士魂商才

SHIKON-SYOUSAI

第5号
2012年3月1日発行（年4回）

Contents

- 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
- 藤田忠の交渉行動講座・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・特定非営利活動法人日本交渉協会 理事長 藤田 忠
- サムライインタビュー 企業訪問編 No.1・・・・・・・・・・・ 株式会社ベネッセコーポレーション 松平 隆氏
- サムライインタビュー 企業訪問編 No.2・・・・・・・・・・・ キリンビール株式会社 大塚 正光氏
- 交渉学エッセンス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 国際基督教大学 名誉教授
  特定非営利活動法人日本交渉協会 副理事長 土居 弘元

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

特別連載　グローバル時代に求められる交渉術

第4回　EUの多様な国民性とネゴシエーション

G&Cビジネスコンサルタント
トランスエージェント特別顧問
平沢 健一氏

アメリカに5年勤務した後、欧州で10.5年駐在し現地法人の経営にあたった。EUの統合が実現し、共通通貨のEUROが導入される前夜までそのヨーロッパに駐在した。この間、1989年のベルリンの壁崩壊では直ちに現場を訪問し、テレビ局のやぐらの上から壁を見渡すことができ、歴史の大転換を感じた。また東欧各国が自立していく様を目の当たりにし、ソ連崩壊と12のロシア共和国が生まれた中で多くのスラブの国々を訪問し、モスクワ事務所を立ち上げ、ポーランド、ハンガリー、チェコ等の販売会社を設立していった。結局モザイクのように美しい欧州でラテン、ゲルマン(アングロサクソン)、スラブ民族という異文化の人たちとビジネス交渉を重ねることができた。これはかけがえのない経験であり、アイスランドとユーゴスラビア以外の欧州の国を訪問した。そのEUが今設立以来の危機に瀕している。

日本、米国に住んでビジネスを行った後ヨーロッパの風土の中で生活すると、その牧場的風土は極めて魅力的で国ごとの文化の違いに圧倒される。そして文化の違いを学習することが如何に交渉の場面で有効かを学ぶことができた。地中海の温暖な気候の中で燦々とした太陽で育った野菜や果実の恩恵を受けて生活を満喫し、文化の高揚に精出すイタリアの人々、一方日光の光が乏しいドイツやイギリスそして北欧の陰鬱さは尋常ではない。高緯度の為に昼間の時間帯が短いのが原因で取り分け冬には顕著だ。イギリスは海流の関係で緯度が高い割に冬の寒さはさほどではないが、ドイツは厳しくマイナス15度くらいになってしまう。当然土地も痩せ麦も育ちが悪くパンもまずくジャガイモが中心だ。だから北欧などと同様、夏になると西欧人は太陽を求めて競って長期休暇を取り南に向かいバカンスや食を楽しむ。北欧や西欧では夏は日光の照射時間が長くなるからであり、ヨーロッパを北から南へ行くにつれて人間の気質は感情的・情緒的になっていくのがわかる。あのゲーテもその著書「イタリア紀行」で眩しい程のイタリアの光を絶賛している。

ヨーロッパにおいて比較的南方にあるミラノに8年半、北にあるロンドンに約3年住んでみると違いがよくわかる。このように風土の陰鬱さは人間の陰鬱さと繋がり、交渉の仕方に影響を与える。この陰鬱さはゲルマンやアングロサクソンの人たちに見られ、論理的に攻めねばならないし、主観性や精神論が強調されることが多い。取り分けイギリス人の交渉力は他を圧しているとよく言われる。しばしば英国の議会の模様がテレビなどで中継されるが、論点を整理して互いが激しく議論し交渉する様は圧巻だ。一方南欧は驚くほど明るく太陽の光は眩しく地中海の温暖さは筆舌に尽くしがたい。そうした気候や文化の中からギリシャやイタリアで哲学や法が生まれ、芸術が花開き科学が発達していった。イタリア人の騒々しさは驚くばかりだが、こうした事も一般的に南の地域の人に多く、北のトリノからミラノ更に東のベニスあたりまでの人達は、欧州一富裕な人たちが住み、冷静で同じ国の人とは思えないほど異なる気質をもっている。イタリアの北と南に住む人々の違いは他国を圧倒している。

ヨーロッパの中で、スイス人やドイツ人そして北欧の人たちは一般的に定価で買い物をするようだ。これらの人たちは交渉に不慣れで買い物なども定価でする人が多い。一方ラテン系のイタリア人やフランス人は交渉に慣れており、所得税の支払いまで交渉すると聞いて驚いた。イタリアの役所は非効率で申請から許可が下りるまで時間がかかることで悪評高いが、これらの申請書類の保管ボックスに置いてある書類を下に置き換えてくれる業者がいることに驚いたことがある。(あらかじめその業者を知っておき交渉しておけば、有料だがその分早く処理して貰える)ラテン系では特にこうしたネゴシエーション力、人脈形成力が必要とされる。

欧州の歴史を勉強すると血で血を洗う気の遠くなる様な惨い戦争と、その中で各国の王室が政略結婚を繰り返し、1000年の間に婿入り、嫁入りで皆親戚になってきた。こうした中で欧州人は“したたかな交渉力”を磨いてきたと言われる。

スイスや北欧3国(スウェーデン、デンマーク、ノルウェー)、ベネルクス3国(オランダ、ベルギー、ルクセンブルグ)など、大国に隣接した中小国家も外交上手が際立っている。いずれもシビアな国家間の競争が繰り広げられる中で、「国益を守る」という強く明確な主張や決意が伝わってくる。また3～4ヵ国語を話すグローバル人間が沢山いる。そういえば異文化コミュニケーション学のチャンピオンであるホフステッドとトランペナーズは共にオランダ人だ。オランダは地政学的にみても欧州の真ん中に位置し、世界初の株式会社である東インド会社の創設以来、貿易国家として世界に飛び出し、一大海上帝国を築いた。この国のビジネスマンには交渉の力強さが息づいている。この国では4～5ヵ国語を話す人が多く、驚くほど“異文化を理解し優れた交渉力をもち、圧倒的なグローバルマインドを持った人”が沢山いた。ひとりでフィリップスの本社(アインドホーヘン)を訪ねたことがあるが、グローバルマインドあふれる会社であった。わずか1700万人の人口で日本の国土の11%しかないオランダは、韓国と並んで今後の日本のグローバル化の手本になるかもしれない。

残念ながら欧州では、日本の存在感が日に日に薄れてきている。代わりに韓国メーカーが電子機器や自動車などで一気にトップシェアを握り、大学生などの旅行ガイドなどでも、アジア旅行はインド、タイ、中国までというケースが多い。

日本交渉協会の藤田理事長と安藤常務理事が書かれた「心理戦に負けない極意」を読ませていただいた。人間同士が互いに手を結ぶ過程は①戦争②交渉③謀略の3種類があるという。ラテン、ゲルマン(アングロサクソン)、スラブ民族の中にトルコがEU加盟を果たせず10年以上が経過した。西洋と東洋の分岐点になる自国の地政学的有利さの中でイスラムの盟主が次の一手を模索している。イスラエルとパレスチナ問題、アフリカのジャスミン革命、パキスタンやアフガニスタン、イラン、イラクなどの南アジアなど激動の21世紀は、交渉力を磨きあげた国や人が縦横無尽に跋扈できる時代なのだと思う。

最後に欧州のブラックジョークをお伝えする。これら15の国でビジネスをしてみて誠に事実を捉えている。28ヵ国になったEUだからこれ以外にも多彩な国々が控えており、興味が尽きない。異文化理解が一気に進むのが欧州の醍醐味でもある。

「英国人のコックの腕前、フランス人の運転方法、ドイツ人のようにユーモアを持ち、スペイン人のように謙虚さをそなえ、ポルトガル人のようにメカに強く、ベルギー人のように役に立ち、フィンランド人のように饒舌で、オランダ人のように気前がよく、オーストリア人のように忍耐強く、イタリア人のように統制が取れていて、デンマーク人のように慎みがあり、アイルランド人のように酒を飲まず、ギリシャ人のように計画的で、ルクセンブルク人のように有名で、そしてスウェーデン人のように融通がきく」(いずれもこの反対がそれぞれの国民性)

筆者紹介

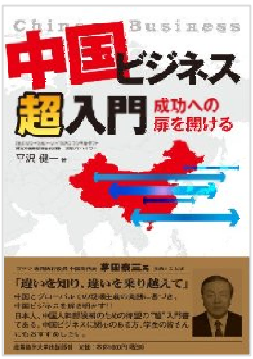
G&Cビジネスコンサルタント
トランスエージェント特別顧問
平沢 健一氏

早稲田大学第一商学部卒業。日本ビクター(JVC)入社後国内営業課長、米国5年、欧州10.5年、中国5年、計約20年間海外現地法人を経営し、全法人で黒字経営／トップシェア獲得、北京、上海、広州の直販体制、売掛金の現地回収を実現して軌道に乗せた。JVCニューヨーク営業所長、JVCイタリア初代社長、JVC欧州副社長、日本ビクター理事、JVC中国総代表(生産、販売統括)を歴任。この間56ヶ所でビジネス経験。

現在、グローバル&チャイナビジネスコンサルタント代表をはじめ、日中数社の顧問、日本在外企業協会の中国ビジネス研究会主査、(財)海外職業訓練協会理事／国際アドバイザー、大学、大学院で「異文化コミュニケーション」、「現代経営行動特論」を担当しているほか、日本経団連、ジェトロ、日本商工会議所、早稲田大学、清華大学他多数の企業、協会、大学で講演活動を行う。中国赴任者約3,000人の赴任前研修実施。

グローバルビジネスや中国ビジネスで著書や論文多数。

日中関係学会評議員、柳橋中国ビジネス研究会主宰、早大中国塾、異文化経営学会他所属。



産業能率大学出版部

最新刊!
「中国ビジネス超入門」

著者が、これまで経験した『グローバルビジネス』と『中国ビジネス』をわかりやすく解説した入門書。

世界から見た中国と中国人の実態、混乱の中での中国経営体験、成功した人脈づくり、中国人とどう付き合うか、性善説だけでなく性悪説の研究、中国人とのwin-winの交渉術と事例集、中国ビジネスの代表的失敗事例、中国ビジネスの最新事情、中国経営の現地化とその成功事例、グローバルカンパニーづくりへの提言など現場主義に徹し、中国ビジネスで具体的に役立つ内容が満載されています。

藤田忠の交渉行動講座

特定非営利活動法人日本交渉協会
理事長 藤田 忠

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。

「調整」とは何か

揉め事解決の第三の道

人はだれも一人では生きていけない存在である。いや、生きていけるにしても、その能力を十分に発揮できるとは限らない。たとえば無人島でただ一人で暮らすとなれば、そこがどれほど豊かな土地であったとしても、おおよそ文化的な生活は望むべくもない。つまり、人間の文化、あるいは文明というものは、人間が集団として暮らすことによって社会を形成し、分業と協業を行なうことによって初めて成立するわけである。

ところが逆に、複数の人間が集まれば、この大小、多寡を問わず、なんらかの紛争が起きてしまうのも、人間の常であろう。紛争という語が不穏当ならば、意見の相違または対立、あるいは利害関係の発生といってもよい。

そこで人間は古くから、地球上の他のどの生物よりも発達した言語能力をつかい、紛争の解決を図る努力をしてきた。これが「交渉」と呼ばれるものである。

つまり交渉という行為は、双方が譲歩して歩み寄り、利害や意見の対立をなくすための話し合いである。したがって、交渉には本質的に闘争的な性格がともなう。これが失敗したために暴力的手段に至ってしまった例は、古今東西無数にある。歴史に残る戦争の大多数には、その要求が妥当であったか否かを別にして、開戦に先立ってかなりの時間をかけた交渉であった。それでも、暴力は避けられなかったのである。

もっと身近な例に目を向けてみよう。現在、最も日常的に行われている交渉の一つは、夫婦間の話し合いだろう。子供の教育、近所づき合い、家計の問題から、晩のおかずや浮気に至るまで、内容は実にさまざまだが、これがしばしば決裂して暴力行為に及ぶことがある。このことは、すでにみなさんよくご承知のとおりである。本書を手にされるだれでもが、これらのことをうとましく思いながらも、それを避けて通ることはできないのである。これが人間の生活というものである。

暴力行為は、当事者間のみで行われる話し合いには、常につ

いて回る危険である。もちろん、当事者以外に問題を解決する能力のある者がいれば、それはまた別である。しかし、いない場合には、たとえそれが暴力的な結末を得るとしても当事者同士の交渉に頼るほかはない。当然そこに、利害を離れた有能な第三者が中間に介在すれば、最終的な破局を回避し得る確率ははるかに高くなる。かつて、イスラエルとエジプトが歴史的な和解を果たしたとき、それを仲介したアメリカの存在が大きな意味を持っていたことは、だれもが認めるところだろう。

この、交渉に介在した第三者が話し合いをまとめるために行なう作業を、一般に「調整」と呼ぶのである。

「交渉」と「調整」はどこがどう違うのか

前節の最後で述べたとおり、調整とは、基本的には利害を離れた第三者が、交渉を円満に、あるいは双方が納得できる範囲で解決するために行う作業である。もちろん、調整とは対立した二者の間に入ることだけを意味しない。そのほかにもさまざまなケースが考えられる。しかし、ほとんどすべての調整作業の基本となるのは、交渉を円滑にし、対立を緩和または消滅させるための、バッファーとしての作業と考えていいだろう。

話し合いによって対立をなくす努力をするわけであるから、当然ながら調整という作業は、現象面で交渉をともなう。いや、形を見る限り、ほとんどの作業は交渉そのものと言ってよいだろう。ただきちんとことわっておくが、その本質において、交渉と調整は全く別のものである。

では交渉と調整とは、いったいどう違うのだろうか。

まず交渉は、互いに自己の、あるいは自己の帰属する集団（組織）の利益の確保ないしは防衛のために行なわれる直接的な話し合いであり、まずもって戦闘的性格を有する。必然的に、そこで行なわれる話し合いは、多かれ少なかれ一方が得ればもう一方が失う、勝負の性質を持つものになる。すなわち、どちらがより多く自己の主張を通し得たか、またはどちらがより多くの譲歩を勝ち取ったかなどによって、優勝劣敗が決する。

一方の調整は、多くの場合、対立する当事者または集団により、大きな上位集団ないしは組織の利益を守り、安定と調和を確保し、維持するために行われるものである。現実に対立する両者が同一の集団に属する場合のみならず、本来別の集団であっても、巨視的な目的や利害の共通性から、観念的により大きなまとまりを考え、第三者が調整者として介入する場合もある。

調整は、紛争によってより大きな集団の利益が損なわれる場合に、紛争そのものを問題として行なわれるものなのである。

したがって、調整は紛争そのものを起こさないために、利害や対立の発生を未然に防ぐためにも行なわれるべきものでもある。その点で、利害や対立が発生し、紛争が起こって初めて開始される交渉とは全く異なるものである。

調整は、現実に組織としてであれ、観念としてであれ、より大きな集団の目的や利益のために、協調し安定を図るために行なわれるのであるから、その結果に勝敗はありえない。いや、あってはならない。これは、対立する利害から離れているために、調整者が結果において何も具体的な利益を得ないなどといった現象面の話ではない。どちらかの一方的譲歩によって、問題が解決したように見えても、感情的なシコリが残り、新たな紛争の種を生むようならば、その調整は失敗である。調整において重要なのは、問題が解決されたかどうかではなく、紛争が解消されたか否か、なのであるから。

調整という作業の目的が安定や協調である以上、それが形の上で交渉によって紛争当事者に譲歩を求めるものであったとしても、またその場において、交渉のテクニックを駆使するにしても、闘争の性格を帯びることを徹底して排除しなければならないだろう。

調整は、何かを得るために行なうものではない。何かを失わないためにこそ行なうものである。別の表現を用いれば、交渉という作業がその本質において攻撃的（アグレッシブ）であるのに対し、調整は本質的に防衛的（ディフェンシブ）であると言えるだろう。交渉は、話し合いとはいえ、戦闘的な駆け引きを用い、双方の譲歩と妥協によって問題の解決を図るものである。それに対して調整は、双方の理解と納得によって問題を解消し、紛争そのものを消滅させ、協調と安定を回復することを目指す。

言い方を変えれば、当事者同士の間でややもすれば戦闘的になり過ぎ、決裂したり、後々まで感情的対立を残しそうになる交渉の間に、より大きな観点を持って介入し、それを穏やかなものにし、最終的に和解させる。あるいはその手助けをするのが調整の基本的な形である。

結論的にいえば、交渉は紛争の原因となる諸問題の解決を目的に行なわれる話し合いであり、調整は紛争自体の発生を防止し、これが発生した場合には、可能な限り速やかに消滅させるために行なわれる話し合いである。

問題解決イコール調整の成功、ではない

調整とは、紛争そのものを解消し、協調と安定の回復を目指すものである。したがって、問題が解決されればそれでよいという性質のものではない。問題の解決は調整の一面に過ぎない。

読者のみなさんにもご経験がおありだろうが、交渉の席で「理屈としては確かにそのとおりだ。しかし、なんとなく納得できない」といった思いにとらわれることがしばしばある。

交渉において、理屈で言い負かされれば敗北である。納得ができようができなかろうが、その問題についてはこちら側が大幅に、あるいは全面的に譲歩し、妥協することで決着してしまう。本来利害が対立している者同士の話し合いなのだから、どちらの利益も損なわない解決策を見出せない限り、どちらかが譲るほかないのは、交渉の当事者は双方とも最初から心得ている。そこでは、正当と双方に認められ、なおかつ自分の側に有利な理論を展開したものが勝利を得るのは、当然のことと認められている。交渉の持つゲームの、と言って悪ければ勝負の性格を端的に表わす事例といえるかも知れない。

異なった集団、あるいは組織の間で行なわれる交渉ならば、「納得できない」気分が最終的に一方に残ってしまっても、あまり問題はない。もしもこれによって感情的なシコリが残り、事後の運営がうまくいかなかったとしても、それは譲歩した側が、交渉に敗れた側が負うべき問題になる。

その点では調整といえども紛争の解決に当たるわけであり、利害の対立があれば、双方に譲歩を求めるのだから、交渉と変わりないではないか、と読者は思われるだろう。双方にちょうど同じ割合で譲歩させることなど、実際にはほとんど不可能だし、一方にある程度の不満が残ってしまうのは、やむを得ないようにも考えられる。しかし、このような考えは誤りである。調整の場合には、一方の側にでも「納得できない」気分が残るようでは、決して成功とはいえないのだ。

ところで往々にして、われわれは問題の解決をイコール調整の成功と考えてしまう。現実には、調整の現場では、表面上穏やかに

収まったように見えながら、一方の側が（はなはだしい場合には双方、あるいは調整されるすべての当事者が）不満を残していることが実に多い。

このようなケースでは、「納得できない」気持ちを持ちつつも、理論的には正当であるため、表だっては逆らうことはできない。そこで、別の形でその不満を表すことになる。いわば難癖をつけるような形で、「江戸の敵を長崎で」式の紛争を、新たに起こすわけだ。

これを見て、「いったんは了解しておきながら、こんな姑息な手で憤懣を表明するとは、未練なやつだ。俺の顔に泥を塗った」と考えるようなら、初めから調整をしようなどと思わないほうがいいのだ。別の形にしろ、新たな調整を必要とするような紛争の種を残した点においては、前回の調整が失敗だったと考えなければいけない。

調整とは、協調を取り戻すことを目的に行われるのであるから、表面上支障なく連行されても、新たな紛争や不協和音の元となるような感情的なシコリが残るようでは失敗なのである。

これは極めて重要な問題である。調整に当っては、理論的に問題を解決するのみならず、感情的な対立や不満をも解消してやらなければならないことは、はっきり銘記しておかなくてはならない。

「妥協」と「納得」は絶対に違う

ではなぜ感情的な部分で不満が残ってしまうのだろうか。人は、たとえ同じ割合で譲歩を引き出したとしても、隣の芝生は青い、のたとえのとおり、自分のほうが多くを譲ったような印象を持ちやすい。また、同じだけ譲ったとわかっていても、紛争当事者が本来自分に譲るべき点はないとでも考えていれば、結果として不満は残ってしまう。

こうしたときに、当事者同士が互いに同じ割合の譲歩をしながら満足できないのは、相手の譲歩がどういう意味を持つのか、十分知っていないためだといえる。相手にとって、その譲歩がどの程度の重みを持つのかが理解できないから、自分が得たものの大きさもわからない。それで、自分の側が譲る部分のみが大きく見えてしまう。

この状況では、よしんば問題が解決して紛争が収まったとしても、そこで得られた結論は、自分の（あるいは双方の）犠牲によって、辛うじてできあがった妥協の産物との印象しか持ち得ない。なぜ自分が（あるいは双方が）譲るべきなのかがわかっていても、自分が譲ることによって相手に与えるものや、相手が譲ることによって自分が得るものの価値がわかっていなければ、満足感は得られない。

相手の（あるいはお互いの）立場や置かれた環境を十分理解せずに行なわれた譲歩は、ほとんど例外なく妥協によるものになる。当然それによって出た妥協の産物となり、たとえそれが客観的に正当なものであったとしても、感情的不満が残りやすい。その解決策の持つ意味を理解できないから、感情面での充足感が得られないのである。

別の言い方をしてみよう。いかに検討を重ねて理論的に妥当な結論を導き出したとしても、紛争の当事者たちが全体を正しく理解していなければ、それは妥当だとは感じられない。したがってその結論は拙速の妥協策の印象を与えてしまい、「いまは思い浮かばないが、よりよい解決策があるはずだ」といったような不満を残してしまうのである。解決を急ぐあまり、双方が譲歩を求めることに急であり過ぎると、全体の説明が不十分となり、理解が得られないことになる。仮に交渉はまとまっても満足感が得られず、感情的なシコリが残ってしまう。

ここで一つ興味深い事実を挙げてみよう。実際の交渉においてしばしば起こることであり、読者も経験があることと思うが、お互いに少なからぬ譲歩をしながらも、なおかつ双方が満足できる結論を得られる場合がある。これは一般的に英語で「Win-Win交渉」と呼ばれるもので、双方がギブ・アンド・テイクの精神に則って、譲った分ではなく得た分を重くみて、満足するような交渉である。双方がお互いの立場を十分に理解し、得失を検討し、納得した上で譲歩が行われれば、見返りとして行われた相手の譲歩の価値―それを取りも直さず、自分の得たものになる―を重くみて満足できるのである。

全体を明確に認識し、相手の立場を理解し、自分と相手の失うものと得るものの価値を正しく知り、直接の紛争原因を離れて和解によって得られるより高次な利益を正確に把握した上での譲歩は、納得できるものになるのである。納得していれば、多くの犠牲を強いられたとしても、不満は残らない。逆にいえば、交渉において不満が残りやすいのは、相手の立場や事情を正確に理解しきれず、全体を正しく認識できないためである。もちろん、交渉は、勝負の性格を持つものだから、当然の駆け引きとして、お互い自分の不利になるような、いわば「御家の事情」は説明しない。そのため、全体像が正しく把握できす、その結果として満足感が得られないケースも多くなる。また、勝負である以上、敗北によって不満を残すこともある。

このWin-Win交渉は、お互いが全体を正しく理解し、妥協ではなく納得によって譲歩したときに現れるものなのである。

SAMURAI SPIRIT

サムライインタビュー No.1

企業訪問編 株式会社ベネッセコーポレーション

海外教育事業本部本部長
中国事業総代表
松平 隆 氏

倍乐生商贸(中国)有限公司
上海市中山西路1602号
宏汇国際広場B座5F

サムライインタビュー1社目は、株式会社ベネッセコーポレーションです。
現在、海外教育事業本部本部長兼中国事業総代表として活躍されている松平さんにインタビューをさせていただきました。

中国に赴任された経緯を教えてください。

新卒で採用されて、11年間日本で、「進研ゼミ」の仕事をしていたのですが、10年間も同じ仕事をしていると、新しい刺激が欲しくなります。新しいステージでもう一回り自分を成長させたいと思った時に、自分にとって一番大きな「変化」となると思ったのが「海外」でした。

もともと海外志向だったわけではなかったので、「海外で仕事をする」ということがどういうことなのか全く想像がつきませんでした。その分、ゼロからスタートできる。それが「海外」に惹かれた理由です。

そんな思いを持ち始めた頃、私の勤めているベネッセコーポレーションの台湾支社でマーケティング人材のニーズがありまして、「これはもう手を挙げるしかないな」と思ったわけです。
そして台湾への異動が決まり、1998年4月に赴任。中国に異動になる2005年まで勤務していました。

台湾での仕事は、子供向けの通信教育事業である「こどもちゃれんじ」を台湾で展開していくこと。ちょうど事業の基礎固めから成長への移行期と重なったこともあり、業績が順調に伸びていきましたね。私が赴任した当初、「こどもちゃれんじ」の台湾での会員数は7万人。それが私の台湾赴任最終年の2005年には22万人にまで増加。また、2002年に私は台湾の総経理になったのですが、その2年後には支社自体も黒字に転換させることができました。

赴任当初、「初めての海外」ということで、文化の違いに戸惑われたことはなかったですか?

赴任した当初は、実際の仕事を進める前に、現地の人たちの持つ感覚を理解することから始めたんですよ。
その中で、「この部分は自分の感覚と近い」とか、「この部分については、自分自身、新しい軸を持つ必要がある」といったものがだんだんと見えてきました。3カ月くらいかかりましたけどね。さらにそこから、言葉を学んだり、現地の習慣、そこで暮らす人たちの考え方や特性などを理解したりするのに1年くらいかかったと思います。

赴任1年目に最も力を注いだのは、こうした部分でした。それを経てようやく、「この場所で自分は人々とコミュニケーションをとりながら、『自分』を発揮していける」という確信が持てるようになりましたね。

実際、こうしたことに最初に取り組んだのはとてもよかったと思っています。なぜなら、結局、一緒に仕事をしていく上で最も大事なのは「信頼関係」ですから。それは海外でも日本でも同じですよね。

新しく赴任してきた時、お互いの間に信頼関係はできていません。「いったいどういう人なんだろう」と互いに相手を観察している状態。そうした「観察期」にお互いに対して本物の好印象を持ち、信頼関係を築いていければ、その後、非常に早くコミュニケーションをとっていけるようになります。

たしかに、起こる「事象」については、「なんでこうなるの?」と怒りを感じることもありました。でも、「事象」と「人」は別ですからね。「事象」がどういうものであろうと、その「人」が、お客様や会社のために「役立ちたい」という気持ちを持って、本気で取り組んだ結果であれば、その「人」に対して怒りやストレスを感じることはありません。なぜなら、そういう人は話をすれば、きちんとわかってくれるからです。

例え文化の違いがあっても「ベネッセはこういうやり方でいきたい」ときちんと伝えていけば、彼らはやってくれます。そして、「前の会社ではこうしたやり方はしていなかったんですが、このほうが面白いですね」とか、「このやり方に変えたら、仕事のやる気がアップしました」とか、そう言ってくれることも多々あります。

もちろん、こうした関係が築けるまでには、それなりに時間がかかるし、根気が要ります。でも、海外の良いところは、私自身がスタッフの採用から関われるので、価値観を共有できそうな人材を選ぶことができることです。そうした人たちを採用していくことで、ベネッセの企業文化を現地の社内でスムーズに浸透させていくことができました。

文化の違いがある国で、そうした信頼関係をどうやって築いていかれたのですか?

「この国で、自分は一生懸命に仕事をしたい」という思いを常に伝え続けたということです。だって、「海外勤務はキャリアアップのためであって、3年もしたら日本に帰ります」みたいな気持ちの人と、誰も信頼関係を築こうなんて思わないでしょう。現地の人はそんなのすぐに見破りますからね。だから私は「自分は本気なんだ」ということを真剣にわかってもらおうと思いました。

それを言葉だけではなく、自分自身の仕事ぶりからも感じてもらえるように努めましたね。たとえば、わからないことがあれば、一生懸命、現地の社員に尋ねる。赴任した当初は、「幼稚園生」みたいなものですからね。何も知らないし、ほとんど役にも立たない。そのことをしっかりと認識して、その土地のことや、そこで暮らす人々のことを理解しようと頑張ったわけです。

そうした姿勢で仕事をしていると、次第に「この人は本気だ」と現地の人たちにわかってもらえるようになった。そんなところから、次第に信頼関係も築いていけるようになったのではないでしょうか。

そのほか、「嘘はつかない」「約束は守る」「社員のことを一番に考える」といったことは赴任した当初から崩していません。そうでないと、いくら偉そうなことを言っても、「この人は信頼できる」と思ってもらえないでしょう。逆に、それを絶対に崩さなければ、たとえ口うるさかったり、怖かったりしても、「この人は、社員のことを一番に考え、考え抜いた上で発言しているのだ」ということがわかってもらえます。そうすれば、こちらの話も聞いてもらえます。

あと、お互いに信頼関係を築く上で、海外に赴任される方たちに忘れてもらいたくないのが、「自分たちの国は進んでいる」という意識がどれほど海外での仕事でネックになるか、ということです。現地の人たちは敏感ですから。

もちろん、仕事の上で役割としての上下関係はあります。しかし、人間や国の次元で相手を見下すような態度を少しでも見せれば、その人への信頼はその時点で失われます。信頼関係を築いていくには、そこで一緒に働く現地スタッフを、同じ目標、同じ夢を持つ「パートナー」と思えるかどうか。それも非常に重要だと思います。こうした信頼関係を築いていければ、仕事は一気にスピードがアップしますよね。

台湾赴任の後、中国へ異動されるわけですが、それは本社からの要請だったのですか? それともご自分の希望で?

両方です。私が台湾にいた頃、ベネッセは中国でも同じように「こどもちゃれんじ」事業へのトライが始まっていました。ところが、そちらではなかなか芽が出ない時期があり、それを横で見ていて、私たちの台湾での経験やノウハウを中国でも活かせないだろうかと感じていました。

それは日本の本社でも考えていたみたいで、私に中国への異動の要請が出たわけです。そのあたりは「あ・うんの呼吸」ですね。その前から、「中国へ行く気持ちはあります」というサインは出してはいましたがね。そこで2005年から中国に赴任することになりました。

中国で最初に取り組まれたことは何ですか?

それは、「標語作り」です。

ベネッセの理念に「顧客を中心」「信用を第一に」「誠実に仕事をせよ」などがあります。これは創業の頃から変わっていません。

それを中国の社内でも浸透させていくことが私の仕事なのだと考えました。ただし、そのまま翻訳しても中国の人たちには伝わらないと思ったので、彼らに伝わりやすい標語を考えて作ったのです。それが、「誠心」「挑戦」「活力」の3つの言葉です。つまり、「お客様に誠実に向き合い、何より信用を重んじ、活力を持って仕事をする」。

中国への赴任が決まった時点で、標語を何にするかはずっと考えていて、赴任してすぐこれらを紙に大きく書いて会社の壁に貼りました。

どうしてここまで「標語作り」にこだわったのかというと、こうした標語があれば、あらゆることの判断基準になるからです。「その対応方法には『誠心』があるか?」「その仕事は『挑戦』だろうか?」「今、自分は『活力』を持っているだろうか?」…など、あらゆる行動や対応をこの3つの言葉に帰着させ、フィードバックしていくことができます。

これは、言ってみればすべての社員にとっての「道標」となるものです。こうした道標があれば、その会社の「文化」が創りやすくなります。

企業において「文化」を持つことはとても重要です。「文化」があることで、社員一人一人の仕事を高めていくことができます。そしてそれが結局は、会社の力となり、後々の競争力につながっていくのだと私は考えています。

だから、ベネッセでは今、広州や北京でも会社を作っていますが、そこのトップの日本人たちには、「まずは文化づくりから取り組みなさい」と教えています。

伝えたい「文化」は中国の社員の人たちには、すぐに共有してもらえましたか?

「標語」について、表面上は誰も反対しませんでしたが、その言葉が持つ本当の意味を理解してもらい、一人一人に定着していってもらうのには、多少時間がかかりました。

実際、言葉の意味について説明するだけではわかってもらえません。さまざまな仕事において、その判断のプロセスを見てもらうことで、これらの標語の意味するところを理解していってもらったという具合です。

たとえば、教材にミスが発生してしまった時、現地の社員からすれば、「そこまでお客様にするのか」というくらい丁寧な対応をとることがあります。お客様も「ここまでしてくれるの」と驚かれることも少なくないです。しかしそれが、我々の会社にとっての「誠心」です。そうした過程を何度も注意して見てもらうことで、「誠心」の言葉の意味するところをわかってもらう。他の「挑戦」や「活力」にしても同じです。

これは1回や2回やったところで定着はしません。100回くらい繰り返して、ようやく体で覚えてもらえるという具合です。そうした繰り返しを通じて、次第に社員の間に「これがわが社の文化なのだ」ということを理解してもらってきました。

この「文化」を最初に浸透させていったのは、リーダーの立場にある人たちです。彼らが実践するようになってはじめて、その部下にも伝わっていきます。それがさらに新入社員にも伝わっていく。リーダーたちが「語り部」になってくれることで文化が浸透していくので、「語り部」が多ければ多いほど、価値観は広がっていきやすくなりますよね。

また、その一方で、これらの標語をどれほど実践できているかが、評価や給料にも反映させるようにもしています。これは良い意味でプレッシャーとなり、みんなが成長しようと努力するという文化が自然と形成されていきます。「手を抜く人間は淘汰される」という雰囲気が社内に作られていったのです。なので、今ではマイナス評価の人というのが出てこなくなっています。

会社として、また、個人としての今後のビジョンを教えてください。

私は今、ベネッセの海外事業の責任者でもあるので、海外部門を成長させ、グローバル化を加速させていくことが使命だと思っています。

具体的なテーマはいくつかあります。

一つは、中国の事業をさらに大きくしていくこと。中国は今後、日本での事業と並ぶ、わが社にとって太い幹の部分になると考えています。その中国において、現在の会員数は43万人。それを2015年まで100万人に増やすことを目指しています。

そのためにも、中国国内での拠点をどんどん増やし、この広い国土を、地域別のマーケティングで攻略していくということを考えています。

もう一つは、子供向け通信教育以外のビジネスを、海外において成功させること。

日本国内においてベネッセは、0歳からシニア層までのすべての世代に対して、「よく生きる」をサポートすることを目指し事業を展開しています。一方、海外においては、幼児と小学生向けの通信教育しか手がついていない状況です。それをもっと広げていきたいと思っています。

そして、もう一つが「ポスト中国」を作ることです。今年あたりから実際の事業を進めていくことになると思います。

取り組むべきテーマはいろいろあるのですが、なんといっても最大の目標は、この会社で働いている社員たちが幸せになることでしょうかね。これが最も大切なテーマかなと思います。

だって、名も知らない海外の会社に入ってくれて、同じ志を持って、大きく成長していこうとがんばってくれている人たちですからね。彼らが胸をはって、常に夢を持っていられる状態を維持する。これが絶対に不可欠だと思います。

株式会社ベネッセコーポレーション
子供向け通信教育「乐智小天地」の教材

http://www.qiaohu.com/（「乐智小天地」のサイト）

最後に、異文化に飛び込もうとしている若い人へのメッセージをお願いします。

厳しい言い方かもしれませんが、「海外で働く」ということに対して、「かっこいい」とか「素敵」といったイメージでしか捉えられていない人は来ないほうがいいと思います。中途半端な気持ちでは、たぶん挫折する可能性が高いのでしょう。
「私は、この国でこういうことをしたい」とか、「私は、この国で自分の価値を高めたい」という芯を持って、自分を磨くことに一生懸命な人たちが海外には来てほしいです。

海外で働く面白さは、育ってきた背景も歴史も、受けてきた教育も異なる人たちと、一緒に何かを成し遂げるということではないかと思います。実際に達成できた時の喜びは、日本人同士で喜ぶのとはまた違う、格別なものがあります。私も何度も経験しましたが、それは相当うれしいものです。

わかりやすい例を挙げれば、たとえば、イチローが大リーグでシーズン最多安打を打った時、いろいろな国の人たちが彼に駆け寄り祝福していたでしょう。海外で仕事をしていると、あれと同じような感覚を体験できますよね。テレビで見ていた世界が、自分の目の前にもあるわけです。もちろん、イチローのような大きなものではないかもしれないけど……。でも、そうした体験ができることはとても面白いです。

これは異文化の中だからゆえに……というところが大きいですよね。
そうした環境で頑張っている自分も好きになれるし、客観的に見て「難しい」と思えるようなことを成し遂げられた達成感も大きい。
ともに頑張れたことを海外の人たちが一緒に喜んでくれるのもうれしいものです。

言葉のハードルがあるかもしれませんが、そんなものは頑張れば身につきます。たいした壁ではありません。結局、そこでの仕事をどれだけ面白がり、好きになれるかが重要なのではないでしょうか。

取材後記

余計な先入観を一切持つことなく、相手の意欲と可能性を尊重する気持ちで人と接し、中国でも大きな信頼と実績を積み上げられた松平さん。学ぶべき点が多く、今後、異文化社会で生きていく日本人のお手本になる方の一人ではないかと思います。
（山田敬三）

交渉アナリスト NEWS

第4回　交渉アナリスト1級試験合格者

2011年12月11日面接試験・ケース分析テスト実施
2012年1月11日合格発表

合格者氏名（敬称略）
高橋 健　中澤敬太　窪田恭史
向 展弘　渡邊優太

第5回　交渉アナリスト1級試験　実施スケジュール

次回の1級試験のスケジュールは右記の通りです。詳細は、特定非営利活動法人日本交渉協会のHPをご覧ください。
（※予定は変わることがあります。）

第5回 交渉アナリスト 1級試験	
受験申込開始	2012年2月19日
受験受付締切	2012年5月18日
課題締切	2012年6月1日
面接・試験	2012年6月17日
合格発表	2012年7月17日

交渉アナリスト1級試験について
実施受付：特定非営利活動法人 日本交渉協会
電話:0800-111-8715 メール:info@nego.jp

今号の言葉

男兒立志出鄕關
學若無成不復還
埋骨何期墳墓地
人間到處有青山

釈　月性

男児（だんじ）　志（こころざし）を立てて郷関を出ず
学若（がくも）し成る無くんば復還（またかえ）らず
骨を埋（うず）むる何ぞ期せん墳墓の地
人間（じんかん）到る処青山（せいざん）有り

SAMURAI SPIRIT

サムライインタビュー No.2

ビール事業本部長
大塚正光氏

企業訪問編　キリンビール株式会社

麒麟(中国)投资有限公司
上海市黄浦区新闸路356号
悦达黄浦河滨大厦203-204室

今号のサムライインタビュー、2社目はキリンビール株式会社です。
麒麟(中国)投资有限公司で、ビール事業本部長として活躍されている大塚さんにインタビューをさせていただきました。

大塚さんの中国赴任の経緯を教えてください。

社内の語学留学の公募に応募して合格し、上海に来たのが最初です。93年にキリンビールに入社し、最初は神戸支社で業務用営業、その後、東京の本社に異動となり、外食企業トップ100を対象とした広域販売推進部で仕事をしていました。

その間、とにかくモーレツに働いていましたね。常に「100点満点の仕事」を目指すことが求められ、プレッシャーもかなりなもの。でも、楽しかった。ただ、だんだんと次のステップに行きたいという気持ちも強くなっていました。

そんな時、ふと社内公募のことが頭に浮かんだんです。新人の頃、茶化し半分で受けたことがあったんですが、その時は見事に不合格。まあ、仕事も動機も中途半端だったので当然ですよね。でも、今回は本気で目指そうと思いました。

その頃、私は36歳。このまま順調に40代になれば、役職も上がっていくでしょう。そうなれば、語学留学どころではなくなりますから。だから、今しかない。これが新しい分野に挑戦できる最後のチャンスだと感じたんです。

なぜ中国だったのかというと、中国が成長市場だったからです。アメリカやヨーロッパなどは成熟市場です。新しいブランドを立ち上げることには限界があります。何かやれるとしたら、ブランドを買収するくらい。でも、私はあまり興味を感じなかった。成長市場まっただ中の中国の方が、より刺激的な仕事ができると考えたのです。

公募の試験はかなりの高倍率でしたが、なんとか無事に突破し、上海の復旦大学に1年間、語学留学をすることになりました。

留学中の生活は、どのような感じだったのですか?

午前中は、大学で4時間くらい語学の講義を受け、午後はTLI（TLI—CIIC上海中国語センター）で6時間くらい1対1の中国語の授業。これを1年間、ひたすら続けていたという感じです。

これだけ猛勉強した甲斐があり、最終的にはHSK（中国政府認定・中国語試験）の、当時一番上の8級を取得することができました。

ただ、最初から、スムーズに学習が進んだわけではありませんでした。留学して3か月くらいの時には、「俺は語学には向いていない……」と、ものすごい挫折感を味わいました。とにかく聞き取れないし、話せない。

この状況を打開するきっかけとなったのが、TLIで商社マンの友人ができたこと。彼の家に遊びに行ったら、なんと家中、中国語だらけ。中国語を書いた名刺サイズのカードが壁や棚などに散らばっていたんです。本気で語学をモノにしようと思ったら、ここまでやる必要があるんだと痛感しました。

これがものすごく刺激になってね。悩んでいる時間がもったいないと、死にもの狂いで中国語の勉強をし始めたわけです。

大塚さん流の中国語学習の必修法を教えください。

まず学校に通っているなら、予習と復習は大前提です。ただ、これだけでは実は進歩しません。読めたり、ある程度、書けたりはできるようになります。でも、聞き取れないし、話せない。つまり会話にならない。言葉って、結局は瞬発力だと思います。パパパッと聞き取り、パパパッと答える。これができるようになると会話もスムーズになる。ところが、学校での勉強だけでは、そうした力は身につきません。

そこで、私が行なったのが、「シャドーイング」という訓練です。これは同時通訳用の訓練法で、「音だけを聞いてそれを真似る」をひたすら繰り返すのです。文章を覚える必要はありません。

このトレーニングのすごいところは、その言葉の「リズム」を体で覚えられること。
英語などでもそうだと思うのですが、会話をしている時って、すべての単語を聞き取っているわけではありません。「リズム」でとらえ、ポイントだけを聞き取り、内容を理解している。いくら単語を覚えても、その肝心の「リズム」がわからないと、ポイントを聞き取れず、ヒアリングもなかなか上達できないのだと思います。
シャドーイングでは、「音」を真似ていくことで、そのリズムがわかってくるようになります。そうすると、だんだんと聞き取れるようになるんです。それと同時に、言葉も瞬間的に出るようになり、スピーキング力もついてくる。

私はこのトレーニングを毎日2時間くらいやっていました。テキストは『通訳メソッド』（スリーエーネットワーク）というシリーズ。そこに書かれたフレーズを完璧になるまで何度も真似し、できるようになったら、その意味を見る。中国語の文字はあまり見ません。これをひたすら毎日繰り返していました。

その他、日常生活でも、他人の会話を聞きながら真似したり、なんてこともしていましたね。つらいな～と思うこともありましたよ。でも、効果は抜群です。この方法は、初心者レベルからちょっと抜け出たくらいの人にはお薦めです。1日10分でも、毎日続ければ、かなりの成果が出ます。慣れないうちは、短い文がいいでしょう。慣れてきたら長い文章も真似していきます。

留学終了後、大連に赴任されますが、そこではどのようなお仕事をされていたのですか?

大連大雪啤酒股份有限公司という、キリンビールが25%資本参加した会社があり、そこで働くことになりました。中国人800人くらいのところに、日本人一人で乗り込む。そんな感じです。しかも、通訳もなし。覚えたての中国語で、身ぶり手ぶりをまじえながら頑張りました。

幸いなことに、ここでは、「最麒麟」というビールのブランドをうまく立ち上げることができました。結局、2011年にアメリカのビールメーカー・アンハイザーブッシュインベブ（「バドワイザー」の会社）にここの株式を売却し、キリンは撤退します。それに伴い、「最麒麟」のブランドもなくなるはずだったのですが、アンハイザーさんから「最麒麟」のライセンス契約を結ばせてくれと言われて……。地元の卸や代理商から、「やめないでくれ」という声があったそうなんですよ。

これはうれしかったですね。だって、数ある競合ビールの中から、中国の人たちが「最麒麟」のビールを選んでくれたわけですから。地元の人の心に残るブランドを築くことができた。これは私にとって、ものすごく自信になりましたね。

ただ、大連の仕事も最初からうまくいっていたわけではありません。つらい時もありました。一時、業績がものすごく下がって、上のクラスの中国人を70人くらい解雇せざるを得なかったんです。この時は本気で「つらいな」と思いましたね。

人がいなくなり、仕事もなくなってしまって、2か月くらい茫然自失状態。でも人間って、「この下はない!」というところまで落ちると、逆にやる気に火がつくんですよね。だって、あとは「上」に行くしかないですから。この時の私はまさにその状態。心機一転、ゼロからのスタートを切って、全力で突っ走りました。「最麒麟」がグーンと伸びていったのは、それからです。「最麒麟」ブランドが確立する裏には、実はこうした紆余曲折があったわけです。

先ほど、800人の中国人の中にひとりで乗り込んだとのお話でしたが、つながりを築いていかれる上で心がけられたことは?

これは想像以上に大変でした。中国で仕事をする上で、もっとも苦労した部分かもしれません。

最初はなかなか入り込めませんでしたね。お互いに壁があるんです。しかも、大連のある中国東北部は、歴史上問題があります。日本や日本人をよく思っていない人が少なからずいます。

そうした状況で、「自分」という人間をわかってもらい、一緒に力を合わせて仕事をしてもらうには、「自分」をとことん見せていくしかない。「地」の自分をさらけ出していく。

それがもっとしやすいのは、ノミニケーションです。なので、相当、飲みましたよ。そこで、家族の話をしたり、これまでの人生や仕事の話をしたり……。そうやって「私」という人間を知ってもらい、かつ私も、相手の人たちを理解し、互いに絆を築いていったという感じです。

ただ、個人的に絆がつくれても、「仕事」で結果を出していくにはまだ弱い。戦略自体がどんなに魅力的であっても、「この人と一緒にやりたい」っていう思いがないと、決してうまくいかないでしょう。

「一緒にやりたい」というのに、好き嫌いは別に関係ない。その人と一緒に仕事をしていると自分が楽しい、あるいは、成長できる。そういう時、「この人と仕事がしたい」と思えるのだと思います。
そして、そう思ってもらうには、ロジカルさや、戦略、市場を見る目、仮説を立てる力といった実務的な能力も欠かせないでしょう。まったく仕事ができなければ、仕事での信用は得られませんから。
ということで、個人としての絆を持ちつつ、仕事でも信頼してもらえるようになる。その2つの軸をしっかりやっていくことをつねに心がけていました。しかしながら、中国人スタッフとの絆を築き上げるのには、1年くらいかかりましたね。ただ、東北部の人ってものすごく義理堅い人が多いんです。一度、信用してくれると、決して裏切らない。男気もあるし。だから、一度入り込むと、とても仕事がしやすかったですね。

今は上海に移られていますが、どのようなお仕事をされているのですか? また、今後のビジョンを教えてください。

中国での、キリンビールのビール部門全体を見ています。

今は、より利益を高めていくために改革を進めているところです。改革嫌いな人もいますからね。研修会や勉強会で、手を替え、品を替え、改革の必要性をスタッフに理解してもらっているところです。

今後のビジョンとしては、やはりキリンビールがこだわっている「高品質」や「高技術」をより中国の人に認めてもらえるよう、頑張っていきたいですね。「キリンのビールはやはりすごいね!」と。

そうやって、キリンのビールが、日中の良好な関係を築く橋渡し的な存在になってくれるとうれしいですね。なにせ「キリンビール」の「麒麟」は、中国の伝説的な動物からとったもの。中国では、孔子が生まれた時にお母さんの枕元に麒麟が現れた、という伝説もあるくらいですから。

自分自身のビジョンとしては、まあ楽しく仕事ができればいいと思っています。昔は、出世欲が強かったんですよ。でも今はすっかりなくて。それよりも、自分にとっても、部下にとっても納得のいく仕事ができ、それでみんなが幸せになれることの方が、はるかに大切だと考えています。

最後に、今の若い人へのメッセージをお願いします。

若い時ってすごく悩む時期ですよね。私自身もそうでした。たとえば、受験の時、「僕が受かれば、誰かが落ちる。じゃあ、僕が受かるのは悪いことなのではないだろうか……」とか、そんなことばかり考えていたんです。

私は今まで生きてきて感じるのは、悩みを解消するには、自分の世界を広げるに限る。いろいろな経験をして、いろいろな人に会って、いろいろな本を読む……。そうしていくうちに、悩みがどんどん減っていくように思います。逆に、悩んだ時にそれをそのまま放置してしまったら、また同じことで悩みます。20代で悩んだことを40代でもまだ悩んでいる。それはどうかと思うんですよ。だから、悩みはその都度、解決していく。そのための方法が、自分の世界をどんどん広げていくこと。

海外に出るというのも、悩み解決のひとつの選択肢ですよね。日本と異なる世界で、日本人とはまた違った習慣や考え方を持つ人たちとつきあっていくことで、ものすごく世界は広がります。

また、たとえ日本にいたとしても、外国語を勉強するのはお勧めです。というのも、面白いことに、外国語を話すと、別の人間になれるんです。これは私自身、経験していることですが、脳科学者の茂木健一郎氏の本に、「外国語を話すと別の人格になれる」というようなことが書いてあって、「やっぱり!」と納得しました。

自分は内気だと悩んでいる人は、たとえば英語などを勉強し、海外や日本で使ってみてはどうでしょう。英語を話している時はガツンといえる自分に変身しているかもしれませんよ。私も中国語を話している時は、自分でもビックリするような「自分」に出会えますからね。駅のホームで並ばずにぐいぐい乗っていってしまう自分とか。日本にいた時ではあり得ませんよ。

悩み続けても、悩みは解消しないと思います。だから、今までとは違う世界に足を踏み入れてみる。最初は勇気がいるかもしれません。でも、飛び込んでみれば意外と面白いものです。新しい自分にも出会えます。

そうやって、どんどん、新しい世界を開拓していってほしいなと思いますね。

取材後記

どんな状況も前向きに捉える姿勢と真剣さは非常に勉強になりました。またお話から会社や社員の方への愛情も強く伝わり、こういう熱い気持ちが、競争の激しい中国市場でも成果を出されている源ではないかと思いました。
（筧　裕介）

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
特定非営利活動法人日本交渉協会 副理事長 土居 弘元

運動の法則：交渉の研究に関して

物体に力を加えると一方向に動き出し、それを止めるには反対方向に働く力が必要である。それを運動の法則と呼び、一般に慣性の法則という。この慣性の法則が働くのは物質だけではないと思う。感情にもそれは働くようである。好きな人を想う恋心は強く人を引きつける感情である。しかし、失恋した時にその感情が直ぐに消えてしまうことはないのが普通である。怒りの炎はなかなか消えないし、消すには時間がかかる。反対に働く力の強さが負の感情を引き起こす、と考える。感情は尾を引くというが、これは一種の慣性の法則である、といえるのではないか。

学問にもそのような慣性の法則が働くといえるように思えるのである。1つの学問に取り組み、その考え方・論理に習熟すると、何かを見たり考えたりして意見を展開する場合、それは習熟した学問観に沿ったものになる。例えば、経済学をかなり真剣に勉強した人は、どのような問題に対しても経済学の論理に基づいて物を見て考えを展開をするようである。政治学でも法学でも、また心理学でもそれはいえるようである。

新しく創りあげ展開しようとする論理の体系も、それまでどのような研究をしてきたかによって作られる内容の枠組みが形成される。交渉学についての文献を見て、その体系を考察していると、そのようなことを考えてしまう。

交渉研究のメッカ的存在として、ハーバード大ロースクール内に拠点を持つ機関であるProgram On Negotiation（通称PON）は1983年に設立されたものであるが、そこでは様々な研究者が様々な観点から交渉の研究をしている。外交や政治に関する紛争解決、企業の吸収・合併や買収といった取引、地域開発に関する利害関係者の考えの調整、紛争解決のための合意形成、等々の実践的問題解決や理論研究である。その成果は著書やジャーナル、あるいは研究ノートという形で公表・公刊されている。そのなかで研究者グループによる成果は次のようにグループ分けされる。

1. R.フィッシャー先生のグループ、他にW.ユーリー、B.パットン、等
   著作には有名な“Getting to Yes”（ハーバード流交渉術）や“Getting Past No”（ハーバード流Noと言わせない交渉術）がある。
2. J.セベニウス先生のグループ、他にD.ラックス、J.ハマンド、等。元々はH.レイファ先生が指導者であった。
   著作には“The Art and Science of Negotiation”、“The Manager as Negotiator”、“Negotiation Analysis”、“3D Negotiation”（ハーバード流3D交渉術）、等がある。
3. L.サスカインド先生のグループ
   著作には“Breaking the Impasse”（コンセンサス・ビルディング入門）、他がある。
4. M.ベイザーマン先生のグループ
   著作には“Negotiating Rationally”（交渉の認知心理学）、他がある。

他にPONの運営委員会の代表者であるR.ムヌーキン先生のグループも1つのグループとして分けることが出来るのではないかと考える。交渉の研究がこのような形に分けられて展開・発展し体系化されるのは、それぞれの研究者がそれまでに学んできた研究領域に依拠していると思われる。筆者はそのような想像をしている。つまり、交渉の研究と理論の展開にも慣性の法則が働いている、と言えそうなのである。

1は政治学や外交の研究に、2はゲーム論や意思決定論の研究から、3は都市研究から都市設計の合意を求めて、4は認知心理学に基づき記述的意思決定理論を、という具合に交渉研究の出発点にしているように筆者には思われるのである。

それら個々の研究成果を基盤にしてPONに集結し、交渉学を作ることを目的にそれぞれが研究をし、PONとしてもまとまっていくことを図っている。その結果がこのような図式になったのであろう。新たな知の体系を総合的に作り上げていく、生みの苦しみを表明しているとも考えられる。それぞれのグループの代表的な著作を挙げているが、どれも読む価値のあるものばかりである。

慣性の法則は交渉学という体系を作り上げるのにも働いていた、といえる。また、現在でもそれは働いているのではないだろうか。そんな風に考えるのである。

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。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返り、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ます。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『論語と算盤』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、菅原道真は和魂漢才ということを言った。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唱道するのである。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ないが、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、小悧口であって、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）

季刊誌「士魂商才」第5号　2012年3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。