

ロシア式交渉

木村, 汎
国際日本文化研究センター

<https://doi.org/10.15017/4494335>

出版情報：経済學研究. 60 (3/4), pp.1-22, 1994-12-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

ロシア式交渉

木 村 汎

はじめに

この小論は、表題が示している通り、ロシア人が行なう「交渉」(negotiations)の特徴について論じることを、目的とする。より具体的にいうと、次の三つの間を検討する。(1)ロシア人は、一体、交渉という人間行動様式をどのように見ているのか(交渉「観」)。(2)ロシア人が現実の交渉にさいして示す行動様式は、いかなるものであるか(交渉「行動様式」)。(3)ロシア人が交渉を自己に有利にすすめようとして採用する交渉テクニックは、どのような特徴をもつのか(交渉「技術」)。

ロシア式交渉「観」、同「行動様式」、同「戦術」—この三つは、互いに密接不可分に結び合っている。その関係は、いわば三位一体といってさえ差し支えない。しかし、と同時に、それらは全くの同一物ではない。少なくとも理論的には三つの独立した異なる存在である。その意味において、以下の小論においては意識的にこれら三つを区別して論じることにする。

本論に入る前に、二つの但し書きについて若干の紙幅を割きたい。これは、重要かつ不可欠な作業である。なぜならば、もし私がその二点を断わることなく本論へと筆を進めるならば、恐らくほぼ確実といってよいくらいに読者の誤

解を招くことが予想されうるからである。

(1)第一の但し書きは、交渉と国民性との関連についてである。交渉には、国民性の差異が、一体どのていど現れるものだろうか。この間にかんして、交渉研究者間において相対立する二つの見解が表明されている¹⁾。

第一の見解は、交渉は、それがたとえ誰によって、何時、どこで行なわれようとも、一般的に該当する共通パターンを見つけることが不可能ではない人間行動である、と説く。交渉を、飛行機に乗って海外へ渡航することに譬えてみよう²⁾。例えば東京からニューヨークへ行くためには、様々なルートや行き方であろう。しかし、次の各段階を踏むという点においては、乗客の個人差に関係なく共通で同一化さえしうるパターンが存在する。すなわち、航空券を購入し、荷物をチェック・インし、パスポートを提示し、税関を通過し、機内に乗込む。飛行機は離陸し、水平飛行に移り、やがて降下態勢に入り、ニューヨークに着陸する。この旅行と同様に、交渉過程には、一般化できるパターンが存

1) 「文化」と「交渉」との関連を中心課題として論じている最近の文献として、次を参照。Guy Olivier Faure & Jeffrey Z. Rubin, eds., *Culture and Negotiation* (Newbury Park, CA.: SAGE Publications, Inc., 1993), 264pp.

2) I. William Zartman & Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator* (New Haven: Yale University Press, 1982), p. 10.

在する。例えば、交渉は、W. ザートマン教授(ジョーンズ・ホプキンス大)によれば、「診断(diagnose)」、「定式化(formula)」、「細部の詰め(details)」の三段階(stages)³⁾から構成される。つまり、交渉は、ベースボールやサッカーなどのスポーツと同じく、共通のゲームのルールに従う普遍性をもつ人間行動なのである。換言すれば、交渉に従事するアクター(行為者)の個性や交渉時の特殊状況に関係なく、各交渉間にはモデル化を可能にする類似性や共通要素が充分存在する。——以上は、主として政治学、社会学、経済学などの専攻者、理論化や抽象化に関心をもつ研究者たちによって主張されている見解である。彼らは、一言でいうと、交渉を「科学(science)」に馴じむと考えるのである⁴⁾。

これに対して、第二の見解は、交渉をむしろ「芸術(art)」と見なす⁵⁾。歴史家、外交官、実務家たちの間に多く見られる見方である。彼らは、交渉がほとんど類型化に馴染まない一回一回ユニークな特殊性をもつ人間行動である、と考える。それは、交渉担当者のパーソナリティー上の個性、彼または彼女が代表する国家の体制や力関係が色濃く反映する人間行動である。交渉が行なわれる環境、状況、時期の違いによっても、交渉の中身は大きく変わってくる。異なった文化をもつ人間グループは、異なった交渉観をもち、他のグループとは異なった「国民的交渉スタイル(national negotiation style)」⁶⁾を示す。旅行の例で言うならば、たとえ発着の

両地点は同一であろうと、その旅行の各過程は千差万別である。したがって、交渉のケース・スタディーを提供することが可能であっても、交渉の理論化やモデル化を行なうことはほとんど不可能である。この第二説に従うと、ロシア人は、他の諸国民とは異なる独特の交渉態度やスタイルを示す。それ故に、ロシア式交渉なる用語が成立しうる。

さて、筆者である私は、上に二大別した見解のうちどちらの立場にたつのか。このように尋ねられるならば、その双方を正しいとする折衷案を支持すると答えざるをえない。すなわち、交渉行動様式は、一方において、たしかに、標準化に馴染む諸側面をもつ。たとえば、駆け引き、妥協、譲歩、ギブ・アンド・テークなどの要素は、交渉アクターの差異にもかかわらず、ほとんどの交渉に共通する行動様式である。しかし、他方、アクターの国民的交渉スタイルによって生じる差異が厳存することも、認めざるをえない。要するに、交渉は、個にして普遍的両側面をもつ混合体であることを否定しえない⁷⁾。つまり、私は、ロシア人の交渉行動が、他の国民のそれに比べて、①類似し共通する側面と、②ユニークで特殊な側面との二つから構成される、との基本的認識を行なう。しかし、そのような前提にたちつつも、以下の本稿においては、意図的に①の側面を棚上げ捨象して、②の側面を強調して論じる立場を採用することにするのである。

(2)第二の但し書きは、ロシア史の時代的変遷を、私と同じく捨象することである。ロシア人

3) *Ibid.*, p. 9.

4) Linda P. Brady, *The Politics of Negotiation: America's Dealings with Allies, Adversaries, and Friends* (Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1991), pp. 12-19.

5) *Ibid.*

6) Faure & Rubin, *op. cit.*, pp. 5, 108.

7) Leon Sloss & M. Scott Davis, eds., *A Game for High Stakes: Lessons Learned in Negotiating with the Soviet Union* (Cambridge, Mass.: Bak-kubger Publishing Company, 1986), p. 83.

と一口にいても、それは、まず、帝政、ソビエト、現ロシアの各時代によってかなり異なる存在だろう。また、同じくソビエト時代であれ、米ソ両大国が核兵器を開発する以前と以後では、後に詳述するように、ソ連首脳の交渉に臨む態度には大きな変化が生じた。さらに、ゴルバチョフ登場の前と後の時期においては、例えば対米軍縮・軍備管理交渉の分野におけるソ連の態度は、大いに異なる。にもかかわらず、この小論では、これらの時代毎の全ての差異に敢えて目を閉じて、ソ連／ロシア人による交渉をロシア式交渉の名の下に便宜的に一括して取り扱う手法を採用することにするのである。

I. ロシア人の交渉観

ロシア人は、そもそも「交渉」なる人間行動にどのような意義や価値を付与しているだろうか？ また、ロシア人は、一体なんのために交渉という七面倒臭い作業に従事せねばならぬと考えているのだろうか？ 実は、この点にかんするロシアと西側やその他の国々との間における根本的な考え方の違いこそが、対ロ交渉を面倒かつ困難なものにしている元凶ではなからうか？ — このような問題意識をもって、ロシア式交渉「観」を、まず検討してみることにしよう。

まず真っ先に気付くことは、「交渉(переговоры)」について論じたロシア語文献がきわめて数少ない事実である⁸⁾。しかも、ごく僅かに存在す

るロシア人の手になる関係文献も、「交渉」にかんして極めて抽象的、簡潔に、漠然と論じているのみである⁹⁾。このこと自体、実に興味ある現象といわねばならない。ロシア人が交渉にさして大きな意味をもたせていないことを裏書きしていると解釈することも可能だからである。

ロシアで交渉についての論議が従来ほとんど行なわれなかったという事実は、ロシア人学者自身によっても率直に承認されている¹⁰⁾。ゴルバチョフからエリツィン時代にかけての丁度境目である1991年11月にロシアで発表された「交渉」にかんする数少ない論文の一つは、共産党の一党独裁政治や指令型計画経済の体制下においては「交渉」の出番が皆無だったことを、正直に告白していて興味深い¹¹⁾。ところが、同論文は続けて、ゴルバチョフ登場後の複数政党システムや市場経済への移行、民族紛争の噴出といった新事態の発生によって「状況は根本的に変わった」、と述べる¹²⁾。ソ連史において初めて、交渉の出番が生まれ、交渉が果たす役割が増大したというのである。たしかに時代や政治・経済・社会体制の差異によって、ロシア国内において交渉なる紛争解決法への依存度が異なっ

Дипломатия: её сущность, методы и формы (Москва: Издательство социально-экономической литературы, 1962); В. З. Лебедев, ред., О современной советской дипломатии (Москва: «Института международных отношений», 1963); В. А. Зорин, Основы дипломатической службы (Москва: «Международные отношения», 1977); Ан. Ковалев, Азбука дипломатии (5-е издание, переработанное и дополненное) (Москва: «Международные отношения», 1988).

8) 例えば、筆者の手元にあるものは、次のようなものに過ぎない。О. В. Богданов, Переговоры-основа мирного урегулирования международных проблем (Москва: «Знание», 1958); А. М. Ладыженский, И. П. Блищенко, Мирные средства разрешения споров между государствами (Москва: Государственное издательство юридической литературы, 1962); Д. Б. Левин,

9) Christer Jönsson, *Soviet Bargaining Behavior: The Nuclear Test Ban Case* (New York: Columbia University Press, 1979), p. 42.

10) В. Израэлян, М. Лебедева, “Переговоры-искусство для всех,” *Международная жизнь*, ноябрь 1991, p. 48.

11) *Ibid.*

12) *Ibid.*

くることは、我々としても理解しえないわけではなく、同意しさえする。しかし、一党制や指令経済下の時代においてすらも、下部機関が上級機関と何らかの駆け引きを行なう必要が存在したであろうし、諸外国との対外的交渉の必要は体制の違いと関係なく存在したであろう。にもかかわらず、旧ソ連時代において、交渉について論じた文献がかくも数少く、交渉学が未発達だったのは、なぜなのだろうか。

上のロシア語論文は、旧ソ連時代に交渉学が未発達だった事実を率直に承認し、その理由として次の三点を挙げている¹³⁾。①学術的体制が極端な縦割り方式によってコンパートメンタライズされ、たこつぼのように相互連携のない状態におかれていたために、すぐれて学際的な専門分野である交渉学の発達が阻害された。②対外政策決定が秘密の帳の内側で行なわれ、外部の者に一切公開されなかったために、交渉学は発展しえなかった。③既述したように、国内諸分野において交渉の余地が認められることが少なく、交渉がもっぱら対外関係分野においてのみ必要な行動様式と見なされたために、交渉研究が不活発となった。

その理由が何であれ、ロシアにおける交渉学が未発達な結果として、ロシア人自身による交渉研究の蓄積がほとんど存在しない以上、我々としては、ロシア人がロシア語文献の中で交渉に関して述べていることよりも、むしろロシア人が現実に行なっている交渉行動のほうにより一層多くの注意を払わねばならないことになる。我々のこの方法論の正しさを裏書きするかのよう、ディーン・アチソン元米 국무長官は、自己の回顧録のなかに書き記している。「ソ連人

は、^{ディベート}討論よりもむしろ行動によって (by acts rather than debate)、交渉する。」¹⁴⁾また、そのことによって、我々は、少なくとも当分の間、ロシア語文献よりも、西側におけるロシア交渉にかんする研究により一層依拠せねばならないことになる。

では、ロシア人が現実採っている態度や行動から判断して、彼らの交渉「観」は、一体どのような類のものだろうか。私には、以下の四点が、とくにその重要な特徴であるように思える。

1. 交渉は闘争

ロシア式交渉観の第一の特徴は、交渉を闘争ととらえる点にある。「闘争 (struggle)」というのは、まだ控え目な表現であるかもしれない。ロシア人にとり、交渉は平時における「戦争 (war)」であると見なす欧米の観察者たちもいるくらいである。

スターリン時代の元ソ連外務人民委員・マキシム・リトヴィーノフは、述べた。「ソ連外交官は、戦時において赤軍が果たさねばならない任務を、平時において果たそうと試みる」¹⁵⁾。さらに続けて、曰く。「すなわち、〈戦争とは、他の手段による政治の継続である〉という、ドイツの軍事戦略家クラウゼヴィッツの有名な言葉があるが、(私の言わんとするところは)丁度このクラウゼヴィッツの言葉を逆さまにしたものである。」¹⁶⁾リトヴィーノフの表現は、穏やかでは

13) *Ibid.*, p. 53.

14) Dean Acheson, *Present at the Creation: My Years in the State Department* (New York: W. W. Norton & Company, 1969), p. 378. (イタリック 木村)

15) Arthur Upham Pope, *Maxim Litvinoff* (New York: L. B. Fischer Publishing Corp., 1943), p. 190.

16) *Ibid.*

ない。しかし、それは、ロシア流の外交ないし交渉観の本質を、誇張した極端な形であるとはいえず、直截に表現したものといえなくはない。つまり、ロシア人は、交渉というものを、西側流にテーブルに向かいあって座り駆け引きを行なう行為という狭い観点で眺めているのではない。むしろ国家目標の達成というより大きな文脈の中で、武力の行使、その脅し、煽動、買収と同様、自己の目標を達成するための一手段として位置づけようとしている¹⁷⁾。

ジェームズ・ワッツワースは、述べる。「共産主義者たちにとっては、交渉は、相手側を究極的には全面的に敗北せしめることを目的とする大戦略の一部分 (part of a grand strategy) にすぎない。」¹⁸⁾ その場合の国家目標は、対外的なものばかりでなく、もちろん対内的目標をも含む。例えば、ゴルバチョフは、対米軍縮交渉において大胆なイニシアティブや譲歩を次々に示し、従来の保守的なソ連外交交渉行動様式ばかりを見慣れた世間をアッと驚かした。しかし、このゴルバチョフの例外的な交渉行動も、国内改革（「ペレストロイカ」）という上位の国家目標を達成するためには、平和的な国際環境なかんづく米国との良好な関係を維持することが必要不可欠であるという戦略的視点から正当化され理解されるべき行動だった¹⁹⁾。

リトヴィーノフ流の考え方は、外交や交渉を

戦争と同一線上でとらえようとしている、と見ることできる。だとすると、クラウゼヴィッツとさして変わらないことになる。すなわち、外交、交渉、戦争、——これらは「それだけで独立に存在するものものではない。」（クラウゼヴィッツ）²⁰⁾からである。それら全ては、広義における闘争なのである。或るものは軍事力に訴え、他は軍事力を（少くとも直接には）用いないという差異があるだけであって、これら全ては熾烈な闘いであるという点では全く変わりない。軍事力に訴える戦争をなしえないが故に、止むなく外交に転じ交渉に応ずる。突き詰めていうと、これが、ロシア／ソ連流の交渉観の根底にある考え方とさえいってよいかも知れない。スターリンは、ローマ法皇の権威が高いと聞いて、「彼は、一体、何箇師団もっているのかね」と尋ねたと伝えられるが、ウィーン会議の停滞ぶりに業を煮やした当時のロシアの一将軍も、思わず述べたという。「われわれに60万人の武装した部下がいれば、（こんな）交渉などに頭を痛める必要はないのだが。」²¹⁾ ロシア人のこのような交渉観を、ナサン・ライツは「交渉による闘争 (struggle by negotiation)」ないしは「交渉による戦争 (war by negotiation)」²²⁾と呼ぶ。

2. “力” 重視

ロシア式交渉観の第二の特色は、ロシア人が

17) Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 24.

18) James J. Wadsworth, *The Price of Peace* (New York: Frederick A. Praeger, 1962), pp. 21-22.

19) マーチン・マリア教授（カリフォルニア大・パークレー本校）は、ゴルバチョフが対米軍縮妥結のために採った対外譲歩は、国内の改革を遂行するために必要となった「息継ぎ期間」、すなわち「一種のプレスト・リトフスク」だった、と述べる。Martin Malia, *The Soviet Tragedy: A History of Socialism in Russia, 1917-1921* (New York: The Free Press, 1994), pp. 413-414. なお、国内政策と対外交渉とのリンケージにかんしては、次を参照のこと。

Peter B. Evans, Harold K. Jacobson and Robert D. Putnam, eds. *Double-Edged Diplomacy* (Berkeley, CA.: University of California Press, 1993), 490pp.

20) クラウゼヴィッツ著／篠田英雄訳『戦争論』（東京：岩波書店、1968）、下巻、p. 316.

21) Harold Nicolson, *The Congress of Vienna: A Study in Allied Unity: 1812-1822* (New York: Harcourt, Brace and Company, 1946), p. 120 から再引用。

22) Nathan Leites, *A Study of Bolshevism* (Glencoe, Illinois: The Free Press, 1953), p. 60.

交渉における最重要規定要因として、“力”を重視する点にある。交渉においては、誠意や倫理などのファクターも重要な役割を演ずる筈なのであるが、ロシア人は交渉を左右するものはなによりもまして“力”であると考えている。

この点において、欧米におけるロシア専門家たちは見方を一致させている。例えば、ウィリアム・ヘイター元駐ソ連英国大使は「ロシア人は、スターリンが対外政策の適切な基礎と呼んでいたもの、すなわち力 (forces) の計算に依拠する」²³⁾と述べる。また、ジョン・ディーンは、「私が確信するところによれば、ソビエト指導者たちは、力 (strength) のみを尊敬する。」「我々は、力 (strength) のみに反応する人々と交渉している」²⁴⁾と記した。さらに、ジェラルド・スタイベルも、自著『いかにすれば共産主義者たちと交渉しうのか』(1972)で、結論した。共産主義者たちと交渉するさいには、「交渉が、国家の力 (strength) の関数である」²⁵⁾ことを忘れてはならない、と。

上記のことをやや異なった角度からもう一度説明してみよう。ロシア人は、人間関係を階層的 (hierachical) なレンズで眺める。すなわち、人間を、互に平等な存在とは見ないで、自己に比べより上位か下位かの関係でとらえがちである。19世紀ロシアの文豪チューホフの『でぶとやせた男』は、この関連でしばしば引用される短編小説である。かつて中学時代に級友だった二人が数十年の星霜を経て偶然再会する。

最初のうちは、眼に涙をいっぱい浮かべ接吻を交わし合う。ところが、偶然のことから「やせた男」の方が八等官で「でぶ」は三等官であることが判明した途端に、前者は真っ青となり気をつけの姿勢をとって後者にたいし「閣下」と呼びかける態度に転換し、それまでの同窓生としての対等な人間関係を上下関係へと一変させるのだ²⁶⁾。ロシアの国内社会が、支配/服従関係を基軸とする階層的秩序から成立っていることは、多くの研究者が指摘するところである²⁷⁾。しかも、そのような国内における見方を対外関係を眺める時にもほとんどそのまま自動的に投影して、ロシア人は、国際社会もまた階層的秩序から成るものとして認識し、それに見合う交渉行動を採る。そして、ロシア人にあってはそのような階層的秩序の基礎をなす中核概念が、自己と比べての“力”の多寡に他ならないのである。

“力”は、^{インヴィジブル}目に見えない、相対的な存在で、しかも時の経過に従い変化する。したがって、交渉当事者は、交渉相手の“力”を計測しテストする必要が生じる²⁸⁾。米国の文化人類学者の故ジェフリー・ゴラーは、ロシア人の間には支配/服従関係を重視する趨勢と並んで、権威を“テスト”しようとする傾向が明確に存在することを指摘した。そして、権威は堅固なものとしてテストにパスしなければ、ロシア人によって軽蔑され無視される²⁹⁾。『ニューヨーク・タイムズ』モスクワ特派員時代の観察を^{もと}基にして、

23) Acheson, *op. cit.*, p. 275 から再引用。

24) John R. Deane, *The Strange Alliance : The Story of Our Efforts at Wartime Cooperation with Russia* (Bloomington, Indiana : Indiana University Press, 1946), pp. 300, 304.

25) Gerald L. Steibel, *How Can We Negotiate with the Communists ?* (New York : National Strategy Information Center, 1972), p. 35.

26) アントン・チューホフ著/神西清他訳『チューホフ全集』(東京：中央公論社、1969)、第2巻、pp. 286-289。

27) たとえば、Raymond F. Smith, *Negotiating with the Soviets* (Bloomington, Indiana : Indiana University Press, 1989), pp. 7-24, およびここで紹介・引用されている文献を見よ。

28) *Ibid.*, pp. 14-24.

ロシア駐在ルポルタージュの古典ともいうべき『ロシア人』(1976年)を書いたヘドリック・スミスは、述べる。「ロシア人にとって、本能的に起こる間は、誰がより強く、誰がより弱いかということである。本来、いかなる関係も、力(strength)のテストなのである。」³⁰⁾

ロシア人は、相手側が自己に比べ、より多くの“力”をもつ上位者ないしより強い存在であることが判明するばあいには、退却することも辞さない。しかし、逆であることが判かると、あくまで前進し続けようとする。このことから、ロシアの対外的膨張が、抵抗の少ない方向へ向って本能的な拡張を図るアメーバーの増殖に似通っていると称されるのは、無理からぬ点がある。ポリシェヴィズムの創始者レーニン曰く。

「君が鉄にぶち当たっていることが判れば、退却せよ。(しかし逆に)、とうもろこし粥(のような柔らかいもの)を打っていることが判れば、さらにどんどん打ち進むように。」³¹⁾フルシチョフが1962年キューバにソ連製ミサイルを持ち込もうとしたのは、彼が、それまでのJ・F・ケネディとの会談から得た印象によって米大統領を「優柔不断な」「バックボーンのない」男と見くびっていたことと関連していた³²⁾。しかし、ケネディが予想外の指導力と決然たる意志を示した時、フルシチョフはたじろぎ撤退することさえ

辞さなかった。

3. “妥協”や“讓歩”は、弱さの印し

交渉を闘争の一形態とみるロシア人の交渉観において重要なのは、もっぱら勝つか負けるかの勝敗である。ヘイター大使は、記した。「ロシア人たちは、つねに勝利を目指して交渉する。交渉の正しい目的が、相手側を打ち負かすことではなくて、相手側との間に互恵的な協定に到達することであるということが、ロシア人たちには決して思いつかないように見える。」³³⁾つまり、ロシア人の交渉観においては、“妥協”や“讓歩”は、相手側の要求にたいする屈伏としてマイナス価値が与えられる。

“妥協(компромисс)”が元来ロシア流思考様式に馴染まない外来語(compromise)に由来するコンセプトであると、西側専門家は一致して指摘している³⁴⁾。例えば、ヘドリック・スミスは、述べる。「ソ連の交渉者たちは、“妥協”を、ほぼ同等の地位を前提とするアングロ・サクソンの概念である、と考える。“妥協”という考えは、ロシア的役人根性の本能には起こりえない。というのも、ロシア人にとって、本能的に起こる間は、誰がより強く、誰がより弱いかということだからである。本来、いかなる関係も、力のテストなのである。」³⁵⁾ワッツワースも、部分的には既に引用したくだりにおいて述べる。「西側の諸国にとって基本的な目的は、“妥協”によって合意に到達することである。(ところが)共

29) Geoffrey Gorrer and John Rickman, *The People of Great Russia* (New York : Chanticleer Press, 1950), p. 174.

30) Hedrick Smith, *The Russians* (New York : Quadrangle, 1976), p. 264.

31) R. Smith, *op. cit.*, p. 19 から再引用。

32) Аркадий Шевченко, Разрыв с Москвой (New York : Liberty Publishing House, 1985), p. 153 ; Arkady N. Shevchenko, *Breaking with Moscow* (New York : Alfred A. Knopf, 1985), p. 117 ; アルカジー・N・シェフチェンコ著/読売新聞外報部訳『モスクワとの決別』(東京:読売新聞社, 1985), p. 158.

33) Sir William Hayter, *The Diplomacy of the Great Powers* (London : Harmish Hamilton, 1960), p. 28.

34) Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 49 ; Hans Binnendijk, *National Negotiating Styles* (Washington, D. C. : Foreign Service Institute, U. S. Department of State, 1987), p. 26.

35) H. Smith, *op. cit.*, p. 264.

産主義者たちにとっては、交渉は、相手側を究極的には全面的に敗北せしめることを目的とする大戦略の一部分にすぎない。彼らは、自分の提案を除外すると、いかなる合意にも達する意図をもたずに、交渉していることがある。]³⁶⁾

“妥協”することを潔しとしないロシア的伝統は、マルクス主義の階級闘争史観によってさらに助長された、と考えてよいだろう。故フィリップ・モーブリー教授（コロンビア大学）は、対ソ交渉術の古典となった論文中で記している。

“妥協”の言葉そのものが「ポリシェヴィキ的思考法に縁のない」概念で、「墮落した」とか「腐敗した」といった貶め的な修飾語やニュアンスをともなって用いられる傾向を有した、と³⁷⁾。ハンガリーの元外交官ステファン・ケルテスも、同様に述べる。「共産主義の代理人たちは、教育からいっても、職業上の訓練からいっても、ブルジョワ代表者たちとの間に、“妥協”による解決法を考案する用意はないのである。]³⁸⁾

“妥協”を好まないロシア人は、それとほぼ同義語である“譲歩”も好まない。このことをやや理屈っぽく説明すると、ロシア人が交渉の最終結果形態として“妥協”の成立を望まないということは、彼ら自身が“譲歩”するつもりがないことを示している³⁹⁾。彼らは、交渉における“譲歩”が、“妥協”と同じく、「弱さを証明」⁴⁰⁾

するものであり、相手側の要求をさらに増大することに資すると考える。レーニンは、“譲歩”することが「資本主義への貢献」を意味すると述べたし⁴¹⁾、フルシチョフも、そもそも「我々の提案は、取引を行なうためにつくられているのではない。故に、譲歩してはならない。」⁴²⁾と述べた。ケネディ政権期にソ連外交をつぶさに観察する機会を得た米国のアーサー・シュレジンジャー教授も、このようなフルシチョフの態度を確認して、書いている。「フルシチョフは、君たちがあれを呉れば、我々はこれをやろう、という商取引用のバーゲニングの言葉を否定した。いったい自分が何を譲るというのか（という訳である。）」⁴³⁾

4. 論理や倫理の軽視

ロシア人たちの“力”重視の系として指摘しうるのは、彼らがさして論理や道徳を重んじない傾向である。つまり、ロシア人が交渉において“力”を最重視することといわば銅貨の表裏の関係にあることとして、ふつう交渉において重要な役割を果たすべき筈の雄弁や道徳などの要素は、ロシア人によって軽視されることになる。

ヘイターは、「我々は、雄弁や理性的な議論によってロシア人を説得することはできない」⁴⁴⁾

36) Wadsworth, *op. cit.*, pp. 21-22.

37) Philip E. Mosely, *The Kremlin and World Politics: Studies in Soviet Policy and Action* (New York: Vintage Books, 1960), p. 32.

38) Stephen D. Kertesz & M. A. Fitzsimons, *Diplomacy in a Changing World* (University of Notre Dame Press, 1959), p. 143.

39) Jönsson, *op. cit.*, p. 46.

40) Kertesz & Fitzsimons, *op. cit.*, p. 143; Bryant Wedge and Curil Muromcew, “Psychological Factors in Soviet Disarmament Negotiation,” *Journal of Conflict Resolution*, 9, No. 1 (March 1965), p. 33; Binnendijk, *op. cit.*, pp. 26, 36.

41) В. И. Ленин, Полное собрание сочинений (издание пятое) (Москва: Политгиздат, 1963), vol. 44, p. 49.

42) Gordon A. Craig, “Techniques of Negotiation,” in Ivo J. Lederer ed., *Russian Foreign Policy: Essays in Historical Perspective* (New Haven: Yale University Press, 1962), p. 368.

43) Artur M. Schlesinger, Jr., *A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1965), p. 362; 中屋健一訳『ケネディー栄光と苦悩の一千日』(河出書房, 1966), 上巻, p. 379.

44) Acheson, *op. cit.*, p. 275 から再引用。

と、ずばり喝破する。チャールズ・マーシャルも、ロシア人たちが論争の勝ち負けにさしたる重要性を認めないので、対口交渉に従事する西側の人間は討論の演ずる役割を過大評価してはならないことを、次のような巧みな比喩を用いて説明している。「(対口) 交渉をあたかも大学生の雄弁大会の討論のようなものとする見方が広まっている。つまり、歴史的、論理的に議論を展開し、うまく発言した方に良い点をつける考え方である。そのような見方をする人は、テーブルを狭んで討論を行ない、ある地点でフルシチョフがダレスに向い『もう沢山だ。参った。それには答えられない。で、君の要求はなんだね』と訊くとでも、本気に思っているのだろうか。』⁴⁵⁾

ロシア人は、このように己れに不利に働くと考えられる場合には、論理や法律に従おうとしないのであるから、論理や法律に比べてはるかにより一層漠然としている人間社会の約束事や掟を遵守する気持はさらに少ないといえる。つまり端的にいうと、ロシア人は、道徳、倫理、エチケット、マナーから解放されてそれから自由であろうとする傾向が、他国民に比べ一層強い。ヤルタ会談時にスターリンとF・D・ルーズベルトとの間の通訳を勤めたチャールズ・ポーレン元駐ソ米国大使は、回顧録の中で、このことを次のような明快な言葉で指摘した。「スターリンは、非道徳的 (immoral) ではなかった。彼は、ただ無道徳的 (amoral) なだけだった。』⁴⁶⁾

もう一人の元駐ソ米国大使のローレンス・スタインハートも、ソ連交渉担当者たちが、「国際的に慣例となっている礼儀」や「倫理や道徳的な配慮」によってほとんど動かされない傾向を、強調している。同大使報告中のこの部分は、私が本章で述べようとしているその他のことも最も的確に表現しているように思われるので、やや詳しく引用し本章の締めくくりに代えることにしよう。スタインハートは、上司であるコーデル・ハル国務長官に宛て、次のようなメモを送った。

「ソ連外交に従事している個々のソ連官僚たちの心理を、長年にわたり観察しました結果、私が得ました結論は、次の通りです。

- 彼らは、慣例となっている礼儀に答えようとはせず、また応えることができないこと。
- 彼らとの間に、“国際的な善意”を造り出すことは、不可能であること。
- 彼らは、倫理や道徳的考慮による影響を受けないこと。
- 彼らは、個人的な人間関係によって、動かされないこと。
- 彼らの心理が承認するのは、確固とした態度、権力 (power)、力 (force) であること。

(結論として) 私の意見は、ソ連官僚と交渉するにあたっては、上記のことを前提とし、そして上記のこののみを前提として交渉すべきだということでありませう。』⁴⁷⁾

45) Charles Burton Marshall, "The Problem of Incompatible Purposes," in Ivo Duchacek (ed.), *Conflict and Cooperation Among Nations* (New York: Holt, Reinhardt and Winston, Inc., 1960), p. 5.

46) Charles E. Bohlen, *Witness to History 1929-1969* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 1973), p. 339.

47) Joseph Whelan, *Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior: Emerging New Context for U. S. Diplomacy*, vol. 1, Special Studies Series on Foreign Affairs Issues, Committee on Foreign Affairs, House of Representatives (Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office, 1979), p. 85 から再引用。

II. ロシア人の交渉行動様式

上記のような交渉「観」を抱くロシア人は、どのような交渉「行動」様式を採るだろうか。筆者は、その主要なものとして次の三つを指摘したい。

1. 自らイニシアティブをとらず

「イニシアティブをとる者は、罰せられる。」¹⁾ ロシアの諺である。ロシア人は、交渉にさいして、イニシアティブを発揮することが少なく、むしろ相手側から先に提案を行なわせて、自らはそれに反応するパターンを好む。

これは、リトヴィーノフの名前と結びつけて有名となった交渉行動スタイルである。ロバート・ブrowダー著『米ソ外交の起源』は、曰く。「リトヴィーノフは、なんら詳細なソ連側提案をも交渉テーブルに載せることはなかった。むしろ、アメリカ側に先に提案させて、それに反応しようとした。」²⁾この“リトヴィーノフ方式”は、リトヴィーノフ外相以後のソ連交渉者たちによっても慣例とされる標準的なソ連式交渉スタイルとなった³⁾。例えば、米国の一対ソ交渉担当者は、第二次大戦末期のソ連が英米と連合国関係に入った頃に、「全ての場合 (in every instance)、提案は、イギリスないしアメリカ側によって開始された」⁴⁾とさえ書き残している。また、別の米国の交渉研究家レオン・スロスに

よれば、これは、SALT (戦略兵器制限交渉) I, SALT II, MBFR (中部欧州兵力削減交渉), START (戦略兵器削減交渉), INF (中距離核戦力) 交渉など、最近の主要な米ソ交渉のなかで一貫して見られるソ連の交渉行動パターンであるという⁵⁾。

では、一体なぜ、ロシアの交渉者は自らイニシアティブをとろうとしないのだろうか。当然、この問が提起される。一言で答えると、ロシア人には、自発的行動をとったり創意工夫を凝らすことが奨励されていないからだといえる。彼らは、形式的手続や先例を墨守し、他人をしてイニシアティブをとらせている限りにおいて、自らは失敗の責任を回避しうる。要するに、長い間ツァーリズムや共産党独裁といった権威主義体制下に生活してきた結果、ロシア人は、忠実な従僕根性が身に沁み込み、創意も先取の気性も欠如する小役人と化したのである。

権威主義的システムは、中央からの訓令なしに交渉者が自由裁量で決定を下すことを許さない。スターリン下のソ連は、その好例だった。いってみればスターリンだけが決定者であり、その他の者は、たとえ外務大臣であれ何であれ、何らの決定権限をもたされ^{エランド・ボーイ}ないお使用の少年に過ぎなかった。ジョン・ディーンも、回想して書いている。「ソ連邦では、只一人の人間だけが“その場で”決定を下しうる。その人の名は、ヨシフ・スターリン。モロトフであれ、ヴィシンスキーであれ、グロムイコであれ、マリクであれ、(その他すべては)使い走り以外の何者でもなかった。」⁶⁾

スターリンの最も忠実なメッセンジャーボー

1) R. Smith, *op. cit.*, から再引用。
 2) Robert Paul Browder, *The Origins of Soviet American Diplomacy* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1953), p. 128.
 3) Whelan, *op. cit.*, p. 80.
 4) John R. Deane, "Negotiating on Military Assistance", in Raymond Dennett & Joseph E. Johnson, eds., *Negotiating with the Russians* (Boston: World Peace Foundation, 1951), p. 8. (強調点一木村)

5) Sloss & Davis, *op. cit.*, pp. 10, 38-39, 84.
 6) Deane, "Negotiating on Military Assistance," p. 27.

イの典型は、モロトフ外相だった。独ソ協定交渉に携ったドイツの外交官グスタフ・ヒルガーは、回想録の中で記している。「モロトフは、決して個人的なイニシアティブを示さず、スターリンによって支持された規則を忠実に守ろうとしているように見えた。問題が生じる度毎に、彼が口癖のように決まって言うのは、『政府(=スターリン、木村)と相談せねばならない』という決まり文句だった。』⁷⁾

リトヴィーノフ、モロトフ両外相と並んで、グロムイコ外相も、最高政治指導者に忠実な「筋金入りの公僕」(アーサー・ケストラ)の好例だった。ヘイターは、グロムイコをモロトフの忠実な複製品と見なしているし、この関連でペロン・アスパチュリアン教授(ペンシルヴァニア大)は、グロムイコがモロトフと「ミスター・ニェット(否)」というニックネームまで共有していることを、指摘する。⁸⁾かつてフルシチョフは、上からの命令に忠実なグロムイコの性格を強調して、次のように述べさせた。「ズボンを下ろして氷塊の上にか一月間座っていると命令したら、あの男(=グロムイコ、木村)はその通りにするだろう。』¹⁰⁾

旧来の慣例や手続きに従っているかぎり、責任の所在を問われることを免れうるというソ連式官僚制は、ロシア人をきわめて怠惰な交渉者

とする。彼らは、お仕着せのレディーメード方式に追随することに満足し、余程のことが発生しないかぎり自ら積極的な行動に出ることがない。もとより、先制攻撃に出ないで専守防衛の姿勢に徹することは、ロシア外交・交渉にプラスばかりを齎らすとは限らない。つまり、ロシア・ソ連体制に「固有とさえ評してよい官僚主義に内蔵された臆病なまでの超保守主義」(ジョセフ・ウェラン)¹¹⁾のお蔭で、ロシアは有利な状況や勝運をみすみす逸することも屢々なのである。にもかかわらず、ロシア人は積極性や進取の精神を発揮しようとはせず、むしろ相手側をしてほとんど全てのことのお膳立てをさせ自身がそれに反応するやり方を望むのである¹²⁾。

2. 秘密主義

およそ交渉ごとに秘密はつきものである。このことを十分考慮に入れても、ロシア人の機密保持に賭ける熱意は、特筆に価する。これは、情報一般にかんしてロシア人が西側の人間とは考え方を根本的に異にしていることに帰因するのかもしれない。

ロシア人は、外部世界や外国人にたいして根深い猜疑心を抱いている。この性向は、恐らく革命前からのロシアの伝統に由来し、さらにソビエト体制下の事実上の「鎖国」政策によって増幅された。海、高い山脈、大きな河川といった理想的な天然の障壁によって国土が守られて

7) Gustav Hilger & Alfred G. Meyer, *The Incompatible Allies: A Memoir History of German-Soviet Relations: 1918-1941* (New York: The Macmillan Company, 1953), p. 290.

8) Hayter, *op. cit.*, p. 22 から再引用。

9) *Ibid.*; Hayter, *Russia and the World: A Study in Soviet Foreign Policy* (New York: Taplinger Publishing Company, 1970), p. 32; Veron V. Aspaturian, ed., *Process and Power in Soviet Foreign Policy* (Boston: Little, Brown and Company, 1971), p. 640.

10) Шевченко, *op. cit.*, p. 197; Shevchenko, *op. cit.*, p. 146; 読売新聞外報部訳, 前掲, p. 193.

11) Whelan, *op. cit.*, p. 141.

12) 本文中(5ページ)で既述したように、ゴルバチョフが時として自己の方からイニシアティブをとる外交・交渉スタイルを採って伝統的なロシア外交を転換したのは、たしかである。しかし、それは飽くまでゴルバチョフ個人の個人的資質に帰せられか、あるいは「ペレストロイカ」という上位の国家目標遂行のために必要とされたものであり、それをもってロシア外交が変質したと判断するのは尚時期尚早とされる。R. Smith, *op. cit.*, pp. 113-117.

いず、「無防備の大草原に生息」¹³⁾してこざるを得なかったロシア人は、周囲の諸民族を自己にたいする潜在的な敵と見なし警戒心を高める傾向を育んだ。また、実際、周囲の諸民族（モンゴル、スウェーデン、ポーランド、フランス、ドイツなど）は、ロシアが少しでも隙を見せると直ちに襲いかかり、ロシア人を一瀉千里の勢いで潰走させ存亡の危機へと追い詰めた。このような地理的環境ならびに歴史的体験によって培われたロシア人の被包囲意識や外国人嫌いは、ロシア革命後のソビエト政権期となつてからも一向に減少しなかった。革命と国内戦の混乱に乗じた資本主義諸列強による干渉は、その後スターリンをして資本主義諸国による包囲下に一国社会主義の生き残りを図らねばならぬ必要性を痛感させ、第二次大戦勝利後においてすら鉄のカーテンを深く降ろし、自国民にたいし対外的接触を行なう道を遮断する政策を採用させた。

より具体的にいうと、ロシアは、ツァーリズム専制期から始まって、そしてソビエト時代となつてからはさらに意識的に、“情報のコンパートメンタライゼーション（区分化）”¹⁴⁾政策を追求した。つまり、ごくひと握りのトップ指導者のみが「トータル（総合的）」な情報を独占的に享受し、その他全ての者は自己の職務遂行に必要な最小限度の「部分的」な情報のみを領ち与えられるという政策である。

次のエピソードは、旧ソ連における“情報のコンパートメンタライゼーション”政策の極致を示す例として、屢々引用されるものである。SALT I 交渉中、米国交渉団はソ連交渉団の構

成メンバーが完全な職能別タテ割り制を採用しており、メンバー相互間で情報の交換が見られないどころか禁止されてさえいる事実を、発見した。この情報秘密主義のために、ソ連代表団のウラジーミル・セミョーノフ外務次官は、例えば米国のICBMであるミニットマンのサイロとソ連のICBMであるSS19のサイロを混同するという「初歩的な」ミスを犯した。それは、ソ連代表団の中で、外務次官をはじめとする平服組が同代表団の軍人制服組から自国の戦略兵器にかんする軍事情報をまったく与えられていないことを意味していた。しかも、さらに驚いたことには、ソ連代表団のナンバー2であるニコライ・オガルコフ上級大將は、アメリカ代表を呼びつけ、米国代表はなぜソ連代表団の中のシビリアン・メンバーたちに、ソ連軍人だけが知っておればよいと彼らが考えるソ連軍事機密を漏らすようなことをするのか、との苦情を述べた¹⁵⁾。

このようなロシア人の極端な情報秘密主義は、交渉をロシア側に有利に運ぶ半面、当然不利な方向にも作用する。基本的に相互主義を旨とする交渉は、情報にかんしてもギブ・アンド・テークを要請する筈である。ところが、ロシア側が過度の秘密主義やデータの不透明性を固執するので、対口交渉の相手側の方も遅かれ早かれロシア側に情報を出し惜しみする態度へと転換することになるのである。尤も、ロシア人の交渉行動様式はそもそも交渉を自己にとり有利な方向へと運ぶことを必ずしも至上目的としていない。したがって、たとえそのように交渉を不利な方向へと導くことがあろうとも、ロシ

13) Louis J. Samelson, *Soviet and Chinese Negotiating Behavior: The Western View* (Beverly Hills: SAGE Publications, 1976), p. 24.

14) H. Smith, *op. cit.*, pp. 360-363.

15) John Newhouse, *Cold Down: The Story of SALT* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973), pp. 55-56.

ア人の秘密主義は一朝一夕に改まるものではないことも確かなのである。

事実、第二次大戦中、ソ連が連合国側に属し英米仏などから支援を仰がねばならなかった時においてすら、スターリンは、対ソ支援に役立つ情報を自ら進んで提供しようとしなかった。例えば、ナチ・ドイツによるスターリングラード包囲網の形成努力を牽制し阻止するために必要となった、コーカサス地方における戦闘機基地の対連合軍供与を正当化するための情報を、スターリンは出し惜しみした。また、スターリンは、対ソ連物資貸与法を効果的に遂行するために必要とされた米国軍事オブザーバーたちのソ連国内旅行を禁止した¹⁶⁾。同様に、ゴルバチョフ、エリツィン時代となって以後、G7(先進資本主義国)による対ロ援助がはかばかしく進展していないことの一因は、ロシア側が自己に有利な結果を導くことに資する情報すらも進んで提供しない点にあるといわれている。

ロシア人は、情報を隠蔽し秘匿するばかりでなく、さらに虚偽の情報操作を行なって相手側を籠絡することすら躊躇しない。ロシア語には、“嘘(ложь)”と並んで“ブラニョー(ぶらかし)(враньё)”という言葉がある。これら二語はほとんど同義語といえないこともないが、厳密には若干のニュアンスの差がある。前者の“嘘”においてはそのような虚偽を述べる本人の悪意が当然批判されるのに比べ、後者の“ブラニョー”においては真実でないことが明瞭であることを真に受ける側が不粹だとされる¹⁷⁾。

“ブラニョー”の好例としては、「ポチョムキン村」が挙げられる。エカテリーナ二世の寵臣

ポチョムキンが同女帝の視察にあたり民のかまどが潤っていることを示す立派な模造村を急ごしらえてつくって見せた故事に基づく。当事者全員がそのようなからくりを承知している場合、「王様は裸」と叫ぶ者は世間知らずの子供だけという訳である。“ブラニョー”は、ロシアの苛酷な自然の中において生存してゆくために必要不可欠でさえある生活の知恵に基づいた“擬態(показуха)”の一つなのである。

ロシア人は、“ブラニョー”や“パカズーハ”(表面だけの見せかけ)の行動をとって相手方を煙に巻き、交渉を有利に導こうとする。交渉全権代表が突然病気にかかったことを口実に交渉を中断を申し入れるケースは、その典型例である。そのような時には、当方も騙される振りをする大人の態度ないしは度量が必要とされる。彼らの行動様式が真実や実態に合致しないこと(例えば「政治病」であること)を赤裸々に批判難詰してみても、当方の不粹ぶりを暴露するだけで、ロシア側を追い詰めることには何ら役立たないからである。

3. 突然の態度転換

ロシア人は、交渉中に突如として自己の主張や立場を一八〇度転換する¹⁸⁾。従来の立場を弊履の如く捨て、平然とまるで「カメレオン」¹⁹⁾のごとく変身する。これは、一瞬前まで一步の譲歩の余地もないと主張していた頑固なロシア人の交渉態度からは、容易に信じられない変節であるかのように映る。若干の説明を必要とする所以である。

16) Deane, *The Strange Alliance*, pp. 100, 296.

17) Ronald Hingley, *The Russian Mind* (New York: Charles Scribner's Sons, 1977), pp. 90-95.

18) Hingley, *op. cit.*, pp. 9, 46.

19) R. Smith, *op. cit.*, p. 29; チェーホフの短編「カメレオン」参照。前出『チェーホフ全集』, 第3巻, pp. 46-50.

まず、ロシア人は既述したように相手側の“力”をテストする傾向をもつ。彼らは、原理原則よりも“力”の多寡を気にする状況主義者であるので、相手方を屈伏させないことが判明すると、いともあっさりと自分の方から折れてくるケースがありうるのである。次に、彼らは、飽くまでトップ政策決定者からの訓令に忠実に従って交渉に従事しているので、中央の方針が変われば出先の彼ら交渉担当者も即座に立場を変更せねばならなくなるのである。

第三の説明法もある。それは、極端から極端へと走りがちなロシア的国民性に関連させて説明するやり方である。19世紀ロシアの思想家のニコライ・ベルジャエフによる有名な指摘以来、相矛盾する二つの原理や性向を併せもつロシア人が、中庸を知らず、両極端を往復する性癖をもつことは、よく知られている。例えば、謙虚と傲慢、従属と反逆、自由と規律、残忍と優しさ、個人主義と集団主義、国家主義と普遍主義の両極端である²⁰⁾。そして、そのようなロシア人の「二重性」²¹⁾を生んだルーツとしては、ロシアの国土の「広大、茫漠、無辺際」性を強調する地勢学的説明、束縛と自由の両極端を繰り返す「おくるみ育児法 (swaddling)」の影響を説く文化人類学的説明、ヨーロッパとアジアの葛藤を指摘する文化的な説明、などが存在する²²⁾。

その理由はともかく、ロシア人は、いったん

自己の主張や立場を変えることに決するや、たとえそれが以前とっていたものと真っ向から対立しようとも、首尾一貫性の欠如に頭を悩ますことなく転換を敢行する。フォイ・コーラー元駐ソ米国大使も、自身がそのような突如としての転換に驚かされた経験について語っている。

「我々は、ソ連と長い希望のない交渉を続けていた。何か月も何か年もの間、何らの進歩のサインもなく、話し合っていた。すると、突如として、ソ連は、二～三時間以内に合意する用意があるというのだ。」²³⁾ヘイターも、ロシア人が「首尾一貫性の欠如にたいするこだわりがない」ために、急転直下「長い討論のあと自己の立場を平然と変更」して、まったく恥じるところがない²⁴⁾、と呆れる。ロシアの文豪レールモントフは傑作『現代の英雄』のなかで、「ロシア人の信じがたいほどの柔軟性」について言及している。すなわち、「たとえ悪であれ、その必然性あるいは絶滅の不可能性をみとめた場合には、いずこでもそれを許すというあの明晰なる常識の存在」²⁵⁾である。ポーレンも、記している。「モスクワの人々ときたら、首尾一貫した立場を貫くということにまったく気を使わない。なぜならば、彼らは、一日の終わりに記録を閉じて、翌日は別のノートを取り出すからである。」²⁶⁾しかも、ロシア人は、転換を瞬時に行なう。そして、新しい立場を正当化して、新しい課題の達成に全力を注ぐ。ハーバード大学ロシア研究所

20) Nikolai Berdyaev, *The Russian Idea* (New York, : Lindisfarne Press, 1992), pp. 19-21 ; ベルジャエフ著/田口貞夫訳『ロシア思想史』(東京: 創文社, 1958), pp. 3-5

21) Robert C. Tucker, *The Soviet Political Mind : Studies in Stalinism and Post-Stalin Change* (New York : Frederick A. Praeger, 1963), pp. 69-70.

22) *Ibid.* ; Gorrer & Rickman, *op. cit.*, pp. 97-100 ; 木村汎『ソ連とロシア人』(東京: 蒼洋社, 1971), pp. 58-61.

23) Foy. D. Kohler, "Negotiation as an Effective Instrument of American Foreign Policy," *U. S. Department of State Bulletin*, vol. 38 (June 2, 1958), p. 910.

24) Hayter, *The Diplomacy of the Great Power*, pp. 30-31.

25) 『(新集)世界の文学』(第9巻, ゴーゴリ, レールモントフ/木村彰一, 中村喜和訳)(東京: 中央公論社, 1971), p. 255.

副所長のマーシャル・ゴールドマン教授は「ロシア人は、いったん適当なチャンスを掴むと、交渉相手よりも遥かに速く走ることができる」²⁷⁾と述べ、鈴木啓介教授もロシアの諺「熊も走れば速い」を引用して、ロシア人の変わり身の速さを指摘する²⁸⁾。

主張や立場を転換させるということは、“妥協”することに他ならないとの解釈もなりたつであろう。しかし、ロシア人自身の弁明に従うと、それは飽くまで“退却”であって“妥協”でないという。我々にとってはどちらでもよい同一事のように見えるが、ロシア式思考によれば必ずしもそうではない。“妥協”は、原則の放棄であるから恥ずべき行為である。他方、“退却”は、相手側の力の優勢を受け入れることであるから屈辱的な行為ではある。しかし、“退却”は、究極の勝利の道程における戦術的な見地からの一時的な後退に過ぎないから、“妥協”に比べ正当化に値する行為なのである²⁹⁾。

Ⅲ. ロシア式交渉戦術

冒頭で述べたように、交渉「観」、同「行動様式」、同「戦術」は、三位一体の関係にある。そ

れ故に、前二者から、交渉「戦術」が論理必然的ないし自動的に導き出されてくることもある。しかしだからといって、交渉「戦術」を前二者の忠実な延長線上においてのみ捉えるのは必ずしも正しくない。というのも、戦術は、極論すれば、目的達成に役立ちさえすれば何でもよいとの性質ももっているからである。つまり、たとえロシア式交渉「観」や同「行動様式」と矛盾するものであれ、それが所定の目標達成に威力を発揮する限りにおいて、ロシア人はいかなる戦術にも自由に訴えることに躊躇しないであろう。

このことは、ロシア人以外の国民にもほぼひとしく当てはまる。とすると、ここで提起されるのは、一体ロシア人だけが用いる特殊な戦術というものが存在するのかという問である。「天が下に新しいものなし」¹⁾の立場からは、否定的な答えとなろう。つまり、所詮人間の考えつくことには限りがあり、奇想天外な戦術がそう簡単ないし頻繁に発明されうる筈はない。たとえ新戦術がロシア人によって最初に用いられようとも、それはほどなくロシア人以外によっても模倣され採用されることによって、それがロシア式戦術であることを齎めるであろう²⁾。

以上のような見解が基本的には正しいことを認めつつも、次のような意味においては、依然としてロシア式交渉「戦術」なるものの特色が若干存在すると主張しうるのである。

第一は、およそ交渉に勝利するために役立つあらゆる戦術に躊躇なく訴える傾向である。ロシア人は、〈目的は手段を正当化する〉ことを、

26) *The Christian Science Monitor*, 1978. 11. 2, p. 23. 『クリスチャン・サイエンス・モニター』紙の論説委員ジョセフ・ハーチは、これを“ポーレン理論”とさえ名づけている。*Ibid.* 本稿の筆者も、これはまさしく「理論」と呼ばれるに価する発見であることに同意する。

27) Marshall I. Goldman, *Détente and Dollars : Doing Business with the Soviets* (New York : Basic Books, Inc. 1975), p. 219.

28) 鈴木啓介「ロシアとのビジネス」、糸賀了・鈴木啓介・立石揚志共著『中国・ロシアビジネスの実務と交渉ノウハウ』(東京：ぎょうせい、1993)、p. 163.

29) R. Smith *op. cit.*, p. 31 ; Hannes Adomeit, *Soviet Risk-Taking and Crisis Behavior : A Theoretical and Empirical Analysis* (London : George Allen & Unwin, 1982), p. 320.

1) R. Smith, *op. cit.*, p. 49.

2) Clare B. Luce, “How to Deal with the Russians : The Basis of Negotiation.” *Air Force Magazine* (April 1979), p. 31.

他の国民以上にもまして許容する傾向を示す。ボリシェヴィキがまだ非合法の一陰謀組織にすぎなかった1904年に、レーニン³⁾は述べた。「陰謀組織の全技術は、ありとあらゆるもの (все и вся) を利用することにある。」⁴⁾このようなレーニンの伝統は、共産主義者たちによってしっかりと受け継がれた。ケルテスも、記している。「共産主義者の目的を促進するすべての手段 (means) は、是とされ、正当化される。最終目標をのぞく全てのものは、便宜的なものとされる。したがって、共産主義国の代表たちは、戦術 (tactics) や手続きに拘泥したりとらわれたりはしない。」⁴⁾

第二は、戦術の種類でなく、戦術の使用方法にかんして見られる特徴である。ロシア人交渉者は、その他の交渉者と大同小異の戦術に訴える。しかし、その他の国々の交渉者がそれらを無自覚に、非系統的、行き当たりばったりに用いるのに比べ、より合目的に「系統的、定期的 (systematically and regularly)」⁵⁾使用する。

第三に、ロシア人が最も好み最多用する戦術が、やはり存在する。それらはロシア人以外も用いる戦術ではあるが、なぜかロシア人交渉者が「とくに好んで (special liking)、より一層の頻繁さ (great frequency)」⁶⁾でもって使用する類の戦術なのである。以下、そのようなロシア人最愛用あるいは最多用戦術の中から五種類を選び、簡単な説明を加えてみよう。

1. 時間の効果的利用

米国の国際関係史家ゴードン・A・クレイグに

よれば、「ソ連戦術のなかで最も成功を取めているのは、時間⁷⁾の使い方」⁷⁾であるという。数多くの西側の専門家も、このような見方に同意する⁸⁾。具体的には、引き延ばし、焦らし、反復などの戦術である。

ロシア人は、ほとんどの西側先進諸国の人々とは異なった時間感覚をもっている。なぜか。まず、ロシア人の国民性。長く寒い冬を筆頭とするロシアの苛酷な自然的条件は、ロシア人に何事をなしとげるにも時間がかかり、忍耐強く粘らねばならぬことを教えた。その結果、「ソ連の外交官は、西側外交官たちとまったく異なる時間概念の持ち主」(アーサー・ディーン)⁹⁾に成長した。次に、マルクス・レーニン主義のドクトリン。マルクスやレーニンは、時の流れが社会主義に有利に動いており最終的には世界は資本主義に対する社会主義の勝利となって終わることを説いていた。レーニンは、「時を得る者が、全てを手に入れる (выиграть время-знаит выиграть все)」¹⁰⁾と述べた。実際、ごく最近共産主義離れを起こすまでの旧ソ連では、国際場裡におけるいわゆる「力の相関関係」が、旧ソ連を頭とする社会主義陣営に優位な形で進行しつつあるので、同陣営には焦る必要が全くない。時の経過をただ待ちさえすれば、熟柿のように勝利をひとりでに入手しようと信じていた。第三に、米国、西側諸国の政治家や交渉者たちに

3) Ленин, Полное собрание сочинений, vol. 7, p. 14. (強調点—原文どおり)。

4) Kertesz & Fitzsimons, *op. cit.*, p. 145.

5) Samelson, *op. cit.*, p. 9.

6) Muromcew, *op. cit.*, p. 11.

7) Gordon A. Craig, "Totalitarian Approaches to Diplomatic Negotiation," in A. O. Sarkissian, ed., *Studies in Diplomatic History in Honor of G. P. Gooch* (London: Longmans, 1961), p. 122.

8) Whelan, *op. cit.*, pp. 364-365, 483, 487-488; R. Smith, *op. cit.*, pp. 51-54.

9) Arthur H. Dean, *Test Ban and Disarmament: The Path of Negotiation* (New York: Harper & Row, Publishers, 1966), p. 44.

10) Ленин, Полное собрание сочинений, vol. 44, pp. 49-50.

は任期という時間的制約が付けられているのに比して、旧ソ連政治体制下のカウンターパートたちには定められた任期がない。例えば、ウィーンにおける MBFR 交渉の最初の10年間において、米国側は4名の大統領と5名の国務長官が同交渉を担当したのにたいして、旧ソ連邦では只1人の政治指導者（レオニード・ブレジネフ）と同じく1名の外相（グロムイコ）がその任に当たった¹¹⁾。任期に縛られデッドラインを意識する西側の政治家や外交官たちには、一定期間中に一定の成果をおさめようとする（“get the job done”）職業意識や使命感が強く働く。ロシア側は、そのような心理的、道義的重圧を巧みに利用して、交渉を自己の側に有利に運ぼうとする¹²⁾。

その理由が何であれ、ロシア相手の交渉は往々にして長丁場となる。そして、そのような交渉において重要なのは、最終段階である。ロイド・ジェンセン教授（イリノイ大学）は、戦後の米ソ軍縮交渉をつぶさに検討した結果、米国側の譲歩が交渉の比較的早い段階でなされているのに比し、ソ連側の譲歩が遅い段階でなされる傾向があることを発見した。仮にどの軍縮交渉も7ラウンドに区分してみると、米国側は、それが行なった全ての譲歩のうちの82%までを最初の1～3ラウンドで早々と行なっているのに対し、ソ連側は全譲歩の75%までを最終の5～7ラウンドとなつて行なった¹³⁾。また、約10年間にわたって SALT 交渉のソ連首席代表を勤めたウラジミール・セミョーノフは、米国首席

代表の一人ポール・ニツツェに向い、交渉を仮に3等分するとすると、「交渉の3分の1は最初の2ヵ月間、次の3分の1は2ヵ年間で、そして最後の3分の1は最後の20分間で行なわれる」¹⁴⁾ものだと述べたという。

ロシア人は、帰途の飛行機のクラブに足をかける寸前になってはじめて交渉をまとめる。いわゆる「水際の駆け引き」（鈴木啓介）や“デバ出^{チャー・タイム・デシジョン}発時間ギリギリの決断”¹⁵⁾といわれるものは、ロシア人にとって当り前の交渉戦術である。対ソ軍縮交渉のベテラン、エドワード・ローウニイ米国代表は、ロシア人が SALT II 交渉において文字通り土壇場となる時間まで粘りに粘った1ケースを、次のように報告している。「われわれは、最終日の午後4時に合意に到達できると考えていた。ところが、ロシア側は、さらに2～3の問題を提起してきた。その結果として、午後8時から10時まで、余分に二つの会合を行なった。ロシア側が最終点にかんして合意したのは、午後12時1分前だった。」¹⁶⁾

2. 原則としての合意

英語で“agreement in principle（原則としての合意）”と表現される戦術は、ロシア人御愛用の交渉テクニックであると、ほとんどの対口交渉者が一致して指摘している¹⁷⁾。

ロシア人は、“原則にかんする合意”に達することをまず何よりの先決事項と考える。その後で細部の詰めを行なおうとする。つまり、彼らは、演繹法を好み、ほとんど帰納法に依拠しようとししない。この点で、アングロサクソン系の

11) Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 88.

12) *Ibid.*, p. 39.

13) Loyd Jensen, “Soviet-American Bargaining Behavior in the Postwar Disarmament Negotiations,” *Journal of Conflict Resolution*, vol. 7, No. 3 (September 1973), p. 529.

14) Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 39.

15) 鈴木啓介, 前掲, p.163; Whelan, *op. cit.*, p. 571.

16) Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 51.

17) Mosely, *op. cit.*, pp. 25-26; Deane, *The Strange Alliance*, p. 20.

人間と異なっている¹⁸⁾。

このこと自体は考え方や方法論の違いにすぎず、大した問題でないことかもしれない。しかし、問題は、ロシア人が“原則としての合意”から甚だ自己勝手な演繹法を採用して自己にとって都合のよい具体的合意を導きがちな性向を示すことである。“原則”は、元来一般的、抽象的、そして曖昧でさえあるのが、まさにその特徴かもしれない。そのことを充分考慮しても、ロシア人は尚かつ、“原則”の具体化にあたって、きわめて選択的ないし恣意的な態度を示すのである。アーサー・ディーンは、1960年代はじめに米国代表として自身が携わった米ソ部分核停条約交渉において、一再ならず“原則としての合意”の「陥し穴」の苦渋を経験させられた後となってようやく、“原則として(in principle)”という言葉の理解にかんしてアングロ・サクソン系の人間とロシア人との間に根本的な差異が存在することに気づくにいたった。つまり、“原則としての合意”は、前者にとり、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である筈である。しかし、それは、ロシア人にとっては、実行の段階に差しかかった時点において存在する種々の条件に照して実現されるのが望ましい努力目標であるにすぎない¹⁹⁾。換言すれば、“原則合意”は状況的な存在、すなわちその後の事態の推移との関連で再解釈される余地を充分含んだ抽象的な約束ごとにすぎないのである。

“原則としての同意”と関連して、米国人交渉者たちが“つまみ食い(cherry picking)”と名付けるロシア人の交渉テクニックも、よく知られている。これは、干しぶどう入りのパンや

ケーキから干しぶどうの部分だけを選びだして食べる自己勝手な方法である。元来、交渉は、包括的なパッケージ(抱き合せ)取引として合意されるケースが多い。ところが、ロシア側は、細部の詰めや合意執行の段階となって、そのようなパッケージの中から、自分に都合のよい部分のみをとりあげ、逆に気に入らない部分を無視し捨て去る傾向を示す²⁰⁾。

1991年4月に初の公式日本訪問を行なったミハイル・ゴルバチョフの「日ソ共同宣言」(1956年)にたいする態度は、このような“つまみ食い”の典型例だった。日ソ両国間に平和条約が締結された後の時点でソ連が齒舞・色丹の二島を日本に対して引き渡すと約束した文書(「日ソ共同宣言」)を、ゴルバチョフは、その後の経過によって現在なお有効と認める部分と無効と認める部分に二分割し²¹⁾、ソ連は前者のみを遵守する用意があるとの立場を表明したからだった。曰く。「我々は、この文書の中で、歴史的な現実となり国際法的、物理的な結果を伴った部分だけに、依拠すべきだと考える。その後発生せず、歴史があたかも『消し去った』ものは、30年後の今日、訪日の結果として単純には復活させえない。チャンスは、消え去ったのだ。新しい現実が生まれている。そこから出発することが必要である。』²²⁾

20) Edward L. Rowny, “Negotiating with the Soviets,” *The Washington Quarterly* (winter 1980), p. 61; Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 72.

21) ゴルバチョフのこのように勝手な“つまみ食い”は、ロシアの良識ある日露専門家によって批判されている。Владимир Еремин, *Россия-Япония: Территориальная проблема: Поиск решения* (Москва: Издательство “Республика”, 1992), pp. 69-70.

22) Визит М. С. Горбачева в Японию (16-19 апреля 1991 года (Москва: Политиздат, 1991), p. 94.

18) R. Smith, *op. cit.*, pp. 54-57.

19) Dean, *op. cit.*, p. 46.

3. 分断戦術

ロシア人は、分断戦術を愛用する点において、人後に落ちない。敵を互いに競争させ離間させることによって“力”を減少させる分割統治術 (divie et impera ; divide and rule) は、統治の基本といってもよい。同戦術は、一説によればその起源をローマ時代に遡るとさえいわれる、恐らく人類の歴史とともに古い伝統的な政治テクニックである。わが国では毛利元就の三本の矢、中国では“合従連衡”の故事とともに余りにも有名である。レーニンのモットーは、「分離、分離、そしてもう一度分離 (раскол, раскол, и ещё раскол)」²³⁾だった。

レーニンは、「共産主義的政策の実際的任務が、敵の利用、すなわち敵を互いに対立させることにある」²⁴⁾と喝破して、次のように敷衍した。「力のまさっている対抗者に勝利することは、…たとえどんなに小さなものであろうと敵の間のあらゆる“割れ目”を、必ず、最も綿密に、注意深く、慎重に、巧みに利用して、はじめて可能となる。」²⁵⁾ベ・ア・ゾーリン『外交勤務の基礎』(1977)は、レーニンによって強調された、敵国間におけるこの“割れ目”利用の戦術をそっくりそのまま引用するばかりでなく、これを、たとえどこに赴任していようとロシア外交官が従うべき「レーニン主義的命題」とさえ見なした。曰く、「政治的闘争の戦術にかんするヴェ・イ・レーニンのこの命題は、外交戦術にとって基本である。外務省、諸外国に設置され

ている大使館の全ての活動は、このレーニン主義的命題に依拠せねばならない。」²⁶⁾そして、そのような指示がソ連外交官たちによってきわめて忠実に執行された事実は、西側の対ソ交渉者たちによって充分確認されることとなっている。例えば、フレデリック・オズボーン・対ソ原子エネルギー交渉米国代表は、記した。「ソ連代表は、常に他の国々をして分裂 (split) させ、相互離間を図る (apart from each other) ようにとの指令を明らかに受けていた。」²⁷⁾

より具体的にいうと、クレムリンは、例えば対日交渉において、外務省と官邸(首相)、外務省と経済官庁(通産省、大蔵省、農林水産省など)を分断し、相互の対立を煽り、競争させようとする。また、「官」(政府)と「民」(経団連らの実業界)、中央(東京)と地方(北海道)、地方自治体相互(根室と稚内^{わづか})間の見解上のわずかな齟齬をも巧みに利用しようとする。さらに、日本と米国の間の離間を画策し、日本をドイツ、韓国などとも競わせる。

この分断・離間戦術のバリエーションとしての、“あて馬”作戦も、ロシア人は愛用する。これは、競争が事実上存在しないばあいですら、競争者を人為的につくりだして、交渉者の脳中において競争させるテクニックである。アレック・フラゴン編著『ソ連対外貿易テクニク—ソ連外国貿易の内幕ガイドブック』(1962)は、対ソ貿易従事者の間ではもはや古典例となりさえした次のエピソードを引用している。すなわち、ソ連は、同一商品を取扱う複数の会社の代

23) Milorad M. Drachkovitch, ed., *Marxism in the Modern World* (Stanford, CA. : Stanford University Press, 1965), p. 64 ; 猪木正道監修・木村汎訳『現代のマルクス主義—二十世紀に挑戦する思想家たち—』(東京: 社会思想社, 1967), p. 91.

24) Ленин, Полное собрание сочинений, vol. 42, p.61.

25) *Ibid.*, vol. 41, p. 55.

26) В. А. Зорин, Основы дипломатической службы (Москва: «Международные отношения», 1977), p.76.

27) Frederick J. Osborn, “Negotiating on Atomic Energy, 1946-47.” in Dennett & Johnson, eds., *Negotiating with the Russians*, p. 234.

表たちを同一時期にモスクワに召集し、同一ホテル内に部屋を割り当てる。と、彼らは、対ソ商談中、朝な夕なに「偶然」²⁸⁾ (?) ホテルのロビーやエレベーターの中で鉢合わせすることとなり、なにも自分だけが対ソ交渉を行なっている訳でないことを厭が応でも悟らされる。彼らは、己れが敗者となつてはならぬと猛烈な競争心を燃やすことによって、ソ連側の術中に見事に陥ってゆくのである。

4. リンケージ

“リンケージ (linkage, 関連, 連関, 連繫)” も、ロシア人が好んで用いる戦術である。“合従連衡” 術が人間グループを連帯させたり離間させたりするのにたいし、リンケージやディスリンケージ (あるいはカプリング coupling やデカプリング decoupling) は、争点や分野を自由自在に結合したり分離したりする戦術である。

“リンケージ” 戦術も、分断術と同じく、人間の歴史とともに古い。自己が得意とする論点や領域でもって苦手なそれらを補おうとするのは、誰しもが本能的に思いつき実行する生活の知恵でさえある。ではロシア式“リンケージ” 戦術の特徴はどこにあるかといえば、この戦術の身勝手な使用法にあるといえる。つまり、自己の時々の都合に従い自由自在にリンケージを成立させたりリンケージを解いたりする。しかも、相手側が同様のことをするのを許そうとしない。そして、そのことを隠そうともしない²⁹⁾。——これこそが、ロシア式“リンケージ” 術の真骨頂である。

ロシア人は、一方において、政治、経済…す

べての人間活動の分野が相互に関連し影響し合うとの立場を採る。西側の用語でいう“トータル外交”の価値と必要性を強調し、総合的外交を推進しようとする。したがって、例えば日ソ二国間においては「すべての分野における」「全面的な」互恵的關係発展を目指す必要がある、と説く。そして、日本側が極東地方におけるソビエト「軍事力」の増強にクレームをつけたり、北方「領土」返還要求を熱心に行なったりすると、自ら“リンケージ”戦術に訴えて日本の脆弱面である「漁業」領域での締めつけを敢行する。ところが、他方、日本側が同様の考えから政経一致すなわち「政治」上の弱い立場を「経済」力で補強しようとして“リンケージ”術を用いようとすると、ロシア側は政経分離を唱えて決まってそのような日本側の“リンケージ”の解除を要請する。また、ロシア極東・シベリア地域における日ソ「経済」協力関係の進展は、日ソ両国間の「政治」的雰囲気改善に資するとして、両者の“リンケージ”を力説する一方、日本側が同様にそのような「経済」の梯子を用いて「政治」的効果を狙おうとすることは決して許さないという首尾一貫性の欠如を示す。

既述の“つまみ喰い”戦術は、相手側がパッケージとして一括提案しているものの中から自己の好む項目のみを選択する手法だった。これと考え方を基本的に同一にするものの、分離でなく逆に合成の作業を行なうのが、“モンタージュ”戦術³⁰⁾である。すなわち、異なる交渉相手から提出された個々別々のオファーのなかから最良の部分を選び出してきて、それらを合成させ

28) Ale Flegon, ed., *Soviet Foreign Trade Techniques: An Inside Guide to Soviet Foreign Trade* (London: Flegon Press, 1965), p. 97.

29) 木村汎『ソ連式交渉術——対ソ交渉のノウハウ——』(東京: 講談社, 1982), pp. 193-201, とくに pp. 195~196参照。

30) 鈴木, 前掲, p. 180.

出来上がったモザイクとしての理想型を提示して、交渉相手側を威圧しそれに近い形での合意の妥結を狙うやり方である。また、ロシア側は、自己の提案を行なうに際して、“モンタージュ”術を施した幻の全体像を示して交渉妥結に持ち込もうとする戦術を採ることもある。その場合の合意は、記述の“原則としての合意”にすぎず、交渉締結後の実践段階に入るや次から次へと部分的修正をほどこして遂にはほとんど原型をとどめない結果となることすらも、珍しくない。

5. バザール戦術

バザール (bazaar) は、「市場」を意味するペルシア語に語源をもち、予め正札を明示することなく、バーゲニング過程を通じて売買価格や契約条件に到達する商業行為である。さらに一歩進んで、最初法外な価格や条件を吹っかけ十分な糊シロを織り込んで交渉を開始し、万一相手側がそれを呑めば思わぬ儲けもの、よしんば当方がその後かなり思い切った譲歩を行なわねばならない場合ですら、なお依然として大きな利益を手中にしうる商法を指す。

“バザール”戦術は、中近東地方のアラブ人だけの専売特許ではない。どの民族も、程度の差こそあれ多かれ少なかれ用いているやり方である。とはいえ、「“バザール”商人メンタリティーはいますぐ得られる利益のために、長い眼からみた利益を無視する心性」³¹⁾であるために、長期的信用を重んじる社会においては恒常的な商行為とはなりえない。例えば日本においては、この手法は商売の河岸を頻繁に変える大道の香具師によって用いられる一方、“のれん”や信

用を守り正札商法を重んじる有名ブランド商店や一流デパートによっては採用されない。ところが、ロシア人は、“バザール”戦術の大的愛好者なのである。既述のように、ロシア人はつねに相手の“力”をテストしようとするとともに、かつ自己の立場の首尾一貫性の欠如を厭わないからであろう。

リトヴィーノフは、「“バザール”商人術を国際政治交渉の舞台に持ち込んだ」³²⁾政治家としても、有名である。リトヴィーノフの伝記作者アーサー・ポープは、このスターリン時代のソ連外務人民委員が、次のような丁々発止の“バザール”・テクニックの名手だったと記している。すなわち、①最初に途方もない要求を吹っかける。②その後いったん譲歩を行なうかに見せかける。③だが、相手型の出方次第では再び要求を釣り上げる³³⁾。しかも、重要なことはポープが、このようなやり方を用いる「リトヴィーノフを、典型的なロシア人感情の持主である」と見なしているのである³⁴⁾。

ゴードン・クレイグによれば、リトヴィーノフによる“バザール”戦術の愛用ぶりは、モロトフやグルムイコ・ソ連両外相時代となっても、一向に変わることなく用いられた³⁵⁾。交渉実践家としても交渉研究家としても名高いフレッド・イクレも、彼が担当した対ソ SALT I 交渉から彼が得た苦い教訓を、次のように警告している。すなわち、米国側が SALT I で散々振り回されたソ連側の“バザール”戦術の術中に SALT II 交渉において再び陥ってはならない。さもないと、米国側は、ソ連側をして、「まず法

32) Pope, *op. cit.*, pp. 189-191, 493.

33) *Ibid.*,

34) *Ibid.*, p. 189.

35) Craig, “Totalitarian Approaches....,” p. 121 ; “Techniques of Negotiation,” p. 366.

31) “Message from Iran : Aug. 13, '79,” *The New York Times*, 1981. 1. 27, p. 19.

外な要求を出し、次いでそれをドロップする代わりに、その他の譲歩を勝ちとる権利を手に入れるとの奇妙な原則を確立させてしまうことになるだろう」³⁶⁾。

ロシア人が、他国民と同様に妥協も譲歩も行なうが、彼らはそれを往々にして交渉の最終段階に止むない「退却」として行なう傾向については、既述した。交渉の最終段階で残った懸案をフィフティー・フィフティーの「中間値」^{パラピンカ}で折り合おうと提案する、ロシア人お得意の「折

半」^{ラム}方式も、一種の“バザール”戦術の応用である。例えば1000(弾頭またはUSドル)をめぐる交渉において、米国あるいは日本が交渉の初期段階で200(同)の譲歩を行なった後に、残った800(同)を「折半」すれば各400(同)となる。最初の譲歩と合計すると、米国あるいは日本は600、ロシアは400の譲歩というアンバランスな譲歩結果となるのである。

(国際日本文化研究センター)

36) Whelan, *op. cit.*, p. 494 から再引用。マドリッドにおける CSCE 再検討会議 (1980年) に米国代表として出席したマックス・カンペルマンは、記している。「ソ連の最初の提案は法外なもので、当然最もドラスティックな外科手術に服さねばならなかった。」 Sloss & Davis, *op. cit.*, p. 113.