

国際交渉プロフェッショナルの育成

作家・経営コンサルタント 原田節雄氏

国際交渉 5 能力——国際交渉に成功する人間の条件

次に国際交渉の 5 能力というのを見てみます。「(1)会議力」「(2)交渉力」「(3)闘争力」「(4)社交力」「(5)英語力」を言います。

(1)会議力。皆さんがどれくらい会議に出席されているか分かりませんが、日本の会議というのは非常に曖昧です。欧米では、「会議は物を決定する場」という非常に明確な定義があります。日本の会議は、「偉い人の意見表明」「みんなの情報共有」など。これは会議ではありません。「リーダーによる方向性の指示」も会議ではありません。

「下からの形式的な意見表明から全員合意」。これが正式な会議ですね。これは「事前交渉」が必要になります。会議の前にも交渉して全員合意を持って行って、意見分裂から多数決へという「暴力の闘争」。これは「事中交渉」と言います。つまり多数決というのは日本の選挙もそうですが、1 週間とか、国際標準なら 3 カ月とか期間が置かれていますから、その間に決めていきます。その期間に敵となる人とも交渉して、味方にもっていくという事中交渉ですね。それから、「闘争から敗北」。敗北しても少しでも自分の立場を維持するための「事後交渉」が必要になります。その専門職としては弁護士などを立てる人が多いのですが、弁護士による事後交渉というのは、ビジネスではほとんど許されない交渉です。「終わってから、負けてから交渉する」は間違いです。ビジネスの交渉の基本は「事前交渉」です。闘争になった場合は、「事中交渉」になる。その交渉のタイミングに気を付けてください。

(2) 交渉力。交渉というのは「成功の場」です。事前交渉(ギブアンドテイク)が必要になります。合議というのは Negotiation です。言葉で話しながら決めましょうと言ってくる。でも実際の交渉というのは取引(Bargain)です。「これをあなたに入れるから、あなたはこれを出さないで」ということで取引をする。これは「交渉の基本」です。

よく、交渉にウィンウィン(Win-Win)という言葉を使う人がいますが、私が今まで何百回と経験した交渉でウィンウィンというのはありません。必ずどちらかが有利、どちらかが不利です。その「有利と不利」というのは時間経過の中でとらえ方が変わります。いま有利であっても、10 年経ったら不利になっている可能性もあると。簡単にウィンウィンは決められません。ただ、人を動かすのであれば、ウィンウィンという言葉を使ってごまかすことは可能です。

合議は複数間でも成立しますが、会議外の取引(交渉)は必ず 2 者間になります。3 者間で取引というのはありません。3 者間で何か決める場合は、必ず 2 社に分けて 2 回にかけて交渉して、最終的にものを決めていきます。

(3) 闘争力。闘争は勝利の場。非法治国間なら互いの殴り合いのことです。これは一般のビジネスでは許されません。法治国家なら、「多数決」という公認の暴力のことになります。ここを勝利の場にしなければなりません。

会議は決定する場です。交渉は成功の場です。闘争は勝利の場です。よくあの交渉に勝ったという人が多いのですが、「交渉に勝つ」という表現を使った時、その人の意識は若干あいまいになっています。

交渉は「成功の場」なのです。そして繰り返しになりますが、闘争は「勝利の場」です。

個別の相手と交渉先を乗せて奇数 3 または 5 のグループにして多数派になる。これが多数決です。多数決というのは、2 対 2 とか 4 対 4 になると決まりませんので、必ず奇数にして、その多数の方に自分が入る。3 に分けた時に少数の 1 になったら 5 に分けて、今度は 3 の方に入る。2 対 3 の時に 3 の方に入るといふ戦術が必要になります。

以上の3つ―「会議力」「交渉力」「闘争力」は基本的な能力ですが、もう 2 つ必要な能力があります。「社交力」と「英語力」ですね。

(4) 社交力。社交は交流の場です。「人間の品格と言葉遣い」が大事です。そして「会議進行の常識」です。「日常の付き合いと挨拶の常識」、それから「食事マナーの常識」です。海外でのライスの食べ方をまともに解説した本はないので、これも国際舞台に出るなら気をつけていきたいです。

(5) 英語力。それから英語力です。やはり英語ができないといけない。言葉は「聞くと話す」。聞けなければ話せない。そして「読むと書く」。読めなければ書けない。これが基本です。そして、「標準英語を知ること」「標準に近い言語を追求し続けること」。英語は世界にいろいろなものがあります。標準に近いものを求めることによって自分の英語の範囲が広がっていく。例えばインドに行くと独特のインド英語が話されていますから、ほとんど最初は分からない。慣れてくると分かるようになってきます。しかし、標準の英語を喋れるということが前提でのインド英語になります。

例えばアメリカで、スラムなんかに住んでいる人。それが悪いと言いません。ただ、その人の話す英語がスラングであったとき、それをまともな英語と思って自分が一生懸命勉強していると、ビジネス英語としては問題です。だから、本物と偽物、上と下の両方から社交と英語を学ぶようにしてください。偽物を認識しなければ本物は何か分かりません。したがってその両極端を認識して、その中間に常に立つ、それで人に合わせるということを考えてみてください。