

	<p>エッセイ</p> <p>欧米のビジネスマンに勝て なかつた四つのスキル</p>	<p>発行日 2013.12.02</p> <p>松村 眞</p>
---	--	--

企業で働いた約 40 年に、国内だけでなく海外向けにもさまざまな仕事をした。働き始めた 20 代は国内の顧客ばかりだったから、英語は読めればよく話す必要はなかった。学生時代から英語が不得意で、英会話も勉強しなかったが、さして不自由はしなかった。そんなわけで、30 代の前半にアメリカに単身出張したときは緊張した。飛行機の中では隣席の白人が話しかけてきたが、「私は英語が話せない」と会話を断った。空港には商社の担当者が出迎えることになっていたから、入国できれば後は問題ないと思っていた。ところが目的地だったニューヨークの天候が悪く、デトロイトに連れて行かれてしまった。もちろん出迎えはなかったが、航空会社がタクシーで緊急確保したホテルに送り届けてくれた。ホテルからニューヨークに連絡しようと思ったが、電話のかけ方がわからない。やむなく部屋にあった「How to Dial」という、分厚い日本という電話帳を読み、ダイアルの順序などを見つけた。でも当時は電話交換手を通す方法だったから、ホテルと電話局のオペレーターに伝える内容をメモにして練習した。何か質問されたら答えられないから、必要な情報を漏れなく一方的に伝えられるように用意したのである。おかげで 2 時間もかかったが、ようやく担当者と話げできた。

次の日ニューヨークに入り、空港でダウンタウンに行くリムジンバスを探し、そこからタクシーに乗り換えてやっとホテルに着いた。ホテルには担当者のメッセージがあり、ほっと一安心した。翌日からのビジネスコミュニケーションは、商社マンが通訳してくれたので順調に進んだ。それに現地にいると耳が英語に慣れてきて、話しかけられてもオドオドしなくなり、わからないときは聞き返せるようになった。すっかり気を良くした私は、寸暇を惜しんでマンハッタンを地下鉄で走り回り、地図を片手に五番街やタイムズスクウェアを散策した。次の会合まで 1 週間もあったのも幸運だった。この時の滞在で、ニューヨークのほとんどの観光スポットを訪れたと思う。ホテルの食事は高いから、朝食には近場のファーストフード店に行き、夕食は T ボーンステーキの店に行った。当時の日本では、ステーキはめったに食べられないご馳走だったから、目の前で無造作に焼いてくれる大きく分厚いステーキに感激した。それに日本とは比較にならないほど安かったから、その後もニューヨークに行くたびにこの店に行くようになった。

30 代の後半から海外の案件が増えたこともあって、60 才で退社するまでにいろいろな国を訪問した。アメリカとヨーロッパはそれぞれ 15 回ぐらい、東南アジアと中国は 20 回を超えていると思う。ロシア、東欧、中央アジア、中近東な

どにも何回か行く機会があった。現地ではその国のビジネスマンとの会合が多く、とくに欧米のビジネスマンから得ることがあった。

新薬の製法を協議するためにドイツの製薬会社を訪問した時だが、会合の趣旨は知らせてあったのに誰も対応できないという。理由を聞くと、競合する会社が一足早く開発に成功し、販売を開始したので開発組織を解散したというのだ。日本では一度開発組織ができれば、主要な開発で競合会社に遅れをとっても次の目標を設定し、組織自体は維持されるのが一般的ではないだろうか。当時、私も技術開発を担当していたが、初期の目標達成が困難になったので関連する他の目標に計画を修正し、同じ体制で開発を続けていた。それなのに、この会社は数億円も投じた開発を中止し、1ヶ月後には開発組織を解散してしまったのだ。20人もいた開発スタッフは、全員がそれぞれ別の組織に移ってしまったという。あまりにもドライというか、クールな意思決定と迅速な行動に驚いた。組織は目標達成のために作るのだから、目標がなくなれば解散するのが当然である。別の目標ができれば、その目標に適した組織を新たに編成すればよいのであって、元の組織を温存させる必然性はないのだ。でも、それを当然のこととして実行する組織のマネジメントに、「自分たちは組織管理の点でまだ勝てない」と思った。

次の例は会議とプレゼンテーション（発表）である。欧米の会議では、主催者が必ず議題を箇条書きにした資料を配布し、冒頭で主要なポイントと順序を説明する。一方、日本では会議の目的は自明という前提で、いきなり資料説明から始まるが多かった。だから2時間程度の会議でも議題と要点、時には時間配分まで示すのに感心した。会議の進行中も予定した議題が目に見えていると、過剰な説明や興味本位の質問を防ぐ効果があると思う。会議が本題に入ると、その議題の背景や必要性の説明に移り、続いて具体例が紹介される。そして最後に結論や提案が示され、質疑応答に移るのが一般的だった。今では日本でもプレゼンの重要性が認識されるようになり、訓練の機会もあるだろう。だが私が現役のときは、要領を教わることも訓練を受けることもなかった。だから全くの自己流で資料を用意し、聞き手の関心や説得力はあまり考えずにスピーチしていたと思う。このため欧米人のプレゼンのスマートさと、無駄がなく説得力の高いスピーチに感心し、「プレゼンの流れと説得力ではまだ勝てない」と思った。

私の偏見かもしれないが、日本人のプレゼンは「起承転結」の傾向が強いと思う。このため経緯や状況説明が長く、最後の結論や提案が時間に追われて不十分になりやすいのではないか。プレゼンでは、初めにポイントを示されると聞き手は「どうして」と理由を聞きたくなる。すると、その疑問に答えるように背景や必要性が説明され、「なるほど」と思う。次に「具体的にどうなのか」と聞きたくなるが、すかさず事例の説明に移る。そして最後に結論や提案が明示され、「納得」という感じになるのだ。要するにプレゼンは、プレゼンターと聞き手の「疑問と

回答」のキャッチボールではないだろうか。一方、読書や朗読は当事者が本人だけだから、キャッチボールが成り立たない。このため、順を追って理解する起承転結型になるのではないか。読書や朗読は一方向で、プレゼンは双方向のコミュニケーションという特性が、順序の違いの理由ではないだろうか。

私が欧米のビジネスマンに勝てなかった三つ目のスキルは、ネゴシエーションである。私が40代の頃だが、化学プロセスの設計に必要なシミュレーションソフトを、リースで導入することになった。過去にも使ったことがあり、使い慣れているソフトのメーカーはカリフォルニアのS社である。この分野で最も先行しており、信頼性が高いが価格も高く、1年間のリース料が約10万ドルだった。一方、後発だがワシントンのA社が開発したソフトは、機能的にはS社と同等だが約8万ドルだった。イギリスのC社も有力な候補で、やはりS社と同等の機能があり約7万5千ドルだった。そこで私は本命をS社と考えつつも、10万ドルではなく8万ドル程度に値切る戦略でネゴに臨んだ。交渉の日にカリフォルニアから来たのは、30代後半の好感が持てるセールスエンジニアだった。私は彼にS社のソフトは優れているが、調査した結果、後発他社のソフトも機能的には同等の水準に達しており、リース料はS社よりかなり安いと伝えた。そして、S社はリース料金の面で努力する余地があるのではないかと話して、やんわりと値引き提案を求めた。私はこれでリース料金の引き下げに応じると判断していたのだが、彼は予想外にタフで簡単には引き下がらなかった。価格以外の長所も挙げて、ねばり強くS社の優位性を主張してきたのである。そこで私も一つ一つ反論して、なんとか値引きを受け入れさせようと交渉を続けた。心中では容易に妥協しない相手に苛立っていたが、感情を抑えて慎重に言葉を選び、なんとか説得しようと努力した。ネゴは予定時間を大幅に超え、予約したディナーの時間になったが、まだ決着はつかなかった。このため、私は一緒に食事などしたくなかったのだが、事前に設定してあった会食だから欠席はできない。そこで自席に戻って頭を冷やし、ディナーの席でさらに説得する殺し文句を考えて、ダイニングルームに入った。「もう一勝負しなければ」という心情だったのである。

だが私の意気込みは、彼の予想もしない態度で覆されてしまう。後からダイニングルームに入った私に、彼は席から立ってつかつかと歩み寄り、満面に笑みを浮かべて「今日は非常に有意義な討議だった。とても満足している」と言ったのである。それだけではない。鞆からリボンのかかったワインボトルを出し、「これは地元のワインで、とても美味しいから貴方と一緒に飲もうと思って持ってきた」と続けた。後から考えると、せいぜい3千円程度のワインではなかったかと思う。だが私は彼の好意が嬉しく、意気込んできたネゴの闘争心が萎えていく感じがした。それに直前まであれほど激しく言い合ったのに、この笑みは何だ、どうしてこんなに冷静でいられるのか、と不思議に思った。その後の食事はなごやかな雰囲気になり、いろいろな話題が続いた。そして私がネゴの続きを切り出せない

まま会食が終わり、彼はカリフォルニアに帰っていった。それから1週間後、彼から全く値引きしない契約書案が届いた。ネゴの結末は不透明だったが、それでも1割ぐらいは値引きしてくると期待した私の希望は、完全に裏切られたのである。しかしS社が本命だったから、私にはこの契約を拒否して他社とのネゴを始める意欲がなくなっていた。私の思うに、彼はネゴの途中から、私がS社に発注したい本音を見抜いていたのだと思う。値引きしなくても私が拒否しないと読まれたのだ。私はネゴシエーターからほど遠く、単純な技術者でしかなかったのだ。

このネゴは勝てると思っていたのに負けたので、今でも悔しさを忘れない。だが意見が対立しても決して感情的にならず、あくまでも冷静に主張し、その過程で必要なら妥協点を見出すネゴシエーションのスキルを彼から学んだ気がする。欧米では意見の相違を認め、対等な立場で主張を述べ合うのが当然とされているのであろう。一方、日本では対立を避けようと気配りを重視する。このため、意見が対立すると感情移入が起こり、しこりを残しやすい。気配りは大切だが、争点の明確化と冷静な意見交換を妨げる側面があると思う。私は欧米ビジネスマンとの会合から、黙って対立を避けようとするより、反対でも冷静に主張を述べる方が評価されることも学んだ。どんなに激しい議論をしても、終わったなら何事もなかったように握手する彼らに、「ネゴではまだ勝てない」と思ったのである。

最後は欧米ビジネスマンの文書スキルである。ドイツでもアメリカでも、会議資料はよくできていることが多かった。全体の構成が体系的で要点が明確なのである。気がついたのは、専門分野の資料でも略語や専門用語が少なく、代名詞の使用も少ないから分かりやすいのである。日本でも官僚の文書はよくできていると思う。若い時に上司が細かく添削し、訓練していると聞いたことがある。訓練よりも重要なのは、「文書能力はビジネスマンに求められる重要なスキル」という本人の自覚であろう。文書作成のたびに、これ以上の表現がないか最後に見直す習慣が大切ではないだろうか。もう一つ気がついたのは、欧米ビジネスマンの文書作成の速さである。会議が終わり、コーヒーを飲みながら雑談していると簡単な議事録が配られることが多かった。会議中に議事録が作られていたことも多く、終了時には決定事項の確認が行われ安心できた。その後、私も議事進行中の議事録作成を試みてみた。その結果、日本語の場合は「話ことば」から「書きことば」への変換が必要になるので、討議への集中力が欠けやすいと思った。一方、議事録を書くつもりいると、不明確な発言は具体的な意味を確認しようとする。討議が議題からはずれると、「今の話はどの議題ですか」と聞きたくなる。議事録の同時作成が必須とは思わないが、要点を確認しながら効率よく議事を進めるのに有益と思う。以上の四つのスキルが、欧米のビジネスマンと比べた私の弱点だった。現役ビジネスマンの参考になれば幸いである。

(おわり)