

いい失敗、悪い失敗の境界線。 失敗から成果を最大化する生き方

平成29年5月18日、東京・千代田区のホテル『ルポー ル麹町』で、恒例のライフプラン講演会が開催されました。今年はビジネス戦略、組織論コンサルタントで株式会社MPS Consulting代表取締役の鈴木博毅さんをお迎えして「いい失敗、悪い失敗の境界線。失敗から成果を最大化する生き方」をテーマにお話をうかがいました。



鈴木 博毅

ビジネス戦略、組織論コンサルタント
(株) MPS Consulting代表取締役

【すずき・ひろき】1972年生まれ。慶応義塾大学総合政策学部卒。貿易商社にてカナダ・豪州の資源輸入業務に従事。その後国内コンサルティング会社に勤務し、2001年に独立。戦略論や企業史を詳細に分析し、新たな戦略創造のサポートをミッションとしている。顧問先には顧客満足度ランキングで並み居る大企業を抑えて1位を獲得した企業や、特定業界で国内シェアNo.1の企業など成功事例多数。著書『「超」入門 失敗の本質』は、戦略とイノベーションの構造を新たな切り口で学べる書籍として15万部のベストセラーになった。

本日は講師にお招きいただき、誠にありがとうございました。

組織論の名著『失敗の本質』は1984年に出版され、太平洋戦争時の日本軍の敗因を組織論と戦略の観点から分析しています。私は、この本のエッセンスを解説した『超入門 失敗の本質』を書かせていただき、おかげさまで約15万部を発行しています。

● いい失敗は、存在するの？

■ 失敗に関する知識は時に大きな力になる

さつそくですが、皆さんに質問です。

1980年代、一人のヨットマンが大西洋を横断していた際、海難事故に遭いました。

海難事故は3日以内に90%が死亡するという統計があるほど過酷な状況です。ところが、このヨットマンはある2つのことを知っていた。そのための準備をしていたことで、76日間の漂流後に生還しています。この2つのことは何でしょうか？

彼が生還できた要因の1つは、ヨットに積んでいた6人用の救命ボートです。彼はそれ以前に2人で航海し遭難したことがありました。その時に4人用の救命ボートで2人が生き延びるのは難しいという経験をしていたので、6人用の救命ボートを積んでいたのです。2つ目は、真水製造機を載せていたことです。彼は海難事故の死亡原因の多くは真水

が飲めないことだと知っていたため、複数の真水製造機をヨットに載せていました。つまり、自己や他者の過去の失敗から学んでいたことで、最悪の事態を回避できたのです。

失敗に関する知識は時に大きな力になります。また、失敗を学ぶことで、これまでできなかったことも可能になります。理由は失敗の結果を小さくできれば、それだけ挑戦することが可能になるからです。

■ 失敗の4つの定義

失敗には分類があります。1つ目は「事前回避をしなかった失敗」です。2つ目は「可能性から心を閉ざした失敗」です。1度失敗したことにより可能性から心を閉ざしてし



『超』入門 失敗の本質
鈴木博毅著、ダイヤモンド社刊、
2012年4月、1,620円

まうことは、実は失敗していると言えます。3つ目は「挑戦しなかった失敗」です。挑戦しないということは失敗を回避しているように見えて、実はあらゆる可能性から遠ざかっています。これは大きな損失です。4つ目は「古い指標にしがみついた失敗」です。成功体験があることで、かえってそれにしがみついてしまい時代遅れになっていきます。

■最悪の失敗とは何か

最悪の失敗とは「回復不可能な損失を被ること」「偶発事故を失敗に成長させること」です。失敗を回避できるヒントはたくさんあった。偶発事故が頻発するようになった時に、誰かがどこかで止めることができた。しかしそれを止めようとしなかったということです。

失敗学ではあまり指摘されていませんが、「失敗から学習せず、新しい可能性から心を閉ざすこと」も実際には非常に多い失敗です。1〜2回の失敗で簡単にあきらめてしまった結果、期待できたはずの未来が実現しない。これも大きな失敗と言うことができます。

■いい失敗は意図的に設計する必要がある

「いい失敗」は明らかに存在します。しかも、いい失敗を組織的に許容できる企業は、伸びている傾向があります。

ここで皆さんに2つ目の質問です。

2009年にアメリカのグーグル社は新サービスのグーグルウェブを発表しました。彼らはこのプロジェクトに大きな人的資源と資金を投入しましたが、わずか1年半でサービスを閉鎖しました。閉鎖の理由は簡単です。

利用者が全く伸びなかったから。ですが、彼らはこのプロジェクトを「いい失敗」だったと振り返りました。その理由は何でしょうか？

答えは「失敗によってさらに強くなったから」です。プロジェクトの担当エンジニアたちは、開発の過程で限界に挑戦し、いくつも新しい技術を生み出しています。結果から見ればプロジェクトは解散しましたが、その時の貴重な経験から、担当エンジニアたちは社内ですべての引張りだこになりました。その後、彼らを核にした新しいプロジェクトチームが、グーグル・プラスなど同社のユーザー拡大に寄与する新サービスを生み出しています。

この例のようにいい失敗を設計していくための仕組みには、①事前回避ができる仕組み、②可能性に心を開く仕組み（失敗の利用）、③挑戦を可能にする仕組み（機会の探索力）、④指標を切り替えることができる仕組みの4つが挙げられます。

この4つの仕組みは成功のための大切な起点になると、私は考えています。失敗という言葉は一つでも、内容や効果的な対策は違うからです。1つのキーワードに対して、複数の意味、複数の構造があると考えることで、対処できる失敗は多数あります。

■3つのドリブン（原動力）

2011年、日本の大手家電メーカーは軒並み赤字を出しました。そこからV字回復したある会社では、製品化を牽引する指標を新たに設定しました。

1つ目は「カスタマー・ドリブン」です。

これはお客様自身ではなく、メーカーの観察員がお客様の動作を分析し、お客様が気づいていなかったり、言葉にできていないニーズを抽出し、製品化することです。

2つ目は「技術ドリブン」です。これは新技術が開発されたら、それを製品化するということです。お客様のニーズしか追っていないと、新技術を製品化するという流れに乗り遅れるからです。

3つ目は「ビジョン・ドリブン」です。これは未来社会を思い描くところから始まります。10年後、20年後どんな社会が到来しているか予測した上で、自社はどんな商品を提供するか考えていきます。

これらの指標により、今まではお客様が言葉にしたものしか製品化できていなかったのに対し、お客様が欲しがらう、今後欲しくなっていくだろうという利益の高い製品を早い段階でイメージ・開発できるように、V字回復の大きな要因になっています。

ここで重要な点は、過去の成功体験から離れるためには、新しい指標を組織や個人の中に導入することによって、効果的に別の成功体験を生み出すことができることです。

●組織不祥事を防ぐための心構え

■組織的分断による問題のすり替え

現在もそうですが、過去を振り返っても多くの組織不祥事がありました。組織不祥事が最大の問題に発展する基本構造は3点あります。最大の要因は「組織的分断による問題

のすり替え」です。

「衆愚」とは、たくさんの人が集まるとかえって愚かになるという意味ですが、1人1人は賢いのに、集団になるとなぜか愚かな決断をすることがあります。具体的な事例として、1986年にNASAで起こったスペースシャトル・チャレンジャー号の悲劇があります。

この事故は、NASAから委託された技術会社の判断に原因がありました。この会社の検討会議では複数の技術者が、スペースシャトルのエンジンに取り付けられたOリングは破損する可能性がある指摘していました。技術者が検討会議に参加している間は、Oリングの問題を安全管理上の問題と捉えて議論していました。ところが、埒が明かないということで、技術者はずし経営幹部だけで検討会議が行われました。すると、Oリングの問題は経営上の問題と捉えられ、これ以上NASAに打ち上げ中止を伝えることは難しいという判断が下され、打ち上げのGOサインを出してしまつたのです。

このように問題の本質を間違つた形で理解したり、組織の中で一部の集団だけが議論をすることで、問題のすり替えが容易に起きてしまいます。多くの組織において衆愚の理由のほとんどが、問題のすり替えです。

■歴史を知らないと、目の前の出来事の 結果を予測できない

組織不祥事が大問題に発展する基本構造の2つ目は「過去のフィードバックを行えない事情がある」です。事情とは、意思決定

者が組織内の幹部としていまだに任中であることです。失敗したプロジェクトでも、上級職が旗振り役だったりすると、退任するまでフィードバックを待たなければならぬことがあります。その失敗には有益な情報がたくさんありながら、フィードバックが行われないうちに風化していくのです。

3つ目は「不祥事の歴史を研究・検証していない」です。不祥事があつた時、もう見たくないと思ひ出しにしまつていくと、数年後に全く同じ失敗を繰り返してしまうことがあります。逆に、不祥事を検証している組織は、同様の事象に直面した際に、その選択がダメな理由について明確に説明できます。それは、過去の失敗を研究・検証した結果を根拠として持つているからです。

日本企業は今も昔も変わらず優れた技術を開発しています。ただし、失敗に対する考え方については大いに改善の余地があるのではないかと思います。

挑戦には必ず失敗が付随します。しかし、失敗の活用が苦手な組織は、新しい挑戦に対し段階的に萎縮していきます。それは失敗にうまく対処できないからです。失敗をうまく活用するほど、挑戦も容易になつてきます。

■日本社会は責任を認めない者を許さない文化

組織内では相互に「指摘しない文化」が育ちやすい一方、組織外では不祥事を「叩く文化」が存在しています。また、日本の会議制度は、基本的に「責任問題を分散する機能」を隠然として持っています。その一方、

外部では「責任を認めない者を許さない」という別の規範が働いています。

「共同体規範」は、個人が所属している会社など特定の組織、集団の規範、「公の規範」は社会的な規範と考えてください。共同体規範と公の規範は異なります。共同体規範は上級職ほど染まりやすい傾向があります。反論されない立場、会議を決定する立場こそ危ないからです。

能力が高いはずの上級職が、なぜ判断を誤るのか。それは組織内の共同体規範が上級職ほど心地よいからです。過去の失敗の検証を組織内では止めることができますが、公の規範においては許されません。共同体規範と同じ感覚で、公の場で発言したり対処すれば、火に油を注ぐことがあります。

「不祥事の公表と責任を認めることで問題処理の50%が完了する」と言われています。

●失敗からも成果を最大化する生き方

■嫌な空気を変える方法

知識ばかり得ると成果が出ないとよく言われますが、ここで3つ目の質問です。理論を学ぶことで、過去に比べて営業成績が下がる人がいます。その理由は何でしょうか？

答えは「行動しないとわからない現実があるから」です。知識を詰め込むと、行動する前に結論を得ようとしてしまいます。しかし、行動してみる、会ってみる、使ってみる、やってみることでしか発見できない知識が世界には無数に存在します。だから、行動する方のほう

が成果を出します。

失敗の要因は、①新たな可能性を探索しない、②傲慢さ、③必要なことに対する無知の3つに分類できます。傲慢さと無知を加速する空気というものがありません。この「空気」は「誰も言葉にしない暗黙の了解」と言えるでしょう。ダメな組織には得てして、言っても無駄という「嫌な空気」が充満しています。空気を変えていく方法の1つは「優先順位の明示」です。実は空気にも一遍の正論が含まれています。組織のメンツ、コスト削減の



圧力は、ある意味で正論です。それを変えていくには、「優先順位を考えてみましょう」と言ってくください。「何を最優先させるべきか」という議論を持ち込むことによつて、空気を変えることが可能になります。

もう1つは、歴史で示すことです。「この案件、過去はどうなりましたか？」といった具合に。歴史を用いる方法は客観的な事実結果が出ているという意味で、説得力が高くなります。人間関係において間違いを正すことは非常に難しいことです。そういった場合に、歴史をひも解くことは、説得材料になると思います。

■失敗の多い人が一番成功している理由

失敗は細かく因数分解することで、扱いやすくなります。単純に失敗という言葉で片付けてしまうと、何をしたらいいか、どう成功に結びつけるのかわかりません。

ところが、失敗を因数分解すると、フィードバックしたり改善することが容易になります。少なくとも、同じ種類の失敗をうまく処理できるようにします。

一方で「失敗」というキーワードを因数分解せずに同じ形で使っていると、企業のマイルドセット（物の見方）は簡単には変わりません。つまり失敗に対する企業の姿勢はそうそう変わらないんです。失敗を因数分解していく文化を根付かせていかなければ、状況を変えていくことは難しいでしょう。

失敗をしない組織は、失敗に対して萎縮をしていると言えます。個人であれば、人生

の可能性をフルに活用していないと言えます。これは極めて残念なことですよ。

例えば、新しい出会い、新しい事業、新しい人事制度、新たな人材活用、新しい事業定義、新たな失敗分析の制度、こういったものを持つていないと、組織も個人もその可能性をフルに発揮できないということです。過去10年失敗がない組織は、挑戦をしていない可能性があります。

■年を重ねてさらに豊かになると、

そつでない人の違い

人は年を重ねるにつれて、段階的に社会的役割を失っていくと言われます。なぜかと言えば、そこに挑戦がないからです。新しい役割を得るためには、試行錯誤が不可欠です。社会は常に新たな問題を解決する担い手を探しています。世の中が進歩すると、そこには常に新しい問題が発生するからです。その担い手になる挑戦こそが、失敗から最大の成果を生み出す道です。

これは個人でも組織でも同じです。社会的な役割を失っていくことは、消滅に向けて衰退していくことです。人は年を重ねると能力は高まります。しかし、新しい役割に向けて挑戦しなければ、できることが増えていても、役割は減ります。この世界で新たな役割を担えることは、組織や人の若さの象徴です。

失敗を苦手とする日本の組織のジレンマから抜け出して、皆さまが新しい飛躍をされることを、心より願っております。

ご静聴ありがとうございました。