

エルマー・ナスのリーダーシップ・エシックス

—伝統的自然法論の立場から—

平手 賢治 (岐阜協立大学経営学部)

キーワード

: エルマー・ナス, リーダーシップ・エシックス, LESME, GILESMA, 伝統的自然法論

1 はじめに

1. 1 本稿の目的

本稿の目的は、エルマー・ナスのリーダーシップ・エシックスを明らかにすることである。エルマー・ナスのリーダーシップ・エシックスは、①クリスチャン・リーダーシップ・エシックス (Christian Leadership Ethics, 以下 CLE とする) に関する理論と、②社会市場経済に適合するリーダーシップ・エシックスに関する理論の 2 つの理論からなる。第 2 の理論において、社会市場経済に適合するリーダーシップ・エシックス (a Leadership Ethics of the Social Market Economy, 以下 LESME とする) についての理論と、社会市場経済のリーダーシップ・エシックスと定めるためのガイドライン (the Guideline to Identify Leadership Ethics of Social Market economy, 以下 GILESMA とする) についての理論が提唱される。

1. 2 ナスの理論の 3 つの特徴

エルマー・ナス (Elmar Nass) は、1966 年 7 月 5 日ドイツ生まれのカトリック司祭であり、現在、ヴィルヘルム・ローエ工科大学教授およびヴィルヘルム・ローエ工倫理学研究所所長を務めている。

ナスの理論は、以下の 3 点において特徴がある。第 1 に、ナスは、伝統的自然法論者である。ナスは、ヨーゼフ・ヘフナー (von Joseph Höffner) やオズワルド・フォン・ネルブロイニング (Oswald von Nell-Breuning) の立場を受け継ぎ (なお、永合, 2016, pp.147-151, 参照), 自然法にもとづく社会倫理学 (中でも、経済倫理学, 経営倫理学) を専門とする (因みに、ナスは、銀行員として勤務経験がある)。第 2 に、ナスは、ヒューマニズムとしてのエキュメニズムを提唱している。ナスは、カトリック (トマス主義) 社会倫理学の立場に立脚しつつも、人間の尊厳についてはカントの立場に配慮するだけでなく、積極的自由論については新アリストテレス主義にも関心を示し、カトリック自然法論の理論構築に努めている。第 3 に、ナスは、クリスチャン・リバタリアンである。ナスは、徳の倫理学を重視する名誉教皇ベネディクト 16 世の立場に与し、経済問題に関しては連帯性の原理よりも補完性の原理を重視している。

1. 3 本稿の叙述の順序

本稿は、以下のようにすすめられる。第 1 に、ナスの「人間にふさわしい社会国家」の構想を (永合位行先生の研究に従い) 整理する (第 2 章)。第 2 に、マクロ・レベルでの社会市場経済の規範的な理論枠組を、メゾ・レベルでのリーダーシップ・カルチャー、ミクロ・レベルでのリーダーシップ・エシックスへと移行する、LESME の排除基準を明らかにする (第 3 章)。第 3 に、リーダーシップ・エシックスの 3 つのパラダイム (①規範的個人主義的アプローチ, ②義務論的アプローチ, ③形而上学的アプローチ) が、

LESME に適合するか否かを比較検討しながら、CLE の概要を明らかにしてゆく（第4章）。第4に、LESME に適合するか否かのガイドラインとしての GILESMA の概要を明らかにする（第5章）。第5（最後）に、ナスの CLE を述べた上で、ナスのリーダーシップ・エシックスを、ナスと同じく伝統的自然法論の立場に立つマルティン・ローンハイマーの企業家論と比較し、ナスのリーダーシップ・エシックスを評価したい（第6章）。

2 ナスの「人間にふさわしい社会国家」の構想

ナスのリーダーシップ・エシックスは、経済倫理学におけるマクロ・レベル（「経済システムの倫理」）での社会市場経済の規範的な理論枠組を、経済倫理学におけるメゾ・レベル、ミクロ・レベル（「経済の行為主体としての個人に関わる経済倫理的諸問題」）でのリーダーシップ・エシックスへと移行したものである（なお、永合、2016、p.15、参照）。それ故、ナスのリーダーシップ・エシックスを論じる前提として、ナスの「人間にふさわしい社会国家」の構想を知ることは有益である（永合、2016、pp.153-69、参照）。以下において、ナスの「人間にふさわしい社会国家」の構想の特徴を7点にまとめて示したい。

第1に、ナスの立場は、カトリック社会論である。それ故、ナスは、「人間の尊厳」を社会編成の最上位の基準とする（永合、2009、p.56）。

第2に、では、ナスは、尊厳ある「人間」をどう捉えているか。ナスは、人間を個体本性の観点からみれば、個性に適したやり方で、自己を高め、自らの人格を完成していかねばならない存在とみる一方で、人間を社会本性の観点からみれば、互いに助け合うことによって、自らの生を維持し、自己を高めていかななくてはならない存在とみている（永合、2009、p.57）。

第3に、そして、ナスは、万人の人間本性の完成を図るための様々な必要を充当することが、経済社会の目的であると考え。すなわち、経済活動の目標は、「人間としての完成に至るための必要にかんがみて欠かせない全社会成員の全面的かつ共同的な扶養という目標」（「共同善なる目標」）である、とする（永合、2009、p.59）。

第4に、経済活動の目標を共同善なる目標と捉えるならば、効率性は、社会経済の最終目的である共同善の達成に役立つ限りでのみ正当化される価値基準であることになる。つまり、効率性は、「奉仕価値」にとどまるものである。従って、たとえ効率的な市場であったとしても、市場が倫理的合理性に反する結果をもたらす場合には、国家は共同善を実現するために、市場に介入しなければならない（永合、2009、p.60）。

第5に、ナスによれば、自由には、他者による強制的な干渉を受けない状態を意味する消極的自由と各人が自律的に自己決定し自己実現を図りうる状態を意味する積極的自由が、存在する。そして、「人間の尊厳」の観点からすれば、国家は、消極的自由に配慮を払いつつも、積極的な自由の実現をはかるという課題を負っている。すなわち、ナスは、国家は、人間本性に従った生き方をなすに必要な「基礎能力」（あらゆる人間に最低限必要な潜在能力）の平等な保障をすること（潜在能力権の保障）が必要である、と述べる（永合、2009、pp.61-2）。

第6に、但し、潜在能力権の保障は、あくまでも自らが自己責任にもとづく自律した行動を取るための権利である。従って、潜在能力の保障を要求する個人は、自己責任に基づく自律した行動がとれるように最大限努力する社会的義務を負っている。よって、ナスの「人間にふさわしい社会国家」は、扶養国家（福祉国家）の構想では決してない（永合、2009、pp.62-3）。

第7に、ナスによれば、「人間にふさわしい社会国家」の構想は、十分に実現可能性のあるものである。人間には利己主義的合理性と同感的合理性があり、そして、利己主義的合理性には利己主義的動機が、同

感的合理性には義務論的動機と利他主義的動機がある。もし、人々が、義務論的動機と利他主義的動機（共同体精神）を強く持つならば、所有権の放棄は強制とは感じられず、「人間にふさわしい社会国家」は十分に実現することが可能であろうことが指摘される（永合，2009，pp.63-4）。

3 LESMEに向けて —LESMEの除外基準—

3.1 社会市場経済の価値基底

ナスは、社会市場経済の主要な規範的な概念をリーダーシップ・エシックスの諸概念に移行させることによって、社会市場経済におけるリーダーシップ・モデルを構築することを試みる（社会市場経済について、永合，2016，pp.21-34，参照）。というのも、社会市場経済は、その主な働きが原理とルールを有する経済システムであるだけでなく、市場で活動する人々にコーポレート・カルチャーとともに会社と経営者の自己認識を形成するものだからである。では、社会市場経済の規範的な価値とは何であろうか。

社会市場経済は、本質的に、その配分結果が人道的なイデオロギーのためになされる市場である。従って、経済性と人間性が相互に密接に絡みあった市場経済である。極端な効率性を重視する立場や極端な人間性を重視する立場を排除する。

社会市場経済はすべての人間の客観的な権利と義務とを確立することを目指している。従って、社会市場経済では、①自由、②社会正義、③社会調和という価値を重視する。①自由とは、人間性の絶対性から消極的自由だけでなく積極的自由として理解されるべきものである。②社会正義とは、連帯性と補完性との結びつきにおいて理解されるべきものである。③社会調和とは、人々の愛にあふれる協働をもって図られる平和構築の結果として理解されるべきものである（Nass，2018a，p.108）。

3.2 リーダーシップとマネジメント

リーダーシップもマネジメントも、企業内のルール、個人、人間関係に効果的な影響を与えるものである。しかし、マネジメントは、明確な問題に対し、証明された技術を用いて、合理的に解決することを中心にする。一方で、リーダーシップは、不明確な問題に対し、証明された技術のみならずそれを補完する道徳的なものを用いて、フォロワー達に自律性と責任感を喚起することを中心にする。従って、マネジメントは、正しくもまた間違っても行われるが、しかし、道徳的な意味において正しいか間違っているかは問題とはならない。一方、リーダーシップは、より善い選択またより悪い選択はあり得るが、正解も不正解もない。それ故、リーダーシップは、実証的な検証は困難であり、人間や組織に効果的な影響を与えるための価値に関わっている。従って、リーダーシップは、共有された動機、価値、目標に基づいてフォロワーとリーダーが関わる限りでの、道徳的なプロセスであるといえる（Nass，2018a，p.108）。

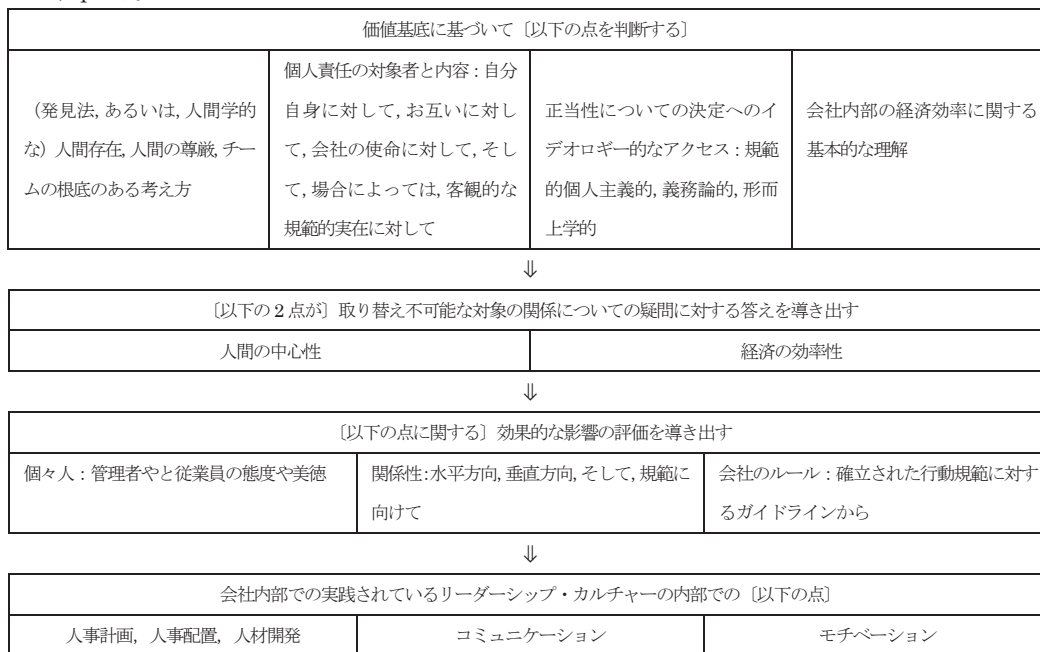
3.3 リーダーシップとリーダーシップ・カルチャー

但し、確かに、企業は力関係が非対称である階層的な働きをもっている。しかし、リーダーシップは、階層的なトップダウン（垂直的な関係）だけでなく、水平的な方向や階層的なボトムアップにおいて発揮されることがある効果的なコミュニケーションである。それ故、リーダーシップは、コーポレート・カルチャーの形成にも影響を与える。そもそも、コーポレート・カルチャーは、戦略、目的、機能の在り方を決定する上で、強力で潜在的な文化的な力として機能している。そこで、ナスは、リーダーシップのエージェント（行為者）が、カルチャー（文化）を創造し、カルチャーに影響を与え、カルチャーを修正してゆくことに注目する。それ故、ナスは、社会市場経済というマクロの観点における規範的な価値基底が、リーダ

ーシップというミクロの観点においても、関わっていることを強調する (Nass, 2018a, p.109)。

3. 4 ナスのリーダーシップ・エシックスの三層構造体系

リーダーシップについての効果的な影響の評価枠組は、①経営者や従業員の態度や美徳を扱う「個人」のレベル、②水平方向、垂直方向の「関係」のレベル、③確立された行動規範に関するガイドラインという会社の「ルール」のレベルからなる。そして、それぞれのレベルにおいて、①「人事計画、人事配置、人材開発 (要するに人事管理) (如何なる特性をリーダーが持つべきか、如何なる従業員が採用されるべきか、如何なる教育手段が推奨されるべきか)、②「コミュニケーション (例えば階層、権力、委任の文化) (リーダーは、協調的な決定あるいはトップダウンの決定のどちらに頼るべきか)、③「モチベーション (忠誠心、管理、インセンティブ) (管理か信頼か、ライバルかチームか、外発的か内発的か、どちらを優先させるべきか) についての問いが、リーダーシップ・エシックスを規範として規定するリーダーシップ・カルチャーを、具体化してゆく (Nass=Kreuer, 2018, pp.3-4, Nass, 2018a, pp.109-10)。それ故、リーダーシップ・カルチャーとは「組織内での、すなわち、その根底にある共有された信念、意味と価値、一般的に適用される規範、実行される実践における、人々の行動の複合体」であるといえる (Melé and Cantón, 2014, p.45)。



【表1 ナスのCLEの方法と適用の概略 (Nass=Kreuer, 2018, p.5)】

3. 5 リーダーシップ・エシックス

リーダーシップ・セオリーは、リーダーシップという現象と、リードすることそれ自体に関する状態についての体系である。一方、リーダーシップ・エシックスは、現象についての記述や説明に終始するものではなく、会社それ自体の価値体系に基づいた会社におけるリーダーシップ・カルチャーを反映するものである。それ故、リーダーシップ・エシックスは、価値中立的に、あるいは、純粹に定量的な仕方、規範的プロセスを分析し、それらを体系的にまとめて倫理的な意志決定理論を構築するような実証的な学問で

はない。リーダーシップ・エシックスは、リーダーシップの実践を、透明な価値体系をもってして、明示的に評価する、ガイド的な理論である。すなわち、リーダーシップ・エシックスは、理論的には、透明な価値をもった規範体系を創出すること、そして、その価値それ自体が、リーダーシップの実践を規範的に評価することができる基底となることを目的とする (Nass, 2018a, p.110)。

	マネジメント	リーダーシップ	リーダーシップ・エシックス
役割	学習したスキルとしての実践的な方向付けを与えること	更に価値をともなった実践的な方向付けを与えること	リーダーシップの規範的評価
評価	有効性という意味における「正しさ」あるいは「間違い」	価値という意味における、有効的なそして道徳的な、「正しさ」あるいは「間違い」	透明な規範体系を用いた、生活上の価値を問題とする、倫理的な「善さ」あるいは「悪さ」
目標	有効性	有効性と実践的な規範的一貫性	理論的な規範的一貫性

【表2 マネジメント、リーダーシップ、リーダーシップ・エシックス (Nass, 2018a, p.110)】

3. 6 責任の二元主義 —効率性目標 (効率と競争) と人間性目標 (人格の発展) との関係—

人的資源管理 (人事計画, 人事配置, 人材開発) は、従業員の最適化を目的とする。従業員の最適化において、従業員は、一方で、人格の発展を目指す存在として、他方で、効率計算の対象である稀少な経営資源として、捉えられる。その結果、エグゼクティブは、人間性と効率性双方に対する、ある種の緊張状態を含んだ二重の責任を突きつけられることになる (責任の二元主義, 客観的二元主義)。しかし、自然法論では、効率性の原理 (効率と競争) と人間性の原理 (人格の発展) は、対立する原理であるとは捉えられない。効率と競争は、雇用を生み出し、稀少な資源の浪費を回避する。効率性の観点を無視することはできない。しかし、効率性は、それ自体が経済の目的ではなく、人格の尊厳に資する限りでの目的であることに注意しなければならない (その哲学的基底につき、平手 (2018a), 参照)。すなわち、ナスによれば、教会の社会教説は、リベラルなイデオロギーとして、効率性 (効率と競争) の原理を認めているのではなく、人格の発展それ自体に一致する限りで、効率性 (効率と競争) の原理を認めているのである (Nass, 2015, pp.4-6, なお、教皇庁平和と正義評議会, 2009, 参照)。

3. 7 狭義のリーダーシップ・エシックス —LESME—

非倫理的リーダーシップ・セオリー	リーダーシップ・エシックス	
	広義	狭義
リーダーシップ・カルチャーの実証的な記述	リーダーシップ・カルチャーの規範的な評価	目標の二元主義に関する (収益性/人間性, 積極的自由, 生活上の関係性における社会平和 (平和を促す概念)) リーダーシップ・カルチャーの規範的な評価

【表3 リーダーシップ・セオリーとリーダーシップ・エシックス (Nass, 2018a, p.112)】

リーダーシップ・エシックスは、広義と狭義の2つに分かれる。広義のリーダーシップ・エシックスとは、透明な価値を持った規範的な体系学そのものもしくは当該体系を理論的に構築する試みであり、一方で、実践されたリーダーシップを規範的に評価するものである。狭義のリーダーシップ・エシックスとは、リーダーシップの文脈において、効率性と人間性が、それら自体代替不可能な目的として (すなわち、どちらかの目的のひとつを道具化したりすることなく)、規範的に、どのようにそれぞれが理解され、そして、

どのようにそれぞれが相互に関連するべきか、に関する理論である (Nass, 2018a, p.111)。

リーダーシップ・エシックスの本質は、社会市場経済の根本的な価値との適合性の観点から、LESMEとして、次のように、具体化される。LESMEは、狭義のリーダーシップ・エシックスに一致する。

A) 収益性目標：効率性の原理で無駄を省く。
B) 以後、人間性目標は、これら3つの観点から、リーダーシップの分野に適用される。
1) 人事の仕事、コミュニケーション、モチベーションに関するルール
2) 個々人
a) 個々人の自己概念。
b) ルールの形成。
3) (平和を促進する概念という意味での) 関係性。すなわち、自分たち自身の間の水平的なそして垂直的な社会文化と、ルールとの相互作用 (例えば、忠誠心の文化)。

【表4 LESMEの本質的要素 (Nass, 2018a, p.111)】

LESMEの焦点は、①積極的な自由、②平等な社会原理、③愛情による共存、を考慮に入れながら、市場における<収益性>と、積極的な自由と会社内の人間関係を客観的に理解した上での<人間性>に関する客観的な方向性を、置き換え不可能な目的として、如何に協働させてゆくか、という点にある (Nass, 2018a, p.111)。つまり、LESMEにおいては、会社内のすべての従業員の規範的な成長を、収益性目標に負うところの経済計算の次に、規範的にそれ自体が目的であるものとして、要求しているのである。

3. 8 広義のリーダーシップ・エシックス

広義のリーダーシップ・エシックスには、① (人間性の側面をそれ自体の目的としない) 組織内のプロセスの構造的な最適化をビジネスの責任と考え、人間の特性すべてを経済人仮設に還元する見解 (経済人仮設還元モデル) と、②人間を経済的合理性と倫理的合理性を持つ対話的存在としてみなす見解が存在する (対話的存在モデル) (Nass, 2015, pp.9-10, Nass, 2018a, p.112)。しかしながら、いずれの見解も、人間性目標を二次的な交換可能なものとして捉え、収益性の目標をたったひとつの支配的な目標と捉えている。つまり、人間性の目標は、収益性の目標に従属し、道具化されている。人間性の目標を道具化する広義のリーダーシップ・エシックスにおいては、人間性の目標は、それがより多くの利益を達成するのに役立つ限りで、正当なるものであるに過ぎない。LESMEでは、人間の尊厳という人道主義を思想的に相対化することは受け入れることはできない。

3. 9 3つの責任 一創造主への愛、自分自身への愛、同朋への愛一

なお、ナスは、倫理的な観点から、企業内の従業員の人格的成長は、それ自体が目的であると考えなければならぬことを前提に、私たち人間の本性に鑑みれば、人間が、利己主義的であると同時に利他主義的であることを真摯に受け止め、キリスト教的な観点から、人間の対話的な自然本性を価値の源泉として導入すべきであるとし、対話的存在モデルを倫理的に刷新することを主張する (Nass, 2015, p.10)。

そして、キリスト教的な見地から人間存在を対話的な道徳的存在と捉えるならば、愛についての3つの責任を負っている。第1の愛は、人間に、<自己決定の自由>と<善きものであるとする意志>を与えてくれた、「創造主への愛」、第2の愛は、自らの個人的および社会的な人格性を発展させ、そして、すべての人間のいのち (特に、弱者や病者のいのち) に対する尊敬の念を持つことという課題を必然的にともなう「自分自身への愛」(創造主に由来する)、第3の愛は、共存という愛に満ちた精神で実践される愛の働きにおいて明らかにされる「同朋への愛」、である。CLEは、美德や制度の中で愛についての3つの責任

を果たさなければならない (Nass, 2015, p.10, Nass=Kreuer, 2018, p.10)。

4 リーダーシップ・エシックスの3つのパラダイムの比較検討

リーダーシップ・エシックスの代表的なパラダイムとして、第1に、規範的個人主義アプローチとしてのオールドノミクス (Nass, 2018a, pp.114-5)、第2に、義務論的なアプローチとしての古典的なカント主義 (Nass, 2018a, pp.115-6)、第3に、形而上学的なアプローチとしてのサーバント・リーダーシップ (Nass, 2018a, 116-7) の3つがある。以下において、3つのパラダイムを比較検討する。

4. 1 規範的個人主義アプローチ —オールドノミクス—

4. 1. 1 規範的個人主義アプローチの意義

インゴ・ピース (Ingo Pies) などによって主張されている規範的個人主義アプローチとは、オールドノミクス (カール・ホーマン (Karl Homann) らの経済倫理モデル) に基づいて、リーダーシップ・エシックスを論じる立場である (ホーマンについては、永合, 2016, pp.35-54, 参照)。規範的個人主義アプローチは、(リーダーシップ・エシックスにおける) 自由市場秩序の論理を説明するモデルとして、理解されるべきものである。オールドノミクスは、社会構造とその意味との相互依存的な合理的選択分析として、発展してきた。それ故、オールドノミックなリーダーシップ・エシックスは、マクロ・ミクロ・モデルであり、経済と倫理とのトレードオフを撤廃すると主張している。規範的個人主義アプローチにおいては、利益最大化の原理が、最初に、設定されている。市場経済の論理とリーダーシップ・カルチャーは、利益の原理によって両立されているのである。

4. 1. 2 規範的個人主義アプローチの特徴

規範的個人主義アプローチには、以下の2つの特徴がある。

第1は、利益の捉え方である。規範的個人主義アプローチにおける利益の最大化は、「企業の社会的責任は利益を上げることであり」とするミルトン・フリードマン (Milton Friedman) とは、異なったものである。ここでいう利益の最大化とは、会社の現実の目的と結びつけられるべきものである。つまり、規範的個人主義アプローチにおける企業の社会的責任は、最終的には、効率性は、資源の浪費を避けたいとの共同善の要請として付加される価値であることに注意しなければならない。

第2は、ルール形成 (制度倫理) に関するものである。リーダーシップは、基本的に、(共同善による) 利益の原理に基づいて方向付けられる。このことは、リーダーは、会社内のルール (リーダーシップ・カルチャー) に基づいた、ゲームをうまくプレイするだけでなく、ルールについてはゲームをより善いものにしなければならないことを、帰結する。会社のリーダーは、決められたルールをただ受け取るだけでなく、むしろ、積極的にそれらを形にしていくことに対しても責任を負っているのである。すなわち、個人の倫理によって、ルールの形成 (制度倫理) の責任が、付随的に生じるのであり、そのルールは、利益の原理という共同善として付加された価値という目的を果たすならば、道徳的に善いものとなるのである。

4. 1. 3 規範的個人主義アプローチに対するナスの評価

ナスは、規範的個人主義アプローチについて次のような評価をしている。

第1に、経済人仮定の論理は、価値創造にふさわしいルール・デザインへと結実する。このように理解

された道徳は、収益性という目的に完全に縛られている。従って、如何なる倫理学の論理にも従うことはない。

第2に、経済と道徳双方の論理のウィン・ウィンの状況を得たいがために、双方の目的を相対立するものとして捉えていない。それ故、収益性と人間性との関係は、二元主義でもなければ、競合相手でもなくなってしまう。

第3に、価値の二元主義が、経済的視点を通じた経済的規範の吸収によって廃止されると、リーダーは、善い人間であってはならず、より善いマネージャーであるべきとの新たな二元主義が生まれる。つまり、個人倫理のレベルでの目標の一致には至らないことになる。

以上より、ナスは、規範的個人主義アプローチは、広義のリーダーシップではあるが、LESME（狭義のリーダーシップ）ではない、と結論づける¹⁾。

4. 2 義務論的アプローチ —カンティアン・リーダーシップ・エシックス (KLE) —

4. 2. 1 KLEの意義

ノーマン・ボウイ (Norman E. Bowie) に代表される義務論的アプローチ (カンティアン・リーダーシップ・エシックス (Kantian Leadership Ethics), 以下 KLE とする) は、次のような立場である (Nass, 2015, pp.10-1)。

第1に、超越的な根拠に基づく、人格としての人間の発展は、人々を手段として扱うのではなく、目的として常に扱うべきであるという定言命法から導かれ、それ故、経済計算のために個人を道具化することは倫理的に禁じられている。従って、経済は、人格の成長に奉仕するためにあり、正当な利益追求は、常に、道徳的に制限された利益追求である。

第2に、人格性は、消極的な自由において、実現される。消極的な自由は、自律的な人格の自由の文化にとつての必要条件である。強制は、断固として禁止される。その一方で、人格性は、消極的な自由だけでなく、積極的な自由においても、実現される。規範的な自律としての人格の発展とは、従業員が自ら自身を律する (自ら自身を、法を定立する存在とみる) 者となるための権限を与えることを意味している。

第3に、それ故、KLE では、企業内のすべての従業員が、人格として人間の自由の最高段階を身につけるよう支えられるならば、それは、理想的であることになる。従って、善いリーダーシップ・エシックスは、自律的な自由の強化を図るカルチャーを生み出すはずである。そして、倫理的に正当なリーダーシップとは、利己主義から解放され、それ故に、常に道徳法則に責任を持ちながら、従業員に自律的な力を与える、自律的なリーダーを前提としているといえよう。

第4に、そこで、KLE は、CLE と同じく、人間には、3つの責任があると想定している。そもそも、カント主義において、「人は、自分自身に対する完全性の義務と、他人の幸福を促進するための義務の両者がある」とされる (Bowie and Werhane, 2005, p.64)。従って、マネージャーは、第1に、人格は理性を必要とすることに責任を持ち (道徳法則についての責任)、それ故、第2に、自ら自身の自律性を高め (自ら自身について責任)、そして、第3に、従業員が自ら自律性を高めるよう手助けをする (他者についての責任)、という3つの責任を有している (KLE における3つの責任)。

4. 2. 2 KLEの特徴

義務論的アプローチ (KLE) の5つの特徴を確認していきたい。なお、5つの特徴は、KLE を CLE として刷新する前提となるものでもある (Nass, 2015, p.11-3)。

第1に、倫理的なマネジメントは、適切な道徳的動機づけから行わなければならない (Bowie, 1999, p.66)。そのためには、倫理的なマネージャーが必要である。しかし、美德の倫理だけに焦点を当てるだけでは足りない。制度の倫理によって補完されなければならない。つまり、あらゆる階層において、3つの責任（創造主への愛、自分自身への愛、同朋への愛）を果たす善いエグゼクティブと善い状況が必要である。

第2に、マグレガーのY理論の人間の見方が、採用されなければならない (Bowie, 1999, p.86)。それ故、リーダーシップ・エシックスは、信頼と尊重の文化をそれ自体の目的として前提としている。その目的は、エグゼクティブや従業員の役割を理解することによって、エグゼクティブや従業員の誠実さを促進することにある。誠実さとは、困難に直面しても人格的な結びつきの強さによって達成される肯定的な価値観である。

第3に、変革的な、脱ヒーロー的なリーダーシップに基礎づけられなければならない (Bowie, 1999, pp.54-7)。カントによれば、「理性的な存在者は、構成員としてであれ、最高責任者としてであれ、意志の自由によって可能となる目的の王国に、常に、自らが法を与えているものとして、考えなければならない」。それ故、倫理的なリーダーシップは、従業員を自律的に共同して責任を負う人格に変えなければならない、変革的なリーダーシップである、と同時に、脱ヒーロー的なリーダーシップでもなければならない。エグゼクティブは、従業員を導くだけでなく、導かれた者もまたその行動を通じてエグゼクティブを導き、結果、協働的なリーダーとして理解される。そのためには、意志決定の経路や論拠を透明化し、理性的であり協働的な責任ある意志決定にとって必要なすべての情報を相互に開示することが必要である（オープン・ブック・マネジメント）。

第4に、3つの責任を果たすためには、善い人生の理想が必要であるが、善い人生の理想を実現するためには、まずは、パターナリスティックな強制や欺瞞を排除する消極的な自由が保障されなければならない (Bowie, 1999, p.71)。と同時に、「自分自身にとっての法となる」という積極的な自由の発展を支援することが必要である (Bowie, 1999, p.63)。

第5に、協働的で参加的なマネジメントは、合意を志向する民主政として、理解されてはならない。個々人に自律性があるからこそ、討議を経ても合意に至ることができるとは限らない。異なる利害関係者の間でバランスを図り、相違を促すことが、エグゼクティブの役割である。すなわち、意見の相違や異論の余地を認める、リーダーシップ・セオリーを好むべきである (Bowie and Werhane, 2005, p.142)。

以上より、KLEは、第1に、徳倫理学な観点と制度倫理的な観点の双方が必要である。第2に、人間性はY理論に基づくべきである。第3に、変革的な、脱ヒーロー的なリーダーシップであるべきである。第4に、消極的な自由と積極的な自由双方を求める理論であるべきである。第5に、リーダーシップは、合意の形成ではなく、利害関係の調整にある、という5つの点に特徴があることが明らかとなった。

4. 2. 3 義務論的アプローチに対するナスの評価

ナスは、義務論的アプローチ (KLE) は、LESME (狭義のリーダーシップ) である、と結論づける。すなわち、KLEは、「人間性目標は、自由についての強固な思想につながっている。この考えは、集団的存在としての人間存在を脱人格化するものではない。人間性についてのこのようなリベラルな考えと結びついた収益性目標という奉仕的な特徴は、社会市場経済の基本的な価値と一致している」と、ナスは述べるのである (Nass, 2018a, p.116)。

4. 2. 4 KLEからCLEへの刷新

なお、ナスは、3つの点において、KLEを、CLEとして、刷新する点に注意しなければならない (Nass,

2015, p.13-5) ²⁾。

第1の修正点は、リーダーの自己意識に関係するものである。理性に対するカント主義的な責任は、神の前の責任というキリスト教的な責任に修正されなければならない点である。目的それ自体としての人間の実存の背後には、私たち人間の実存を負っているところの創造主である神が控えておられる。従って、人間の尊厳を、カント主義的な「人間の自己概念」(ペーター・ウルリッヒ (Peter Ulrich))として、理解することは妥当でない (Ulrich, 2008, なお, ウルリッヒについては, 永合, 2016, pp.63-85, 参照)。

第2の修正点は、(美)徳の本質に関係するものである。義務としてのカントの責任は、愛としての責任に修正されなければならない。確かに、人間の人格性というその客観的に与えられた目的を実行するリーダーシップ・カルチャーの面では、CLEもKLEも一致している。しかしながら、その正当化の違いが人間についての自己理解とそこから派生する徳についての理解についての違いを生み出している。つまり、キリスト教の道徳性は、神の人格的な愛に基づいているが、カント主義の道徳性は、匿名の義務に基づいているのである。

第3の修正点は、哲学的なルーツに関係するものである。CLEは、純粋なカント主義ではない。CLEは、神律的なトマス主義の伝統を踏まえつつも、人間と(美)徳についてのその理解においては、アリストテレスの伝統にも関係している。すなわち、CLE(特にナスのCLE)は、潜在能力アプローチを主張する新アリストテレス主義との関係も模索する。というのも、人格の発展成長のためには、リーダーシップ・エシックスにはまだ実践的に適用・応用されていない潜在能力アプローチも、基本的なレベルでは、各人の選択肢の幅を広げ、責任をもってその幅を利用するための基本的な潜在能力を促進することが、考えられるからである。

4. 3 形而上学的アプローチ —SLからCLEへ—

4. 3. 1 SLの意義

ロバート・グリーンリーフ (Robert Greenleaf) は、ヘルマン・ヘッセの物語『東方巡礼 (*Morgenlandfahrt*)』に触発され (つまり、キリスト教の影響を受けて)、リーダーをサーバント (奉仕者) として捉える見方を提唱した (グリーンリーフ, 2008, 参照)。サーバント・リーダーシップ (Servant Leadership, 以下SLとする) は、福音派と世俗派双方の趣を持っているが、その求められるリーダー像として、従業員を独立したものとして、また、共同責任を負うものとして、鼓舞し、そして、力を与えるリーダーを、想定している。その結果、SLは、徳の高い倫理観を重視し、善きリーダーが持つべき能力や態度をカタログ化することに努めている。

但し、このカタログが如何にもっともらしいものであったとしても、SLは、規範的な体系基盤 (正当性) を欠いている。それ故に、SLは、倫理理論ではない。規範的な体系基盤があって初めて、価値基盤から始まりリーダーシップの実践領域までに至る、説得力ある倫理が可能となるからである。従って、SLをCLEに刷新しなければならない (Nass, 2015, p.11)。

4. 3. 2 SLの本質

SLに対するイデオロギー的なキリスト教的な価値は、人間存在における神の似姿という人間学的そして聖書的な基盤を前提としている。それ故、人間存在における神の似姿という人間学的な基盤は、人格的な自律にとっての基盤であり、そして、必然的にすべての人間存在を対象として捉えるものである。そのロール・モデルは、イエズスであり、イエズス・キリストの中において見出されるものである (「あなたがた

の中で偉大になろうとする者はだれでも、あなたがたのしもべでなければなりません」(Mk 10:43)）。すなわち、奉仕とは、自己否定ではなく、救いという神の申し出に愛をもって応えることを意味している。従って、奉仕とは、仕える者と同時に仕えられる者を救いへの道の自由へと開放し、力づけるものである。

4. 3. 3 SLの特徴

SLは、2つの特徴を有している。

第1に、奉仕とは、利己主義に駆られた行動から、批判的そして自己内省的に自ら自身を解放することを意味している。その結果、人は、救いについての神の秩序のために内的に自由になり、イエズス・キリストに従うことができ、そして、信仰に値する他に人々に同じことをするように力添えをすることができる。

第2に、問われるべき第1の問いは、「どのように奉仕すべきか」ではなく「私は誰に奉仕すべきか」である。SLは、イエスに倣って、第1に、神に仕えること、第2に、自分自身の人生に仕えること、第3に、共同善において共同体に仕えること、という、愛の三戒を実践する生き方である、とする(CLEの3つの責任)。

4. 3. 4 SLに対する批判

しかし、ボウイの如く、SLは、何よりも組織に向かった自己放棄を通じてエグゼクティブの自律性が損なわれる可能性を内包しているのではないかと、との批判がある。つまり、SLでは、自分自身が単なる手段として他人や会社のために使い果たされる危険性がある。自己放棄といったこのような奉仕は、SLとは、正反対のものである。そこで、キリスト教的な意味での愛に応える3つの責任が、強調されなければならない。CLEの3つの責任によって、人格的な成長を促し、創造的な力を発揮できるようにするSLは、「人格開放の触媒」として、理解されるべきなのである。

4. 3. 5 神に対する義務としての収益性

なお、SLにおいても、収益性目標は否定されるものではない。収益性が神学的に意味するところのものは、正しい経済活動は神と人々に対する義務である。非効率性は、人間存在を非人格化し、神の創造にあたっての稀少な資源を浪費する。非効率性は、非人間性と同様に排除されるべきものである。なぜなら、収益性は、(人道的に得ることのできる)経済的な成功によって、人間性(人格の成長)についての自由な空間を拡大することに関するものであるからである(収益性の人間化)。ということは、収益性目標と人間性目標は、対等に捉えられることが必要である。

4. 3. 6 SLに対するナスの評価

エグゼクティブは、その具体的判断において、収益性目標と人間性目標という2つの責任の簡単な階層構造においてではなく、2つの責任の複雑さからなる複雑な意志決定という、高いレベルのプロフェッショナルリズムが求められることになる。それ故、SLは、キリスト教的な仕方で正当化されるものであり、経済的な成功は人間的に公正な効率性によって約束される奉仕の文化という、聖書に基づいた理想を、真剣に受け止めるものであると、ナスは評価する。そして、その基本的な考えは、社会市場経済の価値に一致しており、SLがLESMEであることは、明白であるとする。

5 GILESMA モデル

5. 1 GILESMA を提唱することの意図

以上の議論を踏まえ、ナスは、議論を進め、LESME に適合するか否かの基準として、4 段階からなる GILESMA (社会市場経済のリーダーシップ・エシックスを確認するためのガイドライン, the Guideline to Identify Leadership Ethics of Social Market economy) を、最終的に、提示する。ナスによれば、GILESMA を提唱する意図は、ビジネス・エシックスの観点から、社会市場経済の刺激的なカルチャーとしての潜在能力的な自由を企業家レベルで活性化すること、そして、そのことによって、リベラルな政治的に左派的な社会市場経済の展開に対抗することにあるとされる (Nass, 2018b, p.47)。

5. 2 GILESMA の概略

1	原理のレベル	絶対的な価値基底	①効率性目標 ②人間性目標
2	観点のレベル	文化的な原理	①信頼の文化, ②責任の文化, ③自由の文化
3	評価のレベル	倫理的な観点	①個人(徳)倫理, ②制度倫理, ③関係倫理(文化倫理)

【表 5 GILESMA のガイドライン】

GILESMA は、そのガイドラインとして、第 1 の原理レベルでは、絶対的な価値基底として、①効率性目標、②人間性目標を(責任の二元主義)、第 2 の観点レベルでは、文化的な原理として、①信頼の文化、②責任の文化、③自由の文化を、第 3 の評価レベルでは、倫理的な観点として、①個人倫理、②制度倫理、③関係倫理(文化倫理)を、それぞれ、判断項目とする。

そして、GILESMA は、その適用として、第 1 段階において、当該理論が倫理的であるか否か(リーダーシップ・セオリーか、リーダーシップ・エシックスか)の判断をし、第 2 段階においては、当該理論が独話的な直感的発見法(a monological heuristics)か、対話的な人間学(a dialogical anthropology)かの判断をし、第 3 段階にて、当該理論の 3 つの文化的な原理の強度を、3 つの倫理的な観点から、明らかにしていき、第 4 段階にて、当該理論が、総合的な観点から、弱い LESME か、強い LESME か、の判断がなされる、とされる (Nass, 2018b, pp.52-4)。

第 1 段階	当該理論が、倫理的であるか否か、を判断
第 2 段階	当該理論が、独話的な発見法か、対話的な人間学か、を判断
第 3 段階	当該理論の 3 つの文化的な原理の強度を、3 つの倫理的な観点から、明らかにする
第 4 段階	当該理論が、総合的な観点から、弱い LESME か、強い LESME か、を判断

【表 6 GILESMA の適用】

5. 3 GILESMA のガイドライン

5. 3. 1 価値基底に存在する根本問題 —効率性と人間性という 2 つの目標—

社会市場経済は社会平和の文化プログラムである。つまり、社会市場経済は自らを規範的な文化概念として理解している。とすれば、市場社会経済の文化の意味を特定するに際しては、市場に対する根本的な告白をもって始まる。すなわち、社会市場経済は、倫理的に望ましい効率的な配分を行ない、資源の浪費を避けることができる、競争経済である。従って、第 1 に、LESME は、経済効率という市場志向的な目標を追求しなければならない。しかし、経済効率という目標だけでは十分ではない。第 2 に、再分配を可能とする人間の目的という普遍的に正当化される目的が必要である。要するに、LESME は、効率性と人間性という規範的な二極性を体系的に示すものでなければならない。但し、効率性目標は経済市場原理に

よって与えられるが、人間性目標はその意味するところは論争的である。例えば、①経済人仮説といった独話的な直感的発見法を人間性目標の方向性として捉える立場（ホーマンなど）もあれば、②人間の複雑な合理性をダイアログ的な人間学を人間性目標の方向性として捉える立場もある（アダム・スミス（A.Smith）、アマーティア・セン（Amartya Sen）、ウルリッヒなど）。それ故、人間性目標の方向性についての根本的な違いが、LESMEを規定することになる（Nass, 2018b, pp.48-9）。

5. 3. 2 リーダーシップの3つの文化的な原理

効率性目標と人間性目標は、絶対的なものである。それ故、両目標を再構築したり、あるいは、両目標を交渉にかけたりする必要はない。そこで、効率性目標と人間性目標という二元主義を解決するために、ナスは、社会市場経済という文化プログラムから、3つの文化についてのカタログを形づくる。

第1は、信頼の文化である。社会市場経済は、社会平和のための文化的プログラムである。強者が弱者に、逆に、弱者が強者に、相互的な信頼を形成することは、社会市場経済の政治的な実現に役立つ（連帯性の原理）。従って、リーダーシップ・エシックスにおいては、リーダーと従業員の相互信頼の原理に従って、<信頼の文化は、どのように正当化され、理解され、実行されるのか>が問われることになる。

第2は、責任の文化である。業績原理を正当化し、地位、報酬、責任が、業績原理に適合しなければならぬ（補完性原理より）。例えば、業績原理は、補完性の原理より、自律性（個人的責任）を表しており、累進課税は、連帯性の原理より、社会的責任を表している。従って、リーダーシップ・エシックスにおいては、<個人的責任（自律性）と社会的責任は、どのように正当化され、理解され、実行されるのか>が問われることになる。

第3は、自由の文化である。責任の原理は、自由の原理（私的財産権、契約の自由の保障など）を要請する。自由とは、責任ある決定を行う、個人の選択肢の範囲である。正義は、選択の自由の障害を取り除くことによって（消極的な自由の保障）、自由の積極的な能力（「可能である自由」）を人間が開放することを求めている（積極的な自由の保障）。すなわち、いのちを維持するための最低限の必要性を確保すると同時に、積極的な自由（「可能である自由」）についての責任の範囲の向上を図ることである。従って、リーダーシップ・エシックスにおいては、<責任について示された理解が、「可能である自由」という文化に、対応しているのか>が問われることになる（Nass, 2018b, pp.49-51）。

5. 3. 3 リーダーシップ・エシックスの3つの倫理的な観点

リーダーシップ・カルチャーは、リーダーと従業員という関係者全員のエートスにおいて、実現される。従って、リーダーシップ・エシックスは、①個人の倫理（美徳の倫理）である。しかし、それ以上のものである。リーダーシップ・エシックスは、②制度の倫理でもある。人事、組織、戦略の各部門に、階層の基準、意志決定の手続、権限の配分と委譲といった、社内ルール作成を求めている。さらに、リーダーシップ・エシックスは、③関係の倫理（文化の倫理）でもある。すなわち、リーダーと従業員との一体感の中で、求められる文化としてそれ自体を実現するところの関係性についての倫理でもある。ルールに向けられた行動と制度レベルでの期待は相互に影響しあい、リーダーシップ・カルチャー全体に影響を与え、関係性が修正されてゆく。継続的な相互作用が、文化独自の実体を形づくるのである（Nass, 2018b, pp.51-2）。

5. 4 GILESMAの適用

5. 4. 1 第1段階 —リーダーシップ・エシックスか、リーダーシップ・セオリーか—

GILESMA の第1段階は、基本的な価値に基づいて、LESME を同定することである (Nass, 2018b, pp.54-5)。

5. 4. 1. 1 効率性目標と人間性目標の一体感

従業員を交換可能な生産要素として見るならば、第一のものは、最適化される製品に応じて会社内の人的資本を総合的に最適化することである。一方、人間それ自体を目的として理解するならば、第一のものは、具体的な基礎能力と可変的な人格の特性 (選好) を条件とした、一人一人の人格の発展である。経済的な観点の抑制は、市場ベースの文脈では、企業にとっておそらく自滅的である。従って、LESME は、あらゆる必要な計算を常に念頭に置いた上で、人間の発展を維持しなければならない。つまり、LESME では、効率性目標と人間性目標の一体感を求めていく。

5. 4. 1. 2 リーダーシップ・セオリー (非倫理的モデル)

LESME は、人間的な志向を、それ自体の目的として、組み入れる。マネジメント・セオリーは、効率性目標を重視し、人間性目標を封印する。それ故、マネジメント・セオリーは、リーダーシップ・セオリーではあるが、リーダーシップ・エシックスではない。リーダーシップ・セオリー (非倫理的モデル) は、①人間を経済人仮設の如き独話的な存在として捉える見解と、②人間を利己主義的であるがさらに共感倫理的な合理性をもつ対話的な存在として捉える見解がある。第1の見解は、企業家の責任を、組織の構造的最適化プロセスとして理解する。利己主義に方向付けられた人格の発展は、経済的な成功の道具にすぎない (経済的な帝国主義的アプローチ)。第1の見解では、人間はどのように存在するかではなく、人間がどのように行為するか、が決定的に重要となってしまっている。第2の見解は、スミスの人間学の観点から、人間を対話的な存在として理解し、この特質において、人格の発展にも配慮する。しかし、その目的は、効率性目標が単独で支配し、人間性目標が脇へ追いやられ、人格の発展とそれともなう人間は、有効性という目的のための手段となっている。従業員を理解することは、成功戦略であり、より高いパフォーマンスへの道と捉えられてしまうのである。双方の見解とも、人間性目標を相対化し脇へそらせており、LESME の排除基準に該当する。従って、LESME ではない³⁾。

5. 4. 2 第2段階 —独話的な発見法か、対話的な人間学か—

GILESMA の第2段階は、独話的な発見法か、対話的な人間学か、を同定することである (Nass, 2018b, pp.56-7)。

	目的それ自体としての人間性目標 (倫理的)	相対化された人間性目標 (非倫理)
対話的な人間学	目的それ自体としての対話的な発展	不当な対話的な展開
独話的な発見法	経済人仮説から展開される、目的それ 自体としての効率性目標	経済帝国主義

【表7 2つの対話的な人間学と独話的な発見法 (Nass, 2018b, p.55)】

5. 4. 2. 1 独話的な発見法

経済学の独話的なモデルは、市場で活動する人間を、道具的に合理的な経済人仮設として、直感的に捉える。ここでは、人間性目標は、効率性目標との統合において、経済的に正当化された責任という形で、効率性目標内部に位置づけられる (経済人仮説から展開される、目的それ自体としての効率性目標)。但し、独話的な発見法は、人間を非現実的に矮小化したものである⁴⁾。

5. 4. 2. 2 対話的な人間学

人間がどれほど利己的であろうとも、人間本性には他人の幸福を自分にとって必要なものとする原理がある。従って、人間性目標を、自己の効用を利己主義的に最大化する独話的な発見法に、限定することはできない。なぜなら、人間の利他的な合理性あるいは義務論的な合理性を見落としており、正義に反するからである。人間本性の利己主義と利他主義の絡み合いを受け止めるならば、リーダーシップ・エシックスは、人間を対話的な存在として理解することが、必要である⁹⁾。

5. 4. 3 第3段階 —3つの文化的な原理の強度を、3つの倫理的な観点から、明らかにする—

GILESMAの第3段階は、3つの文化的な原理の強度を、3つの倫理的な観点から、同定することである。

5. 4. 3. 1 信頼の文化

リーダーシップ・セオリーとして、ダグラス・マクレガー (Douglas Murray McGregor) は、信頼の文化の形成との関係において、価値源泉としての人間についての構想を、X理論とY理論に区別する (Nass, 2015, pp.6-7, Nass, 2018b, pp.57-8)。

第1に、X理論は、対話的な人間学に異議を唱える。なぜならば、人間は、会社という文脈では、道徳的な存在として理解されないからである。従業員は、日和見主義的で自己中心的な者とみなされる。従って、適切な制裁手段を用いた集中的な統制システムを持つことが、制度倫理的に必要な。その場合、マネジメントは、取引と理解される。取引的なマネジメントは、管理、報酬、制裁に基づいている。予め定められたルールに順応し尊重することが重要であり、創造性は重視されない。

第2に、Y理論では、人間は、信頼と尊敬の文化の中で、責任感をもち創造性を発揮することを望むものとみなされる。従って、マネジメントは、変革型のマネジメントとして理解される。変革型のマネジメントは、管理者と従業員とが互いにやる気と道徳性のレベルを高め合うことによって（その意味で、関係倫理的である）、従業員の習慣的な考えや行動に変化をもたらす。その場合、カリスマ的・ヒーロー的なマネジメント・スタイル（従業員教育を重視する）か、あるいは、脱ヒーロー的なマネジメント・スタイル（従業員を独立した共同対応者として扱う）か、いずれかとなる。

5. 4. 3. 2 責任の文化

リーダーシップ・エシックスは、価値基底に合致した責任の合理的な根拠を示さなければならない。責任の合理的な根拠としては、例示的には、カント主義もしくはキリスト教があげられる (Nass, 2018b, pp.58-9)。

第1に、人間は、その自律性を発揮するために、自らの合理性について考える責任がある。その結果、人間は、良心の助けを借りて、基本的に対話的な利己的かつ社会的な方向に向けられた戦略において、意志決定を行う、自由でそして社会的な存在としての道徳的な実存である、と位置づけられる。

第2に、キリスト教的な観点からすると、人間は、愛についての聖書的な戒めとして、3つの責任を負っている。人間は、自らの人格を發展させ、そして、あらゆる人間のいのち（特に小さく貧しくされた弱き者のいのち）を大切にするという役割をもっている。

第3に、同胞の人間存在に対する責任は、隣人愛に対する命令であり、一体感という愛に満ちあふれた精神においても実現される。キリスト教、さらに、カント主義的な意味においても、経営者は、3つの責任を有している。人間性目標を実現するためのルールは、この責任を、制度的・倫理的に發展させることを可能にするものでなければならない。

5. 4. 3. 3 自由（権限強化）の文化

リーダーシップ・エシックスは、権限委譲の文化を育むものでなければならない。消極的な自由の保障は、権限委譲の文化の前提条件である。強制は絶対に避けられなければならない。従業員に善い生活についての考えを示すパターンリズムさえも、許されない。そして、意味のある仕事が行なわれるためには、「自分自身にとっての法則である」という積極的な自由の展開を支えることが必要である。従業員が積極的な自由を人格的に発揮できるように、合理的な意志決定能力と道徳的な成長が推奨されるべきである。

SLも脱ヒーロー的な権限委譲を示しているが、ナスによれば、注目すべきは、ゲッツ・ヴェルナー (Götz Wolfgang Werner) の人智学的なリーダーシップ・エシックスである (Nass, 2018b, p.60)。人智学的なリーダーシップは、権限委譲について強い関心を示している。人智的なリーダーシップ・エシックスは、まずは、個人倫理のレベルで、自らの贖いを小さくするためには物質的 (質料的) な財を放棄しなければならないとする。そして、リーダーには、すべての人間に内在する創造性を発揮することに倫理的に関係させ、従業員には、権限移譲することによって、本来備わっている企業家としての才能を発見させ、それを伸ばすことによって、自らの内なる調和を見つけられるようにする。互いに権限強化をなすこのようなカルチャーでは、企業家精神において効率性目標と人間性目的が共生し、そして、自ら自身への高い評価だけでなく、愛に満ちあふれた共同体精神のある会社への高い評価へとつながる、とされる (Nass, 2018b, pp.59-60)。

5. 4. 4 第4段階 —弱いLESMEか、強いLESMEか—

GILESMAの第4段階は、総合的な観点から、弱いLESMEか、強いLESMEか、を同定することである。GILESMAは、効率性目標と人間性目標を価値基底に、個人倫理、制度倫理、関係倫理の3つの倫理的な観点から、信頼の文化、責任の文化、自由の文化という3つの文化的な原理を、批判的に、評価する。つまり、9つのマトリックスからなる評価が行なわれる。その結果として、あるリーダーシップ・エシックスが、社会市場経済の育成という観点から、社会市場経済の理論が強いのかあるいは弱いのかという評価され、そして、それに応じたリーダーシップに関する提言が行なわれることになる (Nass, 2018b, pp.60-1)。

6 おわりに —ナスのCLEとその検討—

6. 1 ナスのCLE

最後に、ナスのCLEの概要を述べた上で、ナスのリーダーシップ・エシックスの意義と評価について論じたい。

6. 1. 1 ナスのCLEの基本的理解 —聖書的な人間存在理解—

ナスは、聖書に依拠し、CLEの前提を次のように述べる。神は、すべての人間存在に尊厳と自由を与え、契約の中で人々との共同体を設立し、そして、創造物を人間に委ねている。神はすべての人々に十字架上で恵みと赦しを与え、最後に、復活において新たないのちの確信を与えてくださる、と (Nass=Kreuer, 2018, pp.9-11)。

6. 1. 1. 1 自由、友愛、裁き —自らの人生に対する道徳的責任と制約の克服—

人格の発展は、LESMEにおいても、ビジネスにおける第一の目的である。それ故、人格の発展は、コーポレート・カルチャー内部にも存在しなければならない。しかし、CLEの観点から見た場合、人格の構想とその価値基底についての定義は、厳密に言えば、LESMEとは異なったものである。CLEにおいては、人格の発展は、人々がこの世で再生できるよう準備を図る、自己を贖う浄化プロセスとして理解されては

いない。むしろ、生まれ持った自然本性的な特性を伸ばすことが、人格性という神からの賜物に対する人間の応えとして考えられている。それ故、CLE では、人間は、神に向かって、また、自ら自身に向かって、個人的そして社会的な人格性を展開し、そして、すべての人間のいのち、特に、小さく貧しくされた者に感謝するようにと、その使命を担うよう召されている。端的に言えば、愛の使命は、仲間の人間性のために責任を取ることである。ナスによれば、仲間の人間性のために責任を取ることは、ビジネスでは、チーム内の一体感という精神が発揮されることによって、実現される、と指摘する。

6. 1. 1. 2 人類への愛 —自己愛, 慈愛, 神への愛—

人間は、道徳的な存在として、愛という聖書の3つの戒めに一致して、第1に、創造主である神の光の中で人生を理解し、神の贈り物に感謝し、この光の中で道徳的存在としての自由を発展させること、第2に、無条件の尊厳を持った神の似姿における被造物であると自らを認識することによって、同時に、弱者の分け隔てのない尊厳を認識すること、第3に、絶対的な慈愛の働きによって、他方では、社会的な愛の愛情あふれる精神の中から、共同体の生活のために奉仕すること、という3つの責任を負っている (CLEの3つの責任)。ナスは、CLEの3つの責任を果たすことができるよう人々を強化すること以外に、CLEの目的はあり得ない、とする。

人間との契約に対する神の要求	人類の救済に関連する応え	聖書の典拠
自由, 友愛, 裁き	自分の人生に対する道徳的責任/ 制約の克服	「もう、わたしはあなた方を僕とは呼ばない。…わたしはあなた方を友と呼ぶ」(John 15:15)。 「それで、わたしたちは各々自分のことについて、神に報告しなければならぬのです」(Romans 14:12)。
人類への愛	自己愛, 慈愛, 神への愛	「あなたの神である主を愛せよ。また、隣人をあなた自身のように愛せよ」(Luke 10:26-27)
人間の才能	才能の創造的な発展	「あなた方は、それぞれ賜物を受けているのですから、神のいろいろな恵みの善い管理者として、それをお互いのために役立てなさい。」(1 Peter 4:10)
地球上の希少な財	天地創造の持続可能な利用と感謝	「神である主は人を取ってエデンの園に置き、そこを耕し、守るようにされた。」(Genesis 2:15)

【表8 聖書における神への人間の応答 (Nass=Kreuer, 2018, p.9)】

6. 1. 1. 3 人間の才能と地球上の希少な財 —才能の創造的な発展と天地創造の持続可能な利用—

人間の中心性は、CLEの3つの責任において、美徳的にも制度的にも倫理的にも、充足されなければならない。経済の効率性という目的は、聖書からは、希少な資源の浪費の防止として、他方では、個々の人間の才能の開花として、導き出される。但し、責任の二元主義は、経済計算は奉仕価値として設定されなければならない、経済内部で生じることはない人格の発展を優先することを主張する。そして、人格の発展は、その社交性からして、全従業員内部にある批判的・創造的意志決定の可能性を開放し、更には、社会的・創造的な成果を解き放つ。経済的な成功と人間の中心性をキリスト教的な形で統合することは、個々人の発展としての成果に報酬を与え、更には、チーム内部の社会的な発展をも促進することを意味する。すなわち、利益を上げることが第一の目的ではなく、ある人本来の人格的な運命を発展させることを目的としている。それ故、最終的には、経済的な成功を人格の発展のための奉仕価値にするのは、コーポレート・カルチャーだけでなく個人としても内面化されているような、人間存在についてのキリスト教的な理解である。

6. 1. 2 ナスのCLEの展開

更に、ナスは、以上のCLEに基づき、次のように主張をしている（Nass=Kreuer, 2018, pp.11-3）。

第1に、CLEは、救済というある人自身の運命に従うことと、同時に、従業員が自分自身の運命に従うことができるようにすることである。第2に、それ故、会社内部の規範も、この目的に、奉仕しなければならない。従って、善いリーダーシップ・カルチャーは、職場内部の人々を含めたすべての人にとっての救済という神から与えられた運命を展開することを促進する、美德、規範、関係を含んでいなければならない。第3に、モチベーションとコミュニケーション領域内部では、神によって人間に与えられた個人的な又社会的な自然本性は、高度な自己責任と共同性にそって、考慮されなければならない。これらすべては、高度な連帯感と個人的な関わりを伴う、自助努力のための援助という概念を必要としている。規範は、まず、相互信頼のために、設計されなければならない。第4に、愛に満ちあふれた企業の一体感が、できる限り、奨励されるべきである。このためには、リーダーであるクリスチャンは、人間についての自らの構想に基づく自由を確立し、更には、イデオロギー的な違いが存在しうる余地を残しておかなければならない。これは、キリスト教でいう、社会愛である。社会愛は、最終的には共同体の精神に基づく社会平和を少なくとも具体化するものである。第5に、キリスト教的な人間存在の構想を後退させることは、経済的な意志決定における非効率的な配分につながる。というのも、キリスト教的な人間存在の構造を後退させることは、競争力とチームのモチベーション双方を有する人間の合理性についての基本構造に向かって方向付けられていないからである、と述べる。

6. 1. 3 ナスのCLEの要点

以上より、ナスのCLEの要点として、以下の4点を指摘できよう。

第1に、ナスのCLEは、三位一体の神を善の超越的な基準とする。神の創造物であり神の似姿としての人間は、無条件にその尊厳性を有しており、その尊厳性は、すべての人間が創造性と共同性を発揮するための権利を正当化するものである。第2に、人格の形成発展は、経済的に内部から生じることではない。人格の形成発展が優先されるべきであり、人格の形成のために、経済計算をしなければならない。第3に、善きリーダーシップは、救済という自分自身の運命に従うこと、そして、従業員が自分自身の運命に従うように力添えすることを意味している。第4に、善きリーダーシップ・カルチャーは、美德、規範、関係性を含んでおり、それらによって、すべての人間存在が、仕事の文脈の内部においても、救済という神によって与えられた運命を展開することができる。

6. 2 ナスのリーダーシップ・エシックスの評価

6. 2. 1 ナスのリーダーシップ・エシックスの全体的評価

ナスのリーダーシップ・エシックスについて以下の2点を評価できる。第1に、伝統的自然法論を基軸に置きながらも、社会市場経済に適合するリーダーシップ・エシックス（LESME）を判別するという、ある種のエキュメニズム的な観点から、規範的個人主義、カント主義、新アリストテレス主義、討議倫理的立場、福音派など様々な立場を包摂的に受容し、LESMEを体系的に規定する理論といえる。第2に、ナスのCLEは、伝統的自然法論の立場から、経済性目標と人間性目標の調和を図り、具体的なリーダーシップ・カルチャーをコントロールする規範として提示しようとしている。以上の2点について、従来の伝統的自然法論の立場からしても、ナスのリーダーシップ・エシックスは、高く評価されるべきである。

6. 2. 2 ローンハイマーの企業家論との比較

しかしながら、ナスと同じ伝統的自然法論者マルティン・ローンハイマー (Martin Rhonheimer) の立場と比較してみると (Rhonheimer, 2017), 確かに、ナスとローンハイマーは、基本線では概ね一致するが、大きな違いも存在することに気づく。例えば、共同善に資する最も効果な方法は、①市場経済であり、②リーダー (企業家) であるとする点では、両者は一致する。しかし、第1に、ナスのリーダーシップ・エシックスの価値基底には、効率性目標と人間性目標 (人格発展) の2つの価値がみられるが、ローンハイマーのように、企業家が革新を生み出し、生産性を高め、大衆の繁栄をもたらすことを強調はしない。しかも、第2に、ローンハイマーは、政治家の共同善の関わり方と企業家の共同善の関わり方との違いを強調するが、ナスは、社会市場経済という一種の文化プログラムをリーダーシップ・エシックスに移行するため、政治家 (国家) の共同善の関わり方と企業家 (経済) の共同善の関わり方との違いを指摘することはない (平手, 2020a, pp.21-3)。その結果、教皇フランシスコによって「共同善を展開する職人」といわれる企業家の役割が、ナスにおいては、ほぼ分析されていない。

6. 2. 3 貧しさの経営神学

以上の点は、大きな問題をはらむ。なぜなら、企業家の役割は、<貧しさの徳>と密接に関わっているからである (平手, 2020b, pp.10-2, pp.15-6)。<貧しさの徳> (清貧, 自発的貧困) は、聖トマス・アキナスが知らなかった徳といわれ、①寛容さの徳と、②大胆さの徳として、捉えられる。すなわち、①寛容さの徳とは、金銭を上手に使う美德である。金銭は、正しい目的のために、正しい金額で、適切な時に使われるべきである。寛容さの徳は、一方で無駄や放蕩を避け他方では貪欲を避けることを可能にする徳である。効率性原理を含むが、もっと広い概念である。②大胆さの徳とは、偉大な目標 (特に共同善に奉仕するように企てられた偉大な目標) を達成するために、必要ならば、私たちに多額の金銭を費やすようにさせる徳である。ナスのLESMEには、大胆さの徳はみられない。更に、この<貧しさの徳>は、貧しき人々を優先するという愛であるため、人間実存の周辺にいる人々 (病人, 老人, 貧者, 異邦人など) についても積極的に関わっていく。なぜなら、そもそもビジネスは、本質的に、周辺にいる人々を救い出すために、自身の創造性と企業家精神に火を点け、発展のダイナミズムを放つものだからである。すなわち、ビジネスの本質のひとつは、必要を奪われそして十分なサービスを受けられない人々に奉仕する機会に注意を向けることによって、貧者との連帯性を主張することにある (平手, 2018b, p.96)。ナスのリーダーシップ・エシックスには、かかる企業家精神の根本が抜け落ちているのではないであろうか。しかし、「貧しさの経営神学」ともいうべき点を加味するならば、ナスのリーダーシップ・エシックスは、現時点では、伝統的自然法論において、(特に概念構築という意味で) もっとも完成度の高い理論体系といえることも事実であろう。今後、ナスの見解が、如何に展開してゆくか、興味深いところである。

【註】

- 1) 但し、ナスは、次のような留保をつけている。「価値創造に対する経済のサービス特性をみて、その結果、(直感的発見法に還元されたものではなく) 現実の人々に利益をもたらすとすれば、その場合、人間の有用性という別の視点が少なくとも間接的に浮かび上がり、それが、最終的には、狭義のリーダーシップにも、影響を当てることになる」と。ナスは、この意味においては、規範的個人主義アプローチも、LESMEとして理解することは可能であるとする (Nass, 2018a, p.115)。
- 2) なお、ナスは、キリスト教の観点から、受け入れ可能な人事管理は、それ自体がキリスト教的な動機付けに基づいている必要がないということを注意喚起している。

- 3) 勿論、効率性の目標を犠牲にした諸理論も、LESME の排除基準に該当する。倫理かもしれないが、社会市場経済の倫理ではない。
- 4) なお、ホーマンの系譜に連なる見解は、独話的な発見法のパラダイムを採用している。
- 5) なお、このパラダイムに相当するものとして、ウルリッヒの対話的合理性の人間学に基づくリーダーシップ・エシックスがあげられる。確かに、ウルリッヒの立場は、社会市場経済の価値とは一致しない、討議倫理学に基づいている。しかしながら、カントの普遍主義的な倫理学は、ウルリッヒの対話的な人間学の理論的な根拠として、用いられている。ということは、例えば、カント主義的なヴァルター・オイケン (Walter Eucken) の規制的な考えと両立可能なものともいえる。

【参考文献】

- Norman E. Bowie (1998), "A Kantian Theory of Meaningful Work," *Journal of Business Ethics* 17, pp.1083-92.
- Norman E. Bowie (1999), *Business Ethics: A Kantian Perspective*, Oxford: Wiley Blackwell.
- Norman E. Bowie, and Patricia H. Werhane (2004), *Management Ethics*, Oxford: Wiley Blackwell.
- Domènec Melé and Cear G. Cantón (2014), *Human foundations of management. Understanding the Homo Humanus*, New York.
- Elmar Nass (2015), A Christian Theory of Leadership Ethics, *Catholic Social Science Review*, 20, pp.3-19.
- Elmar Nass, Ellen Kreuer (2018), Methodology and Applications of Christian Leadership Ethics, *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol.11, Iss.2, Article 6, pp.1-16.
- Elmar Nass (2018a), Why the Microlevel Determines the Future of the Social Market Economy?, *Journal for Markets and Ethics/Zeitschrift für Marktwirtschaft und Ethik*, Vol.6, No.1, pp.107-119.
- Elmar Nass (2018b), Leadership Ethics of Social Market Economy; A Model to Identify and Cultivate Capability Freedom, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol.8, No.4, pp.47-64.
- Martin Rhonheimer (2017), *Libertad económica, capitalismo y ética cristiana. Ensayos para un encuentro entre economía de mercado y pensamiento Cristiano*, Unión Editorial, Madrid.
- Martin Schlag (2017), *The Business Francis Means: Understanding the Pope's Message on the Economy*, Washington, DC: The Catholic University of America Press.
- Peter Ulrich (2008), *Integrative Economic Ethics: Foundations of a Civilized Market Economy*, Cambridge University Press.
- 教皇庁平和と正義評議会 (マイケル・シーゲル訳) (2009), 『教会の社会教説綱要』カトリック中央協議会 (CSDC と引用)。
- 永合位行 (2009), 「E・ナスの『人間にふさわしい社会国家』の構想」『国民経済雑誌』199 卷 4 号, pp.55-67.
- 永合位行 (2016), 『福祉国家体制の危機と経済倫理学の再興 —ドイツ語圏における展開—』勁草書房。
- 平手賢治 (2018a), 「自然法と行為」『志學館法学』第 19 卷, pp.87-104.
- 平手賢治 (2018b), 「自然法論におけるリーダーの使命 —稲盛和夫の『フィロソフィ』と小倉昌男の『経営学』—」『経済社会学会年報』第 40 卷, pp.95-106.
- 平手賢治 (2020a), 「自然法論における企業家の役割 —教会の反資本主義的態度に対するマルティン・ローンハイマーの批判—」岐阜協立大学地域創生研究所『地域創生』第 39 集, pp.17-27.
- 平手賢治 (2020b), 「マルティン・シュラッグの『貧しさの経営神学』—ビジネスについての教皇フランシスコの教え—」『岐阜協立大学論集』第 54 卷第 2 号, pp.1-20.
- ロバート・グリーンリーフ (金井壽宏監修, 金井真弓訳) (2008), 『サーバント・リーダーシップ』英治出版。