

# VCPC WEEK オンラインセミナー

## 【ワーキンググループ活動報告】

**「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究WG**

**2020年10月16日**

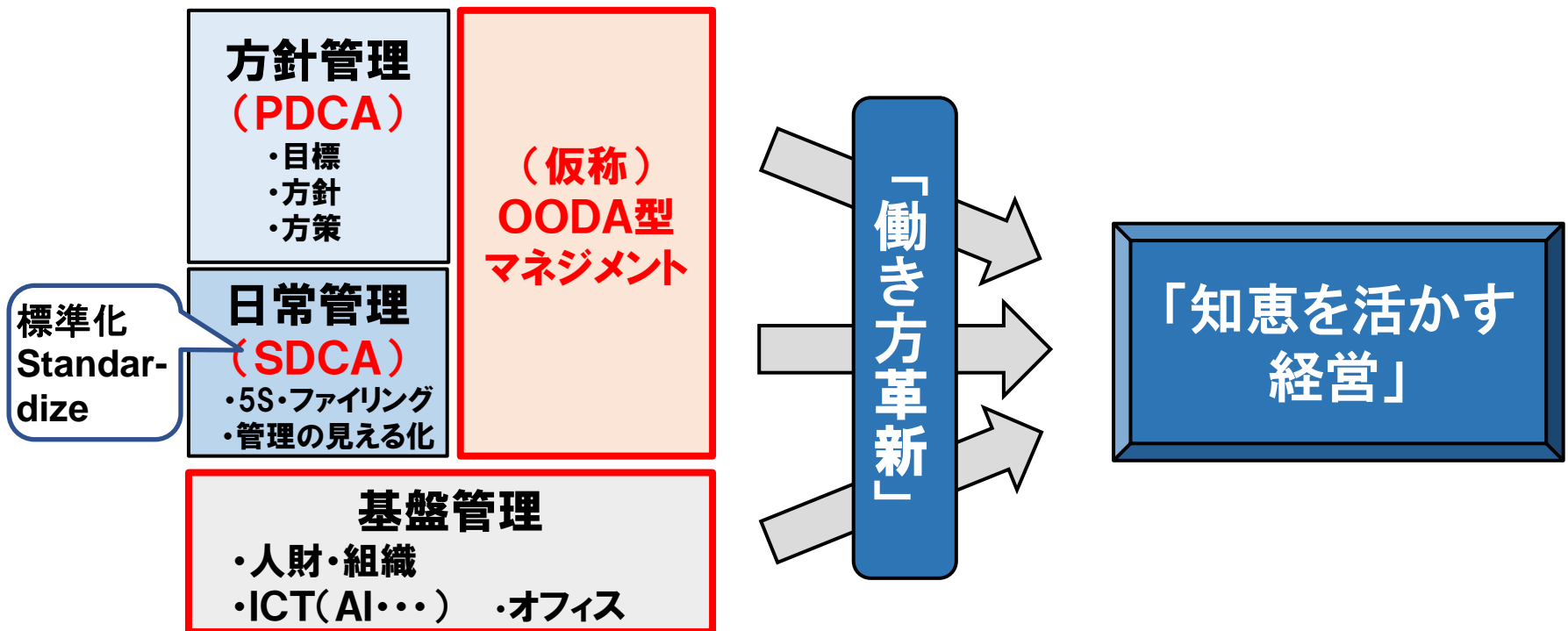
# 1. メンバー

所属	氏名	備考
スリーゼット・コンサルティング	垣見 祐二	リーダー
東京パワーテクノロジー	丸山 稔	サブリーダー 2019~20テーマ担当
個人	阿部 幸裕	サブリーダー
東京電力ホールディングス	臼井 健一	事務局
JERA	土肥 康伸	事務局
JERA	久野 高志	
キューデン・グッドライフ	永友 清司	
リアライズ	大西 浩史	
日本製鉄	影山 優	
東京大学	西岡 潔	
中部電力	宮本 文武	
ZERO1	多田 夏代	
サントリー	近藤 勝	
SAS Insutitute Japan	阿保 匡司	
関西電力	田村 正光	
日本航空	長谷川 正人	

## II. 2019年度活動の方向性

✓従来の方針・日常管理に加え、「夢(ビジョン)・思い」、「認知」など人間的側面に着目し、イノベーションやスピード向上を生み出す**OODA型**の「働き方」と「知恵を活かす経営」を研究する

✓それを支える基盤管理(人財・組織開発、AIなどICT、空間等)



# III. WG活動実績

	開催日	概要
第1回WG	2019.9.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ OODA研究の前提となる、「人間的要素」、「心の領域」について意見交換</li> <li>✓「心の資本」が生産性を高める</li> </ul>
第2回WG	2019.12.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ OODAループ思考入門を出版した入江仁之氏をお招きして、OODAループの日本企業への導入の必要性と導入のポイントについて講演・意見交換</li> <li>✓OODAループ思考では世界観(VSA+M)が重要</li> </ul>
第3回WG	2020.1.20	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 稲盛イズムによりV字改革に成功した日本航空が新たに導入した「JAL-ODA」について担当部長をお招きして講演・意見交換</li> <li>✓アメーバ経営を推進する自律型(JAL-ODA)人財を継続して育成</li> </ul>
第4回WG	2020.5.18	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 今年度のまとめ</li> <li>□ 次年度の企画</li> </ul>

## 「心の領域」「幸福度」の重要性を議論

### ■日経論説「『心の資本』を増強せよ」(2019.7.1)について意見交換

#### 【要旨】

- 社員の心の状態、その総和である「心の資本」が企業業績に大きな影響を及ぼす
  - ・グーグル: 「**心理的安全性**」が高いチームが大きな成果を上げている
  - ・米カリフォルニア大調査: **幸福感**を感じている人はそうでない人の生産性31%アップ、創造性は3倍
- 一方、日本の従業員エンゲージメント指数は最下位近辺
- **真の働き方改革を実現するには社員の心の領域にも光を当てる必要がある**  
＜心の資本を増強する手がかり＞
  - ・ハピネス度計測
  - ・仲間への貢献度
  - ・自己決定(自律)

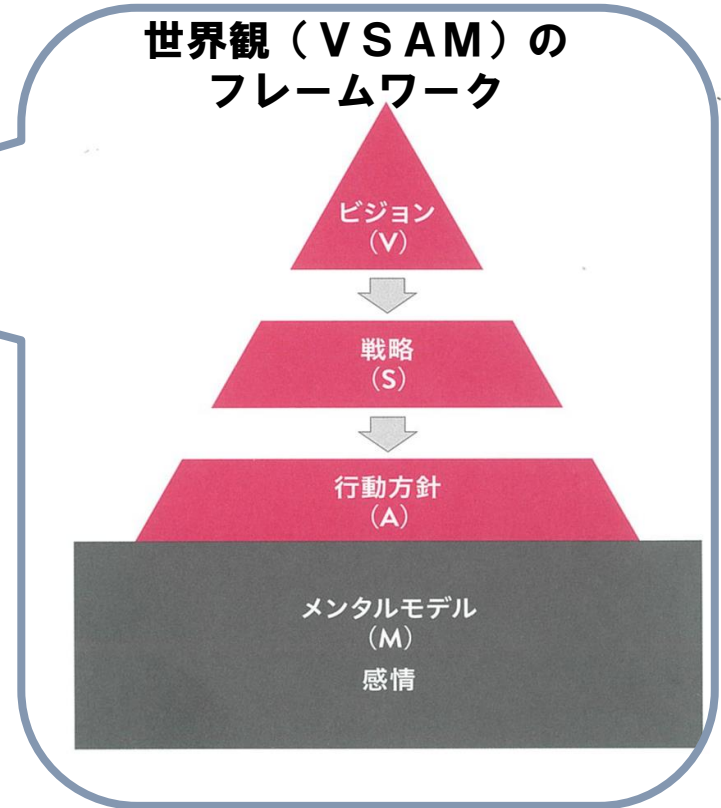
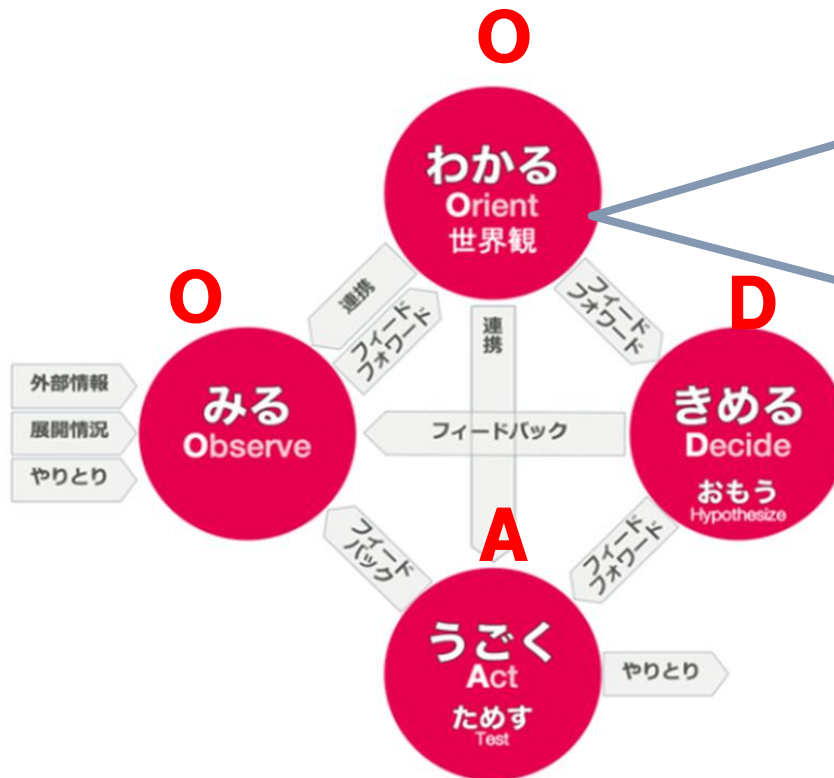
⇒PDCAによる目標管理(MBO)だけでなく、人間要素を重視した「思いのマネジメント (MBB\*)」が欠かせない \* **M**anagement **B**y **B**eleaf: 野中他

✓「みる」「わかる」など人間心理に基づくOODAが重要になってくる

# III-3. 第2回WG(入江仁之氏)

## OODAループ思考では世界観が重要

- ✓ OODAループ思考により迅速な意思決定と行動を行うためには、**組織や個人の世界観が決定的に重要**
- ✓ 世界観の構成要素はVSAM(ビジョン・戦略・行動方針とメンタルモデル)

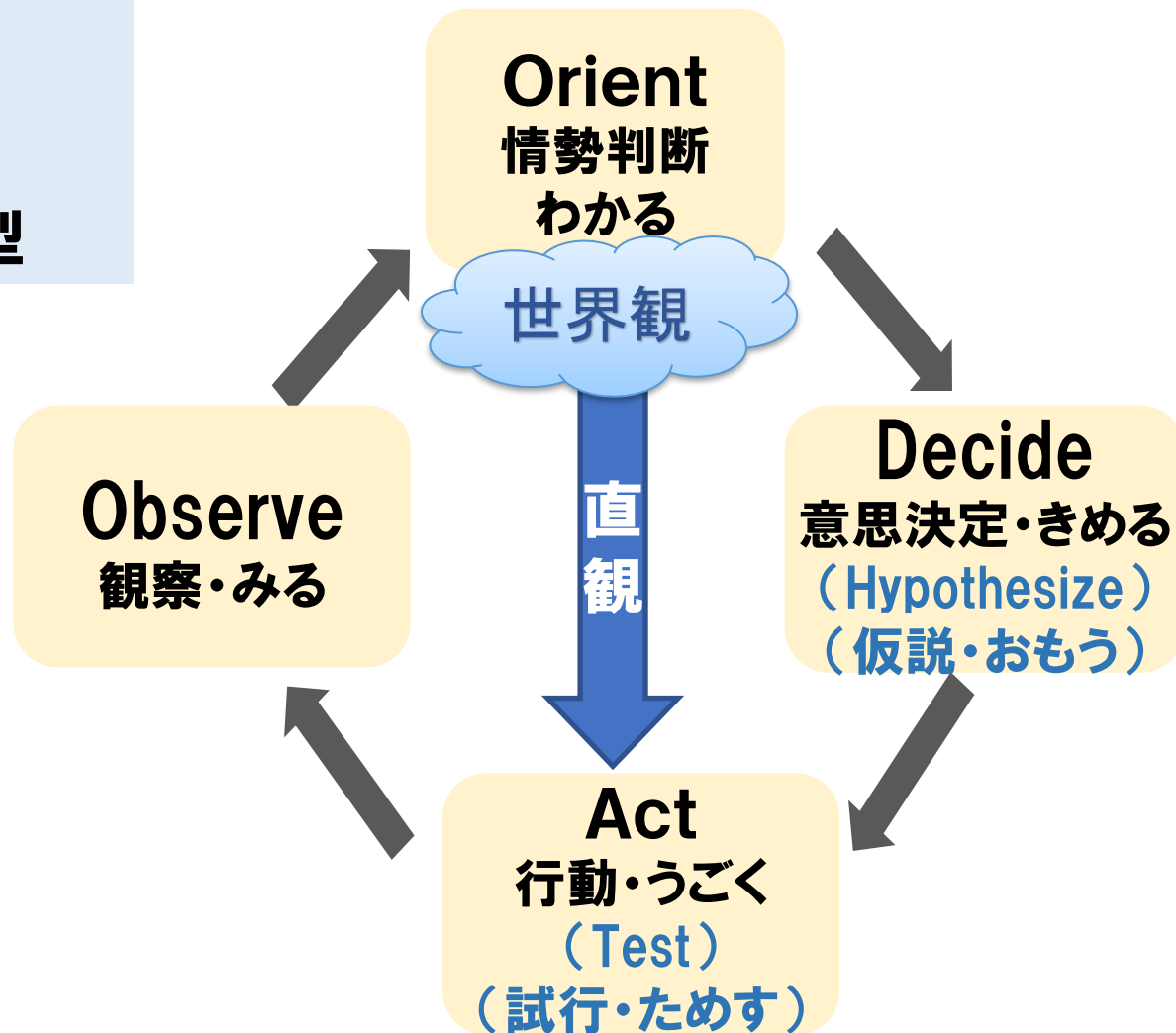


出典:アイ&カンパニー

入江仁之 「OODAループ思考[入門]」(2019)

- ✓ 世界観ドリブン
- ✓ 直観を活かす
- ✓ 試行錯誤で探索型

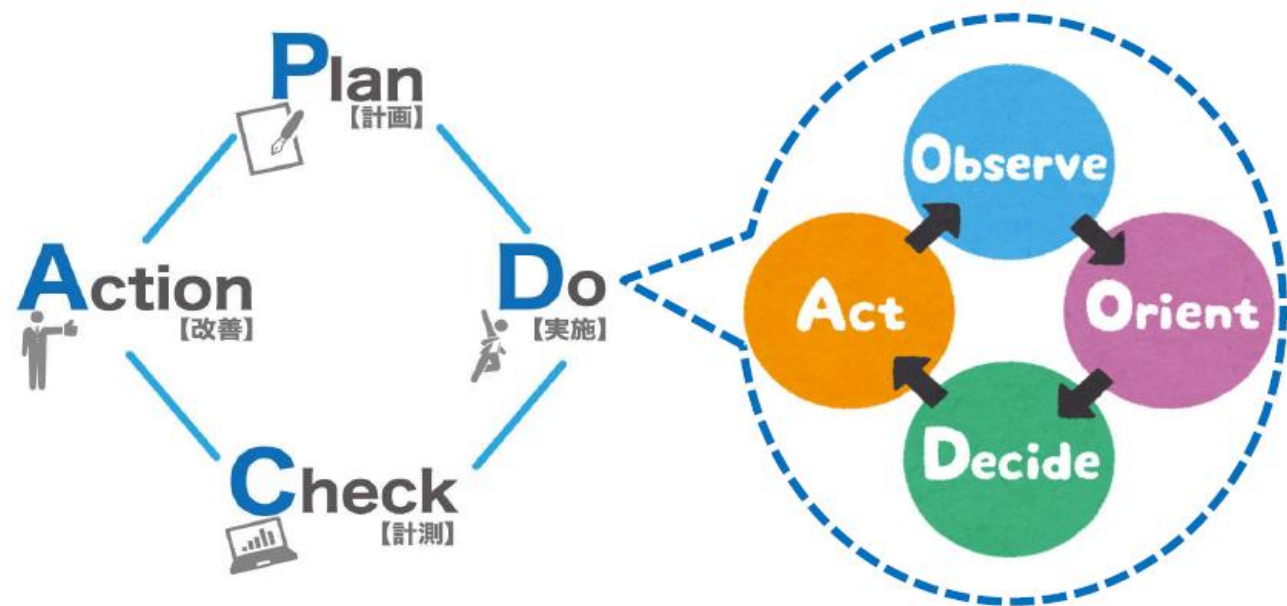
アメリカ空軍のジョン・ボイド  
大佐(1927-97)が開発



## JAL OODAで社員の自律性を高める

- ✓ 経営管理(部門別採算制度)はPDCA(状況変化に応じて機動的な見直し)
- ✓ JAL-OODA導入の目的は、アメーバ経営を強化するため自律型の行動が可能な人財を育成
- ✓ 徹底したJALフィロソフィー教育が、組織・個人の「世界観」形成に役立つ

PDCA (部門別採算制度) とJAL OODAの関係





### ● PDCA

- ✓ 計画プロセスは**大規模組織の事業展開には欠かせない**
- ✓ PDCAが問題ではなく、形骸化した目標管理など「**PDCA病**」が問題  
ex. JALアメーバ経営では、PDCA病にならない仕組みが組み込まれている

### ● OODA

- ✓ 組織と個人が**世界観を共有⇒自律的かつベクトルのあった行動が可能**
- ✓ 「試行」を繰り返すことにより、**新たな知識を創造し、環境変化に対応**  
ex. 現場カイゼンもOODAといえる

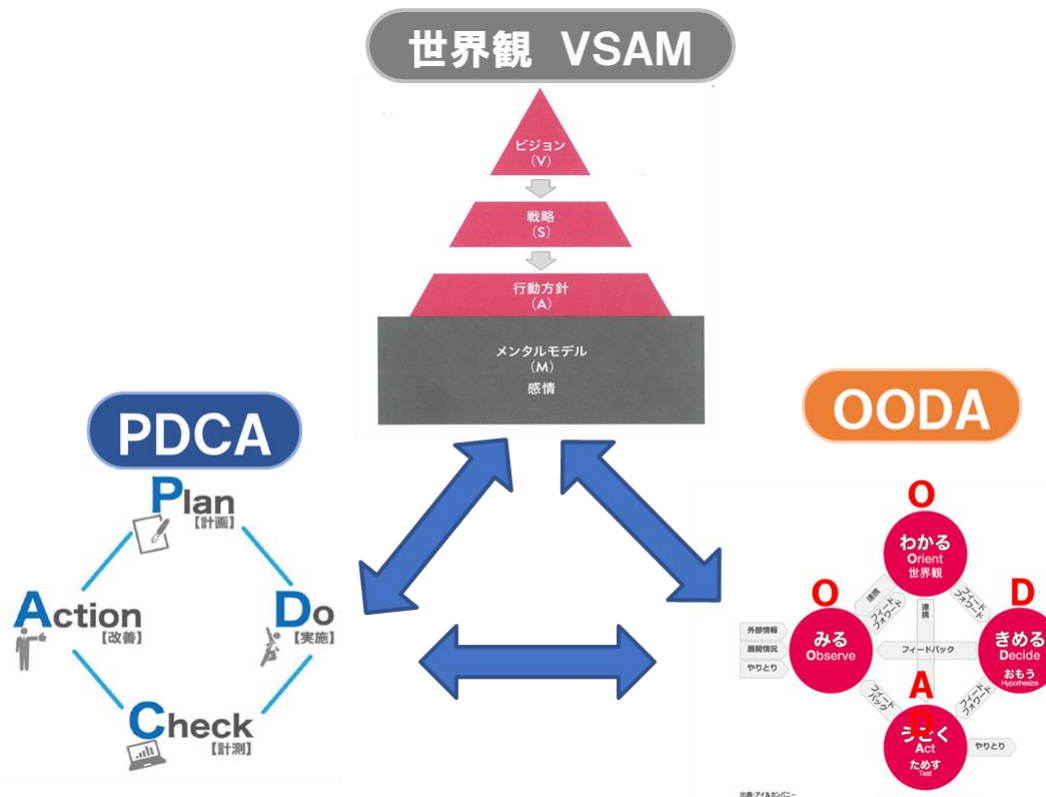
### ● 世界観

- ✓ 「OODA」だけでなく「**PDCA**」においても**世界観は重要**
- ✓ 世界観の共有度、浸透度に応じた、「OODA」と「PDCA」の適用が考えられる  
ex. 共有・浸透度が高い場合は、即時的OODAが有効

1. **世界観**を身につけ強化するには
2. **PDCA/OODA**の効果的な適用場面、使い分け
3. **両利きの経営(深掘りと探索)**と**PDCA/OODA**

# 1. (1)世界観とPDCA、OODAの関係

- ✓ 「PLAN (計画)」や「ORIENT(わかる)」の内容は、「世界観」にもとづいている。
- ✓ PDCAサイクルやOODAループを実践し、フィードバックすることで、より適切で強固な「世界観」が形成される。



# 1. (2) 世界観の例

- ✓ 「世界観」とは組織・個人が持つ、理念、および具体化された物事や仕事に対する価値観、フィロソフィー、考え方、習慣を含む概念のこと。
- ✓ そうした「世界観」を、個人および組織の中で共有することが重要。

項目	世界観B	世界観A	Aに基づく実施例
整理・整頓(2S)	散らかっていてもよい	整理・整頓すべき	JERA、TPT、中電長野
マニュアル	マニュアルによるルーティン化	マニュアルの改善	良品計画 (MUJIGRAM)
利益獲得	何をしてもよい	邪悪なことはしない	GOOGLE
職場の安全	多少の事故は許容	事故ゼロが当然	
...			

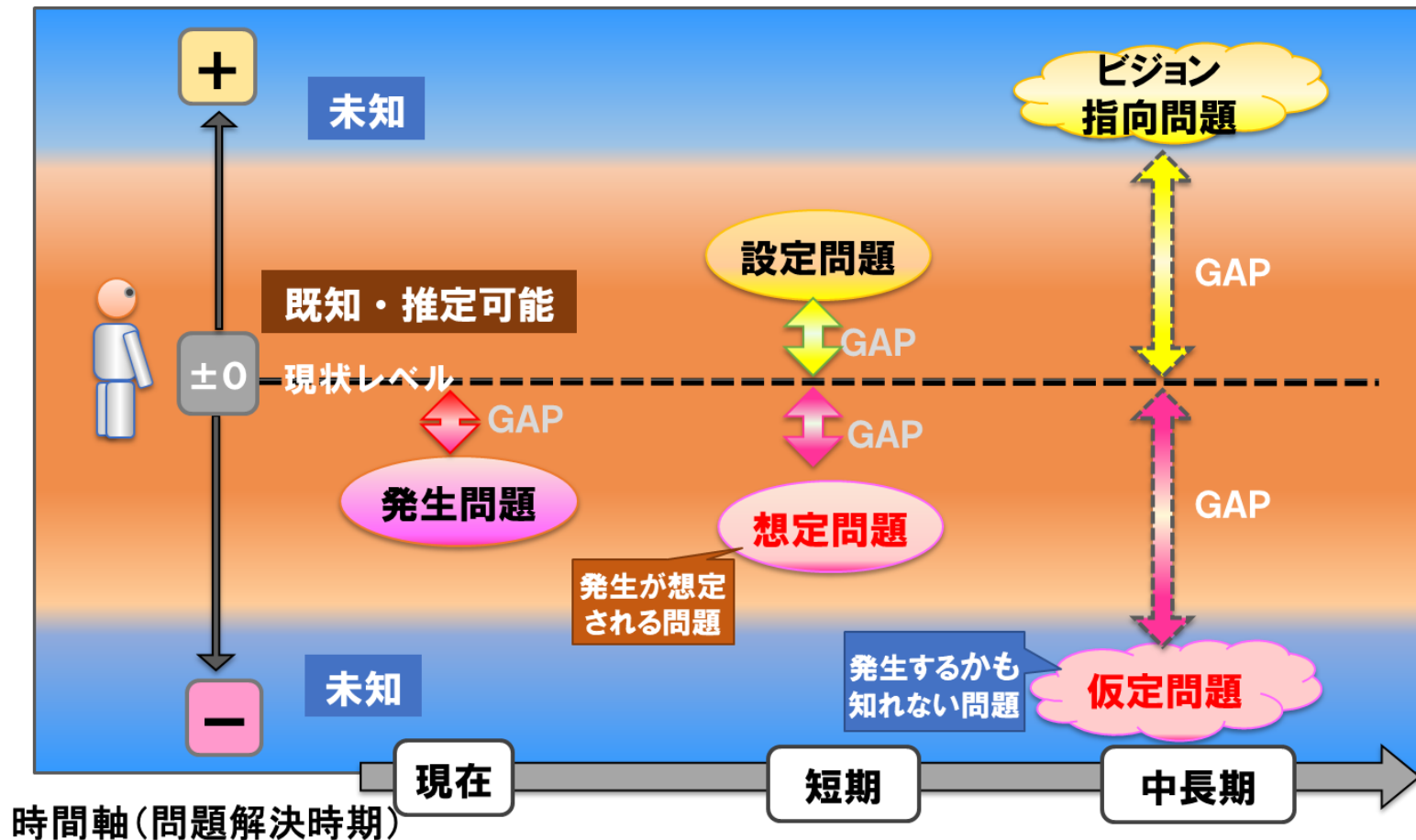
# 1.(3) 「世界観」の教育体系事例

✓ 「世界観」を伝え、身につけるため、研修や職場での活用方法等の教育体系の整備が重要。

	研修	職場での活用
トヨタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 入社時を始め定期的・段階的に研修を実施</li> <li>✓ トヨタウェイ、整理・整頓、問題解決等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 職場での実践で即活用</li> <li>✓ 「教え教えられる関係」の中で着実に身につける</li> </ul>
Google	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「取締役会への手紙」を全社員に配布・共有</li> <li>✓ 経営トップとのメールによる直接対話できる仕組みを構築</li> <li>✓ 「世界観」との適合性をみての人材採用の仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従業員に大きな自由を与え、コミュニケーションを通じて方向性を確保</li> <li>✓ オープンな場でプロダクトを競わせ切磋琢磨することで身につける</li> </ul>
A社		
B社		

(参考)「How Google Works」シュミット、ローゼンバーグ他 (日本経済新聞出版社)

- 今後、災害や急激な環境変化など、**マイナスの問題**に対しても問題解決（未然防止）の重要性が増す
- ✓ 「発生が想定される問題」と「発生するかも知れない問題」を追加



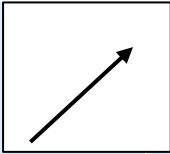
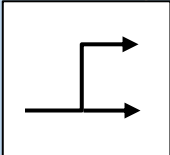
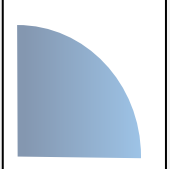
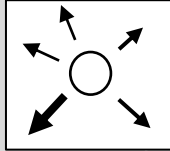
## 2. PDCA/OODAの適用 (1) 認知・知識の観点

- ① 即行動が必要で行動ルール(標準)がない場合 → OODA:直観により行動
- ② 未知、変化が激しい場合 → OODA(探索)により新たな知を獲得後、PDCAで解決

認知	問題種別	解決時期		
		即時	短期(1年)	中長期(3-5年)
未知 (推定不可能)	ビジョン指向 問題		OODA	PDCA
既知 もしくは 推定 可能	設定問題	OODA	PDCA	
	発生問題	SDCA		
	想定問題 (事頁参照)	OODA	PDCA	
未知 (想定不可能)	仮定問題 (事頁参照)		OODA	PDCA

## 2. PDCA/OODAの適用 (2) 不確実性の観点

- ✓ 未来の問題・課題は、不確実性の種類、世界観の共有の難易度により、OODA、PDCAの適用性は異なる。
- ✓ 未来予測が困難な状況(VUCA)に対しては、OODAループを、それ以外ではPDCAサイクルを、不確実性の種類に応じてまわすことを推奨。

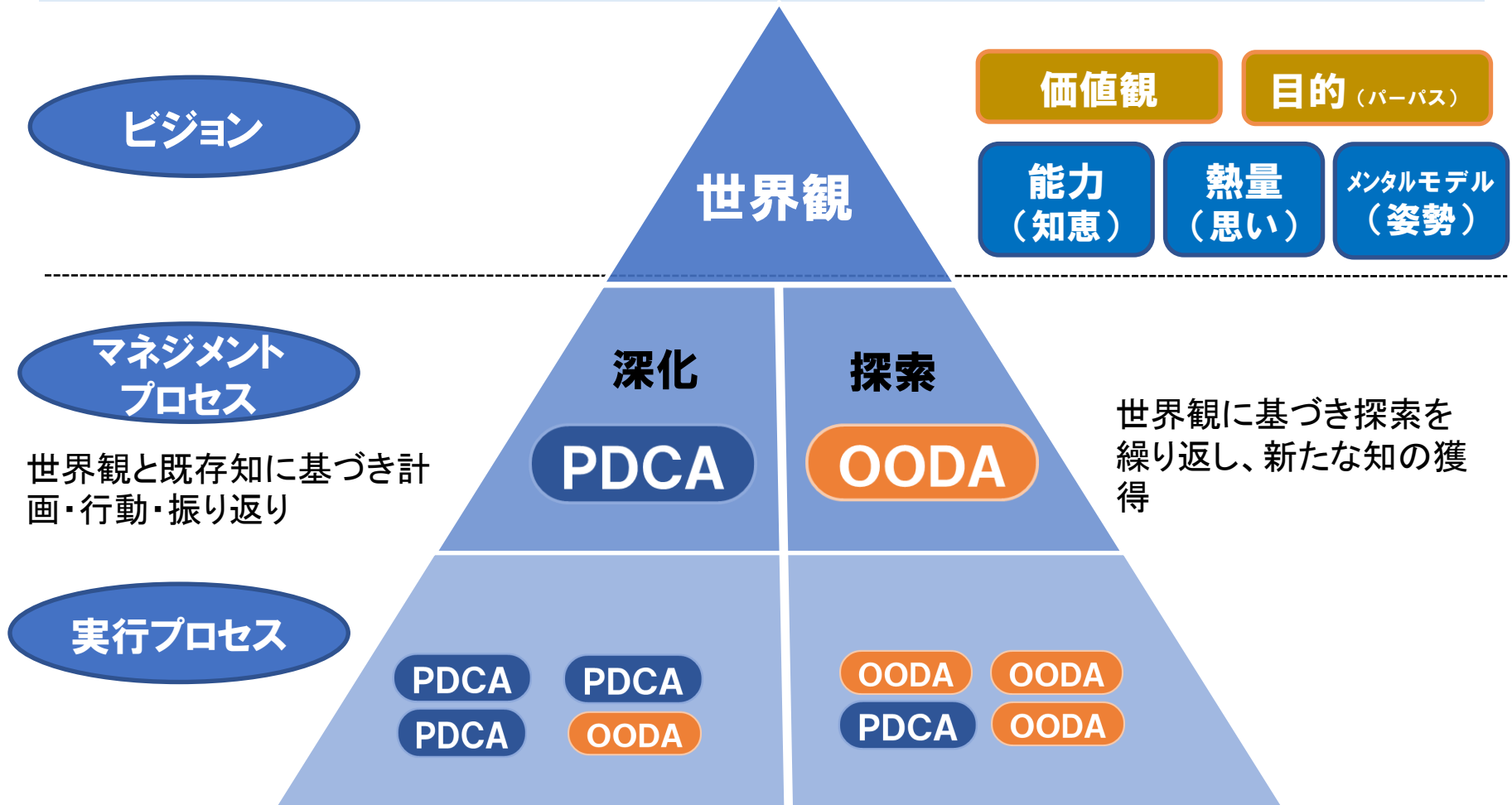
不確実性の種類		世界観共有の難易度	適用例
レベル1		<b>容易</b>	PDCA(継続・改善型計画等)
レベル2			PDCA(複数パターン(オプション)織り込み計画等)
レベル3			PDCA(シナリオプランニング等) OODA(探索型シナリオプランニング等)
レベル4			<b>難</b>

(参考)「世界標準の経営」入江章栄 (ダイヤモンド社)の196頁「不確実性の4種類」を引用



### 3. 「両利きの経営」の「深化」「探索」とPDCA、OODA

- ✓ 経営課題の対応、解決には、既存知があるかどうかで、アプローチ方法は「深化」と「探索」に分けられる。
- ✓ 「深化」にはPDCAサイクルを「探索」にはOODAループによるアプローチを推奨。



## ●メタウォーター株式会社（上下水道事業）

- ・激甚災害などの非常時に本社と現場が連携して迅速な復旧を進めるためには、**従来のPDCAに加えOODAの手法を取り入れることが重要**と考え、実践している
- ・**本社は目的・目標をPDCAで明確にしたうえで現場に権限を委譲、現場はOODA（観察・方向付け・決定・行動）により迅速な行動につなげる**
- ・そのために、より多く関係者の**知恵を活かす**ことを大事にし、また、**支援・準備の仕組み**を構築
  - ✓クラウドでのデータアクセス、✓訓練センター＆ナレッジセンター設置



- ・W: Water、Wisdom
- ・OODA
- ・P: Preparation 準備

ご清聴ありがとうございました

WGメンバー募集中です

<https://vcpc.org/archives/1077>

「働き方革新」と「知恵を活かす経営」の研究WG