

OODA LOOP の間接部門領域への活用

四戸 裕一郎 : 株式会社クロスフィールド

1. はじめに

ここ数年、ビジネスを取り巻く環境は急速かつ複雑に変化しており、将来の不確実性や不透明性が増している。「VUCA 時代」とも称されるこの時代に対応するために、「アジャイル開発」や「デザインシンキング」といった従来とは異なった考え方が様々な場面で登場しているのはご存じのことかと思う。「PDCA サイクル」に代わるフレームワークとしてその名を聞くようになった「OODA LOOP」もその一つといえるだろう。

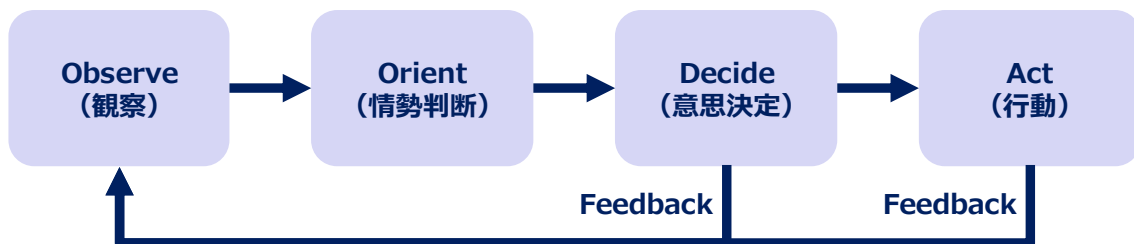
OODA LOOP とは、アメリカの空軍パイロットで、後に軍事評論家として活動するジョン・ボイド (John Boyd 1927~1997) が自らの経験と様々な戦争史の研究を通じて纏めた意思決定のフレームワークである。OODA LOOP 自体は元々戦争で勝利するためにどのように戦略を立案し行動するかというフレームワークだが、その考え方はビジネスにも適用できるとされ、VUCA 時代の意思決定フレームワークとして注目を集めている。

本稿では、その OODA LOOP について、多くの書籍が取り上げているような直接部門領域における活用について論じるのではなく、筆者がコンサルティング業務で接する機会の多い間接部門領域に敢えて焦点をあてて考察してみたい。

2. OODA LOOP とは

ジョン・ボイドによると、戦争において敵に勝利するためには、敵の予期しない状態を生み出す必要があり、そのためにはアジリティ (機敏性 = 外部の世界で起こっている環境変化に即応して自らの方向性を変化させることができる能力¹) を高める必要があるとのことである。そのアジリティを高めるためのツールとして提唱したものが OODA LOOP である。OODA LOOP を高速で回すことができる組織は、そうでない組織に比して高いアジリティを得ることができる。

OODA LOOP とは **O**bserve (観察)、**O**rient (情勢判断)、**D**ecide (意思決定)、**A**ct (行動) の各ステップとそれらのステップから得られる情報を絶えずフィードバックするという一連のプロセスで構成される。概念的に示すと下図の通りである。



各ステップの簡単な内容は以下の通りである。なお、OODA LOOP のステップ自体を詳細に解説することは本稿の意図するところではないため、より詳細な内容については専門書を参照いただきたい。

¹ OODA LOOP (東洋経済新報社) P.54 より

- Observe（観察）：自身の置かれている状況を観察するステップ。状況を正確に把握するために、あらゆる情報をあらゆる手段で入手する。
- Orient（情勢判断）：観察によって得た「情報（インフォメーション）」をもとに自らのバックグラウンドや社会環境、過去の経験等と統合し、「価値判断を含んだ情報（インテリジェンス）」にする。
- Decide（意思決定）：情勢判断によって得られたインテリジェンスから、組織として取るべき活動を決定する。
- Act（行動）：意思決定した活動を実際の行動に移す。
- LOOP（ループ）：OODAの各プロセスにおいて現状が当初想定に対して適合しているかを判断するために、適宜 Observe に戻り、新たな情報に基づいて Orient を実施する。

3. OODA LOOP と PDCA サイクルの違い

1章にて、OODA LOOP が VUCA 時代における意思決定のフレームワークとしてビジネスでも注目を集めていることに言及した。これは、戦争における「敵」を「競合他社」や「顧客」と読み替え、顧客に自身の製品・サービスを選択してもらうべく、競合他社や顧客に対するサプライズを提供するためのフレームワークとして活用されてきているということである。

ここで、ビジネスにおけるフレームワークとして長く使われてきた PDCA サイクルとの違いについて少し触れておきたい。PDCA サイクルと OODA LOOP については「どちらが有用なのか」という点がしばしば論点になる。この点については、書籍等でも語られている通り、各々の前提やその適合するシーンが異なるため、一概にどちらが優れているというものではなく、状況に応じて適切なフレームワークを選択する必要がある。本稿を執筆するにあたり参考にした書籍『OODA LOOP』に PDCA サイクルと OODA LOOP の体系的な比較表が掲載されていたため、以下に引用²の上、一部加筆する。

	PDCA サイクル	OODA LOOP
不確実性	低い	高い
情報の信頼度	高い	低い
タスク特性	反復的	創発的
対応の重点	事前対応	事後対応
データ種別	予測データ	事実データ
意思決定主体	マネジメント主導	現場主導

4. 間接部門領域における活用

前章までに記載した通り、OODA LOOP は不確実性が高く、情報の信頼度が低い状況において、実地から得られる情報をもとに臨機応変に対応するためのフレームワークである。また、OODA LOOP は敵（ビジネス上は競合他社や顧客）の存在が前提となっていることから、一般的に事業に近い、所謂直接部門領域におけるフレームワークとしての適合性が高い。それでは、間接部門領域においてはどうかだろうか。

結論から言うと、間接部門領域に関しては、業務特性的には PDCA サイクルの考え方

² OODA LOOP（東洋経済新報社） P.328 より

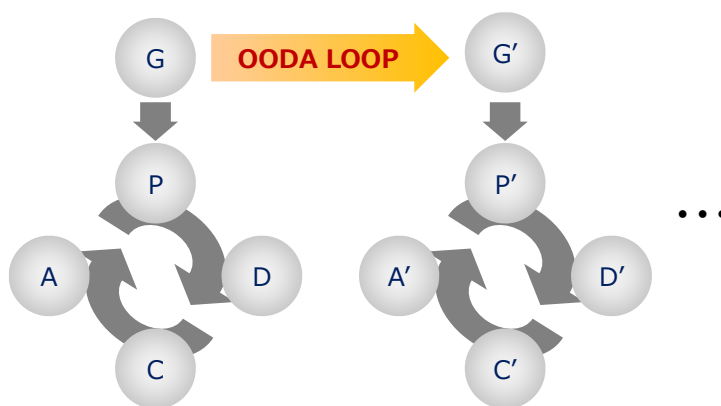
が馴染むが、VUCA 時代においては、OODA LOOP の考え方も積極的に取り込んでいくべきと筆者は考えている。以下でより具体的に見ていきたい。

一般的に間接部門は「直接部門を支援する」ことが役割であり、間接部門自体が価値を創造するものではない。そのため、間接部門はその業務遂行において無駄を排除した効率的な遂行が要求される。また間接部門領域では法令や基準等が存在することも多く、業務性質的に不確実性は高いとはいいがたく、ゆえに業務から得られる情報も信頼性が高い。またタスク特性も反復的と言える。そう考えると、その業務性質面からは間接部門領域においては OODA LOOP より PDCA サイクルのほうが適していると言える。確立された Goal に対して計画を立案 (Plan) し、立案した計画に従って活動 (Do) するという一連のプロセスも、無駄を排除して効率的に業務を遂行する必要があるという間接部門領域の在り方と適合性が高い。

しかしながら、現代は VUCA 時代であると考えた場合、この考え方だけで本当に十分だろうか。前述の通り、間接部門の役割は「直接部門を支援する」ことであり、換言すると「間接部門は直接部門に従属する」とも言える。その支援対象である直接部門は VUCA 時代のさなかにあって、将来の不確実性や不透明性が増している中、常に予期しない事象が発生する状況にさらされており、常に目指すべき Goal が変化する状況に置かれている。そう考えると、支援すべき直接部門の Goal が変化した際には、間接部門の Goal もそれに従属して変化する必要があるのではないだろうか。ここで、当初設定した Goal に対して硬直的になりがちといわれる PDCA サイクルでは直接部門の変化に対して柔軟に対応できず、結果的に「直接部門を支援する」という間接部門の役割が果たせなくなるリスクがある。そうならないようにするための手段として OODA LOOP は活用可能であると考えられる。つまり、本章冒頭で記載した通り、間接部門領域でも OODA LOOP の考え方を取り込み、PDCA サイクルを補完するのである。

つまり通常時は PDCA サイクルを回しながら、同時に直接部門の変化の有無を常に観察 (Observe) し、変化が確認されたら即座に情勢判断 (Orient) から意思決定 (Decide)、行動 (Act) という一連の OODA LOOP のサイクルを回し、直接部門の新たな Goal に対応する。このように PDCA サイクルを OODA LOOP で補完することで、変化が激しく意思決定のスピードが上がっている VUCA 時代においても、「直接部門を支援する」という間接部門の役割を果たすことができるようになると思われる。

例えば、正確な財務報告を効率的に遂行することを Mission としていた経理部門がいたとして、その企業の利益が当初計画に対して下方に推移しているというシチュエーションを想定してみよう。その場合において該当の経理部門は、事業環境が悪化しているという傾向を即座に捉え、自部門だけではなく企業全体のコスト効率化することを部門の Goal として再設定し、会計的な知見を活用した直接部門の経費分析を実施する等の新しい PDCA サイクルに移行する、等である。



5. 間接部門領域で OODA LOOP を活用するためのポイント

最後に前章で記載した OODA LOOP の活用を実現するためのポイントについて触れておきたい。

筆者の経験上、間接部門は組織文化として業務を完璧に遂行することに主眼が置かれており、業務の変化を避ける傾向が強いことが多い。これは業務の位置付け上、事業（=直接部門）の最前線から遠く、変化の必要性に対する意識が薄いという理由だけでなく、その業務性質面から完璧に業務を遂行して当たり前と思われている場合が多いことも挙げられるだろう。

しかしながら、本稿で度々記載している通り、間接部門の役割は「直接部門を支援する」ことにある。この点、VUCA 時代の間接部門に求められるのは組織全体として自身の役割（= Mission）を理解し、それを達成するために自律的に変化していくことだと考えられる。そのためには、各間接部門の部門長が強いリーダーシップを発揮する等して、間接部門の Mission を部門の全構成員に示し、直接部門の変化に対する意識を高めると共に、組織内外に対して「業務遂行の完全性」よりも「変化への対応」を取るという方向性を示すことが必要になる。

その結果、間接部門の Mission と変化に対する意識が間接部門の全構成員の中で暗黙の了解となり、一人一人の構成員が事業環境の変化に対して自律的・機動的に対応できるようになった時、PDCA サイクルと OODA LOOP を効果的に活用する VUCA 時代にあるべき間接部門に進化することが可能になるのではないだろうか。

6. 参考文献

- ・ OODA LOOP（ジェット・リチャーズ 著/原田 勉 訳 東洋経済新報社）