

公認内部監査人



Certified
Internal
Auditor



公認内部監査人(CIA) Part III / 第3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

4-1 初期リーダーシップ理論

5-1 組織構造 (1)分業化、部門化、命令系統、統制範圍

a) 分業化

分業化とは、組織体の活動が個々の仕事に分割される程度のことである。分業化における本質は、全ての仕事は1人の者のみによって達成されるものではなく、代わりにいくつかの段階に分解され、そしてそれらの段階は異なる者によって遂行される、という考え方である。

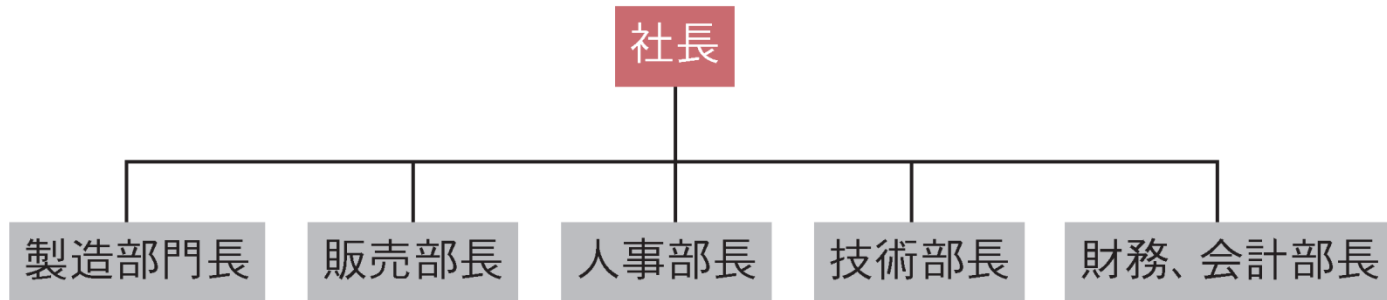
Key Point

b) 部門化

部門化とは、仕事がグループ化される際の基準のことである。主要な部門化の種類としては、以下の5つがある。

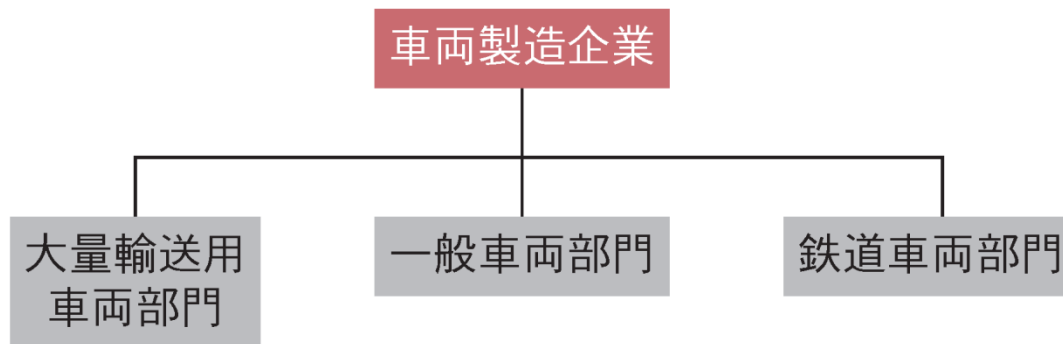
1) 職能による部門化 **専門化の原則**

発揮される職能に基づいて部門化がなされる。全ての組織体で適用することが可能であるが、組織体の目的や仕事内容に合わせて職能も変化する。



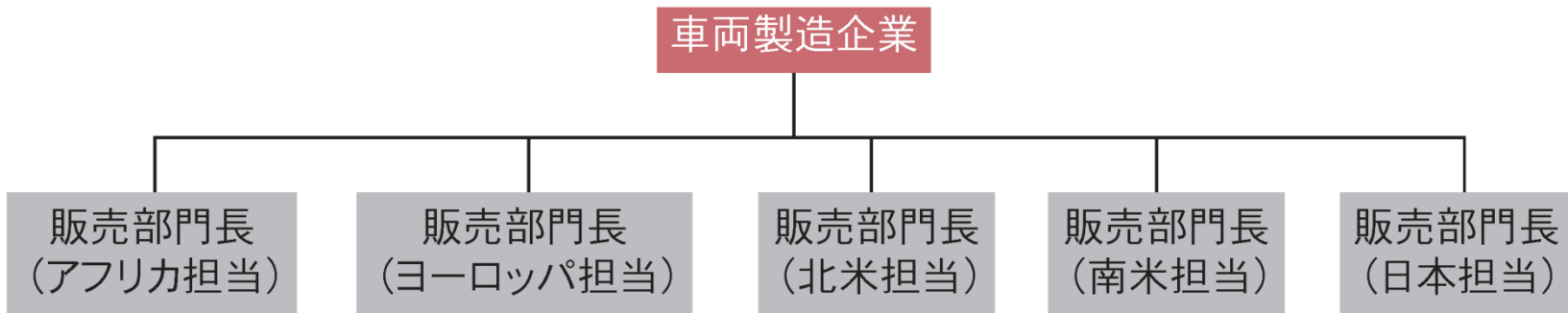
2) 製品による部門化

製品ライン毎の部門化である。このアプローチでは、それぞれの主要な製品エリアは、その製品ラインの全ての責任を有する経営者の権限下に置かれる。



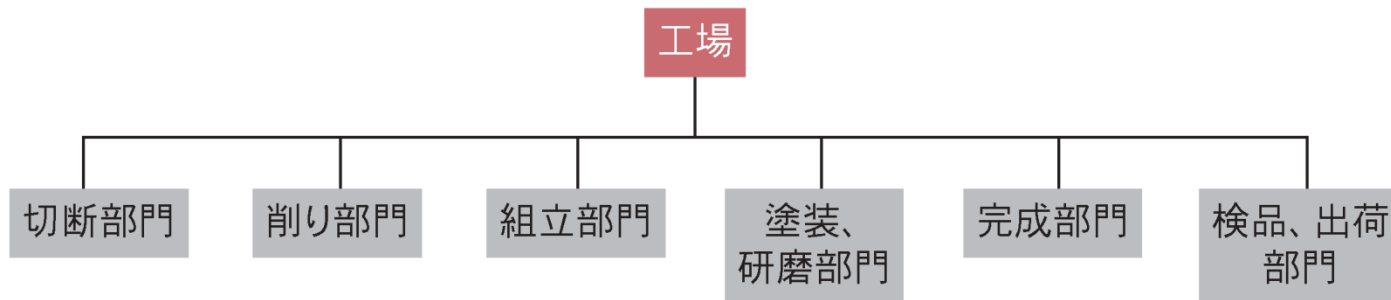
3) 地理による部門化

地理に基づき仕事を部門化する。



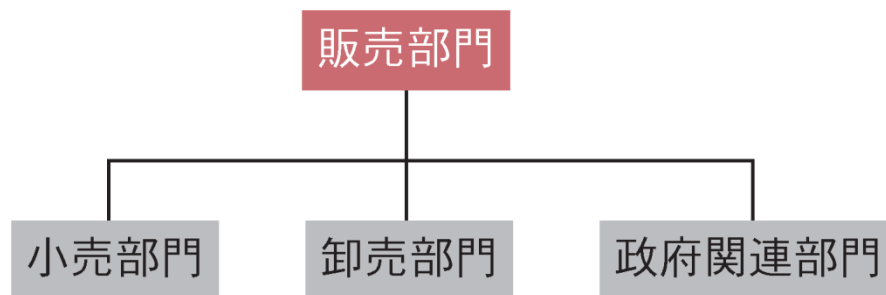
4) プロセスによる部門化

製品製造フローや顧客フローに基づき部門化する。



5) 顧客による部門化

共通の欲求や問題を抱える顧客がおり、それらへの対処が専門家によって可能である場合、顧客による部門化がなされる。



c) 命令系統

命令系統とは、組織体の高い階層から低い階層まで延びる継続的な権限のラインであり、誰が誰に報告をするか、ということを明瞭にする。命令系統に関連して特に重要なのが、**命令系統一本化の原則**である。すなわち、各個人が報告をすべき対象は一人であるべき、ということである。

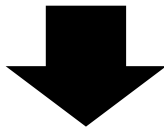
d) 統制範囲(スパン・オブ・コントロール)

統制範囲(スパン・オブ・コントロール)は管理スパンとも呼ばれ、経営者が効率的かつ有効に管理できる従業員の数のことを指す。より広義にとらえると、組織体がいくつの階層から成り立っているか、あるいは何人の管理者がいるか、ということである。仮に他のすべての条件が同じならば、その統制範囲が広ければ広いほど、組織体はより効率的である、といえる。通常は統制範囲が広がればコストの面で効率性が増すが、統制範囲が広くなりすぎると、仕事の有効性を損ねてしまう危険性もある。統制範囲が広すぎると、管理者が指示を徹底させることやリーダーシップを十分に発揮することができず、従業員間の混乱を招く可能性があるからである。

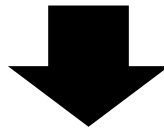
スパン・オブ・コントロール

A社

統制範囲が**狭い**



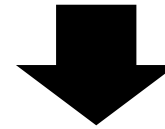
バーティカルな組織



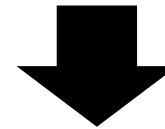
多くの管理者が必要

B社

統制範囲が**広い**



フラットな組織



少ない管理者で十分

5-2 組織構造 (2)中央集権・分権

組織体の構造を大別すると、中央集権型組織(階層的組織)、分権型組織(フラット組織)、あるいはこれらの中間点のどこか、になるといえる。

中央集権型と分権型は、どちらか一方が優れているという性質のものではなく、全ての組織体に当てはまる最適な中央集権化、分権化のレベルは存在しない。最適な組織構造は、組織の目標、企業文化、経営方針などの様々な要因によって影響を受ける。

a) 中央集権型組織

中央集権型組織では、意思決定が組織体の単一の場所に集中(一極化)しており、多くの権限の階層、長い命令系統、狭い統制範囲を持つ。この構造は、トップダウンの経営スタイルを持ち、官僚的である。従業員の裁量は小さく、多くの承認を必要とする。

b) 分権型組織

分権型組織では、少ない権限の階層、短い命令系統、広い統制範囲を持つ。下部組織にいる従業員が情報提供をしたり実際に意思決定をしたりする程度が大きく、ボトムアップの経営スタイルである。

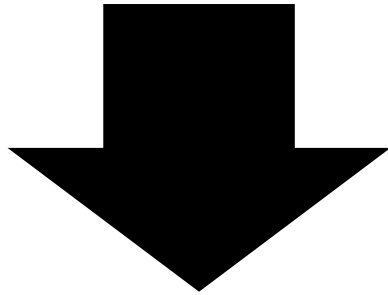
〈中央集権化と分権化の特徴〉

比較する要素	組織	中央集権化された組織	分権化された組織
下位の組織階層でなされる意思決定の数		ほとんど無い	非常に多い
下位の組織階層でなされる意思決定の重要性		あまり重要でない	非常に重要である
下位の組織階層での意思決定に依存する機能の種類 (生産、財務、人事等)		ほとんど無い	非常に多い
経営陣による、下位での意思決定に対する監視の程度		非常に高い	ほとんど無い

Source: Kreitner, Management

分権化

複数の場所での同様な業務作業の重複を
生む



営業費用が高くなる

c) 形式化

形式化とは、組織体内の仕事がどの程度標準化されているか、または従業員がどの程度その行動を規範や規則により管理されているか、ということである。仕事が高度に形式化されている場合、その仕事をしている人は何をすべきか、いつまでに仕上げるべきか、またはどのようにすべきか、といった自由裁量はほとんどない。逆に形式化が低い場合、従業員は仕事をする上で多くの自由裁量を持つこととなる。

5-3 組織構造 (3)様々な組織構造

加えて、以下の6種類の組織構造も押さえておこう。

a) 官僚制組織	最高経営者を頂点にピラミッド型の形態を成す組織構造。
b) ライン・アンド・スタッフ組織	正規の命令系統上に位置する立場(ライン・ポジション)と命令系統外からのサポートに専念する立場(スタッフ・ポジション)に明確な区分けをした組織構造。
c) アワーグラス型組織	経営者、中間管理職、従業員という3つの階層に分かれ中間管理職レベルの人数がその上下の階層に比べ少ないという特徴を持った組織構造。
d) クラスタ型組織	チームが主要な構造的単位となる組織構造。
e) ネットワーク型組織	従来のピラミッド型組織と異なり、特定のリーダーや上司を作らず、各構成員の立場が対等で自律的であり、水平的かつ柔軟に協働するという特色を持つ組織構造。
f) バーチャル組織	情報通信技術を利用して、遠隔地にいる者同士で構成される組織構造。

機械的組織

a) 官僚制組織

官僚制組織は、最高経営者を頂点にピラミッド型の形態を成す組織構造であり、以下のような特徴を持つことから効率的であるとされる。

- 1) 分業(職能の専門化)
- 2) 権限の階層化
- 3) 明確な規則枠組みの存在
- 4) 専門知識や技術を基準に人材を雇用

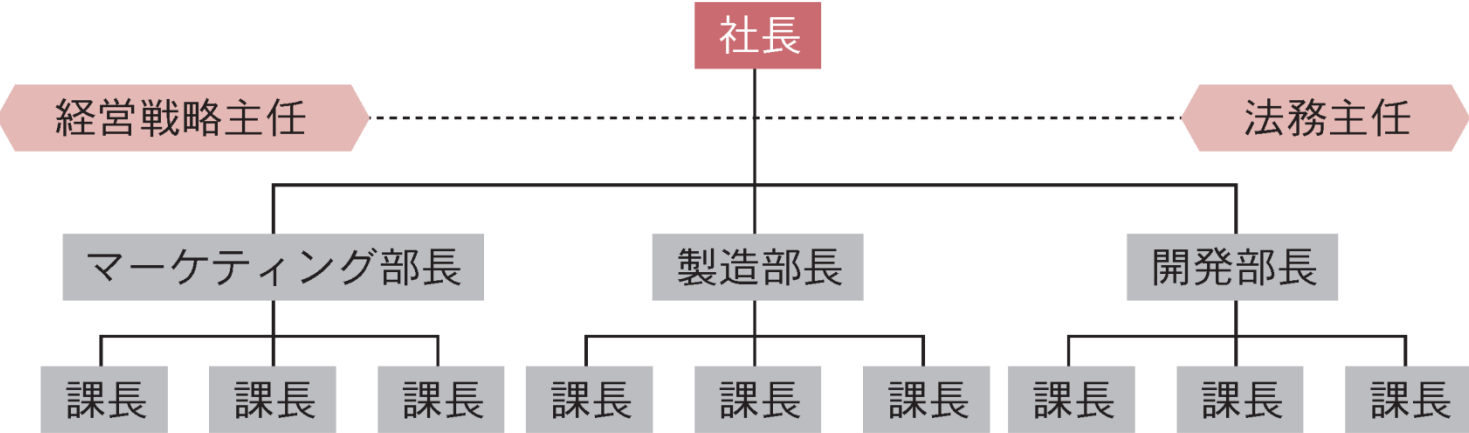
しかしながら、整備された規則や手続きを遵守するあまりに部門間の調整あるいは命令の伝達に時間がかかる、縦割り主義が横行し革新的な行動を取りづらくなる、などといった欠点も存在する。

b) ライン・アンド・スタッフ組織

先に述べた通り、各個人が報告をすべき対象は一人である(つまり直接の上司は一人である)とする原則を**命令系統一本化の原則**といい、この原則を採用している組織を**ライン組織**という。一方で職能別に専門化された上司が、それぞれの職能において部下を管理すべきとする原則を**専門化の原則**といい、これを採用する組織を**職能別組織**という。そして、これら2者間にバランスを持たせた組織のことを**ライン・アンド・スタッフ組織**という。

ライン・アンド・スタッフ組織では、正規の命令系統上に位置する立場(ライン・ポジション)と命令系統外からのサポートに専念する立場(スタッフ・ポジション)に明確な区分けをする。命令系統の下位に対して指示をしたり何らかの意思決定を行ったりするのはあくまでもライン・ポジション上の管理者であり、スタッフ・ポジションにいる者ができることは即時的なサポートに限定される。この区分けにより、ラインとスタッフの間ではしばしば対立が発生する。その対立は、例えばラインとスタッフの間で組織における経歴や目標、あるいは考え方などが異なる場合には通常避けられないものとなる。

ライン・アンド・スタッフ組織

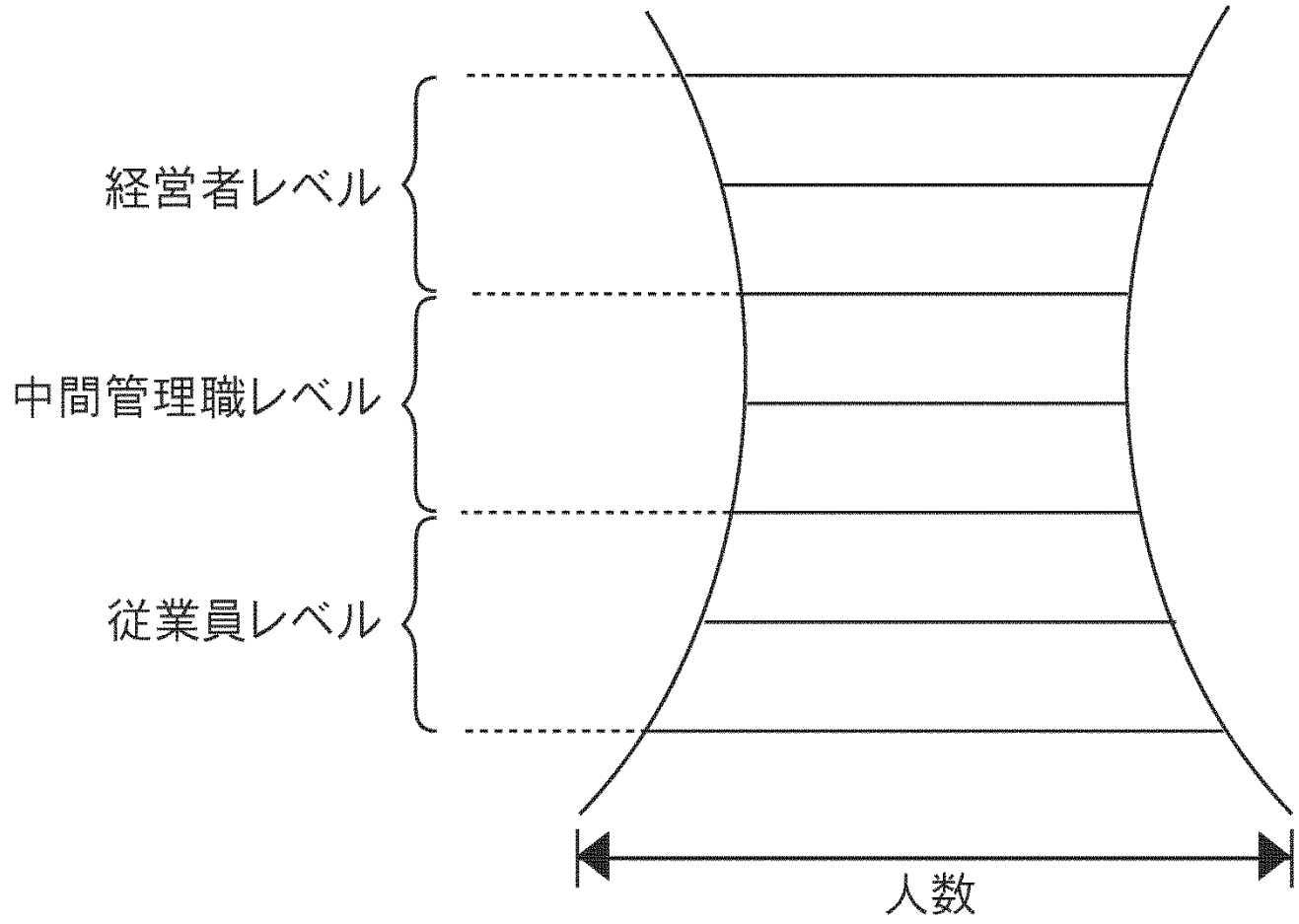


Source: Kreitner, Management

c) アワーグラス型組織

アワーグラス型組織とは、経営者、中間管理職、従業員という3つの階層に分かれ、中間管理職レベルの人数がその上下の階層に比べ少ないという特徴がある。

アワーグラス型組織モデルの例



5-4 人事管理プロセス

人事管理

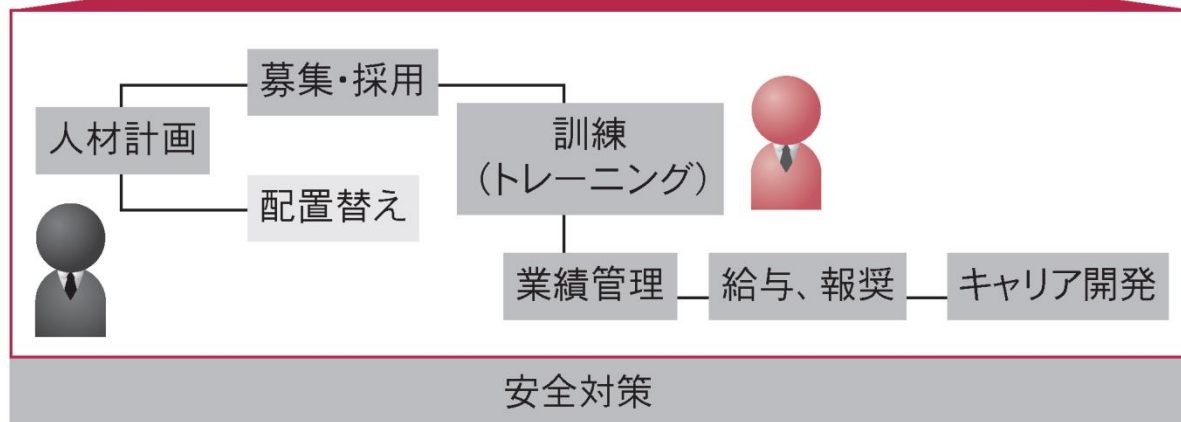
有効な人事管理によって、個人の能力を向上させ、企業の業績を高められることが多くの企業で実証されている。

人事管理プロセス

人事管理プロセスとは、組織に従業員を配置し高い業績を維持するために必要な活動のことである。人事管理プロセスの主要な要素には、人材計画、募集、採用、配置替え、訓練、業績管理等があり、組織体はこれら要素について人事管理を行う。

外部環境

組 織 体



a) 外部環境

人事環境に直接影響を与える外部環境要素として、労働組合、法律、政府による諸規制等がある。労働組合は、従業員の代表として団体交渉等を通じて従業員の利益を守ることを追求する組織である。また、労働諸法規は人事管理に大きなインパクトを与えている。

b) 人材計画

Key Point

経営者は、担当業務を有効且つ効率的に遂行する能力のある人材が各部門において、適時に適正な人数配置されることを確保しなければならない。人材計画における現状査定は、人事記録のデータベースの他、職務分析によって行われる。職務分析とは、その職務及び遂行に必要な行為を定義する。職務分析に基づき、職務記述書、及び職務明細書を作成、更新する。職務記述書には、その職に従事している人がどのような内容の仕事を、どのような手順で、何故行うのかが記載される。また、職務明細書には、職務を遂行するに当たり最低限保持しなければならない資格について記載される。

5-6 サプライチェーン・マネジメント

サプライチェーン・マネジメント(Supply Chain Management; SCM)

サプライチェーン・マネジメント(SCM)は1980年代にロジスティクス管理の発展型として生まれた考え方で、製品・サービス・情報をもたらしているビジネスの諸プロセスとしてのサプライチェーンを、会社組織の垣根を越えて統合することにより、ロジスティクス関連コストの大幅な削減、新たな製品・サービスの付加価値の創造を目指した経営手法である。

サプライチェーン・マネジメント(SCM)

システムにより、工場(メーカー)、卸売業者、
小売業者の在庫状況を一元管理し、
効果・効率的な在庫管理を行うと共に、製
品の**流通の全体最適**を計る管理方法

**論点**

サプライチェーン・マネジメント(SCM)

サプライチェーン・マネジメントの特徴と成功の前提条件には以下が挙げられる。

特徴	<ul style="list-style-type: none">● SCMは全体最適を達成させることで、付加価値を創造する。● 顧客の視点に立ったマネジメント● パートナーシップ関係の確立
成功の前提条件	<ul style="list-style-type: none">● 情報技術の活用と標準化● SCM参加者の意識変革● ボトルネックの発見

a) SCMの特徴

1) SCMは**全体最適**を達成させることで、付加価値を創造する。

SCMが従来の積み上げ型のロジスティクス管理と違う点は、全体最適を目指していることである。これは部分最適の積み重ねはかならずしも全体最適につながるものとはいえないということを意味している。つまり、部門間・企業間の垣根を取り払ったうえで、モノ・情報・業務などの流れをよりスムーズにしていく必要があるということである。

2) **顧客の視点**に立ったマネジメント

第二の特徴は、顧客の視点からサプライチェーンを改革していくことということである。サプライチェーン全体を見たときにその起点にあるのは顧客である。従って、全ての業務改善はあくまで顧客にとっての付加価値を高めるものでなければならない。

3) パートナーシップ関係の確立

第三の特徴は、部門間・企業間のパートナーシップを活用するということである。ここで大事なのはその関係があくまで対等なものであるということである。このとき部門間の利害関係はトップの関与により調整され、企業間取引はより戦略的な取り組みとなる。

b) SCM成功の前提条件

1) 情報技術の活用と標準化

第一に、情報技術の活用と標準化である。サプライチェーンの統合を図るには、その過程にある各企業がリアルタイムで情報を共有していることが望ましい。そしてその情報の標準化をすることでより効率的な活用ができるといえる。

2) SCM参加者の意識変革

第二に、意識の転換と仕組み作りである。SCMは従来の業務の枠組みを大きく変革していく手法である。そのためまず企業のトップがこれを理解し意識の転換をしたうえで、顧客の視点に立ち全体最適を目指す新たな仕組み作りをしていかねばならない。

3) ボトルネックの発見

第三に、全体最適の観点からの改善・改革の積み重ねである。ここで重要なのは、まずサプライチェーン全体のボトルネックとなる部分を改善することである。そのとき部分最適では見出せなかったさらなる効果を上げることができるのである。

流通チャネル戦略

流通チャネルとは、製品やサービスを供給者から顧客まで移動させる際の物理的な手段のことであり、流通チャネルを選択し管理する流通チャネル戦略は、サプライチェーン・マネジメントにおいて重要な要素となる。流通チャネルには伝統的流通チャネル(Conventional distribution channel)と垂直的マーケティングシステム(Vertical marketing system)がある。

伝統的流通チャネル	生産者、卸売業者、小売業者などが、自立的に行動している。取引においては、チャネル全体の成果への配慮はほとんどなく、それぞれの利益の最大化を目指す。伝統的流通チャネルは、チャネルの対立をコントロールする手段を提供しない。
垂直的マーケティングシステム	生産段階、卸売段階、小売段階のうち、少なくとも2つ以上の段階が強く結びつき、チャネルの運営の経済的効率化、成果の最大化を目指して組織管理される。

5-7 外部委託したプロセスの管理

外部委託とビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)

組織体の管理部門で行われている人事、総務、経理、ITといった業務の一部を外部委託することは、多く行われている。

一方、ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)とは、自社の業務プロセスを継続的に外部の専門企業にアウトソーシングする経営手法であり、従来の外部委託とは委託する業務の範囲や期間が異なる。BPOでは業務の一部ではなく、業務プロセス全てを外部委託し、期間も継続的に利用することが前提となっている。

BPOには、主に以下の3つの目的がある。

- 1) コスト削減
- 2) 委託先の持つノウハウや能力による業務の効率化や高品質化
- 3) コア事業への経営資源の集中

外部委託したプロセスにおける経営者の責任

経営者は、外部のアウトソース先が行うプロセスに関して適切なインターナル・コントロール・システムが存在することを確実にする責任がある。

外部委託したプロセスの有効なリスク・マネジメントとコントロールの手法には主に以下の3つが挙げられる。

- 1) 外部委託したプロセスと付随するどのキーコントロールが外部委託されたかを文書化する。
- 2) 外部委託したプロセスの効率性をモニタリングする。
- 3) 外部委託したプロセスのインターナル・コントロールが有効であることのアシュアランスを内部監査もしくは、外部のレビューにより得る。

委託先の外部監査人からのレポートを得る

5-8 ビジネス・プロセス分析

Key Point

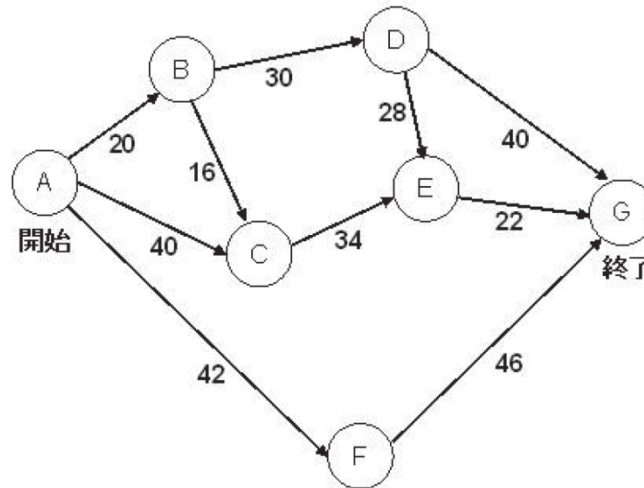
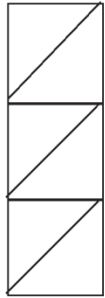
MC 5-1-2

Key Point

MC 5-2-4

下記のネットワークは、プロジェクトの完了に要する各アクティビティ(作業)の関係を表したものである。矢印はそれぞれのアクティビティを示している。矢印上の数字は、それぞれのアクティビティを完了するのに必要な日数を示している。プロジェクトを完了させるためのクリティカル・パスはどれか。

- a. 88日
- b. 96日
- c. 100日
- d. 108日



PERTネットワークにおけるクリティカル・パスに関する問題。

PERTネットワークにおいて、クリティカル・パスは、ネットワーク上で最も長い時間がかかる経路である。開始から完了までの最長のパスはA-B-D-E-Gの100日である。
従って、正解はc。

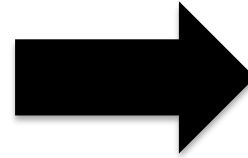
解答

c

IIAシラバス

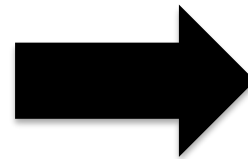
アビタステキスト

ドメイン I (35%)



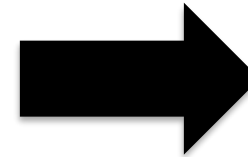
Chap 1-6

ドメイン II (25%)



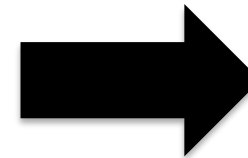
Chap 10

ドメイン III (20%)



Chap 7-9

ドメイン IV (20%)



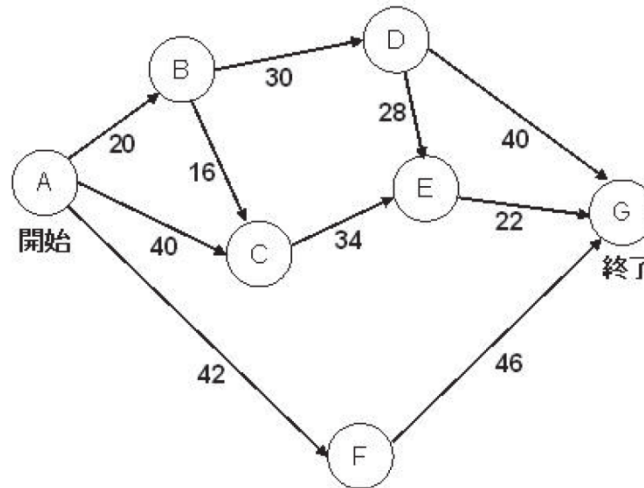
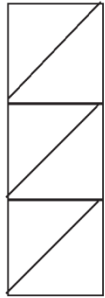
Chap 11-13

Key Point

MC 5-9-2

下記のネットワークは、プロジェクトの完了に要する各アクティビティ(作業)の関係を表したものである。矢印はそれぞれのアクティビティを示している。矢印上の数字は、それぞれのアクティビティを完了するのに必要な日数を示している。プロジェクトを完了させるためのクリティカル・パスはどれか。

- a. 88日
- b. 96日
- c. 100日
- d. 108日



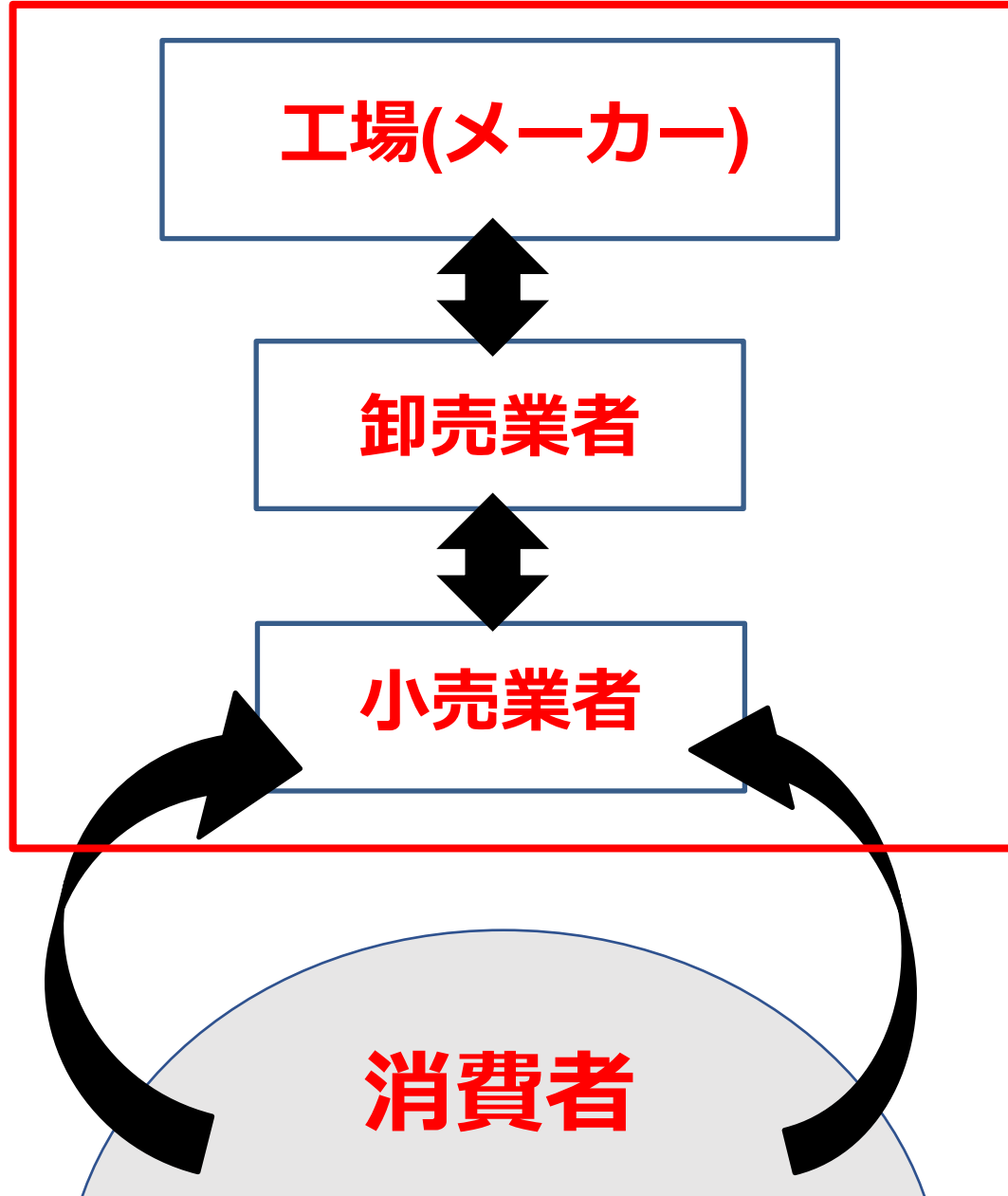
PERTネットワークにおけるクリティカル・パスに関する問題。

PERTネットワークにおいて、クリティカル・パスは、ネットワーク上で最も長い時間がかかる経路である。開始から完了までの最長のパスはA-B-D-E-Gの100日である。
従って、正解はc。

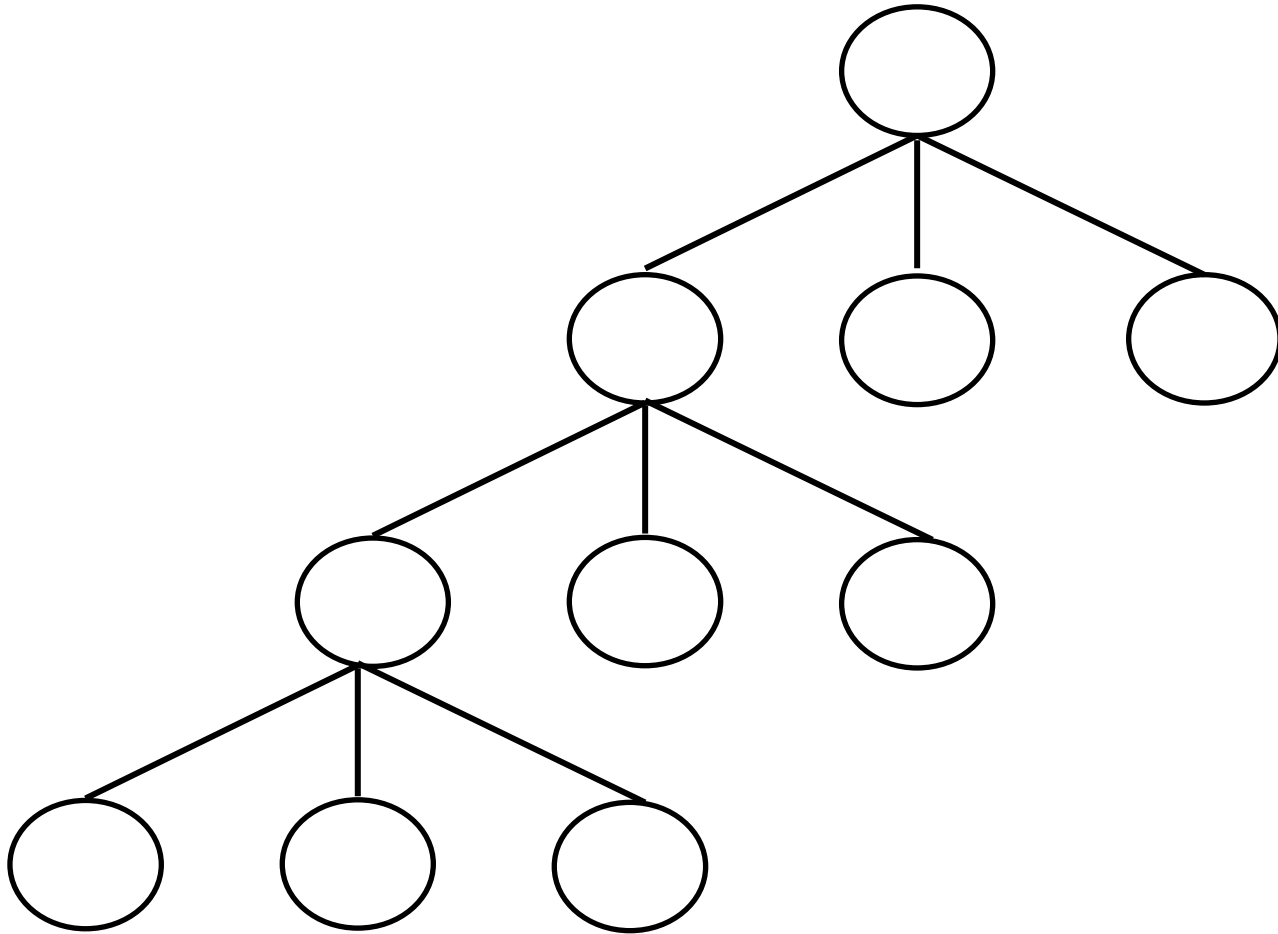
解答

c

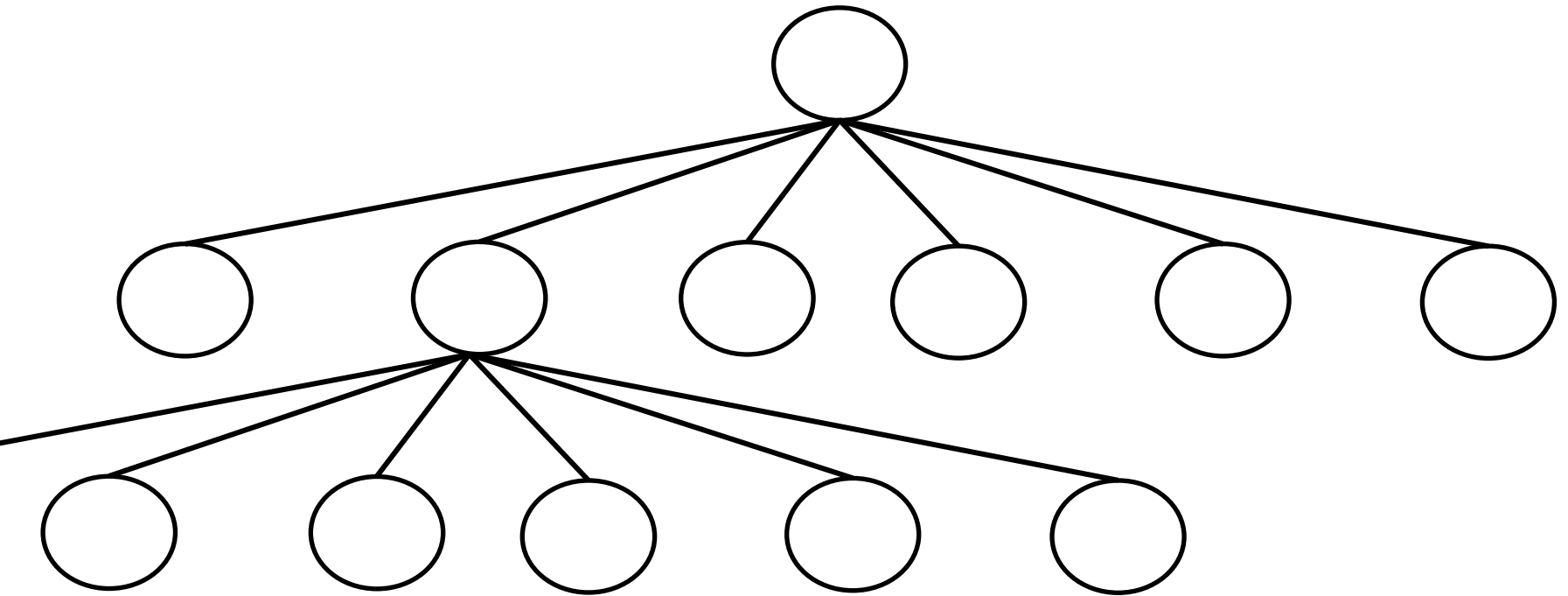
サプライチェーンマネジメント



Span of Control



Span of Control



マトリックス組織(縦:職能別 横:事業別)

	運輸	百貨店	ホテル	不動産
営業		●		
経理				
財務				
総務			●	

SOCレポート

System and organization controls report

- SOCとは、企業が自社の業務やシステムの一部を他の組織体に委託している場合に、その業務やシステムに関連する委託先(受託企業)のICの事を指す。
- SOC reportとは受託企業の監査人がSOCについて検証した結果を意見として報告するもの

本日の論点

- ◆ リーダーシップ理論
- ◆ 組織構造(組織論)
- ◆ ビジネスプロセス

Chapter 5

◎ 1, 2, 7, 9

△ 4

Key Point

機械的組織

いわゆる、官僚制組織の事(P114 a)。
中央集権化、スパンオブコントロール狭い

有機的組織

いわゆる、分権型組織の事。
フラット型組織、スパンオブコントロール広い
機械的組織に比べて機能しやすいのは、**世の中の
環境や経済情勢の変化が激しい場合**

中央集権化の特徴

- 費用対効果の向上
- 従業員による組織へのコミットメントが少ない
- 規模の経済の拡大
- 必要な知識の種類は幅広く専門的
- 通信の競合(報告の頻度が高い)

分権化の特徴

- より優秀な人材を確保しやすい
- 割り当てられたタスクの定義は広く一般的
- 制御範囲が広い

Key Point

外部委託先の業務遂行状況の評価にあたって、
監査人が参照するものは？

A: 契約書の監査条項

B: サービスレベルアグリーメント(SLA)

サービスレベルアグリーメント

サービスの提供事業者と、その利用者の中で結ばれるサービスレベルに関する合意書