

IIA国際本部は、2013年中旬に、現在の4つのパートから3つのパートにCIA試験の構成を移行するにあたり、公認内部監査人(CIA)の受験者にその内容がより理解されるように本資料を作成いたしました。表は現行の試験に沿って変更点を記載しています。

新しい各パートへの移行にあたり、削除される項目、新規に追加される項目、知識レベルが変更される項目があります。詳しくは以下の表をご参照ください。

(注) 知識レベル:

"P"は3つのパートの中で、熟達レベルの知識に属するものです。

"P*"は旧試験構成において、認識レベルの知識に属していたものです。

"A"は3つのパートの中で、認識レベルの知識に属するものです。

"A*"は旧試験構成において、熟達レベルの知識に属していたものです。

2012年現在のPart 1- ガバナンス、リスク、コントロールにおける内部監査の役割				新知識レベル
A. IIA人的基準の遵守 (15-25%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. 内部監査部門の目的、権限、責任を明確にする	Part1			P
a. 内部監査部門の目的、権限、責任が内部監査基本規程に文書化され承認されているか判断する	Part1			P
b. 内部監査部門の目的、権限、責任が対象部門に伝達されているか判断する	Part1			P
c. 内部監査部門の目的、権限、責任を理解していることを証明する	Part1			P
2. 独立性と客観性を維持する	Part1			P
a. 独立性を強化する	Part1			P
1) 組織的な独立性を理解する	Part1			P
2) 組織的な独立性の重要性を認識する	Part1			P
3) 内部監査部門が組織的な独立性を達成するために適切に調整されているか判断する	Part1			P
b. 客観性を強化する	Part1			P
1) 客観性を促進するための方針を定める	Part1			P
2) 個人の客観性を評価する	Part1			P
3) 個人の客観性を維持する	Part1			P
4) 独立性と客観性を損なうものを認識し軽減する	Part1			P
3. 必要な知識、技能、能力があるか判断する	Part1			P
a. 内部監査人が持っているべき知識、技能、能力を理解する	Part1			P
b. 内部監査部門の責任を果たすために必要な知識、技能、能力を確認する	Part1			P
4. 内部監査部門全体として必要な知識、技能、能力を開発しあるいは取得する	Part1			P
5. 専門職として正当な注意を払う	Part1			P
6. 継続的な専門的能力の向上を推進する	Part1			P
a. 内部監査スタッフの継続的専門能力の向上計画を作成し実施する	Part1			P
b. 継続的専門能力開発を通じて個人の能力を高める	Part1			P
7. 品質のアシユアランスと内部監査業務の改善を推進する	Part1			P
a. 品質のアシユアランスと改善プログラムを確立し維持する		Part2		P
b. 品質のアシユアランスと改善プログラムの有効性をモニターする	Part1			P
c. 品質のアシユアランスと改善プログラムの結果を取締役会或いはその他の管理主体に報告する	Part1			P
d. 品質のアシユアランス手続を実施し、内部監査部門の内部監査部門の業務遂行に対し改善を提言する	Part1			P
8. IIA倫理綱要を堅守し遵守を促進する	Part1			P
B. 内部監査部門の業務の優先順位を決定するためのリスク・ベースの監査計画の策定 (15-25%) (P)	移行後の新Part			新知識レベル
1. リスク評価のフレームワークを構築する		Part 2		P
2. 以下においてフレームワークを利用する				P
a. 潜在的な内部監査業務の源泉を識別する(例: 監査対象領域、最高経営者の要請、規制による強制)		Part 2		P
b. 全組織的リスクを評価する			Part 3	A*
c. 潜在的な内部監査業務の題材を様々な源泉から求める		Part 2		P
d. 計画した内部監査業務に関するデータを収集し分析する	Part1			P
e. リスクに優先順位を付けて検証する		Part 2		P
3. 内部監査に必要な資源を明らかにする		Part 2		P
4. 内部監査部門の業務を以下の関係者と調整する		Part 2		P
a. 外部監査人		Part 2		P
b. 規制監督当局		Part 2		P
c. その他の内部アシユアランス機能(例: 健康安全部門)		Part 2		P
5. 内部監査業務の選択		Part 2		P
a. 内部監査業務の選択プロセスに参画する		Part 2		P
b. 内部監査業務を選択する		Part 2		P
c. 取締役会に監査計画を伝達し承認を得る		Part 2		P

				新知識 レベル
C. 組織体のガバナンスにおける内部監査部門の役割の理解 (10-20%)	移行後の新Part			
1. 内部監査基本規定について取締役会の承認を得る	Par1			P
2. 監査計画を伝達する		Part 2		P
3. 監査で発見した重要な課題を報告する		Part 2		P
4. 主要業績指標を取締役に定期的に伝達する		Part 2		P
5. 重要なリスクの分野について協議する		Part 2		P
6. 取締役会による全体的リスク評価を支援する		Part 2		P
7. 組織のリスク・マネジメント・フレームワークにおける内部監査機能のあり方をレビューする		Part 2		P
8. 組織の行動規範やビジネス習慣の遵守を監視する		Part 2		P
9. コントロール・フレームワークの有効性について報告する		Part 2		P
10. 取締役会による外部監査人の独立性評価を支援する	削除			
11. 取締役の倫理風土を評価する		Part 2		P
12. 組織の倫理風土を評価する		Part 2		P
13. 特定分野について方針の遵守状況を評価する(例:デリバティブ)	削除			
14. 取締役会に対する組織の報告体制を評価する	削除			
15. 監督官庁による監査に対する最高経営者の回答についてフォローアップし報告する		Part 2		P
16. 外部監査に対する最高経営者の回答についてフォローアップし報告する		Part 2		P
17. 業績評価システムと組織目標達成の妥当性を評価する		Part 2		A*
18. 不正を発見し報告を奨励する組織文化を支援する		Part 2		P
D. 内部監査のその他の役割と責任 (0-10%)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. 倫理・コンプライアンス		Part 2		P
a. 倫理・コンプライアンス上の苦情について調査し、解決を提言する		Part 2		
b. 倫理違反に対する処分を決定する		Part 2		
c. 健全な倫理風土を強化する		Part 2		P
d. 業務上の行動規範を維持し管理する(例:利害関係)		Part 2		
e. コンプライアンスに関して報告する		Part 2		
2. リスク・マネジメント			Part 3	A*
a. 全組織的リスクとコントロールのフレームワークを構築し実施する				A*
b. 全体的リスク評価を取りまとめる			Part 3	A*
c. コーポレート・リスク評価を取締役に報告する		Part 2		P
d. 事業継続計画プロセスを見直す			Part 3	A*
3. プライバシー			Part 3	A*
a. プライバシーの脆弱性を判定する			Part 3	A*
b. コンプライアンスに関して報告する			Part 3	A*
4. 情報あるいはフィジカル・セキュリティ			Part 3	A*
a. セキュリティの脆弱性を判定する			Part 3	A*
b. セキュリティ違反についての処分を決定する			Part 3	A*
c. コンプライアンスに関して報告する			Part 3	A*
E. ガバナンス、リスク、コントロールに関する知識 (15-25%)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. コーポレート・ガバナンス原則			Part 3	A
2. 代替コントロール・フレームワーク	Part 1			A
3. リスクの用語と概念	Part 1			A*
4. リスク・マネジメント手法			Part 3	A*
5. 組織構造の違いによるリスク/コントロールへの影響			Part 3	A*
6. リーダーシップスタイルの違いによるリスク/コントロールへの影響			Part 3	A
7. 変革マネジメント		Part 2		P*
8. 対立マネジメント			Part 3	A
9. マネジメント・コントロール手法	Part1			A*
10. コントロールの種類(例:予防的、発見的、インプット、アウトプット)	Part1			P
F. 監査業務の計画 (15-25%) (P)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. 監査業務の依頼部門と事前コミュニケーションを開始する		Part 2		P
2. 監査業務範囲の予備調査を行う	Part1			P
a. 監査業務の依頼部門から情報を得る	Part1			P
b. 分析的レビューを行う	Part1			P
c. ベンチマーキングを行う	削除			
d. インタビューを行う	Part1			P
e. 前の監査報告書およびその他の関連書類をレビューする	Part1			P
f. プロセス・マップを作成する	Part1			P

g. チェックリストを作成する	Part1		P
3. 監査対象の詳細なリスク評価を完了する(リスクやコントロール要素の優先順位付けまたは評価をする)		Part 2	P
4. 監査業務を以下の関係者と調整する		Part 2	P
a. 外部監査人		Part 2	P
b. 規制監督当局		Part 2	P
5. 監査業務目標を設定し、業務の範囲を識別・確定する		Part 2	P
6. アシユアランス業務の規準を識別または策定する(監査実施の規準)		Part 2	P
7. 監査計画段階で不正の可能性を検討する		Part 2	P
a. リスク・ファクターと不正の危険信号に精通する	Part1		A*
b. 対象分野についての一般的な不正の種類を識別する		Part 2	P
c. 監査業務実施にあたり不正のリスクについて特別の考慮が必要か判定する		Part 2	P
8. 監査業務手続を決定する		Part 2	P
9. 監査業務に必要なスタッフと資源レベルを決定する		Part 2	P
10. 監査業務の適切な計画と管理方法を策定する		Part 2	P
11. 監査業務の適切な計画と管理方法を策定する		Part 2	P
(新規) テスト結果を主査(auditor-in-charge)に報告する	Part1		P
(新規) コントロールに関する予備的結論を導き出す	Part1		P
(新規) 監査証拠が見つかりそうな資源を確認する	Part1		P

2012年現在のPart 2- 内部監査の実施			
A. 監査業務の実施 (25-35%)	移行後の新Part		新知識レベル
1. 適切な基準を調べ適用する	Part 1		P
a. IIAの専門職的実施の国際フレームワーク(内部監査の定義、倫理綱要、基準、ポジション・ペーパー、実践要綱、プラクティス・ガイド)	Part 1		P
b. その他の専門職的・法的・規制基準		Part 3	A*
2. 監査業務の実施において潜在的な不正の可能性を念頭に置く		Part 2	P
a. 不正の兆候や症状に気づく		Part 2	P
b. 重要な不正のリスクに注意を向けた適切な監査業務ステップを設計する		Part 2	P
c. 不正発見のための監査テストを実施する		Part 2	P
d. 調査を必要とする不正の疑いがあるか判断する		Part 2	P
3. データを収集する	Part 1		P
4. 証拠の関連性、十分性、正当性を評価する	Part 1		P
5. データを分析し解釈する	Part 1		P
6. 監査調書を作成する	Part 1		P
7. 監査調書をレビューする		Part 2	P
8. 進捗状況を伝達する		Part 2	P
9. 結論を引き出す	Part 1		P
10. 適切な場合には改善のための提言を作成する		Part 2	P
11. 監査業務の結果を報告する		Part 2	P
a. 出口会議を開催する		Part 2	P
b. 報告書あるいはその他の伝達手段を作成する		Part 2	P
c. 監査報告書を承認する		Part 2	P
d. 報告書の配付先を決定する		Part 2	P
e. 報告書に対する最高経営者からの回答を入手する		Part 2	P
12. 依頼部門満足度調査を実施する	削除		
13. 監査に従事したスタッフの業績評価を完了する		Part 2	P
B. 個別業務の実施 (25-35%)	移行後の新Part		新知識レベル
1. アシユアランス業務の実施			P
a. 不正調査		Part 2	P
1) 調査に参加すべき適切な関係者を決定する		Part 2	P
2) 不正の事実と程度を明らかにする(例:インタビュー、尋問、データ分析)		Part 2	P
3) 適切な関係者に結果を報告する		Part 2	P
4) 不正防止のためのコントロール改善のためのプロセスの見直しを行い、変更を提言する		Part 2	P
b. リスクと統制手段の自己評価		Part 2	P
1) ファシリテーション・アプローチ		Part 2	P
(a) 依頼部門によるファシリテーション		Part 2	P
(b) 監査人によるファシリテーション		Part 2	P
2) 質問形式のアプローチ		Part 2	P
3) 自己証明のアプローチ		Part 2	P

c. 第三者による監査と請負監査		Part 2		P
d. 品質監査業務		Part 2		P
e. デュー・ディリジェンス監査業務		Part 2		P
f. セキュリティ監査業務		Part 2		P
g. プライバシー監査業務		Part 2		P
h. 業績(主要業績評価指標)監査業務		Part 2		P
i. オペレーショナル(効率性と有効性)監査業務		Part 2		P
j. 財務監査業務		Part 2		P
k. 情報技術(IT)監査業務				P
1) オペレーティング・システム			Part 3	A*
(a) メインフレーム			Part 3	A*
(b) ワークステーション			Part 3	A*
(c) サーバ			Part 3	A*
2) アプリケーション開発			Part 3	A*
(a) アプリケーションの認証			Part 3	P
(b) システム開発方法			Part 3	P
(c) 変更コントロール			Part 3	P
(d) エンドユーザ・コンピューティング			Part 3	A*
3) データとネットワーク・コミュニケーション/接続(例:LAN, VAN, WAN)			Part 3	A*
4) 音声コミュニケーション			Part 3	A*
5) システム・セキュリティ(例:ファイヤーウォール、アクセス・コントロール)			Part 3	A*
6) コンティンジェンシー・プラン策定			Part 3	A*
7) データベース			Part 3	A*
8) IT運用の機能別領域(例:データ・センターのオペレーション)			Part 3	A*
9) ウェブ・インフラストラクチャ			Part 3	A*
10) ソフトウェアのライセンス			Part 3	A*
11) 電子資金移動(EFT)/電子データ交換(EDI)			Part 3	A*
12) 電子商取引(e-Commerce)			Part 3	A*
13) 情報保護(例:ウイルス、プライバシー)			Part 3	A*
14) 暗号化			Part 3	A*
15) 統合業務パッケージ(ERP)ソフトウェア(例:SAP R/3)			Part 3	A*
l. コンプライアンス監査			Part 2	P
2. コンサルティング業務			Part 2	P
a. 内部統制のトレーニング			Part 2	P
b. ビジネス・プロセスのレビュー			Part 2	P
c. ベンチマーキング			Part 2	P
d. ITとシステム開発			Part 2	P
e. 業績測定システムの設計			Part 2	P
C. 監査結果のモニタリング (5-15%)		移行後の新Part		新知識レベル
1. 内部監査部門による適切なフォローアップ活動を判定する		Part 2		P
2. 監査結果をモニターする適切な方法を識別する		Part 2		P
3. フォローアップ活動を実施する		Part 2		P
4. モニタリング計画と結果を伝達する		Part 2		P
D. 不正の知識 (5-15%)		移行後の新Part		新知識レベル
1. 発見サンプリング	Part 1			P*
2. 尋問手法		Part 2		A
3. フォレンジック監査		Part 2		A
4. データ分析におけるコンピュータの利用	Part 1			P
5. 危険信号	Part 1			A*
6. 不正の種類	Part 1			A*
E. 監査ツール (15-25%)		移行後の新Part		新知識レベル
1. サンプリング	Part 1			P*
a. 非統計的サンプリング(判断サンプリング)	Part 1			P*
b. 統計的サンプリング	Part 1			P*
2. 統計的分析(プロセス・コントロール手法)	Part 1			P*
3. データ収集ツール	Part 1			P
a. インタビュー	Part 1			P
b. 質問票	Part 1			P
c. チェックリスト	Part 1			P

4. 分析的レビュー手法	Part 1		P
a. 比率推定	Part 1		P
b. 差異分析(例:予算対実績)	Part 1		P
c. その他妥当性テスト	Part 1		P
5. 観察	Part 1		P
6. 問題解決	削除		
7. リスクと統制手段の自己評価(CSA)		Part 2	P*
8. コンピュータ利用の監査ツールと手法	Part 1		P
a. 埋込型監査モジュール	Part 1		P
b. データ抽出手法	Part 1		P
c. 汎用監査ソフト(例:ACL, IDEA)	Part 1		P
d. スプレッドシート分析	Part 1		P
e. 自動化された監査調書(例:Lotus Notes, Auditor Assistant)	Part 1		P
9. フロー・チャート作成を含むプロセス・マッピング	Part 1		P
(新規) 組織体の他の役員や監査委員会のメンバーとのネットワークを構築し維持する		Part 2	P
(新規) マッピング、分析及び業務プロセス改善を組織し指導する		Part 2	P
(新規) ガバナンス、リスクマネジメント、コントロール及びコンプライアンスのベストプラクティスについて最高経営者及び取締役会を啓発する		Part 2	P
(新規) 業績測定システムの適切性と目的の達成を評価する		Part 2	P
(新規) 内部監査業務の計画、実施、指示及びモニタリングに関する方針と手続きを策定する		Part 2	P
(新規) 予算策定や人事管理といった内部監査部門の管理業務を指示する		Part 2	P
(新規) 内部監査人候補者に対する採用面接を行う		Part 2	P
(新規) 内部統制及びリスクマネジメントのフレームワークの有効性を報告する		Part 2	P
(新規) 主なリスクとコントロールの特定を確実にするよう個々の業務を計画する		Part 2	P
(新規) 有効に時間を活用できるように監査スタッフのスケジュールを立てる		Part 2	P
(新規) 個々の業務を指揮・監督する		Part 2	P
(新規) 他者と有益な関係を育み、信頼関係を築き、共通の目的に向けて協働する		Part 2	P
(新規) 監査プロジェクトの主査(auditor-in-charge)を務める際、監査チームメンバー内の業務を調整する		Part 2	P

2012年現在のPart 3- ビジネス分析と情報記述(IT)				
A. ビジネス・プロセス (15-25%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. 品質管理(例:TQM)			Part 3	A
2. 国際標準化機構(ISO)のフレームワーク			Part 3	A
3. 予測			Part 3	A
4. プロジェクト・マネジメント手法			Part 3	A
5. ビジネス・プロセス分析(例:ワークフロー分析とボトルネック管理、制約条件の理論)			Part 3	A
6. 在庫管理の手法とコンセプト			Part 3	A
7. マーケティング - プライシングの目的と方針	削除			
8. マーケティング - サプライチェーン・マネジメント			Part 3	A
9. 人的資源の管理(個人業績管理・評価、監督、業績に影響を与える環境要素、ファンリテーション・テクニック、人材調達/配置、トレーニングと能力開発、安全対策)			Part 3	A
10. バランス・スコアカード	削除			
B. 財務会計と財務 (15-25%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. 財務会計の基本的な概念と原則(例:財務諸表、用語、関連性)			Part 3	A
2. 財務会計中級レベルの概念(例:債券、リース、年金、無形固定資産、研究開発)			Part 3	A
3. 財務会計上級レベルの概念(例:連結、パートナーシップ、外貨取引)			Part 3	A
4. 財務諸表分析			Part 3	A
5. 資本コストの評価			Part 3	A
6. 負債と資本の種類			Part 3	A
7. 金融商品(例:デリバティブ)			Part 3	A
8. キャッシュ・マネジメント(財務機能)			Part 3	A
9. 評価モデル			Part 3	A
a. 在庫評価			Part 3	A
b. ビジネス評価			Part 3	A
10. 事業開発ライフサイクル			Part 3	A
C. 管理会計 (10-20%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. コスト・コンセプト(例:全部原価、変動費、固定費)			Part 3	A
2. 資本予算			Part 3	
3. 業務予算			Part 3	A
4. 移転価格			Part 3	A

5. 損益分岐点分析(CVP分析)			Part 3	A
6. 関連原価			Part 3	A
7. 原価計算システム(例:活動基準原価、標準原価)			Part 3	A
8. 責任会計			Part 3	A
D. 規制、法律、経済 (5-15%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. 政府の法律・規制がビジネスに与える影響			Part 3	A
2. 貿易関連の法律・規制			Part 3	A
3. 税制			Part 3	A
4. 契約			Part 3	A
5. 法的証拠の種類とルール			削除	
6. 主要経済指標			Part 3	A
E. 情報技術(IT) (30-40%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. コントロール・フレームワーク(例:COBIT)			Part 3	A
2. データおよびネットワーク・コミュニケーション/接続(例:LAN,VAN,WAN)			Part 3	A
3. 電子資金移動(EFT)			Part 3	A
4. 電子商取引(e-Commerce)			Part 3	A
5. 電子データ交換(EDI)			Part 3	A
6. ITオペレーションの機能別領域(例:データ・センター業務)			Part 3	A
7. 暗号化			Part 3	A
8. 情報保護(例:ウイルス、プライバシー)			Part 3	A
9. IT投資の評価(所有のコスト)			削除	
10. 統合業務パッケージ(ERP)ソフトウェア(例:SAP R/3)			Part 3	A
11. オペレーティング・システム			Part 3	A
12. アプリケーション開発			Part 3	A
13. 音声コミュニケーション			Part 3	A
14. コンテンジェンシー・プラン策定			Part 3	A
15. システムのセキュリティ(例:ファイアーウォール、アクセス・コントロール)			Part 3	A
16. データベース			Part 3	A
17. ソフトウェアのライセンス			Part 3	A
18. ウェブ・インフラストラクチャ			Part 3	A
(新規) 環境・社会的セーフガード			Part 3	A
(新規) 企業の社会的責任			Part 3	A
(新規) 様々なビジネスサイクルにおける代表的なスキーム(購買、販売、ナレッジ、サプライチェーンマネジメント等)			Part 3	A
(新規) ビジネスプロセスのアウトソーシング			Part 3	A
(新規) 利害関係者との関係			Part 3	A
(新規) 組織理論(構造及び構成)			Part 3	A
(新規) 人々を指揮、刺激、指導して、組織コミットメントや起業家志向を形成する			Part 3	A
(新規) 共通の目的を達成するためにグループシナジーを作り出す			Part 3	A

2012年現在のPart 4- ビジネス・マネジメント・スキル				
A. 戦略的マネジメント (20-30%)	移行後の新Part			新知識レベル
1. 汎用分析手法			Part 3	A
a. 業界の構造分析			Part 3	A
b. 競争戦略(例:ポーターのモデル)			Part 3	A
c. 競争分析			Part 3	A
d. 市場のシグナル			Part 3	A
e. 業界の発展			Part 3	A
2. 業界環境			Part 3	A
a. 以下に関する競争戦略			Part 3	A
1) 多数乱戦産業			Part 3	A
2) 先端産業			Part 3	A
3) 衰退産業			Part 3	A
b. グローバル産業における競争			Part 3	A
1) 資源/障害			Part 3	A
2) グローバル市場の進展			Part 3	A
3) 戦略の選択肢			Part 3	A
4) 競争に影響を与えるトレンド			Part 3	A
3. 戦略的意思決定			Part 3	A

<ul style="list-style-type: none"> a. 統合戦略の分析 b. 生産能力の拡大 c. 新規ビジネスへの参入 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> 4. 競争分析のポートフォリオ手法 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> 5. 商品のライフサイクル 			削除	
			削除	
B. グローバル・ビジネス環境 (15-25%)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. 文化的、法律的、政治的環境			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. グローバルな要求とローカルな要請とのバランスをとる 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. グローバルな発想(個人の性格/能力) 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> c. 複雑性と矛盾を上手く取り扱う方法 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> d. 多種文化のチームをマネージする 			Part 3	A
2. 定義説明			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. グローバルな、多国籍な、国際的な、マルチローカルな、比較および対照 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. グローバルマーケット参入の要求事項 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> c. 組織の適応性の創造 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> d. トレーニングと開発をマネージする 			Part 3	A
C. 組織行動 (15-25%)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. モチベーション			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 様々な理論の関連性と意味 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. 職務の設計、報酬、仕事のスケジュール等の影響 			Part 3	A
2. コミュニケーション			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. プロセス 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. 組織の力学 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> c. コンピュータ化の影響 			Part 3	A
3. 業績			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 生産性 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. 有効性 			Part 3	A
4. 組織構造			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 集権化/分権化 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. 部門化 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> c. 新しいタイプの組織(例: 砂時計型、クラスター型、ネットワーク型) 			Part 3	A
D. マネジメント・スキル (20-30%)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. グループ力学			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 特徴(例: 団結、役割、規範、集団思考) 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. グループ進化の各段階 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> c. 組織の政治学 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> d. 有効性の尺度と決定要素 			Part 3	A
2. チームの組成			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. チームの組成に使われる方法 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. チーム・パフォーマンスの評価 			Part 3	A
3. リーダーシップ・スキル			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 各種理論の比較と対照 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. リーダーシップ・グリッド(リーダーシップ・スタイルの位相幾何学) 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> c. メンタリング 			Part 3	A
4. 個人の時間管理			削除	
E. 交渉 (5-15%)	移行後の新Part			新知識 レベル
1. 紛争解消			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 競合的/協動的 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. 妥協、強制、スムージング等 			Part 3	A
2. 付加価値のある交渉			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> a. 定義説明 			Part 3	A
<ul style="list-style-type: none"> b. 具体的なステップ 			Part 3	A