企業経営情報 REPORT

Available Information Report for Corporate Management



経　営

経営戦略を成果につなげる組織への転換

中小企業におけるプロジェクトマネジメントの導入と実践

1 経営戦略が実行段階で停滞する理由
2 経営施策を前進させるプロジェクトマネジメント
3 中小企業に適したプロジェクト運営の仕組み
4 二つのモデルケースに見る戦略実行の変化

2026
10
OCT

税理士法人　森田会計事務所

企業情報レポート

01　経営戦略が実行段階で停滞する理由

企業を取り巻く経営環境が絶えず変化する中、経営者には、その変化を的確に捉えて経営戦略を見直し、成果につなげていくことが求められています。しかし、戦略を策定し、重点施策を決めるだけでは成果には結びつきません。戦略を実行に移し、社員が役割を担い、組織として着実に取り組むことが必要なのです。

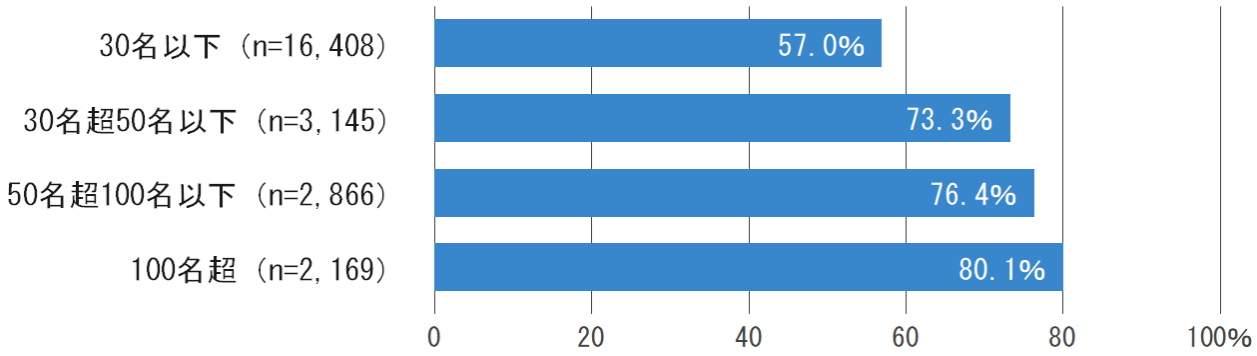
そこで、本レポートでは、中小企業におけるプロジェクトマネジメントの考え方と導入方法を整理し、業務のデジタル化と組織改革の二つのモデルケースを通じて実践上のポイントを考察します。

1　変化への対応が求められる中小企業

中小企業が事業を継続し、成長していくためには、経営環境の変化に応じて、さまざまな経営課題に対応する必要があります。なかでも、人手不足への対応と生産性の向上は、避けて通れない課題です。

2025 年版中小企業白書によると、2024 年の人材の過不足状況は、いずれの従業員規模でも「不足」が半数を超え、従業員 30 名以下の事業者でも 57.0％に上ります（図表 1）。

■図表 1 ：人材が不足している事業者の割合（従業員規模別）



注：2024 年の状況。「不足」は「不足」「やや不足」の合計。
出所：（株）帝国データバンク「令和６年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

人手不足が続く状況では、採用への取組と併せて、限られた人員でも仕事を進められるよう、業務や組織のあり方を見直すことが求められます。2026 年版中小企業白書でも、労働供給の制約を踏まえ、長期的な視点で事業や組織の構造を見直す経営の重要性が示されています。

例えば、受注情報の転記や在庫確認に時間がかかる企業では、受発注・在庫管理のデジタル化が改善策となります。また、判断が経営者に集中している企業では、部門間の役割や意思決定権限の見直しも考えられます。ただし、改革を進める間も、日常業務は続きます。

このような状況で日常業務と改革を両立させるには、方針を決めるだけでなく、誰が何を担

い、いつ取り組むかを具体化し、必要な時間を確保することが大切です。担当者任せにせず、組織として実行を支える仕組みが求められます。そこで次節では、重要施策が日常業務の中で後回しになる原因を整理します。

2　重要施策が日常業務に埋もれる理由

日常業務では、納期の迫った受注や顧客からの問い合わせに、その日のうちに対応しなければならない場合があります。一方、業務改善や組織改革は重要ではあるものの、着手を一日延ばしても直ちに支障が出るとは限りません。そのため、取組の時間をあらかじめ確保しなければ、目の前の仕事が優先され、重要施策が日常業務に埋もれてしまいます。

重要施策が後回しになり、取組が停滞するのは、担当者の意欲や能力だけが原因ではありません。そこで、その流れを図表２に示し、背景を目的・責任・期限の曖昧さ、個人への依存、管理への負担感の三つから整理していきます。

■図表２：重要施策が後回しになる流れの一例



(1)目的・責任・期限が明確になっていない

例えば、「受発注をデジタル化する」という方針だけでは、何をもって完了とするのかが分かりません。システムを導入すればよいのか、あるいは二重入力をなくし、処理時間や入力ミスを減らすところまで目指すのかによって、必要な作業も関わる部門も大きく変わってきます。目指す状態が共有されていなければ、当然、担当者ごとに前提が異なり、後からやり直しが生じることになります。

また、作業の担当者と、部門間の意見を調整して決める責任者が曖昧な場合も、実行は滞ります。営業部門と倉庫部門で入力方法の意見が分かれても、誰に判断を求めるかが決まっていなければ、担当者だけでは先に進めません。さらに、最終期限だけでなく、途中で何を確認するかが決まっていないと、計画どおりに実行できているかを判断できません。

(2)個人の経験と努力に依存している

経験豊富な社員の判断は、取組を進めるうえで頼りになります。ただし、検討の経緯や残っている課題がその社員にしか分からない状態では、不在時に周囲が仕事を引き継げません。「あの人に任せておけば大丈夫」という期待が、組織として状況を確かめる機会を減らすこともあるのです。

さらに、兼務の担当者に通常業務と改革の両方を任せても、使える時間が増えるわけではあ

りません。進捗の報告が「対応中です」だけでは、経営者も、通常業務の分担を見直すべきか、他の施策の優先順位を下げるべきか判断しにくくなります。努力を求めるだけでなく、どこで作業が止まり、誰の判断を必要としているかを共有できる状態であることが重要です。

(3)管理の仕組みを過度な負担と捉えている

プロジェクトの管理と聞くと、詳細な計画書や頻繁な会議、専任の管理担当者を思い浮かべるかもしれません。少人数の企業であれば、「大がかりな管理は必要ない」と考えるのも自然ですが、資料を作ることや報告すること自体が目的になれば、施策に使える時間を圧迫してしまいます。

負担の大きい手続きを省くことと、必要な確認まで省くことは別です。担当者同士が近くにいても、口頭で決めた内容の認識が食い違うことはあります。変更を記録せずに進めれば、以前の前提で作業を続ける人が出る可能性もあります。小規模であることだけを理由に、目的や役割、進み具合の共有が不要になるわけではありません。

大切なのは、施策の規模や関係者の数に合わせて、確認の方法を絞ることです。例えば、目的、担当、期限、未解決の課題を一枚にまとめ、短い打合せで判断が必要な点を確かめる方法が考えられます。新たな書類を増やす前に、既存の会議や共有資料で対応できるかを検討することもできます。

そして、ここまでに紹介した３つの要因は重なって現れます（図表 3)。例えば、期限が曖昧な施策を一人に任せ、進捗確認も省けば、担当者が日常業務に追われている状況が伝わらず、遅れが続きます。取組が停滞したときは、担当者に努力を求める前に、実行の条件が整っているかを確認する必要があります。

■図表３：重要施策が停滞する要因と確認事項

停滞の要因	起こり得る状態	経営者・責任者が確認すること
目的・責任・期限の曖昧さ	完了の認識がずれる／部門間の判断が止まる	到達点、確認者、確認時期は明確ですか
個人の経験と努力への依存	進み具合が見えない／担当者に負担が集中する	課題を共有し、担当者の時間を確保するために通常業務を調整していますか
管理への負担感	確認や記録まで省かれ、認識のずれが残る	自社に必要な確認を、簡潔な方法で行えていますか

こうした実行上の課題に対処する考え方が、プロジェクトマネジメントです。施策ごとに成果と期限を定め、必要な作業と役割を決め、状況に応じて調整します。専門の部署や大がかりな仕組みがなくても、目的、担当、期限、進み具合を関係者で共有することから始められるため、少人数の企業でも取り入れられます。むしろ、一人が複数の役割を担う中小企業ほど、施策ごとの役割と使う時間を明確にする効果は大きいといえます。

次章では、日常業務との違いを踏まえ、その基本を説明します。

企業情報レポート

02　経営施策を前進させるプロジェクトマネジメント

第１章では、重要施策が日常業務に埋もれる背景として、目的・責任・期限の曖昧さ、個人への依存、管理への負担感を確認しました。本章では、施策を組織で進めるプロジェクトマネジメントの基本を整理します。

1　経営施策をプロジェクトとして捉える

日常業務は、受注処理や請求、顧客対応のように、事業を運営するために繰り返し行う仕事です。一方、プロジェクトは、現状を新しい状態へ変えるために、目的と期間を定めて取り組む活動です。

大規模な開発や工事だけでなく、受発注・在庫管理のデジタル化や部門間の役割見直しも、目指す状態と完了時期を定めれば、プロジェクトとして管理できます。

例えば、「受発注業務をデジタル化する」という方針を日常業務の延長として扱うと、担当者は空いた時間に検討することになり、日常業務が忙しくなるたびに中断しやすくなります。

一方、プロジェクトとして扱えば、対象業務、利用開始日、関係部門、必要な判断が明確になるため、経営者も優先順位や人員配分を決めやすくなります。

プロジェクトマネジメントとは、目的と成果、作業、役割、期限を定め、進捗と課題を確認しながら完了へ導くための取り組みです。また、関係者が必要な情報を共有し、認識を揃えるための仕組みなのです（図表 4）。

■図表４：日常業務とプロジェクトの違い

観点	日常業務	プロジェクト
目的	現在の事業を安定して続ける	現状を新しい状態へ変える
期間	継続的に繰り返す	開始と終了を定める
進め方	定められた手順を基本とする	状況に応じて計画を調整する
関係者	一つの部門で完結しやすい	複数の部門や外部関係者が関わる
確認事項	処理量、品質、効率	成果、進捗、課題、リスク

2　目的と目指す成果を明確にする

プロジェクトとして管理する際に、最初に確認するのは「なぜ取り組むのか」という目的と、「何がどう変われば成果といえるのか」という目指すべき状態です。目的が曖昧なまま作業を始めると、部門ごとに重視する点が異なり、途中で意見が分かれたときの判断基準を持てません。受発注・在庫管理のデジタル化では、システムの導入は手段であり、それ自体は成果では

ありません。受注処理の効率化が目的なら、二重入力や確認作業を減らし、処理時間や入力ミスの目標を決めます。在庫の適正化が目的なら、在庫情報を更新する時点をそろえ、欠品や過剰在庫をどこまで減らすかを明らかにします。

成果を確認するには、取組前の状態を把握し、目標と確認方法を決めます。処理時間、入力ミスの件数、在庫差異など、測定できる項目は数値で定めると目標に対する達成状況を判断しやすくなります。

数値化が難しい場合も、「対象となる受注情報を一つの仕組みで管理できる」「営業部門と倉庫部門が同じ在庫情報を確認できる」など、完了したかどうかを判断できる状態を言葉で示すことが大切です。

目的から成果、必要な成果物、実行する作業へ順に落とし込めば、一つひとつの作業が何のために必要なのかを関係者が理解できます（図表 5）。また、途中で追加の要望が出た場合でも、目的や目指す成果に必要かどうかを基準に、採否を判断できます。あわせて、今回は対象外とする業務も決めておくと、範囲の広がりすぎを防ぐことができます。

■図表５：経営課題を実行する作業へ落とし込む流れ

段階	受発注・在庫管理のデジタル化における例
経営課題	二重入力や確認作業が多く、在庫情報にも差異がある
目的	受注処理の効率化と在庫の適正化
目指す成果	処理時間、入力ミス、在庫差異を減らす
必要な成果物	運用可能な仕組み、統一した業務手順、利用者向け説明資料
実行する作業	現状整理、要件決定、設定、試行、教育、利用開始

3　役割・期限・進捗・リスクを可視化する

目的と成果が定まったら、誰が何をいつまでに行うかを決めます。その際、担当者とは別に、部門間の調整や判断を担う責任者を定めます。責任者が曖昧だと意見が分かれたときに作業が止まり、判断をすべて経営者が担うと確認待ちが増えることになります。そのため、現場で決めてよい範囲と、責任者や経営者に判断を求める基準を共有します。

また、期限は、最終的な完了日だけでなく、途中で確認する節目にも設けます。デジタル化であれば、現状業務の整理、要件の決定、試行、利用者への説明、利用開始といった段階に分け、それぞれの期限を置きます。進捗確認では、単に「何割終わったか」を聞くのではなく、完了した成果物、止まっている作業、必要な判断、次回までに行うことを確かめます。

リスクとは、まだ発生していないものの進行や成果に影響し得る事柄を指します。具体的にはデータ整理の遅れ、現場手順と新しい仕組みの不一致、外部事業者の遅延などといった懸念事項を事前に挙げ、影響の大きいものから備えます。挙げたリスクには対応の担当者を決め、進捗確認のたびに兆しや影響の変化を確かめます。

例えば、データ整理が期限に間に合わない可能性があれば、試行に必要な製品群を先に整理し、残りを後から進める方法を検討します。どの状態になったら対応を始めるかを決めておけば、担当者が迷わず早めに動けます。実際に遅れが生じた場合は、リスクとして挙げたままにせず、解決すべき課題として対応と期限を具体化します。

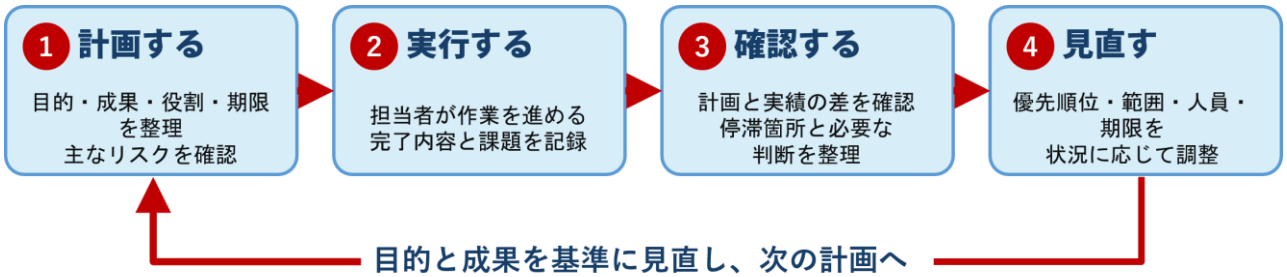
4　状況の変化に応じて計画を見直す

こうした計画は、一度決めた内容を最後まで守るためだけのものではありません。実行中に新しい課題や制約が分かったときに、何を変えるかを判断する基準にもなります。通常業務の繁忙、追加要望、費用の増加などが生じた場合は、目的と目指す成果に立ち返り、作業の順序、対象範囲、人員、期限を見直します。見直しが完了時期や予算に影響を及ぼす場合は、担当者だけで決めず、責任者や経営者が判断します。

見直しでは、期限を延ばす案だけでなく、優先度の低い作業を後に回したり、対象を限定して先に利用を始めたりする方法も含めて検討します。例えば、外部事業者の作業が遅れていても、その間に現場の手順整備を先に進めれば、全体の遅れを抑えられます。完了時期や予算に影響を及ぼすような見直しでは、責任者が各案の成果、費用、日常業務への影響を整理し、経営者が選べるようにします。そのうえで変更後も、目指す成果を確認できる条件が残っているかを確かめます。

ただし、変更を口頭だけで済ませると、関係者が異なる前提で作業を続けるおそれがあります。変更した内容と理由、影響する作業を記録し、関係者へ共有することが必要です。共有後は、変更に関係する担当者が新しい期限や作業順序を理解しているかも確かめます。定期的な進捗確認は、報告を受ける場ではなく、計画と実績の差を確認し、次に必要な判断を行う場として運用します（図表６）。

■図表６：プロジェクトを前進させる実行管理の循環



目的、成果、役割、期限、進捗、リスクを初めから詳しく管理する必要はありません。むしろ必要な項目に絞り、短い間隔で確認することが重要です。例えば、最初は目的と完了条件、担当と期限、未解決の課題だけを一覧にして共有し、運営に慣れてから項目を増やす方法もあります。リスクの洗い出しも、影響の大きいものに絞れば十分です。管理のための作業が施策に使う時間を奪わないよう、確認の範囲と頻度は施策の規模に合わせて決めます。

次章では、中小企業に適した導入と定着の方法を説明します。

企業情報レポート

03　中小企業に適したプロジェクト運営の仕組み

第２章では、重要施策を前へ進める基本項目を整理しました。ただし、兼務の多い中小企業では、管理に手間をかけすぎると日常業務を圧迫します。そこで本章では、日常業務を圧迫しない、経営者・責任者・メンバーの役割、一枚型計画と進捗確認、振り返りを説明します。

1　経営者が優先順位と判断基準を示す

中小企業では、施策を発案するのは経営者でも、実務は社員が通常業務と並行して担うことが一般的です。担当者任せでは優先順位が下がりやすいため、経営者は目的と成果、他の業務との優先関係を示し、人員と時間を確保します。

例えば、受注処理を兼ねる社員にデジタル化を任せる場合は、経営者が部門の責任者と相談し、試行や打合せに使う時間をあらかじめ決め、その間の受注処理を他の社員へ分担します。繁忙期に両立が難しければ、試行の時期や対象範囲を調整します。

一方、判断を経営者へ集めすぎると、確認待ちで作業が止まります。そこで、現場・責任者・経営者の判断範囲を分けます。例えば、既定予算内の手順変更は責任者に任せ、納期や対象範囲の重要な変更は経営者が判断するといった具合です。

2　責任者とメンバーの役割を明確にする

こうした判断範囲を定めたうえで、責任者とメンバーが担う役割も明確にします。責任者は進捗を把握し、部門間を調整して、必要な判断を経営者に求めます。メンバーは担当作業の完了条件と期限を確認し、遅れや課題を早めに共有します。責任者がこうした共有を責めず、対応を一緒に考えれば、問題が小さいうちに表に出ます。

役割は役職名だけで決めず、行動で示します。例えば責任者の役割を「利用部門の要望を決める」「外部事業者との調整結果を承認する」と定めます。こうして判断と共有の範囲を分け、担当者の抱え込みと経営者への判断集中を防ぎます（図表 7）。

■図表７：経営者・責任者・メンバーの役割分担

立場	主な役割	判断・共有すること
経営者	優先順位と判断基準を示し、人員と時間を確保する	対象範囲、予算・期限の重要な変更
責任者	進捗を把握し、部門間の意見を調整する	止まっている作業、判断が必要な事項
メンバー	担当作業を進め、完了内容と課題を共有する	完了条件、期限、遅れやリスク

3　簡潔な計画と定期的な進捗確認から始める

役割を決めても、計画書が複雑で更新されなければ、日々の判断には使えません。中小企業では、管理項目を一枚にまとめ、関係者が同じ情報を得られる状態から始めるのが現実的です。そこには最低限、目的と目指す成果、完了時期、責任者と担当者、主な作業、未解決の課題やリスクを記載します。

一枚型計画書は、作ることより更新し続けることに意味があります。担当者は、完了した作業、止まっている理由、次回までに行うことを追記します。作業を細かく分けすぎず、成果物や判断の節目が分かる単位にすると、更新の負担を抑えながら遅れを見つけることができます。

様式は既存の表計算ファイルや共有文書を使っても構いません（図表 8）。

■図表８：一枚型プロジェクト計画の記載例

項目	受発注・在庫管理のデジタル化における記載例
目的・成果	受注処理時間と入力ミスを減らし、在庫情報を一致させる
完了時期・節目	○月に試行を開始し、△月末に結果を確認する
責任者・担当者	責任者は管理部長、担当者は営業・倉庫・システム担当
主な作業	現状整理、要件決定、試行、手順整備、利用者への説明
課題・リスク	既存データの整理、現場手順と新しい仕組みの不一致
次回まで	試行する業務の範囲と確認方法を決める

計画を作成した後の進捗確認は、資料を読み上げる場ではなく、次の行動を決める場にします。責任者は、予定どおり進んだ項目よりも、止まっている作業と判断が必要な事項を優先して確認します。立ち上げや試行中は確認頻度を高め、運用が安定した後は徐々に下げるなど、施策の変化の速さに合わせて調整します。

また、進捗率だけでは実態を把握できない場合があります。「８割完了」と報告されても、利用部門の確認や経営者の判断が残っていれば、利用開始には進めません。完了した成果物、未解決の課題、次に必要な判断を確かめることで、実際の状況を把握できます。

進捗確認には、作業を行う人だけでなく、次の判断を行う責任者が参加できるようにします。責任者が不在になりそうなときは、事前に判断材料を共有し、代わりに決められる人を定めます。確認の機会は長時間である必要はなく、定例の会議の冒頭などを使い、週に一度、15～30分程度でも構いません。時間を区切れば、報告の読み上げではなく、止まっている作業と必要な判断に話題を絞りやすくなります。

確認後は、決まったこと、担当、期限を一枚型計画へ反映し、別の議事録と二重に管理しないようにします。また、課題の解決を担当者だけに委ねず、通常業務の分担変更や追加の人員が必要かまで確認します。必要な判断と支援をその場で決めることが、進捗確認を報告だけで終わらせないポイントです。

4　振り返りを次のプロジェクトに活かす

プロジェクトが完了したら、成果の有無だけで終わらせず、運営の仕方を振り返ります。目的と目指す成果をどこまで達成したか、予定と実績にどのような差が出たか、役割分担や判断の流れが機能したかを確認します。利用開始に至っても現場で使われていなければ成果には届かないため、完了直後だけでなく、一定期間の運用後にも成果を確かめます。その際、完了時に、運用後の確認を担う担当者と時期を決め、業務を引き継ぐ部門と共有します。

振り返りは、担当者の失敗を探す場ではありません。作業が止まった場面を取り上げ、なぜ必要な判断が遅れたのか、担当者の時間が不足したのか、前提となる情報が足りなかったのかを事実に沿って整理します。うまく進んだ点も記録し、次のプロジェクトで繰り返せるようにします。

得られた教訓は、議事録に残すだけでなく、次のプロジェクトの計画や確認方法へ反映します。例えば、利用部門の確認が遅れたなら、次回は試行前に確認担当と期限を決めます。経営者の判断が集中したなら、責任者へ任せる範囲を広げます。一枚型計画の項目や進捗確認の頻度も、実際の負担と効果を見て見直します。改善事項には責任者と期限を定め、未実行となることを防ぎます。複数の施策に共通する教訓は、判断条件や運営方法の変更として残すと、他の部門でも利用しやすくなります。

初めから全社共通の制度を整える必要はありません。まず一つの重要施策を選び、一枚の計画書と短い進捗確認で運営します。完了後に成果と負担を振り返り、使える部分をさらにブラッシュアップして次の施策へ広げます（図表 9）。対象を限定して試すことで、自社に必要な管理と不要な手続きを見分けられます。

■図表９：小さく始めて定着させる導入ステップ

段階	実施内容	定着のポイント
対象を選ぶ	経営上重要で、完了時期を定められる施策を一つ選ぶ	対象を広げすぎない
簡潔に運営する	一枚の計画と短い進捗確認で進める	既存の資料と会議を活かす
振り返りと修正	成果、停滞した場面、運営の負担を確認する	事実に基づき仕組みを修正する
次へ広げる	有効だった項目を次の施策や部門で使う	同じ型をそのまま押し付けない

中小企業のプロジェクト運営では、経営者が優先順位と判断基準を示し、責任者とメンバーの役割を分け、必要な情報だけを短い間隔で確認し、振り返りを次の計画へ反映することが重要です。いずれも新たな部署や専用の仕組みを用意する必要はなく、既存の会議や共有資料を活かして始められます。まずは一つの重要施策で試し、運営の負担と効果を確かめながら、役割の分け方や確認の頻度を自社に合う形へ少しずつ整えていきます。

次章では、二つのモデルケースでこれらを確認します。

企業情報レポート

04　二つのモデルケースに見る戦略実行の変化

第 3 章では、限られた人員と時間で施策を進める仕組みを整理しました。本章では、二つのモデルケースでプロジェクト管理が戦略実行にもたらす変化を確認します。なお、以下は説明のために設定した想定事例であり、実在する企業の事例ではありません。

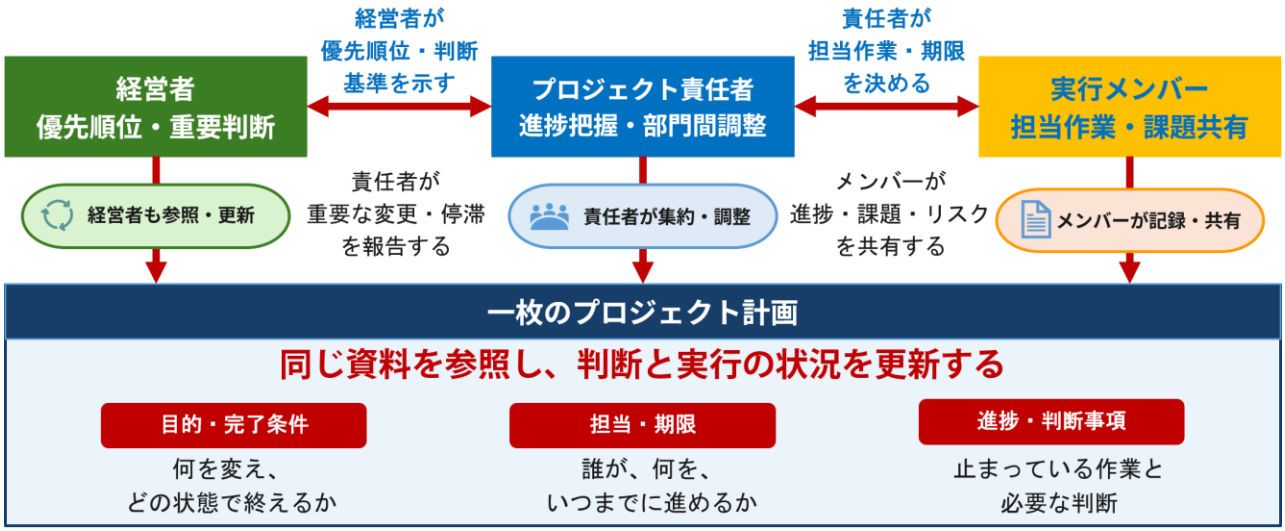
1　受発注・在庫管理のデジタル化を進めた製造業Ａ社

製造業 A 社では、FAX やメールで受けた注文を表計算ファイルへ転記し、在庫表と照合していたため、転記ミスや更新の時間差が生じていました。経営者は、デジタル化で受注処理を効率化し、在庫情報を一致させる方針を示しましたが、担当者任せでは日常業務が優先され、取組は進みませんでした。

そこで A 社は、デジタル化をプロジェクトとして管理し、管理部長を責任者、営業・倉庫・システムの担当者をメンバーとしました。図表 10 の体制と計画で、担当、期限、進捗、判断事項を共有しました。

そのうえで、注文量の多い製品群を対象に、受注入力から製造・購買への連絡まで共通化する運用を試行しました。プロジェクトの完了条件は、一度入力した情報を各部門が確認でき、問題への対応方法が整理された状態が確保された時と定めました。

■図表 10：Ａ社のプロジェクト体制と共通資料



試行中の週次確認で、営業と倉庫の品番表記や在庫更新時点の違いが明らかになりました。同じ製品でも表記が異なるため、受注情報と在庫情報を照合しにくく、更新時点のずれから両部門の見る在庫数にも差が出ていました。そのため、担当者はその都度、製品や在庫数を個別に確かめていました。

そこで責任者は、品番表記と在庫の更新時点を統一しました。旧ファイルを残したいという

要望には、試行中だけ参照を認め、本格運用時に廃止すると決めました。これにより、二重入力と個別確認を減少させることができました。

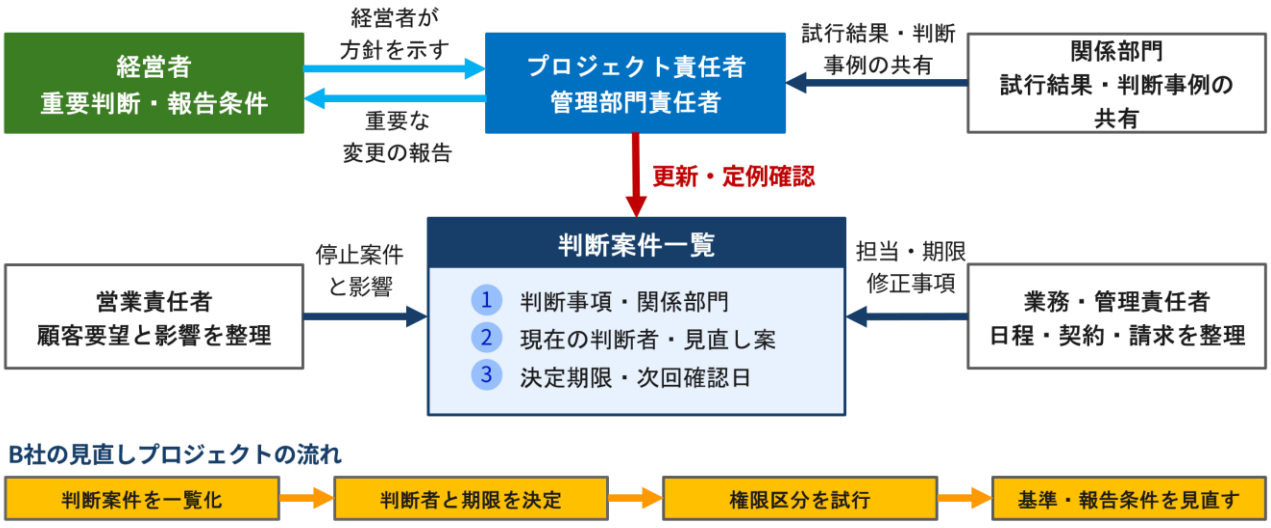
2　部門間の役割と意思決定権限を見直したサービス業Ｂ社

サービス業Ｂ社では、営業部門が受注した案件を業務部門が引き継ぎ、管理部門が契約・請求を支援していました。しかし、追加要望や日程変更の判断者が曖昧で、経営者への確認待ちが増え、部門横断の改善も後回しになっていました。

そこでＢ社は、役割と判断権限の見直しをプロジェクトとして管理することにしました。管理部門の責任者を全体責任者とし、営業・業務の各部門の責任者とともに見直しを進める体制を組み、期限と完了条件を定めました。

過去に判断が止まった案件を図表 11 の「判断案件一覧」に集め、判断事項、関係部門、現在の判断者、見直し案、期限を共有しました。これにより、判断の重複や空白を同じ場で確認できました。

■図表 11：Ｂ社のプロジェクト管理資料と関係者



見直しの途中では、各部門の責任者から判断に伴う責任への不安が示され、部門間でも顧客要望を優先する範囲を巡って意見が分かれました。そこで、一つのサービスで試行し、契約条件や採算に影響しない日程調整は各部門の責任者が判断することとしました。予算、納期、提供範囲の重要な変更は経営者に報告して判断を求め、意見が一致しない場合は全体責任者が選択肢と影響を整理して経営者の判断を仰ぐことも定めました。

役割見直しプロジェクトの定例確認の場では、未決定の権限区分と理由、判断者と期限を確認しました。また、試行中の判断待ち案件も記録し、次回の確認で基準や報告条件を修正しました。その結果、試行後は基準内の日程調整や顧客対応を各部門の責任者が判断でき、経営者は採算や事業上のリスクを伴う判断に時間を使えるようになりました。本格運用後も判断内容と理由を関係部門で共有し、基準を定期的に見直すこととしました。

3　二つの取組に共通する実践上のポイント

施策は異なりますが、A 社のデジタル化と B 社の権限見直しにおける進め方には共通点があります。両社とも目的と完了条件を定め、責任者を置き、共通の資料で課題と判断事項を確認したという点です。

その結果、A 社は二重入力や個別確認を減らし、B 社は基準内の判断を部門の責任者に任せられるようになりました。

共通の資料と定期的な確認によって、作業を止めている理由と必要な判断が見えるようになり、担当者が抱え込まずに責任者や経営者が対応できるようになったのです。

また、作業の完了と経営上の成果は分けて確認する必要があります。A 社では二重入力や個別確認、B 社では判断待ち案件が減ったかを運用後も確かめるようにしました。

第 3 章で述べたように、対象を広げる際も、試行の終了だけを根拠にせず、現場で新しい手順や判断基準が使われているかを確認し、課題が残れば手順や基準を修正してから広げるといったプロセスを踏むことが肝要です。（図表 12）。

■図表 12：二つのモデルケースに共通する実践ポイント

実践ポイント	製造業Ａ社での表れ方	サービス業Ｂ社での表れ方
対象を絞る	注文量の多い製品群で試行	一つのサービスで権限見直しを試行
完了条件を定める	入力した情報を各部門が確認できる状態	基準内の判断を責任者が行える状態
判断を止めない	品番・更新時点の不一致を週次で確認・調整	意見相違は選択肢と影響を整理
運用後に見直す	二重入力と個別確認の発生を確認	判断事例を基に報告基準を修正

こういった進め方は、デジタル化や権限見直し以外の施策にも使えます。例えば、新商品の開発、採用や育成の仕組みづくり、設備の更新なども、目指す状態と完了時期を定めれば、同じ進め方で管理できます。要点は、重要施策を日常業務から切り分け、目的、成果、責任者、期限、判断事項を共有することです。経営者は通常業務との優先関係や、責任者に任せる範囲と自ら判断する範囲を示し、担当者の時間が足りなければ業務分担や期限を調整します。施策の完了後は、成果、判断の遅れ、運営の負担を検証し、次の施策に生かします。

第 1 章で見た戦略停滞の背景には、目的・責任・期限の曖昧さ、個人への依存、管理への負担感がありました。プロジェクトマネジメントは、これらを役割、期限、確認、判断の仕組みに置き換え、組織が戦略を実行するための管理手法です。

最初から完璧な運営を目指す必要はありません。まずは経営上重要で期限を定められる施策を一つ選び、目的と成果、責任者を共有するところから始めてみましょう。実行状況を確かめ、調整を重ねることが、戦略を組織の成果へ結び付ける力になります。

本レポートが貴社の戦略実行の一助になると幸いです。

■参考資料

中小企業庁:「2025年版 中小企業白書」
「2026年版 中小企業白書」
株式会社帝国データバンク :「令和６年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

企業経営情報レポート

経営戦略を成果につなげる組織への転換中小企業におけるプロジェクトマネジメントの導入と実践

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人　森田会計事務所

〒630-8247　奈良市油阪町 456 番地　第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578　　FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。