

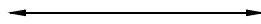
レイ・ダリオ著、斎藤聖美訳「PRINCIPLES 人生と仕事の原則」日本経済新聞出版社 2019年3月20日発行を読む

PART II 人生の原則

1. 現実を受け入れて対応しよう

(1) 超現実主義者になるように

① 夢 + 現実 + 固い決意 = 人生に成功する



人生を楽しみたい 世界に影響を与えたい

(2) 事実、もっと正確に言えば、現実を正確に知ることは、よい結果を得るために絶対不可欠な基礎だ

(3) 徹底的にオープンになり、徹底的にさらけ出そう

① そうすることは、短時間に学び上手になるために不可欠

② 他人はどう思うだろうという不安に邪魔されないように

③ 徹底的な事実と隠し立てをせず、透明であることを受け入れれば、もっとやりがいのある仕事、かけがえのない人間関係が得られる

(4) 現実がどう機能するかを学ぶために、自然を見よう

① <何かを理解しようとするときの2つのアプローチ>

(ア) トップダウン

(イ) ボトムアップ

② 「こうあるべきだ」という考え方に固執しないように。現実はどうなるかを学び損なう

③ 「よい」というのは現実の法則と整合性があり、全体の進化に貢献するものでなければならない。それが一番得るところが大きい

④ 進化は宇宙で最も偉大な力だ。永遠ですべてを動かすのはそれだけだ

⑤ 進化を、さもなくば死を

(5) 進化は人生の最大の成果であり、最大のご褒美だ

① 個々のインセンティブは集団の目標と一致しなければならない

② 現実全体のために最適化している。あなたのためではない

(ア) 貢献すれば見返りが得られる

(イ) 自然淘汰によって、高い質が保持され受け継がれていく

(例えば、優れた遺伝子、他を育成する優れた能力、優れた製品やサービスなど)

(イ) その結果、全体は常に改善のサイクルに置かれる

③ 「素早く」試行錯誤を通して適応することは貴重だ

<進化を育む3つの学習>

(ア) 「記憶による学習」

・意識して得た情報を保存しておいて後で呼び出す

(イ) 「潜在意識での学習」

・経験で得る知識で、意識しないが意思決定時に影響する

(ウ) 「まったく考えることなく行う学習」

- ・種の適応のために配列を変えるDNAの変化など
 - ・ウィルスは頭脳を持たない。ウィルスは優秀なチェスの対戦相手のようなものだ。異なる遺伝物質を異なる株の間で結び付けることで、ものすごく早く進化してしまう
- ④あなたはすべてであると同時に、無の存在でもあることを認識するように。そして何になりたいのかを決めるように
- ⑤あなたが何になるかは、あなたの考え方次第
- (6)自然の実践的な教訓を理解する
- ①あなたの進化を最大限にするように
 - ②「苦は楽の種」を忘れないように
 - ③強さを得るためには限界を超えて頑張る必要があるが、それは苦痛を伴う。それが自然の根本的な法則だ
- (7)苦痛+反省=進歩
- ①<内省>とは、自分自身、周りの世界、自然と世界の間を見つめる能力
 <内省>とは、捉えにくいことを深く考え、比較検討し、学び、賢い選択ができるということ。
 深く問題を反省できれば、その問題は小さくなるか、消える
 - ②苦痛を回避せず、向かっていこう
 (ア)<苦痛を受け入れそこから学ぶことで「向こう側」に渡ることができる>
 (イ)「向こう側に渡る」というのは、次のことに病みつきになるということ
 - ・自分の弱味を見つけ、受け入れ、どう対処するかを学ぶこと
 - ・あなたの悪いところを指摘せずに胸にしまっておくのではなく、正確に話してくれる人と好んで付き合うこと
 - ・弱いのに強い振りをせず、ありのままにいること
 - ③愛の鞭を受け入れよう
- (8)二次的、三次的結果の重さを考える
- (9)結果の責任を取るように
- ①<内的統制型>で行け
 人生でどんな状況にあっても、自分のコントロールの及ばないことをブツブツこぼす代わりに、自分の決定に責任を取れば成功し、幸せを見出す可能性は高い
 - ②<内的統制型>の人は、そうでない人より常に優れた結果を出す
 - ③あなたが望むものと、あなたがする必要のあることを結び付け、それをやり遂げる勇気を見つけたかどうかはあなた次第
- (10)高いレベルからマシンを見る
- ①自分を「マシン」の一部として「動くマシン」を考え、よい結果を生むように「マシンを変える能力」があることを知っておこう
 (ア)あなたにはあなたの目標がある
 - ・あなたの目標達成のための方法を、あなたの「マシン」と呼ぼう
 - ・それは、「デザイン」(やるべきこと)と「人」(やるべきことをする人)から成る。この「人」の中にはあなたを手伝う人も含まれる
 - (イ)<例>あなたの「目標」が、「敵から丘を奪う」という軍事的なものだとする
 - ・あなたの「マシン」は <異なる能力>
 - (i)2人の「偵察」… 「足の速い人」

(ii) 2人の「狙撃兵」…「優れた射手」

(iii) 4人の「歩兵」

などで「デザイン」される

- ・正しいデザインは必要だが、それらのポジションに適正な能力を持った人材(異なる能力を持つ人材)を配置することが重要
- ・そうすれば、マシンは求められる結果を生み出してくれるであろう

②結果と目標を比較して、マシンをどう改良するかを決めればよい

③マシンのデザイナーである自分と、マシンを動かす自分とを区別すること

(ア)ワーカーであるよりも、人生のよき「デザイナー」「マネジャー」であることの方がずっと重要だ

(イ)成功するには、「デザイナー・マネジャー」である自分は、「ワーカーである自分」を客観的に見る必要がある

④人が犯す最大の過ちは、自分や周りの人を客観的に見ないことだ

そのために、自分や周りの人の弱味に何度もぶち当たることになる

(ア)こういう人は失敗する

(イ)頑固に自分の考えに凝り固まっているからだ

(ウ)もし、これを克服したら自分の可能性を最大限に生かすことができる

- ・だから「高次元の思考」は、成功に不可欠なのだ

⑤成功する人は、自分から一步離れ、物事を客観的に見て、変化をもたらすことができる

<自分の弱味に直面したとき、「4つの選択肢」がある>

(ア)「否定する」*多くの人がやること→最悪の選択

(イ)「受け入れてそれを強味に変えようとする」

- *変わるかどうかは、能力次第だ→うまくいけば最高の選択

(ウ)「弱味を受け入れ、それを回避する方法を探す」→一番容易で、通常最も可能な道だ。

それなのに選択されることが最も少ない

(エ)あるいは「追求する目標を変更する」→先入観をなくし、ぴたりとしたものを見つける柔軟な頭が必要

⑥自分が弱い分野で強い人に助けを求めるのはとてもよいスキル

(ア)たとえ何があろうと大いに伸ばすべきだ

(イ)やるべきでないことをやるのを防ぐガードになってくれるからだ

(ウ)成功した人はみな、これが上手だ

(11)自分自身を客観的に見るのは難しい

①他人のインプットと

②たくさんのエビデンスが必要

(12)オープンな態度と固い決意があれば、ほとんどの何でも欲しいものが手に入る

<結局は、次の「5つの決断」による>

①こうならいいのにと望むことを、実際に事実だと思い込まないこと

②よく見せたいと思わないこと。それより、目標達成を考えよう

③二次的、三次的結果と比べて一時的結果を重視しすぎないこと

④苦痛が進歩を邪魔しないように

⑤悪い結果を責める。相手は自分だけだ

BAD	GOOD
「厳しい現実」を直視しない	「厳しい現実」を直視する
「よく見せたい」と思う	「目標達成」に心を砕く
「二次的結果」で判断する	「一次的結果」「二次的結果」「三次的結果」を基に判断する
「苦痛」に邪魔されて進歩しない	「進歩を遂げる」よう、「苦痛」を上手に扱う方法を理解する
自分にも他人にも責任を持たせない	自分にも他人にも責任を持たせる

P152~189

2. 人生で欲しいものを手に入れるために「5つのステップ」の「プロセス」を使おう

<要約>すれば次のこと

- (1) 「明確な『目標』をもつ」
 - (2) 「目標達成の障害となる『問題』を明らかにし、放置しない」
 - (3) 「問題の根本原因を探るために『診断』する」
 - (4) 「それらの問題を回避するように計画を『策定』する」
 - (5) 「その策定から結果が出るように『実行』する」
- * 「目標」→「問題」→「診断」→「策定」→「実行」

(1) 「明確な目標をもつ」

- ①優先順位をつける：何でも望むものは手に入れられるが、すべてを手に入れることはできない
- ②「目標」と「欲望」を混同しないこと
 - (ア)適切な目標とは、ほんとうに達成しなければならないもの
 - (イ)欲望は目標達成の妨げになるかもしれないことを望むこと
 - (ウ)「カウチポテト」になりたくないのなら、ポテトチップの袋を開けない方がいい
- ③「目標」と「欲望」を調整して、人生でほんとうに求めるものは何かを決めるように
 - ・満足を感じるのは欲望と目標の両方ともがちょうどよいレベルになるときだ
- ④成功のシンボルと成功を間違えないように
 - ・ほんとうは何を求めているのか、そして、何によって満足を得るのか知ること
 - * 1200ドルの靴やかっこいい車に取り憑かれる人は、滅多に幸せになれない
- ⑤達成できそうもないからといって目標から外さないように
- ⑥大きな期待から大きな能力が生まれる
- ⑦「柔軟な態度」と「自己責任を全うする気持ち」があれば、成功しないわけではない
- ⑧挫折にどう対処するかを知ることが、前進の方法を知ることと同じくらい重要だ

(2)問題を明らかにして放置しないこと

- ①苦痛な問題は、大声で注意を惹いて、改善のチャンスを与えていると考えよう
- ②原因が見るのも不愉快な厳しい現実にあるからといって、問題対峙を避けないこと
- ③問題は具体的に特定すること
 - *異なる問題には異なる対処方法がある
- ④問題の原因をほんとうの問題と間違えないように
- ⑤大きな問題と小さな問題を区別する
- ⑥問題を特定したらそれを放置しない

(3)問題の根本原因を探るために「診断」をする

- ①「どうするか」を決める前に「それは何か」に焦点を合わせるように
- ②「直接的原因(症状)」と「根本原因(病気)」を見分けるように
- ③(自分を含め)どういう人か、人物像を知ることによって彼らから何を期待できるかがわかる

(4)計画を策定する

- ①前進する前に一歩退いてみよう
- ②問題はマシンが作り出した結果と考えよう
 - (ア)高所からマシンを見下ろし
 - (イ)よりよい結果を生むように変更するにはどうすればよいかを考えて
 - (ウ)高次元の思考の練習をしよう
- ③目標を達成するには通常、多くの方法があることを覚えておくように
- ④計画を映画の脚本と考え、時間順に誰が何をするのかを描いてみよう
 - (ア)最初は計画をざっと作ってみて(例えば「優秀な人材を採用する」というように)
 - (イ)それから微調整していこう
 - (ウ)大局観を描いてから個別の課題に落とし込み、どれくらい時間がかかるかを考えてみよう
 - (エ)これをやれば、間違いなく「コスト」「時間」「人員」など現実の世界の問題が表面化してくる
 - (オ)それで、「デザイン」に磨きがかかる
- ⑤誰が見ても、進捗状況をチェックできるよう計画を書き出そう
 - (ア)「誰が」「何の任務」を「いつ行うか」という細かなところまで書き出す
 - (イ)「課題」「説明」「目標」はみな別物。混同しないように
 - (ウ)「課題」は「説明」を「目標」に結び付けるものだとすることを忘れないように
- ⑥よい計画を策定するには、さほどの時間はかからない
 - *実行する前に「計画」を立てることを忘れないように

(5)最後まで実行する

- ①素晴らしい計画を立てても、実行しなければ意味がない
 - (ア)計画はやり遂げなければ意味がない
 - (イ)それには、自分が描いた筋立て通りに行動する自制心が必要
 - (ウ)達成する目標と仕事の間を忘れない

- ②「よい働き方の習慣」は、あまりにも過小評価されている
 - (ア)上手に最後までやり通せる人は「TO - DO リスト」を作り
 - (イ)優先順位をうまくつけている
 - (ウ)そして、順位通りに終えて、終了のチェックマークをつけるようにしている

③明確な判断基準を作り、計画通り進んでいることを確かめる

- (ア)誰か別の人が測定し
- (イ)進捗状況を報告する方が理想的だ

(6)①<5つのステップはすべて価値観(目的)から始まる>

②何に価値(目的)を見い出すかで、何をしたいのか、つまり「目標」が決まってくる

③5つのステップは反復作業

- ④「目標設定」「問題特定」「診断」は「統合」
 - ⑤「解決策の策定」「計画の実行」は「具体化」
- } 「統合」と「具体化」に上手になること

(7)「解決策」を見つければ、「弱味」は問題にならないことを覚えておこう

①しでかすミスのパターンを見て、「5つのパターン」のプロセスのどのステップで失敗したかを見つけよう

②誰でも少なくとも1つは成功を妨げる大きな問題を抱えている

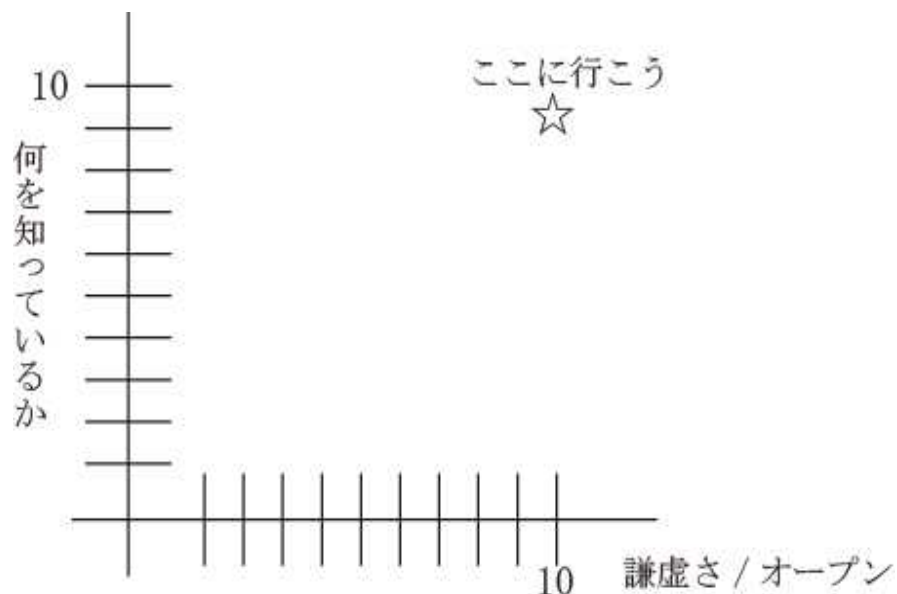
③それは何かを見つけて対処しよう

④成功には「2つの道」がある

(ア)「自分自身で必要なものを持つ」

(イ)「他の人から手に入れる」→このためには「謙虚さ」が必要(「謙虚さ」は、自分自身が強くなるのと同じくらい、いやそれ以上に重要だ)

(8)自分自身、そして他人の「メンタルマップ」と「謙虚さ」を理解するように



P190~204

3. 徹底的にオープンになろう

(1)2つの障害(「エゴ」と「盲点」)を認識しよう

①「エゴ」という障害を理解しよう

心の奥底に潜む「欲求」や「不安」

- ┌・愛されたいという欲求
- └・愛する人を失う不安
- ┌・生き残りたい欲求
- └・生き残れない不安
- ┌・ひとかどの人物になりたい欲求
- └・どうでもいい人になる不安

② 2人の「自分」がコントロールしようと戦う

(ア)ジキル博士とハイド→高次元の自分は低次元の自分に気づいていない

・この戦いはどこにでもある

(イ)「自分自身に腹を立てている」→「前頭前野」は「扁桃体」(あるいは別次元の脳の部分)と口論している

(ウ)「どうしてあのケーキを食べてしまったのだろう」の問いに対しては→「低次元の自分が、分別ある高次元の自分に勝ったからですよ」が答え

(エ)「論理的・意識的な自分」と「感情的・潜在意識的な自分」とが戦っている。このことが「理解」できれば、「2人の自分」が、他人、そして他人の中に潜む2人の「彼ら」に対するものがどんなものか想像がつく

③「盲点」の障害を理解しよう

く「盲点」とは自分の考え方のせいで物事を正確に見られない領域のこと

(2)徹底的にオープンになることを練習しよう

①「最善の方法を知らないかもしれない」と心底思い、「知らないこと」に対応する能力は、何であれ、既知のことよりも重要であると認識すること

②「意思決定」は「2段階のステップ」だと認識しよう

(ア)第一に、「すべての関係情報を入手する」

(イ)それから「決定する」

③「よく見せよう」と心配しない。「目標達成」を心配しよう

④「インプット」なしに、「アウトプット」はありえない

(ア)学んで「インプット」することなしに

(イ)自分の考えを伝え、生産的になろうと「アウトプット」することはありえない

(ウ)「インプット」なしでは、よい「アウトプット」にはならない

⑤他人の目を通して物事を見て別の視点を得ようとしたら、自分の判断をしないし止めなくてはならない。他人に共感して、初めて別の視点を正しく評価できる

⑥最善の答えを求めているのであって、自分で最善の答えを得ようとしているわけではないことを忘れないように

(ア)答えは自分の頭の中にある必要はない

(イ)外で探してもよいのだ

(ウ)だから、知らないことを知るのは、実に貴重なことだ

⑦論争しようとしているのか、それとも理解しようとしているのか、はっきりさせよう

(ア)双方が同等の人であれば論争してもいい

(イ)だが、一方の知識が明らかに上回るようなら知識の少ない方は生徒、もう 1 人は先生となってアプローチするのが望ましい

(3)「思慮に富む反対意見を言う技」の大切さを理解しよう

(4)反対意見を言ってくれる信頼性のある人と様々な角度から見る

*できる限りうまく最悪のシナリオを立てる

(5)「狭量」かどうかを見るヒント

	狭量な人	心の広い人
1	(狭量な人は) 彼らの考えに異議を唱えられるのを好まない	(心の広い人は) なぜ反対なのか好奇心を持つ
2	質問をするよりも意見を言うことが多い	心底、自分が間違っているかもしれないと考える
3	人を理解しようとするより、自分が理解されようとする	いつでも他人の目から物事を見なくてはと思っている
4	「間違っているかもしれませんが私の意見はこうです」と言う	発言するときと、質問する時を心得ている
5	人に話をさせない	自分が話すよりも人の話を聞く方に関心を持つ
6	頭の中で2つのことを考えられない	人の考えを頭に入れても、よく考えるの能力を失うことがない
7	深い意味での謙虚さに欠ける	自分が間違っているかもしれないという強く染みついた不安感からアプローチする

(6)徹底的にオープンになるにはどうすればよいかを理解する

①つねに苦痛を利用して、質の高い反省をするようにしよう

②広い心を持つことを習慣にしよう

③自分の盲点を知ろう

④何人かの信頼の置ける人が、「間違っているよ」と指摘するのに、自分だけがそれを理解できなかつたら、たぶん偏見にとらわれていると思うこと

⑤瞑想(めいそう)する

⑥客観的エビデンスに基づいて行動するように。そして、人にもそうするよう勧めよう

⑦できる限り、他の人もオープンになるよう手助けをしよう

⑧エビデンスに基づく意思決定ツールを使おう

⑨戦うのをいつやめ、いつ自分の意思決定プロセスを信頼するのかを知る

(7) 逆境に立ち向かうか？

① 人生で唯一大きな選択は、事実を求めて戦う気があるかどうか

② 何が事実かを探することは幸福になるために不可欠だと心底信じるかどうか

③ 何か間違っただけをやってそれが目標達成の障害になっているとしたら、ほんとうにそれを探したいと心の底から思うかどうか

* これらの答えが“**No**”であれば、自分の可能性をフルに生かすことはない観念すべきだ

* 一方、挑戦に立ち向かい、徹底的にオープンになるつもりであれば、最初の一步は、自分自身を客観的に見ることだ

P206 ~ 225

(8)

①②③④⑤⑥⑦⑧(ア)(イ)(ウ)(エ)(オ)(ア)(イ)(ウ)(エ)(オ)

(1)

①②③④⑤⑥⑦⑧(ア)(イ)(ウ)(エ)(オ)(ア)(イ)(ウ)(エ)(オ)

(2)

①②③④⑤⑥⑦⑧(ア)(イ)(ウ)(エ)(オ)(ア)(イ)(ウ)(エ)(オ)

(3)

①②③④⑤⑥⑦⑧

(4)

①②③④⑤⑥⑦⑧

(5)

①②③④⑤⑥⑦⑧

(6)

①②③④⑤⑥⑦⑧

(7)

①②③④⑤⑥⑦⑧

(8)

①②③④⑤⑥⑦⑧

P152 ~ 189

2019年6月24日(月)

林 明 夫