溝上慎一の教育論（動画チャンネル） No430
（新著の紹介）

１人ひとりの「はみ出し」を育て、組織の成長に変える
逸脱のマネジメント
石山恒貴先生（法政大学大学院地域創造インスティテュート教授）

溝上　慎一　　Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長
桐蔭横浜大学 教授

https://smizok.com/
E-mail mizokami@toin.ac.jp

【プロフィール】1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長（2020-2021年）。京都大学博士（教育学）。
＊詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。
※公益財団法人電通育英会の研究委託を受けて行われています。
※本動画では字幕を付けていませんので、必要な方は「設定」で「字幕オン」にしてご利用ください。

（ご紹介）



石山恒貴

（いしやま のぶたか）

法政大学大学院地域創造インスティテュート／キャリアデザイン学部　教授

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院修士課程修了、法政大学大学院博士後期課程修了、博士（政策学）。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。日本労務学会常任理事、人材育成学会常任理事、Co-Innovation University客員教授、一般社団法人越境イニシアチブ理事、日本女性学習財団理事、ほか。

主な著書：『人が集まる企業は何が違うのか』光文社、『キャリアブレイク』（共著）千倉書房、『定年前と定年後の働き方』光文社、『カゴメの人事改革』（共著）中央経済社、『越境学習入門』（共著）日本能率協会マネジメントセンター、等
主な受賞：日本の人事部「ＨＲアワード2023」書籍部門最優秀賞、日本の人事部「ＨＲアワード2022」書籍部門最優秀賞、経営行動科学学会優秀研究賞（2020）『日本企業のタレントマネジメント』、人材育成学会論文賞（2018）等

(新著の紹介)



石山恒貴・ 伊達洋駆『逸脱させるマネジメント－1人ひとりの「はみ出し」を育て、組織の成長に変える技術－』日本能率協会マネジメントセンター
（2026年8月刊行）

第１章 なぜ今、逸脱させるマネジメントなのか
第２章 組織における逸脱の難しさ
第３章 逸脱させるマネジメントの極意とは
第４章 逸脱の芽を育てるアプローチ
第５章 STGモデルによるマネジメント
第６章 強みフォーカス組織をつくるには
第７章 付録：強みフォーカスをニッチ・イノベーションとして根づかせる４段階

Number17（新著の紹介）

#1石山恒貴・伊達洋駆著（2022年3月）

『越境学習入門ー 組織を強くする「冒険人材」の育て方』



違う船に乗っていた人たちが仲間になって冒険するようになる、そんなイメージで説明される「越境学習」とは！



No171 新著の紹介（コーナー）

新著『ジョブ・クラフティング』

「自分で仕事にひと匙、仕事の再創造」が働きがいにつながる！

高尾義明先生
（東京都立大学経営学研究科 教授）



それではご覧ください

逸脱させるマネジメント



2026年

法政大学　石山恒貴

石山恒貴（いしやまのぶたか）

NEC、GE、外資系ライフサイエンス会社を経て現職、法政大学キャリアデザイン学部
大学院地域創造インスティテュート／政策創造研究科教授、博士（政策学）















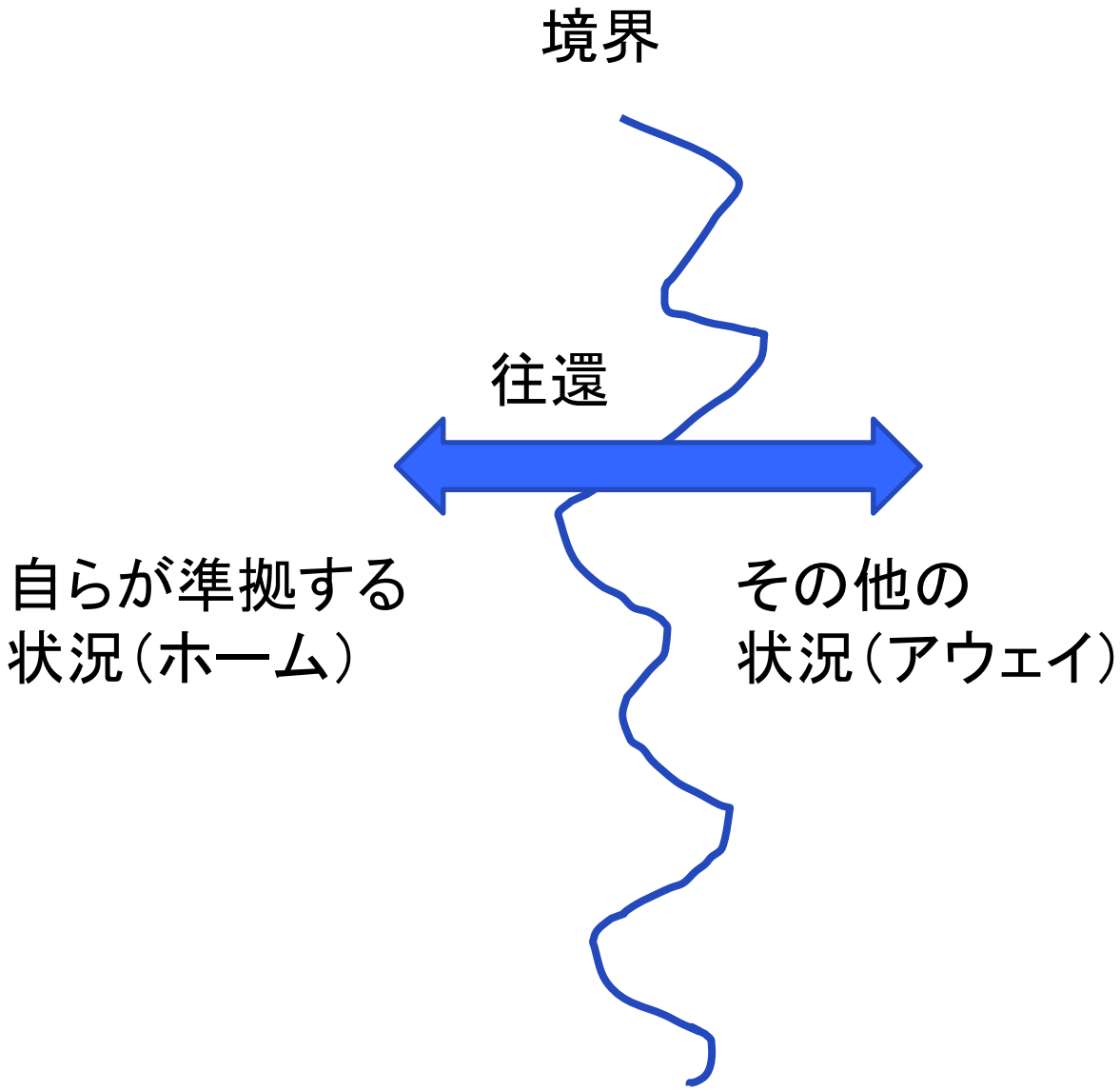






１.越境学習者に対する伴走者とは

越境（ホームとアウェイの往還）



伴走者の役割

◆第１の役割は、伴走者が越境学習者の強みを感知し、それを最大化すること

◆第２の役割は、伴走者が越境学習者の勇気を鼓舞し、逸脱に挑戦させる後押しをすること

◆第３の役割は、伴走者が越境学習者の振り返りを促し、その学びを深めること

出所）経済産業省(2025)「越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/shukkokigyo/gaidorain.pdf

2.逸脱させるマネジメントとは

逸脱させるマネジメントの定義

- 「メンバーの強みを感知し（Sense：センス）、メンバーが逸脱に挑戦するよう鼓舞し（Try：トライ）、メンバーの才能を爆発的に開花させる（Grow：グロウ）ことで、組織の現状と暗黙の前提を創造的に破壊するマネジメント」

- メンバーの強みを才能として開花させることで、メンバーを組織の現状から逸脱させ、メンバーが組織の変革を成し遂げるためのマネジメント

マネジメントは「管理」ではない

- 英語圏におけるマネジメントは、達成困難な目的をなんとか工夫してやり遂げるというニュアンス

- ドラッカーにとっては全体主義を防ぎ、自由な社会を実現するための手だてこそが、マネジメントだった

- マネジメントは単なる数値管理ではない。人を通じて成果を創出し、人の強みを最大化し、人を絶望と孤独に陥らせないための活動

出所）Drucker, P. (1939). The end of economic man: The origins of totalitarianism. The John Day Company. (上田惇生訳『ドラッカー名著集9「経済人」の終わり』ダイヤモンド社、2007年）
Drucker, P. (1973) Management: tasks, responsibilities, and practices. Harper. (上田惇生訳『ドラッカー名著集13　マネジメント――課題、責任、実践　上・中』ダイヤモンド社、2008年）

逸脱とは

- ロバート・K・マートンの説明：社会的な規範からのズレであり、明示的なルールだけではなく、文化的に期待されていることに違和感を持ち、それに個人が同調しないこと

- 単なる個人の勝手な行為ではなく、社会と個人との対比

- 本書の定義：「単なる無責任なルール違反ではなく、既存の枠組みや常識に対する違和感を課題と認識して、その解決に取り組むこと」

出所）Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Free Press.

組織における、主な逸脱

- スカンクワーク：既存の組織の官僚的な手続きや階層構造から解放された、小規模で自律性の高いチームやプロジェクト

- 密造酒づくり（ブートレギング）：個人が組織の公式な支援を受けずに研究開発活動をすること

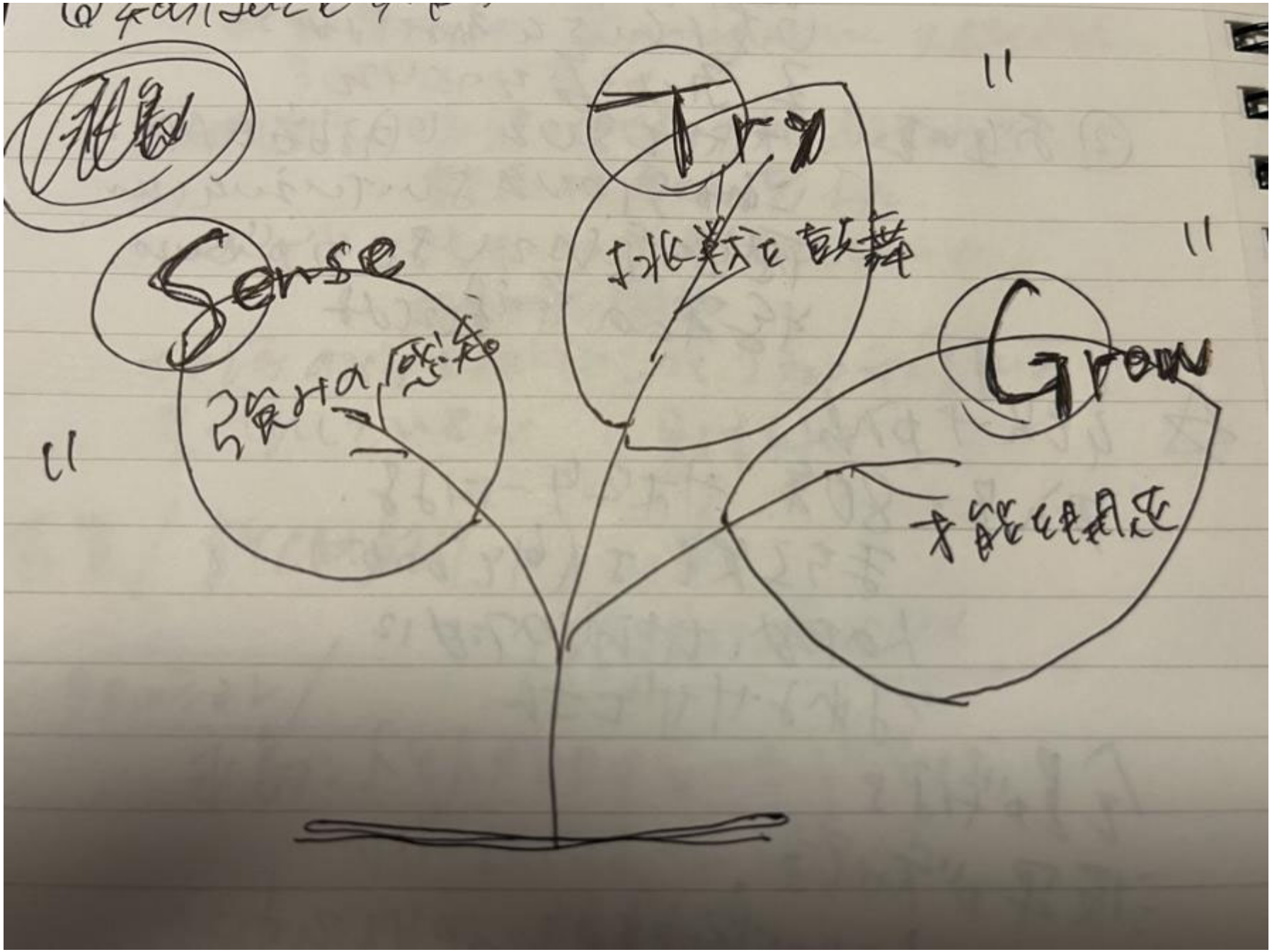
- 創造的逸脱：「新しいアイデアに対する集団内の否定的な意見や反対に逆らって，そのアイデアを追求すること」(木村, 2025, p.94)

出所）ロッキード社ホームページ　The Skunk Works® Legacy　https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/business-areas/aeronautics/skunkworks/skunk-works-origin-story.html

Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. (2014). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. Organization Science, 25(5), 1287-1305.
木村裕斗. (2025).「創造的逸脱を導く心理的・関係的要因—革新指向性の相対的知覚に基づく忠誠/反抗のメカニズム」『組織科学』58(4), 92-105, p.94.

3.STGモデルの活用

生成的イメージのイラスト案



ミンツバーグのアート、サイエンス、クラフト

	サイエンス	アート	クラフト
土台	論理（言語的）	創造性（視覚的）	経験（本能的）
手段	科学的事実	創造的な内省	実務的な体験
関心事	再現可能性	斬新さ	有用性
意思決定	演繹的	帰納的	反復的
戦略決定	計画	ビジョン	冒険
メタファー	地球（理性） 身動きできない	空気（精神性） 迷子になる	海（感覚的） 漂流する
効果	情報のインプットと 評価を通じた体系的な分析	内省とビジョンを通じた 包括的な統合	行動と実験を通じた ダイナミックな学習

Mintzberg, H. (2004). Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler. (池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす　マネジャーの正しい育て方』日経BP、2006年）邦訳書、図4-2、p.126

STG（センス、トライ、グロウ）モデル

- アート：創造性、直観、ビジョンに基づき、未来を構想し意味づけする力
- センス：メンバーの中に潜んでいる強みの種やメンバーが持つ組織の常識からはみ出しそうな違和感を感知する力

- サイエンス：科学的事実とデータや分析を通じて物事を整理し、計画していく力
- トライ：小さくやってみて、フィードバックから学ぶというデータや分析のあり方

- クラフト：現場での実務的な体験を通じて、試行錯誤をしながらも、有用性を創り出す力
- グロウ：センスとトライで見つけたメンバーの強みと逸脱の種を、腰を据えて育てていく局面

STGモデルと10の実践スキル

【Sense】違和感を拾い、個人の強みと衝動を解放する
① 兆候察知：小さな違和感を面白がる
② 役割解除：会社の鎧を脱がせる
③ 不安解剖：見えない恐れを言葉にする

【Try】安全な場所で、小さく試す
④ 出島構築：失敗できる安全地帯をつくる
⑤ 賛同獲得：面白がってくれる人を紹介する

【Grow】組織の言葉に翻訳し、未来へ広げる
⑥ 組織翻訳：会社が安心する言葉に言い換える
⑦ 余白設計：挑戦するための時間をひねり出す
⑧ 意味共創：教えるのをやめて一緒に考える

【Base】プロセス全体を支える駆動力
⑨ 資源棚卸：増えた手札に目をやる
⑩ 妄想拡張：夢みたいな話を真に受ける

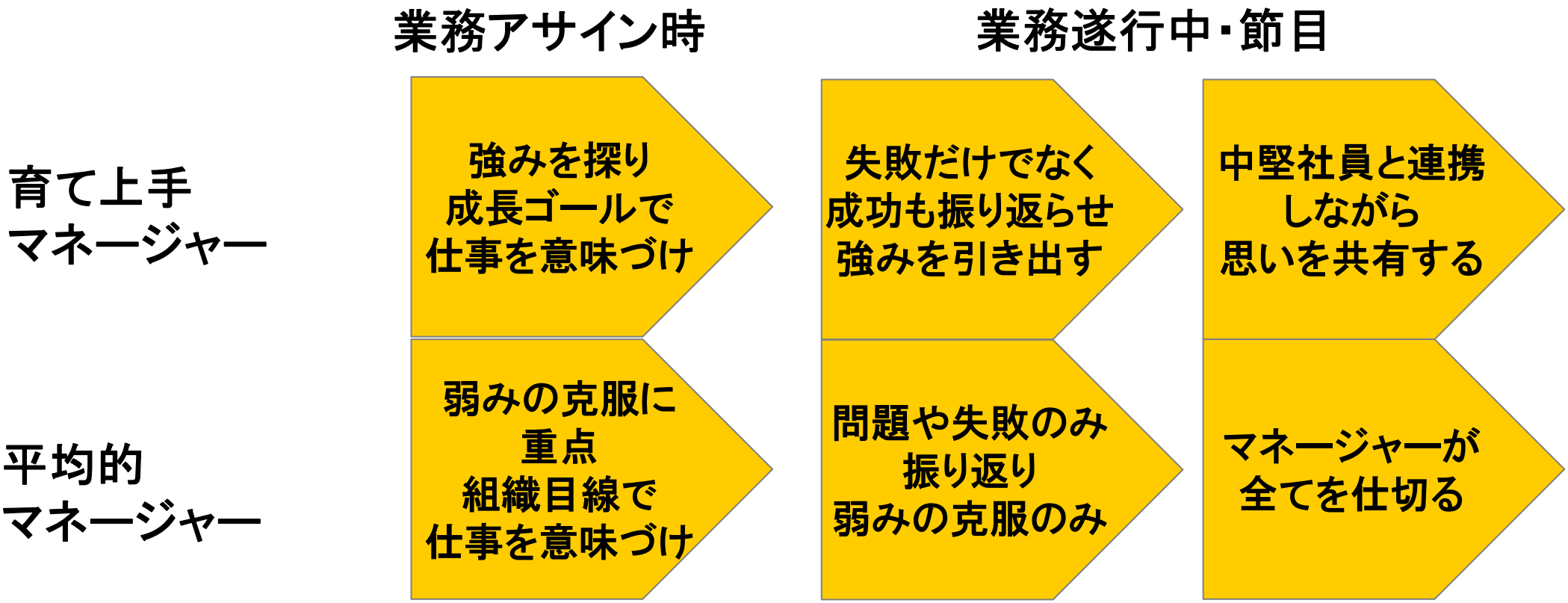
4.強みフォーカスの実現に向けて

強みに焦点をあてるためのホメ方

- ポジティブなフィードバックを多めにすることが効果的なことは、多角的に論文で検証ずみ
- ネガティブなことを指摘せざるを得ない場合以外はポジティブにフィードバックする
- 能力でなく努力をホメる
- （本人も）自分がホメられたらお世辞と受け流すより自己発見の機会にする

出所）伊達洋駆・黒住嶺著『組織と人を動かす科学的に正しいホメ方』WAVE出版.

育て上手のマネージャー（経験学習）



出所：松尾睦 (2019) 『「経験学習リーダーシップ』ダイヤモンド社

ＳＴＧモデルで強みを引き出す１on１

（１）弱みを改善するという世界観を変える

（２）強みを引き出す効果を自覚する

（３）この時間に業務進捗の確認はしないことを心がける

（４）メンバーのために時間を使うという世界観を持つ

（５）１**on**１のテーマ設定はメンバーに任せる