

取引審査のいのちは主観

今回は（今回も？）世間の常識に逆らって話を致します。以前書いた「取引審査は一日にしてならず」と重なるところもありますが、大らかな心でお読みいただければ幸いです。

1. 主観論は評判が悪い

一般にビジネスで「客観的」は好ましいものとされ、「主観」はあぶなっかしいものと言われます。ほら「主観を排除した冷静な記述」と言えば褒め言葉、「それは君の主観だろ」と来れば「出直して来い」を意味するよう感じられませんか？

しかし主観から自由な人がいるのでしょうか？ そういう人など存在しないという哲学的（？）命題は別として、実務の世界においても主観なしの判断はありえないのではないかと思います。野村克也の「データによる根拠に基づいてヤマを張れ」という教えも、決して主観の活用を否定するものではないと私は理解しています。（氏の教え子たちも「データを整理すればするほどヤマが張れる」と述べています）

毎度のことで何ですが、中国向けの取引審査を例に考えてみましょう。

もし税関総署とか中日友好環境保護中心のような、見るからに安全牌の需要者向けなら、誰が審査しても合格になりそうだし、工程物理研究院の流体物理研究所（『爆炸与衝撃』誌の編集をしている）あたりだと、誰が見ても否決になるかと思えます。すなわちその審査には個人の主観の入る余地がほとんどないわけです。

しかしその中間にある研究機関、たとえば清華大学だとどうでしょうか？ ここは「普通のエリート大学」であると同時に、国防につながりそうな研究も手掛けており「軍事四証」資格も取得しています。意見が分かれるのではないのでしょうか？ たとえば次のように。

A 「外国ユーザーリスト」に掲載なし。大量破壊兵器を研究とも聞いていないし、用途情報カードにも民生用と書いてある。法令上セーフだから止める理由なし。
B 実際の活動はよくわからないが「軍事四証」取得機関向けなんてダメに決まってるだろ？
C 世界の多くの一流企業（トヨタ、ジーマンス、マイクロソフト etc.）が提携しているんだぞ。大丈夫に決まってるだろうが。

いずれもそれなりにもっともな判断だと思いますが、3つも「もっともな判断」が存在するって、どういうことでしょうか？

2. 脳は変化する

それが主観なのです。**人が違えば判断の基準も変わる**のです。更にいうと、同一人物が（時期や場面が変われば）上記A・B・Cの3通りの台詞を口にすることだってありうるのです。

たとえば受注段階で世間の対中国の風当たりが弱かったりすると、Aの見方を。社内で懐

疑論が出たときに、営業から「清華大学なんて“みんな”がつきあってる有名校じゃないですか。トヨタもジーマスも提携してますよ」と言われたら、C論に傾き「ビジネスは大局判断が大事なんだぞ、形式的慎重論は評論家のやることだ」と言い放つこともあるでしょう。でも納入後、対中脅威論が強まったり他社の外為法違反事案が報道されたりしたら、B論を唱え「輸管部門は何を審査していたんだ！」とご叱責に及んだりして。

ところがご本人は自分の基準がコロコロ変わっているなんて、夢にも思っていないのです。彼の意識の中では、常に一貫して「正しいこと」を発言している筈ですから。それが周囲（特に目下の者）からは、風向き次第で言うことが変わる変節漢に見えたりするだけのことです。

こういうのはたしかに現場の人間にとり迷惑なことです、別にその方が多重人格者とか性格破綻者というわけではありません。なぜなら養老先生も言われるように、「脳は変化する」ものだからです。時間がたてば主観だって意見だって変化するのは当たり前ではありませんか。

3. ではどうするか

平凡ながら3つ提案したいと思います。

【その1】 主観で行動していることを自覚しましょう

「私は常に客観的に判断している」という人に限って、ご自分の主観が変化していることに気付かないものです。そしてその場その場で「正しい（と思っている）こと」を主張してしまいがちなのです。（俺は催眠術にかからないぞ」というのに似ていますね）

私たちはそんなに突っ張らず、「あのときは、こういう基準でOKと思ったんだけどなあ」と認められるだけの懐の深さを持ちたいものです。

【その2】 主観を磨きましょう

どのみち人は自らの主観から離れることはできないのです。それなら主観の質を高めるよう心を用いるべきでしょう。

たとえば前頁で挙げたA~Cの考え方、私にはどれも単純に過ぎるように感じられます。というのは、どれも単一の基礎に基づく判断だからです。Aは「法令上セーフならいいじゃん」、Bは「悪い情報があるならダメじゃん」、そしてCは「みんなが渡ればいいじゃん」。なぜ「法令上セーフだけど、悪い情報があつて、それでもみんなが取引して。さてそこでどうしようか」という具合に、複合的に考えないのでしょうか？

かように考えが浅いと、ちょっと「想定外」の事態が起これば態度も変わります。簡単に「新しい判断」を口にしてしまうのです。私には「法的安定性」なんていう難しい話は分かりませんが、時の経過にたえられるような、一貫性のある考えを持てるよう心掛けたいものです。

【その3】 主観を「見える化」しましょう

主観がうつろいやすいものである以上、そのときどきの判断とその基礎を文字にしておくことが重要です。なぜそのときはそのように判断したのか、それはどんな考え方とどんな情報によるものだったのかを、後から見て分かるようにしておくのです。

繰り返しますが、考え方を記録しておくことは重要です。それをすつとばして「本件はコレコレの情報があるが、リスクなしと判断した」というだけでは、政治家の「その金銭は適切に処理した」という答弁と変わりありません。また後日外部から横槍が入ったとき、これでは対抗もできません。逆に、審査時にどんな考え方でそれを是としていたのか説明できるなら、逆風にさらされた場合でもボロクソを避けられる可能性が高いと思います。(数学の試験で部分点をもらう感じです)

記録を残すにあたっての悩みの種は、**どこまで書くか**でしょう。審査票に事細かに書き込もうとすれば冗長になり、かといって「本件は Chaser データベースで言及あるもリスクなしと判断した」だけでは中身がありませんから。私もメーカー勤務時代の取引審査で合否の結論(判決主文)より、判断理由(判決副文)にエネルギーを(倍以上)費やしていました。それはちょっとした苦行でした。微妙な案件を合格させるときは慎重派の幹部を、否決するときには営業を納得させるよう、そして3年後の自分にも趣旨が理解でき、しかもくどすぎぬよう判決副文をまとめるのですから。そういう文章修行(我ながら大げさな言い方)もまた輸管マンにとっては大事だということをご理解いただきたいと思います。

それから審査票とは別に、主要な審査案件について要点をノートに書きためておくのも一法です。(私は判決副文をコレクションしていました) 審査をしていく中で、案件ごとに迷ったり、あるいは以前の判断事例に疑問を抱いたりすることもあるでしょうが、そうしたアレコレをウダウダと「個人的」に書き残すわけです。何年か経つとそれが大変な仕事上の財産になっていることでしょう。