

技術協力プロジェクトにおける人材育成のヒント

ルワンダ国トゥンバ高等技術専門学校強化支援プロジェクトでの11年間の取り組みから

株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング コンサルティング事業部 西山 隆一 他

○キーワード

ナレッジマネジメント、形式知、暗黙知、技術協力プロジェクト、人材育成、オーナーシップ、ビジョン、介入度合い

○概要

ルワンダ国では、1994年の内戦・ジェノサイドの影響により、中堅技術者や実践力のあるエンジニアの不足が喫緊の課題となった。そのような背景のもとで2007年に始まったJICAルワンダ国トゥンバ高等技術専門学校強化支援プロジェクトは、フェーズ1、フェーズ2を経て2018年に終了した。長期にわたる取り組みの中で、プロジェクトカウンターパートである同校教師達の行動や意識にも、大きな変容を見ることができた。本稿では、11年間の取り組みを主にナレッジマネジメントの観点から整理し、技術協力で人材育成に携わる際のヒントを紹介する。

○技術ポイント

本プロジェクト活動を通じて得られた技術協力プロジェクトにおける人材育成のヒントとして、以下を紹介した。

- 技術教育分野においては「形式知⇔暗黙知」の相互醸成が鍵となるため、プロジェクト活動設計においても段階に応じてさまざまな仕掛け作りを行う（図-1参照）。
- 対象者の形式知と暗黙知が醸成される過程での、働きかけへの留意点と具体的な教訓は表-1のとおり。
- 人材育成におけるネットワーク構築の重要性に配慮するのが望ましい。

○図・表・写真等

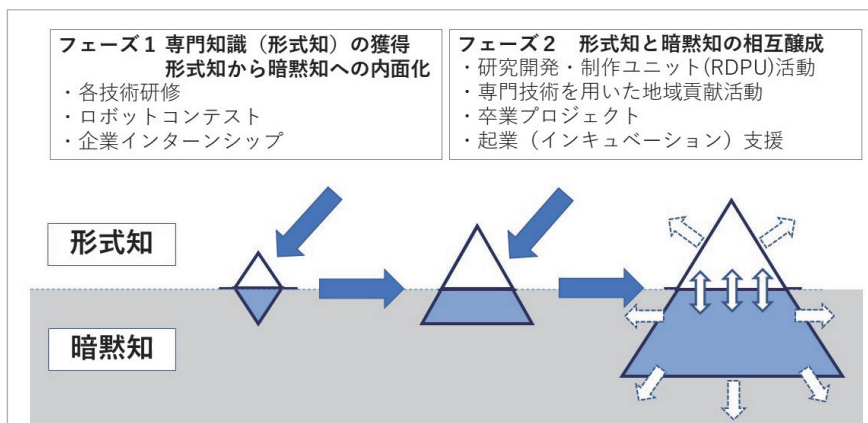


図-1 プロジェクトフェーズ1・フェーズ2で目指したCPの形式知・暗黙知の変遷

表-1 対象者の形式知と暗黙知が醸成される過程における働きかけへの留意点と具体的な教訓

1) オーナーシップの醸成

- 徹底的に話合う
- カウンターパート（以下、CPとする。）の意向や考え方を把握する
- CPが目的意識を持って活動に取り組むように促す
- CP自らが活動を提案し専門家がそれを支援する形に徐々に移行する

2) ビジョンの共有

- 形式知・暗黙知が貧弱な段階では、プロジェクトが最終的に目指すべきビジョンの共有は困難であることを理解する
- 特に暗黙知の増大に伴い、徐々にビジョンを想像できるようになることを認識する
- 段階的に想像できる具体的なビジョンを提示して誘導する

3) 介入度合いの見極め

- CPとの対話や行動から形式知・暗黙知の程度を判断し、介入度合いを見極める
- 形式知・暗黙知が貧弱な段階においては、CPへのインプットの種類、必要性、タイミング（例：技術研修）は専門家が判断する
- 形式知・暗黙知の増幅に伴い、活動のオーナーシップをCPに移行する
- 介入する際にはCPのオーナーシップを損なわないための工夫を心がける