

C I Aフォーラム研究会報告

組織風土に対する内部監査部門のあり方 ～風土監査のきっかけ作り～

研究会No. z 6 (組織風土に対する内部監査を考える研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. z 6が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

1. はじめに

組織風土と同様な意味合いの言葉として組織文化という言葉がある。文献によっては「組織文化は組織風土に影響を与える上位概念」等、その違いについて分析されているが、本研究では両者とも「権力者が自ら作る自分のための環境」として区別しない。また「組織風土」と「企業風土」も、その企業に存在するか否かの違いとして区別せずに以下論じる。

1-1. 背景

近年、雇用流動化やM & A等により新たにグループに加入する人材や企業が増えており、企業風土の浸透は課題となっている。一方、古くからの企業風土が不祥事の要因や新たな企業価値創出の弊害の一つになっていることも疑われる。不正や不祥事が発覚した際の第三者委員会の結果報告もその一例であり、必ずと言っていいほど企業風土がその要

因の一つとして挙がる。何かが起こってから風土を問題視するのではなく、起こる前に警鐘を鳴らすことができないだろうか。

1-2. 研究目的・目標

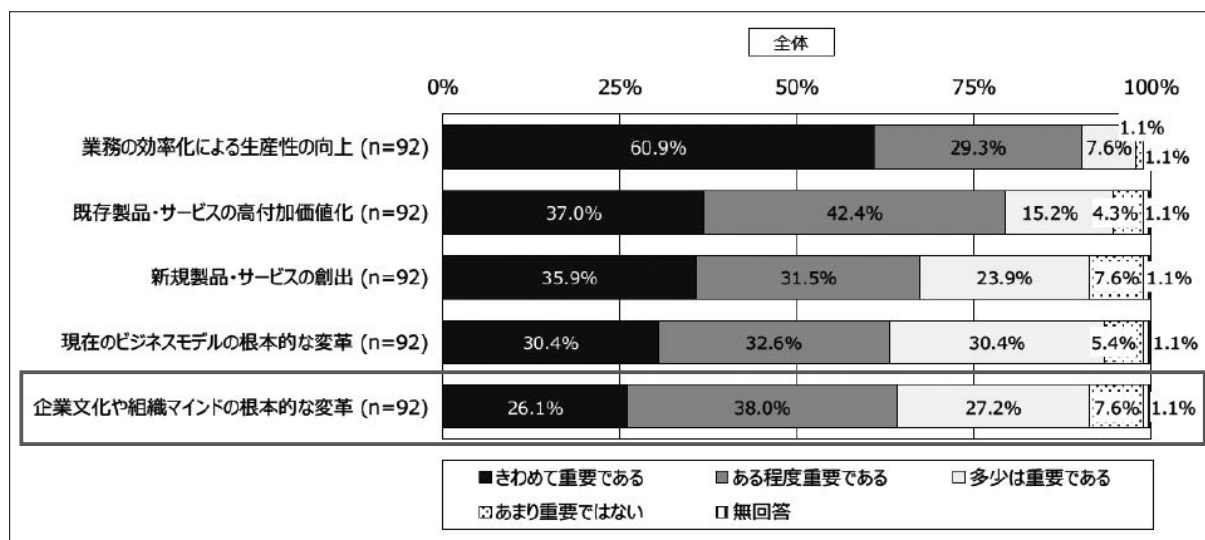
人が不正行為を行うメカニズムとして、不正のトライアングル（「機会」、「動機」、「正当化」）はよく知られている。一般的には「機会」を減らす対応として、内部統制という仕組みで各社対応されていることと思う。しかし、内部統制には限界があり、必ず抜け穴は存在し、その抜け穴を埋めるための細かい管理が生まれ、ルール自体の形骸化を招く。結果、ルール軽視の風土が根付いてしまう恐れがある。そのような風土形成の背景には「動機」や「正当化」が潜んでおり、それらは「人」に起因するするため企業としてのコントロールは困難である。

そこで本研究会では、風土を形成している「人」に着目し、内部監査部門が組織風土の改善や醸成にどのように寄与できるのかにつ

いて考えている。具体的には風土に関連する要因に対して、内部監査視点での考察を経営者に提供することで組織の活性化（組織力の向上）に役立つ内部監査、つまり、事が起こってからではなく予防の観点で仮説を立て、そのエビデンスをどのように経営層に示すことができるか、経営層を動かすためのデータ提示や筋道について研究している。その結果、「心理的安全性」が確保され、従業員のパフォーマンスが維持・向上し、最高の成果を出すための組織が形成されることを目指している。

心理的安全性とは、「チームが対人リスクをとるのに安全な場所であるとの認識をチームメンバーが共有する状態」（Edmondson, 1999）であると定義されている。つまり、チームメンバーみんなが思ったことを自由に発言したり、行動に移したりすることが原因で、対人関係を損なうことはないと思っている状態を心理的安全性という。本研究会では、この心理的安全性を確保することで、冒頭に述べた不正のトライアングルという「動機」と「正当化」のリスクを減らすことになり、組織の生産性を高めることにも繋がると考えている。

<図表 1>



(情報処理推進機構「デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」(2019年5月17日)に一部加筆)

また近年、DX（デジタルトランスフォーメーション）の進歩が目覚ましく、デジタル技術の活用がビジネスに変革をもたらしている。しかし、組織風土といった「人」に直結するリスクの軽減については、未だ、それらAI等にその役目を求めている（＝困難）というのが現実である（図表1）。

本研究会において、これまでの内部監査（不正防止）活動に捉われない新しい内部監査（付加価値）を追求したいと考えている。

1-3. 組織風土とは

組織風土と言われると非常に漠然としており各個人でそれぞれ捉え方は異なる。本研究会でも、自社の組織風土やその要因について洗い出したが、その捉え方はバラバラであった（以下、キーワード）。

- ・上意下達
- ・セクショナリズム
- ・事業や拠点（土地柄）、業績、学閥
- ・古い事業のマインドが固い
- ・売上至上主義
- ・縦横のコミュニケーション不足
- ・意思決定のスピードが遅い
- ・縦割り組織
- ・会社の成熟度

・終身雇用 等

そこで、本研究においては、組織風土の定義、構成要素を以下のように考えた。

定義：「仕事環境で生活し、活動している人が、直接的にあるいは間接的に認知し、メンバーのモチベーションや行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」(Litwin & Stringer、1974年)

構成要素：

ハード的要素…組織構造や制度

ソフト的要素…人間関係や行動様式、個人の意識

本研究では、組織風土を測定可能なものを扱い、ソフト的要素にフォーカスを充てる。

2. 研究内容

2-1. マインドセットの点検

エドガー・H・シャインは、マインドセットこそが、組織文化の本質だと述べている。組織文化を考えるときには、組織のマインドセットを点検することが重要となる。組織文化とは、組織の個々の構成員の価値観が行動規範・判断規範として融合され形成されたもので、組織の中で共有化されていくものである。まず、そのマインドセットを測定することが組織風土を監査する一歩だと考えた。内部監査部門として、風土測定を手段とし、風土を変えるきっかけを付加価値として提供するイメージである。

2-2. 内部監査技法

組織風土に対して有効な内部監査技法（※1）とされている下記4つを用いた監査を紹介する。

技法	内容
A：根本原因分析	監査上の課題について十分な深掘りをする。その結果、根本原因として

	組織文化に行き着いた場合、「点と点を結ぶようにして」、多数の監査から事実を積み上げることにより、組織文化に内在する課題に対して、説得力のある証拠を生成できる。
B：従業員アンケート	多数の従業員サンプルから証拠を収集し、客観的データを生成する。うまく構成されたアンケートは、組織文化に対する従業員の認識を正確に反映したデータを生成することができる。監査人は次にその裏付けとなる証拠を探し、根本原因を調査する。
C：構造化インタビュー	熟達した質問者が従業員をサンプリングし、全く同じ質問をすることにより、監査プロセスに一貫性を持たせる。一方で誰かの肯定的な回答が実は本心ではないことを見抜いて適切に追加質問をするという、高度なインタビュースキルが必要とされる。
D：ファシリテーションワークショップ	監査人がソフトコントロールを評価するために最初に用いたツールとされ、従業員の様々な意見が方法論的に確立された分析に基づく結論に導かれる。浮かび上がってきた課題について、それを実際に経験した従業員と話し合うことは有益とされる。

(A) 根本原因分析（監査人が現場で使えるチェックリスト）

内部監査部門は他部門に比べて、他拠点への訪問や他部門とのコミュニケーション機会が多い部門ではないだろうか。そのような部門特性を利用して、特別、風土というテーマで計画された監査ではなく、J-SOX監査や業務監査の結果、あるいは往査した際に、その監査先の風土をチェックすることも可能である。本研究会では、有害な組織文化を示す危険信号（※1）を活用して、通常の監査業務の中で監査人が現場で使えるチェックリストを作成した（後掲40～42頁参照）。他監

※1 C I Aフォーラム研究会No. f 1 訳「組織文化をどのように監査するか」『月刊監査研究』2018年8月号（『Internal Auditor』2017年6月号）を本研究会メンバーで要約

査で現場を回る部門として、普段の監査活動で監査先の雰囲気（兆候）を掴むとともに、監査結果の根本分析をエビデンスとして経営層に伝えることができる。項目によってはフラット行って雰囲気を察知するのもよい。

(B) 従業員アンケート（セルフチェックやアンケート）

一方で、風土というテーマを取り上げた監査を計画している場合は、その目的やシナリオにあった手順を用意する必要がある。ここで他社事例を紹介する。

(1) A社のセルフチェック

A社は管理職向けと一般社員向けで定期的にセルフチェックを実施し、経営基盤を定点

観測している。管理職向けの概要は図表2の通りである。

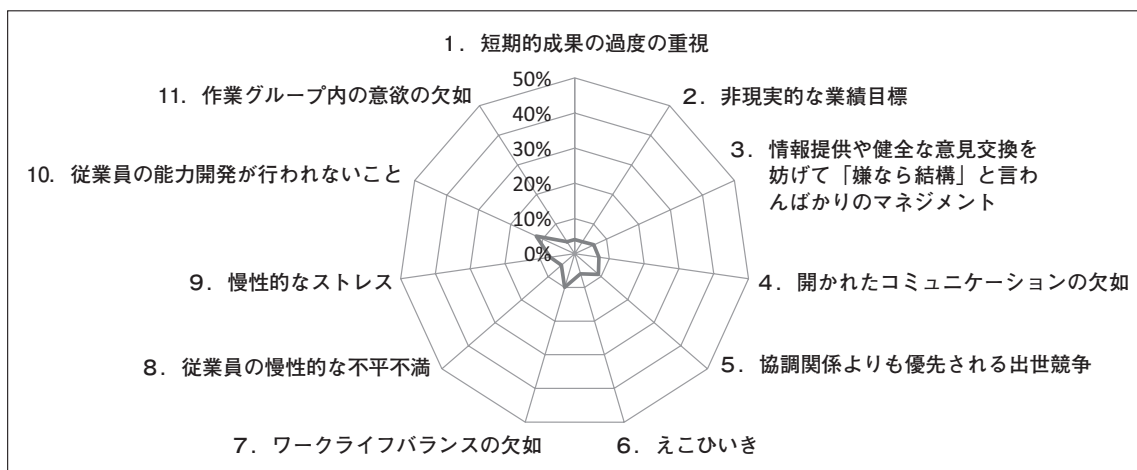
本結果は経営層に報告され、人事ローテーション等の施策に繋がっていることに加えて、セルフチェック効果もあってか内部通報件数も減少傾向である。

本研究会において、有害な組織文化を示す危険信号（前述）を用いて、組織風土視点での分析した（踏み込んだ）結果は図表3の通りである。「従業員の能力開発が行われていないこと」が顕著であることから、従業員に対する教育やサクセッションプランが十分ではないのではないかという仮説を立てることができる。

<図表2>

<p>管理職向けセルフチェックの狙い</p> <p>① 定例の内部監査が実施されない二次統制部門を中心に、原則年1回、自部門のマネジメント・職場環境・リスク対応・人財育成・コンプライアンスなど（COSOモデルの構成要素も考慮）について振り返ってもらい、自部門の経営（業績・管理）向上に生かしてもらう。</p> <p>② セルフチェックを行うことにより各部門のリスクとその対応状況を抽出し、会社全体として統制状況・リスク管理上弱点を把握し、テーマ監査などに繋げていく。</p> <p>③ またこのセルフチェック自体を、企業風土・職場環境・人財など重要な経営基盤の状況を把握する「経営基盤調査」として位置づける。毎年継続実施することで、経営基盤状況の推移を分析することもできる。不正・不祥事の未然防止と、オープンで自由闊達な職場の創造（「いきいきと楽しく力を合わせ皆揃って成長していく集団」作り）に貢献する。</p>																
<p>対象者と実施時期、回答方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● セルフチェック実施対象者：A社グループの部門長及び管理職（海外関係会社含む） ● 実施時期（回答期間）：約1か月 ● 回答方法：イントラからの入力方式 ● 質問方式：五者択一 																
<p>結果考察</p> <p>「経営理念・部門マネジメント」、「情報と伝達」でYES回答率が高く、「統制活動・管理体制」、「人材育成・労務管理」でYES回答率が低い傾向。</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1"> <caption>図表2のレーダーチャートデータ</caption> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>回答率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営理念・部門マネジメント</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>職場環境・コミュニケーション・自身の心の余裕度</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>リスク評価と対応</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>統制活動・管理体制</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>情報と伝達</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>人材育成・労務管理</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>法令遵守</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	項目	回答率 (%)	経営理念・部門マネジメント	95%	職場環境・コミュニケーション・自身の心の余裕度	85%	リスク評価と対応	80%	統制活動・管理体制	75%	情報と伝達	80%	人材育成・労務管理	75%	法令遵守	90%
項目	回答率 (%)															
経営理念・部門マネジメント	95%															
職場環境・コミュニケーション・自身の心の余裕度	85%															
リスク評価と対応	80%															
統制活動・管理体制	75%															
情報と伝達	80%															
人材育成・労務管理	75%															
法令遵守	90%															

<図表3>



このような結果をインプットとして、次の手続として能力開発にフォーカスを当てて、関連資料やインタビューによりそのリスクに対するコントロールを監査することも可能であろう。

(2) B社のアンケート

一方、B社は通常の監査活動からコミュニケーションに懸念を感じ、コミュニケーション監査としてテーマアップした事例である。概要は図表4の通りである。

<図表4>

目的	
● X事業内コミュニケーションの実態把握と向上 → 事業戦略の実行力強化に寄与する	
監査要点	
「実行できる組織」において必要なコミュニケーション要素	
● 目標と戦略が理解されているか	
● 階層間のコミュニケーションは良好か	
● 実行と責任が伴っているか	
監査手続	
アンケート調査（約2週間）	
● 関係の質（所属する部門のコミュニケーション）	
● 思考の質（所属する部門の思考）	
● 行動の質（所属する部門の行動）	
● 役割と実行性	
対象人数：約300人 回答率：約92.0%	
結果考察（一例）	
● 営業部門のマネージャー及び一般社員は「目標」と「戦略」に腹落ちしていない割合が高い	
Q. あなたは、所属する部門やグループの「目標」と「戦略」に対して腹落ちしていますか？	

(C) 構造化インタビュー

B社は、アンケートを予備調査結果として往査（インタビュー）を実施している。概要は以下の通り。

インタビュー（約1か月）

対象人数：約100人（管理部門を除く全部門のライン長と部下数名）

※上記アンケート及びストレスチェック結果を基に対象者を選定

インタビュー対象者からは、「話を聞いてくれてすっきりした」という感想や、対象に選ばれなかった方からは「なぜ自分を選んでくれなかったんだ」という声があり、内部監査部門に対する現場での期待を感じる一方、それは「心理的安全性」が不足していることの裏返しだったのではないかと考えられる。本事例は、アンケートでの事象把握だけでなく、問題の本質を探るための次のアクションになるインタビューは重要であると再認識させられる事例である。

なお、本事例ではインタビュー者選定にストレスチェック結果も考慮している。通常、このような結果は人事部門が管理している情報ではあるが、内部監査部門として組織風土に対するリスク感を養うためにも積極的な情報共有が必要であると考えられる。

(D) ファシリテーションワークショップ

引き続き、B社はアンケート、インタビューを経て結果をまとめ、社長同席での結果報告会を開催している。また、後日、当事業部門の若手を集めて今後の事業の方向性についてのワークショップを設けるなど、監査をきっかけに良い方向に進んだ事例である。

風土を知るにはいかに本音を聞き出せるかが重要である。アンケートの結果を公開し、その後のインタビューやワークショップに繋げる。このことにより、自身の回答を見てくれているという期待感の中、回答者も本音で回答してくれる効果がある。この繰り返しにより、マネジメントのマインドを変えるき

かけにもなり得る。

2-3. 第三者委員会報告において企業風土が不正行為の原因及び背景の一つとして指摘されたC社のその後

ここで、過去品質不正を起こし、第三者委員会報告書において組織風土が要因の一つと報告されたC社について、どのような再発防止策を構築、実行しているか紹介したい。今後の組織風土に関する監査意見の参考としていただきたい。

C社は2015年及び2017年にコンプライアンス上、問題行為と認められる事案が判明し、これを公表した。一連の問題に対する再発防止策の一つとして、企業風土改革P Jと称した「社員教育の徹底と企業風土の抜本的改革」（図表5）を実行し、ホームページ上でその進捗を報告している。

風土を変える手段として、新たな理念を制定し、それを愚直に浸透させることも風土改革の一つである。C社は定期的に自身の業務と理念を振り返ることで、深度ある浸透に努めている。

3. まとめ

組織風土に対しては、内部監査部門で何ができるのか、何をすべきなのか、そもそも内部監査部門がやるべきことなのか、という意見も多くある。組織風土も一つのリスクと捉えるならば、リスクを取り扱う内部監査部門がそれに対するコントロールを確認し、気づきを与え、改善を促すという流れは自然ではないだろうか。客観的視点を持つ内部監査だからこそ、組織文化という主観的なものに対して、確かな証拠を経営層に示すことができ、内部監査部門で実施することで、能動的に会社を変えるきっかけとなる。内部監査技法（根本原因分析、構造化インタビュー、従業員アンケート、ファシリテーションワークショップ

<図表5>

項目	進捗	今後の取組み	状況
トップによる積極的なメッセージ配信	・経営トップのステートメントフォローに係る諸施策を実施している。 (2020年9月末現在)	・引続き経営トップの考えをタイムリーにメッセージ配信する。	2020年度 継続実施中
共通理念の浸透施策の展開	・新入社員向け理念講義を実施し、共通理念浸透を図っている。 (2020年9月末現在)	・階層別、選抜型研修にて継続的に理念研修を実施する。 ・社員意識調査等により、組織風土の改善、強化に取組む。	2020年度 継続実施中
社内報を通じた社内コミュニケーションの活性化	・社内報に社員の意識合わせを啓発する記事を掲載する等、充実化を図っている。 (2020年9月末現在)	・社内報を通じ、社内コミュニケーションの活性化、ベクトル合わせを継続的に実施する。	2020年度 継続実施中
社員教育プログラムの再構築	・人事制度改革と連動した社員教育プログラム再構築の検討を実施している。 (2020年9月末現在)	・社員教育プログラムを再構築し、実施する。	2020年度 継続実施中

プ)を駆使することでそれが可能と考える。

A社、B社の事例にあるように、内部監査活動において最大の効果を得るためには、経営者や経営企画部門を巻き込むことが重要である。できることなら計画段階から助言をもらい、結果報告～改善までのシナリオを共に構築することが望まれる。

そのためにはまず自社のあるべき組織風土が何かを洗い出す必要がある。求められている風土は企業によって異なる。そのヒントになるのは社是や企業理念や行動規範ではないだろうか。それらとリンクするチェックシート等の監査手続による評価によって、経営層に懸念を伝えることが必要になる。自作でのシート作成が難しい場合はストレスチェックの結果分析で組織風土の定量評価も可能である。内部監査部門としてはそのデータを活用した上で現場に赴き、現物(人)を見て、現状を知り、改善策を提案することが本意であろう。それにより、組織の「心理的安全性」を醸成し、問題を共有・解決するための積極的な発言や行動を引き出すきっかけになれば御の字である。

一方で経営企画部門や人事部門との連携が課題という声を多くの企業の皆様から耳にし

ている。企業体が大きくなるにつれて、このような会社規模・事業規模の活動は難しくなり、組織風土はトップの姿勢(Tone at the top)と言われ、組織風土に対する監査ができる風土の醸成自体が課題となる企業も多い。しかし、組織風土は経営基盤を揺るがずリスクの一つである。ESG(E:環境、S:社会、G:企業統治)経営への関心が高まっている昨今、それら要素の取組指標としても目にする事が多くなった組織風土に対して、他の事業リスクと同様、リスクマネジメントへの取り込みや監査という手段で経営層に改善を促す内部監査業務が、企業価値拡大に寄与し、企業の持続的成長を促進することに繋がると考える。

<参考文献>

- 宮入小夜子「組織風土の概念と組織風土改革」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.13、207～214頁、2012年
- 水尾順一「企業風土分析を通じた組織活性化の新視点」『日本経営診断学会年報』30巻、1998年
- 福間隆康「組織風土研究の発展の歴史」『広島大学マネジメント研究』2006年3月

関本昌秀、鎌形みや子、山口祐子「組織風土尺度作成の試み(Ⅰ)」『豊橋創造大学紀要』5号、51～65頁、2001年

「デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」独立行政法人情報処理推進機構、2019年

Bellwether「心理的安全性とは」、「コミュニケーションの質を高める」、「チームを強くする」、「用語集」2020年、<https://bellwether.kakeai.co.jp/>

職場に活かす心理学第17回、「心理的安全性；職場は心安らぐ場所か?」、リクルートマネジメントソリューションズ、2017年

谷雅之「『文化』と『風土』の違いと共通点」、

オフィス・イオニック・マネジメント、2018年
世古雅人、業績に効果が出る組織風土改革の進め方、第16回「『新しい組織風土改革』と『これからの業務改善』」、月刊総務オンライン、2012年、<https://www.g-soumu.com/column/2012/12/soshiki16.php>

高橋健「マインドセットとは何か」、コミュニケーションズ・イン、2013年、<https://communications-inn.co.jp/573/>

C I A フォーラム研究会No. f 1 訳「組織文化をどのように監査するか」『月刊監査研究』2018年8月号 (Internal Auditor 2017年6月号)「組織風土」、BizHint、2019年、<https://bizhint.jp/keyword/61387>

■監査人が現場で使えるチェックリスト

	項目	兆候
計測できないが観察可能な指標	言語と行動で示される経営トップの強固な姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・年初、年度初めなどでメッセージを伝えている ・会議体で発言している ・社報などでメッセージを伝えている ・部門別個別訪問をしている ・社員との昼食会がある ・ホームページでのあいさつがある ・経営トップが自分の言葉で語っている ・従業員がミッションステートメントを答えられる ・組織目標を常に意識している
	相互信頼の雰囲気が漂う、開かれたコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門の業務を積極的にフォローしている ・会議などで自分の意見を言える ・ミーティングスペースがある ・オープンスペースがある ・自由に議論できる雰囲気がある ・マネジメントが積極的にコミュニケーションを取っている ・Face To Faceのコミュニケーションがある ・あいさつ、会釈がある
	無理難題や不当な影響のない要請及び受け入れられた債務	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に余裕がある ・予算などに達成困難な目標が設定されていない ・失敗してもチャンスがある ・業務分掌と実際の業務が一致している ・売上未達時のプレッシャーが少ない ・自身のやる事が明確である ・メンタル休職者が少ない

	うっかりミス（だれも責められない）	<ul style="list-style-type: none"> ・ミスの分析が適切（事実に基づいている） ・ミスをした時のケアがある ・他人の些細なミスを大きなミスとしていない ・メンタル休職者が少ない
	危険な行動（コーチングと教育で対処される）	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTが充実している ・相談できる相手がいる ・上司とのコミュニケーションが十分ある
	無謀な行動（過度なリスクや非倫理性を意図的に伴い、処罰の対象となるもの）	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTが充実している ・相談できる相手がいる ・コンプライアンス教育がある ・個人目標と組織目標で乖離がない
	奨励され評価される、実効性のあるチャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジの目的、プロセスは明確 ・人事考課をフィードバックしている ・自部門のスキル棚卸ができています
	健全なリスクの受容を後押しするインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬のために常軌を逸脱していない ・ハイリスク、ハイリターンではない ・インセンティブの根拠が明確 ・組織に活気がある ・失敗してもいいから、まずやってみる雰囲気がある
有害な組織文化を示す危険信号	短期成果の過度の重視	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略に基づかない行動がある ・結果のみを重視している ・手段を選ばない活動がある ・時間外労働、休出が常態化している ・人材の入れ替わりが激しい
	非現実的な業績目標	<ul style="list-style-type: none"> ・達成困難な目標を設定されている ・一方的な目標設定になっている ・結果ありきの目標設定になっている ・上層部から無理なノルマがある ・組織に活気がない ・会社数字を語らない ・戦略、戦術がない
	情報提供や健全な意見を妨げて、「嫌なら結構」と言わんばかりのマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の思い込みがある ・上司の方針に反対する者、えこひいきの人事がある ・他人の案について徹底的に批判する ・組織に活気がない ・メンタル休職者が多い ・管理職の時間外労働、休出が多い ・会議の場で建設的な批判が出ない
	開かれたコミュニケーションの欠如（恐怖心や信頼感の欠如、情報の出し惜しみに起因する）	<ul style="list-style-type: none"> ・手柄を他部門にとられる ・社内競争が激しい ・報復人事をちらつかせる ・感情で判断される ・従業員の不平不満が多い ・業績が低迷している ・Face To Faceのコミュニケーションが少ない

協調関係よりも優先される出世競争	<ul style="list-style-type: none"> ・結果のみの人事考課 ・実績第一主義 ・軽微なコンプライアンス違反の多発
えこひいき	<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報件数が増えている
ワークライフバランスの欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・不適切な給与体系 ・時間外労働、休出が常態化している ・上司の言動があまりに身勝手
従業員の慢性的な不平不満	<ul style="list-style-type: none"> ・隠れてヒソヒソと話している ・怪文書が出回る ・メンタル休職者が増えている ・離席（休憩）が長い ・陰口、噂話が好きな組織である
派閥意識、陰口、うわさ話	<ul style="list-style-type: none"> ・派閥競争がある ・怪文書が出回る ・メンタル休職者が増えている ・離席（休憩）が長い
慢性的なストレス	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事が多く片付いていない ・人間関係がうまくいっていない ・モンスターな人物がいる ・メンタル休職者が増えている ・離職者が増えている
従業員の能力開発が行われないこと	<ul style="list-style-type: none"> ・教育体系がない ・資格の取得推進制度がない ・従業員のスキルを把握していない ・離職者が増えている ・人材が固定している
アカウントビリティの欠如（全般傾向、あるいは業績優秀者について）	<ul style="list-style-type: none"> ・責任の所在があいまいである ・ハウレンソウがない ・離職者が増えている ・離席（休憩）が長い ・説明責任を果たしていない役員がいる
作業グループ内の意欲の欠如（上記いずれかの原因によって引き起こされる可能性がある）	<ul style="list-style-type: none"> ・覇気がない ・職場が汚い ・離職者が増えている

<CIAフォーラム研究会No. z 6（組織風土に対する内部監査を考える研究会）メンバー>

（順不同・敬称略）

喜多川 聡（座長）	TOYO TIRE株式会社
宮坂 深志	株式会社ダイヘン厚生事業団
浅野 卓	名古屋ステーション開発株式会社
加藤 賢二	マックス株式会社

（メンバーの氏名、所属先は2020年12月末時点）