

「経営シミュレーション研修」って、どんな研修会？

ボードゲームで売り上げや原価を考えながら 「経営戦略」を体験するワークショップです

ボードゲームをスタッフ研修に取り入れるという、ユニークな取り組みをしているのが、パチンコ大手マルハンの施設管理（約300店舗）を担当する(株)エムエムインターナショナル。どんなゲームなのか？ 研修の目的は？ BCカレッジ担当水谷が体験レポートをお届けします。

ビルメン企業の活動をリアルに再現したゲーム

社内研修用のツールとして開発されたという「経営シミュレーションゲーム」。その狙いは経営者の視点を疑似的に体験させることにある。

参加者は新たに開業したエムエムインターナショナルの営業所の所長となり、営業所のスタッフを率いて最大限の利益を確保することがゲームの目的だ。

参加者が持参するのは筆記用具と電卓のみ。同じテーブルに座った4～5人が参加し、順に手番が回ってくる。

ゲームは月単位で進んでいき、

自分の手番が回ってきたら意思決定（アクション）をし、イベントカードをめくる。

意思決定とは、その月にとる行動のことで、ある種の経営判断だ。「登用採用」「中途採用」「人事担当教育」「既存スタッフ研修」「直営化」「営業」「会議＆ミーティング（原価低減）」「会議＆ミーティング（スタッフ面談）」の8項目から1つを選択する。新規採用するか、スタッフ教育するか、はたまた目先の利益を求めて営業をかけるか……。

協力会社に外注する案件を直営化することで確実に利益を出すことができるし、スタッフを教育して、警備、空調、給排水などのスキルが揃えば総合建物案件を受注することもできる。日常清掃を行う直営店舗をたくさん抱えるのか、利益率の高い総合建物案件の受注を目指してスタッフを教育していくのかが、まさに戦略の分かれ目だ。

意思決定をしたらイベントカードを引く。これは何が起こるかわからない環境要因と言えるもので、例えば条件のいい定期清掃の案件が回ってくるラッキーなカードもあれば、スタッフの交通事故

で雑損失が発生するアンラッキーなカードもある。いずれもビルメン企業によくあるもので、不測の事態にどう対応していくかも所長の腕の見せどころだ。

とくに厄介なのが「スタッフが退職したい」と言い出す離職可能性カード。これを放置すると人材を1人失い、さらに退職金という経費がかかる。それを防ぐには「スタッフ面談」なる飲みニケーションだっ！

このように、実際にありがちなイベントが事業所の損益までも左右することが、リアルに体験できるようになっている。

損益計算の基本を学び 今後の戦略につなげる

毎月の「意思決定」と「イベント」は逐一「損益計算書」に数字を記録していき、1年の最後に決算を行う。この研修では決算に必要となる損益計算書の基礎知識もレクチャーされる。総売上高から原価を引き、販売管理費（固定費）を引き、営業外費用を引くと経常利益が算出できる。さらに経常利益から税金と借入金を差し引けば内部留保となり、これを蓄えることが経営者の目的だというこ



●参加者の声

「あらためて自分が行っている仕事の重みを見つめ直す機会になりました。経費の意識が低いことに気づかされました。ゲームと現実の違いは、やり直しがきくこととやり直しがきかないこと。その責任に対して、的確な意思決定と経営判断を行うこと。誰かが決めたことではなく、自分たちで決めたことという意識に変えて、あらゆる部分で業務に関わっていきたく強く思いました」(総務人事課 Kさん)

「ゲームを通じて経営者視点での見方・考え方を学びました。会社で利益を上げるためには、現在進めている売り上げ拡大、経費削減、生産向上の3要素が必要不可欠であり、それぞれ同時に進めていかなければならないことを研修を通じて体感しました」(総合建物管理事業部 Iさん)

「日々の業務における行動1つ1つが、会社の予算に影響を与えていることを、ゲームではありましたがダイレクトに感じる事ができました。普段は全体ではなく、個別の案件ごとに業務を行っているため、どうしても全体を俯瞰して見る事が困難で、数字自体を感じる事ができていませんでしたが、今回の研修で1歩引いたところから全体の流れを感じる事ができました」(営業課 Kさん)

とがよくわかる。そのために原価率や損益分岐点をどの程度にするかなど、経営者クラスであれば当たり前のように行っている数字の管理も、普段やっていない者からすれば新鮮な経験の連続だ。

1年の決算が終わると、損益計算書の結果をもとに、この営業所のどこにムダや問題があるのかを分析し、さらなる利益を上げるためにはどんな手を打っていけばいいのか、次年度の戦略を立てていく。これを5年分繰り返し、最終的な内部留保が多かった人がゲームの勝者となる。

ただ、勝利を目指すことだけが研修の目的ではない。ゲーム終了後に実際の数値管理に紐づけて考えることで、今後とるべき具体的な行動を導き出す。これが大きなポイントだ。

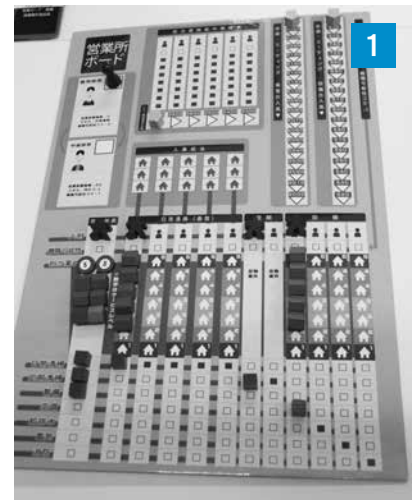
数字が見えれば 努力の結果も見えてくる

エムエムインターナショナルではこの研修への参加を所長や幹部クラスだけではなく、アルバイト

スタッフにも促している。グループ企業であるマルハンの教育の考え方は「理入」ではなく「行入」。理屈から入るのではなく、まずはやってみることで、経営者の視点を体験することで、社内に「固定費」「損益分岐点」といった共通言語が生まれるという。すると、上司や会社側が出す指示の意図を理解する能力が格段に向上し、全員経営に進化することができる。

そして、各個人が創意工夫した営業努力が、どれだけの売り上げにつながるのか。経営者の視点で数字が見えるようになると、自分が頑張った結果も見えてくるようになるのだ。これほどスタッフのやりがいにつながることはない。

同社は社内研修のみならず、社外のスタッフが参加できる機会を増やしていく予定だという。要請があればゲームのセットごとの出張研修にも応じるとのこと。そこで早速BCカレッジで研修体験会を開催することにした。ぜひゲームの楽しさ、そして経営者の視点を体験してもらいたい。



1. ゲームに使用する営業所ボード。チップを置いて現在の状況を管理する
2. 4枚オープンになっているのが営業カード。意思決定で「営業」を選択した際に1枚引くことができる
3. イベントカードをめくる緊張の瞬間
4. 複数に参加するため素早い意思決定が求められる。みな真剣だが笑顔が絶えない
5. 決算後の数値をホワイトボードに書き込んでいき、成績優秀者を発表!