

# 「失敗からの学び」の成功要因分析

## —株式会社三技協における「反省塾」の事例研究—

永 吉 実 武 \*  
中 村 潤 \*\*

### Success Factors for Learning of Failure

Case Study on Building Capability by "Reflection and Learning" in Sangikyo Corporation

Sanetake Nagayoshi

Jun Nakamura

#### Abstract

In this paper, the "Reflection and Learning" in Sangikyo Corporation is studied from the point of communication, willingness to serve and common purpose, to identify the keys for success in the activity of learning from failure. Then it is implicated the successful mechanism of the "Reflection and Learning" in Sangikyo Corporation by composing the success factors.

#### 要 約

本稿では、株式会社三技協の失敗からの学びの取り組みである「反省塾」の成功要因について、貢献意欲、共通目的、コミュニケーションからなる分析の視点に基づき分析を行った。また、導出された成功要因に基づき、株式会社三技協の反省塾が成功に至る因果関係を考察した。

#### 1. 目的

我が国の中小企業は335万社、全体の99.7%を占める（中小企業庁、2014）。これらの多くは、既存の事業分野にとどまらず、新規事業を模索しており、新市場の開拓者として日本経済を牽引してきた。経済の成熟化を背景に、企業においては、新商品・新サービスの開発などのイノベーションに取り組んでいくことが重要となっている。このようなチャレンジは、従前に誰も取り組んだ経験がないことに取り組むことを意味しており、必ずしも成功に至るものばかりであるとは限らない。むしろ、何らかの過ちを犯し、失敗に終わることもある。過去10年の間に新事業展開を実施又は検討した企業のうち、約半数が失敗を経験している。その理由は「人材育成・確保難（25.1%）」「技術力不足（22.9%）」（三菱UFJリサーチ & コンサルティング、2012）などであり、組織能力不足に直面している。

---

\* 早稲田大学商学学術院総合研究所 主任研究員  
\*\* 金沢工業大学大学院 工学研究科 客員教授

このような組織能力不足を解消するためには、人材育成（人づくり）が欠かせない。そしてこれに欠かせないのは、日常の業務で起りがちな失敗に学ぶ真摯な姿勢である（菅野，2014）ことが、指摘されている。つまり、失敗に終わったからと言って、新たなチャレンジをあきらめていたのでは進歩がなく、同じ失敗を繰り返さないようにすることが重要なのではないだろうか。

“Learning from Failures”（失敗からの学び）は重要である（Edmondson, 2011）が、一方で、失敗事例が公にされることは少ない。また、どのようにすれば、効果的に失敗からの学びを成功させることができるかが、必ずしも明らかになっているわけではない。

このように中小企業が組織能力不足に直面し、新たなチャレンジに失敗している現状から、「失敗からの学び」による新事業の展開能力の向上を目指して、中小企業のオーナー経営者はどのような仕組みを構築すればよいかについて、研究を行う必要がある。

反省からの学びが新事業展開に至るには、たとえば、反省からの学びが成功したのちに、反省からの学びで得た知識を組織内に展開するとともに組織能力が向上し、その知識や能力に基づいた新事業が開発され、その新事業の実施・展開により企業業績が向上するといったような、複雑な過程が介在すると考えられる。このため、本稿では、新事業展開による企業業績の向上を目指した反省からの学びを成功に導くための要因を分析することに焦点を絞り、株式会社三技協の「反省塾」の事例をもとにこれを研究する。

## 2. 関連研究

失敗とは、大辞林 第三版（松村，2006）によると「やりそこなうこと。目的を果たせないこと。予期した効果をあげられないこと。しくじり。」とされている。畑村（2005）は、失敗を「人間が関わって行うひとつの行為が、はじめに定めた目的を達成できないこと」や「人間が関わってひとつの行為を行ったとき、望ましくない、予期せぬ結果が生じること」と定義している。

世の中では成功例の方が華やかで人気があるが、同じくらい、あるいはそれ以上に失敗から学ぶことが重要である（Edmondson, 2011; 菅野，2014）。失敗からの学ぶことは、潜在的・顕在的を問わず、危機対策に重要な役割を果たす（Carmeli and Schaubroeck, 2008）ものである。しかし、失敗からの学びを成功させている組織は少ないのが現状である（Cannon and Edmondson, 2005）。

失敗からの学びがうまくいかないのは、経営者が失敗からの学びの重要性を理解していないからではなく、従業員は幼少時の教育から叱責に対する恐れを抱いていることに加え、心理的な安心を求めているからであるとしている（Edmondson, 2011）。たとえ金銭的な報酬が与えられたとしても、心理的な安心が得られなければ、失敗からの学びは成功しない（Carmeli, 2007）。このため、巨額の費用を投じて失敗からの学びのケイパビリティを獲得しようとしても、日常業務の中ではなかなかうまくいかないのである（Edmondson, 2002）。

このため、失敗からの学びを成功させるためには、失敗からの学びに対して高い評価を与えたり、失敗からの学びに対する環境を整備したり、組織内での相互信頼関係を構築することが重要である（Ariño and Torre, 1998）。

これらの研究から、失敗からの学びを成功させるためには、必要な環境や制度を整備していかなければならないことが推察される。しかし、具体的に企業経営者がどのように失敗からの学びに向けた環境や方法を整えればよいのかを図り知るのには難しい。このため、失敗からの学びを成功させるための具体的な環境整備や方法について、研究を行う必要があると考える。

### 3. リサーチ・クエスチョン

ここであらためて、本稿の目的と関連研究を踏まえ、本稿のリサーチ・クエスチョンを以下に述べる。

**リサーチ・クエスチョン：**新事業展開による企業業績の向上を目指した反省からの学びをどのように成功に導くか

### 4. 研究方法

社会科学分野の研究にはいくつかの方法があるが、Glaser & Strauss (1967) は、従来の社会科学における研究が仮説の検証に過度に偏っていたことを批判し、理論産出の意義を見直すことを主張した。Eisenhardt (1989) は、この主張を多く引用しながら、ケース・スタディは単一の設定におけるダイナミクスを理解することを目指すリサーチ戦略であり、その目的は記述の提供、理論のテスト、理論構築など様々であるとしたうえで、ケース・スタディによる証拠密着型の理論構築方法を提案した。

質的なデータを利用した事例研究法（ケース・スタディ法）には次のような利点がある（Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; 沼上, 1995; 高橋, 2005）。

- ・データとの濃密な対話を通じて概念を形成する作業を伴うため、現実の現象に根付いた有用な理論の創出を促進する
- ・時間の経過を追うことができ、単なる頻度や発生確率だけでなくより幅広いコンテキストを視野に納めることが出来るため、因果関係の理解に適している
- ・当事者の概念的枠組みや状況の定義を了解する作業を容易にするため、人々の意図や解釈が重なっている状況を「厚く」記述することが出来る

失敗発生のメカニズムに関する研究や失敗からの学びに対する動機づけに関連する研究はみられるが、失敗からの学びに向けた環境整備や具体的方法についての研究は不十分ではないかと考えられる。このため、まずは現実の現象に根付いた有用な理論の創出を探索的に目指すこととなる。従って、前述の利点と照らし合わせて、本研究では、質的なデータを利用した事例研究法（ケーススタディ法）を用いる事とする。

事例研究（ケース・スタディ）には、大きく分けて、「仮説検証型」と「仮説発見型」の二つのタイプがあるが、本研究では「仮説発見型」タイプと言える Eisenhardt (1989) の「理論構築のためのケース・スタディ研究」の方法を用いる。さらに、「仮説発見型」にも、全く未知の現象を扱う場合と、手掛かりとなる先行研究がある場合があり、特に後者は先行研究の成果を新たなデータで検証したり拡張したりする場合に有効である。組織や組織行動に関する優れたに多くの研究があり、相当数の知見の蓄積が行われているため、本研究も先行研究を手掛かりに分析の視点を設定し、研究を進める。

Eisenhardt (1989) は、ケース・スタディを用いて理論を導くプロセスを、①リサーチ・クエスチョンの定義、②ケースの選択、③データの収集、④データの分析、⑤仮説の構築、⑥文献との比較、⑦まとめ、と示している。

リサーチ・クエスチョンについては、前述のとおりである。ケースの選択とデータの収集については、後述の通り、株式会社三技協の「反省塾」を対象とする。

具体的ケースの記述・分析は、先行研究をもとに分析の視点を整理した後に実施することとする。これは、Eisenhardt (1989) の「事前に仮説を立てるのは望ましくないが、いくつかの概念を設定することは有用である」という主張に従ったものであり、組織や組織行動の要点を分析の視点としてまとめたものである。この方法を採用したのは、失敗からの学びの成功要因は、組織や組織行動に関連する分析の視点に潜んでいる可能性が高いと考えられるためである。しかし、新事業展開による企業業績の向上を目指した反省塾の成功要因がこれ以外にある可能性も否定できないことを考慮し、分析の視点以外の要素についても注意して分析を進めることにする。これも Eisenhardt (1989) が述べているように、「事前に設定する概念」はあくまでも試験的なものであるためである。

そして本研究では、ケースの分析から、「失敗の発生～事実分析～反省～反省からの学びの成功」の過程を仮説として導出する。なお、本稿における「反省からの学びの成功」とは、失敗に対する反省から学び取り、同一の失敗を同一の組織が繰り返し起こさないでいる状態のことを指すこととする。

## 5. 分析の視点

組織は、(1) 相互に意思を伝達できる人々がおり、(2) それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3) 共通目的の達成をめざすときに、成立する (Barnard, 1968)。したがって、組織の要素は、(1) コミュニケーション、(2) 貢献意欲、(3) 共通目的である。これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり、かようなすべての組織にみられるものである (Barnard, 1968)。「組織の要素 (element)」という言葉は「組織の構成要素 (component)」と混同されやすいが、ここでいう要素 (element) は、組織が成立し存立し続けるための条件である (田中, 2009)。

本稿では、株式会社三技協の「反省塾」という組織により失敗からの学びを成功させ、組織が成立し存立し続けている要因を分析するために、(1) 貢献意欲、(2)、共通目的、(3) コミュニケーションに着目する。

### 5.1. 貢献意欲

人格的行為を非人格的な行為システム（そこにおいて個人は、自己の行動の人格的統制を放棄する）に貢献しようという気持ちがまずなければ、活動は調整されるものではないため、組織は、個人の動機と、それを満たす諸誘因に依存することとなる (Barnard, 1968)。

このため本稿では、株式会社三技協の反省塾には、どのような誘因が存在することにより、株式会社三技協の従業員の貢献意欲を引き出しているのかを分析することにする。

## 5.2. 共通目的

協働意欲は協働の目標なしには発展しえないので、目標のない場合には、いかなる特定の努力が個々人に必要なのか、また多くの場合に彼らがどんな満足を期待しうるかを、知ることも予想することもできない (Barnard, 1968)。このため本稿では、株式会社三技協における従業員の仕事の遂行方法に着目して、反省塾にかかる共通目的を分析することとする。

## 5.3. コミュニケーション

共通目的の達成の可能性と人間の存在（その人々の欲求がかかる共通目的に貢献する動機となっている）とは、協働的努力システムの相対する両極であり、これらの潜在的なものを動的ならしめるプロセスがコミュニケーションである (Barnard, 1968)。

また、コミュニケーションは、組織内における知識流通でもある。この知識流通は、チームや部課といった同僚同士や部門横断的な知識・情報の流通を指す水平流通、第一線の従業員から部門長・経営者に至るまでの組織階層の縦方向における知識流通を指す垂直流通、過去の成功例や失敗例などから学び、意思決定に役立てる時間軸流通の3つがある (Mendelson&Ziegler, 1999; Mendelson&Pillai, 1999; 鈴木, 2001a; 鈴木, 2001b; 平野, 2007)。

このため本稿では、株式会社三技協におけるコミュニケーションとして、水平方向、垂直方向、時間軸の観点からどのような知識・情報流通がおこわれているのかに着目して、反省塾にかかるコミュニケーションを分析することとする。

# 6. 株式会社三技協 「反省塾」

## 6.1. ケースの選定

本稿では、株式会社三技協の失敗のからの学びの場である「反省塾」の取り組みに関する調査を行い、分析を行う。株式会社三技協の反省塾をケースとして選定するのは、以下の特徴があるためである。(1) 反省塾に関するデータの蓄積があり、円滑に研究を推進することができる、(2) 反省塾の結果を新チャレンジに反映させ、成果を得ている、(3) 反省塾で反省した内容については、同一の失敗を繰り返していない。以上のことから、本稿において有益な成果が期待でき、反省からの学びを試みる者に有益な示唆を与えることもできると考え、株式会社三技協の反省塾をケースとして選定する。

## 6.2. ケースデータの収集

ケースデータの収集は、オープンクエスチョン方式によるインタビューにより実施した。表1に示す通り、インタビュー回数は9回で、インタビュー対象者は延べ19名である。一回当たりのインタビュー時間は、平均2時間である。

表 1 インタビュー一覧

回	年月日	場所	インタビュー対象者	内容
1	2014年7月8日	早稲田大学	仙石副社長、徳永取締役	反省塾全般について
2	2014年8月8日	株式会社 三技協本社 (横浜市)	仙石副社長、徳永取締役	知識共有基盤及び反省塾全般について
3	2014年9月5日		徳永取締役、A氏	$\alpha$ 工事プロジェクトの損失について
4			B氏、C氏	$\beta$ 社貸与品管理に関する誤報告について
5	2014年9月30日		D氏、E氏	$\alpha$ 工事プロジェクトの損失について
6			F氏、G氏	$\beta$ 社貸与品管理に関する誤報告について
7			H氏、I氏、J氏	$\gamma$ 工事プロジェクトの損失について
8	2014年11月11日		K氏、L氏	ヒューマンエラー対策全般について
9			M氏、N氏	管理部門から見た反省塾の取り組みについて

インタビューによる収集したデータの他に、株式会社三技協のウェブページ (<http://www.sangikyoko.jp>) の掲載データも参照した。

さらに、本稿の記載内容に誤りがないことを株式会社三技協の役員に確認した。

### 6.3. 株式会社三技協と「反省塾」

株式会社三技協は、情報通信事業のオペティマイゼーションサービスの専門企業で、①情報通信設備の設計・施工、コンサルティング業務および情報通信機器の販売、②移動体通信に関するエンジニアリングおよびオペティマイゼーション業務、③マイクロ波通信・衛星通信に関するエンジニアリングおよび運用業務などを行う、従業員数1000名程度の企業である。

株式会社三技協では、業務の際に発生したヒューマンエラーやプロジェクトの失敗、プロジェクトの損失などといった業務上の過失を失敗として、その失敗が発生した過程や原因を分析し、失敗の再発を防止と学びを目的とした場である反省会を「反省塾」と称して実施している。

反省塾は、2005年4月に仙石社長の発案にて開始され、2014年11月時点で41件の失敗が取り扱われ、仙石副社長や徳永取締役によると、反省塾の事案となった失敗と同一の失敗は発生していないという。そして、反省塾の狙いは、組織としてのケイパビリティを高めることにより、従来の下請事業者としての地位を脱却し、プライムコントラクターとなることであると述べている。

#### (1) 反省塾の対象案件の決定

たとえば、業務遂行中の切断してはならない電源の切断、発進させてはならない車両の発進によるケーブルの切断といったヒューマンエラーや通勤途中の交通事故やパソコンの紛失などといった事故については、発生の都度、社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベース（知識共有基盤）（仙石，2007）を通じて現場の関係者から報告される。そして同時に、その報告は電子メールや携帯電話メールで経営幹部に報告が即座に行われる仕組みとなっている。このような事故の中で、影響範囲が甚大なものについては、その影響度を勘案して、社長を含む経営会議のメンバーで反省塾の対象案件とするかが判断される。また、ヒューマンエラーによる失敗だけでなく、受注プロジェクトの納期遅延や見積過誤による損失発生などといった失敗についても反省塾の対象案件となり、

これも経営への影響度などを勘案して、経営会議のメンバーで反省塾の案件とするかが判断される。

## (2) 反省塾の実施プロセス

反省塾が開催されることが決定されると、原則として、そのヒューマンエラーや失敗事案の原因を犯してしまった当事者がリーダーとなり、複数の関係者ならびに事案によっては品質保証担当者などが参画して、反省塾が開催される。仙石副社長や徳永取締役によると、実際に失敗を犯した当事者がリーダーを務めるのは、誰よりも反省しており、本人は二度と同じことは繰り返さないが、その失敗体験がない人には、如何に失敗事例が共有されていても、その失敗を繰り返さないとは限らない。失敗の当事者は、自分の反省が活かされずに、さらに他の人が同じ失敗を繰り返したら、もっと嫌な気持ちになると考えられるので失敗当事者自身が、自ら再発を防止するリーダーにならなければならないと考えるからである。

通常、反省塾は、失敗発生後、可能な限り即座に実施され、複数回の会議が開催される。会議では、当該事案の事実確認、状況分析、原因分析、再発防止策の立案などが行われる。最後に当該事案のリーダーが自ら報告書の記述を行い、社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースにその報告書が掲載される。

反省塾は、当該事案の当事者がリーダーとなり遂行されるが、仮に当該事案が社内だけにとどまらず、顧客に対して影響を与えるような事故である場合には、反省塾と並行して当事者の上司や経営者などが、顧客への対応などを行う。

## (3) 報告書の公開

反省塾の報告書は、社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースを通じて、全社員がいつでもどこでもパソコンを通じて閲覧することが可能な仕組みとなっている。報告書には、反省塾の会議で分析・議論された当該事案の事実、状況分析、原因分析、再発防止策といったすべての内容が記載され、原則として、当事者や顧客の名前、事案の内容によっては損失金額など、すべての事項が明らかにされている。

## (4) 報告書の活用

公開された報告書は、全社員がいつでもどこでもパソコンを通じて閲覧することが可能になっているので、類似案件を受注し実施する場合には、当事者が過去を振り返るだけでなく、別の担当者や別部門の者が閲覧することができる。失敗の当事者に対して、類似案件を担当するプロジェクトリーダーから注意事項などについて、電話やメールなどを通じて直接問い合わせが来ることもある。また、若手の担当者が作業を実施する場合などには、部門長やプロジェクトリーダーなどが若手担当者に作業実施に際して報告書を事前にチェックしておくようにとの指示が行われることもある。これにより、同一事故の再発防止を行っている。

また、多額のプロジェクト損失の発生といった経営への影響が大きな事案の場合は、社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースで報告書が公開されるだけでなく、社長と社員との対話の場である構創塾の題材となったりすることもある。

## (5) 当事者の評価

株式会社三技協の人事評価制度では、スキルベースコンピテンシー評価と呼ばれる評価制度を取り入れている。これは、求める人材像をグレードで分類し、それに対応した目標を設定し、社員の取り組みに対しては、透明性の高い評価制度・報酬制度で応えるといった仕組みである。「パーソナリティー」「オペレーショナルスキル」「ヒューマンスキル」「コンセプチャルスキル」の4つの要素において、それぞれのグレードで求められるコンピテンシーをあらかじめ明示し、業務の結果だけではなく、市場価値という観点から社員を評価する。したがって、当該失敗の当事者や関係者の評価は、当該失敗に関して業務の結果の観点で低い評価を得ることになる。しかし、反省塾を遂行するスキルも同時に評価対象要素であるので、短期的な業務結果に基づく評価が下がっても、反省塾において自らの失敗の原因を分析・追究し、対策を上手にまとめたり、積極的に発信することによりスキルの向上が認められれば、評価が上がることもある。実際に反省塾のリーダーを務めた者で翌期の異動で昇格した者や、反省塾の成果が著しく、一定期間同様の失敗が発生していない場合に表彰が行われたこともある。また、賞与については、個人の成績よりも、会社の成績評価の割合を多くして決定される仕組みとなっている。

## (6) 新たなビジネスへの活用

株式会社三技協の経営者は、反省塾の結果を新たなビジネスや新事業展開能力の向上に活用することを試みている。たとえば、仙石社長は、「今回のプロジェクトで5000万円の損失が出たとしても、同様のプロジェクト獲得し、3000万円の損失で収まれば、2000万円の成長だ!」といったメッセージを従業員に対して発することにより反省塾をポジティブに捉え、新しいチャレンジをするように鼓舞している。

また、反省塾の結果に基づいて顧客に対する提案を行い、次のビジネス機会につなげることもある。たとえば、株式会社三技協の従業員が顧客の事業所で作業を行っている最中に、切断してはならない電源を切断してしまった際に実施された反省塾で、顧客事業所内の設備配置に不具合があるため、今後も同様のヒューマンエラーを誘発しやすいということが判明した。この際に、社長は反省塾の分析結果を受けて、当該失敗の原因を顧客に報告するだけでなく、設備配置に関する改善提案を行った。これにより、顧客からの信頼を厚くし、継続的に顧客からの受注を獲得することができた。

## 7. ケース分析

株式会社三技協における失敗からの学びは、(1) 失敗（過失・事故などを含む）の発生、(2) 反省塾の実施、(3) 反省塾の結果の公開、(4) 再発防止策の実践、というプロセスである。

本章では、5. 分析の視点で提示した貢献意欲、共通目的、コミュニケーションの観点と上記のプロセスを考慮しながら、株式会社三技協の反省塾の成功要因について考察を行う。

### 7.1. 貢献意欲－誘因の観点

失敗の当事者は自らを正当化するために事実内容を自らが有利になるように表現することにより、失敗の原因分析や再発防止策の立案が適切に行われないことがある。このため、失敗に関連する調査・分析が第三者により行われることがある。これに対して、株式会社三技協の反省塾では、失敗の当事者を



リーダーとして、事実、状況分析、原因分析、再発防止策の立案を実施している。これには、実際に失敗した人は、当然のことながら誰よりも反省しており、本人は二度と同じことは繰り返さないが、その失敗体験がない人には、如何に失敗事例が共有されていても、その失敗を繰り返さないとは限らないので、失敗の当事者は、自分の反省が活かされずに、さらに他の人が同じ失敗を繰り返したら、もっと嫌な気持ちになると考えられるため、失敗の当事者自身が、自ら再発を防止するリーダーにならないと考えるからである。

この仕組みがうまくいくのには、スキルベースドコンピテンシーと呼ばれる評価制度が影響していると考えられる。つまり、反省塾を遂行するスキルも評価対象であり、反省塾において、自らの失敗の原因を分析・追究し、対策をまとめたり、積極的に発信することによりスキルの向上が認められれば、評価が上がることもあるため、失敗の当事者が反省塾のリーダーを務めるのであると考えられる。こうすることにより、真の失敗の原因と再発防止策が検討できるようになっているのではないだろうか。また、反省塾の終了後も、反省塾の報告書を公開したり、他の従業員からの問い合わせに回答したりすることにより、反省塾の効果が認められれば、表彰を受けることもある。さらに、賞与については、個人の成績よりも、会社の成績評価の割合を多くして決定される仕組みとなっていることから、個人で高い成績を取っても、会社全体の成績が悪ければ多くの賞与を受け取ることができない。このため、反省塾の結果を広く社内に公開し、会社全体における失敗の再発防止に貢献したほうが、多くの報酬を受け取ることが可能になると考えられる。

これらのことから、失敗の発生時に即座に報告を行い、反省塾の実行の際に、自らを正当化したりするために事実内容を自らが有利になるように表現することよりも、リーダーとして失敗に関する正確な事実情報を公開し、その情報を基に原因分析と再発防止策の検討を行い、広く社内に公開するとともに、他の従業員からの問い合わせに対応するといった失敗からの学びのプロセスに貢献する意欲が誘発されると考えられる。

## 7.2. 共通目的一仕事の進め方の観点

株式会社三技協の業務は、①情報通信設備の設計・施工、コンサルティング業務および情報通信機器の販売、②移動体通信に関するエンジニアリングおよびオプティマイゼーション業務、③マイクロ波通信・衛星通信に関するエンジニアリングおよび運用業務であり、仕事の遂行方法としては、従業員の個々人が明確に役割分担をして独立して実施するというよりも、複数名で同一の仕事を実施する形態ではないかと考えられる。このため、他の従業員が犯した失敗を自らも犯してしまう可能性が高いという特徴があるのではないかと推察する。株式会社三技協の課長 A 氏や B 氏は、他人の失敗に対する感想として、「他人の失敗を見て、明日は我が身と思うことがある」と答えている。

このことから、株式会社三技協の仕事の遂行方法の特徴として、各所で類似する仕事を実施することが多く、他の従業員が犯した失敗を自らも犯してしまう可能性が高いため、失敗の発生時に即座に報告を行い、反省塾の実行の際にリーダーとして失敗に関する正確な事実情報を公開し、その情報を基に原因分析と再発防止策の検討を行い、広く社内に公開するとともに、他の従業員からの問い合わせに対応

することによって、他の従業員に対する恩恵を与えるだけでなく、他の従業員が公開した情報から恩恵にあずかるといった互惠関係が成り立っているのではないかと考えられる。このため、失敗の当事者が失敗からの学びのプロセスに貢献する意欲が誘発されると考えられる。

### 7.3. コミュニケーションの観点

5. 分析の視点で述べたように、水平流通、垂直流通、時間軸流通の観点で株式会社三技協の反省塾に係るコミュニケーションを分析する。

#### (1) 水平流通

失敗や事故の発生時には、社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースを用いて即座に報告を行っている。また、反省塾の実行の際に、リーダーとして失敗に関する正確な事実情報を反省塾のメンバーに公開し、その情報を基に原因分析と再発防止策の検討を行っている。そして、反省塾の結果を社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースを用いて社内に公開するとともに、他の従業員からの問い合わせに対応することにより展開し、再発を防止している。

#### (2) 垂直流通

失敗や事故の発生時には、社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースを通じて、経営者の電子メールや携帯電話メールに即座に報告を行っている。これにより、失敗や事故が現場で隠蔽されることがなくなっていると考えられる。

プロジェクトの実施時には、若手の担当者が作業を実施する場合などには、部門長やプロジェクトリーダーなどが若手担当者に作業実施に際して報告書を事前にチェックしておくようにとの指示が行われる。社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースで報告書が公開されるだけでなく、社長が全国の支社で講話を行う際の題材となったりすることもある。これにより、失敗の再発防止を講じていると考えられる。

さらに、社長や経営者は、反省塾を従業員がポジティブに捉えられるようなメッセージを発信している。また、経営者は反省塾の結果を汲み取り、顧客への提案も実施している。これらにより、従業員が反省塾に躊躇なく取り組むことを促進させているのではないかと考えられる。

#### (3) 時間軸流通

類似案件を受注し実施する場合には、当事者が過去を振り返るだけでなく、別の担当者や別部門の者が閲覧する。失敗の当事者に対して、類似案件を担当するプロジェクトリーダーから注意事項などについて、電話やメールなどを通じて直接問い合わせが来ることもある。これらにより、失敗の再発が防止されていると考えられる。

### 7.4. ケース分析のまとめ

以上の株式会社三技協の反省塾の再考要因の分析を下記の表2にまとめる。

表2 株式会社三技協 反省塾 成功要因分析のまとめ

分析の視点		プロセス	実行 (失敗の発生)	反省塾	報告書公開	実行 (結果の実践)
貢献意欲	誘因	スキルベースドコンピテンシーによる評価 会社業績に比重を置く賞与評価 反省塾の結果に対する表彰				
共通目的	仕事の遂行方法	複数名で同一の仕事を遂行	他の人に同じ失敗をしてほしくない	明日は我が身という思いでの閲覧	複数名で同一の仕事を遂行	
コミュニケーション	水平流通	社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースでの報告	失敗関連情報の開示	社内全体への公開	問い合わせ	
	垂直流通	社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベースでの報告	経営者の動機づけメッセージとプレッシャー	上位者からの指示	上位者からの閲覧指示 経営者による顧客への提案	
	時間軸流通	-	-	-	他の案件での閲覧・参照	

## 8. インプリケーション

株式会社三技協の反省塾の成功要因分析では、貢献意欲、共通目的、コミュニケーションに着目し分析を行った。経営者のメッセージは、反省塾の実施や失敗に再発防止に対するプレッシャーとなると同時に、従業員のチャレンジを促していると考えられる。また、スキルベースドコンピテンシーと呼ばれる評価制度により、反省塾に対する従業員の貢献意欲を誘発し、失敗に関する詳細情報が開示されることから、失敗に関する詳細な分析と有効な対策の立案や質の高い報告書が作成されることにつながっているであろう。そして、株式会社三技協の仕事の多くは、複数名で同一の仕事を共有して遂行されるので、他の従業員の失敗は「明日は我が身」という共感が誘発される。このため、反省塾に対する社内の関心が高まり、反省塾の報告書の記載内容が社内全体で認識されることになる。これを促進しているのが、部門長やプロジェクトリーダーなどの閲覧指示や問い合わせ対応と知識流通を支える基盤として社内イントラネットで起動するナレッジデータベース兼知識共有のデータベース（知識共有基盤）であろう。これらにより、失敗の再発防止に関する組織的な学びが行われ、同じ失敗が繰り返されていないという結果につながっているのではないだろうか。

また、株式会社三技協の仙石副社長や徳永取締役は、経営者の再発防止に関するプレッシャーや反省塾の報告書に記載されているプロジェクト遂行の困難さと再発防止策の難易度の高さに対する認知度が高まるにつれて、経営者の意図に反して、従業員が類似案件への再チャレンジや新たな案件へのチャレンジに対して消極になっている側面があると述べている。これも、同一の失敗が繰り返されていない要因の一つであると考えられる。

以上の考察を因果関係図としてまとめたものが、図1である。従業員に対する社長のメッセージとといった垂直方向のコミュニケーションにより失敗の再発防止といった共通目的意識が醸成され、さらに

評価制度とあいまって、反省塾に対する貢献意欲も醸成される。これらにより自らの失敗を開示するとともに、失敗の分析やその詳細分析と記述につながる。そして、反省塾の結果は、水平方向に社内に展開されるとともに、複数名で仕事を遂行するという特性もあいまって反省塾の結果に対する関心が高まり、反省塾の結果を学び取ろうという時間軸のコミュニケーションが活性化し、組織的な学びが行われる。この結果、同じ失敗が繰り返されないという結果に帰着している。また、失敗の再発を許さないというプレッシャーや、仕事の遂行過程で過去に発生した同様の失敗を犯してしまうのではないかという意識（明日は我が身という意識）が、失敗した案件に類似する案件への取り組みを阻害している可能性もあり、これが同じ失敗を繰り返してないという結果に結びついている可能性もある。

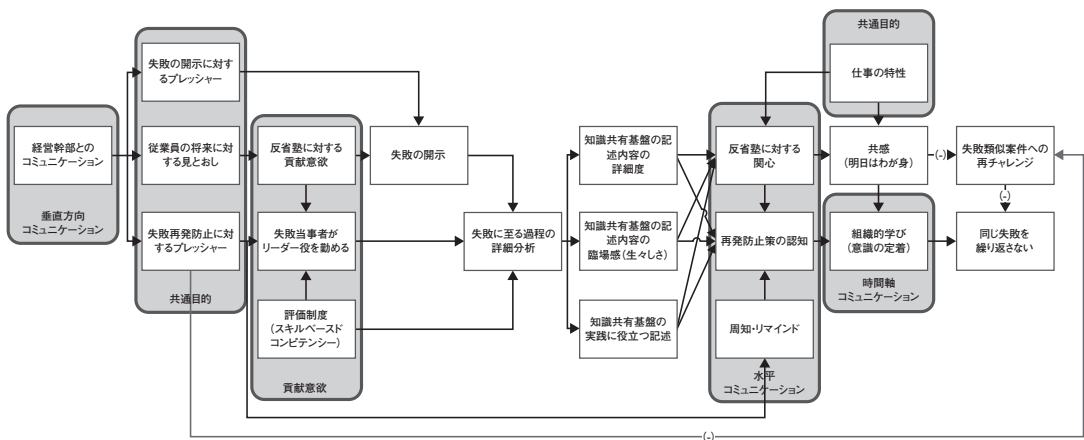


図1 株式会社三技協 反省塾 成功の因果関係 (仮説)

## 9. まとめ

本稿では、株式会社三技協の失敗からの学びの取り組みである反省塾の成功要因について、貢献意欲、共通目的、コミュニケーションからなる分析の視点に基づき分析を行った。また、導出された成功要因に基づき、株式会社三技協の反省塾が成功に至る因果関係を考察した。

失敗からの学びによる人材育成の重要性は広く認識されていると考えられるが、失敗事例が公にされることは少なく、また、どのようにすれば、効果的に失敗からの学びを成功させることができるかが、必ずしも明らかになっているわけではないので、企業では具体的にどのように取り組めばよいかかわからないことが多いのが現状ではないかと推察される。このため本稿では、株式会社三技協の反省塾の成功要因分析を行った。本稿を通じて、失敗からの学びを行うに際して、具体的にどのような環境を整え、反省からの学びを実施すればよいのかについて、参考事例を提示することができたと考えている。これは、中堅・中小企業が苦境に立たされていることが多い現状において、失敗してもそこから学ぶことで組織能力が向上し、成功への活路が開ける可能性があることが本稿を通じて示すことができるため、中堅・中小企業が新事業へチャレンジする活力になると考えられる。これによって、日本経済全体の活性化にも貢献することが可能であると想定している。

一方で、本稿は株式会社三技協の反省塾のシングルケーススタディにより実施されたものであるため、信憑性を高めるためには、さらなる事例研究が必要である。また、成功の因果関係は初期的な仮説を提示したに過ぎない。このためこれを検証するためには、質的な事例研究にとどまらず、アンケートを用いて量的研究により信憑性を高める必要もある。

## 謝辞

本研究にご協力いただいた株式会社三技協の副社長仙石泰一様、取締役徳永雅志様をはじめとする社員の皆様に感謝申し上げます。

## <参考文献>

- Ariño, A. and Torre, J., (1998) "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science*, Vol.9. (3), pp.306-325.
- Barnard, C. I., (1968) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press., C.I. バーナード, 『経営者の役割』, 山本安次郎訳, ダイアモンド社
- Cannon, M. D. and Edmondson, A. C., (2005) "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently) : How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve", *Long Range Planning*, 38, pp.299-319.
- Carmeli, A., (2007) "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviors from Failure in Organizations", *Long Range Planning*, 40, pp.30-44.)
- Carmeli, A., and Schaubroeck, J., (2008) "Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures", *Long Range Planning*, 41, pp.177-196.
- Edmondson, A.C., (2011) "Strategies for learning from failure", *Harvard Business Review*, April 2011.
- Edmondson, A.C., (2002) "The local and variegated nature of learning in organization", *Organization Science*, Vol.13. (2), pp.128-146.
- Eisenhardt, K.M., (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Mendelson, H. and Pillai, R., (1999) Information Age Organizations, Dynamics and Performance, *Journal of Economics Behavior & organization*, 38, pp.253-281.
- Mendelson, H. and Ziegler, J., (1999) *Survival of the Smartest*, John Wiley & Sons, Inc., ヘイム・メンデルソン, ヨハネス・ジエグラー (2000) 『スマート・カンパニー』 校條浩訳, ダイアモンド社.
- Yin, R.K., (1994) *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*, Sage Publications., ロバート・K・イン (1996) 『ケース・スタディの方法』 (第2版). 近藤公彦訳, 千倉書房.

菅野寛 (2014) 『経営の失敗学』 日本経済新聞社

仙石通泰 (2007) 『社員の「一行報告」が会社を変える』 かんき出版

鈴木勘一郎 (2001a) 『組織 IQ 戦略』, 野村総合研究所

鈴木勘一郎 (2001b) 『組織 IQ —小さなチームから大企業まで 本当の実力度』, 角川書店

高橋伸夫 編著 (2005) 『超企業・組織論—企業を超える組織のダイナミズム』, 有斐閣

田中求之 (2009) 「チェスター・バーナード『経営者の役割』を読む」, [http://mtlab.ecn.fpu.ac.jp/reading\\_chester\\_barnard.html](http://mtlab.ecn.fpu.ac.jp/reading_chester_barnard.html) (2015年1月6日)

中小企業庁 (2014) 『平成26年度版 中小企業白書』

沼上幹 (1995) 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネスレビュー』 Vol.42, No.3, 55-70, 千倉書房

畑村洋太郎 (2005) 『失敗学のすすめ』, 講談社

松村明 編 (2006) 『大辞林第三版』 三省堂

平野雅章 (2007) 『IT 投資で伸びる会社、沈む会社』, 日本経済新聞出版社

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2012) 「中小企業の新事業展開に関する調査」『平成25年度版 中小企業白書』

株式会社三技協 <http://www.sangikyo.co.jp> (2015年1月6日)