

## 『失敗』の必然性と『成功』の偶然性

株式会社 マロネイト 代表取締役社長  
株式会社 ジェーエヌエル 取締役会長  
株式会社 日本ビジネス・システムズ 代表取締役会長

岡崎 宏行

### 『失敗』の必然性と『成功』の偶然性

新年早々の号ですが、あえて、こんなテーマで記させて戴くことに致しました。

それは『失敗』を恐れなくて『生きたい』と思うと同時に、『失敗』には、多くを学ぶチャンスが潜んでいる事を、改めて再認識したいと思ったからです。

表題のように、『失敗』には、必然性があります。というのは、現実的に失敗したということは、予想に反した結果をもたらしてしまったという事で、そこには、『原因』が存在するからです。その原因がある限り、同じ現象は、繰り返されるでしょう。という事は、その結果になってしまった事に『必然性』があった事になります。

その原因を除去しない限り、同じ現象は起きてしまう筈です。例え、それが確率的であったとしても。

一方、『成功』したからと言って、喜んではいけません。同じ成功を永久に再現出来るのであれば、それは、立派な『必然性』に裏付けられた結果であるのですが、そうでない場合が多くあります。

同じようにしても、必ずしも成功しない。いや、同じような結果を導けないという現象です。ここには、認識していない『要因』が、作用していると考えるのが自然でしょう。その要因を認識していない以上、例え、成功したとしても、それは、偶然の賜物であるに過ぎないのです。

### 『失敗は成功のもと』

『失敗は成功のもと』と申しますが、本当にそうだと実感した毎日を過ごしています。

『一発で成功』は、有難いことかも知れませんが、中長期的に考えると必ずしも有難いことでも無い気

がしています。そんな気持ちから、こんな『見出し』で書かせて戴く事に致しました。

『失敗は成功のもと』を辞書でひいてみますと、「失敗すれば、その原因を反省し、方法や欠点を改めるので、かえってその後の成功につながるようになる。失敗は成功の母」と記してあります。

まさに、その通りなのですが、この意味は、深いものがあると認識しています。

というのは、『身近に何度も失敗を繰り返す人はいないでしょうか?』という事です。心していなければ、失敗は繰り返されてしまうのです。失敗が成功に導いていない現実も沢山ある、という事です。そこには、大きな違いを見出せる気がしています。

### 失敗だと思っていなければ、仕方ない…

どうも、『天唾』などところもあるのですが、『心の底から失敗だと思っていなければ…』原因の追究も行いませんし、もう二度とこんな事は起こさないと深く考えないものです。

心の何処かに…、出来れば改善したいけど…、甘えの気持ちや、危機感の欠如がそんな状況をもたらしてしまっているのではないのでしょうか。

自分では、そんな事は無いと思いついてしまっている処があるのですが、これが『くせ者』なのです。心しているつもりでも、そんな現象を繰り返してしまう現実をみると、そう思わざるを得ません。

遅刻の常習犯とか…、納期遅れの常習犯とか…、身近な処にも…。尤も、直そうという気が山々であっても、その『原因』がつかめていなければ同じような事になってしまいます。ただ、その原因追求も「危機感」が薄ければ、不十分になってしまいかねない事は言うまでもありません。

### 『真の原因』がつかめていなければ…

先程の文中でも触れましたが、『失敗の真の原因』がつかめていなければ、そして、それが除去されて

いなければ「失敗は繰り返されて」しまいます。

これは当然な事ですが、これもよくある事です。『真の原因』であるかどうかは、検証すれば確認できます。検証には以下の2つの方法があります。

①論理的検証：論理的に事実情報を元に検証します。「もし、〇〇が真の原因とするならば、△△に問題が起こって、××で問題が起こらなかった事が説明できますか?」というような質問を鍵にして、論理的に『真の原因』であるかどうか確かめるのです。説明が難しいとしたならば、真の原因である可能性は少ないという事になってしまいます。

②結果的検証：これは、真の原因を取り除いてみて、同じような問題が発生しないかどうか? 確かめて検証する方法です。結果的に見えるので分かりやすい方法ではあるのですが、現実的に実物では、原因除去が困難な場合、モデルを作成して確かめる方法でも検証は可能になります。また、問題が確率的に100%発生しないような場合は、結果的検証は難しいのですが、原因の要素を細分化して結果的検証を試みれば、本来は100%発生する『真の原因』が明確になるものです。

このようにして、真の原因を把握できれば、その原因を除去する事で、論理的には、同じような失敗は、発生しない事になります。

ところが、現実には、そうでもありません。

### 真の原因を除去できない場合も…

現実には、真の原因を除去できない場合もあります。『取り除けない原因は、原因では無く、現象でしかない』ともよく言われますが、確かにその通りです。

『やる気がないから』を真の原因だとしても、それを容易に取り除くことは出来ません。

ただ、『やる気がない』のを現象面としてとらえて、その原因を探る（何故、何故でも良いでしょう）と、「そんな早い時刻にスタートするのは、嫌

だ」という少しでも原因に近い情報が得られたとしたら、「少し遅い時刻にスタートしようか」という原因除去の案は準備出来ます。

それで、問題が無くなれば、これはこれでOKと言えるでしょう。

ところが、目いっぱい遅くしても、相手が満足しない場合があります。その場合は、完全に原因を除去出来た訳ではありませんが、何とか問題が発生しなければ、これも良し、と考えると良いかも知れません（勿論、この場合は、問題が再発する可能性が残されていますが…）。

このように、原因が明確になっても、異なった種類の対策の準備が必要な場合があります。

## 対策には5つの種類が

対策には5つの種類があります。これについては、以前にも記した事がありますが、再度、整理しておきます。

- ①応急対策：これは、原因が分からなくても悪影響を少なくする為にとる対策です。出来るだけ速やかに、原因分析をする事無く、悪影響を取り除く事に集中することがポイントです。
- ②是正対策：これは、原因分析が必要な対策です。真の原因を把握した上で、原因の完全除去を狙って行う対策です。真の原因が把握されていないと効果が出ないのは明らかです。
- ③適応対策：これも、原因分析が必要な対策です。真の原因を把握した上で、真の原因の完全除去が難しいと判断した場合に、現実的な可能な範囲を設定した上で、準備する対策です（予算の許す範囲で…、現実的な原因を少なくするような対策などがこれにあたります）。ここでも、真の原因を把握していることは前提となります。
- ④第一次予防対策：これは、将来に対する対策です。予想される問題が発生しないように予め準備しておく対策です。ここでは、将来発生するかもしれない問題発生の原因を除去して問題が発生しないようにします。ここでも、将来の問題に対す

る発生原因が的確でないと、問題を未然に防ぐ事が出来ないのは、言うまでもありません。

- ⑤第二次予防対策：これも将来起きるかもしれない問題に対する予防対策です。第一次が「発生しないようにする対策」に対して、第二次は「発生しても、悪影響が少なくすむように予め準備しておく対策」です。この為には、将来発生するかもしれない問題発生の本質の原因を把握している必要はありません。悪影響が具体的に想定できていれば、その悪影響が少なくなるような対策を予め準備する事が出来るからです。ある意味、応急対策に似たところがあるかも知れません。

先程の事例では、真の原因の完全除去を狙った『是正対策』を準備するのか、真の原因を把握した上で、現実的な『適応対策』を準備するのか、はたまた、今回の問題は良しとして、今後、問題が再発しないような『第一次予防対策』を準備するのか、はたまた、再発は覚悟の上、将来再発しても悪影響を出来るだけ少なくする為の『第二次予防対策』を準備するのか、スタンスを明確にして対策を準備する必要があります。

効率的な討議をする為にも、今、どの種類の対策を準備しようとしているのかを明確しておく事は、極めて大事な事だと認識しています。

## 仮説検証も同じこと…

ビジネス上では、最近、とみに重要性が叫ばれている『仮説検証』ですが、原因を仮説として想定して、その原因を活用して、期待する成果を確実なものにして行こうというプロセスには、共通点があると認識しています。

その共通ポイントは、以下の2つです。

- ①仮説は、これから起こる現象に対して、因果関係を明確にしたもの。原因分析は、過去に起こった事実から因果関係を明確にするもの。因果関係を明確にするプロセスは共通。
- ②検証方法は、いずれも『論理的検証』と『結果的

検証』を用いていて、そのアプローチ方法に類似性を見出せる。

いずれにせよ、この共通ポイントを研鑽する事は、『成功』への近道、王道である事に間違いは無いでしょう。

## 失敗経験の活かし方

『失敗は成功のもと』と言われる通り、失敗経験が成功に導くことは言うまでもありませんが、その情報を如何に活用するかという観点から整理してみましょう。

先程まで整理してきたように、失敗の『真の原因』を把握する事が、最大のポイントになる事は言うまでもありません。これを把握せずして、何度、挑戦しても上手く行く訳がありません。同じ原因で失敗してしまう訳ですから…。

という事で、成功に導く最大の鍵は、『真の失敗の原因』を1つずつ、確実に除去して行く事に他ならないと思うのです。

ただ、気をつけなければいけないのが、原因Aと原因Bが独立して悪影響を及ぼさず、組み合わせされた場合のみ悪影響を及ぼす場合があるという場合です。その上、AがCを誘導し、BがDを誘導するとなると、原因の関係と構造を整理しておく必要性が出て来ます。そこで、『ロジックツリー』なる手法も有効に活用して欲しいのですが…。

要は、1つずつ確実に除去し、過ちを繰り返さない事を徹底する事でしょう。言うは易く、行うは難しという処はあるのですが、この徹底は、『見える化』も含めて意識したい処です。

## 他人の失敗も重要な情報源

未来や宇宙での食料、いや栄養源として注目されている『ミドリムシ』の培養に成功した日本人（出雲充氏）の話は有名ですが、そのアプローチの仕方

は参考になります。

東京大学発のベンチャー企業であるということも去ることながら、多くの方々の力と情報を活用されています。こんな日本人が…、と誇りに思うと同時に、世界の為に活躍して欲しいと願うばかりです。

その注目すべきアプローチの方法ですが、徹底した『失敗原因の収集』から始めたと聞いています。『ミドリムシ』が栄養源として着目され、多くの研究者が培養に取り組んだそうですが、ことごとく失敗したようです。勿論、NASAも研究していたようです。大学中、世界中を駆けずり回り、失敗原因の情報収集を徹底的に行ったそうです。

その時間は相当なモノだと思いますが、自分が失敗して収集するのに比べれば遥かに短い時間であったと思えます。失敗の原因を1つ1つつぶして、世界に先駆けて成功したのです。

この姿勢は、学びたい処です。成功事例に着目する事も重要ではありますが、失敗事例とその原因を把握する事をおろそかにしてはいけなさと、再認識した次第です。

## 人のふり見て、我がふり直せ

この諺の意味も深い気がしてきます。失敗をただ見ているのでは無く、『成功』に導く情報として真摯に受け止め、その原因が、わが身に起こらないような工夫や対策を準備する必要性を感じるのです。

この事は、日本にとどまる事無く、世界中の情報を元に行って欲しい気もしています。

海外の現状を蚊帳の外として見るのではなく、我が身に同じような事が起きる可能性は無いのかと。

そんな中で、今元気な企業に対しても、かつて元気だった企業に対しても『おごれる者久しからず』という戒めの諺を、私自身へも含めて捧げたい気があります。

### ■御意見、御質問は

E-mail:okazaki@jnl.co.jpへお気軽にどうぞ！