングの併用は不可避。
74	アンケート方式を採用する事により、効率よく CSA を実施できた。(参考:弊社では、グループ会社における CSA 実施の一助となるよう、テーマ毎に「モデルチェックリスト」を作成し、配布しております。)	
75	時間を効率的に使える。	質問事項を良く練っておくこと。
76	アンケートにより、インタビューの焦点が絞れる。又、事実把握の正確性が高まる。	
77	具体的な内容の把握に役立った。	
78		良かった点を評価できるまでに至っていない。主幹部門(監査部)のフォローが重要だが今の所力不足。
79	点検の機会を提供した事。	回答が意図的または不正確になりがち。

付録 2: アンケート方式を導入する企業へのアドバイス集 (順不動)

<ul style="list-style-type: none"> 「アンケート方式」では、ともすればリスク評価が「○か×」の形式的検討に終わってしまう恐れがあり、「インタビューとアンケートの併用方式」実施が望ましいと考えています。
<ul style="list-style-type: none"> 1) 質問の内容が明瞭に理解できるよう、吟味する必要がある。2) 評価方式の場合、評価基準を明確に示す必要がある。3) 回答者の負担を考慮した回答方法と過剰な回答項目の排除。
<ul style="list-style-type: none"> CSA などという言葉を知らないうちから、必要に迫られてやってきた。特に専門理論に基づいて行っているわけではないので、アドバイスできる立場にはない。
<ul style="list-style-type: none"> CSA により内部統制意識の啓蒙を行い結果に関するフォロー活動で業務の BPR に専念する事。
<ul style="list-style-type: none"> CSA の趣旨・目的を全体的に周知徹底させる。CSA 担当部署によるサポート体制の確立により、制度の定着化と効率化を図る。
<ul style="list-style-type: none"> アドバイスをできる段階ではない。
<ul style="list-style-type: none"> あまり細かくせず、ポイントを絞って行うべきだと考える。
<ul style="list-style-type: none"> アンケート結果をどの様にまとめるかを事前に十分検討しておくことが必要です。
<ul style="list-style-type: none"> アンケート先を類型化して(販売製造他)アンケート内容を分類する。
<ul style="list-style-type: none"> アンケートだけでは“事実と違って、模範回答になりがちな傾向にあるのではないか”という疑念を持たざるを得ないが、それを防ぐための有効な手段が無い。
<ul style="list-style-type: none"> アンケート内容を十分に吟味する事。上司などの影響を受けない環境作り(無記名など)。人選により意見が偏る。バランスが難しい。
<ul style="list-style-type: none"> アンケートの質問の内容、形式によってアウトプットの成果が左右される為、十分検討する事。
<ul style="list-style-type: none"> アンケートは簡潔であればある程良い。インタビューは先方の都合を考えて適切な時間帯に実施。
<ul style="list-style-type: none"> 回答しやすい設問を設定する事。
<ul style="list-style-type: none"> 監査ガバレッジの確保。
<ul style="list-style-type: none"> 記名式回答を求め、内部監査結果と CSA の関係を分析すると意味があるのではと思われる。
<ul style="list-style-type: none"> 業務などによって異なるコントロールが分らずに手つかずになっているところがありますので、情報交換させて頂けると助かります。
<ul style="list-style-type: none"> グループ親会社の実施しているボリュームのあるセルフチェックリストは定着しているが、当社にあったボリュームで試験を開始した。まだアドバイスのレベルにない。
<ul style="list-style-type: none"> 行動を開始することが大切だと考えています。
<ul style="list-style-type: none"> 今回のアンケート結果を参考にさせていただきます。
<ul style="list-style-type: none"> 今後、勉強してゆかねばならないと思っております。CSA についての研究結果を期待しています。
<ul style="list-style-type: none"> 今後の活動については検討中なので現時点ではコメント不可。
<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの自己評価に当たっては、「今回正直」に問題を申告した件の責任は問わない」、「現地で解決できない大きな問題は経営が責任を持つ」と言った宣言をする事が肝要です。
<ul style="list-style-type: none"> 時間と費用をかけずにできるので活用されると良いと思います。但し、最初は質問項目と数を良く検討する必要があります。また、目的を明確にしないと回答者が戸惑い、正確な回答が得られなくなります。
<ul style="list-style-type: none"> 自己監査はあくまでも自己申告である。申告内容を確認する為の監査は必須である。弊社は必ず自己監査結果の信憑性確認を監査で実施している。
<ul style="list-style-type: none"> 自己評価(監査)については、各々の形があつていい訳で、安全、ISO 等々を導入する中で作って行けば良いと思う。
<ul style="list-style-type: none"> 自社にフィットしたアンケートなり、インタビューを心がけると成果が上がります。

<ul style="list-style-type: none">● 質問書の場合、質問の意図を正確に表現する文章表現が重要。又回答が実態以上に良く表現されるので、割り引くか、サンプルして実態を確認する必要がある。
<ul style="list-style-type: none">● 質問の内容・仕方に注意が必要。
<ul style="list-style-type: none">● 自部門にとって有益なものであることを継続的に説明(教育)することが必要。
<ul style="list-style-type: none">● 従業員の問題意識を高めるためには、定期的に継続する事が重要と思われる。
<ul style="list-style-type: none">● 改善行動が実施されなかったことについて厳しくフォローアップした方が良い。
<ul style="list-style-type: none">● セルフチェックを実施する人(管理者)は、キチンとやっているはずで回答するのではなく、“現場へ行き”“現物を見て”“現実を確認する”三現主義の実行を指導するべき。
<ul style="list-style-type: none">● 対象部門の機能や事業課題に合わせて質問や調査事項のパターンを変えている。
<ul style="list-style-type: none">● チェックリスト作成の過程で、監査目的、調査項目等が整理され、監査人にとって有益と思います。
<ul style="list-style-type: none">● 常に新鮮味のある活動を心がける必要がある。評価基準を明確にする事が望ましい。
<ul style="list-style-type: none">● 定期的を実施する事。
<ul style="list-style-type: none">● テーマ設定を慎重に行う必要がある。(経営者の要請等を充分配慮する)
<ul style="list-style-type: none">● 特にございませんが、弊社では制度導入時には啓蒙活動に注力いたしました。
<ul style="list-style-type: none">● 内部監査の代替活動としての機能を見失わないので、是非導入すべきです。
<ul style="list-style-type: none">● 部門長が自らの責任を自覚して回答する態勢を作らないと実効性が無い。質問は YES、NO 方式がベターと感じる。
<ul style="list-style-type: none">● 部門により意識の差があるので、経営者層の関与が必要。
<ul style="list-style-type: none">● 欲しい結果がうまく出るような質問項目を作る事が大事。こちらがわかっている他部門ではわかりにくい言い回しなどは避けるべき。
<ul style="list-style-type: none">● まず内部統制活動への意識向上が特に管理職レベルで重要であり、その教育を徹底して実施されたい。
<ul style="list-style-type: none">● 目的を明確にした上での実施計画立案。質問内容の吟味(様々な質問を取り混ぜる事により、質問の趣旨を見抜かれて、模範回答を避ける工夫)が必要。
<ul style="list-style-type: none">● 要因事情が許せば、推進担当部署等が報告を受け、全体評価を行うシステムとすることが望ましい。
<ul style="list-style-type: none">● リスクの管理、セキュリティの管理については、確実にチェックを行うべきと考えています。
<ul style="list-style-type: none">● リスク評価できる項目にするとよい。

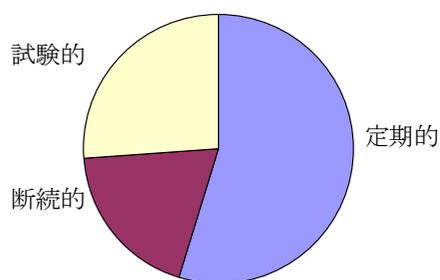
(3) 傾向分析: CSA でワークショップ方式を採用している場合

質問表に回答頂いた 338 社の中で、特にワークショップ実施の詳細について回答頂いた 44 社の回答及びその分析結果は以下の通りである。

(A) ワークショップの実施状況

44 社中、定期的にワークショップを実施している先が 23 社、また 3 年以上前から取り組んでいる先が 13 社と、一部ながらワークショップに積極的に取り組んでいる先があることが注目される。

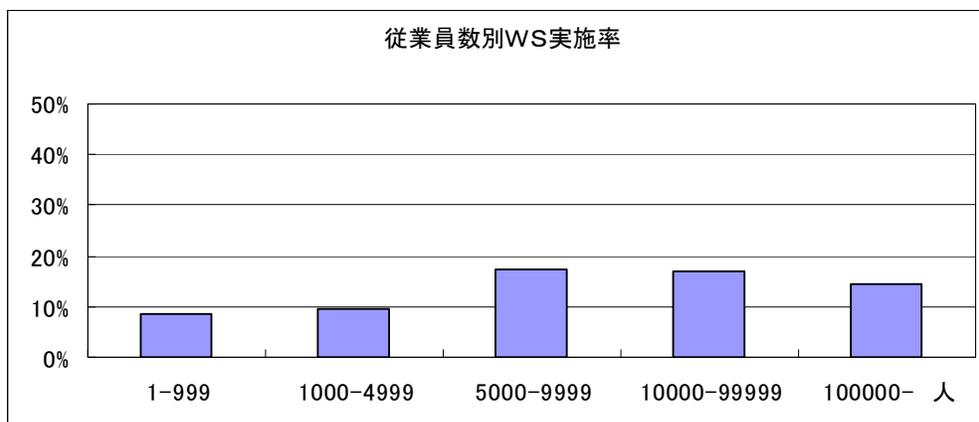
ワークショップの実施状況



ワークショップの実施時期



44 社を、規模(従業員数)で見ると、1,000 人未満の会社から 100,000 人以上の会社まで広く分布しており、ワークショップの実施経験の有無と規模の大小に特に関係は見られない。会社の売上高等でもワークショップの実施経験の有無との関係は薄い。業種についても明確な傾向は見られない。



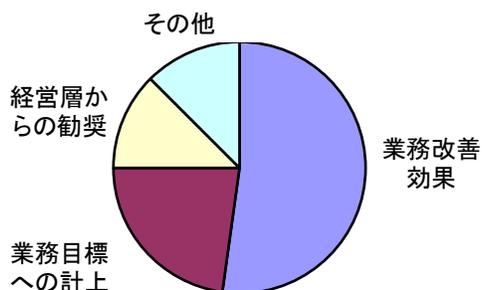
ワークショップの活動目的(複数回答可)を見ると「業務の効率化」及び「ERM(=全社リスク管理)の一環」という回答が多く、「監査の事前準備」と「監査代替」の回答を合わせても全体の 20% 以下に過ぎない。但し、結果の利用方法を見ると「報告提案」「リスク管理」「業務改善」と並んで「監査準備」も多く、実施の主目的は「業務改善」や「リスク管理」であるが、実施結果は監査準備にも利用しているという様子が窺える。

活動目的と結果利用		結果利用						計
		監査準備	監査代替	報告提案	リスク管理	業務改善	外部報告	
活動目的	内部監査事前準備	5						5
	内部監査代替	1	4	2	2			9
	経営計画進捗レビュー	1					1	2
	業務効率化	2		9		7		18
	内部統制評価報告		1	2	1	3	1	8
	ERM一環	4		2	13	2	1	22
	従業員啓蒙・意識付	1		2		5		8
	その他	2		1			2	5
	計	16	5	18	16	17	5	77

* 表中、網掛け部分は「活動目的＝結果利用」である。したがって、網掛け以外の部分は「目的外の結果利用」となる。
* 尚、複数回答可としたため、合計はアンケート回答の44(社)とは異なっている。

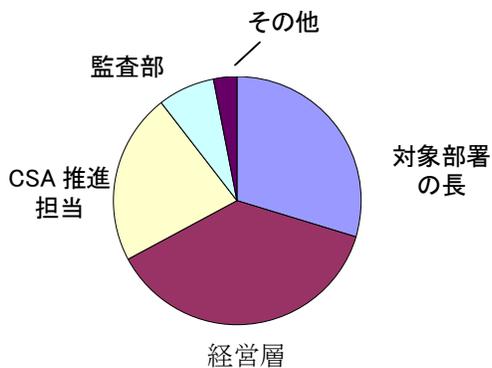
実施担当部署の動機付け

ワークショップ実施には実施対象部署の協力が得られるかが重要なポイントになる。ワークショップの実施対象部署にとっての動機(複数回答可)についての回答を見ると、全体の過半数が業務改善と回答しており実施対象部署にもメリットがある形で実施している。

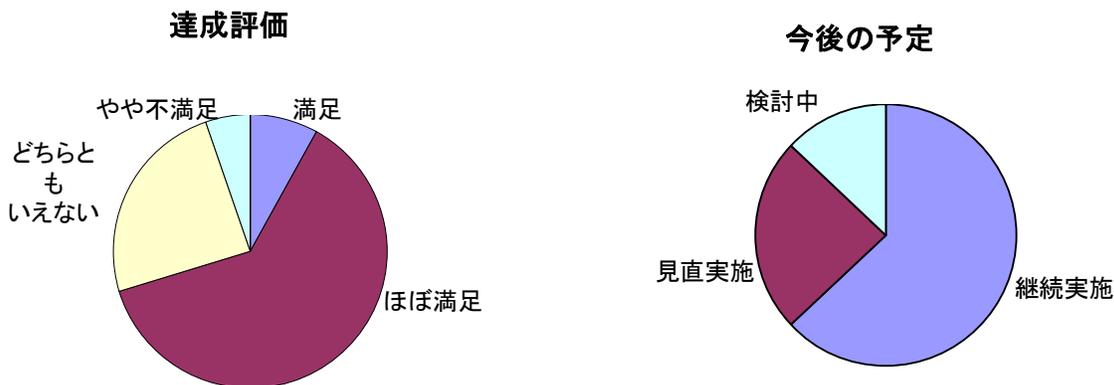


ワークショップの実施結果を報告する先(複数回答可)では、実施対象部署長・経営層・CSA推進担当部署が拮抗している。監査部を報告先として直接的に挙げた回答は少ないが、CSA推進担当部署＝監査部というケースは多い。

ワークショップの結果報告先

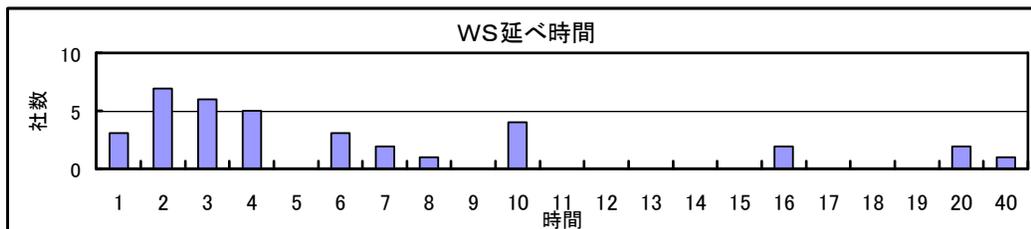
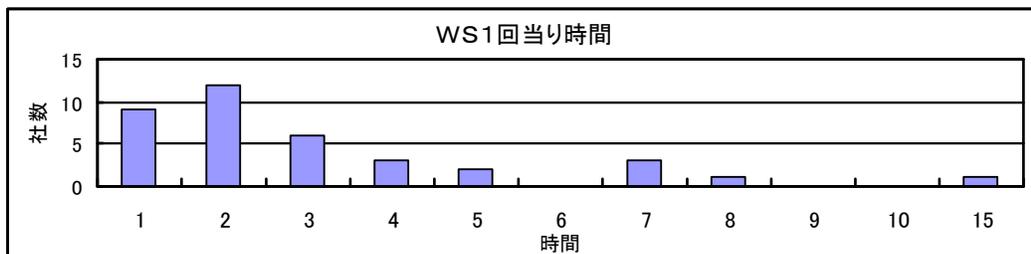
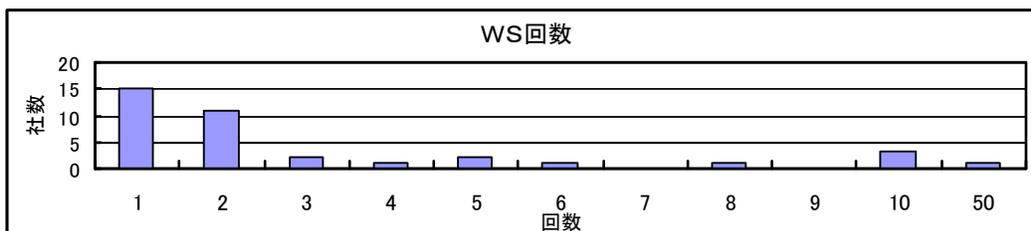


ワークショップの実施結果については「満足」「ほぼ満足」との回答が全体の過半数を占める。また、大多数の会社はワークショップ方式を「継続」又は「改善して継続」と回答しており、ワークショップについてポジティブな手応えを感じているものと思われる。

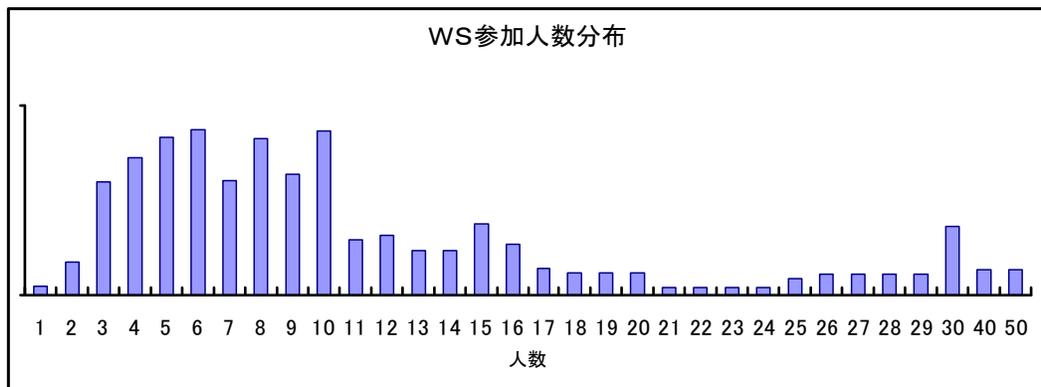


(B)ワークショップの実施方法

1回のセッションの実施時間を見ると1~2時間という回答が多く、また実施回数は1~3回と、ワークショップ形式で一つのテーマについて同一メンバーで議論するには適当な時間数と思われる。回答の中には20回や40回という回答もあるが、これは個々のワークショップの実施回数というよりも、多くのワークショップを実施したその回数の合計だと思われる。

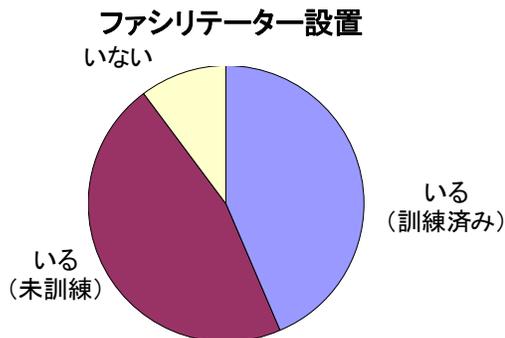


セッションの参加人数を見ると3～10名程度という回答が過半数で、米国の例などと比べるとやや少ないようである。投票集計機等のワークショップの効率的実施のためのツールの導入状況が遅れていて、参加人数を増やせないのかも知れない。或いは部署割りでのワークショップが多く、一連の業務プロセスについて複数部署にまたがった参加者で議論するようなケースが少ないということかも知れない。今後、さらに分析を深めていきたい。



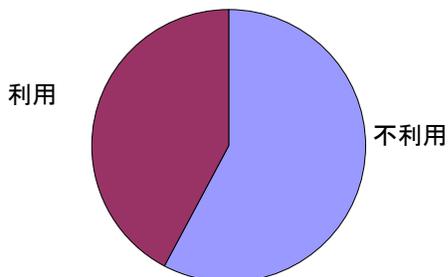
なお、各社回答に幅があるため、1社1ポイントとし、例えば3～6人という回答に対しては、3、4、5、6人に対しそれぞれ0.25ポイントずつ配布し集計した。したがって、上記グラフの縦軸数値は会社数ではない。

ワークショップの進行役としてファシリテーターを設置する例が多い。その場合、CSA 推進担当部署のメンバーがファシリテーターを務めることが多いが、ファシリテーターとしてきちんと訓練を受けているのは全体の半数に過ぎず、訓練されたファシリテーターがいなくても、ある程度の実施結果を得ることは可能であることを示している。

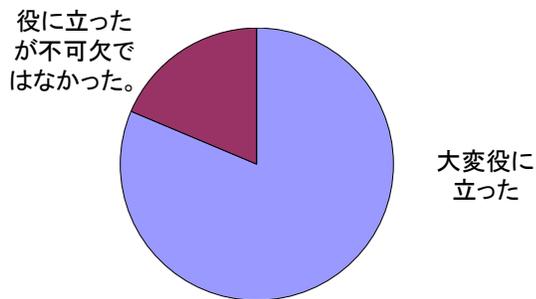


44社中、外部コンサルタントを利用した会社と利用しなかった会社の割合はほぼ半々で、満足度においても、コンサルタントの利用の有無による差はほとんどなかった。コンサルタントの利用は成功のための必要条件ではないことを示している。但し、外部コンサルタントを利用した会社は全て、外部コンサルタントが「役に立った」と回答している。

外部コンサルタントの利用



外部コンサルタントの評価



付録3: ワークショップ方式実施の良かった点・悪かった点、及び、アドバイス

会社	ワークショップ実施の良かった点	ワークショップ実施の悪かった点	導入企業へのアドバイス
A	現場管理者の問題意識が分かりやすい。	その一方、参加者が限られる。	経営者の理解が得られるかどうか成功のキーとなる。
B	定期的なモニタリングを実施する事により、適正な事務処理が図れている。		
C	現場で業務を精通する者の強みであろうと思われるが、すばらしく適切で、現場の担当者も納得する改善提案をすることが出来た。	ただし、準備が大変。どこまで簡略化できるかがポイント。	CSA のセミナー受講も一考である。
D	キーパーソンが一堂に会することで決定から実行まで短時間に移行できる。	スケジュール調整。ファシリテーターの能力に依存。	
E	内部監査実施前の状況確認として機能している点。	対象部門が「受身的」な場合、事前に準備した質問への返答のみに留まり、問題点の認識等に繋がらない点。	CSA の導入より、CSA が有効に機能する環境作りが重点ポイントと思われます。組織的に活動を継続していくには活動目的の共有等が欠かせませんが、弊社においてはその点でいまだ道半ばと感じております。
F	問題意識をもつきっかけ作りとなった。	①1つの方向性に導き、共通認識をもつことが難しかった。 ②参加人数が多かった為、CSA への理解度が人によって異なる為、議論の論点がぼけてしまった。	〔CSA を成功させるには〕ファシリテーターとレコーダーのスキル・トレーニング状況によって会議全体が左右され、且つ周到な事前準備と「CSA 実施におけるルールの明確化」が必要と感じました。
G	個人ないし限られたセクションのメンバーで取組むよりは、広い色々な見方が出来、課題に対する理解も深まる。	経験不足の為、現段階ではアドバイスできるような事は無い。	
H	①実際の業務担当者が CSA を実施するため、有効かつ効率的な改善につながる改善案の策定が出来た点。 ②CSA 実施により、参加者の内部統制に関する意識が向上した点。		①内部監査の実施が、人員や時間等の制約により難しい場合の一手法として、CSA は有効であると考えています。 ②将来的には CSA と内部監査の組み合わせによる監査機能の向上ができないか検討している所です。
I		まだ評価できる段階ではない。	全員参加方式をベースとすべき。(浅くても広い範囲の認識が重要と思う。)
J	各部門のモチベーションの向上に役立った。	各部門の担当者に多くの時間を取らせすぎた。	

日本内部監査協会 CIA フォーラム
CSA 研究会

会社	ワークショップ実施の良かった点	ワークショップ実施の悪かった点	導入企業へのアドバイス
K	実施対象部署の担当者と直接コミュニケーションが可能であり、詳細なヒアリング、網羅的なリスク抽出ができる。	時間がかかる点。メンバーが多い場合は、実施対象部署に負担がかかる点。	回数が多い場合は、メンバーを絞る事。 最初の段階で全体スケジュール(回数、期間)を決める。
L	組織内のほぼ全員が参画しており、認識が共有された。	分担作業により進めており、全体をまとめる際の調整が難航した。	評価手順、基準、枠組み(フォーム)を良く理解浸透させる必要があります。
M	経営理念を実現するための具体策の共有		
N	内部監査では入手できない本音の情報が入手できた。また、関係部門の業務が相互に理解出来た事が良かった。		まず、専門家のコンサルタントに相談されることをお勧めします。
O	コーポレート+営業本部毎のリスク・プロファイリング実施。 ディスカッションを通じてのリスク識別は頭の整理、評価基準の平準化につながり効果的。	ワークショップ方式は時間がかかりすぎるのが難点。	ファシリテーターがどこまで客観的・建設的意見を誘導し、議論をコントロール出来るかが成功の鍵。
P		トライアルとしての実施であり、短時間でもあったため、ディスカッションが十分に出来なかった。	
Q	対象プロセスの関係者が一同に会してリスクについて語り合う機会となった。	時間が足りなかった(討議に思ったより時間を要した)。	CSAの目的や進め方、実施後の流れなどについて対象者に事前によく説明して、理解を得てから実施することが大切。
R	各現業で統一した指導方法及び書類整備が向上した。		

添付資料

調査アンケート

1. 貴社の概要
2. 自己評価活動の概要
3. 個別の自己評価活動に関するアンケート
 - ・ ワークショップ方式
 - ・ アンケート方式(インタビューを含む)

アンケート結果の希望 送付方法	<input type="checkbox"/> 電子メール <input type="checkbox"/> 印刷物送付
--------------------	---

(注)ご記入は任意です。ご記入頂ければ、後日、詳細評価分析結果を個別に送付いたします。

②自己評価活動に関する概要

貴社の組織内で実施されているさまざまな自己評価活動（「自己評価」「自己点検」「セルフアセスメント」「自主監査」など）についてお答えください。社内で複数の自己評価活動を行っている場合はそれぞれの活動事例について、活動目的、推進担当部署、対象範囲、手法・アプローチ、監査部の関与、結果の利用方法に関し、次ページの「選択肢一覧」より該当する記号を選んで、一事例一行にご記入下さい。

なお自己評価活動を一切行っていない場合は、次の「自己評価活動は行っていない」に○印を付けてページ1-2を送付して下さい。その場合は、この質問票はここで終了になります。有り難うございました。

（ ） 自己評価活動は行っていない。

組織内で何らかの自己評価活動を行なっている場合は、下記にご記入下さい。

自己評価活動	活動目的	推進担当部署	対象範囲	手法・アプローチ	監査部の関与	結果の利用方法
	主なものを選択・複数回答可	主なもの1つ選択	主なもの1つ選択	主なもの1つ選択	主なもの1つ選択	主なものを選択・複数回答可
自己評価活動記入例	d.	2)	1.	へ.	⑤	C
自己評価活動事例1						
自己評価活動事例2						
自己評価活動事例3						
自己評価活動事例4						
自己評価活動事例5						

補足説明がある場合記入してください。また、選択肢のうち「その他」を選択された場合は、お手数ですが、その内容をここにご記入下さい。

ハを選んだ方は ⇒ お手数ですが、③-1(4ページ)と③-2(7ページ)の両方にお答え下さい。
へ(その他)を選んだ方は ⇒ その内容により、③-1(4ページ)と③-2(7ページ)のいずれか、又は両方に適宜、お答え下さい。

③-1 ワークショップ方式の自己評価活動に関する事項

②部の「手法・アプローチ」で イ・ハ・ホ を選んだ方は、以下の質問にお答えください。番号を○で囲んでください。()内は回答内容を記載してください。

	質問内容	回答選択肢
1	以下の回答対象とする自己評価活動は②部の事例1～5のどれに該当しますか。	自己評価活動事例番号 ()
2	ワークショップの実施状況	1. 試験的实施段階 2. 断続的に実施 3. 定期的に実施
3	ワークショップに取り組みだした時期	1. 取り組み中 2. 1-2年前 3. 3年以上前
4	これまでのワークショップ延べ開催回数	延べ()回
5	ワークショップの開催頻度	1. 毎年1回程度 2. 半期に1回程度 3. 四半期に1回もしくはそれ以上 4. 不定期
6	ワークショップの開催の可否・テーマの決定権者	1. 経営層 2. 実施対象部署の長(役員・部長等) 3. 実施対象部署の従業員が自主的に決定 4. CSA 推進担当部署 5. 実施対象部署と CSA 推進担当部署の協議 6. その他()
7	各部署がワークショップ開催に協力する動機付け(インセンティブ)	1. 業務改善効果やリスク改善効果等の実利 2. 業務目標への計上・反映 3. 経営層からの勧奨 4. その他()

8	平均的なワークショップの所要時間	約()時間のセッションを()回程度開催
9	平均的なワークショップの参加人数	(~)人
10	参加者の所属部署	1. 原則として全員が同一の部署 2. テーマにより関連する複数の部署から参加 3. その他()
11	参加者の人選・開催日程の決定等	1. 実施対象部署の長もしくは管理職が決定 2. 従業員が決定 3. 実施対象部署と協議の上、推進担当部署が決定 4. その他()
12	実施対象部署の役員・管理職の出席	1. 司会進行役として参加 2. 一参加者として参加 3. 発言はせずオブザーバーとして出席 4. 出席せず
13	推進担当部署の人間の出席	1. 司会進行役として参加 2. 一参加者として参加 3. 発言はせずオブザーバーとして出席 4. 出席せず
14	ワークショップの司会進行役(ファシリテーター)	1. 実施対象部署の役員・管理職が担当 2. 推進担当部署の部員が担当 3. 実施対象部署の役員・管理職が参加者から指名 4. 参加者が互選 5. その他() 6. 特に設けない
15	司会進行役(ファシリテーター)への特別な研修・訓練の有無	1. 有 2. 無
16	ワークショップの結果の報告先 (複数回答可)	1. 実施対象部署の長や管理職 2. 経営層 3. 推進担当部署 4. 内部監査部門 5. その他()

17	参加者への結果のフィードバックの有無	1. 有 2. 無
18	ワークショップでの改善提案等作成の有無	1. 有 2. 無

19	(上記質問 18 に「1 有」と答えた方のみ) ワークショップで合意した改善策等の実行を担保する仕組み (複数回答可)	1. 実施対象部署の長や管理職に一定期限までに対応する責任を課す 2. ワークショップで実行責任者や期限まで決定する 3. 推進担当部署や内部監査部門によるフォロー 4. その他()
20	外部コンサルタントの利用と役割 (複数回答可)	1. 導入にあたっての検討・準備に係る支援・指導 2. ワークショップの進行マニュアル・手順集等の作成支援 3. ワークショップ司会進行役の訓練 4. ワークショップ開催時の司会進行役派遣 5. ワークショップ開催時のアドバイザー派遣 6. 利用せず
21	(外部コンサルタントを利用された方のみ) 利用した外部コンサルタントに対する評価	1. 大変役に立った 2. 役に立ったが不可欠ではなかった 3. 役に立たなかった
22	全体としてワークショップ実施目的の達成度合い	1. 満足 2. ほぼ満足 3. どちらともいえない 4. やや不満足 5. 不満足
23	今後継続的にワークショップを実施する予定	1. 引続き実施予定 2. 実施対象、頻度、方法、要領等を見直した上で実施予定 3. 中止予定 4. 検討中
24	ワークショップ方式の CSA を実施して良かった点・悪かった点	記入欄

25	今後ワークショップ方式の CSA を導入しようとしている企業へのアドバイスをお願いします。	記入欄

ワークショップ方式についての質問は以上です。

③—2 アンケート方式等の自己評価活動に関する調査

②部の「手法・アプローチ」で、ロ・ニ・ハ を選んだ方は、以下の質問にお答えください。番号を○で囲んでください。()内は回答内容を記載してください。

1	以下の回答対象とする自己評価活動は②部の事例1～5のどれに該当しますか。	自己評価活動事例番号 ()
2	アンケートの実施状況	1. 試験的实施段階 2. 断続的に実施 3. 定期的な実施
3	アンケートに取り組みだした時期	1. 取り組み中 2. 1-2年前 3. 3年以上前
4	これまでのアンケート延べ実施回数	延べ()回
5	これまでのアンケートの実施頻度	1. 毎年1回程度 2. 半期に1回程度 3. 四半期に1回もしくはそれ以上 4. 不定期
6	平均的なアンケートの設問数	(~)問
7	回答方法	1. 紙ベース 2. 電子報告 3. それ以外()
8	アンケートは記名式	1. はい 2. いいえ
9	アンケート回答者の人選、対象者 (複数回答可)	1. 実施対象部署全員が回答 2. 実施対象部署の長もしくは管理職が回答 3. 実施対象部署の長もしくは管理職が実施の都度回答者を指名 4. コンプライアンス担当者など回答担当者が決められている 5. 推進担当部署が指名 6. その他()
10	アンケートの方式 (複数回答可)	1. はい・いいえ方式 2. 選択肢方式 3. 評価方式 (3段階・5段階など)

		4. 記述式 5. その他()
11	アンケート集計結果の報告先	1. 実施対象部署の長や管理職 2. 経営層 3. 推進担当部署 4. 内部監査部門 5. その他()
12	実施対象部署への結果のフィードバックの有無	1. 有 2. 無
13	アンケート結果に基づく改善提案等の作成の有無	1. 有 2. 無
14	(上記質問 13 に「1.有」と答えた方のみ) 改善策の立案・実行の責任者	1. 実施対象部署の長や管理職 2. 経営層 3. CSA 推進担当部署 4. その他()
15	アンケート方式での CSA 実施における外部コンサルタントや市販パッケージなどの利用の有無	1. 有 2. 無
16	(上記質問 15 に「1.有」と答えた方のみ) 利用した外部コンサルタントあるいは市販パッケージなどに対する評価	1. 大変役に立った 2. 役に立ったが不可欠ではなかった 3. 役に立たなかった
17	全体としてアンケート実施目的の達成度合い	1. 満足 2. ほぼ満足 3. どちらともいえない 4. やや不満足 5. 不満足
18	今後継続的にアンケートを実施する予定	1. 引続き実施予定 2. 実施対象、頻度、方法、要領等を見直した上で実施予定 3. 中止予定 4. 検討中

アンケート方式のみ実施の場合(ロ.ハの場合) → 質問23・24へ進んでください。アンケートに

さらにインタビューも併用している場合(ホ. の場合) → 引き続きインタビューに関する質問19~22にお答え下さい。

19	インタビュー対象者とアンケートの関係	<ol style="list-style-type: none"> 1. アンケート回答後、全員へインタビュー 2. アンケート回答後、一部対象者にインタビュー 3. アンケート実施後、アンケート対象者以外にインタビュー 4. アンケート実施前、一部対象者にインタビュー 5. アンケート実施前、アンケート対象者以外にインタビュー
20	インタビュアー(質問者)への特別な研修・訓練の有無	1. 有 2. 無
21	インタビューの所要時間と対象者	<ol style="list-style-type: none"> 1. インタビュー一回あたりの所要時間は約()分 2. インタビュー一回あたりの対象者数は (1人、2人、3人以上) 該当するものに○ 3. インタビュアー(質問者)の人数 (1人、2人、3人以上) 該当するものに○
22	インタビュー対象者の人選	<ol style="list-style-type: none"> 1. 実施対象部署の長もしくは管理職が回答 2. 実施対象部署の長もしくは管理職が対象者を指名 3. コンプライアンス担当者など対象者が決められている 4. その他()
23	「アンケート方式」、あるいは、「インタビューとアンケートの併用方式」のCSAを実施して良かった点・悪かった点	記入欄
24	今後「アンケート方式」、もしくは「インタビューとアンケートの併用方式」のCSAを導入しようとしている企業へのアドバイスをお願いします。	記入欄

アンケート方式等に関する質問は以上です。

ご協力大変ありがとうございました。

