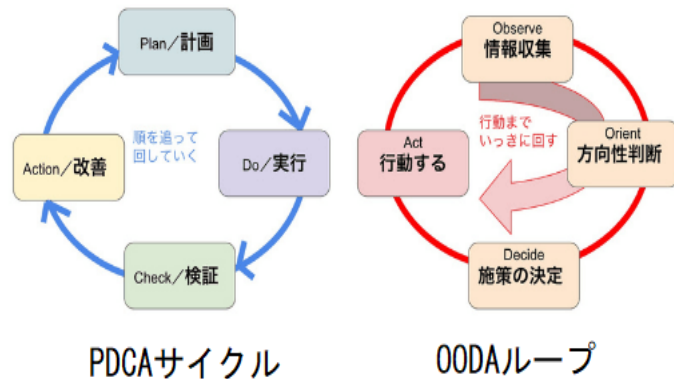


## OODA（ウーダ）ループの紹介

技術士 末浪 憲一（経営工学）

最近、安全管理システム、統合マネジメントシステムなど〇〇システムという術語（システム）がやたらと多い。現在社会の進展に合致するようにシステムもまた進展してきた。現状と将来の発展に合致するように、すべての機能が協力して長時間かけて長期計画や中期計画などが作成され、それらに適合するように組織運営が実施されてきた。その原動力は品質管理システムである「PDCA」であると考えられている。

けれども、実社会の進展は、科学文化の発達のほうが速くて、短期計画でさえ修正が必要になる場合がでてきた。このように変化の激しい時代に合致するような手法が生まれた。緊迫した激戦の中でも、生き残り望ましい人生を送ることを可能とする考え方「OODAループ」である。



戦闘機のパイロットであったジョン・ボイドが多くの空中戦の中から、また過去の多くの戦歴の中からまとめ上げた理論であるが、ビジネスの中でも多くの点で有益な手法であると考えられている。

- その理念は、
- 1) 速く動かなければ選択肢がどんどん失われてしまう。
  - 2) 速く動かないと主導権をとれない。
  - 3) 速く動いたぶんチャンスが増える。

など。見直しが必要になったときでも、この「OODAループ」を繰り返し行なうなどで早い段階で計画の修正が可能である。この手法は、激戦の中で考案されたものであるが、ビジネスの面でも役立つと考えられている。

### I 「OODAループ」を効果的に行うための準備

敵・味方の混戦戦闘になったとき、指揮官の指揮内容が部下にまで正しく伝わらない場合が考えられる。このような場合、次の事項の訓練が重要である。

#### 1 相互信頼 (Einheit)

一体感、結束力を生む相互信頼はすべての基礎になる。

ヒートアップした戦闘の中では時々刻々変化する状況を判断して、部下達に指揮を行う時間的余裕はない。部下である兵士や現場リーダーが戦闘の中であっても正しく行動するものと信頼しなければならない。

#### 2 皮膚感覚 (Fingerspitzengefühl)

この言葉は、「指先の感じや感覚」を意味するが、通常「直観的能力。知識」と訳されている。それを身につけているものは、混乱し混沌とした状況の中にあっても上官の言動や周囲の状況から判断して、今何を必要としているかを感じ取り、素早く行動を起こす能力や知識である。

#### 3 リーダーシップ契約 (Auftrag)

暗黙の了解で意思疎通ができ、文書による指示も殆ど不要になったとき、ミッションを通じた指揮を開始することが出来る。機動戦を構成する要素のリストのなかで、ミッション

型命令すなわち現場の主導性をそのトップに持ってきている。

軍事戦略の中では、ミッションという概念は、混沌とした戦闘の中で部隊のミッションを達成しつつ個々の兵士の主導性を最大限に発揮させることを意図して用いられる。ミッション型命令とは、上官と部下との間の仮想的な契約として考えることが出来る。

#### 4 焦点と方向性 (Schwerpunkt)

その問題を解決するのに、何に集中し、どのように対処すべきかを定めることだ。組織の主要な任務は何であり、それを自分たちが支援しなければならないことを了解していなければならない。逆に、部下たちには、いつでも自発的に動き、困難な状況を切り開いて行くことが期待されている。明らかに部下を動機づける強力な概念である。

以上の4つの項目は、ビジネスの世界でも重要である。

## II 「OODAループ」の説明

### ・観察 (Observe)

環境を観察しなければならない。環境には自分自身や競合相手企業、あるいはその物理的、心理的、精神的状況、潜在的な相手企業が含まれる。

観察は単に「見る」以上のことを意味する。「吸収する」absorbという言葉の方が、より適しているかもしれない。

### ・情勢判断Orient)

観察したもののすべてが何を意味するのかについて情勢判断し、自らを方向付けなければならない。情勢判断は、このプロセスの中でも鍵となる部分だ。観察して得た情報を、自らの遺伝子的特質や社会環境、過去の経験に基づく断片的なアイデア、情報、推測、印象などと組み合わせ、「多面的で暗黙的な相互追求」を作り出す。そして、それらが新たな情勢判断となる。この情勢判断が現実の状況にどのくらい適合しているかは、観察の精度の関数として扱える。「観察」が外的世界からの唯一のインプットになるからだ。

### ・意思決定(Decide)と行動(Act)

その決定を実行に移さなくてはならない。つまり、行動しなければならない。意思決定によって私たちは行動の段階へと移行する。しかし、個人レベルでは、もし観察や情報判断が十分適切に行われたとすれば、大部分のことに関しては何をなすべきかは明白だろう。このような暗黙的な意思決定は直観的能力という概念を別の角度から見たものにほかならない

行動の結果、思わしくないと考えられる場合、いろいろな原因が考えられるが、その分析を行うよりも、再度最初から「OODAループ」をやり直した方が速く、目標に到達することができる。

### ・OODAループを高速で回す効果

「OODAループ」を高速で回すことは、状況の素早い把握を可能にする。特に、顧客に密着して彼らのニーズや欲求を迅速に発見し、それに対応することが出来る。「OODAループ」を高速で回すアジリティ（機敏さ）の高い企業はまた、アジリティの低い競合他社に先駆けて顧客の嗜好の変化をつかむことが出来る。

## III 「OODAループ」実施の結果。

ビジネスは激戦である。リーダーとしての仕事は、競合他社を出し抜くことにある。だからこそ、傑出した戦闘機パイロットであった「40秒のボイド」が生み出した「OODAループ」が、今日ではビジネスの世界で、最強のツールの一つになっていて、アジリティ（機敏性、敏捷性）という概念を抽出し、より一般化したものになっている。そして、それは「方向性を迅速に変化させる能力」

と等しいものになっている。

ビジネスの世界では、アジリティ（機敏性）は2つの目的を持っている。1つは、観察により競争相手の特徴（弱点だけでなく、長所も含めて）を見出すことである。もう一つは、自社と顧客の両者が製品やサービスについて新しい捉えかたが出来るように導いて行くことだ。市場を自ら形成するという意味になる。

市場を形成することは、先行者利益とは異なる点に注意すべきである。独創的な新製品を導入した企業が市場から最大の利益を獲得することが出来るとは限らない。

実施計画で必要なのは、人間の性質に根差した高潔で魅力に満ちたビジョンである。それによってまた参加していない者を惹き付け、支持者の精神力を高めることが出来るばかりか、競合他社の対抗心や決意を蝕むことも出来る。さらに、そのような統合された概念は、有無を言わせぬ説得力を伴うため、集合体や有機的全体を質的に進化させる触媒や標識として機能する。この質的向上によって、それらは名声を高めることが出来るのだ。

説得力あるビジョンは、社員を動機付け、高揚させるだけでなく、顧客を惹きつけ、維持し、熱狂的な支持者へと変えていくことも多いということだ。

このことは結局「自ら望むように生きる」ということになる。

経営戦略ですべきこと

- ・競合他社やそのほかの戦略的環境に留意しつつ、顧客に焦点を当て続ける。
- ・チームに対して継続的なオプションの流れを提供する。
- ・複数のオプション間の迅速な切り替えを可能にする。
- ・あらゆる階層で自発的行動を促進する。特に、指示待ちではなく、実行・意思疎通のマインドセットを待つ。
- ・想定する未来を実現するための努力を調整する。

#### IV 「OODAループ」は、実施した場合の結果。

組織文化1, 2, 3, 4に分類して効果を確認する。

**組織文化1** 相互信頼を醸成している。

その第1は、一体感、結束力、統一性であり、組織メンバー間での「相互信頼」という言葉で表現している。「信頼」という言葉は、ほかの純粋な道徳的表現と同様、企業の高次なミッションを表明するためだけに使われる陳腐な表現に形骸化する。しかし、相互信頼は、現実における物事の基礎となる。

その結果、相互信頼は、OODAループのスピードを上げることになる。チームメンバー間で文書化する必要性が殆どない暗黙的コミュニケーションを可能にするからだ。暗黙的コミュニケーションは、共通する体験を十分に共有することで、より多くの情報をより正確に伝達できる。企業倫理が強力な競争心を生み出す。高い倫理基準を遵守すること自体、価値のあることでなければならない。

**組織文化2** 直観的能力を活用している。

相互信頼が、集団的意思決定サイクルであるOODAループを特に危機の時に高速化させるように、「皮膚感覚」と呼んだ直観的能力と感覚は、個人レベルでのOODAループの回転速度をアップする。直観的能力の結果、仕事上でマジックのような優れた決断が可能になる。職業人が直観的に判断して即座に行動した場合、最善のパフォーマンスを示すことが明らかになった。この直感とは長年の経験のたまものだ。

暗示的な部分を強調すべきである。職務を通じて直観的能力を磨く。勿論、その能力は絶え間なく続く日常の実践の中から獲得される。しかし、それは限られた実践にあるに過ぎない。

### 組織文化3 リーダーシップ契約を実行している。

相互信頼や直観的能力が大切であることを理解するのに、経営者に多くの能力を期待する必要はない。成功するために必要な組織文化が持つミッションと焦点という2つの側面については、あまり馴染みがないかもしれない。これらの概念は、部下の自発性を損ねることなく、最終的に組織のOODAループのスピードを落とすことなく、上司が自らの意図と部下のそれとが一致しているかどうかを確認する手段を提供している。

互いに合意を得られた理解、すなわち一種の契約は、社員の責任感を高めるのに素晴らしい手法となる。そこでは本意ながら同意するのではなく、熟慮、思案し合意に至る。士気が高まり忠誠度も改善される。これらすべては相互信頼や暗黙のコミュニケーションを強化する。それらは、OODAループのスピードを上げる重要な要素になる。

信頼や一体感が適切な水準にまで高められていると、それらの報告書は短く簡潔であり、ただ進捗状況の報告か、例外事項や気になる問題点については注意を促す内容になっている。このため、上司は業務の進捗状況の全体像を容易に把握することが出来る。

### 組織文化4 焦点と方向性を与えている。

一度、焦点が明示されれば、部下たちは主導権を発揮して迅速な意思決定を下し、彼らの行動が組織全体で実施すべき方向性に合致するように調整する。焦点は「何をするべきか」を識別する役割を果たし、ミッション契約は権限委譲を行う機能を担っている。

民間企業にとってこれを行う最善の方法は、顧客が望む製品とサービスを提供し、慈善行為は非営利団体に任せてしまうことだ。

目的とは、一時点における意図に過ぎない。大部分それは恣意的なターゲットであり、自ら設計したかあるいは上司が指示したものだ。

トヨタ生産方式の創始者たちは、品質向上および顧客リードタイムの短縮化を図りつつ、日常業務の自然な一部として、継続的にコスト削減していく組織文化創造の重要性を強調している。

\*実際に焦点と方向性を与える。

\*顧客や市場に向けた外部への焦点化にも貢献しなければならない。

\*焦点は相互信頼を促進するものでなければならない。

\*あらゆる部署、階層の社員がコンセプトを理解し、業務の中で活用しなければならない。何度も述べてきたように、鍵となるのは、学び、信じ、そしてそれを活用するものを昇進させ、そうでないものを排除すること、これをトップから始めることである。

部下が自発的行動をとるように奨励しているか。自社の計画書や部下への指示書を見てもらいたい。部下に焦点と方向性を与え、自発的行動をとるように奨励している箇所が見つかるだろうか。何をするべきか部下と話し合う際、彼らは、やる気をおこさせ、あらゆる行動の指針となるシンプルで強力なコンセプトに気づいているだろうか。

## V 終わりに

「OODAループ」と「PDCA」は、システムを改善する上で有効な手法である。「PDCA」のサイクルタイムを無限に小さくしたとき「OODAループ」になるのではと思う。

品質管理は製品の品質を管理する上で、いろいろな手法が完備されている。けれども、人々の営みの基本である相互信頼、皮膚感覚、リーダーシップ契約、焦点や方向性などの点で、「OODAループ」は教えられている点が多い。在職中に参考にするべきだったと反省している。

### 参考文献

「OODA LOOP ウーダループ」 チェット・リチャーズ著 原田勉 訳 東洋経済新聞社 (2019)