

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

## 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。

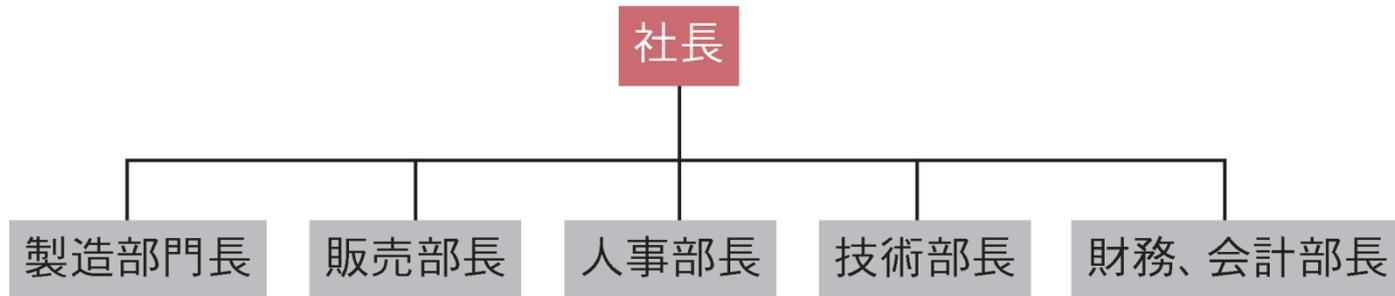
# Key Point

## 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。

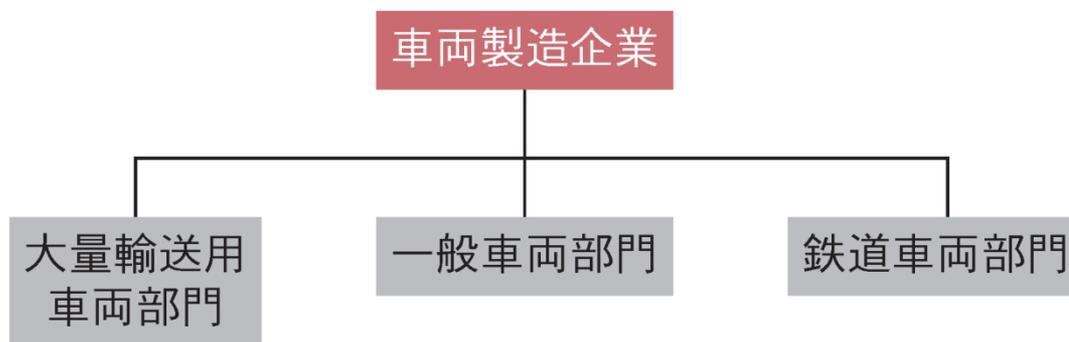
### 1) 職能による部門化 **専門化の原則**

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。



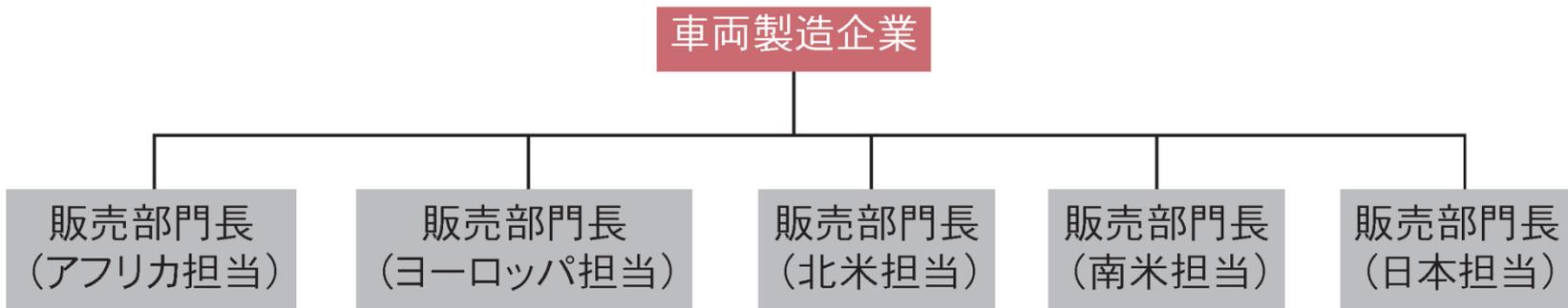
## 2) 製品による部門化

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。



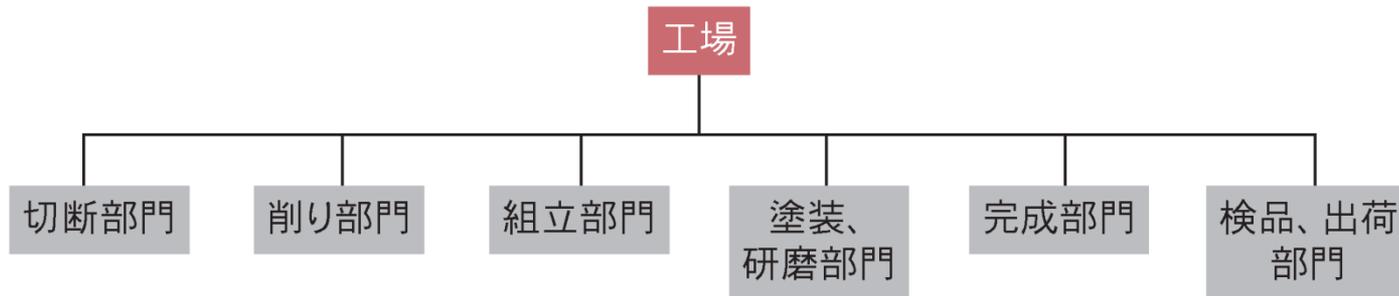
### 3) 地理による部門化

地理に基づき仕事を部門化する。



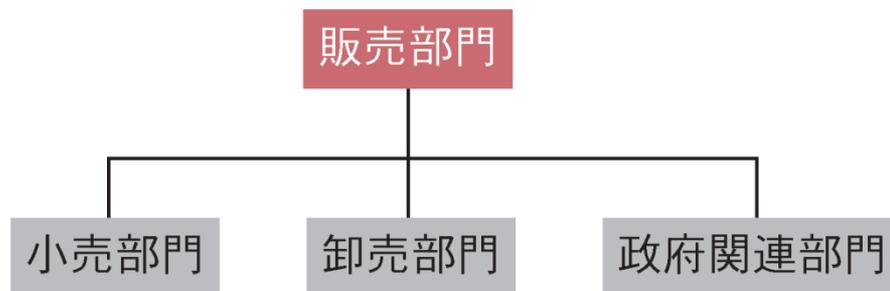
#### 4) プロセスによる部門化

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、ということをも明瞭にする。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**



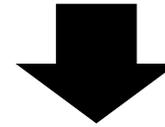
**バーティカル**な組織



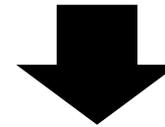
**多くの管理者**が必要

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

## 5-3 組織構造 (3)様々な組織構造

組織体がどのような構造をとっているかは、様々な観点から分類することができる。



## 主な組織構造とその特徴

以下の3形態は、企業における標準的な組織構造である。

職能別組織	企業の主要職能をもとに、 <b>専門化の原則</b> が組織編制原則となる。企業全体が自己充足的単位となる。高度な専門能力を活用できるが、部門の評価基準等の統一が難しい。
-------	---

**Key Point : マトリックス組織の理解を問う問題  
5-3-2, 5-3-3**

マトリックス組織	職能と事業の2つを軸とした2元的な組織編制をする。 <b>職能別と事業別の2人の上司が存在するため、現実には機能しにくい。</b>
----------	---

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

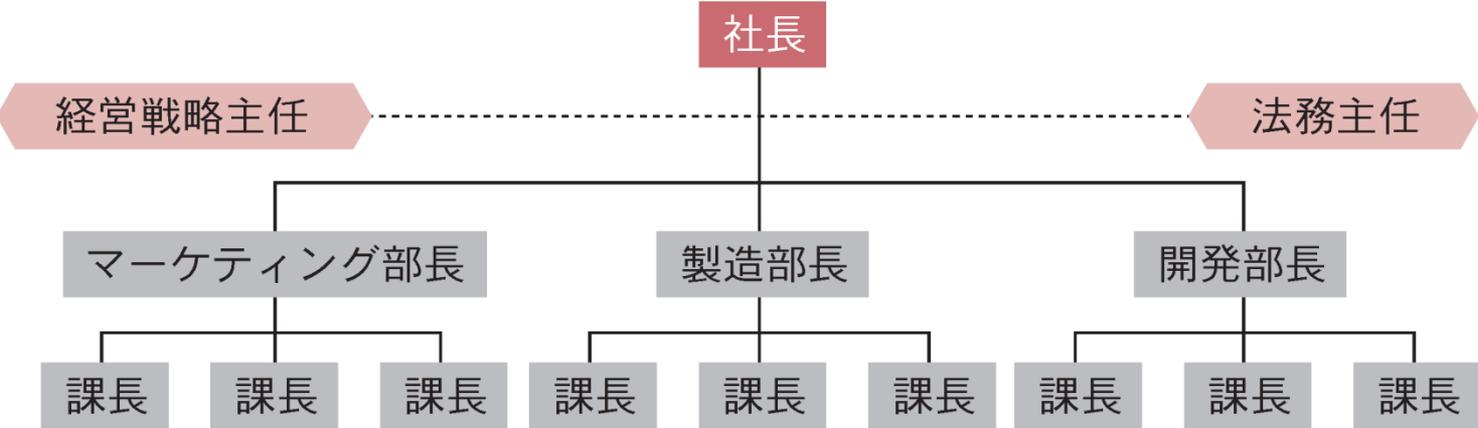
しかしながら、整備された規則や手続きを遵守するあまりに部門間の調整あるいは命令の伝達に時間がかかる、縦割り主義が横行し革新的な行動を取りづらくなる、などといった欠点も存在する。

## 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

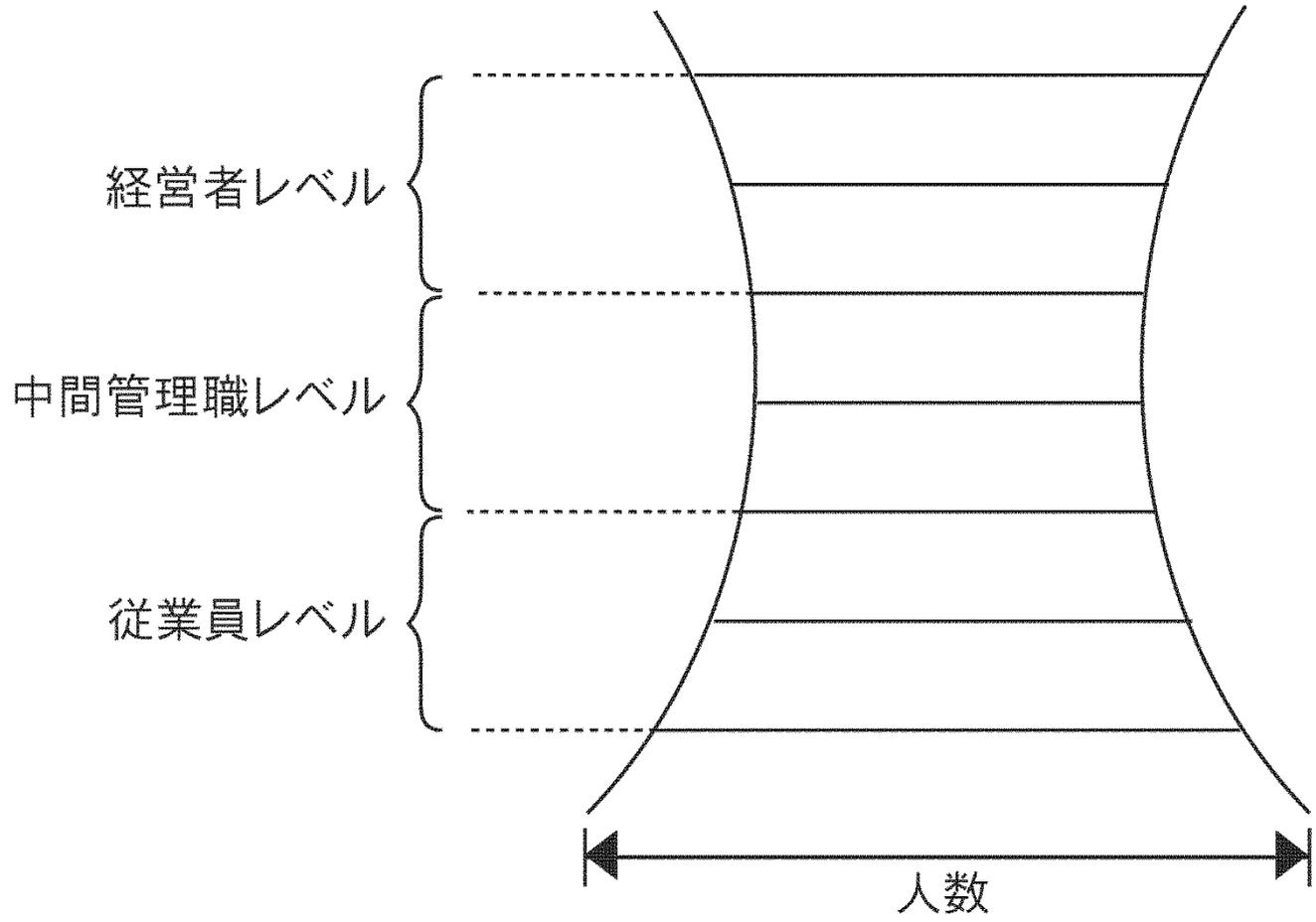


Source: Kreitner, Management

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



## 5-6 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"><li>● SCMは全体最適を達成させることで、付加価値を創造する。</li><li>● 顧客の視点に立ったマネジメント</li><li>● パートナーシップ関係の確立</li></ul>
成功の前提条件	<ul style="list-style-type: none"><li>● 情報技術の活用と標準化</li><li>● SCM参加者の意識変革</li><li>● ボトルネックの発見</li></ul>

## 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。

## 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

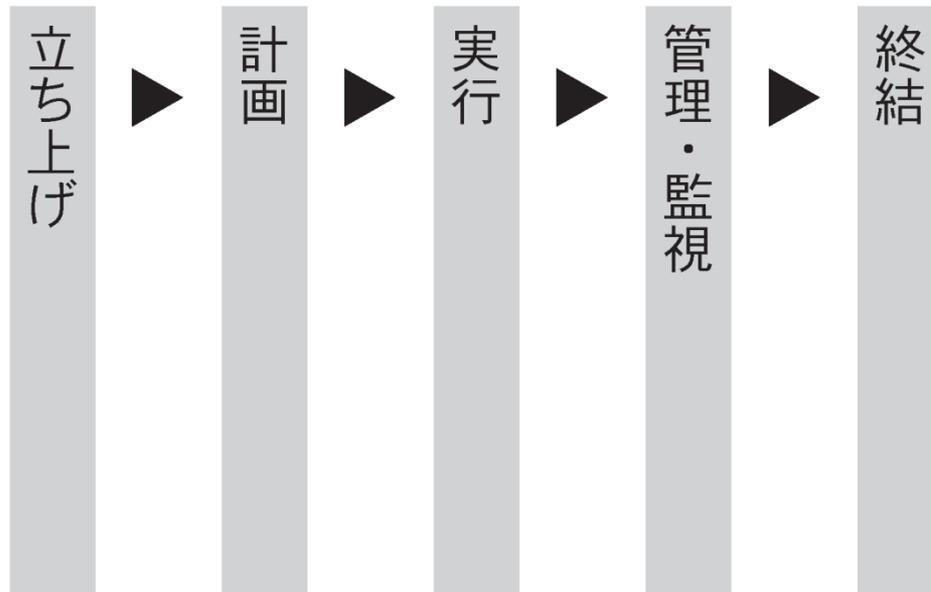
## 5-9 プロジェクト管理技法

## プロジェクト・マネジメント

プロジェクトとは、特定の開始点と終了点をもつ1回完結の活動である。プロジェクトの規模は多岐に渡る。プロジェクト・マネジメント分野におけるグローバルスタンダードの1つである「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド」によれば、「プロジェクトの事業主体や関係者の当該プロジェクトに対する要求事項や期待を充足する最適な知識、技術、ツールそして技法を適用すること。」と定義される。

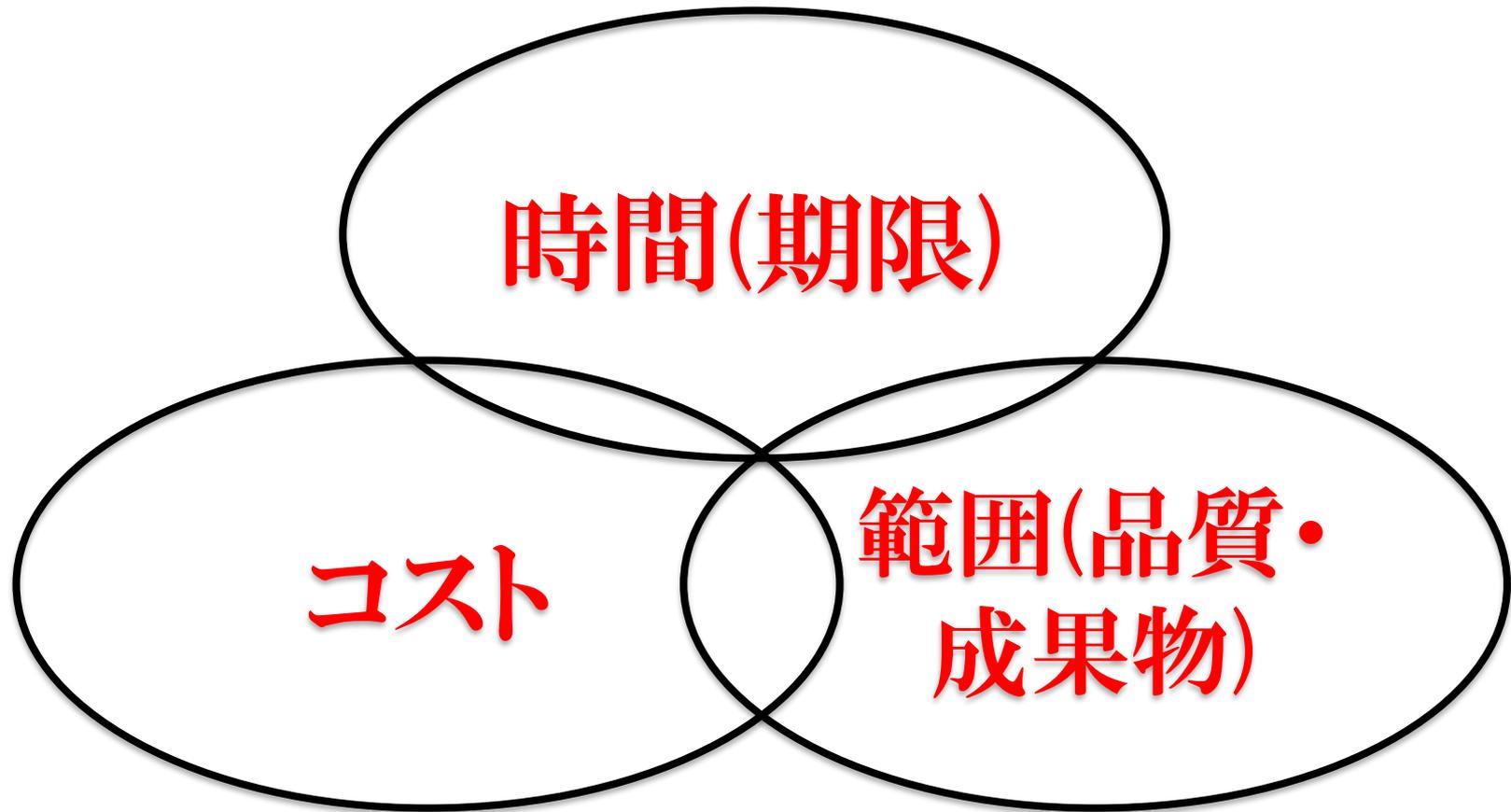
# 一方通行でも逐次的でもない

プロジェクト・マネジメントのプロセスは以下の5つのように表すことができる。



# プロジェクト管理の3要素

---



## プロジェクト管理技法

プロジェクト活動を、計画(仕様)通りに完了させるために用いられる技法がプロジェクト管理技法である。

### 論点

#### プロジェクト管理技法

プロジェクト管理における主なスケジュール管理技法には以下がある。

PERT	PERTネットワークは、プロジェクトを完成させるために必要な一連の作業、および作業に関連する時間を描写した図式である。
ガントチャート	ガントチャートとは、プロジェクト・スケジュール管理に利用される表のことを指す。縦軸にプロジェクトの工程、実施項目などを取り、横軸に時間軸をとる。

## a) PERT(Program Evaluation and Review Technique)ネットワーク

### 1) ネットワークの概念

ネットワークとは、一般にある計画を遂行するために必要なすべての作業の相互関係を図式化したものを指す。ネットワーク分析により経営者

は、どのようにプロジェクトを効率よく進行させなければならないかを理解することができる。

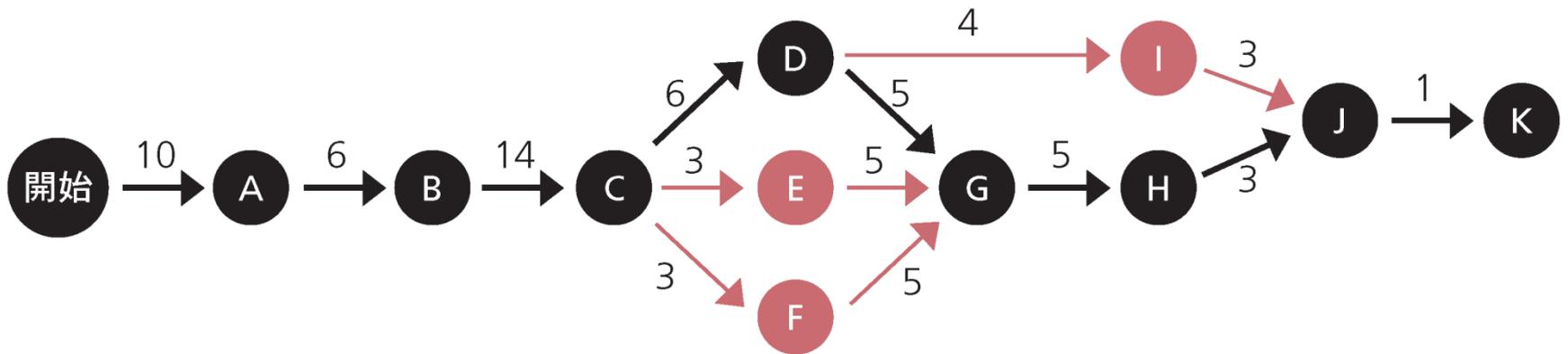
## 2) PERTネットワークの要素

PERTネットワークは、プロジェクトを完成させるために必要な一連の作業、及び作業に関連する時間を描写した図式である。PERTネットワークには以下の要素が含まれる。

- i) イベント／工程：主要な作業の完了点
- ii) 作業：一つの工程から次の工程へ進むにあたって必要な資源と時間
- iii) 余分な時間：全体のプロジェクトを遅らせることなく個々の作業で遅らせることのできる時間。
- iv) クリティカル・パス：ネットワーク上で最も長い時間がかかる経路。

PERT分析には作業所要時間の確率的な見積りを含む。時間の見積りは楽観値、悲観値、及び最頻値(最も起こるシナリオ)の3種類がある。PERTによると、楽観値、悲観値、最頻値の4倍の合計を6で割ることによって、作業の所要時間の見積り値が計算される。

# 〈建物建築における PERT ネットワーク〉



Source: Management (Robbins Coulter)

- 各矢印(→)は、作業を意味し、矢印上の数字は作業に要する時間を意味する。
- AからKはイベント(工程)を表す。

イベント・工程	内容	作業に要する時間(週)
A	基本設計及び基本設計の承認	10
B	地下駐車場建築	6
C	骨組み、側面の組み立て	14
D	床の建設	6
E	特殊窓の設置	3
F	屋根の設置	3
G	室内配線の設置	5
H	エレベーターの設置	5
I	床の整備	4
J	ドアの設置、内装の完成	3
K	引渡し	1

- 3) パスの計算をする。それぞれの工程の組み合わせが必要とする時間は以下の通り。

工程	
A-B-C-D-I-J-K	44
A-B-C-D-G-H-J-K	50
A-B-C-E-G-H-J-K	47
A-B-C-F-G-H-J-K	47

- 4) **クリティカル・パスを特定する。** 上記表より“A-B-C-D-G-H-J-K”がクリティカル・パスであることが分かる。クリティカル・パス上の各作業の遅延は、プロジェクト全体の遅延につながる。(クリティカル・パス上の作業は余分な時間はない。)プロジェクト責任者はPERTを利用して、プロジェクトの進行を監視し、予定通り完成させるために必要な資源を配分する。

### c) プロジェクト・クラッシング

プロジェクト・マネージャーはしばしばプロジェクトの納期を守るために、一工程にかける時間を短縮しなければならない場面に遭遇する。工程にかける時間を短縮するためには、より多くの人材をその工程に投入するか、又はより多くの機械を利用する等の方法があるが、追加的な資源の投入は一般にコストの増加を伴う。

プロジェクト・クラッシングとは、追加的な資源を使用してクリティカルな(クリティカル・パス上にある)工程の時間を短縮することによって、プロジェクト全体にかかる時間を短縮する方法である。クラッシングの目的は、最も低いコストでプロジェクト全体の時間を短縮することにある。

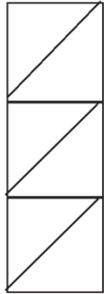
# Key Point

---

**MC 5-1-2**

組織を効果的、効率的に運営して行く為には、適切な組織設計が重要となる。組織を部門化するのも組織運営の一つの手段である。プロセスによる部門化を表しているものは以下のうちどれか。

- a. 切断部門、組立部門、検品・出荷部門
- b. アジア部門、北米部門、ヨーロッパ部門
- c. 食品部門、製菓部門、飲料部門
- d. 小売部門、卸売部門、政府系機関部門



---

プロセスによる部門化に関する問う問題。

プロセスによる部門化は、主に製造フローに基づき部門化する。  
従って正解はa。

解答

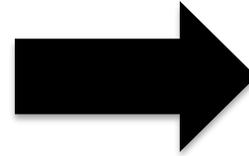
a

bは誤り。地理による部門化の例である。  
cは誤り。製品による部門化の例である。  
dは誤り。顧客による部門化の例である。

## IIAシラバス

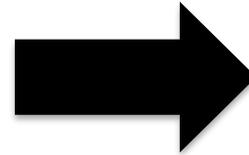
## アビタステキスト

ドメイン I (35%)



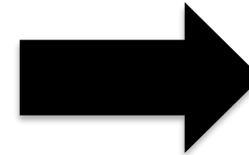
Chap 1-6

ドメイン II (25%)



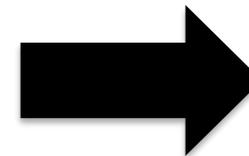
Chap 10

ドメイン III (20%)



Chap 7-9

ドメイン IV (20%)



Chap 11-13

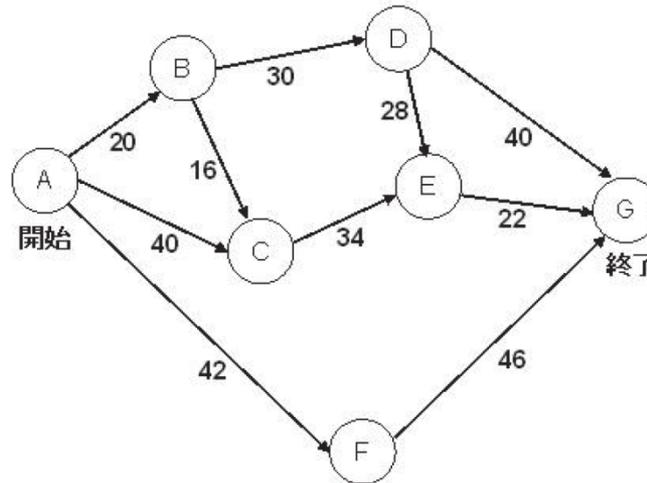
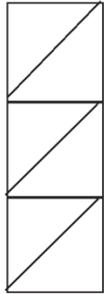
# Key Point

---

**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



---

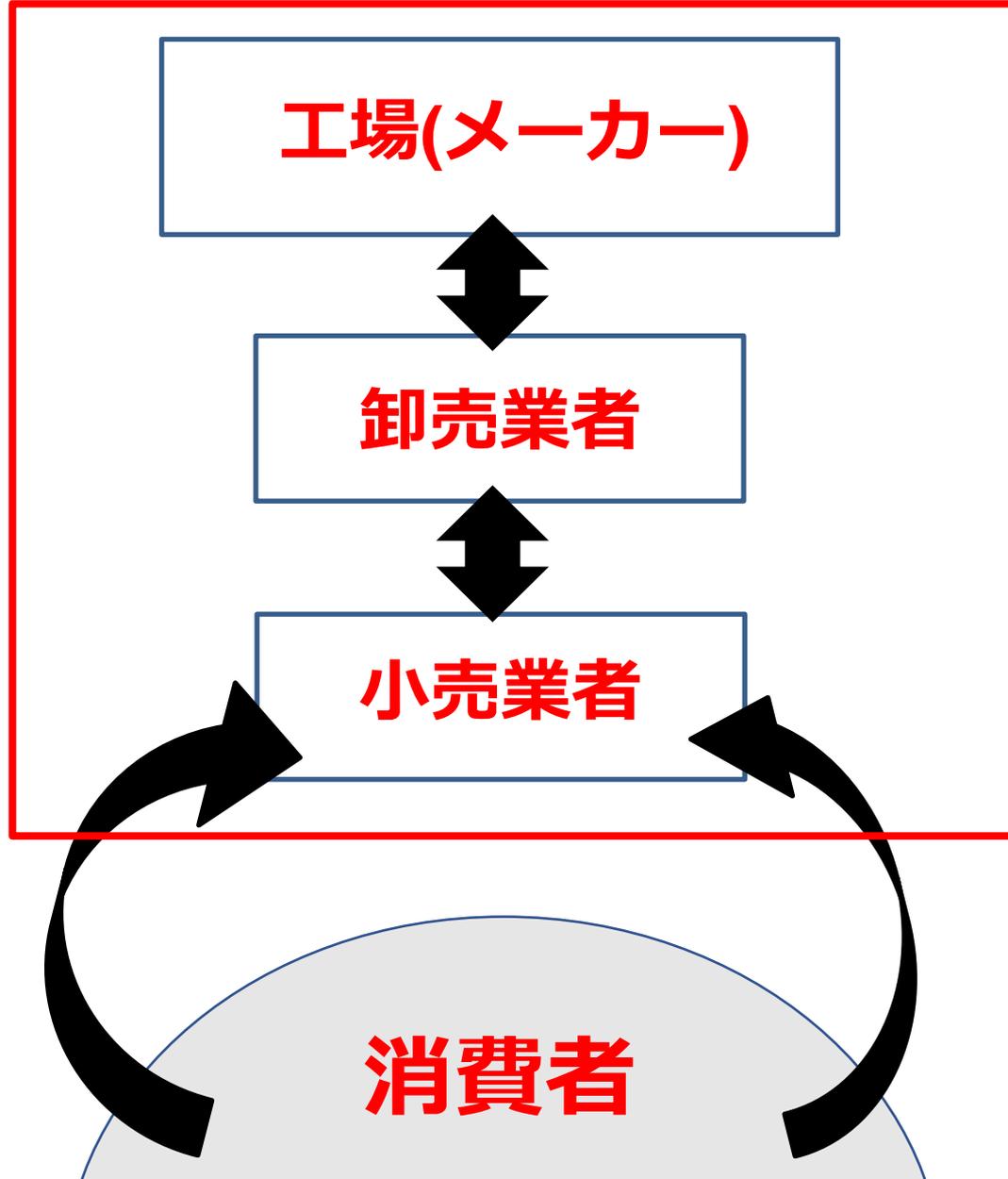
PERTネットワークにおけるクリティカル・パスに関する問題。

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

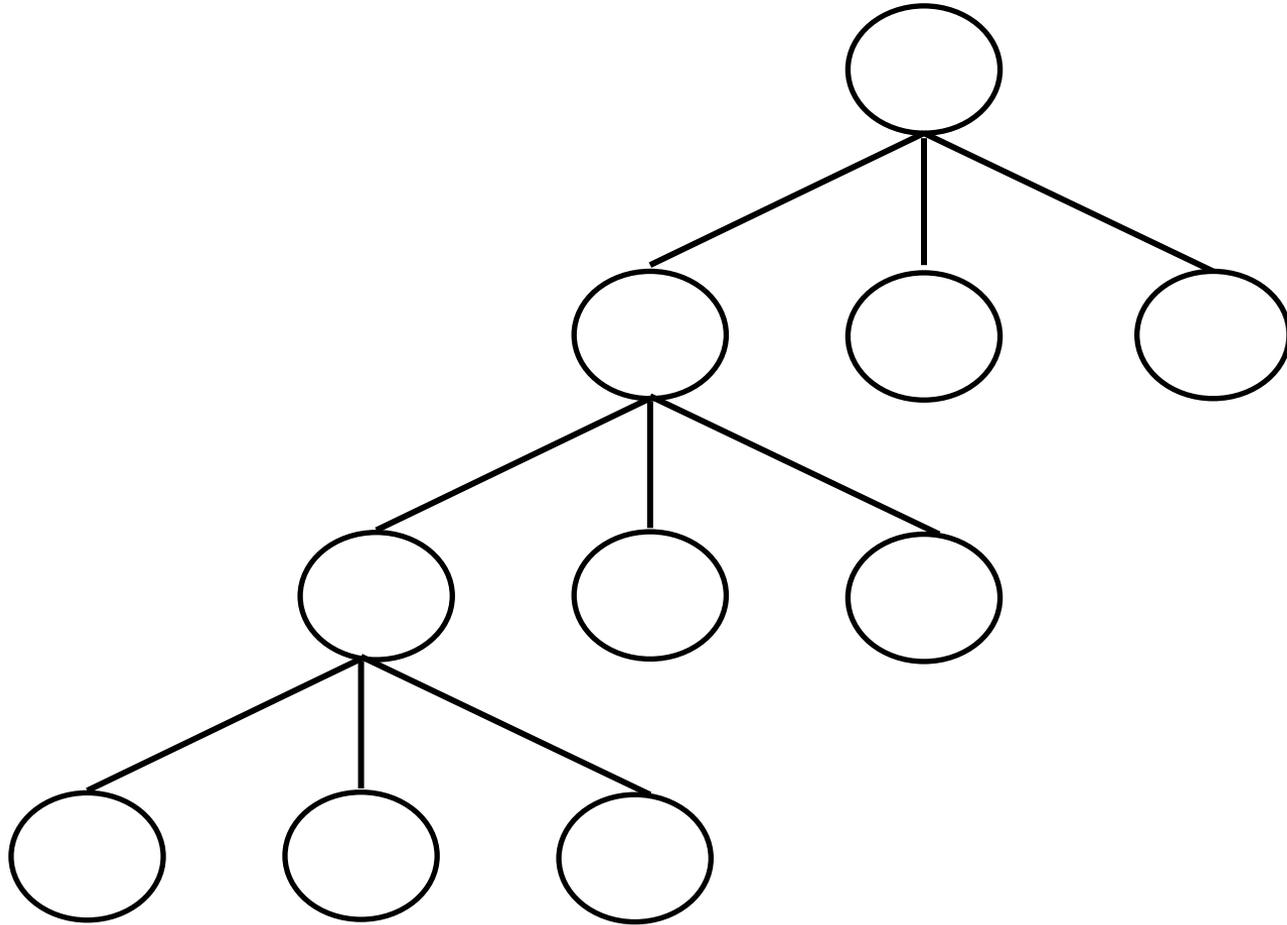
c

# サプライチェーンマネジメント



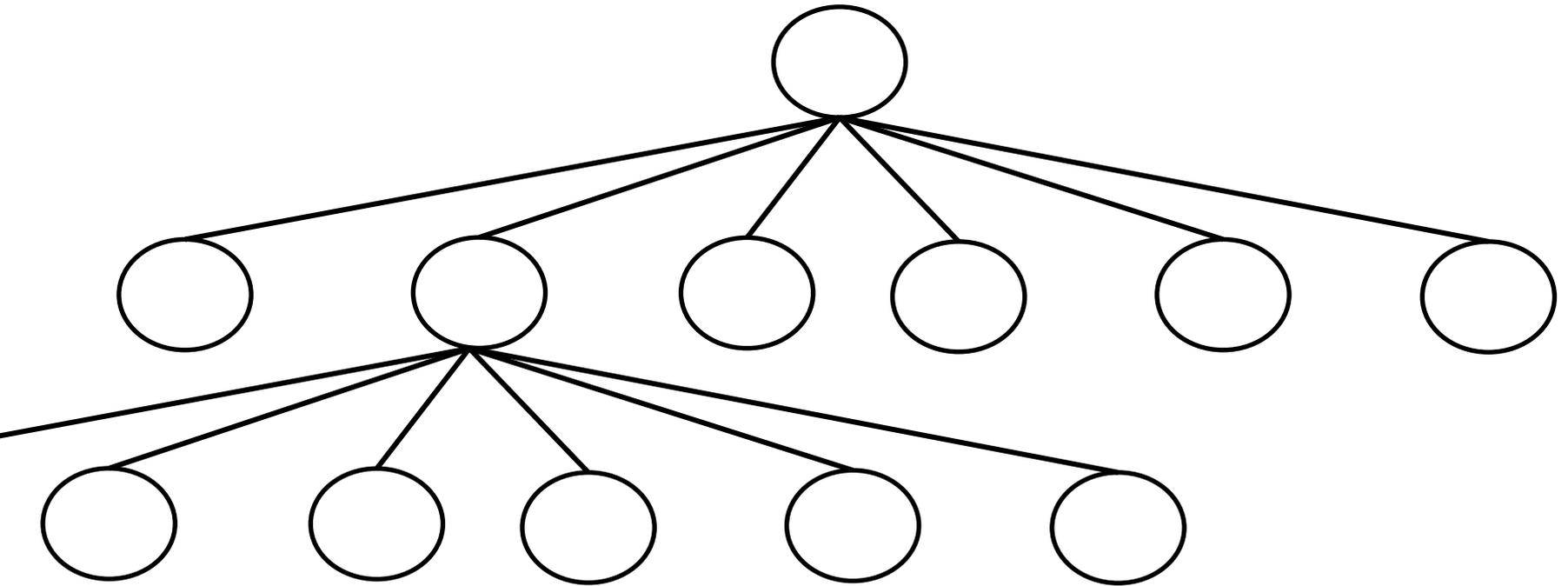
# Span of Control

---



# 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			●	

# 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

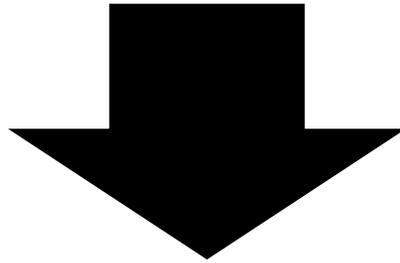
## 有機的組織

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**

# Key Point

---

プロセスではなく、プロジェクトを  
選択する問題



特に、始め(始点)と終わり(終点)がしっかりと  
存在するものを意識する必要がある

## 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

---

**サ** プライチェーンマネジメントのリスク評価する場合、  
検討事項とするものはどれか？

- A: 業界での規制の遵守
- B: 組織の文化と価値観**
- C: 従業員離職率

# Key Point

---

**IT** 業務をアウトソースする場合、アウトソース先の固有リスクになるものは？

A: 契約条項違反

B: データプライバシーの漏洩

**C: 人員配置の不足**