

PDCA をより効果的に回す OODA ループトレーニング

OODA ループは、軍事戦略から生まれた概念であり、今日のビジネスシーンでも活用され始めています。これは、よく知られた継続的改善手法のPDCAの概念を超えるもので、目まぐるしく変化するグローバル環境に対応しています。

■ OODA と PDCA の違いとポイント

瞬時に判断が求められる軍事戦略は、一瞬の判断が部隊の生死を分けます。この本質は、環境変化が速い現代ビジネスシーンでも応用可能です。

欧米ではOODAが、組織や会社を運営する際PDCAに並ぶスタンダードな概念ですが、日本ではPDCAが導入されています。しかし、現実には効率よく回しているとはいえません。

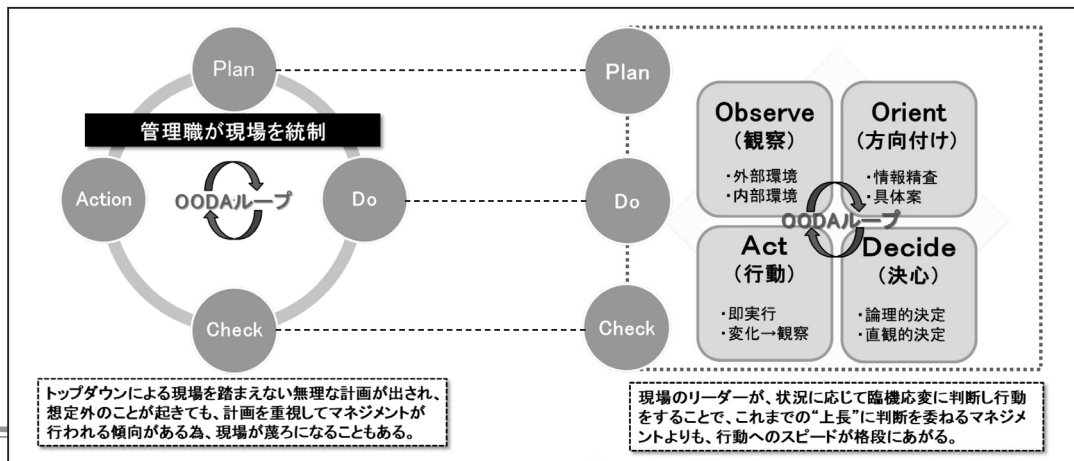
貴社の10年後のあるべき姿を見据えたとき、OODA ループで組織や会社を動かすことが、変革に迫られている今日の状況下を打破します。さらに、現場のマネジメント（成果の追求）にも適応可能です。

PDCAは、「Plan」を作ることが重視され、また「Do」は「計画通りに進む」か否かが評価の対象になり、「Check」が責任追及の場になってしまい、成果に結び付くまでに時間を要します。

一方、OODAは、環境変化に柔軟に対応する新たなマネジメントです。また、マネジメント層ではなく、現場（最前線）にいる人が主導となりOODA ループを回して業務遂行します。つまり、結果的にはPDCA サイクルを高速で運用することにつながります。

OODAは、PDCAの「Plan・Do・Check」各々の結果を待つことなく、次の「Action」を行うことを良しとします。OODA ループトレーニングは「PDCA サイクルと併用する」ことで効果が上がります。PDCA サイクルとOODA ループの関連性を図1で確認してください。

図1 PDCA サイクルとOODA ループの関連性



OODAループトレーニング(研修)の目的と期待できる効果

●研修のカスタマイズが可能

弊社「アクティブアンドカンパニー」(以下AAC)が実施するOODAループトレーニング(研修)では、OODAの考え方を理解し、仕事のスピードアップを図り、組織成果をアップさせる、マネジメントスキルの開発・向上の定着を目的としています。

OODAの4つのプロセス

- ・【Observe／観察】
↓
- ・【Orient／方向付け】
↓
- ・【Decide／決心】
↓
- ・【Act／行動】

この4つのプロセスに対し、トレーニングやワークセッションを行い、総合ワークでOODAループを実践し、その成果を体感しま

Crossing
1

す。期間は1日8時間のコースから、要望に応じて2時間、4時間コースなど、カスタマイズすることが可能です。
OODAループトレーニングの詳細につきましては、図2を参照してください。

●現場で働く人の権限

現在、日本のビジネスシーンでは、計画から逸脱した行動は非難を浴びることが多く、また、営利目的でない組織においても、これと同様のことが言えるのではないのでしょうか。

この状況が発生してしまう理由は、下位者に判断する権限が委譲されていない、つまり「組織や会社としても責任を負えない場合がある」と判断を下位者に任せない」ことに起因しています。
下位者に判断する権限が委譲されていないことで、日々、現場で

起こる問題に対して瞬時の意思決定ができず「チャンスロス(機会損失)」や「リスクゲット(危機獲得)」を起こしているケースが多々あります。

そもそも「計画」から逸脱した行動の「計画」とは、マネジメントを簡便にするために立てられたPDCAの「P/計画」である場合も多く、このPDCAの「Plan/計画」そのものに妥当性がなく、また無理がある場合も少なくありません。

AACのOODAループトレーニング(研修)を導入することで最前線にいる人が、状況の変化に応じて臨機応変に判断し行動する力が身につきます。また、上長に判断を委ねるマネジメントから脱却し、目的を重視し本質を捉えて行動する力が身につきます。

組織・会社の変革には、一人ひとりの考え方を変革する必要があります。本研修では、最終的には参加者の組織や会社を変革することができるよう、OODAループの素地を身に付けてもらいます。

図2 OODAループトレーニングの概要

Observe (観察)	固定概念に固執するのではなく、目に見えるものだけでなく、出来るだけ多くの情報(インテリジェンス)を収集する	<ul style="list-style-type: none"> ・【目的】 何の為の観察？ ・【視点】 鳥の目/虫の目 ・【空気】 場の空気・雰囲気
Orient (方向付け)	集めた情報(インテリジェンス)から、持っている知識・経験から状況判断し、とりあえずの方向付けを行う	<ul style="list-style-type: none"> ・【選択】 正しい選択<選択したもの>が正しい ・【指針】 とりあえずでOK ・【未来】 停滞の選択はなし
Decide (決心)	環境や状況が刻々と変化する為、スピードに任せて判断をし、意思決定をする	<ul style="list-style-type: none"> ・【瞬時】 スピード ・【自身】 己を信じて判断 ・【権限】 現場への権限移譲
Act (行動)	意思決定したことに対し行動をするが、行動しながら状況の変化を観察し、一度決めた行動に縛られないようにする	<ul style="list-style-type: none"> ・【複数】 可能性は無限 ・【基準】 アンダーライン ・【観察】 情報収集

OODAの考え方、活かし方を理解し、実践で活かす為のトレーニング(OODAの定着)を行います。



OODA ループトレーニングの研修風景

●研修実施概要の例

- ・PDCA サイクル
- ・OODA って何？
- ・OODA ループで動く、OODA ループで動かす
- ・OODA ①Observe (観察)
- ・OODA ②Orient (方向付け)
- ・OODA ③Decide (決心)
- ・OODA ④act (実行)

OODA ループの素地を身に付けた後、どのように活用していくかは、実際に活用される企業によ

って各々異なります。

例えば、ある製造業者で、新規開発する製品があるとしています。その企業では新規開発にあたり、定められたフロー（PDCA）が存在していますが、それを1サイクル／完了させるまでには多くの検証や確認事項（Check）が必要になり、年単位のプロジェクトが多くなりがちです。

しかし、グローバル競争に打ち勝つためには、年単位で一つの新製品の開発では、到底太刀打ちで

きません。

この製造業者では、OODA ループトレーニングにて素地を身に付け、現場とマネジメント層が一丸となって、定められたフローを半年間で回すことで可能になりました。

OODA ループを導入した企業の業種・業態も様々で、製造業、IT、小売、サービス業など、各々の企業の要望に応じて導入方法もカスタマイズしています。

中には、マネジメント層の一つ

下の階層の方々が半日ほどOODA ループトレーニングを実施し、その後にマネジメント層へと昇進した際に、振り返りとしてマネジメント研修で、再度OODA を再確認するという取り組みも見られます。

OODA ループトレーニングの目的は、前述の通り定着させるトレーニングになります。1回限りの受講ではなく、複数回に分けて（各階層別などに分けて）実施している企業が多いのが現状になります。

ビジネスフレームワークは、実業や実態と直結しなければ、全く意味を成しません。これまで、神話的に使われてきたPDCA サイクルですが、ビジネスのサイクルが短くなっている昨今、やや実態と乖離してきているのかも知れません。

ビジネスフレームワークも「短サイクルで、より実効性の高い、新しいフレームワークが求められている」と言えるのではないのでしょうか。

導入企業 A社の事例

●A社概要

売上高：297億円

従業員数：1,387名

事業内容：各種通貨処理機のシステム開発、製造、販売、保守。金融オンライン端末機の開発、製造、販売、保守

●導入方法

新任課長職向け研修プログラムの中に、4時間・半日で導入。その後「課長職研修」にて8時間・1日、「部長職研修」にて4時間・半日で導入。

●導入目的

マネジメント層に導入することで、意思決定を円滑に、スピード感を持って進めることを目的として導入する。

●導入の経緯

これまで組織や会社全体で統一したマネジメント研修を実施したことがなく、旧態依然のマネジメントを変えたいという考えを持っていた。また、今後の会社を取り巻く環境の変化に対応するため、新規事業などを立案、実行したいとの思いがあり、AACから「OODA ループトレーニング」の提案があり、導入を決定した。

●導入後の変化

感覚的に、既に実行していた「OODA」を、体系的に実施することで、普段の業務における判断軸を理解することができた。

さらに、再現性を持たせることができ、多様な場面でも実施することが可能となり、現在もより良い業務改善に励んでいる。

など、感謝の声をいただいている。

受講者の声

進行も丁度よく、集中力があまり途切れることなく受講することができました。ループワーク形式のため、不明点等もグループ内で共有でき、学びやすいコースでした。

IT 業界／主査（女性）

理解しやすかったです。OODA は、この研修を受講するまで全く知らなかった概念なのですが、業務に落とし込んで利用できると感じました。

製造業／管理職（男性）

お客様対応において通常はマニュアルが優先されるので、マニュアルにないことに対しては勝手に応えられないことで、お客様に不快にさせてしまうことがあります。しかし、OODA の考え方は、何を優先するのかの方向性を示すマネジメントということを学び、これからのカスタマセンターの運用イメージが膨らみました。

流通業／センター長（男性）

PDCA と併用して活用しようと思います。プロジェクト単位での納期短縮に活かしていける内容だと思いました。ガントチャートに OODA ループの概念を導入し、実施していこうと思います。

IT 業界／管理職（男性）

サービスレベル向上に役立てることができると感じました。現場レベルにおける従業員のサービスを改めて認識することができたコースでした。

小売業（女性）

家電店で販売をしています。基本、自社の製品をどう売るか、説明するしか考えていませんでしたが、視点を広げるトレーニングをやってみて、販売は売ることだけでなく、お客様の困っていることに瞬時に対応することの大切さを思い出しました。また、そのためには情報収集として自分の店舗だけでなく、フロア全体を見られるようにしたいと思いました。

家電販売（男性）