

# ビジネスゲーム再考

小池 将貴・宮川 直治・大崎 順子

## わが社におけるビジネス・ゲームの歴史

日本ではじめてビジネス・ゲームが公のセミナーで開催されたのは、昭和33年の第2回慶応・ハーバード高等経営学講座であった。このゲームではその前年にアンドリンガーがハーバード・ビジネスレビュー誌に発表したアンドリンガーモデルが使われた。当社の技術管理部も、いち早くこれに注目し、企画や人事のスタッフと協同で勉強会を実施し、昭和34年4月には三菱型ビジネス・ゲーム試作第3号(通称M-203)を完成した。このモデルは、アンドリンガーのものをベースに若干の修正を加えたものであった。

その後人事部が正式にこれをマネージャー教育の一環として採用し、各工場の部課長を中心として、数回にわたって、ゲームを実施した。当時の参加者名簿の中には、現在当社の役員に名前をつらねているかたがたを見つけることができる。しかし全社的に1サイクル終わったあとは、最近になるまで、利用された記録は残っていない。その理由を追究することは、当時の担当者がかわってしまい困難だが、筆者らは、おそらく参加者も含めて、プロモートしたスタッフがゲームの効果に疑問をもったのではないかと考えている。というのは、ビジネス・ゲームのモデルになった「戦争ゲーム」は、スタッフの強化、師団将校に対する権限委譲、そして変化する環境のもとで要求される新しいスキル、そういった具体的な戦略の展開を狙いとして開発され、その機能を果たしていた。それに対して、当時のM-203は、「経営の模擬的な経験をすることができる」点をPRしていたが、「経営の経験」についての具体的内容の詳細は分析されていない。そのため参加者は、ゲームの各期ごとに「売れた」「売れない」といった販売の結果だけを一喜一憂するにとどまってしまった。その結果「ゲームとしてはおもしろかったが、何を学んだのだろうか」という疑問が生じたわけである。ところがこれはビジネス・ゲームのもつ本質的な欠陥ではない。われわれがビジネス・

ゲームを通じて学ぶことは、マネジメントの3つのスキル、

- (1) テクニカル・スキル
- (2) ヒューマン・スキル
- (3) コンセプチュアル・スキル

の存在を認識することにあると考えている。たとえば、テクニカル・スキルについて、M-203においても、環境を予測し、他社の打った手を分析するための情報は、参加者に提供される構造になっている。しかも、ゲームの効果に疑問がもたれたのは、「売れた」「売れない」というゲームの進捗に力が入ってしまい、情報の利用を指導するところまで手がまわらなかった当時の事情によるのではないかと考えられる。

## 最近のニーズ

経済が高度成長から低成長に推移してきた現在、われわれは大きな転換期にさしかかっている。高度成長時代に手いっぱいひろげた戦後をすべて、維持拡大していくことは本質的にむずかしく、これからの時代はマネジメントが戦略的に意思決定をして、かぎられたリソースを有効に使っていかなければ、熾烈な企業競争を勝ち抜いていけなくなってきている。

ところが企業規模が大きくなり、各人の役割が細分化されてくると、自分が下した意思決定の企業業績におよぼす影響について、実感としてつかめなくなるという欠点が出てきた。これは上に述べた現在のマネジメントに要求されていることに、逆行するものである。

そのような状況のもとで、ビジネス・ゲームが再度、注目されてきた理由として、単純で模擬的な企業環境ではあるが、参加者の意思決定は、そのまま経営結果としてあらわれ、いいわけは通用しない点があげられる。

また技術部門のマネジメントを担う人のほとんどは、若い時は技術者として、専門技術分野で実績をあげてきた人たちであるが、そういう人たちに、マネジメントというものも1つの専門技術であり、そのテクニカル・ス

キルを身につけることは必要なことであることを、模擬的な体験を通じて感じてもらおうともねらっている。マネジメントを担うにあたって基本的なテクニカル・スキルの講座は用意されているが、実感としてその有用性を納得できる体験は貴重だと考えられる。もちろんビジネス・ゲームに参加することによって財務分析のやり方や、経営計画の立て方のすべてが体得できるとは考えていない。この体験を通じて財務分析の有用性と会計体系のシステムとしての見事さの片鱗を見ることによって、以後の自己研鑽につながっていくことを期待しているわけである。

### われわれの試み

ビジネス・ゲームはアンドリンガーモデルが発表されて以来20年経過し、その間にさまざまなモデルがそれぞれの目的に応じて開発されてきている。最近になって、大型コンピュータと端末機器の普及によって、複雑なメカニズムをプログラムとして大型コンピュータに憶えこませ、参加者の端末とオンラインで結び、意思決定項目を入力すると短時間のうちに結果が打ち出されてくるゲームが発表されている。この場合多くは、意思決定項目を記入するフォームは単純でそれを入力すると、必要な財務諸表がアウトプットされてくるようになっている。この目的がコンピュータに馴れることであるならば問題は無いが、われわれがビジネス・ゲームに求めているものは遊離してしまっている。しかしながら、われわれとしても、コンピュータの情報処理能力は魅力的で、現在使用している M204型モデルでは審判団の省力化に力がかぎって利用している。というのは、参加者にとって重要なのは、プランニングをする時間であって、結果を待つ

ている時間ではない。そこで、審判による判定時間をできるだけ短縮することが望ましく、この過程だけをコンピュータによって迅速処理することにした。しかし、ゲームの進行にあわせて、業界を掌握していくことは絶対に必要であり、また会計計算上のミスを見逃がしてしまうと混乱し参加者の興味が半減してしまうので、審判団の責任は、コンピュータによる省力化によってもその大きさは変わらない。

われわれが開発したシステムは、携帯用遠隔通信端末(タイプライター)を審判ルームにもちこみ、これを公衆回線によって、大型コンピュータ MELCOM COSMO 700II と接続し、TSS によって、判定作業を計算するものである。

その概念図は図1のとおりである。

また前にも述べたように、ビジネス・ゲームにおいてはマネジメントのテクニカル・スキルの存在を理解してもらうことがひとつの狙いになっているため、われわれはM-204に合わせた「経営分析の手引き」を作成して参加者に利用してもらっている。しかもこれが完全なものにはなっていないため、使用している間にもっといろいろな分析がしたくなり、参加者もそれぞれ工夫している。やはりテクニカルなスキルの習得も、仕事を通じて本当に必要性を感じて、みずから設計してみないとわからないものである。

最初に M-203 が普及しなかった理由として、審判団の運営上の不馴れを指摘したが、一般的に審判団の役割は、ゲームの運営と狙いにあわせて工夫することにある。したがってビジネス・ゲームには完成品はありえず、社内で普及させる場合も、簡単なインストラクター教育をやって、安易に導入することはかえって危険だと考えている。すなわち審判団には、マネジメントに関する深い洞察とビジネスゲームに対する旺盛な研究心をあわせもった人が絶対必要である。しかし両方のかねそなえた人材はなかなか見つからないので、ゲームに参加するマネジメント層より上のランクのマネジメント層の中からふさわしい人を選び、これと社外のビジネス・ゲームの研究者とを組み合わせることが有効だと考えている。

### おわりに

アンドリンガーの流れをくむモデルの問題点のひとつは、乱数を利用して判定している点にある。ゲームを実施する期間は長くても10年(40期)、通常6、7年(24期~28期)くらいであるためどうしても運、不運が出てくる。現実の世界でも、運、不運はあるといってしまうとそれまでであるが、われわれは、ゲームの評価については、

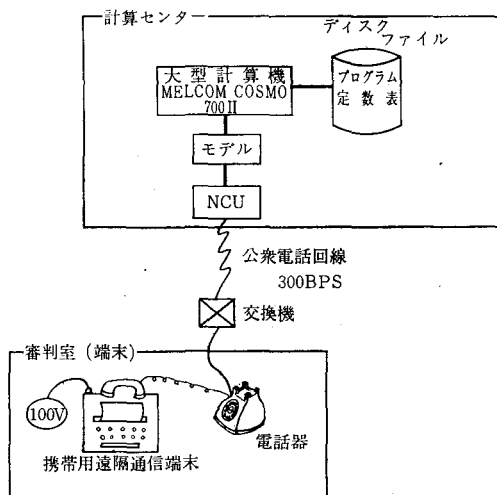


図1 結線概念図

結果の財務諸表にあらわれる数字だけではないことを強調したい。ゲームを通じて大切なことは、環境を予測して自社の将来像を設定して、そこに到達するためにどのような手をうてばよいか意思決定することにある。そしていつも環境（他社の動きも含めて）をモニターして、将来像（目標）を修正し、うつつを変えていったかどうかである。したがってもし、不運な判定がなされて、会社が窮地におちいても、その状況に遭遇して、どのような手をうったかが重要な評価対象になる。

前回実施したゲームの最後の講評の中で審判長が、「各会社を訪問してみると、その会社にどれだけわかりやすい経営資料が用意してあるかによって、各社の業績が推定できそうだ」というコメントがあったが、これな

どは、ビジネス・ゲームの正しい運営のあり方を示唆している。

当社の企業内マネジメント教育の手段として、15年前に役割を果たしたM-203を復活させ、いろいろの改良を加えてM-204として、再度使ってみたが、まだ満足するにいたっていない。われわれとしてはもう少し、運営上のノウハウを蓄積して、使いやすく、効果のあるものに発展させていきたいと考えている。

参考文献：「講座ビジネス・ゲーム」柴田、許斐 共著、昭和52年7月刊、中央経済社。

(三菱電機(株)技術管理部)

## 支部ニュース

# 中 部 支 部

昨年の秋季大会を成功裏に終え、従来どおり研究会を中心にバラエティーに富んだ活動をしている。51年下期、52年上期の活動状況は下記のとおりである。

### 1. 研 究 会

見学会や講演会を行なった月をのぞき、ほぼ毎月実施している。テーマにはできるかぎり事例研究を多くし、かつ参加者の専門分野の違いも考慮して多様性をもたせている。研究発表に先立ち、2名の方に近況報告をしていただき、自己紹介と将来の研究発表のネタ探しの一石二鳥をねらっている。

1年間のテーマと発表者は下記のとおりです。

CSIRO の組織と活動について	J. Gani 氏
新しい信頼性の技術	石山敬幸氏
確率的計画法について	金指正和氏
Fuzzy 集合とその応用	稲垣康善氏
生産現場における保全性向上活動	川瀬敏夫氏
プログラムの構造化について	河合 基氏

### 2. 講 演 会

電子計算機や電子交換機などへのOR手法の適用

中村義作氏

OR雑感	依田 浩氏
0.618法、口訣、……そしてモデルづくり（中国のORと日本のORについての雑感）	森村英典氏
構造変革期の技術開発	貴田勝造氏
日本的経営の未来指向性	ヨハネス・ヒルシュマイア氏
私が歩いた生産技術の道	青木勝雄氏

### 3. 支部研究発表会

できるかぎり多くの人に研究発表の場を提供することをねらい、支部の研究発表会を年1回開催している。卒論や修士論文の発表が多く、初期の目的は達成された。今回で5回となり、支部活動として定着した。

### 4. 支部ニュースと支部会員名簿

支部ニュースを毎月発行し、活動の案内・報告・その他連絡事項等を載せ、全員に配布し貴重なコミュニケーション手段となっている。

懸案だった支部会員名簿も労力・費用の算段がなり、4月に発行でき全員に配った。

### 5. 見 学 会

中部電力 川辺制御所 水力発電所と計算機制御

### 6. 中部支部でノンデレラ！ ソフトボール、ハイキングもヤットルデヨー

会員相互の親睦を深めることも、支部活動の活性化、会員相互のコミュニケーションの向上に役立つことから懇親会、ソフトボール大会、ハイキング（今年は雨天中止）についても積極的に行なっている。好評の一泊懇親会を今年も行なった。

(久野源三)