

ビッグワードからひも解く 研修を創るゲーム的思考法

カレイドソリューションズ 代表取締役

高橋興史

第1回

フィードバックをひも解く

筆者は研修会社を経営しています。研修会社というと、講師を派遣するイメージが強いと思いますが、当社は「研修内製化の支援」をドメインとし、研修ツールを提供する事業を営んでいます。とくに、研修のツールのなかでも開発に最もコストがかかると言われる「ゲーム研修」の開発・提供を行っており、2018年から2年間取り組んだ「研修の定期購読」では、過去のプロトタイプをベースに、2カ月に1度という超ハイペースでの開発にチャレンジし、ゲーム研修を12種上梓しました。本連載では、数々のゲーム研修を開発した経験から、研修を開発するうえでのノウハウの一部を紹介したいと思います。

本連載では、4つの「お題」を3つの行程で追っていきます。お題ごとに、①紐解く、②学びの骨格をつくる、③効果を高める、の順に深めていきます。お題には「ビッグワード」を取り上げます。ビッグワードとは、言葉の意味の範囲が広く不明確な語彙を指し、代表例に、「リーダーシップ」、「フォロワーシップ」、「コミュニケーション」、「マネジメント」、「ソリューション」、「デザイン思考」、「グローバル人材」、「営業力」、などがあります。

ビッグワードを取り上げるのは、研修を考える際には、言葉をひも解き、きちんと腑に落ちることが重要で、それにはノウハウが必要だからです。このため、お題ごとにまずはビッグワードを①ひも解く思考法を紹介します。もちろん、こうした思考法には正解はありません。同じものをどのように見るか

はさまざまあって当然です。ひも解いたものが必ずしも正解とはかぎりませんが、本連載では私なりの思考法を紹介したいと思います。

次に、②学びの骨格をつくるでは、「ゲーム」の骨格となるものと、主にルールについて紹介します。ゲームというと「遊び」の印象が強いですが、「学び」と直結しています。ゲームの技術は、研修効果を高めるうえで有用なものだと思っています。

最後が③効果を高める方法です。ゲーム開発者は常に参加者の学習体験を考えています。どんなところに工夫をして使いやすくなるのか、ひいては研修効果が高まるのかを解説します。

「ビッグワード」をひも解く

1つ目のお題は、昨今注目されている「フィードバック」を取り上げ、ひも解いていきます。

なぜビッグワードをひも解くのか

ビッグワードは認識のずれが生じやすいものです。たとえば、「フォロワーシップ」について話している人、「リーダーの後をくっついていくこと」と思っている人と、「リーダーに諫言すること」と思っている人では、議論が食い違うのは避けられません。「営業力」という言葉でも、客層や営業スタイル、営業活動など、会社が着目するポイントでさまざまに変わってきます。求める「営業力」が定義

できていなければ、社内外の関係者とスムーズに仕事を進めるのは難しくなります。

たとえば、研修会社に外注しても、定義がないと期待どおりの効果を発揮するかはわからなくなります。各社が各社なりの言葉の定義をすることは否定しませんが、認識のすり合わせは欠かせません。結果をきちんと導くためにも、研修に携わる人は、みなこうしたビッグワードをひも解く思考法をもっておく必要があるのです。

原義を確認する

「フィードバックスキルを高めたい」といった相談が昨今急増しています。外部からの刺激、たとえば、外部の講演や事例、縦横からの口コミ、書籍やその宣伝の広告などをきっかけに、新たに重要と認識するようになった方が多いようです。本来は、自社内の問題から出てきたものを起点として考えるのが自然ですが、外部でいわれていることを自社に当てはめてみると、「もしかしたら問題かも？」と新しいギャップが生まれることもありますので、このアプローチ自体は悪いものではありません。しかし、外部でいわれている情報は、細かいコンテキストが除外されてキーワードだけになっていることが多く、意味が曖昧な言葉が多いものです。そのため、自社内の問題に当てはめる際に、社内外のコンセンサスが取りにくいことがあるようです。

人材開発では、横文字が多用されます。また、それらの横文字の独特な和訳なども目にすることがあるでしょう。こうした言葉を目にしたときには、一度その言葉の辞書的な意味を調べるところから始めましょう。フィードバックの場合、元が英語ですので、英英辞典を参照します。

フィードバックでは、その意味を限定的にとらえてしまうことが多々あります。辞典をみると、もともとは「何かをしたならそれに対して結果が返ってくること」が、フィードバックの意味だとわかります。

たとえば、研修をしてアンケート結果が得られることもフィードバックですし、講義をしたら理解している様子が伺えたということもフィードバックです。つまり、必ずしも人から何かをしてもらうことがフィードバックではありません。逆に、人に何かをすることがフィードバックでもありません。ですが、「部下に指導すること」をフィードバックと呼ぶことが多いように思います。

このように意味合いが転じた理由は、本人だけでは仕事から得られたフィードバックに気づけないことがあるため、経験豊富な人間が介入して気づかせてあげることが必要だからです。

また、フィードバックと称して「なんでできないの？」などと失敗を叱責する「詰め」が行われることがあります。元々の意味がわかっているならば、詰めることが本来のフィードバックからそれていることもわかるでしょう。

「一般的にはこうだよ、でも本当はこうだよ」の構文を使う

フィードバックの原義を確認したところで、実際に行われているフィードバックについてひも解いていきましょう。この際、「一般的にはこうだよ、でも、本当はどうなんだろう。じつはこうなんだ」という構文を使うと、気づきや発見が得られます。

この構文に沿って3つの例題を出します。フィードバックは、

- ①上司が部下にするものだ
- ②面談の場とするものだ
- ③できていないことを伝えることだ

これらをご覧ください、どのように感じるでしょうか。

フィードバックは誰がするのか？

まず、「①上司が部下にするものだ」。これは、フィードバックをだれがだれにするのか、つまり主体と客体の問いです。フィードバックは上司が部下にするもの、という先入観は根強く、「上司にだけ育

成スキルを研修している」、「最近、上司に1on1を義務づけた」といった会社もあります。しかし、組織がフラット化し、上司に求められる役割が肥大化するなかでは、上司だけに育成機能を求めるのは現実的に難しくなっています。

では、実際はどうなっているかという点、先輩（ときには同僚）がフィードバックをすることが増えてきているのです。そうすると、①は「フィードバックは上司が部下にするものだと思っているかもしれないね、でも上司や先輩が部下や後輩にするものなんだよ」という構文になります。

フィードバックはいつするのか？

次に、「②面談の場であるものだ」といえるでしょうか。これは、フィードバックをいつするのかという時機に関する問いです。「フィードバック面談」という言葉が刷り込まれていないのでしょうか。フィードバック力を高めたいというご相談をよくよく聞いてみると、フィードバックそのものではなく、フィードバック面談をうまくできるようにしたいという要望が多くあります。これが①の「フィードバック面談は上司の仕事」という認識と重なると、上司にだけフィードバック面談の研修を行うことは納得感があるように見えます。

しかし、フィードバック面談は、1年のなかのわずかな時間しか行われません。フィードバックの主戦場はOJTです。日々の業務で折に触れてフィードバックを行わなくては、行動が変わることはありません。そして、そのすべてを上司が行うことは不可能です。上司に1on1を義務づける動きもあるようですが、1on1疲れが各所で見受けられるのは、上司が全部行うという先入観に起因しています。

ここまでをまとめると、フィードバックは、制度上の面談で行うものではなく、日常業務で「随時」行うもの、となります。②は「フィードバックは期末などの面談で行うものだと思っているかもしれないね、でも期中にも折に触れてするものなんだよ」

という構文になります。

フィードバックがそういうものだとすると、職場におけるフィードバックの量は、上司だけが制度的な面談だけで行う場合より随分多くなります。なお、「面談」とは対面で話すことですから、立ち話も「面談」です。必ずしも面談＝密室で行われるものとは考えないほうがよいでしょう。

フィードバックでは何をするのか？

最後に、「③できていないことを伝えることだ」と進みましょう。これは、フィードバックでは何をするのかという問いです。これまでは、上司がフィードバック面談という限定的な密室で行っていたので、できていないことを指摘するフィードバックでも、大きな問題にならなかったと思います。しかし、①②の認識が変わると、③できちんと手を打たないとフィードバックの拙さが顕在化してしまうのです。

上司が密室のような限定的な場面で行うことをフィードバックとする場合、そこにはできていないことを通知して行動変容をさせることや、その結果を受けた行動計画の策定などが含まれると思います。しかし、フィードバックはできていないことを伝えることだという誤解のままフィードバックの量が増えた場合、詰めや否定の文化になっていくことは、容易に想像できるでしょう。

フィードバックを行う側のマインドセットが、「問題があるときだけフィードバックをする」というものの場合、フィードバックされる側も、「話がある」といわれた時点で、怒られることを覚悟するというマインドになってしまいます。できていない点を都度指摘され、その修正を指示されていたのでは、疲れきってしまいます。

そこでいったん原点に戻りましょう。「何かをしたらそれに対して結果が返ってくる」というのがフィードバックの本来の意味でした。ここでいう「結果」とは良い結果も悪い結果も含まれますが、本人が気づ

いていないことがある。だから、フィードバックを行うのです。

その際のポイントは「進捗」だと考えています。進捗とは、どの程度進んだかを確認することです。たとえば、売上目標 100 万円に対して、80 万円の達成であるという現状にフィードバックするとき、つい不足の 20 万円に目を向けがちです。しかし、まず確認すべきは「進捗」です。80 万円、つまり 80% は進捗したことに向けする必要があります。本人は 20 万円の不足には気づけていることが多いものです。だとしたら、不足の指摘は「本人が気づいていない結果に対して行う」考え方と合致しません。大切なのは、80% の進捗を認めること、そしてさらに上に行くために、「本人が気づいていないやり方」を、本人に「教える」のではなく、話し合いのなかで「気づいてもらう」ことです（図表 1）。それが、進捗している、役に立ったという認識になり、その結果、自己効力感が高まることにつながります。裏返すと、できていないことばかりにフォーカスして、役に立たないフィードバックを増やしてはいけません。この 3 つの例題を整理すると図表 2 になります。

図表 1 不足ではなく進捗に目を向ける



図表 2 紐解くうえでの観点の例

		通説	本来のフィードバック
問い	誰が？	上司が	先輩も
	いつ？	面談で	日常でも
	何を？	不足を	進捗も

くさまざまなテクニックのうち、ベーシックな 2 つを紹介しました。みなさんの行っている研修にも、こうしたビッグワードがあるかもしれません。それをひも解くことで、社内での議論の前提がそろったり、研修会社との議論がより噛み合うようになったりすることがあります。ぜひ、試してみてください。

次回は、同じくフィードバックをテーマにして、具体的に何をどのように学んでいくかというアプローチを解説いたします。

ひも解くことで 前提が揃い議論が噛み合う

研修、とくにゲームを用いる研修を設計するには、扱う範囲を明確にする必要があります。たとえば、当社ではフィードバックを扱う「FB 職人」というゲーム研修を開発・提供しています。フィードバックとはだれがだれに行うもので、何をやるものかといったことが明確に定まっていなくて開発はままなりません。また、お客さまから、フィードバックの周辺領域として信頼感の醸成や、質問や傾聴を学ばせたいといった要望があった際に、「合う／合わない」の判断ができなくなってしまう。

今回は、フィードバックを題材に、言葉をひも解



たかはし こうじ

1977 年東京生まれ。非上場から東証一部上場、商社・サービス・コンサルなど、国内外の幅広い経験を活かし、年 100 社以上にゲーム研修を提供。「ベンダーに断られる」テーマをなんとかすることを好み、どんなテーマも面白くて学べる研修に仕上げてきた。とくに企業でのゲーム学習の第一人者として活躍。東京大学・慶應義塾大学大学院・東京工芸大学等でも登壇。共著に「入門企業内ゲーム研修」、共同執筆に「人材開発研究大全」。