



33.8万人・980社の分析が示す Organizational Andragogy®

戦略思考は、なぜ仕事で機能しないのか

— 判断しなくとも仕事が回るとき、戦略思考は機能しない —

本レポートは、戦略思考が使えない理由を説明するための資料ではない。

本稿が扱うのは、戦略的な判断が生まれない組織構造を見分けるための診断である。

戦略フレームの理解度や、個人の思考力を高めることを目的とするのではなく、戦略的な判断を受けなくとも仕事が成立してしまう構造が、どのように組み込まれているかを明らかにする。その構造が見えたとき、戦略思考が機能しない理由は、能力や意欲の問題ではなく、仕事の設計の問題として理解できるようになる。

1. はじめに | 本当に「使えない」のか

多くの組織で、戦略思考のフレームはすでに知られている。3C分析、SWOT、競争優位、ポジショニング。書籍や研修を通じて、何度も学ばれてきた。

それでも現場では、次のような声が繰り返し聞かれる。

- フレームは使っているが、判断が変わらない
- 分析はしているが、結論が似ている
- 資料は増えたが、事業は動かない

ここで確認したい。問題は本当に「戦略思考が使えない」ことなのだろうか。

本レポートの立場は明確である。戦略思考そのものが無効なのではない。戦略的な判断を受けなくとも仕事が成立する構造が、戦略思考を機能させなくしているのである。

2. 戦略フレームの正体

第1章で確認したとおり、問題は、戦略フレームを知らないことでも、正しく使えていないことでもない。

ここでまず、本レポートでいう戦略フレームが何を指しているのかを明確にしておく。



この定義を曖昧にしたままでは、以降の議論はすべてずれてしまう。

本レポートにおける戦略フレームとは、「**これを使えば戦略が考えられる思考の手順**」や「**考え方の進め方**」を示すものではない。

戦略フレームとは、実際の仕事の中で行われた判断と、その結果を後から振り返り、次の判断に再利用できるよう整理した視点と構造である。

3C 分析も、顧客・競合・自社を**抜け漏れなく書き出すためのチェックリストではない**。本来は、「どこに力を入れ、どこをやめたのか」「何を選び、何を捨てたのか」という判断の要点を、結果を踏まえて後から分かる形にしたものにすぎない。

戦略フレームが「後から分かる形」に整理されるのは、戦略的な判断が、あらかじめ手順として言語化できるものではないからである。

判断は、不完全な情報の中で選択を引き受ける行為であり、その意味や構造は、結果を受け取ったあとではじめて整理できる。

戦略フレームの役割は、判断をその場で生み出すことではない。個別の状況で行われた判断と結果を整理し、次に同じような状況に直面したときに参照できる判断基準へと変換することにある。

判断を再利用可能な形で残すのは、試行錯誤の精度を高め、実現しうる「あるべき姿」に近づく確度を上げるためにある。

戦略的判断は、一度の選択で正解に到達するものではない。仮説を立て、選び、行動し、その結果を受け取り、次の判断を修正するという反復によってのみ、現実に近づいていく。判断を残さなければ、この反復はその都度リセットされる。

うまくいっても、いかなくとも、次の場面では再び同じ迷いから始めることになる。この状態では、試行錯誤の回数は増えても、その精度は上がらない。

戦略フレームは、試行錯誤を増やすための道具ではない。

一つひとつの判断と結果を蓄積し、次の判断を前回よりも確かなものにしていくための構造である。

したがって、戦略フレームが示しているのは、考え方の順番ではなく、**仕事の中で、どの場面で、何を判断していたか**という視点と構造である。

この前提を外してしまうと、戦略フレームは、「**手順どおりに埋めれば戦略ができる型**」であるかのように見えてしまう。

その結果、**本来は判断を振り返り、次に活かすためのフレームが、作業を進めるための型へと変質し、本来の意味を失ってしまう**のである。



3. 知識には 2 種類ある

ここまで見てきたように、戦略フレームは、判断と結果を後から整理し、次の判断に再利用するための構造である。これは、戦略思考が特定の経験を前提としてはじめて機能する知識であることを意味している。

この点を明確にするために、以下では、知識を次の 2 種類に分けて整理する。

観点	経験を前提としない知識	経験を前提とする知識
中身	手順・ルール	判断と結果の積み重ね
経験	不要	必須
正解	ほぼ一つ	一つではない
学び方	教わる・覚える	実務と振り返り
代表例	マニュアル	戦略思考、3C
成立条件	決められたやり方どおりに進めば成立する	判断を引き受け、結果を受け取り、振り返りが行われる

戦略思考は明らかに後者である。

判断し、結果を受け取った経験があつてはじめて意味を持つ知識だ。そのため、経験がない状態では「知っている」と「使える」ことは一致しない。

4. 戦略思考とは何を決める思考か

戦略思考とは、分析手法そのものを指す言葉ではない。

それは、自分たちがどの市場・どの顧客・どの競争の中で戦うのかを、自ら選び直すための判断の思考である。

多くの市場では、評価軸や競争の前提是すでに共有されている。価格、品質、機能、納期、シェア。これらは業界内で「当たり前の物差し」として扱われ、無意識のうちに比較と競争の基準になっている。

戦略思考が扱うのは、この当たり前の前提そのものである。

- 今、業界で当然とされている競争の土俵にそのまま乗るのか。
- それとも、その土俵では十分に扱われていない価値に軸足を移すのか。

この選択を引き受けることが、戦略的な判断である。



ここでいう「顧客が本当に必要としているが、まだ満たされていない価値」とは、理想論や将来予測ではない。

実際の顧客との接点や取引、失注や成功の経験の中で確認された事実。どこで選ばれ、どこで選ばれなかったのかという結果の積み重ねからしか見えてこない。

そのため、戦略思考は頭の中だけでは成立しない。事実を確かめ、選択し、行動し、その結果を引き受ける。この経験を通じてはじめて、「どこに集中し、何をやめるのか」という判断が具体性を持つ。

戦略における「あるべき状態」とは、願望やスローガンではない。現場で確認された事実と結果を踏まえたうえで、「ここまでなら到達できる」「ここから先は捨てる」と決めた、現実的な到達点である。

この判断を外部に委ねることが難しい理由も、ここにある。

業界や事業の細かな前提、顧客との関係性、失敗の履歴は、当事者が時間をかけて引き受けた結果としてしか蓄積されない。

そのため、戦略の判断主体を外部に置くと、戦略はどうしても業界平均に近づき、結果として事業の尖りは削がれやすくなる。

これは能力の問題ではない。

判断を引き受ける立場と経験の所在が異なることによって生じる、構造的な制約である。

なお本稿で繰り返し用いている「判断 → 結果 → 次の判断」という反復は、経験学習に関する学術的議論とも整合する。

ただし、本稿が扱うのは、個人がどのように内省するかといった学習方法論ではない。

焦点は、判断を受けなくても仕事が成立してしまう業務設計が、結果としてこの反復を断ち切っている点にある。

すなわち、問題は個人の能力や思考力ではなく、判断と結果が接続され、次の判断基準として更新される循環が、仕事の構造として存在しているかどうかである。

本稿はこの循環を、研修や内省スキルの問題としてではなく、前例・責任・評価・意思決定の配置として観測可能な**「仕事の設計問題」**として診断可能な形で扱う。



5. なぜ戦略フレームは機能しないのか

理由は単純である。前例がそのままでは通用しない仕事であるにもかかわらず、前例を適用することで仕事が進んでしまう構造になっているからである。

ここでいう「前例を適用することで仕事が成立してしまう構造」は、抽象的な話ではない。多くの組織では、次のような仕事の設計によって、戦略的な判断を受けなくては業務が進む条件が整えられている。

第一に、意思決定の所在が曖昧な業務設計である。

方針や判断は「上位で決まっているもの」「過去に決まったもの」として扱われ、現場はその解釈や適用範囲を調整する役割に留まる。このとき現場には、選択や放棄を伴う判断は発生しない。

第二に、結果責任が分散・希薄化された評価構造である。

判断の是非が、事業成果や市場の反応と直接結びつかず、プロセスの妥当性や資料の整合性によって評価される場合、結果を引き受ける必然性は生まれない。

第三に、前例を参照すること自体が合理的になる運用条件である。

人員制約、時間制約、説明責任の強化といった条件の下では、前例を踏襲することが最も安全で効率的な選択となる。その結果、前例を超える判断を行わなくても、仕事は滞りなく完了する。

これらの条件が重なると、仕事は確かに回る。しかしその過程で、「何を選び、何を捨てたのか」「どこに賭けたのか」という判断は、経験として蓄積されない。

ここで起きているのは、第3章で整理した「経験を前提とする知識」が、経験を伴わないまま扱われている状態である。

戦略思考や戦略フレームは、本来、判断と結果の積み重ねを前提に成立する知識である。しかし前例を参照することで業務が成立してしまうと、判断を引き受ける経験が発生しない。その結果、戦略フレームは、手順をなぞれば使える「経験を前提としない知識」のように扱われ、機能しなくなる。

本来、戦略フレームが前提としているのは、前例や正解を当てはめるだけでは前に進めない仕事である。そのような仕事では、次の流れが不可避に発生する。



- 自分たちで事実を確かめ
- 何を選び、何を捨てるかを判断し
- 行動し
- その結果を引き受ける

しかし実際の多くの現場では、本来は前例では足りない仕事であるにもかかわらず、前例を参照しながら対応することで業務が成立してしまっている。このとき人は、「自分は判断している」と感じる。だが、ここで行われているのは、前例の適用範囲や解釈を調整していくにすぎず、「何を選び、何を捨てるか」「どこに賭けるか」といった判断を、結果責任とともに引き受けているわけではない。

そのため、結果が想定どおりであっても想定外であっても、判断と結果が因果として結びつかず、次に使える判断基準として残らない。

結果として、本人の自覚とは別に、戦略的な判断経験は仕事の中に蓄積されない。

重要なのは、これは個人の姿勢や能力の問題ではないという点である。前例を基準に対応することで「判断している感覚」が得られてしまう仕事の設計そのものが、戦略フレームを機能させなくしているのである。

ここまで述べてきた違いは、仕事の設計として整理すると、次の対比として表れる。

観点	前例で仕事が成立する設計	判断が不可避な設計
判断の所在	上位・過去に置かれている	現場・当事者に置かれている
求められる行為	解釈・適用・調整	選択・放棄・集中
成果の扱い	プロセスの妥当性	結果として返る事実
学習の発生	起きない	必然的に起きる
戦略フレーム	なぞられる	後から意味を持つ

この対比が示すのは、フレームの有無ではなく、判断経験が仕事の中で発生するかどうかが成否を分けているという事実である。

本章までの構造的考察は、判断経験の欠如が戦略思考を機能不全に陥らせるという点を示してきましたが、これらの構造的要因は 33.8 万人・980 社の行動データ分析によって独立に検証されています。具体的な分析結果とその実装仕様の考え方については、「[33.8万人の分析が示す『学べない大人』が生まれる本当の理由\(Organizational Andragogy®\)](#)」をご参考ください。このリリースでは、前例が判断を代替する構造と、判断と学習が循環する仕事の設計という視点が詳細に整理されています。

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000162.000068315.html>



6. なぜ分析は一般論になるのか

第5章で示したように、判断を引き受ける経験が発生しない仕事では、分析は次のような一般論に収束しやすい。

- ・顧客：よくある市場の一般論
- ・競合：業界資料や公開情報の要約
- ・自社：社内で共有されている説明

これは、考えていないわけではない。判断に使える固有の材料が存在しないのである。

戦略思考は、判断と結果の積み重ねを前提とする知識である。

しかし、判断を引き受ける経験がないまま適用されると、分析に使える材料は、業界一般論や共有情報に限られる。その結果、3C分析は「自分たちが何を選び、何を捨ててきたか」を整理するものではなく、**誰が行っても同じ説明に収束する作業**へと変わる。

前章で述べたように、前例を参照しながら対応する仕事では、「何を選び、何を捨てるか」を結果責任とともに引き受ける判断が発生しない。

そのため、事実確認も、結果の受け取りも、判断基準の更新も起きない。

この状態で行われる分析は、戦略を立ち上げるための思考ではなく、**平均的で無難な説明を成立させるための整理作業**になる。つまり問題は、分析の精度ではない。分析の性質そのものが、一般論にしかならない形へと変わっているのである。

7. 「それでも成果を出している会社はある」への答え

「それでも成果を出している会社はある」

この反論自体は正しい。実際、戦略フレームを明示的に用いていなくても、成果を上げている組織は存在する。

しかし、ここで確認すべき点は明確である。その違いは、フレームを使っているかどうかではない。違いが生じているのは、戦略的な判断を引き受けざるを得ない仕事構造が存在しているかどうかである。

成果を出している現場では、次の経験が、個人の意欲や能力とは無関係に、**仕事の条件として避けられない形**で発生している。



- ・ 判断を回避できない状況に置かれている
- ・ 何を捨て、何に集中するかを自分たちで決めざるを得ない
- ・ その選択の結果を、成果や反応として引き受ける立場にある

このような仕事では、前例をそのまま当てはめるだけでは前に進めない。そのため、判断が発生し、結果が返り、その結果が次の判断を修正する材料として残る。ここでは、学習や成長は「促されるもの」ではなく、構造的に不可避なものとして起きている。

重要なのは、これらの現場が、意識的に戦略フレームを活用しているとは限らない点である。それでも成果が出ているのは、**判断と結果の循環が、仕事の中にすでに組み込まれているから**である。

したがって、フレームが使えたから成果が出たのではない。判断を引き受ける経験が先にあり、その経験を振り返る過程で、フレームが後から意味を持つようになったのである。

8. にもかかわらず、なぜ学ばれ続けるのか

それではなぜ、戦略フレームは書籍や研修で学ばれ続けるのか。理由は明確である。この学び方が、多くの立場にとってリスクが低く、かつ一定の効用を持つからである。この形では、次の条件が同時に満たされる。

- ・ 教える側は、個別の判断や選択の是非に踏み込まなくてよい
- ・ 学ぶ側は、自らの判断が結果に結びつく責任を負わずに済む
- ・ 組織は、既存の前例や方針を前提とした運営を維持できる

この構造のもとでは、「理解した」「整理できた」という状態は確かにつくられる。加えて、戦略フレームは、複雑な状況を分解し、言語化し、共有するための枠組みとして機能する。そのため、議論の整理や合意形成といった点では、実務上の有用性も發揮する。

しかし、ここで成立しているのは、判断を受けた結果としての理解ではない。判断を伴わないまま整理が進むため、戦略的な選択や放棄が実際の仕事として発生する必然性は生じない。

その結果、戦略フレームは、判断を生み出すための道具ではなく、**立場や役割を越えて共有できる説明用の共通言語として定着する**。

ここで求められているのは、何を選び、何を捨てるかという判断ではなく、既存の状況を無難に説明し、納得感を整えることである。



本来、戦略フレームは、前例では前に進めない状況において、「どこから外れるのか」「何を捨てるのか」を明らかにするための構造であった。

しかし、判断と結果を引き受ける経験を伴わないまま使われ続けることで、それは次第に、**前例を整理し、正当化するための枠組みへと変質していく。**

重要なのは、この変質が、教える側や学ぶ側の誤りによって生じているのではないという点である。**判断を受けなくて、「学習が成立したように見えてしまう効用」を持つがゆえに、この形は合理的に選ばれ、再生産され続けているのである。**

9. 戦略的な判断はどこで生まれるのか

ここまで見てきたように、戦略フレームが学ばれていても、判断を受けける仕事が存在しなければ、戦略思考は実務の中で機能しない。

では、戦略的な判断は、どのような場面で生まれるのか。以下では、判断が構造的に発生する仕事の条件を整理する。

戦略思考が実際に機能するのは、**自分たちで決めなければ前に進まない場面**である。

- どの顧客を選ぶのか
- どの競争を避けるのか
- どこに人と時間を使うのか

これらの問いに、前例や上位判断を当てはめることはできない。**決めるしかない状況に置かれたとき、はじめて戦略的な判断が発生する。**

より正確に言えば、戦略的な判断が発生する仕事には、共通する最小条件がある。それは、次の3点が同時に満たされていることである。

- (1) 前例や上位判断を当てはめても、前に進まない
- (2) 選択と放棄のどちらかを決めない限り、次の行動に移れない
- (3) その選択の結果が、後から事実として返ってくる

この3点のいずれか一つでも欠けている場合、その仕事では戦略的判断は構造的に発生しない。分析や検討が行われていたとしても、それは判断を伴わない整理作業に留まる。

一方、この条件を満たす仕事では、判断を受けた瞬間から結果が返ってくる。**うまくいっても、いかなくても、その結果は事実として現れ、次の判断を更新する材料になる。**



この「判断 → 結果 → 次の判断」という循環の積み重ねによって、戦略は知識として覚えられるものではなく、判断の経験として身についていく。

戦略思考が機能するかどうかを分けているのは、思考力やフレームの理解度ではない。
判断を回避できない仕事が、日常業務の中に存在しているかどうかである。

10. 結論 | 何が問題なのか

結論は明確である。戦略思考が使えないのではない。戦略的な判断をしなくても仕事が回る構造が、戦略思考を使えなくしているのである。

これは、人の能力の問題ではない。戦略フレームの優劣の問題でもない。問題は、判断を受けなくて業務が成立してしまう仕事のつくり方にある。

ここまで見てきたように、戦略思考が実際に機能するのは、前例や上位判断を当てはめても前に進めず、何を選び、何を捨てるかを自分たちで決めざるを得ない場面である。しかし、多くの現場では、前例を参照し、整合性を確認し、説明を整えることで、判断を受けなくて仕事が完了してしまう。この構造のもとでは、どれほど高度な戦略フレームを学んでも、戦略的な判断経験は仕事の中に蓄積されない。

戦略思考とは、学んでから使うものではない。使わざるを得ない経験のあとで、はじめて意味が分かるものである。この順序を逆にしている限り、戦略フレームは「知っているが、判断には使われない知識」であり続ける。

では、自分たちの仕事で、戦略思考は本当に機能しているのか。それは、次の問い合わせられるかどうかで判定できる。

戦略思考が機能しているかを見分ける 3 つの判定問い合わせ

- ・ その仕事では、「何を捨てたのか」を具体的に説明できるか
- ・ 判断の結果は、後から事実として返ってきているか
- ・ その結果は、次の判断基準として更新されているか

いずれにも答えられない場合、戦略思考が使えないのではない。戦略的な判断が発生しない仕事として設計されているだけである。

ここで示してきた構造は、戦略思考に限った話ではない。判断・仮説・失敗・検証の積み重ねによって成立する知識「経験を前提とする知識」は、すべて次の経験を前提としている。本レポートは、経験を前提とする知識が、どのような条件で機能し、どのような仕事構造のもとで失われるのかを、戦略思考という題材を通して示したものである。



33.8万人のデータに基づく
組織で働く成人の研究と教育開発 組織行動科学
Organizational-Andragogy®



33.8万人のデータに基づく
組織で働く成人の研究と教育開発 組織行動科学
Organizational-Andragogy®

お問い合わせ：人的資本開発プランニング®センター

E-mail: request@requestgroup.jp

【会社情報】リクエスト株式会社

・本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F

【関連情報】

- ・会社概要：<https://requestgroup.jp/corporateprofile>
- ・代表取締役 甲畑智康：<https://requestgroup.jp/profile>
- ・公式サイト：<https://www.requestgroup.jp/>

【企業概要】

リクエスト株式会社は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内33.8万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学®を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する7つの機関が980社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

【7つの研究機関】

[Behavioral Robotics®\(HOBiROA®\)総研](#)

[smart creative management®総合研究所](#)

[OrgLogLab®\(組織論理学®研究センター\)](#)

[XR HRD®\(AIAndragogy®\)研究センター](#)

[ABA Operations Research®センター](#)

[人的資本開発プランニング®センター](#)

[公共行動研究室®](#)