



## 第3回

# 問題解決のアイデアを考える

## 「社内常識」を徹底的に疑う

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

2002年11月4日から7日にかけて、TOCの普及推進団体である米AGIが主催するカンファレンス「TOCワールド」が、米コネティカット州で開催された。今回はエリヤフ・ゴールドラット博士が来場しなかったことや、前週に米生産在庫管理協会のイベントがあったためか、参加者は前年より少なかったが、米ゼネラル・モーターズ、米空軍などの事例発表を見ることができた。

TOCワールドに行くたび思うのは、特に国防関係者のTOCへの取り組み意欲の高さだ。軍関係の予算は削減傾向にあるという危機感から、資材調達といったプロセスの業務革新への意欲が非常に高い。限られた予算で「国際社会の安全保障」というゴールをどう達成するか、陸・海・空軍を問わず多くの人材が思考プロセスを学んでいると聞いている。調達プロセスの革新ばかりでなく、空軍の米国民への広報戦略にもTOCを役立てているといった発表もさ

れていた。

会場で私はたまたま海兵隊の関係者と話す機会があったのだが、その人は山口県岩国市にある米軍基地で数年前に資材調達やメンテナンス・プロセスの改善にTOCを導入したと話していた。ひょっとすると日本国内で最先端のTOC事例は、米軍基地なのかもしれない。

### ■ 問題特定に手間をかける理由 ■

これまで第1回目では、中核的な対立とは「いまだ解消されていない慢性的な対立であり、それを引き起こすのは多くの場合は方針の誤りである」と解説した。そして、2回目では、中核対立を特定する作業手順を解説したが、読者の中には「あれほど手間をかけないと、中核問題の特定はできないのか」と疑問に思われた方もおられたかもしれない。

それは、冷めた目で状況を見られる第三者にとっては当たり前のように見えて

いた問題だったとしても、あえて前回で紹介したような手順を踏まないと、当事者全員からそれを問題だと認識してもらえないからである。一連の検討プロセスで最も重要なのは「問題を特定すること」以上に、「関係者全員」にそれを本問題だと受け止めてもらうことだ。

この「関係者全員から問題についてコンセンサスを得る」ことの難しさで、私たちコンサルタントは何度も苦い経験をしている。実際、今までのコンサルティング経験からいうと、こうした中核的かつ慢性的な対立はとて根が深い。

例えば、数年前にある大手電機メーカーで実際に直面した光景を紹介しよう。その企業グループは3つのセグメン

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3回目。前回の第2回では、断片的に認識されている望ましくない結果を整理し、中核的な問題 = 中核対立を特定する対立を特定するための検討方法を解説した。

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。

ト 企画・開発・生産機能を有する本社事業部、物流子会社、多くの事業部と共通である販売会社から成り立っている。ある時、私たちはその企業幹部と、市場の需要が減退した場合の対応について検討していた。需要減退の兆しが見えれば、減産をするかどうかの意思決定がポイントである。

ところが、その本社事業部の経理部長は減産に頑強に抵抗した。「(減産しないことで)たとえ在庫が増えたとしても何が悪いんですか。(販売会社の採算が悪化し、本社事業部だけが利益が

予定通りに立つことに)会計基準から言えば問題ないし、利益操作でもない!」と気色ばんだのだ。

つまり、事業部にすれば、自分の責任は自分の組織の利益の最大化だけであり、在庫の増加は販売会社の責任であるから知ったことではない、というのである。だから、事業部側は当初の販売計画に基づいた生産計画で生産を継続して販売会社に商品を引き渡すことで利益を計上し続け、在庫問題の解決策は販売会社の努力を一層要請することだというのだ。

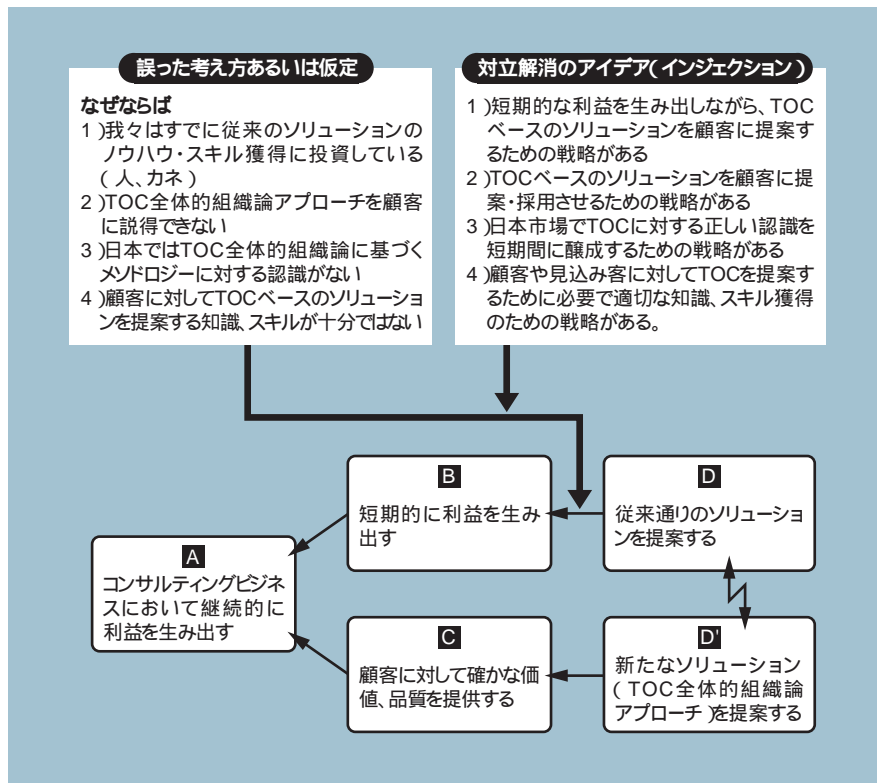
「部分最適の総和は全体最適ではない」 こうした考えが本当に実際の業務上の意思決定において根付いているかどうかは大企業では実に疑わしいものがある。大企業よりは風通しが良いはずの中小企業でも同様の状況が発生している場合も多い。

他人事として見れば誰もが「おかしい」と思うのだが、当事者となった時に、あなたの組織は本当に常にそうした冷静な視点で意思決定できているだろうか。これほど連結経営が叫ばれるようになって、現実にはまだまだほかの組織の状況など我関せず、という向きは多い。前回で紹介した中核問題の特定作業とは、このような誤った方針を表にさらけ出して関係者に自覚を促すプロセスでもあるのである。

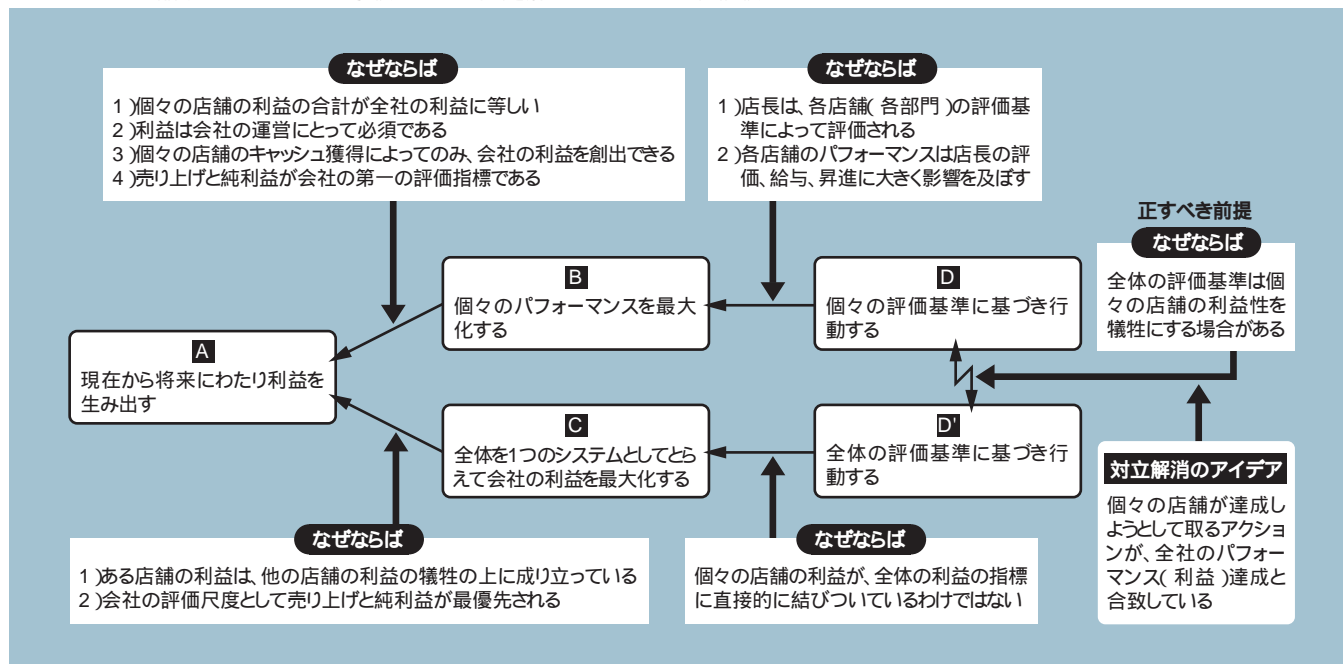
特に外部のコンサルタントを使う場合は、「関係者全員から中核問題の所在や、変革の方向性についてコンセンサスを得られているか」に常に注意してほしい。別なある大手企業での経験においては、私たちが問題を分析して中核対立と問題構造を外部の目で明らかにし企業幹部に提示した。ところがその企業幹部からは「自分たちの意見を集約しただけ」、「そのような中核対立構造も問題構造もすでに分かっていたことだ」と言い返された。だが、この企業幹部は問題を知っていたというのに、解決しようという姿勢はないのである。

結局、この改革プロジェクトは、私たちが中核対立と改革の方向性を提示したところで終了し、具体的な改革の推進ステップに移行しなかった。理由は

日本総合研究所のコンサルティング事業における中核対立と、対立解消のアイデア例



あるスポーツ用品小売りチェーンの事例における問題解決のアイデアの検討例



単純である。こうした企業幹部がプロジェクト・メンバーとなって自ら考え、「自分たちがしっかりと考えた課題だ」という所有意識がない限り、真剣な解決行動は生まれないのである。

そうしたこともあり、中核問題の特定など一連の検討会議には経営トップにも参加してもらおうのが原則である。もし参加できなければ、中核問題を特定した段階、変革の方向性を検討した段階など、その都度に経営トップ層にきちんと分析結果を伝えてコンセンサスを取り付けなければならない。

また、くどいようだが、トップにはあくまで中核問題は「マネジメント・システム(経営の仕組み)の問題だ」と伝えるべ

きで、「特定の個人のせい」と思わせないことが大事だ。

### ■ 徹底的に常識を疑え ■

中核問題を特定したら、次の作業は「アサンプション( Assumption : 仮定・仮説・前提条件 )」の検討である。望ましくない結果を引き起こす行動の裏には、社内常識として染み付いた仮説や前提がある。例えば前述の大手電機メーカーでいえば、事業部が販売会社の在庫増加を無視して生産ペースを下げないという行動の裏にあるのは、「個々の組織に与えられている経営目標をそれぞれ達成すれば、グループ全体の経

営目標を達成できる」、あるいは「全体最適を実現する唯一の方法は、グループ内のあらゆる組織において良い業績を上げることだ」といった誤った仮定があるからだ。

アサンプションの検討では、常識的だと思われていることでもきちんと言葉にしてみ、いわば「社内の常識を疑ってみる」といった心がけが必要だ。実のところ、TOCを用いた企業変革の勘所とは、こうした社内常識を徹底的に疑ってみることなのである。

アサンプションの列挙は前回で紹介した対立構造図を見ながら進める。左から順番に「A(共通のニーズ)を達成するためにはB(ある部分のニーズ)を

現しなければならぬ、なぜならば…」と読んでいく。この検討はすべての箱の間に関して行う。この「なぜならば…」にあてはまる、仮説や仮定、前提を社内常識を疑いながら列挙していく。ただし「D(ある行動)」と「D(本来取るべきだった行動)」は対立関係にあるので、「DとD'は直接的な対立関係になる、なぜならば…」と読んでいく。

例えばマーケティング分野でいえば、「企業の利益を最大化するためには、原価計算上の粗利率の高い商品売ることが必ず必要」という前提は、いついかなる時でも成り立つのだろうか。ある特定の条件が整ったときには全く逆の結果になることはないのか、ということを確認してみるのだ。

「設備投資の減価償却費を製品原価に配賦したうえで、そのコストを上回る値付けをしなければならない」という一見、常識的な考え方も、市場や業態によっては正解ではない。

もちろん、他社や他部門が採用してうまくいった考え方(方針: Policy)や重要業績指標(KPI)を安易に、自組織に適用することは危険である。固定費配賦をしない価格設定と大量生産を市場参加者がこぞって行った結果、極端に需給が悪化して限界利益すら確保できなくなってしまうれば、別な検討が必要だ。

### ■ 望ましい状態を考える ■

このように誤った前提・仮説などが浮かび上がったら、次に「どういう状態になれば、その前提や仮説は無効になる

か」を検討する。

検討の一例として、当社のコンサルティング事業のケースで考えてみよう。当社には、従来通りのコンサルティングで部分的な解決を図るサービスと、TOCで抜本的な解決を図るサービスとが混在している。私としてはTOCのコンサルティング体制を強化して、抜本的な解決を図ることで大きな価値や品質を顧客に提供したいと考えている。だが、社内には従来通りのコンサルティングを提供することで、短期的な利益確保というニーズを満たそうという業務活動が、対立的に存在している。

従来のコンサルティング・サービスを重視する行動の裏にあるアサンプションとは、「日本の顧客にはTOCに対する認識がない」「TOCによるアプローチを説得できない」などといった仮説や前提だ。

しかしそうした前提は、TOCを短期間に顧客に認識させたり、短期に成果を出して利益を生むといった戦略をTOC担当者が策定し実行すれば、消失してしまう。このように、ある仮説や前提を成り立たなくするためのアイデアを、TOCでは「インジェクション」と呼ぶ。インジェクションの表現は「状態の記述」であり、取るべきアクションまでは決めない。まずは「何に変わるべきか」を探索する。「どうやって変わるのか」は後で検討する。

別な例として、あるスポーツ用品小売りチェーンを挙げよう。ここでは「個々の店舗は、店舗に対する業績評価基準に基づき行動する」と、「チェーン全体の業績評価に基づき行動する」が対立構造にある。この対立の裏には、「チェーン

全体の評価基準を引き上げることは、個々の店舗の利益性を犠牲にする場合がある」という前提条件がある。そこで、変革の方向性として「個々の店舗が達成しようとするアクションが、チェーン全体の利益達成と合致する」という状態を目指すというアイデアを提起できる。

まずはこのように、中核対立に関するアサンプションとインジェクションを検討する。次に現状問題構造ツリーに複数存在していた「望ましくない結果」についても同様に、対立構造を解消するインジェクションを挙げる。

### ■ 対立解消の副作用に注意 ■

対象とする事業や企業全体に対して、ほぼすべての対立解消のアイデアを挙げることができたら、それを検証する。この検証プロセスの詳細は省略するが、これには前回作成した現状問題構造ツリーと非常によく似た、未来の状態を示すツリーを作成する。現状問題構造ツリーの下の方にインジェクションを置いてみた場合、上に向かって、現在かかえている問題や望ましくない結果がどのように変化して明るい未来が待っているのか書いていくのである。

インジェクションを置いた結果、新たにネガティブな事象が引き起こされると気づくケースもある。その場合は、その望ましくない事象についてさらにアサンプションとインジェクションを検討することになる。

次回以降では、インジェクションを実行する施策の検討と個々の改革事例を紹介していく。(次号に続く)