

## 中国人との交渉—文献サーベイ

慶應義塾大学 石田英夫

### はじめに

中国と日本は長い歴史的關係があり、同文同種であるから、よく話し合えば理解し合えるし、誠心誠意で臨めば交渉も円満に解決できるといった見方がある。しかし中国との外交交渉やビジネス交渉の経験者は、中国人と日本人は似て非なる国民で、中国人は権謀術数にたけたタフ・ネゴシエーターだから、並みの日本人交渉者ではとても歯が立たない相手だという見方もある。

めざましい経済成長をつづける中国は現代の世界政治における超大国として抬頭しつつあり、21世紀は中国の時代だと見る人も少なくない。過去4半世紀にわたる日本経済の成長は世界中の注目を集めたが、今や日本は経済的にも、政治的にも閉塞状況にあり、米国と中国という両超大国のはざまに沈みつつあるという見方がひろがっている。いずれにせよ、日本は隣りの大国、中国と経済関係はもちろん、政治的・文化的関係も維持せざるをえないし、その行方によって、21世紀の日本の盛衰が大きく影響を受けることはまちがいないだろう。

小論では中国人の交渉態度や交渉スタイルについて文献のサーベイを行い、日本人と米国人が中国人の交渉行動をどう見ているかを示してから、国際交渉を分析するためのフレームワークを検討する。そうすることによって中国人との交渉で成果をあげ、日本と中国との交渉関係を良好に維持する方策をさぐる一助としたい。

### 1. 日本人から見た中国人の交渉態度

中国人との交渉についてわが国では未だ本格的な研究は行われていない。以下に筆者の目にふれた近年の文献から、中国人の交渉態度に関する重要な指摘を引用しよう。

(1) 渡辺真純氏 (いすゞ自動車元北京事務所長)

〔談判〕

日本側 このたびは、当社の品質上の問題で大変ご迷惑をおかけし深くお詫び申し上げます。状況調査と解決方法を協議するため、はるばる日本からまいりました。

中国側 率直に自らの非を認めた発言と受けとる！… われわれを受けとった車は、人間にたとえるなら、背骨が折れた完全な欠陥車だ！ 日本側の対応次第では、われわれにも十分覚悟はできている！

日本側 とにかく、実態把握のための調査を、交渉に先立ち実施したい。現車を見せてほしい。

中国側 全車持ち帰り、陳謝し、損害賠償を支払うか、経済補償を支払ったうえで、納入数量と同数の新規改良を施した新車を即刻提供せよ！

日本側 ちょっと待っていただきたい、実態が分からない状況では、本社に中国側の要求すら報告できないではないか。技術者も連れてきているので、現車が近くにあるなら見せてほしい！

中国側 迷惑をかけたお詫びをすると、いま、日本側はその立場を明確に表明した以上、もはや現状確認など必要ないはずだ！残るは、損失補償と新車提供などの賠償協議だけだ！日本側が全面的に過ちを認め、償うというのであれば、われわれは、上層部に寛大な処置を申請してもよい！

時は1985年晩秋、場所は北京から直線距離で3千キロも離れた中国内陸部、青海省・冷湖、地図にも載らない周囲360度が地平線という、荒涼たる土漠に建設された石油探査基地の階段教室。

日本人5人は階段教室の底辺に一列に座らされ、中国人は階段におよそ50人が陣どる。ようやくクレーム交渉は開始された。交渉はいつはてるともしれない状況におかれている。日本人全員は基地施設である接待所に収容され、その行動はすべて中国側に監視され、一切外部との連絡はとれず、むろん、東京本社との連絡などとれるはず

はない。… われわれ日本人は、もはやすべての行動の自由を失っている。パスポートは、中国側が保管している。それより何より、われわれには、一切の交通手段も通信手段もないのだ。この時、私は中国で「交渉」のことを「談判」と表現する、その実態と意味合いがよく理解できた。交渉は、結果として7日を要した。くる日もくる日も、基地施設内で中国側と寝食をともにし、交渉は続けられた。昼間は、大きな階段教室での集中砲火を浴びるような談判、そして屋外での寒風吹きすさぶ車両置き場での車両の状況調査、片道300キロにも及ぶ道路状況調査などが繰り返された。談判の間も、道路調査の時も、食事はすべて施設内食堂でいっしょにとった。当初は、食事直前までの激しい談判の強烈な印象が尾を引き中国側の勧めに応じて、杯を酌み交わす気持ちなど、少しも起きなかった。

しかし、異文化のなかでの生活は、われわれ日本人にいろいろなことを教えてくれた。

- ①中国人は交渉に先立ち、あらゆる攻撃方法を徹底的に研究すること。
- ②一切の事前譲歩とか、相手への遠慮などは、まったく考慮に入れないこと。
- ③談判の席上では、相手より自分の周囲のメンツを重視すること。
- ④相手の弱みを一つでも見出せば、その点を徹底的かつ容赦なく攻撃すること。
- ⑤談判の場とその他の食事とか、交流の場との切り替えが実に見事であること。
- ⑥日本人は、善意の失敗とか悪意の失敗とを区別するが、中国人は結果のみを重視すること。

この時の経験は、私たちに今後の日本人は厳しい交渉というか、喧嘩口論に近いそれこそ談判術を乗り越えたところでの共存・共栄の方法を見出すべきであると教えた。

最終的には、現地で何ら結論めいたものを出すことはできず、北京での中央交渉に引き継ぐこととし、われわれ日本人全員は、現地を引き揚げるができた。にもかかわらず、帰路、敦煌での季節外れの観光案内とか、日本人の生活全般への中国側の配慮は、実にいき届いた誠実なものであった。

#### 中国側との実務交渉

- ・中国人は面子を重んじる。同時に失敗や過失を自分から認めない。
- ・欧米人は中国人に似て、原則論で問題を処理する。日本人はそもそも原則を持たずに交渉に臨むから、中国人にいいように踊らされてしまう。
- ・通訳には十分注意する必要がある。中国人の通訳の場合には、日本人の口を通して、自己主張とか、自己の意見を述べる場合がある。
- ・中国人通訳を通しての意思疎通は、通常50%を超えることはないと思え。
- ・中国人は「ゴネ得、ダメでもともと」という思考法を持ち、最高の事例を引いて交渉に臨む。自分が納得できればそれで十分了承し、後日にしこりを残すことはない。
- ・外部との難しい交渉に際しては、上級機関の人物とのコネが重要な鍵となる。…
- ・中国人の交渉態度は、中国側内部の反響を気にしながら進めていく。したがって、総論的な問題からなかなか離れられず、内部的コンセンサスが得られて、はじめて具体的問題協議に入る。…
- ・交渉時、突如、いままで聞いたこともないような法規（多くの場合、内規に近いもの）とか、契約内容と違う旨の通知を受けることがあることも覚悟しておくこと。…
- ・中国人は、言い値の三分の一から価格交渉を開始する。中国での交渉では、脅し、買い叩きは序の口と思え。
- ・中国側は交渉に際し、ありとあらゆる策略をめぐらす。日本側の非をならし、マル秘と称してデマ情報を流し、結論を引きのばし、ポーカーフェースで知らぬ存ぜぬを通しながら、日本側を翻弄しようとする。
- ・契約交渉では後日のために、他国での例以上に細かい事項も、とり決めておく必要がある。…
- ・中国側の要求には際限がない。彼らはこちらの状況など、一切考慮しない、たとえ当方が無理をして応じて、感謝の意を示すことはない。受諾できたのは、余裕のある証拠としか受けとらない。談判とは、双方の限界比べと考えている。…
- ・中国では交渉は儀式。一週間の協議も、一瞬のうちにひっくり返ることもある。これは、中国側

内部に責任体制が確立できていないことに起因し、失敗した時の追求が厳しいからでもある。<sup>1)</sup>

#### 中国談判 7つの心得

##### (1) 忍耐の限界への挑戦と心得ること

中国人の折衝技術能力は世界一であると思います。中国人と対等に渡り合えれば一流のネゴシエーターと誇りに思っよいと思います。…いかなる中国側の挑戦にも、驚きと怒りと焦りを表わさず、冷静沈着に対応するよう努めなくてはなりません。…

##### (2) 時間の流れを無為と考えないこと

中国側は目的のためには時間の経過を無視する傾向があります。日本側が時間を気にして焦りだすのを引き出すのが中国側の常套作戦です。…

中国側は談判決裂覚悟で強固な態度をとることすら、しばしばあります。多くの場合、それは駆け引きであることが多いのですが、忙しい日本側はよくこの罠にはまります。

しかし、ここで覚悟せねばならないことは、長期戦で構えた結果よい成果を得たとしても日本の本社では決して評価されないということです。…日本では、あんなに時間をかけて交渉するなど馬鹿な奴だといわれるのが落ちです。中国側はそのことも十分計算した上で、交渉担当者に揺さぶりをかけてくるのです。

##### (3) 過剰な期待を抱かないこと

初めから明るい期待をもつことは禁物で、交渉に際してはいかなる場合も最低の妥結点以上の期待をもたぬ方がよいといえます。

##### (4) 日本的遠慮や思いやりは禁物

中国側はつねに、すべての要求を網羅してきます。したがって、日本側が初めから譲歩した分は交渉の対象とはならず、最終的妥結点はつねに中国側に有利となると考えるべきです。

##### (5) いかなる場合も恥を忍ぶこと

中国側の交渉担当者によっては、わざと悪意を露に示し、挑発的態度に出てくる場合があります。このような場合には、絶対に挑発にのらず、逆に相手の焦りを誘うよう耐え忍ぶ努力が必要です。…

##### (6) 最後まで調印者を登場させぬこと

交渉の最終段階までは絶対に上部責任者を登場させぬ方が望ましい対応と考えるべきです。さらに、最後の調印者に面子立て分を残しておくことも必要です。

交渉が進み、中国側より早急に友好的にはかりたいという言葉が出れば、解決は近いと理解し、友好的解決とは最後の値引きの枕詞と理解し、最後の譲歩を出す準備にかかるべきです。<sup>2)</sup>

##### (2) 和田一夫氏（国際流通グループ八百伴代表）

中国ビジネスで困惑したことや失敗経験もたくさんあります。私どもの過去の経験から、日本人と中国人の交渉態度は非常に違います。日本流では、「今日は顔合わせだからこの位にしておこう」とか、「こんなことまで言うてしまうとまずいんじゃないか」と考えがちですが、それではだめです。日本側として、最初に言いたいことを全部言うてしまうことが大事です。向こうはそこから交渉が始まると考えている。私の経験では日本流の交渉のやり方は大失敗でした。二回目の交渉ではこう言おうと思っていたと切り出すと、先方は「最初の時にはこう言っていたではないか」と相手にされません。我々としては「最初からそんなことを言うては取っ組み合いのけんかになってしまおう」と思って言わないのではだめなのですね。そういう失敗の経験に立って、「上海の浦東新区にアジア最大の百貨店をつくりたい」という中国政府からの話があった時には、許可をもらえなくてもかまわない、やめてもよいと腹をくくって、私どもとして何をしてもらいたいかを全部箇条書きにして最初に相手にぶっつけました。仮にもの別れになってもよいと思って当たったら、それがほとんど通ったのです。先方としてこの点は譲れないということもありましたが、大筋としてはこちらの要求を認めてくれたのです。片手でけんかしながら、片手でやあやあど握り合うことを中国人は平気で使い分けますが、日本人は感情的にそれができない。中国と米国の交渉にも同様の使い分けが見られます。最も相手にやってもらいたいことを最初に相手にぶつけることが自分の経験か

らいうと一番大事です。こちらがお人好しで交渉にのぞむと、いいようにされてしまい、あとでこんなはずでなかったとほぞをかむことになりま

す。もうひとつ大事なのはパートナーの選び方に充分時間をかけることです。これをまちがえるとその後でいくら努力してもだめです。向うはトップダウンだから、下の人がいくら努力してもよくなるらないのです。何年かけてもどうにもならないという苦い経験がいくつもあります。中国人の交渉術を知る必要があるわけですが、そのために中国人顧問を雇っています。中国人としてこの件をどう思うかと意見をきき、チェック機能を働かせるようにしています。中国人は自分を売り込むのがうまいから、人選にも慎重な評価が必要です。売り込み社会の中国では謙虚さなど期待しない方がよい。

華僑の場合には契約書より口約束の方が大事になります。そして約束は絶対守ります。兄弟づきあいでできるネットワークの中に入れば相手を信用できますが、さもなくば信用できません。香港で華僑のネットワークに入ることができたので、彼らをよく知るほどに勉強になります。とくに教えてもらったのは彼らの中国に対する投資態度です。日本に居ては決して得られないナマの情報を得ることができるようになりました。リスクに対してシビアな香港の華僑が中国に対して投資を始めた時、私は大きな衝撃を受け、私の対中国の意志決定に大きな影響を受けたものです。彼らの投資態度から、中国の消費・流通の将来が見えてくるのです。<sup>3)</sup>

### (3) 橋本恕氏（元中国大使）

私は日中国交回復の交渉の場に参画しましたが、中国は指導者の偉大な決断により、対日賠償を放棄しました。日本人としては、中国の発展のために協力しようということで、技術協力や公的借款はわが国が他国より圧倒的に多いのです。民間では松下幸之助氏や新日鉄の稲山氏も中国への深い思い入れがあり、損得無視の協力の手をさしのべたと思います。…中国が発展すればするほど日本人にとってプラスになります。中国脅威論は

間違いだと思います。日本は技術面でアジアや中国の一步先を行けば良いのであって、中国・アジアの発展により日本経済がダメになるということはありません。

戦前から今日に至るまで日本人が中国人をどれほど正しく理解したか疑問があります。戦前は銃剣をつきつけた中国理解であり、第二次対戦後日本は欧米を向いてしまい、日本人のアジア理解・中国理解はきわめて不十分です。日本人の中国人に対する態度は戦前は傲慢、戦後は傲慢か卑屈かのいずれかです。中国人に限らずアジアの人々は日本人のそうした態度に敏感に反応します。日中は「同文同種」と言いますが、人生観や価値観には大きな差異があります。従って同文同種とか、「同じアジアの一員だから」という単純な考えは捨てた方がよい。

交渉態度をとりあげてみますと、中国人は欧米人に近いと言えます。日本人の方が特殊なのです。中国は何千年も異民族と交渉し、何百年も異民族の支配に耐えてきました。ですから権謀術数では日本人はとて中国にかないません。中国人と交渉する時は、誠心誠意でゆけ、そしてこころまでは譲れるが、この先は譲れないということをも明確にすべきだというのが私のアドバイスです。この男は嘘をつかないと思ったら、中国人は相手を信用します。そしてひとたび信頼関係ができれば中国人は絶対に裏切りません。どこかの国の人のように、一緒に悪いことをして、突然社会正義に目覚めて裏切るといった心配は中国人の場合ありません。誠心誠意、真正直な人間は中国人から見て交渉相手として一番困る相手なのです。私は40年間中国政府と交渉してきましたが、だまされたことは一度もありません。<sup>4)</sup>

### (4) 浅井雅夫氏（川崎三興化成社長）

日本鬼子と土八路の闘い

50年以上も前の日中戦争の悲劇を、中国人は、今でもはっきり覚えている。攻めた方は忘れてしまいが、攻め込まれた方は忘れない。…

深圳にやって来て、「日本鬼子と土八路」という言葉を耳にした。日本鬼子とは日本の鬼、即ち日本軍のことだ。土八路とは当時の中共の正規の軍

隊、第八路軍からきているが、そのゲリラ部隊、または民兵を意味している。中国では今も、この攻防戦が続いているのだ。…

往々にして、この闘いは日本鬼子の負けとなる。値段をふっかけられ、日本側は高値で土地を買わされることになる。そうすると中国側は、八路が日本鬼子を破ったと大喜びをするのだ。

地の利もあるが、なぜ八路が勝つか、あるいはなぜ日本鬼子が負けるか？売った、買ったの商売では、日本人は中国人に歯が立たない。中国人はしたたかで、日本人の手には負えない。

次に、日本側の当事者に「技術屋さん」が多いことだ。日本企業は現地の責任者として、技術者を送り込むことが多い。当然、彼らが交渉に臨むが、彼らは純粋で、こと商売の駆け引きには弱い。海千山千の営業経験者をもってくれば、少しはましだが、それでも中国人には勝てない。

三番目に、中国側は、半分戦争する気でやっているからだ。気合いの入れ方が違う。勝つか負けるかで必死に挑んでくるのだ。…

四番目は、日本軍から八路への寝返りだ。交渉途中で、日本側から中国側へ寝返る人が出てくる。金銭的誘惑に負けてだ。中国側は常套手段として、交渉相手に賄賂攻勢をかけてくる。

まず、標的は日本側の通訳だ。あとで分け前をやるから適当なところで手を打てと働きかける。交渉が一段落すると、合間を見て、通訳を、ちょっと、ちょっと、と外に呼び出し、離れた所で通訳を誘惑する。中国語で会話するから、われわれ、日本人にはわからない。日本人はどうせお金をたくさん持っている。そんなに安く売する必要はない。高く売って、俺もお前も儲けようと迫ってくる。そして、通訳は陥落する。… いずれにせよ、大体、皆、この誘惑に負け、徹底的に値段の交渉をすることもなく、中途半端なところで交渉成立となってしまう。…

一旦、リポートをもらおうとおしまいだ。相手の言いなりになってしまう。何かあっても、クレームをつけられない。中国側は、「分け前は渡したではないか」と開き直り、話ののってこない。金をもらった当人は得をするが、会社は大損をすることになる。高く買われた挙げ句、瑕疵の担保も

云々できないからだ。

以上が日本軍の敗因である。幸い、日超は今までのところ、負けを知らない。中国人の狄が交渉の当事者であり、かつ、袖の下は一切受け取らないからだ。

なぜ、そう確信できるのか。理由はいくつかある。

まず、日超をやるに当たり、狄は私に、「絶対に不正はしない」と誓った。…狄の将来のためにも公私混同はやらないと約束したのだ。…

中国側の交渉相手からの証言…「今までにいろんな人と商売したが、リポートを要求しなかったのは狄総経理だけだ。皆、よこせと言ってくる。だから、狄総経理には頭が下がる」と狄を尊敬している。…狄は最後の最後まで、攻撃の手を緩めない。こちらがはらはらするぐらい、相手を叩きまくる。狄の交渉に妥協という言葉はない。土壇場まで粘りに粘り、そして最後に契約締結となる。

契約後もそうである。何かあると、契約相手を呼び出し、皆の前で厳しく責任を追求する。どうしてくれるのだと、がんがん責めるのだ。もしも、狄が賄賂をもらっていたとしたら、こうはいかない。…狄としても、相手の非を徹底的に責められない。うやむやにしないと、自分の身が危ない。相手が怒っても、「あいつもとった」と吹聴するからだ。<sup>5)</sup>

この文章の中の「狄」とは、川崎三興化成の初の海外工場である中国広東省深圳にある「日超工程塑料」社の総経理（社長）狄小光さんのことである。狄氏は北京大学化学系を卒業、国際信託投資会社勤務後、来日して中央大学と東京大学の大学院で学んだあと川崎三興化成に入社、日超工程塑料の初代総経理となった女性である。

(5) 梶田幸雄・園田茂人「中国投資はなぜ失敗するか」

梶田氏は日本能率協会総合研究所勤務、園田氏は中央大学助教授。

「中国は、法制度が整備されている過程にあるという以上に、基本的にトップダウンの国であ

り、突然何の前触れもなく、法令の改正が関係機関から一方的に通告されるケースが多い。…

このような事態に直面して最も避けるべきは、中国における法治主義の欠如を憤りながらも、これに黙従してしまうことである。なぜなら、中国側は陰で文句ばかりいう日本企業を煙ったく思っている、日本側は中国政府の放漫な態度を不快に思うだけで、問題の解決どころか、日中間の誤解と摩擦を増幅させるだけだからだ。

しかも、日本が「紛争回避」型社会だとすれば、中国が「紛争処理」型社会と形容できるほどに、両者間の意思決定の仕方には違いがある。それゆえ日本側としても、唯々諾々として当局の指示に従うだけでなく、時に中国的な流儀で、法令の改正に対しては異を唱え、関係部署と粘り強く交渉しなければならぬ。

実際、中国で業績を上げている日本企業の辣腕管理者は、管轄部門の役人と絶えずコンタクトをとっては事前に情報を入手していたり、交渉が暗礁に乗り上げそうになっても、「日本へ撤退する」と強気な態度を示すことで中国側の譲歩を引き出すなど、さまざまな対応策をとっている。彼らを支えているのは、「交渉すれば必ず道は開ける」という強い信念であり、対中ビジネスの経験が長い人物であればあるほど、その点のツボを押さえている。彼らの多くは「私はやくざな性格なので」と謙遜しているものの、このような懐の広さと押し強さは、対中ビジネスに必要な不可欠な要素となっている。<sup>6)</sup>

#### (6) 卓子旋「中国ビジネス成功の秘訣」

卓子旋氏は上海に生まれ、野村総合研究所と共同でコンサルタント業務に従事

「中国人との交渉に臨む心構えとして、まず、お互いの交渉マインドについて認識しなければならない。中国語では、同じ交渉でも、交渉の段階や交渉相手との関係、あるいは交渉の内容によって、「談判」、「交渉」、「協商」、「商量」などの使い分けをする。…

「談判」とは、敵ないしは利害関係がまっ正面から対決する相手との激しい交渉である。日本人は、前の晩に中国人と「茅台酒」を交わし、「老朋

友」とちやほやされて、いい気になって、つい中国人の「談判」に日本流の交渉マインドで対処してしまうことがよくある。つまり、宴会では「古き友人」（これは個人的な付き合いでの意味が多い）であっても、いったん交渉のテーブルに着くと中国側は、国の利益の代表者として、「談判」してくるわけである。

ちなみに、中国語の「交渉」は、日本語のニュアンスとほぼ同じで、話し合いをして、問題の解決を図る意味である。また「協商」は、もっと一般的で、相手との関係が形成される前に、同じ意向を有するかどうか、どのような方法でパートナーになれるかについての話し合いである。つまり、まずは「協商」して、意向書に署名し、事業化調査を経て「談判」に入り、大筋がまとまり、細かい点については「交渉」して合弁にこぎつけ、正式にパートナーになる。パートナーになって、いわば結婚してからの「夫婦」の間柄は、何事も「商量」によって解決することになる。」

#### 対中国交渉 5 原則

- 1) 自己 PR の上手な会社になる
- 2) 相手の本当の意思決定者をつかむ
- 3) 忍耐強く、駆け引きは最後までやる
- 4) 全ての交渉に必ず記録を作る
- 5) 双方の言葉や諸事情に精通した調整役を入れる。<sup>7)</sup>

## 2. 米国から見た中国人の交渉スタイル

1980年代に入ってアメリカの政府機関や学者によって中国との交渉に関する調査レポートや研究書が刊行されるようになった。その中から主要なものをいくつか紹介しよう。

#### (1) ルシアン・W・パイ「中国人の交渉スタイル」

アジアの政治研究の権威、ルシアン・パイ教授は1982年に Chinese Commercial Negotiating Style という本を刊行したが、本書はその改訂新版である。<sup>8)</sup> パイの書物は中国人の交渉スタイル研究の古典的地位を占めるが、香港在住のアメリカ

カ人ビジネスマンと日本人商社マンや官僚のインタビュー調査にもとづいている。日本版への序文でパイは「日本人はアメリカ人にくらべてはるかに(よく)中国人を理解していると確信して」いて、アメリカ人はナイーブかつ性急で、計画も短期的にすぎると批評しているが、「日本企業がアメリカ企業に比べて、(中国人に対して)はるかに現実的であったとはいいいにくい」<sup>9)</sup>と述べている。

アメリカ人が中国人との交渉に困難を感じるのは双方の経験不足、両国の政治体制のちがひ、両国の文化のちがひからくるとパイは見ている。中国人の交渉態度にかんするパイの指摘の主なものを取りあげてみよう。

「中国人が“ベスト”のものにのみ高い価値をおきながらも、知識の金銭的価値にほとんど注意を払っていない…会社が大規模で成功していればいるほど、中国に対して見返りなしで知識を与えるべきであると考えている…外国の技術を模倣し取り入れることはまったく合法的であり、これに対して感謝する必要などないといった、深い文化的信念が中国には存在している。」<sup>10)</sup>

「相手側を恥じいらせることで、実質的でまかなな交渉事項で妥協させようとしている…もし相手が中国の批判に対して毅然たる態度をとるか無視するかすれば、このようなかけひきは、その効果を半減させる。」<sup>11)</sup>

「アメリカも日本も金持ちなのだから、自分たちにはよい条件を提供して然るべきである…中国が後進国であるために、奇妙な形で旧来の中華思想が強化されている。そして外国は中国を例外的な存在とみなし、商品を安く売り、特別な待遇をすべきだと考えている。また、相手が中国を特別扱いしなければ、“非友好的”であると主張しさえする」<sup>12)</sup>

「アメリカ企業は…華僑を通訳にしている。…中国人官僚は、このような華僑を特別な好意の目で見ています。そして、彼らは愛国主義的な感情が強いから、母国をあざむくようなことはしないだろうと堅く信じている…」<sup>13)</sup>

「商業に明るい一部の幹部…を除いては、たいの中国人官僚は、すべてがゼロサム・ゲームであると思ひ込む傾向がある…それには必ず勝者

と敗者が存在していると信じている」<sup>14)</sup>

「中国人は、契約破棄といった極端な行動が、相手との関係に影響を与えるかもしれないとは思っていないようである。…“相互の利益”になるような新しい契約を結ぶようお互いが努力すれば、交渉はうまくゆくのである。中国は契約によってすべてが終了したとは考えていない。…中国人からすれば、繰り返し交渉を続けてゆくことは、関係が強化されることを意味する。」<sup>15)</sup>

「〔日本で何年も働いたことのあるアメリカ人幹部の証言〕日本人は最初はひどく形式的でよそよそしいのですが、ある時突然ガードを下げて、ちょうど酔っぱらいのように自らの感情をさらけ出します。中国人とのつきあいも最初は形式的なものでしたが、…すぐに懇意になった…しかし、日本人とのつき合いのように、完全に腹をわって話すということはありませんでした。友人になるのはうまいけれども、表面的です。…〔その点中国人は〕アメリカ人にも似ています。」<sup>16)</sup>

「中国的な交渉戦略の背後には、“友好的”な結びつきを打ち立てようとする目的が存在しており、〔アメリカ側は〕中国に対して強い、ほとんど際限のない義務感を抱くことになる…日本人の行動は逆説的である。というのも、日本の文化には中国的な“関係”の感情に相当する感情が多くあり…その洞察が優れているからである。…“関係”の何たるかをよく知っている日本人は、また“恩”や“義理”といった、それに近い感情を抱いている。それゆえ、将来の負担が増えたり、中国人を失望させてしまうことの危険性を予知することができ…甘えの気持ちが満たされなかった場合受ける仕返しを、たいへん警戒していることは確かである。」<sup>17)</sup>

ルシアンパイが研究の結論として提示する対中交渉の基本原則は次のとおりである。<sup>18)</sup>

#### 1) 忍耐強くあれ

中国人は長い視点でものごとをとらえ、できるだけ誤りを避けたいと考え、また交渉のプロセスで時間をかけて関係を構築しているのである。

#### 2) 節度あるつきあいをせよ

中国人は中国語を勉強し、中国への思い入れの深い外国人を信頼し、「老朋友」とすぐと呼ぶ。し

かし中国との交渉が巧みなのは、なるべく関係の深みに入らず、永きにわたって節度のあるつきあいができる人物である。

### 3) 相手に「恩義」を感じずな

中国人は相手国への批判を強調して、相手側に恩義を感じさせ、交渉を有利にすすめようとする傾向があるので注意を要する。

### 4) 相手に過剰な期待を抱かせるな

中国人は相手に「甘え」ることによって大きな見返りを期待する。いったん関係ができあがると、中国人は寛大な行為を相手に期待する。

### 5) 恥じいる必要はない

中国人は恥をかかせることによって相手をコントロールできるという伝統的な信念を持っている。中国人は相手を非難しても両者の関係が完全に損なわれてしまうとは予想しない。(日本の商社の中には、日本が犯した誤りを謝罪し、反省するといったお決まりの行動を繰り返すことで、中国人とのより強固な関係を作りあげている会社がある)。

### 6) 一般原則を軽く考えるな

中国人は最初に一般原則に合意してから具体的な項目に移ることを好む。アメリカ人は具体的な事に着手し、一般論をさげようとする。中国人と永続的な関係をつくろうとするなら、彼らのやり方に従う必要があるが、どのような一般原則なら受け入れられるかを決めておく必要がある。

### 7) 備忘録を作成せよ

すべての議論を正確に記録しなければならないし、中国側の記録が正確であると思いきんでもいけない。

8) 誤解による被害を最小限にとどめるよう努力せよ

相互批判をエスカレートしてはならない。中国側が誤っていることが明らかな場合でもそれを指摘するのはプラスにならない。

9) 中国との文化的違いをわきまえた上で自分の立場を固執せよ

無意識のうちに相手の感情を害することのないよう文化の違いに敏感であれ。しかし自らの文化的基準に対して忠実であれ。中国人以上に中国的になれないし、そうすることは馬鹿げている。

## (2) CIA「中国人の交渉術」

この書物の原本は「中国人の政治交渉行動様式・1967年-1984年」という報告書で、1985年に作製され、ランド研究所のリチャード・ソロモン主任研究員が中心になって執筆された。<sup>19)</sup>

### 「不可解ではない中国」

過去15年にわたる米中政府間交渉の記録の研究から得られる数多くの教訓のうち、おそらく最も基本的な結論は、中国の交渉スタイルが神秘的でも不可解でもない、ということであろう。…中国側が使う戦略も明白であり、おおむね予測が可能である…中国にしかないユニークな点というのはあまりない。ただ中国は、自国の目標を特色あるスタイルと規律と決意をもって追求する…

### 対中交渉の基礎的ルール

#### ・主要問題を熟知せよ

中国側は交渉に際して最大限の事前の準備と学習をすませている。米国側交渉者の準備不足のどんな細かな点でも利用しようとする。

#### ・過去の交渉記録をマスターせよ

中国側交渉者は過去の交渉記録を完全に把握し、その知識を相手への圧力行為のために使うことをためらわない。

#### ・米中関係全体をふまえた主張を提示せよ

中国側は法規のみにとらわれた交渉態度に不信の念を抱く。中国側交渉者は個別の案件だけでなく、米中関係全般にわたる関心を示し、相手にもそれを求める。

#### ・自国の基本目標を正確に認識せよ

中国側は交渉を長びかせ、相手をじらせる能力に長けている。自国の基本目標は何か、とくに譲歩の限界線を交渉の出発点で明確に認識しておくことが不可欠である。

#### ・忍耐せよ

中国側交渉者は、時間を自己にとって有利な武器だと考えている。中国側は、米国が時間の圧力の下に決意を下し、譲歩しやすくなると計算する。中国側は自己の「忍耐力」を大いに自慢するが、実際はデッドラインをつきつけられると意外と弱体になる。最善の防御法は、交渉を打ち切ってもよい、決裂させてもよいと意思表示することである。

・官僚的かつ政治的規律を保持せよ

中国側は交渉相手の政府部内のライバル関係(意思不統一)を巧みに利用しようとするから、米国側は統一された政策表明と団結を堅持する必要がある。

・中国マスコミに惑わされるな

中国側は交渉相手に圧力をかけるために、相手側のマスコミを露骨な形で利用する。しかし、米国側からマスコミを使って論争を挑むことは中国側のさらに激しい反発を招き、米中関係にとって非生産的である。

・中国の内政と交渉者の個人事情を分析せよ

交渉の場で中国側交渉者が異様なほど頑強な態度をとったり論争を挑んだりしてくるのは指導部内の紛争の兆しである可能性がある。交渉の結果情報の分析は重要である。

・中国式「友好」に注意せよ

中国側が外国の「友人」とみなす人物にきわめて多くを期待することを銘記すべきである。「中国の古い友人」などと呼ばれて追従され、自尊心をくすぐられることに最大限注意しなければならない。中国の盛大な歓迎が生む感激も排さねばならない。こちらの間違いや欠陥とも思われる点への、恥とか罪の意識を深めさせようという中国の試みを拒まねばならない。

・圧倒でもなく、哀願でもなく

中国側は対外交渉のスーパーマンではないが、官僚的集中力、政治的規律、文化的にしみこんだ策略を組み合わせ駆使する交渉のアプローチは意欲的で、効率的に見える。中国側への最も効果的な姿勢は、圧倒でも、哀願でもなく、抑制されたオープンネスと共同利益の探索の意欲である。

・中国側の圧力戦術をかわすよう努めよ

相手の圧力戦術への対抗策を開発し米国側の能力と統制を誇示すべきだ。しかし戦術操作のゆきすぎは信頼や信用を侵食する危険がある。

(3) R. モラン & W. ストリップ「国際ビジネス交渉術」

モランとストリップは国際ビジネス交渉を分析するフレームワークを示し、それをを用いて、日本、中国、韓国、インド、ロシア、ドイツ、フランス、

スペイン、ナイジェリア、メキシコ、ブラジルの11国を相手とする「地域別交渉術」を提案している。<sup>20)</sup>

彼らの「グローバル・ネゴシエーション・フレームワーク」は次のようなもので、4つの構成要素と12の変数からなる。

1. 方針

- ・交渉の基本コンセプト
- ・交渉者の選定
- ・個人の目標の役割
- ・外交儀礼との関係
- ・争点のタイプの意味

2. 対話

- ・伝達手段
- ・説得の手段
- ・時間の価値

3. 審議

- ・信用の基準
- ・リスクを冒す傾向
- ・内部意志決定システム
- ・満足をもたらす合意の形態

中国における交渉術

交渉の基本コンセプト

「友情と永遠の友好関係」といった美辞麗句はすぐさま強引な値引きにとって代えられる。共働的というより競争的であり、交渉をゼロサム視する中国人は合意に達しようとする意思がないにもかかわらず、自国にはない情報を得るために「見せかけの交渉」をすることがある。また、相手の譲歩を引き出すために、別の会社と見せかけの交渉に入ることもある。

交渉者の選定

中国チームは大人数である。法律の専門家はほとんど交渉チームにいない。中国チームの通訳は語学力と経験に乏しいことが多い。

個人の目標の役割

共産主義革命以前、中国は個人主義者の国と見られていた。中国人の個人主義的傾向は文化大革命によって除去されず、抑圧されただけであったということが、中国の改革開放政策等と共に明ら

かになった。

#### 外交儀礼との関係

中国の交渉者は、ホストが会議の手順やタイミングを決定し、交渉開始前に一方的に議事日程を決められるという自国での交渉の利点を十分に認識している。

#### 争点のタイプの意味

中国人は人間関係を重視し、「昔からの友人」とのつきあいを重要視するが、結局のところ交渉の実質的な問題が中国人にとって重要なのである。中国人はマーケット・リーダーとの取引を好み、最良のものを求める。自分たちより大きな会社はタダで知識を教えるべきだと考え、中国人は自分たちは援助されるべきであり、特別な配慮を受けるべき存在だと考えている。

#### 伝達的手段

ホールによれば中国はハイ・コンテクスト文化の国（暗示的コミュニケーションが支配的で、文脈情報が重要性をもつ）であり、アメリカのようにロー・コンテクスト文化の国（言語による明示的コミュニケーションが重視され、契約も明確・詳細になる）が関係をもつ上で多くの障害がつかまとう。中国人交渉者の感情表現はきわめてよくコントロールされている。

#### 説得の手段

中国人は「絶対に妥協しない」という偽りのレトリックをよく用いる。米国人交渉者は中国側の「妥協せず」のレトリックに惑わされて、早過ぎる結論を出さないよう注意しなければならない。中国人はよく「共同の利益」を語るけれども、彼らの議論は往々にして自分が正しく、相手が間違っていると独善的に主張する。

#### 時間の価値

中国人の悠久の時間観念と世界的に有名な米国人の性急さが相対すると、中国人は「時間かせぎの名人」のように見える。

#### 信用の基準

古来、中国人は性善説を信奉してきたが、中国人はビジネス取引上で性善説的言動を示すことはまずない。中国人は外国人を善良な人間であると認めようとはしない。

#### リスクを冒す傾向

中国人は国家の利益に合致しないという批判にさらされるのを恐れる気持ちが強く、リスクを負うことを非常に嫌う傾向がある。そのことが長期にわたる交渉と抜け目のないタフ・ネゴシエーターを生む一因となっている。

#### 内部意志決定システム

交渉者の背後に複雑な官僚的命令システムが存在しており、交渉担当者の権限は制約され、意志決定が遅れがちである。

#### 満足をもたらす合意の形態

中国側は交渉の合意書において、外国人に明確な言葉を書面で残すよう求めるが、自分を拘束する書面は残したがる。中国人は突然の契約破棄に直面しても動揺せず、状況が変われば合意事項の破棄もよく行う。

#### 結論的シナリオ

中国側の要求に屈してしまっている外国企業が多過ぎる。政治的变化が起こると契約保証も安全ではない。中国参入企業で失敗例はかなり高率にのぼる。

#### (4) レイモンド・ストーン「中国人の交渉戦術」

レイモンド・ストーン教授（香港バプティスト大学）は香港在のアメリカ人、オーストラリア人ビジネスマンのインタビューにもとづいて、中国人の交渉戦術や交渉スタイルの特徴をあげている。<sup>21)</sup>

#### 中国人交渉者に共通する戦術の要約

- チームメンバーの交代
- 腐敗
- 遅延
- 接待
- スパイ
- 見せかけの競合
- へつらい
- 交渉相手にとって最良の取引だと強調
- ごきげんとり
- 「10億人の市場」
- 譲歩への圧力
- 心理的圧力

- ・上層による承認が必要
- ・議論の繰り返し
- ・好意を示すよう相手に要求
- ・沈黙
- ・不意打ち

中国人の交渉戦術は統合的というより競争的であり、外国人交渉相手の強みと弱みを利用することに熟達している。中国人は有能かつタフな交渉者であり、欲求不満を相手に与える。その特徴を交渉相手の外国人は次のようにあげている。

- ・賢く、しんぼう強く、欲求不満を与える
- ・骨が折れる相手
- ・むつかしい相手で、厳しい
- ・よく訓練されたプロ
- ・抜け目がない、利口
- ・卓越、練達、十全
- ・概して非常に優秀でタフ
- ・非常にひたむき
- ・非常に頑固—たえず値下げ要求

#### 中国人の交渉スタイルの特徴の要約

- ・たえざる意思決定の遅延
- ・契約の署名の後に本当の交渉が始まる
- ・一般原則で合意、具体的内容の回避
- ・法律万能主義でない
- ・法外な要求
- ・関係の重要性
- ・隠された議題
- ・最終決定権者は不明
- ・“フェアでない”戦術
- ・絶えず譲歩を求める
- ・「勝つか負けるか」の強調

#### (5) ミン・チェン「中国人と日本人の交渉スタイルを理解する」

アメリカ国際経営大学院のミン・チェン教授は、中国人と日本人はいずれも手強い交渉者（タフ・ネゴシエーター）として知られるが、彼らの交渉の戦略・戦術は予測可能であり、対応も可能だとしている。この論文でチェンは中国人と日本人の交渉の共通点と差異を説明するが、欧米側から見ると、中国人と日本人は差異よりも多くの共

通性があると主張している。<sup>22)</sup>

#### 交渉観

中国人も日本人も交渉における人間関係を重視している。中国人は、合意した契約は第一ラウンドの終了にすぎず、最終的合意書とはみていない。日本人も詳細で制限的な契約をきらい、予期せぬ出来事に対処するために或る程度の柔軟性が望ましいと考えている。その結果交渉は欧米より長くかかる。

#### 交渉チーム

中国人も日本人も西側より大人数の交渉団をつくる。中国の場合、交渉の本当の実権者は交渉団の背後にいる役人である。日本の交渉団が大人数になるのは参加的な意志決定を反映している。中国人も日本人も序列意識がつよい。相手側がかなり地位の低い交渉者を送ると、交渉に誠意がないためとみなされる。中国人も日本人も交渉相手のチームメンバーの変更をきらう。交渉団のリーダーは忍耐力をもち、相手の追従に動じてはいけない。有能な通訳は交渉の助けになる。

#### 交渉プロセス

中国人と日本人は非常に周到な交渉の準備を行うから、交渉相手としても同様な準備をしないと不利になる。中国人はまず合意の領域と一般原則の確認を行うが、後に合意した原則に違反したとして相手側を追求する手だてとなる。日本人は交渉の始めに友好関係をうたう長いスピーチをする。

中国人は交渉のターゲット（到達目標）をきわめて高い所に設定しておいて、譲歩妥協する。それに対して西側の交渉者はターゲットと譲歩の限界の幅を狭く設定しすぎるため、妥協の余地を少なくしてしまう。日本人は友好関係を強調して、譲歩する時にはそのために自分が犠牲を払うと表明する。日本人は小刻みの譲歩を誠意のなさとみてきらう。

中国人と日本人は交渉の終結時に譲歩する傾向がある。両者とも交渉の部屋の外での非公式な場面で実質的な交渉を行うことを好む。宴会や社交の場で交渉の成否が大きく左右されることがある。

### 中国人と日本人の交渉戦術の比較

中国人の交渉戦術としては、まず、「交渉の場所と時間のコントロール」があげられる。彼らは中国で交渉することを好み、心理的に優位にたつ。欧米人が中国で過ごすのは経費がかかり、ストレスが多いため、中国側は有利に交渉を進められる。

中国人は欧米人の交渉の立場や性格の「弱みを突く」のが得意である。また中国人は歴史的・政治的な事実を掘り返して相手に「恥をかかせる」ことによって交渉を有利に運ぶのが巧みである。中国人は細大もらさず記録し、相手の言辞の矛盾をついて恥をかかせ、相手の立場を弱めようとする。

日本人も恥の文化に育っているから同様の戦術がある程度用いる。しかし中国人がとらない戦術で日本人がよく用いるものもある。たとえば日本人は自己の立場を固定してほとんど譲歩しないコミットメント戦術をとることがあるし、また長い沈黙戦術をとることもある。日本人は公然たる対立を避けるために全力をあげる。中国人も面子を重んじ、表向き平穏を好むが、時折わざと怒ったふりをする。

これまであげた戦術の多くは欧米人も交渉の場で用いるけれども、アジアの社会ではそれらが日常的な場でも行われており、それがよこしまな不誠実なことだとも思われていないので、交渉の場でごく自然に行われるのである。

### コンフリクトのマネジメント

東アジアの儒教は現在なお行動規準として生きている。社会的調和の維持が大目標であり、誰も面子を失わせず、攻撃的な対決を避ける。対決は西洋社会では高く評価されるが、アジアではコントロールの喪失とみなされ、有効に機能しない。アメリカ流の法的解決はアジアとくに日本では、面子と評判を失わせ、関係を破綻させる大いなる失敗を意味する。欧米人が相手を非難せずに、スムーズな物別れをすれば将来の交渉再開につながる。

### むすび

中国と日本の交渉アプローチを比べると、差異よりも類似性の方が明らかに多いといえる。中国と日本の最も大きな相違は妥協のしかたである。日本人は欧米に近いが、中国人はターゲットを高く設定して落としてゆく。中国人は妥協を必要かつ予期できることと見る。中国も日本も多人数が交渉にまきこまれるが、日本はコンセンサス重視のため、中国はより階層重視のためである。

中国人と日本人相手の交渉で成功するための基本原則は次のとおりである。(1) 交渉は時間がかかる。急いで立場が弱くなる。(2) 誰が決定者か、誰が“古い友達”かを含め相手をよく知ること。(3) 契約の署名の時や実施過程でも柔軟な態度が必要である。(4) 中国人相手では譲歩の余地を残しておき、妥協は常態と見るべきこと。(5) アジア人は交渉の利益を最大化することと同じ程度に、長期的関係の維持を求める。利益も一時的なものを見ない。(6) 冷静さを失わず、紛争解決のための訴訟は避ける。(7) 交渉が挫折しても、将来の交渉再開の余地を残しておくこと。“ケンカをしなければ知り合えない”(不打不相識)。

## 3. 国際ビジネス交渉のモデル

### (1) 交渉の一般モデル—ワルトン・マッカーシーの理論

ワルトンとマッカーシーという労使関係が専門の行動科学者は1965年に「団体交渉の行動理論」という本を著わした。<sup>23)</sup> それは労使交渉の理論的・実証的研究書だが、「キューバ危機」をめぐる米国とソ連のトップ交渉や黒人市民権運動の交渉の事例をとりあげ、彼らが開発した交渉理論を適用し、分析している。労使交渉だけでなく、広く社会的交渉に適用可能であることを示したのである。彼らの本は交渉の行動科学理論の古典的著作とされ、国際ビジネスの分析にもよく用いられている。<sup>24)</sup>

ワルトンとマッカーシーによると交渉のプロセスは4つのサブプロセスからなる。第一は分配交渉(Distributive Bargaining)という側面で、交渉相手とは利害の対立関係にあり、交渉者はいか

に自己の取り分を多くするかを目的として行動する。賃金交渉に見られるように一方の取り分は即他方のロスという、いわばゼロサム型交渉の側面である。分配交渉はそもそも交渉が何故行われるかの存在理由を示すものといえよう。しかしそれが交渉のすべてではない。

第二の側面は総合交渉 (Integrative Bargaining) というサブプロセスである。交渉当事者間には共通の利害があり、利害の統合も可能である。つまり、問題解決の態度と方法によって双方が共に利益を増進しうる、少くとも一方の利得の増分が他方の利得の損失よりも大きい場合、いわばプラスサムのケースである。交渉者間に信頼関係が存在するか否かによって、分配交渉が統合交渉かいずれにも転化しうる問題領域はかなり広いと言えよう。

第三のサブプロセスは態度の形式 (Attitudinal Structuring) である。その目標となるのは闘争—防御—融和—協力—共謀という交渉者間の一連の関係パターンである。以上3つのサブプロセスは個人間交渉にも現れるけれども、第4の側面は集団間の「社会的交渉」に固有であり、組織内交渉 (Intraorganizational Bargaining) とよばれる。これは交渉担当者の背後にある組織母体との関係を、交渉者の立場からいかに対処するかという問題である。以上のように、交渉当事者間の対立と協力の両面、心理的な関係パターン、交渉担当者と背後の組織の関係が交渉プロセスのエンセンスをなすサブプロセスであり、それらは相互に促進したり、制約したりしながら同時進行するのである。

ワルトン・マッカーシーの交渉モデルの中から分配交渉のモデルを説明しよう。

労使間の賃金交渉で例示する (図1)。ターゲット (T) は実現可能性を考えた上での目標値で、できればひと獲りしたい賃上げ額である。組合のそれは ( $U_T$ ) は、6,500円、会社のそれ ( $M_T$ ) は3,000円とする。レジスタンス・ポイント (RP) は譲歩の限界を意味し、組合のそれ ( $U_{RP}$ ) は4,000円で、それに達しなければ交渉決裂 (ストライキ) という点である。会社のそれ ( $M_{RP}$ ) は5,000円で、それ以上ならストを受けて立つとい

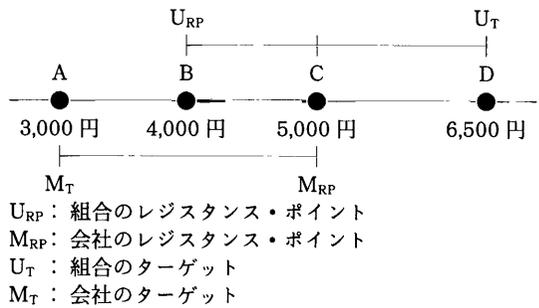


図1 分配交渉のモデル

う点である。両者の RP の間 (B 点と C 点の間) をバーゲニング・レンジと呼ぶ。図1の例では  $M_{RP} > U_{RP}$  だからストライキなしに妥結する可能性が大きい。このような場合正のバーゲニング・レンジが存在するという。  $M_{RP} < U_{RP}$  の場合、つまり会社の譲歩の限界が組合の譲歩の限界より低い場合には負のバーゲニング・レンジが存在すると言ひ、交渉決裂の可能性が大である。

交渉者は自己の T と RP (とりわけ RP) を相手に察知されないようにしながら、相手の T と RP を正しく推定するために交渉の席上でのやりとりやその他さまざまな手段を駆使した情報戦をくりひろげ、また相手の T と RP を自分にとって有利なように動かそうとしていろいろな戦術を駆使する。相手の RP を自分に有利なように動かし、それを正確に推定して、そこに自分の目標を固定する (コミット) ことができなければ、分配交渉を最も有利に解決できるのである。

ワルトンとマッカーシーが古典的著書を発表してから30年後の1994年に、新たにクッチャー・ゲンフェルドを著者に加えた新しい本「戦略的交渉」を刊行した。それは交渉論の基本的フレームワークを踏襲しつつ、新しい用語をもちいて交渉関係の変革に焦点を合わせている。<sup>25)</sup>

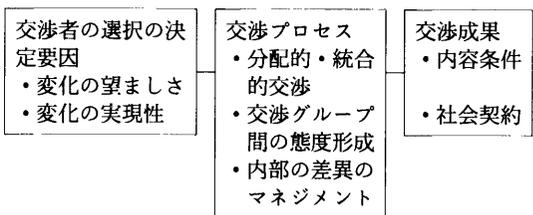


図2 交渉戦略のフレームワーク (1994)

ワルトン・クッチャーガーシェンフェルド・マッカーシーの交渉分析のフレームワークを説明しよう (図2)。

交渉者がどのような戦略・戦術を選択するかは、変化の望ましさ (交渉内容上の目的と交渉関係上の目的) と変化の実現可能性 (予期される相手の反応, 相対的力関係, その他の実現条件) によってきまる。交渉プロセスは前者と同じく, 分配的及び統合的交渉, 交渉グループの間の態度形成 (Shaping intergroup attitudes), 内部の差異のマネジメント (Managing internal differences) と用語は多少異なるが, 内容的には同じ4つのサブプロセスからなる。交渉の成果としては賃金・雇用保障などの具体的内容 (Substantive terms) と社会契約 (Social contract) であり, 後者は交渉者間の関係 (攻撃と防御, 封じ込めと屈従, 一体感と協力など) をさしている。

## (2) 国際ビジネス交渉のモデル

文献研究や面接調査によって国による交渉スタイルの差異を説明する研究結果をこれまでいくつか紹介してきたが, 近年, 交渉行動の実験的研究も活発に行われるようになった。学生やビジネスマンを被験者とする交渉実験を行って, 交渉に及ぼす文化の影響を明らかにしようとする研究がグラハムを中心に行われている。その中から国際ビ

ジネス交渉のモデルづくりを志向しているものをいくつか紹介しよう。

グラハムは日本人, アメリカ人, ブラジル人の交渉行動を観察し, 言葉による交渉戦術をどのように用いているかを比較し, その結果を表1のように示している。<sup>26)</sup> この表の「規範的アピール」とは「他の人は皆そうしているのに, あなただけ反対する」といった言辞であり, 「自己開示」とは自分側の内情を相手に話すことである。表1を見ると, 対ブラジル人と比較して, 日本人とアメリカ人の交渉戦術の差異はむしろ少ないようである。他方「非言語的行動」について見ると, 沈黙時間の長さは日本人, アメリカ人, ブラジル人の順, 会話の重複 (相手の発言をさえぎるなど) はブラジル人が非常に多く, 日本人とアメリカ人の差は小さい。相手の顔を見つめる時間はブラジル人, アメリカ人, 日本人の順であり, 握手以外の身体接触はブラジル人のみが行っている。アメリカ人の交渉対話は交互的であり, 日本人は沈黙をはさむ対話, ブラジル人は交渉者相互が同時にしゃべる重複が起こりがちである。

ハスウェイト研究グループはイギリス人の国際交渉で成功した人 (熟達した交渉者) と平凡な交渉者の交渉行動を比較して両者のちがいを明らかにしている (表2)。<sup>27)</sup> 熟達した交渉者は刺激的言辞, 反対提案, 攻撃・防御の悪循環が少なく, 行

表1 言葉による交渉行動の文化間の相違

行動 (戦術)	30 分間の交渉で使用された戦術の平均回数		
	日本	アメリカ	ブラジル
約束	7	8	9
脅迫	4	4	2
勧告	7	4	5
警告	2	1	1
報酬	1	2	2
処罰	1	3	3
規範的アピール	4	2	1
言質	15	13	8
自己開示	34	36	39
質問	20	20	22
命令	8	6	14
「ノー」の回数 (30 分間当り)	5.7	9.0	83.4
最初の申し出の収益レベル (最大 80)	61.5	57.3	75.2
初期の譲歩	6.5	7.1	9.4

出所: John Graham. "The Influence of Culture on Business Negotiations."

表2 優れた交渉者の交渉方法

交渉行動	熟練した交渉者	普通の交渉者
対面交渉1時間あたりの刺激的言葉の使用度	2.3	10.8
対面交渉1時間あたりの反対提案の頻度	1.7	3.1
交渉者が発言した時間に占める攻撃・防御の悪循環の割合	1.9%	6.3%
交渉者の全行動に占める行動のシグナルの直後に交渉者の行動が現れた割合		
不賛成	0.4%	1.5%
不賛成以外の全行動	6.4%	1.2%
積極的な聴取		
理解テスト	9.7%	4.1%
要約	7.5%	4.2%
全交渉行動に占める質問の割合	21.3%	9.6%
感情の説明、内部情報の伝達が全交渉行動に占める割合	12.1%	7.8%
議論の希薄化、誰かが提案する議論ないし事例を支持する上で交渉者が指摘した理由の平均回数	1.8	3.0

出所: Neil Rackham. "The Behavior of Successful Negotiators" (Huthwaite Research Group 1976)

動のシグナルを不賛成以外に用いている。また彼らは相手の理解度のテストや議論の要約をより多く行い、質問と自分の感情や内部情報の説明をよりよく行い、議論の稀薄化（自分の意見の正当化など説得力のない議論）をしない傾向がある。

アドラーとグラハムはアメリカ人と日本人の交渉行動を交渉実験によって観察した。<sup>28)</sup> 文化内交渉（日本人同士、アメリカ人同士）と文化間交渉（日本人とアメリカ人の間）をそれぞれ実験的に観察した。彼らの研究の理論的背景としては「同一性仮説」と「文化同化理論」がある。同一性仮説とは、異文化間交渉には交渉者間のコミュニケーション障害や誤解が多くなるから、同一文化内の交渉の方が交渉の成果（利益および満足度）が高くなるという仮説である。文化同化理論 (Acculturation theory) とは、異文化間接触により、文化の一部が相手に受容され、融合することをさしている。異文化受容の程度は情況、プロセス、個人特性が関係している。

この論文は、交渉プロセスのキー概念として問題解決的アプローチ (Problem-solving approach: PSA) がおかれている。それはワルトン・マッカーシーが統合交渉の側面と呼んだものであり、協力的で、情報交換を重視するアプローチである。もうひとつの要因は交渉者間の魅力または好意であるが、交渉相手に好意をもっている場合には、相手との関係を維持したい（社会的報

酬）ために経済的報酬（利益）を犠牲にする傾向があることが指摘されている。実験研究で明らかにしようとした課題は、文化間交渉と文化内交渉の比較である。文化間交渉の方が文化内交渉よりも、問題解決的アプローチ、相手への好意、交渉成果（満足と利益）がいずれも低いかどうかということである。

研究の結果は、大勢として文化間交渉と文化内交渉との間に統計的な有意差は認められず、交渉者は異文化間交渉に適應していることがわかった。アメリカ人よりも日本人の方が交渉相手に魅力を感じており、日本人の交渉成果は低下する傾向があった。そしてアメリカ人の対日本人交渉による満足度はより高かった。またアメリカ人は文化内交渉と文化間交渉における交渉行動のちがいは少なく、同一の行動をとる傾向があった。

アドラー・ブラム・グラハムは、中国人とアメリカ人ビジネスマンそれぞれの文化内交渉行動を実験的研究により比較した。彼らの交渉モデルは図3に示されている。交渉者の役割とは買手と売手の力関係の相対的優位性のことである。日本では買手が優位にたつ社会として知られている。なぜそうなるのかについては、社会的階層性、ハイコンテクスト文化、甘えの関係などが指摘されている。<sup>30)</sup> アメリカにはそうした関係はみられず、売手と買手は対等関係である。中国はハイコンテ

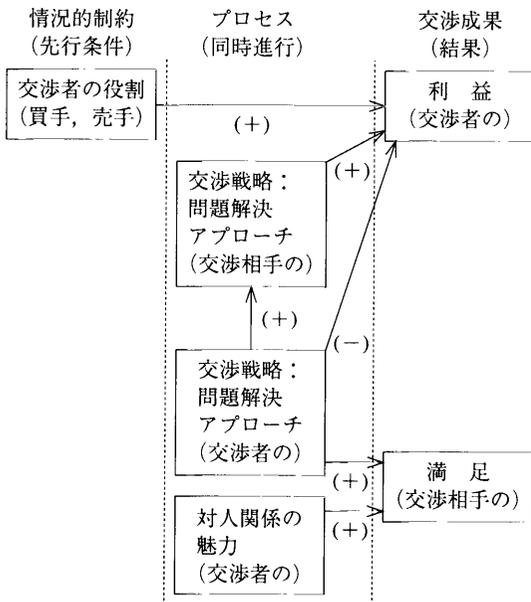


図3 ビジネス交渉のモデル

クスト文化で、階層社会とみなされている。

この研究でも交渉戦略としての問題解決的アプローチ (PSA) に焦点が合わされている。もうひとつの要因は対人関係の魅力である。それらが交渉の成果 (利益と満足) にどのような影響を与えるであろうか。

次のような仮説が設定されている。

- 仮説 1: 交渉者の利益は交渉相手の PSA と正の関係にある。
- 仮説 2: 交渉相手の満足は交渉者の PSA と正の関係にある。
- 仮説 3: 交渉者の PSA は交渉相手の PSA と正の関係にある。
- 仮説 4: 交渉者の利益は自己の PSA と逆の関係にある。
- 仮説 5: 交渉相手の交渉成果についての満足は交渉者の魅力と正の関係にある。
- 仮説 6: 中国人間の交渉では買手が売手より高い利益を得る。

中国人とアメリカ人の (文化内) 交渉実験の結果、仮説 4 と仮説 6 は中国人とアメリカ人いずれについても検証されなかった。問題解決的アプローチ (PSA) は中国人にもアメリカ人にも有効であることが判明した。それは情報交換を重視

し、交渉相手の満足を高める。そして一方の PSA は交渉相手の PSA をうながし、自己の利益と相手の満足という交渉成果をいずれも高めるとされている。しかし交渉者の PSA に相手が PSA で呼応しなければ交渉者の利益は低下する。中国人の買手の優位性は認められなかったが、それは儒教的階層社会性が、開発途上国に一般に認められる売手市場の存在によって打ち消されたのかもしれないと説明されている。

アドラーらはこの研究の第二段階として、小さなサンプルの交渉のビデオ記録をとって、交渉行動の内容分析を行っている。その結果をみても、情報交換と自己開示は米中ともに重視しており、中国人はアメリカ人よりも競争的、分配交渉型行動 (脅迫、警告、賞罰、規範的アピール、コミットメント、命令など) をとることが少なく、より PSA 型行動をとっているとしている。中国の交渉者もウインーウイン型交渉を重視し、情報交換と対人関係の魅力によってよりよい交渉成果 (利益と満足) を得ることができるというのである。アメリカ人と中国人の間にこのように同じ傾向が認められたことは驚くべきことだとしている。しかし、この実験では中国人とアメリカ人の間の交渉 (文化間交渉) は行われていないので、文化間摩擦や誤解や偏見による交渉成果の低下の可能性が考慮に入っていない。また実験研究の結果を現実の交渉関係に一般化してさしつかえないかという問題もあり、今後の研究により解明されなければならないことも多いとしている。

### (3) 異文化間交渉の統合モデル

シー・ルング及びウエストウッドは中国と西側諸国間の異文化ビジネス交渉を扱った文献のサーベイを行い、これまでの研究の問題点を指摘し、異文化間交渉の統合モデルを自ら提示している。彼らによると従来の研究の問題点は次のとおりである。

1) これまでの研究は社会・政治・イデオロギー・経済といったマクロ環境が異文化間交渉に及ぼす影響をほとんど考慮してこなかった。それは疑似汎文化的アプローチが存在し、文化固有の交渉論が欠如していたことによる。

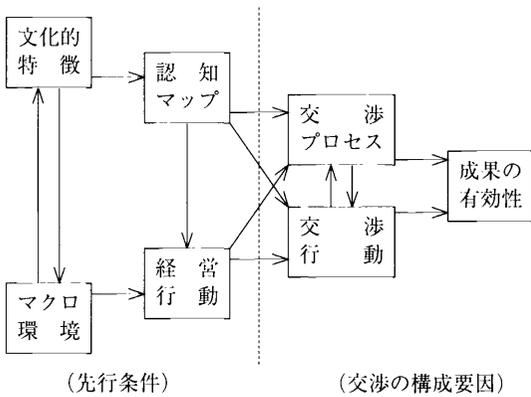


図4 文化固有の交渉研究モデル

- 2) 異文化交渉の研究の多くは、問題解決アプローチ (PSA) など合理的・手段的立場に立って行われ、社会心理的観点が軽視されていた。
- 3) 実証的研究では主として実験、サーベイ、事例研究が採用されており、実験研究では学生やトレーナーを被験者として交渉ゲームが行われ、その結果を一般化できるかどうか疑問が多い。
- 4) 中国と西側諸国の間には環境的制約条件の大きな差があるので、欧米産の概念の中国への適用にいろいろ問題が生ずる。
- 5) 社会構造・政治・イデオロギーなどの差異も大きいので比較研究が難しい。
- 6) 中国人との交渉についてのハウツーものも多いが、交渉の背後にある問題がなぜ起こるのかが説明されていない。

図4はシーらの「文化固有の交渉研究の統合モデル」である。それは交渉の先行条件と交渉の構成要因からなり、矢印の方向は要因間の因果関係の方向を示している。彼らによると、このモデルは国の固有文化とマクロ環境が異文化間交渉にどのような影響を与えるかを示す理論モデルであるとともに、実証研究のフレームワークとして役立つとしている。

「文化的特徴」は中核的文化要因と周辺的文化要因からなるが、中核的特徴は交渉者の知覚と思考のパターンを決める。周辺的特徴は社会的・経済的・政治的発展によって決まる。中国は環境変動が激しいので、両者を分けて考察することは重要であろう。

政治・経済・社会的イデオロギーなど「マクロ環境」は経営行動に影響を及ぼし、交渉を促したり、抑えたりする。文化はマクロ環境に対して（その逆よりも）弱い影響を及ぼす。

「認知マップ」は人の心の概念的フレームワークである。意志決定と関係ネットワークに関する認知と情報処理は経営行動の強い決定因である。認知マップは交渉の公式性、交渉の戦略・戦術、交渉成果へのアプローチなど交渉行動に強い因果関係をもち、またコミュニケーションの公式性、交渉期間など交渉プロセス要因に強い因果関係をもつ。

「経営行動」は国により独特のスタイルやスキルをもつ。中国の経営行動は調和的關係の維持、社会的責任、パートナーへの面子、権力者への忠実、イデオロギーの遵守といった特色をもつ、経営行動は異文化間交渉プロセスに強い影響を及ぼし、交渉相手の交渉スタイルへの同化にも強い影響をもつ。

交渉の構成要因は「交渉プロセス」、「交渉行動」、「成果の有効性」からなる。交渉プロセスと交渉行動が交渉成果の有効性を決める。交渉の戦略・戦術、譲歩、相互作用などの交渉行動が交渉プロセスに影響を与える。協働的、説得的、適応的、妥協的など交渉行動のスタイルは交渉成果の有効性の強い決定因である。交渉者に与えられたチャンス、交渉のスケジュールや場所、交渉のルールや手続きなどの交渉プロセス要因は交渉成果の有効性に大きく影響する。

## むすび

この文献サーベイでは、まずわが国の実務家が中国人との交渉でどのような経営をしたかという証言を紹介し、次いでアメリカなど西側の対中交渉に関する調査研究の成果をサーベイした。それから、国際ビジネス交渉、または異文化間交渉を分析するためのフレームワークの開発状況を見るために、理論的・実証的研究を検討した。実務家の証言でも理論的・実験研究においても、中国人との交渉については、分配交渉または競争的交渉戦略の側面を強調するものと、統合交渉または問

題解決的アプローチの側面を強調するものがはっきり分かれる傾向が認められた。しかしながら、現実の交渉ではその両面が交錯しており、ある事例やある局面では分配交渉が前面に出て、別の事例や局面では問題解決的アプローチが優勢になるのである。中国人との交渉もいずれか一面だけに割り切ることはできない。交渉はダイナミックな過程としてとらえる必要がある。

近年における中国の経済的・政治的変動は非常に激しい。それによって対中ビジネス交渉プロセスに影響を及ぼすマクロ環境と文化的・社会的要因の複雑さは増幅されているといえよう。とはいえ、この文献サーベイから言えるのは、中国人との交渉に関する調査研究は近年かなり蓄積されており、対中交渉はもはや神秘的でも不可解でもなくなっているということである。今後の研究の進展によって、中国人との交渉をよりよく説明し、予測できるようになり、実務のための有益な指針も得られるようになるだろう。

#### 〔注〕

- 1) 渡辺真純『中国市場へのアプローチ』サイマル出版会 1994年 74-75ページ及び164-169ページより抜粋
- 2) 渡辺真純『中国でのビジネス』サイマル出版会 1992年 134-137ページより抜粋
- 3) 「和田一夫と国際流通グループヤオハン」慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース10-11ページ
- 4) 同上 20-21ページ
- 5) 浅井雅夫『「人材」が採れれば中国で成功できる』プレジデント社 1995年 258-261ページより抜粋
- 6) 梶田幸雄・園田茂人『中国投資はなぜ失敗するか』亜紀書房 1996年 244-245ページ
- 7) 卓子 旋『中国ビジネス成功の秘訣』日本経済新聞社 1994年 46-57ページより抜粋
- 8) ルシアン・W・パイ『中国人の交渉スタイル——日米ビジネスマンの異文化体験——』大修館書店 1993年 Lucian W. Pye, *Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles*, Quontum Books, 1992
- 9) 同書 1-2ページ
- 10) 同書 85-89ページより抜粋
- 11) 同書 98ページ
- 12) 同書 126ページ
- 13) 同書 130ページ
- 14) 同書 145ページ
- 15) 同書 160ページ
- 16) 同書 176ページ
- 17) 同書 181-183ページより抜粋
- 18) 同書 184-198ページより抜粋
- 19) CIA 秘密研究『中国人の交渉術』文芸春秋 1995年 212-223ページより抜粋
- 20) ロバート・T・モラン, ウィリアム・G・ストリップ『国際ビジネス交渉術』勁草書房 1994年 Robert T. Moran, William G. Stripp, *Dynamics of Success. Ful International Business Negotiations*, Gulf Publishing Company 1991
- 21) Raymond Stone, "Chinese Negotiating Tactics" and Raymond Stone, "Commercial Negotiations in the PRC", in Jan Selmer ed. *Cross-Cultural Management in China*, Proceedings Volume 2, Conference at Hong Kong Baptist University, August 26-28 1996 pp. 130-137
- 22) Min Chen, Understanding Chinese and Japanese Negotiating Styles, *The International Executive*, Vol. 35 (2) (March-April 1993)
- 23) Richard E. Walton & Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of Social Interaction System*, McGraw Hill Inc. 1965
- 24) たとえば上にあげたモランとストリップ(訳書)の118-120ページ
- 25) Richard E. Walton, Joel E. Cutcher-Gershenfeld, and Robert B. McKersie, *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Harvard Business School Press. 1994
- 26) John Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations," *Journal of International Business Studies*, Vol. XVI, No. 1 (Spring 1985)
- 27) Neil Rackham, "The Behavior of Successful Negotiations," Huthwaite Research Group 1976, N. J. アドラー『異文化組織のマネジメント』(マクグロウヒル 1992年 210ページ) Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-Kent 1991
- 28) Nancy J. Adler & John I. Graham, "Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?", *Journal of International Business Studies*, Fall 1989
- 29) Nancy J. Alder, Richard Braham, Jon L. Graham, "Strategy Implementation: A Comparison of Face-to Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States", *Strategic Management Journal* Vol. 13, 1992
- 30) N. J. アドラー『異文化組織のマネジメント』188-189ページ
- 31) Xinpian Shi, Alicia Leung, Robert I. Westwood, "Cross-Cultural Business Negotiation: Review and Research in an Indigenous Cultural Context," Jan Selmer ed. *Cross-Cultural Management in China*, Proceedings Vol. 2, August 26-28, 1996 Hong Kong Baptist University