

日本에서의 協商法

Howard F. Van Zandt

(Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1970)

崔 英 惇* 譯

緒 頭

美國에서 協商이 이루어질 경우 미국 사업인들이 외국 사업인들에게 미국식으로 협상하기를 바라는 것과 같이 日本에서 協商할 때에는 日本사업인들은 그들의 방법을 따르기를 바란다. 이 기사는 미국 사업가들을 돕기 위해서 日本人들의 중요한 行爲의 特性을 묘사하고 美國인들이 日本에서 취해야 할 태도에 대해서 조언을 하였으며 日人 事業家들과의 協商을 성공적으로 이끌어 가는 方法에 대해서 언급했다.

Mr. Van Zandt는 日本에 있는 ITT 고위관리인이고 동남아시아 ITT의 부회장이다. 그는 日本에서 25년간 거주해 있었으며 Nippon 會社를 포함한 여러개의 日本團體의 임원이다. 그리고 日本駐在 美國商工會議所 선임회원이다.

美國과 日本의 무역은 그 절정에 있다고 해도 좋다. Canada를 제외하면 日本은 美國과 가장 많은 量을 거래하는 國家이며 그 量은 빠른 속도로 증가하고 있다. 1970년에 수입과 수출의 量은 100억\$에 달하고 4년전에 비해서 약 80%나 증가한 것이다. 이 商關係에서 모든 것이 잘 되어가는 듯 하지만 자세히 조사해 보면 문제점이 많다. 1960년 전반기에는 美國은 日本과의 무역에서 수출초과를 보여주었으나 후반기에 들어서서는 역전 현상이 일어났다. 1969년에는 日本으로 부터 수입초과가 14억\$이나 되어 두 나라 사이에서 나타

난 최대의 손실을 보여준다. 만약 현재의 이경향이 계속된다면 1970년대 중반까지 손실은 40억~50억\$에 달할 것이다. 따라서 美國은 日本에게 더 많은 물건을 팔고 더 조금 사오려 할 것이 분명하다. 상관계에서 또 하나의 문제가 있다. 自由化事業을 제외하고는 어떤 외국의 회사도 日本政府의 허가 없이는 日本에 종속회사를 둘 수 없고 합자사업도 할 수 없다는 것이다. 승인이 있다 할지라도 극히 소수이다. (현재 11%가 조절 한계이다.) 1970년 9월 전에는 204개의 自由化된 事業形態가 있었다. 그러나 그것들은 대단히 적은 이윤분야 이어서 지난 3년 동안에 17개의 투자 밖에는 하지 않았다.

美國政府는 1967년 Kennedy 세율절감 時보다 더 빨리 세율을 내리고 있고, 1971년 말까지 日本으로 수출하던 상품의 수를 2/3로 감소시킬 것이다. 1970년 9월 발표된 새로운 규칙에 의하면 전에 제한했던 수백개 범주의 사업에 외국인 소유권을 50%까지 허가하는 합자투자를 자동적으로 승인 할 것이다. 이 日本政府의 변화의 덕택으로 미국인에 대한 日本市場은 1920년 이래 어느 때보다 自由化될 것이다. 이 무역 재조정에도 불구하고 미국의 회사들은 日本에 수출과 합자투자를 원하고 있다. 어느 길이 택해지든 미국 사업인들의 성패는 日本 事業人들과의 많은 協商에 의해서 결정될 것이다. 美國人들은 유럽의 제 국가들로부터는 商品을 파는 방법과, 투자법, 운영법들을 빨리 습득할 수 있지만 東南아시아의 文化形態를 갖은 日本에서는 그렇지 못하다. 日本

* 韓國科學院

人들을 잘 다루기 위해서는 상당히 복잡한 기술을 요구된다. 따라서 그들의 감수성이라든지 行爲의 類型, 心理學등을 研究할 필요가 있다.

行爲의 特性

美國人 집행인과의 協商에 영향을 줄 日本人들의 分명한 行爲의 特性을 고찰해 봄으로써 문제를 제기해보자. 경험에 의하면 다음 13가지 特性이 주의를 요하게 한다.

1. 感情的 感受性

日本人들은 美國人들 보다 感情的으로 예민하다. 예를 들면 한 친구가 조그마한 화분에 담긴 중국산 대나무를 나의 사무실에 가지고 왔다. 그의 정원에는 큰 대나무와 죽순들이 많다고 설명하고 그 조그만 죽순을 조심스럽게 길러서 화분에 담아서 나에게 가지고 왔다고 이야기 했다. 그리고 그는 그것을 조심스럽게 길러라고 충고해 주었다. 그것을 바라 볼때면 언제나 나는 그것을 준 그 사람을 생각하게 된다. 그리고 내가 日本人들에게서 받은 친절을 생각해 한다. Nippon의 후예들은 외국인들이 역시 감정적으로 감수성을 보여주면 이를 감사하게 생각한다.

2. 感情的 隱蔽

東京大學의 Chie Nakane 교수는 여러해 동안 유럽인들과 美國人들을 연구한 후에 日本人들도 이탈리아인처럼 감수성이 크지만 이탈리아인들은 그 때 그 시간에 그의 감정을 나타낼 뿐 타인과는 관련이 없지만 日本人들의 感情은 타인과 관련이 깊다고 말했다. 個人的 感情이 日本人들의 行爲에 큰 역할을 하지만 이방인들은 이것을 감지하지 못한다. 東京에서 어느날 저녁에 한 日人會社 社長이 파티를 주최하게 되었는데 그는 말하기를 그와 전에 담소했던 Lucerne에서 온 사업가가 日人들을 좋아하지 않기 때문에 그와 거래하지 않겠다고 말했다. Lucerne 으로부터 온 그 방문자는 日人에 대한 혐오감을 감추고 있었으나 그 사장은 그 가면 뒤를 풀어 보았다. 그 사람과의 거래가 양측에 다 유익한 것이었지만 日本人 집행인은 거래를 거절했던 것이다. 아주 굵주리

지 않은 한 日本人들은 오만하고 기분나쁘다고 생각되는 사람과는 거래하지 않는다.

3. 權力的 役活

日本人들은 權力을 남용하기를 좋아하지 않는다. 그리고 될 수 있는한 권력이 개입되는 국면을 피한다.

1960년에 많은 외국인들은 議會에서 대다수를 차지하고 있는 政府가 여러 대학을 파괴했던 폭도들을 처벌하지 않고 있었던가를 의아하게 생각한다. 대신 수상은 저자세를 취하고 대중의 의견이 급진파들로부터 돌아오기를 기다렸다. 마지막에 경찰이 개입하여 폭력을 쓰지않고 폭도들을 억제했다.

日本人들은 사업에 있어서도 역시 권력을 개입하지 않고 회유하는 능력을 상당히 발전시켜 왔다. 그들은 미국인이 하는 것보다 1/15정도 밖에 법정에 가지 않는다. 왜냐하면 법정판결은 대중에게 영향력을 주어 한 사람의 체면을 잃게하기 때문이다. 외국인들도 가능한한 日本에서는 견해 차이를 무마시키기 위하여 법정에 가는 것은 피해야 한다.

4. 아메루, 溫情主義

서구인들과 다른 日本人들의 特性중의 두드러진 것 중의 하나는 아메루라고 불리어 지는 것이다. 그것은 보호받기를 바라는 것이라고 정의된다. 日本에서 외국관리인들이 고초를 받는 점은 대인관계인데 그것은 아메루의 이해부족이 그 근간을 이룬다. 이 관습은 종년 고용제도를 따르게 하는 힘의 하나다. 젊은 사람이 좋은 직업을 택하면 그가 은퇴하기까지 그 자리를 지키기를 바란다. 그는 고용주에게 그의 의뢰의 감정을 나타내고 그의 운명과 그 조직이 상호관계 지워져 있다는 것을 이해한다. 이 종년제 고용제도의 의미를 미국인들은 이해해야 한다. 일본인 고용인들은 그가 어느나라 단체에 속해있든지 단체에 완전히 충성하고 경쟁자를 물리치기 위해서 무슨짓이든지 한다. 미국인이 제시하는 거래가 많은 日本人 고용인을 원할 때 그들은 고용된 직업이 지

속되기를 바란다. 많은 계획들은 그와 같은 보장이 없기 때문에 실현되지 못한다.

5. 團體精神

日本人들은 개인적으로 일하기보다 단체의 한 사람으로써 일하기를 좋아한다. 이 특성은 日本의 경제적 성공을 설명하는데 가장 중요한 요인의 하나로 인용된다. 따라서 協商할 때는 단정한 사람만 설득해서는 안되고 전 단체를 설득하여야 한다. 개인행동보다도 단체행동을 좋아하는 본능은 정치에도 적용된다. 일본과 같이 적은 수의 獨裁者를 낳은 나라도 드물다. 개인적 행동보다는 단체적 행동을 좋아하는 기질은 佛敎의 가르침인 shujonoon(세계와 모든 생명에 대한 의무의 감정)에 그 일부의 근원을 둔다.

이 믿음을 갖춘 사람은 그의 행운을 타인의 상부상조에 두지 자신의 智慧와 理智, 勞力에 두지 않는다. “튀어나온 손톱은 얻어맞는다”는 속담은 단체행동을 좋아함을 반영한다. 종신제 고용제도에서는 어떤 사람도 현저한 실수를 저질러서는 안된다. 만약 결정이 단체에 의해서 정해지면 그 결정이 잘못되었다는 것이 판명되어도 한 사람이 책임지지는 않는다.

6. 린지(意思 決定 過程)

日本人 大企業들 중의 90%이상과 많은 소기업들은 린지라고 부르는 결정체도를 채택하고 있다. 정부 당국도 이 방법을 택하고 있다. 이것은 결정이 자유여론에 따라서 단체에 의해서 만들어진다는 원리에 근거하고 있다. 보통 그것은 린지쇼라고 불리워지며 중간관리자가 준비하고 어떤 사실을 간이 메모에 의해서 추천하는 제도이다. 계획서는 상하 좌우로 모든 관련된 사람에게 돌아간다. 모든 사람이 이 린지쇼를 보고 연구하기를 바라며 그곳에 그의 도장을 찍는다. 끝에 가서 그것은 회사 사장에게 제출되고 사장의 도장을 찍으면 그 정책은 채택된다. 20명 혹은 그 이상의 많은 사람이 도장을 찍기 때문에 일의 결과의 책임이 개인에게 돌아가지 않는다.

한 사람이 그 계획서에 반대의 의견이 있으면

그것을 중지시키고 위원회를 소집하여 계획을 바꿀 기회를 갖을 수 있다. 그러나 일단 여론이 형성되면 그 결정을 깨뜨리는 것은 어색한 일이된다. 왜냐하면 일방적인 반대는 日本人의 團體精神에 어긋나기 때문이다. 그러나 어떤 사람은 계획서에 구멍을 내거나 도장을 꺼꾸로 찍음으로써 반대의사를 표시한다. 어떤 단체에서는 도장을 옆에다 찍어서 그 계획서를 보았지만 동의하지는 않는다는 것을 밝힌 예도 있다.

린지쇼는 보통 단체의 하부 계급에 근원되어 있어서 상부 관리의 권위를 잃게 할듯하다. 그러나 실제에 있어서는 이 계획서는 사장과 지배인, 수뇌인물들에 의해서 의논되며 도식화하고 논리화하는 과정은 하부 계급인에 의한다.

어떤 회사에서는 집행위원회가 멀리기 전에 사장과 부사장, 지배인들이 문제를 자유롭게 토론한다. 이것은 의견의 차이를 조종하는데 도움이 된다.

美國人과 日本人의 결정법을 비교해보면 미국인들은 상당한 관리인의 의견이 위로부터 아래로 내려오는데 반하여 日本人에게서는 반대다. 계획서는 보통 하부층에서 시작되는 예가 많다.

7. 特別한 興味

日本에서의 결정방법은 내려오는 정규의 방법 이외에도 다른 나라에서와 같이 타벌주의에 의해서 흔들리는 수가 있다. 예를 들면 2차대전時 軍부는 정부를 구성하는 가장 강력한 힘이었으며 지난 20년 동안 사업과 농업분야의 흥미거리가 정부에 상당한 영향을 주었다는 것이다.

다른 동양국가에서와 같이 일본에서도 “안면”이 중요한 요인이 된다. 이따금 경제적이거나 정치적 이유 이외에 어떤 중요한 사람의 안면을 보호하기 위해서 어떤 과정이 결정되는 수도 있다.

8. 決定의 遲延

의사결정의 관습을 몰라서 서구인들은 많은 오해를 하게 된다.

예를 들어보면 Phennsylvania 회사는 東京회사에 주어진 어떤 행위를 그것이 협정되었으므로

수행하기를 주장했다. 日本회사는 그것을 하기를 동의했는데도 2달이 지나도 특별한 것을 해 놓은 것이 없었다. Philadelphia 관리들은 東京회사 사장의 동의된 내용을 수행하려 하지 않았다고 생각했다. 그러나 실제는 그렇지 않았다. 관리부는 그 일을 하부에 건네주었고 린지쇼가 작성되었다 그 제안이 매우 복잡하고 정부당국을 포함한 여러 부가 포함되어 있기 때문에 필요한 위원회를 거치는데 60일이 걸렸다. 日本과 유럽, 北아메리카, 오스트랄리아 사이의 중간에 서서 나는 日本人들은 政府의 승인이 요구될 때는 오랜 시간 동안 지연되는 것을 경험했다. 그러나 정부가 관련되지 않으면 의사결정을 하는데 우리와 대동소이하다.

9. 三角會談

議事가 결정될 때는 적어도 3개의 단체가 포함된다. 즉 日人會社 外國人會社, 日本政府이다. 2개의 회사가 의사의 결정을 하는데도 복잡한데 정부가 개입하면 몇 배 더 어려워진다.

政府의 참여는 이따금 日人회사를 편리하게 한다. 만약 外國회사의 조건이 너무 과하면 政府는 그들에게 좀 완화할 것을 요구한다. 또 日人회사가 결정을 연기하기를 요구하면 政府는 책망한다 日人の 관심이 합자를 원치 않으면 政府는 안면 보호의 역할을 해준다. 이따금 제 4의 단체가 관련되는 수도 있다. 즉 日本은행이 개입하는 수가 있다. 은행이 협의사항에 대해서 반대해도 日人회사의 신임이 적다고 생각해서는 안된다.

10. 官僚的인 問題

內閣각료들은 상인협회와 의회의원, 대학교수, 사기업인들과 많은 가정주부클럽들의 각각 그들의 이익을 위해서 주장하는 압력을 받는다. 외국 각료들과 대사, 국제상인협회와 국제사업인들은 자기 이익을 덜 주장한다.

정부가 수입에 대한 제한과 외국인 투자에 대한 제한을 없애는데 느린 것은 이 불평형한 압력의 반영 때문이다. 그러나 정부는 이 문제를 이해하고 초급내각관리들을 통상지에 보내서 3년기한으

로 약속을 하게하여 사고의 폭을 넓히려한다.

11. “아니요”란 對答의 回避

다음의 日本人들의 관습은 서구인으로써는 가장 이해하기 힘든 것 중의 하나이다.

“아니요”라는 표현은 완전히 상반되는 관계이 외에는 사용되지 않는다. 日本人들로부터 “아니요”라는 대답은 거의 들을수 없고 그가 “아니요”라는 것을 포함하는 말을 할지라도 “그렇습니다”라는 動詞形을 사용한다.

日本에 오래 거주할 외국인들은 어느 것이 “아니요”를 의미하는지를 배워야 한다. 예를들면 대답을 요청할 경우 日人들은 이 사이로 숨을 내쉬며 “사아”(이것은 아니요라는 뜻을 포함한다)라고 말하고 강력하게 반대표시를 할 때에는 “그것은 매우 어렵겠는데요”라고 말한다.

단시간 방문하는 외국인이 이 관습을 모르고 일본인과 거래할 때는 가끔 실수를 범하게 된다. 보통 이 관습에 익숙치 않은 외국인은 그의 의사를 표현하고 의견 동의가 이루어졌다고 생각하고 자기 나라로 돌아가서 만족하고 있게된다. 그러나 日本人들은 상대방이 듣기 좋아하는데로 대답하는 수가 있다.

나는 한 방문객이 日人으로부터 어떤 일을 허락받고 비행기타고 Honolulu 들어 갔는데 日人회사 사장이 나에게 말하기를 “나는 물론 그 약속을 수행하지 못할 것을 압니다. 그러나 나는 그의 감정을 상하게해서 여행시키기를 원하지 않습니다. 그래서 나는 지금 그에게 전화해서 그것을 할 수 없다고 설명해야겠습니다”라고 말하는 것을 들은 적이 있다.

사람들에게 그들이 듣기 원하는 것을 이야기하는 이 습관은 상주하는 외국인들도 곤란하게 한다. 실수하는 것을 방지하는 가장 좋은 길은 어떤 답을 내가 듣기를 원하는 가를 될 수 있는한 숨기는 것이다. 나의 일인 하급관으로부터 의견을 청구할 때조차도 어떤 답을 내가 원하는가를 감추는 것을 정책으로 삼고 있다.

12. 親交의 價値

日本에서 친구는 도움을주는 것이라는 뜻이 있

다. 더 좋은 친구를 그가 가졌으면 그는 더욱 안
정감을 느낀다. 그러나 親交의 정도는 있다. Chie
Nakane 교수는 다음과 같은 말을 했다.

“인간유대의 상대적 강도는 실제적 접촉의 강
도와 길이에 비례해서 증가하는 경향이 있다. 日
人團體에서 신입자가 가장 아래 계급에 있는것은
그가 교재의 기간이 가장 짧다는 것이다. 따라서
사회단체에서 개인의 위치는 개인의 그 단체에
관련된 기간의 길이에 비례한다. 다시 말해서 실
제적 관련 그 자체가 개인의 사회적 개인적 자산
이 된다.”

외국회사가 일하는데 큰 장애의 하나는 이 개
인적 자산—Nakane 교수가 말한 오랜 親交—를
갖은 임원이 드물다는 것이다. 접촉이 오래면 오
랄수록 그 가치는 더 크다. 외국인이 거주하는
것은 평균해서 2년이다. 이 기간 동안 자주 일본
사업가와 정부관리와 접촉하면 좋은 친분을 맺을
수 있을 것이다. 불행히도 대부분 서구인들은 이
런 기회를 갖지 못한채 떠나게 된다.

13. 論爭을 싫어함

협상할 때 외국인들을 혼동시키는 특징중의 하
나는 日本人들은 논쟁을 좋아하지 않는다는 것이
다. 어떤 일에 도전을 받으면 그들은 그들이 옳
다고 느끼면 그 문제에 대해서 논쟁하려 하지 않
고 토론하려고도 하지 않으며 단지 침묵을 지키
고 있다. 일본당국은 일본과 유럽에서 어린이
들의 싸움을 비교해서 일본 어린이는 급한 말 대
꾸가 없지만 유럽에서는 있다고 말한다.

협상할 때 서구인들은 이 습관을 잊어서는 않
되고 이로 인해서 일본인들은 마음이 좁고 완고
한 사람으로 생각해서는 않된다.

協商의 技術

日本에서 협상할 때나 합자를 동의할 때나 물
건을 매매할 때나 기타 다른 일들을 목이하든 간
에 일련의 예상되는 단계와 행동을 거쳐야 한다.
그 단계는 무엇이며 미국 사업인들은 어떻게 그
것을 취해야 하는가?

談話계획

일단 미국회사가 東京에 가기를 결정하면 회사
는 오랜 체류를 위한 대표를 추천하고 무엇을 해
야 할지를 잘 설명해서 그들을 무장시켜야 한다.
日本의 지방환경을 조사하여야 하고 일반적으로
미국에서 협상할 때보다 3~6배 오래 걸린다는
것도 알아야 한다. 이것은 통역관을 사용하여야
하고 서로 상대방의 사고방식을 모르기때문에 일
어나는 일등 많은 이유 때문이다. 첫날부터 통역
관이 요청되므로 협상을 시작하기 전에 몇개의
기본원칙을 배우는 것이 좋다. 나는 다음과 같은
것을 추천한다.

1. 그 문제에 관하여 통역자에게 미리 간단히
설명하고 설명서를 통역자에게 주어서 연구하고
토론토록 하시오.

2. 말은 크고 분명히 하고 천천히 하시오(어떤
미국인은 담배를 입에 물고 이야기하는데 이것은
지독한 실례가 된다.)

3. 잘 알려지지 않은 말은 피하시오.

4. 즐거운 태도를 유지하시오.

5. 한번의 이야기로 요점을 분명히 할 수 없을
때는 다른 몇가지 방법으로 설명하시오.

6. 통역자에게 통역할 기회를 주지 않은채 1분
내지 2분 이상 말하지 마시오.

7. 말하고 있는 동안 통역자에게 note 할 시간
을 주시오.

8. 10,000 을 넘는 숫자는 잘못 전달될 염려가
있다는 것을 알고 조심스럽게 반복하거나 불 수
있도록 쓰시오. 일본의 대단위 계산법은 미국과
달라서 가끔 실수를 하게 됩니다. billion 이란
말은 미국에서는 1,000,000,000을 나타내지만 일
본에서는 1,000,000,000,000을 나타내므로 피하
는 것이 좋다.

9. 통역자가 사전을 사용하더라도 신임을 잊지
마시오. 어떤 사람도 2개 국어를 40,000자 이상
은 알기가 힘듭니다.

10. 통역자가 통역하는 도중 그를 저지하지 마
시오. 저지하는 것은 많은 오해를 낳게하고 일인
에게 그가 참을성이 없고 너무 영리한 사람으로

느끼게 합니다.

12. 일본인들이 일하는 것은 가끔 외국인들과 다르기 때문에 갑자기 결론으로 비약하지 마시오

13. 긴 문장과 이중 부정 긍정적 뜻을 갖는 부정 문장을 피하십시오.

14. 방언은 피하고 말을 단순히 하시오.

15. 불필요한 말은 하지 마시오. 그 때문에 요점을 잃는 수가 있습니다.

16. 뜻을 표현하기 위해서 될 수 있는한 온몸을 다 사용하십시오.

17. 협상하고 있는 동안 토론된 주요점을 적어 두시오. 그것이 양측의 임무를 다시 검토하게 합니다.

18. 회합 후 동의된 내용을 글로써 명문화하십시오.

19. 통역자에게 휴식없이 1시간 내지 2시간을 넘게 통역하도록 하지 마시오. 그것은 그를 피로케 합니다.

20. 통역이 하루 종일 계속되고 저녁까지 계속 되면 통역관을 2사람을 기용하여 한사람이 지치면 다른 사람과 교대케 하시오.

21. 상대방이 5분간 한 말을 통역관이 30초 만에 통역 하더라도 의심하지 마시오. 대상인이 가끔 말이 많은 수가 있습니다.

22. 통역자가 실수하더라도 이해 하시오. 일본어와 유럽어가 매우 다르기 때문에 실수를 범지 않기는 거의 불가능 합니다.

23. 일본인들은 그들 편 이야기를 하기를 원할 때는 시간을 많이 보내니 통역자에게 말하여 다음 말을 하도록 하시오.

좋은 對人 關係

日本人들은 사업에 대한 좋은 감정적 기반을 갖추는데 오랜 시간을 보낸다. 의사 결정에 있어 그들의 눈에는 감정이 가끔 냉엄한 사실보다 중요시 될 때가 있다. 한 예를 들면

Latin America로 되어 있는 日本무역회사 고용인은 東京을 떠나기 전에 다음과 같은 말을 들었다. "1년간은 계약하지 말고 단지 그 사람들과 사귀면서 지내시오." 그는 실제로 그렇게 했다.

기타를 배우고 민요를 부르면서 지냈다. 또 그나라 말을 들었다. 후에 협상의 결정적 단계에 가서 휴식시간 동안 민요부르고 기타춤으로써 그나라 관리들을 감명케 한다. 그는 그가 머무르는 동안 Latin America 정부가 그에게 배운 친절에 대해서 감사를 표한다.

日本과 거래하는 서구인들은 Samisen(악기 이름)을 치고 jouri를 부를 시간이 없을지 모르나 지방민들과 과외활동으로 발견해야 한다.

오락은 협상시 긴장과 피로를 제거하는 기회를 마련해주고 친선을 도모하는데 큰 역할을 한다. 이 과정을 표현하는 말로써 Naniwabushi라는 말이 사용되는데 그 뜻은 그가 협상할 어떤 사람과 좋은 대인관계를 갖어서 당신이 요청할 때 동의하도록 한다는 것이다. 광고하는데 오락프로가 많은 비중을 차지함은 이 때문이다. 널리 알려진 오락으로는 골프, geisha 파티, sumo, kabuk 등의 형태가 있다.

선물은 관습적이며 협상의 중요 인자가 된다. 선물은 대부분 10,000엔(\$27.78)을 넘지 않는다. 많은 정부관리들은 여름에는 경음료수를 겨울에는 절인연어 등을 받는다. 이따금 경음료수와 생선이 그들 집에서 소비할 수 있는 것보다 많이 들어와서 잉여물을 싸게 파는 수도 있다.

사업으로 일본인을 방문할 미국인은 미제 기념품을 가져가기를 충고한다. 그것은 25\$~30\$을 넘지 않아야 한다.

意思 表現法

보통 서구인들이 日人團體에서 처음 만날 사람은 높은 계층의 인사 아마 외국인 담당 책임자일 것이다. 이 부의 집행인들은 미국회사에 문호를 개방할지라도 결정에 영향을 줄 힘을 가지지는 못하였다. 따라서 그들을 제조부, 판매부, 연구개발부, 경리부등 관련된 내부기관에 소개시켜줄 것이다.

단약 제안서가 내부기관에 흥미를 주는 것이라면 문제의 복잡성에 따라서 회합이 일주일에 2~3번씩 한달정도 열릴 것이다. 내가 포함된 중요한 일은 하루에 3~4시간씩 1주일에 6번을 거의

2달간 회합을 갖은 일이 있었고 그 오랜 회합의 결과는 좋았다.

왜 그렇게 많은 시간이 회합에 보내져야 하는가에 몇가지 이유가 있다.

1. 日本人들은 모든 것을 완전히 설명하기를 바란다. 새로운 생산품과 아이디어를 설명하는데 시청각 교육이 효과적이다. 견본과 모델, 사진, 지도, 스킷취, 도표, 캐탈로그, 팜프렛, 책자, 청사진등이 필요하다.

회합을 마칠때는 그 일을 정리한 복사본을 배부하여 집에 가서 연구하도록 할 것이 요구된다. 공식적 표현이 있는 곳에서는 슬라이드 필름이나 영화가 필요하다. 물론 말은 일본어로 해야한다. 시청각 자료를 보내어서 그들 단체속의 다른 구루몐이나 정부관리에게 보여주는 것도 좋다.

2. 日本人들은 서구인이 무엇을 이야기 하는가를 공부하고 외국인의 특성을 배운다. 일본인들은 그들 주위 사람의 개성을 파악하는데 많은 노력을 하고 다른 사람들과 비교해서 사람을 판단하는 상당한 기술을 발전시켜 왔다. 또 그들은 일을 일률적으로 하지않고 단체의 성격에 따라 2~3개의 길로 병진한다.

일에 接近하는 方法

日本人들이 갈구하는 것은 성실성이다. 몇몇의 日本人들은 그들의 정진성과 성실성을 보여주기 위해서 의사를 표시하는 동안 경쟁하는 생산품의 좋은 점을 몇 가지 이야기 하기도 한다.

성실성을 시험하는 하나의 방법은 어떤 사람이 그가 표현하고자 하는 것을 print 로 보여주는 것이다. 어떤 사람이 그의 일을 프린트하면 그가 말한 것에 대해서 다른 사람이 반대할 경우 정확히 대답하려고 노력한 것으로 간주된다. 뿐만 아니라 그들의 언어가 동성어가 많기 때문에 구두진술에 의한 실수를 없게 해준다.

일본에 오는 서구인들은 그들 회사와 상품을 설명하는 인쇄된 자료를 가져와야 된다. 단기 방문객 혹은 상주 외국인파 회담할때 일본인들은 가끔 회담 도중 행해진 질문에 대한 모국으로 부터의 회답을 복사해 제출해 주기를 바란다. 이요

청은 외국인의 성실성을 검사하는 것이 되고 日本人들의 성문화된 글에 대한 존경을 나타낸다.

日本人들은 거래에 압력이 개입하는 것을 좋아하지 않고 성실성에 가치를 둔다. 서구인들은 그들의 일을 차근차근 은유한 말로써 하기를 충고하고 싶다. 이렇게 하면 日本人들에게 문제에 대한 의문점을 질문하도록 할 기회를 준다.

일을 하는데나 의사표현시 日本人과 美國人은 다른 目的하에 한다는 것은 명심해야 한다. 日本人은 계속적인 성장과 그들의 고용인의 정상적 취업, 국가에 있어서 완전 취업, 경쟁자에 대한 우월성 등에 중점을 두고 美國인 집행인들은 단지 이익 자체에 중점을 둔다. 일본에서 협상할 경우 美國인은 위의 4개의 목적에 호소해야 하고 이익은 그 다음에 토론하여야 한다.

反對를 克服하는 法

협상하는 도중 분기점에 도달하는 수가 있다. 몇주일 동안 회합이 지속될 것이고 그러면 日本人들은 회합을 더 계속하기를 원치 않은 때가 있다. 외국인들은 이 기간 동안 정상적인 회합이 없어도 일본인 회사와 교섭을 계속하여야 한다. 누가 그 거래에 반대하는지 잘 물어보아야 한다. 분기점에서 친분있는 日本人의 도움을 받는 것이 좋다. 만약 그 중계자가 반대파에 속한 단체의 일원이거나 같은 대학, 혹은 고등학교 동창이면 상당한 영향이 있다. 옛 학교의 유대는 日本에서 큰 가치를 가지고 있다.

契約에 이끄는 法

분기점이 지나면 회의는 다시 속개되고 동의된 내용이 나와서 계약의 단계에까지 이른다.

이때 서구인들은 가끔 자세하고 일률적이며 길고 법률적인 계약은 표현하는데 실수를 범한다. 이것은 일본인들을 놀라게하고 외국 협상자를 반대자로 간주케 한다. 물론 성문화된 계약이 이루어져야 하고 그것은 협상도중 상호 유대 아래 찾아진 것이고 그 때 동의된 이외의 내용은 조금밖에 없다.

서구인들은 계약이 일의 수행과 조건, 제한등

을 자세히 기록한 것으로 간주하지만 日本人들은 서식화된 계약이 그들 동의를 재 천명이고 그것이 외국회사가 제공하기로 바라는 기술과 용역을 표현하는 명세서를 다루는 것으로 간주한다. 이런 관점에서 각각은 상대측의 견해를 이해하여야 한다.

討論을 끝맺는 法

협정이 이루어지면 동기가 이루어지고 모아 두었던 미 해결점들을 해결해야 할 시기가 돌아온다. 日本人들은 이때 오랫동안 침묵을 지키므로 미국인이 실수를 범하기 쉽다.

미국인들은 이 침묵을 어떻게 대처해야 할지를 모른다. 토론에서 곤경에 처하게 되면 일본인들은 침묵을 지키고 어느 것을 이야기 하려는 강압을 느끼지 않는다. 많은 일본인들은 질문을 받을 때 잇 사이로 숨을 내쉬며 또는 뒤로 기대며 대답하기를 삼가한다. 몇 분이 지나면 아무런 언급이 없으므로 미국인들은 어색해서 그들이 어떤말이라도 해야한다는 것을 느낀다. 이때 미국인들은 말해서는 않될 것을 이야기하는 수가 있다.

일인들은 화해하기를 좋아하지만 어느 편도 강요된 양보를 하게하는 것을 좋아하지 않는다.

협상 끝에는 日本人들은 택해진 행동을 증명하는 많은 양의 data를 요구한다. 이것은 국내회사에서 사용될 뿐아니라 정부를 이해시키는데 사용된다. 만약 서구인들이 그것이 필요없다고 생각하고 data를 주기를 거절하면 일본인들은 그 계약이 계속될 수 없다고 생각한다. 많은 가지적 data를 요구하는 것은 만약 일이 실패되면 어느 사람도 비난 받을 수 없고 모든 알려진 사건이 이를 증명하면 그 일을 추천한 사람이 비난받지

않기 때문이다. 모든 data가 집합되어 동의가 새 명되면 마지막 집행 결정의 시간이 온다. 이때 전문한 ringisho의 결정이 행해지고 문서는 집행위원회에 제출된다.

동기가 의원들에게 선정되면 차이점들은 잘 해결되고 적당한 정부의 인가가 얻어지고 협정이 승인되고 일본인들에 의해서 서명된다. 그러나 이때 서구인들이 교만하고 비합리적이고 충분한 기술적 협조를 해주지 않을 인상을 보여주면 서명을 하지 않는다.

다행이 더 이상 요구되는 것이 없는 시간이 돌아오면 고요와 결론에 이끌려서 집중된 노력이 행해진다. 이 시간이 지내면 서명이 행해지고 새로운 미-일관계가 시작된다.

結 論

日本人과의 협상을 다룬 이 짧은 기사는 유럽인과 미국인에게는 안 알려진 복잡한 문제를 다루었다. 日本文化가 오래 된 것이고 日本의 정치 경제 제도가 대단히 성공적이어서 그것이 바로 바뀌어질 전망은 없다. 이나라의 경제는 균형이 잡혀있고 호경기와 불경기에 영향을 적게 받는다 또 일인회사의 목적은 성장하는 것, 대중의 생활을 향상시키는 것으로 젊은 사람에 감명을 주는 것이다.

더욱이 15년내에 개인소득이 년 10000\$을 넘을 것으로 믿는 학자들이 많다. 이것은 중류층 한세 대당 세금을 제하고 년 20,000\$을 넘는 것을 의미한다. 예상대로 日人の 수입이 증가하면 세계 최대의 시장이 될 것이다. 따라서 미국 사업인들은 일인 신사들과의 사업을 하는 기술을 배우는 것에 주저해서는 않된다.