

TRAINING

THE HUMAN SIDE OF BUSINESS

OCTOBER 1992 \$20

TRAINING TODAY

SMOOTHING OUT CULTURAL MISUNDERSTANDINGS

The American employees at NEC Electronics Inc.'s American base in Roseville, CA, were confused. NEC is a Japanese-owned company and the American workers could make no sense of some of the behavior of their Japanese coworkers.

The Americans were puzzled by several things, reports Doug Lipp, a staff human resources consultant for NEC Electronics: "Why do the Japanese always criticize my work and never offer praise?" "When I give a presentation to the Japanese, they never ask questions; and I don't know if they understand me, agree with me or just don't care."

Likewise, Lipp says, Japanese workers couldn't understand their American counterparts: "Why do Americans set unreasonably low goals so they can easily meet them? Sometimes I think they only want to do the minimum amount of work without trying too hard."

These sorts of problems are not uncommon at U.S. branches of Japanese corporations. To reduce the confusion, NEC developed two training programs:

one course for Japanese employees wanting to improve communication with their American coworkers, and another—called Business Relations With the Japanese (BRWJ)—to help the Americans. An evaluation conducted on the latter course indicates that the training is indeed helpful.

BRWJ is a 16-hour program that teaches intercultural communication skills, cultural relativity (why lists of do's and don'ts aren't as simple as they seem), and Japanese styles of decision making, conflict resolution and motivation. For employees who will visit Japan on business, the course also covers "survival skills": language, health, safety, transportation, lodging, and so on. The program is led by a Japanese woman and an American man, both of whom are fluent in English and Japanese. A combination of experiential training techniques, critical incidents and role plays followed by debriefing sessions are used to increase awareness of cultural differences and openness to unfamiliar management styles. Since BRWJ was developed, 155 of NEC's American employees—production operators, engineers, technicians and managers—have participated.

To gauge the effectiveness of the BRWJ program, NEC first developed a

set of pre- and posttests that measure employees' knowledge of key intercultural communication strategies and how to use them on the job. The tests take about 10 minutes to complete. Participants from a control group and a test group (the latter attending the BRWJ program) scored about the same on the pretest, but participants who completed the BRWJ course scored more than twice as high on the posttest. Evidently, the key learning points had sunk in.

Later, NEC followed up with a survey to determine how well skills learned in BRWJ were transferred to the job. Every one of the 155 participants claimed an enhanced ability to work effectively with the Japanese. And in a companion survey of some Japanese workers, Americans who had participated in BRWJ were rated significantly more productive than Americans who had not.

INDUSTRY REPORT 1992

AN OVERVIEW OF EMPLOYEE TRAINING IN AMERICA

文 化 的 誤 解 の 除 去

カリフォルニア州のローズビル市にあるNEC Electronics社は日本企業であるが、そこで働くアメリカ人社員にとっては、日本人同僚の態度や行動は不可解な時がよくある。

NECの人事部スタッフ・コンサルタントのDoug Lipp は、アメリカ人が戸惑う事項を数点上げている。「日本人は、何故いつも批判ばかりして他人を誉めることをしないのだろうか?」、「プレゼンテーションの場では、日本人は全然質問をしない。一体、彼らは自分の発表を理解してくれたのか、賛成してくれたのか、それとも全く関心がないのか、実に不可解である。」などがその例である。

同様に、日本人もアメリカ人の同僚を理解し兼ねていることがよくある、とLippは言う。「どうしてアメリカ人は簡単に達成できるような不合理なほど程度の低いゴールしか設定しないのだろうか。結局、余り努力しようという意欲がなく、最小限の仕事だけやればいいという主義なのだろうか。」

このような問題は、在米日本企業支社では珍しくない。それで、この種の混乱を軽減するため、NEC では二種類のトレーニング・プログラムを開発した。ひとつは、アメリカ人同僚と、より良いコミュニケーションを望む日本人社員向けのコースで、もうひとつは、「Business Relations With Japanese」(BRWJ「職場における日本人との付き合い方」)と呼ばれるアメリカ人向けのコースである。後者のコースについて、プログラムの効果を調査したところ、このコースは大変有益だという結果が出た。

BRWJ は16時間のコースで、異文化間のコミュニケーション・テクニック、文化の相対性(「していい事と、いけない事」のリストが何故そのままでは実用に向かないのか、を解明する)、日本式の意志決定法、問題解決法、社員として仕事に意欲を燃やす法などが取り上げられる。また、日本へ出張するアメリカ人社員のために「日本滞在中の暮らしの知恵」もこのコースに盛られている。このセッションでは日本語、医療、安全対策、交通機関、宿泊施設などについての情報が提示される。このプログラムは日本人女性とアメリカ人男性が担当しているが、二人とも日英両語に堪能である。体験を通して学ぶ技術や講義による解説に続き、重要で際どのような実例を取り上げての模擬練習を駆使して、両文化の違いを敏感に把握して、異なったスタイルのマネジメントに対しても偏見のない理解力を育成することを目標としている。

BRWJ コースの開設以来、NECでは製造部門、技術系、技能系、管理職などについている社員が、現在までに155名参加している。

このトレーニング・プログラムの効果の度合いを測定するため、NEC では、異文化

間のコミュニケーション・テクニックに対する社員の主な知識と職場での適応力に関する改善効果を見るために、受講前と受講後の2回に分けたテストを考案して施行している。これらのテストは約10分程度で終わるもので、コースを受講した社員と、しなかった社員の指定グループに対して行われ、その結果が比較される。受講前テストでは、コースを受けた社員も受けなかった社員も結果に差はなかった。しかし、受講後のテストでは、コースを受けた社員は受けなかった社員の二倍も高い得点を示した。従って、トレーニングの望ましい効果が明らかにされた。

後日、NECでは、トレーニングで学習したことが職場でどの程度活用されているかを調査した。その結果、155名のトレーニング受講者は、全員、自分達の日本人出向社員とのコミュニケーション能力が向上したと自覚していることが判明した。また、日本人の出向社員に対しても、トレーニングの成果を調べるアンケートが配られたが、このトレーニングに参加したアメリカ人社員は、参加しなかった社員よりも遥かに日本人とのコミュニケーションを向上させたという評価が確認された。