

# Accountabilityについて

平成22年9月15日

AMHEA ラボ

代表 杉浦 澄

# アカウントビリティの考察

- Accountabilityほどいろいろな説明がされているが、明確な定義もなく、さっぱりその実体がつかめないMSでの言葉も珍しい。
- ここではISO9000, QS9000およびBS8800において使われている状況に加えて、BSCでの見解を引用して「Accountability」を検証して見る。
- 現在でも多くのMSでの使われ方及び国内の関係者の理解は甚だ異なっていて統一されてない。
- よってここでの見解は一つの捉え方の提起である。
- 今後の議論の発展を期待する。

# アカウントビリティの訳

- アカウントビリティの訳としては、現在では「説明責任」と言うのが一般的であろう
- しかし、「説明責任」は甚だ軽く捉えられる傾向があり、「説明すればよい責任」「説明不足の責任」といった風に使われやすい
- 当然「説明できる状態にある責任」と言えるが、この「説明できる状態」とは何かの理解が大きく異なる。
- 以下の考察から「弁証責任」の方がよりの的確にaccountabilityの性質を示していると思われる。

# Responsibilityの語源、意味

- Respond : re後へ + spond ; 約束する、返答すると約束する、何かに対して反応する、応える
- Response : respondの過去分詞の名詞化
- Responsible : respond+ible : 応えられる、  
(責任を持って) 応えられる、責任のある
- Responsibility : responsible+ity : 責任のある状態、責任

# Responsibleな状態とは

- 決められたことの「責任実行可能性」と言える
- 独立した存在かどうかは問われない
- 契約関係での責務の強制的な実行責任
- だれに対しての責任か

契約した相手のみが対象

社会的な対象はない

注：欧州ではまず一義的に神との契約概念がある

CSRのような概念は最近の動向に過ぎない

# Accountの語源、意味

- Account : ac強意 + count : 数える、すっかり数をあげる、説明する、報告する
- 原意 :
  - 計算、勘定、請求、口座
  - 報告、答弁、弁明、説明
  - 考慮、勘案、評価,判断,価値,重要性
- 数える対象は個別に独立し、数えられるものでなければならぬ

# Accountするとは

- すっきり数をあげる、～を考慮に入れる、～を斟酌する、～に注意を払う
- 一つ、二つ・・・と考慮すべき事、その重要性を考えながら個別に独立して勘定,篩い分けしていくイメージが連想される（計数值count、計量値variable）
- 勘定されないもの：ものの数ではない、役に立たない、数に入らない、はじきだすべきもの。つまり個別に独立した有用な存在として認められない
- Accountされうる対象はそれだけ、個別に独立した存在としてその理由が認められうる（価値がある）
- このaccountableな状態が、つまりaccountabilityを有する状態であると考えられる

# Accountableな状態とは

- 広い意味での「期待応答可能性」とも解釈できる
- 独立した存在として、他の期待に応えられる
- 契約関係は基本的に無く、自主的な責任
- 誰からの期待に応えるか
  - 水平的期待；同僚、周囲
  - 垂直的期待；職場系列、上司
  - 社会的期待；顧客、株主、消費者、環境

# 結局のところ自己存在の弁証責任

- もともと「accountable」とは連続せず、個々に孤立した存在として自立している状況を示してもいる。
- 個々の明示された実行責任を果たした事実を、どのようでも、文書、記録で持って証明でき、自己存在の正当性を弁証できる状態にあることと捉えれば、全ての説明が付く。
- 従って、「**弁証責任**」と訳すのがより正確。
- 現在のMSに全面的に、確実に採用されている考え方ではないところが有るにせよ合理的で普遍性があると思える。

# MS規格での関係と明示例

- 以降に代表的なMSでの使われ方を参照して、どのように変遷しているかをみよう
- ISO9000 ( 9 4 )
- BS8800 ( 9 6 )
- RMS31000 ( 0 9 )

# ISO 9000 ; 2つのスパイン

- ISO 9000にはその成立時には明確に次の2つのスパイン（SPAIN、背骨）があったと考えられる。
- 1 . **A c c o u n t a b i l i t y**（アカウンタビリティ）  
一般に説明責任と訳されるが、むしろその本質を表わすのは「弁証責任」のほうが適切である。
- 2 . **R i s k A s s e s s u m e n t**（リスクアセスメント）  
供給者の全組織内の行為、工程の全てにわたって、顕在又は潜在する不具合の原因を未然に発見し、適切な予防対処をする為に必要なアセスメント。  
例えばISO 9000の第1の目的、ねらいとして、規格に明言されている。

# 品質システム要求事項

## 4.1.2.3 経営者の責任

- **管理責任者(management representative)**  
管理者の中から**責任者**を選任し、他の責任と関係なく、次の事項について**明確な権限を持たせること**  
(“**責任**”は一切触れていない)
  - a) 品質システムを規格に従って確立し、実行し、維持する ことを確実にすること、及び、
  - b) 品質システムの実施状況を経営者に報告すること  
この報告は往々に報告する責任と取られやすいが、あらゆる障害なく a) の正負の実行成果を報告できる権限である事に注意する必要がある

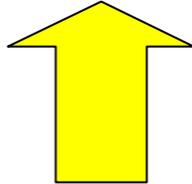
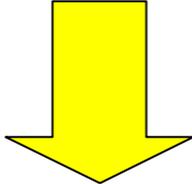
# 「品質管理責任者」の間違い

## 要求事項4.1の解釈の誤まった理解

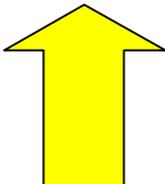
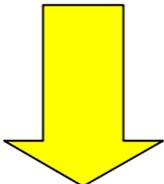
- 1 . I S Oの要求は「**r e p r e s e n t a t i v e**」である
- 2 . これは「**責任者**」ではなく「**トップの業務代行権限者**」の意味である
- 3 . ここでは「**権限**」の明確な付与が要求されているのである
- 4 . 日本流に「**責任者**」と誤訳され、**権限のない責任者**になっている事が多い
- 5 . 直接的な業務推進責任者ではない。

### 4.1.2.3

## 経営トップ

成果を報告する権限   任命する責任

## 品質システム実行権限者

実行状況を把握する権限   実行する権限

- A ) 品質システムが確立、実行、維持される事を確実にする。
- B ) 品質システムの実地状況を経営者に報告する事

# 権限とはなにか

- 権限は正しく行使できなければならない。
  1. その権限が組織内に**周知徹底**されているか
  2. 組織の相互関係で**行使できない状況**はないか
  3. 行使によって本人が**不利益**を受けないか
  4. 組織は指示を**確実に守る**か
  5. **守らない**組織、個人が**放置**されていないか
  6. 特に業務の**停止命令の権限**が明確か

# 責任と権限の間違い

- 責任と権限は同じではない。
- 責任の裏返しが権限と言うが裏があるか？
- すぐ責任はどこかと考え易いが、実行するのは責任、実行出来るのは権限。責任を実行する権限が明確か？
- 権限が明確でない事が多い。
- 一般にQMで使われる「職務所掌基準」では「責任」は比較的記述されるがこのような「権限」が明確になっているであろうか？
- 特に、「予防処置を実行する権限」や「止めさせる権限」は全く不明確であり、定まってない事が圧倒的に多い。
- ISOが要求しているのは、この「予防処置を実行する権限」や最終的な「止めさせる権限」の明確化である事を理解する。
- これらは本質的に停止権限に属しているがこれこそが権限の本質であろう。

# 権限の2つの形

## 1 . やらせる権限：業務実行・向上命令

一般的に割合定まっている。

社内の合意も得ており、抵抗はない。

ラインの本来機能実行の為の権限。

## 2 . やめさせる権限：業務改善・停止命令

殆ど定まっていない。

社内の合意はなく、組織全体の抵抗が多い。

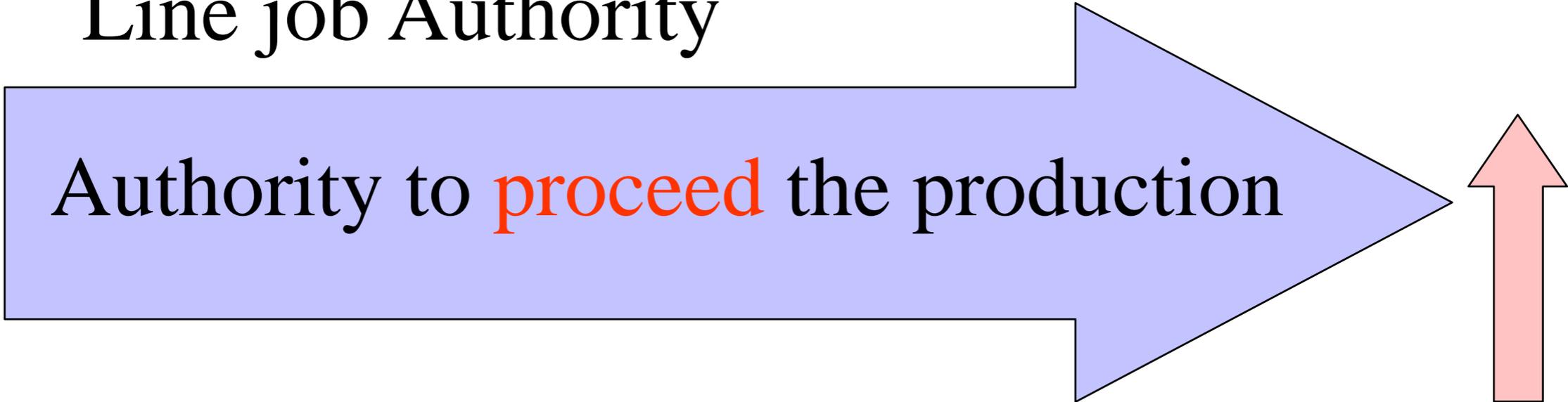
ライン機能不具合を予防するスタッフ権限に属する。

これが本当の **ISOの要求事項 ( 4.1.2.1 e )**

# 2 types of Authority power

Line job Authority

Authority to **proceed** the production



Staff Job Authority

Authority to **stop** the production



# 責任と権限は表裏一体

- ドラッカーのマネジメント論に次の記述がある。
- 責任と権限は表と裏であり、一対不可分のものである。
- 責任と権限の大きさは同じと考える。
- 大きな権限には大きな責任、大きな責任には大きな権限が必須である。
- 大きな権限に小さな責任、大きな責任に小さな権限では求められるマネジメントの遂行は不可能
- しかし、一般的にはそれが典型的ではないか。
- よって大方のマネジメントシステムは既に根本的な不適合を有している

# 責任と権限の関係 - 1

- 上に行くほど責任と権限は大きい
- その結果、上に行くほど「うそ」はつけない筈
- 逆に、下ほど「うそをつく権限」がある筈。
- しかし現実にはその逆である。
- これはひとえに権限と責任は同じ大きさであることがコンセンサスを得ていないから。
- その結果、上に行くほど権限ばかり大きく、下ほど責任ばかりが大きい。

## 4.1.2.1 責任と権限の関係 - 2

- 責任は権限を要求し、  
その権限は責任を自動的に生む。
- 従ってまず実行責任者の権限を明確にする事が重要である。

# 品質システム要求事項 ( BS8800:96 )

- 4.2.1 **Responsibility**  
**at all levels** of the organization, people need to be:
  - a) responsible for themselves, others
  - b) awareness of their responsibilities . . .
  - c) aware of the influence of their action . . .
- 4.2.2 Organizational arrangement
  - b) define the allocation of **responsibilities and accountabilities** in the structure;
  - c) ensure people have necessary **authority** to carry out their responsibilities:
  - e) identify the **competencies** required, at all levels

# BSのこの時点での解釈

**responsibility;** 責務

やるべきこと、さもないと「責め」を負う

**accountability;** 対応実行力

やれる事を期待される、やらないと頼りないやつとなる

この「やれる」とはどう云う事か？

そのためには、

まず**権限**が必要

その代わり**責任**が生じる

やれる**能力**を持っている

やった事をどのようにでも**証明**できる

# Accountableになるためには？

- 前項まででAccountableな状態の概念、意味はおおよそ理解できたと思われる。
- しかしそれでは、どうすればその様に**Accountable**になれるであろうか
- held accountableにアレンジすると言うのは具体的にどうすることを組織は求められるか
- このことが結局最終的にaccountabilityを持つことの要求事項を示す筈である

# 責任から開放される為のアカウントブル確保のアレンジとはなにか？

- 責任が明確でない。
  - 責任を実行する権限が適切に与えられていない
  - 必要な実行能力が確保されていない
  - 必要な教育、訓練が確保されていない
  - 必要なリソースが与えられていない
  - 適切な報告・記録システムが確保されない
  - 適切な人事評価システムが無い
  - 適切なモチベーションが不足している・・・ 等々
- これらを排除するアレンジメントが絶対必要

# ISO ; RMS31000における、アカウントビリティの要件

リスクの所有者の**アカウントビリティと権限**を特定すること。

リスクを**運用管理する人**を特定すること。

組織の全ての階層の人員の**責任**を特定すること。

パフォーマンス測定、**内外部への報告**と適切な階層での対応プロセスを確定すること。

適切な**評価、表彰レベル**を確実にすること

- **リスク所有者(owner)に特定した捉え方で、組織構成員全般に渡っての広いアカウンタビリティの適用概念が欠けている。**
- ISO9000やマーケット理論ですでに確立しているように、**「責任」と対になるべきものは「権限」しかない。**従って、「アカウンタビリティ」と「権限」、「責任」が並立するものではなく、アカウンタビリティには、責任と権限が内包される概念であることを明確に認識する必要がある。31000ではまだこの点が整理されておらず、概念が明確に表現されていない。

# 結局、Accountableであるために

組織階層の**全てのレベル**において、

組織の構成員全ての責任が明確にされている。 (*responsibility*)

組織の構成員全ての十分な権限が提供されている (*authority*)

組織の構成員全ての、時間、教育訓練、資源、技能を組織が提供している。 (*ability*)

パフォーマンス測定、事実、証拠に基づく、歪められない内外への報告プロセス、適切な階層での対応プロセスが確定している。  
( *reporting/recording* )

これらの4つの要件は「**アカウンタビリティを確保する為の2R2A**」と呼ばれる

# 相互関係

R E S P O N S I  
B I L I T Y

自己責任

R E C O R D

報告・記録

A c c o u n t a b i l i t y  
2 R 2 A

A U T H O R I T Y

権限

A B I L I T Y

能力

さて、蛇足では有りますが

「account for 、 、 」は

最後の審判で神の前で自分のやって来たことを整然と弁明し、天国に行かせてもらうこと。

皆さんは自分のaccountabilityを弁明出来ますか？

**E N D**