

経営のスピードを上げる

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）がまん延する中で、感染対策や出勤・会合の制限など、ビジネスの現場は大きく様変わりした。しかし、COVID-19 を契機として企業経営の方向性や重要課題に大きな変化が生じているかという、必ずしもそうではないようだ。

課題は以前から変わらないが、変革や対応のスピード、言い換えれば「経営のスピード」を劇的に上げることが大きなテーマとなっている。

経営のスピードを上げるにあたり、これまで使われてきた「PDCA サイクル」の限界を指摘する声もある。そして、代わりに注目されている考え方の一つが「OODA ループ」である。OODA とは、Observation（観察）、Orientation（情勢判断）、Decision（意思決定）、Action（行動）の頭文字で、このプロセスが高速回転することを OODA ループという。もとは米国空軍のジョン・ボイド大佐により提唱された概念で、意思決定と行動の迅速さが生死を分ける空軍戦から着想を得た理論だが、近年では企業経営や個人の意思決定などさまざまな場面に応用されている。時々刻々変化する状況の中で迅速に意思決定して行動する、状況が変わればすぐに修正判断をして行動を変える。このスピードの重要性が痛感される昨今、OODA ループの中に何らかのヒントを見いだそうとするのもうなずける。

COVID-19 のまん延により、リモートワークやそれを支えるさまざまなデジタルツールやサービスの利用が急拡大し、通勤時間の削減や個人作業の効率化などの効果も垣間見えた。しかし、単にツールやサービスを導入するだけでは経営のスピードも質も大きくは上がらない。

OODA ループは大きな組織ではなく個人や小集団において機能するものだという指摘があるが、逆にいえば経営のスピードを劇的に上げるためには、組織のサイズや意思決定の単位、責任や権限の分担にもメスを入れる必要があるのではないか。先行する民間企業では、経営のスピードを上げるために業務プロセスや組織構造、権限・責任分担の見直しや、さらには人事制度・雇用制度の改革までもが検討され始めている。

こうした民間企業の動きに対し官公庁はどうであろうか。COVID-19 対応では、想定外の事態に必死で応える官公庁職員の頑張りを多くの人が目にした。しかし、政策実行のスピードへの評価は必ずしも高くない。意思決定と実行のスピードを劇的に上げるため、公的機関においても単なるデジタルツールやサービスの導入だけでなく、組織のサイズや意思決定の単位、責任や権限の分担のあり方について幅広い検証がなされ、適切な改革と投資がなされることを期待したい。

株式会社 野村総合研究所
コンサルティング事業開発部長
川越 慶太