

日本的交渉の特徴と問題点

—— 腹芸と根回しを中心に ——

M1265327 西本政文

日本人が、日本的交渉方法をいかにして有効な交渉方法に変えていくのか。また日本人特有に見られる「腹芸」や「根回し」は現在も通用し、将来も通用するのかを研究するため、今回、企業のトップクラス14名（広島在住12名、大阪在住1名、東京在住1名）の方々に直接インタビューを行った。

【日本企業が日本企業に対して交渉する場合】

1. 交渉は、ある問題について合意を得るための手段であり、目的を達するため自分の意思を相手に理解してもらうための重要な手段である。交渉を成功させるためには、交渉相手の人柄や性格を十分に知っておくことが大切であり、事前に情報を自分で収集し、想定される相手の主張や要望内容を吟味しメリット、デメリットを確認しておく。また交渉相手の論点を良く見極め、相手が納得できる結論を導くよう努力すること。また、相手との摩擦を避けること、相手を怒らせないことが大切。社内でも社外であっても相手企業の立場と決定権者の性格を十分調査し、妥協点を準備するという基本は同じ。

2. 会議は、当然に重要である。なぜならば、それが公式な場であり、そこで顔を合わせて物事が決定されたという事実が、当事者や第3者に対し説得力を持つからである。また会議を通して、相手の人柄や考え方を認識し、相互理解が進んだということになる。

3. 根回しは、内諾までは必要ないが、事前説明をして納得してもらうという意味で大変重要である。会議での根回しの役割・重要性は、全く変化していない。また外国企業との交渉においても交渉相手や交渉内容に応じて、根回しは重要と考えられる。

4. 腹芸は、交渉や駆け引きの手段としては重要である。腹芸は、日本的交渉においては、今でも重要である。実際に、腹芸は政治の世界では今でも通用する。この反対意見として、腹芸は時代とともに変化し、現代社会には通用しないという考えもある。

【日本企業が外国企業と交渉する場合】

5. 交渉は企業戦略の中で重要な位置づけを持つ。合意形成のための唯一の手段である。いかにして自分たちの主張や意見を理論的に、相手に説明し理解してもらうかが交渉の第一歩である。また、交渉には、相手とやりとりができる十分な語学能力を持つ人材育成が不可欠である。この他、お互いの文化や考え方を理解したうえで交渉することが大切である。即ち、外国人と日本人では基本的な発想の原点が異なるので、国際

社会に通用する常識に沿って理論を構築することが必要である。日本固有の義理人情は通用しない。また、交渉という場においては権限を与えられた者同士が出席して初めて成立するという点を、国際社会の常識として日本企業は認識すべきである。

6. 個人的な話し合いや会議は、相手の人柄や性格を探るためにも大切。ビジネスの準備だけではなく、日本や相手国の文化・歴史などバックグラウンドの違いを認識しておくこと。

7. 根回しは、国により多少異なるが、根回しはそれなりに有効である。日本だけでなく誰も行っている。

8. 腹芸は通用しないし、役割も持っていない。

これからの日本人の交渉方法のあり方

提言1 日本人的発想の転換

日本人独特の考え方や交渉方法は、他の国の人には理解が難しく誤解を生じ易いため、日本人自身が変えなければいけない所は転換していくべきである。

提言2 異文化における考え方を学び理解

世界には多くの文化があり、それぞれの宗教や文化があるということを学ばなければ、お互いの理解や信頼関係は生まれないのである。そして、日本人は日本文化の価値を認識し、異文化をも認識する姿勢が必要なのである。

提言3 両者が納得できる最終案への粘り強い交渉

最後には、両者が納得できる案を目指して相互にコミュニケーションを図り、粘り強く言葉を中心に交渉していくことが大切。

提言4 国際社会の主要言語である英語能力の活用

相手との交渉を粘り強く進めるためにはやはり英語能力は欠かせない状況であることを日本人は認識すべきである。小学校から英会話を導入して早期に英語でコミュニケーションできることが大切。

以上、日本人は欧米式の交渉方法を学んで理解し、発想の転換をして自分の考えていることを言葉に出して発言していかなければならない。ただ、日本人の良い面やアイデンティティは失わないで、有効と思われる方法を取り入れ、相手から誤解されないように、国際社会で通用する交渉方法を見つけ出すことが大切である。

そして、多文化、多言語の時代と言われるなか、私たち日本人は新しい国際社会のあり方を真摯に誠実に模索して行かなければならないのである。