

(司会) こんにちは。ご参加の皆さん、どうもお忙しい中、お付き合いいただきありがとうございます。

お手元に入り口で配布した資料をお持ちだと思いますけれども、今日のこの集まりは、日本人間工学会の東北支部と東北大学の組織マネジメント研究プロジェクトの共同開催による研究会です。タイトルは「異文化コミュニケーションの展望と課題」という、何を意味するのかよく分からないタイトルになっているかもしれませんが、皆さん、この趣旨、ご案内には目を通してきていただいたかと思います。

私自身、東北大学の未来科学技術共同研究センターというところに設置されている組織マネジメント研究プロジェクトという仕事を進めている人間ですが、その中で非常に大きな部分が、科学技術に対して非常に懸念や不安を持つ市民の方々と専門家との対話を仕掛けていくという企画がずっとあります。最大の争点は、今、いろいろなところで問題になっている原子力ですが、そのほかに遺伝子組み換え作物の話しや、この先、電磁波の一般的な問題意識や、たぶんこれからもっと大きい問題になるナノテクノロジーという言葉をご存じの方も多と思いますが、そういうことについて、普通の分野でない市民の方から懸念が提起され、専門家はそれに対してある種の◇……◇どうしてこんな問題ないものをそんなに怖がるのという形で、双方がとてつもなく合わないでできています。それを何とかいい対話にしたいというのがプロジェクトの1つです。

そういうことをやっていて最近気が付いたのですが、実は異文化コミュニケーションという分野では、コミュニケーションの本質は、相異なる文化の接し合い、触れ合いであるということを中心とした議論している分野があるということを知りました。今お話ししたような科学技術に関するコミュニケーションはもちろんですが、インフォームドコンセント、ターミナルケア、それから地域開発や公共工事に際して事業者や行政当局と住民の交渉、あともっと日常的な例でいうと、学びの場、学校での教師と生徒の向かい合いや、極めて工学的な分野に思える航空機の管制官とパイロットのコミュニケーション、そういったものは皆、実は異文化コミュニケーションとしての側面を有しているということに気が付いて、今さらながら非常に驚いております。

ということで、私の周りで異文化コミュニケーションを専門にしている方はいないかなと思って探していましたが、今日、これから一緒にお付き合いいただく山本喜久江さんが見えてきたのです。それで、こういうのをやりませんかという話をして、そこからさらに今日の講師である中島さんと坂本さんに話がつながったということです。

そういう意味で、このやり方自体は極めてインフォーマルな形で作られてきたものですし、それから私自身が持っている異文化コミュニケーションに関する問題意識や期待がこの後の中でどのように裏付けられるか、あるいはむなしく空振りに終わるのか、それも含めて一緒に考えさせていただければいいなと思います。

それぞれの方がそれぞれの分野にももちろん専門分野をお持ちでしょう。それぞれの分野にかかわらず、コミュニケーションの問題というのはあると私は思っております。そのコミュニケーションを、その分野での今までの実践、プラクティスと、それからその分野での経験的な知識だけで考えるのではなく、異文化コミュニケーションという非常に大きい枠でもう 1 回見直してみたら、きっと新しい展望が見えてくると、私は今のところ非常に大きく期待しております。

講師の方々には、この話を持ち掛ける段階では、私の方がどうもきちんと整理できていませんし、聞く方も大変だったと思いますが、最終的に異文化コミュニケーションのある側面をここで皆さんに紹介していただいて、認識を共有することができて、新しいヒントが得られればそれで十分ではないかなと思っております。

参加された方々それぞれ、あまり自分の専門分野でこういうことを考えたことがあるのかないのか分かりませんが、私は、この異文化コミュニケーションという分野を提唱したエドワード・ホールさんという人の本を読んでびっくりしました。私が読んだのは 1976 年版なのですが、現代の世界が直面している 2 つの大きな危機、クライシスという言い方で、1976 年なのですが、ですから 30 年以上前ですね、その段階で、人口爆発問題と環境問題が大きな問題であると、これは誰でも分かるでしょう。見える問題です。ビジブルな問題です。しかし、それとともに、個人や集団が他の個人や集団とどのような関係を持っていくか、これがもう 1 つ、非常に大きな問題ですという言い方をしています。そして、この 2 つの問題は、人口問題、環境問題と、それから個人や集団が他の個人や集団との間に形成する関係作り、リレーションシップの問題は、この 2 つが同時に解決されない限り、世界の危機問題が解決されるはずもないということを明快に言っています。

1976 年というのはいろいろな問題が起こった時期かもしれませんが、しかしまだ、今現代の社会で我々が思っているほど危機感は一般化していなかったと思います。なのに、1976 年の段階でそういうことをすでに指摘して、コミュニケーションの大事さを言っておられたエドワード・ホールさんという人は、とても先の見えた、優れた先覚者であったなと思っております。

その人の言っておられたことを、どこまで異文化コミュニケーションという分野で我々がこれから勉強することで越えていけるか分かりません。しかし、そのホールさんの本のタイトルは『Beyond Culture』といます。その Culture のいわゆる文化、何とか文化、何とか文明という◇かわり◇ではなくて、我々はそれぞれのカルチャーを持ってそれぞれの分野の中で生きています。そしてしばしば、その分野と分野、あるいはカルチャーとカルチャーの間で衝突が生じたり、コンフリクトが生じたりして苦勞していると思えば、この課題の意味は理解していただけるのではないかと思います。

従って、今日のテーマは、皆さんそれぞれがお持ちのご専門の中から、異文化コミュニケーションという切り口で定義できる問題を見つけ、解決の糸口がもしできたら糸口を探していただきたいというのが、非常に抽象化した言い方ですが、この集まりの意義だと思

っております。

これからその異文化コミュニケーションの分野の専門家の方で、講師に相当する役割、講師プラス、たぶん皆さんとの間でいろいろなインタラクションが◇切られる◇と思いますが、普通でいいますと講師、あるいはパネリストのような役割を果たしていただくのは、先ほどお名前を出した山本喜久江さん、よろしければ立って皆さんに顔を見せてください。山本喜久江さんが私と一緒に仕掛けをしてくれた方です。それから、ビジネスと異文化コミュニケーションというタイトルでご講演いただくシービーエスアイ株式会社社会長の中島さん◇……◇です。それから、教育と異文化コミュニケーションというタイトルでお話いただく坂本ロビンさん。坂本さんは、見てお分かりのように西洋系の方ですが、北米系の方ですが、日本語が大変堪能で、もしかしたら少しその中に岩手弁の残りを検出できるかもしれません、という方です。ぜひこういう 3 人の方と一緒に、今日の催しを十分楽しんでいただければいいなと思っております。

私の、プログラム上は、こういうことでいろいろと 20 分ぐらいしゃべる時間をいただいておりますが、もうお話で言っているよりも、中身に入っていた方がきっといいと思っておりますので、ここから先は山本喜久江さんにバトンタッチして、導入の説明を山本さんのお立場から語っていただければと思います。バトンタッチします。前にどうぞ。

山本さんが前に出られる前にお願ひですが、今この集まりは、やはり非常に◇貴重◇なので、録音させていただいております。これを、いわゆるテープ起こし、音声を文字に起こして、後でドキュメントにしたいと思っておりますので、特に支障がない限りお許しいただきたいと思ひます。

それから会場の雰囲気、後ろから固定のビデオですと撮らせていただいております。これも、撮って別にそれを編集してどうということではなくて、そういったものを記録として撮っておきたいので、やらせていただいておりますが、私には非常に貴重な肖像権があるから写真はまかりならぬという方がいれば、おっしゃっていただければ十分配慮します。取りあえず、真後ろから撮っておりますので、たぶん肖像権の問題はあまりないのではないかと。よろしく◇おくり取り◇ください。

それでは、ここでバトンタッチします。山本さん、よろしくどうぞ。

(山本) ありがとうございます、北村先生。改めて、本当にありがとうございます。山本喜久江です。どうぞよろしくお願ひいたします。

非常にこのような貴重な時間を賛同いただいて、応援していただいて、場を作っていたわけですが、異文化コミュニケーションとは何ぞやみたいな感じになってしまうかとは思いますが、まず冒頭に、たぶんこのお話、3 時間、4 時間の中で、5 割から 6 割はミスコミュニケーションだと冒頭から考えていただいた方が当たっているかと思ひます。コミュニケーションはミスコミュニケーションだと考えた方が実は正しいかもしれないということです。ですから、皆さん、ええ？ 何のこっちゃとか、何だっぺなど、これは私

のハマ弁なのですが、何だっぺな、何言っているのこの人、違うんでねえのということがもしありましたなら、実はそれはずれている可能性があります。皆さんの考えと私たちの、もしくは私とこの間でもずれます。

ですから、もう一度繰り返しますが、コミュニケーションはミスコミュニケーションと考えた方が当たっているかと思しますので、もしどうしても大事なところで、ここは納得がいけないとか、それは反対だなとかがあるかと思えます。そのときに、ぜひよろしかったらご質問を、後にも時間を取ってありますし、途中でも結構ですので、教えていただければありがたいと思っております。

あともう 1 つ、コミュニケーションというのは、私個人として非常にコミュニケーションの下手な人間だなと最近とみに感じております。なぜならば、恥ずかしいけれども、私は結構、自己中な人間なのです。自己中で、それでいて表現の仕方がぶっきらぼうなところがございます。浜育ちということがあるかもしれませし、照れ屋というところがあるかもしれません。ただ、そういったところで、個人のコミュニケーションの能力は、人それぞれが始発点が違うのです。私の始発点というのは結構自己中とぶっきらぼうのところなどがありまして、コミュニケーション能力はそれほど高くないということに最近、気が付いております。

しかし、この異文化コミュニケーションに出合って、1984 年に出合っていますので、25 年近くなりますか、それで少しずつ、少しずつ助かってきているな、少しずつ、少し修正を加えているかなとは思っておりますが、日々その葛藤をしております。

ということで、この 2 つなのですが、まず異文化コミュニケーションというのは、北村先生のご紹介にありましたエドワード・T・ホールという方が 1976 年、『文化を超えて』という本がありますが、その前にもう 1 つございます。一番ヒットというのが、その 1976 年の『文化を超えて』というものですが、1959 年に『沈黙の言葉』という本が最初に出まして、その本から『文化を超えて』などいくつか出てきまして、この異文化コミュニケーションという学問のスタートを作ってくれたのですが、その土壌になっていたのは、アメリカがすごい経済大国になりまして、1950 年代に世界のあちこちにいろいろな人が出掛けたわけです。そして出掛けていろいろなところで恥をかくわけではないですね、アメリカ人の場合は恥という感覚ではないですから、いろいろなふうに問題を起こしてきたわけです。一昔前の日本と同じですよ。

1960 年代、1970 年代のアメリカで平和部隊というのがありまして、今も続いているとは思いますが、豊かになったアメリカが旅行し始めて、それから平和部隊で若い人が世界のあちこちに出ました。そして、夢を抱いて、大志を抱いて、いろいろな国に出掛けていったわけですが、行った国で、どうも自分は役に立たずに、人の生活を満たしてきただけかもしれないと思って、帰ってくる若者が 1970 年代、1960 年代、多かったのです。そういった経緯から、この異文化コミュニケーションというのが出来上がってきています。

ご紹介にありましたが、文化、人類、社会学、心理学、コミュニケーション学、いろい

ろなところのものが合わさっております。簡単にこの異文化コミュニケーションの学問の歴史はこのようなものなのですが、日本では、今は、異文化コミュニケーションという学問を教える大学が、3 けたにはまだなっていないと思いますが、2 けたになっております。10 年、15 年前は 2 けたにもなっていないかつたというところで、ずいぶん急速に伸びてきている学問の 1 つかと思えます。

もともと私がこの学問に出合ったのは 25 年前と申しましたが、当時、トヨタ自動車とゼネラルモーターズの合弁会社が北米、カリフォルニアにありました。そこで働いておりましたときに、日本人とアメリカ人が日々、働きます。これは大変なことなのです。まして、その当時、この会社は 1984 年に設立されたのですが、トヨタの実験工場のような、アメリカで UAW、労働組合の人を使ってやっていくのには、どのように仕事を進めていったらいいのかなという実験的な交流だったのですが、その中で働いている私たちは、日々、摩擦が起きているわけです。日々、ミスコミュニケーションが起きているわけです。

面白い話、私がげらげら笑ったミスコミュニケーションの例を申し上げます。1984 年 4 月に設立されました。それでトヨタの人と人事の若い女の人、新卒の人、その人と私と 3 人で話をしました。何を話したかといいますと、人事の◇ヤマダ◇さんと申しましょう、ヤマダさん、ねえねえ、血液型のことをさ、と始まりました。血液型の、A 型だ、何型だ、何型だと。それで私たち 2 人で笑っておりました。そうしたら、アメリカ人の新卒の方、新卒で 23 歳ですね、色の真っ白なきれいな人です、その人が、ねえねえ、何を話しているのと聞いてくるのです。それでこのトヨタの人が英語で話をしました。この方は当時の広報の方ですので、非常に英語は堪能な方です。実はこうこう話しているんだよと伝えたわけです。そうしたら、この彼女が、真っ赤な顔をして、何で真っ赤な顔をする理屈がどこにあるかと思ったんですが、血液型の A、B、O のことを話して、血液型に AB、ありますね、A 型、AB 型、O 型、そういうのを少しずつ説明して、その彼女が真っ赤な顔をして、なぜこの人は私の、ごめんなさい、下着の話になってしまうのですが、一言断りますね、私のブラジャーのサイズに興味があるのと来たんです。何のこっちゃなんです。血液型のことを話しているのに、何でブラのサイズというふうに彼女に伝わるのか。一瞬にして分かって、何で血液型がブラになってしまったか。血液というのは blood です。発音の l と r、単純にこの違い、blood と bra、r と l というのは、日本人にとっては致命的な発音ですから。その blood と bra の違いなのです。

そこで入れ違ったわけですが、これには笑いました。とても真っ赤な顔をして彼女が聞いてくるのです。まだ若い、23 歳と申し上げましたが、その彼女が、何で私にこの人は私のブラのサイズを聞いてくるのだと、私は真ん中に挟まって、涙を流して笑ったわけですが、日本人とアメリカ人、日本人としてもあると思いますが、ミスコミュニケーションというのはこのようにとても楽しいこともあります、とてもつらくて、あの中には裁判ぎたもありました。そのような日々をやっている中で、クロス・カルチャー・コミュニケーション研修を作ってくれと頼まれました。それで私はクロスカルチャーというのが学問と

してあるのを知りませんでしたので、サンフランシスコ州立大学の、後で出てくるかと思いますが、コミュニケーションの大家と言われたディーン・バーンランド博士のところまで10時間ほど個人セッションを受けました。それがきっかけです。クロスカルチャーの研修を作るために個人セッションを10時間受けました。

その当時、私は以前はアメリカ人と結婚しておりました。うちの子供には内緒なのですが、これは置いておきまして、まだ小さいですから、それで、その異文化コミュニケーションというのを勉強して、10時間ほどですが、それから自分で勉強して、クロスカルチャーの研修をデザインしたのですが、なぜあのかにアメリカ人とけんかになったり対立したり葛藤したりしたかというのが、相手個人の性格や、相手が意図して意地悪してやっているなどということではまったくなくて、実は彼は文化にのっとって、ルールにのっとって、教わった規則にのっとって私と付き合っただけなのだということが、目からうろこのように分かったのです。

つまり、この人は個人的にどうのこうのというよりも、ルールに従っているだけとなると、また少し受け方が違ってくるのです。相手に対する感じ方が。もちろん、異文化コミュニケーションを知ったからといって離婚しなかったかということにはまったくならないのです。これはまた違うことなのですが、少なくとも人間関係をやっていく上で、もう少し建設的に付き合えたなどは思いました。つまり、悩んだらうけれども、悩み方が違ったり、時間もひょっとしたら短かったかもしれない、あの多くの時間を違うように使えたかもしれないというのが私の個人的な異文化コミュニケーションとの出会いの1つでした。そこで、異文化コミュニケーションの研修を、トヨタとGMの合弁会社、NUMMIとありますが、そこで立ち上げてずっとやってきまして、それが一番最初のきっかけにはなっています。

異文化コミュニケーションというのがどういう要素でできているか、簡単に2つだけ申し上げます。そして中島さん、坂本さんにバトンタッチするわけですが、異文化コミュニケーションというのは、この名前からすると、文化とコミュニケーションでできているわけですが、それが何かというのをお見せします。

文化とは何かを考える上で、1つ皆さんにクイズを出したいのです。それを考えていただければと思います。さて、これはあるルールです。私の前の関係においては、ルールの違いが分からなかったのです。やっとなルールが分かったところでほっとしましたが、ここを皆さん、解いてみてください。こちらには答えが出ています。同じルールでこれは計算されます。さて、1足す3、4ですね。4足す3、7ですね。という具合に、同じルールに従ってこれを解いていきます。少し時間を差し上げますので、隣の方とご相談しながらやってみていただけますか。◇……◇みたいなものですね。問題は間違えていませんから、大丈夫です。6足す8、14じゃないの？ あるルールにのっとってやっておりますが、さて皆さん、分かった方はどのぐらいいらっしゃるでしょうか。手を挙げてみてください。さすがですね、早いですね。ありがとうございます。分からなくてもいいのです。何で分からな

いんだらうと思わなくていいのです。正常ですから。

そうです、皆さんは正常です。さて、これはあるルールにのっっているとお申しあげましたね。しかし、皆さんはどのルールにのっってこの計算を今されていますか。どのルールとはどういう質問かと申しますと、私たちが小学校で学んだあの算数のルールは十進法ですよ。1つのルールは十進法、違うルールがここにはあるわけですよ。何のルールだっぺなということなんです。私たちはこのルールを日々使っております。もう少しだけ時間を取って。

どのぐらい今、いらっしゃいますか。解けましたか。素晴らしい、ありがとうございます。そうなのです。お分かりいただいたその後ろの男性の方、何のルールにこれはのっっているのでしょうか。答えは何のルールでしょう。

( ) 時計の◇……◇。

(山本) そう、時間です。時間の数え方、十二進法とも言いますが、そのルールにのっりますとこれが解けるわけですよ。おっしゃる通りです。分かりますね。しかし、十進法で見ている限りはこれは解けないのです。脳の柔軟性、異文化コミュニケーションというのは、脳と心と感情、この3つの柔軟性が問われるのですが、これは脳の柔軟性、ルールが違うのです。

例えばこういうことがありました。アメリカ人と話をしていて、よくけんかすることがありました。けんかといいますが、静かなけんかですが、静かでもないか、それで、よくけんかになるトピックはこれです。どうして言いたいことのポイントを最初に言わないのとあちらは言ってきます。言いたいことを最初に言ってよと。私の方は、言っているじゃない、何で聞かないんだらう、言っているじゃないということなんです。これはどういうルールかといいますが、私のルールは、この下に書きますね、私のルールは、周りから攻めていくのです。だんだんと、前置きを置いて、最後にポイントを言うのが日本人の起承転結のルールなのです。だいたい、起承転結においては、一番大事なものが結に来ますよね。私たちの場合、そうではないですか。最初からぼんといきなり前置きがないというのは、相手に対して失礼である、そういうコミュニケーションのスタイルを私たちの中で学んでいないのです。だんだん相手と私の場の共有をしながら、相手に準備をしてもらっていながらというやり方なのです。

ところが、あちらのルール、コミュニケーションスタイルは、一番近い、一番効率がいいのは、2点を結ぶ一番効率がいい線は何ですか。2点を結ぶ早道は、ここからこれを結ぶのなら、こうですよ。これがアメリカ人や西洋人、欧米の方、一緒くたにするとこれは語弊がありますが、これなんです。一番いいと言われるコミュニケーションスタイルは、ポイントを先に言う、これが彼らのルールであり、求める姿なのです。求める姿は、言いたいことをまず最初に言って、そしてなぜならばと言って説明していくわけですよ。ポイン

トを言って、それからこういうふう丸まっていって、説明していきます。

私たちは、前置きからこのように入っていきます。ポイントが後に来たり、もしくは言わないで相手に察してもらおうというのがありますよね。特に悪いニュースのときには。このルールの違いがあったわけです。

という具合で、これは脳の柔軟性が求められています。この場合は、一概に、感情と行動、両方入ってくるかもしれませんが、行動、感情、こういったルールを飛び越えるための柔軟性が必要であると。これは、日本人、アメリカ人だけではなく、職業の違い、男女の違い、年齢の違い、そういったところ、患者さんと患者さんを見ている方たち、看護師さんとの違い、いろいろなところにも適応できるのではないかなと思っているのですが、いかがでしょうか。

このルールの違い、よく異文化コミュニケーションでは、このモデルが一般的に使われております。なぜならば、非常に分かりやすいからです。ポイントを先に言うのがよしとされる文化、相手に前置きを言って心の準備をさせながら結論を後の方に持ってくる文化、ルールというのが、前年ながら後ろに隠れてしまっているので見えないのです。後ろに隠れているというのは、例えば文化が氷山に例えられるというのはここなのですが、氷山も水面の上にある小さな部分と水面の下にある大きな部分が文化と似ているのです。これは1人の人間と考えてもいいです。私たちの行動があって、行動の裏には、私たちの価値観や信念やルールがあります。しかし、私はこのルールで話をしています、このルールで行動していますとは誰も分かっていません。なぜならば水面の下ですから、無意識なのです。無意識に私たちは行動を行っているからということです。この無意識というのが、文化をとらえるときの1つのキーワードです。この無意識のところを、人とぶつかることによって表面化され得る、言語化され得る、もしくは自分がどういう人間かが分かるきっかけになってきます。ぶつかることで初めて出てきますから。

これが、私が一番最初に異文化コミュニケーションに出合って使い始めた本ですが、だいぶ古くなっていますが、この中の一番最初に出てくる写真と、これに出合って、私は目からうろこだったのです。この中に書いてある言葉を一言で言いますと、何かといいますと、人と人が話をするとき何が起きているかといいますと、すべてそれは自分を映す鏡といいますか、何が起きてても、見ているのは自分を見ていると、他人を通して自分を見ているのだということです。他人を通して、自分というのがどういう人間か、どういうルールを持っているか見ようとすれば、それが見えてくるのだと。

例えば、私はあのときにはまだよく見えていませんでしたが、けんかしている最中に、私は自分の言いたいことを言っているのになぜ聞かないの、相手は何で早く結論を先に言ってくれないの、ここでしっかりと、無意識に自分がやっていることは何かといいますと、私は言いたいことを最後に言うことが私の中のルールであり、コミュニケーションスタイルなのだということが分かることができるのです、少し勉強していけば。相手と話し合いを深めていけばということですよ。

このようなことはどうでしょうか。もう 1 つそれと絡めてなのですが、こちらはグループが 2 つありました。A グループと B グループそれぞれに話し合いをしていただきました。A グループの人にも B グループの人にも、アメリカ人というのはどういう人ですかという質問をしました。A グループいわく、せかせかしている、控え目、現実的で頑固、冷静など。どうですか、こちらはのんき、のんきとせかせかというのはまったく反対ですよ。個人的、こちらの人から見ると、チームワークを大事にしている。一方が、のんきで個人的で楽しい、一方がまじめでチームワークで激しい、せかせかしている、どうして同じ人を見ているのにまったく対称的なこういうリストが出てくるか、それは、先ほどの、相手は自分を映す鏡だということにつながってくるのではないのでしょうか。これはアメリカ人を語っているのではないのです。結局、自分を語っています。

例えばのんきだと思っている B グループの人は、自分はせかせかしているから、アメリカ人がのんきに見えるのです。親しみやすく社交的だと思うのは、実は自分たちはそんなに社交的ではなくて、親しみやすくはないので、相手を見るとそう見えます。ちなみに、行われたのは、B グループは、台湾のグループです。こちらはメキシコ人です。メキシコ人から見ると、アメリカ人は控え目でチームワークを大事にしてと、何となく納得でしょう。これがメキシコ人だ、または台湾人だ、これはどちらでもいいことですが、ここでのポイントとしては、どうして同じ人を見ているのに、こんなふうになんか違うことが出てくるのかということなのですが、それは、コミュニケーションというのは自分を映す、結局、相手は、あの人はどうしてこうなの、あの人はどうしてこうなの、何で言わないの、それを全部、返してみるといいのです。その裏が全部、自分なのです。自分はどこにいるかというのがよく見えてきます。自分が不満を感じていたり、文句を言いたかったり、いらいらしたり、あれ？ と思ったりしている、なぜ自分はそうなのかというのが見えてくるのです。ですから、相手は自分を映す鏡です。何人だろうと、まったくこれは関係ありません。こんなところが、異文化コミュニケーションの「コミュニケーション」という 1 つの側面です。

少しだけ、異文化コミュニケーションの「文化」というところと「コミュニケーション」というところを触ってみました。そこで、あと中島さんにバトンタッチしていたと思っ

ているのですが、中島さんと私は、約 15 年、20 年近くのお付き合いをさせていただきまして、中島さんというのは◇稀有◇な方で、異文化コミュニケーションに関してはまったく専門家ではないのですが、実は 15 年から 20 年、学会に出入りしてまして、そしてご自身が外資系で人事部の部長さんをされているときに異文化コミュニケーションを 15 年、20 年前にやるというのは実は非常に珍しいのです。あの当時はまだまだ日本もそういうことをやっておられる方が少なかったときに◇ドウギョウ◇されて、そしてご自身のビジネスの中でも、シービーエスアイという会社を立ち上げて成功を収めておられる方なのですが、その方がビジネスの中でそういったものとぶつかっていらっしゃるということも 1 つ珍しい特徴かなと、ずっとお付き合いさせてもらっているのですが、ビジネスの側面や、ご自身

が異文化コミュニケーションを学んでどのように役に立てたか、または疑問を持っておられたか、そんなところからお話をいただけたらありがたいと思っています。よろしくお願ひします。

(司会) はい。ではそのまま中島さんに行くのですが、今、取りあえず山本さんが話された中身についても質問等がありましたら、お聞きしておきたいと思いますが、どうですか。

(山本) コミュニケーションはミスコミュニケーションですよ。◇……◇ごさいません。もちろん、最後に時間を取っておりますが、ご質問や、少しお時間がありますが、もし何かありましたら。

(司会) 何かないですか。僕がちょっと聞きたいのは、これはどうして、アメリカ人ってどんな人というのは、A グループはメキシコ人に聞いたと言いましたよね。

(山本) はい。

(司会) Bは誰に聞いたんですか。

(山本) Bは台湾人です。

(司会) そう。台湾人は、自分たちが？そこが分かりませんでした。Aの方はすごく分かったのですが、Bの方は、自分を映す鏡だと言いつつ、Aで言っているのは、例えばメキシコの方は、あまり時間にうるさくないので、だからアメリカの方が時間に厳しいと言いたいわけですから、映すという意味が、要するに自分の方を原点において、相手がどこにいるかということ、見えてきますということですよ。台湾の人は、同じ理屈でいえば、あまり楽観的でないので、アメリカ人を楽観的と見ているのか、親しみやすすくない、社交的でないから見ているかのように思えるのですが、私の知る限り、台湾の人は相当に楽観的ですし、社交的な人が多いような気がするので、だからこれを見て、あれ？と思ったのです。それはたまたまそういうサンプルだったのでしょいかね。

(山本) とてもいいご指摘をありがとうございます。それは、北村先生と台湾人とアメリカ人とすべて相対的なものですから、北村先生と今度、台湾人とのここの距離ですよ、そこにも相当な距離があるように思われます。ひょっとしたら北村先生がここにいらして、台湾人がここにおいて、アメリカ人はこちらにらっしゃるといふことかもしれません。いかがでしょう。

(司会) いずれにしても、おっしゃる意味はよく分かりました。それからもう 1 つは、たぶんこの後で必ず出てくる話ですが、これはたまたま例で、アメリカ人はとか台湾人はという設問自体が、かなり問題を含んだ質問であることがもう 1 つの事実ですよね。

(山本) 本当にそうです。

(司会) それは当然、ご承知の上で、このイグザンプルを出されたのだと思います。

何かほかにはないですか。いいですか。では、あとはまた討論ということでやらせていただきます。中島さん、少し早めですが、取りあえず 1 時間 10 分ぐらい全部含みで、70 分差し上げていますから、いかようにでも使ってください。お願いいたします。

(中島) 改めまして、皆さん、こんにちは。中島と申します。私は根っからのビジネスマンです。今日はどういう方がいらっしゃるのですか。ちょっと分からないのですが。学生ですか、それとも学校の方ですか、それともビジネス？

(司会) どれでもご定義できます。みんなそれぞればらばらです。

(中島) ばらばらですか。ビジネス関係の方はいらっしゃいますか。何をおやりなんですか。中身は何でもいいですが。

( ) ◇コウシリョウ◇と、あと飲食業。

(中島) B to C というやつですね。

( ) そうです。

(中島) お 1 人だけですか。ほかには。学生は？ その他は研究所とかの方ですか。研究所ですか。そうですか。何の研究されているんですか。

( ) 脳の◇イメージング◇で。

(中島) 頭、そうですか、すごいですね。あの人、何ていう人でしたっけ。

( ) 茂木健一郎。

(中島) ええ、あの人はよく出てきますよね。それに近いんですか。

( ) いや……

(中島) そうでもないですか。

( ) いや、研究をやっています。

(中島) そうですか。そんな感じですか。ほかには何か。私から見たら、どういう方かなというのが分からないと、何を言ってもいいか分からないというのがあるので。あまり的外れのことを言ってもしょうがないと思いますので。

今から、僕はずっとビジネスできていますので、その中での出来事を少し、ほとんど実例ですが、お話ししたいと思ひまして、どうなっているのかなということのご参考になるかなと思っていますので、お話ししたいと思ひます。

今、山本さんから紹介がありました。私はもともとサラリーマンでした。ただし全部、外資です。最初はアメリカ系の会社にいました。その後には今度はヨーロッパ系の会社に移りまして、その後、独立しまして、今の、そこに書いてある会社は私の作った会社ですから全然有名でも何でもないので。ということで、現在も、欧米が中心ですが、欧米からある、産業用なのですが、B to Cではなく B to B なのですが、輸入して日本で売るといふ商売です。

ですから、ビジネスは大きく分けて2つありますね。1つは、私みたいに外から持ってくるというものと、もう1つは、日本が外へ出ていくビジネスです。今は両方ともすごいですよね。いろいろ企業が海外へ出ていきますよね。ですから、そういう2つがあると思ひますが、私はどちらかといひますと入れる方、ですから、私はあまり外国に行くというよりも、日本にいることの方がほとんど多いのですが、そういう感じのビジネスをやっております。

お話しする前に、これは紙は配ってあるんですか。

(司会) あります。

(山本) そうですか。今、山本さんの中に、何で結論を先に言わないのみたいな話がありました。私はこれは、あなた、今から何やるのというときに、こんな感じのことをお話ししようと思ひています。4つございます。最初に、考え方を統一するといふとおかしいですが、コミュニケーションといふのは先ほどから出てきますし、また、普段でもコミュニケーションといふ言葉をしょっちゅう使っていますよね。ですが、いったいコミュニケーションって何なのといふたときに、みんな分かりますか。何ですか。

( ) 難しいです。

(中島) 意外に難しいですよ。ここで考え方を整理する意味で、こういう紙がないですか。四角の升の。すみませんが、この紙を出していただきまして、そこに書いてありますように 10 個記述がありますが、その 10 個の記述の中で、コミュニケーションと思われるものは丸、これは違うなと思ったらバツ、よう分からんわといったら三角と、やっていただけますか。あまり考える必要ありませんので、ぱっぱつぱとやっていただいたらいいと思いますが。

(会場で問題を解く) ◇5503-5616

(中島) できましたか。では質問しますが、全部丸という人はいますか。5 人。全部バツの人は。いません? だいたい半々ぐらいという人、残りはそんな感じですかね。丸とバツ、どちらが多いですか。

( ) 丸の方が。

(中島) バツの方が多いいという人はいますか。いません? います? バツの方が多いい?

( ) はい。

(中島) そうですか。点数を付けているわけではないので、あまり気にしないでください。大丈夫ですから。この問題は、時々私はこういう機会があると皆さん質問しているのですが、過去に、最近やったのですと、20 人、20 人、40 人ぐらい 2 回やった中で、全部丸という人は 1 人しかいませんでした。今はどれぐらいでしたっけ。確信を持ってそれを言えます?

( ) ◇……◇関係性みたいなものが。

(中島) なるほど。正解は全部丸なんです。これは丸じゃない、これは違うんじゃないのというのはどこかありますか?

( ) 一番最後のやつが。

(中島) 一番最後? 課長のワイシャツが朝からよれよれ、髪は寝癖が付いているし、

奥さんとけんかでもした◇……◇ではないと。なるほど。ところが、残念ながら、これは全部コミュニケーションなのです。それで、その次ですか、こういうのがありますね。順番はそろっていますか。

(司会) 順番はそろっていません。ただばらばらになっていますので。

(中島) コミュニケーションの種類というやつです。実はこういうことになっておりまして、ごく一般的に、コミュニケーションといいますと、3番目に書いてあるやつですね、1対1で話すとかということ想定される方が多い。それはもちろん間違っていない、正しいのですが、ところがそれ以外のものがたくさんあります。

ですから上からいきますと、いわゆる俗にマスコミと言いますよね。不特定多数を相手にして情報を伝達するという。それから2番目が、もう少し小さいグループで、ある特定のグループに対して情報を伝えていきます。3番目が、今言いましたように、1対1です。多くの方が気付かないのは、その4番目なのですが、これは自己対話と言います。

人間というのは、いつも何か考えているじゃないですか。黙っていても何か考えていますよね。そうですね。考えていない人は死んでいる人ですよね。ということで、ごめんなさい、この紙の一番下に変なことを、◇……◇それは取りあえず無視していただいて(笑)。

ですから、この4番目になりますと、コミュニケーションしないということは不可能ですよ。コミュニケーションしないということは、死んでいる、生きていないということになってしまいます。ですから、人間は常時コミュニケーションを。ですから、コミュニケーションというのはこういうものだということをもまず認識していただいて、この後の話につないでいただいた方が分かりやすいのではないかなと思います。

そこまで、よろしいですか。何か変なところはありますか? どうぞ。

(QQ) 先ほどの一番最後の課長のワイシャツのやつは、4番目の自己対話だということですか。

(中島) そうですね。ですから、もう1つ加えますと、例えば、今おっしゃったワイシャツがよれよれ、どうのこうのというのは、そこに、けんかしたのではないかなと自分は思っているわけでしょう。ですが、けんかしましたよとかそういう話は、言葉は言わないですよ。ここには一切、言葉はないわけです。しかし自分は、いや、けんかしたんだよなど思っている、そういうふうに自分には映っているわけです。

1つ言いますと、コンテキストという言葉があるのですが、知っていますか。

( ) ぼんやりと。

(中島) そうですね、コミュニケーションの中でいうコンテクトには、適当な日本語がないのです。文脈という、小説とか何かでは文脈ですが、この分野では適当な日本語がありません。ですから、流れとか、空気とか、そんな感じのことですね。そこから情報を取りますでしょう。そうですね。よれよれワイシャツ、頭はぼさぼさと、そこから自分が情報を読んで、ですから言葉は一切ないです。そういうのをコンテクストからたくさん情報を取るというタイプの人と、言わないと分からない、要するに書いたものでもしゃべったものでもいいのですが、言葉がないと分からない、それをローコンテクトと言います。言葉がなくてもいろいろ情報が分かるのはハイコンテクトという言い方があります。この言い方はあまり一般的ではありませんが、ただ事実とは分かりますよね。

日本人はどちらだと思いますか。世界的に比べると、ハイかローか。どうですか。

( ) ハイコンテクトという言葉に頼らない◇……◇ハイコンテクト。

(中島) だと思います。そうですね、実はそうなのです。日本人はハイコンテクトです。ただし、誤解してはいけないのは、実は厳密に言いますと、人によって全部違うのです。ですから日本人はと行ってしまうと、全員がそうだとやっているように見えますが、ほかの国と比べたら、全体としてはそうだということは言えますが、では、あなたはハイかと、そうではない人もいますよね。

私などは、外資系にいましたでしょう。上の方に外人がいます。そうすると、結構いろいろな摩擦があるのですが、自分では、そういう中ではハイコンテクトだと自分は思います。ですが、昨日、前もって来て仙台に泊まったのですが、家内が出張の準備をしますよね。そうしたら、あれちゃんと持った？ と言うわけです。あれって何？ あんた、それ言わないと分からないのと言うわけです。ですから、私はどうも家庭の中ではローコンテクトなのです(笑)。何か言わないと分からない。しょっちゅうやっています。あんた、だめだねとか言って。

でも誤解しないでください。ハイがいいとか、ローがいいとか、本当はそれは関係ないのです。ただそういうタイプであるというだけの話で、いい悪いで評価してはだめですね。ただ特徴はありますよね。ハイコンテクトの特徴というのは、言葉がなくても分かるわけですから、一見、ある意味で頭がいいように見えます。しかし根拠がないことが多いですから、事実と違うことも結構ある、そういう間違いが生じやすいのです。ローというのは、必ずきちんとした説明の後で、ああ、そうかということですから、間違いは少ないです。

そういうことですが、企業の中で、どのようなことが起こっているかということをお話ししたいと思いますが、その前に、ですから今回のテーマは、異文化コミュニケーションと、タイトルがそうなっているのですが、異文化コミュニケーションと普通のコミュニケーションの何が違うのか、境目はどこにあるのかというのは、どう思われますか。どうですか。後ろの女性の方、どうですか。違いがありますか、ないですか。

実は境目はないのです。ただし、異文化という言葉が出てきた理由は、学校も最近そうですし、ビジネスの世界もそうですし、政治の世界もそうですし、いわゆるワールドワイドになってきていますよね。そうしますと、先ほど言いましたように、個人間でも文化って違いますよね。学校関係の方と、私みたいなビジネス関係の人と、あと B to C をおやりになっている方と、みんな持っている文化が違いますよね。

ただし、全部違うのですが、日本人の中でトータルで見たときと、外国と比較したときに、その違いがものすごく起きるわけです。従って、それを乗り越えるためにどうしたらいいのかというようなことが出てきて、それが異文化という言い方です。ですから◇……◇見ますと、日本人の中でも異文化があります。親と子の世代が違うから、もう文化が違います。ですよ。会社の中でも、総務と営業では全然違いますから。ということです。で、境目は特にないとお考えいただいて、広い意味でコミュニケーションと感じていただければいいかなと思います。

それで 1 つ、私は企業の中でいまして、ずっと外資にいました関係で、数え切れないほどいろいろなことがあるのですが、そんなことをいちいち言っていると時間がありませんので、あれですが、もちろん私も最初はそんなことは全然知りませんでした。ですから会社に勤めていて、上が、あのときはアメリカ人だったのですが、いまして、何かコミュニケーションで食い違くと、必ずクラッシュするのです。ぶつかる。だからコミュニケーションをちゃんとできていないと、日本人同士でもそうかもしれませんが、特に外人相手だと、私は何にも最初は知りませんでしたから、クラッシュして、しかし後で考えたら相手側もこっちのことをよく分からない、こっちも相手のことを分からないということで、両方に実はマイナスがあるのです。ですから、この理解を深めることがものすごく大事で、これがないと完全にクラッシュしてしまうのです。

ビジネスの方 1 人だけでしたっけ。あまり外国人とは関係ないですよ。

( ) あまりないです。

(中島) ないですね。普通のお店ですか。

( ) はい、お店です。

(中島) 私の場合は B to B ですから、企業間の取引がほとんどでしたので、事例として言ってお分かりいただけるかどうか分かりませんが、私は営業からスタートしたので、営業をやっていましたが、面白いですね、営業って結構、貸し借りというのがあるのです。そういうのはありますか。個人でもありますか。

( ) あります。

( ) あります？ 企業間で、例えばお客さんが、このプロジェクト、これうちのでやらせていただきます、これはいくらだと、例えば 100 万円だと言いますよね、いや、予算は 90 万円しかないんだと、何とかせえと、ところがそういうやり取りがいろいろあって、最後にあとちょっとだけ残りますよね。あと 5 万円ぐらい何とかならんかな、いや、もうこれ以上引けませんと、そういうのがよくあります。

そういうときに日本でよく起こるのは、分かった、あんた、とにかくあと 5 万円負けろと、泣けと、だけど次の仕事でカバーしてやるからと言います。すると、日本人かどうか。

( ) ビジネスの場にはないと分からないです。

(中島) 分からないですかね。そうですね、ビジネスの場にはないと分からないですね。結構そういうのがあって、日本人ですと、分かった、よし、じゃあと言って、その代り絶対、次に何とかしてくれ、うん、分かった、やるよ、大丈夫とか言います。

これは、実はよく考えると全部口約束なのです。証拠など何にもありません。アグリーメントを書いているわけでもありませんし。そういう情報で帰りますでしょう、会社へ帰って、上が外人ですと大変なのです。お前、誰の許可でそんなことオーケーしたんだと、権限がないじゃないかとか。次の仕事でやるって、次の仕事って具体的にどれなの、その証文はあるのと言うわけです。アメリカ人というのはエビデンスを求めます。

ですから完全に食い違ってしまうって、私は実際にそれに遭遇しましたが、そのとき◇…◇かーっとして、だって我々社員は日本人でしょうと、お客さま日本人でしょうと、◇土俵◇は全部日本ですから、そんな習慣、日本にはないよと、何を言っるとんだ言って、かっかしたのですが、後になって考えましたら、それはいわゆる異文化のクラッシュなのですが、そんなようなことがありまして、それで、それから少したったときでしたか、異文化コミュニケーション学会という学会があります。今でもありますが。先ほど山本さんから紹介がありましたが、私もずっと、そのときに入りまして、20 年ぐらい前だね。

(山本) 学会になるのは十何年前です。

(中島) もっと後か。だけど実際としてはもう 20 年前ですね。

(山本) 20 年前ですね。

(中島) できて、そこの先生を呼んで、社内で研修をやっていたときに、私も一緒に聞いていて、ああ、そうか、こういうことなんだとやっと分かって、それを分かった

ことをベースで、先ほど言ったような起こったことを振り返りますと、ああ、そうだったんだな、あんなことでかっかしちゃいけないんだよなとすごく分かったのですが。

そこへ入りまして、いろいろ勉強させていただいて、今でもやめないで入っているのですが、いろいろなスキルがあることはあるのです。あと、坂本さんがどういう話をするか私もよく分かりませんが、どういうスキルで、そういうことで◇……◇やってきましたが。

従いまして、カルチャーの違いと考えたときに、先ほど氷山の話がありましたが、見える部分と見えない部分がありますよね。見える部分は、違いというのは見えるからいいですよ。ですが、一番困るのは見えない部分です。最近、私は思うのですが、昨日も実はそうだったのですが、最近、日本人同士でも何かあると握手することは多くないですか。そうでもないですか。

( ) たまにある気がします。

(中島) ねえ。私が若いころというのは絶対あり得ませんでした。日本人同士で握手、いわんや男女で握手するなんてまずあり得ませんでした。ところが最近、ですから海外と取引でやっていて変わってきたと思うのは、我々が海外のそういういろいろな見える部分ですね、見える部分のことを今は言っているのですが、見える部分については海外のことを理解してきているというのがあります。同時に今度、向こうの人間も、日本人というのはこうなんだよと言って、日本人はこうしておじぎするという、あれは結構珍しいのです。ですが、日本人はこうするのだというのは、外の人も分かっているわけです。

ですから、20年、30年前と比べたら、今はギャップがすごく少なくなっているなという感じはします。ですから、そういう意味で距離が縮まっているという感じはしていますが、ただ見えない部分をどうするかということになりますと、これは見えないから本当に分かりようがないのですが、私自身が非常に気を付けていますのは、先ほど言ったようなコンテクトです。この人がハイかどうかとまず見極めます。見極めた上で、それに合わせたコミュニケーションをしないと、ハイとローというのはすごくコミュニケーションしにくいのです。片一方は察する文化で、片一方は言わないと分からない文化ですから、ものすごく気を使わないとうまくいかないという現実があるわけです。

ですから、ハイかローかという部分を見極めて、その人に合わせてこちらも、非常にローだということが分かったら、うんと懇切丁寧に説明していかないと分からないというふうな気を使います。

コンテクスという言葉は一切使いませんが、そういう気を使うといいですか、それはやっています。それはものすごくやっています。そうしませんと、特に日本人同士でしたらさほどでもありませんが、私と家内みたいなのはありますが、そうでもないのですが、外国人と接するときはそれを意識して、相当、私は気を使っています。

それからもう1つは、逆境を乗り越えるもう1つの手法としては、この後で坂本さんか

ら話があると思いますが、◇ディーアイイー◇という手法があるのですが、それが何ものかというのは後で話がありますから聞いていただければいいと、そういうものを使ったりして、ずっと生きてきたという現実がございます。

文化というのは、変わるのでしょうか、変わらないのでしょうか。どうですか。

( ) 文化の定義というのを自分で考えたときに、例えば◇……◇もちろん個人……

(中島) 個人もちろんありますが。

( ) 質問の意味がよく分からないのですが。

(中島) 例えば日本の、コミュニケーション上のカルチャーですね、一般的なカルチャーではなくて、コミュニケーション上のカルチャーというのは変わるのか変わらないのかということですが、そういう意味なのですか。

( ) 現代は、やはり以前よりは、例えば環境においてはいろいろな人間関係、1人になる、例えば家庭◇……◇それが文化といろいろな意味で◇……◇文化も◇崩壊◇していくという考え方も、でも◇……◇たくさんあって、それにかかわる◇……◇変な言い方ですが、そういうふう思うところがあります。ミスコミュニケーションですね、失礼しました(笑)。

(中島) 今のアクションの問題もそうですが、時代が長い年月かかると変わってきますよね。逆に言いますと、短期間では変わらないということが言えるのではないかなと私は思うのですが、いかがですか。私の経験上、最近、皆さんはどうですか、ハグというのを知っていますか。最近は男女でもやりますね。

( ) あまりやりません。

(中島) あまり、あまりやらないということは、多少はやるということですか。私は経験上、何十年も前ですが、初めてアメリカへ行ったときに、もちろん先ほど言ったように日本人同士、握手などという感覚はゼロです。いわゆるハグなど全然、感覚の外ですよ。

今でもこの人はいるのですが、向こうにご夫婦がいまして、1週間とかを一緒に過ごして、最後にさよならと別れるときに、奥さんが、皆さん、分かりますか、だんなの前で奥さんが私にハグするのです。あれはすごく違和感がありました。だんなが見ている、こうして(笑)。ですよ。今は慣れてしまいましたから平気ですが、平気でハグもやっていますが、当時はすごく違和感がありました。何、これと。見ているのに、いいの? と。

言いたいことは何かといいますと、要するに変わってくるのです。これはある、まったく日本人だけの集まりだったのですが、ワークショップがありまして、ワークショップをやる結構、親しみがわくといいますか、そういう環境になります。女性と男性半々ぐらいだったのですが、そうしたら帰り、みんな抱き付いてきて、日本も変わったなと思ってしまいたが（笑）。だからそういうことで、変わるのではないかなと私は思うのですが、ただ簡単には変わらないということは言っているのではないかと思います。

取りあえず、そこまでで何かご質問はありますか。よろしいですか。

それで、最初に戻りますが、先ほど言いました異文化コミュニケーション学会というのがありまして、そこに入ったときにいろいろ、ああ、そうか、こういうことなんだと、いろいろなことがありまして、私としては非常に画期的な感じがしまして、これを、特に外資系でしたから、会社に導入したらもっとコミュニケーションがよくなるのではないかと、思って、会社の中ではやりました。

しかしそれを一般社会にうんと広めたらいいのではないかと、これからもっともっと日本が国際化していく中では、すごくいいのではないかと、思ったのですが、結果的に意外にそんなに入らないのです。なぜかな、入らないと言ってしまうと語弊があるかもしれませんが、あまりそれを取り入れる企業が少ないのです。

どうしてかなと考えたんですが、たぶん 2 つぐらい理由があるのですが、これは私の個人的見解ですが、2 つのうちの 1 つは、企業の研修というのはいろいろありますね。マネジメント研修、営業関係、技術的なことは別としまして、いろいろな研修があるわけです。そういう中で、どうしても優先順位が低いのです。社内で 1,000 人いる会社でも 3,000 人いる会社でも、海外と接する部署というのは限られていますよね。社員全部ではありませんよね。従って、最初にやらなければいけないのは◇……◇などが多くて、優先順位がどうしても低いというのが 1 つです。それから 2 つ目は、これは、そういうトレーニングする人、それでビジネスをやった経験があつて、なおかつそういう異文化のトレーニングができるという人が、非常に限られているのではないかと私は思います。ですよ。そうでもない？

（山本） 増えてきております。増えてきておりますが、当時は少なかったですね。

（中島） 少ないですよ。ですからそれが原因かなと思いますが、ただ実際には、それともう 1 つは予算とか、実は最近、最近でもありませんが、わりと近場で、ある、これは名前を言えば分かりますが、言わないでおきますが、ある大手の航空会社は、海外に赴任する人がいます。年々、何百人か入れ替わるのです。それで帰ってきて、次にこういう人が行くということになるのですが、赴任前研修というのがあります。異文化の研修を受けなさいと、これは義務です。それは非常にいい、話としてはものすごくいいのですが、実際やるとなると、私が立ってわずか 1 時から 5 時まで、わずか午後の 4 時間だけなの

です。午後の4時間だけですと、ほとんど何にもできません。

ただし、会社としては次も、次も、次もとずっとやっていたのですが、短い時間でとにかく通り一遍のことをやれば良いという、要するにやったという事実が欲しいというような感じの内容でしたので、あれで果して意味があるのかなと私は疑問に思いながらやっていたのですが、ただ頼まれたからしょうがないからやりましたが、ただ私はあまり効果はないのではないかなと思いつつやっていたのですが。

そんな感じで、企業というのはそうなのです。ですからお金がないとか、時間がないとか、できない理由はいろいろあるのですが、そんなことでやって、あまり私が思ったほどは広がらなかったなという感じがします。ただ、今の山本さんの話ですと、だんだん少しそういうのが増えてきているという話ですから、それはそれで1つのいい傾向かなとは思いますが。

あとは、私みたいな仕事は、今もそうですが、海外、海外といっても私の場合はアメリカとヨーロッパですが、お客さんは全部、日本です。それでメーカーの人が来るわけです。年に何回か来ます。ですから複数の会社と付き合いがありますので、年間何人かの人が来て、一緒に私どものお客さんを回って、いろいろ話をしたりしているわけですが、コミュニケーションという部分で、私は初期のころ、あぁっと思ったのですが、それはどういうことかといいますと、一緒にいて、どちらかというに通訳的なことをやるわけです。日本人というのは面白いですね、皆さんもちょっと考えてください、何か質問するでしょう、これこれこういうことでできますかと質問すると、いや、難しいですねというケースが結構あります。難しい。日本語で。日本語で難しいってどういう意味ですかね。できますかと聞いて、いや、難しいと日本人は言うじゃないですか。言うでしょう。難しいという意味は、できるんですか、できないんですか、どっちなんですか。

( ) できるという意味。

(中島) できるという意味ですか。難しいというのは。そうですか。

( ) できるかもしれないし、できないかもしれないですね。

(中島) できるかもしれないし、できないかもしれない。

( ) ◇薬品◇業界の契約だったりすると、こういうことはどうでしょう、いや、難しいですねといったら、それは無理だよというニュアンスであつたり、ニュアンスの問題で、あちらの質問によって、難しいという言葉は違うのではないのでしょうか。ニュアンス◇……◇。

(中島) そうかもしれないですね。大変助かります。ありがとうございます。私は最初のころ、最近ではありませんが、最近は分かっていますからからいいのですが、最初のころは、それを英語で **difficult** と訳したのです。英語で **difficult** と言っても、意味は分かりますか。意味といっても英語の意味ではなくて、できるかできないかに対して、**difficult** と言ったら、どういうことですかね。できるんですか、できないんですか。

結構こういうコミュニケーションギャップはあるのです。これは完全にカルチャーの問題だと思うのですが、おそらく私の経験では、仕事の上で、これ、できますか、できませんか、いや、難しいですねと言いますと、だいたいノーです。できないのです。日本人はノーと言わないのです。◇ノーと言えない日本人◇とかという本がありましたが、書いたのは石原さんかな。

( ) 『「NO (ノー)」と言える日本』です。

(中島) いや、ノーと言えないという本があったでしょう。

( ) 両方じゃない？

(中島) 両方あるんですか。ただ、いずれにしても、日本人の多くは、難しいと言うとほとんどできないのです。だめなのです、ノーなのです。でもノーと言いたくないから、いや、難しいですね、と言うのです。

ところが英語で **difficult** と言うと、たぶん、たぶんではありませんが、例えば 90%は不可能だと、でも 10%の可能性はあるよみたいなニュアンスがあると、これから先はカルチャーの問題なのですが、10%の可能性があるんだったらやってみようじゃないかと思う、日本人はあまりそう思わないですね。あまり思わないです。ですが、5%でもいいのですが、5%の可能性があるならやってみようよという、要するにチャレンジング精神といいますか、があると。特にアメリカ人はそうですね。アメリカ人は、この方はアメリカ人ではありませんが、やってみようという、リスクをおかそうという、そういう勇気があるのです。

ですから言葉は本当に似ているのですが、中身は正反対です。**difficult** と言うと、できる。できるんです、たぶん 5%ぐらいできる。しかし、難しいですねと言うと、できないのです。それにあるときから気が付きました、最初のうちは、我々は学校でそう習いますよね、**difficult** は難しいと。字引を引いても出ていますし。そういう感覚で通訳すると、どうも途中から◇……◇どうも違うなと思って、後でふと、ああ、しまった、あれは難しいと言いうのは、できないのかと。きちんと **No** と訳した方がいいのですね。そんなことに気付いて、ありましたが。

あと仕事をやっていてすごく感じるのは、日本人というのは、外国人の前だとすごくせっかちですね。外国と接触することが多い方はいらっしゃいますか。あまりいませんか。

これは、日本人だけだとなかなか気が付かないのですが、ものすごくせっかちです。例えばお客さんから電話がかかってきて、何々、見積もりを作ってくれとか言って、はい、分かりましたと言って、ところが言った途端にすぐ返事が出ることを期待しているわけです。本当にそれが必要なのかどうかということと関係なく、急ぐのです。

あれは今でもそうです。日本のお客さんは、今でも私は商売をやっていますが、ものすごくせっかちです。本当に必要な場合もあります。もちろん、本当に急いでいる場合もありますが、そうではなくて、まだ？ まだ？ まだ？ と行って、ものすごくせっかち。

それからもう 1 つの日本人の特徴は、細かいことにすごく、どうでもいいようなことを意外と聞きます。それは何ですか、水筒ですか。

( ) これはマグカップです。

(中島) 例えばこういうものがありますよね。これ、何ですか、いや、これはお湯を入れて温めて、ああ、そうですかと、普通だとそれで終わりなのですが、日本人は、何でふたが黒なんですとか、その気持ち分かりますか。ものすごく細かいことを聞くので、どうでもいいことですよ。それが黒だろうが赤だろうが白だろうが、別にどうということはないのですが、あれは何で黒色しているんですかねとか。

特にテクニカルな製品の説明をしているときはものすごく言います。しかし、お客さんですから、それに答えないと◇……◇いろいろ努力するのですが、そういう性格が日本人にあはるのかなと。それは誰ということではなくて、そういうことはしばしば感じます。しかし、そういうことは日本人の中だけだと気が付かないのですが、外と対比していると非常によく分かります。

最初にこれを書きましたが、そのうちの今回は 3 番目で、文化は変えられるかという意味で、今申し上げましたように、時間がかかれば変わるであろうと私は思いますが、もう 1 つは、1 つご紹介したいなと思いましたが、文化を超える企業があるということに最近気が付きました、ええ？ と思いました。

例えば、アメリカの企業といえば、皆さんはあまり関係ないですか。私は若いときからアメリカによく行っていたのですが、学校などはそうだと思いますが、職員室もわりとオープンで、机がくっついて座っています。そうでしょう、だいたい皆さん。くっついていないですか。例えば隣の人が今日何かで休んだとしますよね。そうすると電話がかかってきますよね。そうしたら隣の人が取る、だいたい普通ですよ。アメリカというのは、まず並んでいませんから、隣の人の電話を取ることは非常に少ないです。絶対取らないということはありませんが、少ないのではないかと思います。

何を言いたいかといいますと、アメリカの場合はジョブディスクリプションという概念があります。あなたの仕事はこうこうこうです。こちらの方の仕事はこれこれこうこう、こちらの仕事はこうこうこうとなると、それに関係ないことはやらなくていいのです。言

っていること分かりますか。

ですから、例えばアメリカならアメリカという環境の中で何か仕事をしようとしたら、それに合わせないといけないと私は思っていました。最近、たぶんご存じないと思いますが、あるホテルがありまして、これは資本はアメリカの資本です。ですが、世界中に展開してありまして、今、七十いくつかな、そういうホテルがあります。ですからアメリカという国の中で、日本にもあります。日本、例えばオーストラリア、フィリピンとかあちこちあるのですが、そういうところのホテルの運営が、その国のカルチャーに合わせていろいろやっているのかなと思ったのですが、実は違うのです。

何をやっているかといいますと、会社のカルチャーというのがありますね。その会社のカルチャーを全世界で統一しているのです。ですからそのカルチャー、イコール、その国のカルチャーとは違うのです。全く別な観点という別な考え方で運営しているというのがあるというのが分かってきて、私にとっては衝撃的だったのですが。

例えば事例を申し上げますので、これは実際あったことなので、皆さんだったらどうするのかと思うのですが、皆さんはホテルの従業員です。ある日、ある、確か大学の先生だったと思うのですが、泊まりました。泊まったところは大阪だったのですが、大阪で泊まって、翌日チェックアウトして、今度、東京へ行って、どこかでまた講演か何かをするか何かだったらしいのですが、ところが、ありがとうございますと出て行って、新幹線に乗ったらしのです。そうしたら、新幹線から電話がかかってきてきて、何かかばんを忘れたとか、忘れたんだけどあれありますかと言ったら、確かにあったのです。それで、どうしてもそれが今日必要だと言ってきました。

これから質問ですが、皆さんだったらどうしますか。忘れたのはその人ですよ。ホテルは関係ないです。ホテルの責任でも何でもないです。どうだと思いませんか。

( ) 従業員◇……◇。

(中島) どうぞ、自由にやってください。

( ) 親切心でどうにかして◇……◇。

(中島) それは非常にいいですが、でも今日、講演するとしたら、宅急便だと間に合わないですよ。

( ) ◇……◇。

(中島) これは実例なので、答えがあります。

( ) 自分で持っていったんですか。自分で届けたんですか。

(中島) 正確に言うと持っていったのですが、自分ではないです。そこがすごいのです。システム的によくできていまして、電話を受けた人がいますよね。その人が行くということも可能性はあるのですが、ほかにもあってすぐ出られない。そうしたら、すぐ周りの人と相談して、ちょっと時間を取れる人はいないの？ と言って、それですぐ持たせて、新幹線で追い掛けました。これは実例です。

この話を聞いたら非常に衝撃的ですよね。なぜかといいますと、普通、皆さんはどう仕事されていても、顧客満足というのがありますよね、CS といいますよね。カスタマーサテイスファクションと言う、それはある意味では当たり前ですよね。でも今のケースでいえば、全然ホテル側に責任はありません。忘れたのは、お客さんが勝手に忘れたのですから、間に合わなくても宅急便でしょう◇……◇で終わっても別に責任はありません。しかし、満足を超えて何かを提供しようという気持ちがあると、追い掛けるのです。

そのお金はどうするのという話になりますよね。だって 1 泊泊まったお客さんに、新幹線で追い掛けたら、プラス、マイナスでは絶対合いませんよね。採算が合わないではないですか。でもそれをやりました。なおかつ、普通だったら受けた人が上司に相談することだってありますよね。遠いんだけど持っていった方がいいと思うけど、どうなんですか、いいですかとか。ここには一切そういうのはないのです。そこで判断します。よし、持っていきましょう。

( ) それは会社の方針で◇……◇。

(中島) すごいですよね、衝撃的な組織です。だから私はカルチャーを超えている、要するにどんな企業でもそうですが、その企業特有の企業文化というのがありますよね。このホテルは、企業文化がそうなのです。それを全世界統一しています。ですから異文化を超える企業文化があるんだなということを最近学んだというか、知ったというか、かなり私にとっては衝撃的でした。そうやってやればできるんだ、やろうと思えばできるんだという、そういうことを知りまして、非常に驚いています。

それは 1 つの例に過ぎません。ほかにも類似のことはたくさんあります。ですから一番大事なのは、誰であっても判断できる経験と、そういうメンタリティーというんですか、そういう能力を持っていないとだめですね。いちいち人に聞かなければいけないというのでしたら、その能力がないと。

ですから、人材の採用がすごく大事だと思っています。教育で補えないという部分もあるので、やはり最初から、セレクションの段階から、ですからそのホテルでは、人を採用するときに、過去どこどこで経験がこんなにありますということはほとんど無視してい

ます。あまり参考にしていません。そうではなくて、この人間が何ができるか、そういうメンタリティーを持っているかどうか、そこが基準になっていて、過去の経歴や経験などはほとんど無視しています。というようなことで、文化を超えるということも可能です。そのチェーン店は世界、オーストラリアへ行こうが、南米に行こうが、どこに行こうがみんな同じです。ばっちり同じとは言いがたいかもしれませんが。

最後に、問題や摩擦など、いろいろお話ししてきましたが、それでこういうときにはこうする、ああいうときにはこうする、いろいろスキルとかというのはありますが、私もそれを学んできましたが、それはそれで非常に役に立つと思います。ですが、今になって最も感じているのは、そういうスキルがあるかないかというのはもちろん重要なのですが、そのことよりも、コミュニケーションがうまくいかいかないかというのは、実は、これは私のまったく個人的考えですが、人間性ではないかと思います。優れた人間性の人は、例えば異文化コミュニケーションを、こうした方がいいよ、ああした方がいいよといろいろなスキルはありますが、そういうことをまったく知らなくても、何とかこの場を理解して乗り切ろうという、まず基本的に姿勢があるわけです。

私が今の会社の仕事を始めたころ、アメリカから人が来たのですが、偉いなと思ったのですが、彼らには、日本という国はよく分かっていない部分もあるわけです。そのときに、お客さんと一緒にいても、こういう質問をしてもいいのかとか、こういうことを言ったら失礼じゃないのかとかといちいち聞いてくるわけです。ということは、それだけ気を使っているのです。ですから、人間性の豊かな方というのは、そういうこと全部気を使って、異文化など全然知らない人でしたが、まったく知らない人でしたが、何とかお客さんにはそういう変な印象を与えないで、この仕事をうまくやるようにしようという姿勢が基本的にあるわけです。

ですから、そういう姿勢が大事だと私は思います。ですから、その上にそういうスキルがあればなおさら強いとは思いますが、スキルがないとできないということの前に、人間性を養うことがすごく大事ではないかと最近には本当に感じています。非常に強く感じています。

ですから、皆さん、いろいろ勉強されるのは結構ですが、それはそれでものすごく必要だと思えますし、いいと思いますが、同時に人間を磨くということをぜひ心掛けてみたらいいのではないかと思います。

村上和雄という先生を知っていますか。聞いたことがある人はいますか。知らないですか。日本の遺伝子工学では世界的権威だと言われていますが、筑波大学の先生です。ご存じですか。

( ) 僕は知りません。

(中島) 知らないですか、そうですか。専門的にではなくて、遺伝子というのが最近、

日常会話の中でもよく出てきますよね。あの遺伝子関係で非常に有名な方です。村上和雄という方ですが、先生ですが、あの先生の言葉を聞いていますと、最近たくさん本も書いておられますが、その本の中で、私が非常にこれはいいことだなと思って今でも覚えていますが、それは、これからの人生の生き方という中で書いてあるのですが、3つ、これをおやりになったらどうですかと言われていました。

科学者なのですが、あまり理屈めいたことを言わないで、もっとメンタルなこと言っています。1 番目◇……◇。2 番目、感謝して生きてください。3 番目、プラス思考で生きてください。この 3 つをやっていけば、健康で豊かな生活ができるということが書いてあります。非常に私は◇感動◇しました。

ということで、取りあえず私の時間はここまでとさせていただきたいと思います。ありがとうございました。(拍手)

何か質問はありますか。よろしいですか。

(司会) 時間は十分あるので、質問等をしていただきたいと思います。

(QQ) 先ほどのホテルチェーンの話で、どうしてそれをカルチャー、統一することが可能だったのかという。何でも多少、仕掛けが必要だと思うのですが、自分で判断するといっても、新幹線だからよかったけれども、お客さんがワシントンに飛んでいっちゃったとかというときに、追い掛けるのがよかったかどうかとか、そういう判断ができるようにした仕掛けというのは何なんでしょうか。

(中島) その話をするとすごく長くなるのですが、本がたくさん出ています。実は、名前を言いますと、リッツ・カールトンといます。ご存じですか。日本では 2 カ所ありまして、大阪と、最近、東京ができました。そこは非常に明確なポリシーを持っていて、世界一の、コンフォータブルというのでしょうか、なホテルを作るといのがまず出発の理念の原点なのです。世界一を目指すという。

(QQ) 何年ぐらいたっているんですか。

(中島) あれは何年ぐらいたっているかな。

( ) 3 年ぐらい……

(中島) そんなに古くないですよ。10 年とか 20 年か。

( ) そんな◇……◇。

(中島) いや、トータルで。そういう明確な理念を持っていて、現実の問題としては、先ほど言った飛行機でワシントンへ行ったらどうするかという話はいい質問なのですが、一応 2,000 ドルと決まっているのです。2,000 ドルの範囲内だったら誰の許可を取らなくてもいいと。ですからそれを超えるようだったら、誰かに相談するかも分からないのですが。2,000 ドルという根拠は、アメリカの東から西まで飛行機で飛ぶとそのくらいらしいです。国内だったら 2,000 ドルあれば追い掛けられるという。それから明確な企業の中の理念を書いたものがあります。彼らは CRED と言うのですが、要するに信念、うちの会社はこうです、こうですと、それを書いたのをみんなで後生大事に持っていて、いつも繰り返し、繰り返し頭にたたき込んでいるということです。

ですから組織というのは、普通よくピラミッドと言いますよね。トップがいて、学校もそうかもしれませんが。その企業は、三角ではなくて、要するに鍋ぶたと言うんですが、全部横並びで、真中に社長がいます。鍋ぶたという言い方をされているようですが。ですからあまり下が上に相談するということは。

だからと言って勝手にやってもらっては困る、だから人材の採用はものすごく難しく、厳しい。それに耐えられるような人間ではないと採用しません。先ほど言ったように過去の経歴は一切無視します。この理念に同調して、それを実行できる人しか採りません。採った後も、CRED の方向に向かって徹底して教育します。ですから誰が出て、ですから例えば、そういう言葉はよくないのですが、例えば掃除のおばさんがいますよね。掃除のおばさんは、結構お客さんと接する機会が、可能性が高いですよ。ですから誰かお客さんが掃除のおばさんに聞くと、そのおばさんもきちんと返事しますから。

(QQ) 10年ぐらい前に4歳の子供を連れて、バリ島のリッツ・カールトンに泊まったことがあるんです。

(中島) 行かれたんですか。すごい。

(QQ) お話を先ほど聞いていて、何かリッツ・カールトンかなと。対応がすごくよかったです。4歳の子供と着いて、中途半端な時間、午後3時ごろに着きました。それでお昼ご飯は過ぎていて、夕ご飯には時間があるし、そのホテルの周りにも何もないわけです。それで子供が、着いてチェックインしていろいろやっていたら、お腹がすいたと言ったので、お腹がすいたという言葉が分かったのか分からないのか、何ももちろん相談なしに◇……◇と言って、食事を提供してくれました。スタッフルームとって、いろいろスタッフみたいなものが置いてある部屋があったのですが、そこにずっと◇……◇本当にうれしかったです。

(中島) 涙が出てきたでしょう。

(QQ) 涙が出ました。その対応をずっと見ていると、お掃除のおじさんというか、ちよっとした◇……◇をすることがあるのですが、そこで遊んでいたら、◇……◇ああ、昨日の坊やだねと、ゴルフはうまくなったかみたいな話を。何かとてもいい気持ちにさせてくれました。

(中島) そうでしょう。ですからリッツの定義では、英語で言うと **ladies and gentlemen** ですね、紳士、淑女とは、いついかなるときでもお客様を心地よくさせることという、そういう定義なのです。

(QQ) すごく◇……◇。

(中島) そうですか。よかったですね。それを見習う企業が、今だんだん出てきています。だから完全に私は国特有のカルチャーを超えていると思います。それはインドネシアですか。バリ島？

(QQ) バリ島です。

(中島) バリ島だろうが、日本だろうが同じなのです。うちはインドネシアだからこういうことをしますとかというのはないです。それは人間は皆同じだという考え方をしていますから。そういうのは感動企業と言います。要するに顧客満足を提供するのは当たり前、そうですよね、今はどこでも言いますものね。それをどう超えるかと。発想の原理はそこなのです。

そうすると何が起こるかといいますと、あそこを見ると分かるのですが、ディズニーランド、行かれましたか。ディズニーランドはすごいですよね、年間 2,500 万人、すごいですよね。ということはどういうことかといいますと、ほとんどリピーターです。でないと、日本の人口は一億何千人しかいないので、数年でおしまいですよ。そうではなくて、何回も何回も行くわけです。

ですから、企業の顧客満足を超える部分というのは、最終的にリピーターなのです。先ほどの例でいいますと、新幹線追い掛けたら金銭的には絶対合わないです。合いませんが、それをされたお客さんは絶対帰ってきます。間違いなく戻ってきます。トータルで見ればビジネスになるという考え方です。一回一回、損した、得したということではありません。

すみません、少し脱線かな。

(QQ) 今の話で、異文化を超えているのではなくて、皆さんが満足するようなところ

というのは共通ですよ、そこを刺激しているの、異文化を超えているのとはちょっと違うのではないかという。

(中島) そういう意見もあるかもしれませんが、私が言いたいのは、要するにそれを国に根付いて国の通りにやろうとすると、その国のカルチャーに染まってしまうわけです。そうではなくて、その国の持つ特有のカルチャーではない部分で統一されているという意味で、超えていると言ったのですが。しかし、おっしゃる意味はそういうことですよ。

(QQ) ホスピタリティーとよく言われて、基本的には人間関係においてのそういう意識を学ぶ企業がすごく多くなっているし、結局そのことが、要するに異文化というのが国だとか国境だとかというものではなくて、他者は異文化であるという◇……◇ホスピタリティーなどが介在することによって◇……◇。

(中島) その通りですね。ですから、再三言うように、個人個人でも文化が全部、違うわけです。お隣にいる人もみんな違うわけです。ただその違いが大きい、少ないというのがありますよね。

(QQ) 企業とかが◇……◇異文化コミュニケーショントレーニングという話があって、具体的にはどういうことをやるんですか。

(中島) どういうことをすると言われると一概に言えませんが、事例研究ですとか、スキルが、この後、坂本さんがいろいろスキルの話をたぶんすると……

( ) ◇……◇。

(中島) 先ほど言ったような、例えばビーアイイーという話がたぶん出ると思うのですが、それは1つのスキルなのですが、その説明と実践、ワークショップというのでしょうか、をやったりとか、そういうプログラムでだいたい2日か3日とか、場合によっては4日とか取って徹底的にやるのが本当なのですが、先ほど言ったようにある会社みたいに4時間でおしまいみたいな話ですと、なかなか定着しないのではないかなと私は懸念していますが。ただ予算がないからしょうがないよとかと言われると、もう何とも言えませんが。

(QQ) 先ほどの話だと、そうすると、異文化を超えるためには、ベースとなるものを理解して、それをうまく提供してあげられると、異文化も超えられるという。

(中島) だろうと思いますが。その異文化を超えるという言い方は私が勝手に言ってい

るだけで、それは一般的にはありません。そんなことを言っている人はたぶん誰もいないと思いますが、私はそういう◇……◇言っているだけなので、おっしゃる通りです。何かコメントは。

(AA) いえ、最後の方で。

(QQ) 異文化のトレーニングの話と、それから人間性という話を聞きたいと思うのですが、学問というのは総論と各論とあって、一般論として、異文化のコミュニケーションも◇……◇それからスキルとして、アメリカ人と付き合うことはこういうことであるというのがあると思うのですが、今の話の取りようによっては、総論というのはほとんどないと、人間性であって天性のものであるというようにも取られる話だと思ったのですが。

(中島) いや、違います。

(QQ) では、ほかにその総論の部分で、人間性とかそういう天性の部分を除くと、総論としてはどういったことがあり得るのでしょうか。

(中島) 千差万別なので、いろいろあるのです。ですからプログラムを組むということは、会社特有の事情や要求などがあるのです。ですから事前に打ち合わせして、我が社ではこういう点が弱点だからこう強化してほしいというような話があったら、そこにフォーカスしたものを組むという。ですから一般的にこうだというのは、一般論をやってもしょうがないですから、その会社に合うような内容に持っていくと。

(QQ) それはある特定の文化に対する対応ということになるんですか。それとも。

(中島) 両方です。そういう場合もありますし、そうではなくて、例えば今度行く人はインドネシアのどこへ行くから、インドネシアをやってくれよみたいな話がありますよね。そういうものもありますが、そういうのはどちらかというとな少ないのではないのでしょうか。要するにどの文化でも対応できるような、先ほど言った氷山の下の部分を理解できれば、どの文化でも同じですから。

先ほど言ったように、見えるカルチャーでしたら何もしなくてもいいのです。行けば分かるので。ですよね。ああ、この国ってこんなことするのかみたいなことは、行けば分かるわけです。そういうのはあまりトレーニングしなくても、先輩もいるし、行ってみれば分かります。分からないのは氷山の下の方です。あれは分かりませんよね。見えないですから。

(QQ) それは違うということを実感するということですか。

(中島) そうですね。

(QQ) どのように違うかというのは。

(中島) 各論になると、それはもちろん国によって、この国ではこうだというのはもちろんあります。ただ世界中のことをやろうとしたら、とてもではありませんが、1週間、1カ月かかりますとか、そういう話になってしまいますから、それはあまり現実的ではないので、2日でやってくれ、3日でやってくれといったときには、やはり打ち合わせをして、その会社のニーズをきちんと聞いて、それに合うようにと。では、うちの会社は、この国のこと、インドネシアのことだけやってくれ、あとはいいからと言われれば、そこにフォーカスしますし、そうではなくて、どこでも対応できるようにやってくれということならやります。それはもう一口には言えないです。よろしいですか。

(QQ) すごく狭いみたいなコミュニケーションの話なのですが、私は航空管制の研究をしております。そうすると管制官とパイロット◇……◇コミュニケーションしていて、そこで一番大事なことは、きちんとお互いの意図が伝わると、その意図の共有をするためのコミュニケーションなんです。ただ一番危ない状況というのは、先ほどのハイコンテキストの話なのですが、分かっていると思っても、お互い、ああ、向こうは分かってくれているなと思っても、実はでも意図が共有されていなかったという状況が一番危険な状況だと言われていて、そういうことからトラブルになるという可能性がありますよね。

そういう観点からすると、ハイコンテキストなことが、いいか悪かは先ほどないとおっしゃっていましたが、それぞれ、異文化ではない、アビエーションというコミュニティの中での話なのですが、それでもやはりパイロットの文化と、やはり管制官の文化というのは違うんです。それで相手が理解しているかどうかということを知ると分かります。会話していて、もし私が言っていることを分かってくれているなということが分かることというのがすごく大事な事だとか思ったり、それだって一般のこととして言えることだと……

(中島) その通りですね。私は前に、最近は行っていませんが、よくインドへ行きました。インドの英語はわかりますか。ものすごく分かりにくいです。アイティンクとか。th をティと発音します。いろいろな発音が、ものすごく分かりにくいのですが、でも仕事で行っているのだから、仕事をミスるといけないと思って、ですから今言われたのはその通りで、私がやったのは、あなたの言ったことはこういうことですねと、自分の言葉に置き換えて言うのです。聞いているだけだと分からないのです。インドの英語は全然分かりませ

ん。ですから、こうこうこういうことですね、いいですねと言って、イエスと言ったら、いや、よかったと、そうでしょう。

(QQ) 実際はそういう時間をかけて……

(中島) アビエーションの場合はそうはいかないでしょうけど。

(QQ) 非常に短い時間で◇……◇やらなければいけないという難しさがあります。ありがとうございます。

(中島) 時間過ぎちゃった。

(司会) あまり気にしなくていいです。

(中島) そうですか。もうよろしいですか。では、また何かあったら。

(司会) では、後でまた総合討論の時間もあるわけですし、取りあえず中島さんの話はこれで終わらせていただきます。ありがとうございました。

(中島) ありがとうございました。(拍手)

(司会) ここで休憩しますが、取りあえず予定では20分までですが、20分と長く取っているのは、できたらその間にも講師の方と勝手にコミュニケーションしていただいて、少し予備知識を増やしたりしていただいたらいいかなということですので、お気軽にどうぞ。15時20分に再開します。右手に出て玄関の方に行くと、飲みものの販売機がありますから、適当にそこはセルフでやってください。お願いします。

(録音終了)