

拝啓 夏至の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取組についての提案活動を実施しております。

本号では、社会環境が激しく変化する昨今において、自衛隊の後方支援組織に求められる要件に関して、時代に合わせて変えるべきものと時代が変わっても守るべきものについて、期待するところを述べさせていただきます。

今後の取組にあたって参考にさせていただければ幸いです。

敬具

代表取締役 清水 俊宏

前号では、「ティール組織(=進化型組織)」を紹介させていただくとともに、その中で求められる組織の柔軟性の重要性について提言させていただきました。

そこで本号では、その柔軟性について、もう少し掘り下げて考えます。

組織の柔軟性を考えるにあたって、最近書店に関連書籍が並ぶOODAループを紹介します。

OODAループとは、米空軍の戦闘機操縦士であり、航空戦術家でもあるジョン・ボイド大佐が提唱した意思決定理論です。具体的には、以下の4つの活動を高速で繰り返すことにより、適切かつ速やかな意思決定を継続的に行い、理想の状況に近づけていくものです。特に、Orient[情勢判断]において、Observe[観察]によって得られた情報をもとに、様々な観点から敵/味方の強み/弱みを分析し、攻めるところ/守るところを整理し、適切なACT[行動]を速やかに導き出すことで、先手を打つことを可能とします。米軍は、この理論に基づいた戦略により、朝鮮戦争での空中戦を優位に展開することができたと言われてしています。

Observe[観察]:環境を観察する。環境には、敵/味方の様々な状況を含む。

Orient[情勢判断]:観察したものが何を意味するのか情勢判断を行い、自らを方向づける。

Decide[意思決定]:ある種の決定を行う。(暗黙の指示でActを導出できる場合は不要)

Act[行動]:その決定を実行に移す。

OODAループは、PDCAサイクルと比較されることがあります。PDCAサイクルが工場における生産性や品質の向上のための作られたフレームワークであるのに対して、OODAループは意思決定のためのフレームワークです。PDCAサイクルは、正確な計画を立案し、それを確実に実施するというアプローチをとるため、どのようになるか正確に予測できないところでは十分には機能しません。一方、OODAループは、「どのようになるか正確には予測できない」ことを前提として、状況に応じた最善の判断を行い、速やかに行動を起こし、また次の状況の変化を観察するというアプローチをとります。したがって、市場等の変化が激しく先の読めない現代の組織の経営において、OODAループは柔軟な対応を実現するための有効な戦略となります。

OODAループはもともと軍事的な戦略として確立されたものですが、既にビジネスにおける経営戦略にも応用されています。例えば、日本の自動車メーカーが70年代から80年代にかけてアメリカの自動車市場を席捲した背景には、OODAループのアプローチがあると言われてしています。ObserveとOrientにより、従来はそれほど重要視していなかった運転のしやすさや耐久性などの指標に、アメリカの自動車メーカーよりも早く注目したことがこの結果につながったとされています。また、昨今のビッグデータ分析やAI等は、Orientを効率的に実施するためのツールであり、これらを一早く採用しようとする動きは、OODAループのアプローチの有効性を裏付けるものと解釈できるのではないのでしょうか。

このOODAループを適用した経営はOODAマネジメントと呼ばれ、この経営モデルを採用した組織は、想定外のことが起きても迷うことなく迅速に意思決定ができます。「自律分散組織」や「ティール組織」等がこの組織に該当します。すなわち、柔軟性が求められる組織においては、OODAループは必要不可欠なフレームワークの一つであるということが出来ます。

以上から、想定外の脅威や変化への迅速な対応が求められる自衛隊においても、OODAループは有効なフレームワークの一つになるのではないのでしょうか。様々なセンサーでObserveし、収集した情報をもとに適切かつ速やかにOrient及びDecideし、具体的なActを行うことで、適時の対応が可能になるでしょう。OODAループを活用して、ヒト(人材)、モノ(装備品・部品や情報)、カネ(予算)を柔軟に使うことができれば、より広い範囲で、より高いパフォーマンスを得ることが期待できます。

その一方で、柔軟性を確保しつつも、維持し続けなければならないものもあります。それは、その組織の存在意義です。自衛隊の存在意義が「わが国の独立、平和及び安全、そして、国民の命と財産を守ること」である以上、それを達成することを目標とし、そのための行動を徹底する必要があります。そのためには、柔軟性と逆行する要件が求められることもあります。例えば、セキュリティの確保もその一つでしょう。日本では、その国民性から、古くから性善説に基づいたルールが定められてきたように感じます。しかし、世界中を人も情報もシームレスに流れる現代社会において、国や組織が自らの存在意義を守るためには、性悪説に基づいたルールも不可欠となってきたのではないのでしょうか。その代償として、部分的に柔軟性が制限されることもあるでしょう。煩雑な手続き等を伴うルールが定められるケースや、確実に安全性を確保できない方法は採用しないというケースも考えられます。ただし、組織が柔軟に時代に対応していくためには、そのような制約は必要最小限に留められる必要があると考えます。存在意義を果たしつつ、その中で常に高いパフォーマンスを維持するために、できるだけ柔軟性を確保する。そのような組織を目指すべきではないのでしょうか。

昨今、自衛隊においても、限られた予算やリソースの中で運用しなければならず、柔軟性や効率性の確保が求められます。一方で、想定される脅威も高度化・多様化しており、それらに対応したセキュリティの確保が求められているのも事実です。後方支援においては、両立が難しいこれらの要件にも対応した最適な組織を整えて、確実に運用を支え続けることを期待しています。

【お知らせ】

弊社では、コーチングの提供、コーチングの手法を活用した人材育成の導入支援、コーチング研修の講師等を行っております。

防衛省・自衛隊では、これまでに航空自衛隊の入間基地及び奥尻分屯基地において、幹部自衛官向けのコーチング研修の講師を勤めさせていただきました。

「コーチングとはどんなものか」、「どんな効果があるのか」、「どんな時に使えるのか」などの説明に加えて、具体的な会話例に基づいた実践形式の練習により、その有効性や実用性を感じていただきました。また、終了後には、「早速、使ってみます!」「部下とのコミュニケーションに大いに役に立ちます!」といった言葉もいただきました。

近年、様々な分野において、時代に合った組織風土の醸成に大いに役立つと言われているコーチングの紹介及び研修を、今後も各地で提供させていただく予定です。

興味のある方は、お気軽にお問合せください。

【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6

電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com