

# 学びの源泉 三谷 宏治

第 13 号 失敗に学ぶ（後編）

## #悲しき跳び箱

今回は、私の（最初の）大失敗プロジェクト経験について、そしてそこからの「学び」について書いた。

失敗、つまりうまく行かないからこそ、必死に色々なアプローチを試す。故に第 1 の学びはアプローチや手法の「巾」だ。成功プロジェクトでは定義により 1 つしか学べない。

もう 1 つは「早めにちょっとずつやる」ことの大切さだ。3 ステップくらいで進めれば、過去の自分を否定しつつ、考えを高めることが出来る。

それにより、3 つめの学び、「睡眠」にも繋がる。脳内の海馬がちゃんと「短期記憶の整理」と「レミネセンス（追憶）による再構成」作業に勤しめるように、1 日 6 時間は必ず眠ることだ。

さて、今回もまた、失敗談だ。まずは体操の話から。

皆さんには、ある時突然それまで得意と思っていたことが出来なくなった経験はないだろうか。私は、ある。「台上腕立て前方転回」がそうだ。

高校の体育の授業、跳び箱のときのことだ。クラスは最初から「できる組」と「できない組」に分けられ、先生は「できない組」に集中。できる組の我々は完全放置状態。何度かの体育の授業をただ跳び箱で遊んで過ごした。最後は究極技として、最高の 8 段まで積んで、踏み板を台から 1.5 メートル離しての、台上腕立て前方転回、だった。これは楽しかった。

そして体育の実技試験の当日、私は突然「それ」が出来なくなった。究極技の話ではない。台上腕立

て前方転回そのものが、だ。

その日の事前練習は 2 回。たった 4 段の跳び箱なのに、まるでタイミングがつかめず、無様に背中から落ちた。自分でも訳が分からないが、すぐには「修正」しようもなく、実技試験は見事に失敗した。「できない組」以下という、無惨さだ。

なぜその時、すぐ修正が効かなかったのか。それは①「最初から出来た」から、出来ないという状態を経験したことがない、②そこから徐々に「出来るためのコツ」を積み上げたことがない、だから③出来なくなってもどこが悪い原因が全く分からない。要は「己を全く知らなかったから」だ。

## #あるゲーム機メーカーでの失敗

29 才、MBA 留学帰りの私の復帰第一戦が、某ゲーム機メーカーでのものだった。プロジェクト自体はうまく行ったが、私自身の評価は惨憺たるもの。

「お前『も』一年遊んで呆けたな」と当時の上司に言われた（彼『も』MBA 出）のを覚えている。

私の担当テーマが難しかったのは事実。「100 万本ソフトの作り方」だ。音楽 CD もそうだが伊達や酔狂で 100 万本以上売れるテレビゲームソフトは作れない。ではどうすればいいのか。その答えを出さなくてははいけなかった。

最終的には「目利きによる早期絞り込み」みたいな答えを出して、その為のステップやら具体的な仕組みの提案をしたが、「大ヒット商品を作る！」という壮大なテーマにしては、とってもイマイチな答えだった。

なにが悪かったのだろうか。

商品知識はかなりあった方だし、テーマもクライアントも好きだったし、体力もモチベーションも(いつも通り)あった。

インタビューをし、数字を分析し、資料を作って議論を重ね、提言を出していく。いつも通りだ。でも結果はとてつまらない。

もちろんゲームソフトはかなりの「水もの」で、売れる売れないの差が事前に読み切れるような商品ではない。でもそれはアパレルでも食品・飲料でも同じこと。

差があったとすると、当時、まだ産業的に成熟しておらず、技術もどんどん進化するから過去の類似経験が少なく、かつ役に立ちづらいこと。それと生産コストが低く(1枚あたり100円くらい)、固定費である開発費(1ソフトあたり数千万円から数億円)が中心、しかも開発費は上昇の一途、つまり事業リスクがとても大きいこと……

だから、なんなんだろう。

どう考えたら「ブレイクスルー」が出るのだろう。

今思い返しても歯がゆく苦しい時間が過ぎていった。結局、私の膨大な試行錯誤もむなしく、そのプロジェクトは終了した。

プロジェクト全体としては及第だったが、私自身の出来としては35点。ズバリ赤点だ。流石に「能力不足からの退社」をまじめに考えた。

## #自分を科学する

プロジェクトが終わった後、「呆けたな」の他に、もう一つ上司に言われたのは「今回は三谷の強みが見えなかった(活かされなかった)な」

そのとき初めて気がついた。

「へー、私には強みがあるんだ……」

それまでは自然に出来ていたから気がつかなかった。自分が何が上手で何が下手かなんて意識しなかった。他人と何が違うかすら知らなかった。

もっと早く言ってくれよと思いながら、恥ずかしさを殺して、上司に聞き返す。

「私の強みってなんなんでしょう？」

上司曰く「割と早めに面白いことを見つけてくる」「そしたらそこに集中してすごく深掘りをする」云々。

言われてみれば思い当たることは色々あった。そうだったんだ。自分のやり方ってそんなだったんだ……うーん……

そして、その日から「自分を科学する」ことが始まる。

米空軍による有名な研究がある。空軍パイロットを対象にした「スキルレベル」とその上達過程を明らかにしたものだ。

それによれば、パイロットとしての最高レベルである「エキスパート」レベルの人たちは、実は「考えずに行動」している。

なぜそういう回避行動をとったのかと問えば、事後、完全に説明が出来る。そう言う意味で、ただの「天才的センス」ではない。しかし、実際その時には、いちいち複雑な思考や判断を経ることなく、無意識に最適で独創的な行動を起こしている。

一方、「マスター」レベルでは、最適な行動をとれるけれど、一瞬の思考や判断がそこにはある。教官(マスター)としてはこれで十二分だが、エキスパートには及ばない。

さて、人と自分は何が違い、自分は何をウリにしていけるのだろうか。自分はどんなスキルがあって、

そのレベルは如何ほどのものなのだろう。マスターかそれともエキスパートか。また、どうやったらそれを伸ばせるのだろうか。

自分が出して評価されたアウトプットは、どこがよかったのか。その良かったポイントを敢えてコンセプト化するとどうなるのか。

例えば、クライアント経営陣に、その会社の物事の決め方が、競合に比べて遅すぎると、言いたかったとしよう。そこでただ単純に「意思決定が遅い」などと表現せず、

「速いけど遅い」

といった表現にしてみる。

「(自分たちとしては、親会社より)速い(と思っている)けど(意思決定は、実際の競合である他の中小企業より)遅い」という意味だ。

それでやってみると思いのほか、うける。

でも、うけた、で終わらず、この「うけ」を科学する。

このうけた表現には「短さ」「類語(反語)」「韻」そして「矛盾」といった要素がある。「表現は単純」なのに「意味が分からない」という対比の面白さもあるだろう。

更に言われた経営者の視点から見れば「覚えやすい」の他に「自分が使ったときに相手に覚えてもらいやすい」「厳しいことを間接的に言える」などなどの価値がある。

これだけ普遍化すれば、次のうけ、に繋がるだろう(たぶん)。

OJT(On the Job Training)という名の経験主義、放任主義によって自身の身に付いた「暗黙知」を、意識して「形式知」に変えていこう。もちろん得たものの全てを形式化できるわけではない。それ

でもその努力はきっと報われるだろう。

自分を科学することで、結果が出ないときに修正が効くようになる。これは「職業(プロ)として」何かを行う上では必須の力だ。「なぜだか調子が出ません」では済まされない世界での、よるべとなるだろう。

また、自分を科学し、言葉と方程式に還元することで、自分のスキルを人に、もっと効率的に伝えられるようになる。これも指導的立場を取る上ではとても重要な力だ。

### #己を知るための3カ条

簡単に、己を知る(自分を科学する)ための要点をまとめよう。

#### 第1条 第三者に聞く

近親者、上司部下、知人友人、通りすがりの人・・・ハッキリ言って誰でもいい。大事なのは、思い切っけて聞く勇氣、ちゃんと耳を傾ける度量だけ、だ。不特定多数へのスピーチなどは最適だ。必ずフィードバックアンケートを取り、アンケート用紙をそのまま読もう。

#### 第2条 第三者になる

自分自身を後方斜め上から眺めている感じだ。科学者として、客観的に、自分を題材として、反省し、考えよう。そんな言うほど簡単でないことはもちろんだ。でも、ちょっと時間を置いて再度考えてみるとか、がここでも有効なはず。

#### 第3条 行動・思考方法をコンセプト化する

仕事の成果物がコンセプト化されていることは当然だ。それ自体が仕事とも言える。事実(ファクト)を見つけ、その意味合い(インプリケーション)を

明らかにし、それらを束ねたコンセプトを作る。同じことを、自らの行動や思考に対して行うのだ。

「XXとは違う〇〇式考え方」「XXを超えた△△的やり方」といった魅力的キャッチフレーズに落とせればOK。

今自分に出来ることをやっても、それだけだ。限界を超えたことをやって初めて失敗し、大きな学びがある。

スキーも転ばなくなったら進歩は終わり。限界を超えた暴走にこそ、進歩と上達の鍵はある（はず）。

初出：CAREERINQ. 2006/02/01