



# ゲーム研修の特徴と上手な導入の仕方

学習目標の達成は「事前情報」+「ゲーム」+「振り返り」で



カレイドソリューションズ 代表取締役 開発者 / Ludix Lab フェロー

**高橋興史** (たかはし こうじ)

1977年東京生まれ。上場企業やアセスメントに強みをもつ研修会社、採用向けゲーム開発会社での勤務を経て、「ビジネスゲームで研修内製化」を特徴とするカレイドソリューションズ株式会社を創業。「ゲーム×研修」のサービスのユニークさや、外注と内製の中間的位置づけは業界でも注目されている。40以上のゲーム研修の開発実績をもつ。大学での講演実績も多数。

<http://www.kaleidosolutions.com/>

## ポイント

- ① 研修で使用するゲームは、「経営シミュレーション」と「コミュニケーションゲーム」に大別される。学習目標を達成するために意図的に設計されており、研修の場で使いやすい。
- ② ゲーム研修には、「体験と振り返りを通じた原理や概念の理解促進」、「幅広い視点の獲得や他者への理解・共感の促進」、「研修終了後も継続される学習」といった効果があり、その測定も可能である。
- ③ ゲーム研修による学びには、「ゲームそのものでの学び」と「振り返りを通じた学び」がある。とくに「振り返りを通じた学び」が大切で、さまざまな手法を駆使して促していく必要がある。

ゲームを用いた研修（以下、ゲーム研修）と聞いて、どのようなものをイメージするだろうか。経営を疑似体験する「経営シミュレーション」をイメージする方も多いのではないだろうか。経営シミュレーションは、パソコンを使うもの、テーブルでボードを囲んで実施するもの、チーム間で資源のやり取りをするものなど多様である。あるいは、楽しみながらコミュニケーション力を鍛えられるゲームをイメージする方もいるだろう。

ゲーム研修には豊富なバリエーションがある。同じゲームを使っても、事前にどのような情報を与えるか、事後にどのような振り返りを行うかによってその効果は変わってくる。

本稿では、事業会社である当社の活動から得た知見をもとにゲーム研修を概観し、その効果と上手な活用の仕方をお伝えする。なお、導入・検討に際して考慮すべき点をなるべく偏りなく取り上げるように努めたが、なかには当社の経験に基づく記載があり得ることをあらかじめお断りしておきたい。



## 1. 研修内製化とゲーム開発

—当社の特徴とスタンス

当社は、経済合理性や意思決定、マーケティング、交渉、アサーション、クレーム対応などの目的別、内定者から経営者までの階層別、営業や研究開発、財務などの職種別など、多様な研修ニーズにこたえてきた。当社は、ゲームという手段を用いてはいるものの、ゲームだけを提供する会社ではなく、研修コンテンツの提供を通じた研修内製化によって、研修が持続的に実施される体制づくりを支援することを目的としている。

昨今の内製化に関するトレンドは、①場の提供、②短時間化、③少人数、④現場への権限委譲である。反転授業やMOOC（ムーク）といった学びの場をめぐる新しい動きをみても、集合研修で知識を付与するといった需要は低下し、研修の場は学んだことを試し、それを踏まえて対話する場になりつつある。ゲーム研修の価値のひとつは、こうした「場」をつ

くれるところにある。

しかしながら、ゲーム研修は、内製化があまり進んでいない領域である。その理由は2つある。まず、ゲーム開発には高い専門性と長い期間が必要で開発費用も高くなりがちなこと、そして、ゲームと研修や学習の双方に通じている知見者が少ないことである。このため、ゲーム研修に魅力を感じても、自社開発へのハードルは高く、外部講師に頼らざるを得ないのが現状である。

## 2. 研修に使用するゲームの種類と特徴

研修で使用するゲームは、「経営シミュレーション」と「コミュニケーションゲーム」に大別される。ゲームは、「チーム対抗」あるいは「チーム内の個人対抗」で実施されることが多く、なかにはクラス全体で課題を解決するものもある。

ゲーム研修では、研修用に作られたゲームを用いることが大半である。研修用のゲームは、学習目標を達成するために、研修の場で使いやすいように意図的に設計されている。たとえば、待ち時間が少ない、初めてでもルールを理解できる、参加予定者の欠席があっても支障がない、チーム対抗で実施できるなどの工夫がなされている。

学習目標が「PDS」、「視座を上げる」、「楽しさ」、「協働」、「段取り」などの場合は、遊戯用のカードゲームやボードゲームも活用できる。しかし、それらの多くは学習や研修での利用を意図して設計されていないため、利用場面は限定的である。実際には、これらの学習目標のためだけに研修をすることは少なく、それ以外の学習目標と併せて用いる場合は、研修用のゲームが適している。

### (1) 経営感覚の養成に昔から人気のある「経営シミュレーション」

研修事業者が提供するゲーム研修には、経営シミュレーションが多い。マーケティング、財務、営業など範囲の狭いものや、経営そのものを扱う範囲

の広いものまでを総称して経営シミュレーションと呼び、ビジネスシミュレーション、経営シミュレーションゲームと呼ぶこともある。

これらのゲームは、多くの情報を処理するために複雑性が高く、数時間から数日かかるものまでさまざまである。企業研修では、コンピュータを用いるものよりもゲームボードやカードを用いるものが盛んである。

ゲームは、熟達者が業務から余計な要素を省き、活動の本質を「見える化」したものである。こうしたゲームを体験して振り返ると、参加者は、熟達者の思考を追体験し、長期間経験しないとつかみえない勘所を理解することができる。

また、俯瞰的に自分をとらえたり、経済合理的な意思決定を行ったり、物事を因果でなくシステムでとらえ、「あちらを立てればこちらが立たず」といったジレンマやトリレンマを経験できる。たとえば、営業活動に取り組めば受注件数が増えるといった因果関係や、単価を上げれば粗利率は増加するが客数は減少するなどのシステムを理解することもできる。

このためゲーム研修は、まだ業務の全体像が見えない若手社員、日常業務に埋没しがちな中堅社員、会社を俯瞰的に見て意思決定を下す管理職、会社の舵取りを行う経営者など幅広い階層に活用できるほか、個人の実力がやすく、選抜にも用いられる。一例をあげれば、ゲームで勝てないのは能力の再現性がないからだという考え方から、経営のプロを育成するツールとして利用している会社もある。

筆者は以前、慶應SDMでゲームデザインについて講義し、「自分の仕事をゲームにする」ワークショップを実施したことがある。世の中のことはたいていゲームにできる。自分の仕事をゲームととらえたり、それに類似したゲームを行えば、自業務を俯瞰的に見ることもできる。

### (2) 3つの経営シミュレーション

経営シミュレーションの内容を分類すると、代表的なものとして、「同時進行ゲーム」、「リアルタイ

ムゲーム」、「協力ゲーム」の3つになる（図表1の事例を参照）。

同時進行ゲームでは、たとえば“じゃんけん”のように、意思決定を同時に公開・入力して結果を判定する。全チームが同時に考えて、同時に処理するのでスピーディーな運用が実現できる【事例1】。

リアルタイムゲームでは、運動会の玉入れのように制限時間のなかで活動し、終了時点での成果を競う。研修では、チーム間で資源を交換するものや、チーム内でカードやサイコロを用いて商品を販売して利益額を競うものが有名である。時間制限があることで熱中でき、思考と行動の両方を時間内に行うので、高い情報処理力が求められる【事例2】。

協力ゲームでは、課題をクラス全員で解決する。参加者は全員が仲間で、全員が勝つか全員が負けるかになる。勝敗をつけたくない場合や、全員で協力して難易度の高い課題に取り組ませたい場合に向いている【事例3】。

### (3) 新トレンドのコミュニケーションゲーム

経営シミュレーションは古くからあるものの、企業の課題を直接的に解決するものではなく、スキルと直結しないと思われがちだからか、実際の需要はそれほど多いわけではない。

それに対して、コミュニケーションゲームは、歴史は比較的浅いわりに需要が多い。スキルと直結するため、実践につながりやすく、イメージが湧きやすいからであろう。

コミュニケーションを扱う研修では、実践的な演習による訓練が重要になる。しかし、コミュニケーション能力の習得には時間がかかり、たとえば「良いところをほめ合う活動を5セット行う」など、苦痛を伴う演習も多く見受けられる。そこで、コミュニケーションゲームを活用し、演習にゲームの知見を用いることで、とりかかりと反復の苦痛を軽減しつつ定着を促すことができる。

ゲームの最大の特徴はルールがあることである。ルールには、物事にとりかからせる力がある。「や

図表1 3つの経営シミュレーション

事例1 同時進行ゲームの例
博報堂コンサルティング㈱が提供する“Marketing jam”は、チーム対抗の同時進行ゲームである。チームに分かれ、戦略を踏まえ、重点市場・広告宣伝・ブランド投資・製品開発を資金の制約のなかで意思決定する。それがもたらす結果は演算処理され、チームにフィードバックされる。その結果を踏まえ、新たな意思決定を行う。
事例2 リアルタイムゲームの例
当社が提供する財務シミュレーション“パースペクティブ”は、チーム対抗のリアルタイムゲームである。制限時間内に、意思決定とその結果を財務諸表に落とし込む。慣れない参加者は「利益が少ない」、「現金が足りない」、「貸借対照表が合わない」などの困難を楽しみながら、時間内に意思決定と財務諸表の記入を繰り返し、最高と思う財務諸表を作り上げる。
事例3 協力ゲームの例
当社が開発した“アルティメットチョイス”はクラス全員で行う協力ゲームである。全員で会社の数値目標達成をめざす。活動には費用がかかり、目先のことばかりだと会社が倒産する。本ゲームでは、個人目標の要素を追加している。個人目標を疎かにすると雇用が維持されない。

りたくないけど、ルールだから仕方ない」という言い訳を許しながら行動を促進する。ゲームは、何かをすると結果がすぐに得られる。これをフィードバックというが、フィードバックは次の行動を促進する。良い行動をしたときに、ポジティブフィードバックがもらえると行動が強化される。

また、ゲームは、熟練度の高まりに比例して徐々に難易度が上がっていく。そうすれば、初めは苦手意識があっても、終了時には「のめり込んでいる」状態が生まれてくる。ゲームは、現実ではない。研修で自分の問題を話し合うのは辛いですが、架空の事例なら遠慮なく大胆なこともできる。

経営シミュレーションと比べて開発が比較的容易なことから、最近と同様のやり方を採用したゲームが増えてきている。たとえば、環境問題やキャリア開発、多様性受容や発想技法などをテーマにしたカードゲームなどである。当社でも、気持ちの切り替えやソーシャルメディアリスク、組織市民行動などをテーマにしたゲームの開発実績がある。まさに



これからの注目分野である。

### 3. ゲーム研修の効果と測定

#### (1) ゲーム研修の効果

ゲーム研修は、目的によって向き不向きがあるため、期待する効果に応じて導入すべきである。ゲームの効果として真っ先にあげられるのは「楽しい・仲良くなれる」であろう。しかし、エンターテインメントや参加者間の関係構築だけに使うには、ゲーム研修は割高である。楽しいだけのコンテンツであれば安くてよいものが溢れているので、そうした効果は副次的なものと考え、もっと実利的な効果を検討すべきであろう。

ゲーム研修の効果は、次のとおりである。

- ①ゲームでは、体験と振り返りを通じて、説明が難しい原理や概念への理解を促すことができる。「経営とは」、「マーケティングとは」と真っ正面から問われると答えに窮するが、体験して考え抜けば、自分の言葉で説明できるようになる。
- ②ゲームでは、さまざまな役割を演じて視野・視点を転換することで、物事を多面的、俯瞰的にとらえることができる。幅広い視点をもつことができ、他者への理解・共感が促進される。
- ③研修終了後も学習が継続される。ゲームには勝敗があり、全員が勝てるまでゲームを続けることはできない。勝って良い気分で行われる参加者は一部で、大半の参加者は敗者となる。しかし、そこに意味がある。勝てなかった、悔しいという気持ちが学習を促す。「研修後に書籍を読みました」、「職場で似たことが起こり、研修を思い出しました」という報告をいただくことも多い。

#### (2) ゲーム研修の効果測定

「他の研修と並べて評価するために、ゲーム研修で得られる知識を教えてほしい」といわれることがあるが、ゲーム研修は知識習得には向いていない。

和食には和食の評価項目を、中華には中華の評価項目を設けるように、ゲーム研修にも独自の評価項目を設けるべきである。また、評価全般にいえることであるが、目標が明確でないと評価はできない。

ゲーム研修の効果測定のポイントは2つある。まず、研修直後に職場で実践しやすいようにすることである。たとえば、研修の翌週に実践を開始していない参加者が3カ月後に実践しているとは考えにくい。3カ月後の実践の有無は、研修の効果ではなく職場の業務支援の効果である。

このため、職場での実践ができる状態になったかどうかを測定するとよい。具体的には、研修終了時に、①職場での活用があるか、②職場で活用したいと思うか、③職場で活用する自信はあるか——の3つを確認するのである。

そもそも活用がなければ、研修参加者の対象選定が誤っていないかを検討すべきだろう。そして、活用したくて自信もあれば、通常は実践されるはずで、それでも実践されない場合は、職場風土に切り込むことも検討すべき課題である。

もう1つのポイントは、学習目標に「重要性認知」という態度に関する目標を入れることである。たとえば、「短期と長期の視点が重要だと感じたか」、「情報から仮説を立て、検証することが重要だと感じたか」、「市場・競合・自社を意識することが重要だと感じたか」などが重要性認知の項目例である。先般実施した研修で、これらの重要性認知を学習目標とし、前述の3項目と併せて効果測定を行ったので参照されたい（図表2）。

#### (3) 職場での学習転移を促す工夫

研修の効果は学習目標の達成であり、研修の内容が職場で実践されるかがポイントであることはすでに述べた。職場でさらに実践されやすくするには、「学習転移」の知見が役立つ。これは簡単にいえば、研修で学んだことが別な場面で、「あ！ これは研修でやったことだ！」と類推・想起されることである。

類推・想起されやすい研修には3つの類似性がある

る(図表3)。まず、業務上の目的とゲームの目的が似ているかどうかである。損益を追いかける参加者には、損益を追いかけるゲームが転移しやすい。地図を完成させるゲームなどは目的が異なるため、転移しにくくなる。

次に、仕組みが似ているかどうかである。投資判断の優先順位づけを迫られた際に、「長期的利益を生み出す投資を優先する」体験をしていれば、「ゲームでやったのと似ている」と想起され、転移しやすくなる。

最後に、舞台設定が似ているかどうかである。舞台設定がビジネスだったり、自分の業務に近かったりすれば転移しやすい。

これらをすべて満たすゲーム研修であれば、研修の内容が想起されやすく、行動に反映しやすい。しかし、残念なことに、まだまだ選択肢が少ないので、現実的には、既存のゲームから目的・仕組み・舞台設定の順に優先順位をつけて選ぶことになる。舞台設定にこだわる方も多いが、目的・仕組みが似ていることを優先するとよいだろう。

#### 4. 学習目標の達成は「事前情報」+「ゲーム」+「振り返り」で

ゲーム研修で学習目標を達成するには、「事前情報」および「ゲームを通じた学び」と「振り返りを通じた学び」の3つに切り分けて考えると理解しやすくなる(図表4)。

まず、事前情報の提供は、研修の結果を大きく左右する大切なポイントである。ゲーム研修は、ほ

図表2 効果測定の例

設 問	割合 (%)
職場での活用があるか	73
職場で活用したいと思うか	91
職場で活用する自信はあるか	82

※先般実施した社会人大学院生および人事を対象にした調査(n = 23)。設問に「はい」・「いいえ」で回答を求め、「はい」の数を集計したものである。また、重要性認知のために行った質問(本文参照)については、大半が「はい」だったことを付記する。

図表3 学習転移の3つの類似性

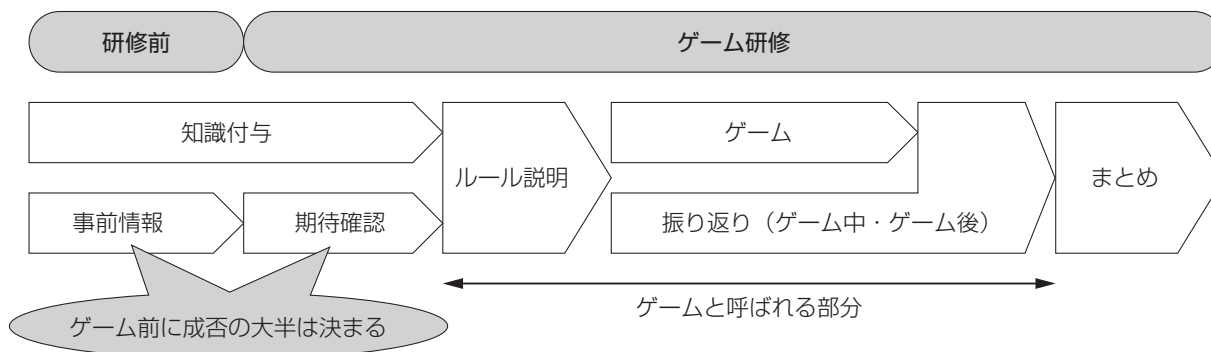
1. 目的の類似性
2. 関係構造の類似性
3. 表層要素の類似性

とんどの参加者にとってまだ馴染みが薄いのが実情で、「ゲーム」と聞いただけで「遊び」をイメージする参加者も多い。とくに、「(受身で)教わる」のではなく、参加者が中心となって「(主体的に)学ぶ」参加者中心主義の研修だという認識にずれがあると、うまくいかないものである。

したがって、教わるつもりでくる参加者には、教わる研修ではないことを伝えなければならない。研修開始時には参加者の期待を確認し、認識にずれがあれば是正するのよいやり方である。

ゲーム研修における登壇者(講師やファシリテーター)の役割も、それぞれのゲームによって異なっ

図表4 ゲーム研修の流れ



図表5 振り返りの手法 (例示)

プロセス	活動内容	詳細	個人	グループ
発散	1. 学びをアウトプットする	発想技法を活用	✓	✓
	2. ダイアログ	活用の場の有無と活用方法を発散		✓
	3. 共有する	他者の学びから学びの量を増やす 他者の発想から別な気づきを得る		✓
	4. フリーディスカッション	テーマを決めずに話し合う		✓
収束	1. 絞り込む	重要度の高い学びを選択する		✓
	2. ツール化する	諺/格言/標語にし、転移しやすくする	✓	✓
	3. ディスカッション	重点テーマを深める		✓
	4. 課題化と計画作成	課題を絞り、計画に落とす	✓	
	5. 共有する	宣言する		✓

てくる。一般的には、登壇者が講師として振るまい、研修を企画者の意図した方向に誘導したり、ゲーム前の講義やゲーム後の解説を行ったりする。

昨今はファシリテーターとして振る舞うことも多くなっている。答えがないなかで自分たちなりに意味づけを行うワークショップと類似した進め方である。ただし、誘導を極力減らし、起こった現象を振り返り、対話のツールとして用いることが多いため、各自のレベルに応じた学びを得られる一方、学びの質にばらつきが出てしまうこともある。両者に良し悪しはないが、どのやり方を採用するかは、ゲーム研修の目的や人材開発の考え方に基づいて考慮すべきであろう。なお、当社の調査では、後者のほうが参加者満足度がやや高い。

## 5. 「振り返りを通じた学び」を効果的に行うための留意点

前述したとおり、ゲーム研修の学びには、「ゲームそのものでの学び」と「振り返りを通じた学び」の2つがある。

ゲームそのものを通じて幅広い学びが得られることは確かであるが、他方、目の前のゲームに熱中しやすく、それ以前の学びが忘れられる傾向もある。そこで、これを補うために、学びを書き留める工夫をしたり、途中で時間をとって、振り返りを差しさむとよい。途中で振り返ることで、ゲームそのもの

のから学べたという印象が高まるからである。

振り返りを通じた学びを促すには、さまざまな手法を駆使してみるのもよい(図表5)。振り返りでは、「落し込み」として答えを伝えたい登壇者が多いと思われるが、ゲーム研修では、答えを伝えると「それが唯一の正解で、それを覚えてしまおう」という思考に陥りやすい。

ゲーム研修ではさまざまなことが起こるので、登壇者もつい解説したくなるが、答えを伝えるのであれば、講義型の研修で十分である。ゲーム研修では、参加者が自分たちで答えを紡ぎ上げるまで待つことが重要である。どうしても伝えたい場合は、正しい答えと受け止められないように、「私見」として伝えるよう心がけたい。

いずれにしても、参加者が振り返り、対話を繰り返すなかで、気づきを踏まえて自分なりのやり方をつくり上げる様子は、人間の可能性を実感できる得難い場面となるに違いない。



ゲーム研修は、適切に用いれば効果は折り紙つきである。性質を理解すれば適切に評価でき、かつ講義型では成し得ない効果を期待できる。また、振り返りを充実させれば、さらに効果は高まる。参加者満足度が高いため、実施する側としてもうれしい経験ができ、成長につながる。本稿がゲーム研修に興味をもたれるきっかけになれば幸甚である。