

SEMINAR

自社の価値を高める

描いたプランを現場で動かす！

～実行できる組織のつくり方～

原 正紀

(株) クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役
キャリアコンサルティング協議会 常務理事兼事務局長
(一社) 産学協働人材育成コンソーシアム 理事兼事務局長
(一社) 留学生支援ネットワーク 理事

- ・高知大学客員教授 (2015年から現在)
- ・筑波大学講師 (2023年～現在)
- ・中小企業診断士
- ・国家資格キャリアコンサルタント
- ・ITコーディネーター

著書・講演・委員等多数



本日のアジェンダ

- 01 目指す未来を具体化する
- 02 戦略を実行し成果を実現する経営の役割
- 03 経営者が設計すべき組織・人材施策と動かし方
- 04 戦略実行を止めるボトルネックの把握
- 05 阻害要因を乗り越え、実行を前に進める工夫
- 06 目指す未来を実現する経営者の要諦

ゴール：戦略を動かすための具体的な第一歩が明確な状態にする

CHAPTER 01

目指す未来を具体化する

01

経営環境の変化を理解し、自社の意志とビジョンを言語化する

激変する経営環境 ～過去の延長線上に未来はない時代～

構造的な人材不足と「採用氷河期」

少子高齢化で生産年齢人口が激減。求人誌に登録するだけの待ちの採用では応募が来ない時代へ突入

コスト構造の劇的变化

原材料費・エネルギーコスト高騰＋最低賃金引き上げによる労務費増加。価格転嫁ができれば利益が消える限界点

AI・デジタル技術の民主化

生成AI・AIエージェント（行動・実行するAI）の普及で業務効率の格差が拡大。活用できる企業とそうでない企業の差は致命的なレベルへ

今まで通りを維持することは衰退を意味する。まず経営陣が変革の必要性を強く認識し、社内に宣言することが第一歩

中小企業が直面するリスクとチャンス

【リスク】 属人化とリソースの枯渇

暗黙知が特定のベテラン社員に集中。その退職が即座に経営危機に直結し、資金で解決することも困難

【チャンス】 意思決定のアジリティ（機敏性）

階層が浅いため、社長の決断が即座に現場の行動へ反映される。大企業にはない圧倒的なスピード感を持つ

【チャンス】 ビジョン（ありたい姿）の直接浸透力

社長の熱量・言葉が社員一人ひとりに直接届く距離感。トップの「想い」がそのまま組織の推進力に変わりやすい

リソースがないことを嘆くのではなく、アジリティとビジョンという旗印を掲げ、少数精鋭チームを作ることが最強の生存戦略

戦略の前に意志があるか ～戦略は目的達成のための手段～

意志なき戦略の末路

他社の真似や環境分析などから導き出した無難な計画は、魂が入らず現場が白ける

起点は経営者の意志

「自分たちは社会にどう貢献したいか」「お客様にどんな感動を与えたいか」という、腹の底から湧き出る意志（Will）が出発点

「ありたい姿」からのバックキャストイング

現状の課題積み上げ（改善）だけでなく、未来の理想像から逆算して何をすべきかを決定する

競合より少しだけ安く・良くする相対的な戦略では社員は燃えない。
自社の絶対的な存在意義の言語化が、戦略立案前の最重要ステップ

言語化の重要性 ～頭の中のビジョンは言葉にしないと伝わらない～

01

「あうんの呼吸」は通用しない

創業メンバー数名の頃に通じた「背中を見て学べ」は、組織が拡大し多様な人材が入ると全く通用しなくなる

解釈のズレがもたらす悲劇

社長の言う「顧客第一」と現場の「顧客第一」にはギャップがあることもこのズレが現場を迷走させる

中学生でもわかる言葉への変換

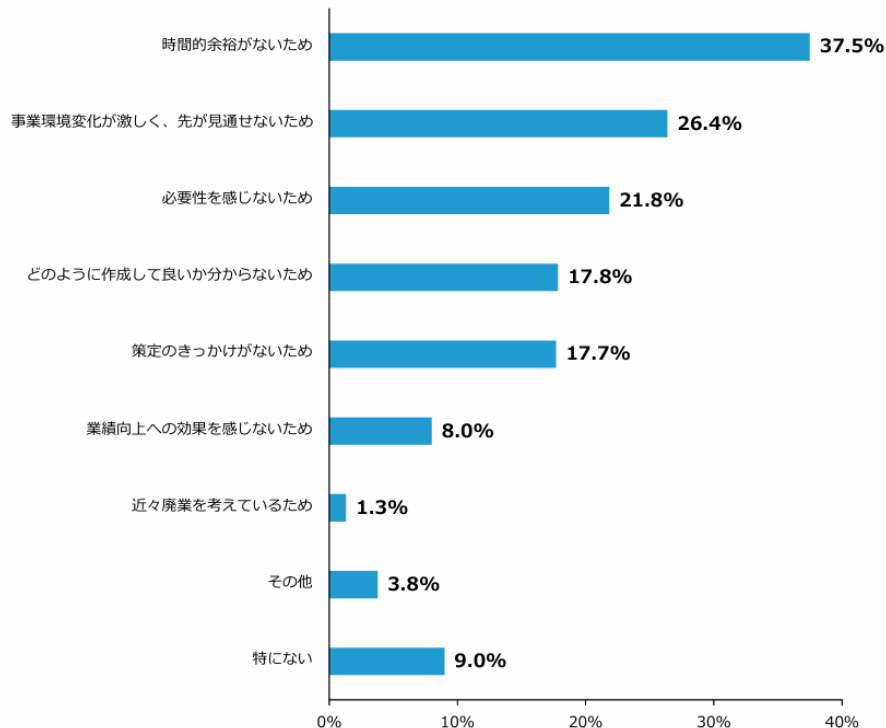
専門用語・抽象的理念（「シナジー(相乗効果)創出」等）を排し、情景が浮かぶ具体的なストーリーとして語る

経営者の最重要仕事の一つは言葉を紡ぐこと。

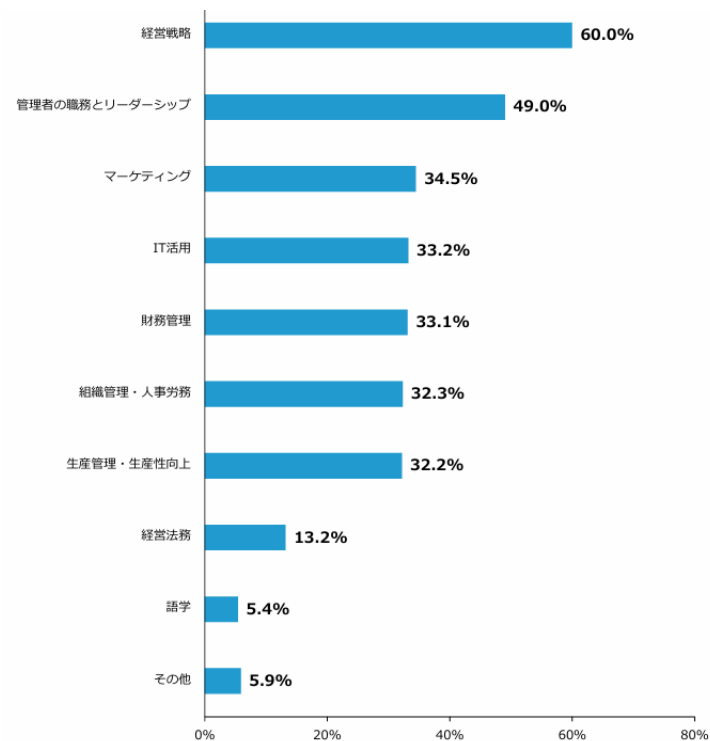
社員が判断に迷ったとき立ち返れる、強く明確な共通言語の構築に投資せよ

経営計画の策定と経営者が持つべきスキル

経営計画を策定しない理由



経営者がリスキリングにより獲得したいスキル



CHAPTER 02

戦略を実行し成果を実現する 経営の役割

戦略を現場の行動に落とし込み、
組織の実行力を高める経営の在り方を学ぶ

02

実行の壁：なぜ戦略は絵に描いた餅になるのか

立案（机上論）にもまして、実行が成否を決める現実

立派な経営計画書を作ったことで満足し、実行フェーズへの移行で力尽きる経営者が多い

日常業務（オペレーション）の引力

戦略を発表した翌日から「緊急だが重要でない業務」が、「重要だが緊急でない戦略」を飲み込んでしまう

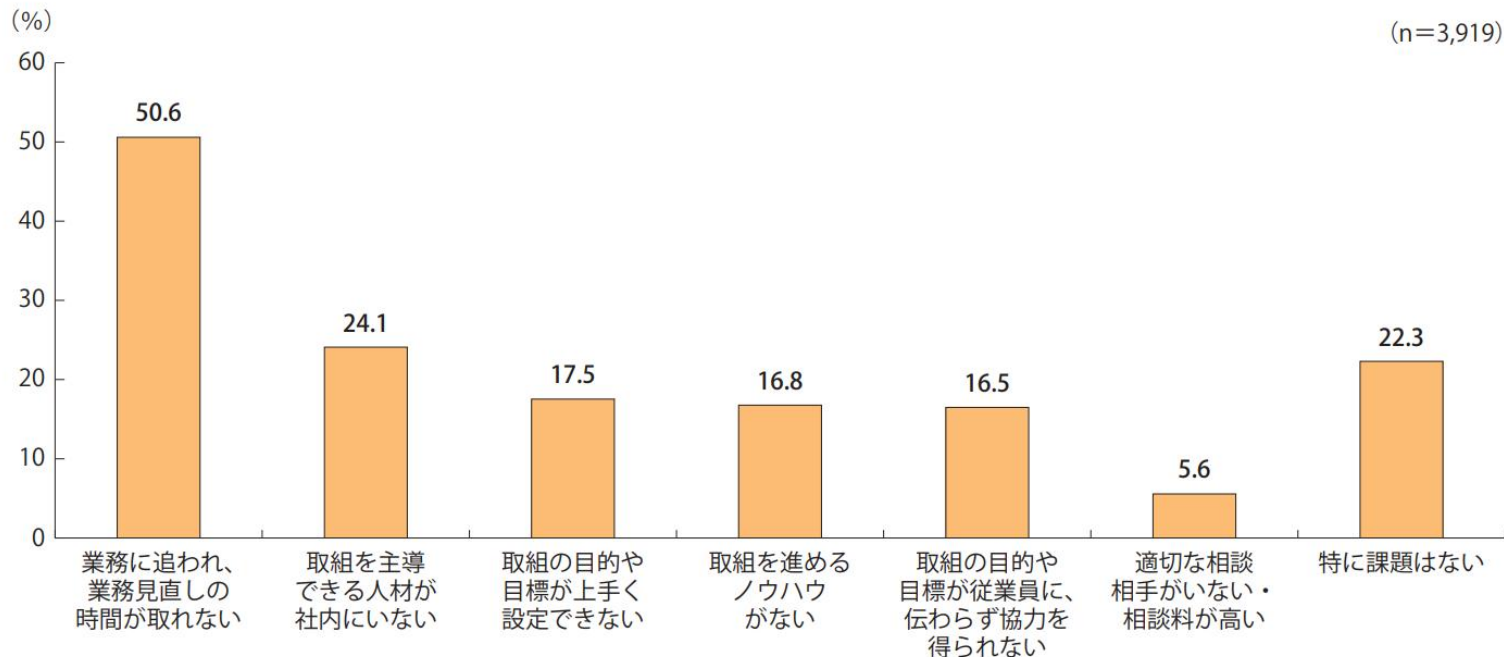
現場の腹落ち不足

現場が「なぜそれをやるのか（Why）」を理解しておらず、単なる追加の業務負担としか捉えていない

戦略が実行されない最大の理由は、現場に余裕がないという構造的問題。
経営者がまずこの構造に気づく必要がある

実行の壁：なぜ戦略は絵に描いた餅になるのか

業務見直しを行うに当たっての課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

戦略実行のロードマップ～立案から検証までのサイクル～



このサイクルは一方通行でなく高速で回すもの。規模によっては「②分解」「③共有」が抜けたまま実行を強要し、組織が疲弊するケースが後を絶たない

抽象的な言葉を「現場の言葉」に分解する

「売上を上げろ」は指示ではない

結果指標（売上・利益）だけを叫んでも現場はどう動いていいかわからない

行動指標へのブレイクダウン（分解）

NG

「今期は新規開拓で売上120%達成！」

OK

「毎週火・木の午後、既存顧客へ紹介依頼の電話を3件かける」

明日行動を変える

社員が戦略を聞いて、明日のスケジュール帳に具体的な作業を書き込めるレベルまで分解することが重要

戦略を翻訳し、現場の具体的な行動に落とし込むことが、経営陣・ミドルマネージャーの腕の見せ所

経営者がどこまで決めるべきか～オーナーシップ（責任感）の境界線～

02

WHAT / WHY

目的・目標は
経営の責任

なぜやるのか・何を達成する
かはトップがブレずに提示し続ける

HOW

手段は現場に
委ねる

やり方まで指示すると社員は「作業者」になり、思考停止に陥る。現場の創意工夫を奪わない

LIMIT

社員数規模の壁を
認識する

社長が全行動を指示できるのは、20～30名くらいまで。それ以上になると、口を出しすぎることが組織成長をストップさせる要因になる

「自分がやった方が早い・上手い」という誘惑を断ち切り、Howを現場に考えさせる
我慢が自律型組織への第一歩

マネジメントの再定義 ～管理から支援へのパラダイムシフト～

02

BEFORE

コントロール型（旧来）

現場のミスを監視し、決められたマニュアル通りに動かす減点主義の管理

AFTER

サーバント型（これから）

現場が戦略を実行する上での障害（無駄な会議・古いシステム等）を経営者が取り除く支援主義

心理的安全性の担保

新しい戦略に挑戦して失敗した際、責めずに「ナイス・トライ！」と称賛できる環境を経営者が作る

経営陣は「現場の上司」ではなく、「現場が結果を出すための支援者」に役割を変えなければならない。仕事の支援、成長の支援、キャリアの支援など

CHAPTER 03

経営者が設計すべき 組織・人材施策と動かし方

03

任せる仕組みを構築し、人材が自律的に成長するための設計を学ぶ

「任せる」と「放任」の決定的な違い～権限移譲の罣～

放任（丸投げ）のリスク

「あとは現場でやって」とプロセスを一切見ず、結果が出ない時だけ叱責。これは育成でなく責任放棄

【権限委譲の3条件】

- ① ゴールと評価基準を事前に合意する
- ② 権限と同時に必要なリソース（予算・時間）を渡す
- ③ 定期的な1on1（1対1の面談）で進捗を共有し、伴走する

セーフティネットの用意

致命的な失敗にならないよう、どこで社長がカバーに入るかの撤退ラインを決めておく

任せるとは、経営者が「最後まで責任を共に背負う覚悟を持つ」こと。
「任せた」と言いながら放置しているケースが散見される

戦略を伝える翻訳者としての役割 ～ミドルマネジメントの重要性～

03

会社の利益のためだけでは社員は燃えない

経営目線（売上高・利益率）をそのまま語っても、現場のモチベーションには直結しない

【現場のメリットへの変換（翻訳）例】

「この新システムを導入すれば、毎日の残業が1時間減って家族との時間が増える」

「この戦略が成功すれば、お客様から直接『ありがとう』と言われる機会が倍増する」

ミドルマネージャーの育成

社長の言葉を現場に翻訳し、現場の不満を経営課題に翻訳して上に上げる結節点となる幹部を育てる

戦略が末端まで浸透する企業には必ず優秀な翻訳者（右腕となる幹部）がいる。
拡声器のように言葉を伝えるだけの管理職は機能しない

やらざるを得ない環境の設計 ～気合・根性から“仕組み”へ～

行動を変えるのは意識ではなく環境

「意識を変えろ」と説教するより、新しい行動をとった方が評価・称賛される仕組みを作る方が早い

評価制度との連動

戦略に沿った行動（例：新規提案の回数）を人事評価の項目に組み込み、結果だけでなくプロセスを評価する

日常のルールの変更

戦略実行のための時間を強制的に確保する（例：毎週水曜午後は会議を禁止し、顧客訪問の専用時間にする等）

社員が古いやり方に固執するのは、その方が楽で否定されないから。
戦略を変えるなら評価制度と日常ルールもセットで変える

自走する組織の第一歩 ～ 「答え」ではなく「問い」を投げる～

指示待ち人間を量産する社長の行動

現場からの相談に社長が即座に「こうしろ」と答えを与え続けると、社員は考えることをやめてしまう

コーチング型アプローチ

「社長どうしたらいいですか？」→「あなた自身はどうすべきだと思う？」

→「何がネックになっている？」と問い返す

失敗を学習の機会にする

現場が出した答えが70点でも、致命傷でなければ実行させる
自分で決めたことだから責任感（オーナーシップ）が生まれる

自走する組織を作るには、部下が自ら気づくのを待つという忍耐力が求められる。
優秀な経営者ほどこの罠に陥りやすい

人材育成を一過性で終わらせない～一貫したストーリーの構築～

03



点ではなく、線で捉えた一貫したストーリーとして連動させることが重要

自社に必要な人材要件の定義

自社の戦略を実行するために「どんなスキル」「どんな価値観」を持った人物が必要かを明文化

日々のOJT（実務を通じた育成）とフィードバックのサイクル

研修で学んだことを現場で実践させ、上司が定期的に振り返りを行う（1on1ミーティングの定例化）

人材育成は農業と同じで、土を耕し種をまき水をやり続ける地道なプロセス。
一発で人が変わる魔法のような研修は存在しない

CHAPTER 04

戦略実行を止める ボトルネックの把握

04

実行が頓挫するパターンを理解し、真の阻害要因を特定するフレームワークを学ぶ

実行段階での頓挫：よくある3つのパターン

① リソース不足 物理的な壁

既存業務で100%稼働中。
新戦略を実行するためのリ
ソース（時間・人手・予算）
が物理的に存在しない

② 優先順位の混濁 思考の壁

日常のクレーム対応・トラ
ブル解決が常に優先され、
今日何を優先的にやるべき
かが現場でブレてしまう

③ 情熱・意欲の減衰 心理的な壁

キックオフは盛り上がった
が、日々の業務に追われて誰
も話題にしなくなり、徐々に
自然消滅していく

新しい施策を発表して3ヶ月後、誰もその話をしていない…という経験はないか？
戦略が止まるには明確なパターンがあり、先回りして潰す必要がある

真の阻害要因はどこにあるか～冰山の一角を見極める～

見える課題（水面上）

→「現場のスキルが足りない」「モチベーションが低い」

真の阻害要因（水面下）

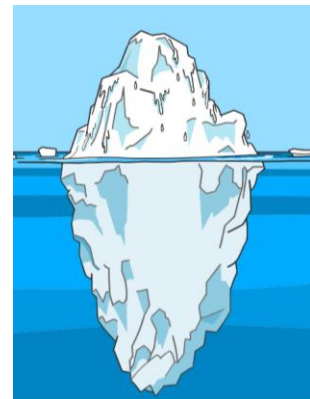
→「マニュアルなし・教育が属人化」「挑戦しても評価されない減点主義文化」

「なぜ？」を5回繰り返す（Why×5）

表面的な課題の奥にある根本原因を探る。個人の能力不足に帰着させず、会社の「仕組み」「業務フロー」「組織風土」のバグを見極める

システム・プロセス・カルチャーの視点

課題は「人の問題」ではなく「構造の問題」である場合がほとんど
システム・プロセス・カルチャーの3つの視点から仕組みにメスを入れる



実行されない理由を社員の意識の低さに帰着させると、問題はいつまでも解決しない。
人が動けない構造（仕組み）への視点が経営者に必要

社長自身がボトルネックになっていないか？ ～耳の痛い真実～

意思決定の遅れ（決断回避）

情報がそろうまで決断を先送りし、現場を待ち状態にして機動力を奪っている

朝令暮改の弊害

思い付きで指示を変えることで、現場が「どうせまた変わるから本気でやらなくていい」と学習性無力感に陥っている

過度なマイクロマネジメント

重箱の隅をつつく指示出しが、現場の裁量を奪いモチベーションと当事者意識を完全に削いでいる

50名以下の企業において最大のボトルネックは、無意識の社長の振る舞いであることが非常に多い。自己の行動変容から始める覚悟が必要

【個人ワーク】 自社の実行を止めている、真のボトルネックの特定

04

Q1

止まっている戦略・施策

現在、自社で最も進んでいない（止まっている）戦略や施策は何ですか？

Q2

表面的な理由

それが進んでいない「表面的な理由」としてよく聞く言葉は何ですか？
（例：時間がない、人がいない）

Q3

根本的な原因

その表面的な理由を引き起こしている「根本的な原因（仕組み・評価・経営者の関わり方）」は何だと推測しますか？

Q3の根本原因にアプローチしない限り、Q1の施策は永遠に進まない。
自社の現在地を客観視する時間を取ってください

【個人ワーク】 自社の実行を止めている、真のボトルネックの特定

Q1 止まっている 戦略・施策 現在、自社で最も進んでいない（止まっている）戦略や施策は何か	現在、自社で最も進んでいない（止まっている）戦略や施策は何ですか？
Q2 表面的な理由 それが進んでいない「表面的な理由」としてよく聞く言葉はなにか （例：時間がない、人がいない）	それが進んでいない「表面的な理由」としてよく聞く言葉は何ですか？
Q3 根本的な原因 その表面的な理由を引き起こしている「根本的な原因（仕組み・評価・経営者の関わり方）」は何か	その表面的な理由を引き起こしている「根本的な原因」は何だと推測しますか？

CHAPTER 05

阻害要因を乗り越え、 実行を前に進める工夫

05

変革を組織に浸透させ、継続的な実行サイクルを確立する実践的な手法を学ぶ

小規模組織の温度差を前提にする ～「2：6：2の法則」のアプローチ～

2割

推進層

変化を歓迎し積極的に行動する

6割

様子見の フォロワー層

周囲の動向を見て判断するマジョリティ

2割

抵抗層

変化を嫌い抵抗する

全員説得の罠を避ける

最初から全員を納得させようとする、抵抗層の反発にエネルギーを奪われ頓挫する

まずは「推進層」と小さな成功を作る

変革期に「温度差」があるのは健全。抵抗層の説得に時間をかけず、推進層をえこひいきして実績を作り、社内の空気感を変えるのが定石

「アジャイル型」運用のススメ ～完璧な計画より、修正のスピード～

「100点の計画」は存在しない

変化の激しい現代では、綿密な計画を練っている間に前提条件が変わる。計画通りに進まないことを前提とする

小さく試して、早く失敗する (Fail Fast)

リスクの少ない範囲で原型づくりを実行し、現場の反応・顧客のデータを得る。失敗から素早く学ぶ

「失敗」を「学習」と定義する文化

仮説と違った結果が出た際、「誰の責任か」ではなく「ここから何を学び、次どう修正するか」を議論する風土を作る

全社一斉導入するから失敗が怖くなる。まず1部署・1商品で小さく実験して、軌道修正を繰り返しながら広げていくアジャイル発想を持つ

経営の見える化・共有化～事実に基づく対話のベース～

遅行指標（結果指標）

今月の売上が未達
→月末に騒いでも手遅れ



先行指標（KPI）

提案件数・アポ数・見込み客増加数
→コントロール可能な行動をリアルタイムで追う

全員が現在地（事業の現状）を把握できる状態

スポーツのスコアボードのように、今勝っているのか負けているのか、あと何点必要かが全社員ひと目でわかる仕組みを導入

数字をオープンにし、データベースの対話環境を作る

情報が一部の経営陣に偏っていると、現場は「言われたからやる」状態になる。客観的な事実をベースに議論できる環境が重要

K P I 指標は管理強化のためではなく、全員が同じ現在地を共有し、自律的に判断できるようにするためのツール

会議の改革 ～報告の場から問題解決の場へ～

BEFORE ～よくある報告の会議～

- ・なぜできなかったのかを詰める
 - ・言い訳を聞く
 - ・結論が出ないまま終了
- 生産性ゼロ



AFTER ～ボトルネック解消の会議～

- ・現状と目標のギャップは何か？
 - ・来週、誰がどう動くか？
 - ・経営陣が取り除く障害は何か？
- 必ずNext Actionを決める

会議のゴールを明確にする

会議の終わりに「誰が・いつまでに・何をするか（Next Action）」が必ず決まっている状態にする。

会議のやり方を見れば、その会社の実行力がわかる。
会議室を過去の詰問の場から、未来に向けた作戦会議と支援の場へと変える

確認・修正の回し方 ～リズムとスモールステップの承認～

リズムを刻む（定着化させる）

日次・週次・月次の確認リズムを絶対に崩さない。「今週忙しいから会議をスキップ」を社長がやり始めると一瞬で組織は弛む

スモールステップの承認（積極的肯定）

最終ゴールに到達していなくても、プロセス（行動）が計画通りに進んでいれば、その小さな前進を見逃さずに承認する

修正のルール化

進捗が遅れている場合、担当者の責任を追及するのではなく、アプローチの何を変えるかをセットで提案するルールにする

戦略実行はスモールステップが重要。毎日の小さな行動変化を記録し、少しでも結実すれば認め合い、褒め合う。リズムと承認が継続の鍵。時にはイノベーションも意識

現場を動かす巻き込みの技術 ～公式と非公式の使い分け～

キーマンへの根回し

組織には役職に関わらず、声の大きい影響力のある人物（オピニオンリーダー）がいる
その人物を初期段階から相談役に引き入れ味方につける

トップダウンとボトムアップの融合

全社会議での公式メッセージ発信（トップダウン）と、1on1やオフ会での非公式な腹落ち（ボトムアップ）を並行して行う

「私（I）」ではなく「私たち(WE)」の主語で語る

「私が決めた」ではなく「私たちが会社を良くするために」という共通の目的に昇華させることで
当事者意識を生むWEメッセージ

正論だけでは人は動かない。人間の感情や社内の力学を理解した泥臭い根回し
と対話も、時には必要不可欠な巻き込みの技術となる

実行を加速させるデジタルツールの活用 ～情報等のシンプル共有術～

05

CHAT

ビジネスチャット

情報共有・相互理解
コミュニケーション促進
日常的の使えるツール

一般的なチャットツールなど、グループ・個人で簡単にやりとりできるツール

DATA

クラウド表計算

現状の把握や分析のツール
重要業績評価指標（KPI）の管理・共同編集

多くが使えるスタンダード、複数人が同時に閲覧・編集できるオンライン表計算ツールなど

MANAGEMENT

タスク管理

進捗の可視化・ボトルネック特定
仕事の品質のチェック
実行レベルやアウトプットの質向上

付箋をホワイトボードに貼るようにタスクを一覧管理したり、プロジェクトを時系列で管理ができるWEBツール

重厚長大なシステムは不要

50名規模であれば複雑なERP（社内システム）は不要。シンプルで誰もが毎日触れるツールを徹底的に使い倒すことが大切。

デジタルツール導入の目的は管理強化ではなく、コミュニケーションの速度と質を高めること。まず1つのツールを全員が使える状態にすることから始める

CHAPTER 06

目指す未来を実現する 経営者の要諦

経営者自身のマインドセット・行動・関わり方を変えることで
組織の可能性を最大化する

06

経営者のコミットメント ～本気度は背中で見せる～

言葉より行動が見られている

現場は社長の美辞麗句や表面的な言葉ではなく、社長が日々何に一番時間と予算を使っているかをシビアに観察している

自ら最前線に立つ覚悟

新しい戦略において最も困難な壁、例えば重要顧客への説明やクレーム対応の矢面などから、社長が逃げないこと

執念と諦めの悪さ

想定外のトラブルが起きても「絶対にやり遂げる」というブレない姿勢を示し続ける
トップが諦めた瞬間にプロジェクトは終わる

社員は「社長が本気じゃないな」と敏感に察知する。戦略の成否は最後は「この会社の未来を何としても創る」という経営者の強い執念に帰結する

マインドセットの転換 ～社長がプレイヤーになりすぎない～

BEFORE

最強のプレイヤー

自分でやった方が早い・上手い



AFTER

組織の設計者

部下10人が自律的に成果を出せる環境づくりに
100%の時間を注ぐ

「自分がやる」からの卒業

プレイヤーとして優秀な経営者ほど「自分でやった方が早くて質が高い」という罠に陥り、部下の仕事を奪ってしまう

社長の器以上には会社は大きくなる

社長自身が学びを止めず、思考の限界を突破し続けること（アンラーニング）。自己成長が組織成長の上限を決める

「50名の壁」を越えるには、社長自身が最強の営業マン・職人であることを捨て、組織の設計者へとアイデンティティを書き換える必要がある

関わり方を変える ～ティーチングからコーチングへのシフト～

ティーチング（教える）

過去の成功体験（正解）を教え込む。
AI台頭など未知の環境変化に対応できる人材が育ちにくい



コーチング（引き出す）

傾聴・質問・承認
相手の可能性を信じ、自ら考えて動く力を育てる

自律型組織の完成形

社長がいなくても、現場が自ら課題を発見し解決策を実行できる状態を創り出すことが最終的なゴール

社員を自分の手足として扱うのではなく、共に未来を創るパートナーとして尊重することが、自社の価値を最も高める最短距離となる

まとめ：目指す未来を、共に創るために

01

意志を語る

自社の目指す未来（意志）を、もう一度自分の言葉で語る

02

仕組みに落とす

戦略を現場が動ける具体的な行動まで分解し、仕組みに落とし込む

03

支援者になる

経営者自身が支援者へと振る舞いを変える

戦略を実行するのは「人」です。皆様の熱い想いが組織を動かす力になることを応援しています。本日はありがとうございました。