

2020年7月24日 (金)

問題発見技法



5. TOC思考プロセス

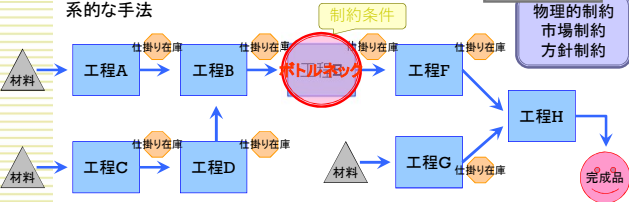
堀田敬介

1

TOCとは?

■ 制約条件の理論 Theory Of Constraints

➢ 制約条件(目標の達成を妨げている何か)に着目し、組織の改善を効果的に行い、目標達成を目指す体系的な手法



TOCの目標 = スループットを最大化!

- 最も足が遅い者に歩く速さを合わせる
- 制約条件を徹底活用
- DBR (Drum Buffer Rope)
- スループット会計 (キャッシュフローを重視, 在庫(材料, 仕掛り, 完成品)は資産ではない)


PERT Critical Path
制約条件
物理的制約
市場制約
方針制約

2

TOCとは?

■ DBRで改善

全員の足並みを揃えよう! = 全社的で導入大変
一番遅い人にあわせよう! = 現場で導入容易



toyota カンバン方式
DBR

継続的に改善を行うステップ

1. 制約条件を見つける ← ボトルネックはどこ?
2. 制約条件を徹底活用する ← ボトルネックを100%フル操業
3. 制約条件以外を制約条件に従わせる ← DBR (Drum Buffer Rope)
4. 制約条件を強化する ← ボトルネックを100%以上に
5. 慣性に注意しながら繰り返す 強化→全体が強化され、ボトルネックが移動する

3

TOC思考プロセスとは？

TOCでスループット最大化を限界まで達成したら、次に考えるのは市場と自社との関係等

■ 思考プロセス The TOC thinking processes

- 何を変えるのか？
- 何に変わるのか？
- どうやって変えるのか？

変化を起こし、実行に移す
系統的な手法

5

TOC思考プロセスの具体的手法

■ 5つのツリー

- 現状問題構造ツリー current reality tree
- 対立解消図 conflict resolution diagram
- 未来問題構造ツリー future reality tree
- 前提条件ツリー prerequisite tree
- 移行ツリー transition tree

中核問題抽出
ブレークスルーの注入
現状→未来へ構造改善
中間目標の展開
実行計画立案

6

T1:現状問題構造ツリー CRT

何を変えるのか? What to change?

■ 現状問題構造ツリー current reality tree

- どこを変えれば最小の努力で最大の結果が得られるかを明確にする
- UDEを引き起こす「中核問題」を洗い出す

好ましくない結果
UnDesirable Effects
実在している事象・実態
Entity

十分条件型
結果
↑
原因

7.8割を占める
問題の原因

中核問題

7

T2:対立解消図

蒸発する雲
Evaporating Cloud

何を变えるのか?
What to change?

何に变わるのか?
To what to change?

■ 対立解消図 **conflict resolution diagram**

- どのように变化すれば中核問題を解消できるかを考えるツール
- 対立の構図を明確にし、ブレークスルー的アイデアで本質的解決を図る

対立消滅へのbreakthrough
or 対立は錯覚

対立 Conflict

必要条件型

目的

必要条件

8

T3:未来問題構造ツリ=FRT

何に变わるのか?
To what to change?

■ 未来問題構造ツリ **future reality tree**

- 出された画期的なアイデアを実行したらどうなるのかを検証するツール
- 中核問題を解決したことで現状問題構造ツリがどう変化するかを調べる

好ましい結果
Desirable Effects

実在している事象・実態
Entity

十分条件型

結果

原因

9

T4:前提条件ツリ=PRT

何に变わるのか?
To what to change?

どうやって变えるのか?
How to cause the change?

■ 前提条件ツリ **prerequisite tree**

- 目的(Obj)達成を阻む障害(Obs)をあげ、障害を乗り越えたと達成される中間目的(IO)を、必要条件の関係でつなぐ

目的 Objective
障害 Obstacle
中間目的 Intermediate Obj.

例:IO-1を達成するにはObs-3が障害となるため、IO-3が達成されていないなければならない

必要条件型

目的

必要条件

10

T5:移行ツリー = TT

どうやって変えるのか?
How to cause the change?

- 移行ツリー transition tree
 - 変革を起こしていくための実行計画ツール
 - 各中間目標を達成するために、何をどの順序で行えばよいかを表現

目的 **Objective**
障害 **Obstacle**
中間目的 **Intermediate Obj.**
具体的行動 **Action**

例: Act-1を実行して、障害Obs-1を克服し、Objを達成!

十分条件型

結果
↑
原因

11

T1:現状問題構造ツリー = CRT

- 現状問題構造ツリー作成のプロセス
 - ① 分析するシステムの範囲と目的を決める
 - ② UDEの列挙 (5~10)
 - ③ EntityとUDEを因果関係で結ぶ
 - ④ 中核問題を発見!

ツリーの見直し
UDEの選び直し

十分条件型

結果
↑
原因

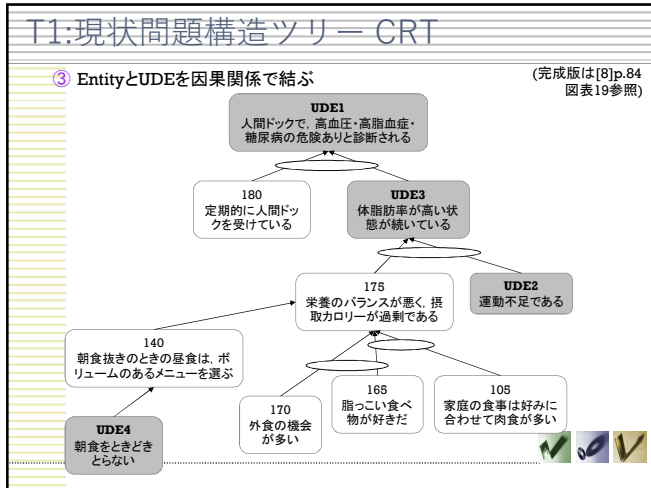
13

T1:現状問題構造ツリー = CRT

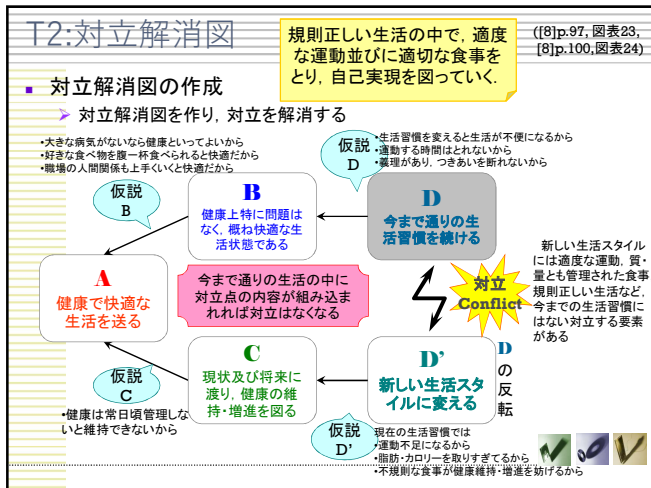
- 例: 商社勤務Aさん, 45歳男性 ([8] p.70~)
 - 今までこれといった病気をしなかったが、先日受けた人間ドックの結果では、幾つかの項目で異常値が出た。血圧高、高脂血症・糖尿病の危険。
 - お腹の出っ張りが気になる。運動? 体脂肪計を買っただけ、etc.

- ① 分析するシステムの範囲と目的を決める
 - ✓ 分析する範囲 ... Aさんの生活全体
 - ✓ 目的
 - 人間ドックでひっかかった項目を正常範囲にする
 - 健康で快適な生活を送る
 - **健康で活力ある充実した日常生活を送る**
- ② UDEの列挙
 - ✓ UDE1: 人間ドックで、高血圧・高脂血症・糖尿病の危険ありと診断される
 - ✓ UDE2: 運動不足である
 - ✓ UDE3: 体脂肪率が高い状態が続いている
 - ✓ UDE4: 朝食をときどきとらない
 - ✓ UDE5: 疲労回復に必要な睡眠時間がとれない
 - ✓ UDE6: 休日は家でごろごろして過ごす

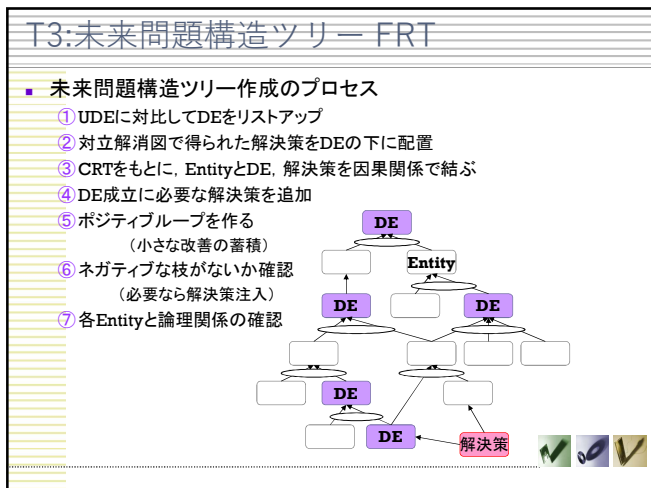
14



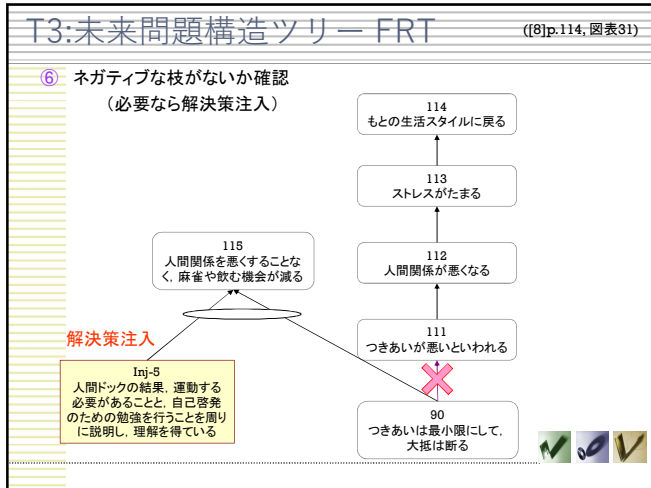
15



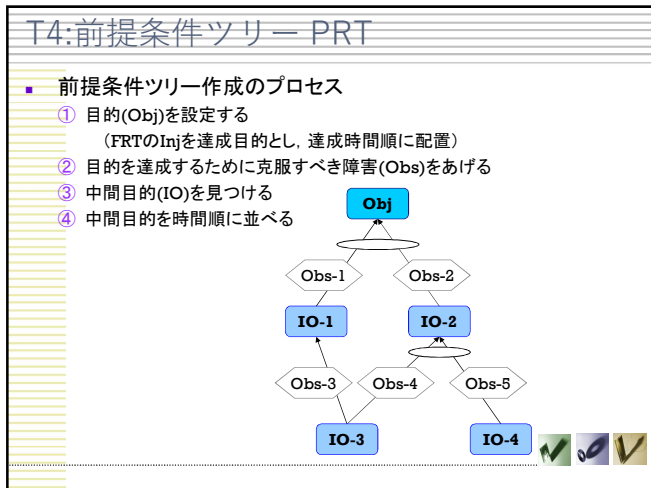
17



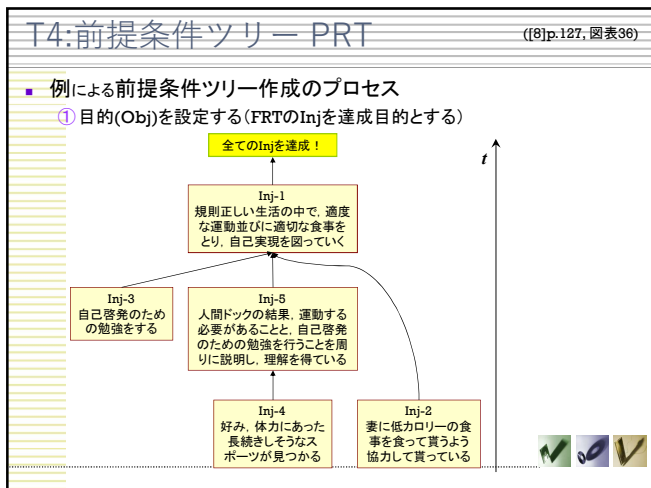
18



23



25



26

問題発見のための対立解消図 (21p.11~22)

■ 対立解消図の作成(例4[2])

我々の共通した目的は何か？
どうして交渉しなければいけないのだ？
何が理由で適切な解決策を見つければならない？

「娘の評判を守るため？」
「デイヴに認めないのにシャロンにだけ許すわけにはいかない？」
「子供の様？」
「安全？」

B 娘の安全

D 10時までに帰宅

A 健全な家族生活を営むため

この対立は錯覚である
親のエゴと子供の安全性を同一視しがってる

対立 Conflict

C 人気者である

D' 12時に帰宅

シャロンは何を望んでいるか？
Dの反転

自分は何を望んでいるか？

NO!

33

参考文献

- [1] E・ゴールドラット, 三本木亮訳「ザ・ゴール」ダイヤモンド社(2001)
- [2] E・ゴールドラット, 三本木亮訳「ザ・ゴール2」ダイヤモンド社(2002)
- [3] E・ゴールドラット, 三本木亮訳「チェンジ・ザ・ルール!」ダイヤモンド社(2002)
- [4] E・ゴールドラット, 三本木亮訳「クリティカルチェーン」ダイヤモンド社(2003)
- [5] 稲垣公男「TOC革命」日本能率協会マネジメントセンター(1997)
- [6] 村上悟・石田忠由・井川伸治「在庫が減る! 利益が上がる! 会社が変わる!」中経出版(2002)
- [7] 村上悟「在庫ゼロリードタイム半減 TOCプロジェクト」中経出版(2002)
- [8] 石田忠由・佐々木俊雄/村上悟監修「思考を変える! 見方が変わる! 会社が変わる!」中経出版(2003)
- [9] 中野明「エリヤフ・ゴールドラットの『制約理論』がわかる本」秀和システム(2006)

34
