

## 交渉の構造と過程

## ——交渉研究序説（その二）

交渉に影響を与える要因の数は、ほとんど無数である。およそ交渉行動様式に何らかの影響を及ぼすファクターは全て、交渉の規定要因とさえいえる。それでは際限がないので、思い切った捨象作業を行なわねばならない。つまり、たとえ少々恣意的になろうとも、筆者自身が比較的重要と思うファクターに的を絞って論ずる他に方法がない。筆者自身は、交渉の規定要因として、「文化」、「構造」、「過程」、「環境」、「戦術」などが、とりわけ重要と考える。「文化」については、第14集（交渉研究序説「その二」）で検討を加えたので、今回は「構造」と「過程」の二つを採り上げ検討し、「環境」と「戦術」は次回まわしとしよう。

## 第一章 交渉の構造

## 1、権力

木村 汎

ここで、交渉の構造 (structure) とは、主として交渉当事者間の関係を指す。そのような関係の中で恐らく最も重要なものは、交渉者間の力関係といえよう。新現実主義者として著名なケネス・ウルツは、述べる。「国際システムの構造 (structure) は、同システム内のアクターたちの間の力 (capabilities) の配置状況によって基礎づけられている。」<sup>(1)</sup> また、バチャラフ&ローラーも、述べる。「権力は (power)、バーゲニングの中心的要素であり、バーゲニング関係の全局面に浸透している。」<sup>(2)</sup> 交渉者は、自己の有する力をフルに動員して相手側に影響を与え、交渉を己れに都合のよい方向に動かし、望ましい決着に導こうとするのである。

では、力ないし権力とは、一体何か？ 権力の定義やその構成分子は、時と場合によって異なる。狭義において権力とは、物理的強制力とほとんど同一視され、極端な場合には軍事的能力を意味する。

しかし、物理的暴力を行使することなく、話し合いによって紛争を解決しようとすることを本来の趣旨とする、交渉における力の要素をこのように狭く定義することは、適当ではない。他方、政治学一般において、権力とは「相手側の意志に逆らってまでも当方の意志を貫徹し、相手側に当方の望む行動を強制する力」<sup>(4)</sup>と定義される。しかし、これでは人間行動に影響を与えるもの全てが権力ということになり、逆に広義に過ぎる嫌がある。

そういう訳で、ここでは権力をその主要な構成要素に分割して検討する方法を採ってみよう<sup>(5)</sup>。

第一の構成要素は、能力 (capabilities) ないし資力 (resources) と名づけられるもの。そのような能力のなかで、国際政治学の分野における学派の中で現実主義者と呼ばれる人々は、とりわけ軍事的能力を重視し、新現実主義者と呼ばれる人々は、経済的能力も併せて強調する。このような二つの見方に従うと、一九九一年に崩壊を遂げるまでのソ連邦は、軍事的能力において強力である一方、経済的能力においては脆弱な国家だった。逆に現日本は、軍事大国とは見なしえない一方、米国に次ぐ経済大国といえる。

第二の構成要素は、国民の連帯・結束・団結や行政の効率性などの政治的能力。右の第一の構成要素を尺度にするばあい、それぞれ米国やロシア連邦に比較して著しく劣勢にたつ北ベトナムやチェン共和国などが、交渉や戦争において時として互角あるいはそれ

以上の力を発揮するのは、この種の力によるものともいえる。

力の第三の構成要素は、国民、官僚、交渉者たちの教育・知識、訓練、技巧などの程度や水準。この要素の重要性は、交渉が軍縮・軍備管理、通商・貿易、農・漁業、環境などの分野にかんする高度の専門的知識を必要とする現代的要請ないし趨勢によって、増大傾向を示している。

第四の構成要素は、意志力である。交渉準備のための学習意欲、相手側の圧力に屈せず、忍耐し粘り抜く力、交渉にかける熱意などの精神的ファクターは、交渉の帰趨を左右する大きな要素である。例えば、パナマ運河の主権帰属をめぐる交渉において、パナマと米国が示した熱意は、非対称的でさえあった。パナマ側は同運河返還交渉を国家の命運をかける大事業ととらえ、己れのもてる力、エネルギー、時間の全てを投入した。他方、アメリカ側にとり同交渉は、米国が同時に携わっている数多くの交渉のうちの只一つの交渉としての注意しか惹かなかつた。その結果として締結された協定は、両国の軍事的、経済的能力の格差を必ずしも正確に反映したとは見なしえない、パナマ側に相対的に有利な内容のものとなったという。

このようにして、力とは結局のところ総合的なものであると言わねばならない。或る構成要素にかんし強力な者も、他の構成要素にかんしては必ずしも強力とは限らない。力とは、右の四つ、そしてその他の諸々の構成要素を合計したものである。しかも、交渉の分

野や争点の違いに従って、どの構成要素が交渉の推移や結果により多くの影響を及ぼすようになるのかが、異なってくる。したがって、交渉においては「力が強い方が勝つ」と述べるだけでは、次に「力とは何か」という問を提起させることとなり、その問に対しては交渉に「勝った方が強い」との解答が与えられることになる。そのような同語反復法は、結局のところなんらの答えをも提供していない。<sup>(6)</sup>

次に重要なことは、これらの力が飽くまで潜在的な力に過ぎないことである。果たしてそれらが現実の力に転化されるか。つまり、力は、交渉者間の関係を直接規定する要因ではなく、厳密にいうと間接的な規定要因に止まっている。折角の力が発揮されず、宝の持ち腐れに終ることすら稀ではない。力の配分が不均衡である場合、有利な者は、そのような潜在能力を現実の力に変えようとする一方、不利な者はそのような転換努力を阻止しようとする。トーマス・シエリングが、「バーゲニング戦略とは、力の効果的な適用でなく、潜在的な力の利用 (exploitation of potential force) にある」と書いているのは、まさにこのことを指す。

では、潜在的な能力を現実の力へ翻訳するものは何か。状況その他にもよろうが、技巧スキルないし技術テクニックである。潜在的能力としての力は、それを操作する技術の巧拙如何によって、それが生み出す効果を異にする。技術が不味かったり適切でないために、能力がほとんど発

揮されないままに止まることも、稀ではない。したがって、最広義における力の定義は、このような潜在的な能力を現実的な力に変える技巧までも含めている。

さらに重要なことがある。それは、交渉なる人間行動様式において力が果す役割の限界である。交渉は、一方の意思を他方に無理やりに押しつける戦争などの強制的行為とは異なり、いやしくも相手方の同意——たとえ、それが実際上はかなりの程度強制されたものであれ——を必要とする。相手側は、最終合意文書調印を拒否する権利を保留する。その意味において、交渉は、平等性、相互性の原則によって規制され、力の原理の完全な貫徹はむつかしくなる。<sup>(8)</sup>

以上の検討から、力ないし権力が一義的な定義に馴染まないコンセプトであることがほぼ明確となり、したがってまた力が、交渉行動様式の分析道具としては必ずしも適当でないと結論せざるをえなくなる。<sup>(9)</sup>

## 2、利害

交渉者間の関係として、力関係に勝るとも劣らず重要なのは、利害関係である。そもそも利害 (interests) が対立するからこそ、交渉が必要とされ開始されるといえる。ハーバード大学交渉研究所のロジャー・フィッシャーとウィリアム・ユリーの二人も、「利害の対立こそが、交渉の基本問題である」と記す。<sup>(10)</sup> 両教授によ

ると、表面上は立場や主張が対立している場合においても、よく観察してみると、実はそのような表向き立場、主張、そして争点の対立の背後に利害の対立が隠されていることが多い。<sup>(11)</sup> 但し、ここで利害という場合、狭義の物理的利益の他に、費用、時間、質的なものも含む広義の利害を指す。<sup>(12)</sup>

利害の対立が最も端的に表われるのは、商業交渉においてである。双方が欲するモノ、便宜、サービスなどを貨幣を仲介として交換し合う売買は、われわれの日常生活において四六時中頻繁に見られる行為である。交渉 (negotiation) とほとんど同義語のように用いられるバークゲニング (bargaining) は、ほとんど商取引の場合の駆け引きを指して用いられる。

売買交渉は、できるだけ高い価格で売ろうとする売り手と、逆にできるだけ低い値段で買おうとする買い手との間に、激しい駆け引きが行なわれた後、何らかの妥協点に達し、最終的に取引を成立 (または不成立) させる。そのような売買取引は、価格という点をめぐってはゼロ・サム (零和) ・ゲーム (一方が得しただけ他方が損をする) の性格を帯びる。つまり、一方が得をする分だけ、他方が損をし、その総和がゼロとなる。一晩のポーカーゲームが終了した時点において、ゲームが行なわれた部屋の中のチップないし持ち金の全体量は変わっておらず、ただ所有主が変転していることに似ている。

このようにして、「ゲームの理論 (game theory)」が考案された。<sup>(13)</sup> 利害の対立する競争の場で自分の利益を追求する行動は、本質的には室内ゲームの競技者の行動と同一であるという認識から生まれた理論で、経営戦略や国際政治における戦略分析に導入された。とくに、プレイヤーが、他のプレイヤーとの相互依存関係のもとで、最大の利益を求めるとともに、負けた場合の被害を最小にしようとする「ミニ・マックス原理 (minimax principle)」は、有名である。ところが、最大の利益を求めたいと欲するならば、最大の危険を覚悟せねばならぬ筈である。例えば、一九九〇〜九一年の湾岸戦争において米国が二つの選択肢に直面した時は、それに当たる。すなわち、①コストも小さいかわりに効果も小さい、経済的制裁。②コストも大きいかわりに効果も大きい、クウェートおよびイラクへの軍事的介入開始。

国際政治の舞台におけるゼロ・サム (零和) ・ゲームの好例は、地球上に只一つしかない領土の主権をめぐる争いである。北方四島をめぐる日露両国、シナイ半島をめぐるイスラエルとエジプト両国の対立が、その典型例。逆に、ノン・ゼロ・サム (非零和) ・ゲームは、関係当事者の全員が利益を得たり、損失を蒙る結果となるゲームである。冷戦中の米ソ両国は、緊張緩和政策をとって軍縮に努力するならば両国がともに利益を獲得しうる一方、軍縮努力を怠ったり核戦争を勃発させると両国はともにとり返しつけない不利益

を蒙った。

ゼロ・サム・ゲームをノン・ゼロ・サム・ゲームに転換することは、交渉を成功させるための要諦の一つである。その場合、「立場 (positions)」よりも「利害 (interests)」に眼を向けることが重要となる。<sup>(14)</sup> 例えば、各当事者の誰に正当な所有権が存在するのかの観点から交渉を続けるかぎり解決の糸口が得られない場合、各当事者が己れの表明する立場の背後で一体いかなる利害を達成しようとしているのかということに注意を転じると、妥協の道を探りうる<sup>(15)</sup>ことが屢々存在する。具体例を挙げて説明しよう。

姉妹が一つのオレンジを争っている場合、もし妹は中身をそのまま食べたい、しかし他方姉はオレンジの皮を用いてマーメイドにしたいと欲していることが判明すれば、両者の利害を共に満たすことが可能となる。もし姉がオレンジを素材として絵を描きたいのならば、姉がまず絵を描き、その後妹がオレンジを食べることが可能となる。<sup>(15)</sup> また、図書館で、窓を開けたい、開けたくないの主張で対立している二人の男も、彼らの基本的ニーズを明確にすることによって、両者のニーズを同時に満足させる解決策を見つめることができる。一方が新鮮な空気を欲し、他方が風に当たりたくないことが分かれば、図書館員は隣の部屋の窓を開けることで両者を相対的に満足させるからである。<sup>(16)</sup> 同様の考え方を用いて、日米貿易摩擦は、日本側による自動車の対米輸出と、米国側による農産物の対日輸出

とを関連させ抱き合わせるパッケージ取引によって、解決される道が開かれよう。

ゼロ・サム・ゲームをノン・ゼロ・サム・ゲームへ転換する有力な鍵の一つを理論的に提唱しているのが、「ホーマンスの定理」である。同定理は、問題となっている項目を、次のように分割する。或る者Aにとってもつ価値が、他の者Bにとりコストと考えられる価値に比べより大きい項目と、Bにとってもつ価値がAにとりコストと考えられる価値に比べより大きい項目。そのような諸項目の数<sup>(17)</sup>が多くなればなるほど、ゲームが成功するチャンスは大きくなる。

つまり、上のオレンジの例と同様に、異なる当事者によって付与される評価が異なってくることに着目しているのである。このような見方によれば、交渉とは、必ずしも共通の価値を見出し、「共通の価値を付け加えるばかりでなく」、<sup>(18)</sup>「異なる評価を発見し、創り出し伝達すること」であると、定義せねばならない。<sup>(19)</sup> 一九七八年にキャンプ・デービッドで成立したイスラエル・エジプト和平協定は、「ホーマンスの定理」の見事な応用といえよう。一九六七年の六日戦争以来、イスラエルはエジプト領だったシナイ半島を占拠し、以後イスラエル、エジプト両国はともに同半島の土地を一寸たりとも譲れないと主張し、交渉は平行線を辿るばかりだった。しかし、イスラエルの最大の関心が国家の安全保障であり、他方エジプトのそれが土地の主権であることが判明したとき、シナイ半島をエジプト

の主権下に返還する一方、その広範囲の土地を非武装化することによってイスラエルの安全保障を確保するという妥協案が見出され、交渉が成立したのだった。以来、同協定は「安全と土地」という異なる価値を交換することによって、ゼロ・サム・ゲームをノン・ゼロ・サム・ゲームへと変形することに成功した、古典的な交渉例として知られるようになった。

人間の駆け引き行為を科学的に説明しようと試みた「ゲームの理論」は、それなりの有用な貢献をなした。しかし、それは元来極度に抽象化されたモデルであるから、それを現実の諸現象へ適用するととなると、当然のごとく種々の限界を露呈する。ゲーム理論の欠陥として、ふつう指摘されているのは、次の諸点である。<sup>20)</sup>

(1) ゲームの理論が静的なモデルであり、バード・ゲニングの開始と決着の両時点には注目するものの、その中間の段階におけるプレイヤー相互間の動的なせめぎ合いにはほとんど注意を払わないし、たとえ注意を払ってもその説明法を全く欠陥していること。(2) プレイヤーが完全な情報を得てゲームを行なっているという前提にたっていること。しかし、現実にはそういうことはありえないばかりでなく、プレイヤーたちは相互に虚偽の情報を流し、偽のシグナルを提供し、相手側を攪乱・操作しようと試みる。(3) 交渉者が合理的のアクターであるとの前提にたっていること。しかし、現実のアクターがつねに冷静な計算にもとづく理性的な判断を下すとは限らな

い。交渉者の現実の言動は、合理的、非合理的判断の混合体とらえるべきであろう。(4) 利害ないし効用とは一体なにかの問題がつきまとうこと。利害といっても、決して固定された普遍的なものであるとは限らない。短期的なそれと長期的なそれとは、異なる。また、対内的、対外的な環境の変化に従って流動化し、相手側の出方などによっても変化する相対的な存在である。(5) プレイヤーの行動の予測を行ないえないこと。ゲームの理論は、たしかに駆け引き行動様式の特徴やパターンを説明することには役立つ。しかし、では一体プレイヤーが何をなすべきかとの指針、将来どのような行動をとるだろうかとの予言については、必ずしも答えを与えるものではない。

ゲームの理論が生み出した「囚人のジレンマ」論は、まさに人間行動様式の合理性と非合理性の矛盾を示す好例を提供しているといえるだろう。「囚人のジレンマ (the prisoner's dilemma)」論は、説く。二人の共犯容疑者が別々に取り調べを受ける場合、一方が黙秘・否認して無罪を獲得しようとしても、他方が自白して罪を軽くしてもらおうとするかもしれないと考え、結局は二人とも自白という行動を選びがちである。協力すれば得をするにもかかわらず、相手をだし抜こうとして損をするジレンマである。このジレンマは、交渉者のパラドックスを巧みにいい当てている。すなわち、最適な協定を生むために協力すると、各自は協定の利益を減少させる結果

を導く。逆に利益配分にこだわって<sup>も</sup>紛れ続けていると、<sup>オランダ</sup>最適な協定どころか何らの協定にも到達しえない。冷戦中の米ソ両国は、軍縮か軍拡か二つの選択に直面し、囚人のジレンマに陥っていた。両国とともに、国内経済への圧迫から逃れようとして、内心では軍縮を望んでいた。しかし、己れの側が軍縮に踏み切る場合、相手側がそれをいいこととして軍拡に専念し、己れとの間の格差を開けて戦略上優位に立つことを恐れた。そのような相手側が己れを騙すのではないかという猜疑心が大いに作用して、米ソ両核大国は、ゴルバチョフが登場する頃まで軍縮協定に合意するにはほとんど至らなかつたのである。

### 3、交渉理論の変遷

交渉者間の関係で、「権力」や「利害」は、重要な役割ないし機能を演ずる。このことは、間違いない事実である。とはいえ、そのどちらあるいは両方の要素によっても交渉の全ての局面を説明することはできない。「群盲象を撫ず」の譬えが教えるように、交渉の一側面を正しくとらえてはいるものの、その全てを説明するには不十分である。そういう訳で、第三の説明法が登場する。国際政治学の発展の歴史と関連させつつ、新理論の出現を説明しよう。

かつて一九六〇〜七〇年代においては、当時国際政治学の主流を占めていた現実主義あるいは新現実主義学派や「ゲームの理論」の

影響を受け、交渉は専ら勝敗や損得の観点から捉えられようとしていた。すなわち、現実主義者(H・モーゲンソー<sup>(21)</sup>)や新現実主義者(K・ウォルツ<sup>(22)</sup>)などは、交渉の中核をなすのが結局のところ権力(あるいは権力の操作)に他ならないと考え、ゲーム理論家(T・シェリング<sup>(23)</sup>、A・ラバポート<sup>(24)</sup>)などは、交渉の本質がゼロ・サム・ゲーム型の取引にある、と説いていた。換言すれば、これらの伝統的な理論は、交渉の「対立的な(confrontational)」ないし「分配的な(distributive)」側面を重視していたといえる。また、これらの理論は、交渉過程が、オファーの提示↓若干の譲歩を含む反応↓行き詰りによる決裂、または妥協による収斂↓妥結と、やや単純な直線的な段階を経て推移すると考えていた。

交渉を勝敗やゼロ・サム・ゲーム的な損得の観点から捉えようとする考え方は、交渉の現実の姿を正確に把握してもいなければ、交渉を成功に導く政策論としても必ずしも適当でない。まず、既述のように権力を軍事力ばかりでなく、経済力、精神力、団結力などの諸力を含む広い概念と考えるならば、それらの総合力において果していずれの当事者が他に比べより勝<sup>まさ</sup>っているのか、簡単には決定しえないだろう。仮にそのような決定が可能であるとしても、現実の交渉においてより少なく権力をもつ側が、キャスティング・ボートを握ったり弱者の恫喝を加えたりすることによって勝利を手にするケースが屢々発生することを、充分説明しえない。さらに、交渉に

において一方的な勝利や利得を収めること自体が長期的な観点から必ずしも望ましくないことも等閑視されている。というのも、大敗を喫ったり大きな損失を蒙ることになった側は、そのような結果に憤激し、交渉合意をサボタージュなどを通じて忠実に履行しようとならず、合意を遂には事実上骨抜きにしてしまおうと試みさえするだろう。あるいは、少なくとも類似の交渉を将来繰り返すことに、もはや熱意を示さなくなるだろうからである。

そのような欠陥があることにたいする反省も手伝って、一九八〇年代に入ると、欧米の研究者たちの間では交渉を若干異なった観点から捉え直すようとする試みがなされるようになった。例えば、或る者は、交渉を「相互依存関係の諸条件を決定あるいは再決定しようと試みる意図的な相互行為」と定義し、交渉が「対立的」ないし「分配的な」側面とともに「協調的な (cooperative)」ないし「統合的 (integrative)」側面を併せもつ混合体であることを強調する (R・ウォートン & R・マッカーシー<sup>(25)</sup>)。また、或る者は、交渉を当事者間に良好かつ長続きする関係を創り出し、「対立する利害を可能ななぎり融和させるとともに、共通する利害を増大させようとする」試みと定義する (R・フィッシャー<sup>(26)</sup>)。また、別の者は、交渉を、敵対する者たちの間の闘いや競争する者たちの間の取引ではなく、「彼らが直面している共通の問題を解決しようと試みる共同行為」と捉える (R・フィッシャー & W・ユリー<sup>(27)</sup>)。

#### 4. BATNAとその実例

なかでも、フィッシャー & ユリーのハーバード大学交渉研究所の二人組は、伝統的な交渉理論を批判する一方、同理論を継承しそれをさらに発展させようと試みた。彼ら二人が交渉学に対して寄与した最大の貢献は、いわゆる「BATNA理論」であろう。各交渉者は、己れがその線からは決して後退したくないと考えるポトムライン (ギリギリ最低限の要求) をもっている。その要求が満たされないくらいなら、交渉しないほうがましと見なす線である。元来、各交渉者が合意に達するのは、交渉あるいは合意に到達しないケースに比べてより多くの利益が得られればこそである。コロンブスの卵にも似たこの当たり前のことに着目して、フィッシャー & ユリーのチームは、BATNA概念に到達し、同概念を「交渉による合意が成立しない時、それに代わる最善の選択肢 (the Best Alternative To a Negotiated Agreement)<sup>(28)</sup>」と定義した。交渉は、自己の側のポトムラインを決定するとともにBATNAを設定した後、相手側のポトムラインとBATNAを推測することによって開始され、その後はそれぞれのポトムラインおよびBATNAをめぐる攻防戦となる。

フィッシャー & ユリーのBATNA理論は、権力や利害のレンジを通して交渉を眺める伝統的な交渉理論から恐らく一歩前進した



ものとして評価しうるだろう。というのも、既述のごとく権力や利害の概念は、曖昧、多義的、主観的な性格を免れえないものだからである。もちろん、BATNA理論も、一体己れのボトムラインが何であるかを決定するにあたり、主観的な希望的観測や期待値が混入することを完全には排除しえない。また、利害概念がそうであるのと同様に、長期的、短期的な時間的スパンのとり方如何によって、ボトムラインが変動することを否みえない。とはいえ、BATNA理論は、それら全ての事柄を総合的に考慮したうえで最終的決定である。それは、交渉行動が結局のところ主観的な要素から完全にはフリーでないことを承認するばかりか、むしろ主観的判断であることを逆手にとることによって、主観的判断との批判を退けさせしているのである。

権力や利害中心の見方では充分に説明しえなかった事象がBATNA理論によってより説得的に説明しうるようになることを、ベトナム和平交渉を例にとりて再度強調してみよう。<sup>(29)</sup>

米国は、一九六九年バリで開始されたベトナム和平会談にもし失敗する場合には、ベトナム戦争を継続する選択肢しか残っていないかった。といって他方、戦争を継続する場合には、北ベトナム相手に核兵器行使が許されないのもちろんのこと、対北ベトナム全面攻撃も亦きわめてむつかしいという状況に直面していた。米国青年兵士の人命の損失、米国経済の負担増、ウォーターゲート事件のスキ

ヤングダルを抱えながらの大統領選挙への思惑……等々から判断して、ニクソン大統領としては、米国ならびに国際世論のこれ以上の反発や批判を何としてでも回避したい。要するに、戦争継続は、費用(経済的コストのみならず、時間、エネルギーの点からみて)対効果の観点から見て、ペイしないのである。ところが他方、北ベトナムは、たとえ和平合意に到達しない場合の戦争継続の選択肢(BATNA)にも充分堪える意志を保持している。北ベトナムにとり、戦争は南ベトナムの共産化、米国帝国主義との闘いの必要から、いかなる犠牲を払っても遂行すべき聖戦と観念されている。そのような高次の要請に対応している以上、マクナマラ流の費用対効果の理論など考慮の外となる。

要するに、ベトナム和平交渉において米国のボトムラインが非常に低く見積もられていたのに対して、ベトナムのそれはきわめて高く設定されていた。このようなBATNA流の考え方を採用してはじめて、軍事力や経済力において著しい非対称性が存在する米国とベトナムとの間の交渉結果を納得のいく形で説明することができる。しかし、改めて断るまでもなく、常に弱者が強者を恫喝することに成功して、交渉を自己に有利な形で進めうる、と誤解されてはならない。弱者は、交渉がたとえ妥結に到らなくても己れが満足しうる選択肢(BATNA)に恵まれている場合に限って、強気な姿勢で交渉に臨みうるのである。そうでない場合には、弱者は、当然の

ごとく強者の主張に近い形における妥協を強いられることが多い。

例えば、国際貿易開発会議 (United Nations Conference on Trade and Development; UNCTAD) における南北問題の討議が、そうだった<sup>(30)</sup>。開発途上諸国は、GATT (関税貿易一般協定) をはじめ国際的諸制度や機関の多くが、先進国によってほぼ完全にコントロールされていることに不満を抱き、新国際経済秩序実現のスローガンを掲げて、一九六四年ジュネーブにてUNCTAD会議を開催し、南北問題の対話を提案した。しかし、開発途上国は、軍事力および経済力において先進国に比べ著しく劣勢であるばかりか、もし同会議において合意を達成しえない場合にはその他のオプション (BATNA) をもたないというハンディキャップを背負っていたために、所期の目的を達成しえなかった。つまり、途上国は、もし先進国が一次産品 (コーヒー、バナナ、砂糖、椰子油など) を買い上げてくれない場合、途上国自らの国内市場が極めて小規模であるために、それらの産品を畑や倉庫で徒らに腐らせてしまう以外の選択肢をもたなかった。他方、先進国側は、複数のオプションを有していた。例えば、コーヒーは、地球上に南米、ラテン・アメリカ、アジア、アフリカといった複数の供給源が存在するうえに、茶によってもあるていどまで代替可能である。したがって、先進国は、たとえ途上国との間でコーヒーの取引が成立しない場合でも、それほど深刻ないし致命的な程度のダメージを受けない。つま

り、先進国は、交渉決裂の結果をほとんど恐れることなく、強気の立場から交渉を遂行し、最終合意を己れにとり都合の良い方向へ導きうる状態にあった。

では、そのような場合、途上国は先進国に対して交渉を有利に進める手立てを全く欠如しているのだろうか。BATNA理論は、必ずしもそうではないと答える。すなわち、軍事力や経済力において劣位にたつ者が、駆け引きを用いることによって優位な者と互角あるいはそれ以上に闘うケースがありうるという<sup>(31)</sup>。例えば、次の三方法が存在する。①相手側に利用可能な選択肢を、減少させるやり方。その好例は、OPEC (石油輸出機構) の結成による団結。OPECは、メジャーによる石油価格引き下げに対抗する目的で結成され、現在石油輸出十三カ国が参加している。しかし、これは石油が他に代替物がほとんど存在しないエネルギー資源であるという特殊性の故に可能な方法であり、必ずしもそのような性格をもたないコーヒー、バナナ、砂糖にかんしては適用困難な戦術である。②逆に、自己の側に利用可能なオプションを増大させる方法。国内需要を掘り起こし国内市場を拡大することによって、或る商品の海外輸出依存度を減少させる。例えば、チリは先進諸国と季節が丁度正反対であることを利用して、銅の生産から果物、野菜の栽培へと見事な転換を遂げ、自国産品の輸出増大を図ることに成功した。③発展途上諸国域内における分業や市場の開拓・拡大の努力を通じて、先進国に

たいする依存度を減少し、逆に自己の選択肢を増大させるやり方。

例えば、南米南部共同市場 (Mercado Comun del Cono Sur; 通称 Mercosur、メルコスール) の形成。これは、ブラジル、アルゼンチンを核とし、ウルグアイ、パラグアイを加えた四カ国から成る E C 型の共同市場で、一九九五年一月一日をもって発足した。域内での税関業務等を簡単にし、モノ、ヒトの移動を円滑にし、経済協力を促進することを目的としている。人口二億人からなる GDP (国内総生産) 総計七〇〇億ドルの市場が誕生すると予想されている。

以上を要約して、次のように述べらるであろう。交渉の「構造」とは、交渉を行なう者の間の関係を指す。交渉の基本的な枠組をいわば静止的に捉えようとしたものである。権力や利害は、そのような構造を規定する重要な要因である。交渉者間の権力や利害の多寡や性質は、交渉の過程や結末に多大の影響を及ぼす。とはいえ、それら「構造」の要素が交渉結果を自動的に決定する訳ではない。もし交渉の結末が交渉構造自体によって決定されてしまうのならば、実際に交渉行動に従事する必要を消滅させるであろう。交渉構造の主要ファクターではあるものの、いわば交渉全体の観点からは飽くまで潜在的な存在であるに過ぎない。それらが果してどの程度にまで現実的な規定要因に変えられるかは、交渉の技能、技術、戦術、交渉が行なわれる内外環境、それら全てがせめぎ合う交渉過程の

ダイナミクス  
動態などに懸っている。

## 第二章 交渉の過程

人間の相互行為 (interaction) としての交渉は、その性質上只一つの言動から成立していることはなく、複数かつ一連の行為 (a serious of sequences) から構成されている。<sup>(1)</sup> 仮にそれが只一つの行為であろうと、その中には複数のメッセージ、シグナル、反応が凝縮されている。その意味において、交渉は本来的に「過程 (process)」としてとらえられる。<sup>(2)</sup> この場合、過程とは、一つの目的を達成するための、多くの変化や段階を含む一連の連続する行動ないし作業のコースを意味している。

このように交渉と過程とが相互に不即不離の密接な関係にあるにもかかわらず、交渉の「過程」にかんして明快な定義を与えた文献が存在しないのは魔訶不思議としか評しようがない。<sup>(3)</sup> ましてや、交渉過程を全体として理論づけることに成功した学説は誕生するにいたっていない。<sup>(4)</sup> これまた、不思議なことである。なぜだろうか。

一つには、交渉が一定方向 (finite) への過程でないことと関係しているのかもしれない。<sup>(5)</sup> 交渉は、本来的にあらゆる方向へ向う動きを特色とする。一定の段階から次に一体どの方向に動くのか、容易には予測不可能なのである。そもそも自己の動きが相手側によって予測可能であるようでは、もはや交渉行動の名と実体に値しない

であろう。一切の動きをなさないことも、元の立場や主張に逆戻りすることも、一つの交渉行動なのである。第二に、交渉過程はフアジー (fuzzy) である<sup>(6)</sup>。交渉の過程は、この後述べるように理論的には幾つかの段階に分解されうるかもしれないが、それらの段階間の境界は曖昧で、重複し、後戻りし、かつ飛び越しもする<sup>(7)</sup>。以上二つあるいはその他の理由から、交渉の過程にかんする決定的な理論を提供することが凡そ不可能と、極論する者さえ現れる始末なのである<sup>(8)</sup>。ましてや、交渉を必ず勝利へと導く交渉過程論を構築したり唱導することは、それを期待すること自体がはじめから間違いである、とさえ評される。

たしかに、個別的な交渉行動は予測不可能で、交渉過程は紆余曲折のジグザグのコースを辿るかもしれない。とはいえ、そのような細部の特殊性を離れて、全体として見るならば、交渉過程といえども理論化を全面的に拒否するものではないのではないか。千差万別に異なる交渉過程においても、共通する行為、そして或る程度まで共通する順序などが観察されうるのではないか。そのような「共通要素」として、例えば次のような諸行為を指摘することができるかもしれない。「交渉相手にたいする要求の存在」、「交渉意志の打診」、「交渉開始の合意」、「議題の設定」、「交渉手続き事項の合意」、「立場や主張の表明」、「オファーの提示」、「カウンター・プロポーザルの提供」、「合意、不合意の理由の検討」、「譲歩や妥協の余地を探る

駆け引き」、「相互の立場や要求の収斂」、「合意の達成」、「最終文書の作成、同署名・調印」、「共同記者会見」……等々<sup>(9)</sup>。

そのような交渉過程にかんする基本モデルとしては、ザートマン & パーマンの三段階論が著名かつ有効である<sup>(10)</sup>。ザートマン & パーマンは、交渉過程を、①診断、②定式づくり、③細部の詰め、の三段階に分類している。この小論も、以下、基本的には彼ら二人のチームの手によるこの三分類を採用することにしよう。

## 1. 「診断 (diagnose)」の段階

### (1) 準備段階

ほとんど全ての交渉は、意識するとしなやかにかかわらず準備段階を経由して、公式の交渉段階へと移行する。

交渉の準備段階は、重要な機能を演じる。その最重要機能を一言で述べると、関係当事者の認識を行動様式へと転換させること。つまり、それ以前には相互に対立し、交渉という相互行為に依存することなく、紛争を一方的に解決しようと考えていた態度を、協動的、あるいは紛争を交渉によって解決しようとする態度へと移行させる。そのような転換は、時として、最終的合意の形態を見出す交渉本番の作業に比べてさえ、より重要かつ困難な質的転換であるといえる。ともあれ、そのような転換を意図的に発生させるように試みる<sup>(11)</sup>ことが、準備段階の主要任務である。

では、どのようにすれば、そのような転換ないし移行を発生させるのか。ザートマンによれば、少なくとも次の七要件が重要であるという（但し、順不同）。

①危険の減少<sup>(12)</sup>。単独行動でなく本来相手方のある相互行為としての交渉には、つねに不安定要因と危険がつきまとう。交渉においては、「もし相手側がそれをして呉れるならば、当方はこれをしてやろう」との仮定を前提に行動することが多いが、当方の期待に反して相手側の反応が得られない事態の発生も、稀ではない。交渉は一つの賭である、とさえ評される所以である。準備段階は、交渉行動につきもののそのような危険や不安を減少したり、それを予め明確にしようとする努力から始まる。

公式交渉開始後に各当事者が自己の主張や立場、最大限要求を自由かつ明確に表明しうる権利を有すること。また、もし交渉を中止したいと望むならば、比較的軽微な代償を支払うことによって交渉から降りる道が開かれていること。これらが保障されていることを関係当事者たちに確信させることによって、彼らをして公式交渉開始に合意させることが可能となる。

②コスト<sup>(13)</sup>。公式交渉においてなされるであろう譲歩、合意、あるいは交渉失敗のコストが、一体どの程度のものになるか。これらについてのであらしの査定ないし心積もりが、準備段階において形成されていることが望ましい。ほとんどの当事者は、交渉において己

れが達成することを願っている欲求水準を設定している。最終合意がその水準を凌駕していれば、もちろん言うことなしである。ともあれ、そのような合意を獲得するために支払われるべきコストが、たとえ漠然としたものであれ、準備段階で予測されている必要がある。

③相互性への信頼<sup>(14)</sup>。当方の譲歩が相手側の譲歩を喚び起さず、交渉が全く一方通行の形で進行するかもしれないとの懸念や危惧が存在するならば、誰も交渉を開始する気にはなりにくいであろう。準備段階で譲歩しないような者は、公式交渉では尚更のこと譲歩しないであろうと推測されても仕方あるまい。その意味では、準備段階は、公式交渉段階における相手側の行動様式を占い、瀬踏みする時期でもあり、公式交渉段階のミニチュア版の役割も果たす。

④自己陣営からの支持の瀬踏み<sup>(15)</sup>。本番交渉では、準備交渉の時と比べ、全てがガラッと変わるといふ見方も可能であろう。しかし、ほぼ同一の人間が、ほぼ同一の相手側を相手として、ほぼ同一の交渉を行なうのである。準備段階と公式交渉との間には、非連続性と並んで連続性が存在するに違いない。

準備段階は、本交渉開始後、国内の自己陣営がどの程度まで交渉代表団を支持<sup>サポート</sup>してくれるかを予めテストする機能も果たす。例えば、相手側に対する譲歩の幅にかんする許容や反発の範囲を予め推測することも、ある程度まで可能である。公式交渉開始を相手側よりも

先に決定した側は、まさにそのことよって相手側の国内状況に影響を及ぼすこととなる。そのような決定は、大概の場合、当方も同様に交渉に応ずべきとの世論の形成に貢献する。

⑤ 選択肢の検討<sup>(16)</sup>。交渉の争点を、合意達成を容易に導く形にまでに変形する作業も亦、準備段階の重要機能の一つといえよう。そのためには、交渉の争点を異なった風に定義し直したり、その取り扱い方を変えてみる必要があるであろう。もちろん、全てのオプションを検討した後に、只一つの選択肢に到達できれば言うことはない。(もしそれが可能ならば、もはや本交渉は不要ということにさえなろう。) 唯一のオプションに絞り込みえないまでも、最悪ないし非現実的なオプションを可能なかぎり予め排除する作業は、準備段階でなされるべき事柄である。公式交渉段階でそのようにして検討されたオプションを除く残りの選択肢の中から、合意できるものを選び出す作業に専念することが可能となる。

⑥ 参加者<sup>(17)</sup>。交渉の争点の再定義や選択の作業と同様に、公式交渉者として誰を選ぶかの問題も準備段階の重要機能である。交渉が紛争の全ての側面をとうてい取り扱えないように、全ての関係者を交渉に参加させる訳にはいかない。選択肢の幅の決定と同様に、参加者の数の決定は、細心の注意をもって遂行される必要がある。全ての関係者を参加させることは、一見理想的な形態のように映るが、建設的合意へと到達する時間が膨大なものとなり、決して現実的

はない。しかし、他方、主要関係者を抜きにしての交渉も、交渉の実を上げえないこととなる。主要関係者を外しての交渉は、仮に合意に到達しようとも、決して問題の解決には繋がらないからである。

⑦ 架橋<sup>(18)</sup>。準備段階が果すべきもう一つの主要機能は、既述したように、関係当事者間に橋を架け、交渉無用の対立的態度から交渉有用の協調的態度へと転換させることに在る。その機能を果たすために準備段階が訴える工夫として、次のような一時性、臨時性を特徴とする措置やメカニズムが存在する。休戦、停戦、兵器の実験あるいは製造のモラトリウム(一時停止)、信頼醸成措置、等々。

#### (2) 準備段階と公式段階

交渉の準備段階と交渉の公式段階との間に明確な一線を引くことは、現実には、かなりむづかしい<sup>(19)</sup>。両段階をハッキリと区別しうるのは、多数当事者間交渉のケースくらいであろう。その場合は、正式の招待状を受けた者が正式の交渉テーブルに座った瞬間をもって、公式の交渉開始と見なしてよいからである。しかし、二当事者間交渉では、次の二通りのやり方が採られるが故に、これら両段階間の区別がハッキリしないことがある。一は、友好的な関係にある者同士の間で比較的重要性の低い事柄について交渉するケース。この場合、準備段階などという七面倒臭い段階を飛び越して、いきなり本交渉の本論に入るやり方を採ることが多い<sup>(20)</sup>。二は、一体何時開始されたのかよく分からないままに——時には偶然のきっかけで——、

正式の交渉が開始されるケース。しかも、実質的なことがほとんど正式交渉の開始以前に既に決定済みとなっているがために、正式交渉が開始されると同時に終了したり、それが単なる儀式的な交渉となる場合すら、稀ではない。

理論的に厳密にいうと、そもそも交渉の準備段階を交渉の過程に含めること自体が形容矛盾を犯している。<sup>(21)</sup> なぜならば、それは飽くまで本番の交渉を準備する、交渉以前の行為 (Pre-negotiations) である筈だからである。事実、まさにこの点をめぐって、学界では二つの見解が争っている。<sup>(22)</sup> 一は、この段階を交渉そのものの過程から区別して論ずべきと説き、<sup>(23)</sup> 二はこの段階における諸活動も現実の交渉過程の一部分として取り扱うべきと説く。<sup>(24)</sup> しかし、ここでは、そのような余りにもアカデミック過ぎる厳密な検討には、これ以上立ち入らないことにする。

広義の交渉過程に含めるか否かにかかわらず、準備段階の諸行動が本番交渉の実質を予め決定してしまいかねないほどの重要性をもつことだけは、何人も否定しえない。<sup>(25)</sup> 交渉準備段階における行動を、「テーブルに向き合って行なう公式的、実質的な交渉が開始される以前の時期においてなされる一連の諸活動」<sup>(27)</sup> と定義することにしよう。そのような交渉前段階は、「一ないし複数の当事者が、交渉を政策オプションと見なし、かつそのように考えたとの意志を相手側に伝達する時をもって開始し」、「全当事者が公式交渉に入ること

に同意する時、あるいは一当事者が交渉をオプションと見なすことを止める時をもって終了する。<sup>(28)</sup>」一語では、「診断」と呼ばれる。この段階で行なわれる諸活動の主なもの、①交渉そのものの合意、②交渉議題の決定、③交渉手続きの合意の三つである。<sup>(29)</sup> 各々について簡単な説明を加えよう。

### (3) 交渉の合意

人間は、なぜ交渉テーブルに就くことを決定するのか。<sup>(30)</sup> 一言で答えば、特定の問題に対して単独で立ち向かうことよりも、交渉を行ない協定に到達するほうが得るものが多い、と悟るからに他ならない。そのような決心を促進する要因ないし動機としては、次のようなものを指摘しえよう。<sup>(31)</sup>

第一は、国際環境における事件の発生。例えば、一九九一年の湾岸戦争の結果は、パレスチナの有力な支持国の一つとしてのイラクの軍事力の低下を導いた。その結果として、パレスチナは、ガザとヨルダン川西岸の帰属問題にかんしてノルウェーの仲介を受け入れて、イスラエルとの交渉に応じざるを得なくなったのである。

第二は、交渉当事者の国内において発生する諸変化。例えば、九二年六月のイスラエル選挙におけるラビン首相の勝利は、前リクード政権の政策に比べるとガザとヨルダン川西岸問題にかんする交渉スタンスに若干変化を生じさせる可能性を創り出した。

第三は、関係諸国が陥っている行き詰り状態が益々耐え難くなっ

たり、コストが高くつくとの認識が深まること。人間は、一般的に  
いって、自らがデッドロックに陥っている事実そのものを率直に承  
認した(32)がらない。まず、己の力を過信するの余り、そのような状  
態の深刻性を自ら進んでは肯定しようとはしない。また、もし逆に  
そのような状態に陥っていることを承認すれば、自己の弱さの証明  
と解釈されるのではないかと危惧の念も働く。さらに、そのうち事態が  
改善するのではないかとの希望的観測を抱くかもしれない。さらに  
また、「慣性イナertiaの法則」が作用して、現状を続行させたいとする趨勢。  
したがって、交渉を決意するためには、行き詰り状態が愈々耐え難  
く、現状維持のコストが益々高くつくだろうとの予測が生まれるこ  
とが必要なのである(33)。

第四は、危機の緊迫性。当事者の一部ないし全員が従来採用して  
きた政策の失敗が明らかとなるばかりか、それらをそのままの状態  
に放置しておくこと事態がより一層クリティカルな危機を導くとの恐  
れが発生する時、そのような危機を回避したり、危機管理を行なう  
ために、そして危機克服後の一処置として、交渉を行なう必要が生  
じる(34)。一九六二年のキューバ危機が、その好例。ほとんどの人間は、  
怠惰で、情性の法則の虜となりがちであるうえに、現実を様々に異  
なった風に解釈する。したがって、事態がよほど深刻かつ緊急性を  
もつ類のものとならない限り、なかなか交渉の必要性に目覚めない  
ものである。交渉を開始した瞬間に事態は万事休しているケースが

発生することも、稀ではない(35)。

第五は、チャンス到来の認識。以前には存在しなかった、あるいは  
気づかなかつた機会が生まれ、それを利用すれば事態が大幅に改  
善されるに違いないとの見込みが発生すること。例えば、ベルリン  
の壁の崩壊と東独における共産主義政権の消滅に続く数カ月間に、  
西ドイツとソ連邦において、東西ドイツの統一は最早不可避である  
との共通認識が、関係当事者間で生まれたのが、その好例。

#### (4) 議題設定

交渉を開始させることに合意した後においては、では交渉で一体  
何を、どの順序で話し合うのかという議題アジェンダ合意が必要となる。

議題設定 (agenda-setting) は、想像以上の重要性を帯び、した  
がって亦、紛糾36)も伴う。というのも、まず、議題の設定それ自体が、  
以後の交渉の中身を予め決定してしまう効果をもつことも珍しくな  
いからである。一定の議題を受け入れ、あるいは受け入れないこと  
は、すなわち取引を行なうことにも等しい行為なのである。交渉前  
のプロセスの研究者として名高い J・ステインが、「(交渉の)テ  
ーブルから外されたものが何であるかは、(交渉テーブルに)何がの  
せられるかの問題よりも、遥かに重要である」と述べるのは、まさ  
にこのことを意味している(37)。例えば、旧ソ連邦は、「日ソ間に領土  
問題は既に解決済みで存在しない」との立場をとっていたから、領  
土問題を日ソ間交渉の議題の中に含めることを、長い間拒否してい



た。もしそのようなソ連側の議題設定の提案を日本側がそのまま呑めば、そのこと即ち日ソ間に領土問題は解決済みとのソ連の前提を承認し、それ以後日ソ平和条約交渉で最早領土問題を論じえないことにもつながりかねない危険が存在した。しかも、そのような場合議題が一般に公開されることが多いので、全世界も日本側の黙認を右のように解釈して日本側としては抜き差しならぬ羽目に陥る危険が存在した。

議題の順序も亦、重要である<sup>(38)</sup>。交渉者は誰しも、相手側が自己より先に譲歩を行ない、逆に己れはなるべく後に譲歩することを欲する。そのことと密接に関連して、己れが得をする項目の審議を先にして、損をする項目の審議を後へ回すことを望む。なぜならば、先に譲歩を行なうと己れが己れの立場の弱さの証明と解釈され、さらなる譲歩を要求される危険を恐れるからである。あるいは、何らかの理由で審議が中断したり打ち切られて、結局相手側の譲歩を獲得しえぬままの状態に止まることを、危惧するからである。例えば、SALT(戦略兵器制限交渉) Iでは、ABM(弾道弾迎撃ミサイル)条約をまず最初に議題にとりあげるべきか、それとも攻撃用兵器制限の討議と「並行して」行なうべきかが、米ソ代表の間で大問題となった<sup>(39)</sup>。また、日本とソ連／ロシアとの間では、政経不可分論との関連で「入口論」と「出口論」の是非が、常に議論されている。つまり、両国間でまず経済交流の拡大を図れば、ひいては領土問題

の解決に役立つだろうとの見解(「出口論」と、もし経済交流の拡大を先に実現した後にソ連／ロシアが必ずしも領土の対日返還に配慮とは限らないので、是非共これら二つを密接にリンクさせるばかりか領土返還を先とせねばならぬと説く見解(「入口論」と)との間の対立である。

議題設定の順序との関連で、次の問題も重要である。まず相対的により単純ないし容易なイシューから議題に採り上げて取り組み、逆により複雑ないし困難なイシューへと進んでゆくべきか。逆に、非常にむづかしいとはいえ核心をなす問題からアタックしその解決に成功しさえすれば、その他の問題はほとんど自動的に簡単なる解決するとの考え方に従って、議題設定を行なうのか。関連して、全ての問題を一括して総合的に取り組むべきか、それとも構成要素に分解して、その各々に対処すべきなのか<sup>(40)</sup>。

キッシンジャーの有名な中東シャトル外交は、右の問題を考えるうえで的好材料を提供する。イスラエルとアラブ諸国との間では、パレスチナ人の国家地位をどうするかの大問題が頭痛の種子であることは、改めて述べるまでもない。加えて、一九六七年戦争の勝利以来イスラエルがヨルダン川西岸地区を占拠したため、同地域をどうするかの問題が生じた。焦眉の急の問題は、とりあえず休戦を実現し、イスラエルとエジプト／シリア間の兵力引き離しを実現させることだった。キッシンジャーは、イスラエルとアラブ諸国との間

の諸問題を、解決の困難な問題と容易な問題に二分割し、後者に焦点と精力を集中し、とりあえず部分的な合意を成立させた。しかし、果してそのようなキッシンジャーの手法が適当だったのか。賛否両論が存在する。一は、全ての問題を一挙に解決することが到底不可能であることに鑑み、同手法が賢明かつ止むを得ない解決法だったと説く見方。二は、名譽欲に駆られたキッシンジャーが、解決の容易な部分のみを選んで取り組み自己の手柄とする一方、真に重大な問題の解決を等閑にしたと糾弾する。

日本も、北方領土周辺のロシアが自己の領海と主張する地域での日本漁船の操業問題や、エフゲニー・プリマコフ外相が一九九六年十一月中旬の訪日の折に提案した北方四島の「共同経済活動」問題にたいする対応法にかんし、同様のジレンマに直面している。北方領土の主権の帰属先にかんする大問題が決着すれば、これらの諸問題はほとんど自動的に解決するものの、それは当分望みえない状況にある。しかしだからといって、簡単な問題から解決してゆく方法を採用すると、領土問題の解決を遷延させるばかりか阻害する危険さえ存在するからである。

#### (5) 交渉の手續き

交渉の手續きにかんしては、主として①フォーマット(形式)、②交渉開催地、③交渉代表団のレベルと構成、④タイミングの四つが、重要である。<sup>(4)</sup>これら全ては一見したところ技術的で些末な事柄

のように思われるが、それぞれ交渉の正式開始後の実質討議に重大な影響を及ぼすものであり、決して疎略には扱えないのである。

#### ①フォーマット

交渉のフォーマット(形式)としては、<sup>フェイェンツウフェイヌ</sup>直接的面接交渉か、代理人や仲介者を介しての間接交渉かの区別が、大事である。関係者が直接対峙するやり方は、もちろんコミュニケーション(意思疎通)を容易かつ明瞭なものとし、無用な誤解の発生を少なくするメリットをもつ。と同時に、関係者が自己のメンツを失うことを恐れるの余り、大胆な譲歩をなしえないデメリットをもつ。また、非合法的敵対者を合法的あるいは自己と対等の立場にたつ者と誤認する政治的欠陥もあろう。エリツイン・ロシア大統領がチェチェン独立派の指導者の故ジョハル・ドゥダエフ大統領を山賊と呼び、彼と同一の交渉テーブルに座ることを拒否し続けたのは、このような効果を懸念したからに他ならない。

#### ②交渉開催地

交渉開催の場所は、まず、象徴的な意味合いにおいて重要である。威信やメンツの点から、誰しも自己のホームグラウンドに相手を呼びつけて交渉を行なうことを望む。次に、実務的な理由からも重要である。己れのホームグラウンドで交渉を行なえば、数々の便宜に浴することが可能となる。交渉代表団の時差の苦しみからの解放、自己の助言者やバックアップ要員との容易な接触、相談、コミュニケーション

ケーションの確保……等々。

各交渉当事者が自己のホームグラウンドにおける交渉開催を望む結果、国際交渉の開催地は、主として次の三つのやり方で選ばれる。(1)政治的に中立国の都市(ジュネーブ、ウィーン、国際司法裁判所の所在地であるハーグなど)。(2)各交渉国からの地理的な中間地点(ウィーン、レイキャビクなど)。(3)輪番制(ローテーション)(各交渉当事国の首都)。

### ③代表団のレベルや構成

交渉代表団のレベルをどの程度のものとするか。ふつう、レベルがより上位のものとなればなるほど、その交渉にたいして当事者がより高い優先権を付与していると前提することが可能で、討議や問題解決の進展の期待も大きくなる。日露両国間を例にとると、一九九三年十月エリツィン大統領が訪日した際に細川護熙首相とともに調印した「東京宣言」においては、「最高首脳レベル、外務大臣レベル及び外務次官級レベルでの政治対話を継続し」(第三条)、平和条約作業部会、核兵器の解体等にかんする日露合同作業部会などを開催することが合意されている(第四条)。

交渉代表団のレベルは、とうぜん、交渉代表団の構成に影響を与える。とはいえ、前者が決定されたからといって、後者がそのまま自動的に定まってくる訳ではない。例えば、仮に大臣級レベルの交渉代表団の派遣が決定されたとしても、国内の諸野党の中には政治

上のイデオロギー、立場その他の諸事由から、自党選出の大臣を代表団に参加させることに同意しない場合もありえよう。イスラエルは、アラブ側代表団メンバーの中に、自己が「テロリスト組織」と見なしているPLO(パレスチナ解放機構)の代表を入れることに強く反対する。中国と台湾は、ほとんどの多当事者間(マルチラテラル)の国際交渉の場において、相互に他と同一テーブルに座ることを拒否する。

### ④タイミング

一般的にいつて、タイミングは交渉にとり、ゼロともいえるし全てであるともいえる<sup>(42)</sup>。一方において、タイミングは些細な二義的な要因である。交渉の根本は飽くまで立場や利害の対立であり、それらの実質的、第一義的な事柄を解決してはじめて、交渉は妥結に至りうるからである。しかし、他方、人間営為のほとんどにおいて潮時が大事であるように、交渉事においても適当な頃合い、すなわち「時期が熟した瞬間(ripe moments)<sup>(43)</sup>」というものが存在する。いったんチャンス逃すと、本来解決しえた筈の争点や問題も、モメンタムはずみを失い、解決の方途を遠ざけてしまう。俚諺「鉄は熱いうちに打て」さながら、H・キッシンジャーも曰く、「危機は冷たくなってしまった時でなく、熱い時のみ取り扱うべし」<sup>(44)</sup>。同一内容の決定でも、それを何時行なうかによって結果が大きく変わってくる。「何時(when) 合意してもよいような類の決定ならば、そもそも合意するか否か(whether)の決定は重要でないのだ」<sup>(45)</sup>。ジョン・クロ

スの言葉は、必ずしも極論ではない。

一体、交渉を何時開始すべきなのか。このタイミングの判定は、想像以上にむづかしい。機が熟していない時に早々と交渉を開始しても、結局は「骨折り損のくたびれ儲け」に終る。あるいは、「羹<sup>あつもの</sup>に懲りてなますを吹く」の譬えが説くように必要以上の用心深さを生むことになる。<sup>(46)</sup> また、交渉開始にあまり熱心な態度を示すと、交渉相手側によってそれが当方の弱さの証拠のごとく受け取られ、実質的な討議の段階に入ってから以後譲歩を強いられる危険も生じる。これらが示しているように、交渉においてはすべからず万事、正しいタイミングを選定することが、交渉を成功に導く最重要条件の一つなのである。

## 2. 「定式づくり (formula)」の段階

### ① 「定式」とは何か

「診断」の段階は、ジグザグの過程を辿り、或る段階で停滞してしまい、最早一步も前へ進まないばかりか、極端な場合その段階で交渉打ち切りとなることもある。しかし、そういう極端なことが発生しない場合には、交渉当事者たちに「真剣となる転換点 (the turning point of seriousness)」が訪れる。<sup>(47)</sup> すなわち、当事者たちが、「交渉しないことによって全てを得るか失うかの立場となるよりも、むしろ多少のものは失うものの多少のものを得る」<sup>(48)</sup> 方途を、

選ぼうと決心するに至る時の到来である。この「真剣となる転換点」が全交渉当事者たちに同時に訪れる必要は必ずしもないが、さりとて彼らがこの転換点を迎えることなしには交渉は先へ進まない。その後交渉が非常に長引く場合は、果たしてそのような転換点が発生したのかを疑ったり、それが持続しているのかを数回にわたって改めて確認したりする作業も必要となろう。<sup>(49)</sup> もしこの転換点が見せかけだけのものである場合には、交渉はほどなく挫折する運命に見舞われる。

この転換点発生後の交渉の主たる作業は、定式づくりとなることが多い。立場や利害が対立する交渉において、当事者がただやみくもに努力を傾けてみても紛争点を妥結に至らしめるものではないからである。紛争を解決するためには、何らかの原則について合意を形成させることが肝要であり、かつ近道である。そのような原則は、様々な名称で呼ばれる。「高レベルの合意」、「合意の枠組」、「基礎」、「ガイドライン」、「アイディアのセット」……等々。<sup>(50)</sup> ここでは以下、「定式」なる用語に統一して、話を続けよう。

### ② 二つのアプローチ

そのような定式を形成するやり方として、大別して次の二つのアプローチがありえよう。一は帰納法的、二は演繹法的なやり方である。

前者は、争点を分割し、<sup>(51)</sup> 合意できそうな争点から着手し、ステッ

プ・バイ・ステップ<sup>(52)</sup>で問題を片付けてゆくやり方。「争点分割 (issue disaggregation)<sup>(53)</sup>」アプローチと名付けてもよいかもしれない。部分的解決の積み重ねが、やがては全体の解決に導くことを期待するやり方である。このアプローチは、着実にベストの方法のように見える。しかし他方、大層時間がかかるばかりでなく、その間に大きな問題を解決するはず<sup>モメント</sup>を失う危険を秘めている。キッシンジャー大統領補佐官による中東シャトル外交を例に引いて既に説明済みであるように、部分の解決に満足して全体の解決を等閑<sup>なほざかり</sup>にしがちなのである。日本政府がソ連／ロシアに対し二島返還に応じない理由も、もし二島返還に応じる場合それが必ず四島返還へとつながるといふ保障はなく、逆にほとんど確実に二島返還のみの結果となりかねないことを危惧しているからである。

後者の演繹法のアプローチは、もし個別的に取り扱うならば交渉成功の可能性がほとんど期待しえない争点も含めて、複数の争点を抱き合わせの形で一括<sup>パッケージ</sup>して取引するやり方。「争点総合 (issue aggregation)<sup>(54)</sup>」アプローチと名付けられるかもしれない。このアプローチの本質は、争点間のリンクージ (連結) あるいはトレード・オフ (取引) に存在する。例えば、一九七二〜七九年に米ソ間で行なわれたSALT (戦略兵器制限交渉) II における、ソ連のミサイルSS-18と米国の空中発射巡航ミサイル (ALCM)。厳密に考えると、これら二種類の兵器が全く同列に取り扱われるべき筋合は、

全くない。そのように説く所期の米ソ両当事者たちの主張にもかかわらず、両兵器は結局相討ちの形で削減されることとなった。「争点統合」アプローチを応用した結果といえる。

### ③ 相互的もしくは一方的行動様式

ここでたんに定式化段階だけでなく、交渉過程の全段階において頻繁に見られる、交渉者の行動様式の中から代表的なもの一、二をとりあげて、検討してみよう。

一は、「相互的 (reciprocal)」行為、または「しつぺ返し (tit for tat)」。「タンゴは一人では踊れない」ように、交渉は、何度も繰り返すように相互行為である。すなわち、一方がアクションを起こし、それに対して他が反応する形をとって遂行される<sup>(56)</sup>。しかし、それは飽くまで交渉が理想的ないし順調に進行している時の話である。双方のアクションが途切れて、行き詰り<sup>デッドロック</sup>状態に陥ることは、頻繁に発生する。

そのような膠着状態を打破するために、もう一つの種類の行動様式、すなわち「一方的なイニシアティブ (unilateral initiative)」の必要性が発生する。一方的なイニシアティブは、自らが大胆な行動に出なければ交渉が停滞から抜け出しえないと判断される主要事由の他、次のような動機にもとづいても採用される。自己の善意を全世界にPRする効用。己れが交渉にかける真摯な態度を相手側に印象づける狙い。相手側の反応を引き出すおとり戦術。交渉上の不

利益にもかかわらず、そのような行為に出ざるをえない国内的、対外的事態の発生……等々。例えば、政権就任後のミハイル・ゴルバチョフ共産党書記長は、自己の側から先に譲歩を決して行なわないとの歴代のソ連指導者たちの伝統的な交渉パターンを破り、一方的核実験停止モラトリウム、アフガニスタンからのソ連軍撤退、ソ連軍の大幅削減など一連の一方的イニシアティブにもとづく提案や措置を発表して、全世界を驚かせた。しかし、よく観察してみると、そのような諸提案の背後には、ソ連の軍事的負担を減少させて平和的な国際環境を創り出すことなしには、国内において己れが追求しようとしてるペレストロイカ政策を成功させえないという、ゴルバチョフの信念ならびに追い詰められた戦略が存在していた。<sup>(57)</sup>

一方的イニシアティブにかんする理論の中でも有名なのは、故チャールズ・オズグッド教授（ジョーンズ・ホプキンス大学）によって提唱された「緊張緩和における漸進的、相互的イニシアティブ（*Graduated and Reciprocated, unilaterally Initiated, in Tension - reduction ; GRIT*）」である。<sup>(58)</sup>これは、相手側が有和的あるいは敵対的な動きに出るのに応じて、当方も同様の行為でもって返す一方、もしそのような相互行為へと帰結しないにもかかわらず行き詰り状況を打破しようと判断する場合には一方的な動きも出せる、選択肢を保持する戦略を意味する。

一方的イニシアティブはたんに口頭だけや上辺<sup>うわぶき</sup>のものであったり、

ましてや相手側を騙そうとするものである限り、一時的効果こそ挙げなくても、結局のところその意図を見破られ相手側から真剣な反応を入手しえない。と同時に、一方的イニシアティブは、それに踏み切る決意を固めた以上、相手方に右のごとき誤解や疑念を決して抱かせないように「明解、完全、首尾一貫した（clear, complete, and consistent）」<sup>(59)</sup>シグナルを伝達する必要がある。

一方的イニシアティブは、それに対して相手側からの好意的な反応がなされなければ、やがてそれを撤回しようとする気持に駆られたり、再度試みようとする意欲をもちえなくなったりするだろう。そういう訳で、やや荒っぽくいうと交渉行動様式は、結局「相互的行為と宥和的な一方的イニシアティブとのコンビネーション」<sup>(60)</sup>とまとめることも可能である。別の論者は、同様の考え方から、デッドロックに陥ることなく交渉を効果的に推し進めるためには、「相手側に報償を与える行動様式と相手側を処罰する行動様式との両方を往復する」<sup>(61)</sup>以外のやり方はない、と説く。

#### ④ 良い定式的条件

交渉の良い定式<sup>フオームユラ</sup>の特徴は、比較的はつきりしている。交渉の関係当事者の間に存在する紛争の全項目<sup>アイテム</sup>に対して回答を下していること。しかし、これは言うにやさしく行なうに難しい理想論である。必ずしもこの条件を満たしていないからといって、低い評価を与えてはならない。包括性、バランス、柔軟性を兼ねそなえていればほ

満点、との評価を与えるべきとされる。<sup>(62)</sup>

「包括性」とは、定式によって協定に含まれるべき主要な争点の全てが必ずしもカバーされていなくても、その核心的な部分がかバーされていること。<sup>(63)</sup> 例えば、一九七二年の米中両国間で調印された上海コミュニケは、もし台湾の取り扱いにまで言及しようと欲ばっていたならば、成立しえなかったことが、ほぼ確実である。また、一九七八年のキャンプ・デービッドの合意が、もしパレスチナの地位にまで言及しようとしていたならば、成立していなかったであろう。

次に、交渉当事者たちが獲得する利益にかんして、ほぼ「バランス」がとれていることが、肝要である。さらに、定式が「柔軟性」をもっていることも、大事である。定式は、本来一般的、抽象的特徴をもつ。しかしだからといって、それは漠然、多義的、曖昧なものであってはならない。とくに「原則としての合意 (agreement in principle)」にかんしては、諸国民の間には考え方の違いが存在することに注意すべきだろう。アングロ・サクソン系の諸国民は、「原則としての合意」を、概ねその線に沿って遂行してゆくべきことに合意したガイドラインと理解する。しかし、ロシア人などは、「原則としての合意」を、「細部の詰め」や履行の段階において再解釈しても構わない余地を含む抽象的な原則に過ぎないと見なす。<sup>(64)</sup> 恐らくそのどちらもが正しく、両者のバランスをとることが肝要なのだろう。

### ⑤ 定式の発表<sup>(65)</sup>

紛争解決の定式についての合意を見た場合、その定式は全世界に向けて公表されるのが普通である。しかし、定式を発表することが、「細部の詰め」などその後の作業の進行にとってマイナスと判断される場合には、必ずしも公表される必要はない。例えば、定式が、相互にさほど関連し合っていない争点の間における取引を条件としてやっと成立した場合においては、公表することに伴うマイナスの方がプラスを上回るかもしれない。

### 3. 「細部の詰め (detail)」の段階

当事者間において「定式」<sup>フォーミュラ</sup>にかんし合意が成立すると、その後はその「定式」を紛争の具体的諸点に適用する作業、すなわち「細部の詰め」段階に移行する。<sup>(66)</sup> この流れは、演繹法のそれである。仮に「定式」がいかに優れたものに映ろうとも、それが「細部の詰め」に適用不可能な類のものであることが判明すれば、それは絵に描いた餅となる。再び「定式」化の段階に立ち戻って、「定式」それ自体が改めて検討されることとなる。その意味で、「細部の詰め」は、ガイドラインないしフレームワークとしての「定式」をテストする機能をもつ段階でもある。

#### (1) 複雑かつ困難な理由

「細部の詰め」は、想像以上に複雑かつ困難な段階である。交渉全

体がこの段階で挫折することすら稀ではない。なぜか。<sup>67</sup>その主要な理由は、次の通り。

第一に、全ての用語の定義や意味にかんする厳密な検討・吟味が、不可欠となる。この段階で言葉を曖昧なものにしておく、その後復数の解釈を許し不要な誤解を招く種子となる。例えば、軍縮・軍備管理交渉においては「戦略」兵器、「前進」基地、外交交渉においては「有事」、「極東」、「若干」年などの用語の解釈をめぐって争いが発生することが珍しくない。

第二に、「細部の詰め」の段階は、作業に従事する者の数が増大し、彼ら間の意見調整が厄介となる。また、専門家の参加を必要とする。さらに、同段階は、「定式化」段階に比べ、官僚の階層制において相対的に下位の官僚や専門家たちが交渉の主要作業を担当することとなる。彼らには最終的な決定権がなく、自由裁量権の幅が狭いために、上司のボスから許可を一々押いだり、時には政治的な性格の忠告を求めることが必要とされる。

また、国際的な交渉において「細部の詰め」の作業がそれぞれの国内に持ち帰って遂行される際、国内の圧力や雰囲気晒される。結果として、国際的な協調の精神という高次の要請から漸く妥結に到達した合意が、再び国益第一主義に基づくナショナリスティックで強硬な態度によって危殆に瀕するケースも発生する。一九七八年キャンプ・デービッドのカーター米大統領の山荘から自国に戻っ

たエジプトとイスラエルの両交渉団メンバーが体験したことは、まさにそれに類することだった。W・B・クアンドの著作『キャンプ・デービッド—和平と政治』からの一節を引用しよう。

「指導者たちをマスコミとそれぞれの国の世論から隔離しておくこと——これこそが、協定のフレームワークに到達するためになくはならぬ主要要件だった。しかし、今や、各指導者たちは現実の世界へと立ち戻り、国内の選挙区の声を聞かねばならぬ順番となった。キャンプ・デービッド和平会談の参加者たちは、己れが首脳会談でなしたことを正当化せねばならない立場に迫られた。そして、彼ら間をかつて分け隔てていたギャップが、再び拡大し始めたのだった。<sup>68</sup>」

その結果として、エジプト・イスラエル二国トップ・レベル間の和平会談が再開されねばならなくなり、協定のフレームワークが再合意されたのはようやく五カ月後のことだった。

第三に、合意された「定式」を自己の側に有利に用いようとする各当事者の駆け引きが不可避となることによって、「細部の詰め」段階は、複雑・困難なものとなる。とくに相手側が「定式」を自己に都合の良いように利用するのではないかと危惧が、この段階の作業を心理的に疲労困憊させる。<sup>69</sup>この「詰め」の第三段階において、



第二(「定式化」)段階の成果がくつがえされ、それまでの苦心が水泡に帰すことすら稀ではない。SALT交渉、ベトナム和平パリ会談、中東和平会談など、そのような苦い経験を一再ならず繰り返した例は、枚挙に暇がない。<sup>(70)</sup>

第四に、「細部の詰め」は、それがまさに最終段階であるが故に、困難なものとなる。交渉の初期段階では、それまで費やした時間やエネルギーが相対的に未だそれほど大きなものでないので、仮に交渉をキャンセルしてもコストが少なくて済むとの気軽さがある。しかし、交渉の大詰めでは、それと丁度正反対の精神的重圧がのしかかってくる。この段階で成功すればそれは大勝利である反面、もし失策を犯したならば取り返しや埋め合わせのチャンスは最早二度と巡ってこないと考える。この瞬間に締結する協定が今後ほとんど半永久的に状況を固定することになるといふ思いと責任感が、当事者たちをいやがうえにも神経過敏にさせ、作業を慎重なものにする。例えば、協定の内容が己れの同胞が血を流して争った領土や国境線の画定、あるいは同じく額に汗水たらしてつくりあげた製品の輸出枠や関税率に関係するものである場合、右の思いや責任感に由来する重圧はさらに増大する。

以上五つ、あるいはその他の理由によって、比較的スピーディーに合意へともちこまれた「定式」すらも、「細部の詰め」段階で停滞し、挙げ句の果てには交渉が再び「定式」段階へ差し戻されたり、

極端な場合には交渉自体が打ち切りとなってしまうケースすら発生する。しかし、逆にこの段階において、それまで前提としてきた「定式」が偽物、あるいは現実には作動しないものであることが判明して、真の定式の発見努力がなされる契機として役立つこともある。それらの場合には、一種の帰納法的な思考の流れに従って、交渉作業が進められるのである。

#### (2) 詰めの方法

「細部の詰め」段階における交渉のやり方としては、次の二方法、そして両者のコンビネーションの計三通りがある。<sup>(71)</sup>

第一は、個々の争点にかんして妥協点を追求するやり方。例えば、一九八八年に米国が仲介役を勤めたアンゴラからのキューバ兵の撤退の時間的<sup>タイム</sup>な段取り<sup>デリブル</sup>の交渉。南アフリカ側ができる限り早期の撤退を求めたのに対して、アンゴラ共産主義政府は撤退時期を逆に可能な限り遅延させることを望み、具体的には三、四年かけての撤退を提案した。結局両者は、中<sup>なか</sup>をとって一年半かけて撤退を実施すると妥協案に合意した。

第二の方法は、抱き<sup>パッケイ</sup>合わせ取引。すなわち、或る争点にかんしては或る当事者の要求を満足させる代わりに、別の争点にかんしては別の当事者の要求を適えさせるパッケージをつくり、全体としてバランスをとる方法。既述の「ホームマンズの定理」が説く、異なる人々は同一の項目や対象に異なる価値を見出すことに注目するやり

方である。

右の第一、第二の方法、そして両者を併用する第三の方法のいずれが採用されるかにかんしては、一般的な法則は存在せず、時と場合による。交渉者のパーソナリティー、文化的背景、その他の要因の影響を受けて、採られる方法は異なってくる。三通りの方法は、それぞれ長所と短所を併せもつ。

### (c) デッドラインの機能

交渉研究の先駆者の一人フレッド・イクレが喝破したように、交渉者はたえず三つのオプションに直面している。①合意に同意する、②合意を拒否し、交渉を打ち切る、③交渉を続行して、合意の条件を改善しようと試みる<sup>(72)</sup>。同様に重要なことは、これらの選択を一体何時行なうべきかについて交渉者が判断を迫られていることである。

時間が交渉に最も切実に関係してくるのは、デッドライン（締切り時間）が設定されるケースである。交渉をスピーディーに終結へと導くために、デッドラインを設定すべきか否か。賛否両論がある<sup>(73)</sup>。デッドラインは、時間という圧力を用いて交渉の進行を促進しようとする試みである。その種類は、大別して次の二つに分けられる<sup>(74)</sup>。一は、当事者自身の手によって設定されるもので、「象徴的なデッドライン」と呼ばれるものにはほぼ相当する。交渉の主題などに関連する日時を人為的に選び、それまでに交渉を終結させる目安としようとする。例えば、偉大な人物の誕生日、国際機関発足の

記念日、戦争勃発の日から数えて丁度区切りのよい一、三、五周年など。二は、当事者たちが自由ないし恣意的に選ぶのではなく、彼らの意図やコントロールを超える外部的状況によって決定され、それを撤回するためには多大のコストを覚悟せねばならぬもの。「実際上のデッドライン」と呼ばれる。例えば、大統領、議会の選挙日や任期切れ、休戦協定の期限切れの日時、など。

デッドラインが厳守されるためには、それが「正当な (reasonable)」かつ「真剣な (serious)」ものでなければならぬ<sup>(75)</sup>。まず、それが「正当な」ものでなければ、当事者は厳守しようとする気持ちにならず、デッドラインの再延長を導くか、あたかも遵守するかどうかとき体裁が取り繕われるだけのこととなろう。次に、デッドラインは、「真剣な」ものでなければならぬ。何らかの制裁の実施を伴うことのないデッドラインは、残念ながら真剣に受けとめられないことが多い。一九五八年十一月、そして六一年六月、フルシチョフはベルリンの地位をソ連および東ドイツに一方的に有利な形で解決しようとして六カ月のデッドラインを設定したものの、もし米国をはじめとする西側がそのデッドラインを遵守しない場合に彼らに対して制裁を科す有効な手段がソ連側に欠如していたために、何らの実効力ももたえなかった<sup>(76)</sup>。逆に、一九六二年のキューバ危機の折、ケネディ大統領は、ソ連との間の交渉が不調に終わる場合には断固とした制裁行動を実施する用意を表明し、事実上の最後通牒の形で

その旨フルシチョフに伝達した。<sup>(77)</sup>弟のロバート・ケネディ司法長官の日記は、当時の切迫した雰囲気や次のように記している。「もしソ連側が自らキューバのミサイル基地を撤去しない場合には、われわれ自身の手によってそれを撤去する積りであることを、ドブルイニン駐米・ソ連大使は、理解すべきである。時間はほとんどん経ってゆく。われわれには、もう数時間しか残されていないのだ。」<sup>(78)</sup>

デッドラインは、両刃の剣<sup>(79)</sup>で、二方向に作用する。一は、要求を軟化させ、合意の達成を容易にし、最終提案を造り出す方向に働くケース。デッドライン交渉で有名なのは、一八五四年ジュネーブ会議でインドシナ和平を実現したマンデス・フランス仏首相の例である。同首相はもし自分が三〇日間で休戦を実現しえなかったならば、首相ポストから辞任すると宣言した。ロシアや中国は、マンデス・フランス首相の辞職や去就それ自体にはさしたる関心を抱かなかつたが、同氏の後を継ぐ仏首相が軍事攻勢を強化したり、欧州防衛共同体の批准を支持するかもしれないことには懸念を示した。当然予想されたように、三〇日間のうち二十九日間には何事も発生しなかった。三〇日を経過するかしないかの瞬間から事態が急速に動きはじめ、三十一日に入った瞬間に最終合意が達成された。当時、マンデス・フランスの辞職を要求する者はほとんどいなかったとはいえ、彼の危険な賭が果して成功したと評価しうるのかにかんしては、議論の余地がある。ましてや、そのようなマンデス・フランス式交渉

法がその他のケースにも適用可能なのか。大いに疑問の余地ありと  
の見解が、支配的である。

二は、デッドラインを付することによって、却って相手側を硬化させ、合意の形成を断念させ、結局交渉を決裂させる方向へと作用するケース。交渉が失敗に終わろうとも、それは厳しいデッドラインが付けられていたからとの口実を述べることができるので、交渉担当者たちが安心して強硬的な立場を維持することに資するのである。その意味で、デッドライン付きの交渉は、椅子取りゲームに譬えることも可能である。<sup>(80)</sup>椅子取りゲームでは、伴奏音楽が止んだ瞬間に椅子を見つけて座らなかつた者が、負けとされる。もしそれがルールならば、音楽がストップした瞬間のことを考慮して、その時のベストの椅子に座ることを狙わざるをえない。同様に、デッドライン付き交渉では、期限が来た時にはそれがたとえいかなるものであれ、現状に満足せねばならない。そのように考えて、各交渉当事者は、ハードな立場から自らは決して降りようとはしない一方、相手側にたいしては最後の瞬間が迫りくるのを見計らって他に選択の余地のない難問を突きつける誘惑に駆られるのである。

#### (4) 「玉虫色」の解決

関係当事者間の主張、立場、利害が真向から衝突して紛争解決の目途がたたず、交渉がデッドロックに陥るケースは珍しくない。もしかつての欧米流の黑白二分法によってのみ解決を図ろうとするな

らば、どちらが勝利しどちらが敗北したかが誰の眼にも明々白々となり、その怨念がシコリとなって後あとまでも尾を引きかねない。そのような結果を導く解決法は、とくに和をもって尊しとしメンツを尊ぶ社会においては、好ましくない。このようにして考案されたのが、「玉虫色の解決法」である。最終的解決の形を曖昧にするというよりも、むしろそれを多義的に解釈しうる余地を残すやり方。見る者の角度によって羽根の色が異なって見える玉虫に因んで玉虫色 (iridescent) 的解決法と呼ばれる。

玉虫色の決着法は、「陰翳礼讃」(谷崎潤一郎)の伝統のある日本においてこそ、ごく自然に考案され受け入れられるやり方で、当初は欧米人たちによってはうとまれ、批判的となる時期があった。彼らは、人生を黒白の二項対立図式で割り切り、一義的で明確な解決法を好みがちだからだろう。九三年の日米包括経済協議において米国側が数値目標を設定することを要求したのは、そのような欧米人の態度の好例といえる。数値目標とは、日本の輸入市場が米国人に対し開放されたことを文字通り数字の形で具体的、明確に示す尺度の謂である(例えば、米国製の半導体の日本市場におけるシェアを最低限度二〇%とする、など)。

もとより、玉虫色解決には、欠陥がある。交渉当事者のメンツを立てることに配慮するの余り、紛争の解決を後の時点へと遷延し、真の解決法を回避する嫌いが否めないからである。したがって、玉

虫色の解決法に安易に頼ることは、あまり望ましくなく危険でさえある。しかし、そのことを充分認めつつも、なおかつ玉虫色以外には解決策が全く見出しえないケースが存在する以上、玉虫色式解決法が一定の有効性をもつことも亦、承認せざるをえない。欧米諸国の交渉者たちも、次第に玉虫色の解決法を容認し、自らもそのような結着法に訴えるようにさえなってきた。一つには、欧米諸国においても、元来、黒白いずれでもない灰色地域グレイ・ゾーンの設定を認める曖昧な決定を下す伝統が存在しなかった訳でもないからである。<sup>(81)</sup>

#### (5) 最終文書の作成および調印

「細部の詰め」についての合意が形成されると、最終合意文書の作成作業が開始される。最終文書は、法律家その他の専門家たちの参加や検閲を得て、<sup>(82)</sup>その中の用語や文章が可能なかぎり明確かつ一義的なものとするための努力が傾けられる。

最終文書は、各交渉代表国の長によって署名される。調印後、交渉手続きにかんする声明、コミュニケ、談話が、公式、非公式に発表されることもある。最終の合意は、それが只調印されるだけでは未だ発効せず、各代表団が国内に持ち帰り、議会など然るべき機関の批准をうけることによってはじめて効力を発効するケースが、存在する。<sup>(83)</sup>

## 注

## 第一章

- (1) Kenneth N. Waltz, *The Theory of International Politics* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979), p. 97.
- (2) S. B. Bacharach and E. J. Lawler *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991). Christopher Dupont & Guy-Oliver Faure, "The Negotiation Process," in Victor A. Kremenyuk, ed., *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), p. 41 から引用。
- (3) 権力の定義のちがいをとりあげた例として Hans J. Morgenthau, *Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace* (Fourth Edition) (New York: Alfred A. Knopf, 1967), p. 24 参照。
- (4) 木村汎「政治権力論」、高坂正義・渡辺一編『政治を学ぶ人のために』(京都:世界思想社、一九七二)七八―一二二頁。
- (5) このくだりの説明は、著者は、次の書物に負っている。P. Terrance Hopmann, *The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts* (Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press, 1996), pp. 102-107.
- (6) I. William Zartman, "The Structure of Negotiation," in Kremenyuk, ed., *op. cit.*, pp. 68, 77.
- (7) Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Oxford: Oxford University Press, 1960), p. 5.
- (8) Zartman, "The Structure of Negotiation," pp. 66-67.
- (9) Dupont & Faure, p. 41.
- (10) Roger Fisher & William Ury, *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving In* (London: Penguin Books, 1991), p. 40; フォンメナー & フォーリー著／金山宣夫・浅井和子訳『ハーバード流交渉術』(東京:三笠書房、一九七四)七九頁。
- (11) *Ibid.*, 同註。
- (12) James K. Sebenius, "Negotiation Analysis," in Kremenyuk, ed., *op. cit.*, p. 207.
- (13) Oran R. Young, "Strategic Interaction and Bargaining," in Oran R. Young, ed., *Bargaining: Formal Theories of Negotiation* (Urbans: University of Illinois Press, 1975); Anatol Rapoport, *Two Persons Game Theory: The Essential Issues* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1969); Robert J. Aumann and Sergiu Hart, eds., *Handbook of Game Theory with Economic Applications* (vol. 1-2) (Amsterdam: Elsevier Science Publishers B. V. 1992, 1994); R. フクセロッド著／松田裕之訳『つきあひ方の科学—バクテリアから国際関係まで—』(東京: HBJ 出版、一九七八)鈴木光男編『競争社会のゲームの理論』(東京:草書房、一九七〇)シモン・マクドナルド著／唐津一訳『ゲームの理論とは何か:かひのきの科学』(東京:日本規格協会、一九五四)ウァリアム・ハンブスターン著／松浦俊輔他訳『囚人のジレンマ』(東京:青土社、一九九五)など参照。
- (14) Fisher & Ury, *op. cit.*, pp. 3-55; 邦訳、七七一―〇一頁。
- (15) 草野精一『ゲームとしての交渉』(東京:丸善ライブラリー、一九九四)四六―四七頁。

- (16) Fisher & Ury, *op. cit.*, p. 40; 邦訳 七十七頁。
- (17) George Homans, *Social Behavior: Its Elementary Forms* (New York: Harcourt, Brace & World, 1961), p. 62.
- (18) Sebenius, *op. cit.*, p. 209.
- (19) I. William Zartman and Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator* (New Haven: Yale University Press, 1982), p. 14; Sebenius, *op. cit.*, pp. 209-210.
- (20) Homans, *op. cit.*, pp. 51-52.
- (21) Morgenthau, *op. cit.*, p. 26.
- (22) Waltz, *op. cit.*, p. 209.
- (23) Schelling, *op. cit.*, pp. 24, 28.
- (24) Rapoport, *op. cit.*, pp. 18-21, 60; A. Rapoport, *Fights, Games, and Debates* (Anna Arbor: University of Michigan, Press, 1960), p. 247.
- (25) Richard E. Walton and Robert B. Mckerisie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System* (New York: McGraw-Hill, 1965), p. 3.
- (26) Roger Fisher, "What Is a 'Good' U.S.-Soviet Relationship—And How Do We Build One?" *Negotiation Journal*, Vol. 3, No. 4 (October 1987), p. 319.
- (27) Fisher & Ury, *op. cit.*, pp. 37-38; 邦訳 七五—七六頁。
- (28) Fisher & Ury, *op. cit.*, p. 100; 邦訳 一六七頁。金山宣夫、浅井和子氏が「不調時の交渉」への訳語を訳したところ。苦心の意記である。
- (29) Hopmann, *op. cit.*, pp. 115-116.

- (30) *Ibid.*, pp. 116-117.
- (31) *Ibid.*, pp. 117-118.

### 第三章

- (1) Dupont & Faure, *op. cit.*, p. 41.
- (2) Otomar J. Bartos, *Process and Outcome of Negotiations* (New York: Columbia University Press, 1974), p. 16; 一・ハヤシロ・サートマン(シモンズ・ボニキンス大)教授「その他交渉が政策決定の「過程」である」と定義する。I. William Zartman, *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in This Modern World* (New Haven: Yale University Press, 1976), p. 7.
- (3) Dupont & Faure, *op. cit.*, p. 40; Zartman and Berman, *op. cit.*, p. 11.
- (4) *Ibid.*, p. 41.
- (5) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 11.
- (6) Dupont & Faure, *op. cit.*, p. 42.
- (7) G. R. Berridge, *Diplomacy: Theory and Practice* (New York: Prentice Hall, 1995), p. 119.
- (8) Dupont & Faure, *op. cit.*, p. 40.
- (9) Ronald Peter Barston, *Modern Diplomacy* (Harlow, Essex: Longman Group UK Limited, 1988), p. 81.
- (10) Zartman & Berman, *op. cit.*, pp. 9-102.
- (11) I. William Zartman, "Pre-negotiation: Phases and Func-

- tions," in Janice Gross Stein, ed., *Getting to the Table: The Process of International Prenegotiation* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1989), p. 7.
- (12) *Ibid.*, p. 8.
- (13) *Ibid.*, pp. 8-9.
- (14) *Ibid.*, p. 9.
- (15) *Ibid.*, pp. 9-10.
- (16) *Ibid.*, pp. 10-11.
- (17) *Ibid.*, pp. 12-13.
- (18) *Ibid.*, pp. 13-14.
- (19) *Ibid.*, pp. 1-3.
- (20) Berridge, *op. cit.*, pp. 119-120.
- (21) Berridge, *op. cit.*, p. 120.
- (22) Zartman, "Prenegotiation: Phases and Functions," p. 1.
- (23) Janice Gross Stein, "Getting to the Table: The Triggers, Stages, Functions, and Consequences of Negotiation of Prenegotiation," in Stein, ed., *op. cit.*, p. 257.
- (24) *Ibid.*, p. 268; Harold H. Saunders, "The Pre-Negotiation Phase," in D. B. Bendhamane & J. W. McDocald, eds., *International Negotiations: Art and Science* (Washington, D. C.: Foreign Service Institute, U. S. Department of State, 1985), pp. 47-56.
- (25) Hopmann, *op. cit.*, p. 180.
- (26) Zartman, "Prenegotiation," p. 5.
- (27) Berridge, *op. cit.*, p. 120.
- (28) Zartman, "Prenegotiation," p. 4.
- (29) 石川洋次『G・H・リットン三分類法とBerridge, *op. cit.*, p. 120. ジョージ・ヘンリーと石川洋次五分類法』存在する。Brian W. Tomlin, "The Stages of Prenegotiation: The Decision to Negotiate North American Free Trade," in Stein, ed., *op. cit.*, pp. 23-26.
- (30) Stein, *op. cit.*, pp. 239.
- (31) Hopmann, *op. cit.*, p. 177.
- (32) Berridge, *op. cit.*, p. 121.
- (33) Stein, *op. cit.*, p. 261.
- (34) Stein, *op. cit.*, pp. 240-248.
- (35) Zartman, "Prenegotiation," p. 17.
- (36) Berridge, *op. cit.*, pp. 124-125.
- (37) Stein, *op. cit.*, p. 254.
- (38) *Ibid.*, pp. 125-126.
- (39) Gerald Smith, *Doubletalk: The Story of the First Strategic Arms Limitation Talks* (New York: Doubleday & Co. Inc., 1980), p. 250.
- (40) Hopmann, *op. cit.*, pp. 78-81.
- (41) Berridge, *op. cit.*, pp. 126-134.
- (42) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 30; Zartman, *Ripe for Resolution: Conflict and Intervention in Africa* (Updated Edition) (Oxford: Oxford University Press, 1989), pp. 10, 255, 273.
- (43) *Ibid.*, p. 225.
- (44) *Ibid.*, p. 225 参考引用。
- (45) *Ibid.*, p. 130 参考引用。「交渉」と「時間」との関係について

は、拙稿「交渉研究序説(その一)」、『日本研究』第14集(一九九六年七月)、「二四〜二五頁」また本稿「二五〇〜二五一頁」を参照。

- (44) Stein, *op. cit.*, pp. 267-268.
- (47) Zartman & Berman, *op. cit.*, pp. 87-89.
- (48) *Ibid.*, p. 87.
- (49) *Ibid.*, p. 88.
- (50) Berridge, *op. cit.*, p. 137.
- (51) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 178.
- (52) Berridge, *op. cit.*, p. 139.
- (53) Hopman, *op. cit.*, p. 80.
- (54) Zartman, *op. cit.*, p. 179.
- (55) Hopmann, *op. cit.*, p. 81.
- (56) "Negotiation always takes two tango." 木村 一四頁<sup>9</sup>
- (57) Martin Malia, *The Soviet Tragedy: A History of Socialism in Russia, 1917-1921* (New York: The Free Press, 1994), pp. 413-414; Robert Legvold, "Soviet Learning in the 1980s," in George W. Breslauer and Philip E. Tetlock, eds., *Learning in U. S. and Soviet Foreign Policy* (Boulder: Westview Press, 1991), p. 712.
- (58) Charles E. Osgood, *An Alternative to War or Surrender* (Urbana: University of Illinois Press, 1962), pp. 85-134, pp. 86-87.
- (59) Hopmann, *op. cit.*, p. 186.
- (60) *Ibid.*, p. 187.
- (61) Martin Patchen, "Strategic for Eliciting Cooperation from an Adversary: Laboratory and International Finding," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 31, No. 1 (March 1987), p. 183.
- (62) Berridge, *op. cit.*, p. 138.
- (63) *Ibid.*
- (64) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 138.
- (65) Philip E. Mosely, *The Kremlin and World Politics: Studies in Soviet Policy and Action* (New York: Vintage Books, 1960), pp. 25-26; John R. Deane, *The Strange Alliance: The Story of Our Efforts of Wartime Cooperation with Russia* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1946), p. 20; Raymond F. Smith, *Negotiating with the Soviets* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1989), pp. 54-57.
- (66) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 9; Berridge, *op. cit.*, p. 139.
- (67) Berridge, *op. cit.*, p. 141.
- (68) W. B. Quandt, *Camp David: Peacemaking and Politics* (Washington, D. C.: Brooking Institutions Press, 1986), p. 259.
- (69) Zartman & Berman, *op. cit.*, pp. 142-152.
- (70) *Ibid.*, p. 150.
- (71) Berridge, *op. cit.*, p. 143.
- (72) Fred Charles Ikle, *How Nations Negotiate* (Millwood, New York: Kraus Reprint Co., 1976), pp. 59-60.
- (73) Berridge, *op. cit.*, pp. 134, 149-154; 木村 一四頁<sup>9</sup>
- (74) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 192.
- (75) *Ibid.*, pp. 193-194.
- (76) Joseph G. Whelan, *Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior: Emerging New Context for U. S. Diplomacy* (Washington,



- D. C. : Government Printing Office, 1979), pp. 284-285.
- (77) Richard Ned Lebow, *The Art of Bargaining* (Baltimore: The Johns Hopkins University, 1996), p. 119.
- (78) Robert Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (New York: New American Library, W. W. Norton & Company, Inc., 1969), pp. 85-87.
- (79) Zartman & Berman, *op. cit.*, p. 195.
- (80) *Ibid.*
- (81) しかし、黒川紀章氏は、西洋のグレイの考え方は、「日本式」利休ねずみ」とは異なることを強調する。曰く、「西洋のグレイが黒白二色の混合であるのに対して、利休ねずみは、赤、青、黄、白の対立する四原色をすべて含み込んだものである。」黒川紀章『共生思想―未来を生きぬくライフスタイル―』（東京：徳間書店、一九八七）一〇頁。
- (82) Barston, *op. cit.*, p. 81.
- (83) Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiations* (Cambridge, Mass.: The Belknap Press, Harvard University Press, 1982), p. 15.