**岩澤 康一様のインタビュー**

**2024年12月15日**

**1. 岩澤様の紹介**

TBSワシントン支局に勤務後、在シリア日本大使館広報文化担当官、赤十字国際委員会南スーダン代表部西エクアトリア州担当フィールド要員、日本国際問題研究所広報部長などを歴任。米国・欧州・中東・アフリカで多言語を運用して勤務後、ドキュメンタリー制作やビデオ記者経験を経て、国内／外資（米国、スウェーデン）のファームでデジタル、グローバルな広報・PR経験を積んだコミュニケーションの専門家。

米ハーバード・ビジネス・スクール・オンラインにて「ビジネスのためのAIエッセンシャルズ」コース修了、米アメリカン大学より国際平和紛争解決法修士号、早稲田大学よりジャーナリズム修士号取得。通訳案内士（英語）。PRプランナー（PRSJ認定）。日本語、英語、フランス語で業務可能。全国でセミナー／トレーニング実績多数。

日本広報学会理事。IPRNアジア太平洋地域副議長。弘前大学客員教員（「メディアおよび広報の基礎」担当）、情報経営イノベーション専門職大学客員教員（「多文化理解」担当）。B Lab研究員。東京国際映画祭スーパーバイザー。北海道厚真町地域活性化起業人。大阪府大東市広報アドバイザー。広島平和経済人会議東京セッション広報アドバイザー。Meltwater広報アドバイザー。Sci-Fi Prototyping Design（SFPデザイン）メンター。鹿児島県広報戦略アドバイザー。三重県伊賀市「忍者市」広報戦略策定アドバイザー。神奈川県藤沢市広報アドバイザーなどを歴任。日本広報学会、日本メディア学会、日本平和学会、日本コミュニケーション学会、異文化コミュニケーション学会に所属。日本広報学会「武力紛争下のコミュニケーション研究」主査。「SFを活用したコミュニケーション研究」主査。ゲンロンSF創作講座第7期生など。

**ホフメア：**海外での経験以前に、海外で過ごした経験はありましたか？例えば、学生や大学生の時に旅行や留学をしたことはありましたか？

**岩澤氏:** 大学を出て、大学院に入学するために日本を離れた日が、はじめて飛行機に乗った時でした。なので、まったく経験がありませんでした。もちろん、渡米前に英語を学習して、大学院留学の許可は取りました。英会話学校で英語を話したり、英語ニュースを聞いたりはしてました。でも実際に渡航したことはありませんでした。一般的ではなく、レアなケースだと思います。

**2. 大まかに言うと、日本の組織や国際的な組織でどれくらいの時間仕事をしてきましたか？**

**岩澤氏**: 国際的な仕事に関しては、TBS（東京放送）ワシントン支局に1年半、同時期にNonviolence International（Washington DC オフィス）に半年、UNDP（国連開発計画）東京事務所に半年、JICA（国際協力機構）エジプト事務所に2か月、外務省在シリア日本大使館に2年、ICRC（赤十字国際委員会）南スーダン代表部に1年、外資系PR会社の米国系に1年、スウェーデン系に4年4か月、合計で11年です。加えて、自分の会社（KMI）で5年ほど、国際的な業務に関わっているので、全部で16年になります。日本のPR会社にいて、国際的ではない仕事をしていた期間が1年、フリージャーナリストだった期間が1年あるので、すべてを足せば、18年です。

**3. キャリアを通じて、日本や海外の企業と緊密に連携をしてきました。チームダイナミクスにおける共通点と相違点について教えてください。**

**岩澤氏:** 文化差の目安としてはおおむね、ホフステッドやエリン・マイヤーのカルチャーマップの議論に似た結果だったとは思います。個人差はもちろんあります。

文化差よりも部族差の方が、チームダイナミクスへの影響が大きかったように思います。たとえばシリアでは、パレスチナ人、クルド人、レバノン人、（よりシリアに昔から住んでいた一族の）シリア人などで、立場が異なります。南スーダンでは、アチョリ族、ヌエル族、キクユ族、ディンカ族など、身体的特徴やマーキング（儀礼的な意味合いでつけられた傷跡など）で、見分けがつくことも多く、組織内でも、就いている役職も含めていろいろな差が生まれます。

また、文化差のなかでも企業文化・風土の違いは、チームダイナミクスに大きく関わります。例えば、シリコンバレーのIT企業などでは、ミーティング中に初めて出たアジェンダについて、議論に加えて、その場で判断を求めるようなことが多かったです。日本側ではその場で担当者が決めることができないことも多く、困りました。中東のNPOと仕事をした時には、相手方は契約書があるにも関わらず、さまざまな取り決めに沿わない行動をよくしました。自分たちの都合を主張しては、「仕方がない」ことを理由にするのがパターンなのですが、日本側は困りました。

ロシアから来た方は、13年くらい前ですが、プーチン氏を崇拝していました。文化差というより信条の差かもしれませんが、いろいろな方のいろいろなこだわりをケアしながら、リーダーはチームをまとめる必要があります。異文化・多部族間のチームから相乗効果を引き出すことは、リーダーとしてはとても大変なことです。国際政治や国連を見ていれば、その大変さがよく伝わってきます。

**4. 国際的なチームで効果的なコミュニケーションを行うために、どのような戦略を用いてきましたか？**

**岩澤氏:** これは、日本（東京）にいながら、日本文化が優勢な組織で、外国籍の方々と組む国際的チームの場合と、日本文化が優勢でない組織の場合とでは、大きく異なります。前者の方が当然、マネジメントはしやすいです。

まず前者に関して言うと、同僚の方を「さん」付けで呼ぶことは大事です。例えば、日本人同士であれば「さん」を付けて呼び合うことは、年齢、性別、職位に関わらず、多くの組織で常識的です。仮に使用する言語が日本語以外であっても、呼び捨てにせず、日本人が日本人に接するように「さん」を付けることは、多くの場合おいて、良好な人間関係を築くためには有効でした。もちろん、外国籍の方々がむしろ、名前を呼び捨てにしてほしい、とリクエストしている際は別です。あと、英語での会話の中でも、時折、日本語を混ぜたり、日本語の会話の中でも、英語を混ぜたりと、言葉を混ぜると理解が捗ることが多いです。バイリンガル（トリリンガル以上も同様だと思います）は、二つの言語のあいだで意味（の距離など）を自然と比較参照し合って理解しようとするので、1つだけでなく、2つの言葉で同じことを説明すると、意味の距離（ある場合もない場合も）がとても分かりやすくなるのだと思います。これもコツです。

一方で、日本文化が優勢でない組織ですと、日本人として特に留意すべきもあると思います。特に米国的な直接的で、文脈に依存しないコミュニケーションを好む組織においては、日本人は間接的で、文脈に依存するコミュニケーションが自然ということを公的な場だけでなく、私的な場（オフの機会など）で、打ち解けながら周囲の理解を求める必要があると感じました。そうしないと、いつまで経っても、不気味な存在のままになってしまいます（大いに個人差はあります）。また、いろんな組織があるので、自文化を主張し続けられる場所もあれば、その組織で優勢な文化に寄せていった方がよい場所もあると思います。ただ、元も子もないのですが、英語が流暢であればあるほど、文化差に関わらず英語でのコミュニケーションが効果的になることは事実だと思います。

**ホフメア：**岩澤さんは英語でのコミュニケーションについて、そして語学力の向上がコミュニケーションの流れを改善することについてお話いただきました。英語以外の外国語で仕事をしたことはありますか？もしあったとしたら、その時の経験はどのようなものでしたか？

**岩澤氏:** エジプトやシリアにいるときは簡単なアラビア語、ICRC（赤十字国際員会、本部はスイスのジュネーブ）の職員だったころは、フランス語で読み書き、時に、会話もしていました。コンゴ人の仕事相手とは、英語がむしろ通じないため、フランス語が役に立ちました。英語でのコミュニケーションとは反対に、これらの英語以外の言語（赴任国や所属組織の主言語）を使うと、同僚や仕事相手から尊敬や信頼を獲得することにつながったと思います。英語に関しては逆に、高度にできることが当たり前で、ネイティブはさておき、第二外国語として使っている限り、英語で力不足だと尊敬や信頼を獲得することは難しくなるような印象がありましたし、実際に交渉力（組織外だけでなく組織内に対しても）は大いに変わってくると思います。

**5. 国際的又は異文化的な環境において、コミュニケーションが非常にうまくいった実例があれば教えてください。**

**岩澤氏:** コミュニケーションがうまくいっている時は、互いにリラックスしています。互いにリラックスしているから、コミュニケーションがうまくいきます。鶏と卵のようですが、事実です。母国語でない、流暢ではない言葉を使う時は、どうしても緊張感が伴います。これが心地よいコミュニケーションの障害になるのだと思います。仕方ないのですが、時に、とてもリラックスして話せる時があります。静かなお酒の席だったり、仕事がひと段落した時だったり、互いに感謝し合っていたりする時など、コミュニケーションがとてもうまくいきます。

実例としては、南スーダンで、大きなプロジェクトが終わった後、ライトの光も少ない中、みんなで一つのTVを囲みながら、座って、マンゴー（南スーダンでは野生のマンゴーの木がいたるところにあります）をお腹いっぱい食べた時など、とても親しくコミュニケーションできました。

**6. 国内外の多様なチーム協力し、指導する上で、何か困難に直面したことはありますか？**

**岩澤氏:** 南スーダンにいる時、最大で20人ぐらいになる現地チームを率いていました。ある日、ランチ後のあるミーティングで、女性のアシスタントが突然、彼女が思い出しうる限りすべての、彼女が感じた私が良くないと思った点を、スピーチしだしました。10分ほどは続きました。その場には日本から研修できていた女性職員も居合わせました。論戦にすることなく、英語でなだめて、業務を続行しましたが、あとで「なぜ突然、あんなことをしたのか？」など聞いても、理由はよくわかりませんでした。

他にも、チームが困難に陥った際に突然、いままで仲良くしていた現地スタッフが、すべてKoichi（私）が悪かったってことでいいでしょ、話はこれで終わり、と言い出したことがありました。いまだに、どのような文化差がこういった事態を引き起こしたのか、理解できていません。

ただ、私の分析としては、まず、南スーダンという場所において、日本人である私は、仮に立場上はリーダーだったとしても、現地のヒエラルキー意識の中では、もしかしたら、一番下だった可能性があると思います。つまり、普段からヨーロッパ出身で、白人、英語が流暢な方が自分たちのボス（アフリカでの国際協力の現場はそのようなことが多い）で、自分たちは自国にいながら部下の立場で、支援を受けているのが普通の状態です。そこに日本人で英語はヨーロッパ人よりも流暢ではなく、見た目も白くない、現地での業務経験がない者が一番上に立つという状況は、彼らにとってはとても違和感があったのではないかと思います。普段から階級差別を受けていると感じる方々にとって、自分たちよりも下と感じるけれど、上に立つような者が現れた時の反応は過激なのではないでしょうか？

加えて、武力紛争が心に残している傷跡が、攻撃的、暴力的な行動をとらせやすくしているとも考えます。これらは文化差の問題よりも、歴史的、社会的に深刻な問題が露出しているケースだと思っています。以前には、ヨーロッパから来た宣教師と植民地との関係で、いろんな悲劇的なことが起きてきました。それは現代でも同じなのだと思います。

**7. 海外で長い時間を過ごした後、日本に帰国する際に直面した問題はありましたか？**

**岩澤氏:** 帰国後の問題は、実はあまり経験していません。むしろ、日本の現実はとても懐かしく、以前よりも客観的にありがたみを感じることができて、より幸せな気持ちになります。日本のように、いろいろな点で恵まれている（と、私は感じている）国だからかもしれません。

**8. 将来、異文化の中で生活し、働くことを考えている学生にとって、どのような能力が必要だと思いますか？**

**岩澤氏:** 学部で「多文化理解」の授業を担当していますが、私自身が担当する授業は1～2回で、あとはいろいろな業界で活躍している日本人／外国籍の方々をゲストスピーカーにお呼びして、自身のキャリアや専門性を多文化理解の観点から説明してもらっています。この分野では、確かにカルチャーマップのようなガイダンスは存在しますが、個人差や社会差、言語差、性別差、職位差など、様々な違いを複合的、総合的に見渡すことが大事だと思います。

いろんな差（difference）があって、いつも違ったり、その時だけ違ったりするけれど、各人とそういったいろんな差とともに、共通点（commonality）も確認していきながら、チームとして、組織としての目的・目標を、限られたリソース（人、物、時間、金、情報など）の中で、最大限実現し、最適な成長を持続することを目指すことが、各人に与えられたミッションであり、そのための知識、経験、スキルが、必要な能力（competencies）になると思います。

**9. 経験を通して得た、日本の学生が将来科ジャーナリズムとPRの分野で働くために役立つ戦略があれば教えてください。**

**岩澤氏:** ジャーナリズムを体現するような記者・ライターの表現活動もPRも、コミュニケーションに関する業務です。私の専門はコミュニケーションですが、モットーは「おもろく、遊びながら、良い加減に」です。ユーモア（humour）があるコミュニケーションは、どこに行っても、ありがたいものです。また、コミュニケーションに遊び（playfulness）がないと、疲れます。そして、絶対、常に、完璧なコミュニケーションも同様に疲れますし、極端な結論ばかりを相手に押し付けることが多くなります。なので、良い加減（rather avoiding extreme than being moderate）が大事だと思います。

そして効果的なコミュニケーションのコツとしては、「共感を広げて、正しくて、驚くようなコミュニケーション」を心がけるのが良いと思います。合理性だけでなく、気持ちの部分も含めた共感を忘れないことが大事だと思います。いわゆる、納得と共感、現実性が、合意のコツです。非暴力の考え方が参考になります。

また、何が自分だけでなく、チームや組織、社会、世界にとって正しいのかを問うことは、ジャーナリズムにも通じますが、良いコミュニケーションをするためには大事だと思います。

そして最後は、過去や現在だけでなく、未来のことをコミュニケーションしたいです。そのためには、現実があっと変わって見えるような、未来がぱっと明るく現れるような、SFなどに見られる「センス・オブ・ワンダー」が大事だと思います。

ジャーナリストやPRパーソンは、データや情報、知識などの単位よりも、「メッセージ」の単位で情報受発信をしている意識が大事です。メッセージとは上記のような、いろいろな価値観や配慮が入り混じったもので、それは人の行動を引き出す、態度や行動の変容を求めるものです。

以上のことから、私は自分の会社を「Key Message International（KMI）」と名付けたわけです。