

ソリューション優先のビジネスに いま何が問われているのか

田 村 馨

1. はじめに
2. ソリューション優先のビジネスに批判的な論稿
 - (1) 横山慎徳「課題設定は意志から始まる」
 - (2) プレント・アダムソン他「ソリューション営業は終わった」
 - (3) トーマス・ウェデル＝ウェデルスボルグ
「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」
3. ソリューション優先のビジネスの何が問われているのか
 - (1) 問題の裏返しにとどまる思考
A君のケース
ある企業の新人B君のケース
なぜ問題の裏返しにとどまるのか
 - (2) 望ましい状況の想定が短期的すぎる
中期経営計画の問題点
望ましい状況は発見されるべきもの
 - (3) 飛躍する思考の欠如
必要なのは従来型価値基準から飛躍する思考
論理的思考という落とし穴
「こたえは自分のなかにある」と思い至らないスタンス
本業の課題と社会課題を融合できない
 - (4) あらためて最後に問う、本稿でいうソリューションとは何か？
4. おわりに

1. はじめに

ソリューションは定番のビジネスタームである。ソリューションビジネス、ソリューション営業などはビジネスシーンで当然の考え方や姿勢を表明するものとなっている。その一方で、ソリューション（課題解決）優先の時代は終わったとの見方や認識がここ10年ほどで強まってきた。

ソリューションなるタームが注目され、ソリューションがビジネスの基幹に位置し始めたのは1990年代に入ってからである。それを決定づけたのは、IBMのサービスビジネスプレーヤーへの転換であり、背景にあったのは汎用コンピュータの時代→クライアント・サーバーの時代への移行である。クライアント・サーバーが必至としたダウンサイジングの流れに牽引される形で、IBMは自社完結主義（＝ハードで売上をあげる）を捨て、顧客の立場主義（＝サービスで売上をあげる）へと大きく舵を切った（ガースナー（2002））。まさにユーザーの課題解決を優先するビジネスが登場したのである。

もちろん、顧客の課題を解決する取り組みはすべてソリューションビジネスといえなくもないし、ソリューションというタームで自社の取り組みを語るケースは以前からあった。つまり、何をもってソリューション優先のビジネスというかが特定されないといけない。

本稿でいうソリューション優先のビジネスとは、顧客とソリューション提供企業の間、まず「情報の非対称性」があることで成立するビジネスだととらえておく。顧客は何等かの問題に直面し解決したいと思っている。だが、「どこに向けて踏み出すべきか」（＝目的がみえておらず目標が定まっていない）、「何をすべきか（あるいは、すべきでないか）」、「どうすればいいか」が判断できず決断もできていない状況にある。もちろん、その状況は多様であろう。知識が不足している状況から、判断・決断材料がない状況まで。

情報の非対称性をベースに成り立っているとは、ソリューションを提供す

る側が、情報、経験、視座において上位に位置することを意味する。IT ビジネスにおいてソリューション優先のビジネスが瞬く間に広がったのは、ユーザーよりも IT 提供側が圧倒的に情報、経験、視座において質量的に上回っていたからであり、そのことがユーザー側の認識としてあったからである。

ソリューション優先のビジネスが成立するには、情報の非対称性以外にどのような要因が考えられるだろうか。顧客側の依存体質、業界の慣行、ソリューション提供側の岡目八目的優位性をここではあげておこう。顧客側の依存体質とは、小売業～メーカーの関係でいえば、小売業が販促等で依存している延長線上でメーカーにソリューションを頼ることをさす。業界の慣行とは、顧客側の依存体質とも関連するが、例えば、観光業界では旅行代理店に顧客開拓、価格設定、販促などを依存することが慣行になっていた（過去のことでなくいまも）。ということはソリューションも旅行代理店頼みになり、かつそれが横並びで行われてきた。岡目八目的な優位性とは、同じ業界・関係者でないから先入観・固定観念に囚われない発見や思考がもたらされる可能性に注目しての指摘だ。

本稿の課題は、ソリューション優先のビジネスに①どのような問題提起がなされているか、②それはなぜなのかを明らかにすることにある*。あらかじめお断りしておくなら、具体的な事例を踏まえての論稿ではなく、大学の教員になってからもコンサルタントとしてビジネスに関わってきた私の経験、体感が本稿のベースとなっている。

*ソリューション優先のビジネスとソリューションビジネスを本稿では使いわけている。ソリューションビジネスとは課題発見—設定—解決のステージが明確に区分された、本来あるべき課題解決ビジネスをさし、ソリューション優先のビジネスは3つのステージが明確でないか最初の2つのステージが抜け落ちた、本稿で批判すべき課題解決ビジネスをさす。

2. ソリューション優先のビジネスに批判的な論稿

(1) 横山禎徳「課題設定は意志から始まる」

横山は、世の中の事象は様々な要因が連関し非線形に動いているのに、リニア思考で事象をみてしまい、結果として「問題の裏返し」をもって課題解決策とするとまず批判する。そして、コンサルティング業界（マッキンゼー）に長くいたにもかかわらず、ロジックツリーの限界を論じる。なぜロジックツリー（別名、ピラミッドストラクチャー、ピラミッド原則）の限界に注目するかというと、コンサルティング業界では課題の発見、設定、解決においてロジックツリーは定番のツールだとされているからだ。また、企業の課題設定や課題解決が甘いのは、ロジックツリーを使いこなしていない＝ロジカル・シンキングができていないという認識があるからでもある。

横山が言うロジックツリーの限界とは、1つに、一見 MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) = 「相互に排他的で網羅的」に分解されるツリーだが、ツリーの中の要素が他の要素とは関係ない独立事象なのか、他の要素の動きに従う従属事象なのかは特定されていない。図表1は小売業の売上の分解図式（ツリー）で、MECE的に完ぺきなように扱われるが、購買点数と商品単価は独立事象ではない。客単価と購買客数の間にも相関関係が認められよう。

図表1 売上の分解図式



横山が指摘するロジックツリーの限界の2つ目は、静的な思考であることだ。図表1でいえば、商品単価が上がれば（コンビニでおにぎりの単価が上がれば）購買点数は減る可能性が高くなるが、そのような動的な関係はロジックツリーには盛り込まれていない。

横山はロジックツリーの限界を超える思考として循環思考を提案する。循環思考とは問題の背景なり深部にある悪循環を発見し、中核課題（イシュー）を特定したうえで、中核課題を解決に導く良循環を構想する思考である。横山はそれを、演繹法でも帰納法でもない、仮説・検証型の思考だととらえる*。

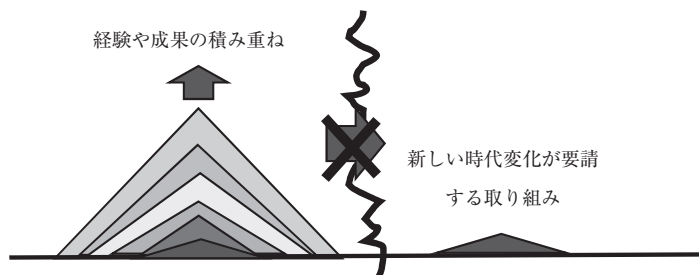
* 論客である横山氏をもってしても、ソリューション優先のビジネスの問題点やその改善策は明確でない。それに照らすなら、ソリューションビジネスに対する批判的な問題提起は「さじ加減」程度の問題でしかなく、「それほどの大問題ではないのではないか？」との批判があるだろう。だが、コンサルティングの現場感覚でいえば、その小さな差が企業戦略や企業行動の大きな違いに繋がるのだ。横山氏が問題として拘っているのは、そのことを経験的に数多く知っているからであろう。これらの解釈は、田村が何度も横山氏のセッションに参加し、個人的な形で議論してきたことから得た感触に基づく。

（2）ブレント・アダムソン他「ソリューション営業は終わった」

アダムソンらはいう、ソリューション営業がうまくいったのは「顧客が自分自身の問題についてよく理解しているにもかかわらず、それを解決するすべを知らなかったから」であると。そして、それが巧いかなくなった状況を次のように示す、「お客様は、自分の組織の問題について深く理解し、ソリューションの狙いを十分に絞った提案依頼書（RFP）を用意して、完全武装で交渉の席に着きます。そのため当社（ソリューションを提供する側：田村による追記）の営業交渉の多くは、単に顧客の注文処理業務をする場になってしまいました」と。

アダムソンらが提案する新しい営業は、顧客が理解し把握していると信じている課題やその対処について、それらを再定義する営業スタイルである（彼らはインサイト営業と称す）。

図表2 ビジネスでは経験や成果の積み重ねが中核を形成する



アダムソンらの論文は読み方によっては「なーんだ」という内容であり、横山が主張することと重なる。要はありきたりの提案ではなく、自分たちがたどり着いた課題やその解決に顧客自身が懐疑し、営業担当者と議論したり、あるいは顧客から営業担当者が問い詰められる方向に営業は変わるべきだと主張しているのだ。「えっ、それだけ」と思うかもしれないが、ビジネスシーンでは、この「ちょっとした飛躍」が難しい。

ビジネスは経験や成果の積み重ねが中核を形成する（図表2）。その積み重ねは「お手本」となり、時にマニュアル化される。また、そのお手本やマニュアル通りに動いたか否かが勤務評定の基軸となり、それが組織の価値基準となる。結果的に、時代変化が要請する新しい取り組みは意識されることなく、意識されたとしても取りくまれることは稀となる。というのも、組織には慣性の法則が働くからだ。今日は昨日と変わらず、明日は今日の延長線にある。これがビジネスシーンを支配する法則であり認識だ。

アダムソンらの主張は、ソリューション営業は終わったというよりも、従来型のソリューション営業は終わったという主張だと理解した方がよさそう。それもこれも背景にあるのは、顧客とソリューション提供者（営業担当者）との知識や情報の差がなくなり、いやもしかすると逆転しているかもしれないという変化であるにもかかわらず、営業スタイル・スタンスを変えることができない状況を指摘しているのだろう。

(3) トーマス・ウェデル=ウェデルスボルグ

「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」

副題は「リフレーミングで問いを再定義せよ」。リフレーミングとは、私たちが囚われてしまう「常識的、ダイレクトなもの見方」ではない視点、視座で状況を見ることである。いわば、問題の裏返しに陥らない視点、視座をさす。

ここでは、有名なエレベーター問題が事例として紹介される。あるオフィスビルでテナントから「古くて遅い」エレベーターへの苦情が訴えられている。当然のことながら、解決策は「エレベーターの速度を上げる」「エレベーターを新しくする」だが、別の提案が実行された。それは「エレベーターの横に鏡をつける」という解決策だった。なぜそれが解決策になったかという、人は「思わず見入るようなものが与えられると、時がたつのを忘れがち」=「エレベーターが遅いことに鈍感になる」からである。

「エレベーターの速度を上げる」は間違った解決策ではない。ただ、「エレベーターの横に鏡をつける」方がコスト的に安く、すぐにできる解決策だ。エレベーター運営会社に解決策を求めたら絶対に出てこない策である（よりコストがかかる提案がなされやすいからである）。ソリューションを提供する企業のいいなりにならないためには、自社で問題と解決策を多面的に検討できる人材がいらないといけない*。

*勘違いして欲しくないのは、ソリューションを提供する企業がすべからずコストがよりかかる提案をすると主張しているのではない。標準部品のカatalogを武器に「カatalog販売」と「標準化」を営業力のドライバーに成長してきたミスミだが、顧客企業の製品を構成する部品のうち、カatalog販売で調達できる比率は52%しかなく（吉田2023）、残りの48%（複雑な部品）は紙の図面による特別な発注で賄われていた。その紙による発注を自動化したのがメビー事業だ。これによって、1500点の部品を組み立てる企業が調達に要していた1000時間（営業日数に換算すると4ヶ月）が約80時間に短縮されるようになった。顧客にとっては92%の時間短縮になる。そのような絶大な効果が見込めるにもかかわらず、顧客側は、従来型の取引に固執し、メビーによる取引にスムーズに移行しなかったという。そのためにミスミが実行したのは営業組織の改革であった。顧客に新たな対応を営業的に迫るなら、自ら変わってみせないと顧客側も変わらない。そういう自身に向けるリフレーミングの重要さが、多くのソリューション優先のビジネスでは忘れられている。

日本は、総じて目先の解決策に注力してしまう傾向がある。乗降客が多い駅の世界ランキングでトップ10はほぼ日本の駅で占められる。それもあって交通系ICカードの読み取り時間は世界最速という。だが、日本の交通系ICカードシステムは世界標準ではない。欧米の鉄道関係企業は、読み取り時間の速さよりも、改札ブースを長くすることでICカードシステムの改善に取り組んだ。読み取り時間をコマ何秒速めるために投じられるコストに比べれば、かなり安いコストでの対応である。

3. ソリューション優先のビジネスの何が問われているのか

(1) 問題の裏返しにとどまる思考

問題と課題は違う。問題は現状が抱える困った状況や取組まざるを得ない状況をさす。たとえば、少子化や高齢化は日本社会が抱える問題である。日本社会に特徴的にみられる現象や事象だといってもいい。

問題という以上、社会や組織などに何らかの負の影響を与えている状況がある。元凶を取り除くなり、負のメカニズムが正のメカニズムに転換されることが望まれる。実際、少子化や高齢化は、その負の影響が懸念され、政策上の重要な問題と位置付けられている。

しかし、ここで解決を急ぐと、「問題の裏返しを解決策とする」選択が取られてしまう。問題の裏返しとは、少子化が問題だから「子育て支援の施策を拡充しよう」、「少子化の元凶である出生率を上昇させよう」を解決策とすることである。

「問題の裏返し」は課題解決に繋がりにくい状況をつくる。なぜなら、問題は現状のある状況であり、それを裏返しにしても問題を別の面からみているだけで、何が課題であるかは特定されていないからである。

以下、架空の2つのケースで問題の裏返しについてあらためてみていこう。

A 君のケース

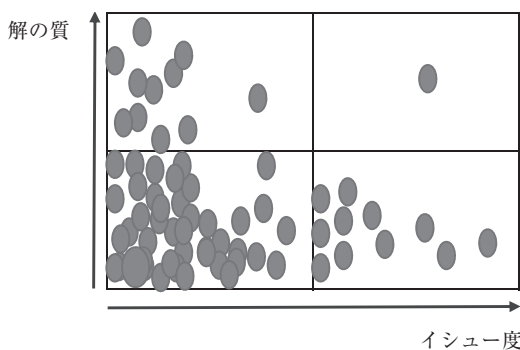
A 君には「1 限目の講義にいつも遅刻する」という問題がある。だから「1 限目の講義に遅れない」ために、①早めに寝る、②目覚まし時計を 2 個以上使うか強力なものに替える、③友人に電話をしてもらう、④夜更かしの原因となるスマホやタブレットを枕元や手の届く範囲に置かずに寝る等々の解決策が考えられる。この提案をうけて A 君は①～④の解決策に取り組む。

さて、A 君の課題は、「1 限目の講義に遅れる → 朝起きれない → 朝起きるにはどうすればいいか」なのだろうか。

「問題の裏返し」とは現象面に囚われていることだ。だが解決すべき課題は構造的なダイナミクスの中の中核的な要因 (イシュー) であり (図表 3 の右上の象限に位置する)、現象面に囚われている限り、中核的な要因の抽出は難しい*。

* 図表 3 で説明するなら、左下象限の事象・現象に囚われると無限に分析するテーマがでてくる。無限に行われる分析は無限の疑問や論点をうみだす。そこに囚われると無間地獄的なデータ分析や考察に陥る。やっている本人は何か真実に近づいていると思うが、分析によって生み出される大量のデータ分析結果の大海でもがいているだけ。問題の裏返しはほとんど無意味な作業や考察を課す。それもこれも現象面に囚われているからだ。結果として「問題の裏返し」的な結論に辿り着き、そこが終着駅だと納得する。実は無駄な作業と思考の結果であるにもかかわらず。

図表 3 イシュー度と解の質の分布のイメージ



注：安宅 (2010) に掲載の図を模写したものである。

ここで、そもそも論の問いを發してみよう。たとえば、朝起きるのが難しいなら1限目の講義をとらなければいいだけ。A君がそうだねと納得したらこの話は終わり。ただ、彼が納得しなかったら？もしかしたら、その1限目の講義を受講したいのかもしれない。彼自身は意識していないけど。

世の中の多くのことは、関わりあってはじめて、自分の選好や何を価値観として重視しているかがわかる。たとえば、本屋で目についた本を買ったものの、読まずに積読状態で放置し、そのまま読まなければ、なぜその本を自分が選んだかを知ることはない。つまり、自分の選好や価値観を深くあるいは改めて知り認識する機会を逃す。

そういうことの繰り返しでA君は自分自身を知る機会を逃してきたのかもしれない。もし、1限目の科目を選んだのは自分の心の声に従った選択だったと気付いたら、起きる起きない、寝坊するしないは彼にとってあっさり克服できるかもしれない。つまり、A君の問題に真摯に、かつ別の観点から対処しようとするなら、「朝起きれない」問題に囚われてはいけいないのだ。

ある企業の新人 B 君のケース

ある企業に新入社員として入ってきたB君は、配属された部署の中で、評価が低い。すべてにおいてやる気が感じられないのだ。遅刻や欠勤をするわけではないが、業務日誌に書かれている文面からは「やる気」「熱意」が感じられない。会議でも発言することはなく、部署のメンバーからは「採用の失敗例だ」「人事部がいい人材をとっていない」との意見まででている。

問題状況はそうだが、課題は何だろうか。まず、B君の消極的な姿勢はB君のパーソナリティで説明すべきだろうか。もしかすると、彼の企業に対する期待と現実のギャップが原因かもしれない。そして、働く意欲としてのモチベーションとエンゲージメントの違いを会社側がわかっていない可能性もある（岡田・吉田（2019））。

モチベーションは本人のなかの基準だ。働いていることが楽しいか、充実しているかなど、本人の中での評価だ。他方、エンゲージメントは企業との関係性が鍵となる。つまり、企業のビジョン、ミッションに納得して働いているかどうかだ。

日本の高度経済成長期は働く者のモチベーションとエンゲージメントが一致していた（桂（2023））。日本の経済復興を通じて日本の社会全体を豊かにするという企業が掲げるビジョンやミッションは、個々の社員の人生や生活の豊かさや直結していたからだ。いまから言えば、意図せずに、そういう環境の下で企業も社員も事業、仕事に打ち込めた。

その当時は、エンゲージメントという言葉は一般には流布しておらず、また気にされることもなかった。モチベーションを基準に自分の仕事や部下の評価を判断すれば、大きく外れることはなく、「一生懸命働く」か否かという外見でいろいろなことが判断できた。

ただそれもこれも、そういう時代だったからだ。時代が変われば人の考え方も変わる。つまり働き方や働くことへの意識も変わる。その変化は若い世代ほど大きい。もし、新人社員に対する上司の判断や評価が時代の変化に追いつかず、時代からずれている従来の価値基準でB君のことを理解しようとする、真の課題に辿り着くことはできない。

なぜ問題の裏返しにとどまるのか

問題の裏返しにとどまる理由の1つは、日本企業の多くは営業を重視し、営業の強化で売上を上げてきたからだ。営業は良くも悪くも、担当者の経験の積み重ね（顧客との問題状況の共有とそれをベースにしたやりとり）で構築される傾向が強い。結果、図表2の図が営業においてもあてはまる。ソリューション営業なる部署名にかわり、ソリューションの提案が新しい営業の核となるとの研修を受けても、顧客との関係性やコミュニケーション重視

の営業スタイルから抜け出すことは難しい。

2つに、何が課題かを突っ込んで発見し特定する誘因が、そもそも顧客側で低いからであろう。ここは次の(2)の議論と重なるので簡単に述べておくが、中期経営計画が経営の中軸にあるために、「目先の成果が出やすい」課題が選択されやすくなる。結果、中長期的な「そもそも論」的な課題が先送りされる。

3つに、コンサルティングファームを除いては、日本企業の多くでは、社員が課題発見－設定－解決の一連の訓練を行う場と機会が少ないからだ。中村（2023）は次のように解説する。「事業会社の最大の課題は、学ぶ教材に溢れているのに、学ぶ内容が定まっていない」（179頁）。その点、「コンサルティングファームでは、事業会社と比べると、実は学ぶことはかなり絞られています。その限られた学びを実践する機会は、豊富にあります」（同上）。多くの日本企業においては、ソリューションビジネスを本業とするには、人材教育においても、評価においても、徹底されていない可能性がある。

4つに、時代が共有する価値観や趨勢に従ってしまうからである。自動車産業においては「EV化は必至」とのシナリオが優勢だが、EV化とそれと同時に進みつつある自動運転化には膨大な電力が必要となる可能性が高い（完全に電動化された電気自動車＝BEVだとそうではないとの研究や予測もある）。いまは大きな 이슈となっていないが、電力ひっ迫が問題になっている日本において、いや他の国においても、必要な電力需要（自動車に限らず企業、家庭、社会におけるAI化・自動化は電力需要を押し上げる）をどう賄うかは数年後には問題化する可能性がある。EV化は実は問題の裏返しにすぎなかったことになるかもしれないのだ。これは科学ではなく、価値に関する議論が問題の裏返しを招く可能性を示唆する。

(2) 望ましい状況の想定が短期的すぎる

中期経営計画の問題点

一般に、課題とは、図表4の左の図に示すように、現状と目標とのギャップとしてとらえられる。目標（望ましい状況）が想定されないと、課題も特定できないのである。

このこと自体はフレームとして理解しやすい。また、現状と目標は、同じ物差しで測れた方が行動効果の測定に便利だ。論者によっては、物差しが同じであることが絶対要件だとするものもある（山崎（2003））。これも納得できるところだろう。

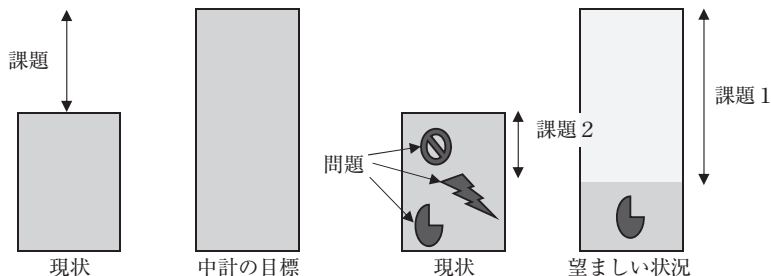
そのような考え方に準拠する形で、多くの日本企業では中期経営計画（中計）が策定される。ただし、中計は従来通り律儀に策定されているのに、1990年代以降の日本企業、日本経済の凋落は止まらない。中計が機能していないか、阻止的な存在になっている可能性が示唆される。

中計の問題点として指摘されるのは、短期的（多くが3年計画）でボトムアップ的に作成されることである。つまり、現状の延長線上で策定されやすい。だから課題として認識され共有されるのは、現状を如何に売上の伸び

図表4 従来の「課題」ではなぜいけないのか？

中計で課題を特定する

鍵は望ましい状況の設定



すか、利益的に向上させるかといったものになる。しかも多くが3年計画で、目先の改善で成果が出る策が優先されやすい*。

*味の素は2023年2月に中計の廃止を発表した。「藤江社長が語る“中計病”とは、数値目標のみに執着する経営だ。目標達成のために数値管理は欠かせない。その一方で、既存事業の積み上げにこだわり、市場の変化に素早く対応できず、新たな製品やサービスが生まれにくいという弊害もあった」（日経 ESG20230412, <https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/column/00005/040700338/>)。

中計に絡めて本稿で問題視したいのは、物差しが同じであることである。この20~30年の間に事業環境・市場環境（前提）が大きく変質した。その変質をひとことでいえば、「不確実性の拡大」である。中計＝目先の課題の解決を優先する行動志向は不確実性に対処する策としては、得策ではない、というよりも愚策になる可能性が高い。

つまり、望ましい状況を現状と同じ物差しで設定することを見直すべきではなかろうか。図表4の右のグラフはそのことをイメージしたものである。安宅（2017）は左側の課題解決をタイプA型＝「ギャップフィル型の課題解決」、右側の課題解決をタイプB型＝「ビジョン設定型の課題解決」と区分し、「タイプB型の課題解決をタイプA型の課題解決アプローチで解こうとして行き詰っているケースを多く見てきた」（41頁）、というも「世の課題解決を謳う書籍にもタイプAの処方箋しかほぼ書かれていない。現状、あるべき姿、ギャップ、ソリューションという構造は同じでも、けりをつけるべきポイント（イシュー）が異なるのだ」と指摘する（41頁）。

そこにある課題1は、企業が新しく生まれ変わるための課題である。課題2は、機構改革など既存の問題をどう取り除くなど内部向けの課題である。いずれも3年で取り組める課題ではない。橋本・昆・日置（2020）が訴えるように、日本の企業に一番欠けているのは、たとえ業績的に好調でも将来のビジョンやミッションのために既存事業を捨てる行動であり、新たな事業領域を開拓する戦略的な意志である。

意外かもしれないが、「公表前提の固定的な）中期経営計画は、日本企業の経営においては「当たり前」と考えられています、ワールドクラスには

基本的にこれらは存在しません」(橋本・昆・日置 (2020), 290 頁)。「意外かもしれない」というのは、欧米の企業は短期的な成果にこだわると思わしがちだが、橋本・昆・日置 (2020) によると、実は、大きなビジョンを描き (例えば 10 年という時間で実現する)、1 年単位の中計で点検するのがワールドクラスの経営だという*。時間軸が短期であることは、結果として、その実現に例えば 10 年を擁する大胆なビジョンやミッションを企業戦略から外してしまう。日本企業の方が戦略策定の時間軸は短期的なのだ。

* IBM や富士フィルムは急激な事業環境・市場環境の中で奇跡的な復活と変革をなしとげた。ともに長期的なビジョンを掲げての成功であった。IBM の場合、6 年の時間をかけての変身であった (スレーター (2000))。富士フィルムの変革をリードしたのは中計だったが、6 年にわたる計画だった (古森 (2013))。変革にあたったガースナー、古森とも社長兼 CEO としての在任期間は約 10 年に及んだ (古森が会長兼 CEO としてその後 10 年も組織のトップにいたことは別の問題を惹起するが、ここでは問わないこととする)。

望ましい状況は発見されるべきもの

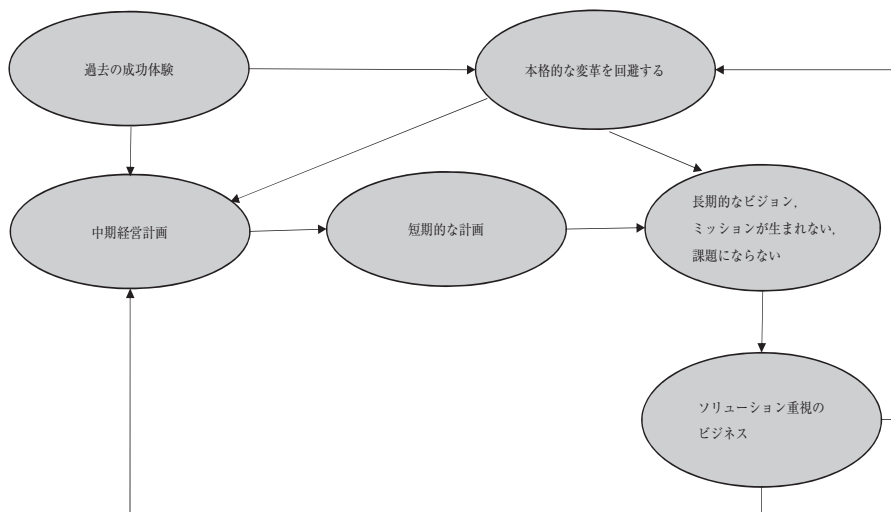
ということは、「望ましい状況」の物差しは変革度やイノベータティブさ、創造性などであろう。「望ましい状況」の想定は未知、未来の姿を想定するのだから、「発見」「発明」される必要があるからだ (この段階を「課題発見」ステージと称す)。次に、望ましい状況と現状とのギャップはダイナミックス (動的で相互依存・因果的な関係) が支配するものになるだろう。パーパスやパーパス経営なるタームがでてきたのは、そのようなダイナミックスの中で存在意義を適宜再定義することが必要だからである*。本稿ではそのような段階を「課題設定」ステージと称す。そして、ダイナミックスの中のどの要因がイシュー (根源的、本質的な要因) であり、その要因に対してどのように向き合い対応し、どう関与していくのか (課題解決) の判断と決断が、企業が行うべき戦略的な意志のあらわれとなる。これこそが本来の課題解決である。

*この点については佐宗（2019）、高岡（2019）、琴坂ら（2023）はパーパスをジム・コリンズの「業務を行うための崇高な動機」、筆者の一人のジョナサン・トレーバーの「なぜ我々は組織として存在するのか、我々は何をすべきなのか、そして、それにどのような意味があるのか、という問いに対する内発的な答え」と定義する。パーパスとミッションは互換的に用いられることが多いが、琴坂らは「両者の違いを明確に説明する定義はない」としつつ、「パーパスは自社が社会で果たすべき役割や社会に提供したい価値を規定し、企業として存続する限り追い求める高邁な理想を掲げることが多い。一方、ミッションは自社の社会における役割や価値をより行動的に規定し、その実現は極めて困難だが不可能ではない理想を掲げる傾向にある」（53頁）と指摘する。

つまり、ソリューションビジネスとは、中長期的な視点から課題発見、課題設定、課題解決の3つのステージで構成されて成立するものである。顧客側にそのような意味でのソリューションの発想がなければ、提案側も相手にあわせるソリューションにとどまる。

もとより、このスキームは本稿なりの提案であり、唯一の正解とはいえないし、いうつもりはない。本稿で展開する議論の参照点となるスキームだと理解してほしい。図表5には、ここまでの議論を整理したチャート図を示しておく。

図表5 ソリューション重視のビジネスをめぐる構図



（3）飛躍する思考の欠如

中計（橋本ら（2020）はこれに、社内取締役、経営企画部門を加える）に象徴されるように、20世紀の成功体験に縛られる「日本型経営」から多くの企業が抜け出せない状況にある。ソリューション優先のビジネスは実はそのことと地続きであり、かつ表裏一体だと考えると、ソリューション優先のビジネスを批判的に捉える本稿のスタンスが理解してもらえるだろうか。以下では、ややくどくなるが、日本型経営に対する批判的な論評を続けよう。

必要なのは従来型価値基準から飛躍する思考

社会現象・事象は数多の要因の相互依存関係から生み出される。この当たり前のことがビジネスシーンでは忘れられ無視されやすい。それは、人間がわかりやすい原因や因果関係で現象・事象を説明してしまうことに加え、帰属する組織で共有される価値観、価値基準から自由に発想することが難しいからだ。

「安易な因果関係の特定や組織の価値観、価値基準に従う」から自由になることができる思考を「飛躍する思考」と本稿では呼ぶことにしたい。アダムソンらの論文を素材に述べたように、従来型ソリューション営業と彼らが提案する営業との差異は一見大きくないけど、実践面ではとてつもなく大きな差異がある。その大きな差異を縮めることができるのが「飛躍する思考」である。

しかし、組織に順応するほどに、意思決定のプロセスから「飛躍する思考」は失われてくる。それは日本の企業からイノベーションが生まれにくくなった元凶の1つであろう。「飛躍する思考」は客観的には小さな一歩である。アダムソンらの論文が示すように。ただ、その一歩が多くの企業にとっては数千歩の距離感を与えるのだ。それくらい、私たちは通常の認識（常識）や組織で共有される価値観、価値基準から離れることは難しい。

論理的思考という落とし穴

なぜ多くの企業が「飛躍する思考」で課題を特定できないのか。1つは、上記した理由であるが、2つに、組織は「慣性の法則」から抜け出す術を知らないからである。そこで企業はコンサルティング会社に頼ることが多い。何が課題かを専門家に委ねるわけだ。

コンサルティング会社の得意技は論理的思考である。それを象徴するのがロジックツリーだ。ロジックツリーは、私的にいえばマジックである。混沌とした状況をきれいに整理した形で示してくれるからだ。

ビジネススクールに通うとロジカル・シンキングは必須であり、形式的な明瞭感もあり、スクール生の多くが学んでよかったと思ひ、そういう評価をする。つまり、実用的なツールとしてロジカル・シンキングが高く評価される。その具体的なツールがロジックツリーと呼ばれるツールである。ただし、コンサルタントの経験者である私にとって、ロジックツリーを使えることはコンサルティングにとって必要条件だが、十分条件ではない。

実はロジックツリーには、横山の指摘とは違う、根本的な問題がある。以下、野矢（2016）の概念整理をもとにみていこう。野矢は「論理は新しいものを生み出す力を持ちえない」という。論理といえば演繹だが、演繹が成り立つのは、「推論の過程で新しいことを何も付け加えない」からだと言及する。つまり、前提になかったものは結論的に導かれない。他方、思考は論理とは違うと言及する。野矢は定める。そういう意味で、ビジネスシーンにおける誤解の1つがロジカル・シンキング＝論理的思考なのだ。

論理的に何かを解明しようとすればするほど、前提とした世界や範囲から抜け出せなくなる。論理的思考を習得すればビジネスパーソンとしても一つ上のステージに上がれると世の中的には想定されている。だが、その想定こそがレッドオーシャンの元凶なのだ。HBSでマーケティングを教えるヤンミ・ムーはそのことを嘆いた（ムー（2010））。論理的に思考することを教

えた結果、HBSの卒業生が世の中に送り出す製品、サービスから Different さが失われていく状況に。

思考という言葉は幅広い意味で使われるが、思考は論理とは違うと野矢は強調する。思考には飛躍することが求められる*。他方、論理は飛躍をいっさい許さない。論理的思考という言葉には、飛躍する思考と飛躍することを許さない論理の共存、連携が託されているのだが、その共存、連携の難しさを覆い隠すかのように、論理の側面だけが強調される。

*安宅（2017）や神田（2022）は、「飛躍する思考」に必要なのは知覚の関与だと主張する。この主張がやっかいなのは、知覚はコントロールできないものであることだ。当人の心がけや努力で知覚力が増すなら話は簡単だが、そうではない。そこが実はソリューションビジネスの鍵でありアポリアでもある。この点は後で再度議論したい。

論理的思考といわれると誰もが納得するが、そのツールの代表例であるロジックツリーは、実は、論理的なツールでもあれば、思考的なツールでもあるのだ。実際に使ってみるとわかるように、それは演繹や帰納、さらにはアブダクションが混成されているツールなのである。

コンサルティング業務において実践的には有効なのだが、学ぶ人の多くはロジックツリーの論理性だけに魅了されてしまう。それは、人間が日ごろから自らの論理性のなさに悩み、そのことを改めることによって問題が解決すると期待するからであろうか。あるいは、悪い意味でエビデンスが求められるビジネスシーンが増えているからであろうか*。

*「エビデンスを求める」とは「確実な前提条件」を踏まえることであり、どうしても現状を基点とすることが重視されやすくなる。望ましい前提条件に目がいけばいくほど、製品・サービスのコモディティ化が進むにもかかわらず、論理的に組み立てやすく、組織内の意思決定プロセスにおいて評価されやすい。そうなると、ロジックツリーは問題状況（現状）を整理し現状の延長線上に課題を設定するツールになってしまう。望ましい状況を飛躍的な思考で構想するツールではなくなる。

いまという時代では、飛躍する思考（差別化）こそが求められているのだが、論理的思考やロジカル・シンキングという言葉に惑わされ、実は飛躍する思考が軽視されているのではないか。「論理的に思考すれば正解にたどり着く」は野矢の定義では成立しないにもかかわらず。

「こたえは自分のなかにある」と思い至らないスタンス

「こたえ」を他者に求めると差別化が難しくなり、製品・サービスはコモディティ化し、レッドオーシャンから抜け出せなくなる。すなわち、「こたえ」を他者に求めず、「こたえ」は自分（自社）の中にあるとのスタンスが飛躍的な思考の源泉なのだ。

安宅（2017）では、タイプB型の課題解決の源泉としてセンス、そのセンスの本質として知覚の質を指摘する*。すなわち、「これらの経験（知的な経験、人的な経験、思索の深さ：田村による注記）の質の高さ、これらの経験の蓄積の濃度、それを活かして対象を理解する力、処理力がそのまま、その人の知覚になる。これは感情的な経験、人間関係的な経験などのすべてを通じて言えることであり、知覚の質はそのままその人の持つ知性の質となる」（34頁）。

* イェール大学で美術史博士号を取得しボストン美術館研究員などを経て、絵画鑑賞をツールとした知覚力向上のコンサルティングを行う神田房枝は、神田（2020）で、「あらゆる知識のはじまりは、知覚である」とのレオナルド・ダ・ビンチの言葉を引き、「真っ先に磨くべきは「思考“以前”の力＝知覚力」なのです」と主張する。

この安宅の認識を素直に受け取ると、本稿で提案するソリューションビジネスはごくごく限られた人にしかできないものとなる。本稿は、「こたえは自分の中にある」とのスタンスをもつことで安宅のいうタイプB型の課題解決を担う可能性が高まると主張したい。

その根拠の1つは、メンバーが「こたえは自分の中にある」を志向すればするほど、組織には多様なアイデア、意見、視座がうまれ、イノベーション＝飛躍的な思考が促され、差別的なミッションやパーパスがうまれやすくなる可能性が高まるからである。逆に、時代のトレンド（DXやVUCA等など）を起点（前提）に論理的に詰めれば詰めるほど、差別的なミッションやパーパスは生まれにくくなる。前提の差別化こそがいま求められているのだ。そしてそれを可能にするのが「こたえは自分の中にある」との発想である。人は見ているもの、感じているもの、認識しているもの（安宅がいうところ

の知覚＝「要するに何なんだ」と捉える認知力）が一人一人違う。そのことに忠実な組織では、組織のダイバーシティ（多様性）が増し、飛躍的な思考（＝イノベティブな思考）が生まれやすくなる。

2つに、「こたえは自分の中にある」はアート思考*を呼び起こし、飛躍的な思考をもたらす可能性が高くなるからである。中学生を対象に実施してきた立志支援プロジェクトで、中学生が自分の未来、将来に関して飛躍的な思考を獲得できたのは、「こたえは自分の中にある」ことを自分の未来や将来を絵にするメタファーワークとして仕掛けたときであった（田村・兵士2016）。それまでは、大学生が中学生を主に言葉でファシリテートすることで志なるものを発掘してきた。だが、言葉だとどうしても「似たもの」「ありきたりのもの」になる。つまり、中学生の中にある「自分らしいこたえ」を発掘できていなかった。飛躍的な思考をうみだしたのはメタファーワークであり、それは中学生をして「こたえは自分の中にある」が起点になったからである。ビジネスシーンにおいてもその可能性は高い（田村2023）。

*美術教師の末永幸歩は末永（2020）で以下のように提起する。「私たちは「自分だけのものの方・考え方」を喪失していることに気づいてすらいない」（12頁）。「アーティストは、目に見える作品を生み出す過程で、次の3つのことをしています。①「自分だけのものの方」で世界を見つめ、②「自分なりの答え」を生み出し、③それによって「新たな問い」を生み出す」（13頁）。「アート思考」とは、まさにこうした思考プロセスであり、「自分だけの視点」で物事を見て、「自分なりの答え」をつくりだすための作法です」（13頁）。

3つに、「こたえは自分の中にある」は、イノベーション誘発の可能性を高める「両利きの経営」（オライリー他2022）における「知の探索」を促すからである。両利き経営で「知の深化」が「知の探索」と対比的に扱われるのは、「知の深化」が「組織的にやらなければいけないこと（他律的なこと）」に囚われ、従来路線にコミットしやすいからだ。それを打破するのが、「こたえは自分の中にある」を起点にする、Lead the Selfからはじまるリーダーシップであり、結果的に「知の探索」が促される。

さらに、「知の探索」を組織においてプロモートするには、「こたえは自分の中にある」ことを組織の理念や価値観にすることが必要であり、自分のやりたいことを社員がやれる（自由度、裁量権が社員側にある）組織*を目指しつつ、全社的に共通の軸足（業界的に差別的な＝自分なりのこたえにこだわる軸足）がぶれない組織マネジメント（それを企業文化の変革を通して実現するリーダーシップ**）に徹することで、両利き経営に近づけるのである。

* 3M のポストイット誕生のエピソードやピクサー・アニメーション・スタジオが象徴する組織の在り方（キャットムル他 2014）をイメージしてほしい。

** オライリー他（2022）でも指摘されるが、Amazon の成功は「自社の顧客に何が必要か」（120 頁）を基軸にその追及に長期的に取り組むという創業者ベゾスの戦略的意図＝リーダーシップに徹したことである。

どこかに正解があることを前提に他者に頼るソリューション優先のビジネスは、自らの首を絞めるものでしかない。ソリューション優先のビジネスが「こたえを教えられる」を前提に成立するものであるなら、いま求められているのは、逆に、「こたえ」を自ら見出す「自力」力、「当事者意識」であり、「こたえ」を自ら見出すことを促す他者の関与である（シャイン（2017））。

本業の課題と社会課題を融合できない

日本の企業が繁栄した 20 世紀後半の時代は企業の成功を約束する普遍的な「こたえ」があった。その「こたえ」に向けて一人一人の社員が懸命に働く＝企業の資源をそこに向けて投入することで優位な立場にたった日本の企業が世界市場を掌握した。その成功は、新たな選好基準を顧客に迫るものではなく、大衆的に受ける基準でよかった。

だが時代は大きく変わりつつある。キャッチフレーズのいうと、企業にとって、「取引先を含む顧客との共通価値の共創」が求められるようになった。ここにいう共通価値（Shared Value）の共創とは、マイケル E. ポーターら（2011）によれば、経済的価値を創造しながら社会的価値を創造するアプローチをさす。ここで顧客が求めるのは、自分の都合ありきで構想される合

理性ではなく、社会と共存する道理性、倫理性、スタンスである。かつ、そのことをオープンに発信する透明性が求められているのだ（安西・中野（2022））。

しかも、「世の中」的な正解ではなく、その企業に特有の正解が求められている。パーパスという言葉が流布している背景にあるのはそういう時代の変化だ。もっとストレートにいうと、自社の課題を自社の課題としてだけ位置づける姿勢、スタンスが批判され、自社の課題は社会の課題とどう関り、自社の課題解決を通して社会の課題解決にどう貢献できるかが問われる時代になったのだ*。

*ヌーイラ（2020：原題は Becoming A Better Corporate Citizen）では、ペプシコにおいて12年間にわたり会長兼 CEO だったヌーイが、「パーパスにかなった成果」（Performance with Purpose）に基づくアプローチにより、優れた業績を上げつつ、人の健康と環境に配慮し、人材に面でも貢献するという取り組みが紹介されている。言い方は悪いが、ペプシコのような清涼飲料会社ですら、社会課題と向き合うことは避けられないのだ。

企業には当事者として主体的に社会とどう向き合うかといった立ち位置（パーパス）が問われるようになったのである。どこかに正解があって、「それを使えば」ではダメなのだ。企業には、当事者として、自社らしく振舞うことが求められているのであり、端的には本業の中に社会課題が設定されないといけない*。

*それは、イベントへの協賛や何かの寄付ではなく、本丸の本業を通して解決を図る社会課題の設定である。

なぜ、あなたたちはそのようなビジネスをやっているのか。そのビジネスは社会に対してどのような貢献をしているのか。そのビジネスに従事する社員は自分の人生に対して前向きなのか、満足しているのか。

従来型の外から正解がくる話ではない。自分たちで何ができるか、何を変えられるかが問われている。つまり、自らが当事者として関与せねば、突破口は開けない。そういう認識が「ソリューションビジネスは終わった」に含意されているのである。

(4) あらためて最後に問う、本稿でいうソリューションとは何か？

事例的に皆が知っている IBM, Amazon, 富士フィルムなどをだすと、ソリューションの次元が違う議論だと感じられる方が多いかもしれない。だが、ソリューションビジネスは中小企業にも必要である。たとえば、いい人材が中小企業には来てくれないという問題がある。それは「中小企業だから」、「知名度がないから」、「給与が低いから」だとされることが多いが、本当だろうか。でもそれらを課題とすると、「問題の裏返し」が対策となるだけで何も解決しない。

卒業まぢかまで就職先が決まらなかった学生がいた。その学生はある小規模企業に就職し、いくつかの商品開発で力を発揮している。大手企業に入っていたらそういう開発業務に携わることはなかつただろう。そのことが広く伝われば、そういうことに興味がある学生の就職先として当該企業は認知され一定の募集を確保できるであろう。実際、SNS での発信だけでなく、マスコミにも取り上げられ、その卒業生の注目度は高まっている。

でも、やがて育った社員が他社へ転職するかもしれない。いいではないか。社会に出た初期の段階で人材を育成する企業として認知されれば。そして自らをそうブランディングすれば。

中小企業のありがちな問題に囚われている限り、上記したように自らの存在意義を定めることは難しい。そしてそこそが、実は企業規模に関係なく、企業や経営者が陥るバイアスなのだ。新卒が多く応募し、その中からいい学生を選抜すればいい。それに囚われると、応募者が多くなる採用方法から逃れられず、多くの応募者からいい人材を選ぶという発想に縛られる。

そこで問うべきなのは、募集が多ければいい人材が選べるのか、だ。普通に考えれば、募集者が多ければ多いほど「取りこぼし」も増えるはずだが、多くの企業はそうは考えず、そのことに無頓着だ。理想を言えば、自分たちが欲しい人材が少数でいいから応募してくれる状況が理想であるにもかかわ

らず、応募者の数が当該企業に対する人気度だという価値基準に従うと、玉石混交の中から「いい人材」を選ぶという、もっとも難しいタスクに企業は経営資源を割かざるをえなくなる。

大企業も中小企業も、いい人材を採用することだけにこだわってはいけないのだ。出身大学をメルクマールにした採用者リストや募集数の多寡をもって採用の成否を問うのではなく、ちゃんと育成することで社会に貢献し、次なる成長のステージ（それは社内に限らず社外も含めた）に送り出すことを自らのミッション、パーパスとできたか。そういうスタンスや思考こそが本稿で議論してきたソリューションの核心である。

4. おわりに

本稿はソリューションビジネスそのものを否定しているのではない。批判しているのは、課題解決を急ぐ取り組み、姿勢であり、誤った論理的思考の使い方でソリューションビジネスを曲解してきたことである。それらは結果として、本稿で強く指摘したように、単なる「問題の裏返し」を課題と位置付ける過ちを犯し続けた。

1つの例として小売業をとると、セブン&アイ・ホールディングスは2023年3月9日、総合スーパー、イトーヨーカ堂の店舗を2026年2月までに2割超削減すると発表した。直営のアパレル事業から撤退し*、食品に経営資源を集中するという。総合スーパー業態の食品スーパー業態への転換は既にはじまっていたが（田村（2022））、セブンイレブンを擁するセブン&アイ・ホールディングスでさえも、時代の変化にイノベティブに適応できなかったのだ。

* 開示データでみると、衣料品部門売上は1996年2月期4568億円、2015年2月期1934億円、2020年2月期1175億円と、救いようがないほど大きな減少である。20数年間で4分の1に売上が減る部門を放置していたわけではないだろうが、だから「撤退する」は安易な決定にしか思えない。なぜなら、イトーヨーカ堂の売上の10%を占めており、1990年代の3割弱には及ばないまでも、一定の顧客がイトーヨーカ堂の衣料部門を必要としている。株主の厳しい要求があることはわかっているが、私個人としてはイトーヨーカ堂らしからぬ対応だとみている。この点は、この後で論じる、社会との共存意識のなさに通じる話でもある。

では、食品スーパー業態への転換が課題解決になるのであろうか。総合スーパーから食品スーパーへの業態転換は小商圏化を意味する。となれば、グループ内のセブンイレブンとの競合もでてくるだろう。セブンイレブんに限らず、コンビニエンスストアも食品スーパー化を目指しつつある。いまや、コンビニエンスストアの野菜売場の常設も珍しくない。店舗数でコンビニエンスストアの3分の1弱に迫る*ドラッグストアの食品スーパー化（ドラッグストアの出店で一段と進んだ小商圏化）に、コンビニエンスストアは対抗しなければならないのである。そういう状況にかんがみると、総合スーパーから食品スーパーへの業態転換が課題解決策となるかは戦略的に支持できない。

* 経済産業省商業動態統計によると、2020年のコンビニエンスストアの店舗数は約5.7万店、販売額は約11.6兆円、対するドラッグストアは店舗数が約1.7万店、販売額は約7.3兆円。

しかも、その業態転換によって顧客や地域にどのような新たな付加価値を提供するかが明らかにされていない。また、店舗の2割削減は、当該店舗が立地する地域によっては、多大な雇用の喪失を招く。社会との共存が企業に強く求められるなか、企業都合の店舗削減は社会的に支持されない。今回のセブン&アイ・ホールディングスの発表にはそのような観点からの思いも対応も感じ取れない。何が課題であるかに関して本質を外しているのではないか。

本稿で何度も強調したように、自社だけの都合でソリューションを考える時代は終わったのである。だが、上記が示すように、イノベティブな発想も社会に貢献するスタンスもみられないことが示唆する通り、新しいソ

ソリューションビジネスの開拓・開発にはいくつもの隘路が横たわっている。

では、企業は、どこに、どうやって進めばいいのか。

まずは1つめに、自分が思いつく課題や解決策に疑いをもつことだ。問題を単に裏返ししているかどうかをまず問い、次に自分や所属する組織が従う価値基準や価値観に囚われているか否かを問うべきである。

2つに、そこに飛躍的なものがあるかどうかだ。ロジックは実は何とでもなる。距離が離れているAとZを結びつけるためのロジックはいかようにもつくれる。だから逆に、「いかようにもつくれる」ロジックを前提にしない飛躍が必要なのだ。課題の発見、設定、解決はロジックではなく、飛躍的な思考からしか生まれえない。ロジックは実は、飛躍的な思考の後で働くべきものなのだ*。

* 4月に開設した徳島県神山町の神山まるごと高等専門学校の105億円の基金への1社10億円寄付を拠出できた企業とROI問題を前に実施に踏み切れなかった企業がある。その分かれ目こそが飛躍的な思考(数字を超えたリターンに着目できる思考)があるかないかの差だと本稿は認識する。

3つに、社会との関わりに執着することだ。社会性と経済性の両立を絶対的な基準にすることからしか、企業の生き残りを約束するソリューションは生まれえない。

書いてしまうと当たり前のことのように思われるが、その実践は、企業が変えることと連動しているだけに、実は途方もなく難しい。その実践を行うことが本来のソリューションビジネスだったのだ。

参考文献

- ブレント・アダムソン他「ソリューション営業は終わった」、Diamond HBR (Harvard Business Review) December 2012, 48-62頁
ブレント・アダムソン他「ソリューション営業からインサイト営業へ」、Diamond HBR July 2014, 102-113頁
安西洋之・中野香織『新・ラグジュアリー』、クロスメディア・パブリッシング、2022
安宅和人『イシューからはじめよ』、英治出版、2010
安宅和人「知性の核心は知覚にある」、Diamond HBR May 2017, 28-45頁

- エド・キャットムル, エイミー・ワラス『ピクサー流創造する力』, ダイアモンド社, 2014
- ルイス・ガスナー『巨像も踊る』, 日本経済新聞社, 2002
- グロービス『ロジカルシンキング教室』, PHP 研究所, 2011
- 橋本勝則・昆政彦・日置啓介『ワールドクラスの経営』, ダイアモンド社, 2020
- 桂幹『日本の電機産業はなぜ凋落したのか』, 集英社新書, 2023
- 古森重隆『魂の経営』, 東洋経済新報社, 2013年
- 神田房枝『知覚力を磨く』, ダイアモンド社, 2020
- 琴坂将広, ジョナサン・トレーバー「コーポレートバリエーション・アラインメント: 企業に根源的価値観を実装する」, *Diamond HBR April 2023*, 48-61 頁
- みんなの銀行『イノベーションのジレンマからの脱出』, 日経 BP, 2023
- バーバラ・ミント『新版 考える技術・書く技術』, ダイアモンド社, 1999
- ヤンミ・ムン『ビジネスで一番, 大切なこと』, ダイアモンド社, 2010
- 中村健太郎『コンサル脳を鍛える』, BOW BOOKS, 2023
- インドラ K. ヌーイ, ビジヤイ・ゴビンドラジャン「パーパスの持つ力を伝統企業に浸透させる法」, *Diamond HBR October 2020*, 60-73 頁
- 野矢茂樹『新版 論理トレーニング』, 産業図書, 2006
- 野矢茂樹「はたして, 論理は発想の敵なのか」, *Diamond HBR April 2016*, 82-93 頁
- 岡田恵子・吉田由紀子「日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦」, *Diamond HBR November 2019*, 76-90 頁
- チャールズ・A・オライリー, マイケル・L・タッシュマン『両利きの経営 増補改訂版』, 2022
- マイケル E. ポーター他 (2011)「共通価値の戦略」, *Diamond HBR June 2011*, 8-31 頁
- 佐宗邦威「組織の存在意義をデザインする」, *Diamond HBR March 2019*, 32-46 頁
- エドガー・H・シャイン『謙虚なコンサルティング』, 英治出版, 2017
- 末永幸歩『13歳からのアート思考』, ダイアモンド社, 2020
- ロバート・スレーター『IBMを甦らせた男 ガスナー』, 日経 BP 社, 2000
- 高岡浩三「経営者の仕事はパーパスを提唱し, 実現すること」, *Diamond HBR March 2019*, 22-31 頁
- 竹山美宏『定理のつくりかた』, 森北出版, 2018
- 田村馨・兵土美和子「中学生の立志プログラムはなぜメタファーワークに進化したのか」, 福岡大学商学論叢 60 巻 4 号, 2016, 741-757 頁
- 田村馨「[大型スーパーの食品スーパー化]が業態転換であるかを検証する」, 福岡大学商学論叢 67 巻 3 号, 2022, 181-222 頁
- 田村馨「なぜビジネスシーンにアート思考が求められているのか」, 福岡大学商学論叢 67 巻 4 号, 2023, 303-337 頁
- 照屋華子・岡田恵子『ロジカル・シンキング』, 東洋経済新報社, 2001
- 東大 EMP・横山禎徳『課題設定の思考力』, 東京大学出版会, 2012
- トーマス・ウェデル=ウェデルスボルグ「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」, *Diamond HBR February 2018*, 24-36 頁
- 山崎康司『オブジェクティブ&ゴール』, 講談社, 2003
- 横山禎徳「課題設定は意志から始まる」, *Diamond HBR February 2018*, 84-95 頁
- 吉田光伸「ミスマミの事業は顧客とともに進化し続ける」, *Diamond HBR January 2023*, 28-37 頁