

著者の書いた「序」

制約理論 (TOC) にたいする私たちの関心は、1980 年代初めの APIC の国際会議で、業績評価尺度と生産について、ゴールドラット博士が行った初期の頃のプレゼンテーションにまで遡ります。もともと、OPT というソフトウェア・パッケージで紹介されたもの、および、スケジュール作成についての 1 組のルールにより、製造における計画作成とコントロールの基礎に挑戦することになりました。OPT の持つ多くの概念は、原価計算、管理会計だけでなく、伝統的なビジネス概念の多くに挑戦するものでした。OPT ユーザについての所期の調査で、何人かの人々が、ソフトウェアは優れたものであるが、その成功は、ビジネスがその業績評価システムを変更しない限り、限定的なものであると指摘しました。ゴールドラット博士のベストセラー小説「ザ・ゴール」は、マネージャー達の製造というものを見る視点を変化させる土台となりました。この小説の中で示された制約管理 (CM) 概念を実行することで、多数の企業が大きな成功を収めました。これらの結果を基に、1986 年、ゴールドラットとフォックスは、TOC の知識の開発と伝播を目的とする教育機関であるアブラハム Y. ゴールドラット研究所を設立しました。この研究所は、生産、物流、サプライチェーン管理、プロジェクト管理、マーケティング、戦略、思考スキルを改善する TOC ツールを開発しました。この思考スキルには、日常的に毎日使うマネジメント・ツールや、(分野がどのようなものであれ) 大きな問題に取り組むための、さらに複雑なツールが含まれています。能力有限前倒しスケジューリングとしての初期の段階から、経営原理、および、世人共通の考え方としての現在の TOC の考え方には、継続的改善プロセスが一貫して見られます。具体的には、システムの目標に焦点を合わせ、(その目標への動きである) 改善をどのように測定するかを決定し、(通常、制約と呼ばれる) ゴール達成の障害物を明確化し、制約を(徹底的に活用するか、除去するかにより) 管理し、他のすべてを制約に従属させ、そして、このプロセスにより、対象とするシステムを継続的に再評価するプロセスです。

測定、スケジューリング、バッファ設定、思考ツールなどの CM 概念は、非常に頑健です。これらの概念は、それがどんな問題であれ、従来のそれとはまったく異なった問題の見方、識別法、解決法を表しています。本書は、製造ロジスティクス分野の概念に焦点を合わせて書かれたものですが、業績測定に関わる問題、および、思考ツールの一端を紹介するものです。第 1 部は 5 つの章からなっております。第 1 章で、生産分野を背景とし、制約管理の簡単な説明を行います。第 2 章で、製造の新しい概念的なフレームワークを説明します。第 3 章で、5 段階継続的改善プロセスを紹介します。第 4 章では、ドラム・バッファ・ロープ方式によるスケジューリングとコントロールについて述べます。第 5 章では V-A-T 分析、および、生産のコントロール・ポイントを紹介します。これらのいくつかのポイントについて計画設定し、コントロールすることで、ロジスティクスを扱うシステムの管理が単純化されます。

本書の第2部は、4つの章からできています。第6章では、v型、A型、T型の各論理構造を持つプラントのケースについて概観します。第7、8、9章では、実在の企業を取り上げ、詳細に、ケースの対象となった会社の概要、その生産計画設定とコントロール方式、主要な問題分野、および、V型論理構造プラントを持つ会社（Valmont/ALS社）、T型論理構造プラントを持つ会社（Trane社）、A、および、V型論理構造プラントを持つ会社（Stanley家具会社）のケース分析を行います。これらのケースには、CMの使用法の詳細が触れられています。

第3部は、2つの章からなっています。第10章は、業績測定問題、および、経営での意思決定へのCMによるアプローチを概観します。CMによる業績測定システムは、固定費、変動費についての経済学理論に沿ったものです。さらに重要なことには、CMの業績評価尺度は、システム・ゴールの達成に関連して、資源のケイパビリティを市場での機会に結び付ける、外に向けた焦点を持っていることです。第11章では、思考ツールを概観します。これらのツールは科学的思考法の基礎となる応用論理に基づくものです。多数のCMユーザは、CMは常識以外のなものでもないと言っています。問題は、ほとんどのマネージャーが、自分達の業務問題に、常識（common sense）を適用しなかったことにあります。ゴールドラット博士が言うように「人は、普通に行われている業務実務（common practice）を適用」しているのです。

本書は、急速に変化している（ビジネス）分野、および、急速に拡張しているツールとその適用についてのスナップショットです。制約理論をマスターすることは、目的地にまっすぐに向かうことではなく、遍歴であると理解して下さい。私たちの読者への助言は、ゴールドラット博士の制約理論についての本、および、本書もその一部であるシリーズとして発刊されている本をお読みなさいということです。これらの書物の多くは、CMに関するいろいろな側面の1つに絞って、それらの側面を、本書で概観しているよりも、一層、掘り下げた内容になっています。これらのスキルは読者がマスターすべき1組のスキルで、読者の業務上の意思決定、プロとしての意決定、個人的な意思決定を大きく改善します。