

福岡 賢昌

「日本人と米国人の間の異文化ビジネス交渉を成功に導く交渉ノウハウと交渉プロセスの  
運営とは何か」

～交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じて～

論文要旨

本稿は、日本人と米国人が行う異文化ビジネス交渉において、媒介者を介さず交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じて、交渉の成功可能性を高めるにはどのような交渉ノウハウや交渉プロセスの運営が必要なのかについて検討し、明らかにしようとするものである。

ビジネス交渉において交渉者同士の直接的な信頼関係の構築は交渉を成功に導く重要な要素を占めていると考えられるが、今までの異文化ビジネス交渉に関する先行研究では主にホフステッド(Hofstede, 1991)やトランペナーズ(Trompenaars, 1998)等の研究を基礎にして、交渉者同士の文化の違いを明らかにし、その違いを認識することに焦点が当てられてきた。異文化ビジネス交渉であっても、交渉者同士が直接信頼関係を構築し、交渉を成功に導くことは可能である。そこで、筆者は交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じた交渉を成功に導く交渉ノウハウと交渉プロセスの運営を明らかにするため、日本人と米国人に街頭で質問調査を実施し、分析した結果、以下の交渉ノウハウや交渉プロセスの運営が明らかになった。この結果はトヨタとGMのNUMMI設立交渉の事例においても見られた。

1. 交渉ノウハウ

経営者の信頼性

日本企業が米国企業と交渉する場合、経営者の信頼性を高めることによって交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。米国では、日本よりも経営者に対する関心が高く、経営者に対する信頼が企業を代表する交渉者に対する信頼と代替されると考えられる。従って、日本の経営者もまた経営者のプロフェッショナルとしてのスキルを磨き、外部に向けてその存在を示し、評価されること、そして経営者同士の交流を積極的に行うことが重要である。

契約の履行

交渉者が、合意後において契約を正確に履行することで、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。米国の普遍主義の考え方は交渉者を信頼する際にも適用される。契約プロセスにおいて米国は合意内容が詳細にわたる傾向があることから、日本の担当者も出来る限り詳細にわたる合意内容を作成し、それらを一つ一つ正確に履行

することが重要である。

### 外部への情報発信

企業の情報を外部に積極的に発信することで、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。米国ではSOX法により企業の情報公開が重要であるため情報公開の充実が企業の信頼を測定する尺度になりうる。企業の信頼は交渉者に対する信頼へと転化されるため、日本も情報公開を積極的かつ戦略的に力を入れる必要がある。

### 取引経験

米国人が日本人と交渉を行う場合、交渉者は長期的な取引関係の構築を視野に入れて交渉を行い、合意後は機会主義的な行動を排除し取引経験を積むことで、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。日本は過去の取引経験が交渉相手を信頼する拠り所になっている。従って、米国は長期的な関係を構築することを視野に入れた交渉態度で臨み、合意後も機会主義的な行動を極力回避することが重要である。

### ミドルマネージャー、担当者

米国企業が日本企業と交渉する場合、ミドルマネージャー以下に交渉権限を委譲し、交渉者をミドルマネージャー以下が担うことで交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。日本の交渉者は主にミドルマネージャーや役職がつかない担当者であり、同じ職務レベルの人的交流を求めている。従って、米国もまた、交渉権限をミドルマネージャー以下に委譲し、積極的に人的交流を促進することが重要である。

### 良心的交渉態度（共通文化の保持と強化）

交渉者同士が良心的交渉態度を継続して保持し、お互いが良心的交渉態度で交渉に臨むことによって、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。良心的交渉態度が日米の共通の文化として存在している。駆け引き等で良心的交渉態度を示すことは非常に困難であるが、その態度をお互いが共有できる環境や雰囲気を出し、良心的交渉態度を顕在化させることが重要である。

## 2. 交渉プロセスの運営

### 信頼度の変化

日本人はとりわけ交渉の初期段階において相手と積極的にコミュニケーションをとることによって、米国人は交渉相手との合意後、機会主義的に行動することなく、長期的な関係を視野に入れた行動をとることによって、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。交渉プロセスにおいて、日本人は交渉初期段階ではあまり交渉相手を信頼しないが、合意後の関係構築において、急激に交渉相手を信頼し、米国人は交

渉のとりわけ最初から交渉相手を信頼する傾向があるが、その信頼度は合意後の関係構築後においても日本ほど変化はないからである。従って、日本が交渉の初期段階から積極的に交渉相手を信頼するか、米国が合意後において機会主義的な行動を回避することが重要である。