

# MONOPOLY (ゲーム) の意義：交渉術と遊び

林 徹

## Abstract

It is almost impossible to master negotiation skills only through off-JT. But playing MONOPOLY enables players to both negotiate and communicate better to some extent. In this paper we show why MONOPOLY has such important effects in terms of strategic decision-making of business, i.e., “partial ignorance” (Ansoff, 1965) and the theory of play (Calliois, 1967). On the one hand, comparing the negotiation process in business with that in MONOPOLY, we extract the similarity, partial ignorance, of the two. That is a factor essential for improvisation or sense-making (Weick, 1979, 1984). On the other, reviewing preceding research on the play, we connect MONOPOLY as a game to the theory of play in order that it has great potential for players enough to develop the social adaptability and ethical sense.

**Keywords:** MONOPOLY, partial ignorance, the theory of play

## 目次

- 1 序
- 2 経営におけるコミュニケーション技能
- 3 交渉術：経営と部分的無知
  - (1) 経営
  - (2) 部分的無知
  - (3) 共通点
- 4 遊びに関する先行研究
  - (1) 遊びとしての MONOPOLY
  - (2) 現代社会と遊び
  - (3) 遊びと企業倫理
- 5 結語

## 1 序

MONOPOLYの専門科目との接合面の1つに、交渉術(価値観, コミュニケーション, 誘因, 説得)がある<sup>1</sup>。本稿ではまずこれを簡単に整理する。加えて、遊びに関するロジェ・カイヨワ(Roger Caillois)による古典的な所説に対する多田道太郎(カイヨワの訳者)による解釈に基づき, MONOPOLYがゲームとして本来備えている遊びの面の意義を理論的に明らかにする。

なぜなら、経営にはコミュニケーション技能が不可欠であるけれども、ゲームとして楽しくMONOPOLYをプレイする(遊ぶ)ことにより、基礎的かつ重要なコミュニケーション技能の一部を身につけられると考えられるからである。

逆に、データ分析手法としての統計学、一定の仮定のもとに構築されたモデルにおける均衡解を求めるための数学、複式簿記の原理、土地制度の変遷を中心とする世界の歴史、民法、これらをマスターしていたとしても、それだけで実際に経営がうまくできるわけではない。もちろん、ファヨールが言うように、たとえば基礎的な数学は、判断力の育成にとってけっして無駄ではないとしても<sup>2</sup>。

端的に言えば、それらの技術や専門領域においては、利害関係者としての人(プレイヤー)が、生身の人として取り扱われていない。そこが実務と学術の伝統的な分水嶺でもある。

たとえば、ハーバード・ビジネス・スクールのカリキュラムでは、営業を教える科目がないと言われる。なぜか。

ブロートン(Broughton, 2012)によれば、営業は大学院で教えるほど高尚なものではない。つまり格下である。そういえばもっともらしく聞こえるが、実のところ、教授陣が客相手に売る技能を持たないから、というのが実情である。そのような技能を持っていれば、自ら実地にやっているはずであ

る。言い換えると、それができないから、あるいはできなくなったから、教壇に立っている。そう見てよい<sup>3</sup>。

あのマルクスがそれを「命がけの飛躍」と称したことから明かなように、市場危険の下で執り行われる商品の販売は、資本主義経済における企業活動の精髓である。これなくしては、どれだけ資金調達しても、商品にどれだけ付加価値を与えても、従業員に特殊な専門知識や技術をどれだけ叩き込んでみても、不毛である。

このような問題意識を背景として、MONOPOLY をめぐる交渉術と遊びを取り上げるのは、それらを経営におけるコミュニケーション技能の会得と理論的に関連づけるためである。そのような目的で、交渉術や遊びと MONOPOLY を関連づけている先行研究はほとんどない。

以下では、第1に、経営におけるコミュニケーション技能の重要性についてレビューする。第2に、交渉術について経営と部分的無知の見地から考察する。第3に、ゲームとしての MONOPOLY を遊びの見地から考察したうえで、交渉術、遊び、コミュニケーション技能を、理論的に関連づけて整理する。

## 2 経営におけるコミュニケーション技能

本稿でいうコミュニケーション技能とは、バーナード (Barnard, 1938) と森川 (1996) が述べている意味でのそれを指している。前者は抽象的であるが後者はやや具体的である。後述するように、バーナードは具体例や比喩を交えて説明してはいるけれども。

すなわち、ひとつは、よく知られている公式組織の3要素のうちの1つとして、あるいは非公式組織の形成と維持に不可欠なそれとして、である。いまひとつは、人的スキルである。後者からみることにしよう。森川はこれを次のように説明している。

「チャンドラーによると、大企業の組織力は物的設備と人的スキルから成り立つが、スキルの持ち主のネットワークの中で、あるいはそれとともに働くことで、ネットワークの実体を熟知しているトップ経営者は、その企業の組織力の根幹をつかんでいる。創業者と内部昇進専門経営者は、その共通する資格において、最大の業績を期待することのできるトップ経営者である。」(森川, 1996, p.121, ただし傍点は引用者による)

この引用におけるキーワードは、「スキルの持ち主のネットワーク」である。これが明確にならなければ、引用全体の意味もはっきりとしない。この点に関連して、森川は、一定の歴史を経て発展を遂げた大企業における、創業者家族と専門経営者の間での不信感と協力関係に注目している。これをみてみよう。すなわち、

「創業者家族と専門経営者の間には、根強い相互不信が存在し、コンフリクトがたえまなく発生するというのが常態である。家族側、あるいは専門経営者側、さらには双方の側からの意識的・人為的働きかけが積み重ねられた結果として、両者間に協力関係が成立する。」(森川, 1996, p.47)

そのうえで、両者間の協力関係の前提条件が何であるかを、「スキルの持ち主のネットワーク」とかかわらせて、次のように説明している。

「恵まれた家庭環境に生まれ育ち、挫折体験に乏しく、交友範囲も限られた創業者家族のメンバーは、毎日会社に働く中でスキルを磨き、内部昇進を遂げてきた管理者、技術者たち、現場従業員たちが形作る血の通ったネットワークには入り込みにくい。ただし、草の根から企業を起こした創業者には、従業員と創業の苦難を分かち合った体験がある。創業者にとってそのようなネットワークに入っていくことは困難な問題ではない。」(森川, 1996, p.57, ただし傍点は引用者による)

挫折や苦難の分かち合いといった経験は、現場でしか体得できない。したがって、人的スキルとは座学だけでは絶対に会得できない能力のことである。森川が言うように、創業者は、その定義上、人的スキルを当然に備えている。

問題は、ホワイトカラーとしての専門経営者が、そのような人的スキルをいつどのようにして身につけるか、である。宮下(2013)は、それが圧倒的に「実務経験」の中で、であることを明らかにしている。

そうであれば、大学や大学院において、人的スキル、わけでも重要なコミュニケーション技能を学生が身につけることは期待できないのであろうか。この点、とりわけ民間企業への就職活動において、同じ学生でも、主として体育会系の部活動経験者であることが比較的優位にある現実に鑑みると、学生は、主に課外活動を通じて人的スキルを培っているように思われる。

スキルの持ち主のネットワークを、かりにチームと言い換えれば、チームが機能するための条件は何か。齋藤(2012)によれば、「チームの前提条件は、お互いの弱みを知っていること」(p.126)である。したがって、コミュニケーション技能が経営に求められる理由を突き詰めると、メンバーの心を開かせて各自の強みと弱みが何であるかを積極的に吐露させること、と言い換えることができる。

互いの得手不得手、強み弱みがわかれば、役割分担の段階で失敗することはない。役割分担が成功していれば、互いに信頼することは容易となり、見栄や虚栄心に基づく不信感の壁がなくなり、全体としてのコミュニケーションも円滑になる。結果として風通しがよくなる。そうなれば、都合の悪い情報が隠されたり滞ったりすることもなくなる。

伝統的に日本企業が、朝礼はもとより新人研修や慰安旅行など各種の社内行事に莫大な時間とコストをかけている理由はここにある。

このような意味でのチームは、いわゆるソーシャル・キャピタルの一面を成している。ソーシャル・キャピタルは、コーエンとプルサク(Cohen and Prusak, 2001)によれば、人々のあいだの積極的なつながりの蓄積によって構成される。すなわち、社交ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動である。またそれは、ベイカー(Baker, 2000)によれば、個人的なネットワークや

ビジネスのネットワークから得られる資源を指している。情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力や影響力、精神的なサポート、さらには善意、信頼、協力などがここで言う資源としてあげられる。こうした資源は個人財産(ヒューマン・キャピタル)ではない。人間関係のネットワークの中に内在するものである。

このように定義されるソーシャル・キャピタルはそのままでは抽象的な概念であるが、挫折や苦難の分かち合いといった経験をその特徴とするチーム、すなわち、スキルの持ち主のネットワークにブレイク・ダウンしてみれば、これを具体的にイメージすることができる。

他方で、コミュニケーション技能に関してバーナードが喝破している文言を指摘するなら、少なくとも2カ所はあるように思われる<sup>4</sup>。要するに、彼は、一方で、公式組織を機能させるための非公式組織の重要性を指摘しつつ、他方で、公式組織の3要素のうちコミュニケーションがもっとも中心的な位置を占めていると説いている<sup>5</sup>。

しかも、管理機能の主要な部分を成すこのような技能は、「科学よりもむしろ芸術であり、論理的であるよりも審美的である」(Barnard, 1938, p. 235, chapter 16, 邦訳, p.245)と彼は述べている。

以上みたように、バーナードによるコミュニケーション技能の説明は抽象的である。それゆえに、それを具体的にどのように体得すればよいかについては、無言のままである。しかし、何の手がかりもないというわけではない。経験、芸術、審美といったキーワードがそれである。そのような技能の会得は、実務経験を積み重ねればもちろん可能であろう。が、MONOPOLYを通じてでも、一定の限度はあるにせよ、可能である。そのことを以下で論証する。

### 3 交渉術：経営と部分的無知

#### (1) 経営

ここでは、まず、現実の経営で求められる交渉の前提となる採算の面をかんたんにレビューし、MONOPOLY と対比させる。次に、両者に共通する点を整理する。

「値決めは経営。」稲盛和夫による有名な言葉である<sup>6</sup>。アメーバ経営の精髓は、一口に言えば、分権のもとでの効率的な採算、すなわち時間、原価または利益の管理の徹底である。したがって、その対象は、仕入から、製造、営業、さらには非採算のスタッフ部門まで、例外はない。時間あたりの採算という基準によって、統一的に評価される。こうしてすべてのアメーバと称される単位の責任者は、経営者意識という圧力の下で、あらゆる交渉と意思決定にあたるのである。

採算という面だけをみれば、実際、薄利多売という商売の方法もあるが、錦見（2012）のように、「利益確保を前提とすれば、単価を5%値下げするなら、販売量を20%あげなければならない。」(p.47)と、安易な値下げ販売に対して警鐘を鳴らす見方もある。

他方、西田（2012）は、「職人経営から商人経営への転換は、トップの覚悟がなければできない。」(pp.188-206)と言う。ここで、職人経営とは、利益意識が低く、品質と納期に追われ、儲からない製品をせっせと売り、値決めは現場任せ、という特徴をもつ。これに対して、商人経営とは、利益意識が高く、品質と納期を武器にし、儲かる製品をとことん売り伸ばし、値決めは経営者の仕事、という特徴をもつ（西田，2012，pp.42-51）。

また、『商業界』（第62巻第11号）に紹介されている事例<sup>7</sup>からわかるように、倉本（2009）は、「低価格競争に限界がある以上、次に見えてくるのは価格競争ではなく、差別化競争であり異質競争、価値競争になることは間違いない。」(p.9)と指摘している。

いづれにせよ、経営における交渉は常に採算が前提となっている。しかも、トップの関与が決定的である。ただし、採算を判断するための基準は、アメリカ経営のような一律の何か、とは限らない。

たとえば、既存の商品を継続的に効率的に生産すること（安定性の追求）と、それを駆逐することを目的とする新商品を開発すること（柔軟性の確保）は、互いに矛盾する。しかも、どのタイミングで新商品の導入を実施するかは、税務面への影響を含む微妙な損益計算のみならず、競争相手をはじめとする多くの利害関係者を巻き込むため、きわめて高度な意思決定である。にも関わらず、繰り返し安定性と柔軟性の同時達成をしなければ、組織の存続は不可能である（Weick, 1979；岸田, 2009）。それが厳しい現実である。

そればかりではない。従来の利害関係者との関係を不断に組み直さなければならない。株主、銀行、納入業者、競合他社、労働組合、税当局、地域社会、地権者、顧客、など、それぞれの利害関係者との関係のありよう、あるいは関係先の入替、といった、きわめて重要かつ微妙な交渉と判断がトップには求められる（山倉, 1993）。

わけでも重要な「値決め」は、そのようなステイクホルダー・マネジメントと切り離して行うことはできない。両者は同時決定的な性質を持つ意思決定事項なのである。

## (2) 部分的無知

このような実際の経営における交渉術と比べて、MONOPOLYのルールにおいて認められているそれは、きわめて限定的である。けれども、最終的な資産の多寡によって勝敗を決するという目的がある限り、すべてのプレイヤーには採算の圧力が強いられるから、交渉術の会得に対して無意味ではない。

MONOPOLYにおいて許される交渉は、交換と売買のみである。競売は、厳密には交渉ではないが、落札後の交換なり売買なりを入札中に働きかける

こともできるので、交渉と密接に関係している。ゲームは「現場」ではないが、以下でみるように、現場と類似の試行錯誤や失敗による学習が求められる。

経営とゲームの交渉をめぐる共通点は、経営者またはプレイヤーの、価値観とヒューリスティクスにほかならない。それらによって、どちらとも、大局観、展開の見立て、それに取引の時期の判断が左右されるからである。林 (2014) では、パーナードによる「誘因の経済」の観点から、交渉による説得の方法を分析した<sup>8</sup>。

以下では、アンソフが言う部分的無知 (partial ignorance: Ansoff, 1965) の概念から、経営とゲームの交渉術の共通点を整理する。なぜなら、それが芸術や審美と関係するからである。

まず、戦略的意思決定に関して、その記述<sup>9</sup>をみてみよう。

「戦略的意思決定においては、将来の諸機会についてのこのような部分的無知の状態は、例外的というよりもむしろルールなのである。」(Ansoff, 1965, p.39, 邦訳, p.20)

ここで、「ルール」というのは誤訳ではないか。

著名なテキスト『新版・経営戦略論』の第1章「経営戦略と何か」において、加護野はアンソフ (Ansoff, 1965) の邦訳にそくしてこう説明している。

「このような『部分的無知』のもとで行われる決定の『決定ルール』となるのが戦略である。」(石井・奥村・加護野・野中, 1996, p.2), と。ただし、加護野 (2010) においては、「アンソフによれば、戦略的決定は部分的無知の下での意思決定である。」(p.156) と修正されている。

部分的無知という用語はアンソフによるものである。邦訳『企業戦略論』においては、ページ順に、3回 (p.20), 2回 (p.23), 1回 (p.56), 1回 (p.59), 1回 (p.61), 1回 (p.68), 1回 (p.121), 1回 (p.149), 3回 (p.150), 2回 (p.191), 1回 (p.254), 1回 (p.263), 1回 (p.266)。

合計19回登場する（ただし、邦訳には索引が掲載されていないため、引用者が数えて確認した回数である）。

原書の index によると、1965年版では、pp.47, 152, 以上2つのページが、また、1988（1965）年版と照合すると、pp.39(16), 41(18), 59(46), 61(48), 64(54), 114(117), 115(120), 143(新たに「ポートフォリオ分析」の章が挿入されたため該当ページなし), 184(213), 以上9つのページが、それぞれ示されている。

こうしてみると、きわめて重要な概念であることがわかる。なぜ誤訳と考えられるのか。なぜなら、加護野自身がその直前で紹介しているように、「戦略的決定は、他の決定と比べると、非反復的で高度の不確実性に富んでいる。」（石井・奥村・加護野・野中、1996, p.2）からにはほかならない。そもそも、非反復的な意思決定が、決定ルール（規則ないし決まった手続き）であるはずがない。そのような「ルール」にできないからこそ、非反復的なのである（Simon, 1977）。であるとすれば、正しい訳は「常態」でなければならぬ。すなわち、

「……部分的無知という状態は稀ではなくむしろ常態である。」（引用者訳）

そればかりではない。重要な概念であるはずなのに、それは後になって、部分的無知はなぜか「部分的な情報不足」（『最新・戦略経営』）へと言い換えられ、『戦略経営の実践原理』や『アンゾフ戦略経営論新訳』では、登場すらしないのである。

「部分的な情報不足」と言い換えられた背景には、アンゾフ自身がチャンドラーとサイモンから強く影響を受けていること、それに加えて、経済学で有名な「情報の非対称性」などとの混乱があったと考えられる。経済学では、経済人、すなわち完全情報が前提となっている。それが不完全であって、かつ、プレイヤーの間で非対称であるからこそ、取引の交渉に有利・不利の差が生じて、云々、という論理である。この論理で結めると、不完全、あるい

は非対称な情報が、何らかの事情で補完されれば、プレイヤーは完全情報を得るから、その段階で最適な意思決定ができる、ということになる。ただし、それは（現実にはほとんどまったくありえないが）、完全なる計算能力と確定的な選好基準が与えられていれば、の話である。

そういうわけで、「部分的無知」は「部分的な情報不足」とは本質的に異なるし、むしろ、すぐ後に述べるように、アンソフが本来言いたかったことを歪めた可能性が高い。完全情報もしくは経済人を前提としない、そのような部分的無知とはどういうことか。たしかにアンソフ自身も述べているが、「将来に関して不確実性が支配する」(Ansoff, 1965, p.120, 1988, 115; 金井, 1997, p.19), という点だけでは説明が十全でないように思われる。

むしろそれは、ワイク (Weick, 1969, 1979, 1987) が言うイナクトメント (enactment), あるいは即興 (improvisation) と置き換えられるべきである。ひらたく言えば、目の前の、過去の、または未来の、与えられた状況に対して、そのときに有している先入観、偏見、あるいは思考の枠組みを「押しつける」または「押しつけ直す」ことで浮かんでくる意味の表現・構築 (環世界または思い込み) とその繰り返し、これである。したがって、心理学で言うリフレーミング (reframing) と言い換えてもよいかもしれない。これが部分的無知の本義である。

その論拠として、『戦略経営の実践原理』においてアンソフは、「経営情報」 (Management Information: Ansoff and McDonnell, 1984, p.335, figure 5.2.3, 邦訳, p.59, 図表3・8) を次のように3つのフィルターによって説明している点が挙げられる。すなわち、「環境 (監視フィルター) データ (メンタリティ・フィルタ) 認識 (権力フィルタ) 情報 活動」 (ママ), と。これら3つのフィルター (surveillance, mentality, power) を部分的無知の源泉とみれば、「経営情報」に関するこうした枠組みは、部分的無知という概念の展開を意図したものと解釈できる。

ただし、イナクトメントや即興それ自体は、価値的に中立的な概念である。

しかし現実には、情念と動機によって色濃く影響を受けざるを得ない。ヒューム流に言えば、「理性は情念の奴隷」(Hume, 1739)であって、理性だけから何らかの動機が導かれることはありえない。

福永(2007)によれば、バーナードに影響を与えたヘンダーソン(Lawrence J. Henderson)は、もともと人間の営為における合理性を強調する実証主義、合理主義の立場をとっていた。しかし、年をとるにつれてその傾向は変化した。フロイトや文化人類学の分析、共産主義、ファシズム、ナチズムの台頭のような世界情勢の観察から彼が得たことは、人間行動のもっとも重要な側面は実証科学では理解できない、ということであった。価値や感情という問題が、ヘンダーソンの心の中で大きく占めるようになったのである。こうした考えは、ホーソン研究で知られるいわゆるハーバード・サークルへ受け入れられていった(福永, 2007, p.195)。

また、福永(2007)によれば、ヘンダーソンは「パレート(Vilfredo Pareto)研究会」(Paretan Scholars)を主宰していたが、いわゆるパレート最適とはまったく異なる概念をパレートは主張していた。すなわち、社会は合理的でもないし、必ずしも進歩するものでもないし、民主的なものでもない。また、人々は完全主義を志向しているわけではない。むしろ、人間の行動の基盤の多くは根源的な感情、衝動、欲求、推進力からなっており、本質的には非合理的、非論理的なものである(福永, 2007, pp.194-195), と。

こうして、部分的無知は、経験、芸術、あるいは審美と関係しているのである。

### (3) 共通点

部分的無知が常態であるとすれば、経営であれゲームであれ、実際の交渉でもそれが前提となる。ニーレンバーグ(Nierenberg, 1971)によれば、「交渉とは、厳密に言えば二度と繰り返しのきかないもので、科学実験とは違うのである。交渉においては、1つ1つの仮定についての実験的な証拠、

および次に用いる戦術についての仮定を見つけ出すことが必要である。」  
( pp.168-169, 邦訳, p.213)

これを一口に言うなら、試行錯誤の繰り返し、経験の積み重ねによるのみ、交渉術は会得できる、となる。さらに、事例研究法 ( case method ) において、現実の事態を「報告者が自分の現実観に合わせようとするために、画像が歪められてしまう」( Nierenberg, 1971, p.170, 邦訳, pp.214-215 ), とニーレンバーグは述べている。これから、部分的無知は、センス、価値観、先入観などと密接に関している、と解釈できる。

経営もゲームも、一手一手、逐次的に複数の相手と交渉と決断を重ねる点で共通している。現実社会ではカルテルは法的に規制されている。ゲームにおいても、たとえ一時的に連合を組むことができても、早晚、その連合の内部で白黒つけなければならない。

であれば、経済人とは異なる現実的な仮定、すなわち、第1に、交渉や意思決定における過去からの経路依存、第2に、互いに異なる価値観、先入観、あるいは時間感覚の共存と変遷、第3に、一時的ないし長期的な仲間との連合関係、これらを理論的に整理しておく必要がある。その導きの糸として、ここでは郡司 ( 2013 ) に依拠することにする。

第1に、サイモン ( Simon, 1996 ) や稲葉 ( 2010 ) が言うように、問題解決に際して、過去に類似の経験があればそれに基づいて単純化して処理する傾向がわれわれにはある。そのばあい、どのように類似性の有無を判定するか。これに関して郡司 ( 2013 ) は、モノとコト<sup>10</sup>、デジャブとジャメブに注目して、次のように述べている。

「初めて見たものに何かしら懐かしさを感じるデジャブや、いつも見ているのに新奇性を感じるジャメブというある種の錯覚がある。これも、モノとコトに関して考えると理解しやすいだろう。モノについてはわからないが、コトについてわかるのがデジャブで、モノについてはわかっているが、コトについてはわからないのがジャメブだといえる。

通常、モノもコトも両義的にわかっているからこそ、それに対して客観的知識として知ると同時に、なんらかの主観的な質感をも感じている。」(郡司, 2013, pp. 262-263)

この引用と問題解決に関するサイモンや稲葉の指摘のなかに経路依存の本質があるように思われる。それは、どの文脈で、どのタイミングで、何を提示するか、しないか、という交渉の要諦である。バーナード流に言えば、「管理的意思決定の精髓」(the fine art of executive decision: Barnard, 1938, p.194, 邦訳, p.202)である。よって、具体的な交渉では、相手のイメージをイメージすること、いわば類似性の外堀を埋める作業が重要である。逆に、文脈を無視することは現実の交渉では論外である。

第2に、一方で、そのような経路依存と物理的な時間経過のなかで、他方で、複数の異なる(したがって価値観や先入観の内容も異なれば、時間感覚も同じではない)プレイヤーとともに、われわれは、互いに交渉に臨み、決断することを繰り返している。この点に関して郡司(2013)は、モノとコトの関係に注目してこう述べている。すなわち、

「多様な個、多様な時間軸を認めるとき、因果律は一様に進まない。ある個体において原因から結果が導かれるとき、また別の個体では結果が先行し、そこからは原因を想像することしかできなくなる。

多様な個、多様な時間を認めるかぎり、群れにおけるモノとコトの両立・分化、そして融合過程が相次いで起こる。このような帰結は必然である。

時間軸が多様になるとき、同一時間面は波打ち、時間は非同期的に進むことになる。さらに因果律の多様性は、1個の個が階層構造を有することへも影響を与える。(中略)

選択(可能から実現へ)と予期(実現から可能へ)が、並列的に進行する多数の個からなるシステムでは、個と社会、モノとコトは対立概念とならない。」(郡司, 2013, pp. 269-270, ただし傍点は引用者による)

一読ただけではわかりにくいですが、要するに、交渉と決断の実践は、モノ

とコトの、同時的または逐次的な、両立-分化と融合過程とともに、繰り返されるのである。この点、理論的にはローレンスとローシュ (Lawrence and Lorsch, 1967) の議論と通底している。

第3に、しかも同時に、われわれは、競争と協調、すなわち、他のプレイヤー (たち) と手を組んだり切ったりすることを繰り返している。この点について郡司 (2013) は、飛行機の操縦に譬えて次のように説明している。

「身体は、全体を参照しながら、モノとコトの分化を実現し、実現され維持されるなかでも、絶えず分化・脱分化を繰り返す。身体は、だから、サイズを変えることができる。

飛行機の操縦は、最初セスナのような小型機で訓練されるだろう。セスナの操縦に熟達し自由に乗りこなせるようになれば、着陸の際、主脚が接地してどれくらい頭を上げれば尾輪が接地するか、無意識のうちにわかるだろう。セスナの全体が、自らの拡張された身体のように、操れる。

もし小型機が身体のように自由に扱えるなら、それは特定の大きさに慣れ、そのサイズに固有の操縦技術を獲得したのではなく、機体全体を参照して、身体感覚をうまく機体に貼りつけ、操縦することに慣れたのである。」(郡司, 2013, pp. 235-236, ただし傍点は引用者による)

いま、機体の大きさを他のプレイヤー (の性格の多様性と人数) と置き換えれば、操縦という表現は別として、この説明はマネジメントの実践を指していると言ってよい。しかし、モノを操る技能とひとを動かす技能は、共通点はあるにせよ必ずしも同一ではない。ひとのばあいには、感情や一体感が伴うからである。バーナードが言う非公式な社会はその一面である。そのような感情や一体感を規定する何かが、方向性を帯びた経営理念、すなわち組織の重心である。

以上から、経営とゲームにおける交渉術の共通点は、「互いの部分的無知を前提として人を動かす技能」をその要件としていること、これである。

## 4 遊びに関する先行研究

ここでは、まず、カイヨワによる遊びの分類と遊びの定義に、MONOPOLYをあてはめる。次に、遊びの研究の嚆矢ホイジンガによる仕事を発展させたといわれるカイヨワの所説に対する多田の解釈、ならびに現代社会において遊びがもつ意義を紹介する。それらをふまえて、MONOPOLYを実践することの意義を、遊び、交渉術、コミュニケーションの観点から整理する。

### (1) 遊びとしての MONOPOLY

MONOPOLYは、カイヨワ(Caillois, 1967)による遊びの分類にあてはめれば、そのルール上、アレア(運)とアゴン(競争)から成っている。しかし、それだけではない。

たとえば、経験がないかまたは浅いプレイヤーが実践を見てあるいは失敗をしながら学んでいく過程はミミクリ(模擬)である。逆に、たとえば、展開上有利な目が連続で出たり、都合が悪くないチャンスカードやコミュニティ・チェストを引き当て続ければ、たとえ敵の立場であっても、それはイリンクス(眩暈)となりうる。

このように、MONOPOLYは、カイヨワによる遊びの分類すべてを網羅している。

また、カイヨワが定義する遊びの6要素にもあてはまる。すなわち、MONOPOLYにおいては、どのプレイヤーも当然に他のプレイヤーや外部者から何の強制もされない(自由な活動)、アナログのタイプであれデジタルのそれであれ、区切られた時間と空間のなかで展開される(隔離された活動)、どのプレイヤーが勝ちまたは負けるかが事前にわかることはない(未確定の活動)、何ら財や富を生産することなくゲーム終了後は開始時の原状に復帰する(非生産的な活動)、いくつかのルールの変更についての合意があるにせよ、そのルールに全員が従う(規則のある活動)、基本的にゲーム

それ自体は日常生活に何も影響を与えない(虚構の活動)。

同様に、遊びとしての麻雀もまた、遊びの4分類も6要素もすべて満たしている。見立てと駆け引きが必要な点で麻雀とMONOPOLYは共通するが、後述するように、両者には重要な相違点がある。

## (2) 現代社会と遊び

カイヨワ(Caillois, 1967)の訳者でもある多田(1988)によれば、巨大な産業社会の発展は、遊びをあやうくする。遊びの大衆化をささえる近代的諸産業の根本的な原理は、日常的な安定性であり、世界の同質性である。ところが、遊びに内在する自発性<sup>11)</sup>は、こうした原理とは相いれない。遊びは安定的であるよりむしろ破壊的である。日常的秩序は、ときとして遊びによって破られる。また、遊びの自発性とは独創性とも無関係ではない。よって、同質性とも矛盾する。産業の高度化は社会を豊かにするはずの「遊び」を危険にさらす、というわけである。こうして多田は、文化の進展にとって余暇の善用という立場の余暇論ではなく、遊びを遊びとして考えるべき、と主張している。

ところが、実際、カイヨワによれば、遊びに関する学問的研究の領域<sup>12)</sup>は、遊びの領域に関する日常の経験とは裏腹に、それを失っている(Caillois, 1967, p.312, Translated ed., pp.161-162, 邦訳, p.262, 旧訳, pp.235-236)。

遊びが現代社会に対して持っている効果は何か。カイヨワに依拠して要約して整理すれば、それはこうである。すなわち、遊びは能力を発達させることを固有の機能としていない。遊びの目的は遊びそれ自身である。にもかかわらず、遊びが鍛える素質は、勉強や、大人の真面目な活動にも役立つ同じ素質である。かりにこれらの能力がなければ、子どもは勉強も、同時に遊びもできない。新しい環境に適応することも、注意を集中することも、規律に従うこともできないからである(Caillois, 1967, p.323, Translated ed.,

p.167, 邦訳, p.273, 旧訳, p.245)。

端的に言えば、遊びは特定の職業の訓練をするのではなく、障害を克服し困難に立ちむかう能力を高めさせることによって、人生全体への案内役を果たしているのである (Caillois, 1967, p.21, 邦訳, p.24, ただし, 英訳・旧訳にはない)。

このようにきわめて汎用性の高い社会適応力を、「非」遊び, すなわち座学のみで得ることは不可能である。

### (3) 遊びと企業倫理

その名の通り, MONOPOLY は他のプレイヤーをすべて破産させ, 大資産家として生き残ることを目的としている。MONOPOLY には, 上記でみたような遊びとしての効果が備わっている。生身の人間を相手にするゲーム (遊び) であることに鑑みると, 結局のところ, それは人間同士のコミュニケーションである。そこでは, どのような交渉やマナーが求められるのか。この問いに対する 1 つの答えをカイヨワは与えている。すなわち,

「たしかに, 遊びは勝とうという意欲を前提としている。禁止行為を守りつつ, 自己の持てる力を最大限に発揮しようとするのだ。しかし, もっと大事なことは, 礼儀において敵に立ちまさり, 原則として敵を信頼し, 敵意なしに敵と戦うことである。さらにまた, 思いがけない敗北, 不運, 宿命といったものをあらかじめ覚悟し, 怒ったり自棄になったりせず, 敗北を甘受することである。立腹したり愚痴を言ったりする人は, 信用をおとしてしまう。」(Caillois, 1967, p.22, 邦訳, pp.24-25, ただし, 英訳・旧訳にはない。傍点は引用者による)

要するに, 勝つために何をしてもよい, というわけではないのである。これはちょうど, ステイクホルダーとの関係の調和というマネジメントの実践において, 最終的に利益さえ出せば何をしてもよいのか, という古典的な企業倫理の議論とも通じている (山倉, 2007)。遊びも経営も狭い世間という

人生のなかでのことであるから、当然の帰結である。

## 5 結 語

本稿では、コミュニケーション技能の育成に対して MONOPOLY が持つ意義を、交渉術と遊びの見地から考察した。最後に、これを麻雀と簡単に比較してみることにする。

麻雀は、MONOPOLY と同様に、カイヨワによる 4 分類と 6 要素があてはまる「遊び」である。磯村(1983)は次のように分析している。すなわち、「麻雀によって、自己本位の失敗、油断などを知るようになるし、上手になると、人の癖をとらえられるようになる。技巧や運の意味もわかってきたりする。」(p.100), と。要するに、麻雀を通じて、自己分析、他者分析、研鑽、運、これらを学ぶことができる。

しかし、こうした利点はあっても、経営に必要なコミュニケーション技能の観点からすると、麻雀には重大な欠点がある。プレイヤー同士の資産の取引(売買または交換)、したがって明確な交渉がないことがそれである。それゆえに、麻雀の経験を重ねても、交渉術や説得の方法を体得することはできない。そもそも、会話は必要とされない。また、ギャンブルとしての麻雀には、たとえば「勝ち逃げ」と言われる言葉があるように、必ずしも倫理的な面が伴うわけではない。

これに対して、MONOPOLYは同じく遊びではあるが、これを繰り返すなかでコミュニケーション技能、交渉術を会得することができる。交渉としての対話がこのゲームの根幹であると言ってもよい。しかもそれはいわば競争と協調が織りなす芸術でもある。たとえ勝ちっ放しであるとしても、どの勝者にも、すべての敗者が繰り返しプレイを求めてくれるような、ある程度の紳士的な振る舞いが求められる。ゆえに、随伴的に、企業倫理の基礎も培われるのである。

座学の限界を補う1つの処方箋として MONOPOLY をプレイする。それにより、基礎的で重要なコミュニケーション技能の一部を身につけられる。本稿では、これを理論的に明らかにした。すなわち、第1に、経営におけるコミュニケーション技能の意義をレビューし、第2に、交渉術について経営と部分的無知の見地から考察を加えた。第3に、遊びの先行研究の成果をふまえて、交渉術、遊び、コミュニケーション技能の面から、MONOPOLY の機能を理論的に整理した。

今後の課題は、プレイヤーやメンバーの感情や一体感を規定する何か。すなわち、方向性を帯びた経営理念、組織の重心、この概念を彫琢すること。定石、企業金融、銀行、歴史と文化、こうした専門諸科目との接合面と MONOPOLY の関係を明らかにすること。これらである。

#### 註

- 1 その他に、定石（OR，ゲーム理論，数学的アプローチ），企業金融（複式簿記の原理，資産・負債・資本），銀行（利息，抵当権の設定と消滅，競売），歴史と文化（土地や建物に関する税制度や思想）が挙げられる（林，2014）。
- 2 「基礎的な数学の研究が，他の一般教養科目と同じように，判断力の養成に貢献するというを私は堅く信じている。しかし，将来の技師に不必要に課せられる高等数学の高度の教養が，同じ効果をもつとは，私は全く信じない。」（Fayol，1916，p.78，translated ed.，p.86，山本訳，p.152）
- 3 事実，学部学生相手の講演依頼に快諾してくれる実務家は例外はあるにせよ現場からすでに退いていることが多い。常に現場にいないと業務に支障を来すほど重要な働き盛りの管理職については……本音を言えばそういう人にこそ講演をお願いしたいのにもかわらず……その上司が許可しないからである。
- 4 「特別な経験や訓練および個人的な交際の継続に際して非常に大きな要素となるのは，たんに状況とか条件のみでなく，その意向をも言葉を通じないで理解する能力である。」（Barnard，1938，p.90，chapter 7，邦訳，p.94）「組織のコツを知ることは，（中略）だれがだれで，なにがなにで，なぜにやっているかを知ることである。」（Barnard，1938，p.121，chapter 9，邦訳，p.127）
- 5 「組織の理論をつきつめていけば，伝達が中心的地位を占めることとなる。」（Barnard，

1938, p.91, chapter 7, 邦訳, p.95)

- 6 同じプロフィット・センターでも、いわゆるアメーバ経営とチャンドラーが注目した事業部との異同については上總・澤邊(2006)を、アメーバ経営と京セラフィロソフィの関係については潮(2006, 2013)を、それぞれ参照。
- 7 「我、価格に覚悟あり: 経営の本質“値決め”に説得力を持って」(岳, ほか, 2009, pp. 10-25)における差別化戦略の実例として次の3つを挙げておく。
  - (1) 株式会社マヤグチ(町田市)は、量販店の安売りに左右されない地域に密着した徹底した顧客サービスによって、量販店よりも2-3割高い販売価格を維持している。
  - (2) 株式会社スーパーホテル(大阪市)は、部屋の鍵とチェックアウトを省くことなどによる低価格と、部屋の設計、照明、静音型冷蔵庫、枕を選べるようにするなどによる科学的な快眠環境の提供の、両立を図っている。
  - (3) 株式会社ティア(名古屋市)は、明朗会計と適正価格の公表・提供によって、不明朗かつ不適正価格が常識であった葬儀業界を変革している。
- 8 経済問題で重要なインセンティブに関して、梶井は、それが3種類あるという。価格・金銭、法律・制度、習慣・宗教、これらである(梶井, 2002, pp.68-69)。不完全な分類ではあるにせよパーナードによる誘因の分類と比べれば、それが現実の一部しか捉えていないということがわかる。また、吉川(2014)は、「ハーバード流交渉術」の基礎にある交渉理論を詳細にふまえたうえで、交渉力育成の面からみたMONOPOLYの有効性と限界の両方を説いている。
- 9 “... such conditons of partial ignorance about future opportunities are the rule rather than the exception.” (Ansoff, 1965, p.39)  
 青島・加藤(2012)は、経営戦略を企業経営に関する(必要に応じて異なる)地図としている(p.11)。比喩としてはわかりやすいが、ブルーマップ、道路地図、鉄道地図、海図、航空用地図など、物理的な測量技術が高度に発達した現代の地図全般を念頭に置いているとすれば、部分的無知の本質から乖離している。なお、経営戦略における現代の標準的なテキストである同書でもまた網倉・新宅(2011)でも、索引に部分的無知は挙げられていない。
- 10 「論理的計算はモノ、非論理的計算はコトであり、両社の共同作業として、身体化された知能=ロボットは発動する。」(郡司, 2013, p.64)
- 11 カイヨフによれば、「jouer le jeu(遊びを遊ぶ、やる)」という言葉は、遊びとはかけはなれたところ、いや、とりわけ遊びとは無関係な数多くの行為や交際において使われる(jouer son jeuは事業をやる、jouer gros jeuは大博打を打つ、jouer le grand jeuは

知力をふりしぼる等の意味がある)。それは、遊びの取りきめに似た暗黙の取りきめを、そうした領域にまで広げようという試みなのだ。いかなる公式の処罰も違反した相手に加えられないだけに、よけいに、こうした取りきめに従わねばならないのである。不当な取りたて、奸計、封じ手などは一切、一致した見解による取りきめによって放逐される。」(Caillois, 1967, pp.13-14, 邦訳, pp.17-18, ただし、英訳・旧訳にはない)

- 12 「遊びの世界は多様で複雑なので、その研究にとりくむ方法もたくさんある。心理学、社会学、世相史、教育学、数学が1つの領域を分けあい、この領域の統一性を認めにくくしている。ホイジンガの『ホモ・ルーデンス』、ジャン・シャトー (Jean Chateau) の『子どもの遊び』、ノイマンとモルゲンスターン (Neumann and Morgenstern) の『ゲームの理論と経済的行動』のような著作は、同一読者を対象としないというだけでなく、同一主題を取り扱ったとさえ言えないようである。」(Caillois, 1967, p. 311, Translated ed., p.161, 邦訳, p.262, 旧訳, p.235)

#### 参考文献

網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。

Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969.)

Ansoff, H. Igor (1988) assisted by Edward J. McDonnell, *The New Corporate Strategy*, New York: Wiley. (中村元一・黒田哲彦訳 『最新・戦略経営：戦略作成・実行の展開とプロセス』産能大学出版部, 1990.)

Ansoff, H. Igor (2007) *Strategic Management*, Classic ed., Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. (田中英之・青木孝一・崔大龍訳 『アンゾフ戦略経営論：新訳』中央経済社, 2007.)

Ansoff, H. Igor and Edward J. McDonnell (1990) *Implanting Strategic Management*, 2nd ed., New York: Prentice Hall. (中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳 『「戦略経営」の実践原理：21世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社, 1994.)

青島矢一・加藤俊彦 (2012) 『競争戦略論』第2版, 東洋経済新報社。

Baker, Wayne (2000) *Achieving Success through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (中島豊訳 『ソーシャル・キャピタル：人と組織の間にある「見えざる資産」を活用

- する』ダイヤモンド社, 2001.)
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (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.)
- Broughton, Philip D. (2012) *The Art of the Sale: Learning from the Masters about the Business of Life*, New York, Penguin. (関美和訳『なぜハーバード・ビジネス・スクールでは営業を教えないのか?』プレジデント社, 2013.)
- Caillois, Roger (1967) *Les Jeux et les Hommes: Le Masque et le Vertige*, Éd. rev. et augmentée, Paris: Gallimard. (*Man, Play, and Games*, translated by Meyer Barash, New York: The Free Press. 多田道太郎・塚崎幹夫訳『遊びと人間』講談社, 1990. 旧訳, 1958版の訳, 清水幾太郎・霧生和夫訳『遊びと人間』岩波書店, 1970.)
- Château, Jean (1947) *Le Jeu de l'enfant: Après Trois Ans, sa Nature, sa Discipline (Introduction à la Pédagogie)*, Paris: J. Vrin.
- Cohen, Don and Laurence Prusak (2001) *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (沢崎冬日訳『人との「つながり」に投資する企業：ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003.)
- 岳深志・渡辺米英・阿部由実 (2009) 「我, 価格に覚悟あり：経営の本質 “ 値決め ” に説得力を持って」『商業界』第62巻第11号, pp. 10-25.
- Fayol, Henri (1916) *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*, Paris: Dunod. (Translated by Constance Storrs with a foreword by L. 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.)
- 福永文美夫 (2007) 『経営学の進化：進化論的経営学の提唱』文眞堂.
- 郡司ベギオ-幸夫 (2013) 『群れは意識をもつ：個の自由と集団の秩序』PHP 研究所.
- 林徹 (2014) 「経営意思決定の技法：MONOPOLY の可能性」『長崎大学経済学部研究年報』第30巻, pp. 1-14.
- ホイジンガ, J. (高橋英夫訳) (1973) 『ホモ・ルーデンス』中央公論社. (Johan Huizinga, *Homo Ludens*, 1938.)
- ヒューム, D. (土岐邦夫・小西嘉四郎訳) (2010) 『人性論』中央公論社. (David Hume, *A*

*Treatise of Human Nature*, 1739 .)

- 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：サイモン理論を基軸として』中央経済社, pp.131-146, 第8章。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『新版・経営戦略論』有斐閣 (旧版は1985 .)。
- 磯村懋 (1983) 『奇跡の対話教育：中学卒で、東大・京大に合格するまでの記録』光文社。
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神：我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版。
- 梶井厚志 (2002) 『戦略的思考の技術』中央公論新社。
- 金井一頼 (1997) 「経営戦略とは」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：創造性と社会性の追求』有斐閣, pp.1-26, 第1章。
- 上總康行・渡邊紀生編著 (2006) 『次世代管理会計の構想』中央経済社。
- 倉本初夫 (2009) 「価格の先にある価値へ」『商業界』第62巻第11号, p.9。
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967) with the research assistance of James S. Garison, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University . (吉田博訳『組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977 .)
- 森川英正 (1996) 『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣。
- Nierenberg, Gerald I . (1971) *Creative Business Negotiating: Skills and Successful Strategies*, New York: Hawthorn Books .(吉田省三訳『交渉術：その技術と戦略』創元社, 1973 .)
- 西田順正 (2012) 『儲けの9割は「値決め」で決まる!』中経出版。
- 錦見直樹 (2012) 「利益増加に不可欠な値決めの重要性」『企業診断』第59巻第10号, pp.46-49 .
- 齋藤ウィリアム浩幸 (2012) 『ザ・チーム：日本の一番大きな問題を解く』日経 BP 社。
- Simon, Herbert A . (1977) *The New Science of Management Decision*, Rev. ed . (originally in 1960), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .(稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979 .)
- Simon, Herbert A . (1996) *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed. , Cambridge, MA: MIT Press (Originally in 1969) .(稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』ダイヤモンド社, 1999 .)
- 多田道太郎 (1988) 「遊び」『世界大百科事典』第1巻, 平凡社, pp.264-265 .
- 潮清孝 (2006) 「実地調査からみた京セラのアメリカ経営：京セラフィロソフィの役割を中

心に」上總康行・渡邊紀生編著『次世代管理会計の構想』中央経済社，pp.165-191，第8章．

潮清孝（2013）『アメーバ経営の管理会計システム』中央経済社．

von Neumann, John and Oskar Morgenstern (2007) with an introduction by Harold W. Kuhn and an afterword by Ariel Rubinstein, *Theory of Games and Economic Behavior*, 1st Paperback Printing, of 60th Anniversary ed., Princeton, NJ: Princeton University Press. (阿部修一・橋本和美訳『ゲームの理論と経済行動』筑摩書房，2009.)

Weick, Karl E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley. (金児 暁訳『組織化の心理学』誠信書房，1980.)

Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂，1997.)

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.)

山倉健嗣（1993）『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣．

山倉健嗣（2007）「経営戦略・企業倫理とステイクホルダー」『新しい戦略マネジメント：戦略・組織・組織間関係』同文館，pp.131-158，第7章．

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．