

外資系グローバルリーダーの 人生初期段階における経験に関する研究

木 村 剛
ヘンリー・オズボーン

Early Life Experiences among Global Leaders at Foreign-Affiliated Companies

Tsuyoshi KIMURA
Henry OSBORN

Abstract

Most of the extant research on leader development has focused on development that takes place in adulthood, primarily through experience gained in the workplace, largely ignoring the development that occurs earlier in life. More recent studies have established leader development as an ongoing process that takes place across the entire lifespan, exploring early life factors such as environmental and contextual influences. The importance of experience in leader development is increasingly recognized. The purpose of this paper is to summarize initial findings from an ongoing study into key common early life and career experiences among Japanese general managers working at foreign-affiliated companies in Japan - defined as Japanese “Global Leaders at Foreign-Affiliated Companies” in our research. We conducted semi-structured interviews with 14 global leaders, based on a modified framework for lifespan leader development developed by Liu et al. (2020), to explore important formative experiences which took place during Preschool, Childhood, Adolescence, Emerging Adulthood, and Early Adulthood. We derived four propositions based on an analysis of our interview data, which have important implications for Japanese youth aspiring to become global leaders in the future, as well as for companies in Japan seeking to develop and hire global leaders for their businesses.

Key Words

global leader, leadership development, foreign-affiliated companies, early-life experiences.

目 次

1. はじめに
2. 先行研究レビュー
3. 研究方法
4. 分析結果

5. 議論
6. 結論

1. はじめに

企業を取り巻く環境は年々変化が大きくなり、不確実性が増すとともに、競争が激しくなっている。上級管理職として組織を率いるリーダーは、これまで以上に VUCA¹ な環境で組織のビジョンを実現する能力が求められる。グローバル化が進むビジネス環境において、それは国内市場にとどまらず、多国間やグローバル市場を視野に入れたものであることが求められる。グローバルな舞台で活躍するビジネスリーダーは、自社や業界の専門的な知識に加えて、異文化や多様性への理解、状況適応的なリーダーシップの発揮、ひいては人間力が求められる。

このような組織リーダーの育成を目的として、さまざまなリーダーシップ開発プログラムが開発され、実施されてきた (Oddou & Mendenhall 2008) が、その有効性や成果を裏付ける研究は限られている (Lacerenza et al. 2017)。実際、グローバル企業の CEO は、これまでやってきたような組織内リーダーシップ開発の努力が成果をもたらすかについて懐疑的な見方をしている (Feser et al. 2017)。

成功するビジネスリーダーの開発プロセスについての理解が進まないのは、これまで行われてきた研究の多くが人生の後半にフォーカスし、特にそのキャリアや職務の議論にとどまっていることが一つの要因である (Liu et al. 2020)。これらの研究では、特に幼少期 (Childhood) や青年期 (Adolescence) といった人生のより早い時期におけるリーダー開発が考慮されていない (Murphy 2011)。一方で、リーダーシップ研究の中には、リーダーシップ能力の多くは、20代前半から半ばに達する前に確立されるとの主張もある (Sorcher & Brant 2002)。他の研究によれば、リーダーとしての役割を果たすための変数のうち、遺伝によって説明できるのは最大でも3分の1程度であり、残りのより大きな部分は、個人の環境や経験、その他の要因によって開発されたリーダーとなるための属性や能力に関連している (Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, & McGue 2006; Arvey, Zhang, Avolio, & Krueger 2007)。そしてその多くは、大人になってリーダーとして活躍する前の、人生のより早い段階のものである (Day 2000; Day 2011; Castillo & Trinh 2018; Day & Dragoni 2015)。これは、態度や性格、スキルなどは、幼少期や青年期の方が人生の後半になってからよりも容易に開発されるためである (Arnett 2000; Murphy & Johnson 2011)。それらの基礎的なリーダーシップスキルの中には、早い時期に開発されるが、その効果は大人になってから観察できるようなものもある (Avolio & Vogelgesang 2011; Gardner 2011)。また、リーダーとしての成長プロセスは、自己強化的であるとの指摘もある。すなわち、リーダーとしての体験を蓄積することにより、リーダーである自分に自信を持ち、さらにリーダーとして活躍する可能性が高くなり (Hannah, Avolio, Luthans, & Harms 2008)、周りからもそう期待されるようになる (Eden 1993) というリーダーとしての成長の循環に入るのである。このことから、リーダーシップの開発が早いほど、累積的な効果が大きいといえる。Amit ら (2009) が行ったリーダーと非リーダーの比較研究は、子供のころに多くのリーダー経験をした人の方が、成長してからもリーダーとして活動する傾向がある、と結論づけている。

企業が、その経営を担う幹部を育成 (もしくは選抜) するには、リーダーとしての土台を作る経験に関して理解する必要がある。それにもかかわらず、ビジネスリーダーの人生初期段階におけるリーダーシップ開発や、人生後半でリーダーとして力を発揮するためのスキルや能力の蓄積に関する実証的な研究はあまり見当たらない (Murphy & Johnson 2011)。

日本に関する研究では、日本企業や日本的経営に関するものは数多くあるものの、リーダーシップやリーダー育成に関する研究はほとんど行われておらず (Fukushige & Spicer 2007; Morinaga & Tatenno

2015), ビジネスの文脈におけるグローバルリーダー育成に焦点を当てた研究はほとんどない。日本は、急速な高齢化、国内労働力の減少、国内市場の飽和、海外企業との競争の激化など厳しい経営環境に直面する中で、グローバルに事業を展開できるリーダーを育成しなければならないという、これまでになく独自のニーズに直面しているにもかかわらず、である (Yonezawa 2014)。さらに、日本のリーダーシップに関する既存研究は、国内の日系企業の従業員や日系多国籍企業の海外スタッフにのみ焦点を当てており (Bozkurt 2012)、日本人グローバルリーダーのもう一つの重要なカテゴリー、すなわち日本国内の外資系企業で活躍するリーダーを完全に無視している。

日本には、2018年時点で3,287社の外資系企業が存在し、552,388人の正規従業員を雇用している (METI 2019)。それは、日本の生産年齢人口約7千5百万人の0.74%に相当する²。一般に外資系企業では、本社や他国との調整を行う場面が多く、また、外国籍の幹部メンバーと一っしょに働くことも多い。そのため、日系企業とは異なるビジネス文化で働くことになる。外資系企業では、異文化理解や高いレベルの英語コミュニケーション能力に加えて、業界や担当する職務の専門的な知識を持つ経験者を採用する傾向が強い。特に、「日本ゼネラルマネジャー」や「日本カントリーマネジャー」といった日本組織のトップ (本稿では「外資系グローバルリーダー」と定義する) を採用する際には、その傾向はより顕著になる。そのような日本トップのポジションにあるリーダーは、海外にある本社と日本チームとの間に立ってコミュニケーションを促進するだけでなく、本社の価値観や企業文化が日本チームの中で理解され、確実に再現されることを求められる。彼らは、グローバル組織の中で日本がどのように機能することが求められているかを理解し、本社の意向と日本市場の現状を考慮し、日本市場にとっての「最善の落としどころを見つける」という非常に高いスキルが求められる。日本における外資系企業の間では、経営トップや上級管理職は外部労働市場から調達することが多い。すなわち、すでにリーダーとなるための資質や経験を兼ね備えている人材を他社から引き抜き、日本法人の経営を任せようというのである。では、そのような「外資系グローバルリーダー」はどのように作るのだろうか。その開発プロセスを理解することで、日本人「グローバルリーダー」はいかにして作るのか、また、さらに一般化して、日本人「リーダー」はいかにして作るのかを考えるためのヒントを得ることができるはずである。上述のように、リーダー開発には人生の初期段階での経験が影響を与えることを考えると、そのことを詳細に検討することで、将来、日本の外資系企業でマネジメントポジションに就きたいと考える学生や、子供をグローバルな舞台上で活躍できるように育てたいと考える親に「今、しておくべき経験」に関する示唆を与えることができると考える。

本研究は、「外資系グローバルリーダー」すなわち、外資系企業でトップを経験した日本人は、人生の初期段階においてどのような経験をして成長したのか、そこに何か共通する経験があるのではないかと、という問いに対する解答を探求することを目的とする。

2. 先行研究レビュー

人生の初期段階におけるリーダー開発に関する既存研究を見てみると、断片的ではあるが、何らかの示唆を提供してくれている。Van Linden & Fertman (1998) は、幼少期の家庭環境とリーダー開発との関係を調査し、家庭内で行う役割 (家事、弟妹の世話、ペットの世話など) と、成長してからリーダーとして頭角を現すこととの間に相関関係があるとしている。他には、幼少期における属性と、同時期のリーダーシップとの関係 (例えば、Recchia 2011) や、大人になってからのリーダーシップとの関係を議論しているものもある (Amit et al. 2009; Keller 2003; Popper 2011)。また、Schneiderら (1999, 2002) は、青年期におけるリーダーシップ行動と、性格、興味、モチベーション、学業成績などの関係を調査した。他には、高校スポーツチームにおける、親子間の変革型リーダーシップ行動の関係性を明らかにした研究もある

(Zacharatos et al. 2000). 他の研究では、支配性、外向性、社会的能力などの性格特性と、教師や仲間によるリーダーシップ評価との間に相関関係があると明らかにしたものもある (Lease et al. 2002; Recchia 2011; Shin et al. 2004). さらに、高校生 (Schneider et al. 1999; Schneider et al. 2002)、大学生 (Komives 2011; Sternberg 2011)、または軍の士官候補生 (Bartone et al. 2007) といった人生初期段階の特定のステージにおけるリーダー開発に焦点を当てた研究も行われているが、その一方で、ビジネスリーダーを対象に、その人生初期段階の経験について探求する研究は少ない。

人生の初期段階から大人になってリーダーシップを発揮するまでの長期的な視点で行われた研究は存在する。1979年に開始された Fullerton Longitudinal Study は40年にわたる継続的な調査によって、外向性、学業への内発的動機づけ、自尊心、家庭環境など幼少期のいくつかの要因が、大人になってからリーダーになるかどうかを予測するのに有効であることを明らかにした (Gottfried et al. 2011; Guerin et al. 2011; Oliver et al. 2011; Reichard et al. 2011)。また、Murphy & Johnson (2011) は、親の育児スタイルや初期の学習経験などの発達要因と、リーダーとしてのアイデンティティや自己調整能力の発達との相互作用を説明する理論的枠組みをリーダー開発のダイナミックモデルとして提示した。Liu ら (2020) は、ビジネスリーダーの育成を、就学前、幼少期、青年期、成人期、中年期、晩年期の各ライフステージから探るフレームワークを提示し、リーダー育成は、それぞれの経験処理システムと自己観システムという2つのシステムの継続的、かつダイナミックな相互作用によるものであると主張している。

リーダー開発は、時間と文脈に応じて変化するダイナミックなプロセスである (Castillo & Trinh 2018; Day & Dragoni 2015; Oc 2018)。このため、ビジネスリーダーが人生の初期段階においてどのような環境において、どのような経験をすることでそこに至ったのかを結び付けて考えることが有効である。

日本におけるリーダー研究

終戦から経済大国として台頭するまでの数十年の間、日本企業の成功要因や日本企業のマネジメント手法が多くの研究や議論の対象となった一方で、日本におけるリーダーシップやリーダー開発に関する研究は限定的だった (Fukushige & Spicer 2007; Morinaga & Tateno 2015)。これは、日本企業が従業員のリーダーシップ開発に注力してきたこととは相反する傾向である (Herbes & Goydke 2016; 古野 2001)。

日本におけるリーダーシップ開発に関する既存研究は、日本企業におけるリーダーシップ行動や経営者の能力にフォーカスしたものが多く、Misumi & Peterson (1985) は、リーダーシップの P-M (パフォーマンス・メンテナンス) 理論を提唱し、パフォーマンス行動 (例えば、計画を立てる、パフォーマンス低下の理由を特定する、指示を与える、など) とメンテナンス行動 (例えば、部下を信頼する、メンバーの個人的な状況に気を配る、優れたパフォーマンスを認める、など) という組織の成功に不可欠な2種類のリーダーシップ行動をまとめた。清水 (1983) は経営者能力という観点で議論しており、経営者としての3つの機能³を果たすためには、野心、洞察力、決断力、説得力、統率力が必要であるとしている。同様に、新原 (2002) は、優秀企業の経営者能力として6つの能力を特定した⁴。野間口 (2011) は、事業継承における経営者の経営能力の継承に着目した議論を行っている。他には、日本企業が従業員に期待するリーダーシップ行動を議論した研究 (例えば、Morinaga & Tateno 2015) や、従業員の職務経験とリーダーシップスキル開発の関係に注目する研究 (例えば、谷口 2006) などがある。

また、グローバルリーダーシップ行動の文脈で日本人のリーダーシップスタイルを議論する研究もある。Hofstede のグローバルリーダーシップ研究 (1980, 2001) によると、他の文化圏のリーダーシップと比較した場合、日本はパワーディスタンス⁵と個人主義では中程度、男性的傾向と不確実性回避では高い傾向があるとされている。Yokochi-Bryce (1989) では、日本のリーダーは、取引型や自由放任型よりも変

革型のリーダーシップスタイルをより頻繁に採用するとしている。一方で、Hayashi & Baldwin (1988) は、日本の伝統的なリーダーは目立たないリーダーシップであり、西洋の典型的なリーダーが「オーケストラの前に立って」リードするのは対照的であるとしている。Ishikawa (2012) は、日本人の研究開発チームが革新的なアイデアを生むためには「ゲートキーパー」として組織における情報の流れの結節点となるようなリーダーシップが有効であり、研究開発では変革型リーダーシップは逆効果になると主張している。Fukushige & Spicer (2007) は、Bass & Avolio (1997) のフルレンジリーダーシップ (FRL) モデルの日本での適用可能性を検討し、現代の日本人リーダーに合うような新しいリーダーシップ・モデルを開発すべきだと結論づけている。このように、日本において、もしくは日本人として成功するリーダーシップについては、まだまだ議論すべきことが多く、さらに研究される必要がある。

日本における「グローバルな」リーダー、もしくはそのリーダーシップ開発に関しては、研究はさらに少ない。人材育成の観点から、将来のグローバルリーダーを輩出するための教育の国際化の取り組みについてはいくらかの検討がなされている (例えば、Hashimoto 2005; Goodman 2007; Yonezawa 2011; Yonezawa 2014; Kudo & Hashimoto 2011) が、実際に成功したグローバルリーダーがどのように育成されているのかを調査した研究はほとんどない。Graen & Hui (1999) は継続的な調査から、日本のグローバルリーダーの育成は、キャリアの最初の3年間に観察される3つの行動⁶によって予測できると結論づけている。平井・鈴木 (2016) は、国際的なバックグラウンドを持ち、日本と米国の非営利団体、学術団体、商業団体など、さまざまな立場で働いている8人の日本人を対象に、中核的な能力とその開発要因を調査した。その90分のインタビュー調査をもとにした研究では、自己管理能力、人間関係構築能力、異文化対応能力に加え、柔軟性やレジリエンスがグローバルリーダーとなるための鍵となるとしている。これらの研究は、日本のグローバルリーダーの潜在的な特徴を探求するという点では有用であるが、グローバルリーダーになるための道筋 (環境や経験) は未解明な部分が多い。

先行研究レビューを踏まえた本研究の方向性

これまで概観してきたように、リーダー開発の領域において、ビジネスリーダーを対象に、その人生初期段階の経験に特にフォーカスした研究は少ない。さらに、日本人を対象としたリーダー開発に関する研究は限定的であり、特に、グローバルな舞台で活躍するリーダーになるための人生初期段階の経験に関しては未解明な部分が多い。本研究では、日本の外資系企業の日本人トップを研究対象として、Liuら (2020) を参考に開発したフレームワークをもとに、彼らの人生初期段階の経験の解明を試みる。

3. 研究方法

本研究は、日本で外資系企業のトップになった日本人リーダーの人生初期段階に共通する経験に関して命題を導き出すことを目的とした定性的研究である。本研究では、外資系企業 (組織形態によっては、その中の一つのブランド) の日本における最上位の責任者 (代表取締役、最高経営責任者、日本担当ゼネラルマネジャー、日本カンントリーマネジャー、など) として、その職務を果たすためにリーダーシップを発揮した経験のある組織リーダーを「外資系グローバルリーダー」と定義し、研究対象とした。

我々は、2020年2月以降「外資系グローバルリーダー」に対して半構造化インタビュー調査を行っている。インタビューでは、対象者の幼少期から30代半ばまでの、キャリア形成の基礎となる人生初期段階に焦点を当てた。

本研究のインタビュー構造を設計するために、まず、本稿の共著者の一人であるリーダーシップ評価の専門家が、本稿の定義による「外資系グローバルリーダー」に分類されるもう一人の共著者にインタ

表1 調査対象者のキャリア概要

	年代	キャリア概要
A	40代	最初の10年間は日系企業で営業職に従事。その後、外資系企業に移籍し、日本セールス・ディレクターとなる。40代前半には、別の外資系企業に移り、日本ゼネラルマネジャーを務めた。
B	50代	グローバルに事業を展開する日系企業で最初の20年を過ごし、日本と海外で勤務。その後、4つの外資系企業で上級管理職を務め、50年代で別の外資系企業の代表取締役社長に就任。
C	40代	最初の15年間は、グローバルに事業を展開する日系企業で国際業務に従事。その後、日本のグローバル企業に移り、30代後半にはゼネラルマネジャーに昇進した。
D	50代	グローバルに事業を展開する日系企業で30年を過ごし、日本と海外で勤務。32歳の時に日本の子会社社長に昇進し、その後、日本と海外でいくつかの統括責任者を務めた。50代で米国企業の日本人の社長兼CEOに就任。
E	50代	日系企業でキャリアをスタートし、その後、15年間にわたり、外資系企業で上級管理職を歴任。40代前半に、日本カンントリーマネジャーに就任。その後、日系企業のCEOに就任。
F	40代	地方の政治家秘書としてキャリアをスタートさせた後、外資系企業で5年間営業職を経験。その後、いくつかの外資系企業で上級管理職を歴任し、40代前半に外資系企業の日本ゼネラルマネジャーとなる。その後、40年代後半で、別の外資系企業の代表取締役役に就任。
G	40代	キャリア最初の10年間は、日系企業で勤務。その後、外資系企業に転職し、上級管理職を経て、40代前半にカンントリー・ディレクターとして別の外資系企業に移籍。その後、さらに別の外資系企業でカンントリー・ディレクターを務める。
H	50代	外資系企業でキャリアをスタートした後、日系企業に転職。その後、グローバルに事業を展開する日本企業の海外子会社に入社した。外資系企業に移籍し、30代で日本および海外のカントリーマネジャーを務めた。その後、他の外資系企業3社で日本カンントリーマネジャーを務めた。
I	50代	最初の5年間は日系企業に勤務。その後20年間、4つの外資系企業で、日本および海外で勤務。上級管理職を経て、40代前半に外資系企業の北アジア地域のゼネラルマネジャーとなる。
J	40代	外資系企業に就職し、7年間、日本・欧州・中国で勤務。その後の10年間は、日本と中国を往来しながら、4つの日系および外資系企業でゼネラルマネジャーとして勤務。日本の外資系企業に移りシニア・コーポレート・オフィサーなどを5年間務めた。その後、別の外資系企業でチーフ・マーケティング・オフィサーに就任。
K	40代	キャリアの初めの13年間は、2つの外資系企業勤務し、最終的にはそれぞれのCEOに就任。その後5年間は、他の2つの外資系企業と1つの日系企業でゼネラルマネジャーを務めた。その後、大手外資系企業の日本におけるセールス&マーケティングの責任者に就任。
L	40代	日系企業でキャリアをスタートし、6年間勤務した後、外資系企業に移籍。日本・アジア・欧州でゼネラルマネジャーとして勤務。その後、別の日本の外資系企業の営業部門トップとしてリーダーシップを発揮。別のグローバル企業に移り、日本およびアジア太平洋地域CEOに就任。
M	30代	キャリアの最初の6年間は、日本、アジア、アフリカの国々で、政府外交関係の仕事に従事。日系企業の欧州子会社で1年間部長職を務め、同時期に設立したNPO法人をエグゼクティブ・ディレクターとして運営した。その後、日本でグローバルに活動する企業を設立、CEOとなる。また、他の日本企業の非常勤役員に就任。
N	40代	日系企業に就職し、日本と南米で3年間勤務。別の日系企業で日本を拠点に2年間勤務した後、外資系企業に移り、4年間勤務。別の外資系企業で戦略担当副社長として4年間勤務した後、別の外資系企業に移り、様々な事業部の責任者を10年間務めた。別の外資系企業の事業部門ゼネラルマネジャーに就任。

ビューを行った。なお、このインタビューデータは本研究に含まれている。その後、フィットネス、一般消費財、小売、高級ブランド、ITなど多様な業界になるように配慮して対象者を抽出し、インタビュー調査を行った。より多くのサンプルを収集するためにインタビュー活動は継続しているが、本稿は、2020年2月2日から6月4日までの期間に行われた14名を対象として、研究初期段階で得られた調査結果をまとめたものである⁷。インタビューの平均時間は約2時間で、必要に応じて電話やeメールで追加インタビューを行った。調査対象者14人のプロフィール（年代とキャリア概要）は表1である。調査対象者の内訳は、年代別では30代1名、40代8名、50代5名、男女別では男性11名、女性3名、インタビュー実施形態では対面9名、オンライン5名⁸である。

分析フレームワーク：ライフステージごとのリーダー開発

本研究では、Liuら（2020）を参考に「未就学期」から「成人初期」までのライフステージからなる分析フレームワークを設計した（図1）。この分析フレームワークにもとづいたインタビューにより、それぞれの個人が各ステージでどのような経験をして「外資系グローバルリーダー」に成長したのかを分析した。

最初のステージは「未就学期（Preschool）」（0～6歳）であり、その後人生の基礎を形成する時期である。このステージでは、養育者（多くの場合、両親）との関係が形成され（Erikson & Erikson 1998）、遊びの経験が培われる（Brownell & Brown 1992）。これらはいずれも、将来のリーダーとしての成長に重要な影響を与える可能性がある（Mack et al. 2011; Day & Dragoni 2015）。次のステージは「幼少期（Childhood）」（6～12歳）である。小学校に入学し、勉強やスポーツ、社会的な活動を通じて、コミュニケーション能力や認知能力、対人関係能力が発達し始める時期である（Johnson & Johnson 1998; Sun et al. 2017）が、リーダーとしての能力を発達させる機会は、まだ親や教師など外部影響者に依存している。第3ステージは「青年期（Adolescence）」（12～18歳）で、中学校・高校で幅広い経験を積む重要なステージである。この時期に、自分が何者であるか、世界をどのように見るかという感覚を養い（Erikson 1968; Erikson & Erikson 1998）、単独ではもちろん、仲間や周りの大人と一緒にリーダーシップスキルを探求し、試す機会がある。第4ステージは「成人導入期（Emerging Adulthood）」（18～25歳）で、多くの場合、大学生活を送り、卒業

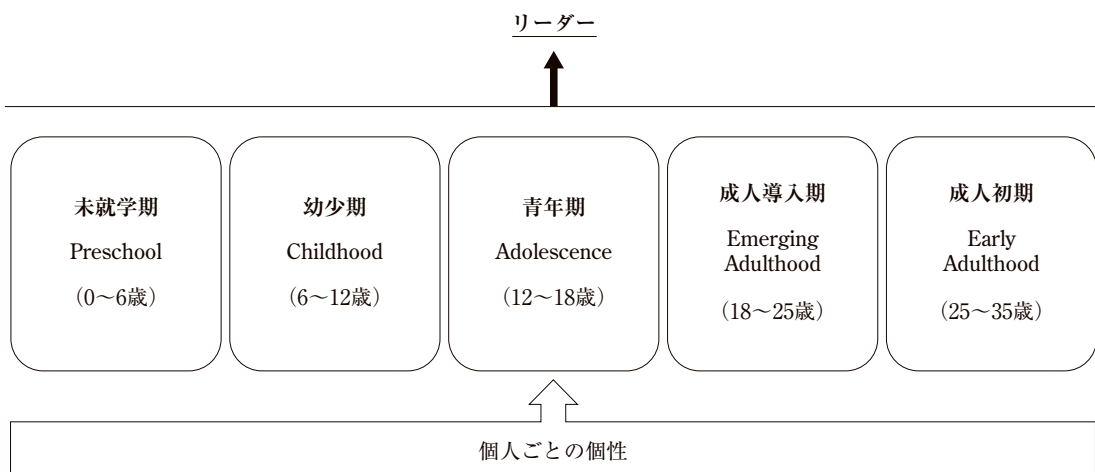


図1 分析フレームワーク：ライフステージごとのリーダー開発

From "Global Leader Early Life Experiences: Common Factors among Foreign-Affiliated Company Leaders in Japan" by Kimura and Osborn, 2021, *The Association of Japanese Business Studies 2021 Proceedings*

後は就職するか、もしくは大学院レベルの教育を受ける。この時期には、リーダーシップスキルを開発するための多様な機会に接し (Murphy 2011)、さまざまな新しい課題に取り組み、経験を積むことで、自己の成長と達成のための自己意識を育む (Perreault, Cohen, & Blanchard 2016)。最後のステージは「成人初期 (Early Adulthood)」(25~35歳)で、キャリアの基礎を築くステージである。職場でのコミュニケーション、エンゲージメント、リーダーシップなどの経験を蓄積するとともに、結婚や子育てなどの大きなライフイベントを経験することも多い (Gray & Bishop 2009)。

4. 分析結果

インタビューは、「外資系グローバルリーダー」14名に対して、図1に示した分析フレームワークに基づいて、半構造化インタビューの形で個別に行われた。調査対象者は、「未就学期 (Preschool)」「幼少期 (Childhood)」「青年期 (Adolescence)」「成人導入期 (Emerging Adulthood)」「成人初期 (Early Adulthood)」の各ステージにおける主要なライフイベントとそれに関連する経験について語った。

14名のインタビューからはそれぞれ違うライフストーリーを引き出したが、それを表2のように一般化し、まとめた。評価者の主観を排除するために、単純に「○」の数を比較し、「○」の数が12~14個の項目を共通の経験として抽出した。

「未就学期 (Preschool)」では、「日本でのみ生活した (a)」という1項目、「幼少期 (Childhood)」では、「日本の公立小学校に通っていた (b)」, 「この時期にスポーツをしていた (c)」, 「この時期、母親や父親からは比較的自由にさせてもらった (d)」という3項目、「青年期 (Adolescence)」では、「中学時代にスポーツに積極的に参加した (e)」という1項目が抽出された。「成人導入期 (Emerging Adulthood)」では、「大学で課外活動を通じて幅広い経験を積んだ (f)」, 「大学卒業までに、日本以外の世界を直接体験した (g)」, 「大学時代に人生を変える自己発見・成長をした経験がある (h)」という3項目、「成人初期 (Early Adulthood)」では、「キャリアの最初の10年間で幅広い領域の職業経験を積んだ (i)」, 「現在の仕事とは全く異なることでキャリアをスタートした (j)」, 「キャリアの最初の10年間で国際的な業務の経験がある (k)」, 「この時期に大きな失敗や困難、逆境を乗り越えた経験がある (l)」の4項目が共通の経験として抽出された。これらのうち、本人の意思による再現性が高いものをまとめ、次の4つのカテゴリーとして抽出した。(1)「小・中学校でスポーツに参加した」(共通項目 c, e), (2)「大学で課外活動を通じて幅広い経験を積んだ」(共通項目 f), (3)「大学卒業までに、日本以外の世界を直接体験した」(共通項目 g), (4)「キャリア初期に国際業務を含む幅広い経験を積んだ」(共通項目 i, j, k)。

小・中学校でスポーツに参加した

本稿の対象14名のうち12名が、「幼少期」すなわち小学校で (c)、また「青年期」のうち中学校の時に (e) スポーツに参加していた。スポーツの種類は、ソフトボールやバレーボールなどのチームスポーツ、水泳や剣道などの個人スポーツの両方であった。12名のほぼ全てが、スポーツに参加することで自分に自信が持てるようになったと語った。例えばF氏は、小学生の頃、健康のためにスイミングクラブで水泳を始め、クラブの全国大会で一位になった。「目の前にある明確な目標に向かって一生懸命頑張れば、何かを成し遂げることができると実感し、自分に自信が持てた」と語った。また、スポーツを通じてチームワークを学んだという声も多く聞かれた。例えば、「サッカーを通じて、チームワークやコミュニケーション、そして勝つことへのこだわりと、そのために自分よりも他を優先することを学んだ」(L氏)、「バスケットボール部では、はじめは自分で点を取ることを考える一匹狼的な存在だった。しかし顧問に競技経験がなかったこともあり、仲間といっしょにビデオを見て研究するうち、しだいにチームプ

表2 インタビュー結果のまとめ

	項目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	○の数	共通
未就学期 Preschool (0-6 歳)	日本でのみ生活した	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	12	a
	海外で生活した	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	X	0	X	2	
	インターナショナルな幼稚園・保育園に通った	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	X	0	X	1	
	必要に迫られて幼少期から英語を使っていた	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	X	0	X	2	
	都市部で育った	X	X	0	0	X	X	X	X	X	0	0	0	0	X	5	
	郊外で育った	0	0	X	X	0	0	0	0	0	X	X	X	0	0	10	
	家族を通じて海外の影響を受けていた	0	X	0	X	X	X	0	0	X	X	0	X	0	0	7	
	日本以外の世界に興味を持っていた	X	0	X	X	X	X	X	0	X	0	0	0	X	0	6	
	大人や社会に触れる機会が多かった	0	X	X	X	0	0	0	X	0	X	X	X	X	0	5	
	日本の公立小学校に通っていた	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	12	b
	日本の私立小学校に通っていた	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	
	日本のインターナショナルスクールに通っていた	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	
幼少期 Childhood (6-12 歳)	海外の小学校に通っていた	X	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	X	0	X	2	
	この時期に海外との接点があった・世界からの影響を受けた	X	0	0	X	0	X	0	0	X	0	X	0	0	0	8	
	この時期から自発的に海外に興味を持った	X	0	0	X	0	X	0	0	X	0	0	X	0	0	9	
	この時期にスポーツをしていた	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	12	c
	この時期にスポーツに特に秀でていた	X	X	X	0	X	0	0	0	0	0	0	X	0	0	9	
	この時期に格闘技を習っていた	X	0	X	0	0	0	X	X	0	X	X	X	X	X	4	
	この時期にスポーツで自信つけた経験がある	X	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	11	
	この時期にリーダーシップの発揮や人をまとめる経験をした	0	0	X	0	0	X	0	0	0	0	0	X	X	X	8	
	小学校では成績優秀な、いわゆる「優等生」だった	X	X	X	X	X	X	X	0	0	X	0	X	X	0	5	
	小学校で生徒会長を経験した	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	0	X	X	X	2	
	小学校のクラブやサークルに参加していた	0	X	X	0	X	X	X	0	X	0	X	X	X	X	5	
	放課後の活動に多くの時間を費やした	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	X	0	0	11	
この時期に大人や社会と接する機会が多かった	0	0	X	0	X	0	0	X	0	X	0	X	0	0	8		

レーを学んで自分のプレーにも変化が見られた」(M氏)といった声である。

また「コミュニケーションツール」というスポーツの副次効果の観点から「小学校時代からソフトボールをやっており、ポジションはキャッチャー、全体をコントロールする役割だった。アメリカに引っ越したとき、ソフトボールが共通言語になって現地の友達に受け入れてもらえた」(G氏)という声も聞かれた。一方で、E氏は12歳から格闘技を始め、「自分の身を守れるようになり自信がついた。道場の最年少だったので、年長の先輩たちが私の面倒を見てくれた。先輩たちが持つ大人の世界に触れるのは刺激的だった」として、スポーツを通じた年長者との接点についても強調した。

「スポーツへの積極的参加」は高校で11名、注目すべきは、大学では2名になることである。本稿の調査対象者の多くは、「幼少期」から「青年期」のスポーツ参加を通じて多くを学び、自信をつけ、自己の基盤を作った。その基盤をもとに、大学では別の興味領域を探求したものと考えられる。

また、スポーツ参加以外でも類似の体験談が聞かれた。例えばC氏は「未就学期」からバイオリンを習っていたが、「アメリカに引っ越したとき、バイオリンは新しい友達に受け入れてもらうためのコミュニケーションツールとして機能した」と述べた。これはG氏のソフトボールでの経験と共通である。

大学卒業までに、日本以外の世界を直接体験した

本稿の調査対象14名のうち12名が、大学卒業時までに日本以外の世界を直接体験している。これは、「家族の海外駐在に伴い、幼少期に海外で生活した」(C氏、K氏)や「海外の大学に進学した」(H氏、N氏)といった経験だけでなく、海外に興味を持つきっかけになった経験も含んでいる。例えば、B氏は、幼少期に親しい友人がアメリカのロサンゼルスに移住したのをきっかけに、日本以外の世界に興味を持った。B氏の家族は彼の興味に協力的で、在日米軍の関係者と一緒にスキー旅行に行くなど、さまざまな接点を提供してくれた。また、E氏は「集団行動が苦手だったため、一人で学校の図書館にいることが多かった。世界の風景を写した写真集に魅せられて、親に頼んで同じものを買ってもらい家でも見るようになった。中学校では、自分を世界に導いてくれる道筋だと信じ、とにかく英語を一生懸命勉強した」と語り、一冊の本との出会いから、自分の興味が明確になるプロセスについて語った。H氏も、幼い頃から外国に関する本を熱心に読み、海外に魅了されていた。H氏の場合はそれに加えて、両親が主にオーストラリアからの交換留学生を頻繁に家に受け入れていたため、英語を練習できる環境にあった。そして、「10代の頃、実際に外国を訪れることができなかったため、国際ペンパル協会に参加し、世界中の人々に手紙を書くようになった。最終的には100人のペンパルと定期的に連絡を取り合うようになり、協会の日本代表も務めた。15歳の夏休みには、親の同意を得てヨーロッパを3カ月間、16歳の夏休みには再びヨーロッパを一人で旅行した」。H氏は、これらの経験により、もっと世界を知りたいという気持ちが強くなり、最終的には海外の大学に進学した。M氏は「中学3年の時に近所の英会話学校に通い始めた。講師はカナダ人の男性とニューヨークタイムズ紙での勤務経験を持つ日本人女性で、英字新聞を読んで議論をするというこれまでに経験したこともないような学び方だった。彼らとの出会いが人生を変えた」と、青年期にあった出会いが世界に目が向ききっかけになった経験を語った。

大学で課外活動を通じて幅広い経験を積んだ

本稿の調査対象14名のうち13名が、大学時代にさまざまな課外活動に取り組むことで、幅広い経験を積んだとインタビューで語っている。ここでいう「課外活動」とは、目標を持って継続的に行った学業以外の活動を指す。B氏とD氏は、多くの大学が参加する大学横断的なサークルの幹部メンバーをして活動し、「違う大学から集まるいろいろなタイプの学生と関わる面白さと、それ以上に難しさを経験した」

(B氏)、C氏は、高校生を支援するボランティア団体の活動に関して、「代表として活動にのめりこんでいた。広報や財務など、毎日いろいろな領域の問題を一つ一つ解決していった。仕組みを作ったり、人に任せたり、まるで小さな会社を経営しているようだった」と語った。M氏は、模擬国連の活動に熱中した。「いろいろな大学から、人種を問わず学生が集まり、いっしょに議論や討論をした。外国に行くことなく海外を体験することができた」(M氏)。日本から選ばれた学生が国連の会議に参加する機会があるが、M氏は学生時代に二度参加している。J氏は1年で大学を退学した経験を持つ。その後、3つの仕事を掛け持ちするなどして働いていたが、「社会に出て働いてみて、大卒でないと限界があることに気が付き、大学に再入学した。ただしその後も、大学生生活は六本木のナイトクラブなどでのアルバイト中心だった」(J氏)。

多くの調査対象者は、大学時代の課外活動に関して、「大学時代に人生を変える自己発見・成長をした経験がある」(共通項目h)と合わせて語った。例えばE氏は「バックパッカーとして世界を旅することにはまり、長期の休みのたびに海外へ出かけた。インドを回っているときに病気になる、見知らぬ人に看病してもらったことで、世界中の人とのつながりを感じた。その経験を通じて自分の価値観が変わった。また、困っても何とかできるという自信がついた」と語った。

キャリア初期に国際業務を含む幅広い経験を積んだ

本稿の調査対象14名のうち13名が、「キャリアの最初の10年間で幅広い領域の職業経験を積んだ」(i)、「キャリアの最初の10年間で国際的な業務の経験がある」(k)に当てはまり、14名全員が「現在の仕事とは全く異なることでキャリアをスタートした」(j)。例えば、F氏は地元の市長になることを夢見て、政治家秘書としてキャリアをスタートした。「人間について、そして自分自身について、とても多くのことを学んだ。しかし、実家の都合で政治家になる夢をあきらめ、ビジネスの世界に身を置くことになった。私はその時、どんな環境でもNo.1になるための努力を惜しまないと心に誓った」(F氏)と語った。G氏は、幅広い領域の経験を積んで早く成長したいという明確な意図を持って、日本の大手メーカーに入社を決めた。その会社は若手に仕事を任せてくれることを知っていたからである。入社後は、営業からベンチャー企業の立ち上げまで様々な仕事を経験し、さらに企業派遣でMBAプログラムにも参加した。N氏は、海外経験のバックグラウンドを生かし、国際的な仕事をしようと大手総合商社に入社した。2年目の終わりにはメキシコに派遣されるなど商社マンとして順調に成長していたが、「もっと何か特定の領域のスペシャリストとして生きていきたい」(N氏)と思い、入社4年で新興企業に転職した。N氏は、「その会社では幅広い領域でいろいろなことを経験した。それは大手企業にはできないことで、まるでビジネススクールに入ったようだった」と語った。E氏とH氏は、キャリアの最初の10年間で、3つの異なる日系企業と外資系企業で働いた経験に加え、海外のMBAプログラムに留学した。H氏は、こうした若い時の経験の蓄積を、後にグローバルリーダーになるための「マグマ」と表現した。

また、本稿の対象者14名全員が「この時期に大きな失敗や困難、逆境を乗り越えた経験がある」(l)としている。このことから、キャリア初期における幅広い経験、困難を伴う経験が後のリーダーを育てるといえる。例えばK氏は、ある組織の責任者として赤字が続いていた時期があり、何とかしなければという思いから組織変更を断行した。その結果、それを不満に思う部下に相次いで退職され、組織をもとに戻した経験を持つ。その時は、理解のある上司の支援を得て組織を立て直したが、「若い時に失敗経験を積ませてもらった。それが今の自分のベースになったし、だから、部下の失敗にも寛大になれる」と語った。

5. 議論

本研究は、外資系企業でトップを経験した日本人は、人生の初期段階においてどのような経験をして成長したのか、そこに何か共通する経験があるのではないかと、という問いに対する解答を探求することを目的とした。これまでの分析結果から、その問いに対する4つの命題を導出する。

命題1：幼少期・青年期にスポーツに代表される何かに打ち込んだ経験は、将来、「外資系グローバルリーダー」となることに寄与する

本稿の調査対象者の多くは、幼少期や青年期に積極的にスポーツに参加しており、その経験が自信につながった。これは、人生の早い時期におけるスポーツ参加と、成長してからのリーダーシップ発揮との間に相関関係があるという既存研究の結果とも一致する。Larsonら(2006)によれば、スポーツに参加経験のある子どもは、自己の感情調整やチームワークの経験に加えて、自発性(困難な目標に向かって注意と努力を向けるために、内発的に動機づける能力)が高い。また、少年期のスポーツで身につけたスキルは、その後の人生でリーダーシップを発揮する場面に移行できるとする研究もある。具体的には、ビジョンの策定、自己効力感、勝利へのこだわり、競争心などである(Chelladurai & Packianathan 2012)。これらの既存研究や本研究が示すように、「幼少期(Childhood)」から「青年期(Adolescence)」にスポーツに打ち込んだ経験は、将来、仕事におけるリーダーシップの発揮に役立ちそうである。一方で、本研究の調査対象者の中でスポーツに参加していない2名は、一貫して音楽活動を行っている。彼らがインタビューで語った音楽を通じて得た経験も、スポーツに匹敵する学びの経験、また、将来のリーダーシップの発揮に貢献する経験であると考えることができる。実際に、K氏はインタビューの中で「上手になりたくて日に8時間練習した。バンドを組んでのパフォーマンスはまるでチームスポーツのようだった」と語っている。Kimura & Osborn (2021)では、調査対象者9名中8名が小・中・高を通じてスポーツに参加していたため「スポーツへの参加」としたが、本稿では、より一般化して「スポーツに代表される何かに打ち込んだ経験」として命題を提示する。

命題2：成人導入期に課外活動を通じた幅広い経験をするとは、将来、「外資系グローバルリーダー」となることに寄与する

本稿の調査対象者の多くは、「成人導入期(Emerging Adulthood)」すなわち大学時代に、サークル活動、ボランティア活動、アルバイトなどの学業以外の活動に積極的に参加することで、大学での勉強では得られない重要な経験をし、それが後のキャリアに活かされた。これはいくつかの先行研究とも整合性がある。例えば、Murphy(2011)は、このような活動による社会的学習を通じて、リーダーシップに関連するスキルを現実の状況の中で学び、それによってリーダーシップの潜在能力を開発できる、と述べている。また、他の研究によれば、課外活動やコミュニティ活動への参加は、高い自尊心、自分の人生をコントロールしているという感覚、非行率の低さ、教育への意欲や達成度の高さに結び付く(Holland & Andre 1987; Larson 1994)。先述したように、本稿の調査対象者は、「幼少期(Childhood)」から「青年期(Adolescence)」にスポーツや音楽に打ち込んだ経験を持つが、その多くは大学では、別の活動に積極的に取り組んでいる。将来、グローバルリーダーに成長するためには、この時期、すなわち「成人導入期(Emerging Adulthood)」の経験の広がりが必要であることを示唆している可能性がある。

命題3：成人導入期までのグローバル経験は、将来、「外資系グローバルリーダー」となることに寄与する

本稿の調査対象者の多くは、「幼少期 (Childhood)」から「青年期 (Adolescence)」, また遅くても「成人導入期 (Emerging Adulthood)」までに日本の外に目を向け、世界に触れることで、その後、外資系企業でリーダーシップを発揮するために必要な行動力や異文化理解を得た。これは、いくつかの先行研究の結果とも一致している。例えば、Caligiuri & Tarique (2009) は、グローバルリーダーとしての基礎的な能力開発は、幼少期や青年期の異文化体験を通じて行われると示唆している。これは、自国文化との比較において他国の文化に触れることで、自分自身の価値観や前提を理解することができ、その結果、グローバルリーダーとして求められる異文化理解の能力が開発されるからである。また、最近の Adult Third Culture Kids (ATCK) に関する研究によれば、TCK、すなわち両親の国籍とは異なる場所で育った子供は大人になってからも活躍する傾向がある (Burrus 2006; Cho 2009; Lam & Selmer 2004; Solomon 1994)。人生の初期段階を異なる文化の中で過ごした人々についての研究では、彼らの幼少期の経験が、グローバルリーダーとして力を発揮するための重要な前提条件であるグローバルマインドセット (世界に目を向ける意識) を早い時期から育み (Lam & Selmer 2004; Cho 2009)、その結果、ATCK は異文化間や外国で仕事をすることに積極的であることが示された (Stokke 2013)。「外資系グローバルリーダー」には、リーダーとしての資質に加えて、高い英語運用能力や異文化理解が求められるため、人生の早い段階から、国の外に目を向け、自ら行動し、異文化と接する経験を持つことが必要であるといえる。

命題4：キャリア初期に国際業務を含む幅広い経験をすることは、将来、「外資系グローバルリーダー」となることに寄与する

本稿の調査対象者は、キャリアの最初の10年間で、非常に幅広い職業経験を積んでいる。これは、日本の一般的なサラリーマンと比較すると、特に顕著である。Epstein (2019) の研究によれば、それぞれの分野でトップに上り詰めるのは、専門家ではなく、早い時期に幅広い経験を積み重ね、複数の領域に触れ、多様な興味を持ち、人生の後半になって自分の道を見つけることができるゼネラリストである。エプスタインは、このような人は、より創造的、かつ機敏であり、専門的な人には見えないつながりを作ることができる指摘している。本稿の調査対象者も、総じて、経験の「深さ」だけでなく (異業種への転職などで) 「幅」を広げ、その総面積を拡大していった。なお、「キャリアの最初の10年間で、企業トップになりたいという希望を持った」のは14名中3名に過ぎない。多くは、多様な業務をこなしながら成長し、その結果として「外資系グローバルリーダー」にたどり着いた。

また、14名全員が、主にキャリアを通じて「この時期に大きな失敗や挑戦、逆境を乗り越えた経験がある」(共通項目1)。これは、職場でさまざまな難局を経験することが、リーダーシップスキルの開発に極めて重要であるとする研究 (例えば、McCall, Lombardo, & Morrison 1988; McCauley 2001; Robinson & Wick 1992) とも整合性がある。

ビッグファイブ・パーソナリティ・テスト (性格診断)

あくまでも参考という位置づけではあるが、調査対象者にビッグファイブ・パーソナリティ・テスト (Big Five Personality Test: BFPT) の受験と、その結果データの提供を依頼した。このテストは、「創造性 (openness)」「勤勉性 (conscientiousness)」「外向性 (extraversion)」「協調性 (agreeableness)」「情動性 (neuroticism)」の5つの性格特性を数値化したものである。テストはオンラインで受験することができ、その結果を本人が特定されない形で、ウェブ上で収集した。その結果、対象の14名中13名のデータを収集す

表3 ビッグファイブ・パーソナリティ・テスト結果のまとめ

	創造性 Openness	勤勉性 Conscientiousness	外向性 Extraversion	協調性 Agreeableness	情動性 Neuroticism
	69	52	87.5	67	2
	96	71	81	62.5	10
	83	62.5	42	83	37.5
	75	75	48	77	40
	79	94	77	56	19
	67	71	75	71	46
	100	83	37.5	83	0
	65	90	50	62.5	6
	83	54	56	71	23
	75	85	83	67	0
	83	44	69	73	42
	67	50	83	65	8
	87.5	65	71	69	31
調査対象者平均	79	69	66	70	20
世界平均	58	55	51	63	54
世界平均との差異	21	14	15	7	-34

網掛け：世界平均との比較で値が上回っているもの

ることができた。BFPT オンライン調査サイト⁹に世界の受験者の平均スコアが公開されており、それと比較するといくつかの明確な傾向が見られた(表3)。

まず、「創造性 (openness)」は、13名全員が世界平均を超えた。「創造性」は想像力や好奇心の度合いを示し、高いということは、知識欲が強く新しいことに取り組むことが好きな性格であることを表している¹⁰。一方で、「情動性 (neuroticism)」では全員が世界平均を下回っており、この項目が、本稿の調査対象グループと世界平均の差が一番開いている。「情動性」が低いということは、物事を神経質に考えず、気楽で穏やかな性格であることを表している。

また、「外向性 (extraversion)」に関しては、外交的であることはリーダーシップを成功させるための重要な要素であると指摘する研究もある(例えば、Bono & Judge 2004; Bartone et al. 2009; Caligiuri & Tarique 2009)が、本研究の結果からはそのことは裏付けられなかった。

このことから、本稿の調査対象グループは、好奇心が強く、新しい知識や経験を求める傾向が強い一方で、細かいことにこだわらない性格であるといえる。リーダーシップスタイルはリーダーの性格によって、また状況によってさまざまであり、「外資系グローバルリーダー」となるためには、「創造性 (openness)」の高さと「情動性 (neuroticism)」の低さという共通点の方が、「外向性 (extraversion)」よりも重要であることを示唆している可能性がある。

6. 結論

本研究は、4つの点において貢献がある。第一に、本稿は外資系企業の経営トップを研究対象として行った日本人グローバルリーダーに関する研究であるという点である。現在、日本のグローバルリーダーの育成・開発を取り扱った研究はほとんどない。このような研究のために、多くの外資系企業の経営トップ（もしくはその経験者）にインタビュー調査を行うのは困難であるため、私たちの知る限り、この種の研究としては初めてのものである。なお、本稿の4つの命題は、それぞれが「外資系グローバルリーダーになることに寄与する」としているが、実際にはそれにとどまらず、日系企業も含めグローバルに活躍するグローバルリーダー、さらにグローバルな活動を伴わない一般的なビジネスリーダーに一般化して適用できる可能性がある。

第二に、本稿は調査票によるアンケート形式の調査ではなく、対面式のインタビューによって、調査対象者から直接情報を収集したことである。調査対象者は、自分の人生を思い返しながらか、その経験を生き生きと詳細に語った。対話形式のインタビューであったため、対象者が語った経験をより深く掘り下げたり、他のトピックについて質問したりすることができた。これにより、アンケート調査では得られないような深い洞察を得ることができた。

第三に、本稿の調査結果は、将来グローバルリーダーを目指す日本の若者にとって、重要な示唆を与えているということである。今回の調査対象者は、「生まれながらのリーダー」でもなければ、「グローバルリーダーになるために特別な環境で育った」わけでもない。彼らは、人生の初期段階で自分なりの選択と決断をし、その中で経験や学習が、後にグローバルリーダーとなるのに「結果として」役立った。日本のすべての若者がその気になれば将来グローバルリーダーになれる可能性を持っている。本稿は、そのためには「今、何をすればいいか」「若いうちにどんな経験をしておくべきか」のヒントを与えるものである。

第四に、本稿の調査結果は、日本でグローバルリーダーの育成や採用を検討している企業にとっても参考になるということである。市場がグローバル化した現代において、グローバルな視点を持つリーダーの選抜は重要である。企業において、将来のグローバルリーダー候補者から、子供のころのスポーツやその他活動への参加、若いころのグローバル経験、大学での課外活動への参加、キャリアの初期段階での経験の幅など、人生初期段階における経験を聞き出すことが、将来、実際にグローバルリーダーとして活躍できる人材かどうかの判断のヒントとなる可能性を秘めている。

最後に、本研究の限界、および、今後の研究の方向性に関して述べたい。まず、本稿は2020年6月までに実施したインタビューに関してまとめたものであり、調査対象者は14名と限定的である。今後、より包括的な命題とするために、現在もインタビュー調査は継続的に行っている。また、インタビューは回顧的なものであり、調査対象者の過去の記憶に依存しているため、主観的であり、想起バイアスがかかっている。インタビュー構造を事前に設計した上で半構造化インタビューを行い、また、必要に応じて追加調査を行うことで、できる限り均一なレベルでの情報収集に努めたが、これは完全ではない。

今後は、インタビュー対象者の幅を広げ、より強固な命題を導き出すとともに、人生初期段階における経験の共通項だけでなく、それらの経験の相互関係についても解明したい。

注

- 1 Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity
- 2 75,072,000人 (Statistics Bureau of Japan 2019)

- 3 経営者の3つの機能とは、将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理という
- 4 6つの能力とは、事業範囲の絞り込み能力、論理的能力、時代を乗り越える能力、危機をチャンスに転嫁する能力、身の丈に合った成長を図り事業リスクを直視する能力、持続性のある事業を文化に埋め込む能力、である。
- 5 組織の上位と下位の個人間の関係を指し、下位者が上位者にどのように反応するかを示す
- 6 3つの行動とは、1) 直属の上司と信頼、尊敬、義務といった仕事上の効果的な関係を構築する、2) 有名大学出身者間の人脈を作る、3) 困難で曖昧な状況に直面しても期待以上のパフォーマンスを発揮する、である。
- 7 本稿はAJBS (The Association of Japanese Business Studies) 2021年度年次大会に投稿、発表した「Global Leader Early Life Experiences: Common Factors among Foreign-Affiliated Company Leaders in Japan」をもとに、調査対象を9名から14名に拡大し、内容を発展させたものである。
- 8 2020年の新型コロナウイルスの流行により、同年5月以降のインタビューはオンラインで行った
- 9 <https://www.truity.com/test/big-five-personality-test>
- 10 BIG5-BASIC 日本語公式ページ (<https://big5-basic.com/front/index.php>) の解説を参照

参考文献

- 清水龍瑩 (1983) 「経営者能力論」千倉書房。
- 関文恭, 高岡章一, 三隅不二, 三角恵美子 (1992) 「PMリーダーシップ理論によるリーダーシップ開発の実証的研究」九州大学医療技術短期大学部紀要, 19 (1), pp. 37-40.
- 谷口智彦 (2006) 「マネジャーのキャリアと学習—コンテクスト・アプローチによる仕事経験分析」白桃書房。
- 新原浩朗 (2002) 「優秀企業ベスト経営者の能力」独立行政法人経済産業研究所 <https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/niihara/01.html>.
- 野間口隆郎 (2011) 「事業承継と経営者能力」NUCB Journal of Economics and Information Science 57 (1), pp. 129-138.
- 平井達也, 鈴木勘一郎 (2016) 「日本人グローバルリーダーシップの特徴に関する質的研究：中核コンピテンス、発達促進要因ならびに日本人らしさの活用」多文化関係学 13 (1), pp. 33-46.
- 古野庸一 (2001) 「解明から開発へ—リーダーシップ研究の変遷」Works, 47 (1): pp. 4-8.
- Amit, K., Popper, M., Gal, R., Levy, T. M., & Lisak, A. (2009). Leaders and non-leaders: A comparative study of some major developmental aspects. *Journal of North American Management Society*, 4 (2): 2-19.
- Amit, K., Popper, M., Gal, R., Mamane-Levy, T., & Lisak, A. (2009). Leadership-shaping experiences: a comparative study of leaders and non-leaders. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55 (5): 469-480.
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17 (1): 1-20.
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among females. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 693-706.
- Avolio, B. J., & Vogelgesang, G. (2011). Beginnings matter in genuine leadership development. *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*: 179-204.
- Bartone, P. T., Snook, S. A., Forsythe, G. B., Lewis, P., & Bullis, R. C. (2007). Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. *The Leadership Quarterly*, 18: 490-504.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, Calif.:Mind Garden.
- Bornstein, M. (1989). Sensitive periods in development: Structural characteristics and causal interpretations. *Psychological Bulletin*, 105: 179-197.
- Bozkurt, Ödül. (2012). Foreign employers as relief routes: women, multinational corporations and managerial careers in Japan. *Gender, Work & Organization*, 19.3: 225-253.

- Burrus, K. (2006). Coaching the global nomad. *International Journal of Coaching in Organizations*, 4 (4), 6-15.
- Brownell, C. A., & Brown, E. (1992). Peers and play in infants and toddlers. In *Handbook of social development* (pp. 183-200). Springer, Boston, MA.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World business*, 44 (3), 336-346.
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2018). In search of missing time: A review of the study of time in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 29: 165-178.
- Cho, E. B. (2009). *Global nomads for global managers*. Manoa: University of Hawaii at Manoa, Shidler College of Business.
- Chelladurai, P. (2012). Participation in sport and leader development. In *Early development and leadership* (pp. 130-148). Routledge.
- Current Population Estimates as of October 1, (2019), Statistics Bureau of Japan, 2019. <http://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2019np/index.html>. Accessed 9 October 2020.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11 (4): 581-614.
- Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22 (3): 561-571.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1): 133-156.
- Eden, D. (1993). *Interpersonal expectations in organizations*. In P. D. Blanck (Ed.), *Interpersonal expectations: Theory, research, and applications*. *Studies in emotion and social interaction*. New York: Cambridge University Press.
- Epstein, D. (2019). Range: Why Generalists Triumph in a World of Specialists.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). *The life cycle completed (extended version)*. New York: W.W. Norton & Company.
- Feser, C., Nielsen, N., & Rennie, M. (2017). What's Missing in Leadership Development? *McKinsey Quarterly*, 3: 20-24.
- Fukushige, A. & Spicer, D. (2007). Leadership preferences in Japan: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6): 508-530.
- Gardner, H. (2011). Positioning future leaders on the good work track. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*. New York: Psychology Press/Routledge.
- Goodman, R. (2007). The concept of Kokusaika and Japanese educational reform. *Globalisation, Societies and Education*, 5 (1): 71-87.
- Gottfried, A., & Gottfried, A. (2011). Paths from gifted motivation to leadership. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*. New York: Psychology Press/Routledge.
- Gray, C., & Bishop, Q. (2009). Leadership development. *Journal of Staff Development*, 30 (1), 28-33.
- Graen, G., & Hui, C. (1999). Transcultural global leadership in the twenty-first century: Challenges and implications for development. *Advances in global leadership*, 1: 9-26.
- Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Childhood and adolescent antecedents of social skills and leadership potential in adulthood: Temperamental approach/withdrawal and extraversion. *The Leadership Quarterly*, 22 (3): 482-494.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19: 669-692.
- Hashimoto, H. (2005). Internationalization of universities: The impact of the global expansion of English on

- Japanese universities. *Transcultural Studies*, 1 : 1-21.
- Hayashi, S., & Baldwin, F. (1988). *Culture and management in Japan*. Tokyo : University of Tokyo Press.
- Herbes, C. & Goydke, T. (2016). Leaders and leadership in Japanese companies. *Routledge handbook of Japanese business and management* : 210-223.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization : do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*. 9.1 : 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Los Angeles : Sage Publications.
- Holland, A., & Andre, T. (1987). Participation in extracurricular activities in secondary school : What is known, what needs to be known?. *Review of educational research*, 57 (4), 437-466.
- Ishikawa, J. (2012). Leadership and performance in Japanese R&D teams. *Asia Pacific business review*, 18.2 : 241-258.
- Kimura, T., & Osborn, H. (2021). Global Leader Early Life Experiences : Common Factors among Foreign-Affiliated Company Leaders in Japan. *The Association of Japanese Business Studies 2021 Proceedings*.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1998). Cooperative learning and social inter-dependence theory. In R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, ... J. Myers (Eds.). *Theory and research on small groups* (pp. 9-35). New York, NY : Plenum Press.
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking : An attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14 (2) : 141-160.
- Komives, S. (2011). College student leadership identity development. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership : Building the next generation of leaders*. New York : Psychology Press/Routledge.
- Kudo, K., & Hashimoto, H. (2011). Internationalization of Japanese universities : Current status and future directions. In S. Marginson et al. (Eds.), *Higher education in the Asia- Pacific, higher education dynamics 36*. Dordrecht : Springer.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102 (12) : 1686.
- Lam, H., & Selmer, J. (2004). Are former "third culture kids" the ideal business expatriates?. *Career Development International*.
- Larson, R. (1994). Youth organizations, hobbies, and sports as developmental contexts. *Adolescence in context : The interplay of family, school, peers, and work in adjustment*, 46-65.
- Larson, R. W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American psychologist*, 55.1 : 170.
- Larson, R. W., Hansen, D. M., & Moneta, G. (2006). Differing profiles of developmental experiences across types of organized youth activities. *Developmental psychology*, 42 (5), 849.
- Lease, A. M., Musgrove, K. T., & Axelrod, J. L. (2002). Dimensions of social status in preadolescent peer groups : Likeability, perceived popularity, and social dominance. *Social Development*, 11 : 508-533.
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2020). Leader development across the lifespan : A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly* : 101382.
- Mack, D. A., Macik-Frey, M., Quick, J. C., Gray, D. A., Shinoda, P., Cooper, C. L., & Keller, N. (2011). Early interdependent attachments : The power of a secure base. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.). *Early development and leadership : Building the next generation of leaders* (pp. 135-258). New York : Psychology Press/Routledge.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience : How successful executives develop on the job*. Simon and Schuster.
- McCauley, C. D. (2001). Leader training and development. *The nature of organizational leadership : Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, 347-383.
- Misumi, J., & Peterson, M. F. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership : Review of a

- Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*: 198-223.
- Morinaga, Y. & Tateno, Y. (2015). Actual condition survey of leadership development in Japanese companies. *Journal of International Business Research*, 14.3: 55.
- Murphy, S. E. (2011). *Providing a foundation for leadership development. Early development and leadership: Building the next generation of leaders*, 3-37. New York, Routledge.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (3): 459-470.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29: 218-235.
- Oddou, G., & Mendenhall, M. E. (2008). Global leadership development. *Global leadership: Research, practice, and development*: 160-174.
- Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *The Leadership Quarterly*, 22 (3): 535-544.
- Outline of Survey of Trends in Business Activities of Foreign Affiliates, METI 2019 <https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/gaisikei/pdf/2019Outline.pdf>. Accessed November 22, 2020
- Perreault, D., Cohen, L. R., & Blanchard, C. M. (2016). Fostering transformational leadership among young adults: A basic psychological needs approach. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21 (3), 341-355.
- Popper, M. (2011). The development of "Leaders in Everyday Life": An attachment perspective. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*. New York: Psychology Press/Routledge.
- Recchia, S. (2011). Preschool leaders in the early childhood classroom. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*. New York: Psychology Press/Routledge.
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (3), 471-481.
- Robinson, G. S., & Wick, C. W. (1992). Executive development that makes a business difference. *People and Strategy*, 15 (1), 63.
- Schneider, B., Paul, M. C., White, S. S., & Holcombe, K. M. (1999). Understanding high school student leaders. I: Predicting teacher ratings of leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (4): 609-636.
- Schneider, B., Ehrhart, K. H., & Ehrhart, M. G. (2002). Understanding high school student leaders: II. Peer nominations of leaders and their correlates. *The Leadership Quarterly*, 13 (3): 275-299.
- Shin, M. S., Recchia, S. L., Lee, S. Y., Lee, Y. J., & Mullarkey, L. S. (2004). Understanding early childhood leadership: Emerging competencies in the context of relationships. *Journal of Early Childhood Research*, 2 (3): 301-316.
- Solomon, J. (1994). Towards a notion of home culture: Science education in the home. *British Educational Research Journal*, 20 (5), 565-577.
- Sorcher, M. & Brant, J. (2002). Are you picking the right leaders? *Harvard Business Review*, 80 (2): 78-85.
- Sternberg, R. (2011). The purpose of college education: Producing a new generation of positive leaders. In S. E. Murphy, & R. J. Reichard (Eds.), *Early development and leadership: Building the next generation of leaders*. New York: Psychology Press/Routledge.
- Sun, J., Anderson, R. C., Perry, M., & Lin, T. (2017). Emergent leadership in children's cooperative problem solving groups. *Cognition and Instruction*, 35 (3), 212-235.
- Van Linden, J. A., & Fertman, C. I. (1998). *Youth leadership: A guide to understanding leadership development in*

adolescents. San Francisco : Jossey-Bass.

- Yokochi-Bryce, N. (1989). Leadership styles of Japanese business executives and managers : transformational and transactional. *unpublished doctoral dissertation, United States International University, San Diego, CA*.
- Yonezawa, A. (2011). The internationalization of Japanese higher education : Policy debates and realities. In S. Marginson et al. (Eds.), *Higher education in the Asia-Pacific, higher education dynamics 36*. Dordrecht : Springer.
- Yonezawa, A. (2014). Japan's challenge of fostering "global human resources" : Policy debates and practices. *Japan Labor Review*, 11 (2) : 37-52.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Quarterly*, 11 : 211-226.