



fact-finding

logical
Objections



Resistance



Agreement
and
Ratification

外国人との 交渉に成功する ビジネス英語

Rochelle Kopp ロッシェル・カップ

Ono Chiyoko 小野智世子

Masuda Makiko 増田真紀子

語研

はじめに

交渉についての本は数多く存在します。ですから「英語での交渉について書いてください」と依頼されたとき、最初は正直、もうこのテーマは **It's been done.** (すでに何回もカバーされている) と感じました。しかしじっくり考えてみると、まだまだ新鮮なテーマであると思うようになりました。

交渉自体が複雑であるうえ、そこに文化の違いと言語の壁が加わると、さらに難しくなります。また、日本のビジネスはグローバル化しているので、英語で行う交渉の相手は米国人やヨーロッパ人に限らず、南米、アジア、中近東のビジネスピープルにまで広がってきました。文化が違えば、もちろん交渉の進め方や習慣も異なります。さらに、日本の企業とグローバル市場との関わりもますます増えて多様化してきているため、日本人が英語で交渉する機会も増えてきました。このようなことから、「交渉」というテーマはタイムリーで重要なものになっていると言えるでしょう。

本書の特徴のひとつは、**3**人の経験豊かな専門家が共同で執筆したものだということです。ロッシェル・カップは異文化理解とビジネスコミュニケーションの専門家で、長年コンサルタントとして活躍してきました。また、仕事を通じて、顧客の米国企業と日本企業の間で起こり得るさまざまな問題を見てきました。小野智世子はシリコンバレーで日米企業間の交渉に頻繁に関わり、さまざまな交渉テクニックを熟知しているベテランです。増田真紀子は、米国で法律と不動産開発という交渉の多い分野を経て、現在は、在米日系企業に対して米国のビジネスシーンを理解するためのコンサルティングを提供しています。この私たち**3**人の観点を合わせることで、日本人の読者の皆さんに、交渉を成功させるために役立つヒントや最新の情報を提供できるように努力しました。

本書の構成は次のようになっています。

まず「イントロダクション」で、私たちそれぞれの交渉についての考え方についてお話しします。**I**では、交渉の**6**段階、そして交渉に影響するさまざまな文化的要素について説明します。**II**では、日本人の一般的なコミュニケーションスタイル、日本企業の組織的な特徴が英語による交渉に及ぼす影響について考えます。**III**では、交渉を成功させるためにはどのような準備が必要であるかを説明します。**IV**では、米国の習慣に重点を置いて、日本以外の国で頻繁に使われている

交渉の手法を紹介し、それに対処するための方法を説明します。Ⅴでは、交渉の現場で実際に使える英語表現をテーマ別に取り上げ、Ⅵでは、Ⅳで述べた手法を応用した実際の交渉例を紹介します。また、各所に用意したコラムでは、日本人が頻繁に交渉する米国以外の国々の文化や交渉スタイルを解説します。

このような内容により、読者の皆さんは、交渉のさまざまな側面に関して精通できるのではないかと思います。皆さんが実践ですぐに活かせるように、応用可能な情報を重点的に取り上げました。本書を使うことで、皆さんがもっと楽な気持ちで交渉を行えるようになり、よりよい結果を出せることを願っています。

本書に関するご感想やご質問、あるいは当社が提供しているコンサルティングとトレーニングに関するお問い合わせは、下記のメールアドレスまでご連絡ください。

Rochelle.Kopp@japanintercultural.com

Chiyoko.Ono@japanintercultural.com

Makiko.Masuda@japanintercultural.com

英語で交渉している日本人の皆さんに、この本が役に立てば非常にうれしく思います。

2011年2月

ロッシェル・カッブ

小野 智世子

増田 真紀子

私たち **3** 人の活動に関するニュース，グローバルビジネスとコミュニケーション・スキルに関する新しい情報は，下記の **SNS** サービスを通じて入手できます。

ツイッター：@JICJapan（日本語），@JapanIntercult（英語）

ブログ：<http://www.japanintercultural.com/ja/blogs/default.aspx>

ミクシー：http://mixi.jp/view_community.pl?id=4527094

フェイスブック：

<http://www.facebook.com/pages/Japan-Intercultural-Consulting/157104805759>

リンクドイン：<http://www.linkedin.com/groups?gid=1848408>

目次

はじめに.....	3
イントロダクション 3つの交渉ストーリー.....	9

I 交渉の6段階と異文化の壁

1. 交渉の6段階.....	18
2. 交渉に影響する文化の壁.....	23

II 日本式交渉の何が問題か

1. コミュニケーションスタイルに関連する問題.....	40
2. 日本企業の組織的な特徴に関連する問題.....	47

III 周知な準備が交渉を成功に導く

1. 交渉に備えるための6段階.....	54
2. 交渉に成功するための11ステップ.....	58
3. 交渉に臨む心構え.....	61
4. 交渉相手のニーズを探る.....	65

IV 成功する英語交渉術

1. Deadline Negotiation 締め切りを設定する.....	69
2. Bluffing Negotiation はったりをきかせる.....	72
3. Purposeful Questions 目的に応じて質問を工夫する.....	74
4. Questions to Persuade 質問によって説得する.....	82
5. High Demand Negotiation 他者による評価の活用.....	86
6. Saying No Negotiation Noの言い方.....	89
7. Framing Technique 情報の枠組み設定.....	91
8. Interruption Technique 意図的な中断.....	94
9. Persuasive Listening 説得するために聞く.....	97
10. Counteroffer Technique 対抗提案.....	99

11. Breaking a Stonewall Technique 障壁を打破する.....	102
12. Logrolling Technique 譲り合い.....	106
13. Controlling the Agenda 議題の設定.....	110
14. Saving Face Technique 顔をたてる.....	113
15. Dealing with “Take It Or Leave It” 「いやならやめろ」に対処する.....	115
16. “Hidden Suggestion” Technique 隠れ提案.....	117
17. Win-Win Negotiation 両者勝ち.....	118
18. Competitive-Adversarial Negotiation 対立と敵対.....	122
19. Competitive vs. Cooperative 対立には協力で応える.....	123

V 交渉に役立つ英語表現 450

1. 交渉段階別の英語表現.....	128
1. Fact-finding 情報収集.....	128
2. Resistance 抵抗.....	142
3. Reformulation of strategies 戦略の立て直し.....	170
4. Hard bargaining and decision-making 厳しい駆け引きと意思決定.....	178
5. Agreement and ratification 合意と承認.....	191
6. Follow-up フォローアップ.....	199
2. 交渉を有利に運ぶ英語表現.....	201
1. Embedded commands 間接的な依頼・指示.....	201
2. Responsibility directors 責任を委ねる.....	202
3. Qualifiers 解釈を委ねる.....	203
4. Softeners やわらげる表現.....	204
5. Extra softeners 意見をやわらげて伝える.....	205
6. Minimizers 相手の反発を回避する.....	206
7. Awareness directors 注意を向けさせる.....	207
8. Suppositions 察する.....	209
9. Changing the subject 話題を変える.....	210
10. Expressing empathy 共感を示す.....	211

VI ケーススタディで学ぶ英語交渉の進め方

1. 予算折衝	215
2. 経営・マーケティング戦略.....	224
3. 企業合併・買収.....	236
4. 採用面接	246
5. 代理店・支店契約.....	256

コラム 10 か国別交渉事情

イギリス	71
ドイツ	88
フランス	114
ロシア	116
サウジアラビア	125
インド	141
中国	177
韓国	190
メキシコ	208
ブラジル	235

【装丁】山田 英春

【編集協力】山口 晴代

イントロダクション

ここではまず、私たちそれぞれの交渉についての考え方を紹介したいと思います。

ロッシェルの交渉ストーリー

米国では、女性は交渉をあまり好まないというイメージがあります。そして、女性が特にきらいな交渉事として自動車の購入がよく挙げられます。確かに、米国の自動車ディーラーはアグレッシブに交渉する習慣があります。ある調査によると、女性は車を男性よりも高い価格で購入する傾向があるそうです。私自身も、実際に交渉を経験するまで自分は典型的な「交渉ぎらいの女性」だと思っていました。

私は社会人になってからも両親のお下りの車に乗っていたのですが、**30**歳ごろについてそれが古くなって動かなくなってしまう、新しい車を急いで買わなければならないとなりました。車を買うためには苦手な交渉をしなければならないということで、私は気が重くて仕方がありませんでした。弁護士である父は饒舌で交渉上手なので、父に交渉してもらおうかという考えが一瞬頭に浮かびましたが、**30**歳にもなって父を自動車ディーラーまで連れて行って交渉してもらうのは大人として恥ずかしいうえに、両親がバカンスに出かけてしまい、そのアイデアは結局ボツになりました。

「自分で交渉するので心配しないで」と告げるために父に電話したところ、父は交渉のノウハウを**30**分もかけて説明してくれました。その要点は次のとおりです。

まず、事前によく調査して、その自動車の真の価値を把握し、それに対していくら払いたいかを決めておくこと。そして、販売担当者がいくら「これ以上価格は下げられない」と言っても、その価格が自分の払いたい金額より高ければ、合意してはならない。必要であれば、話を中断してショールームから出る。

父は「一人前の大人は交渉上手でなければならない」という米国的思考の持ち主です。しかし、対立を避けたいという点で私はむしろ日本人に近いので、父の話を聞きながら「それでも交渉は気が進まないな…」と思っていました。

父からのアドバイスを受けたあと、私は買いたい車を探しに出かけました。私の好みと予算に一番合ったのは、サターンのスポーツクーペでした。女性をターゲットに自動車を手売ろうとしていたサターン社は当時特別なポリシーを採用していました。他の自動車会社と異なり、一切交渉なしの固定価格で自動車を手売っていたため、交渉の余地はありませんでした。つまり、「交渉しないですんでよかった！」という結果でした。

父が休暇から戻って開口一番、「交渉はうまくいったか？」と聞いてきました。交渉せずにすんだことを伝えると、父はとてもがっかりしました。それはまるで私が大切な通過儀礼を逃したような反応でした。

それから数年が経ち、また次の車を購入することになりました。交渉するチャンスが再度到来したのです。私はマツダの赤い **RX-8** がほしくて、インターネットで検索したところ、近くのディーラーに数台あることがわかりました。当時私はカリフォルニアに引っ越したばかりでしたが、周囲に赤い車を持っている人が意外と少ないことに気づいていました。個人的に赤い車が大好きなのですが、カリフォルニアの人はシルバーなどもっと抑えた色を好んでいるようです。ちょうどモデルチェンジの時期だったので、ディーラーは赤の **RX-8** を売るのが苦労しているのではないかと私は推測しました。

ショールームを訪ねた日は試運転するだけのつもりでしたが、それが終わると販売担当者は必死になって私に車を購入させようとしてきました。彼は「この値段でどう？」と価格を提示してきました。私はそれに対して次のように答えました。

「よくわからないわ。今日はまだ買う準備ができていないし、そんなに払えるかどうかかわからない。今日は本当に試運転だけのつもりで来たの」

それは事実でした。すると彼は「ちょっと待って」と言って、部屋を出ていきました。

戻ってきた彼はさらに安い価格を提示してきました。しかし、私が同じセリフをもう一度繰り返すと、彼はまたショールームを出ていき、戻ってくるといっそう安い価格を提示してきたのです。この一連のやり取りはおおよそ **45** 分間繰り返され、価格は順調に下がっていきました。結局、車の価格が当初の値段からおおよそ **21** パーセント安くなったとき、私は「**OK**, 買います」と言いました。

交渉の過程は、予想したよりもずいぶん簡単でストレスの少ないものでした。私が好まない対立はありませんでしたし、私のほうから饒舌な言葉で相手を説得

したり、値切ったりする必要もありませんでした。もっとも大切だったのは「冷静さ」と「我慢強さ」、そして「事前の調査」でした。どれも私ができるものだったのです！ 実のところ私はそんなに交渉がへたではないのだな、と思いました。

さっそく父に電話して、**21**パーセントも割引させることに成功したと伝えました。そして、これで前回のサターンの件の失点を挽回できるかと聞いたところ、父は「うん、うん」と満足げに答えました。

多くの日本人は私と同じように「交渉が怖い」「自分は交渉に負けるだろう」「自分は交渉に向いていない」と苦手意識を持っているかもしれません。しかし、私の経験からもわかるように、交渉は必ずしも対立を伴うわけではありません。むしろ、日本人の強みである「我慢強さ」を活かすことができるのです。

本書では、交渉に関する「神話」を解きながら、日本人が外国人と交渉するときに効果的な数々の手法を紹介します。本書の実用的な情報を活かすことで、自動車の売買から企業買収まで、読者の皆さんがもっと自信を持って交渉に臨むことができるようになればうれしく思います。

交渉という場面は、いろいろなところで出てきます。オフィスや私生活でも思っている以上にあるでしょう。

交渉しているという認識がなくても、私は打ち合わせの場で、情報をもらう目的で相手に対していろいろと質問することがあります。このような質問から、末広りの価値がある情報を得られるものです。それによって新しい仕事上の人間関係や新規事業のアイデアが生まれ、それを基に何か始めようとする創造的な交渉関係が出現することもあるのです。

私は米国東部で **MBA** を取得し、その後カリフォルニア州のシリコンバレーに移ってきました。**20** 年も前になりますが、来たばかりの数か月は、こちらの産業生態系や、シリコンバレー特有のベンチャー、それを成り立たせているさまざまなコンサルタント、投資家などの専門職のコミュニティの中でどのように考え、振る舞い、判断すべきかということがよくわかりませんでした。そのため、最初は地元で活躍している人々と会い、会話を交わし、実際に生の声を通してシリコンバレーの文化を学ぶことにしました。そこで私は新市場の開拓や、新規事業を手がけて注目を浴びている企業で活躍するさまざまな人にインタビューを申し込み、話を聞かせてもらうことにしました。

このインフォメーション・インタビューは仕事を得るための面接とは異なり、特定の産業に熟知した人々に市場への洞察や、今後の動向、意見などをうかがって自分の勉強に役立てるというものです。このインタビューの設定も交渉のひとつです。彼らの時間（平日の就業時間）をこちらが使うのですから、なぜわざわざ私と会って話をしなければならないのか、ということから交渉しなければなりません。その当時はアップルコンピュータや、それを取り巻くさまざまなソフトウェアのベンチャーが旋風を巻き起こしていました。それはとてもクールな人々が集まるコミュニティで、私はぜひその中で人脈を作りたいと思っていました。

そこでまず、交渉のための「プラットフォーム」は何かを考えました。当時のシリコンバレーのベンチャーは、まず米国市場で成功を取めたうえで、ハイテク産業が熟成している日本などのグローバル市場に進出するというパターンのほうが多い時代でした。展望あるベンチャー企業がグローバル市場に進出したいと考えても、コネも資金もなく、なかなか適切な切り口が見えてきません。そこで、日

本の大手グローバルブランドのハイテク企業での私の経験や、シリコンバレーにいても見えてこないような日本市場の特殊性についてもいろいろと情報交換ができますよ、ということをお伝えしました。

このような交渉で、私はアップル社や関連ベンチャーのマネージャーとの約束にこぎつけることに成功し、とても楽しく刺激的なインフォメーション・インタビューをさせてもらうことができました。

そのひとつにアップル社のコンサルタントをしているレジス・マケンナ氏とのランチミーティングがありました。彼は **Regis McKenna Inc.** というコンサルティング企業の創業者で、数々のベンチャーのマーケティングを支援し、成功に導いた経歴の持ち主として有名でした。

いろいろな話をしているうちに、ベンチャーが直面している課題や、彼ら独特の文化、意思決定などを理解することができました。このミーティングで、新たなビジネスの可能性を探るための質問の方法や、相手の話をじょうずに聞く方法をうまく用いることができたなと思いました。この質疑応答の過程もまた交渉術なのです。マケンナ氏は **Regis McKenna Inc.** に日本市場のノウハウを加えることで、クライアント企業へのサービス価値を上げたいと考えていましたし、私はベンチャーとの仕事に興味がありました。しかし、このミーティングは仕事探しのための面接として始まったわけではありませんでした。お互いに新しい創造性について話をしているうちに、協力関係を作りましょうという結論になったのです。ミーティングは、彼の **Why don't you join our board ?** (うちの会社に来ない?) という言葉で終わりました。もちろん **join** したのは言うまでもありません。

交渉といっても本当にさまざまな場面があります。あまり固くならず、オープンに可能性を探るための質問の方法や、相手のニーズをうまく聞く方法などの交渉術を日ごろのビジネスシーンに用いることで、**win-win** (お互いが有利な結果を得る) の関係を作る機会を手にすることができるのではないのでしょうか。リラックスして交渉してみませんか？

「米国生活が長いので、さぞかし交渉に慣れているのでしょうか」と言われたことが何度かあります。自分ではそのように考えたことがなかったので、ちょっと立ち止まって振り返ってみることにしました。「自分は交渉に慣れているといえるか？」考えるたびに答えは玉虫色のように変わりましたが、その異なる答えの中にいくつか共通点があることに気づきました。それは次の**3**つです。

いわゆる「交渉」という行為には今でも違和感があるが、さすがに年季が入ったこともあってか、以前ほど条件反射的には驚かなくなった。

交渉の勝ち負けはかなり主観的なものである。お互いに「自分が勝った」と思って交渉の場を去ることができればそれがベストであり、そのような場面にかかりの数で出くわしてきた。

交渉術は文化、価値観、美的感覚などの総体である。万人に当てはまる勝利の方程式はない。だから、個人がその特性を生かして自分に合った交渉スタイルを見つける必要がある。自分の交渉スタイルというものはまだ完成からほど遠いが、経験を重ねてかなり形作られてきている。

米国に単身でやってきてから**30**年近い時が流れました。米国も変わり、私も変わりました。現在の私と**30**年前の私とでは、本質は変わっていないと思いますが、スタイルに関してはかなり変化したと思います。

渡米後、私は大学院で修士を取得し、その後すぐにニューヨーク市ウォール街にある日系企業や、同市のミッドタウンにある国際的な法律事務所などで働きましたが、米国人が私に対して先入観を持って接する傾向があることにかなり早い段階から気づきました。私のことを何も知らない人はまず私を **underestimate** (過小評価) するのです。その頃の私は経験も実績もないただの若い東洋人女性でしたから、甘く見られても当然なのですが、その過小評価が実の私とかなりかけ離れていることに気づきました。つまり、小柄でいかにもおとなしそうな東洋人の若い「女の子」を見た瞬間、一般的な米国人が「あ、これはたいしたことない」と

判断するのが目に見えてわかったのです。私にわかるように、「幼児に話すように」簡単な言葉でゆっくりと話してくれる「親切な」人、わざと口早に複雑な話し方をして私を煙に巻いたと思いついでいる人も数多くいました。

もちろん最初のころは頭にきました。でも、すぐに気づいたのです、これをうまく利用できるかもしれない、と。「利用する」というとかなり聞こえが悪いかもしれませんが、「自分に有利になるように使う」という意味に解釈してください。

さて、前述のニューヨークの法律事務所で働いていたころのことです。業務提携の交渉の席で日系のクライアントに同席して交渉相手の主張に耳を傾けていました。相手側の弁護士は典型的な米国人の口ぶり、これでもかこれでもかと情報をたたみかけてくるのですが、話の内容は薄いものでした。こちらの質問に対して的を得た答えではなく、自分たちの言いたいことを投げ返してくるだけで、私のクライアントの不満は次第に募ってきました。相手がこちらを煙に巻こうとしているのは明らかでした。私もまだそのころは **assertive** (自己主張が強い) とはほど遠く、どちらかという聞き役に回るが多かったのですが、話のノートを取り、内容にかなりの矛盾があることに気づいていました。長い交渉会議の間に何度か休憩を取りましたが、そのときに相手側の交渉チームとざつぱらんに世間話をする機会がありました。交渉自体は込み入ったものでしたが、全体的なムードは友好的であったのを覚えています。その機会を利用して、ある人には単なる世間話(どこに住んでいますか、ご家族は? など)、ある人には当該交渉の内容についてなど、「何もわからない無邪気な日本人の女の子」を装って、いろいろな質問をしてみました。これに **disarm** (武装解除) されたのか、驚くべきことに、私が普通の米国人なら絶対に言わないような微妙な情報までべらべらと話してくれたのです。「言ったってどうせ全部わかりはしないだろう」という態度が見え見えでした。

私は後日、その休憩の間に学んだ情報をまとめて交渉に臨みました。私が話の矛盾点を整理・指摘し、休憩中に得た重要な情報と照らし合わせて双方に有利な提案をしたところ、交渉相手の私を見る目がまったく変わってしまったのです。「ヤバイ、彼らを甘く見るべきじゃなかった!」という感じです。その後、紆余曲折はありましたが、もともと敵対的な交渉ではなかったので、相手側の態度はさらに協力的なものとなり、結果として交渉はうまくいきました。

このエピソードから言いたいのは、「外国人だからわからないふりをして相手をだませ!」ということでは、もちろんありません。人間同士が交渉する場合、お

互いに強み、弱みがあるでしょう。自分がいわゆる「弱い立場」にあると見えても諦めないでほしい、と言いたいのです。

ひとりひとりに適した交渉スタイルというものが必ずあります。そのスタイルを確立するために、学んでおくとともに役立つ手法を本書では数多く紹介しています。これらの手法や交渉スタイルを学習することで、読者の皆さんが自信を持って交渉スタイルを確立し、交渉に臨んで **win-win** の結果を導くためのお役に立てばうれしく思います。

1. 交渉の6段階

交渉における文化的な障壁や、交渉の際に役立つ英語表現を学ぶ前に、まずは交渉とはどんなものなのか、そして交渉をどのようにとらえたらよいか、ということから始めましょう。

「交渉」という言葉を聞いたとき、多くの人は次のようなイメージを思い浮かべるのではないのでしょうか。会議室の片側に自社の代表が並び、大きなテーブルをはさんだ反対側に相手企業の代表が並んでいる——これは正式な企業対企業の交渉場面です。これももちろん交渉ですが、交渉のすべてではありません。「交渉」の広い定義は、「異なる立場、考え方、ニーズや関心事を持った者同士（会社、部署、個人など）が、未決の事柄に関してお互いの目的や希望を満たすための解決策を探る作業」です。

この交渉の定義を考えると、常にあらゆる場面で交渉が起きていることに気づくでしょう。友人と昼食のレストランを決めることから、企業の買収価格を決めることまでさまざまです。交渉当事者も買う側と売る側、採用面接をする側と受ける側、顧客とサプライヤー、上司と部下、政治家同士、貿易関係を持つ国々、同一企業の異なる部署などさまざまです。つまり、交渉は日常生活の一部なのです。ビジネスで成功するには交渉上手になることが重要です。そして、交渉に文化と言語の壁が加わると、ますます事情は複雑になります。

まずは、どんな交渉にも当てはまる基本的な部分を見てみましょう。

「異なる立場、考え方、ニーズや関心事を持った者同士（会社、部署、個人など）が、未決の事柄に関してお互いの目的や希望を満たすための解決策を探る作業」とは、つまり「コミュニケーションする」ということです。交渉に必要なのは力の行使ではなく、相手を説得することです。そして交渉が終わったときに、一方が後悔するのではなく、結果に両者が満足することが重要です。相手に合意を強制するのは交渉ではなく力の行使であり、交渉ほど難しいことはありません。交渉の目的は、当事者双方のニーズを満たす解決策を見つけることです。そのため、交渉にはコミュニケーションスキル、心理学やマーケティングの知識、自己表現力、そして衝突を解決するスキルなどが必要です。交渉のスキルを磨くことで、ビジネスはもちろん、他の分野で成功するための能力も向上するでしょう。

交渉のテーマは多岐にわたりますが、多くの場合次の **10** 項目に分類すること

ができます。

1	価格
2	支払い（時期，方法）
3	期限（納期，締め切り，スピードなど）
4	品質
5	サービス
6	情報提供（研修，指導，技術移転など）
7	資源（人，カネ，モノ）
8	規模
9	プロセス（どのように行うか）
10	任務の割り当て（だれが何をするか）

交渉の準備段階で、この項目のどれについて交渉するのかを明確にする必要があります。

国際交渉の専門家フランク・エカフ氏によると、すべての交渉は**6**つの段階を経るといいます。この段階を理解すれば交渉の全体像がつかめ、交渉を進めながら自分の立場を確認することができます。

▶▶ 1. Fact-finding（情報収集）

全体状況や交渉相手について調査する段階です。相手の組織，人物，現在の状況などについて観察・調査し，できるだけ詳しい情報を集めます。これは多くの日本人が得意とすることです。日本人は情報収集にかなりの時間をかける傾向がありますが，他の多くの文化（特に米国）の人々は日本人ほど時間をかけません。この段階には，**introductions**（自己紹介），**opening statements**（オープニングスピーチ，冒頭陳述），**overview of the situation**（状況の概要），**defining issues**（課題の定義），**prioritizing**（優先付け）などの活動が含まれます。

▶▶ 2. Resistance（抵抗）

提供したアイデアに対して相手が反対する段階です。ほとんどの交渉では何ら

かの抵抗が起こります。相手がまったく抵抗を示さない場合は、その案件にあまり興味を持っていないということすら考えられます。こうした抵抗を突き破るためには、相手の立場に立ってそのニーズを理解する必要があります。抵抗には次のようなものがあります。

◆ **Logical objections** ————— 論理的な反対

提案内容に問題を感じたり、納得できない場合。例えば、「この価格は高すぎる」や「もっと早く届けてもらう必要がある」など。論理的な抵抗には論理で対応できるので、対処しやすいと言える。

◆ **Negative emotions** ————— 否定的な感情

感情レベルで交渉の過程に納得できず、否定的な気持ちを抱いている場合。例えば、相手と気が合わないなど。

◆ **Aversion to change** ————— 変化への嫌悪

多くの方は自分が慣れ親しんだ状況や行動を好み、それと異なることには抵抗を感じる。そのため、受けた提案が今までとは異なる状況や行動を伴う場合、それに対して抵抗を感じる可能性がある (37 ページ参照)。

◆ **Testing your limits** ————— 相手の限界を試す

相手がどのくらい柔軟に対応できるかを試そうとする。あるいは、相手がかもと妥協してくるかどうか様子をうかがう。

◆ **Personal rules** ————— 個人的なルール

人によって、交渉の進め方に自分なりのルールがある。例えば、「最初の打ち合わせでは絶対に譲歩しない」など。

この段階には **taking positions** (立場をとる), **stating logical points of view** (論理的な見解を述べる), **debating / arguing** (議論する・討論する), **posturing** (スタンスをとる), **making speeches** (スピーチをする) などの活動が含まれます。

▶▶ 3. Reformulation of strategies (戦略の立て直し)

相手の反応を見てから戦略を立て直す段階です。最初に交渉を計画した段階で戦略を立てますが、それに対する相手の出方によって、戦略を考え直す必要が出てきます。これには創意工夫が必要です。この段階の活動には **introduction of new information** (新情報の提出) と **redefinition of issues** (課題の再定義) があります。

▶▶ 4. Hard bargaining and decision-making (厳しいかけ引きと意思決定)

最終的な結論にたどりつく段階です。お互いの信頼に基づいて、**win-win**の結果をめざす必要があります。この段階では、基本点に関して合意できるか、できないかという結論になるでしょう。**determination of real objectives** (真の目標を明確にする), **probing alternatives** (代替案を探る), **creating options for both parties** (双方のための選択肢を作る), **determining what it will take to close the deal** (合意を達成するために必要なものを見極める) などの活動があります。

▶▶ 5. Agreement and ratification (合意と承認)

決めたことの詳細を徹底的に検討する段階です。交渉者は自分が属するチーム(上司、取締役会、財務担当、弁護士など)の承認を得て契約書を作成します。**The devil is in the details.** (悪魔は細部に宿る) ということわざもあるくらいですから、詳細を確認するために十分時間をとる必要があります。場合によってはかなり時間がかかります。細部の調整にうんざりしてしまい、手を抜くのは危険です。**Dot the i's and cross the t's.** (細かいところにまで気を配る) が必要です。ちなみに、これは米国で頻繁に使われる表現で、「**i** と **t** は似ているから、混同することのないように必ず **i** には点を打ち、**t** には横線を引かなければならない」という意味です。

▶▶ 6. Follow-up (フォローアップ)

契約締結後に連絡を取り合う段階です。残念ながら交渉担当者(特に米国人)の多くは、この段階を忘れがちです。契約書にサインをしてそれを実行する人に渡したら、交渉担当者たちはお互いあまりコンタクトをとらないことが多いのが事実です(日本企業によくあるケースでは、その後すぐに別の部署に異動します)。しかし、効果的

なフォローアップによってお互いの関係を強化すれば、次の交渉がもっと円滑に行えるはずです。特に、交渉による合意内容の実行状況を確認することは重要です。

2. 交渉に影響する文化の壁

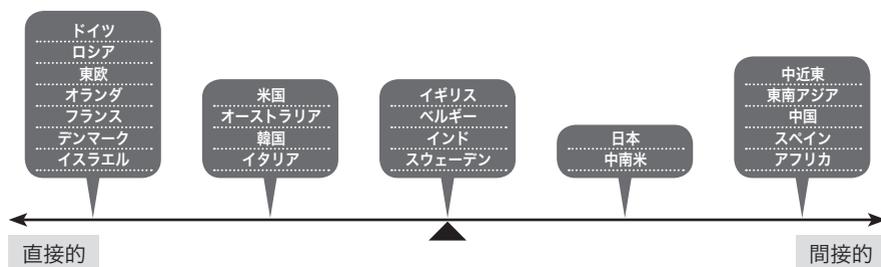
同じ国の者同士でも交渉は難しいものです。そこに文化の違いが加わると、それがさらに難しくなるのは言うまでもありません。しかし、障害となっている原因を分析し、それを乗り越えるための対策を打つことは可能です。

では、交渉に影響する文化的な要素について見てみましょう。まず、**8**つの文化的な側面を分析し、交渉に及ぼす影響について考えます。ただし、同じ文化の中にもかなりの多様性があり、同じ文化の人が皆同じではありません。つまり、文化という枠組みの中でも、個人という特性が多様性を生み出すのです。そのため、相手が個人としてどのような傾向を持っているかを理解する努力も必要です。

1 コミュニケーションスタイル：直接さ

直接的なコミュニケーションスタイルを持つ文化もあれば、間接的なスタイルを持つ文化もあります。直接的なコミュニケーションスタイルを持つ文化の人は、物事をストレートに述べることを好み、相手が聞きたくないような反対意見や、間違いの指摘、否定的な情報なども積極的に口にします。事実を伝えているだけなのだから、オブラートに包まずそのまま言うのが望ましいと考えます。反対に、間接的なコミュニケーションスタイルを持つ文化の人は、メンツを重んじるため、相手の顔をつぶさないことにとっても気を遣います。そのため、否定的なことを伝えるときは言葉を選んで、できるだけ慎重に接します。

直接的なコミュニケーションスタイルを好むか、間接的なコミュニケーションスタイルを好むかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



交渉では、コミュニケーションスタイルがさまざまな形で影響します。「日本人

は間接的で、**No**とはっきり言わない」というのは、多くの欧米人から受ける苦情です。その反面、「英語で話すのだからストレートに話すべき」と、ストレートすぎる表現を使うと相手の気分を害する恐れがあります。また、相手が間接的なコミュニケーションスタイルを持つ文化の場合、強い発言に対して相手が引き下がって表面的に妥協したように思えても、相手が侮辱を感じたり気を悪くしたりすれば、合意しても実際には協力しないということも考えられます。間接的な文化に属する人は譲歩しがちに見えるため、こちらが強く出れば強引に進められるように見えますが、実は長期的には効果的な戦略ではないのです。これは日本人が東南アジアの人と仕事をする場合に頻繁に起こる問題です。

相手が自分以上に直接的なコミュニケーションスタイルを持つ文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 提示した考えについて相手が反対したり批判した場合でも、その人は自分を個人的にきらっているわけではない、と理解する。
- 直接的な言い方をしたり、自分の文化で用いる微妙で繊細な表現を使わない相手に対して、失礼だと感じないようにする。
- 自分の意見を言葉で表し、それを口に出すことをためらわない。
- 相手の行動で気になるころがあれば、それを直接本人に言う（ネガティブ・フィードバックを与える）。
- 自分の行動を相手に言葉で説明する。

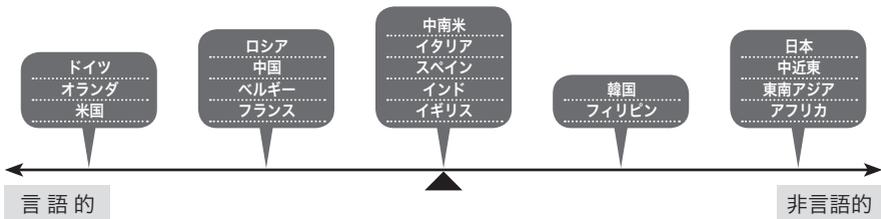
相手が自分以上に間接的なコミュニケーションスタイルを持つ文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 他の人の前で相手に反対したり、批判することを避ける。
- 他の人と異なる意見を述べる際には、声のトーンと言葉の選択に気をつける。
- 相手が言いたいことや、言葉にしない微妙なニュアンスに対して敏感になる。
- 問題を解決していくためには、公の場でのディベート以外の方法を探る。1対1の会話に重点を置くようにする。

2 コミュニケーションスタイル：言語への依存度

文化によっては、コミュニケーションの方法として言葉を重視します。そのような文化を持つ人は、話す量も書く量も多く、言葉の正確さや細かいニュアンスを重視します。反対に、非言語的コミュニケーションを大事にする文化の人は、相手の表情や体の動きなどを気にします。このような文化の人は行間を読む傾向があり、「腹芸」のような表現を重視します。また、行動は言葉以上に多くを物語る、と考えています。

言語的なコミュニケーションを重視するか、非言語的なコミュニケーションを重視するかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



このような文化の違いはさまざまな面で交渉に影響します。日本は非言語的コミュニケーションを重視する文化なので、他の多くの文化の人は、日本人はあいまいで何を考えているのかわからない、と感じます。また、それが原因で誤解が生じることもあり、欧米人は日本人のあいまいさにフラストレーションを感じる場合があります。

一方、日本人は、相手のコミュニケーションスタイルが言葉中心であればあるほど、その人との交渉にストレスを感じる傾向があります。交渉の席では機関銃のように言葉を発してくるのでフォローするのが困難なうえ、送られてくるメールや文書も長いので、読んだり答えたりするのに骨が折れます。

言語への依存度に加え、コミュニケーションスタイルの直接さも交渉に影響を与えます。例えば、直接的で言語中心のコミュニケーションスタイルを持つドイツ人を相手にする場合、日本の文化とのギャップは一段と大きいので対応が難しく、特別な準備と努力が必要となります。

同じ言語中心でも間接的なコミュニケーションスタイルを持っている文化（例え

ば中国やインド)の人と交渉するときは、相手の真意を誤解しやすいので注意する必要があります。このような文化の人はよくしゃべり、自己主張も強いので、日本人から見ると彼らのコミュニケーションスタイルは欧米人と同じように思えるでしょう。そのため、多くの日本人は、中国人とインド人は欧米人と同じように直接的なコミュニケーションを好むと誤解しています。しかし、実は彼らは間接的なコミュニケーションスタイルを持っているので、彼らに欧米人との交渉で使うようなストレートな表現を使うと失礼にあたる可能性があります。

相手が自分以上に非言語的コミュニケーションを好む文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 必要な情報を入手するためにうまく質問する。
- 直接的なコミュニケーションをするための時間を作る。
- 文書によるコミュニケーションでは、視覚に訴える方法を利用する(図表、図解、箇条書きなど)。
- できるだけ簡潔な表現を心がける。言葉の洪水によって相手を疲れさせない。

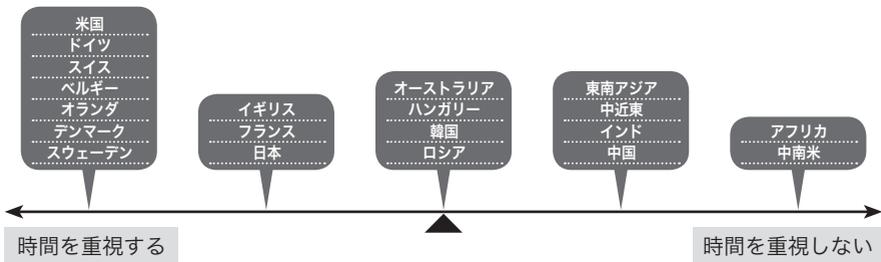
相手が自分以上に言語的コミュニケーションを好む文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 自分の属する文化で行う以上に多くの言葉を使って表現する。
- 自分の感情は、声のトーンや顔の表情ではなく言葉で表現する。
- 言いたいことを言葉で明確に伝える。
- 十分な情報が伝わったかどうかを相手に確認する。

3 時間に対する価値観の違い

時間に対する価値観は文化によって異なります。「時は金なり」とする文化では、時間を無駄にしたくないという気持ちが強くあります。このような文化ではスピードが重視され、時間の有効利用が優先されます。一方、時間にそれほどの価値を置かない文化では、時間はたっぷりあると考え、急ぐことをきらいます。物事を正しく行うためには、必要なだけ時間を使うことが大切だと考えるのです。

時間に大きな価値を置いてスピードを重視するか、時間はたっぷりあると考えて事を急がないかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



時間に対する感覚の違いが交渉に与える影響はかなり大きいと言えます。当然ながら、時間に大きな価値を置く文化の人は交渉のペースが遅いとイライラしがちです。そのような文化では、上司が部下に「なぜ交渉がまだ終わらないのか」とプレッシャーをかける傾向があります。スケジュールや締め切りを厳守することをとても重視します。逆に、時間にあまり価値を置いていない文化の人は、交渉を急がないので、時間がかかる可能性があります。

時間に対する価値観の違いは細部にも影響します。交渉会議が時間どおりに始まり、時間どおりに終わるかどうか、メールの返信がどのくらい早く戻ってくるかなどです。

相手が自分以上に時間にゆったりとした文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 交渉を進める自分のペースに相手側が適応するには努力が必要である、あるいは速いペースには慣れていない、ということを理解する。
- 決定を実行に移す際には、そのフォローアップと進行に気を配る。
- 計画の立案と実行に際して詳細な指導とトレーニングを行う。
- できるだけ現実的な時間を見積もる。
- 「スピードを最優先とするのが当然」と思い込まず、その他の優先事項（品質、リスク回避、良好な人間関係の維持）も考慮する。
- 相手からの返信メールが遅くてもいらだたない。会議の開始時間が遅れても侮辱ととらない。

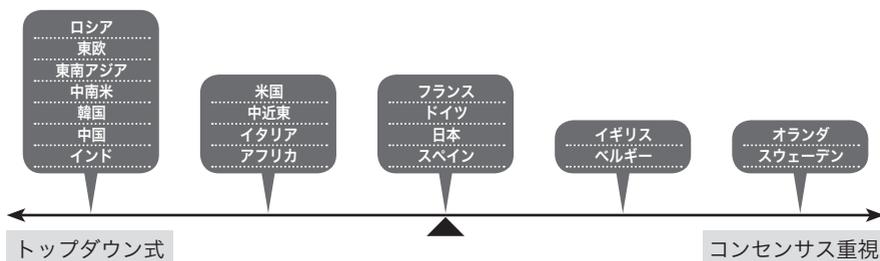
相手が自分以上に時間に大きな価値を置く文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 締め切りを厳守する。現実的で適切な締め切りを設定し、時間的に十分な余裕を心がける。
- 待たされると相手はいらだつ、ということを理解する。
- 交渉過程や実行に時間がかかっている場合、その理由をはっきりと説明する。
- 相手が急いでいる場合、あまり関係のない用件で相手の時間を使わないようにする。
- 相手が忙しそうであり話をしたくない様子だったとしても、「無視された」と考えないようにする。
- メールにはすぐ返信する。
- 会議は決めた時間に開始し、決めた時間に終わらせる。また、会議中の時間管理にも気をつける。

4 意思決定の方法

意思決定の方法も文化によって異なります。ある文化では、組織の上にいる者が一方的に物事を決めて、それを下の者に伝えます。意思決定は権限の強いリーダーによって行われるトップダウン式です。一方、組織の中でコンセンサス（合意）をとって物事を決めるのが一般的という文化もあります。このような文化では、メンバーは地位にかかわらず意思決定プロセスに参加します。

トップダウン式の意思決定の傾向が強いか、コンセンサス重視の意思決定の傾向が強いかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。トップダウン式の意思決定を好む国でも、米国、イタリア、中近東諸国、アフリカ諸国では「上に立つ者は下の者を説得しなければならない」と考えます。トップダウン式の意思決定とコンセンサス重視の中間にあるフランス、ドイツ、スペイン、日本では、トップの影響力が強い一方で、組織全体のコンセンサスも重視されます。イギリス、ベルギーでは、コンセンサス重視の傾向が強い一方で、トップの影響力もないわけではありません。



交渉では、当事者双方がそれぞれ意思決定しなければならない事項がいくつもあると、その意思決定の方法が大きな影響を及ぼします。トップダウン式の文化の場合、トップの人物の考え方や性格がすべてを左右します。一方、コンセンサスを重視する文化では意思決定のプロセスにかかわる人の数が多く、そのぶん時間がかかります。

相手が自分以上にトップダウン式の文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 意思決定を行う人物、あるいはそれに大きな影響を与える重要人物はだれかを把握する。そして、その人物と人間関係を築き、目標や考え方を理解することを心がける。また、その人を説得するためにアピールする。
- トップが意思決定を行うので、組織の中間から下のレベルの人々との議論の内容はそれほど重要ではない。できるだけ早くトップと話す機会を持つようにする。
- 意思決定を行う人物はひとり、または限られた少人数なので、迅速に行われることが多いと理解する。
- 自分の組織の意思決定プロセスを説明し、できるだけ透明性を心がける（トップダウン式の文化を持っている人から見れば、コンセンサスを重視する組織の意思決定はミステリアスで、心配の種になりがち）。
- できるだけ不要な承認手順を削り、意思決定の方法をスリム化する。

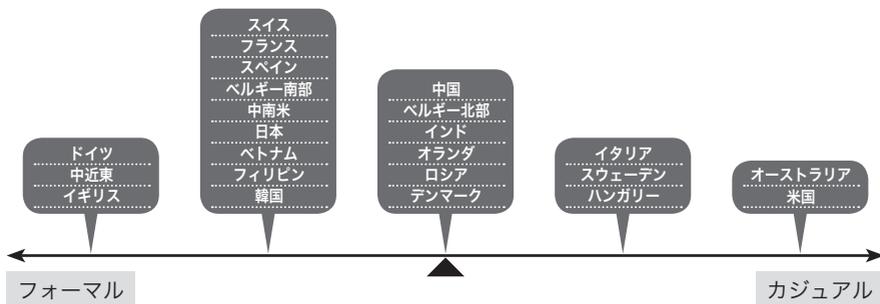
相手が自分以上にコンセンサス重視の文化の人であれば、次のような対応をお勧めします。

- コンセンサス形成のプロセスに時間がかかることを理解し、それが行われている間は忍耐強く待つ。
- 決定にかかわる人々のそれぞれが異なる観点と関心を持っているはず。そのため、各人の考え方を理解するように努力して、全員にアピールできるような多面的な論拠を提供する。
- 組織のあらゆる層の人が意思決定に参加するので、各層での議論が重要であることを理解する。

5 フォーマル度

文化によっては、エチケットや儀礼が重視され、行動がかなり形式的になります。そのような文化では服装や話し方もフォーマルなものが好まれ、正式な場面設定が好まれます。一方、カジュアルな雰囲気を好み、エチケットや儀礼をあまり重視しない文化もあります。そのような文化の人々は服装や話し方もリラックスした感じで、儀礼的であることをあまり好みません。

フォーマルであることを重視するか、カジュアルであることを好むかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



フォーマル度は交渉全体の雰囲気、そして細部に大きな影響を与えます。例えば、服装、会議の準備や進め方、交渉に伴う社交活動などです。

相手が自分以上にフォーマルな文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 相手の文化でどんなエチケットが重視されるかを見極め、できるだけそれに従うようにする。
- 相手の文化における適切なエチケットに関する本を読んでおく。
- 適切なエチケットを学ぶために時間と労力を割くことは、より円滑なビジネス関係につながる、ということを理解する。
- 相手の文化におけるエチケットをばかにしたり、批判したりしない。

- あいさつを忘れない。
- please と thank you を必ず言う。

相手が自分以上にカジュアルな文化の人であれば、次のような対応をお勧めします。

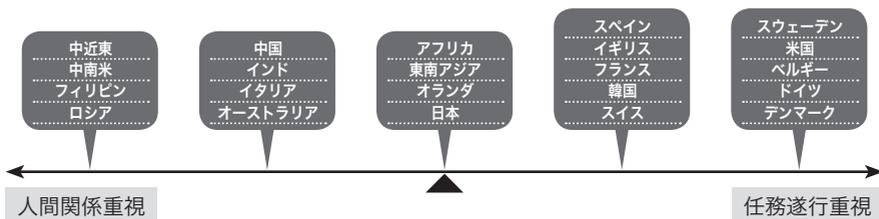
- 相手がカジュアルに振る舞い、自分の文化における礼儀に従わなくても、それを侮辱的だと受け止めないようにする。
- 自分の価値観を見つめ直し、省略できる儀礼はないかを考えてみる。
- 自分にとって大切なエチケットや物事の進め方がある場合は、それを相手に説明する。
- 接待など社交的な活動をする場合は、インフォーマルな雰囲気のところを選ぶ（例えば、気取った高級レストランよりもカジュアルに飲める場所）。

どの文化でも、社会的階層によってフォーマル度は変わり、上の階層へ行くほどフォーマルになります。また職業による違いも見られ、銀行や証券会社などの金融業は製造業や農業よりもフォーマルな雰囲気を持っています。交渉するときは、そのような違いも念頭に置きましょう。

6 人間関係の重視

人間関係がビジネスに与える影響の程度は文化によって異なります。ある文化では、ビジネスにおいて人間関係が重視されます。コネの力が大きく、相手と友好的な関係を持たないと仕事も進みません。このような文化では、人間関係を育成するための活動（世間話、食事などの社交）に多くの時間を費やします。対照的に、人間関係よりも任務遂行を重視する文化もあります。このような文化では、社交的な活動よりもやるべき仕事を終わらせることに重点を置き、任務を遂行することで最大の満足感を得ます。そしてコネよりも個人の資質を重視します。

人間関係を重視するか、任務遂行を重視するかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



人間関係をどれくらい重視するかは、交渉においてどのくらい人間関係の構築に力を注ぐべきか、という判断に影響します。人間関係重視の文化では、ビジネスを始める前にまず相手と良好な関係を築かなければならず、そのための努力が必要です。逆に、任務遂行重視の文化を持つ人は **to-do list** (案件リスト) に入っている用件を片付けたい気持ちが強いのです。会議では具体的な結果が出ることを期待していて、関係を深めたり、お互いの理解を促進したというだけでは十分な成果とはいえません。何かを決定したり、ある案件に関して合意できた、というような具体的な成果を求めているのです。そのため、交渉をスムーズに進めるためにも、相手の文化がどのくらい人間関係や任務遂行を重視しているのかを知っておくことが大切です。

相手が自分以上に人間関係を重視する文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- ☑ 交渉の最初の段階では、**getting to know you**（お互いをよく知る）が非常に重要。これは交渉以外でも言える。まず初めに人間関係の構築に十分時間を費やすこと。
- ☑ 冷たい、あるいは無愛想に思われないように注意する。電話の冒頭、休憩時間、会議の始めと終わりなどを活用して友好的に会話するとよい。
- ☑ 相手と社交的な活動、特に食事をともにする時間を作る。
- ☑ 人間関係を重視する人にとって、よい関係を築くことは仕事をスムーズに進めるための重要な要素である、と覚えておく。

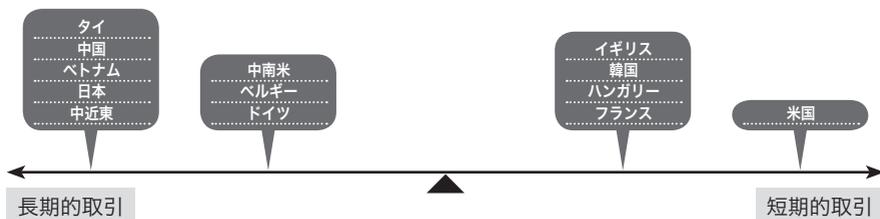
相手が自分以上に任務遂行を重視する文化の人であれば、次のような対応をお勧めします。

- ☑ **getting to know you** の段階はできるだけ短くして、すぐに **get down to business**（具体的な仕事の話に入る）の段階に入る。
- ☑ 簡潔な会話を心がけ、世間話で相手の時間を使い過ぎないようにする。会話にはビジネスに直接関係のある話題を選ぶようにする。
- ☑ 相手は意図的に冷淡な態度をとっているのではなく、仕事に集中しているのだと理解する。
- ☑ さらに相手を知るためには、自分のほうから食事に招待する。相手からの誘いを待たない。相手との社交的な時間を望む場合は意識して作る。

7 取引の継続性

取引の継続性をどの程度期待するかは文化によって異なります。ある文化では安定して長期的な取引を好み、一度まとめた取引は長期的に続く（あるいは長く続くべき）と考えます。このような文化では、社員は同じ会社に長く勤務し、同じサプライヤーを継続的に使います。また、各取引はその相手との関係全体という幅広い文脈でとらえられます。一方、取引は短期的であることを前提とする文化もあります。このような文化では、継続的な取引は期待されていないので、よりよい条件を提供する競合企業があれば、そちらに移る可能性が高くなります。そのため、交渉は競争的（win-lose：勝つか負けるか）になりがちです。また個々の取引は経済合理性が重視されます。

長期的なビジネス関係を重視するか、短期的なビジネス関係を前提にするかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



取引の継続性への期待は、交渉に大きな影響を及ぼします。相手が長期的な関係を望んでいるのであれば、まず前提として肯定的な雰囲気を作ることが重要です。意思決定の際はお互いの関係にどう影響するかを中心に考える必要があります。一方、相手が長期的な関係を望んでいないのであれば、論理性を重視します。

相手が長期的なビジネス関係を期待する文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 自分側の交渉担当者ではできるだけ変えないようにする。
- 人間関係の育成に時間を使い、自分の信頼性を証明する。

- 自分と相手との今までの関係, あるいは会社間関係をできるだけ強調し, それについて頻繁に言及する。
- 短期的な利益だけを見ず, 関係の長期的な価値も考慮する。
- 相手やその会社との関係をひとつの投資として考える。

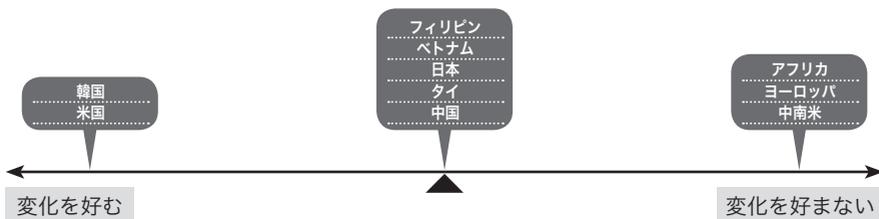
相手が短期的なビジネス関係を期待する文化の人であれば, 次のような対応が効果的です。

- 自分が現在のビジネス関係にどんなメリットを提供できるかを強調する。
- 相手が過去の取引関係を評価していない様子を見せても, 侮辱ととらない。
- 値引き交渉的なアプローチをとられても, 侮辱ととらない。

8 変化に対する態度

変化を受け入れる姿勢は文化によって大きく異なります。ある文化は、昔からの慣習や伝統を大切にして、できるだけ現状を維持しようとします。このような文化体系は変化をあまり好まないで、変化を受け入れるためにはそれなりの理由が必要です。対照的に、変化を好み、新しいことをどんどん取り入れようとする文化もあります。このような文化は進歩と目新しさを、そして過去より今後を重視します。

伝統と現状維持を好んで変化をきらうか、進歩と斬新さを重視して変化を好むかという観点から各国の文化を分けると次のようになります。



変化に対する態度は、交渉において、現在のやり方を変えることに対する相手の姿勢にも影響を及ぼします。現状維持を重視する相手の場合、大きな変化を伴う案件に強い抵抗を見せるでしょう。一方、斬新さを重視する相手の場合は、現状とあまり変わらない案件に対して熱心になりません。

相手が伝統と現状維持を重視する文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- 変化を一度にたくさん押しつけない。
- 相手にとって適応しやすい変化の速度を見極める。
- 大きな変化は段階を区切って小さくし、受け入れやすくする。
- パイロット事業や試験を実施する。

- ☑ 変化のための変化ではなく、変化が必要な根拠と、変化がもたらすであろう望ましい結果を徹底的に説明する。
- ☑ 全部を捨てて初めから着手するのではなく、従来のやり方のよい部分を保つようにする。

相手が進歩と斬新さを重視する文化の人であれば、次のような対応が効果的です。

- ☑ 新しいアイデアに対して柔軟な態度で接する。
- ☑ 変化がもたらす望ましい結果に重点を置く。
- ☑ 変化を求めている市場ニーズを理解し、それについて話す。
- ☑ 業界と技術の分野で起きる進歩をフォローすることを忘れない。
- ☑ 自分のアイデアの斬新さや、変化がもたらすメリットを強調する。

1. コミュニケーションスタイルに関連する問題

日本人との交渉の難しさは、日本人と仕事をともにする外国人の間ではよく知られています。「日本人と交渉する方法」をテーマにした英語の本が何冊も存在するほどです。実は、外国人にとって日本人との交渉が難しい理由は、外国人から見た日本人とのビジネスの難しさをまさに集約しています。まず、コミュニケーションスタイルに関連する問題から見ていきます。

1 No を直接言わない

先に述べたように、日本人はかなり間接的なコミュニケーションスタイルを持っています。そのため、**No** とはっきり言うことに心理的な抵抗を覚えます。その代わりに、あいまいな返事をしたり、間接的なヒントを与えたりすることで**No**を伝えようとします。しかし、外国人からすると、日本人のはっきりしない返事はいらだちの種です。「答えが**No**であるならば、それをはっきり言ってほしい。そうすれば誤解したり、時間を無駄にしたりしないですむのに」というのが多くの外国人の本音です。

➡ 対策

賛成できないときや相手の依頼を断りたいときは、明確にその意思を伝えることが望ましいでしょう。多くの日本人は、否定的なことははっきり言うことによって人間関係がぎくしゃくするのではないかと懸念しますが、実はその逆のことが多いのです。つまり、否定的なことを直接言わないために混乱や誤解が生じ、その結果として相手との信頼関係にひびが入るのです。自分の言いたいことを明確に伝える表現は **V** でまとめて紹介しますので、それを参考にしてどんどん率直に意見を述べましょう。ただし、相手の文化も日本のように間接的なコミュニケーションスタイルを持っている場合は、直接的すぎない穏やかな言い方を心がけることが大切です。はっきりと意思表示をするということは、攻撃的、あるいは失礼な発言をすることではありません。これは洋の東西を問いません。

2 賛成の意味ではない Yes

交渉における日本人の英語コミュニケーションで、外国人を混乱させるもうひとつの原因は **Yes** の使い方です。相手の話を聞いているとき、日本人はうなずいたり、ほほえんだり、**Yes** と言うことが少なくありません。これはあくまで「あなたの話を聞いていますよ」、「あなたの話を理解していますよ」という意味の「あいづち」であり、賛成を示すわけではありません。しかし、多くの外国人は、そのような反応を賛成の意味に受け取ります。

また、日本人は **No** と言いたいときに、**Yes, but ...** や **Yes, however ...** という傾向がありますが、これも誤解を招きます。日本人からすれば、そのときの **Yes** は **Yes, I heard you.** (はい、あなたが言ったことを聞きました) や **Yes, I understand your point.** (はい、あなたのポイントは理解しています) の省略ですが、外国人からすれば、**Yes** はあくまで賛成を意味するからです。

日本人の **Yes** にまつわるおもしろいエピソードがあります。1993年に、米国のクリントン元大統領はロシアのボリス・エリツィン元大統領に対して、次のように述べました。

When the Japanese say yes to us, they often mean no. (日本人が **Yes** と言うとき、それはしばしば **No** を意味するようだ)

このクリントン氏の発言は半分冗談とはいえ、外国人から見た日本人像をよく表していると思います。実際、日本人の発言の真意について疑いを持つ外国人は少なくありません。

➡ 対策

賛成しない場合は、**Yes** と言わないようにしましょう。また、相手の話をうなずきながら聞いたあとは、誤解を避けるためにも、自分の意見を言葉で伝えるほうがよいでしょう。そのために使える表現は **V** で紹介します。

3 あいまいさ

外国人から見ると日本人のコミュニケーションはあいまいに聞こえますが、それは日本が非言語的コミュニケーションを重視する文化だからです(25ページ参照)。日本では、言葉ですべてを伝えようとするよりも、顔の表情、声の調子、ボディランゲージなどの非言語的コミュニケーションによって言いたいことを伝えようとします。そのため、日本人同士では、言葉を使わなくても「阿吽の呼吸」^{あうん}、「以心伝心」、「腹芸」などによってお互いの言いたいことを理解できます。しかし、外国人の多くはそのようなコミュニケーションスタイルを持っていないので、非言語的なメッセージから真意を読み取ることに慣れていません。日本人から見れば明白なメッセージでも、外国人には伝わらない可能性が高いばかりか、それを完全に読み違える恐れもあります。

言語中心のコミュニケーションに慣れている外国人からすると、「日本人は何を考えているかさっぱりわからない」と感じることもあるようです。これはストレスやイライラの原因になるばかりでなく、「何かを隠そうとしている」という不信感を抱かせることもあるので注意が必要です。「阿吽の呼吸」、つまり言語以外の方法で意思の疎通を図るという考えは外国人には通用しません。常に言葉を用いて意思を表現するよう心がけることが大切です。自分が出している非言語的なメッセージは何なのか、その意味はどんなものか、そしてそれをどうやって言葉で伝えるのかを常に意識するようにしましょう。

➡ 対策

外国人と効果的にコミュニケーションを取るためには、自分が考えていることをできるだけ言葉で表現する努力が必要です。相手が表情やボディランゲージを理解してくれると期待すべきではありません。

➡ コミュニケーション・シグナルとして活用すべき表現

1。「あいづち」ではなく、相手の発言に言葉で定期的に反応する。

□ **OK, I am listening. It sounds good so far.**

(ええ、聞いていますよ。今までのところはなかなかいいですね)

□ **It makes sense.** (納得できます)

□ **I'm with you so far. Please keep going.**

(今のところわかります。どうぞ話を続けてください)

□ **I am saving questions for later, but go on for now.**

(あとでまとめて質問しますので、とりあえずどうぞ続けてください)

②. 相手の発言が聞き取れない、あるいは意見に賛成できないときも言葉で返す。

□ **Hold on. Did you just say ...? I am sorry, but my understanding is different. Correct me if I am wrong, but I thought**

(ちょっと待ってください、今~とおっしゃいましたか。すみませんが、私はそのように理解していません。私は~と思っていたのですが、それが違ってれば教えてください)

□ **Wait. Can you repeat what you just said?**

(ちょっと待ってください。今おっしゃったことを繰り返していただけますか)

□ **I have to stop you right there. Does that mean ...?**

(ちょっといいですか、それはつまり~ということですか)

□ **What do you mean by that?** (それはどういう意味ですか)

□ **I don't understand.** (私には理解できません)

□ **Sorry, but that doesn't make sense to me.**

(申し訳ないですが、私は理解できません)

③. ネガティブな情報に対しても、沈黙でなく言葉を返す。

□ **That would be rather problematic.** (それは問題になりそうです)

□ **Unfortunately, there are some serious obstacles to that.**

(残念ながら、それには重大な障壁がいくつかあります)

□ **That would cause a lot of trouble for us.**

(それは我々にとってかなりたいへんなことになるかもしれません)

□ **I'm unhappy to hear that.** (その知らせは残念です)

□ **That doesn't sound good.** (あまりよい話ではないですね)

4 口数が少ない

文化の違いと言語の壁があるため、日本人は外国人と交渉するとき、発言が少なくなり、おとなしい傾向があります。一方、外国人は日本人に比べて英語のハンディが少なく、自己表現力も豊かなため、会話の大半を独占してしまうことすらあります。結果として、日本人の考えや言い分が十分に伝わらなくなってしまうのです。外国人は発言の量でその人の「貢献度」を測ろうとする傾向があるので、いくらよい考えを持っていても、それを言葉で表現せずに黙っていたのでは無能という印象を持たれかねません。日本人はむしろ「英語は質より量」くらいの度胸を持って、とにかく発言してみることをお勧めします。**Eighty percent of success is showing up.** (成功の80パーセントはその場にいることにある) というウディ・アレンの名言があります。自ら現場に身を置き、発言することが成功につながるという、米国人の考え方に響く言葉です。

→ 対策

聞き上手であることはもちろん重要ですが、しっかりと自分の意見を述べましょう。「本当の聞き上手は2つのことを聞いて、ひとつしゃべる」と言われています。つまり、聞きっぱなしでは聞き上手とはいえないのです。相手の発言をよく聞いて理解したうえで、自分の意見を述べることは、相手に対する心遣いでもあります。

日本人は言いたいことがあっても、英語の会話の中でどのタイミングでそれを話せばよいのか迷ってしまうようです。速いペースで流れる英語の会話に割って入るのは容易なことではありませんが、思い切るしかありません。まずは、会話をさえぎるのを恐れないことです。日本では、ほかの人が発言しているときにそれをさえぎるのは失礼にあたりますが、米国などカジュアルな文化では、人の発言をさえぎることは大した問題ではないばかりか、そうしなければ発言する機会が得られません。発言する機会を与えられるのを待つのではなく、自分で作らなければならないのです。さらに、相手が言語中心の文化を持つ場合は特に長々と話す傾向があるため、だれかがさえぎらないことには延々と話し続ける可能性もあります。したがって、言いたいことを言うためには会話をさえぎることが必要となります。

→ 会話をさえぎる表現

- **Excuse me.** (すみません)
- **May I have a turn?** (発言してもいいですか)
- **Can we stop here for a moment?** (いったん話を止めてもいいですか)
- **May I interrupt?** (お話をさえぎるようですが、ちょっといいですか)
- **Can I break in?** (ちょっと口をはさんでもいいですか)
- **Is it OK for me to stop the conversation for a moment?**
(いったん会話を止めてもいいですか)
- **I'd like to point something out.** (ひとつ指摘したいことがあります)
- **I have something to say.** (発言したいことがあります)
- **I'd like to say something.** (発言したいことがあります)
- **I have a point to add here.** (付け足したいことがあります)
- **May I have the floor?** (発言してもよろしいですか)

5 沈黙を利用する

日本人はコミュニケーションで沈黙を頻繁に利用します。相手の発言について考えたり、次の発言を用意するために沈黙するのです。会話を急ぐ必要はなく、コミュニケーションのペースもゆっくりです。

一方、英語のコミュニケーションでは沈黙はめったに訪れません。米国を始め多くの外国の文化では、沈黙は否定的にとらえられます。そのため、多くの外国人は日本人の沈黙を居心地が悪く感じ、「何かがうまくいっていないのではないかと不安になりがちです。

また、沈黙は賛成を意味すると誤解される可能性もあります。「反対であれば何か言うはず」と考える外国人が少なくないからです。

→ 対策

会話では、なるべく沈黙を作らないようにしましょう。頭の中を整理するのに時間が必要なときは、ただ一方的に黙って考えるのではなく、まず次のように説明しましょう。

沈黙を避ける表現

- **Sorry, I need to digest what you just said. Give me a minute to organize my thoughts.**

(すみません、あなたのおっしゃったことを理解する必要があります。頭を整理するのに1分間いただけますか)

- **As you know, English is not my native language. I sometimes have to think before I say something. Will you give me just a moment?**

(ご存じのように、英語は私の母国語ではありません。ときには発言する前に考える必要があります。ちょっと待ってくださいませか)

- **I am not ignoring you. I just need to gather my thoughts. Hold on.**

(あなたを無視しているわけではないのです。頭の中で考えをまとめたいのです。待ってください)

6 アイコンタクトの欠如

多くの日本人は、相手の目を直接見るのではなく、ネクタイの結び目ぐらいの位置に視線を置いて話すことが多いようです。あるいは、視線を下ろしてノートや自分の手を見ながら話すこともあります。**eye contact** (相手と視線を合わせること) を重視する欧米は、視線を合わせない人に対してネガティブな評価を下します。話をちゃんと聞いていない、あるいは何かを隠していると解釈します。**shifty-eyed** (うさんくさい目つき) という表現まであるほどです。

アイコンタクトの欠如と並んで欧米人から評判が悪いのは、人の話を聞きながら目を閉じることです。多くの日本人は深く考えたり、集中したいときに目を閉じます。日本人同士の場合は目を閉じて相手の話を聞いても問題はありますが、欧米人にとっては非常に失礼に映ります。「そんな話には興味がない」というシグナルと解釈されるからです。

対策

自分が話す場合も聞く場合も、相手の目をしっかりと見る努力をしましょう。また、目を閉じることは極力避けましょう。

2. 日本企業の組織的な特徴に関連する問題

1 交渉の場で最終決定を下せない

筆者（カップ）は一度、国際業務を担当している日本の大企業の副社長と話す機会がありました。そのとき、彼に次のような質問をしました。

「米国人と一緒に仕事をする際、何がもっとも難しいですか」

彼は次のように答えました。

「販売店契約など、私は米国で交渉することが多いのですが、米国人は私が会社の代表として交渉の場で即決することを期待しているようです。しかし、私にはそれはできません」

私はそれを聞いて驚きました。米国では普通、彼のように地位の高い役員が会社を代表して交渉の場で決断します。ですから、米国人がそれを期待するのは当然かもしれません。そこで、彼が決断できない理由を尋ねてみたところ、次のような答えが返ってきました。

「会社のために自分ひとりが決断するなんて、絶対にできません。交渉の場で提案されたことは会社に持ち帰り、取締役会の承認を得る必要があります。日本の企業では、会社を代表して独断で約束することは珍しいのです」

副社長の答えは、日本人の読者にとっては驚くべきものではないかもしれませんが、しかし、この話を米国人に伝えると驚きます。実際、私自身もびっくりしました。というのは、米国の組織のあり方とあまりにも違うからです。日本の会社では意思決定はグループによって行い、ひとりでは決断しないのが普通かもしれませんが、米国を始め多くの欧米企業では、会社を代表して交渉に臨む人にその場で決断を下す権利が与えられています。交渉の席で提案に対して決断できないと交渉のペースが遅くなり、欧米人の相手はイライラするかもしれません。また、会社を代表する立場にある者が決断を下すことができない様子を見ると、外国人はその人に対して不信感を抱くでしょう。会社内であまり影響力を持たない人物なのではないかと思い、その人物に対する尊敬が薄れる可能性もあります。さらに、代表者が提案に対して賛成した様子を見せたにもかかわらず、その後自分の会社の取締役会で賛成が得られなかった場合には、相手との信頼関係が崩れてしまいます。

交渉に臨む前に、自分の決定権が及ぶ範囲を確認しておくといよいでしょう。上司や取締役会と相談せずですべてを決断するのは無理かもしれませんが、ある程度自分で決められるようであれば交渉がスムーズになります。大切なのは、交渉の前に「交渉の場で自分で決めてもよいこと」と「上司などの承認が必要なこと」の領域を明確にしておくことです。

提案を会社に持ち帰る必要がある場合は、その旨を事前に相手に説明するほうがよいでしょう。そのような説明をわざわざするのは面倒かもしれませんが、説明しなかったために誤解が生じるよりもずっといいはずです。その際は、次のような表現を使うといよいでしょう。

決定権がないことを伝える表現

- **I just want you to know I don't have the authority to make decisions on behalf of the company. Anything that we discuss I will need to bring back to my colleagues in order to get approval. I realize this is more time-consuming, but as you may know, in Japanese companies, we do group decision-making.**

(私は会社を代表して決定を下す権利は持っていないということをご承知いただきたいと思います。ここで話すあらゆる件に関して、私は会社に持ち帰って同僚たちの承認を得る必要があります。このやり方に時間がかかるのはわかっていますが、ご存じのとおり、日本の企業は個人ではなくグループで決定を下します)

- **Once we have come up with a plan that we are all comfortable with here, then I'll need to take it back to get approval from my company. I just wanted to make sure you're aware that getting that approval is a necessary step.**

(ここで我々が満足できる計画を考え出せれば、私はそれを会社に持ち帰って承認を得る必要があります。これは必要過程であるをご理解ください)

- **As we conduct the negotiations, I'll need to check back with my parent company from time to time to make sure that they are on board with the direction that we are going. It's important that I keep them in the loop and get their OK on how we want to proceed.**

(交渉の際は、親会社に確認のうえ交渉の方向について賛成を得る必要があります。常に報告して、今後の展開について彼らの承認を得ることは重要です)

- **be on board with ...** = ~に賛成する
- **keep them in the loop** = 彼らに絶えず最新情報を伝える
- **get their OK** = 彼らの承認を得る

注意すべきは、交渉の際に意見を述べるときは誤解を避けるために、それが自分の個人的な意見であり、会社の正式な回答ではないとはっきり伝えなければならないということです。そのようなときのために、次の表現を参考にしましょう。

- **Personally I think that sounds like a good idea. I can't give you a firm commitment, however, until I clear it with my colleagues back at the office.**

(私としてはそれはよい考えだと思います。しかし、会社の者の承認を得るまでは確実なことは申し上げられません)

- **I am inclined to agree with you. What I would like to do is run this by the people in Japan and then get back to you.**

(賛成したい気持ちはありますが、日本の関係者に確認を取ってからお返事いたします)

- **As you know, I'm not authorized to sign off on anything. But I can say that I think this looks like a good solution, and I'll discuss it with my colleagues.**

(ご存じのとおり、正式な契約を結ぶ権限は私にはありません。しかし、これはよい解決案だと思いますので、会社の者と話し合います)

- **It's up to my boss and the other managers whether they want to agree to this, but I think it's promising, so I want to present it to them.**

(これに賛成するかどうかは私の上司と取締役が決めることですが、これは期待できる内容ですので彼らに提案してみようと思います)

日本企業では、交渉の際に決定権を持つ幹部職は英語が苦手であるケースが多いため、自ら交渉に参加するのではなく、地位の低い者を送ることが多いようです。しかし、それでは交渉に参加した者はその場で決定できません。自分に最終的な決定を下す権限があるなら、たとえ英語にあまり自信がなくても進んで交渉の場に参加しましょう。決定の権限が自分ではなく上司にある場合は、その上司本人が交渉に出るように勧めましょう。また、英語力に自信がないという理由で交渉に参加しないよりは、通訳者を伴って参加するほうがずっと望ましいということも覚えておきましょう。

2 社内調整がもたらす柔軟性の欠如

日本企業は組織の中でコンセンサスを形成し、関連するいくつかの部署と調整することに多大な時間と労力が必要です。社内調整に気を取られるためか、日本の組織は交渉相手である企業より社内に意識が向いてしまうこともあります。

日本の組織では、交渉に向けた社内調整の結果に縛られ、いざ交渉の場で協議しようにもその余地があまり残されていません。つまり、日本人の交渉者は社内での約束事に束縛されるので、交渉の場で舵を取ることが難しくなるのです。そのため、**trade-offs**（代償を伴う取引）、**bluffs**（はったり）といった **Machiavellian tactics**（マキアベリ的な方策）を使うことがほとんど不可能になります。このような戦術を使うことが必ずしもよいわけではありませんが、それをまったく使えないというのは、交渉のための戦術の幅を狭めます。

日本の組織でよくあるのは、交渉に先立って **anticipatory concessions**（先読み譲歩）がすでに社内で行われているため、交渉の際の立場が柔軟性に欠け、動く余地や交渉術を使える幅が狭くなるということです。日米交渉を専門とするある学者は、次のように述べています。

「日本人の国際交渉は、ある意味交渉ではなく、国内で行われたコンセンサス形成のプロセスによって得られた合意を実行するための試みです。国際交渉で合意が得られなかった場合、日本人は、それは自分たちの考え方を十分に伝えなかったからだと解釈します。なぜなら、自分たちの考え方を十分説明して相手の理解を得たならば、それが正当なものとして認められ、受け入れられるはずだと考えるからです」

この傾向は、政治や外交の場で特に強いと言えます。例えば、外国との交渉で

行き詰まりが生じた場合、それは日本の外交官が自国の立場とその制約を十分に説明しなかったからだと思なされます。その結果、日本は外国に繰り返し代表団を送り込み、「日本の立場を理解させる」ことに努めます。外国では、このような行動が奇妙に映ります。

➡ 対策

交渉の準備をする際は、社内事情だけでなく、交渉相手の事情を十分に考慮することが重要です。相手はどのような理由で、どのような譲歩を要求してくるだろうか、交渉はどのような展開を見せるだろうかなど、自分側の状況だけでなく、相手側の状況を十分把握して考慮すべきです。

3 人間関係の構築を重視しすぎる

日本企業、そして日本人は一般的に、信頼できる相手とビジネスをしたいと考えます。そのような信頼関係の構築に時間とエネルギーを投資することは、日本人から見れば当たり前かもしれませんが、多くの外国人からすると、何回もの **getting-to-know-you meetings**（お互いをもっとよく知るための会議）や **preliminary discussions**（予備協議）は面倒で骨の折れることです。外国人はできるだけ早く **get down to business**（具体的なビジネスの話に入る）に進みたいのです。このような傾向は米国のようにスピードと効率を重視する文化では特に顕著です。

➡ 対策

人間関係を構築するための初期段階をできるだけ省略し、会議や会話よりも事前調査によって相手を評価することが望ましいでしょう。

Rochelle Kopp (ロッシェル・カップ)

ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社社長。異文化コミュニケーションと人事管理を専門とする経営コンサルタント。米国、日本、ヨーロッパで日系および外資系多国籍企業に異文化研修と組織コンサルティングを提供する。イェール大学歴史学部卒、シカゴ大学経営大学院卒。

著書に『ビジネスミーティングの英語表現』(ジャパンタイムズ)、『反省しないアメリカ人をあつかう方法』(アルク) ほか。

小野 智世子 (おの・ちよこ)

ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社経営コンサルタント。専門はマーケティング戦略。世界レベルのイノベーション技術を誇るシリコンバレーのベンチャーや在米日系および多国籍企業で、20年以上にわたり新市場の創造や新規事業の戦略立案と実践を行っている。日米企業のシリコンバレービジネスの立ち上げで培われた豊富な知識、経験、洞察力、異文化認識に裏付けされたアドバイスは、さらなるグローバル化を目指す日系企業に好評を得ている。東北大学卒、ヴァージニア大ダーデン経営学修士 (MBA) 取得。

増田 真紀子 (ますだ・まきこ)

ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社シニア・コンサルタント。ニューヨークのウォール街金融市場や法律事務所、シカゴの投資顧問業務を経て現職。在米日系企業および多国籍企業で10年以上にわたり異文化研修を行っており、米国での勤務経験に基づいた異文化セミナーは全米やカナダで定評がある。東京女子大学卒、ノースウェスタン大ケロッグ経営学修士 (MBA) 取得。

共著書に『外国人部下と仕事をするためのビジネス英語』(語研)、『アメリカのビジネス・スクール』(TBS プリタニカ) がある。

© Rochelle Kopp; Chiyoko Ono; Makiko Masuda, 2011,
Printed in Japan

外国人との交渉に成功するビジネス英語

2011年4月15日 初版第1刷発行

著者 Rochelle Kopp / 小野 智世子 / 増田 真紀子
制作 ツティブックス株式会社
発行者 田中 稔
発行所 株式会社 語研
〒101-0064
東京都千代田区猿楽町2-7-17
電話 03-3291-3986
ファクス 03-3291-6749
振替口座 00140-9-66728
組版 ツティブックス株式会社
印刷・製本 図書印刷株式会社

ISBN978-4-87615-232-2 C0082

書名 ガイコクジントノコウショウニセイコウスルビジネスエイゴ

著者 ロッシェル カップ / オノ チヨコ / マスダ マキコ

著者および発行者の許可なく転載・複製することを禁じます。

定価はカバーに表示してあります。
乱丁本、落丁本はお取り替えいたします。

株式会社 語研



語研ホームページ <http://www.goken-net.co.jp/>