

THE MISTAKES THAT MAKE US

Cultivating a Culture of
Learning and Innovation

MARK
GRABAN

**"... shows how to enlist our mistakes as
engines of learning, growth, and progress."**

Daniel H. Pink, author of #1 New York Times bestsellers
DRIVE, *WHEN*, and *The Power of Regret*

日本語版

私たちを作る過ち (日本語版)

学習と革新の文化の醸成

Mark Graban

本書はこちらで販売中です <http://leanpub.com/mistakesbook-ja>

この版は 2025-01-31 に発行されました。



本書は [Leanpub](#) の電子書籍です。Leanpub はリーンパブリッシングプロセスで著者や出版社を支援します。[リーンパブリッシング](#) は新しい出版スタイルです。軽量のツールを使って執筆中の電子書籍を出版し、読者のフィードバックをもらいながら魅力的な本に仕上がるまでピボットを繰り返すことができます。

© 2025 Mark Graban

Contents

献辞	1
謝辞	2
著者について	3
マーク・グラバンの他の著作	4
マーク・グラバンのポッドキャスト	5
『The Mistakes That Make Us』への賛辞	6
はじめに	8
ミスから前向きに学ぶ	9
しばしば、ミスが私たちを形作る	9
始まりはこうでした	9
「はい」と言う方法を見つける	10
失敗をお気に入りにするものとは？	11
この本の種をまいたのは誰？	11
文化を育てる—これから先	11
第1章: ポジティブに考える	14
間違いとは何か？	14
罰を改善に置き換える	14
頻繁に失敗する—それとも成功を学ぶ？	14
期待と結果のギャップを発見する	14
ミスを大切にする	14
失敗を共有するには心理的安全性が必要	14
罰からポジティブな道へのシフト	14
ミスを特定して振り返り、学び、改善する	15
トヨタのミスから学ぶ文化	15
若い会社はこの文化を育むことができる	15

第2章: ミスを認める	16
ミスを認めることにもっと慣れよう	16
ミスを隠す傾向を克服する	16
後悔とミスについて話すことで負担を軽減する	16
今すぐミスを認めることは安全ですか?	16
ギャリソン・ブラザーズのようにミスを認める文化を育む	16
リーダーとして、まず自らの失敗を認める	16
創業者や CEO として、他人を助けるために自分の過ちを認める	17
ギャリソン・ブラザーズの文化を試す予想外の機会	17
買収が会社の名を上げたが、ミスも含まれていた	17
見えないミスを指摘してくれるコーチを持つ	17
ミスをコストではなく投資と見る	17
完璧を求めることから一緒に学ぶことへのシフト	17
	17
第3章: 優しくする	19
「優しい」は「親切」よりも良い	19
賢い人もミスを犯す	19
脳がミスに反応する科学を学ぶ	19
新しいことに挑戦する際には親切心を示そう	19
自己慈悲を実践し、ミスを謝罪する	19
反省するが、自分を責めすぎない	19
失敗と間違いを処理するのが上手になる	19
失敗したビジネスから学んだ教訓を次に活かす	20
ついに間違いを犯した女の子にインスパイアされて	20
親切で建設的であること: 同じこと	20
第4章: ミスを防ぐ	21
恐怖をミス防止に置き換える	21
ソフトウェアはミスしやすいか、ミス防止か?	21
計画ミスと実行ミスを区別する	21
実行ミスを防ぐか素早く修正する	21
チェックリストを使って実行ミスを防ぐ	21
防ぐべき問題やミスの優先順位付け	21
失敗から学び、繰り返しを防ぐ	21
チェックリストは使ってこそ意味がある	22
医療におけるミス防止の必要性	22
小さなミスを使って大きなミスを防ぐ	22
ミスの防止または影響の軽減	22

第5章:みんなが発言できるようにする	23
外科医が間違いを認めるのが安全でないとき	23
ミスの後の悪い決断	23
「決して起こらないはずの出来事」が頻繁に起こるとき	23
麻酔科医のミスが彼の患者安全キャリアを引き起こした	23
正しい行動をモデル化し、報酬を与える	23
実際に「安全な空間」であることを確認する	23
リーダーとして模範を示す	24
リーダーに先に行動させる	24
心理的安全性はより良いパフォーマンスを促進します	24
問題を報告するために「アンドンコード」を引く	24
経営の変化が文化の変化をもたらす	24
トヨタで失敗から学ぶことができる安全な環境	24
トヨタが病院を運営していたらどうなるでしょうか?	24
第六章:罰ではなく改善を選ぶ	26
誰かを怒鳴っても、ミスの再発を防げるわけではない	26
KaiNexus でのより建設的な方法の実演	26
罰ではなく学びを選んだ議員	26
悪いニュースが早く上がるときにうまく反応する	26
間違いを祝って学ぶ	26
間違いを受け入れてより良いパフォーマンスを促進する	26
個人を非難するのではなくシステムを改善する	26
練習と学習のための安全な機会を作る	27
KaiNexus での私の良い反応の機会	27
革新し、ミスから学ぶ	27
	27
第7章:成功への道を反復する	28
誤った確信を実験による学びに置き換える	28
アイデアをテストし、学ぶ	28
頑固ではなく謙虚であること	28
計画と実行だけでなく、研究と調整も行う	28
失敗は情報である	28
セラピストの小さなテストが高額なミスを防いだ	28
「自分が正しい」から「間違っているかもしれない」へのシフト	28
すべての答えを持つことはできない	29
誤りに建設的に反応することは、ギャリソンブラザーズ蒸留所にとって大きな勝利でした	29
ワシントンヘルスシステムのようにテストし、繰り返し改善する	29

80%で十分	29
仮定を明確さに置き換えるために理解を反復する	29
イノベーションの間違いを受け入れる	29
第八章:永遠に育む	31
間違いを実験に変える	31
トヨタがアメリカに移植した苗木	31
デイビッドの新しい理解を試す	31
失敗の成果を共有する	31
トヨタ内部で文化を広める	31
買収した会社にとヨタの種を移植する	31
少しの苦勞がより良い結果を生むことも	31
ソフトウェア会社での医師が文化を育む方法	32
土壌の再分析:心理的安全性の現状	32
間違いを認め、「何を学べるか」を問う	32
栽培を始め、継続する計画を立てる	32
害虫を防ぐ	33
栽培と実験を始める	33
あとがき	34
新しい課題に挑戦し、失敗から学ぶ	34
失敗について前向きに考えることを忘れずに	34
より良い成長のための庭を見つけるまたは始める	34
成功への道を繰り返し進む	34
反復から完成へ	34
本に登場する My Favorite Mistake Podcast のゲスト	35

献辞

失敗をする人々と、その助けをする人々へ。

謝辞

ブックコーチの Cathy Fyock に感謝します。彼女の励ましと助言に感謝します。開発編集者の Tom Ehrenfeld にも感謝します。この本は彼のおかげで著しく良くなりました(そして、執筆過程を楽しむことを思い出させてくれたことにも感謝します)。

ほぼ生涯の友人であり、プロのアーティストである Don Coon にも感謝します。彼は *My Favorite Mistake* ポッドキャストとこの本(英語版)のアートワークを作成するために自発的に手を貸してくれました。この表紙は「10」ではなく「11」です。また、タイトルに「cultivating」の言葉を加えてくれたことにも感謝します。それが文化に関する比喻や考えをインスパイアしました。上手いかなかったら、彼のせいです。

My Favorite Mistake ポッドキャストのすべてのゲストに感謝します。すべての物語と反省を本に含めることはできませんが、すべてのゲストとの経験は私に何かを教えてくれ、失敗から学ぶことについて反省する助けになりました。ご親切と脆弱性に感謝します。それは私だけでなく、多くの人々を助けます。

鋭い目を持つ読者の Kyle Kumpf, Mike Ulmer, Karyn Ross, John Saunders, Molly Rank, Jeff Liker, Jamie Flinchbaugh, P.L. Gowdre, そして Alan Wikler, Psy.D. に感謝します。彼らの一部は粗い草稿を耐え抜き、全員の意見がこの最終製品への進化を助けました。特に Karyn には、優しさと親切の違いを理解し(そして説明し)、親切を示してくれたことに感謝します。

Kevin Goldsmith, Dan Garrison, Dr. David Mayer, Katie Anderson, Dr. Greg Jacobson, そして David Meier に感謝します。ポッドキャストのエピソードで話し合った内容を超えて、彼らの物語の詳細と教訓を辛抱強く教えてくれたことに感謝します。

KaiNexus の全チームに感謝します。職場での失敗を共有する意欲を持ち、ここにそれを含めることを許可してくれてありがとう。そして、失敗について話し続け、さらに重要なことに、そこから学び続ける文化を育むことをありがとう。

私の両親、Bob と Marlene に感謝します。好奇心、学び、新しいことに挑戦することを生涯にわたって支援し、励ましてくれました。義理の両親、Charlie と Debbie には、ずっと前に私を家族に迎え入れ、間違いだとは思わなかったことに感謝します。

最後に、そして最も特に、素晴らしい妻、Amy に感謝します。こうしたプロジェクトに取り組む際の愛、支援、コーチングに感謝します。企業や世界に示すリーダーシップに感謝します。間違いなく、あなたなしではこの本を作ることはできませんでした。キッチンからこの本に持ち込んだ話にユーモアを持ってくれたこと、そして私のことを「お気に入りの失敗」と呼ばなかったことに感謝します。いつも愛しています...

著者について



Mark Graban は、製造、医療、ソフトウェア企業などの環境で、25 年以上にわたり組織の改善を支援してきました。

彼は以前に*Lean Hospitals*、*Healthcare Kaizen*、*Practicing Lean*、そして最近では*Measures of Success: React Less, Lead Better, Improve More*を執筆または共著しました。

独立してプロのスピーカーおよびコンサルタントとして活動するマークは、テクノロジー企業 KaiNexus のシニアアドバイザーも務めています。

彼は複数のポッドキャストを主催しており、その中には「*Lean Blog Interviews*」(2006 年開始)や「*My Favorite Mistake*」(2020 年開始)があります。マークはノースウェスタン大学で工業工学の学士号を取得し、MIT スローンリーダーズ・フォー・グローバルオペレーションズプログラムで機械工学の修士号と経営学修士(MBA)を取得しました。彼と妻のエイミーは、彼女のキャリアに応じてどこにでも住んでいます。

マークのウェブサイトwww.MarkGraban.comやメールMark@MarkGrban.comを通じて、マークの詳細を知り、連絡を取ることができます。

マーク・グラバンの他の著作

- *Lean Hospitals*: 医療の質、患者の安全性、および従業員のエンゲージメントの向上 (第 3 版)
- *Healthcare Kaizen*: 持続可能な継続的改善へ向けた現場スタッフの参画
- *The Executive Guide to Healthcare Kaizen*: 継続的な学習と改善を目指す組織のリーダーシップ
- *Practicing Lean*: より良くなるための学び方を学ぶ
- *Measures of Success*: 反応を減らし、より良くリードし、さらに改善する

マーク・グラバンのポッドキャスト

- *My Favorite Mistake*
- *Lean Blog Interviews*
- *Lean Whiskey*
- *Lean Blog Audio*
- *KaiNexus Continuous Improvement Podcast*
- *Habitual Excellence, Presented by Value Capture*

『The Mistakes That Make Us』への 賛辞

全ての推薦文のリストはwww.mistakesbook.comでご覧いただけます。

「失敗することは選択ではありません。それを学びに変えることが選択です。認めるかどうかにかかわらず、失敗は学びの可能性の原材料であり、私たちが進歩し前進する手段です。マーク・グラバンの『The Mistakes That Make Us』は、このテーマを見事に扱い、失敗を正しく捉え、恐怖から切り離し、期待として見る手助けをしてくれます。この本の最終的な貢献は、生産的な失敗を奨励する文化を作ることが学習、自信、成功を加速させることを認識させてくれることです。」

- ・ テイモシー・R・クラーク博士、『The 4 Stages of Psychological Safety』の著者、LeaderFactor の CEO

「ついに! 過ちやミスについての本が、単なるお決まりの言葉を超え、実際に失敗を学び、成長し、前進するためのエンジンとして活用する方法を示してくれます。『The Mistakes That Make Us』に飛び込み、心理的安全性を育むための小さな実験が大きなブレイクスルーにつながる秘密を発見しましょう。」

- ・ ダニエル・H・ピンク、ニューヨークタイムズベストセラー『DRIVE』『WHEN』『THE POWER OF REGRET』の著者

「マークの失敗の展示は、頻繁に隠されがちな核心の人間体験を認めるだけでなく、彼の観客に共感の感情を育み、教育と自己成長の追求を続けるように鼓舞します。」

- ・ ジム・マツキャン、1-800-FLOWERS.COM, INC. の創設者兼会長

「ビジネスでも人生でも、誰もが失敗をします。失敗をどのように捉え、克服するかが、それを問題から学びと成長の機会に変えることができます。マークの本は、失敗を利用して理解と継続的な改善を促進する、仕事の一部として人間性を受け入れる文化を構築する方法を掘り下げています。」

- ・ エリック・リース、『The Lean Startup』および『The Startup Way』の著者

「またしても役立つ本がマーク・グラバンから出ました! 失敗を表面化させ、学ぶための条件を作ることは、継続的な改善とイノベーションを推進するだけでなく、良い仕事も生み出します。『The Mistakes That Make Us』は、その方法を示してくれます。私はこの教訓をビジネスと生活の両方で役立てました。」

- ・ゼイネップ・トン、MIT Sloan 実務教授、Good Jobs Institute の会長、『The Case for Good Jobs, How Great Companies Bring Dignity, Pay & Meaning to Everyone's Work』の著者

「メンロ・イノベーションズでは、『失敗は早くしよう!』というフレーズが大好きです。失敗を好むわけではありませんが、大きな失敗をゆつくりするよりも、小さな失敗を早くする方が良いと考えています。この違いは、失敗を共有することが安全な文化を作ることによって生まれます。マーク・グラバンは、私たち全員にその方法を教え、その利点について実話を次々と共有しています。この知恵を無視することは大きな間違いです!」

- ・リチャード・シェリダン、メンロ・イノベーションズの CEO 兼チーフストーリーテラー、Joy, Inc. - *How We Built a Workplace People Love* および Chief Joy Officer - *How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear* の著者

「マーク・グラバンの失敗に関する探究は、個人や企業が活用できる実践的かつ心理的な新しい知識の体系を提供します。この本の最大の力は、成功の原理を現実世界の例と教訓とともに織り交ぜている点です。この本を読まないことは間違いです!」

- ・カレン・マーティン、TKMG, Inc. および TKMG アカデミー, Inc. の社長兼創設者、Clarity First および *The Outstanding Organization* の受賞歴のある著者

「成長と改善の重要性を指摘するだけでなく、失敗を受け入れることがどのように私たちにそこに導くかを示す本がついに登場しました。この本は、実験と革新を奨励する心理的に安全な環境を育む方法についての実践的な洞察と現実世界の例を提供します。継続的な改善への道はそこにあります。でこぼこ道をどう受け入れるかを学びましょう。」

- ・イーサン・パリス、Ph.D., ニエッサ経営学教授およびテキサス大学オースティン校マクコムズ・ビジネススクールの学務シニアアソシエイトディーン

「成功への道は失敗で敷かれています。そして、日本のことわざ『七転び八起き』が示すように、重要なのは失敗からどう立ち上がるかです。私たちは皆、マークの本の中のストーリーと洞察に共感し、学ぶことができます。あなたの失敗を成功への道に変える方法のガイドです。」

- ・ケイティ・アンダーソン、リーダーシップコンサルタントおよび *Learning to Lead, Leading to Learn* の著者

「デミング博士は、恐怖を取り除くように言いました。トヨタのモデルは、人を尊重し、継続的に改善することです。これらは表裏一体です。失敗を隠すことは、継続的改善の死です。マークは物語を使ってこの病を深く掘り下げ、信頼と高パフォーマンスを育む環境を作るための強力な提案をしてくれます。」

- ・ジェフリー・ライカー、*The Toyota Way* の著者

はじめに

「あなたの好きな失敗は何ですか？」

この質問を 200 人の成功者に尋ねたとき、私のポッドキャストのゲストは、自信と謙虚さを兼ね備えていることがわかりました。彼らは以下のようなストーリー、反省、教訓を共有してくれました：

- ・ 最初の予備選挙で敗北し、失敗から学び、二度目の挑戦で勝利した議員
- ・ 賢明な買収によって会社の名を広めたが、驚くべき負債を背負い込むことになった CEO
- ・ 100 台の車の塗装を失敗させたが、解雇されなかった日本のトヨタの元幹部と、数十年後にケンタッキーで同じ経験をしたアメリカのリーダー
- ・ 誤解を招く発言をして *USA Today* に辛辣な引用が載ったが、学びを重視する米国代表の下で働いていた補佐官
- ・ 高価なウイスキーの 100 樽を過熟成させたが、イノベーション中の失敗を理解していた創設者の下で働いていた蒸留所所長
- ・ 会社を危機に陥れた失敗を犯したサメ...

待って、サメ？それは誤字ではありません。すぐに説明します。

なぜ人々はこのような失敗を公の場で認めるのでしょうか？彼らは失敗に対して親切に反応することが成長と進歩につながることを理解しているからです。彼らは、失敗に建設的に反応することで得られる進歩と成長を祝っています。私のポッドキャストと本は、同情会や恥さらしの場ではありません。私たち全員が失敗することを思い出し、他人に強力な例を示す学びと脆弱性を祝う場です。

人々が「ここで脆弱になる」と言って話を始めるとき、私たちはしばしば個人的な、場合によっては恥ずかしいことを聞く準備をします。職場での失敗を認めることは、専門的な損害や喪失のリスクを伴うため、脆弱に感じます—それは、疎外されたり、降格されたり、解雇されたりすることを含むことがあります。

My Favorite Mistake のゲストは、他人を非難するのではなく、自分の失敗を認め、所有しています。そして、彼らはそれを行うのに十分な安全性を感じていました。悲しいことに、多くの人々は、失敗について黙っていることで自分を守るように圧力を感じています。

話すことは、性格や勇気の問題ではなく、文化によって動かされます。人々は、リーダーや同僚が彼らを敬意を持って扱うときに共有することが安全だと感じます。人々に勇

気を持つように頼むのではなく、リーダーは人々が安全だと感じられる条件を作る必要があります。

ミスの後にできる最も強力な質問は「何を学んだか?」です。職場がミスに建設的に反応することを知っている人々は、振り返り、学び、改善することができ、ミスの再発を防ぎ、まだ起こっていないミスを防ぐ方法を学び、仕事のあらゆる面を積極的に改善して、より良い結果を導き出すことができます。

ミスから前向きに学ぶ

多くの人が、ミスや失敗から最も多くを学ぶと言います。ある有名な SF 銀河冒険映画シリーズの愛される緑色のキャラクターも「失敗は最高の教師です」と言いました。ある著者は、そのシリーズの名前を出すことで訴訟好きのエンターテインメント会社とトラブルになる可能性があると言われ警告してくれました。その名前は、うーん、*カーチャーズ*と韻を踏んでいます。

ミスについて話すことはネガティブに見えるかもしれませんが、それは私たちが成長し、より大きな成功に導く助けになります。それは間違いありません。ミスは、私たちが正しい方法で反応し(親切であり)、正しい調整を行うことで(建設的である)、前向きなものに変えることができます。

しばしば、ミスが私たちが形作る

私たちが形作るミス – それは良い本のタイトルです。しかし、私は間違っているかもしれません。ミスを犯したのでしょうか?時間が教えてくれるでしょう。

私たちに学ばせるミスは、大切にすべきものです。

私たちを動揺させるミスは、もっと親切になることを反省する機会です。

私たちの行動を見直させるミスは、私たちを改善する助けとなります。

以前にも犯したミスにフラストレーションを感じる時、それは私たちがついに行動を起こし、改善するためのインスピレーションとなることがあります。

小さな問題を早期に気づかせるミスは、大きなミスやおそらく壊滅的な失敗を避けるのに役立ちます。

私たちを恥ずかしくさせるミスは、親切と学びを選ぶ職場であれば、罰や非難ではなく、希望的に受け入れられるでしょう。

私たちを笑わせるミスは、私たちの日を明るくします。

ミスに感謝できるのです。

始まりはこうでした

この本はどのようにして生まれたのでしょうか？2020年5月、広報担当者からのメールが届きました。「ヒットテレビ番組『シャーク・タンク』のオリジナルの『シャーク』の一人であり、インフォマーシャルの創始者であり『As Seen on TV』業界のパイオニアであるケビン・ハリントンと、彼のメンティーである連続起業家マーク・ティムを紹介したいと思います」

メールは「ケビンとマークとのインタビューをあなたのショーで検討していただければ幸いです。」と結ばれていました。わお！はい！やりたいと思いました。しかし、ケビンとマーク、そして彼らのメンタリングに関する本は、2006年からホストしているポッドキャスト「Lean Blog Interviews」のテーマにはあまり合いませんでした。

私は「トヨタ生産方式」に基づく「リーン管理」の学生であり、製造業、医療、ソフトウェア組織などの環境でその方法と考え方を適用してきました。トヨタは長い間、ミスを防ぎ、そこから学ぶ文化を育んできました。本書では、その文化を維持し成長させてきたトヨタの人々の物語を読むことができます。トヨタは完璧ではありませんが、私たちに多くの愛と学びを提供してくれます。

私の以前の本『Practicing Lean』では、15人の著者と私はキャリアの初期に犯したミスを共有しました。また、ミスメーカーを批判する皮肉っぽいブログ投稿を書く習慣を変えたいと思っていました。本の寄稿者として、私たちは他の人々を安心させ（そして自分自身に思い出させるために）、新しいことを学び、行う際に誰もがミスを犯すことを伝えました。私は自分が改心したと思いたいです。間違っているかもしれません。

「はい」と言う方法を見つける

[幸いにも、私の頭の中の声が「はいと言う方法を見つけなさい」と言いました。それで、広報の専門家に新しいビジネスポッドキャストのテーマやタイトルについてどう思うかを尋ねました。その中には、ゲストが当時は予期していなかった大きな学びの機会となったミスについて話す「私の好きなミス」が含まれていました。

これを提案することはリスクではありませんでした。試みなければ、もっと後悔するだろうと思いました。私は潜在的に失われる機会を大きなものに変えることができ、ケビンとマークがミスについて話すことを喜んでいると言ってくれたときは嬉しかったです！ポッドキャストが誕生しました！

しかし、1つのエピソードではポッドキャストとは言えません。他の成功した人々がランダムな男とそのポッドキャストのリスナーに対して公然と心を開くことを想定しました。ゲストが説得力のあるストーリーを持っていることを想定しました。ゲストが「働きすぎて成功しすぎた」などの謙虚な自慢のミスだけを共有したいと思ったなら、ポッドキャストの立ち上げを見送ったでしょう。

幸いにも、私の仮定は正しかった。ゲストは脆弱なストーリーを共有するだけでなく、何を学び、どのように調整したか、そしてミスによって引き起こされた痛みが時間の経過とともに反省によってどのように和らいだかを明らかにしてくれました。それにより、ミスから前向きなものを作り出すことや、他の人々がどのように同じことをしたかについて話すことができました。

これまでに 200 以上のエピソードを公開しており、今後もさらに増える予定です。お気に入りの失敗について尋ねたり、その答えを聞いたりすることに飽きることはありません。

失敗をお気に入りにするものとは？

失敗とは何か？それについては第一章で議論します。誰かが失敗をお気に入りと決める理由は何でしょうか？ゲストへの質問は意図的にオープンエンドで、その答えは完全に主観的です。お気に入りの失敗は必ずしも「最大の」失敗とは限りません。人々の最悪の失敗について尋ねることは、後悔や悲しみを引き起こすかもしれません。

これらの会話を通じて、さまざまな人々にとって「お気に入りの失敗」が何を意味するのかをより深く理解しました。お気に入りの失敗は次のいずれか、または複数であるかもしれません：

- ・ 忘れられないほど重要な失敗
- ・ 幸運な機会や新しい方向性を生み出した失敗
- ・ 他人が避けられることを望む失敗
- ・ 再発防止のための行動を含む学びをもたらした失敗

この本の種をまいたのは誰？

エピソードの録音が終わった後、最初のゲストの一人が私に尋ねました。「このポッドキャストを始めたのは、失敗に関する本を書いているからですか？」私の答えは心からの「いいえ」でした。あの時点では好奇心、学び、そして素晴らしい人々との出会いが動機でした。

約 100 エピソードを経て、パターンが浮かび上がると、これらのインタビューが「現地調査」として役立っていることに気づきました。これらの種は、失敗に関する本を書くことを考える中で発芽し始めましたが、誰がその種をまいたのか覚えていません！当時は、正確に誰が尋ねたのか覚えておくことが重要だとは思いませんでした。この本を読んでいて、その質問をしたことを覚えているなら教えてください。あなたが誰であれ、本当に感謝しています。

文化を育てる――これから先

この本では、トヨタのようなグローバルメーカー、KaiNexus](<http://kainexus.com/>) のようなソフトウェア会社、そして驚くかもしれませんが、二つの小さなウイスキー蒸留所など、失敗から学ぶ文化を育てている企業について紹介します。失敗から学ぶ能力は、大企業だけが利用できる技術ではありません。誰でも育てることができるものです。

多くの考察と議論を経て、私は本の副題を「文化を育てる」という言葉で始めることを選びました。その言葉は、この本のカバーをデザインしたプロのアーティストである古い友人のドン・クーンからの贈り物でした。私は「構築する」や「創造する」といった代替案ではなく、この言葉を本全体で使用しています。「文化を構築する」はあまりにも機械的に聞こえます。「創造する」は一回限りの出来事のように聞こえます。

私は緑の親指を持っているとは思っていませんが、庭と私たちの文化の間には類似点があります。「文化」という言葉はラテン語の *cultus*（「世話をする」）とフランス語の *colere*（「耕す」）に由来しています。

まず、リーダーは文化を育て始める意図を宣言する必要があります。スタートアップを立ち上げるとき、何を植えるか、どこに植えるかを決めることができます。あるいは時には、健康な文化が人々の行動の結果として自然に芽生えたことを発見し、その後、意識的にその文化を成長させ続ける意図を宣言することになります。

第二のステップは、文化の基礎を提供する土壌を分析し、準備することです。比喩的な石や雑草を取り除く必要があるでしょうか？何人かのリーダーが土壌を酸性にしすぎて何も育たないようにしているでしょうか？彼らは変わる意志と能力があるでしょうか、それとも私たちの庭が生き残るために特定のリーダーを変える必要があるでしょうか？

第三に、リーダーは自分自身に対して、そして他人に対してミスを認めるような行動をモデル化することで、失敗から学ぶ文化の種をまきます。従業員がリーダーの後を追うことに十分な安全感を感じ始めると、他の人々も自分の失敗を認めることでさらに多くの種をまくでしょう。

最後に、庭には継続的な食物、水、肥料、そして日光が必要です。私たちの文化は、私たちの行動によって育まれます。食物と水は、リーダーがミスに対して親切かつ建設的に反応することで表されます。効果的な問題解決とプロセス改善は成長を加速させる肥料です。透明性の日光は、ミス、学んだ教訓、改善を共有することを意味します――それを行うことが安全だと感じるからです。

本の最初の部分は、個人レベルで始まる行動に焦点を当てています：失敗について前向きに考えること（第一章）、失敗を認めること（第二章）、そして自分自身と他人に優しくすること（第三章）。次に、失敗を積極的に防ぐ方法（第四章）と、従業員が声を上げるのに必要な高い心理的安全性を育てる方法（第五章）について見ていきます。本の最後の部分では、リーダーがミスに対して建設的に反応する必要性、罰から改善への

シフト(第六章)、成功に向かって反復する機会(第七章)、そして私たちの育成努力を始めるか続けるかに関する結論的な例と考察(第八章)について議論します。

読んでいただきありがとうございます。これが失敗だと決めつけないでください。

公開情報:

この本で取り上げるいくつかの組織とは、正式なビジネス関係があります:

- **KaiNexus:** 2011 年から、契約社員、パートタイムの従業員、投資家として関わっており、現在は会社の小さな株式を所有しています。
- **Value Capture:** 2017 年から 2023 年まで、クライアントアドバイザーやマーケティングの役割としてパートタイムの下請け業者として働いていました。
- **LeaderFactor:** 彼らの心理的安全性教育、評価、改善方法論についてのトレーニングを受け、認定され、組織で使用するためのライセンスを取得しました。

第 1 章: ポジティブに考える

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

間違いとは何か？

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

罰を改善に置き換える

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

頻繁に失敗する――それとも成功を学ぶ？

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

期待と結果のギャップを発見する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスを大切にする

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗を共有するには心理的安全性が必要

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

罰からポジティブな道へのシフト

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスを特定して振り返り、学び、改善する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

トヨタのミスから学ぶ文化

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

若い会社はこの文化を育むことができる

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第 2 章: ミスを認める

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスを認めることにもっと慣れよう

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスを隠す傾向を克服する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

後悔とミスについて話すことで負担を軽減する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

今すぐミスを認めることは安全ですか？

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ギャリソン・ブラザーズのようにミスを認める文化を育む

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

リーダーとして、まず自らの失敗を認める

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

創業者や **CEO** として、他人を助けるために自分の過ちを認める

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ギャリソン・ブラザーズの文化を試す予想外の機会

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

買収が会社の名を上げたが、ミスも含まれていた

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

見えないミスを指摘してくれるコーチを持つ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスをコストではなく投資と見る

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

完璧を求めることから一緒に学ぶことへのシフト

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第3章: 優しくする

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

「優しい」は「親切」よりも良い

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

賢い人もミスをする

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

脳がミスに反応する科学を学ぶ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

新しいことに挑戦する際には親切心を示そう

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

自己慈悲を実践し、ミスを謝罪する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

反省するが、自分を責めすぎない

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗と間違いを処理するのが上手になる

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗したビジネスから学んだ教訓を次に活かす

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ついに間違いを犯した女の子にインスパイアされて

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

親切で建設的であること: 同じこと

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第4章: ミスを防ぐ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

恐怖をミス防止に置き換える

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ソフトウェアはミスしやすいか、ミス防止か？

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

計画ミスと実行ミスを区別する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

実行ミスを防ぐか素早く修正する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

チェックリストを使って実行ミスを防ぐ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

防ぐべき問題やミスの優先順位付け

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗から学び、繰り返しを防ぐ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

チェックリストは使ってこそ意味がある

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

医療におけるミス防止の必要性

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

小さなミスを使って大きなミスを防ぐ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスの防止または影響の軽減

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第 5 章：みんなが発言できるように する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

外科医が間違いを認めるのが安全でないとき

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ミスの後の悪い決断

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

「決して起こらないはずの出来事」が頻繁に起こるとき

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

麻酔科医のミスが彼の患者安全キャリアを引き起こした

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

正しい行動をモデル化し、報酬を与える

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

実際に「安全な空間」であることを確認する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

リーダーとして模範を示す

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

リーダーに先に行動させる

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

心理的安全性はより良いパフォーマンスを促進します

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

問題を報告するために「アンドンコード」を引く

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

経営の変化が文化の変化をもたらす

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

トヨタで失敗から学ぶことができる安全な環境

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

トヨタが病院を運営していたらどうなるでしょうか？

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第六章：罰ではなく改善を選ぶ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

誰かを怒鳴っても、ミスの再発を防げるわけではない

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

KaiNexus でのより建設的な方法の実演

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

罰ではなく学びを選んだ議員

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

悪いニュースが早く上がる時にうまく反応する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

間違いを祝って学ぶ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

間違いを受け入れてより良いパフォーマンスを促進する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

個人を非難するのではなくシステムを改善する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

練習と学習のための安全な機会を作る

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

KaiNexus での私の良い反応の機会

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

過去のミスから正しい教訓を学ばなかったこと

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

革新し、ミスから学ぶ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第 7 章: 成功への道を反復する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

誤った確信を実験による学びに置き換える

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

アイデアをテストし、学ぶ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

頑固ではなく謙虚であること

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

計画と実行だけでなく、研究と調整も行う

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗は情報である

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

セラピストの小さなテストが高額なミスを防いだ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

「自分が正しい」から「間違っているかもしれない」へのシフト

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

すべての答えを持つことはできない

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

誤りに建設的に反応することは、ギャリソンブラザーズ蒸留所にとって大きな勝利でした

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ワシントンヘルスシステムのようにテストし、繰り返し改善する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

80%で十分

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

仮定を明確さに置き換えるために理解を反復する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

イノベーションの間違いを受け入れる

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

第八章：永遠に育む

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

間違いを実験に変える

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

トヨタがアメリカに移植した苗木

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

デイビッドの新しい理解を試す

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗の成果を共有する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

トヨタ内部で文化を広める

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

買収した会社にとヨタの種を移植する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

少しの苦労がより良い結果を生むことも

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

ソフトウェア会社での医師が文化を育む方法

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

土壌の再分析：心理的安全性の現状

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

間違いを認め、「何を学べるか」を問う

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

栽培を始め、継続する計画を立てる

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

意図を宣言する

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

種を蒔く

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

植物の世話を続ける

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

害虫を防ぐ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

栽培と実験を始める

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

あとがき

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

新しい課題に挑戦し、失敗から学ぶ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

失敗について前向きに考えることを忘れずに

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

より良い成長のための庭を見つけるまたは始める

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

成功への道を繰り返し進む

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

反復から完成へ

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.

本に登場する **My Favorite Mistake** **Podcast** のゲスト

このコンテンツはサンプル本では読めません。この本は Leanpub で購入できます
<http://leanpub.com/mistakesbook-ja>.