

中小企業の輸出管理部隊

1. はじめに

どんな仕事もそうですが、輸出管理も無闇に人手をかけるばかりが能ではありません。

昔々私は「何百人体制で臨む」式の大企業のアピールには意味がない(熱意は評価するけれど)と書いたことがあります。(http://www.lst-xcont.com/jemima_report_200602.pdf)

意味合いは違いますが、同じことが中小企業にも言えるのではないかと、思います。

たとえば2019年度の《中小企業等アウトリーチ事業》セミナーの教材に登場する精密部品メーカーの従業員数は30人。政府がこの辺の規模の企業のレベルアップを重点と見ている表れと言えるでしょう。では30人規模の企業が今から輸出管理に力を入れるとすれば、どんな具合になるのでしょうか？

おそらく現有戦力から専従要員を抽出することは困難でしょう。ありそうなのは、営業部門か管理部門のメンバーに掛け持ちさせること。しかし前者では、管理する側とされる側が重なってしまいます。一方後者(管理部門)は、平素実務にタッチしていない(「現場を持たない」)ケースが多いため、管理が上っ面なものに流れがちです。

となれば外部からの人材起用です。スポーツチームが外国人監督を招聘する、あるいは外国人選手を雇うイメージですね。

しかし御存知の通り人を使うというのは難しいものです。元々自社では経験の少ない分野だけに「しっかりした人」にお任せしたい。しかしそのような人材が簡単に見つかるものなのか？ 見つかったとしても、上手く使いこなすことができるか？ それに丸投げもまずいのではないか？ 等々。

2. 外部人材起用時の問題

仮に有能な人材が見つかったとして、起こりそうな問題を挙げてみます。

【問題1】週5日分の仕事はあるか

最初は忙しいと思います。社内規則や事務手順を作る必要がありますから。

問題はその後。恒常的に仕事のボリュームがあるかということです。(空いた時間は、他の業務を手伝ってもらうという道もありますが、それでいいのかという気もします)

【問題2】繁文縟礼づくりに邁進しないか

人は暇になると、自分の仕事を作りにかかることがしばしばあります。自身のプライドをかけて完璧なルール作りに邁進してしまうわけです。それにともない、ついてこられぬボンクラ社員を軽蔑する場面もあるでしょう。

では無理して5日来てもらうのではなく、3日ならどうでしょうか？

【問題3】会社側に業務全体をデザインする能力が求められる

「3日でいいよ」という以上、会社側に業務の全体像が見えていなければなりません。野球にたとえるなら選手を起用するベンチ、チーム作りを担当するフロントに相当する機能が会社側に要求されるわけです。もし規制制度が変わった場合には、その対応も含めて。

ここで見えてきたのが「手」（個々の実務作業）と「頭」（全体のデザイン）は別物ということです。輸出管理体制というのは（他の仕事も同じだと思いますが）、「手」と「頭」の両方の機能から成り立っているのです。そして「手」の機能ならばパートタイム方式でも調達可能だが、「頭」の機能は会社側が持っていなければなりません。

でも一体会社の誰がその役を担うのでしょうか？

3. 「頭」の違いはどれだけの意味があるのか

前節で「頭」の機能を強調したことについて疑問を持たれた読者も多いことでしょう。

法令遵守にそんなものが必要なのか？ 既に確立している条文に則り坦々とそれを守っていただくだけのことじゃないのか？ 仮に規制制度が変わったとしても、その変更に従ってシュクシュクとやっただけでしよう？ 誰がやっても同じじゃないの？ わざわざ「デザインに凝る」必要があるのだろうか？ と。

本節ではこの問題について補足説明したいと思います。

3-1 「法令遵守だけが輸出管理」ではない

これは一般にレピュテーションリスク問題と言われています。会社の看板にキズがつくリスクも考えましょう、という話です。

たとえば法令の範囲内での取引であっても「あんな相手に売ってしまうとは！」と世間から叩かれるリスクがありますよね。もし米国ロスアラモス研究所に「核開発にも利用可能な機材」を売ったとします。（汎用のバルブ・ポンプだって、この範疇に入ります） リスト規制非該当品である限り取引は完全に合法ですが、世間が騒がない保証はありません。

ならば「合法的だがやめとく」のか？ それとも「世間が騒いでも受けて立つ」のか？ それを決めるのは法令ではありません。会社の路線です。経産省に相談に行っても「自分で決めろ」と言われるだけ。結局自分の肚と頭で決めるしかないのです。「主体性」と言い換えることもできます。

3-2 実務として個々の案件をどこまで深くチェックするか

たとえば用途情報のチェック。「プラスチックの試験に使う」でヨシとするのか？ もう一步踏み込んで「どういうプラスチックのどういう試験か」までを問うのか？ 更にもう一步「おたくでその種のプラスチックを扱う背景は？」までつつきまわすのか？

需要者の素姓（兵器との関係性）を基準に判断することになりそうな気がしますが、その判断が「路線」・「主体性」なのです。（キャッチオール規制の客観要件を主体性に基づいて判断とは

一寸面白いですね)

ついでに言えば、用途情報は横着な方向に流れることがしばしばあります。ラボ用の実験装置を「化学分析に使用」と書いてくるなどは珍しくもない。前回案件の審査票をうっかりコピーしてしまったという横着者の事例も（複数の大企業で）聞いたことがあります。

それをどこまでチェックするのか、全部完全にウラ取りまでやるのか？（「全部やれ」と命令したら業務が止まる？ 私個人としては現場が「やったふり」をする確率が高いと思いますね。その場合は、管理側は頑張っているつもりでも、現場からは馬鹿にされてしまっているわけですから、それも「路線」・「主体性」の問題です。

4. 「頭」の調達をどうするか

本題に戻ります。

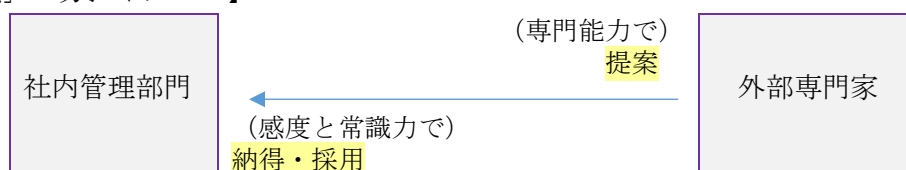
「頭」の機能は、自前で養成せねばならぬのか？（でも週5日分の作業は確保できないけれど）あるいは手持無沙汰な時間が生ずるのは覚悟の上で、専門家を招聘して囲い込むしかないのか？

私も専門家のハシクレとして、どんなイメージになるか考えてみました。

- i 「頭」の機能は、**部分的**に外部から調達できる。
- ii 会社側管理メンバーと専門家で協同してこれを担う。
- iii **分担の基本線。アイデアを出すのは専門家。会社側はそれを参考に（あるいは専門家と協議して）自社の基準・路線を定める。**
- iv 決めた路線を社内に行きわたらせ定着させる。
- v 会社側管理メンバーに求められる機能・能力はこんなところか
 - 専門家のアイデアを理解できること
 - 社内で実行可能な形か否かを判断できること
 - 決めた路線を保持できること

つまり会社としては、全部仕切ろうと頑張るのではなく、納得ずくで専門家のアイデアを使うという感じになる。バリバリの専門知識は要らないけれど、感度と常識力のあるゼネラリストが当たる必要があるでしょう。これはこれで結構難しいことだと思います。もっとはっきり言うと輸出管理体制の整備のキモは、（雛形を真似して）CPを作るのではなく、こちらの方じゃないでしょうか。

【「頭」の分担イメージ】



5. 実務（「手」仕事）はどうするか

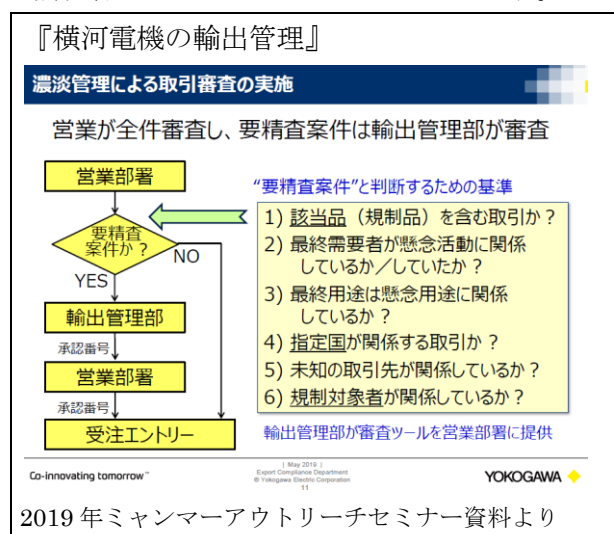
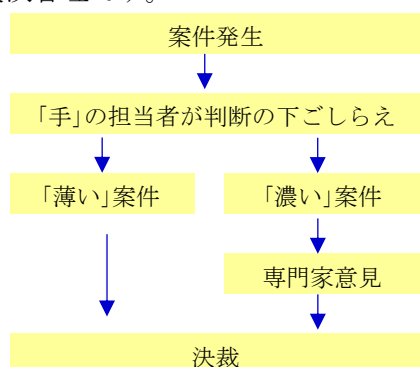
「手」を動かすのは、プロパー社員でも、外部からの非常勤でも構いません。但し決裁は会社側の管理メンバーがやらねばなりません。

それじゃ結局会社側が抱え込むことになる？ 私はそうは思いません。

なぜなら判断の下ごしらえは、「手」要員がしてくれます。大半の案件は、それで行けるでしょう。微妙な案件があれば、その都度専門家に諮ることにすればよいのです。「当社の路線は御存知の筈だからその上に立って私を納得させてくれ」と。

この手法はセミナーなどで紹介される先進企業の濃淡管理のバリエーションでもあります。

明らかに問題性の低い（「薄い」）案件は軽い審査で、「濃い」案件は重い審査手続きをとるのが濃淡管理です。



最終判断が会社側になるのは、法制上動かしがたいところですが、その前段階で外部人材を使って「納得させてもらう」ことには合理性があると私は思います。

特に最近ではコロナ感染対策で在宅勤務が広まっていますから、非常勤どころか「濃い」案件のときだけ専門家を（画面に）呼び出して相談する手法も、これからは違和感なく受け入れられていくかもしれません。