

# シュタインマンの企業倫理論とマネジメント教育

## Horst Steinmann's Theory of Business Ethics: Focusing on Management Education

高見 直樹  
Naoki TAKAMI

### I. はじめに

経営経済学者であるシュタインマン (Steinmann, H.) は、ドイツの代表的な企業倫理研究者の一人である<sup>1)</sup>。シュタインマンの企業倫理論において、マネジメント教育は重要な位置を占める。本稿では、シュタインマンが、企業が企業倫理を実践する際、マネジメント教育をどのように行うのが有効であると考えているのかを探る。

シュタインマンの企業倫理論は、「ドイツの“方法論的構成主義” (“Methodological Constructivism”) 学派の哲学者 (ロレンツェン (Lorenzen), ミッテルシュトラース (Mittelstraß), カムバルテル (Kambartel)), [そして] いわゆる“方法論的文化主義” (“Methodological Culturalism”) へさらに展開した学派の哲学者 (ヤニヒ (Janich), ゲーツマン (Gethmann), シュナイダー (Schneider), ヴォールラップ (Wohlrapp)) の研究」(Steinmann, H. [2010] pp. 432-433.) に大いに負っている<sup>2)</sup>。

ロレンツェンは、「共和主義的企業倫理 (republikanische Unternehmensethik)」(Lorenzen, P. [1991] S. 62.) を構想し、「ささやかな利益原則 (das einfache Gewinnprinzip) が企業倫理のための余地 (Raum) を残す」(Lorenzen, P. [1991] S. 63.) と述べている。そして、シュタインマンは「われわれの基本的な思考は、企業の役割を、厳密な完全自由主義的アプローチから共和主義的なコンセプトへと、すなわち単なる経済的な定義から倫理性および経済性に対する二重の責任へと再定義することである。この共和主義的アプローチは、補完的な倫理的責任を通じて和解を確立するために、競争的市場経済のシステム全体の再構成と同様に、企業倫理の実行に関するすべての考慮も導くべきである」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1996] p. 50.) という。シュタインマンは、「共和主義的なプログラムは、自由主義とは異なって、それゆえに原則的には、企業による自己の利害関係者との討議的意思疎通過程 (diskursive Verständigungsprozesse) を有意義に理解するための場 (Platz) を作り出す」(Steinmann, H.

1) 岡本人志 [2011] 30 ページ以下、柴田明 [2017] 170 ページを参照せよ。

2) 詳しくは、小島三郎 [1982], 万仲脩一 [2004], 梶脇裕二 [2014] を参照せよ。小島三郎は、「構成 (主義) 的経営経済学とその主張」(小島三郎 [1982] 82 ページ) について論じ、万仲脩一は、「構成主義経営経済学の科学論的基礎」(万仲脩一 [2004] 31 ページ) について論じ、梶脇裕二は、「シュタインマン学派における構成主義 (文化主義) アプローチ」(梶脇裕二 [2014] 15 ページ) について論じている。

/ Zerfaß, A. [1993] S. 18-19.) と考える<sup>3)</sup>。

シュタインマンは、かれのグループに属するレーア (Löhr, A.) との共著のなかで、企業倫理を、次のように定義する。「企業倫理は、関係者との対話による意思疎通 (dialogische Verständigung) を通じて基礎づけられる、あるいは基礎づけられうる、すべての実質的および過程的な規範を包含しており、その規範とは、具体的な企業活動の管理において利益原則が誘発するコンフリクトの作用を制限するために、企業によって自己拘束という目的のために義務的に実施されるものである」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S. 310.) と。

それゆえ、シュタインマンは、「企業倫理は、社会の内部でも社会間でも、平和をより安定させるのに貢献することができる」(Steinmann, H. [2009] p. 61.) と考える。シュタインマンは、「マネジメントシステムの改善は、関係者間のコンフリクトの平和的解決を促進する基準 (standard) に対して測定されることができ、それゆえに、社会内および社会間の平和をより安定させるという公共善 (public good) に貢献する」(Steinmann, H. [2010] p. 434.) という。そして、シュタインマンは、「マネジメントのアカデミーの世界がその社会的信頼 (crédibilité sociétale) を回復することができるのは、マネジメントの教授がこれらの社会的目的を彼らの教育および研究の課題 (tâches) に統合することに成功した時からしかない」(Steinmann, H. [2009] p. 61.) と主張する。

シュタインマンは、「責任あるマネジメント教育 (enseignement du Management Responsable)」(Steinmann, H. [2009] p. 67.) が必要であると考え。しかしながら、「マネジメント教育の現実の実践 (pratique actuelle)」(Steinmann, H. [2009] p. 67.) は十分ではないという。「公立および私立のビジネススクールにおけるマネジメント教育の現実の実践は、長年、厳しい非難を受けている。このことはよく知られている」(Steinmann, H. [2010] p. 440.)。たとえば、シュタインマンは、「ハーバードビジネススクールのクラナ (Khurana) が、最近、アメリカのビジネススクールについての、ある分析および批判を発表した」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) ことに注目する。

クラナの著書『より高い目標から雇われの身へ：アメリカのビジネススクールの社会的変容と、専門職としてのマネジメント (management as a profession) の果たされていない約束』(Khurana, R. [2007]) は、三部構成となっており、I 部が「アメリカのビジネス教育における専門職化プロジェクト (professionalization project), 1881 - 1941」(Khurana, R. [2007] p. 21.), II 部が「ビジネススクールの制度化, 1941 - 1970」(Khurana, R. [2007] p. 193.), そして、III 部が「市場の勝利 (triumph) と専門職化プロジェクトの放棄 (abandonment), 1970 - 現在」(Khurana, R. [2007] p. 289.) となっている。

それゆえ、シュタインマンは、マネジメント教育の改善に向けて、「国連グローバル・コンパクトが (多数の国際教育機関と協力して) イニシアチブをとり、そして、六つの“責任ある

---

3) シュタインマンの共和主義的企業倫理の構想については、高見直樹 [2008] 104 ページ以下を参照せよ。

マネジメント教育原則 - PRME<sup>4)</sup> (“Principles of Responsible Management Education - PRME”) を提唱した」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) ことに注目している。ただし、この点については、「世界中の 200 以上のビジネススクールと大学がこれらの原則を含む契約にサインをしたが、不幸にも、このグループは、ドイツからは僅かしか含んでいない」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) と指摘する。それにもかかわらず、シュタインマンは、「これが世界規模の動きになることは、その活動メンバー達の願いである。なぜならば、このイニシアチブに対して十分な根拠があるからである」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) という。

## II. 「ビジネス実践」対「経済理論の構築」

シュタインマンは、「マネジメント教育は、以前は、ビジネス実践 (business practice) に根ざしていた。そして、このことは、そのカリキュラムの戦略的な強みとしてみなされていた」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) という。また、ビジネススクールの目的については、次のようにいう。「ビジネススクールは、経営者 (managers) を株主の受託者としてだけでなく、社会や一般大衆に対する義務をもつものとして理解し、学生をマネジメントという専門職 (profession of management) に備えて訓練し育成することを目的としていた」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) と。この経営者の、公共の利益に対する義務に関する理解は、「米国経営学会 (Academy of Management) の理解」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) でもあった。ウォルシュ (Walsh, J. P.) らは、「米国経営学会 (AOM) は、社会の社会的および経済的目標の達成を支援し、そしてそうすることで公共の利益に資するために、設立された」(Walsh, J. P. / Weber, K. / Margolis, J. D. [2003] p. 859.) と述べている。

シュタインマンは、「ハーバードビジネススクールは、この種のマネジメント教育を象徴するものであり、そして、多くの他のビジネススクール (たとえば INSEAD) によって手本とされた一つの成功モデルとして、みなされた」(Steinmann, H. [2010] p. 440.) という。なお、「クラナによると、1881 年のその [ビジネススクールの] 始まり<sup>5)</sup> 以来、マネジメント教育の正当

4) PRME については、梅津光弘 [2008]、梅津光弘 [2011]、高田一樹 [2014] を参照せよ。六つの原則は、目的、価値、手法、研究、連携、対話を謳う (高田一樹 [2014] 258 ページ)。

5) クラナ (Khurana, R.) は、「1881 年、ペンシルヴェニア大学が、実業家のジョセフ・ウォートン (Joseph Wharton) からの寄付により、アメリカで最初の、大学ベースのビジネススクール (university-based school of business) を設立したとき、それ自体は、最初の“ビジネススクール” (“business school”) の認可を受けていなかった」(Khurana, R. [2007] p. 88.) と述べている。また、吉原正彦は、「ハーバード大学に“Graduate School of Business Administration (以下、経営大学院)” が創設されたのは、1908 年のことである。この時期での創設は、アメリカでは決して早くはなく、むしろ遅い方といえる。すでに 1881 年にペンシルヴェニア大学の“Wharton School of Commerce and Finance” が最初に創設され、事業教育が行われた」(吉原正彦 [2006] 18 ページ) と述べている。なお、「ハーバード大学で事業教育 (business education) の導入が検討され始めたのは 1885 年頃からとされ、その点では他の大学とは遅れていなかった」(吉原正彦 [2006] 18 ページ)。なお、吉原正彦は、ハーバード大学で、「事業教育の導入の検討がいつの頃からなされ始めたのか、という時期の特定は難しい」(吉原正彦 [2006] 18 ページ) と注記している。

性を示していたのは、アメリカのビジネス教育における専門職化プロジェクトであった」(Steinmann, H. [2010] p. 440.)。

しかしながら、その正当性は失われていった。その原因について、クラナは、次のように述べている。「取引費用の経済学、エージェンシー理論、効率的市場仮説といった経済学の学問分野 (discipline) の知的発展が、第二次世界大戦後のビジネス教育 (business education) をずっと支配してきた経営者パラダイム (managerial paradigm) を転覆させる上で、中心的役割を果たしたのだが、私がビジネススクールにおける教員の“規律付け” (the “disciplining” of business school faculties) と呼んだものは、経済学の台頭だけにとどまらなかった」(Khurana, R. [2007] p. 333.) と。たとえば、「ビジネススクールの内部では、定量的分析がますます研究の最も正当な形態と見なされるようになった」(Khurana, R. [2007] p. 333.)。さらには、「組織行動、マーケティング、オペレーションズなどの分野では、社会学や心理学もまた、ビジネスそのものの研究よりもそれぞれの学問分野 (disciplines) をもっと志向する多くの信奉者を求め、[そのことは、] これらの機関における学問 (scholarship) か教育 (teaching) のいずれかは、“専門職の”実践 (“professional” practice) の分野 (realm) との真の関わりを表しているという主張を、さらに弱めている」(Khurana, R. [2007] p. 333.)。クラナは、「ビジネススクールで行われている研究 (research) や教育 (instruction) が、実践とますます関係しなくなるにつれて、これらの中核的な活動は、ビジネススクールが存在する表向きのパーパス (ostensible purposes) とますます緩く (loosely) 結びつけられるようになった」(Khurana, R. [2007] p. 333.) と指摘する。そして、クラナは、「たとえ経済学が、ビジネススクールを、ビジネススクールの専門職教育 (professional education) という使命から切り離すことに関与した多くの学問分野のうちの一つの学問分野に過ぎなかったとしても、経済学が、経営者主義 (managerialism) の信用失墜と最終的な放棄によって生じた空白を埋めるイデオロギーを提供した」(Khurana, R. [2007] p. 333.) と指摘する。このことを、シュタインマンは、より簡潔に、次のようにいう。「クラナによると、経済学は、ビジネススクールを、専門職教育という使命から切り離すことの一因となっただけでなく、経営者主義の信用失墜と最終的な放棄によって生じた空白を埋めるイデオロギーを提供した学問分野であった」(Steinmann, H. [2010] p. 441.) と。シュタインマンは、「これは、クラナが指摘したように、マネジメントの正当性の低下の始まりであった」(Steinmann, H. [2010] p. 441.) と主張する。

シュタインマンは、制度経済学 (institutional economics) が、マネジメント教育にもたらした弊害については、次のように述べている。「制度経済学(取引費用の経済学、エージェンシー理論、効率的市場仮説など) が、マネジメント教育の伝統的な主題を侵食し始めて以来、今では、もう 20 年である。組織理論は、“組織経済学”になり、人的資源マネジメントは“人事経済学”に変化し、そしてコーポレートガバナンスの理論は、株主と経営者との間のエージェン

シー関係(株主価値ドクトリン<sup>6)</sup>)へと狭まった」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)と。そして、「この後者のドクトリンは、会社の他のステークホルダーと、それとともに企業倫理を、省いた」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)と指摘する。

シュタインマンは、「これは、支配的なイデオロギーとして、経済合理性や利潤極大化を伴う、トップダウンを構築する理論であった」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)という。そして、その結果、「マネジメント理論およびマネジメント教育は、しばしば、経済モデリングの術に限定された」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)。このため、シュタインマンは、「マネジメント教育は、その実践的な重要性を失った」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)と指摘する。

シュタインマンは、「このことは、ルメルト (Rumelt) らが、すでに20年前に注目したことであった」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)という。ルメルトらは、「ビジネススクール内の風潮の変化」(Rumelt, R. P. / Schendel, D. / Teece, D. J. [1991] p. 16.)を指摘している。ルメルトらは、「この30年間、ビジネススクールは大きく変貌を遂げた。ビジネススクールとその教員は、現在の最善の実践を収集しそして伝達することから、マネジメントに関連する諸現象、主として、複雑なビジネス企業のマネジメントに関連する諸現象の、理論的見解を展開しそして伝達することへと移行してきた」(Rumelt, R. P. / Schendel, D. / Teece, D. J. [1991] p. 16.)という。そのため、ルメルトらは、「ビジネスの世界において、大規模化が進んでいる企業は、かれら自身のマネジメント開発プログラムをつくりはじめており、理論化が進むMBA教育(the increasingly theoretical MBA education)と、実践の必要性和、の間のギャップを埋めることを目指している」(Rumelt, R. P. / Schendel, D. / Teece, D. J. [1991] p. 17.)と述べている。

シュタインマンは、「この批判は、われわれの認識論的思考によって、十分に裏付けられている」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)という。そして、「マネジメント教育は、理論構築がボトムにおいて出発し、そして上に向かって行く、実践的な学問分野(discipline)としてみなされなければならない」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)と主張する。

次に、シュタインマンは、「第2の批判点は、実証主義が、マネジメント理論構築に対して、支配的な認識論的志向性であるべきだ、と信じられていることである」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)と指摘する。なお、「この考えは、アメリカでとりわけ普及しており、そして、『Aジャーナル』としてみなされるマネジメントジャーナルの多くが、今日、アメリカで発行されているので、世界中の学術研究への影響力は凄まじい」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)という。

それにもかかわらず、シュタインマンは、次のようにいう。「社会科学に対する一つの認識論的論拠として、実証主義についての批判は古くからある。とりわけ、ヨーロッパにおいては」(Steinmann, H. [2010] p. 441.)と。なお、シュタインマンは、「この批判と同調して、クラナが、

6) 「ドクトリンは、一見理論の体裁をとるが、仮説を立て検証のために設定され、厳密に定義された理論ではなく、曖昧さを含み状況に応じて人々に受容されるためのレトリックである」(牧原出 [2008] 47 ページ)。

かれの本の最終章で、われわれの注意を、ウェーバー（Max Weber）とその解釈主義的方法（interpretive method）に向ける」（Steinmann, H. [2010] pp. 441-442.）という。クラナは、「ウェーバーは、新しい社会制度の発展やその進化を理解するために、解釈主義的方法を活用すべきであると主張している。この方法では、研究者が関連する社会的行為者（個人または集団）およびこの行為者の動機を特定する必要がある」（Khurana, R. [2007] p. 394.）と記している。シュタインマンは、このことは、「多くのヨーロッパ人に、われわれが40年ばかり前に、マネジメント理論に関してだけでなく哲学に関して行った議論を、思い出させる」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。そして、「一例としては、ハーバマス（Habermas）の創意に富み影響力の大きい著作を取り巻いて展開する議論が挙げられるであろう」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と述べている。

「1961年から60年代末にかけて、フランクフルト学派と、「批判的合理主義<sup>7)</sup> Kritischer Rationalismus」と呼ばれる立場の人たちとの間で、ドイツ社会学会を主な舞台として、社会科学の方法論をめぐる「実証主義論争 Positivismusstreit」と呼ばれる論争」（仲正昌樹 [2012] 254 ページ）が起こった。フランクフルト学派は、「アドルノが学派の代表として論争に参加し、ハーバマスもそれをサポート」（仲正昌樹 [2012] 254 ページ）した。「アドルノたちは当然、「実証主義」を批判する立場」（仲正昌樹 [2012] 254 ページ）である。さらに、フランクフルト学派第二世代のハーバマスにより、「60年代後半には社会科学が実証主義に墮したプロセスが、当時の学生反乱を背景に論じられた」（廣松渉／子安宣邦／三島憲一／宮本久雄／佐々木力／野家啓一／末木文美士 [1998] 1282 ページ）。

シュタインマンは、「われわれは、ここで、マネジメント理論に関する実証主義についての、この長く続いて来た批判を、まとめることはできない」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。シュタインマンは、「重要なのは、マネジメント研究についてのこの実証主義的な志向性を与えられると、規範的な学問としての企業倫理が、最初から除外されるということである」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と主張する。そして、その理由について、「このことは、実証主義的方法論の支持者が、……“行為”と“行動”との間の基本的な区別を軽んじるからである」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。

もっとも、シュタインマンは、マネジメント研究の実証主義的な志向性をすべて否定しているわけではない。シュタインマンは、次のように述べている。「自然科学<sup>8)</sup>の魅力は、あまりにも偉大であるように思える。つまり、それらの方法論的技巧（methodological devices）にならうことは、少なくとも、マネジメント学者のコミュニティの多数派によって受け入れられ

7) 「批判的合理主義側の論客は、オーストリア生まれの英国の科学哲学者で、科学的理論の評価基準として「反証可能性 falsifiability」の理論を提起したことで有名なカール・ポパー」（仲正昌樹 [2012] 254 ページ）などであった。なお、「フランクフルト学派側は、ポパーたちも「実証主義」の変種だと見て攻撃しよう」（仲正昌樹 [2012] 254 ページ）とした。

8) 「自然科学では、実証性が最初から大前提になっている」（仲正昌樹 [2012] 254 ページ）。

たように、より良い“成果”（“厳然とした事実”）を約束する。それゆえに、より良い昇進の機会とより高い評価や地位は、行為をベースにしたアプローチよりも、行動をベースにしたアプローチから期待されうる」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と。

しかしながら、シュタインマンは、「一方における、意図された行為と、もう一方における、刺激に応じる行動との区別は、マネジメント理論にとって基本的なものである」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。そして、「マネジメント理論は、行為志向的な文化的学問として理解されなければならない、行動的な（自然）科学として理解されてはならない。さもなければ、マネジメント理論は、（ビジネス）実践にとって全く役に立たない」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と主張する。そしてさらに、シュタインマンは、「この立場を正当化するために、行為と行動との間の区別がいかにして達成されるかを、……われわれが、われわれの共通実践において役立つ志向性として経験することを（言語レベルで）再構成することによって、示さなければならない」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。ここで、シュタインマンは、「カムバルテル<sup>9)</sup> (Kambartel) が注目したように、生活世界における諸現象の“解明” (“Erläuterungen”) を扱う」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）。シュタインマンは、「関係者の視点 (participator perspective) から行われるこの種の区別と解明は、それらが、われわれの共通生活を改善するためのあらゆる科学的取り組みに与える、意味のある志向性から、それらの妥当性 (validity) を導き出す」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と唱える。

要するに、シュタインマンは、「人間行為の理論としての、そして知識の文化的分野としての、マネジメント理論が、最初から、（ビジネス）実践のなかに（そして経済理論のなかではなくて）見出されなければならない」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と考える。それゆえ、「(学究的世界の内外における) 理論的推論 (theoretical reasoning) は、二つの目標に向かって志向される」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）。二つの目標とは、「どの手段が、与えられた目的を達成するのに最も適切であるか (技術的合理性)」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と「どの目的に従うべきか (実践的合理性)」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）である。シュタインマンは、「企業倫理が、マネジメント理論の正当で非イデオロギー的な部分として登場するのは、この第2の知識分野である」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。

9) カムバルテルは、エアランゲン学派の代表的なメンバーである。エアランゲン学派は、「科学論上の学派のひとつ」(廣松渉／子安宣邦／三島憲一／宮本久雄／佐々木力／野家啓一／末木文美士 [1998] 143 ページ) であり、「<構成主義>と呼ばれる独自の科学論を展開」(廣松渉／子安宣邦／三島憲一／宮本久雄／佐々木力／野家啓一／末木文美士 [1998] 143 ページ) した。構成主義は、「全体的な特徴としては、諸科学論が結局は導入せざるをえない規約主義をどこまでも排するかたちで<基礎>を求めようとする。そして、それを<生>ないしは<生活世界>に求め、科学の営みを生全体のなかで捉えつつ、基礎づけを「生活世界的基礎づけ」として展開することになる」(廣松渉／子安宣邦／三島憲一／宮本久雄／佐々木力／野家啓一／末木文美士 [1998] 493 ページ)。

### Ⅲ. 企業倫理を教える方法

シュタインマンは、「社会全体において、批判的なモラル風潮を展開しそして支持するようになる時、ビジネススクールだけがその負担を背負うことは不可能であるということを、今のうちに明らかにするべきである」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）という。そして、シュタインマンは、グッドパスター（Goodpaster, K. E. [2008]）の所説に注目する。

シュタインマンは、「グッドパスターは、この課業（task）をうまく解決するためには、三つの公開討論の場（forums）があるべきだと指摘する」（Steinmann, H. [2010] p. 442.）と述べている。グッドパスターは、「企業リーダーのモラル課題（agenda）に対する教育支援構造がなければ、ビジネスプロフェッショナル（business professionals）の次世代にこれらの〔倫理的〕価値観を継承する見込みはほとんどない。私はこれらの教育支援構造を“三つのアカデミー”（“three academies”）と呼ぶ」（Goodpaster, K. E. [2008] p. 216.）という。第1のアカデミーは、「現代のビジネスおよびプロフェッショナルスクール（Modern Business and Professional Schools）」（Goodpaster, K. E. [2008] p. 217.）である。そして、第2のアカデミーは、「企業のマネジメントとリーダーシップの開発プログラム（Corporate Management and Leadership Development Programs）」（Goodpaster, K. E. [2008] p. 217.）である。これは、「会社（companies）のなかで機能する、企業の良心（corporate conscience）を求める批判的な支援システム」（Goodpaster, K. E. [2008] p. 241.）である。そして、第3のアカデミーは、「企業の倫理的価値観に影響を与える、ビジネスリーダーの協会（An Association of Business Leaders Reinforcing Corporate Ethical Values）」（Goodpaster, K. E. [2008] p. 217.）である。

シュタインマンは、「この提案についての批判的な分析に立ち入らず、われわれの認識論的思考から、われわれは、すべてのそのような教育的努力、つまり、国家のレベルにおいてのみではなく、業界や企業における教育的努力を、必要とするということになる」（Steinmann, H. [2010] p. 443.）という。そしてさらに、「その時にのみ、われわれは、グローバルレベルにおいて広く受け入れられている“文化理性”を、少しずつ展開しそして支持することを望むことができる。そしてその時にのみ、グローバル資本主義システムに、人間の顔を与える好機が存在するであろう」（Steinmann, H. [2010] p. 443.）という。

シュタインマンによると、「不幸にも、こうした見識は、ビジネスリーダーや、マネジメント教育の公的な義務を託されたビジネススクールや大学のような機関の間で、まだ広くは受け入れられていない」（Steinmann, H. [2010] p. 443.）。シュタインマンは、例えば、「ドイツでは依然として、大学レベルでの変化に抵抗がある。わずかな好転の兆しはあるのだが」（Steinmann, H. [2010] p. 443.）と指摘する。シュタインマンは、抵抗の理由は複雑であるという。理由の一つは、「経営学（business administration）のほとんどすべてのカリキュラムのなかへの、制度経済学の侵入」（Steinmann, H. [2010] p. 443.）である。シュタインマンは、これは、「広いパラダイムシフトを非常に困難にする」（Steinmann, H. [2010] p. 443.）という。

シュタインマンは、この状況下では、「学部の共通ポリシーを展開することが、つまり、グッドパスターが、企業倫理を MBA のカリキュラムに上手く統合するために不可欠だと公正にみなしている前提条件が、とりわけ困難である」(Steinmann, H. [2010] p. 443.) と主張する。

変化への抵抗のもう一つの理由は、「企業倫理を教えるための最善の方法が何であるのか、今でもまだ明らかではない」(Steinmann, H. [2010] p. 443.) ことである。シュタインマンは、「この問題を解決するには経験と学習が必要である。これはもちろん、教えることのあらゆる側面に当てはまる。つまり、内容、方法、教員の質などである」(Steinmann, H. [2010] p. 443.) という。ここで、シュタインマンは、「われわれの認識論的立場からなるほんのわずかの結論 (consequences) を示すことができる」(Steinmann, H. [2010] p. 443.) という。そして、そうすることによって、「われわれは、企業倫理を MBA カリキュラム (学士や修士レベルで) のなかに統合するための、四つのステップの順序 (sequence) を提唱する」(Steinmann, H. [2010] p. 443.) という。

#### (1) ビジネス実践の具体的な問題からの開始：ケースメソッド

シュタインマンは、「もし企業倫理を、ボトムアップから、つまり、(プーマの [利害関係者との対話の] ケース<sup>10)</sup> のような) ビジネス実践の具体的な問題から開始して展開することが適切であるならば、その場合、企業倫理を MBA のカリキュラムのなかに、最初から組み込むこともまた適切である」(Steinmann, H. [2010] p. 443.) という。そして、「このことは、経営学の様々な科目 (たとえば、マーケティング、ファイナンス、生産、会計、企業コミュニケーション、企業戦略、および、コーポレートガバナンス)の一部としてなされるべきである」(Steinmann, H. [2010] pp. 443-444.) と主張する。

シュタインマンは、「企業倫理は、これらの分野の専門家によって教えられなければならない、哲学の専門家によって初歩的に教えられてはならない (今日ではそのようなケースがしばしばあるのだが)」(Steinmann, H. [2010] p. 444.) という。シュタインマンは、企業倫理が、経営学の様々な科目の分野の専門家によって教えられなければならないと考える理由について、次のように述べる。「その時にのみ、学生達は、“内部から”，ジレンマに、すなわち、経済合理性と企業倫理の要求 (コミュニケーションの合理性) がコンフリクトになり、そして具体的な行為がとられなければならないケースに、納得しながら直面することができる。そして、学生達は、具体的な問題を様々な観点から注目することが必要であるということを学習することができる」(Steinmann, H. [2010] p. 444.) と。

それゆえ、シュタインマンは、「“ケースメソッド” が、企業倫理を教える際に重要な役割を

---

10) シュタインマンは、「プーマの倫理マネジメントのシステムの傑出した特徴の一つは、利害関係者との対話である」(Steinmann, H. [2010] p. 432.) という。プーマ社の企業対話の事例については、高見直樹 [2021] を参照せよ。

演じるはずであるというのは、こうした理由のためである」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。そして、「その方法では、個別学生が、倫理的判断に必要な能力や、その基礎となっている美德の理解力を、発達させる機会を得ることができる」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。そしてさらに、シュタインマンは、「もちろん、教員はこれらのタスクを上手く操るために訓練を要する」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。

## (2) 状況のモデルがどのように構成されるのか：広範囲にわたるケーススタディ

シュタインマンは、「われわれのボトムアップの観点を貫くならば、学習過程の次のステップは、普遍化の歴史的過程を通じて成功したと公平な立場から言うことができるモラルのルールや価値観（そしてそれらは、先験的に妥当であると理解されない）に焦点を当てることになるであろう」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。シュタインマンは、ここで、「人は、例えば、“人権宣言”や“ILOの労働基準”について、あるいは環境基準について考えることができる。これらのあらゆる規範やルールは、かなり全般的な特徴についてであり、それゆえ、実践的なパーパスや具体的な行為に対して、コンテキストなどを考慮に入れられなければならないということは、よく知られている」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。したがって、「これらの全般的な規範を教えることに加えて、具体化の過程がどのように進むのかを学生に論証することが必要である」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）と唱える。

そして、シュタインマンは、次のように提案する。「大きなケースメソッド（広範囲にわたるケース）（la méthode des grands cas (*extensive cases*））を使用すれば、順次、多くの制約条件（副次的条件）（les nombreuses conditions restrictives (*side conditions*））に取り組むことになるから、〔その結果、〕“状況のモデル”（le « modèle de situation »）が、どのように一歩ずつ構成されるのかを〔学生達に〕理解させることができよう」（Steinmann, H. [2009] pp. 72-73.）と。シュタインマンは、「広範囲にわたるケーススタディを扱うことは、ある“状況のモデル”が、その関連するコンテキストをますます明らなみに出すことによって、どのように構成されることのできるのか、を示すのに役立つかもしれない」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）と考える。

シュタインマンは、その具体例として、たとえば、「教室で、ダムに関する世界委員会の取り組みを再構成することは、その委員会が、どのようにして、ダム建設業者の利害関係者に対する重要な道徳的な勧告に到達したのかを示すことができる」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。そして、「その他のケースは、国連グローバル・コンパクト（UN Global Compact）や、国連人権高等弁務官事務所（Office of the UN High Commissioner for Human Rights）や、カスタン人権法センター（Castan Centre for Human Rights Law）のような国際機関によって公表されている」（Steinmann, H. [2010] p. 444.）という。

### (3) 普遍的価値観の問題に関する全般的な哲学的考慮

シュタインマンは、「カリキュラムのこのステージでは、すでに全般的に普遍化されたものとして考えられている規範、そして、したがって、なす行為に対してその目的および手段を正当化する力をもっている規範を、探すことの必要性を、学生達に改めて論証することが必要である」(Steinmann, H. [2010] p. 444.) という。

そして、シュタインマンは、「学習過程におけるこの点において、おそらく、学生達は、企業倫理に関する全般的な理論を探求する準備をいっそうするようになるであろう。その結果、普遍的価値観の問題に関する全般的な哲学的考慮に向かう、扉が開く」(Steinmann, H. [2010] p. 444.) と考える。

したがって、シュタインマンは、「企業倫理についての上級のテキストは、少し名前を挙げると、カント哲学の、功利主義の、プラグマティズムの、および、方法論的構成主義のアプローチを扱ってもよい」(Steinmann, H. [2010] pp. 444-445.) と考える。そして、「哲学の教員メンバーが役立つかもしれないのは、経営学と哲学との間のこうした接触面 (interface) においてである。とりわけ、もしかかれらが経営学の分野にすでに十分に精通しているならば」(Steinmann, H. [2010] p. 445.) と述べている。

### (4) 企業倫理を伝統的なマネジメント過程のなかに統合する

シュタインマンは、「カリキュラムの第4の部分は、コーポレートガバナンスの構造だけでなく、伝統的なマネジメント過程(計画、組織化、人員配置、指導、および、統制)も、企業倫理を体系的に統合するためにどのように再設計されなければならないか、ということについての考え方に、焦点を当てることになるであろう」(Steinmann, H. [2010] p. 445.) という。

シュタインマンは、このように、「(利潤 (profits) を得るための手段に関する) 倫理的考慮は、必要に応じて、すなわち、利害関係者とのコンフリクトの場合には、利潤動機を支配するであろう」(Steinmann, H. [2010] p. 445.) という。そして、そうしないで、「企業倫理を、利潤を得るための手段(道具)としてみなすことは、平和的な協力を高めるといふ、企業倫理の基本的な社会的パーパスを見逃す」(Steinmann, H. [2010] p. 445.) と主張する。もちろん、「このことが、企業倫理は、非意図的な副次的効果 (an *unintentional side effect*) として、ここかしこで利益をもたらす (pay off) かもしれないということを除外的にしない。その結果、このことが、そのようなケースにおいて、倫理的行動に向かう動機をより強力にすることさえあるかもしれない」(Steinmann, H. [2010] p. 445.)。

しかしながら、シュタインマンは、もし企業倫理をおこなうことが利益をもたらすと仮定するのであれば、企業倫理をわざわざ教える必要はないと考える。シュタインマンは、次のように述べている。「企業倫理は、常に利益をもたらす、常に利益をもたらしている、常に利益をもたらすであろうということ事前に (ex ante) 仮定することは、つまり、このことは、“効

率的であるものが生じるであろう」という理由により、企業倫理を教える必要性はないということ、まったく暗に意味することになるであろう」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）と。そして「この主張は、企業のレベルにおいて用いられる手段に関連して生じるコンフリクトを解決する際にしばしば経験した、実践的に必要なものに、直面し続ける」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）という。

それゆえ、「マネジメント理論の全体的な展望と、その経営者職能（managerial functions）が、再び表面化するの、カリキュラムのこの第4の、そしてとても重要な部分においてであるが、今では、企業倫理の複雑な側面を、企業を操縦する一体的な過程のなかに統合するという目標をもって表面化する」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）。

シュタインマンは、「この問題を解決するために適切な新しいマネジメントモデルが、既に、経済的な効率性と有効性の獲得と討議倫理の獲得とを調和させる試みのなかで議論されている」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）という。具体的には、「法令順守」と「誠実さ」が、少なくとも、ペイン（Lynn Paine）の今ではよく知られている論文の公表以来、企業倫理に関する出版物の主要なトピックになっている」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）。ペインは、「誠実さに基づく、倫理マネジメントへのアプローチは、法律への関心と、倫理的行動に対する経営者責任（managerial responsibility）の強調を、組み合わせたものである」（Paine, L. S. [1994] pp. 106-107.）と主張する。シュタインマンは、「これらの〔法令順守と誠実さの〕概念は、マネジメントの現代の理論のなかに統合されうると、われわれには思える」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）と述べている。

このように、シュタインマンは、「企業倫理について、カリキュラムのこの第4の部分は、実証的な見解で締めくくることができる」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）という。そして、「今では、企業倫理が市場経済の競争の状況下でさえ実現されうるのは、明白であるように思える」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）という。したがって、シュタインマンは、「企業倫理は、資本主義体制に、人間の顔を与えることに貢献しうる」（Steinmann, H. [2010] p. 445.）と主張する。

#### IV. おわりに

シュタインマンは、企業倫理を実践するためには、責任あるマネジメント教育が必要であると考え。しかしながら、シュタインマンは、制度経済学（取引費用の経済学、エージェンシー理論、効率的市場仮説など）が、マネジメント教育の伝統的な主題を侵食したと批判する。これは、支配的なイデオロギーとして、経済合理性や利潤極大化を伴う、トップダウンを構築する理論であった。その結果、マネジメント教育は、その実践的な重要性を失った。シュタインマンの企業倫理論では、マネジメント教育は、理論構築がボトムにおいて出発し、そして上に向かって行く、実践的な学問としてみなされなければならない。

また、シュタインマンは、「実証主義が、マネジメント理論構築に対して、支配的な認識論

的志向性であるべきだと、信じられていること」(Steinmann, H. [2010] p. 441.) を批判する。シュタインマンは、マネジメント研究の実証主義的な志向性が与えられると、規範的な学問としての企業倫理が、最初から除外されることを問題視する。その理由は、実証主義的方法論の支持者が「行為」と「行動」との基本的な区別を軽視するからである。シュタインマンは、「マネジメント理論は、行為志向的な文化的学問として理解されなければならない、行動的な（自然）科学として理解されてはならない。さもなければ、マネジメント理論は、(ビジネス)実践にとって全く役に立たない」(Steinmann, H. [2010] p. 442.) という。シュタインマンは、「人間行為の理論としての、そして知識の文化的分野としての、マネジメント理論が、最初から、(ビジネス)実践のなかに（そして経済理論のなかではなくて）見出されなければならない」(Steinmann, H. [2010] p. 442.) と主張する。

そこで、シュタインマンは、マネジメント教育を実践するには、四つのステップを実践することが必要であるという。

第1のステップでは、もし企業倫理を、ボトムアップから、つまり、(プーマ社の利害関係者との対話のケースのような) ビジネス実践の具体的な問題から開始して展開するならば、企業倫理を経営学の様々な科目(マーケティング、ファイナンス、生産、会計、企業コミュニケーション、企業戦略、および、コーポレートガバナンス)の一部として組み込み、それぞれの分野の専門家が、企業倫理を教える。

第2のステップでは、普遍化の歴史的過程を通じて成功したと公平な立場から言うことのできる、モラルのルールや価値観を、学生達に教え、それらがどのような過程を経て具体化されたのかを示す。たとえば、ダム建設のような、広範囲にわたるケーススタディを行うことによって、一つの“状況のモデル”が、関連するコンテキストを考慮に入れて、どのように構成されることができるのかを示す。

第3のステップでは、すでに全般的に普遍化されたものとして考えられている規範、そして、したがって、なす行為に対してその目的および手段を正当化する力をもっている規範を、探すことの必要性を、学生達に示す。そして、普遍的価値観の問題に関する全般的な哲学的考慮(カント哲学、功利主義、プラグマティズム、方法論的構成主義のアプローチ)に向かわせる。

第4のステップでは、利害関係者との平和的な協力を高めるという、企業倫理の社会的パースを重視し、倫理的考慮は、利害関係者とのコンフリクトの場合には、利潤動機を支配するであろうと位置づけ、企業倫理の複雑な側面を、コーポレートガバナンスの構造だけでなく、伝統的なマネジメント過程(計画、組織化、人員配置、指導、および、統制)のなかに体系的に統合することを目指す。

シュタインマンは、マネジメント理論は行為と行動との区別が達成されなければならないと考えており、そのため、マネジメント教育では、われわれが、われわれの共通実践において一つの役立つ志向性として経験することを、(言語レベルで)再構成することによって、行為と

行動を区別することの重要性を理解する方法を示している。

### 参考文献

- Goodpaster, K. E. [2008]: *Conscience and Corporate Culture*, 2<sup>nd</sup> ed., Blackwell Publishing, Malden, MA, USA, Oxford, UK, Carlton, Victoria, Australia.
- Khurana, R. [2007]: *From Higher Aims to Hired Hands, The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Lorenzen, P. [1991]: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 35-67.
- Paine, L. S. [1994]: Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, Vol. 72, March-April, pp. 106-117.
- Rumelt, R. P. / Schendel, D. / Teece, D. J. [1991]: Strategic Management and Economics, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue Winter 1991, pp. 5-29.
- Steinmann, H. [2009]: Éthique d'entreprise et pratique managériale - Réflexions sur le cas PUMA, in Kalika, M. (ed): *Les Hommes et le Management: des Réponses à la Crise, Mélanges en l'honneur de Sabine Urban*, Economica, Paris, pp. 58-76.
- Steinmann, H. [2010]: Corporate Ethics and Business Practice. Reflections on the PUMA Case, in: *Jahrbuch für Recht und Ethik, Annual Review of Law and Ethics*, Band 18, Duncker & Humblot, Berlin, pp. 431-446.
- Steinmann, H. / Löhr, A. [1988]: Unternehmensethik – eine „realistische Idee“. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40. Jg., Heft 4, S. 299-317.
- Steinmann, H. / Löhr, A. [1996]: A Republican Concept of Corporate Ethics, in: Urban, S. (ed.): *Europe's Challenges. Economic Efficiency and Social Solidarity*, Gabler, Wiesbaden, S. 21-60.
- Steinmann, H. / Zerfaß, A. [1993]: Privates Unternehmertum und öffentliches Interesse, in: Wagner, G. R. (Hrsg.): *Betriebswirtschaft und Umweltschutz*, Stuttgart, S. 3-26.
- Walsh, J. P. / Weber, K. / Margolis, J. D. [2003]: Social issues and management: our lost cause found, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 859-881.
- 梅津光弘 [2008]: 「国連グローバル・コンパクトと「責任ある経営教育原則」」『敬愛大学国際研究』, 第 21 号, 23-41 ページ。
- 梅津光弘 [2011]: 「「責任派」経営学への前哨」『日本経営倫理学会誌』 第 18 号, 9-10 ページ。

- 岡本人志 [2011]:『企業行動とモラル』文眞堂。
- 梶脇裕二 [2014]:「企業経営における普遍主義と文化主義の相克を超えて -コミュニケーション共同体としての組織観とディスコース分析の意義-」『経営学論集』(日本経営学会) 第84集, 12-21 ページ。
- 小島三郎 [1982]:「構成(主義)的経営経済学とその批判」『三田商学研究』(慶應義塾大学) 第25巻 第1号, 73-93 ページ。
- 柴田明 [2017]:「ドイツ経済倫理・企業倫理におけるオールドノミック・アプローチに関する一考察」『商学論究』第64巻 第2号, 169-199 ページ。
- 高田一樹 [2014]:「企業倫理の旗手としての大学 -責任ある経営教育原則(PRME)と原則型イニシアチブによる制度化-」『日本経営倫理学会誌』, 第21号, 257-269 ページ。
- 高見直樹 [2008]:「「経営者の社会的責任」論批判と企業倫理論の構想 -シュタインマンの見解について-」, 片岡信之/海道ノブチカ(編)『現代企業の新地平 -企業と社会の相利共生を求めて-』千倉書房, 97-113 ページ。
- 高見直樹 [2021]:「シュタインマンの企業倫理論とプーマ社の事例 -企業対話に注目して-」『経済理論』第404号, 21-41 ページ。
- 仲正昌樹 [2012]:『現代ドイツ思想講義』作品社。
- 牧原出 [2008]:「「ドクトリン」としての「ガヴァナンス」」『社会学年報』第37巻, 47-48 ページ。
- 万仲脩一 [2004]:『企業倫理学 -シュタインマン学派の学説-』西日本法規出版。
- 廣松渉/子安宣邦/三島憲一/宮本久雄/佐々木力/野家啓一/末木文美士 [1998]:『哲学・思想事典』岩波書店。
- 吉原正彦 [2006]:『経営学の新紀元を拓いた思想家たち - 1930年代のハーバードを舞台に -』文眞堂。