

悩ましい責任問題をどう考えるか

第一生命経済研究所 特別顧問 山口 公生

リスクをとらなければ成長はない。ところが海外を経験した経営幹部が嘆くには「日本では若者にやってみようという気力が欠けている。その背後には失敗して責任を取らされるのが怖いという心理があるからだ」という。

その原因には低成長経済や教育環境があるのかもしれないが、それをいま強調してもすぐの解決策にはならない。むしろ、失敗を怖れる心理を、管理者自らが全面的に結果責任を負う気構えを示すことで緩和してやり、創意工夫を引き出すことが必要であると言える。

ところが、管理者にも失敗、責任、その結果としての罰、制裁という流れに巻き込まれたいくないとの心理があるので悩ましい限りだ。特に現代日本の組織社会の減点主義の下では深刻な問題といえる。

哲学者 今道友信氏は西洋においてリスポンシビリティという言葉が 18 世紀の終わりに初めて文献に出てきた新しい徳目であると指摘されている。社会背景として契約社会の成立があり、約束どおりに動くことが大切だと考えられるようになったからだとの見方を示されている。

思いやりや助け合いのような利他的な行為が種族の繁栄に必要な徳目として身体に組み込まれているものとは違って、責任（を果たす）という徳目は文化的発展とともに自覚されてきたものというわけだ。

ということは、社会の変化とともに、あるいは時代の雰囲気によって責任の範囲が変わり得ることにもなる。現に複雑な自由資本主義社会の進化とともにアカウントビリティという新しい概念も責任の一形態として考え出されてきた。政治の世界、企業会計の世界のみならず、関係者たるステークホルダーを幅広く抱える企業そのものがそれなりの振る舞いを求められることとなったのである。

さらに、このステークホルダーが国民全般に及ぶ場合には、マスメディアが激しい責任追及の役割を果たそうとすることも通例となった。

これらの変遷により責任概念は広がりを持ち、それに関する話題が社会現象として日常茶飯事である。

その為、本来は責任（を果たす）という徳目が当事者にとって罰や制裁をもたらす、おそろしい代物と認識されるように変化したのである。現代社会は説明責任のほか法的責任、政治責任、行政責任、経営責任、監督責任、道義的責任などという言葉の暗雲に蓋われている。その結果それに続く罰や制裁が主観的であるがゆえに著しい心理的萎縮をもたらしている。

これをどう打破していくか。

テキストによればしっかりとしたコンプライアンス経営を確立していくこと、具体的ケースを想定したシミュレーションを日頃からやっておくこと、過去の事例、他組織の事例から学ぶほか、不祥事が起きてからの対応と手順を決めておくことの重要性が言われ続けている。

理屈はそのとおり。それを地道に行うことが大事だが、その時ですら仮想とはいえ責任の所在を明確にするのだから気分の良い作業ではない。さらに現実の不祥事発覚の際にはこれまで染み付いた組織防衛本能が働いてくることは避けられない。これはお家大事の内輪の論理としては一見やむを得ないものと映る。これが危ない。しかも、これが個人の保身の想いと結びつくと、結果は最悪となる。

要は責任概念の歴史的な変遷や客観性のなさ、時代の空気に左右されがちな性質を理解したうえで正面から早めの対応に取り組むしかない。また失敗と責任とが違ったレベルの概念であり、さらに責任と罰とが必ずしも一対一で対応していないことを若者に知ってもらうことも必要であろう。