

有事のリーダーシップ

学びを「保障」し、学びを「アップデート」せよ！
リーダーシップ格差を、子どもの格差につなげるな！

中原 淳



NAKAHARA-LAB.net

立教大学 経営学部 中原淳研究室

この資料の引用の際には下記の引用表示をお願いします

※中原淳（2020）有事のリーダーシップ：学びを保障し、学びをアップデートせよ！リーダーシップ格差を子どもの格差につなげるな。公益財団法人電通育英会 2020年8月15日-16日 リーダー育英塾・特別オンラインセミナー。 http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/08/yuji_leadership_nakahara2020.pdf

中原 淳 (なかはら・じゅん)

- ・ **立教大学教授, 博士**

- ・ 立教大学リーダーシップ研究所・副所長
- ・ 立教大学大学院リーダーシップ開発コース主査

- ・ **研究テーマ：働くこと×学びの研究者**

- ・ 人材開発、組織開発、リーダーシップ開発

- ・ **企業人事の皆さんとの最近のプロジェクト**

- ・ 博報堂、Yahoo、電通、ソフトバンク
オリエンタルランド、ヤマト運輸、博報堂
三井住友銀行、JR東日本

- ・ **電通育英会、溝上さんとの共同研究**



コロナ禍のなかで最も重要なのは、

- ①学びを再びとめない、②激変する社会にあわせ学びのアップデートを急ぐこと
- そのために、③学校内で有事のリーダーシップを発揮することが重要
- ④地域・学校のリーダーシップ格差を、子どもの学力格差につなげないことが重要

頭に思いついたことは、ぜひ、**チャットボックスへ！**

御
に
に
書



①私たちはどのような時代を生きているか？

- ・今後の処方箋を考えるまえに「認識あわせ」をしよう
- ・そのとき「学校」に何が起こったのか？
- ・働くことに何がおこっているのか？

②地に足をつけて、何をやっていけばいいのか？

両利きの学校運営

1. 学びの保障
2. 学びのアップデート

③有事に必要なリーダーシップ 教育機関に必要なものとは何か？

組織のなかにリーダーシップを生み出し
この難局を乗り越えること

御
に
書



①私たちはどのような時代を生きているか？

- ・今後の処方箋を考えるまえに「認識あわせ」をしよう
- ・そのとき「学校」に何が起こったのか？
- ・働くことに何がおこっているのか？

②地に足をつけて、何をやっていけばいいのか？

両利きの学校運営

1. 学びの保障
2. 学びのアップデート

③有事に必要なリーダーシップ 教育機関に必要なものとは何か？

組織のなかにリーダーシップを生み出し
この難局を乗り越えること

2つの方向から、現在の世界情勢を認識あわせしよう

世界認識①ウィルスとの闘いは「長距離走」 年単位でつづく最低2022年・・・

山中伸弥による新型コロナウイルス情報発信

PROFILE

HOME

新型コロナウイルスとは

5つの提言

世界の対応

証拠（エビデンス）の強さによる情報分類

専門家、書籍から学ぶ

科学論文で学ぶ

データから学ぶ

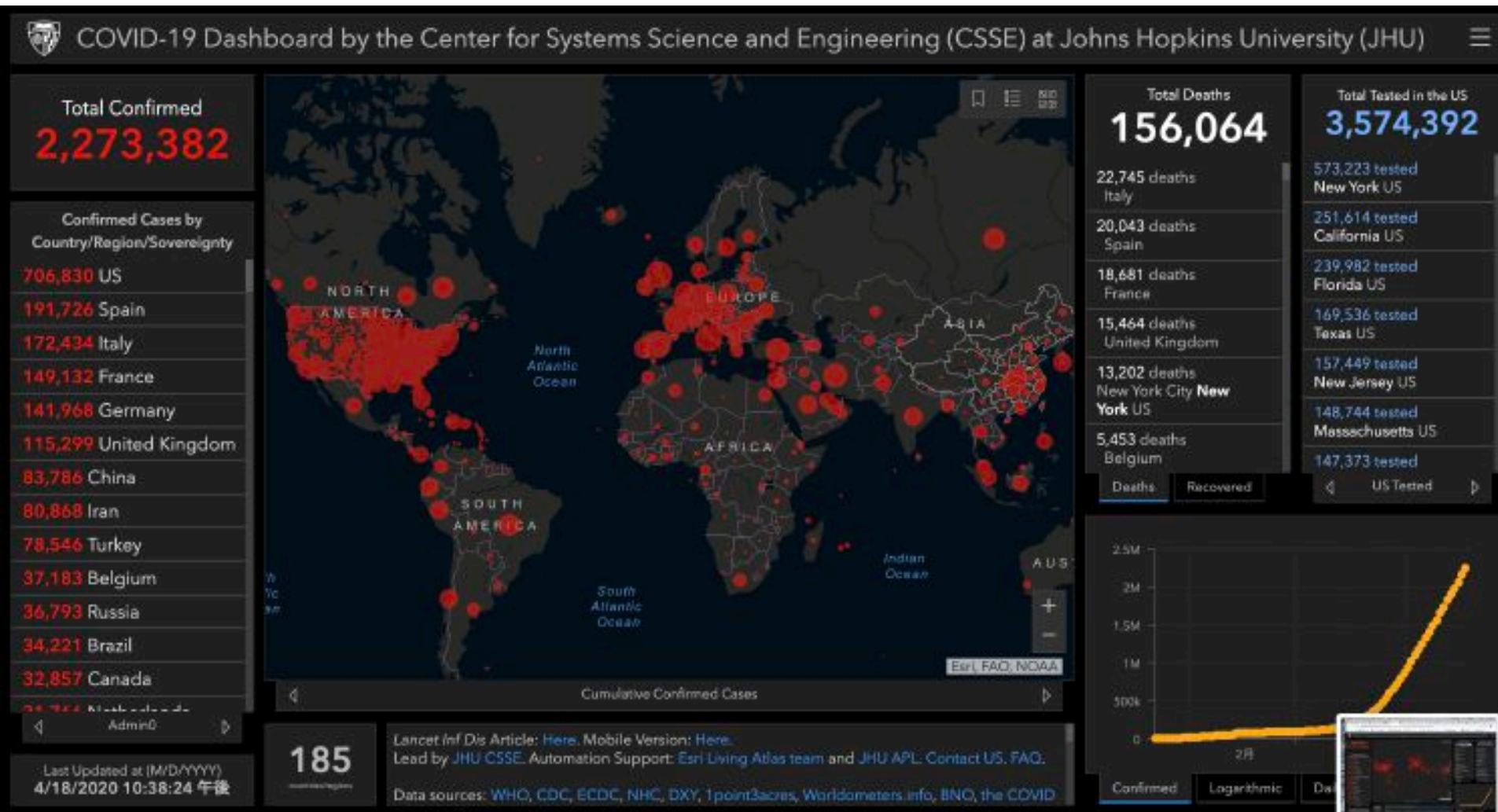
報道から学ぶ

動画で学ぶ

新型コロナウイルスとの闘いは短距離走ではありません。1年は続く可能性のある長いマラソンです。日本は2月末の安倍首相の号令により多くの国に先駆けてスタートダッシュを切りました。しかし最近、急速にペースダウンしています。ウィルスに打ち克つためには、もう一度、ペースを上げる必要があります。国民の賢い判断と行動が求められています。人が一致団結して行動すれば、ウィルスは勢いを弱めます。こ

新型コロナウイルスとの闘いは
「短距離走」ではなく「長距離走」です

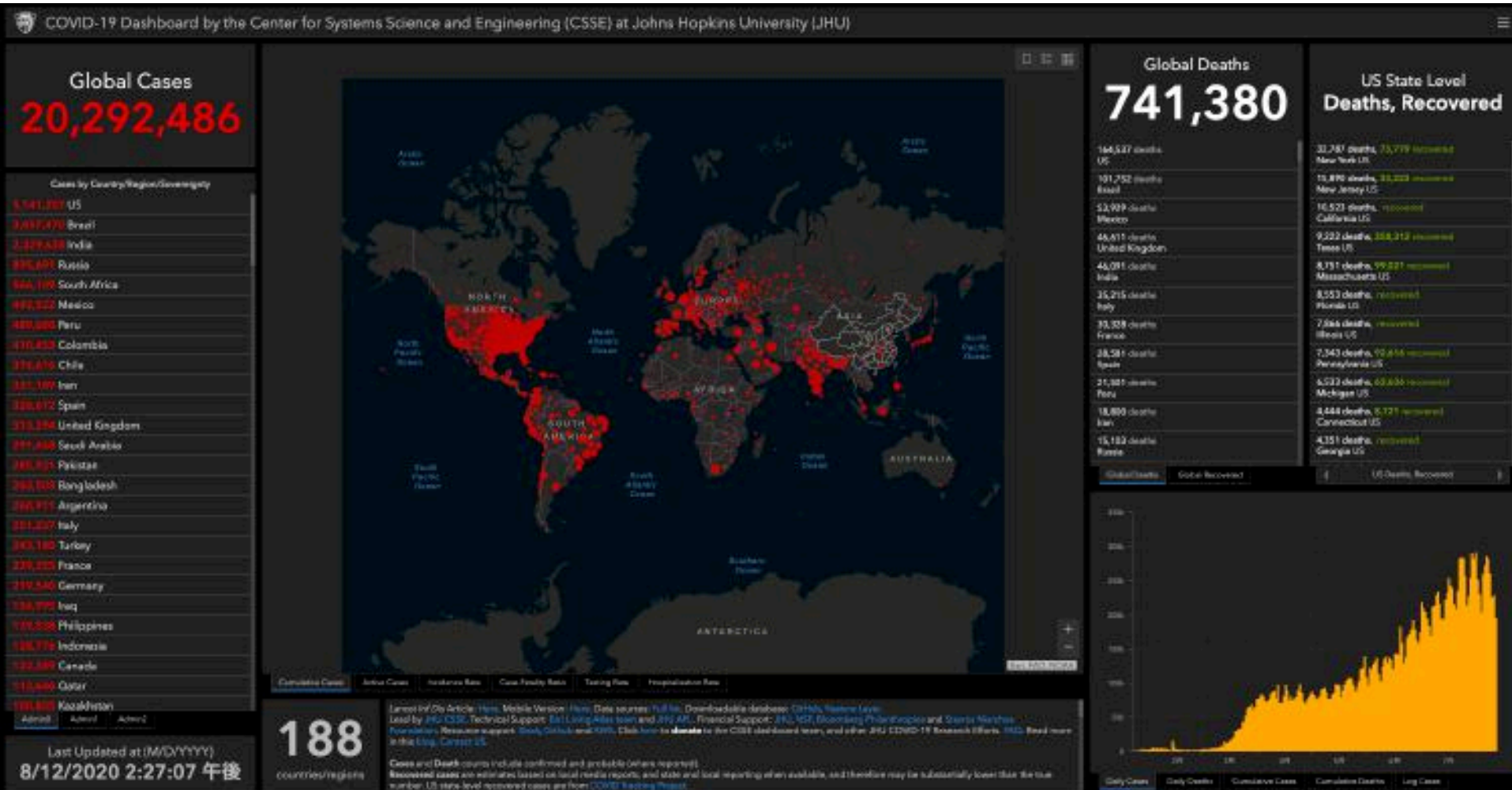
ある識者の弁、「野球でいえば、2回裏、ウィルス側の攻撃」



米国ジョンズホプキンス大学HPより

<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

4月後半は227万人の感染者、15万人の死者



米国ジョンズホプキンス大学HPより

<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

2000万人感染、74万人の死者
戦後最大の惨事が進行中:有事対応、事業継続の「基本」とは何か？

①「確証バイアス」に陥ってはいけない

自分に都合のよい状況だけを見ること
何も起こらないだろうという希望的観測に陥るな
思考停止するな

②リスクシナリオを見積もる

ワーストケースからベストケースまで考える

③自らリスクをとって解決策にあたる

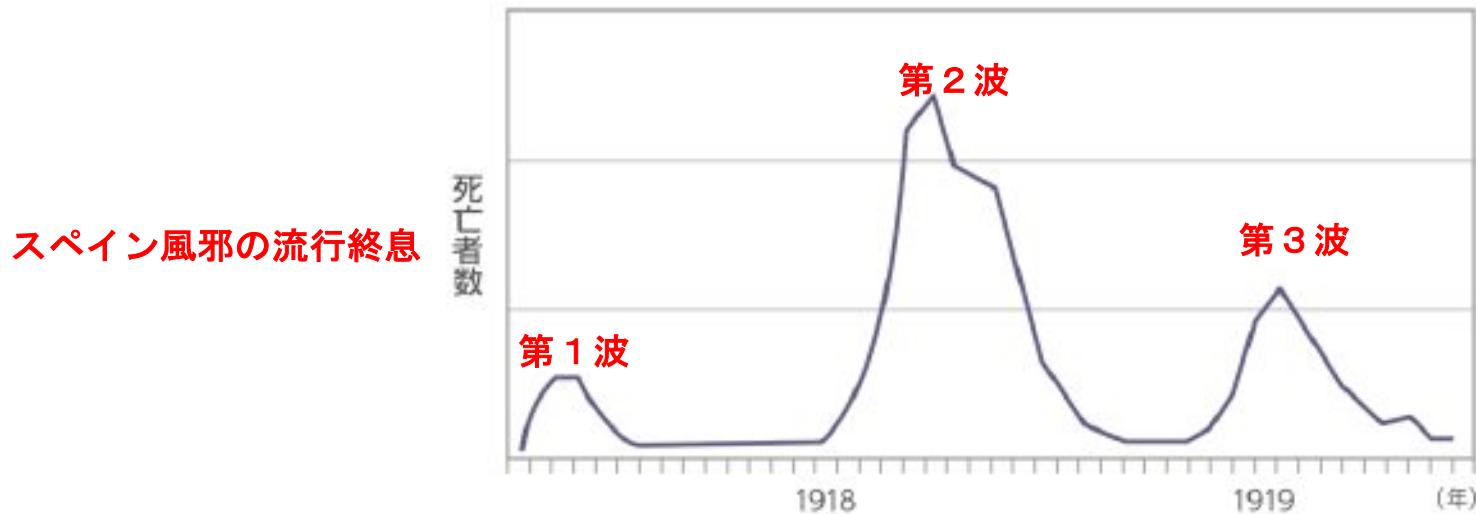
ゼロリスクを想定してはいけない
何かやればリスクは存在する
最も重要なのは、短期的なリスクをとって中長期のリスクを避けること

④希望を失うな！

答えの出ない事態に耐える能力ー「ネガティブケイパビリティ」が必要

楽観的な現実主義者たれ！

ワーストリスクシナリオ：さらに強い敵がまた来る 第二波・第三波とつづく、緊急事態宣言の再来 一斉の休校措置



不可避のパンデミック第2波に備えよ（日経メディカル）

<https://medical.nikkeibp.co.jp/leaf/mem/pub/cvdprem/lecture/komamura/202004/565240.html>

学びをとめるな！、学びを再び、絶対にとめるな！

**「学校が果たす機能」を提供しつつける基盤整備
登校できるときは対面授業、登校できないときはオンライン
子どもにかかわりつつける体制づくりを**

99%確実なリスクシナリオ：2年程度「くすぶり」が継続



いつも、日本のどこかで教育中断が起こる
明日は「あなたの学校」「あなたの教室」かもしれない

いつ起こっても、学びがとまる事態を「長期化」させない準備
学びを再びとめないことがもっとも重要

学びをとめないとはイコール 「オンライン授業をする」ではない

学びをとめないとは

- ①オフライン、オンライン問わず、
- ②学校が暗にもともと果たしてきた機能を
- ③はやく復活させることの「総称」

■健康保障

- ・リズムをつくること
- ・規則正しく起きて、健康に生活すること

■つながり保障

- ・子ども同士のつながりをもつこと
- ・教師から「見守られている感覚」をもたせること

■教育保障

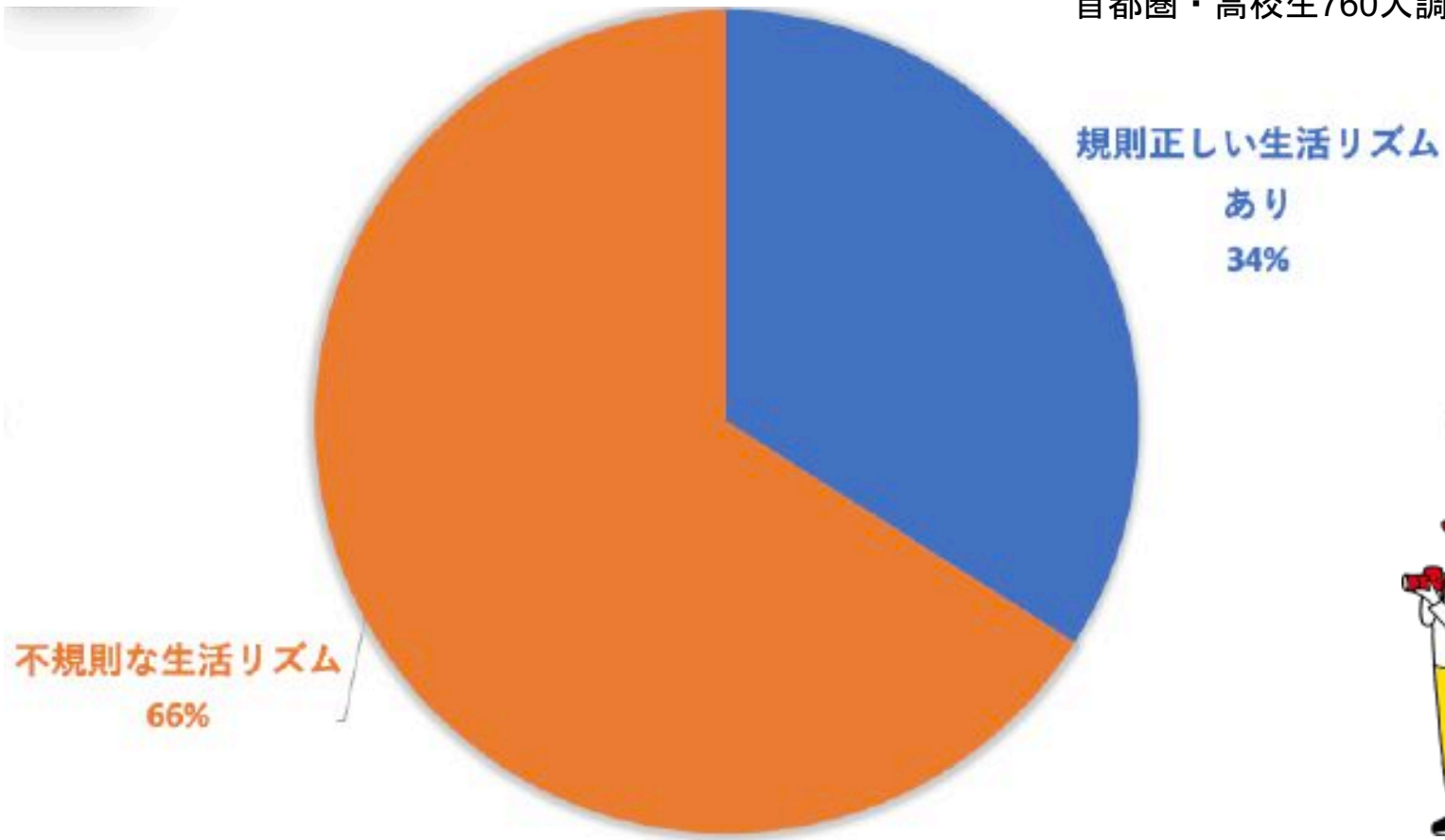
- ・授業・学習をうながすこと

最も可能性があるのはIT活用、できることからやる
学校がとまったとき、子どもに何が起こったのか



例えば緊急事態宣言・学びがとまると高校生はどうなるか？生活リズムの乱れ

立教大学経営学部中原淳研究室
首都圏・高校生760人調査

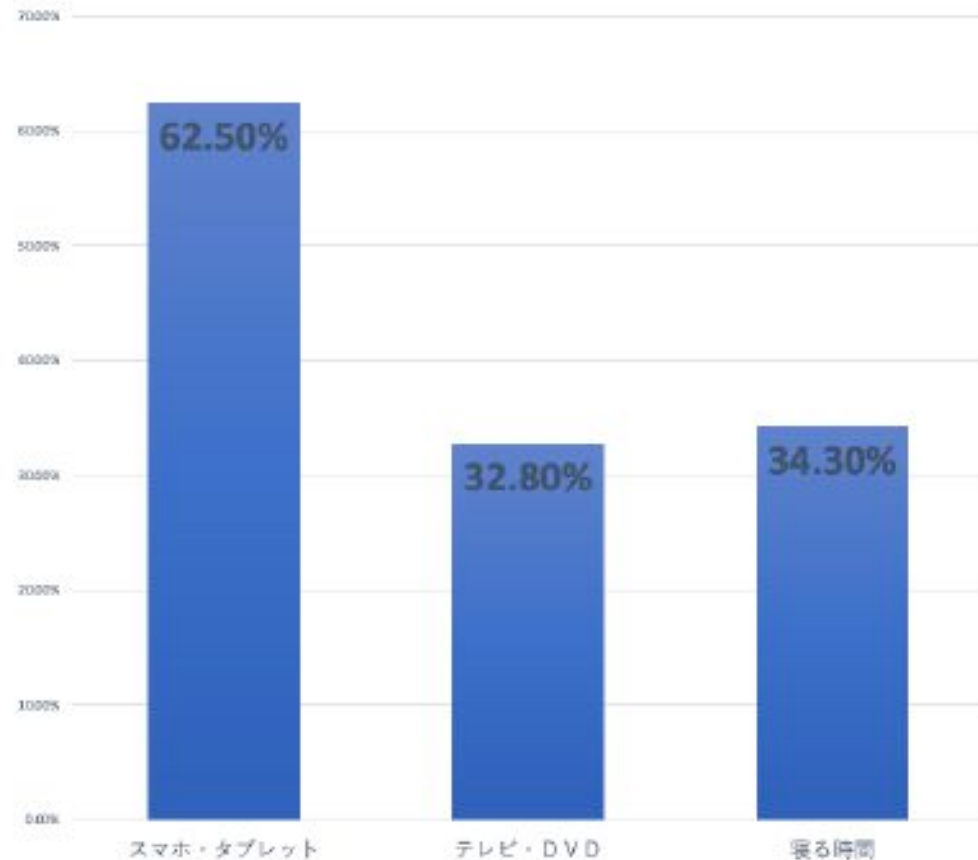


高崎美佐・村松灯・田中智輝・中原淳（2020）「立教大学経営学部中原淳研究室 そのとき学びに何が起こったか：高校生の学習時間に焦点をあててー新型コロナウイルス感染拡大による学習環境の変化に関する調査報告会. 当日配布資料」 http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/06/online_manabitomeruna2020-1.pdf

学校の果たしてきた子どもの健康保障機能が脅かされている

学びをとめるな！：生活リズムの乱れ スマホ・睡眠2時間以上の増加

立教大学経営学部中原淳研究室
首都圏・高校生760人調査

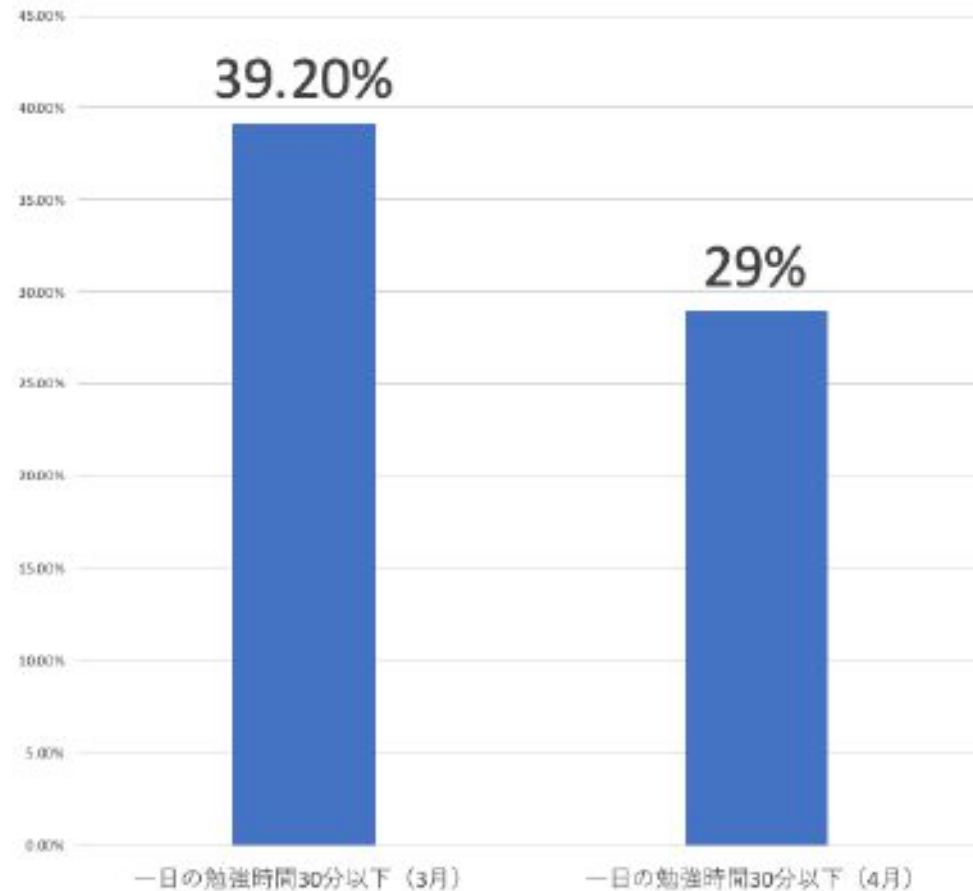


高崎美佐・村松灯・田中智輝・中原淳（2020）「立教大学経営学部中原淳研究室 そのとき学びに何が起こったか：高校生の学習時間に焦点をあてて一新型コロナ感染拡大による学習環境の変化に関する調査報告会. 当日配布資料」 http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/06/online_manabitomemeruna2020-1.pdf

学校の果たしてきた子どもの健康保障機能が脅かされている

学びをとめるな！：一日の勉強時間30分以下

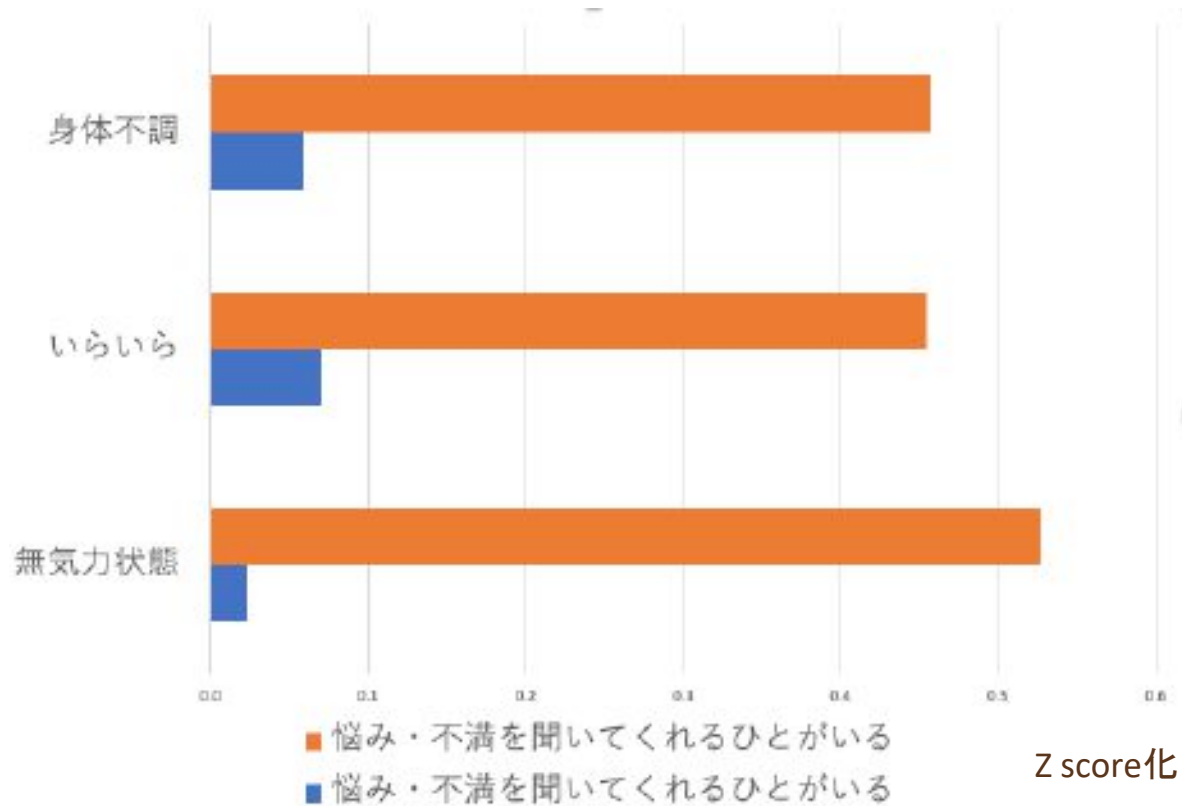
立教大学経営学部中原淳研究室
首都圏・高校生760人調査



高崎美佐・村松灯・田中智輝・中原淳（2020）「立教大学経営学部中原淳研究室 そのとき学びに何が起こったか :高校生の学習時間に焦点をあてて一新型コロナ感染拡大による学習環境の変化に関する調査報告会. 当日配布資料」 http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/06/online_manabitomemeruna2020-1.pdf

学校の果たしてきた子どもの学力保障機能が脅かされている

孤独と不安にさいなまれ 話を聞いてくれるひとがいないと



高崎美佐・村松灯・田中智輝・中原淳（2020）「立教大学経営学部中原淳研究室 そのとき学びに何が起こったか : 高校生の学習時間に焦点をあてて一新型コロナ感染拡大による学習環境の変化に関する調査報告会. 当日配布資料」 http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/06/online_manabitomeruna2020-1.pdf

教育中断は「子どもの将来」 に甚大な悪影響を与える

学校の閉鎖状況

210カ国・地域中

国全体で休校……107カ国・地域
地域限定で休校……54カ国・地域
再開……………49カ国・地域



2020年7月26日 日経新聞より図版・記事引用

5ヶ月間の学校閉鎖(教育中断)は、学力等の低下により、
子どもたちの生涯年収を1060兆円低下させる
(世界銀行・予測)

学びをとめることは、子どもの就業など中長期のリスクを増大させる

世界認識②働く世界は激変しトランジションはさらに厳しくなる：教育機関はアップデートを必要とする

①働き方の変化



③スキル 能力の変化

②雇用の変化

コロナ以前から、実は、もう「変化の兆し」はあった
コロナは「変化を超加速」させている

世界認識②働く世界は激変しトランジションはさらに厳しくなる：教育機関はアップデートを必要とする

①働き方の変化

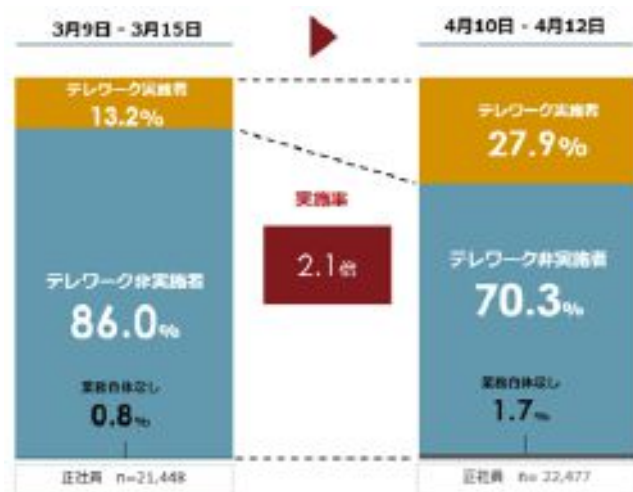


③スキル 能力の変化

②雇用の変化

コロナ以前から、実は、もう「変化の兆し」はあった
コロナは「変化を超加速」させている

強制リモートワークで揺さぶられた「働き方」



緊急事態宣言7都道府県：2.8倍
東京都に限れば49.1%

コロナウイルスが収束した後も、テレワークを続けたいですが、続けたくないですが。(単一回答)



調査にもよるが
50%から75%
がリモートを続け
たい

パーソル総合研究所 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」 第二回調査
<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html>

職業を十把一絡げに語ることは難しいが、
大卒が関係する職業「推計30%-50%弱程度」がまずは影響を受ける

企業にとっても「固定費」を削減できるメリット
労使ともにWin-winなので秋・冬以降に「オフィス縮減」が進行

働き方は3ステップで 「変化」する

① オフィスワークから
強制リモートワークへ

② リモートワークの
バックラッシュ
(守旧派の巻き返し+揺り戻し)

③ リモートワークから
ハイブリッドワークへ



2020年8月7日 日経新聞より引用

パナソニック、管理部門の7割を在宅勤務に
(2020年8月3日 日経新聞)

トヨタ、在宅勤務制度を拡充へ
9月から制度化
(2020年7月2日 朝日新聞)

日立製作所、社員3万3000人の約7割を
週に2〜3日は在宅勤務
「決して以前の状態には戻らない」
中畑英信執行役専務
(2020年5月26日 日経新聞)

ぐるなび、本社面積4割減
全勤務日で在宅可能に
年間4億削減
(2020年7月26日 日経新聞)

ハイブリッドワークとは

「オフィスでの対面労働+リモートワークのブレンド型労働」
ex. 週に3回はオフィス、週に2回は在宅+全国公募

世界認識②働く世界は激変しトランジションはさらに厳しくなる：教育機関はアップデートを必要とする

①働き方の変化

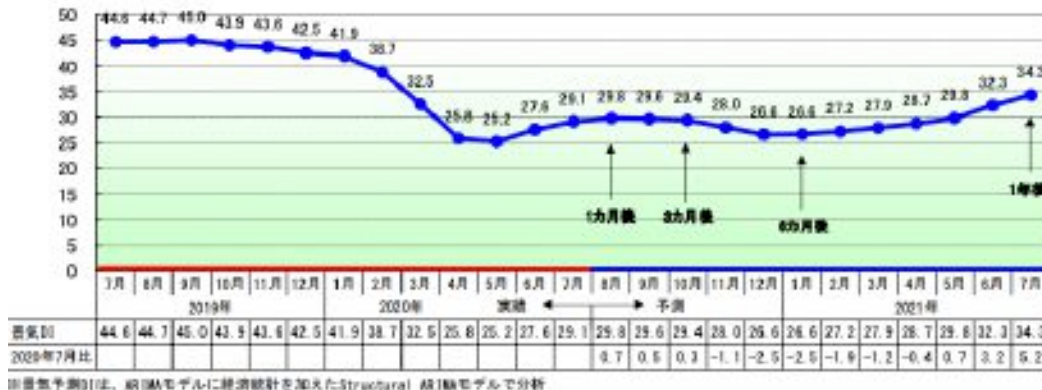
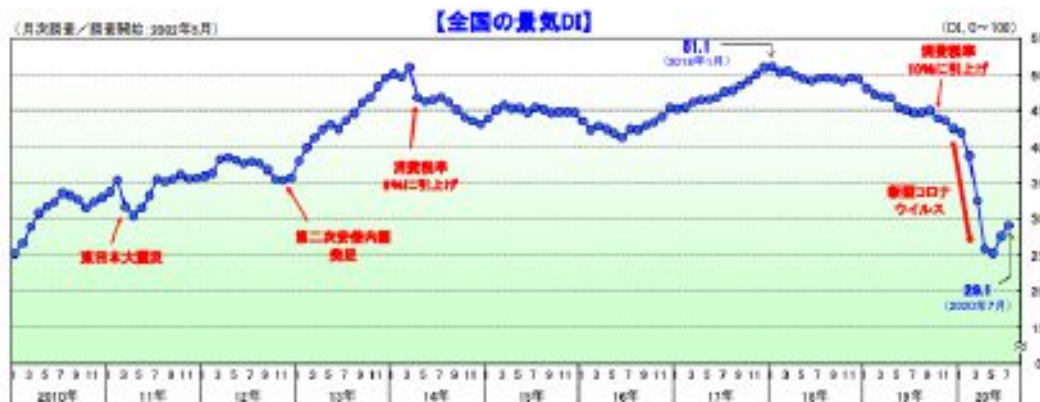


③スキル 能力の変化

②雇用の変化

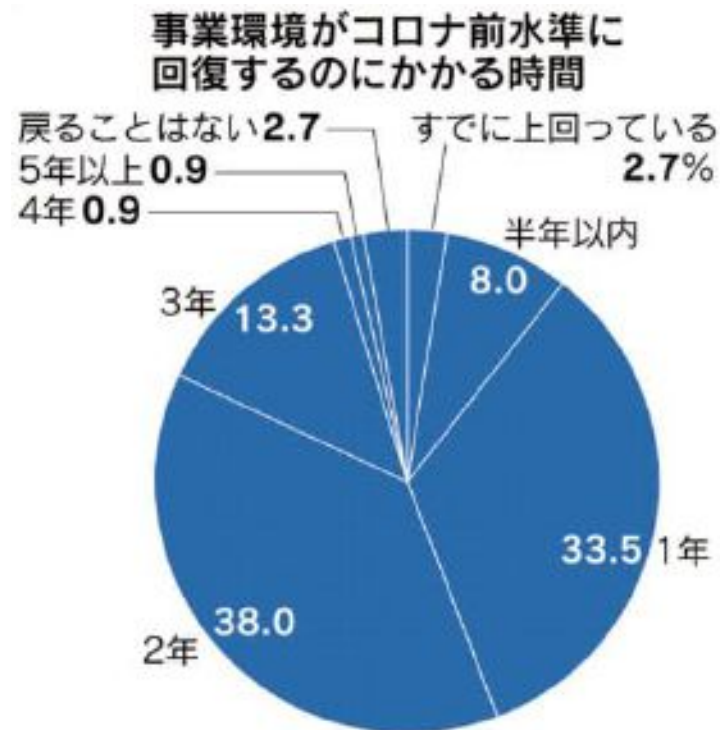
コロナ以前から、実は、もう「変化の兆し」はあった
コロナは「変化を超加速」させている

コロナ以前から景気は悪化の方向 55.8%の社長が2年以上回復までかかる！



TDB 景気動向調査(全国)

<https://www.tdb-di.com/2020/08/summary202007.pdf>



2020年7月20日 日経新聞より引用

回復まで「2年以上」5割超に

[https://www.nikkei.com/article/](https://www.nikkei.com/article/DGXMZO61748460Q0A720C2MM8000/)

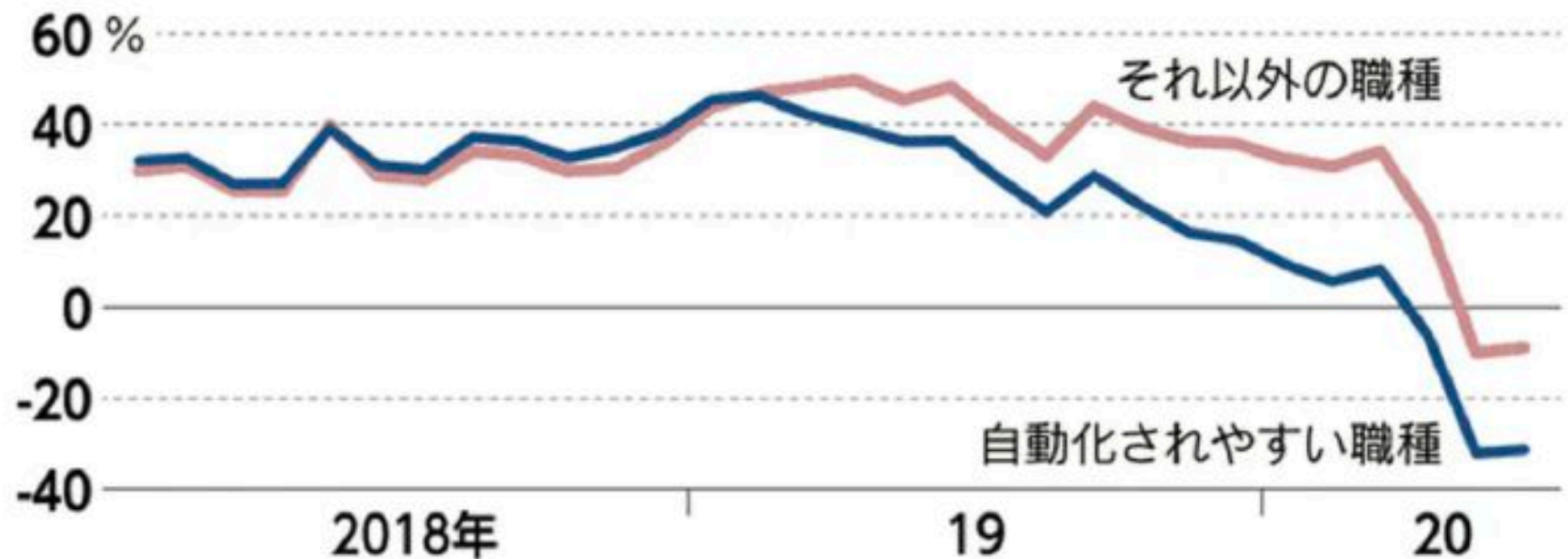
DGXMZO61748460Q0A720C2MM8000/

リーマンショックを超える経済危機、戦後最悪
秋・冬以降に、自動化による人員調整＋新卒採用の絞り込み

自動化・機械化で雇用が減ることが急加速する すでにはじまっていた：コロナは「超加速」する

自動化に弱い職種の求人が急減

職種で分類した求人掲載数(前年同月比増減率)



(注) パーソルキャリアのデータ、英オックスフォード大の論文を基に算出

※ 7月9日 日経新聞

定型的作業が多い事務職 (35~37%減)
製造業の現場職 (30~31%減) がターゲット

新卒求人は前年比15%-20%減少の予測 今年は、就活も新入社員教育もオンライン化へ

オンライン就活



1次面接の95.6%がオンライン面接
最終面接の59.6%がオンライン面接
(学生も採用担当者も負担減少)

■柴井伶太・佐藤智文・中原淳（2020）
オンライン面接の実態に関する調査
<http://www.nakahara-lab.net/blog/archive/11721>

オンライン新人研修



46.3%がデジタルメディア活用
53.7%が来年度以降も継続される可能性

■中原淳（2020）4月以降の新入社員教育に関する緊急アンケート結果 http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/03/2019_newcomer_survey.pdf

2021採用も、採用のフルオンライン化が進む
就職活動は早期化：2年から準備、3年でインターン、3年末で決める
立教経営の1年生のうち27%はインターン等、96%が3年前期までに動く

世界認識②働く世界は激変しトランジションはさらに厳しくなる：教育機関はアップデートを必要とする

①働き方の変化



③スキル 能力の変化

②雇用の変化

コロナ以前から、実は、もう「変化の兆し」はあった
コロナは「変化を超加速」させている

コロナは「優秀なひと」の定義を変えていく 多くの職種が「IT」をつきあうことになる

記事に曰く

先日取材した、通訳を企業などに派遣・仲介する会社
経営者からこんな話を聞いた。

「どんなに通訳としての能力が高くても、ITの運用面
に不安がある人に仕事は依頼しにくい。コロナ問題は
『優秀な通訳』の定義を変えた」

新型コロナウイルスの感染拡大後、実際に人が集まっ
て開かれる会議や記者会見は次々に中止・延期になり、
代わりにテレビ会議システムを使って通訳する仕事が増
加。自宅で1人で通訳するため、音質の調整や通信トラ
ブルに自力で対処できることが、通訳に期待される重
要な能力になったというのだ。

若手に追い風、中高年...テレワークで浮かぶ世代間ギャップ

<https://news.yahoo.co.jp/articles/a7ec6a407fc492825c4bf24c6f93fb35ff4c4ade>



オンライン研修ができない研修講師は厳しい
オンライン営業ができない営業マンは数字がとれない

これからは「IT＝文房具」というメタファをやめるべき

ITは「ボンベ＝生命線」である それなしでは、冒険すらできない



フレキシブルワークでも、自ら課題解決を行い、チームに貢献できる人材

教育機関はただちに
「IT＝文房具」「IT＝高価な文房具」というメタファをやめるべき

チームでの探究・課題解決経験 (アクティブラーニング) は極めて重要！ なるべく早く前倒してもつ！

Executives now point to behavioral skills as the most critical for members of the workforce today



Sources: 2016 IBM Institute for Business Value Global Skills Survey; 2018 IBM Institute for Business Value Global Country Survey.

①変化対応力、②タイムマネジメント、③チームワーク

④ビジネスコミュニケーション、⑤アイデア総出

これらを育成するチームでの探究・課題解決経験を早期にもつべき

ITのスキルなどは「ボンベ＝生命線」である、今更スキルに入らない

要するに . . .

■ 世界認識①: ウィルスとの「長期戦」に腹をくくる

- ・いつ、どここの学校が感染拡大になるかはわからない
- ・再び学校をとめない努力を行う

∴ 学びの保障

■ 世界認識②: 働く世界の変化は「超加速」する

- ・トランジションを円滑にすすめるため
- ・学校の学びをアップデートしなければならない

∴ 学びのアップデート

2つの物事をうまくやりとげる必要



御
に
に
書



①私たちはどのような時代を生きているか？

- ・今後の処方箋を考えるまえに「認識あわせ」をしよう
- ・そのとき「学校」に何が起こったのか？
- ・働くことに何がおこっているのか？

②地に足をつけて、何をやっていけばいいのか？

両利きの学校運営

1. 学びの保障
2. 学びのアップデート

③有事に必要なリーダーシップ 教育機関に必要なものとは何か？

組織のなかにリーダーシップを生み出し
この難局を乗り越えること

両利きの学校運営

両利き経営とは「既存を守り」＋「革新をめざす」新たな経営アプローチ
環境変化が激烈である以上、教育機関も、両利きの学校運営を行う必要がある

①学びの保障
アプローチ



②学びの
アップデート

まずは①から、一步一步、地に足をつけてやっていけいくことから
はじめなければならない

両利きの学校運営

両利き経営とは「既存を守り」＋「革新をめざす」新たな経営アプローチ
環境変化が激烈である以上、教育機関も、両利きの学校運営を行う必要がある

①学びの保障 アプローチ

②学びの
アップデート



まずは①から、一步一步、地に足をつけてやっていけいくことから
はじめなければならない

くどいようだが、学びの保障とはイコール 「オンライン授業をする」ではない

学びの保障とは

- ①オフライン、オンライン問わず(手段は問わない)、
- ②学校が暗にもともと果たしてきた機能を
- ③はやく復活することの「総称」

■健康保障

- ・リズムをつくること
- ・規則正しく起きて、健康に生活すること

■つながり保障

- ・子ども同士のつながりをもつこと
- ・教師から「見守られている感覚」をもたせること

■教育保障

- ・授業・学習をうながすこと

とりわけ、何が重要か？



何が子どもの学びとメンタルを支えるのか？

		メンタル面の維持			学習時間 増加
		無気力状態 防止	怒り 抑制	病的兆候 抑制	
コミュニケーション	家族	***	***	***	
	教員				***
	友人			**	
学校のICT環境	PC・スマホ利用				
	学習履歴管理				
	アプリ				
	HP などでのこまめな情報提供・コミュニケーション	*	**		**
	デジタルコンテンツ活用				
学校	居場所感	***	***	**	***
親の関わり	ケア	*	*	**	
	管理	**	**	*	
生活リズム		**			***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

田中智輝・村松灯・高崎美佐（編集）、中原淳監修（近刊）「学校がとまったとき、何が起こったか？」（東洋館出版）
高崎美佐の原稿より引用（メンタル面の維持・学習時間増加を従属変数とした階層的重回帰分析の結果）

子どもと学校とのつながり＋居場所感こそ極めて重要
学校がまずやるべきことは
HP等でのコミュニケーションの回復＋やるべきことの明示

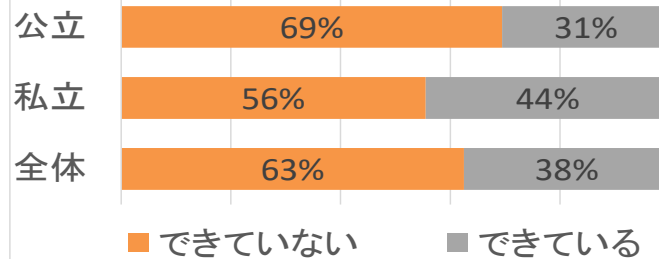
教員とのコミュニケーションをオンライン等でも確保

休校中の教員との
コミュニケーション

とれている (n=285) 2時間35分

とれていない (n=475) 1時間54分

41分の差



田中智輝・村松灯・高崎美佐（編集）、中原淳監修（近刊）「学校がとまったとき、何が起こったか？」（東洋館出版）
高崎美佐の原稿より引用 （メンタル面の維持・学習時間増加を従属変数とした階層的重回帰分析の結果）

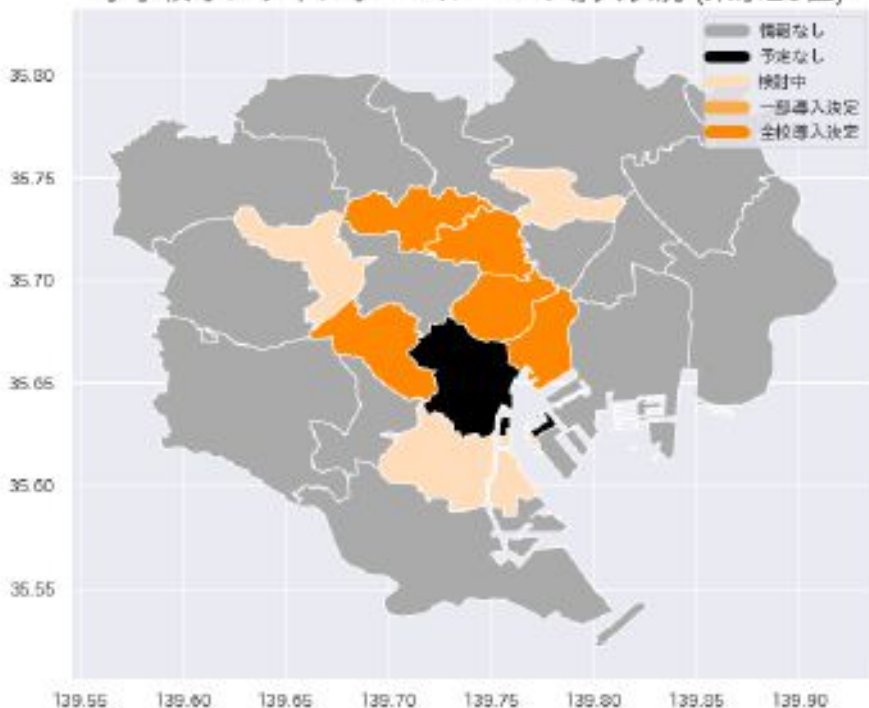
週1回子どもと教師がコミュニケーションをとれていたか、どうか分水嶺

私立高校の子どもの3割、学校からほぼ毎日連絡があった
公立高はほぼ毎日2割、休校期間中に数回が増加

ちなみに・・・HRだけでもせめてオンラインに・・・

オンラインHRの導入状況・・・

小学校オンラインホームルームの導入状況 (東京23区)



		トップランナー					まわり出し	
		豊島区	文京区	千代田区	渋谷区	中央区	港区	中野区
同時並行で コミュニケーション	実施期/ムネ	●	●	●	●	●	×	△検討中 全校アンケート 実施中
	使用ツール	Google G Suite for Edu	Zoom (無料ツール)	Teams Microsoft	Teams Microsoft	Zoom (無料ツール)		
	実施内容	朝会+授業	朝会+1部授業	朝会	朝会	朝会		
オンデマンド教材 (一方向配信)	実施/検討	●	●	●	●	●一部校	●	
	使用ツール	Google G Suite for Edu	eboard (無料ツール)	SmartSkill Campus スマートスキルカンパス	スタディサプリ (有料ツール)	eboard (無料ツール)	独自のコンテンツ 集約サイト	×
	実施内容	なんでもできる	動画・ドリル・ テスト・振り返り	なんでもできる	動画・ドリル・ テスト・振り返り	動画・ドリル・ テスト・振り返り	動画・PDFの リンク集	
課題別/トピック 活用してフィードバック	実施/検討	●	●	●	●			
	使用ツール	Google G Suite for Edu	eboard (無料ツール)	Teams Microsoft	コラボノート ジャブア・コラボノート	×	×	×
	実施内容	なんでもできる	先生から コメントを もらえる	なんでもできる	課題別/トピック 活用			
生徒：自分の 個別コミュニケーション	実施/検討	●	●	●	●			
	使用ツール	Google G Suite for Edu	eboard (無料ツール)	Teams Microsoft	コラボノート ジャブア・コラボノート	×	×	×
	実施内容	なんでもできる	メッセージの やりとりができる	なんでもできる	課題別/トピック 活用			
デバイス費 (PC/WIFI)		一人一台 急ぎで整備中	必要に応じて	必要に応じて	必要に応じて	必要に応じて	必要に応じて	必要に応じて

出典：オンラインホームルーム推進の会

出典：ぱぱママスタートアップ

『23区内小学校★ICT取り組み最新状況』を草の根ウォッチ（ぱぱママスタートアップ）
<https://papamamastartup.com/columns/337/>

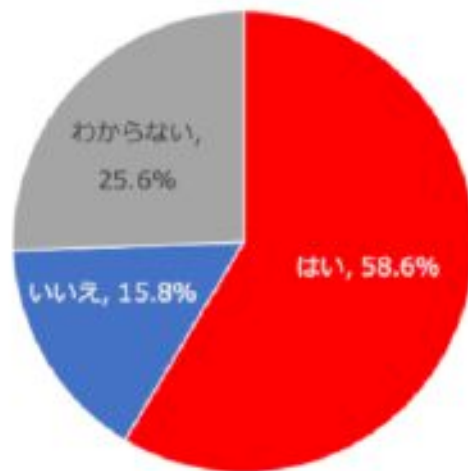
オンラインホームルーム推進の会

<https://www.facebook.com/groups/2715863081977049/>

子どもの方は望んでいる・・・

子どもも望んでいる 子どもはわかっている

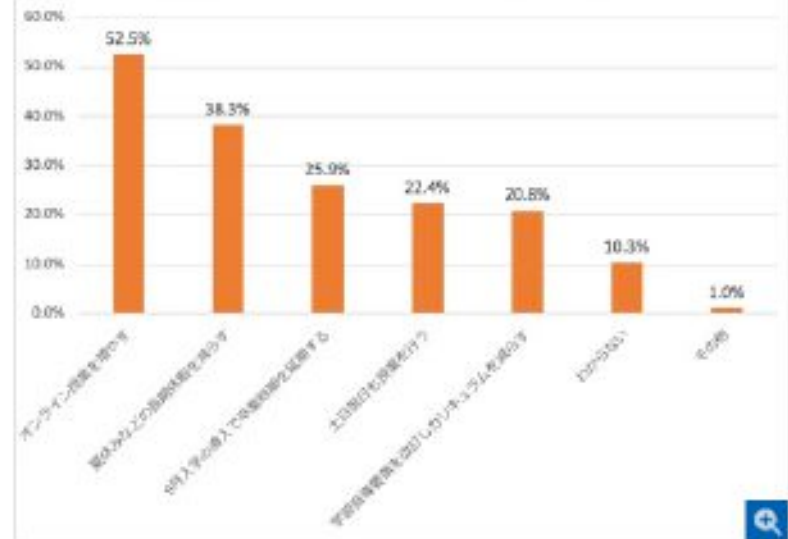
休校措置により、教育格差を感じるか



休校になったことで、教育格差を感じるという回答は過半数の58.6%

出所：日本財団「『18歳意識調査』 第26回 学校教育と9月入学」

休校による学習遅れの打開策 (複数回答)



学習の遅れを解消するには、過半数の回答者が「オンライン授業を増やす」のがよいと考えている

出所：日本財団「『18歳意識調査』 第26回 学校教育と9月入学」

子どもの方は望んでいる・・・

登校できるときは対面授業、有事にはオンライン(IT)活用
ブレンディッドラーニングの体制を整備することが極めて重要
どうするかは、またあとでお話しします！

両利きの学校運営

両利き経営とは「既存を守り」＋「革新をめざす」新たな経営アプローチ
環境変化が激烈である以上、教育機関も、両利きの学校運営を行う必要がある

①学びの保障
アプローチ



②学びの
アップデート

働く現場の変化・高度化は「超加速」している
教育機関は「学びをアップデート」しなければならない

振り返ってみれば ■ ■ ■

Executives now point to behavioral skills as the most critical for members of the workforce today



Sources: 2016 IBM Institute for Business Value Global Skills Survey; 2018 IBM Institute for Business Value Global Country Survey.

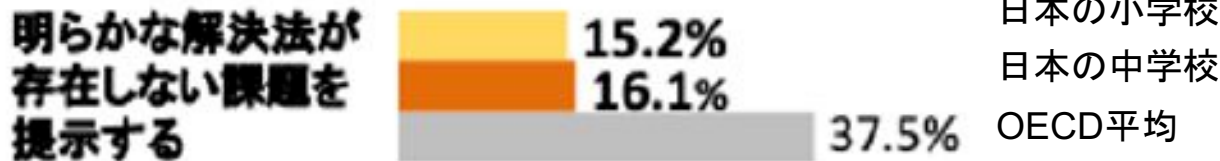
フレキシブルワークでも、自ら課題解決を行い、チームに貢献できる人材

- ①変化対応力、②タイムマネジメント、③チームワーク
- ④ビジネスコミュニケーション、⑤アイデア総出

チームで取り組むアクティブラーニングの経験
チームで取り組むアクティブラーニングの探究経験

アクティブラーナーの育成は喫緊の課題 社会の変化に教育改革が追いつかない！

頻繁に実践している先生の割合

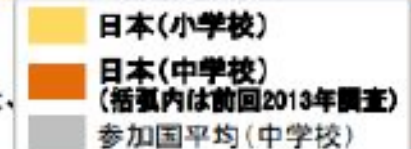


できているという先生の割合



TALIS 2018

- ・OECD加盟国等48か国・地域が参加（初等教育は15か国・地域が参加）
- ・日本では2018年2月～3月に小学校約200校及び中学校約200校の校長、教員に対して質問紙調査を実施



我が国の教員の現状と課題 – TALIS 2018結果より –

https://www.nier.go.jp/kenkyukikaku/talis/pdf/talis2018_points.pdf

さらに・・・

新型コロナウイルスは

アクティブラーニング殺し
探究学習殺し

になりかねない

相互作用が
禁じられている

コロナ禍での授業の違いが「大学・学部の人気の差に」
<https://news.yahoo.co.jp/articles/b7fe115563cfc349d743108dff124d8072bf3bb3>

コロナ禍での授業の違いが「大学・学部の人気の差に」〈週刊朝日〉

7/19(日) 9:00 配信

AERAdot.



立教大経営学部の授業「ビジネス・リーダーシップ・プログラム」の様子＝同大提供

6月末、立教大経営学部（東京都）の人気授業「ビジネス・リーダーシップ・プログラム」（BLP）をのぞいた。授業では選ばれた五つのグループが、総合人材サービス会社パーソルホールディングス（東京都）の幹部らに新規事業を提案していた。

【12大学が実施するオンライン環境を整備するための主な対策はこちら】

BLP主査を務める館野泰一准教授は、「今年は昨年の対面の授業よりも学生のレベルが高くなった」と手ごたえを感じている。オンライン授業が続く状況について、こう話す。

また、BLPでは授業外でも学生同士のつながりを強める試みをしている。オンラインでのクラス会の実施だ。昼や夕方などに2時間程度のクラス会を開き、スマホで一緒にゲームをするなど交流を深めてきた。多くの大学では入機制限がなされており、学生の孤立化が課題として挙がっている。BLPではこうして先輩や後輩、同期との密な関係をつくってきた。

【参加者募集中】8/21 19時～21時 公開講演会「立教BLPカンファレンス2020——BLPのオンライン授業化と学習効果について」
ノウハウ満載、オンラインご参加ください
<https://www.rikkyo.ac.jp/events/2020/08/mknpps0000019m9i.html>

オンラインを用いれば、アクティブラーニングも探究も可能
手前味噌ながら立教経営では、フルオンラインのプロジェクト学習
で例年以上の成果をあげている

できることから始める あらゆる手段を用いる、工夫する

- ①探究ノートをクラス全体で回して、ひと言メッセージを残し合う
- ②電子掲示板でコメント、ディスカッション
- ③Zoomを用いたディスカッション
- ④写真・記事を投稿、スタンプを押し合う
- ⑤NHK for Schoolを見て、議論



これから高等教育はどうなっていくか？

[ご報告]

オンライン授業に関する学生意識調査 ーデータアナリティクスラボー

立教大学経営学部BLPデータアナリティクスラボ
(電通育英会寄付研究プロジェクト)

報告者：田中 聡 / 中原 淳

メンバー：舘野泰一・高橋俊之・小森谷祐司・加藤走・木村充

【参加者募集中】8/21 19時～21時 公開講演会

「立教BLPカンファレンス2020——BLPのオンライン授業化と学習効果について」ノウハウ満載、オンラインご参加ください

<https://www.rikkyo.ac.jp/events/2020/08/mknpps0000019m9i.html>

授業形態別に見た授業満足度

各授業形態に対する満足度
満足層「非常に満足」～「やや満足」合計／中立層「どちらとも言えない」／不満層「非常に不満」～「やや不満」合計

新入生 (n=341)

■ 満足層

■ 中立層

■ 不満層

双方向のリアルタイム・対話形式の授業

73.9%

11.7%

14.3%

59.4%

18.7%

21.8%

2年生 (n=286)

一方向のリアルタイム動画配信形式の授業

35.2%

18.6%

47.2%

49.7%

24.1%

25.8%

一方向の録画動画配信形式の授業

42.9%

17.4%

39.7%

51.1%

23.1%

25.7%

課題のみを提示する形式の授業

22.0%

17.7%

60.3%

27.2%

18.4%

54.6%

オンラインならば、リアルタイム双方向・対話型の授業を増やす

授業形態別に見た秋学期オンライン継続に対する意向度



少人数グループワーク型の授業は感染拡大の様子を見て対面へ大規模授業のオンライン化

御
に
に
書



①私たちはどのような時代を生きているか？

- ・今後の処方箋を考えるまえに「認識あわせ」をしよう
- ・そのとき「学校」に何が起こったのか？
- ・働くことに何が起きているのか？

②地に足をつけて、何をやっていけばいいのか？

両利きの学校運営

1. 学びの保障
2. 学びのアップデート

③有事に必要なリーダーシップ 教育機関に必要なものとは何か？

組織のなかにリーダーシップを生み出し
この難局を乗り越えること

「コロナ禍を乗り越える学び」をオールジャパンで遂行！

- ① トップは権限委譲！権限委譲！権限委譲！バトンを渡しきる！
- ② 上を待たない、子どもを見る
- ③ 過剰な平等主義に陥らない



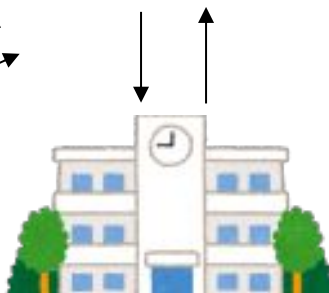
■役所

- ・ 首長の理解
- ・ 政治家の理解
- ・ 個人情報保護の委員会や
ITが教育委員会とは別の管轄になっている
(ここがネックになる)



■校長会

- ・ 議論を尽くす
- ・ 先進校の事例共有
- ・ 平等主義の打破



■国

- ① ヒトモノカネをしっかりとつける権限委譲が遅い
- ② 民間企業を巻き込みヒトの融通を行う（消毒など）
- ③ わかりやすく権限委譲、権限委譲、権限委譲
ex. 2020年4月21日 初等中等教育局通知
「ICT・電話等を活用した学習指導や学習相談を行う」
ex. 2020年5月1日 初等中等教育局通知
「ICTを最大限活用した学校教育活動の再開」
＝オンライン授業は家庭学習、
家庭学習は授業時数に入れる、だからオンライン授業OK
∴読む人が読まなきゃわからないメッセージ
∴現場にバトンを渡しきる

■教育委員会

- ・ 国よりも、踏み込むのか、それともスルーするのかを明確に判断
- ・ 教育長によって判断がバラバラ
- ・ ヒトモノカネをつけきる

■学校

- ・ 管理職がネックになることも
(やる気ある先生を押さえる)
- ・ 末端の意見が上に通らない
- ・ ITスキルが低い
- ・ 過剰な平等主義に手足が縛られる

なぜ学校がとまり、ICTをつかった教育ができなかったかを
検証するべき、議論の過程を情報公開するべき

何より、国は、「リーダーシップ格差」を是正するべき！
リーダーシップ格差は、子どもの学力格差につながる！

その上で学校内部では、全教職員参加で
有事の4つのリーダーシップ行動！
動けた教育機関は、4つのポイント

①完璧をめざすより
スピード重視、まずはやってみる

1. 所属長・中堅リーダーが今は緊急事態であることを認知
2. 平時の常識やルールに囚われない考え方をもつ
3. 行きすぎた平等主義からの早期離脱
4. 完璧をめざすよりも「素早い決断」

④ケアとサポートは
丁寧な！

情報環境が得られない家庭には
登校して受講する環境
無償ルータ、PCの貸し出しなど

②大胆に環境整備！

できることから情報環境整備
コロナ禍ではやれることしかできない
やれることはすべてやる
必要に応じて、民間教育団体
地域の企業、保護者に協力依頼

③優先順番を決めて
やり切る

完全をめざそうとしない
無駄にハードルをあげない
子どもとつながり、子ども接することを重視
HRなどからでも動きだす

Nichols, C., Hayde, S. C. And Trendler, C.(2020) 4 Behaviors that help leaders manage a crisis. Harvard Bussiness Review. <https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-a-crisis>

緊急時こそ【カリスマリーダーロマンス】に陥るな！

①トップは環境をつくること！

②ミドルはミドルアップダウン！

③メンバーは自ら貢献をなすこと！ よきフォロワーであること！

**難局を乗り越えるためには
組織メンバーに「熱意」と「貢献意欲」が必要
なぜなら日常以上の労力がかかり、手探りで探究しなくてはならない**

「職場への貢献意欲」を促進する「6つのチェックリスト」

- ① 未来に可能性があると感じられること
(未来はお先真っ暗に感じなかったか?)
- ② やるべきことに焦点があたり、期待が示されること
(あれもこれも病にかかっていないか?)
- ③ チームの一員だと感じること
(各人が勝手きままに振る舞っていなかったか?)
- ④ 情報を知らされている、と感じること
(洞窟の中を模索するような状況ではなかったか?)
- ⑤ リーダーがメンバーを配慮していること
(リーダーはヒラメちゃんではなかったか?)
- ⑥ リーダーが変化の先頭にたつこと
(リーダー自ら汗をかいていたか?)



横浜市立緑園西小学校の事例

- ・ 担任が週1回各家庭に電話
 - ・ 親子げんか、ゲーム
- ・ 5月中旬、オンラインHRの実施
立田順一校長を中心に教職員がリーダーシップを発揮
- ・ 仮想職員室をLINE WORKSを用いる
教職員の協働が「容易になる」
在宅勤務の必須ツールチャットの利用

参加は任意だったが
教職員ほぼ全員が開始当日にアプリ
をダウンロード。

- 子どもとのつながりを確保する
オンラインHRを実施

- 教職員の機動的な対応
教員のコラボレーションや相互
サポートを容易にする



「学び」の現場つなぐ「LINE WORKS」 気軽さ、信頼両立するビジネスチャットが普及 教職員や講師、生徒まで
<https://www.sankei.com/economy/news/200727/ecn2007270002-n1.html?fbclid=IwAR0PmNCSM6lgOqihmD9n5RDQGuT6aw6itA656-Q4DZa8oTT1jA7HyNQj6Xs>

個々の学校では、すぐれた事例も

中野区立中野東中学校の事例

生徒のために全教職員で500本の動画作成

- ・ 青野祥人教諭（41）、ICT主任の瀧澤哲郎教諭（35）が2月あたりから情報収集
- ・ 教員同士の歓送迎会が対面でNG。そこで青野、瀧澤両教諭が中心となり、オンラインでの歓迎会を実施。これが盛り上がった
- ・ オンライン授業の導入を田代校長に提案した。
- ・ 課題は山のようにあったが、「ICT研究指定校として、やるべきだと考えた」
- ・ もちろん、皆が最初から前向きだったわけではない。田代校長も「拒絶する先生はいなかったけど、自分のできるのか不安だ」という声はありました」と語った。

- 「小さな成功体験」を見逃さない
- 上を動かす（ボスマネジメント）
- 課題はいつもある
- まずはやってみる
- みんな不安、だから敷居はあげない！
学習不安をとにかく下げる！

休校中に授業動画500本作った公立中の“奇跡”

https://internet.watch.impress.co.jp/docs/special/1265043.html#6_l.jpg

休校中に授業動画500本作った公立中の“奇跡”、新卒から60代まで全教員の「学びの空白を作らない」戦い

「休校を失われた期間にしてはならない」

浦上 早苗 / 坂下 彩花 2020年7月20日 07:11

ツイート リスト BiliBili Pocket 209 いいね！ 1,703 シェア



瀧澤教諭（写真）によると休校中は教室を撮影スタジオに“プチリノベ”した

「オンライン授業をやってみて、予想していないことが多くありました。生徒の質問は増え、不登校だった生徒がログインして、授業動画を再生してくれたのは驚きましたねえ」

学校の再開を控えた5月下旬、中野区立中野東中学校（東京）の田代雅規校長（61）は、校長室で「これ、見てください」とノートパソコンを開いた。

個々の学校では、すぐれた事例も

まとめ



まとめ



■現状認識

- ・新型コロナウイルス対応は「長期戦」
- ・コロナは「働く現場・社会」を変える：教育機関もアップデート

■両利きの学校運営

①学びの保障アプローチ

1.オンライン「も」活用しつつ

教員と子どものコミュニケーションを絶たない

2.登校できるときは対面、有事はオンライン（IT）活用の体制整備

②学びのアップデートアプローチ

- ・アクティブラーニング、探究を「殺さない」
- ・ノートの交換、電子掲示板・・・あらゆる手を使って
チームでの探究、課題解決経験を！

■有事のリーダーシップ

- ・ボトルネック構造の解消と、徹底した情報公開を！
- ・緊急事態の4つのリーダーシップ：完璧をめざす、やってみる
- ・貢献意欲を高める6つのポイント

**学びをとめるな！ 学びをアップデートせよ！
リーダーシップ格差を、子どもの格差につなげるな！**





この資料の引用の際には下記の引用表示をお願いします

※中原淳（2020）有事のリーダーシップ：学びを保障し、学びをアップデートせよ！リーダーシップ格差を子どもの格差につなげるな。公益財団法人電通育英会 2020年8月15日-16日 リーダー育英塾・特別オンラインセミナー. http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/08/yuji_leadership_nakahara2020.pdf