

## 「PDCAサイクル」と「OODAサイクル」

### 1. 「戦略」と実践法の相違

右掲は、元IBM方から教わった「OODAループ」という物です。「OODAループ」を単純に読むと、毎日、漫然と過ごすのではなく、状況変化を敏感に捉え、その対応法を検討して実行策を決め行動に移す事であるという事になります。

しかし、最後に「Loop(Feedforward / Feedback)」とあるのが、今回の重要ポイントになるのです。フィード・バック(Feedback)はPDCAサイクルでC:Check(計画と実績の差異が生じた原因を分析)した結果を次のP:Plan(計画)に反映してD:Do(行動)を変えて目先の「より良い結果」を出すようにする事です。しかし、フィード・フォワード(Feedforward)は、目先の「より良い結果」に拘らず、「戦略」という長期的な目標に向けて方法・手段を調整して長期的に「良い結果」になるようにする事となり、本来のPDCAサイクルではないので、「OODAループ」という言葉で表現されているのです。

換言すると、PDCAサイクルでは「結果」を出す為に「原因」を分析して「対策」を打つので、「最善解」=  $\Sigma$  (部分の最善解)という近視眼的な構図になりがちなのです。この構図では、「今」が中心になるので、その延長線上は必ずしも長期的に向かう目標に近づくとは限らない、一方、「OODAループ」は、「結果が出る前に原因を最良のものにする」という事なので、長期的な方向に向かうべく「原因」=「手段・方法」を変化させて行く事がポイントなのです。

もう少し端的に表現するとPDCAでは「結果」に着目するが、OODAでは「状況」に着目して「より良い結果」を引き出す「手段・方法」を検討して行くのです。つまり、PDCAでは「状況の変化」という視点が欠けているので、短期的な事では大きなズレが出ないが、長期的になると「ズレ」が出て来るので戦略の立て直しが必要になるので「戦略のブレ」となってしまうのです。この「戦略のブレ」を回避する為に「朝令暮改を辞さす」という姿勢で「方法・手段」を変化させる事になります。しかし、両方ともマクロに見れば、同じ結果になるように導けるのも事実です。現場としてはPDCAの方が実践しやすいのですが、早いタイミングで戦略のチェックが重要になります。

OODAループ	
O:	Observe(観察)
O:	Orient(情勢への適応)
D:	Decide(意思決定)
A:	Act(行動)
Loop(Feedforward / Feedback)	

### 2. 「檄」を飛ばすだけ

右掲は、一般的な2種類の会議を表しています。半期、つまり、6ヵ月毎に戦略を練り直す「戦略会議」が優先して、半期で達成すべき目標を決めるのです。「月次会議」では、半期目標を達成すべく、月割に設定した目標に対する実績の差を顕著にして、戦略を実現するために「次の目標」への対策を練るという構図になります。

しかしながら、多くの中小零細企業では、毎月の結果を発表するだけに終わる傾向があるのです。つまり、「売って来い」という檄を飛ばすだけなので、現場の方は大変なのです。経営者が「目標」-「実績」=「ギャップ」という数値概念に目が行かないで、「なぜ、ギャップが生じたか?」という原因を究明する事が無いのです。この「究明」が無いのに、「これだけ、売って来い」という構図では上手く行く訳がないのです。

つまり、半期・年間、あるいは、中期計画や理念・ビジョンという事などのマクロ観が欠如しているのでは「場当たり」的な展開になり、市場とのズレが生じた場合、結果は散々たるものにな

戦略と実践	
戦略会議:	半期毎の戦略目標 (OODA)
月次会議:	毎月の結果と反省 及び次の目標 (PDCA)

り兼ねないのです。この状況から脱出する為にも「目標」-「実績」=「ギャップ」の「目標」を明確にする必要があります、それを必達目標とする事がポイントなのです。「目標」は中期計画を實踐する足元の数値であり、その「ギャップ=ズレ」を認識して状況対応する事をOODAは示しているのです。

### 3. 「人財」を育成する

右掲は故船井先生の「レンガ積みの法則」という物です。人は、「納得」、例えば、「忘れ物をして取りに帰る」という時は、漫然とした時よりも1.6倍のスピードで動くのです。つまり、計画を知らせて「ゴール」(目標)を明示すると1.6倍になるのです。管理職になる方は、最低でもこのレベルであって欲しいのですが、管理職も「納得」していないケースが多いのです。

「うちには管理職」がないという方も多いと思いますが、トップが「方針」を示さないのでは、管理職の方々も動きようがないのです。右掲の「1.6」の状態の方は「言われれば、やるのに」と思っている方で、換言すれば、「言われなからやっていない」になるのです。管理職が、トップの顔色だけを伺うようでは、組織のマンネリ感が充満するのは当然です。右下は故船井先生の著書より拝借しているイラストですが、リーダーシップの発端は経営者の方針から連鎖しなければならないのです。

右腕と評される相棒が経営者にとって重要な「人財」なのですが、それは「Yesマン」という事ではなく、社長の方針が腑に落ち自ら実践して部下に連鎖させる方なのです。OODAでは状況対応して「朝礼暮改」的になりがちですが、ブレたと社員に言わせない幹部社員がポイントになるのです。その為には、幹部社員は「1.6」ではなく「1.6<sup>2</sup>」つまり「自分でやり方を工夫」して実践法にブレイクダウンする能力が必要になるのです。

**レンガ積みの法則**

1. 0...やらされ仕事の効率
1. 6...納得して行う仕事効率
1. 6<sup>2</sup>...自分で工夫する効率

by 故船井先生



社長の次の幹部が社風をつくる

故船井先生の著書より

### 4. 「朝令暮改」を減らす

しかしながら、朝令暮改が頻繁に起こると一般社員には「ブレ」に左右されて疲労感が出て、ついには「不満」となって爆発します。従って、優秀な社員は社長の能力を見限って退職するだろうし、自信のない社員は不満を抱えながら「給料並み」という意識になって「喰えればよい」というレベルに意識ダウンするのです。このような状況にならない為にも、経営計画という事に時間を割いて定期的に見直しながら方針を検討する姿勢が必要です。

つまり、中長期目標というビジョンを共有できていれば、状況変化に対応しても「同じ方向」に向かうと腑に落ちるのです。目指す方向、「夢」が重要です。思いつきではない「I have a dream」を持つことが大切です。つまり、思いつきではないシッカリと信念化された目標が重要なのです。トップが「何が何でも」という強い意思を示す事が「朝礼暮改」を減らす事につながり、受け取る社員も「ブレた」とは思わない状況をつくるのです。

「若さ」=「信念」x「実績」x「希望」はサミュエル・ウルマンの「青春」ですが、「希望」を実現させる為には「目標」を示す訳です。その希望は「信念」と「実績」に裏付けされておれば、社員もストンと腑に落ちるのです。まさに「有言実行」という事になるのです。心がけたいです。