

TOC（制約理論）の実践者養成

# TOC実践ワークショップ

---

## 普段使いのTOC思考プロセス MT – Management Tools

Daily Problem Solving the TOC Way  
with TOC Thinking Processes

■基礎編(2日間)： 2016年7月 8 - 9日 東京

■応用編(3日間)： 2013年7月 13 - 15日 東京

(主催) 株式会社 ジェントスコンサルティング

# TOC思考プロセスを日常的に使うためのマネジメントツール

問題分析、解決策立案、意思決定、コミュニケーション、権限委譲  
日々のマネジメント力を強化するための“普段使いの論理思考”

## コース概要

「TOC思考プロセス」とは、TOC(Theory of Constraints: 制約理論)の創始者であり、『ザ・ゴール』の著者としても有名なエリヤフ・ゴールドラット博士が中心となって開発した「論理思考ツール」です。

1986年に「ジョナプログラム」として開発された後、1990-1993年にかけて、組織が持つ問題を全体的に分析し、「戦略的な解決策」を導き出す手法として、3つの質問に対する5つのツリーが体系化されました。

WHAT to change? - 何を変えるのか?

⇒ CRT(現状ツリー), Cloud(クラウド)

WHAT to change TO? - 何に変えるのか?

⇒ FRT(未来ツリー)

HOW to cause the change? - どのように変化を起こすのか?

⇒ PRT(前提条件ツリー), TrT(移行ツリー)

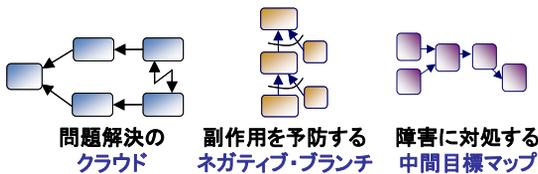
「ジョナプログラム」では戦略的かつ組織的な解決策を開発する手法を対象とする一方で、管理者には自身の意思決定能力を強化し、日常の課題に上手く対処していくことも必要とされます。

そのため、これらのツリーのエッセンスを抽出し、「日常の問題」に対して“普段使い”できることを目的としたプログラムが1995年に開発されました。

それが「マネジメントツール (Management Tools; MT)」です。

マネジメントツールでは「クラウド」、「ネガティブブランチ」、「中間目標マップ」という3つのツールを単独/組合せで用いることにより、管理者として必要な「マネジメント力」を強化します。

## MTで使う3つのツール



- ✓ 新しい取組みを始める、または組織を管理する際に起こりうる日々の問題に対処するための「マネジメント力」を強化する。
- ✓ 論理思考の技法を「普段使い」できるよう、「即時性・利便性」を重視し、必要に応じて3つのツールを単独/組合せで用いる。

### 得られる成果：

- 生産的かつ協調的なコミュニケーションを行うための基礎ができる
- 周囲に対する説明能力が向上する
- 互いの意見を論理的に検証し、WIN-WINの解決策を構築できる
- 組織のパフォーマンス向上を阻害する「真の問題」をつきとめることができる

### 対象：

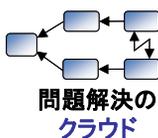
- あらゆる業種の意思決定者/管理職(中堅社員、リーダー、管理職候補者など)
- 顧客との信頼関係を構築し、WIN-WINの提案を持ちかけたい営業担当
- 公的機関の担当者、企業における企画・管理部門の担当者
- マネジメントを専門とするコンサルタントや大学教員
- 他の思考プロセス専門トレーニングの受講者で、習熟度/活用レベルを向上させたい方

## 普段使いのTOC思考プロセス【基礎編】

日程	テーマ	内容
<b>第1日目</b> 2016/7/8 (金)	TOC/MT概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ TOCの3つの基本前提</li> <li>□ 問題分析&amp;解決策構築のための知識モデル U-shape</li> <li>□ マネジメントツール(Management Tools; MT)の全体像</li> <li>□ 因果関係 - 「原因 &amp; 結果」の表現方法</li> <li>□ 論理性の検証方法 - Categories of Legitimate Reservations</li> </ul>
<b>第2日目</b> 2016/7/9 (土)	クラウド 日常的な問題を 理解し、解決する	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ クラウドの種類(5つのクラウドの活用法)</li> <li>□ クラウドの構造とロジック</li> <li>□ クラウド作成のステップ(最近起きた問題を題材にする)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前提条件(アサンプション)の適切な書き出し方</li> <li>・ 解決策(インジェクション)がWIN-WINかどうか検証する</li> </ul> </li> <li>□ 演習: 参加者それぞれの事例を使って練習 (「自分の中の葛藤(ジレンマ)」と「利害の対立クラウド」)</li> </ul>

### クラウド

自分が解決しようとする問題の本質を見極め、妥協することなく、WIN-WINの解決策を構築する。



クラウドの特徴は、問題を「対立」の構造で論理的/図式的に捉え、行動や手段そのものではなく、対立の背後にある前提条件に目を向けることで、対立の解消に注力します。

クラウドは、ゴールドラット博士の著書(『ザ・ゴール』シリーズ)の中でも度々描かれているように、仕事の問題からプライベートの問題までクラウドは多くの場面で使用することができます。

しかし、日々の問題の中には、一過性で単純なものもあれば、慢性的で組織的な要素の絡んだ複雑なものまで様々あります。

重要なのは、対処する問題のタイプを見定め、その問題の性質に合ったアプローチで問題解決に取り組むことです。

【基礎編】では、マネジメントツールの中核であり、問題分析・解決立案の基盤手法「クラウド」の構造と基本使用法を紹介し、以下の問題タイプへの対処方法について、演習を通じて学びます。

- 「自分の中の葛藤(ジレンマ)」
- 「自分と他者との間で起きた意見の衝突」

## 普段使いのTOC思考プロセス【応用編】

日程	テーマ	内容
<b>第3日目</b> 2016/7/13 (水)	UDEクラウド 統合クラウド 繰り返し性のある問題を 理解し、解決する	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> UDE(好ましくない結果)の定義</li> <li><input type="checkbox"/> UDEの記述演習</li> <li><input type="checkbox"/> UDEと「UDEクラウド」</li> <li><input type="checkbox"/> UDEクラウドの作成手順</li> <li><input type="checkbox"/> 「統合クラウド」の構築プロセス</li> <li><input type="checkbox"/> 「統合クラウド」と「コア・クラウド」</li> <li><input type="checkbox"/> 演習: 参加者それぞれの事例を使って練習</li> </ul>
<b>第4日目</b> 2016/7/14 (木)	ネガティブ・ブランチ (NBR) 解決策の導入後に発生 しそうなリスク/副作用 に対処する	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 変化に対する「6階層の抵抗」</li> <li><input type="checkbox"/> よい解決策にたどりつくまでのプロセス</li> <li><input type="checkbox"/> 解決策(インジェクション)と「ネガティブ・ブランチ」                      (「火消しのクラウド」を例として)</li> <li><input type="checkbox"/> ネガティブ・ブランチの作成手順                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・副作用(ネガティブな影響)が起きるロジックの表現法</li> <li>・サポーターインジェクションの入れ方</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 演習: 参加者それぞれの事例を使って練習</li> </ul>
<b>第5日目</b> 2016/7/15 (金)	中間目標マップ (IOマップ) 解決策を実現させる方法: 導入時の障害に対処する	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 解決策(インジェクション)と導入計画</li> <li><input type="checkbox"/> 副作用と障害の違い</li> <li><input type="checkbox"/> 障害に対処するプロセス                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・解決策の性質(日々のある出来事に対する解決策と、 システムを変化させる解決策との違い)</li> <li>・障害の区分(ショーSTOPパーを認識する)</li> <li>・障害を克服する成果物/中間目標</li> <li>・中間目標と中間目標マップ</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 詳細な導入計画の作成手順(複数の解決策を導入する場合)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・中間目標マップとインジェクション・マップ</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 演習: 参加者それぞれの事例を使って練習</li> </ul>
	TOC思考プロセス の全体像	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> CRT(現状ツリー)、FRT(未来ツリー)、S&amp;T(戦略&amp;戦術ツリー)</li> </ul>

## 普段使いのTOC思考プロセス【応用編】

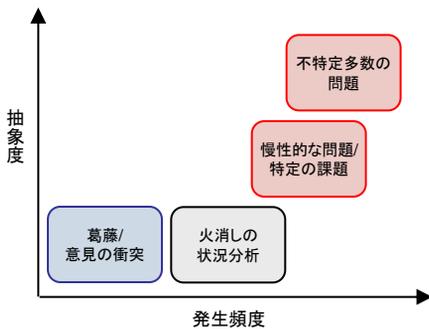
日々の問題の中には、一過性で単純なものもあれば、慢性的で組織的な要素の絡んだ複雑なものまで様々あります。マネジメントツールでは、対処する問題のタイプを見定め、その問題の性質に合ったアプローチで問題解決に取り組むスキルを強化します。

### クラウドの5つの活用法

- 自分の中の葛藤（ジレンマ） … どの選択肢をとるべきか分からず悩んでいる状況の克服
- 利害の対立クラウド … 自分と他者との間で起きた意見の衝突を解決する
- 火消しのクラウド … 「火消し」をせざるを得なかった状況を分析し、再発を防止する（多くの場合、責任と権限の不一致が関係している）
- UDEクラウド … 問題の多いエリアや特定の課題への対処  
顧客との面談や営業オファーの準備にも使用可能
- 統合クラウド … 複数の問題への対処  
（グループコンセンサス、新規／既存の取組みの促進）

基礎編

応用編



問題の中には、何らかの解決策をとったとしても、後になって同じことが繰り返し起こり、その度に苦慮するものもあります。また、自分の問題ではなく、第三者（顧客や特定の部門）が抱える問題を解決してあげなければならない立場の人（営業やコンサルタントの方等）もいます。

一般に、これらの問題解決には色々な要素が絡むため複雑で難しい上、あまりに慢性化している場合、もはや問題として認識することすら難しくなっています。

【応用編】では、このような「繰り返し性のある問題」への対処の仕方を学んでいきます。

用いるツールは、【基礎編】と同じ「クラウド」なのですが、**アプローチの方法であったり、実際の作成手順は異なります。**

まず重要になるのが、「問題の記述方法」です。

根深く常態化している問題は、その問題そのものの存在を認識することが難しくなっています。

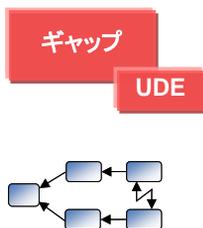
TOCでは、このような問題のことを「UDE」（＝好ましくない結果）と呼びます。UDEの記述を誤ると問題を正しく認識できません。

本ワークショップでは、「UDEとは何か」、「どのように記述すればよいか」を演習を通じて学び、適切なUDEクラウドを書くことができるようトレーニングを行います。

また、UDEクラウドを応用し、より複雑な問題を解く際の「統合クラウド\*」の作成手順についても演習を交えながら学びます。

\*統合クラウド:

作成手順は Jonah コース等で学習する「3クラウド法」と同じですが、現状ツリー(CRT)の作成は行うことなく、「中核問題」を特定します。



プログラム3日目は、UDE（好ましくない結果）について解説し、演習を通じて適切なUDEの選び方・記述方法を学びます。その上で、複雑な問題への解決手法を学んでいきます。

また、参加者自身が抱えているさまざまな問題を題材に演習とレビューを徹底的に行うことで、クラウドを使った問題解決スキルの習熟度を高めていきます。

## 普段使いのTOC思考プロセス【応用編】

クラウドを通じて、妥協することなく(WIN-WINで)対立を解決する「よいアイデア(解決策)」を導き出すことができます。

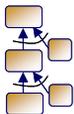
しかし、どんなに素晴らしいアイデアであっても、それを実行してしまうことで「副作用」が起こる危険性や、その実行を妨げる「障害」があるために、実際には用いられないことがよくあります。

自分(達)の解決策を周囲に受け入れてもらおうと思えば、上記のような課題にも対応する必要があり、それぞれに対応するツールが用意されています。

- 副作用とそれに対する予防策 ⇨ **ネガティブ・ブランチ**
- 障害とそれを乗り越えるための実行ステップ ⇨ **中間目標マップ**

### ネガティブ・ブランチ

立案した解決策がどのような副作用を起こす可能性があるのかを事前に把握し、その予防策を見つける。



#### 副作用を予防する ネガティブ・ブランチ

クラウドで見つけた解決策(インジェクション)がなんだかしっくりこない、確信が持てないような場合、それは考えついたアイデアに現実味を感じることができていないことを意味します。

それは、周囲のことを考慮しているためであったり、自分自身が解決策を取り巻く状況を良く理解できていないことが影響しているかもしれません。

その場合、その解決策が原因となって生じうる副作用と、それが起こるロジックを明らかにすることで、自分が見落としていた解決策の必要要素に気づき、「解決策をより現実的なものに作り上げる」ことができます。

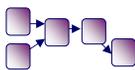
そのために有効なツールが、「ネガティブ・ブランチ(NBR)」です。

プログラム4日目は、ネガティブ・ブランチの作成方法(副作用の表現及び副作用が起きるロジックの表現方法、副作用をどのように刈り取ればよいか、予防策のサポート・インジェクションをどのように挿入するのか)を演習を通じて学び、解決策によって起こりえる弊害を予見し、それを表面化し、事前に対処する能力を高めていきます。

### 中間目標マップ

解決策導入が成功するまでの行く手を阻む障害を明らかにし、それらを克服するためのステップを定義する。

障害と阻害要因



#### 障害に対処する 中間目標マップ

解決策(インジェクション)は、今までとは異なる新しいアイデアであるため、その解決策を導入するということは、野心的な目標となります。

大がかりな解決策になるほど、目標達成までには様々な困難(=障害)が伴います。

なかには、どのように克服すればよいか皆目見当もつかないような障害もありうるでしょう。人はこのような障害に遭遇した場合、折角の解決策を妥協してしまったり、実行そのものを諦めたりすることさえあります。

そのため、解決策の実行ステップを作成する際は、このような致命傷となりかねない障害(ショー・ストッパー)を認識し、それを踏まえた上で、障害の克服に必要な「中間目標」を構築していく必要があります。

そのための具体的な手順について、「中間目標マップ(IOマップ)」で学びます。

プログラム5日目は、中間目標マップの作成方法(障害の選び方、克服方法を知っている／知らない障害への対処の仕方、中間目標の設定順序と統合プロセス)を演習を通じて学び、解決策の実行可能性を高める手法を習得していきます。

## 開催要項

日程：	開催日	開催地
<b>基礎編</b> （2日間）	2016年7月8日（金）－ 9日（土）	東京
<b>応用編</b> （3日間）	2016年7月13日（水）－ 15日（金）	東京

※各日とも **10:00－17:00**

ただし、各人の作業進捗により、終了時間は延長することがございます。

参加費：270,000 円（税込）

※ 参加費用は口座振込にてお支払い頂きます。

※ お振込み後のキャンセル、ご返金は原則としてお受けできませんので、予めご了承ください。

※ 交通費、宿泊費、昼食代は、お客様のご負担にてお願い致します。

会 場： TKP 新橋内幸町ビジネスセンター（東京都港区西新橋1-1-15 物産ビル別館6F 608会議室）



定 員： 8 名まで（最少遂行人数 4名）※定員になり次第、受付を終了いたします。

主 催： 株式会社 ジュントスコンサルティング

## 参加者の声

- 今回のマネジメントツールはTOC思考プロセスのクラウドを使い、妥協ではないWIN-WINの解決案を比較的簡単に導き出すことができることを実感できました。身の回りの問題一つ一つに適用していくうちにマネジメント力がついてくると思います。また、個人の悩みの解決に、そして日常生活でも幅広く活用できそうです。
- ジョナコース受講後にUDEクラウドの作り方に関してモヤモヤしてたところがあったんですが、ほぼクリアになりました。
- 今回のMTコースを修了して、TOCは確かに成果を出すために変わり続けていることを実感しました。ずっとTOCを勉強してきたにもかかわらず、目からウロコ・・・という思いを持ったほどです。
- 正しいアサンプションの書き出し方やネガティブ・ブランチの作成ルールとサポーティングインジェクションの挿入、障害の区分（ショーSTOPパーの把握）など、本に載っていない実践的なテクニックが満載で、これまで使い切れていなかった思考プロセスを日々使えるレベルにまで成長しました。研修中につくった解決策を現在実践中です。

## お問い合わせ

株式会社 ジュントスコンサルティング 【担当：猿喰（さるばん）】

〒812-0012 福岡県福岡市博多区博多駅中央街7-2 博多SSビル4F

Tel: 092 (412) 7053 Fax: 092 (412) 7054 E-mail: saruban@juntos.co.jp

# TOC実践ワークショップ： 普段使いのTOC思考プロセス

## 申込用紙

**株式会社ジュントスコンサルティング** 担当：猿喰（さるばん）宛  
**FAX：092-412-7054** E-mail：[saruban@juntos.co.jp](mailto:saruban@juntos.co.jp)  
**TEL：092-412-7053**

※ FAX もしくは E-mail よりお申込み下さい。

申込み期限：2016年6月30日まで

下記開催要項を確認の上、ワークショップ参加の申込みをいたします。

■開催概要：

	開催日	開催地
基礎編（2日間）	2016年7月 8日(金)－9日(土)	東京
応用編（3日間）	2016年7月13日(水)－15日(金)	東京
基礎編+応用編（5日間）		270,000円

※ 各日とも 10:00－17:00

※ お振込み後のキャンセル、ご返金は原則としてお受けできませんので、予めご了承ください。

※ 交通費、宿泊費、昼食代は、お客様のご負担にてお願い致します。

■お支払い方法： 本申込書にてお申し込みの後、1～2週間以内にお振込み下さい。  
 お客様のご都合による支払時期の変更はご相談下さい。  
 尚、振込手数料はお客様のご負担にてお願いいたします。

**振込先： 西日本シティ銀行 博多駅東支店（普通）3048580**  
**株式会社ジュントスコンサルティング**

フリガナ			
企業名			
御社住所	〒		
フリガナ	所属（役職）	TEL:	
申込担当		E-mail:	
「通信欄」※請求書の発行をご希望の方は、その旨ご記入下さい。		領収書： 要、否	
フリガナ	所属（役職）	TEL:	
参加者		E-mail:	
フリガナ	所属（役職）	TEL:	
参加者		E-mail:	
フリガナ	所属（役職）	TEL:	
参加者		E-mail:	

合計 \_\_\_\_\_名 参加費合計(税込み) \_\_\_\_\_円

**個人・企業情報の保護** 個人情報保護法に定義する個人情報に該当する情報は、当社で実施する事業で利用します。従って、当該個人情報の第三者への提供又は開示はいたしません。ただし、受講者の同意がある場合、及び法令等に基づき要請された場合には当該個人情報を提供できるものとします。また、企業情報、並びにアドバイスにより知り得た機密事項についても、同様に取り扱うものと致します。

【お問合せ窓口】 株式会社ジュントスコンサルティング 担当：猿喰（さるばん）

TEL:092-412-7053

FAX:092-412-7054

E-Mail:[saruban@juntos.co.jp](mailto:saruban@juntos.co.jp)