

# 学びの源泉 三谷 宏治

## 第 12 号 失敗に学ぶ（前編）

### #なぜ「失敗は成功の母」なのか

これまで関わってきた 70 を超えるプロジェクトの中で、最も思い出深く、かつ、思い出したくない苦しみを抱えたプロジェクトの話、である。

新卒のアナリスト（下っ端）として喜々として仕事を始めた私は、2 年目の冬に、大きなチャレンジを与えられる。それはプロジェクトの中での「パート」を一つ自分でやる、というもの。

プロジェクト全体のテーマは大手企業のある事業本部の改革。で、私を与えられたのはその下の一事業部の戦略、だった。

当時のプロジェクトリーダーはただ、「この事業部、見てみてよ。結論は、たぶん XXX じゃないかなあ」と。それだけだった。

その事業部は技術シーズを素にした商品・サービスがひしめく事業部。

数百ある商品はタイプも規模も収益性もバラバラで、どう整理して良いのか、切り込んで良いのか、全く見当もつかない。特に最先端技術を素にしたもの（樹脂とレーザーを使った 3D 試作品作成機とか）は将来性が読めず、どう議論してよいのかさえ分からない。

期限は 3 ヶ月。メンバーは私一人。4 ヶ月後に結婚を控えた私の、孤独な戦いが始まる。

でも、もちろん結果は明白。まるで進まない。現場から話を聞こうとしても、超多忙な技術商品担当者たちは、忙しい忙しいと逃げ回る。研究開発部門からそのまま事業部に移ってきた彼らからすれば「素人相手に話しなんかする暇ないし、ムダ。やってられん」だ。

そのくせ、いざインタビューが始まって「こいつ

は理系の話が分かるかわいいやつ」と思ったとたんに突然饒舌（じょうぜつ）となり、自身の夢を、技術のビジョンを熱く語り始める。1 時間のインタビューのはずが、社食での夕食をはさんでついには 5 時間。技術分野ごとにやるとして、これがあと 30 名・・・深夜、メモをまとめる気にもなれない。

### #「夢」を論理的に議論出来るのか

一体、こういった「夢のある」事業たちをどう評価すればいいのだろう。

その時点では市場規模どころか将来性すら定かでない、でも技術的エッジを持ったものたち。考えても考えても考えても、分からない。

遂にそのまま、期限の 3 ヶ月がたっしまい、中間報告が迫る。でも報告書は影も形もない。

そしてプロジェクトリーダーの運命の一言。「その事業部の報告は最終報告会まで延期する。」

さらに 3 ヶ月、社会人 2 年生アナリストの呻吟艱苦（しんぎんかんく）は続く。

結婚式場の打ち合わせに、遂に一度も出席せず、6 畳一間のアパートの畳に置かれたノート PC（マッキントッシュ パワーブック）とともに起き、寝ていた。

### #失敗だからこそ多くの手法を学べる

でも、その 6 ヶ月にこそ、私のコンサルタントとしての基礎がある。その時、結果として身に付いたのは「アプローチや考え方の幅」だ。

押してダメなら引いてみる。それでもダメなら振

り回すか落とすか、いやいやまずはX線を当ててみようか。

その事業の市場規模（や成長性）が分からなければ、その事業は評価できないのか。いやいやそんなことはない。もっと大きなもの（例えば全社戦略）との関連において位置づけることでも判断できるかもしれない。

コトラーやポーターの本に戻り、周りの人に議論をふっかけ、現場の人の話を聞き、枕元にノートを置き、ひたすら問題を設定し解くための「アプローチ」を考え続けた。

最終的にある程度のもものが出来、誉めても頂いた。「よくやった。」

あの6ヶ月は99%が闇の中の、先の見えない、本当に苦しいものだったが、ちょっと(?)増長していたアナリストにとっては、おそらく必然のピンチだったのだ。そしてそこで、私は多くの教訓を学び、スキルをつけることになった。

成功したプロジェクトでは、実は自信はついててもスキルの中や深さは付きにくい。定義により、うまく行っているので、多くのアプローチを試したり、失敗理由を思い悩んだりすることが無いからだ。

結果、たいていの『柔らかいテーマ』が怖くなくなった。

## #「ちょっとずつやる」はとても大事な作業方法

もう一つ、大きな学びがあった。それは「ちょっとずつやる」ことの大切さだ。

うまく行かなくなると大抵は時間でカバーしようとして睡眠不足と疲労困憊、作業効率低下の負のサイクル（Vicious Cycle）に入る。当時を振り返るとよく分かる。ギリギリまで材料集めに奔走し、前日になって何かまとめようとする。たいしたアイデ

アもなく、とにかく何か状況説明資料だけ作って深夜2時。寝不足で考えたって効率悪いと知りながら、寝てしまう勇気はない。起きられなかったらどうしよう、起きてからの2時間で出来なかったらどうしよう。それで朝までの5時間を悶々と過ごす。

たまに良いアイデアが出て、それ止まり。それを議論に足るものに上げるためには、もう何段階もの思考が必要だ。でもそんな余裕はない。

答えは何か。3日で仕上げるべき作業があったら、すぐに手を付けて、でもやり終えてしまわないで切りの良いところで止めておいて、他の作業をする。翌日、時間を取って考え抜いて、ほぼ内容を決める。最後は書き下すだけ。時間は掛かっても頭はあんまりいらぬから、万一寝不足でも大丈夫。こういう「ちょこちょこ作戦」だ。

これによって「自己突っ込み」が出来、間違いなく質が上がる。一気呵成でやると、今、自分の考えたことを否定することはほぼ不可能だ。自然と独りよがりな偏った浅いロジックになる。でも昨日の自分ならそれほどカワイくはない。昨日自分が作ったロジックは、惜しくはあっても否定できる。

## #海馬に賭ける！

プラス、必ず睡眠を取ること。最低5時間。6時間以上が理想的だろう。ちゃんと寝ることの効用は生理学的にも大変大きなものだ。

睡眠の脳にとっての効用は大きく2つある。「短期記憶の整理」と「レミネセンス（追憶）による再構成」だ。

脳の記憶機能の中核は「海馬（かいば）」と言われる部位だ。数分間から数日間にわたる短期記憶を司っている。しかし、海馬の働きはそれだけではない。

夢、も作っている。

正確には夢は夜間、海馬が行う情報整理作業の副

産物に過ぎない。海馬は日中とりあえずため込んだ膨大な記憶の断片を、一生懸命整理戦闘しているのだ。個々を繋ぎ合わせて前後左右をつけ、うまく繋がらないゴミは捨てていく。その作業工程を横から見ると「夢」になる。

睡眠時間が足りないと、海馬は情報整理がやりきれず、脳の機能は大幅に低下する。

もう1つのレミネセンスは、これと同じ作業の中で生まれる「自動的に整理・再構成された記憶」のことだ。

前日幾ら練習しても弾けなかった箇所が、翌朝、弾けたとか、解けなかった問題に道筋が見えたとか。こういったことは睡眠中、海馬が中心となって勝手に(?) やってくれていることなのだ。煮詰まったとき、運を自らの海馬に任せて、寝てしまうことも悪い賭けではない。疲れもとれ、記憶も整理され、考えも再構成される。

ピンチは避けず、突破を図ろう。但し、問題はアプローチ。正面から行くのが正解とは限らない。かつ、睡眠だけは確保して。

失敗は辛く苦しい。でもそこはまさに学びの宝庫である。

初出：CAREERINQ. 2005/12/26