

「責任」を取るとは

企業経営漫談士 岡野実空

「責任を取って辞めますか？」政財界で不祥事が発生するたびに、マスコミの記者たちが発する質問。する側、される側ともに、「責任」および「責任を取る」の定義が曖昧なまま、その後不毛なやり取りが続きます。そもそも「責任」とは、もともと、他人に問われたときに申し開きができるという意味であり、自分が意思決定したこと、行動したこと、人に任せたとの結果を関係者に保証すること。「結果に対する責任」と「遂行することの責任」の2つがある。(『毎日つかう管理用語 150』齋藤勝美著、JMA 刊)以上を踏まえ、今回のコラムは、ミスやトラブル、クレームなどの問題に対し、企業人として「責任を取る」3つの行動を考えます。

行動1: 応急処置

問題が起きたら、当事者として起きたことの「応急処置」をするのが第一歩。その「事実」を正確に把握し、まずは許容できる状態への回復に向け、迅速な対処を図ります。その対応の稚拙さによって惹き起こされる二次的なトラブルやクレームは、さらに重大な事態を招きます。多くの事例が語る、「初動が肝心」。ゆめゆめお忘れなく！

行動2: 再発防止

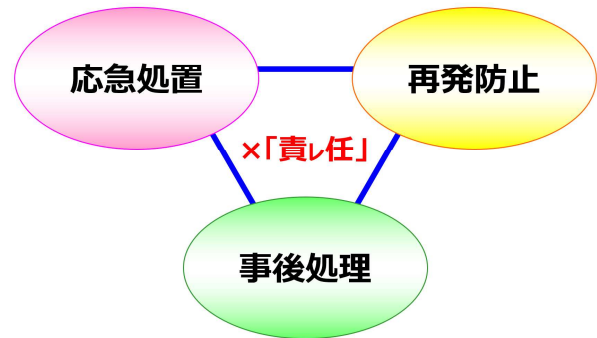
応急処置によって事態收拾の目途が立ったら、次は再発防止に向けた「原因」の分析。ほとんどの場合、問題は複合原因によるものであり、見極めるべきはその「真因」です。例えばモノの不良の場合、製造工程、素材や部品などの原因を探しますが、そのプロセスを深く掘り下げると、大半はヒトの意思決定や判断のミスに行き着きます。

サービス業に限らず、「人災」という「真因」に対策を講じない限り、同様の問題の再発は必至。そのため、ヒトがミスをするを前提に、「再発防止」の仕組みを考えることがポイントになります。

行動3: 事後処理

上記を履行したら、当事者として最後の過程。すなわち、起きた問題の全体を見直し、改めて社内外の関係者への対処を履行します。まず問題の原因および「主因」の特定から、その解決を中心に内外へ「再発防止策」の説明、次に社外関係者に与えた損害の「補償」、最後がそれに対する社内の「処分」と続きます。自らの「出処進退」はその一環。このコラム冒頭の記者の質問が、全体のプロセスをスキップし、その一端だけを尋ねる愚問であることは明白。東日本大震災による原発事故の「応急処置」真最中、その責任者たる東電副社長に、各社の記者たちが連発した、その手の質問を思い出します。

KM0-18 「責任」を取る



さて今回のコラムの後半は、「責任」および「責任の取り方」の常識の有無が、思わず露見してしまう発言(禁句)集です。(平社員なら嚴重注意。ミドルはイエローカード、2枚で退場。役員以上の場合は一発レッドカード)

▼「責任は取ってやる」(恐るべき無教養)日常は無責任に徹していることの証明。▼「知らない」(常識の欠如)遂行責任とは違い、結果責任は部下に委譲できないという原則を知らない。▼「聞いていない」同上。結果責任の見苦しい他責化。▼「想定外」(能力不足)想定が間違っていたか、あるいは想定できなかった。▼「記憶にない」(認知症の場合)任に堪えられない。(認知症でない場合)そのとおりだが、認めたくない。▼「記憶にない」(常識の欠如)記憶より記録という職業人の鉄則の無知。▼「信頼しているぞ」(実は真逆)うまく処理し、自分に責任が及ばないようにという脅迫。

今回の総括は、(迷)「責任」論で知られる、「リーダーシップ論」の第一人者・神戸大学の金井壽宏名誉教授にお願いします。「我が国では、『責任』をレ点打って訓誡すべし。すなわち部下に(すべて)『任せ』、(失敗したら)『責める』。(うまくいったら、もちろん自分の手柄)嗚呼！

2019年7月12日(初出平成29年8月28日) 実空