

リンクアンドモチベーション

# Customers' Voice

事例紹介

NTT西日本(西日本電信電話株式会社)様



西日本電信電話株式会社

人事部  
人材開発部門  
能力開発・若手社員育成担当課長  
藪内 郁実氏(写真左)

人事部  
人材開発部門  
能力開発・若手社員育成担当  
島崎 奈津美氏(写真右)

## Company Profile

通信の新サービス開発、研究開発、販売戦略・通信ネットワーク戦略の策定など、NTT西日本グループの経営戦略立案やマネジメントを通じて、グループ全体の舵取り役を担い、ICTとあらゆるものを組合わせた、新たな価値創造を牽引する日本の大手電気通信事業者。

「STAR」の観点を学び、PDCAサイクルを回しながら  
「自ら考え行動し、自ら変わり続ける」  
新入社員へと成長を促す。

「お客さま志向の企業」として、

ニーズに合った安心・安全で信頼性の高いICTソリューションを  
グループで提供し続けるNTT西日本。

変化する事業環境の中、ICTによる新たな価値創造に向けた人材育成の一環として、  
リンクアンドモチベーションの新入社員向け『ビジネスシミュレーション研修』と『実務強化研修』を  
導入した理由を伺いました。

# 1

## 課題解決力を持った 新入社員育成に 向けて

— 新たな新入社員向け研修を検討されていた  
背景をお聞かせください

島崎氏: 新入社員には、当社の事業理念である「ICTで社会課題の解決に貢献」するために、お客さまが抱えている問題や願望を把握し、当社のサービスによっていかに解決していくのかを考える力を養ってもらいたいと考えていました。それに加え今年度の大きな変化は、従来新入社員を対象に行ってきた『販売研修』(実際に顧客先を訪問する数ヶ月間の営業研修)を実施しない方針が決定されました。通信インフラ環境が電話回線からインターネット回線、さらに光回線へとシフトしてきた中で、当然当社の事業戦略も大きく変化しています。例えば、クラウドサービスを提供する事業会社様とアライアンスを組んだり、当社の

サービス「フレッツ光」とお客さまの自社サービスを組み合わせてサービスを展開するコラボレーションモデルを立案するなど、従来の直接営業メインから事業チャネルが多様化したことが販売研修の実施を取りやめた主な背景です。だからこそ入社すぐのタイミングで、今後のNTT西日本において特に求められる「課題解決力」を身につけさせることができないかを検討していました。

また、当社に限ったわけではありませんが、若手社員の「言われたことしかやらない」「自分の興味関心がある領域しかやらない」「失敗するのが怖い」といったマインド面の課題を現場から指摘されていたことも理由の1つです。入社後なるべく早いタイミングで学生から社会人への意識改革を促し、ビジネスで求められる基本的所作の実践を強化したいと考えていました。



# 2

## PDCAサイクルを 回しながらめざすべき 社会人像に近づく

— リンクアンドモチベーションの研修を導入した理由?

藪内氏: 今回のリンクアンドモチベーション(以下:LM)からの提案が、私たちが新入社員に求める「お客さま志向の観点」「自ら動く主体性」といったビジネスパーソン像に最も早く近づけると思えるカリキュラム内容だったことです。具体的には、今までの新入社員研修とは違った厳しさの中で、お客さま志向が大切であることの気づきを促すことができること、そして当社が大切にしているPlan-Do-Check-Actionというサイクル(以下:PDCAサイクル)を実践的に習得できる研修内容だったことです。

また、別の側面としては、実はLMに最終的にご相談したのが2月中頃だったのですが、4月か

### Unfreeze

テーマ

「分かる≠できる」の実感

ビジネスシミュレーション研修 2017年4月5日~7日 422名(15クラス)

- “自ら考え行動し、自ら変わり続ける” 社会人に求められる「STARの観点」を理解し、ビジネスシミュレーションを通じて実践する。
- 実践を通じて、自分自身が「社会人として望ましくない暗黙の前提」を持ってしまっていることに強烈に気づかせる。
- 実践を通じて、「社会人として発揮すべきSTARの基準」を理解する。

#### 01 楽しく 【STARの観点理解】

目的 「自ら考え行動し、自ら変わり続ける」ために必要なSTARの観点を頭で理解する。

内容 ● ブロック等を使ったグループワークによってSTARの観点の必要性を理解する。  
● レクチャーを通じてSTARの観点の詳細を理解する。

#### 02 厳しく 【STARの基準理解】

目的 「自ら考え行動し、自ら変わり続ける」ために必要なSTARの観点を実践する。

内容 ● 求人広告を受注することを目的とした架空のビジネスシミュレーションにおいて課題解決 行為の実践を行う。  
● 「顧客」「課題」「仲間」のストレスがかかかる中で自身の至らなさを実感する。

#### 03 深く 【STARの目標設定】

目的 「自ら考え行動し、自ら変わり続ける」ために必要なSTARの観点における自身の成長課題を明確にする。

内容 ● ビジネスシミュレーションのプロセスを振り返り、個人とチームの内省を行う。  
● 顧客役や同じグループのメンバーからフィードバックを受け、自身の現状を明確にする。  
● 周囲に対して自己変革の宣言を行い、変革へのコミットメントを高める。

プログラム

### Change

内省の繰り返し

実務研修  
(NTT西日本様実施)  
2ヶ月間

PDCAサイクルを  
回しながら  
【STAR】の実践

## 研修前

陥りやすい状態  
受け身で、  
承認を求める

陥りやすい意識・考え方  
自分を守るための、  
自己基準

## 態度変容の3ステップ

### STEP 01 Unfreeze

解凍

- 当事者意識の醸成
- 過去概念の打破
- 期待感の醸成

### STEP 02 Change

変化

- ボトルネックの除去
- 方向性の確定
- 効力感の醸成

### STEP 03 Refreeze

再凍結

- 日々の仕事との接続
- 行動計画への落とし込み
- 具体的行動の促進

## 研修後

目指すべき状態  
自ら考え行動し、  
自ら変わり続ける

目指すべき意識・考え方  
成果を出すための、  
相手基準

「社会心理学の父」と呼ばれるクルト・レヴィン(1890—1947年)が提唱した理論。変革を達成するためには信念や態度や価値観を「解凍」し、「変化」させ、「再凍結」する、という複雑で段階的なプロセスが必要だと考えたもの。

らの研修実施に向けてスピード対応をしていた  
だけのこと、グループ各社の新入社員も含めた  
総勢422名という大規模な研修において、当社  
はもちろん設備系や営業系のグループ各社を含  
むNTT西日本グループ全体を俯瞰した上で研修  
を設計してもらえたことも導入の決め手でした。

# 3

## 大規模開催であっても 態度変容を促す 研修の均一化を図る

— 研修の実施にあたり、注力したことは？

LM: 新入社員が陥りやすい状態からめざすべき状態に  
一足飛びに変えることは非常に難しく、頭ごなしに研修を進めても逆に新入社員が心を閉じてしま  
うケースもあります。そこでまずは陥りやすい

受け身的な状態や自己基準になっている現状に  
気づかせること、そしてそこからめざすべき方向に  
導き、最後に自ら変わるための背中を押すという  
ステップが必要です。今回、「自ら考え行動し、自ら  
変わり続ける新入社員」の育成を目的に『ビジネス  
シミュレーション研修』『実務研修(NTT西日本様実  
施)』『実務強化研修』の3つの研修を実施しまし  
たが、研修全体を通して、受け身的な状態から主体性  
をもったビジネスパーソンへと態度変容を促すこと  
ができる『Unfreeze』『Change』『Refreeze』という態  
度変容の3つのステップをベースとしたLM独自の  
技術と統一化されたストーリーを盛り込みました。

さらに今回対象となる新入社員は422名、それを  
15クラスに分けて同時に開催するという大規模な  
研修になるため、クラスごとにばらつきが出ないよ  
う多数の講師のクオリティを均一化することに特に  
注力しました。元々、講師として高水準を保つため  
の研修は実施していましたが、さらに今回は特別  
対応として講師陣の指導担当者があらかじめ研修

## Refreeze

### 実践への覚悟

実務強化研修 2017年6月22日～23日 411名(15クラス)

- 2ヶ月間の実務研修を振り返った上で、STARの観点における基準を再度引き上げる。
- 基準を満たすためのスキルの一つ目として、周囲と協働するために求められる論理的思考力の基礎を身に付ける。
- 基準を満たすためのスキル二つ目として、主体的な行動によって解決を図る「自責スタンス」を体得する。その結果として、自律的な成長をしていくためのマインドを形成する。

#### 01 基準の再理解

**目的** STARの観点に照らして、できたこととできなかったことを明確にする。

**内容** ● STARの観点での強み・弱みの明確化  
● STARの観点を理解できているかのチェック

#### 02 基準を満たすためのスキル① 論理的思考力の強化

**目的** ものごとを分けて分かりやすくし、相手に伝える手法を身に付ける。

**内容** ● 原因究明のケースワークによる「くくる」と「くだく」の考え方理解  
● コミュニケーションへの応用

#### 03 基準を満たすためのスキル② 自責スタンスの醸成 (変えられるものへの注力)

**目的** 「変えられるもの」にエネルギーを集中することの重要性を理解する。

**内容** ● 「変えられるもの」と「変えられないもの」の対立概念の理解

#### 04 基準を満たすためのスキル② 自責スタンスの醸成 (思考の切り替え方)

**目的** 視野狭窄を脱却するための多角的な物事の捉え方を理解する。

**内容** ● 視点を切り替えることの重要性の理解  
● 視点を切り替える観点「スイッチ＆フォーカス」の理解

カリキュラム全日程分を動画で撮影し、独自のマニュアルとともに講師陣に共有しました。さらには講師個別にNTT西日本さまに特化したトレーニングを、基準をクリアするまで徹底しました。それによって均一で高いパフォーマンス研修を実施できたと考えています。

# 4

## 「分かる≠できる」を実感させ、『STAR』の基準を浸透させる

— 『ビジネスシミュレーション研修』の目的と具体的な内容は？

島崎氏：4月に実施した『ビジネスシミュレーション研修』の一番のテーマは、「分かることとできることは違う」ことを実感させることでした。まず、「自ら考え行動し、自ら変わり続ける」社会人に求められる『STAR』の観点を楽しみながら理解してもらいます。そしてその後に「実践」させるのですが、そこでは緻密に計算して再現された実践的でリアルな環境において、顧客役スタッフから時には厳しく指摘を受けながら行ってもらうこととなります。例えば仮想的な「顧客役」に対してであっても、いざ実践してみると「できない」社員が続出、今まで自分が分かっているつもりだったこと、せっかく学んだ『STAR』をとっても低い基準で行えていないことに強烈に気づいたようです。研修後、新入社員からは「失敗することや指摘されることを恐れて踏み出せない自分に気づいた」「お客さまの考えを汲み取ることの難しさに気づ

## STARの観点

Say	情報発信の重要性
Target	目的立脚の重要性
Action	行動することの重要性
Role play	相手視点の重要性

いた」「STARを実践できないことへの悔しさを感じた」という声が聞かれ、『STAR』の重要性と基準の高さを痛感できたようです。

— その後『STAR』を実践できるようになりましたか？

島崎氏：学んだ『STAR』を実践するために当社にて2ヶ月間にわたって『実務研修』を行いました。具体的には新入社員に自分から主体的に発言する、相手の立場になって課題をしっかりと把握して提案する、失敗したのなら次に活かすなど、PDCAサイクルを回しながら『STAR』の観点を反復させていきました。また、LMには新入社員が提出する日報のフォーマットや書き方マニュアルの整備といった研修以外のサポートも支援していただきました。『ビジネスシミュレーション研修』で得た大きな気づきを日々の内省によって深めることで、『STAR』の観点をよりいっそう定着させることができたように感じています。

# 5

## 成長を加速させる「論理的思考」と「自責スタンス」

— 6月に実施された『実務強化研修』の目的と内容を教えてください

藪内氏：『実務強化研修』は新入社員研修の締めくくりとして、2ヶ月間の『実務研修』を振り返った上で、下がりやすい『STAR』の基準を再度引き上げ、実践への覚悟を植え付けることがテーマでした。この研修後、7月からは本配属が決まり、実際に着任することになりますが、社会人としての心構えをしっかりと持ってもらい、これから先もし業務の中でつまづいた場合でもどう自ら対処していくべきかを身に付けてもらいたいと考えました。そこで、周囲と協働するために求められる『論理的思考力』の基礎と、他責にせずセルフコントロールによって解決を図る『自責スタンス』の2つを習得させ、自律的に成長をしていくためのマインド形成を図りました。新入社員からは、物事を「変えられるもの」と「変えられないもの」に切り分けた上で、「変えられるもの」に集中することの重要性と、それに伴う「自責スタンス」を学べたという声が多く聞かれました。



— 今後、リンクアンドモチベーションに期待することは？

藪内氏：NTT西日本が今後も持続的に成長していくためには、社会的課題をICTで解決できる組織づくりに向け、その組織を牽引できる人材の育成が急務だと考えています。そういった人材には、戦略的に先を見据える力や、その中で自ら課題を設定し、解決するために周りを巻き込むリーダーシップが欠かせません。LMにはそのような人材輩出の第一歩としての新卒採用と新入社員研修でお世話になっていますが、これからも豊富な知見や事例を踏まえた長期的な視点で当社の人材戦略をサポートしていただきたいと思います。



Link and Motivation Inc.  
株式会社リンクアンドモチベーション

お問合せ先) 株式会社リンクアンドモチベーション WESTカンパニー モチベーションマネジメント事業部  
TEL: 06-6457-3378 FAX: 06-6457-3379 Email: mmm-west@lmi.ne.jp

東京本社  
〒104-0061  
東京都中央区銀座 6-10-1  
GINZA SIX 12F  
TEL: 03-6779-9494 (代表)

大阪総合拠点  
〒530-0001  
大阪府大阪市北区梅田 2-2-2  
ヒルトンプラザウエストオフィスタワー 15F  
TEL: 06-6457-3374

名古屋総合拠点  
〒450-6408  
愛知県名古屋市中村区名駅 3-28-12  
大名古屋ビルヂング 8F  
TEL: 052-562-2021