

日本人のネゴシエーションスタイルについて

阿久津 一 恵

I：はじめに

第二次世界大戦により壊滅的な打撃を受けた日本だが、1950年代も半ばになると日本経済は戦前の水準にまで回復を遂げた。その後1960年代から1970年代の初めまで、毎年10%を超える高い経済成長率を記録し、1968年にはGNPが資本主義国の中で第2位となった。この頃から日本はビジネスパートナーとして、さまざまな国の注目を浴びるようになっていった。しかし文化や言語の違いそしてビジネス習慣の違いから、外国人特に欧米人にとって日本は未知の国であり、理解できないことが多かった。こうした日本とビジネスをするには、まず日本を知る必要があると気付いた彼らは、さまざまな角度から日本について研究し、ビジネスで成功をおさめる秘訣を見出そうとした。本稿では1970年代以降の日本とのビジネスに関する海外の書籍を取り上げ、われわれ日本人のビジネススタイル特にネゴシエーションスタイルが海外ではどのように捉えられているのかを分析する。また年代とともにネゴシエーションスタイルに変化があったのかも考察したい。そしてこうした海外の動きに対して、日本人はどのように受け止めているのかも考察する。

II：1970年代

1970年代初頭、Harvard Business Review は在日25年になるというHoward F. Van Zandtの“*How to negotiate in Japan*”という記事を紹介している¹⁾。当時日本は高度経済成長期にあった。Van Zandtによれば、アメリカ企業が日本市場に進出するのに成功するか失敗するかは、日本のビジネスマンと政府の役人との数知れないネゴシエーションにかかっている。日本人と取引をするには、かなり高度な知識が必要であり、そのためには日本人の感情・嗜好・行動パターン・心理状態などを研究すべきだと述べている。

日本人の行動の特徴として13の項目が挙げられているが、主なものをまとめると次のようになる。

- ・感情を隠す：個人的感情は日本人の態度の中で大事な役割を果たしているが、外国人はそれに気付くことはないかもしれない。
- ・パワープレー：日本人はあからさまな力の行使を嫌う。
- ・甘える：外国人マネージャーが最も苦勞するのが人事関係だが、トラブルの原因になるのはこの「甘える」ということを理解していないためである。
- ・グループスピリット：日本人は個人よりグループの一員として働くのが好きである。ネゴシエーションでは、一人を説得するだけでは不十分である。

1) Van Zandt, Howard F., *How to negotiate in Japan*, Harvard Business Review, November – December, 1970, pp.45–56.

- ・「稟議」手順：日本の大企業の90%以上と多くの中小企業が、「稟議」として知られている意思決定のシステムに従っている。アメリカのトップダウンのプロセスと異なり、日本では下の方から提案がなされる。
- ・「ノー」というのを避ける：長年日本にいる外国人なら、「ノー」を意味するしぐさが分るが、短期間の訪問者はそのしぐさが分らず、誤解してしまう。
- ・議論は結構！：日本人はネゴシエーションで議論をしたがらない。

以上が日本人の行動の特徴だが、こうした日本人を相手にネゴシエーションをする場合どのようにしたらよいか著者は次のように提案している。

- ・会議のプランを立てる：日本で合意に達するには、平均してアメリカの6倍の時間と3倍の苦労が必要である。
- ・個人的なよい関係を作る：ゴルフなどの娯楽を通じて、また贈り物をするなどでよい関係を作っていく。
- ・プレゼンテーションをする：日本では会議に時間がかかるが、それは日本人があらゆるポイントについて、詳細な説明を求めるからである。また日本人は相手を判断する場としても会議を利用する。相手の意見だけでなく性格まで研究しようとする。
- ・アプローチのスタイル：日本人が求めるのは誠意である。プレゼンテーションをサポートするために資料を見せるのも、誠意の表れと取る。
- ・反対を乗り越える：ネゴシエーションの途中で問題が起こったら、たとえ正式な会合がなくとも相手とのパイプを通じておくこと。第三者に仲介役として入ってもらうのもよい。
- ・契約を結ぶ：契約書は作られるが、これはネゴシエーションの過程で両者が練り上げたもので、互いが同意し了解しあったポイントを述べたものに過ぎない。
- ・ディスカッションを終える：ネゴシエーションの最終段階になると、譲歩が必要になる場合があるが、日本人はどちら側も無理やり譲歩したと見えないようなやり方を好む。

以上が Van Zandt による日本人とのネゴシエーションに必要なポイントだが、最後に彼はこうしたネゴシエーションのやり方には、アメリカやヨーロッパでは全く知られていない複雑な要素が含まれていると述べている。しかしこうした複雑な要素があるものの、日本とのビジネスチャンスの大きさは途方もないものだと結論付けている。

さて高度経済成長を続けていた日本経済も、1973年10月に勃発した中東戦争が引き金となったオイルショックの影響で大打撃を受け、1974年には実質GDPの成長率が戦後初めてマイナスとなった。しかしそれ以降日本経済は徐々に回復し、安定的な成長期に入って行った。そして1970年代も終わろうとしていた頃、衝撃的なタイトルの本がアメリカの社会学者によって書かれ、そのタイトルから日本でも大いに話題となった。それは Ezra F. Vogel が書いて1979年に出版された“Japan As Number One”で、副題は“Lessons for America”となっている。Vogel の言葉を借りれば、日本に注目したのは「限られた資源にもかかわらず、この国は脱工業化社会の持つ基本的問題点の多くを、他のどの国よりもうまく処理してきたと確信をもつに至った²⁾からである。しかしそれは日本人の特質と考えられてきた勤勉さ・忍耐・自制・他人への思いやりといったものではなく、「日本特有の組織・政策・意図的な計画」によるものだと結論付けた³⁾。従ってこの本の目的は「日本という国の制度から、アメリカの教訓となるような有益な側面をいくつかを選んで述べること⁴⁾である。そして全編を通じて Vogel は日本の政治から大企業・教育・

2) Vogel, Ezra F., *Japan As No. 1*, Tokyo, Charles E. Tuttle Company, Inc., 1980, p. viii.

3) Ibid, p. ix.

4) Ibid, p. x.

福祉に至る制度上の様々な特質を詳細に述べているが、今筆者が問題としている日本人のネゴシエーションスタイルに関する記述はあまりない。

一点注目すべきは、「知識の追求と合意」と題された章である。Vogelはこの章で「日本の成功を説く要因を1つだけ挙げるとすれば、それは集団としての知識の追求である」⁵⁾と述べている。そして官僚・企業・地域社会での情報収集に関して詳しい説明がなされているが、筆者が目じたのは「合意のための知識」と題された部分である。Vogelは「日本人にとって意見の相違というのは、敵対的なやり方とか素晴らしい議論をするのではなく、より多くの情報を集めることによって解決するものである」⁶⁾と述べている。情報を収集して分析するまでは、方針を固めたり何かを主張することを回避できる。そして最終決定は、最良の結論に達するためにみんなで努力することから得られる。意思決定に際して、日本人は組織全体の目的に集中し、分裂を最小限にするよう努める。情報収集はこうした目的にかなう理想的な方法だとVogelは説明している。

Ⅲ：1980年代から1990年代初頭のバブル崩壊まで

1980年代前半の円安傾向で、自動車や半導体といった日本製品の輸出量は大幅に増加し、貿易収支は黒字幅が拡大した。しかし1985年9月のプラザ合意でドル安が容認されると、それまで1ドル240円台で推移していた円は140円台になり、一転して円高傾向が続くようになった。日本はこうした円高による打撃を、6回に及ぶ公定歩合の引き下げや製造業による東南アジアへの生産拠点移転などにより、何とか乗り切った。そして1986年末からいわゆるバブル景気が始まる。世界各国の株式や不動産さらには美術品に至るまで、ジャパンマネーによる買い占めが顕著となった。日本人は「エコノミックアニマル」などと呼ばれた時期もあったが、この期間を通しては1970年代にも増して日本に対する関心が高まり、日本流ビジネスを解明しようと数々の研究書が出版された。

そうした研究書の1つにRosalie L. Tungが著した“Business Negotiations with the Japanese”がある。その序文で、Tungは日本の奇跡的な経済成長を目の当たりにし、日本との合弁事業等を考えるアメリカ企業は「ビジネスネゴシエーションに対する日本流アプローチに精通しなくてはならない」⁷⁾と述べている。そしてアメリカ人がこれまでに経験した自国内や他の西欧諸国とのネゴシエーションと、日本人を相手としたネゴシエーションの違いを認識する必要性を説いている。Tungによれば、日本人の契約に対する態度は、アメリカ人のそれとは非常に異なるとし、契約に対する両者の違いを次のように比較している⁸⁾。アメリカ人にとって「契約とは当事者の権利と義務を規定し、解約などの考えうる不測の事態を網羅しようとするもの」であるが、日本人にとって「契約とはビジネス上の取引では二次的なもの」である。交渉されるのは「契約ではなく関係」である。従って法的文書は「できる限り短く融通の利くものにし、両者の関係が進展した時に応じられるようにする。」また紛争解決の手段も日米で異なり、日本人は「ビジネスに関することでは、訴訟より和解と仲裁を好む」⁹⁾としている。

Tungは日本人のネゴシエーションスタイルを理解するには、文化的特徴を知る必要があるとして、さまざまな点を挙げている。そのうちの主なものを以下に挙げる¹⁰⁾。

- ・合意による意思決定：結論に達するのに非常に時間がかかる。これは「稟議書」といわれる意思決定の方法が原因である。

5) Ibid, p. 27.

6) Ibid, p. 51

7) Tung, Rosalie L., *Business Negotiations with the Japanese*, Lexington, D. C. Heath and Company, 1984, p. xiii.

8) Ibid, p. 45.

9) Ibid, p. 46.

10) Ibid, pp. 47-49.

- ・和を重視する：いろいろな形で表されるが、1つは先の「稟議書」であり、2つ目が極端な手段を避け、中間の立場をとること。3つ目が真意を隠すことで紛争を避けること。4つ目がメンツを保つため問題に直接立ち向かわず、意見の不一致を隠す必要があること。

「極端な手段を避ける」という日本人の特徴は、さらに次のように説明されている¹¹⁾。

- ・感情を隠す：日本人には感情がないのではない。友情や長年の関係を大切にしているが、そうした感情を隠そうとする。
- ・「ノー」というのを嫌がる：極端な手段を避けてメンツを保つため、「ノー」というのを避けようとする。
- ・返答のあいまいさ：意思決定に合意を取る必要があり、また後で立場を変える必要があった場合にメンツを保つためかもしれない。
- ・長い沈黙：対立を避けようとするのが原因で、「沈黙は金」という格言がいまだに当てはまる。

Tung はさらに「長い付き合い」を日本人の特徴の1つとして挙げ、次のように分析している¹²⁾。日本人はアメリカ人ほど友達になるのは速くないが、いったんできた友情はもっと長続きする。そしてビジネスでも長い付き合いを続ける必要がある。ビジネス上の取引も、パートナー同士の一時的な気まぐれや一時の絆ではない。対立する場合でさえ、両者にとって義務と責任を伴う生涯の関係となる。そして外国企業が長期的関係を育てるにはいくつかの方法があるとしている。

- ・ネゴシエーションでは忍耐が必要である。
- ・日本に住むアメリカ側の担当者をあまり頻繁に変えない。
- ・顧客やサプライヤーと頻繁に連絡を取る。
- ・勤務時間外に日本人と交際する。

長い付き合いを望む日本人の特質は、企業の目標の違いにも現れる。日米の合弁企業を見た場合、アメリカ側は短期間を志向し、近々の利益に興味がある。これは株主がある企業が魅力的かどうかを、四半期か年毎の利益で評価するためである。一方日本側は、株主の多くが金融機関であることもあって、長期的展望でマーケットシェアを拡大していくことが大切な目標である。

「地位とメンツ」も大切な特徴だと説明されている¹³⁾。地位が強調される日本では、外国企業は次のことに注意しなくてはならない。

- ・ネゴシエーションの早い段階で、幹部クラスが一団に加わること。
- ・名刺が重要である。名刺を見れば相手の地位がすぐ分る。
- ・メンツを保つ。ネゴシエーションで相手を追い詰めず、メンツを失わずに立場を変える余地を残しておくこと。

アンケート調査結果

Tung は日米のネゴシエーションに関して、45項目からなるアンケートを582社に送り、165社から回答を得た。そのうち調査に使えた114社の回答を分析した結果がまとめられている¹⁴⁾。アンケートに答えた93%の企業は、ネゴシエーションスタイルの違いを感じている。その主な違いは次のようにまとめられている。

- ・日本人は直接の対立を避けたい (67%)
- ・決定を下すのに時間がかかる (49%)
- ・ネゴシエーターは長期的関係を作ることにより関心がある (37%)

11) Ibid, pp. 52-55.

12) Ibid, pp. 56-58.

13) Ibid, pp. 59-61.

14) Ibid, pp. 63-81.

- ・アメリカ人はもっと融通が利く（33%）
- ・日本人はメンツを保つことを強調する（32%）

以上の違いの他に、次の点も挙げられている。

- ・沈黙に対してとても辛抱強い
- ・日本人は柔軟でとても親切である
- ・合意に関してはより一般的な言い回しを好む
- ・決定を下すまでは時間がかかるが、それ以降はより速く効率的に動く

Tung はこうした違いは多くは文化に根ざしたもので、アメリカの企業はこうした違いに気付き、対処すべきであると述べている。

次に Tung はネゴシエーションにおける成功と失敗の要因を分析している。

成功の第1の要因は「米国企業の態度」である。これにはアメリカ側の準備・忍耐・誠実さという要素が含まれるが、日本企業とビジネスの関係を築くのに、時間と努力を使う用意があることを示している。そしてこの点が最も重要だと大多数の企業が認識している。成功の第2の要因は「文化的認識」である。これには日本のビジネス習慣をよく知っている・日本の習慣をよく知っている・日本の製品やサービスのユニークさという要素が含まれている。日本の製品やサービスがユニークだと、それを得るため米国企業は文化の違いに適応しようとする。第3の要因は「日本企業の態度」である。日本側の誠実さ・誠意・正直さという要素が含まれているが、ネゴシエーションには互いの協力と努力が必要とされる。第4の要因は「製品の特色」で、アメリカの製品やサービスのユニークさである。外国人投資家が日本で事業をやる時の困難さと、日本の生産者の競争力を考えると、製品やサービスは本当にユニークなものでなければならない。第5の要因は「個人的関係」である。これは長年にわたって築いてきた個人的結びつきである。これには忍耐が必要だが、日本での事業を成功させるには個人的結びつきを作り発展させていくことが重要である。第6の要因は「技術的専門知識」で、アメリカ企業が過去に日本企業に与えてきた専門知識のことである。これは「製品の特色」と「個人的関係」という先の要因と結びついている。第2次大戦直後は日米間の技術には大きな差があり、日本はライセンス契約という形で多くの技術を導入してきた。その後日本は技術的に著しい発展を遂げたが、多くの会社は最初に受けた援助にまだ感謝している。

失敗の要因として挙げられているのは2つである。第1の要因は「文化的相違」で、この中には社会習慣の違い・コミュニケーションの断絶・ネゴシエーションスタイルの違い・ビジネス習慣の違いそして日本側の誠意の欠如という要素が含まれている。問題は最後の要素である日本側の誠意の欠如である。アメリカ側は握手や会議中のアイコンタクトを誠意の現れと受け止める。それをしない日本人は誠実でなく、正直ではないと受け取られてしまう。失敗の第2の要因は「製品の特色」である。日本人は米国企業の製品やサービスを必要としていない・同様の製品やサービスを提供する競争相手が多すぎるという2点が含まれる。この要因は日本市場の競争の激しさと、米国企業がユニークな製品を出す必要性を示唆している。

アメリカの代表的な文化人類学者である Edward T. Hall は、アメリカ人が日本人の心理状態や態度を理解しないために、ビジネスで不利益を被ることが非常に多いとして、“Hidden Differences Doing Business with the Japanese” という本を著した。その中で Hall は日本人と欧米人とりわけアメリカ人との会議やネゴシエーションに対する考え方の違いに言及している。要点をまとめると次のようになる¹⁵⁾。

- ・会議：アメリカ人にとって会議とは、最初に提示される書面によるアジェンダを完成させるためにある。ところが日本人の会議には決まったアジェンダがない。会議の目的は、皆の考えを注意深く聞いて、優先事項で合意に達することである。全ての争点は誰もが満足できるように解決すべきである。

15) Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall, *Hidden Differences Doing Business with the Japanese*, New York, Anchor Books, 1987, pp. 116-124.

日本人が外国人と会う時に最も大切なアジェンダは、彼らを知ることである。

- ・ネゴシエーション：日本人とネゴシエーションを行おうと思ったら、二人の人間が必要である。一人は経験を積んだ仲介者で、もう一人は優れた日本人通訳である。ネゴシエーションの技術には、「本音」と「たてまえ」という日本人の2つのキーとなる考えがある。
- ・プレゼンテーション：ヨーロッパ人やアメリカ人にとって必須の考え方である「ロジック」も、日本人には嫌なものである。日本人には独自の論理体系がある。

こうした分析をしたのち、Hall は日本人とうまくかかわりを持つためのキーとなるのが「メンツを保つ」ことで、これはネゴシエーションではとくに重要であると述べている。Hall はそのための18項目にも及ぶ次のようなアドヴァイスを挙げている¹⁶⁾。

- ・聞いて、聞いて、聞いて、さらに聞く。
- ・日本人は断片は好まないの、全てが関連あるように目標の全体像を提示する。
- ・できるならいつでも合意した部分を強調し、それを基にする。
- ・答えが得られると確信できなければ、質問はしない。代わりに前もって質問をしておいて、彼らが答えを用意し、メンツを失わないようにする。
- ・提案は即座に拒否しないで、考慮すると言う。後で拒否すると決めたら、丁寧にお詫びをしてあらゆる理由を挙げる。
- ・まずは長期の一般的な目標を話し合おうと主張する。合意ができて初めて具体的事項（経費・価格など）を話し合う。
- ・我慢強くなる。我慢が出来ないのは、日本人には弱さだと受け取られる。
- ・最終期限や出発の日を約束しないようにする。さもないと有利な立場を投げ出すことになる。日本人はこの最終期限を目的達成のてことして使う。
- ・食事・ゴルフ・歴史的な名所見物への誘いは快く受け入れる。
- ・丁寧にする。エチケットに配慮することが大切である。
- ・かたくなに論理にこだわるのを避ける。西欧の形式ばった論理では、日本人を動かすことはできない。
- ・感情を意識し、それに基づいて相手に近づくこと。
- ・不平を言わないこと。日本人は泣き言を言っていると考える。
- ・駆け引きをしようしないこと。こうすると日本人は落ち着かなくなる。強要されるのではなく、説得されるのを好む。
- ・沈黙に備えて、覚悟しておくこと。日本人はゆっくり座って静かに考えたい。いつもしゃべらないといけないとは考えていない。
- ・ネゴシエーション中は日本人がやっていることに十分注意を払うこと。十分に時間を与えること。話し合い中に多くの中断があるかもしれない。話す前に「準備」に長い時間をかける人もいる。
- ・不可解なことはだますことではない。彼らの反応や感情が分からなくても、それが彼らがだましているせいだと誤解してはならない。
- ・日本人が知りたいと思う全てについて、確実なデータ・事実そして数字を使って完璧に準備しておくこと。つまり「即席でやってはいけない」ということ。日本人はアメリカ人の大半が考えているより、はるかに多くの情報を必要とする。

こうした特徴をもつ日本人は、契約に関してもアメリカ人と異なっていると Hall は指摘する¹⁷⁾。アメ

16) Ibid, pp. 124-127.

17) Ibid, pp. 128-129.

リカ人は書面での契約を好み、契約は最終的で法的拘束力があると考え、一方日本人は契約書にサインした後でも、しばしば変更を求める話し合いを要請してくる。為替レートや石油価格の上昇など、状況が変われば全てが変わると考える。また日本人にとって口頭での契約も、書面での契約と同様の拘束力を持つ。

日本人のネゴシエーションスタイルを「おそらく世界で最も独特なものである」と述べているのは John L. Graham と Yoshihiro Sano である¹⁸⁾。両者はその著書 “Smart Bargaining Doing Business with the Japanese” の中で独特なネゴシエーションスタイルを持つ日本人の背後にある特質を詳しく説明している¹⁹⁾。

- ・たて社会 (Living and Working in a Vertical Society)

日本人のネゴシエーションスタイルを他の民族と区別する最も重要な要素が「身分関係」である。アメリカ人はネゴシエーションのテーブルで、ビジネスの成果を期待する。ところが日本人にとってネゴシエーションは儀礼的なもので、行動は身分関係によってあらかじめ予定され、明記されている。

- ・甘え (Indulgent Dependency)

どんな取引を選ぶかは日本でも買い手の自由だが、この自由には「売り手側のニーズを考えるとという暗黙の責任」が伴っている。買い手は売り手が従うような要求をする前に、売り手側のニーズを考えている。

- ・長い付き合い (Long-Term Relationship)

長く続く関係を築くことが重要だが、それは日本が孤立していて他に行き場がなかったという文化的伝統に根ざしている。日本人とのネゴシエーションで重要なのは、第1に日本人は相手を知るのに時間をかけることである。第2に短期の利益も大事だが、それは両方を利する長期の結びつきほど重要ではないということである。

- ・信用 (Gut Feeling)

ネゴシエーションには4段階がある。それは1) 仕事に無関係なことを打診する 2) 仕事に関連した情報交換 3) 説得 4) 譲歩と合意である。アメリカ人は3) 説得を中心にネゴシエーションを行う。一方日本人は1) にかかなりの時間をかける。日本人は和気あいあいとした関係を築くのに、重点を置いている。こうすれば物事がうまくいかなかった時でも高額な訴訟を回避できるわけである。

- ・浪花節 (A Seller's Approach)

ここでは筆者らは Robert March の言葉を引用して、売り手のアジェンダが浪花節のような順番で行われると述べている。浪花節では1) きっかけ：物語の背景と関係者の考えや感情を物語る。2) せめ：重要な出来事を話す。3) うれい：起こったことや頼まれたことについて、哀れんだり悲しんだりする。こうした長い説明の後に、ようやく要求が出される。アメリカ人には浪花節はメロドラマのようで、時間の無駄と映る。ところがこれこそが日本人には上位にいる買い手が下位の立場にいる売り手に期待することなのである。こうした態度こそ、日本人のネゴシエーターにとっては心地よいものなのである。

- ・バナナのたたき売り (The Banana Sale Approach)

日本人は、法外な値をつけて買い手の反対にあうとすぐに値を下げるバナナ売りの手法を取っているという。こうした手法を国際的交渉で用いるのは、外国人バイヤーがどう思っているか分からないことと、駆け引きの余地を残しておいた方が安全だと思うからである。

- ・和 (Maintaining Harmony)

18) Graham, John L. and Yoshihiro Sano, *Smart Bargaining Doing Business with the Japanese*, New York, Harper & Row Publishers, 1989, p. 19.

19) *Ibid*, pp. 21-33.

「和」は「甘え」と同様、日本文化の中心となる価値観の1つである。和を保つため、交渉で提案に対して否定的に応答することは原則的には存在しない。そうせざるを得ない場合には「それとなくやる」。

・根回し (Preparing the Roots)

日本ではネゴシエーションのテーブルで行われることは、レストラン・バー・オフィスなどで行われた数々の個別の話し合いで決められたことを儀礼的に承認することである。日本ではネゴシエーションのテーブルは、意見を交換する場ではない。

・紹介者 (Introducer) 仲介者 (Mediator)

日本ではビジネスは適切なコネと関連した紹介を通してのみ築かれる。当事者両方をよく知っている紹介者が会合をアレンジし、最初の会合に出席する。ネゴシエーションの後半の段階になってうまくいかなくなると、仲介者と呼ばれる第3者が呼ばれる。

IV：バブル崩壊以降

1989年12月の日経ダウ平均が38,915円という史上最高値を記録した日本経済も、1991年のバブル崩壊とともに長期の不況に直面することになる。しかし年毎にグローバル化が進む世界経済において、日本人と日本流ビジネスは「ナンバーワン」といえないまでもいまだに研究対象となっている。

Farid Elashmawi は “Competing Globally : Mastering Multicultural Management and Negotiations” という著書の中で、日本は最近短期的な後退があったものの、世界経済のビッグプレーヤーの一人であり、日本市場に参入するにしても日本人と商売をしようとするにしても、日本の文化的背景を考慮する必要があると述べている²⁰⁾。著者はマネージメントセミナーに参加した日本人に、20項目の価値観の優先順位を決めてもらい、それをアメリカ人とアラブ人の優先順位と比べて分析している²¹⁾。20項目とはグループの調和 (group harmony)・競争 (competition)・年長 (seniority)・協力 (cooperation)・プライバシー (privacy)・寛大さ (openness)・平等 (equality)・儀礼 (formality)・危険を冒すこと (risk taking)・名声 (reputation)・自由 (freedom)・家族の安全 (family security)・結びつき (relationship)・自己依存 (self-reliance)・時間 (time)・グループの合意 (group consensus)・権威 (authority)・物質的富 (material possessions)・精神的啓蒙 (spiritual enlightenment)そしてグループの業績 (group achievement)である。

Elashmawi は3つの異なる文化圏に属する参加者それぞれが選んだ最も優先順位が高かった5項目を比較している。

日本人	アメリカ人	アラブ人
結びつき	平等	年長
グループの調和	自由	精神性
家族	寛大さ	名声
自由	自己依存	家族
協力	協力	権威

こうした3つの文化を比べると、大きな違いがあることが分る。そしてこれらの文化圏のどれか2つがかかわると摩擦が起こるのも分ると指摘している。この表から見ても日本人はビジネスを始める前に、関係を築く点に重きを置いている。またグループの調和と協力は、意思決定と経営のあらゆる場面に現れる。

20) Elashmawi, Farid, *Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations*, Boston, Butterworth Heinemann, 2001, p. 49.

21) *Ibid*, pp. 53-54.

年長者への気遣いも日本人の生活ではいまだに重要な部分となっている。一方、アメリカ人は個人の自由に多大な重きを置いている。大半のアメリカ人は、平等であることも当然のことと考えている。それを信じない人は消極的だと受け止められてしまう。一生懸命働き、力量を持ち、少し幸運なら金持ちになれるというのがアメリカンドリームである。アメリカ人は、誰でも経済的にも知的にも潜在能力を十分に発揮するチャンスがあると考えている。他方アラブ人は、靈感に導かれて決断を下す年長者と権威あるものを大事にする。家族や親しい人々には、約束を守り信用を保とうとする。

Elashmawi は日本人ネゴシエーターの特徴を次のようにまとめている²²⁾。

グループ：通常3人から4人。

構成：ジュニアマネージャーとミドルマネージャー。

関係の築き方：和気あいあいとした協力的な関係を築こうとする。

情報交換：多くを出さずに情報を求め続ける。

説得の手段：食事と酒の出る夜の会合を通じて、関係を築くのに多くの時間を費やす。

妥協をする中で、予算や市場の状況を主張する。

決定のプロセス：ミドルマネージャーが関係者のサポートを求める。シニアマネージャーが質問をし、最終決定をする。

決定権者：シニアマネージャーが決定を下す。

Richard D. Lewis は “When Cultures Collide Managing Successfully Across Cultures” という著書で、文化的にみた日本人のユニークさには3つの要因があると述べている²³⁾。それらは孤立していた歴史がある・地理的に人口密度が高いそして日本語という言語の特殊性である。Lewis によれば徳川時代の鎖国政策が独自の社会と文化を生み出した。この期間に発展した構造的な特徴が、今日の日本社会の特徴としていまだに残っている。そして大都市に詰め込まれた多くの人々が、社会生活を営む上で複雑なスキルを発達させ、「ウェブ（クモの巣）社会」と呼ばれる社会を作っている。ウェブ社会とはグループ内の全てのメンバーが相互に依存し、縦と横いずれにもモラルや社会的義務があふれる社会である。今日多くの西洋人が「ネットワーク」と呼ぶ観点からみると、このウェブ社会の構造は日本のビジネスマンに利点をもたらしている。日本人はプライバシーを大切にすが、ビジネスの場では寛容である。その結果、彼らが構成する「クモの巣」は、比類のない高コンテクストな情報社会をもたらしている。

また日本人の行動は、言語の特質によって大きく影響されている。日本人は他の人々と全く違う方法で言語を使う。日本語はあいまいで不明瞭な言語だといわれる。動詞が非人称なので、誰のことを指しているのか分からないことがしばしばある。このあいまいさは誰かを特定して非難したくない場合や丁寧さを表したい場合に、頻繁に会話の中で意図的に使われる。日本語の敬語は丁寧さを増す半面、あいまいさも増してしまう。また言語が社会生活に影響を与える別の一例が、日本語には聞いたことを伝えるというスピーチのメカニズムがない点である。日本人は人の言ったことを伝えたがらない。正確に伝えられないときまりが悪い思いをしたり、悪いことをしたことになるためである。

こうした特徴をもつ日本人のネゴシエーションスタイルを Lewis は詳細にまとめているが、注意すべき項目をいくつか挙げることにする²⁴⁾。

- ・日本の会社で最初にコンタクトをとった人（あるいはコンタクトをとってきた人）が、ネゴシエーションの期間中立ち会う。
- ・日本人は通常はチームを組み、それぞれのメンバーが異なる専門分野を持っている。

22) Ibid, pp. 73-74.

23) Lewis, Richard D., *When Cultures Collide Managing Successfully Across Cultures*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1996, pp. 257-259.

24) Ibid, pp. 261-263.

- ・通常相手チームより人数を多くする。
- ・質問するのは情報を収集するためで、答えを聞いてその場で決断を下すつもりはない。
- ・意思決定は合意によってなされるので、誰も個人として意見を述べることはない。会社名か「私」ではなく「われわれ」という言葉を使う。
- ・どんなに強力なチームでも、本社に問い合わせしなければならない。従って最初の会議でもおそらく2度目の会議でも決断が下されることはない。
- ・日本人は同じ情報を繰り返し取り上げ、後で誤解が生じないようにして明確さを期そうとする。しかし彼らの言語スタイルがあいまいなため、西洋人には彼らの意図するところが皆目分らない場合がしばしばある。
- ・慎重で、巧みに戦略をはっきりさせず、急がない。合意に達するには時間がかかる。
- ・長期を見据えて決断を下す。「将来のパートナーとして彼らを必要とするか?」「彼らは信用できるか?」「会社にとって正しい方向に向かっているか?」大きな決定には時間がかかる。彼らはアメリカ人のネゴシエーターを、(おそらくあまり重要でない)「取引」を手早く片付けるため、次から次へと小さな決断をしていく技能にたけた人間だと考えている。
- ・日本企業がいったん決断を下すと、ネゴシエーションチームは素早い行動を期待し、相手が遅れると非難する。
- ・相手があまりにも不愛想だったり、せっかちだったり外交儀礼に従わなかったりすると、ネゴシエーションを中断することもある。
- ・決してメンツを失わない。十分に敬意が払われなかったり、容赦ない論理で追い詰められたりすると、取引は成立しないこともある。
- ・調和が保たれている限り、彼らは決して「ノー」と言ったり相手側の主張を全く拒否したり、関係を断つことはない。こうした態度をとっておけば、将来状況が変わりネゴシエーションを再開することもできる。
- ・ネゴシエーションスタイルは個人主義的でなく、感情的でもないが、表面に出ていないだけで感情が大切である。論理と知的な議論だけでは日本人を動かすことはできない。彼らが相手に好意を持ち、心から信頼しなければ、取引は成立しない。

V：文献を通して見えてくるもの

ここまで海外の研究者の目を通して、1970年代初頭から21世紀初頭までの30年余に及ぶ日本人と日本流ビジネスの特質を見てきたが、それぞれの文献で指摘された特質には驚くほど類似点が多い。まず第1に挙げられるのが、文化的・歴史的そして地理的背景により形成された日本人の特質である。感情を隠す・ノーと言わない・メンツを保つ・沈黙・甘えなどがたびたび取り上げられて説明されてきた。そして日本とのビジネスを成功させるには、こうした日本人の特質を理解することが重要だと指摘されている。第2に挙げられるのが、日本流のビジネスの特質である。稟議・根回しといった日本に特有な仕事の進め方が、国際的なビジネスの場にも多大な影響を与えていることが分る。そして第3が、日本人のネゴシエーションスタイルの特質である。日本人がネゴシエーションとは結論を出すための議論の場であると捉えるのではなく、既に決められている事項を儀礼的に承認する場として捉えていることが分る。執拗なまでの情報収集や長い時間をかけて合意による意思決定を図るのは、相手企業との長い付き合いを求める日本企業の姿勢の表れである。従ってネゴシエーションとは、互いの要求をぶつけあって丁々発止と渡り合う場とはならないのである。

VI：日本におけるネゴシエーションの研究

日本人はネゴシエーションが苦手だとよくいわれる。新聞やテレビの報道を通して、われわれはこれまでも外交問題などにおける他の文化圏の人々のしたたかなネゴシエーションスキルを見聞きしてきた。御手洗昭治は「日本では歴史的に交渉を駆け引きや、取引または謀略と同じレベルのものとして考えられており、交渉を卑劣なものとして疎んじる文化風土が存在し、お互いの腹の探り合いを行う交渉行動をさげすむ美意識が日本人を交渉下手にしている」とネゴシエーションが苦手な理由を述べている²⁵⁾。さらに同氏は「日本文化には『交渉』という言葉があっても、交渉というコンセプト自体が存在しない。なぜならば、日本式『根回し』や『談合』など交渉以前の段階で、物事の決着がついてしまうからである」²⁶⁾という。確かにコンセプト自体が存在しないのでは、ネゴシエーションの相手となる諸外国のビジネススタイルの研究も活発にはならない。事実海外の研究者が日本流ビジネスを解明しようとさまざまな書籍を著したのに比べて、1970年代から80年代にかけての日本における文献はあまり多くない。1988年に設立されたNPO法人日本交渉学会の藤田忠理事長は、ハーバード・ビジネス・スクールで交渉のクラスに出席して衝撃を受け、専門を企業財務から交渉研究に変えたというが、ホームページで次のように語っている²⁷⁾。「帰国後は機会あるごとに交渉力の重要性を訴えてきました。ただ当初はこの概念がまだ目新しく、誤解されやすい面もあってか、『策士と思われるから人前では“交渉”を研究していると言わない方がいい』という忠告をいただくこともありました。」

こうした状況を変えたのが、1990年代初頭のバブル経済崩壊とそれに続く長期の不況である。1994年に「AERA (アエラ)」は「『交渉術』が未来を開く」と題する特集記事を掲載した²⁸⁾。その記事によれば交渉学が海外勤務の人や営業マンだけでなく、管理職や一般の社員からも注目を浴びるようになったという。経済の国際化だけではなく、国内のリストラの広まりで、雇用や年俸をめぐるさまざまな交渉の機会が増えたことがその背景にある。同記事は「日本は外向きに自己表現が求められ、国内でも同質幻想が崩れ、ようやく交渉の時代になりつつあるのかもしれない」と締めくくられている。

VII：おわりに

これまで見たきたように、ビジネススタイル特にネゴシエーションスタイルの研究は、海外と日本では大きな差がある。ビジネスチャンスを求めるためには、ビジネスパートナーを徹底解明する必要があると考える海外の研究者は、「甘え」「根回し」から「浪花節」に至るまで、日本人とその文化を研究の対象としてきた。一方日本では、ネゴシエーションの研究はようやく始まったといっても過言ではない。今日世界経済は、世界恐慌以来かといわれるほどの危機に直面している。こうした状況下で日本企業が少ないビジネスチャンスを生かすためには、ビジネスパートナーの文化的背景を含むネゴシエーションスタイルの理解が不可欠となるであろう。

25) 御手洗昭治『ハーバード流思考法で鍛えるグローバルネゴシエーション』、総合法令、2003年、31ページ。

26) 同上書、31ページ。

27) <http://nego.jp>

28) AERA (アエラ)「『交渉術』が未来を開く」、井原圭子、鳥賀陽弘道、朝日新聞社、1994年5月2日-9日、48-58ページ。