

〈論 文〉

義務から主張へ ——アカウンタビリティ概念の変遷と整理——

大 藪 毅*

I はじめに

1 なぜアカウンタビリティか

近年アカウンタビリティという言葉を目にする機会が多くなっている。ほとんどはマスコミの記者会見において、企業経営や政府の政策、特に不都合や不祥事が生じた際に強く説明が求められる場合が多い。例えば、近年では東北大震災での原子力発電所事故において当事者である電力会社がつとった行動や事前対策、また政府の原子力政策の是非についてなど、企業や政府の公的責任について継続的に説明を求められているのは記憶に新しい。

このように日本でアカウンタビリティといえば「説明責任」という解釈が一般的であり、単純に「責任」を意味する概念とされる場合も多い。2000年に国語審議会がアカウンタビリティの日本語定義を「説明責任」としたのも、日本社会におけるこの言葉感覚の一般的認知と定着の表れだろう。

しかし「説明責任」という定義はあまり実践的でない。社会や企業など、組織・集団における個人や準集団の行動の管理を扱うマネジメント論においては、「説明責任」という記述定義では平板すぎて、そのままでは実体性が薄い。責任は当事者の「立場（職業、職位など）」に由来するのか、それとも当事者がとった「行為」に由来するのか、はっきりしない。このままでは責任者がアカウンタビリティを果たすと言ったときに、「説明した」という形式要件さえ満たせば、聞く側の理解や納得がなくてもよい、という現代日本の各所で散見されている、つまりアカウンタビリティの「形式化」状況が進んでしまうことになりかねない。

アカウンタビリティの行為概念化が重要なのは、それが社会や組織といったマクロの行動主体にとどまらず、その中で働く個人というミクロの行動主体のあり方を直接規定するからである。特に組織で働く人間の行動は組織内の機能秩序にもとづいて体系的に連鎖しているのだから、自分の行動を他者へ説明するという意味でのアカウンタビリティが、所属する組織で文化的に認知され、制度的にルール化されているかは、実は現代組織のマネジメント上の重要課題である。

また、アカウンタビリティが単なる説明責任よりもっと深く、当事者の「行為の説明」に関する責任であるならば、それを有用性があるものにするために「誰が、誰に対して、何の目的で、何について、どのような基準に基づいて説明するのか」という説明の内容構成要素まで含むことが要件化される。この「形式」と「実体」をつなぐマネジメント視点を欠いたままの理解と利用は、社会や組織における地位と権限のチェック機能の不在とそれらの恣意的運用に陥る可能性を招き、日本

* 慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師

の職場で問題となっている社員のモチベーション低下現象など、現代日本の労働問題の本質につながっているのかもしれない。

2 組織・人材マネジメントでの位置付け

アカウンタビリティに的確に対応する用語や統一された定義がないのは、日本の組織・人材マネジメント研究でも同じ状況である。そのせいか、これを扱う研究は過去、経営管理論を除けばほとんどない。

しかし社会科学的には多分野にまたがって重要視されているキー概念の一つであり、近年では経営学でもCSRや環境経営など企業倫理・戦略論の分野で注目を集めている。伝統的に研究の中心となってきたのは会計学の分野であり、人間の経済活動を映してきた会計の長い発展の歴史の中で蓄積されてきた。また特に第二次世界大戦後は、公的部門のマネジメント研究である行政学において実践的視点からの研究発達が著しい。

筆者の印象としては、日本の組織・人材マネジメント論におけるアカウンタビリティ研究は他分野に比べあまり盛んでないように見える。旧来の経営管理論における公式理論的定義から、現代の複雑化する一方の組織内での人材マネジメント実態に即した新しい理論的位置付けが必要となっているのではないだろうか。

その前段階として、本論ではまずアカウンタビリティ概念の一般的・社会的定義から始め、時代背景を含めて発展経緯を概観し、先行研究の中でも特に現代組織論の側面がつよいパブリックアカウンタビリティをメインに取り上げ、組織・人材マネジメント的に整理したい。

II 2つの責任概念の一般定義

1 アカウンタビリティの一般定義

初めにアカウンタビリティという語について一般定義を見てみたい。

広辞苑(2018)	①・財産管理の受託者がその委託者に対して負う会計上の責任。株式会社の場合、取締役が株主に対して負う会計責任。 ②・企業・行政などが自らの諸活動について利害関係者に説明する責務。説明責任。
オックスフォード英語辞典(2013)	③ The fact or condition of being accountable; responsibility.
オックスフォード・上級学習者辞典	④ The fact of being responsible for your decisions or actions and ⑤ expected to explain them when you are asked

(番号は筆者による付加)

広辞苑の説明はアカウンタビリティについて①委託と受託、②財務・会計と組織活動という2軸を要素として挙げている。①はアカウンタビリティが発生・由来である当事者間の関係性についてであり、②はその対象となる分野・範囲についての記述である。

またオックスフォード系の2つの辞典の記述内容の説明では③「アカウンタブル」である状況や

事実を指すこと＝何が問題であるか明確化すること，④当事者の判断と行為が対象であること，そして⑤それは他者から説明を求められたらそれに応じること，であると解釈される。これも整理すれば，③ではアカウントビリティの責任概念性，④では（立場ではなく）選択・行動という対象性，そして⑤では自分以外・外部への公開性ということになる。

アカウントビリティについての「説明責任」という一般定義を理解の切り口とすれば，例えば③の責任対象の明確化性と⑤の外部への説明責任＝公開性はこれに妥当する。このようにアカウントビリティの概念内容は単なる「説明行為の義務化」だけではなく，当事者・ステークホルダーの特定，責任の対象と範囲など，説明行為を実質化するための要件を定める実体概念であることがうかがえる。

このように考えると広辞苑では定義的説明，つまり記述概念的であるのに対して，英語圏の辞書ではもっと実践的・行動的な操作概念になっているのも，社会におけるアカウントビリティという概念に対するとらえられ方違いが感じられ興味深い。

2 レスポンシビリティの一般定義

次にアカウントビリティと同一視されることが多い，一般的に「責任」を意味するレスポンシビリティについてみてみたい。特に英語においてアカウントビリティとどう違うのか比較してみる。

オックスフォード英語辞典（2013）によるとレスポンシビリティの定義は次のとおりである。

- “①. The state or fact of having a duty to deal with something or of having control over someone.
- ②. The state or fact of being accountable to blame for something.
- ③. The opportunity or ability to act independently and take decisions without authorization“

前述のアカウントビリティの定義に比べると，総合的にはより社会・組織という集団内における個人の役割について記述されている。

注目すべき一つ目は，②の“to blame for something”の部分である。アカウントビリティの辞書定義では，かならずしも行為の「結果のよしあし」やそれに対する「賞罰」について言及されていない。レスポンシビリティという概念は，社会や組織の中で個人が引き受けさせられる責任の「結果への強制性」や，ミスやルール違反は許されないとといった文脈での「強い拘束性」が感じられる。

二つ目は③についてである。シンプルな記述ながらこの定義はなかなか深い。組織内上下関係における行為者の裁量・自主性および責任の帰属に関する部分だが，ここでのレスポンシビリティは，責任そのものというよりもそれが成立する要件について記述していると考えられる。個人が責任を負うことができるのは，A. その責任を果たす機会＝職務が与えられ，B. それを可能とするだけの能力がある場合ということだろうか。言い換えれば「裁量なくして責任なし」，もうひとつは「能力なくして責任なし」という，どちらかといえば法的責任寄りの内容であると同時に，レスポンシビリティというものは行為者である個人の責任だけでなく，その職務をそれが遂行できる能力のある人物に任せた＝適正な職務配分があったかどうか，というマネジメント側の責任にも及ぶ内容となっている。

さらに三つ目は，同じ③の後半部分の，C. “act independently”とD. ④ “decisions without

authorization”の二か所である。Cでは「責任はあくまでもその個人の行為の範囲」という責任の個人限定性であり、他者や組織による責任の転嫁や所在の曖昧化は許されないという、欧米社会のつよい責任感覚が感じられる。DについてはCと関連して、職務における判断は与えられた権限の範囲内での自分自身の独占的な意思決定であり、それについては上司といえども口出しはできないという、これも欧米の“job demarcation”に通じる職務思想がうかがえる。

総じていえば、レスポンシビリティという語はアカウントビリティより広い/狭いというより、組織と個人との間にある職務と責任の配分に関する社会関係に重心がおかれている概念とするほうが妥当だと思われる。高度で複雑な業務をおこなう現代社会や組織では、往々にして責任の所在があいまいになりやすく、それに由来する問題が多発していることを考えると、「責任の配分と所在」を強調するこの概念に学ぶところは多い。

Ⅲ アカウンタビリティの起源と社会的発達

1 委託と受託—古代アテネの直接民主制

アカウントビリティの起源は古代アテネまでさかのぼるといえる。アテネの古代民主制は社会を構成する市民には等しく兵役の義務が課され、また政治家（正確には執政官）の行政執行は厳しくチェックされた。それらの遂行と結果は、最高意思決定機関である民会へ単に報告されるにとどまらず、そこで参加者による質疑応答を経て承認を取るまでの強い説明義務が求められていた。行政に関しては民会は執政官に職務委託をし、そのアカウントビリティに基づく詳細な報告を専門的な監査人を交えて審査するという手順である。このように単なる手続きではなく結果責任まで厳しく問われるものであったらしく、違反ないしは不同意となると死刑を含む極めて懲罰的な対応が行われていたという。

古代アテネというと対等な市民による直接民主制というイメージが先行する。しかし、ここでの市民制、市民同士の水平的な社会関係とは、近代組織での権限や封建社会での身分などの、社会的上下関係にとづくものではなく、それぞれが担う役割・機能的な水平関係である。民会・行政官・監査人は上下関係にはなく、それぞれの役割に基づいてチェックを行っていたという。

このように古代アテネ社会において報告責任が強力になった理由として考えられるのは2つある。一つ目は、当時の執政官への行政委託は地域ごとに行われており、しかも現在の日本の首長の権限よりもはるかに広い範囲で独裁的に委託されていた。現在の間接民主制では行政に対する権力行使のチェックや苦情申し立ての手段は様々なチャンネルや段階に存在するが、当時は民会での報告、いわば国会での質疑をつうじて最終的に解決されていた。その意味で民会報告は、単なる執行報告ではなく、現在でいう監査の場であり、また報告者からすれば裁判におけるディフェンスの性格も兼ね備えていたと考えられる。現代の三権分立と異なり、市民すべてが参加する直接民主制ならではの単純構造をしている分、市民の納得と承認の獲得まで含む「説明責任」は現代よりも真剣で重要な意味を持っていたことが想像される。

二つ目は当時のアテネは決して平和な社会状況ではなく、地中海において各都市（ポリス）が軍事的に覇を競う戦時社会という側面も持っていたため、特に兵役や市民の共有財産の使用である公的サービスについては、現代よりもさらに厳しくチェックされたことも理解できる。

このように、アカウントビリティの原点は市民と行政の間の「委託と受託の垂直関係」と各主体

の「機能の水平関係」の組み合わせにあり、またそれゆえ制度としてきちんと整備される必要性があったことは、その後の現代社会を考えると含意的である。

2 報告から経営へ

古代ローマから中世に至る西ヨーロッパ社会では、アカウントビリティは奴隷や農奴から主人への、当時の中核的な財産である家畜の飼育管理についての報告責任とされていた。それまでも貿易による商品取引や土地などの不動産の資産売買は記帳され、その記録価値に加えて、不正のない適正な管理が行われたことの証拠（エビデンス）とされていた。

やがて農業技術が発達し、財産管理の主な対象が金銭や土地という固定的なものから農業生産に移ってくるとアカウントビリティも役割・機能としての性格がよくなっていく。家畜はモノと違い生き物であり、生まれたり死んだりする。農業も同じで、つまり管理の良し悪しによって資産は殖やすことも減らすこともできるということになる。

そうなる主人から家畜管理を委託された奴隷たちには、報告の定義が、不正や使い込み、サボタージュなどの機会主義的行動の排除や資産の適正使用という「保全責任」から、資源の効率使用と繁殖を通じた資産の「運用責任」へと重心が移ってくる。

3 スチュワードシップ—包括的受託責任

16世紀ごろになると「スチュワードシップ」という、現代会計および政治分野で「受託責任」を意味する概念が英国で生まれてくる。これは他人から委託された仕事を行うことが「できる」という意味での資格ないし身分を表す言葉で、スチュワード（執事）に由来する。

貴族が所有する荘園（マナー）経営を委託されたスチュワードは、委託者である荘園所有者の財産状況について財務報告するという会計担当者の役割だけでなく、さらに荘園経営に際して起こるトラブルの処理や人事管理、そして主人の秘書的な役割まで広範囲に担う、近代の専門的経営者につながる専門職業として確立された。

またこれは現代の米国大統領制の特質としてもよく言及される。大統領は国民投票により選ばれる＝直接委託されることに由来し、議員内閣制で議員から選ばれる＝間接委託である議員内閣制の首相より、強大で包括的な権限が与えられる正統性があることを指す。もちろん法と議会によるルール違反への監視は受けるが、大統領の個々の政策決定の自由度は高く、基本的にくつがえされることはない点で裁量概念としてかなり強くなる。

Ⅳ パブリックアカウントビリティ

1 多義化するアカウントビリティ

前述の通り、アカウントビリティはもともと古代アテネの直接民主制における義務報告から始まったとされるが、その後は身分制にともなう封建時代が長かったこともあり、基本的に委託・受託関係とアカウントビリティは、政治行政分野より商取引や資産管理という会計の分野発達することになってきた。

それが再び社会におけるマネジメント概念として復帰するのは、近代民主主義の時代になってからである。現代の間接民主制では、市民が議会メンバーを選び、その議員から成る議会が行政をコ

ントロールする。つまり、行政は市民によって選ばれた議会を通じ、間接的にその活動についての責任、アカウントビリティを負うということになる。もちろん現代の間接民主制社会は、古代アテネ社会とは規模・機能・性質において大きく異なる。行政組織も大規模化し、そのアカウントビリティももっと複雑で高度なものになっているため、さらにその専門化が進む。

2 コントロールと自立

アカウントビリティ概念が委託・受託関係を基礎とすることは現代の公的組織でも同じである。

代表的論者であるデイ&クラインは、現代の公的部門に求められるアカウントビリティを「パブリックアカウントビリティ」と命名し、さらにその構造を2つの要素の組み合わせとして4つに分類した。一つ目の要素（軸）は、行政が自己判断によって政策行動を決定することの可能性であり、それを「自立性」と呼んだ。二つ目は、それが行政内部からのコントロールを受けるか、それとも外部からのコントロールを受けるかという、「コントロールの内部・外部性」である。

	内的コントロール	外的コントロール
高い自立性	①専門的アカウントビリティ	③政治的アカウントビリティ
低い自立性	②階層的アカウントビリティ	④法的アカウントビリティ

図1 パブリックアカウントビリティの4分類
(Romzek & Ingraham 2000)

この区分によると、①の「専門的アカウントビリティ」は、高い知識と自己倫理を持つプロフェッショナル組織としての行政には高い裁量の自由が与えられ、また自分でその行動の是非を判断する基準を定め、内省的に自らの行動を律することが求められていることを示す。②「階層的アカウントビリティ」は、行政の行動は組織内部の階層的上下関係により常に監視され、また内部ルールにもとづく監査によって下位の職場組織や個人の裁量が制限されていることを示す。

③「政治的アカウントビリティ」は市民や団体という委託者の多数化、つまり委託・受託関係の複雑化に由来するもので、行政はどの委託者の要望を満足させるように行動するか選ぶことができ、その意味で高い自立性を持つことを示す。

④「法的アカウントビリティ」は、行政の行動は常に法や外部機関による監査など法的規則の遵守がもとめられる。

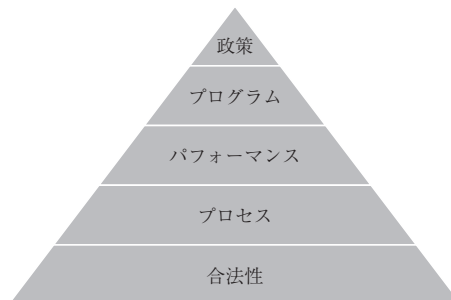


図2 パブリックアカウントビリティの重層的内容
(Stewart 1984 を一部筆者改変)

そうであるとする、現代の公的組織におけるアカウンタビリティを考える際に重要なポイントは、それぞれ①課題に応じた高い専門的技術が必要であること、②行政に委託される職務はほとんどの場合大規模で複雑であり、個人によって行われるのではなく、組織的業務として行われること、③委託者である市民と議員の要求も一つではない、委託者が多種・多数である中でどの委託を選ぶかという判断を通じて行政の方向性に意思が発生すること、④やはり基本的には法律や法的ルールの範囲を逸脱してはいけないこと、となるだろうか。

3 タスクレベルと優先順位

この区分を再整理して、スチュワートはパブリックアカウンタビリティを評価の内容・対象を5つのレベルに順位づけした。

まず行政が自らの活動に際して、初めに重要視しなければならないのが①法的ルールの遵守の観点から評価する「合法性アカウンタビリティ」、次に②過程を細かく分析して適切な手段の使用と合理性について評価する「プロセス・アカウンタビリティ」であり、③行政行為を経済効率性の観点から評価する「パフォーマンスアカウンタビリティ」、④プログラムの目標設定とその達成について評価する「プログラム・アカウンタビリティ」、そして最後が⑤政策選択に関する是非についての「政策アカウンタビリティ」である。

この考え方はやはり2つの軸からなると考えてよい。一つ目の軸はアカウンタビリティで説明されるべき対象と内容であり、「タスクによる分類」といってよいだろう。2つ目は、それらの基準項目がレベル化＝優先順位化されていることで、「重要度による分類」となる。合法性を満たす行動は、公的組織に限らず、現代組織全般に必須のものであり、それがプロセス・効率・プログラム・目的と順に説明における重要性のレベルが上がっていくのは理解できる。

V 経営管理論におけるアカウンタビリティ

では経営学の組織理論ではアカウンタビリティはどのように考えられてきただろうか。アカウンタビリティについては第2次世界大戦後に日本でも米国経営管理論の影響が強まったこともあり、1950年代から80年代にかけて組織内における職位上司と部下との公式な権限関係のあり方として考察された。例えば近藤は以下のようにまとめている。

1 上位権限説

クーンツ&オドンネルによれば、株主によって所有される企業では権限が上位から分割されながら下位へ委譲されている。組織は職務によって構成される権限の集合体であるという組織観に基づく。その意味で各職位者の権限という会社法や私有財産関係の法によって規定された法的な力に拠って、組織はそこで働く個人に職務を行わせる。この考え方に立てば、部下の職務権限の源泉は直接的には上司の権限に由来し、部下は上司によって委譲された権限の執行について義務を負うことになる。アカウンタビリティもこの中では、委譲された権限の適正な執行を上司が逐一モニタリングするために、部下の業務プロセスや進捗状況についての報告まで管理することになる。

これはまた、担当者の判断は時には上位者の権限によって変更されることがあることを意味する。しかし何らかの責任が生じた場合には、下位の担当者に加えて、上位の権限者の管理責任も強

く問われる考え方である。

2 職能説

これに対してブラウンらは、職務執行には責任の委譲と職務遂行の義務が基本であり、権限はその手段・裏付けであるともっと立体的に考えた。組織は人間活動の集合体であるという考え方に基づくため、まず責任と義務という「契約関係」が組織内で発生し、次にそれに対して公式権限が付与されるとした。

高宮はさらに職務執行の円滑なコントロールの視点からはこの責任は結果についてのものであると考え、アカウントビリティとは上司に対する「結果についての報告義務」として理解された。上位説は結果だけではなく、どちらかといえば部下のプロセス把握に重点を置くのに比して、こちらは結果が出るまでの「一連の業務を任せる」のである。

ただし、まったくプロセスに関与しないのではなく、それが担保されるために上司は権限とともに職務執行行動を規定する「基準」を部下に事前に与えることが必要となる。部下はその基準に従って職務を遂行し、権限を行使する義務があるとした。

またアレンによるとそれがうまくいくためには、さらにその基準が上司から示されるだけではなく、それが部下に理解され、受け入れられる必要があるとした。つまり、基準にもとづいて行動することが上司によって義務付けられても、それが能力的・意志的に部下に受容されなければ職務は成功せず、マネジメント的に意味がないと考えたのであろう。

3 指示と受容—マネジメントの双方向性

こうしてみると経営管理論におけるアカウントビリティも、やはり近代組織において上司一部下の関係を権限・責任の委託・受託の関係とみなすことから始まっていることがわかる。上司による職務遂行プロセスに関する各種の基準設定によって当事者の行動のコントロールを図ることも共通するポイントである。デイビスはこれを、「責任と権限の委譲→（上司からの基準による）コントロールの設定→（部下に）アカウントビリティが発生」とまとめている。

さらに指示と受容という問題についても、良好な職務執行と結果の確保には、従来の一方的な上司による指示と監視だけでなく、部下の理解と受容、またそれができる能力が必要という、委託・受託者間の双方向的視点が導かれているのは、会計や公的組織のアカウントビリティ論の発達過程とも共通するところがあり、興味深い。

VI 組織論的考察—課題内裁量と課題選択の自由

1 概念変化の整理

これまでの概観してきたアカウントビリティ概念について、組織マネジメント的視点から下記のように委託・受託関係の変化を図形化すると次の図になる。

2 専門的技能の発達と課題内裁量の獲得

そもそも個人と個人の間で行われた委託・受託関係は、時代が下がり、経済活動が活発化するにつれ、やがて受託側が多数化＝集団化することになる。個人対個人の関係が、個人対集団の関係に

	原初期	中期	現代
特徴	財務的	経営的	プログラムの
内容	財務情報	+プロセス情報	+プログラム情報
委託・受託関係	個人と個人 1対1	個人と集団 1対1	社会(多様な市民)と組織 (多様な職員) 多対1対多
コントロールの可能性	直接	近い間接	遠い間接
行為	忠実な実行性	+効率性	+付加価値生産
監視	外部	外部+内部	多元的外部+多元的内部
指標	法と契約ルール	+組織内ルール	+信頼可能性
目標(結果)行為と結果の因果関係	固定的・明示的・単純・当然 近距離の結果	固定的・明示的・複雑・当然 中距離の結果	変動的・多義的・不明確・不確実 遠距離の結果
主体	委託側	受託側	委託と受託の緊張と相互性
受託者の行動ベクトル	受動的義務	受動から能動的	高度な能動的選択
利益	対抗	対抗	対抗と共有の循環

図3 アカウンタビリティ概念の変化
(筆者作成)

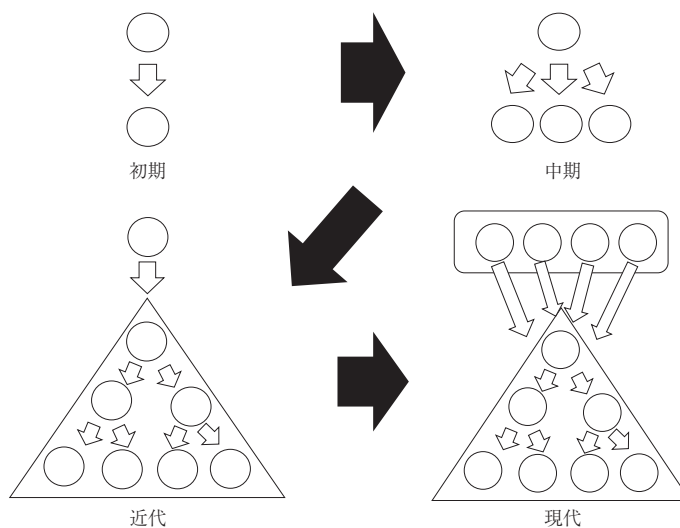


図4 委託者・受託者間関係の変化
(筆者作成)

なる。これは農業その他の産業における技術向上による専門的技術者集団の発生によると考えられる。例えば、地中海を越えてヨーロッパ全域やアジアまで交易をおこなっていた中世ベネチアにおける、複式簿記の発明が象徴的である。取引の記帳データ処理が膨大な量になるとともに、その処理の仕方が複雑化すると、それを行う受託者も高度な専門知識を長期で学習し、その能力が一定の水準に達し、試験に合格したものが専門家集団を形成することになる。またそれまでの比較的単

純で簡易な帳簿の記載レベルであれば、委託者もある程度の財務知識があればよかったが、このような状況になるともう外部からの直接コントロールはむずかしい。

ただし、結果の定量性からコントロールすることは可能なので、受託側からのアカウントビリティは業績に対する財務的チェック、プラス集団の外部・内部の基準に基づいた非財務的内容まで含むプロセスチェックということになる。

3 委託関係の複雑化と課題選択の裁量化

それが近代の公的組織になると、この集团的機能が組織機能へ発展する。現代のパブリックアカウントビリティについて組織マネジメントの視点から着目するのは、やはり委託・受託関係の「双方向的複雑化」である。これまで委託・委託関係は1対1関係として扱われてきた。それが委託者の多様化により多対1になり、そこで前述の「政治的アカウントビリティ」が生まれる。これによって公的組織はどちらを向いて行動決定すればよいか、それまで委託された「課題内での専門的裁量」であったものが、今度はたくさんいる委託者群からどの委託者を選ぶか、言い換えれば課題メニューからどの課題を選ぶかという、「課題選択の裁量」を獲得することにつながる。これは例えばスチュワートの分類であれば、「法的・プロセス・パフォーマンス・アカウントビリティ」が課題内裁量にあたり、「プログラム・政策的アカウントビリティ」が課題選択の裁量にあたりとえられる。

VI まとめ

義務から主張へ

アカウントビリティの概念の統一定義は難しい。社会科学の概念は時代状況の変化の中で不断变化し続けるものだが、この語も長い歴史の中で元来の意味と内容が大きく変化し、現在は幅広い内容をカバーしている。

アカウントビリティが一義的に委託者と受託者の関係における、主に受託者側の行為の説明を通じたものであることは古代から現代にいたるまで一貫している。その意味でアカウントビリティについて日本の「説明責任」という訳語はあながち間違いとまではいえない。

だが、非財務までのアカウントビリティ概念の拡大過程において、その本質は受託者が立場上説明するという形式的行為にあるのではなく、何をどのように説明し、聞く側（委託者）の納得を得るかという「証拠を示す責任」にあり、こちらの方がアカウントビリティの現代的な本質を表していると考えられる。

さらに発達の経緯が示す問題は、この概念の内容が多義的、多目的的、多数的になってくると因数分解も高次化、過程も複雑化せざるをえなくなっているという点にある。例えば、業務の専門化・高度化は、本来弱い側にある部下のパワーの増大を招き、「課題内裁量」から「課題選択の裁量」まで発展していて、これをどのようにマネジメントしてコントロールするのか、という、まさに現代の組織マネジメントにおける本質的な問題をもたらしている。

このようにしてアカウントビリティは客観的データやルールに基づくプロセスの説明など、比較的明示化しやすい説明内容だけではなく、「そもそもなぜこの政策・課題が必要か、それは誰・何のためか、どのような考え方と基準にもとづいて、そしてこうなった」という、そこでの当事者の

価値判断からそれにもとづく行動選択, そしてその結果に至るまで一貫して正統性を主張し, 承認を得るまでの体系性を持った責任へと拡大する。

ゆえに, 「作業の適正さの証拠」を示すアカウントビリティは, 現代的には「選択の論拠」を示すものへと進化しており, 政治であれ経営であれ, 現代のアカウントビリティにはこの2種類の説明責任が必要ということになる。

Ⅶ 最後に

本論はアカウントビリティ概念の把握作業の第一歩であり, 各分野資料を読み込む中でこの概念を持つ可能性について様々な気づきがあり, 今回その中のいくつかをまとめてみた。

本研究の継続を通じて, 筆者が大学院時代からたずさわっている労働ならびに人材マネジメントの現代的課題, 特に職務における個人の主体的・選択的行動とそのマネジメントへの理論的な応用というテーマについてさらに広く深く考えていきたい。

参考文献

- 浅羽二郎「会計責任概念変更の論理」『会計』第130巻 第2号 1986年
國部勝彦「複合概念・複合減少としてのアカウントビリティ」『会計』第149巻第2号 1996年
近藤恭正「アカウントビリティの組織論的検討」『同志社商学』第27巻6号 1976年
高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社 1973年
独立行政法人国立国語研究所「外来語委員会」第3回外来語言い換え提案 2003年
向山敦夫「アカウントビリティの論理—社会関連情報開示の位置付け—」『会計』第174巻第5号 1995年
山本清『アカウントビリティを考える—どうして「説明責任になったか」』NTT出版株式会社 2013年
吉田寛『社会責任—会計学的考察』国元書房 1978年
- Koontz, H. and O'Donnell, C. *Principles of Management*, MacGrawhill, 1968, p639
Bovens, M. "Analyzing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework" *European Law Journal*, 3-4, 2007, pp447-468
Bovens, M. "Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism" *Western Politics*, 33-5 2010, pp946-967
Brown, A. *Organization of Industry*, Prentice Hall, 1947, p10
Day, P and Klein, R, *Accountability: Five Public Services*, Tavistock Publications, 1987
Mulgan, R. "'Accountability': an ever-expanding concept?" in *Public Administration*, Vol.78, No.3, 2000, pp 555-573
Romzek, S. and Ingraham, P "Cross Pressure of Accountability: Initiative, Command, and Failure" in *Public Administration Review*, Vol.60, No.3, 2000, pp240-253
Stewart, J, D, "The Role of Information in Public Accountability" in *Issues in Public Sector Accounting*, Philip Allan, Oxford, 1984, pp13-34
Uhrli, J. "Redesigning Accountability" *Australian Quarterly*, 65, 1993, pp1-16