

# 国際商取引リベラル・アーツ研鑽の提言

加藤 照雄

英国弁護士

## I はじめに

従前の国際法務実務での人材養成は専門家養成を目的としていたと思われる。だが、富士山が日本一の高さを誇るができるのは、その裾野がしっかりしているからであり、法務人材の育成についても全般的な底上げが必要なのではないだろうか。

報告者がこれまで行った若手法務スタッフ対象の研修経験を踏まえて、従来の国際法務専門エリート養成ではなく、広範な基礎知識を持ち、チーム・プレーが出来、人間性豊かなオール・ラウンダーの育成を目指す「国際商取引リベラル・アーツ研鑽」を提唱したい。

(報告者の発表の録画は<https://youtu.be/NBbNwakbccU>で視聴可能である。)

## II 英語コミュニケーション力のアップのために

国際法務実務では英語による意思疎通ができることは基本スキルであるが、英語を母国語とする人達も、「自分はその時どうしてあのような言葉を使ってしまったのか」と後悔することもあるのであり、この意味でこれは永遠の課題と言えよう。

日本で通常の実験英語だけで大学に進み、英語を使う機会はこれまでなかったという人が英語でやりとりできないのは、言語能力が

生得的なものでない以上当然のことであり、よって、このスキルを取得すべく訓練する以外ない。問題はこれを如何に効果的にするかある。

### 1 「ヒアリング・リスニング」

報告者の持論は、コミュニケーションは相手が言わんとしていることを当方が理解できて初めて始まるというものであり、所謂「スピーキング」よりも「ヒアリング・リスニング」(Listening Comprehension) が先に来る。相手の発言の内容を理解できれば、当方は言葉を発することもなく態度・振る舞い (body language) でもって当方の思いを相手に伝えることが出来、やりとりのキャッチボールの最初が成立するからである。

ではどうやって「ヒアリング・リスニング」能力を短期間で高めることができるか。これについては英語語学産業が多くの方法を提供しているが、それらの有効性を吟味することは本稿の目的の範囲外である。報告者の持論は、まず、自分がいかに聴取できていないかを自ら思い知ることから始めるというものである。具体的には耳に入ってきたものをその場で聞こえた通りに再現する、所謂「シャドーイング」練習である。その際のポイントは、内容を理解できなくとも、余計なことを考えずに、とにかく聞いた音声を口に出すことである (理解しようとするとその処理に時間がかかり、その間に次の言葉が来てしまい、も

はや感覚記憶で保持することができなくなる。)。これをやってみると、自分としてはちゃんと聞いていたつもりだったが、実は聞き漏れていたことが驚くほどあるのに気づく。また、口に出している間に次の音声に来るおかげで頭はフル回転することとなる。

また、複数の相互に全く関係のない会話の録音を同時に再生して、その中から特定のものを英語でそのままメモ取りする訓練も有効である。

いずれも、音声情報の認知のプロセスを「コンマ〇秒」早めることで、そこで得た貴重な時間を言語処理、内容の理解、判断、反応のプロセスにあてがうことが目的である。

## 2 「スピーキング」

自転車に乗るスキルは一度習得すればそれは「筋肉記憶」として身につくと言われるが(認知心理学的には「長期記憶」、「手続き記憶」の中の「身体技能の記憶」)、会話をする際は舌・唇・口元の筋肉、顔の表情筋、呼吸器官、身振り・手振りを使うのであるから、自転車と同様に「筋肉記憶」となるよう訓練すべし、というのが報告者の持論である。

そのやり方には種々あろうが、報告者が特に勧めているのは安田一郎先生のNHK続基礎英語「転換練習」のパワー・アップ特訓(「巨人の星」の「大リーグ養成ギブス」のイメージ)である。この転換練習は、例えば、「I studied English yesterday. Question」と指示が出れば、その後続く数秒の空白時間に“Did you study English yesterday?”というように反応し、その後にお手本が出て来る仕組みとなっている。そしてパワー・アップ特訓では、通常一回だけの空白時間に早口で4回繰り返すものであり、「余計なことを考えない」のがポイントである。

この次は、最初は普通の話し方で、二回目は怒り狂った口調で、そして三回目は満面の笑みを浮かべて繰り返すという、要は役者の演技力の練習である。実際にやってみると、単に繰り返すだけなら空白時間に4回でも5回でも出来るが、感情を込めると頭の切り替えに手間取り、この三つを時間内に済ませるのは至難の業となる。

そして、次はこれを、例えばピンポン玉を空中に連続して打ち上げながらやる等の「ながら練習」です。更に、脳の回転にブレーキをかけるためにビールを飲んでこれをするのが報告者には有効であったが、読者がこれをするかどうかは自己責任でご判断いただきたい。

## 3 認知心理学的観点から

上記の「ヒアリング・リスニング」、「スピーキング」の特訓はいずれもカーネマン(1973)の処理資源理論(resource theory)の考えに沿うものであり(高野陽太郎著「認知心理学」放送大学教育振興会2013年pp74-76)、やりとりの入り口と出口での活動をできるだけ自動化(automatization)させて(「余計なことを考えない」)その負担を軽減し、もって中身の思考プロセスに回せるリソースを増やすことを目的とする。上記特訓の報告者によるデモンストレーション録画を公開しているのでご参照頂きたい(<https://youtu.be/8t904nnCavk>)。

## Ⅲ 交渉力のアップのために

交渉学・交渉術については、フィッシャー・ユーリーの「ハーバード流交渉術」(原書Getting to Yes 1981)他、多くの良書が存在し、報告者はその明瞭・簡潔さから田村次郎・

隅田浩司著の「戦略的交渉入門」を初学者に勧めている。これら指導書・教科書には(1)相手側の表面上の要求の背後、或は水面下に隠されている利害・事情 (interests) を探り出し、これに応じた対応をとること、(2)社会心理学の (特にマーケティング活動に関する) 知見に基づく各種の交渉技術の紹介、が含まれているのが通常であるが、報告者のこれまでの経験では、これら書籍で学べる知識は長期記憶として脳の大脳皮質のハードディスクに格納されるが、模擬交渉等に臨んでいる最中の学習者の作動記憶 (working memory) の中には存在しない。

だが、指導者が模擬交渉の進行を途中で遮えざり、その場その場で上記(1)と(2)の存在と活用を繰り返し指摘することにより、学習者が体得することもある。この獲得のためには指導者による手塩に掛けてのhands onのコーチングを続ける必要があるが、効率的な研修システムの構築の観点からはこれがボトルネックとなる。

また、交渉は相手があつてのことであり、当方の思惑通りに行く交渉はまずない。「顔色を伺う」という表現があるように、相手がどのような心理状態にあるのか、そしてそれが交渉の過程でどう動き変化しているのか、相手側の自己説得のプロセスを感じ取るセンサーが必要である。また、当方の感情・情動をどうコントロールし、相手に信頼感を与えるかも重要であり、これらについては認知心理学、社会心理学、カウンセリング心理学の知見が有益であろう。だがこのようなスキルは指導者と学習者が共に体得していくものと思われ、単に「教科書・参考文献に書いてあったでしょう」とリマインドされるだけでは、多くの学習者は、とりあえず首は頷くものの、実際には何のことかわからないことが多いよ

うである。

以上の通り、交渉力の向上には広汎な知識・経験が必要であり、加えて次に述べるような全人格的素養が必要となる。

## IV 教養科目の有機的結合について

### 1 ビジネス関連科目

およそビジネス交渉に関わる者は、自分の所属が法務であれ、研究開発であれ、その交渉がまとも実行されるとどういふ会計処理がなされ、次の決算書にどう反映されるか、そしてもしまともならなければどういふことになるかを理解すべき、というのが報告者の持論であり、財務会計・複式簿記の基礎習得は必須と思われる。

また、なぜその取引をしようとするのかに関わる経営戦略、マーケティング論、ブランド戦略、等の判断の根拠、理由づけは例えば社内の稟議書に盛り込まれており、それらを十分に理解しないまま交渉に臨むのでは、妥協出来る点と出来ない点の峻別、優先順位の洗い替えのように、その場で戦略的・総合的な判断を求められた際に対応困難となる。

### 2 対人関係科目

「敵は本能寺にあり」と言うが、一番困難な交渉相手が実は同僚だった、ということは実務上よくあることであり、また交渉の不出来が交渉に臨んだ者の評価に影響する等、交渉事にはいろいろな舞台裏があるのがつきものである。よって、まずは自らの同僚との確固たる信頼感の醸成が必要であり、特に数多くの部署が関与している時は内部調整能力が求められる。

また、異文化・異なる宗教を持つ相手方と

上手に話をまとめるには、相手側が持つ歴史・文化・道徳観・価値観・社風を踏まえると同時に所謂ステレオタイプ誤謬に陥らないように留意し、加えて相手側の交渉参加者の属人的特性にも注意する必要がある。

さらに、交渉の多くは交渉終了後も何等かの関係が継続することが多い。例えば、M&Aの売り手側であっても、買い手に与えた表明保証、一部留保された代金の回収等、なかなか「これっきり」とはならないことが多い。このため、立場は違うものの信頼に値する人物と相手に思ってもらえる人格と見識が求められる。

### 3 広汎な教養科目（リベラル・アーツ）へのアクセス

では、そのような広汎な知識をどうやって学習者に授けることができるだろうか。指導者が現実的に出来るのは、学習者にとって有益と思われる分野の勉学へのアクセスを与えることではなかろうか。

この点、我が国で利用可能なものとして報告者が推奨できるものとして放送大学の公開授業が挙げられる。同大学は昨今受講登録者のみ視聴可能なオンライン授業を増やしているが（報告者もその受講者の一人である）、未だ多くの科目はBSテレビ放送であり無料で公開されている。また授業で使用される印刷教材（教科書）は担当講師による書下ろしで市販されている。講義の内容・授業の仕方には押しなべて高水準にあり、例えば「マーケティング論」第4回の芳賀康弘客員教授によるSWOT分析の授業は秀悦であり、報告者は全ての学習者に視聴を勧めている。

そして、学習者にそのようなアクセスを与えた後には、学習者からのフィードバックを受け、それらがどう役立ったか（或は役に立

たなかったか）を聞き、指導者も自らその科目を視聴する等の指導者自らの積極的関与の姿勢が求められよう。

関連する放送大学の科目、その他初学者用に適切と思われる書籍等の利用可能なリソースを網羅したPDFを準備しており、希望される方はkatoteruo.law@gmail.comまでご連絡頂きたい。

## V おわりに

本件発表は2017年11月12日になされたが、その2日前の日経新聞にハーバード大学教授の竹内弘高氏（元一橋大学教授）の以下の談話が掲載されている。

「激動期に求められるリーダーを育てるには、大学などで土台となるリベラルアーツ（教養）教育を取り入れることが重要だ。（中略）リベラルアーツを通して哲学や文学、歴史の基礎を身につけていなければ、経営などの判断を下すことができないと思う。教養を身につけていなければ、間違った方向に突き進んでしまうリスクもあるのではないか。」

同氏のコメントはビジネス・リーダーを育てるという観点からなされ、他方、報告者は冒頭で述べたように富士山の裾野を広げることが目的としており、その背景は異なるものの、「急がば回れ」と言うように、若い世代に幅広い教養を身につけてもらいたいとする点については共通する。報告者としては「国際商取引リベラル・アーツ研鑽」に向けて出来るところから着手いたしたく、趣旨に賛同される方々とタッグを組む機会に恵まれることを期待したい。