

## 組織目標達成における「ゲーム行動」の有効性 ～創業初期の企業の事例を中心に

### How to Achieve an Organizational Goal through Game Behavior

佐 藤 剛\*  
Takeshi Satoh

#### 1. はじめに

起業初期において、創業者はどのような業務が必要か予め決定できないことがあるといわれる。その理由としてはビジネスモデルが形成途中である可能性があること、あるいは実際に事業を始めてから必要性を認識できる業務があるからであると考えられる。この種の業務は予め言語で内容を表現できないことになる。言語で明示化し具体的に指示できる業務であれば、マニュアルなどの手段で組織メンバーに指示できるが、言語で明示化できない業務を組織メンバーに実行してもらうためには様々な工夫をする必要があるだろう。しかも、後者の業務はビジネスにおいてクリティカルな場面で行われることが多いと思われる。なぜならマニュアル化できる業務であれば、事前にリスクを評価できるが、マニュアル化されていないということはより不確実性が高い業務であると考えられるからである。このような点を含め、言語で詳細に指示することがむずかしい業務の具体例は後に記述する事例のなかで取り上げることにする。

もし、組織が言語明示化できないという理由から、組織にとって必要不可欠の業務を組織メンバーが実行できないとするならば、組織の存続が危ぶまれることになるだろう。そこで、本稿では組織メンバーが言語で明示化が難しい業務を遂行できる仕組みを組織がもっているかどうかをベン

チャー企業が生き残るかどうかを左右する条件のひとつと捉えることにする。そして、言語明示化できない業務をどのように組織メンバーに実行してもらうかについて検討することにする。

そこで、本稿では、「チャンピオンデータ」<sup>1</sup>という概念を使い、自分以外の人間が特定の目標を達成しているというデータが存在することにより、担当者が自助努力や学習によって、目標が達成できることを事例に通じて明らかにすることにする。つまり、担当者にとって、目標達成のためのパスは不明瞭であるが、パスそのものが存在することが分かっている場合、そのパスを探索しながら目標に到達できるように行動をとることを示したい。これを本稿では「ゲーム行動」と名づけている。そして、ゲーム行動は目標とその目標を達成すべき時期を設定することによって、一層活発化することを示す。すなわち、マネジメントはゲーム行動を誘発し、それを繰り返させることによって、組織目標を達成できることを「ペーシング」という考え方から明らかにすることを目指す。

#### 2. 創業初期における経営問題 ～ドン・キホーテを事例として<sup>2</sup>

本章では、小売企業であるドン・キホーテを事例として取り上げ、創業間もない企業の経営問題を浮き彫りにする。

\*産業社会学部助教授

## 2.1 部下に指示できない

社長の安田隆夫氏は小売のプロであるという自信をもって1989年にドン・キホーテを開店した。その自信を裏付けていたのが「泥棒市場」という名の店舗を1979年に開業し独自のノウハウ（ビジネスモデル）で成功していたことである。しかし、泥棒市場を終了し、10年後にドン・キホーテ1号店を開設したものの、その成功したノウハウ（例えば、商品が豊富にあることを強調するために天井近くまで商品を積み上げることを新規採用の社員にいくら言葉で説明しても彼らは理解できなかった。たしかに、理解はむずかしかった。安田氏がイメージし言葉で伝える小売業態はどこにも存在していなかったからであろう。社員は「泥棒市場」を見たこともないし、安田氏が言う店は自分たちが日ごろ慣れ親しんでいる店とは似ても似つかないようで、想像もできなかったのである。

そこで、安田氏は言葉でいくら教えても自分の考えを理解してもらえないことを悟った。むしろ、自分と同じような経験をすれば、考えを理解してもらえるのではと考えるようになった。しかし、それには何の根拠もなかった。まさに開き直って放任主義に徹したともいえるし、自分の考えは正しいのだからいつかは理解されるという自信からそう考えたともいえる。もし、社員に自分と同じような体験をさせても自分の考えを理解してもらえなければ、ドン・キホーテは廃業することになるのであり、まさにかけであった。サイは安田氏の思ったとおりの目を出した。

『『あなたは社員であっても立場上は個人商店主。だから、その結果に対して昇降給、昇降格を明確にしていこう』というかたちで権限を全部与え、同時に結果をきちんとチェックするような体制をつくった。最初の2年間ぐらいは赤字店舗でどうにもならなかった。3年目ぐらいからその方法論の組み立てができて、ようやく私（安田社長のこと——筆者注）の体験したことを彼らも共有化できるようになった。』<sup>3</sup> 』  
のであった。

1989年に1号店ができ、試行錯誤の結果、1992年ごろにオペレーションの体制がようやく出来上

がった。その後の成長は目覚ましいものがあり、4年後には6店目を出店し、株式を店頭公開した。その2年後に10店体制になり、東証2部に上場するまでになった。

## 2.2 業務を遂行してもらうための工夫

ところで、社員が創業者である安田氏と同じ体験するだけでは十分ではなかった。体験したからといって、安田氏が理想とする店舗の運営ができるとはかぎらないからであった。独自のノウハウを社員に身に付けてもらうための工夫が必要であった。そこで、「即金で買う」「返品はしない」などのルールのもとに、社員に特定の売り場を任せ、仕入れから値付け、陳列、販売までの権限を委譲し、自由裁量に任せること、そして、結果としての売上高を評価し、人事考課するシステムを作り上げた。したがって、ドン・キホーテという同じ看板を出しながら、店舗によって販売している商品も違い、同じ商品であっても値段が違うことがあった。同じ商品でも仕入れ先が違うこともあった。基本的に上司の指示で仕入れをしたり、価格付けをしたりすることはなかった。とにかく自分の力量で売り場つまり小さな店を切り盛りするのであった。

仕入れ権限があるので、自由に自分の好きな商品を仕入れることができた。しかも、今まで見たことのないような額のお金が自由に使えるのであった。このような状況になると、自然、大量に多様な商品を仕入れるようになるという。しかし、社員の担当売り場の面積は決まっていた。そこで、天井近くまで商品を積み上げたり違う商品同士を積み重ねたりして、一見、ごちゃごちゃの売り場ができることになった。そのような売り場のなかで、何が売れるかわからなかった。売れると思って仕入れても売れないときは、陳列場所を変えてみた。例えば、天井からぶら下げて目立つようにした。あるいは販売価格を半分にしてみた。そのような工夫は自分ですることもあれば、他の社員の真似をすることもあった。そして、結果が評価された。しかし、同じ条件でスタートしても結果には社員間で差が出ることになった。差が出るので競争心が生まれた。競争心がまた新たな工夫を促すことになった。

「今時の若者にとって、上司の命令を聞かないのは恥じではないけど、同期に負けること、ましてや後輩に負けることは恥なんですよ。だから死に物狂いでやるんです。彼らにとってはゲームなんです。ゲームだから真剣にやるんです。人から言われたことなんか、真剣になんかやりませんよ。ゲームを構成する要素は3つ。最小限のルールと裁量と明確な勝敗の判断があればいいんです。」<sup>4</sup>と安田氏は説明していた。

### 2.3 スタッフ商店システム

このゲームを続けるために作ったのがスタッフ商店主システムであった。売り場担当社員は年間の仕入れ予算を与えられた。その範囲でやりくりし、結果としての売上高と利益で評価を受けることになった。この評価を基に昇給や昇進が決まるのであった。一方、一般のチェーンストアでは仕入れ業務と販売業務が分かれているので、ある商品が売れない場合、それぞれの担当者が一方に責任転嫁することも可能であった。しかし、ドン・キホーテではそれができないシステムになっていた。安田氏はこのシステムをファンドマネジャー制にたとえていた。商品をいかに回転させて、利益を生み出すかということが社員の課題なのであった。しかも、スタッフ商店システムの社員はファンドマネジャーのような高度な知識はいらないという。消費者の視点で商品を選び、価格付けできれば良いという。社員は消費者の代表として、仕事をすればいいので、流通にプロは要らないという考え方であった。

このシステムが機能し、ドン・キホーテ社内では、30代の取締役もいれば、創業以来勤めていながら中間管理職の者もいた。自分の仕事の結果が極めてわかりやすい形で現れることになった。誰が見ても、その人の社内での業績がどの程度なのか判断できた。

しかも、自分の業績は1日単位で把握できるようになっていた。つまり、全店の1日の売上高は売り場ごとに集計されるシステムになっていた。1日の積み重ねが1ヶ月であり、そして、6ヶ月がひとつの区切りとなっていた。自己申告制による半年棒制をとっているのです。6ヶ月で給与等が

変わることもあった。このように、毎日の売上高に一喜一憂しながら、自分の売り場をどうするかを工夫することになるのであった。

### 2.4 ゲームに勝つ方法

このゲームに勝つためには

「精度よりスピードです。スピードのない精度は意味がありません。ピッチャーと同じなんです。計画から実行までをいかに素早くやるかなんです。とにかくやってみることです。」<sup>5</sup>

と安田氏はスピードが重要であると説明した。

スピードがあれば、数多くの試行ができる。試行のなかで失敗するものがあってもすぐリカバーでき、次の試行ができる。試行が多くできれば、成功の確率に関係なく、成功の絶対数が増えることになるのであった。つまり、試行を一定のサイクルで行うこと、言い換えると「ペーシング」を実行することで、社員は自分の目標を達成できることになるのであった。そして、個々の社員が目標を達成すれば、そのことはドン・キホーテ全体の目標の達成（例えば売上予算の達成）に貢献することになるのであった。

## 3. 創業初期の経営問題の解決法

～「ゲーム」をキーワードとして

### 3.1 オペレーションにおけるゲーム性

安田氏は自ら創案した売り場演出法を言葉で伝えようとしたが、失敗した。そのため、まったく違うオペレーション方法で売り場を作ることにしたのである。それは、「ゲーム」という言葉に象徴されるように思われる。彼はゲームを構成する要素として、明確なルール、裁量権、明確な勝敗基準をあげている。

ここで、明確なルールとは誰にとっても分かりやすく、公平に適応されることを意味する。そして、裁量権とは自律的に業務ができることを意味する。つまり、仕入れ予算が与えられ、上司の命令や指示ではなく、自分の判断で自由に価格付けでき販売できるようになっている。つまり、担当売り場が決まっているので、その売り場での販促などを工夫し、目標となる売上高を達成するまでのプロセスを社員は完全にコントロールできるのである。

さらに、目標達成のためには、仕入先に関する情報を他の社員と交換したり、紹介してもらうこともある。あるいは特定の仕入先に対して、交渉力を高めるために複数の売り場担当者が共同で仕入れることもある。例えば、仕入先が卸売商である場合、担当売り場が異なっているとしても、その卸売商が取り扱っている商品であれば、共同で商談することによって有利な取引条件を引き出すことも可能となろう。このように、組織の他の担当者との業務を調整することもできるようになっている。つまりゲームに勝つためにプレイヤー同士が連携することが可能な仕組みとなっているのである。

もちろん、最終的にはゲームの勝敗の結果である評価は個々のプレイヤーごとに行われる。このとき、いかに努力したかではなく、その結果だけが評価される仕組みとなっている。定期的な業務の成果の評価に動機付けられ、社員は目標を達成すべく、自らの業務の遂行方法を工夫するだけでなく、他の担当者の業務との調整を行う。つまり、自分に与えられた目標を達成するうえで、役立つと考えれば業務間の調整も行うのである。そして、その工夫は評価タイミングに合わせて繰り返される。なお、先にふれたようにドン・キホーテでは半年棒制をとっており、6ヶ月ごとの評価

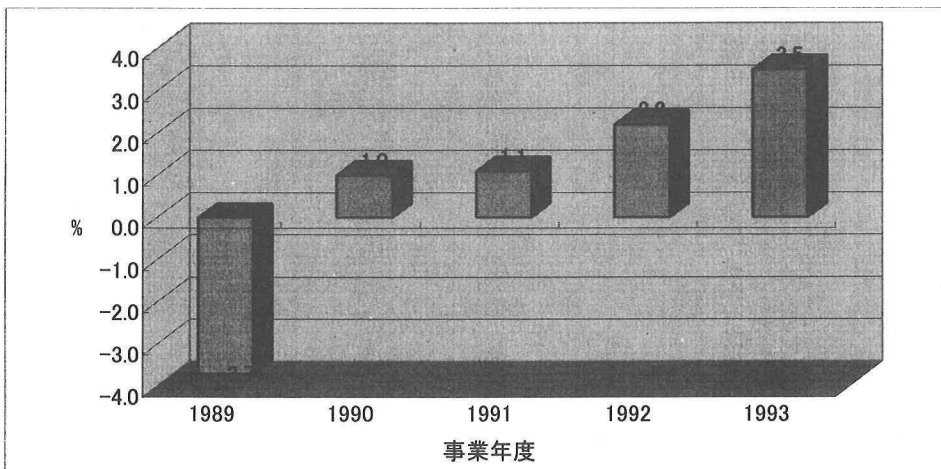
で昇給・昇格が決まるようになっている。そこで、6ヶ月後の目標達成を目指して業務を行うことになるが、業務のやり方を工夫した結果は1日単位で把握できるようになっている。したがって、1日が最短の業務のサイクルとなっている。昨日とは違う売り場のレイアウトを今日行えば、それが成功したかどうかは明日分かる仕組みになっているのである。このように、1日単位でゲームが繰り返され、その勝敗の数が累計され半年後に処遇が決定される仕組みになっている。

### 3.2 ゲーム性をもったオペレーションの成果

事例で見たように、現在の業務の遂行方法にたどり着くまでがもっとも苦渋に満ちた時期であった。しかし、一旦、このオペレーションの方法ができるようになると、1号店の業績は急激に伸びていった。その好調さは今も続いている。同社の売上高経常利益率は1号店を出店してから、図-1のように変化している。

1989年3月に1号店を出店し、それから3年ほどの試行錯誤があり、現在の経営方法に到達したとすれば、その結果は92年か93年の経常利益率に反映されることになろう。なお、2号店が開店したのが93年11月であるから、1993年の決算には2号店の業績は含まれていないので、5年間で一つ

図-1 ドン・キホーテ1号店の売上高経常利益率の変化



注：決算時期は各年とも6月になっている。有価証券報告書より作成。

の店が経常利益率マイナス3.7からプラス3.5へと収益を大幅に改善させたことになる。この間、立地、売り場面積、取り扱い品目などにはほとんど変化がないと思われるので、店舗内でのオペレーションが整備され、統一的に行なわれるようになったことが利益率向上に貢献しているものと考えられる。

## 4. オペレーションにおけるゲーム行動

### 4.1 目標達成までのパスの存在

あるビジネスモデルが作られ、それに基づいて業務内容が決められたとしても、その業務を遂行することは、難しい場合がある。その理由は初期条件Aが与えられたとき、Bという状態に到達するためのパスを担当者が知らないことが多いからであると考えられる。しかし、ビジネスモデルが存在することは、そのビジネスモデルを構築した創業者はすでにAからBへのパスを発見していることを示している。パスの存在は証明されているのである。ところで、このように、どのような方法かは不明であるが、他の人がある目標を達成できたということをチャンピオンデータと工学分野では呼ぶようである。

実際、ドン・キホーテの事例のように、目標に到達するまでのパスがどのようなものであるかを示すことが難しい場合がある。マネジメントが業務内容を指示するということは達成すべき業務を示すことであり、その達成方法までは示されていないのである。あるいはマネジメントは示すことができない場合があるのである。

そこで、マネジメントは担当者にゲーム行動をとるように促すようである。なお、ゲーム行動は次ぎのように説明できよう。例えば、カードゲームのポーカーの遊び方は言葉で説明できるし、それぞれのプレイヤーはその遊び方つまりルールは共通に理解している。理解しているからこそポーカーと一緒に遊ぶことができるのである。しかし、ポーカーに勝つ方法はおそらく誰も言葉で説明できないであろう。つまり、どのカードを捨てるべきか、どのカードの組み合わせを狙うべきかは事前に決めることはできない。ゲームの進行に合わせて考えていくしかないのである。このようなポーカーゲームと同じように、組織のなかで自

らの判断で行動することを「ゲーム行動」と呼ぶことにする。

### 4.2 パスの探索

ビジネスモデルは、このポーカーのルールに喩えることができよう。一般に、ビジネスモデルはいくつの変数からなる関数であると考えられる。操作できる変数それ自身はルールであり、その変数をどのように組み合わせるかは個々人に任せられるのである。

そして、一旦、ゲームのプレイヤーになると、プレイの結果は誰にでも理解できる形式で表現されることが一般的である。そのため、他者と自分を比較できることになる。このことが競争心を喚起し、好ましい結果が得られれば、さらに好ましい結果を得るために努力することになる。逆に、芳しくない結果の場合は、それを挽回すべく努力することになるであろう。

このようにしながら、担当者はビジネスモデルというルールに従いながら、それぞれが目標に到達するためのパスを探索することになるのである。

### 4.3 ゲーム行動の活発化

さらに、ゲーム行動はゲームに勝つことが難しいほど、活発化することになる。その理由は難しいければ難しいほど、勝つことができることはその人間自身の能力の高さを示すことになるからである。自らの能力の高さを誇示しようとゲーム行動は活発化するのである。ところで、ゲームに勝つことが難しいということは勝つための要因が何であるのか、また、要因同士をどのように組み合わせるべきかを探し当てることが容易ではないということである。このような理由から、ドン・キホーテの事例のように担当者に目標を与え、あとは若干の業務を遂行するための考え方を指示するという場合はゲーム行動を活発化することになるのである。

もうひとつのゲーム行動を活発化する要因は、敗者が復活できる可能性があるということである。そのためには、ゲームを繰り返し行うことである。繰り返すことにより、ゲームの参加者は勝つチャンスも増えることになる。もちろん、マネ

ジメントとしてもゲーム行動を担当者が継続的にとることを期待するであろう。担当者がそれぞれ自分の目標を達成することは組織の存続を保証することになるからである。

それでは、どのような条件が整えば、ゲームは繰り返されるのであろうか。この点について、次章で検討することにする。

## 5. ペーシングという考え方

### 5.1 ペーシング理論の有効性

業務の実行に先立って、その内容を言葉で十分に表現できない場合、そのようなタイプの業務を組織メンバーにいかん遂行してもらうか。そのための方策のひとつがゲーム行動をとってもらうことであると指摘してきた。そして、その行動を続けてもらうことが組織としては重要となる。組織の存続には担当者の継続的な業務の遂行が必要条件だからである。

このこと考えるうえで、示唆を与えてくれるのがペーシングという考え方である。この考え方は組織内で物事を起こすタイミングとインターバルを決めている企業は高い業績を上げているという研究結果に基づくものである。ペーシング理論はもともと環境変化の激しい情報技術企業の研究から生まれたものであり、組織内の業務を一定のサイクルで行うようにしておくと、組織内の業務間の調整が次第に起こり、目標を達成できるようになるという考え方である。環境変化が激しければ、計画を立てる段階に前提にした環境条件はそれを実行する段階では変化していることが多い。そのため目標のみを明確にし、業務を遂行するなかで、担当者達が業務相互間の調整を工夫し目標を達成するという方法をとることになるのである。

たしかに、環境の変化のスピードは情報技術企業において速いかもしれない。つまり、スピードという点では他の産業とは区別されよう。しかし、これまでの経営の定石が通用しなくなり、環境不確実性が高まりつつあるのは情報技術産業にとどまらず、ほとんどの産業に当てはまるものと考えられる。このような状況のなかで、明示的に何かをすべきであるという指示がなくても、ある目標が提示されれば、組織メンバーがみずから業

務を定義付け、業務間の調整をするようになるという考え方は産業を超えて有効であると考えられる。

### 5.2 ペーシング理論の概要

組織内で物事を起こすタイミングとインターバルを決めることの重要性を早い段階で組織研究のなかに持ちこんだのは Gersick (1994) であると思われる<sup>6</sup>。彼女は成功している企業は一定の間隔で施策の成果を評価し修正を行っていた事実を実証している。彼女はこれをペーシングと呼んでいる。これにより生産的かどうかを問わず、同じ問題解決アプローチに固執するという態度を避けることができるとしている。そして、組織はヒューリスティックな学習を行ない、施策を見直すので、環境への適応力は高まるとしている。また、施策の立案 → 実践 → 評価という流れのなかで、実践期においては、施策の実践に専心できるので、外部環境の影響を受けることがないとしている。なお、具体的な施策としては新製品のためのマーケティング戦略、新市場開拓のためのジョイントベンチャーを取り上げている。

しかし、Gersick (1994) はどのようなメカニズムでペーシングが行われるかについては言及していない。分析対象の企業が実践していたという観察結果を記述しているだけである。したがって、ペーシングを決定するのは自社の決算期（株主から評価される時期）、競合企業の戦略、例えば新製品を出す頻度とかタイミングなどであるとしている。つまり、物事を起こすタイミングが外的に与えられるという記述に止まっている。

これに対して、組織としての戦略的意図、方針によってペーシングの間隔を決めるべきだと主張するのが Brown et al. (1998)<sup>7</sup>である。インテルやデル、サンマイクロシステムズなどを例にあげながら、みずからペーシングを決定し、成功しているとしている。つまり、マネジメントが意図的にペースを決めていると主張する。しかし、彼女達の場合もペーシングそのもののメカニズムは明らかにしておらず、例えば「3Mは毎年、売上高の30%を新製品から得る」という方針があるといった観察結果を整理しているだけで、具体的にどのようなメカニズムでペーシングが行われるか

については言及していない。ただし、ひとつの方針を立てることにより、それぞれの部署、担当者が何をすべきかを判断し、実行する。そして、実行のために必要な組織内外のステークホルダーとの調整は自発的に行われるようになることを想定しているものと考えられる。

また、ペースを決めるものをペーサーと呼ばば、ペーサーを戦略的に決めるということは内部にペーサーをもつことである。また、外部にあるペーサーに組織内の活動を合わせることもあろう。特に考え方を生物学の理論から補強したのが Ancona et al. (1996)<sup>8</sup>である。競合企業が新製品を開発するサイクルなど組織外に存在するペースに、自組織のペースを合わせることで、環境適応力が高まると主張する。

ここで注意しなければならないのは各論者が研究の対象としている企業の特性である。Gersick (1994) は医療機器のベンチャーを、Brown et al. (1998) は競争環境が激しく変化するIT産業で勝ち残っている企業を主な対象としている。したがって、前者の場合には新規に市場に参入するわけであるから、外部のペーサーに合わせなければならないだろうし、後者の場合は組織として、市場においてペーサーになるという方針をとったほうが競争上、優位になろう。

### 5.3 ペーサーの共有

ペーシングのメカニズムを参考にすることで、事前に言語で明示化できない業務を組織メンバーに実行してもらう方法の示唆を得ることができるかと筆者は考えている。なぜなら、ペーシングは事前に業務間の関係を具体的に指示しなくても目標を達成するというメカニズムをもっているからである。ところで、上記の論者はペーサーを考えるうえで、組織の外にあるか、内にあるかで区別しているが、組織内でどのようにペーシングが働くかは十分に議論していない。ここで、参考になると考えられるのは Ancona et al. (1996) の Entrainment という概念である。

Entrainment とは、事前に組織内の誰かが活動間の相互依存関係を見極め、その関係を調整して目標を達成するのではなく、ペーサーを一致させることによって、個々の活動の担当者が自律的に

相互関係を調整することで目標を達成することを意味している。前者の場合は組織内の活動の関係、そして相互作用の結果が予測できることを前提としているが、現実の組織内の活動は複雑に入り組んでいるので、線形的な因果律で予測することは容易ではない。例えば、政策立案のとき、組織内で部署間や担当者間あるいは担当役員間などでの調整に長い時間がかかることはそれぞれの活動が複雑に関係しあっているためであると考えられる。それに対して、ペーサーを一致させ、事前に活動間の関係を確定せず、必要に応じて活動を変更するにまかせておけば、期日までに目標を達成できるようになるというのが Entrainment の考え方である。したがって、時間で活動を調整するということは目標達成のための時間を設定し、個別の活動は自律的に行なわれることを意味しているといえる。

### 5.4 ペーシング理論からの示唆

ゲーム行動をペーシングするためには、ゲームの結果を定期的に明らかにすることが必要である。そのことにより、ゲームの参加者は自分のやってきたことを確認できると同時に、他の参加者の成果と比較できるのである。自分の成果が他者よりも良ければ、いっそうの努力を、劣っていれば次のゲームでは勝とうと努力することになろう。

ペーシングが同期化すること、つまりペーサーを共有することはゲームの参加者全員が同じタイミングでゲーム行動を繰り返していることを示している。このように組織全体が同じベクトルを持ち、ひとつの方向に進んでいることは、組織目標を達成するうえでも貢献することになるであろう。

そして、ペーサーの共有に加え、ペーシングしながらゲーム行動をとるためには、組織メンバーが与えられた目標をクリアするためにも必要な資源と時間を自由に使えることが条件となろう。自律的に行動がとれること、その行動が直接、結果に反映されることは、ゲームを活発化するために必要であろう。もし、自分のできる範囲が限定され、自分の行ったことが結果とほとんど無関係であれば、ゲームへの参加あるいはゲームを続ける

意欲は減退するであろう。つまり、ゲームの参加者はAからBという状態に達成するために、必要な変数を見出すための時間と、それらの変数を操作するための資源を自己完結的に保有していることが必要になるのである。

## 6. ゲーム行動の有効性

これまでの考察を簡単に整理すると図-2のようになろう。

ドン・キホーテにおいては、一度、ゲームのルールが確定すると、そのルールにしたがって日常業務が遂行されることになる。しかも、ゲームは最短の場合、1日の単位で勝敗が決定することになる。したがって、この時間単位のペースでゲームを進める必要が出てくる。ゲームに勝つことが組織メンバーの動機となり、様々な工夫をすることになる。このとき、注目すべき点は個人が独自に創意工夫するだけでなく、みずからの目標を達成するために必要な他の業務を担当する社員と相互に調整を行うようになってきたことである。組織において分業している以上、個々の業務は互いに補完し合っていると考えられる。したがって、補完関係にある他の業務をうまくコントロールしながら、みずからの目標を達成する必要が出てくるのである。しかも、その補完関係は日常の業務を進めながら明らかになることが多いため、予め明示化できないのである。例えば、共同で仕入れた方が有利であると判断すれば、同じ商品群を取扱う担当者間で仕入のタイミングや量、価格などを仕入時に調整することになろう。そこ

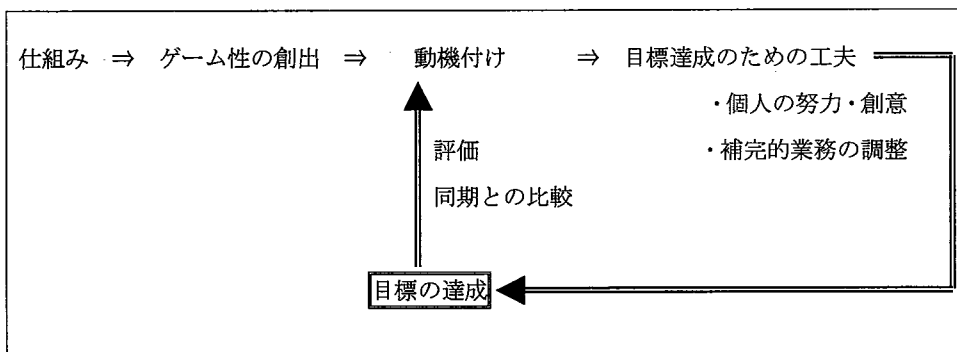
で、事前に予測できない業務の補完関係を調整するように促すのがペーシングであるといえよう。

業務が決まった時間の間隔で遂行するために組織メンバーが共通のペーサーをもつようになると、個々の組織メンバーが自分の目標を達成するために必要であるならば、他のメンバーの業務と自分の業務を調整するようになるのである。

このように、ある目標を達成するために、操作しなければならない変数が複数あり、それをマネジメント側は予め言葉で表現できない。そのため、組織メンバーに試行錯誤を繰り返してもらいながら、目標を達成してもらうことになる。この試行錯誤の期間は評価を一切されないわけであるから、自分の業務に専心できることになる。専心することにより、新しいアイデアを練ることができるし、自分で納得のいくまで考え、業務を遂行できることになる。あるいは他の業務担当者と調整することになる。ただし、調整はあくまでも担当者の目標達成に役立つことを前提に行われる。役立たなければ調整を行わず、自分の業務に専心すれば良いことになる。売り場ごとつまり商品カテゴリーごとに担当が決まっているのであるから、他の担当者が具体的にどのように業務を行おうと自分の目標達成にマイナスの影響を与えることはないであろう。したがって、調整が必要でなければ、自分の目標達成のために注力すれば良いのである。

また、もし、評価だけが行われ、与えられた資源をどのように使うかをみずから工夫する時間がなければ、結局、言語で明示化できない業務内容

図-2 オペレーションにおける業務のゲーム性





を理解し実行することはむずかしいであろう。業務に専心する時間は言語で明示化できない業務がどのようなものであるかを探索する時間であるともいえる。

上記のように組織メンバーが業務を行うようになると、マネジメントは度々、細かく具体的な指示を与える必要はなくなる。目標達成のために日常の業務の補完関係を調整することが役立つのであれば、担当者自身が調整することになるからである。したがって、ドン・キホーテの場合、半年間の目標数値を組織メンバーに示すことだけで、組織全体の目標が達成できるようになっているのである。

しかも、小売業にとって店頭は顧客との接点であり、収益の源泉である。そのため、売り場での失敗はかなりクリティカルな影響を経営全体に与えかねない。それにもかかわらず、ペーシングを行うことによって高い業績をあげることができているのである。同じペーサーでペーシングしていることは、ドン・キホーテの場合、ひとつのゲームに参加していることを意味しているといえる。

## 7. おわりに

ベンチャー企業にとって、その創業者が考えるビジネスモデルは差別化の源泉としてみなすことができる。創業者はこれをもとに制度や施策を整備する。そして、業務を設計することになる。しかし、言語で明示的に指示できない業務がある。これをいかに組織メンバーに遂行してもらうかが課題となる。その課題を解決した企業の業績が優れていることが確認できた。

つまり、マネジメントは担当者にゲーム行動をとることを促し、その行動を継続させるためにペーシングしているといえる。そして、これまでの考察から少なくとも、ゲーム行動が有効性を保つために、マネジメントは以下のような条件を整える必要があると考えられる。

- ① チャンピオンデータをマネジメントが示すこと  
例) 目標に到達可能であることが示されることにより、担当売り場では仕入れなどの工夫や担

当者間での調整などを行う努力をすることになる。

- ② 努力が直接、業務の成果になるような仕事の仕組みを作ること  
例) スタッフ商店システム  
これにより、ペーシングの結果が明確になり、組織メンバー間の競争意識を生みだすことになる。
- ③ 評価の時期までは業務に専心できる時間を保証すること  
例) 運営について上司が口をはさまない  
これによりペーシングによる業務遂行方法を工夫することができるようになる。
- ④ 定期的に業務成果を評価しフィードバック（処遇も含め）すること  
例) 自己申告制による半年棒制  
これによりペーサーを前提に組織メンバーが業務を遂行する習慣を身に付けることになる。

なお、上記の条件はひとつの企業の分析結果から導いたものである。そのため、今後は複数のできれば異業種の企業におけるゲーム行動の存在有無そして、その有効性について分析する必要がある。また、言語で明示化できない業務をビジネスモデルに基づいて実行してもらうためには、ゲーム行動以外の方法もあるかどうかを検討する必要がある。

## 参考文献

1. Ancona, D. & C. L. Chong (1996). "Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior," *Research in Organizational Behavior*, 18, 251-284.
2. Brown, L. S. & K. M. Eisenhardt. (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 42 1-34.
3. ———(1998). *Competing On The Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press
4. ———(1998) "Time Pacing: Competing In Mark-

- ets That Won't Stand Still,*" Harvard Business Review, March–April, 59–69.
5. ———(1991) "Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of The Punctuated Equilibrium Paradigm," Academy of Management Review, 16, 10–36.
  6. Gersick, C. J. G. (1994). *Pacing Strategic Change: The Case of A New Venture,*" Academy of Management Journal 37(1) 9–45
  7. Pfeffer, J & R. I. Sutton (1999). *The Knowing–Doing Gap,* Harvard Business School Press
  8. Senge, P., et al. (1999). *The Dance Of Change,* Doubleday
  9. 高木晴夫 (1995), 『ネットワークリーダーシップ』日科技連
  10. 慶應義塾大学ビジネススクールケース (2000) 「株式会社ドン・キホーテ」
- 注
- 1 畑村洋太郎 (2002) 『決定版失敗学の法則』文藝春秋、76頁に概念が紹介されている。
  - 2 本章の記述は1999年10月から2000年3月までの期間で行った事例研究が基になっている。なお、この事例データは株式会社ドン・キホーテ代表取締役社長安田隆夫氏、取締役管理本部長高橋光夫氏とのインタビューおよびドン・キホーテに関する新聞・雑誌等の記事である。
  - 3 『週間ダイヤモンド』2000年1月22日号、51ページ。
  - 4 ドン・キホーテの安田隆夫氏へのインタビュー (2000年3月31日実施) より。
  - 5 ドン・キホーテ社長の安田隆夫氏へのインタビュー (2000年3月31日実施) より。
  - 6 Gersick, C. J. G. (1994). "Pacing Strategic Change: The Case of A New Venture," Academy of Management Journal 37(1) 9–45 を参照。なお、関連するテーマの論文としては ——— (1991) "Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of The Punctuated Equilibrium Paradigm," Academy of Management Review, 16, 10–36. などがある。
  - 7 Brown, L. S. & K. M. Eisenhardt. (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time–Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," Administrative Science Quarterly, 42 1–34. および ——— (1998). *Competing On The Edge: Strategy as Structured Chaos* Harvard Business School Press. を参照のこと。また、タイムペーシングについては同著者による ——— (1998) "Time Pacing: Competing In Markets That Won't Stand Still," Harvard Business Review, March–April がある。
  - 8 Ancona, D. & C. L. Chong (1996). "Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior," Research in Organizational Behavior, 18, 251–284.