

◎目次◎

はじめに

第1章 失敗を知る その基礎知識

なぜ、こんなに致命的な失敗が続くのか	12
●「失敗が正しく学ばれ、生かされていない」	
●失敗のもつ負のイメージ	
失敗が成功の母になるには	14
●失敗のプラス面 ●失敗は失敗のもと	
●「失敗」の定義	
失敗、その正しい理解のしかた	16
●失敗の「原因」と「結果」	
●逆演算で失敗原因を知る	
失敗には階層がある	18
●失敗の現れ方と原因の階層性	
●ピラミッドを上がるほど、失敗は深刻になる	
よい失敗、悪い失敗とは	20
●よい失敗 ●悪い失敗	
失敗は成長する、そして	22
●失敗の「核」 ●失敗が成長する前につぶす	
失敗は、確率現象である	24
●ハインリッヒの法則 ●ヒヤリ体験は、大失敗の予兆	
失敗原因は10に分類できる①	26
●失敗原因一①未知 ●失敗原因一②無知	
●失敗原因一③不注意	
失敗原因は10に分類できる②	28
●失敗原因一④手順の不順守 ●失敗原因一⑤誤判断	
●失敗原因一⑥調査・検討の不足	

失敗原因は10に分類できる③	30
●失敗原因一⑦制約条件の変化	
●失敗原因一⑧企画不良	
●失敗原因一⑨価値観不良	
●失敗原因一⑩組織運営不良	
よくある失敗①別の部署で同じような失敗の繰り返し ...	32
●樹木構造による思考	
●樹木構造の組織の落とし穴	
よくある失敗②隠れたリンクに気づかない	34
●「見えないリンク」が失敗を誘発する	
●部品と部品の間のリンクに気づかない	
よくある失敗③途中変更による失敗	36
●樹木構造は情報断絶を起こしやすい	
●「最終計画」を「最終」にしておく	
よくある失敗④手配・連絡漏れによる失敗	38
●人事異動による情報断絶	
●情報断絶は諸悪の根源	
コラム◆建築設計に思うこと	40

第2章 失敗情報が伝達されるとき

失敗をしたとき①当事者の頭に浮かぶこと	42
●失敗をしたとき、すぐに頭に浮かぶ事柄	
●時間が経過したときに頭に浮かぶ事柄	
失敗をしたとき②組織のトップの頭に浮かぶこと	44
●失敗をしたとき、トップは	
●人はみな弱い	
失敗情報の性質を知る①	46
●失敗情報は時間が経つと減衰する	
●失敗情報は単純化する	
失敗情報の性質を知る②	48
●失敗情報は歪曲化される	
失敗情報の性質を知る③	50

●失敗情報はローカル化する	
●失敗情報は組織内を上下動しない	
●失敗情報は横にも伝わらない	
失敗情報の性質を知る④	52
●失敗情報は神話化する	
●失敗情報は伝承されにくい	
失敗情報をどう伝えるか	54
●多くの企業で行われていること	
失敗は「知識化」しなければ伝わらない	56
●失敗の脈絡	
●失敗の「知識化」	
6項目による失敗の伝達①	58
●事象の記述	
●経過の記述	
●原因の記述	
●対処についての記述	
6項目による失敗の伝達②	60
●総括の記述	
●知識化の記述	
ヒヤッとした体験が大切だ～私の失敗	62
●学生たちに伝える私の失敗体験	
失敗体験は欠かせない	64
●体感が大事だ	
●失敗から真の理解へ	
失敗を学ぶ効果	66
●失敗情報を学習していないと	
失敗情報の利用	68
●「知識」の伝達	
●JSTの失敗知識データベース	
失敗情報の伝達	70
●失敗情報の伝達方法	
コラム◆「失敗」を第三者により聞き取るとき	72

第3章 失敗に学ぶということ

社会の発展に不可欠だった三大事故①	74
●アメリカの戦時標準船の破壊沈没事故	

●世界初のジェット旅客機コメットの墜落事故	
社会の発展に不可欠だった三大事故②	76
●アメリカの吊り橋、タコマ橋の崩落事故	
全線ATSにつながった列車事故	78
●常磐線三河島駅での列車二重衝突	
●国鉄全線にATSを設置	
トンネル火災対策がまったく見直された	80
●北陸トンネルでの列車火災事故	
大地震の経験が重大事故を防いだ	82
●新潟中越地震による上越新幹線の脱線	
失敗を探る～大型自動回転ドア事故①	84
●大型回転ドアに挟まれる事故	
●原因究明と責任追及	
●ドアプロジェクトを発足する	
失敗を探る～大型自動回転ドア事故②	86
●ドアには大きな危険が潜んでいた	
●仮想演習が大事	
失敗を探る～大型自動回転ドア事故③	88
●情報断絶による事故	
●暗黙知を生かせ	
失敗を探る～繰り返される鉄道事故①	90
●JR福知山線脱線事故	
●事故を矮小化するな	
失敗を探る～繰り返される鉄道事故②	92
●信楽高原鉄道事故	
●しなやかさを失ったとき組織は	
失敗を探る～繰り返される鉄道事故③	94
●営団地下鉄日比谷線脱線衝突事故	
●真の原因は隠れたがる	
国産宇宙ロケットは「失敗」か	96
●H2A-6号機の打ち上げ失敗	
コラム◆失敗に光を—失敗博物館	98

第4章 失敗が創造を生む

失敗から定式化する	100
●定式は過去の失敗の積み重ね	
●定式をつくる	
アイデアのタネをばらばらに落とす	102
●創造のはじめの過程	
●アイデアのタネは孤立し、結びつきもない	
●アイデアのタネに制約をつけない	
ばらばらに脈絡をつける	104
●とにかく始点から終点まで結ぶ	
●「仮説立証」	
●「思考のけもの道」	
さらに仮想演習が不可欠	106
●仮想演習	
アイデアを得るにはどうすればよいか	108
●水平法	
●思考演算法	
●対話法	
●ブレインストーミング法	
思いつきノートを活用する①	110
●アイデアを忘れてむだにしない	
●思いつきノート1枚目	
思いつきノートを活用する②	112
●思いつきノート2枚目	
●脈絡をつける	
思いつきノートを活用する③	114
●思いつきノート3枚目	
●思いつきノート4枚目	
アイデアを整理する	116
●思考展開図	
●思考展開図は創造に便利	
課題設定をする	118
●「課題」は行動を起こすときのテーマ	
●課題設定の例	
思考展開図を使う	120

●前項の課題設定の例を、思考展開図で	
●考えに抜けはないか	
頭に「知の引き出し」をつくる	122
●「知の引き出し」 ●ラベルを貼る	
●引き出しは3本以上	
コラム◆創造は、突然生まれない	124

第5章 失敗と向き合う 組織の中の個人

失敗を恐れてはなにも始まらない	126
●自分の影におびえる ●制約条件は、常に変化する	
千三つの法則	128
●新たなチャレンジをするとき ●成功率を上げるには	
自分で考え行動する	130
●「安全な道」が「一番危険な道」	
●自分で考え行動する意識がないと	
できるだけ早く課題設定をする	132
●「課題設定」からスタート ●早く課題設定するメリット	
高速思考回路を身につける	134
●高速思考回路 ●思考平面図から思考展開図づくり	
年齢と能力の関係を知る	136
●新しいことを吸収する能力とマネジメント能力	
●年齢と能力の関係	
チャンピオンデータは闇夜に立つ灯台	138
●チャンピオンデータの存在	
2：6：2の法則	140
●企業における人間の分布 ●あなたはどこに属しますか	
被害最小の原理で身を守る	142
●失敗と向き合うには理想ばかり言ってられない	
●被害最小の原理を貫く際のポイント	

告発は善	144
●3%の良識人 ●失敗を表に出せ	
タコツボ的生き方をしない	146
●なぜタコツボ的生き方がいけないか	
●「魚のいない池から魚がたくさんいる湖へ」	
コラム◆課題設定能力を持った人とは	148

第6章 失敗と向き合う 組織のリーダー

失敗は確率現象であるが	150
●重大災害は300分の1の確率	
●失敗のツケは大きい	
失敗対策はトップダウンで	152
●組織における失敗対策の限界	
●失敗対策は「全体を見る」必要がある	
リーダーの資質と失敗	154
●リーダーにより失敗は3倍違ってくる ●偽リーダー	
経営者・リーダーに求められる判断	156
●分岐点での判断ミスは大失敗につながる	
●決定の道筋と心理的障壁	
失敗を恐れて人をおそれるな	158
●組織をグループに分けるときの ●失敗と人材育成	
技術は飽和する	160
●技術の持つ特性 ●「中国の脅威」の意味	
産業・企業は30年で衰退する	162
●産業盛衰の30周年周期 ●企業衰退の30周年周期	
技術の失敗周期①	164
●巨大橋の30周年崩落	
技術の失敗周期②	166
●原子力の20周年事故周期 ●事故は繰り返す	

組織・技術の質的变化を見落とすな	168
●技術の段階的变化を見る	
●量的変化は必ず質的变化を起こす	
多くの企業の落とし穴	170
●順演算思考の落とし穴	
●「不必要な失敗」が繰り返される	
暗黙知を生かせ	172
●失敗の暗黙知	
●意味のない失敗の繰り返しを防ぐ	
TQCとISOの落とし穴	174
●従来型の管理主義手法を変える	
●ISOが飾りになっていないか	
ベンチャービジネスの起業家に学ぶ	176
●成長企業がなぜつまづくのか	
●失敗をしたリーダーの人的原因	
提唱：「潜在失敗」を会計処理する	178
●潜在失敗に光を当てる	
提唱：司法取引と懲罰的賠償制度	180
●司法取引	
●懲罰的賠償制度	
提唱：「見せない」「言わない」「触らせない」	182
●「見ざる」「聞かざる」「言わざる」	
●「見せない」「言わない」「触らせない」	
コラム◆人の「器」について思うこと	184
あとがき	185
さくいん	188
参考文献	191

