

学習する組織へと促すOJT中心の技術移転
- 開発途上国における技術移転プロジェクトの事例 -

指導教授 川喜多喬教授

2008年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了
人材・組織マネジメントコース

鎗内 美奈

研究の背景

開発途上国に対する援助において、技術移転の重要性が認識され、講義や実習など Off-JT 中心の従来の技術移転から、日本人技術者（以下、専門家）を、直接相手国の職場に派遣して、相手国の技術者（以下、C/P）に日常業務を通して移転していくという、OJT 中心の技術移転の方式が試みられている。

しかし、OJT を行う現場には、効果的な OJT の手法についての知見が蓄積しておらず、派遣された専門家が自らの経験や価値観から、試行錯誤しながら実施しているのが現状である。

このような現状のもと、本研究は実証研究として、筆者が従事した開発途上国 X 国の A 水道公社に対して行われた OJT を中心とした技術移転の事例を取り上げ、その実際を把握し、さらに技術移転を効果的に実施するにはどうすればよいかを分析した。

OJT を中心とした技術移転の記述

水道事業の各専門分野で進められた OJT とその成果を記述した。何を移転技術として C/P に伝えるか、を整理した結果、専門や基礎の技術やマニュアル・システムなどの整備が注目されがちであるが、移転した技術が C/P 組織で定着していくためには、C/P がその技術の重要性、必要性、有効性といった業務のミッションを理解することが、不可欠である、と現場の専門家は感じており、また、事例からも読み取れる。OJT の試行錯誤を通じ、各専門家は OJT において C/P にミッションを理解させることを重視していることが明らかになった。

技術移転を効果的に行うには？

研究課題 技術をどう伝達するのが効果的か？

何を、どのように技術移転するか、という OJT の手法について、「効果的な OJT は、インストラクショナル・デザインのプロセスを踏襲している」という仮説をたて、検証した。

その結果、多くの専門家が、OJT の方策について試行錯誤しながらも、分析、設計、開発、実施、評価の流れ（ADDIE モデルのプロセス）に沿った形へと修正されており、OJT にインストラクショナル・デザインのプロセスを取り入れることが有効であることが明らかになった。

ADDIE プロセスの段階ごとに OJT を円滑に実施するためには、準備段階では、適切な目標を専門家が主体的に見極めることが重要である。実施段階では、日常の OJT に短いサイクルの ADDIE プロセスを取り込むことが鍵となり、特に C/P の積極性を引き出すには有効である。評価段階では、C/P 自身がその技術を確実に身につけているかどうか、確認できるような手法を用いることがポイントで、その結果をどのようにフィードバックするかを見極めることが OJT を促進する要因であることが分かった。

研究課題 伝達した技術を C/P 組織内にどう定着させるか？

技術移転終了後も、C/P 組織が技術を活用し、自律的に発展していくためには、C/P 組織が学習する組織となることが期待される。そこで、「優れた OJT は、C/P 組織を学習組織へと導くことで、移転技術の定着・発展を促すことができる」という仮説を立て、OJT で観察された 4 つの特徴（「基礎理論の説明」、「インストラクショナル・デザインのプロセスの伝達」、「グループ学習の導入」、「C/P 組織における C/P 部署の位置づけ」）を取り上げ、検証した。

その結果、このような特徴を持つ OJT は、学習組織の提唱者であるセンゲが挙げる 5 つの能力（Discipline）のうち、1 つまたは複数の能力の強化に貢献しており、OJT を実施したことで、C/P 組織が「学習する組織」の特徴を強く持つようになっていることが明らかになった。

研究課題 効果的な技術移転が実施できる日本側組織とは？

技術移転を促す日本側組織の要因について注目すべく、「効果的な技術移転のためには、日本側組織が自律的な判断で現場対応をすることが重要である」という仮説を検証した。技術移転を目的とした OJT は、時に事前に作られた計画や、職務規程にただ従う、ということがあった。しかし、OJT のインストラクターとして、日本側組織が状況に対応してフレキシブルに計画を修正する権限と能力をもった集団であることが重要であると考えたから持った仮説である。

その結果、日本側組織が主体性をもって現場対応をすることは、全ての状況において OJT の効果にプラスに作用するということが分かった。

また、状況に応じた対応をするために、日本側組織は、情報を敏感に収集できる体制を持ち、経験を蓄積し、活用する体制を持つような学習する組織の特徴を持つことで、OJT を促すことができると言える。

本研究の貢献

技術移転の効果を上げる要因を分析したことで、技術移転の手法を見直す視点を提供することができた。本研究で取り上げた 3 つの視点、技術の伝達の仕方、定着の促し方、現場対応の仕方、のそれぞれが、技術移転の効果に影響する要因であり、将来の技術移転の計画や実施の際に勘案すべきである点を示すことができたと言える。