

CSAに関するQ & A

CI Aフォーラム研究会No. 6 (CSA研究会)

「CI Aフォーラム」は、CI A資格保持者の研鑽及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（II A-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、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。

この研究報告書は、CI AフォーラムCSA研究会が、その活動成果として取りまとめたものである。報告書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。

当研究会は、数年来、『月刊監査研究』へのCSA研究報告の掲載、一般企業に対してCSA実施状況の調査、『CCSA資格認定試験スタディガイド』の翻訳出版などに取り組んできました。その間、日本における内部統制評価制度の導入もあり、CCSA試験やCSA研修への参加者が急増するなど、CSAに対する関心の高まりを感じてきました。しかし、関心の裾野が広がると同時に、CSAに対する基礎的な知識や「用語集」の必要性を、CSAの研究メンバーは実感して参りました。

今回、当研究会は、CSAについてよく見聞きする質問をまとめて、「Q & A集」の形として取りまとめました。本「Q & A」がC

SAに関心を持つ多くの内部監査人の一助になれば幸いです。

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。

Q 3. 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。

Q 4. 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。

Q 5. 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られそうです。

「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。

Q 6. CSAの代表的な手法はそれぞれどのような場面向いているのか？

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。

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。

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。

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る。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。

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すが、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。

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。

CSA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。CSA資格を有しないからといって、ファシリテーターが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CSA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。

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

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だけで、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「独立の評価」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ことが必要です。

(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）

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。

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。

<CIAフォーラム研究会No.6 (CSA研究会)メンバー> (敬称略)

| | | | |
|-------|-----------------------|-------|---------------------------|
| 谷口 靖美 | 株式会社プロティビティ ジャパン (座長) | 齊藤 敬之 | Strategic Management, LLC |
| 石村 朋久 | 東京貿易株式会社 | 友田 靖己 | 株式会社ベネッセコーポレーション |
| 伊東 映仁 | 独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構 | 中西 悟司 | キヤノン株式会社 |
| 碓井 茂樹 | 日本銀行金融機構局 | 増田 幸一 | J A三井リース株式会社 |
| 海老名 将 | 有限責任中間法人電力系統利用協議会 | 真柳 元 | 旭硝子株式会社 |
| 小原 良実 | 日本電気株式会社 | 三木 達雄 | アリコジャパン |
| 後藤 恵子 | エーザイ株式会社 | 森 康裕 | 野村不動産ホールディングス株式会社 |
| | | 安田 利雄 | 元ヤマハ株式会社 |

※CSA研究会では3つの分科会が新規メンバーを募集しております。詳細は、(社)日本内部監査協会ホームページをご参照ください。http://www.iiajapan.com/system/forum/No6.htm#b