

失敗から何をどう学ぶか (完)

失敗を恐れず挑戦しよう



松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

はじめに

「失敗から何をどう学ぶか」というテーマで、失敗のさまざまな側面を具体的なエピソードを交えながら考えてきたこの連載も、最終回となった。これまでの3回では、失敗について次のような視点で論じてきた。

- ①同じような失敗が繰り返される
- ②前もって上手な失敗の仕方を練習しておく
- ③禍（わざわい）を転じて福としよう

今回は「下手な鉄砲も数撃てば当たる」という視点で「失敗を恐れず挑戦しよう」という楽観的積極論を展開させていただこうと思う。

楽しみながらお読みいただき、その中で少しは本質的なことも考えていただけるよう、いろいろなエピソードを交えながら進めさせていただく。

<目次>

- ▶下手な鉄砲も数撃てば当たる
- ▶リスクを分散して生き延びる
- ▶ネタがたくさんないと当たりは出ない
- ▶良いアイデアは多数のネタから
- ▶百に三つ、千に三つの世界もある
- ▶「しつこさ」や「ねばり」も大切
- ▶失敗を恐れては何もできない
- ▶失敗を恐れる心理と茹でガエル

下手な鉄砲も数撃てば当たる

「空中かちあい弾」とか「行合い（ゆきあい）弾」という言葉がある。敵が撃った弾丸と味方が撃った弾丸が空中で衝突し、両方の運動エネルギーが熱エネルギーになって溶け、くっついたものだ。1877年（明治10年）に起こった西南戦争（西南の役）の激戦地だった田原坂では、今も畑の中から見つかることがあるという。西郷隆盛が率いる反乱軍と明治政府が派遣した征討軍との間の戦闘で官軍が消費した弾薬は、一日平均32万発だったという。戦いは17日間続いたので、全部で544万発ということになる。対する西郷軍は弾薬が不足し、敵の鉛弾を拾い集めて溶かしては弾丸を作ったと伝えられるので、撃った弾丸はこれよりは少なかつたろう。しかし、両軍がこれだけ多数の弾丸を撃ち合えば、空中でぶつかる弾丸がたくさんあるのも当然だろう。

私がお手伝いさせていただいている空域安全性監



空中かちあい弾（資料：田原坂資料館）

視業務では、FL290 から FL430 を飛行する航空機相互間に 1,000ft の短縮垂直間隔 (Reduced Vertical Separation Minimum: RVSM) を適用する際の目標安全性レベル (Target Level of Safety: TLS) は、1 飛行時間あたり 5.0×10^{-9} である。つまり、航空機が 10 億飛行時間あたり空中衝突する確率が 5 回未満 (一回の衝突には 2 機の航空機が関与) であるということである。計算は国際的に合意した衝突危険性モデル (Collision Risk Model: CRM) により、高度計の許容誤差、航空機の速度、擦れ違い頻度、機体の大きさなど様々なパラメータを使って行う。航空管制が行われ、航空機が高度を変更する際にオーバーシュートしないよう飛行管理システム (Flight Management System: FMS) による自動操縦が義務付けられている状態では、航空機どうしの空中衝突リスクは非常に小さいことがわかる。

昔々、軍事費の不足に悩んだある国の軍隊は、大砲の数が足りないのなら猛訓練で兵士の技量を向上させ、命中率を上げればよいと考えた。そして百発百中の大砲 1 門は命中率 1% の大砲 100 門に匹敵するはずだと主張した。しかし大砲の砲身には「命数」とよばれる寿命があり、それ以上打ち続けると砲身の内部が摩耗して発射速度が落ち、射程距離が短くなり命中精度も悪化する。だから大砲というのは、一定回数の大砲撃をしたら砲身を交換する必要があるのである。たとえば戦艦大和の主砲の命数はわずか 150 発で、一般的な大型砲でも 300 ~ 500 発程度だった。だから 1 門で 100 門分の働きというのはそもそも無理なのである。また大砲は砲撃を長時間続けると砲身が過熱するので、ときどき冷却しなければならない。機関銃の場合は砲身だけを交換できるようになっていて、複数の砲身を交互に使いながら銃撃

を続けることができるが、大砲では砲身の交換は簡単ではない。そして、無理に使い続けると砲身が破裂することもあるのである。また、砲弾の弾道は弾薬の量や目標までの距離測定の影響、風などの影響を受けるので、100% の命中率というのは理論的にも不可能だ。この虫のよい理論は、現場を知らない高級将校達の机上の空論だったらしい。

近世のフランスでマスケット銃による鳥撃が行われるようになると、命中率を上げるために散弾が使われるようになった。多数の小さな弾丸を散開発射すれば、そのうちのどれかが鳥に当たる確率が高まるというわけである。18 世紀後期のアメリカでは、西部開拓者の狩猟用や騎兵隊の戦闘用にも使われるようになり、散弾銃 (ショットガン: Shotgun) と呼ばれる大口径の専用銃となった。現在ではクレー射撃や有害鳥獣の捕獲、軍用などにも使用されている。「下手な鉄砲も数撃てば当たる」という考え方の典型的な事例のひとつであろう。

大砲を命中させるには、目標までの距離と高低差を正確に測り、風の影響を考慮して火薬の量と仰角も適切に設定しなければならない。だから砲兵将校を育成するには、数学が得意な士官候補生を選抜し、長期間の教育訓練が必要である。また、大砲の製造には高い技術力が必要なので、専門工場でなければ作れない。第二次世界大戦で武器不足に悩んだ旧ソ連軍は、この問題を自走式多連装ロケット砲で解決した。普通のトラックの荷台に簡単なレール式の発射台を取り付け、多数のロケット弾を連続発射するという単純な仕組みなので、普通の機械工場で大規模生産が可能だった。これも命中精度の低さを数の多さでカバーした「下手な鉄砲も数撃てば当たる」の事例のひとつだ。



自走式多連装ロケット砲「カチューシャ」
(写真：Wikipedia)

余談だが、この兵器に製造工場の印である「K」という文字が刻印されていたので、前線の兵士達は当時大流行していた恋の歌にちなんで「カチューシャ」と呼んだ。「りんごの花ほころび、川面に霞たつ」という歌詞で始まる、若い女性が川辺で戦地に出征した恋人からの手紙を読み返しているという歌だ。カチューシャとは女性名エカテリナの愛称で、若い女性や女の子に対して使われる。ロシアの軍事パレードでいつもこの曲が演奏され、特設舞台上で軍服姿の若い女性歌手がこの歌を歌うのは、この恐ろしい兵器が彼らの祖国大戦争で大活躍したからである。

リスクを分散して生き延びる

生物界では「下手な鉄砲も数撃てば当たる」という戦略を逆手にとって、生存率の低さを数の多さでカバーしている例が少なくない。サンゴ礁はサンゴ虫の死骸が積み重なったものだが、サンゴ虫は満月の夜に一斉に産卵する。それは海水中に放出される卵の数が多すぎて魚が食べきれないので、生き残る卵や幼虫の数が多くなるからだ。同様に、秋になると北海道や東北の生まれ故郷の川を遡ってきて産卵する鮭は3,000粒もの卵を産む。その中で無事に孵

化して稚魚になり、大洋に出て何千キロもの旅をしながら成長し、成魚となって故郷の川に戻ってくるのはわずか数匹だという。鳥類や哺乳類のように親が子供を自立できるまで育てることができず、産卵後に力尽きて死んでしまう鮭は、卵の生存を運任せにしなければならない。だから「食べられるリスクが高ければ、数を増やして対抗する」という生存戦略を選んだのだ。

ラオスの山岳民族は、田圃に十数種類の稲を植えるという。標高の高い土地は気候が不安定なので、ひとつの品種だけでは天候によって収穫が得られないことがあるからだ。いろいろな品種の稲を植えておけば、その年の気候にかかわらずどれかは収穫を得られるので、飢えることはないわけだ。彼らは先祖代々、こうした賢い農作戦略によって農耕には条件の悪い山岳地帯で生き延びてきたのだ。

天下がまっ二つに分かれ、どちらに味方すべきか迷った戦国武将が二人の息子を敵味方それぞれの陣営に参戦させ、家系の断絶を回避した事例がある。信州上田に本拠を置いていた真田昌幸は、慶長5年(1600年)に石田三成が徳川家康に対して挙兵し、豊臣側の西軍と徳川側の東軍の西勢力の激突が避けられなくなったとき、自分と次男・信繁(幸村)は西軍につき、長男・信幸を東軍につかせたのだ。西軍が関ヶ原の戦いに敗れ、信繁が大阪夏の陣で戦死した後、昌幸は高野山に蟄居させられたが、長男・信幸(後に信之と改名)は徳川幕府の大名として上田の所領を安堵された。この究極のリスク分散戦略により真田家は存続することができたのである。

数千キロの射程距離をもつ大陸間弾道ミサイル(Inter Continental Ballistic Missile: ICBM)には、デコイ(decoy)と呼ばれるおとりを含む複

数の弾頭を搭載した多弾頭独立目標再突入ミサイル (Multiple Independently-targetable Re-entry Vehicle: MIRV) がある。複数の弾頭を搭載し、それぞれを別な目標に向かわせるため、地对空ミサイルによる迎撃を困難になることを意図したものである。1993年に締結された第二次戦略兵器削減条約 (START2) では米国とロシアが使用するICBMでのMIRVの使用を禁止したが、ロシア側が批准しなかった。そのため後に米口間で結ばれたモスクワ条約ではMIRVを禁止しなかったため、今でもICBMへのMIRV搭載が可能となっている。



ミニットマンⅢ型ICBM (写真: Wikipedia)

ネタがたくさんないと当たりは出ない

製薬会社が新しい医薬品を市場に出すまでには、長い期間と膨大な資金が必要である。画期的な新薬を開発できれば世界市場で年間数千億円を売り上げることにも不可能ではないが、開発には数十億円から数百億円という莫大な研究開発費がかかる。期間は最低10年間、場合によっては20年近くかかることもある。新薬開発にはさまざまなリスクが存在するため、成功率は発見した候補物質の2万分の1といわれている。何らかの薬効がありそうな候補物質を

しらみつぶしに調べて可能性のあるものを取捨選択 (スクリーニング) し、薬としての有効性や安全性 (副作用の有無など) を確かめるための動物実験や臨床試験 (治験)、監督官庁の承認審査などを行う過程の途中で大部分が淘汰されてしまうからだ。

だから、医薬品会社の基礎研究部門ではできるだけたくさんの候補物質を集める。地球上には膨大な数の動植物や微生物があり、未知のものも少なくないが、採集可能なものは何でも集めるのである。もし候補物質の種類が少なければ、その中から新薬開発に成功する確率は限りなくゼロに近づき、会社の未来はないだろう。なお、製薬会社の選抜プロセスは高度な専門知識を持つ研究者が最新の分析機器を使って行うので「下手な」鉄砲ではない。



新薬開発のリスク (資料: 日本製薬工業協会)

「チキンラーメン」や「カップヌードル」の発明で新しい市場を創出し、インスタントラーメンなどの食品加工で60年以上の歴史がある日清食品では、年間300種類もの新製品を市場に出している。社内でいくら考えても、実際に市場に出してみないと消費者にアクセプト (同意) されるかリジェクト (拒否) されるかがわからないからだという。最近ではリジェクトされる製品が多く、販売期間が1年を超えるものは全製品の中で2アイテムぐらいしかないそうだ。最初から多数の失敗を見込んだうえでの

新製品の数の多さが事業戦略なのだ。

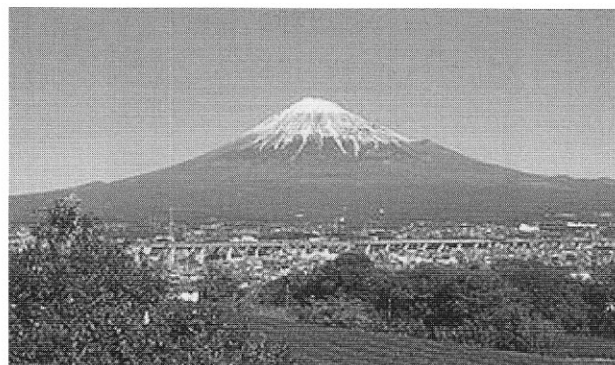
余談だが、日清食品では組織として無責任にならないよう各製品の責任者を明確にし、失敗した場合は原因と損失金額を明確にしているという。新製品を開発し、市場に出すまでには莫大な費用がかかるからである。ときには社長がどうしてもと主張して市場に出したのに、失敗することがある。その場合も、判断の誤りが会社にどれだけ損害をもたらしたのかという具体的な金額が報告されるという。社長業もなかなか大変だ。

良いアイデアは多数のネタから

問題解決の良いアイデアがなかなか見つからない、という歎きをよく聞くが、いったいいくつの解決策を考えたのだろう。あるいは、誰かが良いアイデアを提案しても、ダメな理由をあれこれ数え上げてボツにできてしまっていないのか。発想が大切だといいいながら、思いついたせっかくのアイデアのわずかな欠点をみんなで批判し、潰してしまっていないだろうか。アイデアというのは良し悪しを議論する前に数の多さが必要で、少なければその中に使えるネタはめったにない。アイデアというのは最初は不完全なことが多く、いちいち批判していると、せっかくの芽が摘まれてしまう。そもそも批判されるとわかっていれば、アイデアがあっても出してくれる人がいなくなってしまう。一見ばかばかしいような奇想天外な発想や突飛な思いつきでも大事にし、まずはネタの数を確保しないと良いアイデアは生まれぬものだ。

若い頃にIT業界の寵児として世に出、さまざまな毀誉褒貶を経て、今や大経営者として次々に画期的な戦略を打ち出しながら大活躍している孫正義氏

の体験談は興味深い。彼は学生時代に発明のアイデアを毎日ひとつ、発明ノートに書きとめるのを日課にしていたそうだ。毎日ひとつなら1年に365件、2年で730件、3年で1,095件ということになる。アイデアもこれだけ集まれば、中にはキラリと光るものがあるのも当然である。彼はその中からICメモリと音声発生回路を応用した英語学習装置の特許を取り、それを大手メーカーに1億円で売ったのである。そしてそのお金を以前からやりたいと構想を温めていた新しい事業の開業資金にしたのだという。たとえ玉石混交でも、アイデアが1,000件も集まるとその後は互いに啓発して自己増殖するし、それだけ数があればその中にひとつやふたつは成功するものが含まれているものである。富士山や八ヶ岳のように裾野が十分に広がらないと、山は高くならないのと似ているかもしれない。



広い裾野をもつ富士山（写真：Wikipedia）

アイデアがなかなか出せない方は、本屋さんに参考書がたくさん並んでいるので、ぜひ発想法を学んでいただきたい。発想には定石があるので、ある程度までなら機械的にアイデアを出すことができる。実際にはいろいろな流儀があるが、私のお勧めは次の5つのパターンである。

- ① 別な分野で似ているものを探す
- ② 物事を逆にして考えてみる

- ③実際の1/10、1/100にして考えてみる
- ④実際の10倍、100倍にして考えてみる
- ⑤要素を組み合わせて考えてみる

無理やりこじつけでも何でも、騙されたと思ってこの方法で考えるだけで、アイデアはたくさん出せるはずだ。あとは3年位続ければよいのだが、大抵の人は全く試してみようとしないうちに、三日坊主なのである。残念ながら、それでは良いアイデアは生まれそうにない。

人は練習によって発想力を向上させることができる。発想力が豊かな人というのは、好奇心が旺盛で知識の幅が広いだけでなく、長年、思考の練習を積み重ねてきているのである。ある研修会で講師が「古新聞の利用方法をできるだけたくさん考えてみてください」という課題を出した。結果は惨憺たるもので、大部分の人はほんの数種類しか思いつけなかった。知識習得型学習が中心の学校で成績の良かった人が必ずしも発想力豊富なわけではない、ということであろう。私は子供の頃から少し変わった子で好奇心も旺盛なので、「突飛な」ものも含めて抜群の好成績を収めることができた。こうした課題は頭の体操になるので、興味のある方はぜひお試しください。仮の評価基準として、思いついた利用方法が5種類なら「可」、10種類なら「良」、15種類なら「優」ということにしておきたい。

百に三つ、千に三つの世界もある

商社マンはよく「百三つ（ひゃくみつ）」とか「千三つ（せんみつ）」という言葉を使う。新規の商談というのは、ネタはたくさんあっても実際に成約にまで至るのは100件に3件位であり、海外の案件や新しい分野、大規模プロジェクトなどの場合

は1,000件に3件位だというのが、だから彼らは、見込み客がたくさんいるからと安心して手を緩めず、いつもできるだけ多くの見込み客を集める努力をしているのである。

友人にベンチャーキャピタル（Venture Capital: VC）の経営者がいる。VCというのは、将来有望な創業期の小さなベンチャー企業を発掘して資金（キャピタル）を提供するビジネスである。若い頃に同じ会社にいたことがある人だが、早々に飛び出して仲間と人工知能ソフトを開発する会社を設立した。事業は大成功し、それを大企業に売却して得た莫大な資金を元手にVCを始めたのだ。ベンチャー企業はリスクが高く担保物件もないので銀行は融資をしないが、VCはリスクを見極めたうえで積極的に投資する。もし投資先が成功すれば出資額の何十倍、何百倍の利益を得るが、潰れてしまえば1円も戻ってこない。正に「百三つ」の世界だが、彼の資金は着々と増え続けているらしい。それは、100社に出資して97社が倒産しても、残り3社が成功すれば全体では十分な利益が出るからだ。そして、彼は仲間と密接に情報交換しながらいつも新しい投資先を探していて、たくさんのネタを温め続けている。

彼らの仕事は高度にプロフェッショナルで、あらゆる側面から事業の将来性やリスクなどを検討し、経営者の人物を見極め、必要に応じて経営指導もする。「銀行さんは楽ですよ、担保を取りますからね。あれは誰でもできる仕事です」というのが彼のセリフだ。彼の成功の秘訣を知りたいところだが、謙虚な彼は「いろいろ失敗もしましたよ」というだけで詳しいことは教えてくれない。彼は若いときから頭脳明晰で勉強家だったが、最初から今のような知識や判断力はなかったはずだ。多分、いろいろ失敗し

ながら経験を積み、知識を深め、人脈を広げてきたはずである。決して大博打で当てたわけではなく、案件をひとつずつ慎重に判断し、ときには失敗して多額の授業料（損失）も払ったことだろう。それでも結果として勝ち越し続けることができたので、今の彼があるのだと思う。途中で大きく負け越していれば、資金は途中で底をついたはずだから。

余談だが、宝くじや公営競技（競馬、競輪、オートレース、モーターボート）で成功することはあり得ない。掛金から主催者の経費と利益を差し引いた残りが還付される仕組みだからで、楽しみで「夢」を買うのなら結構だが、投資の対象にはなりえない。戻るのは宝くじが約11%、公営競技が約75%で、資金の投入を繰り返した場合の理論的なリターンは等比級数で限りなくゼロに近づく。巧みな広告に誘われて宝くじの特等当選や競馬の大当りの夢を捨てきれない方には、確率・統計学の復習をお勧めしたい。失敗をおそれず何かに挑戦するためには、成功と失敗を確率論的に考え、冷静に数値化することが必須だからである。



日本ダービー（写真：日本中央競馬会）

「しつこさ」や「ねばり」も大切

「七転び八起き」、「転んでもタダでは起きるな」など、失敗してもあきらめないことの大切さに関することわざは少なくない。カエルが柳の枝に飛びつ

こうして何度も失敗しても諦めず、ついに飛びつくのに成功したのを見て発奮し、一流の文筆家になった平安時代の能書家、小野道風（おのみちかぜ／とうふう）の逸話を思い出す人もいるだろう。諦めの良い人よりはしつこく粘る人の方が成功する確率が高いのは当然だ。失敗してもあきらめず、何度も挑戦すれば成功の確率は高くなるのは、数学的に自明である（証明は省略する）。しかし、多くの人は一度の失敗であきらめてしまったり、どうせうまくいかないと最初から決めつけて挑戦せずにあきらめてしまったりする人が少なくない。もう少し頑張ればうまくいったかもしれないのに、もったいない話である。柳の枝に飛びつくカエルを真似て根気よくチャレンジして欲しいものだ。

日清食品の「カップヌードルごはん」は過去に2回も失敗したのに、最近、3度目の正直で大成功を収めたという。この新製品は、カップの中にはヌードルが全く入っていないご飯だけという形態で成功した。当初は、カップヌードルなのだからヌードルが入っているべきだと考え、ヌードルとご飯の両方が入った製品にこだわったため失敗していたのだ。よく調べてみると、カップヌードルを食べた後のスープにご飯を入れて食べる人が沢山いて、これが実に美味しいという口コミが広がっていることがわかったのだ。そこでカップヌードルの老舗会社としての常識に反するヌードル無しのヌードルごはんを開発したのが当たったのだ。失敗したからとあきらめず、業界の常識に反する発想を模索した「しつこさ」と「ねばり」の勝利であろう。

母校の物理の先生によれば、日本人はあきらめが良すぎて少しの成果で満足し、それ以上の追及をしない傾向があるという。しかしヨーロッパ人は「し

つこく」その先を追い求めるので新発見ができるのだ、と次の科学小史を紹介してくれた。

1895年にヴィルヘルム・コンラート・レントゲンが、真空中で高電圧をかけて加速した電子を特定の金属にぶつけると、物体を通り抜けて蛍光物質を発光させる目に見えない光線が発生することを発見した。当時は謎の光線だったのでX線と名付けられ、後に発見者の名前をとってレントゲン線とも呼ばれるようになった放射線である。彼は1901年にノーベル物理学賞を受賞した。

1902年にポーランド出身のマリア・スクフォドフスカ・キュリー（フランス語名マリー・キュリー、キュリー夫人）が、ピッチブレンドという鉱石から放射線を出すラジウムの塩化物を分離することに成功した。貨車1台分の鉱石から抽出できたのはわずか1gで、放射線障害で健康を害しながらの大変な作業だった。彼女は1903年にノーベル物理学賞、1911年にノーベル化学賞を受賞した。なお、彼女の夫、ピエール・キュリーは結晶学で成果をあげた物理学者で、1903年に妻マリー・キュリー、アンリ・ベクレル（彼の名前にちなんだ放射能の単位がBqである）と共にノーベル物理学賞を受賞した。



レントゲンが撮影した同僚の手のX線写真
(写真：Wikipedia)

当時、放射線は地中の鉱物から出るのだから上空では放射線量が地上よりも低いはずだ、というのが定説だった。1912年にビクター・フランツ・ヘスという物理学者が、パリのエッフェル塔に登って高度と放射線量との関係を確認めた。結果は定説通りで、高度が高くなると放射線量が低くなるということが証明された。普通ならこれで納得しただろう。しかし彼は、もっと高い高度でも同じ傾向があるのかどうか確かめてみようという気球に乗り、高度1万メートルまでの放射線量を測定した。防寒服に身を固め、酸素マスクを付けて、命がけの大冒険であった。結果は意外で、高度が上がると一時的に低下した放射線量がどんどん高くなることがわかったのである。これが宇宙線の発見であり、エッフェル塔だけでは満足しなかった「しつこさ」と「ねばり」の勝利である。彼は1936年にノーベル物理学賞を受賞した。

失敗を恐れては何もできない

交通事故を起こしたくなければ、自家用車は大事に車庫にしまっておき運転しなければいい、という冗談がある。それではドライブの楽しみもないし、子供の送迎も買物もできない。何のための自家用車なのかと笑ってしまうが、自分自身も無意識に似たようなことをしている可能性はないだろうか。個人的にも組織としても、失敗を恐れる余り過度に慎重になって、新しいことや前例のないことはしないという態度になりがちだからだ。禁止されていることをするのはまずいが、何もしないことで重大な結果になってしまう状況をそのままにするのも問題だ。為すべきことをしないために損害が発生した場合、不作為の罪に問われることさえある。

虎穴に入らずんば虎児を得ず、ということわざがある。貴重なもの（虎の子）を手に入れるには、それなりの危険を冒す覚悟が必要だという意味だ。確かに虎の子を捕ろうと巣穴に入り込めば、母虎に見つかって生きて帰れないかもしれない。母虎は大事な子供を守るため侵入者を攻撃するだろうし、ついでに子供達の夕食を獲得しようとするかもしれないからだ。しかし、虎の子というハイリターンを得るには、母虎から食い殺される危険というハイリスクを避けることはできないのである。

しかし既に述べたように、失敗のリスクに関する知識があれば予防や回避、損害の軽減が可能な場合は少なくない。たとえばスズメバチの巣を除去しようするのなら、防虫ネットを被り手袋をし、防虫剤で一時的に気絶させる、といった予防措置をとればよい。刺されれば死に至ることさえあるスズメバチの猛毒でも、十分な予備知識があり適切な予防措置を取れば危険はかなり軽減できるはずだ。

企業が投資を検討する場合は、投資額とそれによって得られる利益額との比率を評価の目安にする。また、起こり得るリスクに関する検討も行い、発生確率と損害額の子測も行う。安全を重視して従来通りの事業を続け、新しいチャレンジをしない企業は、いずれジリ貧になる。最近は官公庁でも事業計画にそうした手法を導入する例が増えている。人工衛星を打ち上げるロケットにも保険をかけるようになったのも、そうしたリスク管理の流れによるものだ。

個人が何かに挑戦しようとする場合も、期待する利益だけでなくリスクのことも十分に考え、可能な範囲で対応策を考えておく必要がある。失敗のリスクは金銭的なものだけではなく、健康や夫婦仲、

友人関係や自分自身のプライドなどの心理的なものも含まれる。しかし、失敗を恐れる心理の多くは理屈ではないので、「案ずるよりも産むが易し」という言葉があるように、事前にあれこれ心配したよりも結果的に楽だった、ということはよくある。多少の失敗は覚悟のうえで試しにやってみた方が、何もしないよりも良い結果になることが多いのではないだろうか。人は子供のときからいろいろな失敗をしながら、様々なことを学んできたのだ。

自転車の乗り方を覚えたときに、一度も転ばなかった人はいないだろう。大抵の人は子供の頃に打ち身や膝小僧の擦り傷という授業料をたくさん払って、自転車に乗れるようになったはずだ。もちろん、練習には芝生のある場所を選ぶなどある程度の怪我予防策がとれるし、失敗の被害は許容範囲だ。子供は何でも覚えるのが早いし、体が小さく軽いので転んでもダメージが小さい。一度覚えれば、何十年ものブランクの後でもすぐに乗りこなせる。子供の頃に自転車を覚えておいて良かったと思う。

また、水泳を覚えるときに大量に水を飲んだり溺れかけてパニックになったりしたことがない人はいないだろう。私は推奨しないが、昔は子供を海や川に放り込み、必死でバシャバシャやっている中で自然に泳ぎを覚えさせるという乱暴なやり方があった。子供が溺れそうになれば助けることができるし、子供には潜在的に泳ぐ能力があり、自分で泳ぎ方を学ぶことができると経験上わかっていたからであろう。今の学校でそんなことをすれば大問題になり、教育委員長や校長先生の首が飛ぶかもしれない。子供にとってもこんな乱暴なやり方は、少なくとも水に放り込まれた瞬間は、理不尽に思うことだろう。しかし泳げるようになってしまえば、自分で

困難を克服したことで自信を持つようだ。さらに、子供は生死の瀬戸際に直面したときは自力で生きるために戦うのだということを学ぶメリットもありそうだ。だからこそ、その子が大人になったら自分の子供に同じ方法で水泳を教える、ということが代々繰り返されてきたのだろう。これは長年の伝統の中で検証済みの管理された失敗と成功のプロセスなのである。何よりも子供に泳ぎを教えておけば、川や海で溺れて死ぬという不幸を大幅に減らすことができるのだ。

陶芸家は、焼き上がって窯から出された作品の多くが気に入らないそうだ。窯というのは制御が難しいので運を天に任せるしかなく、精魂込めた作品も変形したり釉薬がたれたり、発色が不十分だったり、小さな傷がついたりするからだ。だから陶芸家はでき上がった作品の中から最良のものだけを残し、それ以外はその場で壊してしまうという。素人目にはわからないようなささいな欠陥でも許さないためだ。そんな作品は恥だから世には出さないということらしい。つまり、名人といえども失敗作は避けられないが、本人が納得できる良いものだけを世に出して名声を維持するというやり方なのだ。

失敗を恐れる心理と茹でガエル

人は知らないものに出会うと不安をいだき、警戒する。お化けが怖いのは正体がわからないからで、暗闇でゆらゆら揺れている恐ろしい影が実は風に吹かれる枯れススキだとわかれば怖くはなくなる。

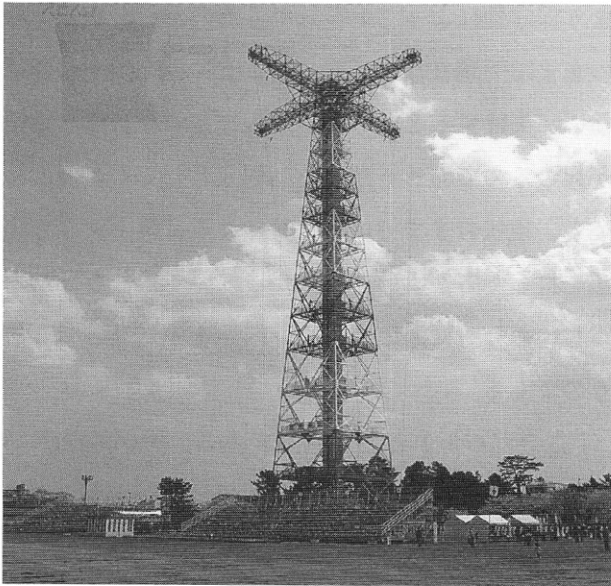
「幽霊の正体見たり、枯れ尾花」である。人は身体的にも心理的にも恒常性 (homeostasis) を維持するようにできているので、無意識に知らないものを避け、慣れ親しんだ環境や安定した状態を好む。つ

まり保守性によって生存してきたのだ。だから、今のままで問題なければ新しいことに手を出す必要はない、失敗するといけなから、という自然な感情が起こるのである。だから、個人としても組織としても、現状のままではジリ貧になる、後手よりも先手を打った方がよい、とわかっていても、なかなか新しいやり方に踏み切れず、問題を先送りしてしまうのである。

「茹でガエル」という譬えがある。カエルを熱いお湯に入れるとすぐに飛び出すので助かるが、水に入れておいて徐々に水温を上げていくと温度の変化がわからず、茹でガエルになって死んでしまうというのである。変温動物であるカエルに責任はないが、知能の高い人間も変化に対応できず同じようなことをしている、と皮肉を込めて批判する際に使われる言葉である。

そもそも人間の危険に対する感覚は、実際の危険度とは比例しない。人が感覚的に危ないと恐れを感じても実際はそれほど危険ではないことがある一方、危険を全く感じないのに実際には非常に危険なものも存在する。スーパーの店頭には並ぶ商品には98円とか198円など98という値段が目立つが、これは100円や200円よりも大幅に安いと感じる人間の心理を考慮したものである(アメリカでは¢99とか\$1.99のように99が多いが、文化の違いだろうか)。こうした心理的な尺度を実際の量をグラフにすると「S」字型になるが、詳しいことは省略させていただく。

「羹(あつもの)に懲りて鱠(なます)を吹く」という言葉がある。熱い料理で口の中を火傷したときのことを思い出し、冷たい料理もフーフー吹いて冷まして食べる人の滑稽さを表したものである。他



陸上自衛隊習志野駐屯地の降下訓練塔
(写真：Wikipedia)

の人から見ると笑い話でも、本人にとっては過去のささいな失敗がトラウマ(心的外傷)になっていて、同じような状況が起きると過剰反応してしまっていることがある。本人が自分で解消できる場合が多いが、できない場合は、カウンセラーによる行動療法などの手助けが必要かもしれない。心的外傷後スト

レス障害 (Posttraumatic stress disorder: PTSD) と呼ばれる心の病気で、過去の体験を思い出すとパニック障害を起こすなど日常生活に支障をきたす場合には専門の精神科医による治療が必要である。

余談だが、千葉県船橋市にある陸上自衛隊の第一空挺団は自衛隊唯一の空挺部隊だが、降下訓練は人間が一番恐怖を感じる高さで行うという。人は一定の高さまでは高さに比例する恐怖を感じるが、それ以上になると逆に恐怖心が薄れるからである。空挺隊員を高さに慣れさせ、恐怖心を克服して適切な着地動作を身につけさせるのが訓練目的なので、降下訓練塔の高さは高すぎても低すぎてもだめなのだ。

これまで4回にわたって「失敗から何をどう学ぶか」と題し、失敗についていろいろな側面を考えてみた。ご参考になれば幸いである。失敗について更にお知りになりたい方は、既にご紹介した「失敗学」や「失敗の本質」をぜひお読みいただきたい。

(完)



そうきたか、失敗だったなあ