

ハーバード流交渉術における 「人と問題の分離」の考察 —日本人への適用可能性の分析—

山 本 雄 一 郎

要 旨

ハーバード流交渉術は、1980年代に紹介され、4つの基本原則を基にした交渉の考えである。本稿では、4つの原則のうち、「人と問題を分離せよ」に焦点を当て、グローバルに適用可能かを考察した。人とは何か、そして問題とは何かを分析し、その結果、感情・人間関係・意思疎通の観点からハーバード流交渉術が日本人ビジネスパーソンに適用可能かを探った。その結果、日本人の感情処理の特徴、人間関係や信頼関係への考え、言語や表現の特徴から、日本人への適用は難しい面が見られることを述べた。

キーワード：ハーバード流交渉術 (Getting to Yes)、交渉 (Negotiation)、人と問題の分離 (Separation of the People from the Problem)、意思疎通 (Communication)、日本人ビジネスパーソン (Japanese Business People)

I はじめに

ハーバード流交渉術については、ハーバード大学の法科大学院の授業で取り扱われ、1981年に“Getting to Yes”¹⁾が出版されて以来、多くの関係著書が出版され、多くの日本語翻訳や解説書も出ている。ハーバード流の名称は、

1) ハーバード流交渉術の最初の著書とされている。R. Fisher, W. Ury, B. Patton 作成の著書。

日本における呼称であり、米国においてハーバード大学ロースクールのロジャー・フィッシャー教授が始めた講義がその源泉となっている。日本では、訳書・解説書の他、ハーバード流交渉術のセミナーも開催されているようである²⁾。

このような日本におけるハーバード流交渉術の広がりについて、ハーバード流交渉術を日本人にも利用・活用できるのかを探るため、本稿では、ハーバード流交渉術は果たして日本人ビジネスパーソンが基本的にあるいは一般的に使用することが可能かどうかを考察する。

本稿は、まず、交渉を国家同士や政治的性質を帯びた交渉ではなく、ビジネス交渉に限定し、ハーバード交渉術の概要について説明する。特に4つの基本的要素の一つである人と問題の分離に焦点を当てる。次に、ハーバード交渉術における人と問題の分離について、日本人ビジネスパーソンへの適用可能性を検討し、適用の際の課題について述べる。

II ハーバード流交渉術概要

1. 4つの基本的要素・原則立脚型

ハーバード流交渉術は、原則立脚型交渉 (principled negotiation) または、利益満足型交渉 (negotiation on merits) と呼ばれ、4つの基本的要素が示され、表1のように紹介されている。

ハーバード流交渉術は、性格から考え、実体重視交渉、相互利益型交渉ともいわれ、交渉当事者が対立したり、敵対したりすることなく、協働して問題解決を図るプロセスであるとの位置づけがなされている。ウィンウィン型の交渉といえる。

2) 2015年9月21日付日本経済新聞掲載の「ハーバード流交渉術セミナー」演習セミナーの広告について以下の記載あり。「交渉には戦略が必要です。相手と満足のいく合意に達することを目標にした「原則立脚型」の交渉戦略を具体的に学びます。米ハーバード大学交渉学研究所の調査研究に基づいて開発されたプログラムを20名限定で実施します」

表1 4つの基本的要素

1. 人と問題とを分離せよ
2. 立場でなく利害に焦点を合わせよ
3. 行動について決定する前に多くの可能性を考え出せ
4. 結果はあくまでも客観的基準によるべきことを強調せよ

(出所：Fisher, R., W. Ury and Patton B (1991), *Getting to Yes*, 2nd ed. Penguin Books, pp. 10-11.)

2. グローバルな適用可能性

ハーバード流交渉術は、米国で書かれ、事例も米国人が交渉の当事者となっているため、米国でのみ適用されると思われたが、Fisherらは、米国人だけでなく、他国の人々にも適用されると主張している。

Fisher, Ury & Patton (1991) は、米国人が米国人のために書いたが、日本人にも参考になるばかりか、他国にも使える旨、説明している。その理由として、交渉をハードでもなく、ソフトでもなく対応する点は、国によって違いはないと指摘している。さらに、ハーバード流交渉術は、典型的米国式交渉術でもなく、典型的日本式交渉術でもないと強調しており、あらゆる国に対応していると明らかにしている³⁾。

さらに、Fisher, Ury & Patton (1991) は次のように指摘している⁴⁾。「交渉様式にこれほど違いがあるのに、アメリカ人がアメリカ人のために書いた本が、日本人にとって参考になるだろうか。それでも参考になる、と私は確信している。理由はこうだ。まず、第一に、どの国の人でも、考え方や交渉の仕方が異なる人と交渉する場面に直面する。家庭でも、会社でも、家主と借家人との間でも、雇用者と従業員の間でも、企業間でも、国家間でも、利害の対立は常に起こるものである。そのようなとき、どう対処したらよいか、強引に出れば正面衝突となり、交渉は行き詰まるかもしれない。逆に柔軟に出て譲歩すれば、相手につけこまれ、その結果不愉快な思いをするかもしれない。本書で取り上げているジレンマは普遍的なものである。第二に、日米

3) Fisher, Ury and Patton (1991：邦訳)、日本語への序文 ii-iii。

4) 同上、日本語への序文 ii-iii。

交渉術は前述のように対照的であると広く信じられているが、実態はもっと複雑である。アメリカの交渉者が、すべて対決を望んでいるわけではない。綿密な交渉術に長けている人も IBM のような先端技術産業の企業を動かす人々は、けっして単純なカウボーイではないのである。(中略) 第三に、本書は「アメリカ式交渉」に関する本ではない。」日本人の交渉方法は、米国人とかなり異なるとしながらも、グローバルな汎用性があると強調していることは特に注目すべきことである。

3. 「人と問題の分離」の概要

4つの基本的要素の一番目に、「人と問題とを分離せよ」とある。人と問題の分離について、人は感情の持ち主であるため、交渉の対象である問題を取り扱うのは難しい。感情と問題が絡むと交渉が複雑となる。交渉の際、互いに相手を攻めるのではなく、一緒に問題を攻めるようにすべきである。人と問題を切り離すことにより、交渉をスムーズに進めることができるというのが、ハーバード流交渉術の第1の基本的要素である。Fisher and Ury (2011) は、「交渉では案件そのものを協議する前に、人間的要素を切り離して対処し、かつ、同じ側に立って解決に取り組むのが望ましい。相手ではなく、交渉で話し合うべき問題に立ち向かうのである。」と論じている⁵⁾。

交渉の対象である問題とは何かについて、交渉の実質問題を相手との関係や手続きの問題から解放してやる必要があるとして表2のように具体例が紹介されている。ここから判明するのは、人の問題とは、交渉相手との関係に関する問題であると理解される。感情も含めた、理解や信頼性の程度に関する問題と定義されている。

交渉相手を敵対者ではなく、パートナーと考え、人間としての問題があり、それが交渉における障害となるのであれば、それを相手と話すことによって、人の問題を解決したいと強調されている。人の問題を我慢するわけでもなく、

5) Fisher and Ury (2011: 邦訳)、35頁。

表2 交渉の実質問題と交渉相手との関係に関する問題の違い

交渉の実質問題 (=「人」と「問題」の分離における「問題」)	交渉相手との関係に関する問題 (=「人」と「問題」の分離における「人」)
期間・条件・価格・日時・数量・責任	感情と理性のバランス、意志の疎通・信用と信頼の度合い・受容的態度か拒絶的態度か・相手を納得させるか、強圧的に出るか・相互理解の程度

(出所：Fisher, R., W. Ury and Patton B (1991), *Getting to Yes*, 2nd ed. Penguin Books, p. 158.)

無視するわけでもなく、交渉の実質問題と同じように相手に話すという対応を重視している。交渉相手と実質問題と人（人間）の問題を話し合うのである。人と問題を切り離せという基本的要素は、相手との話し合いの過程において、人と問題を混合させないという理解となる。

Ⅲ ハーバード流における「人」の問題の概要

ハーバード流では、「人」と問題を分離する場合の「人」の問題、言い換えれば人間の問題について、Fisher, Ury & Patton (1991) はあくまで人間の問題として扱うべきと主張し、人間の問題は3つの問題に分類されるとして次のように指摘している⁶⁾。「人の問題というジャングルから抜け出すには、三つのカテゴリーを基本的に考えるのが効果的である。認識の問題、感情の問題、意志疎通の問題がそれで、人の問題にはいろいろのものがあるが、結局はこの三つのどれかに入るのである。」加えて、感情から派生する人間関係の問題も存在するため、人の問題は認識・感情・人間関係・意志疎通という4つの問題の観点から考察するのが適切と考え、次にその4つの問題を概観する。

6) Fisher, Ury and Patton (1991：邦訳)、33頁。

1. 認識

交渉における問題の原因の一つに物の見方・考え方の相違がある。客観的事実が何か、真実は何かを探ることは大切であるが、交渉当事者の認識が異なるために、交渉は進まない、あるいは問題解決に向けて動かないことがある。

2. 感情

Fisher, Ury & Patton (1991) は、感情のコントロールの重要性に触れ、具体的には、相手側そして自分側の感情問題について率直に話し合うことが必要であると主張し、交渉、特に激しいやりとりの交渉においては、感情問題をどう処理するかということのほうが、話自体より重要であるかもしれないと指摘している⁷⁾。「第一に自分と相手の感情を認識し理解せよ」「感情は隠さず当然のことで認めよ」と述べている。また、自分側または相手側の感情問題を隠さず討議の対象とすることは、問題の深刻さを強調するだけでなく、交渉を単なる反作用的対応から、もっと生産的な協力行為へと移行させるのに役立つとし、感情を抑えておく圧迫感から解放され、問題の実質に取り組みやすくなると論じている。

感情を隠さず、相手と率直に話し合う必要性につき、クランプ (1998) は、「ハーバード流では交渉の予定表の中に感情について話し合う時間を設定しておくよう忠告している。自分そして自分の属する集団の他の人間がどのような感情を抱いているのかを相手に説明し、また交渉相手のほうにもどのような感情を抱いているのか質問してみる。この段階をうまく行うことができれば、感情について話し合うことで、緊張状態は最小限に抑えられる。(中略)感情について話し合うことに加え、怒りや敵対心などの感情について相手が自由に発言できるようにしなくてはならない。西洋社会のルールでは、怒りを表にだすことも勘定に入っている」と述べている⁸⁾。

7) Fisher, Ury and Patton (1991: 邦訳)、46-51頁。

8) クランプ (1998: 邦訳)、81-83頁。

3. 人間関係

前述の感情の問題は、単に感情をコントロールするにとどまらず、相手と感情をどのように話し合うかといった点にも関係する。感情は、ハーバード流において交渉の要素の一つである人間関係に影響を与えるとみることができる。Fisher & Shapiro (2005) は、次のような感情が人間関係に及ぼす影響を述べている⁹⁾。「感情にはポジティブ（肯定的）なものと同様にネガティブ（否定的）なものがある。ポジティブな感情は人を高揚させる。誇り、希望、安心など、ポジティブな感情は気持ちがよい。交渉では、相手へのポジティブな感情は、個人間の親密な人間関係—善意と思いやりと「同調している（波長が合う）」感覚に表現される人間関係—の構築を容易にする。対照的に、怒りやフラストレーションなどのネガティブな感情は、人を苦しめ、親密な関係を築きにくくする。」このように、感情は人間関係と密接にかかわっているため、人の問題に絡む項目として人間関係を採り上げる。ハーバード流では、人間関係について、不信感に満ちた緊張関係より、協働的な関係が望ましいとしている。

4. 意志疎通

交渉において意志疎通の重要性はいうまでもないが、意志疎通のプロセスにおいて三つの大きな問題が発生すると Fisher, Ury & Patton (1991) は次のように述べている¹⁰⁾。「第一は、交渉者が本当に話し合っていない、ということ、少なくとも相手に理解されるような方法で話をしていないということである。（中略）一方が相手に対し直接明確に物を言っても、相手は上の空という場合がある。これがコミュニケーションの第二の問題である。（中略）相手側の言い分を聞かないのではコミュニケーションは成り立ちようがない。（中略）コミュニケーションの第三の問題は、誤解である。一方が言ったことを他方は違った意味にとる。」と指摘している。相手の言ってい

9) Fisher & Shapiro (2005: 邦訳)、22頁。

10) Fisher, Ury & Patton (1991: 邦訳)、51-52頁。

ることをよく聞き、理解し、相手にわかるように話すというプロセスは、理屈では当然と考えられるが、同国人同士でも難しい問題を含んでいると言える。

Ⅳ 日本人ビジネスパーソンへの適用可能性に関する分析

ハーバード流交渉術についてこれまで述べてきた人と問題の分離および人の問題に係わる項目について、日本人ビジネスパーソンへの適用が可能か考察する。Fisherらは、ハーバード流交渉術は、米国式あるいは米国流に限定されず、他国でも適用される普遍的な交渉術あるいは交渉様式であると紹介している。あらゆる国の交渉様式に適應できるとの主張は、国や民族などの違いによる文化が交渉やコミュニケーションに影響しないと結論づけることになる。

交渉は、意思決定やコミュニケーションなどから成り立っており、意思決定の方法やコミュニケーションスタイルや人間関係の重要性などが異なると、交渉術自体が異なるのではないかと考えられる。また、日本人ビジネスパーソンは交渉をできれば避けたいというマインドを持つことを勧案すると、ハーバード流交渉術を日本人にそのまま適用できるかどうか疑問が生じる。

ハーバード流交渉術、言い換えれば、Fisherらの著書“Getting to Yes”等に記述されている内容が日本人ビジネスパーソンに適用可能かについて人と問題の分離、感情、人間関係および意志疎通の4つの点を考察する。

1. 人と問題の分離

ハーバード流において、人と問題の分離における人あるいは人に絡む内容について、納得のできる十分な記載がないように見受けられる。具体的には、「問題に対しては強硬に」、「参加者は問題の解決者」と決められ、人とは問題を解決するための参加者であるとの位置づけがなされている。

一方、日本人ビジネスパーソンにとって、問題とはどのようなことをいうのであろうか。問題とは交渉で話し合われ、合意あるいは逆に却下等という

意思決定を行なうために必要な理解あるいは確認をすべき項目である。ビジネスにおいて契約を締結するために必要な内容を問題と言ってもよい。交渉における問題について以下の取引の種類において具体的な問題の例をあげると、表3記載の内容となる。Fisherが提示した前述の問題の例よりはある程度、広範囲であり、契約上、必要な項目と考える。

表3 「人」と「問題」の分離における「問題」の例

取引の種類	問題の例（「人」と「問題」の分離における「問題」）
売買取引	取引対象の商品の価格・数量・割引・品質保証の範囲・取引日・引渡し日・引渡し条件・保険負担者および範囲・危険責任の範囲・売買代金支払い条件・不可抗力条項の定義・事情変更内容
融資取引	融資金額・金利・手数料・取引日・融資実行期間および回数・融資期間・担保・保証・財務制限条項および非財務制限条項の内容・事実の表明および保証内容

(筆者作成)

交渉における「問題」は、以上のような「問題」と考えられる。そのような問題自体を交渉相手つまり、人と切り離して、結論を出せるか疑問が生じる。例えば、売買取引の場合、相手との過去の取引実績や取引関係、今後の取引に関する方針、相手の信用力の現状および今後の見込みなどの情報をもとに、相手の考えや相手との関係などを考えて商品売買代金の支払い条件を交渉して決めることになる。相手の考えなどを切り離して「問題に対しては強硬に」対応するのは非現実的である。また、融資取引の場合、融資金額・金利・手数料・融資期間・担保・保証・財務制限条項・表明保証条項等の内容について相手との取引実績や取引関係、今後の取引の方針、相手の信用力の現状および今後の見込みなどを総合的に勘案して決めるのが現実的なビジネスである。

交渉において人の要素を必要以上に考えないで進めることができるのは、極めて限定されている取引においてである。あるいは、その場限りの取引で、将来、再度発生しない取引である。それは、交渉相手の中身とは関係なく、例えば、その場で取引が実行され、即完了する性質の取引であり、人の要素

が入りこむ余地がない取引であろう。そのような場合のみ、当該問題を人と切り離すことが可能であると考えられる。実際のビジネスの多くの現場において人と問題を明確に分離して交渉するのは難しいと考えられる。

2. 感情

人と問題の分離につき、人の感情面をどのようにコントロールするかを見る必要がある。ハーバード流において、感情について話し合うことの重要性や必要性を論じているが、日本では、可能か疑問がある。日本人は感情と理性のバランスを上手に取っており、感情表現を隠す傾向あるいは習慣が根強いと思われる。

感情を相手と話し合うことは、日本では困難である。少なくとも表面上は感情を抑えて平静を装い、相手と話し合うことが通常である。少なくとも感情を表に出すことを避けるべきと日本人が心の中で思っており、かつ感情を表に出すことは、礼儀に反するという認識は強い。相手の人間的なこと、態度についての懸念を伝え、話し合うのは現実的に極めて難しい。このような感情の扱いについて、クランプ（1998）は、西洋社会と異なり、日本人には適用できないと次のように指摘している¹¹⁾。「ビジネス環境や正式の交渉の場に置かれているとき、日本人は感情表現に関しては、ハーバード流の行動段階を採用しそうにはない。そんな真似をすれば、重要な社会的慣習に違反することになってしまうからである。」このように、感情面を相手と話し合うのは日本において難しいと考えられる。

3. 人間関係

日本では、相手との関係において不平・不満を生じさせることなく、交渉前にあるいは、交渉の初期段階で、信頼関係をある程度構築するのが大切であり、交渉上、相手との関係に問題があれば、交渉の実質問題を話し合うのは

11) クランプ（1998：邦訳）、84頁。

難しいと考える。人間関係、さらに信頼関係がある程度なければ交渉は進まない。交渉の初期段階で、取引実現が困難な状況に陥ったり、あるいはその可能性が強いと判断したりした場合、そのような状況が、相手との信頼関係にネガティブな影響を与え、人間関係が構築できなくなる。また、日本では、相手の人間的なことや態度について懸念を伝え話し合うのは極めて難しい。

日本のビジネス上、信頼関係を構築することが重要である。信頼関係が構築されるので、長期的な取引や発展性のある取引が見込めるのである。信頼関係のもとになる人間関係を重視している。佐久間賢（1994）は、「われわれが営業の立場で、初めての顧客を訪問するとき、（中略）初めての顧客では、まず、一般的な話（例、経済や景気の話）をした後で、持参した製品カタログの内容を説明する。そして、相手との信頼関係が成立してから、その製品の価格の話に交渉が進むはずである。つまり、交渉当事者間の信頼関係が成立するのに必要な時間が……」と述べている¹²⁾。信頼関係を作ることがまず重要である。また、アメリカ人のマーチ（1988）は、日本人は交渉を避ける関係の発展は信頼を築くことであるという日本人のビジネス交渉の特徴を捉えている¹³⁾。

日本貿易振興機構（JETRO）（1999）は、日本内外のビジネス促進の立場から、日本では、外国人のビジネスパーソンに対して次のような戦略が役立つと指摘している¹⁴⁾。「相手との強い関係構築に時間を費やせ」そして、「相手とのビジネス関係を法的な契約関係より個人的関係と考えるべき（契約で細かい条項をリクエストするのは、相手に対する信頼不足を表しており、相手との関係を悪化させる）」という内容である。このような関係構築の必要性について、日本の事情を認識すべきである。

12) 佐久間賢（1994）、147-148頁。

13) マーチ（1988）、156・180頁。

14) JETRO（1999）、13頁。

4. 意志疎通

意思疎通について、まず、言語および表現、次に Yes・No の発言における問題を考察する。

① 言語および表現

日本語という言語は交渉に向いているか、そして日本語による交渉上の表現は交渉にふさわしいかを考察する。日本語は直接的な表現が少なく、婉曲的な表現が多いといわれるが、言語的に相手に影響を与えるような言語ではないといえる。鈴木（2011）は、「日本人はことばを使って他者を自分の意のままに動かしたり、都合の良いように言いくるめたり、脅かしたり、操作したりといった力が弱いのです。」と述べている¹⁵⁾。

具体的な交渉表現を見ると表4のような例がみられる。

表4 日本語の交渉表現の例

1. できるだけ貴社からの購入を考えたいと思いますので～
2. もう一度前向きに検討してみましょう
3. やむを得ないですね
4. 仕方ないですね 本意ながら従う
5. 持ち帰ってさらに検討する
6. 御社のことですから、～は充分ご理解いただけると確信しております

(筆者作成)

このような表現は英語に見られない表現であり、日本国内でのみ通用する表現である。日本では、できるだけ、交渉表現を婉曲的に表すことから、ハーバード流で指摘される意思疎通を日本語で実践するのは難しいと思われる。

② Yes・No の発言における問題

日本には、No と言わないで、実質的に No と言える、有用な表現が存在する。菅原圭（2008）は、「相手と直接的な対決を避けるちょっと遠まわしな表現やあえてピントをぼかした巧みな表現、相手を傷つけないようにと気づかう温かな物言いをしてきたものである。」と述べている¹⁶⁾。たとえば、

15) 鈴木（2011）、6-7 頁。

16) 菅原（2008）、3、22、97頁。

「お役に立てず」は、相手の依頼を断るときに添える一言である。相手を傷つけることなく、断られた方のメンツも保てる。「申し訳ありませんが、今回は、見送らせてください」と丁重に謝っている。今回はたまたま申し出を受けられないが、今後もおつきあいのほど、よろしく願いますという思いも十分伝えられる。

No を避けるため16の方法があると、Ueda (1974) は、具体例を出している¹⁷⁾。さらに Graham and Sano (1989) は、その16種類に加えて、「話題を変える」・「交渉担当者の若手レベルにインフォーマルなレベルでNoと言わせる」という他の2種類を挙げている¹⁸⁾。

日本貿易振興機構 (JETRO) (1999) は、ノーという表現の代わりに、表5のように、以下の日本語の表現が使用されているため、外国人に注意するよう、以下の表現を紹介している。ノーの代わりに表現であるが、文化を異にする側の人間にとって難しいが、意味しているのはノーである。

表5 ノーの代わりにの表現

<ul style="list-style-type: none"> ・「厳しい」 implies that it is difficult to comply with a difficult demand ・「今回はちょっと」 An expression to imply flat refusal (although there does not exist a simple word of refusal in one phase) ・日本人が直接的なノーと言うのを回避するため、意図的に時折、“We will consider it”を使う。その後、説明がないとき、その表現はノーを意味すると解釈される。

(出所：JETRO (1999) “Communicating with Japanese in Business” 23頁, 35頁)

日本人はNoを言うのが難しいため、ハーバード流交渉術で紹介されている、ポジティブなNoやYes-No-Yesのスキルは日本人には適用困難である

17) Ueda (1974), p. 26. (1) あいまいなNo (2) yesともnoともとれる (3) 沈黙 (4) 逆に質問をする (5) 本論を離れた反応をする (6) その場を離れる (7) 嘘をつく (8) 質問自体を非難する (9) 質問を拒否する (10) 条件付きのno (11) yesでも (12) 答えを遅らせる (13) 心の中ではyes、表面的にはno (14) 心の中ではno、表面的にはyes (15) 謝罪する (16) 英語のnoと同等の16種類である。

18) Graham and Sano (1989)、P 25.

と考えられる。

③ Yes であいまいさを表す方法

日本では、No を極力使わないが、Yes についてもあいまいなニュアンスを含んでいる。Uthstrom and KeMatejk (1990) は、Yes に 4 つの意味が極東では存在すると紹介している¹⁹⁾。次のように、4 つの段階がある。(1) 認識 (recognition) 相手の話を聞いているが、必ずしも理解しているわけではない。相手が当方に話しているのは認識している。(2) 理解 (understanding) 相手が当方に話している内容を理解しているが、相手の提案を実行するつもりはない。(3) 責任 (responsibility) 相手の提案を理解しているが、他の人たちに相談しなければ、提案を受け入れることはできない。(4) 合意 (agreement) 完全に合意し、提案を受け入れる。また、Yes にもいろいろな意味があり、それを理解していなければ、意思疎通を図るのは困難となる。山久瀬洋二 (2012) は「日本人はよく相手が話しているときに頷きながら Yes、・・・Yes、・・・と言って相槌を打ちます。しかし、気がついたら、理解していないときでも同じ相槌を打ち続けていませんか。」と述べ、日本人の Yes のあいまいさに言及している²⁰⁾。

英語の Yes であいまいさをなくすための表現は日本貿易振興機構 (JETRO) (1999) によると、表 6 で示される。

表 6 Yes の意味

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. I'm listening to you. (聞いている) 2. I understand what you're saying. (理解している) 3. I understand what you're saying, but don't agree with you.
(理解しているが、同意しない) |
|---|

(出所：JETRO (1999) “Communicating with Japanese in Business” 22頁)

弁護士の長谷川俊明は、次のように Yes を使うと誤解を招くことがあると忠告している²¹⁾。「日本人にとって交渉術やそのための英語力以前に、い

19) Uthstrom and KeMatejk (1990)、pp. 191-192.

20) 山久瀬 (2012)、48頁。

かに適時、適切に“Never”や“No”をいえるかのほうが重要かもしれない。」と述べ、さらに、「本音を相手にぶつけ、“No”というべきところでは、はっきり“No”をいう交渉姿勢はもっと日本人が身につけるべき点であろう。“Yes”を連発し笑みをたたえているので、てっきり提案に同意してくれるものと思い込んでいたら実際は逆であった、とは交渉相手の外国人からよく聞く不満である。」と指摘している。

このように、ハーバード流で使われる意志疎通上の問題は日本人ビジネスパーソンにとって大きな阻害要因と位置づけられると考える。

V おわりに

ハーバード流交渉術はグローバルに適用可能かどうかについて日本人ビジネスパーソンを対象として人と問題の分離の観点から整理し、考察した。日本人への適用が難しいものについて感情・人間関係・意思疎通があることが考えられる。ハーバード流交渉術に述べられているような人と問題の分離への考え方を日本人が受け入れるのは難しい。感情の処理、人間関係の構築、意思疎通上の対応について日本人が実行する際の課題が大きく存在するからである。

「人と問題の分離」以外のその他の基本的要素についても日本人の交渉においてどのように影響を及ぼすかを考え、説得力のある議論を展開する必要がある。ハーバード流交渉術をグローバルに適用するためには、検討すべき課題があると思われる。

(筆者は明治大学商学部教授)

〔引用文献〕

Fisher, R. and W. Ury (1981), *Getting to Yes*: Penguin Books, 1st ed. (金山宣夫・浅井和子 訳 [1982]『ハーバード流交渉術』TBS プリタニカ)

Fisher, R., W. Ury and Patton B (1991), *Getting to Yes*: Penguin Books, 2nd ed. (金山宣夫・

21) 長谷川 (2014)、1263頁。

- 浅井和子訳〔1998〕『新版 ハーバード流交渉術』TBS ブリタニカ)
- Fisher, R. and D. Shapiro (2005), *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*: The Random House Group Limited. (印南一路訳〔2006〕『新ハーバード流交渉術－感情をポジティブに活用する』講談社)
- Fisher, R. and W. Ury (2011), *Getting to Yes*: Penguin Books, 3rd ed. (岩瀬大輔訳〔2011〕『ハーバード流交渉術 必ず「望む結果」を引き出せる!』三笠書房)
- JETRO (1999) “Communicating with Japanese in Business”
- Ueda, K. (1974), “Sixteen Ways to Avoid Saying “No” in Japan”, J. C. Condon & M. Saito (eds), *Intercultural Encounters with Japan*, The Simul Press, Tokyo, Japan, pp.185-192, quoted in Graham, J. L. and Y. Sano (1989), *Smart Bargaining Doing Business with the Japanese*, Revised edition, Ballinger Publishing Company, p. 26.
- Uthstrom, C. R. and Ken Matejka K. (1990) “The Meanings of “Yes” in the Far East”, *Industrial Marketing Management*, 19, pp. 191-192.
- クランプ, ラリー、小森理夫・住友進訳 (1998) 『日本人のためのハーバード交渉術』日本能率協会マネジメントセンター。
- 佐久間賢 (1994) 『国際ビジネスと交渉力』日本放送出版協会。
- 菅原圭 (2008) 『品性がにじみ出る言葉づかい—日本人なら身につけたい』KAWADE 夢新書2。
- 鈴木孝夫 (2011) 『国際化の中のことばと文化』成文堂。
- 長谷川俊明 (2014) 『国際取引と交渉術』『国際商事法務』第42巻第8号, 1261-1263頁。
- マーチ, ロバート・M、川口智子訳 (1988) 『日本人と交渉する法』PHP 研究所
- 山久瀬洋二 (2012) 『異文化摩擦を解消する英語ビジネスコミュニケーション術』IBC パブリッシング。

〔参考文献〕

- Ury, W. (2007), *The Power of a Positive No*: Bantam Book (峯村利哉訳〔2008〕『最強ハーバード流交渉術 仕事が100倍うまくいく No の言い方』徳間書店)
- セベニウス, ジェームズ K、鈴木孝男訳 (2001) 「ハーバード流交渉術に学ぶ交渉に失敗する6つの悪癖」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』September, 56-69頁。
- 御手洗昭治 (2003) 『ハーバード流思考法で鍛えるグローバルネゴシエーション』総合法令。
- 御手洗昭治 (2013) 『ハーバード流交渉戦略』東洋経済新報社。