

組織の変革は管理職から始まる
行動変容を起こす管理職育成

Introduction 「管理職育成が急務な理由」

現代のビジネスは変化が激しく、不確実性の高い“VUCA”の時代に入っています。テクノロジーの進化や価値観の多様化により、これまでの成功パターンが通用しないケースも増えています。

こうした環境で企業が成長し続けるためには、**一人ひとりが主体的に動く「自律型の組織づくり」**が欠かせません。その**中心となるのが管理職**です。しかし現場では**「変わりたいのに変われない管理職」**が生まれています。意欲の問題ではなく、多忙さや長年の習慣が原因で変化が止まってしまっているのです。

本資料では、管理職が抱えるリアルな課題と、これから求められる育成アプローチのポイントをまとめています。組織を前へ動かすためのヒントとしてご活用いただけると幸いです。



目次

01 管理職が直面する「壁」

02 行動変容を生む「VIBAモデル」

03 会社概要

管理職が直面する「壁」

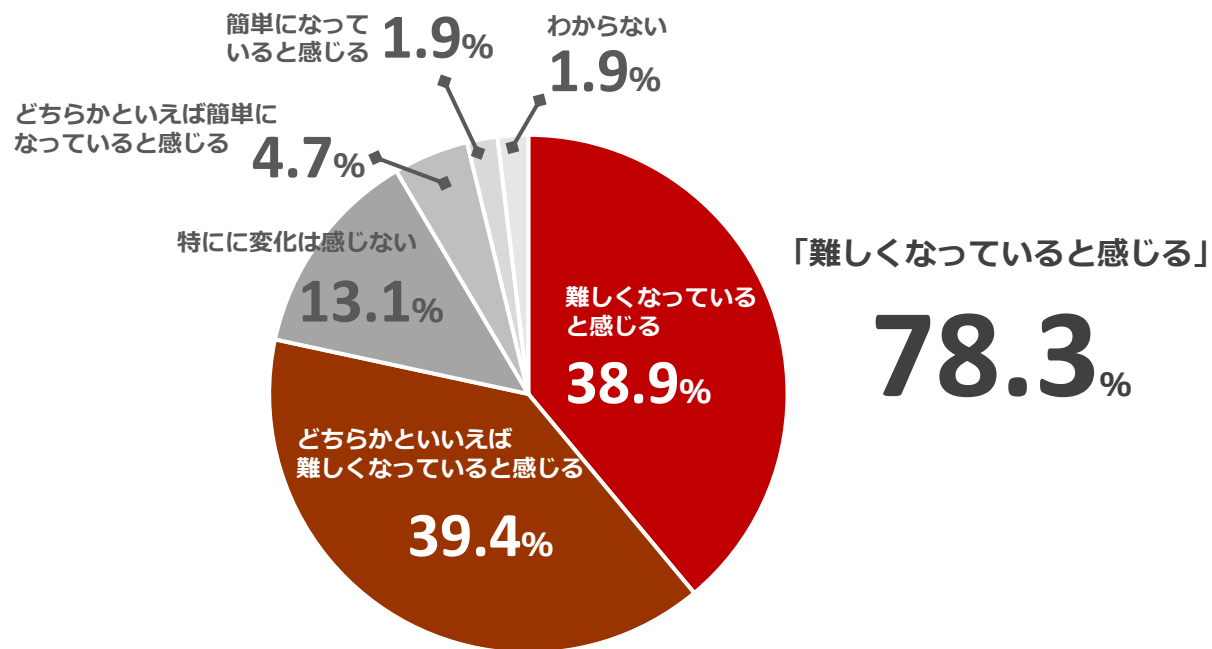
管理職が抱える悩み・課題

01

データで観る管理職が抱える悩み

管理職の**約8割がマネジメントの難しさを実感**しているという調査結果があります。
特に「ハラスメントへの配慮」「価値観の多様化に合わせた対応」「メンタルヘルス問題への対応」など、**ヒューマンスキルの発揮**が求められています。

Q. 直近5年程度で、マネジメント（管理職）業務の難易度に変化を感じますか。



Q. マネジメントが難しくなっていると感じる理由を教えてください。
(複数選択可。3つまで)

上位3位の回答

- | | | |
|----|--------------------|-------|
| 1位 | ハラスメント意識への対応の高まり | 50.8% |
| 2位 | 多様性の増大と価値観の多様化への対応 | 34.6% |
| 3位 | メンタルヘルス問題への対応 | 34.3% |

引用元：ビズリーチ WorkTech研究所調べ

管理職が抱えるリアルな壁

管理職に求められる役割は年々増え続けています。
チームの成果創出、部下育成、働きやすい環境づくり、変化への対応・・・。
しかし、多くの管理職は本来のマネジメント業務に十分に時間を割くことができず、
「変わりたいのに変われない」状態に陥っています。

管理職が抱える壁

プレイヤー業務に追われ、
マネジメントに時間を割けない

自部門の慣習や上司のスタイルに縛
られ、新しいやり方に踏み出せない



部下育成やチーム運営が
場当たりのになる

組織の方向性をチームに伝えきれず、
一体感が生まれない

行動変容を生む仕組み「VIBAモデル」

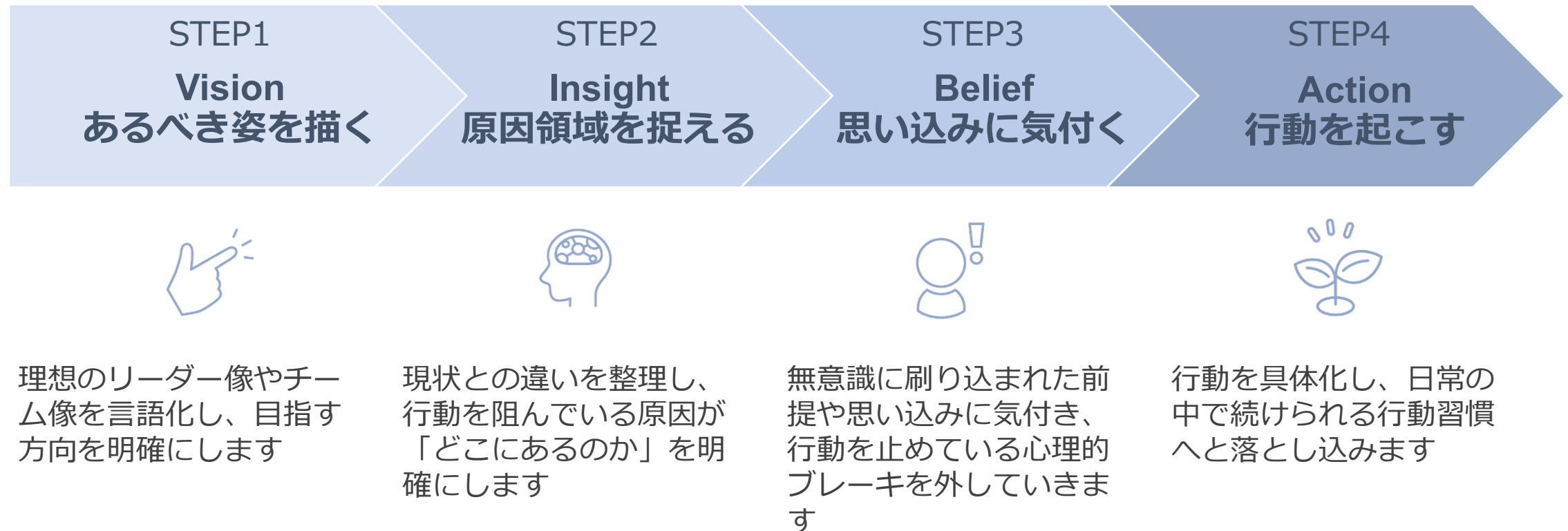
管理職の行動変容を促す研修プログラムのポイント

02

行動変容を生むVIBAモデル

これまで数多くの管理職の行動変容を支援してきた経験に基づき、管理職が**自ら気づき、行動を変えていくためのプロセス**を独自に体系化したものがVIBAモデルです。

エヴリックの管理職研修は、VIBAモデルに基づき、管理職の行動変容を生むように設計されています。



モデルを現場に落とし込む実践プロセス

1 360アセスメント (現状把握)



自己評価と他者評価で
現在地を可視化する

2 集合研修

(あるべき姿を描く・原因分析・ビリーフの特定)



対話型ワークで認知と行動
のギャップを超える

3 1on1コーチング

(行動支援・習慣化)



研修で描いた行動計画を職
場で実践し、定着を支援

プログラムの例（360アセスメント）

管理職に求められる6つの要素を自己×他者（上司・同僚・部下/後輩）の全方位からアセスメントし、そのGAPを分析することで自身の強み・課題を認識いただき、今後の行動変化へとつなげます。

アセスメント結果は、集合研修の中でワークを通じて内省を深めていただきます。

<6つの能力指標>

・リーダーシップ

組織のメンバーに対してリーダーシップを発揮できているか

・育成・指導力

配下メンバーの指導・育成が行えているか

・顧客思考

顧客の視点で物事を考えられているか

・折衝・調整力

周囲とうまく調整を図りながら協力を引き出しているか

・変革思考

既成概念にとらわれず新しい手法・概念を取り入れているか

・問題解決力

問題を発見し、計画的に対策を立て解決できているか

<レポートサンプル>

マネジメントスキル向上研修（2025）
360アセスメント集計結果

所属部署	名前
〇〇〇〇部	サンプル

■要約結果

要素	自己評価	上司	同僚・部下
折衝・調整力	4.3	4.0	4.5
問題解決力	4.7	3.7	4.2
リーダーシップ	4.3	3.7	4.2
育成・指導力	3.0	3.3	4.3
変革思考	4.7	4.7	4.3
顧客視点	4.2	4.3	3.4

<6つの能力指標>

下記の6つの観点から、日頃の気づきやその能力を発揮できているかを振り返ります。

折衝・調整力：周囲とうまく調整を図りながら協力を引き出しているか

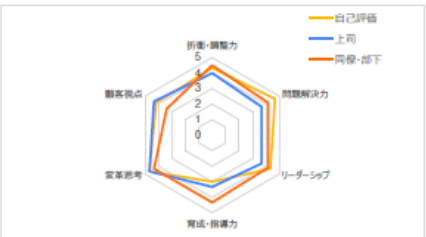
問題解決力：問題解決における分析～計画作成～対策立案～実行ができているか

リーダーシップ：リーダーシップ、フォロワーシップを発揮できているか

育成・指導力：部下・後輩の育成が行えているか

変革思考：既成概念にとらわれず新しい手法・概念を取り入れているか

顧客視点：顧客の視点で物事を考えられているか



要素	項目	自己評価	他者評価	GAP
折衝・調整力	1 意見の違う相手に対しても譲歩することなく合意形成を図ることができる	4.0	4.5	0.5
	2 目標達成や課題の克服に向けて、必要は関係者と連携しつつ継続的に関係性を築いている	5.0	4.5	-0.5
	3 相手の話の要旨を理解し、適切な言い換えや意図への把握ができる	4.0	4.5	0.5
	4 会議等の場において、自組織を代表する立場で、自身の意見や方針を明確に発信している	4.0	4.0	0.0
	5 相手の話より聞き、考えや意見を引出している	4.0	3.8	-0.2
	6 特定の分野だけでなく幅広い知識や情報を積極的に得ようとしている	5.0	4.3	-0.7
問題解決	7 問題解決への道筋を考え、計画を立てることができる	4.0	4.0	0.0
	8 問題解決のための対策を複数立案し、比較検討し意思決定することができる	5.0	3.8	-1.2
	9 発生した問題だけでなく、予想される問題やその根本的な原因を考え手を行っている	4.0	3.8	-0.2
	10 既成概念にとらわれず、過去に起こっている問題を踏まえてある姿勢がある	5.0	4.3	-0.7
	11 必要に応じて自分の知識でできる範囲を超えて上位組織や他部署に対して協力を求めている	5.0	4.5	-0.5
	12 困難な状況においても、打開策を考え続け（最終までやり通す）ことができる	5.0	4.0	-1.0
リーダーシップ	13 成果を上げためにより行動するだけでなく、周囲を巻き込んで物事を進めることができる	4.0	4.5	0.5
	14 自組織のあるべき姿を自ら掲げ、その実現に向けて行動を起こしている	4.0	3.3	-0.7
	15 会社や所属部署の方針・計画を理解し、その方針に沿った行動を取っている	5.0	4.5	-0.5
	16 上位者の指示命令に言うだけでなく、自分の意見を率直に述べている	5.0	4.3	-0.7
	17 自組織のメンバーの得意や強み・特徴を理解し、チームワークを発揮できる働きかけをしている	4.0	4.3	0.3
	18 自組織のメンバーに対して、動機付けを行い協力を促進している	4.0	3.5	-0.5
育成・指導力	19 部下や後輩に対し、自分のやり方を押し付けることなく、相手に合わせた指導を行っている	3.0	4.0	1.0
	20 部下や後輩の意見や考えを受け入れ、共感を示す態度をとっている	3.0	4.3	1.3
	21 部下や後輩の仕事を自ら（観察）、仕事に対する承認やフィードバックを行っている	3.0	3.8	0.8
	22 部下や後輩に対して一方向に指導するだけでなく、時には自分で考えさせたり、仕事を任せたりしている	2.0	4.3	2.3
	23 部下や後輩にやり方を教えるだけでなく、その仕事の目的やゴールを伝えている	3.0	4.0	1.0
	24 部下や後輩に目標を設定し、指導・育成を行っている	4.0	4.3	0.3
変革思考	25 従来のやり方にとらわれず、新しい手法や考え方を積極的に取り入れている	5.0	5.0	0.0
	26 初めての状況や変化を前向きに捉え、自ら積極的に働き、チームに変化を促している	4.0	4.0	0.0
	27 効率の悪い仕事を発見し、積極的に改善や提案を行っている	5.0	4.0	-1.0
	28 世の中の新しい技術や知識に興味を持ち、積極的に情報収集している	4.0	4.8	0.8
	29 常に問題意識を持ち、改善を促すための新しいアイデアを出している	5.0	4.3	-0.7
	30 計画で定められたことは厳格に実行している	5.0	4.5	-0.5
顧客思考	31 お客様のニーズを把握するために自ら情報を収集している	5.0	4.0	-1.0
	32 お客様自身の情報やサービスに対する期待・ニーズを理解している	4.0	4.3	0.3
	33 外へ出たりネット上へ、お客様からの貴重な情報に気づき込んでいる	4.0	3.3	-0.7
	34 お客様のニーズを踏まえた上で判断や意思決定を行っている	4.0	3.3	-0.7
	35 直接お客様と接しない部門も含め、自分が把握するお客様の声やニーズを関係部門に発信している	4.0	3.5	-0.5
	36 常にお客様視点から仕事を発見し、より良い仕事を提案している	4.0	3.5	-0.5

プログラムの例（集合研修）

※実際のプログラムは貴社のご状況やニーズに合わせてカスタマイズ対応を行っております。

1日目 テーマ：自律的リーダーへの意識転換

カリキュラム	目的・ねらい
オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none">研修の目的・参加スタンス・ゴールを理解する
求められるリーダー像の変化	<ul style="list-style-type: none">変化の激しい市場環境の中で、管理職にはどのようなリーダーシップが求められるのかを話し合う求められるリーダー像と日頃の自身の行動を対比し、課題抽出のヒントを得る
自身と組織のありたい姿を描く	<ul style="list-style-type: none">これまでの管理職人生を振り返り、そこから得られた自分の価値観を言語化する会社が求めるもの（MUST）と自身の価値観（WILL）の接点を見出し、自分と担当組織のありたい姿を描く
主体的意識を高める	<ul style="list-style-type: none">変革のリーダーを担う管理職に求められる主体的意識とは何かを理解する自身が日頃主体性を失ってしまう場面に目を向け、適切に自身をマネジメントしていくための方法を知る
まとめ	<ul style="list-style-type: none">今日の学びから気づきをアウトプットする翌日の研修に向け、個人テーマを設定する

2日目 テーマ：対話によって人と組織を動かす

カリキュラム	目的・ねらい
オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none">昨日の振り返りを行った上で、本日の研修テーマを理解し、研修への意識を高める
対話の重要性を理解する	<ul style="list-style-type: none">通常のコミュニケーションと「対話」の違いやなぜマネジメントに対話が必要であることを理解し、学習意欲を高める
部下の主体性を引き出す	<ul style="list-style-type: none">対話を通じて部下の主体的な行動を引き出すには、効果的な目標を設定することが重要であることを理解する部下が自ら動く目標を設定するため、組織の期待（MUST）と本人の志向（WILL）の接点を導き出す手法を実践を通して身に着ける
部下を動かす傾聴力	<ul style="list-style-type: none">組織の目標に向けて、部下が自ら動くためには指示するのではなく「聴く」ことが重要であることを理解するアクティブリスニング（積極的傾聴）とは何かを理解し、普段自身がどの程度部下や周囲の話を聴けているかを自己分析するアクティブリスニングのポイントを学び、実践とフィードバックにより体感的に傾聴力を身に着ける
アクションプランの作成	<ul style="list-style-type: none">自己変革目標と組織変革目標を設定し、目標達成に向けたアクションプランを作成する目標とプランを共有し、職場に戻ってからの行動への意識を高める

プログラムの例（1on1コーチング）

参加者のアクションプラン実行支援と対話スキル向上を目的として1on1コーチングを行います。参加者が抱える様々な課題に対して、コーチとの対話を通して打開策を見出し自ら乗り越えて行けるよう働きかけます。



コーチングのねらい

● 目標への意識づけ強化

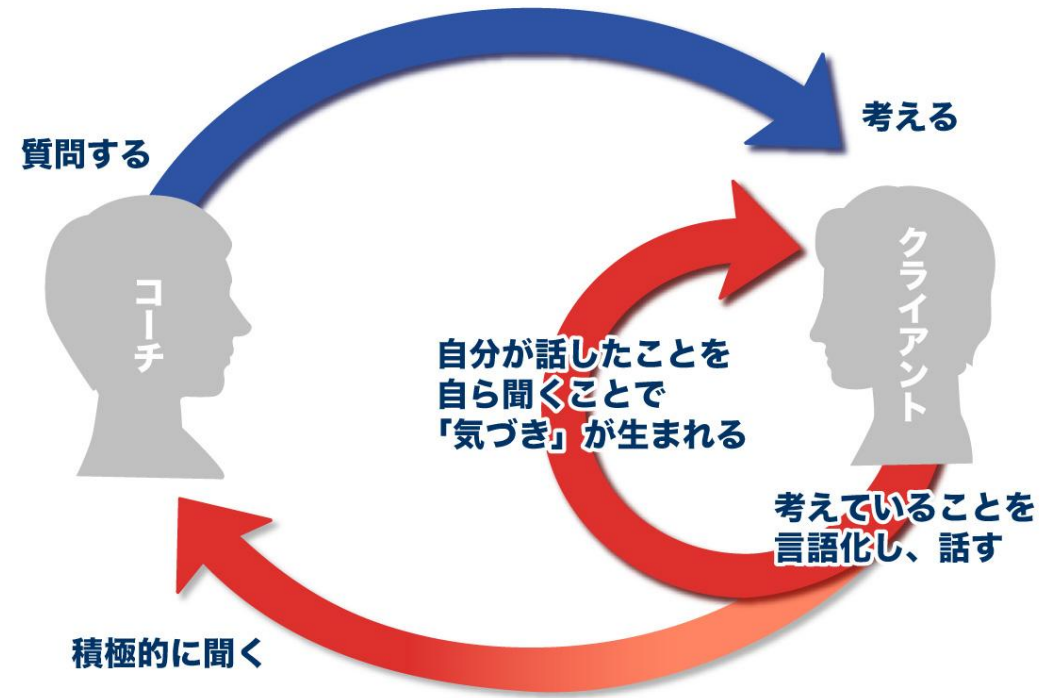
研修受講後、日常業務に戻ると日々の業務に忙殺され、中長期の課題は後回しになりがちです。コーチと定期的に対話の時間をもつことにより、目標への意識が高まり、アクションプランの形骸化を防ぐことができます。

● 主体性の向上

コーチングでは原則としてコーチが“教える”のではなく、参加者に対して様々な角度から質問を行うことで参加者自身がまだ気づいていない新たな選択肢を導き出せるよう働きかけます。これにより、参加者が主体的に問題を解決できるよう行動を後押しします。

● 対話スキルの向上

コーチとの対話により、自分自身の行動変化を感じることは参加者自身の対話スキルの向上に欠かせません。コーチの対話の進め方や質問を体感することで、自分自身がメンバーとの対話を行う際のイメージを高め、コミュニケーションの引き出しを増やすことができます。





研修参加者の**91%**が「**行動が変わった**」と回答 ※自社調べ

- ✓ 部下との1on1の時間を持つようになった
- ✓ 部下の話を以前より聴くようになった
- ✓ 他部署との連携において能動的に関わるようになった

メーカー（製造業）



1on1コーチングで悩みを共有することで行動に踏み出せ、部下からの相談を受けることが増えました。学んだ指導法を今後も実践していきます。

不動産管理



グループにおける意思決定の過程や、組織におけるリーダーの在り方について学びました。社員ともっとコミュニケーションを取りながら進めていきたいです。

金融機関



自身が出来ていたこと、出来ていないことが自覚でき、弱い部分をどう改善してすべきかを再確認できたように感じます。目指す職場作りのために今後も行動を継続していきたいです。

会社概要

エヴリックについて

03

会社概要

社名	株式会社エヴリック
所在地	東京都新宿区西新宿3丁目9-7 フロンティア新宿タワーオフィス
代表取締役	岸川 茂
設立	2019年4月
事業内容	研修、コーチング、コンサルティング事業
ホームページ	https://evric.jp
ミッション	対話と学びでクライアントのありたい姿を実現するパートナー



研修
コンサルティング
事業

オンライン
コーチング
事業

法人向け研修

- ◆ 各種管理職研修
- ◆ 各種コンタクトセンター研修
- ◆ コーチング型マネジメントプログラム

オンラインコーチング

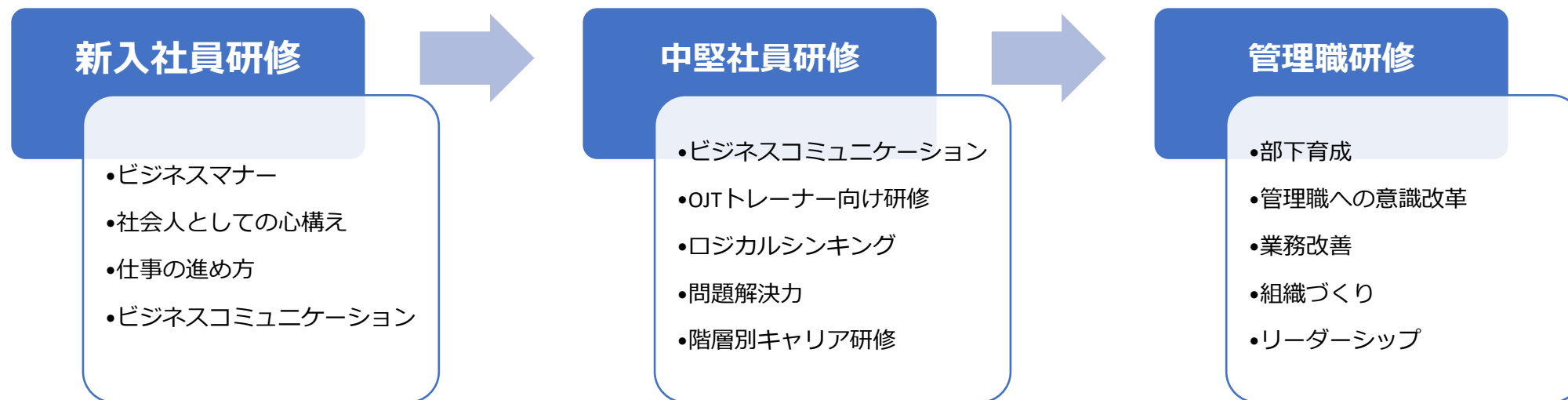
- ◆ オンラインパーソナル
コーチングサービス
P-COACHの運営・提供

<https://evric.jp/personal-coaching/>

幅広い階層へ対応可能

エヴリックでは管理職向け研修だけではなく、新入社員から管理職まで幅広い階層・テーマに対応した研修を提供しております。

貴社の課題や要望等をヒアリングし、最適なプログラムをご提案いたします。



経験学習理論に基づき設計されたプログラムは**満足度97%**
「ためになった」で終わらせない真の学びを提供します

人材育成のご相談はエヴリックまで

エヴリックでは、単発の研修やコーチングサービスの提供も行っております。

貴社の課題や状況に応じた研修設計・施策のご相談も承っております。

まずはお気軽にお問合せ下さいませ。

お問合せ先

info@evric.jp



EVRIC

Everyone needs a Coach !