

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

令和 2 年 7 月 3 日現在

機関番号：37503

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03985

研究課題名(和文)日本人グローバルリーダーの成長モデル構築と育成プログラム開発

研究課題名(英文)Development of growth process model and educational programs for Japanese global leaders

研究代表者

平井 達也(Hirai, Tatsuya)

立命館アジア太平洋大学・教育開発・学修支援センター・教授

研究者番号：80389238

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本人グローバルリーダー(以下JGL)へのインタビューデータの質的分析を通して、JGLの主な特徴(自己解決力、関係創造力、グローバル変革力)を明らかにすると共に、彼らの成長プロセスモデルを仮説化した。さらに、グローバルリーダーのコンピテンスを測定する40項目からなる尺度を作成した。加えて、上記の研究結果を活用して、グローバルリーダーを育成するための教育プログラムを、大学の授業および研修プログラムとして開発し、その効果を測定した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義としては、これまで僅少であった日本におけるグローバルリーダー研究に定性的・定量的の両面において貢献できたと言える。社会的意義としては、多様性を活かして活躍できるリーダーが必要とされている昨今、本研究の結果はグローバル化を進めている企業と大学にとって特に有用なモデルを提供できる。具体的には、本研究のJGLの特徴と成長プロセス、および質問紙を参考にして、グローバル人材やリーダーの選抜および成長度合いのアセスメントを行うことができる。また、本研究で開発した教育プログラムは他大学や企業などの研修にも応用可能であり、日本におけるグローバルリーダーおよび人材の育成にも実践的に貢献できるであろう。

研究成果の概要(英文)：Through the qualitative analysis of interview data, characteristics of Japanese global leaders were examined, and their growth process was hypothesized. In addition, a questionnaire with 40 items that measures global leader competencies was developed. Furthermore, based on the aforementioned research results, educational programs to promote global leader development were generated and applied to university courses and programs. The outcomes of these educational programs were assessed.

研究分野：カウンセリング心理学

キーワード：グローバルリーダーシップ 多文化理解 リーダー育成 研修開発 グローバル人材 尺度開発

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

世界の急速なグローバル化の流れの中で、国の枠組みを超えて様々な文化や多様性を持つ人々と共に力を発揮できるグローバル・リーダーの育成が急務となり、このニーズを受けて近年、国としても多額の資金を投入して、国際化拠点整備事業（グローバル30）や、グローバル人材育成推進事業（グローバル30プラス）に着手しており、グローバルリーダーに関する研究の推進は待ったなしの状況であった。この分野に関する研究は、アメリカにはある程度の研究の蓄積があるものの(Osland et al., 2006)、日本においてはまだ始まったばかりであり、特に日本人GLに関する研究が圧倒的に不足していた。この研究テーマに関連した国内の研究分野としては異文化間教育があるが、留学生の適応支援に関するものが多く（大西、2001, 宮城、2011）、日本人を含めた優れたグローバルリーダーの育成に関する研究は僅少であった。また、大学での国際的なリーダー教育が、卒業後のリーダーとしての活躍にどれほど寄与しているのかというキャリア開発の観点からの研究もわずかであった。

一方、グローバルリーダー像が語られる際には、国際競争の中で勝ち残っていけるような、自己の目標やビジョンを明確に持ち、自己主張が強く、周りを巻き込む統率力の高いリーダーがイメージされる事が多いが、これまでのリーダーシップ研究によれば(House, 2004)、理想的なリーダーシップ像は文化によって異なり、最適なリーダーシップ教育の在り方も文化的背景を考慮すべきだとされている。したがって、従来の個人主義的な欧米型リーダーシップを日本人学生に一義的に求めるのではなく、日本人としての特徴や強みも活かしたリーダー教育やグローバルキャリア開発を進展させて行く必要があると考えられた。

### 2. 研究の目的

本研究は、日本人グローバルリーダー（以下JGL）の特徴を明らかにし、未来のJGLの育成のための教育方法を開発することを主な目的として行なった。その際、以下の5点が本研究の主目的であった。

- (1)JGLの特徴分析
- (2)JGLの成長プロセスに関するモデル構築
- (3)GLのコンピテンスを測定する質問紙作成
- (4)GL育成のための教育プログラム開発
- (5)GL育成プログラムの効果を質問紙で測定/検証

### 3. 研究の方法

#### (1)日本人グローバルリーダーの特徴を分析

JGLをpeer nomination methodで抽出し、15名程度のJGLへの深層面接を実施した。それらの面接内容をもとにグラウンデッドセオリーに基づいて質的分析を行い、JGLの様々なコンピテンシー（能力や態度、価値観、スキルなど）を整理した。

#### (2)JGLの成長プロセスに関するモデルを構築

グラウンデッドセオリーに基づいた質的分析方法を使って、JGLの面接データを時系列で再分析し、JGLの発達モデルを創出した。

### (3)グローバルリーダーのコンピテンスを測定する質問紙を作成

研究第1ステップで明らかになった JGL のコンピテンスモデルをベースにして、グローバルリーダーシップ尺度を開発した。この尺度を使うことで、定量的にグローバルリーダーシップを測定することが可能となった。

### (4)グローバルリーダー育成のための教育プログラムを開発

研究第2ステップで創出した、JGL の発達モデルを参考に、どのような経験がコンピテンスの発達に関連するのかを抽出し、グローバルリーダーとしてのコンピテンスを身につけるための研修・ワークショップのプロトタイプを開発し、その手法を授業や研修に応用した。

### (5)グローバルリーダー育成プログラムの効果を質問紙で測定し検証

研究者2名がそれぞれ担当しているリーダーシップ関連の科目において、本研究のノウハウを生かして授業内容を工夫し、その前後にグローバルリーダーシップ尺度での効果測定を行なった。

## 4. 研究成果

本研究の成果は、大きく以下の4つにまとめられる。

第一に、JGL の特徴を質的に明らかにしたことである。質的分析の結果、JGL のコンピテンスは「自己解決力」「関係創造力」「グローバル変革力」の3つのドメインに分析された。まず、個人レベルのコンピテンスである「自己解決力」とは自分なりの価値観や性格、強みを理解した上で、主体的に課題設定と解決を行える力を指す。次に、対人や集団レベルで発揮される力が「関係創造力」であり、部下1人1人を個別に理解しようとする中で相手への共感や感謝を示しつつ、より多くの人を力を引き出してチームや組織としてのパフォーマンスを発揮させる力を指す。3つ目の「グローバル変革力」とは、グローバルリーダーが多文化に関わる際の姿勢や考え方を指す「グローバルな価値観」と、これらの価値観をベースにして主体的に行動し、具体的に課題を解決しようとする「グローバルな課題解決」の両方を含んでいる。より具体的には、「グローバルな価値観」は異文化への興味関心を持ちながら、多様な視点を重視して自分たちの視点を広げていこうとし、失敗も含めどのような経験も自分の学びや成長につなげようとする姿勢を指す。「グローバルな課題解決」とは異文化に対して積極的に関わっていきながら、グローバルリーダーとして遭遇する困難に対しても主体的に取り組み、さまざまな経験や行動を定期的には立ち止まって振り返ることで自分の学びに定着させようとする行動様式を指している。

第二の成果として、JGL が経験を通してどのように発達していくかという成長段階モデルを提示できたことである。本研究を通して、JGL の成長段階には主に3つの段階があることが示された。第一段階の成長初期段階では、主に認知面での変化が起き、異文化との遭遇によって自分の現在の様々な在り方や原点を見つめなおし、思いを新たにする段階であることが示された。第二段階の成長中期では、主に行動面での変化がみられ、異文化への理解や適応が進んでくることによって、自分からより主体的に行動を起こし、チームや周りの人たちを巻き込みながら変化を起こせるようになっていく様子が示された。第三段階の成長後期は、主に自分なりの価値観を醸成する段階であり、自分なりの見方や強みを自覚しながらもあえてそれを壊して、他者への尊重を通して、新しい可能性と学びへと開かれていく段階である。また、これらの発達は必ずしも時間の経過とともに自動的に進んでいくものではなく、発達の前提となる異文化への試練へと自ら

飛び込んでいく姿勢が重要であり、その上で自分なりの強みやビジョンを生かしながら、違いや他者へと開かれた柔軟性を持ちつつ、様々な体験や困難に好奇心を持って謙虚に学んでいく態度が、グローバルリーダーとしての成長に大きく寄与していることが仮説化された。

第三の成果としては、グローバルリーダー尺度を開発したことである。上記の質的研究に基づいて尺度の構成と質問項目を設定し、何度かの推敲を重ねて、3つの因子（自己解決力、関係創造力、グローバル変革力）をもつ40項目からなる尺度を開発した。より具体的には、「自己解決力」因子は、自己理解、自己制御、自己表現、課題設定、分析決断、解決行動に関する12項目の質問を含み、「関係創造力」因子は、個人尊重、他者共感、他者感謝、リード・フォロー関係、エンパワーメント、アライメントに関する12項目を含む。また、「グローバル変革力」因子は異文化への興味関心、多様性への信頼、独自性の重視、幅広い学習欲、異質性への積極的関与、主体的レジリエンス、内政によるメタ知識化、多文化体験に関する16項目を含んでいる。尺度としての厳密な信頼性と妥当性の検討は今後の課題であるが、この尺度を使って様々なグローバルリーダー研修の効果を測定することが可能となる。

第四の成果としては、グローバルリーダー育成のための研修を開発したことである。JGLのコンピテンスに関する研究から、JGLにとって重要な能力は「自己解決力」「関係創造力」「グローバル変革力」の3つということが明らかになったため、それぞれの能力を伸ばせるような授業及び研修のデザインを行なった。具体的には、「自己解決力」を中心に育成する「キャリアデザイン1」の授業、「関係創造力」を中心に育成する「人材と組織行動のマネジメント」、「グローバル変革力」を中心に育成する、GCEP (Global Competency Enhancement Program)研修をそれぞれ開発した。また、これらの授業・研修では日本人学生と留学生の相互作用を通して、それぞれがグローバルリーダーとしての能力を伸ばせるような多文化協働学習を特徴としている。特に、GCEPにおいては、企業から立命館アジア太平洋大学(APU)に派遣される日本人社会人とAPU留学生が共にグローバルリーダーとして必要な技能を身につけつつ、英語を使って共同プロジェクトを進め、最終的には日本企業のグローバル化を促進する具体的なプロジェクトの発案、もしくはワークショップの実施を行うことになっている。また、GCEPではプログラムの効果測定もなされており、多文化コンピテンスと英語力が促進されることが実証的に示されている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 平井達也
2. 発表標題 日本人グローバルリーダーの特徴に関する質的研究
3. 学会等名 異文化間教育学会 第40回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tatsuya Hirai & Kanichiro Suzuki
2. 発表標題 Qualitative analysis of the characteristics of Japanese global leaders and their development process
3. 学会等名 17th Asia Pacific Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鈴木勘一郎・平井達也
2. 発表標題 日本人グローバルリーダーの成長プロセスに関する研究
3. 学会等名 経営行動科学学会 第22回年次大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Kazuko Suematsu, Hiroko Akiba, Yukako Yonezawa & Tatsuya Hirai
2. 発表標題 Going Beyond Campus: Comprehensive Internationalization with Local and Business Communities
3. 学会等名 2020 AIEA Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Tatsuya Hirai & Kenichiro Suzuki
2. 発表標題 Qualitative research on the characteristic of Japanese global leaders: comparison with the descriptions of a "fully functioning person"
3. 学会等名 13th World PCE Conference 2018 (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tatsuya Hirai
2. 発表標題 International Education and Employability: Strategies and Innovative Approaches
3. 学会等名 2019 AIEA (Association of International Education Administrators) (招待講演)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	鈴木 勘一郎  (Suzuki Kanichiro)  (10569784)	立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・教授    (37503)	