

## 第11章 多様性における Being 教育の実践—高等教育における事例研究—

九門 大士 (亜細亜大学)

### はじめに

ユネスコの21世紀国際教育委員会は、1996年に『学習：秘められた宝』(Learning: The Treasure Within)<sup>1</sup>というレポートをとりまとめた。その中で、学習の4本柱として以下の4つが示されている<sup>2</sup>。

- (1) Learning to know <知ることを学ぶ>
- (2) Learning to do <為すことを学ぶ>
- (3) Learning to live together, Learning to live with others <(他者と)共に生きることを学ぶ>
- (4) Learning to be <人間として生きることを学ぶ>

ハーバードビジネススクールは、Knowing (知識)、Doing (実践) Being (在り方)の3つをリーダー育成において必要な要素としている。ハーバードビジネススクール (HBS) の Datar, Garvin, Cullen ら (2010) は、リーダーシップやアントレプレナーシップを育成するために必要な教育の要素として、“Knowing (知識)”、“Doing (実践)”、“Being (在り方)”の3つを挙げた<sup>3</sup>。その上で、プログラムで教える際には、従来以上に“Doing”と“Being”にフォーカスすべきと提言している。つまり、“Doing”がなければ、“Knowing”にはほとんど価値がなく、“Doing”も“Being”に基づいた自己への気づきや価値観・信念の反映がなければ方向性を見失ってしまうということである<sup>4</sup>。

また、最近になってウェルビーイング (Well-being) という考え方が注目されるようになってきた。世界保健機関 (WHO) は1946年に作成されたWHO憲章で、健康について、「健康とは、肉体的、精神的及び社会的に完全に良好な状態であり、単に疾病又は病弱の存在しないことではない。」と定義している。つまり、これは「肉体的にも、精神的にも、更には社会的に見ても、全てが良好な状態でなければ、健康とは言わない」ということである<sup>5</sup>。ウェルビーイングはこの中の「満たされた状態」を指しており、こうした広義の健康という考え方が広がってきているのである。

本稿では、BeingをベースとしたBeing教育について、受講者に対するインタビュー調査やアンケート調査などの手法を用いて、高等教育におけるBeing教育の実践事例の事例研究を行い、多様性がある環境下でのBeing教育の効果および様々な分野での活用や応用の

---

<sup>1</sup> 同レポートは委員長であったジャック・ドロール氏の名に基づき、通称「ドロール・レポート」と呼ばれる。

<sup>2</sup> UNESCO International Commission on Education for the Twenty-first Century (1996), pp. 20-37.

<sup>3</sup> Datar, Garvin, and Cullen (2010), p. 7.

<sup>4</sup> 同書(2010), p. 328.

<sup>5</sup> 厚生労働省 (2014), p. 2.

可能性を検証することを目的とする。また、Being 教育の重要性が高まっている背景や先行研究における Being との関連性について、世界の学生へのインタビュー調査、既存のリーダーシップ研究やキャリア研究などを通じて明らかにする。

本稿では、「Being 教育」を、自分の価値観や志についての自己認識を深め、自分が何者かを知るための在り方教育と定義する。これまでは、知ることやスキル習得に偏っていた教育ではなく、自分の価値観や志を知ることを重視する教育ということだ<sup>6</sup>。

## 1) Being 教育

### 1. 自己認識

Being 教育の中で重要な要素となる自己認識については、多くの研究者が様々な定義を行ってきた。組織心理学者のユーリック（2019）は自己認識とは、「自分自身のことを明確に理解する力—自分とは何者であり、他人からどう見られ、いかに世界へ適合しているかを理解する能力」<sup>7</sup>と定義し、自己認識は 21 世紀のメタスキルだとしている。非認知スキルと呼ばれる、こころの知能指数、共感力、影響力、説得力、コミュニケーション力、協調力などは自己認識がもとになっているとその重要性を指摘している<sup>8</sup>。

ユーリック（2019）は、自己認識について大きく分けて内面的自己認識と外面的自己認識の 2 つのカテゴリがあるとし、この 2 つの自己認識の間にはほとんど相関関係がないと主張する。つまり、どちらかの自己認識が優れているからといって、もう一方の自己認識が優れているとは限らないということだ。自己認識度を高めるために重要なのは、この 2 つを同時に知り、バランスを保つことである<sup>9</sup>。ユーリックらは自己認識に 4 つの原型があることを特定した（表 1）。

表 1: 自己認識の 4 つの原型

	外面的自己認識度が低い	外面的自己認識度が高い
内面的自己認識度が高い	内省者	認識者
内面的自己認識度が低い	探索者	八方美人

出所：ユーリック（2019）「自己認識力を高める 3 つの視点」ハーバードビジネスレビュー編集部編『セルフ・アウェアネス』、26 ページ、ダイヤモンド社。

内面的自己認識について、ユーリック（2019）は「自分自身を明確に理解する力」であり、「自分の価値観、情熱、野望、理想とする環境、行動や思考のパターン、リアクシ

<sup>6</sup> リベラルアーツと呼ばれる教養教育、最近では探求学習などには、Being 教育に通じる要素があると考えられる。

<sup>7</sup> ユーリック（2019）、p. 15.

<sup>8</sup> 同書（2019）、p. 18.

<sup>9</sup> ユーリック（2019）、pp. 22-23.

ン、そして他者の影響に対する内的な理解<sup>10</sup>だと定義している。自分自身の強みや弱み、価値観などについて自身がいかに明確にとらえているかということだ。

外面的自己認識については、「周りが自分をどう見ているかを知る力」<sup>11</sup>だと定義している。外面的自己認識を高めるには、適切な他者に適切な質問をすることでフィードバックを取り入れることが必要で、その相手に相応しいのは「愛のある批評家」（当人のためを思って正直に真実を伝えてくれる他者）だとしている<sup>12</sup>。ユーリック（2019）によると、自己認識に優れた人たちは、価値観、情熱、願望、フィット、パターン、リアクション、インパクトの7つのインサイトを持ち合わせていることが明らかになった<sup>13</sup>。

上記の自己認識の分類をより良く理解するため、「ジョハリの窓」を以下に示す（図1）。「ジョハリの窓」は米国の心理学者ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが発表したフレームワークである。他人とのコミュニケーションにおいてよく用いられるモデルで、自己について、開放の窓、盲点の窓、秘密の窓、未知の窓の4つがあると示される（図1）。この中の「公開された自己」（開放の窓）は自他ともに認識している部分である。Being教育では、秘密の窓を無理のない範囲で他者に開示し、盲点の窓について他者からフィードバックを得ることで自己理解を深めていく。

	自分は知っている	自分は知らない
他人は知っている	<b>I</b> <b>開放の窓</b> 「公開された自己」 (open self)	<b>II</b> <b>盲点の窓</b> 「自分は気がついていないが、他人からは見られている自己」 (blind self)
他人は知らない	<b>III</b> <b>秘密の窓</b> 「隠された自己」 (hidden self)	<b>IV</b> <b>未知の窓</b> 「誰からもまだ知られていない自己」 (unknown self)

図1：ジョハリの窓

<sup>10</sup> 同書（2019），p. 22.

<sup>11</sup> 同書（2019），p. 22.

<sup>12</sup> 同書（2019），pp. 272-273.

<sup>13</sup> 同書（2019），pp. 44-45.

## 2. マインドフルネスと自己認識

自己認識に関連して、近年経営やビジネスの世界で流行しているものにマインドフルネスがある。ジョン・カバット・ジンは、マインドフルネスを「特別な形、つまり意図的に、今この瞬間に、評価や判断とは無縁の形で注意を払うこと」と定義する<sup>14</sup>。マインドフルネスをベースとした研修は、グローバル企業でも実施されるようになってきている。その先駆けとなったのがグーグルである。元グーグルのエンジニアのチャディ・メン・タンは2007年に「サーチ・インサイド・ユアセルフ (SIY)」というマインドフルネス、EQと神経科学を融合させたプログラムを開発した。

SIYのプログラムは世界50か国以上でオンラインと対面の両方で教えられ、グーグル社内のみならずSAP、デロイト、ハイアットなど多くのグローバル企業や大学でも導入されている。SIYは、神経科学や心の知能指数などに基づく新しいプログラムで、マインドフルネスをベースに心の知能指数(エモーショナルインテリジェンス)における「5つの要素」(自己認識・自己制御・モチベーション・共感・リーダーシップ)に着目した「心と思考力」を科学的アプローチで強化するプログラムである。効果としては、ストレス軽減、集中力向上、パフォーマンスの向上などが挙げられる<sup>15</sup>。

## 3. Being 教育が必要な背景

近年、リーダーシップ開発やキャリア開発、異文化間コミュニケーションなど様々な分野でBeing教育が重要性を増している背景要因は以下の3点である。

第1に、人工知能(AI)の発展などデジタル化が急速に進んでいる点だ。オックスフォード大学のFrey and Osborne (2013)が、今後10年から20年間に米国の雇用の47%が機械に代替される可能性が高いと発表しているように、今後人工知能(AI)が我々の仕事を奪う脅威となるのではないかと、またはAIと協働することが求められていくなど様々な議論が起こっている<sup>16</sup>。しかし、人間とAIの違いという視点で考えると、むしろAIが発展する時代だからこそ、改めて自分の価値観や自己認識を深め、“Being(在り方)”をベースに人生やキャリアを考えることの必要性が高まっている<sup>17</sup>。

第2に、VUCAと呼ばれるように未来の不確実性が高まっている点である。2019年に発生し世界的にまん延した新型コロナウイルス感染症(COVID-19)や2022年のロシアのウクライナ侵攻など予測できなかった事象が次々に起こっており、「答えのない世界」を生きていかなければならない。その際に、外部環境に影響を受けすぎないように自分のよりどころと

---

<sup>14</sup> 原典: Kabat-Zinn(1994), (出所: タン (2016), p. 51).

<sup>15</sup> サーチ・インサイド・ユアセルフ・リーダーシップ研究所 (SIYLI)

(<https://siyli.org/search-inside-yourself/>) 2022年3月31日アクセス

SIYLIは、数千人にも及ぶ様々な業界の経営幹部、起業家、経営者や専門家と協力してきた世界的に認知された研修機関である。

<sup>16</sup> Frey, C. and Osborne, M. (2013), p. 44.

<sup>17</sup> 九門 (2018), p. 32.

なる信条や哲学が必要となってくる。

キャリアの観点からは、日本企業における終身雇用が転換期を迎えていたところに、コロナ禍でリモートワークが急速に進展し、副業や複業を含めた自律的な働き方が求められている。一方で、教育では小学受験や中学受験から始まり、有名大学への進学、有名企業に入社というレール以外の選択肢は明確には示されていない。

第3に、長寿化によるキャリアステージの複数化である。グラットン、スコット（2016）は、人生が短かった時代は「教育→仕事→引退」というシンプルな3ステージだったが、人生100年時代のような長寿化が進むことで仕事のステージが長くなり、選択肢も「エクスペローラー（探検者）」「インディペンデント・プロデューサー（独立生産者）」「ポートフォリオ・ワーカー」など多様化すると主張している<sup>18</sup>。また、グラットン・スコット（2016）は人生が長くなり、多くの移行を経験するに伴い、重要になるのは自分がどのような人間で何を大切に生きているのかという点だと述べている<sup>19</sup>。

第4に、ミレニアル世代<sup>20</sup>やZ世代<sup>21</sup>と呼ばれる若い世代でSDGsなど持続的発展や地球規模の社会課題の解決に関心を持つ人が増えているという点だ。2021年版の通商白書では、ミレニアル世代とZ世代は、環境や社会問題への意識が高く、就職の際の優良企業選別の材料としてESGやダイバーシティ経営なども考慮するようになってきていると指摘している<sup>22</sup>。例えば、「就活生の企業選びとSDGsに関する調査」によると、企業の社会貢献度の高さが就職志望度に影響したと回答した就活生は約65%にもおよび、影響が小さくないことを示している（図2）<sup>23</sup>。

---

<sup>18</sup> グラットン・スコット（2016）， pp. 45.

<sup>19</sup> グラットン・スコット（2016）， pp. 36-37.

<sup>20</sup> ミレニアル世代の定義については様々あるが、ここでは1983年1月～1994年12月生まれと定義（2021年通商白書）。

<sup>21</sup> Z世代の定義については様々あるが、ここでは1995年1月～2003年12月生まれと定義（同上）。

<sup>22</sup> 経済産業省（2021）， p. 137.

<sup>23</sup> 経済産業省（2021）， p. 137.

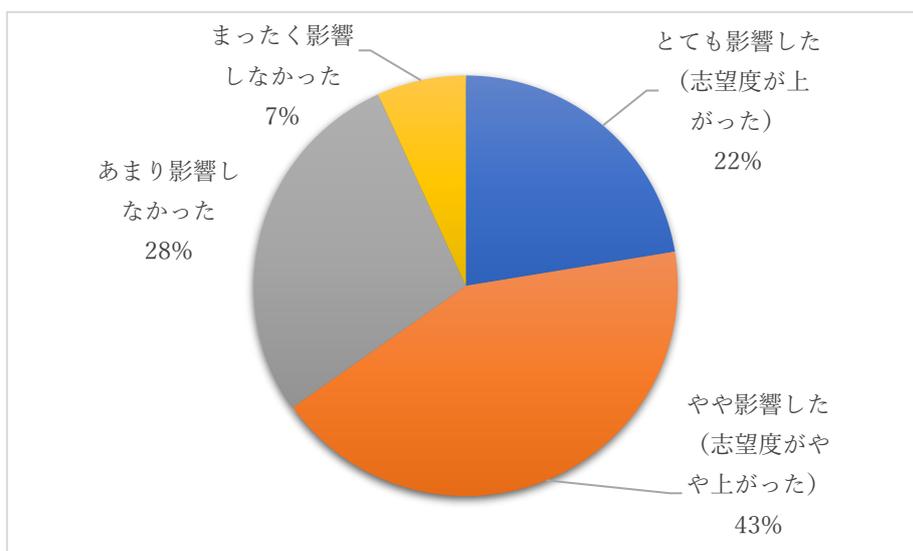


図2：企業の社会貢献度の高さによる就職志望度への影響

出所：ディスコキャリアタスリサーチ「就活生の企業選びとSDGsに関する調査」（2020年8月）

こうした若者が社会との関係性の中で自分の志や強みや弱みをよりよく理解することで、他者との連携も含め社会変革に向けた小さな一歩を踏み出しやすくなると考えられる。

自己認識は一部のトップリーダーやエリートが学ぶことと言われることが多いが、以上の要因からよりすそ野を広げて様々な人が実践することが重要になっている。

## 2) 世界の留学生・大学院生へのインタビュー調査

実際に、世界のZ世代が現状の教育についてどう考えているかについて、筆者は日本にいるベトナム人留学生やシンガポールにいるシンガポール人大学生・外国人留学生などにインタビュー調査を行った（一般社団法人全国学生連携機構（JASCA）が実施した国際会議Oneness Asiaに参加していたベトナム人留学生<sup>24</sup>・2016年2月20日、シンガポール国立大学（NUS）リー・クアンユー公共政策大学院（LKYSPP）の留学生を含む大学院生・2018年8月20日～21日<sup>25</sup>）。以下にその概要を述べる。

### 1. ベトナム人女性G氏：日本への留学生（大学生）・社会人経験なし

・ベトナムの教育：ベトナムの中学や高校の先生や親は数学や科学を勉強するよう勧める。しかし、その理由は単にそれが経済的な成功につながりやすいからだと思う。本当は

<sup>24</sup> インタビュー実施日・場所：2016年2月20日G氏、九州大学の国際会議会場にて実施。

<sup>25</sup> 九門（2020a），pp. 41-49。インタビュー実施日・場所：2018年8月20日R氏、8月21日C氏、8月22日A氏、Y氏）。NUSにて実施。

歴史などそれ以外の専門を学んで違う道に進みたいと思っけていてもそれが社会的に許容されないような空気感がある。日本にきたのは、もっと自由に自分の性格や資質に合った将来のキャリアを考えたかったためだ。

## 2. シンガポール人男性 R 氏：大学院生・社会人経験有

- ・シンガポールの教育：シンガポールの教育は移行期にある。テストで良い成績をとることを小さい頃から求められてきたが、自身が「暗記する機械」のように感じていた。今後は学力が良く良い成績をとるだけではない教育が必要である。
- ・今後必要なコンピテンシー：21 世紀に向けてコンセプトを再構築する必要がある。例えば、創造性、プログラミング力などのハードスキルに加えて、創造性、問題発見・解決スキル、などのソフトスキルが必要である<sup>26</sup>。

## 3. シンガポール人男性 C 氏：大学院生・社会人経験有

- ・シンガポールの教育：2つの方向性がある。1つは、情熱や思いがある人は、例えば画家になるなど自分の好きな道を選ぶ。第2の方向性は、より現実的な志向だ。給与や評判などを重視して、例えば学校の成績を全部 A で卒業して弁護士になるなど。どちらのルートを選ぶかは親の影響が大きい。シンガポール政府は今「成功」の再定義をしているところで、” Every school is a good school policy (全ての学校がグッドスクールである)” という方針を掲げている。結局、親の影響力が大きいため彼らの考え方をどう変えるかが重要だが、難しいのが現状である。学校のテストの成績以外も加味するようにスコアリングシステムを変えても、結局ダンスなど成績以外で加点される活動を子供にさせる親が増えるだけで本質的には変化がない。

下位校にも機会が必要であり、こうした学校により多くの資金や人材などの資源を配分すべきである。彼らの人生の中で意味ある価値を見出させる必要がある。また、上位校・下位校に関わらず、学生は他のアジア諸国を訪問する機会を与えて世界の社会問題にも関心を持たせる必要がある。社会問題に対する「共感（エンパシー）」が重要だが、シンガポールは豊かになっておりそれを実感する機会がない。これは現在の教育システムにおいて抜けている点である<sup>27</sup>。

## 4. インド人女性 A 氏：大学院生・社会人経験なし（インドの大学出身）

- ・インドの教育：地域や学校によって教育格差が非常に大きい。良い学校では IT 技術などを用いているが、入学競争率が高い。インド人の親世代はインドが経済的に厳しい時代を生きてきたため、良い成績で競争力があることがよい将来の

---

<sup>26</sup> 九門 (2020a) , pp. 41-42.

<sup>27</sup> 九門 (2020a) , pp. 43-44.

キャリアにつながると考えており、それを子供にも当てはめる傾向にある。こうした教育を変えるには、勉強だけではなくスポーツやより創造性を育むようなその他の活動にも時間を割くべきである。公立校の授業は悪化しているが、私立校は資金があるため、e ラーニングを取り入れるなど授業が進化しており、より教育格差が開いている。また、親からの資金的な問題もある。例えば、工学や医学を専攻するというと学費を払ってくれるが、親世代が理解できない自分の関心がある専門分野の勉強をしたいと言うと断られることもある。そのため、自分の天職に向かって関心ある仕事を選ぶという学生もいるが、親の言うことを聞かなければならない学生が多い印象を受ける<sup>28</sup>。

#### 5. マレーシア人男性 Y 氏：大学院生・社会人経験有

・マレーシアの教育：政府は改善しようとしているが、基本的には試験の成績で将来が決まる形である。(中略) 将来については、学生に 16～18 歳で自分の関心をベースに選択させるようにすると良い。現状は、ビジネス／アート、または数学／エンジニアリングの 2 コースしか選べない。自分はビジネス／アートのコースにいて生物学にも関心があったが、現状のシステムでは両方を選択することはできない。また、より広い視野の経験が 13 歳～15 歳くらいで必要である。現状のシステムはメリトクラシー (=能力主義) に偏っていて、成績にフォーカスされているが、試験の成績をベースにしたグレードシステムは既に古いのではないか。ただし、自分は高校で私立学校に行っており、この考え方がマレーシアの主流の考え方ではないと思う<sup>29</sup>。

ベトナム人大学生や NUS の大学院生へのインタビューからは、高等教育に入るまでの教育における課題が明らかになった。アジアの国々の多くでは、様々な試験で高得点を取ることが最重要とされている現状が明らかになった。しかし、暗記型で正解を探す形の試験が多いため、医者、エンジニア、弁護士、大企業社員、公務員などを希望するリスク回避型の子供が多いという課題も明らかになった。シンガポールでは、「実際に大学卒業後、今後のイノベーションに重要な役割を担うテック系スタートアップに就職したり、起業する若者が少ないという課題もみられる。ベンチャーキャピタル (VC) などになりたい人は多いが、技術そのものに関心を示さない傾向にあり、デジタル人材の育成には苦勞しているという」<sup>30</sup>。

より自分が情熱や関心を持てるキャリアを目指せるように教育の改善を求める声も多かったが、1) 両親のマインドセットや社会の認識を変える必要がある、2) 下位層の学校に資源配分する政策をとる必要がある、3) 評価システムの改善が必要、4) 社会問題への関

<sup>28</sup> 九門 (2020a) , pp. 45-46.

<sup>29</sup> 九門 (2020a) , pp. 46-47, 括弧内引用者.

<sup>30</sup> 九門 (2020a) , pp. 47-49.

心を持つ機会の提供などの課題が明らかになった。上記の教育の問題は、日本にも共通しており、さらなる検証は必要であるが、アジア共通の教育課題と言える。アジア諸国では経済発展が急速に進んだことにより、親世代と子供のために今後の社会に必要なことやキャリアに対する認識のギャップが広がる傾向にある<sup>31</sup>。

### 3) リーダーシップ・キャリア研究における Being

#### 1. リーダーシップ研究と Being

リーダーシップ研究のこれまでの流れを振り返ると、特性アプローチ、行動アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、変革型アプローチなどが提唱されてきた。特に変革型アプローチによる研究は世界のリーダーシップ研究に最も重要な影響を与えたと言われる。しかし、最近では、カリスマ型リーダーなど変革型リーダーシップが持つ負の側面から、リーダーが持つ倫理性を重視したサーバントリーダーシップ、リーダーの自己認識を重視するオーセンティック・リーダーシップ、リーダーを1人に限定しないシェアード・リーダーシップなど新たなリーダーシップが注目されている<sup>32</sup>。これらのリーダーシップスタイルは自己認識と強く関連すると考えられるため、以下に主なものを紹介する。

##### (1) オーセンティック・リーダーシップ

オーセンティック・リーダーシップは「本物の、ありのままのリーダーシップ」という意味である。オーセンティック・リーダーシップ研究では、Walumbwa ら (2008) は、オーセンティック・リーダーシップが自己認識、倫理的視点の内在化、バランスの取れた処理、関係の透明性の4つの要素から構成されていることを明らかにしている。このうち、自己認識とは自分自身の強みや弱みを知り、自分の行動の他者へのインパクトを知ることである<sup>33</sup>。

Avolio ら (2004) はオーセンティック・リーダーは、「自分の考え方や行動様式を深く自覚し、自分自身や他人の価値観や倫理的な観点、知識、強みを認識していると他人から見られている；彼らが対応する状況を理解している；そして、自信があり、希望に満ち、楽観的で、回復力があり、高い倫理性を備えている人」と定義している<sup>34</sup>。

##### (2) シェアード・リーダーシップ<sup>35</sup>

リーダーシップ研究においては、これまで組織や職場に1人の公式のリーダーがいて、リーダーシップを発揮することを前提にしたものが多かった。シェアード・リーダーシップ

---

<sup>31</sup> 九門 (2020a), pp. 47-49.

<sup>32</sup> 石川 (2018) 中原 (監修), 舘野・高橋 (編), pp. 32-41.

<sup>33</sup> 石川 (2018) 中原 (監修), 舘野・高橋 (編), p. 43.

<sup>34</sup> Avolio, Luthans, and Walumbwa (2004), p. 4.

<sup>35</sup> Pearce & Conger (2002)

は、「グループの複数の人間、時には全員がリーダーシップを執る」と考える。「リーダー⇒フォロワー」という「垂直的な関係」ではなく、それぞれのメンバーが時にリーダーのようにふるまって、他のメンバーに影響を与え合うという「水平関係」のリーダーシップである<sup>36</sup>。石川（2016）は、「職場のメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」と定義している<sup>37</sup>。

こうしたリーダーシップの考え方の中では、各メンバーが自分についての認識を深め、自分の強みや弱みを他のメンバーに伝え、ときには補完し合いながら個々の強みを活かしたリーダーシップを発揮することが重要である。その点について、石川（2018）はパーソナリティ・ベース・リーダーシップ研究が参考になるとしている。これは自らの強みを影響力として発揮するリーダーシップである。自らの能力的・性格的な強みを影響力として発揮するため、カリスマのような特別な才能がない人でもリーダーシップを発揮できるのが利点である。実際、最新のデータによって、パーソナリティ・ベース・リーダーシップは、変革型リーダーシップやサーバント・リーダーシップよりもチーム成果に重要な影響を及ぼすことが明らかにされつつある<sup>38</sup>。

## 2. キャリア研究と Being

「キャリア」の定義について、Schein（1978）は、「キャリアとは生涯を通しての人間の生き方・表現である」としている<sup>39</sup>。坂柳（1996）は、最近のキャリアの概念は、『「職業」という視点から「人生・生涯」という視点にまで拡大して、より包括的になっている』とし、「大学生のキャリア成熟の測定にあたっては、職業面だけでなく、人生面も視野範囲に入れておくことが必要」<sup>40</sup>と述べている。

また、キャリア観自体が組織から個人へと大きく転換してきている。産業革命以前の社会のキャリア形成の担い手は個人であったが、産業革命以降は急速に組織・官僚機構へと移っていった。現在は再びキャリア形成の担い手が、組織中心から個人中心へと大きく変化しつつある<sup>41</sup>。本稿においても、「キャリア」は職業の視点に限らず、個人の人生をも含んだ概念として捉えることとする。

では、キャリアを選択する際の基準は何だろうか。Schein（1978）は個人と組織の適合を促すためにキャリア・アンカー（職業上の自己イメージ）を考案した。この職業上の自己イメージには、①自覚された才能と能力、②自覚された動機と欲求、③自覚された態度

---

<sup>36</sup> 入山(2019), pp. 333-334.

<sup>37</sup> 石川 (2016), p. 44.

<sup>38</sup> 石川 (2018) 中原 (監修), 舘野・高橋 (編), pp. 47-48.

<sup>39</sup> 柏木 (2016), p. 13.

<sup>40</sup> 坂柳 (1996), p. 9.

<sup>41</sup> 柏木 (2016), p. 9.

と価値、の3つの要素があり、これらが合わさって個人のキャリア・アンカーを構成する<sup>42</sup>。

個人のキャリア・アンカーは、以下に示す8つのアンカーから構成される<sup>43</sup>。

1. 専門・職能別コンピタンス
2. 全般管理コンピタンス
3. 自律・独立
4. 保障・安定
5. 起業家的創造性
6. 奉仕・社会貢献
7. 純粋な挑戦
8. 生活様式（ライフスタイル）

クランボルツ・レヴィン（2005）は、「計画された偶発性」理論を提唱したが、それは偶然の出来事が起こった場合は個人の行動や反応によって偶然の出来事を活用し、自分のチャンスに変えることが重要であるということである<sup>44</sup>。そのためには、日ごろから計画を立てて準備をしておくことは大事であるが、それに固執せず、偶発的に起こった出来事には柔軟に対応していくということである。

グラットン・スコット（2016）は、人生100年時代という長寿化の時代において、人は様々なステージと多くのキャリアを経験するようになるとし、それらを貫く1本の柱が必要になると述べている。例えば、世界を旅行して探索することを通じて、自分がどういう人間なのか、なにを大切にすることが明確になれば人生の多くのステージに一貫性を持たせられるとも主張している<sup>45</sup>。これは、つまり、経験や実践（Doing）を通じて自分のあり方（Being）を発見するということにもつながる。Beingを深めるには、自分自身の内省や他者からのフィードバックが必要であるが、様々な経験によって環境が変わることによる外部的なフィードバックを受けることも大切である。例えば、後述するように、大学生が留学やインターンシップの経験後に大きく成長するということも同様である。

また、グラットン・スコット（2016）は、アイデンティティは引き受けるものや親から受け継ぐものというより、丹念に作り上げるものになっており、その過程の中で自分についての知識が重要と内省の重要性も示している<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Schein（1978）, 二村・三善訳（1991）, pp. 142-143.

<sup>43</sup> 原典：Schein（1990）, 金井訳（2003）, pp. 26-48（出所：柏木 p. 52）.

<sup>44</sup> クランボルツ（2015）, pp. 2-4.

<sup>45</sup> グラットン・スコット（2016）, pp. 215-216.

<sup>46</sup> グラットン・スコット（2016）, pp. 161-162.

Knowing/Doing 型、Being 型のキャリア観は違いはどのようなものか。Knowing/Doing 型はキャリア選択の軸が社会がこれまで良いとしてきた観念や親が求めることで自分の周囲であるのに対し、Being 型は軸がやりたいことで、自分個人に向いている。キャリアの判断基準は、Knowing/Doing 型が知名度・ステータス・給与・福利厚生など物質・権力・地位などに対し、Being 型は自己成長・企業理念・個性を活かせる・社会貢献など個人の内面や価値観、社会に対するものとなっている（表 2）。

表 2：キャリア観の比較

	Knowing/Doing 型	Being 型
キャリア選択の軸	社会・親が求めること	自分がやりたいこと
判断基準	知名度 ステータス 給与 福利厚生	自己成長 価値観に合う企業理念 個性を活かせる 社会貢献
企業に求めること	組織の利益	持続可能性（サステナビリティ）
キャリア移動の度合い	低い・安定	高い・変動

出所：筆者作成

ここまで Being 教育の定義と重要性を増している背景、リーダーシップ研究・キャリア研究と Being の関連性を概観してきた。ここからは、筆者が実践してきた様々な Being 教育の実践例について紹介したい。

#### 4) Being 教育の実践例

##### 1. Being 教育×日中大学生のキャリア教育（亜細亜大学・大連外国語大学）

本節では、亜細亜大学と大連外国語大学の学生に対して、前述の Being 教育をコンセプトとして 2013 年から 8 年間中国において日本人学生と中国人学生を対象に実施してきたキャリア研修について述べる。

### (1) 中国におけるキャリア教育

中国におけるキャリア教育は、「職業指導教育」や「職業生涯教育」と呼ばれている。中国の高等教育におけるキャリア教育を考えるにあたり、中国の大学や大学生の就職状況について概観する。中国政府は1999年に大学の量的拡大への政策転換を行った。その結果、中国統計年鑑によると、大学数は2000年の1,041校から2020年には2,738校と2.6倍に増加した。同期間の大学生数も増加を続け、2020年には2000年(556万人)の5.9倍の3,285万人に急増した。2020年の大学卒業生数は798万人に達している<sup>47</sup>。

中国の大学数および大学生数が増加する中、大学生の就職難は深刻な問題となっている。

中国の大卒者の未就職者数は、大学数・入学募集数の拡大が始まった1999年には、17.6万人だったが、2003年には56.3万人に増加、その後も増え続け2010年には175万人に達している。就職率も、1990年代後半に落ち込み始め、2003年に70%に落ち込んだ後7割前後で推移し、2010年には72.2%となった<sup>48</sup>。現在も大学生の就職難は続いており、近年では大きな社会問題となっている。

こうした状況を鑑みて、中国政府は2000年頃から北京大学などの上位大学を皮切りに、全国の大学でキャリアデザインに関する講演やコンクールを実施するなど積極的に大学におけるキャリア教育を推進してきた。2011年には大学カリキュラムへのキャリア教育導入が義務化されている<sup>49</sup>。

しかし、張(2015)は、大学で実施されているキャリア教育の質が低いと大学生が不満を感じている点や、教科書を読む講義形式が主体で実際のキャリアに関する学びになりにくいなどの問題点を指摘している<sup>50</sup>。筆者は中国・大連市を2018年1月に訪問した際に、就職を控える大連外国語大学の中国人学生数名に聞いたところ、大学生は就職先に対し職場環境や給与など高い条件を挙げるが、希望の職業や企業へのイメージが先行して就職に関して自発的に行動している学生は少ないという話だった。また、大学での教育と企業が求める人材がマッチしていないという声も多く聞かれた。中国で人気のIT企業などはスキルや経験を求めるが、中国の大学ではキャリアサポートやインターンの機会が少ないので、新卒でそうした企業に入るのは難しいということだ。

それでは、キャリア教育の質を高めるために、こういった要素を入れていかに改善すればよいのだろうか。張(2016)は中国のキャリア教育の中で、人生

---

<sup>47</sup> 『中国統計年鑑 2021年版』

<sup>48</sup> 原典：蔣(2013), pp. 14-15. (出所：九門(2018), p. 29.)

<sup>49</sup> 原典：高(2013), pp. 60-61. (出所：九門(2018), p. 29.)

<sup>50</sup> 原典：張(2015), pp. 70-71. (出所：九門(2018), p. 30.)

観の育成などの要素が不足していると指摘している<sup>51</sup>。こうした「人生観育成」のために必要なのが Being 教育だと考えられる。(九門 2018, pp. 29-30.)

## (2) 日中大学生へのキャリア研修と Being 教育

本節では、亜細亜大学と大連外国語大学の学生に対して、Being 教育をコンセプトとして 2013 年から 8 年間実施してきたキャリア研修が日中の大学生のキャリア意識にどのような影響を与えたかについて、大学生へのインタビューを基に考察する。

このキャリア研修は亜細亜大学の「アジア夢カレッジキャリア開発中国プログラム」で中国に留学した日本人大学生とそのルームメイトや日本語学科の大学生など大連外国語大学の中国人学生に対して実施しているものである。「アジア夢カレッジ」は中国での 6 ヶ月の留学・インターンシッププログラムで、大連外国語大学(旅順市)を提携校として、2004 年から産学共同で実施している<sup>52</sup>。

同プログラムの大学生に対して、2013 年からグローバルキャリア研修(“Being Workshop”)を開始した。これは、日本人大学生が中国留学を開始する前(8 月)、インターン前(11 月)、インターン後(1 月)<sup>53</sup>の計 3 回実施している<sup>54</sup>。

この研修は、1) キャリア教育: 学生の海外におけるキャリア意識の開発、2) グローバル教育: 多様な背景を持つ他者との相互理解を深める、の 2 点を目的としている。進め方としては、人生や働く上で大切にしたいこと、職業選択において重視する条件などいくつかのトピックについて、自身で内省することに加えて、その内容をグループで発表しコメントやフィードバックを得る、日中の学生同士で価値観や意見の違いについて対話する形式をとっている<sup>55</sup>。

それでは、上述のように Being 教育を通じて自身の「あり方」を深めることと、就職のための「自己分析」はどう違うのか。日本の就職活動で行う「自己分析」は自身を振り返って強みや弱みを理解するという点では共通点があるが、その目的は「就職で内定を得ること」である。そのため、自己分析を行って本当にやりたいことを伝えてもそのストーリーが面接で評価されなければ意味がなくなる。逆に、本当にやりたいこととは少し違っていても面接で評価されれば、それが正解のように思えてくることもあり得る。実際に複数の学生から、それが本当に自分やりたいことなのか、活動している中でわからなくなるという話を聞いて

<sup>51</sup> 原典: 張(2016), p. 38. (出所: 九門(2018), p. 30.)

<sup>52</sup> 九門(2018), p. 30.

<sup>53</sup> 2019 年から留学時期が 3 月に変更になったことに伴い、研修実施時期は基本的に 3 月・5 月・8 月となっている。ただし、コロナ禍の影響で 2020 年は中止、2021 年はオンラインでの留学・インターンシップとなったため、最後の研修を 7 月に実施した。

<sup>54</sup> 九門(2018), pp. 30-31.

<sup>55</sup> 九門(2018), p. 31.

たことがある。

また、「就職で内定を得る」ことと「将来どういうキャリアを歩みたいか・どう生きたいか」は想定する期間が異なる。就職活動の場合は期間限定であるため、その限られた期間で自分を理解するのは難しい。就職が決まってから、または働いてから本当は別の業界や職種に行きたかった、就職ではなく、起業・海外留学・結婚を望んでいたことに気づくこともあり得る。

今回の事例で重視している点は2点ある。第1に、Doing 教育と Being 教育の連携である。つまり、Doing 教育であるインターンシップや日中の学生の共同作業の前後に Being 教育としてキャリア研修を入れることで実践前に準備し、実践では職場の日本人や中国人社員からのフィードバックがあり、実践した結果を再度内省することで新たな気づきが生まれる。第2に、多様な背景を持つ大学生と対話することで、自分自身や日本人だけでなく、中国人からもフィードバックが得られ、自分1人だけで内省するよりも多面的に自分自身への理解が深まるということだ<sup>56</sup>。これは、1)2. で述べた「内面的自己認識」と「外面的自己認識」双方を深めることにつながっている。

### (3) 日中大学生へのインタビュー調査結果

2014年～2016年の大連でのキャリア研修に参加した日中大学生のうち、日本人2名（亜細亜大学）・中国人3名（大連外国語大学）を対象としてインタビュー調査を実施した。その中から1名ずつ下記に紹介する。

#### A（日本人、2年生、2016年）

『大学に入る前は自分には何のとりえもないと思っていた。しかし、研修を通じて、「部活や受験などでとても大変な思いをしたが、そういう時に自分は成長している」と気づいた。中国人学生が「あなたの人生の話を聞いて前に進む勇気が出た」と言ってくれたことで、自分でも人にいい影響を与えられることに気づいた』

#### B（中国人、4年生、2015年）

『自分が人生で大切にしていることと将来のキャリアについて考えたのは今回が初めてだったので、キャリアへの視野が広がった。私はキャリア選択でも母の言うことを聞く傾向があった。母は、私が博士号を取って大学の先生になることを望んでいる。しかし、研修後、自分が貿易会社で通訳の仕事をしたことに気づいた。中国の大学では、自分について振り返ったりする授業や課外活動の機会がほとんどない。実際に就職活動を始める前の大学生活の早い段

---

<sup>56</sup> 九門 (2018), p. 31.

階で、こういうことを考える機会があればより良い』

その他にも様々な意見が出たが、Aさんのコメントのように日本人学生は自分に「自信がない」ケースが多い。しかし、異文化の中で対話することが、「(日本での) 自分の普通」が「(中国や他国では) 普通ではない」ことに気づくきっかけとなったと言える。それが自己肯定感や日本にいると気づかない長所や資質に気付くことにつながるのではないか。

また、中国人学生は、Bさんのコメントにあるように、大学の中で十分にキャリアや自分の人生について考える機会がないことが多く、大学の教育改善を望んでいるケースが非常に多い。また、日中双方の学生から毎回のように出る意見として、「同じ世代の中国人・日本人」の意見を聞きたいというものがある。多くの学生が「同世代の学生の意見」を聞いて非常に刺激になったと述べており、「学生主導の学び」の重要性を改めて認識した。(九門 2018, p. 31)

以上のように、キャリア開発のための Being 教育を多様性の中で実施したことにより、以下の2つの結論が明らかになった。1つは、日中の大学生、特に中国人大学生が「人生で大事にしている価値観」や「働く意義」を理解することで、それらを自分のキャリアにいかに関わりつけるかについて気づきを深めた点である。2つ目に、国籍面での多様性が双方の学生の新たな気づきにつながったということである。それにより、日中大学生が各々の価値観の「相違点」と「共通点」を認識することができた。一方、国籍に関わらず同じ人間だと感じたという意見も多く、国籍が異なっても個人として理解し合うことがより容易になったという点である<sup>57</sup>。

## 2. Being 教育×グローバルリーダーシップ教育の事例（東京大学）

2017年3月17日に東京大学の「社会構想マネジメントを先導するグローバルリーダー養成プログラム（GSDM）」<sup>58</sup>の合宿にて、日本人学生・外国人留学生を対象に「あなたのグローバルリーダーシップは何か？」という研修を英語で実施した。この研修の目的は、Being 教育を個人の資質や特性に合わせたリーダーシップ開発に活かすことである。前述したリーダーシップ研究でいうと、「オーセンティック・リーダーシップ」や「パーソナリティ・ベース・リーダーシップ」につながるものである。また、自分自身の強みや弱み、特性を理解することでリーダーが状況に応じて入れ替わる「シェアド・リーダーシップ」にも応用できると考える。グローバルな環境でリーダーシップを発揮するという意味

---

<sup>57</sup> 九門 (2018), p. 32.

<sup>58</sup> グローバル社会を牽引するトップリーダーを養成する文理統合型の学位プログラム。東京大学の9研究科・21専攻が参加し、オールラウンド型の人材育成を目指すプログラム。(GSDM ウェブサイト・2022年3月29日閲覧)

では、様々な国籍の人間から構成されるチームをリードすることも求められるが、この研修が実施されている場自体が同様の環境であったことは有用である。

具体的な内容として、リーダーシップ理論の概要を説明したあとに、2つのエクササイズを実施した。1つは「真実の瞬間」と呼ばれるものである。「人生で最も大切だった瞬間や出来事を3つ教えて下さい。それらが今のあなたやあなたの活動にどのような影響を与えていますか？」という2つの問いに対して個人で考えた後に、その内容についてインタビューする人とインタビューされる人の2人のペアで共有を実施した。2つ目は、自分のリーダーシップスタイルを個人で考え、それについて同様に2人のペアでインタビューし合うというものである。

今回の研修において重視した点は、「インターアクティブリフレクション（双方向の内省）」である。つまり、自分1人で内省して完結するのではなく、インタビューされる側は自分にとって大切なことを他者に伝えることで影響を与え、それに対してフィードバックをもらうことによって、気づきを深めることができる。質問者は、相手の良さを引き出し傾聴することで、他者理解につながる。このプロセスを多様性ある環境で行うことで、「自己理解→他者理解→多様性を持つ他者・チームに影響を与える」という流れが生まれ、それはグローバルなリーダーシップにつながるものである。

本研修後に参加者のうち2名に感想を聞いたところ、以下の通りであった。

南アジア出身の大学院生：「(自分の過去を内省したことで) 人生における小さな出来事でも人生に影響を与えることに気づいた」

中国人大学院生：「(Being の) エクササイズはとても良かった。グローバルリーダーシップというと、いつも「異文化理解」や「多様性」という話になる。私達はSNSで世界の色々な人とつながっているが、目の前の人のことをあなたは本当によく知っているか？その人が何を大切にしているか知っているか？と問われた時に、本質的な思考に戻った気がする」

本事例においては、時間の制約から参加者のフィードバックを十分得ることができなかつたため、Being教育がリーダーシップ開発に与える影響については、引き続き検討の余地が残されている。しかし、世界のリーダーシップの潮流がカリスマ型から本当の自分をよく理解したリーダーシップへと変化する中、自己認識を深める取り組みは重要と考えられる。

### 3. Being教育×運動・瞑想の連携事例（一橋大学）

#### (1) ワークの概要と効果

ここでは、一橋大学での運動・マインドフルネスとBeing教育との連携事例について述べたい。この取り組みは一橋大学の長谷川智非常勤講師が担当する「スポーツ方法Ⅰ 東洋的身

体技法」の中で、2019年に3回に分けて実施した。3回を通じた講義・ワークの趣旨は、Beingを土台とした「自己理解」とキャリアデザインである。

第1回(6月11日)は「自己理解」を目的に、講義とワークの説明、運動・瞑想を行って、自身のライフカーブ(人生曲線)を描いてもらった。第2回(6月17日)は第1回で描いたライフカーブについて学生同士がペアになり共有した。第3回(7月9日)は「グループプロジェクトでの課題解決」を目的として、「東洋的身体技法を海外に広めるために」をテーマにグループワークや発表を行った。各回ともワークの合間に運動と瞑想を行って、運動・瞑想前との比較ができるようにした<sup>59</sup>。

構成として、第1回は自己との対話(個人)、第2回は他者との対話とフィードバック(個人と他者)、第3回はチーム内での自身の才能の発揮(グループ)として、個人の内省で得られた自身の個性・才能についての気づきが他者との関係性の中でいかに変容し、チームという外部世界に対する貢献につながっていくかというプロセスを体験できるものとした。

また、第1回～第3回のワークの中で、頭を使った思考だけではなく、身体技法・瞑想で心身の状態を整えることで自分の認識が変化するか・新たな発見があるか・コミュニケーションしやすくなるかなどを試行してもらった。毎回の講義の後にアンケートを実施するとともに学生の様子を観察し数名の学生に話を聞いた結果、運動と瞑想を加えることで、以下の4つの変化が見られた<sup>60</sup>。

- 1) 集中力が増し、気づきを得やすい
- 2) 静かに・サクサク作業が進む
- 3) 新たな自分の才能を試すなど行動変容がみられる
- 4) コミュニケーションが取りやすくなる

(九門 2020b, p. 5)

1点目の集中力が増し、気づきを得やすいについては、例えば第1回の授業で瞑想後に自分の過去を振り返るライフカーブを書いて、気づきを得たり集中したと答えた学生が参加者の半数以上いた。2点目については、3回目のグループプロジェクトにおいてグループ内で議論している際に起こった。体操・瞑想前の議論は賑やかな雰囲気だったが、体操・瞑想後は全体的に音量が下がり落ち着いた雰囲気であった。観察していた筆者は体操・瞑想によって議論が盛り上がりなくなってしまうかと思い議論後に確認したところ、学生の反応は意外に「サクサク冷静に議論ができた」「イメージが出やすかった」など議論の効率が良くなったと述べていた。3点目の行動変容については、人からコメントされた自分の新たな一面や新たな資質・才能を、グループプロジェクトの中で実行した学生が多くみられた。例えば、「普段はリーダーになることが多いですが、今回はリードされることで普段の自分を

---

<sup>59</sup> 九門 (2020b) , pp. 4-5.

<sup>60</sup> 九門 (2020b) , pp. 4-6.

振り返ってみることができました」というコメントがあった。また、偶然発表用紙に少し描いた絵が上手だというコメントで次々に絵を描いてプレゼン資料を完成させた男子学生がいた。4点目のコミュニケーションが取りやすくなるについては、ペアワークやグループの議論など様々な場面で体操・瞑想後の方が意思疎通がスムーズになったという意見がみられた。

## (2) アンケート調査の分析

最終回(2019年7月9日)に実施したアンケート調査の概要と結果は以下の通りである。

### 【アンケート概要】

対象者：一橋大学「スポーツ方法Ⅰ東洋的身体技法」の受講者

回答人数：17名

属性：社会学部・1年生(16名)・2年生(1名)

アンケート内容：第1回～第3回のキャリアデザイン授業について

アンケート方法：グーグルフォームにて学生にリンクを送信、その場で入力

### 【アンケート結果】

全体の88.3%の学生が3回の授業を通じて、自己理解が「深まった(「とても深まった」と「やや深まった」の合計)」と回答しました。その理由として自由記述回答を大きく分類すると、通常のワークでも見られるような「内省による気づき」「他者からのフィードバックによる気づき」以外に、「体操・瞑想による変化」という回答が多く挙げられていました。

次に、授業をレクチャー、運動、瞑想の3つのパートに分けてそれぞれのパートを通じて「自己理解」が深まったかと質問したところ、約9割の学生が「瞑想(88.3%)」で自己理解が「深まった(「とても深まった」と「やや深まった」の合計)」と回答し、続いて「ワーク(82.4%)」、「レクチャー(76.5%)」、「運動(68.6%)」の順となり、瞑想に最も効果を感じていることがわかりました。

運動・瞑想によって全体のワークの中で自分を出しやすくなったかという設問に対して、「促進された(「促進された」「やや促進された」の合計)」と回答した学生は、共に94.1%に上りました。運動や瞑想を通じて、普段人前では出しにくい自分の一面を、出しやすくなったと考えられます。

アンケート全体の結論として、「自己理解」など内省的な方向には瞑想やワークが比較的効果が高く、「自己開示」という外部や他者に発信する際には運動や瞑想の効果が高いということがわかりました。ただし、これはまだ仮説段階のもので、今後さらに運動と瞑想を分けた効果検証などが必要となります。また、運動によって瞑想に入りやすくなることも想定されるため、「自己理解」の促進に

も間接的に影響していることも考えられます。(九門 2020b, pp. 5-6.)

今後のキャリア教育においては、思考を用いて「意識的内省」を行うことに加えて、身体を整える、瞑想やマインドフルネスで「無意識的内省」を行い、その後に「意識的行動」を行うというプロセスを経ることで、日常生活における行動変容を起こしやすくなる可能性がある。今回は受講生の大半が日本人学生であったため、今後は外国人と日本人双方がいる多様な場でも運動やマインドフルネスを用いたキャリア教育を行うなどの検証を試みたい。

## 5) 結論

以上のように Being 教育を実践する中で、以下の4つの結論に至った。1つは、Being 教育が、リーダーシップ開発、キャリア自律、自己肯定感を高めるなどの効果があり、今後も様々な分野で活用し、応用できる可能性があることが明らかになったことである。自己認識を深める取り組みは、一部のトップリーダーやエグゼクティブなどが行うことが多いが、本稿で述べたシェアド・リーダーシップの例からも、自己認識はリーダー1人が必要なだけでなく、チームや組織のメンバーそれぞれがリーダーシップを発揮するために必要なものだ。キャリアについては、全ての人が主体的にキャリアを構築していくキャリア自律が求められ始めている。こうした点からも、今後は Being 教育について、より裾野を広げて義務教育の段階の学生、大学生・大学院生、若手社会人などにも展開することが必要である。

2点目は、自己認識を深める取り組みを行う際に、内面的自己認識と外面的自己認識の双方を深めることが重要ということだ。実際に、複数の事例で、個人の自省からの気づきと他者のフィードバックによる気づきによる変化が見られた。また、留学・インターンシップなど行動や実践と振り返りの両方を行い、Doing と Being の連携を促進することも同様の効果があると考えられる。

3点目は、瞑想・マインドフルネスや運動などとの連携でより自己認識が深まることが一橋大学の事例で明らかになったことである。「心・技・体」という言葉があるが、瞑想やマインドフルネス(心)、自省と発信のワーク(技)、運動(体)などを組み合わせるなど、様々な手法との連携で行うことの効果検証も今後の研究課題としたい。

4点目に、中国での事例にあったように、国籍や文化が異なる他者と多様性がある環境で実施していくことで、より多角的に自分を理解できる点である。さらに、同事例では、先入観をなくして他者を1人の人間として理解しつながり合える可能性も見られた<sup>61</sup>。このようなつながりは、多様な他者と協働して世界の中で社会変革を起こしていくことにつながっていくのではないかと考える。

---

<sup>61</sup> 国連でも注力しているグローバル・シチズンシップ(地球市民意識)教育にもつながるものだと考える。

一方で、本研究の検証した事例はまだ限定的であり、Being 教育を様々な手法を用いて多様性ある環境で行うことをより多くの事例で検証する必要がある。特に、地球規模での課題解決に向けた社会変革やソーシャル・アントレプレナーシップに Being 教育が与える影響については十分な検証がなされていないため、今後の研究課題としたい。

## 参考文献

### 【書籍】

- 石川淳 (2016) 『シェアド・リーダーシップ』中央経済社.  
入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社.  
柏木仁 (2016) 『キャリア論研究』文真堂.  
九門大士 (2020) 『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?』日経 BP 社.  
ターシャ・ユリック (2019) 『insight』, 中竹竜二監訳, 樋口武志訳, 英治出版.  
ターシャ・ユリック (2019) 「自己認識力を高める 3 つの視点」ハーバードビジネスレビュー編集部編『セルフ・アウェアネス』, pp. 24-26, ダイヤモンド社.  
チャディー・メン・タン (2016) 『サーチ・インサイド・ユアセルフ』英治出版.  
中原淳監修, 舘野泰一・高橋俊之編著 (2018) 『リーダーシップ教育のフロンティア』北大路書房.  
リンダ・グラットン, アンドリュー・スコット (2016) 『ライフシフト』東洋経済新報社.  
J・D・クランボルト, A・S・レヴィン (2005) 『その幸運は偶然ではないんです!』, 花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳, ダイヤモンド社.

- John Kabat-Zinn(1994), *Wherever You Go, There you are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*, New York Hyperion.  
Pearce, C.L & Conger, J. A. 2002. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications.  
Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991 年.)  
Srikant M. Datar, David A. Garvin, Patrick G. Cullen (2010), *Rethinking The MBA: Business Education at a Crossroads*, Harvard Business Press.

### 【論文】

- 九門大士 (2020a) 「高等教育におけるグローバル人材の国際比較と 21 世紀型コンピテンシー」『アジア研究所・アジア研究シリーズ』No. 105, pp. 25-51.  
九門大士 (2020b) 「ソマティックなアプローチからのキャリア教育」『VOSS 2020-2021 Vol. 7』, pp. 4-6, 日本ソマティック心理学協会.  
九門大士 (2019) 「中国の大学におけるキャリア教育に関する大学生の意識調査—大連外国語大学との日中共同研究結果より—」『アジア研究所所報』第 174 号, pp. 8-9.  
九門大士 (2018) 「AI 時代のキャリア教育における” Being” の重要性～日中大学生キャリア開発研修 (2014 年～2016 年) の事例より～」『早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所会報』第 9 号, pp. 29-32. 2022 年 3 月 30 日アクセス

- 高静 (2013) 「中国の大学における職業生涯教育の拡大とその課題 ―山東省 3 大学を事例に―」『広島大学大学院教育学研究科紀要』 第三部 第 62 号, pp. 59-68.
- 坂柳恒夫 (1996) 「大学生のキャリア成熟に関する研究―キャリア・レディネス尺度 (CRS) の信頼性と妥当性の検討」『愛知教育大学教科教育センター研究報告』第 20 号, pp. 9-18.
- 蔣純青 (2013) 「中国の大卒者就職制度の変遷」『専修大学社会科学研究所月報』599, pp. 1-23, 専修大学社会科学研究所.
- 張任 (2015) 「中国における大学のキャリア教育の展開に関する考察 - 素質教育の補助と延長という視点から -」『東アジア研究』 (13), pp. 45-73, 山口大学大学院東アジア研究科.
- 張任 (2016) 「中国の大学におけるキャリア教育の展開に関する考察」, 東アジア博甲第 99 号, 山口大学.
- Avolio, B. J., Luthans, F., Walumbwa, F. O. (2004) “Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance” . Working paper: Gallup Leadership Institute, p. 4, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005) “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership” . *Leadership Quarterly*, vol. 16, pp. 315-338.
- Frey, C. and Osborne, M. (2013) ” The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?” . pp. 1-72., the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology.
- Kumon, Takashi (2017) ” The Effect of “Being” Education on the Career Mindset: an Analysis of Chinese University Students 2014-2016” . *Journal of The Institute for Asian Studies* No. 44, pp. 145-164.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L, Wernsing, T.S. & Peterson, S. J. (2008) “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure” . *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1 pp. 89-126.

#### 【報告書・ウェブサイト等】

- 経済産業省 (2021) 『通商白書 2021』 .
- 厚生労働省 (2014) 「平成 26 年版厚生労働白書」 .  
(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/14/dl/1-00.pdf>) 2022 年 11 月 15 日アクセス
- 中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2021 年版』中国統計出版社.
- ディスコキャリアタスリサーチ (2020) 「就活生の企業選びと SDGs に関する調査 (2020 年 8 月)」  
([https://www.disc.co.jp/press\\_release/7937/](https://www.disc.co.jp/press_release/7937/)) 2022 年 3 月 30 日アクセス
- 東京大学 GSDM ウェブサイト

[https://gsdm.u-tokyo.ac.jp/overview\\_about.html](https://gsdm.u-tokyo.ac.jp/overview_about.html) 2022年3月30日アクセス  
UNESCO International Commission on Education for the Twenty-first Century  
(1996) , “Learning: The Treasure Within”  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590> 2022年11月14日アクセス