
ドメインⅡ
CSAプログラムの導入

2008年4月
CIAフォーラム CSA研究会 (No. 6)
ドメインⅡ : 三木・小原・伊東

ドメイン II CSAプログラムの導入

-CSAプログラムの導入に関連する理論と手法

- A. CSAアプローチの選択肢 (p.21-23)
- B. サポートするテクニックの選択肢 (p.24-27)
- C. CSAプロセス導入の費用対効果分析 (p.27-29)
- D. 組織理論および行動 (p.30-32)
- E. 戦略および業務計画プロセス (p.32-33)
- F. 変革マネジメントおよびビジネス・プロセス・リエンジニアリング
(p.33-34)
- G. 導入を成功させるプレゼンテーションのテクニック (p.34-36)
- H. 組織のリスクおよびコントロールプロセス (p.36-42)
- I. 対象部門からのフィードバックの仕組み (p.42-23)
- J. 戦略的CSA計画策定の方法論およびテクニック (p.43-44)
- K. 結論 (p.44)

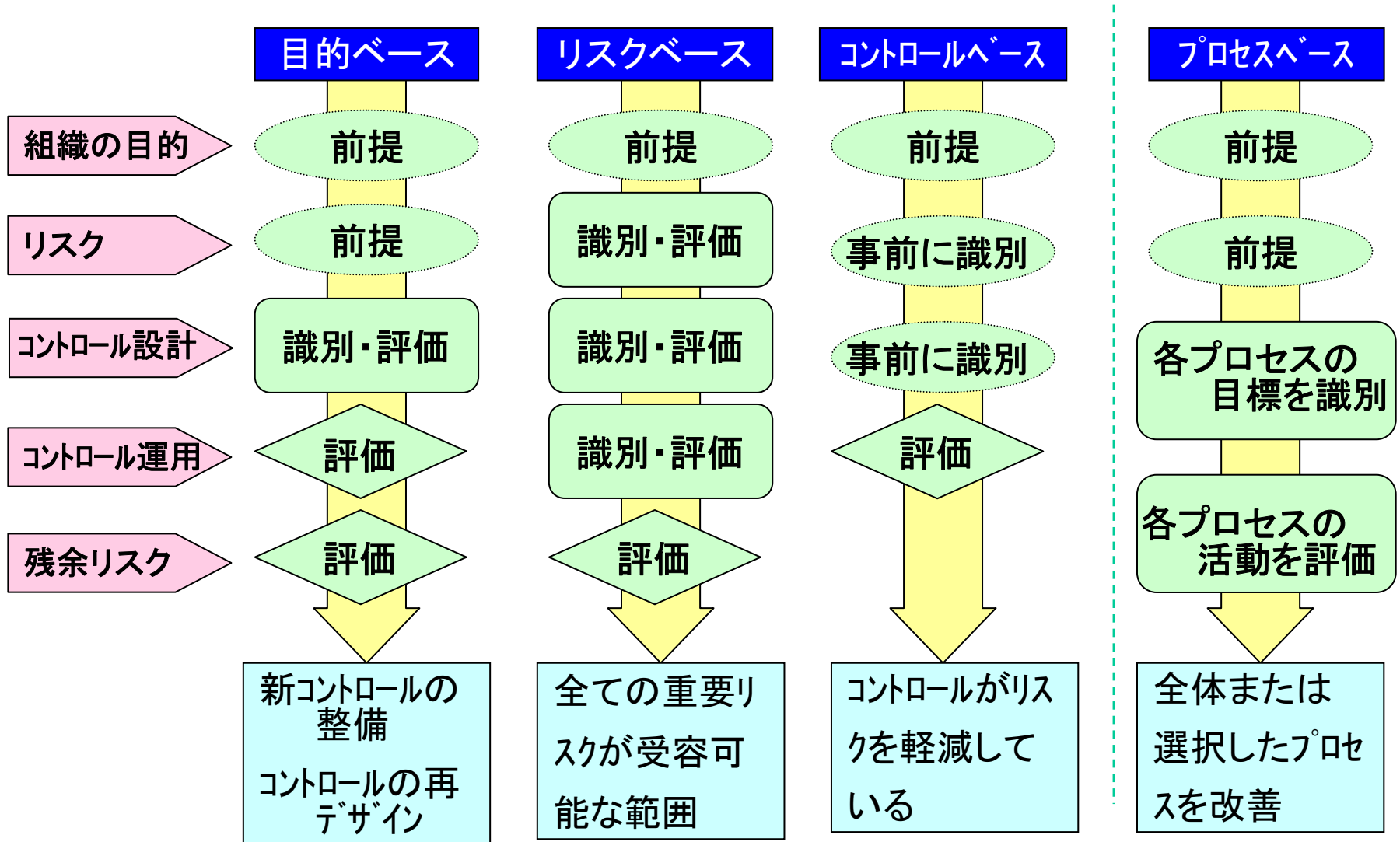
Ⅱ -A. CSAアプローチの選択肢 (p.21-23)

■ 主要なCSAの形式

□ ファシリテートされたチームワークショップ

- 目的ベース: 目的達成の最適化のために、現在のコントロールの有効性を判断する。
- リスクベース: 全ての重要なリスクの残余リスクが、受容可能なレベルにコントロールされているかを判断する。
- コントロールベース: 現実のコントロールの有効性と経営者の期待の間のギャップを分析する。
- プロセスベース: プロセス全体またはその活動の多様な目標を識別、評価し、経営者を支援する。

II - A. CSAアプローチの選択肢 (p.21-23)



Ⅱ -A. CSAアプローチの選択肢 (p.21-23)

□ アンケート

- 時間やコストを最小限にしたい場合
- 対象者が多い場合、参加者が広範囲にわたる場合
- ワークショップでのオープン・率直な討議に適さない組織の場合

□ 経営者による分析

- 経営者の指示によりスタッフや支援する役割を与えられたチームによって行なわれる
- 定量的(統計報告書)または定性的(記述、フローチャートなど)なものとなる

Ⅱ -A. CSAアプローチの選択肢(参考)

CSAの例(月刊監査研究 2004.6 No.355より抜粋)

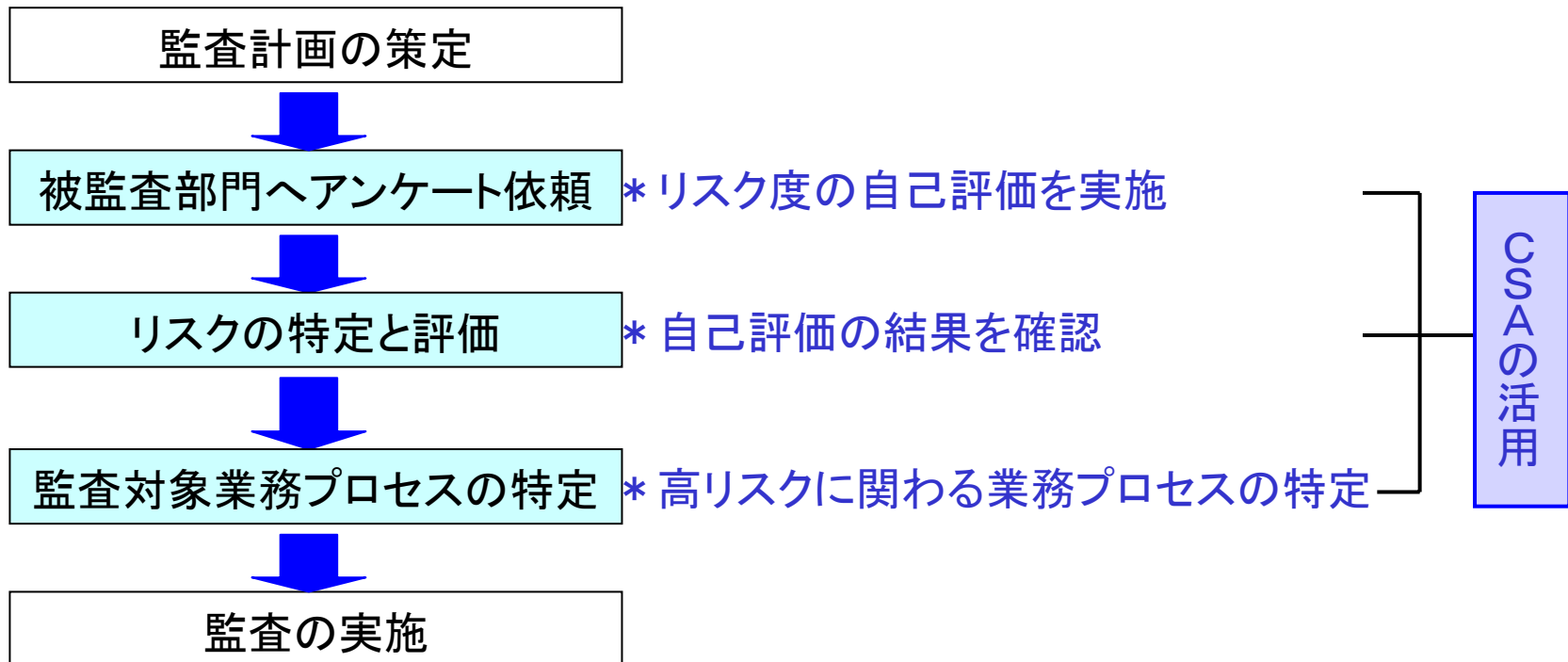
□ チームワークショップ

	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目
1.CSAワークショップの準備 (1)業務プロセス・フローの作成・準備 (2)業務プロセス・フローの詳細化 (3)想定される課題のパターンの洗い出し (4)コントロールのポイント洗い出し	→	→	→
2.CSAワークショップの開催		(1~2日間)	→
3.報告書作成		(約1週間)	→

Ⅱ -A. CSAアプローチの選択肢(参考)

CSAの例(月刊監査研究 2004.6 No.355より抜粋)

□ アンケート



Ⅱ -B. サポートするテクニックの選択肢 (p.24-27)

- データベース
 - スプレッドシート(例:ACL等)
- 電子投票とマニュアル投票
 - 電子投票(例:The Resolver Ballot®等)
- プレゼンテーション用のソフトウェアおよびハードウェア
 - ソフトウェア: PowerPoint
 - ハードウェア: ラップトップコンピューター、プロジェクター、電子投票用の受信機、ホワイトボード 他
- プロジェクト管理ソフトウェア

Ⅱ -B. サポートするテクニックの選択肢 (p.24-27)

□ 電子投票のメリット

- 迅速なフィードバックが可能
- 匿名での投票が可能
- 投票結果の迅速な分析が可能
- 修正質問等の迅速な作成が可能

□ 電子投票のデメリット

- システム障害のリスクに晒される
- 問題点を十分に議論する前に投票を急ぐ

II - C. CSAプロセス導入の費用対効果分析 (p.27-29) (ワークショップを中心に記述)

□ 組織にとってのCSAの利点

- より効率的かつ効果的なビジネスプロセス
- 内部統制の改善
- リスク評価およびリスクマネジメントの改善
- 従業員のモラルの向上

□ 内部監査にとってのCSAの利点

- インフォーマル、ソフトコントロールをテストする能力の向上
- 内部監査部門の役割の強化
- 内部監査人のモラルの向上
- リスクの高い領域に焦点を当てる能力の向上
- 監査資源のより有効な利用

Ⅱ -C. CSAプロセス導入の費用対効果分析 (p.27-29)

□ CSAの欠点、障害

- CSA利用に対する抵抗
- 方向性または焦点の欠如
- 強いグループメンバーからの脅し
- 結果および改善提言をフォローできない
- 不十分な計画策定および教育訓練

Ⅱ - G. 導入を成功させるプレゼンテーションのテクニック (p.34-36)

□ ワークショップ方式についての成功へのガイドライン

- ワークshop開始前の十分な準備
- グループに対するCSAの目的および便益の明確な説明
- 焦点の絞込み
- 全員参加の促進
- プロセスに関するフィードバックの促進
- タイムリーな結果報告

II - G. 導入を成功させるプレゼンテーションのテクニック (p.34-36)

- インタビュー方式、アンケート方式についての成功へのガイドライン
 - CSAファシリテーターの教育訓練
 - インタビュアーによる組織および従業員についての確実な理解
 - 関連する技術的な問題および専門用語の理解
 - 適切な従業員に対するインタビューとアンケート
 - インタビューまたはアンケートプロセスに対する経営者からの支援

Ⅱ -I. 対象部門からのフィードバックの仕組み (p.42-43)

CSAファシリテーターが利用するフィードバック方法

- インタビュー
 - 目的: 内部統制の機能状況の判断と文書化
 - メリット: インタビューを通し、討議・フィードバックが可能
 - デメリット: 多くの費用と時間を要す

- アンケート
 - 目的: リスクおよびコントロールの弱点の識別とCSAチームへの支援の確保

- 電子投票 - ドメインⅡ-B参照

Ⅱ -J. 戦略的CSA計画策定の

方法論及びテクニック(p.43-44)

□ CSAの戦略的計画策定に含まれるもの

- CSAと組織のミッション・目標との整合性の確認
- 配分された資源予算の範囲内での実施の確認

□ 計画策定で考慮されるべき事項

- CSAメリットの積極的な説明
- 組織文化に合ったアプローチの選択
- ファシリテーター、スタッフの選定および教育訓練
- 事前質問の作成および事前インタビューの実施 等

□ サンプルとして選んだグループへのCSAのパイロットテスト実施が望ましい