



## ゴールドラット博士の TOC (8) (クリティカルチェーン)

10 月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所  
2024 年 10 月 1 日(火)

投資することで予想される将来のキャッシュ・フローを市場利子率で割り引いて現在投資の現在価値を求める。この現在価値から現状(既存資本)の投資額を差引いたものが投資効果であり、営業権である。

TOC の理論をプロジェクト・マネジメントという今までとは異なる領域でいかに応用できるのか、その方法を示した書である。

企業の成長は、健全なプロジェクト・マネジメントなしには考えられない。企業が設立され、そしてどのような製品を開発、販売するのか、どのようなサービスを提供するのかを決める。

その一連の活動すべてがプロジェクトなのだ。つまり、企業とはプロジェクトの連続、集積の上に成り立っている。

プロジェクトはドラマである。

予想しない困難や数々の失敗に悪戦苦闘しながら、最後は栄光のゴールに到達する。プロジェクトはいつも難しいこと、予想外のことだらけのドラマだ。

しかし、プロジェクトは予定通りに淡々とゴールに到達するのが本当の姿だ。

プロジェクトとは、一般的に言えば、「目的」、「資源」、「納期」の三つのバランスをうまく取りながら実行するものである。

先ず、いつもとは違う独自の「目的」がある。これを「スコープ」(範囲)と言い、ヒトやモノやカネといった「資源」(リソース)の制約の下で、いつでも良いというわけにはいかない有期性「納期」がある。以前と違うことをやるだけで十分難しいのに「資源」や「納期」に制約がつくので更に難しくなる。顔見知りの同僚のみというわけにもいかないのも、コミュニケーションも難しくなる。

しかし、そのような面倒なことは考えずにその本質を考え、「納期」の期間短縮をどう実現するかというアプローチ、例えば、納期や資源を半減する、持てる資源は二倍に生かすなど現実的な点に重点を置くのはどうだろうか。

なぜ、時間は延びるばかりなのか？

学生症候群一期限までに時間的な余裕があるとつい他のことに手が出で、ギリギリまで作業に着手しないことや掛け持ち作業の弊害(複数プロジェクト)や時間の浪費なども起きる。

こうしたプロジェクトや課題を解決するソリューションがクリティカルチェーンである。

(1) マネジメントに人間行動の特徴を織り込む。

- (2) 期限を設けずに**期間のみを提示する**。すぐに作業に着手し、終わればすぐに申告する。
- (3) **余裕時間**はプロジェクトバッファとして集中する。
- (4) **資源の競合**を計画段階で解消する。

こんな風に考えるとプロジェクトは「**チームで行う**」という**特徴**もあり、同じ方向に向かって、期限までに、目的を達成する取組み、その結果、独自の目的を達成する。一言で言えば**今までにない価値**を獲得する活動と言える。

よく考えてみると、これはかなり難しい要求である。

時系列で見ると、「**立上げ**」、「**計画**」、「**実行**」、「**監視とコントロール**」、「**終結**」となる。

従って冒頭に述べた**現在価値計算**が必要になる。