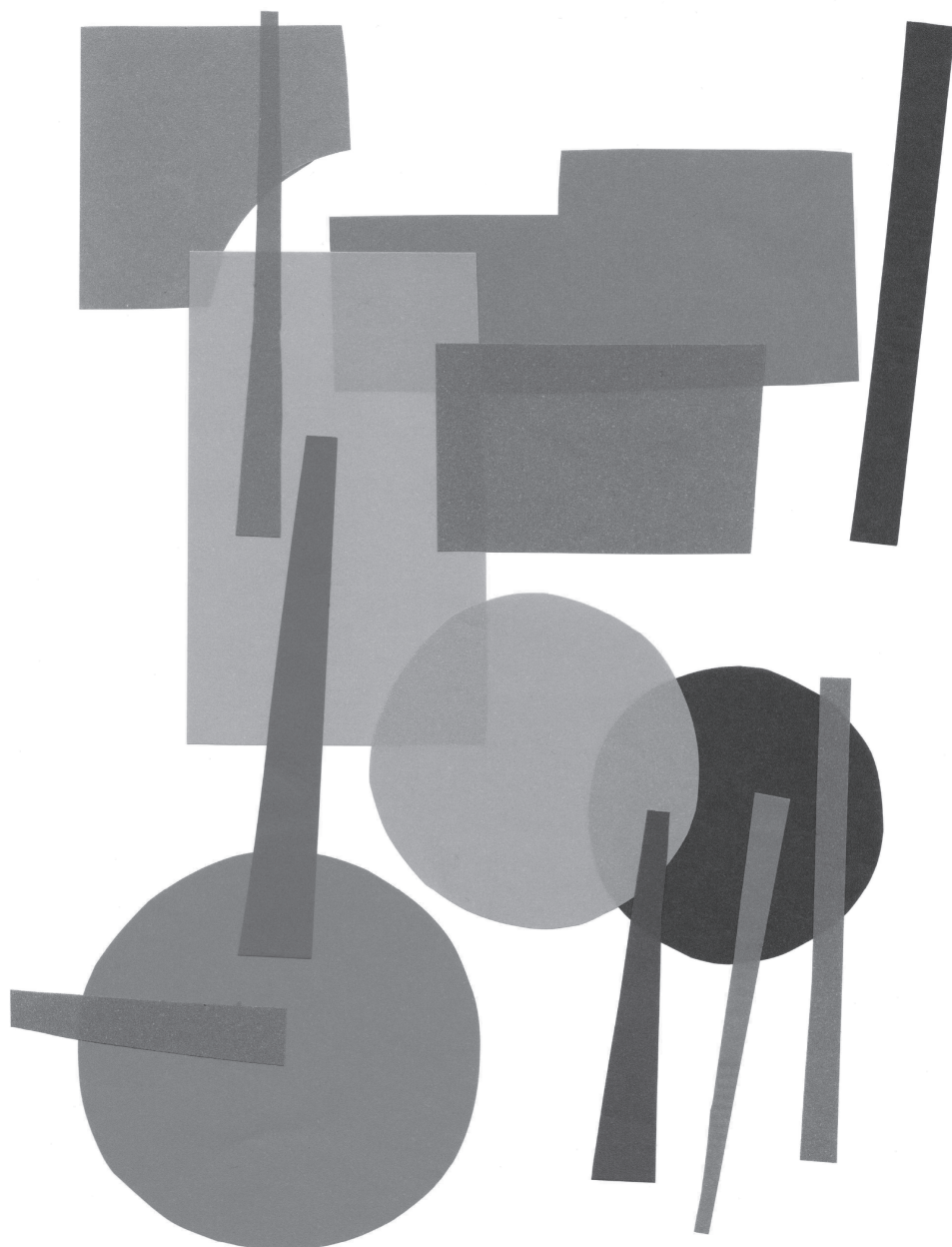


上手な問題・ 課題の探し方



はじめに

God, grant me the serenity to accept the things I cannot change, the courage to change the things I can, and the wisdom to know the difference.

神よ、変えられないものを受け入れる平静と、変えることができるものを変える勇氣と、その違いを見分ける知恵を与えたまえ

Reinhold Niebuhr, Lutheran theologian (1892~1971)

現代はVUCA（ブーカ）の時代といわれています。VUCAとは、変動性 Volatility, 不確実性 Uncertainty, 複雑性 Complexity, あいまい性 Ambiguity の頭文字をとった言葉で、もともと1990年代にアメリカの陸軍士官学校であるウェストポイントで軍事用語として使われていました。

現代社会は、地球環境問題や地政学的リスク、化石燃料の枯渇や経済の二極化などにより、将来に大きな不安を抱えています。またAIによるシンギュラリティの可能性は、人間存在の解釈に何らかの影響を与えるものと考えられます。このような変化の潮流はコロナ・パンデミックによって加速され、私たちは価値観や社会構造のパラダイムシフトの渦中にいるといえるでしょう。

もはや、これまでの常識や経験が通用せず、問題解決方法がわからないのではなく、問題自体が何なのかわからないといった混迷の時代になっています。このような先行き不透明な時代に求められるのは、問題や課題を発見する能力であり、別の言い方をすれば、未来をつくる「構想力」であるといえます。

本テキストは、そのような「問題や課題を探す方法」のヒントを提供するために書かれました。しかし筆者自身も、時代の変化をキャッチアップするのが精いっぱい、「これが正解」というものを提示することはできていません。そもそも絶対的な正解というものではなく、個々人が個別の状況の中で探していくものだろうと思います。ですから「時代の変化」というビッグウェーブのサーフィンを、本テキストの中で、読者の皆様といっしょに楽しんでいければと思っています。

はじめに	3
第1章 何が問題なのかがわからない時代の問題発見	5
1. いよいよ問題が見つかりにくい時代に	6
2. これまでの価値観が通用しない	8
3. 自分自身のビジョンを明確に描こう	10
4. 経験や前提に縛られず、ゼロベースで思考する	12
5. フレームはツールとして使いこなす	14
6. 図示化と数値化の思考法	16
7. 予見・仮説を立ててから取りかかる	19
8. 学び続ける意思と柔軟性が変革をつくる	21
第2章 VUCAの時代の思考法	23
1. 論理、直感、感情のバランス	24
2. ヒトは限定合理性の中で生きている	26
3. 偶然を味方にできるか	28
4. 意味を創造する、センスメイキング理論	30
5. 哲学と美学を取り入れる	32
6. シナリオ・プランニングでリスクに備える	35
7. ネットワークが力を持つ時代へ	37
8. 情報化社会の向こう側——AIとの共存	39
◆研究課題1	42
第3章 「答えは現場にあり」——行動することの重要性	43
1. 「現場」がますます重要になる	44
2. 現場の基本をとことん大切にする「凡事徹底」	46
3. 現場でPDCAサイクルを回しながら、問題・課題を探る	48
4. 現場発のイノベーションを促す	50
5. 新しい働き方から見つけるヒント	52
6. 正しいことに価値がない時代へ	54
7. 対立や矛盾は、むしろ歓迎すべきこと	56
8. CSV＝価値共創の時代へ	58
第4章 これからの時代の問題・課題の探し方	61
1. 次世代に社会を引き継ぐために、向き合うべき課題	62
2. 情報過多の中、捨てるものを決める	64
3. 人間中心主義によるソリューション	66
4. 職場のムダをあぶり出して改善・改革をすすめよう	68
5. 生産性だけでなく顧客体験を変えるDXのすすめ方	70
6. 周囲を巻き込み、人を動かし、現実を動かす	72
7. アイデアが出やすい雰囲気づくり	75
8. 枠を外して問題発見するために	77
◆研究課題2	79

第 1 章

何が問題なのかが
わからない時代の問題発見

1

いよいよ問題が 見つかりにくい時代に

モノ余りの時代、何が求められているのか

モノ余りの時代

現代社会は生活が豊かになり「モノ余りの時代」に突入しています。世界的なベストセラーになったH.ロスリングの『ファクトフルネス』では、飲む水にも苦労するような極貧国が減少し、ある程度モノに恵まれた中間層の国が増加していることが示されています。かつての消費社会は物質的な欠乏を解消することに重点が置かれていましたが、現代では物質的な充足に伴い、モノではない新たな価値を求める生活スタイルへと変化しています。

モノではない
新たな価値

ポスト資本主義
持続可能性
社会的な Well-Being＝幸福





日本経済に目を転じてみると、昭和の右肩上がりの経済成長はバブルとともに弾け、平成の失われた30年の間に「一億総中流社会」から「格差社会」へと構造変化してきています。モノはあるけれども満たされないというジレンマの中で、**ポスト資本主義**という考え方が注目され、**持続可能性**や**社会的な Well-Being＝幸福**が重視されるようになりました。したがって企業は、「足りないモノを提供する」という問題解決ではなく、「消費者は何を足りないと思っているのか」という**問題発見**することが重要になってきています。

問題発見

顧客体験価値

モノ余りの時代、消費者は高品質な製品を低価格で購入することが可能であり、欠乏からくる渴望感は薄れ、「**顧客体験価値**」のような新たな付加価値を求めています。企業はイノベーションにより製品やサービスに**独自価値**を付加し、また顧客とともに**価値を共創**することで、他社との差別化を図らなければなりません。消費者の購買行動は二極化がすすんでおり、気に入った製品やサービスにはお金を惜しまないという消費者心理が顕在化しています。このような時代の中で企業は、「早く安く大量に」モノをつくる規模の経済追求ではなく、価値共創を志向する**ポスト資本主義**としての経済活動が求められているのです。

独自価値
価値を共創する

Purpose 目的：問題の明確化 どのような問題を解決する必要があるか明確にする。背後にある事実を理解する。		Position 立場：多面的な考察 誰にとっての問題かを理解する。立場を変えて異なる視点から多面的に考察する。	
Perspective 視座：問題の俯瞰 各論ではなく全体最適的に問題を俯瞰する。問題となるものの範囲を定める。		Period 期限：中長期的な視点 中長期的な視点で問題を理解する。将来の可能性やシナリオを意識する。	

図表 1・1 問題発見の4P

何をやるかではなく、何をやらないか

情報化社会においては、有益なものからフェイクニュースのような悪質な情報まで氾濫しており、その膨大な量はかえって意思決定を混乱させます。また二極化がすすむ世界において、正しい選択を行ううえでの複雑さが増しています。こうした状況下では、情報を取捨選択し「何を信じないか」という判断軸を持つことが重要です。それは「何をやらないか」という自らの活動のフィールドを決めることでもあります。

正しい選択

何を信じないか

何をやらないか

企業でもこの考え方は重要で、何にフォーカスし何を行わないかを明確にすることで、経営資源を有効活用し、目標達成へのルートを切り拓くことができます。意思決定プロセスでは、目標を特定し、関連情報を収集し、シナリオを策定し、シナリオに即したマネジメントをすることが求められます。シナリオ策定においても、経営に対するインパクトが弱いシナリオを排除すること、つまり「何をやらないか」を決めることが重要です。やらないことリストを作成し、ムダを省き、大事なことに集中することで、より高いパフォーマンスと効率性を実現できます。

何にフォーカスし
何を行わないか大事なことに
集中する

問題発見の4P：目的、立場、視座、期限

何が問題なのかを見つけるのが難しい状況を打破するためのツールとして、「問題発見の4P」フレームワークを紹介します（図表1・1）。これは問題を「目的、立場、視座、期限」から探索するもので、これらの時間軸は「未来」に向かっています。つまり問題を発見するということは、未来を構想するということでもあるのです。

問題発見の4P

目的 立場 視座
期限

2

これまでの価値観が 通用しない

スケールメリットではなく独自価値を考える

規模の経済

昭和の高度経済成長期の日本企業は、大量生産、大量購入、大量出店といった**規模の経済**（スケールメリット）の追求によって成長してきました。しかし、経済成長が鈍化している現代は、規模の経済のアプローチが限界に達しています。大きな要因の1つは、消費者ニーズが多様化し、画一的な大量生産では顧客満足を得られなくなったことです。そこで、顧客接点である**現場サイド主導**による価値創造や市場アプローチが求められます。すなわち企業は、顧客との価値共創やイノベーションの場として、**オペレーション**の意義を再認識する必要があります。

現場サイド主導

オペレーション

供給面の不確実性

また現代日本は、人手不足や、原材料の高騰といった**供給面の不確実性**が顕著になっており、これまでのように需要のパイを奪い合う競争戦略だけでは、事業継続が難しくなっています。特に人材の確保に関しては、社員が共感できるミッションやビジョンを提示できるか、また社員が成長を感じられるキャリアを用意できるか、といった**人的資本経営**の視点も大切になります。このように企業においては、経営企画部門が中心になって行うマネジメントだけでなく、社員のモチベーションを維持し生産性を向上させるオペレーションの重要性が増しています。

人的資本経営

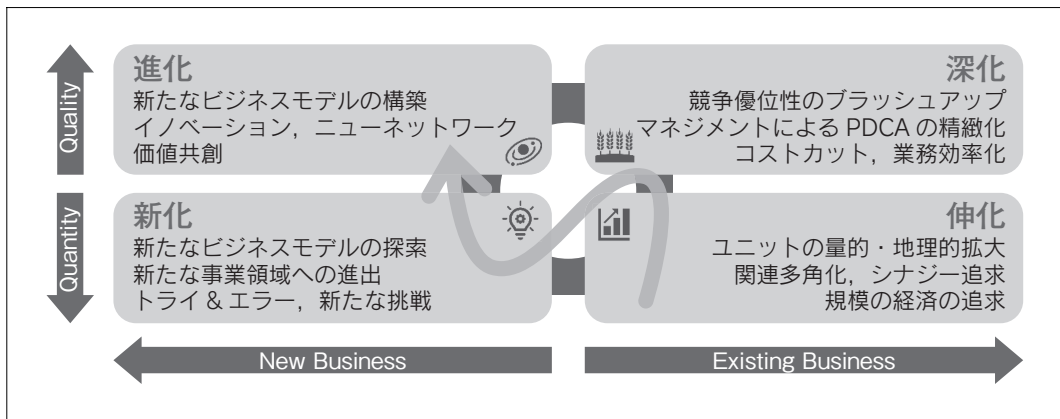
ビジネスにおける4つの「SHINKA」

4つの「SHINKA」

伸化 深化 新化
進化

ビジネスの展開方向を、既存事業と新規事業、量的アプローチと質的アプローチという軸で、4つの「**SHINKA**」として捉えることができます。すなわち、**伸化・深化・新化・進化**の4つです（図表1・2）。

既存事業の量的アプローチが「伸化」であり、規模の経済の追求になります。「深化」は既存事業の質的アプローチにより収益率を向上させるものであり、新規事業を模索することは「新化」と捉えることができます。そして、新たな領域で新たな価値を創造する試みがイノベーション



図表1・2 ビジネスの4つのSHINKA

ンであり「進化」となるでしょう。これまでの日本の産業界は、昭和時代に「伸化」、平成時代に「深化」をすすめてきました。そしてこれから令和の時代は、新しいものに挑戦する「新化」と、新たな価値創造という「進化」が求められているのです。

重要性なのは顧客体験価値（CX）

近年、顧客体験価値（CX=Customer Experience）の重要性が増しています。CXは、モノとしての製品やサービスだけではなく、顧客がそれらを通じて得る一連の体験を包含する「コト」としての概念です。CXにはブランディング、プロモーション、接客、アフターサービスまで含まれ、価値は顧客との相互作用によって共創されます。

また、B to C型のビジネスでは、顧客関係性マネジメント（CRM=Customer Relationship Management）が経営戦略の鍵となります。CRMでは、コミュニケーションを通じて顧客との深い関係を築くことが重要です。つまり顧客接点のプロセスにおいて、製品やサービスの背後にある「ナラティブ＝物語性」がいかに顧客の共感を誘引するかがポイントであり、この心理的な絆が、顧客との関係性を強化します。

DX（Digital Transformation）の取り組みでも、顧客体験価値は重要です。顧客の行動・嗜好・満足度などのデータを収集分析することで、顧客体験価値を高め、顧客維持率やリピート率を向上させることができます。そして顧客の隠れたニーズを掘り起こし、新たな製品やサービスの機会を見出してイノベーションへとつなげることも期待できます。

顧客体験価値

一連の体験

顧客との相互作用

顧客関係性
マネジメントナラティブ
＝物語性
心理的な絆

DX

行動 嗜好
満足度