

Works 163

人事が変われば、社会が変わる。

2020.12-2021.01

Recruit Works Institute

書く力

連載

Macro Scope 地球の内部は、キラキラ光る“宝石”だ!

極限のリーダーシップ トンネル土木技術者 阿部玲子氏

人事のアカデミア 物語論

人事は映画が教えてくれる『南極料理人』に学ぶ閉塞空間における集団生活の要諦

統計が物申す 逼迫する大卒労働市場

人事、仏に学ぶ 従業員同士が対話しやすい仲間の輪を作るには

成功の本質 CLINICS(クリニック) / メドレー



4 特集 書く力

5 はじめに “書く力” が私たちに突きつけるもの

6 書く力とは何か。 なぜ高める必要があるのか

6 脳科学× 書く力

入力された情報を瞬時に理解し、組み立て直す“普遍文法”に支えられている

8 認知心理学× 書く力

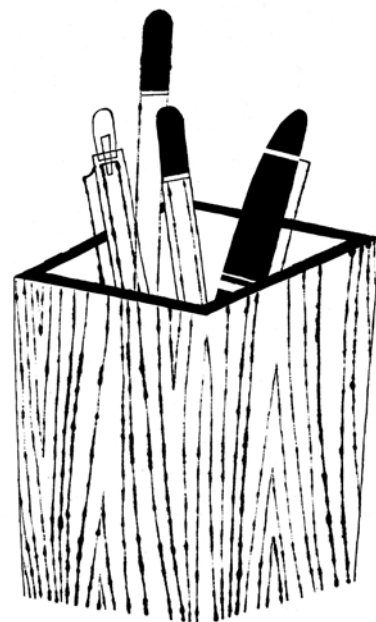
書くことは思考の可視化であり、そのプロセスで人としての成長がある

10 思考スタイル× 書く力

文章の型の基盤には、歴史や文化的背景による思考スタイルがある

12 デジタル時代× 書く力

図や映像など多様な様式を生かすには、論理的にテキストが書けることが前提



15 教育現場からの学ぶ “書く力を鍛える”ということ

15 国際教育

世界に貢献する“学習者”を目指し自らの興味関心に則って論文を執筆

16 小学校教育

自分の考えを書くことで表明し社会参画する子供を育てる

18 受験指導

文章力＝構成力 構成力と読解力は両論で鍛えよ

20 大学ライティングセンター

“書く”ことで鍛える“考える”力 広くキャリアを見据えてあらゆる文章に対応

22 Column アートと書く力の関係とは



24 企業で重視する書く力とは。 それをどう育むのか

26 新卒採用で見極める／講談社

27 新人研修で育む／ARISE analytics

29 昇進・昇格のタイミングで鍛える／カゴメ

31 組織の日常のコミュニケーションで育む／
サイバーエージェント 曾山哲人氏 × 河合塾講師 小池陽慈氏

34 まとめ：書く力を高めることは組織能力を高めることと同義だ

佐藤邦彦（本誌編集長）

連載



36 **Macro Scope**
地球の内部は、キラキラ光る“宝石”だ！

40 **極限のリーダーシップ**
トンネル土木技術者 阿部玲子氏

42 **人事のアカデミア**
物語論

46 **人事は映画が教えてくれる**
『南極料理人』に学ぶ閉塞空間における集団生活の要諦

48 **統計が物申す**
逼迫する大卒労働市場

49 **人事、仏に学ぶ**
従業員同士が対話しやすい仲間の輪を作るには

50 **成功の本質**
CLINICS（クリニクス）／メドレー



56 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2020年11月20日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

書く力



text = 入倉由理子 (4 ~ 33P)
Photo = 刑部友康 (11、13、20、27P)、その他本人提供
Illustration = 柳 智之

はじめに

“書く力”が私たちに突きつけるもの

今回の特集のテーマは、コミュニケーション力のなかの、さらにそれを細分化した“書く力”である。書く力に私たちが注目したのは、Works誌161号の特集『オンライン元年』での取材がきっかけだ。日本テレビ放送網の中村博行氏が、「コロナ禍をきっかけに、書くスキルがより求められるようになってきた」と断言したのだ。思えば、日常のチーム内のコミュニケーションや取引先への提案などはもちろん、ミスをしたときの謝罪も今やメールだ。黒のスーツを着て謝りに行こうにも、感染リスクを考慮すればそれは相手にとって迷惑だ。そんななかにあって、いかに相手に謝罪の意を伝えるかは、文章力にかかっている。

ところが、多くのビジネスパーソンは、国語の授業は受けてきたが、「学校教育で言語能力、特に書く力を鍛えられた」という実感が無い。そして、一部の企業を除けば、オーラルのコミュニケーション力の高低は問われても、書く力の高低が課題視されることはあまりない。書くということがコミュニケーションツールとしての重みを増している今、この状態を放置していいのか、という思いが、本特集制作のスタート地点にあった。

ところが、書く力というものを脳科学や認知心理学、思考スタイルなど、さまざまな研究領域に照らしてみると、コミュニケーションツールとしての重要性にとどまらず、書く力がないことは私たちが重要な能力を欠いている可能性を示唆していること、書く力を鍛えないことによってさまざまな人生の可能性を広げる機会を失っていることなどが徐々にわかってきた。

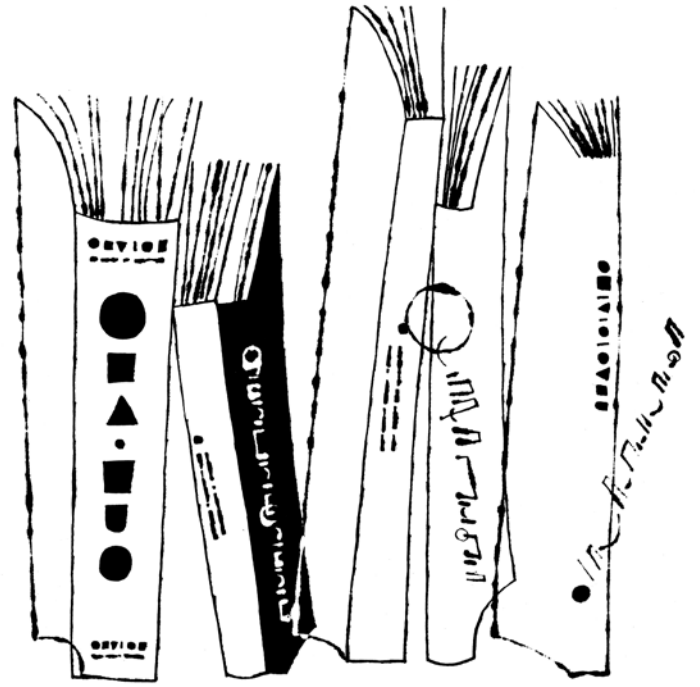
本特集では、そもそも書く力とはどのような力であり、それは思考力や話す力などほかの能力とどのように関係しているのか、書くことによって私たちはどのような能力を獲得できるのかを、多様な領域の研究者とともに検討していく。また、書く力を伸ばすにはどうしたらいいのか、その解を教育現場に求めた。そして最後のパートでは、働く人々の書く力を高めるために、人事ができることも模索している。

書く力を高めるための、1つのヒントは“メタ認知”である。書くことを仕事にしている身ですら、人に自らの文章を晒すことは常に怖い。それでも多くの人の批判的な意見があつてこそ、書く力は高まる。「ここはおかしい」「論理的ではない」。そんな目線でご一読いただきたい。

本誌編集／入倉由理子

書く力とは何か。 なぜ高める 必要があるのか

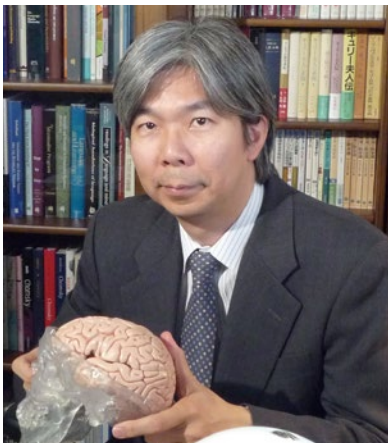
書く力の本質に迫るため、脳科学や認知心理学、教育学など、多様な領域の専門家たちに話を聞いた。見えてきたことは、書く力が低いことが私たちに示すもの、そして書く力を鍛えることで得られる果実だ。



脳科学 × 書く力

入力された情報を瞬時に理解し、組み立て直す“普遍文法”に支えられている

まず、脳科学において“書く”とはどういうことだろうか。人間の脳が言語を生み出す仕組みの解明に取り組み、『言語の脳科学』（中公新書）など



酒井邦嘉氏
東京大学大学院 総合文化研究科
関連基礎科学系 教授

の著書がある言語脳科学者、東京大学教授の酒井邦嘉氏は、「脳から見れば、“書く”ことは、“話す”ことと同様、“出力”にあたります」と説明する。

右ページの図を見てほしい。脳での言語処理では、まず音声や文字による“聞く・読む”という入力があって、それを脳の感覚野が分析する。単に単語の意味だけでなく、その文がどのような組み立てなのかという構造も理解する。一方、“話す・書く”という出力においては、聞いたこと・読んだことを自分の言葉に置き換える、あるいは組み合わせを変えするという表出の処理を行っている。「言語処理においては、聞く・読むときには入ってきた情報から話し手や書き

手の意図を補う“想像力”が必要となり、一方で話す・書くときは自分の言葉で組み立て直すための“創造力”が求められます。この想像力や創造力の源泉となっているのが、入力と出力の間にあって文などの構造を生み出す“普遍文法”の存在なのです」（酒井氏）

入ってきた情報を 瞬時に組み立てる普遍文法

では、普遍文法とは何か。「普遍文法とは、言語学を自然科学の分野として確立した米国の科学者ノーム・チョムスキーが提唱したものです。普遍文法は誰もが生まれつき持っていて教わる必要のない言語機能であり、言葉

を組み立てるために必要な最低限の言語知識なのです」(酒井氏)

普遍文法とは、「チョムスキーによれば言葉の秩序そのもの」(酒井氏)だという。言語というものはすべて、木構造で成り立っている。たとえば「みんなの／家」という言葉。どちらが主たる言葉かは、日本語の話者なら「家」だとわかる。英語では“house for everyone”となり、日本語とは違って主たる言葉が先におかれる。

「単語が増え、文が長くなれば木構造の枝が増えて、複雑さが増します。自然言語である限り、乳幼児は誰からも文法規則を教わらなくても、複雑な構造の文を理解し、自分で文を組み立てて発話ができるようになります。これは、人間の脳だけが持っているユニークな特徴なのです。生まれて数年の間に、発話の長さ(一文中的語数)が爆発的に伸びることがその証左です。人間が入ってきた情報を瞬時に整理して組み立てることは、目まぐるしく意識下で働く普遍文法で支えら

れているのです」(酒井氏)

酒井氏は、「あらゆる人間の創造性は、パターンのなかに秘められた暗黙の型を把握し意のままに使えるということ」だと看破する。たとえばクラシック音楽で、それがはじめて聴くモーツァルトの曲であっても、そこに“モーツァルトらしさ”を感じる。それは、モーツァルトの音楽の基本的な型がわかっているということだ。「入力から普遍文法を経て、出力に至るというのは一連の流れです。豊富な読書を通して多くの表現の“型”を蓄積すれば、出力の能力が高まります。新たに自分で言葉を組み立て直すためのパターンを自然に獲得することになるのです」(酒井氏)

伝わらないから書き直すという経験がない

では、出力のなかでも特に、書く力を高めるためにできることはあるのか。「まず、話し言葉と書き言葉は違うものだと認識すべき」だと酒井氏

は指摘する。「文字というのは特殊な記号や約束事なのです。言語に関する限り音声が十全な情報を持っており、文字はその一部を記号化したものにすぎません。抑揚やアクセント、間という情報が表現されていない、圧縮された情報なのです」(酒井氏)

つまり、文字で正確に意図を伝えるには、話すときよりも難度が上がるのだ。SNS上での2人の会話の例を挙げよう。

A:彼を怒らせてしまったようだね。

B:あなたのせいじゃない。

A:何様?

B:あなたこそ何様?

このように喧嘩になってしまうのは、文字で表現すると、「じゃない」には2通りの解釈が可能だからだ。「Bが『じゃないよ』という否定の意味で言ったはずなのに、相手の責任を決めつけたようなニュアンスにも取れます。音声なら、こんな些細なことで喧嘩にはならないでしょう。文字で自分の意図を伝えることの潜在的な難しさやリスクをもっと意識しなければなりません」(酒井氏)

教育の現場にいて学生の文章を指導する機会の多い酒井氏には、明らかに学生の書く力が低下していると思えるという。学生が書いたレポートや論文を指導するとき、「話があちこち飛んでわかりにくいから推敲してください」と言うと、「推敲って何をすればいいんですか?」という答えすら返ってくるそうだ。「書いても人に伝わらない可能性があったり、読み手によってはまったく反対の意味に受け取られたり、誰かを傷つけてし

脳における言語処理の一連の流れ



出典: 酒井氏により作成

まったりするということに思いが至らない。その最も大きな要因は、SNSの氾濫だと思います」(酒井氏)

SNSでは、常に一方的な発信になりがちだ。「書きたいことを書けば、不特定多数の人々が“いいね!”と反応をくれる。そもそも伝わらないことを想定して書き直す、という経験が乏しいことが問題です」(酒井氏)

既に述べたように、入力段階では、入ってきた情報に加えて、自分で話し手や書き手の意図を補って想像

して、はじめて意味を理解できる。そして、出力に向けて表出を準備する段階では、相手に伝わるように言葉を組み立て直すという創造力が求められる。「目の前にいない読み手を想像して出力する、という能力は、書くことによって伸びます。相手を読むときの心理を想定して書くために、構成や表現を工夫する。話すときには時間的制約があるため、この作業はさらに難しくなります」(酒井氏)

では、話す力を身につける前に書

く力を身につければいいかというところ「そうともいえないのが難しいところ」(酒井氏)だという。「相手を目の前にして、相手に伝わらないという場面に向き合い、自らの表現をその場で修正していく経験も必要だからです。つまり、きちんと書くためにはうまく伝わるように話す必要があり、その逆も真なり、ということです」(酒井氏)。書く・話すを何度も往復し、自らの表現を“推敲”する態度が求められるということだ。

認知心理学×書く力

書くことは思考の可視化であり、そのプロセスで人としての成長がある

次は、認知心理学的なアプローチで大学におけるライティング教育に携わる桜美林大学教授・井下千子氏に、書くこと、そして書くことのト

レーニングにはどのような意味があるのかを聞いた。

著書に、『大学における書く力 考える力』(東信堂)、『思考を鍛えるレポート・論文作成法』(慶應義塾大学出版会)などがある井下氏によれば、「書く力とは考える力であり、考えることで書く内容は整理され、書くことを通じて思考は深まる」という。「書くということはそもそも、頭のなかにある思考を可視化することです。学習や仕事で起こった事実やそれについて自分が考えたこと、そこから生まれた意見・主張を表現することです。つまり、書くことと考えることは相即不離であって、考えたこと、集めた情報を組み立てることがライティングです。書くことのトレーニン

グは、思考を鍛えることと表裏一体なのです」(井下氏)

得た知識をほぐして 自分に合わせた学びにする

自分の意見や主張を表現するにあたって、忘れてはならないのは“相手”の存在だという。「相手に伝わらなければ意味がないからです。読み手の既有知識を分析するオーディエンス・アナリシスをしながら、自分が書いたものをモニタリングし、ここまで書かないとわからないのではありませんか、ここを直すべきではないかと精査することが求められます」(井下氏)。この相手を見ながら言葉を選ぶ往復運動に必要なのが、自分の書いた文章を読み直すもう1人の自分の



井下千子氏

桜美林大学 リベラルアーツ学群 教授
慶應義塾大学大学院
健康マネジメント研究科 非常勤講師

存在、つまり“メタ認知”する自分だ。「メタ認知とは、もう1人の自分が文章をメタ的に俯瞰し、粘り強く考えて、何度も組み立て直す知識の再構造化のプロセスです。この悩み、苦労した経験が、人として成長していくことにつながっていくのです」(井下氏)

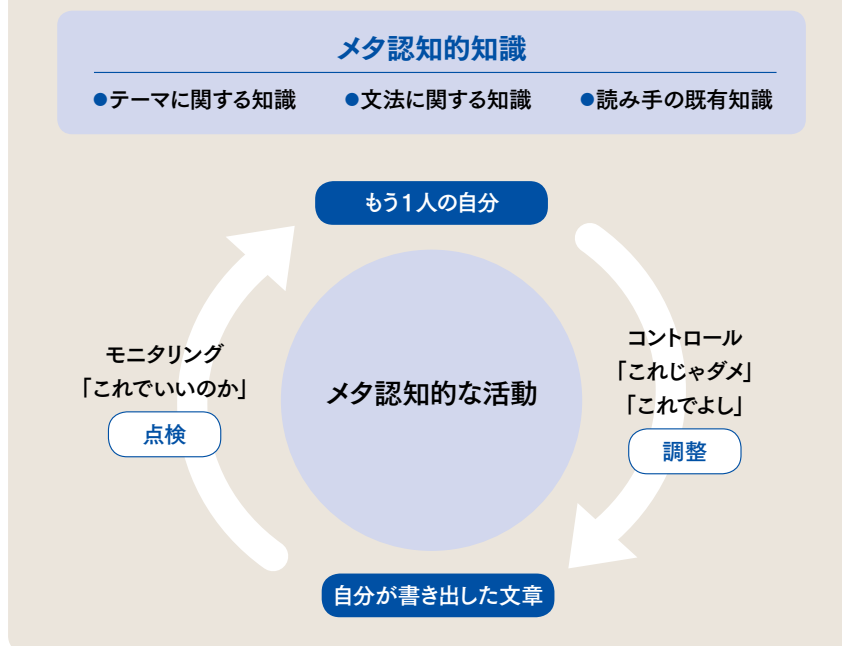
大学において学生がレポートを書くことの意味とは、「授業で学んだ内容を現実にもとらえて深く分析し、丹念に調べ、その情報を自分にとって意味のある知識として組み立て直すこと」だと井下氏は説明する。「知識を組み立て直すことができた人は、それを目的に応じて使いこなすことができます。それが、知識の再構造化というもので、言い換えれば“アンラーン(unlearn)”から“リラーン(relearn)”に至る道だといえます」(井下氏)

アンラーンを日本語に訳すとき、ほとんどは“学習棄却”という言葉が使われる。「しかし、棄却とするのでは不十分です。哲学者の鶴見俊輔氏は、これを“学びほぐし”と表現しました^(*)。既製のセーターを買って、襟口がきつから、一度毛糸に戻して編み直す。自分にぴったりの形にする、というのと同じで、得た知識を一度ほぐして、自分の目的や課題に合わせてリラーンすることの重要性を説いたのです」(井下氏)

書く力の向上はすなわち プロとなる熟達化のプロセス

井下氏は、書くというプロセスが知識の再構造化に貢献することを、

よりよく書くためのメタ認知



出典：『思考を鍛えるレポート・論文作成法[第3版]』（井下千以子著、慶應義塾大学出版会）より作成

看護師の看護記録の研究による博士論文で論じている。「当初の目的は、看護記録の研究ではなく、“考える看護師を育てたい”というニーズから始まりました。それにあたってまず看護記録を見てみると、その内容は日誌のようなものでしかなかったのです。考える看護師になるには、エビデンスに基づく科学的な記録を書くようになることが必要でした。そしてそれは、結果として看護師の思考を鍛えるための熟達化研究となったのです」(井下氏)

井下氏は研究において、看護学生、新人看護師、中堅看護師へのグループインタビューと、看護学生への個人インタビューを行った。「看護学生は、看護記録を型通りに書くことから始めます。その後、ペーパーペイシェントといって、紙に書かれた模

擬患者を見て、それを理解して看護記録を書く練習をする。そして、いよいよ現場に出ると、模擬患者では予想できなかった状況に出くわし、学んだ知識をほぐすことが求められます」(井下氏)

実際の患者への対応は、うまくいく場合とそうでない場合が当然にある。実習後の振り返りでは、なぜ患者にとっていい看護ができなかったのかを上司や仲間とともに考える。「記録は文字だけではなく、関連図を書き、思考を可視化して自分の看護のどこがよくなかったのか、メタ認知的な気づきを得ます」(井下氏)

言い換えればそれは、今まで学んできた知識は何だったのかを学びほぐし、揺らぎを感じるということで、実際に目の前の患者さんにどう向き合ったらいのかという再構成を行

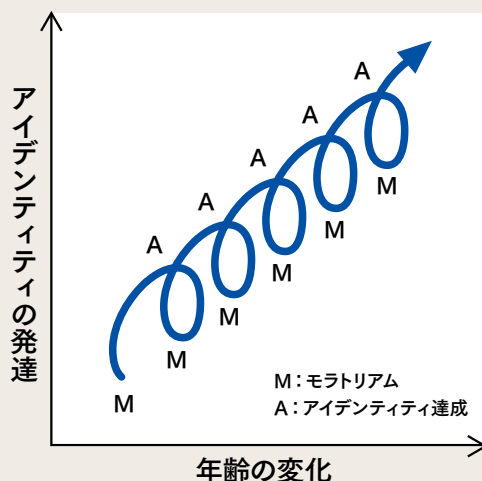
(*) 鶴見俊輔(2006)「鶴見俊輔さんと語る 生き死に 学びほぐす 臨床で末期医療見つめ直す」朝日新聞2006年12月27日

う。揺らぎと再構成を繰り返すことを通じて、一人前の看護師になっていく。

揺らぎが多い人ほど 成長のバネの力は強い

「書くことから離れますが、揺らぎと再構成はアイデンティティ理論でいうところのモラトリアム(M)と、アイデンティティ達成(A)の繰り返しだと考えられます。達成してもまた課題にぶつかり、でもまた人からアドバイスをもらったりして乗り越えて達成する。これを認知心理学者のアーチャーはMAMAサイクルと呼びました。私はこれをバネのようなものだと考えています(右図)」(井下氏)。バネとして考えると、何回も揺らぎを経験した人ほどバネの力は強

MAMAサイクル 人としての成長のイメージ



出典:『思考を鍛える大学の学び入門——論理的な考え方・書き方からキャリアデザインまで[第2版]』
(井下千以子著、慶應義塾大学出版会)より作成

くなり、成長することができる。「書くこともまさに同じで、悩んだけれどもその結果できるようになり、また違う課題に直面して別の壁にぶつかっ

て模索して、ということを繰り返すことによって、書くスキルを獲得し、人としても成長できるのだと思います」(井下氏)

思考スタイル×書く力

文章の型の基盤には、歴史や文化的背景による思考スタイルがある

名古屋大学教授の渡邊雅子氏は、主に日・米・仏の学校教育における作文や論文の型の国際比較研究を行っている。「日本人は作文といえば起承転結、という型が一般的ですが、これは決して世界共通ではありません。各国、それぞれ個性があります」(渡邊氏)

渡邊氏は、米国の大学への留学経験がある。「米国の学部では、専門科目に入る前にエッセイ(小論文)の授

業があります。エッセイが書けるようになって、初めてほかの科目が取れるようになるのです。ところが、私は当初、何度書いても評価は“評価不能”で、意味を説明しなさいと言われていました。自分ではこれ以上説明できないと思っていました」(渡邊氏)。ところが、その評価は、あるときからCになり、Bになり、Aへと急速に上がっていったという。「そのきっかけは、米国におけるエッセイの型を

覚えたこと。自分の知識が増えたわけでも、考え方を変えたわけでもなかったのに、書き方の型を変えただけで成績が上がったのです」(渡邊氏)

この原体験が渡邊氏に強い衝撃を与え、その後、論文の型の国際比較に取り組むようになった。そして、研究を深めるなかで、「論文の型は、その背後にある思考スタイルそのものがかわっているということがわかった」(渡邊氏)というのだ。

米国・フランスの文章の型に 影響する思考スタイルとは

下の表を見てほしい。米国の論文の型は、ファイブ・パラグラフ・エッセイと呼ばれるものだ。最初に自分の主張、次にそれを裏付ける3つの論拠を示し、最後にもう一度、自分の主張を述べて強調する、という5つのパラグラフで書く。「この型が生まれた背景には、多民族国家である米国の、多様な考えを持つ人のなかで自らの意見を述べ、スピーディに相手を説得し納得させるという目的があります。だからこそ、論拠は統計など、エビデンスに基づくものを求め、相手に反論の隙を与えないことを目指します」（渡邊氏）

もちろん、ファイブ・パラグラフ・エッセイはあくまで基本的な論文の型であり、高校生ともなれば反対意見をあえて入れるなど、より複雑な文章を書くための教育も行われる。

これがフランスでの論文となると、ヘーゲルの「正反合」を基盤とする3つのパラグラフで書くことが基本の型となる。「まず、自分の主張を述べ、

それに対して反対する人の意見を引用する。そのうえで、それを統合し、敷衍した解を導き出す、というものです。ある一面から見ると対立するようでも、別の側面から見ると本質は同じだった、というように、さまざまな意見を持つ人々の間の矛盾を解決し、最適解を探ろうとする手法なのです」（渡邊氏）

この型は自然と生まれたものではなく、150年という長い時間をかけて議論し、形作られたものだという。「フランスはフランス革命後、王権や教会の権威から離れて人間中心の社会を作ろうとしました。権力者や神に頼らず、人間の理性に基づいて慎重に、なるべく間違いのないベストだと思われる結論を出すための手法が、自らの主張だけではなく、他者の意見も取り入れ、あらゆる可能性を吟味しようとするこの論文の型なのです」（渡邊氏）

フランスでは「フランス人として生きていくための思考スタイルの習得を全員に求め」（渡邊氏）、そのため、自らの主張や反論を強固にしていく論拠も、フランスを中心とした哲学



渡邊雅子氏

名古屋大学大学院
教育発達科学研究科・教育学部 教授

や文学など今昔を問わず深い知識・知恵を引用しなければならない。このような高度な書く力を獲得するために、フランスでは小学校から高校まで、作文や小論文を学ぶ授業にかなりのボリュームを割く。「象徴的なのは、高校の卒業試験となるバカロレアです。論述試験がメインで、1つの試験で3～4時間かけて論文を書かせます。それに合格しなければ、卒業も、進学・就職もできないのです」（渡邊氏）

各国の思考スタイルと文章の型の関係

	米国	フランス	日本
思考スタイル	多民族国家の、多様な考えを持つ人のなかで自らの意見を述べ、スピーディに相手を説得し納得させる	人間中心の社会を作るために、人間の理性に基づいて慎重に、なるべく間違いのないベストだと思われる結論を出す。あらゆる可能性を吟味する	コミュニケーションにおいて、相手を説得するというより、相手との共感性を重視する
文章の型	ファイブ・パラグラフ・エッセイ 自らの主張、3つの論拠、もう一度自らの主張の5つのパラグラフで構成される	正反合 自分の主張を述べ、次に反対する人の意見を引用する。それを統合し、敷衍した解を導き出す	起承転結 自分の考えを書き・話しながら、読み手・聞き手が感じる・考えるプロセスを大事にし、結論をいわば相手とともに作っていく

出典：渡邊氏への取材をもとに編集部作成

日本の起承転結は “共感性を大事にする”型

もちろん、日本にも作文や論文のスタイルはある。「代表的なものは起承転結です。その源流は漢詩だといわれ、叙情性や情景描写を大事にする点はそれが背景にあるのですが、同時に、日本の“共感性を大事にする”思考スタイルと強く結びついています」(渡邊氏)

起承転結は、相手を説得したり意のままにするという目的はなく、自分の考えを書き・話しながら、読み手・聞き手が感じる・考えるプロセスを大事にし、結論をいわば相手とともに作っていく、という型だ。「起承転結という文章の型のある種の興味深さは、相手の反応を見ながら結論を変えることができる点です。文章であっても、読み手を想像しながら、“ここまで言ったら言い過ぎかもしれない”と、結論を保留して相手に解釈の余地を残したり、疑問形で終えることすらあり得ます」(渡邊氏)

この型が、米国人には理解されにくいといわれる。「特に“転”に驚くようです。なぜ、主張を弱め、惑わすことをするのかと」(渡邊氏)

型を知ってこそ クリエイティブになれる

しかし、日本の型が劣っていて、どの型が優れているというのではなく、「思考スタイルが異なる文化においては、書く型が異なるのは当然のこと」(渡邊氏)という。それでも、他国の文章の型を学ぶことには意味がある。

「1つは、海外に出ればもちろん、近年では内なるグローバル化が進み、国内にいても異なる思考スタイルを持つ人々とともに仕事をする機会が少なくありません。そうしたなかで、日本の思考スタイルに基づく書き方をしても、相手の納得感を得られないことがあります。私の経験のように、自分の考えを変えなくても、文章の型を変えることによって、合意に至る可能性は十分にあるのです」

(渡邊氏)

そして、もう1つの意味は、よりクリエイティブな文章が書ける可能性があることだという。「型を学ぶという型に当てはめるととらえがちですが、決してそうではない」(渡邊氏)のだ。

米国やフランスでは、先に述べた型だけでなく、ユニバーサルな描写、物語、説明、説得という4つのジャンルを基盤とした多様な型を学ぶ。「イノベーションは既存のものの組み合わせ」であり、既存のものをいくつか持っているかによって、新しいものを生み出す力がどれだけ高まるかが変わります。日本の大正期以降の教育では、“自由に書く”ということを重んじてきました。多くの人が多様な文章の型を学んでおらず、選択肢を持たないため、結局、誰もが同じような文章を書くことになってしまいう。日本人の書く力が弱いのではなく、書くために必要な型を教えられていないということに真摯に向き合うべきでしょう」(渡邊氏)

デジタル時代 × 書く力

図や映像など多様な様式を生かすには、論理的にテキストが書けることが前提

最後は、デジタル時代に書く力は求められるのか、そのときの書く力は従来とは変わるのか、という問いに向き合う。ICTを活用した学習を研究し、『学習環境のイノベーション』

(東京大学出版会)などの著書がある東京大学教授の山内祐平氏は、「デジタル時代になっても、書く力は変わらず重要」だと話す。「現代社会に溢れる複雑性の高い課題を扱える表現

様式はさまざまあるものの、最終的にはテキストに行き着きます。デジタル時代は、ネット上に流通する文字の量も膨大になっており、文字の重要性は決して失われていないので

す」(山内氏)

では、複雑性の高い課題を表現するために求められる書く力のありようは、メディアやツールが変わるデジタル時代になるのか。「書く力は、考える力、読む力と三位一体です。この本質も、いつの時代でも変わらないと思います」(山内氏)

学びの場には近年、教科書や論文ベースの授業だけでなく、グループワークなどで調べ、発表するようなアクティブラーニングが導入されている。書くことを重視する姿勢とは距離があるように見えるが、「変わらず、“読む・考える・書く”ということが求められる」と山内氏は言う。「ネットで検索して、その情報を切り貼りしてプレゼンテーションする、というレベルではアクティブラーニングとはいえません。一見、能動的に見えますが、そこに本人たちの言葉はありません。本質的なアクティブラーニングとは、調べた情報を読み込み、深く考察して、自らの主張としてアウトプットすることなのです」(山内氏)

十分に読めてこそ 自分の意見を主張できる

山内氏はマイクロソフトとともに「e

Journal Plus」という、タブレットPCで論文や電子書籍の重要な部分を抜き出して論点を整理し、文書を作成するためのソフトウェアを共同開発した。それを使って、学生たちの読解力と書く力について研究を行った。

このソフトを搭載したタブレットで本を読み、重要なポイントだと思うテキストに線を引く。通読後、線を引いたテキストをすべて、別のウィンドウにドラッグ・アンド・ドロップすると、それぞれのテキストがボックスになる。ウィンドウのなかにできた複数のボックスを並べ替えるとナレッジマップとして視覚化される、つまり文章を構造化することができる(下図参照)。

「大学1、2年生で30人ずつ、ナレッジマップを作るグループ、作らないグループに分けて、各人にレポートを書いてもらいました。そのレポートを評価すると、ナレッジマップを作ったグループのほうが論理的・一貫性が高まり、著者と対話的な意見交換ができるということが明らかになったのです」(山内氏)

この結果こそが、“読む・考える・書く”の一体性を物語っていると山内氏は考える。「読んだとき、これは本当だろうか、どんな関係があるのだ



山内祐平氏

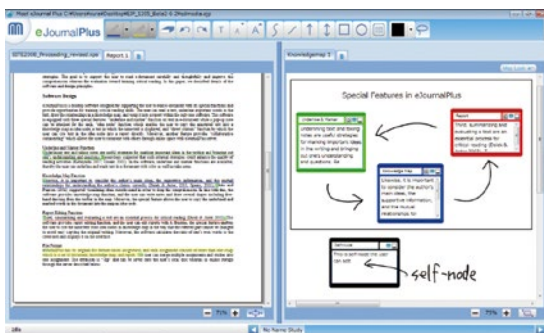
東京大学大学院 情報学環 教授

ろうかと深く考える。さらりと読んだだけでは、議論の抜けや飛びに気づくことはできません。考えながら深く読み、それによって、著者の意見を十分に把握してこそ、自分はここに賛成する・異議を唱える、自分はこう思うと意見を述べるができるようになるのです」(山内氏)

一方、デジタル時代にこそ求められる力もある。「現代は、テキストを補完するための図や写真、映像を容易に挿入したり、様式間を相互に変換したりすることが可能です。論理的な骨組みをしっかりと書くことが前提となりますが、ビジュアル化によってより人の心に訴えかけるアウトプットにしようと思えば、様式ごとのメリットを理解して、適切なものを選択するスキルは重要になるでしょう」(山内氏)

書くということとは 個人作業ではない

山内氏が日々向き合う学生たちはデジタルネイティブといわれる世代



左のウィンドウで論文や電子書籍の文章に線を引き、右のウィンドウにドラッグ＆ドロップすることで、文章の構造の可視化ができる。

出典：『学習環境のイノベーション』
(山内祐平著、東京大学出版会)

だ。「その前の世代と比べて、ブログやSNSでの発信など文章はそれなりに書いていますが、それは友達に話しかけるようなナラティブなモードにすぎません。友達とのおしゃべりと、講演で数百人を前に話すのとではモードが異なるように、同じ書くことでもレポートを書くことにスキルが転移されることはありません。レポートを書くためには、あらためて学ぶことが必要です」(山内氏)

山内氏は、大学院生などに研究計画を出してもらうとき、まずはテキストベースでの文書を求めるという。パワーポイントを使用し、インパクトのあるグラフがあったり、プレゼンテーションでそれを流暢に説明されたりすると、論理的に破綻していても納得してしまうことがあるからだ。「企業の現場で書く力を鍛える場合も、同じことがいえると思います。提案書などは、まずはA4用紙1枚程度のレポートを提出してもらうのがいいでしょう」(山内氏)

論理的破綻を見つけるのみならず、別の効果もある。内容をブラッシュ

アップしていくプロセスにおいて、チーム全員でそのA4のテキストに下線を引くなどして内容について議論するほうが、複数枚にわたりさまざまな表現様式が混在するパワーポイントを使うよりもずっと平易だからだ。

「テキストを書いた本人がその論理的な穴を見つけ、推敲していくというプロセスを、すべて自分で担うのは難しい。テキストを生成すること自体は個人作業ですが、文章を書く手前の考える作業は多くの人からの示唆によって生み出されていますし、発表する前に人のコメントをもらうほうが推敲の精度は上がります。つまり、全体のプロセスを見るとテキストはチームで生み出されるものであり、社会的な文脈のなかに埋め込まれているといえるのです」(山内氏)

書く力を高めるために 組織は“二重構造”であれ

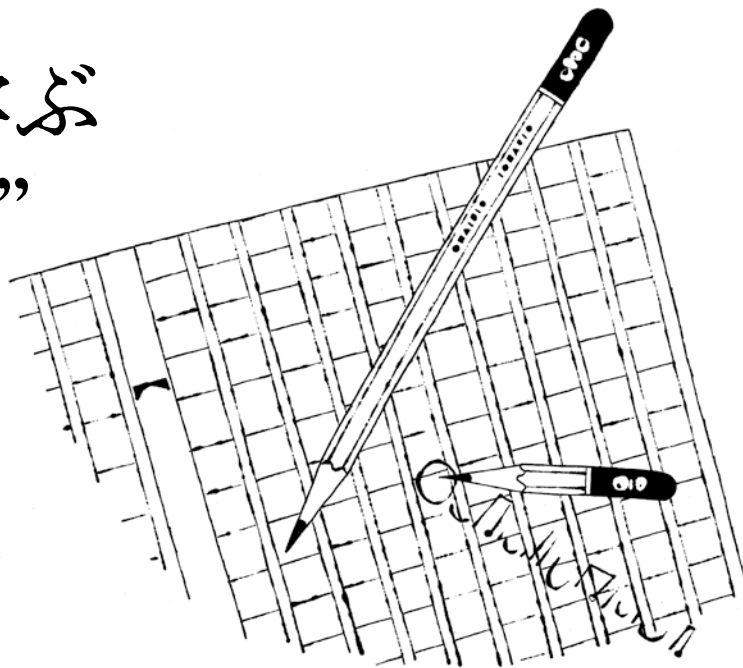
書く力を高め、書くことによって価値を生み出そうとするならば、個人作業だけにとどまらない、共同作業を行う場が必要である。「それは、

人々がお互いの意見を発露し、高め合うことができる共同体のような場」(山内氏)だという。しかし、そのような共同体を組織のなかに持つのは難しいという問題もある。「組織は、ルールに基づいた集団であり、組織の会議はルールと対応させて抜け漏れをつつく、いわば粗探しをする場になってしまうからです」(山内氏)

山内氏が共同体と表現する場は、興味関心に基づいて人々が集まる場だ。そのような場では、みんなが興味を持つテーマに関して、何かを実現したり、改善したりするための意見交換がなされる。ダイナミックな議論がなされ、テキストがよりよいアイデアとして昇華されていく。「企業における書く力がアイデアを価値に変える力だとするならば、それを高めるためには、ある人がテキストで書いた提案を温めていく場と、その場で鍛えられてしっかりとしたプランになった後、ルールに照らして事故なく、問題なく進められるように精査する場の二重構造があることが必要だと思います」(山内氏)



教育現場から学ぶ “書く力を鍛える” ということ



書くことの重要性が見えてきた。
ここでは、それをどのように鍛えていくのか、
書く力を高めることに力を注ぐ
教育機関や教育者にその要諦を聞く。

国際教育：国際バカロレア

世界に貢献する“学習者”を目指し 自らの興味関心に則って論文を執筆

国際バカロレア機構(以下、IB機構)が提供する教育プログラム、国際バカロレア(以下、IB)。国際的に認められる大学入学資格が得られる、16～19歳を対象としたディプロマブ

ログラム(以下、DP)の必須提出物として「課題論文」を課している。

そもそも、IBとはどのような教育なのか。「IBはその使命として、“多様な文化の理解と尊重の精神を通じて、より平和な世界を築くことに貢献する、探究心、知識、思いやりの精神に富んだ若者の育成”を掲げています」と、IB機構アジア太平洋地域DLDPプロジェクトコーディネーター、ネルソン文子氏は話す。「この使命を具現化したのが、探究する人、知識のある人、考える人、コミュニケーションができる人、信念を持つ人、心を開く人、思いやりのある人、挑戦する人、バランスの取れた人、振り返りができる人というIBの10の“学習者像”です。社会に貢献する

ために、常に学び続ける人(ラーナー)であってほしいというのが私たちの願いです」(ネルソン氏)

1968年にスイス・ジュネーブでDPの提供から始まったIBは、現在では日本の幼稚園・小学校にあたるPYP^(※1)、中学校にあたるMYP^(※2)など4つのプログラムを、世界150の国・地域で5000以上展開し、日本でも85校で学ぶことができる。

興味関心を持つことは所与の能力ではなく学べるもの

DPのディプロマ取得に課せられる課題論文では、英語であれば4000語、日本語であれば8000字の論文の提出が求められる。「課題論文の目的は、大学に入ってからすぐに論文が



ネルソン文子氏

国際バカロレア機構 アジア太平洋地域
DLDPプロジェクトコーディネーター

(※1) Primary Years Programme (※2) Middle Years Programme

書けるように、アカデミックライティングのスキルを身につけてもらうことにあります。同時に、生徒が1つのトピックについて探究し、知を深めてそれを形にしていくという、学習者としてのスキルの集大成でもあります」(ネルソン氏)

DPは、言語と文学(母語)、言語習得(外国語)、個人と社会、理科、数学、芸術の6つの教科で構成される。そのうちの1つの教科を選び、生徒自身が論文のトピックを自らの興味に沿って設定する。「そのトピックに沿って、資料を集め、リサーチして、正式なスタイルで構成された論文にまとめます。最終的な研究成果は論理的かつ一貫した形式でアイデアや研究の結果を発表します。これらを担当教員の指導のもと、進めていきます」(ネルソン氏)

もちろん、高校生がこのような論文をいきなり書けるわけではない。「6教科の授業でミニ論文のような論文を書く機会が多く、課題設定、探究、記述というサイクルを常に回しています。書きなさいと言って書

けるものではなく、十分な準備が必要なのです」(ネルソン氏)

なかでも日本の生徒が苦手なのは、自ら探究するトピックを決める課題設定だという。「日本の生徒は、テーマを与えられてそれについて調べる、知識を得ることは得意ですが、自律的に勉強することには慣れていません。ただし、興味関心の広さ・深さは人の所与の能力ではありません。だからこそ、IBでは多くの生徒が広い視野で学びたいことを見つけられるよう、それぞれの授業で生徒自身が探究することを重視し、その能力を育むことに力を入れているのです」(ネルソン氏)

また、自己管理スキルも問われる。「1つは時間管理です。課題論文を書くには、授業時間以外に約40時間を要します。トピックを決めた後、最初のドラフトからステップごとに締め切りがありますが、それを守るための自己管理法を教えています。また、取り組みにあたってかかるストレスを軽減するためのマインドfulnessやレジリエンスなど、情意ス

キルも学びます」(ネルソン氏)

課題論文の評価は学習者としての成長

DPで高いスコアを収めると、海外の有名大学を目指すのに有利だといわれる。「課題論文で、評価されるのはその内容だけではありません。まず、自分でクリティカルに分析したものであることが最低条件で、本を読んで単に要約したようなものと評価はされません」(ネルソン氏)

同時に、「重視するのはプロセス」(ネルソン氏)だという。「執筆の始まりから提出まで、計3回の振り返り面談を実施しています。そのとき、自分が学習者として何を学んだのか、この研究と執筆の経験が将来何の役に立つのかということを省察します。生徒は自分が実践したことを描写するだけでなく、自らのリサーチや執筆、それに伴う行動に対する批判的思考をどのように行ったかを示さなければなりません。学習者としてどれだけ成長したかが求められるのです」(ネルソン氏)

小学校教育：京都市立御所南小学校

自分の考えを書くことで表明し 社会参画する子供を育てる

京都市立御所南小学校では、独自に「読解の時間」を設け、子供たちの記述力を高めることに力を注いでいる。「2003年に、“PISAショック”と

いわれる日本の小学生の学力低下が課題視された時期に、フィンランドの小学校を視察したことがきっかけでした」と、同校校長の鈴木登美代

氏は振り返る。フィンランドの子供たちの学力は世界のなかでも1、2を争うほど高く、当時の校長と鈴木氏を含む教員が訪問し、その授業を

見せてもらった。「そのとき驚いたことは、授業を子供たちが主体となって展開していることでした。授業で教師が発するのは知識を教える言葉よりも、『ミクシ』という言葉。これは『なぜ』という意味で、子供たちに自ら考えることを促すのです。日本の子供は知識は豊富ですが、それを活用できない。自分の考えをきちんと表明し、得た知識を社会に役立てる、つまり社会参画ができる子供を育てたいと考えたのです」(鈴木氏)

その後、メソッドの開発に取り組み、2007年、年間35時間を使う「読解科」としてスタートした。「科」とするには教育目標や系統性が必要です。読解力を課題設定力、情報活用力、コミュニケーション力、記述力の集合体ととらえ直し、子供たちが自分の考えを深めることを重視する科目としました。授業数の削減によって読解の時間は年間15時間となりましたが、取り組みの基本的な内容や思想は変わっていません」(鈴木氏)

既有知識と新しく得た知識を組み立てることを促す

具体的には、年間15時間を5つの単元に分ける。「3時間を1つの単元とし、1学期、2学期にそれぞれ2単元、3学期にはまとめとして1単元を行います。授業時間としてはそれほど多くないように見えますが、年間70時間ある総合的な学習の時間や、その時々国語や社会の授業とリンクさせるようにプログラムを組んでいます」と、同校言語部部長の塩見美穂氏は説明する。



鈴木登美代氏
校長

塩見美穂氏
言語部部長

「テキストはもともと教科書や資料など言語で書かれた連続テキストが多いのですが、世の中にある情報はそれにとどまりません。読解の時間では、映像、音声、絵、音などの非連続テキストも合わせて情報を集め、自分のなかにある既有知識と新しく得た知識を組み立てることを子供たちに促します」(塩見氏)

それを、総合的な学習の時間で活用する。「たとえば、総合的な学習の時間では各学年がテーマを決めて学習を進める。テーマに沿って教科書や資料で学んだうえで、実際にそれを見に行ったり、それにかかわりのある話を聞いて、声や言葉からさまざまな解釈を加えます。1つのテーマに関してさまざまな“テキスト”から情報を取り入れて、友達とも意見交換をしながら自分の考えを記述していくのです」(鈴木氏)

読解科で「アウトプットの型を学ぶことも重要」(鈴木氏)だという。「たとえば、伝統工芸が廃れていることに対する意見を書いてもらうと

き、『さあ書きなさい』では子供たちは書けません。国語の授業などともつなげて、学年ごとに感想文、意見書、調査報告文など書ける文章の型を増やしていきます。子供たちは自分の意見や思いを伝えるために、最適な型を選んで記述、発信するようになっていきます」(鈴木氏)

鈴木氏は、「記述力がつくとは、単に書けるということではなく、根拠を提示して、相手に伝えられるようになること」だと強調する。「つまり、伝える内容もその手法もきちんと整理できるということ。結果として理路整然と話せるようにもなります」(鈴木氏)

社会への参画意識をどのように持たせるのか

教師たちが特に難しいと考えるのは、子供たちに社会への参画意識を持ってもらうことだ。「いかに自分ごとにするかが課題」と、塩見氏は言う。「やはり“体験”が大事だと考えています。2019年には祇園祭を守っ

ている人たちに話を聞きました。命をかけても守りたいという話を子供たちは直接聞き、その言葉にとても感動していました。その思いを記述するプロセスで、自分たちも担い手であり、学んだことを次世代に伝えたいという気持ちが膨らんでいくの

です」(塩見氏)。その結果、記述する文章も、思いの乗ったオリジナルで豊かな表現へと高められていくという。「自分の体験として消化されると、表現することへの本気度が変わってきます」(塩見氏)

塩見氏が常に驚かされるのは、子

供たちが強く興味を持ったときには、教師の考えを超えるような意見を書き、話すことだ。「子供たちが楽しい、やりたい、ここが感動したというところに突き進んでくれるように、どう支援しようかと常に考え、毎日が真剣勝負です」(塩見氏)

受験指導：現代文教育

文章力＝構成力 構成力と読解力は両輪で鍛えよ

大学受験生の現代文指導で活躍し、『無敵の現代文』(かんき出版)、『14歳からの文章術』(笠間書院)などの著書がある小池陽慈氏は、「受験で求められる読み書きと、社会で求められる文章はかなり一致しています」と指摘する。求められる文章とは、どのようなものか。「いずれも、構成がきちんとした文章であることが重要です。つまり、文章力とは構成力

であり、たとえば表現が未熟であっても、全体の構成がしっかりしていれば人に伝わるのです」(小池氏)

構成力がある文章を小池氏は、「自分の伝えたいメッセージをどのような順番で伝えるか、意識的にせよ無意識的にせよ、本質的・論理的に考えられるということ」と定義する。その能力は、たとえば大学入試の小論文でも、ビジネスにおける企画書でも、日常的なメールでもすべてに通じるという。

構成力は訓練によって 高めることができる

多くの人にとっての希望は、「表現力を高めることは難しいが、構成力は訓練によって向上させることができる」(小池氏)ということだ。「構成力のある文章には、一定の型があるのです」(小池氏)

その型とは、①話題、②論拠、③抽象、④主張というものだ。①の話

題は、読み手に対して端的に何について書くのかを示す。これは、最初に④の主張を決めてから書くのが望ましい。文章というのは、何らかの主張があるからこそ書くものだからだ。

その主張を相手に納得してもらうために、なぜそう言えるのか、どうしてそのように主張するのかなど、主張の正しさを証明するための証拠を示すのが②の論拠である。「③の抽象は、論拠をまとめる記述です。これは私の恩師である市毛勝雄先生が力説されているのですが、一度、論拠を“このように～だ”と一段上の視点でまとめることで、論拠から主張に至るときの飛躍を防ぎ、スムーズに主張につなげることができるのです」(小池氏)

最初に論拠を持ってきたり、主張から入ったりと、段落の倒置はあるが、新聞の論説などはこの基本型に則った文章が多いという。11ページで紹介した米国のファイブ・パラグ



小池陽慈氏
河合塾 現代文講師

論理的な文章の型とは

大学入試の自己PR文

私は新聞部に所属しています。そこで「部活動紹介」という連載を担当したのですが、練習時間がとられることを嫌がり、取材に非協力的な部活もありました。また、わが校は部活動が盛んで数多くの部活があるのですが、その全てを取材するのは本当に大変です。しかし私は、この仕事を最後までやりとげました。このように、私の長所は努力を継続できることです。この粘り強さを、貴校の学びでもぜひ発揮したいと思います。

構成を分解すると……

話題 | 新聞部での活動

論拠 | 非協力的な部活もあるなか、「部活動紹介」をやりとげた

論拠 | 数多くの部活を取材するのは大変だったが、「部活動紹介」をやりとげた

抽象 | 私の長所は、努力を継続できることだ

主張 | この粘り強さを、貴校の学びでも発揮したい

出典：『14歳からの文章術』（小池陽慈著、笠間書院）より抜粋

ラフ・エッセイも「基本的に構造は同じ」（小池氏）だ。「最初の話題提供がより主張の色合いが強いこと、抽象を入れるか入れないか、あるいは構成要素の順番の入れ替えの有無という違いがある程度です」（小池氏）

深い読解は構成力を 身体レベルで染み込ませる

このような型を覚えてもなお、構成がしっかりした文章を書けない人も少なくない。解決策の1つは、日常のトレーニングだ。「たとえば、子供との会話で、『もうこのおもちゃで遊びたくない』といったときに、『なんで？』と聞いて具体的に気持ちを聞き出します。そこには、既に主張と論拠があり、論理性を鍛えることが可能です。これは子供のトレーニングの例ですが、職場においても、十分に応用できるはずですよ」（小池氏）

もう1つ、文章が書けない理由として、「読解力を鍛えていないこと」

を小池氏は挙げる。「現代文の指導のなかで、授業で扱った文章を要約するという宿題を出すと、生徒の要約で最も多いパターンが、単に文章を貼り付けてつなげるだけ、というものです。私はこれをコピペ答案と呼んでいます」（小池氏）。文が、A、B、Cと3つあるとする。要約では、それぞれがどのようにつながっているのかがわかるように書くことが重要だという。「それができないのは、筆者の論理が踏襲できていないということなのです」（小池氏）

しかし、何度も宿題の添削を重ね、「こここここのつながりがわからない」と指摘して書き直してもらうと、だんだん書けるようになる。「文章を文字面としてインプットしたバラバラの情報ではなく、首尾一貫したまとまりとして理解できるようになるのです。文章を読むというのは、そこに潜在的にある構成を理解することにほかなりません」（小池氏）

インプットとしての読解作業ができるようになると、論理的な文章展開、つまり構成力を身体レベルに染み込ませることができる。「そうすると、筆者の意見をまとめるだけではなく、自分の意見を論理的にまとめられるようになるのです」（小池氏）

具体的には、本の精読、つまり文章全体の論の展開を把握する作業が重要だという。「冒頭の問題提起や主張を整理し、その情報がどういう展開を経て着地するのかをしっかりと可視化します。頭のなかで考えるだけでは、誤読や漏れが出てくる。だからメモを取るのは必須です。それをもとに全体のつながりを考えて要約文を書く訓練をしてみるといいでしょう」（小池氏）

良質な本を読むことは 社会に主体的に参加すること

小池氏は指導にあたって、「現代文の学習が、生徒の人生に意義のあ

るものになるように」という信念を持つ。「大学入試に出題される文章は、とても質の高いものが多い。現代の社会や世界を透徹な眼差しで見つめ、問題点や改善点を提示することを試みています。そういう文章を、単に問題を解くという目的で読むのでは

なく、筆者の意図をしっかりと読み取って考えていくことは、今の社会、そして未来までもを考えることに等しい。つまり、読解とは、社会に参加し、未来にリンクしていくものだということを生徒に繰り返し話しています」(小池氏)

私たち大人の文脈でいえば、それは読書の機会だ。「良質な本を読むことは、社会に主体的に参画していくことにつながります。多くの賢人の知を読み解くことで、同時に自らの社会に対する主張を鮮明にしていけるはずです」(小池氏)

大学ライティングセンター：津田塾大学

“書く”ことで鍛える“考える”力 広くキャリアを見据えてあらゆる文章に対応

米国のほとんどの大学には、主に学生の論文執筆を支援するライティングセンターがある。近年、日本でも設置する大学が増えている。2008年にライティングセンターを開設した津田塾大学もその1つだ。

同校のライティングセンターでは、日本語のライティング指導は週4日、英語のライティング指導は週3日行っている。これまで小平キャンパ

スと千駄ヶ谷キャンパスに相談スペースを設置し対面で指導していたが、コロナ禍の影響でオンラインに場所を移している。「学生は、キャンパスの制約がなくなり、むしろ喜んでいます」と話すのは、新聞記者を経て設立当初から指導に携わる客員教授・大原悦子氏だ。指導は、もう1人の客員講師、英語ネイティブの非常勤講師ら計4名で担当する。1回45分の予約制で、2019年の利用実績は、延べ人数で539人。「全学生が約3200人の本学にあって、利用者は決して少なくないと思います」(大原氏)

また、同校のライティングセンターは、その柔軟性の高さが際立つ。「日本の大学のライティングセンターは英文ライティングや、アカデミックライティングの指導に絞られているところが多いのですが、本学では日・英両語に対応し、論文のみならず、就職活動のエントリーシートや

留学の応募書類、成人式のスピーチ、親戚へのお礼状に至るまであらゆる文章を見ます」(大原氏)。それは、書く力を磨くことで考える力が鍛えられ、社会のあらゆる場面で必要とされる社会人基礎力を育むというライティングセンターの理念に基づいている。「生涯にわたって必要となる力を備えるために、ライティング支援とキャリア支援を融合し、幅広い発信力を身につけてほしいと考えています」(大原氏)

添削せず、書き手の 自立的な成長を促す

指導は、1対1のチュートリアル形式が基本だ。「仕上げた原稿を持ってくる学生もいるし、何を書いたらいいかわからないという学生も来ます。そんな学生とはプレストから始めます。どんな段階で来てもらっても構いません」(大原氏)

ただし、「国を問わずほとんどのラ



大原悦子氏

ライティングセンター 客員教授

イティングセンターは添削をしないもの」(大原氏)だというのだ。「たとえば原稿を持ってきた学生には、まず音読してもらいます。音読することによって、ここのリズムが悪い、何度も同じ言葉を使っているなど、学生が自ら問題点に気づくのです」(大原氏)

あるいは内容そのものについても、指導する側が良し悪しを評価することはない。本当に伝えたいことは何か、読み手はそれを期待しているのか、というような問いを投げ続ける。「エントリーシートを持ってきた学生に対しては、『それは本当にあなたらしさなの?』『そのエピソードをなぜ選んだの?』と質問します。学生はつつい不安になって、ネットで見た模範回答をなぞってしまったと本音を漏らします。そうやって、はじめて自分の本当の強みは何かということに向き合うようになる。最後には、自分が本当に言いたいことを自ら掴み取り、それが自信につながっ

ていくのです」(大原氏)

もちろん、問いかけるだけではなかなか気づきを得られずやきもきすることもあるが、それでも添削はできる限り控える。「日本のライティングセンターの草分けである早稲田大学の先生が、『ペーパーをよくするのはなく、書き手の成長を目指している』とおっしゃいます。まさにその通りで、添削しても学生は成長しません。自立した書き手になってもらうことが第一だと考えています」(大原氏)

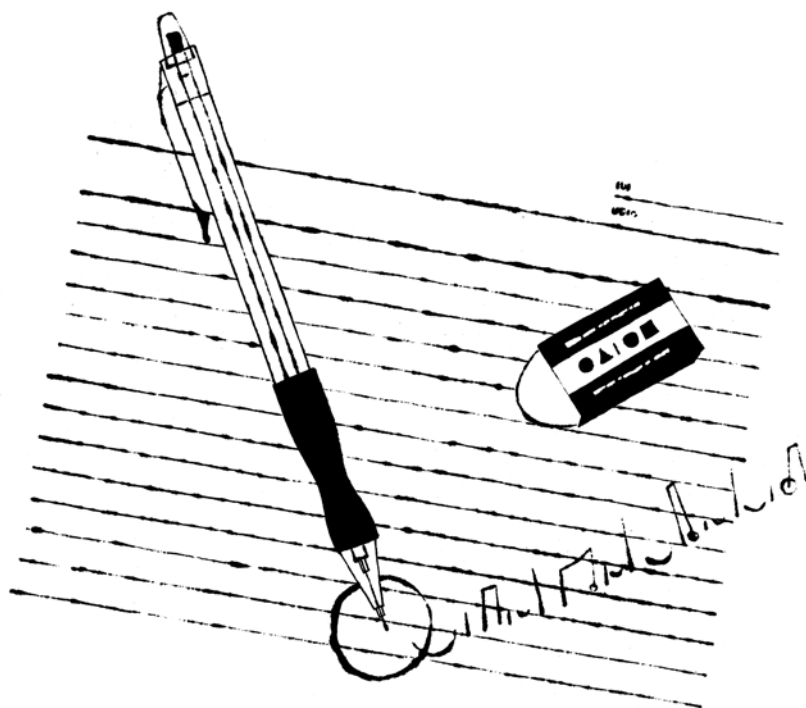
安心して文章を見せられる 読み手の機能が必要

一方で、ライティングセンターにはもう1つ大事な機能があるという。「それは、“読み手”の提供という機能です」(大原氏)

たとえば新聞記者のようなプロの書き手であっても、外に出す前にデスクや校閲など第三者の読み手が原稿をチェックする。「その役割をライ

ティングセンターが担います。だから自立といっても、向上心がある限り、何度来てもらっても構いません。実際に、年に10回以上来るようなヘビーユーザーもいます。人に相談する、見てもらうことはまったく恥ずかしいことではなく、第三者の目は大事です。1人で抱え込み、わからないまま、いい加減な状態で世に出してしまうことのほうが大きな問題なのです」(大原氏)

ゼミの指導教員も同じような役割を担うが、ゼミでは評価がかかわってくるために心を開けないことがあるという。「学生にとって、私たちは保健室の先生のような存在なのかもしれません。ライティングセンターでは成績をつけるわけではないので、安心して文章を見せられます。文章というのは、自分の内面を晒すことなのです」(大原氏)。それができる心理的安全を担保された場があることは、書く力を育むために大きな意味がありそうだ。



アートと書く力の関係とは

画家ファン・ゴッホが残した多くの手紙。
そこから読み解く“書くこと”の意味とは――。

19世紀にその足跡を強烈に残したフィンセント・ファン・ゴッホ（以下ファン・ゴッホ）は、10年程度の活動期間のなかで2000点を超える作品を描いた多作の画家だ。そして、同時に多くの手紙を残していることでも知られる。現存するだけで800通余り。オランダのファン・ゴッホ美術館のスタッフの算出によれば、2000通以上の手紙を書いたといわれる。その多くは、ファン・ゴッホの最大の理解者でありゴッホを金銭的にも精神的にも支えた弟・テオへ。そのほかは両親や妹、画家仲間たちに宛てた手紙だ。なぜ彼はこれほどの数の手紙を書いたのか。それは彼

の芸術活動にどのような影響を与えたのか。ファン・ゴッホ研究の第一人者であり、『ファン・ゴッホの手紙Ⅰ・Ⅱ』（ファン・ゴッホ美術館編、新潮社）の翻訳を手掛けた大阪大学教授の園府寺司氏に聞いた。

文章を書くことは芸術論を整えていくプロセス

「ファン・ゴッホ以外にも多くの画家が手紙を残しています。しかし、その圧倒的な量と質はほかの画家を凌駕しています」と、園府寺氏は話す。「テオへの手紙はお金の無心や女性にふられた話などプライベートなものも多いのですが、画家仲間への手紙と同様に芸術論も多く書かれています」（園府寺氏）

『ファン・ゴッホの手紙Ⅰ・Ⅱ』の編者による前書きに、「ファン・ゴッホは極めて内省的な人間であった。ためらいなく自分の感情の揺れを探っては記録し、あるいは、自分の倫理的立場を見直そうとした」「飽くなき探求者であったファン・ゴッホは、技術的知識や芸術についての思考を仲間と交換したいという強い欲求をもっていた。彼はこれをわかりやすく『思考の擦り合わせ』と名付

け」ていたと記述がある。このように、ファン・ゴッホの芸術性と手紙を書くことは密接にかかわっている。「ファン・ゴッホの場合、昼間、屋外で絵を描き、夜には手紙を書きながら、昼間描いた絵についてどういう意味があるのかを自らに意識させました。描くときには直感的なものを、『赤と緑の補色の対比で人間の恐い情念を描こうと思った』と手紙に書くなど、少し距離をおいて言語化するのです。文章を書くことは、自分の芸術論を整えていくプロセスだったのでしょ」（園府寺氏）。手紙を書いた翌日に絵を描き直すこともあれば、次の絵で意識して別の実験をする、というように、「意図を言語化することが、次の展開、アイデアにつながっていた可能性は十分にある」（園府寺氏）という。

もう1つ、興味深いのは、手紙を残したことがファン・ゴッホの絵の評価に影響したことだ。「手紙が残っているからこそ、それぞれの作品にどういう意味があるのか理解が深まり、それが高い評価につながりました。もし手紙が残っていなかったら、世界的な評価は半分くらいだったかもしれません」（園府寺氏）

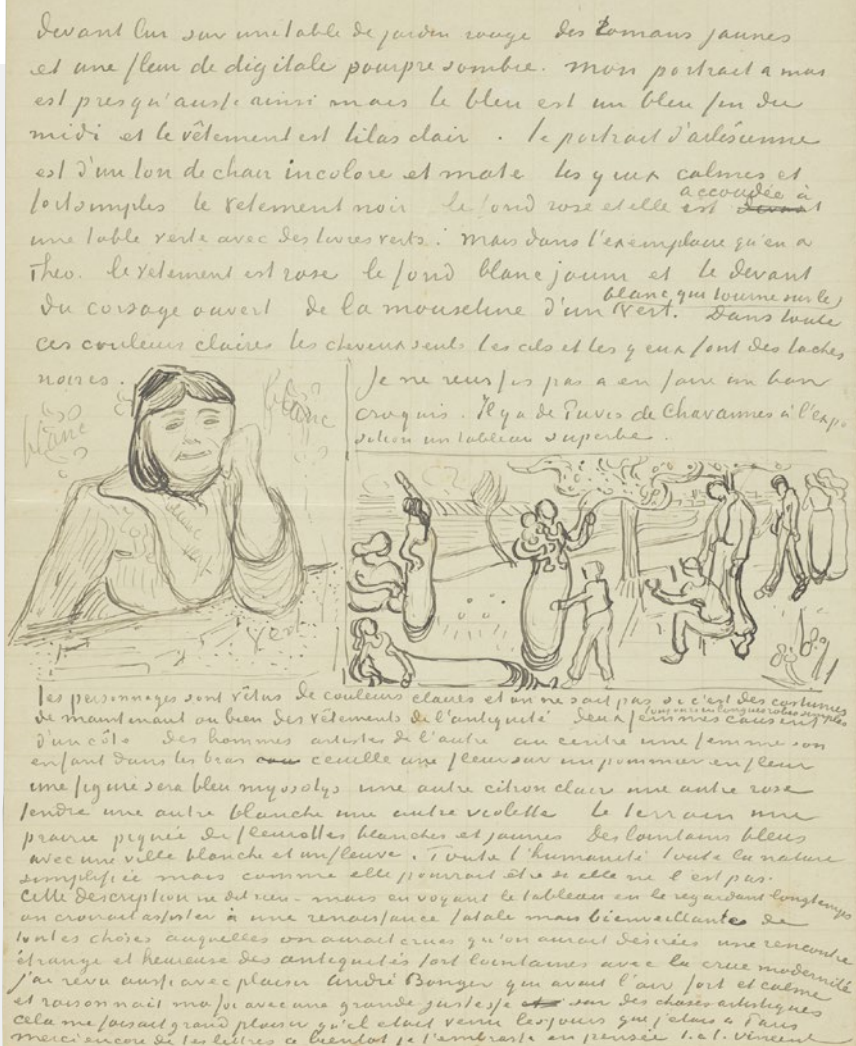
ファン・ゴッホの天賦の才は人の役に立ちたいという思い

では、なぜファン・ゴッホはこれだけ多くの手紙を“書けた”のか。「1つはモチベーション」だと園府寺氏は言う。

「ファン・ゴッホは、普通に生きて幸福に社会生活を送れる性格では



こう であ つかさ
園府寺 司氏
大阪大学大学院 文学研究科・文学部 教授



このように絵が描かれている手紙も多くある。左の絵は、「マリー・ジヌー（アルルの女）」という絵のスケッチだ。描いている油絵をテオに伝えるために、色使いなどを手紙のなかで事細かに説明している。右の絵は、展覧会で観た19世紀に活躍した画家、ピエール・ビュヴィ・ド・シャヴァンヌの絵のスケッチ。

© 2020 Van Gogh Museum, Amsterdam

うようなペースで送り続けた。「仕送りを打ち切るというテオに対する、さまざまな文学作品を引用してまわりくどく書き連ねた手紙であっても、テオはきちんと読み、返事を書いています。同時にテオは画商でもあり、芸術に造詣が深かった。理解者にはもっと理解してもらおうと、良質な読み手に対しては、良質な文章を書こうと努めるのです」（園府寺氏）

加えるならば、実はゴッホは教養人であり、語彙も表現力も非常に豊かだった。「それを支えていたのは、ファン・ゴッホの読書です。母国であるオランダはもとより、フランス、英国、ドイツの文学を原語で読み、聖書も記憶していました。それらは、多くの手紙に引用されています。文章を書くに余りある知恵や知識が、ファン・ゴッホの頭の引き出しのなかに詰まっていたのです」（園府寺氏）

テオはいみじくも家族への手紙のなかで、こう書いている。「一緒に生活していると厄介な兄だ。しかし、その厄介な兄には素晴らしい頭が乗っていて、世界に対して明晰な目を向けています。彼があと何年か健康に生活できれば、名声を成すと思います」と。

ありませんでした。いつも自分に不利なことばかりをやってしまう。テオは兄について、『フィンセントはフィンセント自身の敵だ』と書き残しています」（園府寺氏）

そんなファン・ゴッホは、牧師の家に生まれ、自ら神学の道を志したこともある。「ゴッホは自分の“欠落”をなんとか乗り越えて、人の役に立ちたいという強いモチベーションを生涯を通じて持っていました。自らの思考を言葉として綴ることで自らの“レゾン・デートル（存在意義）”を確認すべく、手紙を書き続けたのではないかと、園府寺氏は分析する。自分の思いをなんとか伝えたい、というモチベーションがあつてこそ、人に伝えるためのよりよい表現を探

り、微妙なニュアンスを伝えようと試行錯誤する。「モチベーションなき文章は、とても空虚です」（園府寺氏）

絵も同じだ。「当時の欧州には、ファン・ゴッホよりも画才のある人は何万人もいたはず」（園府寺氏）という。「ただ、美しいオブジェを作ることと芸術は違う。彼に天賦の才があるとすれば、自らの欠落を乗り越えて人の役に立とうとするモチベーションにほかなりません」（園府寺氏）

良質な読み手に対して 良質な文章を書くべく努める

もう1つは、“読み手”の存在だ。ファン・ゴッホは弟のテオに便箋10枚、15枚もの手紙を3日に1度とい

企業で重視する 書く力とは。 それをどう育むのか

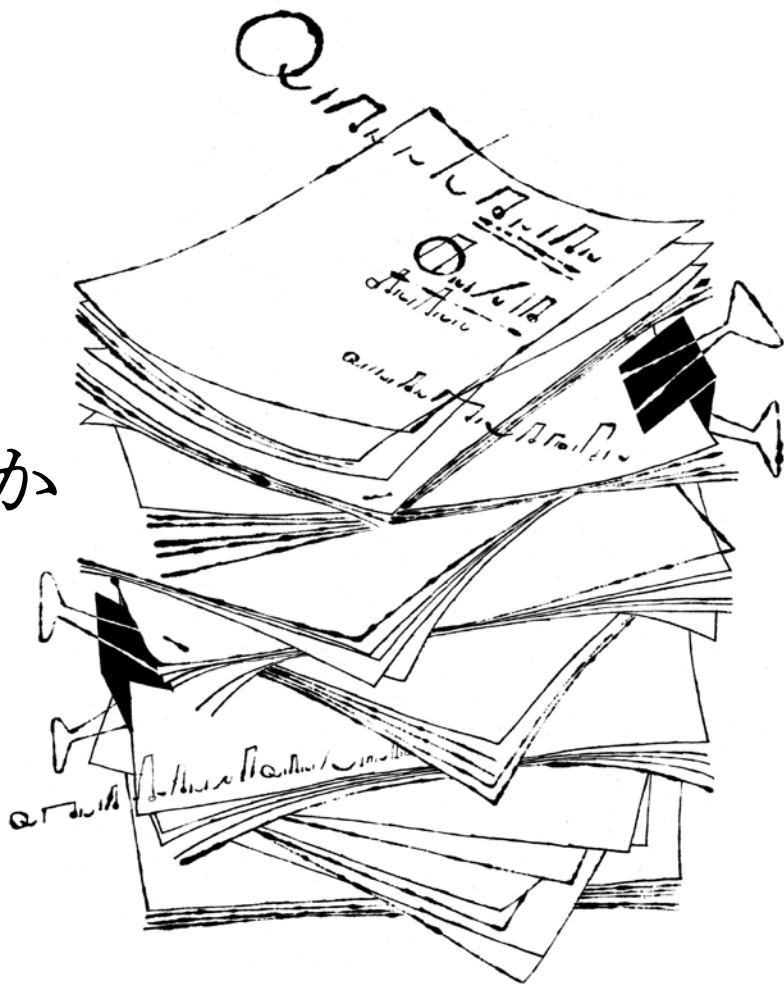
書く力とは何か、どのように鍛えていくのか、
ということについて、研究者や教育者への
インタビューから学んできた。

では、企業ではどうか。

私たちはどのような書く力を求めているのか。

そしてそれをどう見極め育むのか。

企業の事例をもとに考えたい。



5ページでも書いた通り、この特集は、オンラインでの
仕事が増え、仕事でのミスコミュニケーションを減らす
ためには、書く力を身につけなければならないだろう、
と考えたことをきっかけにスタートした。しかし取材を
進めるうちに、書く力というものの奥深さや育むことの
難しさをあらためて認識するに至った。企業の事例に入
る前に、私たちが書く力について学んできたことを、5
つの学びとして整理してみたい。

学び 1

読む・考える・書くは 三位一体

書くこととは、読むこと、リアルな体験などを通じて量・
質ともに豊かな情報をインプットし、それを思考して整
理し、自分の言葉として表出させるという一連のプロセ
スから成り立っている。

“書けない”ということは、“情報を得ていない・情報が
不十分である・質がよくない”“情報を得ても理解できて
いない”“自分のものとするまで考え抜いていない”という
さまざまな可能性を疑わなければならない。つまり書け
ないこととはそれだけにとどまらず、情報収集力や理解
力、思考力など、企業で仕事のベースとなるようなスキ
ルを身につけていない・発揮できていないかもしれない
ことを認識したほうが良いということだ。

学び 2

読み手を意識せよ

書く力とは何かという問いに対して、“相手を意識し、その相手に伝えたいことがきちんと伝わること”だと、多くの研究者が異口同音に言った。

このために、まずは、自らが誰かに伝えたいような“何か”を持つことが重要であり、伝えたいというモチベーションを育むことが求められる。そして、読み手を想定せず、思いつきの言葉をSNS上に無造作に発信するだけでは、書く力は育たない。自分が書きたいことを書くだけでなく、メタ認知する、つまり書いたものと読み手の視点を行ったり来たりして推敲し、文章を仕上げていくことが欠かせない。

学び 3

表現力よりも構成力

文章の巧拙というと、私たちは文法的に正しい、表現力が豊か、といったことに注目しがちだ。しかし、人に伝わるように書くために何より重視すべきは構成力であることを学んできた。

文章の構成には、たとえば米国のファイブ・パラグラフ・エッセイやフランスの正反合、そして日本の小論文のスタイルとして小池氏が紹介してくれた話題、論拠、抽象、主張という展開など、論理性を踏まえて書くための“型”が存在する。書く力のベースとして、型を学び、自分のものにすることが求められる。

学び 4

フィードバックの仕組みを

書いた本人のメタ認知による試行錯誤が重要であることは既に関した通りだが、本人だけでやる必要はない。他者に見てもらい、論理の歪みや破綻、わかりにくい表現を指摘してもらうことで、書き手は思い込みから逃れることができる。社員が書けないと悩んでいるならば、求められるのはフィードバックの仕組みだ。

ペーパーとしての精度を上げることのみならず、その人の書き手としての成長を願うならば、“添削モード”ではなく「何が書きたかったのか」という“コーチングモード”で問いかけたい。

学び 5

書くことにも 心理的安全が必要だ

フィードバックは重要だが、非常に厳しい言葉で“ダメ出し”されると、書くことそのものが嫌いになったり、怖くなってしまうことがある。

書くことによって考える力は育ち、それが仕事の熟達化につながると井下氏は指摘している。そのように考えれば、「ここで自分は自分の考えを書き、表明しても大丈夫」という心理的な安全の担保も、組織に備えるべきことの1つだろう。津田塾大学ライティングセンターのように、直接学業の評価とはかかわりのない、斜めの関係のような存在に見てもらおう仕組みも有効である。

この後、書く力を重視し、見極めよう、育もうとする企業・企業人の事例を紹介していく。そこには、上記の5つの学びを体現する取り組みが詰まっている。ご一読いただき、参考にしてもらいたい。

どれだけ知識と情報を“摂取”しているのか

講談社では、新卒採用の選考過程でエントリーシートや作文という“書く試験”を課している。もちろんほとんどの企業で同じような課題を出す、本を中心にコンテンツを世に送り出し、実際に読む・書くということが仕事のなかで一定以上の割合を占める企業では、どのように書く力を見極めているのだろうか。

時間制限ありの 作文試験で問う“瞬発力”

「応募段階では、A4用紙3枚のエントリーシートを課しています」と説明するのは、講談社総務局人事部の村松英治氏だ。「とはいっても、3枚で小論文を書いてくださいという種類のものではなく、学生時代に力を入れたことなど、さまざまな内容の質問がいくつかあって、それぞれ数百文字で書いてもらっています。文脈がたどりづらいものや文法が明らかにおかしいものは不合格としますが、ここでは書く力そのものが最重要ポイントではありません」

その後、エントリーシートの選考通過者を対象に筆記試験と作文試験を行い、「このプロセスのほうが、書く力を意識して見ている」（村松氏）という。「ここでは、800文字の作文を書いてもらっています。2020卒者までは試験会場で、当社オリジナル

の常識問題の試験と合わせて90分の制限時間で行っていましたが、2021卒者はコロナ禍の影響があり、オンライン上での試験となりました。制限時間は2時間。開始と同時にテーマを提示し、時間内に書いて提出するという方式です」（村松氏）

実は、この“制限時間内”に書くということに意味がある。「職種別採用のため職種によって濃淡はありますが、やはり書くことは仕事の基盤です。ですから文章の表現力、構成力はもちろん確認します。さらに重視していることは、日常からどれだけ知識や情報を“摂取”しているかです。時間制限があると、じっくりと調べてから書くことはできません。出されたテーマについて瞬発的に文章として繰り出すには、蓄積された知識と情報、そしてそれをふだんから深く考えて頭のなかに整理しておくことが求められるのです」（村松氏）

この力については、面接での質疑応答でもチェックしているという。「書くのも話すのも、結局その人が発想の源をどれだけたくさん持っているにかかっています」（村松氏）

内定後、入社までに育む 相手を意識して書く力

さらに同社では内定後、入社までに、書く力を鍛えることに力を入れ

ている。「入社後には、多くの読者の心を動かす、良質なコンテンツを提供するのが仕事となります。そのため、相手に面白がってもらい、興味を持ってもらうことをきちんと意識してものを書く訓練をしているのです」（村松氏）

その内容は、毎月どのような生活や活動をしたかという報告の手紙、読んだ本や観た映画の推薦文など。後者については入社までに15本以上書くことを求める。「加えて、これは伝統的に行っていることですが、入社までに4000文字で社史の感想文を提出してもらっています」（村松氏）

内定者は毎年、20～30人程度。全員の課題を人事部がしっかり読み、フィードバックをする。たとえば本のレビューで、あらすじをざっと書いて、最後に「読む手が止まらなくなりました」と通りいっぺんの表現でごまかすような提出物には、「これではあなたのレビューになっていない」などと厳しい指摘をする。「もちろん、読む側にもパワーは必要ですが、手間をかけるだけの甲斐があります。採用の段階で、知識や情報の摂取量を見極めたポテンシャルを持った人材だけに、フィードバックを繰り返すことで読者である私たちが引き込まれるような文章の書き手に育つ人もいます」（村松氏）

データサイエンティストのコアとなる“書く”スキル

ARISE analytics(アライズアナリティクス)は、データアナリティクスやAI、IoTソリューションなどを用いて、企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)支援を行う、KDDIとアクセンチュアの合併により2017年に設立されたデータ分析企業である。設立時は従業員50人ほどだったが、現在では業務委託や契約社員などを含めて500人規模にまで成長した。「中途採用がほとんどですが、2019年から10人前後の新卒採用をスタートしています」と、同社のChief Workstyle Officerの佐々木彰氏は話す。「データ分析企業である当社では、入社者のほぼ全員がデータサイエンティストとしての採用です。もちろん、大学や大学院でデータサイエンスを学んだ人もいますが、もともとパイが

大きくないうえに人材獲得競争も激しい。ほかの領域を学んできた人も含めて、データサイエンティストとして必要なスキルを育むため、約3カ月の新人研修プログラムを一期生のときから導入しています」(佐々木氏)

プログラムの全体像は、28ページの図の通りだ。入社1日目のオリエンテーションの後、約1カ月をコアスキルトレーニングに費やす。その後約2カ月かけて、データサイエンティストの基礎スキルを学ぶブートキャンプを実施している。コアスキルトレーニングのなかに、ビジネスライティング、つまり仕事で使う“書く力”を鍛える研修を導入しているのが同社の特徴だ。「当社におけるコアスキルトレーニングとは、“どんな業種・職種でも必要になるスキル”と定義しています。ビジネスライティングは、その1つだと考えています」(佐々木氏)

書く準備から実際に書くまでをトレーニング

佐々木氏によれば、同社でのデータサイエンティストの仕事は、「PCの前でテクノロジーを使って作業し続けるだけではない」という。「技術が根幹の武器であることは間違いありませんが、その武器を使ってどのような価値を提供できるのか、お客さまに提案してはじめて仕事が発生します。そして、

データを分析した結果をお客さまにわかりやすく示してこそ、価値を感じてもらえます。最終的な納品物である文書での報告が優れた内容かどうか、プロジェクトの成否を分けると言っても過言ではないのです」(佐々木氏)。だからこそ、コアスキルを鍛える必要があり、なかでもビジネスライティングスキルは重要な位置づけとなる。

約1カ月に及ぶコアスキルトレーニングのなかで、ビジネスライティングに費やす時間は、実際には2日ほどだ。「しかし、書くためには準備が必要です。ビジネスライティングを学ぶ前に、その準備のためのプログラムを用意しています」(佐々木氏)

まず、何を書くのか、自分の考えを整理するスキルとしてロジカルシンキングを学ぶ。キーメッセージは何か。どのようなストーリーラインで話をするのか。これらを検討するためのツールとして、ロジックツリーやMECEなどの型を学んでいく。次に学ぶのは、表現のためのツールだ。Microsoft Officeを中心に、メール、議事録、提案書や報告書作成などそれぞれのシーンに合わせて、適したツールを使いこなせるようにする。その後、ミーティングのプログラムでは、ミーティングの目的に合わせた事前準備としてアジェンダの作り方や進行の仕方を学び、それがミーティングで発



佐々木 彰氏

Chief Workstyle Officer

トレーニング 1年間の カリキュラム構成

Business Writingは、前段で学んだ研修の集大成であり、ビジネス成果に直結するアウトプットをいかに生み出すか、を学ぶ場として機能している。

4/2

Business
Manner

Core Skill

4/3

1ヵ月

Logical
Thinking C

Microsoft
Office

Meeting

Business
Writing

Task
Management

Project
Management

Closing
Session

2ヵ月間

データ
サイエンティスト
ブートキャンプ

配属後
3ヵ月
ごと

リフレクション
*日々のOJTをもとに
経験学習を促進する

表する資料を作成するためのインプットとなる。これらを学んだうえで、ビジネスライティングのプログラムで実際に書くことを学ぶ。

「まず、メール、資料作成、議事録などのあるべき“型”を教え、そのうえで課題を与えて実践してもらいます。たとえば議事録作成の課題であれば、疑似ミーティングを行い、それまで学んだスキルやツールを駆使して、それを実際にまとめてみるのです。その後、講師を含めてミーティングを振り返り、『ミーティングの決定事項はこれとこれだったけれど、これが書けていない』『構成が論理的ではない』など、講師が一人ひとりにフィードバックします」(佐々木氏)

この一連のプログラムのほとんどは内製だという。「講師は社会人5年目くらいまでの先輩社員が務めます。1つのパートごとに3人のチームを組み、約3ヵ月かけて準備してもらいます。ものすごくパワーがいますが、講師も自身のスキルを言語化する、学びの機会を得るという副産物があります」(佐々木氏)

ロジカルに考えて 相手の目線に立てるかどうか

実際に、学ぶ側にはどのような効果があるのだろうか。

「新入社員は理系の修士修了者が多く、基本的には、論文の執筆に慣れ

ています。自分が書きたいことについて、長々と論文形式で書くことはできるのです」(佐々木氏)。しかし、「それがむしろ壁になる」(佐々木氏)というのだ。「論文は、序章から入っていくつか論拠を並べて、最終的に結論に至るという形式です。ところが、ビジネスの世界では、パッと見て何が書いてあるかわかることが重要です。文章を書く目的がどこにあるのか、根本的に考え方を切り替えないと、ビジネスにおけるよい文章にはたどり着けないのです」(佐々木氏)

そのポイントとは、「論理的に考えて、相手目線でアウトプットを考えられるかどうか」(佐々木氏)という。これでいいという思い込みを脱するには、他者からの目線が重要だ。だからこそ、講師によるフィードバックに力を入れる。

最初は、メールを書くことにすら苦戦する。多くの新人が、考えた順番で書きたいことをつらつらと書いてしまうからだ。そして、「1ヵ月のトレーニングで見違えるように変わるかという、そうでもない」と、佐々木氏は明かす。「ただ、悩むようになるのです。講師からのフィードバックを受けて、できていないところに気づいて悶々としているのをよく見ます」(佐々木氏)。そうやって悩むことこそ、思い込みを脱する第一歩、つまり成長の第一歩であることは間違いないのだ。

課題解決のプロセスを論理的に組み立てる力を測る

カゴメでは、昇進・昇格において小論文を課している。小論文試験は多くの企業で行われているが、常務執行役員CHOの有沢正人氏は、「単なる儀礼的なものではなく、役員層まで巻き込んでしっかり評価している」と、昇進・昇格の評価として重要な位置づけであることを強調する。

同社では、新入社員の等級をN1とし、総合職は主任クラスのN4までである。N1からN2、N2からN3など等級が上がるタイミングと、N4から管理職に昇進するタイミングで試験が行われ、筆記試験、小論文、面接、外部によるアセスメントなどで多面的に評価している。

「この試験の枠組みは、私が人事責任者として入社する前も基本的に同じでした。ただし、これらが評価の仕組みとして機能していたかといえば、

そうではありません」(有沢氏)

不合格者がほとんど出ない 形骸化した仕組みを変える

そもそも、等級制度そのものが、「形骸化していた」(有沢氏)と振り返る。ルール化されていたわけではないというが、N1～N4の等級をそれぞれ4年間経験する必要がある、新卒から16年経過すれば管理職、というのがほとんどの社員がたどる道だった。「昇進・昇格にはポイント制が適用されており、上司による毎年の業績評価で必要なポイントを獲得することが求められます。上司は部下の将来を思って、低い評価をつけたがりませんでした。遅い昇進も早い昇進もほとんどなく、試験は行ってもN4まではほぼ100%の社員が昇格し、管理職への昇格審査合格率も概ね80%以上という状態でした。試験は行われますが小論文も毎年同じテーマで書かせるため、先輩社員の小論文の“コピペ”が横行していたのです。これは社員が悪い、というわけではなく、経営が作った仕組みの問題。一刻も早く変えなければ、と思いました」(有沢氏)

有沢氏はまず、ポイント制を全廃し、上司による業績評価と昇進・昇格を完全に切り離した。業績評価は当該年度の賞与のみにつながるものとし、昇進・昇格はあくまで試験、小論文な

ど多面的な評価を行い、管理職まで最短で11年で到達できるようにした。

部門やカゴメ全体を俯瞰し 空間的に課題を把握できるか

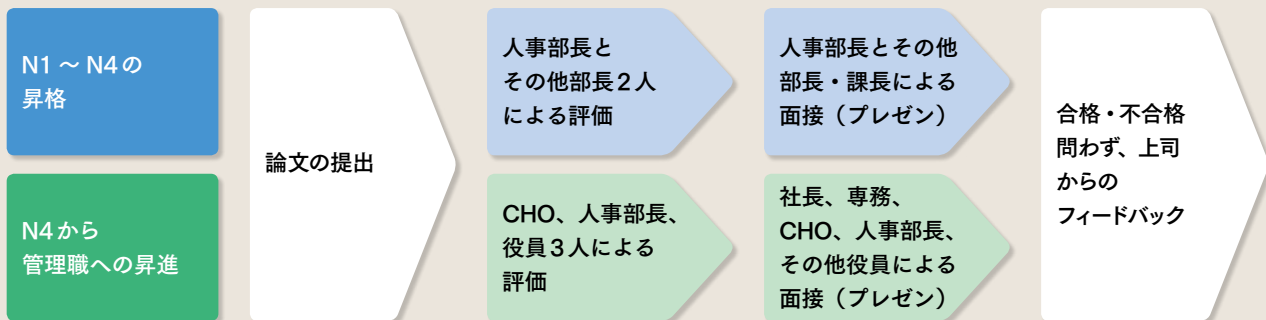
なぜ、昇進・昇格において小論文試験を重視するのか。有沢氏はその理由を3つ挙げる。「まずは、やはりビジネスにおいてはコミュニケーションが欠かせないからです。自分の言いたいことを明確に伝えようとしたとき、これだけオンライン化が進むと、オーラルなコミュニケーションと同等に書くことによるコミュニケーションのスキルが求められるのです」(有沢氏)

2つ目は、管理職として必要な能力があるかどうかだ。「上に上がれば上がるほど、課題を把握し、それを発展させて解決に結びつけるという、課題解決のプロセスを論理的に組み立てる力が求められます。小論文は、その力を見ることができると考えています」(有沢氏)。課すテーマは、「10年後のカゴメであなたはどのような立ち位置にいるか」というような、自らのキャリアとカゴメの将来を重ね合わせるものが多い。「自分の今、目の前にある課題だけでなく、部門全体やカゴメ全体を俯瞰して、“空間的に”課題を把握できるかどうかを重視しています」(有沢氏)



有沢正人氏
常務執行役員CHO

小論文の評価の仕組み



チャレンジする、しないは本人の“自由”。そのチャレンジ精神を尊重し、何度でも挑戦できる仕組みとなっている。

出典：有沢氏への取材をもとに、編集部作成

そして、最後は「小論文を通じたキャリア自律の促進」（有沢氏）だという。「この会社でやりたいことを自由に文章で表現することは、本人が将来を広く見渡すきっかけであり、その機会を設けることは会社の責任だと考えています」（有沢氏）

役員を含めた3～5人の平均点で評価

小論文の評価は、N1からN4までの昇格のタイミングでは人事部長と役員2人の3人が行う。N4から課長に昇進するときには、CHOである有沢氏と人事部長、3人の役員の計5人が評価者になる。「役員はランダムに選ばれ、担当部門の社員の論文は読みません。論文の氏名欄はマスキングされ、そこにバイアスが入らないようにして客観性を保っています」（有沢氏）

評価では、論理性やイノベーターブネスなど3項目をそれぞれ5点満点で採点し、たとえ点数が辛い人・甘い人がいても、あるいは部門によって見方が多少異なっても、平均点で見

るために凹凸が取れる。「評価者には、評価基準は論理的な構成力、課題の把握力だと伝えますが、あまり細かく言いません。点数をつけるだけでなくコメントも書いてもらいます。審査時に点数とコメントを一覧表にしてみると、基本的には、皆、同じポイントを見ている。そのため、たいていは結果に納得感があります」（有沢氏）

さらに面接では、小論文の内容を2枚のパワーポイントにまとめ、それを社長や専務などを前にして3分以内でプレゼンテーションしてもらう。「小論文では長文の構成力を見るのですが、そこで見るのは、物事を要約して相手に伝える力があるかどうかです」（有沢氏）

有沢氏は、若い人の書く力がない、それはSNSの悪しき影響だという見方について、「そうとばかりはいえない」と考えている。「上の世代よりもずっと、物事を端的にまとめて表現することには慣れています。ただし問題は、その表現が感情の発露であることが多く、物事を客観的・俯瞰的に見て書くことには慣れていません。そ

して、長文を論理的に書くことも鍛えられていない。昇進・昇格の小論文が書く力を育むいい機会になると思います」（有沢氏）

評価によって不合格になる人もいる。N4から管理職では、実に70%が落ちる。「評価を本気でやるなら、不合格者も出し、次の年もチャレンジできるようにするのが本当のフェアというもの。そして、何がよかったのか・悪かったのかを明確にフィードバックして本人に伝えることが極めて重要だと考えています」（有沢氏）

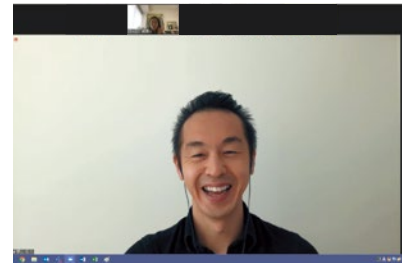
小論文試験はつまり、論理的な思考力や客観的・俯瞰的視点、課題の把握から解決に結びつける能力を単に評価するだけの機会ではなく、それらの能力を鍛えていくプロセスでもある。「だからこそ、フィードバックは欠かせません。人事からマネジャーにこのようにフィードバックしてほしいと明示する。そのうえで、HRBPが現場に確認しにいきます。きちんとフィードバックしなければ、マネジャーの評価に影響を与えるほどに重視しているのです」（有沢氏）

組織の日常のコミュニケーションで育む

サイバーエージェント 曾山哲人氏 × 河合塾講師 小池陽慈氏

求められる“要約力”。いかに短い言葉で人を動かすか

組織の日常で求められる書く力とは何か。また、それをどのように育むのか。メディアでの発信をはじめ、表現することの大事さを社員に常に説くサイバーエージェントの曾山哲人氏と、18ページにも登場し、受験指導で生徒に読むこと・書くことの大切さを教え続ける河合塾講師の小池陽慈氏の対話によって明らかにしたい。



曾山哲人氏
サイバーエージェント 常務執行役員 CHO

問い 1

組織の日常で求められる書く力とはどのようなものか

曾山 組織の日常においてかかわってくる書く力とは、人を動かす言葉を生み出すことに尽きます。それは、できるだけ短い言葉のほうがいい。リモートワークが多くなって顔しか見えず、その場の空気や体験の共有がないとなると、ものすごく情報量が減ります。すると、言葉と音の価値が“爆上がり”する。それに気づいているリーダーは、今、急いで言葉を磨いています。

私自身の話をすると、サイバーエージェントに入社して6年間は、広告の法人営業を担当していました。当時、企業向けに広告のコピーなどを作っていましたが、組織のマネジメントやリーダーシップにおいて重要だという認識はありませんでした。指示命令型のマネジメント手法しか知らず、なぜ部下は私の言っていることがわからないんだ、何で動かないんだと、憤る日々でした。

そして、営業の副責任者になった頃、会社の組織活性化プロジェクトのメンバーに入りました。そのプロジェクトの旗振りをやっていた当時の副社長が広告代理店出身で、とにかく社内の制度はネーミングが大事という考え方の人でした。そこからサイバーエージェントの人事制度や

取り組みはネーミングが工夫されるようになったのです。たとえば、「休んでファイブ」。リフレッシュ休暇の言い換えです。制度はもともとあったのですが、当時は取れる雰囲気ではなかった。名前が変わって“口触り”が柔らかくなると、社員同士で「休んでファイブ取った？」と言葉が流通するようになります。結果、制度の中身は変わっていないのに、利用率が上がりました。言葉が流通すれば、人は動くのです。

小池 このように力があって、端的に内容を表す言葉は、その内容の全体の意味をとらえていてこそ生まれます。大学入試では、長文を読んで「本文の論旨をまとめなさい」「タイトルをつけなさい」という問題が出ます。筆者の主張を把握して、内容を



小池陽慈氏
河合塾 現代文講師

端的にまとめることができるかどうかを問うています。このとき、文章から強い言葉を1つ探してそれを書くだけでは、不十分な解答である場合が多いのです。こういう問題を解くには、まずは文章全体の論理展開を押さえる必要があります。たいていは話題が提示され、その論拠が続く、まとめがある、というような展開で書かれていることが多いですが、そういった構造を整理すれば、筆者の最も言いたいことが理解できます。

大学入試でこういう出題をされるのは、大学でアカデミックな分野を学ぶとき、どの領域でも、先人の書いたレポートをしっかりと読み込み、それを理解してさらに新しい知恵を紡ぐことが求められるからです。そ

のため、その力があるかどうかフィードバックしているのです。

曾山 大学だけではなく、それこそが組織で求められる力だと思います。私はよく「要約力」という言葉を使います。たとえば全体として100単語分、大事なことがあるとして、そのうちの1単語だけ選んで強く発信しようとするリーダーは少なくありません。しかし、本来は100を全部見たうえで、要約された新しい“1”を生み出す、あるいは100以上のパワーにすることが求められているのです。先人が紡ぎ出した知恵を統合して何が言えるのかを把握し、今の時代や状況を鑑みてどういう言葉で伝えるのがいいのかをしっかりと考えることが大事です。

る人も多いのですが、成長の機会になるからやったほうがいいと常々言っています。私自身も、今でもブログを書き続けています。

小池 ソーシャルメディアに関しては、否定的な意見もあります。確かに、文章を書くことはメタ認知をしながら深く考えることであり、自分の思ったことをそのまま発信して、“いいね”をもらうだけでは、書く力をつけることにはつながりません。ただ、頭のなかで考えているだけでは文章はまとまらないのも事実です。生徒たちが文章を書こうとするときには、メモ書きでいいから書き出さない、と伝えています。何か書いては消して、また書いて、を繰り返して結局ぐちゃぐちゃになってしまった答案をよく見ます。頭のなかの情報をいきなり記述して、あ、違う、と思うからです。一旦、ちゃんと構想メモを作って思考を進めてから、答案としてきちんと書くというプロセスが重要です。アウトプットしてみてじっと見る。そこに気づきがあります。だからTwitterのようなメディアをメモ書きのツールとしてとらえる方法もあります。

また、Twitterのような短文でも、構成をじっくり考えてから発信すれば、書く力を鍛えることにつながり

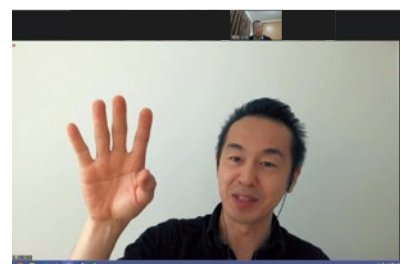
問い2 SNSでの発信は、書く力を育むことにつながるか

小池 曾山さんご自身は、なぜ自ら発信しようと思ったのですか。

曾山 2003年にブログを書き始めたのは、サイバーエージェントはすごくいい会社なのに伝わっていない、伝えたい、という思いからでした。書き続けるうちに、自分が面白いと思うこと、伝えたいことを素直に表現することはとても大切だと感じるようになったのです。特に、人は頑張っていればいるほど壁にぶつかります。そのとき、前に進むために人間は考えるしかありません。考えることは言葉にすることですから、何

か書いたり、表現したりするのです。社員にも、「とにかく、発信したほうがいい」と伝えています。まずは、社内への発信でいい。仕組みとしては日報という形で、今日やったこと、それによる学びや感想を部署のメンバー全員に送ってもらっています。若手が日報を送ると、先輩たちは「いい学びだったね」「応援しているよ」などと反応します。

さらに、ソーシャルメディアを使うなどして、社外に発信することも推奨しています。実際はやはり心理的なハードルが高く、発信を躊躇す





ます。私自身、Twitterはかなり使い込んでいて、それ自体が楽しいから何も考えずに、一言発信することも少なくありません。一方で、たとえば冒頭でネタをふって、具体的な論拠を並べ、最後に結論、というふうにきちんと構成した投稿は、結果として、バズることが多いのです。

曾山 面白いですね。なぜだと思われますか。

小池 140文字という限られた文字数で言いたいことを伝えるには、構成と表現の勝負となります。そのように考え抜いた投稿はわかりやすく、読み手の腑に落ちやすいのでしょう。だから、心に残るし、コメントも書ける。内容だけの問題ではなく、文章は構成力なのだと、こういうときに思います。

曾山 私は、発信をすることは3つの「カン」から学びがあると考えています。共感・反感・無関心。最初に発信し始めた頃には、共感と反感かな、と思っていたのですが、自分ではすごくいいことを言っていると思って無視されることがあって、関心がないという反応があることもわかりました。“いいね”の数だけを競っても意味はありません。ただ、人々が何に共感して、何に反発して、

何に関心がないのか。自分の考え、言葉はどのように人の心を動かすのか。1000発信すれば、1000の学びがあると思っています。

先ほどの日報でも、先輩たちの反応によって、表現力がどんどん上がる社員がいます。どうすればレスポンスがあるのか、真剣に考えるようになるからです。

小池 そうやってアウトプットによって、曾山さんは思考を整理して

書くことの心理的なハードルをいかに下げるか

問い3

曾山 一方で、社員が特に社外に向けて発信することにリスクを感じないのかという質問を受けます。これは、役員会で何度も議論しました。結果、社名や実名を出す場合には、会社の代表として発信するという考えを共有しました。とはいえ、できるだけ発信してほしいですから、私が社員に必ず言うのは、「そんなに心配するほどみんな君の投稿を見てないから大丈夫だよ」ということ。そうやって背中を押すのです。

それでも注目されて、期せずして炎上してしまうことがあります。炎上してもその人が真面目に考えたこと、事実を発信したのであればもちろんお咎めはありません。

小池 自分はここで書いていいんだ、という感覚はとても大事ですね。

曾山 大きく炎上した案件では、本人が不安を感じているので、人事部

いるんですね。アウトプットすれば必ずレスポンスがあります。私自身、本を書くとき、SNSのやりとりによってネタを拾って、そのネタが人の心に刺さるのかどうか確かめて、内容を深めるということをよくやるのです。つまり、アウトプットは結局、他者の意見をインプットするためのツールであり、自分のクリエイティビティを育てる循環だといっていると思います。

に呼ぶことがあります。本人は「申し訳ありません」と謝りますが、「内容は問題ないから削除もしなくていい」とまず伝えます。そのうえで、「よくこれだけ炎上したね、どうやって書いたの？」と聞き、本人の真剣な気持ちがちやんと伝わってくれば、「そのまま胸を張って出しておきなよ」と言ってあげます。本人にとっては、発信したこと、炎上したことが否定されないことで、その経験が財産となります。人を動かすパワーを学んでいることになるのです。

小池 周囲の“大人”は、書くことの障壁を取り除くという役割を担っていると思います。まずは恐れず書く、表現してみても他人からリアクションを受ける。すると、自分の言葉によって誰かが喜ぶ、傷つくということが理解できます。それは、コミュニケーションの学びになるのです。

書く力を高めることは 組織能力を高めることと同義だ

佐藤邦彦 (本誌編集長)

特集の取材の過程で私がずっと考えていたこと、それは、書く力という非常に個人的なスキルに関するトピックを、どのように読者である人事の方々の学びに変えるか、だった。しかし、今、このまとめを書く時点で確信できるのは、書く力を意識することは個人のスキルだけでなく、組織全体の能力の向上につながることである。

コミュニケーション力と リーダーシップを底上げする

組織におけるオンライン上のミスコミュニケーションの原因の1つは、一人よがりの発信、つまり相手に対する配慮不足だろう。もう1つは、文章の構成への意識の低さだ。文章の技巧や表現力よりも、構成を意識したほうがずっと相手に伝わりやすくなるというのは既に述べた通りだ。読み手の既有知識やニーズを踏まえること。どのように書けば相手に伝わりやすいか、構成を工夫すること。

少なくともこの2つを徹底することによって、上司・部下、同僚、プロジェクト間など、組織内のあらゆるコミュニケーションはスピーディかつ円滑になる。

また、サイバーエージェントの曾山氏は、「組織の日常においてかわってくる書く力とは、人を動かす言葉を生み出すことに尽きる」と喝破した。リモートワークの多い現在の環境下では、「言葉と音の価値が“爆上がり”する」(曾山氏)ため、「要約力」「言い換え力」に力を注ぐというように、書く力を磨くということは、組織全員のリーダーシップを高めていくことと同義であろう。

書くことを中心とした 組織開発の可能性

では、書くことを組織に埋め込み、それを組織力につなげるためには何をすべきか。

1つ目は、これからのビジネスにおいて書く力の重要性が増すことを組

織の共通認識とすることだ。東京大学教授の山内氏は、「デジタル時代になっても、書く力は変わらず重要」と強調した。複雑性の高い課題を表現するためには、メディアやツールが変化するデジタル時代においてもやはりテキストが必要なのだ。

この共通認識を形成するためには、書く力を鍛えるために必要なアクションを設計し、組織的に運営する機会をいかに作り出すが重要になる。新人研修でビジネスライティングに多くの人員や時間を投入するARISE analyticsや、内定者教育で人事部全体が書く力の養成に力を入れる講談社などが好例といえる。

2つ目は、その組織における文章の型の標準化である。今回の取材で見た日本における国語教育の課題は、多くの人が意識的に型を学んでいないことにある。名古屋大学教授の渡邊氏の、「自分の知識が増えたわけでも、考え方を変えたわけでもなかったのに、書き方の型を変えただけで

成績が上がった」という留学時のエピソードは象徴的だ。組織における“書く”型の習得とその標準化を進めることによって、書くことに対する迷いや躊躇がなくなる。ARISE analyticsでは、新人研修のなかで、メール、資料作成、議事録などのあるべき“型”を教えることを徹底している。このように、人事や上司がやるべきことは、組織としての共通の型を定義し、個々のメンバーの書く力を標準化することによって、本来の成果を可視化することにある。

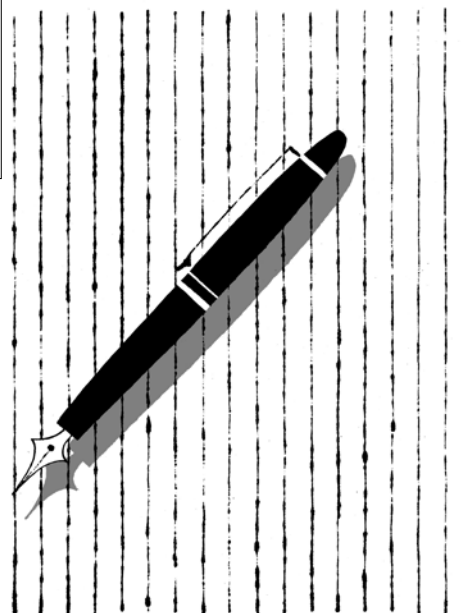
3つ目はフィードバック文化の醸成だ。桜美林大学教授の井下氏は、相手を意識するために、自分の文章をメタ的に俯瞰して書くことに言及している。加えて成長に必要なのが、他者からのフィードバックである。曾山氏は、社員に対して「とにかく、発信したほうがいい」と伝え、日報などの社内発信を推奨している。若手が発信する日報に対しては、先輩たち

からリアクションがある。ソーシャルメディアでの発信も同様だが、その反応がポジティブなものであってもネガティブなものであっても、内容、構成を考えた発信への反応は間違いなく大きな学びになる。

人事やマネジャーが考えるべきことは、それぞれの発信への反応を促す関係性の構築と、そこからの学びを重視するカルチャーの醸成をいかに行うかであろう。

このように書き進めてくると、書く力を重視することが、組織全体のコミュニケーションを促し、全員のリーダーシップを高めるのみならず、承認文化、フィードバック文化、心理的安全性など、今、多くの組織が求めてやまないカルチャーの醸成につながることで、個人の成長にとどまらない足腰の強い組織づくりに生かすことができそうだということに気づく。

書くこととは、かように思考を深めることだと実感する。





マントル岩石学者

阿部なつ江氏



Abe Natsue 国立研究開発法人海洋研究開発機構（JAMSTEC）MarE3 マントル掘削プロモーション室主任研究員。金沢大学理学部地学科博士課程を修了後、東京工業大学理学部地球惑星科学教室文部技官、オーストラリア・マッコーリー大学海外特別研究員などを経て、2003年、JAMSTECの深海研究部の研究員となる。2004年改組に伴い地球内部ダイナミクス領域研究員となり、2014年海洋掘削科学研究開発センター主任技術研究員、2019年4月より現職。金沢大学大学院客員准教授、上智大学非常勤講師も務める。日本地球惑星科学連合理事、日本鉱物科学会理事、日本地質学会岩石部会長。

地球の内部は、キラキラ光る“宝石”だ！

地球の内部はドロドロとした熱いマグマで満たされている。そう思い込んでいる人も少なくないのではないか。太陽系外まで探査機が飛び、人類が火星に到達するのも間近という時代にあってなお、地球の掘削は最深で数キロメートルにとどまり、地球内部の謎は多い。マンテルを専門とする阿部なつ江氏に、その真の姿について聞いた。

聞き手＝佐藤邦彦（本誌編集長）

——まず、マンテル岩石学という領域になぜ進まれたのでしょうか。

そもそも兄の影響で天文学に興味を持っていましたが、これは苦手な数学を駆使する物理学科のなかにある。そこで、地球も惑星なのだから天文学に通じるものがあるかもしれないという軽い気持ちで、金沢大学の地学科に進みました。地球上の、いろいろなところをこの目で見てみたいという思いもありました。

入学後、地学を専攻することで南極に行けそうだというのも魅力でした。日本は、南極に落ちた隕石を世界で最もたくさん持っていて、研究もされています。しかし、師となった教授の専門はマンテルのかんらん岩の岩石学。その先生の門を、こともあろうに「隕石の研究がしたい」と叩いたのです。

先生の研究室で見せられたのが、地球のマンテルのほとんどを構成しているかんらん岩という岩石です。先生が、「地球の体積の83%を占めるマンテルのかんらん岩は、隕石に最も近い組成物だ」といわれている。

まずはこれで研究の練習をしてみるという」とおっしゃったのです。かんらん岩は、緑色の、宝石のようにキラキラ光る石。その美しさに魅せられて、結局今も、マンテルの研究を続けているというわけです。

“推定”によってわかってきた地球内部の組成と構造

——マンテルというと、マグマのようなドロドロした液体を想像する人が多いと思います。

確かに。今でも覚えているのが2011年の東日本大震災の後、余震が続くなか、街のなかで「こんなに揺れたら、地殻がひび割れて、日本列島はマグマのなかに落ちちゃう」と言っているのを聞きました。これが一般の人々の認識です。でも、実際には、地殻の下は基本的に固体です。しかも、本当に美しいのです。

——あらためて、地球内部の構造はどうなっているのでしょうか。

まず、地球の表面は地殻に覆われています。大陸地殻と海洋地殻がありますが、その厚さは6～40キロメー

トルほど。その下に上部マンテルが400～600キロメートルほどあり、下部マンテルが600キロメートルから2900キロメートルほどまで広がっています。そのさらに深部が外核と内核で構成されるコアとなります。

上部マンテルと下部マンテルを構成するのは、基本的にかんらん岩。上部マンテルが緑色、下部マンテルは茶色っぽい色と、圧力によって色合いは変わります。非常に高温の可能性があるので、地球内部にあっても光を放っている可能性が十分にあります。コアは、鉄とニッケルの合金だと考えられています。

——地球の深部は人類未踏の地。どのようにして組成がわかるのですか。

まず、固体であることがわかるのは、地震波の測定によります。地震のS波（横波）は固体しか伝わらないのですが、P波（縦波）は固体や液体も気体でも伝わるということがわかっています。たとえば、日本で起きた地震はブラジルなど地球の裏側に伝わると、どこを通過してきたかわかります。マンテル中をS波が伝わるということが明らかなため、マンテルは固体であると判断できるのです。

鉱物の種類や組成を知る手がかりの1つは火山の噴火のとき、マグマがマンテルを引っ掻くようにして噴出した岩石の組成物を見て判断して

います。それが地球のどの深さから出てきたものかを判断するのは、地上での圧力実験の結果と照らし合わせることでわかります。化学組成が同じでも、圧力が変わると違う鉱物になることがあるので、圧力をかけて変化を見るのです。

もう1つは、質量。地球の重さは天体同士の引力の測定によって、ほぼわかっています。地球の大きさと重さから、地下何キロメートルからどのような比重の物質になるのか、外にはまったく物質が表出しない深部にある核の深さなども推定でき、先ほどお話しした地震波の伝搬情報などから、地球内部が幾重もの層状構造をしていることがわかるんですよ。

一方、まだまだわからないこともあります。内部の温度も予測はされていますが、温度計を挿せるわけではなく、正確にはわかりません。マントルも固体でありながら流動していることは確かですが、どれくらいの粘性でどれくらいのスピードなのかはまだ解明されていません。だからこそ、掘削する意味があるのです。

1960年代に米国で始まったモホール計画では、地殻を貫いてマントルまで掘削しようと試みました。かつてはアポロ計画と並んで教科書に載



米国アリゾナで採取されたマントルかんらん岩。マントル中で発生した玄武岩マグマが地表へ向けて上昇する際に、火道の周りの岩石を引っ掻いて捕獲して上がってきたもの。



船上でも海外研究者(写真はクレメン氏、イルデフォン氏)と研究について語り合う(ジョイデスレゾリューション号船上)。

るほどの地球科学の大プロジェクトでしたが、その技術的な難しさと予算超過によって頓挫しました。それを日本主導の国際プロジェクト「21世紀モホール計画」として復活させました。地球深部探査船「ちきゅう」は、JAMSTECが所有・運航する国際深海科学掘削計画の主力船です。これを使って地球深部への掘削を行います。そのJAMSTECで研究者を募集していると聞いて手を挙げて、今、私はここにいるというわけです。

掘削によって見えてくる地球のこれまでとこれから

——掘削することには、どのような意味があるのでしょうか。

地球がかつてどのような姿だったのか、これからどういう姿に変わっていくのかを探ることが目的です。

地震を引き起こす海洋プレートは密度が高いため、大陸プレートとぶつかるとその下に沈み込み、マントルに戻っていきます。今、存在する一番古い海洋プレートが2億年前のものといわれていますが、地球の歴史の46億年から考えると非常に新しいもの。2億年よりも古い海洋プレートについては、どういったものだったのかは推定するしかありません。

たのかは推定するしかありません。

逆に、中央海嶺(海洋の火山列)では、マントルが上昇して減圧されて部分的に溶け、マグマが形成されます。それが海底に噴出して海洋地殻を作るのですが、その厚さは、なぜか世界中どこを見ても6キロメートルとほぼ一定。しかし、その理由は解明されていません。地球の内部から外に元素を吐き出して、地球が変化しているメカニズムがわかれば、地球のこれまでを理解し、これからの姿を予想することができるはずです。

さらに、水が侵入しているところは、地下深くでも何かしらの生命がいます。ただし、地下生命圏がどこまで広がっているのかも確かではありません。マントルにも生命(微生物)がいるかもしれません。そして、地下にいとエコに暮らせているために、進化していない原始的な生命、地球に生命が誕生したときに限りなく近い生命が発見されるかもしれません。

掘削して得られるサンプルは“生け捕りの鮮魚”

——オマーンで掘削する国際プロジェクトがあったと聞いています。

20年ほど前から計画がありました。世界には、かつてマントルを形成していた岩石が隆起して露出した場所がいくつかあります。日本にも北海道などにありますが、代表的な場所がアラビア半島の東端にあるオマーンなのです。2016年から2018年まで、オマーンの陸上で掘削を行い、採取された岩石試料を日本に停泊している「ちきゅう」船上で分析しました。



静岡県静岡市清水(興津)港停泊中の地球深部探査船「ちきゅう」(左)。2017年7月、「ちきゅう」船上ラボにおいて、世界中から参加した研究者と、オマーン掘削の岩石コア試料を観察し、議論した(右)。

日本だけでなく、米国、欧州、アジア各国などからのべ約200人の研究者が参加して実施しました。

——どんな成果があったのですか。

まずわかったことは、地表に露出しているかんらん岩が、地下のマントルにある状態から地上に上がるまでの間に変化してしまっていたということです。我々が手にしてきたかんらん岩は、サンプリングの時点でバイアスがかかっていることがよくわかりました。将来掘削船で採取できるサンプルは、せいぜい上部マントルの一番上の部分にタッチして採ってくる程度のものにすぎませんが、それでも、世界ではじめて純粋なサンプルが採れることに変わりはありません。よく、私は、露出したマントルから採れるサンプルは、いわば干物や化石であり、マグマが引っ搔いて噴出したサンプルは切った刺身のようなもの、と表現します。掘削船で採ったサンプルは、生け捕りの鮮魚のようなもの。これが採れることに大きな意味があるのです。

今、オマーン掘削のサンプルをもとに岩石学や地球物理学、微生物学など、世界中の多様な領域の研究者が論文を書いています。この数年で、

成果が数多く発表されるはずです。

——グローバルプロジェクトの研究者の協業にも非常に興味があります。

おっしゃる通り、多様な専門領域の研究者がともに働いています。

皆、研究者として自身の成果を出したいのは当然のこと。「こういう理由で、このサンプルがほしい」という主張が研究者たちから噴出します。とはいえ、多様な専門知識を持つ研究者との協働に意味があることも、皆、理解しています。自分の研究に必要な専門の研究者との協業は、時には激しく議論しながらも新しい視点をもたらしてくれる貴重な機会です。

国際プロジェクトのため、多様な国・性別・年齢の研究者が働いてお

り、それぞれが持つ視点は本当に多様です。性別をとっても、日本では女性の研究者はまだ多くありませんが、国際的に見れば海の領域の研究者は女性が30～40%もいるのです。

私自身は、大変恵まれた環境にいたと思います。日本での師たちは皆、出世や政治よりも研究が大好きという人ばかりで、研究の魅力を存分に教えてくださいました。オーストラリアの大学にポスドクとして在籍していたときの上司は女性で、女性である私が研究を続けるという人生に疑問を持つことはありませんでした。ロールモデルの存在は、本当に重要だとあらためて実感します。

After Interview

女性の研究者がもっと増えてほしい。世界の研究者たちと肩を並べて活躍している阿部氏が取材のなかで漏らした願いだ。

グローバルでは、海の研究の世界は比較的女性が多く、国際プロジェクトでは約4割が女性だ。女性のグリープリーダーが男性研究員を従えてプロジェクトをテキパキと仕切る光景はよく見かける。日本はというと、最近は女性研究者が増えてきたものの、国内の学会では他国に比べてその数は

物足りない。振り返ると、自身は恵まれた環境だったという。オーストラリアでは女性研究者が上司だったこともあり、女性が研究を続けることに疑問を持つことはなかった。研究の道に進むときも誰の反対にあうこともなく、ここまで没頭できた。日本は女性の理系への進学率は低い状態が続いており、さらに研究の道を志すとなるとまだまだハードルが高い。研究を純粋に楽しむ阿部氏がロールモデルとなり、シンプルな知的好奇心をもとに安心して研究の道を志す女性研究者が増えることを期待したい。

極限の リーダーシップ

トンネル 土木技術者

阿部玲子氏 Abe Reiko

オリエンタルコンサルタンツグローバル（OCG）軌道交通事業部プロジェクト部長、インド現地法人会長。山口大学工学部建設工学科卒業後、神戸大学大学院土木工学専攻修了。1989年鴻池組入社。1995年ノルウェー工科大学留学後、2004年OCGの前身企業に転職。中国、カタール、ウクライナ、インドネシアでの鉄道建設事業、インドの地下鉄プロジェクトや新幹線プロジェクトなどに従事。

インドのメトロ建設事業には、1プロジェクトあたり約4万人のインド人作業員を雇用する。さらにプロジェクトを推進するインド人技術者400名からなるコンサルタント集団を形成し、メトロ公社とともに施工監理を実施する。そうした現場に、日本の技術力はもと

より、安全対策の概念を浸透させた1人の日本人女性がいる。それが、阿部玲子氏だ。「口うるさく安全指導するので、インド人の仲間は私を“笛吹ケトル”と呼びます（笑）。建設現場ではわずかな油断が重大事故につながります。厳しくせざるを得ません」

安全対策を浸透させる活動をはじめたのは、2009年7月に阿部氏が作業指導を担当するデリーメトロ建設の現場で発覚した、コンクリート地中壁と地面との間の溝を発見したことがきっかけだった。

「建設現場では崩落の危険性を察知するため、構造物の沈下・傾きを継続的にモニタリングします。その計測作業に明らかな手抜きがあり、壁と地面との間の溝にすぐ気づくことができなかった。安全確保の意識が当時のインドにはなかったのです。“安全管理世界一”といわれる日本から来たエンジニアとして、この現場のために何かできることはないかという思いに駆られました」

ゼロからの安全指導

「溝発覚時、インド人技術者たちの目の前で私が計測したところ、壁が元の位置から3cm以上も動いていました。彼らは『マダム、これは今日の朝動いたんだ』と言い訳をし、計測の手抜きを認めようとしません。計測レポートさえ出せばいいというのが、彼らの考えなんです。そこが問題だなと」

彼らが言い訳できないよう、そしてなにより現場の作業員が危険を判断できるよう、神戸大学の芥川真一教授が開発したOSV^(*)（計測の見える化）を導入することにした。構造物

Text = 佐藤裕子、木原昌子（ハイキックス）



のゆがみや沈下などを検知する変位計の値をもとに、自動的に危険度を判定して赤・黄・青のLEDの光で信号器のように示す装置だ。しかし、インド人技術者から「なぜわざわざそんなことをするのか」と不思議がられ、導入は簡単ではなかった。JICA（国際協力機構）のサポートのもと、事業主のデリーメトロ公社やゼネコンには合理性を訴えてなんとか設置まで漕ぎつけることができたが、大変だったのは、やはり現場の4万人に向けたOSVについての説明だ。

初めは日本人技術者から説明するが、その後は彼ら自身で安全管理を継続できるようにしなければならない。インド人技術者への直接指導と、インド人技術者から作業員への指導方法の確立のため、説明会や訓練を毎週繰り返し開催し、同時に説明看板の製作にも着手した。

「インド各地から集められる作業員の言語は300種類以上にもおよびます。識字率も低いため、言葉や文字で伝えることができません。そこで、OSVの使い方を絵で説明する看板をつくり、赤・黄・青の信号を見たときにどう行動したらいいか、誰もがわかるようにしました」

努力ののちにOSVの導入に対してアンケートを取ると、作業員たちから『Happy』という回答が集まった。

「これには驚きました。作業員の多くが『自分たちの安全を考えて設置してくれたものだったのか』『この現場なら安心して働ける』と認識してくれたのです。感激して泣き出す人もいたほどでした」



作業員に安全対策を説明する講習会でのワンシーン。「彼らにとって私は『何かと口うるさいマダム』（笑）。でも彼ら自身が安全対策の重要性を感じ、維持向上していく姿勢が定着することが大事。そのためには何でも口を出しますよ」



導入が成功し、阿部氏はその後のメトロ建設工事の仕様書にもOSV導入を記載するよう指導。安全対策はその後のプロジェクトへつなげた。

1人の力では成し得ない

「当時のインドは女性の社会進出が遅れており、建設現場に女性はゼロ。ましてや異国人の私が指揮を執ることには反発もあったと思います」

そうした“アウェーな環境”を切り抜ける力となったのは、阿部氏のコミュニケーション力だ。

「どんな国でも笑顔・笑いは大事。議論しあって険悪な状況になっても最後は笑いあえる。それができない職場なんて、つまらない」

もう1つは、看板設置やアンケートの実施などのアイデア力。ただし、阿部氏1人の力では難しいという。

「私は“アイデアを出せそうな人”を集めてくるのが得意。タイプの違う5人を集めたチームが、プロジェクトを

進めるにはちょうどいい」

阿部氏のもとに集まるインド人技術者たちは、実にハングリーだ。「自分たちにはない何か」を阿部氏から学ぼうと必死になるという。

「私から学ぶ点があるうちは『マダム』と呼んで尊敬してくれますが、学ぶものがなくなったら、私の居場所はどこにはありません。それほどシビア。だから私自身、常に何か学び、前に進まねばという気持ちがあります。土木技術は“経験工学”ともいわれ、ピラミッドの時代からの経験の積み重ねからできています。ですから私も、小さなことでいいから次の世代に何かを渡したい。OSV導入はその1つ。今はそうして私がやってきたことをインド人技術者たちが次の建設現場に伝えてくれる。それがうれしいですね」

インドでそれまで重視されていなかった“安全対策”に目を向け、その後粉塵対策や環境対策にも取り組んだ。阿部氏は常に前へ進んでいる。■

インドの土木現場に安全を。 女性・外国人というアウェーのなか 笑顔とアイデアで困難を突破する

人事の アカデミア

こんな研究があったのか！
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第5講

物語論

人は、〈世界〉も〈私〉も
ストーリーの形で把握している

物語を語れるのは人間だけだといわれる。最近では、経営やマーケティングの世界でも、物語の重要性が指摘されるようになった。「人生には物語が必要だ」といったフレーズはすっかりおなじみだが、身近なはずの物語の正体を私たちはよく知らない。文学研究の枠を超え、人間の思考や文化をひもとくうえで、重要な示唆を与えてくれるのが、物語の構造や役割を研究する物語論だ。そもそも「物語」とは何で、どのようにつきあっていけばいいのか。物語論に詳しい千野帽子氏に聞く。

できごとを時系列に 並べて語っていく

梅崎：もともと物語の研究は、文学理論として発展しました。

千野：物語は、人間の思考の枠組みの1つです。物語論というと文学研究の一分野のイメージが強いですが、近年、特にヨーロッパでは進化心理学や脳神経科学などとも結びつき、広く人間や文化の研究にも展開されています。

梅崎：ご著書では「人は物語る動物である」と書かれています。

千野：日常の会話も、小説も、ニュースもすべて、できごとを時系列上の連鎖で語っています。人は、できごとを時系列に並べた形、つまりストーリー形式で世界を認識しています。ストーリーは人間の認知に組み込まれたスキーマ（図式）であり、ストーリー形式が理解できないと社会生活を送ることさえ難しくなるでしょう。

梅崎：「人は物語る動物である」と聞くと、自分が物語を作るのだから自由に操作できだろうと誤解しがちです。しかし実際は、人はストーリー形式でしかものごとを理解できない。「物語る動物」とは、誰もがストーリーから逃れられないという意味ですね。好むと好まざるとにかかわらず、頭のなかで自動的にストーリーを作ってしまう。

千野：その通りです。ストーリーに縛られているから、人は「雨乞いをしたから雨が降った」など、関係ないできごととも因果関係があるかのようになり、意味づけてしまいます。理不尽な目に遭ったときに「これは何かの天罰ではないか」と考えてしまうのも同じこと。人間の脳は「わからない」ことが苦痛なので、無理にでも理由をあてがってしまうのです。



Guest

千野帽子氏

Chino Boshi パリ第4大学博士課程修了。文筆家として本に関するエッセイなどを執筆するかたわら、講義・講演活動、公開句会「東京マッハ」の司会のほか、自ら句作も行う。

◆人事にすすみたい1冊

『人はなぜ物語を求めるのか』『物語は人生を救うのか』（ともに千野帽子・著／ちくまプリマー新書）。人が生きていくうえで欠かせない物語とは何か。その仕組みを理解し、人生を生きやすくするストーリーとのつきあい方を考える。

ストーリーと物語

ストーリーとは

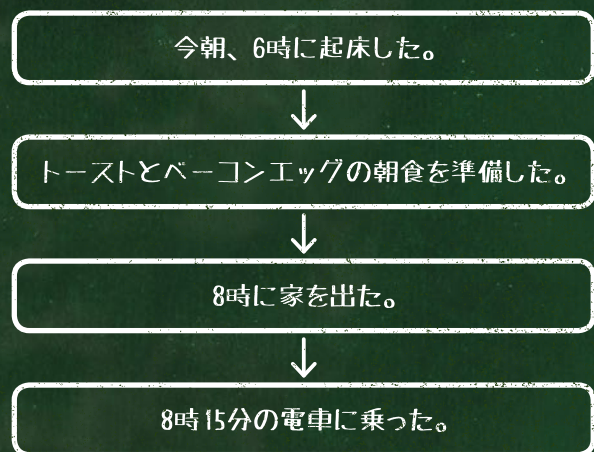
できごとを時系列に並べた把握の仕方

※必ずしも現実の時間順でなくてもよい



物語（ナラティブ）とは

ストーリーを表現したもの



文字、口頭、手話など

出典：取材をもとに編集部作成

梅崎：「なぜ私がこんな目に遭うのか？」の説明がほしいんですね。

千野：「なぜ？」と問いながら、そこで知りたいのは理由ではなく意味であることがほとんどです。「なぜ私がこんな病気になったのか」と嘆いている人に、病気の原因や罹患率を説明しても納得しないはずですよ。

梅崎：確かに、そんなことを知りたいわけではないでしょう。一般論を説明されても、ほかの誰でもない「この私」に降りかかった問題は、まったく解決されません。「なぜ私が？」という実存的な問いの答えにはなりませんね。

私自身の経験でも、大学院で社会人学生の指導をするとき、理論的な仮説や統計データを示して説明すると、頭では理解しているはずなのに、

あまり納得してもらえないことがときどきあります。ところが、そういう学生が、何かの理論や分析結果に触れた途端に、急に目を輝かせることがある。あれはおそらく、研究対象のキャリア一般の話ではなく、その人自身の「この私」のキャリアの物語にヒットする何かに触れたからなのでしょう。

千野：そうだと思います。基本的に学問は、個別の「私」の問題を組み込みません。実存からできるだけ距離をとろうとするのが、科学者の良心といえるでしょう。

一方で多くの人は、実存的な問いと一般的な問いをあまり明確に区別していないので、個別の話と普遍の話がごっちゃになりがちです。「自分はこうした」と一人称で語るべき話

を、「人とはこういうものだ」などと根拠もないのに決めつけて、主語の大きな一般論にしてしまうことがあるので、注意が必要です。

梅崎：ありますね。実存的な問いに対して「自分はこうしたから、あなたもこうすべき」と言ってしまう。

千野：参考にはなるかもしれませんが、誰にでも適用できる普遍的な法則ではありません。「べき論」というのは、意外と感情的なものなんです。「××であるべき」は、本当は「××だったらいいなあ」程度の話です。そして、個人は自分が生きているせいぜい何十年間の、自分が見て、聞いて、触れている範囲でしか世界を把握することができません。「わかった」と感じて、しよせんは自分の手持ちの一般論で説明できたにすぎ

ないケースのほうが多いものです。

すべてはサバンナで 生き延びるために

梅崎：なぜ人は、これほどまでに物語に縛られてしまうのでしょうか。

千野：進化の過程で、たまたまそういう特徴を持ったのでしょう。何も人間だけが特別な存在だと言うつもりはありません。蜘蛛がお尻から糸を出して巣を作るように、人は物語という行動をとるようになったということです。何十万年もの人類の歴史のなかで、農業が始まったのは比較的最近のことです。宗教が生まれたのも、工業が始まったのも、ましてや会社組織ができたのは、ついさっきと言ってもいい。それ以前のほとんどの時間を人類はサバンナに住み、家族あるいは小集団で生活していました。

進化心理学の基本的な考え方では、人の脳は、サバンナで生き延びるのに最適な形で作られたとされています。おそらく僕らの先祖は心配性で、不本意なことに注目しがちで、理由が知りたくて、自分が正しいと思い込むタイプだったのでしょう。逆に言えば、そうでないタイプはサバンナで生き延びることができず、滅びていったのだと思います。そのときに形成された脳のまま、僕たちは現代の高度情報化社会を生きているので、しばしば

コンフリクトが起きます。

梅崎：たとえば何でしょうか。

千野：人はストーリー形式で世界を把握していると言いましたが、「私」も物語の形をしていると考えることができます。そのときどきのできごとを時間順につなぎ合わせて、あたかも一貫した「私」という存在があるかのように物語っているのです。進化心理学でも、脳科学でも、最新の知見では人間の決定において「脳内にボスはいない」という考え方が主流になっています。各モジュールが勝手に機能しているだけで、会社組織のように全体を統括するCEOがいるわけではないのです。

梅崎：ピクサー映画の『インサイド・ヘッド』を思い出します。主人公の少女の頭のなかで「ヨロコビ」「カナシミ」「イカリ」「ムカムカ」「ビビリ」の5つの感情が奮闘するというお話です。作家の平野啓一郎さんも個人ではなく「分人主義」を唱え、「本当の自分なんてない」と指摘されていました。

しかし、現代社会では、一貫した「私」がいなくて困ったことになります。「今の自分は1分前の自分とは違うから、5分前の約束は果たせない」となったら、社会システムが崩壊してしまいます。

千野：まさに法律も、一貫した「私」が存在するという前提に立っています。責任を背負える主体があるから、

法律の専門家がそれぞれ知恵を絞ってストーリーを組み立て、動機を明らかにしようとする。でも実際には、人は必ずしも理由があって行動を起こすわけではありません。太るし、虫歯になるとわかっていても、甘いものを食べてしまうのは、生き延びるために糖분을摂取することが有効だった時代の名残りでしょう。わかっているけどやめられない、不合理な行動はいくらでもあるものです。

脳が作り出した物語に 縛られる必要はない

梅崎：会社組織においてもさまざまなコンフリクトが起こっています。昔は、たとえば松下幸之助物語のような大きな物語に皆が参加していくようなイメージでしたが、今はそれぞれが実存的な問いを抱えていてバラバラにストーリーを作り続けている。昔より多様になったけれど、より排他的になっている気がします。

千野：いわば、強い物語が複数、戦いあっているような状況ですね。それぞれのストーリーのエッジが立っていて、お互いにけんかしているような感じがします。昔のほうが健全だったとは思いますが、もっと物語の数も少なく、「それはそれとして、まあ1杯どうぞ」みたいな大まかなところがありました。今はそういう曖昧さが耐えられないのかも

説明を求める脳

2つのできごと

王が死んだ



女王が死んだ

①「王が死んで、それから女王が死んだ」

②「王が死んで、それから女王が
悲しみのあまり死んだ」



多くの人は②のほうが滑らかに感じる

因果関係が読み取れると、物語らしくなる。

=「わかった」気がする

人は嘘でもいいから説明がほしい！

2つのできごと

おまじないをした



雨が降った

実際に起こったこと

「おまじないをした。その後、雨が降った」
(前後関係)



理由があるほうがストーリーが滑らかになる



「おまじないをしたから、雨が降った」(因果関係)

因果関係を勝手に補ってしまう
(前後即因果の誤謬)

=「わかった」感が得られる

出典：取材をもとに編集部作成

しれません。

梅崎：曖昧さを排除したら、すべて平行線です。なのに、自分とは異なるストーリーに出合ったときに、論破するか無視するかで二択しかなくなっている。

千野：実存的な悩みが悪い方向に働いている気がしますね。

梅崎：人事制度においてもそうです。もともと完全な評価方法など存在しないので、全体に適用すると皆それぞれに不満を持ちます。「なぜあいつは自分より給料が〇万円高いのか」という「この私」の問題が解決されないまま、たくさんの実存的な問いが組織のなかにはびこっている。「こんなに頑張っているのに、なぜ自分は評価されないんだ」と皆が思っているところに、「これからは成果主義

だ」「次はジョブ型だ」と新しい物語が現れると、一気に飛びついてしまう。

千野：今の仕組みがダメで、新しいものはクリアでフェアだと思い込んでしまうのはとても危険です。頑張るといっても主観的なものでし、努力ではどうにもできないこともある。冷静に考えれば、クリアでフェアな仕組みになったら、自分の給料はもっと下がる可能性も大いにあるのに、人間の脳は自分の都合のいいように決めつけてしまうんですね。

梅崎：人間が物語から逃れられないのだとしたら、どのようにつきあっていけばいいと思われませんか。

千野：抜け出すことはできなくても、その仕組みを知り、人間がどういうスキーマで行動しているのかを学ぶ

ことはできます。不本意なストーリーも、それは自分の脳が意味づけた1つの見方にすぎない。1つに縛られる必要はないのです。

梅崎：実存的な悩みを個人の問題として抱えるよりも、人類の脳の仕組みの問題と捉えたほうが楽になれる。異なるストーリーに出合ったときも、対決するのではなく、無視するのではなく、ほどよい距離感を保ってゆるやかにつながることができるようにするとよいですね。

千野：そういうことです。現代人は曖昧さが嫌いで、すべてをコントロールしたがる傾向がありますが、僕たちの脳はサバンナ時代のまま。自分も進化の産物なのだという視点を持つと、少し楽になれるのではないのでしょうか。



人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『南極料理人』は、南極大陸のドームふじ基地での約400日におよぶ南極地域観測隊の生活を描いた作品です。原作は観測隊の料理人を実際に務めた西村 淳さんのエッセイです。

大きな昭和基地とは異なる、小さな孤立したドームふじ基地で8人の男たちが生活をともにするという設定から、どんな修羅場が飛び出すのかと思いきや、物語は淡々と、時にユーモラスに進んでいきます。小さなめごととはそれなりに起きるのですが、大爆発は起きません。むしろ「何も起きないこと」こそがこの映画の一番のポイントなのです。

さて、閉塞的な環境での生活といえば、私たちはそれに近い体験をしました。そう、コロナ禍によるステイホームです。家から出ることなく、家族と常に一緒にいる生活は、私たちのメンタルに想定以上のネガティブな影響を及ぼしました。あのような状況を乗り切るためのヒントが『南極料理人』には描かれています。

まずポイントとして挙げられるのが食事です。この作品では隊員たち

がテーブルを囲んで食事をするシーンが度々描かれます。これが実に美味しそうなんですね。できる範囲で豊かな食材を揃え、毎回品数は豊富。塊肉を丸焼きにしたステーキ、伊勢エビのフライ、回転テーブルで楽しむ中華料理、フルコースのフランス料理など、要所要所でハレを演出するご馳走も用意されます。料理人の西村（堺 雅人）は隊員のために日々腕を振るい、工夫を凝らします。あれが仮に、輸送や調理の効率を重視した簡易食ばかりだったら隊員のメンタルはもたなかったでしょう。

食事以外にも、ミッドウィンター祭などのイベント、雪上での野球といった日々の楽しみを大事にしていたことも気晴らしになりました。

もう1つ重要な要素として挙げられるのが、チーム全体にあった寛容さです。恐らく隊員たちは心理テストを経て選ばれているでしょうから、精神的に閉塞環境での集団生活に不適格な人はそもそもいないはずですが、それでも時には壊れてしまいます。

主任（古舘寛治）は早々にホーム

人間にはそれぞれ弱さがあり、
壊れるときもあることを
踏まえて生活を組み立てる

『南極料理人』に学ぶ 閉塞空間における集団生活の要諦



『南極料理人』

2009年8月公開

監督：沖田修一

原作：『面白南極料理人』

『面白南極料理人 笑う食卓』西村 淳（新潮文庫）

キャスト：堺 雅人、生瀬勝久、きたろう、

高良健吾、豊原功補、西田尚美 ほか

価格：ブルーレイ ¥3800+税 DVD ¥3800+税

発売元・販売元：バンダイナムコアーツ

© 2009『南極料理人』製作委員会

【あらすじ】海上保安庁の調理担当だった西村 淳（堺 雅人）は、派遣予定だった同僚のケガにより、思わぬかたちで南極観測隊に料理人として参加することに。昭和基地からも遠く離れた高地にあるドームふじ基地で、気象学者のタイショー（きたろう）、雪氷学者の本さん（生瀬勝久）、医療担当のドクター（豊原功補）、大学院生の兄やん（高良健吾）ら8人の個性的な隊員たちとの共同生活がスタート。西村が腕によりをかけた料理の数々が厳寒の地での孤絶した生活に彩りを添える。



伊勢エビをフライで食べたいという無茶な要望にも対応してみせる西村。しかし、いざ食べ始めると、隊員から「やっぱり刺身だな」の声が。

シックになって仕事を放棄し、貴重な水を出しっぱなしにしてシャワーを浴びてしまう。盆（黒田大輔）は夜中に調理室に忍び込んで食材のバターを丸かじりしてしまう。タイチョー（きたろう）までもが、自分が夜食で食べ過ぎたせいでラーメンの備蓄がなくなると、この世の終わりのような顔をして落ち込みます。

そんなことがいくつも重なっていくと各自のイライラが募り、チームは破綻に向かいそうなものですが、決してそうはなりません。なぜかという、^{もと}「人間というのはそういうものだ」という理解に基づく寛容さが隊員それぞれにあったからです。

たとえば、主任が朝の挨拶をしないことを本さん（生瀬勝久）がしつこ

く咎めるシーンがありますが、タイチョーはどちらかを注意するでもなく、「まあまあ」と本さんをいなします。あの何気ない行動にはタイチョーのリーダーシップの本質が集約されています。そもそも南極観測隊は、研究者、技術者、医者など、それぞれ担当する仕事バラバラな完全分業制のチーム。全員を1つにまとめる強いリーダーシップは不要で、うまくチーム内のバランスを取る参加型リーダーシップこそが求められます。タイチョーはそんな自分の役割をわかっていたのです。

また、朝食後、各自が、ほかの隊員に関係のないことも含めて当日の予定を簡単に発表していたシーンも印象的です。それぞれができるだけ

秘密をもたず、オープンであることも集団生活の要諦の1つです。

ここで挙げたことはいずれも集団生活の基本といえます。しかし、私たちは効率を重視するなかで、これらの基本を時に軽視してきました。生活の基本をないがしろにすれば、集団も人間も根本が壊れていきます。今回のステイホームで私たちはそれを痛感したはずです。



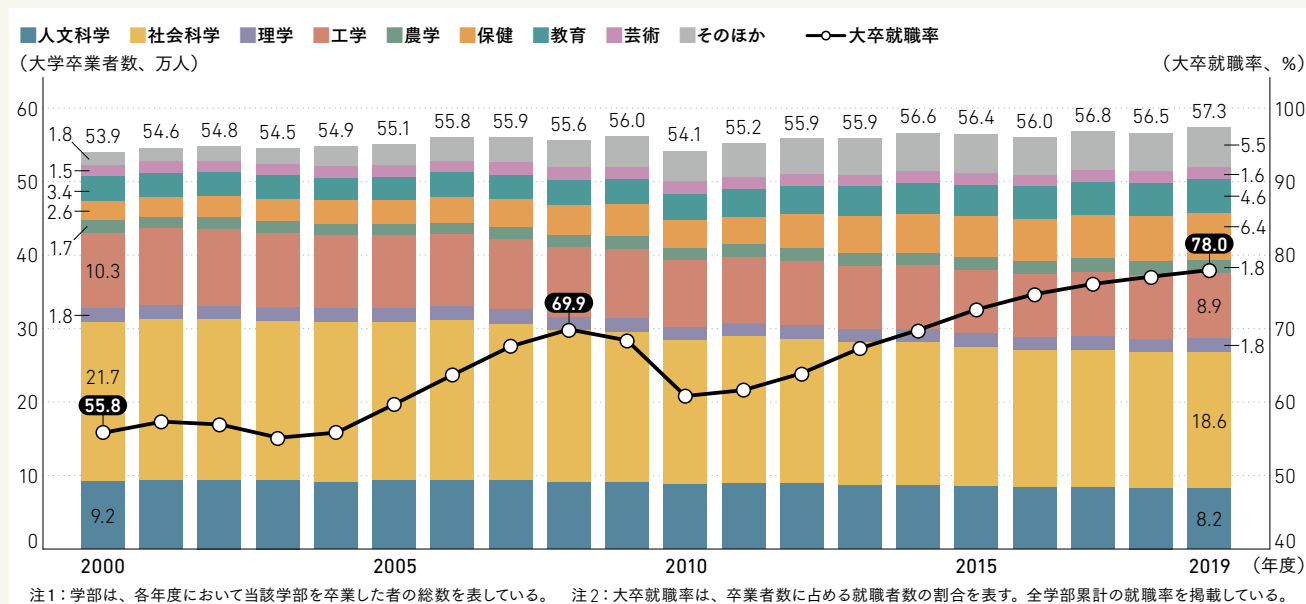
Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

逼迫する大卒労働市場

統計が 物申す

「学校基本調査」

学校教育行政上の基礎資料を得ることを目的とした調査。全国の各種学校に対して、学校数、在学者数、教職員数、卒業後の進路状況などを全数調査で把握している。調査開始年は1948年。



今回は文部科学省「学校基本調査」によって、多くの企業で採用戦略の中核となる大卒労働市場の現況を概観してみたい。同調査の大学卒業生数の動向をみると、大学進学率の上昇から、2019年度には57万3000人と緩やかに増加している。

このように大卒者数は安定した推移を続けているが、学部別に卒業生数を確認すると、その構成にはいくつかの変化が認められる。

まず、「社会科学」や「人文科学」、「工学」など、これまで大宗を占めてきた学部の多くで卒業生数が減少傾向にあることがわかる。一方で、大きく増加している学部もある。たとえば「保健」系の学部は2000年度から2019年度にかけて2.6万人から6.4万

人にまで増えた。さらに、「その他」の学部も伸びが著しい。その内訳をみると、国際関係の関連学科、人間科学や健康科学、スポーツ科学などの人間関係科学、心理学や社会学関係の学科などの専攻がある。こうした学部や学科が新設されたりすることで、学生の数が増えているものと考えられる。

大卒者の就職率の動向をみると、2019年度には78.0%まで上昇している。2000年代後半の景気拡張期のピークが69.9%であったことから、足元では近年に類をみないほどの高水準で推移している。さらに、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」によると、22歳人口は2030年に110.9万人、2040年に97.8万人まで

減ることが予想されている。新卒マーケットが本当に逼迫するのはむしろこれからだと覚悟したほうがいい。

文系学部の入試で数学が必修化されたり、情報系の学びがより広範に行われるようになるなど、従来の文系・理系の区別に基づいた採用はますます難しくなっている。単に工学系の人材が何人ほしいというレベルの設計では採用戦略は行き詰まってしまうだろう。人事は学生がどこで何を学んでいるのかをより深く理解して、人材のポートフォリオを組む必要性が生じているのである。若手労働者の争奪戦が起こる未来に向けて、大学で行われている多様な学びを理解したうえで、時代に即した採用戦略を組み立てたいものだ。

今号の問い

従業員同士が
対話しやすい
仲間の輪を作るには

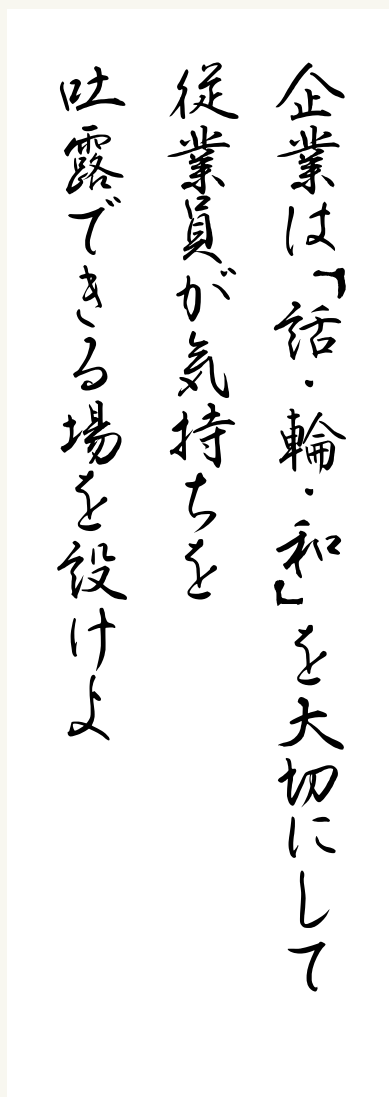
説法者

杉若恵亮氏

日蓮宗法華寺住職

このところ、「対話」に関心を持つ企業が増えているようです。そうしたなか、多くの企業では対話力を高めるため「話すスキル」に注目していますが、もっと大事なものが2つあるのをご存じでしょうか。

まず1つ目は「関係性の構築」です。たとえば、あなたの知人が髪型を変えたが、残念ながら似合っていなかったとします。もし、相手と良好な関係性が築けていないのに「似合っていない」と指摘したら、どんなに表現を工夫しても、きっと相手は気を悪くするでしょう。逆に良い関係性があれば、「似合っていない」と率直に伝えても受け入れられますし、別の髪型を勧めるなどして相手に良い影響を与えられます。つまり、話すスキルを伸ばすより、率直に話せるくらい良い関係性を築くことのほうが



ずっと大事なのです。

では、そうした関係性を築くにはどうしたらいいでしょうか。まず心がけたいのが、「自己開示」です。相手との間に壁を作っているようでは、信頼など得られるはずがありません。

Sugiwaka Eryo 小学2年生のときから小僧修行を始め、小学5年生で出家得度。京都外国語大学英米語学科とレイデザイン研究所グラフィックデザイン科を卒業後、27歳で日蓮宗法華寺最終修行を終了し、28歳のとき日蓮宗法華寺（京都府亀岡市）三十五世住職に就任した。僧侶が多様な人々と語らう「THE BONZE くらぶ〜つきいちボンサンと語ろう会」を、1988年より開始。NGO「国境なき僧侶団」の共同代表を務めたり、テレビ・ラジオ番組に出演したりするなど、幅広い布教活動を展開している。

裏表のない正直な態度で他者に接するように、普段から心がけましょう。また、人に文句を言う前に自らの足元を見て反省せよという「脚下^{きやつかしやう}照顧」の精神で、自らを律し内面を豊かにすることも必要です。仏教では他者との対話を、「内面世界（＝内なる宇宙）でのやりとりが、外に表出したもの」だと考えます。だとすれば、内なる宇宙を豊かにすることが、対話力の向上をもたらすと考えられます。

もう1つ、対話を増やすうえで話すスキルより大切なことが、「人々が率直に話せる場を整備すること」です。人というものは、悩みを抱え病んだ状態になるほど、かえって周囲と話さなくなるもの。そうなる前に、企業は従業員が気持ちを吐露できる場を設けるべきでしょう。

私は日頃から、対話の「話」、サークルの「輪」、平和の「和」という『わ』の3原則を提唱しています。企業は、従業員同士が輪のように結びつき、心から和める場を提供できるよう努力すべきです。そうすれば、社内には自然と対話が増えるのではないのでしょうか。



連載

成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

コンサルの経験を経て
元医師が立ち上げた
オンライン診療システム

Vol.111 CLINICS (クリニック) / メドレー



オンライン診療のイメージ。医師は診察室のパソコンを使い、オンラインで患者を診察する。クリニックの場合、医療機関は初期費用などで約30万円、システム利用料として月1万円、診察ごとのサービス利用料を負担する。

Text = 勝見明 Photo = メドレー提供

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



新型コロナウイルスの感染拡大回避のため、多様な分野でオンライン化が進んだ。なかでもオンライン診療の全面解禁は特に注目を集めた。それまでは初診は認められず、対象疾患も生活習慣病などに絞られ、種々の規制があった。それが2020年4月10日から、コロナが収束するまでの時限的措置により全面利用が可能になった。

オンライン診療システムは国内に複数あるが、日本における草分け的存在で、導入医療機関数で国内1位を誇るのが、医療スタートアップのメドレーが運用する「CLINICS（クリニック）」だ。4月の新規導入件数はコロナ禍前の10倍に拡大、導入機関数も上半期に2000施設に倍増。東大病院、慶應大学病院や全国各地の国立病院も含まれる。患者がオンライン診療を受診するのに必要なアプリのダウンロード数も9倍に増え、2016年のサービス開始以来、累計受診件数は10万件を突破した。

受診の仕方はこうだ。患者はスマートフォンなどを使ってオンライン診療に対応した医療機関を探し、都合のよい日時を選んで予約を取る。その際、問診票に回答。予約時間になると医師からアプリ上で呼び出され、自宅や職場にしながらビデオ通話で診察を受ける。終了後、登録したクレジットカードで自動決済。薬の処方箋をアップロードしてもらい、調剤薬局からオンライン服薬指導を受けることもできる。薬は登録住所に郵送される。予約から服薬指導まで、アプリ上で一気通貫で行える。

政府はデジタル活用推進のため、コロナ収束後も映像を使うことを原則にオンライン診療の「原則解禁」を表明した。今後広く普及した場合、「日本の医療が変わる1

つのきっかけになる」と話すのは、クリニックを立ち上げたメドレーの豊田剛一郎・代表取締役医師だ。

「医者と患者の関係性は“サンクチュアリ（聖域）”として、触れてはいけない世界のように見られてきました。ここにITのオンラインが入る。インターネットの力は効率化と個の力を高めるエンパワーメントにあります。オンライン診療が患者さんを啓発し、より強くする。医療現場に一石を投じることになるでしょう」

「代表取締役医師」の肩書きが示すように、豊田は以前、3年半、医療現場に立っていた。医師をやめ、クリニックの立ち上げに至る歩みを通して、日本の医療問題とその解決に向けたオンライン診療の可能性を見てみたい。

日本では医療リテラシーが低い

進学校の開成高校から東京大学医学部へ。脳外科医を志して大手病院で研修の日々を送っていた豊田は、医療現場が抱える矛盾に疑問を抱くようになっていった。

「第1に無駄な医療です。日本の医療は出来高払いになっていて、どれほど医療行為をしたかでお金が入る。そのため、本来は病気を治す手段である医療行為自体が目的化してしまう。結果、現場は超多忙で疲弊しているのに、正直これはやらなくていいと思うような仕事を自分たちで増やし続けるという悪循環に陥っていました」

豊田は、てんかんの治療を専門にしようと考えていた。てんかんの患者は継続的に受診し、薬を服用すれば、発作は予防できる。ところが、患者は通院を負担に感じて、

スマートフォン版のクリニックの画面例。左からホーム画面、クリニック詳細画面、診察待ち画面。



しばらく発作が起きないと病院へ来なくなり、発作が起きてから救急搬送されてくる。

「病院に来ないと患者として扱われない。それは医者のエゴではないか。患者さんがもっと多様な形で気楽に医療に接するようにできないかとも思い続けていました」

現場でこんな光景も経験した。90歳の高齢者が救急搬送され、脳出血と判明した。手術をしても意識が正常に戻る可能性は低く、寝たきりになる。一方、手術をせず、出血が続けば、半分かくらいの確率で亡くなる可能性がある。「手術をしますか」。医師の問いに家族は「お願いします」と答える。手術は成功するが、家族は患者と会話することも笑顔を交わすこともできず、次第に見舞いの足は遠のく。患者は自宅に戻れず、長期入院へ。

「もし、患者さんや家族が医療について十分な情報や知識を持っていたら、後悔することのない“納得できる医療”を選択できたかもしれない。一人ひとりが医療との関わり方について高い意識を持っていたら、無駄な医療にも疑問を抱き、最適な手段を求めるようになる。国民皆保険の裏返しとして希薄になりがちな予防医療に対す

る意識も高まる。日本ではこの医療リテラシーが不足しているのも大きな問題でした」

医師をやめてマッキンゼーへ

豊田はこの問題意識を日ごろから周囲にぶつけ、疑問を投げかけた。「日本の医療はこのままで大丈夫か」「変える必要があるのではないか」。あるとき、兄貴分的存在の先輩医師からこんな言葉をかけられた。「マッキンゼーとか受けてみたら。僕が今30歳だったらマッキンゼーに行くな」。豊田は初めて、戦略コンサルタントの存在を知り、医療の世界の外に出て、アクションを起こしてみるという選択肢があることに気づかされた。

その一方で、米国へ留学して脳外科の勉強をする夢もあり、自分で留学先も見つけた。どちらに進むか。豊田は尊敬する上司に相談する。「米国へ行くのが本当に自分のすべきことか迷っています。医者をやめてもっと外の広い世界から医療を変える道もあるのではないかと」。上司はこう答えた。「患者を救う医者は私たちがいる。豊田は医療を救う医者になりなさい」

豊田は、マッキンゼー・アンド・カンパニーの採用試験の結果次第で進路を決めようと、留学直前、日本支社にエントリーシートを送って渡米。米国と東京をつなぐウェブ会議システムで面接試験を受け、合格する。興味深いのは、留学後に医師をやめる決断をする一方で、猛勉強して米国医師資格を取得し、論文執筆にも打ち込んだことだ。



豊田剛一郎氏
メドレー 代表取締役医師



患者がクリニックを利用する場合、アプリのダウンロード料および利用料は無料で、負担は通常の診察と同じく医療機関への支払いのみだ。24時間予約可能で、診察時の待ち時間はゼロ。パソコンから受診する方法もある。

知識をつけて治療法を選べばよかった」と後悔した。「納得できる医療を選べるようにするにはどうすればいいか」。強い問題意識を抱いた瀧口は自ら病院で働く経験もして医療の現状を知ると、医療・ヘルス

「マッキンゼーに行くにしても目の前のことから逃げずにすべてやり切って初めて、迷わずに選択できる。チャンスは何ごとも力を120%出した人に回ってくる。80%では回ってこない。それが僕のやり方でした」（豊田）

1年あまりの留学から帰国すると2013年9月、マッキンゼーに入社。医療関連企業のコンサルティングに全力で取り組んだ。ところが、1年ほどして次第に違和感を覚えるようになる。自分は「医療を変える道」を選んだのに、医療が抱える課題と担当するプロジェクトにつながりを見いだせない。クライアントの収益は国の医療費で支えられる。医療改革のためにお金を出す企業は存在しなかった。

「自分の名前で勝負してほしい」

そのころ、豊田は旧知の人物と再会していた。メドレーの創業社長の瀧口浩平だった。小学校時代、同じ進学塾に通った。ともに開成中学校に入学。瀧口は校風が合わず、公立中学へ転校。東京学芸大学附属高校に進むが大学は受験せず、2年生のときに市場調査の会社を設立し、起業家の道を選んだ「規格外の男」（豊田）だった。

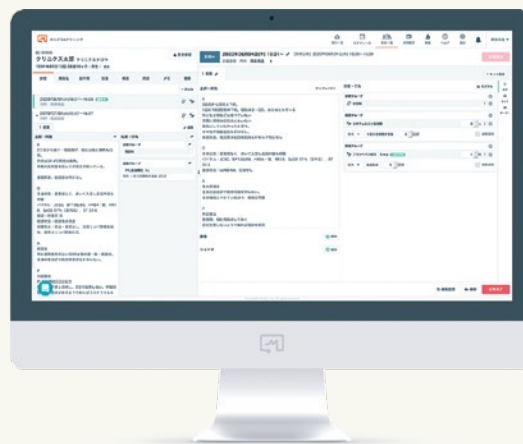
瀧口も医療のあり方に疑問を感じた経験があった。食道癌だった祖父が胃がんになり、胃を全摘出。術後、食が細くなり、2カ月後に亡くなった。「もっとしっかりと

ケア分野の課題解決をミッションとして2009年、メドレーを起業。現場の人手不足解決に向け、医療介護の求人サイトを立ち上げた。その後、全国の医療、介護、薬局など約70万事業所のうち、3割の約21万の事業所（2020年11月現在）が利用するまでに成長する。

瀧口と豊田はフェイスブックでつながり、何度も会っては語り合った。瀧口は「患者にダイレクトに届くサービスや医療の質を底上げするサービスをやりたい」と考えていた。「医師の力が必要だ。来てほしい」。瀧口は豊田に共同代表就任を求める。真冬の深夜、豊田の家にタクシーで駆けつけると熱く語りかけた。「豊田が抱く危機感と熱い思いを、立ち上がってしっかりと世の中に伝えるべきだ」「豊田には自分の名前で勝負してほしい」。表舞台に立てという、その言葉が胸に刺さった。2015年2月、代表取締役医師に就任する。豊田が話す。

「自分の手で医療を変えていくという、やるべきことができる環境はベンチャーしかない。メドレーはそれがいちばんやれる場所だと感じた。最後は勢いで決めました」

メドレーに移ったと同時に、自らが企画したオンライン医療事典「MEDLEY（メドレー）」をリリース。ネット上に溢れる医療情報には誤った内容も多い。そこで、「患者が医療リテラシーを高めることができる場」をつくることを目的に医師たちが編集と記事の執筆を担当する。コンセプトは「医療と向き合う力を。」。現在、約800名



左はオンライン医療事典「MEDLEY」のトップ画面。病状から病気を検索できる「症状チェッカー」が売りの。上は2018年4月にメドレーがリリースした、クリニックの機能を搭載するクラウド型電子カルテ「CLINICSカルテ」。

の医師の協力で、1500以上の病気情報のほか、約3万件の医薬品、約17万件の医療機関情報を掲載し、月間数百万人がアクセスする「唯一無二の医療事典」になった。

2015年8月、それまでは離島、僻地に限られていたオンライン診療について、地域の限定が解除される。患者の通院の負担を減らし、継続率を高めることができるような医療提供の新しいスタイルを検討していた豊田らは、この実質的な解禁を受け、システム開発に着手。翌2016年2月に運用を開始したのがクリニックだった。

医師と患者の関係性が変わる

その年の秋、原発事故で避難指示が出された福島県のある病院から導入の打診があった。指示解除で帰還した住民は高齢者が多く、在宅医療が必要だが、医師は3人から1人に減った。そこで看護師がタブレットを持って患者宅を回る形のオンライン診療を行うことになった。

システム導入後、担当医師が発した言葉があった。「オンライン診療のほうが患者さんとじっくり向き合うようになった。病院ではカルテを見たり、聴診器を当てたりといろいろやることがあるけれど、オンラインではフェイス・トゥ・フェイスで相手を見て話さなければならないからでしょう」「患者さんも画面でつながった瞬間、パッと表情が変わり、笑顔になる。病院ではなかったこ

とです」。この言葉こそ、オンライン診療が「医療にもたらす変化」を示唆していると豊田はいう。

「医師は患者さんと向き合う時間のなかで自分は何をすべきかを考え、この患者さんは病気についてきちんと理解しているだろうかと患者のことを深く知ろうとする。一方、患者さんも医師と向き合うなかで主体的に医療に関わろうとする姿勢を持つ。医師の患者さんを思う気持ちと患者さんの医療に対する主体的な関わり方があって初めて、医師と患者の間の信頼関係が生まれます。それにより、医師も患者さんも、医療の目的は病気を治すことであり、そのためには対面だろうと、オンラインだろうと最も効率のよい手段を選べばいいと考えるようになれば、それぞれに負担も減り、無駄な医療もなくなる。オンライン診療は医師と患者さんの関係性が変わる1つのきっかけになる。目指すのは患者主体の医療です」

メドレーがクリニックを導入した医師にその有効性についてアンケートを行ったところ、「患者の利便性」「通院継続率」の向上のほか、約4割が「かかりつけ機能の強化」をあげた。オンライン診療に否定的な日本医師会も、かかりつけ医の定着を推進する。「かかりつけ機能の強化を認める医師が7～8割と増えていけば大きな変化が期待できます」（豊田）。コロナ禍はリモート勤務の普及など、世の中の変化を一気に加速させた。オンライン診療の今後の展開が注目される。（文中敬称略）

中の世界と外の世界を知る 知的体育会系人材こそが “外からの変革”を起こせる

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

医師と患者の関係性は、診察室のなかという、“密室の世界”であり、第三者が入り込むのは難しい領域だ。オンライン診療では、患者が医師の領域である診察室から出ること、密室の関係性が開放される。医師はビデオ通話をしながらフェイス・トゥ・フェイスで患者とより向き合うようになり、患者にも自らの疾患、それを治療する医師と主体的に向き合う姿勢が生まれる。その結果、相互の向き合い方の質が高まる。また、オンラインという選択肢が増えたことで、対面診療もその意義が問い直され、質が向上する。

こうした医師と患者の関係性の変化が、日本の医療における「手段の目的化」の問題を是正し、あるべき姿へと変えるきっかけとなると豊田氏は考える。彼がオンライン診療の向こうに医療変革の可能性を予見するのは、根底に医師としての医療現場での経験があるからだ。

3年半と期間は長くはないが、常に120%の力を出し続けたからこそ、医療が抱える問題の本質を見抜き、その解決の道筋を思い描くことができた。現場での実践を重視し、直接経験を積み上げ、暗

黙知を蓄積していく能力と、本質を直観し、経験を概念化し、形式知に転換していく能力を併せ持った「知的体育会系 (Intellectual Muscle)」のあり方がここにある。

ただ、豊田氏も、もし医療の世界に居続けたら“中からの変革”は難しかっただろう。本人も、「あと5年くらい医療現場にいたら、現実と折り合いをつけ、思考停止していたかもしれない」と語っている。

現場で直観した医療の課題をどう解決するか、コンサルの経験も積みながら悩み苦しみ抜いたからこそ、旧友である瀧口氏との再会という「出会い」を活かすことができた。高校在学中に起業という異質の経験をもつ創業社長である瀧口氏とペアを組んだことにより、創造的な発想を活かす場を得た。豊田氏は、こうしてベンチャーに身を投じてクリニックを立ち上げ、医療のIT化により“外からの変革”を実行しつつある。しかし、ITはあくまで本質にメスを入れる手段として活用しているのだ。

中の世界と外の世界を経験し、「動きながら考え抜く」ことのできる人材が、活力と知力に溢れた知的体育会系としてイノベーションを実現することができる。豊田氏は、社会変革に求められる人材像も自ら示している。

読者の声

前号『Works』162号（2020.10-11）に寄せられた読者の声です。

特集『グループ経営の人事』に関するご意見、ご感想

- 自身が子会社に出向したとき、プロパー社員から「また新しい出向者が来た」と、まるで親会社の手先かのような言われ方をしました。これは、親会社による集中と分散の説明がなかった歴史と、ヒエラルキーが明確だったことが原因ではないでしょうか。グループ経営とは、本来グループ全員が「グループ最適」を目指すべきであるのに、現実には親会社と子会社の対立構造があります。これを打破することが、多くの日本企業にとって必要です（サービス）
- 当社においても子会社が多数あり、上下、強弱の関係性のなか、グループとしてのシナジーを発揮させることが課題です。どのような仕組みを構築すべきか、この状況を打破するヒントを得ました（製造）
- これからは「子会社は親会社を超えてはならぬ」という昭和の人事の発想ではなく、「親会社と子会社で創発し、グループ経営としていかに勝つか」という令和の人事の発想でなければならないと気づきました（サービス）

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のアカデミア：建築の場合は途中経過を具体的な形にできます。それこそが集合知を積み上げる重要なポイントであるならば、人事や教育などでも途中経過を形あるものにする工夫や努力が極めて重要でしょう（コンサルティング）
- 人事、仏に学ぶ：「内臓の動きや血液の流れを自ら制御することは不可能」とありますが、自律神経のバランスを自分の意志でコントロールできないから、座禅などの修行に頼るのではないのでしょうか（コンサルティング）

Next

次号 No.164のテーマは

ジョブ型と大学（仮題）

多くの企業がメンバーシップ型とのハイブリッドという形ではあるが、ゆるやかにジョブ型への人材マネジメントへの移行を模索している。ジョブ型への移行のためには社員それぞれが専門性を持つことが重要となるが、人材を企業に送り出す大学教育は、それに対応する準備ができていないのか。大学教育と人材マネジメント双方の変革は、より優れた人材の育成の両輪として機能し得るのか。専門家や企業への取材、学生への調査から導き出す。

発行は、2021年2月10日（水）です。

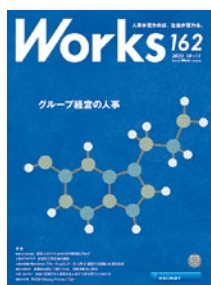
編集後記

特集の取材のなかで、SNSについてはさまざまな意見がありました。SNSによるコミュニケーションを危惧する声もありますが、デジタルコミュニケーションなしのビジネスや日常生活は考えられません。今回、書く力を分解することによって、その課題や構造、学び方が見えてきました。これからの時代は、特集で整理した5つの学びを踏まえ、SNSによるコミュニケーションで試行錯誤を繰り返し、成功体験や失敗体験から多くを学び、コミュニケーション術を身につけるというステップが一般化するのかもしれない。（佐藤）

サイバーエージェントの曾山さんは、ご自身を「多読」とおっしゃいます。その数、多いときで月に20冊！読み方も独特で、まず「眺める」ようにざっと読み、印象に残ったところをTwitterにアップし、いい反応が返ってくると熟読するのだそうです。他者の目や脳をも通じて知識を深めるそのスタイルは、学ぶべきところが多いと思います。そして、私が勧めた『ファン・ゴッホの手紙Ⅰ・Ⅱ』を即購入していただきました。「本との出会いは二度とない」。この言葉も心に残りました。（入倉）

2021年2月発行の次号で「成功の本質」が終了します。丸19年にわたり、ご愛読いただき、ありがとうございます。第一線のインベーターから心躍る話を引き出し、世界有数の経営学者による瞠目の総括を聞き、名うての書き手による珠玉の原稿を受け取る。私も「門前の小僧」として、大いに、深く勉強させていただきました。単行本も5冊生まれました。それだけ質の高い内容が織り込まれていることでしょう。野中先生、勝見さん、年内、最後の取材を終えたら、慰労会でもやりましょう。話は尽きなさそうですが。（荻野）

BACK NUMBERS



No.162 2020.10-11
グループ経営の人事



No.160 2020.06-07
不安と働く



No.158 2020.02-03
3つのオーナーシップ



No.156 2019.10-11
人事のAI原則



No.161 2020.08-09
オンライン元年



No.159 2020.04-05
地球視点の働き方改革



No.157 2019.12-2020.01
介護と人事



No.155 2019.08-09
プロの技を次世代につなぐ

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 常務執行役員 CHO〈最高人事責任者〉）

大谷友樹（ヤマトホールディングス 執行役員）

古寺猛生（レスターホールディングス 執行役員 人事部部长）

曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

二宮大祐（イオンディライト 執行役員 グループ人事・総務本部長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏

編集長／佐藤邦彦

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

木原昌子（ハイキックス）、坂本貴志、佐藤裕子、

白谷輝英、瀬戸友子、金井あかり

執筆／勝見 明

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／刑部友康、平山 諭

イラスト／内田文武、信濃八太郎、柳 智之

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256 fax / 03-3575-5229

163 2020.12-2021.01 書く力

第26巻 第5号 通巻163号2020年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体636円

