

【研究ノート】

# 日本社会における「アメリカ型」交渉の影響 及びその限界に関わる一考察

久保田 眞 吾

## 要 旨

Society5.0 と呼ばれる時代にあって、日本社会は「超スマート社会」を標榜しているが、いわゆる Singularity の先にあるものは予測不可能とされている。しかし現状を見る限り、例えばネット通販や証券取引においてアルゴリズムを用いたコンピュータに頼りきった取引が隆盛を極めており、この傾向は続くものと考えられる。本稿は、このような状況下で改めて人間の交渉に焦点を当て、日本社会が留意すべき人間的営みを、「アメリカ型」交渉との比較を通して考察する。

キーワード：交渉 negotiation BATNA アルゴリズム

## 1 はじめに

現在我が国を取り巻く国際的環境は大きな転換期にある。内閣府では Society5.0 を標榜し、第5期科学技術基本計画を策定し、サイバー空間（仮想現実）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させることにより、「超スマート社会」を世界に先駆けて実現しようとしている。サイバー空間に関しては、サイバー戦争という言葉が代表するように、宇宙とともに、陸・海・空に次ぐ第4または第5の戦場の様を呈している。コンピュータが人知を超える、いわゆる Singularity の先にあるものは予測不可能とされている。一方フィジカル空間は我々の日々の生活に、より直接的に語りかけてくる。フィジカル空間では、人間対人間のコミュニケーションという営みが日々行われている。そしてフィジカル空間では、領土問題にみられるように交渉が重要なカギとなる。時には交渉の成否が時には大きな歴史的意義を持つことさえも考えられる。そこで、筆者は、近年の日本における交渉に関し、これまでに「アメリカ型交渉」が日本社会に与えているインパクトを取り上げたうえで、今後日本人、とりわけ経済活動の主体となる企業が「アメリカ型交渉」を取り入れるにあたって配慮すべき点について明らかにすることを試みる。

本稿では、まず「アメリカ型」交渉についてその特徴を述べ、それを受け入れる日本社会と

「日本的経営」について言及する。その後、「交渉」と negotiation の相違点について考察したのち、日本社会がどのように「アメリカ型」交渉の影響を受けているかということと今後益々高度情報化する世界の中で、日本が注意すべき点について考察する。

## 2 「アメリカ型」交渉の特徴

アメリカ合衆国においてドナルド・トランプ政権が樹立されてから約2年が経った。ドナルド・トランプの発言にはしばしば deal (商取引) という言葉が使われる。Deal は「ものを分け与える」すなわち分け前という古英語を原義とする語であり、交渉を意味する negotiation とは語源も意味合いも似て非なる部分がある。Deal は言語や知識のやり取りのみならず、武力などの非平和的手段さえをも包含する概念である。トランプ大統領が、negotiation より deal を好むか否かは不明だが、平和な国際社会を希求する国民・国家にとっては negotiation が deal の重要な一部を構成することは間違いない。そして、「アメリカ型」交渉 (negotiation) の代表的なものは、ハーバード・ビジネス・スクールで開発された「ハーバード流交渉術」である。「ハーバード流交渉術」の根底にある考え方を端的に表現するならば、「交渉者が相互の利益を最大化することにより win-win の関係を構築すること」である。

### 2.1 Win-Winの関係構築の重要性

「アメリカ型」交渉の根底にある考え方は、交渉を通じて win-win の関係を構築することである。Win-win とは、交渉者が共に (三者以上が交渉する場合は交渉者全員が) 利益を享受し勝者となるという状況のことを意味し、これに対して例えば二者間で一方が勝者となり他方が敗者となる状況は zero-sum の関係と呼ばれる。

レヴィキら (2007) は、交渉者が相互に協力して問題解決にあたることは、シナジー効果を生み、win-win の関係を築くことにつながる。(p.85) 互いが協力して意思決定を行うには、互いが隠し事をせず真実のみを語るという FOTE (Full, Open, Truthful Exchange)<sup>1</sup> が行われることが望ましいが、現実社会ではそのような状況は多くはない。しかしどのような場合でも、少なくとも、我々は一方が得をすれば他方が必ず損をするという zero-sum の社会に住んでいるわけではないと考えることが重要である、(pp.86-91) としている。

### 2.2 実際の交渉にあたっての留意点

レヴィキら (2007) は、実際の交渉にあたっては、「目的に沿った準備が、交渉成功の出発点である。」(p.195、筆者訳) と述べ、準備の重要性を指摘している。具体的な準備内容としては、交渉者間で問題点と解決策を表にしたテンプレート<sup>2</sup>を作った上で交渉にはいることを勧めてい

る。(pp.206-208) テンプレートは、交渉者がこれを使って問題点の解決を点数化し、数量的分析を行うことで、交渉者が交渉成立を判断する材料とするのであるが、たとえ交渉内容が望んだとおりの最高のものとならなくても、BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) という不調時対策案が用意できるという利点をもつ。(pp.288-306) 但し、こういった合理的な交渉術をそれぞれが利己的に用いることは、社会的な不合理に繋がるものであり、現実社会においては、例えば環境に対する配慮であるとか、多数のために自己犠牲を払うとか、あるいは慈善活動を支援する等ということを検討しなくてはならないとも述べている。(p.520)

### 3 日本社会と日本企業の文化的特徴

#### 3.1 ホフステード『多文化世界』に描かれた日本

日本に関する研究は数多あり、日本人論、日本文化論など様々な考察がなされてきている。ホフステードの『多文化世界』は、日本のみを研究したものではない。しかし、『多文化世界』の中には、世界第二次大戦後から 20 世紀末における日本社会の姿を他文化と比較し外国人の視点から行われた記述が数多く存在する。例えば、ホフステードは、「個人主義－集団主義の未来」という項において日本を以下のように取り上げている。

急速に経済発展を遂げた国々では、個人主義的な傾向への移行が認められる。日本がその例である。日本の報道機関は、伝統的な家族の連帯感が崩れたという記事をしょっちゅう報道している。日本では、老人介護は、これまで家族の仕事であると考えられていた。しかし、その伝統的な義務を果たさなくなった家族について、国家が法的な措置をとらざるを得ないケースが生じてきている。……(中略)……しかしながら、日本社会に独自の集団主義的な要素が、家族や学校や職場に残る可能性は非常に高い。(p.79)

ここで、日本人が集団主義から個人主義へ移行していると評価しながらも、独自の集団主義的要素が家族や学校や職場には残る可能性が高いとしているが、そのように考える理由についてホフステードは言及していない。しかし、「独自」という言葉の中に、「日本社会」のある種の特異性を感得していたのではないかと推察できる。

また、別の「国民文化の一つの次元としての男性らしさ－女性らしさ」という項においては、日本が調査対象となった 53 の国及び地域の中で一番指標が高く最も男性らしさが強い国と評価(p.87) し、次のように記している。

男性らしさの強い文化では、効率性、高品質、迅速性が必要とされる製造業において、

とくに大量生産することにかけては競争力がある。……（中略）……日本は、高品質の家電電化製品の分野で世界をリードしている（pp99-100）

その他には、日本は「不確実性の回避」の指標も7番目と高く、この事に関しては、

不確実性の回避が強く個人主義的な国では、規則は明瞭で成文化されている（低コンテキストのコミュニケーション）が、不確実性の回避が強く集団主義的な国では、規則は暗黙の了解であり伝統に根ざしている（高コンテキストのコミュニケーション）。後者はまさしく日本の場合であり、西洋の製品に対する日本市場の開放について、西洋諸国と日本とが交渉の席についた時にこれが争いのもとになるのである。外国製品の輸入を妨げるような正式な規則はないという日本側の議論は正しい。しかし西洋の製品を日本に輸入しようとする業者は、日本の流通システムを規制する暗黙の規則にぶち当たってしまう。そのような規則は彼らには理解できないのである。（p.135）

というのが、ホフステードの解釈である。筆者は、本書が書かれたであろう時期に、オーストラリアの日系現地法人に勤務していたが、筆者自身も、そして多くの現地社員が、ホフステードと同じような日本観を持っていた。そして、日本は、20世紀末から21世紀初頭にかけて国鉄や郵政の分割民営化などを経験したのちも、現在に至るまで米国から規制緩和や非関税障壁の撤廃等の一層の市場開放を求め続けられているという事実と考え合わせると、先に述べたホフステードの指摘する、日本社会に独自の集団主義的な要素は脈々と引き継がれていると言えよう。

## 3.2 日本企業の「日本的経営」

### 3.2.1 「日本的経営」の変遷

溝端ら（2010）は、「現代社会の中心的な経済主体は企業である。会社と言い換えてもいじらる。」（p.1）という前提で、「日本的経営」は

「終身雇用」、「年功序列」、「企業別組合」の「三種の神器」から始まり、「下請」や「系列」の企業間関係、日本文化に根ざした労務管理など、幅広いアプローチから解明が試みられた。日本経済の「躍進」に呼応する形で、日本企業の経営管理システムに対する評価の大勢は、「後進性」から「先進性」へと一変したのである。

もっとも、評価は180度変わったが、日本企業を「特殊」とみるとみなす点では変わらなかった。ところが、70年代の後半になると、日本企業の経営や労働の慣行は、外国企業にも通用する普遍的な経済合理性をもつという見解が出始める。（P.130）

と述べている。そして、「日本的経営」は1980年代中頃から、先進国か後発国かを問わず広く海外に移植され、労働者の参加を促しやる気を引き出すポスト・フォードイズム<sup>3</sup>の「人間的なシステム」であると評価された (p.131) と述べている。1990年代には、「バブル経済」の崩壊とともに、「市場主義」の影響から「日本的経営」は見直しを迫られた。しかし、2000年代後半にはサブプライム・ローンに端を発する「金融不安」が世界中に広がり、「市場主義」の限界が明らかになってから、「日本的経営」の評価は混迷を極めていく (pp.131-133) と概括している。

### 3.2.2 「日本的経営」と「準共同体的企業」

ドーア (2006) は、企業における社長の選ばれ方や職務に臨む姿勢などの違いを例に取り、アングロ・サクソン資本主義の国の一般的企業形態を「株主所有企業」、1980年代までの日本の企業形態を「準共同体的企業」と区別する。(pp.30-31) 「株主所有企業」とは株主の利害に高度な優先順位を与える「株主価値論」を前提としているのに対し、「共同体的企業」は株主の利益ばかりでなく、従業員、債権者、顧客、下請け会社、地域社会などのステークホルダーの利害関係者のことも勘案して行動する「ステークホルダー論」に立脚する。(ドーア pp.31-32)

多くの日本企業は、「失われた十年」と呼ばれるような不景気の中で自信を喪失し、「準共同体的企業」形態を見直した。ドーアは、この時期の経営者は日本的経営や「準共同体的企業」を防衛する意思に欠けていたと (p.178) 断じている。そして、日本企業の形態見直しの背景には、自信喪失を利用した「洗脳世代」が果たした役割が大きいとする。「洗脳世代」とは、1970年代、80年代に官庁や大企業の若手従業員として、アメリカに派遣留学をして、MBAやPh. D. を取得してかえってきたかなり大勢の人たちを指す。ドーアは、こうした経験を経て帰国した人たちが、90年代に一定のポストにつき、官庁や政権与党、民間企業や財界団体、大新聞や大学などで影響力を「臨界質量」まで高めた (p.62) ことについて、次のように述べている。

MBAやPh. D. を取ってきたアメリカ帰りの人たちの大半が、アメリカ流の社会科学を丸呑みにして帰ってきた。“生粋の”新古典派経済学者、アメリカ流所有権絶対主義の法学者になった。コーポレート・ガバナンスに関する1990年代、2000年代の法「改正」は、そういう人たちによって推進されたのである。(p.63)

「アメリカ流所有権絶対主義」という点に関しては、利害に注目し人や立場を分離する「アメリカ型」交渉術と相通じる点があるのではないだろうか。法制度が「改正」された以上、その社会で経済活動を行う企業が変容を迫られるのは必然であろう。その意味で、実は「アメリカ型」交渉の基本的な部分は既に多くの日本企業に浸透していると考えられることも可能であると言える。

しかし、アメリカに倣って法律を改正することが日本にとって今後も正しい道筋なのかは常に問いただされなくてはならないであろう。

#### 4 「交渉」と negotiation

そもそも、日本語の「交渉」と英語の negotiation とは同じものであろうか。

交渉という語は、大辞泉には、「1 特定の問題について相手と話し合うこと。掛け合うこと。2 交際や接触によって生じる関係。かかわり合い。関係。」とある。negotiation という語は、Oxford Dictionary of ENGLISH によると、「1 discussion aimed at reaching an agreement 2 the action or process of transferring legal ownership of a document.」日本語の「交渉」と英語の negotiation を比較した場合、一番目の意味は類似しているが、2 番目は大きく異なっていることが分かる。

筆者は、「交渉」は近い相手との人間的関係性に注目し、互いの距離を近づけたり遠ざけたりするコミュニケーション行為ではないだろうかと考える。文字通り、交わったり涉り合ったりするのである。それ故、大辞泉の2 番目の意味から「没交渉」であるとか「性交渉」といった成句が可能になる。

これに対し、英語の negotiation はどうであろうか。ジーニアス英和大辞典によると、negotiation は動詞 negotiate の派生語であり、negotiate の原義は「neg- (…ない) + oti (ひま) + ate (…させる)」とある。そして語源である元々のラテン語は「negotius (商売を続けた)」とのことである。これらのことから、筆者は、negotiation は商業的利害関係のある相手との時間的關係性に注目し、所有権のやりとりのためのコミュニケーションではないであろうかと考える。

言語は思考に作用し、行動を規定する。「交渉」と negotiation という別々の言葉を行動に移す時、例えば、「交渉」する者は相手の要望を可能な限り受け入れてなるべく成功させたいという精神構造になるのに対し、negotiate する者は、時間的な効率を考えつつ相手の権利を奪い取ろうという好戦的な姿勢が生じるのではないだろうか。少なくとも、交渉すなわち negotiation と機械的に解釈することの危険性は認識するべきであろう。

#### 5 日本企業と「アメリカ型」交渉

ホールは、高コンテクスト文化と低コンテクスト文化という分類を行った。この分類によれば、日本は極めて高コンテクスト文化社会である。しかし、ドーアが述べているように、日本は既に数多くの日本人をアメリカのビジネススクールに派遣し、社会の変革を進めてきている。プ

レジデント誌などの経済雑誌にはBATNAが度々紹介されているし、「win-win」という言葉などは、テレビのアナウンサーが番組中に解説もなしに使うまでに至っている。つまり、「アメリカ型」交渉であるnegotiationの考え方と実践は部分的ではあるかもしれないが既に日本社会にかなり浸透しているのである。加えて、TPP（環太平洋戦略的経済協定）に参加した今、日本も英語で「アメリカ型」交渉を行わざるを得ない状況にあるといえよう。

筆者は、「アメリカ型」交渉術の内でもとりわけ、BATNAを準備することが交渉にあたる者にとって極めて重要であると考え。この点について、自らが商社勤務時代にハーバード・ビジネス・スクールで学んだ経歴を持つ児玉（2012）は、

仕事においてもこのシミュレーションは欠かせません。たとえば、ハーバード・ビジネス・スクールで教わる「交渉術」では、BATNAというものを強調します。BATNAとは、「Best Alternative to Negotiated Agreement」の訳で、簡単に訳すと「交渉が決裂した際に取れる最良の選択肢」つまり、「セカンドベスト」（次善策）となります。「交渉術」というと、交渉のテーブルにおいて話術や心理術を駆使して相手をぎゃふんと言わせる方法を想像しがちですが、実際の交渉が始まる前に、さまざまなシミュレーションを繰り返し、交渉が決裂しても、こうするからいいや」というセカンドベストを練っておく。その事前のシミュレーションが交渉力の源泉になる、という考え方です。

と述べている。児玉のような商社マンが「交渉力の源泉」とまで評する「事前のシミュレーション」とはすなわちBATNAを用意することであり、BATNAを用意することは交渉時の気分的な余裕を生むので、是非実践すべきであると考え。

これは、企業体が交渉する場合でも同じである。特に交渉相手が、アメリカ型で利害に注目し人格に焦点を当てていない外国企業という場合、人間関係重視で交渉を迫っても互いに得るものが多くない。異文化圏の交渉相手とは効率的に利害を追及する英語式のnegotiationに徹する方がスマートであろう。

しかし、日本企業同士の交渉の場合はどうではどうであろうか。ホフステードが述べているような集団主義的傾向は学校では依然として顕著であり、近年では部活動の参加者も増え尚かつ活動も長時間化しており、集団行動の強化は一層強化されているようにさえ見受けられる。そうした教育を受けてきた社員を受け入れた企業には、集団主義が脈々と受け継がれる。そういった企業では、レヴィンらのいうテンプレートを作って点数化して駆け引きを行うという行為が必ずしも好意的に映るとは限らない。むしろ、児玉（2012）が述べているように、「話術や心理術を駆使して相手をぎゃふんと言わせる方法」をためらいもなく取り入れる日本人らしくない狡猾で信用できない交渉相手と受け取られる可能性が高い。日本では「株主価値論」を崇拝する経営者は

尊敬されないばかりか敵意を持たれる傾向が強い。ホリエモンや村上ファンドが隆盛を極めたのも一時的な現象であった。日本の経営者には利潤追求と同等以上に人格高潔であることが求められる。社員にせよ企業にせよ「アメリカ型」交渉を日本人や日本企業相手に取り入れるには注意が必要である。

## 6 「アメリカ型」交渉の数理処理にまつわる問題性

「アメリカ型」交渉の特徴の一つに、BATNA を用意し、テンプレートを用いて交渉内容を点数化するという点があるということを述べた。点数化とはつまりアルゴリズム<sup>4</sup>の利用である。高度に情報化された現代社会では、経済活動はネットワーク・コンピュータで管理されている。点数化がアルゴリズムである以上、テンプレートの作成や点数計算はいとも簡単にコンピュータに託することができる。コンピュータを利用すればほとんどの場合、短時間で人間より信頼できる情報処理を行えるであろうが、今のところコンピュータは感情を持ちあわせていないので、とんでもない暴走をする可能性がある。ネット販売で有名な Amazon が中古書籍の価格決定にアルゴリズムを導入していることは有名である。そして、希少性ゆえにある蜂の生態に関する本に、230 万ドル以上の高額がつくという事態が生じた。もちろん買い手は存在しない。コンピュータ任せのアルゴリズム、理論値としては最適化されているのであろうが、誰も得をしない、win-win とはかけ離れた状況を生み出すということは忘れてはならない。

## 7 まとめ

筆者は、「アメリカ型」交渉を実践した経験はないが、企業に勤務した経験はある。筆者は、日本の親会社が株式の大半を所有しながらも、経営は現地スタッフに委ねて現地式で行うというオーストラリアの現地法人に勤務していた。筆者が勤務した会社の親会社は、東証一部上場の大企業で海外展開も積極的に行っていた。ホフステードやドーア、溝端らの指摘するとおり、親会社は日本的経営を行っていた。筆者の勤務する現地子会社とは明らかに文化が異なっていた。現地子会社の方は、従業員を職制で雇用し、必要なくなれば解雇するし、従業員も普段からより良い勤務条件を求めて転職先を探していた。この相違は、筆者が先述した、「交渉」と negotiation の違いと相通じるものがあると思う。

筆者は、これまで述べてきたとおり、「アメリカ型」交渉は既に多くの部分で日本社会に浸透しているという認識に立つ。しかし、アメリカ流の社会科学を丸呑みする行為には異を唱える。日本はアメリカのように戦争によって独立を勝ち取って誕生した国ではない。日本人はこれまで様々な文化や技術を海外から輸入し、日本用に加工して活用してきた。「アメリカ型」交渉もそ

の一部となるべき「学」ないしは「術」であろう。

東日本大震災を経験して日本人は人と人の絆の大切さを実感した。同時にツイッターなどの情報網やビッグ・データの有効活用法も学んだ。高度に情報化した今だからこそ、「アメリカ型」交渉である negotiation のアルゴリズムを活用しながらも、交渉の持つ人間関係尊重の姿勢を担保し、あわせて環境や公共の福祉などの社会的要請に配慮して、最終判断は人間が下すということが重要である。AI（人工知能）任せの人間不在の交渉は、一瞬で世界経済を狂わせかねない。証券市場においてはアルゴリズムを用いた、いわゆるアルゴリズム取引が出来高の50%を超えたとされる現代社会において、最終判断を下す人間には、高潔な人格が求められる。要するに、最も大切なのは人間性（エトス<sup>5</sup>）であるという命題は、古今東西を問わず常に真なのではないだろうか。

#### 注

- 1 FOTE：レヴィキらは、現実世界の交渉ではFOTEが難しいとしながらも、交渉者が相互の胸中にある最低条件など限定的な情報を隠した上での、POTE (Partial, Open, Truthful Exchange) は可能だとしている。：Lewicki et.al.[2007], p.208.
- 2 テンプレート：レヴィキらが template (テンプレート) と呼ぶものは、学者によっては framework (フレームワーク) と呼んでいるものであると付記している。：Lewicki et.al.[2007], p.206.
- 3 ポスト・フォーディズム：テイラーリズム (科学的管理法) の原理を実現化したベルトコンベア式の生産システムであるフォーディズムの弱みを克服し、乗り越えるシステム。日本型の生産システムは、現場労働者にも複雑な作業を担当させ、カイゼン活動に参加させ、ローテーションを通して「多能工」化し、やる気を引き出すとみなされ、ポスト・フォーディズムと位置づけられることがある。：溝端ほか [2010], p.132..
- 4 アルゴリズム：アルゴリズム (algorithm) とは、大辞泉によると、「問題を解くための計算手順のこと。処理手順にもいう。アラビアの数学者アル＝フワーリズミーにちなむ。」とある。
- 5 エトス：エトス (ethos) とは、大辞泉によると、「1 アリストテレス倫理学で、人間が好意の反復によって獲得する持続的な性格・習性。 2 一般に、ある社会集団・民族を支配する倫理的な心的態度。」とある。

#### 参考文献等

- Lewicki, Roy J. et.al., 2007, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases fifth edition*, Mac Graw Hill.
- 児玉教仁、2012、『ハーバード流宴会術』、大和書房。
- ドーア、R、2006、『誰のための会社にするか』、岩波新書。
- 古田暁ほか、1990、『異文化コミュニケーション・キーワード [新版]』、有斐閣。
- ホフステード、G、1995、『多文化世界』(岩井紀子・岩井八郎訳)、有斐閣。
- ホール、T、1976、『文化を越えて』(岩田慶治・谷泰訳)、TBSブリタニカ。
- 溝端佐登史ほか、2012、『市場経済の多様性と経営学』、ミネルヴァ書房。

**参照ウェブ動画**

Slavin, Kevin, 2011, *How algorithms shapes our world*.

[https://www.ted.com/talks/kevin\\_slavin\\_how\\_algorithms\\_shape\\_our\\_world](https://www.ted.com/talks/kevin_slavin_how_algorithms_shape_our_world)

(2018年11月10日最終閲覧)。

内閣府、2017、『Society 5.0』[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)

(2018年12月12日最終閲覧)