

# ベストプラクティスについて —真似るといふことの難しさ—

新日本石油株式会社 環境・品質保証本部  
執行役員 社会環境安全部長

おの ひろし  
小野 寛



平素は ENEOS 製品をご愛顧いただきまして、誠にありがとうございます。

さて、今年新日本石油は新日鉱ホールディングスと経営統合し JXグループが誕生します。新生 JXグループのキーワードはベストプラクティスです。

ベストプラクティスという言葉は Jack Welch がその経営手法の一つとして使ったことから有名になったように思いますが、業種によらず他社の優れた経営手法を取り入れようとするものです。とにかく良いことはどんどん真似ていこうということがその出発点になっています。有名な言葉であり、シンプルな概念なのであまり深く考えずに使われていますが、その現場にいるとそう単純なものではないというのが実感です。この場を借りてこれについて少し考えてみたいと思います。

実は既に精製・製造部門ではベストプラクティスは広く採用されていて、水平展開とかヨコ展開という呼び方もされています。良い事例を皆が真似てうまく行けば効率的に会社の業績が上がるわけで非常に喜ばしいことです。

しかし、残念ながらそう簡単にはいきません。実際には他部署のやり方を真似るといのは中々行われないうのです。自発性に任せているとまずやらないといっでしょう。真似ることに対する抵抗感があるようです。サルまねという言葉はありますが進化したヒトは真似ないものようです。

こういう経験もあります。他部署の良い活動を取り入れて成果を上げているところがあったので、「この活動は良いですね」と褒めると、「これは〇〇製油所の△△グループの真似ですから…」と恥ずかしげに恐縮されてしまいました。日本にもまだ謙譲の美德が残っていたのかという点は嬉しいものの、会社が勧めていることが社員には恥ずかしいことと受け止められているとは一体どういうことでしょうか。真似るといふ事は価値が無く、恥ずべきことなののでしょうか。また、他人の良いところを真似ない人が現実に多いのは何故なののでしょうか。「人の振り見て我が振り直せ」といふ諺があるくらいですから、真似るといふのは昔から難しいものようです。単な

る人真似と言って済ますのではなく、もっと深く考えなければならないことがあるような気がします。そこで、真似るということはどういうことなのか、考えてみたいと思います。

真似るという行動にはいくつかの Step があります。

①誰かの行動を見る。

まず、見なくては話になりません。無関心ではだめなのです。

人は目に入ったものを必ず見ているという訳ではありません。今日会社に来る途中でどんな人とすれ違ったかを私たちは覚えていません。すれ違う人には関心が無いから見ていないのです。関心が無い限りどんなものも見えません。

他人・他部署のやり方に関心を持ち、それを見る人は素晴らしい認識力の持ち主なのです。

②それが役立つもの、良いものと認識する。

見たものが良いと分かるには頭脳が必要です。知識や論理的思考能力も必要ですが、むしろ瞬間的な判断力のようなものが大事です。それは業務に対する普段の真剣な取り組みから生まれてくる能力です。

③それに共感する。

共感しないと「なんかやっているな。」で終わってしまいます。これでは評論家です。情熱があるということでしょうか。

④自分に適用しようとする。

自分の仕事に問題意識を持っている人はこう考えます。常に業務改善を考えているかどうかは分かれ目になります。

⑤自分に適用できるように応用する。

単純に真似して済むような場合は実際にはあまりありません。自分なりに工夫する必要があります。努力と行動力が必要です。

こう見ると、真似るという簡単・単純な行為の中には意外に深い精神の作用があるのではないのでしょうか。認識能力、判断力、問題意識、情熱、実行力の総合プロジェクトのようなものです。このようなことは普段は意識していません。しかし、この辺のところを明確に意識することなしにはベストプラクティスに対する理解を会社内で共有することは出来ないような気がします。

さて、一方で私達は真似るということはあまり良いことではないと言われ続けてきました。思い起こせば会社に入るまでは真似るということはネガティブなことでした。それは「猿マネ」といって軽蔑されますし、個性や独創性が無いと批判されることは若者にとって致命的でした。入社試験の時には背伸びをして我が個性を主張したものです。私たちの中には真似るということに対するそういう負の情念が澱のように

蟠っているように思います。

さらに、自分のやり方に対する思い入れとかプライドという一見ポジティブな感情もあります。誰しも今の自分のやり方が良いと思っています。それは熟慮して決めたやり方であり、悪いはずはないのです。しかし、諸行無常といえます。時は移り回りの条件が徐々に変化して、いつしか今のやり方は最善ではなくなってきました。にもかかわらず、自分が決めたやり方だということに執着するので他のやり方を受け入れることが出来なくなるのです。このような我執ももう一つの負の情念となり真似ることに抵抗します。

こういう自分の内なる抵抗勢力を打ち破って成し遂げなければならないのがベストプラクティスであり、それには先に述べたような能力と労力が要るのであるならば、強力なサポートがなければとてもできるものではありません。

サポートとは正しく評価して、そして褒めてあげることでしょう。すなわち、よく認識し、正しく判断し、共感し、自分の問題として捉え、工夫して実現したと評価し褒めて顕彰することです。

真似るという行為を正當に評価しサポートすることによってこそベストプラクティスが広がっていくのだと思います。そして、そのようなベストプラクティスであれば単なる真似に終わることなく、それを元にした改善へと繋がっていくでしょう。

Jack Welch は単に真似ろと言ったわけではありません。真似た後それに改善を加えろと言いました。そうしなければ他を凌駕して彼のモットーである世界で1番になることは絶対に出来ないからです。

伝統とは先人から受け継いだものを進化させることにあると言われていますが、正しいベストプラクティスによって JX グループの新しい伝統を作って行きたいと思えます。これからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。