

プロセス	フェーズ	視点	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
イノベーション実現プロセス	イノベーションの姿勢と方向性の確認フェーズ	外部情報認識	経営者が提示した「イノベーションの姿勢と方向性」及び「組織の現状」についての確認をする。外部情報は個人的に必要を感じた時に、自己の可能な範囲で収集・分析を行う。あるいは、個人が経営者本人なので自己の再確認程度にとどまっている。	経営者から指名を受けたイノベーション担当部門内で経営者が提示した「イノベーションの姿勢と方向性」と「組織の現状」分析のために外部情報の収集を行っている。	組織内の全部門で経営者が発信した「イノベーションの姿勢と方向性」及び各組織の「現状の再確認」を行うための外部情報が収集・整理・分析を行っている。ただし、検討範囲が経営者の提示した範囲にとどまりそれを超えるようなフィードバックはあまり発生しない。	組織内で「イノベーションの姿勢と方向性」について外部環境との兼ね合いを確かめるための情報収集が積極的に行われている。また、経営者の提示した「イノベーションの姿勢と方向性」に関して意外な方向からの指摘が組織内から発生する事がある。	組織内外を含めて「イノベーションの姿勢と方向性」に関する検証する外部情報を収集分析できる状態になっている。また、意外な方向からの指摘に対しても臨機応変に対応ができ、柔軟な方向転換が可能になっている。	
		内部知識流通	個人の認識レベルでとどまっている。情報が共有できていない。チームとしての合意形成は表面的なレベルにとどまっている。	イノベーション担当部門内で経営者の提示した「イノベーションの姿勢と方向性」及び「組織の現状」の再確認は共有できている。また方向性についても部門内の要員の合意はあるが、他部門との間に隔たりが存在する。	各部門で検討作成した行動方針は、組織内で共有できるようになっている。ただし、行動方針の変更情報などは時として共有するまでに時間がかかることが発生する。	各組織構成要件の特徴を加味したコミュニケーションの仕組みがあり、通常では情報の入手しにくい要員からの情報が共有できるようになっている。また、各部門の行動方針の修正内容は速やかに組織内全部門で共有できるようになっている。	組織内だけでなくコラボレーションを行っている組織の行動方針修正の情報が共有できるようになっている。	
		効果的決定構造	経営者が提示した「イノベーションの姿勢と方向性」について個人・チームの中で確認し、個人・チームのアウトプットの設定を行っていない。またはその必要性を感じていない。	イノベーションの姿勢と方向性の確認及び部門の方向性は部門内で検証し、経営者の判断を仰ぐ形式になっている。ただし、部門の方向性がどのようなものか組織内の他部門は認識していない。	経営者の提示した「イノベーションの姿勢と方向性」を元に各部門で「部門の行動指針」が作成され組織内の調整のうえ決定している。また、詳細部分については下位チームに権限の委譲が行われている。	各部門の行動方針の修正は一部組織間で調整可能なものは各部門で必要時修正が行われ調整が速やかにできる状態になっている。ただし、時として予想外の部門に対して影響があることが後日判明し対応を行うことがある。	行動方針の修正によって影響を受ける他組織・部門が速やかに明確になりそれぞれが臨機応変に対応できるような仕組みが出来上がっている。	
		組織フォーカス	情報は限定的であり個人の力量による判断にとどまっている。また、Change, Chance, Choice, Challengeは特定の個人が意識しているだけあり、それによる効果は個人の力量だけに依存している。	組織内の1部門による情報収集のために判断材料として必要な情報を網羅できていない。一部部門内で4Cが認知され、部門内文化として実践できるようになっている。また、ノウハウの収集を行う試みが起こっている。	組織内全体で4Cが意識され、4C実践のノウハウがデータ化され共有化されている。組織内の全部門から情報が収集できるが、時として情報が過剰になり取捨選択に混乱が生じることがある。ただし、実践する仕組みは定期的なタイミングで設定しないとコントロールが難しいと考えられている。	各部門で収集・分析した情報間に関連が付けられ必要な情報がより少ない労力で入手する事が出来る仕組みができている。個人・チームの4Cの実践による成果が評価できるようになっており、その評価が更なるイノベーションのアップにつながっている。	4Cを実践する事は組織活動として当然の行動であり、いつでもどこでも必要時に実践ができる状態（いつでもイノベーション活動が発生する状態）になっている。コラボレーション他組織からの情報も関連づけができ、問合せ確認が速やかにできる環境の構築ができるようになっている。	
		継続的革新	他組織とのコラボレーションに関しては経営者本人の場合、感覚的なレベルで自己の方向性に合っていないかの判断をする。	組織内の部門間の協力関係はあまりうまくいっておらず、たびたび障害になることがある。また、他組織との基本的な方向性の確認は相手組織の力量によっており、自組織からのアプローチはほとんど行っていない状況である。	組織内の部門間の協力はコンセンサスがとれている。ただし、一部あるいは全体の方向修正が発生するとなかなか調整がとれなくなることも発生する。他組織とのコラボレーション時お互いのイノベーションの姿勢と方向性に関して自組織から積極的に確認・調整を行っている。ただし、合意形成に制約を多く設けすぎると調整が不調に終わることが発生する。	イノベーションの姿勢と方向性に関して関連する組織間で共有できる共有しないうる情報を随時確認できる場を構築し主体的に調整を行うことができるようになっている。	柔軟なコラボレーション組織の構築に必要なコラボレーションユニット単位の「イノベーションの姿勢と方向性」に基づいた各組織の行動方針を導き出し、とりまとめる事ができるようになっている。	
イノベーション実現プロセス	価値実現フェーズ	外部情報認識	新しい顧客価値を生む新事業立ち上げ時、経営者が必要と感じた時に個人的に外部情報の収集を実施する。	新しい顧客価値を生む事業の立ち上げは、経営者から指示を受けた部門が担当し、外部情報を入力・分析しながら事業化へ向けて活動している。	新しい顧客価値提供の事業立ち上げは組織の全部門の協力のもとで実施される。各部門から外部情報の入手が可能になっている。そのため、意外な情報を入力できる機会が増えている。ただし、定期的な情報の入手は得意だがTPOに応じて情報取得対象の調整に問題が発生する事がある。	新しい顧客価値提供の事業立ち上げ時、状況により外部情報の入手経路タイミングを調整する必要性を察知し、効果的なものを模索する事が出来るようになっている。	新しい顧客価値事業立ち上げ時、外部情報はコラボ組織も含め様々な経路から入手・分析し、事前に立ち上げ時トラブルの発生予想及び対応策を用意する事が出来る。	
		内部知識流通	事業化に関する留意事項及びノウハウは経営者の中に眠っている。	担当部門内で新顧客価値実現事業でのノウハウを収集しようとする活動がみられる。	組織内全体で新事業の立ち上げに必要な情報の共有ができるようになっている。	新事業の立ち上げ時の情報は、必要な時に必要な情報が活用できるようになっている。	事業立ち上げ時、コラボ組織を含めて内部・外部の必要情報が適宜収集・共有する事が出来る状態になっている。	
		効果的決定構造	事業化の状態の情報収集は経営者が自己判断で実施し、経営者の独自判断でGOまたは中止の指示が突然出る。	担当部門の判断で必要情報が収集され報告される。その結果、経営者はその報告内容で判断するしかない状態である。（報告内容に満足しているわけではない）	新事業立ち上げ時の活動は各部門で計画を作成または修正し全社調整の元承認決定している。ただし、時として緊急事態への即対応ができない時もある。	新事業の立ち上げ時各部門の責任において部門内で決定し、活動を展開しても全組織としての活動が維持できる仕組みができている。その結果、意思決定の速度向上に従って即対応が徐々に可能な状態になっている。	新事業立ち上げ時の各部門の判断は独自に臨機応変に実施してもコラボ組織を含めた組織全体で支障なく活動できる仕組みができている。	
		組織フォーカス	情報源が偏っており、有効な情報が取得できていないかどうかが定かではない。	位置担当部門が収集する情報は、絶対的に量が不足している。特に、柔軟な視点からの情報収集はできていない。	事業立ち上げの情報組織内の全部門から収集できるが時として情報過多となり、決定が遅れることがある。	事業立ち上げに必要な情報は関連づけが行われ最小限の労力で必要な情報にたどり着くことができるような仕組みが構築できている。	事業立ち上げ時、必要関連情報から更に派生する関連情報の入手を実施できる仕組みができている。	
		継続的革新	経営者個人の力量で他組織とのコラボの調整を行っている。ただし、組織内は経営者の鶴の一声で行動し横のつながりが存在しているわけではない。	担当部門の調整がしやすい部門とは協力が確立し事業化に向けた行動がとれる。時として、新事業で不利益が生じる部門からの圧力によって窮地に陥ることがある。	組織内で協働して新事業の立ち上げを行うことができる。また、コラボ組織との協働も同等に対応する事が出来るようになっている。	新事業立ち上げ時の様々なトラブルをコラボ組織も含めて主体的に調整する事が出来るようになっている。	新事業立ち上げ時に、予想外の事象が発生した新コラボ組織の増援調整ができるようになっている。	

プロセス	フェーズ	視点	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
1	経営者のリーダーシップフェーズ	外部情報認識	経営者にイノベーションを推進するリーダーシップがない。	経営者にイノベーションに関する外部情報の収集に関する意識があるが、社内への展開等が具体的に実行されていない。	経営者にイノベーションに関する外部情報の収集に関する意識があるが、明文化されておらず、取締役等一部あるいは、非公式な形で展開に留まっており、全社への展開が行われていない。	経営者のイノベーションに関する思いや計画として明文化し、全社レベルで公式に展開されている。しかしながら、経営者のコミットメントという形で伝わっておらず、各組織での実行レベルへのブレークダウンがされておらず、組織的な取り組みになっていない。	イノベーションの計画が経営者のコミットメントとして公式に展開されており、各組織での実行レベルへのブレークダウンが不十分である。	イノベーションの計画が経営者のコミットメントとして公式に展開され、各組織での実行レベルへのブレークダウンがされている。
		内部知識流通		イノベーションに関するノウハウ等が個人の中でとどまっている可能性があるが、経営者として、この状態を察知しているが、組織的に共有するような働きかけがない。	イノベーションに関するノウハウ等が個人の中でとどまっている可能性が、経営者として、この状態を察知しているが、Web、社訓等の一方通行的なコミュニケーションに留まり、組織的な共有が行われていない。	経営者として、イノベーションに関し、個人の中でとどまっているノウハウ「知」を積極的に組織内で共有することを奨励し、共有の仕組みが存在する。	経営者として、「知」共有を奨励し、共有の仕組みが存在するが、その範囲が、一部の意識あるメンバーに留まっている。	経営者として、「知」共有を奨励し、共有する仕組みが存在し、教育等と連携し、情報を活用する仕組みが存在する。
		効果的決定構造		イノベーションに関する決定権限について、社内ルールがなく、経営者の関与も場当たり的である。	イノベーションに関する決定権限について、社内ルールはあるも、かならずしも適切に運用されていない。	イノベーションに関する決定権限について、社内ルールがあり、経営者のリーダーシップの元で、適切に運用されている。	イノベーションに関する決定権限について、社内ルールがあり、経営者のリーダーシップの元で、適切に運用されている。しかしながら、コミュニケーションが一方通行であったり、権限に関するルールの見直しや是正をする仕組みが存在しない。	イノベーションに関する決定権限について、経営者のリーダーシップの元で、双方向のコミュニケーションとして適切に運用されている。しかしながら、権限に関するルールも適時、見直しや是正が行われている。
		組織フォーカス		経営者にイノベーションの推進する意識あるいは計画はあるが、社内への展開等が具体的に実行されていない。	経営者のイノベーションに関する思いや計画があるが、取締役等一部あるいは、非公式な形で展開に留まっており、全社への展開が行われていない。	経営者のイノベーションに関する思いや計画があり、全社レベルで公式に展開されている。しかしながら、経営者のコミットメントという形で伝わっておらず、各組織での実行レベルへのブレークダウンがされておらず、組織的な取り組みになっていない。	イノベーションの計画が経営者のコミットメントとして公式に展開されており、各組織での実行レベルへのブレークダウンが不十分である。	イノベーションの計画が経営者のコミットメントとして公式に展開され、各組織での実行レベルへのブレークダウンがされている。
		継続的革新		イノベーション実現において、経営者のリーダーシップが不足しているため、現場の場当たり的な活動になってしまっている。	イノベーション実現において、経営者の意識はあるも、職場への展開が不十分であるため、現場での活動が個人的で、組織独自の活動になってしまっている。	イノベーション実現において、経営者のリーダーシップが発揮され、組織的な情報共有と展開が行われている。	イノベーション実現において、経営者のリーダーシップが不足しているため、現場の場当たり的な活動になってしまっている。	イノベーション実現において、経営者のリーダーシップが発揮され、組織的な情報共有と展開が行われているが、計画との乖離や見直しが行われていない。
イノベーション認識・体質構築プロセス	イノベティブ人材の育成・活用フェーズ	外部情報認識	組織的にイノベティブ人材の育成・活用する意識や仕組みを備えていない。	イノベティブ人材の育成・活用に関して、外部情報を活用する意識はあるものの、組織的な取り組みをしていない。	イノベティブ人材の育成・活用に関して、外部情報を活用する意識があるが、計画や実施に展開されておらず、実施されていない。	イノベティブ人材の育成・活用に関して、外部情報を活用する計画や実施方法が展開され、実施されている。	イノベティブ人材の育成・活用に関して、外部情報を活用する計画や実施方法が展開され、実施されているが、より適切な形に見直ししていく意識や仕組みがない。	イノベティブ人材の育成・活用に関して、外部情報を活用する計画や実施方法が展開され、実施されており、適時、見直し、是正が行われている。
		内部知識流通		組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、必要ノウハウ等は個人の中でとどまっておらず、組織的に共有する仕組みは存在していない。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、担当グループ内での知識の共有化は進んでいる。ただし、社内外の他の組織との知識の共有はできていない。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、全組織的に「知」の共有化ができていく。教育研修メニューも全組織的に企画・実施できている。ただし、内容の見直しが行われていない。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、全組織的に「知」の共有化ができていく。教育研修メニューも全組織的に企画・実施できている。更に、内容の見直しが行われているが、効果測定には至っていない。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、全組織的に「知」の共有化ができていく。教育研修メニューも全組織的に企画・実施できている。内容の見直しや効果測定も行われている。
		効果的決定構造		イノベティブ人材の育成・活用において、決定権限者も正式に定めていない。	イノベティブ人材の育成・活用において、決定権限者も正式に定めているが、実施に至っていない。	イノベティブ人材の育成・活用において、決定権限者も正式に定めているが、適切に実施されている。	イノベティブ人材の育成・活用において、決定権限者も正式に定めているが、内容をみ直しや是正を行う仕組みが存在しない。	イノベティブ人材の育成・活用において、適切に運用されているも、内容の見直しや是正を行う仕組みが存在しない。
		組織フォーカス		イノベティブ人材の育成・活用する仕組みを組織として持っていない。あるいは組織的な取り組みをしていない。	イノベティブ人材の育成・活用する仕組みの必要性の認識がある。あるいは、計画があるが、実施されていない。	イノベティブ人材の育成・活用する意識と仕組みが存在し、適切に実施されている。	イノベティブ人材の育成・活用する意識と仕組みが存在し、適切に実施されているが、より適切な形へと見直ししていく意識や仕組みがない。	イノベティブ人材の育成・活用する意識と仕組みが存在し、適切に実施されており、適時、見直し、是正が行われている。
		継続的革新		組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、場当たり的な活動になってしまし、事業活動に必ずしも結びつくとは限らない。また、結びつき成功を収めたとしても繰り返し実施できるような仕組みは存在していない。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、ある程度実現できている。ただし、俗人的な対応となっているため、主要メンバーの交代が発生する場合によっては元に戻ってしまうことがある。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、全組織の取り組みとして適切に展開されている。ただし、持続的な活動への意識が薄い。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、全組織の取り組みとして展開されているが、持続的に展開への必要性を認識しているが、実施する仕組みが備わっていない。	組織的にイノベティブ人材の育成・活用に関して、全組織の取り組みとして展開されているが、持続的な活動と位置付け、実施されている。
柔軟なイノベティブ組織環境の構築フェーズ	外部情報認識	組織的に柔軟なイノベティブ組織環境を構築する仕組みを備えていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、外部情報を活用する必要性を認識するも、組織的な活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、外部情報を活用する必要性を認識しているが、個人、部署内の範囲での活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、外部情報を活用する必要性を認識しており、プロジェクトの範囲での活動に留まっている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、外部情報を活用する必要性を認識しており、全社内での活動となっている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、外部情報を活用する必要性を認識しており、社内内外での活動となっている。	
			内部知識流通	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、内部情報を活用する必要性を認識するも、組織的な活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、内部情報を活用する必要性を認識しているが、個人、部署内の範囲での活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、内部情報を活用する必要性を認識しており、プロジェクトの範囲での活動に留まっている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、内部情報を活用する必要性を認識しており、全社内での活動となっている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、内部情報を活用する必要性を認識しており、社内内外での活動となっている。
			効果的決定構造	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、決定プロセスの必要性を認識するも、実活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、決定プロセスの必要性を認識し、手順やルールを構築しつつある。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、決定プロセスの手順やルールが定義されているが、必ずしも徹底されているわけではない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、決定プロセスの手順やルールが社内に徹底され運用されている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、決定プロセスの手順やルールが社内に徹底され運用されている。更に、プロセスの見直しを行う仕組みがある。
			組織フォーカス	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、組織の方向性を考慮する必要性を認識するも、組織的な活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、組織の方向性を考慮する必要性を認識した形で、戦略や計画の策定が行なわれている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、組織の方向性を考慮する必要性を認識した形で、戦略や計画の策定されているが、実施には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、組織の方向性を考慮する必要性を認識した形で、戦略や計画の策定され、これに基づいた施策が実施され、成果が認められる。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、組織の方向性を考慮する必要性を認識した形で、戦略や計画の策定され、これに基づいた施策が実施され、結果をベースにフィードバックが行われている。
			継続的革新	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、情報活用を考慮する必要性を認識するも、組織的な活動には至っていない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、情報活用を考慮する必要性を認識しているが、仕組みやルールがなく、属人的な活動になっている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、情報活用を考慮する仕組みやルールが定義されているが、必ずしも適切に運用されているわけではない。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、情報活用を考慮する仕組みやルールが定義され、運用が徹底されている。	柔軟なイノベティブ組織環境を構築に関して、情報活用を考慮する仕組みやルールが定義され、運用が徹底され、適時、見直しが行われている。
コミュニケーションと知の経営フェーズ	外部情報認識	組織的にコミュニケーションと知の経営を目指す仕組みができていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、外部情報の活用に関する意識があるが、組織的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、外部情報の活用に関する意識があるが、属人的な活動にとどまっている。	コミュニケーションと知の経営に関して、外部情報の活用ルールや仕組みができており、全社的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、外部情報の活用ルールや仕組みができており、成果、実績が出始めている。	コミュニケーションと知の経営に関して、外部情報の活用ルールや仕組みができており、成果、実績が出始めている。ルールや仕組みの是正、見直しのプロセスが存在する。	
			内部知識流通	コミュニケーションと知の経営に関して、内部情報の活用に関する意識があるが、組織的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、内部情報の活用に関する意識があるが、属人的な活動にとどまっている。	コミュニケーションと知の経営に関して、内部情報の活用ルールや仕組みができており、全社的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、内部情報の活用ルールや仕組みができており、成果、実績が出始めている。	コミュニケーションと知の経営に関して、内部情報の活用ルールや仕組みができており、成果、実績が出始めている。ルールや仕組みの是正、見直しのプロセスが存在する。
			効果的決定構造	コミュニケーションと知の経営に関して、決定プロセスの必要性を認識するも、組織的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、決定プロセスの必要性を認識するも、属人的な活動にとどまっている。	コミュニケーションと知の経営に関して、決定プロセスの必要性を認識するも、全社的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、決定プロセスができており、成果、実績が出始めている。	コミュニケーションと知の経営に関して、決定プロセスの是正、見直しのプロセスが存在する。
			組織フォーカス	コミュニケーションと知の経営に関して、組織の方向性の必要性を認識するも、組織的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織の方向性の必要性を認識するも、属人的な活動にとどまっている。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織の方向性に基づいた戦略や計画ができており、全社的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織の方向性に基づいた戦略や計画があり、全社的に展開しているが、成果や実績には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織の方向性に基づいた戦略や計画があり、全社的に展開しており、成果や実績が認められる。
			継続的革新	コミュニケーションと知の経営に関して、組織内外での情報活用に関する意識があるが、組織的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織内外での情報活用に関する意識があるが、属人的な活動にとどまっている。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織内外での情報活用が行われているが、全社的な活動には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織内外での情報活用が全社的に展開されているが、成果や実績には至っていない。	コミュニケーションと知の経営に関して、組織内外での情報活用が全社的に展開されており、成果や実績が認められる。

1.外部情報認識 (EIA : external information awareness)

組織の各部門がそれぞれに顧客や競合他社、技術動向など、必要な情報をつかんでいる

2.内部知識流通 (IKD : internal knowledge dissemination)

組織内で各種意思決定に必要な情報・知識をきちんと共有し、組織の成員が業務知識や過去の失敗例などを学習できる環境が整っている

3.効果的決定構造 (EDA : effective decision architecture)

意思決定が適切な人物によって行われるよう組織・権限が設計され、その意思決定者に必要な知識と能力が正しく配分されている

4.組織フォーカス (OF : organizational focus)

事業範囲や管理対象を限定することで、情報氾濫や過度に複雑な意思決定過程を排除し、組織内の情報処理が最適化されている

5.情報時代の事業網 (IBN : information-age business network)

パートナー企業との協業、アウトソーシングの利用を通じて、より高い価値創造が可能であることを認識している

なお、当初は上記の5原則だったが、協業やアウトソーシングの一般化に伴い、現在では第5原則として「継続的革新」が採用されている

5.継続的革新 (CI : continuous innovation)

事業遂行能力を継続的に改善していくために、組織内で新たなアイデアや知識を創出する仕組みやインセンティブが制度化されている