



## 相手を見、理性と感性を駆使して 独自の「個」を世界に発信していく

語学力や論理展開のハターン、  
交渉場面における戦略など、  
グローバルビジネスを行う上で有用な  
コミュニケーションのスキルは多数ある。  
しかし、欧米諸国での豊富な研究、  
ビジネス経験を有する生井利幸さんによれば、  
日本人が世界に向けて地に足のついた、  
有益な発信を行うためには、  
より本質的な問題を克服する必要があるという。

### 生井 利幸 なまいとしゆき

PROFILE

#### 作家/生井利幸事務所 代表

明治大学大学院 法学研究科 公法学専攻 博士前期課程修了。その後、米国オクラホマシティ大学大学院にて研究を続ける。米国ペンシルベニア州ラファイエット大学講師、オランダ王国 国立フローニンゲン大学法学部客員研究員等を歴任。ニューヨークにて企業経営に参画。日本に帰国後、生井利幸事務所を設立。執筆・講演を行うほか、企業の顧問を務める。著書に「日本人が知らない米国人ビジネス思考法」(マイクログマガジン社)ほか多数。

## 一方的な自説の主張が常に有効とは限らない

日本人ビジネスパーソンが文化的背景の異なる相手に自らの意思を伝えようとするとき、留意すべき点は何だろうか。例えば「裏付けとなるデータを揃え、論理的に自説を組み立て、堂々と主張する」などはしばしば挙げられることだろう。ただし、ニューヨークでの企業経営、米国やオランダの大学での講義・研究活動をもとに、外国人とのコミュニケーションについて多数の著作をもつ生井利幸さんは、それだけではビジネスを成功に導くのは難しいと指摘する。訴訟社会の米国では、確かに仕事の交渉にも弁士の論争スタイルを念頭に置いて臨むビジネスパーソンが多く、可能な限りのデータを基に自説を正当化することに力を注ぐ。しかし、ビジネスは訴訟とは性質を異にする。

「交渉が決裂する場合、その多くは双方が我を張って自分の正当性ばかりを主張しすぎることに原因があります。私がいた米国やオランダでも、真に優れたビジネスパーソンは派手なデモンストレーションや押しの強さのみで相手を圧倒するのではなく、相手の理解が及ぶようさまざまな配慮をしながら、落ち着いた話を進める人がほとんどでした」

自己の正しさを一方的に主張する相手を前に、同じ調子でぶつかるばかりが方法ではない。

「相手が主張する正当性というのは、あくまで人間が考えたものですから、より広い視点で見れば綻びを見つける

のは不可能ではありません。そして綻びを発見できたら、相手の理解の範囲に入る言葉を選びながら、静かにそれを指摘する。そうして誤りを相手に「感じ」させれば、後の取り引きも気持ちよく進められると思うのです」

商品の値段や性能、販売網などについての具体的なデータも役には立つが、すべてをそのまま提出しても効果は薄い。有効なアプローチをするためには、自分のことを知っておくのはもちろん、交渉や事前の打ち合わせの過程で相手を理解し、そして「相手から見た自分」について、しっかり把握しておくことが必須だという。

「相手にとっての自分の価値」は、数あるデータのなかから相手に何をどう伝えるかのもとになる重要なもので、ある程度時間をかけて調べる必要があります。しかしこれを直感や思い込みに頼ってしまうケースが非常に多いのです」

また話の組み立てにしても、論理的思考と一口に言っても英国および米国とそれ以外の欧州諸国ではまったくアプローチが異なるという。では、両者の具体的な違いとは一体どのようなものなのだろうか。

## 流れ作業ではなく「考えるコミュニケーション」を

「ドイツやフランスといったヨーロッパ大陸の国々では、演繹(えんえき)的な考え方、つまり第一に絶対的な原則があり、その原則に沿って個々の事項について考えていく思考法が一般的です。一方、英国や米国では、個々の例を基にした経験則から物事を判断する帰納的な思考法が優勢。ですから、英米ではまずは具体例からアピールするほうが効果は高いでしょう」

例えば、米国での取引なら、扱っている商品が別の都市のある顧客層に売れている事実を挙げた後、相手の顧客層との類似性を指摘し、見込み売上額を伝えるといった話の進め方が功を奏する可能性が高そうだ。一方、ヨーロッパ諸国では、商品固有の利点を挙げ、当該商圏での見込みを伝える形で話を進めるほうがメリットが伝わりやすいかもしれない。ただし、コミュニケーションをより有益な、地に足のついたものにするためには、こうした個別のテクニックにも増して、根本としての「考えることを怠らない姿勢」が大切だと生井さんは強調する。

「例えば交渉で相手に押されてしまうのは、相手をもっともな説明をしたり、強い態度をとったりするからではありません。自分の考えが定まっていなから、すぐ相手の発言に揺らいでしまうのです」

日々さまざまな案件の処理に追われていると、金額や納期などの条件面ばかりに目が行き、取引の目的や事業のなかでの自社の立ち位置といった根本的なことは見失いがちだ。しかし原点に立ち戻って考え、自分の思考の軸を定められれば、相手の言いが理にかなっているかどうか冷静に判断できるし、別の方向性が見えてくることもある。また、「グローバルコミュニケーションでも、話し方より話す内容が大切」というのはしばしば語られることだが、語るに足る内容も広い視点も「考える」ことなしには生まれてこない。

「何十年と米国にいて日常会話には不自由なくとも経済や政治の話になると黙り込んでしまう人もいれば、ずっと日本にいてもそうした話題を英語で話せる人もいます。自分の理性と感性を駆使し、問題意識をもち、どのようなことを考えるか。そこでコミュニケーションの力は大きく変わってきます。英語での発信力向上を目指す場合も、まずは日本人としての教養を身につけ、思索を深め、日本語でしっかりと話ができるということが大前提だと思います」

しっかり思索することは、日常のコミュニケーションにも良い影響を及ぼす。たとえ部下や発注先が相手でも、職務上の権威や条件で相手を従わせる流れ作業的なやりとりを続けていたら、やがて関係は破綻してしまう。

「深い意味でいうならば、ビジネスは本来、ビジネスであってビジネスでなく、結局は“人と人との付き合い”。これは実は欧米でも変わりません。しばしばいわれることですが、人を知らない組織はまとめられないし、目の前の相手の心もつかめない。実際、優れた経営者の書斎に行くと、哲学、倫理学、文学、歴史など、“人間存在”についての古典が多数並んでいます。歴史の節目をつづってきた人の言葉にはそれなりの意味と価値がありますから、飽れて



オランダの国立大学で研究員をしていたころ、マーストリヒトでの国際会議出席の際の一枚(2002年8月)。

みれば決して無駄にはならないと思いますね」

## 日本人としての「個」に自信をもち、世界に発信する

国際会議などの場面でもなかなか明確な意思表示をせず、存在感の薄さを指摘されがちな日本人。意見を述べてもごく控えめで、食い違いが生じるとすぐ引いてしまうシーンも散見される。これには「日本の文化・精神は外国人には分かりにくいのではないか」という日本人の誇りにも似た心理が影響しているのではないかと生井さんは言う。

「相手との違いを認識し、それに対応することも大切ですが、グローバルコミュニケーションで最も大切なのは、互いを地球に存する対等な『個』として認め合い、尊重し合う姿勢です。学問、芸術、文化、ビジネスなど分野を問わず、常に、『個』のなかにこそ尊厳がある。日本人にはそのことを、もう一度考えてほしいのです」

多様性こそが今後の豊かさの源泉になるという認識は、ビジネス界でもさらに強まっている。気後れせず、自分の独自性を自信をもって伝えていくことこそが、日本と日本人が世界で活躍していくための道。そのためにも、明治の時代から根深い「西洋優位」のマインドセットを変えることが必要だと生井さんは考えている。

「日本ではこの百数十年來、『西洋のものは東洋のものより進んでいる』という考えが支配的でした。これは学術の世界でもビジネス界でも同じで、欧米人が相手となるとつい合わせることばかりを考えてしまう。しかし、そうした認識のなかにいては状況はいつまでも変わりません。ほかのアジア諸国やアフリカの国々でも、西洋の事物を必要以上に持ち

上げるという姿勢は日本ほど強くない。どれだけ英語を上手く話しても、日本人が日本人であることに変わりはありませんし、変えてもいけない。だからこそ日本人なりの考え方、立ち位置は失ってほしくないのです」

例えば文化を伝えるにしても、分かりやすさを志向しすぎた結果、本質が失われてしまったというのはまあある話。すべてを西洋の概念にはめ込んで伝えようとしたために、かえって誤解が生じることもある。

「『そもそも理解されなければ意味がない』という意見もあると思いますが、本質を無理に曲げる必要はありません。緊迫した外交交渉などの場面でもなければ、通常の場合は、『相手が分かるまで待てばいい』くらいの姿勢でいいのです。草の根的なスタンスではありますが、そうして発信を続けていけば少しずつ理解者も増えていきますよ」

近年、社会貢献性の高いビジネスをしている海外の企業や個人を見ると、日本的な繊細さを感じさせることが多いと生井さん。だからこそ心意気をもって日本の独自性を伝える人が増えてほしいと考えている。そして、第一義的な目的は利の追求であるビジネスに携わる場合も、人のため、社会のためという視点を忘れないでほしいという。

「自分が90年の人生をどう生き、社会で何をしたいのか。それについて改めて考え、せっかく鍛えたコミュニケーション力を、目の前にいる相手や隣人、そして、一般社会の人々を幸せにするためにもぜひ活かしてほしいのです。そうした姿勢が共感につながり、ひいてはビジネスの成功にもつながっていくのではないかと考えています」



米国とオランダでの講演・研究活動や企業経営の経験が豊富な生井さん。思想的背景からくる各国におけるコミュニケーション手法の違いなど、その経験から興味深い指摘をいただいた。