

# 失敗から学ぶ

文筆家・編集者・ユーチューバー 吉川浩満

よしかわ ひろみつ



先日、『世界「失敗」製品図鑑——「攻めた失敗」20例でわかる成功への近道』（日経BP）という本を書いた荒木博行さんと対談をした。アップル、グーグル、アマゾン、ソニー、トヨタ等々……名だたるグローバル企業20社がやらかした失敗事例を解説したユニークな一冊である。対談をセッティングしてくれたのは、同書の担当編集者の竹田純さん。

お話をいただいたとき、すぐにピンときた。私も同じような趣旨の本を書いたことがあるからだ。2021年春に文庫版が出た拙著『理不尽な進化 増補新版——遺伝子と運のあいだ』（ちくま文庫）では、

生存している生物種ではなく、絶滅してしまった生物種の側から生物の歴史を眺めるという試みを行った。

どうしてそんなことをしたのか。それは、生存に失敗する、つまり絶滅することのほうがスタンダードな成り行きであるからだ。これまで現れた生物種のうち、99・9パーセントは絶滅してしまった。絶滅するのが圧倒的多数派なのである。それは経済活動についても同じであろう。各種統計データによれば、企業の「平均寿命」は20年から40年とのことである。基本を押さえるためには、失敗を知ることが

重要なのだ。

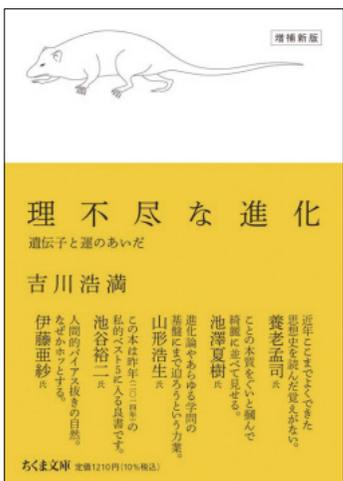
それなのに、我々は少数の成功例にばかり注目しがちである。もちろん、それも仕方ないことではある。サクセスストーリーを聞くのは気持ちがいいし、誰だって生き残りたいと思っっているのだから。だが、成功例にばかり注目してしまうことには重大な落とし穴がある。それは、「生存バイアス」に気が付きにくくなるという落とし穴である。

生存バイアスとは、なんらかの淘汰過程を通過してきたモノ・ヒト・コトのみを基準とすることで誤った判断を下してしまう我々の認知傾向を指す。例えば、「十階のマンションから落下したネコが助かった」というようなニュースをたまに目にするが、これをもって「ネコは十階の高さから落下しても平気だ」と判断するのは早計である。それがニュース

になるのは、ネコが助かったからにほかならない。実際には99・9パーセントのネコが死んでしまうだろうし、それがニュースになることもない。

成功者の話も、興味深い話として聞く分にはならぬ問題はないだろう。また、モチベーションを高めるためにも有益であることが多い。だが、そこから成功の秘訣だけを、成功とは関わりのない要因から切り離して抜き出すことは極めて困難である。下手をすると、毎朝カレーを食べることこそ成功への近道、という結論にもなりかねない（もちろん、本当にそうである可能性もある。だが、そうであるかないかをどうやって立証できるだろうか？ 難解で複雑な因果推論が必要となるだろう）。

その点、失敗例はわかりやすい。何が成功の要因であるかを識別するのに比べ、何が失敗の要因となったかを識別することのほうがずっと容易である。失敗例を研究することで、生存バイアスを避けながら、市場において働く淘汰のプロセスを見つめることができるようになるのである。かの名将・野村克也監督も言っていたではないか。「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」と（もとは肥前国平戸藩主・松浦清の言葉らしい）。成功のためにこそ、まずは失敗から多くを学ぶことができるはずなのである。



## Essay 時の調べ

略歴  
1972年、鳥取県生まれ。慶應義塾大学総合政策学部卒業。慶應義塾大学総合政策学部卒業。国書刊行会、ヤフーを経て、品文社。著書に『理不尽な進化 増補新版——遺伝子と運のあいだ』（ちくま文庫）ほか。YouTubeチャンネルに「哲学の劇場」（山本貴光と共同主宰）。

『理不尽な進化 増補新版』  
筑摩書房／文庫／496ページ  
好評発売中  
特設サイト  
<https://clnminet/rifujin>