



ゴールドラット博士の TOC (2) (生産スケジューリングの最適化)

8 月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所
2024 年 8 月 1 日(木)

TOC の基盤となる考え方は「つながり」と「ばらつき」のある組織やシステムでは、仕事の流れを滞らせる「制約(ボトルネック)の改善」に集中すれば、全体最適化が実現できるというものである。

「システムにつながりとばらつきがある」ならば、先ず眼前の「制約(ボトルネック)に集中する」ことが、必ず「全体に成果(利益の増加)をもたらす」こととなることを示す。

部署間を左から右へと仕事の流れてくる組織をモデル化したシステムでは、個々の部署が 1 日に処理できる能力には、それぞれ 20、15、10、12、16 とばらつきがある。このシステムでは各部署で、制約となっている部署 10 以上のアウトプットを出すことは無駄(余剰在庫となる)になる。

ということは、この部署の改善だけに集中すれば組織全体のアウトプットが向上することは明らかであろう。

制約の改善のために、TOC では「5 つの集中ステップ」を提唱する。

ステップ 1. ボトルネックを見つける

ステップ 2. ボトルネックをどう活用(改善)するかを決める

ステップ 3. 他のすべてをステップ 2 の決定(ボトルネック)に従わせる

ステップ 4. そして、ボトルネックの能力を高め、問題を解消する

ステップ 5. ステップ 4 でボトルネックを解消したらステップ 1 へ戻す

このステップで重要な点は、制約以外の改善には取組まないことだ。

制約と非制約の区別を欠いた意思決定が、組織全体に大きなダメージを与えることに注意すべきである。

先ず、やらないことを決めることこそが TOC の第一の集中である。

TOC の思考プロセス

第1. 問題について同意を得る

第2. 解決の方向について同意を得る

第3. その解決が問題を解決できることについて同意を得る

第4. いかなる潜在的否定的波及効果も克服することに同意を得る

第5. 実施する際のいかなる障害も克服することに同意する

真の生産性とは、「目標を達成するための手段」であり、会社のゴールは

「お金を儲けることだ」、ゴールドラット博士は、工場の生産性として「スループット」、「在庫」、「業務費用」の 3 つを提示し、この指標を使って工場のすべてを測るようにアドバイスする。目的は利益の増加だ。