

公認内部監査人



Certified  
Internal  
Auditor



# 公認内部監査人(CIA) Part III / 第2回

**Abitus**

※アビタスCIA本講座講義資料のため、MUFG CIA受験対策講座の実施回と異なります。

## Part 3 コースシラバス

			ページ
第1回	Chapter 1	戦略	2
			45
第2回	Chapter 2	業績測定方法	48
	Chapter 3	組織行動	91
第3回	Chapter 4	リーダーシップ	94
	Chapter 5	組織構造とビジネス・プロセス	143
第4回	Chapter 6	データ分析	146
	Chapter 7	アプリケーションおよびシステム・ソフトウェア	190

## Part 3 コースシラバス

			ページ
第5回	Chapter 8	ITインフラストラクチャー	2
	Chapter	ITコントロール・フレームワーク、災害復旧	5
	9-1 ~ 9-8		37
第6回	Chapter	ITコントロール・フレームワーク、災害復旧	38
	9-9 ~ 9-10		5
	Chapter 10	情報セキュリティ	68
第7回	Chapter	財務会計	72
	11-1 ~ 11-11		5
			94
第8回	Chapter	財務会計	95
	11-12 ~ 11-17		5
	Chapter	財務(ファイナンス)	136
12-1 ~ 12-4			
第9回	Chapter	財務(ファイナンス)	137
	12-5 ~ 12-12		5
			166
第10回	Chapter	管理会計	170
	13-1 ~ 13-9		5
			194
第11回	Chapter	管理会計	195
	13-10 ~ 13-19		5
			216

## 2-1 組織体の業績測定方法

## **財務情報に基づく業績測定と非財務情報に基づく業績測定**

組織体の業績測定方法を大別すると、財務情報に基づくものと、非財務情報に基づくものに区分することが可能である。

財務情報に基づく業績測定は、財務会計のデータを元に算出される。(例:投資利益率(Return on Investment; ROI)、残余利益(Residual Income; RI)など)

非財務情報に基づく業績測定は標準化されておらず、それぞれの組織体に適した方法が用いられる。

## 生産性と有効性

生産性および有効性は、端的には以下のように表現することが可能である。

### 論点

#### 生産性と有効性

### 効率性

- a) **生産性**: 製品やサービスを作り出す能力のこと。組織体においては、製品やサービスを生産するのに要する**投入量(インプット)**と、それらの**全体的生産量(アウトプット)**との関係、と捉えることができる。
- b) **有効性**: 組織体の目標がどれくらい適切か、あるいはそれら目標を組織体がどれくらい有効に実現しているか、という尺度。

**事後評価や、進捗度で判断**

a) 生産性

生産性とは、製品やサービスの全体的生産量(アウトプット)を、その生産量を生むのに要した投入量(インプット)で割った値、と表現することも可能である。どの組織体も、最低限のインプットで最大限の製品、サービスを生みたいと望んでいる。アウトプットは端的には販売価格×販売数量で計算することができ、インプットは資源獲得コスト、及びそれら資源をアウトプットに変換する際に要したコストなどによって計測できる。

生産性を向上させるための最も容易な策はアウトプットの販売価格を上げる  
ことであるが、今日の競争環境では相応のリスクを伴う選択肢であり、逆に全  
体のアウトプットを減少させることにもなりかねない。生産性向上のもう一つ  
の選択肢はインプット側、つまり費用を抑えることである。このことは言い換  
えれば、組織体の生産性とは、従業員がどれだけ効率的に仕事をしたか、とい  
う尺度ともいえる。



ここでの効率性とは、「製品やサービスを作り出すのに実際に必要となる資源投入量を、標準的な期待値に比較してどれだけ削減することができるか？」という程度のことであり、「実際に投入した資源投入量の、計画段階での投入予定量に対する比率」と表すことができる。

3) 経営者にとって重要なことの一つに、有効性と効率性をうまくバランスさせることが挙げられる。どちらに偏った場合でも、経営管理上の失敗を招くこととなる。経営者は本来果たすべき業務を完遂させるためには有効性を考慮しなければならないし、その一方で資源の無駄遣いを無くしコストを削減するという、効率性の側面にも力を注がなければならない。

# 有効性と効率性

---

**有効性**・・・ 仕事が完了しているかどうか

**効率性**・・・ 資源が浪費しているかどうか  
(資源の適切な利用)

## 2-2 品質管理 (1)TQCとTQM

# 品質管理の目的

---

**欠**陥発生を最小化し、商品及びサービス  
が設計仕様を満たしていることを保証する

## 品質管理

品質とは、製品またはサービスが使用目的を満たしているかを決定するための固有の性質、性能の全体、と定義される。製品またはサービスが使用目的を満たすということは、顧客が要求する仕様に適合することであり、製品やサービスの品質を維持、改善するための品質管理は組織体にとって重要な課題である。品質を測定し、継続的に品質管理を行うことで得られる具体的な利点には以下がある。

- 製品の返品と顧客の不満の減少
- 製品保証費用、修繕費用、サービス・コール費用の減少
- 原材料費、完成品等の在庫費用の減少
- 生産計画とプロセスの信頼性の向上
- やり直しの減少や生産性の向上による製造費用の減少

## 全社的品質管理(Total Quality Control; TQC)と総合品質管理(Total Quality Management; TQM)

全社的品質管理(TQC)とは、1950年代にGE社のA.V.ファイゲンバウム氏が提唱したもので、品質管理を効果的に実施するために全社的に品質管理を行う。そして1990年代に全社的品質管理から発展した手法が総合品質管理(TQM)である。

論点

総合品質管理(TQM)

TQMは、「顧客の満足度並びに組織体の目標の達成に焦点をあてるために、全ての組織体の機能を統合することを追求する経営哲学」と定義される。TQMは、組織体をプロセスの集合体にとらえ、従業員の知識と経験を合体させることにより、継続してそのプロセスの改善に努めることを維持するという考え方である。

# Key Point

---

## T<sub>QC</sub>

**生産**にFocus

- ① 現場主導(ボトムアップ)
- ② コストカット

## T<sub>QM</sub>

**生産と製品**にFocus

- ① 経営主導(トップダウン)
- ② 顧客満足を高める



# Key Point

## c) ヒストグラム

ヒストグラムは、度数分布図とも言われ、縦軸に度数、横軸にデータ区間をとった統計グラフの一種である。ヒストグラムは定量的なデータの分布状況を表現するのに有効である。

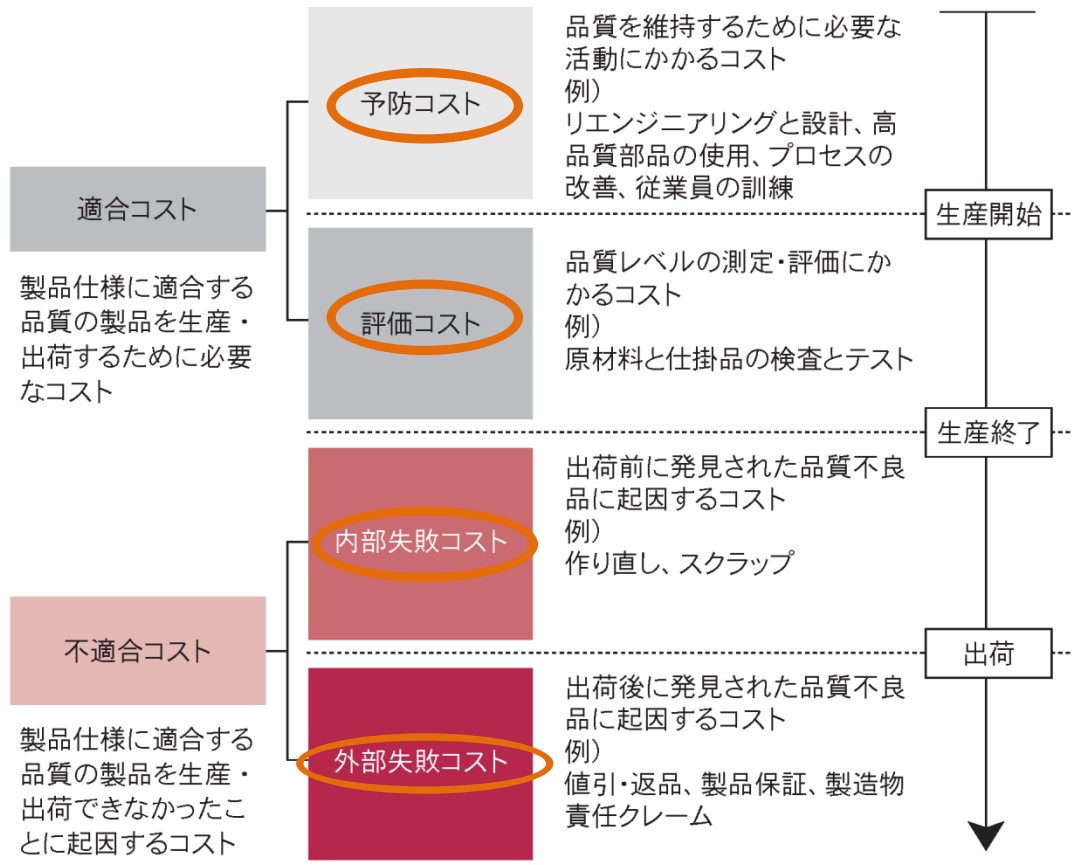
## 2-3 品質管理 (2)品質コスト

## 品質コスト

品質コストという概念は、欠陥には原因があり、欠陥を修復するよりも防止する方が安上がりであり、防止に要するコスト(原価)は測定可能であるという考え方に立脚している。

# 論点 品質コスト

品質コストは以下の通り4つに分類される。



以上のコストのうち、予防コストは、一種の投資的性格を持った支出であり、これに評価コストを加えた2つの原価を適合コストと呼ぶ。適合コストとは、実際の生産品が設計された製品仕様コストに適合していることを確保するためにかかるコストという意味である。これらのコストはまた、経営者の裁量により決定し得る支出であるという意味で、自由裁量コストの一種と言える。品質コストの管理においては、適合コストを有効に用い、不適合コストの発生をゼロに近づけていくことが、重要である。

## 2-4 バランスド・スコアカード(BSC)

## Key Point:

バランスト・スコアカードの一番の利点

→ **財務・非財務情報による評価指標**

### バランスト・スコアカード

バランスト・スコアカード(BSC)とは、投資利益率(ROI)や経済的付加価値(EVA)等に代表される短期的業績に主眼をおき財務的視点に偏った業績評価に対して、非財務的視点も取り入れてバランスをとるように考えられた総合的評価指標である。

バランスト・スコアカードには、財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習と成長の視点の4つの視点がある。

視点	特徴	関連する指標の例
<p>4 財務</p>	<p>株主価値の向上を目標とする。</p>	<p>株主資本利益率(ROE)            総資産利益率(ROA)            営業利益            売上高成長率            経済的付加価値(EVA)</p>
<p>3 顧客</p>	<p>自社が参入するマーケット・セグメントに絞った指標である。</p>	<p>市場占有率            顧客満足度</p>



2

内部業務プロセス

1

学習と成長

技術革新

新製品・新サービス及び業務プロセス自体の創造に関するプロセス。

生産能力  
新製品・サービスの件数  
新製品開発期間

業務

既存製品(サービス)の生産・納入(提供)に関するプロセス。

不良品発生率  
納入リードタイム  
生産リードタイム

販売後

製品・サービスの販売後の顧客サービスに関するプロセス。

不良品修理  
交換リードタイム

組織体の将来の成長の基礎となる組織の能力についての指標である。

従業員の教育および技能レベル  
従業員満足度点数  
離職率

## 3-1 モチベーション概論

## モチベーションとは

一般的に、モチベーションは以下のように表現することができる。

### 論点

### モチベーション

モチベーションとは、報奨や目標などに対する、個人の意欲や欲求のことである。仕事環境においては、仕事上の目標や成果を達成しようとする、個人の自らによる方向決定や固執を意味する。

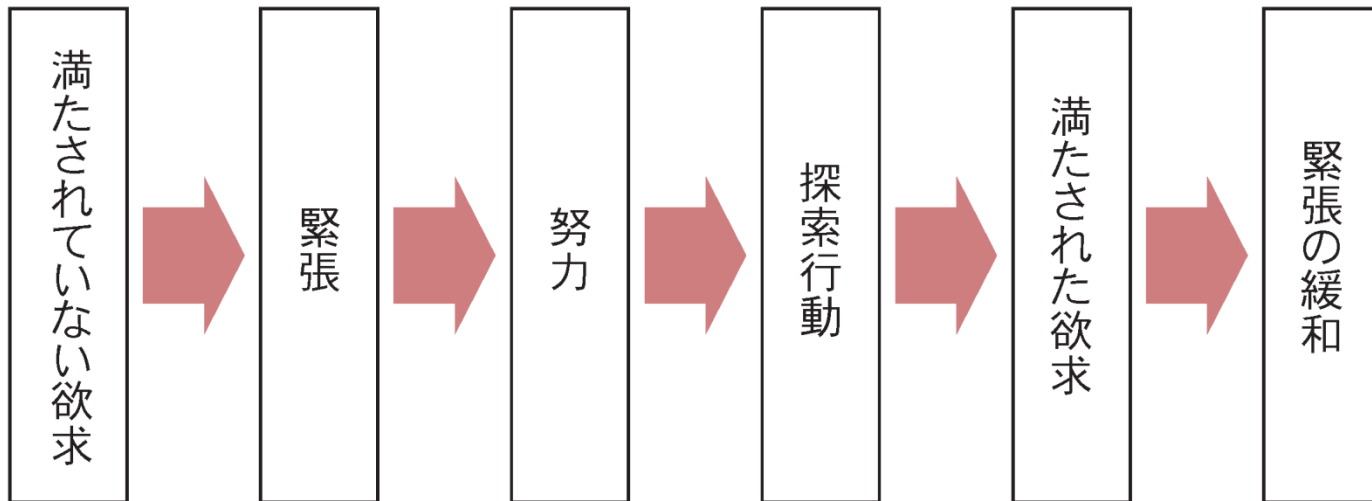
モチベーションは、ニーズや価値観、ものの見方や感情に関わるものである。モチベーションには2つの基本的な形がある。

内因的なモチベーション	内的要因に引き起こされるもので、その行動が本人にとって重要であったり、個人的な価値観に合致するときに生まれる。
外因的なモチベーション	金銭や周囲の評価、見返りなどの外的要因によって生じる。

## モチベーションのプロセス

モチベーションは、一般的に、以下のプロセスを辿るとされている。

### モチベーションの基本的プロセス



以下に、上記の基本的プロセスの各段階について詳述する。

モチベーション(動機付け)とは言うなれば何かをしようとする意思であり、さまざまな欲求を満たす行動の能力によって左右される。欲求とは、生理的、心理的な欠乏状態を意味し、その欲求を満たしてくれる行動に魅力を感じる。

満たされていない欲求は緊張を生み、その緊張は意欲を引き起こす。そしてその意欲は、欲求達成をもたらす特定の目標の探索活動につながり、もしその目標が達成されればすなわち欲求が満たされたことになり、緊張の緩和につながる。

動機付けを得ている従業員はある種の緊張状態にある。その緊張を軽減させるために、従業員は活動に従事する。緊張の程度が大きいほど、その緊張軽減のために必要となる活動量は増える。この緊張状態は、満たされていない欲求を何とかして満たしたいという気持ちから生まれる。従って、何らかの活動に一生懸命に従事している従業員は、自身が価値を見出す何らかの目標を達成するという意欲を持っている、と言うことができる。

## 3-2 マズローの欲求階層説

モチベーションに関する理論で最も認知されているものの一つが、マズローによって提唱された欲求階層説である。



## 論点

### マズローの欲求階層説

マズローは、全ての人間には欲求が5つの階層の形で存在するとする。人間はその欲求の成熟度合いの変化に応じ、低いレベルの欲求を満たすと、より高いレベルのものを満足させようと行動する。



各階層の名称、およびそれらの特徴は以下の通り。

# Key Point

階層	一般的特徴	仕事環境に当てはめた場合
⑤ 自己実現欲求	成長、自身の潜在能力を達成すること、あるいは自己達成に対する欲求。	やりがいのある任務、キャリアアップの機会、指導者としての責任など。
④ 自我の欲求	自尊心、自立や達成などの内的要素、あるいは地位、評価、注目などの外的要素に対する欲求。	昇進、肩書き、特別な評価、報酬など。
③ 社会的欲求	愛情、帰属、受容、または友情などに対する欲求。	従業員向けオリエンテーション・プログラム、コーチング、作業チームなど。
② 安全欲求	物理的、あるいは感情的な危害から自分を守ろうとする欲求。	安全な物理的環境、職務保障、仕事の恩恵など。
① 生理的欲求	食べ物、飲み物、住まい、その他肉体的に必要なものに対する欲求。	休憩時間、気分転換、健康維持プログラムなど。

# マズローの欲求階層説

---

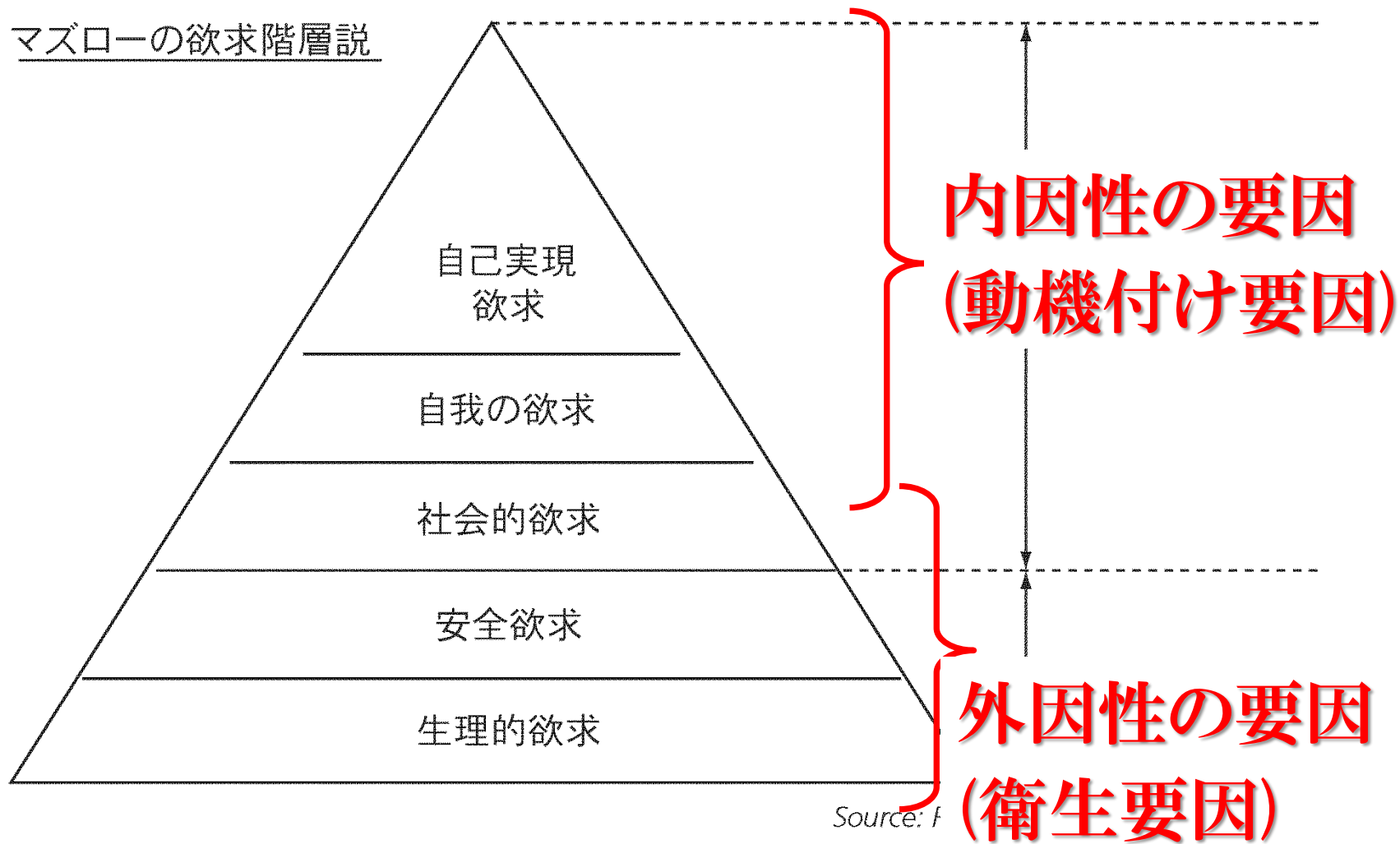
- ① 衣・食・住
- ② 安全な食べ物、安全な住まいなど
- ③ 他人に受け入れられたい(家族・仲間・職場)
- ④ 評価されたい、認められたい
- ⑤ 自分の夢・目標

**Key Point:** 欲求階層説で最初に欲するものは？

マズローは、欲求階層のそれぞれの欲求は、次の階層のものが活性化される前に十分に満たされなければならない、同時にその欲求が十分に満たされれば、それはもはや行動の動機付けとはなくなると主張する。また、マズローは5つの欲求を高階層のものと低階層のものに分類をしている。すなわち、生理的欲求と安全欲求は低階層の欲求であり、社会的欲求、自我の欲求および自己実現欲求は高階層の欲求である。

# Key Point

マズローの欲求階層説



### 3-3 X理論とY理論

マクレガーは、人間の本性について、X理論とY理論という2種類の推定を提示した。



## X理論とY理論

X理論は人間の本質的に負の部分を表し、以下のような推定をする。

- 従業員は向上心を持っていない。
- 従業員は仕事が嫌いである。
- 従業員は責任を回避する事を望む。
- 従業員は効果的に働くためには厳密な管理を必要とする。

一方、Y理論は人間の正の部分を表し、以下のような推定をする。

- 従業員は自ら方向性を決定する。
- 従業員は責任を受容し、追及しようとする。
- 従業員は仕事を当然の活動とみなす。

# マクレガーのX理論とY理論

---

**組**織の管理者は部下をどのように考えるか

**X**理論・・・ 細かく指示、チェックする

**Y**理論・・・ 自主性に任せる

マクレガーは、Y理論が持つ仮定こそが従業員が生来持つ性質であるとし、それに導くような経営管理を行うべきである、とする。しかしながら、XとYどちらの仮定が妥当であるかということや、Y理論の仮定を採用しそれに従い経営行動を変化させることが実際に従業員の更なる動機付けに貢献するのか、といったことに対する検証は無い。

X、Y理論の派生形として、オオウチが提唱したZ理論がある。Z理論の考え方は第二次世界大戦後の日本における経営スタイルに基づいている。Z理論は最も有効な意思決定は個々の管理者によってではなく集団によって達成されると主張する。また、終身雇用が忠誠心および持続的な労働力を確保し、結果組織としての目標の達成に貢献するとしている。



## 3-4 動機付け・衛生理論

# Key Point: 外因性の要因を改善し、内因性の要因を重視する

## 論点

動機付け・衛生理論

ハーズバーグは、内因性の要因は仕事に対する満足や動機付けに関連し、外因性の要因は仕事に対する不満に関連しているとし、仕事に対する満足と不満の理由は別であることを発見した。

### 内因性の要因

動機付け要因とも言われる。仕事に対する満足感を高める要因や仕事のモチベーションを上げる要因となる事象。達成感のある仕事に携わることや高い評価を受けること、成長の機会が多いことなどは動機付け要因となる。

### 外因性の要因

衛生要因とも言われる。仕事に対する不満を創り出す要因となる事象。理解できない会社方針や悪い人間関係、労働環境・待遇などは衛生要因となる。

# ハーズバーグの動機付け・衛生理論

---

仕事における感情を、**満足**と**不満**に分けた

ハーズバーグは個々の仕事に対する姿勢が成功や失敗の決定要因であるとし、「人々は仕事から何を得たいのか？」という問いに対する調査を行った。この問題の解明のために、彼は被験者に対し、仕事に関して非常に良いあるいは悪い気分になるときはどんな状況の時か、という問いかけをした。

その結果、非常によい気分になったときの状況は内因性の要因(例えば達成感、評価、責任感、成長等)に帰属し、悪い気分になったときの答えは、多分に外因性の要因(例えば会社の方針、人間関係、労働環境、給料等)に帰属することがわかった。また、ハーズバーグはこれらの結果から、満足の反対は不満ではないということも発見した。つまり単に不満の原因を取り除いてやるだけでは必ずしも満足に至らないということである。

ハーズバーグによれば、仕事上の不満を生み出す要因を取り除くだけでは、職場での調和は生み出せるかもしれないが、動機付けまでは必ずしも生み出せない。また彼は、仕事への不満を創り出すこれらの要因を衛生要因と名づけている。衛生要因が十分に改善されていれば少なくとも不満ではない状態にはできるが、決してそれは満足の状態を意味するものではない。一方で従業員に仕事への動機付けを与えるためには、内因性の要因である動機付け要因を重視すべきである。

動機付け・衛生理論

動機付け要因 ←————→ 衛生要因  
(内因性の要因) (外因性の要因)

---

達成感  
評価  
責任感  
成長  
昇進  
仕事そのもの など

上司による監督  
会社の方針  
上司との人間関係  
仕事環境  
給料  
同僚との人間関係  
地位 など

---

非常に満足

中間

非常に不満

Source: Robbins / Coulter, Management

## 3-5 強化理論

スキナーによって提唱された強化理論は、行動はもたらされる結果によって左右されるとし、従業員の行動は行動修正法によって「修正」できると考える。





## 強化理論

この理論では、行動修正法によって刺激が与えられるのか消失するのか、行動修正法により行動が増加するのか減少するのかによって、行動修正法を4分類している。

### 遅刻をしない

### 遅刻をする

	行動が増加する	行動が減少する
① 報酬、表彰 ③ 減給、降格	① 正の強化 ある行動の結果として、望ましい事象・刺激が提示され、その行動が繰り返される可能性を高める。	③ 懲罰 望ましくない行動を繰り返させないために、罰を与える。
② ④ 長時間歩く	② 負の強化 ある行動の結果として、不快な刺激や状況が除去されることを通じて、望ましい行動を促す。	④ 消去 ある特定の行動を維持させる要因となっているものを消去する。

# スキナーの強化理論

---

**従**業員はどうすれば、管理者が望む行動を取ってくれるのか

(事例)

A工場は、交通の不便な場所にある。A工場の従業員の多くは、近隣のB市の住宅街に住んでいる。A工場の従業員は、最寄りのC駅から長時間歩いてA工場に行かなければならなかった。A工場では従業員の遅刻が大きな問題となっており、工場長は、従業員の遅刻をなくしたいと考えていた。

(正の強化)

A工場の工場長は、一定期間無遅刻の従業員を毎月表彰することにした。従業員は、遅刻をしないという望ましい行動をとると報酬を得ることができる。

(負の強化)

A工場の工場長は、最寄りのC駅からA工場の間で従業員専用の無料シャトルバスを運行し、そのシャトルバスへの乗車を認めることにした。従業員は、遅刻をしないという望ましい行動をとると無料シャトルバスに乗車できるため、長時間歩くという不快な行動が除去される。その結果、遅刻をしないという行動が促される。

(懲罰)

A工場の工場長は、遅刻した従業員に対し減給処分を下した。

(消去)

A工場の工場長は、工場のそばに社宅を作り、そこに従業員を住ませた。

強化は、組織の行動に大きな影響を与える。しかし、いつ、どのように行動修正法を用いるかについては、慎重な判断が求められる。例えば、年に一度のボーナスのようにあらかじめ決められたタイミングで用いる方法もあれば、成功報酬のように随時実施する方法もある。

## 3-6 マクレランドの欲求理論

## 3-8 報獎

## 報奨システム—報奨の種類

報奨の存在も、従業員の行動を左右する重要な要素である。



### 報奨の種類

報奨には、大別して、内因性の報奨と外因性の報奨がある。

## 個人的な価値観

a) 内因性の報奨	個人が自身のために得る報奨。	
b) 外因性の報奨	1) 直接的賃金	基本給や時間外手当、ボーナスなど。 <b>ストックオプション</b>
	2) 間接的賃金	有給休暇や福利厚生など。
	3) 非財務上の報奨	魅力的な肩書きや、専用の秘書など。

金銭や周囲の  
評価

a) 内因性の報奨

個人が自身のために得る報奨である。大体的場合、従業員が自身の業務に満足した結果のものである。例えば業務に伴う責任、業務から得られる個人的成長の機会、あるいは業務活動の多様性、などである。

b) 外因性の報奨

直接的賃金、間接的賃金、非財務上の報奨の3つに大別される。

- 1) 直接的賃金とは、基本給や時間外手当、ボーナスなどを指す。
- 2) 間接的賃金とは、有給休暇や福利厚生などのことである。
- 3) 非財務上の報奨とは、魅力的な肩書きや、専用の秘書を持つことなどである。



## 報奨の種類

### 内因性の報奨

業務に伴う責任  
業務から得られる個人的成長の機会  
業務活動の多様性など

### 外因性の報奨

直接的賃金

間接的賃金

非財務上の報奨

## 報奨システム—報奨の決定要因

主要な報奨の決定要因は以下の通りである。

- 業績
- 努力
- 勤務年数
- 保有している技術
- 業務のレベル、困難さ
- 従業員が持つ自由裁量時間

## モチベーション向上をもたらす報奨プログラム

経営者が設計する適切な報奨プログラムとして、以下の例がある。

### a) 従業員認識プログラム

従業員認識プログラムは、従業員に対する個人的な配慮、及び成し遂げた業務に対して感謝を表明する、というようなことから構成される制度である。

### b) 業績主義の給与プログラム

業績主義の給与プログラムとは、所定の業績測定基準に基づき賃金を支払う可変的な賃金制度のことである。その基準とは、個人単位の生産性、チームやグループ単位の生産性、部門単位の生産性、あるいは組織体全体の利益業績などである。

### c) ストック・オプション・プログラム

ストック・オプションとは、従業員が一定期間内において一定の価格で勤務先の企業の株式を一定株数購入することができる権利である。ストック・オプションを付与された従業員は株価が権利行使価格を上回っているときに権利を行使して株式を取得し、それを売却することにより利益を得ることができる。

d) カフェテリア・プラン

カフェテリア・プランとは、企業の福利厚生制度を企業側が一律に定めるのではなく、従業員自らが福利厚生のメニューから自分に必要なものを自由に選択することができる制度である。従業員それぞれが必要とする福利厚生には、従業員の勤務地域や年齢、性別といった条件により個人差が生じる。カフェテリア・プランの狙いは、こういった個人差による福利厚生制度の受益格差を、メニュー選択が可能なサービスの提供によって解消しようというものである。

## 3-9 業務設計

ここでいう業務設計とは、業務完遂のための作業(タスク)の組み合わせ方のことをいう。経営者は仕事を意図的かつ思慮深く設計し、変化する環境、組織体の技術あるいは従業員の技術、能力や好みなどについての要求を反映しなければならない。



## 業務設計

具体的な業務設計には以下のようなものがある。

- a) 職務範囲の拡大
- b) 職務の高度化
- c) ジョブローテーション
- d) 業務スケジュールの工夫
- e) 従業員参加

## Job Enlargement(拡大):

### 同じ職能の範囲内で、やれる仕事を増やす

#### a) 職務範囲の拡大

職務範囲の拡大とは、水平方向に業務を拡大することを指す。例えば歯科衛生士は、その本来の作業である歯の掃除に加えて、患者のファイルの管理や道具の洗浄、保管などの作業も行うことで、その職務範囲を拡大する。

#### b) 職務の高度化

職務の高度化とは、計画や評価の責任を追加することで、業務を垂直方向に拡大することを指す。職務の高度化によって従業員が業務に対して持つ管理の程度が増す。

## Job Enrichment(充実): 責任や権限を増やす



### c) ジョブローテーション

従業員が過剰な業務の慣例化に悩まされている場合には、ジョブローテーションを用いるのも選択肢の一つである。業務の活動がもはやその従業員にとってやりがいを生むものでなくなった場合、その従業員を、業務レベルが同一でかつ同じような技術を要するが種類の異なった業務に就かせることが有効である。

d) 業務スケジュールの工夫

経営者は従業員のモチベーションを最大化させるために、業務スケジュールにおいて柔軟性を持たせることを考える。

1) 就業時間の圧縮	一日あたりの就業時間を増やすかわりに、一週間あたりの就業日数を減らすこと。
2) フレックスタイム	一定の期間(1週間、1ヶ月等)における必要労働時間は決められているが、所定の範囲内であれば1日の就業時間には融通を持たせること。
3) ジョブシェアリング	フルタイムの業務を2人以上の人で分割すること。就業日または就業時間を選択することによって個人の生活と仕事の両立をめざす。
4) テレコミュケーティング	パソコン通信等を使って在宅で業務をすること。

#### e) 従業員参加

従業員による参加型経営では、「目標の設定」「意思決定」あるいは「問題解決」などに従業員を参加させることで、従業員の仕事へのモチベーションを向上させる。ここでは、参加型経営手法の代表例として、品質管理サークルとオープンブック・マネジメントを紹介する。

# Key Point

## 1) 品質管理サークル(QCサークル)

QCサークルは同じ作業領域出身の5人から10人で構成される。問題解決のために自主的に集まり、品質向上やコスト削減などについて議論を交わすためのミーティングを定期的に行う。あくまでも自主的参加に依存することで、QCサークルはそこに参加する従業員からの創造力を引き出そうとする。

## 3-10 集団(グループ) (1)分類と生成

## 集団の定義

集団とは、特定の目標を達成するために集まった、2人以上の相互作用的かつ相互依存的な個人の集まりのことである。その性質によって、いくつかのタイプに分類される。



### 集団の種類

集団は、その性質によって公式なものと非公式なものに大別される。

a) 公式集団	組織構造によって定義付けられる、指定された職務や特定の作業を持つ集団。
b) 非公式集団	経営陣による正式な意思決定無しに、独立的に形成される集団。

# 仕事集団

## a) 公式集団

公式集団は、組織構造によって定義付けられる、指定された職務や特定の作業を持つ集団のことである。公式集団では、組織体の目標により適切な行動が決定され、またそれら行動は目標達成に向かって指揮される。

公式集団の中においても、その特徴の違いによって例えば以下のようなバリエーションが発生する。

### 1) 構造的集団

組織の正式な組織図や統治構造によって定められたものであり、任命された監督者とその部下によって構成されるのが一般的である。管理者や統括責任者などに報告を行う総務部門などは、このタイプの典型例である。

### 2) 機能的集団

継続的に進行する特定の目的を達成するために結成され、存続する。財務部門やカスタマーサービス部門などは、この集団に該当する。

### 3) タスク集団

特定のタスク(職務)を完了させることを責務として負う。与えられたタスクの完了をもって消滅する集団である。



b) 非公式集団

## ワークショップ、サークル

経営陣による正式な意思決定無しに形成される集団である。機能やタスクなどを果たすために自発的に結成されることもあれば、共通の経験や興味などが発端となって結成されることもある。また、職場内での社会的な接触の必要性に応じて自然に発生する場合もある。例えば、異なる部門に所属する者が日常的に一緒に昼食を食べる場合、非公式集団が発生していると言える。

## 集団の構築

集団構築は動的なプロセスである。たいていの集団は連続的な変化の状態にある。集団が完全な安定性を確立することはないが、それでも集団が進化する上での一般的なパターンは存在する。



## 集団の構築プロセス

一般的に、集団の構築プロセスは以下の5つの段階から構成される。

a) 第1段階：形成期



b) 第2段階：激動期



c) 第3段階：規範形成期



d) 第4段階：実現期



e) 第5段階：終了期

a) 第1段階：形成期

この段階は2つの側面から成る。まず、公式集団の場合は職務によって、非公式集団の場合はその他好ましい利益によって、集団を結成する。一度集団構成員が集まると、次の側面として集団の目的、構造、およびリーダーシップを定義づけることを行う。この段階は不確実性を伴うものであり、各メンバーはその集団においてどのような行動が受容されるのか、といったことを決めるために動向をうかがう。この形成期の段階は、各メンバーが、自分自身集団の一員である自覚を持ち始めることにより終了する。

b) 第2段階：激動期

激動期には一種の集団内対立が発生する。メンバーは集団の存在は認めるが、集団が各個人に課している統制に対し抵抗する。また、誰が集団を支配するか、といった点でも対立が起こる。この段階が終了すると、集団内には比較的明確なリーダーシップ階層と集団の方向性への同意が発生する。

c) 第3段階：規範形成期

この段階では、集団内に密接な関係が生じ、集団は結束する。

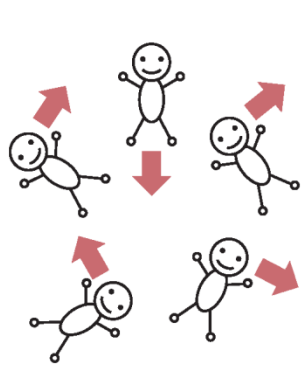
d) 第4段階：実現期

この段階では、集団構造は完全に機能的となる。集団の活動力は、メンバーお互いを知り理解することから、与えられた作業を果たすことに向けられる。

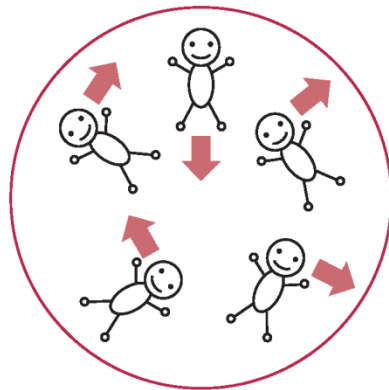
e) 第5段階：終了期

永続的な集団にとっては“実現”が最終段階であるが、一時的な集団にとっては、この“終了”が最終段階となる。この段階では、集団は解散の準備をする。従って、メンバーの注意は活動の仕上げに向けられる。

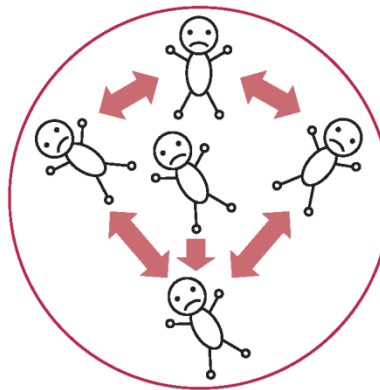
# 集団構築の段階



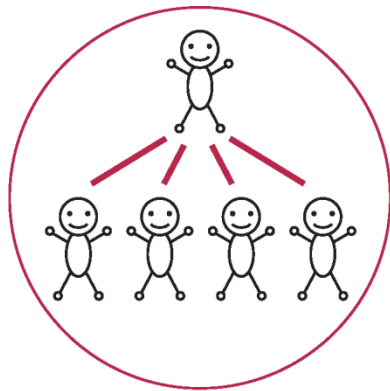
集団構築以前



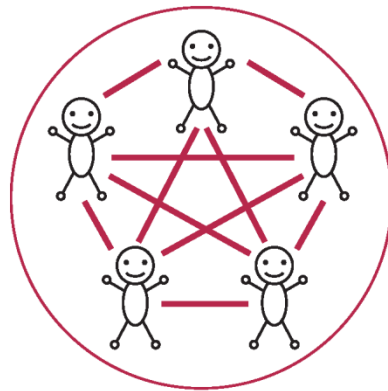
第1段階：形成期



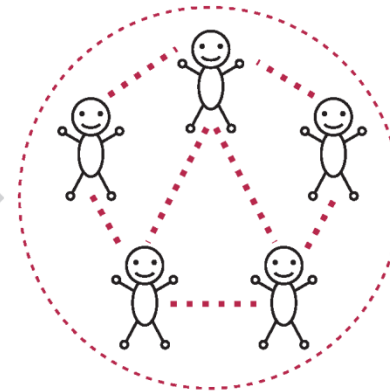
第2段階：激動期



第3段階：規範形成期



第4段階：実現期



第5段階：終了期

## 成熟した集団

集団構築の最終局面において、集団はその初期の段階に比較して有効且つ生産的になっていく。この、成熟した集団には、一般に以下のような特徴があるとされる。

- 集団の機能に関連しての、各メンバー個人個人の強みと弱みの自覚が芽生える。
- 各個人間の違いについての受容が見られる。
- 集団の権限および、個人間の関係についての受容が見られる。
- 意見の相違に対する耐性が生まれ、意思決定に関し論理的な議論が生まれる。また、意見の満場一致を強要しなくなる。
- 本質的な部分(例：集団の目的)においての対立が生じにくくなる。
- 集団のプロセスにおける、メンバーのそれぞれの役割についての自覚が生まれる。



## 3-11 集団(グループ) (2)集団行動モデル

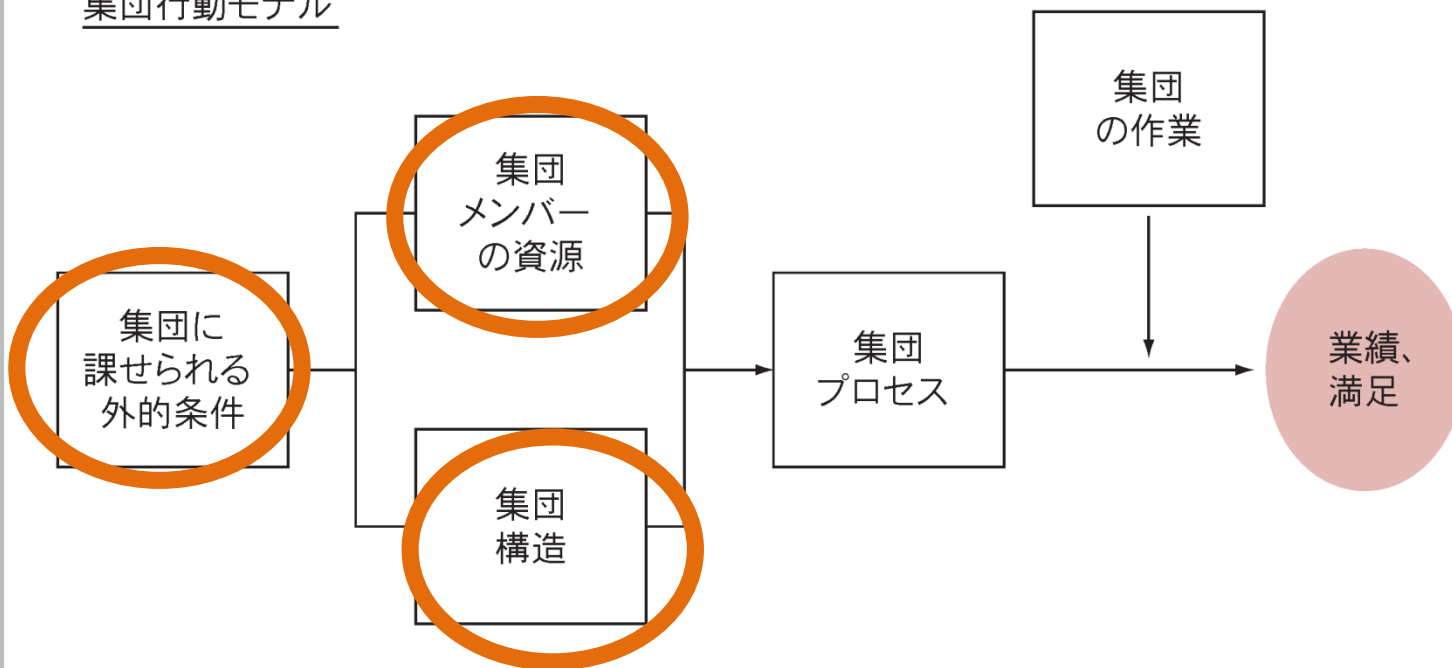
## **仕事集団における行動のしくみ**

仕事集団における成功やメンバーの満足の度合いを決定付ける要因は何なのであるか？この問いに対する答えは複雑なものではあるが、その要因としては、メンバーの能力、集団のサイズ、対立の度合い、集団の規範を満たすことに対するメンバーのプレッシャーなどが挙げられる。

# 集団・メンバーの業績、満足は どのように決定付けられるか

仕事集団における成功やメンバーの満足の度合いを決定するのに効果的なモデルとして、以下の仕事行動モデルがある。この図は、集団の業績や満足度を決定付ける主要な要素を示している。

集団行動モデル



a) 集団に課せられる外的条件

仕事集団は単独で存在しているわけではなく、あくまでも大きな組織体の一部である。そのため、集団はその集団外から課せられるさまざまな外的条件に影響される。具体的な外的条件は以下の通りである。

- 1) 組織体の全体的な戦略
- 2) 権限構造
- 3) 公式の規則
- 4) 組織資源可用性
- 5) 従業員の基準
- 6) 業績管理システム
- 7) 組織体の社風
- 8) 基本的な職場レイアウト

# 職場インフラ

b) 集団メンバーの資源

## 集団メンバーの資質や能力

集団の潜在的な業績のレベルは、集団の各メンバーが集団にもたらす資源に大きく依存する。この資源とは、例えばメンバーの知識、能力や技術、あるいは人格の特性などである。また、問題解決をする能力やコミュニケーション能力などの対人能力も高い業績のための重要な要素である。

### c) 集団構造

集団にはメンバーの行動を形成し、集団における各メンバーの行動や、集団の業績を説明すること、予測すること、及び集団の業績に影響を与えることを可能とする構造が存在する。この集団構造により、メンバーの役割、規範、画一性、地位体系、集団のサイズ、集団の結束、およびリーダーシップが定義付けられる。リーダーシップについては後に扱うとして、まずここではそれ以外の6つについて取り上げる。

## 1) メンバーの役割

各メンバーはその集団内の地位に従い、所定の役割を果たすことが期待されている。それら役割は、作業の達成に向けて方向付けられたり、集団メンバーの満足に向けて方向付けられたりする傾向がある。組織体における役割について理解しておくべき基本的な点は、各メンバーが、その時その時に所属する集団に合わせる形で、複数の役割を果たすことがあることである。メンバーは、異なる役割期待に直面した場合、葛藤を経験する。

集団内における役割の力学は、数々の研究者によって長年研究されてきた課題である。一般的な機能上の役割を以下に挙げる。

役割	特徴
調停者	対立や衝突を解決する
応援者	他者を応援し助ける
和解者	譲歩したり、代替案を提案する
提唱者(貢献者)	新しいアイデアや戦略を発案する
推敲者	思考を明確にし、具体化する
評価者	思考に疑問を持ち、的を射た質問をする
門番	集団内および組織の他の集団との意思疎通を促す



一方で、集団の活動を妨げる非機能的役割もある。

役割	特徴
支配者	過度の貢献をむりやり押しつける
ブロッカー	他人のアイデアを遮断する
攻撃者	自分の意見やアイデアを強引に主張する

## 2) 規範

規範とは、集団のメンバーによって共有される、受容可能な基準や期待のことである。規範は、アウトプットのレベル、仕事の迅速さ、あるいは仕事に許された交際範囲などを決定付ける。これらの規範は各メンバーの業績に非常に大きな影響を与える。

## 3) 画一性

各メンバーは所属する集団に受け入れられたいと考えるため、画一性というプレッシャーに対し敏感である。集団の一員としてありたい、そのために明らかに他と違うというようなことは避けたい、と思うわけである。

自分の意見が明らかに同集団の他のメンバーのものと異なる場合、他のメンバーの意見との画一性を持たせるために自身の意見を調整するプレッシャーに駆られることがある。この現象を**集団思考(グループ・シンク)**と呼ぶ。集団のメンバーとして、分裂的な意見を言うよりは、たとえ、自身の意見が集団意思決定の有効性を向上させるために必要なものであったとしても、集団の合意と調和に身を置く方が心地よいと感じてしまう。その結果として、メンバーが個人で決定を下す場合よりも不合理的な決定を行ってしまう傾向がある。また集団の意思決定では、各員の責任が分散されることが原因で、個人レベルでの意思決定に比較して極端な傾向に向かうことが多いが、この傾向のことを**集団傾向(グループ・シフト)**という。

以下の方法は、集団思考を防止するために有効である。

- i) 集団の意思決定を誘導するような、評価規準を設定すること
- ii) 全てのメンバーからのアイデア創出を促進し、かつアイデアを無視しないこと
- iii) ブレインストーミングを活用したり、小さい集団で活動することでアイデア創出を促進すること
- iv) リーダーや支配的な立場にいるメンバーからの他のメンバーに対する圧力をやめさせること
- v) 集団外にいる人々からも情報を収集すること
- vi) 解決策を得られるよう努力し、少なくとも1つ以上の良い代替案を設けること

#### 4) 地位体系

地位とは、集団内での信望の格付け、立場、階級などを指す。

集団内の地位は、学歴、年齢、技術あるいは経験などによって非公式に贈与される。通常集団メンバーは誰が高い地位、誰が低い地位なのかという点で同意をする。

地位は公式にも贈与される。集団内で認識されている地位と、組織体から公式に与えられる地位の象徴との間に適合性がなければならない。例えば、管理者の地位でありながら部下よりも給料が少ない、その人に与えられるべきオフィスがより地位の低い人間によって占領されている、などというようなことはこの適合性に反している。

## 5) 集団のサイズ

集団のサイズがもたらす影響は、その集団が取り組む生産活動に左右される。一般に、小さな集団は大きな集団に比較して一つの作業を完了させるのが早いと言われる。一方、何らかの問題解決に集団が従事する場合、大きな集団の方が、小さな集団よりも良い結果を生むことが多いとも言われる。

また、個人で仕事をしている時に比べて集団で仕事をしている時の方が、より少ない努力をするという傾向がある。経営者は、従業員の士気とチームワークの向上を狙って集団的な仕事環境を用いようとする場合、同時に各個人の努力を識別する方法も考慮しなければならない。

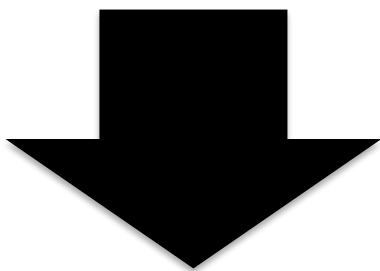
## 6) 集団の結束

集団の結束とは、メンバーが集団に魅了されている程度やその集団の目標を共有している程度のことを指す。集団の結束は集団の生産性に結びつくため、重要な要素である。集団の結束と集団の生産性を考える上で、集団の目標とその集団が属する組織体の目標の協調性が大きく関わる。

# 集団行動モデル

---

集団の結束を高める要因



共通した脅威



## 結束と生産性の関係

結束

		結束	
		強い	弱い
グループの目標と組織体の目標間の協調性	高い	生産性が大きく向上	生産性が緩やかに向上
	低い	生産性が低下	(結束力は) 生産性に影響がない

Source: Robbins / Coulter, Management

## 3-12 集団(グループ) (3)集団の意思決定

## 集団の意思決定

集団における意思決定は集団プロセスで重要になる要素である。

### 論点

#### 集団における意思決定

集団における意思決定では、以下のような長所と短所がある。

長所	<ul style="list-style-type: none"><li>• より完全な情報と知識を生むこと</li><li>• より多様な選択肢を生むこと</li><li>• 解決の受容性が高まること</li><li>• 妥当性が高まること</li></ul>
短所	<ul style="list-style-type: none"><li>• 時間がかかること</li><li>• 少数派による支配があること</li><li>• 画一へのプレッシャーがあること</li><li>• 責任があいまいになること</li></ul>

### 3-13 集团(チーム) (1)分類

## 仕事における集団とチームの違い

仕事における**集団**(公式集団)とは、組織構造によって定義付けられる、指定された職務や特定の作業を持つ集団のことである。そこでは、主に情報を共有するための、あるいは各メンバーがそれぞれの仕事をより有効かつ効率的に果たす助けとなる意思決定を行う。

一方、仕事における**チーム**とは、そのメンバー全員が特定かつ共通の目標に向かって集中的に仕事をする集団である。そしてそれら目標の達成のために、プラスの相乗効果、個人および相互責任、そして相互補完的な技術を活用する。

# 集団とチームの違い

---

## 集団

- **長期的**に目的・目標を達成する集まり

## チーム

- **短期集中的**に目的・目標を達成する集まり
- より**小さいチーム**が**推奨**される

## チームの種類

チームには様々な種類が存在するが、その中でも一般的なものを紹介する。



### チームの種類

以下は、一般的なチームの形態である。

種類	特徴
a) 公式チーム	組織体において、明確な目的のために組織されたチーム。
b) 非公式チーム	会議やコミュニケーションの数、結果までの期限、あるいは特定の成果などについて、あまり構造化がされていないチーム。
c) 臨時チーム	ニーズに応じて必要な時に結成されるチーム。
d) クロス・ファンクショナルチーム	多様な専門性を持ち、多様な作業に協同で従事するチーム。
e) 問題解決チーム	仕事活動の向上や特定の問題解決などに従事するチーム。

f) 行動学習 チーム	組織体のニーズに応え、そのメンバーに対する専門的な能力向上の機会を提供するチーム。
g) 品質管理 チーム	品質保証を監視することで、継続的な品質向上プログラムを提供するチーム。
h) バーチャル・ チーム	地理的に離れたメンバー同士をコンピュータを用いることでリンクし、共通の目標の達成を目的としたチーム。
i) 自己管理さ れたチーム	メンバーは管理者無しで業務を行い、それぞれのワークプロセスやセグメントを完了させることの責任を各自が負うチーム。
j) 高い業績を 上げる チーム	お互いに献身的で、組織体にもたらす成果に対し全力を捧げているチーム。



## 3-14 集団(チーム) (2)チームマネジメント

## 有効なチームの構築

チームは編成時からの的確な指示と資源を必要とする。有効に機能するチームを編成するために、組織体は主に以下のようなことに注意を払うべきである。

### 論点

#### 有効なチームの構築

有効なチームを構築するための条件として、以下のようなものが考えられる。

- a) 明確な目標
- b) 適切な人材
- c) 相互信頼
- d) チームへの献身
- e) 優れたコミュニケーション
- f) 交渉技術
- g) 適切なリーダーシップ
- h) 内のおよび外的支援
- i) 説明責任

a) 明確な目標

有効なチームは、達成されるべき目標について明確な理解をしていることが多い。メンバーはチームの目標のために全力を傾ける。メンバーは何を達成するのかを知っており、それら目標達成のためにどのように力を合わせるべきかを理解している。また、業務を果たすのに必要な時間枠およびプロセスについても確認が必要である。

b) 適切な人材

有効なチームは、有能なメンバーから構成されている。メンバーは、そもそも望まれる目標を達成する上で必要な専門技術、対人技術を持ち合わせている。また、モチベーションに富み、協力的で、効果的にお互いの力を合わせようと努める。

c) 相互信頼

有効なチームはメンバー間の高い相互信頼によって特徴付けられる。メンバーはお互いの能力、個性、誠実さなどを信じている。

d) チームへの献身

有効なチームには、メンバーの統一された参加がある。統一された参加とは、チームの目標に対する献身や、それら目標の達成のためには労力も惜しまずつぎ込むとする意思などによって特徴付けられる。有効なチームのメンバーは通常、徹底した忠誠心やチームへの献身を発揮し、チームを成功に導くためなら何でもやってやろうという意思を持っている。

e) 優れたコミュニケーション

有効なチームは優れたコミュニケーションによっても特徴付けることができる。メンバーは口頭であれ非口頭であれ、お互いが即座かつ明確に理解できる方法でメッセージを伝え合う。また、フィードバックはチームのメンバーを導いたり、作業の進捗状況を確認したり、問題解決をしたり、あるいは誤解を修正するための手助けとなる。

f) 交渉技術

有効なチームでは、誰が何をしたか、ということに関し継続的に調整が行われている。直面する問題や人間関係は常に変化するものであるため、メンバーはそれらの違いに調整を加えていくことができなければならない。

g) 適切なリーダーシップ

適切なリーダーは、チームのモチベーションを上げ、最も困難な状況下においてもチームを率いて切り抜けることができる。また、適切なリーダーは、チームを元気付けるコーチやアドバイザーなどとしても機能することができる。

## h) 内的小および外的小支援

有効なチームには支援する環境が必要である。内的小支援には、チームにとっての健全な基盤が含まれる。基盤とは、例えば適切な研修、メンバーがその全体的な業績を評価する際に使うことができる明確かつ正当な測定システム、チームの活動を認識しそれに報いるインセンティブ・プログラム、または有効な人事管理システムなどである。一方で外的小支援とは、経営者による必要な資源の提供等が含まれる。

## i) 説明責任

個人およびチーム全体に対する説明責任の手法を確立するべきである。

# バランスト・スコアカード

---

## 4つの視点の目標

- ① 従業員満足度を高める事
- ② 業務プロセスを効率化する事
- ③ 顧客にとっての付加価値の創造
- ④ 株主価値の向上



# Key Point

---

**MC 2-1-4**

# Key Point

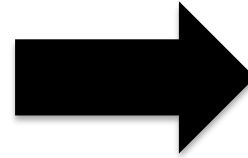
---

**MC 3-10-7**

## IIAシラバス

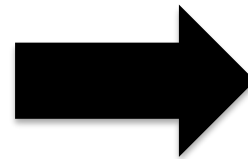
## アビタステキスト

ドメイン I (35%)



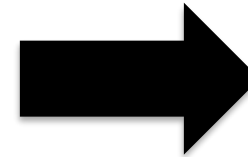
Chap 1-6

ドメイン II (25%)



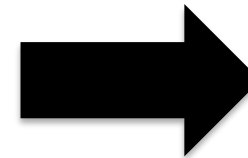
Chap 10

ドメイン III (20%)



Chap 7-9

ドメイン IV (20%)



Chap 11-13

# Key Point

---

## QC (Quality Control) サークル

同じ職場内で、品質管理活動を**自発的に**  
小グループで行う活動である。

# 講義スケジュール

## CIA Part 3 学習範囲(予定)

		CIA Part 3 学習範囲(予定)
第1回	2023/12/21(木)	Chapt1 戦略, Chapt2 業績測定方法
第2回	2024/1/16(火)	Chapt3 組織行動、Chapt4 リーダーシップ、 Chapt5 組織構造とビジネスプロセス
第3回	2024/1/30(火)	Chapt6 データ分析、Chapt7 アプリケーション及び システムソフトウェア
第4回	2024/2/6(火)	Chapt8 ITインフラ、Chapt9 ITコントロールフレーム ワーク、災害復旧
第5回	2024/2/8(木)	Chapt9 ITコントロールフレームワーク、災害復旧 Chapt10 情報セキュリティ
第6回	2024/2/13(火)	Chapt11 財務会計
第7回	2024/2/20(火)	Chapt12 ファイナンス Chapt13 管理会計
第8回	2024/2/22(木)	Chapt13 管理会計

# Key Point

---

**BSC**として追加されたものの組み合わせは？

A: 財務、顧客、業務

B: 財務、顧客、学習と成長

**C: 顧客、業務、学習と成長**

# 本日の論点

---

- ◆ 業績測定方法
- ◆ モチベーション理論
- ◆ 集団とチーム

Chapter 2

◎ 2, 4

Chapter 3

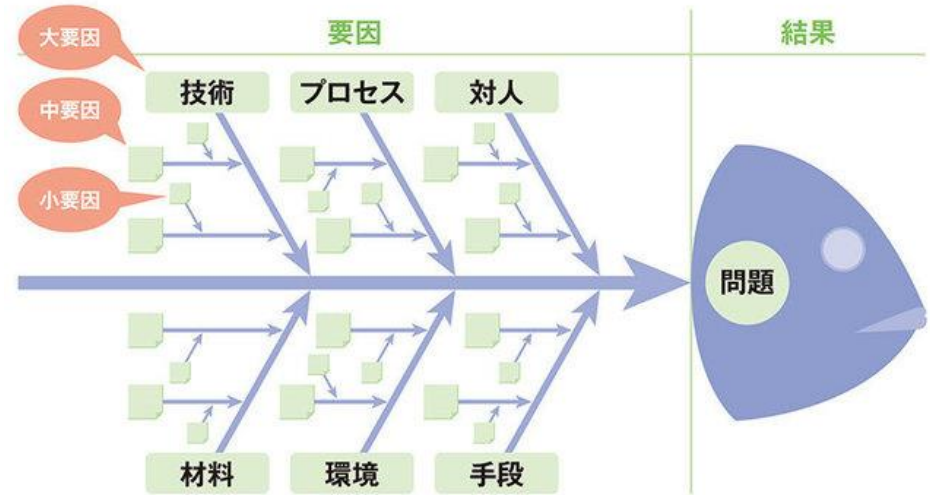
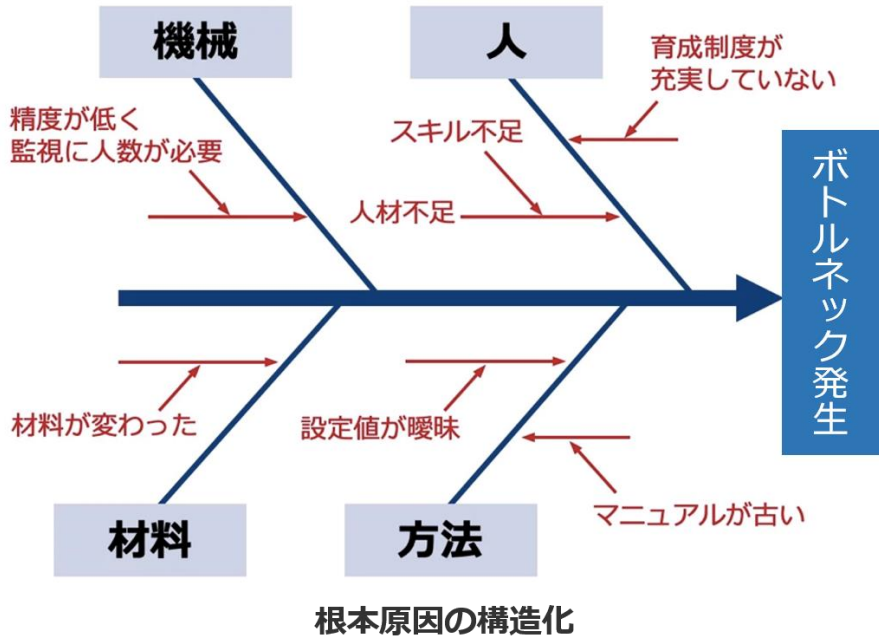
◎ 9, 10

△ 6

# Key Point

# フィッシュボーンダイアグラム

## フィッシュボーン分析







# 講師：伊藤 勝幸

株式会社 GALA代表

米国公認会計士(U.S.CPA)・公認内部監査人(CIA)

東洋大学非常勤講師

You Tube:GALAちゃんねる運営

大学卒業後、米国シアトルの印刷物製造業に勤務。  
日本に帰国後、PwCあらた有限責任監査法人にて、金融機関に対する会計監査、  
自己資本比率規制監査、IFRSコンバージェンスアドバイザー業務等を行う。

(株)アビタスの講座では、USCPA講座、CIA講座、IFRS講座を担当。  
金融翻訳者育成塾「養知塾」では英文会計入門、IFRS財務会計基礎を担当。  
東洋大学では、英語でInternational Accountingの講義を行う。  
その他、総合商社、大手エネルギー会社、陸運会社などで多くの企業研修も実施している。

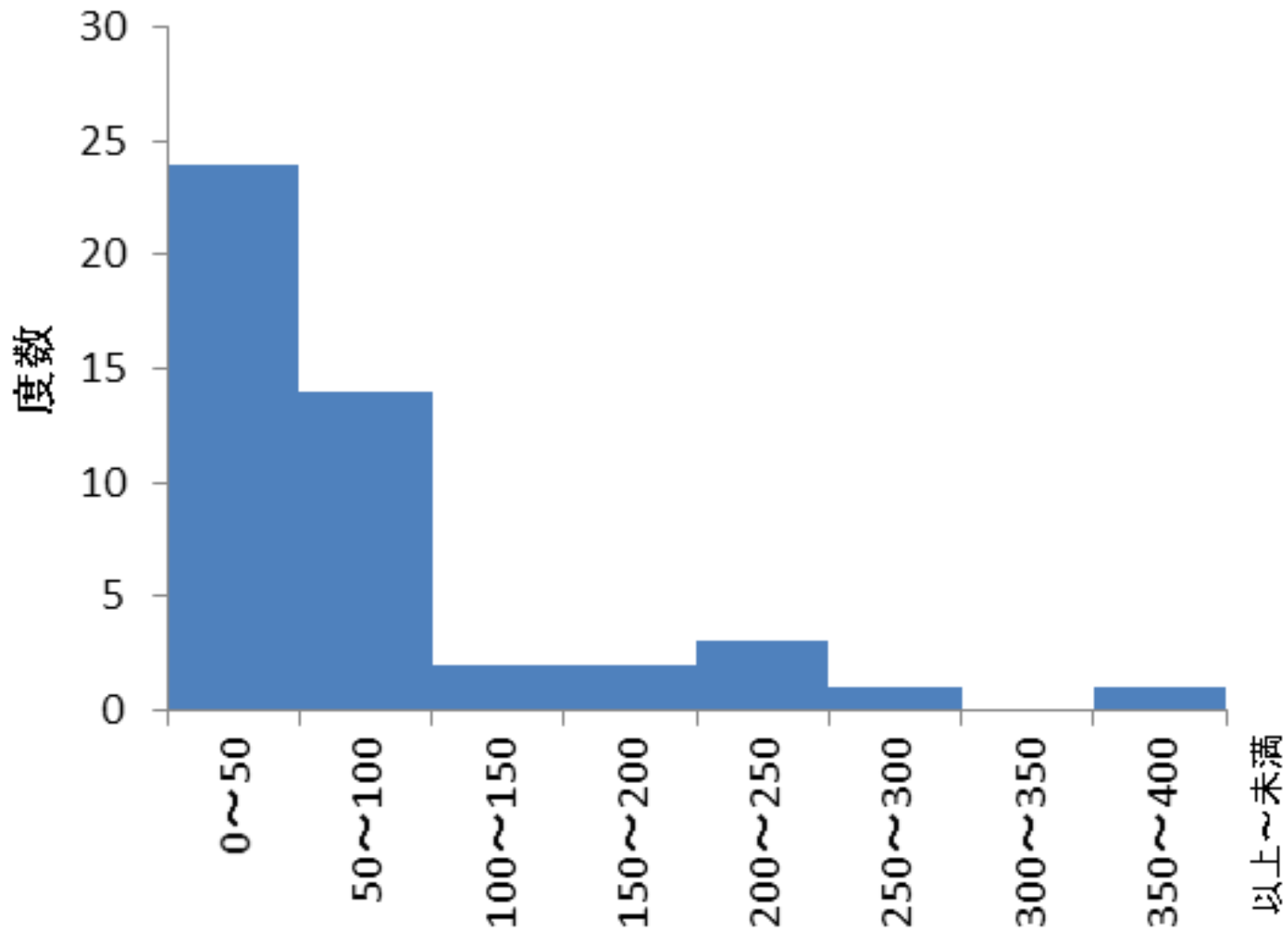
事業会社のコンサルティングも行っている。

# Key Point

---

**職**員間で信頼、協力が生まれるのはどのような状況か？

- A:** 目標の共有
- B:** 支えあう環境



**横軸に各都道府県にある映画館のスクリーン数としている。  
結果、スクリーンが0-100の都道府県が大半という事が分かる**

# Key Point

---

**社**内規定で2億円以上の購買は社長決裁と決められているが、それを5000万に4分割することで事業部長の決裁で済ませてしまっている案件を発見するために適切な方法はなにか？

- A: ヒストグラム
- B: 感度分析
- C: 予測分析