

HR LEADERS CONFERENCE 2026 | 2026.9.2 虎ノ門ヒルズフォーラム

戦略はある なぜ組織は動かないのか

人事は「戦略の実装者」になれるか？

株式会社ジェック

代表取締役社長 松井達則

COMPANY

人が変わる、組織が変わる

どこよりもどこまでも『お役立ち』

1964年の創業以来、「現場での行動変容」と「組織文化の革新」にこだわり続けてきた人材開発・組織変革コンサルティングの会社です。

創業

1964年

拠点

東京・名古屋
大阪・ベトナム

ご支援企業数

22,000社以上

上場企業約450社を含む（2025年5月末現在）

株式会社PeopleXのグループ企業として、現場知見とテクノロジーを融合し、次世代型の組織変革ソリューションを提供しています。



組織変革

×

人材開発

×

AX

AX組織変革／人材開発
組織開発／公開コース
eラーニング／診断

TODAY'S QUESTION

人事は、 「戦略の実装者」になれるか。

採用・育成・評価・配置・組織開発を、
「人事施策」ではなく「戦略実装の仕組み」として
再設計できるか。

ACT1

戦略はある。
なぜ組織は動かないのか。

ACT 1

戦略は、もう揃っている。

この3つを掲げていない企業は、もうほとんどありません。

経営戦略

中期経営計画があり、
数値目標も明示されている。

人的資本経営

2023年3月期から
有価証券報告書で
開示が義務化。

AI戦略

大企業の87%が
生成AIの活用・推進に
着手している。

それでも、現場の行動は**変わっていない**。

出典：金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正（2023年）／PwC Japanグループ「生成AIに関する実態調査 2026 春 6カ国比較」（日本 n=932、2026年2月調査）

ACT 1

問題は、戦略がないことではない。

戦略が実行されないという現象は、繰り返し数字として現れています。

戦略目標の未達

約90%

の経営幹部が「戦略目標を達成できていない」と回答

日本の熱意ある社員の割合

8%

世界平均は20%、東アジア平均は18%

中間管理職

62.1% が「業務量が増えた」

一般社員

管理職になりたい 18.1%

戦略を現場へ運ぶ「連結部」が、いま最も痛んでいます。

出典：The Economist Intelligence Unit／Brightline Initiative（2017年、大企業幹部 n=500）<https://www.brightline.org/press/releases/companies-with-great-strategies-often-fall-short-on-execution-says-economist-intelligence-unit-survey/>
Gallup「State of the Global Workplace」日本データ（2026年発表・2025年調査）<https://www.gallup.com/workplace/705794/state-global-workplace-japan-country-level-data.aspx>
パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」（2019年）<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-management/>
リクルートマネジメントソリューションズ（2025年、n=354）<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000001537/>（2026/8/14閲覧）

ACT 1

問いを、入れ替えます。

これまでの問い

どんな戦略を
つくるべきか。



これからの問い

その戦略を、どう
組織に実装するか。

戦略実装とは

戦略を、必要な組織能力・役割・マネジメント・具体的な行動へ翻訳し、現場で実行できる形にすること。

戦略は「つくるもの」ではなく、「**実装するもの**」。

ACT 1

経営と現場の間に、誰がいるのか。

経営

経営戦略を決める

ここにいるのは誰か？

経営戦略を、人・組織・行動に実装する

現場

行動する

MESSAGE

経営戦略を、
人・組織・行動に
実装する。

本来それは、人事の仕事ではないでしょうか。

ACT2

戦略実装を阻む
「5つの断絶」

ACT 2

戦略は、5か所で切れている。

戦略が組織能力・役割・行動・実践・改善へつながる過程に、断絶があります。



この5つを、順に見ていきます。あわせて「人事はどこに立つのか」も。

01

「意味」 の断絶

戦略が、現場一人ひとりの「自分の仕事の言葉」に翻訳されていない。

よくある現場のセリフ

「中期経営計画は読みましたけど」

「また変なスローガンが増えましたね」

何が起きているのか

戦略は発信されている。しかし「なぜ我々がそれをやるのか」までは届いていない。意味が伝わらない指示は、優先順位の最下位に沈みます。

人事への問い

戦略を「説明する」だけで終わっていないか。

参考：人的資本開示の義務化を「初めて知った」社員・管理職67.0%（リクルートマネジメントソリューションズ「人的資本開示義務化に関する実態調査」2024年）<https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/0000000408/>（2026/8/14）

02

「役割」 の断絶

戦略の実行に必要な役割と人材要件が、具体的に定義されていない。

よくある現場のセリフ

「それ、うちの仕事じゃないですよね？」

「また、仕事が追加されるんですね」

何が起きているのか

新しい戦略には、新しい組織能力が必要です。しかし役割が更新されないまま「追加業務」として積まれる。行き先は、多くの場合ミドルです。

人事への問い

戦略に合わせて、役割・人材要件を更新しているか。

参考：中間管理職の62.1%が「自らの業務量が増加した」（パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」2019年）
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-management/> (2026/8/14)

03

「行動」 の断絶

「明日から何をするか」という期待行動のレベルまで翻訳されていない。

戦略の言葉は、こう届いている

顧客起点で

AXを進めよう

変革しよう



では、明日から何をするのか？

何が起きているのか

戦略の言葉は「状態」で語られます。しかし人が動けるのは「行動」で語られたときだけ。翻訳する工程が抜け落ちています。

人事への問い

戦略を「観察可能な行動」まで落としているか。

ジェックが創業以来こだわってきた領域：「意識改革」ではなく、現場での行動変容（出典：株式会社ジェック公式サイト）<https://www.jecc-net.co.jp/>

04

「実践」 の断絶

新しい行動を、繰り返し試せる機会が設計されていない。

よくある現場のセリフ

「いい研修だった。でも何も変わらない」

「余計なこととして、失敗したくない」

何が起きているのか

行動は、一度学べば身につくものではありません。反復と、安全に失敗できる場があって初めて定着します。

人事への問い

研修を「受講」で終わらせず、実践まで設計しているか。

参考：学びの70%は、挑戦を伴う仕事経験から生まれる（Center for Creative Leadership／70-20-10モデル）
<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/> (2026/8/14)

05

「進化」 の断絶

評価が次の改善につながらず、
サイクルが一周で止まる。

よくある現場のセリフ

「あれって、もう誰もやってないね」

「サーベイの結果は良かった。で？」

何が起きているのか

測る仕組みはある。しかし測定が「報告」で終わり、役割や行動の見直しに戻ってこない。翌年また同じ議論が始まります。

人事への問い

評価結果を、次の役割・行動・育成に反映しているか。

参考：人的資本開示は一巡。問われるのは「開示の先で組織は変わったか」（金融庁 内閣府令改正／経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」2022年）
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html (2026/8/14)

SELF CHECK

ご自身の組織は、どこで止まっていますか。

「言い切れない」ものがあれば、そこが断絶です。

- ① 意味 ☐ 戦略の意味を「自分の言葉」で説明できる。
- ② 役割 ☐ 戦略に合わせて、必要な役割と人材要件が更新されている。
- ③ 行動 ☐ 観察可能な行動まで、落としこまれている。
- ④ 実践 ☐ 思い切って実践する機会が設計されている。
- ⑤ 進化 ☐ 評価が、次の役割・行動・育成に活かされている。

多くの企業では、③以降が空白になります。

ACT 2 まとめ

断絶は、“気合”では 埋まらない。

戦略実装に必要なのは、精神論ではありません。
戦略を、現場の行動へ翻訳し続ける「仕組み」です。

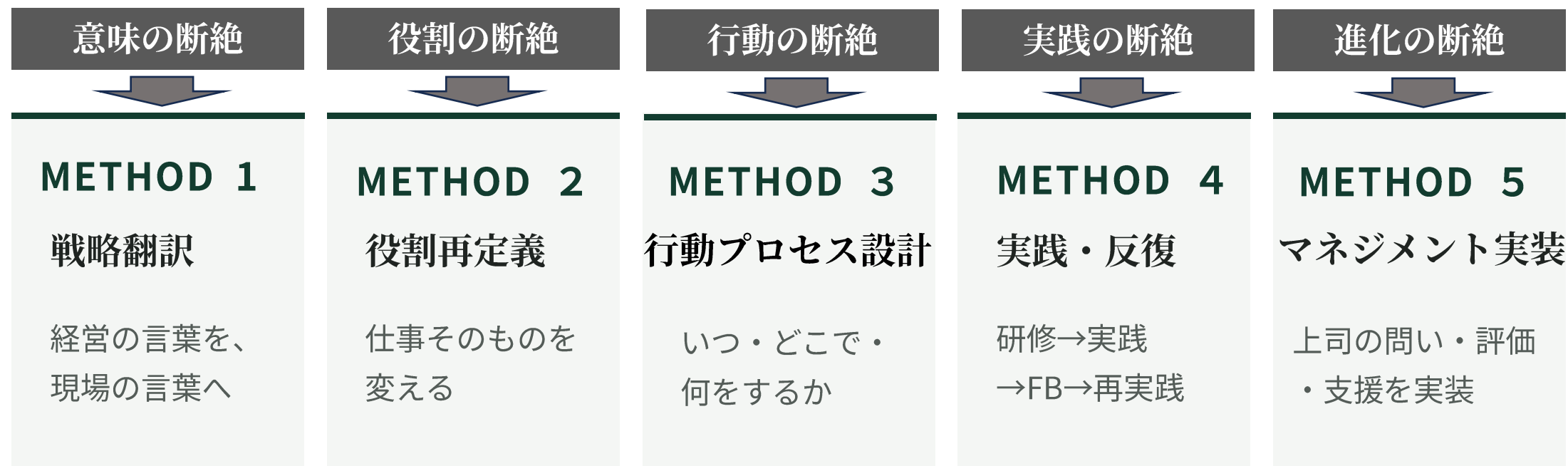
では、その仕組みをどう設計するのか。

ACT3

戦略を実装する
「5つのメソッド」

戦略実装、5つのメソッド。

断絶を埋める「仕組み」は、この5つの工程に分解できます。



この5つを設計するのが、戦略の実装者としての人事の仕事。

METHOD 01 & 02

戦略を、「仕事」に翻訳する。

METHOD 01

戦略翻訳

経営の言葉のままでは人は動けません。

「誰に・何を・どう変えるのか」を現場の担当業務の言葉に置き換えます。

たとえば

「顧客価値を高める」とは例えば何なのか。

METHOD 02

役割再定義

戦略が変わるなら、「自分たちは何者なのか」という仕事の定義そのものを更新します。追加業務では変わりません。

問い直すのは

「我々の仕事は、何であるのか」。

戦略が変わっても、**仕事の定義が昔のまま**なら現場は変わらない。

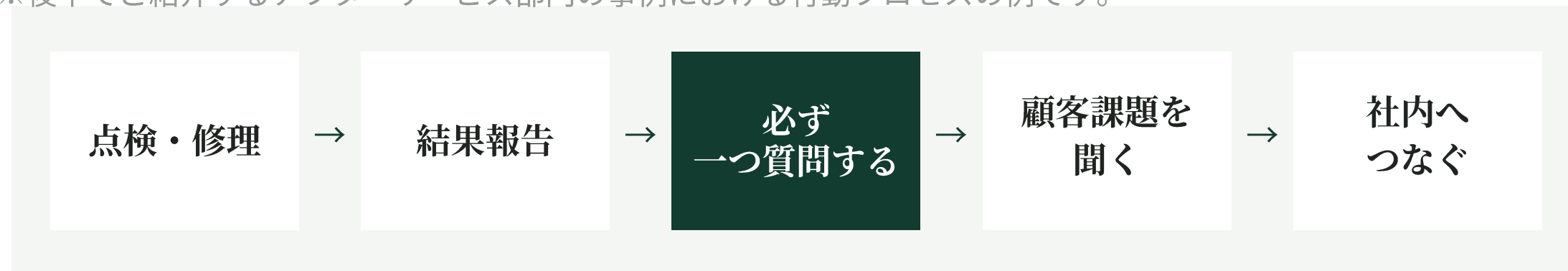
METHOD 03

いつ・どこで・何をするのか。

METHOD 03

行動プロセス設計

※後半でご紹介するアフターサービス部門の事例における行動プロセスの例です。



抽象語は、行動プロセスまで分解して初めて実行可能になります。

人は「方針」では動かない。

「行動」で動く。

METHOD 04 & 05

行動を、定着させる。

METHOD 04

実践・反復

研修

フィードバック

現場実践

再実践

一度学んで終わりにせず、反復のサイクルとして設計します。

METHOD 05

マネジメント実装

上司が何を聞き、何を褒め、何を振り返るのか。
上司の問いが変わらなければ、行動は戻ります。

BEFORE 「何件対応した？」

AFTER 「どんな課題を聞いた？」

行動は、**反復とマネジメント**によってしか定着しない。

ACT 3

AIは、組織変革そのものではない。

よくある位置づけ

AIを導入する
こと自体が目的

役割も行動も変わらないまま残る。



ジェットの位置づけ

AIは、戦略実装を
加速する手段

把握・実践・評価・改善を高速化する。

AIが効く4つの工程

現在地の把握

実践

評価

フィードバック

$$AX = AI \times \text{戦略実装}$$

ACT4

事例：アフターサービス
部門の変革

CASE / 大手企業 アフターサービス部門

戦略は変わった。しかし、仕事は変わらなかった。

BEFORE / 部門戦略

「安定稼働」

サービス担当の仕事

修理する / 点検する

故障を防ぐ / 早く復旧する



AFTER / 部門戦略

「顧客価値の向上」

しかし、現場の仕事観は

「修理・点検」

のままだった。

ここに、戦略と現場の断絶があった。

CASE / 最初の一手

最初に変えたのは、「スキル」ではない。

BEFORE / サービスの仕事は

修理・点検



AFTER / サービスの仕事は

顧客の業務改革
パートナー

まず、「我々は何者なのか」を変えた。

営業研修やコミュニケーション研修ではありません。着手したのは、仕事観・役割認識そのものの転換です。
これが、メソッド02「役割再定義」にあたります。

CASE / 行動への翻訳

「パートナーになろう」だけでは、変わらない。

仕事観

業務改革のパートナー

具体行動

点検・修理の報告後、必ず一つ質問する

質問例

「御社は、最近〇〇されていますか？」

顧客課題を把握

→

社内へつなぐ

KEY MESSAGE

「顧客価値を高めろ」を
「点検・修理報告後に必ず
一つ質問する」まで翻訳。

これこそが「戦略実装」。
メソッド03にあたります。

戦略を、日常業務に埋め込む。

①

仕事観を
変える

点検・修理から
業務改革のパー
トナーへ

②

期待行動を
決める

点検・修理報告後
必ず一つ質問

③

実践する

研修・ロールプ
レイ・現場実践

④

上司が
支援する

会議・同行・
1on1で振り返る

⑤

成功事例を
共有する

良い行動を横展
開する

この流れを、止めずに回す

戦略 → 仕事観 → 行動 → 実践 → マネジメント → 定着

この事例で、人事は何をしたのか。

かつての人事

研修を実施する



現在の人事

戦略を仕事へ翻訳する

求める役割を定義する

行動を設計する

実践機会をつくる

マネジメントを変える

評価・改善を回す

研修は、この設計の一部として位置づけられていました。
単体の施策ではなく、実装の一工程です。

研修をする人事ではない。戦略実装を設計する人事である。

ACT5

人事は
「戦略の実装者」になれるか。

ACT 5

人事の仕事を、戦略起点で再定義する。

これまでの人事

採用する

研修する

評価制度を運用する

配置する

サーベイを取る

これからの人事

→ 必要な組織能力を獲得する

→ 戦略行動を実装する

→ 望ましい戦略行動を強化する

→ 実践機会を設計する

→ 現在地を把握し、改善する

制度の運営者 → 戦略実装の設計者

CLOSING

戦略はある。
あとは、実装するだけです。

経営

戦略を決める



人事

組織・人・行動へ
実装する



現場

戦略を実践する

人事は「戦略の実装者」になれる。

むしろ、人事だからこそできる。

ご清聴ありがとうございました

