
学校組織のさらなる活性化に向けて

～データでひも解く首席の役割と輝く首席の実践事例～

はじめに

社会の急速な変化に伴い、将来の予測が困難なVUCAの時代と言われる近年、各学校ではさまざまな教育課題への対応に日々取り組んでおられることと思います。

学校組織は、管理職のリーダーシップのもと、教職員一人ひとりが協力し、同じ方向を向いて取り組むことで、初めて大きな力を発揮します。学校の課題解決や、教育目標の達成に向けた組織的な取り組みの中心的な役割を担うのが首席です。

首席は、管理職と教職員をつなぐ存在として、学校全体の調整や方針決定に関わり、組織の活性化を支えるリーダーです。首席のリーダーシップは、学校の新しい課題に対応し、より良い教育を実現するための鍵となります。しかし、首席を対象とした研修では、「首席としての業務内容が明確でない」「自分が管理職側なのか教職員側なのか分からない」といった声も寄せられています。これらの悩みは、首席が自信を持って役割を果たす上での、大きな障壁となる可能性があります。

大阪府教育センター学校経営研究室では、首席がその役割を十分に理解し、学校運営の中心として力を発揮できるよう支援することが重要だと考え、令和6・7年度の2年にわたり「首席が活躍する学校づくり」をテーマに調査研究を行いました。

この事例集では、「首席の法的位置付けと職務」、「データからひも解いた課題解決への手だて」として、令和6・7年度に実施したアンケート調査の結果及び考察（データから見えてきた首席の役割）を示します。また、アンケート調査で浮かび上がった首席が活躍するための4つの課題「業務負担の偏りと役割分担」、「首席の役割の明確化と教職員の理解」、「コミュニケーションとビジョンの共有」、「人材育成」に対して、校内体制を整え、首席が活躍している学校への取材を基に、府立学校7校における首席の活躍事例を紹介します。

それぞれの事例において、どのような課題を背景に、どのように工夫・改善がなされたのかなどを参考にしていただき、首席がその役割をより明確に理解し、学校全体の教育の質を向上させるための具体的な取り組みについて考える一助として、学校づくりに役立てていただければ幸いです。

令和8年3月

大阪府教育センター

「学校組織のさらなる活性化に向けて」の概要

首席の法的位置づけと職務 P1

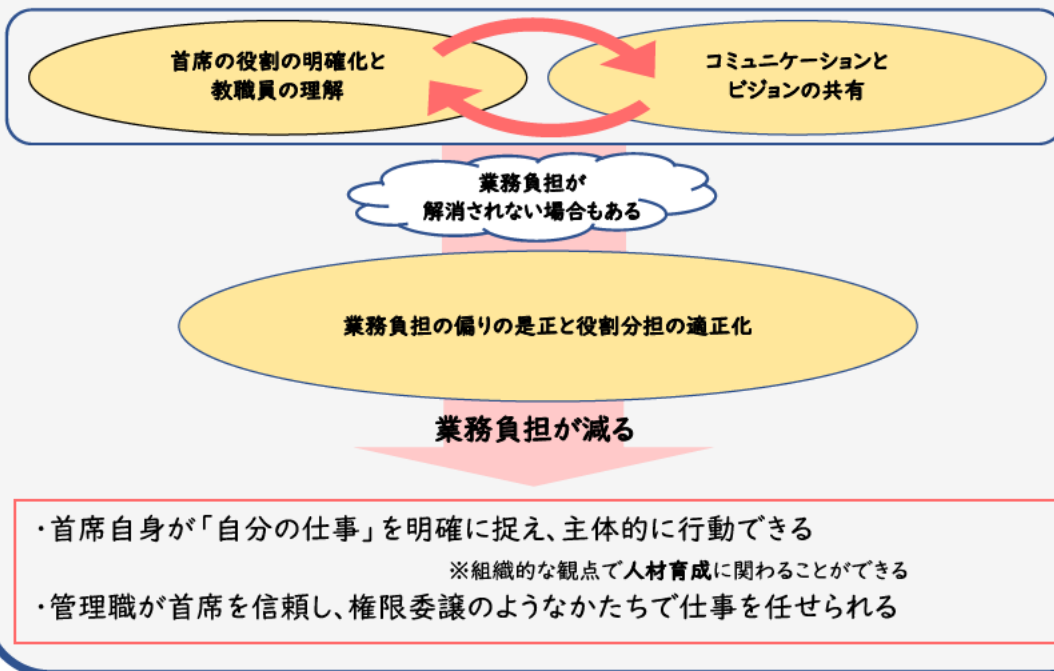
【首席の職務】

- ① 意思決定支援、② 校務等の調整、③ 相談支援・人材育成、④ 渉外・広報

データからひも解いた課題解決への手だて P2~P9

4つの課題

- ・ 業務負担の偏りと役割分担
- ・ 首席の役割の明確化と教職員の理解
- ・ コミュニケーションとビジョンの共有
- ・ 人材育成



首席が活躍する学校(7つの事例) P10~25

【困りごとを解決する7つのヒント】



<p>事例:A校</p> <p>指導技術を継承していくには?</p> <p>指導技術のマニュアル化、属人化の解消 (P12)</p>	<p>事例:B校</p> <p>首席が主体的に動くってどういうこと?</p> <p>首席のジョブ・クラフティングと管理職との連携 (P14)</p>	<p>事例:C校</p> <p>首席に業務が集中しない方法は?</p> <p>1人「1分掌・1委員会」で業務の平準化 (P16)</p>
<p>事例:D校</p> <p>学校教育目標を浸透させていくには?</p> <p>めざす学校像を軸にした学校づくり (P18)</p>	<p>事例:E校</p> <p>教職員ともっと自然に関わる方法は?</p> <p>1対1で気軽に話す「首席カフェ」 (P20)</p>	<p>事例:F校</p> <p>大規模校で、首席が学校全体を把握するためには?</p> <p>学部の首席から学校の首席であることへの意識づけ (P22)</p>
<p>事例:G校</p> <p>首席間の役割分担のコツは?</p> <p>個性や強みをいかした役割分担 (P24)</p>		

事例集のダウンロードはこちら



【目次】

1	首席の法的位置づけと職務	1
2	データからひも解いた課題解決への手だて	2
3	首席が活躍する学校(7つの事例)	10
	A校:持続的な学校経営の実現に向けて ～首席が牽引する学校組織～	
	B校:管理職と首席のチームワーク ～首席のジョブ・クラフティング～	
	C校:1人「1分掌・1委員会」のシステム ～業務の平準化と首席が機能する体制～	
	D校:同僚性を高め教職員を巻き込む学校づくり ～首席を中心としたビジョンの共有から～	
	E校:学部の首席から学校の首席への変換 ～首席カフェを活用した教職員との関係構築～	
	F校:大規模校における組織づくり ～「学校の首席」として役割を担う体制～	
	G校:教職員が主体的に学校運営に関わる体制づくり ～首席の個性・強みをいかした役割分担～	
	おわりに	26
	<付録>	27

首席の法的位置づけと職務

首席の法的位置づけ

大阪府では、国に先駆けて平成17年9月に首席設置の趣旨と首席の職務を示し、平成18年には府立学校に首席の配置が可能となった。平成19年6月には学校教育法が改訂され主幹教諭を教員として学校に置くことができることと定められ、現在の大阪府立学校の管理運営に関する規則では、第31条において「高等学校に首席を置くものとし、主幹教諭をもって充てる。ただし、特別の事情のあるときは、この限りではない。」と規定されている。またこれらは、第50条より特別支援学校に準用するとされており、市町村の定める学校の管理運営に関する規則においても多くの市町村がこの31条の記載を参考に定めている。なお、主幹教諭は学校教育法では以下のように定義されている。

主幹教諭は、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。

学校教育法第37条の9

首席の職務

現在の「大阪府立学校首席並びに指導教諭、指導養護教諭及び指導栄養教諭の職務等に関する要綱」第3（首席の職務）では、

首席は、校長の学校運営を助け、その命を受け、一定の校務について教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させるとともに、その校務を着実に遂行していく上で、他の教職員に対して、必要な指導・総括にあたる。

とあり、職責内容については「2 首席は前項の職務を遂行するため、学校運営において次に掲げる職責（機能）を担う。」とされており、以下の4つが挙げられている。

- | | | |
|---|------------------|---|
| ① | 意思決定支援 | 学校の意思決定を迅速化するため、教職員の意見のとりまとめ、及び教職員に対する校長の学校運営方針の具体化 |
| ② | 校務等の調整 | 各々の分掌等における横断的・総合的な調整 |
| ③ | 相談支援・人材育成 | 教職員が抱える仕事上の問題点や悩みを把握した上での適切な指導・助言 |
| ④ | 渉外・広報 | 地域の窓口として、学校の教育活動、地域活動等の情報提供・説明 |

また、「3 職務の具体的な内容は、各学校の実情に応じ、校長が決定する。」とされており、首席の具体的な内容は上記の4つの職責を担いながらも学校の状況により異なる。

そのため、首席は教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させるためにも現場の教職員と管理職とをつなぐハブとしての役割が期待されている。

2 データからひも解いた課題解決への手だて

アンケートについて

令和6・7年度に、府立学校の協力を得て、アンケートを実施した。アンケートから首席が組織の中で職務や役割を担っていく上での課題等を調査した。

令和6年度 アンケート概要

- 調査対象 府立学校 校長・准校長 222名
府立学校 首席 455名
- 調査方法 Googleフォーム
- 調査期間 令和6年7月16日～8月30日
- 回収状況
府立学校 校長・准校長
197名(回収率 88.7%)
府立学校 首席
337名(回収率 74.1%)

令和7年度 アンケート概要

- 調査対象 府立学校 教頭 264名
府立学校 首席 451名
- 調査方法 Googleフォーム
- 調査期間 令和7年6月12日～7月15日
- 回収状況
府立学校 教頭
190名(回収率 72.0%)
府立学校 首席
295名(回収率 65.4%)

令和6年度アンケートから

令和6年度に、府立学校の校長・准校長、首席を対象にアンケートを実施し、首席が組織の中で職務や役割を担っていく上で4つの課題が浮き彫りになった。

4つの課題

業務負担の偏りと役割分担

- ・ 分掌長などの兼務で業務の負担が大きい
- ・ 他の教職員や管理職との役割分担が不明確

首席の役割の明確化と教職員の理解

- ・ 首席の学校における役割が明確でない
- ・ 担う業務内容や役割について全教職員の理解が不十分

コミュニケーションとビジョンの共有

- ・ 管理職と教職員どちらにおいても円滑なコミュニケーションが不十分
- ・ 管理職とのビジョンの共有が不十分

人材育成

- ・ 人材育成に踏み込んだかわりができない
- ・ 業務を引き継ぐための人材育成が課題

令和7年度アンケートから

令和7年度には、首席とかかわりの深い教頭と、首席を対象にアンケートを実施した。

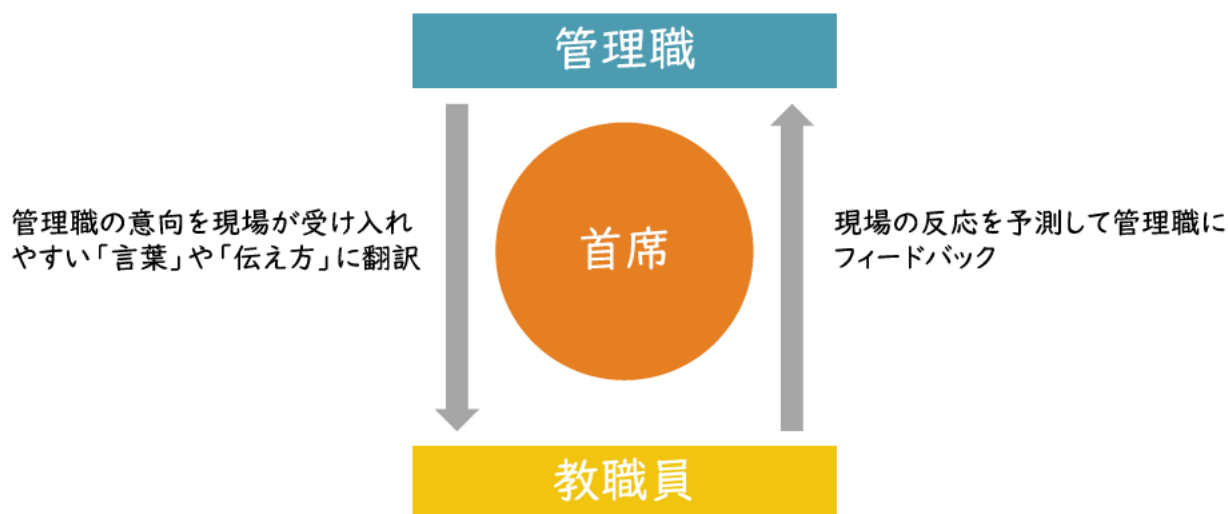
1. 首席の立場

教頭の記述回答部分から首席の立場に関する記述を分析した。

教頭から見た首席の立ち位置	強み、プラスの側面	弱み、マイナスの側面
教職員側	<ul style="list-style-type: none"> 現場からの信頼を得やすい 教職員が相談しやすい関係性を構築 現場の生の情報を集約する 	<ul style="list-style-type: none"> 迅速な意思決定が難しくなる傾向 単なるメッセンジャーにとどまる傾向 「仕事ができる先輩教員」という認識になる
管理職側	<ul style="list-style-type: none"> 学校全体を見渡す視点での判断 管理職のビジョンを組織に浸透させやすい 分掌間の調整など組織的取組みの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 現場の教職員との心理的な壁が生じやすい トップダウンととらえられる傾向 校内で孤立するリスク

教職員側、管理職側という2項対立ではなく、強みをいかした、管理職と教職員のハブとしての立ち位置が有効

「個業の集団」から「協働する組織」へ変革を促進



首席が学校経営のビジョンを明確にイメージすることが重要であり、教頭はどのようにして首席に働きかけているかについては、アンケート項目「校長の学校経営のビジョンを首席が明確にイメージできるように、教頭として首席にどのような働きかけをしているか教えてください。」で記述式の回答内容をラベリングして分析した結果、次の3つが上位となった。

順位	記述内容のラベリング →付録①
1	頻繁・日常的なコミュニケーション
2	丁寧な説明・具体化・文脈付与
3	定期的な企画会議等の開催・活用

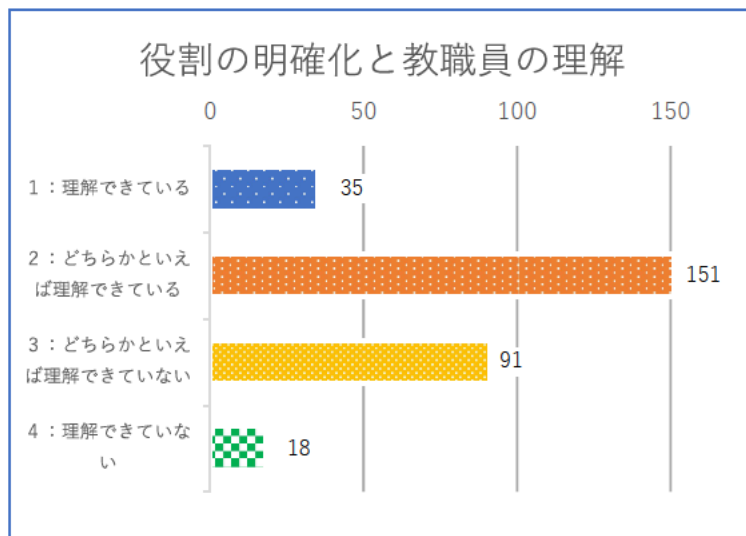
公式な会議の場に加え、コミュニケーションの機会を教頭が首席に普段から意図的にとっていることがわかる。また、校長の意向などを丁寧に伝えたり、具体的に伝えたりする等、伝え方の工夫も行われている。

2. 首席の役割の明確化と教職員の理解における分析

管理職による「役割の周知（説明の有無）」と首席が「教職員の理解」を得られていると感じているかどうかの関係性について分析を行った。首席のアンケートから、「職務内容を教職員が理解しているか」について「どちらかといえば理解できていない」と「理解できていない」を合わせた否定的な回答が109件あり、そのうち管理職から教職員に何らかの形で説明があったのは77件（約71%）であった。このことから、管理職から説明が行われていても教職員の理解が不足するケースが一定数あることが分かった。

令和7年度 首席アンケートより

首席の職務内容について、教職員が理解できていると思いますか。当てはまるものを選択してください。	
1:理解できている	35
2:どちらかといえば理解できている	151
3:どちらかといえば理解できていない	91
4:理解できていない	18



3、4の109件の内訳

首席の業務内容について、管理職から教職員にどのように説明がされているか当てはまるものを全て選択してください。			
		説明なし	空白（不明）
1:職員会議でのアナウンス	のいずれかもしくは複数選択	23	3
2:職員朝礼や職員集会でのアナウンス			
3:書面提示			
3:どちらかといえば理解できていない	65	23	3
4:理解できていない	12	4	2
計	77	27	5

3、4と首席が回答している学校の教頭アンケートの記述部分には、「役割の曖昧さ・浸透不足の課題」についての内容が多く見られた。

役割の曖昧さ・浸透不足	首席の位置づけがあいまいで、教職員の意見のとりまとめや校長の学校運営方針を具体化する為に動ける体制になっていない。
	明確な役割を示せていない現状である。
	首席の職責そのものが浸透していないと思われる。

「役割の周知」がなされても「教職員の理解」とはならないため、周知方法については具体的な手立てを行う必要がある。

「首席の職務内容」の質問に対する首席の回答として、教職員が「理解できている」、「どちらかといえば理解できている」のどちらかを回答している学校では、教頭の「首席の役割の周知方法」の記述内容から、「役割の明文化、可視化」と、「業務プロセスへの組み込み」の2種類のアプローチが有効かつ具体的な手だてとして、重要であることが分かった。

◆役割の明文化、可視化

首席が組織の中でどのような位置づけにあり、どのような責任を持っているのかを全教職員がいつでも確認できる状態にする。

記述例

- 役割分担とその内容について文面化して配付している
- 組織図や校務分掌図などで、明確に示している



◆業務プロセスへの組み込み

日々の具体的な業務やコミュニケーションの「流れ」の中に、首席の役割を意図的に組み込むことで、その動きを具体的に示すことになる。

記述例

- 職員会議のレジュメの中に首席からという連絡欄があるため、各教職員も首席業務について、一定把握できる形になっている
- 学年や分掌に業務をお願いする時に、どちらの首席がどのようにこの件に関わってくれるか、どういうことが相談できるかも伝えるようにしている

また、管理職による首席の役割の明確化と教職員への周知も重要であるが、首席自身が首席業務の再設計を行う側面を持つ「ジョブ・クラフティング」を実践している学校もある。

VUCAの時代と言われるように、職場環境も急速に変化している。首席はこの環境変化に適応していくために、柔軟で迅速な対応をしていく必要がある。そこで、首席自身が役割を担っている業務について捉え直しを行い、主体的に業務を進めていくことで、首席の職務内容や学校現場での役割が、教職員にも見えやすくなる。

ジョブ・クラフティング（仕事を自分でアレンジする）

ジョブ・クラフティングとは、以下の3つの側面から仕事を捉え直すことである。

■タスク・クラフティング

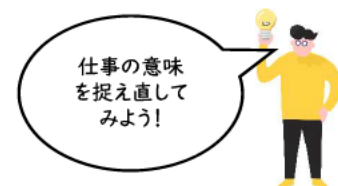
仕事のやり方や手順、範囲を自ら変更、工夫すること

■関係性クラフティング

職場の人間関係や関わり方を主体的に変更、構築すること

■認知的クラフティング

仕事そのものへの見方や意味づけを認識的に変更すること



3. 首席のやりがい・不安や困難

◆首席のやりがい

「(2) これまでご自身が任された業務で、やりがいを感じた業務を教えてください。」の記述内容をラベリングした結果が以下の表になる。

	やりがいを感じた業務のラベリング	割合
1	学校運営・組織改革	26.0%
2	教職員連携・人材育成	22.5%
3	広報・生徒募集	17.4%
4	地域・外部連携	10.9%
5	生徒指導・支援	10.1%
6	ICT活用・校務効率化	8.5%
7	PTA・保護者連携	2.7%
8	施設・環境整備	1.9%

「学校運営・組織改革」が一番割合が高く、続いて「教職員連携・人材育成」、「広報・生徒募集」といった業務がやりがいを感じていることが分かった。

◆首席の不安や困難

「首席として任された業務を行う上で、不安や困難に感じるものがあれば具体的に教えてください。」の記述内容をラベリングしてカテゴリ化した。結果が以下の表になる。

カテゴリ	不安や困難に感じることにするラベリング	ラベルの割合	カテゴリの割合
A. 職務の曖昧さ	A-1. 役割・責任範囲の不明確さ	7%	14%
	A-2. 権限・裁量権の不明確さ	2%	
	A-3. 担当者不在業務の引き受け	5%	
B. 業務負荷	B-1. 業務量の過多	10%	18%
	B-2. 業務の多様性・複雑性	4%	
	B-3. 時間不足・長時間労働	4%	
C. 組織内での立場	C-1. 管理職と教職員との板挟み	4%	24%
	C-2. 対教職員との関係・指導の難しさ	17%	
	C-3. リーダーシップにおける孤立	3%	
D. 管理職との関係	D-1. 方針・指示の不明確さ/一貫性の欠如	2%	9%
	D-2. コミュニケーション不足・困難	4%	
	D-3. 役割認識の変動・不適切な業務委任	3%	
E. 個人の能力・資質への不安	E-1. 経験・知識不足への不安	8%	14%
	E-2. 判断・意思決定への不安	6%	
F. 制度・環境	F-1. 制度・外部環境への問題意識	4%	7%
	F-2. 家庭環境等個人の困難	2%	
	F-3. 異動による困難	1%	
G. 特になし・ポジティブ	G. 特になし・ポジティブ	11%	11%
H. 分類不能・その他	H. 分類不能・その他	3%	3%

「C.組織内での立場」が不安や困難に感じるものの割合が最も高いことがわかった。ついで、「B.業務負荷」、「A.職務の曖昧さ」が続く形となった。

4. 首席から見た首席業務に対する職場の理解度

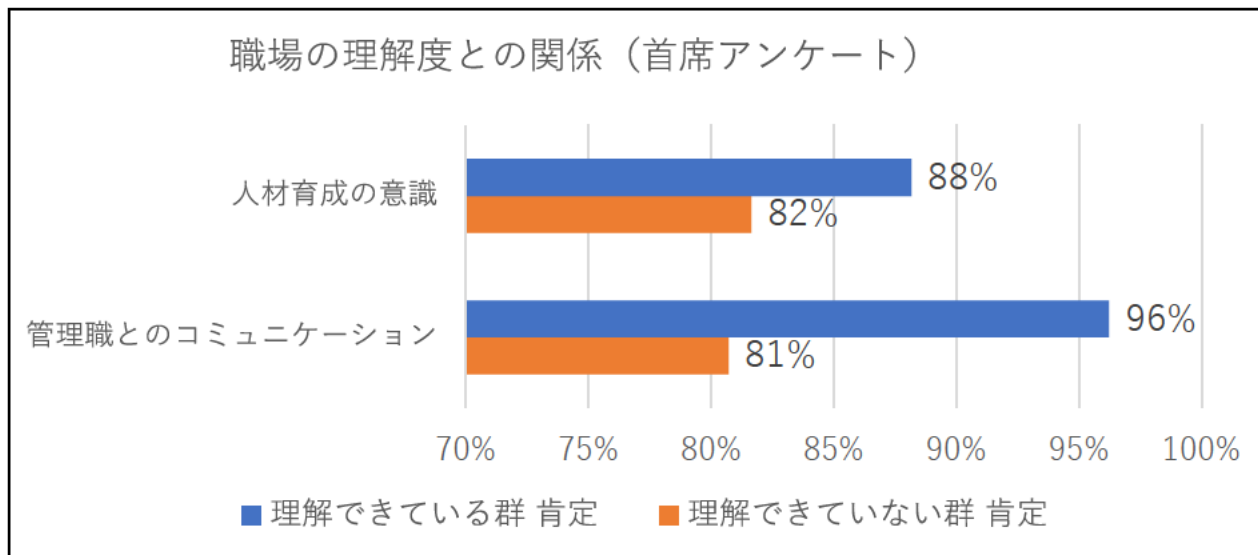
首席から見た首席業務に対する職場の理解度が「理解できている群」と「理解できていない群」で分けた際に、首席の不安や困難に対してどのような影響があるのかを分析した。

カテゴリ	カテゴリの割合 (理解できている群)	カテゴリの割合 (理解できていない群)
A. 職務の曖昧さ	10%	21%
B. 業務負荷	20%	15%
C. 組織内での立場	20%	27%
D. 管理職との関係	8%	12%
E. 個人の能力・資質への不安	14%	16%

「B.業務負荷」以外のカテゴリで職務が理解できている群に対して、理解できていない群では不安や困難を感じる首席の割合が多くなることが分かった。

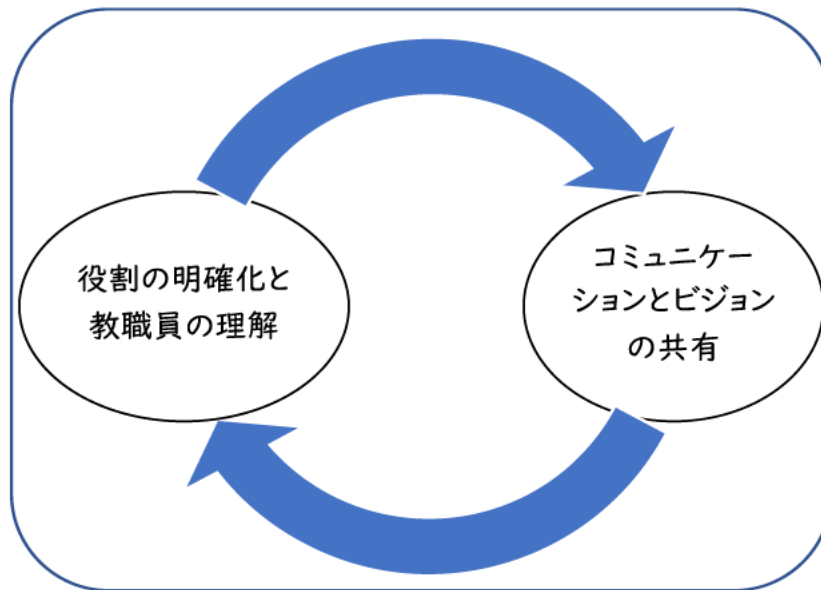
「B.業務負荷」は、理解できている群の方が割合が高くなったが、理解できていない群の方が業務量が少ないということではなく、「A.職務の曖昧さ」が特に高くなっていることから「首席の仕事は何か」と業務に入る手前の段階から疑問や不安が生じ、ストレスとなることが推測される。

また、理解できている群の首席は周りからの期待が高く、職務を任せられることも多く業務が集中することから、業務負荷が困難として挙がっていると推測される。



首席から見た首席業務に対する職場の理解度で「理解できている」と感じている首席については、「理解できていない」と感じる首席よりも、「人材育成の意識」や「管理職とのコミュニケーション」の項目において、肯定的な評価をしている割合が高くなる傾向にある。

特に、「首席が職場での役割の理解についてどう感じているか」と、「管理職とのコミュニケーション」については、相関関係も見られた。



以上のことから、次のように推察される。

1. 「首席の業務」の理解がコミュニケーションの質に影響する

- ・首席の役割や業務内容が他の教職員に理解されていると、首席と管理職、首席と他の教職員の会話や相談が円滑に進み、首席が「話が通じる」「相談しやすい」存在として認識されやすくなる。
- ・逆に、業務が理解されていないと、首席は「何を話しても伝わらない」と感じ、コミュニケーションが希薄になる可能性がある。

2. 首席の自己効力感が高まることで関係性が良好になる

- ・業務が理解されていると感じることで、首席は自分の役割に自信を持ち、積極的に管理職と関わろうとする姿勢が生まれやすい。
- ・その結果、コミュニケーションの頻度や質が向上する。

3. 職場文化や風土の影響

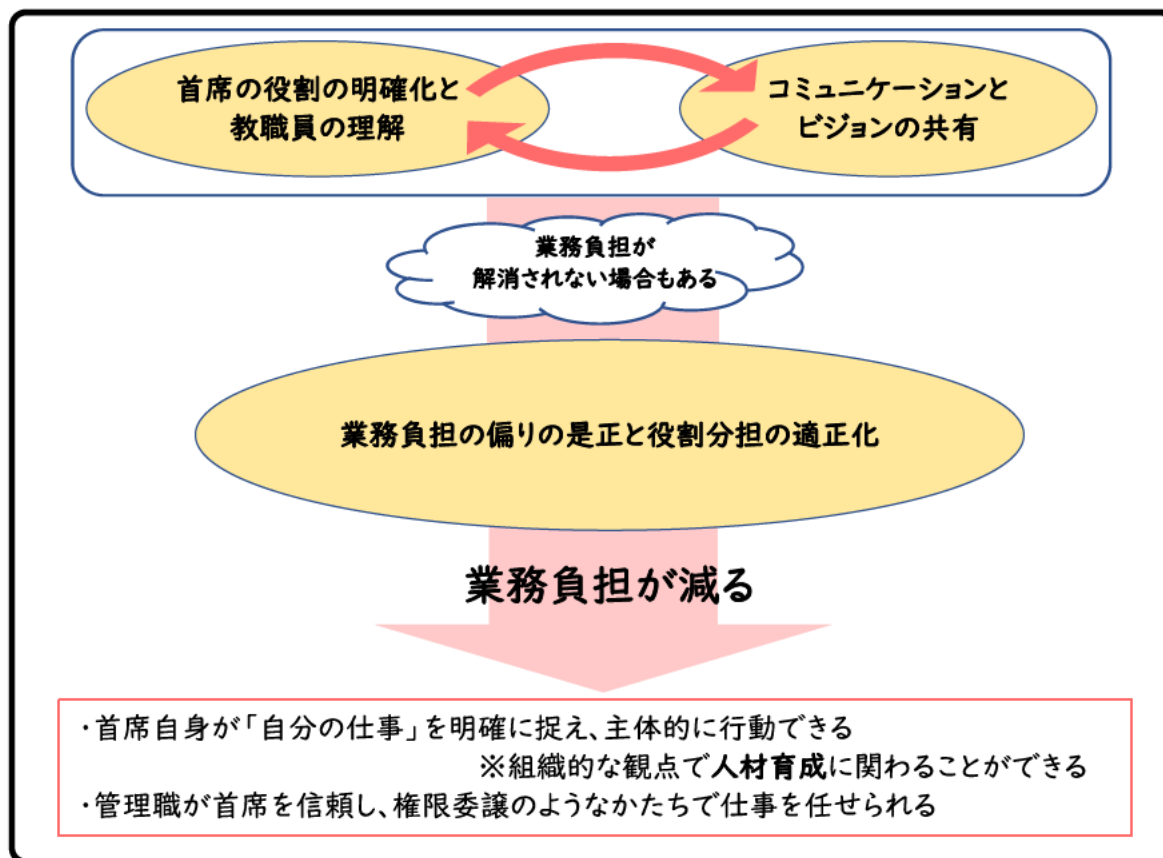
- ・業務理解とコミュニケーションの両方が良好な職場は、元から「協働」や「対話」を重視する文化が根付いている可能性が高い。
- ・つまり、両者の意識は同じ職場環境の中で育まれているため、自然と相関が生まれる。

職場での首席の業務の理解は、首席が組織で活躍するためには不可欠な要素であると思われる。それを担うのは管理職と考えられるが、一方で、首席業務の範囲内で首席自身が「自分の職務についてのジョブ・クラフティング」を行い、首席業務の理解に向けて意識付けることも有効であることが、わかった。

考察(まとめ)

アンケートにより、首席が活躍する学校は、P2に挙げた「4つの課題」が相互に関係していることが分かった。まず、「首席の役割の明確化と教職員の理解」が適切に行われており、「コミュニケーションとビジョンの共有」が円滑に行われている。しかし、これらが相互に機能していても、首席に業務が集中しやすい傾向もあり、業務負担が解消されない場合もある。そのため、上記の2点に加えて、「業務負担の偏りの是正と役割分担の適正化」を図る仕組みの整備が必要である。「首席が活躍する学校(7つの事例)」で紹介している7校については、管理職のリーダーシップのもと「首席の役割の明確化と教職員の理解」や「コミュニケーションとビジョンの共有」が機能しており、「業務負担の偏りの是正と役割分担の適正化」が成されている。また、首席自身が「自分の仕事」を明確に捉えて主体的に行動している(組織的な観点で「人材育成」にも関わる)こと、管理職が首席を信頼し、権限委譲のようなかたちで仕事を任せていること、各校の状況に応じて、首席を中心とした取組みを具体的に展開していたことが、7校の取材を通して確認できた。

【4つの課題の相互関係モデル】



首席が活躍する学校(7つの事例)

- ・ 首席が牽引する業務の属人化解消と持続可能な組織体制の構築
- ・ 管理職の支援のもとでの首席によるジョブ・クラフティング
- ・ 1人「1分掌・1委員会」システムによる業務の平準化
- ・ 首席を中心としたビジョンの共有と同僚性の構築
- ・ 「学校の首席」の位置づけ変更と首席カフェによる関係性構築
- ・ 大規模校における分掌のマネジメントと首席の主体的な学校運営参画
- ・ 首席の個性・強みをいかした役割分担と当事者意識の醸成

3 首席が活躍する学校(7つの事例)

事例について

ここに掲載する7つの事例は、各校の課題を背景に、学校組織の中心として首席がどのように役割を果たし、持続可能な学校運営を支えているのかを具体的に示しています。各校の取組みには、アンケート調査により明らかになった4つの課題を克服するための、創意工夫が盛り込まれています。「業務の平準化」「同僚性の構築」「管理職との連携」など、組織力を高めるための仕組みづくりが求められる中で、首席は単なる業務調整役にとどまらず、管理職とビジョンを共有し、教職員を巻き込み、学校文化を育むリーダーとしての役割を担っています。

これらの事例は、単なる成功例ではなく、現場で試行錯誤を重ねた実践の記録です。ぜひ、自校の状況に照らし合わせながら、「自分たちの学校では何ができるか」を考えるヒントとして活用してください。

高等学校 事例

A校

P12~13

持続的な学校経営の実現に向けて
~首席が牽引する学校組織~

B校

P14~15

管理職と首席のチームワーク
~首席のジョブ・クラフティング~

C校

P16~17

1人「1分掌・1委員会」のシステム
~業務の平準化と首席が機能する体制~

D校

P18~19

同僚性を高め教職員を巻き込む学校づくり
~首席を中心としたビジョンの共有から~



支援学校 事例

E校
P20~21

学部の首席から学校の首席への変換
~首席カフェを活用した教職員との関係構築~

F校
P22~23

大規模校における組織づくり
~「学校の首席」として役割を担う体制~

G校
P24~25

教職員が主体的に学校運営に関わる体制づくり
~首席の個性・強みをいかした役割分担~



持続的な学校経営の実現に向けて

～首席が牽引する学校組織～

A校は、この数年間で教職員の世代交代が進み、年齢構成が大きく変化している。そのような背景からA校が大切にしている、生徒の自主性やリーダーシップを育成するための教職員の指導技術の継承が大きな課題となっていた。この課題解決に向けて、首席の発案により属人化した組織体制の見直しを図った。管理職の支援のもと、2名の首席は学校全体を俯瞰的に見ながら、教職員との信頼関係を構築し、持続可能な組織体制づくりに尽力している。

キーワード：持続可能な組織体制、人材育成

1

管理職と教職員の媒介者として

A校では、首席は他の役職とは兼務せず、管理職と教職員との中間的な立場として、学校全体を俯瞰的に見る位置づけとなっている。2名の首席は首席としての勤務経験が長く、A校を支える存在である。以前は、首席が分掌長等の他の役職を兼務して学校運営をしていた。首席以外の業務の比重が大きくなってしまい、学校全体の首席として動くことの難しさがあったため、他の役職との兼務を廃止した。その結果、首席がより俯瞰的に学校を見渡すことができるようになり、校長が掲げる学校経営目標の実現に向けて、教職員と管理職との調整役を担うことができている。また、首席を管理職と教職員の間違った立場とすることで、教頭の補佐としての役割も担うことができるようになった。

校長は教職員が一枚岩になるように、学校経営計画に加え、スクールデザインや生徒の育成プログラムを提示し、教職員に経営ビジョンを示し共

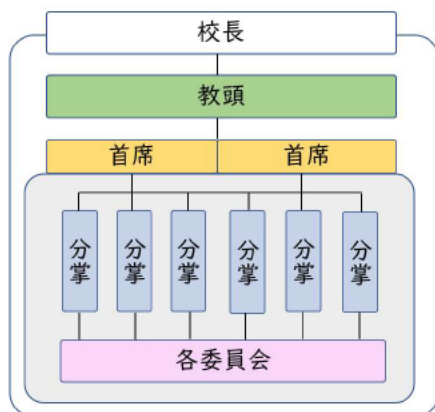
通理解を図っている。更に、年度当初に組織図を用いて首席の役割を教職員に周知している。この組織図に基づいて首席は任された役割を担うため、教職員は首席の動きをみて「学校のために動いてくれている」と、実感することができている。

また、首席らは日常的に「雑談」と称して教職員とのコミュニケーションの機会を多くとっている。このような日々の何気ない対話を通じて「話しやすさ」「助け合い・協力」「意見・相談できる」といった心理的安全性や信頼関係を構築し、「いざ」という時に業務が滞らないような組織づくりに寄与している。

2

持続可能な組織体制づくり

A校では、生徒の自主性やリーダーシップを育成することを教育目標とし、学校文化として根付かせている。例えば体育祭の取組みでは、生徒たちが自ら考え、計画を立てて運営し、実践を進めていく力を養っている。これらの力を高めていくためには、教職員の的確な指導や助言が必要となってくるが、教職員の世代交代により、教職員間の指導技術の継承が困難な状況となっていた。首席は、長く学校を支える教職員への属人化した業務体制が課題であると考え、生徒の指導を持続可能なものにしていくため、校長と相談の上、属人化していた業務を組織の業務として、継承可能な形に整理し直した。そのためにもまず単年度のみ首席が分掌長を務め、誰もが理解できるよう指導技術や業務のマニュアル化を図り、作成したマニ



首席が分掌・委員会を全体的に俯瞰する

アルを次年度の分掌長に引継ぎ、組織的に業務を進められるようにした。それ以降体育祭に限らず、様々な取組みについて組織立てて業務を進めていくことが教職員に意識付けられた。管理職も業務に関して「できることをする」人員配置から、「やったことがないことを担う」人員配置へと人事体制を見直し、学校組織の強靱化を図った。この「誰でもできる」体制づくりを目標とした業務の整理が、「持続可能な組織体制づくり」に繋がっている。

3 次世代の育成

年度当初に示される首席の役割に初任者の育成があり、初任者の指導を請け負っている。しかし首席の人材育成の対象は初任者だけではなく、分掌やプロジェクトチーム等で関わる教職員にも広がっている。例えば、新しく分掌長になった教職員への業務の助言や、前述の業務の属人化の解消についても分掌長に働きかけながら、業務の整理を進めている。

首席は教職員とのコミュニケーションを大切にしており、教職員一人ひとりの個性や今後強みになっていく力等の把握に努めている。また、各教職員の業務内容に対して適宜、助言をしたり新しい業務への挑戦を促したりしている。

日々の細やかなコミュニケーションで教職員と信頼関係ができていく首席だからこそできる調整であり、学校全体を見渡しながらの次世代育成に貢献している。

4 首席の活躍を支えるために

A校では、校長・教頭・事務長・首席・学科長が参加する「企画会議」の場で、首席の意見を積極的に取り入れ、学校運営に反映している。例えば、首席が他校に見学に行った際に収集した、教職員が一丸となって教育活動を進めていくために必要な要素となる「育成プログラム」についての情報を報告し、「自校でも取り入れたい」と提案し、校長が指示してA校版の育成プログラムの作

成を進め、教職員に発信した。このような首席の主体的な取組みが実現できる要因として、管理職の支援体制が挙げられる。校長は、「首席を信頼し任せる」という明確な方針を持ち、分掌や委員会等に関する事項について、その権限を一定、首席に委譲している。教頭は、首席がリーダーシップを発揮して示した方針が教職員に受け止められ進められるよう、折に触れサポートしている。また、管理職は首席と隙間時間での対話や Teams 等で頻繁に情報共有し、管理職が連携して首席を支えている。

5 まとめ

A校では、2名の首席が主体となって長く継続していた業務体制を改変した。この改変の実現は、首席と教職員との間に築かれた強固な信頼関係の上に成り立っている。日々「生徒のため」「学校のため」「教職員のため」と尽力している首席の存在は、教職員全体の協働的で支援的な職場環境の構築に繋がっている。

A校の特徴として、次の3点が考えられる。

- **明確な首席の位置づけ**：他の役職と兼務せず、学校を俯瞰的に見る立場として機能し、管理職と教職員の調整役を担う。
- **持続可能な組織体制**：首席が牽引して業務の属人化を防ぎ、「誰でもできる」業務体制を構築するための業務のマニュアル化。
- **協働の要としての首席**：首席が教職員と日々の「対話」を積み重ねることで信頼関係を構築し、教職員が一体となり協働して業務を進めていく体制。

これら3つの要因の相互作用によって、持続的な学校経営に繋がっている。

管理職と首席のチームワーク ～首席のジョブ・クラフティング～

B校では、首席が自律的に業務を行い、組織全体のパフォーマンスを向上させている。それを可能とさせるのは管理職の「現場ファースト」の理念である。首席の内発的動機を大切に、安心して判断や行動ができるよう、後ろ盾となっている。そのような心理的安全性※が高い状況で、首席は首席業務の枠組みの中で、ジョブ・クラフティング**を行うことができ、業務への主体的な取組みにつながっている。 **キーワード：ジョブ・クラフティング、心理的安全性**

1 管理から自律的な行動の支援

「首席は自律的に動いて、首席業務の役割分担を自分たちで行っています。」

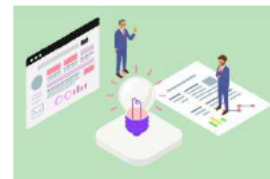
2人の首席の役割分担についてどのように指示しているのかの問いに対する、校長の発言である。管理職は首席が自律的に業務に取り組むことができるよう支援を行っており、首席が業務を進める際に、力量を余すところなく発揮できるよう機会を作ったり、首席のやりたいことを尊重したりして首席の活躍を支えている。その為に、管理職は首席と常に対話し業務の本質を捉えられているかを確認しつつ、信頼して任せ、首席の後ろ盾になるというスタンスである。その結果として心理的安全性が高い状況で首席が自律的に業務を行うことができている。また、そのような管理職のバックアップ体制が現場の教職員にも伝わっており、「首席が提案することは学校にとって大事なこと」と認識される雰囲気が醸成されている。

また、経験豊かな首席から経験の少ない首席に業務を引き継ぐ仕組みをつくり、首席間での人材育成を行っている。先輩の首席は1年間かけて、わからないところは補いながら、自分がやってきたことを次の首席に引き継いでいく。引き継がれた首席は、自分の次の首席にも責任をもって同じように引き継いでいくという文化が学校に根付いている。これらのようにB校では首席の役割分担や業務の明確化が自然に行われている。

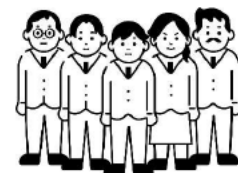
2 首席のジョブ・クラフティング

B校では、首席が様々な場面で首席の役割や業務について考え、自律的に取り組みを進めることができ、ジョブ・クラフティングを実践しているといえる。ジョブ・クラフティングは、以下の3つの側面から業務を捉え直すことである。

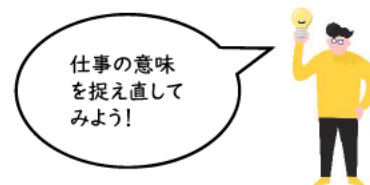
- **タスク・クラフティング**：業務のやり方や手順、範囲を自ら変更、工夫すること



- **関係性クラフティング**：職場の人間関係や関わり方を主体的に変更、構築すること



- **認知的クラフティング**：業務そのものへの見方や意味づけを認識的に変更すること



※心理的安全性…付録③

※ジョブ・クラフティング…自らの意思で業務の取組み方、関わる人間関係の在り方、業務の意義づけという3つの側面から業務を捉えなおすこと。「クラフティング」とは様々な素材を使って自分の好きなものを手作りすることである。

B校のジョブ・クラフティングから見た首席の実践は次の通りである。

タスク・クラフティング：前述のように首席の役割分担については首席が行っている。さらに自ら積極的に教頭業務の補佐を行っている。その中でも、教職員に「業務を割り振ること」を首席の業務の一つとして捉えており、教職員への業務の依頼の際には、目的や「何からやればいいか」という道筋、ゴールなどを明示していくことで、任された教職員が安心して気持ちよく取り組むことができるよう工夫している。また割り振りの際には、適材適所を意識している。例えば時短勤務の教職員には勤務時間内で完結できる業務、PCでの事務処理能力が高い教職員には表計算ソフトなどを使う業務を依頼する等工夫している。首席自身も管理職から、首席の強みや個性、経験などを加味したうえで業務を任されていることもあり、B校では組織として強みを活かす文化が根付いている。

関係性クラフティング：首席が管理職と現場をつなぐハブの役割を担っており、管理職の学校経営や学校運営方針等の意図が教職員に浸透するようにわかりやすく説明するなどして、円滑で組織的な学校運営に寄与している。また、首席は常に、経験の少ない教職員も含む全教職員に対して、「頼りにしている」という気持ちを持って関わり、対等で協力的な関係性を築く工夫を行っている。

認知的クラフティング：首席は自らの役割を以下のように語っている。

「気持ちは現場寄り。でも管理職の視点も持っています」

首席という職務の「現場側」と「管理職側」という立場の葛藤について、「対立」でなく、「二面性」として捉え直す認知的なクラフティングが行われている。

「首席がやることは学校によって変わると思っています」

B校の首席はこのようにも述べている。首席の

業務は所属校のおかれた状況や学校が抱える課題によって変化するということである。首席の業務をその時の状況から再定義するという組織レベルでの認知的クラフティングを行っているということである。首席というポジションで単に与えられた業務をこなすのではなく、学校をより良くするために自らの能力を最大限に発揮する「流動的な存在」として捉えている。この考え方により、首席は、モチベーションを高く持ち、業務への主体的な取組みにつながっている。

3 管理職とのチームワーク

首席のジョブ・クラフティングを可能にするためには、管理職のさまざまな支援が重要になる。また、管理職からの行動の支援以外にも、管理職との密なコミュニケーションも重要になる。校長・教頭ともに公式な会議等以外の非公式な場でのコミュニケーションを通して、学校としてめざすものや、組織的に動くことについて「組織として対応する」ということを首席が意識できるような言葉がけを心がけている。また、首席が行った業務について適宜フィードバックを行い首席の能動性を大切にしつつも、行動に寄り添いながら建設的なアドバイスや業務の方向性の修正を行うようにしている。そうすることにより、首席のジョブ・クラフティングが効果的に行われ、首席自身の仕事へのやりがいに繋がっている。

4 まとめ

B校の特徴として、次の2点が考えられる。

- 首席の自律的な行動についての管理職による支援及び管理職と首席のチーム力の高さ。
- 首席による首席業務のジョブ・クラフティングから生まれる仕事へのやりがい。

この2点により、首席が安心感ややりがいを持った業務遂行が実現できている。

1人「1分掌・1委員会」のシステム ～業務の平準化と首席が機能する体制～

首席は重要な役割や様々な新しい業務を担うことが多くある。そのため、業務が首席に集中し学校全体の調整役として機能することが難しくなることも少なくない。C校では、業務を平準化する仕組みとして1人「1分掌・1委員会」のシステムを導入し、業務を細分化し教職員一人ひとりの役割を明確化した。これにより全教職員が当事者意識を持ってそれぞれの業務を取り組めるようになった。また適切に業務を割振ることで、首席が新しい業務や学校全体の調整役としてより効果的に機能することが可能となった。

キーワード：業務の平準化、1分掌・1委員会

1 業務の平準化（業務の偏りの解消）

C校の管理職は首席の重要な役割を「調整」であると明確に定義している。学校の直面する課題解決に向けて教職員全体の方向性を揃え、導く調整機能は、首席の業務が多くなるとその機能が失われてしまうことがある。4年前のクラス数の減少に伴い、担任の確保と組織体制の整備のために校務分掌を1つ減らすこととなった際、減らした分掌の業務を首席が担い、機能不全になることを避けるために、「1分掌・1委員会」システムを導入した。通常、教職員は全員どこかの分掌に属するが、委員会については、各学年等から代表を数名選出する場合が多い。一方C校の1人「1分掌・1委員会」システムは、教職員が分掌に必ず属す点は同じであるが、同様に必ず全員がどこかの委員会にも属する。また、委員会は学年や分掌に紐づいておらず、恒常的な業務を担う「分掌」と、特定の課題に対応する「委員会」（例：PTA委員会、図書委員会、情報委員会等）が明確に区別され、さらに委員会内ではそれぞれの業務を細分化し、一人ひとりの教職員の役割と責任を明確化した。

これにより、すべての教職員が何らかの形で学

校務分掌と委員会は紐づかない

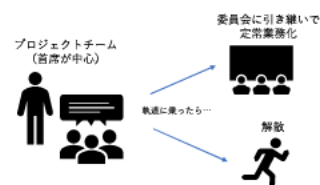
	校務分掌	委員会
所属の方法	校内人事	希望アンケートの第2希望までに収まるように年度末に調整
首席	属さない	

校運営に関与する体制が整い、当事者意識の醸成や個人への業務の集中を避けることに繋がった。

2 首席の役割

「私たちは管理職側でも教職員側でもなく、管理職の意向を汲んで動き、先生方の声を管理職に伝える役割と思っています。」

との首席の言葉にあるように、首席が管理職と教職員の間が存在し、互いをうまく繋ぐ役割を担っている。その役割を担っていくためには、適切に仕事を割り振っていく必要がある。「1分掌・1委員会」のシステムにより、教職員一人ひとりが学校運営の共同責任者という意識になり、またそれぞれ仕事が明確に細分化されているため、首席が各教職員に仕事を任せたり、調整したりする際の心理的・制度的障壁の低減に繋がっている。業務負担を意図的に分散したことにより、首席は管理職と現場教職員を繋ぐという組織全体の調整だけでなく、新しい取組みや変革推進等についても取り組むことができるようになった。学校の未来にとって重要な新たな「特命的な業務」のプロジェクトは、まず首席が中心となって立ち上げることにしているが、永続的に首席が抱え込むのではなく、軌道に乗った段階で委員会に引き継いで定常業務（ルーチン）化するか、あるいは目的を達成した時点で委員会自体を解散し、業務の平準化を図っている。



3 チームワークと心理的安全性

校長、教頭、首席で構成される「経営ミーティング」を週1回実施し、学校運営等の方向性の確認を密に行っている。校長は具体的な実行方法の原案等は首席にある程度任せるという意識で首席の自律的な活動を推進している。また、管理職と首席のコミュニケーションを大切にしており、認識の齟齬がないようにしている。具体的には、校長が首席に指示を出した際には、その内容は教頭にも必ず伝えられ、教頭から首席への指示も教頭から校長へ必ず報告するようにしている。週1回の経営ミーティングが公式な会議であるのに対して、このような非公式な対話、情報共有が合わさることで管理職と首席の方向性のずれがなくなり、「管理職の戦略意図」と「首席の自律的な行動」の相乗効果が生まれている。

また、学校運営に関して教職員一人ひとりの当事者意識を積極的に育てている。例えば、制服を検討する委員会では、その委員会だけの議論に留まらず、全教職員にアンケートを実施する等各教職員が重要な意思決定プロセスに参画するような仕掛けも作っている。他にも、委員会によって業務が細分化されているため、様々な勤務形態の教職員や担任を持たない教職員にも、時間管理がしやすい業務や担任外での業務を積極的に担ってもらおう等、一人ひとりが他の教職員に対して恐縮することなく業務を進め、業務負担の公平性を認識できるように工夫している。このように心理的安全性の高い職場が実現しており、委員会の業務も自分事として認識されている。そのため首席も安心して仕事を割り振り、仕事を任せられた教職員も納得して業務を進めることができ、学校運営を円滑に進めていくことが可能になっている。

4 組織社会化^{*}をめざす初任者の人材育成

首席が中心となり、初任者向けの体系的な校内研修プログラムを年間12回実施している。このプログラムは、初任者研修の校外研修がない週に実施することとし、その中では、各分掌長が分掌

の業務内容について説明する機会を設けている。初任者を含む経験の少ない教職員に対して学校運営の全体像を早い段階で周知するとともに、単なる業務手順のオリエンテーションではなく、この学校では「何を大切にしているのか」、それぞれの業務の「目的は何か」を伝えることにより組織社会化を進めている。このような取り組みにより、経験の少ない教職員は自身に割り当てられている業務の教育的意味について深く理解するとともに、全員で業務を進めていくという組織文化が醸成されている。

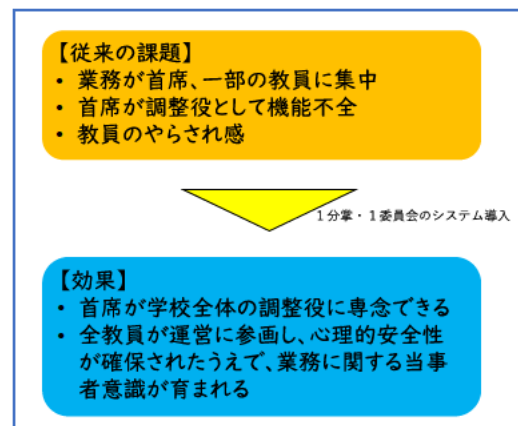
5 まとめ

C校は、首席が学校全体の調整役として機能し、学校が組織として課題解決に向かって教育活動に取り組んでいる。

C校の特徴として、次の3点が考えられる。

- 「1分掌・1委員会」システムにより業務が教職員一人ひとりに分散され平準化されている。
- 委員会のシステムが、教職員の心理的安全性を高め、教職員一人ひとりが当事者意識を持って業務に取り組むことができる。
- C校の組織文化を経験の少ない教職員にうまく伝える仕組みを整えている。

これら3つの要因により、業務の平準化と首席が機能する体制が構築されている。



^{*}組織社会化 (organizational Socialization)

「組織が目標達成をするために、新しく加わったメンバーに対して、必要な知識や信念や態度といったものを獲得できるようにし、その組織の一員にしてしまうこと、一人前にしてしまうこと」

同僚性を高め教職員を巻き込む学校づくり

～首席を中心としたビジョンの共有から～

D校は、首席の働きかけによる同僚性の高さが学校教育活動の基盤となっている。首席が主導する授業改善プロジェクトチームにより、「めざす学校像」に向けた全員参加型の校内検討会を年間を通して実施することで、教職員間のビジョンの共有を行うとともに学校教育目標に向かって全教職員が同じ方向を向いて教育活動に取り組んでいる。管理職との信頼関係のもと、2名の首席が互いに連携し各々の業務を担い、また学校全体を俯瞰的に見ながら動くことで学校経営に参画している。

キーワード：同僚性の構築、ビジョンの共有、人材育成

1

首席の業務を明確にした組織づくり

D校は2名の首席が配置されている。1名は、初任から9年間同校で勤務し、今年度首席2年め。もう1名は、D校が3校めで同校での勤務5年め、今年度首席2年めである。

D校では、首席は原則として分掌長を兼務せず、分掌以外のプロジェクトチームや委員会の運営や、広報・渉外、初任者研修などの人材育成の業務を担っている。

首席の業務を明確にするために、4月当初の職員会議で首席の職務、役割について教職員に対し書面にて提示し、校長よりその内容を周知している。それぞれの首席の業務は明確に示されており、両首席は、お互いの業務分担を理解しているが、分担に関わらずすべての業務に注意を向け、2名で首席の業務にあたるという姿勢で取り組んでいる。

分掌の業務については、首席自身は「分掌を総括しているわけではなく、分掌の間を埋める役割をしている」という認識しているが、各分掌長からは適宜両首席に相談が寄せられ、実状として、分掌を俯瞰的に見て統括する形になっており、管理職とのつなぎ役として機能している。

また、委員会などの新しい組織を設置する場合は首席が統括しながらも、必ず、次にその仕事を担うことが想定される教職員と共に行動しながら業務にあたり、その教職員が少しずつ自分事として捉え業務に携われるようOJTの観点を持って関わっている。また、その他の仕事についても「次に担う人が取り組みやすいように」という観点で、業務を整理し、次にそ

の役割を担う教職員への円滑な引継ぎを意識している。

2

ビジョンの共有

D校では、学校の目標達成、課題解決のためのPTや委員会の運営は首席の役割としており、その一つに「授業改善プロジェクトチーム（PT）」がある。PTの企画により、授業改善に向けて教職員全体が集まり、自校の課題や目標について語り合う機会となる研修を実施している。

チームのメンバーを決定する際には、校長からの声かけだけでなく、首席からも声かけを行っている。その際には、通常業務に加えての業務となるため、教職員の負担になることは理解しつつ、なぜお願いしたいのかを丁寧に説明するなど、相手の負担に感じる気持ちを想像した声かけを行うよう意識している。

校内研修を実施する際は、一人でも多くの教職員の参加をめざし、教職員全体への周知はもちろんのこと、個別にも丁寧に声かけをしている。短時間勤務や欠席で当日の参加ができなかった教職員へは個別に資料を配付して説明し、教職員全員で取り組んでいるという意識づけを行っている。また「〇〇研修」という改まった印象の名称とならないよう、研修名を工夫し、「夢を語ろう会」「夢に向かって走ろう会」「一歩立ち止まってみよう会」というサブタイトルで年3回の検討会を開催した。さらに、管理職には事前に進行についての相談や協力を依頼し、研修の冒頭やまとめでは、必ず管理職から、研修の趣旨を説明したり、教職員に対して業務で多忙な中で学びを深める

ことへの労いを伝えたりしている。

このように首席が管理職と連携を図りながら、教職員全体と丁寧なコミュニケーションをとることにより、学校全体に「やってみよう」という雰囲気や育まれ研修への参加率も非常に高くなっている。



3 管理職の支援

校長は首席の教職員への気遣いや同僚性の高さ、人柄を評価しており、大きな信頼を寄せている。また、校長はビジョンを示すが、そのビジョンの実現のための方策については、首席の意思決定を尊重し、うまくいくように見守り支えている。

教頭は、首席の思いや教職員の状況等をよく理解しており、教職員との関わり方について、首席に折に触れてアドバイスをしている。例えば、首席が学年や分掌に何か依頼をする際には、関わる教職員の状況を事前に共有し、スムーズなコミュニケーションができるよう支援している。また教頭は校長と首席の間をつなぐ意識を持って、校長からの提案や決定事項についても、内容を伝達するだけでなく、校長の意向を伝え、こまめに進捗状況を共有している。D校では、職員室の配席も教頭と首席は隣り合せにして、話す機会が取りやすいよう環境の工夫をしており、密に意思疎通を図ることができている。

このように、D校の首席は日々の業務全般を通して管理職からの支援を受けながら教職員との対話を通じて関係性を構築している。

4 教職員の育成と職場風土

D校の教職員の平均年齢は約42歳で、若い教職員の比率が高い。人材育成の点では、初任者の育成は首席が主として担当している。しかし、「初任者は学校全体で育てる」という認識で体制を整

え、校内で実施する初任者研修では様々な教職員がゲストスピーカーとして話をする機会を設定している。それぞれの教職員がそれぞれの立場から「得意なこと」「持ち味」を活かした講義を行うことにより、初任者が「自分の得意なこと」や「やりたいこと」を具体的にイメージできるように工夫し、校内の委員会やプロジェクトチーム等への初任者の参加意欲を高めている。多くの教職員が初任者研修に関わることで、学校全体で経験の少ない教職員を育てるという組織文化が形成されている。

ミドルリーダー育成の観点では、首席の業務についても、業務の継承・引継ぎを日頃から意識しており、その都度、関連する教職員とともに業務に関わることで育成と引継ぎを計画的に行っている。また首席業務だけでなくすべての業務において、常に業務の継承、引き継ぎを意識して対応することから誰もが学校組織の一員であると感じることができる。

5 まとめ

D校では、校長のリーダーシップのもと、首席の働きにより、学校としてのビジョンが共有され、同じ方向を向いて協働する態勢が構築されていた。

その要因として、次の3点が考えられる。

- 首席は、校長の明確なビジョンのもと、「対話」にもとづく教職員との信頼関係の構築を重視し組織を支える。
- 首席からの呼びかけや心配りのもと全員参加の教職員研修を実施し、学校組織としてのビジョンの共有を行う。
- 初任者研修から学校全体で人材育成をはかり、各自の「得意」を伸ばし、いかす文化を醸成する。

校長、教頭、首席が学校経営においてチームとして協働し、教職員に働きかけ巻き込んでいくことで、同僚性の高い教職員集団の構築に繋がり円滑な学校運営につながっている。

学部の首席から学校の首席への変換 ～首席カフェを活用した教職員との関係構築～

首席は、学校の首席として全体を把握する必要がある。E校では、3学部の代表を担う部主事の兼務を廃止し、位置づけを「学校の首席」に変更した。学校の首席として学校全体を把握するためには、教職員とのコミュニケーションが重要であると考え、首席と教職員が1対1で対話する「首席カフェ」を導入した。首席カフェは、教職員との信頼関係構築の場になっているとともに、様々な意見を汲み取る場としても機能し、よりよい学校運営に繋がっている。

キーワード：学校全体の首席、首席カフェ、人材育成

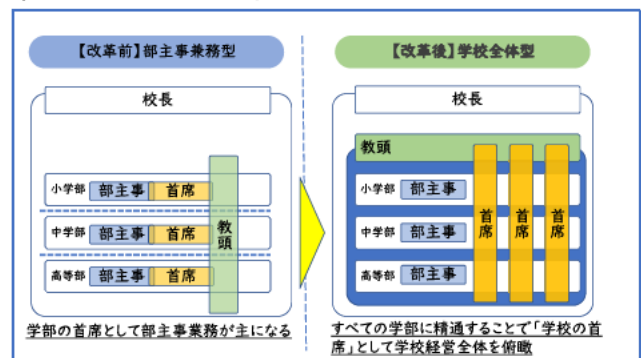
1 学部の首席から学校の首席へ

以前は、首席が各学部の部主事を兼ねており、首席の主要業務は学部運営になっていた。そのため、首席自身も教職員も「学校の首席」というよりも「学部の首席」としての認識が強かった。そのような状況の中、校長は、「首席は学校経営の根幹を支える存在であり、学校経営全体を俯瞰する必要がある。」また、「管理職の学校経営ビジョンを効果的に教職員に伝え、教職員からの意見を明確に汲み取る等、管理職と教職員の調整役として機能する必要がある」と考え、首席の部主事との兼務を廃止することを決定した。教職員が首席に相談をする際の入り口を分かりやすくするため、3名の首席が3学部それぞれの窓口にはなっているが、学校組織としては、「学校の首席」として位置づけた。学校の首席として位置づけたことにより、全首席が学部運営の業務に留まらず、全学部へのフォローが可能な立場となり、学校全体の連携強化に貢献している。また、全首席が全学部に深く関わることによって、学校課題や児童生徒の状況をダイレクトに把握することができ、学部間の円滑な接続にも繋がっている。

また、首席と部主事の兼務を廃止したことにより学部を総括する部主事、学校全体を横断的に支援する首席と役割が明確化され、学校運営をより円滑に進めていくことができるようになった。

3名の首席は、学校全体を業務内容や学部の状況等について、常に情報共有を行いながら互いに協力し合っている。業務内容によっては、情報共有の場に

教頭も加わり、首席と管理職が強固なチーム体制を築くことができています。



2 「首席カフェ」による関係性の構築

首席が小・中・高の各学部の教職員と気軽にコミュニケーションを図り、関係性を構築するために「首席カフェ」を行っている。この取組みは、首席の発案で、校長の承認を得て行っている。隙間時間や空き時間等にお菓子やお茶を持ち寄り、リラックスした雰囲気の中、1対1でじっくりと首席と教職員が話をする場で各首席がそれぞれのカラーを出しながら、教職員が話しやすい雰囲気づくりをしている。また、首席から積極的に話題を提供することで、自然な会話が生まれ、そこで教職員の思いを聞くことができるように工夫している。

首席カフェでは、様々な相談や意見が上がってくることもある。そのため、学校運営に関する意見を効果的に汲み取る場にもなり、首席はその意見を管理職へ伝える重要なパイプ役にもなっている。

首席カフェを開始した当初は、3名がそれぞれ窓口をしている学部の教職員と対話をする形で進めていた。どの教職員とも対話ができってきたことから、3年め

を迎えた現在は、主に新転任者を対象として進めているが、教職員から希望があった際や、何か気になることがあった際には新転任者にかかわらず、「お話ししませんか?」と首席から声をかけ、教職員一人ひとりに寄り添った対応をしている。

首席の発案で始まった首席カフェは、教職員から「今年はまだないの?」と開催を望む声が聞こえてくるほど、良い取り組みとして定着してきている。

3 授業への参加による人材育成

各首席は窓口の学部に関係なく全学部の時間割に位置づけることで、様々な授業に関わっている。学部を越えた積極的な授業への関わりを通して信頼関係が深まり、各首席は各学部の授業内容を深く理解し、学部間の違いや連携の可能性、必要性を体感することができる。例えば、高等部の首席が中学部の授業を見ることで、客観的に高等部で必要となる力が中学部でどのように育成されているか、あるいはどこに課題があるかといった気づきを得ることに繋がっている。この気づきを高等部にフィードバックすることによって、生徒の支援・指導に活かすことができ、「円滑な接続」を実現することができる。また経験の少ない教職員に対しては、単なる指導ではなく、「一緒に考える」という視点で、授業についてのアドバイスをを行っている。主担者と児童生徒の実態把握や授業づくりを一緒に行き、また、首席カフェも活用して首席からアドバイスをしたり、児童生徒の様子を伝えたりすることで、具体的に授業改善がしやすい環境となっている。

このように、授業での関わりと首席カフェが両輪となって良好な同僚性を築き、学部間の円滑な接続や、授業改善、人材育成を行うことができる。

4 学校への貢献実感及びやりがい

首席は、「首席になったことで、学校の見え方が大きく変わった。」「学校全体を見渡せることで多角的な視点から物事を捉えて改善提案を行

うことができ、学校をより良くしているという実感が大きなやりがいになっている。」と、語っていた。また、首席自身が担当していた授業の楽しさだけでなく、教頭とともに楽しい授業を生み出すための仕組みづくりを考えること等にもやりがいを感じている。

校長、教頭、首席というチームで「学校運営をリードしている」という意識を共有することが、首席がやりがいや業務の楽しさを感じることに繋がっていると、管理職も語っている。

首席の考えや思いを管理職が汲み取り、首席が動きやすいようにサポートする体制がつけられているからこそ、首席はやりがいをもって安心して業務を進めることができている。

5 まとめ

E校では、3名の首席が学校経営の中核を担い、校長、教頭との強固なチームワークのもと、学校全体の運営を支えている。

E校の特徴として、次の3点が考えられる。

- 学校の首席として、3名の首席が全学部の状況を横断的に把握し、学校課題の解決や円滑な学部間連携に貢献している。
- 首席カフェを通して教職員との関係性を構築し、教職員の声を学校経営に反映する。また、管理職の方針を教職員に浸透させる調整役として役割を果たす、ミドルアップダウンマネジメント→付録②の仕組みが効果的に機能している。
- 学校運営に関する首席の思いを尊重し、管理職がサポートしていく組織体制が、首席の主体性を一層後押ししている。

これら3つの要因がE校の強みとなり、校長のリーダーシップの下、学校運営は学校全体によるチームで行うことを意識し、質の高い教育活動を進めていくことに繋がっている。

大規模校における組織づくり ～「学校の首席」として役割を担う体制～

F校は、管理職のサポートのもと、4名の首席それぞれが主体性を発揮し、協働して学校運営を支えている。首席が「学校をどうしていきたいのか」を積極的に考えて提案する等、やりがいをもって業務を進めている。首席が主体的に学校運営に参画するためには、学校全体を把握する必要があるが、各首席が割り当てられた校務分掌のマネジメントをしながら互いに情報共有することで学校全体の状況把握が可能となり、円滑な学校運営、そして学校の活性化に貢献している。

キーワード：分掌のマネジメント、首席の主体性をサポート

1 首席の業務の明確化及び首席間の連携

F校は大規模校であるが、4名の首席全員がそれぞれが統括している学部のことだけではなく、学校全体に精通する必要性を認識し、学校全体に関わる業務を明確に分担して、互いに連携しながら学校運営を進めている。また、「学部の首席」ではなく「学校の首席」であることの意識づけとして、名札のストラップを学部の色ではなく、管理職と同じ色に変更し、すべての学部の授業に入っている。そうすることによって、首席自身や教職員の意識変容を図った。

また、首席の業務分担一覧は、年度初めに校長・准校長より職員会議で示されている。一覧表にして分かりやすく示すことで、首席が担う業務について全教職員で共通理解することができる。首席の役割が明確に示されていることで、どの首席に相談や報告をすればよいかの分かりやすくなり、教職員の業務の効率化にも繋がる。また、相談できる相手が明確であることは、教職員の安心感にも繋がっている。

4名の首席に共通した業務には【学校運営】【会議運営・調整】【危機管理】【渉外】【人材育成】【ディサービス関係】【学部関係】【その他】の項目がある。それぞれの項目内の細分化した業務を4名の首席で分担し、互いに情報共有し、連携しながら進めている。また、共通した業務の他に、個々の首席が担う業務も分担され、明確に示されている。この業務分担は、首席間で相談して校長に提案し、校長が首席の考えを理解し、尊重して決定

している。首席全員で業務分担を考えることによって、互いの業務内容や業務量を把握することができている。

F校では首席間の連携を強化するため、職員室内で首席4名を近くに配席している。席が近いことで、日々多忙な中でも情報共有がすぐでき、常に互いの業務の進捗を気かけ、状況を把握することができる。その結果、特定の首席に業務が偏らないように互いに声をかけ合い、業務分担にとられることなく、4名で協力して首席の業務を進めていく相互連携の体制ができている。

2 管理職との連携

円滑な学校運営のためにはすべての教職員がビジョンを共有し、同じ方向を向いて教育活動を進めていく必要がある。F校では、首席と管理職の密な連携が学校運営をする上で重要であることを、首席と管理職の双方が深く意識している。そのため、日頃から互いに声をかけ合い積極的なコミュニケーションをとっており、首席が管理職に相談しやすい関係性が構築されている。首席が業務を進める中で悩んだ際にすぐに管理職に相談できる環境は、首席にとっては心理的安全性が高く、安心して業務を進めることができている。また管理職にとっては、適宜首席の業務の進捗や悩みを把握することができ、必要に応じてフォローや助言をすることができ、業務の効率化を図ることに繋がっている。

3 首席が主体的に学校経営に参画

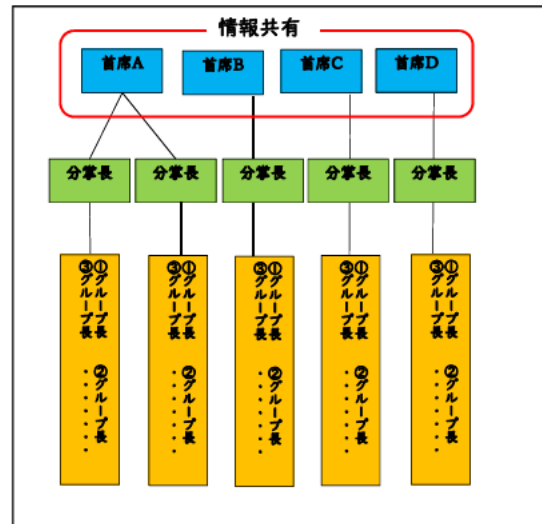
F校は、校長・准校長直轄の「構想会議」PTを設置している。構想会議は、校長・准校長、教頭、事務長、首席、指導教諭、各学部主事で構成されている。以前より、情報共有をする場として「連絡会」があったが、「学校をどうしていきたいのか」という視点で、「首席の意見をもっと発信してほしい」との校長の願いから、3年前に「学校の構想を考え・企画する場」という位置づけの「構想会議」とした。当初、これまでの「連絡会」との違いに首席は戸惑っていたが、繰り返し校長が思いを伝えることで、首席として学校経営に積極的に関与していくことについて少しずつ意識が高まった。現在では、学校の更なる発展のために、個々の首席が主体的に自分の意見や、構想等を発信する場となっている。構想会議が単なる連絡会ではなく、「学校の構想・企画する場」として意味合いを変えて根付いたことで、F校の今後を見据えた意見交換が活性化している。構想会議で学校の課題を挙げ、各学部や校務分掌に検討を依頼したり、各校務分掌で案が作られる前にここで方向性を検討したりして「運営委員会」に提案される等学校全体の取組みに繋がっている。

4 校務分掌のマネジメント

首席にはそれぞれ担当分掌があり、割り当てられた分掌を統括している。以前は、各分掌には、分掌長と副分掌長を配置していたが副分掌長を廃止し、分掌内を少人数のグループに分けて各グループにグループ長を配置した。グループに分けたことで業務を細かく整理し、分担することが可能となり、全ての教職員が積極的に業務に関与することができるようになった。

分掌長と各グループ長は、統括首席への「報・連・相」を密に行いながら、協働して分掌を運営している。統括首席は、分掌長やグループ長のサポートを行うことで分掌内の課題を解決に導き、分掌業務が滞ることなく進んでいくようにマネ

ジメントしている。また、首席同士は担当分掌について情報共有を密に行い、自分の担当部分だけでなく、学校全体の状況を把握できるように努めている。そのような各首席の働きが円滑な学校運営に繋がっている。



5 まとめ

F校では、首席一人ひとりが分担された業務遂行に留まらず、学校全体を把握し、相互連携のもと主体的に学校運営に参画している。

F校の特徴として、次の3点が考えられる。

- **首席間による業務分担**：4名の首席で調整して業務分担することによって、一人ひとりの役割が明確になり、意欲的に業務に従事できる体制づくり。
- **首席の主体性を尊重**：首席の「やってみたい」に対する積極的な意見交換ができる場の設定や管理職のサポート、良好な関係性の構築。
- **分掌のマネジメント**：各首席が統括する分掌組織をマネジメントすることによって、学校組織全体の活性化につなげる体制。

これら3つの要因によって、「学校の首席」としての機能を果たし、円滑な学校運営に貢献している。

教職員が主体的に学校運営に関わる体制づくり

～首席の個性・強みをいかした役割分担～

G校は、2名の首席が配置され、それぞれの個性や強みをいかして校務分掌を横断しながら学校運営を推進する役割と、日々、児童生徒の近くで教職員と共に活動する役割を果たしながら、それぞれ業務を遂行している。両首席は、自身の不得意な部分については、もう一方の首席や関係教職員から助力を得る等、補完しあいながら協働して教育活動に取り組んでいる。

キーワード：個性・強み、可視化、人間関係の構築、当事者意識

1 当事者意識がもてる学校経営計画

校長は、年度末の運営委員会（構成員：校長、教頭、事務長、首席、部主事、療育園主任、分掌部長）において、次年度の学校経営計画策定作業を通じてそれぞれの役割における次年度のミッションを明確にしている。具体的には次年度の重点取組み決定までに、校長と「どのような学校にしたいのか」等を話し合って調整し、運営委員会のメンバーにその内容を周知し、目標とする評価指標を一緒に考える。どの部署がその目標に向けた推進役であるのかを意識できるよう合意形成の過程を大事にしている。

担当が明確になると、自然と当事者意識が生まれ、分掌部長をはじめとする教職員一人ひとりが、具体的な取組みを考えるようになる。併せて、「学校教育自己診断」の集約を担当する首席が管理職と共に、アンケート結果を分析し、今年度の学校経営計画の実施状況を振り返り、診断の結果を改善するための具体策を次年度の取組みに反映することも各分掌長へ伝える。各分掌部長のリーダーシップのもと教職員各自が担当業務の課題解決に向けて動くという流れになっている。以前は責任が曖昧になる業務もあり、学校教育自己診断の分析にも時間がかかったり、課題解決が首席任せになったりしていた。しかし現在は、首席が中心となって課題を整理・分析し、各所と連携することにより、各自の主体的な行動に結びつくようになった。

2 首席の強みをいかした役割分担

校務の整理やタスクマネジメントが得意なA首席は、課題解決に向けて分かりやすいポンチ図等の資料を作成することを心掛けている。資料作成を通して、自身の考えが整理され、管理職や教職員への簡潔な説明に役立っている。また、経緯等を視覚化することにより、業務を負担に感じたり、会議の多さに不満を抱いたりしている教職員が納得しやすく、教職員の意欲的な業務遂行に繋がっている。このポンチ図により具体的に何をすべきかが明確になり建設的な意見交換ができるようになった。また、会議時間の短縮に繋がっている。

理学療法士（PT）の資格を持つB首席の専門的な知識やスキルは、自立活動の充実のため、自立活動部長と連携して自立活動に関する知見を全教職員が共有できる仕組みづくりや児童生徒への支援・指導に活かされている。また、大災害時の医療的ケアが必要な児童生徒や重度・重複障がいのある児童生徒の安全を守るための対応や体制づくりにも取り組んでいる。

このように2名の首席は学校全体を俯瞰できる立場でそれぞれの個性や強みをいかす役割分担の中で、その力を発揮している。

3 リーダーシップとフォロワーシップ

G校の首席は、リーダーシップを発揮する場面とフォロワーシップを発揮する場面を状況に応じて使い分けている。

【リーダーシップの例】

- 新規事業の企画や組織・行事等の大幅な改変に積極的に関与し、業務改善を進めている。
- 各分掌における業務の進捗管理としては、適切な期限を設定し、教職員の業務が計画的に進むようにしている。
- 学校教育自己診断の分析結果を周知し、各分掌に所属している教職員が当事者意識をもち、次年度の具体的な取組みを考えられるようにしている。

【フォロワーシップの例】

- 経験の少ない分掌長に対して、首席が合意形成のための事前調整や提案の進め方を助言することで、円滑な会議の運営が可能になっている。
- 地域支援リーディングスタッフの副担当として、主担当の教諭を支え、校内の支援体制の整備及び支援教育のセンター的機能の発揮に寄与している。
- 教頭の補佐として、これまでの学校の取組みや現在に至る経緯、教職員の様子を細やかに伝達することにより、教頭の業務の効率化に繋がっている。

このように、場面に応じてリーダーシップ・フォロワーシップを首席が発揮することが、首席が学校組織へどのように貢献しているかを教職員が理解することに繋がっている。また、チームビルディングのOJTとなっている。

4 情報共有及び人間関係の構築

A首席は、小学部・中学部・高等部の授業や給食等の応援に行くため、児童生徒の様子や教職員の様子を知る機会が多い。またB首席は、児童生徒の介助方法や車椅子の操作方法を他の教職員から相談を受ける機会が多い。このように2名の首席は、それぞれの役割で教職員に接することにより、個別の人間関係を築いている。

首席同士は隙間時間に、進行中の業務やそれぞ

れが知り得た児童生徒や教職員の状況等について、緊密に情報共有を行っている。このことは、首席同士の連携強化になり、管理職との情報共有も行いやすくなり、スムーズな学校運営に繋がっている。

首席は教職員と接する際に、「首席だから何かを教えなければならない」と気負わないこと、「人により態度を変えない」ことを意識している。自身の得意でないことに関しては教職員の助力を得る等、互いに協力し合える関係を築いている。首席の行動から、親しみやすく話しやすい雰囲気が醸成されており、首席から教職員に気になることを率直に伝えることができ、教職員からも首席には話がしやすく現場の意見を管理職に届けることにも繋がっている。

首席が積極的に教職員と関わるエピソードとして、遠く離れた所にいる教職員の会話から困っていることに気づき、「〇〇ならここにあるよ。」と伝え、即座に解決したことがあった。このように、教職員が困っていることがないか常にアンテナを張って首席が素早的確に応じることで、教職員と首席間の信頼関係が深まっている。

上記のような人間関係づくりが奏功し、「首席が言うならやろう」という協力的な教職員が多く、全員で取組みを進めようとする協働的な学校組織となっている。

5 まとめ

G校の特徴として、次の2点が考えられる。

- 首席の個性・強みの活用。
- 教職員に当事者意識をもたせる工夫。

これら2つの要因により、首席は学校全体における相互協力体制を築くために、管理職と教職員の仲立ちとしての役割を果たしている。

また、首席は教職員の模範となり、学校運営の中心的存在となっている。



おわりに

本事例集は、令和6・7年度の大阪府教育センター学校経営研究室で行った調査研究「首席が活躍する学校づくり」の成果物として作成しました。各府立学校におかれましては、アンケート調査、取材等に御協力いただき、心より感謝申し上げます。

管理職、首席、教職員が一丸となって「チーム学校」として学校経営・運営を進めていくことで、子どもたちの成長を支え、安心して学びを深める環境を提供できます。

本事例集に掲載された事例は、学校現場での試行錯誤や創意工夫の結果であり、単なる成功事例ではなく、実践的な知識と経験の顕れです。本事例集が、皆様の学校運営における新たな観点やヒントとなり、さらなる発展や学校組織の活性化につながることを願っています。今後も、教育現場のニーズに応じた研究と情報提供を続け、学校組織の発展に貢献してまいります。

最後に、首席や管理職の先生方が、子どもたちの未来をより豊かにするために、引き続き御活躍されることを心よりお祈り申し上げます。



付 録

①質的データの分析方法

ラベリングの方法

自由記述した回答者の回答に対してどのような内容の記述かをラベリングした。

具体例

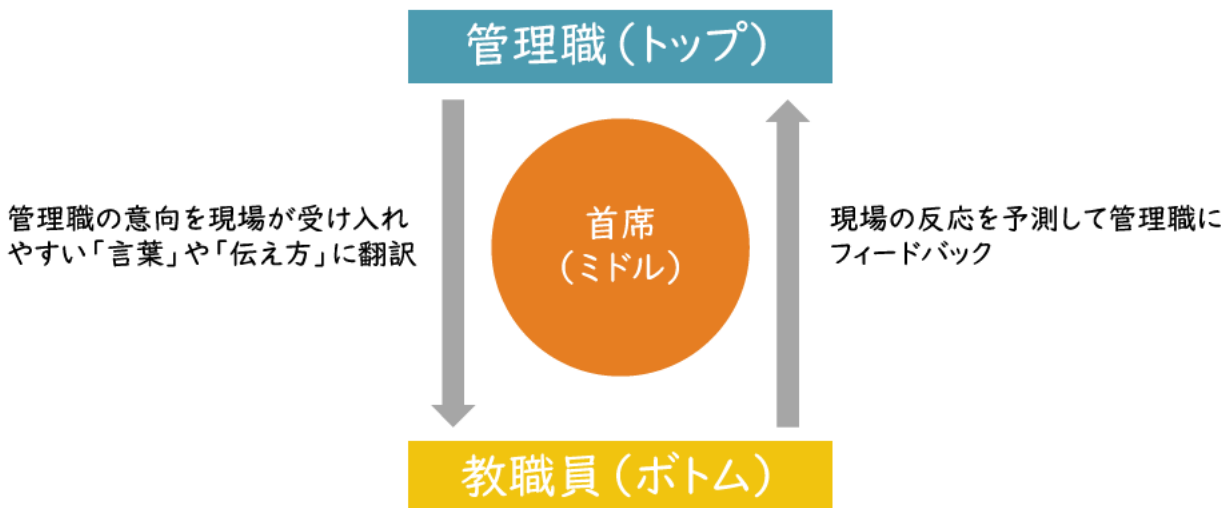
「これまでご自身が任された業務で、やりがいを感じた業務を教えてください。」の回答

記述内容	ラベル1	ラベル2
広報活動や国際交流など学校の魅力を発信する活動	広報・生徒募集	地域・外部連携
管理職への提言 立場を踏まえたいえでの意見表明ができ、学校運営に対する自身の考えをしっかりと受け止めてもらえる	学校運営・組織改革	

記述内容に関してどのような内容なのかをラベル1やラベル2として記述内容の種類を複数人でラベリングする。どのような記述が多いかをこのラベルの数から傾向を調査する。

②ミドルアップダウンマネジメント

ミドルアップダウンマネジメントとは、トップ（校長・准校長）のビジョンとボトム（教職員）の現場実態を、ミドル（首席）が結びつけ、組織的解決を図る経営手法である。ミドルである首席は単なる連絡役ではなく、経営方針を具体的な計画に「翻訳」して現場へ浸透させ、逆に現場の課題を解決策と共にトップへ「提言」する。理想と現実のギャップを埋め、学校組織を活性化させる鍵となる。



③心理的安全性

心理的安全性とは

ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授によって提唱された「心理的安全性」は、「チームの中で対人関係のリスクをとっても安全であるという共有された信念」と定義される。これは、単に「仲が良い」「アットホームである」といった情緒的な居心地の良さを指すものではない。むしろ、厳しい課題に対して互いに率直な意見を戦わせ、ミスや失敗を隠さずに報告し、助けを求めることができる「生産的な対立」を可能にする土壌を意味する。

学校組織において、心理的安全性は以下の4つの対人関係リスク(不安)によって阻害される傾向がある。また、その不安に対してそれぞれ対応していくことで組織の心理的安全性を高めていくことができる

①「無知」だと思われる不安→「質問する」
質問をしたり、情報を求められたりすることで、自分の知識が不足しているとみなされることへの不安。初任者や経験年数の少ない教職員で他の教職員へ基本的なことについて質問や相談ができないといったことや、中堅やベテランの教職員がそれまでの経験があるがゆえに「知らないこと」を周囲にいえないうといったことがある。 そのため、分からないことは何でも聞ける質問を歓迎する文化が必要。
②「無能」だと思われる不安→「助け合い」
自身の間違いを認めたり、同僚に援助を求めたりすることで、自身の技術や能力が乏しいとみなされることへの不安。こうした不安が高いと同僚に相談せずに独力での解決に固執して、事態の悪化につながることもある。 そのため、失敗を学びの機会としたり、「困ったときはお互い様」という助け合あったりする文化が必要。
③「否定的」だと思われる不安→「話しやすさ」
現状からの改善など、批判的なことを言うと言いがかりをつける人や一緒に仕事をしづらい人とみなされることへの不安。同僚の授業実践や指導の問題点を指摘することや、学校運営上の課題に踏み込んだ議論をすることをためらうような事態につながる。 そのため、「何を言っても大丈夫」という話すことが歓迎される文化が必要。
④「邪魔をする人」だと思われる不安→「価値づける」
自分の意見を主張したり、新しい提案をすることが、同僚の仕事負担を増やし、時間を奪うことになり、周囲から邪魔をする人だと思われることへの不安。自分の発言で会議の時間が長引いてしまうことへの懸念したり、学校改善の提案に対する周知の反発を心配したりすること。 そのため、「確認や提案は、学校を良くするための大事な行動です」という発言の価値を言語化し、安心して意見を伝えられる環境をつくる必要がある。

