令和８年度
No. 4
11月10日

全連小速報

全国連合小学校長会事務局
東京都港区西新橋１―22―14
電話　03－3501－9288
発行人 会　　長 松原　　修
編集人 広報部長 荻久保剛正

「ふるさと　挑戦　校長の役割と指導性」

第78回全連小研究協議会北海道大会成功裡に終わる

令和8年10月1日（木）・2日（金）　札幌コンベンションセンター

全連小100周年に向け、第78回全国連合小学校長会研究協議会が、10月１日（木）・２日（金）の２日間、自然や歴史文化が豊富な北海道において、全国から約2,300名の参加と、オンライン参加を含め、盛大に開催された。

本大会１日目は、開会式・全体会の後、13の分科会で「校長の役割と指導性」を究明するため、ＡＩを活用し、グループごとに視点を意識した協議が活発に行われた。２日目には、株式会社ファイターズ スポーツ＆エンターテイメント 代表取締役社長　前沢　賢氏を講師にお迎えし、北海道ボールパークＦビレッジプロジェクトへの挑戦とその夢を実現させた信念やリーダーとしての姿などについて熱く語られ、副主題に迫ることができた。閉会式では次期福島大会へと、「つながりを大切にした学び」のバトンが渡された。

大　会　主　題

自ら未来を拓き ともに生きる豊かな社会を創る
日本人の育成を目指す小学校教育の推進

～ふるさとに誇りと愛着をもち
ともに未来社会の創造に挑戦する子どもを育てる学校経営の推進～



会長あいさつ（要旨）

大会会長　松原　修

１　災害への哀悼と関係者への感謝

熊本地震や各地の豪雨災害で亡くなられた方々への哀悼の意を表するとともに、子どもたちの学びを保障するために尽力する校長・教職員等に感謝を申し上げる。



２　大会テーマの意義と校長の使命

「自ら未来を拓き　ともに

生きる豊かな社会を創る 日本人の育成を目指す小学校教育の推進」を掲げ、校長は子どもたちに未来を示すだけでなく、自らも未来への道を切り拓く存在である。

3　次期学習指導要領を見据えた学校経営

教育の変化を追いかけるのではなく、その根底にある変化の方向性を捉え、一歩先を見据えた学校経営を推進する必要性がある。

4　学校の裁量拡大と校長のリーダーシップ

教育の質を保障しながら、目の前の子どもたちに応じて柔軟に教育課程を編成することが重要である。校長が専門性とリーダーシップを発揮し、教職員とともに学校をつくる意識を育むことが必要である。

5　「子どもに未来の教育を描く」というビジョン

校長自身が実現したい学校や教育の理想像を明確に描くことが重要である。

「何に取り組むか」だけでなく、「何のために取り組むのか」「どのような未来をつくりたいのか」を明らかにし、教職員・保護者・地域との協働につなげていく。

6　全国の校長の学びと連携

各地域、各学校の校長が夢を語り合い、互いの思いを重ねながら、未来の教育をとともに描くことが、これからの学校教育を切り拓く原動力になる。北海道大会での学びとつながりを、今後の小学校教育の推進に生かすことができる。

7　大会関係者への謝意と結び

ご来賓、大会実行委員会、北海道小学校長会、札幌市小学校長会、札幌市教育委員会等への感謝と参加者の今後の活躍を祈念する。

実行委員長あいさつ（要旨）

大会実行委員長　稲上敏男

1　全国からの参加者への歓迎と感謝



北海道大会の開催にあたり、全国からの参加者を歓迎する。福岡大会から引き継ぎ、「チーム北海道」として準備を進めてきた熱い思いと、関係者への感謝を申し上げる。

2　副主題「ふるさと」「挑戦」の意義

この「ふるさと」は、学校や地域、人々との出会い、一人一人の原点であり、ふるさとへの誇りと愛着は、人々とつながり、未来を切り拓く力の原動力となる。

「挑戦」は、子どもたちが未来社会の創造に挑戦するためには、校長自身が学び続け、新しい教育の在り方を模索し、挑戦する姿を示すことが重要である。

3　校長の役割と活力ある学校づくり

子どもたちの10年後、20年後の未来を見据え、今の教育活動を推進する。教職員に情熱をもって語りかけ、子どもたちの笑顔と感動があふれる学校をつくる。「働きやすさ」と「働きがい」を両立させ、教師という仕事の魅力を発信する。

4　分科会の充実と実践交流

「分科会の充実こそが最大のおもてなし」を理念に、研究協議の準備を重ねてきた。全国の校長が実践や知見を共有し、活発な意見交換を通して、明日からの学校経営の新たな挑戦につなげることを期待する。

5　講演を通した学びの深化

講演では、株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント代表取締役社長　前沢　賢氏を講師に、北海道ボールパークＦビレッジの構想実現に向けた挑戦から、リーダーとしての信念を学び、副主題への理解を深める。

6　大会開催への謝意

文部科学省、北海道、札幌市、各教育委員会、全国連合小学校長会をはじめ、関係者への感謝を申し上げる。昨年度の福岡大会からバトンを引き継ぎ、札幌市小学校長会を中心としたチーム、北海道の力を結集し、準備を進めてきた。福岡大会実行委員会の皆様にもご尽力いただいた。関係各所に心より感謝申し上げる。

文部科学大臣祝辞（要旨）

文部科学大臣　関　芳弘 様
（代読　文部科学省文部科学戦略官　三木忠一 様）

1　被災者へのお見舞いと支援



令和８年熊本地震及び令和８年８月千葉豪雨でお亡くなりになられた方々に哀悼の意を表し、被災された方々に心からお見舞い申し上げる。文部科学省として、関係自治体への支援に全力で取り組む。

2　大会開催への祝意と小学校教育への感謝

第78回全国連合小学校長会研究協議会が北海道で盛大に開催されることを心からお慶び申し

上げる。日頃から小学校教育の充実・発展に尽力されている参加者の皆様に感謝申し上げる。

3　教師を取り巻く環境の改善

生成ＡＩの発展など、将来の予測が困難な時代において、子どもたちが学ぶ教育の質を高めることは重要であり、その要は教師である。一方、教師を取り巻く環境は厳しく、教職の魅力向上と優れた人材の確保が不可欠である。文部科学省は改正給特法なども踏まえ、教師が安心して職務に集中できるよう働き方改革、指導・運営体制の充実、職務改善を総合的に進める。

4　次期学習指導要領等の検討

次期学習指導要領等の在り方等については、多様な子どもたちの深い学びを実現できるよう、実現可能性の確保も含め、中央教育審議会等で丁寧に検討を進めている。

5　関係者との連携と今後への期待

施策の実現には、全国連合小学校長会をはじめとする関係者との緊密な連携が必要である。本大会が、子どもたちの豊かで明るい未来につながることを期待する。文部科学省は教育の最前線で奮闘する先生方を支えるため最大限の努力を約束するとともに全国連合小学校長会のますますの発展と皆様の一層の活躍を祈念する。

北海道知事祝辞（要旨）

北海道知事　鈴木直道 様

（代読　北海道公営企業管理者　谷内浩史 様）

1　大会開催への祝意と校長への敬意



札幌大会開催を祝し、日頃から教育現場の充実と学校教育の振興に尽力する校長をはじめ、関係者に深い敬意を表する。

2　変化する社会に対応する子どもたちの育成

家庭環境の多様化やデジタル化の進展など、子どもたちを取り巻く環境が大きく変化する中、しなやかに適応する力、困難に向き合うたくましさ、新しいことに挑戦する積極性を育む教育環境が重要である。

3　研究協議を通じた教育活動の充実

全国の校長が一堂に会する本大会において、各地の課題や実践を共有し、学校運営や教育活動の充実につなげ、かけがえのない小学校６年間をより豊かなものとすることに期待する。

4　北海道における子どもの成長と教育の充実

「子ども真ん中」の考え方のもと、学びと育ちの取組を両輪として、家庭・学校・地域社会等との連携により子どもたちの健やかな成長を支えるとともに、郷土への愛着をもち、新しい時代を担う人材の育成に努めていく。

5　北海道の歴史・文化への理解促進

ご来場された皆様にはこの機会に昨年約半世紀ぶりにリニューアルした北海道庁旧本庁舎赤レンガ庁舎をはじめ、アイヌの歴史や文化を学び、体感できる民族共生象徴空間ウポポイや、世界文化遺産北海道北東北の縄文遺跡群などにも足を運んでいただき、今後の教育のご参考としていただきたい。

6　大会の成功と関係者の発展への期待

本大会の成功と全国連合小学校長会の更なる発展と参加者のご健勝を祈念する。

札幌市長祝辞（要旨）

札幌市長　秋元克広 様

（代読 札幌市教育委員会教育次長　廣川雅之 様）

1　大会開催への祝意と関係者への敬意



第78回全連小北海道大会及び第69回北海道小学校長会教育研究札幌大会の開催を祝し、開催に尽力した実行委員会をはじめ、関係者に敬意と感謝を表する

2　校長会の活動と学校教育への期待

全国連合小学校長会及び北海道小学校長会が、校長の職能向上と小学校教育の充実・発展に果たしてきた役割を評価する。社会や子どもを取り巻く環境が変化する中、新しい時代の教育を牽引する校長の役割に期待する。

3　人間尊重を基盤とした学校づくり

子ども一人一人がふるさとへの愛着をもち、多様な人々とつながりながら、自らの可能性を広げ、未来を切り拓く力を育むことが重要である。札幌市が教育の基盤とする「人間尊重の教育」のもと、誰一人取り残されず、一人一人が大切にされていると実感できる学校づくりを推進する。

4　子どもの声を生かす学校・地域づくり

学校・家庭・地域が子どもの声に耳を傾け、不安や悩みに寄り添い、思いや願いの実現を支えることが大切である。「札幌らしいコミュニ

ティ・スクール」を通して、地域との関わりの中で学び、子どもが自らの思いを実現する経験を重ねることで、未来を創る力とふるさとへの愛着を育む。

5　大会の成果と今後の教育の充実への期待

大会主題を目指し、全国の実践や知見を交流・協議することが本大会の役割である。大会での学びと交流が、子どもたちのより良い未来を切り拓く新たな展望となり、各地域・各学校の教育の一層の充実につながることを期待する。

文部科学省講話（要旨）

文部科学省初等中等教育局主任視学官　田村　学 様

1　次期学習指導要領改訂の方向性



学習指導要領の改訂に向け、9月25日に審議まとめが示された。今回の改訂では、多様な子どもたちの深い学びと、教師の働き方や教育課程の実現可能性を重視している。目指すのは、子どもたちが自ら舵取りをし、社会の創り手となる姿である。「主体的・対話的で深い学び」を通した資質・能力の育成という基本的な方向性は変わらず、その実現をさらに進めていく。

2　学習指導要領の構造化と「つながり」

第一の柱は、学習指導要領の構造化である。知識や技能を相互につなぎ、ネットワーク化して、より上位の認識や概念へと統合することが重要となる。思考力・判断力・表現力を、いつでも、どこでも自在に発揮できる状態を目指す。個別の知識や思考力を行きつ戻りつしながら育て、統合的な理解と総合的な発揮につなげることが「深い学び」である。学習指導要領を表形式でデジタル化し、要素同士の関係性や全体像を捉えやすくすることで、単元づくりや授業づくりに活用できるものにしていく。

3　教育課程の柔軟化と調整授業時数制度

第二の柱は、教育課程の柔軟化である。研究開発学校や特例校などに限られていた特例的な取組を、全国の学校が実態や地域の特性に応じて行える仕組みを目指している。その一つが「調整授業時数制度」である。授業時数の一部を調整し、教科への上乗せ、新たな教科の設定、学校独自の教育活動や教師の研修などに活用する。調整する時数は授業時数の15％程度とする案が議論されている。全国共通の教育の安定性を保ちながら、各学校の独自性を発揮することが狙いである。

4　授業改善の鍵はConnectからDriveへ

授業改善では資質・能力、特に「深い学び」の育成が重要である。例えば、小学校2年生の町探検の例では、仕事について集めた情報をつなぎ、「大変だが、人のためにする仕事」という、より上位の認識に至る姿が見られた。キーワードはConnect、「つながり」である。知識や技能、思考力・判断力・表現力をつなぎ、組み合わせたり、選んだりしながら自在に活用できるようにする。そして、それらの力を自ら発揮するDriveへとつなげることが大切である。

5　「問い」とアウトプット、デジタル学習基盤の活用

「深い学び」には、考えたことを表現するアウトプットが欠かせない。特に文字言語による表現は考えを整理し、深めることにつながる。デジタル学習基盤は情報の収集だけでなく、整理・再加工・更新も容易にする。紙と鉛筆のよさを生かしつつ、キーボード入力による記録や修正、再構成も活用し、情報活用能力や資質・能力を育成する。比較・分類・関連付けなどの思考の技法を教師が明示的に教え、子ども自身が使えるようにすることが重要である。学習方略を身に付けることで、子どもは自ら学びを調整する力を高めていく。その出発点となる、子どもの関心や疑問、課題意識に基づく「問い」も大切にしたい。

6　カリキュラム・マネジメントを実質化する

カリキュラム・マネジメントは校長が主導し、①ねらいを明確にする、②教育課程を編成・実施する、③評価・改善する、という三つのステップで進めてほしい。教育課程は「内容」と「時間」で構成される。調整授業時数制度は授業時数の柔軟な調整を可能にし、各学校が教育課程を工夫するための重要な仕組みとなる。

7　学校の実態に応じた教育課程の工夫

裁量的な時間を設け、学校独自の教育活動や教師の研修に取り組む方法が考えられる。また、総合的な学習の時間などを核に、教育課程全体を横断的につなぐ方法もある。各教科で身に付けた知識・技能や思考力・判断力・表現力を総合的な学習の時間で活用し、そこで得た学びを各教科に生かすことで、子どもの資質・能力を

豊かに育てることができる。

8　校長に求められる役割

子どもの確かな成長を実現する具体的な取組が、授業づくり・授業改善とカリキュラムのデザインであり、学習指導要領の改訂は日々の学校実践と直結している。校長には、改訂の方向性を理解して教職員に分かりやすく伝え、自校の子どもの実態や教育目標に照らして主体的に教育課程を考えることが求められる。校長同士の情報交換で得た成果を地域に持ち帰り、改訂実施に向けた取組を進めていくことを期待する。

第1日　全　体　会

1　日程説明　　大会実行副委員長 國行宏昭
2　運営委員会構成
3　本部報告　　全連小対策部長 飯塚雅之
4　大会主題・研究協議趣旨説明
　　北海道小学校長会研修部長 植島博幸
5　大会宣言に関する提案
　　大会宣言文起草委員長 丸岡哲也

本部報告（要旨）

全連小対策部長　飯塚雅之

・理事会・総会の開催

5月21日に第253回理事会において、会長・副会長・常任理事・幹事の承認及び第78回総会に提案する5議案の承認が行われた。22日に第78回総会で5議案全てが承認され、文部科学省初等中等教育局教育課程課長による今後の小学校教育の方向性についてのご講演をいただいた。また、文部科学省担当から行政説明が行われた。

・各部・各委員会の活動開始（6～7月）

6月1日に事務担当者連絡協議会、6月15日に合同部会・合同委員会を開催した。午前は対策、調査研究、広報、庶務、会計の5つの部会、午後は対策、調査研究、広報の各部会の委員会が開催され、本格的に活動が始まった。

6月30日に広報担当者連絡協議会を開催し、各地区の広報活動の情報交換を行った。

・文教施策・予算に関する要望活動

7月8日に文部科学省、財務省、総務省に対し、教育予算の増額、措置、教員の確保、教職員定数の改善、人的配置や教育諸条件の整備、次期学習指導要領の円滑な実施に向けた体制整備、被災地の復興支援、学校施設・設備、教材費等の迅速な整備、教員の処遇の維持・改善を図る対策等を要望した。

・被災県との連携・情報共有（7月8日）

岩手県・宮城県・福島県の小学校長会長との合同連絡会を開催し、東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故から15年を経た各県の現状と課題、復興に向けた取組について共有した。

・小学校長会長連絡協議会の開催（7月9日）

北海道大会及び次回福島県大会に関する報告、被災県からの報告に加え、日本ユニセフ協会学校事業部兼広報・アドボガシー推進室コンサルタントの池田礼子様より「子どもの権利条約への理解を深める」の演題でご講演いただいた。

・今後の活動

9月30日に札幌コンベンションセンターにおいて、常任理事会及び第254回理事会を開催した。今後、三地区対策・調研担当者連絡協議会を東京・大阪・福岡で開催する予定である。

大会主題・研究課題趣旨説明

北海道小学校長会研究部長　植島博幸

1　大会主題

研究と実践を積み重ね、我が国の小学校教育の充実と発展、そして教育諸条件の整備に大きな成果を収めてきた。研究主題「自ら未来を拓き ともに生きる豊かな社会を創る日本人の育成を目指す小学校教育の推進」とし、これまでの研究と実践の成果を踏まえ、「ふるさとに誇りと愛着をもち ともに未来社会の創造に挑戦する子どもを育てる学校経営の推進」を副主題に13分科会で協議し、学校経営の責任者である校長の役割と指導性を究明する。

2　13分科会の研究課題（次ページ参照）

3　研究の方向性

各分科会では、校長のリーダーシップのもと、学校経営ビジョンの実現、組織マネジメント、教育課程の編成・実施・評価・改善、教職員の資質・能力の向上、安全・防災教育、特別支援教育、家庭・地域との連携・協働などについて、具体的な方策と成果を明らかにする。

大会を通して、全国及び北海道の小学校長が知見と実践を共有し、研究協議を深めることで、これからの小学校教育の充実と発展に資することを目指す。

◆分科会の研究課題及び研究の視点

領域	分科会		研究課題	視点　①全国ブロック　②北海道ブロック
Ⅰ 学校経営	1	経営ビジョン	創意と活力に満ちた学校経営ビジョンの策定と校長の在り方	①未来を切り拓く力を育む学校経営ビジョンの策定 ②学校経営ビジョンに基づく創意と活力に満ちた学校経営の推進
	2	組織・運営	学校経営ビジョンの実現に向けた活力ある組織づくりと校長の在り方	①学校経営ビジョンの実現に向けた活力ある組織づくり ②組織を活性化させるための具体的方策の推進
	3	評価・改善	学校教育の充実を図るための評価・改善の推進と校長の在り方	①学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実 ②教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫
Ⅱ 教育課程	4	知性・創造性	知性・創造性を育むカリキュラム・マネジメントの推進と校長の在り方	①主体的・対話的で深い学びを実現するための授業改善の推進 ②知性・創造性を育む教育課程の編成・実施・評価・改善
	5	豊かな人間性	豊かな人間性を育むカリキュラム・マネジメントの推進と校長の在り方	①豊かな心を育む道徳教育の推進 ②多様な人々と協働しながらよりよい社会を創る人権教育の推進
	6	健やかな体	健やかな体を育むカリキュラム・マネジメントの推進と校長の在り方	①生涯にわたって豊かなスポーツライフを実現する資質・能力を育てる教育活動の推進 ②健康で安全な生活を営む実践力を育てる教育活動の推進
Ⅲ 指導・育成	7	研究・研修	学校の教育力を向上させる研究・研修の推進と校長の在り方	①学び続ける教職員を目指し、資質・能力の向上を図る研究・研修体制の充実 ②「チームとしての学校」への参画意識を高める研修の推進
	8	リーダー育成	これからの学校経営を担うリーダーの育成と校長の在り方	①学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの育成 ②社会の変化に主体的に関わり、自ら磨き高め続ける管理職人材の育成
Ⅳ 危機管理	9	学校安全	命を守る安全教育・防災教育の推進と校長の在り方	①自ら判断し行動できる子どもを育てる安全教育・防災教育の推進 ②家庭や地域・関係機関との連携・協働を図った組織的・計画的な防災教育に関わる取組の推進
	10	危機対応	様々な危機への対応、未然防止の体制づくりと校長の在り方	①いじめ・不登校等への適切な対応と体制づくり ②教職員の高い危機管理能力の育成と未然防止に向けた組織体制づくり
Ⅴ 教育課題	11	社会形成能力	持続可能な社会を創造する力を育む教育活動の推進と校長の在り方	①持続可能な社会の創造に貢献する資質・能力・態度を育む教育活動の推進 ②地域に愛着をもち、よりよい社会の創造に貢献する力を育むキャリア教育の推進
	12	自立と共生	自立と共生の実現に向けた教育活動の推進と校長の在り方	①持続可能な社会と幸福な人生を創る力を育てる特別支援教育の推進 ②多様な人々と協働する資質・能力を育む教育の推進
	13	社会との連携・協働	家庭や地域等との連携・協働、学校段階等間の接続・連携の推進と校長の在り方	①家庭や地域等と連携・協働を深め、持続可能な社会の実現をめざして創意ある教育活動を展開する学校づくりの推進 ②成長の連続性を生かした学校段階等間の接続・連携の推進

第2日　全　体　会

1　研究協議のまとめ

大会研究部長 植島博幸

2　大会宣言文決議

大会宣言文起草委員長 丸岡哲也

研究協議のまとめ

植島博幸 北海道大会研究部長

13分科会で取り上げられた内容を整理すると、校長の役割と指導性について、次の２つの観点から捉えることとした。

観点１　子どもの学びと安心を支え、社会とともに育てる教育課程の実現

観点２　対話と共有を基盤に、教職員が主体的に参画する持続可能な学校組織の構築

１　子どもの学びと安心を支え、社会とともに育てる教育課程の実現

⑴　教育課程を組織的・継続的に改善する学校経営：第４分科会「知性・創造性」

学校全体を見通した学びの文脈を構想するとともに、一時間一時間の授業における子どもの変容を捉え、改善を積み重ねる実践が報告された。地域資源の活用やＩＣＴによる学びの可視化を進めながら、教育課程を中長期的に設計し、組織的に評価・改善していくことが重要である。校長には、学校全体で共有できる共通言語や共通指標を整え、日々の授業改善と教育課程全体の改善をつなぐ役割が求められる。

⑵　体験を通して自立を育む教育：第５分科会「豊かな人間性」

体験活動を充実させ、子どもの自立を促す関わりについて協議された。学校の課題や子どもの実態を的確に捉え、教職員の具体的な行動につなげるためには、教育活動の価値を教職員間で共有することが重要である。また、教師自身が安心して教育活動に取り組める心理的安全性を確保するとともに、子どもを理解し、認め、励ます関わりを学校全体に広げることが求められる。家庭・地域・関係機関と連携し、９年間を見通して子どもの学びと成長を支える視点も確認された。

⑶　健康と生活を支える地域との協働：第６分科会「スポーツライフと健康な生活を支える実践力」

家庭・地域・関係団体をつなぎ、子どもの健やかな成長を支える共通の願いを具体的な取組へとつなげることの重要性が示された。一方で、取組を校長個人の力量に依存させるのではなく、校内の仕組みや協働体制として定着させ、継続可能なものにする必要がある。特に、支援が届きにくい家庭への見守りや、学校規模などの制約を補う広域的な連携の重要性が確認された。

⑷　安全を自分ごととして捉える学校づくり：第９分科会「学校安全」

危険を予測・回避する力を育てるための体制づくりや、アセスメントを生かした戦略的な学校経営について報告された。子ども自身が安全を自分事として捉え、自ら命を守る判断力を身に付けるためには、学校全体で方針を共有し、系統的な安全教育を進めることが必要である。校長には、学校の現状を可視化するとともに、形式的な連携にとどまらない実効性のある協働関係を構築し、人と人、組織と組織をつなぐ指導性が求められる。

⑸　危機に組織で対応する体制づくり：第10分科会「危機対応」

危機発生時の対応について、実践事例を基に協議された。危機に際して教職員一人一人が適切に判断し行動できるよう、日常から危機対応能力を高め、危機を自分事として捉える意識を育てることが重要である。また、家庭・地域・関係機関と連携し、子どもの安全と安心を支える居場所を確保するとともに、必要な支援へ組織的につなげる体制を整えることが校長の重要な役割として確認された。

⑹　地域とともに社会形成能力を育む：第11分科会「社会形成能力」

地域への愛着や社会に貢献する力を育むキャリア教育について報告された。校長が目指す子どもの姿を教育課程の中に明確に位置付け、地域の人材や教材を生かした学びを組織的に進めることが重要である。これまでの取組を単に継承するのではなく、地域と協働しながら学びを更新し、持続可能な実践へと発展させる学校経営が求められる。

⑺　多様な教育的ニーズに応える学校づくり：第12分科会「自立と共生」

子どもの自立と社会参加を支える特別支援教育、多様な人々と協働する力の育成について協議された。多様な教育的ニーズに応える学校組織を構築し、一人一人が互いのよさを認めながら力を発揮できる学びや体験の場をつくることが重要である。校長には、「誰一人取り残さない学校」という方向性を明確に示し、協働する組織を育てながら教育課程を継続的に見直すことが求められる。

⑻　家庭・地域・学校種を越えた連携：第13分科会「社会との連携・協力」

地域及び小中学校等との連携を通して、持続可能な協働の在り方について実践が報告された。連携の目的や目指す子どもの姿を明確にし、家庭・地域との丁寧な対話を通して共通理解を形成することが出発点となる。また、小中学校の管理職が対話を重ね、学校種や組織の壁を越えて、双方に意義のある協働体制を構築することの重要性が確認された。

2　対話と共有を基盤に、教職員が主体的に参画する持続可能な学校組織の構築

⑴　ビジョンを共有し、教職員の主体性を引き出す：第１分科会「経営ビジョン」

学校経営において、教職員の「納得」と「関与」を生み出し、自ら動く組織をつくる実践が報告された。校長が目指す学校の姿を明確に示すとともに、その意味や価値を教職員と共有することで、主体的な参画を引き出すことができる。経営ビジョンを掲げるだけで終わらせず、日常の判断や教育実践における「軸」として機能させることが重要である。

⑵　一貫した経営ビジョンの下で組織を動かす：第２分科会「組織運営」

教育目標や目指す子ども像を共有し、一貫した経営ビジョンの下で、学校全体をつなぎながら改善を継続する組織づくりについて報告された。また、自校だけでなく地域の学校にも活力を広げるため、校長同士が方向性を共有し、校長会等を通して学び合いながら改善を継続することの重要性が示された。

学校経営においては、人を育てる組織運営そのものを校長の重要な使命として捉えることが求められる。

⑶　学校評価と人事評価を人材育成につなげる：第３分科会「学校評価・改善」

人事評価を、学校の課題と教職員一人一人の成長を結び付ける仕組みとして捉え直すことが協議された。学校評価によって成果と課題を可視化し、学校として目指す方向を共有することが、教職員の当事者意識につながる。また、人事評価を研修と切り離すのではなく、対話を通して、子どもの成長と教職員の成長、さらに組織力の向上を循環させる仕組みとして機能させることが重要である。校長には、評価を次の実践へとつなげる役割が求められる。

⑷　研究・研修を学校全体の教育力向上につなげる：第７分科会「研究・研修」

研修機会や実践事例を共有し、学校全体の教育力を高める取組について報告された。校長が学校の実態や課題を捉え、目指す方向を示した上で、教職員一人一人が主体的に研究・研修に関わる体制を整えることが重要である。共通の目標の下で、それぞれの立場や強みを生かして参画する「チーム学校」を育てることが、組織的な人材育成につながることと確認された。

⑸　ミドルリーダーを育成し、組織の力を継承する：第８分科会「リーダー育成」

ミドルリーダーの実践力向上、管理職の業務改善、学校を支える人材の育成と継承について協議された。校長が日常の学校運営の中で適切に役割を任せ、支え、必要に応じて助言することによって、教職員の強みと主体性を引き出すことが重要である。また、働き方を見直し、それぞれのライフステージに配慮しながら、校長の交代後も人材育成が継続するよう、仕組みとして引き継いでいくことが求められる。

3　13分科会の協議から見えてきた校長の役割と指導性：２つの点を明確にした。

⑴　子どもの姿から教育課程を描き、社会とともに学びを更新すること

子どもの姿と学校・地域の実情を的確に捉え、目指す子どもの育ちを教育課程の中に明確に位置付けることが重要である。日々の授業や体験活動、健康・安全、特別支援教育、共生、社会参画等の学びを相互につなぎ、家庭・地域・関係機関と願いを共有しながら実践を進める。そして、子どもの変容や学校の課題を丁寧に確かめ、教育課程そのものを継続的に見直していくことが求められる。

⑵　対話によって納得を生み、一人一人の力を組織の力へと変えること

校長が教職員や関係者との対話を重ね、目指す方向への納得と共通理解をつくることが、教職員の主体的な参画につながる。その上で、「任せる・支える・育てる」という関わりを通して一人一人の強みを引き出し、研究・研修や人材育成を組織の成長につなげることが重要である。さらに、特定の人の力量に依存するのではなく、実践や改善を組織の仕組みとして定着させ、次の世代へ継承していくことが、持続可能な学校組織の構築につながる。

4　研究協議全体を通して

本大会の研究協議からは、「子どもの学びと安心」を中心に据えながら、学校内外にいる人々をつなぎ、実践と改善をつなげていくことが、これからの校長の指導性の要である。校長には、学校の現状を的確に把握し、目指す子どもの姿

を描き、教育課程と学校組織を方向付けることが求められる。同時に、教職員、家庭、地域、関係機関等との対話を重ね、それぞれの力を生かしながら、学校全体で子どもの成長を支える仕組みを構築することが重要である。また、今回の研修では、協議を支えるキーワードを軸として、校長の役割や指導性について語り合う工夫がなされた。ＩＣＴを活用した意見集約も新たな研究協議の方法として大きな成果であった。

今回得られた成果が、各地区・各学校における実践へと生かされ、子どもたち一人一人の豊かな成長につながることを期待する。

大 会 宣 言

全国連合小学校長会は、結成以来78年にわたり、我が国の小学校教育の充実・発展のため、真摯に研究と実践を重ね、着実にその成果を上げてきた。

第72回京都大会からは、大会主題を「自ら未来を拓き ともに生きる豊かな社会を創る 日本人の育成を目指す小学校教育の推進」とし、各大会の特色を生かしながら、その実現に向け、組織を挙げて実践的に研究を進めてきた。

子どもたちを取り巻くこれからの社会は、深刻さを増す少子化・高齢化、気候変動に伴う自然災害の激甚化、生成ＡＩなどデジタル技術の急速な発展といった大きな変化があいまって、社会の先行きに対する不確実性がより高まっていくことが予測される。また、不登校児童や特別支援教育の対象となる児童、外国人児童等、教育的支援を要する子どもが増加しており、子どもたちが抱える様々な課題が複雑化・困難化するとともに、過疎化や情報化など家庭や地域をめぐる状況も大きく変化している。

このような社会の変化や子どもの多様化において教育の果たす役割はますます重要となっている。子どもたちが今後も未来社会を豊かにたくましく生き抜くことができるようになるためには、異なる価値観をもつ多様な人々と、当事者意識をもって対話を行い、問題を発見・解決できる、民主的で持続可能な社会の創り手となる力を身に付けられるようにすることが求められている。

今大会において、ふるさとへの誇りと愛着をもつことは、多様な人々とつながり、ともに未来を切り拓く原動力になるととらえ、夢や課題に新たな発想で挑戦できる子どもの育成を目指し、副主題「ふるさとに誇りと愛着をもち ともに未来社会の創造に挑戦する子どもを育てる学校経営の推進」を設定した。

私たち校長は、社会の変化を見極め、絶えず挑戦と改善を繰り返しながら、質の高い教育活動を推進していく責務がある。そして、小学校教育の更なる発展に全力を注ぎ、国民の期待に応えようとするものである。

ここに、第78回全国連合小学校長会研究協議会の総意に基づき、次の決意を表明しその実現を期する。

記

一　自ら未来を拓き ともに生きる豊かな社会を創る 日本人の育成を目指す小学校教育の推進
一　ふるさとに誇りと愛着をもち ともに未来社会の創造に挑戦する子どもを育てる学校経営の推進
一　「生きる力」を育成する、創意工夫ある教育課程の編成・実施・評価・改善の充実
一　人間尊重の精神と生命に対する畏敬の念の育成を重視した心の教育の一層の充実
一　自ら判断・行動し、命を守る子どもを育成する防災教育の充実
一　学校の自主性・自律性の確立と家庭・地域等との連携・協働による教育活動の充実
一　安全で安心できる教育環境づくりと共生社会の実現に向けた教育の充実
一　校長自らの研鑽と、教職員の資質能力の向上を図る現職教育の充実
一　教員の「働きやすさ」と「働きがい」を両立させ、よりよい教育を目指す「働き方改革」の実現

上、宣言する。

令和８年10月２日

第78回全国連合小学校長会研究協議会北海道大会

講　演（要旨）

既成概念の脱却への挑戦
～非連続の成長の先にあるものは～

講師　株式会社ファイターズ スポーツ＆エンターテイメント
代表取締役社長　前沢　賢　氏

エスコンフィールド建設の原点



球場を作ることには、事業的な思いや業界の課題への挑戦という意味がある。大人が本気で取り組めば、これほどのことができると子どもたちに示したかった。2015年に始まったこのプロジェクトに、やめるという選択肢はなかった。

2015年から始まったプロジェクト

2015年４月、当時部長クラスだった二人でプロジェクトを開始し、日本ハムの取締役会で建設計画が承認されたのは2018年11月だった。３年間、実現するかどうかも分からない計画に心血を注いできた。最も難しかったのは、自分たちの考えを相手に伝え、理解してもらうことだった。人は、自分の価値観や実現可能と考える範囲を超えたものに拒否反応を示し、「できない」「やめた方がいい」と言われることも多かった。既成概念を覆しながら、2023年の開業に至ったことが大きなポイントである。

球場の設計に込めた考え

球場を取り巻く敷地には、認定こども園やマンション、農業学習施設なども設置した。こども園の誘致には、子どもの声をうるさいと感じ、保育園や幼稚園の設置に反対する世の中に一石を投じたいという思いがあった。子どもたちが大きな声を出すことも自由であり、子どもの存在を前提とした場所にしたかった。

球場から観光業へ、事業構造の転換

コロナ禍前、札幌ドームを本拠地としていた頃の年間来場者は約200万人だったが、エスコンフィールド開業後は460万人に達した。試合のない日も来場者が多く、４人に１人は道外から訪れている。プロ野球の球団という位置付けから、観光業の一つとして事業を展開するようになり、年末年始も営業している。

重要なＫＰＩ（重要業績評価指標）は来場者数だけではなく、施設での滞在時間である。滞在時間が長いほど満足度が高まり、消費の機会も増え、ビジネスチャンスにつながる。学校を創ることをコストと考える人もいるが、私は投資だと考える。子どもたちや教育に関わることは、コストではなく投資である。

利益と資産を見ながら経営する

2018年に建設計画の承認を得る際、約束したのは建設資金600億円を一円単位でも超えないことと、開業初年度に営業利益26億円を達成することだった。クラフトビールの醸造所やサウナ、温泉などは、報告はしても承認を取る事項とはしないと線引きした。重要なのは、相手とのコミットメントラインや相手が求めることを理解することである。約束を履行することがビジネスの根幹であり、不必要に承認を取らないという考え方で進めてきた。

事業を三つの柱へ広げる

チケットやスポンサーを販売するプロ野球事業を中心としていたが、球場の保有・運営へと広がり、現在は不動産開発やボールパーク事業を第三の柱として育てようとしている。利益をため込まず、「チームへの投資」「来場者サービスの向上への投資」「社員への還元」に使うと決めている。新しい事業を生み出すことが「非連続の成長」の根幹である。

過去の成功体験にとらわれない

札幌ドームで事業を継続する選択肢もあったが、20年、30年先の成長を考え、新球場建設を選んだ。人口減少時代には過去の成功体験が通用するとは限らず、将来の足かせになるものは早い段階で解決することが重要である。また、自分の経験だけで若い人の提案や可能性を判断してはいけない。経験を生かしながら、新しい可能性を狭めない姿勢が必要である。

挑戦には自分自身の変革が必要

新球場の開業を2023年３月と定め、行政との調整を進めた。目標の期日を明確にすることで先送りを防いだ。これまでと異なる目的地を目指すなら、手段だけでなく自分自身も変わらなければならない。相手を変えようとするのではなく、「なぜ相手に動いてもらえないのか」と自分にベクトルを向ける。柔軟性や人の意見を聞く素直さをもち、自分でコントロールできることに集中することが大切である。

賛同者を増やし、挑戦を進める

当初、保守的な人々との対話では理解を得られなかったため、まず変革を好む人々に説明し、徐々に賛同の輪を広げた。周囲の批判に左右されず、自分が信頼し尊敬する人の意見を大切にする。また、説明する際は自分や自社の事情を隠さず、全てをさらけ出して話す。

リスクを引き受ける覚悟と見極め

情報を閉鎖的に管理すればリスクは抑えられるが、新しい価値が生まれるとは限らない。外部とのネットワークにはリスクとともに可能性もある。ゼロから１を生み出すには、リスクとリターンを見極め、必要なリスクを引き受ける覚悟が重要である。

子どもたちには「挑戦は素晴らしい」と伝えるが、挑戦させる側にも覚悟と能力があるかが重要である。個人の挑戦は積極的に進めるべき場合もあるが、組織の挑戦で失敗すると、次に挑戦する人が出にくくなる。だからこそ、勝ち筋がある挑戦なのか、失敗しても得るものがある挑戦なのかを見極めなければならない。

リーダーシップとマネジメント

私が取り組んでいることは、ある意味「人集め」である。社員が働きやすい環境を整え、優秀な人材が集まれば、あとは自走する。「ここに行くぞ」と強く指示するより、働きやすい環境をつくることが自分の仕事だと考える。

マネジメントにはプロセス管理とアウトプット管理があるが、私は基本的にアウトプット管理をしている。「いつまでにあの山に登る」と目標を共有し、登り方や必要な装備、仲間集めは各自に任せる。プロセスを細かく管理すれば短期的な業績は上がることもあるが、マイクロマネジメントになりやすく、将来につながる前例を生み出しにくい。目指すところを共有し、途中で確認しながら進めることを大切にしている。

組織人として求めるもの

社員には、自己実現と組織貢献の両輪を回すよう伝えている。人生の多くを費やす組織で働くのだから、会社の中で自己実現を図ってほしい。嫌な上司や仕事があれば異動してもよいが、そのためには自分の能力を認めてもらう必要がある。社員への調査では、成長の機会や職務への満足度、経営者への信頼感などが高い結果となった。ただし、今のやり方が正しいとは限らず、３年後、５年後、10年後には変わるかもしれない。大切なのは成長の余地を残し、成長の足かせとなるものを積まないことである。

仕事の仕方として大切にしている価値観

新たに示した価値観の中で、特に強く伝えているのは仕事の仕方についてである。

- 既成概念を打破する：当たり前や前例を疑い、新しい発想を生み出すだけでなく、発想とゴールをセットで考える。
- 積極果敢に共創する：自分一人で挑戦するのではなく、誰かと一緒に共創しながら進める。
- 本質を追求して実行する：現場・現物・現実の三現主義に、原理・原則を加えた「五ゲン主義」で判断する。現場経験がなくても現場からの報告を基に想像力を働かせ、原理・原則と照らして本質的に正しいかを判断する。現場では目の前のことに追われ、本来の目的や原理・原則を忘れ、本質を見失うこともある。

子どもの頃から人や物事の本質を見極める力を育てることが重要である。勉強や運動ができることも大切だが、社会に役立つ能力として「本質を見抜く力」は非常に重要だと考えている。

人を大切にする経営と教育者への敬意

球場の収益や利益、売上は、人から生まれる。選手、社員、顧客がいて、デジタルだけで物事が進むわけではない。だからこそ人に徹底的にこだわり、他者との関わりや競争を大切にし、互いに利益を得る互恵関係を重視する経営を進めたい。

最後に、私は小・中学校の先生方から多くの刺激をいただいた。今、全国の校長先生方と話ができるのも、その先生方のおかげである。子どもたちに関わる教師へのリスペクトなくして、私たちのようなビジネスはできない。最後は信念、覚悟、人材である。義務教育を担う教師の努力は推し量れない。最大限の敬意と称賛を贈り、講演を終える。

閉　会　式

１	あいさつ	大会会長 松原　修
		大会実行委員長 稲上敏男
		次期開催地（福島県）代表 笠原聡美
２	閉会のことば	大会副会長 八木宣行

第254回 理事会　北海道で開催

9月30日（水）午後１時45分～午後４時00分　会場　札幌コンベンションセンター

全体進行　髙山 庶務部長

１　開会のことば　八木 副会長

２　会長あいさつ　松原 会長

○次期学習指導要領の方向性と学校経営

審議まとめ案が了承され、今後、最終確認やパブリックコメント等を経て検討が進む見通しである。変化の根底を捉え、一歩先を見据えた学校経営と、教育の質を担保しながら各学校の裁量を生かす取組が求められる。

○北海道大会

大会を実りあるものにするため、校長自身が主体的に学び、参加者同士の学び合いにつなげることが重要である。

○熊本地震と学びの保障

８月末に熊本地震の要望活動を実施した。災害復興時に授業に加え遠足や修学旅行等、子どもの体験や楽しみの機会も保障する必要がある。

○国の動向と今後の検討課題

60歳以降の給与・役職定年制度の見直し、在学中の奨学金返還免除の動向、災害激甚化を踏まえた学校安全計画等の検討に注目する。

○次期学習指導要領の主な論点

⑴　「探究」と「情報」の領域構成

二領域構成が示され、情報の領域は小学３・４年生で最大30コマ程度、５・６年生で最大35コマ程度が見込まれている。

⑵　授業時数の調整

情報領域は総合的な学習の時間への単純な組込みではない方向で検討中。標準授業時数が35コマ以下の教科等を除き、各教科から３～４％程度で薄く広く確保する検討がなされている。

⑶　教育内容の精選と学力への影響

授業時数削減ありきではなく、教育内容の精査と一体での検討が重要である。15％程度の調整案も内容の見直しと併せて考え、学力低下への誤解や未確定情報の独り歩きを防ぎたい。

３　報告

⑴　会務・事業・活動の大要　髙山 庶務部長

⑵　会計　室伏 会計部長

・基金管理状況　・負担金納入状況

⑶　研究大会について

・第78回北海道大会　稲上 北海道会長

開催日：令和８年10月１日・２日

全体会場：札幌コンベンションセンター

・第79回福島大会　笠原 福島県会長

開催日：令和９年10月７日・８日

全体会場：ビッグパレットふくしま

・第80回大阪大会　八木 大阪府会長

開催日：令和10年10月19日・20日

全体会場：グランキューブ大阪

⑷　要望活動について　飯塚 対策部長

「小学校教育の充実に関する文教施策並びに予算」について７月８日に文部科学省、財務省、総務省へ10項目の要望を行い、12月には衆参両院の国会議員に要望書を提出する予定である。

⑸　震災等災害被災県より

○被災３県との連絡報告会　飯塚 対策部長

７月８日に被災３県小学校長会長との合同連絡会を開催した。現状や課題、防災教育等について報告があった。今後も同様に継続する。

○福島原発視察・懇談会報告　荻久保 広報部長

９月16・17日、計56名が震災遺構の浪江町立請戸小学校、福島第一原子力発電所等を視察した。全連小としての視察は今年度で終了。

○被災県から

・岩手県　石亀 岩手県総務部長

地域コミュニティの脆弱化が顕著。震災体験による保護者世代の精神的不安さも目立つ。

・熊本県　下田 熊本県会長

こころのケアが必要な児童への対応が必要なうえ、保護者による送迎が増加している。

⑹　令和８年度第47回全連小海外教育事情視察報告　室伏 視察団長

４　連絡・その他

○広報部の事業説明　荻久保 広報部長

５　閉会のことば　島宗 副会長