

講座 ● ビジネスゲーム
1-入門編

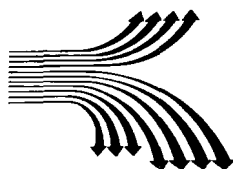


講座●ビジネスゲーム

1=入門編・

経営教育のための
ビジネスゲーム

柴田典男 著
許斐義信



中央経済社

〈著者紹介〉

柴田 典男 (しばた のりお)

昭和15年 東京都生まれ

昭和38年 慶応義塾大学工学部管理工学科卒業。40年 同大学院工学研究科修士課程修了、43年 同博士課程修了。同年 慶応義塾大学ビジネススクール助手、46年 専任講師、49年 同スクール助教授にて現在に至る。

この間ハーバード大学ビジネススクール International Teachers Program (1972年—1973年) へ参加。昭和45年 石川賞受賞 (共同研究)

住所 東京都目黒区目黒本町2-2-10-404

許斐 義信 (このみ よしのぶ)

昭和19年 福岡県生まれ

昭和42年 慶応義塾大学工学部機械工学科卒業。三菱商事株式会社入社、44年退社。46年 慶応義塾大学院工学研究科修士課程修了、51年 博士課程修了(管理工学専攻)。

現在 マネジメント・コンサルタント、会社顧問、慶応義塾大学ビジネススクール講師(ビジネスゲーム)

住所 神奈川県横浜市南区六ッ川3-76-1

横浜パークタウンA-102

検 印
省 略

講座 ビジネスゲーム(1)

入門編 ● 経営教育のためのビジネスゲーム

昭和52年3月1日

初 版 発 行

昭和55年8月5日

第一訂3版発行

著 者 柴 田 典 男

許 斐 義 信

発行者 渡 辺 正 一

* * *

発行所 (株) 中 央 経 済 社

東京都千代田区神田神保町1-31-2

(電 話) (293) 3371 (編集)

(293) 3381 (営業)

〒101 〔振替〕東京0-8432

印 刷 昭 和 工 業 写 真 印 刷

製 本 美 行 製 本

落丁・乱丁本はお取りかえします。

3334—401048—4621

序 文

世の中は一局の棋なり、という。これは、経営にも、経営をモデル化して机上訓練演習にしたビジネス・ゲームの展開にも、当てはまる。経営問題に、正解はいくつもある。その中から、一局の棋譜を作りあげていく、これがゼネラリストであろう。企業環境の変化に対応していくためには、経営ゼネラリストの訓練が、今日ほど重要視されたことはないであろう。今日多くの企業で、経営教育がオン・ザ・ジョブ、オフ・ザ・ジョブの形で幅広く行なわれているが、最近、とくに注目されるようになったのが、参加者の自己啓発的側面を強調した、シミュレーション教育技法である。米国等で古くから行なわれているケース・メソッドは、その代表的技法であるが、ビジネス・ゲームもその一環として、広範に利用されていることは、周知のとおりである。このビジネス・ゲームは、第2次大戦中に活躍した戦争ゲームが発展して、1950年代から教育技法として利用されているものである。

日本では昭和33年に、慶応義塾大学の慶応ハーバード高等経営学講座で公開されたのが最初で、その後、数多くのセミナーで、また各企業独自に、各種のゲームが、教育訓練の技法として利用されている。これらのゲームの大部分は、コンピュータ関係のシステムズ・エンジニアらの開発、運営によるものが多いようで、訓練のねらいは、主として、テクニカル・スキルの涵養にあるようである。

われわれも、当初慶応義塾大学ビジネス・スクールの研修の一環として、10年前にはじめて、公式プログラムにゲームをのせたときには、経営管理の

テクニカルな側面と職能間の有機的なつながりの理解とに重点を置いていた。その後、大企業の社内研修プログラムの要求に応じてそれぞれ特殊なゲームを開催しているうちに、ビジネス・ゲームには、人間関係や意思決定に関する生の経営環境そのものが、再現されていることに、気づくようになった。ゲームに、その会社の風土が再現されたり、リーダーシップの形成プロセスが観察されたり、最近では、ゲームの迫真した環境下に、参加者が身をおくことにより、自己啓発の側面が浮き彫りにされるようになることを経験するに至った。

われわれの100余回に及ぶゲーム実施の過程で、ちょうど米国でも、ATTのプレイ博士らが、アセスメントに、簡単なゲームをすでに利用していることを知り、ゲームが、単にテクニカルな側面でなく、カツらのいう人間的スキルやコンセプチュアル・スキルの開発および演習の場であることを確信するに至った。だが、これには、いろいろなゲーム運営の条件が整っていないと、成功裡に訓練の環境を提供できないことを悟った。

事前に、主だった管理者にインタビューを行ない、あらかじめ、その企業の時下の問題点や風土的側面を知っておくこと、明確なねらいを決めること、真の意思決定の場に相応しいリスク・テッキングの状況をつくること、グループやグループ内の人びとの組合せに組織的工夫を加えること、そして現実の経営環境が変のと同じように、ゲームのルールに柔軟性を持たせて、ルール以外の参加者の創造的な発想を生かせることなどが、重要であることを経験的に体験した。これらのゲーム運営の要件は、研修のプログラムにゲームを取り入れた各社の第一線管理者および役員諸氏から教えられたことばかりである。研修の場を単なる研修の場と考えずに、実際の仕事と同じように、経営者・管理者の方々が熱心に参画したことによりはじめて、これらゲームのすぐれた側面を得るという成果が得られたという感じがする。したがって、この講座シリーズの内容は、すべてこれら日

本の第一線企業の経営者・管理者の置土産といってもよい。

ゲームのこうしたすぐれた側面が強調された書物が、皆無に近い現状を見ると、この方たちの所産を他のビジネス・ゲームを使用しようとしている会社の方々にも知っていただき、今後の研修に工夫を加える一助となればと考え、未熟さをも顧みず筆を執った次第である。

この『講座ビジネスゲーム』は性格別に三巻に分けて編成した。

第1巻 入門編●経営教育のためのビジネスゲーム

第2巻 応用編●組織診断のためのビジネスゲーム

第3巻 技法編●ビジネスゲームの考え方、すすめ方

第1巻は生きた経営教育の側面からビジネス・ゲームの具体的な展開手順を扱ったものである。真の経営の経験をゲームというニセの経験の中で効果的に参加者に与える方法について述べたものである。ニセの経験であるといっても、ゲームは新しい経営環境を提供し、その中で経営戦略を構築し、組織づくりを行ない、管理制度を運用する、正に経営首脳の実務の場そのものである。

第2巻は人事・組織制度の改善、変更の手段としてのビジネス・ゲームを位置づけた。第1巻が個人の研修を狙いとした従来のビジネス・ゲームの利用法をより前向きに取り上げたのに対し、第2巻は研修から離れて経営における人事・組織問題の一つの解決手段としてのビジネス・ゲームの利用に焦点を当てている。現在、日本の多くの会社は公式組織の変更、人事制度の改革など、解決の糸口を模索している段階である。筆者らが具体的に体験したビジネス・ゲームの利用経験の中から、これら人事・組織問題のひとつの解決手段としてビジネス・ゲームが効果的であることを提唱するものである。

第3巻は第1巻、第2巻の両利用方法を教育学的な側面から捉えている。このように優れたビジネス・ゲームを研修や人事・組織問題の解決に具体

的に利用する方法に触れている。ビジネス・ゲームの導入者や製作者たちの関心の多くはビジネス・ゲームのモデルの構造や複雑さに注がれていた。しかしよく考えてみるとゲーム導入の狙いを効果的に達成するためにはモデルの選択ではなく、ひとえにゲーム運営の方法がカギとなるのである。

本書は2人の全くの共著である。ゲームをともに実施してきた2人が、連日連夜討議を重ねながら、疑問点を整理し、原稿を書きあげたもので、その意味で章を分担して書いたというものではない。またこのようなゲームの秀でた側面を毎回のゲームの結果から引き出すことができたのは、以下の諸氏が協力してゲームの運営を円滑にすすめてくれたおかげである。早稲田大学理工学部博士課程の広尾純氏と同修士課程の小島愛太郎氏とは特に意思決定のルールのメカニズムを精緻化すること、ゲーム展開中に適切な情報を提供する上で多大の貢献をした。岡田会計事務所所員の岡田哲男氏には、ゲーム内の監査やその他財務・会計上のシステム作りで、とくに負うところが多い。ライン精機(株)の大藪俊司氏からも貴重な助言をいただいた。こうした意味で本書はわれわれのチームの所産といっても過言ではない。

この講座の出版に当って企画の段階から、最後まで、各種の助言とコメントをいただいた、(株)中央経済社取締役山本時男氏と同経営経済編集部の関博之氏、同木下利夫氏には、格別の尽力をいただいた。ここに厚くお礼を申し上げたい。

昭和52年1月

柴 田 典 男
許 斐 義 信

本書のはじめに

ケース・メソッドの一環としてビジネス・ゲームが公式の教育プログラムや社内研修に取り入れられるようになったのは比較的最近のことである。もともとビジネス・ゲームは主として意思決定のシミュレーションやテクニカル・スキルの習得の技法として開発されたものであるが、それだけではなく、経営者・管理者に必要な叡智の涵養のための手段として非常にすぐれた教育技法であるといえる。ビジネス・ゲームに参加する者は問題意識を持った実務家であれば、いっそう、その効果は倍増する。

本シリーズの第1巻では、ゲームがねらうことのできる教育効果を明らかにし、その効果を達成するための手順を示すことにしたい。換言すれば効果的なゲームの雰囲気づくりの方法を示す巻であるといえる。

第1章ではビジネス・ゲームが参加者にとって1つの新しい経営環境を提供することを明らかにする。つづいて第2・3章では、経営管理能力の開発という点からみたビジネス・ゲームの他の教育技法と異なる特徴を明らかにして、参加者自らが学ぶことの重要性について触れる。第4章では、ビジネス・ゲームのすすめ方について触れ、丁度、企業経営の計画や管理に関する活動と類似した場を作り出すためのインストラクションの手順が示される。第5章はまさにゲームが現実の経営活動と密接なつながりを持ち、ゲームによる研修から日本の大企業の主としてミドル層の管理者が体得できたいくつかの事例が紹介される。第6章ではゲームの事例により参加した第一線管理者の行動から日本的な経営意思決定の特徴を拾い出し、分析を試みる。第7章は、著者らが用いているビジネス・ゲームのルール

を紹介し、コンピュータライズしたゲームがむしろ教育的には必ずしも適当でないことを強調した。

第1巻は、ビジネス・ゲームをはじめるに際して、著者らが行なうインストラクション・マニュアルとでもいうべきもので、この順に沿って、ゲーム開始の際のオリエンテーションで適宜、本巻の内容をピックアップしてゲーム参加者へ伝えているものである。

強調すべきことは、ビジネス・ゲームでインストラクタ側から参加者に強いて教えることは何もないということであろう。参加者自身がニセではあるが1つのビジネスの環境を作り、競争を行ない、そのプロセスを通じて、自己をみつめ、相互に評価しあって、何かを体得してもらう。インストラクタは、その場をつくり、研修の援助をするに過ぎないのである。

目 次

第1章 ビジネス・ゲームとは何か

はじめに	1
1. ビジネス・ゲームの構成	2
2. ビジネス・ゲームの展開	5
発起人総会(ゲーム説明会)／設立準備委員会／操業開始／社長経営方針演説／A社取締役会／F社取締役会／商品取引所／業界銀行の窓口／審判室／社長会／証券市場	
3. 新しい経営環境の提供	12
会社の経済的・技術的特性／個人の成長は会社組織の変革から／部下の成長は上司に左右される／新しい経営環境を創造する——ビジネス・ゲーム／ゲームの特質と教育効果	

第2章 ビジネス・ゲームによる経営教育の狙いは何か

はじめに	19
1. ニセの経験・本当の経験	20
知識がすべて力とはいえない——役立つ知識・役立つ知識／ジョブ・ローテーションによる経験教育／ニセの経験でほんとの経験をつかむ	
2. 経営者・管理者の3つのスキル(能力)	25
テクニカル・スキル／ヒューマン・スキル／コンセプトチャール・スキル／スキルと経営の階層	

3. スキル開発のための各種の技法	33
-------------------------	----

ビジネス・ゲームがねらうもの／ケース・メソッド／インシ
デント・プロセス／ロール・プレイング／イン・バスケット
・テスト／スキル開発と教育技法

第3章 ビジネス・ゲームで既成概念を 打破する

はじめに	41
1. 不屈の精神の持主	41
2. 既成概念の抱束	43
セクショナリズムが支配する／過当競争に陥る／生産指向に 走る／借金経営に溺れる／既成概念からの解放／危険な既成 概念の打破	
3. コンセプトチュアル・スキルの構造	48
問題発見力／問題分析力／洞察力／統合力／構想力／タフマ インド／トップ・マネジメントの叡智とは何か	
4. 再びビジネス・ゲームの役割について	55

第4章 ビジネス・ゲームはこうして 進められる

はじめに	59
1. 取締役会議長の役割	64
2. 経営方針の立案	66
経営戦略の概念／経営戦略の評価	
3. 公式組織の決定	74

ポストにつける／職務の分析／職務の割当／公式組織・非公式組織／公式組織のパターン／必要なコミュニケーション	
4. 長期経営計画の立案	85
予測できない環境の分析／他社の動向／内部資源の評価／長期経営計画の期間	
5. 年度計画・予算・コントロール	91
計画の抱束性／変動予算と期間計画	

第5章 身をもって体験した意思決定の難しさ

はじめに	99
1. 経営の転換点	99
転換点の連続／企業倒産の原因／縮小策か延命策か拡大策か／投資速度と競争力／営業権譲渡で延命／合併の功罪／コスト指向の予算統制	
2. 経営力の評価	123
企業評価指数による結果の判定	

第6章 リスクを恐れた経営には、成長の芽は育たない

はじめに	127
1. 分業と協調のバランス	127
社長は孤独か／トップ・ダウンのリーダー／スタッフの有効活用	
2. 市場分析の狙い	133
当らぬ予測／正しい予測はよいことか／予測と洞察	
3. 競争の分析	137

何を競っているか——競合タイプ・アナリシス／暗黙のライバル

4. 意思決定のリスクとは何か140
5. 経営のカンどころ141
- 設備投資／財務構造／生産調整／価格設定／マーケティング
- ・ミックス／セグメンテーション／予算統制

第7章 ビジネス・ゲームはどのようにして 生まれたか

- はじめに151
1. ドイツの戦争ゲーム152
2. コンピュータによるゲーム154
3. K S式ビジネス・ゲーム158
- ◆K S式ビジネス・ゲームのルール159
- 総合経営計画表／市場／製品の売り込み／広告／研究開発／工場設備と生産／財務／配当・増資／税金／破産／
- ルールの数値まとめ
- ◆K S式ビジネス・ゲーム初期条件174

第1章 ビジネス・ゲームとは何か

◆はじめに

ビジネス・ゲームは、つぎのような雰囲気の中ですめられる。

意思決定の刻限を前にして、重役会議は異様な緊迫感に包まれている。テーブルを囲んで数名の役員が、刻々に変化する経営環境を前にして、戦略の立案に余念がない。不確定な市場動向の中で工場を増設して、来るべき拡張に対処すべきか、それとも生産は抑え、販売力の充実に限られた資金を優先して使うべきか、重大な意思決定のわかれ目に会議はさしかかっている。市場調査、製品改良、販売員の増強こそが第1であるとする、販売担当役員と、生産能力の増強こそが社の命運を左右するという生産担当役員とが、真向から対立しているのである。財務担当の役員は、これ以上の資金枠の拡大は、万一予測が外れたら倒産につながるというて、双方の主張を受け入れるだけの予算の捻出には応じない。さあ、刻限はぎりぎり、社長を勤める現職の管理者X氏は、初めての経験にいささかとまどってしまっている。

現職の管理者で構成されたいくつかのチームがそれぞれ重

役会を構成し、各会議室に分れて架空の会社を経営する。それぞれのチームは、長期の目標と方針をたて、職能の分担をし、与えられた市場環境の中で、実務さながらの意思決定を迫られる。

さて、別の会議室では、社長のスタッフを命じられたY氏は、景気動向と製品成長の予測に没頭している。前期の決定で予測が狂っていたために、チームの各役員からさんざん絞られたのである。自分の分析が社長のリーダーシップにも影響を与えかねないと、実務以上に熱中して取り組んでいる自分が不思議に思えてくる。

となりの同じような会議室では、全く別のチームが日頃から、ワンマンの呼び声高い、S氏のリードのもとに最終決定までの資料作りに、各構成員が右往左往している。

これらの役員会は、同じ業界に属する新規参入会社を表わし、市場で互いに競争し合うのである。模擬経営の3日間は実際の数年に相当し、短時日のうちに各種のビジネスの経験を積み、このプロセスを通じて、ビジネスの知識を与えられ、教智を涵養するのである。

1. ビジネス・ゲームの構成

ゲームは、3つ～8つ程度の参加者チーム(1つのチームは1つの株式会社とする)と審判団とによって行なわれる。各チームは、4人～10人位のメンバーから成る取締役会を構成し、会社の経営政策の決定を行なう。各社は、同一の市場に対し同一の初期条件で、ある生産財を製造・販売する。このために各社は、社長を選出し、経営職能の担当を決め、組織を作る。

ゲームのインストラクションと運営を行なうのは、審判団である。審判団の役割には、いろいろな機能が課せられている。

まず顧客の役割を果たす。競争ゲームであるから、各社の決定を一定刻限

にとりまとめ、一定の市場メカニズム（方程式）に従って、各社の競争関係を決め、乱数表を使って公平に各社への発注高を決めてやる。また、ある審判は、各社への情報提供のため、市場調査会社の役割も果たす。

別の審判は、各社への資金貸付および受取手形の割引を行なう銀行業務を担当する。簡単な貸付の審査は、各社のゲーム運営上必要な経営方針を探ったり、各社へのアドバイス（研修上有意義な概念や手法の教育となる）の場となる。

監査人は、各社の決算に粉飾や誤りがないかをチェックする。毎期発行される業界新聞は、最も重要な機能の1つである。景気の動向、市場の競争状態、各社の業績と財政状態、各社の談話、評論家のコメント、その他各種の経営トピックスが、あたかも現実のビジネスの世界そのものであるかのように掲載され、参加者の参加意欲をいやがうえにもかきたてる。

工業界事務局は、業界内の共通の問題解決のサロンである。しのびよる不況を前に、早めに生産調整を協調してやっていくべきか？ 価格カルテルは？ 過剰設備の廃棄を割り当てるかなど、各社の業績が、思わしくないときには多忙な審判機能の1つである。

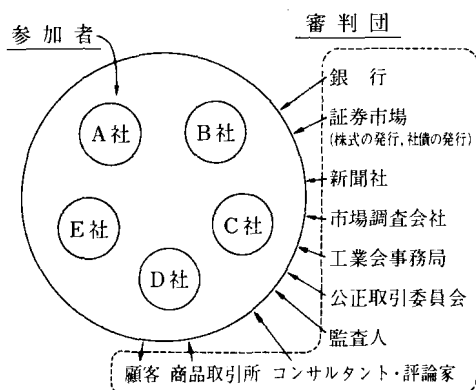
不当な競争制限は、独占禁止法違反である。このために、公正取引委員会が、出動することもある。

棚卸商品が過剰になると、業界内（参加チーム間）でも、自由な価格で在庫処分が行なわれ、そのための商品取引所も出現する。

各社の余剰資金を吸収したり、株式資金を調達する証券市場も審判が務める。

ゲームは自己啓発・相互啓発の場である。インストラクター側からの生きた経営教育の機会を与えるため、コンサルタントが活躍し、ゲームの中でタイミングよく概念や手法を披露したり、参加者各人へ問題点を指摘することも行なわれる。

図1-1 ビジネス・ゲームの構成



ゲームは、製品市場の導入期から始まることが多い。参加チーム各社は、しだいに売上を伸ばし、利益を蓄積して成長し、参加した5社なり6社なりの寡占状態になっていくだろう。

さらに、各社間の力の差が大きくなれば、合併や企業分割が必要な状況になるかもしれない。

過剰設備投資は、倒産の不安をかきたてるので、生産調整や価格等のカルテル行為も生じるかもしれない。

営業権を譲渡して、生産専門の会社になったり、倒産して競争から脱落せざるを得ない会社が出ることもあろう。こうした業界の構造は、参加各社諸氏の経営政策にかかっている。

審判団は、現実の経済界におこる現象と矛盾しないように、業界づくりの舵取りを行っていく。

ゲームのモデル自体は、現実の業界をシミュレートしたものであっても、ゲームの進行は、現実の業界の行動どおりにはならない。参加各氏の経営方針・考え方が異なれば、結果も当然異なるからである。