

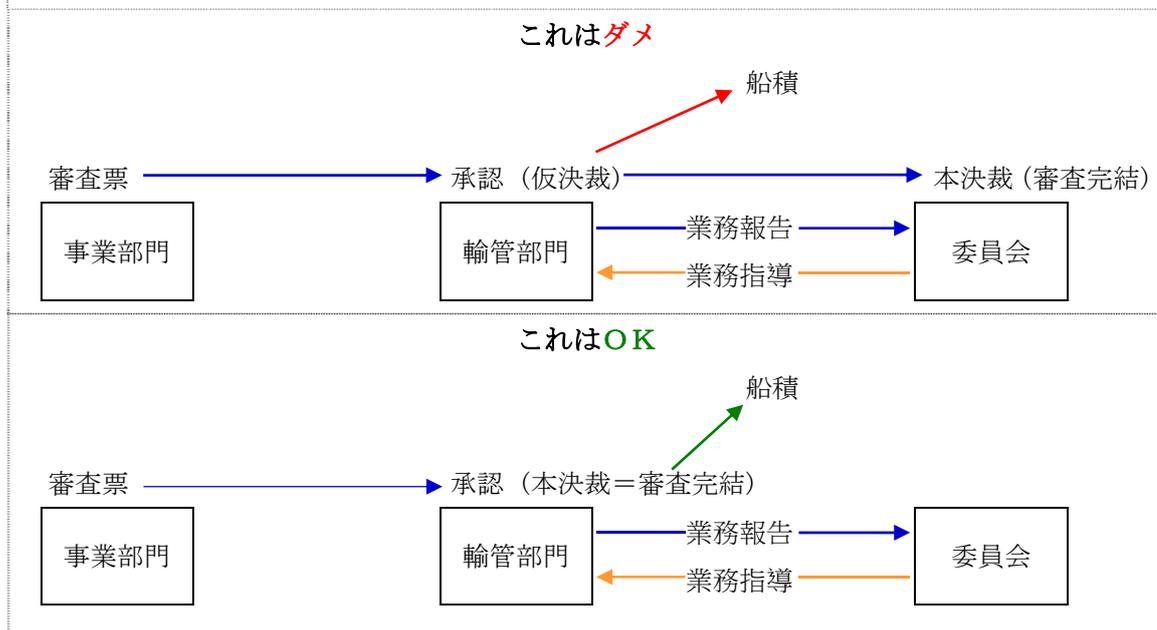
「委員会方式」の輸出管理体制とは何か

1. 「委員会があれば委員会方式」なのか

昔、私が在籍していた会社では、全社の輸出管理業務を扱う輸出管理室の上に輸出管理委員会という組織がありました。但し実際の管理業務は、該非判定にしても取引審査にしても、輸出管理室で完結（決裁まで）しておりました。

当時、私たちは「当社は委員会方式の管理体制」と称しておりましたが、私自身は今一つピンと来ない思いでおりました。というのは、前述の如く、個々の案件については輸出管理室で処理を完結させていたからです。たしかに委員会は定期的開催されますし、案件の処理結果を報告し承認を受けますが、それは個々の案件の決裁ではありませんでした。^{*1} なぜなら輸出管理室でOKした案件の相当部分は、委員会開催時点で既に船積されています。つまりそれは輸出管理室のパフォーマンスに対する指導・監督という意味での「承認」だったわけです。

*1 では「委員会で決裁する」すなわち「管理室が行うのは仮決裁」だったらどうか？
その場合は「決裁完結前なのに船積されること」が問題視されます。よって委員会の本決裁まで船積は保留されなければならない理屈になります。
「それでは困る」と当局に相談した会社があったそうですが、当局のアドバイスは「管理室長に決裁を委ねることを規程に明記すればよい」だったと聞いています。



委員長は代表取締役がつとめる。そして委員会は管理室を指揮・指導する。しかしその指揮・指導が「委員長の名義」によるか「社長名」によるかで、何が違うのだろうと思いませんか？

大胆な喩えかもしれませんが国家元首が「国防委員会委員長なら委員会方式」だが、「党総書記だったら党独裁方式」と言っているのと同じに聞こえます。トップが「委員長を名乗るかどうかが」コトの本質ではないだろうと思ったわけです。

2. 「その会議で決める」のが「委員会方式」

CISTEC の『安全保障貿易管理ガイダンス』（2011 年版）は次のように述べています。

管理形態としては、権限を中央に集中する形や各事業所に分散する形が考えられます。いずれの形をとるにしても中央の管理部門が全組織を統括します。

最高責任者を委員長とする安全保障貿易管理委員会を設け、必要に応じこれを開催して意思決定を行う管理体制をとることも可能です。この場合、委員会としての業務を明確にした上で、その業務を全うすることができる体制とすることが必要です。委員会が開催されなくなってしまうのは問題ですから、委員会を開催する事務局を設置して、原則として定期的に開催すること、必要などときには定期外であっても迅速に開催できることが肝要です。また、不定期であってもどのような場合に開催するかルールを明確にしておくことが必要です。 (52 頁)

ポイントは2つあります。第1は「**委員会が意思決定を行う**」ということです。ここで問題になるのが「意思決定」をどうとらえるかです。「そりゃ社長さん御臨席の委員会で決めるのだから『会社としてのポリシー』みたいな高度な事柄じゃないの？」と思う方も多いでしょうね。

実はそこに錯覚があります。対象となる事柄は、「随時の委員会で決定してもいい」けれど、「各事業所に権限を与えて決めさせてもよい」性質のものだと、最初の段落に書いてありますよね。つまりそういうルーチンっぽい業務が相当に含まれているのです。**端的に言えば個々の審査案件の決裁**です。

本稿を読んで下さるみなさんは驚かれたことでしょう。「そんな些事まで社長が関わるの？」と。

でもそれは、みなさんが土台のしっかりした会社で働いていらっしゃるから、そう思われるだけのことなのです。例えばもし輸出管理部門も何もない小企業で輸出の話が持ち上がったらどうなりますか？ みなさんの眼には些事に映ることであっても、社長さんがプロジェクトチームを急遽編成してことに当たるしかありませんよね。

そこで2つ目のポイント「**必要に応じ開催**」が出てくるわけです。社長が「この問題をどうするか決めるために、今から会議室で話し合おう」と指示を出したら、それが「委員会」になるのです。問題は委員の辞令が出ているかどうかではありません。会議に特別な名前がついているかでもありません。「**決定を最高責任者がその会議で行うこと**」こそが「委員会方式」の核心ではないでしょうか？

裏を返すと、専門の管理部隊が個々の案件処理を完結してしまうのであれば「委員会が決めている」のではないわけですから、当然「委員会方式」ではないということです。

3. 中小企業の実情はこちらの方？

経産省《中小企業アウトリーチ》活動の基本的メッセージは、「小さい企業であっても、管理ルールを作りましょう」です。そうしないと「いつ微妙な輸出案件が来るかわからないでしょ？」というわけです。

しかし（経産省啓蒙資料に登場するような）30名の会社に**常設の管理部門を設けるのは現実的ではない**（というより「嘘っぽい」）ですよね。実際に考えられるのは、前節でも述べたように、案件が出てきたときに係りの人が社長に「この件、輸出です」と御注進し、それを受けた社長が「みんな集まれ」と号令をかける展開でしょう。まさに「必要に応じて」の開催です。

もっとも「必要な場面」が来るまで全く開かないのでは、法令知識も意識も低下してしまいます。防災訓練的な意味も含めての定期的開催と、「必要に応じて」の臨時開催を組み合わせたものになるかと思います。

前述の『ガイドンス』は次のように説明を続けています。

一般に、企業であれば大企業や規制貨物の輸出が多い企業には、安全保障貿易管理部等を設置している例が多く、中小企業や、規制貨物の輸出が少なく、独立の安全保障貿易管理部等を置く必要性の小さい企業には、既存の組織を活用した委員会制を採用している例が多く見られます。また、輸出管理の実施の初期段階では、委員会などの推進体制を組織して内部管理を立ち上げ、確立した段階で独立の安全保障貿易管理部等の恒久的な組織体制にする例などがあります。(53頁)

常設の管理部門（独立の安全保障貿易管理部等）が存在しないために、「必要に応じて」社長さんが招集した会議・チームで管理を遂行する方式が「委員会方式」だったのです。

政治体制とのアナロジーでいえば、直接民主政に近いのが委員会方式です。中央集中方式や分散方式は、担当部署が社長からの権限移譲を受けて管理に当たるわけですから、間接民主政に喩えることができるでしょう。

流れとしては、社会（≒会社）構造の複雑化に伴い、代議制や官僚制が発達し、中央集中方式や分散方式が生まれていったのだという文脈で見ることができそうです。その意味では、よりシンプルというか原始的なのが委員会方式ともいえます。文中に「初期段階では委員会など」とあるのも、その意味と理解すればよいと思います。

4. 「集中」・「分散」をどう理解するか

ついでに「集中」・「分散」方式についても CISTEC『ガイドンス』の記述を見ておきましょう。

(2) 分散管理

取引審査などの一部権限と責任を分散する管理です。たとえば決められたリスクの少ない取引については、事業部内にダブルチェック体制を設けた上で責任者が審査・承認を行い、リスクの高い取引については中央の安全保障貿易管理部等が審査を行う等による権限を分散した管理タイプです。(53頁)

この記述に驚かれた方もいらっしゃるかと思います。あれ？ 分散管理って「事業部門や事業所に任せる」のことじゃなかったの？ 上記を読むと、中央のコントロールのもと「君はこの範囲だけやりなさい」のイメージなんだけど。

その通りです。その事業部門に管理の何を任せるかをデザインするのは中央なのです。中央の管理機構としてはとりあえず全部抱え込むよりも余分に頭を使う、というか全社的管理のグリップがより強いのが分散方式、ともいえるのではないのでしょうか。