

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



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平成3(1991)年から平成15(2003)年にかけて、他大学の教員が異文化コミュニケーション論の教授法を学べる研修会「異文研夏期セミナー」を実施してきました。企画立案に当たった久米昭元副所長が参考にしたのは、スタンフォード大学が実施していた異文化コミュニケーションのセミナー“Stanford Institute for Intercultural Communication”(SIIS)でした。SIICを創立したクリフォード・クラーク氏は、アメリカの大学で異文化コミュニケーションのワークショップを広めるとともに、ビジネス界でも日米の企業の異文化コンサルタントとして手腕を発揮した人物です。日本人とアメリカ人をつなぐ懸け橋であることに人生を賭けてきたクラーク氏取材しました。

私の祖父がアメリカから、たったひとりで日本に来たのは1898(明治31)年12月でした。南部バプテスト連盟外国伝道局の宣教師である祖父がなぜ日本を選んだのかは定かではありません。翌年の11月には、婚約をしていた女性も来日し、ふたりは横浜で結婚式を挙げました。祖父母はその後、熊本に移り住んで伝道活動を始め、熊本バプテスト教会を設立したのです。

祖母は、熊本で日本の女性たちが高等教育を受ける機会を極端に制限されていたことに心を痛めていました。当時、高等教育を受けられたのは男性だけでしたからね。祖母は、故郷であるジョージア州に休暇で一時帰国したときに、九州の若い女性のための大学を作るべく、初めての基金を募りました。同志社大学を設立した新島襄のようにね。祖母は地元の熊本に学校を作りたいと考えていましたが、外国伝道局は小倉に西南女学院を設立することを決めました。



私の父は1911(明治44)年に熊本で生まれました。6人兄妹の4番目です。父は12歳のときからアメリカで生活していましたが、1943(昭和18)年に祖父が亡くなると11年に及ぶビジネスキャリアを捨てて、祖父の跡を継いで日本での伝道活動をするためにバプテスト派の神学校に入りました。卒業したのは1945(昭和20)年の8月。戦艦ミズーリで日本の降伏調印式が行われるとすぐに、父は家族とともに日本へと向かう旅に出たのです。

車でアメリカを横断し、ハワイのホノルル行きの船に乗り込んだのは1945年の10月です。私は1940(昭和15)年生まれですから、5歳の誕生日を船上で迎えたことを覚えています。ハワイには3年間いました。終戦直後だったので、日本にはすぐに渡航できなかったのです。両親はカウアイのワイメア地区のバプテスト教会で伝道をしました。ハワイでは、両親の日本語も上達し始めました。幸い、この地区の住民はほとんどが日本人で、雑貨店での標準語は日本語でした。私たちは街で唯一の白人でした。私もここで日本人の友達から文化を超えたコミュニケーションのスキルを学びました。1948(昭和23)年8月、日本への渡航許可がついに下りました。(1/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



日本人の友達との付き合いから育まれた 異文化コミュニケーションのスキル

東京の日本語学校で学んだ後、1951(昭和26)年、私たちは京都での伝道活動を任命されました。自宅は大文字山のふもとです。父は活動を始め、1952(昭和27)年には京都バプテスト教会を設立しました。その後もすぐに、父は南部バプテスト連盟外国伝道局の施設として北白川に日本バプテスト病院を作り、1955(昭和30)年には大津にも教会を設立していきました。

子どもの頃は、自転車で河原町や寺町の商店街へ行っていました。商店街にはレコード店があり、その店の息子たちと友達になりました。私は音楽が大好きで、レコードもたくさん集めていたので自然と会話を交わすようになりました。彼らは私の日本語の先生でしたね。京都での子ども時代、私は日本人とアメリカ人の両方と親しく付き合っていました。

宣教師の子どもは、大学に入学するまでは同じ国に住む場合がほとんどです。一方で、軍人の子どもは親の任務によって、2年から3年で他の国へと移っていきます。私や兄妹は同じ学校に長い間通っていたので、軍人の子どもたちよりは日本人のコミュニティーにも親しんでいましたし、日本人の友達もいました。ですから、通っていた京都アメリカンスクールでは日本語の授業がありませんでしたが、ある程度は日本語を学ぶことができたのです。学校では、必要に応じてアメリカ人と日本人の子どもたちの仲立ちを頼まれるようになりました。たいていは、何か問題が起きたときでしたね。



12歳か13歳のとき、私は自分が日本人とアメリカ人をつなぐ懸け橋となるのだと自然に思うようになりました。それは、私のカルマ(業)であり、宣教師の父に言わせればミッションです。それから、17歳になるまで、私は学校で異文化の仲介役をしてきました。私の異文化コミュニケーションに関するスキルは、高校時代に日本人の友達との付き合いによって育まれたものなのです。

1958(昭和33)年、高校を卒業した私はアメリカへ帰国しました。日本で育ったことや伝道の仕事に従事していた両親の影響もあり、ノースカロライナ州にあるウエイク・フォレスト大学で、比較宗教学と世界の哲学を専攻しました。大学1年生のとき、私は自分の出身地を両親が暮らしていた「日本・東京」と書きました。すると、周りのアメリカ人学生たちは、「東京って中国にあるのか？」と聞いてきたのです。彼らはアジアの地理などまったく知りません。アメリカの外で起きていることには、まったく関心がないのです。それはとても腹立たしいことでしたが、私にしてもアメリカについては無知でした。(2/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



日本で育ち、アメリカで学んだ自分に最適な 「外国人学生アドバイザー」という仕事

アメリカでの孤独感と日本へのホームシックがひどかった私は、学部を卒業するとすぐに日本に帰りました。1962(昭和37)年から1963(昭和38)年のことです。日本基督教大学や上智大学で学びながら、ホテルオークラで働きました。水上安全法指導員の資格を持っていたので、オークラのプールの管理と水泳指導、そして救助員の職を得られたのです。私には12人の部下がいて、人事部長からは日本の組織のあり方について学びました。

プールの季節が終わると、PR部門の配属となり、観光客向けの雑誌“Okura Lantern”を創刊し、編集を担当しました。訪れる外国人観光客をホテル周辺へ案内する短いツアーもしましたね。俳優のチャールトン・ヘストンやユル・プリンナーにも会ったし、女優のシャーリー・マクレーンのお嬢さんに水泳を教えたこともあります。

ホテルオークラでの素晴らしい日々を終えた1963(昭和38)年、アメリカに帰国しました。キリスト教の信仰心が強かった私は大学院で神学も専攻しました。アーク大学のメソジスト派神学部で学んでいたとき、ノースカロライナ大学のバプテスト派の学生センターで、学内牧師のインターンシップをする機会を得ました。しかし、この経験は私にはアメリカ人の大学生と関心や課題を共有できないことを再認識させたのです。私は牧師として大学生のカウンセリングをしながら、アメリカの大学生の心配事や悩みに感情移入できないと気づきました。



そんなとき、ノースカロライナ大学の外国人学生アドバイザーに出会いました。彼は外国人学生向けのプログラムを紹介してくれました。彼のオフィスでは外国人学生を支援するサービスを網羅していました。新入学生のオリエンテーション、住居の紹介、財政支援や勉強、キャリアへの助言、そして個人的なカウンセリングなどです。そのほかにも、留学予定のアメリカ人学生の支援、あまり前例のなかった外国人とアメリカ人が半数ずつ住む国際学生寮の運営、そして学生と教員が一緒になって各国の食や舞踊などの文化を紹介しながら学ぶ国際フェアも企画していました。外国人学生アドバイザーの労働環境や職業としての専門性は、日本で育ち、アメリカで学んできた自分には最適だと自然に思いました。そして「私には変化が必要だ。これこそが私の仕事なんだ」と感じるようになったのです。

大学院を修了した1966(昭和41)年、コーネル大学の国際学生オフィスで、アシスタント・ディレクターの職を得て、外国人学生アドバイザーになりました。これが、その後11年間に及ぶ国際交流教育分野での仕事の始まりです。(3/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



外国人学生とアメリカ人学生が互いに尊敬し、相手を学ぶワークショップ

外国人学生アドバイザーの仕事は主にふたつあります。ひとつは学生との個人面接によるカウンセリングです。「寮のルームメイトが大っ嫌い」「先生が私を無視して、面談をしてくれない」といった相談にのるのです。私自身がウエイク・フォレスト大学での学部時代に同じような問題を抱えていたので、外国人学生たちの心情は十分に理解できましたね。

もうひとつは、学生団体による異文化交流プログラムの開発を支援することです。アメリカ人学生、外国人学生、ホストファミリー、教員を対象としたもので、文化を超えたコミュニケーションを育むことを目的としています。参加者は、プログラムを通じて自分自身を理解し、相手を理解します。それはキャンパスでの人間関係や生活、そして勉学も豊かにしていくのです。このほかにも私は、学生が大学から財政援助を得たり、アメリカ政府から労働許可を取得する手伝いもしました。



1967(昭和42)年、私は「異文化コミュニケーション・ワークショップ(ICW)」を考案しました。ワークショップの目的は、外国人学生とアメリカ人学生が互いの文化を学びながらより深い関係を構築することです。外国人学生の多くは、アメリカで学んでいても、生涯をかけて付き合えるような友情をアメリカ人との間で育むことができません。当時も今も変わりませんが、大学は異文化コミュニケーションを通じて学生同士の相互作用を起こし、深い関係性を構築することを後押ししなければなりません。それこそが、複数の文化が存在するキャンパスでの教育や生活、そして個人的な体験の質を向上させるのです。この関係の構築にはICWのような前向きな姿勢のサポートが必要なのです。文化を超えた交流に敬意を払うICWを経験した学生たちの中には深い友情が芽生えることがよくありました。

私と同僚たちは、全米の何十人もの外国人学生アドバイザーたちに対して、このワークショップを実施できるファシリテーターの養成研修を行いました。各大学でワークショップが行われるようになり、外国人学生の全米組織であるNAFSA(National Association of Foreign Student Association)も各大学でのワークショップを支援するようになりました。私はNAFSAでは初となるコンサルタントも引き受けて、1969(昭和44)年から1971(昭和46)年にかけて、全米の22大学で異文化コミュニケーションのプログラムを立ち上げていきました。そして、3年間の仕事で最後に訪れたのが、スタンフォード大学だったのです。(4/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



異文化コミュニケーションの原理や技法を活用し、それぞれの専門を発展できるように設計したSIIC

スタンフォード大学での仕事が終わろうとしたとき、ペクテル国際センターのディレクターにフルタイムで一緒に働かないかと転職を持ちかけられました。私はこの依頼を受けて、その後6年間にわたり、外国人学生向けのカウンセリングと異文化コミュニケーションのプログラム開発、そして国際学生寮の設立などを行いました。また、異文化コミュニケーション論のコースでは理論とトレーニングのクラスで、8年間にわたり教壇に立ちました。

スタンフォード大学では、1975(昭和50)年にStanford Institute for Intercultural Communication (SIIC)を創立し、10年間にわたりディレクターを務めました。SIICでは、夏に異文化コミュニケーションに関するセミナーを開催しました。セミナーは、さまざまな専門性やキャリアの人々が、異文化コミュニケーションの原理や技法を活用して、自分の専門を発展できるように設計しました。毎年夏になると、このワークショップに深い関心を持った人々が世界中からやって来ました。ワークショップは1週間単位で、その分野は教育、カウンセリング、ビジネス、保健など多岐にわたりました。

日本からもこの分野の教育に関わる人々が参加してくれました。久米昭元教授もこのセミナーの参加者でした。彼との出会いを通じて、日本における異文化コミュニケーション教育の発展について知ることができたのは、とても貴重な体験でしたね。



1977(昭和52)年、37歳になった私は、スタンフォード大学での立場を変え、同大学の教育学部の博士課程で学び始めました。それから3年ほどして、P&G(プロクター&ギャンブル)で働く友人が私の元を訪ねてきたのです。P&Gは、せっけんや歯磨き粉などの消費材を製造する世界的な大企業です。

彼はP&Gの外国人学生の採用責任者であり、全米の大学を訪れていました。彼は、私が外国人学生アドバイザーとして働いていたコーネル大学やスタンフォード大学を年に2回訪れ、学生の母国で行われているP&Gの業務で働くのにふさわしい外国人学生を探していました。彼は訪れるたびに、私を食事に誘いました。そして、P&Gが採用を検討している学生一人ひとりについて私の意見を求めたのです。その友人がスタンフォード大学の博士課程で学んでいた私を訪ねて、P&Gの日本における計画について話し始めました。1980(昭和55)年のことです。(5/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



どちらかの文化に従わせるのではなく、 日米の文化が協調し、相乗効果を生み出すために

「P&Gでは日本に紙おむつの工場を建てることになった。神戸の近くの南二見という場所だ。実は、かなり気が重い。日本では11年もビジネスをしているが、まだ利益が上がっていない。ただ金を浪費しているのが現状だ。大阪にある本部オフィスでは、文化に関する非常に深刻な問題を抱えている。だから、神戸の工場を立ち上げるのに当たって、プロのコンサルタントを必要としている。経営戦略面でのアドバイスと戦術面での指導をしてくれる人物だ。救ってくれるのは、君しかいないというのが、我々の結論だ」

私は驚くばかりでした。「なぜ、私なのか？」と尋ねると彼はこう答えました。

「外国人学生の採用を通じて、君と一緒に仕事をしてきた。我々が選んだ候補者に対して、君は的確な評価をしてくれた。ぜひ君に伝えたいのだが、コーネル大学、スタンフォード大学での10年間に、何百人もの外国人学生を評価してもらったが、ただ1人を除いて、すべての学生はP&Gが求める人材だった。彼らは本当に素晴らしい働きをしている。君には洞察力がある。文化を超えて働くということに対してね。どうか、我が社を助けてくれないか？」





私は彼の求めに応じて、提案書を作成しました。予算は55万ドルです。提案書は受理され、1980(昭和55)年5月、2年間のフルタイム契約を結びました。私は「クラーク・コンサルティング・グループ」という会社を設立し、大規模で長期間に及ぶ異文化マネジメントのトレーニングとコンサルティングを構築するために、日本人とアメリカ人の10人のスタッフを雇いました。プロジェクトが対象としたP&Gの社員は18人ずつのアメリカ人と日本人、そして社員の家族でした。

私たちは、文化の違いを仲介し、合意形成を支援し、仲裁を行い、日米の両言語の研修を行い、そして異文化間の新しいビジネス文化を構築していきました。目指したのは、どちらかの文化に従わせるのではなく、日米の文化が協調し、相乗効果を生み、そして効率的な経営と高い生産性を達成し、クライアントの満足を実現することでした。私たちはトレーナーや講師ではなく、ファシリテーターやコーチという立場をとりました。日本人、アメリカ人の社員に何をすべきかを教えるのではなく、全員が組織づくりという職務を通じて異文化を理解するために学ぶのです。私たちは、それぞれの業務で社員同士のコミュニケーションを懸命に後押しして、ともに「答え」を探していきました。(6/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



日米の文化を兼ね備えた会社には、 最高の満足度と効率性を実現してほしい

単一文化での事業経営のモデルを超えて、異文化コミュニケーションの方法論を応用し、新たなる2文化の経営スタイルを構築する。P&Gのプロジェクトでは、ふたつの文化を等しく経営に反映し、その相乗効果を組織の個性として集約する。それが私たちの目標だったのです。2年間の業務が終わると、P&Gは私たちの仕事をこう評価してくれました。

「この工場は、紙おむつ部門において世界でトップの業績を上げている。生産性、品質、安全性の高さ、そして廃棄率の低さのどれをとってもトップである。製品販売に向けた工場の立ち上げではスケジュールを18カ月も前倒しできた。さらに、海外からの転勤者は1人を除いた全員を予定よりも2年早く帰国させられた。立ち上げの18カ月分の費用、そして11人の海外転勤者と家族が日本に滞在する費用を抑えられたのである」

P&Gは2年間に55万ドルを私に支払ってくれましたが、会社としては1800万ドルのコスト削減に成功しました。それは投資額のおよそ34倍に相当します。



P&Gとの契約が終了すると、同社は契約を延長して、新たなプロジェクトでの契約を依頼してきました。それは、その後18年間にも及び、毎年、新しい異文化コンサルティングのプロジェクトと研修プログラムを行いました。事業はどんどん拡大し、会社のスタッフは15年間で10人から60人まで増えました。P&Gでの仕事の評価が、日本とアメリカのビジネス界で口コミによって広がり、他の企業からコンサルタント業務を依頼されるようになりました。モトローラ、IBM、デュポン、富士ゼロックス、本田技研工業、日立製作所など、クライアントの数は、1980年代から90年代にかけて、日米合わせて300社に上りました。私の会社には、本社と海外支社の企業文化を融合させるうえで、いくつもの成功モデルに関する直接的な経験があり、それに基づいてクライアントを支援できる強みがありました。さらに、生じうる失敗についての見識があり、いかに失敗を防ぐかについてもノウハウがあったのです。

ビジネスの世界に身を置きながらも、私の使命は12歳のときから変わっていません。日本人とアメリカ人がともに働き、ともに学ぶ場に平和をもたらすことが自分の仕事であるとずっと感じてきました。どちらの国も理解し、その良さも知っているからこそ、互いの国の人々が、相手の国の良さを発見することでワクワクしてほしい。日米の文化を兼ね備えた会社には、最高の満足度と効率性を実現してほしい。教育分野での交流プログラムに関わっていた時代も基本的な想いは同じでした。それこそが私が仕事を続けてこられた原動力です。(7/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



自分と他者の「違い」こそが、 あなたをよりよい人間に導いてくれる

私は今日まで、5つの姿勢を大切にしてきました。佐野学園の教育機関で異文化コミュニケーションを学んでいる方々と、それを共有できればと思います。

まず、決してあきらめないでください。きっとたくさんの障害が現れ、足を引っ張られることもあるでしょう。10歳のとき、日本の少年たち15人に囲まれ、石を投げつけられました。彼らは「ヤンキー、ゴーホーム！ ヤンキー、ゴーホーム！」と叫び続けました。33歳のときには、父が日本人の学生に19回にわたって刺されました。少年には明らかに殺意がありました。こういった体験から、私が日本を憎むのも当然ではないかと思う人々もいます。しかし、私は日本とアメリカをつなぐ異文化コミュニケーション分野でのキャリアを歩み続けることを決してあきらめなかったのです。

次に、自分の中にある情熱を発見してください。情熱は自分のアイデンティティを育むうえで、そして愛情と思いやりを持ちながら他者と関わっていくうえでとても大切なものです。他者との関わりを通して、自分の考え方や生き方が、どれほど他人と違うかを探究していくことは心躍ることです。自分と他者の違いこそが、あなたをよりよい人間に導いてくれるのです。だから、心を開いてください。異なる文化の人々から学び、その人々を愛する心を持っていれば、文化の違いを尊重し、探究できるようになるはずです。そうすれば、文化を超えて世界と関わる新しい能力を獲得していく自分にもワクワクし続けられることでしょう。



そして、カメにはならないでください。カメは、知らないものに出会うと手足を引っ込めてしまいます。変化から自分を守ってしまうと、カメのように長生きはできるかもしれませんが、成長はできないのです。サナギから羽化すると美しいチョウへと生まれ変わる幼虫のように準備をしてください。

私の友人に吉川宗男さんがいます。彼は、ハワイ大学で30年間以上にわたり、日本語と日本文化を教えてきた人物です。彼は「型」と「形」の概念についてこう説明してくれました。「型を学び、型を実践し、型を修得する。そうれば、自分の血(ち)が型(かた)に入り、新しい形(かたち)が生まれる」茶道や華道の世界でも、新しい流派が生まれています。その師範たちは、伝統的な「型」を修得したうえで、自分の「血」を反映して、新しい「形」を構築しようとしているのです。それを学びたいと思う人々のためにね。どうぞ、気後れすることなく、自分の形を生み出してください。(8/9)

異文化理解教育の先駆者たち

第5回 クリフォード・H・クラーク 異文化コミュニケーションコンサルタント
日本人とアメリカ人、その懸け橋として



自分にも人のためになれることがある その気づきは、きっと情熱を生み出す

4つ目は、柔軟さを楽しむことです。「すでに自分のやり方がある」なんて言わずに、「じゃあ、やってみよう」と思ってください。ひとつの型にこだわると、グローバル社会での成長と能力の開発を妨げます。数多くの方法を取り入れたら、あなたはどんなことができるようになるでしょうか？ それはきっと、グローバル社会でこれから起こりうる変化への備えになるはずです。新しい方法を取り入れて変化しても、自分を失うことなどありません。変化は視野を広げてくれるはずです。自分の柔軟性を試し、居心地の悪い場所へと足を踏み込んでください。成長は速くなるはずだし、世界へと向かう準備はもっと進むはずです。あなたは、どんな自分になるかを自分でディレクションできるのです。

そして、好奇心を抱いてください。異文化コミュニケーションを学ぶ基本は、すべてに関心を持ち、新しいこと、新しい思想や習慣を受け入れる意思と柔軟さを持つことです。英語を話すようにね。グローバル社会で役立つことを学ぶには頭で考えているだけでは駄目。新しい考えを表現し、自分が学んだことを基にして行動してみるのです。好奇心は、あなたの人格を大きく広げます。創造力は、新しいことや自分の予想とは違うことすべてに好奇心を持つことから生まれます。うまくいくコツは、他人の考えや行動に対する評価をとりあえず脇に置いておき、相手の考えや行動の奥底にある意味を探っていくことです。



自分の可能性や関心、そして社会のニーズに想いをめぐらしながら、自分の夢を描いてください。単なるアイデアからは情熱など生まれません。ぜひ、挑戦し、行動してください。大切なのは、その行動で得た新しい役割を、あなたがどう感じるかです。ボランティアでもいい。インターンシップでもいい。新しいことにぜひ挑戦してください。自分がどんな形で人のためになるかを見つめてください。きっとそこから情熱が生まれてくるはずです。(9/9)

クリフォード・H・クラーク(Clifford H. Clarke)

1940(昭和15)年、アメリカ生まれ。1948(昭和23)年に来日し、17歳まで日本の京都で暮らす。デューク大学大学院を修了後、スタンフォード大学大学院に進み、博士課程満期退学した。その後、国際交流教育の仕事に携わり、1967(昭和42)年にはコーネル大学で「異文化コミュニケーション・ワークショップ」を、1976(昭和51)年にはスタンフォード大学で“Stanford Institute for Intercultural Communication”を創始した。1980(昭和55)年にはクラーク・コンサルティング・グループを設立し、以後約20年間で日米の約300社のコンサルティングを手がけ、異文化コミュニケーションの側面から企業の課題解決に尽力。現在は、富山県出身で大学教員の日本人女性と結婚するとともに、京都を拠点にグローバル教育やグローバルビジネス分野での貢献を目指し、活動に務めている。