

評価レベル	0	1	2	3	4	5	
イノベーション活動に関する状態	無意識の状態	イノベーションを誤解している状態	行き当たりばったりの状態	必要な要素を把握している状態	組織的取組ができ始めた状態	活動に関して適切な判断ができるようになってきている状態	
経営者（経営層）の意識	今までの経営を伸ばしていけば成功すると思っている。	ともかく新しいものを追求する事が経営者としての責任であると認識している。 今までどこかで成功したことを真似することは価値がないものだと表明している。 イノベーションは一部の人間ができることであり、確実性のないことにチャレンジすることはリスクがあると考えている。	イノベーションが必要であると考えているが、懐疑的であるため行動に至っていない。 新しいアイデアが気になったときだけイノベーション活動を認める。	経営陣との合意がたまにできた時（多くの場合予算的な見通しや成功への筋道が明確に示すことができるとき）、イノベーション活動を推進する。	イノベーションに対する認識と方向性について経営者から全従業員に周知している。ただし、従業員がどの程度理解しているかの把握はできていない。 イノベーションの推進状況等は感覚的に把握しており、重要な場面やリスクを伴う活動が、経営者により正式に承認されている。	イノベーション活動に必要な要素は組織固有のものも含めて経営資源として認識している。 イノベーション活動の状況を把握・推進している。	イノベーション活動は経営活動の一環として認識している。 また、イノベーションに対する姿勢を組織内だけでなく組織外にも積極的に開示し、イノベーションを社会的貢献の手段として自覚している。
イノベーション実現化活動状況	現在の経営方針に従ったなかでの改善活動は活発に実施できている。	顧客価値を考えずに、提供側からの視点で価値設定を行い強硬に変革を推し進めていく。 失敗した原因は自組織ではなく、新しさについてこれなかった顧客や他の組織にあると思っている。	偶発の産物としてイノベーションを成功させた経験があるが、成功/失敗要因の分析ができておらず、現状維持・改善にとどまっている。	イノベーション活動は全組織的なものではなく、イノベーション活動に好意的な組織のみで実現できる範囲の活動にとどまっている。	イノベーションを推進する組織活動は認知・承認され、組織全体の責任としてイノベーション活動を推進する体制が存在している。	イノベーション活動は関連組織全体の責任として推進され、推進状況等は定量的・定性的に把握できている。 経営者の承認は正式に実施され、軌道修正は予兆の段階で準備・実行できている。 ただし、対応策が必ずしも効果的か否かの事前判断はできない。	イノベーション活動は常に最適化できるように、事前に複数ケースの準備が整っている。
人材の育成・活用	P D C A が回るための人材配置が行われ、手順どおりに動かし、トレーニングは繰り返し実施され成果を出している。	イノベーションを誤解しているため、斬新なアイデアを出すことに執着し、独創性のある人材は異端とみなされ、提案が出ない人材は無能であると判断され、才能の芽を摘んでいる。	イノベーションに興味があるものが私的にセミナー等に参画するが、そこで得た知識・スキルを生かす場面はほぼ存在しない。 異能の人材、多様性のある人材を活かす機会がほとんどない。	イノベーションの基本的な知識教育が一部意識の高い組織、またはイノベーション担当と認識している組織で、必要と思える担当者を実施されている。 異能の人材、多様性のある人材を活用し、創造的能力を引き出す努力が一部の組織で行なわれている。	イノベーションの進め方について、組織の主だった要員は理解している。また、そのための教育を定期的に実施している。 イノベーション活動への報奨制度などができている。 要員のイノベーション能力・活動に関する評価はあるが、イノベーション能力・活動に関する評価基準がない。	個人の能力及び状況に応じて、イノベーションに対する配置、教育が日常的に実施できている。 イノベーションに関する項目が人事評価に組み込まれている。 要員は、インセンティブをもってイノベーション活動にとり組んでいる。	イノベーションに必要な配置、教育はタイムリーに実施できている。 要員のイノベーションも含む評価が定性的・定量的に実施されフィードバックされている。 また、様々な評価軸で要員の評価を適時、見直す仕組みがある。
組織環境	価値判断が過去の成功体験に基づいている。 目標に向かいマニュアル通りに行動する事が徹底されている。 新しいことにチャレンジする取り組みはほとんどない。	イノベーション活動の実施そのものが目標となっている。 イノベーションの目標として、どのような顧客価値を実現するかを考えていない。	特定な人のアイデアがイノベーションとして取り上げられることがあるが、組織としてアイデアを取り上げる仕組みがない。 常識外（多様性、異質、異端、失敗等）を認める文化がない。 イノベーション活動が失敗に終わった場合、その責任はうやむやになるか、責任のなすり合いが発生する。	基本的にリスクの少ないイノベーション活動に関して、個人・チーム中心でチャレンジできる柔軟さが、ある程度整ってきている。 イノベーションに直接関係していない個人・部門の抵抗や無関心によって、イノベーション活動に支障をきたすことも多々発生する。 また、イノベーションがとん挫した時の責任は担当部門または個人が全面的に負うことになる。	組織全体がイノベーション活動に参加する文化が整っており、モチベーションを維持する必要性を理解している。 多様な意見、アイデアを受け入れ、ダイアログを重ね、チャレンジさせ、失敗を認める風土がある。	組織全体の状態や課題が常に把握されており、個人・組織間の早期のケアを行う風土がある。 職場環境の調整が早めに行われるので、生き生きとイノベーション活動に取り組んでいる。	イノベーション活動を展開するために、最適な組織へ柔軟に組み替える事が出来る。 イノベーション活動を通じて、組織に貢献している実感がある。 組織としてイノベーションのDNAが根付いている。
知の活用状況	知的情報（外部情報や、ビッグデータ、アイデア、失敗事例、うわさなど内部情報）をイノベーションの種として活用しようとしていない。	変わった情報、突飛なアイデアや提案をすべて否定しようとしている。	組織として、どのようにすればイノベーションが成功するかの知的財産が存在していない。	イノベーション活動に必要な個人知の獲得は進められているが、組織知として整理できていない。	イノベーション活動によって得られた「知」は整理・分類され参照できる状態になっている。 利害関係が一致している社内外組織との「知」の共有ができるようになっている。	イノベーション活動によって得られた「知」は効果的に使用することができるように、収集・分類されさまざまな角度で検証・分析が行われている。 基本スタンスを共有できる社内外組織との「知」の共有が、イノベーションクラスターとしてできるようになっている。	利害に左右されず、イノベーション活動に必要な「知」は全組織で日常的に共有・活用・拡張されている。 イノベーション活動によって得られた「知」は「イシ・イノベーション」の成果として活用できている。