



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ビジネス・ゲーム そのねらいと進め方

### ビジネス・ゲームにより何を体得するのか

変化する環境に対応していくためには、柔軟な思考ができるマネジメント・スキルと不屈の精神とが必要であるにもかかわらず、どんな人間にも既成概念にとらわれるという一般的な特性がある。しかも悪いことに、この既成概念があるということに自ら気がつかないで意思決定に参加していることにその恐しさがある。

#### 1. タフ・マインドのひと

今世紀の初頭、ハーバード大学の哲学者、ウィリアム・ジェームズは、「タフ・マインド（不屈の精神）」の持主と「テンドー・マインド（脆い精神）」の持主とに実に巧妙な区別をつけたという。

ここでいう「タフ」とは、知的な器管や精神の強さを示すものであって、何も道徳的な意味や心臓の強さを指しているのではない。

かれによれば、不屈の精神とは、「諸事実を人びとに理解させ、それらの事実を理知的で勇氣ある行動の糧とせしめる態度・資質」のことだという。脆い（テンドー）精神の持主には、そのような資質が欠けているということはいままでのま。

ウィリアム・ジェームズはさらに例を上げて、タフ・マインドの人を次のように説明する。

タフ・マインドの人は、難問に取り組むことに妙味を感じる。未知の世界に勇敢に立ち向い、いろいろな事実から有用な真理を把みとる。かれらは、変化に狼狽することがない。なぜなら、かれらは、変化がどのように急速であっても、それは日常のパターンであってそれを前提にしなければ、自分の行動が成功を収め得ないことを知っている。とりわけ、不屈の精神の持主は、自分達を快適な幻想のヴェールに包むことをしない。かれらは、伝統的な安易な教訓に頼ることをせず、また単純に規定通りのことをすることもない。解決策は書物では得られないことを知っている（Tough-Mindedness and the Case Method, Malcolm P. McNair, The Case Method at Harvard Business School, 1950）

この種のタフ・マインドが、トップ企業経営者にとって今日ほど必要とされる時代は、かつてないほどであろう。タフ・マインドという理想像を備えた経営者は、困難を伴う経験（ケース・メソッドやゲームなどの偽の経験も含めて）によって、開発・強化される。しかし、教育によって、今までかくれていた精神を、引き出すことはできても、タフ・マ

インドを教えこむことはできないかもしれない。しかしまた、かくれていた精神を呼びさ  
ますという意味だけでも、本当にそれがあるならば、ケース・メソッドやビジネス・ゲー  
ムは大きな貢献をしているといってもよいであろう。経営者の理想像を求めて、経営教育  
が行なわれているのは事実である。

研修を受ければ、果してこのような理想的な人物、タフな精神を備えた人間を開発でき  
るものであろうか。タフ・マインドの持主は、現在の心理学でいう意思作用（決断力・実  
行力に代表される作用）（「管理能力の評価と発見」佐野，榎田，関本，日本経営出版会，  
1970）の強い人であると考えられるから、開発することの難しい先天的な素質が、大部  
分を占めているのかもしれない。

ケース・メソッドをはじめとする各種のシミュレーション的経営教育技法が、狙ってい  
るものは何なのか。また、それらがあるとしたらどの程度開発できるものなのか。以下こ  
の点について若干ふれてみたい。

## 2. 既成概念の拘束

機会があって、他の業界のひとびとと話をすると、その考え方、アプローチに思いもよ  
らない差があることに驚く。このような経験をしたことがある人は、たくさんいるのでは  
ないであろうか。実際、自分達がやってきた仕事に、また育ててきた組織内特有の考え方  
に慣れきってしまって、何をするにしても、同じような枠組の中で考えてしまって、奇抜  
なアイデアや創造性に富んだ経営政策は、なかなか出ないものである。ともすると、既  
成の考え方にとらわれていたために、重大な機会を逸してしまうこともある。

思考に柔軟であることが、企業経営に必須のことではあっても、多くの人びとは、この  
既成概念にとらわれるという（悪い？）特性を備えているようだ。しかも悪いことに、既  
成概念があるということに、自ら気がつかないで、意思決定しているところに恐しさは倍  
加する。

コンセプチュアル・スキルに富んだ人は、既成概念に落ち込むことが少ないのかもしれ  
ない。この既成概念は、企業の風土ないしは組織の風土から来るものではないかと考えら  
れる。集団で既成概念にとらわれている場合には、一種の脳炎にかかっているようなもの  
ではないだろうか（「ビジネス能力の創造」ダイヤモンドタイム社，1972）。危険この  
うえないのである。既成概念は、その分野の専門家ほど強く、柔軟な考えができないよ  
うである。専門家バカなどと悪口をいわれるのは、このためである。

ビジネス・ゲームを行なっても、その企業や集団の風土、またはその時代の考え方に大  
きく支配されて、既成概念が再現されてしまうことが多い。

### ☒ 過当競争に陥る

昭和45年前後の日本経済、とくに装置産業は、設備投資競争のまっただなかであった

といえる。

これは、ある商社の管理者を中心としたいくつかのゲームに見られたことである。5社ないし6社から成るどのゲームをとってみても、各社の当初の目標をみると3年後にシェア35%、設備能力は、業界全体を合計すると潜在需要の2倍にも達する拡大政策を目指している。当時は、とにかく世の中全体に普及していた拡大思想を、そのままゲームに反映させてしまったのである。結果はいうまでもない。過大投資による過剰在庫、損益分岐点を割る低価格競争、一方では、競争激化による販売経費増、設備と在庫への投資に必要な資金は借入金で充当、高利子負担という結果を大半の会社が招き、ついには価格についての不況カルテル、設備廃棄などの強行手段をとらざるを得ない事態にゲームの業界も追いこまれたのであった。

石油ショック以後のゲームでは、少なくとも採算割れの価格競争が、全社に及ぶことはめったにない。いやむしろ、高価格は前提で、その他の競争要素（販売員政策、広告政策など）を前面に出して競うことが多い。いかに多くの人々が、その時代の支配的な考え方を無意識にゲームにおり込んでしまうことであろうか。

#### ☒ 生産指向に走る

売ることを考えないで、当面の利用可能資金をいっぱい使って、まず設備投資をしてしまうことがある。このようなゲーム展開をするのは、生産財メーカー、部品メーカーの管理者に多い。納入先の注文にもとづいて作った製品は、日頃納入先が、だまって引きとってくれる。仕様も数量も納入先が決めてくれる。自分の作った製品の仕様や品質が、最終消費者の好みに本当にあっているかどうか、などまったく考えたこともないかれらにとって、販売することの意味を理解することは、本当にむずかしいのに違いない。その生産財市場では大手であるから、最終消費者にも知名度が高いと、知らず知らずのうちに思っ

てしまっているから、広告にも関心がない。

ゲームの中で、こうした行動をとったひとたちは、実際の会社の仕事で新しく同種部品を組み立て、最終消費者へ販売することになったとき、広告の必要性をあまり認めなかったのである。その反応が面白い。わが社の名前は、顧客によく知られているというのである。そこで、実際にマーケット・リサーチをしてみたら、結果は惨憺たるもので同社の知名度は、社内の誰が予想したよりもはるかに低いものであった。

このように、販売に苦勞したことのない人びとは、生産指向につちかわれた既成の概念で、ゲームを続けたのであった。結果は総務研修担当のトップが恐れていたように、過剰在庫と資金繰りの悪化であった。

#### ☒ 借金経営に溺れる

日本の会社の自己資本比率は、平均して20%以下という低さである。したがって、ゲ

ームでも経営の重点は、財務的な安全性よりも販売競争におかれる傾向が強い。これは、一般的傾向である。とくに目立つのは、長期借入金の返済を、短期の高利子の借入金に頼らざるを得ないほど、設備投資の速度をはやめてしまうことである。

多数の借入金の返済が可能ほど、利益資金が予定通り生まれればよいのかもしれないが、ビジネスに、リスクはつきものである。予測がはずれて、思ったように販売できない場合の資金繰りを考えて、設備投資や販売投資を行なっていることが非常に少ないのは、暗黙のうちに、日本的な借金経営の態度に、傾斜しているといつてよいであろう。

それでも、昨今は借金経営の反省が、低成長時代の到来とともに唱えられるようになった。このような風潮のせいか、最近では状況もよく分析せずに、借入金はなるべく早く、他社に先がけて返済に走ることがある。

競合他社が、大規模に販売投資を行ない、設備も充実させている中で、ただ、戦略もなく借入金返済に走れば、一時的には、小型企業の特徴を生かして利益をあげ得ても、しだいに、販売競争から脱落していくのは当然である。片方は規模の効果を発揮しながら、しだいに、この無借金会社を凌駕していくのである。これなどは、逆に借金経営は避けなくては行けないという既成の概念に、とらわれてしまったのである。資金の投下・回収のパターンと市場競争力とのバランスをとることを忘れてはなるまい。

#### ☒ 既成概念からの解放

こうした組織の風土特有の既成概念は、外部の者から指摘されないとわからないものである。また、指摘されても、日常当たり前として、また良しとして、行なっていることに対し、事情をよく知りもしない外部者が、何か助言をしても、説得性に乏しく、普通は、納得しないものである。教育して、この人間の盲点を自覚させ、考えを改めさせるには、まず、本人をしかるべき環境に置き、自分の意思決定の結果が示されて、自己の思考法を評価し、反省する機会が与えられると最もよい。

実務では、意思決定の結果は他の要因と複雑にからみあって、明確に決定のよし悪しを評価することが、困難なことが多い。また、良くない考えにもとずいて、決定を下しても、たまたま、四囲の状況が好転したために、結果は、かえって良くなってしまふようなこともある。

ビジネス・ゲームは、比較的簡単な因果関係をモデル化したものであるから、意思決定の結果および因果関係を、本人にフィードバックすることがかなり正確にできる。

変化する環境に対応していくためには、既成の枠組を打破して、新しいアイディアにもとずいて、決定に到達することが重要である。

教育の場としてゲームを利用するのであるから、ゲームといつても、実務に近い状況を再現するにこしたことはない。とくに、実際の決定は、リスクを伴うものであるから、ゲームの場もそのようなものでなくてはならない。真剣にゲームに取り組むほど、日常の既

成概念は、赤裸々に再現されよう。

#### ☒ 危険な既成概念の打破

既成概念とは、何も考えず当然と思って行動に移してしまうような、組織や個人に特有の規範といえよう。知らず知らずのうちに培われた経験法則といってもよいだろう。したがって、そのような経験法則は重要な意思決定の判断基準となっていることもある。

全国的に、市場をひろげているある機械販売会社がある。同社の販売戦略の基本は、常に全国をまんべんなく相手とすることであり、それに合わせて、すべての施策が展開されていた。

この会社の管理職を集めたゲーム研修でも、この全国への市場展開が再現され、特定の地域へ集中して、市場を分け合う行動をとるチームは、ほとんどなかった。ただ、ある一社だけが、既成の枠組を取りはずして、地域セグメントによる市場戦略をとり、実務でやっている戦略とは異なる方法をとった。しかし、市場をセグメントしても、他社の戦略は、依然として経験法則に則っていたために、一社のセグメント方式を受け入れる市場環境が形成されず、しだいに戦略に一貫性のある他社に押され、業績は悪化していった。

既成概念を打破したときには、行動の規範をはずしたのであるから、過去の経験は、役に立たないことになる。何も知らないし、何をしても失敗する可能性があることを知って失敗したときの対応策は用意してとりかかる必要がある。

### 3. コンセプチュアル・スキルの構造

企業経営には、既成概念にとらわれず、柔軟に環境変化に適応させる能力が必要とされる。中でもコンセプチュアル・スキルが最も必要なのは、トップ・マネジメントであることはいうまでもない。とくに、コンセプチュアル・スキルに既成概念が働いてしまえば、トップの役割を果せないことにもなりかねない。

そこで本節では、コンセプチュアル・スキルの具体的内容について、考えてみることにする。

コンセプチュアル・スキルとは、ものごとの全体的な関係を見抜き、論理的な思考を働かせ、創造性を発揮していく能力、ということであった（Robert L. Katz, The Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1955）。そこで今度は、このスキルをトップ・マネジメントの立場に焦点を合せて、具体的に展開してみると、どうなるであろうか。

ビジネス・ゲームの中でとくに再現され、トップの経営者に要求される基本的能力は、次の5つの力である。

1. 問題発見力
2. 問題分析力

3. 洞察力

4. 統合力

5. 構想力

もちろん、この5つだけがトップ経営者に必要で、他のパーソナリティの項目（前掲「管理能力の発見と評価」P. 116～120）が、全く無意味であるなどということではない。5  
パーソナリティの中の能力的側面の中でも、トップとして、戦略や組織を考える場合に、特に必要と思われる能力を抽出したのである。このカテゴリーのもととなったのは、筆者らの百回余に及ぶ、主として、大企業中堅管理者を対象としたビジネス・ゲーム観察の経験的結果である。ゲーム参加者のコンセプトual・スキルの側面を本人へフィードバックしたり、講評の際の資料提供を行なう場合に、評価資料を作成するのに、実際的であったからである。10

佐野・榎田・関本氏は、管理職の適性要件として、カツのというようなコンセプトual・スキルをアドミニストラティブ・スキルとdiff.（精神的分化度）とに分けてとらえている。アドミニストラティブ・スキルは、ミドル層に必要な能力であり、トップ層に対しては、著者らのいう経営側面的なとらえ方をした5つの能力が必要と考えた方がすっきりするのではないかと思う。しかし、繰りかえすようだが、あくまでも、直接経営者に必要でゲームに再現される能力のみをとりあげたのである。15

ではそれぞれの「力」を具体例により簡単に説明してみよう。

#### ◇ 問題発見力

問題発見力とは、企業全体の重要な問題を発見する力である。ある技術の秀でた中堅機械メーカーの計数管理担当の事業副部長は「在庫を削減せよ」とその事業部の部長より厳命を受けた。そこで、副部長氏は、財務諸表を検討し、また新設なったばかりのラックビル倉庫の籠に乗って、倉庫内の製品・原材料の様子を見て回った。その結果、倉庫には空棚が多く、かれは「倉庫が空いているから在庫の問題はさほど重要ではない」と考えた。これは実際にあった、笑い話のような本当の話である。20  
25

本当に重要なのは、倉庫ではない。顧客の要求に合った製品を作れない組織体制なのであった。

製品企画室が、製品の設計を行なう。営業部門は、末端の要望をフィードバックせず、数量の発注のみを生産部門へ出すだけ、それも現場の生産能力が、常に計画を下回ることを知っているので必要量より余計に、販売目標を伝えている。生産は生産の方で、営業がサバを読んで発注していることを知っているので、設備投資が遅れたことを理由に、増産の努力をせず、常に、営業の発注数量を下回るように生産している。30

このような状況で、特定の製品が品切れになったため、今度は、営業の注文通り生産を行なった。しかし、時は景気後退期に入り、全体の需要が落ちて、一挙に在庫が増加してしまったのである。この話には落がついていた。新設の倉庫は、将来を見越して大型のも35

のを作ったのだという。

真の問題は、製品開発や生産計画・管理の組織にあったといわねばなるまい。

### ☒ 問題分析力

問題分析力とは、このように、発見された問題の真の原因を分析できる力である。分析対象のうちでも外部の環境の分析よりも、このような内部資源の分析は一層難しい。とくに、人的資源の評価、自分はどんなことができ、他人はどのような能力にすぐれているか、これを的確に把握しなければ、戦略を計画し、組織を作り、戦略を成功裡に実行していくことは難しい。

### ☒ 洞察力

洞察力とは、状況に対する時間的、空間的見通しの力であるが、経営の場では、企業の外的環境、すなわち製品の成長性、景気の動向、経済の構造、および競争の状況が、どのように推移していくかを見極める力である。E製作所という一部上場の機械メーカーがある。同社は戦後まもなく、標準井戸用ポンプ・モーターの一般市場への進出をした。販売のルートを設定するに当たって、消費者の購買動機に関する洞察を行い、顧客が水道工事屋へ来ることから、水道工事屋を通じてポンプを販売した。その頃、別の一流電機会社は、同種モーターを既存の電機のルートで販売していた。現在、E社のポンプは、市場占有率のトップランクにあるという。

ビジネス・ゲームでも、洞察力の有無は、経営に大きく影響することがわかる。

一流会社の有能とされる人びとで構成されるチームが、窮地に陥った。そのとき、リーダー格の者が「問題の分析は、やるだけのことをやった。チーム内部の人びとも、ケースの討議や学業成績の優秀な者ばかりである。なぜ、わがチームが敗れたか、全くその理由がわからない。ゲームなんて、何も考えないでバクチのようにやったチームの方が、良い結果になるのではないか。」とエクスキューズまがいの発言をした。

このような人びとは、環境の洞察ができなかったのである。洞察力が必要なこと、また、洞察も外れることがあるということを知っておく必要がある。はずれたら、適応すればよい。適応できるように前から対処しておくことが重要なことではないか。結局、柔軟性に欠けていたのかもしれない。

### ☒ 統合力

統合力は外的環境が企業の問題、とくに、内部資源（人的・金銭的・技術的資源）とどのように係わっているかという相互関係の上で、捉える力である。

大企業になればなるほど、そのような力が不足しているか、外部環境の変化に対応して、速やかに自社の力を認識し、対策をたてることが、得意でないようである。今次の不況で

も、縮小均衡策への移行が遅れた会社は、枚挙にいとまがないのである。

その点、中小企業経営者の方が、相対的に手を打ちやすいようである。

変り身の早いビジネス・ゲームの例をあげてみよう。

ある大会社の管理者数チームと、その子会社のトップ経営者の1チームとが競ったゲームで、状況が悪くなるやいなや、いち早く拡大方針を変更し、設備を早めに縮小し、経費をつめ、また、販売先とルートとを最も早く開拓したのが、子会社のトップ経営者のチームであった。親方日の丸的な親会社幹部とは対照的な、同チームのトップ経営者の日常の態度そのものとも思える厳しい姿が、いまでも眼にうかぶ。

内部資源と外部環境変化との統合をはかるプロセスは、戦略実行のうちでもとくに重要であろう。

## ☒ 構 想 力

構想力は、打つべき対策の代替案の中から、1つの戦略を構築する力である。創造性に富んだ人間は、豊かな構想のもとに、戦略を展開する。

ある大手の縫製ミシンメーカーは、家電品やタイプライターなど積極的に経営の多角化を行ってきた。このたび、さらに競争の激しい電卓業界へ参入した。同社の電卓は、顧客への知名度もひくく、また、販売店へ、同社製品を指名して買いにくる客も少なく、利益も販売店をやっと食べさせるほどの小額しかあげ得ない。電卓産業に何ゆえに参入したのか。同社は、シナジーとしてミシンのIC化・マイクロコンピュータ装置付ミシンを考え、将来への布石としたと考えられる。

コンセプトチュアル・スキルを、経営の側面から再編した5つの力は、現実の仕事の上では、互に鎖のようにつながり、戦略の実行案構築へと働きかける。

状況をみて問題を発見し、真の原因を分析する。同時に、将来の外的環境の変化を洞察する。それを自社の能力と結びつけて構想を練り、戦略を構築する。こうした諸「力」の機能の関連を図示したものが、次頁の図3-1の(1)である。

実際には、「問題発見力」から始まり、「構想力」へ導かれていくプロセスでなく、どの「力」からも、刺激があれば作用していく。誰かから、環境が変わったという情報が入れば、洞察力が働いたり、人的資源が変われば組織が変わり、構想力が働いて、新しい戦略が展開される可能性がある。何か引金となる刺激があれば、即座にコンセプトチュアル・スキルのどの「力」からも反応作用が起るのである。図1の(2)はこの様子をモデル化したものである。

## ☒ タフマインド

戦略の実行に伴う意思決定には、5つのコンセプトチュアル・スキルとともに、タフマインドに富んでいることが要求される。いわゆる、「実行力・決断力」と呼ばれているパー

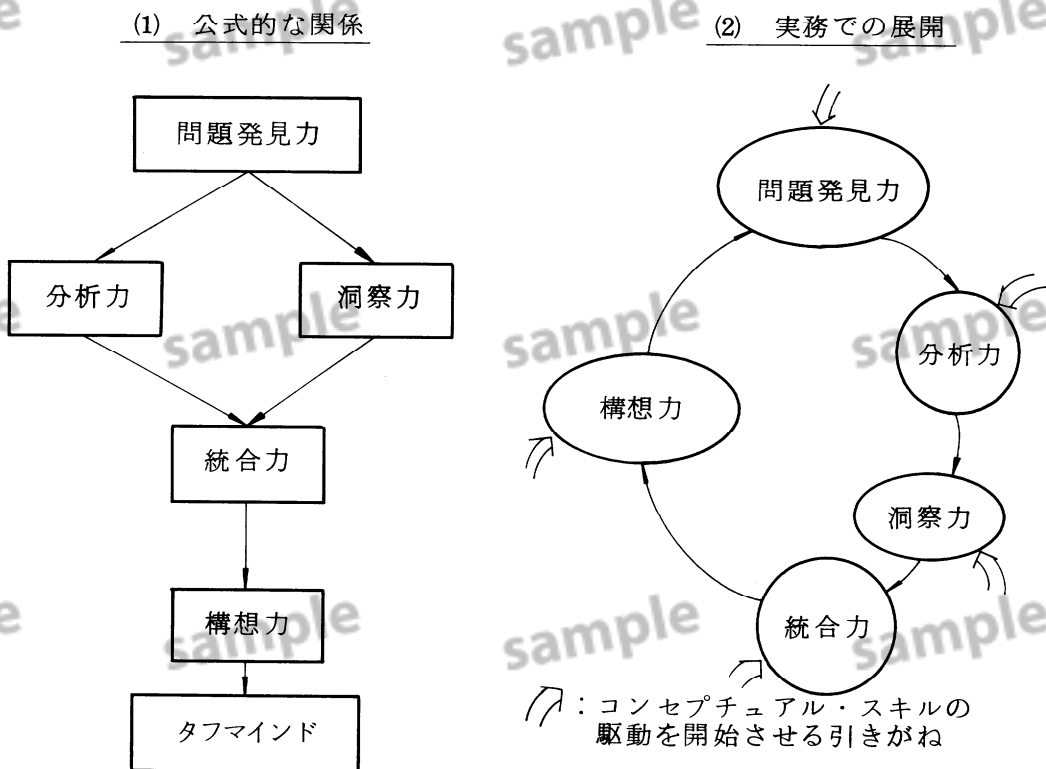


ソナリティーの一側面である。この能力は、前の5つの「力」が心理学でいう「認知作用」「思惟作用」を中心としているのに対し、「意思作用」そのものである。

経営者・管理者に、特に必要とされる能力であるといわれる、「認知・思惟作用」は、必要とあれば他人から補ってもらえる（スタッフの登用など）のに対してトップの意思決定は、最終決定であるから、他人にまかせるわけにはいかないからである。ぎりぎりの極限状態における決断力・実行力の決定的重みを体験した読者諸氏も多いことと思う。

このタフマインドの最も端的な例が、米国大統領ケネディのキューバ封じ込め作戦だろう。アメリカ合衆国の眼と鼻の先にあるキューバ島に、ソ連のミサイル基地が建設されたとき、第三次大戦が、起り得る状況の中で、あらゆる限りの情報を集め、知恵を傾けて、ついに戦争を避けながら封じ込めに成功した。このケネディーのようなタフな精神こそ、経営トップの必須の条件である。

図1 コンセプチュアル・スキル展開の2つの側面



☒ トップ・マネジメントの叡智とは何か

このようなコンセプチュアル・スキルをトップ経営者は、すべて具備してなくてはトップとはいえないのか。決断力さえあればトップになれるのか。創造性に欠けては失格であるか。

そうではないはずである。

よく技術屋の社長と事務屋の副社長のトップの両輪が、名コンビで会社を引っばっているという例がきかれる。互いに能力を補完し合って、戦略の展開し、実行しているとみてよいだろう。すなわち、自分のコンセプト・スキルのどの面に強く、どの面が足りないかの限界さえ知っていれば、その不足の部分を他人から借りればよいのである。叡智とは、トップとして自分の5つの「力」の限界を知っていることと言い直してよいであろう。

そして、もうひとつの叡智とは、仮に5つの能力に勝れていても、固定観念でものごとを考える可能性があることを知っていることではないか。

#### 4. 再びビジネス・ゲームの役割について

ビジネス・ゲームは、その運営を適切に行なうと、他の教育技法には得られない独特の効果が生れる。

(1) ビジネス・ゲームは、スキル開発で、同じようなねらいを持つケース・メソッドとは少し異なり、意思決定が、実行にうつされるところに特徴がある。実施はしかも、時間の制限の中で行なわれるから思わず目頃から慣れている考え方、すなわち知らず知らずのうちに培われた既成概念にとらわれて、意思決定をしてしまう。また、繰り返して行なわれるプロセスであるから、結果から、学習をする機会が与えられ、これが、既成概念の打破につながる。

(2) 討議を中心に、意思決定されていくが、チーム内参加者相互の人間関係は、丁度、実際の仕事をすすめていくのと同じような人間関係が生じる。

(3) ゲームは、新しい企業環境を提供したものであるから、問題発見力、分析力、洞察力、統合力、構想力が強く要求される。それは、過去の実際の仕事で経験を積み重ねた状況とは、全く異なるかもしれない新しい市場環境である。

(4) 実務的な作業が、各人に要求される。財務諸表を作ったり、市場分析をしたり、また、決定のために、人びとを説得したりする。したがって、必要な得定のスキルを実際に使うことが、いやが応でも要求される。まさに、知識を力とするプロセスを実行させられる。

このような特徴があるために、過去の実務の業績にとらわれず、新しい環境に対応させられることにより、他人が、どのような力を持ち、また、自分はどのような能力に欠けているかを相互に比較して、自らを知ることができる。つまり、自己・他人の能力の程度と既成概念にしばられていることを知る、いわば叡智を涵養する場を提供することになる。

前にものべたように、教育で最も大切なのは、この自己啓発の側面であるから、チーム内で多面的に評価され、その情報が、個人へフィードバックされれば、それは、百の説教よりも説得性に富んでいることになる。他人の仕事のやり方をまざまざと見る、問題への接近の仕方を見る、他人へ自分の意見をわかり易く説明する、人の説得法を観察できる、

こうしたヒューマン・スキルの側面をも体験する。

ビジネス・ゲームを初めて体験する人は、当初、半信半疑で集まってくる。いったい何をやらせられるのか。モデル化された環境で、何の効果が期待できるのか分からないことばかりなのである。なかには、不安を覚えている人もいる。

ゲームが始まると、しだいに参加者は、ゲームのダイナミックな環境に巻き込まれて熱中する。そして、白熱したゲームでは、実務さながらのやり取りが展開される。実際に参加すれば、読者諸氏も、きっとこのような状況に巻き込まれるはずである。トップのお声がかかりであれば、ゲームは、トップが観察しているというだけで、リスクを伴う決定の場に変じ、緊迫感が、どのチームの部屋にもみちあふれることであろう。このような熱中した過程の中から、参加者は、思い思いに教訓を学びとっていく。もちろん、テクニカル・スキルの習得も含まれるが、どうもそれ以上の教訓、つまり経営のノウハウまで習得されているようである。

ゲーム終了後、こんなことを言ったひとがいる。「今まで、これほど熱中して仕事に取り組んだことがあったであろうか。」

最近、能力主義にもとづいて、職務を与えれば、報酬は別の体系でよい、などといわれている。ビジネスマンは「創造的仕事ができる場」に飢えているのである。創造的仕事であれば熱中するということはビジネス・ゲームにおいても証明されている。これは非常に興味深いことである。

ビジネス・ゲームは、あくまでも自己啓発の道具であるが、その特性を生かして、いろいろな経営改善手法にも利用できる。詳細は別のノートにゆずるとして、ここでは、簡単に紹介しておこう。

最近、どの企業でも管理職のポストを与えなくてはならない者が、ポストの数の何倍もでてきて、その選別に苦労している。

アセスメント（人的能力の事前評価）は、このような管理職のポストに、適正か否かを仕事をはなれて評価するアメリカで生まれたテクニックである。その中で、簡単な1つの評価手法として使われている。トップ経営者に要求されるコンセプト・スキルの有無が、ビジネス・ゲームで把握されれば、1つの客観的評価尺度たり得るであろう。ビジネス・ゲームは、また企業の風土改革にも利用できる。悪い企業風土をゲームにより発見し、指摘し、改めていくことも可能である。経営教育の自己啓発の側面を強調するため、創造的仕事ができる場を提供するビジネス・ゲームの役割は、ますます重要になっていくように思う。

## ビジネス・ゲームはこうして進められる

### ◇ はじめに

ビジネス・ゲームでは通常、参加者にビジネス・ゲームとは何か、どういうことをねらいとして実施するのか、参加者は何をするのかといった説明会が開催されるのが常である。また、説明会の前にビジネス・ゲームの説明書やビジネス・ゲームに参加するにあたって必要だと思われる書物が紹介され、それを読んでくるとか事前準備をすることもある。逆に、いきなりビジネス・ゲームをはじめたり、ケース・メソッド、通信教育などの他の研修を終えて参加する場合もある。しかし、とにかにビジネス・ゲームの説明が終って参加者はそれぞれ5～10人位のチームに分かれて新しい会社を創業することになる。この会社は全く新しく発足した会社であれ、すでに経営されている会社であれ、参加者にとっては新しい会社の構成員となることにはかわりない。

いま、読者の皆様が、会社である特定のプロジェクト・チームの一員と指名された状況や、気心の知れた数人で新しい事業を開始すべく参集したと想定してみよう。先ず将来の夢を語り合ったり、チームが狙っていることを達成するには何をすればよいか、などといった議論に熱中し、多くの時間を新事業の全てを決めるのに使ってしまうこととなろう。その決定事項はおそらく次のように多岐にわたっているであろう。

誰がリーダーとなるか

経営方針をどう設定するか

どうゆう役割分担にするか

さしあたって何をするのか

ビジネス・ゲームにおいても、実際の会社を新しく設立するのと同様な慎重さと緻密さをもってこれらの事柄が決められなければならない。

さて、ビジネス・ゲームは、どのように進められるのかについて、次に説明を加えてみたい。

ビジネス・ゲームでは、参加者のチームが作る会社と、顧客、銀行・新聞社・調査会社などのチームが作る会社以外の環境を運営する審判団とで1つの業界ができ上がる。

ビジネス・ゲームが開始されると、参加者は各チームごとにその会社を運営することになり、一方審判団は前述のいくつかの職務を果すべく活動することになる。参加者のチームが作る会社は、その会社を運営するにあたって経営方針、公式組織、長期経営計画、年度計画などの決定を迫られることになる。

ビジネス・ゲームの進め方には多種多様な方法があるが、ここではわれわれが実施した数多くの方法の中で、最も頻繁に利用する方法をベースに説明を進めてみたい。

ビジネス・ゲームは、ある一定の約束の下で運営されないと、ゲームに参加する数日間がいらずらに時間のみを費して混乱してしまうことになりかねない。そこであらかじめ

ールが決められている。

われわれの実施する方法の多くは、1年間を四半期に分けて、各四半期を1単位として各社が意思決定をし、4・四半期で1年度と呼び、各年度ごとに当該年度の実績のフィードバックと次年度の予算を作成することになっている。各社の毎期の決定は、総合経営計画表に記入して審判団に提出される。審判団は所定のルールにより、各社の決定から競争関係を計算し、販売実績を算出して、総合経営計画表に記入し、各社へ返却する。各社の経理担当者は、製造原価計算書、損益計算書、貸借対照表を作成して1つのサイクルを終らせて、次の期の決定に移る。

審判団の作業は、各社の決定が出揃わないとできないので、総合経営計画表の提出期限が前もって示されることになる。したがって、結果的に参加者は、与えられた時間内に、限られた情報を分析し、業界の動向を洞察し、総合して、それぞれの会社の目標を達成するよう決定を下すことが要求されるのである。この毎期の決定のために用意されている時間は40分から1時間の間になることが多い。

ゲーム開始直後は、各社とも、新しい業界（ゲームの業界）を知らないためその理解に時間を費やす。したがって当初は比較的長い時間が与えられるが、次第に各社ともその業界にも慣れ、チームの分業もはっきりしてきて作業がスムーズに進行することが推定されるので、少しずつ時間が短縮される。また、年度がわりには、前年度の実績の分析と次年度の計画に時間を要するために長めの時間が与えられる。

審判団と各チームとの公式なコミュニケーションは、前述の総合経営計画表を通じて行なわれることになるが、その総合経営計画表（毎期の決定が記されている）以外に、ゲーム開始の第1期には、長期経営計画表を作成して審判団へ提出することになっている。この長期経営計画表に各社の経営方針、組織、各種の具体的な経営目標が書き込まれる。また、毎年度の実績や次年度の計画も年度計画表、年度実績表に記入されて毎年度がわりに審判団へ提出される。

総合経営計画表だけは、さらに審判団で所定の記入項目を決定の上各社へ返却され、各社はこの総合経営計画表に基づいて、決算をすることになる。

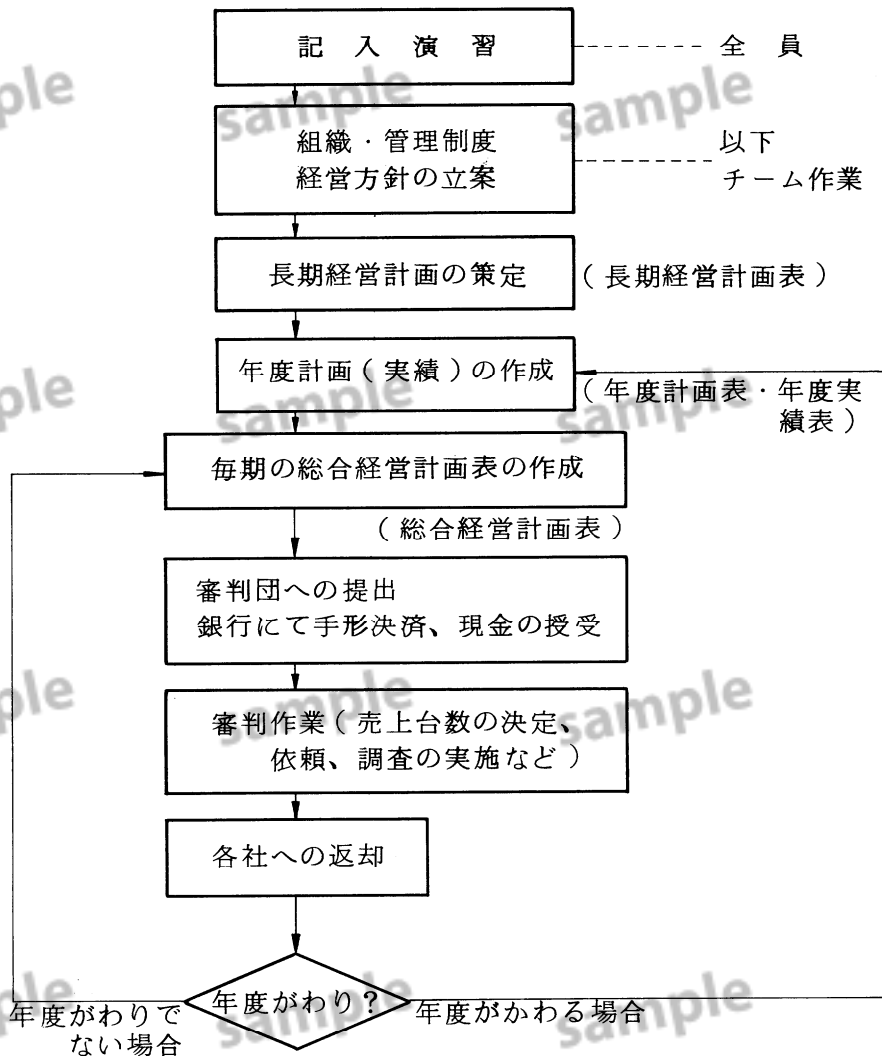
このようにしてきめられた時間までに、各社の経営が行なわれることになる。

そこで、ここではビジネス・ゲーム開始後第1期に提出が要求される長期経営計画表に記載される事項について説明してみたい。

ビジネス・ゲームでは多くの場合、会社設立時の条件は同一である。われわれのゲームでは、ビジネス・ゲームのルールを習得する機会を兼ねて、1年度である4期間は全員で記入演習を行なっている。したがって、実際にビジネス・ゲームに参加するのは2年度第1期からとなる。

ビジネス・ゲームの展開がどのように行なわれるかは、参加者はもちろん運営者もわからない。図3は、その展開の例を利益剰余金と市場占有率の推移で示したものである。

図2 ビジネス ゲーム進行のプロセス



第1の例では、大きな市場占有率を持ったD社に対抗すべく、A社とC社が合併した。その他のB社、E社はそのために競争に破れる危険さえ生じている。

25

第2の例では、A社が圧倒的な利益を計上している。その他の会社も欠損を一掃し白熱化した競争を展開している。B社は他社に先がけて最も早く欠損を一掃するかに見えたが、競争に破れて苦しい経営を展開したと推察される。

### 1. 取締役会議長の役割

30

ビジネス・ゲームの説明会終了後、参加者は各チームごとに用意された重役室へ席を移して、経営を開始することになる。

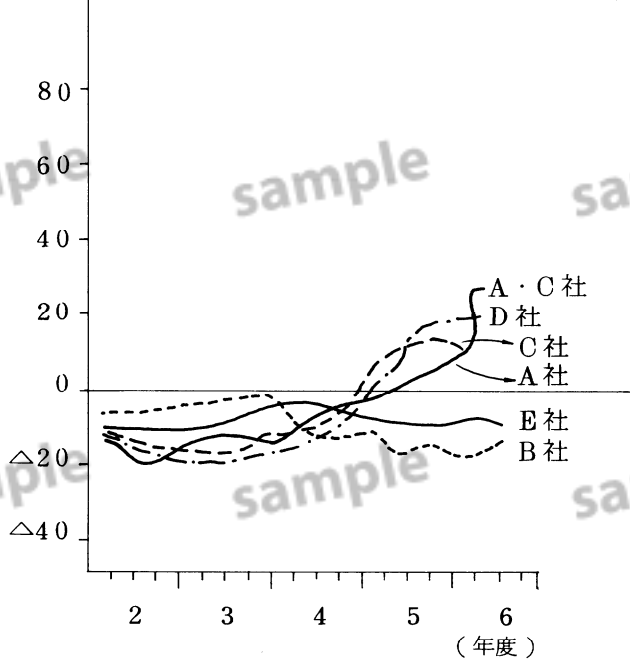
この重役室には多くの場合、会議をしたり、事務をとったりするための机とそれぞれの重役用のイスが用意されている。また会議に便利のように黒板と、各種の分析ができるようにグラフ用紙、マジックインキ、電卓などが置かれている。このような設備が整った重

35

図3 ビジネス・ゲームの推移の例

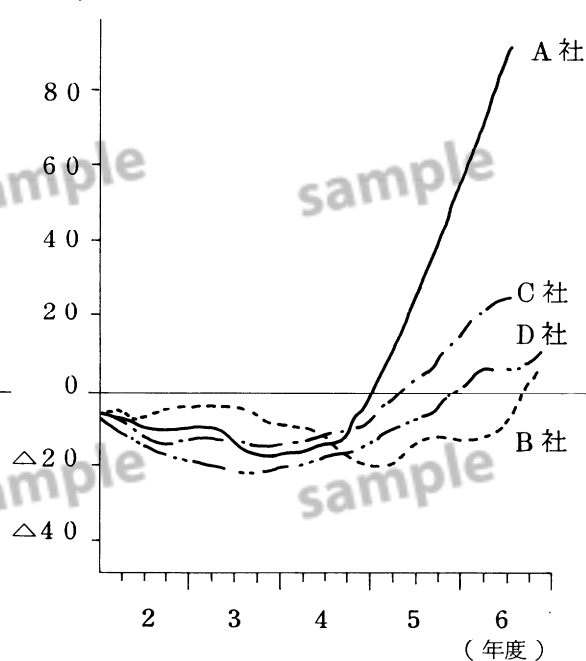
〔例Ⅰ〕  
(万ドル)

利益剰余金の推移

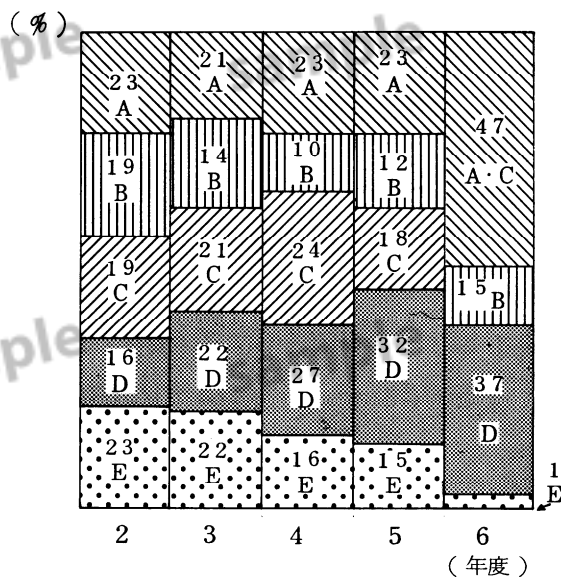


〔例Ⅱ〕  
(万ドル)

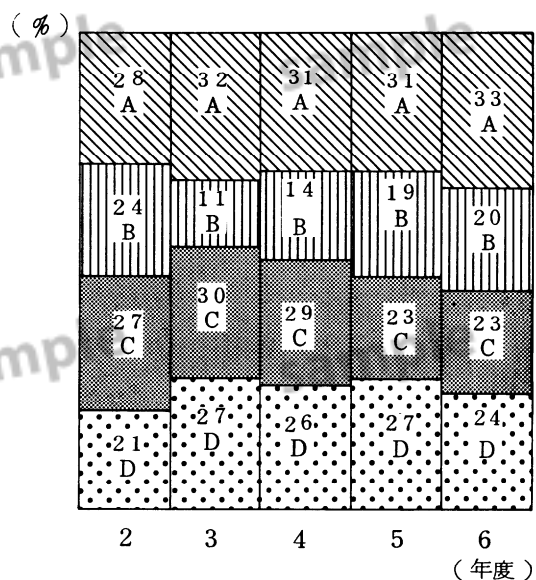
利益剰余金の推移



市場占有率(受注ベース)の推移



市場占有率の推移



役室がチームごとに用意されている。

重役室のドアを開けて着席した各取締役は、お互いによく知っているメンバーであることもあり、はじめて顔を合わせる場合もある。はじめて顔を合わせて、数日間1つの会社を運営することになったチームは、各自の自己紹介をすることになる。

各チームはまず、所定の時間までに長期経営計画、組織、第1年度の年度計画と第1期の総合経営計画表の提出を求められている。これらの決定をするには、チーム・メンバーの総意をまとめる必要があるし、また決定を下すに必要な情報の分析も要求される。しかしながら、ビジネス・ゲームの環境、特に競争関係についてはほとんどわからない状況で、自社の各種の決定を下すことはむずかしく、刻々と時間だけが過ぎてゆく。

設備投資をどうするのか、価格改定はどうするのか、マーケティングをどう展開するのか、などの決定に議論が走ったり、またある場合には各チーム・メンバーの職務をどうするのか、といったチームの組織分担について討議が及んだりする。その結果、やっとなんを決めなければならないのかに気付き、黒板にその決定事項を掲げ、1つ1つの項目ごとに決定が行なわれるようになる。

このゲーム開始時点での各チームの行動ほど、チームの将来の業績はもちろんのこと、組織の活動を規定することにつながるものはない。あるチームは全員でビジネス・ゲームのルールを再度読みだす。ある人は黒板を背にして話をはじめ。総合経営計画表に記入をはじめると、自然とチームの構成員の中にリーダーが生まれ、職務がはっきりしてくる。

しかし一方、全く整然と会議の議長を決定し、その議長の司会のもとで組織の決定、職務の分担、必要と思われる分析項目などを列挙して、次々に作業を進めるチームがある。もちろんこのチームの議長である特定個人が、チームをリードしたいと潜在的に考えていることもあるし、経験が豊かな年功者であることも考えられる。とにかく、このように議長も選任できずに議論がまとまらず、数時間を経過しても何も決定できないでいるチームがあること、そしてそのチーム・メンバーが実際の企業の管理者である事実があることは、驚きに値する。人が集まっただけでは、単なる集合であって、集団としての決定ができないこと、すなわち、リーダーが存在しないグループは考えられないことを意外に知らないとしか考えられない。

取締役会の議長が、必ずしも経営の最高執行者である社長と一致しないことは、その職務から明らかであることである。しかし、公式には社長がリーダーとなるべきだと一般に考えられているから、まず、社長を決めようとする。そのとき、チーム構成員の考え方が固定的で、年功で決めてしまうことが多い。ここにそのチームの業績の将来が決まってしまう真の原因の1つが存在すると思われてならない。と同時に欧米多くの企業で、なぜ社長とは別に取締役会議長が配置されているのか、その真の理由を改めて感じざるを得ないのである。



取締役会の議長は、その職務に応じた役割を負っている。例えば、取締役会がスムーズに運営されるように事前の準備をすること、会議が横道にそれないように議事の進行をすること、必要な意見を求めること、会議が形式に走らぬような雰囲気をつくること、逆に安直に結論を出してしまわぬように討議を進めること、などが取締役会議長の役割と考えられる（The Board of Directors and Effective Management, Harold Koontz, McGraw-Hill, 1967）。

ビジネス・ゲームでは全員の組織分担を決めることから作業を始めるチームがある。しかし、初めは議長にあたる仮のリーダーを決めるだけでよいのである。そしてこの仮のリーダーを中心に経営方針を検討し、詳細な職務の割当て、すなわち公式の組織を組み立てることが最も良い方法ではないだろうか。なぜなら、ビジネス・ゲームにおける具体的作業の内容と量、その作業に要求される能力と人数が全く不明な段階で、組織を決めることは全くやみくもに組織を作ることになりかねないからである。

## 2. 経営方針の立案

「経営方針とはいったい何を書けばよいのですか。」といった類の質問をたびたび受ける。長期経営計画表の経営方針を記入する欄に参加者は何らかの言葉をうめることを要求されているのである。

経営方針のみならず、経営目標、経営戦略、長期経営計画などとは一体何であろうか、と考え直してみると、改めてその体質がわかっていないことやむつかしいことを痛切に感じるものである。

### ☒ 経営戦略の概念

「部下によく我が社のトップには戦略がないといわれるが、本年は利益を上げよと命じているのではないか。」と語ったトップ・マネジメントがあった。

この企業は石油ショックのあおりをうけて経営状況が悪化していた。にもかかわらず新しい製品の研究に力を注ぎ、その製品の販売を試行していた。というのは、この企業のトップは、従来の自社製品の競争力の低下を薄々知っていたのであった。そのために新製品の開発に走り、開発資金の調達のために第三者割当て増資を計画しつつあった。この段階で、従来の大株主は、自分の持ち株比率の低下を恐れて社長の退陣を迫ったのである。

新しく登場した大株主でもある経営者は、この新製品の研究を中止し、旧来の製品の販売に力を注ぐ方針を声明した。前の経営者は、新製品の販売に必要な人材を社外より登用し、重要な職務の数々をこの新しい社員へ与えていたが、旧来の製品重視の方針のもとに古くからこの旧製品の事業に携わっていた人材が、再び経営首脳部を形成することになったことはいうまでもないことであった。新製品の拡大に情熱をもやしてきた新しい社員は組織を去った。この企業の現在のトップ・マネジメントが「利益を上げるのだ」と語った

のである。

このトップ・マネジメントの経営方針は“自分の会社であること”が第一の経営方針であり、そのために“第三者よりの資本調達を含む、新製品発売”という戦略を拒否したのであり、前社長は“新製品の発表することにより事業を拡大させる”という経営方針を達成するために、“新しい人材の登用と第三者割当て増資”という戦略を展開したのである。 5

一般に経営方針や戦略という概念が理解されにくい背景として、実際の企業においても戦略が公に表明される機会があまり無いことがあげられる。

しかし、経営方針を立案するにあたって、経営者の好みとか価値感が表明されている場合は多い。よく社是といわれているものがこれにあたるであろう。例えば、三菱商事では“所期奉公”“処事光明”“立業貿易”の3綱領が掲げられている。すなわち、所期奉公とは国家社会に奉仕することであり、処事光明とは事業活動をするにあたってフェアプレーの精神で当ることであり、また立業貿易とは貿易をもって第1とするということである（「商社三菱商事」ダイヤモンド社、昭和40年）。 10

このような社是は実際の日々の行動を具体的に示しているものではない。また一方、経営戦略が示されなくとも一般に企業活動の大半は現状の事業の維持のために分けられていることが多く、戦略概念が理解されにくいのである。 15

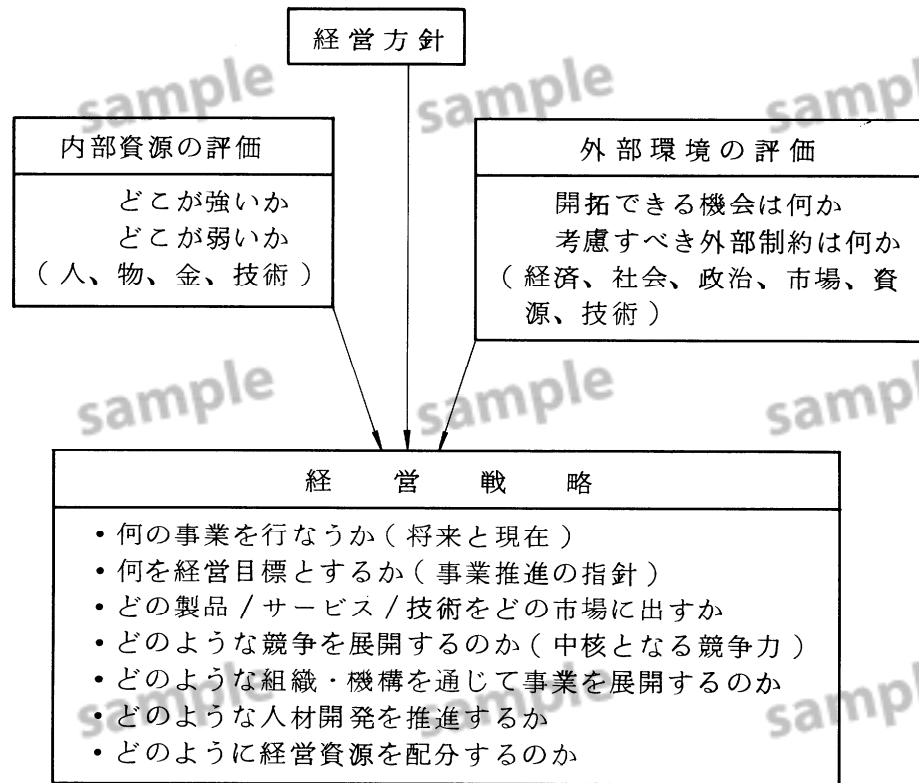
とはいえ、経営戦略が不要であるというのではない。例えば、前述の経営者が“利益を上げる”という場合を考えてみよう。そこでは、どこまで利益を上げるか、どのような手段で達成するのか、そのためにどんな制約や問題が発生するのか、それをどう処理するのかといったことに言及していないのが普通である。仮にその利益確保のために、人材を養成するとか、研究活動を実施するといった時間的余裕を要求する業務活動が必要である場合にどんな指示をしたのかも不明である。さらに重要なことは、元来競争が落ちてきた旧来製品のみを取り扱うことでどのような利益確保の手段を構じるのかが判然としないために、社員は一体何をすればよいのかがわからなくなることである。これらの役割を果たすことが経営戦略に求められているのである。 20 25

ここで、経営戦略の定義を示しておこう。経営戦略の定義については、数多くの学者間で必ずしも統一した見解があるとはいえない。しかし、ビジネス・ゲームの参加者にとって、経営戦略の概念は重要であると考えられるので、概念図と概略の定義を参考までに次のように仮に記しておきたい。

「経営目的および目標の設定とその達成のために、変化する外部環境に適合させるべく内部資源を調整すること」。

 30

図4 経営戦略の概念



(注) 「経営戦略と技術のマネジメント」古川公成，許斐義信，  
『慶応ビジネスフォーラム』第15号，昭和50年6月，慶応  
義塾大学ビジネス・スクール刊。

ビジネス・ゲームにおいても経営環境は刻々と変化していく。したがって、各チームのメンバーはこの外部環境の変化を鋭敏にとらえ、洞察し、チームの内部資源（資金、人材、物）を外部環境の変化に適応させていくことが重要である。

外部環境の変化は、通常次の4つの側面から検討される。

- (1) 製品の成長性（ライフ・サイクル）
- (2) 景気の動向
- (3) 競争の条件（競争者は誰か、比較の方法、競争のタイプなど）
- (4) 業界の構造（需給のバランス、系列化など）

これらの企業環境を洞察することに加えて、チームは長期の目標（ゴール）を設定することが要求される。目標は通常、数項目、たとえば売上高、売上高利益率、市場占有率などが数量的に設定される。こうして目標の設定が終ると、次にこれらを達成するための具体的手段となる方針が策定される。いわゆる戦略展開の基本的指針である。市場確保、健全財政、高品質、高価格などはその一列といえよう。

内部資源の外部環境変化への適応、それが経営戦略である。チーム内幹部層の組織化

(分権組織か職能別か、ラインとスタッフなど)、資金の調達と配分市場セグメント、投資および生産・販売のバランスなどは戦略作成上のキー・エレメントである。

## ☒ 経営戦略の評価

ビジネス・ゲームでは、よく次のような経営方針が示されることがある。“良い製品を安価に、広い範囲の御客様へ販売する。健全経営でいきたい”といった記述である。この経営方針は、果して適切な方針なのであろうか。

作成したチームでは、実に良い方針を掲げたと思っている。しかし、各各の字句がどういう意味を持っているのかを考えていないことが多い。

例えば、“良い製品”とは他社よりもより顧客に受け入れられる製品を開発・販売することであり、“安価”とは他社よりも安い価格で売るために、マーケティング費用かなんらかのコストを削減しても経営が維持できるように、市場セグメントをするか、もしくは規模による製造原価の削減をねらうことを決めたことである。また、“広い範囲の客に販売する”とは、できるだけ全地域で販売活動を展開することであり、“健全経営”とは、他人資本にできるだけ頼らず経営したいことを意味していると考えられる。

この経営方針は「安く売るために市場セグメントをせずに、広い地域で販売する方針だから、結果的に規模の効果を追求する。」と決定したのだと考えてみることができる。そのために他社より先行して設備投資を実施し、製造原価を引き下げるという決定をしたと仮定すると、製品を他社以上に販売しなければならないことになる。したがって、他社以上に販売努力が要求されることは必然であろう。この結果、健全経営の方針は、実行できないことになりかねないのである。

このようなちぐはぐな方針を立案しないために、経営方針や経営戦略の評価基準を明らかにしておく必要がある。(The Concept of Corporate Strategy, Kenneth R. Andrews, Dow Jones· Irwin, Inc., 1971)。

### (1) 明確に捉えられているか

“利益を上げる”といった類の戦略は、全く何もいっていないに等しい。のみならず、あたかも戦略を展開しているがごとき印象を与えるがために、何も語らぬことよりなお悪い結果を招くことが多い。この種の戦略が、専制的な地位にあるトップ・マネジメントの口からもれるとすれば、他のメンバーはただ、黙している以外に手がなくなる。

### (2) 矛盾はないか

前述の例にもみられるように、コスト・ダウンを指令したトップの方針に従って、工場では生産の操業度を上げ、営業部門では販売費の削減を実施したりすることはないだろうか。これら部門間の具体的行動の矛盾は、表面的利益増大を実施するかもしれないが、在庫の増加となって次期以降の経営に問題をのこす結果になる可能性を秘めている。

### (3) 内部の経営資源と競争力の関係を一貫して考慮しているか

自社の経営資源の長所を見い出すことは容易であるが、競合他社との比較をすることは簡単なことではない。前例のごとく良い製品の開発を狙って研究開発投資を実行しても、他社がそれ以上に投資を行ない、製品の改良に成功すれば、結果的に競争上、良い製品ではなくなるのである。

また、「チーム・メンバーが優秀だから自社より多くの販売を行なえる会社なんかあり得ない」といい切るくらい、内部の人的資源に対する自信を持ったチームもまま存在する。

#### (4) リスクは経済的に許される範囲にあるか

ゲーム開始の第1期目に、膨大な設備投資を実施することがある。この場合、多くのチームは、ただ単に「先行投資による規模の効果の追求」のみを考えるあまり、投資に伴って発生する資金的リスクを全く考慮していない場合が多い。

#### (5) 外部環境を充分にとらえているか

景気変動の影響をうけて潜在需要が変化することを心配するあまり、消極的すぎる戦略を展開するチームがある。このチームは応々にして景気の変動が及ぼす潜在需要の変化を分析、推定できないばかりか、もしこれだけ潜在需要が低下したらどういう戦略展開をするかといった類の分析・検討も行なっていない。さらに、潜在需要がほとんど顕在化していないで景気の影響より、需要の顕在化率が大きいような場合ですから、景気の変化にとらわれすぎていることがしばしばある。

#### (6) ツキも勝負のうち

絶対的に素晴らしいと思われる戦略を展開したとしても、その戦略が失敗することはある。競合他社が、やみくもに何の手掛りもなく経営していたとしても、戦略的に充分検討を行なったチームより良い業績を示すことがある。このような場合は、運の悪さや競合他社の採った戦略などが相対的により良い結果を招いたことによる。このような事態を避けるためには、常に戦略の適否を分析できるように情報を収集することに努めておかねばならない。

次にビジネス・ゲームで提示された、あるチームの経営方針の例を掲げてみる。読者は前の評価基準に従って分析を試みてもらいたい。

##### < 例 1 >

健全経営に努め、7年目に市場占有率40%を達成し業界第1位となる。

新製品の開発に努力し、より良い製品を顧客に提供する。

##### < 例 2 >

需要家に愛される会社となる。

1. 健全堅実経営

1. 4年度以降に黒字とする

1. 市場占有率より利益の確保(シェア18%)

## 1. 販売分野を重点にした経営

### 1. 人間尊重とチーム・ワーク

戦略の評価を充分行なったからといって、必ずしも良い戦略が立てられる訳ではない。戦略立案には創造性が発揮される部分が存在するからでもあるが、ビジネス・ゲーム開始直後は、どう分析しても外部環境は霧に包まれた森を遠方よりながめるがごとき不透明さが残るものである。それにもまして、ビジネス・ゲームで、はじめて顔を合せたメンバーの場合は、誰がどういう考え方をするか、どういう能力を持っているかさえわからないものである。

このような状況下で作成された戦略であるにもかかわらず長期間にわたって、そのチームの規範として重用される傾向がある。しかし、残念なことに環境は刻々変化し、その結果立案された経営方針を貫けなくなっているにもかかわらず、役立たぬ方針に振り回されてしまうことが意外に多い。設定された経営方針達成のために「十分に練られた戦略といえども限界がある。」ことを知っておくことが肝要である。

長期経営計画とは、前述のように設定された戦略を企業の長期の管理制度に組み込んだものと理解することもできるし、戦略の立案から実施の側面へ移行したとも考えることができる。この長期経営計画については、後で述べることにしよう。

## 3. 公式組織の決定

よく経営者は“企業は人なり”といい、また“人を重視した経営をしたい”というように、人の集合体である組織に関する決定は、企業経営において重要なポイントである。というのは、企業の業績は経営戦略によって左右されるものであり、その経営戦略とは経営方針の達成のために経営諸資源を割り当てることであり、さらにその経営諸資源、すなわち、人的資源、物的資源、資金的資源、そして技術的資源の配分が全て人的資源を通して行われるという性格を有するからである。

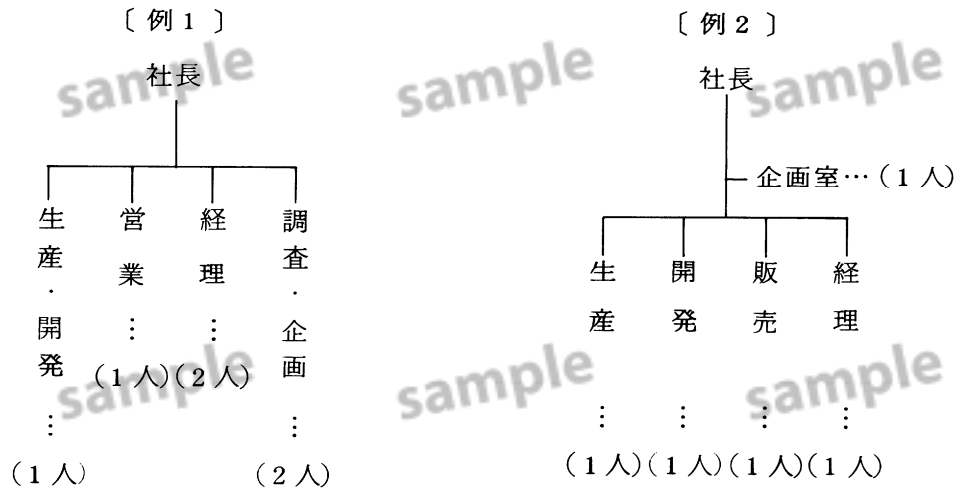
ビジネス・ゲームにおいてあるチームが構築した公式組織の例を引用しながら、説明を加えてみたい(図5参照)。

この2例はともに、同じ会社のメンバーが集まって作ったビジネス・ゲームのチームの組織である。〔例1〕では、社長となったのはその実際の企業においても抜群の経営手腕を発揮している経営者であり、〔例2〕の社長はそのチームで最も年が若い人間であった。

〔例1〕の組織の狙いを読むと、営業と生産の職能間のコミュニケーション強化と経理機能の充実、そして企画、調査と呼ばれるスタッフ部門の充実をねらっていることが明確に表現されている。一方、〔例2〕では組織立案の狙いを発表したのは、最年少の社長ではなく、販売部門を担当したチーム・メンバーであり、具体的に何を狙いとし組織が作られたのか、説明を読む限りにおいては全く判然としない。

〔例2〕のチームでは、実際の企業でも同輩の最も年長者が3人いて、誰が社長となっ

図5 ビジネス・ゲームの公式組織とそのねらいの例



（組織立案のねらい）

世の中の考え方には甘さがあると思う。当社は単純化された組織でいきたい。営業・開発をして生産の一体化を計かり、営業ポリシーに基づいて開発を進めたいと考えている。さらに科学的経営を行なうために調査・企画機能を充実し、重点的に人を配した。（社長談）

（組織立案のねらい）

開発の仕事はビジネス・ゲームでは比較的簡単なので、販売の業務を販売部と共に行なっている。販売企画を企画室に上げ、そこで分析を加えてトップの決定をおおぐというシステムを採用している。社長が伸びるためにもスタッフを増強した意味がある。（販売担当談）

でも3人のビジネス・ゲームにおける地位のバランスが崩れてしまうことを恐れてか、社長として最も年少者を選び、3人はそれぞれ、企画室、販売部、開発部を担当することになった。さらに興味深いことは、開発担当と販売担当は同じ職務を分担することに決め、企画室の業務は販売部門で作成された企画案を練ることを業務としている点である。販売部門の担当となったチーム・メンバーが組織立案の狙いを発表したことと併せて考えると、この〔例2〕の組織の狙いが明確な姿となって描き出されるであろう。すなわち、実際の企業における人間間のバランスをポスト（地位）の配置を工夫することでとりつづも、実権は販売部門に置いておこうとする、販売担当者の狙いがあると推察されるのである。

#### ☒ ポストにつける

ビジネス・ゲームで、大半のチームがまず第1に決定することは、戦略でもなく、経営方針でもない。もちろん、長期経営計画でもない。“誰が社長となるか”“誰がどの担当になるか”という公式組織の決定が、重役室に集ったビジネス・ゲームのチーム・メンバーの最初の仕事である。

特に同一企業のメンバーが構成するビジネス・ゲームのチームにおいては、年功で社長を即決することも多い。公式組織づくりに余り注意を払ったことがない参加者は、自らの実際の会社を想定して、その会社の組織図に記してある職務を頭に浮かべ、人事部、総務部、労務部などという組織を配置し、その架空の組織に誰を配するかを決めてしまうことも多い。このような事例が数多くのゲームで発見されることは残念なことである。

とはいえ、チーム・メンバーの考え方も若干は認識しており、またその個々人の能力も薄々知っている場合はともかく、多くの会社から参集したチーム・メンバーで、ビジネス・ゲームのチームが構成された場合は、さらにこの公式組織の決定に困難さが伴う。どうして組織を決めるか手掛りがない場合には、悩み抜いた末やはり年長者が社長になるか、出身企業の企業規模が大きい会社から参加したメンバーが社長に推されるケースもある。前述の〔例2〕は、ポストを意識した、組織決定の一例といえよう。

実際の企業においても、社内の人的バランスに注目しすぎるあまり、部長職や取締役数をいたずらに増加させたり、また逆に、1つの独立した部門でありながら、他の部門の長より社内における地位が低い部門の長であるがゆえに、他の部門の一セクションに組織を集約化したりするケースがある。これらの例は、ポストを意識して公式の組織を変更した例である。組織は“人の集合体”であるという側面を無視することはできない。

#### ☒ 職務の分析

組織には“人の集合体”である側面の他に、“業務の集合体”という側面が存在する。前述の〔例1〕の組織では、経理部門に1人の人間を配しながらも、営業と生産、そして開発部門に1人の人間しか配さなかった。一般的に考えると、奇妙な組織を作ったと思う読者もあると思うが、ビジネス・ゲームにおける職務を考え、その職務を果すために必要な作業を分析した結果生れた1つの結論ではないかと考えられる。

一方、あるビジネスゲームで人事部という組織を設定したチームがあった。その人事担当者に配属されたメンバーに「貴方はどんな仕事を担当されていますか」と尋ねたことがある。彼は「役員の人事を担当します」と答えたが、ゲームの進行中、彼は最後まで種々の仕事の手伝いのみをしていたのであった。

特定職務には特定の役割が課せられ、その役割を果すために必要な業務が存在することも念頭において、公式組織が決定されなければならないのである。

決算期に経理担当者が多忙となるのはビジネスゲームにおいても同様である。スムーズな決算は、その決算資料が次期の決定の基礎となることから望ましいことである。こういったことから創造的な作業配分を決定したチームがあった。このチームは決算業務を全員で分担して行なっていた。当然、決算はスムーズかつ正確に行なわれることになり、その情報をもとに、戦略討議を行なう十分な時間的余裕が作られたのである。

業務を各担当メンバーに固定的に課すのではなく、時間帯によって作業配分を工夫する



ことも1つの知恵であろう。

#### ☒ 職務の割当

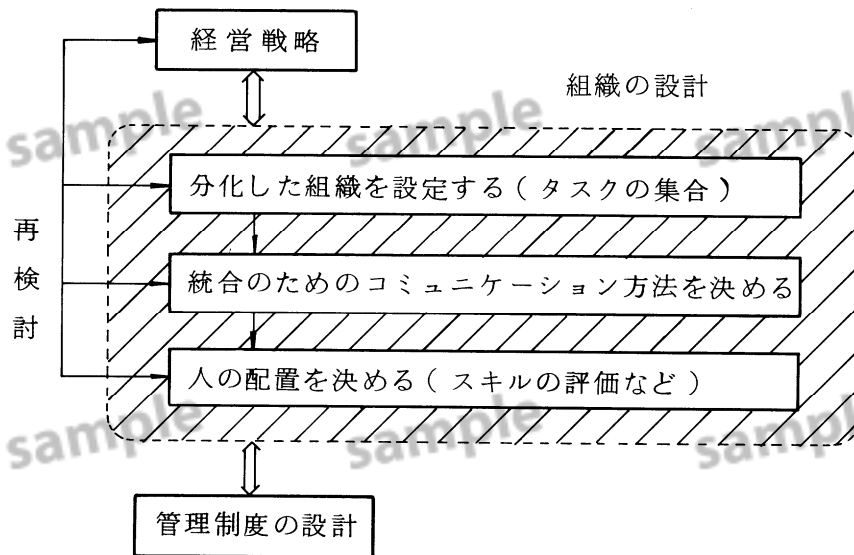
ビジネス・ゲームに参加した多くのメンバーが公式組織を決める場合、まず第1にポストを決め、次いでそのポストに具体的な業務を設定するというプロセスを採用しがちであること、そしてそのプロセスが必然的に問題を抱えていることを述べた。

さらに組織には人の集合体である側面と業務の集合体である側面が存在することも述べた。

新しく発足した組織を設計するためには、特に第1にそのチームの経営戦略を実行できるようにタスクを配置することが要求される。そのタスクはいくつかのグループに分化されたものとなろう。

そしてその分化されたグループを総合して効率的な経営を行うためには、必然的に統合が要求される。例えば、生産と販売部門の間では生産台数と販売台数の計画の調整が必要となるのである。この統合手段とはコミュニケーションの方法を含む管理制度の設計ともいい直してみることができる。その後で各グループ毎に、そのグループで要求されるタスクを果すことができるスキルを保有する人材を配する段階になるのである。もちろん、こ

図6 公式組織設計のフレームワーク



の段階で充分満足のいく回答が出せない場合には、再度この組織設計のプロセスをさかのぼって修正する必要があるであろう(図6参照)。この組織設計のプロセスは、最初にポストを決める方法と比較すると、結果的に全く逆のプロセスとなる。

#### ☒ 公式組織・非公式組織

公式な組織に要求されるそれぞれの部門の業務が存在しているにもかかわらず、ビジネス

ス・ゲームでは実際の職務が公式の職務と全く異なることがある。チーム全員で販売の分析を行っていたり、また、生産の計画を立案している状況をよく見かけるものである。

メンバーに共通した明白な目的の達成のために、分業や職能の分化を通じて多くの人びとの活動を合理的に協働させることが、組織だといわれているが、組織の要求しない活動や協働を行なうことがある。これは非公式組織と呼ばれている。例えば前述の〔例2〕では販売担当者が秘かに社長としての職務を果す結果となったが、この例もまさに非公式組織の例であるといえる直すこともできるのである。（「組織心理学」シェイン著『現代心理学入門』シリーズ第10巻、岩波書店、松井賚夫訳、1966年）。

### ☒ 公式組織のパターン

ビジネス・ゲームのチームの構成員数は4人から10数人にまで及ぶことがある。また、チーム・メンバーの数の増大に伴って決定された公式組織のバリエーションは増大する（図7参照）。

4人1チームの場合は、タスクの分配から考えて、当然配さるべき営業・生産・経理の3部門に加えて社長が存在する組織になることがほとんどである。この場合、チームの誰か1人が欠けても企業全体の活動は停止してしまう。

5人1チームの構成となると、スタッフとして企画や調査担当を配する例が加わる。

さらに6人になると5人1チームの場合以上にスタッフを増強する例がある。一方、特定の職務の強化が行なわれることもある。6人のメンバーは最早、最低必要な人員数より若干の余裕が生じることもあって、ゲームに参加できないメンバーがやむなく生じるケースも散見される。

8人で1チームを構成する場合、一番特徴的なのは、経営階層が生じ、会社の経営戦略の立案者と作業に重点を置いたメンバーとに大きく大別される傾向が顕著になる。

8人1チームの組織図例を上から順に説明しよう。

第1行と第2行は、ともに経営階層が導入されている組織例である。第1行の例は加えて社長室というスタッフ部門が設けられている。

第3行の組織は、フラットな組織であり、職能別の分化が進んでいる。しかしながら、意思決定にはあまりに人数が多過ぎるとの判断から、経営委員会をチーム内の特定メンバーで構成するという考え方を採用したと推定される。

第4行の組織は、物的な機能を担当する副社長と資金的機能を主として取り扱う部門を担当する社長とに職務を分担して、社長と副社長の2人による経営を指向した組織ではなかろうか。

第5行の組織例は、5人1チームの場合の第2行の組織例と類似している。この組織では、各職能に多数のメンバーを配置して、それぞれの職能を強化している。

数多くの組織例を紹介したが、それぞれの組織がどういう狙いで設計されたのか、また、

図7 ビジネス・ゲームの公式組織の例

4人1チームの場合	5人1チームの場合	6人1チームの場合	8人1チームの場合
<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[調査など]         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[調査など]     S --- R[研究開発など]         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- CS[社長室]     S --- O[営業部]     S --- P[生産部]     S --- M[経理部]     O --- I[工場長]     O --- E[企画部]     O --- S[販売部]         </pre>
<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- E[企画]     S --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- EC[企画・コントロールなど]     S --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[開発など]         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業部]     S --- P[生産部]     S --- M[経理部]     O --- S[販売部]     O --- E[企画部]     M --- I[経理部]     M --- F[財務部]         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- EC[経営委員会]     S --- O[営業部]     S --- P[生産部]     S --- M[経理部]     O --- S[販売部]     O --- E[企画部]     M --- I[経理部]     M --- F[財務部]         </pre>
<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[調査]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[調査]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- EC[経営委員会]     S --- O[営業部]     S --- P[生産部]     S --- M[経理部]     O --- S[販売部]     O --- E[企画部]     M --- I[経理部]     M --- F[財務部]     M --- C2((2))         </pre>
<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[調査]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     S --- I[調査]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- CS[副社長]     S --- O[営業部]     S --- P[生産部]     S --- M[経理部]     O --- S[販売部]     O --- E[企画部]     M --- I[経理部]     M --- F[財務部]     M --- C2((2))         </pre>
<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- CS[副社長]     CS --- O[営業]     CS --- P[生産]     CS --- M[経理]     CS --- I[調査]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- E[企画]     S --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- E[企画]     S --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     M --- C2((2))         </pre>	<p>社長</p> <pre> graph TD     S[社長] --- E[企画]     S --- O[営業]     S --- P[生産]     S --- M[経理]     M --- C2((2))         </pre>
<p>全員の参加なしにはゲームの会社は機能しない。 たまたま社長が別のライン職を兼ねることもある。</p>	<p>スタッフを作るが、閉職を作ることがある。</p>	<p>大別して、企画などのスタッフ充実型と、特別の職務の充実型とその中間型の3つ。 経営階層ができることもある。 参加しにくい人もできる。</p>	<p>職務の分化・経営階層の設定、特定職能の充実など、多種類の組織例がある。 フラットな組織でかつ1人1担当の場合によく、閉職ができるケースがある。</p>

注) ○印の中の数字は担当者の数を示す。



(4) ジョブ・ローテーション

一定期間経過後に生産担当と販売担当とを入れかえることにより、各担当者にそれぞれの職能の基本問題を認識させることを狙うことがある。この組織の狙いは相互にコミュニケーションの必要性を体得することを期待するものである。

(5) 取締役会の議題とする

毎期の戦略検討を行なう取締役会の定期的な議題として、物的バランスのテーマを設けることもできる。これはコミュニケーションの手続を公式化することを狙ったものである。

(6) 管理基準の決定

「いくら在庫がたまったら、生産部門へその旨明確な指示を出せ」といった類の管理基準を作成しておくこともある。これは規則を作ることにより物的バランスの統合を計かろうとするものである。

(7) 計画を十分に練る

年度計画立案時に、コミュニケーションを要する事項について十分に計画を立案する。

(8) 財務的余裕を設ける

たとえ在庫が予定より若干増大してしまっても、資金作りが苦しくならないように、あらかじめ財務的に余裕資源を確保することにより問題の発生を防ぐ。

これらの1つないしは複数の対策を組織設計の時にたてておく必要がある。もちろんコミュニケーションを要する問題は、物的バランスに限らず数多くのテーマが存在するので、1つ1つ可能な処置を事前に施しておくことは大きな誤りを防止する上でも、また、経営戦略の円滑な実行を期待する上からも要件となろう。

組織を設計することは、そのコミュニケーションの方法も決定することである。採用されたコミュニケーションの方法によっては、管理制度を設計することと全く同じ作業を行なう場合もある。

組織は、経営戦略を実行するものではなくてはならない。またその組織は管理制度の設計をも考慮したものとなっていなければならない。

例えば、「生産性を重視し、小型健全企業を指向する」ことを経営方針とした企業が、効率的な販売を行うために、市場をセグメントした戦略を決定したとしよう。

この企業は、その戦略通り、いかにはやく、地盤を築くかという具体的な目標を掲げるであろう。しからば、地盤を確保するために、どんな行動をとるべきか、その行動をとるために、どんな情報が必要なのか、などについても、考察が及ばねばならない。

その結果、誰がどんな情報を収集するのかというタスクが、決められるであろう。そして、その情報をいつ、誰に、どういう手段で、報告するのかについても、決定が求められるはずである。

この前者の決定は、組織の設計であり、後者は管理制度の設計である。

#### 4. 長期経営計画の立案

経営方針が立案され、その方針実現のために、具体的な行動指針を組み立てる必要に迫られたビジネス・ゲームの各社は、事前に用意された長期経営計画表にもとづいて、記入を要求される。

長期経営計画表には、市場占有率、年間売上高、売上高利益率といった基本となる目標に加えて、生産能力、年間利益、販売員数、研究開発費、調査費、自己資本比率、総資本回転率、1株当たり利益などの各種の経営指標の記入欄が用意されている。

各チーム・メンバーは、この長期経営計画の立案作業を通じて、各人の意見の調整を図らねばならない。

計画の立案とは、抽象的な経営方針の具体化であり、また、経営方針を達成するための経営戦略の数量的な検討の段階でもある。しかし、いったん立案された長期経営計画は、経営戦略を各職能に分けて実行するために、必要不可欠な指針ともなる。すなわち、経営戦略を、各部門のマネージャーが実行できるように具体化することであり、それは、組織の構造から見ると、権限の委譲にもつながっている。

別のいい方をすると、経理部門では、立案された予算が基本となって、詳細な利益計画が組み立てられるかもしれないし、生産部門では、売上高計画を達成するという前提で、工場設備の投資計画や、生産計画を立案することになるかもしれない。

これらの重要な機能が、長期経営計画に付与されているにもかかわらず、多くのチームは、用意された項目のすべてを埋めつくすこともできないし、また極端な場合は、全く計画が立案されず、日紙のままの状態で提出されることもある。このようなチームは多くの場合、毎年度、ないしは毎期の計画に重点を置くか、または、結果のみに注目した経営を行なうことになる。

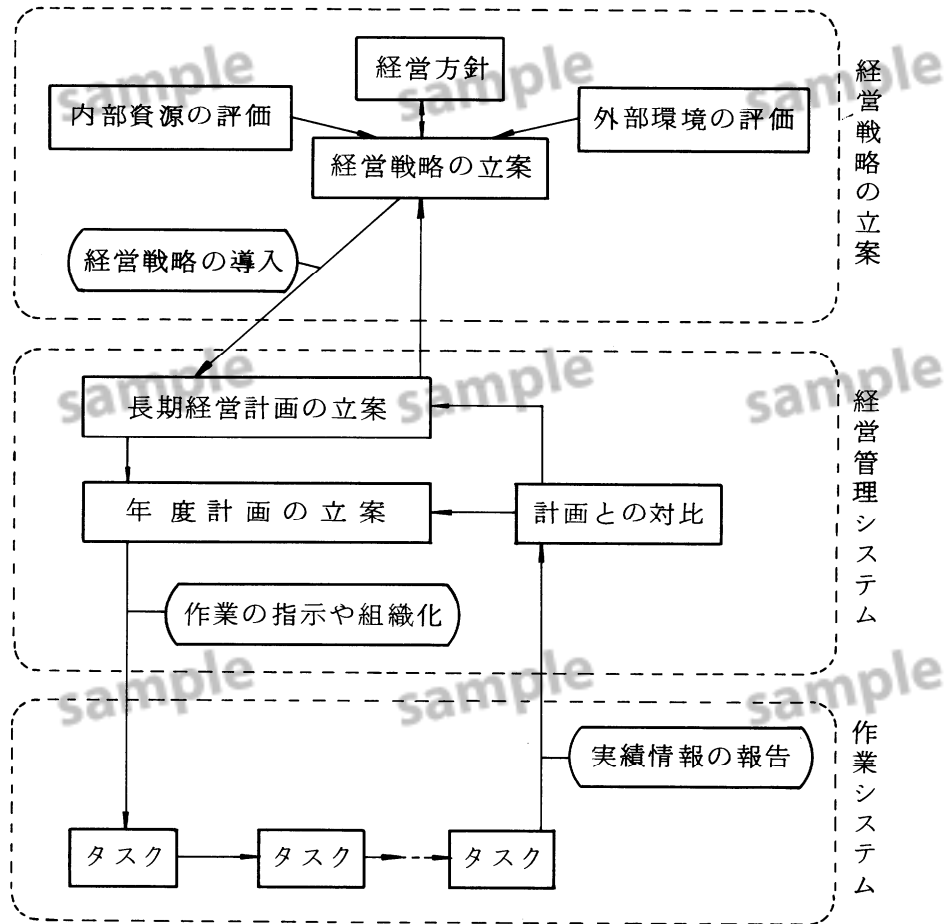
しかしながら、長期経営計画には、「将来期待するなんらかの結果を得るために、今立てなければならぬ対策や手段を実行に移す」という性格が存在する限り、これらのチームは、種々の障害に遭遇する可能性が、相対的に大きいと考えなければならない（「経営管理システムの基礎」R・N・アンソニー著、高橋吉之助訳、ダイヤモンド社、昭和43年）。

#### ☒ 予測できない環境の分析

ビジネス・ゲームの開始時点では、環境についても、内部の資源についても、わからないことが多すぎる。わかっていることは、当初はどうしても欠損になるのではないかということ、市場の大きっぱな大きさ、市場での潜在的な競合会社の数、競合他社の構成メンバーなどである。しいていえば、わからないことがわかっている位である。

しかしながら、長期経営計画の立案を迫られている各チームは、このように、どんな情報をとっても精度は低く、具体的な行動の寄りどころとはなり得ない、手さぐりの状況で、全く困惑してしまう。

図8 長期経営計画の概念的位置づけ



多くのチームは、「わからないから、一寸待とう、いかにして早く状況を探るかが大切だ。」と思いがちである。しかし、残念なことに、待つだけが唯一の策ではない。経営戦略の具体的な展開を待つことは、危険を増大させることにつながることもある。かといって積極的に行動することもまた、危険が大きい。

このような状況では、「もし仮に、こういう結果となったらどう影響があるだろうか」という内部資源に関するぎりぎりの評価と、その結果に対する覚悟こそが、意思決定を可能とする唯一の方策である。

すなわち、収集を必要とする情報は、一般的な状況と比較して全く性格を異にしている。競合他社のメンバーの性格と気質の推定、投資による増加運転資金の必要量や利益率が何%なら資金の回収がどうなるか等の業界構造を概念的に知ること、可能な限りの環境分析、  
30

などが把握されねばならないであろう。すなわちすでに述べたコンセプチュアル・スキルのプロセスが、短絡化して意思決定に至るとも言い直すことができるであろう。したがって、意思決定の後に必要なことは、今後知りたい情報は何か、意思決定のプロセスで、短絡化して決定に至った部分は何であるか等をよく認知しておくことである。

## ☒ 他社の動向

経験もあり、それぞれに自信を持っているビジネス・ゲームの参加者は、いずれも自分の所属するチームのみが経営目標を達成できる、いやできるはずであると考えてしまう。審判団に提出された、各社の長期経営計画表に記載されている市場占有率を合計すると、いずれのビジネス・ゲームでも、100%以下であることはなく、多くの場合、150%とか180%になってしまうものである。結果的に、全チームが全チーム自らの経営目標を達成できないことが明白である。

興味深いことには、市場占有率の目標が低いチームの方が、高い市場占有率を目標としたチームより、最終的には、大きな市場占有率を占めてしまう例が多いことである。しかし、市場占有率が低ければよいという訳ではない。十分に練られた長期経営計画を立案するチームは、そえだけ具体的に、環境や内部資源の評価を厳しく行なっているもので、結果として、自分のチームの力以上の目標を掲げないのではなかろうか。

次に興味深いことには、ビジネス・ゲーム開始時の情報収集活動において、どのチームも、1位の市場占有率を占めたいと願っていることが多いが、他社の市場占有率が、何%の目標となっているのかをおおやけに探るという状況に出くわしたことがないことである。現実には、180%もの合計市場占有率が、掲げられるような例では、設備投資の過大から、業界全体の在庫が増大するという状況に、迫い込まれることが多いものである。

競合他社の動向は、環境の変化に占める位置が大きいことはいうまでもないが、他社の存在を忘れて「目標通り販売できないのはビジネス・ゲームのルールが悪い」と思い込む参加者も見かける。ビジネス・ゲームでは、新しい環境の中で、経営が行なわれていること、そして、競合他社が存在していることを念頭に置いて、参加してもらうことが肝要であろう。

## ☒ 内部資源の評価

ビジネス・ゲーム開始時点では、各チームの経営資源、すなわち物的、資金的そして技術的資源は同一であることが多い。しかしながら、唯一異なっているのは、人的な資源すなわち、各チームの構成メンバーだけである。にもかかわらずビジネス・ゲームが数日間実施されるうちに、業績の隔差が生じてくるのは、全く不思議なことである。

開始時点はともかくも、内部の経営資源を競争上どう位置付けるのかも考慮しておく必要がある。

### (1) 物的資源

生産と販売のバランスの結果として生じる在庫は、業界の物的バランスの構造により、その価値が左右される。例えば、生産余力を常に抱えておくことは、業界全体が品物不足の時に、有利に競争が展開できることにつながるであろうし、逆に、受注残を保有しておくことは、販売の低下に対する抵抗力を備えることになろう。



## (2) 技術的資源

研究開発の成果として、競争上有利な新製品を保有するには、それなりの投資が、長期間にわたって要請されるものである。ビジネス・ゲームでは、この研究開発の成果を収めるか否かは、主として投下資金量の大小をベースとし決められることが多い。

研究開発を成功させたいのは、どのチームも同じであるが、相当量の資金をいつ、いかなる量を投下するかは、そのチームが研究開発以外の投資をどれだけ行なうのか、さらに、もし資金的に負担となっても、研究開発投資を続行するとしたら、いかなるリスクを覚悟するのかなどによって決ってこよう。

また、研究開発の成果を、いついかなる時期に得ようとしているのかという時期の問題も重要であろう。したがって、販売投資や研究開発投資のバランス、すなわち速効性がある販売投資を先行させて、次に研究開発投資を行うのか、または研究開発投資こそ先行させるのかを考察しておかねばなるまい。

## (3) 資金的資源

一般には経営資源の評価を貸借対照表等の戦略分析を通じて行うことが多い。資金以外の経営資源については、公平な評価基準が設定しにくいこと、そして、外部からは、貸借対照表等しか公表されないために、分析の手掛りが見つみにくいことなどからこのような分析が頻繁に行なわれることになる。

資金は全経営資源を、共通な尺度で計ることができる数少ない単位であるが、この資金にも、良く考えてみると、現状維持のための資金と、将来長期にわたって、その成果を期待するために投じられる、いわゆる投資のための資金に分けて考えることができる。前述の研究開発投資と販売投資とのバランスは角度をかえて考えてみると、実にこのことをいっているのである。もちろん、販売投資の中にも、現状維持のための資金と、比較的短期の成果を得るための資金が存在しよう。

現状維持のためだけに資金を使用することは、長期的な成長を期待できない結果になる可能性があるし、かといって、投資にのみ資金を投じることにはできない。資金の投下のバランスをどうとっていくかは、長期経営計画の重要なポイントの1つである。

その他、人的資源についても、作業の習熟、すなわち決算を間違いなくはやくまとめる力などや、ビジネス・ゲームの経営において、経験を生かせる組織に育て上げること、すなわち組織全体が、相互に力を生かし合えるシステムにすることなどが望まれる。長期経営計画立案時に、これら人的資源の育成とともに、経営戦略の展開を考慮しておく必要がある。

## ☑ 長期経営計画の期間

いざ具体的に、長期経営計画を立案しようとする、といった、何年間作成したらよいのかという課題が生じる。

将来の期待する成果を得るための具体的性格を、長期経営計画が、保有しているとしたら、その影響を及ぼす期間にわたって、計画が立案されることが求められるよう。

例えば、設備投資を決定するにあたって、1年間の計画で充分なはずはない。設備が稼動して、生産に入るまでに、仮に9ヶ月の期間が要求されているとすれば、9ヶ月以降に、その当該設備によって生産された製品が販売され、利益を生む。販売された製品の代金が、手形で、それも長期の手形であるとするれば、収入として具体的に、企業が入手するまでに、さらに期間を要する。

もし仮に、この設備投資や増加運転資金の大半を借入金に依存するとしたら、その回収が問題となろう。最初の設備投資のために調達された借入金の返済が、終了する以前に、次の設備投資を行えば、さらに借入金は増加する。この設備投資の間隔が短かければそれだけ長期の経営計画が、要求されることは必然である。

換言すれば、各チームの立案した経営戦略によって、長期経営計画の立案期間は異なるのである。仮に、投資を全くしないチームにとっては、長期経営計画は無用の長物となりかねないことにもつながる。長期経営計画は少なくとも、投資に関する資金需要のボトムまで作成される必要がある。

## 5. 年度計画・予算・コントロール

長期経営計画の立案を終了したビジネス・ゲームのチームは、次にゲーム開始の第1年度の年度計画の立案が求められている。

数多くのビジネス・ゲームのチームの中には、毎期の計画を長期にわたって計算した後に、長期経営計画表や年度計画に、その結果を記入するチームもでてくる。しかし、多くのチームは、長期経営計画に基づいて、年度計画を作成する。

年度計画とは、実際の企業においても立案されている年度予算に該当すると考えて間違いない。経営方針、経営組織、長期経営計画と、あまり身近に感じない作業をしてきた参加メンバーにとっては、「やっと身をのり出して、活動を開始する場ができた」と感じる人が多いようである。

長期経営計画と同様、年度計画表が、事前に用意されている。年度計画表には、設備投資、生産計画、在庫計画、販売計画といった類の物的な管理を行なうために構成されている欄と、マーケティング・ミックス、損益計算書、資金計画表、そして利益金処分計算書の記入欄が用意されている。

年度計画は、立案された経営組織に与えられた各組織の具体的な決定すべき主題を明らかにして、その組織間の決定の調整をする場であると同時に、当該年度は、仮にこの計画で経営を進めるという決定をする場である。計画の尺度は、長期経営計画と同様に、各経営資源に共通に利用される貨幣単位、すなわち資金がもととなり、それに、物的な側面が加味されることとなる。

こうして作成された年度計画は、予算対比、計画対比と呼ばれる経営管理のベースとなる資料として、利用されるのみならず、年度計画と長期経営計画の適合が検討されるといふステップを通じて、経営戦略の修正・再検討をも迫る資料となる。さらに加えて、立案された経営戦略を有効に実施するための検討情報をも提供することになる。

すなわち、例えば、特定市場のセグメントをして、地盤を築くことを方針とし、健全小規模経営をねらう経営者に、どの市場セグメントを地盤にすべきか、また、地盤と考えた市場で、有効な競争が実行されているか等の情報を提供する必要がある。

しかしながら、事前に用意された年度計画表は、特定チームの特定経営戦略を意識して作成されてはいない。そのために、各チームは、自分の所属するチームなりに、管理制度の設計を迫られているのである。

管理制度の設計を迫られているにもかかわらず、何が管理制度であるか理解していないチームでは、チーム内で、計画の検討もせずに、年度計画表を自分だけの手に置いて、実績対比をしている経理担当のチーム・メンバーを見掛けることがある。彼は、自分一人で年度計画表の項目を埋めてしまう。そして、毎期の決定において、営業担当・調査担当など経理担当以外の各メンバーより、決定の1つ1つを問い、その経費は、支出して良いとか良くないという判断をしているのである。この経理担当者は、経理担当という名のもとに、チーム全体の決定を握ってしまっているのである。

さらに、別の例を示そう。別のチームの経理担当者は、各部門の計画を積み上げて、年度計画表を作成している。彼は、大変な集計作業を終えて、年度計画表を急いで審判団へ提供した。つまり、このチームは、計画には各組織の決定を調整するという機能があることを忘れてしまっているのである。

前者の例は、経理担当による、タイトな管理制度を結果的に構築し、部門の決定を統制したのであり、後者の例は、各種の決定を各部門にまかせてしまい、結果的に、管理制度を導入できなかったのである。

## ☒ 計画の拘束性

年度計画の立案には、その当該年度の個別戦略の承認・決定という側面がある。したがって、この年度計画の変更は、多くの場合、多大な労力をチーム・メンバーに課すこととなる。毎期の作業を進め、その都度発生する問題点の処理に迫られるメンバーにとって、その作業に加えて、将来の計画立案の作業が、課せられることになるわけだから、チーム・メンバーは、現在の仕事と将来の仕事の2つの性格を異にする作業の配分に困ることになる。

したがって、年度計画は、いったん決めるとその変更が困難になるので、1年度というサイクルをもって、その計画を修正しようとするものだと換言できよう。すなわち、これが、年度計画の意義である。

もし、あるチームが、1年以内に経営戦略を変更したいと望み、またその必要性がある場合には、年度計画が、半年計画や毎期の期間計画にとって替わることとなるのは必然である。このような期間計画が、年度計画に優先するような状況は、ビジネス・ゲームでも発生する。それは、欠損を出して苦しんでいる企業が資産の処分等を含む縮小策ではなく、延命策を経営戦略として採用した場合に、生じることがある。このように、毎期の予算統制により、若干でも期間利益を出すことこそが、第1に求められている状況では、年度計画は、相対的に、その価値を失ってしまう結果となるのである。

#### ☒ 変動予算と期間計画

年度計画の変更は、経営戦略の変更につながるという側面がある。計画の変更が実施し、10  
難いために、結果として、計画に拘束されるという反面、すべての細部にわたる決定まで  
は、年度計画におり込めないものである。各種の意思決定の中の大半については、年度計  
画によって仮決定し、一部の決定を毎期の計画で検討することもできる。特に、計画の修  
正に、多大な労力を要しないような場合には、変動予算を組むことがある。

実際に、販売計画通り売上が達成できないので、目標利益計画を達成するために、強引 15  
に販売経費、例えば、広告予算を顕減するといった決定を下すことがある。何らかの理由  
で、当該期の利益が長期の利益より優先するような状況下で、やむなく、長期の販売効果  
を上げるために投じられた広告費を削減するといった場合でない限り、将来、売上の低下  
を招くような事態は避けなければならない。

ビジネス・ゲームでも、ゲーム終了間近になって、利益をより多く計上するために、広 20  
告予算を切るような例があるが、これはまさに誤った決定といわざるをえない。

もし、每期経営戦略の変更が必要であると考えたならば、毎期の計画だけで充分なので 25  
ある。この場合、毎期の計画には、結果的に、長期の見通しが要求されることになろう。  
これは、本来年度計画と呼べないのではなからうか。このような場合を、年度計画と対比  
して、変動予算と呼ぶこともあるようだが、間違った定義付けと考えられる。

変動予算とは、各種の予算項目間の因果関係を明確にしておいて、その都度、その因果 30  
関係に基づいて、あらかじめ每期決定すると定められた項目についてのみ修正を施すも  
のであろう。これに対して、すべての項目について、計画の段階で予算化したものは、固  
定予算と呼ばれている。

一般に年度計画は、次の手順で作成される。必ずしも、この手順通りに作成する必要も 35  
ないし、むしろ、経営的に判断して、重要な項目について深く検討する方が望ましいと考  
えているが、参考までに紹介したい。

先ず第1に、売上の目標を立てる。次にその売上計画に見合った製品を供給すべく、在 35  
庫計画と生産計画が作成されよう。一方、売上目標達成のための販売経費計画が作成され  
よう。その結果として、損益計画が立ち、また資金計画が立てられる。この資金計画では、

借入や手形の割引などが考慮されねばならない。さらに、長期の財務計画に基づいて、剰余金処分の計画が立案されることになる。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.