慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	交渉学から見る多国間の利害調整の方法論 : 国際協力枠組み策定の例を中心に
Sub Title	Negotiation studies approach on multilateral interests adjustment : focusing on a formulation of international cooperation framework case
Author	田村, 次朗(Tamura, Jiro) 諏訪園, 貞明(Suwazono, Sadaaki)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication year	2023
Jtitle	法學研究 : 法律・政治・社会 (Journal of law, politics, and sociology). Vol.96, No.10 (2023. 10) ,p.1- 32
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-20231028-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

交渉学から見る多国間の利害調整の方法論[1]

――国際協力枠組み策定の例を中心に――

田村次朗
諏訪園貞明

一　はじめに
二　交渉学のフレームワーク
三　国際機関における協定作成にかかる交渉
四　協議事項交渉の可能性について
五　結　語

一　はじめに

二〇一〇年代後半以降、中国の経済発展に伴って、米中の対立が激化している。これに関連して、台湾を巡る両国の駆け引きが展開されている。また、ロシア、北朝鮮などその他の国々との複雑な利害関係の中で世界は混迷の時代を迎えている。[2] このような国家間の利害が対立する状況では、それを交渉や対話に基づいた平和的手段

で乗り越えることが、極めて重要であることは言うまでもない。

これまで「交渉」や「対話」といったものが社会科学の視点から研究されることは必ずしも多くはなかった。しかし、ハーバード大学の故ロジャー・フィッシャー教授は、人間が日常的に無意識に行っている「交渉」という行為を学問の対象として理論化し、同大学で「交渉学」講座を開設し、多くの後進を輩出したことで、交渉が学問としての広がりを見せている[3]。日本においても、法的視点から交渉というものを分析する試みを見ることができる[4]。

フィッシャー教授によれば、「交渉とは、他人への要求をなるべく通そうとするときに用いる基本的手段[5]」であり、「現代社会において、利害の対立はますます頻出し、……相違を調整するために交渉が必要[6]」になっていると論じている。まさに、現代の状況を指摘しているものと言える。

ところで、国家間の交渉というのは、具体的には、条約作成[7]やスポーツの国際大会のルール作成などが挙げられる。近年は、ＷＴＯ（世界貿易機関）の、特に紛争解決機関である上級委員会の機能不全が指摘される中で、ＦＴＡ（自由貿易協定）も多くなってきた。国家同士でＦＴＡを作成する際には、参加国の利害が反映されることとなる。交渉担当者は、当該ＦＴＡそれ自体の意義を考えなければならない一方で、自国の産業に対して負の影響が出ないような条件を盛り込む必要があることは言うまでもない。このような相反し得る要請に対して、交渉者は自らの利害を検討し、さらに、他国の交渉相手と利害を調整しながら、条文規定の合意を目指していく必要がある。

このような国家間の交渉上の調整については、我が国としても、官民を問わず、様々な努力が行われてきている。しかし、我が国の場合、ともすれば地理的・言語的な問題などから、関係する下交渉などに最初から入っていないことが少なくない。

実際、本稿で論ずる交渉においても、我が国は、当初、全く等閑視されていたわけではないとしても、調整の結果のみが都度連絡されてくるに過ぎない、やや傍観者的な立場に置かれていたとみられる。また、我が国の関係機関としても、事務負担などの問題からか、それでよしとしていた印象もある。

他方、我が国政府としては、外務当局のＨＰなどをみると、国際機関における職員や、「トップ」のポストを、その経済力や分担金などに見合った程度には獲得できていないとの課題を挙げ、その解消に努めることを国家的目標の一つとして掲げている(8)。

このような課題を解決するためには、様々な難しい国際的調整、交渉などにおいて、十分に活躍し、内外にその活躍などが承認された人材を輩出することが必要になってくるものと思われる。逆に言えば、事務負担等の問題を理由に、難しい調整・交渉の問題について、関係する下交渉から十分に関与する姿勢を見せないことには、右記の課題が解消されることは難しいものとみられる。

もっとも、右記のように、「国際的な様々な難しい調整、交渉などにおいて、十分に活躍し、内外にその活躍が承認された」人材が輩出することを、国の目標として置き、また、交渉主体として参加する機会を増やすように努めている場合、本稿で論ずる交渉のように、当該国が交渉のハブ役として機能する可能性が高まるとも考えられる。

本稿は、長年、公正取引委員会等の国内機関で、日ＥＵ経済連携協定、ＴＰＰ（環太平洋パートナーシップ）協定、ＲＣＥＰ（地域的な包括的経済連携）協定等の二国間・多国間経済連携協定等の条文交渉に携わったほか、Ｇ７競争当局間での「競争とデジタル経済」に関する共通理解の策定等にあたった著者の一人である諏訪園の経験(9)における、ある特定の国際交渉の舞台裏について一般化した上で事実をヒアリングし、これをもう一人の著者である田村が交渉の事前準備の５ステップアプローチとして展開している状況把握、ミッション、代替案、ターゲッ

ト、オプションの頭文字をとったＳＭＡＴＯの観点から事後検証を試みるものである。

この分析を通して、国際交渉における「リアル」を見出すと同時に、様々な利害が絡み合う国際交渉における交渉の方法論について示唆を与える機会としたい。

二　交渉学のフレームワーク

二―一　事前準備のＳＭＡＴＯアプローチ

交渉においては「事前準備の５ステップ」が重要であることは以前から説明してきた[10]。本稿が分析する交渉の具体論に入る前に、この５ステップを改めて整理すると、次のようになる。

まず、一つ目は、「状況把握」である（〝Ｓ〟、“Situation”）。より具体的に言えば、「利害関係者分析（Stakeholder Analysis）」ということになる。近年の企業経営においては、ステークホルダー資本主義が重要と言われることもあるが、交渉学においても同様である。すなわち、その交渉に関わる全ての利害関係者の状況を把握しておかなければならない。

次は、「ミッション」である（〝Ｍ〟、“Mission”）。ミッションとは、共通の目標あるいは究極のゴールを意味する。どうしてその交渉を行うのかについて、考えることであるとも言い換えが可能であろう[11]。ミッションを考えることによって交渉のイメージが明確になり、交渉を取り巻く状況がよく見えてくる。

三つ目は、「代替案」である（〝Ａ〟、“Alternative”）。これは、企業法務、特にＭ＆Ａの場面では、ＢＡＴＮＡ（Best Alternative to a Negotiated Agreement）と呼ばれることも多いようである[12]。基本的には同様の意味を指す。すなわち、交渉で合意が成立しない場合の最善の代替案を考えておくことである。

特に複雑な交渉においては、双方ともに当初の内容通りに合意に達することはほとんどないと考えられる。すなわち、交渉の中で、何らかの調整、場合によってはどちらかの譲歩が行われていることが多いだろう。その時の次善策という意味合いでＢＡＴＮＡという言葉が使われることも多い。しかし、ここでのＢＡＴＮＡは、現在の交渉相手と合意に達することは難しい状況において、異なる相手と交渉を行う余地を示す意味で用いることとする。例えば、Ｘ社はＡ社と交渉をしているが、埒が明かないために、Ａ社の競争者であるＢ社との交渉もあることをちらつかせる場合に、Ｂ社はＢＡＴＮＡということになる。したがって、同一の交渉相手に対して、交渉の中で条件変更をしていくというのは、次のターゲットやオプションの話の中で検討していく。

ＳＭＡＴＯの四つ目の〝Ｔ〟は、「ターゲット」である（"Target"）。自らの交渉の目的（ミッション）を定量的に置き換える作業が「ターゲット（目標）」の設定である。もちろん、最高目標を提示して相手と交渉することになる[13]。

最後は「オプション」を指す（〝Ｏ〟は、"Option"）。ミッションを持って交渉の場に臨み、最高目標で相手を納得させるためには、さまざまなアイデア（オプション＝創造的選択肢）を提供する必要がある。

つまり、「状況把握」「ミッション」「ターゲット」「オプション」「代替案」という五要素を事前に整理してから交渉の現場に向かうと良いと考えられる[14]。

二―二　協議事項交渉

本稿が後に分析を進める交渉は、協議する事項が多い複雑な交渉である。そうした交渉では、「具体的な交渉を行う前に、その交渉でどういう項目を話し合うかを決めること」が[15]、交渉を円滑に進める上で重要となることが明らかになっている。これを「協議事項交渉」という。すなわち、交渉の時間軸は、①オープニング、②協議

事項の確認、③各項目に関する議論、④クロージングと進むことが一般的である。そして、多くの交渉者は、③にばかりとらわれがちであるが、それ以上にその前段である①と②がその後の流れを左右することを忘れてはならない、ということである。

協議事項の確認をする上で、重要な観点は左記の三点である[16]。

第一に、「協議事項を丁寧に抽出・整理する」ことである。これは、重複があっても、不足があってもいけない。一見簡単な作業のように思えるかもしれない。しかし、実際には、協議事項がA、B、Cと三つあるうちAとBは相互に関連するというような場合もあり、一筋縄ではいかない。そもそもそうした関連性を認識しないまま交渉に入ってしまう場合も多く、議論が迷走する原因になる。

第二に、「協議事項の優先順位を決める」ことである。ビジネス交渉で言えば、あなたの会社が今回の交渉でより重視するのは契約年数なのか、それとも、商品の価格の方なのか、などである。この部分をチーム内でしっかり共有しておけば、交渉が難局を迎えた際に、相手にどのような打開案を提示するかについて迷うことなく話を進めることができる。

第三に、「各項目について協議する順番を決める」ことである。ここでは、合意しやすい協議事項から交渉を始めるのが原則である。交渉があまり進んでいない段階で、双方の利害が対立するような厳しい問題を持ち出せば、より緊張感が高まり難しい話し合いになり、交渉自体が決裂することになってしまう。

こうした三つの作業を通じて、交渉参加者は必然的に交渉全体を俯瞰し、見取り図を持つことができるようになる。相手の関心事項、それに対する優先度、重要度が明らかになり、実際の協議に入る前にお互いの考えを窺い知ることができる。

三　国際機関における協定作成にかかる交渉

三―一　交渉の前提

本稿が分析する交渉（以下、本件交渉）は、国際仲介機関Ａにおいて、加盟国間での協力体制を構築するための協定を策定したものである。各加盟国がそれぞれの利害を持っており、それを全て反映させることはなかなか難しい。その中で、それぞれがどのように利害を主張し、最終的にどのような利害調整が図られたのか。特に諏訪園は左記のＱ国の交渉状況・戦略などについて、注視できる立場にあったことから、その視点から論じる。

前章で論じたように、ＳＭＡＴＯアプローチは交渉の事前準備のフレームワークだった。しかし、この五つの観点は交渉を振り返る上でも有用なツールである。本件交渉は、ＳＭＡＴＯの観点で交渉がされたものではない。しかし、これを事後的に本稿のような形で、検証を行うことでどのような点が交渉学的に優れており、どのような点に改善の余地があったのかを考察することで、何らかの示唆を得たい。

三―二　ＳＭＡＴＯアプローチ

三―二―一　状況把握（Ｓ）

本件交渉の事実概要と状況把握は、おおよそ一致することからここで両方の意味を兼ねてみることとする。

いわゆる「ベルリンの壁」崩壊以降、ソ連などを盟主として仰いできた東側の国々などの旧社会主義諸国や中国などが、雪崩を打って市場経済を導入した。さらに、経済の急速なグローバル化、ＤＸ化によって、各国の大手・準大手企業間において、国境をまたがる取引上のトラブルなどが急速に増え、一つの国の裁判所あるいは民間の紛争処理機関では、解決がつかない紛争事案が急増した。

こうした国々は一斉に、ある経済政策関連法（以下、「本件経済政策関連法」）を導入し、官民挙げて、その執行・啓発・普及などに努め始めた。結果、本件経済政策関連法などを施行、紛争処理、普及啓もうなどを事業内容とする紛争処理・協議機関が設置されている国の数は、世界で一三〇を超えた。また、これに関連する議題をとりあげている国際的フォーラムあるいは紛争処理機関も増えてきている。(17)

他方、本件交渉主体の一つである国際仲介機関Ａでは、戦後長く、国際的な紛争処理解決や関係する最新の法制などについて共通認識を形成するための協議が行われてきた。また、同政策を大変重要な経済政策の一つとして位置付けていた。実際、加盟する各国の主要な機関などと締結した加盟規約においても、本政策分野に関して加盟機関の共通認識を醸成すべきだなどと謳っている。

そのため、数十年にわたって本政策分野を主要分野の一つとして、年に一度、本件経済政策関連の紛争処理・協議機関の幹部等が参加する年次総会である「本件経済政策専門家等年次総会」（以下、「年次総会」という。）を開催してきた。

こうした背景もあって、自らが本政策についての重要な紛争処理機関の一つであるという位置付けを強化したいという野心を、その幹部らを中心に膨らませていたものとみられる。国際仲介機関Ａの幹部の一定の層は、各国の紛争処理・協議機関からの出向者によって占められている。こうした出向者の多くは、何度も国際仲介機関Ａに出向するなどにより、その幹部となったものであり、国際仲介機関Ａの位置付け強化について大きな野心を有している。

他方、このところ、経済的にも政治的にも超大国化してきたとされるＳ国は、どうであったろうか。その紛争処理・協議機関がメンバーとなって、本件経済政策関連法について討議・共通認識等を深めている国際フォーラムは、①この国際仲介機関Ａと、②Ｓ国が所在する地域の各国の紛争処理・協議機関によって構成される地域連

携機関B、に限られていた。

なお、この間、本件経済政策関連法の分野では、特に、Q国がその関係法制を強化した二〇〇〇年代半ば以降、一気に紛争件数が急増し、これに伴い、二国間あるいは多国間の紛争処理・協議機関間で、本件経済政策関連法に係る紛争発生等の通知、調査等のための国際協力の網が多数張り巡らされるようになってきた。[18]

ただし、発展途上国などの場合、一般に、事業者・事業者団体などは、本件経済政策関連法制に関する理解度や仲裁体制の練度などがそれほど十分でない場合がある。そうした国の紛争処理・協議機関が、先進国のそれと協定・規約を締結しても、これらの条項が実際に発動された例は皆無であった。このため、実務に係る技術支援、例えば、同一のグローバル企業に対して、どのような場合に、またどのような手法で、調査、関係情報の提出要請などを行うのか、また、関係資料に基づく情報を積み上げて、どのように真相解明を行うのかなどのノウハウについて技術支援を行うこと、あるいは関係情報の相互交換などが一緒になって行われることの必要性が強く認識されてきた。

実際、国際仲介機関Aの本件経済政策課法務担当官H氏による、本件交渉の開始の前年の博士論文もこの点について、大きく取り上げていた。

同担当官は、当該論文で博士号を取得したのみならず、同論文の内容をさらに膨らませた冊子で出版にこぎつけている。同論文の反響あるいは国際協力体制構築に係る、おそらくは発展途上国側のニーズは小さくなかったものと思われる。

また、世界最大の国際機関の一つとして、発展途上国への技術支援においても大きな役割を果たしてきたと自負している国際仲介機関Aとしては、技術支援も絡めた紛争仲裁機能を果たすことができるのではないかという思いを大きくしていたものとみられる。

三―二―二　Q国の紛争処理・協議機関のミッション（M）

Q国の紛争処理・協議機関としては、次に整理したミッションを有していたものと考えられる。

三―二―二―一　外務当局からの要請に関するミッション

Q国の本件経済政策関係法について、同国の紛争処理・協議機関において、本件を担当していた国際関係部署は、それまで様々な機関との関係を深めるための交渉作業などを担ってきた。それらの経験を踏まえ、本部署[19]は、次の二点を絶対的な前提として交渉に臨んでいた。すなわち、①紛争処理・協議機関間の取り極めの規定中に、仲介手続の役割について、いわゆる「紛れ」や誤解などが生ずることのないよう、本件経済政策関連法上に規定している規範も、こうした規定中に明記すること、②本件経済政策関連法に関する紛争行為についての、政府当局への申告義務が本取り極めの中に規定されていた場合、外務当局が当該業務に関与することになる旨を明記することである。

しかし、Q国の紛争処理・協議機関としては、これまでの様々な類似の交渉において、①及び②を相手方に了承させるのに多大の手間を要してきた。

①については、当初案の策定段階から規定されていれば、他の交渉主体からは特段問題ないとされることが多かった。他方、②については、Q国以外の国の多くにとっては、外務当局と秘密情報を共有する体制となっていないことなどを理由として反対されることが少なくなく、最後まで、交渉が難航することもあった。

仮に、今回も同様のことが生じた場合には、国際仲介機関Aや、他の多くの交渉相手から同様の不満を持たれることになりかねない。今後、他の紛争処理規範などについての合意形成で、例えば、最新の技術に係る本件経済政策関係法の紛争処理上の考え方などを各国と共同ですり合わせていくにあたって、これは得策でないとみら

れた。

したがって、右記①②について、Q国外務当局と、国際仲介機関Aや他国の紛争処理・協議機関などとの板挟みとならないように、右記①の問題をクリアすべく、当初案の策定段階から交渉に加わる必要があること、また、右記②のような規範を明記しなければならない状況、すなわち、義務的な秘密情報の交換規定が盛り込まれる状況に追い込まれることのないよう、下交渉の段階から交渉に関与していくことなどが、大きな使命であると考えていた。

三―二―二―二　経済界からの要請に関するミッション

Q国の経済界からの従前からの強い要請として、「Q国のみ特殊な本件経済政策関連法制や規範などができるのは、他国企業との競争や、商取引交渉等を円滑に進める上で大変困る。先進国全体とはもちろん、また、Q国と地理的に近接する国々との紛争処理に係る規範についても、一定の方向に収れんさせるべきだ」等とする意見が聞かれてきた(20)。

こうした意見を踏まえて、Q国の紛争処理・協議機関は、先進各国の関係団体との定期的な意見交換などへ積極的に参加・貢献を行ってきた。また、関係法制に係る世界的な共通認識などの形成過程に参画してきた。

さらに、Q国と地理的に隣接する国々のうち、発展途上国とされる国の当局に対して、Q国の外務当局あるいは関係する独立行政法人などを通じて、これまでも積極的な技術支援を行ってきた(21)。

他方、Q国の同機関は、単独で技術支援を行うとしても限界があると感じてきた。そこで、数年にわたる折衝を経て本件交渉開始の二年前から国際仲介機関Aに職員を派遣・出向させて、正規職員として受け入れてもらえることとなった。

こうした国際機関の正規職員ポストへの出向は、Q国の紛争処理・協議機関として、その発足以来初めてであった。これにより、国際仲介機関Aが長年蓄積してきた知見も活用しながら、共同で途上国への技術支援[22]などに取り組むことができるようになった[23]。また、このポスト確保は、その職員採用活動などにも大きな効果を発揮するものと期待できた。したがって、このポストは、永続的に確保する必要があった。

三―二―二―三　国際協調深化に向けたミッション

経済のグローバル化・IT化などが急速に進展する中で、Q国の紛争処理・協議機関としては、本件に限らず、様々な国際プロジェクト実現に貢献する経験を積んできた。

また、その過程で、国際的に関係機関から注目を浴びたり、他国機関の関係者との交流が深まったりする。結果、関係する別の国際合意を策定するなどの作業において、Q国の経済・法制事情などを円滑に反映させたりすることができるようになる。こうした様々な好循環があるということを、経験上、深く理解してきていた。

したがって、本件の国際協力枠組みの構築についても実現に向けて注力することは、Q国の同機関にとって、大きな使命であると認識していた。

三―二―三　**代替案（A）**

右記三―二―二のような、いくつかのミッションが存在することを踏まえると、Q国紛争処理・協議機関としては、少なくとも本件交渉がとん挫しそうになった場合でも、最後までこれに積極的に関与して国際仲介機関Aの動きを下支えし、このミッションの実現・維持に向けて努めることが適当であると考えていた。

ただし、仮に、本件交渉による国際協力枠組み構築の実現が困難になった場合に備えて、Q国紛争処理・協議

機関としては、これまでの経験や知見などを踏まえたその強みを生かした次の代替案が想定された。

第一に、本件の交渉開始の数年前から、Q国紛争処理・協議機関の発案により、別の国際機関において、国際協力の枠組みを構築してきた。すなわち、国際機関Cは、ヴァーチャルな存在ではあったが、加盟する紛争処理・協議機関間の共通認識醸成などにネット上の議論などを通じて貢献してきた。Q国の同機関は、国際機関Cに加盟する各国の紛争処理・協議機関の担当官一覧表を作成し、これを定期的に更新し、各紛争処理・協議機関に配信してきた。これにより、何か紛争などがあった場合には、その関係する担当官同士で直接連絡を取ることができるような仕組みを構築してきた。

Q国の紛争処理・協議機関は、この仕組みを機能させるために必要な人員資源を、国際関係部署に配置するなどの貢献をしてきている。したがって、例えば、本件交渉自体がまとまらなかったとしても、その過程で合意できた国際協力を行う上での留意事項などを、国際機関Cにおける国際協力の枠組み運用のための注意事項として、関係文書に明記することができる。結果、本件交渉を行ったことの一つの成果として、対外的に大きくアピールすることができるかもしれないと考えられた。

例えば、最近、先進国において、個人情報や企業秘密などの取り扱いについてますます規制が厳しくなってきている。こうした規制などに配慮した一定の規範を、今後、国際機関Cを舞台に国際協力を行う上での留意事項とすべきであるという旨が、本件交渉を通じて、各国当局により強く理解されることになったとしよう。さらには、個人情報や企業秘密に係る情報の取り扱いについて、国際機関Cにおける協力枠組みに係る関係文書に明記されることになれば、本件交渉の意義は決して小さくないものとして、関係者に認識されることになろう。

第二に、今後、国際機関Cの右記の枠組みを質量ともに発展させていくとして、Q国当局をはじめとした国際機関Cに加盟する各国の紛争処理・協議機関の作業量が著しく増えるかもしれない。そうなった場合に初めて、

国際仲介機関Ａがこの機能を肩代わりする方向で、各国が合意するように誘導することも考えられた。

第三に、国際機関Ｃでの国際協力の枠組みを実質的に回していたＱ国の紛争処理・協議機関の現場の職員からのヒアリングでは、この枠組みを通じて問い合わせてくる内容のほとんどが、発展途上国の紛争処理・協議機関の職員の知識不足等に起因するものであることが分かった。

国際機関Ｃでの枠組みが十分に拡大することが優先されるが、数年後、技術支援や国際協力などについて知見を蓄積している国際仲介機関Ａがこの仕組みを肩代わりすることには、十分に意義があるものと思われる。あるいは、多少なりとも、国際仲介機関Ａが関与することなどによって、国際機関Ｃの協力枠組みの充実を図ることも想定できた。

第四に、長年、Ｑ国の紛争処理・協議機関は、先進国内でリーダー的存在となってきたＲ国のそれと、これまで深い友好関係を築いてきた。したがって、Ｒ国の紛争処理・協議機関とじっくりと交渉すれば、様々な関係情報を得ることもできるであろう。右記三つの代替案に限らず、Ｒ国と共同して国際仲介機関Ａを経由しない国際協力の枠組みについて、様々な代替案を練っていくことができると考えられた。そうした代替案がＢＡＴＮＡとして、交渉打開の糸口となることも考えられた。

三―二―四　ターゲット（Ｔ）

交渉上の対立点は、実際の交渉経過における、各国の紛争処理・協議機関からの提案の内容などに触れながら時系列で整理する。

三―二―四―一　本件交渉の開始された年：七月　年次総会

P国の紛争処理・協議機関が、国際仲介機関Aの年次総会において、多国間協力体制構築のための関係規定の抜本的な改正の方針を提案した。

内容としては、各国の加盟紛争処理・協議機関が自国内において、他の加盟国の国籍を有する企業が本件経済政策関連法上問題となる行為を行っていると認識した場合には、次の二点を加盟規約上の義務とすること等を柱とするものであった。すなわち、①当該「問題となる行為」を後者の加盟国の紛争処理・協議機関に通知して、所要の措置を取るよう要請すること、②後者の同機関は、可能な限り速やかにこの要請に応えること、である。

しかし、R国の紛争処理・協議機関や他の先進国の紛争処理・協議機関からすれば、こうした国際的な通知・調査協力を義務化することについては、国内の企業はもちろん、各紛争処理・協議機関からも、費用対効果の面や政治的思惑等もあってか、支持を得ることは難しかったとみられる。

本提案については、とりあえず、各国の紛争処理・協議機関が、会合後本国へ持ち帰ることを主たる結論として会合を終了した。このP国からの提案、それを受けた各国の対応をもって、本件交渉の開始とする。

三―二―四―二　翌年七月　年次総会

再び、P国の紛争処理・協議機関から、前年の提案に関する議論を行うことが提案された。同時に、P国の紛争処理・協議機関は、同提案の骨子をより具体的に条文に落とし込んだものを本総会に提出した。

同総会では、この提案の取り扱いを巡って紛糾した。ただ、国際仲介機関Aの事務局がP国の紛争処理・協議機関の方針を強く支持し、「最終的にどんな条文案とするにせよ、国際的な協力枠組みの構築は、これまでも二国間では既定路線になっている。これを多国間協力の枠組みに替えるだけのことである。したがって、二年後の

本部での年次総会に向けて、本協力枠組み構築についての下交渉を行うため、早急に作業委員会を立ち上げるべきである」と結論付けた。

三―二―四―三　同年九月

Q国の紛争処理・協議機関としては、右記年次総会までは、本件交渉などに積極的には関与していなかった。これは、担当部署内部の人的資源の問題や、「こうした通知や調査協力を義務化した条文案を[24]（以下、義務化条文案）を軸とした合意形成が実現する可能性は低いだろう」との判断があったものとみられる。

しかし、左記の検討結果を踏まえて、「最終的にどんな合意が成立しそうであるかにかかわらず、下交渉から参加すべきである」との結論に至った。すなわち、Q国にとって、法制上センシティブとならざるを得ない条文が合意案として入ることも想定し得た。すなわち、仮にも、右記三―二―二―一のミッションで述べたような問題に逢着した場合には、外務当局の法制審査部署等がこれを問題視することは十分に想定できた。

この場合、あらかじめQ国の紛争処理・協議機関が国際仲介機関Aや他の加盟紛争処理・協議機関との間で板挟みとなりかねない文言が入ることがないよう、万全の注意を払う必要があると判断した。

そこで、まずは、右記の作業委員会に参加し、かつ、積極的にQ国としての利害を反映させた条文を先に提案すべきであることに方針を転換した。

右記のP国の紛争処理・協議機関の提案を詳述すれば、加盟規約の本則に、「加盟する紛争処理・協議機関が、その国内において他の加盟国の国籍を有する企業が本件経済政策関連法上問題となる行為を行っていると認識した場合には、その旨を後者の国の加盟する紛争処理・協議機関に通知すること」及び「当該機関が、後者の機関に対して、所要の措置を取るよう要請し、後者の機関はその要請に可能な限り速やかに応えること」などを義務

化することを規定する内容としていた。

他方、Q・R両国の紛争処理・協議機関が、共に加盟している国際機関Dにおいては、その加盟主体が先進国の機関に限られていたことなどもあって、P国案とは異なる意見を醸成していた。国際機関Dに加盟する紛争処理・協議機関の関係会合の場などで、同機関Dに加盟する紛争処理・協議機関（以下「D機関グループ」という。）としては、発展途上国からの様々な要求、連絡等に、任意に事案の軽重に応じた柔軟な対応を行うことができるような枠組みを基本とすべきだという意見が大勢を占めていた。

したがって、仮に何らかの条文の策定を図るとしても、「必要があると判断された場合に」、「他方に連絡することができる」、「事実関係の確認作業について協力することができる」とするなど任意に協力できるとする条文[25]（以下、「任意条文案」）を規定することが基本であるべきである。望ましくは、例えば、国際機関Cがこれまで策定してきた、加盟している各国の紛争処理・協議機関に対する任意のベストプラクティスの規範を多少修正した上で、国際仲介機関Aの加盟規約の条文とすべきだとの意見が大勢を占めた。

三―二―四―四　同年一〇月

右記作業委員会の第二回目の電話会議の直前に、P国の案に対抗して、R国の紛争処理・協議機関が、加盟規約の附則に設ける任意条文案をメールで配信した。R国の同機関は、事前に、D機関グループに属する多くの国の紛争処理・協議機関と協議していたとみられる。

また、ほぼ同時に、Q国の紛争処理・協議機関も右記三―二―二―一のミッションを達成しつつ、右記三―二―三で記した代替案へと乗り換えることができる場合をも展望できる独自案を策定した。すなわち、国際仲介機関Aの中に、国際協力の窓口の機能を設けて、併せて技術支援も行う案を盛り込んだ新たな条文案を策定し、同

様にメールで各国に送信した。

さらに、この電話会議での議論に触発されて、他の発展途上国、例えば、T国等もP国案を多少修正した案を各国に配信した。T国案は、D機関グループの加盟機関の懸念などに配慮しつつも、概ね発展途上国の利益に沿っており、数の上からは、T国案などの国際的協力体制の強化策が有力視される空気が醸成されてきた。

他方、先進国の紛争処理・協議機関のほとんどが、R国案に乗っており、Q国案はその近隣諸国からの支持をうけたことを除けば孤立気味であった。

三―二―五　オプション（O）

その後の交渉結果を整理してみると、左記のとおり、国際仲介機関A及びP・Q・Rなどの各国紛争処理・協議機関は、自ら提案した当初の案からは、一定程度譲歩した形となった。他方、各交渉主体があらかじめ、オプションとして想定していたと思われるものを、あるいは、交渉の過程で受け入れ可能だと分かったオプションを具体的に実現した形で合意形成を図ることができたとみられる。

三―二―五―一　同年一二月～翌年二月

Q国の紛争処理・協議機関が、原則、任意条文案としつつ、右記三―二―二に整理されたミッションを踏まえた内容として、P・T国案とR国案を折衷する条文案を策定し、国際仲介機関Aの事務局を通じて各国に意見照会を行った。

同条文案を巡って、Q国紛争処理・協議機関は、P国の紛争処理・協議機関と何度か非公式電話会合を重ねるうちに「P国の紛争処理・協議機関としては、通知や調査協力の義務化そのものが現時点での最重点課題である

わけではないこと」及び、「同機関としては、一昨年に提案した国際的協力枠組みの構築案が、どんな形にせよ、国際仲介機関Aの本部の年次総会の場で承認されることに大きな意義を見出していること」などが分かってきた。

他方、R国の紛争処理・協議機関は、当時、極めて保守色の強い政権下にあったことが原因と推測されるが、当初、こうした国際協力体制の構築作業に首を突っ込むような条文案には、強い抵抗を示していた。

しかし、Q国紛争処理・協議機関は、右記のとおり、R国紛争処理・協議機関と長年にわたって親密な関係を構築してきていた。そうした関係の下で、何度かの二国間非公式電話協議を行った。

その結果、このところ急速に超大国化してきたS国の紛争処理・協議機関が、①本件経済政策関係法制について、被疑企業側に対して行う事実調査手続規定等の運用が粗雑であるとみられていること、②同国に進出している外資系企業との間で、こうした手続規定関係の運用に関する問題が生じていることについて、R国を始めとした先進国が不満をもって注視し始めていること、などが分かってきた。

また、今回の国際協力枠組み構築によって、こうしたS国の紛争処理・協議機関の事実調査手続について、より強力な規範に従わせることができるのであれば、R国の経済界、法曹界等としても強い魅力を見出し得ることに、R国の紛争処理・協議機関が気付き始めていることが分かった。

さらに、Q国紛争処理・協議機関のこの修正案であれば、大半の問題は、国際仲介機関Aの事務局のハンドリングにより対応可能であると分かった。他方、その場合、加盟分担金の増加につながり得るので、R国の同機関として安易に賛成し得ない事情が存在することなどが分かってきた。

そこで、Q国紛争処理・協議機関は、その新たな修正条文案に、手続関係規定に係る規範を明記した。また、国際仲介機関Aの事務局に持ち込まれた問題を処理する担当室の人員の手当等については、Q国当局が国際仲介機関Aに出向させている職員により対応させたい旨伝えた。また、この出向を永続的に進めていくつもりであり、

是非、この案を支持して欲しい旨依頼した。

その結果、Q国の紛争処理・協議機関は、その提案した条文の基本的な考え方について、R国の紛争処理・協議機関からの支持を得ることができた。

こうした交渉を経て、本件交渉の開始から二年後の七月、年次総会において、Q国の紛争処理・協議機関の作成した新たな修正条文案が了承され、本件交渉の開始から三年後に正式に国際仲介機関Aの本部の年次総会で了承された。

三―三　考察

左記の表では、各国当局が譲歩した点・反省点及び事前に検討・用意しておいたオプション、あるいは交渉過程で受け入れ可能であると分かってオプションとして具体的に検討し、実現できたと思われる点等を簡単に整理した。

	当初案から変更した事項、事後的な反省点など	オプションとして具体的に検討し、実現できたことなど
機関A	・　当初、P国の紛争処理・協議機関に対して入れ知恵をつけていたものと思われる「各国による通知・調査協力の義務化」案からは大幅に後退した。	・　国際仲介機関Aを中心とする国際的な協力枠組みの構築を実現できた。 ・　新しく設けられた国際仲介機関Aの紛争処理対応室に案件が持ち込まれたことを、報道機関などにプレーアップし、その国際的な注目を高めることができるようになった。
P国	・　当初の「各国による通知・調査協力義務」案からは後退し、単に、「問題となり得る行為に係る通知や、調査確認作業の協力要請を、問題となり得る行為に関係する企業の本国の紛争処理・協議機関に対して行うことができる、要請等を受けた当該紛争処理・協議機関は、可能な限り対応することができる」とすることに留まった。	・　P国内での、先進国の企業による問題行為についての国内企業からの不満を伝える国際関係機関への経路を確保することができた。 ・　その結果、国内政治的には、先進国の企業による問題行為に対して、一定の歯止めをかけることができるようになったと考えた。
Q国	・　当初提案した条文案のうち、Q国の紛争処理・協議機関のミッションを踏まえた内容にすることはできたが、当初提案した条文のうち、生き残った文言等は、皆無であった。	・　関係する現場としては、途上国からの安易な問題持ち込みに対応しなくともよくなった。仮に問い合わせがあったとしても、多くの問題は、国際仲介機関Aの紛争処理対応室を案内すればよくなった。 ・　国際仲介機関Aに対して、Q国の紛争処理・協議機関から出向する職員の業務として明確化したものも加わった。結果、その出向永続化の可能性が高まった。 ・　条文審査を所管している外務当局からは、何ら指摘はなかった。
R国	・　R国の紛争処理・協議機関は、今世紀初に、国際機関Cを創設するために注力した。関係する紛争処理プロセスなどの共通認識醸成や、国際的な協力枠組みの構築については、国際機関Cを通じて行ってきた。 ・　その結果、国際機関Cの加盟国は130程度まで増えた。また、途上国も巻き込んで年に1度の年次総会や各専門部会の年次会合の開催等にも注力してきた。したがって、国際仲介機関Aの事務局に紛争処理機能を持たせることについては、あまり快く思っていなかったものとみられる。	・　S国の紛争処理・協議機関による、R国等の先進国企業に対する粗雑な手続規定運用が最近、問題となっていた。しかし、その点についてのR国企業からの不満について応えることができるようになった。 ・　本件経済政策関係法の執行経験等が少なく、その法の趣旨や守備範囲等について十分に理解していないと思われるP等の国から、突然問題が持ち込まれるのではなく、国際仲介機関Aで、先ず前さばきがなされるものと期待されるようになった。また、国際仲介機関Aの機能拡大については、Q国の紛争処理・協議機関からの人員支援で対応してもらうとの同機関からの約束を得ることができた。

このように、本交渉の当初の各国の紛争処理・協議機関の提案とは異なった条文ではあるが、一定の国際合意が得られた。

こうした合意形成が可能となった要因としては、様々なものを挙げることができるだろうが、主たるものは何だろうか。その一つとして、右記表のとおり、各交渉主体があらかじめ検討・用意していたオプション、あるいは、交渉過程でオプションとなり得ることが分かって、具体的に検討して実現できたものが、相互補完的にかみ合っていた点が挙げられよう。

各交渉当事者がこうしたオプションによって実現したいと求めていた欲求は、「自己実現理論」のピラミッド[26]の中のどの分類に該当するのだろうか。その点について、次のような整理が可能である。

第一に、本交渉の起点となった、P国の欲求は、「安全の欲求」に該当するものと考えられる。P国としては、市場経済化の大きな波に巻き込まれた自国企業・消費者などからの、「安心安全に、安く良いもの」を入手したいが、海外の大手企業の問題行為によって、不当な損失を被っているのではないかとする不満も大きく高まっていた。

こうした不満を解決しないことには、同国政府の安定的な政権運営が難しかったとすれば、安全の欲求を踏まえた国際協力の枠組み構築を行いたいとする思惑があったものとみられる。

第二に、これに対する、R国を始めとした先進国は、こうしたP国からの要求を安全にかわし、かつ、国際仲介機関Aなどから更なる分担金などを要求されないようにしたいという欲求が大きかったものと思われる。

また、S国での経済取引について紛争が生じた場合、既述のとおり、「S国の紛争処理・協議機関による、先進国企業に対する粗雑な手続規定の運用が最近、問題となっているのではないかとする、R国企業からの不満が高まっている」状況にあったとされている。したがって、総じてみると、こうした「安全の欲求」がR国内など

に根強く存在していたものと考えられる。[27]

このように、このP国の提案と、R国を始めとした先進国側の提案は、双方ともに安全の欲求に根差すものであり、真っ向から対立する関係にあったとみられる。

他方、Q国は、先進国として、右記のような「安全の欲求」も持っていたと思われるが、むしろ、そのミッションである三―二―二では、「社会的欲求」に根差していたとして整理できよう。

また、Q国の同機関のミッションの三―二―二―四では、「様々な国際プロジェクト実現に貢献する過程で、国際的に関係機関から注目を浴びたり、他国団体の関係者との交流が深まったりすることで、別の国際合意を策定するなどの作業において、Q国の経済・法制事情などを直接反映させたりすることができるなどの様々な好循環があるということを、経験上、深く理解してきていた。」とあることからすれば、自己「承認の欲求」を実現しようとしていたと分類されよう。

また、このQ国と同様、国際仲介機関Aは、右記表にあるとおり、「新しい規定で設けられた国際仲介機関Aの紛争処理対応室に案件が持ち込まれたことを、報道機関などにプレーアップして、その国際的な注目を高めることができるようになった」とあることからすれば、自己「承認の欲求」を実現しようと考えていたと分類できよう。

そうすると、確かに、P国と、R国をはじめとする先進諸国は、対立する「安全の欲求」同士を突きつけ合うことで、交渉が行き詰まろうとしていたのかもしれない。他方、Q国の紛争処理・協議機関及び国際仲介機関Aは、これらの欲求とは異なる次元の自己「承認の欲求」などを持っており、このように異なる次元の欲求を有する交渉主体が参加することで、交渉が円滑になったものと考えられる。[28]

四　協議事項交渉の可能性について

右記交渉経過を事後的に評価した場合、いくつかの議論すべき協議事項（アジェンダ）に絞って、まずはそれらに係る合意を形成し、その後、当該合意に基づき、各条文を練り上げる交渉を進めることで、より効率的な交渉を実現できた可能性がある。

四―一　問題の所在

四―二　協議事項交渉を先にした場合の論点

本件交渉において協議事項となり得たものとして、①国際協力枠組みに係る国際機関Cとの関係、②条文の構成、③国際仲介機関Aの予算・人員が挙げられる。これらの各協議事項について論点整理を行うと次のようになる。

四―二―一　国際協力枠組みに係る国際機関Cとの関係について

既述のとおり、Q国の紛争処理・協議機関が、数年前から国際機関Cの枠組みの中で、担当者の一覧表を作成・更新・配布するなどの一定の国際協力枠組みを既に動かしている。その中で、国際仲介機関Aにおいて、別に国際協力枠組みを設ける必要があるのか、ということが協議事項になる。この点を、最初から議論していた場合には、国際仲介機関Aと国際機関Cとの相違点に絞ってその洗い出し作業が行われることになり、次の点に気付いて、交渉がより容易になった可能性がある。

第一に、本件の交渉の当初においては、明示的に意識されていなかったが、S国の紛争処理・協議機関は、政

治的な理由からか、国際仲介機関A及び地域連携機関Bに加盟しているが、国際機関Cには加盟していない。

したがって、①S国の紛争処理・協議機関がやや粗雑な調査・確認の手続を行っていることに対して、国際仲介機関Aによる国際協力枠組みの手続規定の中により強力な規範を挿入することが、粗雑な手続に対する一定の抑止力となり得ること、②R国を始めとした先進国の経済界や法曹界も、これに期待するであろうことに、早い段階から気付くことができたかもしれない。

第二に、国際機関Cにおける国際協力の枠組みは、Q国の紛争処理・協議機関の自発的な、持ち出し的な貢献に負うところ大である。紛争仲介件数などが増えていけば、この枠組み自体、早晩持続可能でなくなる可能性があることなどを想定できただろう。あるいは、こうした可能性に、Q国の紛争処理・協議機関が早めに気付いて、このことを交渉のテーブルに持ち出していれば、交渉がより円滑に進んだ可能性はあろう。

第三に、国際機関Cの国際協力の枠組みは、全て二国間で行われている。他方、様々な紛争を一つの機関に集約して処理させた場合には、紛争内容や、双方が納得し得る処理の在り方等について、その機関に一定の知見が集約されるものと思われる[29]。

四―二―二　条文の構成について

P国案のように、各協力を義務化する条文を原則とするか、任意条文案として、任意の協力を基本とするか、ということが協議事項になる。

P国当局としても、本件プロジェクトを推進する一番の動機は、①先進国企業による問題行為についての国内企業からの不満を伝える先を国際機関に確保するなど紛争処理に一定の国際的協力の枠組みを用意すること、また、②先進国企業の問題行為に一定の歯止めをかけることができるようにすることであった。

したがって、義務化条文案にすべきかどうかについてアジェンダとして早めに協議していた場合、どうなっただろうか。「国際仲介機関Aに紛争を持ち込み、その紛争処理過程について、国際的な注目を高めることができれば、結果として、紛争解決に資することになり得る」という想定に、早期に気付くことができたかもしれない。(30)

すなわち、P国の紛争処理・協議機関あるいは国際仲介機関Aとしては、本件アジェンダを最初から取り上げることで、当初の対立から早く抜け出し、各国の紛争処理・協議機関からの協力や貢献をより多く得ることができた可能性はある。

四―二―三　国際仲介機関Aの予算・人員について

本件交渉により、国際仲介機関Aを中心とした国際協力の枠組みについて合意が形成されたとして、本枠組み構築に係る予算・人員をどうするのか、ということが協議事項になる。

R国紛争処理・協議機関が国際仲介機関Aに対する加盟分担金を増やさないことを、国内の政治関係者等から強くから求められてきたことは、周知の事実であった。また、他の先進国などにおいても、同様の事情が存在することが、議論されてきた。(31)

他方、Q国の紛争処理・協議機関は、右記三―二―二―二のミッションを意識して、関係各国と協議した場合どうなっただろうか。例えば、「Q国の紛争処理・協議機関からの職員派遣の永続化によって、本件枠組み構築に伴う予算・人員の増加はほとんど必要ない」旨の共通認識を交渉主体間で、より早期に醸成できていたかもしれない。また、その共通認識の広がりによって、本件交渉をより円滑にできたであろう。

四―三　自己実現欲求の理論に基づく分析

右記検討からすれば、P国及びR国をはじめとする先進国の欲求と、Q国及び国際仲介機関Aの欲求は、相互補完的なものであり、この点が交渉の初期の段階から各主体において認識されていれば、交渉がより円滑に進展したものと推測される。

五　結　語

本件交渉のように、先進諸国と発展途上国の利害が、「安全の欲求」という比較的低い次元で、衝突しているような場合には、国際交渉舞台での「承認の欲求」の強い国が果たしうる役割は決して小さくないと考えられる。国際機関における職員や、「トップ」のポストを、「その経済力や分担金などに見合った程度には、獲得できていない」旨報じられている我が国政府としては、多少、自らの持ち出しがあったとしても、本件のような交渉のハブ役として機能したいであろう。

また、こうした可能性は、既述のとおり、アジェンダ交渉を行うことで、より早期に、より明確に判断できたであろう。

本件交渉のような経験について、その情報分析結果や関係する知見を蓄積して、今後の交渉に役立てることは十分に意義があるものと思われる。我が国としては、先進国の一つとして、まずは様々な経済取引の安全性などを確保する要求を満たす必要がある。それに加えて、さらに国際社会での承認を得ていくためには、様々な国際機関とともに、国際協力の網の密度を濃くしていくための努力が重要になってくるだろう。

最後に、我が国のように、国際的な交渉の舞台とは、どうしても縁遠くなるような状況におかれた国の今後の

課題を付言しておく。本稿で論じたような交渉から得られる知見や分析結果を着実に蓄積し、共通認識をとることができるようにすることは、大きな意義があると思われる。例えば、産官学が協力して、数少ないこれまでの事例について、その成否・官民を問わず、匿名・一般化された事例のデータベースなどを構築することが想定される。結果、同様の交渉が起こった場合に備えることができるようになる。そのデータベースでは、その経過の概要のみならず、そこから得られる知見等についても、同様に整理分析されていくことが期待される。

（1）本稿の作成にあたり、資料収集について慶應義塾大学大学院法学研究科後期博士課程廣瀬翔太郎君にご協力を頂いた。この場を借りて感謝したい。

（2）例えばロシアによるウクライナ侵攻について、交渉学的観点から論じたものとして、田村次朗「ウクライナ戦争はキューバ危機の交渉力を生かせるか」Wedge ONLINE（二〇二二年六月一一日）（https://wedge.ismedia.jp/articles/-/26904. 最終閲覧日二〇二三年七月一三日。本稿におけるサイト最終閲覧日は全て同日である）参照。

（3）フィッシャー教授の業績について、田村次朗「『原則立脚型交渉』とハーバード流交渉学：ロジャー・フィッシャー教授の遺産」法学研究（慶應義塾大学）八八巻一号（二〇一五年）二六四―二六六頁を参照されたい。

（4）奈良輝久（企画）＝若松亮＝宮坂英司＝神田孝編『ケース別 法的交渉の実務――交渉理論を習得したいあなたのために』（青林書院、二〇二〇年）。また、民事訴訟の観点から、小林秀之『交渉から訴訟へ 交渉理論からみた民事訴訟』（日本評論社、二〇二二年）参照。

（5）フィッシャー＝ユーリー（金山宣夫＝浅井和子訳）『ハーバード流交渉術』（三笠書房、一九九〇年）九頁〔以下、フィッシャーほか〕。

（6）フィッシャーほか・前掲注（5）一〇頁。

（7）草野耕一『ゲームとしての交渉』（丸善、一九九四年）一四二頁以下には、日清戦争の講和条約である下関条約の条件交渉について、陸奥宗光と李鴻章とのやり取りが紹介されている。

（8）「日本政府としては、『二〇二五年までに国連関係機関で働く日本人職員を一〇〇〇名とする』という目標を掲げ、日本人職員の方々の増加に努めてきている」としているが、なかなか成果が上がっていないのが実情とされる。外務省「国際機関で働く日本人職員」（令和三年一月二七日）（https://www.mofa.go.jp/mofaj/fp/unp_a/page22_001263.html）。また、日本経済新聞「国際機関の日本人二割増、中国意識　国連機関トップはゼロ」二〇二一年五月二七日付朝刊によれば、我が国は、その国際機関に対する分担金や経済規模等と比較して、国際社会において、十分な地位や承認を得ていないことに、不満を有しているとされている。

（9）諏訪園貞明＝櫻井裕介「中国競争当局との協力に関する覚書の締結について」公正取引七八八号（二〇一六年）五〇―五三頁、諏訪園貞明＝櫻井裕介「豪州競争・消費者委員会との協力に関する取決め（いわゆる第2世代協定）締結について」公正取引七七五号（二〇一五年）四五―五〇頁。また、諏訪園貞明「最近の欧米・東アジア諸国等世界の競争法の動向について」公正取引七九一号（二〇一六年）二―八頁も参照。

（10）田村次朗「ハーバード交渉学と日本版交渉学の比較分析による事前準備の方法論：5ステップのSMATOアプローチを中心に」法学研究九四巻六号（二〇二一年）四五―六五頁、田村次朗『ハーバード×慶應流　交渉学入門』（中央公論新社、二〇一四年）八二頁参照。

（11）社内会議などでの「ミッション」に言及したものとして、田村次朗＝隅田浩司『リーダーシップを鍛える「対話学」のすゝめ』（東京書籍、二〇二一年）一四三頁。

（12）隅田浩司「交渉力の格差に関する法的分析　経済法と交渉学の視点から」日本知財学会誌七巻二号（二〇一〇年）四―一〇頁。

（13）田村の整理でいうターゲットの教育手法を紹介したものとして、Roger Fisher, *International Relations Negotiation Role-Play: Oil Pricing Exercise, Balancing long-term trust and short-term gain* (2008)（https://www.pon.harvard.edu/shop/oil-pricing-exercise-3/）。

（14）これらに関する詳細は、田村・前掲注(10)八一頁以下（第三章）、田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』（日本経済新聞出版社、二〇一四年）一一五―一三八頁を参照。

（15）田村次朗『「リーダーシップ基礎」入門　傾聴力・対話力・交渉力・説得力を鍛える！』（東京書籍、二〇一三年）

一六五頁。

（16）田村＝隅田・前掲注（14）一四二―一五三頁参照。

（17）例えば、我が国でも、一般社団法人日本国際紛争解決センター（Japan International Dispute Resolution Center）は、二〇一八年二月に、日本における国際仲裁や国際調停の一層の活性化に寄与すべき機関として誕生するなど、その役割は相当程度高くなっているものと思われる。

（18）知的財産法制、金融関連法制等様々な分野で、国際協力の網が張り巡らされつつあるところ、競争法分野に限って、その詳細な内容を整理したものとして、林秀弥「競争法分野における国際協力」名古屋大学法政論集二五〇号（二〇一三年）二一七―二六六頁参照。

（19）例えば、これが政府当局であれば、外交関係を主力業務とする当局が、その交渉等に当たることになる。ただ、当時、ＡＳＥＡＮ・中韓等が参加するＲＣＥＰをはじめ、様々な国との経済連携協定交渉が並行して進められていた。外務当局の職員が十分に関与することは不可能に近かった。外務当局としては、大まかな方針決定に関する資料の報告を受け、了承していたのみとなっていたとみられる。

（20）例えば、我が国民間団体である日本経団連、公認会士協会などによる会計基準を巡る国際的収れんに向けた努力などについて、日本経済団体連合会「会計基準の国際的な統一化へのわが国の対応」（二〇〇八年一〇月一四日）参照。

（21）その努力のかいもあってか、いくつかの近隣諸国では、Ｑ国特有の中小企業関係法が施行されたり、我が国企業の違反行為が摘発されたりするなど一定の効果を上げてきたものとみられる。

（22）日・ＡＳＥＡＮ統合基金（Japan-ASEAN Integration Fund（JAIF））は、二〇〇五年に当時の小泉純一郎総理によって提唱され、その後、累次の追加出資を重ねるなどにより新たな技術支援の形を模索している。外務省「日・ＡＳＥＡＮ統合基金（Japan-ASEAN Integration Fund（JAIF））」（令和五年四月一三日）（https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/j_asean/jaif.html）参照。また、独立行政法人日本国際協力機構（通称、ＪＩＣＡ）を通じて関係各省が途上国への技術支援を行っている。

（23）こうした国際機関と共同しての技術支援も、様々な経済関連法制において、展開されてきているが、具体的な一

例として、公正取引委員会「発展途上国に対する独占禁止法及び競争政策に関する集団技術研修の実施について」（令和元年七月一九日）（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2019/jul/190719_3.html）等参照。

(24) 通常、こうした国際機関の加盟規約などの義務化条文案においては、「shall」を用いた条文が用いられるが、この時には、これよりも義務化の度合いがやや緩やかであるとされる「must」を用いた条文が、P国から提案された。大崎正瑠「英文契約書の研究」人文自然科学論集（東京経済大学）一三〇号（二〇一一年）一一―一三頁参照。

(25) この際には、通常の任意条文案で用いられる「may」を用いたものが提案された。

(26) アブラハム・マズローの確立した自己実現論については、*See* Mazulow, Abraham, *A Theory of Human Motivation*, 50 (4) Psychol Rev 370 (1943).

(27) 経済法制関係の手続規範については、各国間で様々に異なっており、例えば、OECD事務総局が競争法分野に着目して整理した資料として、Organization for Economic Co-operation and Development DAF/COMP/WP3 (2019) 1 14 May 2019 DIRECTORATE FOR FINANCIAL AND ENTERPRISE AFFAIRS COMPETITION COMMITTEE Working Party No. 3 on Co-operation and Enforcement The standard of review by courts in competition cases - Background Note 参照。

(28) こうした交渉相手間の欲求の次元などについてあらかじめ認識しておくことで、交渉が円滑に進み得ることや、どのように相手方の欲求の次元を認識し得るかなどについて、ジャック・ナシャー（安原実津訳）『望み通りの返事を引き出す ドイツ式交渉術』（早川書房、二〇一九年）参照。

(29) こうした紛争事案処理に係る判断などについて、「統計的視点」を取り入れることで、判断のパターン・ノイズを防ぐことができるのではないかとする指摘については、ダニエル・カーネマンほか（村井章子訳）『NOISE：組織はなぜ判断を誤るのか？ 上・下』（早川書房、二〇二一年）参照。また、こうしたパターン・ノイズを回避できている機関の示す仲裁案には、一定のアンカリング効果も期待できると考えられる。この案では、国際仲介機関Aの紛争処理対応室に、紛争処理を集中させることで、紛争の性質、適当な処理方法等について、「統計的処理」が容易になろう。

(30) ダニエル・L・シャピロ（田村次朗＝隅田浩司監訳、金井真弓訳）『決定版 ネゴシエーション30 解決不能な

対立を心理学的アプローチで乗り越える」（ダイヤモンド社、二〇二〇年）は、協議事項の変更によって、交渉のコンフリクトに陥ってしまっている当事者を、そこから抜け出させる場合もあるとして、様々な事例を詳述している。

（31）国際機関への加盟分担金のこれまでの問題・経緯などについて、例えば、国連に係る詳細について、猪俣忠徳「国際連合の経費に関する再考察 国際公共財の形成に向けて」国際協力論集八巻三号（二〇〇一年）一九頁以下参照。