



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ビジネス・ゲームにおける コミュニケーションと作業の観察

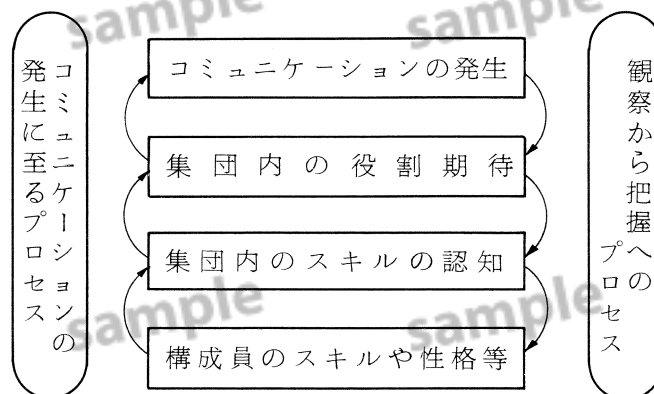
ビジネスゲームは集団活動の場であり、集団としての組織能力が試される場でもある。本ノートではこの組織能力を(1)計画修正能力や戦略立案能力等の機能的な側面と、(2) 10 コミュニケーションの方法、組織運営のプロセス、リーダーの役割期待等の社会的、心理的側面との2面から構成されているとの仮定の下に、その観察、分析方法を説明する。

コミュニケーションと作業の分析の考え方

1) コミュニケーション発生メカニズム

ビジネス・ゲームの参加者や観察者が、集団の活動に接して、直接観察できることは、集団構成員の個人、もしくは複数構成員による活動と、集団構成員間の口頭、および文書によるコミュニケーションの3つである。

図1 集団構成員のスキルとコミュニケーションの関係



観察者や参加者は、集団構成員の活動とコミュニケーションを通じて、間接的に集団構成員のスキルを推察することができる。

① スキルの認知

集団構成員のスキルの有無やスキルの特徴が、同じ集団内の他の構成員に認知されることが、まず集団の活動を引き起こす引き金となる。スキルを認知してもらえぬ参加者は、みずからの意思で集団活動と無関係に、分析作業等をはじめめるか、もしくは、他のメンバーよりその参加者の意思やスキルとは無関係に、適当な課業が与えられたりする。その結果、構成員は、集団内の活動に興味を失っていくことになるであろう。

② 役割期待

ある構成員のスキルが、集団内の他のメンバーに認知されていたとしても、集団活動における役割が課せられなければ、スキルが認知されぬのと同時に、その構成員と集団との適合はうまくいかない。例えば、リーダーが、自分以上のスキルを保有しているのではないかと暗に認めているメンバーがいたとしても、その構成員のスキルを充分発揮できるような役割を与えないかもしれない。みずからの地位を侵かされる危険を感じたリーダーが、その有能なメンバーを集団活動の中の、主要な地位に付けぬように策を労するというような状況が起こるのは、このような関係が、リーダーと構成員との間に成立する時である。

③ コミュニケーションの発生

定常的なコミュニケーション、すなわちコミュニケーションが行なわれる集団構成員間の相互の役割期待が合致したコミュニケーションは、フォーマルであれインフォーマルであれ、構成員間の役割期待に基づいて発生する。

フォーマルなコミュニケーションは、集団内の公式の役割に基づいて発生し、インフォーマルなコミュニケーションは、集団構成員の多くのメンバーが認めない場合、すなわち集団構成員の特定の二人、ないしは数人という一部のメンバーの非公式な役割期待に基づいて発生するものである。

例えば、戦略立案の役割を担わせられてはいない構成員が戦略案を考えたり、または戦略立案チームに参加したいと思ったら、自分の能力を他のメンバーに、秘かにかつ言外に伝えるような、いわゆる根廻し的な行為に出ることもある。あるいはまた、立案された戦略に対して、拒否する発言や行動に示す、いわゆるおどし的な行動に走ることもあろう。

このように、集団の期待と自己の期待との間に、ずれが生じている状況で発生するコミュニケーションなどは、定常的なコミュニケーションに対して、非定常的なコミュニケーションと言う。非定常的なコミュニケーションは、集団活動に、新しい前向きのインパクトを与えるか、もしくは正反対に、単なるチーム活動に対する外乱となるかのいずれか両極端である。そこに、集団内の非公式な葛藤が発生する。公式の葛藤は、公式の役割に基づいて、発生すべくして発生した葛藤であり、多くの場合機能的な調整・統合を要求する。

例えば、製造原価引下げの目標を持っている製造担当者と、過大な生産力を恐れる財務担当者の間には、潜在的にしる顕在化したものにしる、必ず葛藤が生じるものであるこの葛藤は、公式な場、すなわち役員会等で統合されねばならない。

定常的なコミュニケーションに比して、非定常的なコミュニケーションは、例えばリーダーではないあるメンバーが、リーダーシップをとりたいと期待し、種々のドラスティックな発言をするような状況においても発生するであろう。

ビジネス・ゲームのチーム構成員数は、4人から7人であることが多い。このようなメンバー数の範囲では同時に、多くのメンバーと口頭コミュニケーションを交わすことが可能である。

経験的にチーム・メンバー数が10人を越すと経営階層が発生し、その階層間のコミュニケーションの手段として計画表の手交とか、メモの伝達といった文書コミュニケーションが利用されるようになる。

参加者や観察者は、前述のようなスキルからコミュニケーションにいたる逆の道程を経由して、コミュニケーションや行動から順次理解を深め、構成員のスキルを認知・推察する段階にいたると考えられる（図1参照）。

コミュニケーションと比較して、観察困難なのは行動である。種々の記入作業や分析表の作成だけではなく、思考そのものも、行動の範囲に入れて考えることができるとすれば、特に個人の頭の中での活動、すなわち思考は観察し難い。思考の結果は多くの場合、戦略の提示であるとか、創造的な発案となって、いずれコミュニケーションの形をとって表面化する。しかし、種々の理由から（例えば発言が不得手であると思込んでいるメンバー等）、思考の結果、発案とか疑問を提示できる状況にあるにもかかわらず発言しないケースも起こりうる。

思考力に秀でた戦略家であって、かつ口頭コミュニケーションが不得手なメンバーは応々にして、みずからの作成する分析グラフ等を通じて間接的に、他の集団構成員に意思を伝達するケースもある。この場合、分析グラフは、行動に基づいてでき上がった結果としてのグラフというだけではなく、文書コミュニケーションの役割を、間接的に果たすという性格を持っている。

2) コミュニケーション・プロセス

コミュニケーションが成立するには、例えば……話し手が何らかの方法で話しをするそしてその話しを聞いた他の人へ、何らかの影響を与えるというプロセスを経なければならぬ。このプロセスは、コミュニケーション・プロセスといわれている。

コミュニケーション・プロセスは、次の6つの要素によって構成されているといわれている（Communication in Organizations by E.M. Rogers & R.A. Rogers published by the Free Press, 1976）。

- ① コミュニケーションを発する人
- ② コミュニケーションの内容
- ③ コミュニケーションの手段
- ④ コミュニケーションの受け手
- ⑤ 受け手がこうむる影響
- ⑥ 受け手の反応

コミュニケーションを発する人、例えば話し手は、単に相手を意識しないこともあるが、チーム・メンバー全員へ話すことも、また特定個人を対象とすることもある。さらに、作成された分析図表が、作成者の意思とは関係なく、間接的に何らかの影響を他のメンバーへ与えることもある。

話の内容は、受け手にとって、意味を持つこともあるが、まったく無意味なこともある。話し手は、意識しているかいないかにかかわらず、話とか文書とかいうコミュニケーションの手段を選択しているものである。もちろん手や顔の表情、表現等で示されることもある。

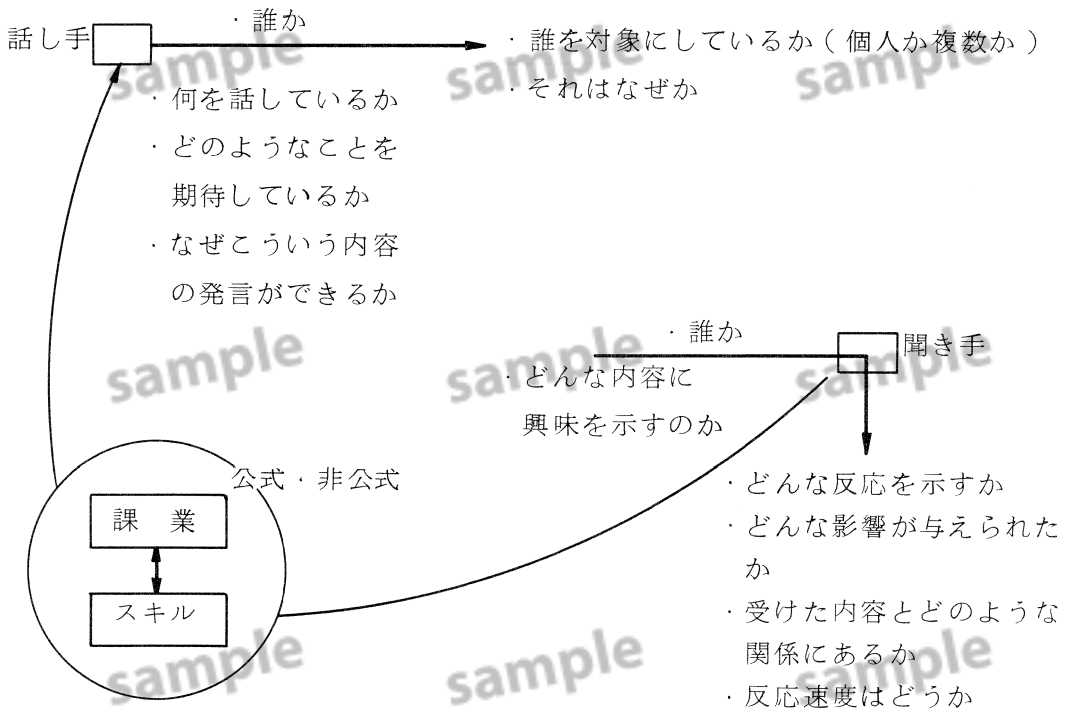
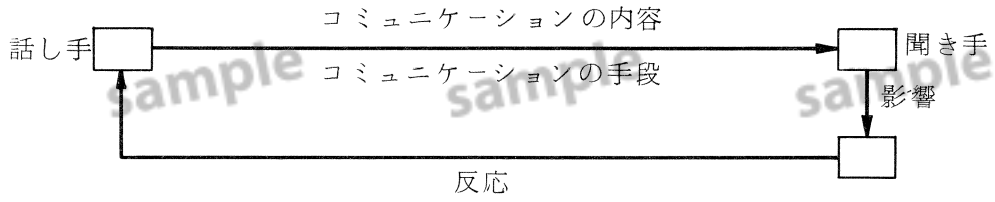
聞き手は、自分を相手にして話されていることもあり、また相手とされていないにもかかわらず、耳を傾けて他人の話聞くこともある。いずれであろうとも、聞き手は何らかの知識が増えたり、心理的側面を含む影響を受けた結果、話し手の内容に対して同意したり、話し手の意図する行動を採ることもあるが、逆に拒否、反対の反応を示すこともある。

図2はコミュニケーション・プロセスを図解したものである。ゲームのメンバーは「誰を対象に何をどう話したのか」、「それはなぜなのか」、「公式な課業に基づいているのか、いないのか」、「話す内容は、果して与えられた課業とどのようなかわりを持ち」、「どのようなスキルに裏付けられていると推察されるのか」。

一方聞き手は、「誰であり」、「どんな反応を示し」、「どんな影響を与えられるのだろうか」話し手と聞き手の間に「信頼感や課業達成のための相互補完的役割期待に基づいているのだろうか」、反対に、「互いが、ライバル意識を持っているのだろうか」、「意見が対立しているのか」。

このような手順で、常に「なぜか」という問いかけをしながら、コミュニケーションを分析していくことが望まれる。

図2 コミュニケーション・プロセス



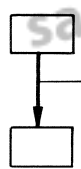
・誰のどんな内容の話しに拒否反応を示すのか



・話すべきことを話さぬのはなぜか
 ・話すべき相手に話さぬのはなぜか



・多くのコミュニケーションを処理し切れないのではないか (量・内容)



・たんなる行為

3) コミュニケーションと作業の観察

リーダーとそのリーダーが直接に接触する特定メンバーに関する情報は数多く収集できる。しかし、リーダー・グループ外のメンバーに関する情報は、著しく乏しいことがリーダーを中心とするコミュニケーションや行動の分析では、メンバー全体のスキルを分析したうえで、組織を監査しつくすことには限界がある。

例えば、リーダーに対して何らかの提案をするメンバーがいても、その発案へ耳を傾けないリーダーの場合。また素晴らしい分析をしているメンバーがいるにもかかわらず、そのメンバーと何のコミュニケーションも持たぬリーダーの場合コミュニケーションは一方通行に終わってしまう。

「組織は、みずからの経営目標を達成するための戦略を支持できるものでなくてはならない。一方戦略は、経営環境の変化に適合して変わらねばならない」といわれている。すなわち、「組織は環境変化に適応できる」ことが求められている。

組織が経営戦略の実行可能性を有するためには、組織構成員にその戦略を実行できるに足る十分なスキルと、そのスキルを発揮し、集団として効率的な活動ができる場が必要となってくる。

したがって、チーム全体としての組織の監査は、各チームの立案した経営戦略を明らかにしたうえで「その戦略を実行できるに足るスキルがメンバーに存在するのか」、「戦略決定が、効率的に行なわれるために必要な情報は、集められているのか」、「その情報はメンバーの誰を介して収集されているのか」等がまず診断されなくてはなるまい。

次に戦略を実行するための課業を統合するために、「分化された組織が、本来持っている潜在的葛藤を解決できているのだろうか」、「その葛藤の解決手段は何であり」、「その統合手段を、メンバーの誰が運用しているのだろうか」が診断されねばなるまい。

本項では、組織の監査の一方法として、コミュニケーション・マトリックスを作成し、そのマトリックスを利用してチーム内のコミュニケーションを観察する時のポイントについて言及してみたい。

① コミュニケーション・マトリックス

ビジネス・ゲームのチーム内およびチーム外とのコミュニケーションを把握することから、組織の監査にいたる方法を提案し、その具体的方法の1つとして、リーダーを中心とする分析手順を紹介した。ここでは、もう1つの具体的方法として、チームに要求される公式的機能に注目して、その機能を中心とする作業の分析と、公式機能の統合のためのコミュニケーションに注目した分析方法を紹介したい。

集団が要求される課業は、集団みずからが作成した経営戦略によって相違している。とはいうものの注意深く検討してみると、ビジネス・ゲームという一定のルールの枠内で行なわれるチーム活動は、必要不可欠な基本的作業が規定されていたり、また特定の作業をある範囲で実行することが、要求されている。

よしんば規定外の作業であったとしても、新聞で流されるニュース等の外部情報を引き金に、分析を迫られることが多い。詳しくは後述するが、例えば景気指数の発表は、チームに何らかの計画修正の行動を要求するはずである。

このような作業を中心として、「誰がその作業を進めているのか」、「作業の指示や統合は、どうされているのか」等の分析を進めることができる。

一般的にチーム内・外の環境変化に、組織が適応するには、左記に述べるいくつかの段階を経なければならぬと言われている (Organizational Psychology, by E. H. Schein, 1965, Published by Prentice-Hall Inc., 邦訳「組織心理学」, 岩波書店)。

1. 環境変化を感じとる。
2. 組織の当該部門へその情報を提供する。
3. その情報に基づいて変革を起こす。
4. 変革の結果もたらされる障害を最小限度に押さえる。
5. 好ましい結果を得ること。
6. 環境と変革の適合性の再検討と手直し。

これらの過程を通して、それぞれの段階で必要なスキルが、組織に内蔵されていなければならない。同時に、メンバーが持っているスキルを効果的に発揮できるよう役割が付与され、その役割をチーム・メンバーが、認識しておくことが求められている。

筆者は、コミュニケーション分析のために、図3で示すごとき分析表を用意した。この分析表の記入方法は、まずチーム・メンバー名とその各個人に付与された公式の課業を記す。次いで、各チームが採用した経営戦略と管理制度の特徴を記す。

採用された戦略や管理制度は、特定の課業を生み、その課業の内容を性格づけることとなる。

戦略、管理制度、そして公式組織を念頭に置いて、チームメンバーの作業やコミュニケーションを、次のごとくコミュニケーション・マトリックスに記入していく。

図3 コミュニケーション・マトリックス

_____社 _____年____月____日

項目		戦略の立案と導入					経営管理					作業					
		長期経営計画の立案	公式組織の決定	市場・競合関係の洞察	内部資源の評価	戦略代替案の検討	年度計画の立案	計画対比コントロール・予算	時間のコントロール	作業指示分担の明確化	決算業務	販売戦略の決定	生産計画の決定	物的バランスの統合	総合経営計画表の記入		
業務タイプ	氏名	公式職務															

例えば各業務の実行者に◎印を付し、その作業の指示・監督者に○印を、分析・討議者に□印を、提供者に△印を、そして意思決定者に△印を付す。さらにコミュニケーションが行なわれた場合には、コミュニケーションの発信者から受け手へ対して→印を付す。このように、各作業ごとに観察結果を記していくと、チーム活動の状況が次第に鮮明になってくる。規定外の作業については、業務タイプの空欄に順次記入していく。

コミュニケーション・マトリックスを作成・分析することは組織監査のための情報を提供する。

25

30

② コミュニケーション観察のポイント

ビジネス・ゲームでも実務と同時に、種々の作業や環境の変化は、チーム内および外とのコミュニケーションの引き金となる。この引き金となる時点を捉えて左記に示すチーム・メンバーのコミュニケーションや行動を観察することは、効果的である。

- ◎ 作業の指示—— 誰が、どのメンバーに、どんな作業を指示しているか。
- ◎ 時間の管理—— 総合経営計画表の提出時間に注目して、作業の進捗管理をしている人は誰であろうか。どういう管理をしているか。
- ◎ 作業分担—— チーム内の公式組織の決定・変更を含めて、誰が適切な作業分担を提案し、誰が決定しているのか。
- ◎ 総合経営計画の決定—— 計画表提出前に要求される意思決定を、メンバーの誰と誰がどういう形で決定しているか。決定に至るまでの討議はどのように進められているか。
- ◎ 計画表の提出者—— 総合経営計画表の提出者は誰か。チーム作業が混乱している場合、指揮型のリーダーは提出者となって審判団を訪れることが多い。
- ◎ 計画表の返却—— 審判団より計画表を各チームに返却した時、チーム・メンバーの誰が受けとるのか。どういうプロセスでチーム作業が開始されるか。特に、返却された表から、競合他社の新しい戦略変化等が読み取れる場合は、どのような作業が、誰によって進められるのか。
- ◎ 決算書の分析—— 各チームで、毎期の決算が終了した場合、メンバーの誰が、どういう討議分析をするのか。
- ◎ 新聞の購読者—— ビジネス・ゲームの新聞には、市場動向や競合他社の決算報告等が掲載されている。新聞が各チームに配布された時、チーム・メンバーの中で、誰がどういう行動をとるのか。
- ◎ 分析グラフや表—— 問題発見や問題分析に際して、多くの情報を提供することができる。これらのグラフや表は、各チームの工夫に任されていることが多い。グラフや表の作成者は誰か、自主的に作成したのか、このグラフや表を見たり、分析の材料に利用するメンバーは誰か。

等である。

これら定常的なコミュニケーションに対して、非定常的なコミュニケーションは、より戦略的レベルの内容に属することが多い。例えば新聞を通じて、他社の新製品開発や欠損一掃、景気の後退等の情報を入手することがきっかけとなることもあり、またチーム・メンバーの誰かが、業務の遂行過程や分析グラフ等を眺めている中に、チームが戦略的転換点にあることを発見するケースもある。

4) コミュニケーションのチーム間比較

コミュニケーションを、量と内容の両側面よりチーム間の比較検討を加えてみること

はコミュニケーションの特徴をつかむ上で有効である。数多くのチームの中には、討議や分析が充分行なわれていると推察されるチームもあれば、ほとんど会話がなないチームもある。コミュニケーションが少ないチームは、主として、戦略レベル・管理レベルの機能が充分果されておらず、結果として業績が低迷してしまうことが多い。専制的かつ指揮型のリーダーが、社長の場合、特にこのリーダーの発する指示・命令がコミュニケーションの大半を占めることが多い。一方、民主的なリーダーシップ・スタイルを採ったチームでは、メンバー間で盛んにコミュニケーションが行なわれて、メンバー間のコミュニケーション量の分布は台型を成す。

5

数多くの分析グラフが壁に貼られているチームは、問題の分析や発見に優れている。なおこの分析グラフや表は、チームの採用した経営管理制度に立脚して作成されていることが条件となる。損益に注目しなければいけないチームと、運転資金の削減が主要経営課題であるチームでは、おのずから作成される分析グラフや表が、異なることは明らかである。ゲーム開始直後に、資金的な問題を起こし、倒産に直面するチームは、多くの場合、過大な先行投資を計画しており、その結果、当然重要となる資金計画や資金繰りに関する分析が、なされていないことが多いものである。

10

これらコミュニケーションの内容の良し悪しは、それぞれのチームの戦略と、抱える主要問題とをあわせて分析したうえでないと、評価することはできない。

15

ビジネス・ゲームの場合は実務の場と比較して、組織の変化は相対的に少ない。なぜならば、チームメンバーは固定されているし、単純化されたゲームのルールは一定の枠内の変化しか生まないからである。

20

しかし、ゲームといえども組織全体の状況を把握しつくすことは困難である。このような場合、次に列記するような要素に分解して、大局的にコミュニケーションの特徴を把握しておくことは効果的である。

- ◎ コミュニケーションの量の大小
- ◎ コミュニケーションのメンバー間の大小の片寄りおよび分布
- ◎ 垂直的コミュニケーションと水平的コミュニケーションの構成
- ◎ 垂直的コミュニケーションの上→下、下→上の構成比
- ◎ コミュニケーションの公開性（外部とのコミュニケーションの大小）
- ◎ 公式性（公式職務と公式コミュニケーションの一体性）
- ◎ 公式葛藤の統合処理手段および方法（構造的手段・対人間関係・権限階層・管理制度等）
- ◎ 時間指向性（長期の課題，短期の解決）
- ◎ コミュニケーションが対象とする内部資源（人間中心か業務中心か等）
- ◎ コミュニケーションが対象とするマネジメント・システムのレベル
- ◎ リーダーの情報量と処理能力のバランス（制限、オーバーフロー等）

25

30

35

等である。

これらコミュニケーションの諸要素の特徴は、前述のコミュニケーション・マトリックスを丁寧に記述・分析し、ゲームの参加チーム間の相互比較を行なうことにより、把握が可能である。

コミュニケーション・パターン（事例）

コミュニケーションの諸要素を総合して、コミュニケーションのパターンと呼ぶ組み合わせの類型化を行ってみたい。

1) リーダーシップとコミュニケーション・プロセス

リーダーシップの諸特性をコミュニケーション・プロセスの要素の組み合わせで捉えることができる。

専制的とか民主的とかいう言葉に代表されるリーダーシップ・スタイルは、コミュニケーションの方向と受け手の反応の2要素の違いによっている。専制的なリーダーシップの場合は、経営階層の上の人が下の人に対して発するコミュニケーションが多い。また下から上へのコミュニケーションの内容は、“意見や指示を求める”ものであったり、逆に、“反対や提案”を行なった場合、上の階層にいる受け手が、反応を示さない状況を観察することができる。

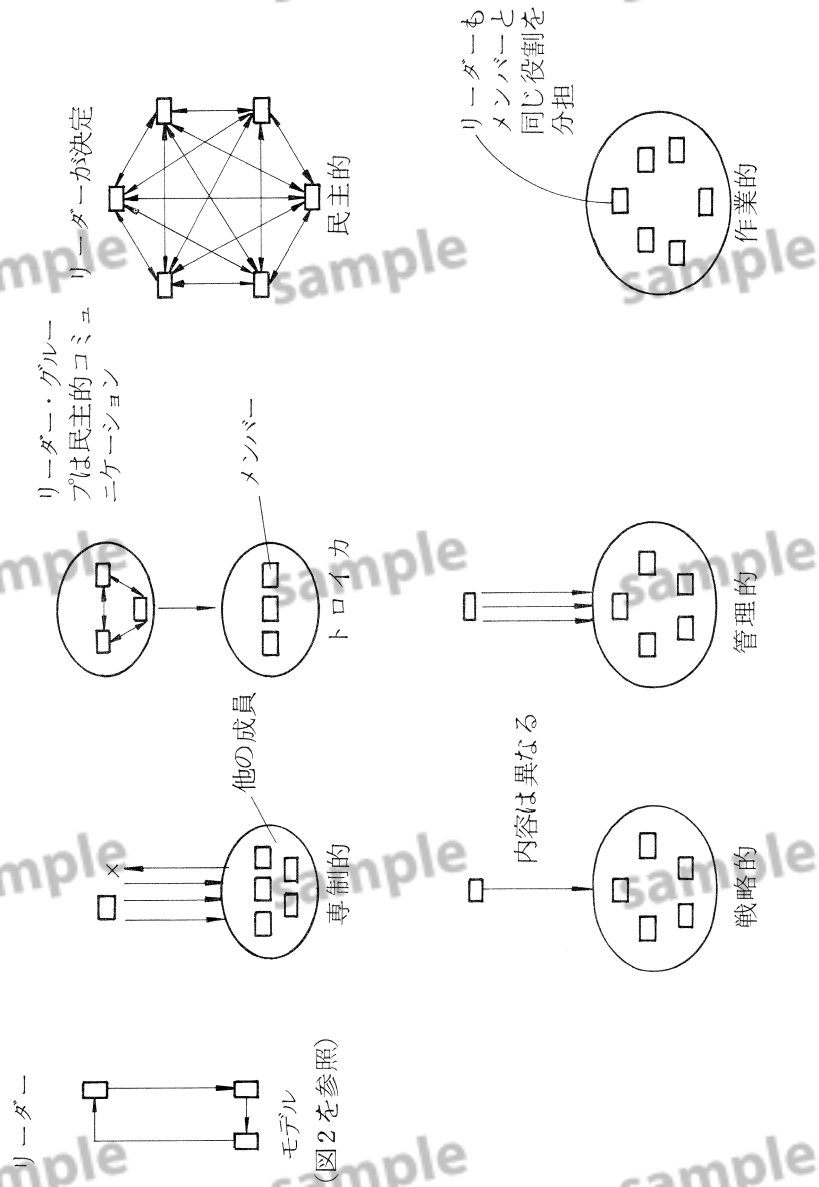
民主的なリーダーシップ・スタイルの場合は、集団メンバーの多くが、相互に多様な内容のコミュニケーションを交わしている状況を想像することができよう。

また、リーダーシップ・タイプとは、リーダーが成員との間に交わすコミュニケーションの内容の違いによって分類できる（例えば戦略レベルの内容が多いとか、管理レベルの話が多い等）。

さらに、コミュニケーションの内容に止まらず、管理タイプのリーダーは、戦略タイプのリーダーより、一般に他の成員との間のコミュニケーション頻度は高いものである。それに比して、作業タイプのリーダーは、他の成員とともに作業を行なっており、その中で細かに指示を出している。

人と課業と、どちらを中心に考えたリーダーかという側面での分類、すなわちリーダーシップ・パターンは、リーダーの目的意識（直接観察できるのはコミュニケーションの内容）の相違によると考えられる。人間中心のリーダーは、集団の2つの目標を達成することを優先したリーダーであると考えられることもできる。

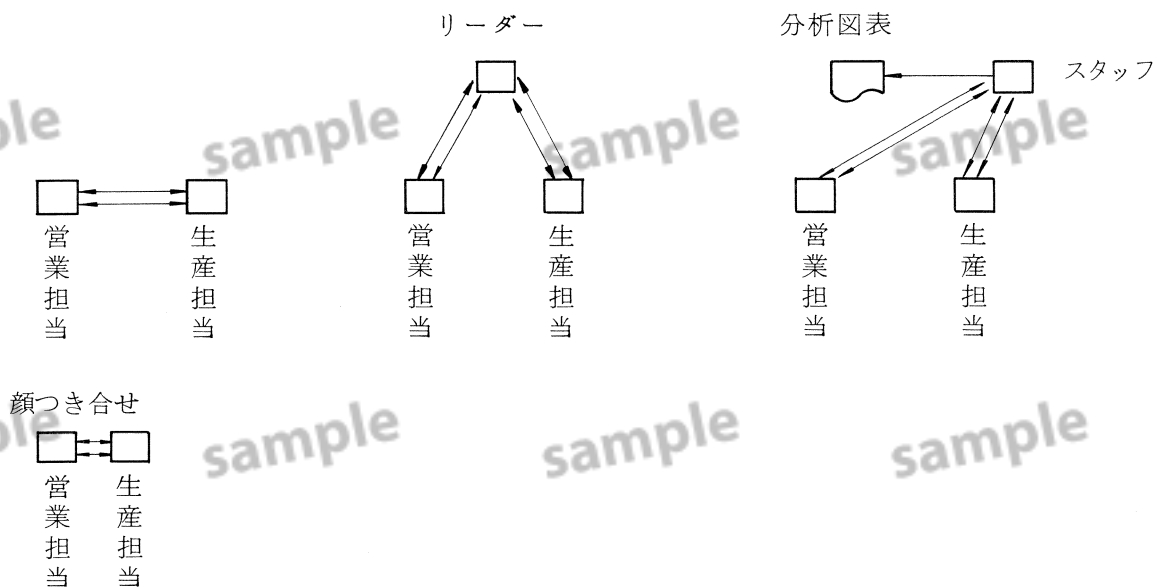
図4 コミュニケーション・プロセスの展開



2) 統合とコミュニケーション・プロセス

リーダーの特性のみならず、集団の効率や統合の度合いを、このコミュニケーション・プロセスを用いて評価することができる。いまずぐ仮に営業部門と生産部門が、物的な計画を統合しなければならない場面に直面しているとしよう。この場合、この2者は、何らかの方法でコミュニケーションを計らねばならないであろう。その方法は、2者が直接コミュニケーションを図ることもできれば、社長や部門の統合者であるリーダーに決済を仰ぐことも可能である。またスタッフが、物的バランスの統合を図るために、分析図表等の作成を求められる場合もある。

図5 職能間の統合の類型例

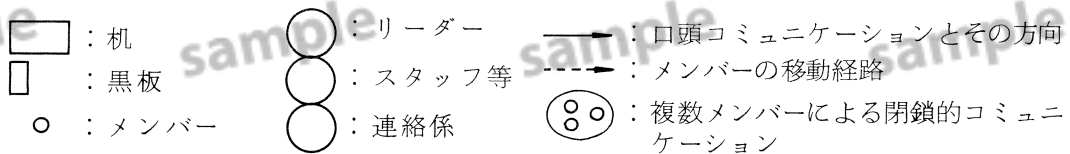


3) 物理的レイアウトとコミュニケーション・パターン

ゲームの参加者は、ゲーム開始と同時に、それぞれのチームの部屋に入り、活動を始めることになるが、参加者の着席位置、すなわち物理的なレイアウトとコミュニケーションの特徴とは以下に例示するように相互に関連性を持っている。

図6 物理的レイアウトとコミュニケーション・パターン

No.	物理的レイアウト例	レイアウトの説明	リーダーシップとコミュニケーション
例 1	市場分析グラフ 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売の分析者は黒板の近くにいる。 ・すべての情報がリーダーを経由して流れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・専制的なリーダー。 ・メンバーはそれぞれの行動をとる。 ・リーダーの発言が多い。
例 2	物的バランスグラフ 	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーションタイプのリーダーのまわりのメンバーのみ作業。 ・物的バランスの分析者は上例と同じで黒板の近く。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーを中心とする3人のインフォーマルグループ内の口頭コミュニケーション。 ・2人のメンバーは、チーム活動に参加できず。
例 3	損益・資金繰り表 予算対比表 	<ul style="list-style-type: none"> ・分析力をスキルとするリーダーは表に発言をさせる。 ・リーダーは黒板を利用してコントロールしようとする。 ・黒板は全体的な統合を行なう内容が記されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーは表をみながら考える。 ・リーダーが行なう財務中心の情報に支配されたコミュニケーション。
例 4	記入ナシ 	<ul style="list-style-type: none"> ・最上例と同じで、リーダーは座した位置より指示。 ・スタッフはリーダーのとなり。 ・販売機能は分権化。 ・分析をしない専制的リーダーのうしろの黒板は利用されない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公式的会議によるコミュニケーション。 ・販売機能と全体の計画との統合は連絡係Cを経由して行なわれる。
例 5	モチベーションのための標語 記入ナシ 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーはブラブラとメンバーの行動を観察する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人間中心のリーダー。 ・機能的な分析や討議はメンバー間で行なわれている。 ・民主的、全員参加的となった。



① リーダーの位置

図6で示した例1のチームのリーダーは、机のある一側面の中央に座している。これは、例4のチーム・リーダーの座している位置と共通性がある。また、例3のコントロール・タイプのスタッフの位置も同様に類似している。いずれの場合も、コントロール機能を果たすためには、チーム・メンバーの多くと接触できる位置を確保する必要がある。

リーダーが、専制的になればなるだけ、他のチーム・メンバーとの距離は離れる。リーダーが、コントロール・タイプなら、リーダーからメンバーへの指示という形で上から下へのコミュニケーションが頻繁に交わされている。または、リーダーが、経営計画の立案を初めとする作業を、みずからの手で実施するようなコントロールと作業の兼任型の場合、リーダーが、1人黒板の前に立って作業を進めることもある。

コントロール・タイプでかつ取締役会等の公式な会議を好んで利用するリーダーは、例4に示すごとく、公式にも上座と考えられる位置に席を取ることが多い。オペレーション・タイプのリーダーは、メンバー全員の作業配分に気を配ることができない。その結果、共同作業を行なう数人のグループが、チーム内にできてくる。この作業を進めるグループに、参加できないメンバーは浮いてしまう。例2のごとく、作業グループは、頭を付き合わせ、額を寄せ合って活動を行なっているケースが多い。

② リーダーと補佐役の位置

リーダーを補佐するスタッフの位置は、例4に示すように、必ずといってよいほどリーダーの左隣である。経営階層が存在するチームにおけるリーダーとコントローラーも同様に、近くに位置して席を置き、相互にコミュニケーションの緊密化を図ろうと努めている。例3で示すように、口頭発言力に欠けるが、戦略的な分析を得意とする戦略家がリーダーである場合には、応々にして、コントロール機能を果たしているチーム・メンバーをリーダーと見誤ってしまうことがある。戦略家がリーダーであるか、もしくはコントロール・タイプのリーダーのスタッフであるかの判別は、コミュニケーションの中心にいるメンバーを仮のリーダーと一旦考えて、次に近くにいるスタッフとおぼしきメンバーとのコミュニケーションを詳細に観察することで、解明の糸口がつかめる。

③ 集団中の小集団

メンバーの配置が、特にコミュニケーションの分析上重要な力を発揮してくれるのは、チーム内がいくつかのグループに分かれている場合、グループ別の機能や課業の分化のタイプを判断する糸口を与えてくれることである。例4では、営業機能だけは、明確化されていることを示している。

一般にビジネス・ゲームでは、8人以上の多人数のメンバーで構成したチームであり、かつチーム室のスペースが十分に広くないかぎり、物理的に隔離した作業を確保することは少ない。例4では、たまたま物理的に離れて作業場所を設定したために、チーム全体との統合を図る目的で最も近い距離にあるチーム・メンバーが、コミュニケーター(連

絡系的な機能を果たす)となっていると推察される。筆者らのゲームにおける小グループは、職能別に生産・営業・財務と分かれて、小集団を成していることが多いようである。グループ内のコミュニケーションの内容は、分化された職能に依存している。

④ 戦略タイプのリーダーの位置

戦略タイプのリーダーは、チーム外へ出かけて情報収集をしたり、チーム内の個々のメンバーの作業や分析グラフ等を眺めたりして、広く情報を収集していたり、みずから戦略的な分析、あるいは戦略的思考に耽っているがごとき行動を示していることが多い。チーム室をブラブラと歩き、一見何もしていないかに見えるメンバーが、実は戦略タイプのリーダーであるケースが多いのは、このような理由による。

分析力を中心とする戦略タイプのリーダーと、構想力や総合力を中心としたスキルを發揮するリーダーとは、物理的配置もコミュニケーション手段も異なってくる。前者の場合は、黒板や分析グラフの近くに席を設けていることが多いが、後者の場合は、必ずしも位置は定まっていない。しかもメンバーとのコミュニケーションは、会話が中心となることが多い。

4) 管理制度とコミュニケーション・パターン

ビジネス・ゲームは意思決定(例えば設備投資のタイミングの決定等)の訓練に役立つといわれているが、意思決定は、ある特定個人だけで行なえる性格のものではない。経営階層を通して集団の意思決定を迫られるものである。意思決定のための情報は、集団の活動を統制する管理制度を通じて収集されるものもある。また、管理制度は、決定された経営戦略の実施のために、集団のメンバーに課業を分化・付与する過程という側面を持っている。

管理制度の特徴を把握することは、集団のコミュニケーションを分析する大きな足がかりの1つを与えてくれる。一方、コミュニケーションを分析することにより管理制度の特徴を把握できるという関係にある。

図7は、あるビジネス・ゲームにおける各チームの作成した分析図表と、その図表を中心とする文書コミュニケーションを観察することから推察した管理制度の特徴とを示したものである。図7の解説を行なう前に、管理制度分析の意義を若干考察してみよう。

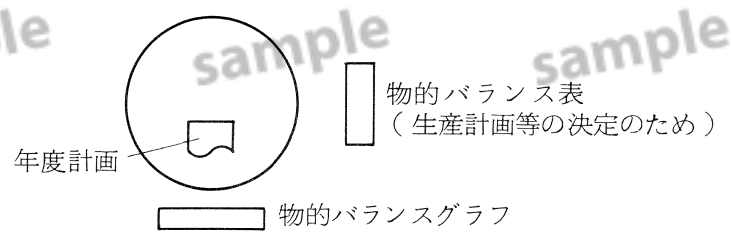
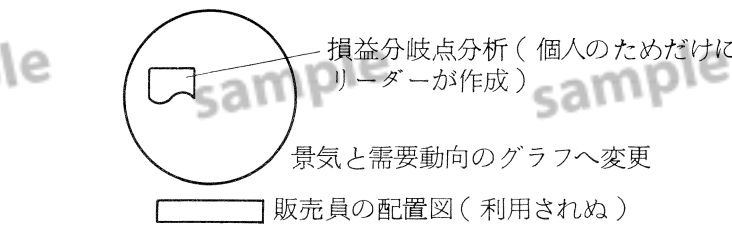
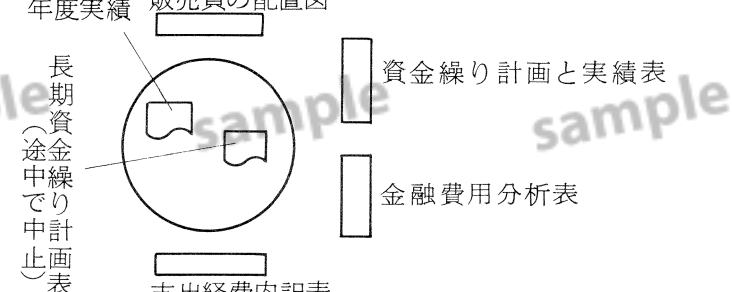
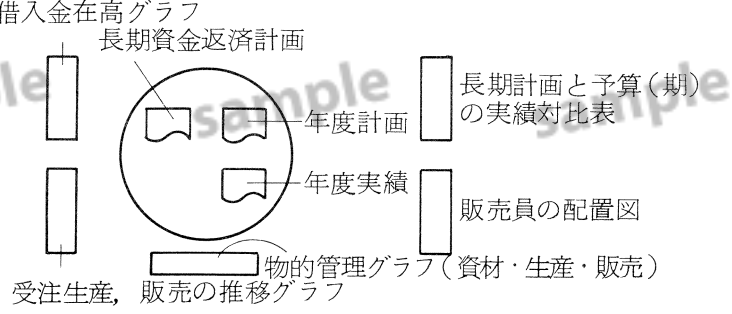
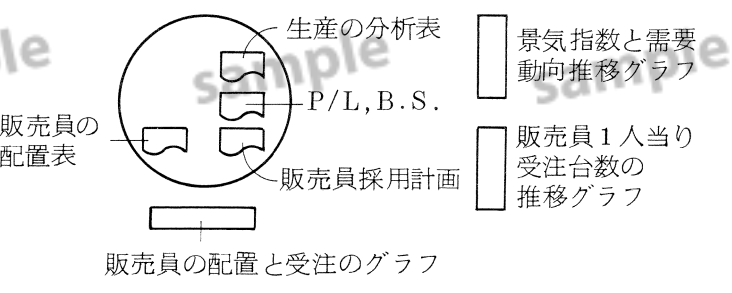
管理制度を設計し運営することは、参加者に任せられている。ゲームの参加者は、いかに効率的に管理制度を作成、運営するか工夫を迫られている。したがって、各チームの作成、運営する管理制度の特徴を捉えてその評価を試みることは、チーム・メンバーのスキルを推定することにつながる。同時に、制度の運営を通して、チーム・メンバーに関するコミュニケーションの分析は、次に示すような側面から、主として分析図表の分析を通して、その緒口を捉えることができよう。


◎ メンバーの誰の発案で、どういう分析図表や管理制度が作成されたか。


◎ 作成者は、誰がどのように作成しているか。

- ◎ 作成された分析図表をメンバーの誰が、いかなる利用の仕方をしているか。
 - ◎ 利用頻度が多く、メンバーの活動に最も大きな影響を与えている分析図表は何か。
 - ◎ 利用方法は、具体的に分化された各課業の達成や分化された組織の戦略的および管理的統合に、どのように寄与しているか。
 - ◎ チームが置かれている状況からみて、最適な制度であるか。もし最適ではないとすれば、どういう理由で望ましい制度が作成、運営されないのであろうか。
- 等である。

図7 管理制度とコミュニケーション・パターン

No.	分析図表とレイアウト	コミュニケーションの特徴
例 1		<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーションは少ない。 ・ 物的計画のみが管理対象となっている。
例 2		<ul style="list-style-type: none"> ・ 分析図表はほとんどないに等しい。 ・ 抽象的な分析と討議。
例 3		<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金による (P/L ではない) マネジメント。 ・ 次期の資金繰り計画がすべての判断基準となる。 ・ 資金以外の分析は担当者まかせ。
例 4		<ul style="list-style-type: none"> ・ メンバーが多種のグラフを見て討議分析を進める。 ・ 長期計画が判断基準となる。
例 5		<ul style="list-style-type: none"> ・ ほとんどのメンバーが役割に応じて自分のノートを使って分析する。 ・ 役割に基づく自主的な分析と管理, 各人毎の分析に基づく討議。

(注) ○ 机
 ノートに起した分析図表

 黒板やグラフ用紙による分析図表

さてこのようにして作成された管理制度の一部を構成する分析図表を図7の例に基づいて評価してみよう。

図7の例1は物的バランスにのみ注目して管理制度を運営している。この図表をみると、このチームでは3期先まで考慮した計画を基本としていることがわかる。

例2ではリーダーが自分のメモの形で作成した損益分岐点分析を中心に運営している。この損益分岐点分析は来期についてだけ実施されていた。またリーダー以外のチームメンバーはほとんどの分析作業を行っていない。リーダーのみが分析を行っている結果、リーダーは専制的にリーダーシップをとっていた。

例3では、来期の資金繰り計画が管理制度の中心となっている。このチームは生行して過大な設備投資を行っていた。この結果必然的に増大する運転資金需要のマネジメントが何よりもまず重要な経営課題であった。このチームでは資金のマネジメント能力に欠ける旧リーダーは、新しい財務的知識のあるリーダーへその席か譲った。

例4では、職能別に整然と分化した組織が実に効率よく運営されていた。各チームメンバーは与えられた課業を達成すべく、それぞれ独自に工夫した分析図表を作成している。それも全メンバーが一覧できる形で大きく作られていた。このチームではメンバー間で盛んに戦略会議が行なわれていた。さらにこのチームは、メンバー間で意見の不一致があること、常に長期経営計画に戻った検討が行なわれ、意思決定が下されていた。

例5は、例4ほど綿密な分析は行なわれてはいない。また分析図表はそれぞれのメンバーのメモの形で作成されている。したがって職能間の葛藤の処理は常に不十分であった。また、このチームの多くのメンバーは販売面について多くの分析や討議を行っていた。

この例が示す5つのチームはゲームにおいてどのような業績をあげたのであろうか。読者の予想通り、例1と例2のチームはゲーム終了まで欠損を一掃できずに苦しい経営を続けたのである。

参考までに、各チームの管理制度とその運営方法の特徴を図8にまとめてみた。同じビジネス・ゲームに参加しながら、これほどまで特徴的な管理制度が導入、運営されていることは驚きである。

図8 管理制度の特徴

チームNo.	時間指向性	管理の内容	運営の特徴	コミュニケーションの特徴
1	3期	物的バランス	放任的	メンバー間のコミュニケーションはきわめて少ない
2	1期	抽象的 (リーダーはB・E・Pを利用)	リーダーが専制的に運営	上→下のコミュニケーションが多い
3	1期	資金繰り	リーダーを中心とするメンバーの討議	リーダーが作る分析図表とメンバーとリーダーをつなぐコミュニケーション
4	5年	多面的 長期計画を基本	民主的に戦略を中心とする討議	メンバー間で多面的・複合的なコミュニケーション
5	1年	販売計画を中心ただしメンバーはそれぞれ役割に基づいて分析を行なう	約半分のメンバーが民主的に討議	メンバー間でコミュニケーションの分布に片寄り

5) 集団活動の停止

ある一部のメンバーの参加意欲の低下から、他のチーム構成メンバーも影響を受け、最終的にチーム全体が、競馬でもやっている気持ちになってしまうことがある。このような状況に陥ったチームについて「誰がいかなる理由で参加意欲を失ったのか」「なぜ他のメンバーが特定個人の行動に影響を与えられたのか」の分析を行なうことが望ましい。

25

特筆すべきは、参加意欲を失う参加者の中に、比較的自信家で、かつ自他ともに能力が認められている人がいることである。自分の力を絶対と信じている参加者にとって、ゲームの結果が思うにまかせないことは、許されぬことであり、その参加者にとってはビジネス・ゲームこそ攻撃目標となる。

逆に、あまりに真剣にゲームに取り組んでいるために、チーム活動が停止してしまう場合もある。例えば、ビジネス・ゲームのチームが、倒産の危険を肌で感じながら、何の打開策も打てぬような時、チームが運悪く、現実の職場で高い評価を受けているメンバーで構成されていた場合、他人に相談することは、プライドが傷つくと怯え、さりとて、従来経験したことがない状況に陥って、思考そのものが停止してしまう。

30

集団には、集団に与えられた目標を達成することと、集団そのものを維持することの

35

2つの大きな目標があることは再三述べた。

例えば、倒産の危機を乗り切るという目標が達成できそうにないと感じたチームは、もう1つの集団の目標、すなわち集団の維持を強く意識し始める。

集団の現有の能力だけでは、乗り切れそうもないと推察されるような難問に、直面せざるをえないのは、ゲームだけではない。不況期に難問を抱えた多くの企業のトップ・マネジメントは、同様の場面を経験したことがあるかもしれない。難問を解決できずに集団活動が停止するような状況下では、集団に新しくかつ影響力を持ったメンバーを参加させるとか、または、意思決定プロセスを大幅に修正させないかぎり、活動を停止した集団は、新しい発展の道を切り開くことは、非常に困難なのではなかろうか。

こういった状況に陥った企業において新しい能力ある外部の血が実際に必要であると 10
同様に、ゲームにおいても、新しい外部からの働きかけが必要である。積極的な働きかけがなされる時、チーム・メンバーは、そのよし悪しを判断する力もなく、盲目的に従ってしまうことが多い。リーダーの認知度が高く、かつチームの結束が堅いほど、こういう状況に陥り易いということは、まことに不可思議な現象であるといわざるを得ない。

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.