

Protiviti Japan Report

ワークショップ方式のCSA (Control Self Assessment)

ワークショップ方式のCSA (Control Self-Assessment)

1 CSAとは? なぜCSAを導入するのか?

企業は、今、競争が激化し、顧客の視点がますます求められ、常に変化する環境に置かれています。それに伴い企業のリスクは増大し、企業にとって、事業目的の達成を阻害するリスクを低減させ、持続的に発展していくためのリスクマネジメントがますます重要になってきています。リスクは企業が事業活動を行う過程で発生するため、業務を適正かつ効率的に遂行するために、社内において構築・運用される体制及びプロセス（内部統制）が継続的に機能すること、その確認（モニタリング）を行うことが重要です。

CSA (Control Self Assessment) は、事前に設定した事業・プロセスのテーマに関して、関連する経営者・プロセスオーナー・担当者が参加し、内部統制のフレームワークに基づいて、事業やプロセスの目的達成に影響を与える阻害要因やその対応能力について評価・分析し、参加者が取るべきアクションの合意を形成するプロセスです。すなわち、内部統制の有効性が検証され、評価されるプロセスといえます。CSAの目的は、通常、

- リスクとコントロールについて関連当事者の認識を高め、責任感やアカウントビリティの意識を向上させる
- 事業・プロセスの目的達成にかかわる内部統制の効果・効率に関する情報を経営陣に提供することです。

CSAは質問書方式でも行われますが、事業やプロセスに関連する経営者・プロセスオーナー・担当者を集め、ファシリテーターの進行のもとディスカッション・投票・ブレインストーミング等の活動を通じて評価・分析され、アクションプランが参加者の合意によって導き出されるワークショップ方式が、リスク評価・コントロール評価のベストプラクティスとして普及してきています。

以下はワークショップ方式のCSAに焦点をあてて解説します。ワークショップ方式のCSAは、情報の入手、ビジネスプロセ

ス上の新しい観点の構築、そして組織に深く根付いた問題の解決のために用いられる新しい手法です。このアプローチの重要な点は、課題を議論するために全ての関係者を一つの場所に集めることにあります。議論が展開するにつれ、参加者は自身の知識経験を提供するだけでなく、その他の関係者から事実や意見を聞き、自らの意見と統合して判断することができます。このファシリテーション手法によるプロセスは、以下のような意思決定に不可欠な関係者間の合意形成理論が基礎になっています。

- ビジネスプロセスに日々携わっている人々が、真の専門家である。
- 課題についてともにディスカッションをすることで、その課題について多層的な観点からの真の理解を深めることができる。
- グループ内に十分な理解が醸成されれば、行動計画の策定は効率的・網羅的であり、策定に携わったメンバーによって支持される。
- 概して計画策定に携わったメンバーは、その他の者も計画の実施プロセスに取り込もうとする。

2 だれがCSAを実施するのか?

事業やプロセスの目的達成に影響を与える阻害要因や対応能力についての評価・分析は、参加する管理者・経営者・プロセスオーナー・担当者によって実施されます。

対象となる事業・プロセス責任者の合意・協力を得るために、また、関連当事者の率直な意見を引き出すために、通常、経営や事業の責任者がCSAワークショップのオーナーとなります。ワークショップおよびその後の報告体系を導入・開発・運営・維持するのは、多くの場合、内部監査部門やリスク管理部門となっています。内部監査部門（またはリスク管理部門）の役割は、評価者ではなく、ファシリテーター（またはその提供）およびコントロールの知識の提供にあります。

ファシリテーターは、会議とその結果に対して中立を保ち個人的判断は避け、事実を収集し、意見を引き出し、グループ

をアクション志向へ向かわせることに注力します。もちろん会議におけるグループの成功は参加者の参加意欲の質と量次第であることに留意が必要です。

ファシリテーターにとって最も重要なコンセプトは、自らが話すのではなく尋ねるということです。ファシリテーターとしての資質はあっても、ファシリテーション技術は自然に身に付くわけではなく、通常はトレーニングが必要です。ファシリテーションとはミーティングプロセスのスキルであり、その分野においての最低限の専門知識を有するだけでディスカッションをリードすることを可能とします。一旦ミーティングプロセスの専門家としての役割をマスターすれば、ファシリテーター熟練者は驚くほど広範囲にわたるミーティングをリードすることができるようになります。

3 何を対象にどのように実施するのか？

CSAの対象およびアプローチはさまざまであり、企業のニーズに合わせて構築されます。組織や事業の目的達成に影響を与える阻害要因や対応能力を対象に評価・分析するのは、組織・事業レベルのCSAです。特定のプロセス・業務の目的達成に影響を与える阻害要因や対応能力を対象に評価・分析するのは、プロセスレベルのCSAといわれます。

CSAの構成や内容は様々な形をとれますが、組織・事業レベルのCSAであっても、特定のプロセス・業務のCSAであっても、多くのCSAワークショップでは以下の要素の確認・評価・分析によって進みます。

- 1 我々の組織・事業（またはプロセス・業務）の目的は何か？
- 2 その目的達成を阻害する重要な要因（リスク）は何か？
- 3 重要なリスクを低減するために、我々はどのような仕組み（コントロール）をもっているか？または足りないか？
- 4 我々の持つ仕組みは効果的・効率的に機能しているか？リスクは十分低減されているか？
- 5 仕組みや運用の不備を改善するために、あるいはその効果や効率を更に改善するために、我々は何をすべきか？

限られた時間でCSAの目的を達成するために、通常、リス

クは優先順位づけされ、上位3つから4つ（あるいは時間が十分に取れる場合はトップ10）のリスクがその先のステップの対象となります。

ワークショップでは、リスクやコントロールについて、網羅的にアイデアを出してもらい、体系的に議論や情報の収集・取りまとめを行うために、リスクやコントロールの一般的な、または独自のフレームワーク（枠組み）が活用されます。また、評価や優先順位付けの作業を体系的・効率的に行うために、投票ソフトなどの電子ツールが活用されます。

ファシリテーターはグループ・インタビュアーとして、そのグループが情報を出し切るまで、あるいは必要な情報が得られるまで質問を続けます。それぞれの質問と回答においては、一人が意見を述べている間、その他の参加者はその意見を聞きながら自己の経験と比較する、という行動力学が働きます。結果として、シンプルな質問により、多くの関係者から様々な回答が出され、結果的にその論点についてのディスカッションが行われるのが通常です。このようなディスカッションはCSAセッションの重要な利点であるため、ディスカッションを省いたり、その位置付けを低くしたりすべきではありません。何回にもわたるインタビューよりもこのようなディスカッションからより高い価値を得られます。なぜなら、参加者は自らの知見を提供するだけでなく、他の参加者が提供した異なる情報に対しても即座にその場で対応しようとするからです。このようなディスカッションは、CSAワークショップのオーナー、参加者自身、そしてファシリテーターにとっても価値ある結果をもたらすこととなります。実際、参加者からは、「これは、私がかつて参加したミーティングの中でも最も有益で、参考になりました」というコメントを聞きます。

さらに、ファシリテーションをベースとした手法は、部署間の自然なコミュニケーション手段となります。特定の議題やプロセスに関わる全ての関係者が出席するミーティングを開催することで、そこでのディスカッションは部署間のコミュニケーション、協力、そして認識に関して現状存在するギャップを自然と浮かび上がらせることとなります。従って、CSAは、部署間、あるいは独立した作業グループ間における問題やコントロール状況の弱さ、つまり組織図における「空白地帯」を浮かび上がらせてくれます。

4 CSA を実施のメリットは？

その事業や業務を最もよく知る者が評価・検証を実施することにより、CSA には以下のメリットが期待されます。

- リスクが、管理者・経営者・プロセスオーナー・担当者によって理解される。
- コントロールについての、責任が認識され改善・強化の意識付けとなる。
- リスクやコントロール（内部統制）が、事業やプロセスの目的達成と関連づけられて認識される。
- 参加者の情報共有と議論を経ることにより、リスクやコントロールについての妥当・適切な評価・検証となる。
- 内部統制の有無や有効性の情報が、現場から経営層へのボトムアップのフィードバックとして、提供される。
- 適切なコントロールを設計し導入できる立場にあるCSAの参加者が課題やアクションを合意することにより、改善へと結びつきやすい。

5 CSA を導入するにあたってのリスクは？

有効なCSAの導入を阻害する要因としては、主に次のことがあげられます。

- 事業部などビジネスユニットの協力が得られない。
- 内部監査でCSAを導入・実施する十分な資源を確保できない。
- CSAおよびその目的についての、理解不足。
- ワークショップにおける率直な議論を受け入れない組織風土。
- CSAに対する過度な期待。
- 特定された課題やアクションに対するフォローアップの欠如。

6 CSA を成功させるためのポイントは？

CSA を成功裡に導入するためのポイントとしては、以下のことがあげられます。

- 柔軟な体制－組織規模・形態、組織文化を反映したCSAを企画する。

- 適切なCSAの参加者を選定し、参加メンバーに対する十分な事前の研修・説明会を実施する。

■ CSA ワークショップの開催

- ワークショップの実施にあたり、目標、ルールを全員で確認する。
- 参加人数は5人から15人程度までとする
- プロセスマッピング・ブレインストーミングを多用し、活発な議論へとつなげる。
- ファシリテーターによる適切な観察・判断・進行促進・盛上げにより、焦点を絞った率直な議論を実施する。
- ワークショップの簡潔・明瞭な記録をとり、開催の概要、活動報告・改善案／計画をまとめる。

- CSA 実施後の各組織の活動をモニタリングする仕組みを組み入れる。(定期・不定期)

ワークショップ方式のCSAを効果的に導入した組織では、管理者・経営者・プロセスオーナー・担当者が、定期的に、自ら事業やプロセスの目的達成に影響を与える阻害要因や対応能力について体系的な評価・分析を実施するようになります。それは、事業やプロセスの目的達成へむけた活動に焦点をあてることに貢献します。内部監査部門はCSAの結果を受けて各事業・プロセスのリスクに焦点を絞った効率的な内部監査を実施するようになります。経営者は事業責任者やプロセスオーナーから、リスクとコントロールの現状や課題に関する評価の情報を体系的・継続的に入手し、内部監査部門からは各事業やプロセスのCSAが適切に機能しているかの確認結果を得ます。

このような仕組みが効果的・効率的に機能している組織は、事業やプロセスがその目的を達成する可能性を大きく向上させることでしょう。

プロティビティ ジャパンについて

米国において、エグゼクティブの人材派遣の先駆者であり、最大手のRobert Half International Inc.(RHI:NYSE 上場)が、新たなビジネス戦略の柱として、2002年6月に解散した米Arthur Andersen LLP.のリスクコンサルティング部門を、メソドロジー、データ等を含め1億ドルで買い取り、ビジネス並びにITに関わるリスクコンサルティングと内部監査を専門

とする会社を、Protiviti Inc.として設立しました。プロティビティ ジャパンは、アンダーセンのメンバーファームであった朝日監査法人のリスクコンサルティングの人材を中心に、Protivitiのアジア・パシフィックの拠点として設立されました。現在は世界各国で、37ヶ所の事務所と約1500名のコンサルタントが稼動しております。また、米国企業改革法において、国内外で大変豊富なコンサルティング実績をもっており、特に日本国内においての実績及び内容については、非常に高い評価をいただいております。

■ お問合せ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3
大手センタービル 22F
TEL : 03-5219-6600 FAX : 03-3218-5533
Mail To : tokyo@protiviti.jp
URL : <http://www.protiviti.jp/>