

OVTA 海外派遣者派遣前研修の 「海外指導技法」紹介

海外職業訓練協会 事業部訓練課 河村 泰作

1. はじめに

(財)海外職業訓練協会(Overseas Vocational Training Association)は、通称「オブタ」と呼ばれ親しまれている。以下、「OVTA」という)は、企業の「国際化」と「人づくり」を支援することを目的として1982年に発足した。

近年日本企業の海外への進出は、わが国の国際化を背景として大企業、中小企業を問わず年々盛んになり、海外で現地従業員に職業訓練を実施する指導者を多数派遣するようになった。しかしながらこうした活動の諸調査や報告書等によると、多くの企業が異文化の地において、人の心をとらえた指導に、大変な努力と経費を要しているのが現状である。企業が直面するこの課題に対し、必要な人材の養成やアドバイス等を提供することを目的としているのが、OVTA事業の1つの海外派遣者派遣前研修(雇用促進事業団委託事業)である。

ここではこの海外派遣者派遣前研修の概要を述べ、海外指導技法(旧技術移転手法)を紹介する。

2. 海外派遣者派遣前研修のカリキュラム

事業部訓練課が実施する海外派遣者派遣前研修(以下、「派遣前研修」という)は、火急な企業ニーズを背景に、派遣国の言語/派遣国の事情/健康管理/安全対策/異文化コミュニケーション/海外指導技法などを科目内容として、年5回(1回は3週

間の合宿研修形式で)実施している。

全体の流れとしては、初日の開講式とオリエンテーション研修から最終日のプレゼンテーションと閉講式までの、すべてのカリキュラムに異文化理解が根底にあるとして構成されている。

この異文化理解研修は、特に日本人成人が海外赴任するにあたりソフトランディングできるための必要な知恵(事前知識ではない)の習得を目標としている。この研修には2科目が用意されており、1つはOVTA制度によって派遣され、その後帰国してから時間のあまりたっていない経験者を、国別の講師に迎えて行う「派遣国事情」の講義、2つめは研修担当者による本研修内容の構成概略説明「研修内容オリエンテーション」の中で、特に「海外指導技法」の異文化理解と技術移転の関係について重点を置いた話をしている。

この異文化理解を基底にして、その上位に、一般研修、専門研修、語学研修の大きな3本柱を構築する。

柱の1つである「一般研修」は、赴任に際して誰もが遭遇するであろう課題を選んで、「安全対策」(いかにしてテロや犯罪の危険から身を守るかという危機管理)、「健康管理」(主にマラリア等の熱帯医学を中心にその予防と処置方法、さらにはメンタル管理まで)、「異文化コミュニケーション」(育った環境が全く違う人々との意思の疎通を図るヒントを受講者自らが見つけ出す手法)の3部を実施している。

「専門研修」は、本研修の根幹をなすものと位

置づけ、OVTAの存在意義を社会に対し明確に表現する場でもあり、必修科目とする。受講者の特徴の1つは、その75%以上が任地において中間管理職で直接現場指導者でもある点を踏まえ、PROTSの教育訓練サイクルにTWIの仕事の教え方をリンクさせた、OVTA独自の技術移転手法「海外指導技法」を開発し提供している。

「語学研修」は、まず（全員に学習経験があり差があるので）クラス分けの必要な英語コースと、初めて学ぶ言語であるその他の言語コースに大分けする。

その他の言語コースは、原則、受講者1人だけでも言語クラスを用意する。ただし、語学習得能力と応用能力、および赴任旅行等に必要な最低限の共通言語能力チェックのために、開講時全員（中国語希望者を除く）にサバイバルイングリッシュテストを実施する。このテスト結果はそれぞれの言語のクラス分けに役立つだけでなく、その後の学習能力を補完する指導に大変役立つ。

3. 開発した「海外指導技法」

3.1 PROTSとTWI-JIに、異文化理解

PROTSは、OVTA教材開発課が海外への技術移転をスムーズにするために1992年に開発し、現在多くのPROTS指導専門家によって、活用範囲が各国

でも広まっている手法である。

旧来のOJT中心の日本的技術移転手法に加え、Off-JTを中心とした画期的な(日本が海外に誇れる)集団技術移転手法として開発され、かつては本研修でも技術移転手法として採用され紹介されてきたところである。

しかしながら本研修では3週間の研修期間のうち、PROTS手法の本意を伝えるための十分な時間を割り当てることが不可能であるという事情があった。加えて、本研修受講者の多数は先にも述べたように、赴任先においては技術移転のための現場責任者であり、直接従業員指導を行う場合が多く、より現地従業員に理解されやすい明確な技術指導技法が求められていた。したがって、赴任中の中間調査等(アンケート)においてもその評価は“あまり役に立たない”という不本意な結果になっていた。とはいいながらも、日本人指導者に求められるのは、当然ながらその現場指導のためのマネジメント職務もあり、技術指導のための全体を把握する能力も要求されていることも事実である。

一方のTWI-JIの10時間訓練は、アメリカが第2次世界大戦時に開発し、その後日本にも導入されて、今日の日本産業隆盛の一翼を担ってきたことは誰もが認めている。日本も過去にはそうだったように、現在の途上国へのOJT技術移転手法としては十分に活用できる手法である。しかし、その即実践的な手

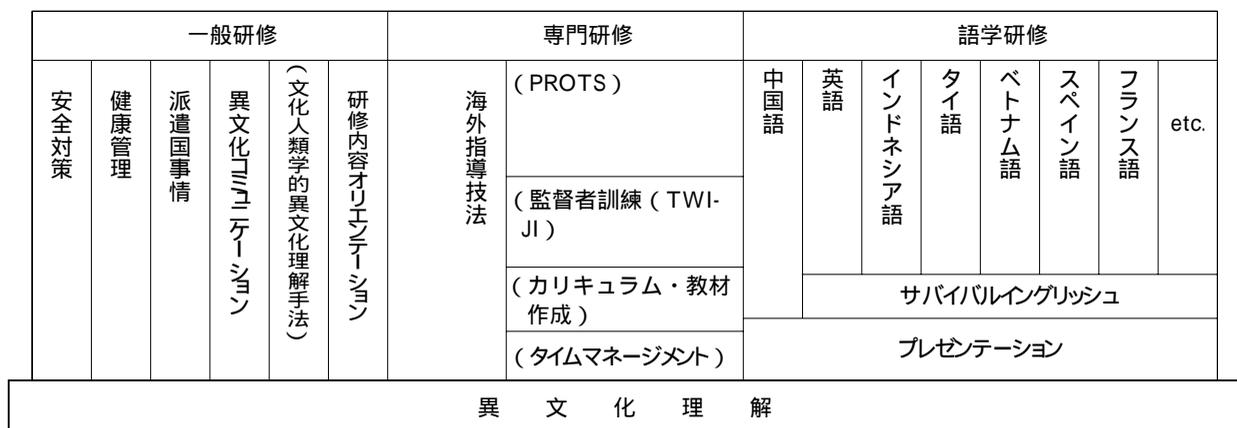


図1 カリキュラム構成概念図

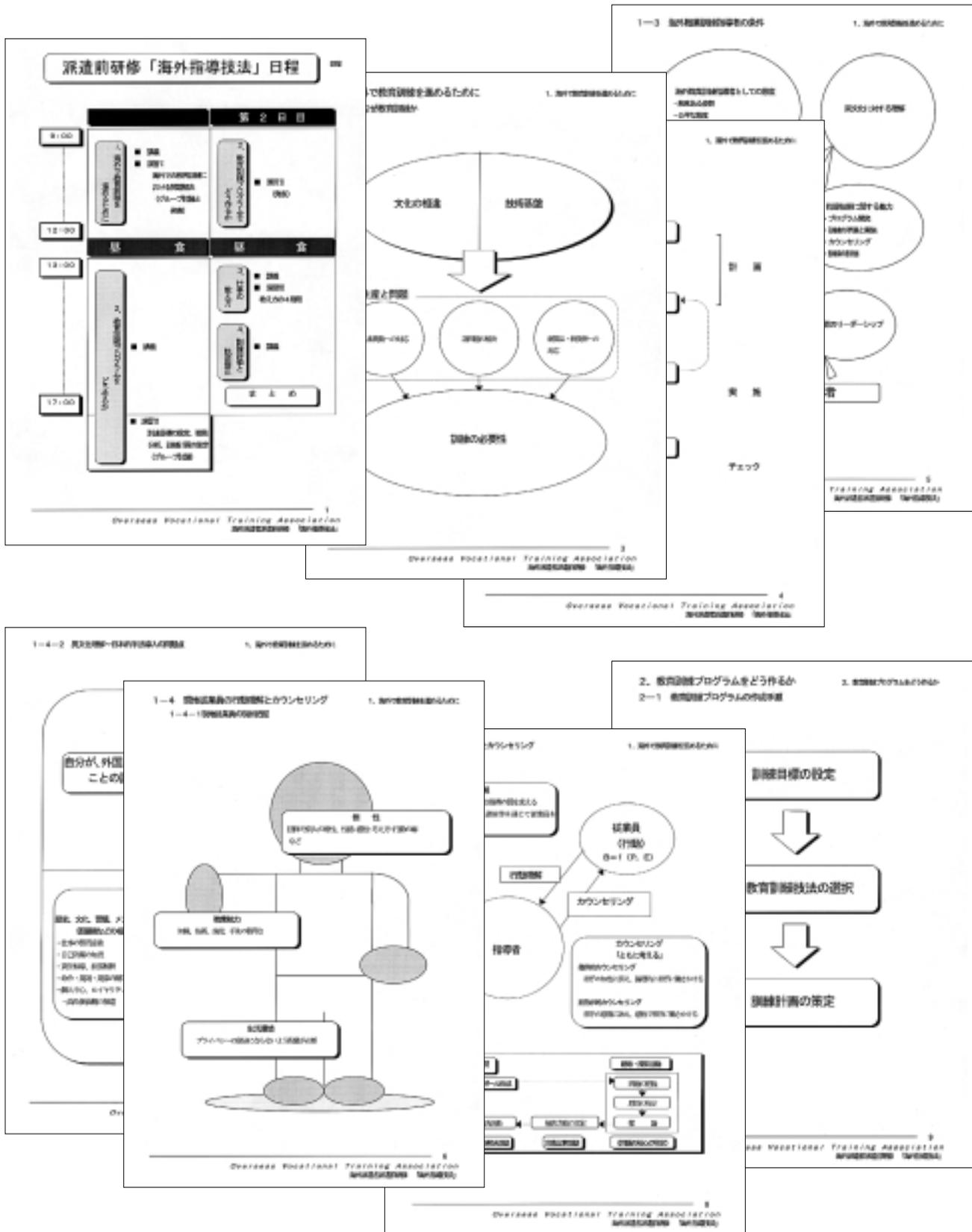


図2 ワークシート

表1 参考指導案

| ワークシートNo./指導項目 | 指導の要点 | 補助教材等 |
|-----------------------------|---|-------------------------|
| (準備) | グループ分け：5～8人 ・赴任国別または職務別がよい。同一職場は避ける | 職位職務調査用紙 国別参加者リスト |
| イントロダクション | 本研修の動機づけ ・講師の海外技術指導体験（その成功と失敗例）紹介 | |
| 1 海外で教育訓練を進めるために | 世界中で求められている心豊かな職業訓練指導者像 | 「PROTSと人造り」 「派遣国事情」等 |
| 1-1 なぜ教育訓練か | 教育的職業訓練の必要性を導き出す ・赴任先情報を与える ・任国での技術指導中のイメージを描かせる ・トラブルの問題点とその原因を考えさせる ・どのような解決策があるか問う | |
| 1-2 教育訓練のサイクル | 論理的思考による基本サイクル図を提示し説明する ・過去の自分の思考回路との違いを確認させる | |
| 1-3 海外職業訓練指導者の条件 | 異文化理解の上に立ったリーダーシップ必要論を展開する ・今までに出会った上司を思い出させる | |
| 1-4 現地従業員の行動理解とカウンセリング | 求められる心豊かなカウンセリングマインドを知る | |
| 1-4-1 現地従業員の現状理解 | ・指導の第一歩であることを確認する | |
| 1-4-2 異文化理解 ～日本の手法導入の問題点 | ・個性・能力・環境すべての面で、均質化志向の日本人とは違うことを知る | |
| 1-4-3 行動理解とカウンセリング | ・共に考えるという姿勢を再確認する | |
| 演習 | 海外での教育訓練的問題解決事例を演習させる (グループ討議と発表) | 課題 |
| 2 教育訓練プログラムをどう作るか | 「1-2 教育訓練のサイクル」を参照し 概要を確認する | OHP(1-2) ABLカード等 |
| 2-1 教育訓練プログラムの作成手順 | ・設定・選択・策定の3段階を説明する | |
| 2-2 訓練目標の設定 | (必要能力) (レディネス), の式により訓練目標は自動的にできることを確認する | |
| 2-3 教育訓練技法の選択 | 各種訓練技法の紹介と特徴を比較説明する ・今までに学んだことのある技法を思い出させる (本研修では例としてTWI-JIを選択する旨の説明) | |
| 2-4 訓練計画の策定 | PROTS-CUDBASの説明と参考実演をする | |
| 演習 | 到達目標の設定, 職務分析, 訓練計画を策定させる p.m. 5:00～(グループ討議) 2日目a.m.(全グループ発表) | 課題 夜間用研修室確保 |
| 3 仕事の教え方(TWI-JI手法) | TWIを紹介する ・導入部で失敗例と成功例を実演してみせ, 本手法の良いところを考えさせる | 「TWI活用の手引き」 |
| 演習 | 教え方の4段階で従業員指導の演習をさせる (一部グループ発表) | 課題 |
| 4 訓練評価と軌道修正 | すべての段階での評価の必要性を強調する | |
| 4-1 訓練評価のねらいと機能 | ・適切な評価が次への飛躍の第一歩であることを確認する | |
| 4-2 評価の進め方 | 各種評価法や評価用具の紹介と選択法を説明する | |
| まとめ | 受講者に疑問が残らないようにアフターケアする ・一方的な押しつけ講義に終始しなかったか反省する | アンケート用紙 |

法は、技術指導のためのレディネスチェックやニーズ調査、結果としての評価、またその評価を得て次の段階の技術指導へという流れを、人間の心理まで考慮した教育的な職業訓練としてみるにはほど遠いものがあり、近年、日本の指導者からは敬遠されてきていた。

したがって、TWIは現場作業者の直接指導には適し、PROTSはTWIを含めた上位観点からの現地従業員教育に役立つものであるので、今回の「海外指導技法」は両者の手法（特にPROTSをベースに）それぞれの長所を採用し、加えて日本人が軽視しやすい異文化理解論を組み合わせ、一般化することにより、本研修受講者のニーズに応えられるものになったと確信している。

ちなみに、技術移転の大きな流れは、PROTSの教育訓練サイクル論を採用し、講義と演習を組み合わせた形式で学習する。その流れの中の指導の実施は、TWI-JIを採用し演習形式で1人ひとりが実演する。総時間数は効率を最優先にした結果（合宿研修であることの特徴を十分に生かすことにより）2日間とする。

3.2 海外指導技法ワークシート

このワークシート（図2）は、「海外指導技法」の日程事項から内容構成までのすべてをわかりやすく目にみえる形に図案化することにより、ページごとに一目で何をこれから学習しようとしているかが理解できるようになっている。簡潔な図案によりできた豊富なスペースを利用して、受講者が必要なことを書き加えることによって、受講者自身の業務に合わせた参考資料として仕上げることができる。また、各内容の項目は1ページごとになっていて、受講者はそのページのみに学習集中できるし、教材提供側としては変更の場合そのページのみを差し替え供給できる利点がある。このワークシートは、OVTAが逐次作成し、受講者と講師に教材提供するものである。

ちなみに、受講者には副読本として「PROTSと

人造り」（雇用促進事業団発行本）と、「TWI活用の手引き・仕事の教え方」（雇用問題研究会発行本）を教材提供している。

3.3 海外指導技法指導案

この指導案は、上記ワークシートをもとに、講義担当講師（主講師と副講師の2名制）が、自身の海外経歴や職歴を加味して、独自に作成するものである。

したがって、表1に示す指導案はOVTAが講師に提示する参考資料である（ここでは標準時間と使用教材の項目は割愛する）。

4. おわりに

ご紹介した科目のうち、特に「海外指導技法」は、できあがってみれば実にあたりまえなものに仕上がっている。人々が学びあうときのプロセスや形態などは、一般化することができれば、案外、普遍的なものかもしれない。したがって、あたりまえのでき具合になってよかったと思う。

とはいえ、この海外指導技法は、時間的制約があるので、PROTS、TWI-JIとも、それぞれの正規時間数の研修を受けていただくのが最良であると思っている。

海外指導技法の開発は、私にとっては重くて大きなテーマだったので、多くの方々の協力なくしては到底でき得なかったものである。開発の初期から当方の趣旨をご理解くださりご助言とご協力をいただいた河本恭男講師（OVTA登録アドバイザー）と、TWIの視点からご助言くださった篠崎實講師、PROTS開発者の立場からご指導とご助言をくださった森和夫職業能力開発大学校教授と新井吾朗講師、そして構成から編集作業の最後まで協力してくださったOVTAの渡辺信久訓練課長と田村高志係員に対し、この場を借り、心からの感謝を述べさせていただきます。

読者諸氏のご意見をいただければ幸甚です。