

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

デザイン思考

第9回 (最終回)

アンコンシャスバイアスの学習効果を高める

アンコンシャスバイアス編の初回では、アンコンシャスバイアスという言葉をはも解いて考えました。コンシャスと比較することで、アンコンシャスバイアスを「知覚できているが認知できていないこと」、つまり、無自覚な状態であることがわかりました。ただし、無自覚を学ぶといういい方をすると、学習内容の解像度が低く、相手に伝わりにくい可能性があるため、解像度の高いハラスメントなどのテーマと併用する重要性を示唆しました。

2回目では、先行するツール「Survival!」や「コンセンサスゲーム」と対比しながら、想起しやすくなるよう工夫して解像度を高めれば、参加者がピンときやすくなると述べました。さらに、「順位づけ」という方法論をあげ、順位をつけることで無自覚に行っていた自動的な判断が浮かび上がり、互いのズレも認知できると述べました。これまでに取り上げた「ディスカッション」や「クイズ」と比べるとややわかりにくいですが、話したくなる場を意図的かつ簡単に実装できるという点で、有益な方法論です。

第3回となる今回は、前回詳述するとお約束していた「ゲーム」と「遊戯活動」の違いから始めます。その後、引き続き「ボスの品格」を取り上げます。「ズレ」に注目し、「順位づけ」という仕組みを採用した研修ゲームを題材に、参加者目線に立ちながら、学習効果をさらに高める方法を紹介します。

ゲームの学習効果を高める際に最も大切なのは、テストです。そこから得られた知見として、合計点

から自分の癖がわかることについて解説します。また、テーブル人数がテーブル間で異なる際に問題が起きることがあります。この解消方法は、テーブル内で完結するゲーム研修では必須の知識ですので、これについても述べます。

さらに、「順位づけ」の仕組みを採用すると、必ず「同点の処理（タイブレイク）」が発生します。点数をつけることの意味と同点の処理方法も紹介します。

これらは、学習効果を直接高めるというよりは、下げなくするタイプの工夫となりますが、本筋とは関係のないところで研修の評価を下げないためには、重要な知識だと考えています。

じつは微妙に違う!? ゲームと遊戯活動とプレイフル

ゲームなのかゲームではないのかといった違いは、私たちが提供するサービスに常につきまといます。ゲームは万能なツールと誤解されがちで、ゲームそのものを目的として考えられがちですが、あくまでも学習効果を上げるための手段に過ぎず、ルールもその構成要素の一つに過ぎません。私たちは、ゲームを使った研修を提供しており、遊戯性のあるワークを扱っているわけではないのですが、これらを厳密に切り分けるのは難しく、「ゲームであること」の必然性もほとんど理解されていません。

ゲーム分野を勉強するうえでの必読書の一つに、

『ルールズ・オブ・プレイ』（ケイティ・サレン／エリック・ジーマーマン著、ソフトバンククリエイティブ）があります。本書ではゲームとその類似概念の整理を行っているので、簡単に紹介します（図表）。

「ゲーム（Game Play）」は、がっちりとつくり込まれたルールによる制約のなかでの遊びを指します。ゲームは遊びのなかに位置づけられ、最も厳密さが要求され、かつ領域も最も狭いものです。このため、ルールに則ってゲームデザイナーが意図した形で参加者がやりとりなどを行います。

次に、もう少し範囲が広い「遊戯活動（Ludic Play）」は、人が「遊び」といったときに思い浮かべるような活動を指します。ゲームのような複雑なルールをもたず、意図されたシナリオや結果ありません。たとえば、キャッチボールや昆虫採集、木登りなどが代表的なもので、ディスカッションなどもこれに属します。

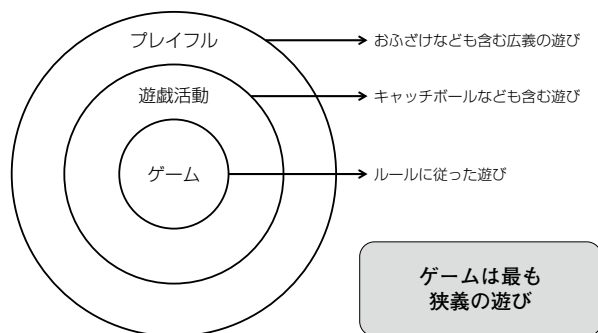
最後に、「プレイフル」は言葉どおり、遊びに満ちた楽しい活動すべてを指します。最も範囲が広く、行動だけではなく気持ちも含み、冗談や替え歌、仮装といったものも含まれます。

また、「プレイフルラーニング」という言葉もよく聞きますが、遊びに満ちた楽しい学習を意味し、ゲームとは限りません。プレイフルラーニングでは、学習者が自発的に楽しんで学べるようにプレイフルな要素を学習に取り入れることが重要です。

一方、ゲームでは学習者の体験全体を学びとして提供できるように、対象とする概念の学習内容を根本から組み直し、それに合わせてルールをつくり込むことが求められます。プレイフルは最も範囲が広くゲームをも包括する概念ですから、もちろん、ゲームは遊びに満ちた楽しい活動ですが、つくり込みの度合いには雲泥の差があります。

たとえば、①ドラムサークル（ドラムを叩きながら音を合わせていくもの）、②観点の書かれたカードでアイデアを出し合うもの、③情報を組み合わせ

図表 ゲーム、遊戯活動、プレイフルの違い



出典：ケイティ・サレン／エリック・ジーマーマン著『ルールズ・オブ・プレイ』（下）

て真相を特定するといったものは、遊戯活動かプレイフルであってゲームではありません。

ゲームは最も高価なコミュニケーション手法だといわれます。求めているのは厳密な意味でのゲームなのかを念頭に置いておく必要があるのです。

（1）合計点から癖が見える化される

さて、学習効果を高める工夫に戻ります。アンコンシャスバイアスを顕在化するための「順位づけ」の仕組みを紹介しました。ポスの品格はカードにパワーハラ度をつけますが、これは20枚のカードを5段階で絶対評価するもので、Survival!のような相対評価ではありません。

絶対評価を20枚繰り返すと、面白いことがみえてきます。5段階評価ですべてに5をつけたら合計100、すべてに1をつけたら合計20になるので、回答は20～100の範囲に分布します。20をつける人はきわめてパワーハラを感じにくく、100をつける人は極端に感じやすい人ですが、ここまで極端なパワーハラ度をつける人は少なく、大半は40～70程度に収まります。企業文化や参加者の役職等で平均値は異なりますが、社内のデータを集めれば、パワーハラを感じやすいタイプかどうか（パワーハラ感度と呼んでいます）を分析できます。

また、厚生労働省が分類したパワーハラ6類型を参考にカードを配分しているため、チェックした項

目によってパワハラ感度が高い類型も判定でき、自分の認知の癖もわかるようになります。

なお、ズレを扱うゲームの面白いところは、一緒にゲームをする人が変われば結果が変わり、何度でもできる（リプレイアビリティがある）ことです。研修では、同じ対象に同じことを複数回行うことはあまりありませんが、パワハラのような同じ対象に繰り返し行うことが求められる研修では、意識しておく必要があります。

(2) テーブル人数の違いで生まれる困難にどう対処するか？

順位づけのルールにはメリットが多い反面、問題点もあります。ボスの品格はテーブル内で完結しますが、参加者を各テーブルに分けると、テーブル人数が3~4人にばらつくことがあります。この際に、所要時間の違いと学習内容の違いが問題になります。

まず、所要時間の違いから説明します。たとえば、1人あたりカード4枚について意見を述べるゲームがあったとしましょう。これをそのまま行ったら、3人テーブルは12枚、4人テーブルは16枚になります。微妙な枚数の差と考えられるかもしれませんが、カード1枚の所要時間を5分とすると、20分の差が出ます。「待ち時間（ダウタイム）」が20分もあると、企業研修では無駄な時間ととらえられてしまい、成立しません。

昨今、市販のカードゲームやボードゲームを企業研修に使用する例も増えてきていますが、これらは「複数テーブル同時進行」という企業研修の特殊な事情を加味しておらず、ときに困難もあるようです。

ゲーム研修では、各テーブルの人数がばらついた場合でも、各テーブルの所要時間をおおむね同じにしなければなりません。このためには、「体験の総量」を基準としたコントロールが重要です。たとえば、12枚のカードすべてが学習に必要だとしたら、12枚を3~4人で割り、3人テーブルは1人あたりカード4枚、4人テーブルは1人あたりカード3枚

と、ゲーム開始時の1名あたりの枚数を減らすようにすれば、学習体験の総量を変えずに対応できます。

さらに、学習内容の違いです。じつは、学習機会は均等にならないことがあるのです。ゲームには勝敗があるため、とある参加者は1番目にカードを引く機会が2度あるのに、じゃんけんで負けたら1度しかないというように、機会が均等でないと不満が出ます。ボスの品格では機会均等のために、3人の場合は3枚のカードを場に6回並べ、それぞれがカードを一番に取れる回数が必ず2回になるようにしました。4人の場合は5枚のカードを場に4回並べ、それぞれがカードを1番に取れる回数が必ず1回になるように工夫しています（なお、5枚中1枚は捨てられます）。

(3) 点数をつけた結果、同点になったら？ —タイブレイク—

必ずしも、点数による勝敗が重要ではありません。順位づけでは、あくまでも「進捗」を表現して学習へ動機づけるために順位や点数を用います。そのため、ボスの品格では、あえて点差がつかない工夫をしています。上位4枚の配点は同じです。次点の4枚の配点も同じです。また、上位4枚と次点4枚の配点の差は1点です。大抵のカードをとっても、ほとんど差がつかないのです。逆に、下位4枚の配点は大幅に低くなっています。

これは「正解はないが間違いはある」というパワハラを表現したもので、周囲と比較して点数が低いことは、バイアスが大きいということであり、点数からアンコンシャスバイアスに気づけることを意図したものです。

こうした設計をすると、同点が多発することになります。この際には、タイ（同点）を処理するための「タイブレイク」の仕組みが必要になります。

たとえば、同点なら同順位にして次を欠番にする、後攻を勝ちとする、点数以外の何かを数多くもつ人を勝ちとするなど、さまざまな仕組みがあります。

ゲームのルールはプログラムと同じように論理でつくられているので、タイが発生したときに進められなくなったり、熱中するというゲームの性質上、不和を招くことがあるため、必ず明確にしておく必要があります。ただし、タイブレイクのルールはルールを冗長化するため、タイが発生しにくい仕組みをつくるほうが望ましいでしょう。細かすぎるルールよりは、「同点の場合は両者を称え合しましょう」という決めのほうが円滑に進むことがあります。問題は「ルールにない」ことです。

ボスの品格では、タイが2箇所が発生します。1つは、カードの順位づけの際にパワハラ度が同点になること、もうひとつは、ゲームの最後に行う得点計算で同点になることです。このタイブレイクをスムーズに行うために、アルファベットの若いほうを上位とするルールを設定しました。カードの順位づけではAがCよりも上位、得点計算では若いカードをもつ参加者が上位というものです。タイブレイクは場合分けを生むため、複雑なゲームになりがちです。複雑化を避けるために、シンプルなタイブレイクが求められます。

ゲームでは、現実世界と同様に判断できるようにすると学習が転移しやすくなりますが、現実世界にはタイブレイクのルールが存在しないことが多く、似せることが難しいのが実情です。ゲームはある種の没入体験です。参加者がゲームにスムーズに没入できないと、難しいとかピンとこないといった批判が出てしまいます。ゲームの開発ではゲームに入り込むこと、入ったまま楽しみ続けられること、スムーズに出てくることを意識しますが、ルールが長いと没入しきれなくなります。その点で、ボスの品格におけるタイブレイクのルールは、まだまだ改良の余地があります。

今回は、学習効果をより高めるためのゲーム上の工夫について取り上げました。どのような分野にも共通しますが、先行研究を踏まえ、それよりも世の

中を一步良くするために工夫し、それが実現できたら世の中に出す。そんなスタンスで取り組んでいます。

*

新型コロナウイルスの影響下で、研修のオンライン化を図る企業が増加し、研修は様変わりしました。本連載では、フィードバック、財務分析、アンコンシャスバイアスの3つのお題をひも解き、曖昧な概念（ビッグワード）に定見をもつことをめざしました。抛り所が少ない状況では、「これだ!」と自信をもてることが少ないかもしれません。定見は前例がないなかで、ネットの情報などに翻弄されずに歩み続ける支えになります。

研修で日常的に使われるロールプレイングやクイズも、ひと工夫すれば創造的なものになります。ゲームの仕組みをつくるというと、無から有を生み出す離れ業と思われがちですが、基本的な仕組みでも十分に役立ち、正解も経験もない状況へ答えを出せます。これはオンラインであっても変わりません。

本連載では、ユーザーである研修参加者目線で施した当社の工夫も、惜しみなく公開しました。オフラインのゲーム研修を話題にしましたが、ユーザーの最高の学習体験をめざす姿勢は普遍的で、オン・オフを問いません。そのため、私はオンラインでも試行錯誤し、さまざまな工夫をしています。

DXが独り歩きしがちな時代において、会議ツールの種類や使い方、ペーパーレスといったことも大切ですが、必ずしも制約条件ではありません。人が決めたルールは変わります。会社とそれを支える人材を成長させるためのルールチェンジに取り組めるご担当が増えることを願い、連載を終了させていただきます。ご愛読ありがとうございました。

筆者の目の負傷のため、12回を予定していた本連載は、今号で終了させていただきます。ご愛読ありがとうございました。(編集部)