

CSAワークショップ・ナビ

－CSAワークショップ早わかりガイド－

2012年2月1日版

CIAフォーラム

No.6-B CSAワークショップファシリテーション実践分科会



目次

はじめに

Part I CSAワークショップの企画

Part II CSAワークショップの準備

Part III CSAワークショップの実施

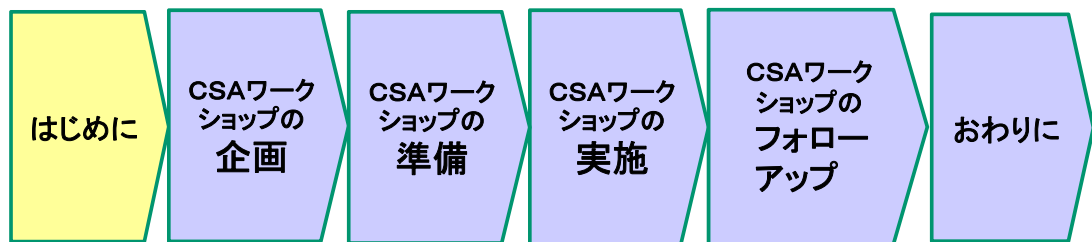
Part IV CSAワークショップのフォローアップ

おわりに

Appendix

- テンプレート
- ツール
- CSAに関するQ&A
- 参考資料

はじめに



本冊子の目的

- ・ 本冊子は、CSAワークショップの企画、実施に、初めて取り組もうとしている内部監査部門、リスクマネジメント部門などの方のためのガイドです。
- ・ 名付けて「**CSAワークショップ・ナビ**」です。
- ・ これからCSAワークショップの航海に出帆されるみなさんの良き水先案内人となれば幸いです。

CSAワークショップナビの特徴

- ・ 「企画」-「準備」-「実施」-「フォローアップ」と、CSAワークショップで実施することを時系列・網羅的に解説しました。
- ・ Appendixとしてすぐに使えるテンプレート、ツール、Q&Aおよび参考資料をつけました。
 - CSAワークショップに必要な書類を、実践例に基づきテンプレートとして作成しました。
 - CSAを知る上で役立つ情報を参考資料として添付しました。





CSAとは

・ CSAとは？

- コントロール自己評価 (Control Self-Assessment: CSA) は、管理者と従業員が、組織のリスクマネジメントとコントロールプロセスの妥当性を評価するために利用できる手法です。
- 内部監査人は、CSAの利用により、高いリスクまたはその懸念のある領域に監査計画の焦点を絞るための関連情報を入手できます。
- 管理者や従業員のリスクやコントロールに関する理解を深め、コントロールの改善に向けた活動を促進することができます。
- CSAには、いくつかの形式がありますが、いずれの方法によっても、CSAの究極的な価値は、経営者の目標達成を支援することにあります。



CSAの形式

・ CSAの形式－代表的な2つの形式

- アンケート形式
 - ・ 質問書を送付しそれに答えてもらう形式のものです。
 - ・ 回答者が多い場合、地理的に多くの地域にまたがる場合などに有効です。
- ワークショップ形式
 - ・ その業務やプロセスに関係する人(管理者や担当者など)の参加により、ファシリテーターの進行のもとに議論を行い、コントロールの弱点やリスクなどを識別し、そのリスクを管理するための対応策を合意するものです。

	ワークショップ形式	アンケート形式
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者の合意形成ができる ・ 参加者間で情報交換、議論がある ・ 必要に応じて、焦点を絞り込める 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多人数を対象とすることが可能である ・ 対象者の日程調整の必要がない ・ 対象者間で匿名性が確保される
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間を拘束するため多人数の参加は難しい ・ 参加者間では匿名性がなく、率直な議論が行われる保証はない ・ 組織風土によっては受け容れにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象者の理解や意識を確認できない ・ テーマや質問が硬直的となる ・ 評価結果は対象者の合意ではない





CSAワークショップとは

・ CSAのワークショップ形式とは？

- いくつかの形式のうち、最も注目されているのがワークショップ形式です。その理由は、課題解決にとっても有効だからです。「課題」も「答え」も現場にあるとよく言われますが、その具体的な解決方法を効率的に引き出せるからです。
- しかし、あまり容易ではないといわれるのも、このワークショップ形式です。

・ ワorkshopを成功させるためには？

- すべての参加者が、共通の課題意識と目的意識を持つこと
- オープンで率直なコミュニケーションを行うこと
- 課題解決に向けて協働し、合意を形成すること



などが必要です。

・ そのための準備としては？

- ワorkshopの準備やファシリテーターのスキルが不足のまま、いきなり始めてもうまくいきません。
- 陥りやすい落とし穴をあらかじめ知り、ヒントや知恵、コツをできるだけ多く学び、事前準備とスキル習得を行う必要があります。



CSAファシリテーターとは

- ・ CSAワークショップにおいて重要な役割を果たすのが、CSAファシリテーターです。
- ・ CSAファシリテーターの役割は、ワークチームがリスクやコントロールに関し、活発で建設的な意見交換を行い、合意形成、意思決定を効率的に行うよう手助けすることです。
- ・ その一方で、CSAファシリテーターは下記のことを行わないように留意する必要があります。

- 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



- ・ IIA国際基準の用語一覧にも「コンサルティング・サービス」の例としてファシリテーションが記載されています。内部監査人がCSAファシリテーターという立場で関与する場合、リスク評価や対応策検討等について、前項の意思決定自体を左右するような行為を行わなければ、内部監査の独立性という観点での問題は生じません。





CSAファシリテーターとは

- ・ CSAファシリテーターの役割は次のようなものがあります。
 - ワークショップの企画
 - 参加者へのCSAプロセスおよびその目的の説明
 - ・ 内部統制とは何か。リスクとは何か。
 - ・ CSAとは何か。なぜワークチームでそれを行うのか。
 - ・ CSAの結果はどのように利用されるのか。
 - ワークチームが検討すべき質問の作成／結果の記録
 - ワークショップのファシリテート
 - ワークショップの準備
 - ・ 参加者への案内／日程の設定／会議室の準備／機器の設定／配付資料の準備／昼食、軽食の準備等
- ・ CSAファシリテーターはその役割を果たせるように、十分なトレーニングを積む必要があります。



ワークショップ形式CSAのメリット

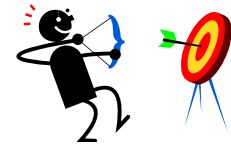
- ・ 一般的に次のようなメリットが考えられます。
 - 業務の管理者やスタッフが、ディスカッションを通じて、業務プロセスやそのプロセスに関するリスクやコントロールを明確に理解することができ、業務の有効化と効率化を図ることができる。
 - その業務プロセスを熟知している現場の管理者やスタッフは、コントロールの弱点を一番よく知っており、自ら策定した是正措置や改善計画を有効でタイムリーなものとすることができる。
 - 「ソフト」なコントロールを識別でき、評価に役立つことが多い。
 - その業務プロセスに関与している管理者とスタッフの間のコミュニケーションを改善することができる。
 - スタッフの意見や提案が高く評価されることにより、モラルの向上が期待できる。





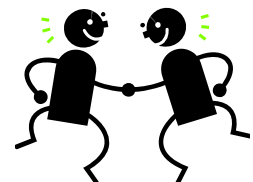
ワークショップ形式CSAのメリット

- ・ 内部監査部門にとっては、次のようなメリットが期待できます。
 - インフォーマルなコントロールやソフトなコントロールを評価することができる。
 - 内部監査部門がCSAを主導することにより、内部監査部門がビジネスパートナーとして認知されるようになる。
 - CSAにより、業務プロセスの改善を促進することで、内部監査人のモラルの向上が期待できる。
 - リスクの高い分野を識別し、焦点を絞ることができる。
 - 監査リソースをリスクの高い分野に集中することにより、監査のコストの削減ができる。



ワークショップ形式のCSAが活用できる場面

- ・ ワークショップ形式のCSAは、比較的柔軟なツールであり、手法を工夫することで次のような様々な局面で利用することが可能です。
 - 全社的なリスクやコントロールの評価
 - 部門横断的な一連の業務のリスクやコントロールの評価、課題解決
 - 内部監査計画立案のためのリスクの特定と評価
 - 監査対象分野、組織におけるリスクの特定と評価
 - 監査対象分野、組織におけるコントロールの整備、運用評価
 - 内部監査結果を受けての改善案の協議、検討



Part I CSAワークショップの企画

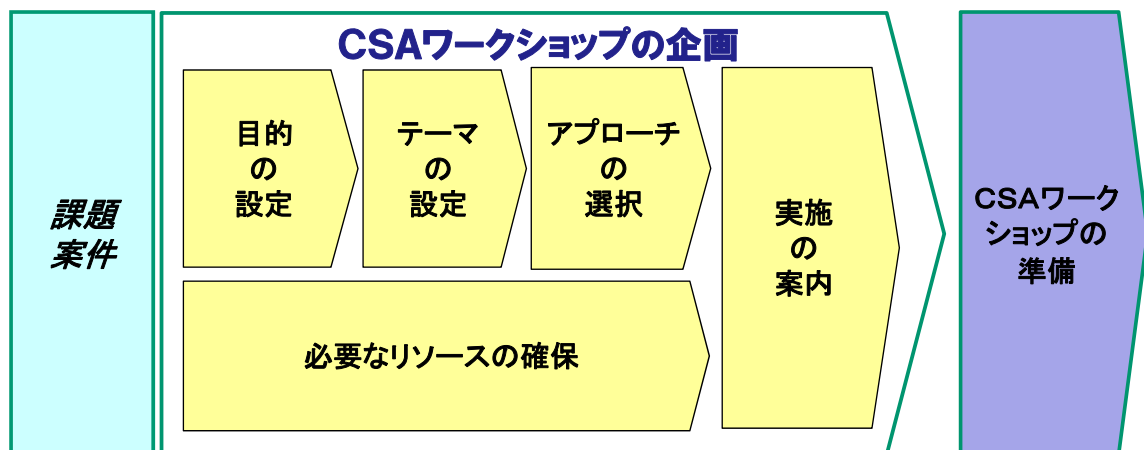
- 1 目的の設定
- 2 テーマの設定
- 3 アプローチの選択
- 4 必要なリソースの確保
- 5 実施の案内



CSAワークショップの企画

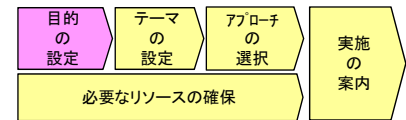
- ・ 実施部門の課題やニーズを正確に把握して明確な「目的」「テーマ」を設定しましょう。

Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップ企画書」



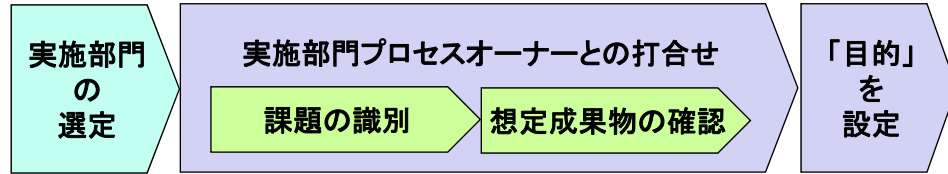


1 目的の設定



- ・ CSAワークショップでは、実施部門の課題やニーズを正確に把握して明確な「目的」を設定することがワークショップ成功のカギです。

- ・ 「目的」の設定作業の流れ



- ・ 「目的」の代表例としては次のような内容が挙げられます。

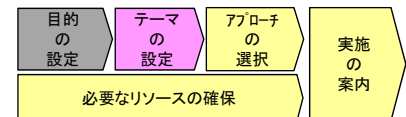
- リスクやコントロールの識別
- リスクやコントロールの有効性の評価
- リスク対応策やコントロールの改善策の策定
- 改善行動計画の策定



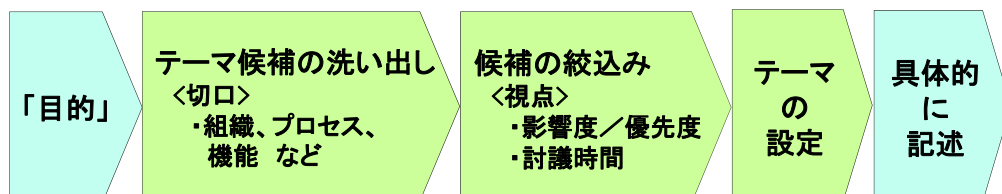
- ・ 実施部門のプロセスオーナーは、「CSAワークショップのオーナー」としてワークショップの結果に基づく改善計画の実施に責任を持ちます。



2 テーマの設定



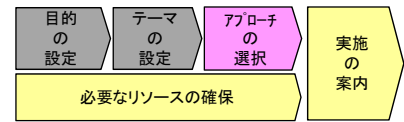
- ・ CSAワークショップの開催が決まったら、まずはプロセスオーナーから課題等を聞き出し、そのニーズを正しく把握しましょう。
- ・ そして課題を解決しニーズに応えられるように、ワークショップの「テーマ」を設定します。
- ・ テーマ設定作業の手順は次のとおりです。



- ・ テーマを記述する際、効率的に集中して討議するために、討議の対象範囲（期間、部門等）を具体的に示すことが効果的です。



3 アプローチの選択

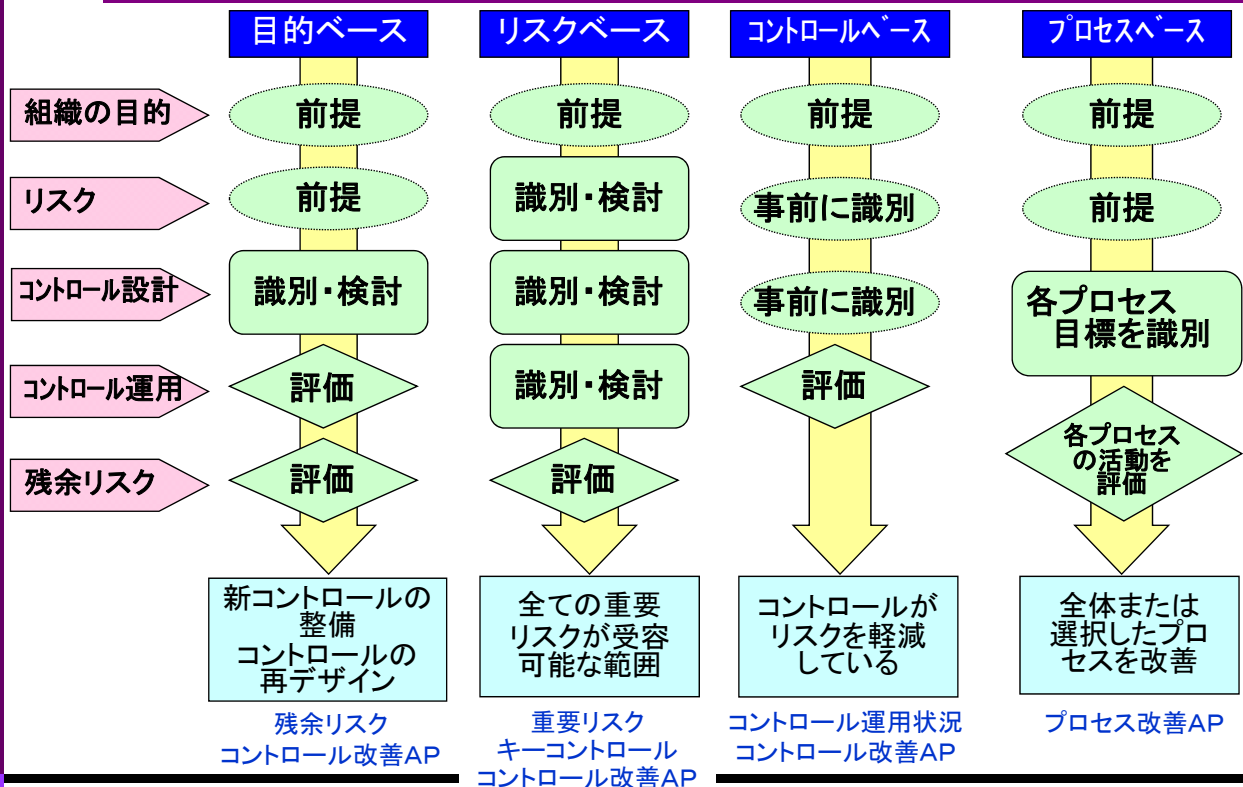
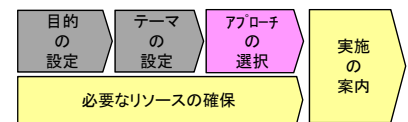


- ・ CSAワークショップでは、参加者全員でリスクやコントロールの識別や評価を行います。
この一連の活動がアプローチで、これにはその「対象や手順」に従い、いくつかのタイプに分かれます。
- ・ CSAワークショップの目的を的確に達成するためには、適切なアプローチの選択が決め手です。
- ・ アプローチの基本タイプは次の4つです。
 - 目的ベース（ビジネス目的、戦略ベース）
 - リスクベース
 - コントロールベース
 - プロセスベース



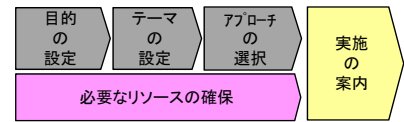
3 アプローチの選択

アプローチ(AP)のタイプ別活動手順





4 必要なリソースの確保



- ・ CSAワークショップを行うには、次の3つのリソースが必要です。
 - ① ひと： ワークチーム(参加者と運営スタッフ)の編成
 - ② 時間： スケジュール(準備、実施、フォローアップ)の確保
 - ③ 場所： 会場の確保



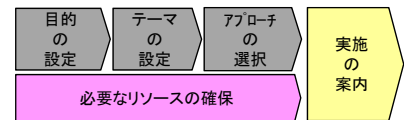
①ワークチームの編成

- 参加者の選定

- 適切なワークショップ成果を得るには、期待する成果レベルに合わせた参加者を選定することがポイントです。
- 参加者は、知識、経験両面で課題となる業務を熟知している者が適任です。
- 参加人数は、活発な意見交換が可能な人数として10名前後が適当です。ただし、運営スタッフやメンバーに経験があまりない場合は、まずは少人数（5～6名）で実施することが望ましいです。
- 実効的なワークショップ実施のため、参加者にリスクやコントロールの識別、評価に関する事前研修が必要となる場合もあります。



4 必要なリソースの確保



- 運営スタッフの選定

- CSAワークショップの討議を進める際、ファシリテーターとレコーダーの2名が運営スタッフとして重要な役割を担います。

- ファシリテーター

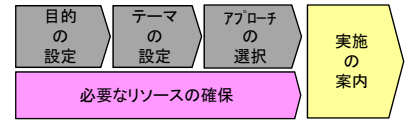
- 会場の設営から活発な討議の司会進行まで、CSAワークショップの運営全般を執り仕切ります。
- 通常の監査人の能力に加え、話し／聞き上手、全体進行のまとめ役であることが求められます。

- レコーダー

- ワークショップの討議の内容を記録し、迅速かつ正確に要点を表示することにより、ファシリテーターを補助して討議を支えます。
 - ・ ホワイトボードなどに要点を適宜記載する等、討議の進行をサポートします。
- 参加者の行動を注意深く観察したり、情報を迅速に取扱うとともにわかりやすく表現(表示)する能力が求められます。
- タイムキーパーを兼ねることがあり、また、必要に応じ、ワークショップの報告書を作成することもあります。



4 必要なリソースの確保

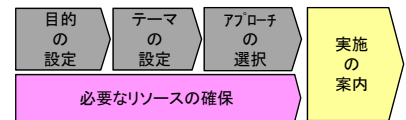


② スケジュールの確保

- CSAワークショップを企画する際は、準備、報告も含めた全体像を想定し、関係者と協議しておく必要があります。
- 企画の全体像として、必要なCSAワークショップを「いつ」、「何回くらい」行うかを見積もった上で、計画とスケジュールを作成しましょう。
- 個別ワークショップでは、所要時間や実施時期などに配慮し、参加者の参加しやすい環境づくりに努めましょう。
- 1回のワークショップの時間は、2～4時間が目安です。



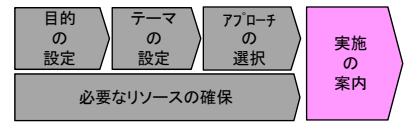
4 必要なリソースの確保



③ 会場の確保

- 会場は、参加者がリラックスして快適にワークショップに集中できる場所を選定しましょう。
- ワorkshopに集中するためには、日常業務を離れて、勤務場所と異なる場所や社外での開催も効果的です。
- 勤務場所以外に会場を設ける場合は、参加者の利便性に配慮した場所の選定に心がけましょう。
- 器材や参加者数を考慮して、十分な会場のスペースを確保しましょう。





5 実施の案内

- ・ CSAワークショップの企画者は、実施の案内に先立ち、ワークショップのオーナーと企画内容を確認しておきましょう。
- ・ 実施の案内では、CSAワークショップの日時、場所、目的、参加者等を明確に伝え、関連する部門の理解、協力体制を作ることが大切です。
- ・ 案内には、資料提供や研修会への参加など、事前に行ってほしいことを具体的に示しておくことも重要です。
- ・ 案内を送付するに当たっては、関連する部門が事前準備を行うために必要な時間的余裕を配慮しましょう。

Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップ開催通知書」



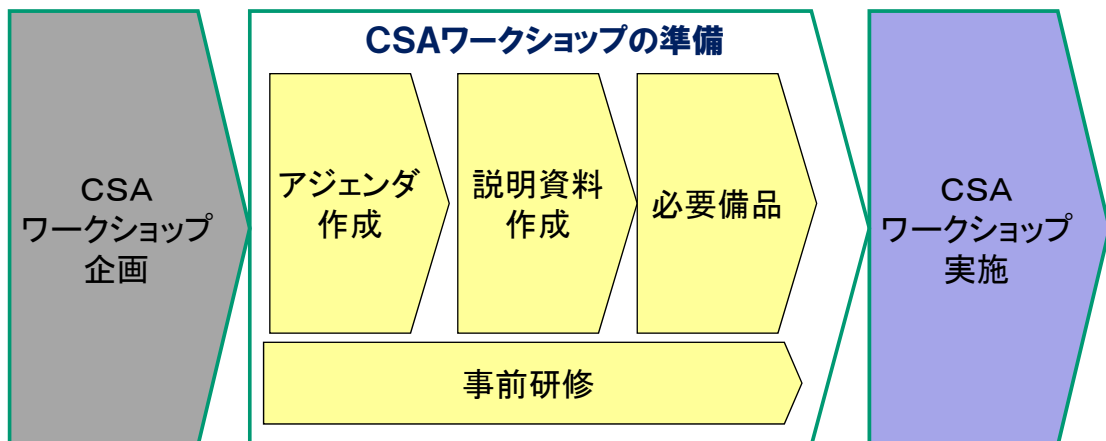
Part II CSAワークショップの準備

- 1 アジェンダの作成
- 2 ワークショップで使用する資料の作成
- 3 必要備品
- 4 事前研修



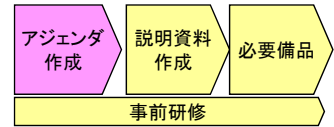
CSAワークショップの準備

- ・ ワークショップの企画段階で計画したことが、円滑に実施できるように、事前にしっかり準備をしましょう。





1 アジェンダの作成

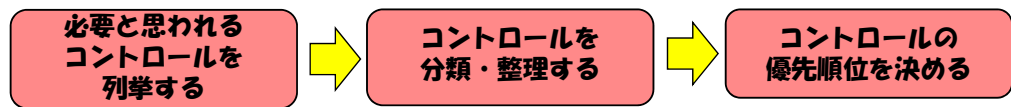


①シナリオの検討

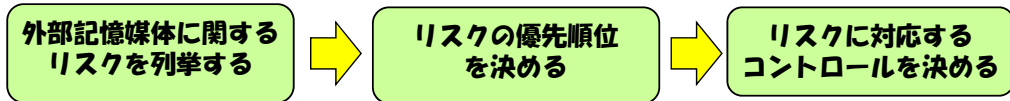
- まず、CSAワークショップ全体の流れを決めましょう。
- 企画時に設定したテーマとアプローチを沿って、目的に合致した成果が得られるようなシナリオを考えましょう。
- 成果物を具体的にイメージしておきましょう。
- シナリオの例

目的: 外部記憶媒体の管理に必要なコントロールを特定し、導入する。

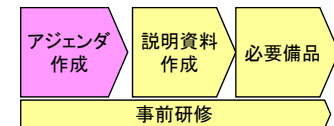
シナリオ1: リスクは特定されているので、コントロールの評価のみを行う。



シナリオ2: 重要リスクを特定した後に、コントロールの識別、評価を行う。



1 アジェンダの作成



②ツールの活用

- ・ CSAワークショップは、ツールを活用して効率的に進めましょう。
- ・ シナリオを決める際には、利用するツールもあわせて検討しましょう。
- ・ 利用するツールを決めた上でアジェンダを作りましょう。

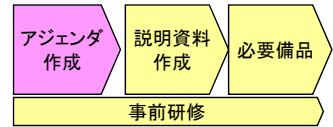
- ツールの例: [Appendix\(ツール\)参照](#)

- プロセスフローチャート
- 因果関係図
- リスクマップ
- ペイオフマトリックス
- フォースフィールド分析
- ロジックツリー





1 アジェンダの作成



③アジェンダの作成

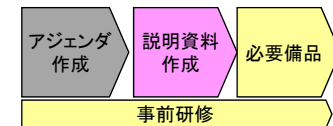
Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップアジェンダ」

- シナリオとツールが決まったら、具体的なアジェンダ(進行表)を作成しましょう。
- アジェンダは、当日の流れと時間枠を参加者に意識させることにより、時間内に目標を達成することができます。
- 時間割とトピックを一覧で提示し、ワークショップ開始時に説明するとよいでしょう。
- また、ファシリテーターの手元には進行上必要な事項を具体的に記載した詳細なアジェンダを別途用意しましょう。

13:00	本日のアジェンダの確認、アイスブレイク(20分)
13:20	本日のテーマと目標の確認(10分)
13:30	全体ディスカッション(60分)
14:30	休憩(10分)
14:40	グループディスカッション(50分)
15:30	まとめ(30分)



2 説明資料の作成



- ・ ディスカッションを円滑に行うために、トピックに応じて必要な情報を説明するための資料を作成しましょう。

<p>本日のテーマと目標の確認</p> <hr/> <p>テーマ: 外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関するコントロールの設定</p> <p>目的: 外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関するコントロールを洗い出し、優先順位をつける。</p>	<p>全体ディカスション</p> <p>進め方</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. コントロールの列挙 2. コントロールの分類・整理 3. コントロールの優先順位付け
--	---

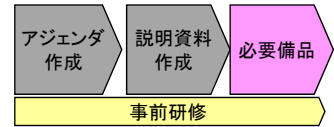


Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップ用説明資料」





3 必要備品



- ・ CSAワークショップには様々な備品を使用します。
- ・ コミュニケーションの活性化に役立つ備品を準備して、通常の会議とは一味違う演出をしましょう。
- ・ 備品が不足すると、ワークショップの進行に影響を与える場合があります。「備品リスト」を用意し、不足のないように準備しましょう。

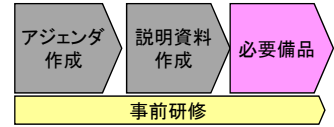
Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップ備品リスト」

時間を管理する	アジェンダ	常に見えるように貼り出す
	グラウンドルール	ワークショップのルール 常に見えるように貼り出す
	時計	全員から見えることが大事
議論を活性化させる	ホワイトボードマーカー	議論が見える化する
	PC、プロジェクター	共有しながら記録する
	付箋、ペン	全員の意見を引き出せる
意見を集約する	投票ツール※1	自動的に意見が集約できる
	シール	1枚1点。付箋に貼って集計
記録する	デジタルカメラ	手書きのものを電子化

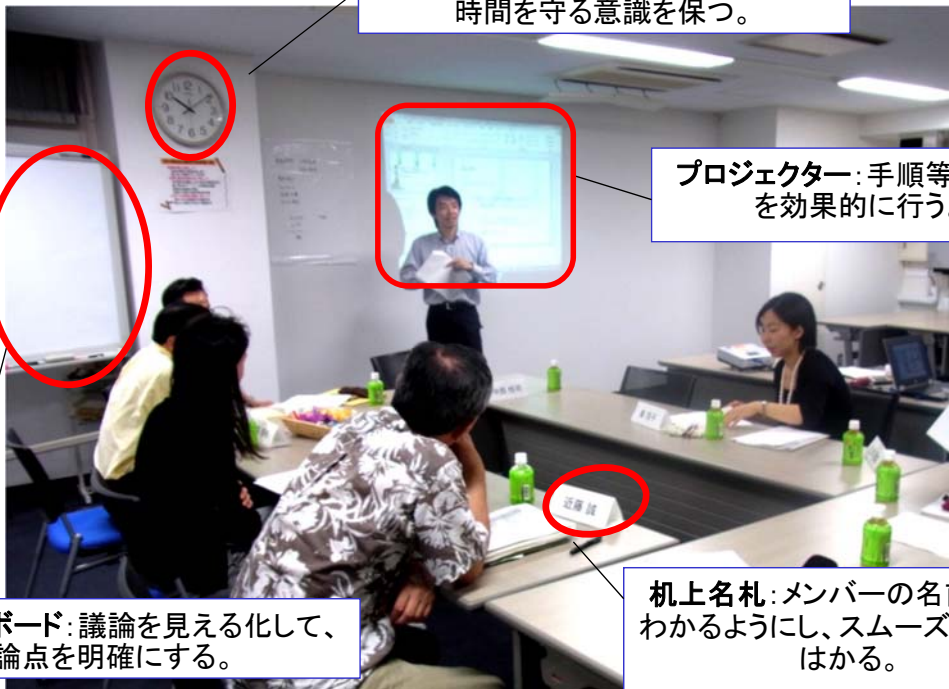
※1 投票ツール: 投票した結果を集計するツール:瞬時に集計できる電子ツール(バロット)、Excelなどで作成した集計表



3 必要備品



具体例



時計: 参加者が見える位置に置き
時間を守る意識を保つ。

プロジェクター: 手順等の説明
を効果的に行う。

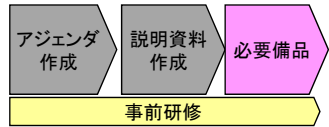
ホワイトボード: 議論が見える化して、
論点を明確にする。

机上名札: メンバーの名前をすぐ
わかるようにし、スムーズな進行を
はかる。





3 必要備品



具体例



グラウンドルール:
参加者が見える位置に貼りワークショップのルールを守る意識を保つ。

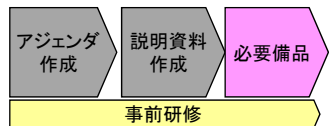


アジェンダ:
参加者が見える位置に貼り、ワークショップの流れを意識させる。

お菓子:
参加者が自由にとれる場所におき、和やかな雰囲気を出す。疲労回復にも役立つ。



4 事前研修



- ・ リスクやコントロールの概念は、一般に普及しているわけではありません。
- ・ ワークショップの参加者に、CSA、リスク、コントロールについて共通認識がない場合は、事前研修を実施しましょう。
- ・ 特に実務担当者は、管理者と比べてこれらの知識がないことが多いので、階層別に事前研修の内容を変えることも有効です。
- ・ 事前研修として考えられる内容
 - プロセスフローチャートの作り方／読み方
 - リスクとコントロールに関する概説
 - COSO、ERMなどのフレームワークに関する解説
 - リスク、コントロールの事例紹介
 - CSAワークショップに期待される効果
 - ワークショップに臨む上での注意点

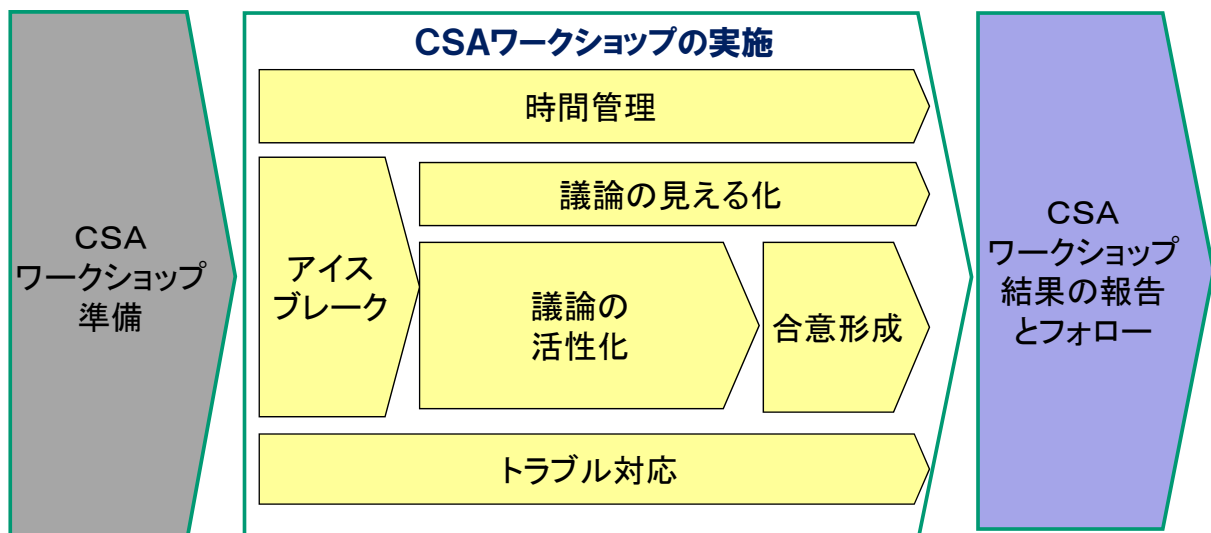


PartⅢ CSAワークショップの実施

- 1 時間管理
- 2 アイスブレイク
- 3 議論の見える化
- 4 議論の活性化
- 5 合意形成
- 6 トラブル対応

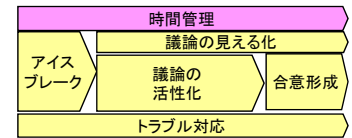
CSAワークショップ実施

- ・ いよいよワークショップ本番です。参加メンバー全員の積極的な参加を促して、活発で建設的な意見交換を行い、付加価値の高い結論を導き出しましょう。





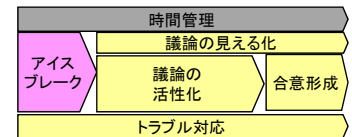
1 時間管理



- ・ ファシリテーターは、ワークショップを決められた時間内で終わることができるように進行します。
- ・ うまく行うコツ
 - Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップアジェンダ」「グラウンドルール」
 - あらかじめ参加者にアジェンダ、グラウンドルールを提示して合意をとりましょう。
 - アジェンダ、グラウンドルールを有効に活用しましょう。参加者の視界に入る場所に貼り出しておくとい良いでしょう。
 - アジェンダに関係ない議論、愚痴、独演会等が始まったら、早めに切り上げさせるのもファシリテーターの重要な役目です。
 - 次のような場合には、参加者の合意を取ってタイムテーブルを大幅変更することもあります。
 - 合理的な理由で、参加者からタイムテーブルの見直しや延長の要望があった場合
 - 想定外の重要テーマが提示され、それについて時間を割いた方がよいと判断される場合



2 アイスブレイク

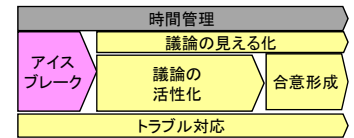


- ・ アイスブレイクとは、ワークショップの参加者同士の抵抗感をなくすために行う、コミュニケーション促進のためのグループワークです。
- ・ ワークショップ実施前に、参加者の緊張を和らげ、場を温め、コミュニケーションを円滑にするために行います。
- ・ 参加者全員がアイスブレイクで同じことを考えることにより、ワークショップでも、引き続き同じことを考える流れを作ることができます。
- ・ アイスブレイクのポイント
 - ワークショップ開催時の最初に、毎回行うとよい。
 - 短時間(5~10分)で終わるものを選ぶ。
 - 参加者全員が発言できるものを選ぶ。
 - 参加者の職責や職務といった普段の殻をやぶるような、自由に発想し、発言できるテーマを選ぶ。





2 アイスブレイク



具体例

「絵を描く」

- ・ テーマに沿った絵を描いてもらい、簡単に説明してもらう。
- ・ 例: 内部監査人を例えた絵を描いてください / 会社を乗り物に例えた絵を描いてください



3 議論の「見える化」

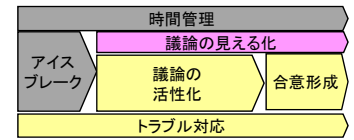


- ・ ワークショップでは、ホワイトボードやPCを使い、議論の「見える化」を図りましょう。
- ・ 議論の「見える化」により、次のメリットがあります。
 - 議論のプロセスを共有し、メンバーの一体感や参加意識を高める
 - 話し合いの質を高める(可視化された共通の枠組みで話し合う)
- ・ ポイント
 - キーワードを抜き出す
 - スペース配分に注意して描く
 - 視覚に訴える
 - カラフルにする
 - 文字だけでなく、記号、矢印、枠線も有効に使う





3 議論の「見える化」



具体例: 付箋を活用した見える化



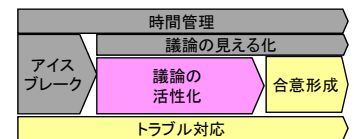
Control Self-Assessment



Control Self-Assessment



4 議論の活性化

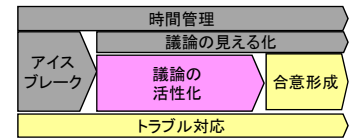


- ・ 一般的に、議論のプロセスには「発散」と「収束」の2つがあります。
- ・ 「発散」のプロセスでは、ファシリテーターは、参加者全員が発言し、多様な考え方や価値観から幅広い意見が出るよう促します。
- ・ 「収束」のプロセスでは、ファシリテーターは議論を絞り込み整理していくことにより、ワークショップの目的／目標に合った結論を導き出せるようまとめていきます。
- ・ ファシリテーターは、質問やツールを活用して「発散」と「収束」をバランス良くコントロールすることにより議論を活性化します。





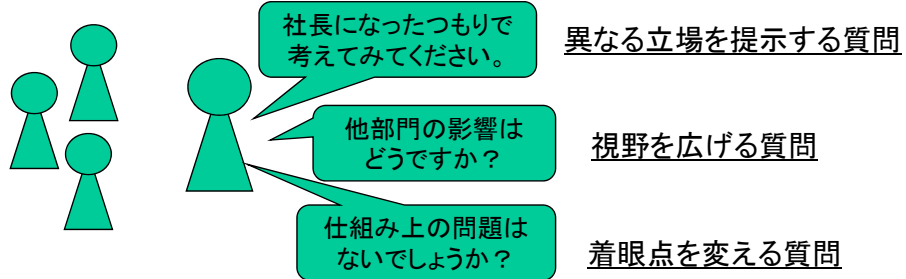
4 議論の活性化



「発散」と「収束」

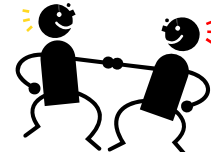
－「発散」の具体例

- ・ 考え方を提示し、発言のきっかけを与えるための質問を投げかける。

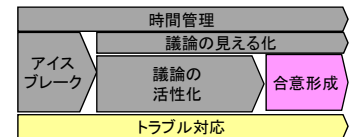


－「収束」の具体例

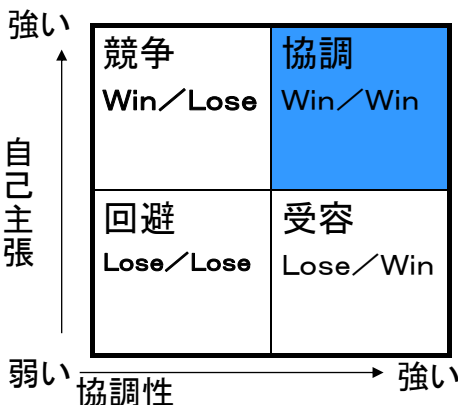
- ・ 質問を繰り返して掘り下げる。
 - － “『人が足りない』と考えられた理由は何ですか？”
 - － “『人数』の問題ですか？『能力』の問題ですか？”
 - － “『能力』とは具体的に何ですか？”
 - － “必要なのは『知識』ですか？『経験』ですか？”



5 合意形成



- ・ 議論が「収束」していき、結論が導き出される時に、望ましい形態の1つに「合意形成」があります。
- ・ 「合意形成」は多数決でもなく、全員一致でもありません。
- ・ 議論の中に意思決定を組み込むことにより、参加者が決定された事項に対して前向きに取り組むことができます。



～合意に達するためのチェックポイント～

- ・ 私の見解は他の人たちに理解されているか？
- ・ 他の人たちの見解を私は理解しているか？
- ・ この結論は要件を満たしているか？
- ・ **オープンに公正に決定を行ったか？**

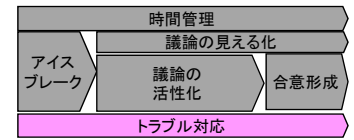
全員による受け入れ(≠全員一致の同意)

“私はこれでいい”





6 トラブル対応

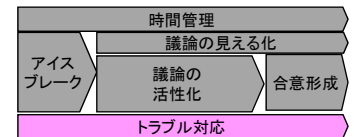


- ・ **トラブルとして考えられることには下記のようなことが挙げられます。**
 - 地位が高い、高圧的態度などの、誰か1人の意見が採択される。
 - 意見の対立にとどまらず、感情的対立にまで発展してしまう。
 - ワークショップでは意見を出さず、後日異議を申し立てる。
 - 時間内に結論が出ない、結論を出すムードにならない。
 - 議論が前向きにならず、不満や愚痴に終始する。
- ・ **ファシリテーターはワークショップの進行に当たり、これらに十分注意する必要があります。**
- ・ **トラブルが発生した際は、ワークショップのスタート時に合意した「グラウンドルール」をメンバーに再確認してもらおうとよいでしょう。**

Appendix(テンプレート)参照
「グラウンドルール」



6 トラブル対応



- ・ **トラブル発生時の行動**
 - 特に感情的対立への発展などを防ぐために、ファシリテーターは次の点に配慮してワークショップを進行します。
 - 感情的になる予兆を感じたら、あくまで意見が相違していることに注目させる。
 - 意見の相違はホワイトボードに書くなど、見える化する。
 - 対立の当事者でない他の参加者の意見も引き出す。
 - 例えば、意見が対立した場合は、参加者全員で解決する雰囲気を作りながら、下記のように段階を経て進行するとよいでしょう。
 - 意見の相違点に着目して、より具体的に明らかにする。
 - 価値観や立場の違いなどを洗い出しながら、その意見の背景を共有する。
 - 意見の相違点が合意できたら、その解決策について、参加者全員で検討する。
 - 出された解決策から、具体的な実行策を決定する。

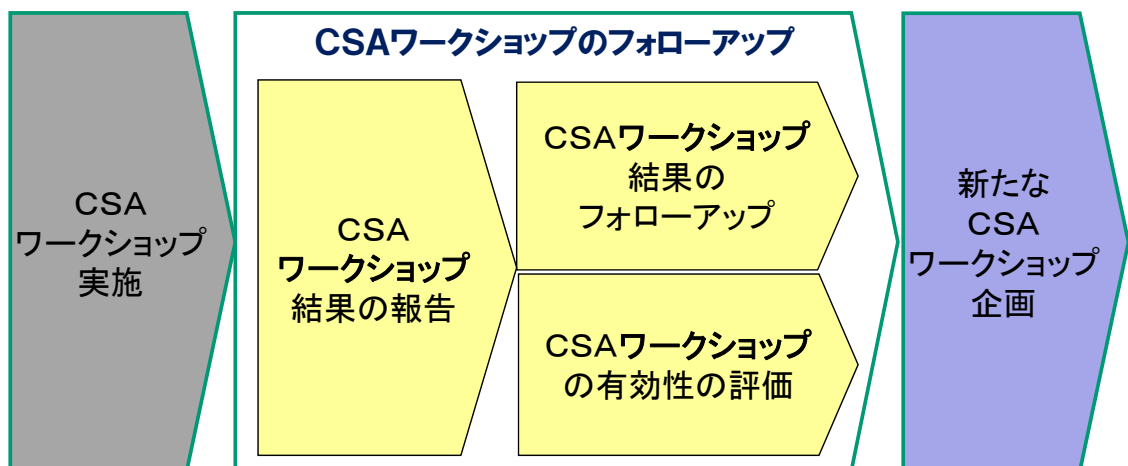


PartIV CSAワークショップのフォローアップ

- 1 CSAワークショップ結果の報告
- 2 CSAワークショップ結果のフォローアップ
- 3 CSAワークショップの有効性の評価

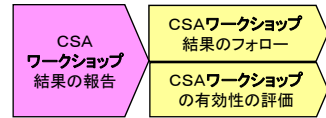
CSAワークショップのフォローアップ

- ・ CSAワークショップの結果を報告書にまとめ、関係者に配付して 改善につなげましょう。
- ・ CSAワークショップの結果をフォローし、改善計画が実施されていることを確認しましょう。
- ・ 実施したCSAワークショップの有効性を評価し、次回以降のワークショップの内容、プロセス等の改善につなげましょう。





1 CSAワークショップ結果の報告

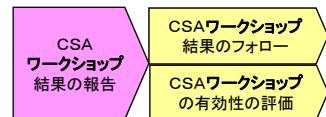


・ 報告の責任

- CSAワークショップの結果は、報告書として、プロセスオーナーを含めた関係者に提出する必要があります。
- CSAワークショップのメンバーは次の点に関して、報告する責任があります。
 - ・ 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、下記に留意する必要があります(SMART)。
 - 具体的であること(Specified)
 - 効果が測定可能であること(Measurable)
 - 実行可能であること(Attainable)
 - 現実的であること(Realistic)
 - 期限が定められていること(Time-bound)



1 CSAワークショップ結果の報告



・ 報告書の内容

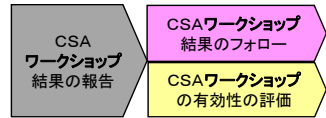
Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップ報告書」

- 報告書に盛り込む事項には次のようなものがあります。
 - 識別したリスク
 - 内部統制の強み／内部統制の弱点
 - 改善のための提言
 - 改善案の実施に当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
- 実施したCSAワークショップの目的を達成するために必要な事項をカバーして報告書を作成しましょう。





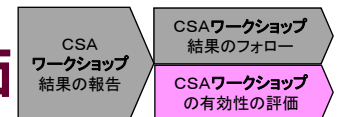
2 CSAワークショップ結果のフォロー



- ・ CSA企画・推進者は、CSAワークショップの結果をフォローし、提案が適切に実施または処理されていることを確認する必要があります。
- ・ 一方、内部監査部門はCSA企画・推進を担っているか否かにかかわらず、下記の責任、役割があります。
 - 内部監査部門は、CSAの結果をフォローし、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し、CSAによる提案の妥当性を確認する。



3 CSAワークショップの有効性の評価



次のような調査を行い、CSAワークショップの有効性を評価して、改善を図りましょう。

・CSAワークショップ参加者への調査

Appendix(テンプレート)参照
「CSAワークショップアンケート」

- 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

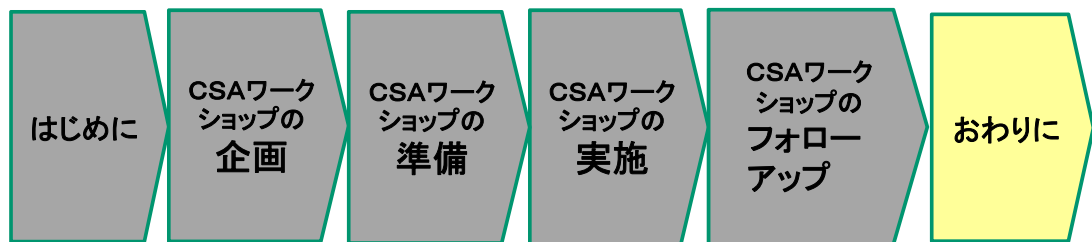


・CSAの対象となった事業部門の管理者に対する調査

- CSAの結果として何らかの改善を事業部門が行ったかどうかの確認
- CSAワークショップ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



おわりに



おわりに

- ・ 「CSAワークショップ・ナビ」を一通り読むことで、CSAワークショップについてご理解いただけましたか？
- ・ ワークショップは実際に体験してみないとその良さや特徴が理解しにくいものです。
- ・ まずは「CSAワークショップ・ナビ」を片手に、部門内の課題解決等の身近なところでワークショップを企画、実施してみましよう。
- ・ 「CSAワークショップ・ナビ」を水先案内人として、CSAワークショップの航海に出帆し、企業、組織に付加価値を与えましよう！





Appendix

- テンプレート
- ツール
- CSAに関するQ&A
- 参考資料



テンプレート



※テンプレートは実践例を設定した上で作成しました。



テンプレートを作成する際に設定した実践例

住宅関連商品メーカー販売子会社 A社

【企業概要】

- 事業内容 住宅関連商品等の販売、付帯工事、保守サービス
- 取扱商品 キッチン、バス、洗面ドレッシング、トイレ、内装建材、外装材、給湯機器、空調機器 等
- 資本金 5,000万円 年商 200億円 従業員 300名
- 組織体制

・ 管理本部	管理全般
・ 営業本部	住宅会社、ゼネコンなど
・ ショールーム部	企業担当者および一般顧客対応
・ 技術・工事本部	各商品の設置、工務店との調整など
・ サービス本部	修理、問い合わせ対応

【発生した事象】 USBメモリの紛失

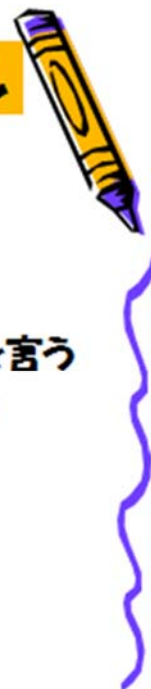
- ・ 部門別業務監査で情報漏洩に関するリスクを発見！
 - 技術・工事本部でUSBメモリが紛失した。
 - 個人情報が含まれておらず、管理本部には報告されなかった。
- ・ 全社的な大枠のルールは存在していたが、監査対象部門ではルールが整備されていなかった。
 - USBメモリなど外部記憶媒体の管理は各部門に任されていた。
- ・ 関連部門として管理本部長へ報告したところ、ルール整備に関する支援要請があった。
 - 管理本部長は外部記憶媒体の紛失・盗難に対するリスクを低減する必要があると判断した。



グラウンドルール

ワークショップのグラウンドルール

- ・ **会議を楽しみましょう**
 - 自由な発想で意見を出し合う
 - 話し合いの基本マナーを守る
- ・ **活発な意見交換を行いましょう**
 - まず相手を理解してから自分の意見を言う
 - 聞く耳を持つ: 一つ一つが貴重な意見
 - 疑問点は遠慮せず聞く
 - 会議での発言内容は研究会外秘
- ・ **お互いの時間を尊重しましょう**
 - 決められた時間進行を尊重する
 - 他の人も発言できるよう配慮する





CSAワークショップアジェンダ(参加者用)



本日のアジェンダ

目的	外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関するコントロールを洗い出し、優先順位をつける。
成果物	ペイオフマトリックスの作成

時間	時間	アジェンダ
13:00-13:20	20分	イントロダクション 《アイスブレイク》 部門を絵に例えると・・・
13:20-13:30	10分	テーマと目的の確認
13:30-13:45	15分	1) コントロールの列挙
13:45-14:15	30分	2) コントロールの分類・整理
14:15-14:45	30分	3) コントロールの優先順位付け
14:45-15:00	15分	まとめ



CSAワークショップアジェンダ(ファシリテーター用)



CSAワークショップアジェンダ

最終目的	外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関して、全社で実施するコントロールを特定し、全社統一のルールを設定する。
ワークショップの目的	外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関するコントロールを洗い出し、優先順位をつける。
成果物	ペイオフマトリックスの作成

時間	時間	アジェンダ	時間内訳	内容
13:00-13:20	20分	イントロダクション 《アイスブレイク》 部門を絵に例えると・・・	20分	アジェンダを確認する。 A4用紙に絵を描いてもらう。各部門の状況を端的に表現してもらうことで、後の議論に役立てる狙いもある。
13:20-13:30	10分	テーマと目的の確認	10分	背景を説明する。どのような事象が発生したのか、どのようなリスクが考えられるか。全体を巻き込み、意見を聞きながら進め、意見交換しやすい雰囲気を醸成する。その後、目的、テーマを解説する。
13:30-13:45	15分	1) コントロールの列挙	15分	付箋を配付して各自でコントロールを5項目以上書き出す 各部門で実施していること、これから実施した方がよいと思うことを書き出す
13:45-14:15	30分	2) コントロールの分類・整理	15分	各自で書き出したコントロールを簡単に説明しながら紹介する。 コントロールを貼り出し、似たものを近くにまとめる。
14:15-14:45	30分	3) コントロールの優先順位付け	15分	ひと通り紹介が終わったら、似たコントロールを統合し、記述レベルを整える。
14:45-15:00	15分	まとめ	20分	コントロールをペイオフマトリックス上に配置していく。一つ一つ個別に配置していく。 10分 すべてのコントロールが終わってから、再度全体を俯瞰し、修正する。
			5分	各部門における留意点について、意見交換する。
			5分	ワークショップに関する意見・感想を述べてもらう。
			5分	今後の進め方、依頼事項を伝達する。

120分

CSAワークショップ企画書

CSA ワークショップ 企画書

201x年3月x日

作成： 内部監査室 担当 xxxxx

目的	外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関して、全社統一のルールを設定する。
テーマ	外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関するコントロールの設定
アプローチ	目的ベースアプローチ
ワークショップ 実施背景	<p>201x年1月の部門別業務監査を実施したところ、情報漏洩に関するリスクが確認された。技術・工事本部で貸出用USBメモリの在庫管理が行われておらず、所在不明なUSBメモリがあった。詳細を確認したところ、USBを紛失していたが、個人情報格納されていないとの理由で、管理本部には報告されずにいた。</p> <p>全社的な大枠のルールは存在していたが、外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理は各部門に任されている状況であり、技術・工事本部ではルールの整備がなされていないことが根本原因であった。</p> <p>監査関連部門報告として管理本部長へ報告したところ、部門改善活動としてルール整備に関する支援要請があった。</p> <p>内部監査室としては、各本部の業務実態を把握した上で新たなルールを制定し、これを各本部で深く浸透させる必要があることから、管理本部長に対してCSAワークショップの開催を提案した。</p>
メンバー	<p>オーナー：管理本部長</p> <p>メンバー：</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理本部 CSR担当 2名(内1名はレコーダー) 管理本部 システム担当 1名 営業本部代表 1名 ショールーム部代表 1名 技術・工事本部代表 1名 サービス本部代表 1名 内部監査室員 2名(内1名はファシリテーター)
スケジュール	<p>201x年 3月末 ワークショップの企画</p> <p>201x年 4月x日 ワークショップの開催</p> <p>201x年 4月x日 報告書の作成</p> <p>～参考：ワークショップ後の計画～</p> <ul style="list-style-type: none"> 201x年 5月下旬 関連規定案の作成 201x年 6月上旬 関連規定の改定 経営会議付議 201x年 7月 作成したルール、関連規定の発効

CSAワークショップ開催通知書(責任者向け)

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx本部
本部長 xxxxxxxx 様

CSA ワークショップ 開催通知書

201x年3月x日
管理本部 本部長 xxxxxxx

CSAワークショップを開催いたします。つきましては、下記次第に対し、ご協力をお願いいたします。

記

1. CSAワークショップの目的
外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関して、全社統一のルールを設定する。
2. 依頼事項
貴本部において、CSAワークショップ参加者を1名、ご選任願います。
3. CSAワークショップ参加者の役割
 - ・CSAワークショップへの参加 (201x年6月末まで、2回開催予定)
 - ・管理本部で策定する、情報漏洩に関する新ルールの検討、審議
4. 今後のスケジュール(予定)
 - 201x年 3月末 ワークショップの企画
 - 201x年 4月x日 ワークショップの開催
 - 201x年 4月x日 報告書の作成

ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

以上

CSAワークショップ開催通知書(実施者向け)

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX本部
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX様

CSA ワークショップ 開催通知書

201x年3月x日
内部監査室 XXXXXXXXXX

この度、CSAワークショップの開催に当たり、部門責任者より参加者としてご推薦いただきました。
下記次第に記載いたしますワークショップへの参加をお願いいたします。

記

1. CSAワークショップの目的
外部記憶媒体(USBメモリなど)の管理に関して、全社統一のルールを設定する。
2. 日時
201x年 4月x日 13:00 ~ 16:00
3. 場所
本社棟 3階 第1会議室
4. 内容
CSAワークショップの目的
外部記憶媒体の管理方法の洗い出し
採用すべき管理方法の検討
今後の予定の確認
5. 参加者
各部門代表者 (営業本部、技術・工事本部、サービス本部、ショールーム部)
管理本部 CSR担当、管理本部 システム担当、内部監査室 CSA担当
6. 事前準備
ワークショップで外部記憶媒体の管理に関する意見交換ができるよう、
各部門における外部記憶媒体の管理、運営の状況を把握しておいてください。

ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

以上

CSAワークショップ備品リスト

CSAワークショップ 備品リスト

品目	種別	備考	個数
アジェンダ		A3判	
グランドルール(掲示用)		A3判	
説明資料		配付用	
時計		備え付け確認	
プロジェクター		備え付け確認	
ホワイトボード		備え付け確認	
ホワイトボードペン	黒、青、赤		
ボード消し			
ライティングシート			
付箋	大、小		
付箋記入用ネームペン	黒		
投票用カラーシール	数色		
デジタルカメラ			
セロハンテープ			
両面テープ			
レーザーポインター			
ホチキス			
はさみ			
机上名札			
マグネット			
お菓子			
ウェットタオル			
ごみ袋			

CSAワークショップ用説明資料

CSAワークショップ -情報機器など持ち出しのコントロール設定

201X年3月x日
内部監査室

本日のアジェンダ

時間	時間	アジェンダ
13:00-13:20	20分	イントロダクション 《アイスブレイク》部門を絵に例えると・・・
13:20-13:30	10分	テーマと目的の確認
13:30-13:45	15分	1)コントロールの列挙
13:45-14:15	30分	2)コントロールの分類・整理
14:15-14:45	30分	3)コントロールの優先順位付け
14:45-15:00	15分	まとめ

はじめに

✓アイスブレイク

皆さんの部門を動物に例えて
絵に描いてみましょう！

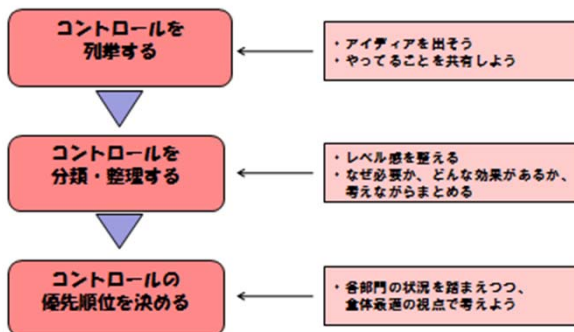
「どうして、その動物なのか」
「どんな点が、その動物と言えるか」

を発表しましょう

テーマと目的の確認

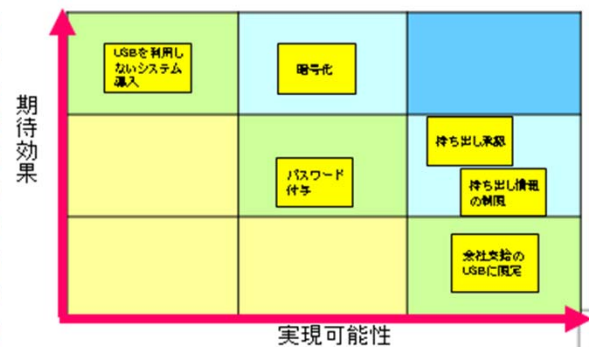
- ✓実施の背景
 - ✓「USBメモリが紛失！その時、あなたの部門は！！」
- ✓テーマの確認
 - ✓外部記憶媒体の管理に関するコントロールの設定
- ✓目的の確認
 - ✓外部記憶媒体の管理に関して、全社で実施するコントロールを特定し、全社統一のルールを設定する。
 - ✓想定リスク
 - ✓外部記憶媒体の管理ルールが不明確又は徹底されていないことにより、USBメモリ等の紛失が発生し、情報漏洩が発生するリスク

ワークショップの流れ



最終成果物のイメージ

- 分類したコントロールについて、期待効果と実現可能性(コスト)を軸にしてマッピングする。



CSAワークショップアンケート-1

CSAワークショップに関するアンケート

20XX年4月
内部監査室

本日はお忙しい中、CSAワークショップにご参加いただき有難うございました。
今後のCSAワークショップの品質向上のための参考にさせていただきますので、以下について
ご回答いただきますようお願い申し上げます。

ワークショップテーマ：

回答日： 年 月 日

部署名		氏名	
-----	--	----	--

各項目について貴方の考えに最も近いものを選んで下さい。

なお、“③どちらかと言えばそう思わない”または“④そう思わない”を選んだ場合は、お手数ですがコメント欄に具体的な理由のご記入をお願いします。

1. ワークショップ形式でのディスカッションについて

1) 今回のワークショップでのディスカッションは有意義だった。

- ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない
コメント:

2) ワークショップの進め方は適切だった。

- ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない
コメント:

3) ワークショップのメンバー選定は適切だった。

- ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない
コメント:

3) ワークショップの時間や内容は適切だった。

- ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない
コメント:

4) ワークショップでの結論に合意できた。

- ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない
コメント:

CSAワークショップアンケート-2

5) ワークショップでの結論に基づく改善策は、自組織のマネジメントに役立つ。

①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない

コメント:

6) リスク、コントロールの考え方が理解できた。

①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない

コメント:

7) 今回のワークショップの手法を今後の自組織のリスク対応に活用したい。

①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかといえばそう思わない ④そう思わない

コメント:

2. CSAワークショップ全般についてご意見、ご要望などありましたら自由にご記入ください。

(以 上)

ご協力ありがとうございました。

CSAワークショップ報告書

管理本部 xxxx本部長

CSA ワークショップ 報告書

201x年6月x日

作成： 管理本部 担当 xxxxxx

テーマ	情報機器等の持ち出しに関するコントロールの設定	
目的	内部監査で指摘のあった、情報漏洩に関するルールの不備を是正する。	
リスク、コントロール、改善策について	識別したリスク	外部記憶媒体の紛失・盗難による情報漏洩
	コントロールの評価	実現可能性と期待効果の観点から、優先度の高いコントロールとして以下が挙げられた。 ・外部記憶媒体自体を暗号化する ・持ち出し時には上司が承認する ・持ち出し情報を制限するルールを定める
	改善策の実施内容	・管理本部(CSR担当)はコントロールの評価を参考に、統一ルール案を作成するとともに、社内規定を制定する。 ・各部門では統一ルール案を踏まえた運用手続きを明らかにし、部門内に周知するための学習会を開催する。
CSAワークショップの実施状況について	CSA実施結果	参加者が所属する部門での外部記憶媒体の使用および管理実態と、主管部署として実施すべき管理を踏まえ、必要なコントロールを洗い出すことができた。主管部署である管理本部(CSR担当)がこれらを統一ルール案としてまとめ、正式な社内規程として制定するための手続に入る。
	ファシリテータのコメント	同業他社で類似案件が発生して間もないこともあり、参加者の参画意識は高かった。また、参加者が事前研修で基本的な知識を習得し、かつ各自が事前の準備に積極的に取り組んだことも良い結果をもたらした。
	チームメンバーのコメント	参加者は相互に面識があったが、初めてのワークショップへの参加ということで、最初はかなり緊張していたが、アイスブレイク以降、徐々に議論が活発になり、参加者の経験や問題意識を反映した結果をまとめることができた。
	CSAの効果について	所属する部署の業務特性により、リスク認識やあるべきコントロールのレベルにばらつきがあったが、議論の過程でそれらが収斂し、最終的に「落としどころ」について合意形成することができた。やはり「答えは現場にあり！」を実感した。

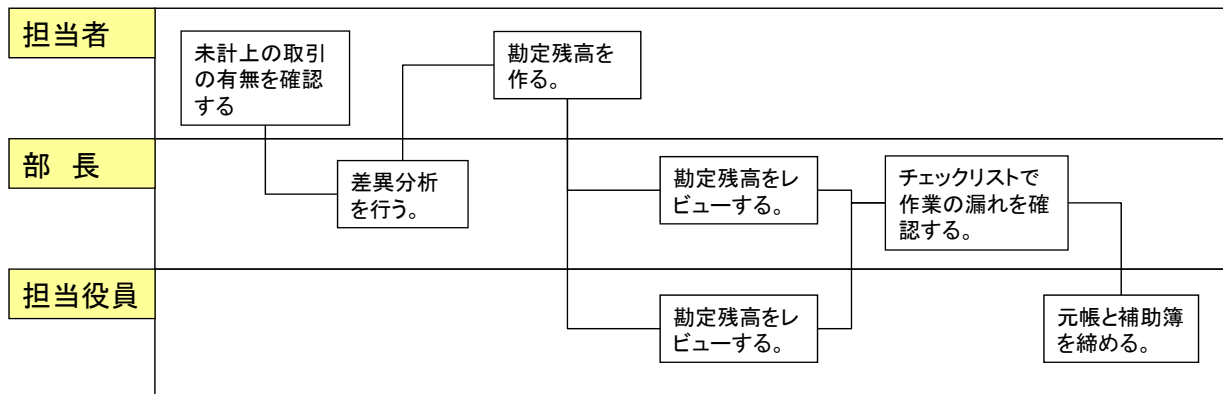


ツール集



プロセスフローチャート

- 業務の開始と終了を決め、実際に行われている業務が一方向に流れるように図に表す。統制が欠けている部分や重複している統制を洗い出す。

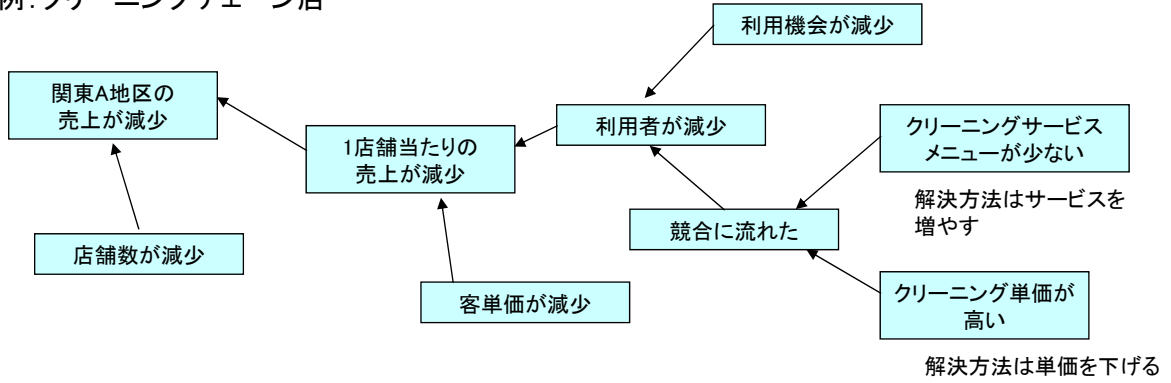




因果関係図

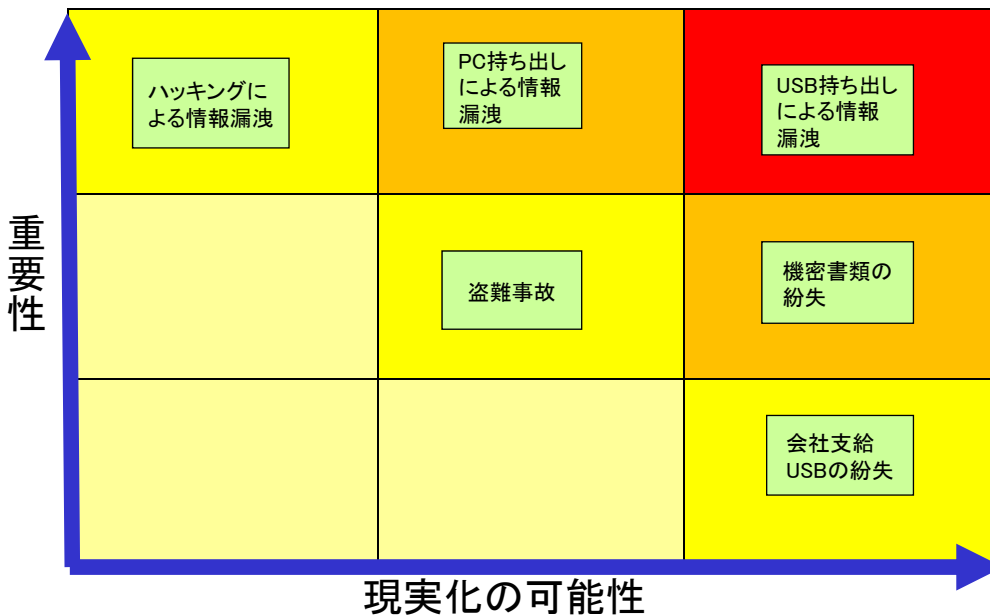
- 問題(現象)と原因の関係を体系的に整理し、根本原因を探し出す。発生している現象やその原因を列挙し、原因から結果に向けて矢印をつなげる。

例: クリーニングチェーン店



リスクマップ

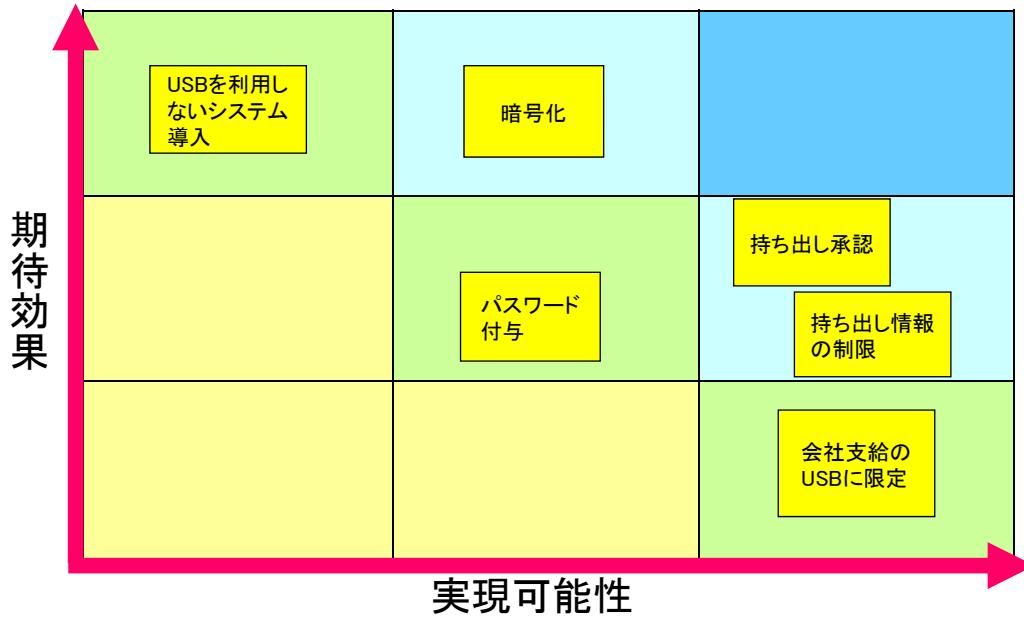
- 重要性と現実化の可能性を軸に、認識したリスクをマトリクス上にマッピングする。重要性／現実化の可能性とともに、大きなものから優先的に対応する。





パイオマトリックス

- コントロールやアクションプランなどを検討する場合は、期待効果と実現可能性(コスト)を軸にしてマッピングする。

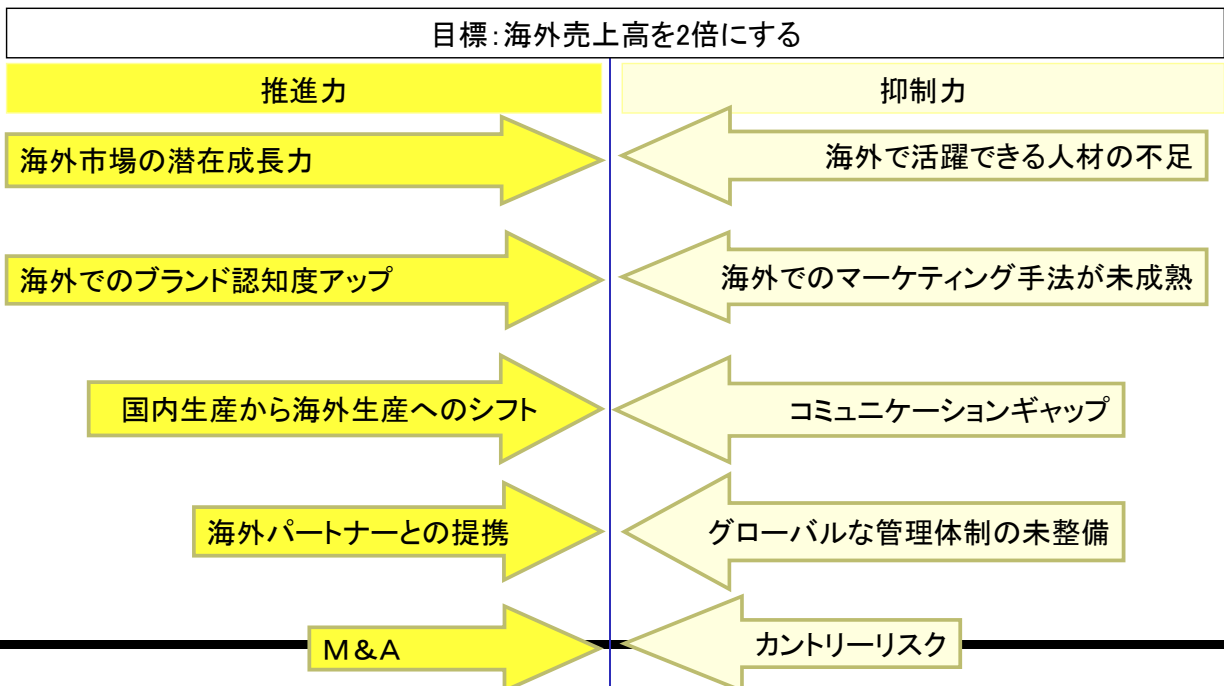


Control Self-Assessment



フォースフィールド分析

- ある目標に対し、推進力となる要因を左側に、抑制力となる要因を右側に記載し、重要度に応じて矢印の太さや長さを変えてランク付けする。重要度の高い要因から順に実行策を議論する。



Control Self-Assessment

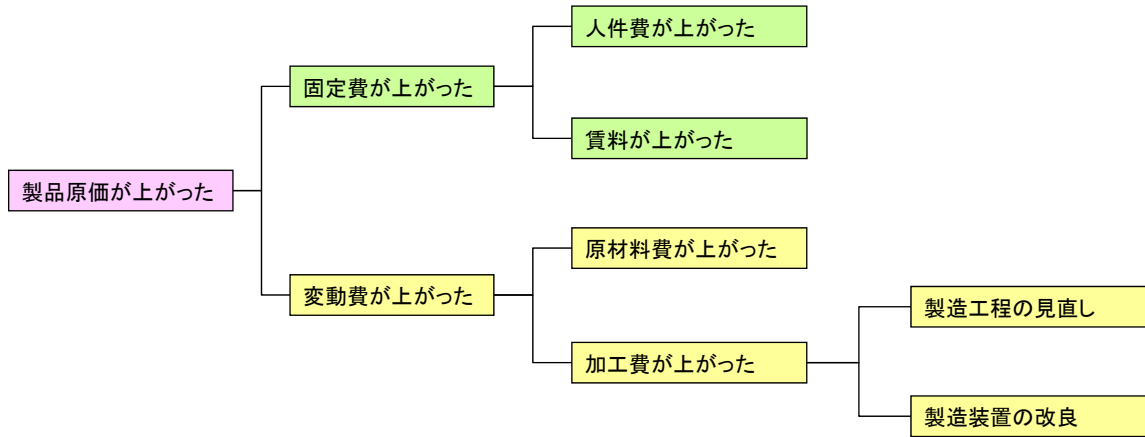




ロジックツリー

- 解決したい課題の原因を、抜け漏れに注意しながら、階層的に表示する。重要な原因に行きついたら、解決策を検討してみる。

Control Self-Assessment



Control Self-Assessment



CSAに関するQ&A



※「月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A」を引用しています。
内容をそのまま引用しており、一部情報が古いものもありますので、ご注意ください。

Q1. CSAとは？

- ・ 内部監査人協会(IIA)の正式の定義によると、「CSAとは、内部統制の有効性が検証され評価されるプロセスである。その目的は、すべての事業目的が達成されるであろうという合理的保証を与えるものである。」とされています。
- ・ 一般的には、企業における従業員等が、ワークショップ、アンケート等の方法により、自らの関与する業務について、内部統制の適切性、有効性に関する自己評価を行う活動を指します。
- ・ またCSAは従来の内部監査に比べて、「ソフト」な内部統制(ソフトコントロール:従業員の意欲やコントロールの理解など)の評価に適しているとされます。



Q2. ワークショップとは？

- ・ ワークショップとは、一般的には、「関係者を集めて、あるテーマに関する問題解決のためのアイデアなどを出し合い、参加者の合意を形成しながら目的を達成する協議のプロセス」を指します。
- ・ CSAにおいては、それにとどまらずCSAファシリテーターとしての教育訓練を受けたファシリテーターがその場の議論を促し収束させ、議論の成果をもって会社等の組織におけるリスクやコントロールの評価、また業務の改善などに活用する手法を指し、アンケートなどと並ぶCSAの有力な手法の1つとなっています。
- ・ またワークショップ形式は、関係者が一堂に会するので、リスクやコントロールの評価に対する共通認識を得ることができるメリットがあるため、CSAの中で最も有力な手法といえますが、半面、ファシリテーションの技術、参加者の選定、会議の設定、準備など、アンケート方式などの他の手法に比べて実施が難しいなどのデメリットもありますので、状況に応じた使い分けが重要です。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q3. 電子投票とは

- ・ 電子投票とは、CSAワークショップの過程で、参加者の合意形成をする、優先順位を付ける等の目的のため、(テレビのリモコンに似た)投票機を参加者全員が操作して、投票する方式を指します。
- ・ 紙を使ったマニュアル投票に比べ、匿名で、迅速、正確、容易に結果を集計し、参加者にフィードバックできる半面、その容易さとスピードのため、問題点の十分な議論が後回しにされ投票を急いでしまうなどの弊害もありますので、注意して活用することが必要です。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q4. CSA導入の際の留意点は？

- ・ CSA導入の留意点としては、まず経営陣及び組織に対して、CSAが組織にとって重要なツールであることを機会あるたびに説明し、かつ定期的にCSA情報を更新することでCSAの理解と支援を得ることが大切です。
- ・ 次に、CSAを実際に導入し定着させる段階では、適切なファシリテーターの確保や質問の作成(アンケート方式の場合)など導入に欠かせない準備を十分整えること、CSAというプロセスが組織に役立つという証拠(小さくとも成功した例)を積み重ねることが大切です。
- ・ CSAのスムーズな導入と定着には、管理者の協力を得やすい領域や、明確な目的が確立されている領域、健全なコントロールが確立している領域などコントロールの評価結果を導き出しやすい領域において、導入組織のビジネスに適合した主題を設定することが有効です。
- ・ なお、導入に際しては十分な事前準備を要しますが、過剰な状況分析を避け、監査資源の配分に配慮しながらCSAを学び定着させていくという考えで開始し、継続的に改善していく努力が必要です。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q5. CSA導入を避けたほうがいい対象組織はあるのか？

- ・ 特にCSAの導入を避けたほうがいい組織というものはありません。
- ・ しかし、「組織文化」と「CSA資源」の面から見て、次のようなことが導入に影響を与えると考えられます。
 - － 「組織文化」の面では、経営者にCSAに対する理解や支援の意思のない組織や、従業員への権限委譲が乏しく参加型ではない経営スタイルの組織では、導入自体も難しく、また導入効果もあまり期待できません。
 - － また、「CSA資源」の面では、CSA導入をリードするスタッフの数や技能が不十分な組織では、有効なCSAの実施が難しくなります。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q6. CSAの代表的な手法はそれぞれどのような場面に向いているのか？

- ・ ワークショップ方式は、部門横断的な課題に迅速に対応、改善する場合や複数部門の認識のレベル合わせを要するような場合に適した手法です。
 - CSAワークショップでは、主題に関係する各部門から選定したエキスパートがワークチームメンバーとなってCSAの討議、合意のプロセスを共有することから、直接的にCSAの結果をメンバーの属する担当業務に反映させることができます。
- ・ アンケート方式は、広範囲に多数の評価者から回答を求める場合に適した手法です。
 - ワークショップ方式に比べて限られたコストで広く多くの評価回答を同時に把握できる反面、主題の討議や合意の形成というプロセスがないため統一的な結論を導き出すことが困難です。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q7. CCSAとはどのような資格か？

- ・ CCSAとはCertification in Control Self-Assessmentの略称で、日本では内部統制評価指導士と称されています。
- ・ この資格は、IIAが認定するグローバル資格の1つで、CSA(コントロールの自己評価)に関する知識と実施スキルの修得を証明するものです。協会の資格認定試験に合格するとともにコントロールに関する実務経験とファシリテーション実施経験又はファシリテーション・トレーニング履修経験を有する者に与えられます。
- ・ 現在、日本におけるCCSA有資格者数は208名(2008年10月末現在)で、多くの企業がコーポレートガバナンスの強化に向けてCSA導入を検討していく際に、内部監査人にとって有用な資格として有資格者数の増加が期待されるものです。
- ・ なお、詳細については、日本内部監査協会のホームページ <http://www.iiajapan.com/> をご覧ください。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q8. CSAワークショップと、一般的な小集団活動とはどのように違うのか

- ・ CSAとは「内部統制の有効性が検証され評価されるプロセスである」と定義されています。ワークチームの目標は「コントロールの弱点及びリスクを識別し、そのリスクを管理、モニタリングする方法を策定すること」です。
- ・ 一般的な小集団活動とは、QCサークルやZD運動、自主管理運動などで、職場で小グループを作り、その中でグループのリーダーを選出し、業務に直接かかわる目標や計画を自主的に策定し、それを実行していくための活動です(佐久間信夫編集代表『現代経営用語の基礎知識』学文社)。
- ・ 小集団活動で「コントロールの弱点及びリスクを識別し、そのリスクを管理、モニタリングする方法を策定する」ことを目標に活動する場合はCSAの一方式だといえます。
- ・ しかし、(品質管理業務等にかかわる)コントロールやリスク以外の要素を目標として検討することもあると思われませんが、その場合はCSAというものには該当しません。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q9. CSAを導入するメリットは？ 内部監査においてどのように活用できるのか？

- ・ CSAは組織にとって以下のようなメリットがあります。
 - 業務に精通した担当者がリスクやコントロールの評価に関与することで、問題の根本原因を発見しやすい。
 - 担当者が「オーナーシップ」を持つように動機付けられることで、是正措置が効果的かつタイムリーなものになる。
 - 内部統制を構築する責任を持つ経営層と担当者間のコミュニケーションを向上させる手段となりうる。
 - CSA参加者のグループとしての意見が採用されることで、自分の意見や提案が評価されていると感じることができ、モラルが向上する。
- ・ 内部監査部門にとって、CSAの実施を以下のように活用できます。
 - リスクを識別することで、よりリスクの高い領域に監査の焦点を絞ることができ、またこれにより、監査資源を有効活用できる。
 - ソフトコントロール(従業員の意欲やコントロールの理解など)の評価に役立つ。
 - リスクやコントロールの知識の提供や、ファシリテーター・書記などとしての貢献により、内部監査部門の役割を強化できる。
 - 内部監査に対するより好意的な理解を生み出すことができ、内部監査人のモラル向上につながる。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》





Q10. 伝統的な内部監査と、内部監査人によるCSAはどこが違うのか？

- ・ 伝統的な内部監査では、内部監査人が評価の主体ですが、内部監査人によるCSAは、監査対象の部門や業務の関係者が評価の主体となり、内部監査人はファシリテーター等として関与します。
- ・ CSA(ワークショップ)は、前項 Q9のような効果が期待できませんが、伝統的な内部監査に比べ結論にバイアスがかかったり、網羅性に劣ることもありうるので、そのままでは内部監査に代替できるものではありません。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q11. ファシリテーターは誰がやるべきか？ 資格が必要なのか？

- ・ ファシリテーターに必要なスキルの大部分は、ワークショップの効果的な運営のために必要となる一般的なものです。
- ・ 問題解決に向けた適切な「場」をデザインするスキル、議論を活発に行わせる「対人関係」のスキル、議論を整理し、論理的にかみ合わせる「構造化」のスキル、創造的なコンセンサスに向けて意見をまとめる「合意形成」のスキルを身に付けていれば、誰でもファシリテーターとなって組織の問題解決に貢献できます。
- ・ ただ、ファシリテーターが特定の業務に従事しているとテーマによっては客観性を欠き、ワークショップの運営に支障が生じることがあります。そのため、内部監査部門やリスク統括管理部門、その他独立した部門の者がファシリテーターを務めるケースが少なくありません。
- ・ CCSAの資格は、ワークショップの運営に関する専門知識や相応の実務経験を有することを証明するものです。CCSA資格を有しないからといって、ファシリテーターを務まらないということではありませんが、一般的には専門的な知識・経験を証明するCCSAの資格保持者が務めるのがよりふさわしいとされています。

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》





Q12. 内部監査がCSAを推進する際に、独立性が問題にならないか？

- ・ CSAの推進者(ファシリテーター)という立場で関与し、リスク評価や対応策検討等に関して、下記に示す意思決定自体に参画するような行為を行わなければ、内部監査の独立性という観点での問題は生じません。
 - 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

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q13. CSAはJ-SOXに活用できるのか？

- ・ J-SOXの実施基準^(注)において「CSA」を特定した記述はなく、またJ-SOXそのものもようやく本番初年度を迎えたばかりで、J-SOXへのCSA利用実例が未だないため、現時点ではこの質問への明確な回答はありません。
- ・ J-SOXの実施基準39頁では、「日常の業務を遂行する者又は業務を執行する部署自身による内部統制の自己点検は、そのみでは独立的評価とは認められないが、……実施結果に対して独立したモニタリングを適切に実施することにより、内部統制の評価における判断の基礎として……利用することが考えられる」と述べられています。本来CSAは単純な自己点検とは異なるのですが、実施基準にこれ以上の記載がないからには、当面「自己点検」に当たるものとして考えておいた方が安全だと思います。つまりCSA単独では、内部統制の直接的評価手法としては使えない、ということになります。
- ・ 実施基準のとおり、CSAを行った結果に対してJ-SOXの評価チームによる「独立的評価」を行い、内部統制評価を判断する基礎として利用する、という間接的評価手法としての可能性はあると考えられます。ただし、実際の導入に当たっては、内部統制監査を行う外部監査人と十分に事前協議を行っておく必要があります。
 - (注)J-SOXの実施基準:財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準(平成19年2月15日、企業会計審議会)

《出典：月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q14. ワークショップの参加者(役職・人数)はどのように決めるのか?

- ・ ワークショップのメンバーは対象となる業務、プロセスに精通している人を選定する必要があります。
- ・ 加えて、ワークショップがオープンで率直なコミュニケーションの場となるよう、メンバーの同僚や上司との関係やコミュニケーション能力も考慮する必要があります。
- ・ ワークショップメンバーとしてふさわしい役職というものはありませんが、役職に関する留意事項としては、役職の関係でメンバーが発言しにくいということがないようにすることが重要です。
- ・ 「統制自己評価実践ガイド」では、6-15名のメンバーにファシリテーター1名、レコーダー1名が典型的であると紹介しています。
- ・ ワークショップの適切な人数は、活発な意見交換が可能な人数ということで10名前後であると考えられます。

《出典:月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》



Q15. CSA結果のフォローアップはどのように実施するのか?

- ・ ワークショップで結論をどこまで導くかは、ワークショップの目的及び参加者に与えられている権限によって違ってきます。
- ・ ワークショップが情報収集と是正案・改善策のアイデア出しが目的で、参加者に最終決定権がない場合は、その後の実施の有効性の判断や意思決定は、多くの場合、上位者やワークショップのオーナーが実施します。
- ・ ワークショップの参加者が有効性の評価及び実施の意思決定まで任されている場合は、参加者達が是正案・改善策について評価・合意します。
- ・ フォローアップの第一義的な責任は、実施を意思決定したオーナーにあります。
- ・ 内部監査がCSAを推進した場合は、通常の監査から出てくる指摘事項と同様の扱いとし、その後の監査の中で、当該ワークショップでのテーマを包含する形でその有効性を評価するのが一般的といえるでしょう。

《出典:月刊監査研究 2009.3 No.419 CSAに関するQ&A》





参考資料



CSAの定義

- ・ CSA (Control Self-Assessment)とは
 - 業務に責任を持つ者が内部統制の有効性を検証し、評価するプロセスである。

CSA (Control Self-Assessment: 統制自己評価)とは

- 内部統制の有効性が検証され、評価されるプロセスである。この目的とは、すべてのビジネス目的が達成されるであろうという合理的な保証を与えるものである。(IIA、1998年)
- 正式に文書化されたプロセスでビジネス機能に直接関与する経営者やワークチームが、
 - ・ 稼働しているプロセスの有効性を判断し、かつ
 - ・ いくつかの(または全ての)ビジネス目的達成の機会が合理的に保証されているかどうかを判定する。(IIA、1995年)



CSAの目的

・ CSAの目的

- 経営目標の達成に対する合理的な保証の付与
- 内部監査への価値の付加
- 業務担当部門の関与を高めることでの価値の付加

・ その他の名称;

- Control/Risk Self-Assessment (CRSA)
- Management Self Assessment
- Risk and Control Self-Assessment (RCSA)
- Business Self Assessment

《出典:CCSA資格認定試験スタディガイド》



ファシリテーションの例示

・ Consulting Services〈コンサルティング・サービス〉

- 依頼部門への助言およびそれに関連した業務活動である。個々の業務の内容と範囲は、依頼部門との合意によるものであり、また内部監査人が経営管理者としての責任を負うことなく、価値を付加し、組織体のガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスを改善することを意図したものである。例として、診断(counsel)、助言、ファシリテーション、教育訓練があげられる。

《出典:専門職的实施の国際フレームワーク(IPPF) 社団法人 日本内部監査協会発行 P.64 用語一覧》



CSAの歴史

- ・ CSAは1980年代後半、Gulf CANADA(カナダのエネルギー会社)の内部監査チームが開発した手法とされています。
 - 従来のインタビュー方式より、各部のマネージャー、業務スタッフを集め、ワークショップを行う方が質の高い情報と効果が得られることを発見しました。
 - 内部統制の有効性と組織の業務プロセスを把握、評価するために活用されました。
 - ワークショップの手法を体系化し、10年間で500回以上のワークショップを実施しました。
- ・ CSAは、1990年代に欧米の内部監査部門の内部統制評価ツールとして、普及しました。
- ・ IIAや内部監査人達により情報交換、研究され、CSA実施を支援するための試験と資格であるCCSAの確立にまで発展しました。

《出典：月刊監査研究 2008.8 No.411 CSA(コントロール・セルフアセスメント)と内部監査》



日本におけるCSAの利用

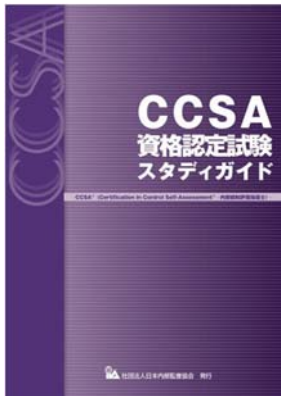
- ・ 2010年3月に実施された「企業の自己評価(CSA)活動に関する実施状況調査」の結果から、下記のような特徴が報告されています。
 - ① CSAではアンケート方式が主流
 - ② 内部監査部門が中心となってCSAを推進
 - ③ J-SOX以外とJ-SOX対応では実施目的、報告先は異なる
 - ・ 実施目的は、J-SOX以外では「リスクの洗い出し」、J-SOX対応では「コントロールの評価」が多い
 - ・ 報告先は、J-SOX以外では「経営層」が多く、J-SOX対応では「内部監査部門」が最も多い。
 - ④ 外部コンサルタントの利用は少ない
 - ・ しかし、利用した企業では「大変役立った」との評価が最も多かった。
 - ⑤ CSA実施目的の達成度合いに満足
 - ・ CSAの達成度合は「満足」と「ほぼ満足」が大半。今後の実施予定についても「今後とも継続的に実施」または「頻度、方法、要領を見直して実施」が多数であり、CSA実施企業においては定着化が進んでいることが推察された。CSAは実施している企業においてリスクマネジメント、内部監査、J-SOX対応等の有用なツールとして活用されていることが推察される。

《出典：月刊監査研究 2011.6 No.448 企業の自己評価(CSA)活動に関する実施状況調査結果》



CSAに関する資料-日本内部監査協会発行の書籍-

- ・ **CCSA資格認定試験スタディガイド**
- ・ **統制自己評価:実践的ガイド Control Self-Assessment: A Practical Guide**
- Larry Hubbard, CIA, CPA, CCSA 著 / 眞田光昭 訳
- ・ **コントロール・セルフアセスメント** -「陥りやすいミス」、解決のヒント、テクニック
- フェニックスCSAネットワークンググループ 著 / 朝日監査法人 訳
(絶版となっていますが、日本内部監査協会事務局にて閲覧可能です。)



CSAに関する資料 -日本内部監査協会HP-

CSA資料集 http://www.iiajapan.com/data/CSA_TOP.htm

- ・ **CCSAスタディガイド解説セミナースライド (2008年4月)**
- ・ **CSAに関するQ & A (2009年3月)**
- ・ **海外のCSA事例 (CSA Sentinel) 紹介 (2011年7月)**
- ・ **企業の自己評価 (CSA) 活動に関する実施状況調査結果 (2011年6月)**
- ・ **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)**
- ・ **コントロールセルフアセスメント (CSA) に関する研究報告 (2004年6月)**
- ・ **スタンフォード大学の事例**
- ・ **CCSA資格認定制度**
- ・ **参考文献・情報集**





CCSAとは

2012年1月現在

- ・ CCSA(Certification in Control Self-Assessment－内部統制評価指導士)は、認定試験に合格し、実務経験等の認定要件を満たした方にIIAが授与する国際的な称号です。
- ・ CCSA資格認定試験は、CSA(コントロールの自己評価)に関する知識と実施スキルの修得の証明を目的とするものです。
- ・ 実務経験等の認定要件は、下記のとおりです。
 - 実務経験(1年以上のコントロールに関連する実務経験(CSA、監査、品質保証、リスクマネジメント、環境監査))
 - ファシリテーション実施経験またはファシリテーショントレーニング履修経験
- ・ 出題数は合計115問。試験時間は3時間。試験問題は、世界共通の内容です。



試験内容

2012年1月現在

- ・ CCSA試験は、次の6分野から構成されます。

ドメイン1	CSAの基本 (CSA Fundamentals)	5－10%
ドメイン2	CSAプログラムの導入 (CSA Program Integration)	15－25%
ドメイン3	CSAプロセスの要素 (Elements of the CSA Process)	15－25%
ドメイン4	ビジネス目的と組織のパフォーマンス (Business Objectives and Organizational Performance)	10－15%
ドメイン5	リスクの識別と評価 (Risk Identification and Assessment)	15－20%
ドメイン6	コントロールの理論と適用 (Control Theory and Application)	20－25%

* 詳細については、日本内部監査協会のホームページ <http://www.iiajapan.com/> をご覧ください。





CIAフォーラム:No.6 CSA研究会

研究会No.6-A

2012年1月現在

➤ 海外のCSA事例(Centinel)紹介分科会

- 成果物:「海外のCSA事例(CSA Sentinel)紹介」
(月刊監査研究 2011.7 No.450 掲載)

研究会No.6-B

➤ CSAワークショップファシリテーション実践分科会

- 成果物:「CSAワークショップ・ナビ」
(2011年9月 第45回内部監査推進全国大会 中間報告)
(報告要旨:月刊監査研究 2012.1 No.456 掲載)

研究会No.6-C

➤ 企業活動におけるCSA活用研究分科会

ーCSAについての調査・提言

- 成果物:「企業の自己評価(CSA)活動に関する実施状況調査結果」
(月刊監査研究 2011.6 No.448 掲載)



「CSAワークショップ・ナビ」検討・作成メンバー

CIAフォーラム研究会 No. 6-B CSA研究会

CSAワークショップファシリテーション実践分科会

中西 悟司、安田 利雄、三木 達雄、西島 新、海老名 将、
清水 武、碓井 茂樹、友田 靖己、島立 亨、友枝 真子、
村山 明子、秦 浩子、近藤 誠、荒木 理映、森 康裕、
後藤 恵子(座長)、谷口 靖美(統括座長) 《順不同》

「CIAフォーラム」は、CIA資格保持者の研鑽および相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会(IIA-JAPAN)の特別研究会である。各研会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

本資料は、CIAフォーラムNo.6-B CSAワークショップファシリテーション実践分科会が、その活動成果として取りまとめたものである。資料に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

