

# 報告リスクに対応する組織診断の研究

## リスクマネジメント体制のための組織成熟度ガイドライン作成に向けて

大阪企業リスク研究会 報告リスクグループ 小橋壽也、和田憲、植村嘉洋、打出勲、楳本達、  
小川雅弘、川口宏、中尾久仁男、福田倫之、三浦義和、渡邊加代子

### 1 はじめに（去年の整理と今年の方向性）

昨年度の研究は、組織に発生する不祥事の要因として、報告を行う活動（以下、報告活動という）の在り方に着目した。報告活動が機能しないことに組織のリスクが存在すると仮説を立て、それを「報告リスク」と位置付けた。そして「報告リスク」の少ない理想の組織を「自律成長型組織」として、マネジメント体制の仮説モデルを提言した。

今年度は、その仮説モデルを基に「自律成長型組織」となるための要因を洗い出し、組織の体質改善のガイドラインを構築するために「組織診断」の開発を試みた。組織は成長するものであるため「成長段階＝成熟度」に着目し、「組織の成熟度」を分析・評価することができる仕組づくりを考察した。

### 2 報告リスクと組織の成熟度 — 昨年の研究から —

報告を阻害する要因には「報告すべき情報を認識していない」「報告すべき情報が少ない」「間違っている」といった報告情報に対する阻害要因と「報告しても評価されない」「自分の業務範疇でない」「余計な仕事が増える」といったと報告行動に対する阻害要因がある。これを我々は「報告リスク」として定義している。

報告リスクが低く、発生が少ない組織は、理念が組織全体の価値観として共有化されており、報告活動が円滑に行われている。この組織は、リスク対応の組織文化があり、リスクマネジメントが機能していることを指している。つまり、昨年度我々が提言した「逆三角形（コマ型）の組織」であり、「自律成長型組織」である。

情報は上から下に流れるという原理に従い、従来のピラミッド型から逆三角形（コマ型）の組織へ構造転換しているのである。また、理念の浸透により、帰属意識が高揚し、自己革新と成長する組織へと組織文化が醸成されている。この組織モデルが「自律成長型組織」である。（図表1参照）

具体的には

- ①理念が浸透し、組織風土となっていること
- ②理念の浸透に際し、常にPDCAが回るマネジメントがされていること
- ③自律成長の協力関係（リーダーシップ、メンバーシップ、フォロースhip、サポートシップ）でつながっていること

「自律成長型組織」は、協働意識が高く常に全体最適化を目指している。したがって、管理・統制しなくても自発的に目的や目標に向かって動ける組織で「個人の成長＝組織の成長」となっている。

つまり、「成熟度」の高い組織と考えられるのである。（図表2参照）

この①②③の要素がいかに組織内で浸透・構築されているかを具体的に関連する指標を設けて数値化し、見える化するツールを開発することで、現状の組織の実態を診断し、組織のリスク体質改善に取り組む活動につなげたいと考えた。

報告リスクに対する組織文化がどのように醸成され、組織活動が行われているのかという視点から、我々が理想として設定したリスクマネジメントが機能する「自律成長型組織」としての「組織の成熟度」を分析・評価するモデルを設定し、組織改革のガイドラインとして活用することを目的としている。

### 3 組織成熟度モデルの設定

組織成熟度モデルの設定は、組織が目指す「理想的な報告リスク対応組織」を実現するため、現状の「組織の成熟度」を明らかにして、組織の特徴と課題を明確にすることである。

#### 1. 組織成熟度モデルとは

フィリップ・クロスビーは、マネジメントの成熟度を6項目に沿って、それぞれを5段階のレベルで評価した。6項目は次のとおりである。

①マネジメントの理解と態度、②クオリティ組織の状態、③問題の取扱い、④クオリティ・コストの対売上比率、⑤クオリティの改善処置、⑥企業組織のクオリティへの姿勢

また、5段階のレベル評価は次のように表現し、知的に進歩していく組織の状態を表している。

①半信半疑→②覚醒→③開眼→④知恵→⑤確信

これが、成熟度モデルの原型とされている。

我々の考える「組織の成熟度」とは、組織の自律成長性や自己革新能力の高さなどの報告リスクに対応する組織活動の機能到達度を5つの因子で測定できるように設定し、5段階の成熟度レベルで評価できるようにしたものである。

「組織成熟度モデル」とは、リスクマネジメントが機能する組織にするためには、組織をどのように改善・革新するのが良いかを認識する必要があり、リスク対応に未熟な組織と成熟した組織を比較し、組織の状態の違いを明らかにするものである。これは「組織活動のための仕組みの有無」や「手法の優劣」ではなく「リスク認識とリスク対応の組織文化」「報告活動の目的や考え方」「業務プロセスや独自性」「目的や目標に対する個と全体のあり方」「帰属意識による協働性と自律成長性」などに着目することにある。（図表2参照）

#### 2. 組織の成熟度を測る5つの因子（図表3参照）

組織における報告活動は、報告情報の取得と報告行動の実行

という2つの要素によって成り立っている。この要素に影響を与える因子を我々は5つ設定した。

#### ①理念の浸透度

組織風土は、組織の中でそれらを構成する人々の間で共有される価値観や信念、判断基準などから習慣となった行動が絡み合っただけで醸成されたシステムで、組織として時間をかけて意図して創り上げたものである。このため、組織における報告活動は、組織文化（組織風土）に既定されるのではないかと考えた。つまり報告情報の取得には価値観などの判断基準が、報告行動の実行には組織文化が深く関与していると思われる。組織文化は、経営理念の浸透度によって成熟度が高くなるものと考えられるので、理念の浸透度が基本因子であると言える。

#### ②全体最適化度

個は全体のために、全体は個のために存在し、相互補完していることが基本である。

全体の行動はあらゆる部分の協働によって成立し、部分の行動は全体を通して相互に影響し合っている。未熟な組織ほど部分と全体、部分と部分の関わりが薄く、調和が十分でないと考えられる。成熟した組織では、全体と部分、部分と部分の関係が強く、調和がとれていると考える。

「部分最適（個別最適）」は、システムや組織の中で、それぞれの要素や部署の機能の最適化を図ること意味する。例えば、組織において、それぞれの業務機能だけの生産性をあげることが「部分最適」になる。組織を構成する各部署や従業員それぞれがバラバラな形で最適化されて行くことも「部分最適」といえる。

「全体最適」とは、システムや組織の全体の最適化を図ることを意味している。「全体最適化」のプロセスでは、組織の各部署や全ての従業員が歩調をあわせて同じ方向に最適化されていく必要がある。「全体最適化」を図れば、業務の流れが組織全体として統制されるため、機会喪失などの問題を減らすことが可能になる。

個人の目的や目標、チームや部門の目的や目標、組織の目的や目標など、より上位の目的や目標で考える従業員は、常に組織に活力を与える。個人→部門→全体のPDCAサイクルの相関関係が部門の利益よりも全体の利益を優先させ、付加価値創造という上位目的へのベストプラクティスになると考える。

#### ③業務の成熟度

業務は事業目的を達成するための方法や手順・手続きを継続して行う活動である。組織のビジョンを達成するための戦略遂行に関して、効果的な方法や手順が仕組として構築され、組織化され、管理・運用される。この仕組や組織化の体系が業務システムや業務フローである。

業務システムは、「標準化」「構造化」「再現性」という3つの視点から、効率性と効果を追求する改善や革新が継続的に行われる必要がある。また、リスクマネジメントの観点から、業務の中でリスク発生の可能性のある方法や手順を発見し、業務システムの脆弱性を改善することも同時に求められる。

業務の成熟度とは、業務システムの継続的な改善や革新が個人やチーム・部門で行われる風土が定着し、実施されている

かどうかを評価することである。更に、各業務プロセスでの業務執行において、業務目標の設定から実行・評価・改善のPDCAサイクルを回し、効率的に業務目標を達成するために、スキルアップや業務執行の高度化を図らなければならない。この取組み状況を合わせて評価する必要がある。

業務の成熟度が高いほど、業務改善の取組みが恒常的に行われていると共に、リスクへの関心も高く、ネガティブ情報の取得や報告行動は円滑であると考えられる。また、業務執行のPDCAサイクル運用から報告活動が常態化しているとも考えられる。

#### ④帰属意識の深化度

帰属意識とは、何らかの集団や組織に所属していると感じること。つまりアイデンティティが明確であり、組織と個人のアイデンティフィケーションがあることである。

組織への帰属意識が高ければ高いほど、組織の基盤は磐石なものとなり、成果を生み出しやすくなると考える。しかし、組織に対する帰属意識といっても様々な状態のものがある。この組織でこれを達成しようといったチャレンジングな動機によるものもあれば、この組織にいれば安全だからといった消極的な動機によるものもある。組織は、そうした構成員の帰属意識の状態について正確に把握し、組織への貢献意欲を高める方向にもっていくことを考える必要がある。

帰属意識の高揚は自律成長への動機となり、個人の成長は組織の成長として捉えることが出来るようになる。したがって、協働関係を重視するようになり、リーダーシップの協力関係である「フォローシップ」「サポートシップ」「メンバーシップ」を積極的に行うことができると考えられる。

組織において帰属意識を持つこと、高めることに必要なのは「理念の浸透」「構成員同士の繋がり」「文化の構築」である。

#### ⑤IT化成熟度

IT化は、業務の効率化を行うためのツールであり、属人的な業務システムや業務執行から発生するリスクを回避し、業務の脆弱性を排除して高度化（「標準化」「構造化」「再現性」）するためのものである。

また、属人的な業務処理ではできなかったことが自動化やデータベース化によって出来るようになり、報告活動のスピード化や円滑化に役立つものと考えられる。

IT化成熟度には、IT化のためのハードウェアやソフトウェアなど、ITシステムの導入・整備といった「ITインフラ度」と情報の利用やITを活用する能力（ITスキル）の成熟度といった「ITリテラシー度」と業務の手順や手続きなどの文書化の成熟度（継続改善と最適化）といった「IT文化度」の三要素がある。

IT化成熟度が高いほど、業務は効率的で報告リスクが少なく、報告活動は円滑であると考えられる。

### 3. 組織成熟度の因子間関係（図表3参照）

組織成熟度の5つの因子は、それぞれ相互に関係し、影響しあっている。理念の浸透度は全ての因子に影響を与える組織成熟度の基本因子である。

#### ①理念浸透度と全体最適化度

理念の浸透度は全体最適化度に大きな影響を与えており、上位の目的や利益を優先するかどうかの価値判断の基準になっていると考えられる。

## ②理念浸透度と業務成熟度

理念に基づく事業ビジョンを達成するための方法や手順が業務であるため、理念浸透度は業務成熟度に大きな影響を与えると考えられる。なぜなら、業務システムや業務プロセスは理念やビジョンあるいは戦略に整合している必要があるからである。また、継続的な業務改善や業務革新への動機付けは理念の理解度や価値観の共有レベルによって異なると考えられる。

## ③理念浸透度と帰属意識の深化度

帰属意識の根源は理念であり、組織と個人のアイデンティティの確立であることから、理念の浸透度が帰属意識の深化に影響を及ぼすことは明らかである。

自律成長型組織の構成員は、理念の浸透度と帰属意識の深化度が高いと考えられる。

## ④全体最適化度と業務成熟度

業務の成熟度が高くなれば、全体最適化度は高くなると考えられる。なぜなら、業務システムの改善や改革は個人や部門の利益を優先するのではなく、全体の目的や目標と利益を優先するからである。また、個別の業務システムや業務プログラム（以下「個別システム」という）は全体システムを構築するための要素であり、業務成熟度は全体最適化が意図する目的・目標を達するため、個別システムを効率的に運用するという相互関係にある。

## ⑤全体最適化度と帰属意識の深化度

帰属意識の深化度が高くなれば全体最適化度は高くなると考えられる。なぜなら、組織と個人のアイデンティティが確立すると組織に対する誇りや愛着心（エンゲージメント）が生まれ、全体最適化への意識が働くからである。これにより、組織風土は全体最適化へ向かうと考えられる。

## ⑥業務成熟度と帰属意識の深化度

帰属意識の深化度が高くなれば業務成熟度は高くなると考えられる。なぜなら、組織と個人のアイデンティティが確立すると組織に対する誇りや愛着心（エンゲージメント）が生まれ、業務改善や改革への行動が活性化する。一方、業務成熟度が高くなったからといって、帰属意識が高くなるとは考えにくく、不可逆的な関係にあると考える。

我々が理想とする「自律成長型の組織」は、自発的に行動し、仕事に邁進する、仲間を信頼し合い、組織の成功のために一丸となり、高い業績を上げるチームである。組織の成熟度が高くなるとエンゲージメント・レベルも高くなると予測され、報告活動が円滑に行われる。エンゲージメントに対する行動は以下の通りで、業績向上と相関関係があり、リスクマネジメントが機能する。

- ・組織への信頼
- ・改善への欲求
- ・業務内容と「全体像」の理解
- ・同僚への尊敬、協力
- ・献身的に業務に取り組む姿勢
- ・業界の最新動向の把握

## 4. 成熟度モデルのレベル評価試案

成熟度モデルは、クロスビーによる「組織マネジメントレベル成熟度モデル」とこの成熟度モデルを原型にした、カーネギーメ

ロン大学のハンフリー教授らが開発した「組織の能力成熟度モデル（CMM）」がある。

我々は、これらのモデルをベースにしたITコーディネータ協会の「経営成熟度モデル」とクロスビーの成熟モデルを原型とする「日本経営品質賞のアセスメント（評価）基準」を参考に、成熟度モデルのレベルを考察した。

### ○レベル1：気づきの段階

組織が課題のあることを認識している段階。リスクやネガティブ情報を認識していても自己処理や個別対応が多く、属人的で組織化が未整備な状態であると考えられる。過去の枠組みの中での改善行動を行っているが、組織遂行力が低く、高い能力をもつ個人に依存する傾向が高い。

### ○レベル2：個別認識実施の段階

リスクやネガティブ情報は個別認識で、責任はまだ個人のレベルにある段階。過去の枠組みにもとづく改善から革新へ向かい始めているが、組織行動が標準化されていないので、似た手順を他の人が真似る傾向がある。

### ○レベル3：組織文化開花の段階

リスク対応が組織文化として開花する段階。手順は標準化され文書化され、求める価値を戦略的に考え行動している。部門は組織の標準プロセスに適合し、全体最適化が進みかけている。

### ○レベル4：組織文化定着の段階（管理・統制維持）

組織は、継続的な改善と改革を行っている段階。プロセスの機能ツールと手順に従って監視と測定が可能で、組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している。

### ○レベル5：最適化している段階

組織は、継続した改善によりベストプラクティスに達している段階。自律成長型組織として、革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている。

## 4 組織成熟度の診断・評価の方法

前項で説明した「成熟度モデルのレベル評価」を行うため、「組織成熟度」の5因子各々について詳細な評価項目を設定した診断シートを作成し、分析する方法を考察した。

### 1. 成熟度5因子のレベル評価

成熟度モデルのレベル評価は組織全体としての成熟度であり、各5因子の成熟度のレベルが判るようにしなければならない。

現在の組織と自律成長型組織との差異を明確化し、組織内に潜む「報告リスク」の存在と問題点を焙りだし評価するため、次の指針に基づき明らかにすることとした。

- ①現在の組織と自律成長型組織との差異を明確にすること
- ②組織の潜在的な報告リスク（問題点）を明確にすること
- ③客観的な評価を構築すること

### 2. 評価項目の数値化と評価計算方法（図表4、図表5、図表6参照）

- ①評価項目は、1～5の5段階評価を基本とする
- ②評価項目ごとに「重要度」と「報告リスク」におよぼす「影響度」をウエイト付けする

重要度の係数は1.1～1.5の5段階、影響度の係数は1.1～1.3の3段階を基本とし、重要度と影響度を乗算して評価点数を算出する

※計算式  $x = \text{因子別の各評価項目}(A:5\text{段階}) \times \text{重要度}(W:$

5段階) × 影響度 (E : 3段階)

③評価点数は全て加重平均値とする。また、回答サンプルの上位群、中位群、下位群のギャップ分析も行う

④各因子の成熟度の数値をレーダーチャートに図表化し、相対的な評価や関係を明確化する

### 3. 組織内の3階層ギャップ分析と業種への対応 (図表6参照)

組織内で、経営層・中間管理層・一般従業員層別(職制別)に成熟度に対する反応の違いが予測される。このギャップ分析が重要で、各因子への反応や評価項目の認識の違いに組織の問題点が存在すると考えられる。これにより、具体的な対策を助言するとともに、定期的な検証を実施し、さらなる問題点の把握と改善が見える化していく。

また、業界や業態別(製造業、サービス業、建設業など)についても各因子の評価項目を考慮すべき点がないか、十分検討する必要がある。

## 5 組織成熟度診断シートの設計と検証 (図表7)

「組織成熟度モデル」の各因子の詳細項目設定の必要条件として以下の内容を考慮する。

- ①理念の浸透段階が把握可能なこと
- ②経営スタイル(管理・支配型や自律・協調型など)の状況把握が可能なこと
- ③報告の判断基準の明確化と浸透(共通の価値基準による問題意識と情報認識)の把握が可能なこと
- ④全体最適化の程度(レベル)の把握が可能なこと
- ⑤日常におけるPDCAサイクルの状況把握が可能なこと(個人PDCA ⇄ 部門PDCA ⇄ 全体PDCA)
- ⑥自律成長型組織の協力関係の状況把握が可能なこと(部門内外に対するメンバーシップ、上司に対するサポートシップ、部下・後輩に対するフォローシップ)

組織成熟度診断シートは「理念の浸透度」を中心に「全体最適化」「業務の成熟度」「帰属意識の深化度」「IT化成熟度」が関連・補完する質問になる評価項目(設問・選択回答)を設定する。

また、自分の組織・職制では把握できない評価項目(設問)を極力避け、できるだけ直観的(主観的)に回答できる設問とする。

※組織成熟度診断シート(案)の設問例(図表7)を参照。

## 6 組織成熟度診断による報告リスク対応組織作りの考え方

成熟度モデルの各因子は、それぞれ密接に関係し影響しあっていることで組織文化が醸成され、成熟度が決まってくる。各因子の成熟度レベルの高低により、組織としての報告リスクがどのように顕在化するかを考察し、組織改善の方向を検討する。

### 1. 理念の浸透度

理念の浸透度は、組織への求心力の強弱につながる。理念の浸透度が低いということは、つまり組織の方向性が全体に理解されていないということである。各部門・各個人が各々に自己の有効性・効率性を検討することとなり、組織が目指す方向性とは違う方向選択又は方向性が判らない状態になると考えられる。この因子は、自律成長を目指す組織としての核となる部分であり、低い場合は組織の報告リスクは非常に高いと考えられる。組織全体で共有できる理念の確立と浸透対策が必要である。

### 2. 全体最適化度

理念に従属していると考えられ、組織の方向性が一つになっているかが成熟度を図る要素となる。理念が目指すものに対して、部門・部署単位の組織(以下、個別組織という)が、組織全体として効果的かつ効率的に活動できるかの指標であり、個別組織の活動(意識)の統一性が問われる。これを目指す上で、個別組織又は個人の有益性は排除されるべきである。全体最適化への方向に組織改善するためには、理念の確立と浸透、帰属意識の高揚、業務改革への動機付けが必要である。

### 3. 業務の成熟度

業務の成熟度は、IT化成熟度と相互関係して、その他の要素の加速又は減速の要因と考えられる。全体最適化を目指すためには、個別組織及び個人の業務においてリーダーシップ、サポート・フォロー及び協力の体制が組織化されている必要がある。また仕組の標準化、見える化により属人的な能力に頼らない組織全体の風土としていく、業務改善・改革が自発的に行っていくことが必要である。

### 4. 帰属意識の深化度

この要素は理念の深化を図るうえで重要な要素の一つと考えられる。つまり、この要素の深化がなければ、業務とIT化がいくら成熟化していても問題が発生する。理念と帰属意識の深化は他の要素を成熟させ自律成長を促す意味で重要な要素である。理念の浸透と合わせて帰属意識を高揚させる対策を考える必要がある。

### 5. IT化成熟度

この要素の成熟度は、業務・コミュニケーション等におけるアプローチの変化をもたらすこととなる。この要素が成熟化すると、情報アプローチが線(稟議書・通達等の文書等による通知・報告)から面(電子メールの一斉送信やHP等の利用による通知または階層を意識しない報告)又は立体化(リアルタイムの相互情報通信、クラウドによるアクセス・配信)を擁することとなり、情報の共有化による利便性が向上する反面、使用方法によっては、他の要素を著しく阻害すると考えられる。

この要素を成熟化させていくには、情報の利用やITを活用する能力(ITスキル)の成熟度と業務の手順や手続きなどの文書化の成熟度(継続改善と最適化)を高める必要がある。

成熟度診断による特徴的な成熟度の方向性が以下のように想定される。

#### ①因子の成熟度が高水準な場合

この状態であれば、問題は基本的に生じないと考えられる。我々の目指す、自律成長組織として、理念をもとに各組織が全体最適化を目指して活動しており、機能しているということである。

#### ②各因子の成熟度が低水準な場合

この場合は、組織の存立を含め再度、組織としての活動を見直す必要がある。

#### ③各因子の成熟度が中間値の場合

この状態が一番組織にとって不安定な状況と考えられる。つまり、問題があるが発生していない状況か、または良好な状態を各層が認識できていない状況と考えられる。この場合は、層別の分布を分析し、どの部分に不安要因が又は強みがあるのかを検証する必要がある。

#### ④因子の成熟度で1-2因子が極端に低水準な場合

この場合、どの要因が低水準なのかにより、組織リスクは異なる。特に「理念」「帰属意識」が低い場合は要注意であり改善が必要と考えられる。

#### ⑤ 因子の成熟度で 1-2 因子が極端に高水準な場合

この場合も要因により、組織のリスクは変化する。特に「IT化」のみが高い場合は要注意と考えられる。

以上の事から、5つの要因の関連性が組織活動を構成する上で重要な役割を果たしていると考えられる。特に「理念」「全体最適」「帰属意識」この要因が欠けると自律成長を行う上で非常にマイナスとなると考えられる。また、「業務の成熟」「IT化の成熟」の要因においては自律成長を加速する上で重要な要因と考えられ、先の3要因の成熟度合いを踏まえ、標準化・電子化を含めた活動を進めることが効果的・効率的な組織活動につながる。

## 7 おわりに

我々は2013年度の研究において、リスクマネジメントが機能する組織というものに着目をし、報告という情報の流れの視点から「どのような組織がよいのか」「組織によって問題が発生しやすいのか」ということを中心に研究を実施した。その内容は、活性化された組織は、良いことはもちろんのこと、本人にとって不利益を被る可能性の高い案件についても報告がタイムリーに実施され、結果的に大きな問題を発生させていないという一定の結論

を得た。

本年度は、この結果を基本に「組織の成熟度」をどのようにして図るかということの研究のテーマとした。その内容は、①理念の浸透度、②全体最適化度、③業務の成熟化度、④帰属意識の深化度、⑤IT化成熟度の5つの因子を設定し、成熟度モデルの基本的な考え方を研究した。我々が理想とする「自律成長型組織」の「成熟度」を分析・評価するモデルを設定し、組織改革のガイドライン考察の中間報告として発表するに至った。

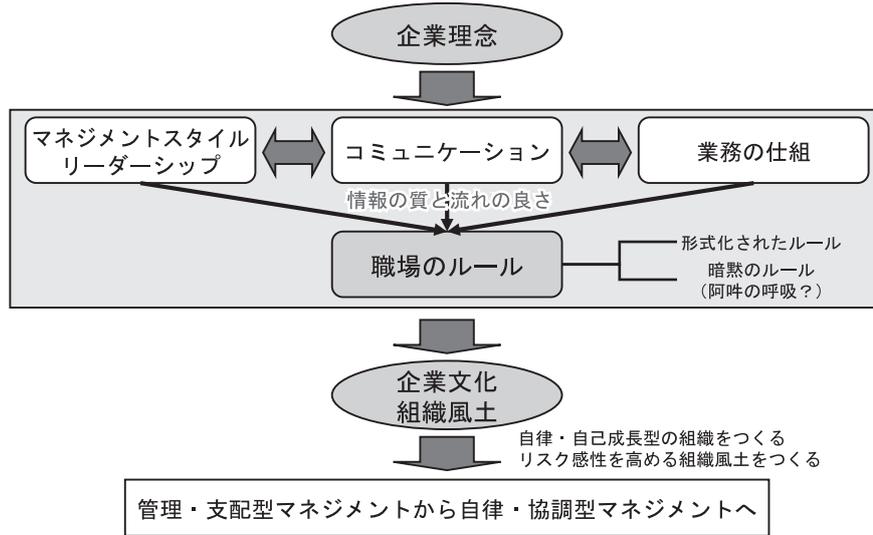
内容としては

- ① 組織の成熟モデルを設定したが、仮説の段階であり、全体として不十分な点があること
- ② 成熟度モデルの各因子の評価内容が未着手であること
- ③ 組織成熟度診断シートが未完成であり、検証ができていないこと
- ④ 評価結果に基づくガイドラインの作成が未着手であること
- ⑤ 診断シートのシステム化の検討ができていないこと

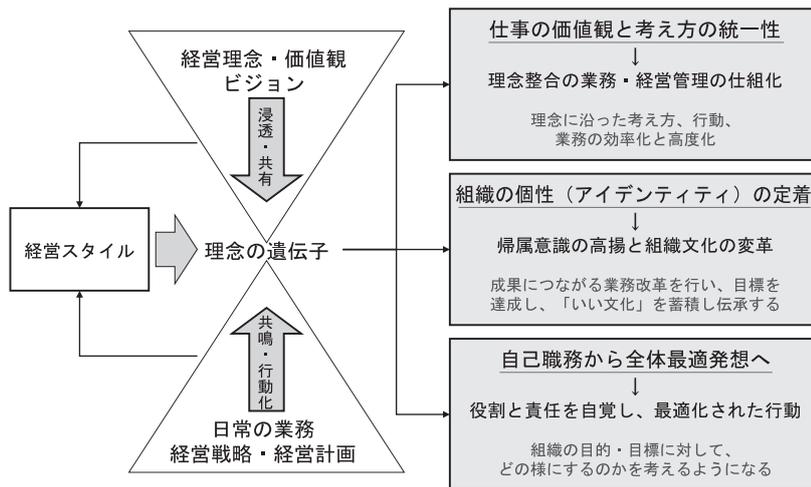
など、大きな課題が残っている。

次年度の研究において、評価結果の良い企業と業績の良い企業は一致するという結論に関して、検証を実施し、リスクマネジメントが機能する「組織成熟度モデル」のガイドラインを構築する予定である。我々の研究が現代組織運営の評価手法の一助となり、役立つことを念じてやまない。

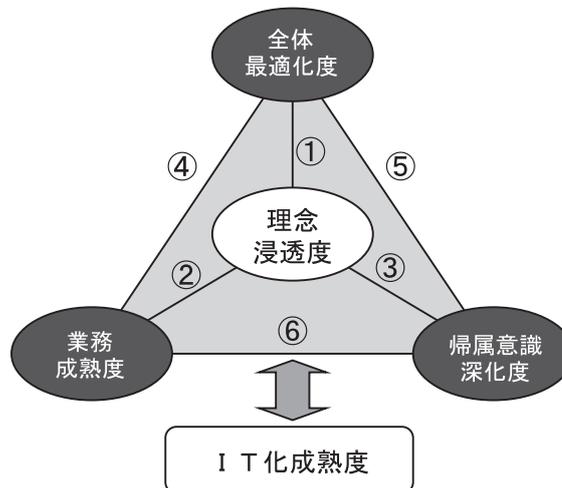
図表 1 自律成長型組織の決定要素



図表 2 理念が創る組織文化と組織の成熟度



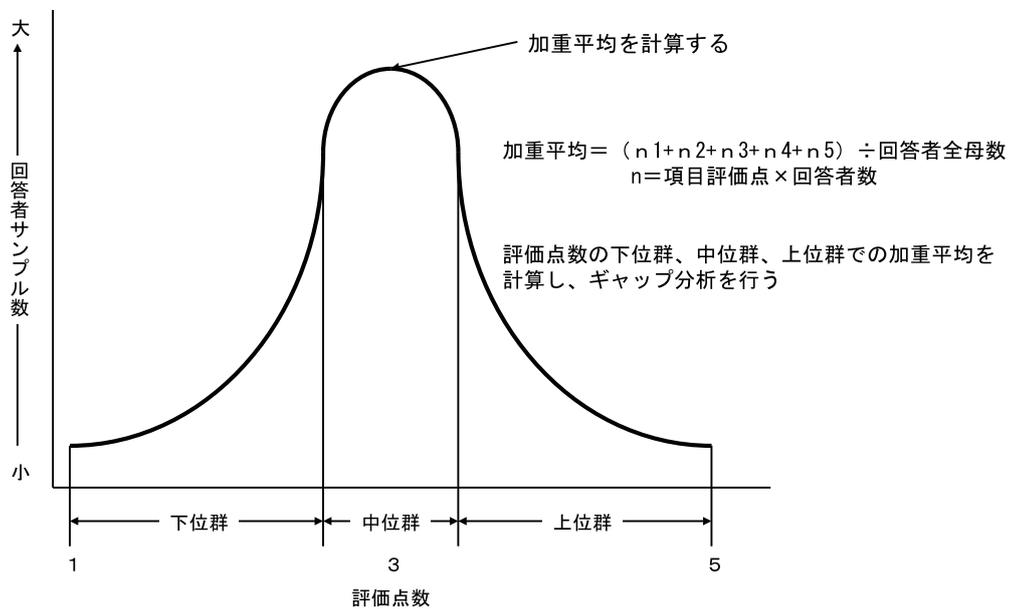
図表 3 報告リスクにおける組織成熟度の因子（関係図）



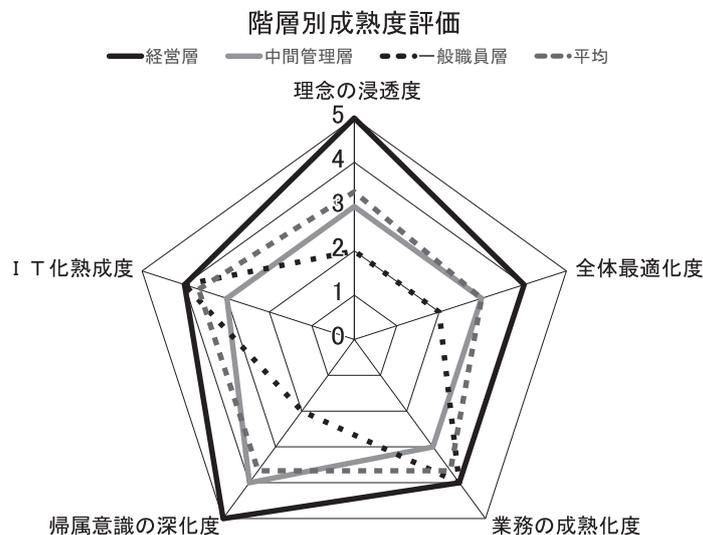
図表4 各因子の評価項目のウェイト付けと数値化

因子	評価項目 (A)	重要度 (W)	影響度 (E)
1. 理念の浸透度	5段階 (1~5)	5段階 (1. 1~1. 5)	3段階 (1. 1~1. 3)
2. 全体最適化度	5段階 (1~5)	5段階 (1. 1~1. 5)	3段階 (1. 1~1. 3)
3. 業務の成熟度	5段階 (1~5)	5段階 (1. 1~1. 5)	3段階 (1. 1~1. 3)
4. 帰属意識の深化度	5段階 (1~5)	5段階 (1. 1~1. 5)	3段階 (1. 1~1. 3)
5. IT化成熟度	5段階 (1~5)	5段階 (1. 1~1. 5)	3段階 (1. 1~1. 3)

図表5 評価点数の考え方



図表6 評価点数の見える化 — レーダーチャート



図表7 組織成熟度診断シート (例)

1. 理念の浸透度			重要度	影響度
(1)	御社の経営理念や行動基準はどのように社外に開示されていますか？	1. 十分開示されている	5	III
		2. かなり開示されている	4	
		3. ある程度開示されている	3	
		4. あまり開示されていない。	2	
		5. ほとんど開示されていない。	1	
		6. その他 ( )		
(2)	...			
2. 全体最適化度			重要度	影響度
(1)	貴方は入手した情報を「ネガティブ情報」と判断できますか？	1. マニュアルによって報告ルールが規定され、周知されている。	5	I
		2. 指針はあるが、全員周知はされていない。	4	
		3. 上司等によって都度判断される。	3	
		4. 個人として判断する	2	
		5. 判断できないことが多い	1	
(2)	...			
3. 業務の成熟度			重要度	影響度
(1)	御社には、ネガティブ情報の収集と報告に関する意思決定のルール（仕組み）を定めていますか。	1. 仕組みがあつて機能している。	5	II
		2. 仕組みを定めてあり、全員が周知している。	4	
		3. 仕組みはあるがあまり機能していない。	3	
		4. 仕組みはあるが全く機能していない。	2	
		5. 仕組みが無い。	1	
		6. その他 ( )		
(2)	...			
4. 帰属意識の深化度			重要度	影響度
(1)	「ネガティブ情報」の報告活動について	1. 個人的に情報をあげる努力をしている。	5	II
		2. 上司が都度情報をあげるよう指導がある。	4	
		3. 組織として常に情報をあげるよう指導されている	3	
		4. 情報をあげるための社内研修がある。	2	
		5. 何もしない	1	
(2)	...			
5. IT化成熟度			重要度	影響度
(1)	御社は、報告に対する効果と評価を把握・フィードバックするシステムはありますか。	1. 発生したネガティブ事象への再発防止が実施されその効果が検証されている。	5	I
		2. 発生したネガティブ事象が分析され再発防止が実施されている。	4	
		3. 発生したネガティブ事象に対して原因の分析がされて周知されている。	3	
		4. 発生したネガティブ事象が一部情報のみ周知されている。	2	
		5. 発生したネガティブ情報は一部の社員のみにしか開示していない。	1	
		6. その他 ( )		
(2)	...			