

「今後はしっかりチェックします！」



「失敗=悪」ではない

▶ 「失敗学」における「失敗」の意味

多くの人にとって「失敗」は、できれば避けて通りたいものの一つです。一方で、「失敗は成功の母」や「失敗は成功のもと」という諺が表しているように、実は失敗は私たちを成功へと導いてくれるありがたいものでもあります。

にもかかわらず、多くの人が「失敗」を恐れるのは、「失敗=悪」という思い込みが影響しています。実際、国語辞書における失敗の意味は、「やりそこなうこと」「しくじること」といった言葉が並び、用例としても「入学試験に失敗する」「彼を起用したことは失敗だった」のようなマイナスイメージのものがほとんどです。しかし、「失敗学」における「失敗」の意味は、次のようになります。

「人間が関わって行う一つの行為が、初めに定めた目的を達成できないこと」

「人間が関わって一つの行為を行ったとき、望ましくない、予期せぬ結果が生じること」

「失敗学」の権威・畑村洋太郎さんによると、「人間が関わっている」と「望ましくない結果」の2つがキーワードになります。とくに「人間が関わっている」がポイントで、人間のやることに「完璧」はなく、人間が動くところには必ず失敗が起こるとというのが、「失敗学」の根本的な考え方です。

▶ 大切なのは「失敗」を「反省だけ」で終わらせないこと

失敗には大から小までさまざまなものがあります。生産現場では、作業の遅れや部品のつけ忘れ、機械の操作ミスなどが日常的に起こりますし、ビジネスの現場では商談に遅刻する、プレゼンテーションがうまくいかないといった失敗が起こります。工事現場の事故や、人間のつくったシステムに問題が生じて大きなトラブルに発展することもあります。

このように人間は日々たくさんの失敗をしますが、失敗を「仕方がない」「次は気をつけよう」と何の学びもなしに反省するだけなら、再び同じような失敗



が起きてしまうでしょう。それに対し、失敗の原因をきちんと究明し、同じ失敗が起きないように対策をとるなど、失敗から学ぶことができれば、次からは失敗を未然に防いだり、被害を最小限に抑えたり、さらには成果や成功につなげることもできます。

つまり、失敗は、「失敗をしない」こと以上に、「失敗に学び、失敗を活かす」ことが何より大切なのです。

▶ 失敗は「大きな成功の種」に変えられる

失敗が起こった際、心がけたいのが、「失敗」は決して「悪」ではなく、「同じような失敗を防いでくれて、大きな失敗の芽を摘んでくれるもの」であり、「会社に成果をもたらし、自分やチーム、会社を成長させてくれるもの」と前向きに考えていくことです。

失敗から目をそらし、失敗をそのまま放置してしまえば、文字どおり「失敗」に終わってしまいます。反対に、失敗から真摯に学び、失敗を次に活かしていこうという姿勢さえあれば、失敗は「悪」どころか、「大きな成功の種」に変えることができるのです。失敗が「悪」になるか「善」になるかは、失敗をしたときにどのような姿勢で失敗に臨むかで決まってくるのです。

ここがポイント

- 1 人間は失敗もするが、「失敗から学ぶ力」ももっている。
- 2 「失敗=悪」という考えから脱しよう。
- 3 失敗から学び、失敗を活かすことができれば、成果や成長につながる。

失敗の「責任」ではなく「原因」を追究する

まずやるべきは「原因追究」

部下が失敗をしたとき、上司がついやってしまうのが、「なんてことをしてくれたんだ」「こんな失敗をしてどう責任をとるつもりなんだ」と厳しく叱責し、責任を追及することです。

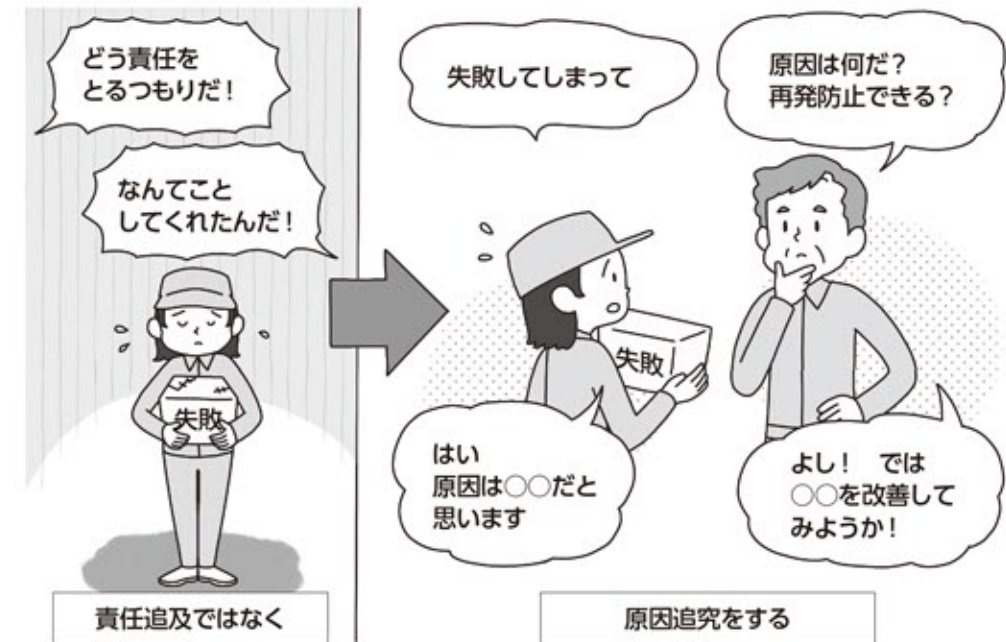
こうした厳しい叱責が何をもたらすかについて、興味深い調査があります。ある病院に、厳格で失敗やミスを許さない看護師長と、失敗やミスをした部下にも温かな態度で接する看護師長がいました。それぞれの部署の失敗やミスについて調査したところ、前者の部署の失敗やミスの数は後者の部署に比べはるかに少ないものでした。しかし、よくよく調べてみると、後者の部署では失敗やミスはほぼ100%上司に報告されているのに対し、前者の部署では上司を恐れるあまりほとんどの失敗やミスは隠され、実際の数は後者の部署の倍以上あったというのです。

つまり、部下をどれだけ厳しく叱責し罰したからといっても失敗やミスの数は減るわけではなく、むしろ隠される度合いが増えるだけなのです。叱責や責任追及ばかりを優先させてしまうと、失敗やミスへのフォローが遅くなるだけでなく、必要な情報が入りにくくなるというリスクも抱えることになります。

失敗やミスを本当に減らしたいのなら、小さな失敗やミスも隠すことなく見えるようにして、二度と同じ失敗やミスをしないうように改善していくことが大切です。もちろん失敗やミスの責任を追及しなくてもいいということではありませんが、最初にやるべきは「原因追究」であり、「責任追及」はそのあとでいいのです。

個人を責めるのではなく仕組みを責める

かつてトヨタのアメリカの工場で、接着剤を間違えるというミスが起きたことがあります。車のどの部分に使うかで接着剤の種類は変わるのですが、入社したばかりで経験の浅い資材管理の担当者が、接着剤の缶を用意するときに間



違って運んでしまったことが原因でした。

当時の工場の責任者は、のちにトヨタの社長となる張富士夫さんでした。部屋に呼ばれたアメリカ人の資材管理課長は解雇されると思い、真っ青な顔で部屋に入ってきましたが、張さんの第一声は、「ところで、原因は何だ？ 再発防止はどうする？」でした。

トヨタの上司は、部下が失敗しても、「一体、何をやっているんだ」「どう責任をとるつもりだ」と怒ることはありません。失敗したのは、個人のミスというよりは仕組みに問題があるケースがほとんどであり、「個人を責めるよりも仕組みを責める」というのがトヨタ式の考え方だからです。求められるのは「なぜこうなったのか？」であり、個人の責任を追及することではないのです。

その後、資材管理課長は小さく書かれた品番でしか見分けのつかない接着剤の缶の表示をわかりやすいものに変更したり、置き方を工夫したりという対策を講じ、その結果、その工場では二度と同じミスは起きなくなりました。

ここがポイント

- 1 責任追及を優先すると失敗は表に出にくくなる。
- 2 優先すべきは責任追及より原因追究。
- 3 個人ではなく仕組みを責めるのがトヨタ式。

「なぜを5回繰り返す」 ために大切なこと

①「真因」の追究で大切な3つの姿勢

前節では「なぜ」を繰り返す大切さについて述べましたが、現実のビジネスにおいては、真因がわかるまで「なぜ」を繰り返すのは、それほど簡単なことではありません。そのためにはどのような姿勢で臨むことが必要なのでしょう。以下にまとめてみましょう。

①安易に「あ、そうか」と言うな

トヨタ式の基礎を築いた大野耐一さんの下でトヨタ式の普及に努めた経験のあるトヨタ社員によると、「5回のなぜ」には一つの禁句があると言います。それは、「あ、そうか」という言葉です。

たとえば、先ほどの「接着剤の缶を間違える」の原因を調べているとき、担当者の経験が浅いことを知り、「あ、そうか」と言ってしまうと、そこで思考は止まり、その先へ進めなくなってしまいます。あるいは、「似たような缶がたくさん並んでいる」のを知り、「あ、そうか」と思ってしまうと、「これじゃあ、間違えても仕方がないな」と納得してしまいます。

「なぜを5回繰り返す」うえで大切なのは、担当者の経験が浅いとすれば、「なぜ経験が浅いと、缶を間違えるという失敗をしてしまうのか」と問いかけることであり、似たような缶ばかりが並んでいるとすれば、「なぜもっとわかりやすく表示しないのだろうか」と疑問をもつことです。そうして初めて、「その先」へと進むことができるのです。

②原因調べは「現地現物」で

トヨタ式の「なぜ」を繰り返すうえで大切な姿勢の一つは、現地に行って現物を見ながら考えるということです。

さらにいえば、理想は「失敗の起きる瞬間を目撃する」こと、いわゆる「現行犯逮捕」です。なかにはこうした「足を運ぶ」ことを嫌って、失敗した当人



やまわりの人の話を聞いたりその報告書を読んだりするだけで対策をとろうとする人もいますが、そうしたやり方では「気をつけろ」「集中しろ」といった通り一遍の対策になりやすく、真の解決に至ることはありません。

「真因」を踏まえない対策は、2度、3度と同じ失敗を引き起こします。「現地現物」や「現行犯逮捕」は、時間も手間もかかり大変ですが、そこでつかんだ原因は本当の原因（＝真因）です。そして、その真因に対策を打つことさえできれば、二度と同じ失敗が起らないよう対策することができ、それだけ仕事の質も上がることになるのです。

③「5W」の先には「1H」があることを忘れるな

「なぜ」を5回繰り返すことで「真因」にたどり着いたなら、次に求められるのが、「どうやって二度と同じ失敗や問題が起きないようにするか」という「改善策」を考えることです。次節で触れるように、こちらも決して簡単なことではありませんが、「5W」の先の「1H」までセットで「やりきって」こそ、「失敗を活かす」ことができるのです。

ここがポイント

- 1 安易に「あ、そうか」と納得するな。
- 2 机上で考えるな、現地現物で考えろ。
- 3 5Wは1Hまでやりきってこそ意味をもつ。