

なぜ、失敗から学べないのか？

成長する組織の作り方

2013.10.25

株式会社 ティオス

資料・講演内容の著作権・著作権は株式会社ティオスが有します。事前の承諾なしに資料・内容等の複製(媒体等の手段を問わず)等の著作権侵害行為を行なった場合、法により罰せられる事もあります。取扱いには充分ご注意ください。

■はじめに■

問題・失敗プロジェクトが世に溢れている。しかし、その内容を冷静に分析してみると、同じような要因で何度も問題・失敗を繰り返している。

多くの組織が、品質管理等のプロセス強化・プロジェクト分析・教育等に取り組んでいる。しかし、プロセスはプロセスにすぎず、知識は知識にすぎない。

ビジネスの現場でメンバーひとりひとりの現実の具体的な行動にプロセスや知識が活かされなければ、当然結果には結びつかない。

本講演では、あるべき論ではなく、現実(問題・失敗)と真正面から向き合い、メンバーひとりひとりの具体的な行動、すなわち、結果に結びつく考え方・方法を紹介する。

■プロジェクトの現状■

★ビジネススタンダード (2003.1.1) : ソフトバンクパブリッシング社
90% のプロジェクトは失敗している
プロジェクトの**98%** は何らかの失敗因子を有している

★日経コンピュータ : 日経BP社 (評価指標: QCDの当初計画の達成)
1万2546社を対象に実施した調査結果(2003.11.17)
26.7% が成功 = 73.3% は失敗
8800社を対象に実施した調査結果(2008.12.1)
31.1% が成功 = 68.9% は失敗

■ 失敗を活かすとは ■

失敗を活かすとはどういうことか？

★失敗は過去のもの

どんなに精緻に分析しても
それ自体にはビジネス的な意味はない

過去は変えられない

★失敗を今現在に活かせるか

そのために失敗原因を追究するのだが・・・
原因の追究は分析にすぎない

目的は分析により真理を求めることではない。
結果を出すこと！

■ 真の原因追究 ■

ロジックで失敗原因を追究するとは

☆失敗原因を追究

たとえば「なぜ」を5回繰り返す
 目的＝真因(真の原因)を特定するため

最も因果関係の強い
 影響力の強い要因

では「真因」を定義すると？ 【「真因」＝本当の原因(辞書)】

～ 風が吹くと桶屋が儲かる
 → 桶屋が儲かった原因＝風が吹いたから : 真因ではない

真因に向かうロジックは重要

多くの場合
 原因はたくさんある

しかし 科学的真理の探究ならば・・・

真因ロジックを最もうまく展開できるのは(おそらく) **学者...**
 ～ ゼロベースで完璧なロジックを組み立てる

ならば 真因追究は学者に任せれば良いのでは! ?

■ ビジネスに必要なもの ■

あなたは会社のオーナーです。

あなたの所有する会社の最高経営責任者として一流の学者を迎え入れる案が出ています。

彼は経営学、論理学、行動学などで一流の学者です。

経営全般、思考ロジック、リーダーシップ、マネジメントなどで最高の知識を持っています。

しかし、ビジネスの経験はありません。

◆ あなたは彼に経営を任せますか？
答えとその理由を述べてください。

■ 事例検証 ■

失敗は活かされているか？ [典型的な分析例より検証]

赤福 事件の経緯

消費期限及び製造日、原材料表示偽装

- 07/10 • 製造年月日偽装が発覚。
出荷の際、余った餅を冷凍保存。
解凍日を製造年月日として偽装。また余った餅を餅と餡に分け材料としての再利用も発覚
 - 三重県より無期限営業禁止の行政処分
 - 原材料表示偽装発覚
 - 経営陣を刷新
会長が辞任、社長は留任
- 07/11 • 改善報告書を提出
 - かき入れ時の正月の営業再開を断念し、
冷凍設備の撤去や折箱側面に印字する装置を設置する等不正行為防止改善に努める
- 08/01 • 改善作業終了を、伊勢保健所に報告。
 - 営業禁止処分解除
- 08/02 • 本店・内宮前支店・五十鈴川店の伊勢市内直営3店及び百貨店出展舗で営業再開

船場吉兆 事件の経緯

消費期限もしくは賞味期限の表示偽装

- 07/10 • 福岡市岩田屋出店舗で菓子類売れ残り商品のラベル貼り直しによる消費期限・賞味期限の表示偽装が発覚／全商品の販売を停止
- 07/11 • 大阪本店で牛肉・鶏肉の産地偽装が発覚
 - 博多大丸より物品・飲食の契約解除
 - 不正競争防止法違反(品質虚偽表示)で大阪府警による強制捜査
 - 経営陣は一連の関与を否定
 - 主張に矛盾が生じ経営陣の関与を認める。
- 07/12 • 大阪地方裁判所に民事再生法適用を申請。
裁判所より保全命令発令
- 08/01 • 民事再生法適用 営業再開
経営陣を刷新するが、湯木佐知子を新社長に残す体制に旧態依然の声が挙がる。
- 08/05 • 客の食べ残した料理の使い回しが発覚。社長が記者会見で「食べ残し」ではなく、「手付かずのお料理」と呼ぶよう要望。さらなる客離れ。
 - 大阪市保健所に飲食店の廃業届を提出

■ 事例検証 ■

失敗は活かされているか？ [典型的な分析例より検証]

再建と廃業 失敗への取り組みの違いは何であったか

－ 赤福 消費期限及び製造日偽装問題から再建

失敗を根源から見直し、偽装を防止する仕組みを優先。

企業としての改善施策を明確に示し、実行。

- 冷凍設備の撤去／本店以外の製造部門を廃業
- 製造年月日を包装紙だけではなく、折箱の側面にも印刷



消費者に安全が伝わる⇒赤福餅に対する購買力の復活

－ 船場吉兆 消費期限及び産地偽装問題から廃業

改善報告書には一連の問題をふまえた具体的な策は何も示されず、

「一丸となって再出発」という精神論での解決の宣言に終始。



改善に取りくむ企業の本質は全く見えず、客離れが発生

■ 事例検証 ■

失敗は活かされているか？〔典型的な分析例より検証〕

- ◆ 失敗発覚直後のスピーディかつ真摯な初期対応は重要だが、復活の鍵は、再建期間における失敗への取り組みである。
- ◆ 精神論、いわゆる「がんばり」は通用しない。
具体策を提示し実行しない限り、信用は取り戻せない。
- ◆ 日頃より「ビジネスモデル」の屋台骨を強固に構える。
屋台骨がぐらついたときに失敗が露呈したなら、
まず真剣に屋台骨を立て直し、同じ失敗を繰り返さない仕組みを作る。

問題点 : 思考パターンは習慣化する！

■思考ロジック 例■

原因分析 例 【極めて一般的な例】

問題点 : 品質がわるい

—なぜ → 納期までにチェックしきれなかった

—なぜ → 総合テストに予想以上の工数がかかった

—なぜ → 外注の納品物のレベルが低かった

—なぜ → 外注チームが品質標準を完璧には理解していなかった

—なぜ → 外注チームのレベルが低かった

「なぜ」を5回くりかえしても・・・

■反省レポート 例■

【問題点】 品質が悪かった

【原因】 外注会社のレベルが低かった
⇒ **【改善策】** 質の高い外注に依頼する

【原因】 時間に余裕がなくチェックできなかった
⇒ **【改善策】** お客様に納期を延ばしていただく
以上

【教訓】 そうか質の高い外注に依頼すれば良かったのか！
そうか納期を延ばしていただければ良かったのか！
気づかなかった！これで次から大丈夫！ …???

問題点 : 思考パターンは習慣化する！

■ 事例検証 ■

失敗は活かされているか？〔典型的な分析例より検証〕

- ◆ 失敗発覚直後のスピーディかつ真摯な初期対応は重要だが、復活の鍵は、再建期間における失敗への取り組みである。
- ◆ 精神論、いわゆる「がんばり」は通用しない。具体策を提示し実行しない限り、信用は取り戻せない。
- ◆ 日頃より「ビジネスモデル」の屋台骨を強固に構える。屋台骨がぐらついたときに失敗が露呈したなら、まず真剣に屋台骨を立て直し、同じ失敗を繰り返さない仕組みを作る。

総論としては正しいのだが...

結果は 同じレベル

■ 事例分析について ■

事例分析

特徴 結果から理論を組み立てる

全ての社会科学 事象を捨象することにより成立する

本質を求める場合必要な作業

基礎情報として大きな意味がある／分析として高い価値がある

しかし

本質を求める理論展開は

意味はあるが 活かしにくい

過去を振り返り教訓化するにはこれだけでは無理があるのではないか？

分析は 失敗に活かせるか？

■ 表現について ■

分析表現について

理論 普遍的真理の追究
総論・一般論化した表現になりやすい

普遍的表現は 報告しやすい(上司うけする?)



具体化の対極

あなたの定義した原因はどう表現されていますか？

■分析について■

分析には何が足りないのか？

結果から理論を後付けする

結果から総論で反省する



この思考プロセスは同じ



当事者ではなく評論家

**主体がない理論からは教訓はほとんど得られない
(主体:極めて具体的な主語)**

■ 教訓とは ■

事例企業の場合（世に出回っている事例分析はほぼ同様）
どう教訓化すべきか？

分析はそのままでほとんど教訓にはならない

教訓 失敗を活かすとは・・

もしあなたが事例企業の社員だったら

もしあなたが事例企業の板前さんだったら

もしあなたが事例企業の仲居さんだったら

もしあなたが事例企業の専務だったら

いつ何ができますか？

現実の行動に結びつくものを教訓と呼ぶ
結びつかない段階のものを分析と呼ぶ

分析は科学だが
教訓は科学では表わしきれない

■ 失敗原因の追究 ■

☆ 失敗原因を追究する目的は何か？

どんなに素晴らしい 分析、報告、ロジックでも それ自体にビジネス的な意味はない
(論文的な意味がある)

☆ 失敗原因を追究する目的は何か？

→ 失敗から学び、失敗を活かすため

☆ 失敗の真因特定は目的ではない = 真因の特定はスタートラインにすぎない

しかもこのスタートラインは失敗原因を追究する時のスタートライン
改善のスタートラインには全くたどりついていない



なぜなら真因が分かると対策を立てられるか？
真因を排除できたなら、おそらく100点満点



100点満点の答えを実行できますか？
多くの場合 報告のための報告として文書の中に残るだけ

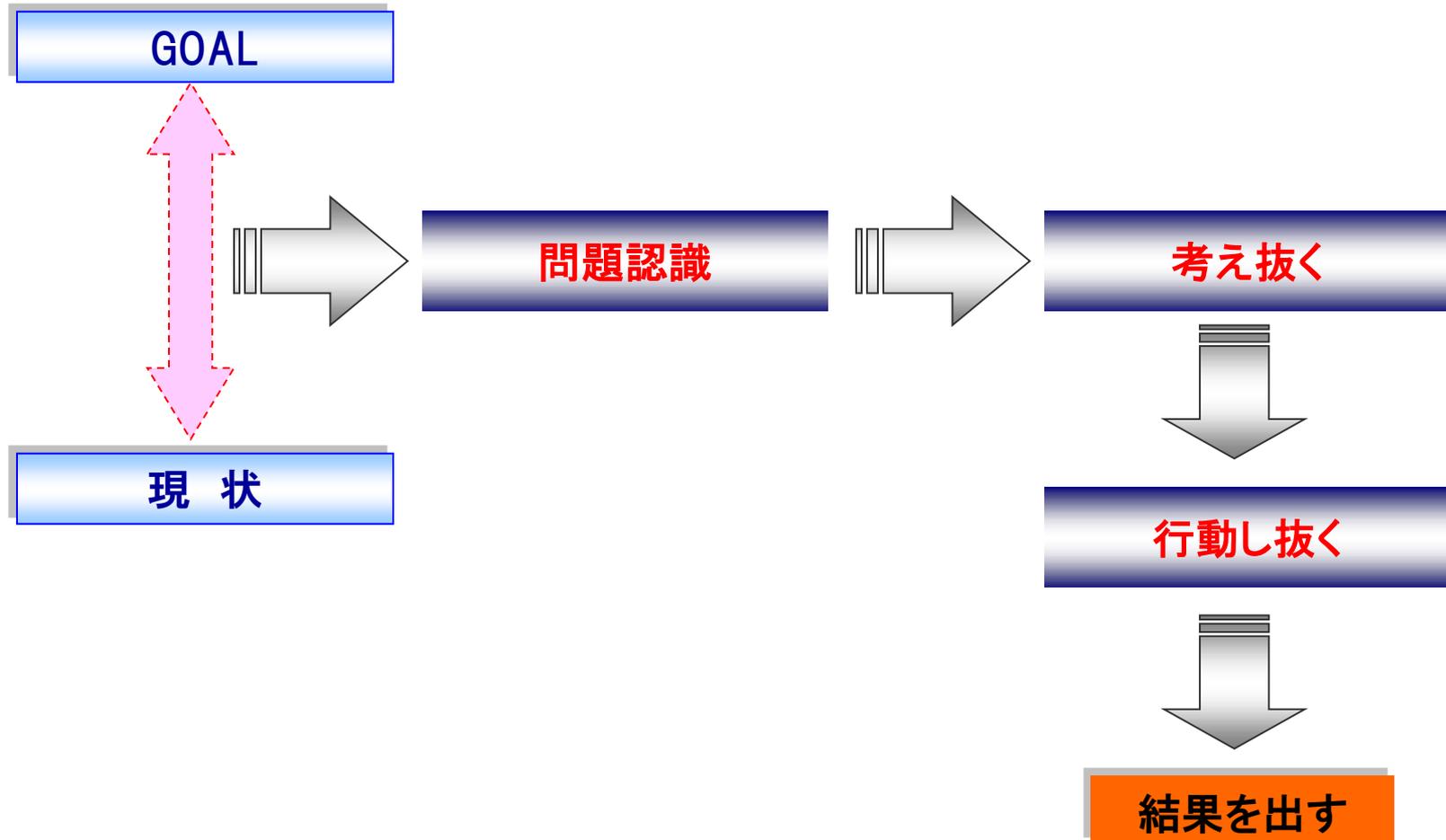
■ 教訓とは ■

現実の行動に結びつくものを教訓と呼ぶ
結びつかない段階のものを分析と呼ぶ

真因 → 現実原因

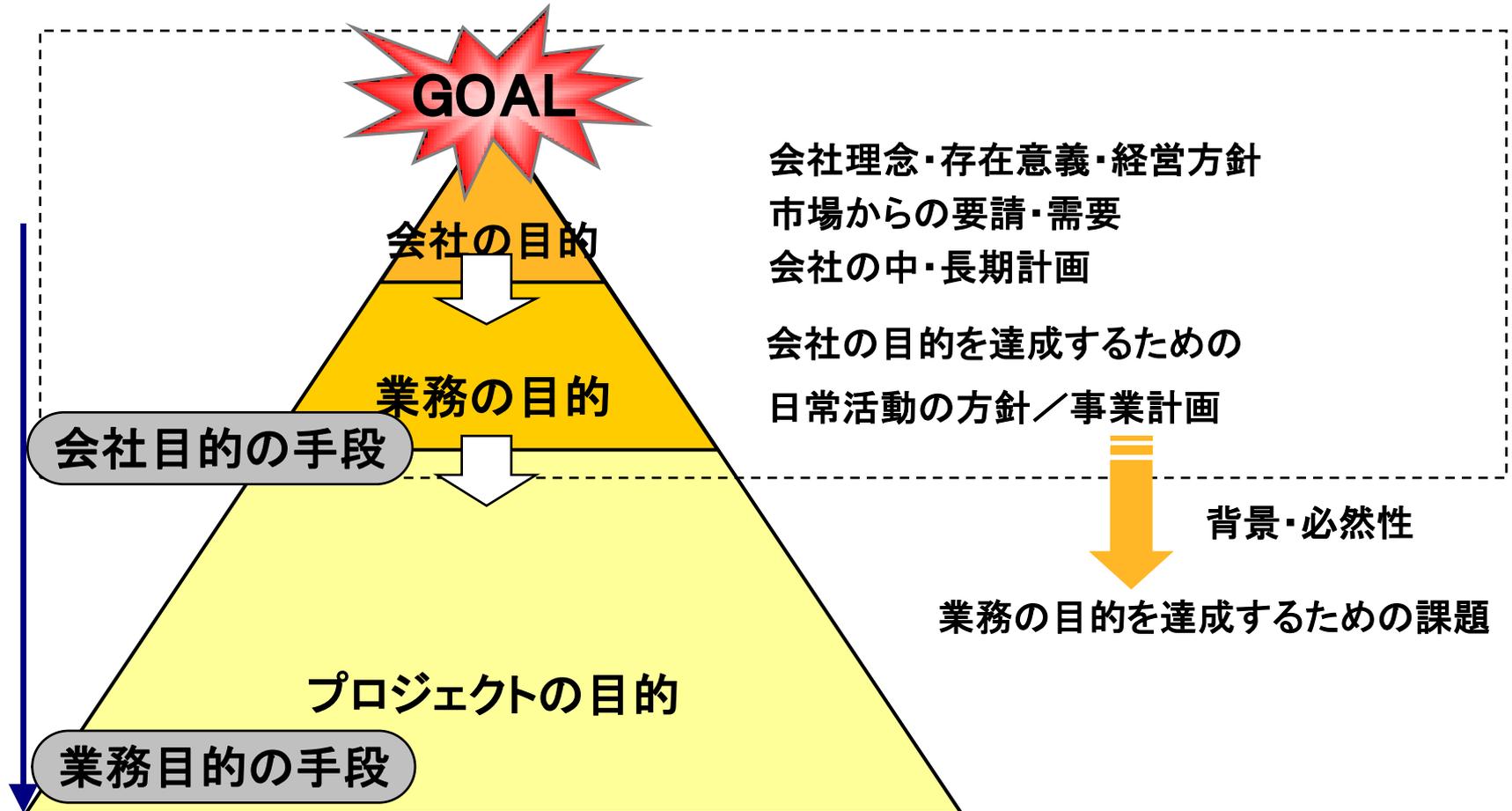
最重要定義 Who + When

■ 失敗から学ぶには ■



■プロジェクトの目的■

プロジェクトはなぜ発生しているか



■思考スタイル■

原因帰属スタイル

設問1)

自分の国の政治に何か問題がある。
→その原因について述べよ。

設問2)

自分の所属する会社に何か問題がある。
→その原因について述べよ。

設問3)

自分の所属するプロジェクトに何か問題がある。
→その原因について述べよ。

■アプローチコンセプト■



原因追究



責任追及

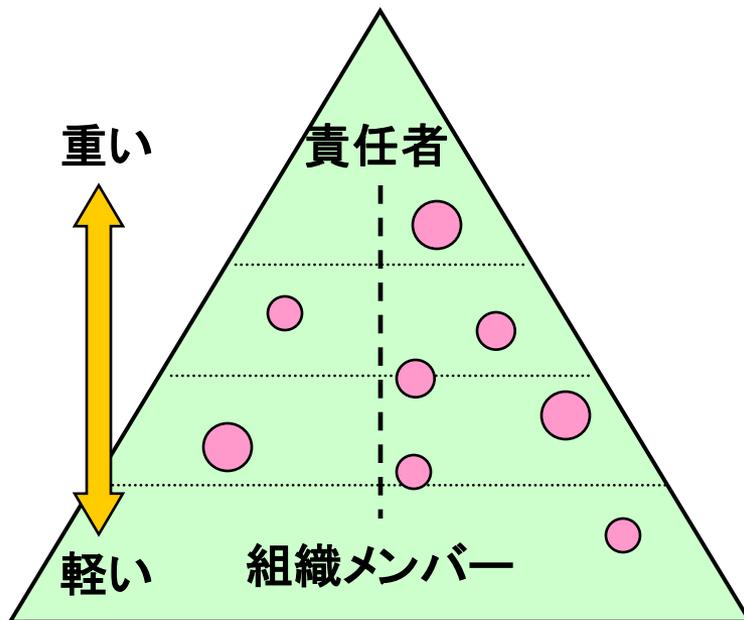
2つのアプローチ方法

責任追及と**原因追究**を同時に厳密に行うことは、
実質的に不可能です。

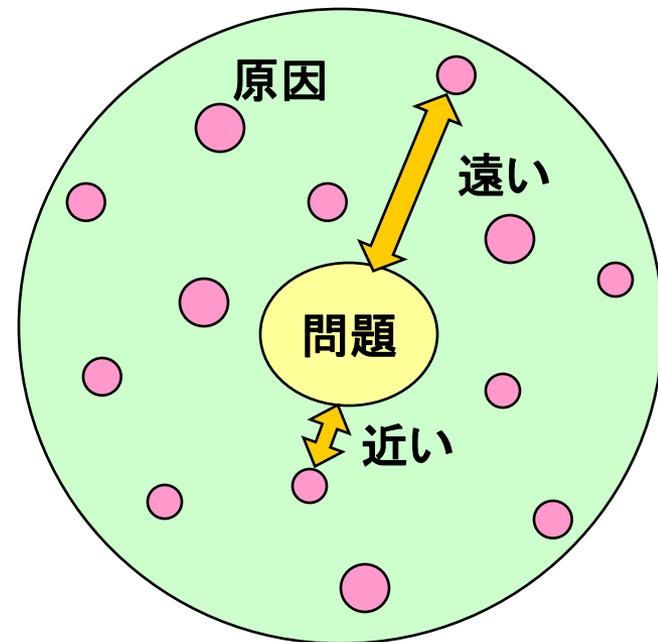
企業にとって最も重要なのは、**原因追究**です。

■ 責任と原因 ■

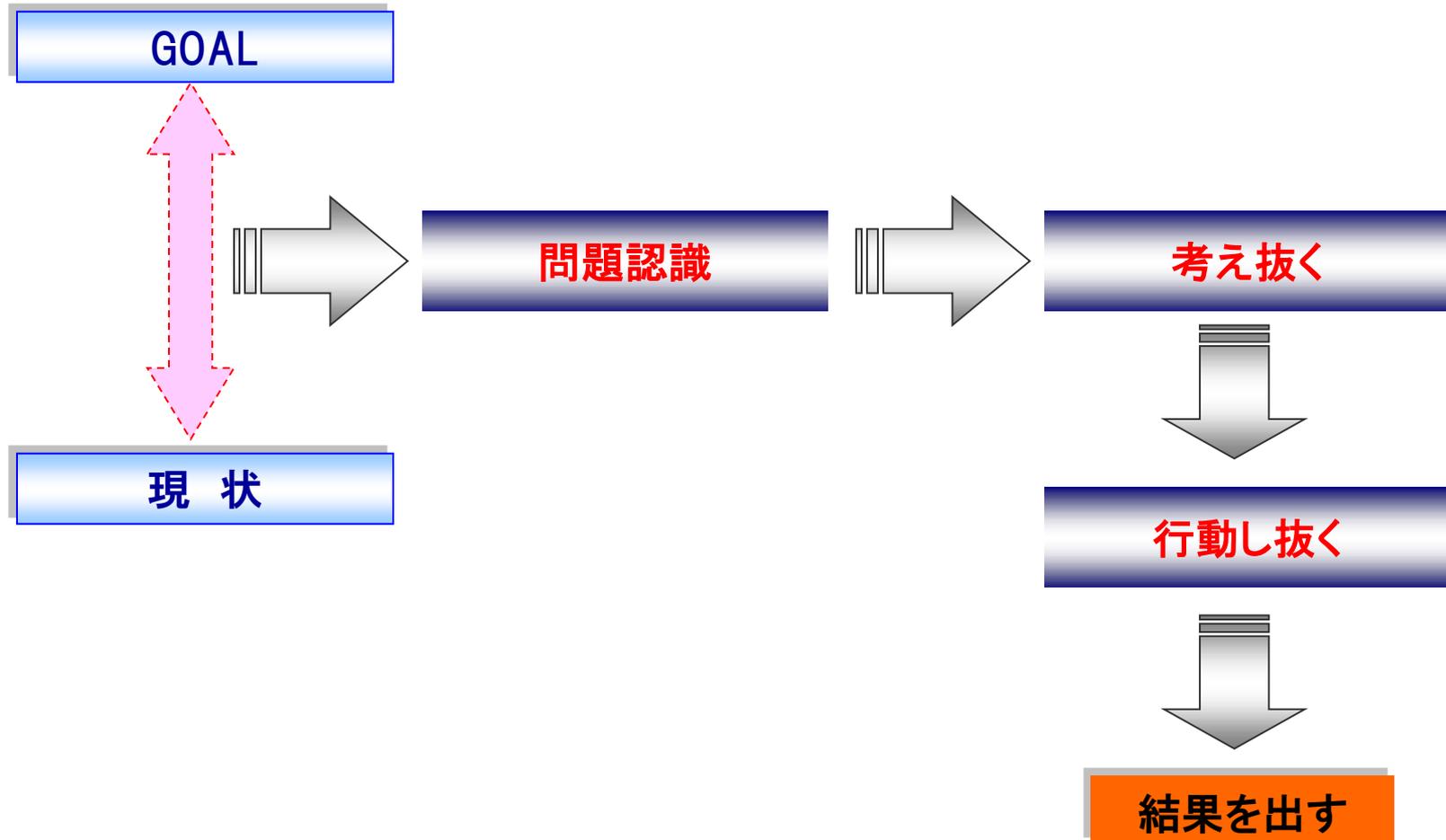
< 責任追及 >



< 原因追究 >



■ 失敗から学ぶには ■



■TSプログラムご紹介 — 実践シート■

全てのロジックがつながっていますか？

GOAL ⇒				
問題 ⇒				
原因～真因	現実原因	現実原因 (背景・深掘り)	実践策 (当時取りえた)	実践策 (今後)

具体的な成功のイメージは何ですか？

- ・GOALは関係者と共有できていますか？
- ・評価指標を意識した上でGOALを決めてください。

「GOAL」に対して一番影響の大きいギャップは何ですか？

- ・『GOAL』と『結果』のGAPを評価します。
- ・関係者と共有できるシナリオにより具体的な問題を定義してください。
- ・組織活動の場合、組織文化・価値観を表明する＝問題表現(メッセージ性)が必要です。

■TSプログラムご紹介 — 実践シート■

全てのロジックがつながっていますか？

GOAL ⇒				
問題 ⇒				
原因～真因	現実原因	現実原因 (背景・深掘り)	実践策 (当時取りえた)	実践策 (今後)

その背景はなんですか？

・まずは、「“どんな機能”が欠落しているか」(体制・決め事・進め方など)にフォーカスして、その背景を深く掘り下げてください。

・「問題」に対して一番影響の大きい原因が真因です。

あなたはなぜ、「真因」に対して何もしなかった(真因を放置した)のですか？

- ・問題に気付いた時(以降)
- ・自分が放置せざるをえなかった背景(状況・事情など)を、全て書き出してください。
- ・具体的な原因・背景を洗い出せて初めて、実践(改善)の可能性が出てきます。
- ・時間軸必須:個人の状況は時間で変化(日単位で特定!)

■TSプログラムご紹介 — 実践シート■

全てのロジックがつながっていますか？

GOAL ⇒				
問題 ⇒				
原因～真因	現実原因	現実原因 (背景・深掘り)	実践策 (当時取りえた)	実践策 (今後)

その当時、どんなことならできましたか？

- ・その当時 = 問題に気付いた時(以降)
- ・現実原因を排除・軽減する = 当時の実践策
- ・当時の制約(人間関係・環境・兼務状況など)の中で、本当にできたことを書いてください。(実行イメージ)
- ・「When」も一緒に書いてください。(この時これができる、このタイミングならこういうことができたという考え方で。)
- ・時間軸のない策は総論です。
明確(=日単位)なタイミング必須

また同じ状況を起こさないために
(同じ失敗をしないために)何をしますか？

- ・現実原因を発生させない = 今後の実践策
- ・自分は今度こそこうする！ こういうものを準備しておく！という内容を書いてください。
- ・理想論・一般論・精神論ではなく
実際に現実に「自分が」できることを。
- ・具体的なアクション、具体的な成果物、具体的な実行シナリオを。自分自身で実行イメージがわからないようでは落とし方が足りません。
- ・今すぐに実践してください！(今忙しくてできない・・・それは実践策ではありません)

■連絡先、書籍■

連絡先...

株式会社ティオス 落合 敏明

ochiai@tios.co.jp

☆2014年春 出版予定
『ビジネス逆境力』(仮題) (幻冬舎)