

杭打ち工事データ改竄事件と輸出管理

1. 輸出管理との接点

建設業における杭打ち工事データの改竄事件の、輸出管理関係者への教訓を考えます。

建設業の不祥事が輸出管理にどんな教訓を？ 「企業道德の問題」とか「規律を徹底させることの重要性」といった意味以外でも、もう少し実体的なレベルで言えることがあると思います。

それは取引審査における用途情報です。杭打ちデータ事件では、「異なる現場で同一の測定データ ⇒ 他の現場のデータを流用していた」という事例が報告されていますが、輸出管理の取引審査でも似たような話がありそうに思うのです。

たとえば「どの案件の審査票も似たような用途情報だな」と調べてみたら「平和的な用途情報だがユーザーの事業内容にマッチしない」ケースが出てきたとか。それで現地営業に確認したら「前回審査案件のレポート書式を現地スタッフが今回再利用したのだが、前回データを一部“消し忘れ”ていました。ごめんなさい」と報告されたりするわけです。「ユーザー名だけ書き換えて他の升目は前件のデータ流用していた」のがバレて言い訳しているんじゃないのか、などと疑心暗鬼にもなったりして。

いずれにしてもドキッとすることはありませんか。

2. 紋切り型の指導は逆効果

誰かからこのような問題提起を受けたとき、あるいは可能性に思い当たったとき、管理部門はどう対応するでしょうか？

一番ありそうなのは、「規律を正し、用途確認の重要性を再認識し、必ずきちんと用途情報を升目に記入させよ」という「正論」だと思います。中には「遵守基準省令にも書いてあることだから、用途確認の手続きを更に厳格に（細かく）定め実行させよう」と張り切る人もいます。

しかし私は、**手続き主義に力を入れすぎるのは意味がない**と思います。理由を記します。

- ① いくらうるさく言っても、**現地がその気になればごまかせる**。まあ「どのような調査を行いどのような情報を得てそのようなレポートを書いたのか」をクロスチェックでもすれば、ごまかしは減るでしょう。しかしあまりにも工数がかかる上、どこから見ても平凡なユーザーにまでそれを実行しようとするれば、現地は確実にしらけます。つまり**その管理は、現場から軽蔑される**。そうなれば今度はクロスチェックの手抜きが始まるのではないのでしょうか？
- ② 「きちんと手続き踏んでユーザーから情報貰った」としても、**ユーザーが真実を述べているとは限らない**（特にワケアリのユーザーの場合）。おや、それでは問題案件発見には役立たずじゃありませんか！
- ③ **実際に問題になるのは「あんなところに売るとは！」という需要者素姓の方**。

たとえ今回分の用途が本当に平和的であっても、輸出者のリスクがなくなるわけではありません。

むしろ(①でもふれたように)「全審査案件(どんな平凡なやつでも)用途欄の升目を」とうるさく言うから、「一々面倒な。ああくだらない(どうせ中身をちゃんと見てないくせに)」と現地に軽んじられ、手抜きレポートのしっぺ返しを受けるのではないかと思うのです。

3. ではどうするか?

- ①やはり「正論」は言うておくべきだと思います。「用途情報はまじめに書け」と。
(「常識としてわかっているだろうな?」という感じで)
- ②あからさまにひどいレポートの場合はきちんと指摘する。「ちゃんと見てるぞ」と伝わるように。
- ③ 但し平凡なユーザー案件で「多少アバウトな書き方でも大差ない」場合には、柔軟に対応する。微妙なユーザー向けの場合は、もちろん妥協しない。
- ④ 「“正論”が全案件で実行されていることの保証」は敢えて求めない。
第一の理由は、そもそも(前述の通り)そのような保証が不可能であるため。
第二の理由は、法令でも要求されていないため。(法令の要求は「懸念用途情報有無のチェック」。従って「懸念情報がありながら伏せる」は不可だが、「懸念情報がない場合に、“では具体的な用途は何か”を細かく調べる」までは求められていない)
第三には(これも前述の通り)平凡な案件までうるさく要求することの副作用による。

要するに、審査する側の「見る目」「リテラシー」を基本としてその上に立ち「緩める」と「引き締める」を使い分ける。特に「引き締める」案件については、現地に緊張感が伝わるよう心掛けるわけです。(「全部がんばれ」を言いすぎると、緊張感が持続しないこともありますから)

4. よりよい管理のために

4-1 会社がつぶれるという恐怖感を共有する

この事件について(住民への迷惑を別にして)私がまず思うのは、企業としての傷口の深さです。もし問題物件を全部建て直すことになったらどうなるのだろう?(免震ゴムやディーゼル車排ガスの事件だってそうかも?) **会社がつぶれやしないだろうか?**

この恐怖感こそが不正防止への最も有効な抑止力だと思います。あなたや私のインチキが会社をつぶし、何百何千の社員を路頭に迷わすことになるかもしれない。その思いをみんなまで共有することができれば、**不祥事の大半***は防げます。

※ 但し防げるのは「大半」どまり。残念ながら「不正ゼロ」までは難しいと思います。

「このままじゃどうせ破滅」とヤケクソになった経営者は粉飾でも何でもやるでしょうから。国家だって(担当部局がそう思いつめたら)あぶないものです。

4-2 道徳や倫理観だけに頼らない

大手電機メーカーの粉飾やディーゼル車排ガスの不正事件にちなんで、企業倫理の重要性が叫ばれています。たとえば某週刊誌の名経営者インタビュー記事には、「経営者は能力は程々でもよいが道徳的には卓越すべし」だとか「日頃から社員に『人様の迷惑になるような違反はならぬ』と言いつけてきた」とありました。

私もおっしゃることに大賛成ではありますが、「それだけでは弱い」というのが実感です。

第一に、現実それが守られているのかという疑問があります。実際代理店への押し込み販売は、かなりまともな企業でも存在すると思います。(新聞社も「押し紙」をやることがあるそうですね) 「ほんの少し」ならば私も許容範囲と思いますが、「度を過ぎさない」のは容易ではありません。おそらくこの「名経営者」の会社には無縁の話でありましょうが。

第二に、「人様の迷惑にならない違反」なら OK なのかという問題があります。身近な例では制限速度オーバーや、短時間の駐車違反。輸出管理の領域でいえば、会期後持ち帰る展示品貨物の許可取り忘れ。また「些細な規則に縛られていては納期遅れでお客様に迷惑かける」ような場合など、判断がくもりやすいのではないのでしょうか？

いずれのケースでも我々は道徳ではなく、「この程度なら」という判断で行動しがちなのです。倫理や道徳で律することができる範囲には限界があるといわざるをえません。(だから「会社がつぶれる恐怖感」が重要だというわけです)

なお(毎度申していることですが)輸出管理の世界では「人様に迷惑なさそうであっても違反は絶対不可」です。たとえ実害がなさそうな小さな違反でも、ひとたび明るみに出ればマスコミに袋叩きにされるからです。ここは「損得の問題」として賢い判断をしていただきたいと思います。

4-3 ルールを超えて

超法規主義ということではありません。あちらは小さなルールを逸脱してもより大きな目的のためなら OK (戦前の暴走軍人が「大善をなす」と称していたような) という話ですが、私が言いたいのは「ルールを守るだけで満足せず更にその先を」ですから。

では「その先」とは何か？ レピュテーションリスクに備え、その取引が後日とやかく言われることがないかも含めてチェックすることです。

私の狭い経験で申しますと、法務屋さんはしばしば「ルールを作りました。中身を解説します。守りましょう」で話を終えがちです。でも思うにそれでは不十分。そのルールの通りふるまっていれば安心というわけでもないのです。

というのは(先にもふれたところですが)取引審査において、用途情報がセーフで、また法の定める需要者要件にも該当しなかったにもかかわらず、後日「あんな需要者に売るとは！」とマスコミに叩かれるケースがあるからです。(ことココにいたって「いや法令上は OK でしたから」と言い訳するのは社会的に通らない。かといって「常識で判断すれば駄目にきまっているじゃないか！」と叱る幹部も現場から見れば…会社的には…見苦しい。それ

は後出しジャンケンですから) だからといって憲兵隊で取り締まるのも限界があります。そこで管理側にとって大切だと思うことを記します。(3節と重複もありますが御容赦を)

① 管理する側の能力。

先ほど述べた審査のリテラシーということです。

② 現地・現場への関心。

いきなり「能力」と言われても困るかもしれませんが、せめて「関心」は持ちたいものです。「あの連中がこんな風にやっているんだな」という感覚は大事です。それなしに「みなさんちゃんとやっていますか?」「ルールだから頑張ってるね」では、中学生の息子に向かって単に「勉強してる?」と尋ねるのと同じです。(彼はとりあえず「やってるよ」と答えるでしょう)

③ 過剰な干渉はしない。

但し放任と誤解されない程度にはうるさく言う。肝心なのは「中身は見ているぞ」と伝えることです。

「努力目標」的なルールを作らないのも「これだけは守ってもらうからな」という態度をアピールする意味があります。

建設業に話をもどすと、ルール通りに作業しても下手な大工はよい家を建てることできません。教科書通りに治療しても藪医者患者を救えません。

別に名医名工を目指す必要はありませんが、管理する側も、規律に加えて技能向上を意識することによって、適度な緊張感をもったよい管理を目指したいものです。