

若手公務員のための 「一つ上の」国際交渉術

前世界銀行日本理事室審議役（現財務副大臣秘書官） 向井 豪

1. 事件は会議室でも 起きていた！

—2006年秋、パリ・OECD会議室。米国大学院の国費留学から戻り、財務省で係長を務めていた筆者は、OECD租税委員会のとあるワーキンググループの会議に日本政府代表として出席していた。まだ当時は二十代で、国際会議に出席するのはもちろん初めて。租税統計という、かなりテクニカルな分野に関する国際会議であったが、仮にも日の丸を代表して参加する立場である以上、気を引き締めなければならない。

議論が始まり、緊張な面持ちで発言ボタンを押す。事前に用意していた「対処方針」の英訳メモに目を通しつつ、いざ発言。とりあえず何かをコメントして、何かを質問した気はするものの、あまりの緊張で前後のやり取りは全く耳に入らない。慣れない英語で目は泳ぎ、気が付くと背中も汗びっしょり。当然、その間の記録も取れず。直後に我に返って、（マズい…!）と思った。が、幸い、会議に同行していただいていた駐在員の先輩に適切にフォローしていただいたことが分かった。よかったあ…（ほっ）

…さて、そんなほろ苦い国際会議デビューから早9年。筆者はこれまで、国際租税や金融規制監督、開発援助など様々な分野で、国際交渉の現場に立ち会ってきました。国際租税や金融規制監督の分野では、上記のようなエピソードも含め、やや専

門的な分野でのワーキング・グループなどを通じて、また、特に、今年の夏までの3年間は、ワシントンD.Cにある世界銀行（正式名称は、「国際開発復興銀行」という）の日本理事室というところで、日本の政府代表の事務方の一人として、日常的に理事会やドナー会合等の場で国際交渉に関わってきました。これらの比較的長い経験を通して、職場の上司・先輩や同僚のみならず、例えばG7など他国政府の代表や国際機関の幹部・職員なども含めて、彼らが如何にして国際交渉に臨み、発言し、振る舞っているか、その姿から様々なことを学び、試行錯誤を重ねる貴重な機会に恵まれました。

本稿の目的は、これまでのそうした経験に基づいて、筆者が実践してみて、実際に有益と分かった国際交渉のノウハウについて、特に若い公務員



世界銀行理事会議室

等の皆さんを対象にご紹介するものです。

公務員の世界では、筆者もまだまだ中堅。経験豊富な先輩や同僚の方々に、「国際交渉術」を説いて回るのはおこがましいことは百も承知ですが、十年間のストック・テイキングを通じて、組織のインスティテューショナル・メモリーの蓄積に少しでも寄与・貢献できれば…と願い、本稿を上梓させていただくことにいたしました。また、特に若い公務員の方々は、既に国際交渉の経験の豊富な方々とは異なり、当人のそれまでのクレジット（実績に基づいた外部からの信頼）が必ずしもないところから出発しなければなりませんので、そういった点でも、本稿でご紹介する内容は、実際にある程度有益なのではないか、と思います。

さて、いよいよこれから本題に入っていきたいと思いますが、その前に、以下では、本稿を読み進めていく際の留意事項について、幾つか含んで置いていただきたい点について前置きしておきたいと思います。

一つ目は、本稿でご紹介する国際交渉術は、一般的に書籍や文献などで紹介されているその他の「交渉術」と同様、それがなくとも交渉することは可能なものです。ですので、本稿でご紹介していく事柄は、今後、皆様が国際交渉の場に立った時に、絶対になくってはならない、或いは、いつも使わなければならない、というものではありません。ただ、本稿を読み進めていただければ分かりますように、通常の国際交渉の準備の中で「対処方針」を作成し、それに基づいて国際会議で決まった発言をする、という自然体のアプローチ（冒頭の筆者の体験談を含む）に加えて、ほんの僅かの（であるが重要な）アレンジを新しい武器として携えておくことで、より確度の高い交渉の成果を追求していこうとするものです。

二つ目は、本稿でご紹介する内容は、「新しい武器である」などといいつつも、見る方が見れば、さほど斬新なものではありません。本稿でご紹介

する内容は、筆者が自室に籠^{こも}って編み出した秘伝の奥義…などでは全くありませんでして、上述しました通り、むしろ、これまでのいろいろな経験を通じて、国内外を問わず、（あの人は非常に上手に会議で発言しているなあ）と後ろから感心して、その後、実際に真似させてもらったものを、まとめて文章化してみたものです。その点では、本稿の読者の中には、筆者が好き勝手に斬新なアイデアを展開している、というより、むしろ「あるあるネタ」のような感覚で読み進めていただける方も多いのではないかと感じています。

三つ目として、本稿を読み進めていただく上でのより実務的な留意事項として、本稿で想定する国際交渉術の目的に触れておきたいと思います。一言で「国際会議」といっても、何らかの意見交換や情報共有を目的としたものから、重要事項を決定するもの、またはその中間的なものまで本当に様々です。本稿では、交渉の目的として、あえて明確に、（i）会議において、日本や自分の名前が会議の議長や他の参加者から引用されるなど、会議全体を振り返って一定の存在感を示せた、と自信を持って言えるというような「ソフト」なケースと、（ii）何らかの利害関係等をめぐって、会議全体の結論をできる限り自国の主張寄りに運んでいくこと、という「ハード」なケースとの双方を念頭に置くことにしたいと思います。会議の重要度は、一般的に（ii）のほうが圧倒的に高いのですが、頻度からいえば、現実的には（i）のほうが多いといえるのでしょうか。（経験された方はご存じかと思いますが、国際会議において、せっかく自分が発言した内容（特に質問）が、その後、誰からも一顧だにされずに終わった場合というのは、それはそれで虚しいものであります。。）

最後に、四つ目として、本稿でご紹介する国際交渉術は、そうは言っても「所詮は交渉術」でしかありません。交渉の現場でどうテクニクを駆使するのも大事ですが、もっとずっと大事なことは、議題となる政策テーマ等について、国益と照らし合わせながら、しっかり政策の中身（サ

ブスタンス)を考える、勉強する、正論を追求していく、そんな姿勢です。裏を返しますと、本稿でご紹介する内容が真価を発揮するのは、あくまでそうした姿勢の結果、しっかりと作られた会議の「対処方針」が基本となっていることはいうまでもありません。

以上を前提に、これから本題に入っていきたいと思います。

2. 「マルチラテラルの交渉」の原理とは

さて、本稿の表題は、交渉術は交渉術でも、あえて「一つ上の」という修飾語を加えています。これには幾つかの含意を込めて使っています。一つは、今回、テーマとしている交渉の場面が、バイラテラル（二国間、日本と相手の一対一）の交渉ではなく、マルチラテラル（多国間、三者以上）の交渉である点を示唆しています。実際、一般的に書店などで見かける「交渉術」と題する文献の多くは、ビジネス交渉などを念頭に、自分と相手の一対一、広い意味でのバイラテラルの交渉が前提とされています。どのようにビジネス・パートナーと商談をまとめるか、どのように相手を自分の有利な方向に誘導していくか、というのは、海外の文献や書籍を輸入・翻訳したものから、ビジネス事例を参考にした弁護士の方が書いたものまで、本当に様々です。これらの文献が示唆する交渉術は、国際会議の場で参考にすることもできなくはありませんが、本質的にマルチラテラルの交渉では、議論の着地点を導く際に、バイラテラルの交渉とは別の要素や原理が働いており、交渉の際にはそれに対する配慮が必要であると筆者は考えています。

ここで結論から述べてしましましょう。バイラテラルの交渉とマルチラテラルの交渉とでは、本質的に「ゲームのルール」が異なります。すなわち、バイラテラルの交渉では、交渉の対象となるテーマについて、一対一で膝を突き詰めてとことん議論をすることができます。途中で相手から逃げら

れることはありません。これは基本的に、特定の論点について、相手の主張に対して論理的に凌駕することで、自分の主張やロジックを突き詰め通していくプロセス、といえるでしょうか。お互いの主張や論点を各々吟味して、どちらが論理的に反論に耐えるか、更に相手から現実的に納得感を得ていくか、これらの要素が結論を導く上でのポイントになります。それに対して、マルチラテラルの交渉では、結論を導くのは、必ずしもそうした主張の論理性などの優劣などではありません。マルチラテラルの交渉では、多少、極端に分かりやすく言うとなれば、数の論理、すなわち多数とみられる意見が会議の結論を大きく左右します。この点が、バイラテラルの交渉とは決定的に異なるポイントです。

実際に、マルチラテラルの交渉の場面では、勿論、個々の議題における一つ一つの発言や主張に対して、例えば挙手して厳密に議決数を計算して決をとる、といったことはまずありません。国際会議では、一般的にどのような主張も、各国から選りすぐられた代表者が、入念に練られた対処方針を基に筋道を立てて発言するものであり、実際には時間の関係などもあり、個々の主張や論点について、ギリギリと詰めることはないでしょう。

それでは、実際にマルチラテラルの交渉において、最終的にどのように交渉の結論が導かれるかといえば、決め手となるのは、つまるところ、複数の者からある程度共通して見出された主張やロジック（ストーリー）であったり、全体として振り返った際の会議の印象や雰囲気など、ふわっとしたものであるのが一般的です。これは、会議の参加者が何人であろうが当てはまることであり、同じことを主張する参加者の割合が高ければ高いほど、それが会議の結論に反映されていく可能性が高くなるでしょう。このことは、マルチラテラルの交渉が「数の論理」に基づいて決まっていくことを示唆しており、当然といえば当然のことといえるかもしれません。

ここで、留意しておきたいのは、多くの発言者を通じて見出される主張やロジックが、必ずしも

「最も純粋に論理的に優れた主張」ではない、ということです。バイラテラルの交渉であれば、相手からの反論に耐えられないような主張は、交渉の結論にはなりません。しかしながら、マルチラテラルの交渉では、仮にそのような不確かな主張でも、多数の参加者から支持された主張であれば、会議の結論にはなりません。自分が（どう考えてもおかしい）と孤軍奮闘で主張したとしても、結局は大勢に流されてしまう、という構図が生じてしまう。そして、この事実は、マルチラテラルの交渉への対応を考える際に、バイラテラルの交渉とは異なるアプローチを考える余地を生み出します。ここに、今回ご紹介する「一つ上の」交渉術の出番が出てきます。

3. 如何に「レバレッジ」をかけた発言をするか

バイラテラルの交渉とは原理が異なるマルチラテラルの国際交渉の場において、(i) 会議全体を通して自分の存在感を示したい場合や、(ii) 会議の結論を自国の主張へと導きたい場合に、まずご紹介したい交渉術としては、既に会議の議論の中で登場した他国の発言の中で、断片的にも自分の主張に似ているものを意識的に整合させながら発言していくというものです。このような工夫を施して発言をしますと、経験的にも、うまくいくことが多いです。これによって、会議の議長を始め、聞き手にとっては、明示的に、日本の主張を他国との一塊（グループ）の主張として捉えることが容易になるため、会議での発言力（声の大きさ）を大きく見せることができ、主張が無視されづらくなります。

主張の中身が同じであれば、明示的に他国を引用しようがしまいが変わらないではないか、とも思われがちなのですが、必ずしもそうではありません。主張の中身が同じかどうかは、実は多くの場合、必ずしもアприオリにいつも明白ではありません。主張がYESかNOか、オプション1か2か3かを機械的に問うような議題であれば必ずしもそうした引用は必要ないのでしたが、多くの

場合は、議題となっている政策課題などについて、定性的なことを議論する場合があります。そういう全体としてふわふわした状況の中で、あえて明示的に、聞き手に対して、自分の主張が他の参加者の主張と何らかの形で共鳴するものであるという印象を残しておきますと、自分の主張がよりインパクトのある形で他の参加者の耳に届く確度が高くなります。また、このような場合には、引用する誰かの主張が丸々自分の主張と同じである必要は必ずしもなく、ある発言の断片やキーワードになるようなものだけを拾ってきて引用するというのも問題はありありません。いずれにしても、会議において飛び交う主張やロジックで、利用（「レバレッジ」）できそうなものを、自分の主張の補強材料として発言の一部に反映させてみると、その分、会議の中で自分の発言力を大きくすることができるようになり、議長に対して効果的にアピールすることができます。

このような交渉のアプローチは、上記(ii)の自国の主張を会議の結論へと導きたいような場合で、自国に不都合な主張が他国から出てきた場合には、特に有効です。議題がYESかNOかを問うものなど、基本的なスタンスが明確な議題の場合は、なかなかスタンスの差異そのものは抜き差しならないものがありますが、それでも議論が条件闘争やグレーゾーンのどこかに展開した場合には、ある程度使えるノウハウではないかと思います。繰り返しますが、マルチラテラルの交渉では、数が多かったような意見が最終的に会議の結論として優越していくのが一般的ですので、このようなアプローチは、自国の主張を多数派に見せ、対立する主張を少数派に追い込む（ように見せる）有効な方法です。

あるファンドの運営会合で、日本は二か国間関係の事情から、中所得国であるA国向けの投資を促したいと考えていました。それに対して、別のX国は、別のある事情から、投資先は最貧国であるB国に集中させるべきである、と主張してきました。その際、日本として、X国の主張に対して、

単純に水掛け論で応じるのはお薦めできません。その会合では、そのやりとりまでに、また別のY国やZ国が、同ファンドの財務の持続可能性を確保させることが重要、という主張を展開していましたので、日本からは、それを材料に「Y国やZ国の発言も同時に考えあわせると、残念ながらB国など最貧国への投資は採算上困難である可能性があり、A国への投資がより現実的」と主張します。これによって、人為的に3対1の構図を作ることが可能となるわけです。このケースでは、結局、会議全体としてA国への投資が決まることになりました。

このようなアプローチは、(後述しますが) 英語の問題もあるでしょうし、まずは“As Country X said, xxx”といった程度の簡易な引用から始めてみるのもいいでしょう。技術やノウハウも大事ですが、まずはこのように交渉に向き合う姿勢や態度から、少しずつ工夫してみるとよいでしょう。このように意識を変えてみるだけで、他国の発言を聞く姿勢が自ずと変わってくるはずです。

また、事前に用意する「対処方針」との関係では、多くの場合、多忙な上司達から決裁を仰ぐ手前、簡にして要を得た方針のポイント部分だけをご相談してクリアを得ることが基本になるかと思います。しかしながら、実際の交渉の場では、そういった「ポイント」を如何に形容し修飾し、また、効果的に正当化していくか、が、主張の説得力を左右する重要な要素となってきます。自分よりも前の発言者達の発言を理解しながら、使えそうな効果的なフレーズや表現を、臨機応変に、適宜自分のドラフトに取り入れていく、という作業も、「レバレッジ」の発想の一つの様式ではないかと思います。

4. 「議長目線」を意識してみる

ここまでは、他国の個別の主張やロジックを自分の主張と明示的に関連付けることで、会議全体を通じて、積極的に自分の発言を大きくするというアプローチをご紹介しました。実は、ここでい

う「会議全体を通じて」というのは非常に重要なポイントであり、以下ではこのことについて取り上げたいと思います。この部分は、本稿でお伝えしたい国際交渉術の最も重要な箇所であるといつていいかもしれません。

まず、話を少しだけ前に戻しましょう。マルチラテラルの国際交渉において、結論を導くのは、やや極端に言えば「数の論理」であることを説明しました。会議の結論というものは、色々な形で定義されることがあるかと思うのですが、實際上、多くの場合は、会議の議長の立場にいる者が、会議の最後の締め括りに行う発言や、或いは、会議の後にセットされる「議長要約 (Chairman's Summary)」のような文書が会議の公式の結論となるといってよいでしょう。こうしたことを前提としますと、会議で発言を行う際、一発言者としての目線だけでなく、一歩後ろに下がって会議全体を鳥瞰した、より高い「一つ上の」目線、具体的には、会議の議長の目線から捉えた上で、全体からみて納得の得られやすい形で主張を展開していくと非常に効果的です。自分の発言の順番が回ってくるまでの議論を踏まえて、そこまで出てきた議論「全体」のキーワードや概要を引用・要約したり、明確に関連付けたりしながら自国の主張を発言していきますと、多くの聞き手の腹にストンと落ちるような、より説得的で受け入れられやすいプレゼンテーションを行うことができますようになります。そしてこのこと(多くの聞き手による理解や納得)は、議長が、実際に最終的な締め括りの発言や「議長要約」の起草を行う際に、自国の主張を無視したり、それと逆の方向に進めることを非常に難しくさせることになります。このことは、議長の締め括り発言や議長要約の成り立ちを想像していただくと、理屈としてもご理解いただけると思いますし、実証的にも非常に効果的であるといえると思います。

ここで、一旦、一般的な国際交渉までの一連の準備・作業の手順を振り返ってみることにしましょう。まず、議題となっているテーマについて、

会議の事務局側等から何らかの文書が事前に配布されます。我々担当者は、それを丹念に読み、様々な気づきの点やコメント・質問すべき点などを対処方針に落としします。実際の会議では、セットされた対処方針に沿って、その場にいる会議における他のメンバー一同に向けて発言を行います。以上、至極、自然な流れであるといえるでしょう。

このうち、最後の部分、すなわち、会議における発言の部分に着目しますと、自分と、「会議における他のメンバー一同」との関係は、ざっくりいえば1対1の関係で、その大小関係は、自分という小さな○（丸）と、「他のメンバー一同」という大きな○（丸）とが、互いに向かい合っているような図式がイメージできるかと思います。このような構図は、特に日本からみれば、会議に臨む多くの人達が「欧米人」であることが多いこともあり、そのように捉えることが直感的にもはまりやすい。極々自然なスタンスとして、そのように捉えることが一般的な傾向ではないかと思えます。

しかしながら、そのようなスタンスないし目線だけで交渉に臨んでしまいますと、交渉の結論は、最終的に、あくまで自分の外側にある、他者としての大きな○（丸）に委ねられることになります。つまり、諸々の議論の結果、結論がどのように及び、それが自国にとって得か損かは全く不確実なままとなってしまう。見方によっては、イチかバチかの「出たところ勝負」となってしまう。そうではなくて、自分自身が、何らかの形で会議の中で、積極的・主体的に大きな○（丸）の中に飛び込み、その意思決定に関わっていく、のみならず、その大きな○（丸）の中の生態系をできる限り認識しながら、その大きな○（丸）の内部から最大限の影響力を追求していく。そういうことを通じて、自分にとっての交渉の目的を、より高い確度で達成していくことが期待できるようになります。

ここでいう、「何らかの形」というのは、まさしく、上記で述べたとおり、自分自身が、「議長としての目線」を持って発言をするということであ

す。各参加者がどのような発言を行っているのかを確認し、それまでの議論が現時点でどこに収められているか、あるいはしていないか。そういったことを俯瞰しつつ、事前に準備した対処方針を、それまでの議論の大宗との関係が分かるように説明してやると、非常に効果的に聞き手の理解と納得を引き出せるようになります。これは、こうした作業を通じて、事前に用意していた対処方針に対して、会議全体が共有する「生きた文脈」を与えることができるようになるためです。

例えば、ある機関の予算の策定に関する議論をしている場合、それまでの議論の大宗が、つまるところ、総額としての歳出の合理化を進めるべし、と要約される内容だったとしましょう。それに対して、我々が事前に用意していた対処方針が、「歳出項目の中で最大である職員給与等のモニタリングを強化すべし」という内容だったとすると、発言では、単純にそうした内容を棒読みするのでは、どうしてそれまでの議論の流れでそのような発言に至ったのか、聞き手としては必ずしもよく分かりません。そこで、例えば、「多くの発言者が歳出の合理化の重要性を訴えていると認識。そうした合理化を進めるには、最大項目である職員給与等のモニタリングを強化することが効果的であり、不可欠」と発言してみると、その会議の場において飛躍的に発言の説得力が高まるのが分かります。

議論の目的が、対立する主張を押さえて、自国の主張を会議の結論へと導きたいような場合でも、こうした「議長目線」のアプローチは有力です。

例えば、第三者からのある政策提案について、日本は国益上、どうしてもその提案を会議の結論として支持させたくなかったとしましょう。国内業界との関係でも、何が何でもブレーキをかける必要がある。しかしながら、実際の議論を聞いてみると、残念ながら、どうも発言者は多数派である提案の「積極派」と、少数派である「懐疑派」の二手に別れているようです。そういう時に、日本としては、事前に用意していた、反対の理由（例

えば、提案が、現実的な実務面での処理能力を度外視しているなど、地に足がついていない、等)と共に、「議長目線」に立って、「このように大きく議論が別れている状況では、今般の会議で結論を求めるのは時期尚早ではないか。提案された政策の影響が潜在的に大きいことを踏まえると、何か起こった場合に当該会議のレピュテーション・リスクとなりかねないことを懸念」といった旨の発言も添えてみる。このようにしておくと、自分の発言は、自国の利害関係だけでなく、会議全体の「中立・公正な」評価者としての主張も反映した発言だと受け止められますので、(本物の)議長も含めた聞き手に対して、より説得力が高まるのが分かりますでしょうか。

以上、幾つか例を挙げましたが、繰り返しますと、このように、「議長目線」を持ちながら発言していきまると、経験上も、会議の目的を達成する上で非常に効果的です。会議の結論を「決めてもらう」側から「決める」側に、自分の主張が採用されるかどうかを「評価される」側から「評価する」側に、できる限り自分のポジションを引き寄せていく、ということです。一つ前に挙げたような、他国の主張や発言を引用して「レバレッジ」をかけていくというアプローチは、広い意味では、こうした「議長目線」のアプローチの一つの原型と捉えることができるかもしれません。

ちなみに、このようなアプローチを行っていくためには、各参加者の主張を、会議の前やコーヒープレイクなど休憩時間などに、予めしっかり把握し、正確に理解しておくのも有効です。その際には、自分の主張を説明し、共鳴してもらえう仲間を得ておくというのも非常に効果的でしょう。また、発言の際に、後に続く発言者や議長がピックアップしやすいように、あえて自分の主張の肝になる部分をキーワードやワンフレーズでまとめておき、強調したり繰り返したりするプレゼン方法も、非常に有効です。

実際に自分がその会議の議長でなくとも、このような議長目線を踏まえた発言をコンスタントに

繰り返していきますと、個々のセッションや会議の回数を経るごとに、会議の一参加者でありながら、次第にその人に対する「クレジット」が蓄積されるようになり、会議での実質的な発言力が、徐々にインパクトを増すようになっていきます。(あの人が言っているのなら…) というものに似た信頼感、とでもいえましょうか。また、それに伴い、実際の会議の議長や事務局からも、場外で何かと意見を求められるようになり、頼りにされるようになりますので、徐々に舞台裏の情報も入ってくるようになるでしょう。場合によっては、念のためその人に内々で非公式に話を通してから、前に進めることにしよう、という流れになったりもするかもしれません。国際機関等における議決権の大小はあるにせよ、各国の発言は会議では実際上は平等に扱われるのが基本である中で、こうしたことは、マルチラテラルの交渉の舞台(裏)における影響力・事実上の権力の発生メカニズムである、と言っては大袈裟すぎるでしょうか。これは、国内での仕事の評判のようなものの流れとも、ひょっとすると似通っているかもしれません。

5. 「対処方針」は必要か？

さて、やや過激な見出しになってしまいました。「対処方針」は必要か？勿論、必要です。しかし、これまでにご紹介したような、「議長目線」などマルチラテラルの交渉ならではのアプローチを踏まえれば、「対処方針」がぎりぎり定められ、それについてそこから一言一句もはみ出してはならない、というようになってしまいますと、動的に展開するマルチラテラルの議論を前に、非常に硬直的で、場合によってはその場の雰囲気からみて風変りな関わり方しかできなくなってしまう懸念もあります。

これに対して、例えば、筆者が世界銀行理事室に勤務していた頃は、国内のカウンターパートであった財務省国際局では、会議に当たっての対処方針を準備する際、本省として絶対に抑えておくべきと考えるポイントと、現場で適宜判断して発

言を行うべきものとをしっかりと峻別して議論・検討していました。普段から交渉の現場に立っていた身としては、押さえておくべきポイントを前提に、その後は交渉の状況次第で柔軟に対応することができ、非常に目的合理的な、優れた検討体制であったと受け止めています。（なお、勿論、重要な会議や議題によっては、一言一句を英文の段階までしっかりと詰めて検討し、それを読み上げなければならないようなケースも現実的に存在します。また、事前の対処方針が非常に優れた内容である場合は、既にその中に議論の大宗も先取りされて盛り込まれていることもあったりします。したがって、フレキシブルであればそれでよい、というわけでは決してありません。）

ちなみに、以上を踏まえた上で、上記の「議長目線」のアプローチを突き詰めると、議題によっては、必ずしも「対処方針」や、より正確に言えば、特定のスタンスが事前に必要ないという場合というの、現実的にはなくはありません。特に責任感の強い若手の皆さんは、会議や会合の準備の際、何らかの議題が与えられた場合に、「特定のスタンスがない」という状況は、厳しい上司から職務怠慢と受け止められてしまう、と懸念されがちかと思うのですが、「スタンスがない」という状況は、交渉上、一面で非常に有利な境遇にあるというのも事実です。マルチラテラルの交渉の際には、まさに国際的な様々な問題が議題に上がってくるものですが、そのどれもが日本の国益からみて真にレバントであるかといえ、必ずしもそういうわけでもありません。日本にとって実質的にさほどの利害関係がないような話であれば、不用意にスタンスを取って将来の自由度を奪ってしまうよりも、むしろ「議長目線」のみを発揮して、その場の議論に応じて、柔軟に、上手に采配を握って誰かに恩を売るなり、勝ち馬に付くなりして、重要事項を議論する来たるべき将来のために、こつこつとポイントを稼ぎ続けていく、というポジショニングの方が、長い目でみれば交渉者としては戦略的に合理的かもしれません。（いずれにしても、このレベルの話になりま

すと、案件の軽重を見極める目利きや、議論の情勢を的確に読み取る判断力が前提になりますので、普段から如何に身内である上司や同僚から信頼を得ているかが大きなポイントになるでしょう。。）

6. 「(永遠のテーマ?) 英語」とその先にあるもの

さて、国際交渉について語る際、我々日本人にとってどうしても隅に置けないのは「英語」の問題ではないかと思います。これは、程度の差こそあれ、英語圏で海外留学をしようがいまいがおそらく同じ状況であり、日本の教育・社会システムの下で大学受験等を経験し、公務員試験等を勉強して今に至った人にとっては、当然ながら筆者も含め、長らく英語で苦勞してきたことのない人はいないでしょう。

「英語」の問題については、先輩や同僚、それに若手の皆さんの中でも、年齢に関係なく非常に堪能な方がいるかと思うので、この問題こそ筆者がとやかく申し上げるのは非常に憚られるのですが、一点だけ挙げておきますと、「考えながら英語で話し、英語で話しながら考える」ことができるようになりますと、圧倒的に便利です。これによって、予めしっかり言うことがまとまっていなくても、余裕で議論にジャンプインできるようになりますので、テンポが早く、複雑な議論にもリアルタイムで落ち着いて対応できるようになるでしょう。また、これによってきめの細かい思考も同時に可能となりますので、相手に言質を取られないような気遣った発言もできるようになると思います。

「言質を取られない」などといいますと、いかにも役人的で、過度に予防線を張っているようで、聞く人によってはネガティブな印象を受ける向きもあるかもしれないのですが、決してそういうわけではありません。そうした気遣いをした発言をすることにより、将来的にこちらが当初の主張を撤回せざるを得なくなり、相手からの信用を損な

う事態となったり、逆に、期せずして、自分自身の将来の自由度を縛る事態となったりすることも、予防することができますので、非常に大切です。会議である提案についていきなりスタンスを問われた場合、咄嗟に「支持する（“support”）」というのか、「議論を歓迎する（“welcome the discussion”）」というのかは、協調的で和を重んじる姿勢という面では、一見、両者似たようなものですが、その国のスタンスの表明の態様という面では、よくよくみると大きく違います。

いずれにしても、こうした気遣いは、もはや英語力や語学力の問題だけでないことも、何となくご理解いただけるのではないかと思います。「考えながら英語で話す」の「考えながら」の部分が、非常に重要になってくるということです。

本稿でこれまでご紹介してきた、国際会議における「議長目線」のアプローチや「レバレッジ」の発想は、英語力はあればよいに越したことは間違ありませんが、むしろより重要なのは、複数の異なる主張やロジックを一本に纏め上げて、自分の望ましい方向にストーリーを再構成していく力です。このことは、「英語力」そのものの問題では必ずしもなく、思考の仕方としては、むしろ、通常の国内の業務の中で、異なる立場や主張、考え方を持つ関係者同士の間で、如何に複数の主張やロジックを調整して全体としての結論を纏め上げるか、といったプロセスに近い。例えば、複数の上司の考え方が夫々微妙に異なる場合や、複数の部局の考え方がどうも別の方向を向いている場合に、案件の主担当者として、各方面に気を配りながら、粗方の着地点を予測しつつ、これをどのように関係者全員が均等に納得する（或いは納得しない）一本のストーリーラインに纏め上げ、自分の有利な方向に最終的に落としていくか。こうした作業は、（当然ながら、筆者も含めて、）非常に骨の折れる作業であると同時に、公務員に限らず、組織において一定の責任を持って仕事をする人であれば、多かれ少なかれ日常的に求められる仕事といっても過言ではないでしょう。そして、そのような日常的な国内での仕事を通じて得られ

る調整のノウハウやバランス感覚は、マルチラテラルの国際交渉の場においても、まさに既にご紹介した「レバレッジ」や「議長目線」を通じたプレゼンテーションを行う際、必要不可欠になってくるのです。

上述した「言質を取られない」発言にしても、頭の中は、普段の「想定問答作り」の作業と通じるものがあるかもしれません。行政の事務方として、如何にして信頼を損なわずに建設的な説明を納税者に対して行っていくか、というのは、他国の代表者に向けて、如何にして不用意な発言をせずに、地に足の着いた有益なアウトプットを行って会議に貢献していくのか、というのと変わりありません。また、行政の事務方として、審議会等の長時間に亘る議論を、キーワードを取り漏らさず短く要約したりするノウハウやバランス感覚も、国際会議の場で発言する際に、直前までに他国から出てきた要点を素早く掴んで発言を行っていくことと、文字通り変わりません。

このように、本稿でご紹介してきた交渉術の基礎になるのは、単なる英語力というより、むしろ皆さんの国内の通常業務における日々の努力や鍛錬にある、といっても過言ではないと思います。「国際交渉の舞台」といえば華やかなイメージもあるかもしれませんが、所詮は地道な人と人、組織と組織の営みの連続であることを思えば、ある意味当たり前のことといえるでしょう。

筆者の非常に雑駁な印象では、税の分野でも金融でも開発でも、英国の代表者には、比較的上手に会議をハンドリングできる人が目立っているイメージがあります。これは完全な推測ですが、彼らにしてみれば、国内での調整事にしても、国際会議での交渉事にしても、主張の仕方というものには分け隔てがないのかもしれません。英語のネイティブである、ということのみならず、おそらく文化や歴史などといった背景も作用しているのかもしれませんが、いずれにしても、国内⇔国際という一見大きく隔たるシチュエーションの間に、さほどの境界線を感じていないとすれば、さぞかし楽だろうなあ、と感じたりもしてしまいま

す。

最後に、英語の話に戻りますと、「考えながら英語で話し、英語で話しながら考える」ことができるようになるまでには、そうはいっても多くの時間を要するものかもしれません。これは、語学や学問一般の特徴かもしれませんが、じりじりと少しずつ上手になっていく、というより、ある朝、目覚めると一気にポーンとレベルが上がったのを実感する感じかと思います。語学は、とにかく努力と鍛錬あるのみですので、まずはそのレベルを目指して、自分を苛め抜く覚悟で、食欲に英語で話す機会を増やし、自然体で英語で話している自分に意識的に慣れていくと効果的かもしれません（最初は気恥ずかしかったりもしますが、「なりきりが肝心」という面が意外に重要ではないかと思っています）。

7. 「結び」に代えて

以上、長々と「一つ上の交渉術」についてご紹介してきましたが、いかがだったでしょうか。最後にここでは、少し唐突に、現在の日本を取り巻く国際経済社会の状況を眺めてみたいと思います。

例えば、筆者が社会人になった2001年と比べると、現在では中国やインドなど新興市場国のプレゼンスの拡大が顕著になっています。世界経済に占めるGDPのシェアは、2010年時点で日本は10%であるのに対し、例えば、米国は26%、中国は11%、インドは3%。それに対して、2030年には、これらが日本、米国、中国、インドの順に、6%、20%、25%、7%、2060年には、この順で、5%、18%、27%、14%と推移していくとの推計もあるようです（OECD（2013）名目市場レートベース）。これらはあくまで推計の一つに過ぎませんが、これは、例えば、2010年時点で日本の1.1倍であった中国のGDPは、2030年に4.2倍、2060年に5.4倍になるという計算になります。

一方、日本国内についてみますと、財政状況の深刻さは言を俟たない状況です。経常収支の先行

きについても、当面、不透明な状況が続いていくといえるかもしれません。こうしたことは、例えば、1980年代後半に、援助外交が「経常収支の黒字還流」という文脈等で積極的に推進されてきたこととは、文字通り、前提が異なる状況といえるでしょう。

過度に悲観になる必要はありませんが、このように、今後の日本の経済社会を取り巻く様々な環境が不透明である中で、日本として、今後とも、如何に国際経済社会でプレゼンスを維持・強化していけるか。本稿の執筆を決めた背景には、そんな問題意識もありました。国際的な貢献のあり方として、「カネ」ばかりではなく、「ヒト」や「チエ」という側面で如何に活躍していけるか。これらの側面には、いろいろな次元やアプローチがあるのかもしれませんが、行政官として一般的に関係していくと思われるのは、やはり国際会議などマルチラテラルの国際交渉の場で、如何にして個々人が一定の活躍をしていくか、ということではないかと思っています。

先ほど、OECDの推計を簡単に御紹介しました。2030年といえば、随分と未来のような響きがありますが、若手の皆さん（や筆者自身等にとっても、）まだまだ現役時代の話です。日本として、先輩や先人達が築いてきたレガシーをどのように継承し、維持・拡張していくか。このことが、国際交渉の現場における、若い世代の一人一人の活躍にかかっているというのは、現実を冷徹に見据えれば、必ずしも荒唐無稽な話ではありません。先進国でも新興国でも途上国でも国際機関でも、利用できる（それこそ、文字通り「レバレッジ」できる）ものは何でも利用して、自分の力に変えていけるようなしたたかさや精神的な逞しさが、今後、益々重要になってくるのではないかと思います。今回、「国際交渉術」という切り口でご紹介した内容が、今後、皆さんが様々な国際的な舞台で活躍していく中で、何らかの考えるきっかけにもなってもらえれば、と願いつつ、とりあえず、筆を置くこととしたいと思います。