

アメリカ人との交渉術

熊山晶久

Business Negotiations with the Americans

KUMAYAMA Akihisa

はじめに

アメリカ人と日本人の交渉には関しては、アメリカ経済が世界市場への進出と共に、現地法人の設立、また外国企業を傘下に治め、1960～1985年の時期に世界経済を制覇して、隆盛を極めた25年間は政治的、経済的にかなり関心を高めてきました。現在でも関心が高いです。アメリカと日本の交渉に関しては、今後も関心度は衰えないでしょう。そのために交渉術に関する書籍も多く出版されています。

アメリカと日本の異文化に主体性をおいた交渉術の書籍には、モラン氏の「Getting Your Yen's Worth」、グラハム氏、サノ氏の「アメリカ人の交渉術」いずれもアメリカ人の読者層にターゲットを置いたものです。一方日本人の読者層にターゲットを置いた書籍は、金山氏の「比較文化のおもしろさ」、矢部氏の「説得の交渉術」などが挙げられます。

これらの4冊の書籍は、アメリカ人であれば（殆ど間違いなく）他のアメリカ人同様、アメリカの文化的基盤に基づいて行動し、交渉に臨みます。また日本人であれば同様に（これもまた殆ど間違いなく）日本文化の基盤に基づいて行動し、交渉に臨みます。それ故に終局的には、各々の文化的な要素が交渉中に出てきます。

ビジネス交渉の内容もさることながら、相互の文化的な諸要素が類似性を帯びていればいるほど交渉もスムーズに行き、夫々の提案に合意しやすいけど、双方の文化は類似点よ

り相違点のほうが多いことを考慮すると、アメリカ人と日本人との交渉術は困難をきたすと言われていました。

異文化間に於ける交渉に重点を置いた書籍の他に、人間の感情に重点を置いて、細分化して、感情が交渉にどのように影響を及ぼすかと言う事に重点を置いた交渉術の書籍もあります。その本はハーバード大学のフィシャー氏とシャピロ氏が書いた「新ハーバード流交渉術」です。この本によると、人間の感情には様々の種類の感情があります。例えば、ポジティブ（肯定的）、ネガティブ（否定的）な感情が存在します。肯定的な感情を細分化すれば、「誇り、希望、賞賛、喜ばしいこと、嬉しいこと、楽しいこと、尊敬、信用、同情、謝罪」、否定的な感情は「苦しい、悲しい、つまらない、怒り、嘆く、懐疑、見くびること、へつらうこと、不信用、嘘、無関心、無視」などがあります。この書籍は交渉が合意に達するには、ポジティブ（肯定の）感情をどのように活かせば相手が反応を示し、最終的には合意に至るというのがミソです。

ここで筆者は考えました。前者の異文化間に於ける交渉術、後者の人間の感情に於ける交渉術の2局面を考慮の対象に入れて、双方を折衷させれば更により効果的な交渉術が生まれるのではないかと…… 以下この小論文は折衷案に重点を置いたものです。

アメリカ文化の概要

アメリカの歴史は、1620年、日本では徳川家が江戸に幕府を開いてから少し経った時、イギリス国家とイングランド国教会の迫害、弾圧に耐えかねて清教徒が信仰の自由を求めてアメリカに行き着いたところから幕が開きます。宗教的な理由の他に、清教徒は伝統的な階級観念、権力から解放されて、自由でのびのびとした新天地での生活を求めて、アメリカ東海岸のニューイングランド地方にメーフラワー号は錨を下ろしました。辿り着いた時は秋で、やがてやって来た厳冬のために、翌年の春までに102人の内、75人の命が失われてしまいます。慣れない気候、自然や原住民との戦いで自分の命、家族の身を守って生存しなければならない生活環境の下で頼れるのは自分だけであるという境遇に必然的に追いやられた結果、独立心が根付いて、育成されたのも当然だったでしょう。

独立心は子供の時から

やがて東部から西部に新天地を求めた開拓時代に培われたフロンティア・スピリットに伴い、独立心は現在でも子供の頃から育成されています。筆者には子供が3人います。家内はアメリカ人で、子供が当時7、5、3歳の時、ある日朝起きて目を疑うような光景を見ました。家内が3人の子供に自分で洋服を着て、出掛ける準備をするようにと指示して

いたのです。子供達は自分で引き出しを開けて、服を取り出して着ようとしているのです。父親の筆者は驚きました。7歳の長男は自分で服を選んで着ることができるにせよ、僅か3歳、5歳の長女と次女も自分で服を着ようとしているのです。それも自分でどのような洋服を着るのかも選択していました。アメリカの子供達はこの頃から独立心を育成されるのだと……⁽¹⁾また大人になってからでも、「気に入らなければ、自分でやりなさい」「他人に頼るな」と言う表現もあります。

[If you don't like it, do it yourself.] (気に入らなければ自分でやりなさい。)

英語には色々な諺があります。その1つが「気に入らなければ、自分でやりなさい」というのがあります。この裏には、「人に任せるな、自分の思う通りにやらしてもらえなければ、自分でやれ」ということです。独立心もアメリカ文化の価値観の1つですが、交渉に関係のある他の価値観にも触れておきましょう。

アメリカ文化の価値観⁽²⁾

アメリカ文化の価値観の中で交渉術と主に関係のある項目は、(1) achievement and success (物事を成し遂げること、成功させること)、(2) equality and fair (公平であること、平等であること)、(3) progress (物事が進行すること)、(4) efficiency and practicality (効率性と実践的であること) の4つ文化的な価値観が日本人との交渉の中で顕著に現れてきます。

1. Achievement and Success (物事を成し遂げること、成功させること)

アメリカ人は自分が携わっている仕事、宿題、勉強、プロジェクト等に従事して出来るだけスムーズにてきぱきとこなしていきます。やるべきことは、一生懸命やり、それが終わると、今度は余暇を過ごす時間で、思い切り余暇を楽しみます。交渉もその1つで、交渉がうまく終われば、物事がまんべんなく終了して、お互いに合意したので、交渉が成立して、満足感もひとときわです。交渉中も一項目ずつ片付けて、次の項目について議論して、交渉に臨みます。その度に満足感とゴールの終局に少しずつ近づくので、さらに拍車がかかってきます。このようなアメリカチームの交渉に関する考えをみると、交渉はゲームであると考えている人もいます。一方日本チームはそれに反して、1項目、2項目と終わっても、交渉はまだ序の口で、全体の交渉が終わらない限り、気を緩めて、安心することができない程の緊張感に迫られます。交渉中も限られた時間内で、日本チームと交渉する時にアメリカ人の頭の中にあるのは、例えば、日本に於ける交渉では、3～5日間で交渉を終えて、全てをまとめて週末にはアメリカに帰るという予定が構想されます。また交渉に於いては、自分達の言い分、交渉が平等 (equal) であること、公平 (fair) であることが

交渉の中で著しく現れてきます。

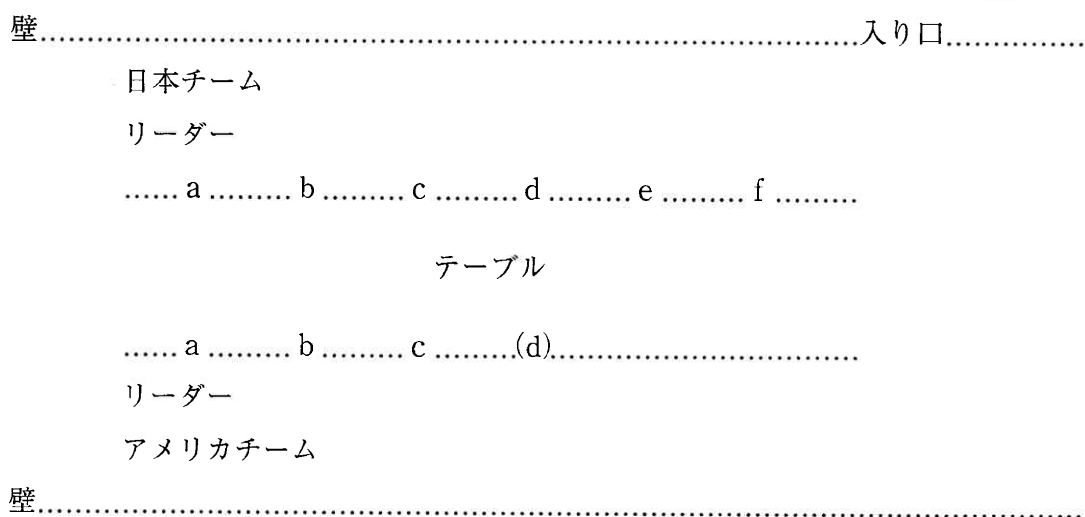
2. Equality and Fair (平等であること、公平であること)

アメリカチームの交渉はポーカーゲームのように、最終的には手元のカードを見せて隠すものは何もなく、公平な姿勢で臨みます。またアメリカ文化の概要で述べたように、アメリカ人は社会的な階級をことごとく嫌います。また格式的なことは念頭にありません。それより即座に交渉に入り、自分のチームの交渉条件に単刀直入にビジネス交渉に臨むのを好みます。交渉チームのリーダー格、会社の格付けは儀式的なことにすぎません。なるほどアメリカの社会でも、確かに階級意識は存在するし、脳裏の中に上下の観念はあっても、それは組織の中で意思決定を図る機能上必要とされているもので、所詮ヨコ社会です。日本社会のようにある程度世襲的な観念はありません。交渉で階級に関連して、一番最初に直面するのが、交渉が行われる会議室の座席です。

座席

アメリカ人の交渉チームにとって、上座、下座の観念はありません。しかしながら、チームの席順は一応、部屋に入る時、チームのリーダー格から入ってきます。そのために、一番奥の方から座り、入り口に近い所に低い社員が座ります。日本チームもそれに合わせて、夫々同じような役職の人が対面します。これはごく一般的な座席です。図Aを見てみましょう。

図A



この図は日本で交渉が行われることを想定したのですが、アメリカ人の間では上座、下座の考えはありません。図のように描いたのは、日本流に合わせただけです。また交渉に参加する人員ですが、通常日本チームの方がアメリカチームより数が多くなります。こ

通訳の役割⁽⁶⁾

交渉中、通訳の精神的な状態は緊張感と精神統一の連続です。そのために、経験から申しますと、長くても3時間程度でしょう。それ以上になると、脳が疲れてきて、効果が薄くなります。最初に疲れてくると(1)聞き取れにくくなります。(2)それから適当な日本語、英語の語彙が自然に口から出てきません。(3)体が硬くなり、首が硬くなかったり、訳に誤解が生じたりします。交渉が長引く時は、2人の通訳が必要で、2～3時間ごとに交代する必要があります。

通訳の内容⁽⁷⁾

通訳の内容は出来れば、交渉内容を認知している人、あるいは、ある程度知識を持っている人のほうがいいでしょう。筆者はかつて音楽の通訳を頼まれたことがあって、音楽の専門用語、「和音、声音」などをどのように訳していいのかわかりませんでした。その上に内容もわからなかったのを記憶しております。通訳の仕事は日本語を英語あるいは英語を日本語に訳すといった単純なものではありません。意思の疎通を計るには言葉の他に、非言語的表現、イントネーションなども説明しなければならないからです。

非言語的表現（ノンバーバル）

意思の疎通を計る時、実際に話された言葉のうち聞き取れて、伝わってくるのは僅か35%位とされています。⁽⁸⁾残りの65%は動作、ジェスチャー等の非言語的表現、それに絵、写真など視聴覚に訴えるもので、話し手の内容を把握することが出来ます。通常我々が日本語、英語で話している時は、大部分は耳に頼りますが、交渉の際には、ノンバーバルの認識を理解すると、通訳にも役立ちます。最初は指に関係がある動作です。

指のノンバーバル

- (1)親指を上に向ける
- (2)親指を下にさげる
- (3)親指と人差し指を一緒にして円を描く
- (4)中指だけを上にあげる
- (5)自分の掌を見るような感じで、人差し指を手前に動かす
- (6)さようならと挨拶をするような感じで手を振る

目のノンバーバル《非言語的表現》

- (1)視線を合わせる

アメリカ人と交渉して、話す時は、出来るだけ視線を合わせるようにするといいです。日本人にとっては非常に難しいことですが、視線を合わせないと、アメリカチームは(1)正直ではない、(2)真面目ではない(真剣ではない)、(3)本音で話していない、(4)場合によっては関心がない等否定的に捉えます。これは、日本でもよくあることで、例えば子供を叱る

と、子供はうつむいて、叱っている人の顔を見ません。そんな感じです。また昔から言われてきた表現に「目は口ほどに物を言う」と言いますが、関心を持っている目、感情に走っている目、感銘を受けている人の目の瞳は大きく開いています。またそのような瞳は本音で話しているのです。これを見れば、相手がどの程度興味を持っているのか理解できますが、通訳は、このような心理的な反応もチームのメンバーに知らせることもできます。また通訳に出来ることは英語のイントネーションの事です。

英語のイントネーション (抑揚)

同じ表現を発音しても、イントネーションの違いで意味が異なることがあります。

A. Did you know company X was for sale ?

X社が売りに出ているのを知っていましたか。

Oh yeah. (Oh yeah.)

ええ、知ってました。《ただ領くだけ》

《別に耳寄りな話でもなく、知っている。》

B. Did you know company X was for sale ?

X社が売りに出ているのを知っていましたか。

yeah? (yeah ?).

(yeah ?) の部分が上がっている

Oh (Oh

えー ((驚いた、知らなかった))

C. Did you know company X was for sale ?

X社が売りに出ているのを知っていましたか。

ye ye

(ye) が上がっていて、(ah) が下がっている

Oh (Oh

ah? ah ?)

((そうですか。私は信じませんね))

《或いはそれ以上の情報を私は持っている。》

3つの返事を書いてみたが、それぞれ解釈が違っているのに気が付きます。通訳はこれをうまく捕らえて通訳しなければなりません。それに英語を母国語とするアメリカ人、日本語の日本人では、意思の伝達方と受け取り方が異なります。

意思の伝達方と受け取り方

アメリカチームは言葉として表現されたこと、それにその表現がどのような気持ちで話されたのかに重点を置いて聞き取ろうとします。⁽⁹⁾

極端な例ですが、映画の裁判の席上、陪審員が原告側の証人の女性に対する弁護士の喚問に傾聴する場面を仮定してみましょう。弁護士は殺人が行われていた現場を目撃した女性を目撃者に対して、「貴方はその時どんな感じがしましたか。」と問えば、女性は泣き崩れて、涙を流し、ハンカチで拭きながらすすり泣きをして、「その時もう殺されるのではないか、生きることはできないのではないかと思うほどの恐怖感に包まれて……」、このような光景を見ると、陪審員の心はかなり動かされます。

これは余りにもオーバーな例ではないかとお思いになる方がいらっしゃるでしょう。では、もう1つの例をお話しましょう。40年程前にプロレスが日本に紹介されて、日本の興行を賑わしたことがあります。筆者も子供の頃からよくテレビで観戦しました。日本チームには力道山という人気の高いレスラーがいました。お家芸は必殺の「空手チョップ」でしたが、右手を大きく振り上げて、アメリカ人のプロレスラーに威嚇的な素振りを見せると、レスラーは恐れをなし、逃げ腰姿勢で両手を上げ、「Oh, no, no, please! please!」と言いながら反応していたのを鮮明に覚えています。その当時は「いくら空手チョップが痛くても、アメリカのレスラーは大げさで、あそこまでやる必要があるか」と筆者は否定的に捉えていましたが、今となっては、これだと思えるほど、表現された言葉とそれがどのような状態で表現されたか、その裏付けがわかるような気がします。⁽¹⁰⁾

一方日本チームの伝達は少し異なります。日本人は表現された言葉を考えて、表現されなかったこと、言うならば言われなかったことと、裏に含蓄されているもの、その含みは何であるかに重点をおきます。⁽¹¹⁾

これをかいつまんで言えば、建前を聞いて、本音は何であろうかを察したり、さぐろうとするのです。本音は何かを探るために、一体アメリカチームは何を求めているのであろうかと、最初の交渉の段階で興味深々の心理状態で、受け止める態勢は「お見合い交渉」であると、矢部氏は言っています。⁽¹²⁾

「お見合い交渉」

日本チームは実際に初段階のレベルでお見合いに行くような姿勢で交渉に臨むかもしれませんが、事実、筆者の模擬交渉でもそのような態度、気風、姿勢が表れていました。⁽¹³⁾これは、最初必ず下手に出て、相手の様子を覗う、気心、性格、社風、趣味など個人的なことまで除々にわかってきた段階で、アメリカチームが日本チームより上、あるいは下であると判断します。このような方法は無意識の内に行われます。一方アメリカチームは上下の観念などより、日本チームがどのような姿勢で出てくのかに焦点を絞り、出方次第で

自分のチームの立場、戦略と合わせて交渉に臨みます。日本チームに何の交渉材料がなく、アメリカチームの交渉項目、材料が優越している時は、日本チームは下で出ます。この場合に気をつけなければならないことは相手に対して「へつらう」ことです。アメリカチームがこのような解釈すると、不信感を募らせることになり、信用されなくなります。この信用されるということが交渉の延長の接待では大きな意味を持ってきます。つまり日本チームは接待を通してお互いに知り合うことによって信頼関係を築いていくとグラハム氏、サノ氏は記述しています。⁽¹⁴⁾

日本チームとアメリカチームではもう1つ異なるものがあります。それは日本文化は察し度の高い文化 (high context culture)、アメリカ文化は察し度の低い文化 (low context culture) であるということです。

日本文化は察し度の高い (High Context Culture)⁽¹⁵⁾

察し度の高い文化、低い文化を最初に提唱した学者は Edward Hall 博士です。かいつまんで話せば、察し度の高い文化は内容を要約して、短く説明すれば、聞き手の人は理解出来るという話法です。従って1から10までのことを話すのにも、1、3、5、7、9の段階をかいつまんで話せば、省略した段階の2、4、6、8、10の内容は理解されて意思の疎通が取れる程、含蓄度が高いことです。これを格言で表現すれば、「1を聞いて10を知る」、「打てば響く」等の表現が日本文化の察し度を物語っています。ではアメリカ文化はどうでしょうか。

アメリカ文化は察し度の低い (Low Context Culture)

アメリカ文化は察し度が低いので、上記の如く、同じ内容のことをアメリカ人に伝えようとすると、1、3、4、6、8、9、10のレベルのステップを踏んで進ないと、アメリカ人には前後のつじつまが合わないのです。そのために、アメリカ人と会話を交える、ビジネス交渉に臨む時は、日本人の感覚からして、「ひつこい」、「くどい」という所まで説明するとアメリカ人には「丁度いい」と解釈されます。筆者もサンダーバード校でアメリカ人に日本のビジネス商習慣を教えた時のことでした。日本の稟議、意思決定、贈り物の習慣について詳しく説明した時、(著者は英語がうまいと思っておりませんが、)「先生の英語はわかる」と言っていました。著者の英語はくどかったのです。

ハイコンテクストの日本文化をベースとしたチームとローコンテクストのアメリカ文化をベースとしたチームが交渉中にアメリカチームがあるリクエストをしました。日本チームは答えて、That would be a little difficult. (それはちょっと難しいです。) という返事に

対して、アメリカチームは、Then we'll make it easy. (それでしたら、我が社が易しく出来るようにしましょう。) と答えたケースがあります。日本の場合は直接的に物事をいうのではなく、No も婉曲的な表現をします。一方アメリカチームははっきりと、Yes、No を言及します。察し度の高い日本文化のチームが察し度の低いアメリカチームと交渉を進めて行くにはこのようなハンディーがあります。以上、ノンバーバル、言語の違い、文化の察し度の違いからして、誤解が起こり得ることをのべました。アメリカ人の価値間で日常生活の中で特に著しく表れるのが (Progress, Efficiency and Practicality) 「物事が進行すること、効率性があること、それに実践的であること」です。

3. Progress 「物事が進行すること」

以前にも書きましたが、アメリカ人は交渉の前に、大体2～3日、長くても4日程度の日にちを費やせば交渉も終わり、週末は家に帰って、家族とゆっくりできるなど、前もって予定を立てて交渉に臨みます。アメリカ人の脳裏には、交渉は予定通り進行するのが当然であるという期待があります。しかしながら、いざ交渉に入ると、思った以上に難題に直面したり、合意に達するどころか、双方のチームも譲歩もしなく、交渉が暗礁に乗り上げることがあります。そのような状況に直面すると、「週末の家族と一緒に楽しむ」どころの話ではありません。ある程度は我慢できます。しかし「にっちもさっち」もいかなることがあります。そのような時に現れる心理的、行動的な動作は、(1)机をドーンと叩いて、大きな声を出したり、怒鳴ったりすること、(2)足を組んで、膝が机の上まで上がってきたり、(3)突然立ち上がって、両手を広げたりしているアメリカ人、そのような動作を何も言わずにじっと見ている日本チームの姿勢、この無言、沈黙はアメリカ人にとって堪えられません。最終的には自分達の frustration (いらいらとした気持ち) を表現して、会議室から出て行くなどの動作です。机を叩く、怒鳴る、足を組む、突然立ち上がる、沈黙に直面する、そして最終的には会議室から退場、これらの全てが「物事がうまく進行していない」現われなのです。「物事がうまくいく」はずなのに、いや実際そうあるべきことが、そうではない現実に直面したアメリカ人には合点がいきません。そのいらいらとした気持ちを表現しているのです。アメリカ人にとって携わっている業務がうまくいかない、思ったように進んでいかないというのは、アメリカ文化の価値観の期待に反することなのです。

このような状態の暗礁に乗り上げたら、どうすればいいのでしょうか。グラハム氏、サノ氏はそのような場合には8つのステップを踏んで、交渉を継続することができる「説得戦術」⁽¹⁰⁾ をアメリカチームのために記述しています。

説得作戦 1

出来るだけ多く質問をすることです。「交渉駆け引きのゲーム」の著者のチェスター、カラス氏は、質問することは日本、アメリカでも非常に効果のある武器であると言っています。「先ほどご説明くださったことですが、少し理解出来ませんので、もう一度説明していただけますか」と試みるのです。

説得作戦 2

当社（日本企業）の事情、状態、希望、方針などもう一度話して、理解してもらうのです。これを「価値理解」とフィシャー氏とシャピロ氏は著書の「新ハーバード流交渉術」の中で述べているのですが、アメリカチームは日本チームの価値を認めないようだったら、一方通行の交渉で、相手はこちらの事情を認めてくれません。そうなれば、日本チームも相手を認めてやらないと進展しないかもしれません。でも「価値理解は駆け引きで勝ち取るものではない」と書は述べています。価値理解は心の底から出てくるもので、自分の価値理解を相手の価値理解と天秤に掛けてしまうと価値がなくなるからです。また日本チームの価値理解をしてもらうためには、説得するよりむしろアメリカチームに質問して、「出来るだけご理解していただくように努力したのですが、うまく伝わらなかったかもしれません。我が社の基本的な方針と考えは非常に重要で、納得していただけると思いますが、その理由は何かお分かりですか…とアメリカチームに問い合わせるのもいいです。もう1つの方法は「相手が共感するメタファーを利用する」ことです。

「相手が共感するメタファーを利用する」こと⁽¹⁸⁾

アメリカチームが興奮したり、怒りを感じている時、日本チームがわざと気が付いていない振りをすれば、余計に感情が高ぶってきます。このような場合は、比喩的に、日本チームとアメリカチームは「お互いまるで違った音楽に合わせて踊っているかのようですね」或いは、「危険な海域に追い込まれそうですね。ここで進路を変えて、お互いに長い航海に出る準備を始めては如何ですか。」とか「風当たりが強くなってきましたね。このままで行けば暴風雨に見舞われる危険があります。この辺で方向を変えてはいかがでしょうか。」等の表現で雰囲気や和らげることができます。もう1つの方法は日本チームの説明がアメリカチームにどのように解釈されているのか、もう一度確認することです。この方法は誘導作戦と呼ばれています。

説得作戦 3 「どのように聞こえていますかの確認」 How does this proposal sound to you ?

場合によっては、説明が充分に行き届いていないかもしれません。それを確認する意味も含めて、「我が社の説明が明確に伝わりましたでしょうか」とか「どのように聞こえま

したか」と問い合わせれば、たとえアメリカチームの解釈が正しいとしても、今後アメリカチームはより一層耳を傾けてくるでしょう。⁽¹⁹⁾

説得作戦 4

交渉が暗礁に乗り上げて、双方の船が進まなくなりました。このような時は両チームも何も言うのではなく、「沈黙」状態に入ることです。以前にも述べましたように、アメリカチームには「沈黙」は弱味です。とにかく薄気味が悪いのです。ある程度長い間沈黙が続くと「そわそわ」から「いらいら」として落ち着きができなくなります。またアメリカチームは沈黙が日本チームのお家芸であることも知っています。双方の船が暗礁に乗り上げてしまえば、そのまま何時間も沈黙を継続することはできません。そのような状態では必然的に小休憩となります。

説得作戦 5

小休憩を取る前に、もう一度説得作戦 1 から 4 までの工程を繰り返して行うのもいいとグラハム氏とサノ氏は薦めています。この利点は最初の交渉では考えも付かなかったこと、あるいは見過ごしたことがあるかもしれません。それでなおかつ交渉が進行しなければ小休憩に入ることになります。

説得作戦 6 攻撃型戦術

小休憩の後、頭を冷やして会議室に戻ったのにもかかわらず、譲歩が無い場合は 6 番目の作戦に入ることになります。これは攻撃型戦術と呼ばれます。この戦術はかなり強制的な方法なので、直接交渉の場では使わない方がいいです。実際に使えるとすれば、私的な情報ルートを通してしか使えません。それも単刀直入に「御社で価格が下げられないなら、別の会社を探してみましょう」というのではなく、「価格がもう少しさがると、当社といたしましても、他にどのような方法があるのか模索する必要はないので、助かるのですが……」またこの戦術を日本チームに使う場合は、あらゆる方向から見てもアメリカチームが優位の立場に限るとグラハム氏とサノ氏は述べています。⁽²⁰⁾ 攻撃型戦術でも交渉が停滞すれば、今度は時間的な間をおいて引き伸ばすことです。

説得作戦 7 引き伸ばし

アメリカチームにとって、この方法はかなり面倒なことになります。日本チームは交渉議題を会社に持ち帰り、稟議にかけたり、トップダウン意思決定会議にかけて構想をもう一度吟味します。一方アメリカチームは短時間で交渉議題を解決して、合意に漕ぎ着けたいと考えている訳ですから、「宙ぶらり」はアメリカ人の気質としては合いません。引き

伸ばしは日本チームにとって時間的な余裕ができます。これでもまだ合意出来ない時は仲介者を入れることです。

説得作戦 8 仲介者

会計事務所に依頼して、仲介役をお願いするわけですが、その時は、例えば提案のもらす長所、短所を明確に説明して出来るだけ双方の状況を理解してもらうことです。これでもお互いに歩寄ることが出来なければ、両社のトップレベルの会議となります。

このような8段階のステップを踏まえてきたのにもかかわらず、合意に達することができなければ、縁がなかったと諦めることになります。また通常、交渉が合意に達するということは「双方が満足した、つまり win win negotiations であるのが理想です。追い込まれて、無理に合意させられた、片一方が他方より得をした、損をした、不公平だったというような内容で合意すれば、どこかでその歪が出てきて、契約が不履行になる可能性がたかいです。交渉とは、合意することが目的ではなく、合意を決意した時点から履行条件が期日中に履行出来るかどうかガミソなのです。アメリカチームはある一定の時間を設定して交渉で臨むことは、以前にもお話ししましたが、アメリカ人の場合はこの時間の観念が非常に切実なほどまでに日常生活の中に入り込んでいます。ある一定の時間内にある業務、例えば交渉を成し遂げることができるかは効率性がいいかどうかに関わってきます。

4. Efficiency and Practicality (効率性と実践的)

交渉がスムーズに進むということはある面から考えてみると、効率性がよく、一定の予測していた時間内に交渉を終わらせるということです。事実、限られた時間内に交渉を合意にかぎつけた、つまりアメリカチームの脳裏には時間「time」の観念が非常に大きな尺度になります。努力と時間をさいて交渉に臨んだけど、それに対する見返りがないと満足しないのがアメリカ人の国民性です。特に時間に関しては非常に敏感です。この考えを反映してか、時間に関する英語表現は無数にあります。交渉中に使用されるかどうかわかりませんが、アメリカ人が交渉のために費やした時間は脳裏に明確に存在しています。参考のために、「time」が使われている表現を一部挙げてみましょう。⁽²⁾

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. We are wasting time. 時間の浪費だ。 | 2. Time is money. 時は金なり。 |
| 3. We've got no time. 時間がない。 | 4. Make a day of it. 1日の仕事をして
それなりの収穫がある |
| 5. in the long run 長期的な見解 | 7. in time 時間に間に合って |
| 6. in the short run 短期的な見解 | 9. ahead of time 事前に、前もって |
| 8. on time 時間通りに | |

10. time out (試合中の一時中止、小休憩)

等の表現があります。これらの表現の中でアメリカ人が特に気を揉み、嫌な顔をしたり、焦るような心理状態におちる表現は(1)の時間の浪費、(2)の時は金なり、(3)の時間がない、(4)の事前に～、(10)の小休憩で、交渉が停滞すると、小休憩を提供します。小休憩はまだいい方で、ひどい交渉となると、怒って突然会議室から出て行くケースも何回か聞いたことがあります。このような状態に入ると、効率が悪くなり、感情的にもよくありません。また上の表現の中で、(5)の長期的な見解と(6)の短期的な見解にもアメリカ文化と日本文化では大きな相違点があるので、ここで説明します。この長期、短期の戦略がビジネス交渉では大きな問題点となります。

短期と長期戦略 (Short Term Strategy and Long Term Strategy)

時間の次元を見てみると、3つの次元があることに気が付きます。最初は(1)過去の次元、(2)次は現在、(3)それから未来、将来という3つの次元です。この3次元で、日本チームが一番重点を置く次元は(3)の将来、未来です。その次に大切なのは(1)の過去で、最後は(2)の現在です。これをもう少し具体的に説明してみましょう。

(1) 将来、未来の次元 (日本チームの長期戦略)⁽²⁾

日本チームにとって将来、未来の次元は短くて5年、長くて10年先を見込んで、計画を立て目標を設置してそれに到達するためには今後どのような経営を考慮していかなければならないか、これを念頭に入れながら業務を展開させていきます。勿論、定期的に調整が必要です。

(2) 過去の次元

次に重点を置くのは、過去です。今までの経験を踏まえて、失敗した時は何が原因で失敗したのか、成功した時は何がよくて、成功したのか、それを明確に査定した結果現在の作業に移ります。過去の時点を重要視して改善の管理を築き上げたのが日本の「品質管理」です。

(3) 現在の次元

現在は3つの次元の中で未来、将来、過去ほど重点をおきません。この次元は日本チームにとって、将来に向かって立てた目標に進んで実行に移す次元です。ではアメリカチームはどの次元を重視するのでしょうか。それは現在と現在から2～3年です。

アメリカチームと現在それに2～3年先

アメリカチームは3つの次元の中で、一番重要視する次元は(1)現在とそれから2～3年先です。企業では、これから2～3年先に新製品の開発、既存に販売されている製品ならば、さらに良質で、価格が安価で、他社の製品と競合しても競争できる製品に改良していく、2～3年先のビジネスを展開させていく、また個人の生活で言えば、4年制の大学を卒業してから、企業に就職後、3年程勤務した時点で退職するなり、休職してMBAのビジネススクールに入学、2年後に卒業して再就職、或いは元の会社に復帰するという、つまり退職なり休職してからビジネススクール入学、卒業、再就職あるいは再復帰の2～3年に重点を置きます。

もしくは、法律学校に入学して、3年後に卒業するなり弁護士の司法試験を受験しても、最初の司法試験は経験不足のためにパスしない確立が高いので、卒業後は法律事務所に勤務しながら、経験を積み、翌年の司法試験の準備に備える。法律大学院入学、卒業、就職、司法試験を通過しても長くて3～4年程度なら脳裏に可能的な範囲で自分の将来の縮図を描くことが出来ます。司法試験に合格なり、弁護士は別の法律事務所に就職するかもしれませんが、その時に必要なのが履歴書です。

少し横道にはいりますが、この履歴書の書き方も現在の次元を重視する表われの1つです。アメリカの履歴書と日本の履歴書の大きな違いは書く順序です。つまり、学歴、職歴、研究論文、本の出版、どの項目をとっても、新しい事柄から書き始めます。⁽²³⁾

この理由は現在の自分には、(昔の自分の職務経験、身に付けた技術などと比較して)このような事が出来るというアピールをして、現在の次元を重視しているのです。では日本チームが2番目に重視した過去をアメリカチームはどのように捉えるのでしょうか

過去の次元

アメリカ人には過去の次元は殆ど存在しないと言っても過言ではないでしょう。過去のことは記憶には残っていますが、過去の経験はともかくとしても、一度終わったことには余りこだわりません。なるほど「good, old days」昔のよき日とか「old boys」若き学生時代のことを口に出して、ノスタルジアの話は話題にはのぼりますが、それはそれで終わってしまいます。これは個人レベルの話しになりますが、アメリカ人には故郷という観念がない訳ではないのですが、「昔馴染み」とか「郷愁」などの観念は日本人が心に抱いているほど強くありません。それより脳裏にあることは、「What is done is done.」「一度終わったことはもうそれで終わったのです。」とか「Don't talk about the spilled milk.」「一度こぼれたミルクのことは話さないでください。」と「済んだことはもう済んだことでどうしよ

うもない」と言った考えが強いようです。では5年から10年後の将来の次元はどうでしょうか。

将来、未来の次元

5年から10年先はアメリカ人にとって、余りにも長すぎて見えません。脳裏には存在するのですが、10年先と言っても、見えないものに対して目標を設置することが出来ません。過去、現在、将来の3つの次元のことについてお話しましたが、この次元とビジネス交渉はどのような関係があるのでしょうか。

日本チーム（長期戦略）とアメリカチーム（短期戦略）の対立⁽²⁴⁾

前にも少し触れましたが、日本文化の時間の次元を考慮すると、日本チームは将来、未来に重点を置くということからして交渉内容は長期戦略、アメリカチームはアメリカ文化の時間の次元を考慮して、現在、それから2～3年後を重要視することから短期戦略のアプローチで交渉に臨みます。筆者の作成した日本チームとアメリカチームの模擬交渉を例にとりますが、日本チームは共同でジョイントベンチャー会社（合弁会社）を設立し、その期限を長期戦略で8～10年程度、一方アメリカチームは2～3年の短期戦略を臨んでいます。時間の次元のどこに重点を置くかでそれが直接交渉に介入してきます。期間については、どこかで合意しなければなりません、双方の意向を考慮すると、長くて4～5年程度ではないでしょうか。それからジョイントベンチャーを継続するかどうかはその時点でまた交渉に入ることになるでしょう。

時間の次元のどこに重点を置くかによって交渉に於ける戦略も異なってくることは周知の通りです。この小論文の「米国人との交渉術」の題名が示す如く、アメリカ文化、人間の感情と関連性に於ける関わり、ビジネス交渉のノウハウについて情報を提供してきました。なるほどな……とお思いになられた読者の皆様もいらっしゃるかもしれません。アメリカチームとの交渉には、アメリカ文化の価値観、通訳、非言語的表現、英語のイントネーションの違い、説得作戦、察し度の違い、時間の3次元のどこに重点を置いて、交渉を展開させるのか等について色々説明してきました。以上のことを理解していただきましたが、それでは、これでアメリカチームとの交渉に関しては準備万端でしょうか。このような文化的、人間の感情についての知識で十分に交渉に臨めるのでしょうか。

この小論文を読んで、アメリカ文化の認識、人間の感情を理解して交渉に臨んでも、それは認知したということではうなずけることが出来ると思いますが、ではこれで実際の交渉がうまくいき、合意できるか、本当の意味での win win negotiations に到達するのであ

ろうかという懸念が残ります。これを比喩的に別の例を挙げてみましょう。

例 泳ぎ方を教える

ある小学校の子供達は夏休みに入ってから学校のプールで水泳の先生から泳ぎ方を習う事になりました。子供達は泳ぎ方を知らなかったので、先生はプールの中に入って、実際にクロールの泳ぎ方を教えました。「まず最初に体を横にして右側の方向を見ながら、左手を真っ直ぐ前方に差し伸べて、それと同時に右の手の平で、水をかき、同時に両足をバタバタとさせながら前に進んでいくのです。」と言って説明しながら、実際に泳ぐのを見せました。皆さん、分かりましたか。「はい、わかりました」と子供たちは大声で答えました。「ではプールに入って、自分で泳ぐ練習をしてみてください。」と先生はいいました。プールの中で子供たちは言われた通りに泳ごうとしたのですが、なぜかうまく泳げません。それを見た先生は、5分程してから、もう一度子供たちに聞きました。「どうしたの、先生が説明したように、泳いでみましたか。」……するとある子供が言いました。「先生が説明したように泳ごうとしても、前に進む前に、水の中に沈んでしまうんです。」……読者の皆さんもお分かりのように知識を「認知する」と実際にそれが自分のものになって、自由自在にこなせるというのは別問題です。ここで筆者は模擬交渉を薦めます。

⁽²⁵⁾ 模擬交渉

デザート テスティング社 (匿名)

アリゾナ州フェニックス市の郊外にデザート、テストイングという会社があります。その会社では、工業用、営業用で使用される材料、部品の耐熱性、耐寒性、湿気の多い環境状況の下における検査します。例えば、アメリカの大手自動車メーカーは2年後の秋に発売する車に塗るペンキの品質の実験をデザート テスティング社に依頼するのです。依頼実験の目的は2年後に発売される車のペンキが何年かかって変色して、色があせてくるのか、またペンキが剥げてその個所にさびが付くなどの心配はないか、更にアリゾナ州のような湿気が低く、いつも乾燥しているような気候とフロリダ州のように海に近く、気候も年間の気温が20～25度以上で、常時65～70%湿気と塩分を含んでいる環境状況で運転する車の5年後、10年度のペンキの状態はどうかを査定する訳です。このような検査を短期間で行い、信頼のおける5～10年後のペンキの状態を調べます。

デザート テスティング社には日本に日本の代理店が2社、また韓国に1社ありました。この度、デザート テスティング社は日本代理店2社と個別に今後の代理店契約を現状維持するのか、それとも1社に絞るのか、韓国の代理店を現状維持にしておくのか、それとも日本の代理店1社に包括して、日本の代理店の1社に韓国の代理店の受注も任せるのか、

また今後の販売網と計画などについて翌月の月末に日本で交渉することになっていました。

デザート テスティング社の模擬交渉

依頼を受けた筆者は日本チーム2組を設定しました。夫々のチームの構成人数は5名で、デザート テスティング社の社長、副社長は2チームと模擬交渉を行い、筆者はその後交渉戦略を日本に出発前に社長、副社長に手渡しました。交渉後、帰国してから模擬交渉で取り扱った交渉内容と実際の交渉で取り扱った個所を比較してみると、65%の重複個所がありました。社長も副社長も模擬交渉は「非常に強力で、大変効果があった」と述べていました。筆者も模擬交渉をもう一度考慮して下記のような利点があることに気が付きました。

模擬交渉の利点

1. 模擬交渉に参加する構成メンバーは日本人であるので、日本文化の価値観に基づいて交渉を行いました。そのためどのような作戦で交渉に臨んでくるのか、大体見当がつかきます。
2. 見当がつくから、安心できる。また、次の手があらかじめ練っておけます。
3. 模擬交渉で使用される交渉内容は、実際の内容なので、実の交渉で話題となる可能性が非常に高いです。
4. 模擬交渉は参加する社員の交渉能力を高めるだけでなく、今後会社が国際的な視野で業務を展開したり、アメリカ人を含めた外国人との海外に於けるビジネス展開を計る上でも大いに役立ちます。
5. アメリカチームの文化的価値観、戦略、ノンバーバルを含めたもの、それに人間の感情を含めて、それから模擬交渉で実際のケースを使って交渉に臨んでいるので、本番でも泳げます。

以上の5つが模擬交渉の利点です。

おわりに

「アメリカ人との交渉術」の小論文では、日本チームから見た交渉戦略を考えてみました。その結果、アメリカ文化の価値観、通訳、非言語的表現、察し度の高い日本文化と察

し度の低いアメリカ文化、効率性、時間の次元の差から生じる対立と意見の食い違い、それに模擬交渉のことにも少しふれました。交渉に関して言えることは、交渉に入る前の段階で日本チームは深刻にとらえて交渉戦略を練らなければなりません。筆者の経験から申しますと、戦略を練らなかった、あるいは気が付かなかった、予想もしてなかった等の個所はそれが交渉の対象となると、「ツケ」がまわってきて、もろもろに内の崩れて、対処できなくなり、相手の思う壺にかかることもあります。これは日本チームだけのことでなく、アメリカチームにも該当します。この小論文を機会に、皆様の今後のアメリカチームとの交渉が満足にいき、win win negotiations を締結されますよう、お祈りして筆を置きます。

平成19年春

神戸市垂水区塩屋町、筆者

Footnotes (脚注)

1. 水性文化と油性文化、p. 20
2. The Character of Americans, p. 213
3. アメリカ人の交渉術, p. 63
4. Ibid., p. 33
5. Japanese /American Cross Cultural Business Negotiations, 模擬交渉、ビデオテープ
6. 筆者は通訳として1985年～2000年の間に何度もビジネス交渉に参加しました。
7. Ibid.
8. 非言語コミュニケーション、An Introduction to Nonverbal Communication, 新潮社
9. Getting Your Yes's Worth, p. 85～86
10. 筆者の経験に基づく
11. Getting Your Yen's Worth, p. 85～86
12. 説得の交渉術、p. 218
13. 筆者の経験に基づく
14. アメリカ人の交渉術、p. 33, 39
15. アメリカ人の交渉術、p. 118～122
16. アメリカ人の交渉術、p. 118～122
17. 新ハーバード流交渉術、p.70
18. Ibid., p. 73
19. アメリカ人の交渉術、p. 75
20. Ibid., p. 120
21. Getting Your Yen's Worth, p. 102
22. 水性文化と油性文化、p. 98～101
23. Ibid., p. 111
24. 模擬交渉、ビデオテープ
25. 模擬交渉、(デザート テスティング社)

参考文献

1. フィシャー、ロジャーとシャピロ、ダニエル、「新ハーバード交渉術」講談社、2006
2. J. R. グラハムとサノヨシヒロ、「アメリカ人の交渉術」東洋経済新報社、1984
3. 熊山晶久、「水性文化と油性文化」大修館書店、1991
4. 熊山晶久、模擬交渉ビデオテープ、Japanese / American Cross Cultural Business Negotiations
5. McGiffert, Michael, 「The Character of Americans」 The Dorsey Press, 1970
6. Moran Robert, 「Getting Your Yen's Worth」 Gulf Publishing Company, 1985
7. 矢部正秋、「説得の交渉術」産能大学出版、1990

キーワード：価値観 非言語的表現 察し度の(低い、高い)文化 時間の次元 模擬交渉

Keywords : value(s), non-verbal communication, (low, high) context culture, time dimension, mock negotiations