

テーブル36

マネジメント・リーダー層の キャリアコンサルティングに ついて

2025. 12. 17 (水) 20:00~21:30

5回目 テーマ：学習する組織



マネジメント・リーダー層とは

- リーダー、マネージャー、部長、課長、管理職など役職名は様々ですが、組織やチームのトップとなる人のことを、このテーブルでは、マネジメント・リーダー層と捉えます。
- マネジメント・リーダー層のキャリアコンサルティングに携わる際、「組織」や「マネジメント」についての知識や理解は必要不可欠です。
- 「マネジメントの父」とも呼ばれた経営学者P.F.ドラッカーは、マネージャーを「組織の成果に責任を持つ者」と定義しました。
- 相談に訪れるマネージャーはそれぞれに不安や悩みを抱えています。
- 「部下をうまくまとめられない」「自分はマネージャーとしての資質に欠けている」等
- 大勢の人が働く組織の中で、マネージャーに任命されたということは、その方の能力と可能性に会社が大いに期待しているとも言えます。
- マネージャーが絡まった悩みの糸をほどこき、置かれた環境の中で、最大の成果を出して行こうというお気持ちになっていただけるようなキャリアコンサルティングに役立つ叡智を参加者全員で作り上げて行きましょう。



組織の中にあるマネジメント・リーダー層への理解

※こんなケース
に対応したことは
ありませんか。

組 織

家庭

リーダー：Aさん



リーダーを命じられたけれど、給料が上がるわけでもないし、部下には気をつかうし

妻にはもっと家事に協力してほしいと言われるし

これって罰ゲームじゃないですか

一見、個人のお悩み相談のように捉えられる事例も、組織＝システムの働きを合わせて考えると解決の糸口が見えてくることがあります。



本日まで参加のみなさんの自己紹介をお願いします。

- 1. ご氏名
- 2. 活動場所、活動の内容
- 3. 前回の参加でどのような気づきがあったか。
- 日々の活動の中で新たに感じたことなど。



前回の振り返り マネジメントの預言者 M. P. フォレット

- メアリー・パーカー・フォレットは、心理学的洞察と社会科学的知見を初めて産業組織の研究に応用した人物の一人です。
- 1868年9月3日マサチューセッツ州ボストン郊外生まれ
- ドラッカー（マネジメント）やモス・カンター（黄金の3割）、ミンツバーグ（マネージャーの仕事）といった多くの著名な思想家に影響を与えています。
- フォレットの研究は企業という集団における人間関係に着目しています。
- ビジネスを人間関係問題の解決法が実際に試されている先駆的な分野と捉え、最終的にはそれがその他の社会領域にも恩恵をもたらすと考えました。
- マサチューセッツ州ボストンの裕福な家庭に生まれたフォレットの家庭生活は順風満帆ではなかったそうです。彼女が慕っていた父親は彼女が10代の初めの頃に亡くなりました。彼女の母親は病弱で、フォレットとはあまり折り合いが良くありませんでした。
- フォレットは家族との縁を絶ち切り、友人であるイソベラ・ブリッグスと30年以上にわたって家族同様に暮らしました。
- ※参考文献：三井泉「フォレット」文真堂 2012



コンフリクト（対立）への3つの対応（抑圧・妥協・統合）

コンフリクト（対立）
は、善でも
悪でもない

統合にとっての第一の処置：

- ①全体を分解する
- ②分析する
- ③識別する

※命令を上司個人の意志や感情としてではなく、状況そのものから導かれる合理的な判断として受け止め、実行すること。
※組織や人間関係における決定や行動は、誰が命令するかではなく、そのときの状況が何を求めているかによって決まるべきという原則。

※命令の
非人格化

※状況の
法則

対立する両者が、
それぞれの主張する
利害・意見をあ
きらめずに解決策
を得る

統合

妥協

抑圧

前進的統合化

たぶん将来そうなる
であろうこと
What perhaps
may be



フォレットの考え方：人と人との意見の対立、利害の対立は当然あるべくしてあるものである。それが表面化するのは健康な状態である。対立自体がマイナスではなくプラスに作用するように対処すればいい。

本日のテーマは『学習する組織』です。

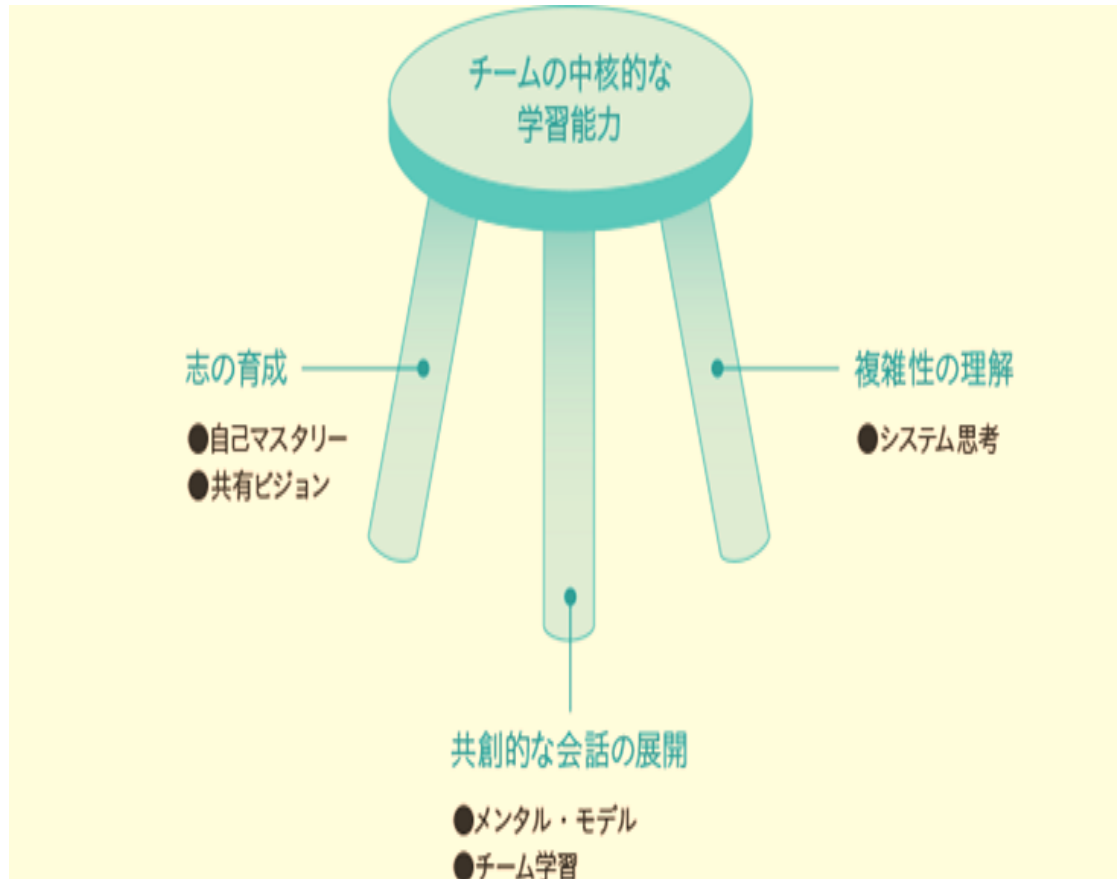
- 「学習する組織（Learning Organization）」とは、メンバーひとりひとりが学び続け、組織全体が継続的に成長・変化し続けることを可能にする組織を指します。
- この概念は、マサチューセッツ工科大学のピーター・センゲ（Peter M. Senge）が著書『学習する組織（The Fifth Discipline）』（1990年）で体系的に提唱したことで有名です。
- 定義（センゲによる定義）：

「学習する組織とは、人々が自ら望む成果を創り出す能力を絶えず拡大し、新しい思考様式を育み、集団として共に学び続ける組織である。」

つまり、単に「研修をする組織」ではなく、組織全体が学びのシステムを内包しており、環境変化に柔軟に対応できる組織を意味します。



学習する組織：5つのディシプリン①



センゲは「学習する組織」を実現する5つの要素を「ディシプリン」と呼びました。

「学習する組織」の全体像を図に表したものが左図です。

学習する組織は、レジリエンスのある組織を目指し、組織と個々人のコミットメントを促します。

図引用：ピーター・センゲ『学習する組織』より



学習する組織：5つのディシプリン②

- 学習する組織の5つのディシプリン（修練）として、セングは、以下の要素を挙げています。
- 1. **自己マスタリー**（Personal Mastery）：個人が自分のビジョンを明確にし、成長し続ける姿勢を持つこと。
- 2. **メンタル・モデル**（Mental Models）：自分や組織が持つ前提・価値観・思い込みを自覚し、見直すこと。
- 3. **共有ビジョン**（Shared Vision）：組織全体で共通の目的や理想像を共有し、メンバーが心から共感すること。
- 4. **チーム学習**（Team Learning）：チームとしての対話・協働を通じ、個人の知を超えた学習を行うこと。
- 5. **システム思考**（Systems Thinking） 問題を部分ではなく全体の関係性として捉え、根本的な理解と変革を目指すこと。



学習する組織の特徴

＜学習する組織の特徴＞

- 情報や知識がオープンに共有される。
- 失敗が学びの機会として扱われる。
- 継続的な改善・イノベーションが促進される。
- 階層に関係なく対話と協働が行われる。
- 外部環境の変化に柔軟に対応できる

＜企業や組織における意義＞

学習する組織は、変化の激しい現代社会において、環境変化への迅速な適応イノベーションの創出従業員の主体性・エンゲージメントの向上などを実現するために重要視されています。



ブレイクアウトルーム

- 学習する組織の考え方について、どのように感じますか。
- 『情報や知識がオープンに共有される』や『失敗が学びの機会として扱われる』と感じた経験などありますか。
- 自由に話し合ってみてください。
- 大塚さんの指名で司会役をお願いします。
- 司会役の人は後で発表もお願いします。

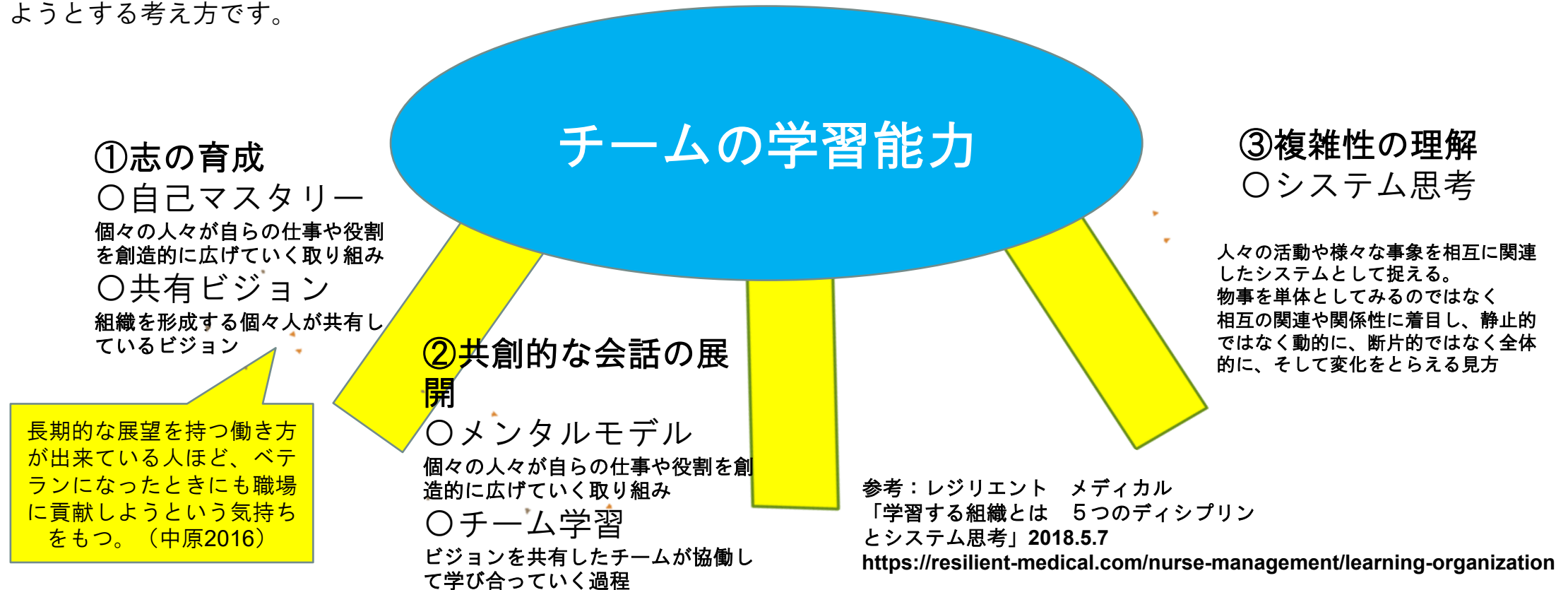


学習する組織 3つの柱

①志の育成：「志」とは、個人や組織が持つ目標や使命感、より高い目的意識のことです。組織や個人が単なる作業や業務の遂行ではなく、意味や価値を感じながら活動できるように、志を持つことが重要です。

②共創的な会話の展開：単なる情報交換や意見のやり取りではなく、互いの考えを深め合い、異なる視点や知見を融合させる対話のことを指します。結果として、組織やチームの創造力や問題解決力が高まります。

③複雑性の理解：システムの中で起こる現象を単純な因果関係だけでなく、多様な相互作用や非線形な影響を含めて把握しようとする考え方は。



「学習する組織」におけるマネジメント層の役割①

マネジメント層が単なる指示・監督者ではなく、組織全体の学習を促進する触媒的な役割を担うことが大切です。

しなやかさ

急激な変化に耐え回復する

適応性

環境に迅速に適応する

自己組織化

自ら学び創造しデザインし進化する

こうした能力を
組織が身に付ける

参考：小田理一郎
『「学習する組織」入門』
英治出版 2017

長期にわたり持続的に
パフォーマンスを発揮できる



「学習する組織」におけるマネジメント層の役割②

役割・原則	具体的行動例	効果・狙い
ビジョンの提示と共有	- 組織のミッションや戦略目標を定期的に説明- 個人の業務と組織目標の関係を示す- 価値観や行動指針を明文化して共有	組織全体の方向性の理解が深まり、学習の目的が明確になる
学習環境の整備	- 失敗や課題をオープンに共有する文化を作る- 振り返りミーティングや勉強会を定期開催- トレーニングや情報共有をサポート	メンバーが安心して学び・挑戦できる心理的安全性の確保
システム思考の促進	- 部門間の連携や情報共有の仕組みを作る- 問題の原因分析でプロセス全体を考慮- 短期対策だけでなく長期的改善策を議論	組織全体で問題の根本原因を理解し、持続的な改善が可能になる
自己マスタリーの模範	- 自ら新しい知識やスキルを学ぶ姿を示す- 意思決定や失敗を振り返り透明性を持って共有- 個人の成長計画を実践しチームに還元	リーダーの学ぶ姿勢が組織文化のモデルとなり、学習の循環が生まれる
チーム学習の支援	- チームでのディスカッションやプレストを推進- 多様な意見を尊重し議論をファシリテート- フィードバック文化を定着させる	個人の学びをチームの知恵に変え、集合知を高める



ブレイクアウトルーム

- 学習する組織の理論について何か気づきがありましたか。
- 学習する組織の理論はマネジメント層のキャリアカウンセリングに役立ちそうですか。
- 自由に話し合ってみてください。
- 先ほどとは別の方が司会と発表をお願いします。



全体シェアと本日の振り返り

- 本日は組織の中にあるマネジメント・リーダー層への理解の一環として『学習する組織』を学んでみました。
- マネジメントに自信を無くして相談に訪れたマネージャーに、学習する組織の推進者になれる可能性を秘めている存在であることを伝えられたらうれしいですね。
- 次回は、『組織社会化』を題材に話し合ってみましょう。
- エドガー・H・シャイン（Edgar H. Schein）は、組織文化やキャリア研究で知られる組織心理学者で、新たに組織に加わったメンバーが、その組織の価値観・規範・行動様式を学び、適応していく過程を「組織社会化」と呼びました。
- 新入社員や異動者の組織社会化において、マネージャー層の果たす役割等、考える機会としましょう。
- 2026年2月18日（水）20時に元気でお会いしましょう。

<参考文献>

ピーター M センゲ 『学習する組織—システム思考で未来を創造する』 英治出版 2011

小田理一郎 『「学習する組織」入門——自分・チーム・会社が変わる 持続的成長の技術と実践』 英治出版 2017

