

クローズアップ!知っておきたいビジネスキーワード：経営に役立つキーワードを解説(4)

監修：大阪経済大学中小企業・経営研究所

解説：田村 俊之（大阪経済大学 中小企業・経営研究所 特別研究所員（中小企業診断士）

今月のキーワード

SECI^{せき}モデル：個人の技術を共有・発展

ベテランの技能承継に悩んでいませんか？

私が仕事で関わったある町工場に、Aさんという「スゴ腕の職人」がいます。顧客からむずかしい依頼があっても、図面を見るだけで旋盤に向かい、あっという間に仕上げてしまいます。68歳で引退も近く、社長はAさんに若手の指導を頼みましたが、Aさんは教えることやマニュアルづくりが苦手です。

SECIモデルは技能承継や共有に役立つ

Aさんの技能のように、言語化しにくい勘やコツを「暗黙知」といいます。そしてマニュアルのように言葉や図で表しているものを「形式知」といいます。「暗黙知」を「形式知」に転換しながら、組織全体にベテランの技などを共有するプロセスがSECIモデルです。

4つのプロセスで進めていきます

SECIモデルは、「共同化」「表出化」「結合化」「内面化」という4つのステップで進めます。冒頭の町工場とAさんの例でご説明します。

1. 共同化(言語化していない状態で共有する)

Aさんと同じ職場で働く若手は、Aさんのやり方を見よう見まねで取り入れようとしていますが簡単ではなく、しかし、いっしょに働くことで自身の成長につながりそうな何かを感じていました。

2. 表出化(言語化して共有する)

Aさんの勘やコツを言語化します。現場の若手スタッフと共に、Aさん図面を見ているときに話しかけ、どんなポイントを見ているのか何度も細かく質問しました。その結果、Aさんのやり方は、平面図と立面図を見て形をイメージし、次に工具を決め、作業を選択するというシンプルな流れで、そこに枝葉のコツが付加されていました。若手は、その骨格に基づいてマニュアルのたたき台をつくり、Aさんから指摘を受けながら「Aさんのスゴ腕マニュアル」を完成させました。

3. 結合化(新たな気づきやアイデアを得る)

マニュアルをほかのスタッフに説明するだけでなく、これまでの作業手順とどう違うのか議論し、さまざまな質問や意見を出し合いました。教えてもらったことを実践するだけでなく、ほかの手順書などの形式知と組み合わせることで、新たな知恵やコツを生み出すことが大切です。

4. 内面化(実践して新たな暗黙知につなげる)

それまで A さんに依頼していたむずかしい案件も、まずは若手に任せ、わからなければ A さんに教えるようにしました。若手たちも A さんのやり方を理解しているため、A さんは指導がしやすくなりました。そして現場で実践を繰り返しながら、若手たちは徐々に自分なりの勘やコツをつかんでいきました。

中小企業は社員が少ないため、技術を持つ人材が一人抜けると大きな影響を受けてしまいます。個人の技術を組織的に共有、発展させる SECI モデルを取り入れてみませか。

※ SECI は、共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、結合化(Combination)、内面化(Internalization)の頭文字を組み合わせた言葉。経営学者の野中郁次郎氏らが提唱。