

Communicating with Intelligence 読書メモ

パート1：インテリジェンス・コミュニケーションの基礎

(1) 概論

- 読者を考え、読者の立場で考える（読み手によって同じ単語でも違う意味に取られる可能性がある/読む相手によって体裁や内容を変える）。
- 肝心なことは一番最初に述べるようにする（BLUF:Bottom Line Up Front）。
- 分析官の仕事（ミッション）は次の3つ。これを常に意識すること。
 - ①今後起こり得ることの評価
 - ②自国とは異なる文化や問題に関する解釈
 - ③意思決定者のサポート（質問に対する答えを提供する/政策立案者が問題を理解し、新しい情報に対処できるようにする/必要に応じて警告を発する）
- 一般的なレポート執筆とは異なる点（エッセンス）は次の4つ。
 - ①未来に焦点を当てる（「何が事実か」ではなく「事実が何を意味するか」）
 - ②現実の問題に直面しているジェネラリストが読者である（わかりやすく、簡潔に、焦点を絞って書くべし）
 - ③対象に関する意味のある特徴を提示する行為である（事実を何でもかんでも書くのではなく、出来事を整理して考へるのに役立つ情報を抜き出して整理し、状況の評価を行う）
 - ④結論から始まり、その意味を探求するものである（「今の状況はこうだ→こういう力が作用することになる→それはこのようなことを意味する」という流れ）
- 分析レポートを書くプロセスは次の通り。
 - ①インテリジェンスの「トピック(topic)」と「イシュー(issue)」を区別する
「トピック」はざっくりした話題(例：中露関係)。「イシュー」はトピックを深堀りして焦点を絞り、新たな視点を生み出すもの（例：中国がロシアとの経済関係を拡大することで欧米の対中投資家に与える影響）。「イシュー」は変化や動き、活動といったイメージを持つフレーズが該当する。
 - ②取り組むべき質問を特定する
政策立案者の立場になって「この問題に関して私は何を知りたいのか、あるいは知る必要があるのか」と自問する。こうすることで、無駄な調査を減らしたり、レポートの質を高めることができる。質問リストができるとどのような情

報が必要なのが分かるので、効率的に作業ができる。レポートを書き進めるうちに新たな問い合わせが生まれることもある。質問は次の3つの目標を念頭におく。

- ・受け取る側を想定する
- ・政策との関係性を意識する
- ・「起こったこと」以外のことも意識する

③重要なポイントを2、3個決める

一番大事なステップ。

- (1)調査結果を咀嚼
- (2)既に知られていることを特定
- (3)読み手に印象付けたいポイント2、3個を箇条書きか短文でまとめる

ポイントを絞れないならそれは分析不足。知っていることが特定されてはじめてそれが何を意味するかを考える（単なる事象の羅列を超える）ことができる。この時点で、ステップ2で設定した問い合わせへの答えを考える。

【一般的な問い合わせの例】

- ・何が新しいのか、今までと何が違うのか
- ・なぜそのようなことが起きているのか
- ・主体の目標や関心事項は何か
- ・成功や失敗に影響を与える要因、主体がそれを認識しているか
- ・成功の見通し、自国や関係国に与える影響

④レポートを下書きする

政策立案者が知りたいこと、知るべきことをセクションごとに整理する。

- インテリジェンスの仕事は「何が起きているのか/起ころうとしているのか」を意思決定者に伝えることであって、「今後何をすべきか」を指示してはいけない。

(2) インテリジェンス・ライティングにおける論証(arguments)の活用

- 論証：ある問題に対して自分の立場を取り、証拠によって裏付けられた説得力のある説明を述べること。
- インテリジェンスレポートは「確かな真実」ではなく「可能性の高い真実」を提示するものであるため、どのような主張にも反論の余地がある。よって、競合する視点に対して譲歩し反論できるように、複数の思考法を用いて準備しておくことで、自分の主張と信頼性を高めることができる。あるレポートの内容全てが自分の主張であることもあるし、全体の論証の中でいくつか主張を述べることもある。
- 主題(Thesis Statement)の作成例

「情報収集」→「戦時下における情報収集」→「戦時下における情報収集は同盟国間の連携不足により難航する」（主題には主語だけではなく述語も含まれる。）

良い主題は主張を導くキーワードやshouldやmustなどの主張の言葉を用いる。

- 説得力を持たせるためによく使われる思考法

①一般化(Specific-to-General)

具体例から一般的な結論を導き出す方法。最も一般的な思考方法であるが、具体例のサンプル数が少なかつたり特殊な場面であつたりする場合、不適切な結論に繋がってしまうので要注意。

例：マーガレット、メアリー、ホリーの3人は全員楽器を演奏する。また、3人とも数学が得意である。よって、楽器ができる人は数学も得意であるといえる。

②具体化(General-to-Specific)

まず結論を提示し、その後に具体的な証拠を提示する方法。

例：ホリーは選挙に勝つだろう。なぜなら、複数の世論調査や街頭調査によると、ホリーが優勢であるからだ。

③分類(Division/Classification)

思考を整理する方法の一つ。物事を構成する要素に着目してカテゴリ化する。

例：りんごの山を赤/緑/黄色に分ける（色による分類）。あるいは、甘い/酸っぱいに分ける（味覚による分類）

④比較(Comparison/Contrast)

比較の根拠を確立し、具体的な比較のポイントを選び、そのポイントが目的に合っていることを確認し、読み手に比較のポイントが何であるかを示す。

例：テログループAとテログループBを比較する

比較の根拠は、目標や設立理念が似ているため。比較のポイントは、イデオロギー、手段、構成など。AとBは中東の異なる国から生じたものであるが、どちらも世界征服を目的とした過激組織である。

類似(Analogy)：比較の一形態であり、2つの概念や現象がある類似点を有しているなら、他の点でも似ていると考える方法。

⑤因果(Cause/Effect)

仮説に基づいて原因と結果を特定し、事象がどのように影響しあっているのかを考える方法。発見した因果関係はあくまで推測や仮説であることに注意する。

直接的原因(Direct Cause)：それなしには事象を発生させることができない原因のこと。

間接的原因(Indirect Cause)：事象を発生させ得るものとして考えられる原因のこと（例：都市部で発生する暴動の間接的原因として、地元企業の閉鎖、長期失業、住宅問題、組織的な政治的扇動などが考えられる）。間接的原因は主張の一部となる。読み手からは同意を得られないことがあるため、主張を裏付ける証拠を用意しておく。

原因の切り分け：因果と比較を組み合わせる方法。重要な差異を見つけるために使われる（例：よく似た2つの市街戦はなぜ異なる結果に終わったのか）。

⑥帰納法(Induction)

一般化に基づく推論方法。具体的な事象に基づいて結論を導き出す。レポートに記述する際は、結論と結論に至るまでの推論は明確に区別し、まず結論から述べること。「航空機Aは空対地作戦に特化したミサイルを積んでいるので、主な目的は地上部隊の近接航空支援である」は帰納法による説明。

(例)

観測された事象：ジョンの死体は寝室で発見され、深夜12時～2時の間に射殺された。寝室に残された拳銃にはジョンの同僚ジミーの指紋が残されていた。事件当日深夜12時30分頃、ジミーがジョンの家に入るのを隣人が目撃している。ジミーが死亡した日の朝、オフィスでジョンとジミーは言い争いをしていた。

結論：ジミーがジョンを殺害した。

書き方：ジミーがジョンを殺害した。その根拠は以下の通り……

⑦演繹法(Deduction)

個別の事象のサンプルと、その事象に関する事実から結論を導く方法。事象と事実が真であれば、結論も必ず真となる。「航空機Aの役割は近接航空支援であるので、ある特定のタイプの装備を備えているはずだ」は演繹法による説明。

(例)

事象：西の空が曇っている

事実：西の空が曇っていると、数時間後に雨が降る

結論：今から数時間後に雨が降る

● 論証の評価

以下のような評価がなされていないかを検討する。

- ・ 短絡的な一般化（主語が大きすぎないか、偏見に基づく推論ではないか）
- ・ 過度な単純化（極端な立場を強要していないか）
- ・ 因果の誤り（車のタイヤがパンクしたのは、ゴミ収集車が落としたガラス片の上を走ったから←他の原因によるものかもしれない）

- ・感情的な表現（感情に訴えかけるような表現は本質的な問題を覆い隠す）
- ・統計の嘘（データを恣意的に使っていないか、信頼性はあるか）

(3) インテリジェンスレポートを読む

- ・ 良いレポートを書くためには、先人のレポートをたくさん読むべし。他の人の文章を注意深く読み、評価することで、自分の文章を改善することができる。
- ・ 分析レポートには「基礎(Basic)」「現況(Current)」「推定(Estimative)」の3種類がある。また、さらなる分類として「記述的(Descriptive)」「説明的(Explanatory)」「評価的(Evaluative)」がある。記述的なものは、サイズ、形状、構成、色など五感で認識できる説明で情報を表現する。説明的なものは、何がどのように機能し、なぜそれがそのように動作するのか、なぜ何かが起こったのかを説明する。評価的なものは、将来を見据え、予測を行い、その影響を示唆する。
- ・ レポートに単一のフォーマットはない（見る相手によって変える）が、通常以下のような構成となる。

導入：BLUF（一番伝えたいこと）から始まる。また、レポートの目的も含まれる。分量は全体の10%以下。

メイン：判読分析の中身が述べられる。情報源を明確にし、分析結果（分析官の意見や判断）と区別できるようにする。分析内容を述べる場合は根拠を示す。

結論：要約と将来の見通しが示される。結論はBLUFの内容と一致する。必要に応じて、付録に図表や分析手法の詳細等をまとめる。

図をうまく使うことで読み手の注意を引いたり理解を助けたりする。

パート2：インテリジェンス・ライティング

(4) インテリジェンス・ライティングのツールキット

- 全てのライティングの基本原則は次の3つ。

- ①明確さ：読み手に理解してもらう

自分にとっては明らかなことでも相手は違うかもしれない。誰か他の人に読んでもらうか、少し時間を置いて読み返してみる。複雑な言い回しは避ける。声に出して読んでみる。

- ②簡潔さ：言うべきことを短い言葉でまとめて、余分なことは書かない

端折るのではなく、必要なことを必要な言葉だけで表現する。よく推敲する。声に出して読んでみたとき、文の途中で息継ぎが入るようならその文は長すぎる（一般的に25words以上）。

- ③正確さ：複数のソースを参照し、内容の正しさを確認する。分からないことは分からないと言う。また、文法の誤りや誤字脱字などにも注意する

- 基本原則のほかに考慮すべきことは次の3つ。

- ①適切性：読み手のニーズに合っているか

- ②完全性：伝えるべきことを漏らさず伝えているか

- ③一貫性：一貫して中心のテーマに焦点を当てているか

- 「強い動詞」を使うように心がけるとともに前置詞句を減らす（あまりやりすぎると漫画みたいなイメージになるのでほどほどに）。

強い動詞とは、1語で具体的な動きの情報を提供できる動詞のこと。弱い動詞は、その動詞自体にはあまり情報を持たないので、動きに関する具体的な情報を付け加える必要がある。

弱い動詞の例：address, explore, review, show, examine, cover, discover, identify, look at, demonstrate, discuss, investigate

強い動詞の例：compare, contrast, assess, measure, evaluate

“to be”は弱い動詞の最たるもの。存在の状態を描写しているにすぎないし、受け身の文になってしまふので文が冗長になりがち。

前置詞句も冗長の元。例：“The chief of one of the tribes involved in the resistance movement in Afghanistan” (14words) → “A tribal chief in the Afghan resistance movement” (8words)

(5) プレライティング

- プレライティングで行う作業
 - ①書きたいトピックを正確に特定する
 - ②トピックを絞り込んで主題に焦点を合わせる
 - ③プロダクトの形式を決める
 - ④締切とページ数と決める
 - ⑤締切から逆算して、いつまでに何をやるか決める
 - ⑥読者を想定する
 - ⑦辞書や類語辞典、公用文の書き方の資料などを用意する
 - ⑧関連資料を検索し、それが終わったらもう一度徹底的に検索する
- 最初のドラフトを書き始める前に、プレライティングツールを1つ以上使用する。
 - ①ブレインストーミング：アイデアを生み出す
 - ②フリーライティング：10分間止まることなくなるべく速くキーワードを書き出す
(ウォーミングアップが目的なので多少スペルが間違っていても気にしない)
 - ③アウトライン：単語・フレーズ・文を使ってアウトライン（概要）を書く
 - ④マインドマップ：「創造的な右脳」を働かせて、より多くのアイデアを生み出す

(6) 最初のドラフトを書く

- 全てのプロセスにおいて読み手を意識する。
 - 一番大事なことを初めに書くこと（BLUF）を忘れずに。バックグラウンドや経緯を説明する場合は必要最低限にとどめる。箇条書きや短い文にまとめるとよい。
 - ドラフトの作成に使う時間を決めておく（実現可能な期間で）。とにかくまずは何か書く（順番は気にせず書けるところから書く）。書きながら修正しない。また、自分が集中できる環境で作業する。
 - 時系列、地理関係、重要度、論理関係 ((2)項の「説得力を持たせるためによく使われる思考法」を参照) に沿ってドラフトを整理する。
 - アウトラインやマインドマップからドラフトに書く文章やパラグラフを作成する。文章を書くときは「強い動詞」を使用し、前置詞をできるだけ少なくする。
 - 各段落の最初の文をトピックセンテンスにして、段落全体の意味を表現する。トピックの間には接続表現を使って読みやすくする。
 - 接続表現の例
- 論理関係：on the other hand, however

時間的関係 : as a result, in the end

空間的関係 : to the rear, on the top of

項目追加 : first, second, next, then, furthermore, moreover, in addition

例示 : for instance, for example, that is, namely, specifically, in particular

原因・結果 : consequently, as a result, hence, accordingly, thus, so, therefore

結論・要約 : in conclusion, finally, in short, to sum up, all in all, clearly

言い直し : that is, in other words, in simpler terms, to put it differently

対照 : but, however, yet, nevertheless, on the contrary, on the other hand

讓歩 : certainly, of course, granted, it is true, to be sure

逆説 : nonetheless, all the same, even though, still, nevertheless

頻度 : frequently, hourly, often, occasionally, now and then, again and again

定時 : then, at the time, in those days, last Sunday, three days ago

期間 : during, briefly, for a long time, minute by minute

開始 : at first, in the beginning, before then, in the preceding months

終了 : eventually, finally, at last, in the end, subsequently, later, afterwards

近接 : close to, near, nest alongside, adjacent to, facing, here

遠隔 : in the distance, beyond, away, far, on the far side, there

方向 : up, down, forward, sideways, along, across, right, at an angle, inside

- 最初に本体（分析の中身）を書いてから結論や見通しを書く。そして、一番伝えたいことを一番最初に持ってくる。
- 意味のある見出し・小見出しを使用し、人目を引くタイトルを作成し、図を効果的に使い、適切な目次を作成する。つまり、レポートを「ドレスアップ」する。
- 地図を用いる際は、文中で触れている地名が地図に反映されていることを確認する。

(7) 結論の下書き

- インテリジェンスライティングにおける結論の目的は、書き手が一番伝えたいことを読み手に持ち帰ってもらうこと。
- 良い結論は、唯一無二で、示唆に富み、レポートの長さや中身に応じた分量で、プロダクト全体の内容や雰囲気と一致している。
- 結論を書く際は、コピペ、複数のことを述べる、新情報の追加、読者の感情への忖度、唐突な結論、曖昧な結論、趣旨から外れる、単なる文献の引用などは避けるべき。BLUFと結論は時間を置いて書いた方が書きやすい（記憶が鮮明なうちに書い

てしまうと、お互に頭の中にこびりついており、どうしても似た文になってしまふので）。

- BLUFを書くときは専門用語を避けてわかりやすい表現にすべきだが、一番最初の下書きの時点ではまず自分の書きやすいように書くのがよい。BLUFの下書きは、結論をまとめるときに使える可能性がある。
- 結論を出すためのステップ（あくまで1つの方法）
 - ①長さを決める
 - ②レポートの中で使われている固有名詞や特有の出来事、登場人物を挙げる
 - ③②の内容を振り返りながら、それらがどのように結びついていくのか考える
 - ④下書きを作る
 - ⑤論理的な流れになるように接続表現などを使って文をまとめる
 - ⑥BLUFやレポート全体との一貫性をチェックする

(8) 最初のドラフトの先へ

- インテリジェンスライティングは、記述し、説明し、推定するもの ((3)項参照)。
「分析的なレポート」であるためには、次の要素が欠かせない。
 - ①分析に欠かせない事実を見極める
 - ②結論に焦点を当てる
 - ③想定される読み手に合わせて作成する
 - ④一番大事な主張に集中する
 - ⑤政策を指示しない
- レポートを確認するプロセス
 - ①発見(discovery)
 - ・テーマについて他の人と対話したり、自分でじっくり考えたり、質問を考えたりする。
 - ・少し時間を置いてから見直しをする。
 - ・他の人が書いたものを指摘するときは、まず良い点を挙げる。
 - ・他の人に確認を頼まれたときには、校正をしてほしいのか、中身についても確認してほしいのかを明確にする。
 - ・確認をするとき、最初の1回目はまず何も印をつけず最初から最後まで読むことに集中する（文章全体を見渡す）。時間を置いてから再度読み、文法的な正しさや表現の明確さ、簡潔さ、全体の一貫性をより深く見る。
 - ②判断(judgment)

- ・キリのいいときに今まで書いた部分を振り返って確認する。
- ・多くの場合、つぎはぎ状態で直すよりも、一から書き直す方が早くて良いものができる。

③行動(action and motion)

- ・内容について疑問点があれば質問する。
- ・追加分析が必要か、このまま進めて良いかを決める。
- 確認には、時間、経験、期待度、姿勢など多くの制約が影響する。

時間：レポートを書き始めるときに全体のスケジュールを決めておく。余裕を持って作業をすれば、後で書き直しが生じても対応できる。

経験：知らない分野であれば困難に感じるのは当然だが、そうだとしても、表現の明確さや簡潔さ、論理構造、文法の誤りを指摘することは可能。

期待度：単に文法や誤字脱字の確認をしてほしいのか、コンテンツの内容まで確認してほしいのかをはっきりさせるべし。「全部見て」は適当な確認しかされずに終わる可能性大。

姿勢：気持ちや環境を整える。他の人が書いた文章が自分とは異なる思想で乗り気になれなくても、文法や構造の誤りを指摘することはできる。

- 確認のスタイル

①全体

明確さ、構造の整理のための確認に適したスタイル。文章全体の雰囲気を見る。

②トップダウン

演繹的なアプローチ。裏付けとなる証拠のあるトピックセンテンスを探すときに有用。

③ボトムアップ

帰納的なアプローチ。文法の誤りや誤字脱字を探すときに有用。

- 確認ガイドライン

- メインテーマが1つに絞られているか
- 焦点は冒頭に明示されているか
- 要約にはメインの評価が含まれているか
- メインの評価は読み手の注意を引くように書かれているか
- 意義が明確に述べられているか
- 含まれる全ての情報が焦点に直接関連しているか
- 興味深いあるいはユニークな情報であっても、焦点と関係ないものはないか
- 似たような情報は同じところにまとめてあるか

- 繰り返し、または矛盾する情報はないか
- 全ての評価が証拠によって裏付けられているか
- 評価漏れなどがないか
- 文章はわかりやすく、簡潔に、正確になっているか
- 終わり方が唐突ではないか

(9) 校正

- 最初のドラフトを書き終えたら、できるだけ長い間寝かせてから再度客観的に読み直してみる。また、他の人にもコメントしてもらう。
- なるべく短い単語や能動態を使用する。ただし受動態は、目的語にあたる物を強調するときや、主語が不明かつ重要でない場合には許容される。単語やフレーズが読者に誤解を与えるものではないか確認する。評価の確信があるかないかは正直にそのまま書く。
- 冗長な表現や否定の表現は避ける。意味がはっきり伝わる書き方をする。
- 以下の「3つのR」を使って文章の内容を確認する。

再読(reread)：客観的な目線で読んで、的外れな資料を使ってないか、曖昧または抽象的な文章ではないかを確認する

再構想(reenvision)：自分が伝えたかったことを思い起こし、必要な資料を集め、rereadで見つかった問題の解決策を考える

書き換え(rewrite)：解決策に基づいて修正する（文章全体を大幅に変更することもある）。全体の明確さや正確さを見直し、誤字脱字を修正する。

- 4つのチェック (Four Sweeps)

明確性：焦点が1つだけか、焦点は政策決定者に関するインテリジェンスクエスチョンか、明確かつ一貫したメッセージを伝えているか、全体の長さは適切か

説得力：中身が分析的か、有用な示唆が含まれるか、情報源は適切な質と量か、トピックセンテンスだけで意味が通じるか、今後の見通しは唐突ではないか

まとめ：フォーマットは適切か、図表の内容が本文と矛盾していないか

文章：明確で簡単な表現か、接続表現が適切に使われているか、各パラグラフにトピックセンテンスが含まれているか、不適切な受動態が使われていないか、

- 主旨や概要が一番初めに書かれていて、読み手がすぐに要点を見つけられることを確認する。
- スペルチェック等を活用する（目視でも確認する）。
- 場合によっては肯定形の文章で締めくくった方が良いときもある。

パート3：インテリジェンス・ブリーフィング

(11) ブリーフィング

- ブリーフィングは、話し言葉と視覚的な媒体を組み合わせて、情報の理解と保持を高める方法である。
- 一般的によく行われるプレゼンテーションの一つには、組織、ミッション、機能に関するブリーフィングがあり、これは聞き手に話し手の仕事を理解してもらうことを目的としている。
- インテリジェンスコミュニティにおいては、特定のテーマや分野を深く掘り下げるために、専門的なブリーフィングを行う。
- ブリーフィングは、要求に対する情報ブリーフィング、来訪者に対する組織・業務紹介などがあり、定期的または必要に応じて隨時行われる。自分の業務紹介は事前に用意しておくと、必要になったときにそのまま使うことができる。

(12) 良いインテリジェンスブリーフィングのためのABC

- 良いブリーフィングの要素
 - A : Accuracy (正確さ) 慎重かつ徹底的に調査と分析を行うべし
 - B : Brevity (簡潔さ) 与えられた時間内でポイントを押さえるべし
 - C : Clarity (明快さ) 平易で短い言葉にすべし
- 良いブリーファーの要素
 - A : Appearance (見た目) : きちんとした格好で第一印象を良くすべし
 - B : Bearing (態度) : 落ち着いた態度で臨むべし
 - C : Cognizance (認識) : ブリーフィングの主題と使用可能な機材を確認すべし
- 可能であれば、ブリーフィングを時間に合わせて調整するのではなく、ブリーフィングに合わせて時間を調整した方が良い。時間を調整することができないのであれば、その中で必ず伝えるべきことを認識し、ポイントを押さえたブリーフィングをする。
- 人前で話すことにストレスや緊張を感じるのは当たり前のこと。緊張を緩和する方法の例として、カフェインを控える、深呼吸をする、事前にブリーフィングする場所に立って感覚を掴む、台本を用意しておく、場面に応じたジェスチャーを行うなどがある。そわそわしたり、やたら動き回るのは悪印象を与えるのでNG。

- ポインタをぐるぐる回しすぎると、聞き手の気が散ってしまうので気を付ける。ポインタは、注意を向けたい事柄に触れる前に一度だけ使用すればよい。
- アイコンタクトをすることで聞き手の注意を引き、双方のコミュニケーションを行うことができる。全体をなんとなく見るのではなく、一人一人を直接見る。

(13) ブリーフィングの整理と作成

- 主題に焦点を合わせ、トピックテーマや割り当てられた時間を正確に理解して簡潔に整理する。
- 聞き手を想定し、作成までの計画（マイルストーン）を立てる。
- 考えを下書きするところから始め、導入、本文、結論を計画する。
- 導入、本文、結論に対してブリーフィング台本を書き、それぞれ深堀りしていく。
導入：挨拶、自己紹介、主題の紹介と重要性、ブリーフィングの構成を述べる（本文を書いた後の方がやりやすい）
本文：全ての主要なポイントを述べる。導入と結論にそれぞれ少なくとも1分ずつかると仮定し、本文に使用できる時間を検討する。聞き手の知識レベルを考慮する。ライティングよりもさらに短くて簡潔な言葉を使う。
結論：聞き手に印象付けたいポイントを簡単に要約して述べる
- 画像や地図を効果的に使用し、ポイントを説明しやすくしたり、強調すべきことをより強調したりする。
- リハーサルと本番の前に丸1日の余裕を設け、最後に修正をしたりもう一度練習できる時間を作る。リハーサルは本番の2倍の時間を見積もっておくのが良い。
- 台本は、講演台がある場合は普通の紙に、なければ手のひらサイズの紙に印刷する。全てのページに見やすい色でページ番号を書いておく。

(14) ブリーフィングの調整

- 緊張していると硬い声になりやすいので、ブリーフィングの前に喉や上半身の筋肉をリラックスさせ、本番前に発声をしておくと良い。また、感情は発声に影響するので、ブリーフィングを楽しむようにすると良い。
- 発音しにくい単語は発音しやすい単語に置き換える。
- 普段よりもはっきりと、抑揚をつけて話すことで、聞き手の注意を引く。

- 発声を良くする方法には、練習（声に出して文章を読む）、批評（自分の声を誰かに聞いてもらったり、録音した声を聞いたりする）、適切なケア（ぬるま湯でうがいをしたりトローチをなめる）がある。
- スクリプトを使用できない（したくない）場合、代わりにメモを用いると良い。メモがあれば、重要な事柄や数字を忘れずに済む。適切なメモの取り方と使い方を練習することで、メモの使い方が上達する。
- メモをリマインダーとして使用する際は、読み上げるのではなくちらっと確認するだけにとどめ、聞き手とのアイコンタクトを行う。
- スライドを作る際は、箇条書きを使いすぎない。デザインテンプレートがあれば使用する。
- 投影したスライドに向かって話しかけない。聞き手の方を向く。

(15) 実践あるのみ！

- ブリーフィング上達のためにはとにかくリハーサルしまくること。それによって自信をつけ、舌を噛みやすい単語を見つけ、ブリーフィングをもっと良いものにすることができる。
- リハーサルをする前には「聞き手より自分の方がよく分かってる」と自分に言い聞かせる。上司は自分のことを信頼して仕事を任せてくれたのだから、自分を信じてくれている上司を信じろ。

パート4：文章作成マニュアル

(16) より読みやすいスタイルのためのガイドライン

【数字の表記】

1. 年齢：数字で表す。

The general is 60 (or 60 years old, but not 60 years of age).

The colonel is in his 60s (no apostrophe).

2. 数字：混乱を避けるため、続けて使用しない。文頭では文字で書く。

NG : In 2013, 3 new terrorist groups were identified.

OK : Three new terrorist groups were identified in 2013.

3. 世紀：9世紀までは文字で、それ以降は数字で表す。

Few historical records exist for the first through the ninth centuries.

Clausewitz lived in the late 18th and early 19th century.

4. 時刻：24時間表記で表す。

Early classes meet from 0730-1000 daily.

5. 数字の組み合わせ：1つでも10以上の数字があれば、全て数字で表す。

The enemy attacked with about 200 men, 12 tanks, and 6 aircraft.

The enemy attacked with one battalion of men and two aircraft.

6. 日付：数字で日、月、4桁の年の順番で表す（ミリタリースタイル）。

Indonesia declared its independence on 17 August 1945.

All signers of the peace accord had left by 7 October (not 07 October).

SFC Hicks received his BA degree in August 2014 (not August, 2014).

7. 小数：数字で表す。1.0未満であれば小数点の前に0を入れる。

The range of that mortar is 6.5 kilometers.

The concrete in that bunker is 0.65 meters thick.

8. 紀元：紀元前（B.C.）であれば前に、紀元（A.D.）であれば後に西暦を表記する。

Japan instituted the Taika Reforms in A.D. 646.

Legend has it that Romulus founded Rome in 753 B.C.

9. 数値の文字化：10以上の数字は文頭を除き数字で表す。10未満の数字は年齢、時間、パーセント以外は文字で表す。

The job took 12 men 30 days.

Forty-three men built the bridge.

10.分数：単独であるとき、文頭にあるとき、of aが続くときは文字で書く。分数が修飾語であるとき、分数と整数が混在するとき、文字で表すとわかりづらい場合は数字で表す。

Her estimate of the insurgent force's strength was one-half his.

Two-thirds of the vehicles were inoperable.

He found one-third of a mile of wire tangled in the tracks.

The endurance test included a 1/2-mile run. (分数が修飾語)

A marathon is actually about 26-1/5 miles.

11.緯度経度：緯度から表す。度、分、秒の間にハイフンを使う。緯度と経度の間にスペースを空ける。度、分、秒の記号を使う必要はない。

Washington, DC, is located at 38-53-42N 77-02-11W.

12.金額：米ドルで表し、数字の前にドル記号をつける。外貨換算を表記する場合は、ドル金額の後にカッコで表す。正確な金額ではないときはdollarを用いる。

The missile system cost the North Koreans nearly \$50 million.

The work cost the firm thousands of dollars.

The firm contracted the work for \$500,000 (about 365,000 euros).

13.順番：系列の順序を表すときに使う。1st、2d、3d、10thと表す。

That film is the 10th in our series of management training classes.

14.パーセント：文頭を除き全て数字で表し、percentを付記する。

Only 1 percent of the insurgent force survived the attack.

Sixty-one percent of the people voted for the incumbent.

15.数字の所有格：アポストロフィで表す。ハイフンは不要。

After 5 years' planning, the project was scrapped.

16.数字区切り：4桁以上の数字にカンマを挿入することができる。

17.幅：次のように表す。

Estimates range from \$12 million to \$14 million (not \$12 to \$14 million).

18.割合：次のように表す。

The teacher-to-student ratio was 1:25.

He had a 50-50 chance of winning.

The measure was approved by a 50-to-1 vote.

19.期間：数字で表す。

Graduate students remain at the National Intelligence University for 1 year.

【複数形と単数形】

1. 略語、時代、ハイフンで区切った文字と数字の組み合わせ：アポストロフィを使用しないこと。

the 1990s

MiG-35s

※単位の省略形に複数形のsはつけない。

※2000年から2010年のことをthe 2000sと表すと、21世紀全体のことと誤解しやすいので、この場合は単に2000-2010と表す。

2. 動詞：主語と一致する。長くて複雑な文、主語と動詞が離れている文、代名詞に誤りがある文は間違いやすい。

NG : The Panaraguan government, stifled by the incompetence of *their* bureaucrats, *were* slow reacting to the crisis.

OK : The Panaraguan government, stifled by the incompetence of *its* bureaucrats, *was* slow reacting to the crisis.

NG : Each of the citizens *were* asked to vote.

OK : Each of the citizens *was* asked to vote.

OK : Each citizen *was* asked to vote. (こちらの方がベター)

3. 国名：単数で表す。代名詞を用いる場合はitかitsである。複数形はその国民の意味。

North Korea pursues *its* policies tenaciously.

The North Koreans pursue *their* policies tenaciously.

The United States is a representative democracy, and *its* people cherish freedom.

【タイトルの配置】

- 1ページ目一番上から2行改行し、中央揃えで1つだけ配置する。
- タイトルが2行に及ぶ場合は、2行目の先頭にスペースを入れる。
- 全て大文字の太字で表記する。

【見出しの配置】

- 後続のテキストの内容を説明するような見出しにする。
- 前のテキストの下に1行空けて、中央揃えにし、全て大文字の太字で表記する。
- テキストはさらに1行空けてから書き始める。各段落の最初にインデントする。

【小見出しの配置】

- 前の行から1行空けて、各単語の最初の1文字だけを大文字にする。さらに1行空けてから本文を書く。
- 各小見出しひには少なくとも2行以上のテキストを書く（小見出しを作りすぎない）。

【フォント】

- Times New Roman、New Century Schoolbook、Arial、Helveticaがおすすめ。
- フォントサイズは実際に印刷して確認する。

【余白】

- 特に指示がなければデフォルトの設定でOK。

【テキスト配置/行間】

- 左寄せにする。
- 下書きの場合は書き込みができるように行間を1行空ける。
- ピリオドとコンマの後にはスペースを1つ入れる。

【段落途中の改ページ】

- 段落が残り1行のときに（きりが悪いところで）改ページをしないようにする。

【脚注】

- 特に推定に関するプロダクトでは、但し書きをする際に脚注が使われる。
- 引用元を見つけやすくするために使うこともできる（特に学術論文では）。

【ページ番号】

- ページの下部中央の余白内に番号を振る。
- タイトルページには番号をつけない。
- 目次などの本文以外のページには、小文字のローマ数字で番号を振る。

【付録】

- 一番最後に添付する。
- 本体のページと同じようにページ番号を振る。ただし、本文がアンクらで付録がクラシファイドの場合は、新たに1から番号を振る。

- 付録のタイトルには連続した大文字（A、B、C…）を振る。

【図】

- 図のラベルは図のすぐ下につける。

(17) 書籍からの引用

- 出典元を明記する場合、本文中の該当部分に通し番号を付与し、ページ下部もしくは最後のページに出典元を明記する。
- タイトルはイタリック体で、複数著者がいる場合は第一著者を書く。その他、出版社（不明の場合はn.p.）や出版年（不明の場合はn.d.）を記載する。タイトル、著者、出版社はドットで区切る。
- ページ番号の前に"p."をつけない。
- "et al."ではなく"and others"を使う。
- フォントサイズは本文よりも小さくする。
- 二次引用をする際、一次引用元の情報を強調する場合は、一次引用と二次引用の両方を記載する。この場合、"二次引用 quoted in 一次引用"の形で表記する。
- シングルクオーテーションはダブルクオーテーションの中だけで使用する。

(18) インターネットからの引用

- インターネットから収集した情報の引用では、URLとアクセスした日付を記録する。また、引用した情報を印刷しておく。
- URLは山カッコ<>で囲んで表記する。
- ページ番号ではなく、セクションの見出し等を使用する。

(19) 機密情報の取り扱いと引用

- 機密情報を引用した場合は、作成したレポート本体も機密扱いとなる。
- 引用に関する決まり事は平文書と同様。ただし、機密扱いだけの参考文献リストを別途用意し、各文献について機密ランクを記載する。
- 全ての情報に対し、適切な機密表示を行う。