

MONOPOLYにおける定石： 経営意思決定に対するその意味

林 徹

Abstract

This paper consists of three parts to show the implications of MONOPOLY for management decision-making. First, we review some studies regarding the standard move in MONOPOLY to which refers some disciplines, i.e., Operations Research, Game Theory, and Mathematical Approaches. Second, we try to clarify the gateways between the game and those disciplines respectively only to point out the importance of the game. Last, comparing the well-known classical principles of management (Fayol, 1916) with the standard move in management (Noda, 1985; Sato, 2011), we focus on the critical importance of the stable employment for the future of employees as well as firms. Because any player of business firms or MONOPOLY can neither live nor play alone, no matter how competitive or not, every player should not terminate his/her any stakeholder but manage to get along with one another in the long run.

Keywords: OR, Game Theory, Mathematical Approach, the standard move in MONOPOLY, the classical principles of management

目 次

- 1 序
- 2 オレンジ・グループ有利の数学的根拠
- 3 クープマン・モデルとゲーム理論
- 4 原理と定石
- 5 結語

1 序

「経営の定石」を扱っている文献がある（e.g., 野田, 1985; 佐藤, 2011）。その意味するところは何か。古典的な「管理原則」とは異なるのか。

たとえば、コンピュータによってそれが可能な囲碁や将棋とは異なり、現実の経営では偶然の要素を完全に排除することはできない。にもかかわらず、不渡り手形を出さないように、かつ給与の不払や遅延を避けながら、申告・納税をしなければならない。多くの経営者は、偶然の要素に対して、それらを不断の努力によって極力抑えながら、あるいはそれらを奇貨として商機をとらえながら、事業を継続しているのである。

野田（1985）の「まえがき」によれば、そういった多様な企業による無数の個別特殊解を思考実験によって寄せ集めれば、それらは一定の範囲に収まっている。それら個別特殊解を規定しているような、一定の原理が抽出することができる。それが定石である。重要なことは、経営者が定石を知り、自らの経営意思決定が定石からどれほど逸脱しているかを常に自覚していること、これである（野田, 1985, pp. 1-3）。

まれではあるが、天変地異、相手方による計画倒産（貸倒）や裏切り、身内の特別背任などによって、そうした努力の積み重ねがいつも簡単に水泡に帰してしまうこともある。そういった危険をも承知の上で、多くの経営者は、厳しい現実の日々をやりくりして、事業を営んでいる。具体的な現実直面し、それらを克服し、あるいは享受する。そういった数多くの経験を積み重ねるなかで、経営者は人として育ち、やがて老いていく（田中, 2016）。

具体的な決断の岐路に立たされる経営者は、何を選び、何を捨てるのか。経営者の理念、価値観、哲学は、そういった意思決定の具体的な積み重ねの跡にあらわれる。この世に経営者のコピーが存在しないことから明らかなように、経営者は文字通り十人十色である。同様に取引相手も百人百業である。それに加えて、生身の人の希求基準は時間とともに変化する。あらゆること

が固定的ではないのである。

これに対して、新古典派経済学が想定する「経済人」に個性はない。神経経済学や行動経済学の関心は、なぜ、いかにして、現実の意思決定過程は経済人モデルのそれから外れるのか、であって、現実の意思決定過程それ自体を説明しようとするのではないように思われる。その意味でそれらは徹頭徹尾経済学である。経済学では通常「他の条件が一定なら」という前提が加えられる。

たとえば、プロスペクト理論（Kahneman and Tversky, 1979）は現実的と言えるであろうか。なるほどそれは新古典派や期待理論よりはましである。しかし、実験室での実験とは異なり、人の効用はそのときどきで変化する。いともかんたんに逆転することさえある。

いま、経営者が自分の子どもの誘拐犯から身代金を要求されたとしよう。同じ自分の子どもをもつ経営者であっても、その子が生命保険に加入しているかそうでないか、その受取人がだれであるかで、対応が分かれうる。それほどまでに、民間企業の経営者は厳しいプレッシャーのもとに置かれている。

事実、多くの経営の教科書には「ステイクホルダーに遍く配慮を」と書いてある。その真意は、そのバランスをいちじるしく欠くと企業の存続が危ぶまれる、ということである。様々なステイクホルダーに対して、どういう順序で、どんな重みで、個別に配慮を施すかにより、その結果は大きく異なってくる。

なるほどAIによって偶然の要素を巧みに加味したマネジメント・ゲーム、ビジネス・ゲームをプログラムすることは可能である。しかし、それらはゲームであって現実ではない。また、ケース・スタディにおけるケースも、ケース・ライターがその現実から一部を切り取っただけの「他人事」である。かりに全部を再構成できたとしても他人事であることに変わりはない。現実の経営では、正解（answer）が用意されている問題（question）を解くだ

けの演習（exercise）ではなく、複雑な状況のなかで問題（problem）をいかに見極めて抽出するかが重要である。しかもそれは教室で学ぶことはできない。実践を通じてのみ学ぶことができる（Ackoff, 1986, p. 174, 邦訳, 176；稲葉, 2010, p. 145）。

にもかかわらず、利害得失の感覚、生存競争の感覚、一筋縄ではない人間模様、すなわちプレイヤーを精神的に成長させる魅力があるなら、そのようなゲームやケースから現実の経営意思決定に対する何らかの教訓を得ることができるはずである。

以下では、第1に MONOPOLY の定石（OR, ゲーム理論, 数学的アプローチ）に関係する先行研究を紹介し、第2に関連する学問領域へのゲートウェイとして MONOPOLY を位置づけることによってそのゲームの意義を明らかにし、第3に「経営の定石」に対する批判的考察を通じて、実践的な経営意思決定への MONOPOLY から得られる教訓を抽出する。

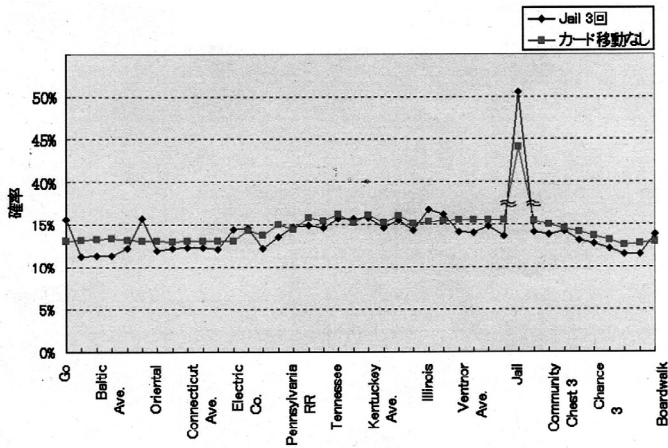
2 オレンジ・グループ有利の数学的根拠

以下では、MONOPOLY の定石（OR, ゲーム理論, 数学的アプローチ）に関係する先行研究を紹介する。

まず、大森田（1990）によれば、他と比べてオレンジ・グループが有利であることが数学的に説明されている。

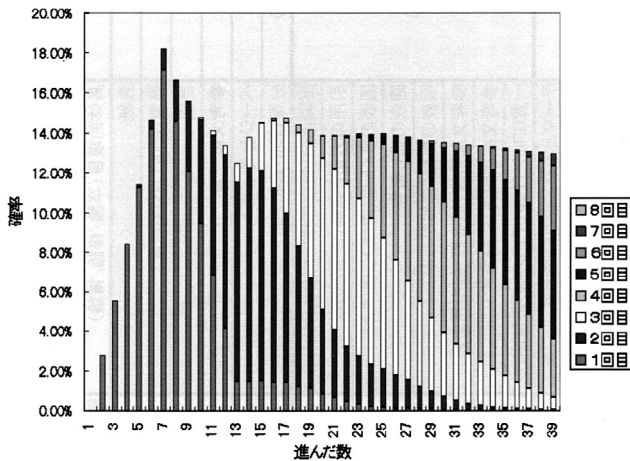
第1に、プレイヤーがボードを一周する間にそこに止まる確率を計算した結果が図1である。ただし、マルコフ解析によって、コミュニティ・チェストとチャンス・カードによる影響も考慮されている。また、刑事施設（Jail）に入ったばあいに（脱出カードを使うかまたは保釈金を支払うことで）自らすすんで出ることにはない、という前提がおかれている。そのような前提の下では、図1から、刑事施設（Jail）に止まる頻度がもっとも高いことがわかる。

図1 一周の間に止まる確率



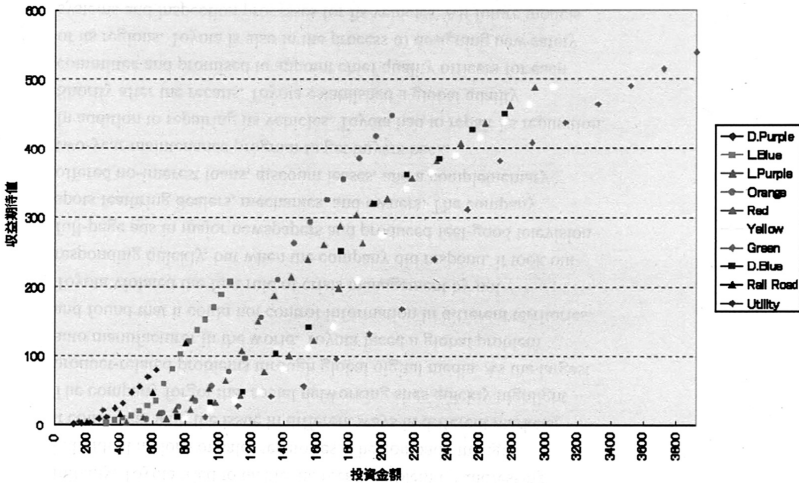
出典：大森田（1990）

図2 サイコロで進む確率



出典：大森田（1990）

図3 投資額に対する収益期待値



出典：大森田（1990）

第2に、2つのサイコロを振ることで進む確率を計算した結果が図2である（ただし、同様にカードによる影響は無視されている）。図2からわかるように、6から9まで進む確率が他と比べて高い。

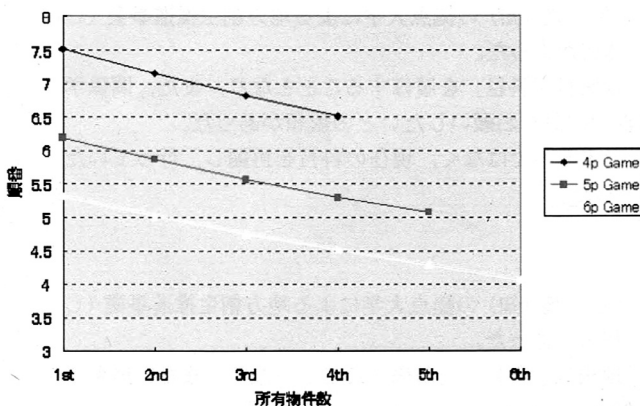
図1と図2から、確率的にオレンジ・グループが有利であることが裏付けられる。

第3に、投資額に対する収益期待値の計算結果をみることにする。図3は、図1の確率グラフを基にして、カラー・グループの独占・開発と賃貸料の収益期待値を計算したグラフである。これから、オレンジ・グループがもっとも「小さい投資で大きな収益を期待できる」エリアであることは一目瞭然である。

次に、プレイヤーがサイコロを振る順番と、所有物件または収益の関係が問題となる。これらは、モンテカルロ法によるコンピュータ・シミュレーションにより、それぞれ図4と図5のように示される。これらの図によれば、プレイヤーの人数によって順序で差がつく。

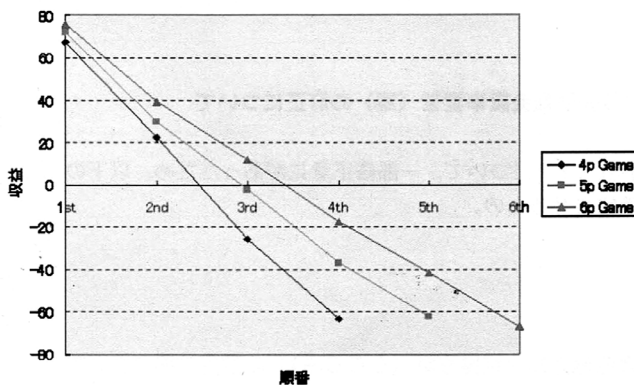
ただし、図4と図5においては、すべてのプレイヤーについて、買える物件はすべて買う、刑務所からはすぐに出る、また、交渉は一切しない、という非現実的な前提が措かれており、かつ、それが貫かれている。この前提における「交渉なし」とは、「プレイヤー同士での取引もなし」という意味である。したがって、図4と図5の計算結果は、実際にはほとんど意味がない。

図4 順番による所有物件数の違い



出典：大森田（1990）

図5 順番による収益の違い



出典：大森田（1990）

なぜなら、実際にはそういった前提の制約は存在しないからである。これが数学的アプローチの限界でもある。

3 クープマン・モデルとゲーム理論

以下では、MONOPOLY の定石（OR，ゲーム理論，数学的アプローチ）のインターフェイスとして、(1)OR の基礎としてのクープマン・モデルと、(2)ゲーム理論をみる。

ただし、OR とゲーム理論の共通点として次のことが重要である。最終的には、意思決定者の価値観により、構築されたモデルの長所・短所は左右され、したがってモデルをどう構築するかはその意思決定に帰せられる（小和田・沢木・加藤, 1984；渡辺, 2008）。

(1) クープマン・モデル

ランチェスター戦略の一部としても知られるクープマン・モデルとは、要するに、無計画または無造作に敵を攻撃するのではなくて、味方にとって効率的に（速くかつ安く）、かつ、敵の攻撃力を効果的に（要所を）減退させる戦略のことである（田岡, 1977）。

言い換えれば、どこをどのように攻めれば、時間的にも経済的にも、無駄なく相手を倒せるか、という考え方である。それは孫子の兵法と同じであるし、また、あの柔道戦略（Judo strategy：Yoffie and Kwak, 2001, pp. 3-7, 邦訳, pp. 21-27）や「良い戦略」（good strategy：Rumelt, 2011）とも通じている。

生産、建設、組み付けなどのオペレーションにおいて、科学的管理法、フォード・システム、あるいはトヨタ生産方式が有名である。これらに対してクープマン・モデルは、競争相手としての敵の破滅ないし降参を目的としている。

リバース・エンジニアリングという手法からわかるように、モノに関して、生産と分解は互いに逆の関係にある。制覇と降参も、一見、ある論理について互いに「逆」の関係にあるように見える。しかし、そうではない。

たとえば、戦争をめぐる意思決定分析において、スパイによる諜報など、情報の非対称性に基づく説明が試みられるのはその証左である。したがって、勝者も敗者も、その思考の基礎となっている基本的な論理自体に大差はない。であるとすれば、勝負を分ける論理は何か。

極端に言えば MONOPOLY においてはオレンジ・グループを独占すること。これがクープマン・モデルが示唆する具体的なイメージである。たしかに、オレンジ・グループを獲ろうとすることは正攻法である。とはいえ、オレンジ・グループは1プレイヤーしか独占することができない。だれかが適法に占拠すれば、よほどのことが起きない限り、もはや他のプレイヤーはそれを手に入れることはできない。前節（図1－3）でみたように、MONOPOLY におけるオレンジ・グループ独占の優位は圧倒的なのである。

実際、MONOPOLY のボードにおける物件の配置は固定的である。コンピュータ・ソフトのバージョンであっても、それをシャッフルするなどして、物件の位置を移動させることはできない。現実のビジネスの世界においても、土地は、まぎれもなく不動産である。

しかし、その近くにたとえば駅を誘致できれば、たとえ計画が流れたとしてもそういった情報がありさえすれば、その土地の価値は大きく変化する。無価値な土地を化けさせることは工夫とアイデア次第でいくらでも可能なのである。逆に、高価な土地が転落させられることもありうる。ここに勝負を分ける論理の1つを見出せる¹。

1 雪のアルプス山中で遭難したパーティを混乱に陥れずに秩序正しく下山させるためのカギとして、メンバーのセンス・メイキングを演出する責任者の役割が重要であるとワイクは説いている（Weick, 1987）。ここで、パーティのメンバーを企業のステイクホルダーと読み替えれば、危機からの脱出を資源の結集または協働と読み替えることができるかもしれない。

ところが、図3が示すように、他のカラー・グループとて、その投資効率はオレンジ・グループには及ばないものの、また収益力（すなわち破壊力）にバラツキはあるものの、破壊力がないわけではない。たとえば、破壊力が大きい順に、独占かつ開発済みの、ボード・ウォーク、イリノイ通り、セント・チャールズ・プレイス、鉄道、水道会社・電気会社、がそれである。なぜなら、それらにはコミュニティ・チェストまたはチャンス・カードで引き当てられるくじ運も関係しているからである。そのような番狂わせ、いわば一発逆転劇は、現実のあらゆる世界で往々にしてみられることである²。

ビジネスの世界なら、ランチェスター戦略の1つでもあるニッチ戦略を採ることもその典型例である。あるニッチャーが台頭し、やがてそれがそれまでの市場の秩序を破壊し、新しく特定の市場を制覇していくことは、歴史上決して珍しいことではない。そういった企業の事例は、アップル、マイクロソフト、パナソニック、ソニー、ヤマトなど、いくらでもある。

それらに共通する「逆転」の秘訣は何か。これをクープマン・モデルで説明するなら、一気呵成にまたは徐々に、ゲームの優劣の流れの転覆を伴うような、いわば土俵を根本から変えてしまう攻め方、これである。ポジショニング・アプローチ（Porter, 1980）の用語で言えば、代替品による脅威である³。

2 たとえば、組織革新など、社会のいろいろな場面における保革対立を経由する覇権の交代（林, 2011）。それはしばしば世代交代をも伴う。そういった社会の新陳代謝こそは、それを保障する私有財産制と自由主義が、現代の多くの人々によって支持されている証拠でもある。

3 IT革命に乗じて既存業界における競争のルールを一変させた例としてコマツ社のKOMTRAXがある（山根 a, 2015, pp. 76-97）。これに対して、すでに旅行事業というコア市場を抱えるHIS社による航空事業産業への参入事例は特殊である。同社にとって航空事業における市場シェア獲得よりもむしろ、航空事業における競争ルールの変更それ自体を目的とする、いわば早期撤退を見込んだ参入も現実にはありうる。その新規参入にかかるコストは必ずしも小さくはないが、撤退により莫大な固定費からは解放されるのである。HIS社の全社的な観点に立ってみると、賢明でかつ高度な戦術であったと評価できる（中庭, 2008）。

ごくわずかな少額投資によって、マーケット・リーダーたる巨大資本の虚を突き、寡占市場において定着した勢力図を崩す。そういった新規事業への取り組みは、とりわけ若い萌芽的起業者たちの活力の源でもある。すなわち、相手の強さの根拠であった営業担当部門という固定費の塊を、巧みなビジネス・モデルにより、相手の弱みへと一気呵成に転換させる。いわゆる柔道戦略を採った最近の事例として「ジョブセンス」(上阪, 2012, pp. 17-30) があげられる⁴。

この例を MONOPOLY で言い換えると、オレンジ・グループの所有者がリクルート社からリブセンス社に突然入れ替わった、となる。しかし、MONOPOLY ではルール上そういうことはあり得ない。逆に、カード「ボードウォークへ行け」をリクルート社が引いてしまい、たまたまそこをリブセンス社が所有していた。そのようにみてよいか。必ずしもそれだけではない。上記の求人雑誌市場の例は一時の運で決まったという話ではない。むしろアイデアと工夫による努力の成果である⁵。

4 リブセンス社は、ジョブセンスというビジネス・モデルによってリクルート社における強みを弱みに変えた。大人数でかつ広範囲にわたって求人広告を扱う営業部門こそは、リクルート社の強みであり、創業者である故・江副氏の DNA を引き継ぐものと考えられる。ところが、この人件費という名の莫大な固定費は、リクルート社の強みであると同時に、そこを狙われたら弱いという意味でのアキレス腱でもある。インターネットとモバイルの普及による社会の IT 化に乗じて、それまでの求人雑誌市場の常識を、リブセンス社は覆したのである。そのエッセンスはこうである。すなわち、紙媒体による多くの求人情報は空振りに終わる。求人側にとってムダな広告費は抑えたい。求職側は無料の求人情報はありがたいが、待遇や条件の検索が自在なモバイルで情報収集できるならもっとありがたい。問題は、両者のマッチングにどう付加価値を見出し、いかにビジネスとして成立させるか、であった。リブセンス社はこの問題を成功報酬としての「成約料」と「採用祝い金」によって解決した。求職側がリブセンス社に成約を報告するとリブセンス社から祝い金をもらえる、という仕組みである。その原資には求人側からリブセンス社が間に入って受け取る成約料の一部が充てられる。その差額がリブセンス社の営業収益の一部となる。

5 藤原(2016)は、そのような競争市場における戦略立案の論理を4つの構成要素から可視化するツールとしてVRICマップを提示している。すなわち、価値提案

クーブマン・モデルは、こうした現実のビジネスにおける戦略の考え方、経営意思決定の基本となるものである。MONOPOLY は楽しく学びながら OR の入門という意味を持つゲームなのである。

(2) ゲーム理論

ゲーム理論においてゲームは標準型（戦略型）と展開型に分かれる。MONOPOLY は基本的に展開型に属する。しかし、あるプレイヤーがサイコロを振る順番のときに、他のプレイヤー同士の交渉や取引が認められている（WINDOWS 版では、自分の順番のときにしか取引はできない）。したがって、厳密に言えば、標準型と展開型が混在している。

順番がまわってきたプレイヤーは、すべてのプレイヤーの財産状況、ボードにおける物件の位置、物件の所有・支配状況、コミュニティ・チェストとチャンス・カードの順番（めくられたカードはヤマの下に置かれる）からある程度わかっている確率、サイコロの出目確率、これらを前提として意思決定を行う。しかし、交渉と取引によってプレイヤーの財産状況と物件の所有状態は変動する。前提が常に流動的であるということが、MONOPOLY の難しさでもあり魅力でもある。それゆえに交渉の訓練になる（吉川, 2014）。

一般的なルールでは MONOPOLY における勝者は 1 人である。大会ルールで時間制のもと順位を点数化するなどの例外もあるが、基本的には他のプレイヤーはすべて敗者である。したがって、プレイヤー同士には、独走を許さない暗黙の了解があるはずである⁶。

（value proposition）、リスク・コントロール(risk control)、見えざる資産(invisible assets)、収益獲得構造(cash generator)、これらである。

6 この点、制限時間があるとき、または初期プレイヤーの数が多いほど、交渉は積極的であるべきと言われる（e.g., Orbanes, 2013）。したがってそれは定石であるように思われる。しかし、逆に、制限時間が定められていないか、または初期プレイヤーの数が少なければ、そのような積極的な交渉が必ずしも勝機を呼ぶとは限らない（cf. 図 4 と図 5）。

ところが現実には、プレイを重ねるなかで、プレイヤーの間で、協力/非協力の関係が芽生える。なぜなら、たとえば、プレイヤーの振る舞い、交渉の頻度、交渉における態度など、具体的なコミュニケーションから印象が形成され、負けても良い、あるいは勝たせたくないと思う相手はだれ、といった価値観が形成されていくからである。

ゲーム理論では協力型/非協力型に分けて議論される。しかし、現実的な「裏切り」については定見がないように思われる。どの教科書にも載っている「囚人のジレンマ」という一回限りのゲームであれば、黙秘と裏切りが登場する。というのは、たとえば、「梯子を外す（される）」、すなわち協力を繰り返した後に、突如、裏切る（られる）といった、現実にはありがちな場面がある。これをモデル化して分析する先行研究では、結論が揺れているように思われるからである（Axelrod, 1984；渡部, 2014）。

にもかかわらず、物件等のオークション（e.g., Milgrom, 2004）、交渉時におけるシグナリング（e.g., Spence, 1974）など、MONOPOLY に臨むにあたって、ゲーム理論に関する知見から得られる示唆は少なくない。こうして MONOPOLY は、ゲーム理論の入門としての役割を演じている。

なぜなら、MONOPOLY での数多くの失敗・成功、あるいは愉快・不愉快な感情を伴った体験それ自体が、ゲーム理論という知的探究のきっかけとなるかもしれないからである（Kapp, 2012）。

4 原理と定石

ファヨールは、自身の鉱山技師と社長としての経験に基づいて、有名な14の管理原則を著した。以下では、それらを『経営の定石』に書かれている内容と比較することで、経営の定石を批判的に考察する。

第1に、ファヨールによれば、実際、管理の原則は無限にある。そのうち彼が個人的に重要と考える諸原則が、次の14個である（Fayol, 1916, pp. 19-

47, 都筑訳, pp. 25-57, 佐々木訳, pp. 41-76, 山本訳, pp. 30-70)。

- ① 分業：垂直と水平の両方がある。
- ② 権限と責任：部下に対する命令はその結果責任と表裏一体である。
- ③ 規律：部下の服従・勤勉であり，上司のリーダーシップが十分条件である。
- ④ 命令一元化：部下の上司は1人でなければならない。
- ⑤ 指揮の統一：1つの計画は1人の上司が担うことで専念できる。
- ⑥ 全体利益優先：個人的利益は劣後するべきである。
- ⑦ 報酬：部下の誘因を構成し公平かつ労使双方の満足が条件である。
- ⑧ 集権：事業の状態と人員の質によって分権・集権の度合いは決まる。
- ⑨ 階層連鎖：階層間（タテ）と渡り板（ヨコ・ナナメ）の情報伝達が認められるべきである。
- ⑩ 秩序：時間と費用を効率化するべく人・モノ・カネを適材適所に配置する。
- ⑪ 公平：思いやりと正義が上司には求められる。
- ⑫ 在職権の安定：部下の不安定は全体の衰退を招く。
- ⑬ 創意：考えぬきそれを実行に移す部下こそが成功の源泉である。
- ⑭ 団結心：対立・不和の種を排除し口頭の情報伝達により誤解を回避する。

これらを公式組織の3要素（Barnard, 1968），すなわち，職務の編成，意思疎通（公式/非公式），貢献意欲の3つの面から再整理すると次のようになる。すなわち，

I 作業・仕事の編成：①分業，⑤指揮の統一，⑧集権，⑩秩序

……………職務の編成

II a 権限・責任の関係：②権限・責任，④命令一元化……………公式の意思疎通

II b 情報伝達のありかた：⑨階層連鎖，⑭団結心……………非公式の意思疎通

III 誘因・動機の問題：③規律，⑥全体利益優先，⑦報酬，

⑪公平、⑫在職権の安定、⑬創意……………貢献意欲

こうしてみると、まず、一般にその目的（事業の内容）によって作業・仕事の編成も決まるので、①と⑧は矛盾しない。次に、上司による適切なリーダーシップによって安定的な規律と柔軟な創意のバランスが確保されるとみれば、③と⑬は矛盾しない。さらに、情報伝達は、上司・部下のライン（Ⅱa）と部署の壁をまたぐヨコ・ナナメのもの（Ⅱb）に分けることができる。

よく知られているように、ファヨールによる14の管理原則には矛盾が含まれていて、かつ科学的な証拠を伴わない個人的な経験則にすぎないとサイモンは批判した（Simon, 1997）。しかし、上記のように整理すれば、これに反批判を加えることもできる。

ただし、その反批判の意味はこうである。すなわち、それらの諸原則が、管理の科学（science）としてよりもむしろ、意識的な調整（coordination）につながる技巧（crafting）や芸術（art）の面の記述・説明であること。

他方で、ファヨールによる管理の14原則は、そのすべてが人（ないし組織）の管理に特化されていることに注意が必要である。財務・生産・販売など、他の職能部門管理と比べて、職能部門にまたがる全般管理（組織）は、直接、人を扱う。であるがゆえに、それがきわめて重要な職能であることをファヨールは自らの経験から知っていたのである。訳者である山本が訳者注のなかで指摘しているように、ファヨールによる全般管理の重要性の指摘は、バーナード（Barnard, 1968）が協働体系から公式組織を抽出した論法と通底している。

第2に、佐藤肇（2011）『社長が絶対に守るべき経営の定石＜50項＞』日本経営合理化協会における50項の定石は、おおむね以下のように分類できる。

- I 経営理念・態度に関する定石（1-4, 50）
- II 事業戦略・計画・投資に関する定石（5-7, 10-11, 16-17, 23, 26, 28-29）
- III 財務・管理会計に関する定石（8-9, 12-15, 18, 20-22, 24-25, 27, 30-47）

IV 動機づけ・従業員に関する定石（19, 48-49）

以上からわかるように、ファヨールによる管理原則と比べると、理念や人（ないし組織）に関して割かれている分量がいちじるしく少ない。50項という数はともかくとして、これで経営の定石と言えるであろうか。もっとも、Ⅱを「攻め」、Ⅲを「守り」とみれば、少なくともそのバランスを欠いてはいるとは言えない。

なるほど、50項の内容をみれば、企業経営に責任をもつトップ・マネジメントに不可欠な知識は、おおむね網羅されているようである。しかし、経営の定石がこのような内容に終始するというのであれば、佐藤（2011）によらずとも、スローン（Sloan, 1964）による古典的名著『GMとともに』を読めばそれで足りる。しかし、後述するように、同じ定石であっても野田（1985）のそれには、スローンが必ずしも強調していない点がある。

なるほどスローンは、総合本社のレベルからみた自由と規律の同時達成を、事業部制という枠組みによって体系的に紹介している。けれども、現場における中間管理職以下の管理者にも共通に求められる定石や原理にまでは立ち入っていないように思われる。

第3に、野田信夫（1985）『社長の座右書：経営の定石』マネジメント社では、次のように経営の定石が紹介されている。

- I 全般（①管理過程，②例外の原則，⑨情報）
- II 構造（③分権，④スタッフ）
- III 責任（⑧目標，⑪業績評価，⑫製品安全，⑬CSR）
- IV 慣行（⑤稟議，⑥長期雇用，⑦年功制，⑩社内教育）

こうしてみると、野田による定石は、ファヨールによる原則と同様に、全社/事業戦略よりも日常的な管理・運営に関する内容が多い。これらのうち、野田はⅣ、いわゆる日本的な長期雇用慣行を経営の定石として繰り返し強調している。これは、佐藤（2011）が成果主義や「捨てる経営」（ポジショニング・アプローチ）に重点を置いているのと対照的である。

おおよそ1990-2010年の間における、わが国の多くの大企業における揺り戻しの実例からわかるように、経営における成果主義のマイナス面は、長期雇用慣行のそれを上回っているとみてよい（高橋，2004）。ファヨールと野田は、ともに、こうした事実を経営の原理や定石として抽出していたと解釈することができる。

以上より、「雇用の安定」というきわめて重要な管理原則，すなわち経営の定石の意義を再確認しておきたい⁷。この原則は、人的資源管理よりもむしろ、インターナル・マーケティングの思想と親和的である（木村，2007；野村，2013；高橋，2014）。ただし、健全な業績評価のためのフィードバックを確保するために、雇用の安定の内容が被用者の職場離脱の自由を奪うような法令に反するものであってはならない（Ackoff, 1986, p. 30, 邦訳, p. 32）。

雇用の安定という管理原則をゲームとしての MONOPOLY の文脈で解釈すれば、こう言うことができる⁸。すなわち、楽しくない相手とはできるだけプレイしたくない。楽しい相手であれば勝ち負けと関係なく何度でもお手合わせ願いたい、と。エイコフによれば、「楽しくもなく意味もない仕事は、いくら給料をもらおうが、一所懸命やるには値しない」（Ackoff, 1986, p. 148, 邦訳, p. 151）。

7 たとえば、ハーバード大学での MBA 取得後、高額報酬を伴うヘッドハンティングのオファーに応じることなく、三菱商事を辞めることなく、総合商社ならではの大規模な取引の経験を積んだことが、その後の新浪氏の飛躍に繋がったのではないかと山根は分析している（山根, 2015 b, pp. 231-251）。

8 実際に低賃金で働いている人たちは、なぜ、経済的待遇のよい他の職や職場へ移ろうとしないのか。この素朴な疑問を起点として、Cheng（2016）は長崎市内の実態調査に基づいてその理由を科学的に明らかにしている。また、バーナードは自説の権威受容説を主張する根拠として無関心圏の概念を導入した。しかし、無関心圏は時間とともに個別特殊的に膨張/収縮するはずである。その変動の記述・説明をバーナードは行っていない。これに対して小林（2016）は、媒介変数として愛着を措き、事例分析によってその記述・説明を試みている。

要するに MONOPOLY においては、ゲームの定石をどれほど多く知っていて巧みに交渉を重ねて勝ったとしても、紳士のまたは淑女的に振る舞うのでなければ、それっきりである。逆説的ではあるが、勝つこと/相手を負かすことだけが MONOPOLY というゲームの目的ではないのである⁹。

また、以下の引用において「経営」を「MONOPOLY」と読み替えれば、ゲームとしての MONOPOLY も美学的な面をもつと評価することができる。すなわち、

「美学は2つのこと、つまり遊び（レクリエーション）と創造（クリエーション）に関連している。遊びとは人の心と身体を活気づけるもの、結果や影響にはかかわりなくそれをする事自体が満足感を与えてくれるものである。遊びはそれ自身に価値がある。（中略）経営することそれ自体が楽しみであり喜びであれば、経営は美学的な価値をもつのである」（Ackoff, 1986, p. 147, 邦訳, p. 149）。

さらに、エイコフは美学の創造的な意義を次のように敷衍している。すなわち、

「美学の創造的側面は、発展するという、人が抱く感覚に現れる。この進歩するという感覚こそが、人間活動に外部的価値を与え、人間活動を有意義なものにしている。（中略）美は、発展や進歩のために努力する動機を与えるのである。遊びは、進歩の追求の過程で息抜きを与え、達成への努力自体を満足感あるものにしてくれる」（Ackoff, 1986, pp. 147-148, 邦訳, pp. 149-150）。

9 competition の定訳は「競争」である。当時の大蔵省の要職者は、訳語としての「争」を、それが穏やかでないとして受け入れなかった。それゆえ、競争の二文字を黒く消して、求められた翻訳を相手に渡した、と福沢諭吉は述べている（福沢, 1994, pp. 184-185）。

5 結 語

MONOPOLY それ自体は、資本主義経済における土地取引を単純化したゲームである。いわば単純化された現実の一部、すなわち非現実的な空間で、引いたカードの内容やサイコロの出目で展開が大きく左右される。そういう場面にプレイヤーは繰り返し直面し、逡巡し、熟慮し、決断し、その後、反省する。非日常的な興奮やエピソードを通じて、プレイヤーは土地取引、資金調達・運用の仕組み、したがって資本主義の原理原則を身につけてゆく（Kapp, 2012, pp. 7, 26-27, 68）。同時に、プレイヤーは、交渉と取引を繰り返すことで、社会を構成する、文字通り人として、振る舞い、マナー、倫理を体得する。

そのようなゲームとしての MONOPOLY における定石（OR, ゲーム理論、数学的アプローチ）を探究することによってどんな意味があるのか。

それは、他でもなく、OR, ゲーム理論、数学的アプローチへのゲートウェイを認識すること、これである。すなわち、MONOPOLY は、学問としてのそれらの位置、経営の実践に与える意義と限界に対する関心をプレイヤーに与えること、そういった役割を果たしているのである。

一等地としてのオレンジ・グループは MONOPOLY におけるいわば共通語である。どこの大都市にも一等地があるのと同じように、単純化されたゲームにもそれが反映されている。一等地を手に入れることは重要である。しかし、たとえば収益性が相対的に高くない土地への集中化戦略など、ランチェスター戦略が教える手法によって、他の土地しか持つことができないプレイヤーにも逆転の余地が残されている。努力と工夫によって、すでに一等地を持っているプレイヤーを倒す醍醐味は、ゲームであれ現実であれ、変わりはない。シュンペーター（Shumpeter, 1912）が言うように、それは資本主義経済の生命線でもある。

経営の定石、または管理原則は、実務家が放漫経営を戒めるための、いわ

ば参照点としての役割を果たしている。ただし、それらは、PERT やシンプレックス法のような一定の制約条件下で最適解を導くための手段と同じではない。それゆえに、定石や原則は、技巧や芸術の面を帯びているため、科学的とも非科学的とも言えない性質のものである。MONOPOLY において計算される、個々の物件における確率分布と収益率も、それと同じである。参照点は、それに従わなければならないルールではない。

エイコフが言うように、「例外の原則」における例外事象の連続、すなわち非定型的な意思決定の連続こそが人の創造と成長を促す。わくわくさせてくれる経営意思決定の連続は、そのような意味で美学的である。したがって、ゲームとしての MONOPOLY もまた本質的に美学的な面をもっているのである。

参 考 文 献

- Ackoff, Russel L. (1986) *Management in Small Doses*, New York : John Wiley and Sons.
 (牧野昇監訳・村越稔弘・妹尾堅一郎訳『創造する経営：企業を甦らせる52の妙薬』有斐閣, 1988.)
- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books.
 (松田裕之訳『つきあい方の科学：バクテリアから国際関係まで』CBS 出版, 1987.)
- Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30 th anniversary edition with an Introduction by Kenneth R. Andrews, Cambridge, MA : Harvard University Press (Originally in 1938).
 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Cheng, Zhengyun (2016) 「『組織均衡論』と低賃金労働者」平成27年度長崎大学大学院経済学研究科修士論文.
- Fayol, Henri (1916) *Administration Industrielle et Générale : Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle*, Paris : Dunod.
 (Translated by Constance Storrs with a foreword by Lyndall Urwick, *General and Industrial Management*, London : Sir Isaac Pitman and Sons, 1949. 都築栄訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958. 佐々木恒夫訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972. 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985.)

- 藤原武(2016)「VRIC マップによる戦略ロジックの可視化」平成27年度長崎大学大学院経済学研究科博士論文.
- 福沢諭吉・富田正文解説校注(1994)『新版・福翁自伝』慶應通信（初版は1899）.
- 林徹(2011)『協働と躍動のマネジメント』中央経済社.
- 稲葉元吉(2010)「問題解決の技術」稲葉元吉著・山倉健嗣編・序『組織論の日本的展開』中央経済社, pp. 131-146, 第8章.
- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky(1979) "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica*, Vol. 47, Issue 2, pp. 263-291.
- Kapp, Karl M.(2012) *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*, San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 木村達也(2007)『インターナル・マーケティング：内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社.
- 小林榛風(2016)「愛着と無関心圏」平成27年度（第64回）長崎大学経済学部卒業論文.
- 小和田正・沢木勝茂・加藤豊(1984)『OR 入門：意思決定の基礎』実教出版.
- Milgrom, Paul R.(2004) *Putting Auction Theory to Work*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- （計盛英一郎・馬場弓子訳『オークション理論とデザイン』東洋経済新報社, 2007.）
- 中庭光彦(2008)「競争ルールの変更を目的とした戦略的参入の分析：エイチ・アイ・エスによる航空業界参入のケーススタディより」多摩大学『経営・情報研究』No. 12, pp. 15-25.
- 野田信夫(1985)『社長の座右書：経営の定石』マネジメント社.
- 野村比加留(2013)「インターナル・マーケティング定義に関する一考察」『オホーツク産業経営論集』第21巻第1・2合併号, pp. 111-114.
- 大森田不可止(1990)「モノポリーの数学的考察」（2016年2月29日アクセス）
<http://omorita.dip.jp/game/monopoly/>
「数学から見たモノポリー」アスキー・ボードゲーム・アソシエーション編『モノポリーにもすごく強くなる本。』ビジネス・アスキー, pp. 86-105.
- Orbanes, Philip E.(2013) *Monopoly, Money, and You: How to Profit from the Game's Secrets of Success, Monopoly, Money, and You*, New York: McGraw-Hill Education.
- （岡田豊監修・千葉敏生訳『投資とお金の大事なことはモノポリーに学べ!』日本実業出版社, 2013.）
- Porter, Michael E.(1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

(土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982.)

Rumelt, Richard P.(2011) *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, New York : Crown Business.

(村井章子訳『よい戦略, 悪い戦略』日本経済新聞社, 2012.)

佐藤肇(2011)『社長が絶対に守るべき経営の定石<50項>』日本経営合理化協会.

Schumpeter, Joseph A.(1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Munchen, Leipzig : Duncker and Humblot.

(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究（上）・（下）』岩波書店, 1977. 原書2. Aufl., 1926の邦訳)

Simon, Herbert A.(1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 4th ed., New York : Free Press (Originally in 1945).

(二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版・経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009.)

Sloan, Jr., Alfred P.(1964) *My Years with General Motors*, Garden City, NY : Doubleday.

(田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GMとともに：世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社, 1967. 有賀裕子訳『[新訳]GMとともに』ダイヤモンド社, 2003.)

Spence, Michael A.(1974) *Market Signaling : Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

高橋昭夫(2014)『インターナル・マーケティングの理論と展開：人的資源管理との接点を求めて』同友館.

高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義』日経 BP 社.

田中史王(2016)「企業成長の過程：企業家の人脈と成長を中心に」平成27年度長崎大学大学院経済学研究科博士論文.

田岡信夫(1977)『図解ランチェスター法則入門』ビジネス社.

上阪徹(2012)『リブセンス<生きる意味>25歳の最年少上場社長 村上太一の人を幸にする仕事』日経 BP 社.

渡辺隆裕(2008)『ゼミナール ゲーム理論入門』日本経済新聞出版社.

渡部幹(2014)『『倍返し社員』は本当に組織で生き残れるのか？ゲーム理論と神経科学に見る半沢直樹の絶妙な処世術』ダイヤモンド online (2016年2月22日アクセス)

<http://diamond.jp/articles/-/46848>

Weick, Karl E. (1987) “Substitutes for Corporate Strategy,” in David J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 221-233, chapter 10.

(「戦略の代替物」石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房, 1988, pp. 269-288, 第10章.)

山根節 (2015 a) 「ケース (株)小松製作所……オールド・エコノミーからの変容」『MBA エズゼクティブズ：戦略, マネジメント・コントロール, 会計の総合力』中央経済社, pp. 76-97.

—— (2015 b) 「ケース (株)ローソン……イントラプレナー新浪剛史氏の経営革新」『MBA エズゼクティブズ：戦略, マネジメント・コントロール, 会計の総合力』中央経済社, pp. 231-251.

Yoffie, David B. and Mary Kwak (2001) *Judo Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

(藤井正嗣監訳・小坂恵理訳『柔道ストラテジー：小さい企業がなぜ勝つのか』日本放送出版協会, 2004.)

吉川英一郎 (2014) 「ボードゲーム“MONOPOLY”による交渉体験教育の可能性」『帝塚山法学』第26号, pp. 15-44.

