

2019. 9. 18

畑 啓之

「失敗」は多くの貴重な情報を含む 失敗を失敗として捨て去るはもったいない

実験の失敗データも立派なデータ 失敗がやっと市民権を得て日の当たる場所に？ 住友化学など 日本経済新聞（2016年12月25日）の記事である。

「失敗」実験 ヒットの種 データ共有 開発に活用 住友化学や三菱ケミカル

住化は17年4月から電子機器向け部材の研究開発部門の一部で実験ノートタブレット端末に切り替える。成功した実験だけでなく、失敗した場合も条件や化学反応の結果などをデータとして記録。

この記事を読んで2つのことを感じた。

ひとつは、

住友化学や三菱ケミカルほどの会社がなぜ今頃になってこのような取り組みの重要性に気が付いたのだろう、という疑問である。進まなかった反応や、思ったものとは違う生成物を与えた反応、あるいは、反応以外でも機能について、それらは単に失敗と言うことではなく、非常に重要な情報を含んでいる。全く違った成功への入り口（セレンディピティ）となり得る場合もある。

一般に、文献や特許には成功事例は記載されているが、失敗事例は記載されていない。どのようなことをすればどのような失敗が起こるのか、ということを知ることは成功への入り口となることが多い。わたしも、会社では多くの前任者の多くの失敗事例を読み、学び、そこから研究の成功をつかんできた。

そして、もうひとつは、

失敗事例を積み上げたところで、それをうまく利用する人がいなければ、そのデータ蓄積の努力は無駄になるということである。同じカテゴリーのテーマで、前任者が多くの仕事をし、多くの成功事例や失敗事例があるが、研究者で過去に学び、それを今に活かそうという人は少ない。蓄積したデータをどのように活かしていくのか、興味の持たれるところである。

過去の失敗事例（データ）を一番上手に生かしているのは、製薬メーカーではないだろうか。何万と言う化合物を蓄積し、それをことあるごとに引っ張り出してスクリーニングにかける。これと同じような仕組みづくりが、今回の話には必要だろう。そして、スクリーニングで選び出された情報から何かを感じ取れる研究者の「感」の醸成が求められる。

以上が、研究を純粋な目を見た時の「失敗の効用」である。

野中郁次郎先生の「失敗の本質（戦場のリーダーシップ編）」では次のように述べられている。

率先垂範の精神を欠くリーダー、硬直化した官僚的組織、プロフェッショナリズムの誤解—日本の企業・政府が「失敗の拡大再生産」のスパイラルに陥ってしまったのは、傑出したリーダーが出現しないからだ。いまこそ、戦争という有事におけるリーダーシップを検証すべきである。

従って、研究という行為についても一種の戦争であるから、組織論的なメスを入れてみる必要がある。

#### 統率者（研究リーダー、あるいは上司）が無能であること

これには説明を要さないだろ。その無能なリーダーにいつまで研究を任せておくその上の上司も無能ということである。年功序列の弊害もその一因である。また、その上司の学識が伴わずに、部下が無能であることが見抜けないということもある。最近では 360 度評価も取り入れられるようになったが、私が研究所にいた時は直属上司による 90 度評価であった。

#### 統率者（上に同じ）が自分のミスを覆い隠そうとするとき

会社にとって重要なテーマを任された統率者が、長時間を要しても成果を出せない場合は、そのテーマがあまりにも難しいか、それとも統率者の能力が不足しているかである。多くのメンバーを率いた長い研究にも拘わらず成果が出ないばあいには（このようなケースは多々ある、統率者としては時間切れを待つしかない状況）、その上司の元に新たな助っ人が送り込まれる場合が多い。この助っ人がもし短時間でその問題の解決策を見出してしまった場合、この統率者は大いにメンツを失うことになる。こういう場合、その成功がなかったものとして闇に葬り去ろうとするだろう。また、その問題を解決した人間は閑職へと追いやられる可能性が大である。日本陸海軍でも、実に多くのアイデアが殺され人財が殺されたことは想像に難くない。

## 企業は2人のリーダーに同じ研究テーマを与えることは少ない

競い合わせれば、闘争心もわくし、うまくすれば相乗効果が得られると思うのだが。誤差の公式で場合の数が1の時にはその誤差は無限大である。たとえその渦中にいなくても、「岡目八目」という言葉があるように、他人のテーマでも横にらみしているとその本質が見え、解決方法がひらめくこともある。そんな時にはアイデア提供するのだが(したのだが)、まず聞き入れられることはない。というよりは、嫌がられることのほうが多い。これは企業風土の問題で、日本陸海軍の問題でもあったことだろう。

以上のことより、成果を出せる組織とするには、学識(いわゆる頭の良さ、スマート)はもちろんのこと、オープンな企業風土を作り出し、アイデアを出し合える、助け合える、そして時にはスポーツマンシップを持って競い合える組織とすることが必要である。このような組織において、はじめて「失敗」が組織の血となり肉となるのである。

以上のことより、最初に紹介した日本経済新聞(2016年12月25日)の記事の内容では、まだ不十分であるということである。

## 野中郁次郎著「失敗の本質」目次

### 目次

- 1 リーダーシップの本質(求められる「現場感覚」「大局観」「判断力」—戦場のリーダーシップ; 名将と愚将に学ぶトップの本質—リーダーは実践し、賢慮し、垂範せよ)
- 2 組織とリーダーシップ(「攻撃は最大の防御」という錯誤—失敗の連鎖—なぜ帝国海軍は過ちを繰り返したのか; 昭和期陸軍の病理—プロフェッショナリズムの暴走; 総合国策の研究と次世代リーダーの養成—「総力戦研究所」とは何だったのか; 日米比較: 名もなき兵士たちの分析研究—「最前線」指揮官の条件)
- 3 リーダー像の研究(組織人になれなかった天才参謀の蹉跌—石原莞爾—官僚型リーダーに葬り去られた不遇; 独断専行はなぜ止められなかったのか—辻政信—優秀なれど制御能わざる人材の弊害; 危機に積極策を取る指揮官—山口多聞—理性と情熱のリーダーシップ)
- 4 戦史の教訓(ノモンハン事件「失敗の教訓」—情報敗戦—本当に「欧州ノ天地ハ複雑怪奇」だったのか; 戦艦大和特攻作戦で再現する—合理的に失敗する組織; 昭和期陸軍—皇軍派と統制派の確執に見る—派閥の組織行動論)  
あとがきにかえて—論理に依存するリーダーの限界—対論—リーダーの「現場力」を検証する(野中郁次郎; 杉之尾宜生)

# 防衛大へ

日本に帰国し、日本企業のケーススタディーを積み上げていくなかで、心に引っかかっている点があった。取り上げるのは主に成功事例であり、それはそれで意義がある

## 私の履歴書

野中郁次郎

⑩

が、失敗の事例も研究対象にしなければ一面的になると考え始めた。

物語にはロマンスや冒険劇、喜劇も悲劇もある。成功物語と失敗物語は表裏の関係にあり、どちらの側面から本質をえぐり出せるかという

白いのではないか。そう思っ  
て企業にアプローチしてみる  
ものの、協力を得るのは難し  
い。自社を失敗事例として取  
り上げられるのを嫌がるのは  
当然の反応である。

しかも、企業が成功したの  
か、失敗したのかを見極める  
には時間がかかる。企業は栄  
枯盛衰を繰り返す、今ここで  
は勝っているように見える  
が、実は負けている場合もあ

### 「失敗の研究」への思い

大学改革の一環、移籍を決意

に、第2次大戦での敗戦は明  
確だ。一般に、戦争は短期間  
で勝敗が決するので、本質を  
つかみやすい。

疎開先で米軍機による機銃  
掃射を受け、死にかかった記  
憶がここでもよみがえった。

心の奥底に横たわる「米国内  
リベンジしたい」という怨念  
に決着をつけるためにも「日  
本はなぜ負けたのか」をきち  
んと整理しておきたいと研究

るし、その逆もあり得る。

そんな話を富士電機製造の  
奥住高彦さんにすると、「企  
業の失敗事例を調べるのは難  
しいだろうが、日本軍の失敗  
の研究ならできるのじゃない  
か」という、思いも寄らない  
助言が返ってきた。彼は第2  
次世界大戦で航空予備学生を  
志願して台湾で特攻を覚悟し  
ていたが、終戦で事なきを得  
た経験の持ち主である。確か

への意欲がわいた。

「戦争の研究をするのに役  
立つデータベースは防衛大学  
校にあるのではないか」。奥  
住さんは、こう言って恩師で  
ある、防衛大学校長の猪木正  
道先生のご自宅まで私を連れ  
て行った。防衛大の協力を得  
られれば調査ははかどるに違  
いない。

ご自宅では猪木先生の奥様  
からワインとチーズでもてな

しを受けた。調査への協力を  
依頼すると「全面的に協力し  
よう」と快諾してくださった  
が、最後に、私が防衛大に移  
籍するならという条件を付け  
た。そこまでは考えていなか  
った私は態度を保留した。南  
山大学には大切にされていた  
し、実は同じ時期に別の大学

とで、防衛大には理数系の学  
部だけがあった。猪木先生は  
各国の士官学校には社会科学  
系の学部があると指摘し、理  
数系の定員の一部を削って社  
会科学系の学部を新設したの  
である。

社会科学系は国際関係と管  
理に分かれ、前者には猪木先  
生自身の人脈  
を使ってそ  
うたる学者  
が集まってい  
た。一方、管  
理のほうは、  
防衛大での位  
置づけが分か  
りづらく、ブ  
ランド力も不  
十分だったの  
で、人材集め



奥住さんの「一宿一飯の恩はあるぞ」という一言が決め手になった

からも移籍のオファーが来て  
いた。研究仲間と相談すると、  
「その次の就職先がなくなる  
ぞ」と心配する声が多く、全  
員が反対だった。

猪木先生が私を引っ張ろう  
としたのは、大学改革の一環  
である。日本軍は科学を無視  
して突っ走ったとの反省のも

に苦労していたようだ。  
しばらく悩んだが、日本軍  
の失敗の研究をやりたいとの  
思いは強まるばかり。最後は  
奥住さんの「一宿一飯の恩は  
あるぞ」という一言が決め手  
になって防衛大への移籍を決  
断した。

(一橋大学名誉教授)