

取引審査は一日にしてならず

本稿は、日頃見過ごされがちな取引審査の難しさに光を当て、よき審査、よき審査人の条件を考えようというものです。

1. なんでそうなっちゃうの？

私がかねてから、取引審査のキモは法令クリアに非ず、レピュテーションリスクの判断にあり、と主張しております。

ところが、世間のセミナーや参考書では法令チェックの話（ナントカ省令やナントカ要件といった）が中心で、「キモ」の方は「企業のリスク管理としての（上乘せの）チェックは各自の責任でよろしく」で終わってしまいます。そりゃまあ、全国共通の判断基準などありえないし、微妙な（きなくさい）内容にもなりがちなので、パブリックな場で口にしかねるのは分かりますけど、そこが一番知りたいのですよねえ。

桑田佳祐も「ピースとハイライト」で次のように歌っています。

教科書は現代史をやる前に時間切れ

そこが一番知りたいのに

何でそうなっちゃうの？

実は私も今ここで細かい（個別的な）お話はできないのですが（当事務所サイト「猫の巻第4話」も一般論が殆どですみません）せめて「キモ」の部分の難しさ、それにどう取り組むかについて思うところを記すことに致します。

2. 取引審査をあたどるなかれ

はっきり言って、法令判断だけなら取引審査は簡単です。しかし「大量破壊兵器に関してグレーな印象がある」とか「通常兵器には関与していそう」といった、法令上は規制外の需要者の案件にどう対応すべきか？ 法令上は OK だが、レピュテーションリスクはどうか？ これが先ほど「キモ」と申し上げた問題です。

これがあるから取引審査は難しいのです。一般論として「こうしなさい」と言えないのです。しかし難しさを認識するところから対応は始まります。

【困難1】総合芸術だから難しい

グレーな印象・情報をどう評価するか？ もっと深く知る必要はないか？（再調査するとすれば、どのような質問をするか？） 世間の常識から見て許容範囲と言えるか？

審査人は様々な要素から総合的に判断することが求められます。

【困難2】よりかかれる型がないから難しい

法令審査と違い、きまったメソッド（「勝利の方程式」のような）がありません。

そもそも、許容範囲をどう設定するかから考えなければならないのです。

【困難3】素人を説得しなきゃならないから難しい

おことわりしておきますがバカにする意味で「素人」と言っているのではありません。毎日輸出管理ばかりやっている私たちは、一般の人たちと感覚が乖離しています。それについて業界用語で相手をケムに巻きそうになるのですが、それは通りませんよ。自分が玄人だからといって暴走したら誰もついてきませんよ、と言いたいです。(池上彰さんも「子供に説明するのが一番大変」という意味のことをおっしゃっています)

さて取引審査ですが、私たちは結果を営業に納得させる必要があります。微妙な案件だと、重役陣にも話が廻ります。すると「問題は適法かどうかだ」と言い出す人が出てくることがあります。レピュテーションリスクという概念が頭のない人が。そういう御仁も含め普段輸出管理に携わっていない人たちを納得させるのは、並大抵のことではありません。

【困難4】時を超えて基準を維持するのが難しい

同じ需要者の案件、あるいは性質のよく似た案件が何年かぶりに登場することがあります。その間に輸管担当の代替わりがあっても、審査の基準が一貫すべきことは言うまでもありません。しかしそれが意外に難しいのです。おまけに、仮にこちらが前回審査を忘れてしまっても、現地や営業はずっと覚えていたりします。

3. ゼネラリストがほしい

こうして見ると、求められるのがゼネラリストの資質であることは明白です。

ゼネラリストをスペシャリストの反対語だからと言って、「単にジョブローテーションでそのポストに回ってきただけの素人」と解するのは早計というもの。ゼネラリストというのは、中々得難いものなのです。

たとえば「戦前エリートはなぜ劣化したか」(磯田道史『文藝春秋 SPECIAL』2015 秋)は、維新の元勳世代を「物事を一から構想し、それを完成させる能力」の鍛錬があり、「総合知」に富んだゼネラリストと称えています。またこの世代の特徴として「統治者としての知識と経験」、「国家全体への責任感」、「大局観」を挙げています。四捨五入するとそれは、国が亡びるかもしれないという危機感(滅ぼさぬためにはどうすればよいかという問題意識)を出発点として実際の問題を根源的、かつ広い視野で考える能力の持ち主ということになるかと思います。

輸出管理でいうなら、会社にとってまずいことが起こらぬようにという意識のもと、どこまでが許容範囲かを考え、世間相場も視野に入れバランスと常識に富んだ審査をできる人がこれに当たるでしょう。

もちろんゼネラリストだけでは複雑化した近代の諸問題への対応は困難ですから、明治日本では実務を担うスペシャリストの養成も必要になり、日露戦争世代(秋山兄弟ら)が登場します。磯田先生は彼らの特徴を「高度な専門知」のほかに、「(遅れているという)危機感」、「外国の本物に当たるという学び方」を挙げ、元勳世代の手足となって日露戦争を勝利に導いたと述べています。

では維新世代のゼネラリストが退場した後はどうなったか？ 磯田先生は（叙述のメリハリをつけるためでしょうが）日露戦争世代のその後のエピソード（加藤高明の 21 か条要求、田中義一のシベリア出兵など）は飛ばして、その下の世代（東條ら）に焦点を当てます。

磯田先生は彼らに手厳しいですよ。曰く

慢心と油断；日本はキャッチアップに成功したとの自足感

国際情勢への感覚の鈍化

視野の狭いガリ勉秀才で、判断力がない

結局、戦前の日本は、人材養成に力を入れたがゼネラリストを育てることができなかった。出てきたのは総合知に欠けたスペシャリストばかりで、この人たちが専門・セクトの関心に埋没し、国全体のかじ取りをおろそかにした（「ハンドルから手を放してしまった」）結果、国が亡んだのだと断罪しています。

磯田先生の結論は、**ゼネラリストは育てる（作る）ことができない（素質を持った者を見つけるしかない）** というものでした。

困りましたね。スペシャリストは養成できるがゼネラリストは養成できない、とは。取引審査もそうなのでしょうか？

4. 取引審査とスペシャリスト教育

現在、輸出管理要員の教育といえば＜実務能力認定試験＞に代表されるスペシャリスト教育です。そこでまずスペシャリスト教育を考えます。先ほどからネガティブな評価を並べてきたとはいうものの、取引審査に限った話なら、取引審査のスペシャリスト教育もヨシとなる可能性があります。それに私自身も「中国に結構詳しい」を売り物に世渡りしている以上、「詳しいこと」を否定するのは営業上望ましくないのではないかと。

という次第で、清華大学を例に考えてみます。（このネタは以前も使ったので、いささか忸怩たるものもありますが御容赦あれ）

御存知の通り、清華大学といえば中国きってのエリート大学です。胡錦濤、習近平をはじめ卒業生の活躍ぶりは綺羅星の如し。しかし原子力や航天航空の学部も擁しており、何人もの両弾元勳（ミサイルと核爆弾開発の功労者）を輩出している。更には「軍事四証」の認定も受けています。（軍事四証の内容については CISTEC から詳しい参考書が出ていますから御覧になった篤学の士も多いでしょう）

さあそこで取引審査はどうなるのか？

「用途情報がシロなら法令に照らしてセーフだからヨシ」と言い切れるあなたは、これ以上本稿をお読みになる必要がありません。これからも法令遵守だけ心掛けてがんばって下さい。

「軍事四証取得とはアブナイ奴だな。即アウトだ」のあなたは、トヨタ・ジーメンス・日立などで働くには苦勞することでしょう。これらの企業は＜清華大学与企業合作委員会＝Tsinghua's University-Industry Cooperation Committee (UICC)＞のメンバーとなり、同

大と協力関係を持っているからです。

http://www.tsinghua.edu.cn/publish/newthuen/newthuen_cnt/research/research-3-2.html

もちろん世界的大企業がそうしているからといって私たちが真似をする必要はありませんが、まあやはり実際の取引審査では案件に応じての是々非々主義をとらざるをえないでしょう。つまり知識だけためこんでも上手な審査はできないということです。(知識面でがんばるならもっと深く、合作委員会の活動まで調べなきゃうそなのでしょうね。但し適切な審査のためには、その上でゼネラリストの能力を発揮する必要があると思います)

どうも世間でいうスペシャリスト教育だけで取引審査の上級者を育てるのは難しいと言えそうです。それではどうするのか？ ドライラマの後継者選びのように、素質(天命?)ある若者の出現を待つ(あるいは探す)しかないのでしょうか？

5. ではどうするか

最後に私の意見を記しましょう。漢方薬的で即効性に乏しいものですが御参考まで。

まず基本線として、よき審査のためには人としての成熟が必要だという認識を持つべきだと思います。またちょっと脱線しますが、かつて駿台予備学校の校内紙に坂間先生という方がこんなことを書いておられました。

夏休みは読書をするとういでしょう。あなた自身の成長なくして物理の理解も深まらないからです。

取引審査も同じだなあ、としみじみ思います。でもそれで終わっては「そこが一番知りたいのに」になってしまいますから、もう少し具体的な提案を試みます。

【提案1】ゼネラリストの価値を認識する

詳しいこと自体はよいことです。でも大切なのは判断力だという認識です。

即効性はありませんが、その意識を持つだけでも審査への態度が変わります。

【提案2】意識のスイッチを入れっぱなしにする

ブランク期間の後「さあ審査だ」と自分のスイッチをオンにしても、中々すぐにはエンジンがかからないものです。反対に、毎日気にしていると(極端に言えば)寝ている間にも思考が整理されて、「こういうのは×だな(あるいは許容範囲内だな)」と自分の言葉で言えるようになってきます。(語学勉強と似ています)

【提案3】審査地域に関心を持つ(相手を記号と思わない)

関心の薄い人にとっては中国科学院(中科院)も中国工程物理研究院(中物院)も、あるいはインド工科大学(IIT)もインド化学技術研究所(IICT)も同じようなもの。単なる記号にすぎません。

たとえばIITについて「昔経産省のリストに載ってたな」で終わる人もいます。一方、「経産省リストから削除された2004年以降にできたものも沢山あるぞ」と興味を抱く人もいます。これはスペシャリストでなくても、心がけ次第でできることだと思います。

【提案4】考え方を書き物として継承する

「規定」のような堅苦しい形式にする必要はありません。むしろそうしない方がよいと思います。理由は2つあります。

第一の理由は、規定のような「人に見せる」ことを前提とした書類には、微妙な判断基準を書きにくいからです。

第二には、ざっくばらんな書きの方が価値観を表現するのに適していること。「当社はAタイプの需要者案件はこうする」式に整然と書こうとすると抜け落ちるものがあると思うのです。（「正しい結論」だけでなく、そこに至る過程が大事だと失敗学も教えていますよね）それより「こういう研究機関は悩むね。昔こんな考え方で却下した件もあった。あれはちょっと行き過ぎだった。なぜなら」という調子で自由に（ウダウダ）書いてはどうでしょうか？ その葛藤こそが継承に値する財産だと思います。

【提案5】社外の人と意見交換

社内だけだと、その時々の上司の個性に右へ倣えで考え方が偏ってしまうことがままあります。自分の考えを整理する意味でも、また世間相場を知る意味でも、社外との交流は欠かせません。

そうそう、もう1つ大事なことがありました。コマーシャルになりますが

【提案6】困ったときには当事務所へご相談を！

どうかお忘れなく！