



才商魂士

SHIKON-SYOUSAI

創刊号(通巻1号) 2011年2月1日発行(年4回)

Contents

- 創刊にあたって……………NPO法人日本交渉協会 常務理事
株式会社トランスエージェント代表取締役社長 安藤 雅旺
- 特別連載「グローバル時代に求められる交渉術」… G&Cビジネスコンサルタント 平沢 健一氏
- 交渉学エッセンス…………… 国際基督教大学名誉教授
NPO法人日本交渉協会 常務理事 土居 弘元
- サムライインタビュー…………… カフェ&シャンパンバー「Ci5」経営 中川大輔氏
(中国市場開拓に挑むビジネスパーソン)
- 藤田忠の交渉行動講座……………NPO法人日本交渉協会 理事長 藤田 忠
- エドウィン・O・ライシャワー研究……………NPO法人日本交渉協会 山田 敬三
- 上海営業マーケティング人材勉強会「王牌商道会」

【お知らせ】 ネゴシエーション研究フォーラム／交渉アナリスト1級合格者発表／やわらぎ会活動報告など



小山正太郎画
「(論語と算盤とシルクハットと刀の絵)」渋沢史料館蔵

季刊誌「士魂商才」発刊にあたって

現在の日本は、かつての勢いを失い、国家財政は大幅な赤字を示し、社会全体が閉塞感に包まれ、内向き思考に支配されています。縮小均衡の傾向が強まり、新興国に押され萎縮しているようにも見えます。

とりわけ、日本国内の若者はIT化の進展と経済的豊かさの土壌の上で、同じ価値観を持つ仲間とのみ接触し、コンフリクトを回避している傾向が強いとも言われています。海外の日本人留学生の低下もその一端を示していると言えるのではないのでしょうか。

内向き社会と言われる現代、日本の国力が徐々に低下する中、我々現代の日本人は、過去の遺産を切り崩して生きている状況にあると言っても過言でないのかもしれませんが。この事態を脱するにはビジネスパーソン一人一人が戦後の焼け野原から復活した日本人の原点に戻り、日本人特有の勤勉さ・誠実さを武器に、外に向かって果敢に挑む姿勢を復活させる必要があると思われる。まさに積極果敢な営業マインドの再起が求められるのではないのでしょうか。

我々はそうした気概をもつ人達を支援するツールとしてニューズレター「士魂商才」を2011年より発行することにいたしました。士魂商才とは日本資本主義の祖である渋沢栄一が打ち出した概念であります。渋沢栄一はその著書『論語の算盤』の中で、士魂と商才の両面を持つ必要性と、それを養うために論語を学ぶことの重要性を唱えています。士魂商才とは、義と利の合一であります。こうした原点を大切にしながら、あらたな発展にむけて道を切り拓いていく具体的な行動が重要であると思われます。

「士魂商才」では自らの力でビジネスを創りだし、世界と対峙し、前進していく人達を応援していきます。自らの殻を破り挑戦していこうという気概をもった人達や、世界的視野に立ち、積極的に異文化と協働していこうとするパイオニア精神の持ち主にスポットを当てていきます。またグローバル化に必須のスキルである「交渉力」にも着目していきます。特に異文化の中で生き残るための「交渉力」の開発も本誌の重要な使命と考えております。

発行責任者 安藤雅旺

季刊誌の題名は明治の大実業家渋沢栄一氏の唱えられた精神「士魂商才」から命名しました。

「士魂商才」

昔、菅原道真是和魂漢才ということをやった。これはおもしろいことと思う。これに対して私は常に士魂商才ということをやっている。和魂漢才とは日本の特有なる大和魂というものを根底としなければならぬが、しかし、中国は国も古いし文化も早く開けて孔子、孟子のごとき聖人賢者を出しているくらいであるから、政治方面、文化方面その他において、日本より一日の長がある。それゆえ漢土の文物学問をも修得して才芸を養わなければならぬという意味である。(中略)

士魂商才というものの同義の意義で、人間の世の中に立つには武士的精神の必要であることは無論であるが、しかし武士的精神のみに偏して商才というものがなければ、経済の上からも自滅を招くようになる。ゆえに士魂にして商才がなければならぬ。その士魂を養うには、書物という上からはたくさんあるけれども、やはり論語は最も士魂養成の根底となるものと思う。それならば商才はどうかというに、商才も論語において十分養えるというのである。道徳上の書物と商才とは何の関係もないようであるけれども、その商才というものも、もともと道徳を以て根底としたものであって、道徳と離れた不道徳、欺瞞、浮華、軽佻の商才は、いわゆる小才子、小梟口であつて、決して真の商才ではない。ゆえに商才は道徳と離れるべからざるものとすれば、道徳の書なる論語で養えるわけである。

(渋沢栄一著「論語と算盤」より)

特別連載 グローバル時代に求められる交渉術

第1回 「性善説」の良さを残して「性悪説」も確り学ぼう
東の「韓非子」・西の「マキャベリ」G&Cビジネスコンサルタント
トランスエージェントパートナー
平沢 健一氏

2008年のリーマンショックに続く世界同時不況から、中国をはじめとした新興国が台頭してきた中、20年来低下してきた日本の存在感が一段と落ち始めてきている。

世界の大手コンサルタント会社のA.T.カーニーが実施した『2010年度 海外直接投資先信頼度調査』によると、第一位は中国で6回連続、しかし経営環境の悪化から企業は安全性を重視、先進国の順位は全体的に上昇した。米国は3位から2位、ドイツも10位から5位にあげた中、前回15位の日本は圏外の25位以下に沈んだ。世界のグローバル企業大手1000社のCEO、COO、FDI(海外直接投資)担当役員を対象に実施しただけに深刻である。

筆者は日本のほぼ全土を業務で駆け巡った後、米国5年、欧州11年、中国5年現地法人の経営経験をしてきた。訪問した国は56カ国を数える。

この間、日本企業は欧米企業と戦いながら勝ちを収め、世界各地に日本ビジネスマンと日本製品の優秀さが喧伝された。日本人駐在員たちの多くは目が輝き、工場の展開も欧米志向からアジアにもシフトし、視線を欧米/アジア両様にらみで複眼思考の国際ビジネスマンが誕生していった。これができるのは日本だけであった。

その勢いが急速になくなってきており、これに代わって韓国企業が昇竜の勢いだ。この後も中国やインド等の国が後を襲ってくるのは想像に難くない。グローバル化といわれて30年、日本はなぜにかくも世界の潮流に乗り遅れてきたのだろうか。

筆者はこれまで約5年間海外赴任前研修をリーダー役で実施し、3000人余りを海外に送り出してきた。また欧米人だけでなく日の出の勢いの中国ビジネスマン、大学院生などに頻繁に会い大学院でも教えている。

その経験を踏まえ、長期低迷を続ける日本のグローバル化の問題点の中で、「交渉術」にテーマを絞って述べてみたい。

・海外ビジネスでは「性悪説」を会得しよう

東の韓非子(中国)、西のマキャベリ(イタリア)とよく言われる。両者とも「性悪説」の巨頭だ。長く駐在した両国での交渉事では、しばしばこうした「性悪説」がベースの場面に遭遇した。

日本は伝統的に「性善説」が中心で運営されており、世界でも稀な暮らしやすく、信用、信頼、安全の国だった。それだけに人を甘く見てしまうところがある。交渉でも相手の善意を期待してしまう性質が抜けない。こうした風潮は海外では通用しない。

米国ビジネスでは中国流の「韓非子」に似たケースが多かったし、「マキャベリの君主論」の考え方が浸透している。欧州はそれ以上だった。かの有名なスイス生まれの哲学者・政治思想家・作家・作曲家であるジャン=ジャック・ルソーやドイツを代表する哲学者のヘーゲル、フランスの思想家のモンテスキューも「性悪説」を支持し、マキャベリの「君主論」を評価した。当然、欧州のビジネスや経営者のスタイルは「性悪説」が基底に流れている。中国は「性善説」と「性悪説」が生まれた国だが、「性悪説」が突出している。よく「性悪説」を毛嫌いする人がいるがその本質を知ることが大切だ。「性悪説」は、人間は弱い者だし人の性が悪だからこそ、人を導く教育や学習が大切だと言っている。悪を認めているわけではなく、勿論人間は本質的に悪者だとは言っていない。むしろ人との交わりを積極的にやれと言っている。逆に昨今の中国人には「性善説」をもっと勉強しないと、国際社会から毛嫌いされていくと思う。欧米人はマナーやフェアプレイができない人を徹底的に忌み嫌う。北京オリンピックや上海万博であれだけ国民に訴えたにもかかわらず、この2~3年の中国の国際社会での言動は常軌を逸しているケースが多い。

ただ日本人の良さでもあった勤勉、努力、忍耐、正直、思いやり、礼節といった特性のままでは、海外の人になかなか理解してもらえないことも事実だ。おまけに謙遜や謙譲、以心伝心や本音と建前そして沈黙は金などの上に、内向きで外国語下手の甘えた構造では時代の勢いについて行けず更に沈没してしまう。美德は美德として残していくべきだが、日本人に欠けてきたものを早急に補わないといけないう事だ。世界を駆ける韓国人ビジネスマンに見習おう。

米国、欧州、中国に入り込み、彼らと仕事をし、その国の歴史を勉強するとよく判る。絶えず戦争や戦乱に明け暮れ、治乱興亡の中で権謀術数を駆使して生きてきた中で、彼らは強かさを身につけてきた。ディベートやプレゼンテーション、コミュニケーション力の大切さを幼少時から勉強している。

過去30年、グローバル化が進まなかった最大の問題点は、日本人が「性善説」にとつぷり浸かり、「まるでメ(まるでメスティック-国内志向で海外嫌い)」で「ガラパゴス(日本だけに通じる独自規格に安住)」化を助長し、今や「ゆで蛙(蛙は徐々に温まる湯の中で居心地良くなり、そのまま死んでしまう)」になってきたことではないだろうか。

「性善説」の良さを残し「性悪説」を勉強して、価値観の違う外国人と積極的に交りあって行こう。始めは苦しくても、それを乗り越えたら楽しい事が沢山あるのが海外ビジネスだ。

次回からは「グローバル時代に求められる交渉術」の具体策を述べていきたい。

著者紹介

トランスエージェントパートナー
G&Cビジネスコンサルタント
平沢 健一氏



大手電機メーカー在職中にはアメリカ、欧州、中国の社長や会長を約20年務め、全現地法人で黒字経営を果たした。中国では生産、販売、サービス、ソフト等13社の統括会社の董事長、総経理を歴任し2商品でシェアトップを実現、大幅なリストラ、売掛金の回収、強い人脈作りなどで実績を挙げ業界で最初の直販体制と現金回収を実現した。すでに56ヶ国をビジネスで訪問。現在はG&C(グローバル&チャイナ)ビジネスコンサルタントの代表取締役として、主に中国へ進出する企業の支援などの実務の傍ら、大学/大学院で教え、さらに日本経団連、各地の商工会議所や日中の多くの企業等で海外派遣者教育などのセミナー講師や執筆活動で活躍中。日中における産学官の人脈も豊富で、日中を往来しながら自身の豊富な中国における事業成功体験のほとぼる思いを伝える指導には定評がある。

平沢健一氏講演『ネゴシエーション研究フォーラム』

主催：NPO法人日本交渉協会
株式会社トランスエージェント

→ 詳細：<http://nego.jp/forum/>

【日時】

平成23年2月19日(土) 13時～16時

【場所】

中央大学駿河台記念館 330教室
東京都千代田区神田駿河台3-11-5
TEL 03-3292-3111 (記念館事務室)

【受講料】

3,000円(消費税込み)

ただし、交渉アナリスト2級、交渉アナリスト補資格保有者、及び交渉アナリスト養成講座受講生は1,000円、交渉アナリスト1級会員は無料となります。参加費は当日ご持参ください。

【プログラム】12時30分 開場

13時00分 ～ 14時30分 (質疑応答含む)	第1部 ゲストスピーカー講演 グローバル時代に求められる交渉力 ～中国事例を中心として～ (講師：平沢健一氏)
14時45分 ～ 16時00分	第2部 仕事や実生活で役立つ交渉術と交渉知識 (ファシリテーター：NPO法人日本交渉協会)

【お申込み/お問い合わせ】

NPO法人日本交渉協会事務局まで、ご連絡ください。

メール：info@nego.jp TEL:0800-111-8715(通話料無料)

交渉学エッセンス ～「交渉」について考える～

国際基督教大学名誉教授

NPO法人日本交渉協会 常務理事

土居 弘元

「交渉」という語のイメージ

交渉という言葉聞いたとき、あなたはその語からどのようなイメージを描きますか。

テーブルを挟んでそれぞれの代表者が激しく議論をしている姿。それが典型的なイメージかもしれません。それが労使の問題なら「労使交渉」は現在のように経済活動が厳しい状況からはあまり思い描かれる物ではなくなったようです。それに代わって、COP10というような形の環境問題に関する会議の場を考えるほうがイメージしやすいかな、と思います。北朝鮮をめぐる六カ国協議も身近なニュースになる交渉です。しかし、そのような大問題だけを考えるのが交渉ではありません。身の回りの様々な場でも交渉は行われているのです。

あなたが買い物に行って店頭で示されている値段に「いくらかマケテ頂けません?」と言ったとします。そこで交渉は始まっているのです。関西ではデパートでもこの値引き交渉が行われるそうです。これは多分に対話を楽しんでいる趣もあるのですが、それでも交渉は交渉です。国家間でも、会社間でも、夫婦の間でも、親子の間でも、友人との間でも、何らかの話し合いをして決めごとをする行為、これを交渉というのです。身近な問題になればなるほど「これは交渉である」という意識は起こってきません。問題が単純で、すぐに折り合いがつかないか解決したりするからでしょう。

どのような事柄が交渉なのか、それぞれ皆さんが考えてみて下さい。そして、どのような形で解決してきたか、あるいは解決のルール化を図っているのか、思い巡らしてみして下さい。

交渉とは「話し合いによって問題を解決することである」という交渉の定義ができます。そう捉えるなら取り上げる問題解決の困難さ、複雑さによって解決方法に違いが出てきて当然である、ということになります。また、それに関わる人・部署の数によっても違いが出てくると思います。個人vs.個人、組織vs.組織ではその違いは大きい開きがあっても当然のことだと思えます。

個人と個人が単純な問題をめぐって話し合いをする場合、その解はすぐに出てくるのが一般でしょう。例えば会社の帰りに「チョット一杯どう」と同僚に言われてOKするのか「今日はチョット」と答えるのかは即答できることです。このような単純な事柄も交渉の問題であるのです。しかし、組織的な対応を求められる問題に対しては、組織内で「その問題をどのように解決するか」という議論を十分にしておくことが求められます。

問題に対してどのように考えているのかの合意がなされていないといけません。当事者間での交渉をしておくことが求められるのです。それを行なうと、組織内の立場や考えの違い(つまり、個々人がもつ関心の違い)が如実に示されてきます。TPPへ参加するかどうかに関しての経産省と農水省の立場の違いによる対立はこの一例です。従って、それぞれの関心(interests)がどのようなものであるか、という考察から始めてその調整にあたる議論が必要になるのです。話し合いをすることによって問題の解決を図ることは、話し合いをするもの同士の調整・妥協が要求されることなのです。

このように、「交渉」という語が持つイメージは理論探求の糸口に結びついていくのです。

交渉アナリスト 知識課程

特別フォローアップ講座

交渉アナリスト2級の通信講座で扱う交渉理論を2日間の集合研修で解説していきます。

交渉アナリスト受講生を限定対象として、交渉アナリスト2級のテキストを用いながら、通信講座の交渉理論をスクール形式で、学習できます。

日時：平成23年4月30日・5月1日(2日間)

講師：土居 弘元(国際基督教大学名誉教授)

場所：東京・星陵会館

カリキュラムなど詳細事項は、決まり次第、HPIにて発表いたします。

企画・編集： NPO法人日本交渉協会

受付・問合せ： 株式会社トランスエージェント

お知らせ

交渉アナリスト



「交渉アナリスト」資格について

「交渉」は、営業や販売活動だけでなく、購買や取引先との渉外活動、また社内における利害調整やマネジメントなどあらゆる企業活動において必要不可欠な行為であり、ビジネスリテラシーの一つであると言えます。

特に昨今のグローバル経済の中で、日本の産業を維持発展させていくためには、「交渉力」は極めて重要なコンピテンシーであることは言うまでもありません。そういった日本経済における「交渉力」の重要性が明確にある一方、日本における「交渉」に対する認識は、「駆け引きの上手さ」とか「自分の要求を相手にのませる力」といった矮小化された否定的なニュアンスのものが多くに思われます。

また、「交渉学」という学問的アプローチを踏まえた交渉の理解と、協創型交渉の実践力を身につける教育機会も日本では、まだまだ充分とは言えない状況です。この交渉教育の現状から、NPO法人日本交渉協会は、交渉学をビジネスに活かし、日本の交渉力の向上の基盤となる人材を育成する制度として、「交渉アナリスト」資格制度を創設いたしました。

交渉アナリスト2級

通信教育で取得できます。



＝カリキュラムの特長＝

営業商談や人事面接、顧客クレーム等の対応力を高める交渉術・交渉戦略を学びます。全3冊のテキストでは、ハーバードMBAの交渉学講義内容に加え、相手の心理や状況に応じた交渉術や、過去事例を多数紹介。添削は担当講師が付き、合格できるまで丁寧な指導が受けられます。修了後、実技研修や1級試験への挑戦も可能です。

- 受講期間：標準3か月
- 認定合格基準：添削レポート3回提出1回の得点が60点以上、合計200点以上
- 受講料：38,000円（消費税込み）

交渉アナリスト補

2日間の実技研修で取得できます。



＝研修の特長＝

- ➔ ケースメソッドの活用
実際のビジネス場面によくあるケースを使って、実践的なスキル学習を可能にしていきます。
- ➔ ロールプレイング重視
ロールプレイングとは「与えられた役になりきって演じてみる」ということです。頭の中で考えた交渉プランを実際にやってみることで、思考と現実のギャップを体感し、より高度な学習体験ができます。
- ➔ 経済産業省認定プログラム
当研修プログラムは経済産業省認定のビジネス交渉人材育成プログラムです。
 - 認定合格基準：2日間の研修全課程を受講すること
 - 受講料：35,000円（消費税込み）

交渉アナリスト資格の概要



SAMURAI SPIRIT サムライインタビュー

～中国市場開拓に挑むビジネスパーソン～

カフェ&シャンパンバー「Ci5」経営
中川大輔氏



カフェ&シャンパンバー「Ci5」
上海市淮海中路1797号(近宛平路)
<http://www.shanghai-ci5.com/>

●上海を目指したきっかけは?

学生時代から起業家志向が強く、在学中からちょこちょこビジネスを起こしていました。ただ、どれも短期的なものばかりで、もっと長期の視点に立ったビジネスをやりたいという思いがありました。

そんなとき、知り合いから上海旅行に誘われ、そこで知り合った中国人経営者の方から「上海にいらっしやいよ。面倒をみるよ」とおっしゃっていただいたのです。1、2回会っただけの人間にそうした言葉が言える上海人の大きさに興味を覚え、速攻で「行きます!」と返事。その後、上海に2カ月、アルバイトをしながら滞在することになりました。

ところが、まったく中国語が話せなかった私は、あまりのしんどさに、体重も激減。そこで、大学卒業後、上海に1年間、語学留学をすることにしました。

●語学留学のあと、上海で就職

1年間の語学留学で、なんとか中国語をマスター。次は、日本に戻って、地元・北海道で中国人旅行者向けの観光ビジネスを興すことを漠然と考えていました。

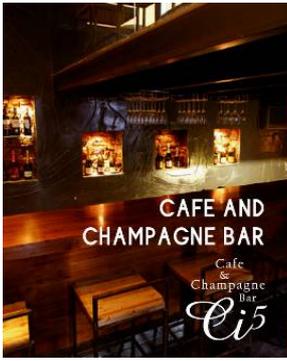
そもそも、私が卒業したのは観光学科。観光ビジネスには関心がありました。そして、上海で1年間暮らして、中国経済がどんどん伸びているのを肌で感じていました。「中国人も豊かになれば、旅行に行くようになるだろう。北海道は観光地だから、中国人観光客も増えるはず」と、そう考えたのです。

ところが、当時(2005年)はまだ中国人の個人観光客へのビザがかなり制限されていました。観光客が来ないのではビジネスにはなりません。そこで、ひとまず就職することに。ツテを頼り、日本人が経営する上海麗博房地產經紀有限公司に入れていただきました。そこで1年間、みっちり不動産営業の仕事をし込まれたわけです。

●上海でカフェ&シャンパンバーをオープンさせる

会社員として働きながらも、私の起業への夢は消えず、契約満期で退社。日本に戻って、もう一度、起業のためのビジネスプランを練ることにしました。

そんな折、知り合いの方から「法人相手のビジネス、個人相手のビジネス、どちらをやりたいのかを決めたほうがいいですよ」とアドバイスをいただきました。その人こそが、トランスエージェントの安藤さん。安藤さんのアドバイスがきっかけとなり、あらためて客観的に自分を見つめ直してみました。そして、「僕に向いているのは、個人相手のビジネスだ」と。



HPよりお店の様子

それからは面白いもので、どんどん自分の進みたい道が見えてきた感じです。前職は不動産営業です。上海の物件に対する知識はその1年でかなり増えていました。まず、その知識と自分のやりたいことにつなげてみることを考えました。

こうした自分への問いかけの中でたどりついたのが、「お酒」です。

不動産営業をしているとき、接待で飲む機会が多く、上海の飲食業界の状況にはかなり精通するようになっていました。そこに入り込めたらと思ったのです。当時、上海にはワインやシャンパンを扱う店がほとんどないことに気がつき、「これならいける!」そう思い、2006年9月26日、上海の徐匯区(かつてのフランス租界の場所です)に「カフェ&シャンパンバー Ci5」をオープンしました。

●コンセプトは決して曲げない

うちの店には2つのコンセプトがあります。ひとつが、ワインやシャンパンを専門に扱うバーということ。もうひとつが、私が北海道出身ということで、北海道を前面に出した店づくりです。「道産子バー」を目指して、日本人スタッフはすべて北海道出身者でかためています。

じつは、店をオープンさせたとき、私はほとんど飲食業の経験がありませんでした。しかも場所は日本ではなく上海。

それでもなんとかやってこられたのは、この2つのコンセプトを大事にしてきたからだ、とあらためて感じています。店をオープンさせて4年がたちますが、決してこのコンセプトを曲げませんでした。店を経営する上で「コンセプト」は非常に重要です。

●「北海道人」として海外から地元をサポートする

一方で、自分を育ててくれた北海道という「地元」にもこだわっていくつもりです。

こうやって日本を飛び出してみると、故郷のネットワークというのがものすごく大事だと痛感します。日本人という立ち位置とは別に、「北海道人」という立ち位置もありだな、と。

なので、北海道の企業が上海に進出する際には、できるだけお手伝いをするようにしています。たとえば、その会社さんの商品をお店に展示させていただくとか。また、上海に住む「北海道人」の方々が集う場所として、うちの店をどんどん活用していただいています。

さらに、いま考えているのが、北海道で人材育成の会社をつくることです。来年か再来年を目途に設立する予定です。そこでは、上海の飲食業界において店長クラスで働ける人材を育てられればと考えています。北海道からそうした人材がどんどん世界に羽ばたいていってくれるのが私の願いでもあります。

●日本の「非常識」は、世界の「常識」ということもある

上海で生活するようになり6年が経ちました。そこで強く感じるのは、日本の常識と上海の常識とでは、180度ちがうことが多々あるということ。それは上海にかぎらず、世界中でもそうではないでしょうか。

私自身、経験のない飲食業をはじめるとあって、最初、まわりの人からことごとく反対されました。「あいつは頭がおかしくなったのか」と言う人もいました。でも、やり遂げられた。そして、やり遂げることで、応援してくれる人もどんどん増えていきました。

かつての自分も含めて、日本人は「枠」を超えるのが苦手です。でも、グローバルに何かをしていこうと思ったら、そんなしがらみは気にする必要はありません。「非常識」なことであっても、どんどんトライしてみればいいのです。もしそれが日本でやりにくければ、海外に飛び出せばいいのです。

藤田忠の交渉行動講座

NPO法人日本交渉協会理事長 藤田忠



渡辺崋山の『八勿の訓』に学ぶ

日本の諺や格言で交渉に関するものは、寡聞にして、崋山以外のものを聞いたことがない。

ここに示す崋山の『八勿の訓』は交渉に関する教訓としては貴重なものである。

天保八(一八三七)年、崋山四十五歳の時である。田原領内に飢饉が発生した。天保の飢饉である。

そこで、用人真木重郎兵衛定前が藩御用金用達の目的で大坂表におもむき、滞在していた。彼は大坂商人との交渉を行うのである。これに対し、崋山は手紙を送って、真木に交渉の心構えをさとしたのである。

八つの心得を説いたもので通常『八勿の訓』という。そして、将来を考え、基本を忘れなければ、「あたらずとも遠からず」といつている。

『八勿の訓』①

面語の情二常を忘スル勿【ナカ】レ

大意 直接面談している時、その時の感情に流され平常心を忘れるようなことがあってはならない。

交渉は対立的人間関係の中にある。したがって、とかく、安定感を失いがちである。まして、武士が商人と交渉をするのである。借金をするのだから、立場としては武士の側が弱い。したがって、商人の振舞いを不遜と取りがちになる。そうなると平常心を失ってくる。物が見えなくなる。交渉において最も危険な状態になるのである。

『八勿の訓』②

眼前の繰廻シに百年の計を忘スル勿レ

大意 現在、只今のやり繰りに、百年の大計を忘れてはならない。

今日のお金の調達のために、危ない貸し金業者に走る。その結果、破局にぶつかる。交渉は短期と長期のバランスをとることが肝要である。当面のこの交渉だけ適当にやればよい、というものではない。

今、この条件で妥結する。これは既成事実となる。既成事実が交渉において力をもっている。

「前と同様にとすることは強い。自分の後任者はこれで苦勞しないだろうか」。

この発想が百年の計である。長期的視点から現在をみる。忙しい昨今、百年の計は忘れがちである。

崋山の発案で、天保六年十一月、報民倉が建設された。これは飢饉に対処する備蓄の倉庫である。このため、天保の飢饉では藩民に一人の餓死者も出なかった。

崋山の蔵書には飢饉対策に関する書物がかなりある。彼は最悪の事態に対処する姿勢を強く持っていた。

彼には科学の分析的思考と芸術の総合的思考が家老職の実践家として統合されていた。

眼前だけを見るな。百年をも見よとは分析と総合の統一である。

交渉は常に分析あるいは理詰めではない。総合性が不可欠である。

『八勿の訓』③

前面の功を期シテ後面の費を忘スル勿レ

大意 前の収益を取ろうとして、後の費用がかかることを忘れるな。

売上げをあげるためには費用がかかる。これを忘れて売上げだけをあげようとする。極端な話ではあるが、自動車のセールスで売上げをのぼすのには値引いて売ればよい。しかし、元値を切って値引いたのでは崋山のいう費を忘れたことになる。

また、功をあげるには費がかかるのである。費用の英語はコストである。コストには犠牲の意味がある。ある功をたてるには犠牲が必要なのである。単なるお恵みでは、ろくなものが手に入らない。

キリスト教には、犠牲＝コストの観念がある。

この個条は現代風に読めば次のようになる。前面の功を期するならば、後面の費を忘る勿れ。自分の交渉力アップを思うならば、自分にコストをかけなくてはならない。

自ら犠牲を払う。もちろん、いかに犠牲を払うかは別な重要な問題である。

『八勿の訓』④

大功ハ緩にあり機会ハ急にありといふ事を忘スル勿レ

大意 大きな功績はゆっくり積みあげてゆくものだが、チャンスは急にくる事を忘れるな。

徳川家康は偉大な創業者であり、経営者であった。彼は待ちの政治家であった。

「鳴くまで待とう時鳥【ホトギス】」であった。

彼は幼にして織田信秀、それから今川義元の所に十数年人質となっている。桶狭間で義元が信長に敗死する。

ここで岡崎城に帰り、独立する。しかし、その後、信長に臣従する。信長は本能寺に倒れる。同格、あるいは彼以下であった羽柴秀吉に臣従する。忍の一字である。秀吉が死ぬ。このチャンスを彼はつかんだ。関ヶ原の戦いで豊臣方を破る。豊臣を残存させておくのは危険と考え、強引に大坂冬・夏の陣をしかける。彼は胃がんの兆候を感じていた。チャンス到来とばかり、彼は突き進んだ。豊臣氏を亡ぼした一年後、彼も病死する。

これにより徳川は三百年続いたのである。まさに大功は緩である。

時にのぞんで、行動を起こさなければならない。観察者でなく、行動者のための教訓である。

『八勿の訓』⑤

面は冷ナルを欲し背ハ暖を欲スルト云ヲ忘スル勿レ

大意 表面は冷静でありたいが、心は暖かでありたいという事を忘れるな。

交渉者も利を求め冷静が冷酷になってはならない。冷たい人には人は寄りつかない。心のぬくもりが必要なのである。

日本史上、最大の交渉劇は南洲と海舟の江戸城明け渡しの交渉である。渋沢栄一は彼の『処世の三大道』の中で、勝伯(海舟)は気迫の人で、刺客が暗殺しようとしても近づけなかったと述べている。この海舟は南洲との交渉決裂の場合の対策を三つたてて交渉にのぞんだ。

一 焦土戦術、一 慶喜亡命策、一 市民の生命財産の保全

最初のはナポレオン侵攻に対するモスクーの焦土戦術を学び、これを江戸でやろうというのである。二番目は慶喜をイギリスに亡命させる手はずをたてた。三番目はいざ戦争という時に市民を守るため、避難のできる用意をした。

房総の海岸にある船という船を借り上げ、市民が船で退去できるようにした。これは実際には使用することはなかった。

しかし、この準備がなければ、交渉にあたって、あの迫力が出なかつたらうと海舟は述懐している。この中で、とくに海舟の市民に対する温かい配慮に着目したい。これが不朽の交渉劇をもたらした。

『八勿の訓』⑥

挙動を慎ミ其恒ヲ見ラルハ勿レ

大意 行動をつつしんで、自分の本心を見破られないようにしろ。

ハーバード大のバーゼル教授は、著に次の意味のことをいっていた。手の内を全部示したのでは交渉にならない。嘘はよくないが、馬鹿正直もよくない。自分の交渉力をたかめるように手のうちを示してゆく。

これを彼は、戦略的表現(strategic representation)という。戦略的表現によって手の内あるいは本音を読まれないようにすべきである。これによって、人は懐が深い印象を与える。何か深遠なものがあるような雰囲気を持っている。

これに対し、相手の背後を読もうとする。たとえば「氷山の理論」である。本来表面に出ているのは実体の十分の一にすぎない。海面下には人前にさらけ出したら醜い実体がある。嫉妬心、自愛心、あるいは功名心がある。このような心理的側面のほかに、仕事の論理が隠されている。本音は何が欲しいのか、それを有利に入手するために策略をめぐらしている。

手のうちを隠すほうとそれをあばくほうの戦いが交渉である。

『八勿の訓』⑦

人を欺んとスル者ハ人ニ欺ムカル不レ欺ハ即不レ欺レ己といふ事を忘スル勿レ

大意 人をだまそうとする者は人にだまされる。いつわらないということは、自己をいつわらないことである事を忘れるな。

戦略的表現には嘘いつわりを申せといっているのではない。この戦略的表現によって、相手はかいかぶり、錯覚を持つかもしれない。しかし、それは戦略的表現の責任ではない。

現代交渉学においても欺や嘘はよしとしない。

交渉の基本は自分なのである。これは時間を越えて真理である。自分を欺くことは結局、人を欺くことである。

そうになったら、交渉にならない。

このように見てくると、彼には近代の自我が目覚めていたのではないと思われる。彼が蘭学研究を始めたのは、天保四年、彼が四十一歳の時であった。この時、彼は近代的職務給の格高制を藩に布いている。この『八勿の訓』はそれから四年後になった。

自我の確立が交渉の出発点である。崋山はその近代的自我にふれていたのである。

『八勿の訓』⑧

基立テ物従ハ基ハ心の実といふ事を忘スル勿レ

大意 基本が立てば、あとはみなそれに従う。基本は誠実である事を忘れるな。

徳川時代の倫理の基本は「誠実」であった。

彼はそれが筋だと思うと、それに向かって誠実を尽した。藩財政あるいは藩民救済についても誠実をつくした。この彼が林述斎の四男鳥居耀蔵のために蛮社の獄につながるのである。幕府の儒学の総帥の林家には洋学に対する嫉妬とあせりがあった。

これにより崋山は三河田原の池の原宅に蟄居となる。しかし、藩侯が奏者番に栄進しないのは崋山の罪科がわざわざいしているなどの風聞がつたわる。彼は自刃に追い込まれる。四十九歳であった。墓標代わりに「不忠不孝渡辺登」と大書し、息子達には「餓死すとも二君に仕ふへからず」と遺書を残す。

崋山は封建制下の誠実に従って生きた。近代的自我に目覚めながらも、君主に対する誠実において自刃していった。

少なくとも、日本の交渉学は崋山のいう「実」の上に構築すべきと痛感する。

その正しさを彼の生涯が証明している。

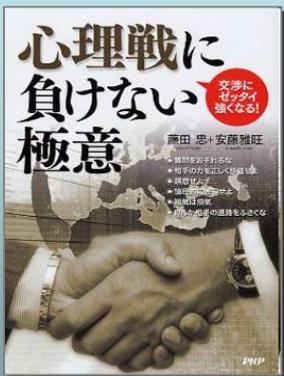
これは単なる交渉術ではない。人間と人間のかかわりの基本を「実」におく交渉学は、歴史を越えて、発展して行くものと確信する。

藤田忠プロフィール

1931年 青森県生まれ。一橋大学及び一橋大学大学院に学ぶ。ライシャワー博士が所長を務められたハーバード燕京研究所に研究員として学ぶ。その際に交渉学に接し、衝撃を受ける。以後、憂国の念をもって、日本での交渉学研究に心血を注ぐ。1983年に国際基督教大学で『交渉行動』の講座を開設。これが日本でハーバード流交渉学を紹介した嚆矢となり、以後常に交渉学の最前線で研究、教鞭をとり現在に至る。

- 【著書】
 『交渉力研究Ⅱ』プレジデント社
 『交渉の原理・原則』総合法令
 『交渉学教科書』文眞堂 R.J.L.ビスキー/D.M.サンダース/J.W.ミントン 監訳
 『交渉ハンドブック』東洋経済新報社 日本交渉学会 監修
 『脅しの理論』光文社
 『幕末の交渉学』プレジデント社
 『心理戦に負けない極意-交渉にゼツタイ強くなる!』PHP研究所 安藤雅旺共著
 『ビジネス交渉術』PHP研究所 著者:マイケル・ワトキンス 監訳 など多数

1954年-58年	一橋大学商学部在学
1958年-64年	一橋大学大学院商学研究科在学
1964年-68年	神奈川大学経済学部助教授
1968年-97年	国際基督教大学教養学部教授
1973年-74年	ハーバード大学燕京研究所(米国)客員研究員
1997年-2002年	東京国際大学商学部教授
1988年-92年	日本経営数学協会 会長
1988年-現在	日本交渉学会 会長(現在、名誉会長)
2003年-現在	NPO法人日本交渉協会 理事長



理事長藤田忠と常務理事安藤雅旺の共著

「心理戦に負けない極意 -交渉にゼツタイ強くなる!」 (PHP研究所)

- 【目次】
 第一章 ビジネスの現場で役に立つ交渉力
 第二章 交渉を成功させるための哲学
 第三章 交渉を成功させる10の原理
 第四章 脅しの心理学
 第五章 歴史と日常に学ぶ脅しの対応法
 終章 学問としての交渉学

交渉学の中でビジネスや日常生活に役立つ内容をわかりやすくまとめた一冊です。





エドウィン・O・ライシャワー研究

第1回 ライシャワー博士とNPO法人日本交渉協会とのつながりについて

NPO法人日本交渉協会 山田敬三

昨年2010年10月15日に「ライシャワー先生生誕百周年記念祝賀会」がホテルオークラで行われ、元駐米大使の大河原良雄氏、文化勲章受章者ドナルド・キーン氏ら日米の関係者約300名が集まりました。主催者は、「ライシャワー先生を愛する会」代表で、当協会理事長でもある藤田忠です。

エドウィン・O・ライシャワー博士(1910～90年)は、父が宣教師として滞在していた日本で生まれ、東洋史研究家の第一人者として1950年に米ハーバード大学教授となり、1956年から63年までハーバード燕京研究所所長として教壇に立ち、61年から66年まで駐日米国大使を務めました。大使在職中は戦勝国と敗戦国といういびつな関係だった両国を「イーコール パートナシップ」という理念で、対等な関係へと変質させることに特に腐心し、今日の日米融和の時代の礎を築きました。こうした功績からライシャワー博士が設立したハーバード大学の日本研究所は彼の名を冠してハーバード大学ライシャワー日本研究所と改称され、今も日本理解のための研究が続けられています。

そしてライシャワー博士は、当協会誕生のきっかけを作ってくださった方でもあり、当協会はライシャワー博士の精神的DNAを継承する組織としての使命があると自負しております。当時のことを藤田は自著の中でこのように述べています。

1973年、小生は、E. O. ライシャワー博士がつくったプログラムに招聘されてハーバード燕京研究所の客員研究員として渡米した経験がある。

当時、正規の客員研究員としては、東京大学の久保内端郎先生と同志社大学の岡田妙先生の三人だった。同期に若者のあこがれの加藤諦三先生もおられた。

小生は決定分析のかなり優れた著書『経営意思決定の分析』を持参しての渡米だった。決定分析の意思決定は、英語では“independent decision-making”。直訳すると「独立な意思決定」となる。これは相手があり、相手も当方に対して動く存在のような意思決定ではない。これが「独立な」の意味である。

ハーバードに行ったところ、意思決定の研究が独立な意思決定の研究だけでなく、相互依存の意思決定の研究教育がなされようとしていた。その意思決定を英語ではinterdependent decision-makingという。小生がハーバードに参加したその学期から「相互的意思決定」として講義が始まった。具体的な事例は、「交渉」である。

ハーバードで交渉の講義が始まったら、全米の全ビジネス・スクールで交渉学の講座が設けられた。交渉学の講座のないビジネス・スクールはマイナー・ビジネス・スクール(小規模ビジネス・スクール)と評価されていた時代だ。

ハーバードから帰国後、友人と共に「日本交渉学会」を立ちあげた。第一回の総会は昭和63年(1988年)9月22日と23日の2日間であった。初代会長として小生は「交渉学の進展」と題して講演をした。

PHP研究所『心理戦に負けない極意』より

こうして日本で交渉学が始まり、その交渉学を教育啓蒙する組織として設立されたのが当NPO法人日本交渉協会(旧:NPO法人日本交渉学会)です。

ライシャワー博士は、1989年、日本交渉学会での記念講演で、

“The world has at least really become one, and we have to have great skill at negotiating with each other in this kind of world.”

世界はある意味では一つになりつつあります。そして、そこでは我々は巧みな交渉力をつけなければなりません。

とのメッセージを残されました。

ライシャワー博士がお亡くなりになられて、すでに20年以上の月日がたち、その功績を知る日本人は少なくなってきました。そこで、ライシャワー博士が残された業績をもう一度掘り起こして新たに学び直し、そこから得た知識を一人でも多くの方と共有したいと考え、連載形式で本文を書かせていただくことになりました。

ライシャワー博士がおっしゃった「巧みな交渉力」とは、どんな交渉力なのか、次回からライシャワー博士の足跡をたどりながら考えたいと思います。



王牌商道会 活動報告

王牌商道会は、ビジネスにおけるShare the Successの道を共に学び合う会です。

株式会社トランスエージェントが、中国と日本の営業パーソンの違いの研究や中国の日系企業で活躍する営業パーソンの営業スキルの向上支援のために立ち上げました。

月に1度、上海市内にて開催しております。

これまでのテーマ

- 1回 日系企業における中国市場開拓の現状
- 2回 ビジネスマナーと営業スキル「アプローチ編」
- 3回 「リーダーのあり方とは」
- 4回 「駐在員と話そう」
- 5回 商道哲学「論語と算盤」前編
- 6回 「きく力を鍛えよう」
- 7回 商道哲学「論語と算盤」後編
- 8回 「きく力を鍛えよう」



アジア人材コラボ支援会

毎回、多彩なゲストをお招きしながら、海外(多文化)の職場における赴任者の働き方をディスカッション形式で探究しています。

主宰 株式会社エイシア 依田慎
幹事 株式会社トランスエージェント 安藤雅旺



次回のアジア人材コラボ支援会開催のお知らせ

ゲストスピーカー： 河谷隆司氏
株式会社ダイバシティーマネジメント研究所 代表取締役

テーマ

ムンバイ・世界HRD会議
WORLD HRD CONGRESS 2011レポート
～現地取材映像を交えて～

- ▶日時： 平成23年2月25日(金) 18時開場 18:30-20:30
- ▶場所： 品川区総合区民会館「きゅりあん」4階 研修室
東京都品川区東大井5-18-1
- ▶会費： 1,000円 (学生は無料)
- ▶詳細： サイトをご覧ください。
<http://www.transagent.co.jp/maneken/>

株式会社トランスエージェント 会社概要

アジアの協働を支援するマーケティングエージェント

- 営業マーケティング、グローバル人材支援事業(転職支援・人材紹介/研修/アセスメント)
 - 中国進出日系企業に対するHRM支援
- 交渉アナリスト資格事業(交渉力開発支援 交渉アナリスト1級・2級・補)
- エージェント事業(営業代行・中国市場開拓支援)

東京オフィス： 東京都目黒区碑文谷5-14-13 グレースビル2F Ph 03-3760-8715 Fx 03-5722-4633

上海オフィス： 上海創志企業管理諮詢有限公司 Ph +86-21-5258-1557 Fx +86-21-5258-0068
上海市長寧区凱旋路1416号 凱旋商務中心406室

王牌商道会の様子は、中国ビジネス情報誌「Bizpresso (ビズプレッソ)」に掲載されました。

4

2010年9月21日 第101号

毎月第1・3火曜日発行

各種

上海創志企業管理諮詢

勉強会「王牌商道会」を開催 明治の実業家、渋沢栄一に学ぶ

トランスエージェントの現地法人、上海創志企業管理諮詢(E-mail=kakehi@transagent.cn)が9月4日、中国人営業パーソンを対象とする勉強会「王牌商道会」を上海交通大学で開催した。第5回となる今回は、トランスエージェント代表取締役社長の安藤雅旺氏が、明治時代の実業家で、“日本資本主義の父”とも称される渋沢栄一の経営思想を題材に講演。渋沢栄一の著書「論語と算盤」を紐解きながら“経済と道德の関係”をテーマに解説した。

安藤氏は「商道哲学～渋沢栄一の論語と算盤に学ぶ～」と題して講演、まず、渋沢栄一の経歴について紹介した。渋沢栄一は明治維新が起こった1867年、幕府特使団に従いパリ万博に随行し、この欧州体験により資本主義に開眼。明治新政府で大蔵省の要職を歴任する中、銀行の設立に尽力し、民間資本活用による経済建設を推進した。退官後は企業設立

や、教育、福祉事業にも力を注いだという。

安藤氏は、日本資本主義の確立に多大な貢献をした渋沢栄一が著書「論語と算盤」で強く説いているのが、“経済と道德の調和”であると指摘。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続できないことを説いた仁義道德や、武士的精神と商才の両備を指す士魂商才を重んじる渋沢栄一の経営思想について解説した。

また、「蟹は甲羅に似せて穴を掘る」と自分の分を守ることを心掛けることや、「富ながらかつ仁義を行い得る例は沢山ある」と仁義と富貴について論じた内容にも言及。講演では、参加者がこれら渋沢栄一の経営思想を踏まえて「経済と道德の合一」、「ビジネスと信用」といったテーマで意見交換を行った。

安藤氏は、「よく中国に初めて駐在する駐在員に対し、『孫子の兵法』や『三十六計』が推薦されるが、私はむしろ、渋沢栄一の経営思想の基で、ビジネスは信頼で成り立つということを確認できる『論語』を読むべきだと思う」と持論を述べ、企業間競争が激しさを増す中国での指南書として勧めた。今回の勉強会ではこのほか、「中国市場開拓のための営業強化」を議題に、参加者によるディスカッションが行われた。

「王牌商道会」は日中の営業の違いを研究することを目的に今年3月に立ち上げた無料セミナーで、毎月様々なテーマを基に営業について研究している。今後も日系企業の中国市場開拓を担う営業パーソンを対象に定期的に開催を予定している。



「経済と道德の関係」を主題に議論が行われた

交渉アナリスト1級合格者発表

合格おめでとう
ございます!

第1回 交渉アナリスト1級試験

2010年5月30日面接試験・ケース分析テスト実施
2010年6月30日合格発表

合格者氏名 (敬称略・順不同)

望月明彦 佐々知哉 藤川純平 佐藤純一
榎本忠幸 福岡賢昌 田原清隆

第2回 交渉アナリスト1級試験

2010年11月7日面接試験・ケース分析テスト実施
2010年12月7日合格発表

合格者氏名 (敬称略・順不同)

松田千春 白石麻里子 中野周作 大木正
安食賀教 馬場孝行 甲知三幸

交渉アナリスト資格の概要

知識課程

交渉アナリスト2級

「交渉アナリスト養成講座」(通信教育)
を受講し、合格した人に資格を認定

添削レポート3回提出

技術課程

交渉アナリスト補

「交渉アナリスト養成講座」(実技研修)
を修了した人に資格を認定

2日間の実技研修
※経済産業省認定プログラム

1級受験資格

「交渉アナリスト2級」と「交渉アナリスト補」の2つの資格を持つこと
ビジネス交渉経験が3年以上あること

交渉アナリスト1級

課題レポート・ケース分析・面接

交渉アナリスト活動会員
(NPO法人日本交渉協会会員)

2011年 交渉アナリスト1級試験 スケジュール

(2011年2月1日現在)

	第3回 1級試験	第4回 1級試験
受験申込開始	2011年2月19日	2011年8月11日
受験受付締切	2011年4月30日	2011年11月11日
課題締切	2011年5月10日	2011年11月22日
面接・試験	2011年5月29日	2011年12月11日
合格発表	2011年6月29日	2012年1月11日

予定は変わることがあります。

試験実施受付:NPO法人日本交渉協会
電話:0800-111-8715 メール:info@nego.jp

燮(やわらぎ)会 定例会報告

燮(やわらぎ)会は交渉アナリスト1級会員限定の交渉勉強会です。

●第1回 燮(やわらぎ)会定例会

2010年10月2日中央大学駿河台記念館で交渉アナリスト1級合格者の自己紹介と国際基督教大学名誉教授の土居弘元先生をお招きして、交渉学概論の特別講義を受講いたしました。

●第2回 燮(やわらぎ)会定例会

2010年11月7日星陵会館で交渉戦略ビデオ教材を視聴し、国際基督教大学名誉教授の土居弘元先生をお招きして、交渉学のBATNAについて集中講義を受講いたしました。



才商魂士

SHIKON-SYOUSAI



才商魂士

季刊誌「才商魂士」創刊号 通巻1号 2011年2月1日発行(年4回)

発行人 安藤雅旺

発行 株式会社トランスエージェント 編集協力 前嶋裕紀子

〒152-0003 東京都目黒区碑文谷5-14-13グレースビル2F

TEL:03-3760-8715 FAX:03-5722-4633

本誌掲載の写真、記事、図版を無断で転写、複写することを禁じます。