Q 失敗は、なぜ必要？

Q 失敗できる環境をつくるには？

Q 失敗を学びにつなげるためには？

Explanation

＼ 失敗学の専門家が解説 ／

失敗はしてもいい、学びの機会と捉えよう

失敗することで人は学び、成長していきます。
では、具体的に失敗にはどんな価値があり、どうすれば学びにつなげることができるでしょうか。
米バブソン大学で起業道とともに失敗学を教え、
「Dr.Failure」の異名をもつ山川恭弘先生に解説していただきました。

バブソン大学
アントレプレナーシップ准教授
山川恭弘先生

やまかわ・やすひろ●ピーター・ドラッカー経営大学院にて経営学修士課程修了（MBA）。テキサス州立大学にて国際経営学博士号取得（PhD）。新規事業開発やスタートアップ設立の経験をもつ。バブソン大学では起業道、失敗学、経営戦略を教える。ベンチャーカフェ東京共同創立者・顧問、経済産業省推進「J-Startup」推薦委員、文部科学省起業教育有識者委員ほか。著書に『全米ナンバーワンビジネススクールで教える起業家の思考と実践術』（東洋経済新報社）など。

取材・文／藤崎雅子

Q 失敗は、なぜ必要?

A 成功だけでは得られない、すべての人にとって重要な力を育むから

失敗は、成功からは得られない成長と発展の機会を提供します。そこには具体的にどんな価値があるのか、5つ挙げてみましょう（図1）。

1つ目は、失敗によって、自分の弱点や改善が必要な点が明らかになることです。それを素直に受け止めることで自己理解が深まり、不足している知識やスキルを身につけようという行動が促されます。

2つ目は、課題解決するために必要となる批判的思考力の向上です。なぜ失敗したのか、どうすれば失敗を回避できたのか、自分の行動を振り返って深く分析するプロセスを通じ、物事を批判的に考えて本質を見極める力が磨かれます。

3つ目、レジリエンスの向上は特に強調したい点です。失敗は、困難な局面を乗り越えて再起する方法、あるいは「この方向ではなかった」と軌道修正して対処する方法を教えてくれます。そこで学んだことは、これからの人生をしなやかに生きるための大きな力となるでしょう。

4つ目は、イノベーションのきっかけとなりうることです。失敗を克服しようと新たな解決方法を探るなかで、創造性や革新性が引き出されます。そうした事例はビジネスでも数多くあり、例えば、化学企業の3Mが、簡単に剥がれてしまう接着剤を作ってしまったという失敗から、ポスト・イットという世界的な大ヒット商品を生み出したエピソードは有名です。

最後に挙げるのは、長期的な成功に不可欠なモチベーションにつながることです。失敗したからこそ、立ち止まって「本当にこれがやりたかったのか?」「自分に合っているのか?」を改めて考えることができます。そこで自らの動機を再確認できたら、成功まで粘り強く努力し続ける原動力になるのではないでしょうか。

初めてやることがすべてうまくいく人などいません。生まれたての赤ちゃんが数々の失敗をしながら成長していくように、すべての人にとって失敗は成長するチャンスです。特に現在はVUCAと言われる予測困難な時代。実際に行動してみないと結果はわからない。一歩を踏み出し、失敗したら、そこから学んだことを次に活かせばよいのです。

図1 失敗から得られるもの・価値

1	2	3	4	5
自己理解の深化	批判的思考力の向上	レジリエンスの向上	イノベーションのきっかけ	モチベーションの持続・向上

Q 失敗できる環境をつくるには?

A その失敗から何を学んだか、オープンに共有する

失敗を恐れず行動できる環境には、一人ひとりがお互いの痛みに対する共感力をもち、「失敗は特別なことではない、失敗しても大丈夫」と許容する心理的安全性があるものです。そんな環境をつくるには、自分から率先して「こんな失敗しちゃったよ」と声に出してみてはいかがでしょうか。

その際のポイントは、失敗を「克服困難な過ち」ではなく、「克服することができる学習の機会」として強調すること。失敗から何を学んだかに焦点を当ててオープンに共有していくことで、徐々に失敗のネガティブなイメージが払拭されていくでしょう。

しかしながら、どうしても「失敗」という言葉がネガティブな印象を与えてしまう場合は、「実験」という言葉に置き換えてみるのも手です。実験なのですから、うまくいくことが前提ではありません。やってみた結果は、「こうするとうまくいくことがわかったから大成功」、あるいは「これではうまくいかないことがわかったから大成功」のどちらか。いずれにしても成功と考えることができます。「できるかどうか実験してみよう」と促し、うまくいかなくても「じゃあ次はどんな実験をしようか」と前向きに次の挑戦を支援できるのではないでしょうか。

起業家を目指す人が集まるバブソン大学にも、最初は失敗に恐れや羞恥のある学生が大勢います。しかし、失敗学を学び、自分たちのアイデアでビジネスを立ち上げてみるという挑戦に取り組むなかで、大きく変化していきます。たくさん失敗し、その経験から多くを学んだ彼らは、1年後には「失敗最高!」と言える強さを身につけています。

Q 失敗を学びにつなげるためには?

A まず内省し、他者に批判的意見をもらう。ただし、時には他責にする楽天性も大切

失敗したら終わりではなく、振り返りを行うことが不可欠です。その際、失敗の要因をどこに見いだすかで学びの度合いが変わります。起業家への調査から、最初の数回の失敗は、それを自分の責任と捉えるほうが次の事業の成長度が大きいことがわかりました（図2）。真の要因は何であれ、まず自分の中に失敗の要因や改善点を探す大切さを物語っています。

ただし、データは、失敗の数が増えると、失敗を自責と捉える人の事業成長度が鈍化することも示しています。この傾向は起業家に限らず、すべてを自分で背負おうとすると精神的な負担が大きくなります。内省をしたあとも失敗を重ねる場合などは、「運がなかった」「天気のせい」など他責にする楽天性も大切でしょう。

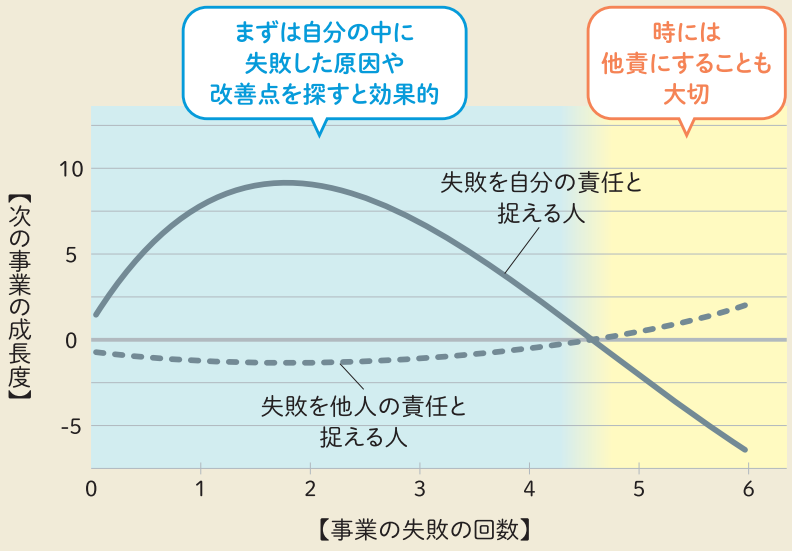
振り返る際、多様な他者からのフィードバックも重要です。例えば高校の探究活動なら、先生やクラスメイト、地域の方などからの意見です。

ポイントは、いかに改善に活かせる建設的な批判をもらうか。相手を傷つけそうで言いにくいものですが、私は授業でよくこんな方法で行います。まず「良かったところだけ伝える」、次に「批判的な意見だけ伝える」というルールを設定し、ゲームを楽しむようにフィードバックするのです。何度も繰り返すうちに、ルールを外しても批判的意見が出るようになるでしょう。

そのように失敗も共有し、フィードバックし合うと、失敗からの学びを自分だけのものではなくチーム全体のものとして最大化させられます。

失敗が精神的な負担になるのは確かで、安易に奨励できるものではありません。だからこそ、失敗の学びの側面に着目できるように、最後にあえて言いたい。Failure is good!

図2 失敗に対する認識と事業の成長
（起業家を対象とした調査結果より）



出所：Yamakawa, Peng, & Deeds, "Rising from the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth after Entrepreneurial Failure," Entrepreneurship Theory and Practice 39, No.2, 2015,pp.209-236.