

組織の動脈硬化「報告リスク」と企業体質改善 (リスクマネジメント体制強化)に向けたアプローチ

大阪企業リスク研究会 報告リスクグループ

打出勲、小川雅弘、小橋壽也、鳶田充宏、中尾久仁男、福田倫之、三浦義和、八橋和由、渡邊加代子、和田憲

1 はじめに (我々の問題意識)

組織活動において「報告」は常に行われている。その中で「報告しない」「報告されない」や「報告しても処理されない、意味が無い」など、「報告」に関する事象があらゆる場面で問題視されている。

昨今、様々な業種で利用者や消費者の信頼を裏切る企業不祥事が相次いでいる。これらの不祥事は、コンプライアンス違反や不正などの直接的な問題よりも、組織的な情報伝達の機能としての「報告」に起因するケースが多いように思われる。また対応が上手く、優良企業と言われる企業も存在しており、その対応の良さもまた「報告」に起因するケースが多いように思われる。

そこで我々は、組織を運営する上で、日々の報告活動が機能しないことによるリスクが存在するのではないかと考え、「報告を阻害する要因」を「報告リスク」と定義し「報告リスクの特性」と「報告が機能する組織」について考察した。

2 組織にとって報告とは

1. 報告の原点

C.バーナードの「組織の成立条件」によると、「共通目的」「協働意志 (貢献意欲)」「コミュニケーション」の3要素が必要とされる。この「コミュニケーション」の1つである「報告」は、組織の情報伝達の重要な役割を持っている。報告すべき内容が、良い事でも悪い事でも、その事実をありのままに伝えることが基本である。私見で「～だと思います」というのは報告にならない。報告は「5W3H」を意識して行われるべきである。それにより内容や問題点が明確になり、伝えるべき相手に正確に伝えることができる。

- ・ Why (なぜ) ……仕事の目的、理由
- ・ What (何を) ……仕事の内容、目標
- ・ When (いつ) ……日程、納期
- ・ Where (どこで) ……場所、会場
- ・ Who (誰が) ……会社の担当者、顧客
- ・ How (どのように) ……仕事の手段、方法
- ・ How Many (いくつ) ……人数、個数
- ・ How Much (いくら) ……費用

また報告は、組織が活動する中で、以下の報告のタイミングが挙げられる。

- a. 指示された仕事が終わった時
- b. 長期間にわたる仕事の進捗を報告する時
- c. 仕事の進め方に変更が必要な時
- d. 新しい情報を入手した時

e. 仕事に対する新しい改善方法を発見した時 (問題の発見⇒改善)

f. 仕事でミスをした時

g. 仕事の目標達成を阻害するリスクを発見した時

「報告」は組織活動における血流のようなものである。報告すべき時に、正確な報告が行われなければ、情報の動脈硬化がおこり、組織は形骸化し崩壊する可能性がある。

2. 報告に起因する企業不祥事の事例

①カネボウ化粧品白斑問題

製品開発部門とクレーム対応部門が同一であり、社内の情報発信が遅れ、幹部への報告が速やかになされなかったことが被害を拡大させた一因とされている。

②連日のように報道される食品偽装事件

厨房関係者の慣習や通例などで「偽装ではない」と判断し、経営幹部などへの報告がされていないまま行われていたことも一因とされている。

これら2つの事例は全て「報告」に起因するものと考える。

3. 報告がなされる組織、その優良事例

ジョンソン・エンド・ジョンソン (以下J&J社)

1982年に起こったタイレノール事件では、「タイレノールにシアン化合物混入の疑いがある」とされた時点で、消費者に対し迅速に、125000回に及ぶTV放映、専用フリーダイヤルの設置、新聞の一面広告などの手段で回収と注意を呼びかけた。事件発生後、毒物の混入を防ぐため「3重シールパッケージ」を開発し発売。この徹底した対応策により事件発生2ヶ月後の段階で、事件前の売上の80%まで回復した。このような速やかな対応ができた理由として、問題が発生した直後に速やかにトップへ情報が報告され、回収指示が組織全体に直ちに伝わったことが一因とされている。速やかな「報告」の背景には、事件対応に関わった経営陣、現場の社員の誰もが、一貫して企業理念「我が信条」に込められた哲学に従い、行動の拠り所としたためと考えられる。(図表1)

このように明確な会社の理念が存在し浸透していることと、報告行動が自然に行われたこととの関係性に、我々は何かしらのヒントがあると考えた。

3 ネガティブ情報に関する報告の意識調査

我々は、報告リスクの発生原因となる「リスク要因」を探るため、リスクマネジメント協会会員に対し、ネガティブ情報報告することに関する意識調査(アンケート)を実施し、分析を行った。

1. アンケート回答者の特徴

アンケート回答者数84名、統計として耐えられる数字ではないため、傾向値として分析する。

①全体の特徴

- ・組織規模は100人以上の企業が62.6%で、内500人以上の企業が37.3%を占める。中堅以上の企業が多い傾向にある。
- ・業種は「製造業20.5%」「医療・介護機関13.3%」「サービス業10.8%」「商社・卸・販売業10.8%」「建設・不動産・住宅10.8%」「士業・専門家・コンサル8.4%」「運送・倉庫・物流6.0%」「金融6.0%」となっており、製造業と医療・介護機関が多い。
- ・性別は「男性81.9%」で、男性中心である。
- ・組織での立場・役職は「管理職42.2%」「経営者18.1%」「一般職24.1%」で、管理職以上の役職者が多い。

②クロス軸のグループの特徴

理念が明文化されているグループは、500人以上の企業が47.0%、ボトムアップ&トップダウン型や経営層協議型の意思決定スタイル60.6%、管理職48.5%である。つまり、大手企業の管理職が多く、意思決定はボトムアップダウンで協議型、経営理念がある程度浸透しているが共通の価値観としての定着には至っていないという特徴がある。

逆に、理念が明文化されていないグループは、20人以下の企業47.1%、トップダウンの意思決定58.8%、経営層41.2%である。つまり、小さい会社の経営者が多いという特徴を持っている。

2. ネガティブ情報の報告の有無（図表2）

ネガティブ情報に関して報告をしない割合は「良くある」と「たまにある」の合計で、「自分のミス36.9%」「他人のミス59.5%」「業務目標33.3%」「顧客の意見41.7%」「取引先情報29.8%」「業務推進48.2%」と報告をしない割合が多い。特に「他人のミス」や「業務推進」の割合が高く、「自分より他人のミス」「業務目標より業務推進」「取引先より顧客意見」について、報告意識が低いものと思われる。他人への関与は組織の人間関係であったり「報告＝告げ口」と言うような意識を持ってしまふことが原因と推測する。

①理念の明文化の有無による違い

- ・理念が明文化されているグループは、前述の全体の傾向とさほど違いは見られないが「業務目標達成」や「業務推進」に関わる情報を報告しない傾向が見られる。
- ・理念が明文化されていないグループは、「自分のミス」や「他人のミス」を報告しない傾向が強く、「業務目標達成」や「業務推進」、「顧客の意見」や「取引先情報」は報告する傾向にある。

②経営スタイルによる違い

トップダウン型では、報告しない傾向が高く、経営層協議型は報告への意識があると推察できる。特に「自分のミス」や「他人のミス」の報告で顕著な差が出ている。

③役職による違い

監督職と管理職での報告しない傾向が高い。一般職は「業務推進」に対する報告をしない傾向に特徴がある。

④報告に関する仕組みの有無による違い

報告の仕組みがないと報告しない傾向が高くなる。

3. 報告しないことでの問題発生（図表3）

ネガティブ情報を報告しなかった時の問題発生率は「自分のミス21.1%」「他人のミス39.0%」「業務目標12.3%」「顧客の意見14.5%」「取引先情報14.9%」「業務推進17.1%」で問題の発生率が高い。ハインリッヒの法則（1：29：300の法則）から、報告しなかったネガティブ情報は、問題や異常・小さな失敗などとして認識しているので300が分母になる。問題の発生は29が分子になる。つまり29/300で9.7%が発生率と考えられる。ハインリッヒの法則による発生率よりも、自分のミスで約2倍、他人のミスでは約4倍と極めて高くなっている。

日常の組織活動の中で、ネガティブ情報の「報告」が行われないと問題が発生しやすい。そこにはリスクが存在し、リスクが発生する可能性が高いと言える。

①理念の明文化の有無による違い

理念が明文化されているグループは、報告しないことによる問題発生は少なくなる傾向にある。理念が明文化されていないグループは、報告しないことによる問題発生が増える傾向にある。特に「自分のミス」「他人のミス」「顧客の意見」を報告しないことによる問題発生が高くなっている。

②経営スタイルによる違い

ボトムアップ&トップダウン型で、報告しないことによる問題の発生する傾向が高い。「他人のミス」を報告しない傾向が高いのがトップダウン型の特徴と言える。経営層協議型は、問題の発生は低い傾向にあるが「業務推進」で発生する傾向がある。

③役職による違い

監督職で、報告しないことによる問題の発生する傾向が高い。管理職は「自分のミス」「他人のミス」で問題が発生する傾向が高い。一般職は「他人のミス」で問題発生する傾向がある。

④報告に関する仕組みの有無による違い

「報告の仕組みがない」と報告しないで問題が発生する傾向が高くなる。仕組みの有無は問題発生に影響を及ぼす。

4. 報告しない理由（報告リスクの発生要因）（図表4）

報告しない理由は、全体として「自分で処理して問題ないと思った24.4%」「自分の業務範囲ではない13.3%」「報告をしても評価されない12.1%」「問題と思わなかった11.6%」「余計な仕事が増える10.5%」となっている。「自分で処理して問題ないと思った」「問題と思わなかった」と言うのは「報告すべき情報を認識していない」ことが原因であると考えられる。これは、報告すべき情報の定義が曖昧で、何を報告すべきか判断できないのではないかと推察できる。

また、「自分の業務範囲ではない」と言うのは、責任逃れで自分のことしか考えておらず組織全体のことが見えていないのではないかとと思われる。「余計な仕事が増える」「報告をしても評価されない」と言うのは、ネガティブ情報に対する組織の価値観が原因しているのではないかと推察できる。つまり何のために仕事をしているのか？という根本的な問題である。

また、ネガティブ情報の分類によって、以下の特徴がある。

- ・「自分のミス」を報告しない理由は、「自分で処理して問題ないと思った31.2%」「問題と思わなかった10.4%」「余計な仕事が増える12.3%」で、自己処理の傾向があり、報告すべき情報としての認識が低いと思われる。

- ・「他人のミス」を報告しない理由は、「自分の業務範疇ではない24.1%」「自分で処理して問題ないと思った19.3%」「問題と思わなかった11.0%」「表に出すと影響度が大きい11.0%」「余計な仕事が増える10.3%」で、見て見ぬ振りをする傾向があり、組織全体のことが見えていない。
- ・「業務目標未達成」を報告しない理由は、「自分で処理して問題ないと思った24.3%」「評価されない23.3%」で、自己処理と責任逃れの傾向がある。
- ・「顧客の意見」を報告しない理由は、「自分で処理して問題ないと思った24.5%」で、自己処理の傾向がある。
- ・「取引先情報」を報告しない理由は、「自分で処理して問題ないと思った21.1%」「自分の業務範疇ではない18.9%」で、自己処理の傾向と自分には関係ないという責任逃れや組織全体が見えていない傾向がある。
- ・「業務推進」を報告しない理由は、「自分で処理して問題ないと思った25.9%」で、自己処理の傾向があり、責任逃れや報告すべき情報としての認識が低いと思われる。

5. 報告ミスの経験と問題の発生 (図表4)

報告ミスの経験は「52.4%」(「たまにある」を含む)で極めて高い結果になった。また、報告ミスによる問題の発生は「19.4%」で、ハインリッヒの法則からみて2倍以上の発生率になっている。

①理念の明文化の有無による違い

報告ミスの経験で、理念が明文化されているグループとそうでないグループの差はほとんど無い。報告ミスによる問題の発生は、理念が明文化されていないグループの方に問題が発生しやすい傾向がある。

②経営スタイルによる違い

トップダウン型で報告ミスは多く、経営層協議型で報告ミスが少ない傾向がある。報告ミスによる問題の発生もトップダウン型が高い傾向にある。

③役割による違い

一般職と監督職で、報告ミスが高い傾向にある。問題の発生も一般職は高い傾向にある。

④報告に関する仕組みの有無による違い

報告の仕組みがないと報告ミスで問題が発生する傾向が高くなる。仕組みの有無は問題発生に影響を及ぼす。

6. 報告しやすい環境づくり

報告しやすい環境づくりの意識は、以下の通り。

- 1位「報告を上げやすい風土にする」
- 2位「報告する判断基準を明確にする」
- 3位「報告に関するルールや仕組みを明確にする」
- 4位「上司の判断に一貫性がある」
- 5位「報告内容についてフィードバックがある」

報告を上げやすい組織風土づくりへの意識が高く、判断基準の明確化や判断の一貫性に対して重要視している。

4 報告リスクの考察

1. 報告の要素

「報告」は前述のとおり、報告すべき内容とタイミングの関係性から「報告情報」と「報告行動」2つの要素に分類することができる。

- ・報告情報：報告すべき情報のこと(理念、目標を阻害する事

象の情報)

- ・報告行動：報告すべきタイミングでの上司や関係者に報告情報を報告する行動のこと

2. 報告リスクの分類と特性

「報告すべき情報を認識していない」とか「報告しない」など、上記2つの要素に対して以下の「報告リスク」に分類することができる。(図表5)

- ・報告情報……①報告すべき情報を認識していない
②報告すべき情報が少ない
③報告すべき情報が間違っている(不正確)
- ・報告行動……①報告しない
②報告を忘れる
③報告が遅い、タイミングが悪い
④報告ミスをする
⑤うその報告をする

①報告情報に対する阻害要因

報告情報に対する阻害要因として、一つ目が「報告すべき情報を認識していない」ことである。何を報告すべきかの判断ができていないのである。これは、報告するべき情報の定義が曖昧になっていることを指す。

二つ目の阻害要因としては「報告すべき情報が間違っている」という「報告ミス」があげられる。

アンケートの結果より、「自分で処理して問題ないと思った」や「報告者自身が問題と思わない」ことが原因である。報告情報が発生する様々な場面において、報告すべき情報をしっかり認識をする必要がある。そのためには、報告の目的や組織の目標が理解され、判断基準が共有されていなければならない。この「判断基準」がバラバラだとどうなるだろうか？同じ情報を見聞きしても、人によって必要な情報かどうかの判断や認識のズレが起こるだけでなくその捉え方や解釈、重要度や緊急度などの優先順位が違ってくるのである。

②報告行動に対する阻害要因

報告情報に対する阻害要因として、一つ目が「報告行動を起こさない」ことである。これは「報告をしても評価されない」「自分の業務範疇ではない」「上司から注意される、叱責される」「報告内容を表に出すと、影響が大きくなる」「余計な仕事が増える(めんどろ)」など、報告を止める意識が働いているのである。報告に対する考え方が組織の中で一貫されておらず、無意識に止めてしまう風土ができるのである。

二つ目の阻害要因としては「報告を行うがそのタイミングが悪い、遅い」ということがあげられる。「報告書を書くのに時間がかかる」「業務に追われてタイミングがずれる」「忘れる」等が原因である。

以上より、報告行動への問題意識を高め、不安を解消するような環境づくりが必要になるとと思われる。

アンケート結果より、報告を阻害する要因=報告リスクの対策には「人」と「仕組み」の二種類に起因することが分かった。

5 リスクマネジメント体制の仮説組織モデル(自律成長型組織)

1. 情報の流れと組織構造(図表6)

日本マクドナルドの創業者である藤田田(ふじたでん)氏の言葉に「文化流水理論」と言うのがある。「文化というものは高きところから低きところに水のように流れる」と言うもので、文化

つまり知識や情報は全て「上から下へ流れる」と言う理論である。

一般的に組織は、ピラミッド型の組織構造になっており「情報は上から下に流れる」と言う原理に従うと、トップや管理職からの指示・命令は流れやすいが、従業員から上司に対しての「報告（情報）」は流れにくいものと考えねばならない。従って組織の上部にいる者は、情報を意識しないと受取ることができないと考えるべきである。そうしないとマネジメントに必要な情報が遅い、少ない、不正確といった状況が発生しやすく、経営判断を誤ってしまう可能性がある。つまり、トップや管理職は指示・命令よりも報告を正確かつ速やかに受けることを意識し、情報をキャッチするかを考える必要がある。

「情報は上から下に流れる」と言う原理から、情報が流れやすい（報告が上司に伝わりやすい）組織に変える必要がある。組織構造を従来のピラミッド型から逆三角形の「コマ型」へ考え方を転換しなければならないと我々は考えた。この「コマ型」組織では、「顧客⇒従業員⇒管理職⇒経営トップ」へと情報が流れやすくなる。意識的に情報を止めたりしない限り、的確で、集約された情報が速く流れるのである。「報告」が上手く機能している企業は、前述したJ&J社のように従業員から経営トップまで共通の価値基準を持って情報認識し、一心同体で行動が起らせている。つまり逆三角形の組織構造を意識し、実践できていると考えられる。

組織における情報の取扱いは「止めない、隠さない、曲げない」を基本にしなければならない。これを踏み外すとコンプライアンスの問題（不祥事）が発生するのである。

2. 理念がつくる組織風土

①経営理念の浸透と組織風土

経営理念は社長室や応接室に掲げられたものではなく、理念を基にその組織の向かうべきビジョンや方針・戦略が構築されなければならない。また、ビジョンや戦略を達成するための組織構造と人材、業務の仕組み、経営管理の仕組みが出来ている必要がある。その組織や仕組みは理念と整合性が取れており、行動の価値基準となっている。これにより、経営トップが細かな指示や判断をしなくても役員や幹部、中間管理職、一般スタッフが役割と責任を自覚し、円滑な業務遂行や効果的な成果を出すための施策を考え、具体的な行動を起こすことができるのである。これを我々は「理念の遺伝子」に基づく活動と名づけた。

組織活動において、「理念の遺伝子」から、価値観と考え方に統一性が生まれ、組織の個性（アイデンティティ）として定着し、組織文化が醸成される。この経緯と状態を理念の浸透という。経営理念が明文化され組織内に浸透すると、組織共通の価値基準や行動基準が生まれ、統制された組織運営と組織行動が行われるのである。つまり、理念の認知・理解から始まり、考え方や行動の変革が起り、習慣化して風土へと定着する。

②組織風土の決定要素

組織風土は、以下の4つの要素によって決定される。

- 組織の管理体制（トップや管理職のマネジメントスタイルやリーダーシップ含む）
- 業務の仕組み
- 職場や組織のルール（形式ルールと暗黙ルール）

d. コミュニケーション

この要素は、前述の経営理念を価値基準に構築されなければならない。特に、マネジメントスタイルやリーダーシップは個人の性格や価値観によることが大きいと、理念の共通認識と組織の上下左右の関係構築が重要となる。また、職場や組織のルールは、形式化されたもの（規定・制度や業務マニュアルなど）と暗黙のもの（暗黙的に習慣化したルール・方法）が存在する。一般的に形式ルール20%、暗黙ルール80%と言われており、暗黙的部分を可能な限り「見える化」する必要がある。

3. 自律成長型組織とは

リスクマネジメントが機能する組織は、目的（経営理念やビジョン）を達成するための阻害要因（リスク）を発見し、解決することができる。前述のとおりこのような組織では、従業員から経営トップまで経営理念が行動や考え方の価値基準になっており、自ら考え動くことができる。更に、自ら考え動く組織は、未来に向かって成長できる組織であると考え、我々は「自律成長型組織」と名づけた。

「自律成長型組織」には以下の特徴がある。

- ・「コマ型」組織構造（顧客⇒従業員、管理職、経営者の逆三角形）
- ・理念が明文化され「芯（軸）」がある
- ・求心力（理念の浸透⇒価値観の共有）と遠心力（戦略と事業活動）がはたらく
- ・回転することで安定する
- ・共通の価値基準による問題意識と情報認識が醸成される
- ・情報の流れがスムーズ（原理に沿っている）
- ・自ら考え行動する（権限委譲され方針が明確、的確な情報を基に現場判断し提案）
- ・知識の連鎖と蓄積がされる
- ・全体最適化された自己成長型組織

我々は、この「自律成長型組織」をリスクマネジメント体制が機能する組織モデルとして仮説を立てた。つまり「自律成長型組織」を構築すれば組織風土として「報告」が機能し、日常活動での問題やリスクに対しての解決が行われる。リスクに適応する組織であると考える。

①自律成長のマネジメント・モデル（理念の浸透とPDCA）

「理念」は、経営方針や部門目標、更に個人目標にブレイクダウンされ、日々の活動の中で「PDCA」が回っている。また、報告は「個人⇒上司⇒部門長⇒役員」へと「理念」に沿った報告行動が自発的にされていなければならない。このとき、上司と部下が円滑なコミュニケーションをとり、具体的な判断基準による報告とフィードバックを行うことによって「理念」の理解が深まる。この個人のPDCA、部門のPDCA、全体のPDCAの連鎖と相互関係で、善循環のスパイラルが生まれる。この時はじめて「理念」が真に組織内へ浸透したことになる。（図表7）

②自律成長の協力関係を築く

「報告」は組織行動における要となるが、その組織行動はリーダーシップ、メンバーシップ、フォローシップ、サポートシップという協力関係でつながっている。この協力関係の維持には、組織のメンバーが価値観を共有し、目標達成に必要な情報を共有するための円滑なコミュニケーションが重要

となる。

「自律成長型組織」では、リーダーシップ、メンバーシップ、フォローシップ、サポートシップという協力関係を築きながら行動する必要がある。このとき、前述の理念の浸透とPDCAの実践が基本となる。(図表8)

6 まとめ

アンケートの分析により、ネガティブ情報を報告しないことや報告ミスの割合は極めて高い。また、そのことによる問題発生割合も極めて高い。つまり、報告リスクの発生は組織において、情報の動脈硬化を起こし、問題を起こしやすい組織風土をつくってしまう。報告リスクの要因は「人」に起因することが多く、その本質は価値観や判断基準をいかに共有するかにかかっている。

理念に沿って自発的(主体的)に報告が行われる組織づくりが重要となる。我々は、報告リスクを低減し、リスクマネジメント体制の強化を図る手法として、「自律成長型組織」を提唱する。

1. 正しい手法で「理念」を構築し組織全員で共有し、組織メンバー全員の判断基準として、浸透させていく。
2. 理念に整合する目標を自分で作り、最初の報告者から経営者まで、同じ価値判断で報告情報を認識できるように、常にPDCAを回していく。これを日常的にできる組織を構築する。
3. 報告行動を自発的・連鎖的に起こさせる体制にする。特に、報告を受けた人が「報告行動」を速やかに起こすことが組織のためになることを認識させる必要がある。リーダーシップ、メンバーシップ、フォローシップ、サポートシップという協力関係を築くことが必要である。

4. 自ら考え成長する組織にするためには、リスクへの対応経験の少ない担当者等に対して、リスク感性を高める必要がある。そのために、ネガティブ情報の集約と共有化を行うと共に「リスクの見える化」を行うなど、学習と体験で成長を促す仕組みを考える必要がある。

以上のことを通じて、報告情報を認識し報告行動を日常的にとれる組織(その中の個人を含む)となることにより、報告が組織の血流として隅々まで自然に流れることとなる。

すなわち、理念が社員の行動にまで浸透し、報告情報への価値基準を共有し、報告行動を速やかに行う。組織がこのような体制となることで、活動が組織的に、継続的に改善がなされていく。つまり、組織が自己学習して自己成長することとなり「自律成長型組織」となることができると考えるのである。

今回の研究は、報告リスクの特性をアンケートにより分析し、理想モデルとして「自律成長型組織」を検討した段階であり、次の段階では引き続きその検証を行っていきたい。

最後に、組織の形態や経営スタイルには様々な形があると考えられるが、今回の研究報告が組織活性化へのヒントとなれば幸いである。

*参考文献

- ・ジーン・中園 『藤田の頭の中 ～ハンバーガーを和食に変えた男 マクドナルド独り勝ちの秘密～』日本実業出版社(2001年8月)

図表 1 会社の存在意義の明示と共有

「あんないいものがあるから、自分たち経営者は枕を高くして眠ることができる。アメリカが夜で地球の反対側が昼間でも、『我が信条』に従ってうちの人たちはちゃんと仕事をやっているのがわかっている。経営者にとっては、こんなに楽なことはない。こんな優れた道具はほかにはないと思うよ。」

(「J&」会長兼CEO ビル・ウェルドン)

出所：『世界で最も称賛される人事』浅川 港 日本実業出版社

経営理念を共有し、全社共通の価値観や判断基準によって事業活動が遂行され組織運営が行われる。

経営トップが細かな指示や判断をしなくても

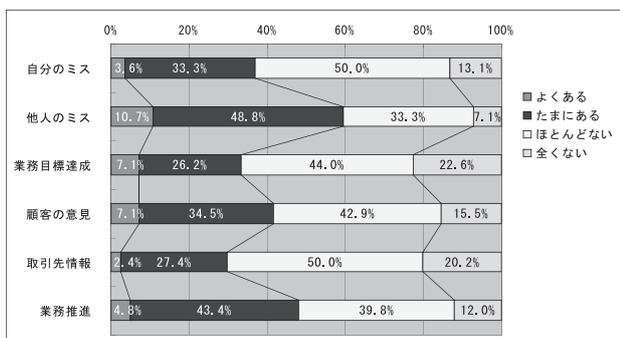
役員や幹部、中間管理職、一般スタッフが役割と責任を自覚し

効果的な業務遂行を行い、成果を出すための施策を自発的に考え

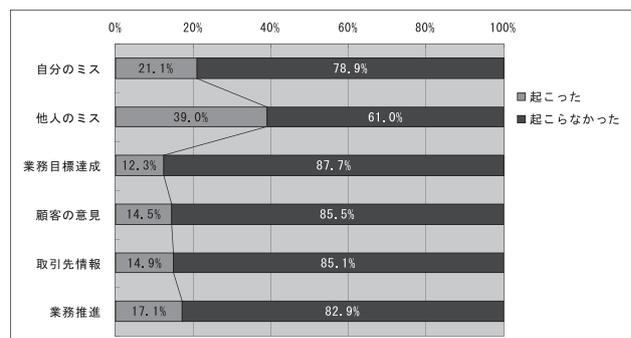
具体的な行動を起こすことができる。

会社の存在意義の明示と共有によって、価値判断に統一性が生まれるのである。

図表 2 ネガティブ情報の報告の有無



図表 3 ネガティブ情報を報告しなかったことでの問題の発生



図表 4

■報告しない理由

	自分のミス	他人のミス	業務目標	顧客意見	取引先情報	業務推進	平均
面倒くさい	7.1%	6.9%	5.8%	4.5%	3.3%	9.5%	6.2%
自分の範疇（担当）ではない	7.1%	24.1%	5.8%	10.9%	18.9%	12.9%	13.3%
叱責される	9.7%	2.1%	11.7%	4.5%	1.1%	4.3%	5.6%
評価されない	8.4%	9.0%	23.3%	11.8%	8.9%	11.2%	12.1%
表に出すと影響度が大きい	8.4%	11.0%	1.0%	7.3%	13.3%	5.2%	7.7%
余計な仕事が増える	12.3%	10.3%	6.8%	11.8%	8.9%	12.9%	10.5%
自分で処理して問題ないと思った	31.2%	19.3%	24.3%	24.5%	21.1%	25.9%	24.4%
問題と思わなかった	10.4%	11.0%	13.6%	11.8%	13.3%	9.5%	11.6%
その他	5.2%	6.2%	7.8%	12.7%	11.1%	8.6%	8.6%
無回答	-	-	-	-	-	-	0.0%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

■報告ミスの経験

	構成比
ある	6.0%
たまにある	46.4%
ほとんどない	41.7%
全くない	4.8%
無回答	1.2%
計	100.0%

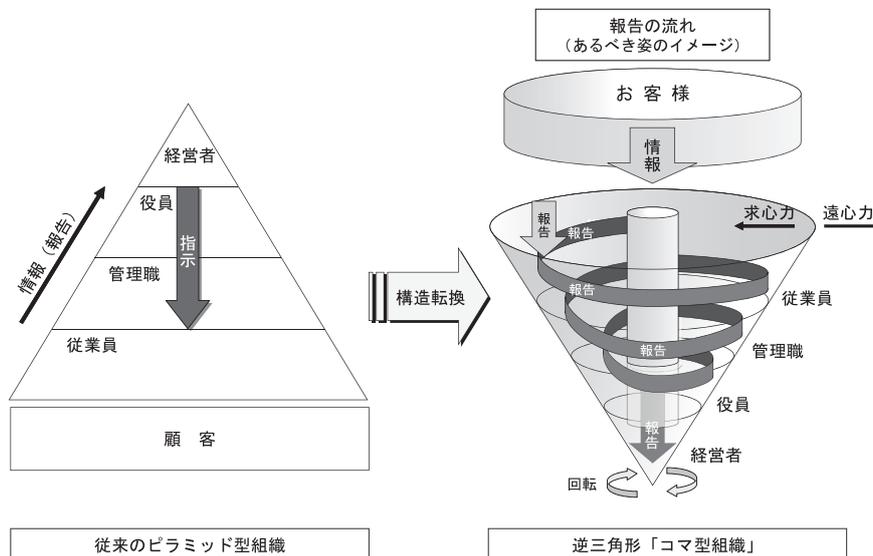
■報告ミスによる問題発生

	構成比
起こった	19.4%
起こらなかった	80.6%
無回答	-
計	100.0%

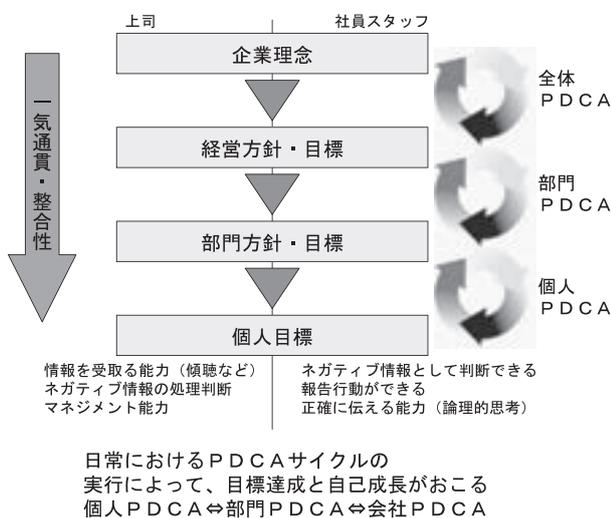
図表5 報告リスクの分類

報告の要素	報告リスク	リスク要因	対策のキーワード
報告情報	①報告すべき情報を認識していない ⇒判断の間違い、認識のズレ	①自分で処理して問題ないと思った ②問題と思わなかった 報告すべき情報の定義があいまい ⇒報告する目的があいまい ⇒組織の方針が明確でない。	人
	②報告すべき情報が少ない ③報告すべき情報がまちがっている ⇒報告ミス	①調査が不十分 ⇒調査する時間がない	しくみ
報告行動	①報告しない（報告行動をおこさない） ⇒意図的・故意（止める、隠す）と不正、コンプライアンス違反に繋がる	①自分で処理して問題ないと思った ②評価されない ③自分の範疇でない ④叱責される ⑤表に出すと影響が大きい	人
	②報告を忘れる	①忙しい（日常業務で手が一杯） ②問題意識が低い	人
	③報告するタイミングが悪い・遅い	①報告をまとめるのに時間がかかる ②タイミングがズレル、迷う	しくみ
	④うその報告をする	①叱責される、失敗を隠したい	人

図表6 情報の流れと組織構造



図表7 理念から個人目標の整合性とPDCA



図表8 組織行動の協力関係

