



ゴールドラット博士の TOC (14) (コストに縛られるな③)

12 月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2024 年 12 月 1 日(日)

TOC は“局所的最適化は、全体最適化につながらない”と説き、TOM は“物事を正しく行うだけでは充分でない。正しいことを行うのが重要だ”と促し、そして、JIT では“必要でないことはするな”と教えている。

スループットを重要度No.1にするのは、さまざまな活動、作業がひとつながりになった鎖を考えてみればよい。

この鎖のパフォーマンス、つまり強度は何によって決定されるか。それは強度の一番弱い輪である。これは、鎖全体の強度(パフォーマンス)を制限する輪、制約、つまり制約条件である。

スループットワールドでは、制約条件に注意を集中することが求められる。ところが、仕事のほとんどはトラブルの解決に充てられている。紛れもなくコストワールドのマネジャーである。

それは、すべての注意は薄く、広く、浅く、多くの事柄に分散されてしまっている。

プールに浸かって、埋め尽くされたプールのピンポン玉を全部水の中に沈めようとしているのと似ている。

ピンポン玉には重要性はなく、スループットが重要なのである。

TOM は、顧客サービスや品質などの将来のスループットを増大させる不可欠の要素を強調した。また、JIT は、在庫を資産とみなさず、製造のリードタイムの短縮とバッチを小さくし、段取り時間の短縮とトラブル発生 of 事前防止を強調した。

しかし、TOM と JIT はともにスループットワールドの本質についての認識は充分であるとは言えなかった。

企業が相手にしているのは、従属変数で構成された環境である。

そのような環境で求められるのは集中である。多くの抜本的対策というものを個々に相手にすることよりも、集中プロセスが必要である。

TOM がコスト会計による財務的評価を脇へ追いやり、“品質優先”を掲げ、JIT がコスト会計を一掃し、“カンバン方式”に変えたように月末症候群や新規改善プロジェクトに集中するのではなく、重要なのは限られたごく一部の新しい考え方、“コストワールドからスループットワールド”への切り替えが必要である。