

# 中小企業診断士の視点

## 第99回 戦略・方針が実行されないのはなぜか



中小企業診断士 羽上 元気  
(一社)埼玉県中小企業診断協会

人手不足、働き方改革、激甚化災害等、外部環境が目まぐるしく変化する現在、会社の行き先を示す「経営戦略」の策定は重要度を増しています。読者の中にも、市場や競合など外部環境の分析をきちんと行い、5年、10年先を見据えた方針が出されている方もいらっしゃると思います。しかしその一方で「経営戦略を策定した事に満足してしまい、現場の実行まで落とし込めていない」「方針、戦略は策定したが現場は何も変わらない」といった悩みや課題としてあげられるケースが多く見受けられます。せっかく良い戦略・方針ができたとしても、それが実行に移されなければ絵に描いた餅となり意味がありません。なぜ、戦略・方針が現場に浸透されないのか。経営支援の現場でよく目にする3点について解説します。

### ①目的・ありたい姿の欠如

戦略・方針にだけフォーカスされ、「なぜこの戦略を立案したのか」「戦略を実行し、会社をどのような姿にしたいのか」といった目的やありたい姿の共有がされてない場合、「また経営陣が出来もしない事を話している」と実行に移されない場合があります。経営者が思い描く未来像を理解し、共感するからこそ内発的動機付けが促され、「自分事化=行動」へと結びつきます。

### ②具体的に何をすれば良いのか分からない

以前お邪魔した会社の若手社員から「社長の言う事は大切だと思うし、今後の会社の為に必要だと思うけど、具体的に私達は何をすれば良いのか分からない」との声を頂いた事があります。会社、組織の力を引き出すには、戦略・方針を部門、従業員レベルにブレイクダウンし、具体的な行動、目標に落とし込む事が大切になってきます。目標は成果だけでなく、その成果に結びつくプロセスについても設定を行うと、より実効性が高まります。

### ③戦略・方針に対してのマネジメントシステムの欠如

戦略・方針を浸透させるには、「計画」「実行」に対しての定期的な「評価」「改善」の仕組みが大切です。「評価」「改善」の機会がない場合、仕事がやりっぱなしとなってしまいます。成果や進め方を検証し、場合によっては改善し、得た教訓を次の計画に反映させることが成長につながります。このサイクルを各人に任せるのではなく、「定例」「日報・週報」といった振り返りをマネジメントする仕組み化を、どのように設計するかがポイントとなります。

当協会では戦略・方針の立案から、実行、評価に至るまで、「ありたい姿」を実現する為のノウハウを持った中小企業診断士が多数在籍しています。皆様の考える「ありたい会社像」の実現にお悩みの際は、気軽に当協会へご相談ください。

#### 【問い合わせ先】

(一社)埼玉県中小企業診断協会  
ホームページ：<https://sai-smeca.com/>  
電話：048-762-3350  
Eメール：[rmcsai@nifty.com](mailto:rmcsai@nifty.com)