

組織集団の高機能化と活性化のための マネジメント手法に関する考察

The Consideration on the Principles and Policies for the Effective Management of
the Activated and Higher Performing Organization

小笠原 宏*

Hiroshi Ogasawara

臨機応変な運用対応により成果を上げてきたビジネス・ゲーム演習の多様な知見を基に、組織活性化と機能性発揮に役立つ手法を考察したところ、ベクトル理論、ポートフォリオ理論など、異分野の重要定番基礎理論との共通性と重要な示唆が含まれていることを示し論考する。併せて豊富な実験データ供給源であるビジネス・ゲーム教材の意義と方向性も示す。

キーワード：組織活性化手法 ベクトル 分散投資理論 ビジネス・ゲーム

I. 烏合の衆（ただの寄り合い所帯）でなく、戦える軍団（機能する組織）へ
組織が、想定したミッション達成のために、いかに効率よく機能し、邁進できるか。この課題と対策こそが、組織行動を分析し考察する第一の目的であろう。

しかし、組織として、集団として「効率よく」「成果を上げる」ということは、どのように機能することなのであろうか。目的は同一であっても、それに向かう方法及び対策は、自ずと異なるはずであり、多様なものが上げられる。また組織としての継続した活動を考えた場合に、最初と最後つまり、組織、集団化した初期時点と、設定した目的が達成できたあるいは、評価時点がきた終末時点だけを考える、単純な1期間モデルであるならばその評価も効果測定も簡単である。しかし、現実には集団は、様々な理由からの解散が来るまでは連続的に継続して活動を続ける。その解散や消滅自体も、構成員の強制的な喪失（死亡や逃亡、離脱）が無い限りは、構成員の出入りや入れ替えが継続的に繰り返されて、いわば生きながらえるのが常である。人格として想定されたような説明をされるが、解散（消滅）自体も、組織にとっては、選択肢の1つとして存在する。

そういったことから、集団、組織を1つの主体としてみることも可能であるが、1つの社会の縮図として見ることも可能である。つまり、全員がお友達でしかも仲良しであるというばかりではない。組織自体に対する共通の帰属感覚というものも確かにあるだろうが、友達や恋人、夫婦

なり家族など、結果的にひとまとまりとして機能する集団的な複数人の集まり、あるいは関係を見てわかるように、諍いやけんかは起きるし、そこまで深刻な問題にならなくても、意見や見解の相違、全体としての選択肢や、行動プラン自体はいつも同じであるとは限らないのは自明である。その中でも、実際の選択肢は1つ（もっと簡単にいえば、イエスかノーの二者択一）であることを考えれば、自らの意思や考え方からして、組織全体の行動プランと、構成各人の行動プランとは必ずしも一致しているわけではないといえる。いつも同じとは限らないし、いつも異なっている訳でも無い。

結果的には、内部で議論をしてお互いに相手を説得するかしないかのような図式になるのだが、現実には全ての構成員が、納得して妥協あるいは、合意して受け入れた行動プランにならなければ、現実には機能しない。全ての構成員が運命共同体として責任を相応に受け入れ、成果も相応に分かち合うということによって実際の行動プランは実行に移される必要があるからである。このような経緯を考えれば、「組織としてうまくやる」ということの中には、不可避的に意識の相違、見解の相違、価値観の相違という事実が存在するという現実をどのように理解してとらえ、対処法なりを考えていくことが、組織行動の分析の目的なのだろうか。簡単にいえば、「仲良シクラブ」「友愛組織」のように、いがみ合わないで、そしてそれぞれに満足度が高い状態で、連続した組織行動の意思決定を行い、実践し、成果ができれば分け合い、失敗すればともにこれも分かち合いということが出来ればいいのだろうか。時折、組織行動の分析の目的はどこにあるのかという非常に微妙な問題に突き当たる。

筆者は、経営管理教育として事業運営をどのように効率よく行って利益を上げるかを研究し、考察してきた。特に財務管理的な分野からの分析アプローチが専門領域であるが、それらの研究と考察から得られた成果を、教育として還元するために、ビジネス・ゲームという演習方法を試してきた。その中でも組織行動として、企業の連続した事業展開として、様々な知見を得ることができた。基本的に、様々な事業分野で、独自のビジネス・モデルと昨今は言われる、利益創出の仕組みを、受講生が数名で事業主体を組織して、経営して成果を上げていくという仕組みの演習が、いわゆるビジネス・ゲームあるいはゲーミング形式の授業プログラムなわけである。

II. 組織行動の意思決定及び結果の影響の考察

参考文献 [1] のような、組織行動に関する研究書や指南書のようなものは数多い。それらにおいては、組織が最大限かつ、効率よく機能するための処方箋の類と、そこでのリーダーの役割と、リーダーに求められる資質及び行動原理が、過去の組織行動事例の知見に基づいて提案されている。人の集まりである集団、あるいはグループは、そのままでは単なる人の集合体と大して変わらず、単に「群れている」あるいは「つるんでいる」状態といえる。それがあある特定の効果や、成果を生む、「ある役割を担って」「機能する」集団いわゆる「チーム」という存在になるにはどうす

ればよいかに関する研究及び議論は興味深いものである。そういった示唆に富む議論に接してうなずくことも多いのが事実だが、企業という利益創出を目的として、そのために組織された集団の運営を考えたときは、どういう意味で機能するのか、成果をどう測るのかといったところでは根本的議論に立ち返って認識する必要がある。

「仲良くやる」「うまくやる」といった表現で、組織行動を分析し捉えた場合、同書でも説明されているように、異なる背景、知識、価値観などを備えた多数の人間が集まってできた集団組織においては、当然ながら、良くも悪くも構成員の個性が、時には衝突を、時には融合して、組織として挙動をしていく。従って、一つ一つの事象に対する組織としての対処の仕方や理解の仕方にしても、全ての構成員が常に一致した見方をするというのでは無いだろう。集団を構成する複数の人間は様々で、集団自体が、社会の小さな縮図の1つでもあるわけだから、ある組織の担う役割や、目的に共鳴し、賛同して当初は集まったにしても、同一のコピー人間が集まっているわけでは無いのだから、完全に一致した考え方やとらえ方ができるとは限らない。実際に、現実社会において、誰もがふり返ってみれば容易に気づくように、同一人物であっても、気分や環境そして、それまでの事象の流れ等から、似たような事象に遭遇した場合（現実には、二度と「同じ」事象や環境は、厳密はあり得ないが）でも、同様の意思決定や判断をするとは限らないのだから、ましてや他人の場合にはなおさらであろう。正に個別での、集合体でも、同様にケースバイケースであり、それぞれの状況に応じて「最良の決定」をしようとするのが確かなだけであって、結果的に「成功」する選択をするという保証は無いわけである。むしろ指針として考えるならば、正に臨機応変であるべきであって、画一的な判断をすべきでないというということである。つまり外形的に、同様の意思決定をとっているようにたど見えたとしても、「同じ」思考プロセスを経た上での意思決定ではないということである。

こう考えると、組織行動における最良の意思決定を行うにはどうするかという次元での議論は、ある意味混迷してくる。「仲良くやる」ことと、対象とする主体にとって最良の選択をすることとは、無関係と認識しなければならないからである。もちろん、組織が、「仲良くやる」ことが目的であるというのなら、議論は容易に見えてくる。しかし、[仲良くやること]はここで取り上げる経営管理や、利益獲得集団としての企業という組織を想定した場合には、全く意味をなさない。それこそ、お友達関係、人間関係の、円満構築が最大の努力目標と言った、いわば友愛組織の運営法という、全く別の次元での議論になってしまうからである。それこそ企業という組織の議論とは全く関係のない議論であり、それは筆者の目的とは異なる次元の問題である。

従って、「企業組織」というものを、付加価値創造をもって、収益最大化を旨とする集団としてきちんと認識するのであれば、そのための最適、最良の意思決定、すなわち「利益を上げる（儲ける）」ための行動をどのように決めて実践していくかという意思決定の問題が考察対象で有り、その目的のために機能する集団をどのように運営するかということが、ここで議論しようとしてい

る問題である。「機能する」ことと、「仲良し（友愛）」という要素の両立が出来るかどうかという議論は当然あるだろうが、そこに入り込むと問題は混迷してしまう。そして現実には、混在しているような議論や問題設定が多いのも事実であろう。

いわゆる機能する集団としての「チーム」が機能する場合の、構成員同士の人間関係と、組織としてのたとえば利益創出という目的を機能するか否かの問題の間には、確かに因果関係というか、少なくとも影響があるように見える。しかし、成果の善し悪しという結果評価からさかのぼって原因を捉えたときに、構成員間の多様な人間関係（上下関係や従属関係など様々なものが考えられる）から生じる様々な精神的な動きやストレスそして満足度など感情的な部分までもが一概に、例えば多ければ良くて、不足ならダメといったような、因果関係を説明するようなとらえ方は、指針として聞くならば、とてもわかりやすく有用な内容に聞こえるけれども、それはやはり単純すぎる見方であり、一つの知見からくる説明に過ぎないと考えるべきだろう。そういったとらえ方が、物事を、外形的な特徴の類似性を重視するあまり、結果的に表面的な理解しかできていないことに通じる。まさに、かような説明、認識は、因果関係を、結果論的に説明する手法として、一見分かりやすく、納得できる、安心できる見解であるが、実は事後的な後付け的な説明に過ぎないという意識を持つことはとても重要である。そこから、「そういった対策やアドバイスを導入すると、組織環境やコミュニケーションが格段に向上し、機能する集団としてプラスの効果のある雰囲気となり、組織のより緊密かつ生産的な人間関係が醸成されることになる」といった類の、実質的に意味をなさない曖昧なアドバイスのような進言が、結論として繰り返されることが多いと感じるのは現場で奮闘する者全体に通じる思いではないだろうか。

この類の説明や知見に基づく進言は、非常にわかりやすく、具体性を備えるゆえにある意味厄介である。かようなアドバイスなり知見に従った「改善策」をとっても、思ったような成果がでなかったような場合、その知見から導かれる命題自体は正しいのであって、それに対する対応策が、不十分なのだという、とりとめの無い判断や評価をとりがちなのが問題なのである。どこまでいっても、解決策など無いこの問題のループに入ってしまうことは出来ることなら避ける方が望ましいともいえる。そのためには、その類いのコメント、アドバイス自体が間違っているか否かといった事後的判断を簡単にすべきでなく、1つの「知見」に基づくご託宣の一つとして理解して、それ以上の深い意味や示唆をあえてとらないという心構えが求められるのである。その上で、併せて理解すべき重要な認識は、従来の科学的分析アプローチで捉える因果関係の明確化、定式化というアプローチが考え方として板についてしまった結果、その思考プロセスに固執するかのようになってしまい、常識的あるいは良識的な見解や考え方を暗黙裏に忘れてしまっていることが問題になってくるということである。そのあたりのことを、例えばゲーム演習などの繰り返し実践を通じて、筆者は強く再認識するに至ったわけである。そのあたりを現実の目の前のグループ活動や、組織内議論の現場を、演習で目の当たりにしながら、行動の中身と方向性を把握、分

析を試みた時に、1つの端緒を与えてくれたのが「ベクトルの考え方」である。主体の意識や行動を、ベクトルになぞらえてとらえてみたとき、組織行動の理解、説明に大いに示唆に富む見方を提供してくれる。組織行動における効率性を高め、機能性を発揮させるための行動指針についての議論を進めてみると、様々な方面での重要な議論に派生可能であるともいえる。例えば経済学における「市場の失敗」の定義及び議論に関連性を見いだしたりできると実は考えられる。そのあたりの関連性に関する議論は、本稿の目的から外れるので、詳細な内容はここでは立ち入らないが、効果測定（何が役に立って、何が役に立たないかという評価及び判断）が、何事も求められることを思い出してもらえば分かるかと思うが、その峻別はある意味難しいことは誰もが経験済みであろう。特に、人間行動や主体意識といったレベルまで考えてみると、簡単に効果の有無を決めることは、難しい以上に、大いなる非効率を起こしてしまうと言う事実である。簡単に峻別できる基準が確かに望ましいとは誰もが思うのであるが、事実上その行為、考え方自体が大いなる過失発生の要因の一つにもなるということなのである。これは組織行動、集団行動の場合の解析における指針の重要なものになることが、筆者も多くの実践における知見をみた場合に、改めて感じたことであり、本稿の結論の一つともいえる。そこに至る非常に多くの組織行動の知見される現象を理解しようとした場合に、このベクトルになぞらえた考え方は非常にわかりやすいものであると認識した次第である。そのあたりの解説を以下では触れてみたい。

Ⅲ. 組織の力とエネルギーをベクトルの分解と合成の観点から見てみる¹

ベクトル（参考文献 [3] が大いに参考になる）とは、一つの表象的に示された、矢印である。起点と終点と方向性を示す矢印で簡単に示される。理論上、直線（線分）には、面積などがないわけだから、太い細いは何ら特性を示さない。ベクトルは長さをもって、その大きさを示すのが基本である。もちろん、ここでは数学的な概念である、ベクトルを厳密になぞりながらそれを模して説明、解説するつもりはない。抽象的な意識や感情といったある意味抽象的でありながら、構成員たる主体の意思決定行動に影響を与える要素全般をベクトルというものに置き換えて考えてみるということである。そしてその主体の複数の集まりとしての組織体の全体としての意識や行動を、結果的に生み出していくというそのままに影響及び統合された方の形態が、ベクトルの合成といった考え方と非常にイメージ的につながり、分かりやすいということである。

投資家であろうが、経営学者であろうが、一般的に業績の良い企業を分析対象として、その業績好調要因を細かく解き明かそうとする。数字的に、売上実績が好調で、利益が計上がされている良い企業体の場合には、外から見て、成功パスをたどっている組織の行動原理や意思決定の仕方に何か特別なノウハウがあるのかが、強い関心対象であり、その要因や理由をできるだけ明らかにしようと分析する。逆に、良くない企業の場合は、失敗なり低迷の「理由」や「原因」を明らかにしたいと考える。それらの分析や考察を進めながら、何か、意思決定や情報処理、組織の

マネージの仕方や、リーダーシップ論まで話がひろがり、成功のためのノウハウや流儀を体系化してみることを、投資家や学者、評論家は目指す。筆者が実践する経営教育としてのビジネス・ゲーム演習という、仮想経営演習においても、数字的に利益がでたり、市場シェアがそれなりだったりといった、経営指標的にみて、良好と見える経営を行っている会社（グループ）があると、なぜそれがうまくいっているのか、成果を上げているのかという要因分析を試みて、何らかの結論を常に求めようとするのも全く同様の目的である。

ちなみに、ビジネス・ゲーム演習においては、演習開始時に参加者に周知させるように、投資家という視点から「どのグループに引き続きその事業体の経営マネジメントをゆだねるか」という判断の候補として引き続き選ばれることが重要な目的であること、それが事業組織としての評価基準であることを認識させる。そして、その決定、評価は、所定期間の仮想経営結果を、各種の財務データふくめた業績データに基づいた、グループ（経営陣）自らの経営分析と、将来見通し及び今後の戦略案などを、各自の裁量において自由に作成させたものを、一堂に会して皆の前で発表し、質疑応答するという流れが基本的なものであるが、それが演習におけるハイライトとなっている。そこで、投資家からの最終判断に望むという厳しい判定の場がハイライトとなる。教育訓練を行う側（スーパーバイザー：教員側）は、単純に事実であるが、まったく無機質な業績データだけで、事業体としての個別企業の善し悪しを判断しない。もちろん重要な尺度（売上、利益、市場占有率等々）として参照するが、十分条件とはならない。事業体としての、将来性や継続性という重要な評価軸からの考察と分析を最も重要な尺度として入れている。組織の持つ潜在的な部分を含めた生存能力全般とでも表現すればよいのだろうが、その組織のもつダイナミズム、エネルギーのようなものこそが、組織としての存在意義に通じる重要要素であるという基本的な考え方を重視しているからに他ならない。もちろんこの視点からの評価や考え方は、ある意味非常に難しい部分があるのも事実である。統一された尺度や指針などは、結論的にいえば存在しないと考えた方がよい。

発表全体の評価の際には、各グループ（仮想事業体）が上げた実績なりを示す経営データ（財務諸表の類の実績データ）から、客観的に読み取れることに加えて、アジェンダ・シート（各グループにおいて每期提出を求められる討議内容記録）との付け合わせなどによる、実施された戦略意思決定の等の背景要因分析を、スーパーバイザー（ゲーム演習実施者であり、評価者）が事前に実施し、その上で当事者たる集団グループのプレゼン及び説明を聞き取る。必要に応じて質疑も行うわけだが、実際のゲーム演習における様々なプレゼンの内容を見てみると、全くこちらの想定や見極めと異なるかあるいは見当違いの内容になっている場合が多いのが実情である。もちろん、成功要因、失敗要因双方の分析において、「正解」なる説明や解説はものは無いと言える。実際には、全て後付け的な説明、解説、解釈になる場合が多いということである。「事実を述べている」ということであるならば、当事者たる彼らのつたないあるいは未熟な解説や説明こそが「事

実」であり、発表者に、作為や悪意があるわけでも無く、それこそが正直な姿と言うのが正しい理解であるといえる。

つまりは、そこで実行されている因果関係や要因の分析が、いい加減ということではない。むしろ事象毎に特段の関連や、因果関係があるわけではないからというのが最も正しい説明ではないだろうか。つまり、結果から要因、原因にさかのぼるといふ、極めて当たり前の作業自体が、そもそも誤解なのかもしれないということである。当初は、因果関係を「想定」し、明らかになることを「期待」して分析、考察を行う。だが、そこにはおのずと限界あるいは無理があるのだという認識が必要なかもしれないということである。そのことを認識しないと、無限の答えの無い堂々巡りの罫に多くの場合はまってしまうことになるということである。

そこで、ベクトルという考え方を導入して現実の、組織行動や因果関係を見てみると、その中身や構造について全体像がよく見えてくるようで興味深く、とつても示唆に富んだ見方ができる。同時に、明解な解釈が可能となり、行動の中身やつながりに対する理解が進むことがわかる。以下は、ベクトルという考え方をを用いた、組織行動分析の一つの試みである。

視覚的に図で示すとわかりやすい部分もあるので試みに図 [A] [B] のように示してみる。実際には、動的な一連のシーン（映像）としてとらえることが最も重要なのだが、静止画で示すのは難しい。伝わりにくいかもしれないが、是非とも、動画であるかのように想像してもらいたい。

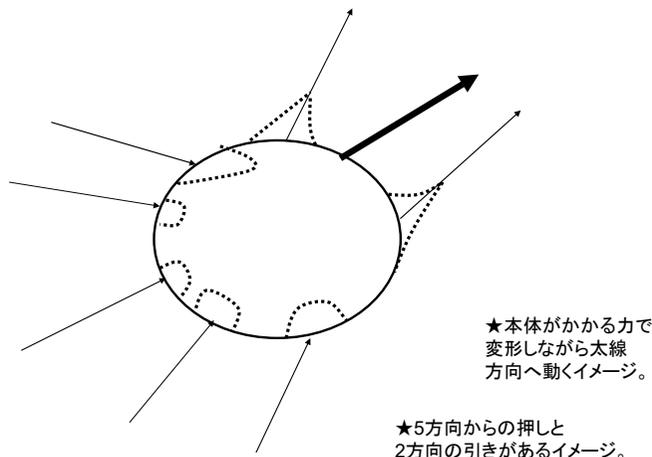
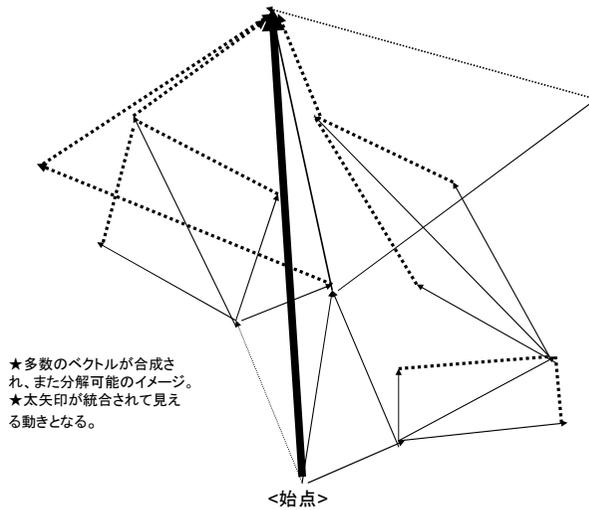


図 A



図B

ベクトルになぞらえた考え方は、組織行動の、ある意味原因と結果の関係を説明するのに役立つと言える。ただベクトルの考え方をそのまま適応してすべてを説明するつもりはない。ここでいうベクトルは、何らかの事象なり、主体行動に影響や関連、効果をもつと期待される要因や、因子、事項などすべてを指すもの、イメージするものと考えて欲しい。その上で、ベクトルというものをイメージしながら、複数の因子や力が、「合成」や「分解」という状況を通じて事態が発生すると考えれば、行動様式の説明が理解しやすくなるのではないかと考えたということである。

図に示したのが、良く目にするかたちのベクトルの考え方を使った表現である。平面において、異なる方向に力がかかったばあい、その対象物は、二つのベクトルの、平行四辺形の対角線で示される方向に移動する。ベクトルは、その線に太い細いはなく、力などの大きさは、そのベクトルの長さで表される。この「合成」としてのベクトルの使い方と逆なのが、「分解」するベクトルである。一つの方向と長さをもった、ベクトルは、それが対角線となる平行四辺形の二辺に分解される。この平行四辺形は対角線が同じだけで、まさに多数のバリエーションが可能である。さらに図Bである。これも概念図として図示してみた。球体で柔軟な物体の移動をなぞらえた図とした。この対象物を点線で表した矢印の方向に動かしたいとした場合、まず考えられるのは、その目標とする方向を示した同一直線上を後ろから押す力が求められるだろう。その場合、ここで機能しているのは一つのベクトルといえる。それが最も簡単でわかりやすい答えである。今その対象物を例えば五人の人間が動かそうとしているとする。五人の人間が、一列になって、直線上に後ろから押すということがある意味最も手っ取り早く効率的であると当然考えられる。複数の働く力が集約、統合されて結果的に一方向に力がかかれば、対象物は動くし外形的には、一方向

の力しか働いていないように見える。だが、そう見えるだけであって、実際にはそのような簡単かつ分かりやすい場合だけではない。現実の状況を想像しながら、考えて見れば良い。直線上の一点に力を集中するという意味において、まさに真後ろからの力のベクトルに集約する形で、五人が押してやるという形が単純に目に浮かぶ。結果としての動きだけをみたら同様になるが、動かす時の力のかけ方は、進行方向から、引くという力のかけ方も可能である。そうすると、例えばひもを付けて、五人それぞれがひもをもって、引っ張るという場合も可能であろうし、全員同じでなく、引くのと押すのと混在した力のかけ方も可能である。このように、多くのバリエーションが力のかけ方はあるわけで、押すのと引くのとが混在するという場合を、図示したわけである。さらにいえば、常に引く、押すのかけ方に、固定する（続ける）必然性もない。動かすという行為に参加している主体の意識や考え方が、より効率的な作業を意図するのであれば、移動中の状況に応じて、内訳も変わってくる、あるいは変えなくてはだめだろうということである。この図に描いたように、対象物が押されるところも、引かれるところも適度に変形して、移動しているというイメージを例示したが、実際には、材質の違いにより、形が変わらない場合もある。要はこのように、真逆の力を使いながら、それぞれ全てのベクトルの合成として、対象物のこの球体は移動する力がかかっているのである。球体や車輪のような形態物で、当初は静止状態にある場合も想起してもらいたい。球体あるいは円形だから、回転して一方向へ転がっていくわけだが、動き始めにかかる力が最初は対象物の質量が大きい場合などは、それに応じてかなり大きくなる必要がある。一度動けば慣性モーメントがつくので案外楽になるということもある。逆に制御するときに大きな制動力（反対方向のモーメント）などが必要になる。これらの事例を思い浮かべれば、実際の組織行動の意思決定と現実行動の態様と似ているように思えてならない。あらゆる意思決定としての、数々の連続したアクションプランの選択を、組織は最終的に細工し、実行する。その結果が当初の想定通り、あるいはより早く大きな成果がでたと判断された時点で、その当初の意思決定なり、行動選択は、良い（あるいは正しい）選択を行ったと概して評価される。結果よければ全てよしとは言わないが、多くの場合至極簡単な話である。そして思った通りの結果が想定の内時間でなければ、当然ながら行動プランの廃棄及び変更という意見が出てくる。当初の意思決定に批判や否定の意見が出てくる。こういった一連の評価と行動が繰り返されるわけだが、通常は、「良い」決断を行ったと評価された事例を踏まえて、どうすれば「最適」あるいは「良い」選択が出来るのかを人々は盛んに議論している訳である。

その過程で、様々な問題の、因果関係の特定化と分析が行われる。まず結果を特定し、その原因を解析し、因果関係の特定及び説明が繰り返される中で、結果として様々な数値データを使い、統計的手法を用いた分析を行い、そこから抽出された意思決定プロセスなどが考察され、提示されるということが繰り返し行われたきたわけである。かくして結論的にいえば、このように繰り返されるアプローチ全てが、事態の因果関係を上手に説明できて説得的なものであったとして

も、実際に当事者が実践応用しようとする場合には、当然十分条件的なものでなく、必要条件的なものでしかなくなっていないといえる。知見をもとに、背景を考察することには現実的な示唆は含まれているとはいえ、説明するのに都合が良いとだけのようにも見える部分も多い。当然の結果なりの一つを取り上げて議論しているに過ぎないとも言える。

ベクトルを使った解釈を援用して「合成」を多様な要因の「統合」に、そして「分解」を「要因分析」に置き換えて考えてみる。ある一方向のベクトルを一つの結論、行動に擬して捉えたとき、それが発動されるのは、その方向からの「押し」であろう。そういう意味では因果関係は明確である。だが、問題は、その方向からの原因たるベクトルが、実際には様々な方向に向かった個別ベクトルの合成として生じているという理解である。つまり、非常に多種多様かつ複雑なベクトル、時間経過によって大小さえも変位しながら働く。それらがベクトルの合成として最終的にその一方向のベクトルに集約されるという様相である。そういった図式を想起することで現実に起きている原因、結果の関係をより分かりやすく理解できるだろう。それぞれのベクトルを発するのが、個別の要因である、主体意識と考えてみよう。その主体はすべて、先ほど球体が移動する例で、図を使って説明したように、この球体を特定方向にともかく動かしたいと思っている。そこで単刀直入に、まずは、直線的な力をかければよいと考えるだろう。しかし、そこに他の主体、それも単数で無く複数の、そして継続的なあるいは断続的なベクトルも加わっているとしよう。その時点で複数のベクトルが結果的に合成されて、あらぬ方向あるいは、当初ストレートに想定した方向とは違った方向に動くようなことが起きる場合もあるだろう。現実の組織の全体としての行動が、正にこれと同様に見えるといえる。

つまり、進みたい方向へ一番効率よく作用するのは、真後ろからの押しか、同方向の引きである。その一方向の力に様々な力が合成されて見た目はその一方向へ押ししているかのごとく見えるということである。そう考えてみると、複数の人間が、共同して対象物を、皆で一斉に対象物を動かそうして力をかける場合、まず対象物に群がり、いっぺんに押すということも可能だろうし、中には進行方向に回りこんで引っばるという行為も可能である。多様な力のベクトルが合成されて、前進したとしても、当初に想定しただけの動きが確保できたかと言えば必ずしもそうはならない。単純な足し算には、ベクトルの場合ならないからである。これだけの力をかけたのだから、これだけの成果や動きが生じるはずと期待しても、ベクトルの合成を考えれば、動きの大きさが、予想以下になるばかりでなく、狙った方向とは大きく異なった方向へ動くこともあり得るだろう。真逆のベクトルまで、合成された結果として生じうる。通常の場合、様々な方向から、大小の力で押されたり、ひっぱられたりする。対象物（組織集団）の動きと、構成員たるステイク・ホルダー（利害関係者）の関係に置き換えて考えれば良い。また、一連の作用、反作用という考え方もいれてみると良い。つまり作用と反作用は同時に起こるということも想起すれば良い。物事の効果には、良いことだけでも、わるいことだけでもないという認識も大事である。評価軸が変わ

ればまったく見方や評価は、同じ事象でも大きく変わってしまう可能性があるというだけである。もちろん認識時点にもよって違いがでてくるだろう。主体の個別の行動を考えてみれば、まさにここでイメージする姿が想像できるだろう。そして面白いのは、個別の主体の意識、目的は、「狙った方向に動かしたい」という意図で一致しているということである。

さらに、別の概念を分析に援用して、イメージを広げてみよう。ベクトルという考え方に加え、現象理解に役立つようなのは、化学反応で使われる「触媒」という存在である。理科実験で、二酸化炭素の生成と、酸素の生成を経験する。² 空気より重い二酸化炭素と、空気より軽い酸素など、その生成方法と採取法が大きく異なるなど、実験の中身も異なるものであるが、どちらも代表的な化学実験で有る。化学反応のおもしろさ、凄さを目の当たりにする実験として印象深いともいえる。その二酸化炭素生成実験は、石灰石に、希塩酸を混ぜると、ぶつぶつと気体が生成されて出てくる。これら二つの材料は、使った分だけ化学反応の結合がおきて、二酸化炭素が生成される。ところが、酸素の場合の実験は、過酸化水素水という液体に、二酸化マンガンという黒色の粉末を投入することによって、相当の発熱を伴って、過酸化水素水が自己分解ともいえるような状態となり、そこから酸素が分離して出来てくるというものである。前者が、材料という概念で実験資材を呼べるのに対し、後者の酸素生成実験においては、材料という概念だけでなく、その黒粉末は、量や状態が変化するわけではなく、一種の刺激というかインパクトを過酸化水素水（材料）に与えて、化学反応を進めさせるというものである。

明らかに、触媒と呼ばれるような効果や役割を果たす素材は、単純に材料とは別のものと言えるだろう。つまり、組織において、集団で機能するということになぞらえてみるならば、熱がでる、あるいは構成員自体は変わらないが、その主体のやる気等の意識という面において、新たなベクトルを発生させるとでもいえるような効果なり役割を果たすとたとえられる。そして、組織全体として、一つの成果を求めたアクションを起こさせるような役割を果たすような主体（ベクトル）が必要であるということに類似点を見つけられるといえる。この触媒的な主体がもちろん一人である必要は無いし、それが必ずしもリーダーである必要性があるわけでもない。もちろん、元来、たとえとして触媒効果を果たすような意識や行動力、影響力を備え発揮することがリーダーに求められる資質であるという言い方も可能であるが、それはリーダーにだけ期待される役割ではないだろう。しかも、一人である必要も当然無いし、固定化する必要も無い。効果を誰かが発揮すればよいともいえるわけだし、結果的に、効果が組織構成員全体に広がれば良いと言える。また、固定化する必要がないというのは、同一の主体でも、「気分」や「意識」という一見つかみ所のないものかもしれないが、人間である以上、気分や意識は変化する。常に触媒効果のような役割を果たすべく個人が意識することは必要であるとは言えるけれども、結果的に、触媒効果と思しきものが現出しても、それ自体が特定個人の、また特定の行動やベクトルに帰することは出来ないことの方が多いのでは無いかということである。一方向のベクトルは、任意の複数のベ

クトルに分解することが可能だからである。ある意味、ベクトル合成をしようと思ったからといって、期待通り出来るわけでもないし、合成しようとしなくても、結果的に合成されてしまうものであるという認識と理解が必要なのでは無いかということなのである。それが同一主体が常に触媒ある必要が無いということであり、常に触媒で有り続けることも無理であることの理由でもある。常にそういった役回りを果たすことを期待される続けると、例えばプレッシャーのために疲弊してしまい、萎縮してしまうような場合もあるだろう。化学実験における触媒は、それ自身が量的、質的に変性してしまうことは無いが、人間の場合は、感情、感覚という精神的要因があるのだから、外見上は同じでも、変質してしまうことが当然起こりうるということである。こういった解釈を考えながら、考察すると、先にも述べたように、集団がいわば「チーム」として機能するためには、構成員が、全て触媒効果のようなものを常にでは無い、出来るだけ発揮しやすいような環境を整備するのが重要であると言ったアドバイスなり指針につながってくるわけである。もちろん具体的な方策に確固たるものがあるわけでは無いだろう。まさに、組織の構成員全員の、意識の問題として、後は個別方法論として議論されるポイントとなる。

目的が一緒でそちらにむかうベクトルの方向性は同じでも、当然ながら個別のベクトルとしてのアクションプランというか行動計画は、多種多様なものになるだろう。各主体の考察の前提条件が異なる場合、たとえ目的が同じであったとしても対応策は異なるのは当然のことだろう。つまり、意識が芽生え、構成員主体全員が活性化されればされるほど、容易に意見の一致をみることもあるだろうが、逆に激しく衝突することも起こりうる。むしろ意識が活性化すればするほど議論は白熱するだろう。先のベクトルを参照した説明のように、個々のベクトルの方向性が、異なる場合は当然起こりえるし、大事なのは、その最終的に合成されたベクトルの方向と力の大きさがどれくらいになるかある程度予測することである。もちろん最終決定に至る、戦略や方策の選択における議論が、激しければ良い、少なければだめということでも無い。心的摩擦により人間の意識、感情が主体行動に影響をもつのは事実であることを考えれば、摩擦、軋轢は少ない方が良いだろう。摩擦が最も少ないのは、それこそ、考え方が同一の主体の集まり、全員がクローン（複製）のような、単一的な考え方、発想しかもたないような集団が、もっとも合意にいたりやすいだろう。この摩擦を含めた議論の激しさや摩擦の大小と、最良の選択、正しい選択との関係もほとんど無いだろう。また、一時的に主体全員がクローンのような意識や挙動を備えたとしても、時間経過によって、それらが変化することも当然発生する。状況と、参照すべき情報は時々刻々と変わるからである。このことは日常の社会生活を営んでいれば誰もが体験、理解していることであり、理解し難いことではない。

しかしながら、「目的を達成する」ために考察し、議論し、行動するという一連の行動は、組織の構成員の中で「意識の統一あるいは共有」を図るために、必要不可欠である。そういったエネルギーが感じられない、いわば活性化していないような状態の組織は、単なる人の集まり、すな

わち烏合の衆と同じで有り、全体としてどこへ動いていくのか予想も出来ない。結果的に漂ってしまっているだけという状態もあり得る。この、組織の行動目的が一致しないし共有されていることは絶対的に重要である。目的がたとえ共有、一致していても、その目的をどうやって達成するかという行動計画、プランを構築する議論の俎上にのせると、当然ながら喧々諤々たる議論が出てくる。この状況が、摩擦あるいは衝突という状態であるが、避けるべき事態で無く、むしろ通らなければならない関門といえるものだろう。衝突する意見や具体的行動計画においては、その正誤の判断はできない。将来的な選択可能性も含めた考察を、合理的には考えなければならない。将来何が起きるか分からない事象及びその可能性にしても、推測自体は相当程度可能であり、多くの場合、関係変数を数値化し、統計的アプローチを援用して予測する。それでも万全では絶対にあり得ない。結局、考えられる限りの想定を考え、その場合の対応策としての、多様な行動計画を立案するしか無い。それが最終的に、戦略パッケージ、行動計画というものとして構築され提示されるわけである。目的に達するためのルーティング（経路選択）や、地図上へのマッピング（位置づけ）にたとえることも可能であろうが、目的や結果が一つであっても、その達成の仕方（時間や経路）は、決して一通りではない。結果からさかのぼって見るならば、当然、残された足跡や記録は一つしかないのだから、単一のあるいは成功例なら絶対策の片鱗をも把握可能と言えるし、分析結果が、「唯一」の十分条件を備えた解であると願うわけだが必要条件でしか結局あり得ない。したいことと、できることは分析する視点が異なる次元の話になる。多くの事例分析は、一つの「成功した」事例を取り上げていじくり回しただけに過ぎないともいえる。何より重要なのは、この戦略策定、実行といった一連の流れの繰り返し、事業経営、組織運営に当たっては、自らがその集団に属している限りは「続く」ということなのである。参考文献 [3] などでは、このあたりの集団のとらえ方を、例えば「チーム」と呼び、それが機能することを、「チームング」という呼称で説明しているが（参考文献 [1]）、まさに、うまい表現であると考えられる。

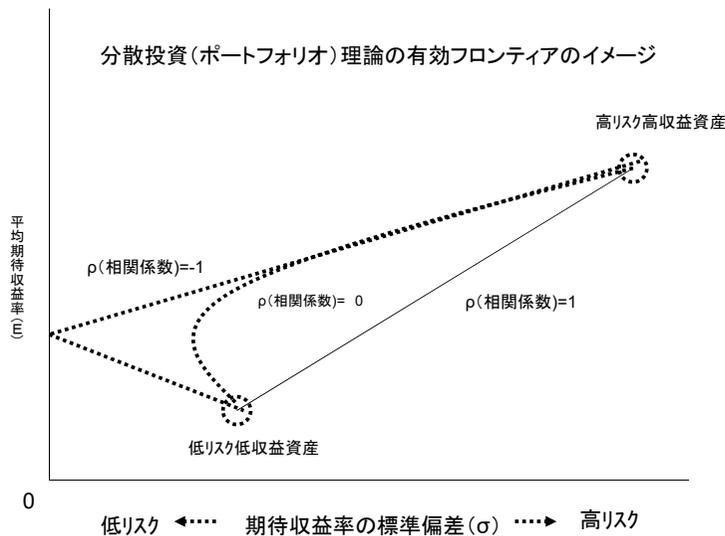
つまり、組織がチームとして機能したとき、組織に対する帰属意識や、従属意識のようなものすなわち「仲間意識」というものがある意味理解されるべき物で有り、これは何も集団行動を選好する日本人ゆえの美德でも、欠点でもない。どういうやり方をとれば、組織が活性化するか、合目的な成果をだすように機能するのか、つまりチームとなれるのかという課題は常に試される続ける課題の一つであるといえる。永遠の期待と夢であり、抜本的な解法は存在しない課題であるともいえる。

IV. ファイナンスの分散投資の運用理論にみる含意

ここまで取り上げたベクトル、触媒といったとらえ方に加えて、金融投資理論の基本としていわれるポートフォリオ理論³の中に、組織行動になぞられて参考になる部分がある。投資理論に、分散投資という手法がある。ポートフォリオとはいう複数危険資産を、所定の構成比率で組み入

れたものである。いわば集合体、組織に相当する。個別構成資産は、リスクと期待収益率等の基本データを伴う。更に資産同士の相互関係としての相関係数といった数値を基にして、構成比率が決まってくる。ここで参照すべき重要な考え方は、理論上、単に分散投資と違って、複数の資産に、小分けにして投資する分割投資を行うのではなく、相対的な投資資産全体のリスク（標準偏差）は、選択すべき複数資産の、変化の関係性や度合い（相関係数）を考慮してえらば、リスク削減効果がでてくるという部分である。最終的には、リスク・フリー資産を導入することにより、分散投資の理論では、理論上リスク・ゼロが理論上達成可能なのである。厳密には、リスク・フリーすなわち価格変動がゼロというものは存在しないが、類似性の高いものとして長期国債などが代用可能とされる。組織という枠組みの中では、いわばぶれない拳動やベクトルを常に持ち続ける存在とでもいえいいだろう。現実にはそういう主体の存在は実在しないかもしれないが、そういう主体が果たす役割、機能というものが、複数の主体（構成員）の作用の結果として現出することがあると考えたらどうだろう。必要なのは、たとえば触媒の作用、機能であって、実物である必要はないともいえるからである。こういった分析フレームワークが、組織行動分析に援用が可能と思えた次第である。つまりリスク及び期待収益率集計の組み合わせをデータの基本にして、リスクの、統計パラメータの一つである相関係数に応じた適切な選択と組み合わせを行うことにより、リスク全体の削減可能とする部分が、組織行動における構成主体の識別や選別において、示唆を与えている。個別のプロファイル以上に重要な点は、個別危険資産間の相関係数である。相関係数は、定義してから計算され、1（完全相関、すなわち完全に連動）とマイナス1（完全逆相関すなわち完全に逆に連動）の間になる。ゼロの場合は、全く連動性が無いことになる。つまり、組織において置き換えれば個別の主体感の連動関係、別の表現で言えば、「絡み方」あるいは互いの影響の与え方に相当すると言えるだろう。それを的確に把握できれば、最も目的（そこではリスクの最小化）となる選択の組み合わせを達成できるというなぞられ方である。

従来、意図的な何らかの連動関係の有無とは関係無く、データの的に計算上見いだせるというものである。組織の場合でいえば、知見の結果という意味である。現実には、金融証券市場では、投資家の思惑とそれに基づく行動により、金融取引は起こるため、結果的に経済主体がウオッチしている対象である全ての資産の間に、何らかの連関性が生じているという見方も可能である。現実には、完全相関という場合に想起されるものはまだあり得るが、完全逆相関になっているものは想起するのは難しい。だが、このことを選択すべき主体の意識に置き換えて見るなら、併せて組成を考える組織あるいは、役割としてのリーダーの視点に置き換えてみるならば、ある事象に対しての反応なり、解釈が全くの裏返しあるいは真逆になる主体をあえて選ぶ、組織に組み入れるということに翻案できないだろうか。もちろんプラス（収益）とマイナス（損失）の相殺効果によって、結果ゼロとなり、いわば無リスクの状態と同様の結果を生むことになるという場合も考慮し、受け入れるということである。



図C

ここで一点留意すべきことがある。先の分散投資理論において、マイナス1の逆相関を持つ対象を組み入れることで、無リスクになる組み合わせが達成可能だということだけに、多くが気をとられがちである。現実の資産群は、高リスク高リターンのプロフィールをもつ資産と、低リスク低リターンのプロフィールをもつ資産の事実上に二極分化していると考えられる。この二極の間を、投資家の裁定行動によって、各資産のリスク、リターンのプロフィールは、変化しながら、選択されて、二極間を移動しているといった様相を現実には想像する必要がある。その場合、リスクは収益の源泉である（同時に、損失の原因でもある）という側面を理解するならば、リスクがゼロという状態、平均分散平面でいえば、横軸（リスク＝標準偏差）ゼロによって、縦軸（平均収益率）に一致するところに有効フロンティアが接してしまったような場合は、ハイリスクハイリターンの資産が達成したかもしれない期待収益率よりも必ず下になる。即ち、より高い期待収益率をあきらめる代わりに、リスク軽減効果を得ているというのが正しい理解である。つまり、何らかの代価がきちんとかかっているということなのである。

このリスク軽減のためのいわばコスト負担ということを理解することは重要である。何の代価もなく、結果的にリスクのない高利回りができるような投資選択手法などはないのである。連想される組織行動における指針に対する見解としては、メンバー構成の様態を考えたときに、目的が全く異なるという意味でなく、方向性や予見及び効果が多様であり、中には他と一致しないあるいは、阻害効果を持つような多様な発想から導かれる行動計画がともかくたくさん提示されそれらが議論され、もまれることが必要であるという言い方も可能ということではないだろうか。構成員の内訳を考えたときに、構成員の異質性を排除し、コントロール、管理のやりやすさとい

う観点から、心技一体、クローンの集まりが理想とするような、主体の集まりを組織化しようとする、あるいは異質な主体の意識や考え方を合わせるように教育トレーニングを行ったり誘導したりするということが考えられがちである。だが、むしろ分散投資理論が示唆するのは、クローンではない、多種多様な、しかも場合によっては、お互いの不協和音や軋轢を生みかねないような思考をもつ主体を集めることの方がより活動的かつ生産的選択ができる組織になる、あるいはそうすることが必要であるということである。相互の反発や、衝突、攪乱といった避けるべき要因が、多様な構成員がそろったうえに、各自が最大限自らの思考活動を最大限に行ったら、組織内の軋轢や不満不平が出てくるかもしれないことは容易に想像できるが、何より「組織の任務の定義がしっかりし、それが合意され、しかもその実現が共通の目的で有るとコンセンサスができていく」という重要な前提が満たされてるのなら、様々な方向性を備えたベクトル群のどれもが関わった上で結果的に合成された一つのベクトルができあがるという構図である。つまり「無駄なベクトル（意見、見解）」、不要なベクトルというものは無いということ、多数の混沌としたそして結果的に合成されて一つのベクトルに集約されているとするならば、簡単に無駄だとか、不要だとかいって無視、排除する必要は無いだろうということのように思える。合わせて組織のリーダーの役割やその管理手法がどうあるべきかといった議論につながる部分でもある。暴走したり迷走したり、停滞しないように、機能する集団にとって、リーダーという役割は必要であるともいえる。だが、リーダー的役割すなわち「組織をまとめる」という役割を、組織全体の構成員が共同して担う結果になるということではないだろうか。誰かが「まとめる」のではなく、組織が「まとまる」ということである。また、構成員全体の中に、無駄な人はいないという考え方と同様に考えれば、潜在的に触媒的な効果をもっているともいえる。主体の行動を発起させる中に、「感情」や、「気分」は重要な要素である。どのようにどれだけ関連があるかは明確なことは言えないが、関係や影響があることは誰も否定できないといえる。それらが時間とともに、環境の違いにつれ、変化していくのであるから、触媒効果が発揮されたりされなかったり、また触媒効果が複合的に生み出されたり、相殺されてしまったりとまさに時々刻々と良くも悪くも変化することに、法則も規則もないように思える。最終的に一つのベクトルに集約合成されるにしても、それを結果としてとらえ、そこからさかのぼる形で原因や構成要素の分解を試みるとしても、唯一解、展開図などはあり得ないといえることである。いろいろな展開図、連関図がかけられるだろう。どれも「違ってない」というのが正当な評価だろう。個別の組織構成員が、他者にあたる、あるいは他者から影響を受けて意思決定プロセスに結果的に反映させてしまうといった、行動科学的な影響や関連性をどうとらえるのかについては、様々な知見が見いだされそして、それらを元に議論され続けている。それらはどれも非常に興味深く示唆にとむものが多いのが、絶対的な結論などは結局は無いように思える。このあたりの議論と分析は限りがないといえるだろう。

V. 補論：

ビジネス・ゲーム（BG）演習の経営教育における意義と、今後の方向性

これまで述べてきた組織行動に関する諸見解は、これまでのビジネス・ゲーム演習の運用実績から派生的に考察できたことがらである。BG 演習そのものも、そこで使用する教材（エンジンと呼ぶソフト）も本来は組織行動を考察したり議論したりすることが目的では無い。経営組織のリーダー育成と、企業創成および効率的マネジメント手法の実践を通じて学び訓練することが目的である。だが、そこではグループとしての議論及び、意思決定が、重要な部分であるために、ゲーム内において演習参加者の挙動や思考プロセスを間近に観察できるゆえに、組織行動及び個別の主体行動双方に関する多くの知見を得られるのである。筆者が実施する BG 演習内では、講師が各グループ内の議論にアドバイザーとして参加するため（彼らに求められたときに限って）、決定へ至るプロセスを間近で観察することができる。今回は、本稿執筆に当たり、従来の改めて知見他を確認するために、改めて有志学生を集め、元々の運用形式の再確認を兼ねて、完全な運用要項に即した形式での演習を行ってみた。⁴

筆者たちの行う BG 演習では、組織内の議論や意思決定にいたるプロセスに関する知見を細かく記録して、最後の経営総括に役立てるため、参加者には仮想企業（グループ）毎に、アジェンダ・シート（経営会議討議録）の作成を課している。ゲーム終了後の各グループのプレゼン及び総評のために、特に講師は実データとの付け合わせを行う。アジェンダ・シートは、様々な視点と背景を提供してくれる重要な分析資料となる。今までもビジネス・ゲーム演習でも、組織での議論の内容を記録し、集団の思考プロセスがどんな様相を呈しながら変化推移していくかを、相当明確に示してくれる資料であった

アジェンダ・シートは、どのようなことをだれが、どの場で議論したかという事実についての質問票のようなものである。それを読み解くことが、演習指導者にとっては、とても骨の折れる作業である。記入する方も実は大変な作業であることもあり、内容自体が乏しいということも多かった。今回は、本来の運用方針に強く従うことにより、議論と結果事実との付け合わせをより深く試みたということである。

基本的に、多くの知見を積み重ねることにより、パターンや事例を類型化することが可能になる。だが組織行動の本質について察してみると、結局は全て後付けの説明に終わってしまうきらいがある。時々刻々と構成員の意識や挙動が相互に影響を及ぼしながら、微妙に変わっていくのが組織の思考の流れだからである。臨機応変さともいえる柔軟性、見方を変えれば固定しない対応策やアドバイスが、実は機能する集団、組織の実現のためにはもっとも重要であるとの結論を筆者は得ている。今回使用したゲーム（エンジン）は、「OM フォーラム」という、ソフト（エンジン）である。「OM フォーラム」は、事前に説明された商品を、製造販売して利益を上げていき、株式公開までを考えると、マーケティング戦略構築及び事業創造を目的とした仮想経営ゲー

ム⁵である。ここでは、演習結果をもとに、最終的に全員で行う事業プレゼン（株主総会に該当）までを受講生に課すことができ、従来想定通りの運用方針に則って運用（研修）ができたといえる。それ故に組織行動の考察にとって非常に興味深い知見が見られたことを報告しておきたい。そしてそのことが示唆する事業戦略上の考え方に対するインプリケーションについて最後に述べて結びとしたい。

この興味深い事例が観察されたのは、仮想事業経営の枠組み自体に理由があるともいえる。一般的なビジネス・ゲームの想定では、一つの想定された商品を、他の事業者（グループ）と競争して販売して売上を上げ、そこから利益を生み出すことを目的とする設定のものが多い。即ちマーケティング活動がまず必要で有り、それを考えさせ議論させることが主要な目的の一つだからである。マーケティングとは、本来、「市場創造」のための活動全般であると考えられるが、結果的に「販売促進」と同義に近くなってしまい、同業者イコール競争相手というとらえ方に「はまる」あるいは陥ってしまう。つまり、ゲーム内における市場では、存在する他の会社と競争して、自社製品を売る、別の見方をすれば、他社の製品を買わず、自社の製品を買ってもらい、暗黙のうちに、購買者に排他的に選択してもらおうための戦略戦術を練るという思考になる。マーケティングの基本概念と言われる4P（価格、場所、販促策、製品）において、価格（PRICE）は、明確に主体が数値的にゲーム内では明確に差別化することが可能な要素である。いずれにせよ具体的な中身に関係する質的な部分は数字には反映させられない。例えば、テレビコマーシャルでも、新聞チラシでも、営業マンへのキックバックでも、全て金額が一緒なら区別できない。製品開発費といった疑似的に技術評価を導入したような支出項目を設定してあるが、実際にそれが製品の売り上げに貢献するかは曖昧にしか反映できない。そういった実は重要な情報や前提に関しては、口頭なり資料作成事前配布によって補うしかない。また、各自が、ネット等での事前リサーチを入念に行うことをむしろ推奨することにより、議論の質を高め、関係情報を、講師含めた参加者全体で昇華させていくというのが運用方針である。これは、時々刻々と変化する市場環境及び、受容者の意識などの変化など現実的な市場動向を取り入れていくためには重要なことなのである。

今回、そういった中で、四社の仮想企業を立ち上げたうちの一社（A社とする）の挙動が、とても興味深い様相を呈したのである。全ての与件条件は、当初から全てのグループには同じであるところで、A社は、高価格戦略なるものを採用した。つまり、他社に比べて、相当程度に高い価格を、アンドロイド情報端末に付けて販売した。予想通り、非常なる高価格に故に、ある意味、販売数は微々たるものとなり、当初は在庫の山となった。その後生産量自体を絞りながら、高価格での販売を続けた。運転資本の観点からしても、資金繰りが非常に苦しくなった。この戦略継続を端から数字だけを見た場合、価格設定が無謀なり、おかしいのではという当然なる見解がもたれた。だが、議論の中にアドバイザーとして入ってみて、中身を聞いてみると、彼らのとった戦略は、すなわち、高機能高価格モデルを想定しているということだった。つまり、他社の売っ

ているのは低機能低価格商品であるという位置づけなのであった。つまり、同等商品をブランドだとか、デザインだとかいったよく根拠の分からないポイントから高価格をつけたのではなく、例えば使用部品に高機能のものを使って、用途を広げ、高速化を図ったような例えば業務用としても併用可の製品を売っていくのだという自社の市場での製品コンセプトを明確に描いていたということである。

こういった内容、議論の中身が実は数字にはほとんど反映はされないという事例として認知出来た。明確なビジョンをA社に対してどのような経営アドバイスをすれば良いだろうか。結果としての会計的な数字からでは、他社製品との競合という観点から、製品の値下げや、広告費の拡大が浮かぶだろうが、実はそれは的外れである。理由は、A社の製品は、このゲームの市場の中では、他社製品とは競合関係にないからである。つまり独自の製品を販売して成立させる事業ドメインを作り上げることが出来るか否かの戦略の成否にかかっているからである。このように、競合関係が設定される中での、所定の大きさのパイを「取り合う」ゲームではなくなったという状況を認識する必要があるということである。情報端末という一見、同一の商品を競合して販売するという設定や仕組み自体が、現実の市場状況を把握し切れていない不十分なものだったという認識である。一般的な設定の中での戦略構築の議論も、その背景や中身を深く分析してみないと、その深いところの考察内容は見落としてしまうということを感じさせた次第である。

対象としているビジネスを、パイを「取り合う」ゲームでなく、パイを大きく「創造する」し、その中の部分を確保するゲームというとらえ方をすることが必要だということである。つまり今回のゲーム空間においては、低価格低機能商品と高価格高機能商品の二つの混在する市場が創造されたという面白い状況といえるわけである。そこで、筆者が与えた一つのアドバイスは、製品の多角化である。つまり、現状存在することが明確といえる、低機能低価格商品への製品ラインの拡大であった。そちらは熾烈な競争から実は「利益性」という観点からすれば非常に危険が高いのは明確である。だが、例えば高技術や、高機能商品を生産できるというA社のイメージの拡大と定着ができ、それを活用できたら低価格品の販促効果につなげることも可能であろうし、何より、売上高があがることにより、売上金のインフローができ、運転資本の当座の確保が可能になるということである。サプライチェーンに関わる個別のキャッシュ・フローのタイミングのずれが結果的に、資金繰りの額を決めるということを理解できれば、価値創造の経営（利益創出）と、資金繰りとは、同じ事業経営に於いても次元が異なるものであることを理解しなければならないということなのである。キャッシュ・フロー管理（資金繰り）が、当座できれば事業継続はともかく可能である。その資金繰りが回っている間に、市場での自社及び製品のポジションをある程度確立し、そして新たな価格性能比で先進性を提案しながら割安感も醸し出せるような製品を「出し続ける」ことが必要だということなのである。ある意味、通常よく言われる「選択と集中」というアドバイスをを行うのでなく、むしろその逆に、製品ラインの「拡大」と、位置づけを明確にした複

数製品への「分散」が必要であろうというのである。結果的な規模拡大につながることも当然あるなかでの、多角化という戦略の重要性を理解する必要があるということである。ここでは分散であって、分割ではないことに注意すべきである。

このあたりの議論は、前述の、投資分散の理論を参考にして考えてみると理解が進むだろうということである。「選択と集中」という考え方が、背後にある「効率性」の何らかの尺度からすれば当然の考え方ともいえるが、根本的に個別戦略（製品や事業分野に関する）が抱えるリスク自体は何ら変わらない。同じリスクをとるのなら、「選択と集中」だけでなく、「拡大と分散」の蓋然性を理解して、その方向での将来戦略展開を構築すべきである。市場の動向（ニーズ）、背景にある需要家のマインドは「変化するすなわち多様化」するというのは明確な事実だからである。視点を変えれば、一見無駄に見えるか、非効率に見えるものや力でも、どこで影響が働いているかわからない。この議論は、「効率的」であるという評価と、「無駄」という評価の問題として議論してみることがあるだろう。筆者の仮説は、「無駄なもの」は存在しないということかもしれない。この命題の考察あるいは検証は、更に進める必要があると考えている。方向性としては、今後、実験経済学や行動経済学といった分野での知見や研究も更に取り入れて、BG 演習の運用の最適化を推し進めながら、同時に意思決定や組織行動の知見を増やしつつ進めていくべきものと考えている。

脚注

- 1 分解と合成という考え方の他に参照するものとして建築工学におけるトラス構造（三角形の組み合わせによる分散工法）も応用例であるとの貴重な指摘を戴いた。その点の考察は本稿には間に合わなかったので指摘だけにとどめておく。考察は別稿にて行う。
- 2 二酸化炭素を生成するというのが目的であれば、他に炭酸水素ナトリウムを熱して、二酸化炭素を発生させるという方法もある。これはここで取り上げた酸素発生法と似ているが、直接、熱というエネルギーを与えるという点において、触媒効果は関係ないので触れていない。
- 3 1984年にノーベル経済学賞を受賞した H.MARKOWITZ が提唱した考え方である。それまで経験則などに大きく依存していた投資手法において、リスクという概念を具体化した。資産価格の時系列データから、資産価格の変動幅即ち標準偏差と、期待値たる平均収益率という二つのパラメータを設定し、数学的、科学的に、リスクと収益率の関係を定義したことが大きな貢献であった。その考え方を応用し、導出したのが有効フロンティアというものがある。それは、所与の危険資産のプロファイル（期待収益率と標準偏差および価格変動関係をとらえた相関係数）に基づいて適正に選択、組み入れてポートフォリオ（危険資産の集まり）を組む。理論上の最も効率的な組み合わせに従えば、理論上は無リスクのポートフォリオが達成可能であることが示された。それが議論が進められて、その後、資産市場価格形成モデル（CAPM）が提唱された。参考文献 [4] [5] に詳しく解説。
- 4 今回は、研修時間として、こちらの都合に合わせて数時間単位の集合研修とした。日曜日午前～午後の約6時間を二日間集中して実施した。詳しい運用様式等は、参考文献 [7] 参照。

- 5 当初の教材（ソフト）として、B-SQUARE と称した（株）サンモアテック開発のゲーム・ソフトウェアを使用した。開発者との綿密な打ち合わせを行いながら、実際の運用方法を始め、共同でさまざまな仕組みを試した。このゲームの想定商品は、「デジタルカメラ」としてその販売ゲームとして開発したとのことだった。特に理由があったわけではない。当該商品としての特別な設定や情報がゲーム内において設定されているわけではなかった。その後、授業などでの運用を経て、様々な改良と、議論を重ねていった。最終的には、運用側のアイデアから、マッサージ・チェアに想定を替えた。その運用バージョンでは、当該商品の特性その他のマーケティング的要素については別途情報設定を行い、戦略に関する議論重視のゲームに、運用形態を大きく変えていった。同ゲームは、結局 OS のバージョンアップ等の都合から、開発企業が、改定、改良を断念したため、ソフト自体が廃版となった。その枠組みを参考に、補正し開発した仕組みが、OA フォーラム（オーエーフォーラム）というソフトである。これは又賀喜治教授（流通科学大学）が中心となり、筆者と共同で開発し運用展開するようになったものである。形態は表計算ソフトのエクセルをベースにしたエンジンである。流通科学大学での演習では、主にこの OA フォーラムと、ワンケーライン社（千羽鶴製造事業）のケースが使用されてきた。ワンケー・ライン社のケース教材については、文献 [6] を参照。

【参考文献】

- [1] A.C.エドモンド著 野津智子訳「チームが機能するとはどういうことか」（英治出版 2013）
- [2] 科学雑誌日本語版ニュートン 「ベクトル」2014年5月号 ニュートン・プレス
- [3] 川越敏司「実験経済学」（東京大学出版会 2007）第5章
- [4] R.ブレイリー、S.マイヤーズ、F.アレン著 藤井真理子・国枝繁樹監訳 「コーポレートファイナンス（第8版）」日経 BP 社、2007、第2部7章～9章
- [5] 諸井勝之助「経営財務論講義（第2版）」東京大学出版会 1989 第3～5章
- [6] 磯部剛彦・小笠原宏「ビジネス・ゲームへの招待—会社経営の疑似体験を通じて経営を学ぶ」（西條辰義監修「実験が切り開く 21 世紀の社会科学」（勁草書房 2014）第9章
- [7] 又賀喜治・小笠原宏「ビジネス・シミュレーション・ゲーム実施結果の報告」流通科学大学論集（経済・情報・政策編）2015年7月号