

識者
解説

コミュニケーション

の多面性を考える



PART 1

大学からの視点

「伝わらない」体験を通じて生じる
「伝えたい」という気持ち



PART 2

企業・組織からの視点

脱・能力主義の立場から見えてくる
コミュニケーションの本質

コミュニケーションは相補的なものであり、関係性はもちろん、場や状況によって変容する。

そのように語る、大学学長と組織開発家のお二人に、
コミュニケーションのもつ多様な側面について語っていただきました。



PART 1

大学からの視点

「伝わらない」体験を通じて生じる 「伝えたい」という気持ち

劇作家・演出家でありながら、全国の教育機関で演劇的手法によるコミュニケーション教育に力を入れてきた平田オリザさん。2021年4月に開学した芸術文化観光専門職大学の初代学長に就任して5年目。改めてコミュニケーション能力とは何かを尋ねました。

全国から集まる学生が寮生活で 直面する関係性のあり方

本学は2021年4月、兵庫県豊岡市という人口7万人台の自治体に誕生した公立大学です。1学年80人の小さな大学ですが、芸術や文化、観光を志す学生が全国（今年度は46都道府県）から集まり、1年生は全員、大学に隣接する学生寮で過ごします。寮は個室ですが、キッチンやシャワーは4人一組で共有。組み合わせとして例えば、北海道・東京・地元出身・留学生といった地域性を考慮することで、それまで均質性の強い社会で培われてきたであろう価値観に揺さぶりをかけるよう

設計しています。最初の授業で投げかける「実家のガスがプロパンだった人？」という質問に、大都市圏出身の学生は「何のことかわからない」という表情をする一方、都市ガスの存在を知らない学生も大勢います。こうして、日本に住む者同士でありながら、異なる文化や生活習慣をもつ他者の存在を認識してもらうのです。

入学者選抜段階で、いわゆるコミュニケーション能力やプレゼンテーション能力を問うこともあり、本学には高校時代、演劇部の部長や生徒会長などとしてリーダーシップを発揮してきた学生が多く集まります。そうした学生が一斉に寮生活を始めるため、4月、5月はマウ



芸術文化観光専門職大学
学長／劇作家・演出家
平田オリザさん

ひらた・おりざ●1962年生まれ。国際基督教大学教養学部卒業。劇団「青年団」主宰。第39回岸田國士戯曲賞ほか受賞多数。演劇活動に加え、多方面で教育活動を展開。ワークショップの方法論に基づく教材が小・中学校の国語教科書に採用される。2021年4月開学の芸術文化観光専門職大学の初代学長に就任。大学のある兵庫県豊岡市に家族と共に移住する。兵庫県公立大学法人副理事長を兼務。

ントの取りあいのような摩擦が生じます。しかし、後述する演劇的手法を取り入れたコミュニケーション教育などを通じて、自己主張だけでは共同生活が成り立たないことや、真のリーダーシップとは、他者や弱い立場の人にも思いを馳せることでもあることに気づきます。

個人のコミュニケーションスキル 以上に問題なのは環境のデザイン

私も担当する1年次必修のオムニバス授業に「コミュニケーション演習」があります。「グループワークなど本学での学びに必要なコミュニケーション能力を演劇などを通じて身につけること」が主眼ですが、重視するのは身体性を伴ったコミュニケーションです。いくらパワーポイントの使い方がうまくても、発せられる言葉が「その人自身からきちんとして出ているか」「自分の身体と地続きになっているか」によって説得力は異なります。

また、「伝わらない」ことのもどかしさを感じてもらうことも重要です。なぜなら、「伝えたい」という気持ちは、「伝わらない」という経験からしか生じないと考えているからです。

具体的には、価値観が異なる相手に、どうすれば自分の言葉が届くのか、あるいは届かないのかをシミュレーションします。例えば、電車の中で知らない人に「旅行ですか」と声をかけるシチュエーション。多くの日本人は普通、電車で他人に話しかけたりしません。では、どうすれば自然な流れで話しかけられるのかを演劇を通じて疑似体験するのです。例えば学生Aが、実生活でサッカー好きならば、話しかけ



芸術文化観光専門職大学（兵庫・公立）

2021年4月開学。芸術文化・観光学部。演劇人をはじめ各分野の実務家教員が在籍。原則全科目を40人以下で行う少人数教育と全授業の3分の1にあたる800時間の実習を実現。自らコミュニケーション教育を牽引する平田学長は「1、2期生の就職状況はほぼ満点。1学年80人の地方の大学が日本全体を変えられるとは思わないが、小さな成功例を積み重ねていくことでしか社会は変わらないのも事実」と語る。

られる対象の学生Bにサッカー雑誌を持たせてみる。すると「サッカー好きなんですか」という言葉をきっかけに、「ええ、まあ」「どうですか今の日本代表は」「どうでしょう、がんばってほしいけど…」と会話が続き、「旅行ですか」という台詞が出てくることを体験的に理解するわけです。

ここで強調したいのは、私たちは、コミュニケーションを個人の能力の問題というよりは、コミュニケーションを行う環境のデザインの問題として捉えていることです。多くの日本人は、電車で他人に話しかけないとはいえ、絶対に話さないわけではありません。相手が何か落としたら拾ってあげるし、その際無言ということはありません。そこで、どういう環境であれば話しやすくなるのか考えを深めるわけです。これを私たちは「コミュニケーションデザイン」と呼んでいますが、この考え方は、どんな組織でも応用が効きます。例えば病院。医師自身の言

葉遣いや説明の仕方はもちろん大事ですが、同じくらい大切なのは、患者さんが医師に質問しやすい椅子の配置になっているかどうかなど。壁の色や天井の高さはどうか。受付から診察室までの道のりが患者さんを必要以上に緊張させていないか。これらはみんなデザインの問題です。

あるいは会社の会議。意見を言いやすい環境は人によって異なります。普段は他人の視線が気になるけれど、一対一になると饒舌になる若者は多いし、食事を共にするなどリラックスした場であれば本音で話せる人もいでしょう。だとしたら、通常の会議に加え、例えば中間管理職を省いた取締役と新入社員だけの会議や小人数のミーティングを開くとか、社外でのざっくばらんな懇親会を開催することも有効かもしれません。

学生寮を4人一組のユニット制にしているのも、多様性を衝突させるための一種のコミュニケーションデザインにほかなりません。また、本学の授業は1コマ120分に設定していますが、それもコミュニケーションデザインの一環です。というのも、120分という時間は、教員が一方的に話し続けるには長すぎます。すると必然的に、グループディスカッションやロールプレイなどを取り入れざるを得なくなる。アクティブラーニングを促すための制度設計でもあるわけです。

安全な環境下で行う 「伝わらない」という疑似体験

私自身は、今の若者のコミュニケーション能力が、私たち世代より劣っているとは考えていません。ノリやリズム感もよく、友人とは四六時中話しているし、SNSを通じて世界中と繋がっていてもいます。ただ、今の社会は、コミュニケーションがいない方、いない方へと進んでいるのも事実です。少子化や核家族化の影響で、日常的に語らう相手は限られますし、コンビニでも無言で精算できてしまう便利な世の中です。SNSにしても結局は自分と同じ意見や志向の人が集まりやすくなっています。学校で、探究やディスカッションの授業が増えているとはいえ、地方では、クラス替えのない20人1学級のまま小学校の6年間を過ごすことも普通で、無理に口に出さずとも、察しあえるコミュニティで育つことになるわけです。

そうしたなかで大学に入学し、いきなり「コミュニケーション能力がないと就職できませんよ」と言われ、戸惑いながらも就職すると、確かに、やれ異文化コミュニケーションだ、グローバルスタンダードだと追い立てられる。社会が求めるコミュニケーション能力が、どんどん高まっているのです。

豊岡市では本学もお手伝いして31すべて

個人ではなくデザインの問題として コミュニケーションを捉え直す



の小・中学校に演劇的手法を使ったコミュニケーション教育を導入していますが、豊岡の子どもたちが豊岡で一生仲良く暮らすのであれば、そうした教育は必要ないかもしれません。けれど、そうはいきません。高校、大学、社会と世界が広がるにつれ、好むと好まざるとにかかわらず他者と出会わざるを得なくなるから。その時に困らないよう、義務教育段階から最低限のコミュニケーション能力を育むことは絶対必要だと思います。

一番いいのは実体験です。近年は小・中学校でも校外に出て、親や先生以外の大人（他者）と接する機会が増えていますが、先生方の労力やセキュリティの問題は無視できません。思わぬハラスメントに発展し、児童・生徒が心に傷を負うこともあるでしょう。そうしたリスクを避けようとするとは今度は、「わかりあおう」「察しあおう」といった温室のようなコミュニケーション教育になりかねません。

その点、演劇的手法の強みは、安心安全を確保しながら、フィクションの力を借りて、「伝わらない」「わかりあえない」という疑似体験を積み重ね、どうしたら少しでも通じあうことがで

きるか練習できることです。

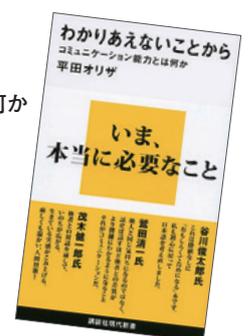
では、高等教育機関でコミュニケーション教育が必要なのはなぜか。

繰り返しますが、今の学生は、ある種のコミュニケーション能力はあるとはいえ、似通った価値観のなかで発揮していることが多いわけです。そうした能力を、コンテキスト（文脈）のズレが生じやすいどのような場面でも、例えば外国の方とでも、年上の上司とでも、ジェンダーを超えてでも使えるようにするのが、高等教育機関におけるコミュニケーション教育の役割だと私は考えています。

異文化との衝突といった均質性を打ち破る体験。演劇的手法による伝わらないという疑似体験。そしてコミュニケーションを個人の問題ではなく、デザインの問題として捉え直す視点。こうした学びこそ、就職活動などで測られがちな表層的なコミュニケーションスキルではなく、社会で真に必要とされる、他者理解を基盤としたコミュニケーションの力を育むことになるはず。それは、分断が進む現代社会において、異なる価値観や文化的な背景をもつ人たちと、完全にはわかりあえないかもしれないけれど、それでも、少しでも共有できる部分を見つけ、共存しようと努めるための、とても大切な力だと考えています。

わかりあえないことから ——コミュニケーション能力とは何か 講談社現代新書

「わかりあう」ことに重点が置かれていた出版当時（2012年）の日本のコミュニケーション教育を疑問視し、コミュニケーション能力とは何かを論じたベストセラー。



PART 2

脱・能力主義の立場から見えてくる コミュニケーションの本質

企業・組織からの視点

個人能力開発に拘泥する人材開発業界に疑問が生じ、「組織開発家」として独立。「脱・能力主義」を掲げた著書が反響を呼ぶ勅使川原さんに、「コミュカ」という曖昧な言葉の危険性や、コミュニケーションの本質について伺いました。

組織を動かすのは個人の「能力」 ではなく「持ち味」の組み合わせ

教育現場や就活市場に次々と現れては消える「コミュカ」「人間力」「生きる力」といった「〇〇力」。最近では「やり抜く力」「リーダーシップ」「起業家精神」など、ただでさえ何を指しているのかわからない言葉が、ますます曖昧さを増しているように感じます。学校でも企業でも、そうした非認知能力が必要だと断定され、「終わりなき自己成長」のプレッシャーに追い立てられ、疲れ切っている多くの人々の姿が目に見えます。

私が「〇〇力」という言葉に懐疑的なのは、曖昧な言葉であるにもかかわらず、それを一元的な正しさとして、**社会の空気が支配されている構造です。多様であるはずの人間に対して、ある特定の能力をもつことが正しく、他人から「こうあるべき」と求められることに違和**

感しかありません。

中小企業などで組織開発のコンサルティングをしている私の元には、経営者からよく、「あの社員の能力が低い」「もっと主体性があれば」といった、従業員の能力を嘆く相談が寄せられます。しかし、私の経験上、**組織がうまく回っていない原因の多くは、個人の能力の**

組織開発家
勅使川原真衣さん

てしがわら・まい●1982年生まれ。東京大学大学院教育学研究科修士課程修了。ボストンコンサルティンググループ、ハイグループなど外資コンサルティングファーム勤務を経て、2017年に独立。企業をはじめ病院、学校などの組織開発を支援。2児の母。2020年から乳がん闘病中。2022年以降、「脱・能力主義」をテーマとした著書を立て続けに上梓。



問題ではなく、組織の構造や人材の活かし方にあることがほとんどです。実際、メンバーの組み合わせを変えるだけで、停滞していたプロジェクトが活発に動き出したり、目立たなかった社員が活躍したりするケースを何度も目にしてきました。ある職場では「使えない」と決めつけられた人物が、別の職場では「優秀」と評価されることも、よくある話です。

能力は、人と人との組み合わせ（関係性）や、環境次第で変わるもの。ある瞬間の状態をスナップショットのように切り取って、「あいつは能力が低い」と断定するのは、揺れ動いて

いる人間に対して不自然なことをしているように思えます。そのため、前記のような相談をもちかけてくる経営者には、問題を個人の能力のせいとせず、今いる人材、それも、さまざまに「持ち味」をもった従業員を、どう効果的に組み合わせるかを一緒に考えましょうと伝えるようにしています。

コミュニケーションのスタイルは人それぞれ。そこに優劣はない

こうした考え方は自動車の「機能」に例えるとうわかりやすいと思います（図表参照）。「リー

図表 組織の機能を車に例えると？

機能	車のパーツ	ディスカッション中の言動
駆動系	アクセル	明確な意図のもとに推進に努めた
	イグニッションキー	冒頭のみ議論を推進した
制御系	ブレーキ	明確な意図のもとに議論を制止させた
	エンジンブレーキ	同意しかねる点があり、徐々に議論を制止するよう介入した
	クラクション	完全に制止させたわけではないが、議論の行方に警鐘は鳴らした
情報系	ナビゲーション	議論のゴールまでの道程を示し、横道に逸れないよう指示した
	メーター	客観的データを議論の材料として示した
	オーディオ	役に立つかどうかではなく言いたいことを言った
調和系	ボディ	主張しないが、議論の場にいる
	オイル	円滑な進行のため周囲を気遣った
	タイヤ	円滑な進行のため空気を読み、議論の流れに従っていた
	エアコン	場が心地よいものになるよう動いた

※「能力」の生きづらさをほぐす（勅使川原真衣著）より

ダーシップ」や「主体性」といった、今の社会で特に求められがちな要素はおそらく、車でいうアクセルのような機能を指しているのだと思います。確かに、組織の推進力を生み出す重要な機能です。しかし、アクセルだけで車を安全に運転することはできません。当然、危機を察知し事故を未然に防ぐブレーキが必要ですし、指示した方向に確実に曲がるタイヤも不可欠です。

ポイントは、これら車の機能同士に優劣はないこと。「アクセルだからすごい」「ブレーキではダメだ」とはならないはずです。それと同じで、個人にも良し悪しはありません。あるのは、「持ち味」とも言うべき、発揮しやすい特性の違いだけです。

コミュニケーションのスタイルも人それぞれです。高校生にとっての「コミュニケーション力」とは、理路整然と自分の考えを言語化し、能動的に発信するといったイメージが強いでしょうし、企業でも、そうしたコミュニケーションのスタイルが求められがちです。自動車であれば駆動系。なるほど、目立つし、組織をリードしている感じが出ます。

しかし、そういう人たちだけでは社会は成り立ちません。普段は大人しいけれど、いざというときに警鐘を鳴らすクラクションのようなタイプも必要ですし、「ところで、こっこの課題につ

いては議論していなかったよね」と方向を微調整するウインカーのような役割も大切です。意見が対立したときに間を取り持ち、周囲に気を配るオイルのような役割も欠かせません。

目立たないけれど、組織の中で重要な役割を担ってくれている人の存在を可視化することが組織開発の入り口。それによって、不必要な人などいないことに気づいてもらうのです。

コミュニケーションの本質は相互変容をもたらすこと

そうした前提に立ったうえで、「コミュニケーションとは何か」と問われれば、相互変容をもたらすものだと私なら答えます。言葉を尽くし合い、互いの発言や質問によって、相手も自分自身も揺さぶられ、変わっていく。これがコミュニケーションの本質ではないでしょうか。もちろん、家族との日常会話や友達との雑談まで、いちいち変容を期待するものではありませんが、でも考えてみれば雑談にしても、相手の何気ないひと言に対して、「ウケる」「面白い」と感じることも、一種の変容と言えるかもしれません。

コミュニケーションは目の前の人と一対一でするものとも限りません。例えば、私はここ数年、多くの著書を世に出していますが、執筆しながら「この考え方で大丈夫だろうか」と常

問うべきは個人の「能力」ではなく「持ち味」の活かし方

に脳内で自分と対話しながら書き進めています。また、出版後も内容について読者に揉んでほしいと思い、多い時には週に1回ほどトークイベントを開催し、いただいた質問はすべて次の執筆に活かしています。読者に何かしらの影響を与えていると同時に、私自身も変わっていく。まさに相互変容です。

対談にしても、インタビュー取材にしても、相手の発言や質問次第で、場が大きく変化していくことも実感しています。予定調和的な流れでは、その場はスムーズに進行しますが、それだけでは発展が見込めません。めんどくさいこと、わかりにくいものから逃げずに向かっていくことも、相互変容のカギになると感じています。

星だけではなく星座として見る。 組み合わせ次第で見え方は変わる

生徒間のコミュニケーションの齟齬が原因で、クラスの行事やグループワークがうまくいかないときは、冒頭で述べたように、個々の生徒のコミュニケーションスキルの問題として片付けず、頻繁にグループ分けを行うなど組み合わせを工夫してみてもいいのでしょうか。意図的に、異学年や外部の人との交流の機会を設けることもよいかもしれません。多様な人を相手にコミュニケーションすることで、「自分はコミュ力がないから」と自信なさげにしていた生徒が、「こういうタイプが相手だと喋れなくなってしまうな」とか、「あの人のようにうなずきな



「から聞いてくれると話しやすいな」など、自分ならではのコミュニケーションのスタイルに気づいていけると思うのです。うまくコミュニケーションがとれなかったとしても、「たまたま相性が悪かっただけ」と精神的にラクになるかもしれません。結局のところ、コミュニケーションとは双方向的かつ、その場で即興的につくられるものなので、本人だけではどうにもならないし、ましてや個人の能力の問題として片付けることはできないと思います。

ある小学校の先生が、「僕は星を見ないで、星座を見るようにしている」と話していました。生徒個々の能力だけで評価せず、また、切り取られた一瞬だけで判断せず、関係性によって大きく揺れ動く様子まで俯瞰して捉えているのだと感じ、心を打たれました。

生徒同士の話し合いで分断が生じている場合でも、その状態をマイナスとせず、相互

変容の過程として捉えてみる。反対に、話し合いが盛り上がっていた場合は、「今は盛り上がっているけれど、見過ごしている点がないか少しだけ考えてみようか」などと投げかけるのもいいかもしれません。空気を壊さないよう、意見を押し殺している生徒がいるかもしれませんから。

生徒だけではなく、先生にも多様なコミュニケーションのスタイルがあると思います。教師だからといって全員が言語優位とは限らず、書きながら考えをまとめるほうが得意な先生もいるでしょう。そのため、例えば、職員会議の前日にアジェンダを出し、前もって考える時間を設けたり、会議の場で結論を出さず、意見書の形で後日の反応を待つようにしたり。それぞれの「持ち味」を活かせるコミュニケーションの形ができたとき、生徒にもきつといい影響があるはずです。



「能力」の 生きづらさをほぐす

どく社

移ろいがちな他人の評価が、生きづらさを生み出す「能力」社会。そのカラクリを教育社会学と組織開発の視点から解きほぐす。著者第一作目にして話題の書。



「働く」を問い直す 誰も取り残さない組織開発

日経BP

若手、管理職、人事担当者、経営者。それぞれの立場で頑張っているのに、なぜかギスギスしてしまう職場を念頭に、誰も取り残さない組織開発は可能かを考える。