

2009-7-2  
朝日新聞

# 人生の贈りもの

## 「自ら見る、考える、動く」が新時代築く

「失敗学」提唱者 畑村洋太郎(68)

4



日立製作所では建設機械を設計し、耐久試験に出かけた

事故があった現地に行き、現場や物を見て、そこにいた人から話を聞く。「三現(現地・現物・現人)主義」を大切にされています  
三現主義は、好奇心が旺盛で、実物を見るのが好きだから生まれたのだと思います。報告書や文献、映像

にあるデータはあまり信用していません。つくった人のフィルターがかかり、その人が大事だと思ったことが表れています。ほくが大事だと思うことは、抜け落ちていく可能性があら。自分で全体像を作り直さなければならなくなる。それなら、最初から現場に立って考えることです。

——「創造は下からのボトムアップ、失敗対策は上からのトップダウン」と書かれていますね  
創造は、失敗を繰り返しながら、現場からだんだん積み上げていくしかない。「抽象論で実現する」と考えるのは無理があります。国の行政を考えても、「枠組みを決め、法律で統制していけば、うまくいく」と考えるのは、ダメな官僚。現場に入り、全体像をつくりあげれば、もっといい行政がおこなわれるのではな

いですか。  
一方、組織の失敗対策はトップダウンです。縦割り組織のすき間で発生したり、前任者と後任者との引き継ぎがうまくいっていなかったりして、対策は、全体像が見えるトップでないと打てないのです。逆に、トップがうまくやっている会社は運営もうまくいく。会社の文化や価値を決めるのは、トップだからです。かじ取りが間違っているのに、下がいくら正しいことをやってもダメ。船をどちらに向けるかを決めるのは艦長で、こぎ手が全力でやってもクルクル回るだけです。

——「失敗学」の立場から、日本社会を、どう見ますか  
基準は誰かが決め、それに従えはいいということ、2千年かけてやってきました。中国から文化を取り

入れたのもそう。どこかに手本があることは常態で、日本人に染みついていて。実際、事故を起こさないためにマニュアルを覚えることが多いが、「何をしようか」と考えることは少ないのではないですか。ところが、技術やその運用の分野では手本が無い世界に入っています。  
新しい時代を築くためには、企業文化や価値の置き方を変えないといけなくなっている。国がやるのではなく、「自分で見る、自分で考える、自分で動け」、ですよ。そういう人間が何百人も出てくると、日本の文化もひと皮むける。  
人間は誰でも間違える。組織も運営によって起こる事故がある。手本がないなか、自分の手で解決する考えが広まらないと、次へ突破できないのです。(聞き手・平出義明)