

# システム思考×TOC×ファシリテーション ～このかけ合わせから何が見えるだろうか？～

- **画面on**でご参加ください。
- どうしても耳だけ参加になる方は、名前の頭に★(耳だけ)と表示して下さい。
- 冒頭に実行委員会からご案内があります。

TOC × FACILITATION サロン WITH カズ

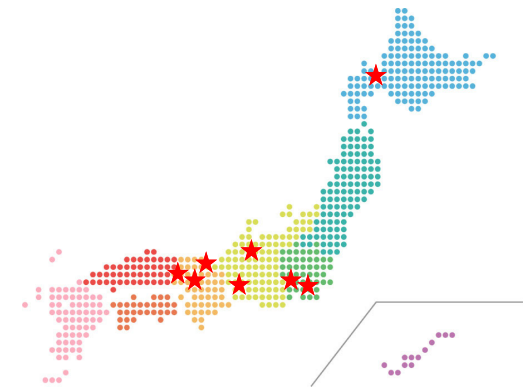
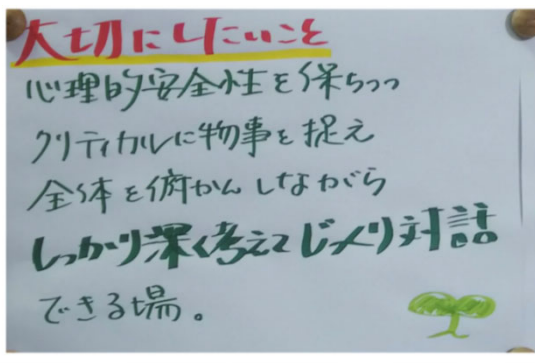
2021/6/13@FAJサミット

# TOCxFacilitationサロンのご紹介

～距離を超えてテーマで繋がるネットワークコミュニティ～

TOC×Facilitationサロンは、**しっかり深く考えじっくり対話**できる場を通して目的に向かう人々を応援するファシリテーター集団。物事の繋がりをクリティカルに捉える全体最適のマネジメント理論TOCとファシリテーションの掛け合わせを研究テーマに**2014年プロジェクト**活動をスタート、**2016年サロン化**。以来、**"距離を超えてテーマで繋がるネットワークコミュニティ"**として活動中。

## 私たちが大切にしていること



# なぜTOC×Facilitationの活動を始めたのか？

～TOCとファシリテーションを掛け合わせればちゃんと話し合える場が作れそう！～



一人ではできないことがあるから集合知を結集する。  
そのためにわざわざみんなが集まって話し合うのに  
勿体ない話し合いが多い！

- **否定してはいけない**と思って違和感あっても出せない。
- 違和感があってもちゃんと説明できない。
- 「当たり前」って**本当に当たり前なのだろうか？**
- いいね！と受け止め合っているようで、実は**深く考えず浅い結論**を出してしまう。
- とはいえ、論理的に詰め寄るだけじゃだめだよ。

**どうしたら、ちゃんと話し合えるだろう？**

**TOCは、全体を俯瞰しものごとをクリティカルに深く構造を捉えながら考える思考が体系化されている！**

- 部分最適から**全体最適**を促す考え方である。
- 改善サイクルを回すプロセスが体系化されている。
- **クリティカル**に考えるための視点とツールが体系化されている。
- 思い込みや思考停止から抜け出すきっかけを作れる。
- **考える力**をつけることで、主体性を醸成される。
- 思考をチームで見える化するプロセスがチームの**コミュニケーション**を生み出す。
- TOCの信念はファシリテーターの大切なスタンス！

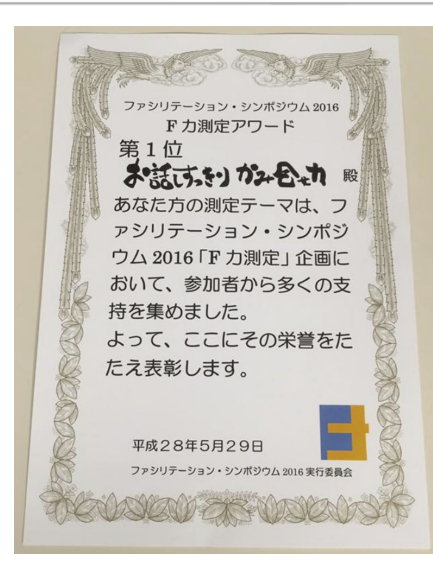
**TOCとファシリテーションを掛け合わせれば  
ちゃんと話し合える場が作れそう！**



# これまでの活動履歴

～2014プロジェクト⇒2016テーマ型サロン⇒2020システム思考とコラボスタート！～

- 2014年 8月 TOC×ファシリテーションプロジェクトとして、発足
- 12月 東京定例会でクラウドをテーマにワークショップで話題提供
- 2015年 2月 東京支部イベントでクラウドをテーマにワークショップ
- 3月 秋田サロン例会でクラウドをテーマにワークショップ
- 6月 FAJシンポジウムでCLRをテーマにしたF力測定「お話しスッキリかみ合わせカ」
- 8月 富山サロン例会でランチとCLRをテーマにワークショップ
- 8月 京都TOCfe認定プログラムのファシリテータートレーニング
- 9月 東京にて、より良い教育のためのモデル「むすんでひらいて」
- 2016年 1月 中部定例会でATTをテーマにワークショップで話題提供
- 2月 TOCfeシンポジウムに登壇、これまでの活動を事例紹介
- 2月 TOC URO (Un Refusable Offer) をテーマに公開イベント
- 2月 東京支部イベントでクラウドをテーマにワークショップ
- 3月 東京支部定例会でATTをテーマにワークショップで話題提供
- 3月 高知にて、より良い教育のためのモデル「むすんでひらいて」
- 5月 FAJシンポジウムでCLRをテーマにしたF力測定「お話しスッキリかみ合わせカ」でアワード1位獲得
- 7月 中部支部定例会でCCPMをテーマにワークショップで話題提供
- 7月 第28回愛知サマーセミナー2016に講師として登壇
- 8月 東京TOCfe認定プログラムにグループファシリテーターとして参画
- 8月 秋田サロン例会でランチとクリティカルシンキングをテーマにワークショップで話題提供
- 10月 関西支部定例会にクラウドをベースにしたワークショップで話題提供
- 10月 富山サロン例会でATTをテーマにワークショップで話題提供



2016年12月 TOC×Facilitationサロンとして、再スタート

2017年 2月 関西支部イベントで話題提供  
対立なんか怖くない！TOC×ファシリテーションで対立の乗り越え方を見つけよう！

7月 東京でサロンの対立なんか怖くない！対立の乗り越え方を見つけよう！  
FAJ定例会やサロン例会、支部イベント等でのワークショップの主催/共催が約20回。他団体のシンポジウム登壇やコラボレーション、地域活動の活動も多数。

10月 岡山サロンの対立なんか怖くない！対立の乗り越え方を見つけよう！  
最近は、対話の会（不定期）に取り組んでいる。

12月 金沢で富山サロンの対立なんか怖くない！対立の乗り越え方を見つけよう！  
企画メンバーの活動はオンライン会議中心。プロジェクト時代は2年半で65回。サロンになってからは毎月1回+a。

2018年 1月 東京でサロンの対立なんか怖くない！対立の乗り越え方を見つけよう！  
TOCとフェシリテーションのつながり、道具と働き方

3月 名古屋でサロンの対立なんか怖くない！対立の乗り越え方を見つけよう！  
2020年11月にシステム思考のカズさんとコラボミーティングがスタート！  
クラウドで考えてみる

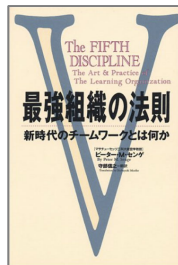
# そもそもなんでコラボすることになったの？

～なんか似ている！なんか共通項があるはず！なんか一緒にやったら面白いはず！～

## The Fifth Discipline : 最強組織の法則

### 学習する組織の5つのディシプリン

1. システム思考
2. 自己マスタリー
3. メンタルモデル
4. 共有ビジョン
5. チーム学習



## Theory of Constraints : 全体最適のマネジメント理論



### TOCの4つの信念

1. Never Say "I KNOW"
2. People Are Good
3. Every Conflict Can Be Removed
4. Inherent Simplicity

1938年	チェスター・バーナード著『 <b>経営者の役割</b> 』「協働する人々の間では、目に見えるものが、 <b>目に見えないものによって動かされる。</b> 」
1978年	クリス・アージリスとドナルド・ショーン著『 <b>組織学習</b> （原題：Organizational Learning）』でダブルループ学習提唱。 <b>ピータ・センゲの「学習する組織」の原型。</b>
1979年	社会学者エズラ・ヴォーゲル著『 <b>ジャパン アズ ナンバーワン：アメリカへの教訓</b> 』で、 <b>日本企業の強みはトヨタの「カイゼン」代表される学習意欲の高さを指摘。</b>
1984年	物理学者エリヤフ・ゴールドラットが『 <b>Theory of Constraints : 制約の理論</b> 』を開発。自然科学の「原因と結果（因果関係）」を人が絡む組織の問題に適用、 <b>トヨタ生産方式の生みの親である大野耐一の勤めで理論化した。</b>
1990年	ピーター・センゲの『 <b>最強組織の法則（The Fifth Discipline）</b> 』発表。クリス・アージリスとドナルド・シェーンの <b>学習する組織のポイントを5つのディシプリンで表現。</b>
2001年	ゴールドラットの『ザ・ゴール』日本語版が原書の出版から <b>17年後遅れて出版。</b> この理論を <b>日本人が学んだら世界の経済が脅かされることを懸念して長年許可しなかった</b>

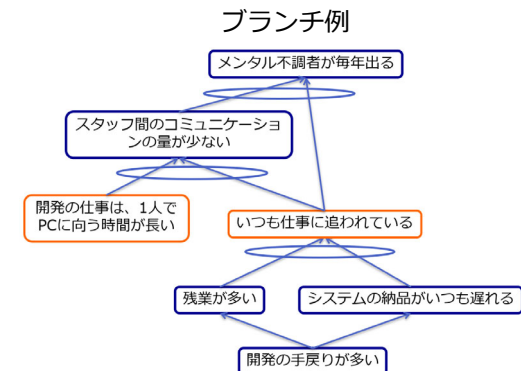
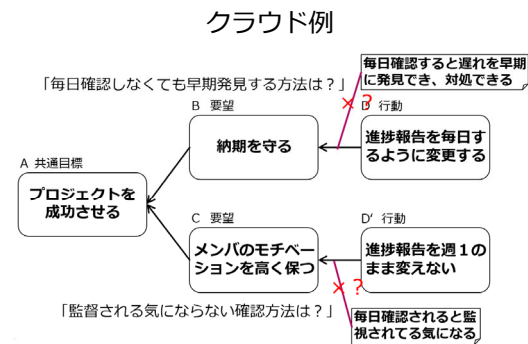
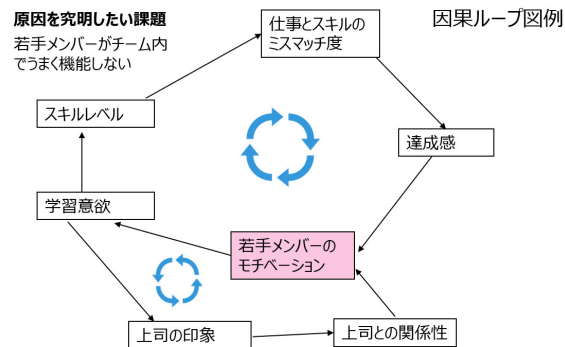


# システム思考とTOC

どちらも個別最適ではなく「全体最適」を目指すシステムシンキング  
モノゴトの因果関係をつないで見える化しながら考える！

- システム思考とは、原因と結果をつなげてモノゴトの全体像をみていき、根本的な原因を探る考え方。
- 問題が複雑だと感じると人は解決をあきらめ手をつけられそうな対処療法を取る。対処療法は一時的に痛みが緩和されるが、さらに問題を悪化させてしまう事が多い。
- 誰が悪いのかと犯人捜しではなく、問題を含む関係を変える事で、問題を解決していくと考える。問題解決は、いかに持続的な好循環ループを阻害する要因に気づき対処していくことである。

- TOCでは、問題は何かの結果起きている症状にとらえ、原因と結果をつなげて状況の全体像に見える化し、全体を見据えて根本的な原因を探る。
- モノゴトを複雑だと捉え、見えやすい症状に対処したところで、根本原因が解消しなければ、結局症状は再発する。
- 根本的な原因とはなんらかのジレンマ：対立から起きていると捉え、そこにある、なんらかの仮定・前提・思い込みを変えることができれば、問題は解消できる。



## 今日皆さんとめざしたいこと

システム思考とTOCとファシリテーションを掛け合わせて考え見比べてみる体験から、自分なりにそれぞれの現場で活かせるようなこと・ヒント等を見つけている。

※ あくまでも探究の途中段階の発表であることは予めご承知おきくださいませm(\_\_)m

# チェックイン

- 呼ばれたい**名前**
- **どこ**から入っているか
- このテーマを選んでくださった**理由**

等を話しながら、自己紹介をしあってください。



# 問題の状況について 考えてみる

問題の状況を考えるにあたって、  
これから短めのあるお話を聴い  
ていただきます。

# 中田課長の苦悩

～ 自分があと三人いたらいいのに ～

## ■ この職場の仕事内容

家電メーカーに対して、モータを始めとした様々な部品を製造している会社です。

## ■ 登場人物

中田：課長（元トップ営業マン）	よってい
松下：部下（中堅、体育会系）	おやぶん
竹下：部下（まじめ、小心者）	みっちゃん
友野：中田課長の同僚	くに
ナレーション	としちゃん

## ■ こんなことを意識して聴いてね

『この職場は、何がどうなってこうなっちゃんだろう？』

小グループで話し合ってみましょう！

## ■ 対話その1

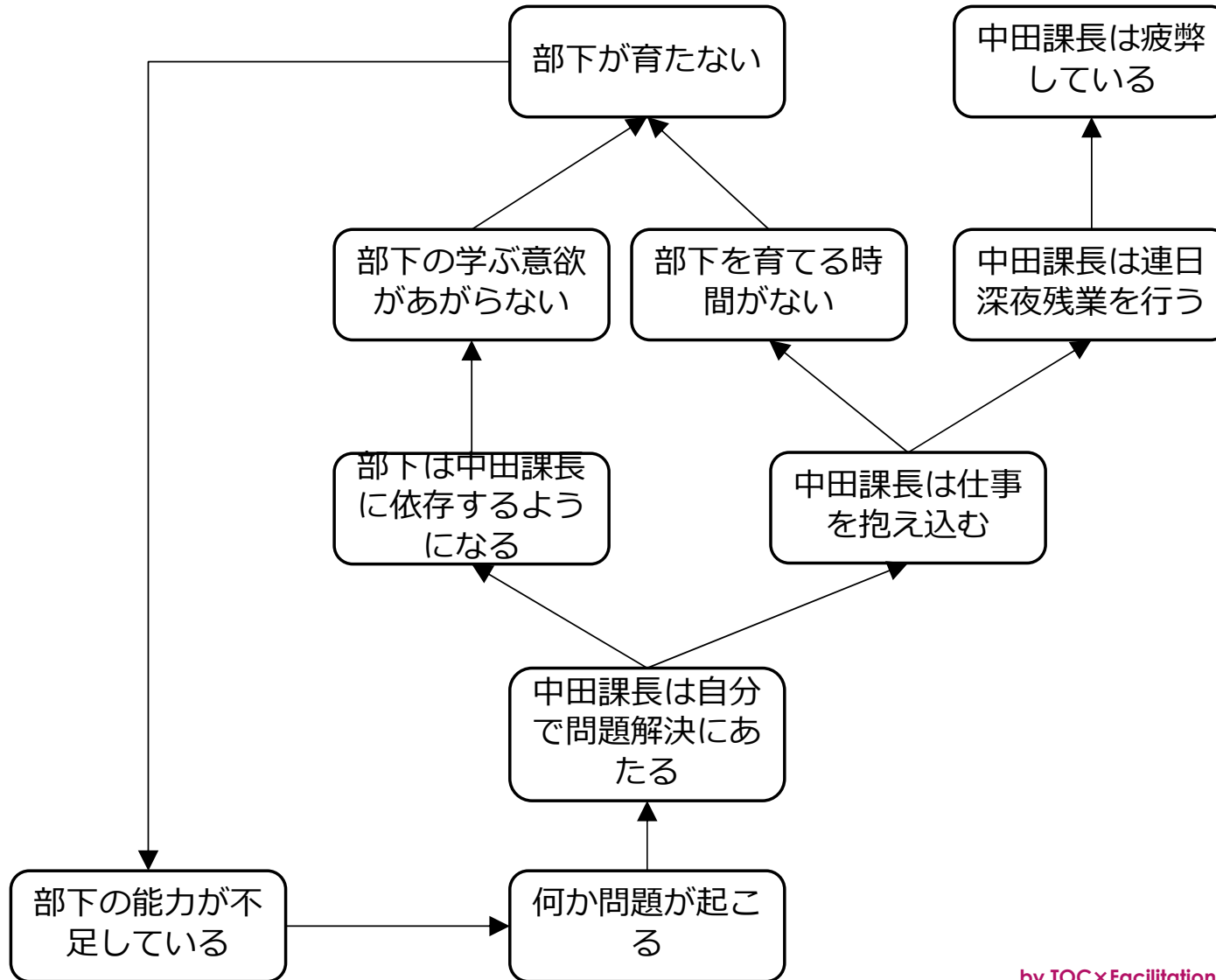
起こっていることの繋がりを考えながら話し合っていて欲しいと思っています。

**この職場は、何がどうなってこうなっちゃったんでしょうか…？**

# システム思考とTOC

中田課長の苦悩を  
TOCとシステム思考で  
見える化してみた！

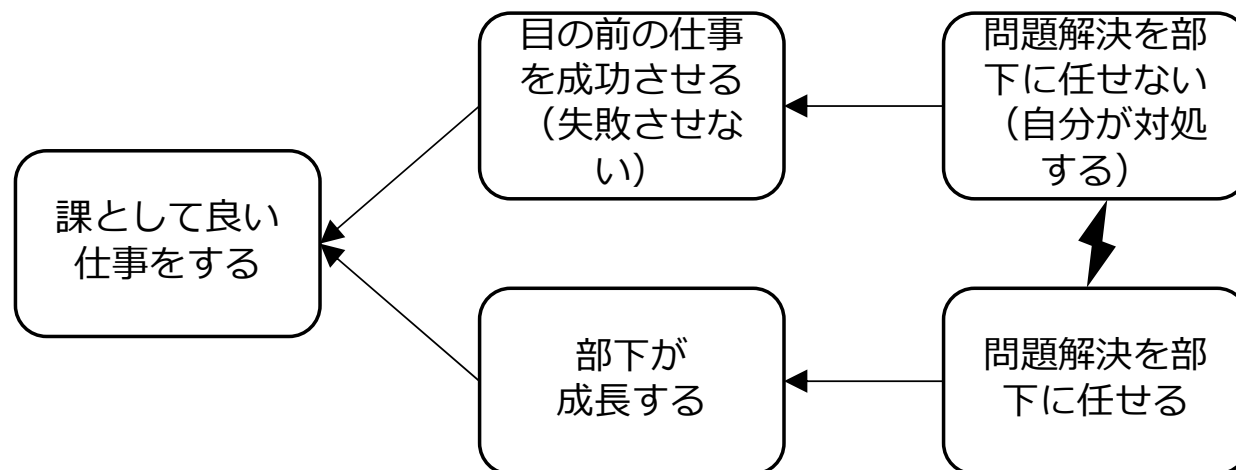
# 中田課長の苦悩をTOCで見える化してみました



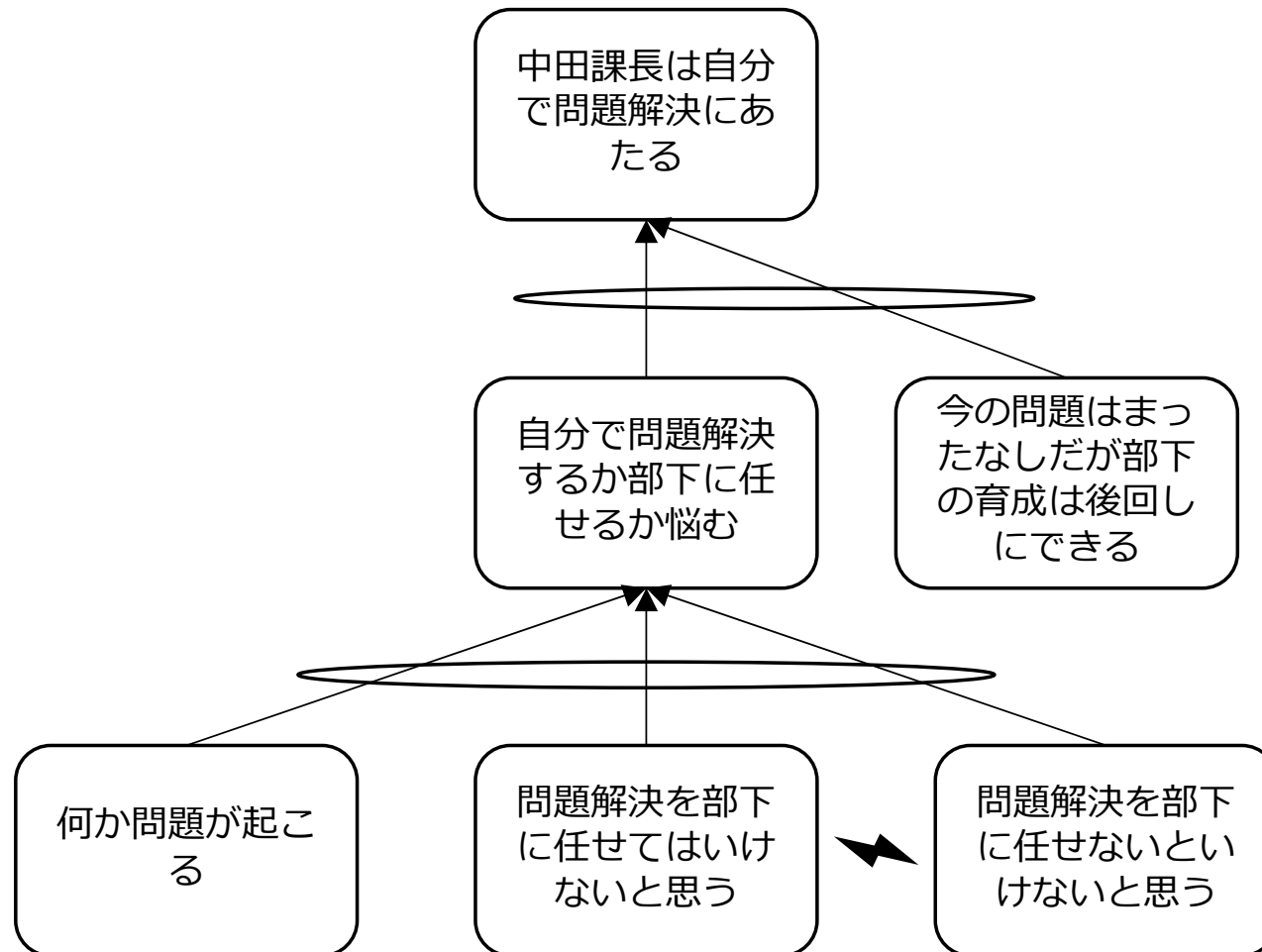
## さて、中田課長は問題が起こると なぜ自分で問題解決にあたるのでしょうか？

本当は部下に任せたいと思いつつも、任せておくわけにはいかないという思いがあるのではないのでしょうか？

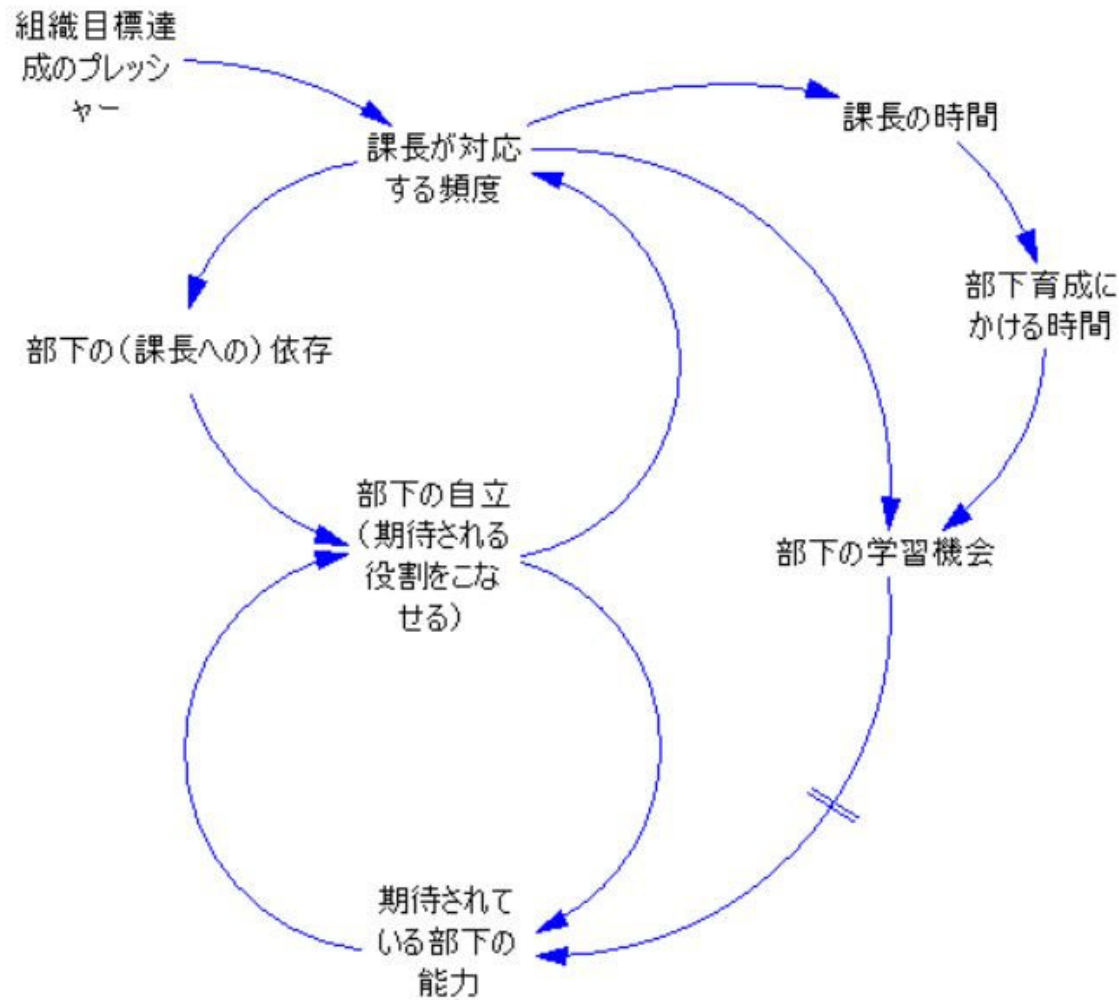
つまり「**問題解決を部下に任せる**」V.S.「**部下に任せない（自分が対処する）**」  
といった対立があるのではないのでしょうか？







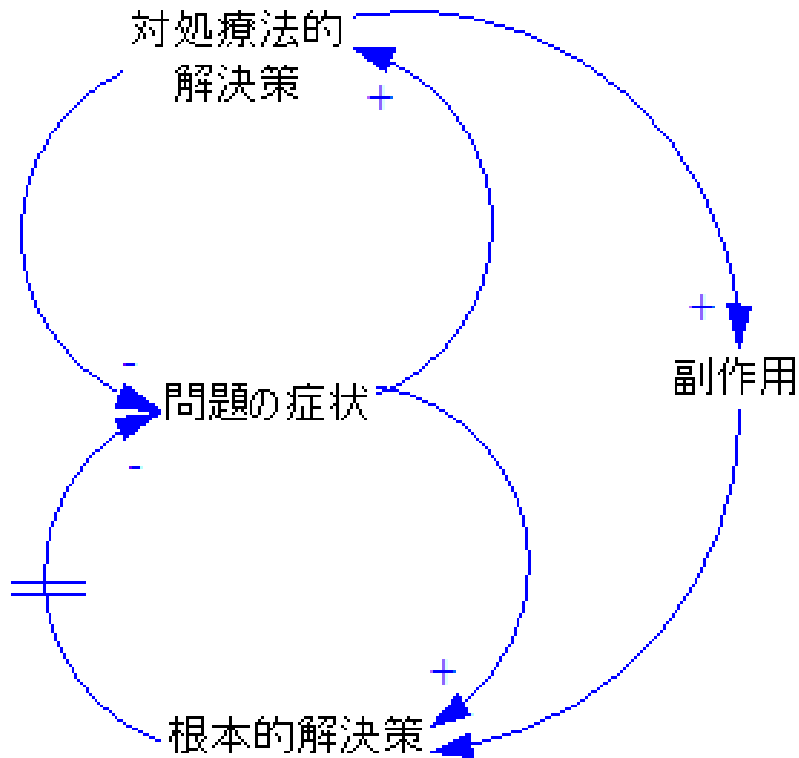
# 中田課長の苦悩をシステム思考の因果ループ図で見える化してみました



# 中田課長の問題構造のパターン

17

## システム原型 問題の転嫁



対処療法的解決策を実施し、当面その問題の症状が緩和される。

対処療法的解決策により問題が一時的におさまったことで、根本的解決策の必要性を感じなくなる。これが対処療法的解決策の副作用。

対処療法的解決策を実施するたびに、副作用が発生し、根本的問題解決策の実施能力は徐々に低下していく事が多い。

## 小グループで話し合ってみましょう！

### ■ 対話その2

一回目では何も見ずに話し合ってもらいましたが、今可視化したものを見て、

- **何か考えたことに変化はありましたか？**
- **どんな解決策が考えられそうですか？**

もう一度小グループのメンバーと話し合ってみてください。

# シェア

小グループでは、どのようなお話をされましたか？

質問などもどうぞ♪

解決策の可能性を  
考えるとしたら...

中田課長の苦悩を解消す  
るためにできそうなこと



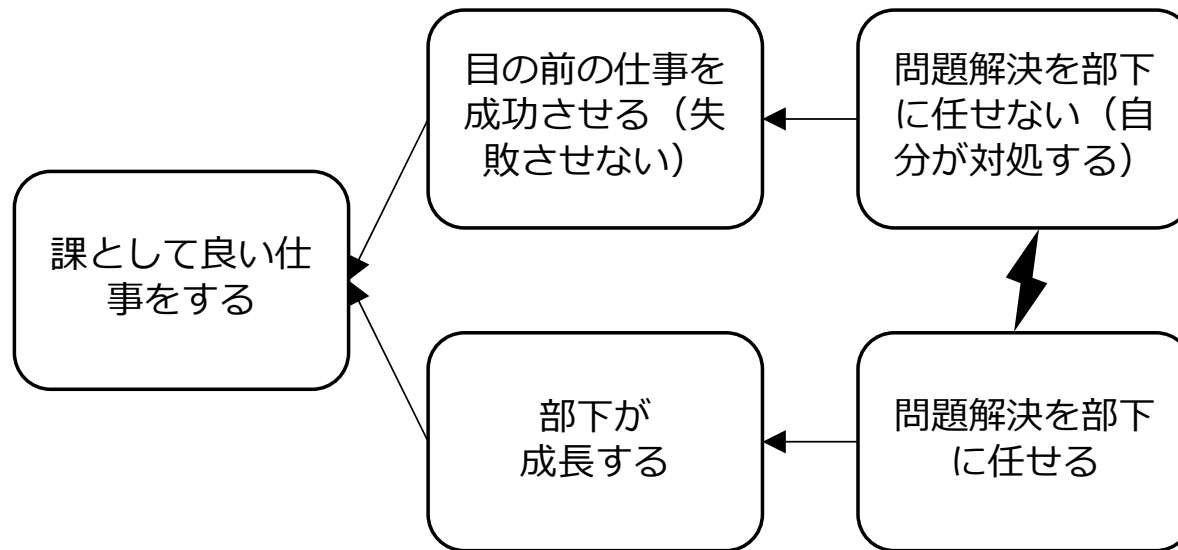
# 中田課長の苦悩を解消するために・・・



自分で対処する時間を使って、部下を指導し、  
部下に任せる

なぜならば

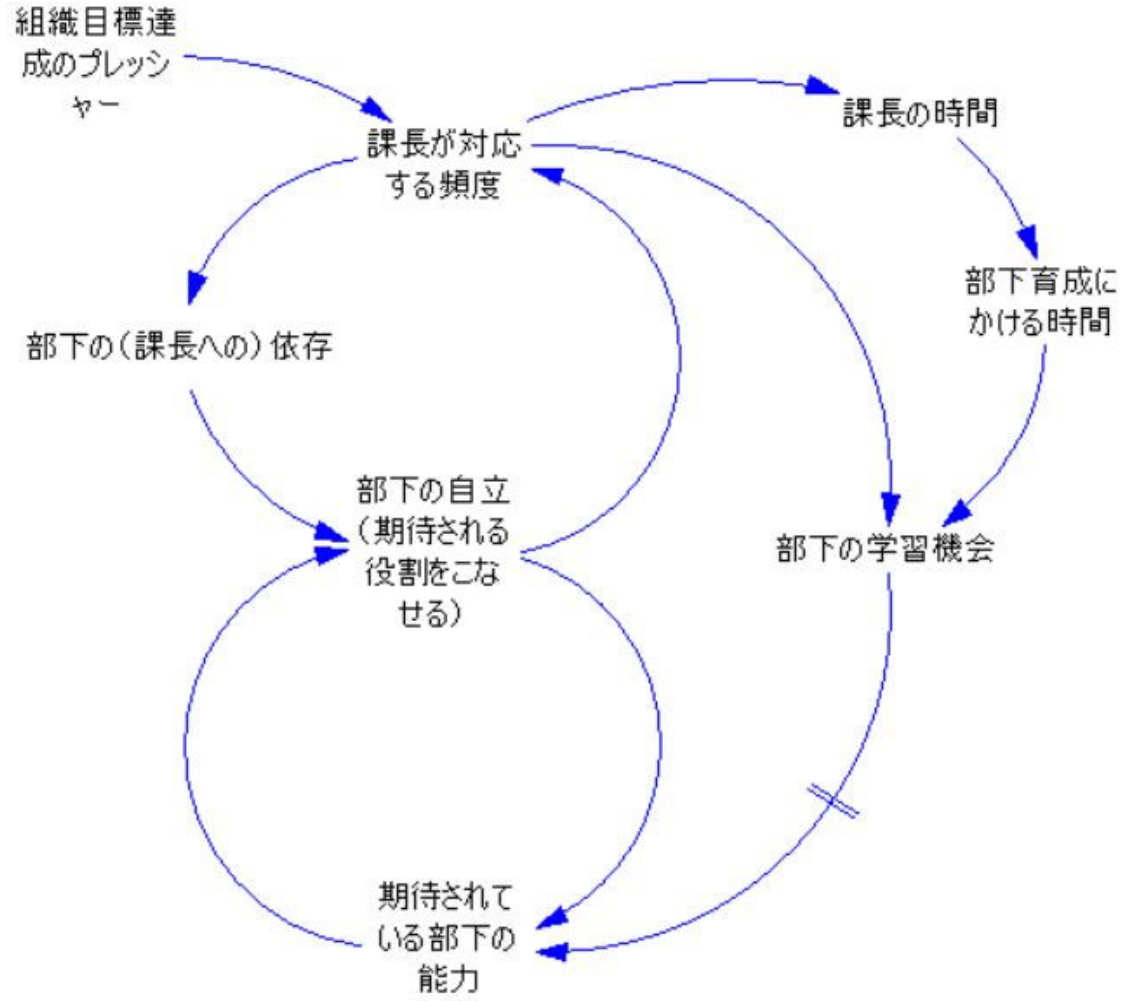
- 問題を解決するには部下は能力不足である
- 課の中では自分しか解決できない



そもそも問題が起こってからなんとかすればいいという考えがあるのでは？

→ 同じ時間を使うなら、事前に準備に立ち会う、シミュレーションするなど、問題が起こらないようにすることを部下と一緒にやる。そうすれば教育にもなる

# 中田課長の苦悩を解消するために…



# システム思考×TOC ×ファシリテーション

ここまで聴いて  
何かご質問あればチャットへ…

# システム思考×TOC ×ファシリテーション

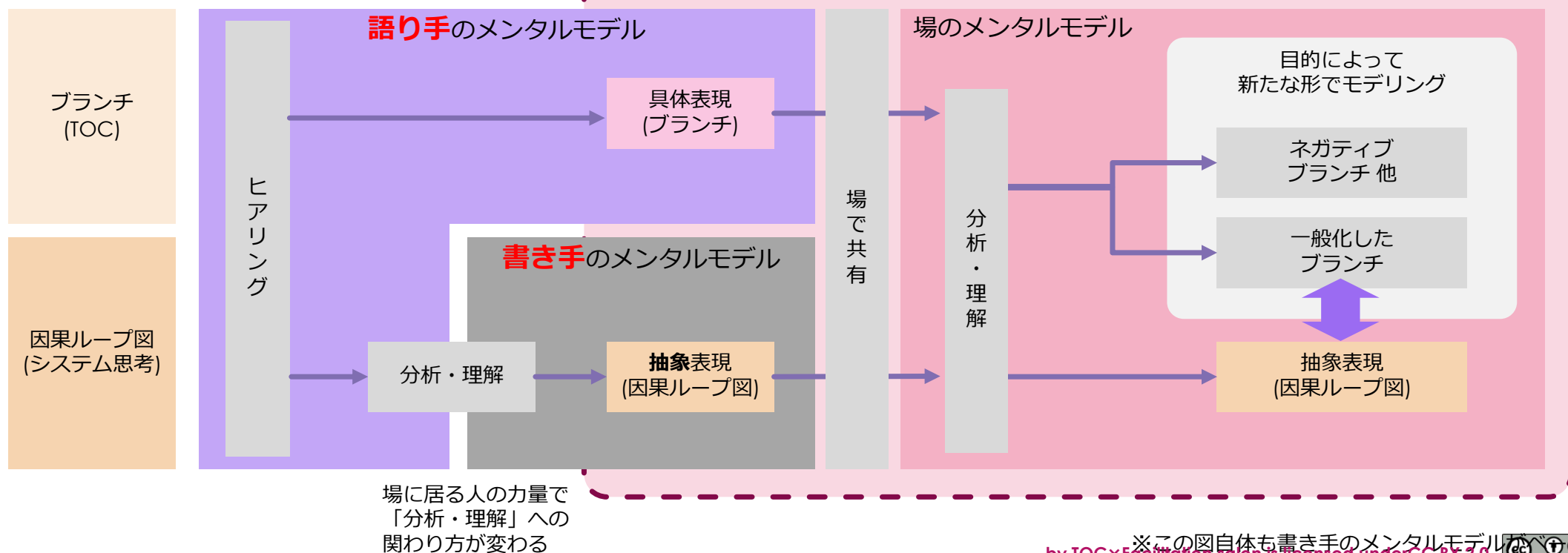
コラボしてみても分かったこと

～現時点での我々の気づき～

# 同じ事象に取り組んでみて分かったアプローチの違い

- 語り手と対面でヒアリングするケース

繰り返して精度を上げる



# 同じ山に登ろうとしている



それぞれ  
が掲げる  
ビジョン

## より良い世界を実現する

そのために、「考える力」をつける

- 現状に対して整理して理解する力をつける
- 自身の理解（メンタルモデル）を表現する力をつける
- 問題を解決する力をつける

ツールの効果を  
活用する目的



現状 = それぞれの人の  
見え方をまとめたもの

「現状」を可視化・共有し、  
視野や認識を揃え、さまざま  
な気づきを促す

問題解決等  
さらにその先にある  
ゴールを達成する



## 掛け合わせたことで見えたもの

- 物事には依存関係があり、これをひも解いて対処することで解決
- この関係性には循環(好循環/悪循環)の**パターン**が存在する
- 依存関係には**時間軸**がある (対処する場合にも影響)
- 書き方の粒度は調整可能

システム  
思考

TOC

ファシリテーション

VUCAな時代  
だからこそ

現状を見える化し、チームの対話を促進することで、より良い解決策を考え出すことが出来る



# システム思考とTOCを比較してみた現時点の考察

	システム思考	TOC (制約理論)
考え方	個別最適ではなく全体最適で問題を含むシステム全体に見える化し、根本原因と解決策を探る考え方 どちらも物事のつながりを因果関係で紐解いていくシステムシンキング	
システム構造を表すツール	因果ループ図	クラウドやブランチ
紐解く方法	全体像に見える化しストーリーを確認しながらじっくりこないとところを探していく	
つなぐもの	変数間の因果関係をつなぐ	事象を因果関係でつなげ、CLRで深める
着眼点	全体構造の関係やメンタルモデル	問題を引き起こすジレンマや仮定
問題状況の捉え方	複雑な問題は解決を諦めるか 対処療法をしてしまい、更に問題が悪化する ⇒だから循環に着目 (レバレッジポイント)	物事はそもそもシンプル。人はそもそも善良。 どんな対立も解消できる ⇒だから制約に着目 (ボトルネック)
問題解決の視点	構造のパターンを見抜いて問題解決をシンプルにする (成長の限界/エスカレート/成功には成功を/問題の転嫁/共有地の悲劇)	制約を活かして問題解決をシンプルにする (物理的制約/市場制約/方針制約)
ループ現象	ループが現れることが前提	ループは明確に意識しない限り表現に現れない
時間の遅延の表現	時間軸の遅れは記号で表す	時間軸の遅れは文章で明確に記載する
ファシリテーターのやること	語り手の言葉を抽象化して可視化していく	語り手の言葉をそのまま可視化していく
解決策の方向性	犯人探し(〇〇が悪い！：他責)ではなく 関係に問題があると考え、自責で動く	影響範囲<責任範囲<自分のコントロール範囲 自責で変化できそうなところから着手
解決策の探究方法	チームで変数や遅延を考えていく	チームで仮定の思い込みやジレンマを考えていく



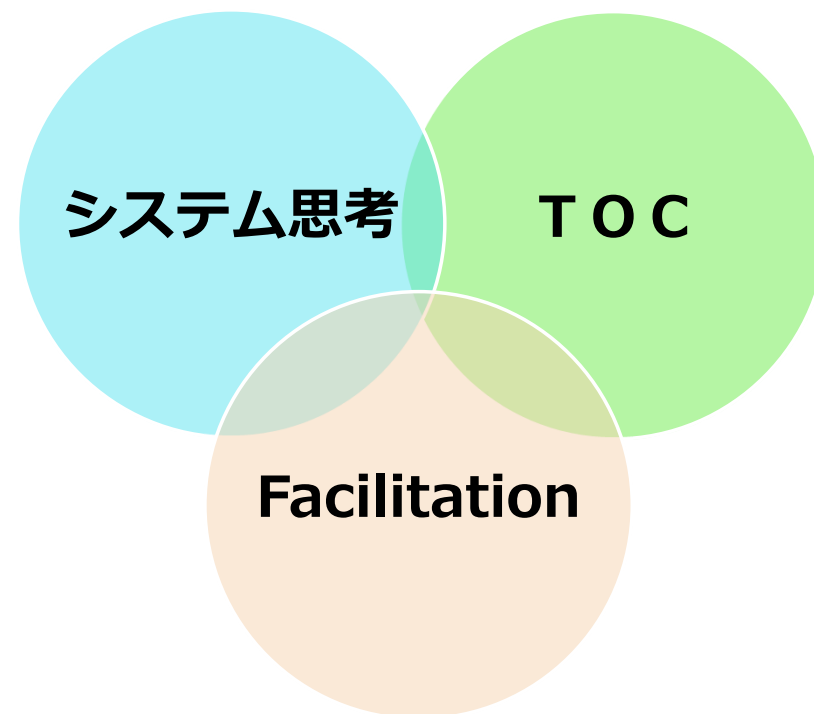
## システム思考とTOCが見える化する意味

システム思考もTOCも、固定概念・前提・思い込みに対して可視化しながら問いあいながら対話をベースに課題に向き合うもの。

**見えにくいものが見える化しながら**、それに対して何を意味付け、何を考えるかの**対話を促す**。



そこから**組織学習のサイクル**  
が回っていく！



## 小グループで話し合ってみましょう！

### ■ 対話その3

ここまで、私たちがコラボレーションしながら気づいたことを私たちがなりに整理して、お話してきました。

皆さんそれぞれの経験によっても、感じ方・受け取り方などは違うかもしれません。

ですので、最後にもう一度小グループの皆さんと、それぞれの感想を分かち合ってみてください。

# シェア

小グループでは、どのようなお話をされましたか？

質問などもどうぞ♪

# システム思考×TOC ×ファシリテーション

メンバーの気づき

# ご参加ありがとうございました！

## TOC × Facilitation サロン with カズ

私たちが大切にしていること

