



絶対に失敗したくない！  
失敗から学ぶ、成功から学ぶ、  
TOC導入の秘訣



株式会社ビーイング  
TOCコンサルティング部



1. 失敗する組織と成功する組織の違い
2. 失敗から学ぶ
3. 成功から学ぶ
4. マネジメント・イノベーション

# 失敗する組織と成功する組織の違い





TOC導入を“失敗する組織”と“成功する組織”では、何か決定的な違いがあるのでしょうか？  
“成功する組織”の共通項は存在するのでしょうか？



※TOCを“導入する” or “導入しない”の話ではない

# TOC導入の秘訣



十数年に渡り、TOCに関わる活動に携わらせていただき、“成功”した企業のみならず、多くの“失敗”という企業も、実際に見て、聞いて、様々な真実（リアル）を知り得ています。

特に、近年では“失敗を経験された企業からご相談いただくケース”もあり、“次こそは失敗したくない！”という強い思いをいただくこともあります。

多くの成功と失敗から学んだ  
**“TOC導入の秘訣”**。  
本日、紐解いていきたいと思えます。



# TOCは制約を特定することからスタート



“TOC導入の秘訣”を紐解いていくにあたって注意点。

条件が揃わないからといって諦めないように。

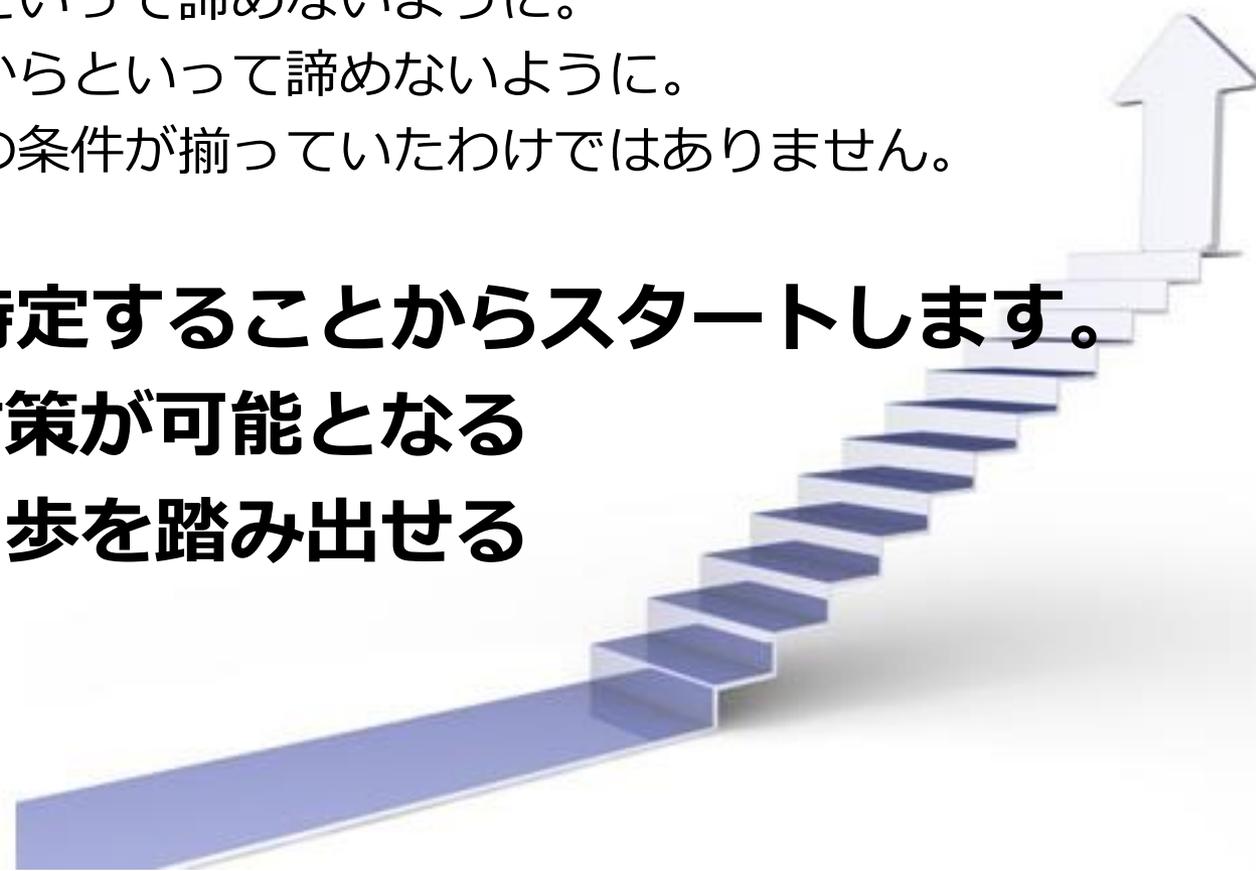
状態が異なっていたからといって諦めないように。

成功した組織も全ての条件が揃っていたわけではありません。

**TOCは制約を特定することからスタートします。**

**知ることで、対策が可能となる**

**知ることで、一歩を踏み出せる**



# “7つの質問”と“2つの選択”



これから、TOC導入の秘訣に関する“7つの質問”を出します。  
ターニングポイントとなる7つの質問です。  
質問の選択肢は、たった“2つ”。

## “2つの選択”のどちらを選びますか？

まずは、“理想”の選択肢を、  
そして、皆様の組織を思い返して“現実”の選択肢を。

	理想	現実
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

# 失敗から学ぶ



# 失敗から学ぶ 失敗事例：A株式会社



企業規模	非上場企業、社員200名
プロジェクト	新商品開発 ハード+ソフトウェア
きっかけ	開発部長の問題意識から。 市場では品質が最重要視され、品質ミスは会社自体の命取り ・近年、ソフトウェア部門でやるべきことが急増 ・マネジメントが属人的で組織的なマネジメントは皆無 ・多くの人の変化の必要性を痛感していた
導入経緯	開発部長が主導。 ・活動の必要性を主要マネージャーに周知 ・新商品開発プロジェクトへのCCPM導入が決定

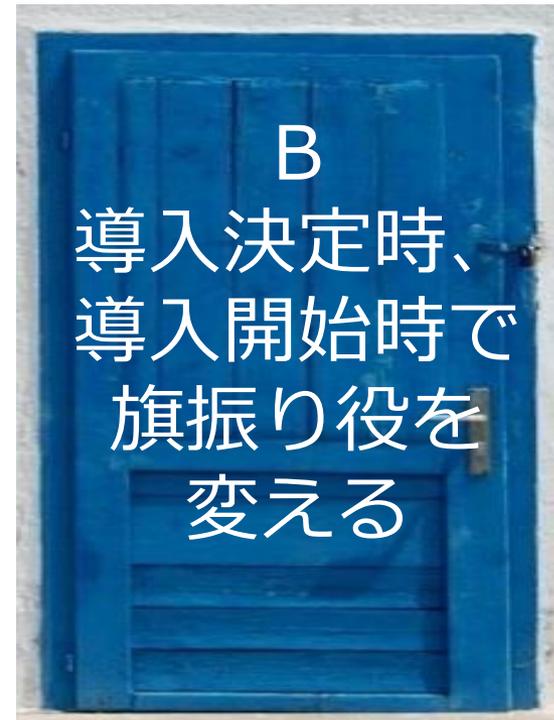
しかし、6ヶ月後、“何とか組織を変えたい”と  
経験豊富なベテランの方のみが活動を継続している状態に。  
結局、定着につながらず、元の状態にもどってしまいました。



## 何が失敗へとつながる選択だったのか？

# 7つの質問 1

導入決定時に先頭で“旗”を振っていた開発部長、  
開発部長はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 1 解説

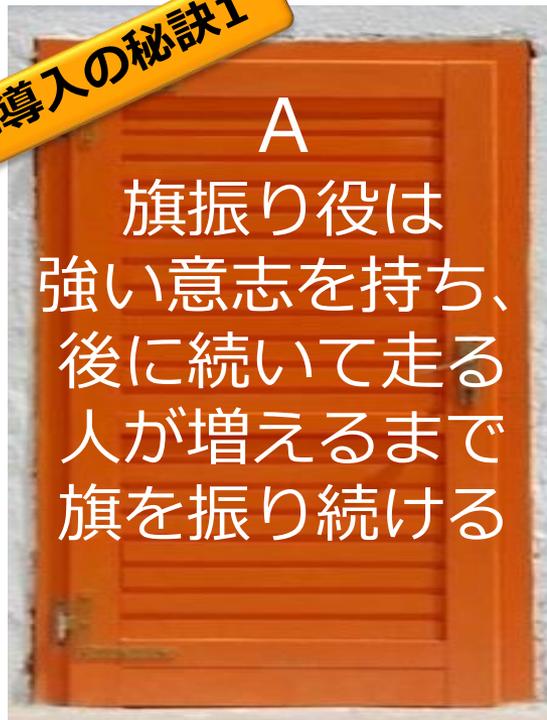
## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・ 導入開始時は一番大切な時期であり、成功／失敗の分岐点
- ・ 後続者に強い意志や確信が形成され、転がり始めるまでが重要

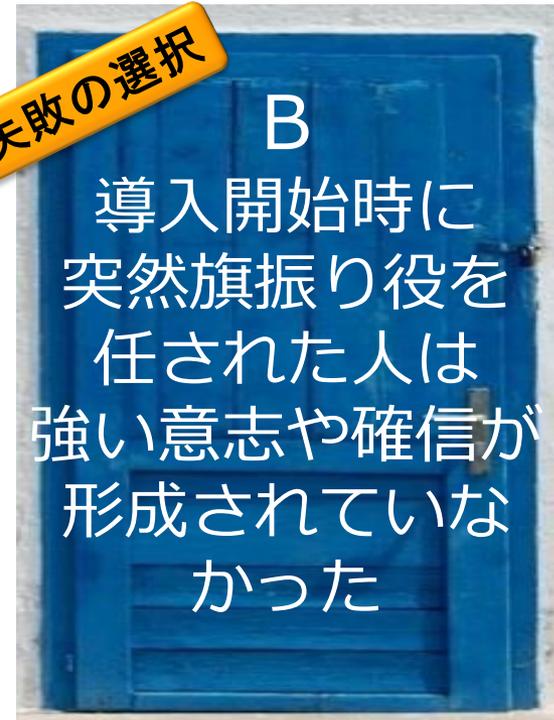
## 失敗の選択 キーポイント

- ・ 導入決定の“旗振り役”の開発部長は“多忙”を理由に導入開始と同時にほぼノータッチ
- ・ 強い意志や確信が形成される前に変化しない方へと流された

TOC導入の秘訣1

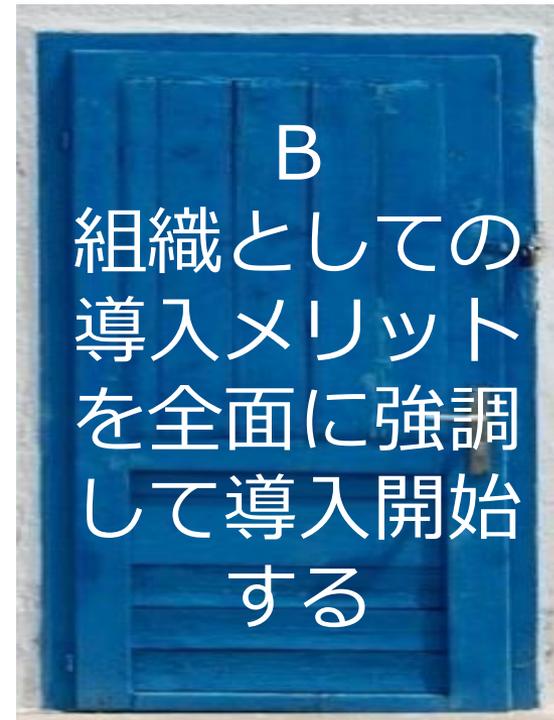
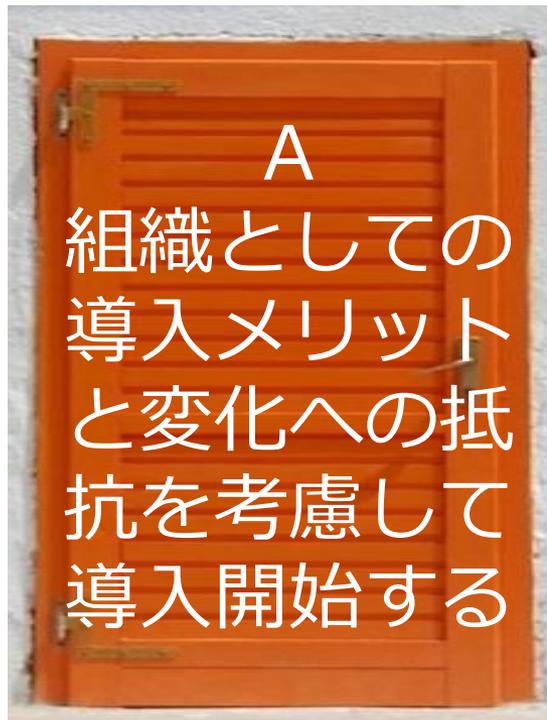


失敗の選択



## 7つの質問 2

導入決定時に先頭で“旗”を振っていた開発部長、  
開発部長はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 2 解説



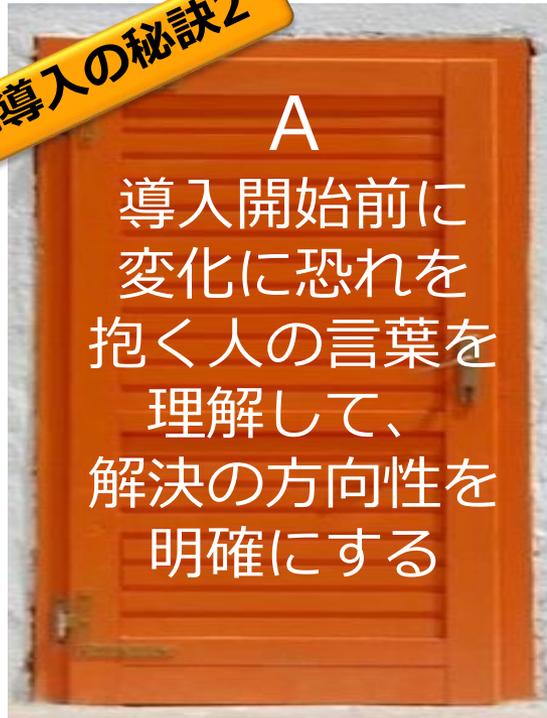
## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・その人の立場や思考から発生する恐れが抵抗を生み出す
- ・“松葉杖”“人魚”を和らげる、或いは取り除く活動を導入開始前に行う

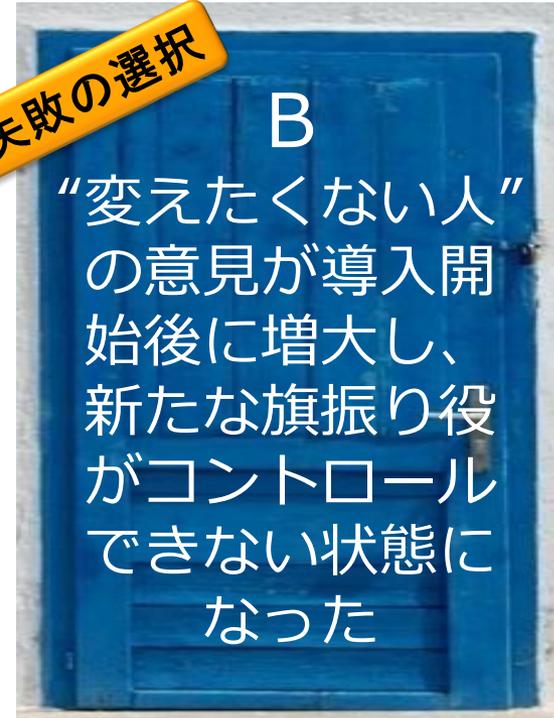
## 失敗の選択 キーポイント

- ・“変えることのリスク”や“変えないことのメリット”を考慮せず。
- ・人は変化を恐れるあまり、目の前の“金の壺”や“ワニ”から目を背け、抵抗のみが大きくなる傾向がある

TOC導入の秘訣2



失敗の選択



# 失敗から学ぶ 失敗事例：株式会社B



企業規模	上場企業、社員500名
プロジェクト	新商品開発 ハード+ソフトウェア+品質管理
きっかけ	取締役の紹介から。 他社で良い成果が出ている事例がある、うちでも実現したい ・“現場”が変われば良い方向に向かうはず ・プロジェクト数は増加する一方 ・納期遅延は絶対に許されない市場環境、 納期遅延防止のために追加投資が莫大に
導入経緯	本部全体の部門長が合意してスタート ・新商品開発プロジェクトへのCCPM導入が決定

しかし、12ヶ月後、知識は得て実践を重ねたものの、業務自体には殆ど変化はありませんでした。  
もちろん、業績に数値的な成果はありませんでした

## 何が失敗へとつながる選択だったのか？



# 7つの質問 3

本部全体の部門長が合意してスタート、  
本部長や部門長はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 3 解説

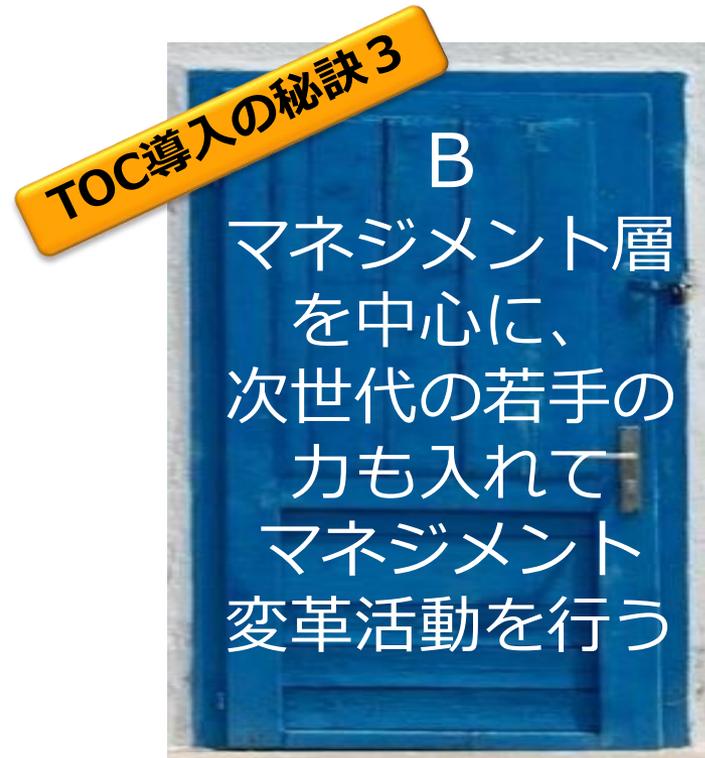


## 失敗の選択 キーポイント

- ・“次世代の若手”というと  
一見良さそうに聞こえてしまう
- ・マネジメント層が次世代の若手に  
責任を丸投げ

## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・マネジメントを変えることができる  
のはマネジメント層自身
- ・マネジメント変革の実現には、  
マネジメント層の意識改革と  
行動変化が必須



# 7つの質問 4

本部全体の部門長が合意してスタート、  
本部長や部門長はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 4 解説

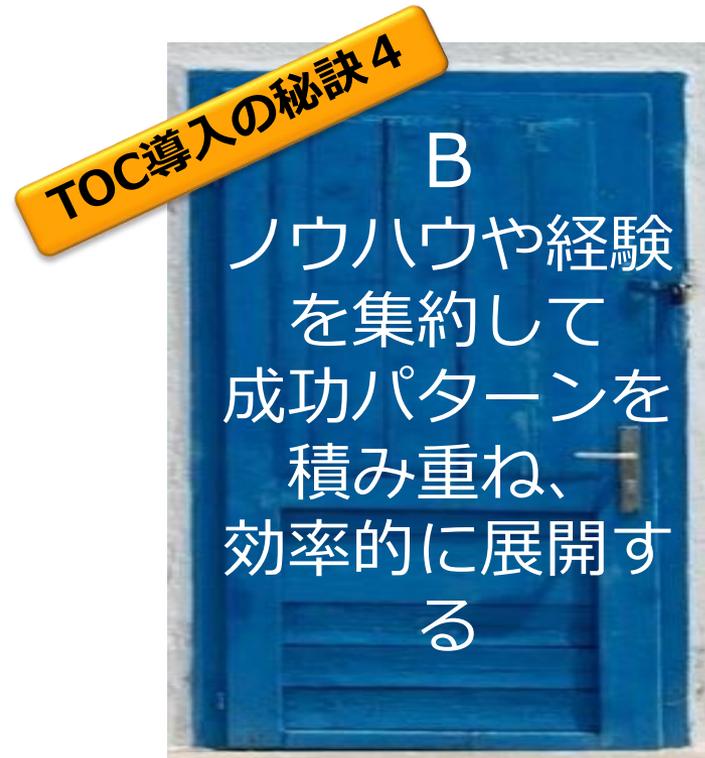


## 失敗の選択 キーポイント

- ・何をいつどのように実現していくかのプロセスが明確でない
- ・ノウハウや経験が蓄積／共有されず、時間ばかりが経過してしまった

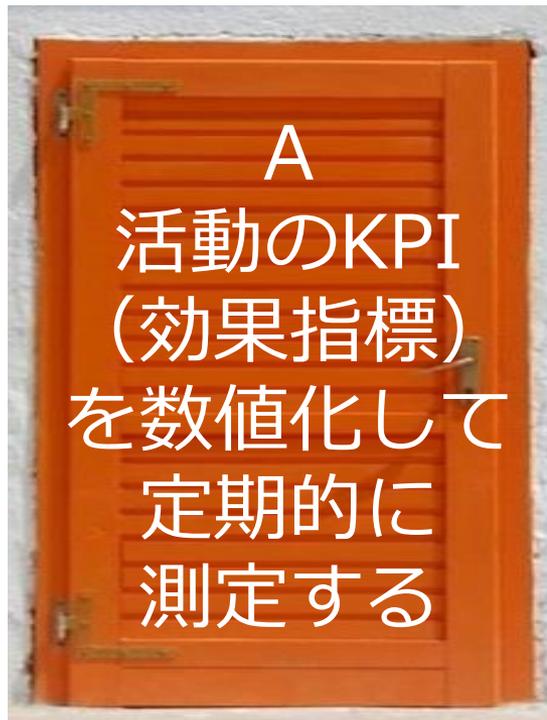
## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・組織の成功に向けたプロセスやスケジュールを明確に決める
- ・ひとつひとつクリアすることで、成功に近づいていく



# 7つの質問 5

本部全体の部門長が合意してスタート、  
本部長や部門長はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 5 解説



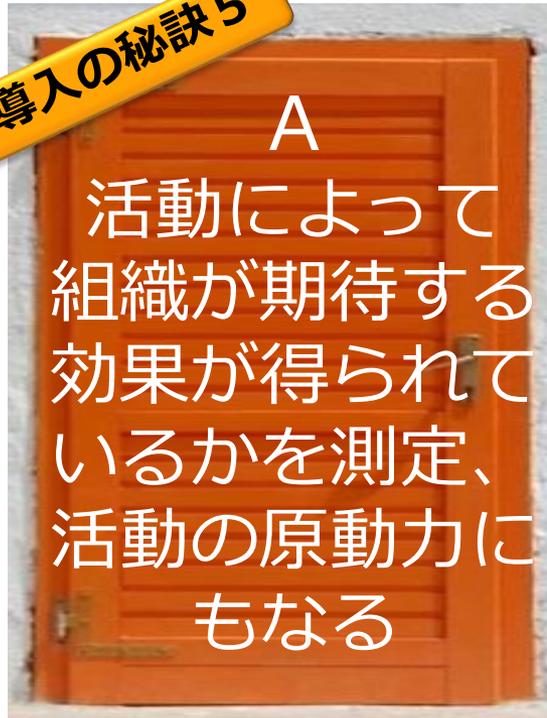
## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・ KPIを数値化して定量的に測定
- ・ 定性的な成果も同時に確認
- ・ 組織の成功に直結していれば、活動は継続性を生み、自然と定着につながる

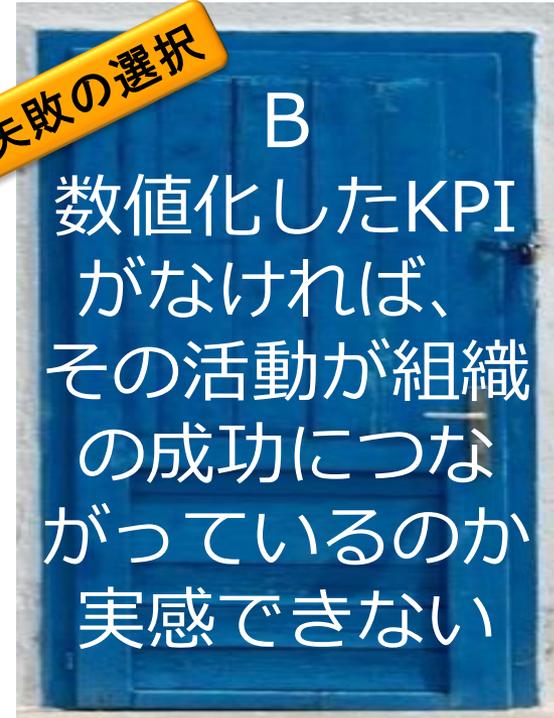
## 失敗の選択 キーポイント

- ・ “組織が良くなっている”という定性的な成果も大切
- ・ しかし、組織の成功につながらない活動は、組織目標との乖離から形骸化を生み、定着しない

TOC導入の秘訣5



失敗の選択



# 失敗から学ぶ 失敗事例：株式会社C



企業規模	非上場企業、上場企業など多数
プロジェクト	新商品開発、システム開発など多岐
きっかけ	プロジェクト管理“ツール（ソフトウェア）”の選定、 或いは、プロジェクトマネジメント“手法”の選定。 他社でも実績のあるプロジェクト管理方法を導入したい ・納期遅延、開発リードタイム短縮要望が強い ・マネージャーを中心に残業／休日出勤が多い ・現場の管理負担が大きいので負担を軽減させたい
導入経緯	プロジェクト現場を支援する立場の推進者が主導。 ・プロジェクトへのCCPM導入が決定

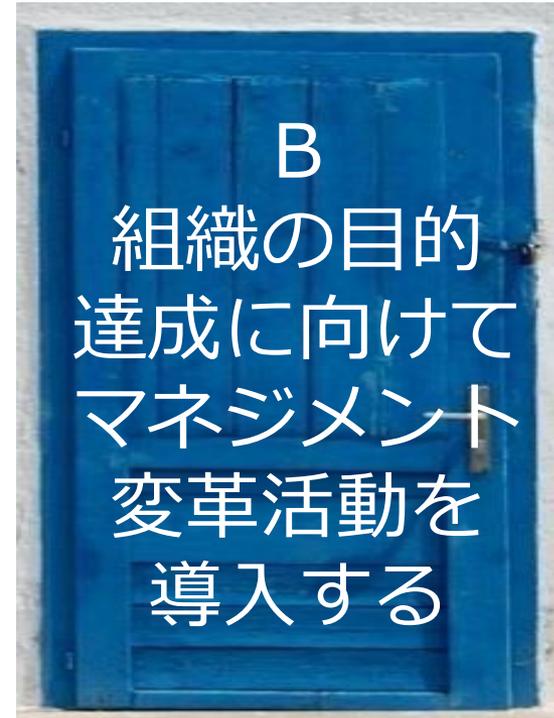
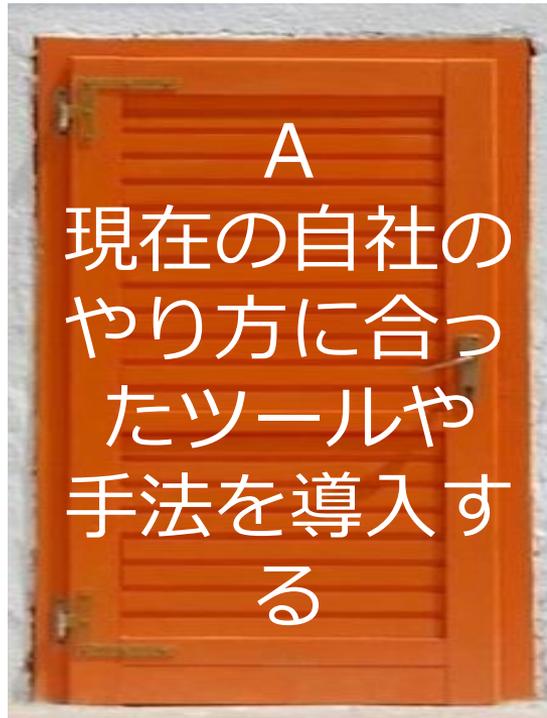
しかし、このタイプの組織の多くは、  
成果が伴わない結果、活動が組織全体に拡大することは稀です。

## 何が失敗へとつながる選択だったのか？





推進者はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 6 解説

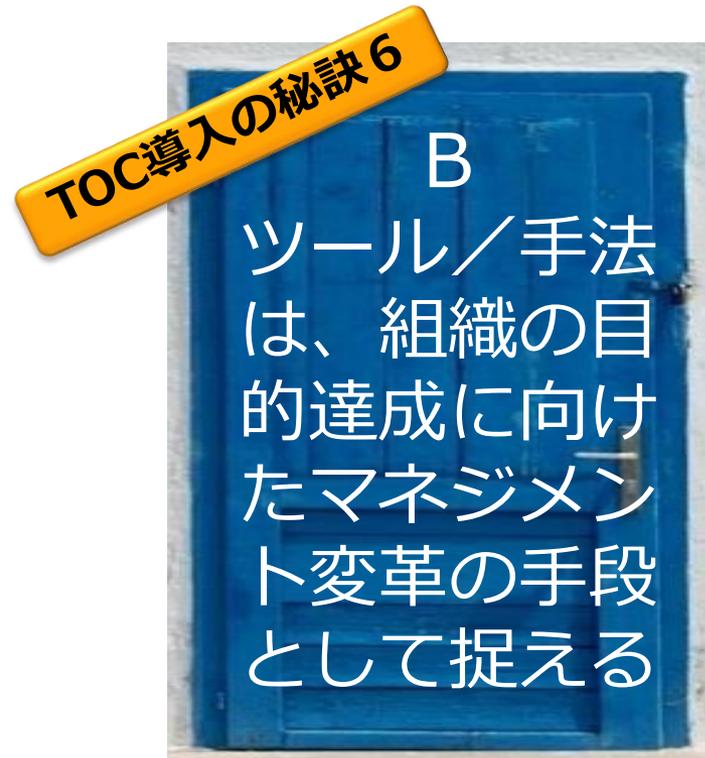


## 失敗の選択 キーポイント

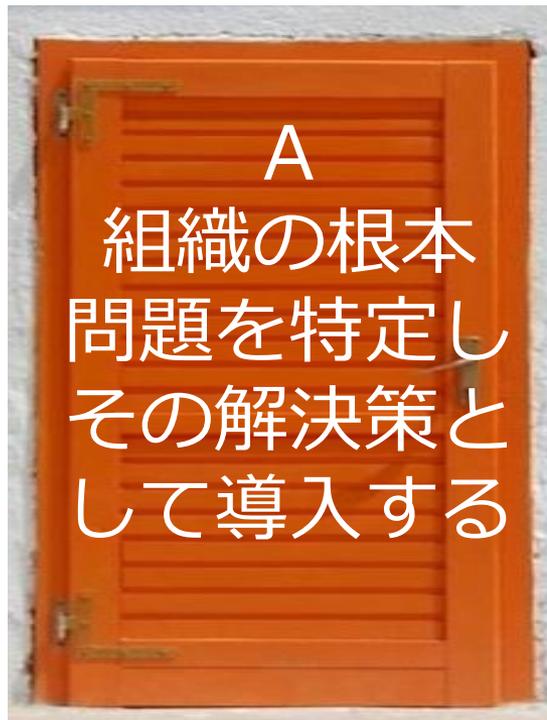
- ・目に見えるツールや手法自体に興味を持つことは決して悪いことではない
- ・ツール／手法を導入しただけで、組織のマネジメント方法が変わり、組織の目的が達成されることはない

## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・ツール／手法は目的達成の手段
- ・手段を目的としてはいけない
- ・組織を在り方を変え、目的を達成するためには、マネジメントを変える必要がある



推進者はどちらを選択したのでしょうか？



# 7つの質問 7 解説



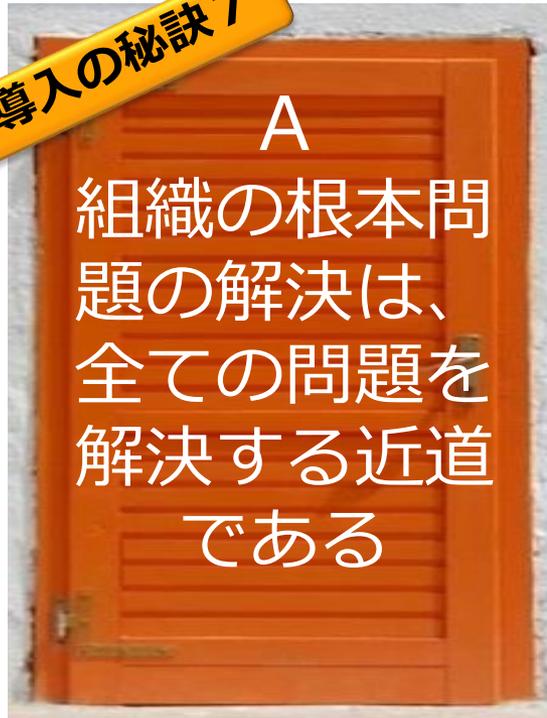
## TOC導入の秘訣 キーポイント

- ・問題の発生源である根本問題を解決できれば、発生している多くの問題は解決できる

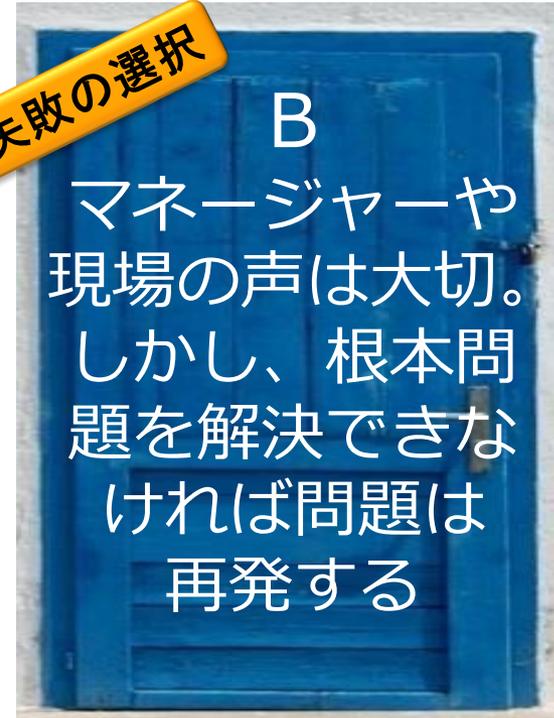
## 失敗の選択 キーポイント

- ・表面上に出てきた全ての問題に解決策を実行しては時間が足りない
- ・もぐら叩き状態では、解決したはずの問題がまた発生する

TOC導入の秘訣7



失敗の選択





## TOC導入の秘訣

- 1 導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない**  
旗振り役は強い意志を持ち、後に続いて走る人が増えるまで旗を振り続ける
- 2 組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する**  
導入開始前に変化に恐れを抱く人の言葉を理解して、解決の方向性を明確にする
- 3 マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする**  
現在のマネジメント層を中心に、次世代の若手の力も入れてマネジメント変革活動を行う
- 4 組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する**  
ノウハウや経験を集約して成功パターンを積み重ね、効率的に展開する
- 5 活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する**  
活動によって組織が期待する効果が得られているかを測定、活動の原動力にもなる
- 6 組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する**  
ツール/手法は、組織の目的達成に向けたマネジメント変革の手段として捉える
- 7 組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する**  
組織の根本問題の解決は、全ての問題を解決する近道である

**“成功に向けて  
マネジメントが選択すべき行動指針”**

# 成功から学ぶ



# 成功から学ぶ 成功事例：D株式会社

企業規模：上場企業 1000名以上 新商品開発

TOC導入の秘訣		はじめは、、、
1	導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない	○
2	組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する	× 変化への抵抗を考慮していない メリットばかりを謳っていた
3	マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする	○
4	組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する	○
5	活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する	× 組織の雰囲気を変える、モチベーション向上が中心だった
6	組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する	× プロジェクト管理“手法”と“ツール”が中心だった
7	組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する	○

# 成功から学ぶ 成功事例：D株式会社

企業規模：上場企業 1000名以上 新商品開発

TOC導入の秘訣		その後、、、
1	導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない	○ 旗振り役の部長 ○ サポート役の本部長
2	組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する	△ 変化への抵抗は事前に考慮済み △ 対象者が多く、対策が後手に
3	マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする	○ 推進チームは部長クラスが中心 ○ 若手マネージャーが自主参加
4	組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する	○ POCを含め、確実に拡大して成功するために事前に決定
5	活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する	○ 開発リードタイムの○%短縮 ○ 追加投資○億円の削減
6	組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する	○ “ツール”や“手法”は目的達成の手段という位置付け
7	組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する	○ 組織全体で根本問題の特定からスタート

# 成功から学ぶ 成功事例：株式会社E

企業規模：上場企業の子会社 社員500名以上 個別受注生産

TOC導入の秘訣		はじめは、、、
1	導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない	X 導入開始直後から実行部門へ旗振り役を移行予定だった
2	組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する	X 導入メリットが先行しすぎ、現場の声をきけていなかった
3	マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする	X 現場を中心に考えていた
4	組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する	O
5	活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する	O
6	組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する	X 組織の目的達成に向けて活動していたが、ツールが先行きみ
7	組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する	O

# 成功から学ぶ 成功事例：株式会社E

企業規模：上場企業の子会社 社員500名以上 個別受注生産

TOC導入の秘訣		その後、、、
1	導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない	 旗振り役の部長、導入開始後に一時期離れるも中盤から復帰
2	組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する	 変化への抵抗を事前に考慮するも、想定以上の反応
3	マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする	 推進チームはマネージャー中心 中堅がそれに追随
4	組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する	 POCを含め、確実に拡大して成功するために事前に決定
5	活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する	 開発リードタイムの○%短縮 追加投資○億円の削減
6	組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する	 “ツール”や“手法”に流される人が多発。すぐに軌道修正。
7	組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する	 組織全体で根本問題の特定からスタート

# 成功から学ぶ 成功事例：F株式会社

企業規模：上場企業の子会社 社員200名 社内システム開発

TOC導入の秘訣		はじめは、、、
1	導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない	○
2	組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する	○
3	マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする	X 推進チームだけでの実行を検討されていた
4	組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する	○
5	活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する	X 効率よく業務がまわれればというざっくりとした目標だった
6	組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する	X プロジェクト管理“手法”と“ツール”が中心だった
7	組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する	X 表面上の問題に注目していた

# 成功から学ぶ 成功事例：F株式会社



企業規模：上場企業の子会社 社員200名 社内システム開発

TOC導入の秘訣		その後、、、
1	導入決定時、導入開始時も旗振り役を変えない	○ 旗振り役の推進リーダー。代替わりしても推進力変わらず。
2	組織としての導入メリットと変化への抵抗を考慮して導入開始する	○ 変化への抵抗を把握して、事前に対策実行。
3	マネジメント層をマネジメント変革活動の中心にする	○ 推進チームはマネージャー中心 若手の活動参画を推奨
4	組織全体で導入プロセスやスケジュールを決めてから導入開始する	○ POCを含め、確実に拡大して成功するために事前に決定
5	活動のKPI（効果指標）を数値化して定期的に測定する	○ 納期遵守率○%の達成 余剰キャパシティで新たな業務
6	組織の目的達成に向けてマネジメント変革活動を導入する	○ “ツール”は実現手段と認識 マネジメントの変革を中心に
7	組織の根本問題を特定し、その解決策として導入する	△ マネージャークラスは理解 現場クラスへ日々フォロー



## 成功した組織も、 はじめから全ての条件が揃っていたわけではない。

はじめは条件が揃わなかったとしても、  
“足りない部分を知って対策を実行する”ことが大切です。

自らの組織がどのような条件が揃っていて  
どのような条件が不十分なのかを把握できれば、  
解決策は見つけることができる！



# マネジメント・イノベーション



# “TOC導入の秘訣”の根本にある大切なメッセージ

組織の目的達成のために  
マネジメントの在り方を変えようとしているか、  
組織のマネジメントに変革を起こそうとしているか

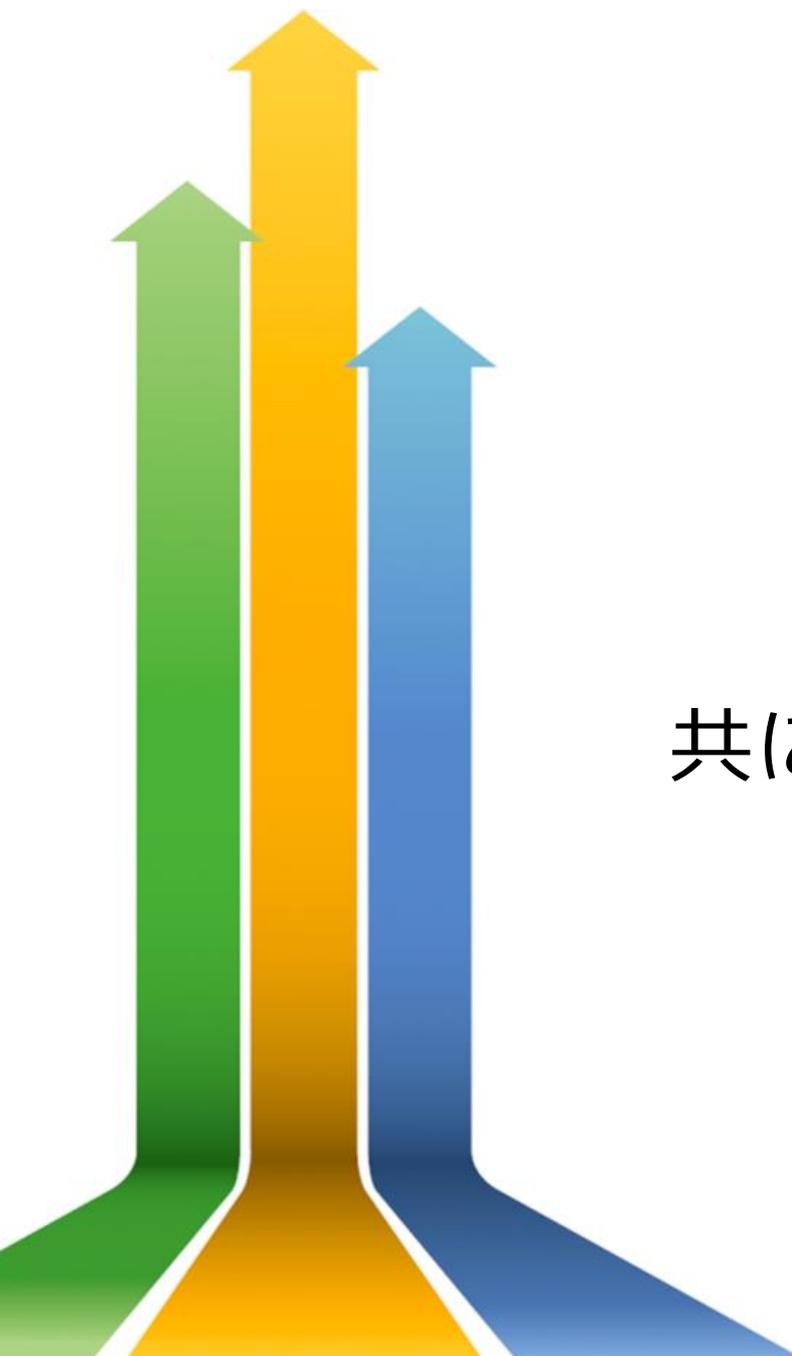


マネジメント・イノベーション  
マネジメントが変わらなければ、  
組織は変わらない

TOC導入を“失敗する組織”と“成功する組織”の決定的な違い！



知ること立止まり、止めてしまうのではなく  
知ること、対策が可能となる  
知ること、一歩を踏み出せる



その未来、  
共に実現しましょう

Your... 