



バイアブル・ビジョン
(Viable Vision)

エリヤフ・M・ゴールドラット博士
(By Eliyahu M. Goldratt)

「バイアブル・ビジョン」を説明するには、2002年11月に友人に宛てた手紙を引用するのが良いでしょう。「私は企業を分析する際、次のことが明確になったとき、おおむね満足します。『4年以内に現在の売上高に相当する純利益をもたらすにはどうしたらよいか』」

このような主張に対する多くの反応を把握しているので、次のように続けました。「私はまた、この期待感を経営トップとむやみに共有しないように注意している。私が示すソリューションは非現実的なものだと一蹴するから」

2003年に、私は「バイアブル・ビジョン」に対する経営トップの反応をテストしました。同時に、この一見途方もないビジョンが実現可能であるという確信を、注意深く強調してきました。私は、現在の会社のパフォーマンスを妨げているものを共有することから始めました。そして次に、因果関係のロジックを使い、その障害を取り除くための明確なステップを導き出しました。さらにブレイクスルーを最大限に活用するために、たどるべきステップを詳細に述べました。このステップとはその企業を4年以内に現在の売上高に相当する利益に導くものです。これに対する経営トップの最初の反応は、次のようなものでした。「これは実に常識的なことではないか、なぜ我々はそうしてこなかったのだろうか？」

なぜ彼らはそうしてこなかったのでしょうか？ ユニークな商品を持った企業でない限り、または非常に小さい企業でない限り、会社の利益をそれほどまでに増加させることはできない、という概念がなぜ支配的にはびこっているのでしょうか？ たとえ全体の半数の会社で、バイアブル・ビジョンを構築することが可能であったとしても、なぜこのような否定的な概念がはびこっているのでしょうか？

なぜなら、多くの人たちは次の事実を認識していないからです。「どんな複雑なシステムでも、本来的な単純さを持っている」ということです。その本来的な単純さを最大限に利用することにより、短時間で想像もできない改善を実現できるのです。

では、「本来的な単純さ」とは何なのでしょう？

この概念を説明するためには、「複雑なシステム」について明確にしなければなりません。それは「システムを説明するために必要なデータが多ければ多いほど、そのシステムが複雑である」ということです。もし4行の文章で表現できれば、それは簡単なシステムと言えるでしょう。しかし、1,000ページ分の文章が必要となる場合、それは複雑なシステムです。

あなたの会社どれくらい複雑でしょうか？ 各部署のすべてのプロセスや、個々の顧客との関係等を記述するためには、何ページ必要でしょうか？ たとえ小さな会社でも、企業

というものが非常に複雑であることは明らかです。

それでは、我々は複雑な企業をどのようにマネジメントしたらよいのでしょうか？ 通常、我々はシステムを複数のサブシステムに分割して管理します。もちろん、それぞれのサブシステムは、全体よりは単純になります。もし、このアプローチを受け入れることに少しでもためらいがあるならば、あなたの会社の組織図を見てください。

しかし、一つの企業をサブシステムに分解するには、それなりの代償が必要となります。部署間の同期がとれなくなり、有害な部分最適をもたらし、ある場合には手のつけられない「たこつぼ組織」に陥ってしまうのです。企業というものは途方もなく複雑ですから、可能なことはその代償を小さくすることくらいでしょう。同期を改善し、部門の協力体制を良くすることに最善をつくすのです。

考えられる選択肢がこれだけなら、短期間で利益を大きく飛躍させることがほぼ不可能だ、という印象は拭えないでしょう。ですから、とても4年以内に現在の売上に等しい利益にすることが非現実的だという考えから抜け出せないでしょう。

企業の真の可能性を探るには、「複雑性」をより深く探求しなければなりません。我々の頭を悩ますのは、企業の一部の特性が、一つの部門だけに関わるのではなく、複数の部門間の関係にも関わっているという事実です。言い換えれば、企業のマネジメントが難しくなる理由は、システムの一部においてアクションを起こすと、その影響が他の部分へも波及するからです。この因果関係が、企業を迷路に導いてしまうのです。しかし、この事実こそがソリューションのカギとなるのです。

次のように考えていただきたいのです。会社をよく調べ、自問してください。会社全体に影響を及ぼすためには、最低何カ所にインパクトを与えればよいか。答えが「10カ所」なら、マネジメントが難しい会社と言わざるをえません。自由度が多すぎるからです。これは、同時に多くの野うさぎを追っているようなものです。しかし、「1カ所だけ」なら、この会社はたった1つの自由度しかないため、簡単にマネジメントできると言えるでしょう。

これで、企業の様々な構成要素の間に相互依存関係が多ければ多いほど、企業の自由度が少なくなることに同意していただけたでしょうか？ 企業の膨大な複雑性ゆえに、企業全体を統制するごく少数の要素が存在するはずです。言い換えれば、企業が複雑であればあるほど、本来的な単純性はより重要になるのです。

この本来的な単純性を最大限に活用するためには、企業を統制するごく少数の要素を特定しなければなりません。さらに言えば、この要素とその他の要素の因果関係を明らかにすれば、より高いレベルのパフォーマンスを達成するために、企業をマネジメントできるはずで

す。企業のパフォーマンスレベルを決定付けている、このごく少数の要素こそが制約条件なのです。この制約条件はまた、企業のレバレッジポイント（テコの点）だということを意味しているのです。それゆえに、私はこのアプローチを「制約理論（the Theory Of

Constraints) –TOC」と呼ぶことにしました。

20年前、私は生産システム（生産工場）に関する TOC のアプローチを『ザ・ゴール』（*The Goal*）の中で紹介しました。次にプロジェクトに関する同じアプローチを『クリティカル・チェーン』（*Critical Chain*）として、企業のマーケティング・戦略を『ザ・ゴール 2』（*It's Not Luck*）の中で紹介しました。もし、あなたがこのうちのどれかを読んでいれば、おそらく間違いなく、たとえ常識的なアプローチに真っ向から挑んでいたとしても、実に「当たり前の話」だという結論に同意することでしょう。さらに、あなたが直接それを実行に移すマネジャーの1人ならば、驚くべき短期間で感動的な改善を成し遂げたことを経験していることでしょう。

しかし、依然として、「あなたの会社におけるバイアブル・ビジョンが存在するのか？」「4年以内に、現在の売上高に匹敵する利益に導くことが可能だろうか？」という疑問が残るでしょう。

障害は乗り越えがたいように思うかもしれませんが。たとえば、収益性の飛躍は売上の飛躍的な増加なしには不可能である、ということは明白です。売上の飛躍的な増加は、顧客が断ることができないほど魅力的な新しい提案を会社が開発したときのみ可能となります。そのような驚くべき提案が存在するのか？ 会社はそのような提案を実行に移すことができるのか？ どれだけの投資が必要になるのか？ そして、もしそれが可能だとしても、マネジメントチームがそのような変革を実行でき、持続させることができるのか？

残念ながら3ページ（数分間）では、この疑問に答えることはできません。しかし、もしあなたが私のセミナーに1日参加していただければ、これらの疑問（および）に十分納得のいく答えが得られ、私の提案に耳を傾けていただけることでしょう。