

目 次

2019-21 年度最終報告書

早稲田大学・日産財団共同研究
『初等中等教育段階におけるリーダー資質の萌芽・
育成に関する調査研究』

発行 2022 年 3 月 31 日

早稲田大学 商学学院 教授 池上重輔

日産財団 常務理事 原田宏昭

目 次

(1) 研究活動の概要	P3
(2) 『Future of Education』活動報告	P4
(3) 『Japanese way LEADERSHIP』活動報告	P7
(4) 『未来のリーダー教室』開催報告	P9
(5) 発表論文・書籍	P15
(6) 収支報告	P20

(1) 研究活動の概要

本研究は「初等中等教育段階において、より高度な統合的思考能力の萌芽を促し、将来の社会を主導するリーダー育成に繋ぐ」ことを狙いとした未来の経営トップを育成する（必要となる能力の萌芽を促す）方法論についての調査研究であり、最終的には、必要な教育要素の特定、中高生レベルへの落とし込みと教授法の開発、講座シラバス設計、教材開発等を行うことを目的として取り組んだ。

当初、本研究は1年間の予定であり、その基礎研究として、先行研究調査、有識者ヒアリングおよびトップインタビューを中心に行い、その進捗に応じて中間結果をワークショップ等へ織り込みその反応を評価する計画であった。

しかしながら、研究を進めるに当たって外部関係者との調整が多く発生し、想定よりも多くの時間がかかったことにより1年延長し、さらにその直後より拡大したコロナ禍により、早稲田大学が行うCEOインタビューはもとより、Future of Education セミナーやその成果を反映させる日産財団が主催する未来のリーダー教室に至るまで、すべてがオンラインで対応せざるを得なくなり、その仕組み作りや技術・ノウハウの獲得に多大な工数を要したためさらに1年延長と都合3年間の期間を要し、当初の目的を達成することができた。

具体的には、『Future of Education』のセミナーを2019年に5回、ワークショップを2020年に3回実施することができた。また、『Japanese Way LEADERSHIP 調査』では101名と当初目標を超える日本のトップリーダーインタビューを完了し、初期分析を行うことができた。また、グローバルビジネスの先端であり、グローバル・リーダー研究の基盤の一つとして本研究以前から継続的に研究を行ってきたクロスボーダーM&A とアライアンスについては、その成果も踏まえ4件の論文と、1件の書籍を出版するに至った。

そしてこれらの研究から得られた多くの知見は、2019年にスタートした未来のリーダー教室にその都度反映され、最終的に2022年2月に開催された高校生向けの未来のリーダー教室のトライアルにおいて、リーダーシップ、テクノロジー、アートを学んでSF思考で自分の未来を考えるという基本的なプログラム構成として確立することができ、本研究の目的を達成することができた。

今後、この『未来のリーダー教室』がさらに多くの子供たちを未来のリーダーとして育成できるよう、プログラムのパッケージ化や書籍化を行い、広く公益に貢献していきたい。

以上

(2) 『Future of Education』 活動報告

本プロジェクトは、未来の教育を主テーマに主に“子供のリーダーシップ”にフォーカスをあて、

- 既存のシステムではカバーされないが、未来志向で必要な教育を考察し、展開する
- 企業と教育現場と家庭と生徒、日本と海外、既存と先端をブリッジする

ことを目的に、次のようなアプローチで、

- 多様な有識者との直接対話からのインサイト
- 現場（教師・親・生徒）とのインタラクション

親・現場の教員・子供の視点とビジネス界の視点をつなぐ形式で研究した。未来の教育は文科省・経済産業省・その他の専門機関などで多様な研究がされているが、本プロジェクトのようなアプローチは見られない。教育関係のコンサルタント、現場の教員等も本プロジェクトに参画しているが、本プロジェクトで扱うテーマは重要であるが、ほかの機関では見られないエアポケットのような分野・アプローチであり、ユニークでありかつ意義が大きいと言われている。

また、日産財団という教育専門ではない企業を母体にした組織と早稲田大学との共同プロジェクトであることがそれを可能ならしめたと思われる。

具体策としては、

- 2019年：内容面の基盤作り（多様な有識者との直接対話からのインサイトを得た）
- 2020年：対象層を拡張

を行い、

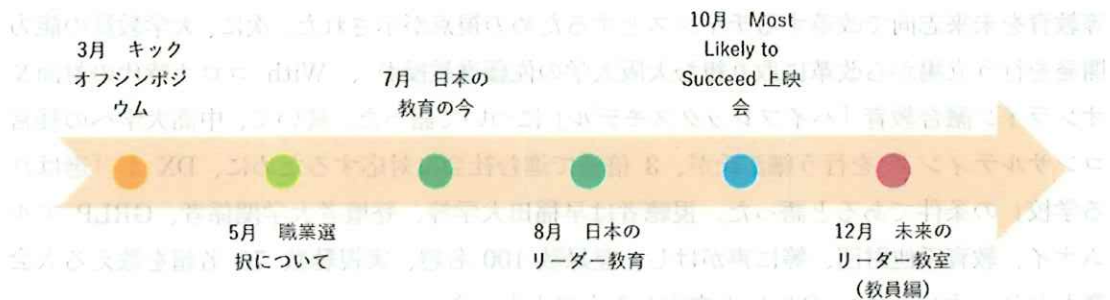
- 2021年：未来のリーダー教室のトライアルへの上記で得られたインサイトの導入により、さらに有識者との直接対話からのインサイトを得た。

以下、2019年度、2020年度の活動を中心に詳細を報告する。

2019年度はオフラインでの5回のワークショップ実施し、第6回目としてその成果をオフラインでの未来のリーダー教室(教員編)で共有・論議した。

スケジュールは以下の通りである。

2019年の活動



これらの、ワークショップにより、以下のようなファインディングスが得られた。

- ・ 現場のやる気のある教師は諸々工夫しており、適切な方向性を提示すると改善余地は大
- ・ 文科省・地域の教育監督機関が時代に合わせて変革を主導するのは現時点では難しそう
- ・ 企業・学校・親・生徒&学生間の意識ギャップは大きい
- ・ STEAM への興味はどこからもある
- ・ マインドセットの課題は大きい：失敗・挑戦・自主性・グローバル・リーダーシップ

- 定義レベルの問題も

具体的な実施内容は、添付資料を参照のこと。

添付資料1 活動報告書

添付資料2 参加者名簿

2020年度はデジタルトランスフォーメーション（DX）が社会の変革を加速し、教育にも大きな変革が求められる中、新型コロナがその変革を「今、解かなければならない課題」として私たちに突き付けた。

そこで、緊急企画として新時代教育の識者にお集まりいただき、視聴者として現場の先生や、学生、そして親御さんも交えて、オンラインで一緒に考えるシリーズ＜教育のイマ・ミライ＞を3回実施した。また、併せてオンラインセミナーを実行するための技術・ノウハウを獲得した。

第一回 大学のイマ・ミライ 教育編 (2020/7/21)

企画のスタートは、DX を迫られる大学の在る教育状況を概観し、近未来の在り方を探るセッションとなった。

オープニングは、本企画の発案者、早稲田大学の池上教授から、立ち遅れた日本経済と高等教育を未来志向で改革するチャンスとするための視点が示された。次に、大学教員の能力開発を行う立場から改革に取り組む大阪大学の佐藤准教授が、With コロナ時代の対面&オンライン融合教育「ハイフレックスモデル」について語った。続いて、中高大学への経営コンサルティングを行う細江氏が、3 倍速で進む社会に対応するために、DX が「選ばれる学校」の条件であると語った。視聴者は早稲田大学等、登壇者大学関係者、GRLP アルumni、教育系他財団、等に声がけし、登録数 100 名超、実視聴数 70 名超を数える大会議となり、オンライン Q&A も充実したものとなった。

第二回 学校のイマ・ミライ 多様な可能性編 (2020/8/30)

いつもと違う夏休み (with コロナ) を過ごしている子供たちと親御さんに向けて、進路を考えて頂く企画とした。

この回は中高生対象のスタディサブリ人気カリスマ講師の伊藤賀一先生をパネリストに迎え、池上先生とのパネルトークで、「変化をチャンスととらえ、多様な可能性を知ること未来は希望に満ちている」ことを、豊富な体験を交えて語った。

今回新たにリクルート社のメールリスト (スタディサブリ生徒・保護者) にも参加者を募り、700 名超の登録と 300 名超の参加をいただきました。司会の Institute of Women's Leadership 代表川嶋治子氏の司会で活発なオンライン討論となった。

第三回 教育のイマ・ミライ ミネルバ大学編 (2020/9/24)

シリーズ第三弾は、ミネルバ大学の創設者 Ben Nelson 氏をお招きし、池上先生を相手にミネルバの理念、教育の実態、日本への示唆、教育の未来を語っていただいた。

ミネルバ大学は、①固定キャンパスを持たず② 7つの国際都市 を巡り、③ オンライン講義、④ 現地の企業や行政機関等と共同プロジェクト を通じて学習する、等 の特徴を持ち、教育の未来モデルとして世界中から大きな注目を集めている。

Nelson 氏はその理念を、「ミネルバの役割は研究にあらず、教育である」「ミネルバは教育における unmet needs の橋渡しをしているだけ」と、明快な言葉で説明した。

200 名超の視聴者が参加しての有意義なセッションとなった。また、オンライン技術としては、初めての同時通訳を導入し、国際イベントもリモート開催できることが証明できた。

教員・生徒・親・ビジネス等様々な視点から、コロナ禍で DX (デジタルトランスフォーメーション) が加速しつつある学校・教育の現状と将来について情報を共有し議論することにより、大変多くの示唆がえられ、参加者の満足度も高く (いずれの回も満足度 90%以

上) 成功裏に開催することができた。

また、Webinar を使ったセミナーの運営手法についても、習得することができた。そして、オンラインでは大変多くの方々が参加していただけるメリットがある反面、登壇者のオーラが伝わらないなどのデメリットも明らかになった。

添付資料3 第一回 大学のイマ・ミライ 教育編 案内チラシ

添付資料4 第一回 大学のイマ・ミライ 教育編 アンケート結果

添付資料5 第二回 学校のイマ・ミライ 多様な可能性編 案内チラシ

添付資料6 第二回 学校のイマ・ミライ 多様な可能性編 アンケート結果

添付資料7 第三回 教育のイマ・ミライ ミネルバ大学編 案内チラシ

添付資料8 第三回 教育のイマ・ミライ ミネルバ大学編 アンケート結果

そして、2021 年度は、先に述べた通り、未来のリーダー教室のトライアルへの 2019 年度、2020 年度に得られたインサイトの導入により、さらに有識者との直接対話からのインサイトを得た。

以上

(3) 『Japanese way LEADERSHIP 調査』活動報告

本プロジェクトでは、以下の背景をもとに日本のリーダーシップの現状を、トップリーダーへのインタビューという形で調査した。

- ① 世界の企業リーダーは説明責任が必要な激動の市場に直面している
 - ・ グローバル競争の激化 ・ 抜本的な改革を必要とするアクティビスト株主の台頭
 - ・ 競争優位性の持続性の欠如等
- ② 世界のリーダーシップの特徴を比較調査し 21 世紀のリーダーシップモデルを探索
 - ：対象国
 - ・ これまでに米国、インド、中国で調査、書籍化
 - ・ これからは変革期にあると思われる日本

プロセスとしては、日本の各業界の代表的大手企業トップ 200 社を中心に 101 社の社長・会長（現役と元）へインタビューを実施し、初期分析を行った。

具体的には、

- ・ 2019 年 5 月～2021 年 9 月：個別インタビュー期間

- 1 時間程度の准構造化インタビュー

- ・ 2021 年 10 月～2022 年 3 月：初期分析期間

- 定性分析とトピックモデリング分析（テーマドリブン・テキスト分析）等

を実施し、大まかね傾向を把握した。インタビューを文字お越しし、日本語インタビューを徐々に英語化している。101本のインタビューのうち約半数を英語化（機械翻訳をベースに最低限のイングリッシュチェックを行う）。この作業は地道で膨大な労力を要するが、適切な分析の基盤として重要である。本格的な分析を行う最低限の基盤は構築できつつある。

本プロジェクトは、非常にユニークで意義の大きいプロジェクトと日本の代表的企業のトップリーダーからも評価をいただき、これまでインタビューしてきた国内トップリーダーからは本プロジェクトの意義を下記の観点から評価いただいている。①これまで本プロジェクトのような、グローバル比較が可能な形で、一国によった観点からではなく海外と日本の共同で行われたリーダー調査はなかった ② 日本のリーダーシップ・経営は今変曲点を迎えているように思われるので、この時期にアンケートではなくこうしたリアルに声を聞く深い調査が行われることは良いタイミングである。

今後は、本研究の成果をまとめ、書籍化、論文化することにより、日本のみでなく海外のリーダーへの大きな示唆を提供できる可能性は大きいと思われる。

グローバルビジネスの先端であり、グローバル・リーダー研究の基盤の一つとして継続的に研究を行ってきたクロスボーダーM&A とアライアンスについては、2018 年に研究成果としてルノー・日産のアライアンスの関するケースを策定したが、その成果をもとに本共同研究において、後述の 4 件の論文を発表した。

添付資料 9 Japanese Way 初期分析結果

添付資料 10 調査メンバー

添付資料 11 インタビュー先リスト

以上

(4)『未来のリーダー教室』開催報告

日産財団が2019年度から新しくスタートした未来人材育成事業は、間もなく到来する超スマート社会（Society5.0）で必要とされる資質・能力を育成する新しい教育プログラムの開発・実践・普及を支援し、未来をリードする人材づくりを目指すものである。

この目的のために開発してきたのが、『未来のリーダー教室』であり、『Future of Education』、『Japanese Way LEADERSHIP 調査』で得られたインサイトを入れながら改善を重ねた4回のトライアルにおいて、リーダーシップ、テクノロジー、アートを学んでSF思考で自分の未来を考えるという基本的なプログラム構成を確立することができた。

以下に4回のプログラムの実施状況を報告する。

『未来のリーダー教室（教員編）』

第一弾として、2019年12月に小中高等学校の先生方を対象に、未来のリーダー資質について学ぶ実験的ワークショップ「未来のリーダー教室（教員編）」を開催した。

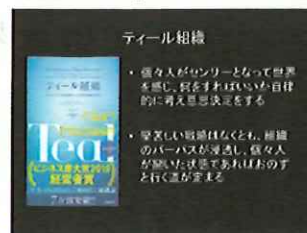
内容は、① Art（生け花）、② Vision（未来予測）、③ Leadership（リーダー論）を通して現場教員の覚醒を促すものである。併せて、このワークショップを教育プログラムとしてどう進化させるか、参加者の知恵と協力を集めることを狙った。

全国公募で集まった意識高い20名の先生方からは、「Artは正解のない学び、多くの気づきを得た」「今後の学級経営につなげたい」「県の教員研修でやってほしい」など大変好評であり、5点満点のアンケート評価は4.9点をいただいた。

以下、開催概要

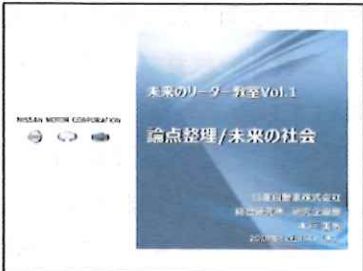
1. 開催日時：2019年12月25日 9:30～19:00
2. 場所：BUKATSUDO ホール&キッチン
3. 参加実績：20名 / 定員20名（参加者は名簿参照）
4. アンケート評価結果：アンケート結果まとめ参照
5. プログラムの概要：案内チラシ&当日資料参照
6. 当日の様子：

アイスブレイクも兼ねた「いけばなワークショップ / IKERU」



→互いのグループの作品の鑑賞し、最後に自分の仕事や組織にどう活かすか振り返りを行った。

日産総合研究所によるプレゼンテーション



目次
 未来の自動車業界に影響を与える事象を、それぞれ、立ち位置を変えて、景色を変えてご紹介。

0.今の自動車業界のホットピック

1. 国力の基盤
 1-1. 総人口
 1-2. 人口ピラミッド
 1-3. 主産産業

2. 新しい社会的価値観
 2-1. サークュラーエコノミー
 2-2. SDGs

3. テクノロジーの進展によってヒト社会が受ける影響



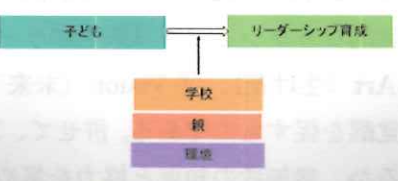
→これからの未来における論点とビジョンについてグループディスカッションを行った。

リーダーシップ理論と Future of Education 調査結果など情報提供、および全体のまとめ

6つのリーダーシップスタイル
The Six Leadership Styles

独断型 Coercive	権威型 Authoritative	親和型 Affiliative	民主型 Democratic	表向き型 Facetting	コーチ型 Coaching
命令・指導を とらせる	ビジョンを示し 人を動かす	和を重んじ 仲良くする	参加を促し、 意見を求める	表向きで 人望を築く	将来を導き 人を育てる
Commands control compliance	Motivates people towards a vision	Creates harmony and social emotional benefits	Engages conscience through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
「自由を奪う わけだ」と 言う	「自由を共に ついで、おい」	「人間関係」 「人間関係」	「参加を促す わけだ」	「表向き、表向き するわけだ」と 言う	「未来を導いて みる」
"Do what I tell you"	"Come with me"	"People come first"	"What do you think?"	"Let me tell you"	"Try this idea"

これまでの議論のまとめ



→「未来を担う子どものリーダーシップはどうあるべきか」参加者どうし意見交換を行った。

添付資料 1 2 案内チラシ (募集要項)

添付資料 1 3 当日のスケジュール

添付資料 1 4 参加者名簿

添付資料 1 5 会場レイアウト

添付資料 1 6 プレゼン資料 (日産財団)

添付資料 1 7 プレゼン資料 (山崎講師)

添付資料 1 8 ワークシート (山崎講師)

添付資料 1 9 プレゼン資料 (木戸講師)

添付資料 2 0 プレゼン資料 (池上講師)

添付資料 2 1 プレゼン資料 (小西講師)

添付資料 2 2 アンケート結果まとめ

『未来のリーダー教室 2020』

2020 年度に実施した『Future of Education』オンラインセミナーで獲得したオンラインイベントを実行するための技術・ノウハウにより、2019 年度にはオフラインで実行した未来のリーダー教室を、2020 年度は 2 月に 3 回に分けフルオンラインで実施した。

内容としては、当初より掲げたイノベーションで変革を起こすために必要な、アート、テクノロジー、リーダーシップに焦点を当てて情報共有・演習 3 論議を実施したが、特にアートをオンラインに適合しやすい内容に変更し、また、ビジョンをよりイノベーションに直接大きな影響を及ぼすテクノロジー中心の内容に変更した。

その結果、本教室もアンケート結果は、有意義だった方が Day1:93%、Day2:92%、Day3:100%と大変好評であるとともに、多くの意見を頂くことができ、本プログラムに関する多くのインサイトを得ることができた。

以下、開催概要

1. 開催日時：Day1 2021 年 2 月 6 日 18:30 ～ 21:00 (アート)
Day2 2021 年 2 月 10 日 19:30 ～ 21:30 (テクノロジー)
Day3 2021 年 2 月 20 日 16:00 ～ 18:00 (リーダーシップ)
2. 場所：オンライン Zoom ミーティング
3. 参加実績：19 名 / 定員 20 名 (参加者は名簿参照)
4. アンケート評価結果：アンケート結果まとめ参照
5. プログラムの概要：案内チラシ参照
6. 当日の様子：



参加者と講師及び財団関係者



アート作品の共有

添付資料 2 3 未来のリーダー教室 2020 案内チラシ

添付資料 2 4 参加者名簿

添付資料 2 5 プレゼン資料 (福村講師、栗田講師)

添付資料 2 6 プレゼン資料 (久村講師)

添付資料 2 7 未来のリーダー教室 2020 Day1 アンケート結果

添付資料 2 8 未来のリーダー教室 2020 Day2 アンケート結果

添付資料 2 9 未来のリーダー教室 2020 Day3 アンケート結果

『未来のリーダー教室 2021（親編）』

2019 年度、2020 年度に実施した『未来のリーダー教室』は教員対象であったが、本プログラムでは、教育に対する親の理解や考え方、あるいは要望などを確認するために、親を対象に実施した。

内容としては、『未来のリーダー教室 2020』と同じ、アート、テクノロジー、リーダーシップに焦点を当てて情報共有・演習・論議を実施した。

その結果、この回もアンケート結果の通り、参加のほとんどの方に大変有意義であったとの評価を頂くとともに、これまでにない視点の多くの意見を頂くことができ。そして、これまで 3 回の『未来のリーダー教室』を通して、アート・テクノロジー、リーダーシップ 3 要素がイノベーションにとって大変重要であることを確信した。

以下、開催概要

1. 開催日時：Day1 2021 年 6 月 24 日 19:00 ～ 21:30（アート）
Day2 2021 年 7 月 7 日 19:00 ～ 21:00（テクノロジー）
Day3 2021 年 7 月 14 日 19:00 ～ 21:00（リーダーシップ）
2. 場所：オンライン Zoom ミーティング
3. 参加実績：12 名 / 定員 20 名（参加者は名簿参照）
4. アンケート評価結果：アンケート結果まとめ参照
5. プログラムの概要：案内チラシ参照
6. 当日の様子：



参加者と講師及び財団関係者

添付資料30 未来のリーダー教室 2021(親編)集客画像

添付資料31 参加者名簿

添付資料32 プレゼン資料(池上講師)

添付資料33 未来のリーダー教室 2021(親編) アンケート結果まとめ

『未来のリーダー教室 2021(子供編)』

これまで3回の教員向け、親向けに実施してきた『未来のリーダー教室』を、実際に子供(高校生)に向けて実施するにあたり、以下のようなシラバスコンセプトを構築した。このコンセプトは、これまでにその重要性を確認した、リーダーシップ、テクノロジー(サイエンス&イノベーション)、アートの必要性を学び、これらをもとにSF思考で『未来の「じぶんリーダー」シナリオ』を作成し、まさにじぶんの未来にイノベーションを起こそうというものである。

そして、このコンセプトに基づきプログラムを策定し、『未来のリーダー教室 2021(子供編)』として実施した。

未来のリーダー教室シラバスコンセプトメモ



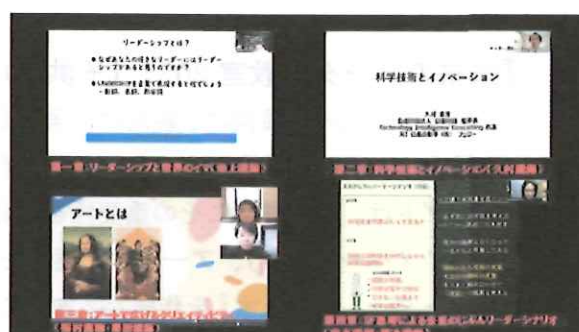
その結果、子供に向けた本教室もアンケート結果は、有意義だった方が100%と大変好評であるとともに、子供に向けても十分有効であることが確認された。したがって、今回のトライアルをもって、基本的な『未来のリーダー教室』の構成・コンテンツが確立できたと判断した。

以下、開催概要

1. 開催日時：2022年2月5日 9:30～17:30
2. 場所：オンライン Zoom ミーティング
3. 参加実績：14名 / 定員 20名（参加者は名簿参照）
4. アンケート評価結果：アンケート結果まとめ参照
5. プログラムの概要：案内チラシ参照
6. 当日の様子：



参加者と講師及び財団関係者



説明資料

- 添付資料 3 4 未来のリーダー教室 2021(子供編)案内チラシ
- 添付資料 3 5 参加者名簿
- 添付資料 3 6 プレゼン資料 (池上講師)
- 添付資料 3 7 プレゼン資料 (久村講師)
- 添付資料 3 8 プレゼン資料 (福村講師、栗田講師)
- 添付資料 3 9 プレゼン資料 (宮本講師)
- 添付資料 4 0 プレゼン資料 (藤本講師)
- 添付資料 4 1 書き込み教材① (池上講師・久村講師パート)
- 添付資料 4 2 書き込み教材② (福村講師・栗田講師パート)
- 添付資料 4 3 書き込み教材③ (宮本講師・藤本講師パート)
- 添付資料 4 4 未来のリーダー教室 2021 (子供編) アンケート結果まとめ

以上

(5) 発表論文・書籍

① “クロスボーダー M&A/ アライアンス —国際ビジネス研究のフロンティア— クロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント ”

池上 重輔 (早稲田大学) 国際ビジネス研究第 11 巻第 2 号 2019 年 10 月

要約:

日本企業にとってクロスボーダー・M&A とクロスボーダー・アライアンスの戦略的重要性が増してきている中、その統合マネジメントに関しては必ずしも研究の蓄積は多くない。本稿は 018 年度の国際ビジネス研究学会の全国大会の基調講演をベースに、クロスボーダー・M&A においては買収後統合 (Post-Merger Integration: PMI)、クロスボーダー・アライアンスにおいてはアライアンス・ガバナンスと呼ばれるにおける“統合マネジメント”が国際ビジネス研究のフロンティアになりうる可能性、そしてこの 2 つの研究が相互補完的な関係になりうる可能性を基調講演のゲスト企業 2 社の事例も紹介しながら問いかける。

企業がアライアンス管理に関する知識を収集、共有、保存し、この知識を現在および将来のアライアンスに適用する能力を指すアライアンスマネジメント能力に関しては相応の研究蓄積があるが、今後はトラスト、資源の相互補完、アライアンス・ガバナンス (パートナーの機会主義的行動管理) の研究が重要となつてこよう。M&A 研究においては「どのような (事前の) 条件で、企業買収するのか?」から「どのように買収企業を選択し、統合するのか?」へと重点がシフトしてきた。PMI 手法は、戦略的相互依存性と組織的自立性という 2 軸で分類しうるが、相互依存が高く、組織的自立性も高いことによってシナジーが期待できる場合は“共生型”の PMI が適切な場合があり、今後は共生型をどうマネージするかの研究が必要になるだろう。

日産 (とルノー) の事例は、2 社の戦略的アライアンスという側面とルノーによる PMI という 2 つの側面で見ることにより多様な示唆を得る可能性があること、時間をかけてシナジーを実現してゆくプラスとマイナスがあることなどが見えてこよう。リクルートの事例はクロスボーダー M&A における共生型の先進事例であり、その背景として明確な経営戦略を持つことの重要性を示している。

② Revisiting Carlos Ghosn's Global Leadership Style: Making Sense of His Fall from Power.

Ikegami, J. J., & Maznevski, M. (2019).

In *Advances in Global Leadership*. Emerald Publishing Limited.

Abstract

Carlos Ghosn, ex-chairman and CEO of Nissan and Renault, once admired as a role model of a global leader, was jailed in November 2018. This chapter examines why Nissan senior executives took the controversial step of reporting Ghosn's alleged behavior to the Prosecutor's office, knowing it would send him to jail, rather than manage the situation internally. Clearly, the trust that Ghosn had built during the Nissan revival was no longer alive. We describe three phases across two decades of Ghosn's leadership in Nissan. In each phase we analyze the relationship between Ghosn's behavior and the business outcomes, on the one hand, and Ghosn's relationship with the senior leaders at Nissan, on the other hand. Ghosn built trust with Nissan leaders in Phase I through his skillful global leadership and positive social processes. The trust was reinforced on its own momentum through Phase II. Starting with Phase III, mistakes in managing social dynamics became evident: Ghosn did not adjust his social relationships at Nissan, following changes in the environment and the organization. He became disconnected from the Nissan senior executives and employees, who eventually blew the whistle on his behaviors. Ironically, it seems that many of the factors that led to Ghosn's success at Nissan turned into factors which led to his downfall. Ghosn's case tells us that the virtuous circle of leadership can sometimes spiral so far that it is taken for granted. Neglecting to tend this virtuous circle can unravel it.

③ Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita.

Ono, K., & Ikegami, J. J. (2020)

Cross Cultural & Strategic Management Journal

Abstract

Purpose

This study contributes to the construction of a theory on humanistic leadership in the context of Japanese culture. Although the Japanese management system has been described as human-oriented, there has been limited research on this subject, especially regarding top leaders. This case study focuses on Konosuke Matsushita, the founder of Matsushita Electric (now Panasonic), who devoted his life as a businessperson to investigating human nature. The authors examined how the humanistic approach influenced his beliefs and behaviors, as well as his company's performance. The authors then show how current employees at Panasonic have implemented and interpreted his philosophy.

Design/methodology/approach

This research is a qualitative case study. Data were gathered from transcriptions of archived recordings, interviews and Internet documents. They were then coded for analyses.

Findings

The findings show how humanistic leadership can succeed via seven behaviors: building a company philosophy aimed at the prosperity of society and the well-being of people, being aware of one's own weaknesses, listening to others, improving oneself, developing people, respecting people and making a profit for society.

Originality/value

The study identifies the behavioral aspects of humanistic leadership for building a leadership theory and provides insight into how Matsushita's leadership characteristics and behaviors are connected to Japanese cultural values.

④ Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust.

Mikami, K., J, Ikegami., & Bird, A. (2022)
Journal of World Business, 57(3), 101286.

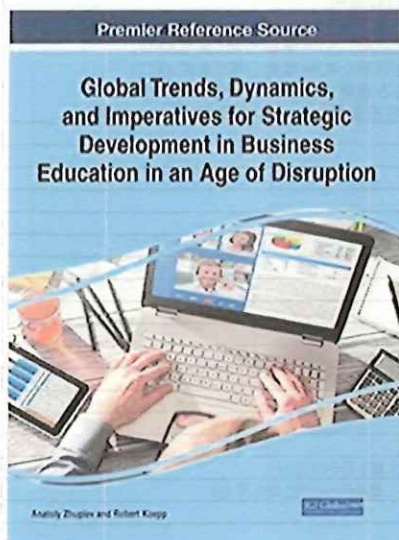
Abstract

Post-merger integration governance and management mechanisms facilitating lateral collaboration remain opaque. In an analysis of the Renault-Nissan Alliance, we abduce a theory of equity-trust by drawing on microfoundations theory and four types of organizational justice. We identify five practices that motivate distributive, procedural, informational, and interactional justice, and find that these practices discourage opportunistic behavior and foster trust thereby influencing alliance performance in two ways: sum of the parts and learning and synergies. Our findings contribute to understanding cross-national lateral collaboration in the form of symbiotic post-merger integration in strategic alliances.

⑤ Global Trends, Dynamics, and Imperatives for Strategic Development in Business Education in an Age of Disruption (Advances in Higher Education and Professional Development)

This book explores issues and developments in global business education from the perspective of the national and international socio-economic landscape and how engaging in changes and strategic disruptions associated with the Fourth Industrial Revolution and other forces and impacts

Jusuke Ikegami contributed chapter 4 Business Education in Japan leveraging the research with NGF.



Chapter 4 Business Education in Japan: Adapting to Changes in Japanese Management

Jusuke J. I. Ikegami
Waseda University, Japan

ABSTRACT

In Japan, the most prominent players in business education are corporations because they provide on-the-job training to their employees, particularly new graduates. However, with the low growth of the Japanese economy after the collapse of the bubble economy around 1990 and the recent drastic changes in the international environment, it is necessary to reexamine business education. To cope with the drastically changing environment, many Japanese companies are evolving their education models to emphasize off-the-job training in addition to on-the-job training. The main target of such training now includes senior executives, in addition to junior- to mid-level executives. Business schools play a role in educating senior executives. Although major Japanese companies utilize top business schools overseas, Japanese business schools are still the major education providers. This chapter discusses the recent changes, prospects, and issues concerning Japanese business schools.

INTRODUCTION

One of the reasons for the phenomenal growth of post-war Japan was the spread and development of education while realizing the principle of equal opportunity. The low growth of the Japanese economy after the collapse of the bubble economy around 1990 and the dramatic changes in the international environment in recent years call for a reexamination of business education in Japan. Specialized edu-

(6) 収支報告

2019-2021年度 公益財団法人日産財団共同研究費
研究題目:「初等中等教育段階におけるリーダー資質の萌芽・育成に関する調査研究」
決算報告書

(収入)

明細	金額 (円・消費税込み)	受入れ日付	備考
入金	5,000,000	2019.6.28	直接・間接経費
収入合計	5,000,000		

(支出)

明細	金額 (円・消費税込み)	支払い日付	備考
間接経費(早稲田大学)	1,000,000	2019.6.28	大学全体の運用の為、個別の支出明細はご提出できません。
海外出張旅費	401,062	2019.8.14	池上重晴教授 2019年6月22～27日コペンハーゲン往復航空券(うち振込手数料¥756円)
国内出張旅費	103,366	2020.3.31	小西由樹子 ①5月17日 金沢駅(JR)⇄早稲田駅(東京メトロ) ②7月13日 金沢駅(JR)⇄早稲田駅(東京メトロ) ③8月27日 名古屋駅(JR)⇄早稲田駅(東京メトロ) ④12月25日 名古屋駅(JR)⇄早稲田駅(東京メトロ)
インタビューテープ起こし	408,336	2020.3.18	合計28件
	642,999	2021.3.31	合計43件
	402,899	2022.2.28	合計26件
図書費	3,348	2019.9.10	
	2,640	2021.4.28	
	44,078	2021.11.30	合計12冊
	188,187	2022.3.31	合計59冊
消耗品	18,999	2021.11.30	翻訳機
	18,954	2022.3.31	プリンタインク、USBハブ
英文校正費	31,495	2022.3.31	
人材派遣料	362,893	2021.5.31	2020年度(2021年2月～3月分)
	1,370,734	2022.3.31	2021年度(2021年4月～2022年3月分)
支出合計	5,000,000		

上記の共同研究経費について、2019～2021年度につき上記のとおり執行を確認しましたので、報告します。

2022年3月31日
早稲田大学 総合研究機構
グローバル・ストラテジック・リーダーシップ研究所
池上重晴

以上