

海外のCSA事例(CSA Sentinel)紹介

はじめに

われわれCIAフォーラムNo. 6-Aは、海外におけるCSA(統制自己評価)活動に関わる論文を翻訳し、その事例を国内に紹介することを目的に活動している。2009年1月の活動開始以来2年が過ぎたが、その間12篇の翻訳を終えた。論文はIIA本部がかつて発行していたCSAニューズレター“CSA Sentinel”に掲載されたものである。CSA Sentinelは、Success Stories(事例集)及びQuick Tips(CSA成功のヒント)のタイトルで2つのシリーズの論文を掲載しており、われわれはSuccess Stories(全18篇)を対象に翻訳を進めて来た。

論文は、掲載日付はある程度古いですが、CSAが米国やカナダで普及する初期の時代を反映しており、現在導入を検討している、あるいはより良い運営の仕方を模索している日本の関係者が読んでも示唆に富む内容となっている。若干古いことは認めつつも、敢えてフォーラムの活動対象としてきた理由である。

12篇の翻訳済み論文はそれぞれ興味深い内容であるが、今回はその中から、最も興味を引く米国のIT企業Lucent Technologies社(当時)の事例を紹介する。翻訳は日本の読者を意識し解りやすさの観点から、一部意識を加えた。本投稿に際してピアレビューを快く引き受けていただいた方々にはこの場を借りて謝意を表したい。また末尾には当初から当研究会のメンバーで2009年8月に急逝された斉藤敬之さんの名前を連ねて改めてご冥福をお祈りしたい。

なお今回紹介できなかった論文の中にも今回の論文に勝るとも劣らない好事例が含まれているので他に紹介の機会を設けたい。われわれは、今後とも海外のCSA事例などを紹介し続けていきたいと考えている。

Lucent Technologies の事例について

ルーセント・テクノロジーズ社(LT)は、その「ベル研究所」がノーベル賞受賞者を過去に7名輩出していることで著名であり、革新的な通信・電子技術を次々と開発して、現代のICTの基盤を築いたリーディング・カンパニーである。2006年にパリに本拠を置くアルカテル社と合併し、アルカテル・ルーセント社(年商152億ユーロ、総従業員数77千人強。欧州、米国を含む世界130カ国で事業展開)となって、世界最先端の情報通信技術とインフラを提供している。

今回取り組んだ翻訳は、LTが、アルカテル社と合併する前、1997年から2000年にかけて、同社の内部統制強化の一環として、CSAに取り組んだ体験談のインタビュー記事である。大組織が、体系的なCSAを導入するにあたって誰しもがぶつかる初期の課題や、CSAワークショップの要となる

いわゆるソフトコントロールの苦勞、トップの支持を得ることの重要性、COSOフレームワークの役割、我が国では得てして不十分になりがちなファシリテーターの養成といった基本的なテーマが、実際の体験に即して語られている。

CIAフォーラムNo6-A 座長 増田幸一

CIAフォーラム研究会No. 6-A

(順不同、敬称略)

	氏名	所属
統括座長	谷口 靖美	(株)プロティビティジャパン
座長	増田 幸一	JA三井リース(株)
メンバー	真柳 元	旭硝子(株)
	伊東 映仁	(独)農業・食品産業技術総合研究機構
	安田 利雄	元ヤマハ(株)
	高瀬 浩幸	日本電気(株)
	阪田 麻紀	GRCジャパン(株)
	金山 信康	(株)PFU
	鈴木 茂臣	住友商事(株)
	宮内 隆行	住友化学(株)
	杉平 二郎	
	佐々木 圭子	住友スリーエム(株)
	斉藤 敬之 (故人)	元(株)三井住友銀行

2001年10月第5巻第3号掲載

サクセスストーリー
ルーセント・テクノロジーズ社におけるCSA

ERM&セルフアセスメント シニアマネージャー アンドリュー・J・マリノJr
マネージャー ウェンディ・ハーン

ルーセント・テクノロジーズ社(以下、「ルーセント」)は従業員85,000人(訳者注 1)で、世界最大級の通信サービスプロバイダーに対してネットワークを構築し供給する会社である。ルーセント監査チームは50人の監査人により構成され、毎年約80回の監査を実施している。以下は、同チームのシニアマネージャーとマネージャーに対するインタビューである。

貴社では、どのようにしてCSAを始められたのですか？

我々監査チームは1997年にCSAプロジェクトを始めました。当初、プログラムをどう始めるかを判断するために、7-8人の監査人が集められました。複数のコンサルタント会社に情報を求め、幾つかの異なったタイプのCSAについて調べました。何回かの会議を経て、監査部長に対し、どのCSAがルーセントという組織に最も適し、かつルーセント各事業部門のより良き戦略パートナーとなるという我々の目標達成に適しているかを報告しました。

1997年9月の第1回CSAカンファレンスに出席して、より多くの情報を集め、そのプログラムのイメージを描けるようになりました。最終的に、ルーセントの文化に最も適合するCSAアプローチを選びました。そのアプローチはCOSOの内部統制フレームワークをベースとした伝統的なCSAです。コンサルタント会社を選び、訓練を始め、ファシリテーター候補者を決めました。

初めにトラブルはありませんでしたか？

当初、CSAは誰が見ても有効なので、プログラムさえできれば皆集まってくると思っていました。テスト・ワークショップでもCSAの価値を確認できました。しかし、思っていたほどの興味を集めることはできませんでした。どこからも反応がないので、戦略を考え直すこととしました。

そこでルーセント各事業部門に対して、プログラムのマーケティングから始めました。まず、CSAの最終的理想像を描き、そこに到達するのに必要な要素は何かを考えました。最初の頃、我々の主要な業務は、プレゼンテーション、デモンストレーション、そして経営陣の支援を求めるということでした。

貴社の初期のCSAプログラムを教えてください。

内部監査部内で3、4の試験的ワークショップから始めました。新しい技術、新しいプロセス、そし

てまったく新しい概念を使うのですから大変でした。集まったメンバーも初めてなら、ファシリテーターも初めてでした。参加者は同じ内部監査部の人間ですから、我々同様にプロセスを注意深く観察しています。初めてのCSAは新人ファシリテーターにとってチャレンジングであると同時におっかなびっくりでしたが、それなりの成果はあり、やった価値はありました。

最初のうちだけ、ファシリテーターを助けるためにコンサルタントが出席しました。内部監査部以外で行なった最初のワークショップは、初めてコンサルタントなしで行ないましたが、ワークショップの「ソフトコントロール」(訳者注 2)的性格を思い知らされるきついものでした。参加者の多くが我々と一対一の場では話しますが、大人数になると話そうとしなくなります。ワークショップを進めていくこと自体が大変だったのです。また、殆どの参加者が結果に利害関係を持っており、ワークショップの結論に誰が責任を持っているかがあいまいになってしまいました。最終的には、予め作っておいたプロセスに従って、そのグループのための基本的アクションプランを考案しました。

CSAを始めたときに学んだ最も重要な教訓は何でしたか？

試行期間中から、我々は、CSAファシリテーターを行うときは、十分な訓練を積み、万全の準備で臨まなければならないということを学びました。COSOはワークショップの基礎を示していますから、あらゆる角度からCOSOを十分に理解することが必要でした。座学もひとつの方法ですが、参加者からの矢継ぎ早な質問を受けたとき、準備を如何に行なうべきか、どう答えるべきか、を本当に学ぶことができました。

普通、内部監査人はファシリテーション技術を利用した経験がありません。そこで、研修が我々のプログラムの重要な要素になります。現在、新人ファシリテーターを教育するときには、個別ワークショップの事前準備の必要性も強調します。機器操作に慣れる、リハーサルをする、対象組織について下調べをしておく、対象組織の構造と問題点について十分理解したことを確認する、以上を余裕も持って行なっておく、といったことです。事前準備は極めて重要です。もしファシリテーターが準備なしでワークショップを始めたならば、参加者は直ぐにそれを覚り、全員にとって不愉快な雰囲気になってしまいます。

我々はまた、予期せぬことが起こり得るということを想定しなければならないと学びました。ワークショップでは何が起こるかわかりません。人に関することやソフトコントロールに潜む問題を議論する際は、特にそうです。

トップ層の積極的支援の重要性は、ルーセントでCSAプログラムの開発を始めたときから主張していたことです。CFOレベルとトップ層の積極的支持は初期の段階では特に重要です。我々も、シニアマネジメントの率先した支援がどれほど助けになるか、はじめから意識していたわけではありませんが、結局、CSAがその能力を十分に発揮するためには経営者の支援が重要だとわかりました。

我々が現在も学んでいることは、CSAプロセスから得られる情報の力を理解し評価することです。ワークショップで何かの問題について誰か一人が話していることは、その発言者の個人的発言以上のものを含んでいることが多いことを認識することが重要です。その発言者は事業全体で一般的な見方を代表していることが少なくありません。

貴社でのCSAを具体的に教えてください。

我々は伝統的に1日ワークショップを使っています。8人から15人のメンバーで平均6時間行ないます。ワークショップを行なう前に、可能な限りチームのメンバーと個別に面談を行ない、チームの優先事項を把握します。これにより、COSOのどこをワークショップでもっとも議論すべきか特定できますし、また、持ち上がりそうな様々な問題に対して予め用意しておくことができます。

ワークショップは、COSOについての説明から始め、テーマを整理したブレインストーミングへ移ります。続いて、グループの長所と短所についての的を絞った議論を行ないます。例えば、特定の弱点が認識されない場合に何が起きるのかを議論し、どんなタイプの行動計画が問題箇所を補修するのに必要かを特定します。そこから、内部統制の標準ツール、COSOベースの質問を使って、COSOフレームワーク全体をカバーするように作業し、参加者は匿名投票機(訳者注 3)で投票します。その結果に基づいてさらに議論を深めます。またチームの長所と改善すべき点も指摘します。1日の終了時には、匿名投票機をまた使用し、その場でワークショップを評価します。

ワークショップ終了の翌日までに結果をまとめることが手順上定められています。情報を編集し、30ページのサマリーレポートにまとめます。レポートには、全議論、全投票、そして参加者が質問にどのように回答したかについてCOSOフレームワークを描きます。

翌日、チーム全員を集め、ポストワークショップ会議を行ないます。30-45分を使い、ワークショップで発見された事項に焦点を当てながらレポートを検討し、次のステップを議論します。結果をチームに渡したら後は頑張ってくれ、というつもりはありません。ケースバイケースですが、ワークショップで得られた情報から個別の行動計画を導き出せる行動計画ツールをチームに渡します。

採用されたCSAアプローチによっては、2、3ヵ月後に行動計画を再評価し、実行に移された行動は何か、再検討を要するとは何かを判定することもあります。これを、チームメンバーに対するインタビュー、マネジメントとの面談、フォローアップ・ワークショップ等で行なうこともあります。

● 貴社においてCSAはどのように発展しましたか？

当初、我々は任意の手法としてCSAを売り込みました。しかし、期待したほど採用してもらえなかったため、CSAを任意ではないプロセスとして、そして監査ツールとしてアプローチしました。時を経て、プログラムは両者の組合せとして発展しています。現在でも、自分の組織を改善したいところには任意の方法としてCSAを供給していますが、注意を要する分野では強制的監査ツールとしてCSAを使用しています。全ての監査にCSAが使われるわけではありませんが、監査と結びつけて、例えば監査のフォローアップや監査計画立案に、CSAを使っています。またCSAは、我々がソフトコントロールを評価する能力に欠けているという点を埋めることで、通常の監査業務を補完します。実のところ、CSAは改善ツールとして有効ですので監査部自体にも使っています。最近では、内部監査プロセスの品質評価の一部として使いました。

ここ数ヶ月でルーセントのCSAプログラムは大きく進歩しました。最初、COSOベースCSAだけを使っていましたが、最近では、例えば目的ベースの自己評価など、その他の自己評価手法も開発しています。そこでは、組織目的がワークショップの基礎となります。我々は、そのワークショップにおいて、特定のリスクと現状の統制手段を評価し、問題点に優先順位をつけ、残余リスクに対処します。

また監査先が、監査結果に対する実行計画を容易に立案できるように設計された監査後自己評価ワークショップを創りました。これらのワークショップにより、監査中にソフトコントロールに関わ

る、あるいは部門横断的な難しい問題が出てきたときに、我々は監査先のパートナーとなって、支援することができます。

CSA成功の秘訣は？

組織にあったCSAを探すときには、まずCSAを導入する目標とゴールを明確にしておく必要があります。多くの専門家やコンサルタント会社が様々なCSAを提供していますから、この視点から選択することが重要です。

プログラムを選択したら、基本的仕組みを作ることが重要です。1、2名の専任者とファシリテーター兼任の補助スタッフ1名が必要と考えます。我々は最初5、6人を専任させようとしたのですが、過剰でした。

首尾一貫したプロセスを守り、情報共有の定期的会合を持つことも重要です。一貫性のため、ファシリテーターチームは定期的に打合せを行ない、学んできた教訓や、我々のCSAプログラムに変更すべき点はないかを話し合い、その後に、正式なプロセスを変更するようにしました。我々は自分たち用のファシリテーターガイドラインを作り、グループとしての変更は全てガイドラインの改定という形に反映させました。

誰でもCSAファシリテーターに向いているわけではないということは、覚えておかねばなりません。ファシリテーション成功につながる幾つかの特質があり、持っている人もいますが、持っていない人もいます。ファシリテーターに求められる能力は話す能力と思われがちですが、よく聞く能力と対人関係の能力とが重要だということがわかりました。

ファシリテーター候補者が見つければ、強力な訓練プログラムが必要です。新人はコンサルタントと2つのIIA講座(COSO入門、CSAファシリテーター技術)を受けました。また、部内で投票機操作と模擬ワークショップの2日間訓練を行ないました。新人が初めてワークショップを行なうときには、ファシリテーター経験者が何人かオブザーバー参加し、その場でアドバイスをします。

貴社のCSAの将来計画は？

数ヶ月前、ERMと自己評価のチームを新設しました。チームメンバーは2名で、監査担当副社長(Audit Vice President)に直接報告します。目標は、グローバルなERMと自己評価プロセスを開発し実行することです。既に基本的仕組みは作り、実行プロセスにかかっています。我々のERMは自己評価を中心的方法としています。しかし、そのアプローチ、結果、そして得られた情報で何を行なうかが、従来のCSAワークショップとは異なっています。

またわが社のイントラネット上にWebサイトを作り、従業員がCSAワークショップのツールキットにアクセスできるようにしました。各部門責任者が自分でワークショップを指導するのは難しいでしょうが、ツールや質問表を閲覧することができ、我々に援助を求めることができます。目標は、各事業が内部統制と自己評価に関して、より前向きになれるようにすることです。

[訳者注]

1. 本論文がSentinellに掲載された2001年当時の社員数。
2. ソフトコントロールとは、「倫理、インテグリティ、能力へのコミットメント、経営哲学、理解と取り組みのレベル、コミュニケーションといった非公式あるいは無形の」コントロールを指す。(日本内部監査協会『統制自己評価・実践的ガイド』p89) またCSAはしばしばソフトコントロールを評価するのに効果的な手法であると言われる。
3. CSAワークショップの過程で参加者の合意形成をしたり優先順位を付けたりするために使用される、(テレビのリモコンに似た)投票機のこと。参加者全員が操作して、投票を行う。

以上