

『失敗に学ぶ』

---再発防止と未然防止---

東京大学大学院工学系研究科 社会連携講座 特任教授 濱口哲也

hama@hnl.t.u-tokyo.ac.jp

東京大学名誉教授 工学院大学教授 畑村洋太郎 監修

プロローグ

- ・ 失敗は成功のもと
- ・ 陽の情報伝達（こうすれぱうまくいく）と陰の情報伝達（こうすれぱ失敗する）
- ・ 失敗学の誕生
- ・ 失敗学の趣旨 理解、繰り返さない、マイナスからプラスへ、活用できる知識へ

問題提起 今、日本で何が起きているか

- ・ 時間で見ると。全ての産業は萌芽期、発展期、成熟期、衰退期を経る
- ・ マニュアル化の弊害 マニュアル化は思考停止を招く
- ・ 組織で見ると。組織分業の建前と現実
- ・ 偽リーダーと真のリーダー
- ・ 見ない、考えない、歩かない
- ・ 管理の強化。実行不能なマニュアル、形骸化

失敗学のすすめ

- ・ 失敗の必要性。失敗が技術を進化させてきた、真の科学的理解を受け入れる素地
- ・ 失敗を活かす。三菱重工のタービン、三陸大津波の教訓
- ・ 失敗の原因と結果。失敗原因の階層性、上層の失敗は大不祥事につながる
- ・ 失敗の必然性。局所最適は全体最悪をもたらす、喉元過ぎれば・・・
- ・ 失敗知識の伝達。情報は横にも上にも伝わらない、体質改善にはトップダウン
- ・ 失敗が頻発する組織不良の問題。つぶれない組織、本気で金儲けをしていない組織
- ・ 失敗を活かす工夫。

失敗情報の困った性質—伝わらない、隠れたがる、単純化したがる、変わりたがる、神話化する、ローカル化する

客観的失敗情報は役に立たない—脈絡をもった主観的情報が必要

知識にしなければ伝わらない—上位概念へ登り知識化せよ

再発防止と未然防止、フルプルーフとフェイルセーフ

原因追求と責任追及を分離せよ

失敗を未然に防ぐと得をする仕組み—金銭勘定

司法取引、内部告発奨励・保護

まとめ

- ・ 失敗するとしたらどんな可能性があるかを全員が考えて行動せよ
- ・ 対策はフルプルーフとフェイルセーフ