

# PDCA から OODA ループへ： マネジメントの進化を図る



原 田 勉  
(神戸大学大学院  
経営学研究科教授)

## < 要 旨 >

本稿の目的は、OODA ループの概要およびそのマネジメントのポイントについて明らかにすることにある。OODA ループとは、観察、情勢判断、意思決定、行動から構成される。これは不確実性に直面した非定型業務で必須のものであり、このようななかでPDCA サイクルを回すことは難しい。しかしながら、日本企業ではOODA ループについての理解が乏しく、このような領域でもPDCA サイクルが適用されることが少なくない。

不確実な非定型業務では、OODA ループを適用することが必須である。本稿では、このOODA ループを組織的に高速で回していくための条件について議論する。具体的には、①ミッション・マネジメントを確立すること、②上位PDCA サイクルを導入すること、③不確実性の想定内化、④観察の仕組み化、という4点がポイントとなる。これらはきわめてシンプルであるが、決して簡単なことではない。ミッション・マネジメントでは、マネジャーは現場に介入することはできない。しかし、多くのマネジャーは現場介入する傾向が強い。また、不確実性の想定内化や観察の仕組み化などが整備されている企業はあまり多くない。

しかし、これらの点を改善するだけでも、不確実性に対処し、混沌から秩序をもたらすマネジメントの効率性は飛躍的に向上する。そのためには、OODA ループを正確に理解し、段階を踏んで組織的にその導入に取り組むことが求められる。しかし、そのためにコンサルタントを雇う必要はない。あくまでも社内のメンバーたちが創意工夫し、組織的に取り組んでいくことが重視されなければならない。答えは外にあるのではなく、足下に転がっている。要はそれに気づくかどうか、脚下照顧こそが問われているのである。

## 目次

1. PDCAサイクルがうまく回らない理由
2. OODAループとは？
3. 組織で高速OODAループを回す
4. 上位でのOODAマネジメント
5. 現場でのOODAマネジメント
6. OODAマネジメントの具体的事例
7. 仕組みとしてのOODAマネジメントの推進
8. おわりに

### 1. PDCAサイクルがうまく回らない理由

インドの諺に「貧者に魚を与えるな。魚の釣り方を教えよ」というものがある。魚を与えてもそれを食べてしまえば一時的に飢えをしのごうことはできる。しかし、これでは貧困の解消という問題解決にはならない。無償で（魚を）援助するという行為は、長い目で見ると援助への依存度を高め、かえって問題を悪化させてしまう。それよりも、魚の釣り方自体を教えるほうが、貧困、飢えの解消につながる。

しかし、魚を与えてその釣り方を教えない、というのは私たちの身の回りでもよく起こっていることではないだろうか。たとえば、PDCAサイクルということがよく実務では取り上げられる。PDCAとは、計画（Plan）、実行（Do）、チェック（Check）、修正（Action）という順序でのこのサイクルを回していくことであり、経営＝PDCAを回すこと、ととらえている人も少なくない。

PDCAサイクルが機能するためには、出発点である計画がしっかりしたものでないといけない。優れた計画を立案するためには、計画立案者が必要な情報を持ち、目標だけではなくそれを達成するための手段を明示することが重要になる。そのような場合、計画実行には、たとえ

多くの努力や労力が現場に要求されたとしても、創造性やイニシアティブはあまり要求されない。

つまり、これは計画に従う立場の者に対して、魚を与えて釣り方を教えていないということにほかならない。確かに、売上が魚だとすれば、計画は釣り方に該当する。けれども、学習する組織の次なる段階は、手段自体を魚ととらえることだ。そうすると、PDCAはその手段をいかにして獲得するのか、という魚の釣り方を教える段階には至っていないことになる。

PDCAサイクルが機能するのは、計画立案者が必要な情報を持っている場合、すなわち、不確実性が低い定型的業務に限定される。たとえば、大枠での目標（＝ミッション）が与えられたとしても、それをどう達成すればよいのかわからない場合、計画など立案しようがない。そこで求められるのは情報収集活動であり、得られた情報をもとに試行錯誤を続けていくことだ。

基礎研究や新規事業開発をゼロベースで行っている場合、現場でPDCAサイクルを回すことはほぼ不可能だろう。日本企業のなかには、そのような現場でもPDCAサイクルが重視され、形ばかりのPDCAサイクルが儀式のように実施されているところもある。しかし、実際には現場で実験、試行錯誤が繰り返され、死屍累々

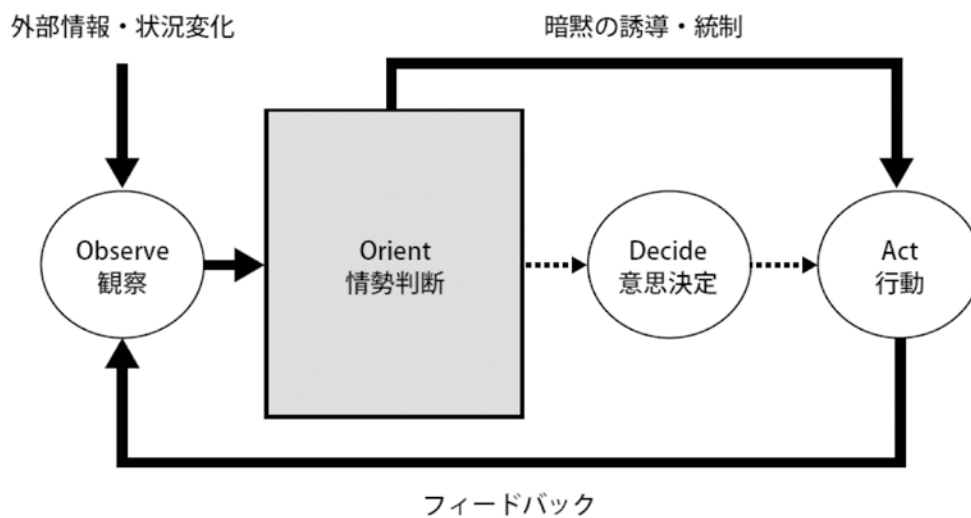
の結果のなかで何とか一筋の光を求めて悪戦苦闘しているのが実情である。

## 2. OODAループとは？

アメリカ海兵隊で採用され、湾岸戦争など現代戦で顕著な成果を上げているのが、OODAループと呼ばれるものだ。これは、観察

(Observe)、情勢判断 (Orient)、意思決定 (Decide)、行動 (Act) という一連の活動から構成される (図1)。観察とは情報収集のことであり、情勢判断は、収集された情報の解釈を行うことだ。その解釈にもとづいて現場で何らかの意思決定を下し、実行に移される。

図1 OODAループ



(出所) チェット・リチャーズ著・原田勉訳 (2019)

OODAループがPDCAサイクルと異なるのは、計画を出発点としていないという点にある。もちろん、大枠でのミッションは与えられている。しかし、そのミッションには、それを達成するための手段は明示されていない。上司からその方法論について指示を受けることもない。また、計画を前提としていないといっても、そのなかで短期的な計画を立てることが排除されているわけではない。ただ、OODAのプロジェクト全般を通して実施されるべき固定的な計画はないということである。

ミッションを遂行する者は、自らの自発性、創造性を駆使して、ミッション達成のための手段を発見し、即座にそれを実行しなければならない。ここがPDCAサイクルとの決定的な相違点になる。

ミッションを達成するために必要な最低限の資源、権限を現場に与え、そのなかで自らの責任の下でミッションを達成せよ、という一種の契約がOODAループの背後に存在する。PDCAサイクルの場合、上司の現場介入は普通であり、完全に担当者に任せるということは

あまりないだろう。一方、OODA ループの場合、一度現場に任せれば、そこから先は上司が口出ししてはいけない。たとえ優れた上司であっても、口出しすることは、一種の魚を与えることであり、魚の釣り方を教えることにはならない。しかも、多くの場合は、上司が口出しすれば現場は混乱するだけであり、百害あって一利なしである。したがって、上司と部下、あるいは、現場担当者間での相互信頼が重要な要因となる。これがなければOODAループは機能しない。

### 3. 組織で高速OODAループを回す

#### <オレオ>

少し古い話になるが、OODAループの成功事例として、2013年の第47回スーパーボウルで最も大きな成功を収めたクッキーのオレオのケースがある。スーパーボウルはアメリカでも最も人気の高いスポーツイベントである。テレビの高視聴率ランキングでもスーパーボウル関連の番組が上位を占めている。企業にとっては広告宣伝の大きなチャンスで、テレビCMの料金は400万ドルを下らない。

この試合の第3クォーター中に34分もの停電が生じるというアクシデントが起こった。オレオはこの機会を生かし、「停電？大丈夫さ」というツイートとともに、スポットライトの当たったオレオの画像に「暗闇でもダンクすることができる」(You can still dunk in the dark) というキャプションをつけた。

オレオはクッキーを2つに割り (twist)、中にあるクリームを舐め (lick)、ミルクにつけて食べる (dunk) という「twist, lick, and dunk」をキャッチコピーとしている。ミルクに浸すダ

ンクという動作は、停電中の暗闇でもできるといふこの当意即妙なジョークは、1万5000件近くのリツイートと2万件以上の「いいね」を誘発した。それは、膨大な広告費用のかかるテレビCM以上の宣伝効果を生み出したことになったのである。

実はそのとき、コピーライターやアーティストなどから構成される15人のソーシャルメディア・チームが存在していた。スーパーボウルの試合中、彼らはオンラインで待機し、10分以内であらゆることに現場対応できる態勢をとっていた。つまり、これは偶然の産物ではなく、状況の変化に即応できる組織的な体制を事前に整備していたのである。

最近では、新製品の評判や広告効果について、ツイッターやフェイスブックなどのSNSからリアルタイムで情報を収集し、得られた情報にもとづき迅速に対応していくことや、ネット上で自社製品・サービスに対するクレイマーを見つけると、担当者が個別に対応していく、ということは多くの企業ですでに取り入れられつつある。その際、具体的なアクションをとるとき、複数の上司の決裁印がなければ動けないということでは適切なタイミングを逸してしまうことになる。そこでは現場担当者の即断即決が求められる。つまり、高速でOODAループを回していくことが必要不可欠なのである。

#### <クロス・エフェクト>

同社は3次元プリンティングを主力とするベンチャー企業であり、なかでも世間の注目を集めているのは、その技術を応用した心臓シミュレーター事業だ。これは心臓手術前に、患者で

ある赤ちゃんの心臓の模型をできるだけ実物に近い形状、材質で再現し、医師が術前シミュレーションを行い、手術の成功確率を高めるために使用される。ここで鍵となるのが、心臓の画像データを得てから心臓シミュレーターを作製するまでの時間だ。この時間が短ければ短いほど、医師のシミュレーション回数が多くなり、結果として手術の成功確率は高まることが期待される。同社の掲げるミッションは、画像データ受信から納期までの時間を可能な限り短縮化し、それによって人命救助の一端を担うことにある。

このビジネスモデルの鍵となるのが、このスピードを軸としたミッションであり、しかもそれに赤ちゃんの命を救うという根拠が与えられている点にある。同社の竹田正俊社長によると、この人命救助という使命を掲げるや否や、社員の目の色が変わり、残業も厭わずに仕事に専念するようになったという。さらに重要なのは、成果の指標を組織の内部におくのではなく（すなわち、利益や売上など）、組織の外部におくこと、具体的には、手術の成功率を同社の重要成果指標に設定している点にある。これによって社会への貢献（赤ちゃんの命を救う）が焦点・方向性となり、社員が内向き志向になることを防いでいるのである。その他にも、社内の風通しをよくし、コミュニケーションや情報共有を促進することなどを実践されている。

この事業はスピードを軸とした機動戦略にもとづいている。それを実現するためには、PDCAサイクルというよりも、現場情報に対する柔軟かつ迅速な対応によって心臓シミュレーターの提供が可能になっているのである。同社

では必ずしもOODAループという言葉は使用されていない。しかし、同社のマネジメントのあり方を見聞するかぎり、OODAループが現実には回っているように思われる。そして、それを支える組織的要因として、チェット・リチャーズ（2019）が指摘している、「焦点・方向性」「組織文化」「暗黙的コミュニケーション」が実践されているのである。

チェット・リチャーズは、トヨタやデル、サウスウエストなどの大企業をOODAループの事例として指摘している。しかし、クロス・エフェクトのような比較的規模の小さい企業でも十分活用されている。現実には、このような比較的規模の小さなところのほうがOODAループの導入は容易といえるだろう。大企業の場合でも、OODAループを全面的に取り入れるところから始めるのではなく、現場情報との「即興演奏」が要求される領域（たとえば、マーケティングや製品開発）に限定し、そこで部分的に導入することで徐々に拡大していくボトムアップアプローチのほうが成功しやすいと思われる。

### <キーエンス BIOREVO >

センサーメーカー、キーエンスの高い収益性を支える主な要因の一つが、その高い開発力にある。ヒット商品を数多く開発することで、同業他社が模倣する前に稼いでしまうというビジネスモデルが高収益を生み出す源泉になっている。

このキーエンスの高い開発力は、実は、OODAループに支えられている。同社の社内には、調査、企画、プロジェクトリーダーを一貫通貫ですべて兼務する企画立案担当者がい

る。かれらがOODAループを高速で回すことで、同業他社よりもいち早くヒット商品を生み出し、それによって高収益を生み出すことができているのだ。

では、そのOODAループとはどのようなものなのか。ここで重要なのは、やはり観察になる。しかし、何を観察するのか、という点でキーエンスは同業他社と異なる。多くの企業は、開発に際して重視するのが、営業から来る情報、いわゆる「営業情報」だ。これは、何がだれにどのくらいの頻度でいくら売れたのか、といった営業にかかわる情報となる。しかし、この営業情報は開発には全く役に立たない。キーエンスに対する誤解の一つが、営業部隊が提出するニーズカード（顧客情報の報告書）を通じて高い開発力に結びついているということだ。しかし、私が調べたなかでは、実はニーズカードは千枚あっても使えるのは数枚程度にとどまり、ほとんど役に立っていない。

実は、同社の強みは営業情報にあるのではなく、「開発情報」を迅速に収集することができる仕組みを整備している点にある。開発情報とは、ある製品が顧客の現場でどのように使用されているのか、その課題、問題点は何なのか、といった具体的な製品の使用状況に関する情報のことだ。このような情報は営業からはなかなか上がってこない。営業担当者は、営業情報については報告義務があるが、こうした開発情報については、たとえ知っていても報告するインセンティブはない。大企業であれば、営業は別会社であることが多く、開発部門とは隔離されている。忙しいなかで開発情報を別会社の開発部門に報告したとしても、それが評価されるこ

とはほとんどない。だからこそ、かれらはたとえ開発情報があったとしても、それを伝達することはない。

キーエンスでは、企画立案担当者が、直接、さまざまなユーザーを訪ね、現場を実際に観察するところから始める。たとえば、同社のヒット商品、BIOREVOという蛍光顕微鏡の事例について取り上げてみよう。生物学、医学の研究で使用される蛍光顕微鏡は、細胞を特殊な試料で染色し、発した光を観察する顕微鏡のことだ。ここで発せられる光は非常に微弱であり、従来の蛍光顕微鏡では、暗室でしか観察することができない。また顕微鏡を覗いて観察するため、同時に観察することができるのは一人のみだった。これが蛍光顕微鏡の開発情報になる。このことからわかるのは、明るい場所で多人数が同時に観察できればさらに使用状況は改善されるということだ。これが情勢判断に該当する。

そこで顕微鏡自体をケースで覆い、パソコンにつなげば、明るい部屋で複数の人が同時に観察することができる。これが開発情報を受けた企画であり、意思決定になる。このようにしてBIOREVOという新たな蛍光顕微鏡が開発されたのである。

同業他社がこの蛍光顕微鏡の開発でねらっていたのは、解像度向上、データ保存、操作性向上などだ。しかし、これはどこでもやっていることで、それ自体で差別化することは難しい状況にあった。キーエンスは、そうした同業他社の開発動向を尻目に、着実に開発情報をOODAループを通じてつかんでいくことで、独創的なヒット商品を量産していったのである。

キーエンスの関係者にヒアリング調査する

と、かれらは、企画段階で、勝つべくして勝つことができるかと断言していた。つまり、同業他社と比べて、開発情報という点で優位に立ち、それに応じた行動（製品開発）を行うことができているため、確実に勝つことができているのだ。キーエンスの組織的な強みは、まさに開発情報を中心としたOODAループを回す専属担当者を貼り付けている点にある。

「自由は与えられるものではなく自ら勝ち取るものである」という諺がある。これは現場情報についても成り立つ。鮮度の高い現場情報は与えられるものではなく、自ら勝ち取っていかなければならない。このような鮮度の高い現場情報の収集メカニズムこそが、効果的な機動戦略、OODAループの起点となる。

しかし、鮮度の高い現場情報を頻繁に社内が発信している人は少ないのではないだろうか。特に、管理職の立場になり、出世すればするほど、現場情報から遠ざかってしまうことになる。管理職が扱う情報は下から上げられた二次情報のみであり、組織にとって不都合な情報は遮断されて入ってこなくなる。現場情報の観察の機会は、職位が上がるにしたがって減少し、OODAループを回すことができなくなっていくのである。「人は出世すればするほど愚かになる」というピーターの法則の根拠はここにあるのかもしれない。

#### 4. 上位でのOODAマネジメント

OODAループを組織として高速で回していくためには、現場での迅速な情報収集、即断即決、実行を支えるための組織的な仕組み、仕掛けを整備することが求められる。それは必ずし

も容易なことではない。しかし、このOODAループを高速で回すことができる組織は、直面する不確実性が競合他社よりも低く、より機動的な戦略を実行していくことができる。

米海兵隊でも、戦地での不確実な状況のなかで少数の精鋭部隊が情報収集活動に当たり、敵の裏をかき、機動作戦を実行する。ここでカギとなるのがOODAループをできるだけ速く回すということだ。湾岸戦争など現代戦の特徴は、迅速な機動作戦によって味方の犠牲を最小限にして敵を制圧していることにある。これを可能にしているのが高速OODAループにはほかならない。したがって、高速OODAループと機動戦略は一体不可分の関係にあり、これはビジネスの場合でも成立する。それでは、この高速OODAループを支えるためのOODAマネジメントの条件とは何だろうか。

#### <ミッション・マネジメント>

まず、効率的なOODAマネジメントにはミッションを明確化することが最も重要である。OODAループでは、計画に時間をかけないとしても、やみくもに行動するという決意は決してない。OODAループを回すにしても、日次や週次単位で計画を立てることは必要だろう。この計画のタイムスパンが短くなればなるほど、PDCAサイクルにおけるP、すなわち計画に近くなっていく。つまり、到達目標だけでなく、そのための手段もそこに明記されることになる。OODAループはこのような計画を排除するのではない。これらの計画は暫定的なものであり、たえず修正、棄却される運命にある。OODAループが否定するのは、全期間を通し

て行動を規定する計画なのである。

ただし、OODAループの背後にもこのような意味での計画に類似した概念がある。それがミッションだ。ミッションとは期限を設定し、それまでに何を達成すべきなのかを記述したものである。PDCAにももちろんミッションはあるだろう。しかし、そのミッションを達成するための手段、すなわち計画を特定する点でOODAループとは異なる。OODAループでは、この計画はあくまでも当事者に任せる。どのような計画でそれを達成するのかは問題ではない。上司の立場からすると、ただミッションを与え、それを達成するための資源（予算・人材等）を提供する。担当者はその資源と引き換えにミッションに対するコミットメントをする。つまり、上司と部下との間でいわゆるミッション契約が締結されることになる。この契約の有無がOODAループとPDCAサイクルを分ける大きな要因となる。

OODAループを経営に取り入れるということは、ミッション経営を行うことに等しい。各部署にミッションを与え、それに対するコミットメントを約束させる。そのコミットメントを達成するのに必要な資源は確保し提供する。その間、経営者や上司が現場に介入することはない。かれらの役割は、現場でOODAループを効率よく回していくための間接的な支援（直接的な支援となると現場介入につながるので厳禁となる）に徹することだ。これはサーバント・リーダーシップとか、逆さまのピラミッドと呼ばれるマネジメント・スタイルに他ならない。

## <上位PDCAサイクルの導入>

このようなミッションを設定し、所定の期限において成果を評価するのは、OODAグループの上位に位置するマネジャーである。このマネジャーは、現場に介入することは厳禁であるものの、プロジェクトの入口・出口の管理は厳格に行っていかなければならない。入口管理とは、ミッションの設定、人員の選定、必要な経営資源の配分を行うことである。そして出口管理とは、プロジェクト成果の評価になる。この入口・出口管理についてはマネジャー自らが厳格に管理し、積極的に関与しなければならない。

OODAループとは、非定型業務を実施する際、多くの個人がそれと意識することなく踏襲しているプロセスである。その意味では、個人レベルでOODAループを回すこと自体はそんなに困難なことではない。しかしながら、それを組織レベルで回していくためには、行き当たりばったりのOODAではなく、効率的なOODAループ・サイクルを確立しなければならない。この前者と後者を分ける鍵となるのが、逆説的に聞こえるかもしれないが、PDCAサイクルの存在になる。つまり、マネジャーレベルでは、OODAループに対して上位の立場からPDCAサイクルを回していることになるのである。

ここでいうPlanとは、入口管理のことであり、主にミッションの策定が該当する。Doとはマネジャー自らが実行するのではなく、この段階はOODAループを現場で実行するプロジェクト、グループに委託することになる。Checkは出口管理であり、そこで厳格にプロジェクト成果を評価し、場合によってはやり直しやさらな



る追加課題を出すこともあるだろう。これがActionに該当する。

このような通常のPDCAとは質的に異なっているものの、形式面ではまさにPDCAサイクルを回すことになる。現場レベルではOODAループを高速で回転させるとともに、マネジャーレベルではそれをPDCAサイクルで厳格に管理する。このようなPDCAとOODAの垂直分業が確立されたとき、行き当たりばったりのOODAループから、効率的なOODAマネジメントが確立されることになる。

したがって、OODAマネジメントにはその上位に厳格なPDCAサイクルが必要であり、この両者の共存関係を確立することがポイントとなるのである。ただし、これは通常のPDCAサイクルではなく、計画はミッションであり、実行は現場に全面的に委託し、実行中は現場介入はせず、チェックの段階で初めて現場担当者と意見交換することになる。このような違いが遵守されるということが効率的なOODAマネジメントにとって必要不可欠となるのである。

## 5. 現場でのOODAマネジメント

一方、このようなマネジャーレベルでのPDCAサイクル、入口・出口管理に対し、現場では実際に業務に従事し、OODAループを回していくことが求められる。その際の効率性を規定する要因とは何だろうか。ここでは、紙幅の制限もあるため、不確実性の想定内化、観察対象の絞り込み、という2点についてのみ指摘することにしたい。

### <不確実性の想定内化>

リーマンショックや東日本大震災、コロナウイルスの流行といった想定外の事態がバブル崩壊以降、数年間隔で生じている。このような状況の下では朝令暮改は当たり前、傍目から見れば行き当たりばったりの対応になるかもしれない。OODAループは、不確実性に直面した非定型業務である以上、これは致し方ないことである。

ただそうであっても、OODAループがビジネスの領域に応用される場合、その日常業務のなかでそれが真価を発揮するのは、いつ起こるか予測できない「想定外の事態への対処」ということにあるのではなく、通常ならば想定外となるかもしれない事象を、「想定内化」することにある。この想定内化によって不確実性に直面しても、そこから秩序を見出していくマネジメントが可能になる。

この点で、危機管理と呼ばれるものも、想定外の事象の想定内化という点で共通しているかもしれない。しかし、危機管理とはあくまでも想定外の事象を事前に想定し、それが将来生じた場合にも対処できるように準備することである。それに対し、OODAループによる「想定内化」とは、必ずしも想定外の事象をピンポイントに特定し、そのための準備をするものに限定されない。

比喩的に述べれば、想定外の事象を点として想定内化するのが危機管理であるとするれば、OODAマネジメントとは、想定外の事象を「面として囲い込み」、そのなかのどの点が生じたとしてもある程度対応できるように準備することを意味する。このような「不確実性の想定内

化」にこそ現場でのOODAマネジメントの本質がある。

たとえば、営業現場やマーケティング活動、開発現場などでは、現場情報への即座の対応が求められる。しかし、その業務内容は非定型的なものだとはいえ、全くの想定外というわけではなく、ある程度の囲い込みは可能だろう。OODAの活用が求められるのは、このような不確実性の囲い込みが重要になる領域だろう。

### <観察の仕組み化>

次に、現場レベルのOODAマネジメントとして重要なのが、観察対象の絞り込み、すなわち観察の仕組み化だ。これはキーエンスの事例ですでに述べた通りである。同社の場合、営業情報と開発情報を分け、新製品開発の洞察は後者から得られるという仮説のもと、この開発情報を体系的に収集する仕組みを組織的に整備している。これが同社の「勝つべくして勝つ」製品開発を可能にしているのである。

本稿では、情勢判断のポイントについては、それだけで一冊の本になるほど多くの論点を含んでおり、詳しく触れることはできない。しかし、1点だけ指摘しておくならば、観察で得られる情報の質が良ければよいほど、情勢判断の精度は向上し、担当者の判断能力も伸びていくという点だ。情勢判断とは直観的判断であり、その成否はできるだけ多くの場数を踏むことに依存する。ただし、ゴミのような情報をいくら判断

したとしても、その判断能力、直観力は向上しない。だからこそ、何を観察すべきなのかが大切になる。少なくともこの点については、個人にゆだねるのではなく、組織的に共有する努力を行うべきだろう。

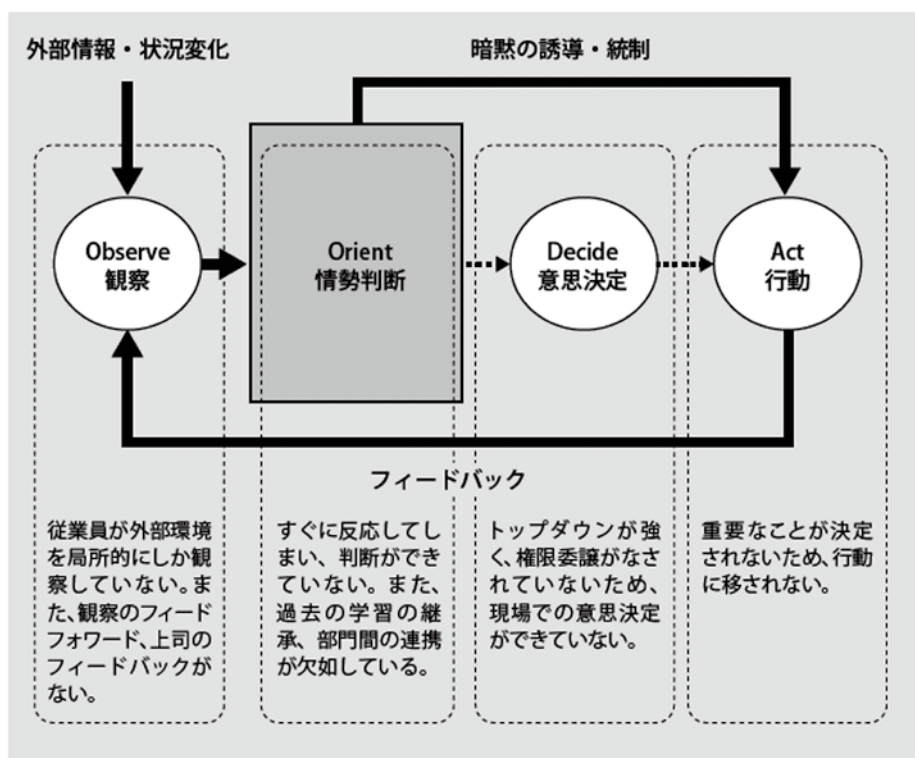
## 6. OODAマネジメントの具体的事例

以上のようなポイントを踏まえたうえで、具体的なOODAマネジメントの事例についていくつかここで取り上げることにしたい。これらの詳細は拙著『OODA MANAGEMENT（ウーダ・マネジメント）』に記載しているので関心のある読者はそちらもご参照いただきたい。

### <フィルムメーカー B社>

まず、OODAループの導入がうまくいっていない別の例として、フィルムメーカー B社のケースを取り上げてみることにしよう。この業界は、製品改良のスピードが速く、顧客ニーズに合わせて仕様を変えていかなければ競争に打ち勝つことができないという特徴がある。最終ユーザーは中国企業のセットメーカーが多いため、需要予測が難しく、しかも値下げ要求も強い状況になっている。領域的にはOODAが適用されるべきところだが、B社ではそれがなかなか実行されていない。OODAに対する理解はあるものの、いくつか問題点が指摘できる（図2）。

図2 B社の問題点



(出所) 原田勉著 (2020)

まず「観察」(Observe)については、従業員が外部環境を局所的にしか観察できていないということ、観察のフィードフォワードや、上司からのフィードバックがない点があげられる。つまり、何を観察すべきかについて従業員に一任されており、その指導も行われていない一方、従業員側では観察の工夫がみられないということだ。換言すると「観察の仕組み化」が行われていないという点に問題があると考えられる。

次に、「情勢判断」(Orient)については、「判断」ではなく「反応」になっており、過去の学習が継承されておらず、部門間での連携も欠如している。その結果、効果的な情勢判断が難しくなっている。

「意思決定」(Decide)の部分では、トップダウンが強く、権限委譲がなされていないため、現場での意思決定ができていない点が指摘できる。また、トップは情勢判断ができていないため、可能性を指摘するだけで決断ができていない点も問題である。その結果、重要なことは決定されず、それが「行動」にも悪影響を与えている。

B社にとっては、PDCAをトップダウンで回すのは適しているが、OODAを回すには大きな改革が必要であることが示唆される。なかでも大きな障害になっているのがトップの姿勢だ。トップは「すべて把握したい」「失敗したくない」という気持ちが非常に強いため、自分の決定を飛ばして行動に移ることを拒否する傾向が強

く、また自ら決断せずに現場に差し戻すことも多い。その結果、OODAは回っていかないのである。

これはいわゆる「マイクロマネジメント」と呼ばれる現象に該当する。つまり、細かなことまですべて自分で決定しようとする管理者の経営スタイルのことだ。権限委譲されなければ、現場では何も決めずに社長決裁に上げられる。仮に現場で決定したとしても、後で社長に覆されるからだ。その結果、現場での決断が延期され、効率的な意思決定を妨げているのである。

この状況を改善するために重要なのは、「ミッション・マネジメント」を取り入れることだろう。つまり、トップはタスク型命令（手段を含めた命令）を下すのではなくミッション型命令（目標だけに言及した命令）に切り替え、権限委譲をしていくことだ。まずはこの点を改めないかぎり、OODAを導入することは難しいといえる。

そのうえで「観察の仕組み化」が求められる。何を観察すべきなのか、いかにして情報を獲得するのかについて、関係者を集めて仕組み化していく必要がある。この「ミッション・マネジメント」および「観察の仕組み化」から手をつけていくべきだろう。

### <C社のヘルス事業部>

次にヘルス事業に取り組んでいるC社の製品開発部門の事例を取り上げよう。これはOODAループが比較的うまく導入されているケースに

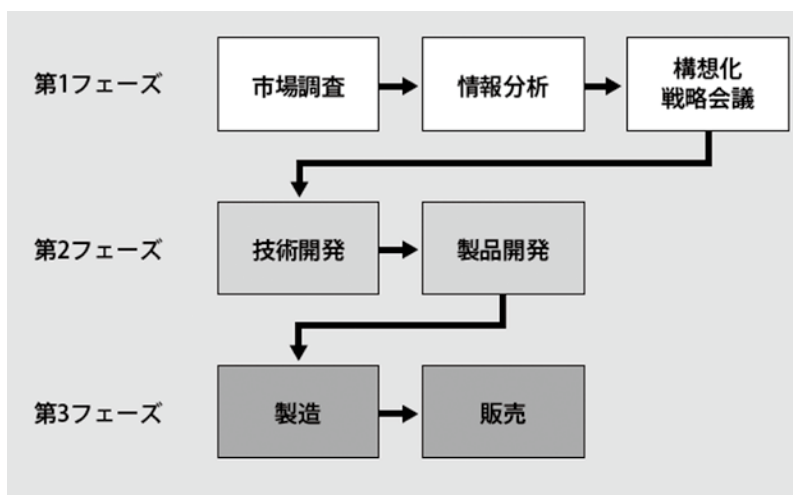
なる。

同社の製品開発プロセスは、**図3**に示されているように、3つのフェーズから構成されている。第1フェーズは市場調査→情報分析→構想化戦略会議という流れで組織されている。第2フェーズは技術開発→製品開発、第3フェーズは製造→販売となる。

これらの3つのフェーズは、フェーズごとに進捗状況をチェックするステージゲートによって管理されている。ステージゲートは多くの企業で採用されているもので、マイルストーン管理と呼ばれることもある。これは一種のミッション経営の実践だととらえることができる。つまり、各フェーズでの業務内容の中身についてコントロールするのではなく、所定の期限や段階において、出てきた成果を評価し、次の段階に進めるべきかどうかを検討する。言い換えると、ミッション達成度のみを管理しているのであって、プロジェクトの具体的な中身をコントロールしているわけではない。これは、「上位PDCAサイクル」に相当する。

同社の場合、OODAは個々のフェーズのなかで導入されている。第1フェーズではOODAを高速で回転させ、その過程で得られた洗練されたアイデアやプロジェクトのみを第2フェーズへと引き継いでいく。それによって、第2フェーズに移行したプロジェクトが途中で中止されることはあっても、第1フェーズに逆戻りすることはなく、効率的な製品開発が行われている。

図3 C社の製品開発の流れ



(出所) 原田勉著 (2020)

この業界では競合企業同士の製品開発競争が激しく、スピードが重視されている。それに加え、顧客のニーズも変化しやすいため、正確で素早いニーズの把握、製品化が求められる。そのため、第1フェーズでは幅広い事項が検討対象となり、第2フェーズへと引き渡されるのに比較的時間を要するというデメリットも指摘することができる。その結果、第1フェーズでOODAを回している間に市場環境が激変してしまうということも多々生じているようである。

この製品開発プロセスをさらに進化させていくためには、いわゆる「コンカレント・エンジニアリング」と呼ばれる制度を導入する必要があるだろう。つまり、第1フェーズと第2フェーズの同期化を進めていくということだ。ただし、ここで注意しなければならないのは、同期化を進めるなかで、第1フェーズと第2フェーズを統合した高次のレベルでのOODAを回すための仕組みを同時に導入することだ。つまり、この場合のOODAは、フェーズごとでのOODAと、

各フェーズを統括したOODAを同時に進展させるのである。

具体的には、第1フェーズで「洗練されたアイデア」のみを第2フェーズに伝えるだけではなく、まだ十分に練られていない「ジャスト・アイデア」についてもいくつかの候補を伝えるということだ。第2フェーズでは、そのような「ジャスト・アイデア」についても第1フェーズと連携しつつ製品化を進めていくプロジェクトに着手することが必要だろう。

これは、従来のフェーズごとのOODAを廃止するというのではない。それはそれで機能しているため、そこは従来通りに運用しつつ、「ジャスト・アイデア」を起点とするプロジェクトをフェーズ横断的にマネジメントしていく高次のOODAを新たに加えるということだ。もちろん、すべての「ジャスト・アイデア」をこのようなフェーズ横断的OODAの対象にするわけではない。数多くの「ジャスト・アイデア」のなかから選別が必要になる。ここでは、これ

を担当する人の目利き能力、すなわち「情勢判断」における直観的判断力が問われることになる。

しかし重要なのは、このような施策は、イノベーション確率を高めることになるが、その確率が100%になることはあり得ないということだ。つまり、失敗しないということはあり得ない。いかにOODAマネジメントを進化させたとして、失敗は不可避だ。さらに言えば、われわれは失敗を通じて誤りを排除し、それによってのみ、進化し学習していくことができるのである。

## 7. 仕組みとしてのOODAマネジメントの推進

現場でのOODAマネジメントの本質は、不確実性の想定内化、囲い込みにある。このような想定内化、囲い込みは、マネジメントの仕組み化によって達成される。B社、C社の事例からわかるように、OODAループを定着させるためには、「観察」「情勢判断」の仕組み化が重要な役割を果たすことになる。具体的には、何を観察すべきなのか、情勢判断を行う際にどのような基準を重視すべきなのか、といった点が仕組み化されていれば、OODAループは高速で回転し、結果として不確実性を効率的に削減することが可能になる。

混沌とした状況に秩序をもたらすのがマネジメントだとすれば、不確実性を想定内化するOODAマネジメントはそこでは決定的に重要になる。このOODAマネジメントとは、不確実性を想定内化するための「仕組み化」のことであり、具体的には「観察」「情勢判断」「行動」といったOODAループの各要素の仕組みを設定

することがポイントとなるのである。

## 8. おわりに

本稿では、OODAループの概要およびそのマネジメントについて、主要な点に論点を絞り議論した。要約すれば、①ミッション・マネジメントを確立すること、②上位PDCAサイクルを導入すること、③不確実性の想定内化、④観察の仕組み化、という4点がポイントとなる。これらはきわめてシンプルであるが、決して簡単なことではない。上司の立場からすると、現場にはまだまだ任せられない、という意識が強く、ミッション契約から程遠いのが実情だろう。現場担当者の立場からすると、観察対象は日常業務のなかで強く制約されており、顧客重視といいながら、顧客を訪ねたことはほとんどないという技術者も少なくないのではないだろうか。

これらの点を改善するだけでも、不確実性に対処し、混沌から秩序をもたらすマネジメントの効率性は飛躍的に向上する。それはキーエンスの例でも明らかだろう。そのためには、OODAループを正確に理解し、段階を踏んで組織的にその導入に取り組むことが求められる。しかし、そのためにコンサルタントを雇う必要はない。あくまでも社内のメンバーたちが創意工夫し、組織的に取り組んでいくことが重視されなければならない。答えは外にあるのではなく、足下に転がっている。要はそれに気づくかどうか、脚下照顧こそが問われているのである。

最後に本稿で議論した主要なポイントをまとめると次のようになる。

- ① 定型業務はPDCAサイクルが適用される一方、非定型的業務はOODAループを適用するべきである。
- ② 効率的なOODAマネジメントのためには、現場でOODAループを回しつつ、その上位レベルではPDCAサイクルによる管理が行われなければならない。
- ③ ただし、このPDCAサイクルを回すマネジャーは現場介入をしてはいけない。ここでいうPlanとはミッション策定であり、Doは現場に委託される。マネジャーの関与はミッションの策定およびCheckであり、OODAプロジェクトの入口・出口管理に限定される。
- ④ OODAループによる戦略とは起動戦略であり、現場情報に素早く適切に対応することで、競争優位を築いていくことにある。
- ⑤ 現場でのOODAマネジメントを効率的に進めていくためには、不確実性の想定内化や観察の仕組み化など、OODAマネジメントの仕組みを整備していく必要がある。

#### 【参考文献】

- 1) チェット・リチャーズ著・原田 勉訳『OODA LOOP (ウーダループ)』、東洋経済新報社 (2019)
- 2) 原田 勉著『イノベーション戦略の論理』、中公新書 (2014)
- 3) 原田 勉著『OODA MANAGEMENT (ウーダ・マネジメント)』、東洋経済新報社 (2020)