

〔論 説〕

A Framework for Cross-Cultural Business Negotiations 異文化交渉に関する枠組み

ティモシー・D・キーラー

〔要 約〕

ビジネスの現場のみならず、日常生活のさまざまな場面において、異文化交渉の機会が増えつつある。しかしながら今日、具体的な枠組みの中で異文化交渉が検討されていないため、異文化交渉の必要性とは裏腹に、その成功要因が明らかになっていない。本論文は、交渉技術の伝統的な側面と異文化的状況における交渉に必要な特別な技術を統合する枠組みを提供する。さらに、交渉過程に影響を及ぼす日米文化の様々な側面にも検討を加える。

目 次

1. はじめに
2. 異文化交渉の枠組み
 - 2-1 交渉のエキスパートの特徴を身につける
 - 2-2 合意に達する代わりが一番良い選択
 - 2-3 統合的交渉と配分的交渉
 - 2-4 統合的交渉プロセスにおけるキーステップ
 - 2-5 異文化交渉に影響を及ぼす変数を理解する
 - 2-6 異文化交渉に影響を与える12の変数
 - 2-7 異文化交渉を成功に導く要素
3. おわりに

1 はじめに

今日の社会では、ビジネスの現場のみならず、私生活においても、われわれは絶えず「交渉」を余儀なくされている。交渉のダイナミクスを理解し、自らの交渉スキルを向上させることは、人生のあらゆる側面において成功を勝ち取る際にきわめて重要である。

また MBA やエグゼクティブ向け教育プログラムにおいても、交渉に関する講座は、カリキュラムの重要な一部分である。交渉は、とりわけ異文化状況において一層複雑となり、国際ビジ

ネスの急速な進展に連れて、異文化交渉の機会は益々増えつつある。

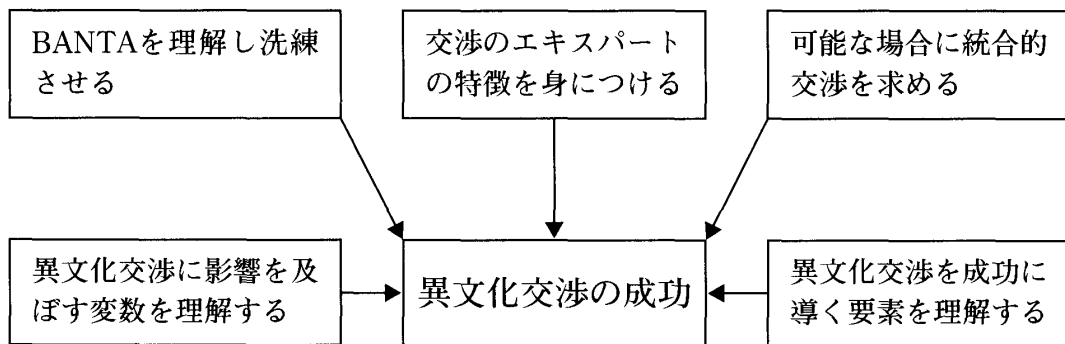
しかしながら、通常の国内交渉と比較して、異文化交渉にはいかなる要因が考慮すべきものとして存在するのか、また、成功裏に異文化交渉を進める際のポイントは何か、といった点に関しては、未だ明確になっていない。したがって、異文化交渉に関する具体的な枠組みを設定し、具体的な議論を展開する必要性が生じている。

そこで本論文は、交渉技術に関する伝統的な側面に加えて、今日その重要性を増しつつある異文化的状況における交渉に必要な特別な技術を統合した枠組みを提示する。さらに、本論文は、交渉プロセスに影響を及ぼす日米文化の様々な側面についても検討を加える。

2 異文化交渉の枠組み

本論文において提示される枠組みでは、好ましい結果をもたらす交渉の伝統的な要素が、異文化交渉において検討されるべき要素と統合されている。枠組みは、それを構成する要素とともに図1のように表される。

図1 異文化交渉の枠組み



2-1 交渉のエキスパートの特徴を身につける

異文化交渉の枠組みの中で、まず「交渉のエキスパートの特徴を身につける」という項目に焦点を当てる。通常、交渉のエキスパートには共通した特徴がある。ここでは、10の特徴について解説する。

(1) 交渉における状況に応じた適切な戦略と戦術

それは、戦略と戦術を含む。戦略とは、交渉の目標に達する包括的な計画である。戦術は、その戦略を実施するための施策である。交渉の推移を考察しながら、戦術は調整される。

(2) 動機

動機は交渉結果に影響を及ぼす。たとえば、高い動機付けをもつ交渉者は、交渉相手が自分の要求を飲むべき妥当性を強く論証したいと願うであろう。交渉相手に要求を相手に理解させるには、卓越したコミュニケーション技術が必要とされる。交渉者は、交渉の進み具合を理解するために自然発生的なフィードバックに頼り、いかなる要求にも応じるために自らの立場を臨機応変に調整する。

(3) 自信

交渉者の成熟度や経験が増すにつれ、自信が形成される。失敗を怖がれば、交渉に臨む自信がなくなる。そのため、恐怖と闘うためには、自分の態度を変え、交渉スキルを改善しなければならない。

(4) 力

力は、合意形成に不可欠である。たとえば、交渉相手が交渉を支配しようとするのがわかれば、こちらも同じような支配的な態度をとればよいのである（ただし、度を越した態度は禁物である）。もし、どちらかが圧倒的に情報交換を独占すれば、合意形成は不可能となろう。

(5) 計画立案

交渉が始まる前に、好ましい結果の合意をもたらすべく、交渉者は論点を理解し、売りやすい立場を築かなければならない。

(6) 道徳的行動

企業イメージは、交渉当事者を含めて、その組織を代表する人物の高潔さに直接影響を受ける。

(7) 緊張感を伴った冷静な思考

交渉中には、たとえ交渉者が緊張を感じても、必ず冷静に考え、良い論拠を開発しなければならない。そのためには、交渉のテーブルに着く前に、緊張を解く方法を身に付けることも重要である。

(8) 適切な判断力の行使

健全な意思決定には、相手の説明などを慎重に評価して適切に対応することが重要である。適切な判断力を育成する方法としては、交渉の経験を重ねること、他人の交渉術を観察すること、そして過去の失敗から学習することなどがあげられる。

(9) 傾聴

好ましい結果をもたらす交渉の実現には、あらゆる内容について真摯に耳を傾けることが重要である。聴くというプロセスを通して、交渉者は、交渉相手が言うことの確実性を検証する。

優れた交渉者は、交渉相手が論理的な主張を展開する場合には、自らの立場を調整する用意がある。

(10) 共感

共感は、相手の気持ちを理解して、両者が満足する関係を確立できるようにする。

2-2 合意に達する代わりに一番良い選択

相互依存関係は、複雑な性格を帯びている。とりわけ、相手が独立性を感じた場合に、それはより複雑になる。最悪の場合、両者を無関心の状態に導く可能性すらある。依存がより強いと、一方が他方の要求や特異性を飲むことになる傾向がある。真の相互依存関係は、両者に連結の目標を持つという特徴があり、双方が自分の目標を達成するために相互の協力を必要とする。とりわけそれは、チームを組んだ業務において顕著である。一般に、交渉者間には、収束の目標や相反する目標が同時に存在する。交渉相手との合意に到達する代替案を知り、それを発展させることは交渉力の重要な源泉である。

Uri and Patton はその著書“Getting to Yes”において、「合意に達する代わりに一番良い選択」(BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement) という概念を広く知らしめた。BATNA は、あらゆる交渉合意の規格基準になり、交渉相手がより強い立場にある場合にもそれは有用となる。交渉相手の力に対して、いかなる交渉方法をもってしても最大限できるのは、つぎの二つの目標を達成することである。第一の目標は、拒否すべき合意を受けないようにすること。第二の目標は、自分が持っている資産を最大限に活用して、合意ができるだけ自らに利益をもたらすようにすることである。

交渉者は、通常交渉が始まる前に自らの立場を保護するために、最悪の結果、即ち最低線(bottom line)を設定するものである。最低線を持つことで、その瞬間のプレッシャーや誘惑のコントロールが容易になる。しかし、悪い面もある。それは、交渉中に学習した内容から利益を引き出す能力が制限されるということである。また、想像力を抑え、そして、交渉当事者双方により利益がもたらされるように、異なる利害関係を一致させる最適な合意に達成しようとする動機を抑制させることになる。

自らの BATNA を理解すればするほど、自らの交渉力は高まる。双方の相対的交渉力は、主として合意に到達しない場合の選択肢がいかに魅力的であるかに依存する。したがって、交渉相手の合意に達する代替案をよく知れば知るほど、交渉のためのよりよい準備ができるのである。同様に自らの BATNA を洗練しなければならない。合意に到達しない場合には、今後とりうるべき行動に関して活発に検討することにより、自らの立場を強化できる。さらに、考えう

るすべての行動の選択肢についてのリストを作成する。その中からの将来有望な考えを改善し、実際に実施できる代替案に転化させるのである。そして最良と思われる選択肢を一時的に決定するのである。自らのBATNAを相手に公開するのが好ましいかどうかは、相手の考え方や態度に対する自らの評価次第で決定される。

2-3 配分的交渉や統合的交渉

いかなる交渉にも、二つの基本的な態度が存在する。その一つは、配分的交渉、即ち、当事者間の資源の分配に関する交渉である。当事者は有限の資源のより大きな配分を求めて、ゼロサムゲーム（勝ち負け）的状況下で妥協点をさぐる。売買交渉の状況は、その典型的な例の一つである。買い手には、目標価格や抵抗点（最低線）、売り手の提示価格に対する当初のオファーがある。売り手の目標価格と買い手の抵抗点価格の間が、交渉範囲となる（潜在的合意の範囲）。買い手の抵抗点価格（支払い可能な最高価格）が、売り手の抵抗点価格（受け取り可能な最低価格）より高ければ、正の交渉範囲が存在する。そうでない場合には、負の交渉範囲となる。そうして、交渉者当事者は、少なくともどちらかが自分の交渉立場を調整しなければ、合意は恐らく不可能となる。配分的交渉においては、合意に達する代替案の選択が重要な役割を果たす。代替案の選択は、抵抗点決定の重要な要因の一つである。

もう一つの基本的態度は、統合的交渉である。それは、関与したすべての団体の相互理解を必要とする問題があることを認識している交渉形態である。それは、「協力的」「共同的」「双方が勝利する（win-win）」、あるいは「問題解決型」交渉として知られている。これは、交渉当事者が必ずしも勝者と敗者に別れるとは思われないケースである。もし交渉当事者が、競争するよりも、また別れて活動するよりも、一緒に協力しあえばより多くの利益をもたらすことができると思えば、一括交渉が可能になる。共通目標（common goal）は、すべての交渉者がその目標がもたらす利益を平等に共有する。共有目標（shared goal）の場合は、交渉当事者がその目標を達成するために協力こそするけれども、その目標がもたらす利益については、必ずしも平等には共有しない。共同目標（joint goal）の場合は、異なる目標を持つ交渉当事者同士が共同して双方の目標を合体させようとする。このアプローチは、配分的交渉よりも、交渉当事者をより満足させる合意を作り出す可能性がある。

統合的交渉の合意形成の確率を高めるには、いくつかの条件がある。第一には、自らの問題解決能力に自信を持つこと。交渉相手が、もしあなたを有能な人だと考える場合、交渉相手は一括交渉に協力しようとする意欲を持つ確率が高い。

第二の条件は、自らの交渉立場の正当性と交渉相手の観点を信じることである。統合的交渉

の場合には、交渉者が双方の態度や提供する情報、要望の正確性や正当性を受け入れることが必要である。

第三の条件は、一緒に仕事をする動機や義務感の存在である。交渉当事者は、競争よりも、むしろ協力する動機に裏打ちされていなければならない。交渉当事者は、自らの目標を追求するだけでなく、むしろ両者に利益を与える目標を追求することが求められる。交渉当事者は対個人間の関係においては、闘争的な態度より友好的な態度、防衛的なあるいは疑心的な態度より開放的あるいは信頼できる態度、頑固な態度より柔軟な（同時に確固とした）態度が必要である。交渉当事者は、自らのニーズを明確にし、同質性を明らかにし、そして、異質性を認識し、その異質性を受け入れなければならない。

第四には、信頼が必要である。信頼が有っても、必ずしもそれが協力関係に導くとは言えないけれども、明らかに、不信は協力関係を抑制する。不信は、防衛的な態度や疑惑につながる。交渉当事者間に信頼関係が形成されるか否かは、交渉当事者の行動や性格に依存する。

第五の条件は、明確かつ正確なコミュニケーションの必要性である。交渉者は、自らの要望を明確にしなければならない。そして、さらに重要なことは、あいまいさをなくし、その要望の具体的かつ明確な理由を説明することである。もちろん、交渉相手がそのコミュニケーション内容を理解したか否かを確認することが必要である。時には、交渉当事者間に明確かつ正確なコミュニケーションを確保するために、非公式なコミュニケーションが有用である。

2-4 統合的交渉プロセスにおけるキーステップ

第一のステップは、問題を明確化し、定義することである。交渉当事者双方は、交渉時に議論するもっとも重要な論点に関して相互理解を構築しなければならない。その段階で、明らかではない論点の存在に気づくことがある。そこで交渉当事者双方に受け入れられるように問題を定義するのである。交渉当事者双方には、交渉を始める時点から相手のニーズに見合う解決策に関して寛容な態度が必要である。問題の定義は、交渉当事者双方のニーズと重要な論点が反映されなければならない。問題の表明は、できるだけ単純明快でなければならない。主要な目的は、最も重要な問題を解決することである。二次的な論点は、主要な論点から切り離すことができない場合にだけ、問題の定義に含める。複数の論点がある場合には、その論点間の関連性を明らかにするか、あるいは、別々の論点として扱う。

問題を目標として表明し、その目標達成にあたっての障害を明らかにする。なお、その明らかにされた障害は、交渉者双方が努力をすれば、乗り越えられる障害であると確認する。統合的交渉を達成するためには、乗り越えられる障害と乗り越えられない障害を区別することが、

交渉ができる点と交渉できない点を認識するのと同じ程度に重要となるのである。問題から個人的要素を除くことも有益である。問題は、交渉当事者双方が解決しようとする“外”にあるものとして扱う。問題を完全に理解し、利害とニーズを明白にする。これは、統合的交渉の重要な要素である。利害には、本質的、過程的、關係的、原則的（公平かつ倫理的なこと）利点など様々である。

統合的交渉プロセスにおける次のステップは、代替案の選択および評価である。可能な解決策の数を制限し、作成した選択リストを吟味し、一人以上の交渉者によって強く支持されている選択肢に焦点を合わせる。選択肢を評価する前に、相互に一致した客観的基準を開発することは重要である。解決の評価基準は、それを実行しなければならない人にとっていかに良いものであるか、また受け入れやすいものであるかによって判断されるべきである。また、個人的な好みを正当化すべきでもある。相手の好みについて聞く場合には、統合的合意を促進するための根本的な興味に関心があることを説明することが求められる。

2-5 異文化交渉に影響を及ぼす変数を理解する

文化は四つの方法で交渉に影響を与える：(1)現実の認識方法を調節することによって、(2)文化的に基づいた前提と矛盾したり、あるいはそれとは関連の薄い情報を無視することによって、(3)相手の言動の意味を自らの文化の判断基準で理解することによって、そして(4)自分の文化を基準にして相手の動機を誤まって理解することによって、である。交渉者は自らの文化的レンズを通して外国文化を評価し、他の文化の解釈や判断を自らの文化的標準で行う。異文化交渉の場合には、交渉当事者に共通の常識、そして習慣を前提として交渉することはできない。文化はコミュニケーションにおける効果によって交渉に影響を及ぼす。文化的異質性は、誤解及び誤まった知覚を引き起こす場合もある。

国民（家）の交渉様式は、文化や歴史や政治体制そして経済状態で構成される。ある文化は妥協点を探そうとし、ある文化は一致のために努力し、そしてまた他の文化は相手が降伏するまで戦おうとする。ある文化は演繹的アプローチを好む。すなわち、まず原則に一致すれば、次にこれらの原則を特定問題に適用するのである。他の文化は帰納的に考える。すなわち、直面した問題から原則を導き出すのである。Hendig and Herbig (1996) は、Hofstede の次元を、交渉の国民パターンを検証するために適用した。

男性化-女性化 (Masculinity/Femininity) …典型的な男性化の文化は、断定、独立、仕事志向及び自己達成を高く評価する。一方、女性化の文化は、協力、人間関係の促進、あまり幸運ではない人の連帯意識、謙虚さ、そして生活の質の高さを高く評価する。男らしい社会は、性

の役割のより固定した部分でありがちである。男らしい文化は、“働く為に生存する”という哲学を持ち、女らしい社会は、“生存する為に働く”という哲学を持つ。Hendig and Herbig(1996)は、男性化に埋め込まれた競争という行為のために、交渉を“勝ち負け”(win-lose)の状態として考える傾向があるという結論を出した。女性化は、同感及び人間関係と関連している。男性化社会では、配分的交渉が普通である。

最も男性化の強い国は、日本である、その次がオーストリアである。最も女性化の強い社会はスカンジナビアの国々である。しかしながら、日本は、統合的交渉を支持しがちであり、男性化社会に帰因する特徴がすべて日本の特徴に合っているとは言えないようである。日本は特に協力、人間関係の促進、幸運ではない人との連帯感を高く評価しがちである。さらに、伝統的な日本のビジネス関係は強い統合的側面の傾向が強い。

不確実性の回避(Uncertainty Avoidance)…それは、リスク及びあいまいな(不確実か、予測不可能な)状態を不快に感じる程度を示す。それは、一致及び安全な行動を支持し、基準からはずれた考えを容認しない傾向をもつ。不確実性の回避が低い傾向をもつ文化では、意思決定のためにより少ない情報しか必要とせず、参加する人数も少なく、意思決定が早い。不確実性の回避が高い文化では、多くの官僚的な規則がはびこり、儀式や標準や方式などに過度に依存し、そして唯一家族及び友人のみに信頼を寄せる傾向がある。最も高いリスク回避国は、ギリシャである。日本は第6位であり、シンガポールが最も低い。日本の交渉様式および意思決定過程は、はっきりこれらの不確実性の回避の特徴を表わしている。

権力格差(Power Distance)…それは個人間の権力格差の受諾を示す概念である。低い権力格差の社会では、人々は力の同等化及び正義を求めて努力する。高い権力格差の文化では、ステータスを気づかい、年齢及び年長者を尊敬する傾向が強い。権力格差は、相対的に説得力が強い交渉当事者が利益の配分をより多く得るという状態を受け入れる程度である。権力格差では、マレーシアが最も高く、オーストリアは最も低かった。日本は50カ国のうち33番のランクであった。

個人主義-集団主義(Individualism/Collectivism)…個人主義の文化では、職務が人間関係よりも優先され、独立性を高く評価する傾向がある。集団主義の交渉者は、交渉者が交渉内容の大部分に同意できさえすれば、詳細は将来に練ることができると仮定しがちである。集団主義社会では、個人主義社会と比較して、より「解決」を志向する戦略を採用する傾向がある。他方、個人主義社会では、集団主義社会に比して、より「コントロール」を志向する戦略をとる傾向にある。アジアの国々が高いレベルで集団主義的傾向を持つのに対して、オーストラリア、イギリス及び米国は、非常に個人主義的である。

2-6 異文化交渉に影響を与える12の変数（日本及びアメリカの交渉様式の比較）

Weiss (1993) は、国民交渉様式の理解に有用である交渉プロセスの12の変数を識別した。各変数について、彼は日本人とアメリカ人を比較した。その変数は、以下のように議論されている。

(1) 基本概念

異なった文化には、しばしば交渉の目的に関して異なった考え方がある。Weissによれば、アメリカ人は交渉において競争的となる傾向があるのに対して、日本人は協力的な解決を追求しがちであるという。Weissの観察は、日本社会における集団主義の性質およびアメリカ社会の個人主義の性質と一致する。ただし、Fisher, Ury, and Pattonの著書“Getting to Yes”が、米国では統合的合意の概念を近年大衆化してしまった。それによって、米国では、双方が勝利する(win-win)の交渉結果が増える傾向にある。

(2) 交渉者を選ぶため為の規準

異なった文化グループは、様々な要因に基づいて交渉者を選択する。たとえば、彼らの経験、ステータス、または特定の主題に関する知識をベースにして交渉者は選ばれるであろう。Weissによれば、アメリカ人は交渉者を能力や経験に基づいて選ぶ傾向があり、日本人は地位の高い人物を交渉者として選ぶことが多いと主張する。基本的に、これは形式的な交渉を想定した場合に正しい。しかしながら、日本では、組織上低い地位の社員が、形式的な交渉を容易に進めるための非公式交渉において最も重要な役割を担うという傾向がある。また、アメリカの会社がしばしば最終の形式的交渉のために組織上高い地位の社員を起用することもまた事実である。

(3) 重点が置かれた問題

異なった文化グループは交渉の異なる側面に重点を置く。ある文化では、実質的な論点が最も重要であり、ある文化では人間関係が最も重要である。Weissによれば、アメリカ人が本質的な問題（価格、品質、配達、納品）に重点を置く傾向があり、日本人が人間関係を築くことに重点を置きがちであるという。しかしながら、これらの本質的問題は、日本の交渉者にとっても重要であることを留意しなければならない。もし、日本の交渉者が現在あるいは将来において、交渉相手が自分達の期待に副うことが出来ないと思うと、交渉相手との関係は進展しない。

(4) プロトコル

異なった文化グループは、特定のエチケットを交渉プロセスと関連付けてもち、プロトコルの支持はそれが感知する重要性に従って変化する。考慮されるべきプロトコルの要因は、ギフト、催し物、服装規定、座席の配列、交渉者の数、休憩のタイミング、そして計画された交渉

の持続期間等である。形式または非形式の程度は、評価されるべきプロトコルの重要な要因である。アメリカ人は一般的に非公式であり、日本人は保守的、かつ形式的傾向をもつ。ただ日本人は、交渉後の儀礼的行事といった非公式時間の創出に努める。それは交渉相手との関係を築くための重要な要因である。

(5) コミュニケーション

異なった文化グループは、異なった方法で伝達し合い、あるコミュニケーションの様式を好む。ある文化グループは言語によるコミュニケーションに過度に依存し、他の文化グループでは、ジェスチャー、空間、そして沈黙といった非言語的コミュニケーションが非常に重要となる。Weissによれば、一般的にアメリカ人は言語に依存する傾向がある一方、日本人はしばしば、コミュニケーションにおいて非言語的手段を行使するという。しかしながら、Hall(1973)が議論した高・低コンテクスト文化を考慮することもまた重要である。それによると、アメリカは非常に低いコンテクスト文化の代表例であり、それに対して日本は非常に高いコンテクスト文化の代表例である。したがって、アメリカ人が直接的コミュニケーションに慣らされているのに対して、日本人は大いに間接的であり、相手との高レベルの共有コンテクストによって相手が意味を自ずと理解するであろうと期待するのである。

高コンテクスト文化は、低コンテクスト文化に比べてインサイダーとアウトサイダー間に大きな区別を生じさせる。高コンテクストシステムで育てられた人は、低コンテクストシステムで育てられた人よりも、他人に対して期待が大きい。たとえば、気にかかることについて話す場合、高コンテクストの人は、気にかかることが何であるかを相手が察するであろうと期待するので、それをとりたてて詳しく説明することはしないのである。

(6) 説得力のある議論の性質

異なった文化グループは異なったタイプの議論を展開するかもしれない。あるグループは事実及び論理的な議論に依存し、あるグループは伝統及び過去のやり方に習うかもしれない。またあるグループは直観及び感情に頼り、また他のグループは特定の宗教か哲学と関連付けた確信に依存するであろう。Weissによると、アメリカ人は情報及び理性的な議論を強調し、日本人は感受性及び直観に依存した議論を展開する傾向があるという。しかし、それはまた、日本人が意思決定の前に多くの情報を必要としているとも言えるのである。というのも、日本人の場合、感受性及び直観を活用するのは、交渉者に十分な情報が入ったあとであり、それらは信頼のような個人的な特徴によって交渉相手の印象と関係がある。

(7) 個人の役割

個人主義文化では、特定の個人の成功や失敗は、交渉プロセスの結果に左右される場合があ

る。集団主義文化では、個人は交渉グループに従属し、個人的な野心は抑制される傾向がある。日本は典型的な団体主義社会であるので、Weissによると、日本人は交渉プロセスにおいてグループ全体に依存する傾向があるという。さらに、個人主義文化では職務を人間関係よりも優先し、独立性を高く評価する傾向がある。集団主義の交渉者は、交渉者が一般的なことに同意できれば詳細は将来練ることができると仮定しがちである。集団主義社会の人は、制御の作戦を使用する個人主義者社会の人より多くの解決方向づけられた作戦を使用しがちである。

(8) 信頼のための基礎

グループが相互利益を求めて一緒に働く場合には信頼が必要であり、全てのグループは交渉プロセスにおいて相手との信頼関係を確立するよう努める。しかし、異なった文化グループは信頼関係を構築する異なった方法を採用するかもしれない。たとえば、あるグループは過去の経験及び記録を検討し、あるグループは直観及び感情に頼り、あるグループは成果を保証するために制裁装置の設定を好むであろう。Weissによれば、日本人は相手との関係構築に重点を置き、アメリカ人は交渉相手の成果を検討し、制裁装置に重点を置くという。

(9) 冒険心の傾向

交渉の開始時点では結果が未知数であるために、リスクが存在する。異なった文化グループは、不確実性やリスクに対して比較的好ましい、あるいは好ましくないという異なった見方をとる。したがって、あるグループは新しい考えや予想外の提案に対してよりオープンであり、またあるグループは予想範囲内の、および慣れている合意の内に残ることを好むことになる。Weissは、アメリカ人はリスクを冒し、不確実性を受け入れる傾向がある一方、日本人はリスクを回避する傾向を持つと述べている。

Hofstede (1991) のデータによると、リスク回避のスケールで日本は最も高い国の1つである。リスクの回避は、リスク及びあいまいな（不確実な、予測不可能な）状態で不快に感じる程度を示す概念である。日本のような高いリスク回避国では、人々が調和及び安全な行動を好み、基準からはずれた考え方を容認しない。アメリカのような低いリスク回避国では、人々がより少ない情報しか必要とせず、意思決定にかかわる人数もより少なく、すぐに意思決定ができる。高いリスク回避文化には、多くの官僚的な規則がはびこり、儀式、標準、方式に過度に依存し、そして唯一信頼するのが家族及び友人であるといった傾向がある。

(10) 時間の見解

時間の価値はそれぞれの文化で異なる。ある人は、時間を限られたもので、賢く節約されるべきだと考える。そういう人々にとっては、時間厳守、協議事項、そして指定時間枠が重要となる。また他の人々は、時間は豊富に存在するものと考えため、交渉に関してスケジュール

が柔軟で、そして交渉の進行がゆっくりである。Weissによると、アメリカ人は、時間を稀少性をもつ商品と考え、時間を無駄にせず、最大限に活用しようとするのに対して、日本人は時間を長期的観点から考えるという。この観察は的を得ているけれども、日本人もアメリカ人も共に、スケジュール作成及び締切の厳守について非常に気にする傾向がある。

(11) 意思決定システム

異なった文化には異なった意思決定システムがある。交渉において直面する文化の中で意思決定がどのように行われるかを理解することは重要である。Weissは、日本及びアメリカの意思決定システム間の相違については特段コメントしていない。しかしながら、確かにこれら二つのシステム間には大きな相違がある。アメリカ人は意思決定に対して喜んで個人的責任の履行を行う傾向があるのに対して、日本人は個人的な意思決定責任を回避し、限定されたグループ内でのある種の一致を追求するが多い。この相違は、日本人と交渉しているアメリカ人にしばしばフラストレーションをもたらす。日本人自身も、しばしば彼らの組織における曖昧な意思決定過程にフラストレーションを表明する。

(12) 合意の形態

ある文化では、契約書が必要とされるが；他の文化では口約束や握手が同様の役割を演じている。ある文化では、合意の時点で詳しく、可能な限り多くのポイントを明かし、偶発的及び潜在的な出来事について論議される。また他の文化では、まず広い一般協定を明らかにし、詳細はそれぞれが発生した時点で論議される。ある文化では、合意は法的な結合を求める。他の文化では、法的契約をあまり信頼しない代わりに約束を守る義務に重点を置く。Weissはこの変数に関して日本とアメリカを比較してはいない。明らかにアメリカ人は、日本人より詳細な契約に依存する。さらに、日本人は契約の規定適用範囲が広く、状況が変わると規定も変えるべきだと考える傾向が強い。

2-7 異文化交渉を成功に導く要素

Hendig and Herbig (1996) は異文化交渉を失敗に導く要因として、次の6つを指摘した。

- 1) 異なった考え方の不十分な知識。
- 2) 面子を守るための必要性に対する不十分な関心
- 3) 相手の国に対しての不十分な知識：例えば：歴史、文化、政府、ビジネスの状態、そして外国人に対するイメージなど。
- 4) 政治や他の規準の不十分な認識
- 5) 個人的な関係および人格の役割の不十分な理解

6) 交渉時間の不十分な配分

他方では、異文化交渉を成功に導く要素が存在する。第一に、反応的に相手に対応するより、先を見越して予見的に行動するならば、十分な準備が不可欠である。異文化交渉は、十分な準備のために通常の交渉の場合、より多くの時間を必要とする。計画は、技術面の準備だけでなく文化面での準備も同様に必要とする。そこには、部下や異文化媒介者による広範囲に及ぶ予備作業があるにちがいない。これは、日本の稟議制のような意思決定システムにおいてはとりわけ当てはまる。一般的には、誰がキーパーソンおよび意思決定者であるかを知り、計画した交渉での彼等の役割、組織での地位、権限、影響などを知ることが重要である。多くの文化では、舞台裏の行為が実際の会合より重要であり、実際の会合はむしろ形式的であることが多いものである。通常、交渉の土台が首尾よく築かれた後に、最高幹部が交渉に参加するのが最適である。

第二に、相手交渉チームの言語を知ることが非常に有用である。実際の交渉で相手の言語を使わなくても、言語の知識は非常に有用である。認識及び概念は、言語によって全く異なる。英語のネイティブではない人が交渉において英語を使用するとしても、彼らの母国語および文化は、彼等の使う単語や交渉相手から聞く単語の理解にかなりの影響を及ぼす。そこで、誤解されるかもしれない俗語及びイディオムの使用をできるだけ除去することが大切である。

しばしば、通訳を起用することが必要である。多くの交渉者は、通訳上の問題を異文化コミュニケーションの問題としてではなく、言語学の問題として考え、通訳上の問題を特に単純に扱う傾向がある。間違いなく、二文化間通訳は多数の利点を提供する。その言語を知れば、通訳はあらたに考えたり、返事をしたり、次に言いたいことの準備により多くの時間を提供することができる。ほとんど、それぞれの文化間には、同等の概念は存在しない。交渉相手に内容の完全理解を求めたければ、詳しい調査、例証、事例、説明が必要である。交渉相手の通訳を使うことは、一文を惜しんで百を失うようなものである。

第三に、コミュニケーションをさらに円滑にするためには多くの視覚材料の使用が有用である。自分の考えを伝えるためには、写真、デッサン、図表、主文書のコピー、カタログ、本、プロダクトのサンプルなどの持参が効果的である。

第四に、時間の効果的な計画、消費が必要である。時間そのものが、相手に付け込まれる弱点にならないように注意しなければならない。すなわち、急いで合意に達しようとしているように交渉相手に見られないこと。交渉で予想される内容を知り、そして利害関係者が現実的な期待をもてるようにすることが重要である。

第五に、自民族中心主義を避け、交渉を国内交渉と同じように扱わないことが重要である。自国で普通使用する戦術及び戦略の有効性を疑わなければならない。異なる文化や状況のコンテキストによって、それらの有効性は非常に低下するかもしれないからである。

第六に、多くの文化において、合意は永続性を持つ係わり合いを有することと理解しなければならない。したがって、そのような文化における契約書は交渉結果の累積ではなく、むしろそれはより長期の関係のスタートと考えられるのである。日本人にとっては、交渉された合意が将来の方向性を示すものであり、そして状況が変われば、規定も調整、修正される。これは、状況が変わってもオリジナルの契約内容が有効であると主張するアメリカ人がよく問題とするポイントである。

3 おわりに

過去数十年間において、企業のグローバル化は大きく進展し、そのトレンドは今もって持続中である。企業のグローバル化は、異なった文化を背景にした人々の間にビジネス交渉を頻繁に必要とする状況を作り出している。したがって、異文化的状況における最高の交渉スキルを理解する必要性がますます高まっているのである。

交渉において成功を勝ち取るためには、交渉の分野における著名な研究者の既存研究で明らかになったベスト・プラクティスに目を向けることが有用である。これらのプラクティスには、BATNA や交渉当事者が直面する統合的解決などが含まれる。異文化交渉の場面では、交渉に及ぼす文化の影響をも理解しなければならない。したがって、本論文において提示された枠組みの中で、異文化的交渉における重要なファクターのみならず、単一文化におけるベスト・プラクティスが検証されるであろう。この枠組みによれば、一般的な交渉への接近方法やとりわけ異文化的交渉に対するベストなアプローチが明らかになるであろう。

References:

- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hendon, Donald W., Rebecca Hendon, and Paul Herbig. (1996). *Cross-Cultural Business Negotiations*. Westport Ct.: Quorum Books.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Weiss, Stephen E. (1993) "Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective." *Organization Science*. 4/2 (May): 269-282.
- Making the Deal*