

「タフ・ネゴシエーター」が教える

国際会議で外国人を 言い負かす方法

小松正之

政策研究大学院大学客員教授

日本人が交渉下手な三つの理由

日本人は国際交渉が下手だと言われるが、私が思うに原因は語学力のみにあるのではない。もっと深い所にある。「語学力の不足」に加え、「語るべき内容がない」とことと「リスクを取ろうとしない姿勢」のせいだ。

国際会議の場での日本人の様子を揶揄した「3S」という言葉がある。すなわち、Silence（沈黙）、Smile（微

笑み）、Sleep（居眠り）。何も言わずニコニコしていて、挙げ句の果てには寝ているという、まことに不名誉な言葉だ。外から見ると何も主張しない日本人の態度は非常に奇異に映る。おそらく日本人たちは、何も言わない、何も

しないことでリスクを避けているつもりなのだろう。しかし、黙っていると誰にも相手にされないうし、結局他国が決めた不利な条件に、ただ従うだけということになってしまふ。結果的に悪

い結果を招きかねないのだから、「何もしないことでリスクを避けられる」というのは幻想に過ぎない。戦後、長い間こういうことを、官民ともに日本は繰り返してきたのだ。

国際交渉で使ったテクニク

かくいう私も、IWC（国際捕鯨委員会）科学委員会で、反捕鯨国の主張を退け、調査捕鯨を維持・拡充する交渉では随分苦労した。というのも、反

捕鯨国の英語圏の委員がわざとネイティブにもわからないような難しい言葉を使うからだ。この戦術に対して私は二つの対策をとった。

ひとつは英語以外の言語を会議の公式言語に加えることで、会議に通訳が入るようにした。国連機関は英語以外にアラビア、スペイン、フランス、中国、ロシアの五つの言語を公用語として定めている。基本的に会議は英語で



国際捕鯨委員会総会での筆者（左）（AFP=時事）

進むが、そこにこの五つのうちから、例えばフランス語を使用言語として加える。すると通訳が会議に入るようになり、早口で喋る者には、通訳が「スロウダウン（ゆっくり）」と注意し、訳せない言葉には説明を求める。これで彼らの戦術を封じることができた。プロの通訳がついていけないスピードが我々にわかるわけがない。意図的に早く言葉をまくしたてることで、有利に議論を進めようとしていたのだ。

それから、これは交渉の常套手段だが、相手より先に発言して議論の土台を作ってしまう。最初の発言が議論のベースになるのだから、こちらに有利な議論ができるよう準備し提案すればいい。その後もどんどん発言すること

で会話の主導権を握るのだ。言葉に対するハンディがあるのならば、どうやって会話の主導権を握るか、いかにして自分の主張を周りに浸透させるかという原点到ればよい。自分の土俵で会話を進められれば、多少語

学力が不安でも補うことができるし、自分から話すことであれば事前に行くだけでも準備ができる。受け身では駄目だ。理解してもらうには事前に行ったことを紙にまとめて渡す。手の内がばれるなどと考えるはいけない。交渉とは、自分が相手に何を求めているのかをはっきりさせることだ。

七年勉強し二年留学してもできない

私は大学までの受験勉強を除けば、英語の勉強を二十二歳で官僚になってからの七年間と、二十九歳からの米エール大学への二年間の留学を通じて集中的に行った。官僚になって七年間も英語を勉強していたわけだから、これで二年もアメリカに留学すれば、英語は完璧だろうなどと思っていた。甘かった。毎日膨大な課題が出るアイビリーグのビジネススクールで、寝ていても脂汗が出る英語漬けの日々を二年間送り、留学期間を終え水産庁に帰ると、上司にインド人の英語の通訳を頼

まれた。しかし、私には彼らの話す英語がさっぱり聞き取れない。だからといって、アメリカ人の話す英語なら完璧にわかるかというと、そんなことはなかった。英字新聞を読んでも、わからない単語だらけだ。英語圏の新聞をスラスラ読めるようになったのは、ここ五年くらいだ。それでも、やはりわからない単語は出てくるので、そのたびに電子辞書を引いている。

何が言いたいかというと、英語力を上げる努力はずっと続けなければならぬということだ。特に語彙を増やす作業は一生ものだろう。私は今も英語の文章を読むときは読み飛ばしをせずに、わからない単語は必ず調べるようにしている。読み飛ばせばいいという人もいるが、これは姿勢の問題だ。一語一語正確に言葉を理解していないと掴めないものや表現できないものはある。特に交渉のようなデリケートな場面では、言葉を疎かにしてはいけない。今でも、私は英語の本を週末の二日間

を使って一〇〇ページずつ読むことにしている。日本語に比べると、読むスピードは半分だが、なんとか上げようと努力している。

二年間の留学で身に付いたのは、英語力よりも自信だった。膨大な課題に追われる日々を乗りきって、「これで自分はこれからどんな大変なことがあるっても乗りきれぬ」という自信がついた。ただ、当時を振り返ると、毎日英文を読まされていたとはいえず、どこまでサブスタンス(本質)が理解できていたかは疑問に思う。例えば、「メイシーズ」という言葉が聞き取れても、それが百貨店の名前だと理解していなければ意味がない。日本人なら、トヨタ、ホンダ、スズキと続けば、自動車メーカーの話をしているとわかるようなものだ。言葉がわかって、サブスタンスがわからないと、その裏にある生活や文化や社会がわからない。ただ言語能力を高めるだけでは不十分で、その国での常識や背景知識まで知らな

ければならない。

大変だと思うかもしれないが、逆にこれが勉強に役立つこともある。交渉テーマが専門的な場合、ある程度使う言葉が限られているので、勉強する必要がある範囲も限られてくる。漠然と英語を勉強するのではなく、その分野について、英語でも母国語でも徹底的に詳しくなることが、交渉力を上げる近道になるのだ。

悔しさをバネにしる

不当なことや明らかな誤りに基づき相手が主張してきたときは、速やかに反論しなければならぬ。私は相手が不当なことを言っていると思ったときは、徹底して反論した。その根底にあるものは、相手の意見を論破する蓄積・教養と、それから悔しさだ。外国に行って悔しい思いをしたことがあるかどうか。この差は大きい。私はアメリカに留学しているとき、「ジャップ」などと呼ばれると腸が煮えくり返る思

英語を学ぶか、英語で学ぶか

最近では学校でコミュニケーション重視の英語教育が行われているそうだが、私は自分の英語力を上げるのに最も役立つのは、膨大な量の英文読解だと思ふ。英語で喧嘩したいなら、とにかく英文を読み、語彙を増やさなければ駄目だ。単に言葉を覚えていけるのではなく、英語を通して教養を身に付けていると思えばよい。英文読解が役に立つ理由は、単に英語の勉強をしているのではなく、英文情報を読むことで新たな知識と教養を学ぶことができるからだ。

だからこそ、英語を教える教師には広く深い教養が求められる。細かい「てにをは」よりも先に、内容を教えないと語学は身に付かないと思う。マルクスでもシェイクスピアでもハリ・ポッターでもいい。英語だけでなく、英語で書かれた哲学や文学をきちんと教えられる教師が望ましい。英語

「を」教えるのではなく、英語「で」教えられるかどうか。そういう教師が周りにいないなら本を読めばよい。最近ならマイケル・サンデルなどがいいと思う。邦訳本を読んでから、原著に挑戦してみるといい。

自分の意見を伝えるコツ

相手に対する尊敬の気持ちを持つことと、わかりやすく明快な言葉を使うことが、相手に自分の意見を伝えるコツだ。国際会議で「ジャラップ!」(黙れ)と発言した日本人がいたそうだが、私に言わせれば、「ジャラップ」という発言が出る以前に、お互いに尊敬と信頼関係が築けているかということであり、そのほうがより重大な問題だ。真剣勝負の場では、時に激しい言葉を使ったり、怒りを表明することもあっても、相手に対しての尊敬の念を保てるかどうか、子どもの喧嘩と大人の駆け引きの違いなのだ。

いだった。外国で言葉に困った日本人を助けたこともあるが、侮辱されても反論せずただニタニタ笑ったり、怒ったりする姿は非常に情けないものだ。外国との交渉に当たる者は、絶対に不当に負けてなるものかという決意を胸に秘めていなければならない。自分や自分の味方が批判されたり侮辱されたときは、細かいことでも必ず反論していくことだ。不当な言動を放置してはいけない。だが、すぐに効果的な反論をするには相手がどんなロジックで攻撃してきたのかを正確に理解し、同時に適当な英語表現も考えなければならぬ。いつもできるわけではないだろう。そこで、大事になるのが悔しいと思えるかどうかだ。悔しいなら勉強するしかない。その場でわからなかったとしても、次は反論できるようにしておく。わからないことを放置しておくか、悔しさをバネにしてコツコツ潰していくか。日々の蓄積の違いがやがて大きな差になる。

わかりやすく明快な言葉を使い——
 と言うと、簡単なことだと思ってもし
 れない。しかし、やさしい言葉だけで
 言いたいことを言うほうが、実はずつ
 と難しい。シンブルな表現をするため
 には、物事に白黒をつけて、自分の考
 えを明確にしておかなければならない
 からだ。物事に白黒をはっきりつける
 には、どちらかを取り、どちらかを捨
 てる決断をしなければいけない。決断
 するためには、知識を集め、思考する
 ことが必要になる。ひとつの答えや主
 張を導くということは、それだけ他の
 可能性を捨てるといふリスクを取るこ
 とだ。

私は日本人が英語に向いていないと
 は思わない。ただ、普段から物事を考
 え、決断する姿勢がある人には向いて
 いるが、そうでない人間にはつらいだ
 ろうと思う。日本語では許される
 「曖昧さ」を英語は許してくれない。
 明快な言葉を発するためには、膨大な
 知識と教養と思考が必要なのだ。

の社会人学生もいたが、彼らは「それ
 は小松先生が水産庁で経験されたお話
 であって、汎用性はないんじゃないで
 すか」などと言う。リーダーというの
 はそれぞれ特別な境遇の人間なのだか
 ら、リーダー論を学ぶには個別の事例
 を分析していくしかない。千人いれば
 千通りのリーダーシップがある。そこ
 に汎用性やら法則を求めるのは安直だ。
 外国人からこういう質問が出ること
 は少ない。汎用性や規則を求める姿勢
 とは正解を教えてほしいということだ。
 個別の事例に触れ、自分の頭で考え、
 何かを学ぶというプロセスこそが大切
 なのだが、そこを飛ばそうとする。規
 則や答えを覚えたとところで実人生では
 何の役にも立たない。考えて結論を出
 すという姿勢こそが大事なのだ。

「究極的には、リーダーは世のため人
 のため、死ぬ覚悟を持たねばならな
 い」と言う。歴史的に外国からの侵
 略と戦ってきた国や、独立をかけた戦
 争を経験した国の人にはすつと言葉が

曖昧な日本人ではいられない

「曖昧さ」を避けるという意味では、
 わからないことがあるとき、すぐに質
 問できるかどうかも大事だ。理解の浅
 い人間ほど、わかったふりをしたり、
 難しい言葉を使ってわかったような気
 になつている。疑問を疑問とも思わず、
 質問をしなくなるこのほうが恐ろし
 い。基本的なことを尋ねられる「質問
 力」を軽視してはならない。外国人と
 のコミュニケーションならなおさらだ。
 異なる文化背景を持ち、異なる言語を
 使う人間同士が話すとなれば、どんな
 誤解が生ずるかわからない。

こんな話がある。外国で長く暮らし
 た女性が日本で近所のご婦人方との会
 話に参加したとき、「あれ」とか「そ
 れ」という表現がやたらと出てくるの
 で、「あれ」って何ですか？」と聞い
 たら、誰も説明することができなかつ
 た——冗談のような話だが、主語を曖
 昧にする日本語でのコミュニケーション

入る。リーダーシップは積極的に発揮
 すべきものだという前提があるからだ。
 独立のためリスクを取って戦ったこと
 がある国とそうではない日本。この前
 提は覆しようがないので如何ともしが
 たい。この差こそ、日本人の交渉下手
 の最も根深い原因かもしれない。

日本人よ、もっとリスクを取れ

これまで話してきたことのすべての
 根底には、現代の日本人のリスクを取
 らない姿勢がある。リスクを取るとい
 うことは、「リスクを取らないことで
 被るリスク」を小さくするということ
 だ。リスクを取るためには、自分の好
 奇心を大切にすることだ。好奇心がな
 いと、人間は年齢とともに萎縮してし
 まう。知識を得ることで自分の世界を
 広げることができるかどうか。これが
 リスクを取れる人間とそうでない人間
 を分ける。私が思うに、ほどほどに豊

かな戦後の日本社会で学ぶ姿勢を失い
 萎縮した日本人が増えたことが、現在

ンに慣れきってしまったと、こんなこと
 もあるということだ。日本人同士の間
 だけなら構わないかもしれないが、外
 国人と接するときは、「曖昧な日本人」
 であることを辞めなければならぬ。

リーダーシップを発揮せよ

私は大学院でリーダーシップと交渉
 に関する授業を行っているのだが、日
 本人学生と外国人学生では教え方を変
 えるようにした。日本人には英語の教
 材がそのまま使えないのだ。英文テキ
 ストは、書かれていることがストレ
 トすぎると日本の学生は当惑する。例
 えば、「リーダーシップを発揮するた
 めにはリスクを負わねばならない」と
 いうことを教えるために、ガンジーや
 マンデラやアウン・サン・スー・チー
 の例を出しても、どうも日本人にはピ
 ンと来ない。「リスクを負わないと組
 織は動かない」と言う。外国人には
 すんなり伝わるのだが、日本人は違う。
 私の授業には役人や医師や弁護士など

の閉塞状況を招いているのだと思う。
 日本の教育は考えたり、疑問を追求す
 るよりも暗記しろという。これは大量
 生産には向いているが、好奇心を育て
 自ら思考する人間を育てるのには向い
 ていない。今ある知識は必ず古くなる
 のだから、好奇心を持って探求し、常
 に新しくするというのが海外の発想だ。
 国際交渉ではどの国も平気でカマを
 かけ、ハッターをかます。信頼してい
 た国に裏切られたこともある。そうし
 た事態になっても、平然、毅然と対応
 しなければならぬ。そのために、私
 たちができることがあるとすれば、ひ
 たすら愚直に学び続けるということだ
 けだ。教養と語学の学びに終わりはない。
 いざというときにリスクを取る自信
 と能力をつけるために、我々は学び
 続けねばならない。

こまつまさゆき 一九五三年岩手県生まれ。米
 エール大学経営学大学院卒業。七七年水産庁に
 入庁後、捕鯨やマグロ漁に関する国際交渉や国
 際裁判を担当。二〇一二年より現職。著書多数。