



第2回

症状の列挙で中核問題を特定

3つの構造対立図からいぶり出す

久道 雅基

日本総合研究所
研究事業本部 上席主任研究員

hisamichi.masaki@jri.co.jp

前回、企業変革に向けた解決のプロセスは(1)中核問題を特定する、(2)問題の中核にある誤った方針を何に変えるべきか策定する、(3)正しい方向に導くにはどのように変化を引き起こせばよいかという実行計画を策定する、の3段階であることを述べた。

今回は、その(1)の中核問題の特定方法を詳しく紹介する。

■ 「ゴール」の定義を明確にする ■

中核問題を特定するプロジェクトを開始するに当たって、まず準備段階での注意を述べる。第1に、当然ながら「どんな範囲の組織を検討すべきか、それがどんな構造なのか」を明確にしておくなければならない。もしサプライチェーンの改革ならば、取引先など社外の構成組織も当然、検討対象になる。

第2に、参加すべきメンバーにも注意が必要だ。そのシステムにおいて意思

決定を行っている人、もしくは、それらの意思決定者を統制する権限を持つ人がそろわなければならない。意思決定権を持たないメンバーをそろえても実行力は期待できない。

第3にそうしたメンバー間で「ゴール」とは何か、という共通認識を定めておかなければならない。企業活動の場合、ゴールとは無論、利益のことである。

TOCではゴールの定義に、ROI(投資利益率)を用いることを推奨している。

$$ROI = \frac{\text{利益}}{\text{在庫}} = \frac{(\text{スループット} - \text{業務費用})}{\text{在庫}}$$

と表現する。

ここで「スループット」とは、売り上げから主な変動費である資材費を引いた粗利益を指し、固定費はあえて減算しない。固定費を無理に配賦しても、不正確に終わるケースが多いからだ。

つまり、ROIの向上とは、スループットを向上させるか、在庫あるいは業務費用を削減することで達成できる。だが、

TOCで最も重視するのはあくまでスループットの最大化である。これは「スループットの最大化の可能性は無限である」という考え方が根底にあるからだ。この考え方は、後の分析の際にも重要な前提となるので、しっかり頭に入れていただきたい。

ところが、企業では、経費削減には限界があるにもかかわらず、無分別な費用のカット・人員削減を行うケースが後を絶たない。コスト削減という部分最適を実施して、かえってキャッシュの最大化という全体最適を損ねているケースが多いのだ。コスト削減だけで一時的にROIを改善しても、顧客や従業員の満足度が低下すれば、長期的には

企業変革を成功に導くために制約条件の理論(TOC)を活用する講座の第2回目。前回の第1回では、多くの症状を引き起こす中核問題を探し当てることの重要性と、それが多くの場合、「方針の制約」であり、資源や市場の制約ではないことを説明した。

ひさみち
まさき氏

1984年茨城大学工学部卒業後、横浜ゴム新製品開発部門を経て、90年に日本総合研究所入社。専門はマーケティング戦略、SCM戦略、ERP戦略、経営革新の推進など。米AGI認定TOCコンサルタント、独SAP認定コンサルタントの資格を持つ。

ROIを低下させることになるだろう。

エリヤフ・ゴールドラット博士は、持続的な利益確保ためには、「株主の満足」「顧客の満足」「従業員の満足と雇用の保障」の3点をバランスさせる必要があると戒めている。

第4に、すでにあった経営目標に対して現時点でパフォーマンスがどの程度下回っているのか、ライバルの動向などの脅威は何かをメンバーで話し合っておく。ROIやスループットはどのくらい改善しうるかも見積もる。例えば、小売業の場合であれば、業務運営の変更によって、欠品や不在庫が無くなるとしたら、どの程度売り上げや利益が改善するのかなどを見積もっておく。

■ 症状を列挙して分析する ■

以上の準備ができれば、中核問題の特定に取りかかる。このために、中核

問題を引き起こす業務方針の混乱を図式化する。方針が対立した状況をTOCでは「中核対立」(Core Conflict)と呼ぶ。この中核対立を表現するチャートを「対立構造図」(Conflict Cloud)という。

この対立構造図は、まず症状の列挙、次に特に重要な症状の選定と分析の手順で作成していく。

まず、症状の確認である。目標達成を妨げる問題や、「望ましくない結果」(UDE:Un-desirable Effect)を列挙していく。経営目標はあえて高めに置いたほうが、メンバーはその妨げの要素をたくさん書き出せるだろう。

たとえば、小売りチェーンであれば、「既存店の売り上げが年々減少している」「欠品が多い」「在庫が多い」「エンドユーザーに対する販売機会損失が多い」「発注してから入手するまでのリードタイムが、エンドユーザーの望むものより長い」などがあり得る。こうした要素は実

際にはカード一枚一枚に書き出していく。

次に、こうした症状のリストから、特に重要な症状を3つだけ選択しよう。そして、その3つの望ましくない結果についてそれぞれの方針の対立を分析する。この対立構造図は、「ザ・ゴール2」(ダイヤモンド社刊)の32ページに登場したので知っている人も多いだろう。

望ましくない結果とは、ある方針のもとに、システム・企業、あるいは、そこに所属する社員が、何らかの行動を取った、あるいは本来は取るべきだった行動を取らなかったために起きているものである。

そこで、社員が「ある行動(D)」を取ることによって満たそうとした「ニーズ(B)」は何かを分析して書き出す。図の例では、「在庫をより少なめに保管する」が(D)で、「コストを管理下に置く」が(B)である。

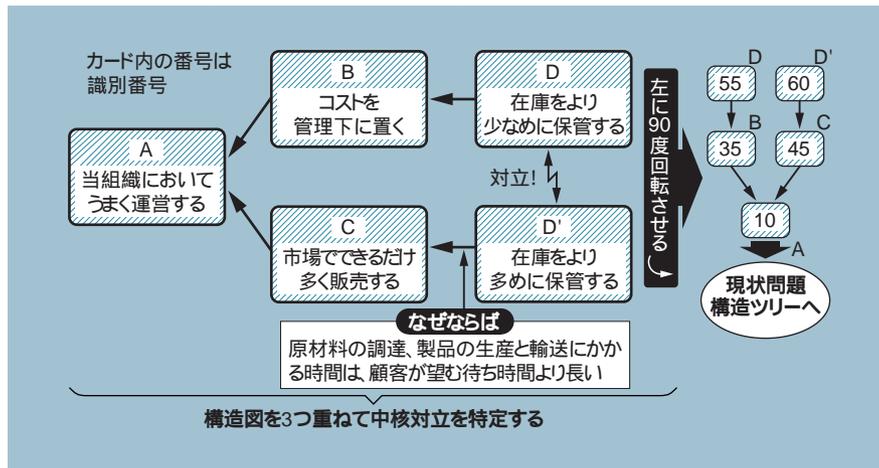
あるいは、取るべきでない行動を社員がとっていた場合は、「本来取るべきだった行動(D')」と「それによって満たさなければならなかったニーズ(C)」を書き出す。図では「在庫をより多めに保管する」が(D')、「市場でできるだけ多く販売する」が(C)である。

そして、(B)と(C)が共に満たそうとしている共通のニーズ(A)を書き出して、対立構造図を完成する。図では「うまく運営する」が該当する。

■ 3つの図から中核対立を特定 ■

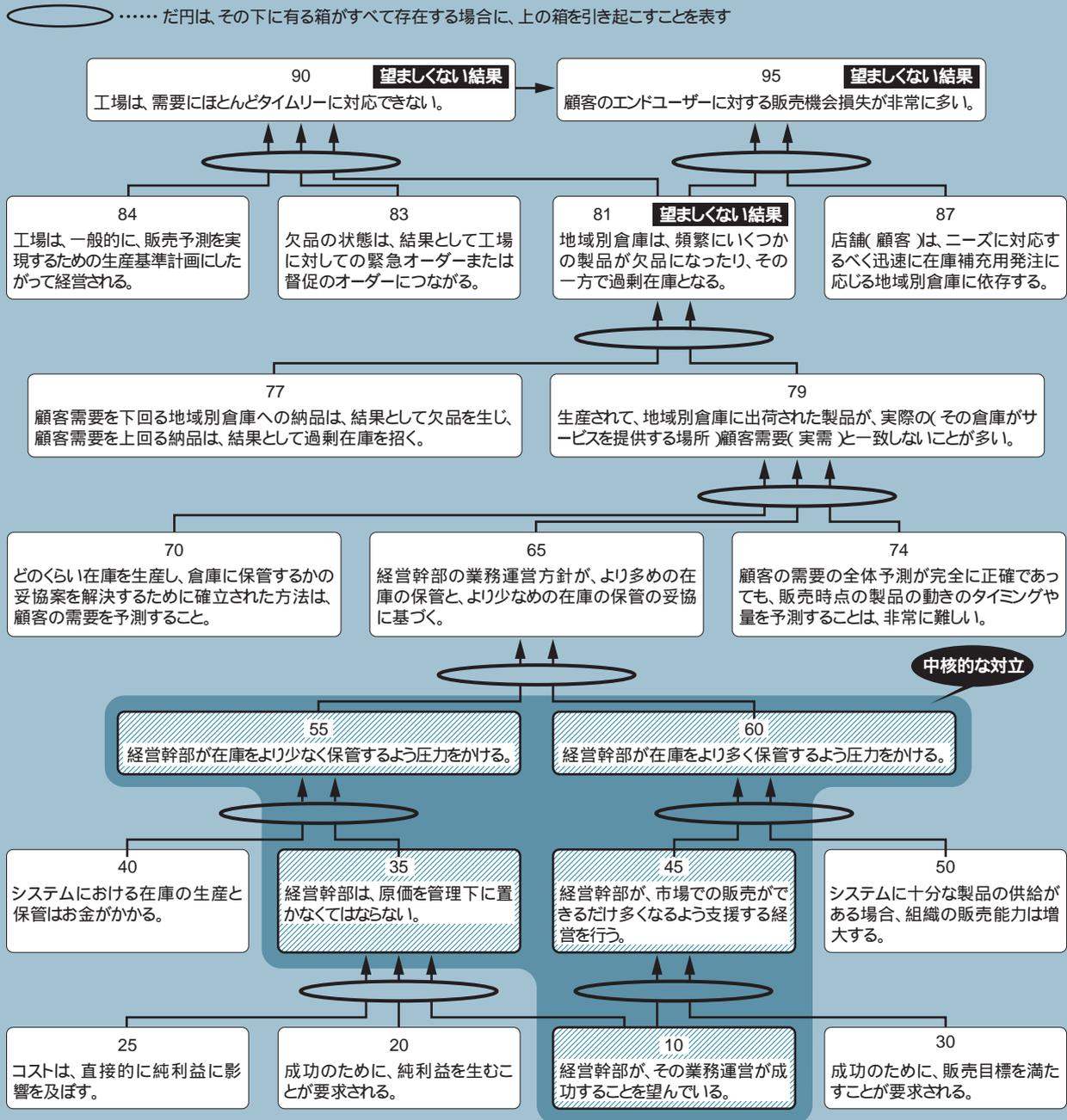
ここから先は米AGIが「3 Clouds Method」と呼ぶ手法で、数年前に開発したものだ。日本ではまだほとんど知ら

対立構造図の作成例。図を3つ作って重ね、中核的な対立を特定する



企業変革を阻む制約条件を探せ!

中核的な対立が本当に正しく特定できたか検証するために現状問題構造ツリーを作る。「望ましくない結果」が包含されれば成功



れていない。この手法の基本的な考え方はシンプルで、同様の対立構造図をあと2つ作って、3つの構造図を重ね合わせることで、重複する要素を検討するのである。

なぜたった3つの対立構造図から導く手法を推奨するのかといえば、あれもこれもと片っ端から現象面を掘り下げていくより、重要な3つの症状を引き起こす対立構造から中核問題を考察するほうが、短期間で本質的な対立に迫れるからだ。

本稿では残り2つの構造図の作成、および3つの図を重ねる作業の詳細は割愛する。丁寧に重要な症状を選び出して取り組めば、個々の対立構造図を重ね合わせて抽出しても、中核的な対立の構造図はそう大きく異なる表現になるわけではない。

重ねた結果としてここでは、(A)は「10 経営幹部がその業務運営が成功することを望んでいる」、(B)は「35 経営幹部は、原価を管理下に置かなければならない」、(D)は「55 経営幹部が在庫をより少なく保管するよう圧力をかける」で、(C)は「45 経営幹部が、市場への販売をできるだけ多くなるよう支援する経営を行う」で、(D')が「60 経営幹部が在庫をより多く保管するよう圧力をかける」になった。

こうして分析された対立構造ではマネジメントvs市場、短期的業務運営vs長期的業務運営、集権vs分権、プロセスvs結果、部分vs全体などが浮かび上がることが多い。

しかし「たった3つの対立構造図から

中核対立を特定してしまっているのか」と、読者の皆様は不安に思われることだろう。そこでその検証のために、全体構造を表現してみる。もし中核的な対立を特定し損ねたことが判明したら、ちゅうちょなく、3つの対立構造図を作り直すステップに戻らなければならない。

■ 中核的な対立を特定できたか ■

その検証の手法は以下ようになる。まず、この中核的な対立構造図(前々ページ)を、(A)を下に向けて90度回転させる。

この図の上に、前段階で列挙したすべての望ましくない結果を書き記したカードを配置していく。因果関係(Cause and Effect)を厳密に適用しながら、関係性をひも解いていく。関係性においては、方針(Policy)、評価指標(Measurement)そして行動(Behavior)が連鎖しているという視点を常に意識しなければならない。

中核対立のすぐ上には、(D)と(D')が直接引き起こす現象を書き加える。前ページの図の例では、「65 経営幹部の業務運営方針が...」が該当する。

少なくとも3つあったはずの望ましくない結果がすべて包含されることを確認できれば、中核問題の特定は成功だ。本ステップの作業は終了である。望ましくない結果が因果関係の中にすべて包含されなかったら、中核問題の特定を誤ったということで、対立構造図の作成からやり直す。

この図は、現状問題構造ツリー

(Current reality tree)と呼ばれている。読み方は、下から順である。1つの箱から1~2本の矢印が上に伸びている。ところどころ矢印をくくっている細い円は、そのだ円がくくった矢印の出所である箱が同時にそろって存在する場合に、その上位の箱を必然的に引き起こすことを示す。

例えば「10 経営幹部が、その業務運営が成功することを望んでいる」と「20 成功のために、純利益を生むことが要求される」と「25 コストは、直接的に純利益に影響を及ぼす」の3つの方針や現象が同時に存在するとき、「35 経営幹部は、原価を管理下に置かなくてはならない」という事象を引き起こす。

■ 個人攻撃は避ける ■

これらの作業において、参加者は言葉としての表現(Verbalization)に注意を払い、特定の個人を攻撃する発言は慎まねばならない。経営者や部門長など個々の人間のスキルや能力不足が問題を作り出したのではなく、マネジメント・システムが問題だったという合意が重要だ。あくまで、意思決定権者たちが、現在の問題点を構造的に正しく把握して認識し、共有するための作業であるからだ。

これで、やっと変化への抵抗の克服のための第1段階が完了した。次回は、「何に変えるのか」がテーマだ。変革を妨げている中核対立を打ち破る、「完全なソリューション」の策定を解説する。

(次号に続く)