

異文化理解教育の先駆者たち

第6回 ラリー・E・スミス セルフ・リーダーシップコンサルタント
違いに対処し、信頼関係を築くために



さまざまな民族が共生し、多文化社会を形成するハワイで、国際理解教育の大きな拠点になっているのがイースト・ウエスト・センターです。昭和59(1984)年に設立された神田外語大学附属の異文化コミュニケーション研究所では、イースト・ウエスト・センターとの交流を図ってきました。平成10年(1998)年には久米昭元副所長が同センターで研究活動を行うとともに、初代センター長であるエヴァレット・クラインヤンズ氏も異文研夏期セミナーの講師として登壇しました。約30年にわたりイースト・ウエスト・センターに勤務し、教育と研修に関する責任者を務めた人物にラリー・E・スミス氏がいます。現在は自身のコンサルタント会社で、培ってきた知見をリーダーシップ開発に応用しているスミス氏を取材しました。

イースト・ウエスト・センターの設立は1960(昭和35)年です。その目的は、アジア太平洋地域の人々とアメリカ人が、研究や研修、調査を共に行いながら、互いに理解を深め、関係を強化することでした。1970(昭和45)年、私はセンターに着任しました。アジア太平洋地域における英語の役割を調査することが私の任務でした。

着任後、さまざまな国から来た学者たちと仕事をしました。働き始めてすぐに気づいたことがあります。学者たちはとても流暢に英語を話しました。でも、英語の使い方がアメリカ人とは異なっていたのです。提案や否定、敬意の示し方といったコミュニケーションのしきりがアメリカ人とは違っていました。



英語の発音もアメリカ人とは異なりました。それでも、私には学者たちの英語が理解できたし、彼らも私の英語を理解していました。学者たちは、アメリカ英語を理解するための訓練を受けていたし、とても分かりやすく、丁寧に話してくれましたからね。問題は学者同士です。日本、フィリピン、インド、シンガポールといった国々の学者たちは互いの英語を理解できなかったのです。これには驚きましたね。彼らは英語を母国語としない人々との交流について何の訓練も受けていなかったのです。数週間を一緒に過ごすと、それぞれの話し方の特徴に慣れ、理解できるようになっていきました。

私たちには目標がありました。まず、参加する各国の学者が他の国の学者に対して英語で話せるようになること。そして、議論するときには、どのようなテーマでも、自分の国の視点で説明できるようになることでした。

当時、センターに来ていた学者たちは、アメリカという国、アメリカの論点、そしてアメリカ人の考え方については豊富な知識を持っていました。一方で、他の国々のことは深く理解していなかったのです。幸い、それぞれの学者は好奇心旺盛で、各国の文化を学ぶことに興味を持っていました。私たちは、互いの文化について理解を深めながら、強い信頼関係の築くためのしっかりとした土台を作っていました。(1/6)

異文化理解教育の先駆者たち

第6回 ラリー・E・スミス セルフ・リーダーシップコンサルタント
違いに対処し、信頼関係を築くために



世界にはさまざまな種類の英語がある それを評価することが私の関心でした

イースト・ウエスト・センターで働き始めた当初から、異文化コミュニケーションに真剣に取り組む必要性を痛感していました。英語の視点から研究を進め、1981(昭和56)年には、『異文化コミュニケーションのための英語』という本を出版しました。当時から、私の関心は、国際言語としての英語の使用、そして英語の多様性や「ワールド・イングリッシュ」(World Englishes)を評価することにあります。

文化背景の違う人同士が英語で異文化コミュニケーションをするときに意識すべきことがあります。例えば、アメリカ人は日本人がコミュニケーションにおいて英語をどのように使うかを理解すべきです。日本人がドイツ人と英語でコミュニケーションをするならば、ドイツ人の英語の使い方を学ぶ必要があります。世界にはさまざまな種類の英語があり、英語でのコミュニケーションは国や地域によって大きく異なります。だからこそ、「ワールド・イングリッシュ」という具合に複数形で表すのが適切なのです。

ワールド・イングリッシュについては、1985(昭和60)年に研究誌を立ち上げました(※1)。この研究誌ではあらゆる種類の英語に光を当てました。インドやシンガポール、日本、中国といった国々の英語です。アメリカやイギリス、オーストラリア、ニュージーランドといった母国語として英語を使っている国々だけが対象ではなかったのです。



国際的な共通語として、「グローバル・イングリッシュ」や「グロービッシュ」といった種類の英語を推奨している人々がいます。しかし、そのような種類の英語など存在しないと私は信じています。明らかに英語は国際的なコミュニケーションで使われる頻度が最も高い言語です。でも、ある特定の種類の英語を、「これこそが世界的なコミュニケーションのための共通言語である」と位置づけることなど私には受け入れられません。

1940年代に「ベーシック・イングリッシュ」という人工的な英語も現れました(※2)。そういった人工言語を開発することは可能でしょうが、私には関心がありません。私は、人間が現実の状況で使う現実の言語に関心があり、人々の間に生じる相互作用を探求していきたいのです。現在、世界には多種多様な英語があり、人々はそれぞれの英語を使っているのですから。(2/6)

1. ※ 1 "World Englishes-Journal of English as an International and Intranational Language" 共同発行者はプラジュ・B・カルチュ教授。
2. ※ 2 BASICはBritish, American, Scientific, International, Commercialの頭文字から成る。

異文化理解教育の先駆者たち

第6回 ラリー・E・スミス セルフ・リーダーシップコンサルタント
違いに対処し、信頼関係を築くために



断りもなく、私の文章にバツ印を書くことなど、絶対にすべきではなかったのです

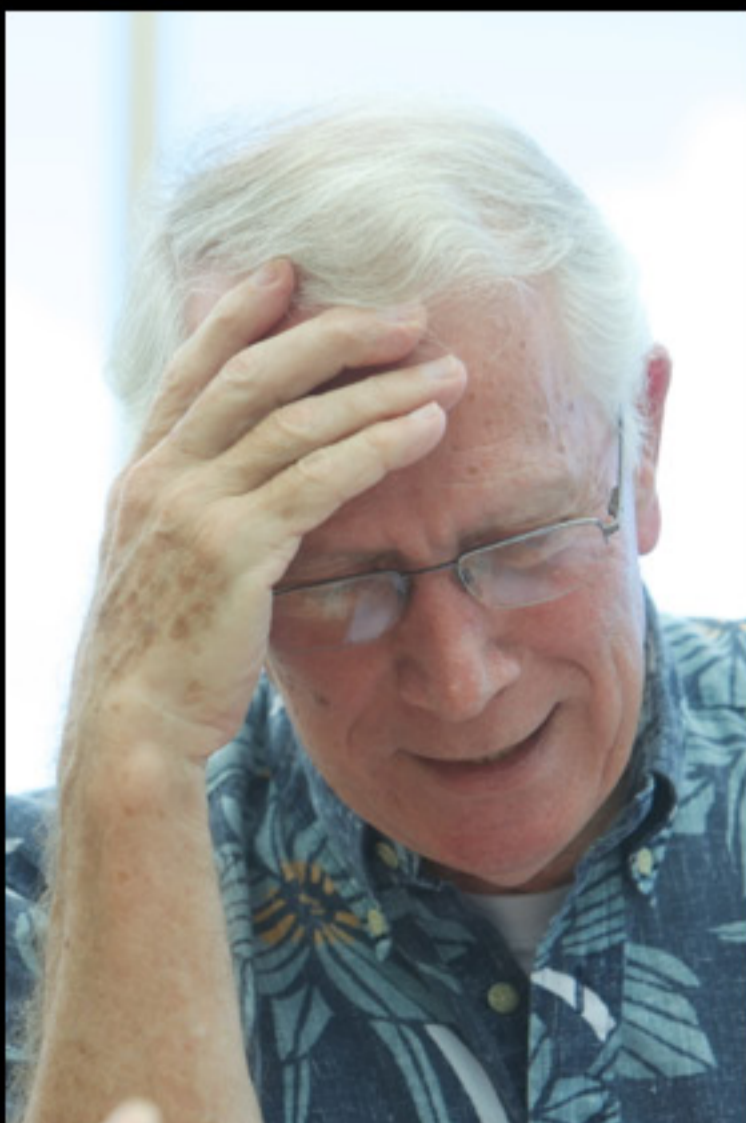
イースト・ウエスト・センターで一緒に仕事をした学者たちは、さまざまな文化圏から来ていました。そこで学んだのは、英語がきちんと通じるからといって、コミュニケーションがうまくいくとは限らないということでした。

ひとつ例を挙げましょう。私には日本人の同僚がいました。あるとき、彼から相談を受けました。「レポートを書いたのだが、もっと良くしたいから批評と提案をしてくれないか」とのことでした。

私は彼のレポートを読み、「文章が長過ぎますね。導入部分はこんなに長くなくてもいいので、この部分を削りましょう」と言いました。そして、ペンを取り出して、削るべき部分にバツ印を書いたのです。

彼にレポートを渡しました。受け取った彼の様子がちょっとおかしいように思ったのですが、まあ、きっと頭痛でも患っているのだろうと気にしませんでした。彼は一言もしゃべりませんでした。

何日も経ってから彼はこう言いました。



「あれからずっと、あなたのことを腹立たしく思っていました。私の文章にバツ印を書くなんて、絶対にすべきではなかったのです。『この部分を削除しましょう』と口で言えば済むことです。指で指せばいい。それなのに何の断りもなく、私の文章にバツ印を書くなんて……。あなたには悪意はなかった。それは分かっています。この件については、もう怒ってはいません。それでも、なぜ私が心を乱したかをあなたにきちんと理解してほしい」

彼がこうやって説明してくれたので、私は状況を理解できました。彼の言っていることは筋が通っています。それでも、説明してくれなかったら、私は彼がなぜ怒ったかを理解できなかったでしょう。イースト・ウエスト・センターでの仕事では、こういった類のことが起きたのです。当時の私は、円滑なコミュニケーションをするうえで、英語を流暢に話すこと以上に大切なことがあるなんて考えもしていませんでしたから。

(3/6)

異文化理解教育の先駆者たち

第6回 ラリー・E・スミス セルフ・リーダーシップコンサルタント
違いに対処し、信頼関係を築くために



重要なのは、相手との違いを理解し、信頼関係を構築すること

イースト・ウエスト・センターで働くことは、毎日のように異文化コミュニケーションのとてつもない実験を行うことを意味していました。



働き始めた当初は、英語がきちんと通じて、好意を持って接すれば、何が起きても対処できると思っていました。しかし、一緒に働く学者たちからは、「この状況でそんなことを言うのは正しくない」「そんなことをするのは正しくない」と言われます。とてもショックでした。でも、私は彼らの視点に立てていない。私には何か落ち度がある。それは明らかでした。



私は、なぜ自分が正しくないのかを彼らに尋ねました。自分がしたこと、言ったことは、それが礼儀正しくて、ふさわしいことだと教えられてきたのだと伝えたのです。すると学者たちは、「あなたの言葉や振る舞いは、自分たちの文化では適切ではない」と説明してくれたのです。

私はふと気がつきました。英語で話していたとしても、何がふさわしいかは文化によってまったく異なるのだと。大切なのは相手との違いを理解することであり、何が違うのかを気軽に説明できる信頼関係を構築することなのです。誤解は必ず生じます。だからこそ、互いに敬意を払いながら信頼関係を築くのです。そして、誤解が生じたときにはその誤解に気づき、関係を修復するための仕組みを構築することこそが私たちが学ぶべきことなのです。

文化が異なる人との会話というのは、国が違う場合に生じるものだと誤解されることがよくあります。同じ国でも医師と患者では文化が異なります。信頼関係がなければ、患者が医師に伝えることは限られるし、医師の言葉を素直に聞くこともできません。医師と患者が共に日本人であれば、まだ問題は解決しやすいでしょう。しかし、医師が日本人で患者がフィリピン人だとしたら、状況はもっと難しくなります。複雑さは2倍にも3倍にもなるのです。経営者とマネジャーでも文化は異なります。同じ組織内でも、人事部門と財務部門など、部門が違えば文化は異なるのです。

文化背景の異なる人々が共に仕事をするうえで重要なのは目的を共有することです。イースト・ウエスト・センターでは、文化が異なる数多くのスタッフと働いてきました。私にとって、そして他のスタッフにとっても、センターが目指すミッションはとても重要なものでした。目的を共有できれば、誰とでも仕事はできます。宗教の違いも超えられます。宗教はとても重要なものですが、仕事を共にしていくうえでの最も重要な要素ではありません。私たちは、文化的な違いがあったとしても、目的に向かって共に仕事ができるのです。(4/6)

異文化理解教育の先駆者たち

第6回 ラリー・E・スミス セルフ・リーダーシップコンサルタント
違いに対処し、信頼関係を築くために



リーダーシップは他者を導く能力ではなく、 リーダーとフォロワーが影響し合う力学的なプロセス

イースト・ウエスト・センターでは、本当に数多くのアジア太平洋地域のリーダーたちと共に働いてきました。そこで気づいたのは、それぞれのリーダーで「導き方」に違いがあることでした。励まし方、やる気引き出し方、そして傷つけずに過ちを正す方法がリーダーによって異なるのです。人はどのように人を導いていくのだろうか？ 私はリーダーシップに関心を持つようになり、この分野に精通したいと思うようになりました。

このリーダーに付いていこうと思う理由は何か？ リーダー(指導者)であるためには、よきフォロワー(追従者)である必要はあるのか？ 男性と女性の導き方は同じだろうか？ マネジャーとリーダーは違うのか？ 有能なリーダーになるためには、人に好かれる善人であるべきか？ こういった疑問が生じるにつれて、私は人によって導き方がどのように異なるかをもっと知りたいと思うようになっていったのです。

1999(平成11)年、私はイースト・ウエスト・センターを退職し、リーダーシップに特化したコンサルタント会社を興しました。人は自分自身を導ければ、他人もうまく導けるようになる。私はこの信念を基に、「セルフ・リーダーシップ(Self-Leadership)」を前面に打ち出しました。



リーダーシップは4つの要素から構成されているというのが私の持論です。「リーダー」「フォロワー」「状況」「目的」です。まず、リーダーとは、フォロワーを伴う人物です。そして、リーダーシップは、地位でもなければ、他者を導く器量や能力でもありません。目的が定められている状況で、リーダーとフォロワーが影響し合う力学的なプロセスなのです。ほとんどの場合、目的は状況に応じて決まります。そして、状況と目的こそがリーダーとフォロワーを決定するのです。

リーダーとフォロワーはそれぞれの役割を高めるために、自分を鍛えることができます。そこで基本となるのが、「自分は誰か?」「どこにいるのか?」「なぜここにいるのか?」「どこへ行きたいのか?」「それはいつなのか?」という自分に対する5つの問いかけです。

自我(Self-identity)が何よりも重要なのです。セルフ(self)という言葉は、個人だけでなく、共に働くグループやチームのメンバーとの関係性も含んでいます。セルフ・リーダーシップで最も大切な能力、それは状況の流れを理解する力だと言えるでしょう。(5/6)

異文化理解教育の先駆者たち

第6回 ラリー・E・スミス セルフ・リーダーシップコンサルタント
違いに対処し、信頼関係を築くために



異文化コミュニケーションへの理解を高めることは 我々すべてに恩恵があることなのです

異文化コミュニケーションを学ぶことに関心のある学生たちは、とても正しい道を歩んでいると私は思います。現代は、かつてないほどに異文化コミュニケーションの重要性が増している時代だからです。

どのような将来を描くにしても、またどのような職業に就くにしても、文化というものを意識する必要があります。たくさんの異なる文化が存在する世界ではもちろんですが、自国にいたとしても、自分とは文化の異なる人々との交流は必要不可欠なのです。

そして、現在、私たちの目の前にある地球温暖化や核拡散といった重大な課題にうまく対処していくには、自分とは根本的に異なる人々とコミュニケーションをする準備が必要です。自分と異なる人々との交流を恐れる必要はありません。ただ、「異なる」というだけなのです。

私は異文化コミュニケーションを学ぶ学生たちがいることを大いに喜びたい。異文化コミュニケーションを学び、他の人々と共有することは、我々すべてに恩恵があることなのです。そして、若いみなさんが新たな洞察を得て、これから書いていく論文を楽しみにしています。私もきっとそこから学べるはずだから。(6/6)



ラリー・E・スミス(Larry E. Smith)

1941(昭和16)年生まれ。1962(昭和37)年、米国・アーカンソー州立大学卒業後、1963(昭和38)年から1967(昭和42)年にかけて平和部隊(U.S. Peace Corps)の一員として、タイで英語教師として教壇に立つ。

1969(昭和44)年にハワイ大学マノア校で社会言語学の修士号を取得。

1970(昭和45)年、イースト・ウエスト・センターの異文化コミュニケーション分野の調査研究員に着任。国際言語としての英語(EIL)やワールド・イングリッシュの分野を開拓してきた。センターの教育訓練プログラム学部長を務めた後、1999(平成11)年に自身のセルフ・リーダーシップに関するコンサルタント会社Christopher, Smith & Associates LLCを設立。近著に『世界の英語と社会言語学 多様な英語でコミュニケーションする』や電子書籍の“SelfLEADERSHIP: Direction from Within”(2014年)などがある。