

『コレカラ会議』は15時より開始いたします

| 注意事項 |

- ▶ 皆様は閲覧のみ可能です。音声はご使用いただけません。
- ▶ 質疑応答はQ&A機能を使用いたします。
画面下部のチャット画面を開いていただき、
「媒体名、ご氏名」を添えて質問をご入力ください。
- ▶ 質疑応答以外の時間に投稿いただいても問題ございません。
- ▶ スタート後の接続トラブルはチャットよりご連絡ください。
- ▶ 登壇者のスクリーンショットはご自由に撮影ください。

コシカラ 会 議

岩下 直司

リクルート 経営コンピタンス研究所

本日のテーマ

theme

学校と職場が変わる、「オンライン行動学」のコレカラ

小宮山 利恵子

リクルートマーケティングパートナーズ
スタディサプリ教育AI研究所

平田 朗子

リクルートスタッフィング
スマートワーク推進室

古野 庸一

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

theme

学校と職場が変わる、「オンライン行動学」のコレカラ

agenda

1. ミニ講演(5min.*3)

A: オンライン教育普及に伴い、先生の”伴走者”としての役割変化は加速へ

ースタディサプリ教育AI研究所 小宮山利恵子

B: 派遣テレワークの成功例から見えてきた

「小さい」「見える」「双方向な」職場環境のマネジメントとは

ースマートワーク推進室 平田 朗子

C: with/after コロナ時代に求められる

「自律」行動と促進のためのコーチ型マネジメント

ー組織行動研究所 古野 庸一

2. トークセッション

3. 質疑応答

4. まとめ

オンライン教育普及に伴い、 先生の”伴走者”としての役割変化は加速へ

株式会社リクルートマーケティングパートナーズ
スタディサプリ教育AI研究所
小宮山利恵子



2020年度、教育は激動の一年

2月

3月

4月

5月

6月

7月

8月

...

1月

2/27 全国の学校休校要請

↳ 3/2 全国の小中高、臨時休校 (分散登校・夏休み短縮)

↳ 4/7 **GIGAスクール (小中1人1台PC整備) 前倒し方針**

4/10 家庭学習を学習評価の対象にできるとの見解

4/28 改正著作権法施行 (オンライン授業での著作物の利用容易化)

6/17 大学入学共通テスト実施内容決定

大学入学共通テスト

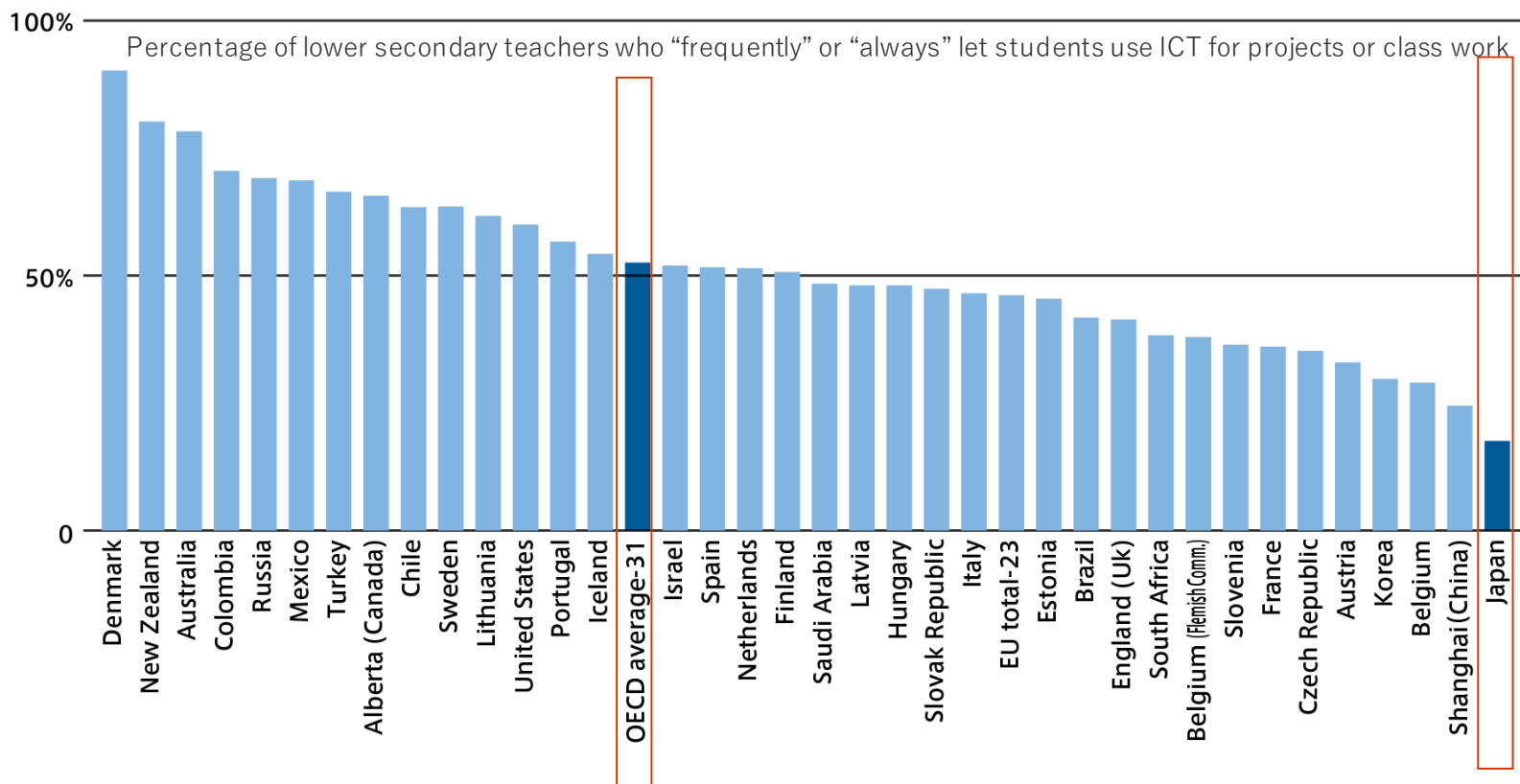
+ 過去数年間の教育に関する話題

● 教員の働き方改革 ● 教員免許状の在り方、更新制度 ● 履修主義の是非 ● etc



遅れている日本のオンライン教育

日本の中学校で先生が生徒にICTを使わせる割合は著しく低い。「頻繁」「いつも」使っている先生の割合は20%以下。OECD平均は50%超



Note: The OECD average is the arithmetic average based on lower secondary teacher data across 31 OECD countries and economies with adjudicated data. Countries and economies are ranked in descending order of the percentage of teachers who “frequently” or “always” let students use ICT for projects or class work. Source: OECD (2019[32]), TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, <https://dx.doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>, Web table I.2.1. 17 THE IMPACT OF COVID-19 ON EDUCATION - INSIGHTS FROM EDUCATION AT A GLANCE 2020 @OECD 2020

遅れていた日本のオンライン教育が、コロナ禍で一気に拡大へ

休校が始まった3月～7月までの間に、
オンライン学習サービス「スタディサプリ」を導入した自治体が増加



<導入例>

愛知県 県立高等学校150校・県立特別支援学校30校
東京都江東区 区立小学校・中学校

・・・ **3月以降の新規利用生徒数は40万人超**

1. **個別習熟度別学習の普及**
2. 評価軸が変わる
3. **学校や先生の役割が変わる(再定義が必要になる)**
4. 学校内外で地続きの学びができる
5. 教科学習の授業時間数が減り、その分探究学習の機会が増える



イママデの教科学習

コレカラの教科学習

全員に一律の授業

個別学力に合わせた学習内容

学力二極化における一斉授業の課題

- ✓ 全員一律のカリキュラムで
- ✓ 先生の考えるクラス平均の難易度で
- ✓ 一単元につき一度だけ
- ✓ 全員に向けて授業

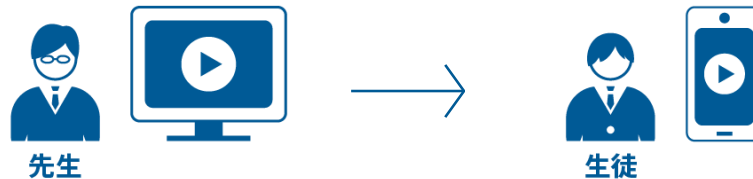


	式の計算	因数分解	集合・命題	2次関数
生徒A		配信なし		配信なし
生徒B	配信なし			
生徒C		配信なし	配信なし	

授業前

宿題として、基礎教科学習を動画視聴

授業前（宿題）



次の授業で扱う英文法の範囲、
2 講義分を宿題配信

該当範囲の動画を視聴し、
3つの宿題に取り組む

1 テキスト



取り組んだページの
写真を撮り別ツール
にてWEB上で提出

2 確認テスト

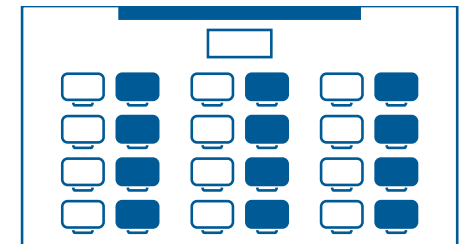


WEB上でも
確認テストに
取り組む

3 スライド作成



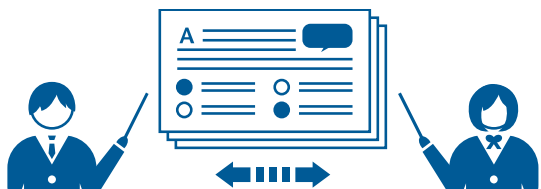
単元の内容の
ポイントを押さえた
説明スライドを作成



2講義を宿題として配信し、
席の列ごとに指定された1講義分の
説明スライドを作成

授業中

生徒同士で理解を深める。 先生は、生徒の学びあいを見回りながらコーチング



授業で、説明スライドをペアワークで説明
同講座だけでなく、別講座同士でもペアを組ませ、
徐々に時間を短縮しながら数人と実施し理解を深める



最後のペアの
プレゼン動画を
撮影して提出



ベスト・プレゼンターを
授業内で選出

実際の
授業風景





先生のオンラインコーチングで興味関心を引き出し、広げ 生徒一人ひとりの個性が生きた“自由研究”

本事例の特徴

取り組む前に研究テーマと計画表を事前提出。すべての過程で先生とインタラクティブなやりとりが可能

具体的には
対面相談以外に、

- ・オンラインプラットフォーム
- ・オンライン面談

等の環境が構築されている

中学1年生 A さんの提出物『鉄道と歴史』

“鉄道が好き”を起点に、世界の鉄道の歴史、鉄道が果たした役割などを収めた24ページのレポートとして提出。制作過程で参考文献、ニュース、Google Earth等を活用

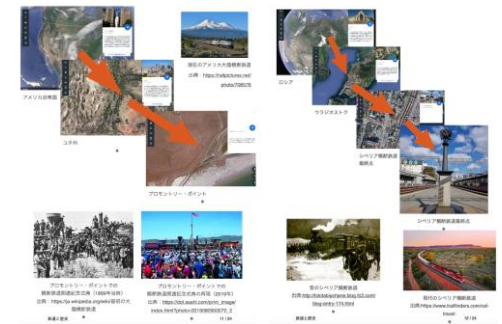
(4) 主な大陸横断鉄道
●アメリカ大陸横断鉄道（アメリカ 1869年）→最初の大横断鉄道
ネブラスカ州オマハ〜カリフォルニア州サクラメント間 2628km
オマハからはユニオン・パシフィック鉄道会社が、サクラメントからはセントラル・パシフィック鉄道会社がそれぞれ工事を開始し、最後に、ユタ州のプロモントリー・ポイントで二つの鉄道を結合した。>

●シベリア横断鉄道（ロシア 1905年）→世界最長の鉄道
モスクワ〜ラジストワ間 9266km
くべんびで寒冷な土地であり、地形・天候いづれも条件の大変難しい土地での工事となった。>

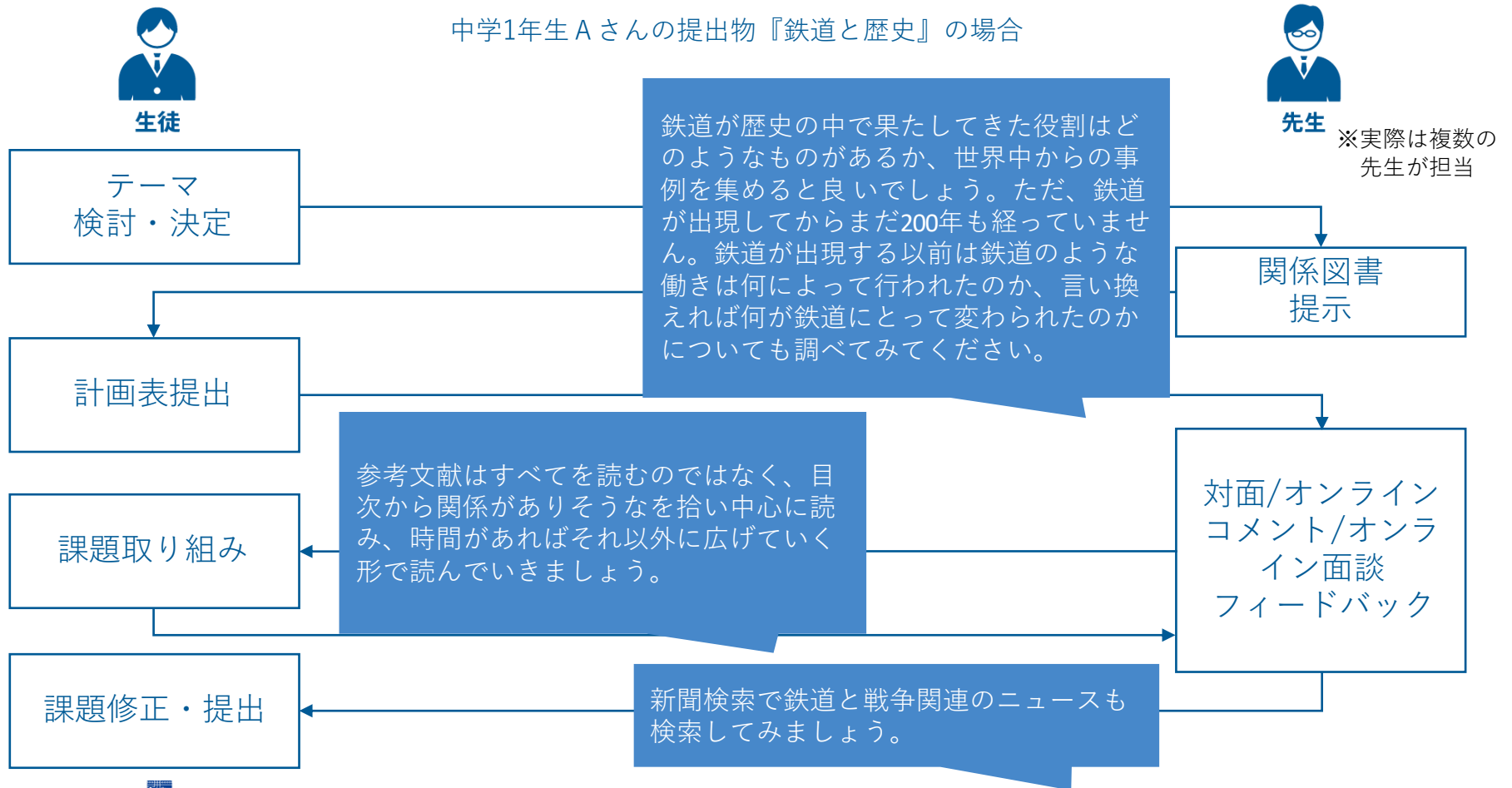


左側がシベリア横断鉄道（ロシア）、右側がアメリカ大陸横断鉄道の現在の場所

◀▼主な大陸横断鉄道に関するページ（アメリカ大陸横断鉄道、シベリア横断鉄道）



“視点を広げる、深める”アドバイスから “資料の読み込み方”まで複数回の指導で伴走



一人ひとりの生徒を、これまでよりも 細かく見れる、見る必要がある



オンラインがもたらした
新たな観察

観察対象

想像できる

- 学習する時間帯 ▶ 生活習慣
- 学習進度 ▶ 強み・弱み
- よく学習する教科 ▶ 興味・関心



先生（人）だからできる
観察

観察対象

想像できる

- 表情・言葉 ▶ 心身の健康状態
- 服装 ▶ 家庭環境
- 集団行動 ▶ 個性



教員の役割は、
「教える」から「コーチ」へ



派遣テレワークの成功例から見えてきた 「小さい」「見える」「双方向な」 職場環境のマネジメントとは

株式会社リクルートスタッフィング
スマートワーク推進室 平田 朗子

「出勤オフ派遣」

派遣先での勤務とテレワークを組み合わせた派遣スタッフの働き方

2020年1月発表 トrend予測発表会より

OFFICE



MON

TUE

WED

HOME



THU

FRI

テレワーク下でのマネジメントポイントは、 今まで以上に一人ひとりにモチベーション高く自律し働いてもらうこと。

マネジメントがそのために出来ることは3つ。

テレワークにより起きたこと

マネジメントが、対面から遠隔（非対面）
になったことで、都度声をかけるマネジ
メントが出来なくなった



派遣スタッフにも、モチベーション高く、
ある程度自律して仕事を進めてもらう
マネジメントの必要が生まれた

モチベーション高く自律し働いてもらうためのマネジメント工夫

1

自主的なルール設定が
可能になる
小さな単位の組織化

2

業務内容の
更なる見える化

3

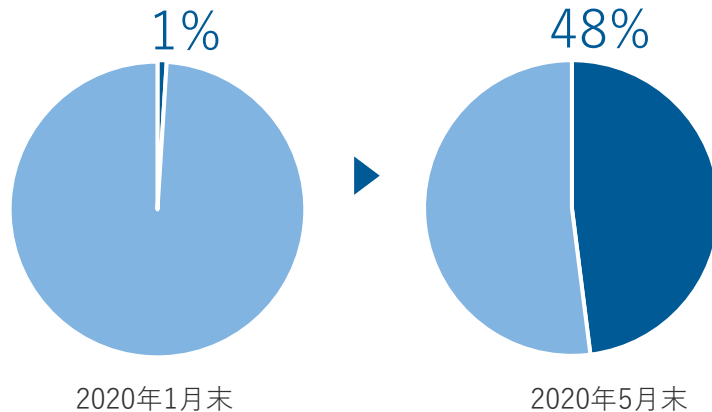
双方向な
コミュニケーションが
取れる環境づくり

コロナ禍による派遣テレワークの急激な広がり

当社における派遣スタッフのテレワーク導入は、
新型コロナウイルス（以下、コロナ）感染拡大前はわずか1%であったが、
コロナ禍では48%、また東京23区内では62%まで急激に拡大した。
派遣スタッフの約9割、派遣先企業の約8割がコロナをきっかけにテレワークを実施した。

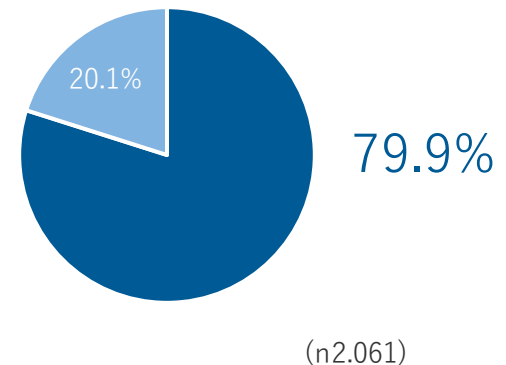
当社派遣スタッフへの テレワーク導入率

■ 導入 ■ 未導入



派遣先企業がテレワークを 導入したきっかけ

■ コロナ後に導入 ■ コロナ前に導入



出典：リクルートスタッフィング「派遣スタッフ・企業におけるテレワーク実態調査」（2020年）

テレワーク開始前の不安と実施後の実態

開始前：派遣スタッフ・派遣先企業ともに多くの不安を感じていた

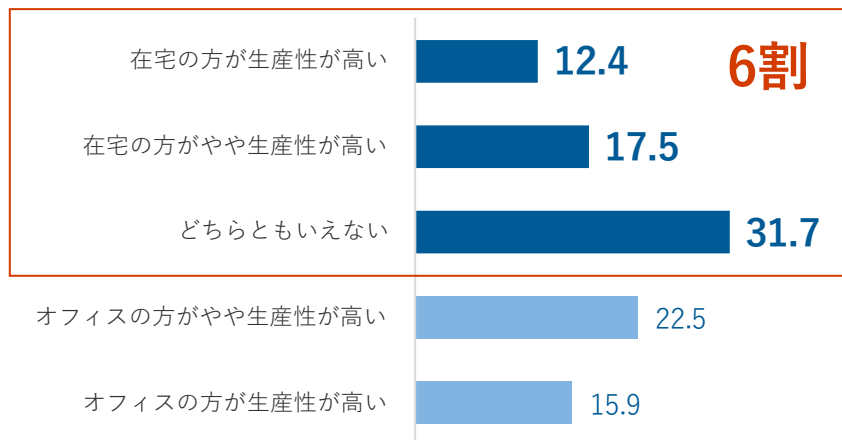
開始後：派遣スタッフ、上司ともに業務効率が落ちたというのは少数派

派遣スタッフ

- 1 自宅環境で仕事ができるか (54.5%)
- 2 自宅でも**オフィス同様の成果**が出せるか (50.2%)
- 3 **上司とのコミュニケーション**がとれるか (40.5%)



<派遣スタッフから見た業務効率>

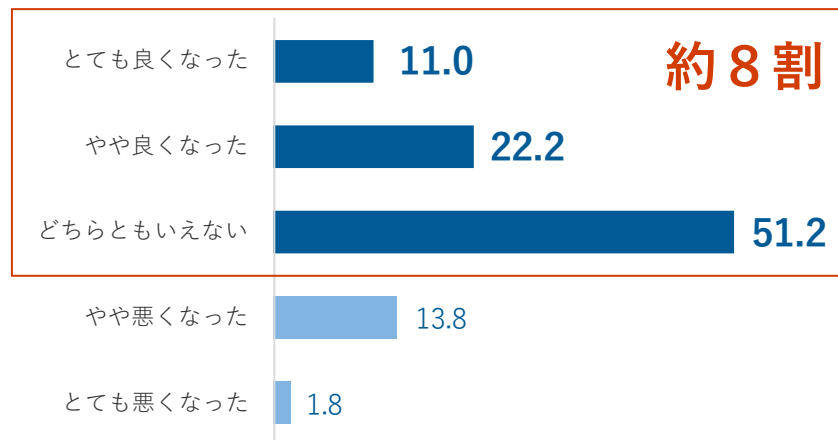


派遣先企業

- 1 **時間を持て余してしまう**のではないかと (58.5%)
- 2 相手の**気持ちを理解しづらい**のではないかと (56.2%)
- 3 パフォーマンスを正確に**評価**できるかと (56.1%)



<上司から見た業務効率>



(単一回答) n=500

事例1：自主的なルール設定が可能になる小さな単位の組織化

1
自主的なルール設定が
可能になる
小さな単位の組織化

2
業務内容の
更なる見える化

3
双方向な
コミュニケーションが
取れる環境づくり

▶ 会社単位で施策を決めず、 部・課・チーム単位で状況に合った内容を導入

「育児や介護など様々なバックグラウンドがある中、**皆が同じ時間、同じ方法で仕事をする必要はない**と考えています。またテレワークが普及し、部の中でも出勤している人としていない人がいることが当たり前。今後はより**それぞれに合ったフレキシブルな働き方**ができるようにしたいです。」

「リモートワークを実施する際のルールは、**会社というよりは各部署、各チームで決めて運用をしていました**。始業終業時など、メンバー自主的にコミュニケーションをとってくれるので、助かっています。」

「現在は頻度を減らしましたが、緊急事態宣言下では、毎日部署単位でテレビ会議を実施、**相互にコミュニケーションを頻繁にとる意識をもつ意識**をして、マネジメントをしています。」



社名：アクゾノーベルコーティング株式会社
International Paint 事業部
船舶塗料部 営業部長
石崎 弘太郎様

事業：各種産業用塗料の製造・販売
設立：1968年9月
現在のテレワークの状況：現在は出勤率が50%以下になるよう運用

事例2：業務の可視化と、双方向なコミュニケーションが取れる環境づくり

1

自主的なルール設定が
可能になる
小さな単位の組織化

2

業務内容の
更なる見える化

3

双方向な
コミュニケーションが
取れる環境づくり

▶ 始業・終業時に部内
へ今日やること、また
その結果を共有

「業務内容は契約締結時に決めていましたが、どの業務にどれだけ時間がかかるのか、工数の把握まではしていませんでした。これは従業員も同じですが、**工数や所要時間が分かることで、適正量の把握が出来、指示がしやすくなりました。**むしろ在宅勤務で生産性があがったと感じています。」

▶ これまで隔週で行っていた部会
を毎週実施

▶ 改めてメンバーに「困っている
こと」を発信してほしいと依頼

「メンバーの困りごとを、発信してもらえる機会を早期につくりました。不安や困っていることを管理職が早めに把握し、フィードバックをすることで、不安解消に役立てることができています。」

また意外とメンバーは、自分から困っていることを言わずらいもの。こちらから教えてほしいと改めて意思表示することで、在宅勤務でもコミュニケーションの量・質を落とさず業務が出来ていると感じます。」

PLUS

社名：プラス株式会社
リテールサポートカンパニー
ラックジョバー事業部
鳥海 淳一様

事業：文具事務用品・オフィス家具の製造・販売
設立：1948年2月
現在のテレワークの状況：業務に合わせて入社～フル在宅まで選択。
通常時は月8日まで在宅可能な制度あり。

自主的な ルール設定が可能な 小さな単位の組織化

- 全社決定ではなく部署・チームで決定してもらう
- タスクベースでの少人数MTGの増加
- ルールは関係者最適で決めてもらう
- 自分・チームにあったルールを選ばせる

業務内容の 見える化

- 仕事の全体像と本人の役割を伝える
- タスクごとの工数を計る
- マイルストーンを設定する
- 優先順位をつける

双方向な コミュニケーションが 取れる環境づくり

- 部会、課会、チーム会等の回数を増やす
- タイムリーに細かいフィードバックを行う
- 会議では全員に発言機会を与える
- 何かあれば「自分から発信して欲しい」と依頼する
- 1 on 1 実施による、個人の背景理解と関係性構築

with/after コロナ時代に求められる 「自律」行動と促進のためのコーチ型マネジメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所所長 古野 庸一

「自律」行動が求められる時代であり、
コロナ禍によって、その動きは加速している

テレワークの普及

VUCA時代

ワーク・エンゲージメント

人生100年時代

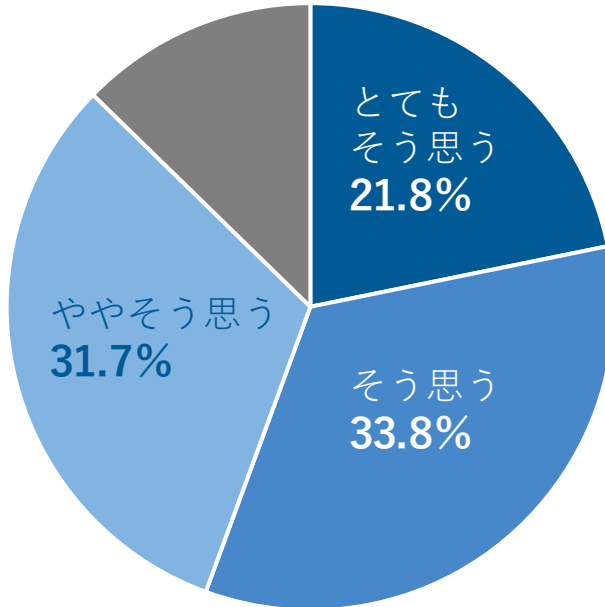


「自律」行動

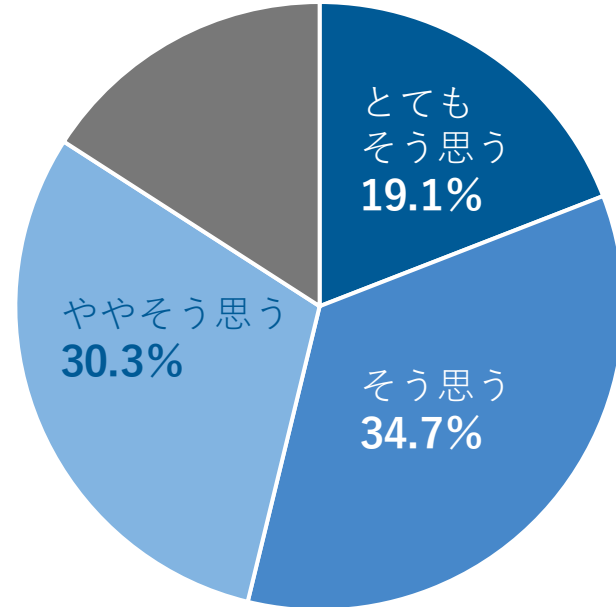


多くの社員は、自律的に働くことが求められていると思っているし、
自律的に働きたいと思っている

自律的に働くことが求められる

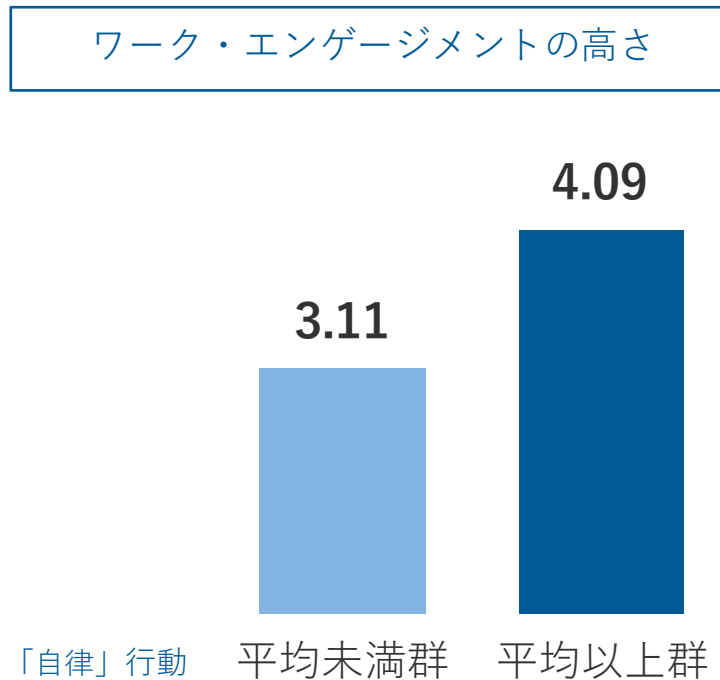


自分自身は自律的に働きたい



出所：「自律的に働くことに関する実態調査」（2020）リクルートマネジメントソリューションズ n=435名

「自律」行動の高さとワーク・エンゲージメントは正の相関関係がある



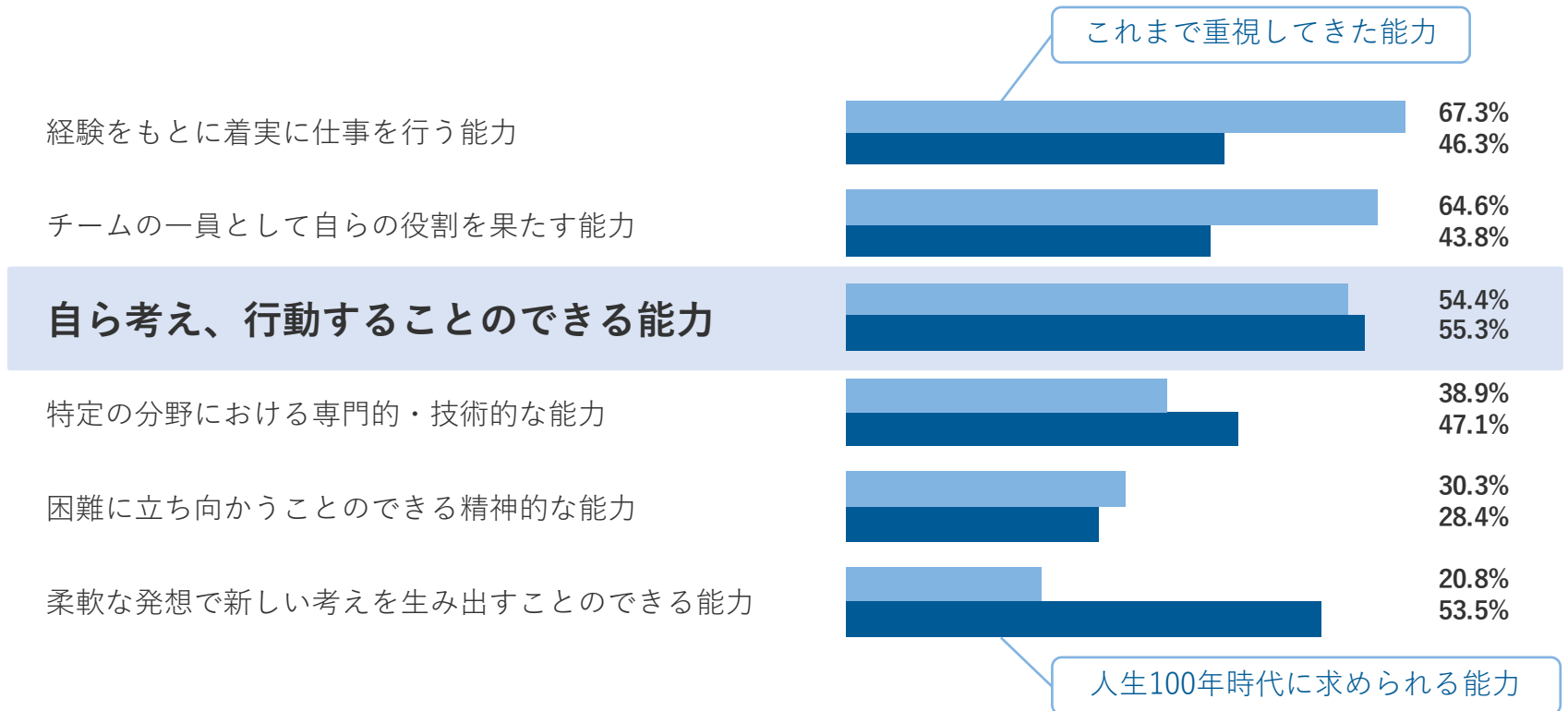
ワーク・エンゲージメント項目

- ・ 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- ・ 自分の仕事に誇りを感じる
- ・ 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる

出所：「自律的に働くことに関する実態調査」（2020）リクルートマネジメントソリューションズ n=435名

人生100年時代には、 「自ら考え、行動することができる力」が最も求められる

これまで重視してきた能力と人生100年時代に求められる能力



出所：「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」（2020）労働政策研究・研修機構 n = 2640社

じ - りっ 【自律】

自分の行為を主体的に規制すること。

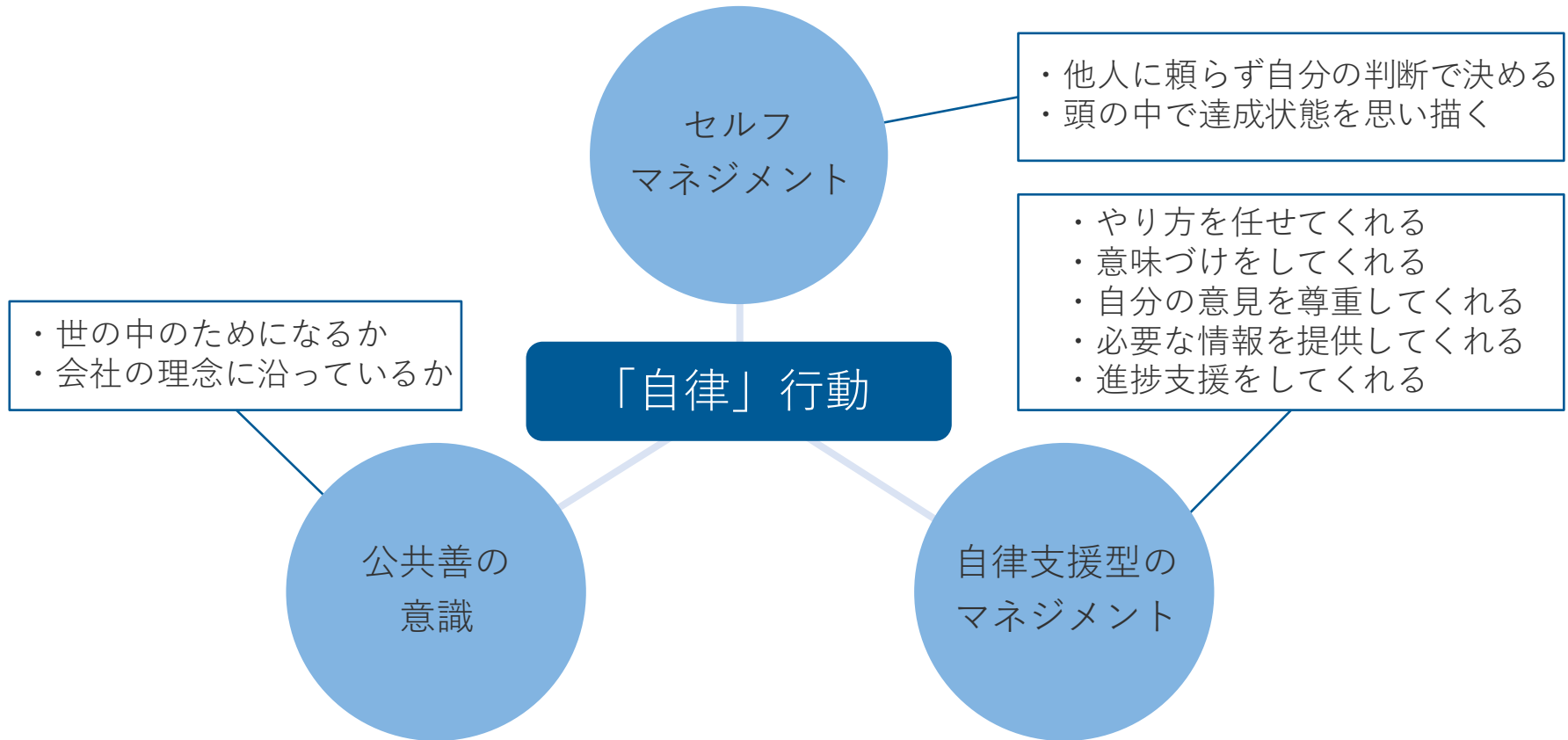
外部からの支配や制御から脱して、自身の立てた規範に従って行動すること。

参考

た - りっ 【他律】

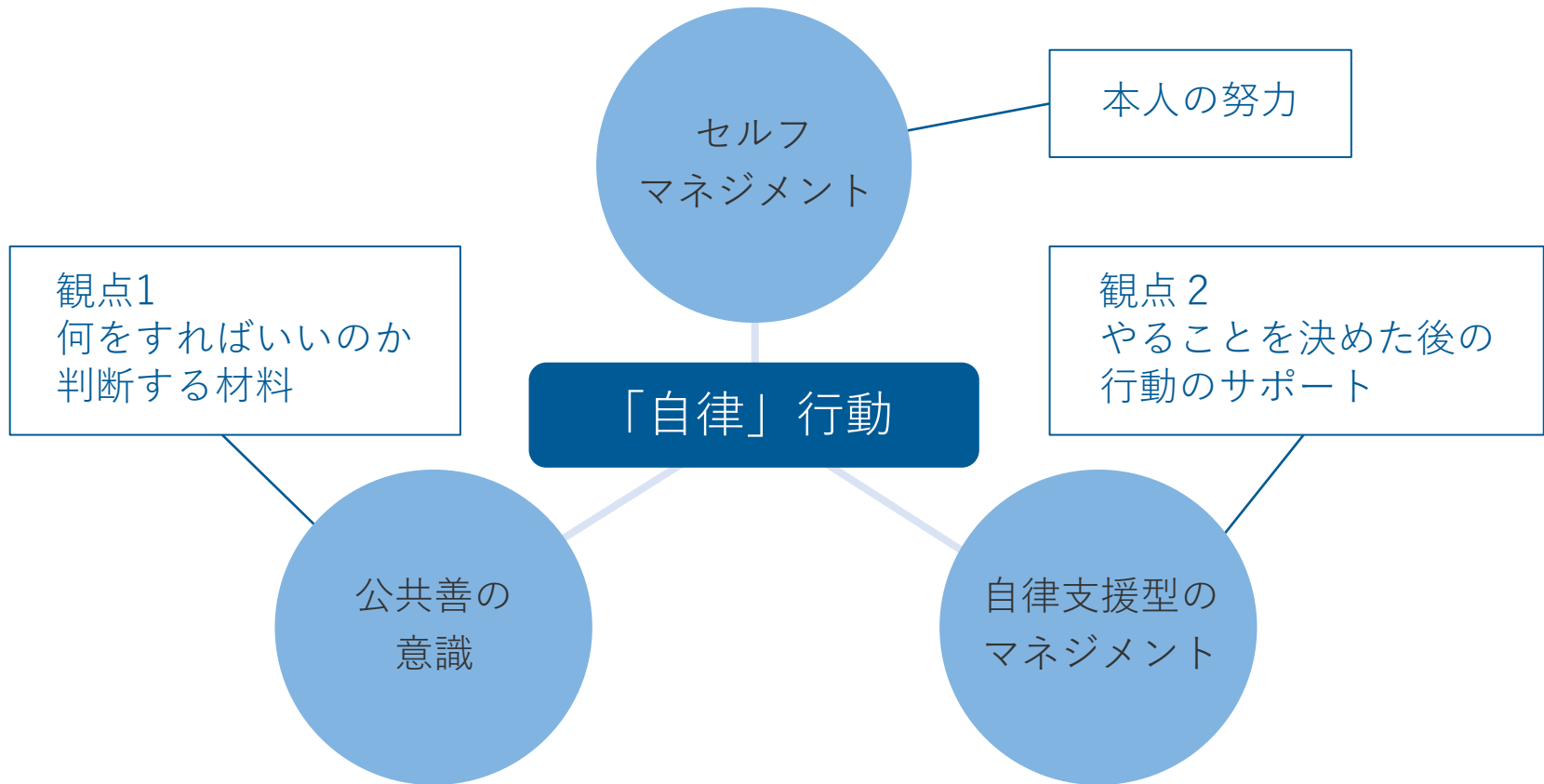
自らの意志によらず、他からの命令、強制によって行動すること。

「自律」行動を促進する要因は、「セルフマネジメント」とともに、「公共善」の意識と上司の「自律支援型マネジメント」



出所：「自律的に働くことに関する実態調査」（2020）リクルートマネジメントソリューションズ n=435名 より作成

「自律」行動を促進する要因は、「セルフマネジメント」とともに、「公共善」の意識と上司の「自律支援型マネジメント」

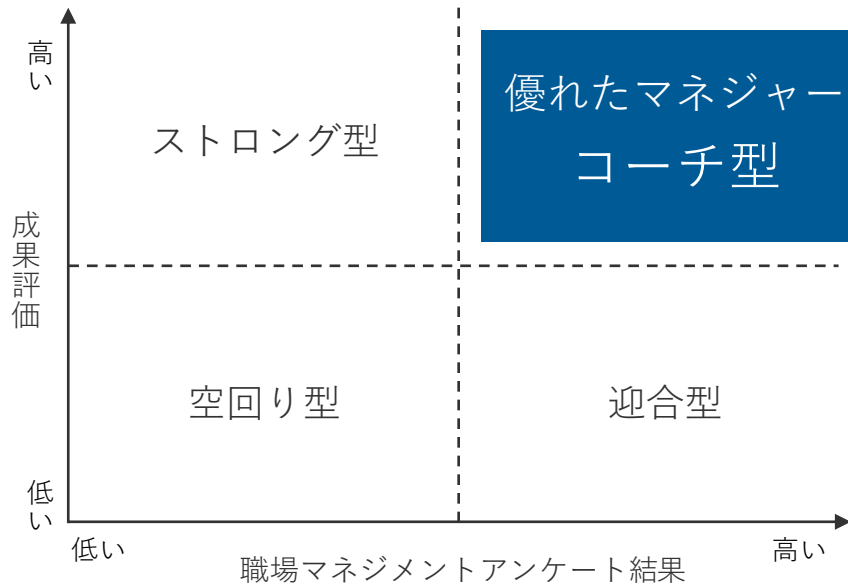


出所：「自律的に働くことに関する実態調査」（2020）リクルートマネジメントソリューションズ n=435名 より作成

優れたマネジャーの行動は、
「コマンド」型ではなく、自律支援する「コーチ」型であった。



マネジャーのタイプ分類



優れたマネジャーの行動

部下に自ら考えさせ、力を引き出し、
育てるスタイルが中心（コーチ型）

ストロング型（コマンド型）との違い

- ・自律支援型のマネジメント
- ・常に内省を行う

迎合型の違い

- ・有事の際には、矢面に立つ
- ・自分なりの判断軸を持つ

上司のマネジメント行動を変えるために 富士通社ではワークショップを開催している

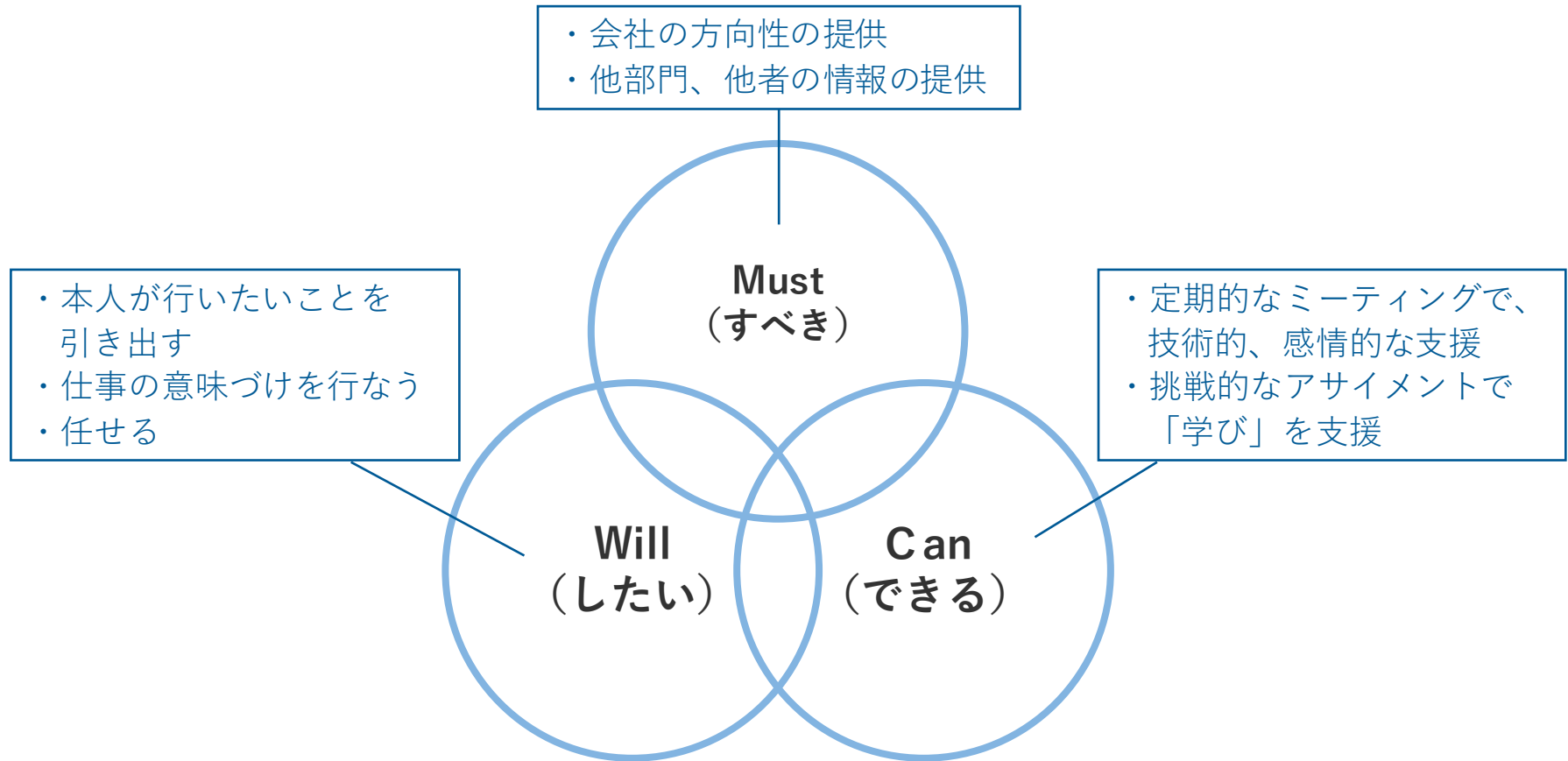
ワークショップに誘うポスター

ワークショップの内容

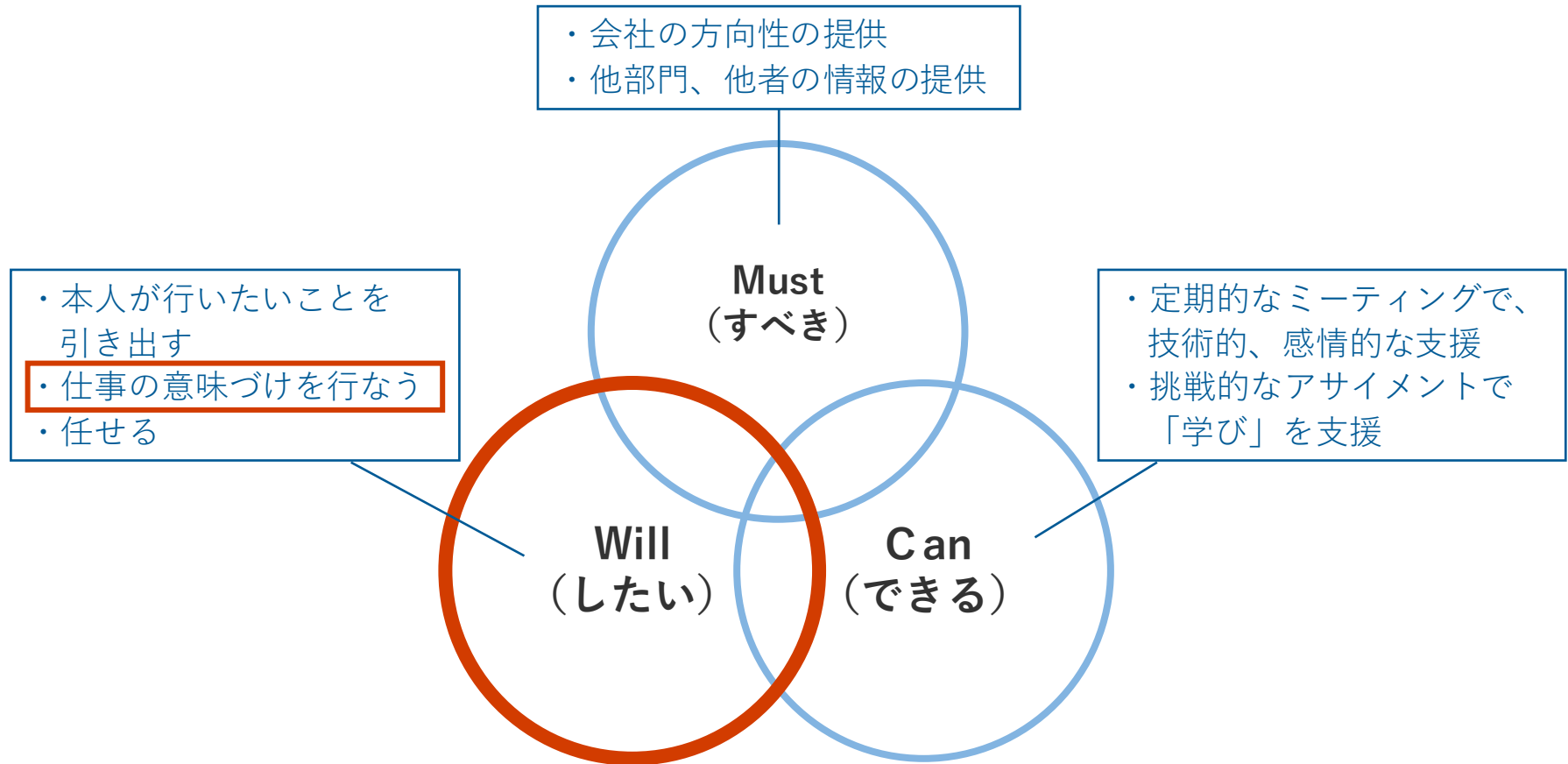


富士通マネジメント ディスカバリーの共有	～14:00
職場で効果が出ている 「よいマネジメント行動」例の共有	～15:10
自身のタイプ診断 & 優秀層の取り組み共有	～16:00
「改善したいマネジメント行動」 の深掘り・対策	～18:00

「自律」行動を促進させるために、 WillMustCanの視点でのコーチ型のマネジメントを奨励したい



「自律」行動を促進させるために、 WillMustCanの視点でのコーチ型のマネジメントを奨励したい



コロナ禍を通じて、より「自律」行動が求められる時代になり、
上司のマネジメントスタイルもそれを支えるコーチ型が必要である

テレワークの普及

VUCA時代

ワーク・エンゲージメント

人生100年時代

「自律」行動

上司のスタイル
ストロング型→コーチ型



theme

学校と職場が変わる、「オンライン行動学」のコレカラ

【質疑応答について】

- ・ 画面下部（デバイスによっては上部）Q&A機能から投稿ください
- ・ Q&Aを開き「媒体名、ご氏名」を添えて質問をご入力ください
- ・ ご質問はいつでも投稿いただけます

学校と職場における「オンライン行動学」

	イママデ	コレカラ
「学ぶ」と「働く」 の 環境・与件		中長期的な変化 コロナ禍による加速
生徒・学生 従業員・スタッフ		行動の変化
両者の関係 コミュニケーション		関係の変化
先生・教師 上司・マネジャー		役割の変化

学校と職場における「オンライン行動学」

	イママデ	コレカラ
「学ぶ」と「働く」 の 環境・与件	曖昧な目的と成果 アナログ世代 全員一律・一斉 対面が前提	明確な目的と成果 デジタルネイティブ世代 個別・非同期・時間差 オンラインと対面の いいところ取り
生徒・学生 従業員・スタッフ	受動・競争	自律・共助
両者の関係 コミュニケーション	上下関係 ヒエラルキー	横 フラット
先生・教師 上司・マネジャー	教示・指示・命令 判断力・説得力	伴走・コーチング 観察力・共感力

keyword

教師・上司の役割は「共師・共司」へ

共師・共司：共感し、共に悩み、共に考えて、自律的な行動を支援する役割

本日のまとめ

theme

学校と職場が変わる、「オンライン行動学」のコレカラ

keyword

教師・上司の役割は「共師・共司」へ

recipe

- | | |
|----------------|---------------------|
| Step 1. 環境整備 | 見える化・余裕時間・小集団・双方向 |
| Step 2. トレーニング | 多様性容認・観察力・共感力・意味づけ力 |
| Step 3. 現場実践 | コーチング・メンタリング |

コレカラ 会議 今後の開催予定

第2回目

マッチングからフィッティングへ
～ライフイベント領域の意思決定の変化～
10月28日（水）開催予定



リクルート進学総研
所長
小林 浩



HR統括編集長
藤井 薫



ゼクシィ縁結び
恋愛・婚活アドバイザー
桜井 まり恵

第3回目

Afterコロナの“働く”と“住む”の関係性
11月下旬開催予定



SUUMO編集長
池本 洋一



HR統括編集長
藤井 薫

4回目以降のテーマや時期は順次ご案内させていただきます。

コレカラ会議

本日はありがとうございました
アンケートにご協力ください