ハーバード大学 ジョン F. ケネディ行政大学院 教授
ジョセフ S. ナイ, Jr.
Joseph S. Nye, Jr.

[聞き手]
HBR シニア・エディター
ダイアン L. クーツ
Diane L. Coutu

編集部／訳

Smart Power

ソフト・パワーとハード・パワーを使い分ける

スマート・パワー

ジョセフ S. ナイ, Jr.は、カーター、クリントン両大統領の下で
政府の要職を務め、その経験から導き出された「ソフト・パワー」という
影響力行使の能力の概念を提唱したことで知られる。
威圧や報復といった手段を駆使するハード・パワーに対し、
ソフト・パワーとは、魅力やビジョン、コミュニケーションなどが手段となる。
2つのパワーを的確に使い、スマート・パワーを実現できなければ、
混迷する中東問題や、アジア諸国の台頭など、多極化が進む時代への対応は難しい。
インタビューは、バラク・オバマ政権の樹立が目前となった時期に行われた。

偉大なリーダーは二つのパワーを使い分ける

イタリア・ルネサンス期の政治思想家、ニッコロ・マキャベリは『君主論』のなかで次のように記した。

「君主は、たとえ愛されなくてもよいが、人から恨みを受けることなく、しかも、恐れられる存在でなければならない」

世界平和、グローバル経済、環境問題など、きわめて複雑な政治的課題が山積しており、しかも多極化がいっそう進むなか、アメリカの次期政権が発足しようとしている。このような現状においては、冒頭に引いたマキャベリの言葉がことさら重要性を帯びるように思える。

アメリカの強大な軍事力と経済力を行使するだけでは、平和と繁栄はもたらされない。アメリカ合衆国の大統領は、民主主義と資本主義の理想をより魅力的なものにする必要がある。さらに、アメリカがこれらの理想を体現していることを世界に示さなければならない。

Photo by FURNALD GRAY

ハーバード大学ジョン・F・ケネディ行政大学院教授のジョセフ・S・ナイ・ジュニアによると、それにはアメリカの対外的強制力と「ソフト・パワー」――これは、彼が『不滅の大国アメリカ』[注1]のなかで用いた造語である――をいかに組み合わせるべきかについて熟知する必要があるという。

彼はカーター政権とクリントン政権で、国務次官補佐、国家情報会議議長、国際安全保障担当国防次官補などを歴任した。また著作も多く、最新刊[注2]のなかでは、次期アメリカ政権が直面する最大の課題は、今日の軍事的および政治的問題の先を見据えたアクション・プランを提示する必要性を訴えている。

HBRシニア・エディターのダイアン・L・クーツによるインタビューのなかで、彼はあらためてソフト・パワーについて語り、ハード・パワーとの違いを説く。そして、偉大なリーダーたちは、これら二つのパワーを組み合わせて「スマート・パワー」を実践する術を熟知し、その実践から信頼を生み出し、前向きな行動計画に向けて人々を結集させると言う。

次期アメリカ大統領がこのようなスマート・パワーを発揮できれば、アメリカは二一世紀でも引き続き、世界の舞台で中心的役割を果たすと見られる。

ソフト・パワーとハード・パワーを組み合わせたスマート・パワーの技術

HBR（以下色文字）：ソフト・パワー、そしてハード・パワーとは何でしょうか。どうすれば、これらのパワーを組み合わせることができるでしょうか。

ナイ（以下略）：本質的に、パワーとはほしいものを手に入れるために、他者に影響を及ぼす能力を意味しているにすぎませんが、これには一連の手段が必要です。威圧や報復といったハード・パワーを行使する手段もあれば、魅力といったソフト・パワーを使う方法もあります。

個人のレベルでは、カリスマ性（感情に訴える魅力）、ビジョン、コミュニケーションなどがソフト・パワーといえます。また国のレベルでは、ソフト・パワーはその国の文化、価値観、政策のなかで具現化されます。

ソフト・パワーだけを用いて素晴らしいリーダーとなった人物というと、ほかにもいるのかもしれませんが、ダライ・ラマ以外にはなかなか思いつきません。

我々はハード・パワーについてしきりに話題にする一方、魅力というものが、きわめて強力な手段であることを忘れがちです。ですが、魅力というソフト・パワーをなおざりにすることは間違っています。

中東の危機を見るにつけ、ハード・パワーだけでは問題を解決できないという認識が一般化しつつあります。これを裏返せば、人々がソフト・パワーの必要性に気づき始めているともいえます。

もちろん、ハード・パワーとソフト・パワーをうまく併用できるか否かは、その状況に関する理解度によります。私が「コンテクスチュアル・インテリジェンス」[注3]と呼んでいる、状況を把握する知性の大部分は経験に由来します。

しかし、経験がすべてというわけではありません。マーク・トウェインが言ったように、熱いストーブの上に座ってしまったネコは、二度と熱いストーブには座りません。それだけではなく、冷たいストーブの上にも座らないはずです。パワーの手段を賢く使い分

けるには、経験ばかりでなく分析力も必要なのです。

民主主義陣営がソフト・パワーを発揮すれば、本当にテロリズムを打ち砕くことができるでしょうか。

一つ、はっきりさせておきましょう。時として、ハード・パワーを行使しなければならない場面もやはりあるのです。九〇年代を思い起こしてみてください。アフガニスタンのタリバン政府がアルカイダをかくまっていた時代のことです。

当時のビル・クリントン大統領は、この問題を外交的に解決しようと試みました。タリバンの説得工作に乗り出したわけですが、そのアプローチは失敗に終わりました。結局、アメリカが取ったこの措置は、タリバンがアルカイダのために用意したテロリストの避難所を破壊するためには不十分だったのです。

これは、ソフト・パワーが奏功しなかったばかりか、アメリカがより強力なハード・パワーを行使して、断固とした行動に出るべき時に二の足を踏んでしまった事例です。このように、ソフト・パワーが必要な措置の妨げになる場合、かえって逆効果を招くおそれがあるのです。

その一方、ハード・パワーを行使する方法が主流派の反感を買う場合には、現実にオサマ・ビン・ラディンのような反対勢力の首謀者たちがソフト・パワーを発揮し、多くの民衆をテロリスト集団に引き込む結果になります。その規模は、ハード・パワーが阻止しうる範囲をはるかに超えています。

アメリカは現在、主流派イスラム教徒の心をとらえる戦いにやっきになっています。主流派イスラム教徒がテロリストに加担するのを防ぐために、アメリカ陣営はソフト・パワーをうまく使う必要があります。

この意味において、アメリカはイラク問題で重大な誤りを犯してしまいました。つまり、ブッシュ大統領がハード・パワー一本槍の戦術でイラクの民主化を試みた結果、アメリカの立場を後退させてしまうという弊害が招かれたのです。

民主主義陣営がテロリズムを阻止するには、たしかに威圧というハード・パワーが必要です。ただし時局によっては、魅力というソフト・パワーがより重要になります。テロリスト以外の選択肢に若者たちの目を向けさせるのはソフト・パワーであり、威圧ではありません。

ソフト・パワーとハード・パワーはどちらも必要であると述べられる一方、最新の著作では、夫人のモリーさんに「ソフト・パワーで導いてくれる」と献辞を捧げていますね。

私個人としてはハード・パワーよりもソフト・パワーを好みます。しかし、ソフト・パワーが本質的によいわけではないことを認識する必要があります。ですから、よい目的のために使わなければならないのです。

たとえば、アドルフ・ヒトラー、ヨシフ・スターリン、毛沢東、ビン・ラディンなどは、邪悪でありながら、他人を引きつける魅力を持っていました。また、人民寺院の教祖ジム・ジョーンズは、ソフト・パワーを巧みに操り、九〇〇人を超える信者たち――彼が自分たちの救済に究極の宣託を持つ教祖であると信じていました――に毒入りの〈クール・エイド〉（粉末のフルーツ・ジュース）を飲ませて、集団自殺に追い込みました。

先ほど申しましたように、ソフトであれ、ハードであれ、パワーは単なる手段にすぎません。ソフト・パワーの場合、対象とする相手には自由が与えられるため、ハード・パワーよりも若干好ましいともいえます。

Joseph S. Nye, Jr.
ハーバード大学ジョン F. ケネディ行政大学院の特別功労教授。また、同大学院の「国際関係における21世紀ガバナンス・ビジョン・プロジェクト」を担当するオマーン国記念講座教授。1995年から2004年7月まで、同大学院の学長を務める。カーター政権やクリントン政権で要職を歴任したことでも知られる。主要な著書に*Understanding International Conflicts: An Introduction to Theory and History*, HarperCollins, 1993.（邦訳『国際紛争：理論と歴史』有斐閣、2002年）、*The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone*, Oxford University Press, 2002.（邦訳『アメリカへの警告』日本経済新聞社、2002年）、*Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs Press, 2004.（邦訳『ソフト・パワー』（日本経済新聞社、2004年）が、また国際関係論における相互依存論に関する著作にロバート O. コヘインとの共著*Power and Interdependence: World Politics in Transition*, Little Brown and Company, 1997.がある。

Smart Power
スマート・パワー

たとえば、私があなたの金を奪おうとして、銃を取り出し、あなたを撃てば、それはハード・パワーです。この力に対して、あなたにはまったく選択の余地がありません。一方、「私は教祖だから、あなたの口座番号を私に差し出しなさい」と説得しようとしたら、あなたには私に抵抗する選択肢があるでしょう。

第二六代アメリカ大統領のセオドア・ルーズベルトは、「こん棒を片手に、猫なで声で」という名言を残しています。彼が言及したのは、ソフト・パワーやハード・パワーについてでしょうか。

ルーズベルトはスマート・パワーの体現者でした。つまり、状況を的確に読み取り、ソフト・パワーとハード・パワーを適切に組み合わせた好例です。アメリカをはじめ、世界が今日直面している問題には、スマート・パワーが大いに必要になるでしょう。

スマート・パワーを理解したければ、ルーズベルトについて研究してみるのがよいでしょう。ルーズベルトは、軍隊好きでしたが、ハード・パワーを利用することにきわめて慎重でした。

同時に、ソフト・パワーの重要性も認識していました。

たとえば、一九〇五年に日露戦争を終結させたポーツマス条約も含めて、数々の重要な条約を交渉するに当たって、彼はアメリカの存在を世界によりいっそうアピールすることを念頭に置いていました。

また、新生アメリカ海軍の大西洋艦隊グレート・ホワイト・フリートを世界一周航海に送り出した時、ルーズベルトには二つの目的がありました。アメリカの新しい軍事力を誇示すること、アメリカが善を促進する大国であることを宣伝することです。

要するに、海軍というハード・パワーを、ソフト・パワーの象徴として用いたわけです。

このようなスマート・パワーを実践したからこそ、アメリカ史上五指に入る優れた大統領として、セオドア・ルーズベルトの名前がしばしば登場するわけです。

スマート・パワーを阻む ステレオタイプ

女性が政界や産業界でスマート・パワーを実践しようとする時、障害はありますか。

もちろん、あります。女性がスマート・パワーを実践しようとすると、男性よりもずっと多くの困難に直面するものです。

マーガレット・サッチャー、インディラ・ガンディー、ゴルダ・メイアといった、伝統的な女性リーダーたちを例に取りましょう。彼女たちは皆、性差のステレオタイプと戦い、リーダーシップを発揮するに当たり、「鉄の女」の側面を強調することで頭角を現しました。

これに対して、ノルウェー元首相で後にＷＨＯ（世界保健機構）事務局長に就任したグロ・ハーレム・ブルントラントの場合は、効果的にスマート・パワーを実践しました。内政では強硬策を取る場面も見られましたが、国際的にはノルウェーのためにソフト・パワーを実践しました。

アイルランド共和国元大統領のメアリー・ロビンソンや、ラトビア前大統

領のバイラ・ビーチェ＝フレイベルガも、スマート・パワーを実践した女性リーダーの例として、名前が挙げられます。

ところが、主要国の女性リーダーでスマート・パワーを実践している人物はまだ見当たりません。ドイツ連邦共和国首相のアンゲラ・メルケルは有望な候補者ですが、在任期間がまだそれほど長くないため、判断するには時期尚早でしょう。

アメリカ文化を席巻しているマッチョ伝説や、九・一一同時多発テロ以降の恐怖を抱えて過ごす風潮などが障害になり、アメリカでは女性が政財界でスマート・パワーを実践することが特に困難な状況にあります。

民主党の二〇〇八年の大統領予備選挙を思い起こしてください。政治的リーダーシップに関しては、人種の違いよりも性差のほうがいっそう大きな障害になるのです。

さまざまな場面で、アフリカ系アメリカ人に対するステレオタイプが、彼ら彼女らの足を引っ張っています。とはいえ、アフリカ系アメリカ人の男性であれば、自分がタフであることを証明する必要はありません。

バラク・オバマとヒラリー・クリントンが大統領予備選で熱戦を繰り広げていたさなか、元民主党下院議員ジェラルディン・フェラーロがこのことに言及し、厳しい非難を受けました。

しかし、基本的に彼女の意見は的を射ています。公職を求める女性候補者は、いまだに女性について回る「ソフト」というステレオタイプと闘わなければなりません。

そのためヒラリー・クリントンは、選挙キャンペーンの大半を費やして、自分がタフで経験豊富であることを証明しようとしました。

結局のところ、ソフト・パワーを行使できた候補者は、バラク・オバマだったわけです。彼は、希望、新しい始まり、新しい未来について語ることで、民衆の心をつかんだのです。

この点では産業界のほうが政界よりも進んでいるように思えます。経営に関する文献に目を通せば、ソフト・パ

ワーが重要視されていることに気づくはずです。

たとえばマネジャーたちが「アメとムチ」の手段に訴えることなく必要な成果を挙げるには、どのように部下たちを説得し鼓舞すべきかについて論じる場合も、ソフト・パワーを重点的に取り上げています。

産業界では、ネットワークがピラミッド型組織を補完していくにつれて、組織のフラット化が進むという見方が一般的になっています。このため、ビジネス・リーダーたちはより多くの場面でソフト・パワーを実践する必要性を認識しています。

ところが、政治について論じている文献では、このような見解はまったく見当たりません。実際、私の友人であり、連邦議会議員を務めている女性と話をした時に、彼女は言いました。

「分析的概念としては、ソフト・パワーについてのあなたの見解はごもっともです。ただし、政治関係者の間では、ソフト・パワーは勝ち目がないことを意味します。なぜなら『ソフト』な人間に投票したいと思うアメリカ人はいませんからね」

どのようにしてソフト・パワーを知ったのですか。

七七年に国務省に入省した時に、多くのことを学びました。それまでは、公職についた経験も、管理職にあった経験もいっさいありませんでした。教授として大学で教鞭を執っていた時には、秘書一人を管理するだけでよかったのです。むしろ私のほうが管理されていると考える人たちもいたくらいですが。

国務省での初仕事は、省庁間の委員会を統括して、核兵器の原料になりえる物質の拡散を抑制することでした。最初のうちは、すべて自分でやろうとしがちでした。

しかし、そんなことをしていれば、仕事の山に埋まってしまうことにすぐに気づきました。他の委員たちの協力が必要だったのです。

とはいえ、国務省の一介の役人には、国防総省やエネルギー省など、他の省庁の関係者たちへの権限がないため、他の委員たちに命令することは不可能でした。

委員たちを振り向かせ、私を支援しようという気持ちになってもらう必要がありました。

さらに、もう一つ重要な教訓を学びました。政府が口承文化のうえに成り立っていることがわかったのです。莫大な量の文書が作成されますが、重要事項のコミュニケーションはすべて口頭でなされ、しかも短い場合が多いのです。

この原因はある程度、膨大な文書量にあるといえます。つまり、すべての文書に目を通すことはとうてい不可能なため、重要事項については口頭に頼らざるをえないのです。私はその後、ジョン・F・ケネディ行政大学院の学長に就任しましたが、在任期間中、学生たちに状況を簡潔に説明する能力を教えました。

このような簡潔な状況説明のことを、私は「エレベーター・ブリーフィング」と呼んでいます。エレベーターが一階から七階に上るまでの時間に、上司に報告するという意味を込めています。パワーを発揮するうえで、簡潔かつ明確なコミュニケーションはきわめて効果的な手段といえます。

アメリカにおける ソフト・パワーの源は何か

第四四代アメリカ大統領へ、どのようなアドバイスを贈りますか。

まず、新大統領はジョージ・W・ブッシュのやり残した懸案に縛られない

ように注意すべきです。アフガニスタン、イラク、イランなど、各地の情勢を正常化させる必要があることは言うまでもありません。しかし、そればかりに忙殺されてしまうと、アメリカの外交政策に新機軸をもたらすチャンスを逸することになります。

スマート・パワーを実践すべき時には、将来を見据えてソフト・パワーとハード・パワーを適切に組み合わせ、これまで以上の希望をもたらす必要があります。

新大統領はグアンタナモ収容所を閉鎖すべきですし、また両院協議会を設置して、テロ容疑者の裁判をどのように取り扱うべきかについて検討する必要もあるでしょう。気候変動に対処するために、超党派のグループを任命して、実践的な緊急措置を検討させるのもいいでしょう。

アジアを訪問するのもいいですね。東京を皮切りに、ソウル、北京、デリーへ外遊すれば、アメリカがアジアの台頭を特に重視していることを示す効果があります。

中東問題ばかりに焦点を当てているわけではないことを行動によって示すわけです。

とはいえ、ブッシュ政権から受け継ぐ問題のうち、中東に関わる問題の多さが際立っています。もちろん、中東問題は今後も非常に切迫した問題であり続けるでしょうが、次期政権における政治課題の中心に据えるべきではありません。

アメリカの超大国としての威信が低下しているとお考えですか。

いいえ。そのような主張は数十年前からあるものです。

八〇年代後半には、だれもがアメリカの時代は終わったと考えました。当時は冷戦が終結し、日本がアメリカに取って代わったという考えが広まりました。世界経済の舞台から日本がアメリカを駆逐しているといった主張がまことしやかに語られていました。

私はそのような考えが間違っていると考えたため、それに反論するために『不滅の大国アメリカ』を著しました。まずアメリカの軍事力について、次に経済力を検討しました。

しかしこの段階で、見過ごしているものがあることに気づきました。アメリカの理想とアメリカという国に世界の人々の関心を向けさせるアメリカ人の能力を見落としていたのです。

その力こそ、私がソフト・パワーと呼ぶものです。このような経緯を踏まえて、前述の著作では、アメリカが二一世紀の覇権を握るだろうと論じたわけです。

私は、今後もアメリカが覇権を握るであろうと信じています。イラク進攻後、アメリカ衰退論を再び台頭させようという書籍が相次いで出版されています。私自身は、そのような主張が正しいとは思いません。

アメリカほど創造性に報いる社会は、世界にあまり例を見ません。また、自国の文化や価値観から多大なソフト・パワーを引き出している点も、アメリカならではの強みであると思っています。ただし、近年の諸政策がこのようなソフト・パワーをずいぶん損ねてしまいました。

とはいえ、政策は変えることができます。アメリカ経済には、いまなお優れた成長力が秘められています。また、アメリカの軍事力の優位性が近い将来、脅かされることもないでしょう。

二一世紀において、ファリード・ザカリア[注4]の言う「他国の台頭」が確実に起こるでしょう。現に我々の目の前で、そのような事態が起こり始めています。しかし、他国が台頭すれば、アメリカが失墜するというわけでは断じてありません。

（HBR二〇〇八年一一月号より）

【注】

1）
Joseph S. Nye, Jr., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, Basic Books, 1990. 邦訳は1990年、読売新聞社より。

2）
Joseph S. Nye, Jr., *The Powers to Lead*, Oxford University Press, 2008.

3）
contextual intelligenceとは、リーダーが新しい状況に直面し、そのための戦略を立案するに当たって、目的と手法のバランスを考えながら、マクロ要因を直感的に理解する能力のこと。詳しくはナイの最新刊*The Powers to Lead*を参照。

4）
インド生まれのアメリカのジャーナリスト。『ニューズウィーク』国際版編集長、また『フォーリン・アフェアーズ』元編集長。

Smart Power
スマート・パワー
©2008 Harvard Business School Publishing Corporation.