

# 「失敗させない組織」 のリスク

## SECTION 1

「ローパーフォーマー大量生産」と「失敗させない組織」の関係に迫る ——— P 8

## SECTION 2

企業レポート 「挑戦」と「失敗」を両輪で動かす企業の育成效果 ——— P 22



はじめに

## 天才は、失敗を恐れず、大量の挑戦をする人々から生まれる

米国ニューヨーク近代美術館に、ピカソの『アヴィニヨンの娘たち』が所蔵されている。誕生から100年を経た今も、その大胆さ、斬新さに目を奪われずにはられない作品であり、間違いなく同館の至宝の1つだろう。

しかし発表当時、この絵画は美術界のみならず、彼を無条件に支持してきた友人たちですら「失敗作」と切り捨てた。そのときはまだ、この絵画が20世紀を代表する芸術運動「キュビズム」が開花するきっかけになるとは、誰も予測できなかったのである。

ピカソは誰もが認める「天才」だが、このエピソードの帰着点をそこに求めては学ぶことは何もない。20世紀初頭のフランスには「失敗作」を経ても、この作品のみならず、ピカソが描く絵画を正しく評価した人々がいた。失敗が致命傷にならない。そう信じられたからこそ、ピカソは絵筆を執り続け、20世紀を代表する芸術家たり得たのではないだろうか。時代は前後するが「印象派」という名称が、あるジャーナリストの揶揄から生まれたというのは、よく知られる話だ。そのような批判にさらされながらも、モネ、ルノアールといった印象派の偉大な画家が育ったのは、ピカソと同様の背景がある。

もう1つ学ぶべきは、こうしたヒーローたちが生まれ

ると同時に、今ではそれほど名を知られていないとはいえ、それに続く膨大な数の芸術家をこの時代が輩出し、彼らもまた新しい芸術を生み出そうと切磋琢磨していたという事実だ。フランスの芸術の国としての地位は、彼らの挑戦なしにはあり得ない。

現代の私たちを取り巻く社会に話を戻そう。社会、企業に余裕がなく、失敗できない空気を感じる事が少なくない。一方で、人事の方々から変わらず聞くのは、次世代リーダー人材育成への課題感である。そして、最近では同時に「ローパーフォーマー問題」をよく耳にする。組織の中で期待する役割を果たせない、あるいは意欲も低いローパーフォーマーが増えている、というのだ。

時代を牽引するヒーローは、能力と意欲の高い膨大な人材とともに登場するのではないか。彼らを生み出すのは、失敗をも許容するチャレンジ可能な空気ではないか。先の芸術家の例を見れば、そのような仮説が立つ。

リーダー人材が欠乏し、ローパーフォーマーが増える。そんな組織が増えているのは、失敗を許容しないことが大きな要因かもしれない。だとすれば、失敗させない組織のリスクは、計り知れないはずである。

入倉由理子（本誌編集部）



# ローパーフォーマーはなぜ生まれるのか。 失敗させない組織と関わりがあるのか

組織の大きなリスクとして人事がとらえる「ローパーフォーマー問題」。その実態や生み出される背景は何か。失敗させないことと関わりがあるのか。匿名の人事座談会でその問題点を共有する。

## 役割期待に対して成果を出せないローパーフォーマー

—まずはそれぞれの会社における、ローパーフォーマーの問題とはどのようなもののでしょうか？

**情報・D氏**：当社は、役割等級制度をとっています。等級に応じて期待する役割が決まるわけですが、ローパーフォーマーの定義をするならば、「役割期待に対して成果を出せないこと」です。この役割期待には、売上額、件数というような数字的な「成果」のほかに、組織行動役割も設定されています。仕事への取り組み姿

勢などがここに入りますね。それを期待水準で果たせなければ、これもやはりローパーフォーマーということになります。期待役割を果たせないならば、職務の等級を下げればいい、という単純な話ではありません。果たせないからといって、どんどん下に等級を下げていけば、底辺にへばりついて滞留する人が増えていくだけです。将来的には、組織の大きなリスクになり得ると思います。

**金融・C氏**：当社の場合は、経営ボードも含めて一度、ローパーフォーマー問題について議論したことがあります。このとき、職務等級制度の運用の中で、最も低い等級の仕事すらこなせない人、あるいは与えられた期待役割を果たせない人をローパーフォーマーと位置づけました。彼らはやる気はあっても能力がない人、その逆、あるいはその両方ともがない人に分かれると思います。結果、低評価が連続してしまいます。規制に守られていた時代はよかったのですが、低成長かつ競争が激化する今、そうした人材が組織に増えていくことは生産性の低下を招くという意味で、大きな問題ですね。

**メーカー・A氏**：そういう意味では、

当社は少し考え方が違うかもしれませんが。当社では、「ローパーフォーマー」とは言わず、「ローパフォーマンス」と表現する。ずっとパフォーマンスの低い人はいない。パフォーマンスがその時点でたまたま低いだけ、という考え方です。

**小売・B氏**：正直、「ローパーフォーマー問題」がピンときません。正社員数が数百人程度の会社なので、トップからミドルクラスまで社員の力量を把握できる規模です。顔を思い浮かべても、本当に数%程度の「ぶら下がり社員」がいるかなあ、と思う程度です。解雇がありませんから、「この程度でいいや」と8割しか力を出さない社員が稀にいます。本音を言えば、役職者にこそローパーフォーマーという言葉が当てはまるのではないかと。ロジックや理論を振りかざすが、現場で自ら汗を流すことはありません。過去の経験則でしかものを見られませんか、現場に的確な指示を出すことができないんですね。部下に仕事を丸投げして、多大なる労力をかけさせている役職者は多いと思います。決して若手からミドルクラスだけに限った問題ではないでしょう。

## 参加者

### メーカー・A氏

大手メーカーの人事課長。労務管理や人件費の全体管理を担当する。

### 製造小売・B氏

雑貨の製造小売業の人事課長。正社員は数百人。残りの8~9割の従業員はアルバイト。

### 金融機関・C氏

金融機関の人事課長。人事制度全般、年金制度の企画・運用などに携わる。

### 情報サービス・D氏

情報サービス系企業の人事課長。グループ会社を含めた人事企画を担当。



**ローパーフォーマーが生まれる  
背景に上司・部下の関係が？**

—そうしたローパーフォーマーはなぜ生み出されていると思いますか？  
また、失敗を許容しない空気は実際にあるのか、それとローパーフォーマーとは関わりがあるのでしょうか？

**金融・C氏**：ローパーフォーマーが生まれるのは、組織のいびつなピラミッド構造が原因の1つでしょう。バブル期に大量採用した人が、今、課長職になっています。その中にはプレーイングマネジャーも多い。いわゆる管理職の役割を果たしておらず、昔の課長代理のような仕事しかしていない。与えられる仕事が縮小しているために伸びない。そんな構図はあるでしょう。

**情報・D氏**：プレーイングマネジャーの多くは、不況の中で従来より大きな目標設定をされて追い込まれています。それでも成果は出さなければならぬから、部下に任せるよりは自分がやっておこう、そのほうが高い成果が出る、と考えて、部下に任せられないマネジャーもいるでしょう。このような状況下では、任

されないので失敗しない、強く成果を求めるマネジャーのもとで失敗できない空気が生まれているような気がします。中長期視点では、若手のローパーフォーマーが増えるのと、失敗させない組織の関連性はあるかもしれません。

**小売・B氏**：当社は採用の入り口でローパーフォーマーになる可能性があるかどうかは見極めています。自発的に動ける人材かどうかパフォーマンスを分けるカギ。時代が変われば求められる能力や知識が変わり、どうしても過去の経験だけでは動けなくなります。若年層でローパーフォーマーが少ないのは、そういうスクリーニングをしているからだと思います。さらに、現場で失敗しないための根回しが横行したため、評価を加点主義に変えて、チャレンジによる失敗は問わない、とトップが宣言しました。ある部署の大きな失敗に対し、「将来のコスト削減につながるので、全社で協力して支援する」と言い切った。このような事例ができて、社内で失敗に対して寛容な風土が徐々に醸成されているように思います。これによって、チャレンジがもっと促されれば、と。

**メーカー・A氏**：開発部門を例にとれば、長い歴史の中でノウハウが蓄積され、成熟したシステムの中で進むようになっていきます。ピラミッド型の組織の中で、経験を積み重ねた先輩が層のように重なっている。だから1人が失敗しそうになっても、知見・経験豊富な先輩がすぐにカバーし、日々の仕事で失敗することは少ない。新卒からそういう場で育つので、失敗経験はありません。ですから、人の育成のために、横断型プロジェクトを組んだりします。そこで失敗がきっかけとなって、成長する姿を見えていますね。



このように、自社のローパーフォーマー問題に対し、組織の構造、賃金・評価システム、現場のマネジャーと部下の関係など、各社とも幅広くその原因をとらえているようだ。

では、実際にはどのようにローパーフォーマーが生み出されているのか、また、それと「失敗を許容すること」との関わりは本当にあるのか、そのうえでどのようにローパーフォーマー問題を解消していくのか、まずSECTION1で考えていく。

# 「ローパーフォーマー大量生産」と 「失敗させない組織」の 関係に迫る

「失敗させない組織」では、ローパーフォーマーが本当に生まれているのか。生まれているとすれば、その背景は何か。戦略的人的資源管理、職場での経験学習、失敗学、生涯発達心理学など、さまざまな視点で検証を試みる。



**成果主義によるマルチタスク問題が、  
現場での人材育成にブレーキをかけている**

多くの企業でローパーフォーマーの存在や増加が課題になっていること、また、そこには失敗できない空気、失敗させない空気が関係あるかもしれないという人事のおぼろげな実感を、既に共有した。ここではまず、なぜローパーフォーマーが増えているのか、戦略的人的資源管理、人的資源管理の制度分析、キャリア開発論などを専門領域とする神戸大学大学院経営学研究科教授・平野光俊氏に話を聞いた。

**賃金スキームが部下を  
育成する意欲を阻む**

「前提として、ローパーフォーマーが特に今、増えていると私は考えていません。低成長時代という背景があ

って、役割に対して期待する成果を挙げられず、低評価にならざるを得ない人が相対的に増えているだけではないでしょうか。絶対値で見れば、それほどローパーフォーマンスの人が多いわけではないでしょう。そのように考えると、ローパーフォーマーの増加は、まずは高い業績につながる戦略を立てられない経営側に問題があると思います」

と、平野氏は指摘する。一方、先の座談会で「プレーイングマネージャーが増え、成果を挙げることに力を注ぐ上司が増えた。結果、部下の育成はないがしろにされ、人が育っていない」という現場に帰する原因も人事から挙がっている。これをどのように見るのか。

「それは、賃金スキームの問題」と

平野氏は説明する。 $W = \text{賃金}$ 、 $a = \text{基本給}$ 、 $\beta = \text{インセンティブ強度}$ 、 $q = \text{生産量}$ だとして。これによる最も簡単な賃金スキームは、 $W = a + \beta q$ 、つまり、賃金は「基本給」と「生産量×インセンティブ強度」を足したものになる。 $a$ を100として $\beta$ をゼロにすれば完全固定給、逆に $a$ をゼロとして $\beta$ を100とすれば、完全歩合給というわけだ。

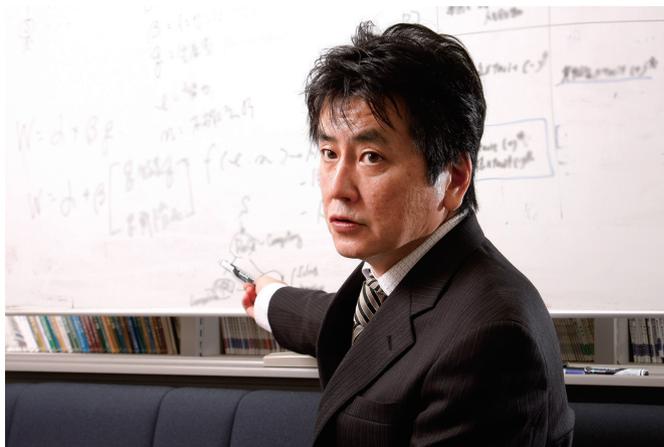
「日本企業は1990年代以降、成果主義をいっせいに導入し、基本給 $a$ よりも、 $\beta$ のインセンティブ強度を高めてきました。すると、そこで『マルチタスク問題』が発生し、結果、部下の育成がないがしろになったと考えられます」（平野氏）

マルチタスク問題とは、もともとは組織の経済学の用語である。生産

## 平野光俊氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Mitsutoshi Hirano\_1980年早稲田大学商学部卒業後、大手流通企業に勤務。人事を中心に約20年間の経験を積む。98年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。2002年神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、06年より現職。著書に『キャリア開発と人事戦略』（共編著、中央経済社）、『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』（中央経済社）などがある。



量と品質の向上というような、一見トレードオフに見えるマルチタスクを与えられたとき、人は業績測定が明確でないタスクである品質よりも、測定ノイズ（不確実性）が少ない生産量の向上に動機づけられる、という現象を指す。

これを賃金スキームに当てはめてみよう。成果主義のもとで数字などによって明確に測られるタスクと、成果が出たか出ないかはっきりしにくい人材育成のタスクがマネジャーに与えられた場合、人材育成よりも業績が明確に測定できるタスクに力を注ぐのは、人の自然な行動だろう。成果に対するインセンティブ強度が高まれば高まるほど、それは顕著になってくる。

「問題は成果主義を導入し、インセンティブ強度を高くしたにもかかわらず、日本企業の多くが人材育成をマネジャーの重要な仕事だと変わらず位置づけてきたことです。しかし、財務的な業績の向上を求められれば、人材育成がないがしろになるのは、説明した通りです。90年代以降、人が育たなくなっているという人事が

抱く実感は、理論的に説明できるのです」（平野氏）

### キャリア・コンサーンが 人材育成の動機づけに

このような状況に対して平野氏が挙げる解決法は、シンプルだ。「もし、人材育成をマネジャーの重要な仕事だと定義し続けるのであれば、成果を賃金に斟酌するとしても、そのインセンティブ強度はできるだけ低いほうが良い」という。

「90年以前は、日本企業の賃金システムは年功型でインセンティブ強度は本当に低かった。そうした背景があって、マネジャーが人材育成に対する意欲を持ち続けられたといえるでしょう」（平野氏）

また、90年以前の日本企業では、「キャリア・コンサーン」が長期的なインセンティブとなって、人材育成のような業績が明確に測れないタスクにも、社員を向かわせていたという。

昇進の決定権を持つ経営者が、従業員の能力に対してそれほど情報を

持っていない。一方で、従業員側は自分の能力を熟知している。こうしたキャリアに関する情報の非対称性があるとき、従業員は自身の能力を経営者に顕示していくことにより、チャンスを得ようとする。これが、キャリア・コンサーンである。

「たとえ今年の頑張りが翌年の給与や賞与に反映されなくても、能力を顕示し、経営者に知らしめることで次の仕事で報われる。昇進の機会も得られる。実際にそうやって昇進した先輩社員を見て、自分の将来の可能性を解釈しているのです。ですから目標に明示されていなくても、部下の育成がチャンスを得るためには必要、と解釈すれば、自然に人材育成に力を注いだ。このようなシステムが出来上がっていたということです」（平野氏）

### 上司の仕事のアサインにより 部下がどれだけ育つか決まる

現場のマネジャーが人材育成に注力しないことで、なぜローパーフォーマーが生まれるのか、その構造を平

野氏にあらためて問い掛けてみた。当たり前のことのようにだが、そのメカニズムを正確に知っておきたい。

平野氏は、「人が育つためには、やはりOff-JTではなく、OJTが機能していなければならない」という立場をとり、OJTが有効に機能するには、単に仕事を教えるという以外に、現場のマネジャーが果たすべき役割があるというのだ。

「OJTにおいて重要なのは、どのような仕事経験をどのような順番で与えるか、という設計です。まず、仕事のすべての起点は戦略にあります。戦略を実行するために、組織の中に役割ができ、そこに適切な人的資源を配置します。人が育つためには、その人材自身が持っているコンピテンシーが、配置された役割に期待されるコンピテンシーに対して足りない部分、すなわち『ずらし』があることが重要になります。『ずらし』があれば、その役割を担うために人は学習しなければなりません。

そうやって、人はストレッチしていくのです」(平野氏)

この「ずらし」は、現場の上司が仕事を誰に、どのようにアサインするかによって、伸び方に差が生じてくる。

「ローパーフォーマーが生まれる要因の1つは、先のマルチタスク問題から生じます。その人材が持つコンピテンシーよりも高いコンピテンシーを要求する役割があったとき、インセンティブ強度が高ければ、組織としての短期的な成果を優先し、能力が足りない部下に任せるよりは冒険をせずに自分でやる、あるいはできると思われる他の部下に任せるでしょう。すると、できる人はどんどんできるように、できない人はできないまま、というような結果に陥るのです」(平野氏)

**人事権が現場に移り、最適な配置の組み合わせが減った**

もう1つの要因は、部下にアサインする役割の中身にある。

既述の通り、本人の持つコンピテンシーと役割に期待される「ずらし」によって、現場で人が伸びるとするならば、どのような役割を与えられるかが、その人材のストレッチの幅をある程度決定づけてしまう。しかし、現場のマネジャーの意識が人材育成に向かっておらず、部下と向き合う時間が少なければ、今、部下がどのような能力を持っていて、どんな能力を付加すべきときなのか、どの程度ストレッチする役割を与えるべきなのかを知る由もない。すると、

部下を伸ばせる適切な仕事のアサインがなされない可能性がある。

さらに平野氏が指摘するのは、「人事権が人事部からライン管理職に分権化されたことによる弊害」である。人事権が人事部からラインに移った背景には、職能資格制度から役割等級制度への移行があるという。職能資格はいわば「人の能力を格付けする制度」なので、人の能力の情報を多く持つ人事部が配置の決定権を持つ。一方、役割等級制度に移行すると、配置にあたってその職務の役割をよく知っていることが重要になる。すると、必然的に職務に詳しいラインに決定権が委ねられることになる。「『ずらし』をうまく機能させるには、人材と役割の最適なマッチングが欠かせません。しかし、人事権がライン管理職に移ったことで、人的資源の移動がそのラインの管轄内に閉じてしまうことが多くなりました。すると人事が幅広く部門を超えて異動を行っていたときよりも、その人材に与えられる『ずらし』のバリエーションが減っている可能性があります。できる人にはできるなりの仕事を、できない人にはできないなりの仕事を。それによって、その人なりの最適なスピードで、最適な方向に伸びていく、ということができなくなっているかもしれません」(平野氏)

もし、日本企業が強い雇用保障の制度上に成り立っていなければ、役割が果たせないローパーフォーマーは、解雇という形で社外に出ていく。しかし、評価システムが大きく変わった今でも、日本企業の雇用保障は変



わらず強いままである。結果、ローパーフォーマーが組織に滞留していく、という構図が見えてくる。

**最適な配置には「個人に対するまじめな関心」が必要**

平野氏自身、20年間の人事経験を持つ。「当時からローパーフォーマー問題は存在した」といい、平野氏がローパーフォーマーを生き返らせるために力を注いだのは「最適な配置」だったという。

「最適な配置を実現するには、『個人に対するまじめな関心』が必要。これは人事だけではなく、現場のマネージャーも同様です。その人材が役割を果たし、成果を挙げられるかどうかだけではなく、その人が純粋に成長することを自身の喜びとするという利他的な精神なしには、人材育成に効果がある配置や仕事のアサインは難しいでしょう。しかし、繰り返しになりますが、マネージャーがマルチタスクを与えられていれば、やはり組織の成果をより強く意識した配置になってしまうことは否めません」(平野氏)

先の座談会で登場いただいた製造小売・B氏は、「当社でもローパーフォーマーの配置替えはかなり意識的にやる」と話す。

「成果主義を導入しており、数%は相対評価で一番低い評価がつきます。それが続くのであれば、降格面接をします。本人に頑張る意思があれば、降格先でそれまでよりも少し低い役割を与え、再チャレンジを促します。成功体験によって、自信を持ち、ロ

ーパーフォーマーからミドルパーフォーマーくらいまでには十分引き上げることが可能です。もちろん、これは手間と時間がかかりますが、それでもその人が成長すれば来年は楽になる、という気持ちで、人事とマネージャーが覚悟を持って取り組んでいるのです」(製造小売・B氏)

この会社にはローパーフォーマーの問題がそれほど深刻ではないと、座談会でも話していた。人事と現場のマネージャーが一丸となって、ローパーフォーマーに対するまじめな関心を払うことが重要という、平野氏の話に裏付けている。

**失敗によって学習性無力感が生まれる可能性も**

では、現場での人材育成において、「失敗を許容すること」「失敗させること」は重要だろうか。「無闇に失敗させることがいいとは言えない」という言葉が、平野氏から返ってきた。それは前で述べた製造小売会社で、「ローパーフォーマーにまずは成功体験を積みせる」という証言とも重なる部分がある。

「私が人事時代、ローパーフォーマー問題にあたって、もう1つ力を注いだのは『有能感』の醸成です。ローパーフォーマーは、失敗の連続によって有能感が損なわれていることが少なくありません」(平野氏)

マーティン・セリグマンは「学習性無力感」の存在を、犬の実験によって証明した。第1の犬のグループのショック装置は鼻でパネルを押すことで、与えられるショックを止め

ることができる。第2のグループの犬のショック装置は、第1のグループと与えられるショックは同じだが、犬がどんな反応をしても、そのショックは止められない。第3のグループはショックを与えられない。この分類でショックの経験をさせた後、3つのグループともに仕切りのあるシャトルボックスに入れる。そこでショックを与えたところ、第2のグループの犬のほとんどが、仕切りの向こうに行けばショックから逃れられるにもかかわらず、その仕切りを越えることはおろか、何も行動せず、ただ諦めて座っている、という結果になった。第1のグループと第3のグループの犬は、その仕切りを難なく越えていった。

「もともと無力な人はいません。無力感は学習のたまものです。たまたま与えられた環境で連続して失敗する。すると人は、学習性無力感に陥って、チャレンジする意欲を失っていくのです」(平野氏)

しかし、「ずらし」によって人材が育つメカニズムが現場にあるとするならば、人は自分にはない能力を獲得するために、常にチャレンジをしなければならない。翻って考えれば、「チャレンジしてもそれが評価されない」「チャレンジして失敗すると責められる」ということを繰り返せば、人はチャレンジする意欲を失うのではないだろうか。

次項では、現場での人材育成と失敗の関係を考察する。

※参考：『オプティミストはなぜ成功するか』(マーティン・セリグマン著、講談社)

## 失敗の許容という心理的安心感が挑戦を促し、 失敗の適切なフィードバックによって成長する

ここでは、「失敗」と人材育成の関係を考察していく。失敗経験そのものが、人材にどのように作用するのか。失敗を許容する組織では、前項で述べた役割と自身の持つコンピテンシーの「ずらし」に対して、果敢にチャレンジしていけるのか。結果、失敗経験をすることや失敗を許容する組織であることが、人を育て、ローパーフォーマー問題の解消につながっていくのか……。これらの問いに対する解を、職場での経験学習を研究する神戸大学大学院経営学研究科教授・松尾睦氏へのインタビューによって見つけていきたい。

まず、本論に入る前に、人の熟達という視点で見たとき、ローパー

フォーマー問題はどのようにとらえるべきかを整理しておこう。

### 「一人前」と「中堅」の間の壁を突破できない

「人がどのようなステップを踏んで熟達化するかは、5段階モデルを使ってドレイファスが説明をしています。このモデルでは、初心者、見習い、一人前、中堅、熟達者の5つのステップを経て、人は成長していくのです」

と、松尾氏は話す。初心者は右も左もわからない状況の中で、職務に必要なルールを学んだ状態。見習いもまだ独り立ちは難しく、先輩と上

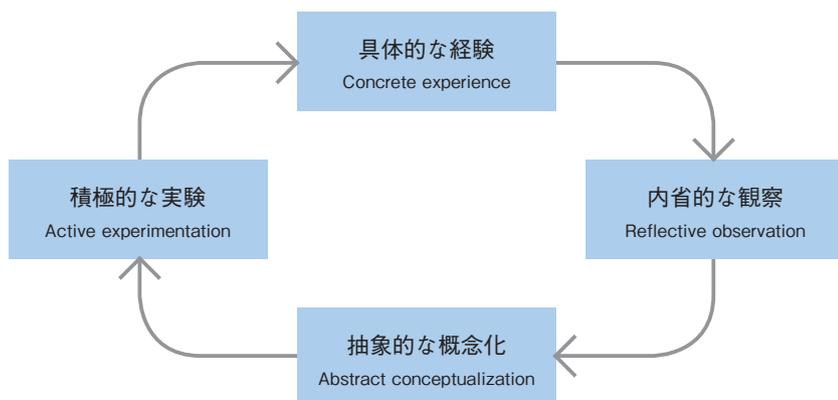
司にサポートされながら仕事をしている状態だ。そして3段階目の一人前となったとき、未熟ではありながらも、1人で目標設定、計画、アクションまでなんとか完遂できるようになる。

それ以降は職場を回していく中堅である。職場の中核となり、豊富な経験を積む。それによって全体を把握して、意思決定のスピードと精度は格段に上がっていく。

そして、最後が熟達者の領域である。知識が構造化・体系化されているため、即時に、かつ直観的に的確な意思決定をすることが可能になる。「実際には中堅のレベルは幅が広く、ここから熟達者の領域に到達できるのは、約1割です。一般的には中堅と熟達者の壁が高いといわれています。まずは中堅に到達して、そこで豊富な経験を積むことが熟達者につながっていくのですが、残念ながら今、企業では一人前から中堅になる壁を突破できない人材がたくさんいるのではないのでしょうか。私の調査では会社全体の約1割が熟達者、約3割が中堅ですから、残りの6割は一人前以下になります。これが、企業が実感するローパーフォーマー問題だと思うのです」(松尾氏)

看護師の熟達の研究の中で松尾氏は、「2年かかったり、5年かかったり、かかる時間に差こそあれ、た

### ◆ コルブの経験学習モデル



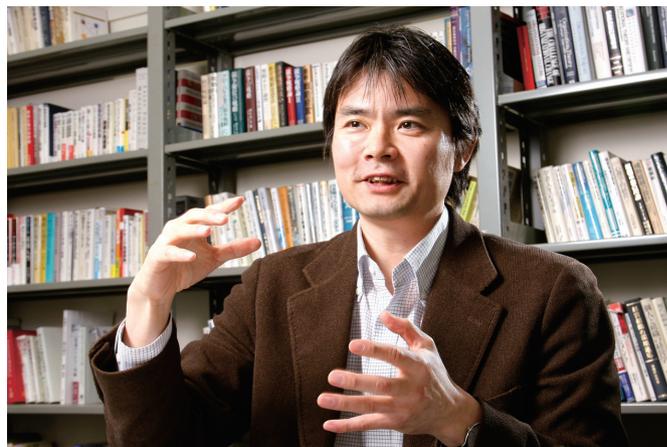
経験学習によって人が成長していくスパイラル。具体的な経験の後の内省、その結果を抽象概念化するプロセスで、上司からの適切なフィードバックが成長のカギとなる。

出典：コルブのモデルをもとに松尾睦氏が作成（『経験からの学習』同文館出版より）

## 松尾 睦氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Makoto Matsuo\_1988年小樽商科大学商学部卒業。製薬会社を経て92年北海道大学大学院文学研究科行動科学専攻修士課程修了。民間シンクタンク勤務、岡山商科大学商学部の助手・専任講師・助教授を経て、99年東京工業大学大学院社会理工学研究科人間行動システム専攻博士課程修了。99年小樽商科大学商学部助教授、2007年同大学大学院商学研究科教授。2004年英国ランカスター大学経営大学院・博士課程修了。09年4月より現職。著書に「経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス」(同文館出版)などがある。



いていの人は一前までは到達できる」ことが見えてきたという。しかし、組織の中核を担って働ける中堅への壁を突破できない人は、決して少なくなかった。

「これは、どれだけ長く、多くその職務を経験するかというだけでなく、経験の濃さ、つまりは経験のクオリティが関わってくるからだと思います」(松尾氏)

「組織の中で人が育つ」とは  
どういうことか

人が現場、すなわちOJTの中で育つメカニズムとして最もよく知られ、影響力を持つのはコルブの経験学習モデルである(左ページ図)。具体的な経験をした後、その内容を振り返って内省することで、そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み、それを新たな状況に適用し、実験することで学習する、そしてまた、新たな経験につなげる。このスパイラルで成長する、という理論だ。

「人の成長に経験の量ではなくクオ

リティが関わってくるのは、経験を解釈し、そこからどのような法則や教訓を得たかが重要だからです」(松尾氏)

同様に、人が現場で育つには「よく考えられた練習」が重要だというエリクソンの理論もよく知られている。熟達するには、程よくストレッチできる明確な課題があり、その課題を実行した結果について正しいフィードバックがなされ、何度も繰り返して誤りを正す機会があることが条件であるとしている。

「この2つの理論を通じて見えてくることは、いくら経験をさせても、課題自体にストレッチがなければ、同じレベルをぐるぐると回っているだけになって、成長しないということです。そして、課題を実行した後、コルブのモデルでいえば内省のプロセスで、どこがよかったのか、悪かったのか振り返ることが欠かせません。この内省において、『よく考えられた練習』で『正しいフィードバックがなされること』と表現されているように、上司や同僚など周囲から適切な助言を得ることで、より深

い気付きにつながっていくと考えられます」(松尾氏)

ストレッチできる課題と適切なフィードバック。前項で指摘されたように、マルチタスク問題によって上司の意欲が人材育成に向かっておらず、現在の多くの企業では、このような機能がうまく回らないため、人の育成が鈍化している可能性は大きいだろう。

チャレンジを促すのは  
組織の心理的安心感

では、現場で人が育つメカニズムと「失敗を許容すること」「失敗すること」との間には、関わりがあるだろうか。

「学習する組織とそうでない組織には違いがあります。それは心理的安心感の有無です。そこに、失敗を許容できるかどうかに関わってきます」と、松尾氏は指摘する。

「本人にとってストレッチが必要な課題に取り組むことは、いわばチャレンジです。チャレンジには失敗がつきもの。失敗しても大きな罰を受

けない。敗者復活がある。そうした失敗を許容する仕組みや空気がなければ、多くの方はチャレンジできないのです」(松尾氏)

一方で、チャレンジして本当に失敗したとき、それは人の成長にいい影響をもたらすのだろうか。前項で平野氏は、「失敗の連続による学習性無力感」の危険性を指摘した。同様に松尾氏も、「失敗が育成につながる場合、いくつか条件がある。そのうちの1つは、失敗のさせ方が職務の特性に合っているかどうかです」と話す。

**職務によって異なる「失敗経験」のさせ方**

「課題を与えるときに、課題自体にストレッチが必要と前で述べましたが、職務内容によって、『程よいストレッチ』の度合いがそもそも変わ

ってきます。それに合わない課題を与えられ、失敗しても、期待する成長という成果は得られないことが多いでしょう」(松尾氏)

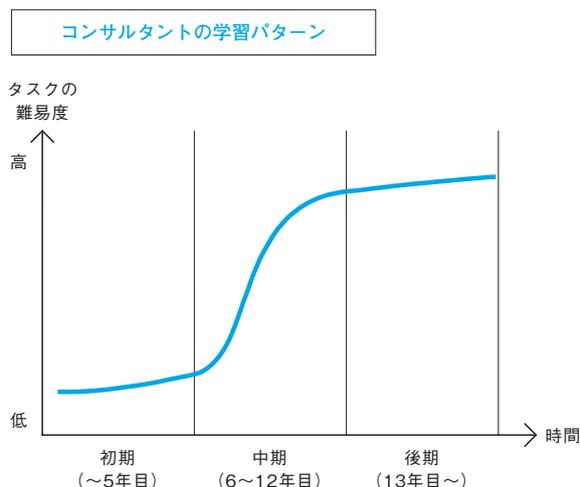
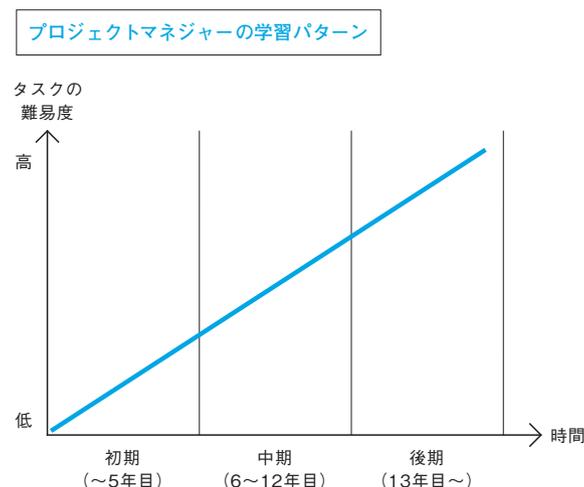
松尾氏は、IT業界のプロジェクトマネージャーとコンサルタントの経験学習のパターンの違いを実証研究した。下の図のように2者にはキャリアの中期において、学習のパターンに大きな差が出ていた。

プロジェクトマネージャーの学習は段階的に徐々に難しいタスクをこなしていき、必要なスキルを獲得していくのに対し、コンサルタントは「修羅場体験」ともいえる難易度の高いタスクに次々とチャレンジする非段階的なパターンをとっている。後者は前者に比べ、与えられるタスクが本人の能力のキャパシティをより大きく超えていることも多く、必然的に失敗の確率も高くなる。よって、後者は失敗がある程度見込んだう

で課題を与え、成長につなげていると考えられる。

「両者は、獲得すべきコアスキルが異なります。プロジェクトマネージャーのコアスキルは集団管理スキル。最初は5人しか管理できなかったものが、10人、20人、そして100人と徐々にサイズの大きな集団を、そのマネジメント手法を変えながら管理できるようになります。急に人数を増やすと、それは過大なストレッチとなり、うまく対応できず、プロジェクトの規模が大きければ会社が被る損失も大きくなります。すると、本人が二度と立ち直れない失敗になってしまう。これでは、ストレッチどころの話ではありません。ですから、このように段階を追って成長していく特性を持つ職務では、少しずつ与える課題を大きくし、そこに失敗があっても大きなダメージにならないようにリスクヘッジする必要が

◆ IT業界の職種による経験学習パターンの違い



職務内容と獲得するコアスキルの違いによって、学習パターンに大きな差が出る。コンサルタントキャリアの中期のような非連続な学習パターンでは、失敗経験がつきものであり、それが成長を促していると考えられる。

出典：『経験からの学習』(松尾睦、同文館出版)

あるでしょう」(松尾氏)

一方で、コンサルタントの場合、養うべきコアスキルは問題発見とその解決だ。顧客から出される難題は、前の経験が生かせるものとは限らず、ああでもない、こうでもないと考え続け、新しいソリューションを導こうとする。多様な問題に次々と向き合うことで、複雑かつ高度な問題解決スキルを獲得する。プロジェクトマネジャーのように直線的に成長するのではなく、与えられた課題によって、非連続的にそのスキルが伸びていく。

「コンサルタントは、崖から突き落とすように本人にとって過大な課題を与えることが大きな成長をもたらす、という職務特性を持っています。その仕事のスタイルも、1人もしくは少人数で担うことが多い。組織に与える損失は少ないし、そもそも無理難題で答えが見えない課題に取り組んでいるのだから、失敗後の本人へのダメージは小さい。失敗と隣り合わせの育て方が向いていると考えられます」(松尾氏)

### 「インシデント」の観察とフィードバックの有効性

とはいえ、前者のように損失を考えれば失敗があってはならない職務でも、「失敗が育成に重要な意味を持つことは変わらないし、失敗のさせ方もある」と松尾氏は指摘する。

松尾氏は、看護師の熟達化の研究の中で、医療事故に至る前のインシデントの重要性に着目している。インシデントとは、重大な事故に至る

可能性がある事態が発生し、実際には事故につながらなかった事例を指す。「ヒヤリハット」といわれるのがこれだ。

「インシデントは不可避免的に起こります。そのとき、それがインシデントだということを自覚させ、それにはどのような原因があつて、どのような事故につながる可能性があるかを周囲が認識させることで、重大事故を未然に防ぐこともできますし、確実に本人も成長します。小さな失敗に対して上司がどれだけ目を配り、適切なフィードバックができるかが重要、という意味では、コルブの経験学習モデルと同じです」(松尾氏)

これは「企業にも適用できる」と松尾氏は考える。

「マネジャーが部下をつぶさに見ていけば、日々、不可避免的な小さな失敗はあるでしょう。取り返しのつく小さな失敗であれば、その芽を摘まずに、我慢してまずはやらせてみる。結果、失敗が起こったときにどのようにフィードバックするかによって、本人がどれだけ成長できるかが変わってくるでしょう」(松尾氏)

### 成功体験の棄却という意味で、失敗は重要

既にある程度述べてしまったが、失敗を育成につなげるもう1つの条件は、「適切なフィードバックがなされること」という点を再度確認しておこう。もう一度、コルブの経験学習モデルを思い出してほしい。

「失敗という経験の後、内省することによって、ショックが起きます。

ショックとは、今まで自分が信じていたこと、持っていたスキルを棄却することになるからです。この『アンラーニング』『学習棄却』によって、人は成功体験の上にあぐらをかかなくなる。ただし、失敗の真因を探り、その抽象度を上げて次の職務に生かすには、本人よりも幅広く深い経験を持った人からのフィードバックが重要な意味を持つ、というわけです」(松尾氏)

松尾氏は同時に、「失敗という経験と内省は、豊富な経験を持たず、失敗しがちな若手に必要だと思われがちだが、実はミドル以上こそ強く意識すべきだ」と強調する。

「経験が豊富になればなるほど、自らの信念は強固になり、スキルにも自信を持ち、それを捨てることを考えなくなります。自信があるからこそ、たとえ失敗してもそれを部下や環境に責任を押し付けがち。ミドル以降も伸び続けるためには、失敗の危険のある仕事に挑み、真摯な姿勢で内省することを忘れてはなりません」(松尾氏)

前出の座談会でも、「役職者のローパーフォーマー化」という指摘があった。ローパーフォーマー化は若手の問題として語られることが多いが、失敗ができない空気の中でアンラーニングがうまくできていないのだとすれば、この問題は組織全体にまんべんなく存在することも納得できる。

参考：経済産業省「わが国ITサービス市場に関するスキル動向調査」。プロフェッショナル精度もしくはプロフェッショナルの育成に力を入れるIT企業6社に勤務するプロジェクトマネジャー14名とコンサルタント10名にインタビュー調査を行ったもの。

## まずは考えさせること。そして、そこで起こる失敗を無駄にしないことで、人は成長する

前項では、OJTの中で人は失敗経験をどのように成長に変えるのかを学んだ。ここでは、「失敗学」を研究する東京大学特任教授・濱口哲也氏にインタビューし、失敗が具体的にどのように人の学びにつながるのか、理解をより深めていきたい。

「そもそも、失敗させるとか、失敗させないのはいけないとか考えるのは間違いです。失敗はあえてしたり、させたりするものではなく、あくまで行動の結果です。私は失敗させないことではなく、考えていないことが問題なのだと思います」

と、濱口氏は指摘する。企業の「考えない」風潮の背景には「過度なマニュアル化」があるという。

「社会が成熟すると、情報があふれ、誰もが『正攻法』や『成功法』をとって最短ルートで物事を成し遂げようとする結果、皆、マニュアルに頼

りがちになります。一方、企業では経営者が『自ら考えよ』というメッセージを出しているにもかかわらず、日本社会が企業の失敗を許さない空気が強まる中、極力ミスを減らすためにマニュアル化がどんどん進んでいます。マニュアルに沿って作業する人ばかりが増え、結果、自分で考えなくなる。経営者のメッセージと実際の現場の仕組みに齟齬が生じているというわけです」(濱口氏)

### 失敗の上位概念化で 応用範囲を広げる

自ら考え、改善、創造するプロセスにおいては、失敗がつきものだ。その理由は、「過去の数字が語っている」(濱口氏)。過去の事例を集めると、新しいことに挑戦したとき、99.7%は失敗に終わるといった。

「失敗学は『失敗に学ぶ』ということ。創造のプロセスで必ず起こる失敗をそのまま終わらせるのではなく、有効活用しましょう、そして次に起こり得る失敗を未然に防ぎ、創造の効率をあげましょう、というのが発想の原点なのです」(濱口氏)

失敗から学ぶには、「失敗を上位概念である失敗知識に変える」(濱口氏)という方法を知っている必要があるという。濱口氏はこの方法について、ある炭鉱の事故を例にとって説明してくれた。それは、炭鉱の中に蔓延した石炭の粉塵が爆発したことによる事故だった。「炭鉱では粉塵が爆発する」と報告書に書いたとしたら、炭鉱で働く人以外は、この事故を「自分には関係ない」と考え、限定されたごく少数の人しかここから学ぶことはない。

実際には、こうした事故は炭鉱以



### 濱口哲也氏

東京大学 特任教授 博士(工学)

Tetsuya Hamaguchi\_1986年日立製作所入社。磁気ディスクの研究、開発、設計に従事。98年東京大学博士(工学)。2002年東京大学大学院工学系研究科産業機械工学専攻助教授。07年より現職。所属学会は日本機械学会、特定非営利活動法人失敗学会。著書に『失敗学と創造学——守りから攻めの品質保証へ』(日科技連出版社)などがある。

外でも十分起こり得る。体積に対する表面積が大きな物体は、空気中から多くの酸素を取り込み、燃えて爆発する可能性があるからだ。たとえば、空気中に多くの小麦粉がまき散らされた場合、または天井のダクトに埃がたまり、それが流れる大量の空気によって急速に移動した場合などは、爆発の危険にさらされる。

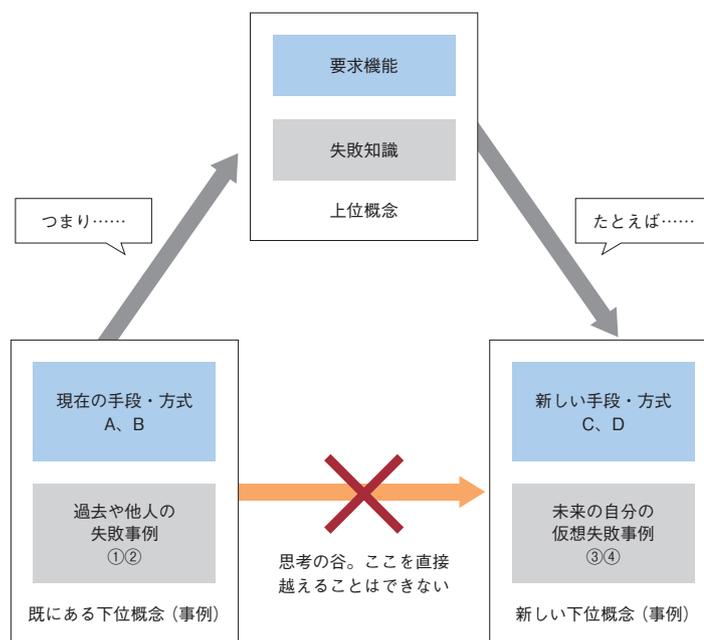
「炭鉱の事故を『粉体は体積分の表面積が大きいため、酸素を大量に取りこんで爆発する』と表現すれば、その教訓は多くの人に活かされます。これまでの爆発事故のいくつかは防げたかもしれません」（濱口氏）

失敗が起こったとき、単に「同じミスはしないようにしよう」と考えるだけであれば、再発を防止するだけである。しかし、一度「つまりどうということだろう」と上位概念に上り、「失敗知識」を得られたとすれば、「他にはたとえばどんなときに起こり得るのか」と、他の事例に展開できる。これによって人は失敗を横展開し、応用範囲を広げ、起こっていない未知の失敗を防ぐことができる、ということになる。これは、前項で考察したコルブの経験学習モデルの「経験→内省→抽象概念化→実験」のサイクルとも似ている。

「つまり」で上って、  
「たとえば」で下りる

「企業にとって、また、個人にとって失敗を未然に防ぐことは損失を防ぐという意味で絶大な効果はあるけれども、『失敗は創造の源』というほどの機能はないと思います。しか

## ◆ 失敗学と創造学のアナロジー



「失敗から学ぶ」プロセスも、「創造する」プロセスも、現状からそのまま未来に移行することができず、一度上位概念に上り、事例を一般化することが必要になる。

出典：『失敗学と創造学』（濱口哲也著、日科技連出版社）をもとに編集部が作成

し、失敗から学ぶプロセスと、何かを創造するプロセスがとても似ているという意味では、失敗が人を成長させるもう1つの側面を持っているといえるかもしれません」（濱口氏）

上の図を参照してほしい。自社で立て続けに起こった失敗①②をもとに、これから起こり得る失敗の未然防止をしなさいという命が下ったとする。この場合、最短距離で想定される失敗にたどり着こうとしても、そこには「思考の谷」があったとどまりつくことはできない。人の発想は「連想ゲーム」のきっかけの言葉なしに始まらない。そこで、今ある連想のきっかけとなる失敗①②を「つまりどうということだろう」と上位概念化する。それがわかれば、「だとすれば、たとえばこれも起こり得る」と、未知の失敗③④を想定できる。

創造のプロセスもこれと同じだ。開発中のA、Bという方式がうまくいかない。新方式のC、Dを発明しなさい、と言われたとき、上位概念化してその製品の要求機能「つまり、何ができればいいのか」を考える。そしてあらためて方式という下位概念に下りると「それをしたいのなら、方式はたとえばCでもDでもいい」ということに気付くのである。

「実はこの方法は『人が考えること』にはほかなりません。『つまり』で上って『たとえば』で下りる。このクセをつければ、失敗だけでなくさまざまな経験や事象を応用する力が身につく、結果的に人は成長していく。まずは考えさせること。そして、そこで起こる失敗を無駄にしないこと。これが会社から出すべきメッセージではないでしょうか」（濱口氏）

## 経験から学ぶ学習能力は生得的なものではない。 興味とのフィットと試行錯誤できる場が重要

失敗を許容すること、失敗を実際にすることが個人の成長に寄与する可能性があることは、徐々に見えてきた。しかしここで、失敗を学びに変えるには、個人の学習能力が多分に影響するのではないか、という疑問が生じる。このテーマは、生涯発達心理学を研究する白百合女子大学教授・鈴木忠氏に話を聞く。

社会に出てからの学習能力は  
知能テストでは測り得ない

経営環境が不透明さを増すほど、人事担当者から「学習能力の高い人材が欲しい」と聞く。環境の変化に柔軟に対応するには、必要に応じて早く的確に、知識を習得する力のある人材が求められるからだろう。しかし、そもそも「学習能力」とは何か。また、それは生得的で、伸ばすことのできないものだろうか。

「知能テストで測られるIQが、その後その人が勉強で高い成果を出せるかどうか、つまり学習能力を正確に予測できるといわれてきました。実際に、学校で教えられる勉強では、ある程度の予測が可能です。しかし、社会人になってからの学習能力を予測できるかというところではない、というのが、現在の結論です」

と、鈴木氏は話す。その理由はこうだ。学校教育は教師がいて、テキ

ストがあり、評価のほとんどはペーパーテストで行われる。つまり、教えることも、学ぶことも、評価することも言葉を媒介としている。ここで必要とされる学習能力は、言語能力や論理的な推論力を主に測る知能テストとの親和性が高いといえる。一方、企業での学習はあくまでOJTが中心である。「見よう見まね」であったり、人とのコミュニケーションの中で学び、言語化できる知識のみならず、暗黙知も獲得していく学習能力は、IQで予測される学習能力とは原理的に異なる。

新卒採用において、学校教育で優秀な成績を取めた人を学習能力が高いと判断し、採用基準の一要素とする企業は少なくない。これについて鈴木氏は、「学ぶ姿勢や努力が身につけているという意味では外れていないものの、それだけでは入社後、高い学習能力を発揮できるかはわからない」という。確かに学校での成績が優秀でも、立ち上がりは早いがその後、伸びない社員は存在する。既述の学校と企業の学習パターンの違いもあるが、もう1つ、「領域固有性」という理由を鈴木氏は挙げた。「IQは、領域によらない一般的な知能を測る指標です。しかし、企業の現場で学習した能力には『領域固有性』があることがわかっています。一例を挙げると、ブラジルの大手銀

行の支店長を対象にウィルナーらが行った研究によれば、管理職としての能力の高低とIQの高低の間に相関関係がなかったのです」（鈴木氏）

では、ある領域の中で高い学習能力を発揮するかどうかは、何によってもたらされるのか。

「それは、その領域にどれだけ興味を持ち、動機づけられ、そこに力を注ぐことができるかが大きいと思います。特に実社会における学習能力は決して生得的なものではなく、それまでの経験や興味、学校で学んできたことと、その人が携わる仕事とがフィットしているかどうか、多分に関わってくるのです」（鈴木氏）

学習能力を伸ばすには、  
「試行錯誤」が意味を持つ

また、「その人がどのような環境に置かれたかも、学習能力の伸びを左右する」と鈴木氏は指摘する。

「この約10年の発達心理学の成果として実証されているのが、ある課題に対して早く正答ができる子、あるいは正しく答えの説明ができる子よりも、正答に至るまでに多くのアプローチ、さまざまな考え方ができる子のほうが、長い目で見ると伸びるということです」（鈴木氏）

そのアプローチには間違いも含まれ、中には正答が入っていない場合

もある。しかし、子どもなりに試行錯誤の幅を持ち、自分で考え抜き、正しいこともそうでないことも「納得する」というプロセスによって、理解が深まっていくからだという。

「塾の受験対策で、正解を効率よく教えることばかりに集中すると、子どもの『こんな考え方もあるかもしれない』という芽を摘むことになりかねません。あれも、これもと試行錯誤する中で、より多くの情報や知恵をつなぎ合わせていく。このプロセスがあるから、どんどん学習していく、学習能力が高まっていくのだと考えられます」(鈴木氏)

鈴木氏は、若手のバイオリニストが熟達化するプロセスについて行われたエリクソンの研究の例を挙げた。「ベルリンの音楽アカデミー在籍の学生に、バイオリン技術の向上に関係することは何か、という質問をしました。すると『レッスンを受けること』『演奏を人に聞かせること』などよりも『1人で練習すること』を最も重要だと考えていた、という結果が出ました。レベルアップを続けていくためには、1人で練習に向

き合い、自分の長所や弱点を知り、自分の納得のいくやり方を見つけ、工夫していかなければならないということでしょう。学習能力を高めるプロセスでは、単に教えられるだけでなく、自分の中での試行錯誤が大きな意味を持つことが、ここからも見えてきます」(鈴木氏)

このように「1つの課題に対し、試行錯誤する行動をとるかどうかも、認知心理学では、生得的だととらえていない。

「これも、その領域への興味の有無も多分に影響しますが、試行錯誤していい場に置かれているかどうかも重要です。環境が左右するとは、そういう意味です」(鈴木氏)

これも学校を例にとろう。教師が正解を与える授業をするのではなく、本心から「どんな答えでも言っている」と伝え、たとえ正解でない答えが出てきても、そこにしっかりと向き合う授業ができていれば、子どもは自由に発想するようになる。

「いくら『ここでは何でも言っている』と伝えても、子どもは先生の顔色を敏感にうかがっています。『こ

う言ってほしいんだな』と落とし所が見えてしまったら、自由な発言は出てこないでしょう」(鈴木氏)

企業に置き換えても、同様だ。自由に発想でき、試行錯誤を許しているのか。それが、個人の学習能力の伸びを決定づけるといえるだろう。

「重要なのは仕事に興味を持てることと自由に発想できる場を与えられること。企業の成長には、社員が『化ける』ことが必要ですが、それには企業が正解を狭い範囲で想定してしまわないことが大切です」(鈴木氏)

年齢を重ねると学習能力が下がるとよくいわれる。しかし、「学習能力が下がるのではなく、その人の信念や既有知識が学習の邪魔をすることがあるのです」と、鈴木氏は言う。

年齢を重ねれば重ねるほど、仕事に対する信念は強固になり、既有知識の量も増える。すると、新しく入ってくる知識を受け入れにくくなるというのが、その理由だ。

「いかにその人の信念と既有知識と新しく習得する知識を併存させるか。そこに課題があるのではないでしょうか」(鈴木氏)

## 鈴木 忠氏

白百合女子大学児童文化学科  
発達心理学専攻 教授

Tadashi Suzuki\_1991年東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。94年教育学博士(東京大学)。2004年より現職。著書に『子どもの視点から見た空間的世界』『生涯発達のダイナミクス』(以上、東京大学出版会)などがある。



# 「失敗をさせない」という現象の裏にある 人と組織の縮小均衡というリスク

「失敗は起こらないほうがいい。しかし、自ら考え、創造していくプロセスで失敗は高い確率で起こる」とは、東京大学・濱口哲也氏の言葉だ。また、「人が挑戦するには、失敗が許容される心理的安心感が担保されているべき」と、神戸大学大学院・松尾陸氏は言った。

失敗が起こり得ない、あるいは起こすことができないような状況が、もし組織にあるとするならば、考えることや試行錯誤することが促されていない、あるいは挑戦を阻んでいる可能性があるのではないか。挑戦によって人は成長するし、新しいものを生み出していくプロセスでは、試行錯誤が欠かせない。挑戦や試行錯誤の結果として、失敗も起こらないような組織では、人は縮小均衡に陥り、ローパフォーマーとして滞留

する……。ローパフォーマー問題の原因の1つに、このような現象が組織で起きている可能性は多分にある。

## 探索モードと活用モードを 意識して失敗させる

一方で、企業の不祥事や商品のリコール問題につながったり、組織に大きな損失をもたらす失敗は問題がある。職務内容によって失敗を奨励すべきかどうかは異なるという示唆を、神戸大学大学院・平野光俊氏から得ている。失敗には2種類ある(下図)。1つは誤ったアイデアを実行する失敗。もう1つは、正しいアイデアを棄却することによる失敗だ。「前者は実際に失敗することが組織に大きな損失をもたらすが、後者は事前に失敗を恐れる、つまりリスク回避

的傾向が強まることによって損失が大きくなる」と平野氏は指摘する。

「製薬会社を例にとりましょう。R&Dの仕事は、後者が起こり得る代表例です。1000のアイデアを出して、そのうち成功するのは1あるかないかです。彼らの仕事は、失敗に次ぐ失敗。しかし、失敗の損失よりも、イノベーションや発明、ヒット商品というような成功による利益は莫大です。このように試行錯誤の中で、新しいものを生み出していくのは『探索モード』の仕事と呼びますが、この場合、失敗を許容しなければアイデアが自由に出てこず、本当に必要なアイデアまで棄却してしまうことになりかねません。つまり、失敗を許容しないことで、組織に新たな発想やイノベーション、発明もたらされないという大きなリスクが生じるのです」(平野氏)

探索モードと対をなすのは、既存の知識を組み合わせて活用し、最も効率よく成果を出すことが求められる「活用モード」の仕事である。製薬会社の例でいえば、開発後の生産ラインということになる。探索モードとは異なり、大きな投資をしたり、既にプロジェクトが動き出した後で失敗する、換言すれば誤ったアイデア

### ◆ アイデアの正誤と実行・棄却がもたらす結果

	実行する	棄却する
アイデアは正しい	実行することが正しい	失敗(棄却することによって損失を招く)
アイデアは誤り	失敗(実行することによって損失を招く)	棄却することが正しい

「失敗」は「誤ったアイデアの実行が損失を招く」場合と、「正しいアイデアの棄却が損失を招く」場合がある。この違いを理解し、職務内容によって「失敗のさせ方」を考える必要がある。

出典：神戸大学大学院・平野光俊氏へのインタビューをもとに、編集部が作成

アを実行してしまうと、その損失は決して小さくない。

「探索モードの仕事の場合、失敗は奨励したほうがいい。しかし、1人がつく役割の中でも、探索モードと活用モードの仕事がある。そこを見極め、失敗のさせ方を考えることは重要でしょう」(平野氏)

### 人が育つことと失敗の関係とは何か

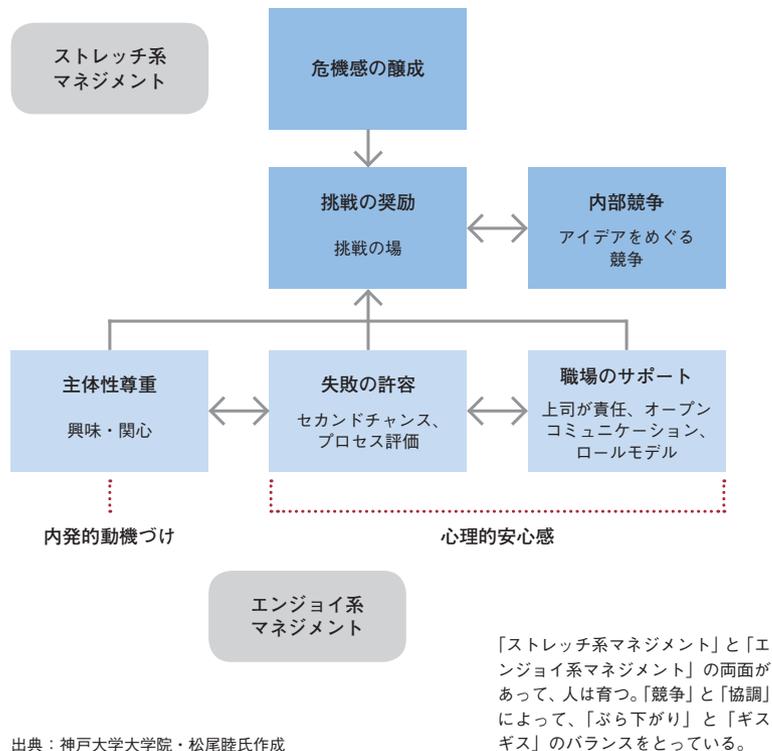
SECTION2は、失敗をさまざまな形で許容し、個人に試行錯誤やチャレンジの機会を与え、活力ある人材が育っている企業の事例である。これらの企業を見ていく前に、松尾氏の力を借りて、人が育つ組織と失敗の関係を整理しておく。

「人が育ち、それによって革新が起こる組織には、人の挑戦を促す『ストレッチ系マネジメント』と、それを組織や風土として支援する『エンジョイ系マネジメント』の両方が必要です」(松尾氏)

松尾氏の説明はこうだ。ストレッチ系マネジメントは、個人・組織ともに潰れる、成長していないというような危機感や不安感を起点に、挑戦の場を設けることが基本である。挑戦によって自らの能力を伸ばし、革新や創造を実現しようとする。

しかし危機感や不安感から発するある意味ネガティブな挑戦は、組織や風土をベースにした温かい支援が重要である。それがエンジョイ系マ

### ◆ 学習し、革新につなげる組織



ネジメントである。

その1つ目は、主体性の尊重だ。危機感が挑戦に向かう外発的動機づけだとするならば、本人の興味・関心は内発的動機づけである。「やりたい」という気持ちがあってこそ、壁に挑み、乗り越えようと努力できる。そして、2つ目、この特集にある「失敗の許容」だ。セカンドチャンス、結果とプロセスの両面の評価という仕組みによって、失敗を恐れずに挑戦することを促していく。3つ目は職場全体で挑戦を支援する体制である。上司のアドバイスや失敗のフォロー、コミュニケーションによる成功や失敗の事例共有がこれに当たる。

後者の2つによって、チャレンジに対する心理的安心感を醸成する。松尾氏が強調するのは、挑戦と、いわば「知識創造競争」「パフォーマンス競争」を促しながらも、一方で組織が「協調」によって支援するという、「競争」と「協調」の両面からのアプローチの重要性である。

「これらの要素のどれが欠けても、人が育ち、革新をもたらす組織にはなり得ません。こうして見ると、失敗を許容することは人が育つための唯一の条件ではありませんが、大切な要素であることが見えてきます。失敗が減点につながるのならば、人は挑戦に向かう意欲を失っていきま

# 「挑戦」と「失敗」を両輪で 動かす企業の育成効果



ここに登場する4社は、さまざまな形で失敗を許容することによって社員の果敢な挑戦を促し、成長につなげてきた企業である。組織風土、制度や仕組み、現場の上司の役割などがどのように機能してそれを実現してきたか、レポートしていく。

## REPORT 1 失敗を人事記録に残さず再チャレンジを促す

### 成果は褒め、失敗は一定の期間を過ぎれば「チャラ」 「チャレンジする人がえらい」という風土を醸成

#### 加賀電子

加賀電子の創業は約40年前の1968年。電子部品の卸問屋が軒を並べる秋葉原には、電機メーカーの購買担当者が部品を探しにやってくる。「うちに頼めばなんでもそろう」。「便利屋」といううたい文句で、電子部品、電子機器の商社として第一歩を踏み出した。木造の建物の2階、たった2坪ほどの事務所からスタートした同社だが、今では従業員数が連結で約5000人に上り、国内外のグループ企業は約47社、その事業領域もIT関連ビジネスや情報機器ビジネスなど、エレクトロニクス事業を核とした独立系商社として目覚ましい成長を遂げている。

その加賀電子に連綿と受け継がれているのが、「挑戦」というDNAである。

今、利益のある事業だけでは  
5年後が危ういという危機感

「今の売り上げや利益にあぐらをかかない。新しいことに常にチャレンジする。このDNAなしには、当社の今の成長はあり得なかったはずです」というのは、専務取締役管理本部長財務担当・下山和一郎氏だ。このDNAには、同社のエレクトロニクスという事業領域が多分に関係している。

「言うまでもないことですが、エレクトロニクスという業界は、非常に変化のスピードが速い。創業以来、ずっとこのスピード感にさらされてきたわけです。今、利益の出る事業だけに集中していたら、5年後には

当社はなくなっている。だからこそ、常にリスクを恐れず新規事業に果敢に挑戦し、次々と新しくビジネスを開拓してきたのです」（下山氏）

そうした先を見る目は、「インベーターゲーム」「たまごっち」など数々のヒット商品の開発や部品の調達につながり、同社を大きく成長させた。

よく知られる話だが、同社では社員が「こんな新しい事業をやりたい」と提案したとき、反対することはあまりない。その事業領域はエレクトロニクスを基盤にしているものが中心とはいえ、中にはカレーチェーン「カレーの市民アルバ」の展開まである。

一般的な提案の経路はこうだ。上司を通じて、役員に新規事業の事業

計画書が上がってくる。「もちろん、事業性を吟味する」（下山氏）と言いつつも、事業計画書のブラッシュアップを続けた後、ある程度のリスクがあってもチャレンジさせることも少なくない。

「チャレンジにリスクはつきもの。社員に失敗するな、と言ったら、加賀電子そのものが失敗してしまいます」（下山氏）

**減俸という「罰」の後は  
失敗が人事記録に残らない**

とはいえ、「失敗をしないと奨励しているわけではありません」と下山氏は強調する。

「失敗は時間や金、信用など、有形無形のロスになります。慎重にやれと常に言っていますが、新しいことに挑戦するときには、必ず失敗があります。ですから、失敗をある程度許容しなければ、チャレンジを恐れるようになってしまいます。前向きに、一生懸命取り組んだうえでの失敗は仕方ない。それが不文律になっているのです」（下山氏）

社員がチャレンジし、凶らずも失敗してしまったとき、基本的には減俸という「罰」がある。一見、失敗に厳しいように思えるが……。

「失敗は失敗ですから、まったく罰しないのでは反省もしません。ただし、それは一時的なペナルティでしかありません。3カ月、半年など、一定の期間が過ぎれば、給与は元に戻りますし、人事記録上にもその失敗の履歴は一切残しません。その『みそぎ視』の期間が過ぎれば、再び新し

いことにチャレンジすることも可能なのです」（下山氏）

失敗をした後、特に上司や役員がその人の気持ちをフォローする、ということはない。同僚たちもなぐさめることはせず、「やっちゃったね」程度で通り過ぎる。「一定の期間を過ぎれば減点が一切ない。この加点主義がチャレンジを促す最大のポイント」（下山氏）だという。

「会社によっては、一度失敗すると傍流に異動させられ、周囲からも『あの人にはもうダメだね』と言われることがあるといいます。本人が二度とチャレンジできなくなる、という弊害のうえに、その人には情報が集まらなくなる弊害も生ずる。社内外の多くの人から『あの人に話してもまとまらないから』となるのです。集まるはずの情報が集まらなくなるのは、会社にとって大きな損失にもなりかねません」（下山氏）

**失敗しても果敢に  
挑戦する人がえらい**

逆に「何もチャレンジしない人に『薄い<sup>バツ</sup>×マーク』がつく」（下山氏）ことがある。「薄い×マーク」とは何か問うと、「この人はやるべきことをやってくれない」というイメージが多くの人の中に残ってしまうことだという。

「任せても期待通りにやってくれない。そうすると、仕事を任せられることを躊躇してしまうようになります。期待通りに動いてくれなければ、失敗する可能性が高くなるから、同じ船には乗りたくない。公式に人事情



**下山和一郎氏**

専務取締役 管理本部長 財務担当

■事業概要／電子部品商社 ■本社所在地／東京都千代田区 ■設立／1968年9月12日 ■従業員数／5210人（連結、2009年12月現在） ■売上高／2736億円（連結、2009年3月期）

報に載るわけではありませんが、徐々にその人に仕事が集まらなくなるのです」（下山氏）

このように、同社では「果敢にチャレンジする人がえらい」という風土がある。実際に「今の役員も全員が失敗を経験している」（下山氏）という事実が、その風土を後押ししている。

さらに、「失敗を許容することは確かに注目が集まるが、実際にはチャレンジによって成功した人を高く評価する仕組みが、チャレンジを促している」（下山氏）ともいう。

「半期に一度、全体会議で高い成果を出した社員を表彰しています。この指標は単に、売り上げ・利益の高さだけを競うわけではありません。在庫率や大型受注など、さまざまな指標で評価し、褒める文化につながっています」（下山氏）

成果への評価と失敗の許容。この両輪が、社員をチャレンジへと促し、



## 緒方誉泰氏

特販事業部 特販部  
第四課 マネージャー

Takahiro Ogata\_1998年入社。関西圏で電子機器の完成品を扱う事業部で営業に携わり、その後、自ら手を挙げて関東に異動。現在は電子部品事業本部内で大口顧客開拓というミッションを担う。「部下や後輩には、やはりチャレンジさせたい。だから最初からやり方を教えるのではなく、『きみはどう思う?』と問いかけることで、自分で考えさせるようにしています。そうすると、徐々に自分なりの挑戦をするようになっていくんです」(緒方氏)

高いパフォーマンスを出そうという意欲を醸成しているようだ。

失敗を叱責されないことが  
次の挑戦につながる

特販事業部特販部第四課マネージャー・緒方誉泰氏は、自らの経験を振り返って「入社した頃の失敗が許容されていなければ、今の私はなかったかもしれません」と証言する。

緒方氏は入社後、関西で電子機器の完成品を量販店に販売する事業部(現在の加賀ハイテック)で営業に携わっていた。部品商社である同社は、完成品の分野では後発。量販店とのつながりは非常に弱かった。

「そんなとき、部課長会議で『量販店の社長や部長と緊密にコミュニケーションをとって、太いパイプを持つように』という話があったことを耳にしました。今思えば無謀なんで

すが、それを真に受けて、いきなり担当顧客の部長にメールを出したり、アポなしで訪問したりしたんです。それに対してある量販店の部長が怒って、大クレームになってしまったことがありました」(緒方氏)

その直後の部課長会議で、このクレームに関する話題が出た。これをテレビ会議システムで聴いていた緒方氏は、てっきり叱責の対象になると思っていた。

「ところが、担当役員が叱責はおろか、ある意味、私のチャレンジを評価してくれたのです。『確かにクレームにはなったが、部課長が何もやらない中で、緒方はチャレンジし、顧客との関係を強化しようとした』と。前向きな意欲が背景にある失敗であれば、この会社では怒られない。そう実感しました」(緒方氏)

この失敗で叱責を受けていれば、「それ以降は顧客との関係づくりは

もちろん、新しいことに挑戦しようとする意欲を失っていたのではないかと緒方氏は言う。この失敗を生かしながら顧客との関係づくりに努めるなどして、全体会議での表彰も20回を超えるまでのエースとして成長した。

お互いをよく知る家族的な  
風土も挑戦を促す要素に

社員の果敢な挑戦を促し、成果を出した人を褒める。このような会社は、生き馬の目を抜くギスギスした雰囲気があるのではないかと。そんな風を感じる読者もいるかもしれない。

しかし、同社の風土は、あくまで「家族的」であり、役員から一般社員に至るまで、コミュニケーションを実に大切にしている。

前述の年に2回行われる全体会議はもちろん、普段から「飲み会」も多い。そのような機会では、会長、社長、役員が積極的に一般社員と交流を図っている。「だから名前も顔もわからない社員というのは、ほとんどいない」(下山氏)というし、現場の上司と部下の関係は言うに及ばず、緊密だ。

この関係によって、社員が何かにチャレンジしたとき、『任せる』が『任せっぱなしにはしない』という雰囲気が出来上がっている(下山氏)というのだ。

『任せる』は、上司も役員も責任をとるということ。『任せっぱなし』というのは、口を出さない代わりに責任もとらないことをいいます。当社で後者にならないのは、上司と部

下の間につながりがあってこそだと思えます」(下山氏)

つながりがある、ということはお互いをよく知っているということだ。上司が部下の強みも弱みも理解していれば、「この部下はこんなときに危ない」というポイントがわかり、任せながらも適切なアドバイスができる。

一方で、部下が上司を信頼していれば、一緒に責任をとってくれるという精神的な後ろ盾ができて、果敢にチャレンジすることができるようになるというわけだ。

このような風土とマッチした評価制度も持つ。

「当社の評価は、職級によってその割合は異なりますが、業績評価と人材評価の両方がある、後者の割合が比較的高い。人材評価では、リーダーシップや部下の育成などの項目が入っています。だから、成果を挙げて人として信頼されない人は、高い評価を得られない仕組みになっているのです」(下山氏)

チャレンジを奨励する文化。家族的な風土。人材育成を動機づける制度。これらは関わりがないように見えるが、それぞれが相互に絡まりあって、個人の成長、そして会社の成長の原動力になっているといえるのではないか。

## ◆ どのように失敗を「許容」しているか

### 組織風土

「何もせずに失敗しない人よりも、チャレンジして失敗する人のほうがえらい」という空気がある。失敗した人に対して「傍流に行った」というような雰囲気はない。

### 制度・仕組み

一定期間の減俸という「罰」を経た後、人事記録に失敗の履歴は一切残らない。「禊」を終えれば、その後はまたチャレンジできる。一方、成果を出した人を表彰する制度もある。

### 上司の役割

チャレンジする人を放任せず、適切なアドバイスをしていく。任せながらも「責任を一緒にとる」という姿勢を貫き、失敗を恐れずチャレンジする人の精神的な後ろ盾となる。

「人が育つ組織」としての加賀電子

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

## 失敗をひきずらず、職場が「やり切らせる」

変化のスピードの速いエレクトロニクス業界にあって、「次々とビジネスを生み出さなければならぬ」ことが危機感として組織に共有され、チャレンジを促す風土が完成している。挑戦を促す要素として、表彰など褒める文化、主体性重視で「やりたいことに挑戦させる」文化が表側にあるとすれば、その裏側を支えるのが「失敗しても半年でチャラ」というあくまで一時的な「ペナルティ」であろう。

失敗をしたとき、まったく罰しないことは、学習という意味では

得策ではない。何かペナルティがなければ、「何が悪かったのだろう」と振り返り、反省すべき点に気付くことがなく、失敗をやり過ぎて、同じことを繰り返す可能性があるからだ。「学ぶ機会を逸する」ということだ。

そして、もう1点、挑戦を担保するのに欠かせないのが「家族的風土」である。上司が部下の挑戦の責任をとる姿勢を明確に示し、オン・オフ両面でコミュニケーションし、そこでアドバイスや心理的なサポートがなされている。

興味・関心のある仕事を任せ、

挑戦させる一方で、それをやり切らせ、成長につなげるために職場が機能する、つまり「競争」と「協調」が両輪で機能する組織が完成している。

補足になるが、「薄い<sup>バツ</sup>×マーク」と表現される、革新しないことへの減点主義も興味深い。この「×」が「薄い」ことも見逃してはならない。もし、これが「濃い×マーク」であれば、挑戦しない人、あるいはあまり挑戦を必要としない部門にいる人が、組織から完全に排除されてしまい、メンバーを委縮させてしまうからである。

## 事業を立ち上げ、経営方針を決め、人事もやる。 失敗しても、この人材育成効果は絶大。

### サイバーエージェント

「挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンス」

常に携帯できるように、名刺サイズよりも小さな冊子にして社員に配布されたクレド集の中に、失敗を「是」とする上記の言葉が記されている。このクレドが作られたのは2003年。1998年に創業し、上場を経て売り上げを倍々に伸ばし続けていた時期のことであった。「行動者のほうがカッコイイ」「新しい産業を、自らの手で創るという誇り」というチャレンジを促す言葉とともに、なぜ、このような言葉をあらためて



曾山哲人氏  
取締役 人事本部長

■事業概要／Ameba関連事業、インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業など ■本社所在地／東京都渋谷区 ■設立／1998年3月18日 ■従業員数／2036人（2009年9月30日現在） ■売上高／938億円（連結、2009年9月期）

クレドに並べたのだろうか。

#### 挑戦することがカッコイイ 事例を作る「ジギョつく」

「インターネットという産業自体の歴史が浅く、業界の進化のスピードに先だって新しい事業を生み出していかなければ、すぐにおいていかれてしまう。そんな期待感と危機感が常に同居しています。ですから、人が果敢にチャレンジを続けることが重要であり、また、それを促すためには、挑戦が失敗に終わった後、セカンドチャンスがあることを明確にしなければならぬと考えました」

と、取締役人事本部長の曾山哲人氏は話す。

クレドができた03年は、人事制度を同社が強化した年でもある。広告代理店として創業、多くのネットメディアを開発しながら、03年以降はアメーバを中心としたメディア事業への転換を図り、04年に黒字化した。「ここまでは試行錯誤の連続」（曾山氏）だといい、社員の離職率も30%前後で推移し、リーダークラスなど必要とする人材が流出するという人事上の課題を抱えていた。それが、人事制度の強化につながった。定着

率を上げるために、家賃補助や休暇制度の充実など、安心して働ける環境を作った。

「しかし、安定とチャレンジはある意味、二律背反。これを両立させることが、人事が重心を置いて考えなければならない最大のポイントです。当時からずっと、挑戦することはカッコイイという風土づくりに、力を注いできました」（曾山氏）

具体的には「事例づくり」だ。その代表的な例が、同社が03年から半期に一度行っている事業プランコンテスト「ジギョつく」である。

「挑戦がカッコイイと役員や人事が言っても、『そうは言っても』という『しらけ』が起こります。『しらけ』をどれだけ排除できるかが、挑戦と活力の源。『しらけ』の排除のためには、挑戦する人がどんどん出てきて、その人たちが楽しむ姿を見せるのが一番だと考えました」（曾山氏）

初回の応募は、たった10件。社内をヒアリングすると、「忙しくて出せるわけがない」「出しても努力が報われない」という声が多かった。それを排除するために、事前勉強会を開いたり、提案者にはその評価をフィードバックする会を催したり……そんな努力が奏功し、直近では

200件の応募が集まるまでになった。

**撤退基準の明示で失敗を  
個人の責任にしない**

もちろん、冒頭に掲げた「挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンス」という言葉が、チャレンジを促していることは言うまでもない。「『ジギョつく』で優勝すると、その提案は事業化され、本人は社長や役員となります。すると、当然リスクも大きい。その不安をある意味軽減しているのが、この言葉に象徴されるセカンドチャンスを保証する仕組みなのだと思います」(曾山氏)

その仕組みとは、事業が失敗した後の撤退時に大きく機能する。社内の事業は黒字化している「J1」から、生まれたばかりのベンチャー「J5」まで格付けされ、それぞれ「撤退基準」が明示されている。

「クラスによって異なりますが、たとえば半年で黒字化しないと撤退など、かなり厳しい基準が設けられています。すると、事業の撤退という失敗に終わったとしても、それはルールの問題であり、失敗が個人の責任にならないのです」(曾山氏)

また、J4、J5クラスの事業の撤退が決まったとき、その話題がJ1、J2クラスという比較的安定した事業のトップの耳に届くと、撤退事業に携わっていた社員を「社内ヘッドハンティング」する流れもできている。

「人事が介入しなくても、撤退事業に携わっていた社員の異動先は、撤退前からほぼ決まっていることが多いですね」(曾山氏)

これこそ、同社の多くの社員が失敗経験に価値を見出している証拠だ。単に人手不足で社内ヘッドハンティングが起こるわけではないのだ。

「事業化はもちろん、たとえ撤退するという失敗をしたとしても、その人材育成效果は絶大です。事業を立ち上げ、経営方針を決め、人事もやる。日々、壁にぶつかって決断する。この経験を積むことで、経営者人材が社内にどんどん増えます。こんなにいい人材育成モデルはないと思っています」(曾山氏)

「ジギョつく」の優勝者には、「社長になれる」というインセンティブと賞金100万円が付与される。年2回、計200万円のコストだが、「当社は外部の研修をほぼ入れていないので、人材育成コストだと考えれば安いもの」(曾山氏) だという。事業化に至らないプランを出した多くの社員も確実に成長する。提案のため

に、社内外のネットワークを作り、情報を収集する。日常とは異なる動きをすることで、人材の「底上げ」に寄与している側面もある。

**失敗を学びに変えた  
役員との対話**

入社6年目までの社員で、子会社の社長や役員を経験している人は約20人いる。そのうちの1人がアメーバ事業本部・武石幸之助氏だ。武石氏は05年入社だが、内定者アルバイト時代からアメーバ事業本部の立ち上げを社員とともに任された。そして、その頃からずっと、「ジギョつく」に応募を続け、06年には優勝を果たし、事業化と撤退を経験している。「撤退したときは、とてもくやしかった。でもその後、同じ失敗を繰り返さないという気持ちで仕事に向き合うことができましたし、あの失敗

**武石幸之助氏**

アメーバ事業本部  
ゼネラルマネージャー  
サービスディベロップメントDiv. 兼  
モバイルゲームDiv. 担当統括

2005年入社。内定者アルバイト時代から「ジギョつく」に応募し、06年に優勝。事業化と撤退を経験。その経験は現在のマネジメントスタイルにも生きる。「手を出しすぎないことが大事。補助輪を付けて自転車に乗れる人になっては困る。多少は転んで、痛みを感じながら乗り方を覚え、1人でどんどん走っていける人を育てたいと思っています。仕事はトーナメント戦ではなくリーグ戦。最終的に得失点差で勝てばいい、と思えば、失敗の数よりも成功の数を1つ増やせば十分です(笑)」



は今の自分に確実に生きています」  
と、武石氏は振り返る。事業化が決まったのは入社して2年目。「やりたいという意欲だけで突っ走った」（武石氏）といい、撤退前後で、事業のゴールをどこに設定するのか、市場での位置づけをどのようにしたのか、という視点が自分に欠けていたのがようやく見えた。「それが失敗のツボだった」と武石氏は話す。「なぜ失敗の原因がわかったか。それは、担当役員のフォローが大きかったと思います。毎週、役員と面談をするのですが、『こうしろ』と指示されるわけではありません。当時は物足りなかったのですが、今思え

ば、『自分でやっている感』を持たせるために、さまざまな問い掛けをしながら、間接的に足りないところを気付かせるようにしてくれていたのでしょう」（武石氏）

撤退後、セカンドチャンスも訪れた。現在のポジションを任され、失敗経験を生かしながら事業と人のマネジメントに当たっている。

残念ながら「ジギョつく」から生まれ、成功に至った事業は多くない。「成功事例を多く作りたい気持ちはあります。しかし、社員の情熱が高まり、決断や失敗から学ぶという人材育成効果を考えれば、成功している点も多いといえます」（曾山氏）

## ◆ どのように失敗を「許容」しているか

### 組織風土

「挑戦することがカッコイイ」「挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンス」と明文化。これをもとに現場でも会話がなされ、日常の仕事でも挑戦を促している。

### 制度・仕組み

「ジギョつく」に優勝すると、事業化のチャンスが得られる。撤退基準を明示することで失敗を個人の責任にしない。撤退後の異動先も社内ヘッドハンティングで決まってくる。

### 上司の役割

「トピックスメール」の送信など、日常の成果を褒める仕組みがある。また、週1回から月1回の面談によって、社員それぞれの状況を把握し、手を出しすぎない程度にフォロー。

「人が育つ組織」としてのサイバーエージェント

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

## 失敗リスクを最小化し、人材育成につなげる

そもそも、ベンチャーといえば「挑戦」がつきものである。しかし、日々「挑戦」することに疲れて辞めてしまう若手社員が多いのも事実だ。こうした早期退職による組織としての知識や経験のロスは、計り知れない。

同社の場合、ベンチャーらしい「生き馬の目を抜く」ような雰囲気をもたらす「大量離職」という副作用を払拭するために、社員同士の「つながり」を重視しているところにポイントがある。マネジャーとメンバーの頻繁な面談、役員と社員の日常的な交流、さらに

は事業プランコンテスト『ジギョつく』の講評のフィードバックなど、細やかなコミュニケーションを意識的に演出している。現在では、退職者が減って、長期的に働く人が増えたという。これによって個人、ひいては組織に知識が蓄積される、いいスパイラルができつつあるといえよう。

注目すべきことは、「失敗の基準を明確にして、失敗した人にはセカンドチャンスを与える」という方針。これによって、失敗による組織への損害を最小化するとともに、社員が安心して挑戦する風

土を作り上げている。

また、『ジギョつく』を人材育成と連動させ、挑戦して失敗した人が、新たな事業に抜擢される同社の仕組みは興味深い。

ただ、『ジギョつく』から大きく事業が成長したケースがそれほど多くないのは残念。人材育成や評価のためだけでなく、ビジネスを生み出す場としてコンテストを機能させることで、個人と組織が相互に影響を与えながら、共に成長する会社を作り出すことができるだろう。ここは、今後に期待したい点である。

## REPORT 3 年功型と実力主義で果敢に挑戦する人材を作る

## 仕事の仕組みや給与体系が、挑戦による失敗が、個人に帰することを避けるセーフティネットに

## アルバック

「『失敗を許容する』というよりは、そもそも『失敗する』という概念が当社にはない」

こう断言するのは、神奈川県茅ヶ崎市に本社を置くアルバック・取締役人事部部長・佐藤孔史氏だ。同社の創業は1952年。真空技術を核に、鉄鋼や電子部品、食品や半導体など、さまざまな業界の製造装置を開発し、その産業とともに発展してきた。「それが当社の事業のあり方です」と佐藤氏は話す。

研究を「置いておく」のであって「失敗」ではない

「真空技術を応用して、次に伸びる産業に事業を集中していけばいい、という発想でこれまで成長してきました。しかし、次にどんな産業が当たるかは、精緻に予測できるものではありません。そこで、全業種の最新テーマを常に技術者が研究している状態にしておく。そして、ある業種が次に伸びると見えてきたら、そこに経営資源を集中していくというやり方をとっています。ですから、たとえその時点では『伸びない』と判断した研究テーマも、いつかは伸びるかもしれないと『置いておく』

『失敗する』という概念がないのは、そういうことです」（佐藤氏）

たとえば、液晶テレビ用パネルの製造装置。大型パネルを地面に垂直に立てた状態で製造し、省スペースを実現するという独創的なアイデアで、国内外の企業に広く採用された。同社の売上高は、この10年間で約3倍になった。「液晶パネルが当たった」と言えば、今では誰もが納得する話だが、同社が事業の軸足を液晶パネルに移した90年代後半には、「液晶テレビなんて売れるか」という見方が大勢を占め、注目されていた領域ではなかったというのだ。

「当社では細々とではありましたが、この分野の技術の研究を続けてきました。それがきっかけで大手メーカーから受注できました。太陽電池の技術も同様で、30年以上も日の目を見ない技術でしたが、今、ようやく花開きました。短いタームで見ていると、あるとき『失敗』と捨ててしまっていたかもしれません。次は何が来るのかわからない、確たることは、最先端の研究を続けていても読めない。だからこそ全業界対応で研究を続け、選択と集中はしない。捨てられることがないから、誰も『失敗』と思わないのです」（佐藤氏）



佐藤孔史氏

取締役 人事部 部長

■事業概要／真空装置、周辺機器、真空コンポーネントの開発・製造・販売・カスタマーサポートおよび諸機械の輸出入。真空技術全般に関する研究指導・技術顧問 ■本社所在地／神奈川県茅ヶ崎市 ■設立／1952年8月23日 ■従業員数／7115人（連結、2009年12月現在） ■売上高／2238億円（連結、2009年6月期）

チーム制で予算も時間配分も柔軟に決める

全業界対応で研究を続け、それを事業化するのには、実際にはどのような仕組みで動いているのだろうか。

まず、技術者1人が1つの研究テーマに対応しているわけではない。チーム制をとっており、2、3人で構成されるチームがそれぞれ10～20のテーマを常時追いかけている。

開発予算の考え方も柔軟だ。

たとえば年間10億円の予算があるでしょう。1000個のテーマがあれば、予算は1つにつき100万円。しかし、均等に割り当てるのではなく、1000円の本を読んで情報をアップデートするだけのテーマもあれば、本格的な試作品を作るために数千万円の資金が投入されることもある。研究にかける時間配分も、同様の考え方だ。

技術者が「やりたい」と手を挙げた研究テーマは、基本的には反対しない。これが挑戦を促す原動力となるが、一方で年間の開発テーマはどんどん増える。それにも、このように予算と時間配分を柔軟にしておけば対応できるというわけだ。

「複数人で複数のテーマを担当しているので、1つのテーマをしばらく『置いておく』ことになっても、個人がそこで干されたという感覚を味わったり、意気消沈したりすることがありません。自分の仕事を失敗ととらえずに済む理由は、そこにもあるのでしょ」(佐藤氏)

逆にある研究テーマが「いけそうだ」ということになったときは、人と金をそこに集中する。そのチーム、部門だけで足りなければ、他から異動させて対応していく。そのチームで担当した他の研究テーマも捨ててしまうわけではなく、誰かが片手間でもウォッチし続けるので、すべての研究が止まらないのである。

この仕組みと両輪で機能しているのが、同社のインセンティブシステムである。その基本的な思想は、「賃金はほぼ年功型、昇格は実力主義」というものだ。

### 年功型でチームワークと異動の容易さを実現

「賃金は成果主義をとっていますが、実際には最高評価と最低評価の差が月3800円。基本的には年齢給と考えてもいいでしょう。賞与は会社の業績によって変動しますが、基本給にかける月数は全員一律です。調子のいい事業部とそうでない事業部で差はつきません」(佐藤氏)

このような年功型の賃金システムが寄与するのは、良好で自由なチームワークと、異動の容易さだ。

給与がある程度保障されていることで、成功を「自分が出したアイデア」と言い張ることもないし、失敗を個人に押し付けることもなくなる。すると、年次を問わず、失敗を恐れずに自由に自分の考えやアイデアを発言できるようになる。

また、既述のように、あるテーマに集中して取り組むことになれば、他部門からの異動が多くなる。真空技術という核があったとしても、ある一定期間は新しい分野の勉強期間となって、パフォーマンスが落ちる可能性は低くないし、仕事を覚える過程で失敗も起こりうる。同社では、成果主義の色合いを極力下げて、異動で新たな職務を学ぶ期間であっても、給与が下がる可能性を排除しており、それによって異動に対する抵抗感を弱めている。さまざまな場面で、「挑戦による失敗が、個人に帰することを避けるセーフティネット」(佐藤氏)として機能している。「では、頑張っても頑張らなくても

同じではないか」と考える人もいるだろう。それは、昇格を実力主義にすることで補われている。

「新しい技術の創出に対するインセンティブは、ここにあります。昇格の条件に、果敢な挑戦も入っています。もちろん、それを事業につなげて会社の利益になったかどうかも重要ですが、失敗したから悪い評価、というわけではありません。どちらかというと、挑戦しろと言っているのに何もしない人のほうが『チャレンジ不足』という低評価を受ける傾向があります」(佐藤氏)

30代前半で課長、40代前半で事業部長という抜擢人事がある一方、役職手当よりも年齢を反映した基本給の割合が高いために、若い上司の給与が年上の部下より低いというケースも少なくない。それでも、「仕事は何より好き」(佐藤氏)という同社の社員には、より大きな仕事を任せられるというインセンティブが働き、意欲の喚起につながっている。

### 自由に発言し挑戦する風土へ3年で転換

誰もが自由に発言し、アイデアが活発に出る。チームワークで新しい事業を創り出す——もし、15年前に同社を訪問していたら、これとはまったく異なるイメージの会社だったかもしれない。

「創業者、5代目社長までは、いわゆる『上意下達』の会社でした。トップが『右を向け』と言えば全員が『右を向く』という具合です。しかし、96年に現会長の中村久三が社長に

なったとき、風土を大きく変えたのです」(佐藤氏)

中村氏は研究所所長から社長に就任したこともあって、当時は経営にそれほど明るくなかった。それだけに、社員全員から募った意見やアイデアを活かす経営へとシフトした。

「最初は『何でも言っている』と社長が言っても、『どうせ言っても変わらない』『失敗が怖い』というような理由で発言はなかなか出てきませんでした。しかし、少しずつ出てきた意見に対して、すぐにアクションを起こすことで、『本当に言ってもいいし、言えば変わる』という空気が徐々に醸成されたのでしょ

(佐藤氏)

「今の風土になるまで3年かかった」(佐藤氏)というが、3年かければ180度風土が変わる、という生きた実例である。

離職率は1%以下。中途採用も行うが、「スピードと自由さについてこられない人は辞めている」(佐藤氏)という。

「このビジネスの先にどんな市場があるのか、どれだけの投資をしてどれだけ回収できるのか、失敗を恐れず、見えないうちから突っ走る。大手など、ステップをきちんと踏んで進める風土に慣れた人には、不安で仕方がないんでしょね」(佐藤氏)

## ◆ どのように失敗を「許容」しているか

### 組織風土

誰もが自由に発言し、活発にアイデアが出る。挑戦し続ける人を賞賛する風土がある。以前は、「上意下達」の風土だったが、1996年の社長交替によって転換した。

### 制度・仕組み

賃金体系を年功型にすることで、「果敢に挑戦しても大丈夫」という心理的安全を担保。一方、昇格を実力主義にして、頑張る人、頑張った人を評価している。

### 上司の役割

部下の人材育成が大きな評価の指標となる。上下関係はあまりなく、部下を叱ることは少ないが、部下を見ることに力を注ぐような評価システムをとっている。

## 「人が育つ組織」としてのアルバック

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

### やりたいことを小さく任せ、失敗は置いておく

同社の「競争」と「協調」の仕組みは、そのインセンティブシステムによって完成している。年功序列型の給与は、失敗を恐れない心理的安全を担保すると同時に、研究者同士の協働を促し、個人の成果だけでなく、チーム全体の、ひいては会社の成果に意識を向かわせる。一方、昇格を実力主義にすることで、年功に安心しきって社員が「ぶら下がり化」することを防ぎ、より高い壁に挑む意欲を喚起しているといえそうだ。

また、注目すべきは同社の「小さく任せる」仕組みだ。

「やりたい」と手を挙げたことは基本的に否定せず、任せる。しかし、よく見るとその任せ方はそれほど大きくない。個人に任せる段階では、それはチームで持つ複数の研究テーマの1つにすぎない。たとえそれが「置いておく」という結果になっても、本人にとって傷は小さいし、組織という視点で見ても、そこに投入した人的、金銭的成本は問題にならない程度だといえるだろう。

特に個人にとって過度に大きな失敗は、成長を促すどころか、心に大きな傷を残す。失敗を許容す

る仕組みとして1つあり得るのは、同社のように失敗を「インシデント」の規模に抑える仕組みを構築することではないか。

「ゴミ箱理論」でいわれるように、こうした「インシデント」、つまり「置いておく」研究がいくつか結びつき、イノベーションを起こす可能性も捨てきれない。

そして、同社の「風土を3年かけて変えた」という事実も忘れてはならない。トップが本気で取り組めば、完成された風土すら変わる。これも硬直した組織が学ぶべき点であろう。

## 若手社員の挑戦を、実力とプロセス評価、世代を超えたコミュニケーションで支える

### イビデン

1912年電力供給会社として設立されたイビデンは、電気化学製品、建材、電子部品・セラミック製品と時代の変化に合わせて主力事業を転換してきた。しかし、「それは華麗な変身ではなく、苦難の歴史であり、社員が一致団結して乗り越えてきたものです。全員参加の企業風土はそこからきています」と、人事部長の小倉成世氏は語る。「最も強いものや最も賢いものが生き残るのではない。最も変化に敏感なものが生き残る」とダーウィンの進化論にある。まさにこれがイビデンの姿だ。



小倉成世氏

総務・人事本部 人事部 部長

■事業概要／ICパッケージ基板、プリント配線板、ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）、特殊炭素製品、その他セラミック関連製品の製造・販売 ■本社所在地／岐阜県大垣市 ■設立／1912年11月25日 ■従業員数／1万1879人（連結、2009年12月末現在） ■売上高／3093億円（連結、2009年3月期）

イビデンの急成長は、90年代に遡る。「世界トップメーカーのトップサプライヤー」を目指し、4つのプロジェクトチームを立ち上げ、社長直轄でリーダー以外はフラットな組織とした。開発から顧客開拓、生産技術などの組織の壁を取り払い、時間的な運営でスピード感をもって進められた。社長直轄だけに成功の芽が見えたとき、経営資源を一気に投入し事業化することも可能だった。その4つのテーマには、現在の主力事業であるICパッケージやディーゼル・パティキュレート・フィルターも含まれていた。こうしてイビデンの「成長の手法」は生み出された。「顧客とともに新しい価値を創造する」。これがイビデンの企業理念を支える考え方だ。業界を主導するトップ企業との密接な関係は、次世代技術の開発精度を上げ、新規投資の確実性を高める。しかし、限られた経営資源で乗り越えることはたやすくはない、ハードな世界でもある。まず、顧客が示す要望は「開発テーマ」として挙げる。このとき、成功の確度を高めるためにも社歴には関係なく、テーマ内容に最も精通した社員がテーマリーダーに選ばれる。必要な人材がアサインされ、開発が進め

られていく。そして、事業化に近づいたテーマは、先例のように、迅速な判断のもと、経営資源を一気に投入できる社長直轄のプロジェクトに昇格することになる。

#### 果敢に挑戦するDNAを若手社員が受け継ぐ

このリーダーには、40%を占める入社10年までの若手も挑戦する。

「しかし、若手では業務が資格に応じたジョブサイズを越えることも考えられます。そのとき既存組織の職責ではなく、チーフエンジニアとして処遇し、想定した成果を挙げられれば飛び級で昇格できるジョブチャレンジ制度もあります。このとき、目標を達成できなくてもマイナス評価にはなりません」（小倉氏）

優秀な人材を処遇するため、成果主義を基本としている。一方で、数年を要する開発といった職務と、半年ごとの短期的な評価は整合しない。「うまく進まず、失敗、停滞するときもある。これをケアしているのがプロセス評価重視の思想です。結果は出なくとも上司が行動の実績を認めれば評価されます」（小倉氏）

さらに若手社員の活性化を促すの

が「合宿」という仕組みだ。竹中裕紀社長が主導し、毎月1回全部門で開催されている。目的は「事業の見える化」だ。会長・社長といった経営層からマネジメント層、そして中堅・若手社員まで参加し、事業環境から開発の進捗、量産の歩留まりなどの情報共有、あらゆる事業リスクの排除のために、1日議論が重ねられる。若手社員には事業全体が理解できる場となり、自らの役割、立場が確認できる場でもある。

「大きな事業の歯車に組み込まれ、上司の指示で動くのではなく、自らの役割を認識し自らの考えで動く。さらに社長からの直接指導もあり、若

手社員のモチベーションアップにもつながっています」(小倉氏)

「自分の時代は自分で築く。そういう伝統からか、若手登用は当たり前で社内に違和感はない」と小倉氏は断言する。若手社員たちには、合宿などによる世代を超えたコミュニケーションによって、果敢に挑戦するDNAを受け継いでいく。このDNAが、時代に合ったビジネスを創造し、実現するセンスのある人材を育てる。「当社の人事制度は実力と成果で処遇する仕組みを取りながら、プロセスを評価する、チームワークを大切にするといった『らしさ』も残したところが特徴なのです」(小倉氏)

## ◆ どのように失敗を「許容」しているか

### 組織風土

主力事業の転換を、果敢に挑戦してやり遂げてきた。そのDNAは世代を超えたコミュニケーションによって引き継がれ、同社独特の人材育成の仕組みとして機能している。

### 制度・仕組み

結果とともにプロセスを重視する評価制度。月1回の合宿では、事業部門を超えて、さまざまな階層の社員と話す機会があり、多様な立場からアドバイスを受けることができる。

### 上司の役割

上司の多くが果敢に挑戦した経験を持ち、ロールモデルになり得る。プロセス評価をするために、若手社員の行動を日常的に、つぶさに観察、指導している。

## 「人が育つ組織」としてのイビデン

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

## 失敗の「ロールモデル」の存在が「自己効力感」に

危機感なしに挑戦を促すことが難しいと、既に述べた。同社の場合、その変転の歴史に「変わらなければ生き残れない」という危機感を見ることができる。

同社の大きな特徴として、入社10年までの若手社員が40%を占め、新規開発・新規事業も若手が果敢に挑戦するという事実が挙げられる。周囲を見回すと、挑戦をする同期や1、2年上の先輩がたくさんいるということだ。

自分の手の届く範囲にそうした「ロールモデル」がいることによって、「自分もできるかもしれな

い」という自信を持つことができる。ある種の「自己効力感」が生まれる、ということだ。

さらに、「合宿」を中心に、「ロールモデル」とコミュニケーションをとる機会が多く、リアルな成功体験も失敗体験も聞くことができる。多くの失敗経験者がいるという状況は、挑戦を促す1つの心理的安心感につながるだろう。

サイバーエージェントの事例との共通点は、失敗のリスクを最小化していること。事業化の見込みがなければ、プロジェクトは中断され、次のテーマに取り組む。そ

の際、結果とともに、プロセスを重視する評価システムが重要なポイントになる。人が育つには、結果の評価だけでは難しい。プロセスを本人が振り返り、成功や失敗の原因を内省し、それが「次にどうすべきか」という学びにつながるからだ。

同社では、若手に任せると同時に、上司・先輩が若手の仕事のプロセスをつぶさに見ているという。「任せて」「支援し」「振り返る」。このプロセスがしっかりと回っているがゆえに、同社では人材が育っているのだろう。

## 個人の失敗を組織のリスクにしないためには、 組織が本来の機能を果たしているか点検すべき

樋口晴彦氏

警察大学校 警察政策研究センター 教授

人材育成という視点において、失敗を許容しチャレンジを促すこと、自ら考え、行動させることの重要性を論じてきた。とはいえ、個人の失敗が大きな組織の損失につながるの  
は避けたい。ここではリスクマネジメントの専門家である、警察大学校警察政策研究センター教授・樋口晴彦氏に、個人の失敗と組織の事件、事故、不祥事との関連性を聞いた。



事件・事故など、組織不祥事について研究していますが、航空機や鉄道の事故を除けば、一個人の失敗だけで不祥事が発生したというケースはほとんどありません。組織の中には曲がりなりにもいくつものチェック機能が存在しますから、1人が失敗しても、組織全体を揺るがすような事態にはなかなかならないのです。特に若手は権限が小さいため、上司や先輩がしっかり目配りしていれば、ミスも犯してもそれが大事に至るリスクは低いのです。

最近の傾向では、組織のさまざまな担当者や部署の機能不全が重なって、不祥事が起きています。

ある原子力発電所の大事故の例では、配管が破裂して5人の方の尊い

生命が失われました。長く使用しているうちに配管の内壁が腐食のために薄くなり、最後は膜が破れるように破裂して、そこから140度の熱水が噴き出したのです。なぜ、配管が薄くなっていることに気付かなかったのでしょうか。原子力発電所のプラントは経年劣化するので、配管の厚さについても定期的に点検することになっています。しかし、事故が発生した箇所が点検リストから漏れていたために、配管が薄くなっていることに気付かず、大事故につながってしまったのです。

それでは、リストの作成者が悪いのかといえば、原因はそれだけではありません。そのリストを受け取った電力会社では、十数年にわたってリストの内容を一度も確認していませんでした。さらにコスト削減の流れで、点検作業を受注する企業が途中で代わったのですが、その際の引き継ぎ漏れも一因となっています。

事件や事故、不祥事の最後の引き金を引くのは個人であるかもしれませんが、そこに至るまでには多くの人が関与しています。どこかの段階で「これはおかしい」と気付いていれば、防ぐことができたはずで

このように、誰かの失敗があっても、業務に関係する一人ひとりが自らの役割をきちんと果たしていれば、組織を揺るがすほどの大きな問題にはなりません。それこそが、組織の存在意義であり、リスクマネジメントの基本です。

たとえば、仕入れをするときに上司から承認の判をもらう。仕入れた品物は、発注した当人ではなく、倉庫係が受け取る。支払いも発注者ではなく、会計係が……このように組織の仕組みそのものが、リスクを管理するシステムといえるのです。

個人の失敗を組織の大きな失敗につなげないためには、まずは組織が本来の機能をきちんと果たしているか点検することが重要でしょう。

### マニュアル偏重が 結果的に大きなリスクに

リスクマネジメントを内部統制やコンプライアンスのマニュアルの強化と勘違いしている企業は多くあります。しかし、それによって、現場では何が起きているのでしょうか。

私は、マニュアルそのものを否定するつもりはありません。しかし、

Haruhiko Higuchi\_東京大学経済学部卒業後、国家公務員上級職に採用。愛知県警察本部警備部長、四国管区警察局長、内閣官房内閣安全保障室に転出。現在、警察大学校警察政策研究センター教授として、危機管理分野を担当。危機管理システム研究会常務理事、失敗学会理事。『組織行動の「まずい!!」学』『不祥事は財産だ』(ともに祥伝社新書)など、著書多数。



現場で本当に必要とされる内容は、初期段階で作られたマニュアルで、ほぼ網羅されているはず。それなのに、「コンプライアンスを強化した」という実績づくりのために、毎年どんどん新しいマニュアルが追加されていきます。こうして追加されたマニュアルは、あまり必要性がないものばかりです。中には、現場では使い物にならない「机上の空論」もあることでしょう。そうすると、マニュアルを守らなければいけないという意識が失われてしまいます。

その結果、本当に必要なマニュアルさえも軽んじられるようになります。マニュアル類はファイルケースの奥にしまい込まれ、誰も参照しようとはせず、現場では勝手に判断で仕事が進められるようになる。それが大きな事件、事故、不祥事につながるわけです。

マニュアルづくりとは、リスクマネジメントという目的を達成するための戦術です。それなのにマニュアルづくりそのものが、目的になっていないか？ そうした視点でマニュアルを点検することが必要でしょう。

人間はあやまちを犯す生き物ですから、失敗はあって当たり前です。

それが大きな不祥事に発展してしまうのは、組織内部のチェック機能が働いていないからです。ただし、「この機能不全の解消に特效薬はない」と自覚しないといけません。バケツから水が漏れるのならば、バケツに開いた穴を一つひとつ塞いでいく以外に方法はないのです。自社の実務を知らない外部の専門家に内部統制システムを依頼しても、そんなものでうまくいくはずがありません。

#### 組織にいるべき「やかまし屋」が減った

私は、中間管理職を中心に「やかまし屋」を増やすことが、リスク管理のうえで非常に重要だと考えています。現在の管理職は、空前の好景気を謳歌した時代に入社した人材が多く、厳しいことを言わずに育ち、部下や同僚に対しても厳しく接することができません。「いい加減なことをするな」とハッキリ言える人が社内に少なくなっています。その結果、小さな失敗がそのまま放置され、しまいには大きな不祥事へと「成長」してしまうのです。

最近では、部下の失敗が怖いから

挑戦的な仕事をやらせないという上司が少なくないようです。しかしそれは、仕事上の失敗のリスクを回避する一方で、「会社の発展の芽を摘む」という別の大きなリスクを冒すのと同じです。子どもを家から一歩も出さなければ交通事故にはあいませんが、過保護な引きこもりを作ってしまったら意味がないのです。

企業が活動を続ける以上、リスクを避けて通ることはできません。問題は、それをどう管理するかということです。まずは、失敗したときに、それによるダメージを組織が受け止めることができるかどうかを評価しないとダメです。答えがノーであれば、組織にとって過大なリスクとなるので、諦めるのもやむを得ないでしょう。答えがイエスであれば、失敗の可能性を少なくし、あるいは失敗時のダメージを減らすために、どのような対策をとるかを検討すればよいのです。

こうしたリスク管理は、上司にとって当然の仕事です。ある意味で、上司はリスクを管理するための存在といっても過言ではありません。管理職が管理職らしい仕事をするのが、企業の活性化につながるのです。

まとめ

# 「進まざる者は必ず退き、 退かざる者は必ず進む」 一人ひとりがバッテリーボックスに 立つことの重要性

小山智通 本誌編集長



今回の特集を、経営的視点から私なりに読み返してみたい。

有能な企業であるがゆえに陥る罠。イノベーションのジレンマを思い浮かべてほしい。ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授が1997年の著書『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』の中で初めて提唱した理論である。

この理論は、イノベーションには2種類あると説く。それは、持続的イノベーションと破壊的イノベーションだ。持続的イノベーションは、製品でいえば後継製品のように改良に次ぐ改良で品質を上げていく革新だ。これに対して破壊的イノベーションは、非連続的な文脈から出てくる革新である。

すでに形成されたバリューネットワークに対して最適化していくことが持続的イノベーションであり、これを行うことは企業の利益率などに寄与するため、有能な企業であればあるほどここにエネルギーが注がれることになる。

これに対して破壊的イノベーションは当初、何に使うかわからないような形で登場する。しかし、ある条件が揃ったときに破壊的イノベーションとしての芽吹きが始まる。破壊的イノベーションが既存のバリューネットワークとは別のネットワークを形成し、かつその別のネットワークが既存ネットワークの要求を満たしたときに、破壊的イノベーションによる既存のネットワークの侵食が始まる。そして有能な大企業は破壊的イノベーションを掲げる新興企業の前に、力を失っていく。

既存の企業は無能であるため失敗するのではなく、有能であるがゆえに失敗してしまう。これがイノベーションのジレンマの実態である。

経営者はこのジレンマに向き合いながら革新をとげることにも多大なエネルギーを費やしている。

今回の企画は、このジレンマに向き合うどころか、このジレンマを加速度的に進めてしまいかねない状況に焦点を当てている。

前段で述べた、破壊的イノベーシ

ョンと持続的イノベーションを生み出すための活動として因果関係があると思われる「探索」と「活用」について少し整理してみたい。

## 「探索」と「活用」 動機づけの要因から俯瞰する

「探索」とは、発見、多様性の追求、リスク負担、実験、アソビの維持、柔軟性の確保などで特徴づけられる一連の活動であると思われる。既存の知識、情報にはとらわれない急進的な組織学習に結実する可能性を秘める。これに対して「活用」とは、改善、手直し、代替案の比較・選出、標準化、スピードアップ、コスト削減などで動機づけられる漸進的学習が特徴となっている。

効果的な組織学習の実現には両者の適度なバランスが必要である。しかし、組織は「探索」よりも「活用」を優先する傾向が強くなる。短期的な期待収益は「活用」のほうが高くなるからである。リスクをとれない組織は、長期的な組織存続の危機を



甘受してでも「活用」を優先することが容易に想像できる。

一方で、多くの「探索」の活動が破壊的イノベーションの性質を持っていることは否定できない。

このような宿命を持つ組織において、破壊的イノベーションは起こり得ないのか、という問いが残る。自己否定につながる組織学習をいかに根付かせていくかがポイントなのかもしれない。

#### アソビの部分消す 過度なマニュアル化の危険性

ここで、東京大学特任教授の濱口氏の警鐘が大きな意味を持つ。濱口氏は「過度なマニュアル化」が生む危険性について本編で語っている。

最小限のリスクと最大限の生産性を求めることによって、この「過度なマニュアル化」が組織として進む。

これは手続き的マニュアルにとどまらず、人事制度をはじめとする制度設計や社内資料の類にまで及んでくる。「自ら考えること」を消滅さ

せていく大きな流れである。

「探索」の動機づけの中にアソビの維持、柔軟性の確保などを先に挙げた。この動機づけ要因を一方で消していきながら「探索せよ！」とメッセージすることはまったくもって筋違いなのではないか。

従業員が置かれている状況をしっかり踏まえ、「探索」および「活用」の活動を意識して、過度な足枷を増やさないことが重要になる。そのうえで、「自分で考える」ことの重要性を根付かせていくしかない。

#### 自分で考え 1人で練習する

白百合女子大学教授の鈴木氏の話にあった、ベルリン音楽アカデミー在籍の学生への調査で、バイオリン技術の向上に関して「1人で練習すること」が最も重要なことであるという結果はたいへん示唆に富む。

ここで、改めて本編の中で出てきたキーワードをつなぎ直してみる。「自分で考える」ことを基盤に「試

行錯誤」「内省」「概念化」を行い、そして「想像し創造する」。この流れを意識した学習こそが人を成長させる。組織的にこの学習が定着することが、新しいものを生み出す構造へと進化させる。そのためには、全従業員をバッテリーボックスに立たせなければならない。バッテリーボックスに立った瞬間、その空間は1人であり、戦況や相手の状態に応じて自分で考え、自分で一球一球バットを振っていかねばならない。自分で考えながら試行錯誤を行うことが、次の打席で生きてくる。

従業員をバッテリーボックスに立たせる機会が減ってきている企業は、新興企業による破壊的イノベーションに侵食されるときを自ら早めている。それどころか持続的イノベーションすらも消失しかねない。

最後に自戒の念もこめて、福沢諭吉の言葉をかりて、まとめとしたい。「進まざる者は必ず退き、退かざる者は必ず進む。未だ試みずして先ずその成否を疑う者は、これを勇者というべからず」