

記者発表資料

令和8年4月21日13時  
解禁日時：4月22日14時

名古屋経済記者クラブ 各位

名古屋商工会議所

## ～人手不足時代の中小企業経営へのヒント～

### 会員企業10社を分析し「少数精鋭経営 実行計画策定ガイドブック」を公表

人口減少による人手不足が課題となるなか、中小企業が限られた人材で付加価値を高める経営のあり方を探るため、会員企業10社の取り組みをもとに『少数精鋭経営』を研究し、ガイドブックに取りまとめました。

報告書では、各社の取り組みを分析・編集をして、5つのモデルケースを提示するとともに、自社診断に活用できるチェックポイントや自社の実行計画の策定手順を紹介しています。つきましては、報道での特段のご高配を賜りますようお願い申し上げます。

#### <調査研究会メンバー> 会員企業10社

経営者層と現場のリーダーとなる管理職層のメンバーが参画

経営者層の参加者	管理職層の参加者
株式会社北川組	株式会社MTG
株式会社三晃社	株式会社東名ヒューズ
名古屋鉄道株式会社	名古屋眼鏡株式会社
深田電機株式会社	株式会社堀商店
株式会社マウンテック	六合エレメック株式会社



#### <少数精鋭経営 実行計画策定ガイドブックの特徴>

全3章を読み進めることで、自社の実行計画を策定する支援を目指します。

(ダウンロードURL：[https://www.nagoya-cci.or.jp/file/shosuseiei\\_guidebook.pdf](https://www.nagoya-cci.or.jp/file/shosuseiei_guidebook.pdf))

##### ☑ 1章：「問いかけ」による自己診断を実施

経営戦略、最適化、省力化、人材育成、組織文化の項目から経営チェック

##### ☑ 2章：実践的な5つのモデルケースを公開

会員企業10社の実行計画をもとに、各ケース(課題)に対応した取り組み例を明示

##### ☑ 3章：実行計画の策定手順の紹介

経営戦略からオペレーションまで、具体的な実行計画の策定手順を紹介

※本取り組みについて、調査研究会メンバー(会員企業)への取材をご希望の場合には、下記の間合せ先までご連絡ください。

【問合せ先】企画部 企画・政策グループ 久野・小林(昴) TEL：052-223-5713

以上

# 少数精鋭経営 実行計画策定ガイドブック

## 労働力不足の時代を生き抜く経営

2026年4月



名古屋商工会議所

Nagoya Chamber of Commerce & Industry

事業名：少数精鋭経営のモデルケース調査研究

## 少数精鋭経営のガイドブック作成にあたって

- ・人口減少（生産年齢人口の減少）、AI の急速な浸透、働き方の変容などの様々な要因により、**限られた働き手と労働時間の中で成果を出さなくてはならない社会**が来ています。
- ・少人数で生産性の高い経営を行う「**少数精鋭経営**」（※1）時代の到来です。
- ・日本企業全体の約99%（従業員数では約70%）を占め、名実ともに我が国の経済を支える中小企業においても、この時代の流れを前向きに捉え、変わりゆくビジネス環境に順応し、**事業の継続と拡大を図っていかねばなりません**。
- ・しかしながら、多くの中小企業は、売上拡大や利益確保のため、DX を見据えたデジタル化や製品・サービスの高付加価値化、新たな事業の柱を作るための新規事業の立ち上げなど、課題が山積しているのが現状です。
- ・今後、更に人的リソースが限られていくことを鑑みれば、その傾向はますます増していくものと思われます。
- ・そこで、名古屋商工会議所では、そうした中小企業の後押しを目的に**会員企業の協力のもと研究会を設置し、「少数精鋭経営」のモデルケース調査研究を実施**しました。
- ・具体的には、経営者と現場のリーダーとなる管理職から各5名（計10名）の方々への「少数精鋭経営」の計画書作成を通じて、**どのような“経営の打ち手”があるのかを調査**しました。
- ・また、各計画の共通項や“打ち手”を抽象化することで、「少数精鋭経営」に**必要となる視点や取り組みの考え方を『モデルケース』として整理**しています。
- ・そして、調査研究の成果として、中小企業が少数精鋭経営に取り組むための参考資料となる本ガイドブックを作成しています。
- ・本ガイドブックは、①少数精鋭経営に有効な問いによる自社の振り返り、②企業の「少数精鋭経営計画」から作成したモデルケース、③実行計画の策定ステップの3章で構成しています。
- ・順を追って読み進めていただき、ぜひ、**自社における「少数精鋭経営」の実行計画の策定に取り組んでみてください**。

※1 「少人数化そのものが目的ではなく、選択と集中、標準化、権限移譲、デジタル活用、人材育成等によって、限られた人員で高付加価値を生む経営」を少数精鋭経営の定義とする。

# 目次

1章 少数精鋭経営への問いかけ – 自社の経営チェック – . . . . . 1~3 ページ

2章 少数精鋭経営のモデルケース . . . . . 4~14 ページ

< 経営者目線 >

- ◆ケース1 「誰にでも任せられる組織」を目指す
- ◆ケース2 「忙しいのに儲からない会社」から脱却する
- ◆ケース3 社長の経験を活かした“自走する組織”をつくる

< 管理職目線 >

- ◆ケース4 現場力を高める「拡張チーム」で戦い抜く
- ◆ケース5 現場主導の高速意思決定が経営を支える

3章 実行計画の策定に向けて – 調査研究の活動を踏まえて – . 15~17 ページ

【参考】 調査研究の記録 . . . . . 18~24 ページ

- ◆研究会 委員名簿
- ◆活動記録
- ◆自社の経営状況整理に向けて（頭の体操）
- ◆少数精鋭経営への問いかけ 一覧表

## 1章 少数精鋭経営への問いかけ – 自社の経営チェック –

- ・業種や規模等の違いにより、企業が検討すべき「少数精鋭経営」は個社で異なります。
- ・しかしながら、会員企業への「少数精鋭経営計画」の策定支援から見てきたものは、経営者や管理職が自社の経営や業務の「当たり前」を見直すために「問い」を持ち、その答えの「言語化」を行うことが出発点になるということでした。
- ・第1章では、計画策定に向けた「問い」と「チェック項目」についてご紹介します。
- ・まずは、自社の経営や業務内容、管理体制について、振り返ってみてください。  
※巻末に「少数精鋭経営への問いかけ 一覧表」も用意しましたので、そちらもぜひお使いください。



### 問1：わが社は、どこで（何で）競合に勝つ会社だろうか？

人手が限られているからこそ、自社が勝てる領域の特定が最も重要です。

全方位の成長を目指すのではなく、「強みや独自性」を発揮でき、少人数でも付加価値を生み出せる市場・事業への経営資源の集中が必要です。

#### 経営戦略の視点からチェック！

- 儲からない仕事を惰性で続けていませんか？
- 忙しい割に、利益の増加率が少ないと感じませんか？
- 「何で稼いでる会社？」と尋ねると、人によって回答が違いますか？
- 人手不足を理由に、止まっている事業がないですか？
- 3年後の成長イメージがあいまいではないですか？

## 問2：この仕事、何で続けているのだろうか？ 本当に必要だろうか？

会社が進むべき方向性とは合致しない事業を行っていた、やらなくてもよい仕事に注力していた、過剰な品質や業務の質を求めていた・・・など、その**気づきが必要**です。

**業務の棚卸や合格基準の明確化の見直し**を行い、**価値を生む業務に集中**するためのリソース（人員と時間）を確保しましょう。

### **成果物の最適化の視点からチェック！**

- 品質やサービスの適正な水準を定めていますか？
- 納期や対応の速さが、顧客にとって価値になっていますか？
- 柔軟な対応が、顧客にとって価値になっていますか？
- 売上だけでなく、損益分岐や利益率などで成果を確認していますか？
- どの仕事や工程で「手戻り」や「やり直し」が発生し、コストとなっているか把握していますか？

## 問3：このやり方・・・今のままの人数で成長していけるのだろうか？

人を増やさなければ成長できないビジネスモデルに依存していませんか？

標準化、外部活用、IT 導入などを組み合わせた仕組みづくりで、**リソース投入の増加を最小限に抑えつつ利益が出せるビジネスモデルの構築**を目指しましょう。

### **投入リソースの最適化(省力化)の視点からチェック！**

- 自社でやる仕事と、外部やデジタルツールに任せる仕事を分けていますか？
- 管理職やベテランが、本来やるべき判断や育成に時間を使えていますか？
- 人・時間・お金を、重要な仕事や利益の出る仕事に優先して使えていますか？
- 忙しい部署と余力のある部署の差を見える化し、助け合えるようにしていますか？
- 付加価値を生まない作業を定期的に見つけ出し、削減していますか？

#### 問4：この仕事、他の人に任せることができるのだろうか？

業務やノウハウが特定の人へ集中していないでしょうか？

専任化は組織能力の強みとなる一方で、経営リスクともなります。

業務手順や知識を共有・可視化し、仕事を仕組み化することで、誰でも一定の成果を出せる状態をつくる多能工化も大切です。

##### 人材育成の視点からチェック！

- 社員や部下に信頼して任せることで成長機会を作っていますか？
- 各仕事で「一人前」と言える状態を、わかりやすく示していますか？
- ベテランの経験やコツを、手順書や動画などで残していますか？
- 人や若手が早く戦力になるよう、育て方を整理していますか？
- 専門性を高める人材と多能工化する人材の育て方が決まっていますか？

#### 問5：自分がないと回らない組織になっていないだろうか？

人的リソースが限られるからこそ、一人ひとりが自ら課題を考え、改善を進める組織でなければなりません。

役割と権限を明確にし、挑戦を後押しする風土を育てることが、少人数でも事業の継続性が保たれる組織になります。経営者や一部の管理職に判断が集中する状態から脱却しましょう。

##### 組織文化の醸成の視点からチェック！

- 部署ごとの都合ではなく、会社全体で助け合う意識がありますか？
- 改善提案や新しい挑戦を、前向きに受け止める職場になっていますか？
- 「人が足りない」で終わらず、工夫して前に進める考え方が根づいていますか？
- 社員一人ひとりが、自分で考えて動く風土がありますか？
- 任せた業務については、必要以上に口出しをしないようにしていますか？

## 2章 「少数精鋭経営」のモデルケース

- ・第2章では、**実際の企業が策定した「少数精鋭経営」の実行計画を抽象化し、複合的に組み合わせた5つのモデルケース**をご紹介します。  
どのような考え方や取り組みがあるのか、参考にしていただければと思います。
- ・第1章の振り返りで見えてきた自社の課題と照らし合わせながら読み進めていただくと、よりイメージが湧いてくるとと思います。
- ・本ガイドブックで提示する**モデルケースは、少数精鋭経営の実行計画を作るためのひとつのパーツ**に過ぎません。  
また、実際の企業の実行計画を抽象化し、複合的に組合せるために、**架空の会社を設定したストーリーと問題・課題**でご紹介（注1）しております。
- ・実際に計画を策定する際には、**自社の実情を踏まえ「各ケースの組み合わせやカスタマイズ」、「自社独自の取り組み」が必要**になることにご留意ください。
- ・なお、ガイドブック作成の土台となった調査研究では、名古屋商工会議所の会員企業10社の協力（注2）を得て、各企業に自社における「少数精鋭経営」の実行計画を策定いただきました。

### ■ケース1～3（経営者層の調査研究のまとめ）

- ・社員個人の能力を会社のコア資源とするなど、より高い視点からのアプローチや全体最適化の取り組み
- ・短期的な成果より、**中長期の成果**
- ・若手をはじめ、人材育成や活用の**制度化で活性化**

### ■ケース4～5（管理職層の調査研究のまとめ）

- ・スピーディーな体制づくりなど、**現場を効率良く回すための視点**
- ・生成AIを活用した**効果的な打ち手の検討**
- ・自身のリーダーシップやメンバーの**心理的安全性の確保**の取り組み

（注1）各ケースは複数社の要素を再構成したものであり、特定企業を指すものではない。

（注2）経営者の視点から考える経営者層（5名）と、現場リーダーの視点から考える管理職層（5名）の2グループに分かれて調査を実施。

それぞれのグループ内において、意見・情報交換を行い、各自の計画のブラッシュアップを図った。

# ケース1

「誰にでも任せられる組織」を目指す

— 精鋭戦力の早期育成に向けた仕組みづくり —

## 社長の思い/背景ストーリー

創業以来、確かな仕事で顧客の信頼を積み重ねてきた……。しかし、現場の中心は今も昔も自分と数人のベテラン。若手が一人前になるまでには時間がかかり、育つ前に辞めてしまうことも少なくない。

繁忙期には自らが率先して現場に立つ反面、気付けば本来やるべき経営判断は後回しに。

このままでも会社は続くが、成長は望めない。「人が足りないのではなく、社員に任せられる体制ができていないのでは」……。今、経営の見直しの時期がきているのだろう。

### ◆問題の整理とその本質

#### 1. 忙しくて新しいことに取り組めない

- ・本質にあるのは「不要業務や優先度の見極めができていない」こと。  
会社にとって価値の低い業務に貴重な時間と人材を使ってしまう。

#### 2. 仕事がベテランに依存している

- ・本質にあるのは、「ナレッジ（ノウハウ）の共有体制がない」こと。  
口頭による説明や暗黙知が多いことで、仕事の再現性が低くなっている。

#### 3. 若手社員の成長が遅い

- ・本質にあるのは、社員の能力や知識における「一人前」の定義がないこと。  
達すべき水準があいまいなため、教育係によって指導内容が変わってしまう。



## ◆少数精鋭経営の方向性（5つの問いへの答え）



## ◆方向性に基づく取り組み例

1. 業務棚卸しで不要作業を大胆にカット
  - ・全業務を書き出し、不要な報告・二重入力はじめ付加価値の低い業務を削除。
  - ・残すべき業務は、合格基準のレベルを設定し、「過度な質の追求」をやめる。
2. ベテランの知識の言語化、技術の動画化
  - ・「ベテラン社員の作業をスマホで撮影し解説を付ける」、「商談テクニックや判断要件の明文化」などによる、作業の標準化のためのマニュアルを整備する。
  - ・マニュアルは、若手の教育教材として利用し、ベテラン社員に質問する前の視聴や確認を促すことで教育負荷の低減も図る。
3. 教育制度の改革・精鋭人材の行動を定義&失敗の許容
  - ・売上や対応件数、作業時間、必要な知識・能力の基準などを定める（一人前の定義）。
  - ・「若年層」、「中堅層」、「シニア層」ごとのキャリア支援プランを整備。評価制度と人材教育の制度を整える。
  - ・優秀な技能や業績を持つ社員の行動分析を行い、人材教育の方針にも反映する。
  - ・「失敗＝改善点の洗い出し」と捉え、失敗はマイナスというイメージを払拭する。

## ◆想定される障壁・リスクと対策案

1. ベテラン社員の協力が得られるだろうか？
  - ・動画出演や指導実績を評価項目に追加する。協力がプラスになる仕組みにする。
2. マニュアルが使われないのではないかと？
  - ・新人研修で必ずマニュアルを利用。現場指導も「まず手順書確認」をルール化する。
3. 制度変更による混乱が生じないか？ 制度が形骸化しないか？
  - ・1部署での短期試行など、小さく始める（課題修正後に全体展開）。
  - ・また、長期視点で継続的なモニタリングと意見の吸い上げ、改善を行う。

## ケース 2

# 「忙しいのに儲からない会社」から脱却する — 仕事を増やすから利益を高めるへの意識転換 —

### 社長の思い/背景ストーリー

地域に根差した会社として長年経営に取り組んできた。ありがたいことに仕事は途絶えることがない。ただ、社員の残業量から考えると利益が少ない……。小口取引や急ぎの対応などの特例対応も積み重なっており、儲かる案件への営業活動もできていない。

「お金が残らないから人は増やせない……。でも、社員は疲弊していく……。この悪循環から脱却するには……」。限られた人材の中での利益の最大化……。この問いへの答えを探さなければならない。

### ◆問題の整理とその本質

#### 1. 毎日忙しく、社員の残業も多い

- ・本質にあるのは、「顧客対応が過剰になっている」こと。  
特例対応の常態化は、社員の残業の常態化にも繋がっている。

#### 2. 仕事はあるのにお金が残らない

- ・本質にあるのは、「仕事の選別基準」がないこと。  
仕事の受注や売上だけに目が奪われ、低利益の案件で手一杯になっている。

#### 3. 社員が疲弊していく

- ・本質にあるのは「社員が定型業務に追われている」こと。  
利益を生み出さない定型業務に手作業が多く、時間の浪費に繋がっている。



## ◆少数精鋭経営の方向性（5つの問いへの答え）



## ◆方向性に基づく取り組み例

### 1. 既存顧客の分析を行い、対応基準を明確化する

- ・既存顧客の対応内容・頻度・工数・利益を集計し、AIを活用して分析を行う。
- ・分析結果から適切な対応基準と受注基準を設定し、過剰な顧客対応の削減を図る。

### 2. 利益増のためのコア業務集中と高付加価値案件の開拓

- ・受注基準を満たさない案件は、価格改定交渉や受注抑制の判断、アウトソーシングを検討する。その一方で、収益性の高い案件には、リソースを積極的に投入する。
- ・高難度でも高付加価値の案件の新規開拓営業を強化する（技術力の可視化・言語化による営業資料の再整備、営業システム導入によるアプローチリストの整備など）。
- ・高難度案件への挑戦を通じて企画力や技術力の向上を図る。

### 3. 定型業務の自動化・削減

- ・業務フローを見直し、取り組みやすい定型業務（管理業務）の削減、効率化を行う。  
例）提出フォームの統一、ノーコードツールやRPAによる入力作業の効率化

## ◆想定される障壁・リスクと対策案

### 1. 既存顧客の減少に繋がらないだろうか？

- ・価格改定や納期調整などの優先順序を決め、段階的に変更し影響を分散する。

### 2. 営業担当の心理的な抵抗がないだろうか？

- ・基準に基づく判断訓練からはじめ、徐々に本番運用へ切り替える。
- ・定期的な役員によるレビューやフォローアップにより、判断精度を高めるとともに、「利益は自分たちで創り出すもの」という意識への改革を図る。

### 3. ITツールや生成AIの活用が進まないのではないか？

- ・「実際の業務の小さな改善」への利用からはじめ、「便利になった」を経験させる。

## ケース 3

# 社長の経験を活かした“自走する組織”をつくる — 誰もが自分事とする心構えが育つ文化へ —

### 社長の思い/背景ストーリー

これまでは、社長として強力なリーダーシップで会社を引っ張ってきた。見積り、仕入、採用、設備投資、すべて自分が決断している。その反面、自分の時間は奪われていく。「決裁待ちばかりで業務が進まない」との社内の声も聞こえてくる……。社員の活力も乏しく、成長意欲も感じられない。自分が頑張るほど会社が弱くなっているのでは……。いつかは自分も引退する……。これからは、自分がいなくても持続的に成長していく会社に変わっていかなければならないのだろう。

### ◆問題の整理とその本質

#### 1. 「社長の判断待ち案件」による業務の遅延

- ・本質にあるのは、「決裁権限が明確でない」こと。  
決裁者＝社長という承認者しかいないため、社長自身がボトルネックになっている。

#### 2. 社員に活力がなく、成長意欲が乏しい

- ・本質にあるのは、「社員に求める能力が不明」であること。  
求められている能力や自己の成長イメージがないため、意欲も低くなっている。

#### 3. 会社の持続的発展が見込めない

- ・本質にあるのは「社員自身が考え決断する文化がない」こと。  
社員自身の意欲が職場内の雰囲気にも影響を及ぼしている。



## ◆少数精鋭経営の方向性（5つの問いへの答え）



## ◆方向性に基づく取り組み例

### 1. 決裁権限の明確化（権限移譲）

- ・経営者としての経験をもとに、**案件の金額や種類・内容ごとに判断軸を明文化**する。
- ・また、管理職の役職ごとの決裁権限を明確化し、**社長承認事項を限定化（権限移譲）**。

### 2. スキルマップの作成による計画的な人材育成

- ・スキルマップを作成することで**社員の努力すべき方向性の見える化**を図る。
- ・また、コーチングなどの外部専門家への相談制度など、「本音」を言いやすい環境を整え、対話形式の面談で**社員の意向や考えを把握し制度に反映**する。

### 3. 改善文化の醸成と職場環境の充実

- ・**挑戦や改善、スピードを人事考課の評価に反映**する仕組みに制度を変更し、業務の効率化提案や行動を後押しする（効率よく成果を出す「会社の未来への貢献」中心の評価）。
- ・健康経営の観点を取り入れ、健康を維持しながら**楽しく働ける職場づくり**を行う。  
例）スポーツトレーナーによる定期的な身体改善エクササイズの導入 など

## ◆想定される障壁・リスクと対策案

### 1. 重要な案件を自身（経営者）が把握できなくなるのではないかと？

- ・権限移譲に合わせて、「**報告義務**」の有無を設定する（報告フォーマットも統一）。

### 2. 社員ごとに意欲にばらつきがあるのではないかと？

- ・優秀社員の**社内表彰制度の導入**などにより動機付けを行う。

### 3. 改善や挑戦に積極的な社員ほど、業務負担が多くなるのではないかと？

- ・負担が大きい場合は**チーム体制による取り組み推進**に切り替える。
- ・また、**社長自身が先頭に立ち、長期スパンで意識変革**に取り組み、活動を広げる。

## ケース4

## 現場力を高める「拡張チーム」で戦い抜く

## － 内部戦力×外部戦力の戦力増強 －

## 統括部長の思い/背景ストーリー

ある部署のメンバーは、ここのところ毎日忙しそうに働いている。それを見た別部署のメンバーは、「繁忙期は大変だね、わが社はどこも人材不足だよ」と言う……。

社内では「若手の育成」が掲げられ、現場リーダーのサポート負担は増すばかり。そればかりか、経営幹部からは、DXやマーケティングに基づいた事業企画も求められている。

専門知識を持つメンバーは見当たらないのに……。

現状の人員で成果を出すには、……この状況の打開策を考えなければならない。

## ◆問題の整理とその本質

## 1. 繁忙期の人材リソース不足

- ・本質にあるのは、「人的リソースの全体最適化と柔軟な運用がない」こと。  
硬直化した人材配置と運用が、部署内の人手不足感を加速させている。

## 2. 遅れる若手育成と現場リーダーの負担増

- ・本質にあるのは「コミュニケーション不足」。  
上司/部下の成長イメージの不一致、メンバー間のサポート不足が遅れを生んでいる。

## 3. メンバーの専門知識不足

- ・本質にあるのは、「内製化前提の業務設計」になっていること。  
業務の余白がないことで、メンバーが専門知識を学ぶ余力がなくなっている。



## ◆少数精鋭経営の方向性（5つの問いへの答え）



## ◆方向性に基づく取り組み例

### 1. 現場人員の柔軟な運用

- ・各部署の繁忙期と閑散期の業務内容と業務量の可視化を行う。
- ・スキマ時間があり、他部署の業務に興味を持つメンバーを各部署から募り、部門横断での協力体制を作る（繁忙期には柔軟に派遣）。
- ・作業の効率化（RPA や AI 活用）やスムーズな引継ぎ（マニュアルの電子化など）に取り組み、応援時間を生み出す。

### 2. 育成体制の充実とエンパワーメント向上

- ・ショートミーティングの定期化などにより、上司/部下の対話機会を増やす。
- ・先輩/後輩ペアを決め、サポート体制を整える。後輩育成は先輩の成長も促す。
- ・若手が主導する無理なく楽しめるテーマの勉強会の開催や成功・失敗事例の共有で、意欲や知識を高める。

### 3. 外部リソースの積極的活用

- ・DX などの専門性が高い分野は、副業人材をはじめとする社外人材を活用する。
- ・取引先もワンチームと捉え、親和性が高い商品・サービスの販売をお願いする。

## ◆想定される障壁・リスクと対策案

### 1. 応援文化が定着しないのではないかと？

- ・事前に経営幹部の承認を得ることで、全社的な取り組みと位置付ける。
- ・内勤業務担当者も顧客・仕入先を訪問する機会を設け、業務への関心度を高める。

### 2. 若手メンバーが本音を言わないのではないかと？

- ・定期アンケートでメンバーの率直な意見を募集し、素早く環境改善に取り組む。

### 3. メンバーが外部専門家の指示に従うだけの構図にならないかと？

- ・社員が主導できるよう、専門家とのコミュニケーションスキルの向上に努める。

# ケース5

## 現場主導の高速意思決定が経営を支える

### — リーダーの即断で利益を逃さない組織へ —

#### 営業課長の思い/背景ストーリー

最近、重要案件の進捗状況が芳しくない。メンバーからも「『決裁中』の案件がたまっていくばかりで業務が片付かない」とのグチが聞こえてくる・・・。

顧客の状況もコストも分かってはいるが、仕様変更、値引きなどを決めるには、社長の判断が必要で自分では決められない。せめて、部長判断で決められれば・・・。。決裁の承認待ちの間に、企画提案の締切が過ぎてしまい競合に案件を取られた事例もあるのに。

「現場主導の意思決定」・・・その実現ができないのだろうか？

#### ◆問題の整理とその本質

##### 1. 案件がたまっていく

- ・本質にあるのは、「承認フローが整理されていない」こと。  
誰が何を確認して、いつ決裁するのが不明確なため、「確認」が増えている。

##### 2. 現場では決められない

- ・本質にあるのは、「現場リーダーや部長に決裁権限がない」こと。  
責任はあるが権限がないから、現場では決められない（決めたくない）。

##### 3. 承認待ちの間に案件を失注

- ・本質にあるのは、「時間価値の感覚が薄い」こと。  
意識がないため、失注案件などの機会損失を生んでしまう。



## ◆少数精鋭経営の方向性（5つの問いへの答え）



## ◆方向性に基づく取り組み例

### 1. 承認フローの簡素化に向けた提案

- ・案件の内容、利益やコスト、リスクなどを整理し、判断基準の案を作成。経営者との対話を通じて、承認フローの簡素化に取り組む。

### 2. 現場によるスピーディーな意思決定

- ・経営上層部の理解を得て、管理職の決裁範囲を拡大する（経営者判断待ちを削減）。
- ・コスト面だけでなく、目的や効果、実現性なども加味した現場判断ができるように判断基準も明確にし、管理職の判断能力向上にも努める。

### 3. 現場の時間価値の最大化

- ・部署横断のワーキングとして「時間価値向上委員会」を設置し、残業削減や不要な業務の発見と廃止などに取り組む。
- ・営業に技術部門のメンバーも同行し、技術面からの営業アプローチを強化することで、受注率を上げる。また、取引先や業界に関する勉強会や情報共有会を実施し、知識アップも図る。

## ◆想定される障壁・リスクと対策案

### 1. 上層部が権限移譲を不安視しないか？

- ・トライアル期間を設けるなど、移行ステップを細分化して取り組む。
- ・現場が熱意を持って取り組みを進めることを上層部に示す。

### 2. 現場判断に抵抗感を持つ管理職がいるのではないか？

- ・管理職の負担やプレッシャーが増すことを理解し、丁寧に説明を行う。  
また、長期的な視点で取り組む。

### 3. ワーキングにより部署間の対立が生じないか？

- ・新規の取り組みや思い切った廃止案など、提案を称賛する雰囲気づくりに努める。

### 3章 実行計画の策定に向けて — 調査研究の活動を踏まえて —

- ・第3章では、調査研究で10社が計画策定したステップをもとに、「少数精鋭経営」の実行計画の作成手順を示します。
- ・第2章のモデルケースと第3章の作成手順をヒントとしながら、自社の実行計画策定に取り組んでみてください。



#### ステップ1：自社の強みとコア業務の確認（業務の棚卸）

自社（自部署）を取り巻く内外の環境の正しい認識と強みやコア業務（自社の経営を支える商品・サービス・技術）を把握する。

また、社内（自部署）の業務を棚卸することで、不要な業務、改善が必要な業務についても把握する。

#### POINT

少数精鋭においては、コア業務に関わる知識・技能は、複数の人材が保持すべきもの、ノンコア業務については、アウトソーシングの対象と考える。

#### 【調査研究での作業例】

・事前アンケートにて、自社(自部署)の状況を整理(以下①～④)

- ①経営課題について想起
- ②SWOT分析と分析結果から考えられる戦略の検討
- ③1年後、3～5年後に実現したい自社(自部署)の姿の検討
- ④必要な人材、デジタル活用状況の整理

・研究会にて、「自社のコア業務とノンコア業務」について考え、「自社にとっての少数精鋭経営」とはどのような状態かを定義。

## ステップ2：ありたい姿の明確化と問題・課題の深掘り

ステップ2は、「少人数」を前提としながら、「こうありたいと思う理想の姿」を明確化するために、問題・課題の深掘りを行う。

1つの課題について、「その原因はなぜか？」と何度も問うことで課題の真因（本質）を見極める。

### POINT

「ありたい姿」は、「具体的で測定可能かつ達成可能な目標」で、「いつまでに終わるのか」を明示したうえで、「全員に参加してもらいたい」ことを伝えることが大切。

全員が同じ方向性を持つことが実現性を高める。

### 【調査研究での作業例】

- ・研究会にて、「自社(自部署)のありたい姿」と数値目標(例:年間売上5%増、管理業務の10時間/月削減 等)を仮設定

## ステップ3：現状とのギャップを埋める取り組みの検討

ステップ3は「ありたい姿」と現状とのギャップから、「必要な取り組み」をヌケ・モレが無いように検討する。ヌケ・モレを防ぐためには、作業を階層別に細分化して、ツリー構造で検討する(右図参照)。細分化することで、後の業務分担もしやすくなる。

同時に「何をやるか」だけでなく「何をやらないか」も決め、「作業の合格基準」(過剰な品質追求の防止)を定める。



### POINT

「何をやるか」以上に「何をやらないか」や「業務の合格基準」を決めることが重要。「やらないこと決める」、「合格基準を決める」は、経営者や管理職でなければ決断できない事項。

### 【調査研究での作業例】

- ・具体的な取り組みについては、研究会内での意見交換で得た他者からの気づきをもとにブラッシュアップを図った。
- ・また、作業の細分化や具体的な取り組みのたたき案などは、生成 AI を活用することで、効率的にブラッシュアップやヌケ・モレ防止を行った。

## ステップ4：KPI設定とメンバーの選定

ステップ4は、具体的な取り組みに対して、人員と成果の両面から定量的に評価できる指標（KPI）と、取り組みを成功に導くために必要なメンバーの検討を行う。

また、各取り組みに対して、着手するタイミング、実施方法、評価基準、定着の時期（時間軸）などの設定を行う。

### ！POINT

目標やスケジュールは実現可能性を考慮するとともに、段階的なアプローチとする。

#### 【調査研究での作業例】

- ・取り組みの検討、KPIとプロジェクトメンバーの設定に合わせて、実行計画のとりまとめに入った。
- ・業界の考察や自社の強み（コア業務）などの取り組みの前提条件も再整理を行い、計画の全体像に矛盾がないかの確認も行った。

## ステップ5：リスク、障壁の洗い出しと対策の決定

ステップ5は、取り組みにおけるリスクや障壁を事前に検討し、対応策を定める。

リスクや障壁を考えるうえでは、制約条件や前提条件がどうなっているかを見極めるとともに、発生確率や影響度を考え、対応策を定める。

なお、計画通りに進まないのが当たり前であり、不測の事態も必ず起こるため、神経質にならないように心構える。

### ！POINT

障壁となりうる人物がいる場合、最初からメンバーにアサインすることも解決方法の一つとなる。

また、最も恐れるべきことは、取り組み自体を認識していないメンバーの存在であり、社内周知は必須。

#### 【調査研究での作業例】

- ・生成AIを用いながら、リスクと障壁の洗い出しと対策を検討。その内容を踏まえ、取り組みの絞り込み（無理のない計画への再調整）を行った。
- ・発表の機会を設けることで、第三者の視点を意識した実行計画の見直しと修正を行った。

# 【参考】調査研究の記録

ガイドブック作成のための実施した「少数精鋭経営のモデルケース調査研究」の概要と研究会の活動記録についてご報告します。

## ●研究会 委員名簿

(2026年3月31日現在)

(経営者層)

【順不同・敬称略】

委員名	企業・団体名	役職
北川 尚子	株式会社北川組	代表取締役社長
村山 博紀	株式会社三晃社	常務取締役 現場担当
横井 康人	名古屋鉄道株式会社	執行役員 DX・マーケティング部長
深田 亜矢子	深田電機株式会社	専務取締役
山田 剛士	株式会社マウンテック	代表取締役社長

(管理職層)

委員名	企業・団体名	役職
松下 誠	株式会社 MTG	開発本部生産管理部生産管理課 WELLNESS 生産グループ グループリーダー
加藤 康平	株式会社東名ヒューズ	常務取締役
柴田 将哉	名古屋眼鏡株式会社	イノベーション室 特任部長
堀 新太郎	株式会社堀商店	専務取締役
吉田 敬治	六合エレメック株式会社	取締役 第二営業部 部長

(コーディネーター)

氏名	企業・団体名	役職
飯田 剛弘	ビジネスファイターズ合同会社 中小企業 AI 活用協会	CEO 代表理事

(事務局)

氏名	企業・団体名	役職
坂東 俊幸	名古屋商工会議所	企画部長
久野 幹太	名古屋商工会議所	企画部 企画ユニット長
小林 勝人	名古屋商工会議所	企画部 企画ユニット 主任調査役
安江 濯	名古屋商工会議所	企画部 企画ユニット 主任係長

## ●活動記録

### 1. 第1回研究会【於：名古屋商工会議所 5階 会議室 D】

日 時：令和7年7月3日（木）

10：00～12：00（経営者層）

13：30～15：30（管理職層）

内 容：①メンバー自己紹介

②講義「少数精鋭経営について」

コーディネーター 飯田 剛弘 氏

③ワーク

・自社にとっての

少数精鋭経営について考える

・少数精鋭経営に必要な取り組みについて

④ワークの共有



### 2. 個別面談【於：オンライン】

期 間：令和7年7月18日（金）～8月4日（月）

内 容：コーディネーターによるフォローアップ

①各企業の課題の再確認と気づきについて

②「少数精鋭経営」の実行計画の方向性について 等

### 3. 第2回研究会【於：名古屋商工会議所 5階 会議室 D】

日 時：令和7年9月12日（金）

10：00～12：00（経営者層）

13：30～15：30（管理職層）

内 容：①事前課題の共有

②講義「AIやプロジェクトマネジメントの事例と解説」

コーディネーター 飯田 剛弘 氏

③ディスカッション「各社の少数精鋭経営の計画について」

④質疑応答（AI活用等について）



### 4. 個別面談【於：オンライン】

期 間：令和7年9月22日（月）～10月9日（木）

内 容：コーディネーターによるフォローアップ

・「少数精鋭経営」の実行計画へのアドバイス

## 5. 第3回研究会【於：名古屋商工会議所 5階 会議室 D】

日 時：令和7年11月12日（水）

10：00～12：00（経営者層）

13：30～15：30（管理職層）

内 容：①講義「リスクマネジメントの  
考え方、対応等について」

コーディネーター 飯田 剛弘 氏

②ディスカッション「各社の少数精鋭経営の計画について」

③質疑応答（AI活用等について）



## 6. 発表会（第4回研究会）【於：名古屋商工会議所 5階 会議室 D】

日 時：令和7年12月12日（金） 13：00～17：00

内 容：①開会挨拶

②基調講演「少数精鋭経営をサポートする AI 活用」

コーディネーター 飯田 剛弘 氏

③報告「少数精鋭経営の調査研究について」

名古屋商工会議所より

④「少数精鋭経営計画」の発表（委員10名の発表）

⑤計画へのコメント

⑥名刺交換タイム

その他：発表会終了後、交流会を実施



## ●自社の経営状況整理に向けて（頭の体操）

「少数精鋭経営」の計画書策定に向けて、10名の委員には、次の通り自社の状況の整理をお願いしました。

### 1. 自社を取り巻く環境について

---

#### （1）業界について

- ・業界の基本特性をと最近のトレンド（顧客の要望の変化）、業界の展望、業界内の自社の立ち位置について書き出してください。

#### （2）自社（自部署、担当事業）の課題について（現在、最も困っていること）

- ・課題を優先度が高い順に3つ考え、深刻度（困っている、かなり困っている、将来困る可能性あり）から選び、その理由を書き出してください。

#### （3）課題を実感した瞬間について

- ・上記（2）の課題を認識した（実感した）エピソードを簡潔に書き出してください。

#### （4）課題に対する取り組みについて

- ・課題に対する取り組み状況（取り組み内容/生じた効果/取り組みの障壁となった点/工夫した点/必要とした費用や労力など）を書き出してください。  
※取り組み予定の場合は、現時点での状況を記入。

### 2. 自社の強みとその活かし方について

---

#### （5）自社の強み/弱みについて（SWOT分析）

- ・自社（自部署、担当事業）について、SWOT分析を行ってください。  
強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの項目ごとに、最低1つ（最大3つまで）書き出してください。

#### （6）クロスSWOT分析（※1）について

- ・SWOT分析をもとに、どのような戦略（取り組みの方向性）や戦術（具体的な手法）が考えられるか、書き出してください。

※1 SWOT分析で抽出した強み・弱み・機会・脅威を組み合わせ、具体的な戦略を導き出すフレームワーク

### 3. 自社の目指すべき姿（方針）について

---

#### (7) 自社（自部署、担当事業）の目標（理想とする姿）について【短期視点】

- ・ 1年後のありたい姿（目標）を書き出してください。
  - ※「12か月後にこうなっていたら嬉しい」と思う状態を1～2つ書き出す。
  - ※「売上10%アップ/残業を月20時間減らす」など、数値目標（定量目標）をできるだけ入れてください。

#### (8) 自社（自部署、担当事業）の目標（理想とする姿）について【中期視点】

- ・ 3年後や5年後の自社（自部署、担当事業）のありたい姿をご記入ください。
  - ※定性・定量にこだわらず、理想像で問題ありません。

#### (9) 人材育成の方針について

- ・ 現時点の人材育成の方針や課題について、書き出してください。

### 4. 自社の生産性向上に向けて

---

#### (10) 生成AIやITツールの活用状況について

- ・ 生成AIやITツールが経営判断や業務で役立った場面があれば、書き出してください（活用方法、費用・効果など）。

#### (11) DXについて

- ・ 生成AIやITツールを活用できそうな業務（活用イメージ）を、下記の例示を参考にしながら、書き出してください。

例示) 議事録の自動作成、会議や打ち合わせの論点抽出、  
報告書ドラフト作成（情報の構造化整理、下書作成機能）、  
調査企画案の作成、調査分析のスピード・精度向上（分析機能）など

## ●少数精鋭経営への問いかけ 一覧表

チェックが少ないほど、「少数精鋭経営」策定の意義あり！ ぜひ、取り組みましょう。

### 1. 経営戦略の視点

---

- 少ない人数でも勝てる市場や仕事をはっきり決めていますか？
- 今後の成長のために、どの事業を伸ばし、どの事業を見直すか決めていますか？
- 顧客は、なぜ他社ではなく自社を選んでいるのかを説明できますか？
- 売上だけでなく、自社の強みに合った仕事を選んでいきますか？
- 人を増やさなくても成長できる道筋を考えていますか？

### 2. 成果物の最適化の視点

---

- 品質やサービスの適正な水準を定めていますか？
- 納期や対応の速さが、顧客にとって価値になっていますか？
- 柔軟な対応が、顧客にとって価値になっていますか？
- 売上だけでなく、損益分岐や利益率などで成果を確認していますか？
- どの仕事や工程で歩留まりが発生し、コストとなっているか把握していますか？

### 3. 投入リソースの最適化（省力化）の視点

---

- 自社でやる仕事と、外部やデジタルツールに任せる仕事を分けていますか？
- 管理職やベテランが、本来やるべき判断や育成に時間を使えていますか？
- 人・時間・お金を、重要な仕事や利益の出る仕事に優先して使えていますか？
- 忙しい部署と余力のある部署の差が見える化し、助け合えるようにしていますか？
- 付加価値を生まない作業を定期的に見つけ出し、削減していますか？

### 4. 人材育成の視点

---

- 社員や部下に信頼して任せることで成長機会を作っていますか？
- 各仕事で「一人前」と言える状態を、わかりやすく示していますか？
- ベテランの経験やコツを、手順書や動画などで残していますか？
- 人や若手が早く戦力になるよう、育て方を整理していますか？
- 専門性を高める人材と多能工化する人材の育て方が決まっていますか？

### 5. 組織文化の醸成の視点

---

- 部署ごとの都合ではなく、会社全体で助け合う意識がありますか？
- 改善提案や新しい挑戦を、前向きに受け止める職場になっていますか？
- 「人が足りない」で終わらず、工夫して前に進める考え方が根づいていますか？
- 社員一人ひとりが、自分で考えて動く風土がありますか？
- 任せた業務については、必要以上に口出しをしないようにしていますか？

チェックの数

／25



 名古屋商工会議所

**【お問合せ先】**

名古屋商工会議所 企画部 企画・政策グループ

住所：名古屋市中区栄2-10-19

TEL：052-223-5713

H P：<https://www.nagoya-cci.or.jp/>