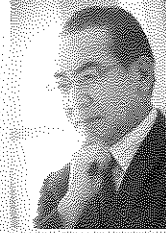


～ 昨日の風 明日の風 ～

経営コンサルタント 独白録

[第89回] 「PDCAサイクル」の限界



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>) 代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

少し遅くなりましたが、明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願いいたします。

昨年はコロナ禍もあって不透明な状況が続きました。年が明けてからも緊急事態宣言の発出、大雪の災害などが相次ぎ、社会が落ち着く気配はありません。ワクチン接種の開始、オリンピック開催、総選挙が控えるなか、新型コロナが収束するまでこの不透明さは続きます。この混乱は世界中で起きていて、米国新大統領の思惑、英国のEU離脱と独・メルケル首相退任後のヨーロッパ、中国の台頭にもなう東南アジアや東アジアの動向なども予測不能です。

VUCAの時代

こうした不確実な時代のことを【VUCA「ブーカ」】と呼びます。これは2016年に開催された「世界経済フォーラム(ダボス会議)」で使用され、世界的な共通認識となりました。VUCAとは、不確実性が高く不透明な社会を表す言葉でV: Volatility(変動性)、U: Uncertainty(不確実性)、C: Complexity(複雑性)、A: Ambiguity(曖昧性)と言う現代社会の現状を示した4つの要素の頭文字です。

「Volatility」とは、「これからどのような変化が起こっていくのか」が予測不可能な、変動が激しい状態のこと。「Uncertainty」とは、不確実な事柄が多く、「この先、私たちを取り巻く環境がどう変化していくのか」がわからない状態のこと。「Complexity」とは、さまざまな要素・要因が複雑に絡み合っていて、単純な解決策を導き出すのが難しい状態のこと。「Ambiguity」とは、「どうしたら、問題を解決できるのか」「本当にこの方法で解決できるのか」といったように、絶対的な解決方法が見つからない曖昧な状態のことです。まさに今我々が抱えている不安を言い当てています。特に世界的に新型コロナウイルスと対峙している現在はVUCAの時代です。

予測不能にどう対処するか?

VUCAはもともと1990年代にアメリカの軍事領域において用いられてきた言葉です。1991年にソビエト連邦が崩壊し、新しい時代が始まった時

に軍事に関して従来の予定調和的な作戦が時代に合わないと考えられたのです。例えば第二次世界大戦のように、海峡の向こうに3万人の敵兵がいる場合を想定した作戦の立て方と、敵がどこに存在するかわからないゲリラ戦での作戦の立て方では準備も対応も変化せざるをえません。ビジネスに置き換えると、業績が伸びるであろう、業績は現状維持かもしれない、業績が下降するのではないかなどの直線的な予測が立てられる場合と、ITの急速な発展や消費者のニーズや価値観の変化、新型コロナウイルス感染拡大のような災害級の出来事には「従来の思考」では対応することができません。つまりまったく新しい思考法や組織再編が必要になってきます。

【OODAループ】を知る

時代の大変化に対して【OODAループ】と言うサイクルがあります。OODAループとは、Observe(観察)、Orient(状況判断、方向づけ)、Decide(意思決定)、Act(行動)の頭文字をとったもので、わかりやすくいうと①観察②状況判断③意思決定④行動というスピードを重視したサイクルです。

VUCAという不確実かつ不透明で変化のスピードが速い時代を生き抜くためには、従来の「P.計画、D.実行、C.検証、A.改善」というサイクルでは間に合わないのです。悠長に「計画」を立てている間に現実の方が変化します。表現としては過激ですが予測不能な「ゲリラ戦」を戦っている自覚が必要です。すでに経済産業省の提言の中にもVUCAに対する考え方が示されています。

意識改革と人材育成

こうした激しい時代変化に対応できる人材の育成は進んでいますか? 対応できる組織作りは進んでいますか? これから起こる事は全て従来の考え方では対応ができません。ある意味PDCAサイクルの考え方に限界が来たのだと考えています。弊社のウェブコンサルではこうした意識改革と人材育成に力を入れています。興味のある方はぜひホームページをご覧ください。

今年も厳しい戦いが続きますが、よろしくお願いいたします。