

# 企業内教育における ゲーミング・シミュレーションの利用

山名 武史

## 1. かつてビジネスゲーム・ブームがあった

ゲーミング・シミュレーションの企業内教育への利用は、その名をビジネスゲームと称して、昭和40年代の前半に最初のブームを迎える。

有名なアンドリンガー方式のビジネスゲームがわが国に紹介され、ちょうど経営セミナーの最盛期と相俟って、企業の教育担当者はこぞって自社への導入を試みたものである。

各教育団体においても、プロトタイプを各様にアレンジし、コンピュータ・サポートを売り物にするもの、徹底してマニュアル計算に終始するもの、あるいは生産ゲームやマーケティング・ゲームと名づけて部分応用するもの、ついには系列小売店指導のための簡便版まで現われ、それぞれに己れのゲームがベストであると盛んにPRしたものである。

なかでも特筆されるべきは、(社)日本経営士会の研究活動の中心柱であった故・千坂幸太氏のビジネスゲームに対する精力的な打ち込みようであった。ビジネスゲームに関する著作も多い。そして、プロの経営コンサルタントの団体が積極的に採り上げたこと自体、ビジネスゲームの存在を大いに周知せしめたことになる。

それにしても、ビジネスゲームがかくも人気を

得たのは、当時としては珍しい体験学習方式であったからである。企業の教育担当者は、とにかく受講者を飽きさせない研修スタイルを熱心に探し求めていたのである。

しかし、この第1次ビジネスゲーム・ブームは、意外に早く終息する。

その原因の第1は、費用が高くつくということであった。ビジネスゲームには、通常、数名の講師団が必要となる。いわゆる審判団であるが、彼らへの料金が馬鹿にならない。たとえ一部分の審判を受けもつ1人といっても、その人は本来が一人前の経営コンサルタントなのである。また、参加者のチーム(1社)ごとに別室を用意しなければならないので、会場費も相当な額になる。

もっとも、総費用がいくら高くついても、それを大幅に上回る効果もたらされれば、何も言うことはない。ところが残念ながら、その効果が謳い文句ほどではなかったのである。ビジネスゲームがさほどに普及しなかった真の原因は、この点にある。

まず、参加者のそれぞれにおいて、効果のパラツキが大きすぎることである。当時のビジネスゲームはすべて、数名で1社を構成することになっていた。いわく、社長、製造部長、販売部長、人事部長、経理部長といった役割分担である。ビジネスゲームの主たる教育特性は、意思決定のトレーニングにあるのであるから、このチーム編成では社長役の人が文句なしに得をする。一方、経理

部長役はまったく浮かばれない。この役は決算書を作らなければならないから、それのできる人が指名される。これではわざわざ勉強にきた価値がほとんどない。そして、他の役の人々は、相変わらず経理はわからないまままで終わってしまう。

また、集団意思決定の訓練になるのではないかという意見もあるが、臨時編成のチームでは、そう簡単に一体感ができるものではない。お互いに遠慮し合い、結局は、まあこのあたりでよいでしょうという、密度の薄い意思決定しかできないのである。

発祥の地、アメリカにおけるビジネスゲームは、長期にわたるビジネススクールの教科として実施されるのであるから、各人がそれぞれの役割を順に体験してトレーニングを積むだけの時間的余裕が十分確保されている。それを、わが国では1泊2日程度の日程で今回だけゲームをやるというのだから、いま述べてきた反応が出るのも当然というべきであろう。

次に、当時のビジネスゲームは、参加者の意欲を殺ぐ要素が、その基本構成の中にいくつか見られたものであった。

1つは、乱数の乱用である。本来、プレイヤーの意思決定の良否を十分に尊重しなければならないのに、簡単に乱数処理でデータを割り振ってしまうことが多い。マーケットの需要配分にこの乱数が使われると、もはや意思決定はパクチ的にならざるを得ない。

いま1つは、景気変動の振れが大きすぎたように思われる。これは、少々の景気変動にはビクともしない強い経営体質を作ろうとする参加者の真面目な意図を逆なでしかねないことになる。

いずれにしても、シミュレーション・ゲームの目的を逸脱する不自然な部分があったのは、やはり問題であろう。

コンピュータ・サポートの方式についても、難点はいくつかあった。

当時のコンピュータは、もとより今日のパーソ

ン普及以前のスタイル。入力パンチカード、出力ディスプレイはなし。したがって、プレイヤーは意思決定シートをパンチャーに渡してパンチしてもらい、それを集めたオペレータが機械にかけ、ややあってプリンターから結果が出力されてくるというまどろっこしさ。これではゲーミングたる臨場感があったものではなかったのである。

それでも、参加者はコンピュータを使ったビジネスゲームを体験したとして、一応の満足を得たものであった。よき時代というべきである。

## 2. 国産品マネジメントゲームの出現

昭和51年2月、ソニーの子会社であるCDI社（キャリア・デベロプメント・インタナショナル社）から画期的な国産ビジネスゲームが、戦略マネジメントゲーム(MG)という名で発表された。開発者は当時、ソニー社員の西順一郎氏（現・翰西研究所所長）である。そして同年4月、日本経済新聞の経営欄に写真入りで詳しいMG体験記が紹介されたことをキッカケに、MGは一挙に普及に走り出す。

当時は第1次オイルショック後の景気低迷期であり、各社それぞれに精一杯の減量作戦を採って懸命に耐えていたときである。

しかし、減量作戦は一時の緊急避難にしかすぎない。それをいつまでも守りの経営と称して続けていると、肝心の企業の基礎体力までも弱らせてしまう。

産業界にそろそろこうした疑問が起りかけてきたときに、まさにタイミングよく“利益拡大の科学”を内蔵したMGが登場したことである。

MGをやれば、守りの経営は負け、攻めの経営は勝ち、という当り前の法則が身を以って確認できる。安定成長という美名？のイカガワしさを本能的に感じていた中小企業が、まずMGの強力な実践性に着目し、社内で徹底的に使い込み、そしてみごとに現実の利益を拡大していったのである。

大企業の活用では、なんととっても有名なのは

協和発酵工業(株)のケースであろう。社内の経理教育の手段としてこのMGに取り組み、そのマニュアルは『人事屋が書いた経理の本』(ソーテック社刊)として市販され、今日なおロングセラーとして売れ続けている。MGのPR効果としては計り知れない大きいものである。

同社では、トップ主導のもとに、組合も巻き込んで、経理に関する「共通語」の確立をめざされた努力は、まことに敬服に値する。惜しまれるのは、できれば経理サイドでなく、「経営」そのものに肉迫してほしかった。MGの本質は、まさに経営教育機である。その点で、最も理想に近づき、そして最も成功したゲーミング・シミュレーションだといえよう。

MGが中小企業の経営革新に大きな力をもっていることに着目し、その実践的利用を徹底させたのが阿波銀行である。同行の経営相談所では、常に行動する相談所として、毎週土・日曜に、MG盤をもち出して得意先研修に乗り出し、現在もそれを続けている。もとより、地方銀行における経営相談所活動のモデルとなっている。

### 3. マネジメントゲームの革新性

MGが、かくも急速にゲーミング・シミュレーションの中で圧倒的なシェアを確保できた理由はどこにあるか。以下、その優位性を順次列挙してみよう。

①まず面白い。とにかく、企業内研修は面白くなければ受け入れてもらえない。この点、MG研修で不首尾に終ることは絶対がない。MGはプロセスはもとより、その道具建てが参加者の興味を倍加させる。ルーレットのようなマーケット盤があり、人・物・金のカラフルなチップがあり、トランプのような意思決定カードが揃っているのだ。従来のビジネスゲームが無味乾燥な意思決定シートで参加者を迎えるのと、まったく印象が異なる。

②何といても研修コストが安い。MGは、例

の大仰な審判団は一切不要。社内の研修担当者が簡単にインストラクターとなれる。ゲーム盤さえ購入しておけば、あとのコストは消耗品のシートだけ。社内の会議室ですぐ始められる。中小企業でも、ほとんど負担感がない。

③小人数でもOK。MGのプロトタイプは、ゲーム盤1台で4～6人の定員。麻雀同様、最低4人集れば、すぐにプレイ可能。そして麻雀よりも面白いという人まで出る始末だからこたえられない。ビジネスゲームでは人数集めが大変だ。15～20人最低集めないと開講不能。これでは中小企業ではとうてい無理であった。

④誰でも決算ができる。MGでは決して落ちこぼれは出ない。マトリックス会計表という高度のソフトを、参加者は手順どおり機械的に四則演算を行なっていだけで、自動的にB/S、P/Lができあがっていく。複式簿記の素養がゼロの人でも一切ハンディがない。文字どおり全員参加の研修がまっとうできる。

⑤やる気がどんどん出てくる。MGは、これまでのビジネスゲームと違って、1人経営制を採用。とにかく意思決定は1人でやる。その正否が、ストレートに当人自身の成績に響いていく。毎期のシミュレーション経過は決して練習問題ではない。ゲームといえどもあくまで自分の数字である。儲かったのか、損をしたのか、その確認は④で述べたように誰にでもできる。参加者は食事時間をも惜しんで、自分の結果を知るために計算に没入する。

⑥利益の出し方が自分で発見できる。MGにはマトリックス会計と並んで、もう1つの素晴らしいソフト、STRAC(戦略会計)が内蔵されている。参加者は、每期決算を終えると壁に貼られたSTRACチャートに成績を書き込み、全員でお互いの経営分析を行なう。儲けた者、損した者、その原因がはっきり納得させられる。そして、次期が始まる前にSTRACにより経営計画を策定し、おのずと利益を生み出す戦略

をわがものにしていくのである。

⑦ 2日間の研修時間で最大の効果が出る。MGは1人経営制。通算5期分のマネジメント・シミュレーションにおいて参加者1人1人が100回近い意思決定を行なう。ゲームの後半ともなれば、全員が正しい意思決定を習熟し、まさに戦略思考を大いに戦わせていく。たとえ目的とするところは同じでも、集団意思決定制のビジネスゲームとは比べて格段の教育密度を発揮する。

⑧ 奥が実に深い。現在、MGにはジュニアコース(2日)とシニアコース(3日)が用意されている。両者の違いは、ルールに差があること。そしてシニアコースではマトリックス経営計画を学ぶこととパソコン連動を考えることである。今、全国で大の大人が、MG 100期完遂に次々と挑戦している。100期のプレイに耐えられる十分の奥深さが、MGにはあるのである。そして、現在、MGはプロトタイプ(メーカー版)に加え、流通業版、外食業版、建設業版、サービス業版とバリエーションを発展させている。また、英語版による海外進出も、着実に進められている。

※ 今日、MGはCDI社と日本総合研究所の両方で普及啓蒙がなされている。

#### 4. ゲーミング・シミュレーションの限界？

MGに長らくたずさわってきたものにとって、やはり結論は、MGこそ、現時点において一番理想に近い経営教育マシンであるということだ。

実際、中小企業のトップみずからが、MGの効果とその思想性を確認し、社内に徹底導入することによって、利益拡大体質の経営革新に成功した事例が、日本全国各地に見出されるのである。

今のところ、経営のトータリティを身をもって体験させる研修は、MG以外にないのである。この点でMGは、これまでどちらかというと部分管

理技法の修得に終始してきたわが国の企業内研修体系にまったく新しい息吹きを注ぎ込んだといえる。すなわち、企業内研修の入口と出口が、MGの担当するところとなる。まず、新入社員に経営とは何かを教え、最後に幹部昇進の条件として、断固、利益を稼ぎ出すマネジメント能力をビルトインしようとするわけである。

しかし、ここへきて問題となるのは、大手企業における企業内研修担当部門の位置づけと意識である。はたして、こうした研修担当部門は、次の経営者を育成するという使命をはっきり背負されているのだろうか。答えは、はなはだ否定的である。

MGも含めて、ゲーミング・シミュレーションは、いわゆる階層教育の一環として採用されるのがほとんどである。これでは、企業をふるい立たせる本当の研修にはなりがたい。

理由は2つある。1つは、研修を受けない上司が、研修を受けて活性化して部下を、正しく受け止めることができるとは、とうてい思われぬ。上司が受け止めてやれない研修など、およそナンセンスである。

理由の2は、当該階層に昇格していなければ、ゲーミング・シミュレーション研修が受けられない、という事実である。若くして、この研修を受けさせてやれば、どれほど能力が発揮できるか知れないという機会損失を、研修担当部門は少しも気づいていないのである。口では人材育成と叫びながら、彼らの実際にしていることは研修屋という職人芸に溺れているだけである。

世の中は大きく変っている。戦後の産業界が金科玉条としてきた終身雇用・年功序列システムの崩壊も目前にせまっている。それを見越しての第2次ベンチャービジネスブームは、どうやら本物である。

まさに、ゲーミング・シミュレーションが必要な時にきている。それを最初から限界をもって受け止めるとしたら、これほど無駄なことはない。