

早稲田商学第 454 号
2019年3月

追悼

太田正孝先生の思い出

太田正孝先生は研究と教育に関する明確なビジョンを持ち、常に早稲田大学や商学部
の将来を考えていた。太田先生は私にとって早稲田大学の先輩であり、友人であった。
私が2009年春に早稲田大学に赴任した時に迎えてくれた太田先生は包容力を感じさせ、
頼りがいがあった。それらの源はおそらく人の話を聞くときの態度であり、穏やかな話
し方であり、強い正義感と思いやりであったかもしれない。その初対面以降、9年の
お付き合いであった。その間私が2年間に在研究に赴いていたので、実質的にはわずか7
年間、太田先生と同僚の関係にあったに過ぎない。太田先生の研究室や私の研究室で、
あるいは近くの焼鳥屋で、そしてしばしば電話で、商学部の将来だけでなく、日本の大
学教育の将来について語り合った。太田先生に対する私の印象は初めて会った時から今
も変わらない。決断力と正義感と思いやりを併せ持った人だった。頼りになる人だった。

当たり前だが私は太田先生の多くの領域にわたる研究や広い交友関係の全てを知って
いるわけではない。したがってここで記すことは研究者・教育者・友人としての太田先
生のわずかな一面でしかない。太田先生を知る人は太田先生に関するその人それぞれの
思い出があり、そしてそれらはみな太田先生の本当の姿を物語っているだろう。私は
様々な面で太田先生を敬愛しているが、特に研究者として深く尊敬しているので、この
文章も太田先生の研究業績を私なりに解釈することから始めたいと思う。

異文化マネジメント：普遍化の追究

世界はフラットになってはいないし、ボーダーレスにもなっていない。R. フロリダ
が主張するように Spiky であるかもしれないが、フロリダの主張は国境を超える差異が
100年前も現在も変わらずに存在することを見過ごしている。経営も経済もそして政治
もこの数百年間、国を単位に行われてきたし、この傾向は近年になってさらに強まって
いる。アメリカのトランプ政権が始めた自国第一主義に世界は雪崩を打って傾きつつあ

る。関税や非関税障壁を国内の景気浮揚策に使えるという誤った考えによって世界はますます国境という壁で仕切られるようになった。国境を超える財とサービスは摩擦（関税や非関税障壁だけでなく政治的衝突）のために制限され、貿易は縮小している。

全てのものがインターネットにつながるIoTの時代になり、技術と情報が一国経済の盛衰を左右する時代になった今、国家単位の技術・情報戦略が安全保障へも影響する。今や国を挙げて安全保障のルール作りの覇権をめぐる競争が始まっている。最初にルールを作ったものがしばらくの間独占的な利潤を得ることができる。国際間の境がますます強固に築かれつつある現代においてグローバル化とは何を意味するのか。国境を越えた情報技術の伝播が容易になるにしたがって、皮肉にも国境が生み出す差異が顕在化してきているのである。

経営が国境を超える意味を考え続けた太田先生は国際的な文化的差異を国際＝国内の文化的相違の二元論に還元することに反対し、個人や企業レベルの問題から分離し、文化＝コミュニケーション＝コンテクストの三層構造の問題であると捉えた。太田先生の博士論文に基づく著書『多国籍企業と異文化マネジメント』（2009）は経営が直面するローカルビジネスとグローバル展開の間に連続的に横たわる文化の相違に関わる境、すなわち「差異」を可視化する試みであり、その差異をマネジメントする方途を探ることを目的としている。各文化固有の前提や価値観を背景に持つ人々とのコミュニケーションがいかにか成り立つのか、そしてそれをマネージするとはどういうことかを深く掘り下げた研究書である。

異文化マネジメントが学問体系をなしていない初期に経営学の領域をはるかに超えてこの分野の泰東になった太田先生の研究はゆえに当初から学際的なものにならざるをえなかった。太田先生の研究対象は文化人類学、心理学、哲学、社会学、言語学、さらにはシャノンの情報理論までを包摂している。未踏の分野に踏み出した研究者の常で太田先生は「出口の見えない暗いトンネルを蠅燭の明かりだけを頼りに歩き続け」た。

異文化は見えない。したがって「国際的な文化的差異の問題は、それをそれとして研究することなくしては最小単位である企業組織レベルでの文化的相違の議論も脆弱なもの」となり、「フィルムに撮影した一枚一枚の画像をいくら連続して再現しても、そこに現れるのは決して生身の登場人物とはなりえない」という信念のもと、異文化理解は相互作用であり、人的コミュニケーションからの考察が不可欠であると喝破していた。

パールミュッター、ホフステード、ポーター、ゲマワットたちの先達の基本的に企業単位の視野を超えてそもそも文化とは何かという文化人類学における考察を理論的根拠として、異文化と経営の関係を科学的に解明、つまり普遍化しようとした。

グローバル化によって必然的に伴う異文化間の衝突は一般に文化変容という類概念で説明される。文化変容では異文化間の衝突を同化、統合、分離、脱分化の過程に分類する。太田先生はそのうちの統合過程に注目する。統合過程はその他の過程に比較し、だれもが文化的アイデンティティを失わずに達成することが可能だとし、異文化マネジメントの可能性の中心もそこにあると考えていた。異文化アプローチの普遍性を追究した太田先生は、だれもが文化的アイデンティティを失わないアプローチの解に理想を見ていたのである。

「グローバル化は初めも終りもない永遠のプロセスであり、同じくプロセスとしてとらえることが適切であるコミュニケーション現象を伴うことで望ましい展開を図ることができる」という太田先生の強い信念が研究の源にあった。

普遍理論から特殊解へ

太田先生は『多国籍企業と異文化マネジメント』で普遍的な理論を追究したが、その後の研究は対象（企業や企業人）の特殊性の探究に向かった。2010年には重点領域研究でアジア・サービス・ビジネス研究所を立ち上げ、ヤマト運輸の宅急便や電通の海外展開に関する研究に軸足を移していくと同時に、ペンシルバニア大学、スイスのIMD、早稲田大学による幹部育成プログラムでの日産自動車との共同研究・教育活動にもその重点をシフトしていった。異文化マネジメントが適用される対象は多国籍企業の組織デザインという組織レベルの分析と、グローバル・マネジャーの異文化コミュニケーション能力の開発という個人レベルの分析に大別できる。この2つのレベルの研究をすることによって、自らの理論の正当性を実証しようとしていたに違いない。

前者のレベルの研究に関して、太田先生はサービス産業のグローバル化に伴う組織デザインを対象を絞った。サービス産業の国際展開が製造業よりも困難な理由は、求められるサービスの内容と形態が進出先ごとに異なるためである。製品を介さないサービスビジネスは一般に知識の移転が困難である。この点に注目して異文化間の知識移転に焦点を絞った研究を太田先生は相次いで発表していく。たとえば2015年には池上重輔教

授と杉浦正和教授（ともに早稲田大学）とともにシンガポールにおける電通の異文化間における知識移転を明らかにした（池上・太田・杉浦：2015）。言語化でき説明可能な形式知に対して、経験や勘に基づく暗黙知は移転することが難しい。ことに異なる文化的背景を持った人間の間ではなおさらである。この電通のケーススタディでは2つあるシンガポールの電通の組織で立ち上げられた企業内研修組織の中でどのように暗黙知が伝達されているのかを考察している。これらの組織で異文化間の知識移転が成功した理由は、情報の受け手の視点で暗黙知を形式化したこと、そして暗黙知を暗黙知として伝えたことにあることを明らかにした。シンガポール内での多民族間では文化の類似性が高い。そのことを差し引いてもこの研究事例は異文化間のコミュニケーションの現実的な解の一つになっている。

ヤマト運輸の宅急便についてはシンガポールや上海で数回にわたる現地調査を行い、2016年にスイスIMDのカルロス・コルドン教授らとともにヤマト運輸の宅急便の海外展開についてのケースを書いている（Ota, et al. 2016）。2か所の現地調査には私も同行した。上海ヤマトへのインタビューは2011年3月11日に実施された。インタビューの途中、ヤマトの社員が駆け込んできて言った。「日本で大きな地震があったようです。ご家族に連絡された方がよいかと思います」。それがどれほど重大で悲惨な出来事であったかを私たちが知ったのは帰国後である。あれからすでに8年が経つ。

池上重輔早稲田大学教授とスイスIMDのマーサ・マズネフスキー教授との2017年発表の共同論文（Ikegami, Maznevski, and Ota, 2017）では製造業における海外展開の困難性（Liabilities of Foreignness）をいかに異文化マネジメントによって好転（Assets of Foreignness）させるかを日産自動車の事例で明らかにしている。この研究によれば、その転換には以下の4つの要因が深くかかわっている。①信頼の醸成②アイデンティティの形成③共通語の定着④未知なものに対する積極性の4つである。特に日本企業は海外展開に大きな困難を伴うことが少なくない。その困難性の多くは日本文化を背景とした同調圧力から来るものであり、それを乗り越えるものは旧態依然とした基準（殻）を打ち破る積極的な作業からしか生まれぬことを明らかにした画期的論文である。

一方、異文化マネジメントが適用される後者の個人レベルの研究で、太田先生は2011年にはペンシルバニア大学ウォートンビジネススクールのジテンドラ・シン教授をはじめとした4名の著名経営学者たちの『The India Way』を監訳出版し、グローバ

ル・マネジャーの異文化コミュニケーション能力の開発という問題に焦点を当てた（シン他著：2011）。さらに2016年には異文化マネジメントにおけるグローバルリーダーシップの研究書『文化を超えるグローバルリーダーシップ』（ハウス他著：2016）を監訳出版した。この書はペンシルヴェニア大学のロバート・ハウスが創設したGLOBE（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness）グループによるもので、厳密なりサーチデザインと高度な統計的手法を用いた研究書である。ホフステードが考えた異文化マネジメントでは各国の文化的態様が文化の構成員に直接影響を与えると考えているのに対し、GLOBEは文化的価値と文化的慣行は相互に影響し合うため、双方からのアプローチが不可欠であると主張している。太田先生はこれら世界の先進的な研究を日本に紹介する一方で、異文化コミュニケーション能力という個人レベルの分析に焦点を絞り、自らの理論を創出しようとしていた。

さらに2017年には池上重輔教授とともに『カルロス・ゴーンの経営論』をまとめ、時と場所によってとらえ方の異なる、したがって明確に定義することが難しいグローバルリーダーシップについての考察をおこなった。その研究の困難さはその後のゴーン逮捕、日産とルノーの駆け引きという形で顕在化する。太田先生はこの日産の混乱を知らずにご逝去された。太田先生ならこの日産の混乱をどのように評価しただろうか。

太田先生の研究は理論的普遍化の過程を経て、個別・特殊な対象へと展開し始めたところだった。多くの解明したい研究対象があり、研究を通じて教育に還元しようとしていたに違いない。その無念さは察するに余りある。それらの研究の先にはまだ誰も見たことのない風景があったはずだと思うと、その損失の大きさに呆然とするしかない。

早稲田のために

太田先生は早稲田大学を愛し、商学部の将来に心を砕いていた。研究だけでなく様々な大学行政にも多くの場合おそらく本人の意志とは逆にかかわることも多かった。その間、様々な改革を成し遂げ、それらの何れもが現在のわれわれに多くの利益をもたらしている。私たちは太田先生の行動力とその結果の恩恵に浴しているが、太田先生は昔ばなしをしなかった。少なくとも私にはしなかった。したがって以下の話は太田先生の昔を知る人々にお聞きしたことや『早稲田大学商学部百年史』等の資料を参考にしていく。

私が学生だった1980年代には大隈重信先生の銅像周りには無数の立て看があり、括

声器で政治的アジ演説がしばしば行われていた。一方で新興宗教の右派系サークルの学生たちが6号館前で声を張り上げて歌っていた。当時の早稲田大学はいつでも騒がしく、声の大きなものに対して声を上げない大学に学生の多くは白けていた。

1994年から1996年の2年間、大谷孝一先生が学部長、辻正雄先生が教務主任、太田先生が教務副主任、川邊信雄先生が学生担当主任、八巻和彦先生が副主任のとき商学部自治会を非公認化し、学生たちから納入された学友会費を学生に返還した。当時商学部自治会は左翼組織革マル派の強い影響下にあった。実質的に彼らの資金源を断ち、追い出したのである。自治会費や早稲田祭のパンフレット代が左翼組織の資金源になり、彼らが大学構内を我が物顔に行きかっていた時代である。組織関連の殺人事件も発生していた。彼らと対峙することは自分だけでなく家族にも危害が及ぶ恐れがあった。太田先生たちはそのような状況下で立ち上がり、大学に本来あるべき平穏を取り戻し、研究と教育という本分に立ち返るきっかけをもたらした。だれが立ち上がったのか、その時は知る由もなかったが、卒業した私の早稲田への母校愛が強くなったのはこの時以降である。

太田先生はその後も大学行政に携わった。2004年9月から2006年9月まで、太田先生は大学院の研究科長として商学研究科商学専攻プロフェッショナルコース（修士課程）とアジア太平洋研究科国際経営学専攻を一本化した。一本化に比較的積極的だったアジア太平洋研究科に対して、商学研究科は歴史的経緯、商学研究科にとってのメリット、MBAプログラムへのなじみの薄さ等から反対する教員も多かった。そのような状況下、太田先生は早稲田のために「MBAを一本化するべき」と信じ、一本化に難色を示す先生を一人一人説得して回った。その努力の結果、2007年に商学研究科ビジネス専攻（早稲田大学ビジネススクール：WBS）が誕生する。WBSは、現在日本一優れたビジネススクールである。

太田先生は日本のビジネス系大学院での教育の必要性を2006年に発表した文章（太田：2006）で述べている。新興国の追い上げと先進諸国間の競争が激化する中で、終身雇用、年功序列、企業内組合といった日本の経営慣行が崩壊した。メタナショナル化するグローバル知識経済に対応すること、国際水準の専門知識を「規模と範囲」の両面から達成することが必要であると説いていた。ここでメタナショナルとは企業が国境を越える際に、各国のローカルな価値とともに成長発展していくプロセスのことで、太田先

生の文章には頻出する言葉である。

大変な時に様々な大学行政を引き受けた太田先生はよく「自分が役職を引き受けることによって、若い人たちが研究できる。自分一人が生み出す研究よりも、若い人たちからたくさん研究成果が出てくる方が早稲田のためになる」と言っていた。その姿勢は一貫していた。太田先生と私の昔のメールのやり取りを見てみると、太田先生は私たち国際ビジネスグループの事務手続きの多くをほとんど一人で引き受けてくれていたことが分かる。早稲田での残りの年月に多くの雑務を引き受け、1年生向けの国際ビジネス入門講座の開設に意欲を燃やしていた。

学生のために

太田先生はグローバル経営が、単純な本国・ヘッドクォーター中心主義や規模の経済を追求した結果の企業の多国籍化という見方に与しなかった。ローカルとグローバル経営の間にある差異はイノベーションの機会であると捉え、多文化主義と文化の変容に対する受容可能性を確信していた。そのための人材育成が急務であり、早稲田大学商学部での人材育成に賭けていた。その成果の一つが1995年に日本で初めて早稲田大学商学部で開講した異文化マネジメントの講座だった。

太田先生のゼミ「国際マーケティングマネジメント」は常に商学部で最も人気のあるゼミだった。毎年50人前後の学生が応募してきた。ゼミでは長大な論文リストがあり、3年生はそのリストの論文をすべて輪読することになっている。今回太田ゼミを引き継いで分かったことだが、そのリストは毎年改訂されており、常に最新の論文が掲載されていた。太田先生が教育のための勉強を決しておろそかにしていなかった証左である。太田ゼミは26期まで続いた。太田先生の会（偲ぶ会）でゼミ25期の幹事長であった鈴木奏太郎君が披露してくれた太田先生の思い出は次のようなものである。

「Resilienceについて太田先生が話して下さったのは、ゼミの時間と国際マーケティングマネジメント論の授業中でした。Resilienceとは逆境に立ち向かう力、倒れかけているところから回復する力であると教わりました。太田先生はこの力を竹や高反発枕や飛行機に例えていました。企業がV字回復した話や外国人経営者やマネジャーが現地との文化や価値観の差を乗り越える話をするときに、resilienceが大切なスキルであったとお話しくれました。母国でビジネスをする時よりも海外でビジネスをする時の

ほうがはるかに難しく逆境が多いので、グローバル企業で成功している経営者は resilience が高い。逆境に押されて倒れてしまうのではなく、逆にそれを利用してしまおうくらいの姿勢でいるべき、と教わりました」

太田先生の人材育成に対する考えはこの resilience のたとえに尽きるだろう。文化の相違という逆境に耐えうる（勝つのではなく負けない）知力と精神的なタフさを学生たちに授けたいと願っていた。企業の利益のために自らを犠牲にして働く、といった日本企業の欲しがる人材の育成を私たち大学教員は目指してはいない。日本の企業が相変わらず人材育成に関して停滞していたとしても、社会の、すなわち世界の繁栄に貢献する人材を育成しているという揺るがぬ信念が太田先生にはあった。

紐帯一つながり

2014年の春、太田先生がスイスのローザンヌにある IMD ビジネススクールに客員教授で招かれていた時に、私は立ち寄ったことがある。IMD では教職員や学生たちのために毎日（晴れている日は）庭でブッフエスタイルの昼食が供される。太田先生と私が昼食をとっていると多くの教授、職員、学生たちが「ハイ、マサ」と声を掛けて過ぎていく。中には短い会話をしていく人もいる。「ずいぶんとお知り合いがいるんですね」というと、太田先生は「秘書に毎日違う先生や職員とのランチミーティングのセッティングを頼んでいるんだ」と教えてくれた。数年後そのうちの IMD 教授の一人に太田先生の研究室で会ったことがある。「マサと共同のプロジェクトを計画している」という。太田先生のアカデミックな交流範囲の広さはよく知られたことではあったが、そこにはこのような努力があったこと、そして信頼関係を長く維持することができたのは太田先生の誠実さがあったからだという当然の事実をあらためて知る思いがした。

葬儀にはシンガポール国立大学のパシャ・マフムード先生も参列した。訃報を聞き、母国のバングラデシュに帰国する飛行機を急遽キャンセルし、夜行便で東京にきてその足で葬儀会場に足を運んだ。「マサは私の歳の離れたお兄さんだから」。出棺を見送ってもパシャ先生も私も一人になることができなかった。結局パシャ先生が太田先生に何度も連れて行ってもらったという原宿の松原庵に同僚の市田敏啓先生と3人で行き、何時間も太田先生の話をして過ごした。パシャ先生の他にもこのような人がたくさんいたに違いなく、告別式に参加できなくても日本であれ海外であれ、多くの人が悲しみに暮れ

た日だった。

国際交流は個人間で成立する。それが組織に引き継がれることはまれである。太田先生は海外にきわめて多くの知己がいた。IMDをはじめマサチューセッツ工科大学やオックスフォード大学のビジネススクールのトップ、シンガポールの大学の学長と直接電話で話せる人は多くない。太田先生はその数少ない一人だった。太田先生の研究室で話している際に、韓国のある有名大学のビジネススクールのトップに話を聞いてみようということになった。太田先生はその場で電話をし、用件を済ませた。

太田先生はだれに対してもその人のことを真剣に考えていた。この文章を書くにあたって様々な人にお話をうかがったところ、多くの人が太田先生からの電話を受けていたことが分かった。そしてその誰もが「自分は太田先生に信頼されている」と考えていたのである。

太田先生の交友範囲はアカデミックな分野にとどまらなかった。2013年より早稲田大学ゴルフ部長をされ、ゴルフ部OB会（稲門ゴルフ倶楽部）の行事参加、現役部員への指導（5年間で延べ130人）、競技スポーツセンターとの調整の他、スポーツ推薦制度では受験希望者親子、高校ゴルフ部監督との面談も実施した。さらに年に一度、定期オール早慶戦に毎年出場し、慶應義塾大学ゴルフ部長との対戦を楽しみにしていた。太田先生のゴルフクラブ一式は現在部室に保管されている。

2018年12月1日に行われた「太田正孝先生の会」には300人の太田先生の友人が集まった。早稲田大学の歴代総長4人をはじめ、卒業生や学会関係者の他にも地元のサッカーチームの仲間たち、早稲田大学の公認サークル早稲田英語会（WESS）の関係者、みなどこかで太田先生につながった人々だった。

惜別

太田先生の考えや行動の背景には常にそれが学生たちにとって最良の判断であるか、早稲田大学の将来にとって最善の決断であるかという基準があった。太田先生は早稲田を愛した。リーダーとは何だろうと考える時がある。就職試験を控えた学生たちが盛んにリーダーシップという言葉を発することに違和感を覚えることもある。マイクロソフト第3代CEOのサティア・ナデラが挙げたリーダーの条件は①どんな状況下でも明快さをもたらせる人②周囲を元気にする人③とにかく一歩前に出てみようとする人、であ

る⁽¹⁾。これに正義感と思いを付け加えた時、私はいつも太田先生にグローバル・リーダーとしての理想を見る思いがする。太田先生は人種、国籍、宗教、言葉の違いを障壁と捉えず、だれに対しても態度を変えなかった。

よき友、よき先輩であった太田正孝先生、どうか安らかにやすみください。

2019年4月

早稲田大学商学大学院教授

横田 一彦

この文章を書くにあたって以下の方々のご協力を得ました。お名前を記し感謝いたします。

辻正雄氏（早稲田大学名誉教授）、広田真一氏（早稲田大学教授）、土屋圭吾氏（早稲田大学ゴルフ部監督）、鈴木奏太郎氏（早稲田大学太田ゼミ25期生）、池上重輔氏（早稲田大学教授）、順序不同。

注(1) 日本経済新聞2019年2月7日電子版「『時価総額なんて忘れなさい』米マイクロソフトCEO」

参考文献

- 池上重輔・太田正孝・杉浦正和（2015）「サービスビジネスにおける国際的知識移転—電通の国際化と「DNAカレッジ」の事例—」『早稲田国際経営研究』, 46, 63-71.
- 太田正孝（2006）「グローバル知識経済時代のビジネス教育」『早稲田学報10月号』, 54-56.
- 太田正孝（2008）『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- シン、ジテンドラ；カベッリ、ピーター；シン、ハビール；ユシム、マイケル（2011）『インド・ウェイ：飛躍の経営』英治出版（太田正孝監訳、早稲田大学アジア・サービス・ビジネス研究所訳）
- ハウス、R. J.；ドーフマン、P. W.；ジャヴィダン、M.；ハンジェス、P. J.；サリー・デルケ、M. F（2016）『文化を超えるグローバルリーダーシップ』中央経済社（太田正孝監訳・解説、渡辺典子訳）
- 太田正孝・池上重輔（編著）（2017）『カルロス・ゴーンの経営論』日本経済新聞出版社
- Ikegami, J., Maznevski, M., and Ota, M. (2017) Creating the asset of foreignness: Schrodinger's cat and lessons from the Nissan revival. *Cross-Cultural & Strategic Management*, 24, 55-77.
- Ota, M., Cordon, C., Ikegami, J., and Bochukova, P. (2016) TA-Q-BIN and The Value Networking Design: YAMATO Group's Bid for International Expansion. *IMD Case*, IMD-7-1711, 1-15.
- 商学部百年史編集委員会編（2004）『早稲田大学商学部百年史』早稲田大学商学部