

戦略実行の実態調査 2026

実力はなぜ発揮されないのか

——戦略が現場の行動に反映されているか、を測る

企業が掲げた戦略は、現場でどこまで実行されているのか。本調査は、その「実行のされ方」を、現場社員と管理職の知覚から定量的に測定した実態調査である。制度が「あるか」ではなく、戦略が現場の行動に「反映されているか」を測る設計により、実力が発揮されない本当の理由を明らかにした。

ネクセント株式会社

戦略実行研究センター / 調査 2026年6月・発行 2026年8月
v1_2 (2026年9月改訂)

有効回答 570名

現場社員・管理職 / 全国・規模別 三層設計
知覚測定 (4件法) / 発揮度測定 (東大1項目式)

会社の戦略が自分の行動に反映されていない人は、半数近くを占める。さらに、本来の実力と、実際に発揮される実力との差（＝実行ロス）は、全体で平均3割にのぼる。そして、この差の大小は、本人のコンディションよりも、現場から見て、会社の戦略実行のしくみが機能しているかどうかと、より強く結びついていた。

46.5%

会社の戦略が自分の行動に反映されていない人の割合

全体 N=570

30.3% 未発揮

本来の実力に対して、平均でこれだけ発揮されていない（実行ロス）

全体 N=570

16.5 ポイントの開き

戦略が反映されていない人の実行ロスは39.2%、反映されている人は22.6%

反映○ n=305・反映× n=265

ネクセント株式会社『戦略実行の実態調査 2026』（2026年6月実施・2026年8月発行／全国の就業者570名）では、戦略が自分の行動に反映されていない人が全体の46.5%、平均実行ロス（本来の実力を下回る割合）は全体で30.3%、反映されていない層の実行ロスは39.2%（n=265）で、反映されている層（22.6%／n=305）より16.5ポイント大きかった。

主な発見

1. 実力発揮の低下は、個人のコンディションより、**会社のしくみ**との結びつきが強い（章A）。
2. その分かれ目は、立場でも戦略の理解度でもなく、**戦略が日々の行動になっているか**だった（章B）。
3. これは中小企業に限らず、**会社の規模を問わず**広がっていた（章C）。

ネクセントの見解。だとすれば、手を打つ鍵は、個人の心身のコンディション対策ではなく、戦略が日々の行動に反映される（そして成果につながる）しくみを、会社として整えることにある——私たちはそう考える。

本レポートの位置づけと読み方

主語について。回答者は一般社員434名・管理職136名（計570名）で、経営トップは分析対象に含めていない。本レポートの知見は「現場・ミドルの側から測った」ものである。

因果について。本調査は相関関係を扱う。「しくみが整った組織ほど実行ロスが小さい」という水準までを述べ、単純な因果の断定は行わない（章B）。

限界について。本調査の指標は自己申告に基づく知覚測定であり、客観的な生産性の測定ではない。インターネットパネルによる標本のため、就業者全体への一般化には限界がある。三本柱以外の要因は測定範囲の外にあり、確認できなかった項目は「影響しない」ことを意味しない。

開示について。手法・解析ロジック・主要集計を開示し、算出根拠の照会に応じる。設問文および個票（回答者単位データ）は非公開。照会先：connect@nexcent.co.jp

「制度があるか」ではなく「現場の行動に反映されているか」を測る。

本調査は、インターネットパネル調査として実施した（ネクセント株式会社 戦略実行研究センター、2026年6月）。総回答589件から、非就業者3名・経営トップ3名を除外し（583名）、さらに回答品質の検証で13名（態度設問Q8-Q19が全同一かつ速答＝所要57秒未満）を除いて、**分析対象570名**を確定した（単調回答142件は所要時間・内的整合が問題なく保持）。従業員規模で三層のクォータを設け、政策的な主対象である中小企業を中心に配分している。指標はいずれも4件法の知覚測定で、実行ロス（＝100－発揮度）は東京大学・横浜市の中小企業調査（2017年度）の設問（東大1項目式）に準拠する。ただし準拠したのは回答形式であり、評価対象は健康起因に限定していない（詳細は付録1A）。

表1 標本構成（分析対象 N=570）

従業員規模	回答数	回答者の立場	回答数
中小企業（30-499名）	307	一般社員	434
大企業（500名以上）	168	管理職	136
零細企業（29名以下）	89	計（分析対象）	570
規模不明	6	経営トップ（対象外）	3

実行基盤：会社が立てた戦略を、未経験の行動であっても現場が実行できるように、会社主導で整備すべきしくみ。

実行基盤の基本要件は、求心力・機動力・支援力の3つの力を備えていること。どれか一つが欠ければ、残る二つでは補えない。

求心力：会社が、戦略の背景や意図について対話を重ね、現場の共感を得ることで、現場が自分の言葉で語れる状態で動き出せること。（Strategic Alignment）

機動力：会社が、現場が抱え込む障害を引き取り、解消する意思決定を素早く行うことで、現場が自ら行動を加速できること。（Organizational Agility）

支援力：会社が、現場の完遂と学習を継続的に支え、現場からの知見に学ぶことで、現場が主体的・自律的に動き続けられること。（Frontline Enablement）

三本柱を基本要件とすることは当社が置く要件であり、本レポートはこの要件そのものを検証していない。

表2 三本柱の測定内容と尺度信頼性

柱	設問の測定内容	設問	α係数
求心力	会社が、戦略の背景や意図について、現場の共感が生まれるまで対話を重ね、現場が自分の言葉で語り、動き出せるようにしているか	Q8-11	.902
機動力	会社が、現場の障害を取り除く意思決定を素早く行い、現場が行動を加速できるようにしているか	Q12-15	.880
支援力	会社が、現場の完遂と学習を継続的に支え、現場が主体的・自律的に動き続けるようにしているか	Q16-19	.902

本表は今期の測定器（設問）が何を測っているかを示す。各セルは測定内容の記述であり、回答者に提示した設問文ではない。三本柱の定義は上の記載による。

戦略実行度＝戦略の説明可能性（Q3）・自分の行動への反映（Q4）・周囲の行動への反映（Q5）の平均。実行ロス＝本来発揮できる力を100としたときの発揮度（本人Q6・周囲Q7）を100から引いた値。いずれも自己申告に基づく知覚指標。詳細は付録1。

「本人の体調のせい」という見方に沿って調べたら、結果は違っていた。

A-1 本人の体調のせいでは？と当初は考えた

現場の一人ひとは、自分の力を出し切れていない。そう聞いて多くの人がまず思い浮かべるのは、本人の疲れや睡眠不足、気分の落ち込みといった心身のコンディションだろう。実力発揮の低下は結局、個人のコンディションの問題ではないか。まずこの見方に沿って確かめた。

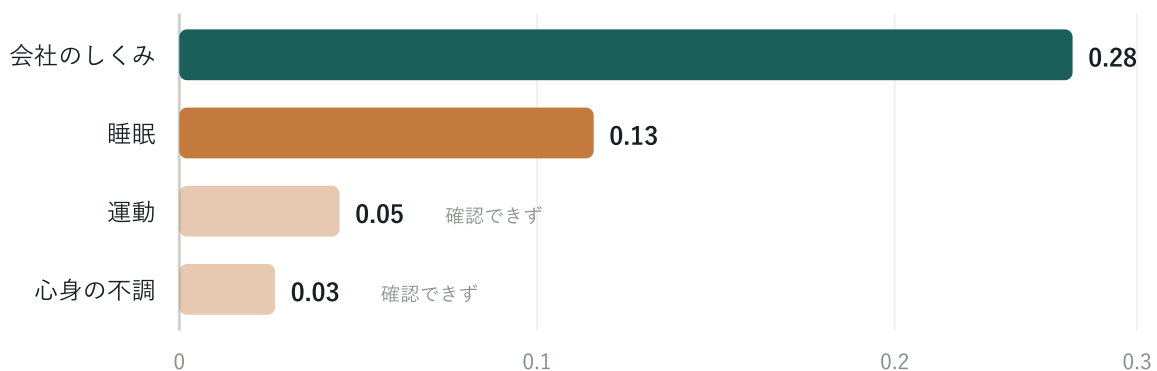
A-2 体調よりも、会社のしくみのほうが強く結びついていた

睡眠・運動・心身の不調が、実力発揮の低下とどれくらい強く結びついているかを統計的に確かめた。その結びつきは弱かった。一方、現場から見て、会社の戦略実行のしくみが機能しているかどうかは、実力発揮の低下とより強く結びついていた。両方を同時に置いて比べても、低下は、本人のコンディションの違いよりも、現場から見て、会社のしくみが機能しているかどうかの違いに、はっきり表れていた。睡眠だけは無視できない結びつきを残したが、その強さはしくみの半分に届かず、運動や心身の不調ははっきりした結びつきを示さなかった。

図A 各要因と実行ロス（本来の実力の未発揮率）の結びつきの強さ（標準化係数）

各要因と実行ロス（本来の実力の未発揮率）の結びつきの強さ。大きいほど強い。

■ 会社のしくみ ■ 本人のコンディション



付録2 集計表6(a)による。棒は標準化係数の大きさ（4要因を同時投入したモデル。同表6(b)の立場・反映・しくみのモデルとは別）。「会社のしくみ」は三本柱12問を統制のためまとめた変数であり、三本を平均した「実行基盤スコア」を提示するものではない。運動・心身の不調は統計的に確認できず（0と区別がつかない）。「体調は関係ない」わけではない——睡眠は結びつきを残している。相関であり因果ではない。判定は有意水準5%による。

A-3 症状を一つずつ見ても、この絵は崩れない

心身の症状を一つずつ見ても、実力発揮の低下と際立って結びつくものは見当たらない。強いて言えば心理の側がやや高く身体の側は低いが、確たる傾向ではない（気分が沈んでいる人が仕事の出来もあわせて低く申告している可能性があり、強い証拠として扱えない。一覧は付録2 集計表7）。

A-4 ただし「体調は関係ない」とは言っていない

睡眠は結びつきを残しており、「コンディションは関係ない」とは言っていない。症状も「影響しない」のではなく、確認できなかっただけである。また、しくみで説明できるのは低下の一部で、残りの多くはこの調査の外にある。しくみさえ見れば低下が分かる、という話ではない。では、その「しくみ」の何が低下を分けているのか——次章で見ていく。

立場でも、戦略の理解度でもなかった。

B-1 まず「立場」と「理解」から調べた

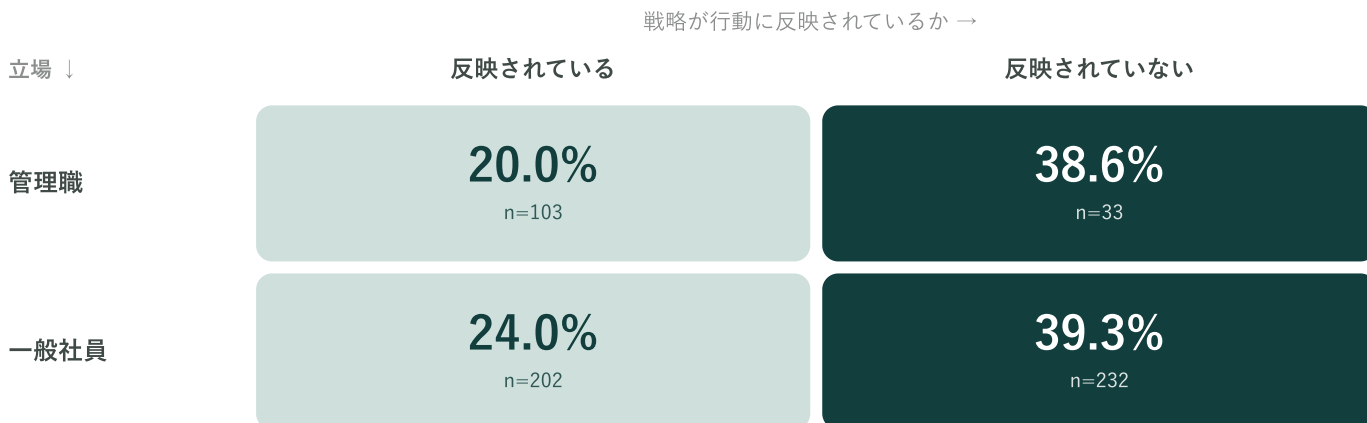
会社のしくみが実力発揮の低下に表れる、として——では会社の何が分かれ目なのか。ありがちな2つの見方から調べた。ひとつは「管理職はできていて一般社員はできていない＝立場の問題」、もうひとつは「戦略を理解しているかどうかの問題」である。

B-2 管理職が優秀だから実行ロスが低いのではない

たしかに、実力発揮の低下は管理職より一般社員のほうが大きく、立場によって差がつくように見える。だが、その差は人数構成と重なっていた。管理職には「戦略が行動に反映されている」人が多く（およそ4人に3人）、一般社員は反映されていない人が半数を超える。反映の有無をそろえて比べると、立場による差はほとんど消える——反映されていれば管理職も一般社員も約2割、反映されていなければどちらも約4割近い。つまり、管理職の低下が小さく見えることは、管理職が優秀かどうかよりも、戦略が行動に反映されている人の多さと結びついていた。分かれ目は役職の上下ではなかった。

図B 立場別の実行ロス（立場 × 行動への反映）

反映の有無をそろえると、立場による差はほとんど消える。



付録2 集計表5-2による。色の濃さ＝実行ロスの大きさ。列（反映）で濃さが変わり、行（立場）ではほぼ変わらない。相関であり因果ではない。

B-3 「戦略を分かっているか」でも分かれなかった

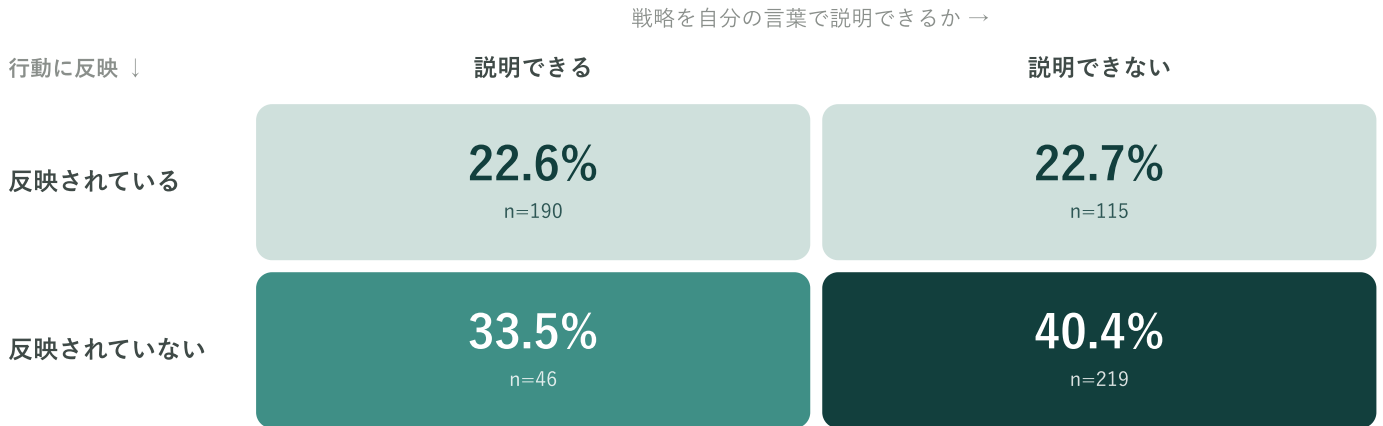
戦略を説明できるかどうかと同じだった。行動に反映されているかをあわせて見ると、単独では差を残さない。実際、戦略を説明できる人のなかでも、それが日々の行動に反映されていない人は実力発揮の低下が大きい。分かれ目は「分かっているか」ではなく「行動になっているか」の側にあった。

B-4 実力を出せるかどうかの分かれ目は、戦略が行動になっているか

この関係をいちばん素直に映すのが、次の対比だ。戦略が行動に反映されている層でも低下は残っている。反映されていない層では、それがさらに大きい。反映されていれば低下がなくなるわけではない。それでも、反映されているかどうか、低下の大小をもっともはっきり分けていた。

図C 「戦略の理解」×「行動に反映」でみる実行ロス

戦略を説明できるかどうかにかかわらず、行動に反映されていない下段で実行ロスが大きい。



付録2 集計表5による。色の濃さ＝実行ロスの大きさ。行（反映）で濃さが変わり、列（説明）ではほぼ変わらない。反映されている層でもロスは残り（約22.6%）、反映されていない層はさらに大きい（約39.2%）。相関であり因果ではない。

B-5 ただし、どちらが原因かまでは言えない

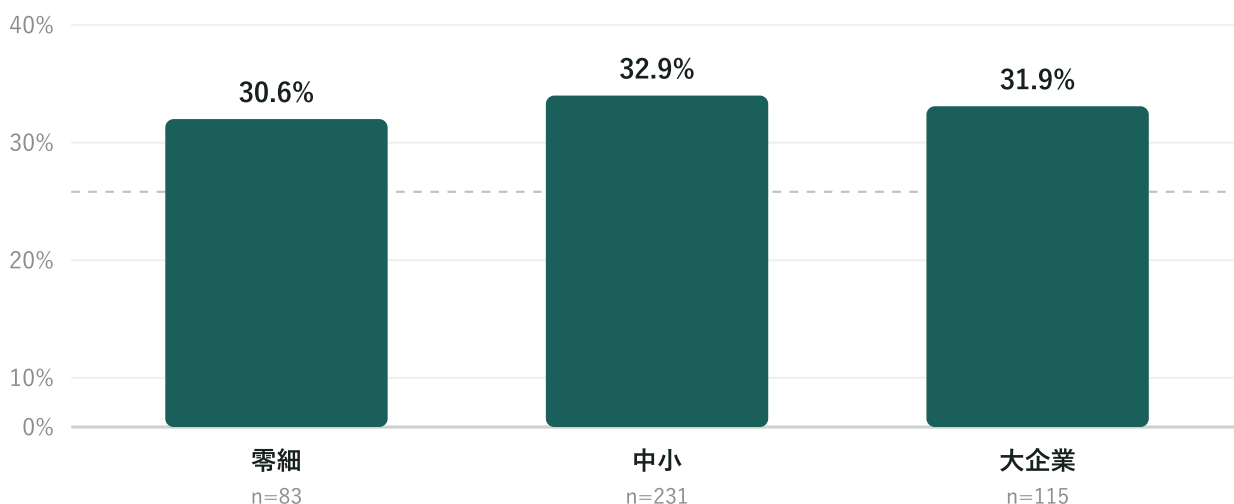
これは相関であって、因果の向きまでは言えない。「反映されているから発揮できる」のか「発揮できているから反映されていると感じる」のかは、この調査では区別できない。立場でも、理解でもなく、戦略が日々の行動に反映されているかどうか——それが分かれ目だった。では、これは特定の規模の会社に限った話なのか。次章で確かめる。

大企業なら小さい、という関係は確認できなかった。

ここまでの話は、中小企業に特有の現象なのか。会社の規模ごとに、一般社員の実力発揮の低下を見比べた。零細でも、中小でも、大企業でも、低下はおよそ3割前後で、規模による差は見当たらなかった。大きな会社にいるから低下が小さい、という関係は確認できない。ただし「規模によって差がない」と言い切っているのではなく、差が確認できなかっただけである（詳細は付録2 集計表4）。それでも、一般社員が実力を出し切れていない状態は、中小に限らず、どの規模の会社にも広がっていた。

図D 会社規模別・一般社員の実行ロス

規模を問わず、3割前後で横ばい（ $p \approx 0.80$ ）。



付録2 集計表4による。図中の一般社員は 零細83 + 中小231 + 大企業115 = 429名（規模不明5名を除く。要旨・付録の一般社員434名は全体）。破線は約3割の目安。0起点。規模による差は統計的に確認できず（ $p \approx 0.80$ ）。相関であり因果ではない。

結び

打ち手は、個人のケアではなく、しくみの側にある

以上をまとめると——実力発揮の低下は小さくない規模で存在し、その大小は本人のコンディションよりも会社のしくみに表れ、分かれ目は戦略が日々の行動になっているかどうかであり、しかもこれは規模を問わず広がっていた。

だとすれば、手を打つ鍵は、個人の心身のコンディション対策ではなく、戦略が日々の行動に反映される（そして成果につながる）しくみを、会社として整えることにある。——私たちはそう考える。

全数値は決定論的に再現可能。算出は解析コードによるものと、凍結データからの再集計による。相関であり因果ではない。

A. 分析手法

本調査の数値は、いずれも確立された統計手法により算出した。

目的	手法
実力発揮の低下（実行ロス）の測定	発揮度の逆算（100 - 発揮度／東大1項目式に準拠）
尺度の信頼性評価	Cronbach's α
変数間の関連	Pearson 相関・Spearman 順位相関
説明力の比較	最小二乗（OLS）回帰・決定係数 R^2
群間差の検定	Welch の t検定・Mann-Whitney の U検定・一元配置分散分析（3群以上の比較）・多重比較の調整（q値）

東大1項目式への準拠の範囲。準拠したのは回答形式——1項目で、本来発揮できる状態を100%として自己評価し、100からの差を取る——である。原典の設問は評価の基準を健康状態に置いているが、本調査は理由を限定せず、評価対象（集中力・仕事の進め方・成果を含む）を明示したうえで、0%・100%の目安を提示している。したがって本調査の実行ロスは、健康起因に限定した指標より広い範囲を捉えており、両者の値は直接比較できない。設問文そのものは非公開（C参照）。

B. 再現性

本レポートの数値は二層で構成される。解析コードの台帳に行として載るものと、凍結したデータから同じ定義で再集計したものである。前者は台帳の中での再計算により検証でき、後者は算出手順を照会に応じて提示する。乱数を用いる分析については乱数シードを固定しており、同一のデータ・コードから常に同一の結果が得られる。本版の全数値は、非就業3名・経営トップ3名、および品質検証による13件（態度設問が全同一かつ速答）を除いたN=570を母数としている。

C. 開示方針 —— 段階的开示

検証可能性を担保するため段階的开示（tiered disclosure）の方針をとる。設問文（回答者に提示した文言）および個票（回答者単位データ）は非公開。

対象	取り扱い
調査手法・解析ロジック	公開
主要な集計結果（付録2に掲載）	公開／照会に応じ詳細提供
解析コード（決定論的に再現可能）	照会に応じ提示
台帳の外で再集計した数値の算出手順	照会に応じ提示
測定の準拠範囲（原典からの改変点）	公開
設問文（回答者に提示した文言）	非公開
個票（回答者単位データ）	非公開

個票を一般公開しないのは、パネル提供元の利用規約が回答者単位データの再配布を制限しているため、および個人情報保護（再識別の防止）の観点による。本レポートに記載された数値の出所は、台帳に載るものは解析コードの該当箇所まで、台帳の外で再集計したものは算出手順まで、照会に応じて提示する（照会先：connect@nexcent.co.jp）。

D. 調査概要

調査名	戦略実行の実態調査 2026
実施主体	ネクセント株式会社 戦略実行研究センター
調査方法	インターネットパネル調査
調査時点	2026年6月
有効回答数	570件（総回答589件 → 非就業3・経営トップ3を除き583件 → 品質検証で13件を除外）
標本構成（従業員規模）	中小企業307／大企業168／零細企業89／規模不明6
回答者の立場	一般社員434／管理職136（計570。経営トップ3名は分析対象外）
主な測定	三本柱（求心力・機動力・支援力／各4件法）、戦略実行度、実行ロス

本文の各図・各記述の根拠となる数値。全数値は母集団つき。特記なき集計は全体（分析対象 N=570）。

集計表1 | 標本構成（分析対象 N=570）

従業員規模	回答数	回答者の立場	回答数
中小企業（30-499名）	307	一般社員	434
大企業（500名以上）	168	管理職	136
零細企業（29名以下）	89	計（分析対象）	570
規模不明	6	経営トップ（分析対象外）	3

総回答589件 → 非就業3・経営トップ3を除外 → 583件 → 品質検証で13件（態度設問Q8-Q19が全同一かつ速答＝所要57秒未満）を除外 → 570件。単
調回答142件は所要時間・内的整合が問題なく保持。

集計表2 | 三本柱 尺度の内的整合性

構成概念	設問	項目数	Cronbach's α
求心力（Strategic Alignment）	Q8-11	4（4件法）	.902
機動力（Organizational Agility）	Q12-15	4（4件法）	.880
支援力（Frontline Enablement）	Q16-19	4（4件法）	.902

α係数は4設問が同じ概念を一貫して測っているかを0～1で表す指標。0.8超で良好、0.9超は非常に高い。三本柱はいずれも0.88以上で、尺度として信
頼できる。

集計表3 | 戦略の理解と行動への反映

指標	対象	値	小数第2位
会社の戦略が自分の行動に反映されていない人の割合	全体	46.5%	—
戦略を自分の言葉で説明できる率	一般社員	31.8%	—
同上	管理職	72.1%	—
平均実行ロス（本来の実力を下回る割合）	全体	30.3%	30.32%
実行ロス 戦略が反映されている層	n=305	22.6%	22.63%
実行ロス 戦略が反映されていない層	n=265	39.2%	39.17%
開き（反映なし - 反映あり）	反映○ n=305・反映× n=265	16.5ポイント	16.53ポイント

反映されている層でも実行ロスは残り（22.6%）、反映されていない層はさらに大きい（39.2%）。その開きは16.5ポイント。相関であり因果ではない。
開きは丸め前の値から算出している（39.17 - 22.63 = 16.53）。表示値どうしの引き算（39.2 - 22.6）とは0.1ポイント異なる。

集計表3-2 | 回収余地（参考）

指標	対象	値
反映されていない層が反映されている層の水準まで動いた場合に消える分	全体 N=570	7.7ポイント

全体の実行ロス30.32%から、反映されている層の実行ロス22.63%を引いた値（7.69ポイント）。反映されていない層が反映されている層と同じ水準まで
動いた場合に消える分にあたる。開き16.53ポイントに、反映されていない層の構成比46.5%（265/570）を掛けた値と一致する。相関を因果として読む
仮定と、全員が移行できるという仮定を置いた上限値である。

集計表4 | 実行ロスの水準（立場・反映・規模別）

区分	対象	実行ロス	備考
立場別 管理職	n=136	24.5%	—
立場別 一般社員	n=434	32.1%	立場差 +7.6ポイント（p=0.0007）
反映別 反映されている層	n=305	22.6%	—
反映別 反映されていない層	n=265	39.2%	反映差 +16.5ポイント
規模別・一般社員 零細	n=83	30.6%	規模差は確認できず
規模別・一般社員 中小	n=231	32.9%	（p≈0.80）
規模別・一般社員 大企業	n=115	31.9%	〃

規模別の立場差（管理職 vs 一般社員の実行ロス差）：全体 +7.6ポイント（p=0.0007）／零細 +13.9（p=0.33・確認できず）／中小 +4.8（p=0.11・確認できず）／大企業 +11.2（p=0.003）。中小・零細で確認できないのは人数不足による検出力の低さで、差が無いとは言えない。規模別・一般社員の図は n=429（規模不明5名を除く。要旨・本表の一般社員434は全体）。

集計表5 | 戦略の理解 × 行動への反映（実行ロス）

実行ロス	反映されている	反映されていない
説明できる	22.6%（n=190）	33.5%（n=46）
説明できない	22.7%（n=115）	40.4%（n=219）
行平均	22.6%（n=305）	39.2%（n=265）

実行ロスは行（反映）で大きく変わり、列（説明）ではほぼ変わらない。最も堅い数値＝この2×2の4値（内部台帳に載っている）。

集計表5-2 | 立場 × 行動への反映（実行ロス）

実行ロス	反映されている	反映されていない
管理職	20.0%（n=103）	38.6%（n=33）
一般社員	24.0%（n=202）	39.3%（n=232）

管理職は反映○が76%（103/136）、一般社員は反映×が53%（232/434）。4つのセルは〈立場 × 反映〉各群の実行ロスである（n=103／33／202／232）。同じ反映状態なら立場による差はほとんどない。相関であり因果ではない。

集計表6 | 実行ロスの規定要因

(a) 各要因を同時に投入したときの結びつきの大きさ（標準化係数）。しくみ（三本柱）が最も大きい。体調系のうち睡眠は確認できるが、その強さはしくみの半分に届かず、運動と心身の不調は確認できない。

要因（4要因を同時投入）	標準化係数	p値	判定
会社のしくみ（三本柱）	0.28	p<0.001	確認できる
睡眠	0.13	p=0.005	確認できる
運動	0.05	p=0.226	確認できず
心身の不調	0.03	p=0.503	確認できず

説明力 R²：三本柱 0.12・体調系 0.08（同時投入 0.14）。この4要因モデルは、下の統制モデル（立場・反映・しくみ）とは別のモデル。
本モデルの「しくみ（三本柱）」は、回帰で統制するためにまとめた変数であり、三本を平均した「実行基盤スコア」を提示するものではない。

(b) 実行ロスの回帰に変数を段階的に足したときの係数。「立場（管理職ダミー）」は単独では効くが、「行動に反映されているか」を入れると消える。マイナス＝実行ロスが小さくなる方向。

変数	①立場のみ	②＋説明と反映	③＋しくみ
管理職ダミー（立場）	−0.294	−0.066 n.s.	−0.073 n.s.
行動に反映されている	—	−0.318	−0.205
しくみ（三本柱）	—	—	−0.248
説明力（R ² ）	0.016	0.112	0.154

係数は標準化。管理職ダミーの効き（−0.294）は①では有意だが、反映を入れた②以降はほぼ0（n.s.）＝立場の差は行動反映で説明がつく。相関であり因果の向きは区別できない。

集計表7 | 症状別の実行ロス差（多重比較の調整後）

各症状の「あり群 − なし群」の実行ロス差。多重比較の調整後（q値）で有意なものは一つもない（すべて q>0.05）。

症状	実行ロス差（ポイント）	q値	判定
気分の落ち込み	+8.17	0.068	確認できず
アレルギー症状	+7.47	0.232	確認できず
胃腸の不調	+6.74	0.170	確認できず
不安・イライラ	+6.58	0.068	確認できず
頭痛	+4.81	0.232	確認できず
倦怠感・疲労感	+3.88	0.232	確認できず
首の痛み・肩こり	+3.35	0.232	確認できず
腰痛	+1.98	0.588	確認できず
目の疲れ・乾き	+0.52	0.820	確認できず
風邪など	−1.74	0.722	確認できず
その他（自由記述, n=7）	−9.00	0.648	確認できず

差は「症状あり群の平均ロス − なし群の平均ロス」。プラス＝症状がある人のほうがロスが大きい方向。症状は選択肢10件＋自由記述1件の計11件。本表の各数値は本文各章・各図の根拠であり、解析コードの該当処理まで遡って照会に応じる。