

## きちんと「失敗率」を高く保っていますか？

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社 5W1H の高野潤一郎です。

今回は、「『失敗 = 悪いこと』という考え方と『失敗 = 良いこと』という考え方のどちらが正しいのでしょうか？」と尋ねられたのを幸いに、「失敗」についての現在の私見をご紹介します。ご興味をお持ちの方は、どうぞ読み進めてください

### 失敗は、悪いことか、良いことか？

「『失敗 = 悪いこと』という考え方と『失敗 = 良いこと』という考え方のどちらが正しいのでしょうか？」と尋ねる人がいた場合、「フレームワーク質問力®」で学んだ方からは、状況によっては、例えば、次のような「質問」が出てきそうです。

- 人や組織によっては、「**失敗というものは存在せず、成功か、学びの機会しかない**」という考え方を採用している場合があります。「失敗」というものの存在を認めることは、**という目的の実現にとって、あるいは、どういう役割の誰にとって、どういった利益がありますか？**
- 「どんな状況においても、『失敗 = 悪いこと』あるいは『失敗 = 良いこと』という固定的な評価がある」(**評価は状況に左右されない**、**評価は二択**である)という前提を採用することは、あなたにとってどういった便益をもたらし、どんな機会を失わせていますか？
- ここで言っている「正しい」というのは、**どういった判断基準に基づく評価なのか**教えていただけませんか？
- 「どちらが正しいか？」( = 正しい選択肢を選びたい)と、「**目的達成の『手段』に関心をお持ち**」ということは、少なくとも今回の **に関して**は、「目的達成のためには手段を選ばない」という姿勢は受け入れられないと考えておられるように推察しています。こういった理解でよろしいのでしょうか？
- 「失敗」を一括りで捉えて議論することは、目的達成のために適切あるいは有効でしょうか？ もし、「**失敗にも種類がある**」と考えることを選ぶなら、これまでと比べて、どういった違いが生じそうでしょうか？

多くの場合、「AかBか？」と質問されると、**どちらかを選ばなくてはならないと思いついてしまいがちなもの**ですが、「フレームワーク質問力®」では、ブレイクスルーやイノベーションを望むのであれば、「**クリティカル・シンキング 厳密かつ建設的な思考(法)**」(**シビアかつポジティブな考え(方)**)が大切とお伝えした上で、上記質問に例示されるようなアプローチを推奨しています。

あなた(が所属されている組織で)は、「失敗」について、**どういった目的の下で、どういった定義・評価の仕方**を採用されているのでしょうか？

### 非難される失敗と称賛される失敗

ここでは、あなたの発想を刺激するために、前段でお示した質問例の中から、「**失敗にも種類がある**」という考え方について、図表1でご紹介しようと思います。

非難に 値する 失敗原因  ↑  ↓  称賛に 値する 失敗原因	逸脱(個人が、所定のプロセスに背くことを選択) 不注意 能力不足 プロセス上の欠陥(能力ある個人が、欠陥があったり不十分であったりするプロセスを固守) 困難な仕事への挑戦(毎回信頼性高く実行することが困難な仕事に直面) プロセスの複雑さ(新たな状況に対応し切れない、数多くの要素から成るプロセス) 不確実性 仮説の検証(当該アイデアやデザインが成功か失敗かを確かめる実験) 探求的な検証(目の前の可能性が望ましい結果をもたらすかどうか調査・研究するため、知識の深化拡大を目指すために行う実験)
--	--

( ~ : 手順の決まっている仕事で起こりがち、 ~ : 複雑な仕事で起こりがち、 ~ : 革新的な仕事で起こりがち)

図表1: 一連の失敗原因

[原出典: Edmondson, A.C. "Strategies for Learning from Failure," Harvard Business Review 89, no.4(2011) を合同会社 5W1H にて改変]

「[変化促進研究会](#)」(C研)でも取り上げていましたが、図表1を  
ご覧になってわかるように、失敗には、飛行機の操縦時  
や外科手術時のように「**あってはならない失敗**」「**事前に阻  
止可能な失敗**」の他にも、新規医薬品の創製時や(コンビナ  
トリアル材料科学における)適切な物質・材料の高速探索時  
のように「**競合より速く学習することが大切**」だとして「**奨励さ  
れる失敗**」もありそうだということに気づかれたのではないで  
しょうか。

「失敗 = 悪いこと」か「失敗 = 良いこと」かなど、「失敗」を一  
括りにして考えて不毛な議論を繰り返すよりも、「**失敗には  
種類があり、私(たち)は、こういう目的の下、こういう基準  
で失敗を区別して対応している**」といった姿勢でいることの  
方が、「この失敗の責任は誰にあるのか?」ばかり考えてい  
るより、(自分あるいは関係者にとって)よっぽど利益が多  
くはないでしょうか?

また個人的には、「**天然ボケ**」と称されるような、想定外の発想・  
言動は、**ブレイクスルー**や**イノベーション**を生み出すきっかけと  
なりうる有用な情報(**天才的な失敗!**)であることが多いように  
感じています。天然ボケと見なされるような人財は、「**組織の  
宝**」となりうる存在かもしれませんので、是非、真摯に向き合っ  
てみてはいかがでしょうか。

「失敗」というレッテルを一時的な評価とするか永続的な評  
価とするか、後になって振り返って「**学びの経験**」「**話のネタ**」  
とするかは自分(たち)次第であり、その状況をどう乗り越え  
たかは、**オリジナルの「ノウハウ」**であり、「**繰り返し失敗を乗  
り越えてきた**」=「**その都度、独自のノウハウを創出してき  
た**」と解釈するのはいかがでしょうか?

## 失敗がない = 安心領域に留まっている = 外界の変化に追いつけない...?

前出のC研テキストでは、「『**許容可能な失敗率**』として、バイ  
オテクノロジー関連企業などでは**90%以上**かもしれないと  
いった話」が紹介されていました。「**革新的な仕事**」(そして  
多くの「**複雑な仕事**」)に従事している人・組織であれば、こ  
れくらいの数値が当たり前かもしれませんね。

かつて、IBM 2代目社長を務めた Thomas Watson Jr. は  
次のように語ったとされています。

「進んで失敗しようとしないう限り、イノベーションの創出に  
向けて本当に全力を傾けているとは言えません...**成功  
するための最速の方法は、あなたの失敗率を2倍にす  
ることです。**」

[原出典: R. Farson and R. Keyes, The Innovation Paradox: The  
Success of Failure, the Failure of Success (New York: Free Press,  
2002)]

「みなさんのグループは、失敗するように構成されている。  
**失敗から立ち直る秘訣は、早く失敗して、早く修復する  
ことだ。**」 INSEAD の Peter B. Zemsky 教授

INSEAD では、各種専門分野について学ぶだけでなく、コミュ  
ニケーション能力や効果的なチームワークについて学ぶことを目  
的として、グループ演習に力を入れていることでも有名です。

先日の[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)の  
DAY8 では、ある演習の振り返り解説時に、失敗について次  
のようにお伝えしていました。

もし私が、誰かから「お前、明日、歯を磨けよ!」と言わ  
れたとしても、「わかった。磨くよ。」と思うくらいで、「不  
安」などは感じません。なぜなら、「自分は歯を磨くこと  
ができる」とわかっているからです。私にとって「**歯磨き**」  
は、「**安心領域**」(快適で安全で守られていると感じられ  
る領域; 慣れ親しんだ環境や習慣; 既に自分が熟知し  
ている従来の世界など)の範疇にある事柄なのです。  
人や組織の変化・成長を促進するコーチングでは、こ  
ういった「**安心領域**」から一步踏み出してみようと試みるこ  
との支援も行います。「**安心領域**」から抜け出そうとする  
過程では、「**成功**」することも「**失敗**」することも両方ありえ  
ます。逆に言えば、「**成功**」するとわかりきっている事柄  
にしか取り組まずにいては、「**未知の世界を開拓し、安  
心領域を広げていく**」という**成長**が期待できません。外  
の世界の変化が激しいときに、自分(たち)がまったく変  
化せずにいる場合には、自然淘汰されてしまうかもしれ  
ません。外界の変化よりも格段に速い変化を起こすの  
も問題かもしれませんが、それでも、「**外界の変化より半  
歩速いくらいのスピードで、自分(たち)が変化を起こし  
ていこう、変化していこう**」と心掛けるのが、少なくともサ  
バイバル戦略としては健全なのではないでしょうか?

ニューズレター [第134号](#) では、「**「ムダをさせない」「失敗もさ  
せない**」といった「**効率至上主義**」では、**人財が育つわけが  
ありません。**」と書いていました。併せて、[第126号](#) でご紹  
介していた「**正解がある問題**」には「**鉄道型のアプローチ**」、  
「**正解がない問題**」には「**四輪駆動車型のアプローチ**」とい  
った話や、[第109号](#) の「**正解がない時代に適した学習の種  
類、思考方法**」の話も思い出していただければ幸いです。

あなたは、「**失敗しない 外界の変化に取り残される**」と  
いった考え方について、また、「**目標の1つに「高い失敗率」  
を掲げ、速く学び、速く成長することを目指せ!**」といった考  
え方について、どのようにお感じでしょうか?

何か新しいことを学ぶ際にも、**失敗すること、あるいは、恥  
をかくことを恐れて、貴重な学びの機会を活かせない方が**

いらっしやいます。一度も転ばずに自転車に乗れるようになることや、一度も息継ぎに失敗せずに泳げるようになることを目指すというのは非現実的ではないでしょうか？「周囲の目を気にせず、安心して学べる場」があるのであれば、[第 133 号](#)でご紹介していた「質問・支援型マネジメント」の手法としてのコーチングや「フィードバックとコメントの違い」などについて学びたいという方々向けに、そういった場をご用意いたしました。

- 5月3日(金・祝)～4日(土・祝)  
2日間「コーチング漬け」体験

利害関係のない学習仲間を相手にどんどんコミュニケーション上の「失敗」を冒して、その経験から「実践的にコーチングというコミュニケーションを学ぶ」機会として、コーチングの練習機会としてご利用いただければ幸いです。

さて今回は、「失敗 = 悪いこと」という考え方と「失敗 = 良いこと」という考え方のどちらが正しいのでしょうか？」と尋ねられたのを幸いに、「失敗」についての現在の私見をご紹介して参りました。あなたはどんな印象をお持ちになり、何を考えになるのでしょうか？あなたの「QOLの向上」にとって、何か少しでもお役に立てれば幸いです。

それでは、また次回のニュースレターでお会いしましょう

P.S.1

コミュニケーションの目的に適った質問を選んで組み立て、自分(たち)が取り組むべき課題について改めて深く理解し、物事をこれまでとは異なる側面から考えることを通して、関係者が無意識に受け入れている制限を明らかにしたり、対話を通して多角的な物の見方をしたりするようになる。従来の延長線上にない解についても探求するようになり、目的達成・問題解決・意思決定・新しい手法の学習などを効果的に行えるようになる。

といった変化・成長を起こすことを支援する「フレームワーク質問力®」に興味をお持ちであれば、是非、下記ウェブサイトから詳細をご確認ください。次回開催は、【5月18～19日】となっています。

- [一般向け公開セミナーへの参加を検討されている方向け情報](#)
- [企業研修のご依頼を検討されている方向け情報](#)

P.S.2

図解の多用を勧め、クリティカル・シンキングと対人スキルを同時に学べる「コーチング」プログラムをご用意しています。あれこれ雑多なモデルやスキルを紹介して終わりのプログラムとは異なり、さまざまな要素が体系化されており、スッキリ学べます！先送りせず、是非、今すぐ詳細をご確認ください

- [合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)

その他、[今後のイベント一覧](#)はこちらです。

#### セミナー・イベント情報

5月3日(金・祝)～4日(土・祝) [2日間「コーチング漬け」体験](#)

5月18日(土)～19日(日) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

5月26日(日) [教養醸成の会【第12回】](#)(単発参加可能)

6月12日(水)～13日(木) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

6月30日(日) [教養醸成の会【第13回】](#)(単発参加可能)

7月6日(土)～12月14日(土)

[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)(全12回)

7月21日(日) [教養醸成の会【第14回】](#)(単発参加可能)

最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

#### 発行・編集

「自律共栄の納得人世」の実現に向け、  
「人財と組織の育成を支援」する **合同会社 5W1H**

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニュースレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニュースレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。(引用される際には、出典の明記をお願いいたします。)

[著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク](#)

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)