

すべてを私に与え

さらに多くを与える方法をいつも見つけてくれる

両親に捧ぐ

本書は公益に資する目的で制作された。本書のPDF版・mobi版・epub版は、Navaimanack.comから無料でダウンロードできる（日本語版は<https://www.sunmark.co.jp/detail.php?csid=3979-5>から）。ナヴァルは本書から一切利益を得ていない。ナヴァルはその他のエッセイやポッドキャスト等を彼のウェブサイトnavalで公開しており、ツイッターでは@navalのアカウントで活動している。

本書についての重要事項（断り書き）

本書はナヴァル・ラヴィカントが共有した投稿記事、ツイート、対談だけで構成されている。

ナヴァル・ラヴィカントという存在を彼自身の言葉で表すために、最善の努力が払われている。ただし重要な注意事項がいくつかある。

- ↓ わかりやすく簡潔にするために、原稿は編集されている。
- ↓ 引用元は一次資料とは限らない（他の作者によって引用されたナヴァルの発言も含まれる）。
- ↓ すべての引用元の信頼性を100%確信することはできない。
- ↓ 概念や解釈は、時間や媒体、文脈によって変化する。
- ↓ 本書からナヴァルの言葉を引用する際には必ず一次資料で正確な表現を確認してほしい。
- ↓ 寛大に解釈してほしい。

本書のすべてはその性質上、元の文脈から切り離されている。解釈は時間とともに変化していく。寛大に読み、解釈してほしい。

また、時間や媒体、書式、文脈が異なれば、あなたの解釈が本来の意図とは異なる可能性があることも理解してほしい。

本書の制作過程で私（著者のエリック）が内容を再文脈化、誤解釈、誤理解した可能性もある。またコンテンツが時空と媒体を超える間に、表現の一部が変化した可能性もある。

本来の意図を損なわないために最善の努力が払われているが、誤りが生じる可能性は（十分）ある。

Qで始まるナヴァルへの問いかけとその答えは、読みやすくするために、転写、編集、再構成、再編集されている。

ナヴァルの存在を彼自身の言葉で表すために最善の努力が払われている。

本書の輝きはすべてナヴァルのものであり、あり得べき誤りはすべて著者の私のもので

ある。

■ ツイートと連投ツイート

ツイートを引用するにあたっては、本文のアイデアを要約または強調するために、次の書式を用いた。

この形式はツイートの引用を示す。

連投ツイート、つまり一続きのツイートは、以下の書式で示している。

これが連投ツイートの最初のツイートだ。



これが2番目のツイートだ。連投ツイートはブログ記事に似ていて、長い一連のツイートを1つのスレッドにまとめたものをいう。

■ 太字の質問

本書はシェイン・パリッシュやサラ・レイシー、ジョー・ローガン、ティム・フェリスなどの優れたクリエイターが行ったインタビューからの抜粋を多く含んでいる。インタビューアーの質問は**Q + 太字**で示した。

簡潔性と連続性を損なわないために、インタビューアーは区別していない。

■ 自由に、「読みたい」ところから

本書は読者が読み方を自由に選べる本だ。興味のある部分を拾い読みし、興味のないものは飛ばしてかまわない。

■ 調べよう

なじみのない言葉や概念が出てきたら、調べよう。また、そのまま読み進めるうちに、文脈から意味を判断できる場合もある。一度言及されたアイデアが、あとでくわしく説明される場合もある。

■ 引用

脚注番号（**1**など）は引用の終わりを示す。円滑に読めるように、文脈を維持することを心がけた。参考のために引用元を巻末にまとめて掲載した。一部の引用元は複数回引用されているが、掲載の順序は不同である。

序文

ティム・フェリス

ティム・フェリス…アメリカの起業家、投資家、作家。大人気ポッドキャスト「ティム・フェリス・ショー」などを通じて、非常に大きな影響力を持つ。著書に「週4時間」だけ働く。」(青志社) などがある

親愛なる読者へ

これを書くのは不思議な感じがする。

僕は序文は絶対に書くまいと、何年も前に誓ったのだから。

この本をめったにない例外にした理由は3つある。

第一に、この本のデジタル版／Kindle版／eBook版が、無償・無条件で世界に公開されているから。

第二に、僕はナヴァルを10年以上前から知っていて、誰かが彼の言葉を本にまとめてく

れるのを待ち望んでいたから。

第三に、ナヴァルに次の子どもが生まれたら、「ティム」(ナヴァルが望むなら「ティンボー」で手を打ってもいい)と名づけられる可能性が高まっているからだ。

ナヴァルは僕がこれまで出会った中で最高に賢い人で、また最高に勇敢な人でもある。といっても、「後先考えずに火事に飛び込む」的な勇敢さではなく、「じっくり考えてから、間違った火事を見ていることをみんなに知らせる」的な勇敢さだ。

ナヴァルがコンセンサスに迎合することはまずない。ナヴァルの人生と生き方、家族関係、スタートアップでの数々の成功は、彼が人と違うことをするために意識的に下してきた選択が生み出したものだ。

ナヴァルは、まるで顔面を足蹴あしげにするような、容赦のない物言いをするところがあるが、僕は彼のそういうところが好きで一目置いている。

というのも、彼が何を考えているのだろうと気を揉む必要は一切ないからだ。僕はナヴァルが僕や誰かや何かの状況をどう思っているのかと気を揉んだことは一度もない。はぐらかしやごまかしが横行するこの世の中では、実にありがたいことだ。

これまで僕はナヴァルと多くの食事をともにし、多くの取引をともにし、世界をともに駆けめぐってきた。もともと人間観察が得意な僕だが、とくにナヴァルのことはよくわかっているつもりだ。

困ったときは話したいナヴァルに相談するし、長年さまざまな状況で彼のことを見つけてきた。よいときもつらいときも、不況のときも好況のときも、いつも彼のことを見つけてきた。

たしかにナヴァルはエンジェルリストの共同創業者でCEOだ。たしかに彼は、シヨッピング・ドットコムに買収され、その一部門として上場を果たしたヴァスト・ドットコムとエピニオンズの共同創業者だ。たしかに彼はツイッターやウーバー、ヤマー、オープンDNSなどへの投資で大成功を収めているエンジェル投資家だ。

こうした業績はもちろんすばらしいし、ナヴァルが頭でつかちの哲学者ではなく、世界有数の実業家であることの証拠でもある。

でも、僕がナヴァルの視点や言葉、考えを真剣に受け止めるのは、彼がビジネスで成功しているからだけではない。世間には惨めな「成功者」がたくさんいる。そういう人たちの教えは玉石混交だから、模範にするときは気をつけたほうがいい。

僕がナヴァルの言葉に真剣に耳を傾ける理由。それは彼が、

- ↓ ほとんどのことに疑問を投げかけるから
- ↓ 第一原理から考えられるから
- ↓ 物事を十分に検証するから
- ↓ 自分を欺こうとしないから
- ↓ 自分の考えを定期的に見直しているから
- ↓ よく笑うから
- ↓ 広い視野で考えるから
- ↓ 長期的に考えるから
- ↓ そして……深刻になりすぎないから。

この最後の点が重要だ。

この本を読めば、ここに挙げた点がナヴァルの頭の中でどう混ざり合っているかがよくわかるだろう。

だから、心して読もう……でも彼の言葉の受け売りだけではない。

彼の助言に従おう……でも君の人生に照らして検証し、精査し、納得したうえで取り入れよう。

すべてを検討しよう……でも真理だと鵜呑みにしてはいけない。

君の異論反論をナヴァアルは歓迎するだろう——君が本気で挑みさえすれば。

ナヴァアルは僕の人生をよいほうへ変えてくれた。これからのページを、気さくだが手強い論敵だと思って読めば、君の人生も変わるだろう。

両手を挙げ、心を開いておこう。

ブーラヴィーダ「すばらしい人生を」

ティム・フェリス

テキサス州オースティン

エリックの前書き

ナヴァアルはこれまでの彼のキャリアを通じて、惜しみなく自身の知恵を分かち与えてきた。世界中の数百万もの人々が、富の築き方や幸福な生き方を語る彼の言葉に耳を傾けている。

ナヴァアル・ラヴィカントはシリコンバレーと世界中のスタートアップ文化を象徴する存在である。

彼はこれまでいくつも企業を立ち上げ、成功させてきた（2000年のITバブル崩壊直前にエピニオンズを、2010年にエンジェルリストを創業した）。エンジェル投資家でもあり、初期段階のウーバーやツイッター、ポストメイツをはじめ数百社に投資している。

ナヴァアルはこうした経済的成功を遂げるだけにとどまらず、人生や幸福に関する独自の哲学を語って、世界中の読者やリスナーを魅了している。

ナヴァルがこんなに幅広く支持されているのは、彼が成功と幸福を両立させている稀有な存在だからだ。

哲学、経済学、富の創造を生涯かけて学んで実践し、彼の信条が持つ力をみずから証明してきた。

ナヴァルは今も彼独自の芸術的な方法で、こともなげに事業を構築し、投資を行いながら、健康的で安らかでバランスの取れた生活を送っている。

本書は、そんな彼が語った知恵を収集しまとめたもので、彼のように生きる方法を示してくれる。

ナヴァルの人生の物語は教訓に満ちている。

内省的な起業家にして、独学の投資家、資本家、エンジニアである彼からは、学ぶべきことがたくさんある。

物事を原理レベルから考え、恐れずに真理を語るナヴァルの考えは、独創的で奥深いことが多い。私自身、人生の本質を見抜く彼の直感に触れて、世界を見る目が変わった。

ナヴァルから実にいろいろなことを学んだ。ナヴァルの説く富と幸福の法則を読み、聞き、実践するうちに、自分の歩む道に静かな自信を持ち、道中の一瞬一瞬を楽しむことを

覚えた。

ナヴァルのキャリアを深く知るうちに、たゆみない小さな積み重ねがどんなに大きな成果を生むのか、一個人がどんなに大きな影響をおよぼせるのかを知った。

私は折に触れてナヴァルの言葉に立ち返り、友人たちにも勧めている。この本をつくろうと思ったのは、そうした友人たちとの会話に触発されたからだ。

ナヴァルの考えを初めて知る人であれ、ここ10年間彼に注目してきた人であれ、どんな人でも彼の視点から学べるような本をつくりたいと思った。

本書は過去10年間にナヴァルがツイッターやブログ記事、ポッドキャストを通じて語った知恵の集大成だ。

この本があれば、ほんの数時間で一生分の財産を得ることができる。

本書は公益に資する目的で制作されている。

ツイートやポッドキャスト、インタビューはすぐに埋もれ、失われてしまう。これほど価値ある知恵には、より恒久性が高く、読みやすい形式がふさわしい。それを提供することが本書の使命である。

本書がナヴァルの考えの紹介になれば幸いだ。ナヴァルが自身の言葉で語った、最も強力でためになる考えを収集し、読みやすい流れに編集し、参照しやすいように整理した。

私も投資を行う前には本書を見返している。気分が乗らないときには幸福の章（第2部）を開くことが多い。

本書を制作したことで私は変わった。人生のどんな状況にも明晰さと自信、平安をもって立ち向かえるようになったと感じている。

あなたも本書を読んでそうなってほしい。

このナヴァルの語録集は、特定のテーマについて読み、参照できる手引きになっている。ナヴァルにメールの返信をもらえない場合でも、本書が次善のアドバイスになることを願っている。

本書はナヴァルを紹介し、彼が最もよく取り上げる2つのテーマである「富」と「幸福」について深く掘り下げている。

ナヴァルのことや彼の考えをもっとくわしく知りたい人へ。

巻末の「ナヴァルをさらに知りたい人へ」のセクションに、本書から編集で削除された章と、その他の人気のあるリソースに関する情報を掲載した。

ではまた。

エリック

ナヴァル・ラヴィカントの年表

1974年	9歳	インド・デリーに生まれる
1983年	9歳	ニューデリーからニューヨーク市クイーンズ区へ移住
1989年	15歳	スタイヴェサント高校入学
1995年	21歳	ダートマス大学卒業（コンピューターサイエンスと経済学を専攻）
1999年	25歳	エピニオンズを創業、CEOに就任
2001年	27歳	オーガスト・キャピタルのベンチャーパートナーに就任
2003年	29歳	求人広告取引所のヴァスト・ドットコムを創業
2005年	31歳	シリコンバレーの「放射性土壌」の異名を取る
2007年	33歳	小規模なベンチャーキャピタル・ファンド、ヒット・フォージを創業。同社は当初インキュベーター「新規事業の創出や起業家を支援する組織」として構想された
2007年	33歳	ブログ「ベンチャー・ハックス」を開設
2010年	36歳	エンジェルリストを立ち上げる「ナヴァル・ラヴィカントがババク・ニヴィと立ち上げた、スタートアップを多面的に支援する会社。スタートアップとエンジェル投資家（創業間もない企業に投資する個人投資家）をつなぐSNSのほか、エンジェル投資家に関するデータベース、関連ニュース、スタートアップが人材を探せる場などを提供し、スタートアップ創出に大きく貢献している」
2010年	36歳	ウーバーに投資
2012年	38歳	米連邦議会にJOBS法「未公開企業が一般投資家から株式と引き換えに資金調達ができるようにする法律」の成立を働きかける
2018年	44歳	「年間最優秀エンジェル投資家」に選出

さて、ここからはナヴァル自身の言葉だ

イントロダクション

私の背景

私はひとり親家庭で育った。母は働きながら学校に通っていたから、兄と私は鍵っ子として育ったんだ。私たち兄弟はほんの幼い頃からちゃんと自立していた。

苦労が多かったが、誰にだって苦労はある。この経験はいろんな面で役に立ったね。

私たちは貧しい移民だった。父がアメリカに移住した——インドでは薬剤師だったけれど、アメリカではその資格が通用しなかったから、金物屋で働いていた。恵まれた育ちではないね。家族は離散してしまった¹⁷。

母は苦しい中でも母なりの方法で、どんなときも無条件の愛情を注いでくれた。人生に何はなくとも、無条件に愛してくれる人が一人でもいれば、強い自尊心を保つことができるんだ¹⁸。

私たちが暮らしていたのは、ニューヨーク市の治安があまりよくない地域だった。図書館が私の学童保育代わりだった。学校を出るとそのまま図書館に向かい、閉館までそこで過ごした。それから家に帰った。そんな毎日だった¹⁹。

アメリカに移住したのは私がまだとても幼い頃だった。友だちがあまりいなくて引っ込み思案だったから、本を読んで過ごすことが多かった。本当の友は本だけだった。本はすばらしい友になる。過去数千年の最高の思想家たちが知恵を授けてくれるんだから²⁰。

初めての仕事は15歳のとき、違法なケータリング会社で軽トラックの荷台に乗ってインド料理を配達した。もっと小さい頃も、新聞配達や食堂の皿洗いをしていた。

私はニューヨーク市の何でもない家庭の、何でもない子どもだった。よく言う、「生きていくのに必死な移民」の境遇だね。

でもその後、市立の進学校スタイベサント高校の入試に合格した。これが私の人生を

救ってくれた。スタイヴェサントのブランドを手に入れたおかげで、アイビーリーグの名門大学に進学して、そこからテクノロジーの道に進むことができたんだ。

スタイヴェサント高校は、言ってみれば知性の宝くじみたいなものだ。合格したとたん、世間に認めてもらえる。ブルーカラーからホワイトカラーへひとつ飛びだ^[73]。

ダートマス大学では経済学とコンピュータサイエンスを学んだ。経済学の博士号を取ろうと考えていた時期もあった^[8]。

今私は個人投資家として約200社の企業に投資している。多くの企業の相談役もしている。多くの企業の取締役会にも籍を置いている。仮想通貨のポテンシャルを信じているから、仮想通貨ファンドの小規模パートナーも務めている。

いつも新しいことを考えている。いつでも山ほどのサイドプロジェクトを抱えている^[4]。

もちろんこのすべてを、エンジェルリストの創業者と会長の仕事と並行してやっている^[4]。

生まれは貧しく惨めだった。今はかなり豊かで、とても幸福だ。そうなれるよう努力し

たんだ。

私が学んだことや、学んだ原則がいくつかある。それをこれから時代を超えた原則として説明するから、君なりにどうすればいいか考えてほしい。

結局のところ、私には何も教えることはできないのだから。私にできるのは君に刺激を与え、思い出しやすいヒントを示すことだけだ^[7]。

ナヴァル、ツイッターに登場です（拍手は続く……）

2007年5月18日

シリコンバレー最重要思想家
ナヴァル・ラヴィカント
Contents

本書についての重要事項(断り書き)…………… 3
序文(ティム・フェリス)…………… 8
エリックの前書き…………… 13
ナヴァル・ラヴィカントの年表…………… 18
イントロダクション…………… 20

第
1
部

富

この世界で運に頼らず
「リッチ」になるには

富を生む「行動」と「思考」の特徴…………… 38

「努力量」は勝負を決めない——「方向」を探り、定めよ…………… 39

今得意で夢中になれるものが君の「特殊知識」…………… 51

100%のめり込めないなら「大差」で負ける…………… 55

「基礎」から始めて、深く精通せよ…………… 58

すべてにおいて「複利」で考えよ…………… 60

努力のうち「1%」が実を結ぶ…………… 62

自分の「名」のもとに取り組む	65
事業を小さくてもいいから「所有」する	67
「レバレッジ」を効かせてインパクトを最大化する	70
「社会が求めているがどうやって手に入るか知られていないもの」という金脈	73
一人が発揮できる「力」が高まっている	76
時間の「切り売り」を断つ——インプットとアウトプットを分断する	78
学び磨くべきは「セル」「ビルド」のスキル	82
より高い利益は「上流」にある	83
「特殊知識」×「説明責任」×「レバレッジ」で上昇する	86
「わずかな差」を増幅し桁違いになる	88
小さな積み重ねで「巨大」になる——選択と集中	90
「時間」で考え、決断する	92
「エネルギー」は分配せず全注力する	93
長い目で見れば「楽観論者」が成功する	94
「サル」だった頃のゲームを続ける？	95
一生のうち3つの「大きな決定」	98
「恩」はどんどん先に送る	99
「遊び」のように感じられれば最高の仕事	101
「楽しいから創る」が「番強い」	105
「金銭欲」はカネで満たされない	107
勤め人が最も考えるべきポイント	109
「運」に意図的に恵まれる方法	111
人が欲しがる「おもしろいもの」を作る	116
辛抱強く、時間をかけて、たゆまず果敢に前進せよ	119
「苦しみの目録」が自分の履歴書になる	121
「判断」がモノを言う。飯が食えるくらい磨け	125
自分の行動の「長期的影響は何か？」と考える	126
明晰に考える方法	128
苦しいときに見えるのが「現実」	129
「考え事」は時間を割いてする	132
人は無自覚に「エゴ」に縛られている	134

自分で選んだ「習慣」で固める…… 135

徹底的に「正直」になる…… 138

「幅広い分野」に触れて自分を広げる…… 142

進化論——人生の多くの側面を説明している…… 144

反転——逆からものを眺め、考える…… 144

複雑性理論——人間は「予測する力」がとんでもなく低い…… 145

経済学——「ミクロ経済学」と「ゲーム理論」は資本主義の基本…… 145

プリンシパル—エージェント問題——「当事者」だけが真剣に取り組む…… 146

複利——1が数千になる魔法…… 147

基礎数学——稼ぎたければ「算数、確率、統計」…… 148

ブラックスワン——「極端な事象」を学ぶ…… 148

微分積分——問題を解くより「原理」を理解せよ…… 149

反証可能性——「科学的」の絶対条件…… 149

迷ったら答えはノー…… 150

まず「上り坂」から走る…… 151

好きになるまで「読書」する…… 153

思いつき「吸収」し、精神に織り込む…… 155

日に1、2時間の読書で世界0.00001%に入る…… 156

ほとんどの本を貫く「構成」——伝えたいことは「1つ」だ…… 158

苦しんだ分「頭」が鍛えられる…… 160

原典・古典を読む…… 163

現代では「読む力」は希少…… 164

解決策は「昔」に書かれている…… 166

第2部

幸福

この世界で
最高の人生を
歩むには

自分に「平安」を取り戻す——長年学び、導いた結論…… 170

お金は「ほんの二部」にすぎない…… 171

ポジティブだとネガティブになる——何事にもある「二面性」「両極性」…… 173

現実には常に「ユートラル」ではない…… 174

「自分の力」がおよばないなら手放す…… 177

「心」は体が変わるように変わる…… 179

「今この瞬間」はとてつもなく希少で価値が大きい…… 180

「不安」の元凶は先のことを考えること…… 182

欲望は「たちの悪い契約書」めいている…… 184

人は「手に入れたもの」に慣れてしまう…… 188

「べき」という社会的刷り込みをとっばらう…… 193

人生は常に「1人ゲーム」——一人で生まれ、一人で死ぬ…… 194

「習慣」が人をつくり、人を変える…… 196

「信じたら効果があるかもしれない」と思って試す…… 197

先んじて「損」して、「得」を長く大きくする…… 199

薬なしで「セロトニン」を増やす——日光、運動…… 202

変えたい習慣を変える方法…… 206

欲を常に「1つ」にする…… 207

どうせすべて「塵」になる…… 210

自分を変える「思考」と「行動」…… 214

「君にしかできないこと」が必ずある——君の「理不尽なまでの執着」は何か?…… 216

すべては「体の健康」あつてこそ…… 218

食事——「糖」と「脂肪」の組み合わせを避ける…… 220

「食べない」はシンプルで良戦略…… 223

運動——なんでもいいから「毎日」やる…… 224

「心」を変える…… 227

「冷水シャワー」も浴びればつらくなくなる——頭の声が出る前に行動…… 229

「瞑想」は歩きながらできる…… 231

人格から「フジツボ」を取り払う方法…… 233

瞑想は「超能力」ではない…… 236

「二点集中」し100%没頭する…… 238

「モンキー」を起こさず眠らせておく…… 240

自分で「自分」を変える…… 243

君に「覚悟」はあるか？——ほとんどの人にはない覚悟が…… 246

すぐ動く。待っていても若くなれない…… 248

自分で「自分」を成長させる…… 250

「群れ」から出る…… 252

自分に「自由」を与え広げる…… 256

「他人」から自由になる——他者の期待は「その人の問題」…… 258

「怒り」から自由になる——おぼれながら人の頭を沈めるようなもの…… 260

「雇われ」から自由になる——生活レベルは「上げない」が正解…… 260

「雑念」から自由になる——「モンキーマインド」を消すには…… 261

武器になる哲学——人生を豊かにする先人の知恵凝縮ルール…… 264

「意味」を生み出す人になる…… 265

立派な仲間を見つけたいなら「立派な自分」になれ…… 269

すべてに「合理的」に向き合う…… 272

インスピレーションは「生もの」——ひらめいたら即動け…… 276

ボーンラス

ナヴァルのお薦め本……………280

ノンフィクション……………281

哲学、スピリチュアリティ……………286

サイエンスフィクション……………293

ナヴァルの書いたもの……………298

人生の公式……………299

ナヴァルのルール……………300

ナヴァルをさらに知りたい人へ……………303

感謝……………306

訳者あとがき……………312

SOURCES……………(i)

カバーデザイン 井上新八

本文デザイン 荒井雅美 (トモエキコウ)

本文DTP 天龍社

校正 株式会社鷗来堂

編集 梅田直希 (サンマーク出版)

本文中の「」は訳註を表します。番号は巻末のSOURCESからの引用を表します。
本書は日本語版刊行に合わせて、権利者の許諾を得て一部編集等しています。

第 1 部

富 田

この世界で運に頼らず
「リッチ」になるには

運に頼らずにリッチになる方法。

富を生む

「行動」と

「思考」の特徴

金儲けは「する」ものではない——身につけるスキルだ。

「努力量」は勝負を決めない——「方向」を探り、定めよ

よく思うのだが、もしも私が全財産を失って、英語圏のどこかの通りに置き去りにされたとしても、5年か10年すればまた富を得ているだろうね。

なぜなら富を生み出すことは私が身につけたスキルセット「知識や能力」であり、誰でもそれを身につけられるのだから⁷⁸。

努力は富とはほとんど関係ない。週80時間食堂で働こうが、リッチにはなれない。リッチになるということは、「何をするか」「誰とするか」「いつするか」を理解するということなんだ。

努力するより、理解するほうがずっと大事だ。もちろん努力は大事だし、おろそかにはできない。でも努力は正しい方向に向けなくてはならない。

もし君が取り組むべきことをまだ見つけていないのなら、それを見つけるのが先決だ。取り組むべきことを見つかるまでは、身を粉にして働きすぎてはいけない。

私が（以下の）連投ツイートで紹介した原則を思いついたのは、まだ本当に若い頃、た

しか13、14歳の頃だった。それを30年間守り、実践してきた。そうするうちに、本当に得意なことが見つかった。それは（幸か不幸か）、事業を分析して、富を生み出すための最大のレバレッジポイント「テコ（レバレッジ）」のように、小さな力で大きな成果を得やすい場所」を探し当て、そして実際に生み出された富の一部を獲得することだ。

これが、あの有名になった連投ツイートで私が語ったことだ。もちろん、一つひとつのツイートについて1時間でも話すことができる。君もこの連投ツイートを出発点にするといい。情報満載、簡潔明瞭で、インパクトの高い、時代を超えた教えになるように心がけた。

必要な情報と原則は、すべてここにある。これを吸収して10年頑張れば、君の望むものが得られるはずだ⁵⁷。

（運に頼らずに）リッチになる方法

カネではなく、地位でもなく、富を求めよ。富とは、君が寝ている間も稼いでくれる資産だ。カネとは、時間と富を人に与えるための手段だ。地位とは、社会階層内

での君の立ち位置だ。

倫理的な富の創造は可能だと理解せよ。富を密かにさげす蔑む人から富は逃げていく。

「地位のゲーム」をする人は無視せよ。彼らは「富の創造ゲーム」をする人を攻撃して地位を得ている。

時間を切り売りしているはリッチになれない。経済的自由を得るには、エクイティ——事業の一部——を所有せよ。

リッチになるには、「社会が求めているが、手に入れる方法がまだ知られていないもの」を提供せよ。それも大規模に。

長期的な人と長期的なゲームができる業界を選べ。

インターネットはキャリアの可能性をとてつもなく広げた。ほとんどの人はまだそ

のことに気づいていない。

「同じゲーム」を何度もくり返せ。富であれ人間関係であれ知識であれ、人生の見返りはすべて複利で殖^ふえる。

知性、エネルギー、そして何より倫理観にあふれる仕事仲間を選べ。

皮肉屋や厭世家とは組むな。彼らの思いは現実になる。

売る方法を学べ。つくる方法を学べ。両方できれば無敵だ。

「特殊知識」「説明責任」「レバレッジ」を武器にせよ。

特殊知識とは、訓練では身につけられない知識のことだ。もし君が訓練できる知識しか持っていないければ、訓練された別の人に取って代わられる。

特殊知識を見つけるには、何であれ今の流行を追いかけるより、君の純粋な好奇心と情熱を追い求めよ。

特殊知識を身につけるプロセスは、君には遊びのように思えるが、はため傍目には仕事をしているように見える。

特殊知識を教えることができるとすれば、それは学校ではなく、徒弟制や見習いを通じて教えられる。

特殊知識は専門性や創造性が非常に高い場合が多い。ゆえに外注や自動化ができない。

説明責任を引き受け、君の名のもとに事業リスクを取れ。社会はその見返りとして、君に責任、エクイティ、レバレッジを与えてくれる。

「われに十分長いテコと足場を与えよ、されば地球を動かしてみせよう」

レバレッジなくして富はない。事業にレバレッジをもたらすのは、資本、人、そして限界費用ゼロで複製できるプロダクト（コードとメディア）だ。

資本とは、カネだ。カネを集めるには、説明責任をもって特殊知識を活用し、優れた判断を示せ。

労働力とは、君のために働くヒトだ。労働力は最古にして最も激しく争奪されてきたレバレッジだ。ヒトをたくさん従えれば親は喜ぶが、それを追い求めて人生を無駄にするな。

資本と労働力は、許可型のレバレッジだ。資本を得るには、誰かに与えてもらう必要がある。労働力を得るには、誰かに従ってもらう必要がある。

コードとメディアは、非許可型（パターミッションレス）のレバレッジだ。これが、

新興の富裕層を支えているレバレッジだ。ソフトウェアやメディアをつくって、君が寝ている間も働かせよ。

君が自由に利用できるロボット団がある——熱効率と空間効率のためにデータセンターに詰め込まれている。コードを書いてこれを使え。

コードが書けないなら、本やブログを執筆し、ビデオやポッドキャストを収録せよ。

レバレッジは、君の下す判断の効果を何倍にも増幅させる。

判断は経験を積むことで得られるが、基礎的スキルを習得すればもっと早く身につけられる。

「ビジネス」という名のスキルは存在しない。ビジネス誌やビジネス講座は避けよ。

ミクロ経済学、ゲーム理論、心理学、説得術、倫理学、数学、コンピュータを学べ。

聴くより読んだほうが速い。見るよりやったほうが速い。

予定表が空からでも「お茶」などしている暇はない。

自分に強気な金額の時給を設定し、それを押し通せ。自力で解決しても時給以下の金額しか節約できないような問題は放っておけ。時給以下でできる仕事は外注せよ。

死ぬ気で働け。ただし、どれだけ努力するかより、誰と働くか、何をするかの方が重要だ。

君のやっていることで世界一になれ。そうなるまで、君のやっていることを微調整しつづけよ。

うまい儲け話などない。君をカモにしようとしているだけだ。

特殊知識にレバレッジを効かせよ。そうすればいずれ君にふさわしい結果が得られる。

とうとう富を手に入れたとき、君の求めていたものが富でなかったことに気づくだろう。だがそれについてはまたの機会に「11」。

要約：自分をプロダクト化せよ。

Q あなたの要約には「自分をプロダクト化せよ」とありますね——どういう意味ですか？

「自分」と「プロダクト化」の要素があるということだ。

「自分」は独自性を表している。「プロダクト化」はレバレッジを表している。

「自分」は説明責任を表している。「プロダクト化」は特殊知識を表している。「自分」も特殊知識を表しているね。

つまり一連の全ツイートが、この2語に集約できるんだ。

もし君が「富を得る」という目的を長期的にめざすなら、「今やっていることは自分らしいのか？ 自分らしさを発揮しているか？」と考えなくてはならない。それから、「プロダクト化しているか？ スケール「規模を拡大」しているか？ プロダクト化の手段はヒトか、カネか、コードか、メディアか？」と考えなくてはならない。

「自分」を「プロダクト化」する——これが簡便利な記憶法になる⁷⁸。

簡単なことじゃない。だから何十年もかかると言った——実行するのに何十年もかかるとは言わないが、君にしか提供できないことを見つけるまでに、10年近くかかるかもしれない⁷⁹。

Q 富とお金の違いは何ですか？

お金は富を人から人へ移すための手段だ。お金は社会への「貸し」だ。他人の時間を貸し借りする手段だ。

君が君にしかできないことをやって、社会のために価値を生み出せば、社会はこう言うだろう。「おお、ありがとう。君が過去にこれをやってくれたから、君に未来の借りがで

きた。ほら、借用証書を受け取ってくれ。これをお金と名づけよう」⁷⁸

君が欲しいのは、富だ。富とは、君が寝ている間も稼いでくれる資産だ。モノを量産する工場やロボットは、富だ。夜間に稼働して顧客にサービスを提供するコンピュータプログラムは、富だ。他の資産や他の企業に再投資される銀行預金も、富だ。

家も、賃貸に出せるといふ点で富の一種だね。ただ、営利事業に比べると土地の生産効率は低いだろう。

つまり私の言う「富」とは、寝ている間も稼いでくれる事業や資産の意味に近い⁷⁸。

テクノロジは消費を民主化する一方、生産を集約化する。何かを世界一うまくやる人が、その生産を一手に引き受ける。

君が社会の求めるものを生み出せば、社会は君に見返りを与えてくれる。そして、社会はそれを生み出す方法をまだ知らない。もし社会がそれを知っていれば、君は用済みになるからだ。君はとうにお払い箱になっているはずだ。

家や職場、それに街にあるほとんどのものは、かつてある時期に「テクノロジー」だった。

かつて石油は、J・D・ロックフェラーを富豪にしたテクノロジーだった。かつて自動車は、ヘンリー・フォードを富豪にしたテクノロジーだった。

つまりテクノロジーとは、コンピュータ科学者のアラン・ケイ（訂正…発明家のダニール・ヒリス）が言ったように、「まだ完全には機能していないもの」なんだ。いったん機能するようになれば、もうそれはテクノロジーではなくなる。

社会はいつでも新しいものを求めている。だから君が富を得たいなら、社会が求めているが手に入れる方法がまだ知られていないものの中で、君にとって自然にできること、君のスキルセットを使ってできること、君の能力を使ってできることを見つけなくてはならない。

次に、スケールする方法を考えよう。1つだけつくってもダメだ。誰もがそれを持てるように、数千、数十万、数百万、数億個つくらなくてはならない。

ステイヴ・ジヨブズ（とチームだ、もちろん）は、社会がスマートフォンを欲しがると考えた。電話に数百の機能を加えた、使いやすいポケットコンピュータだ。そこでそれ

をつくる方法を考案し、次にそれをスケールする方法を考え出した⁷⁸。

今得意で夢中になれるもの 君の「特殊知識」

営業スキルは、特殊知識の一種だね。

「生まれながらの営業マン」という人たちがいる。スタートアップやベンチャーキャピタルに行く时必须見かけるのが、このタイプだ。生まれながらの営業マンに会うと、一目見ただけですごいとわかる。本当に得意なことをやっているんだ。これは特殊知識の一種だ。

それをどこかで学んだのは間違いないが、教室のような場で学んだんじゃない。子どもの頃校庭で学んだのかもしれないし、親と交渉するうちに学んだのかもしれない。DNAの遺伝的要素もあるかもしれない。

君がやっていることで世界一になれ。



世界一になれるまで、君のやっていることを微調整しつづけよ。

でも、営業スキルは自分で伸ばすこともできる。「影響力の理論で知られる」ロバート・チャルデーニの本を読んでもいいし、営業研修に行ってもいいし、戸別訪問をするという方法もある。過酷だが、手っ取り早く鍛えられる。営業スキルは間違いないで自分で伸ばせる。

特殊知識は教えることはできないが、学ぶことはできる。

私の言う「特殊知識を見つける」というのは、**君が子どもの頃や10代の頃に苦もなくやっていたことを考えてみよう**ということだ。君自身はスキルだとも思っていないが、身近な人が気づいていたことだ。君の母親や幼なじみはきつと知っている。

特殊知識の例をいくつか挙げてみよう。

↓ 営業スキル

↓ 音楽の才能。どんな楽器でも演奏できる

↓ 凝り性。物事を深く追求し、すぐに記憶する

↓ SF好き。膨大な知識をすばやく吸収する

↓ いろいろなゲームで遊んだ経験がある。ゲーム理論をよく理解している

↓ 噂話や詮索が好き。腕利きのジャーナリストになれるかもしれない

特殊知識というのは、遺伝から来る君の独自の特性と、君の独自の生い立ち、それらに対する君の働きかけが、不思議な具合に組み合わさってできたものだ。君の個性や人となりにほとんど織り込まれているものと言っていい。それを磨いていこう。

君らしさで君に勝てる人はいない。

人生の大半は、君を最も必要としてくれる人やものを探す旅だ。

たとえば、私は読書が好きで、テクノロジーが好きだ。すばやく学んで、すぐに飽きる。だからもし私が1つの分野を20年かけて掘り下げるような仕事に就いていたら、成功できただけではないね。

私が今やっているベンチャー投資では、新しいテクノロジーを非常にすばやく吸収することが求められる（新しいテクノロジーが次々と現れるから、飽きっぽいのもプラスにくんだ）。私の特殊知識とスキルセットにぴったりの仕事だろう¹⁰。

昔は科学者になりたかった。私が考えるヒエラルキーは、主に科学を中心としている。科学者は、人間の生産システムの頂点に位置すると思っている。本当の画期的発見や貢献をした科学者は、どんな人間集団よりも社会に大きな貢献をしている。

芸術や政治、工学、ビジネスをけっして低く見ているわけじゃないが、もしも科学がなかったら、人間は今も泥の中を這いずり回って、こん棒で闘い、火をおこそうとしているはずだ。

社会、産業、金融は、テクノロジーの下流にあたる。テクノロジー自体も科学の下流にあたる。応用科学「基礎科学などから得られた成果を使用して、実社会に役立てることをめざす学問」こそが人類の原動力だ。

ゆえに、世界で最も影響力のある人々は、応用科学者だ。このことは、今後ますます明らかになるだろう。

このように私の価値体系は、科学者を中心に回っている。

私も偉大な科学者になりたかった。でも、自分にしかできない得意なことは何だろう、自分が時間を費やしてきたことは何だろうと考えてみると、それは利益を生み出すこと

や、テクノロジーをいじること、人にものを売り込むことだった。人に説明することや、人と話すことだったんだ。

私には営業スキルがいくらかある。これも特殊知識の一種だね。お金儲けに関する分析的スキルがある。情報を吸収し、それに執着し、分析する能力がある——これらが私の特殊知識だ。

テクノロジーを利用して工夫するのも好きだ。そしてこのすべてが、私には遊び感覚でできるが、傍目には仕事をしているように見える。

■ 100%のめり込めないなら「大差」で負ける

こういうことが苦手な人もいて、「どうしたらアイデアを簡潔に売り込めるようになりますか？」なんて聞かれることが多い。

私の答えはこうだ。今すでに得意でないのなら、夢中でないのなら、君には向いていないのかもしれない——君が本当にのめり込んでいるものに集中しよう。

私の本当の特殊知識を初めて指摘してくれたのは、母だった。母はキッチンから何の気なしに声をかけてきた。私が15、16歳のときだよ。

宇宙物理学者になりたいと友人に話しているのを聞いて、母はこう言ったんだ。「あら、あなたはビジネスの世界に入るのよ」

私は「何、ビジネスだって？ 僕は宇宙物理学者になるんだ。母さんは何もわかつちやいない」なんて思っていた。

でも母にはちゃんとわかつていた⁷⁸。

特殊知識を見つけるには、君の生まれつきの才能や、純粋な好奇心、情熱を追い求めたほうがずっといい。今人気の仕事の養成所に行ったり、投資家の注目する分野に進んだりしても、特殊知識は見つからない。

特殊知識は知識の最先端にあることが多い。今ようやく解明されつつある物事や、解明するのがとても難しい物事も、特殊知識になる。

でも、君がそれに100%のめり込んでいなければ、100%のめり込んでいる誰かに負ける。しかも、僅差で負けるのではなく、大差で負けてしまう。

それはなぜかというところ、アイデアの領域には複利が大きく働き、レバレッジが大きく働くからだ⁷⁹。

インターネットはキャリアの可能性をとてつもなく広げた。ほとんどの人はまだそのことに気づいていない。

ネットを利用すれば、君に興味を持ってくれるオーディエンスが必ず見つかる。ネットで君にしかないものをただ表現するだけで、事業を興し、プロダクトをつくり、富を築き、人々を幸せにすることができんだ⁸⁰。

ネットのおかげで、君はどんなニッチな分野でもビジネスにすることができ——それを一番うまくスケールできるのが君である限り。そしてすばらしいことに、人は一人ひとり違うから、どんな人も得意なことを必ず持っている——それは、自分らしくあることだ。

もう1つ、「リッチになる方法」の連投ツイートに含める価値があったが入っていない、とてもシンプルなツイートがある——「自分らしさで競争から抜け出せ」。

君が人と競争しているときは、要するに人を模倣している。人と同じことをしているんだ。でも人はみな違う。模倣してはいけない⁸¹。

君が君らしさの延長線上にある何かをつくってそれを売れば、誰も君に太刀打ちできな

い。ポッドキャスターのジョー・ローガンや漫画家のスコット・アダムスと張り合おうなんて人がいるだろうか？ そんなの無理だろう。コミック『デイルバート』をスコット・アダムスよりうまく描く人が現れるだろうか？ いいや。ビル・ワターソンよりうまく『カルビン&ホップス』を描く人が出てくるだろうか？ いいや。彼らは自分らしさで勝負しているんだ^[78]。

■「基礎」から始めて、深く精通せよ

最高の仕事は、運命とも学位とも関係ない。最高の仕事とは、学びつつける者たちによる、自由市場でのクリエイティブな表現である。

リッチになるための最重要スキルは、いつまでも学びつつける能力だ。学びたいことを何でも学べる力を身につけなくてはならない。

昔は金儲けの方法といえば、大学に4年通い、学位を取って、専門職として30年働くことだった。でも今は変化が激しい時代だ。今は新しい技能を9か月ですばやくマスターすることが求められ、その技能は4年も経てば陳腐化してしまう。だがその生産的な3年間

に、君は莫大な富を獲得できるんだ。

今ほるかに重要なのは、ずっと前に「正しい」ことを学んだかどうかよりも、9か月や12か月で最新分野のエキスパートになれるかどうかだ。

だからどんな本にも怖じ気づかないように、基礎をしっかり学んでおこう。図書館に行つて理解できない本があったら、「これを学ぶのに必要な基礎知識は何か？」と掘り下げて考えよう。基礎がとにかく大切だ^[79]。

人生には微分積分より、基本の算数と計算力のほうがよほど重要だ。また、詩を書く能力や豊富な語彙や7か国語を操る力より、普通の言葉を使って自分の考えを伝える能力のほうがよほど重要だ。

デジタルマーケティングやクリック最適化にくわしくなるより、言葉で人を動かせるほうがよほど重要だ。基礎がカギなんだ。何かを深く深く掘り下げるよりも、基本を9割か10割おさえておくほうがずっといい。

と言つても、何かに深く精通することは必要だ。広く浅くでは、人生で叶えたいことは叶えられないからね。君が極められるのは、1つか2つのことだけだ。そしてそれはたいてい、君がのめり込んでいることだ^[80]。

富であれ
人間関係であれ
知識であれ、
人生の見返りは
すべて複利で
殖える。

→
長期的なゲームをせよ。

すべてにおいて「複利」で考えよ

Q 「富であれ人間関係であれ知識であれ、人生の見返りは複利で殖える」とおっしゃいましたね。複利の利益を得ているかどうかは、どうやってわかるんですか？

複利はとても強力な概念だ。複利が働くのは資金だけじゃない。資本の複利効果はほんの入り口だ。

仕事上の関係の複利効果はとても重要だね。社会の上に立つ人たちを考えてみよう。たとえば、なぜ上場企業のCEO職や、数十億ドルの資産運用を任される人たちがいるんだらう？

それは、彼らが信用されているからだ。なぜ信用されているかといえば、これまで築いてきた人間関係や業績が複利化されているからなんだ。事業を続け、高潔な人となり（目に見える形

で、かつ説明責任を果たしながら）示してきたからだ。

複利効果は評判にも働く。もし君に輝かしい評判があつて、それを10年、20年と積み上げていけば、みんなが君に目を留めるだらう。才能豊かだが評判を複利化していない人に比べて、君は文字通り千倍、万倍の価値の評判を得るだらう。

仕事相手にもこれが当てはまる。君が誰かと5年、10年と仕事をしてきて、今も一緒に働くのが好きなら、当然君はその人を信頼していて、多少の欠点は気にしないだらう。ふだんのビジネスの交渉は、お互いを信頼しているというだけでうまくいく——うまくいくという確信があるからだ。

たとえば私が仕事をするのが好きなシリコンバレーのエンジェル投資家に、イラッド・ギルという人がいてね。

私がイラッドと仕事をしたのは、デールをするときイラッドがいつも私にプラスアルファをつけようと手を尽くしてくれるのを知っているからだ。追加の配分があれば、私に有利に計らってくれる。支払うべき費用があれば、さっさと自分で負担して、それを私に知らせもしない。

こんなにも尽くしてくれるから、手持ちの案件は全部彼に任せている——どんなことも絡んでもらっている。そして私も精一杯恩返しをする。こういう関係の複利化はとても貴重だ¹⁰。

大切なのは意図ではない、行動だ。だから倫理的であることは難しい。

君が「これは」ということを見つけ、「これは」という人を見つけたら、思いつきりそこに投資しよう。人間関係やお金に関しては、何十年も続けてこそ大きな見返りが得られるんだ。

だから、複利は本当に大切だ¹⁰。

■ 努力のうち「1%」が実を結ぶ

努力の99%は無駄になる。

といっても、完全に無駄になってしまうことなんて1つもないよ。すべてが学習の機会

になるのだから。どんなことから学習できる。

でも、たとえば君の学生生活を振り返ってみると、君の書いた学期末レポートや、君のやった演習、君の学んだ物事の99%が、あまり役に立っていないだろう。君は地理や歴史を専攻したが、まったく活かしていないのかもしれない。外国語を学んだが、もう話すことがないのかもしれない。数学の一分野を学んだが、忘れてしまったかもしれない。

そうは言っても、これらは学習経験だ。君が何かを学んだのは間違いない。勤勉の大切さを学んだはずだし、学んだことが深層心理に根づいて、君が今やっていることの一部になっているのかもしれない。

でも目的志向の人生という点から見ると、君の努力のうち実を結ぶのは1%ほどなんだ。

もう一例が、君が夫や妻と出会う前につきあった人たち全員だ。これは、目的という意味では無駄になった時間だね。

指数関数的な変化があり得るという意味では無駄になっていないし、学習という意味でも無駄になっていないが、目的という意味では間違いなく無駄になった。

私がこんなことを言うのは、人生の99%が無駄で有益なのは1%だけだなんて、軽々しく言うためじゃない。私がこう言うのは、君にとにかく慎重になってほしいからだ。

そして（人間関係、仕事、学習など）何に取り組むのであれ、**その究極の目的は、複利を得るために全力を傾ける対象を見つけること**だとわかってほしいからだ。

君が誰かにつきあっていて、結婚に至るような関係じゃないとわかったら、その瞬間に別れて前へ進むべきなんだろう。君が何かを学んでいるとき、たとえば地理や歴史の授業を受けていて、その情報をこの先使わないとわかったら、授業に出るのはやめたほうがいい。時間の無駄だ。脳力の無駄だ。

無駄になる99%をやるな、とは言わない。残りの1%を見極めるのはとてつもなく難しいのだから。

私が言いたいのはこういうことだ。君のやっていることの中で無駄にならない1%が見つかったら——君が残りの人生を傾けられる対象、君にとって意味のある対象が見つかったら——ほかのことは忘れて、それに全身全霊を傾けよう¹⁰。

自分の「名」のもとに取り組む

説明責任を引き受け、君の名のもとに事業リスクを取れ。社会はその見返りとして、君に責任、エクイティ、レバレッジを与えてくれる。

リッチになるには、レバレッジが絶対に欠かせない。

レバレッジの形態には、労働、資本、そしてコードやメディアがある。でもそのほとんどは、労働と資本のように、誰かから提供を受ける必要がある。労働なら、誰かに従ってもらふ必要がある。資本なら、誰かに資金や運用資産、機械の提供を受ける必要がある。

だからそれらを得るために、**君はできる限り君の名前で信用を築かなくてはならない**。それにはリスクが伴う。説明責任は諸刃の剣、というやつだ。成功すれば君の功績になるが、失敗すれば君が矢面に立たされる⁹。

明確な説明責任がカギだ。説明責任を負わなければ、やる気を持たない。説明責任を負わなければ、信用は築けない。でも説明責任にはリスクが伴う。失敗のリスクが伴う。恥

を掻くリスクが伴う。君の名前で失敗するリスクが伴う。

ありがたいことに、現代社会には債務者監獄というものはなくなった。他人のカネを失っても投獄や処刑に遭うことはないが、自分の名のもとに公に失敗したくないという社会的本能が働く。

それでも、**自分の名のもとに失敗するリスクを張れる人が、莫大な力を得るんだ。**

個人的な話をしよう。2013年から2014年まで、私は世間的にはもっぱら「スタートアップと投資界限の人」と見られていた。

私が哲学や精神性など幅広い物事について語り始めたのは、2014年から2015年頃になってからのことだ。それを自分の名のもとに語ったから、多少不安はあった。業界でも心配して、「何してるんだ？ キャリアが終わるぞ。ばかなことをするな」なんてメッセージをこっそりくれる人もいた。

それでも、とにかくやってみた。リスクを取ったんだ。仮想通貨への投資も同じだ。早い時期にリスクを取った。でも自分の名前を出せば、リスクを負う半面、リターンが得られる。恩恵が得られる⁷⁸。

かつて船長は船と運命をともにした。船が沈むとき、最後に船から下りるのは船長だった。説明責任には重大なリスクが伴う。

でも私がここで言っているリスクは、ビジネス環境で取るリスクのことだ。

ここでのリスクは、君が自己資金を回収する順番がおそらく最後になるということだ。君が自分の時間に対する報酬を得る順番が最後になるということだ。君が会社に費やした時間と、費やした資金——それを失うリスクがあるということだ⁷⁸。

言っておくが、現代社会では下方リスクは限られている。優れた経済システムでは、債務でさえ自己破産で帳消しになる。私が一番くわしいのはシリコンバレーの事情だが、それでも一般に、正直で誠実に努力する人は失敗しても許されるものだ。失敗に関してはそう恐れることはないのだから、説明責任をもっと果敢に引き受けよう⁷⁸。

事業を小さくてもいいから「所有」する

事業の一部を所有しない限り、経済的自由への道はない。

Q なぜリッチになるためには、事業の一部を所有することが欠かせないのですか？

所有と賃金労働の違いだね。

時間を切り売りしているようでは、たとえ弁護士や医者であっても、ある程度は稼げるが経済的自由が得られるほどには稼げない。休暇中も君の代わりに事業がたき出してくれる、不労所得は得られない¹⁰⁾。

おそらくこれが、最重要ポイントの1つだね。「勤勉に働けば富を得られる、十分な金を稼げる」という誤解があるようだが、たぶんそうはいかないよ。理由はいろいろある。

所有権を持たないと、インプットとアウトプットが密接に連動するんだ。つまり君が投入した時間や労力に比例した報酬しか得られない。給料制で働く人のほとんどは、時間を売ってその対価として報酬を得ている。時給が高い弁護士や医者でもそうだ。

所有権を持たなければ、寝ている間は稼げない。引退後は稼げない。休暇中は稼げない。働いた時間に比例した、線形的な稼ぎしか得られないんだ。

医者にもリッチに（かなりリッチに）なる人がいるが、それは開業するからだ。医院を

開業する。医院がブランドを築き、ブランドが人を集める。または医療機器や手順、プロセスを開発して、知的所有権を取得する。

君が誰かのために働くときは、その誰かがリスクを背負い、説明責任を引き受け、知的所有権とブランドを所有しているんだ。彼らは君に十分な報酬を払おうとしない。君を働かせるために必要な最低限の報酬しかくれない。最低限といっても高額かもしれないが、それでも君は引退後も稼げるような、真の富は得られない¹⁰⁾。

企業のエクイティ¹¹⁾〔持分、株主資本〕を所有するとは要するに、アップサイド¹²⁾〔潜在的な成長余地〕を君のものにするということだ。負債の所有者（債権者）は、利回りを保証され、ダウンサイド¹³⁾〔潜在的な損失〕を負担する。でも君が所有したいのは、エクイティだ。エクイティを所有しない限り、君がリッチになれる見込みはほぼない。

だから事業のエクイティを所有できるようにしよう。株式を購入して少額株主としてエクイティを所有してもいい。会社を立ち上げて、オーナーとして所有するのでもいい。

所有権が本当に大事なんだ¹⁰⁾。

財をなす人はみんないつかの時点で、必ずプロダクトや事業や何らかの知的所有権の一部を所有している。君がテック企業の社員なら、ストックオプションを通じて所有するこ

ともできるね。それも手始めとしてはいい。

でも一般に、本当の富は自分で会社を始めるか、投資を行うことでこそ生み出される。投資会社なら、投資先企業の株式を購入する。これらが富への道だ。時間を切り売りして**いては富は決してやっつこない**^[78]。

「レバレッジ」を効かせてインパクトを最大化する

無限のレバレッジが手に入るこの時代、純粹な知的好奇心がかつてないほどの莫大なりターンを生むようになっていく^[79]。だから今儲かっているものを追いかけるよりも、君の純粹な知的好奇心を追求したほうが、キャリアの基盤としてはずっといい^[80]。

不思議なことだが、君だけ、または君を含む少数の人だけしか知らない知識は、君の情熱や趣味から生まれるんだ。知的好奇心が高じた趣味を持つ人は、そういう情熱を育むことが多い^[81]。

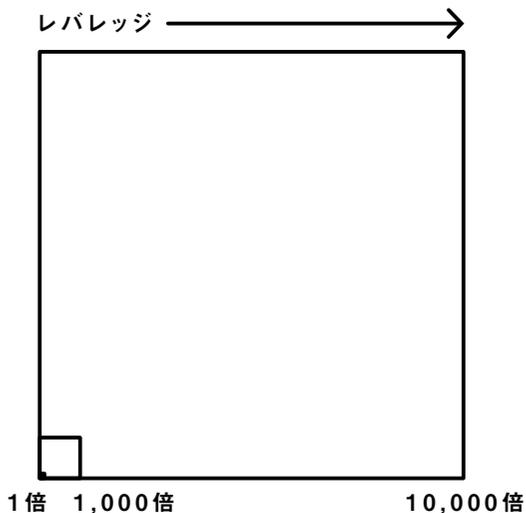
今は楽しくてもいつか飽きてしまうものは、気晴らしでしかない。探しつづけよ。

私は何かをやるときは、純粹にそれ自体を目的としてやりたい。

これは芸術の定義の一つだね。運動、恋愛、友情など何であっても、それ自体を目的として行うことにこそ、人生の意味があると思っている。

不思議に思えるけれど、ただ楽しいから何かをするときにこそ、最高の仕事ができる。たとえただの金儲けだったとしても、楽しいからやるときに最高の成果を上げられる。

私が個人として人生最大の富を生み出した年は、最も働かず、未来のことを最も気にかけなかった年だった。ただ楽しみのためだけにいろんなことをやっていた。「もう引退したよ、働くのはやめた」なんて触



れ回っていた。

すると目の前のプロジェクトの中で、自分にとって一番価値のあるものに取り組む時間ができたんだ。そしてそれ自体を目的としてやることで、最高の結果が出せた⁷⁴。

何かを求めなければ求めないほど、君はそのことを考えなくなり、執着が薄れて自然な方法でやるようになる。君自身のためにそれをやる。君が得意な方法でやりつづける。そのうちに、君の仕事の質が高まったことが誰から見てもわかるようになる⁷⁵。

だから何であれ今流行りのものを追いかけるより、君の知的好奇心を追求しよう。君が好奇心のおもむくままにどり着いた場所が、社会が向かおうとしている場所と一致したそのとき、君は莫大な見返りを手にできるはずだ⁷⁶。

君がこの方法で身につけたスキルは、どうやって訓練するかを社会がまだ知らない可能性が高い。訓練する方法を社会が知っていれば、社会は誰かに君の代わりをさせることができる。代わりがいる限り、君は大した報酬を得られない。どうやって身につけるかまだ知られていないスキルを、世の中が必要とするそのときに活用する方法を考えよう⁷⁷。

人を訓練してやらせることができるなら、やがてコンピュータを訓練してやらせる

ようになる。

■「社会が求めているがどうやって手に入るか

知られていないもの」という金脈

社会が求めているがどうしたら手に入れられるのかを誰も知らないものを君が提供すれば、社会は君に見返りをくれる。学校に行けば金儲けの方法を学べると思っている人が多いが、実際には「ビジネス」という名のスキルなんて存在しない⁷⁸。

だから、社会が求めているがどうやって手に入れるかがわかっていないプロダクトやサービスを考えよう。そしてそれを提供する人に、それも大規模に提供する人になろう。

これこそが、金儲けの最大の難関だ。

さて問題は、何であれ「それ」を提供する方法をどうやって磨くかだ。「それ」は世代によって変わるが、テクノロジー界にあることが多い。

世界に何かが起こり、何かのスキルセットが必要になり、それを提供できるのが世界中

で君だけしかない——そんな瞬間を君は待っている。

その瞬間が訪れるまでの間、ツイッターやYouTubeで、または仕事を無償で提供することによって、君というブランドを築いておこう。君の名前を売り、その過程でリスクを取るんだ。

そしてとうとうその瞬間がやって来たら、レバレッジを——最大限のレバレッジを——効かせながら、君にしかないスキルを思う存分発揮しよう「1」。

レバレッジには大まかに分けて次の3種類がある。

第一が、「労働」だ——君のために働くヒトだ。これは最古のレバレッジだが、現代社会ではありがたみが薄れている「1」。

私に言わせれば、労働は利用可能な全形態のレバレッジの中で最悪のものだ。人を動かすことはとんでもなく難しい。とてつもない統率力が必要だ。一つ間違えば反乱を起こされ、餌食にされ、暴徒に引き裂かれてしまう「2」。

「カネ」もレバレッジの一形態だね。君が何かの決定を下すたび、その効果をカネで増幅させるということだ「1」。資本は扱いに注意を要する、より現代的なレバレッジだ。20世

紀に莫大な富を築くために利用されたのが、このレバレッジだった。20世紀にはこの形態のレバレッジが主流だった。

大富豪を見ればそれがわかる。銀行家や、腐敗した国でカネを印刷する政治家といった、大金を動かす人たちだ。テック企業を除く巨大企業や多くの老舗企業のトップを見れば、CEOの仕事は実質的に資金管理だとわかる。

お金はとても簡単にスケールできるんだ。資金運用のスキルがあれば、動かすヒトをどんどん増やすより、動かすカネをどんどん増やすほうがずっと簡単にできる「3」。

レバレッジの最後の形態は、まだ生まれて間もない、そして最も民主的なもの。それは、「限界費用ゼロで複製できるプロダクト」、つまり追加の複製コストがゼロに近いプロダクトだ。本、メディア、映画、プログラミングコードがこれにあたる。

コードは非許可型（非ライセンス）のレバレッジの中でおそらく最強だ。必要なのは、コンピュータだけ——誰の許可も必要としない「1」。

富める者と貧しい者、ホワイトカラーとブルーカラーの区別はもう古い。今や、レバレッジを持つ者と持たざる者の区別だ。

■一人で発揮できる「力」が高まっている

これらの中で一番興味をそそる、一番重要な形態のレバレッジが、「限界費用ゼロで複製できるプロダクト」という概念だ。これが新形態のレバレッジだ。

発明されてまだ数百年しか経っていない。活版印刷に始まり、放送メディアによつて加速し、現代ではインターネットとコーディング「プログラミングコードを書くこと」によつて爆発的に拡大している。今や他人を介さずに、他人のお金も使わずに、君の取り組みを何倍にも拡大できるんだ。

この本もレバレッジの一種だね。大昔なら講堂に座って一人ひとりに語りかけなくてはならなかった。数百人に言葉を届けられたかもしれないが、せいぜいそれが限界だった⁷⁵。

新たな富を生み出し、新たな億万長者を生み出しているのは、すべてこの最新形態のレバレッジだ。ひと昔前は、資本が巨万の富を生み出した。莫大な富を築いたのは、世界のウォーレン・バフェットたちだった。

でも新世代の富はすべて、コードかメディアを通じて生み出されている。ジョー・ローガンはポッドキャストで年に5000万ドルや1億ドルを叩き出している。それにユーチ

ューバーのピューディーパイがいるね。彼がいくら稼いでいるかは知らないが、ニュースメディアをしのぐ影響力の持ち主なのはたしかだ。

ジェフ・ベズス、マーク・ザッカーバーグ、ラリー・ペイジ、セルゲイ・ブリン、ビル・ゲイツ、ステイヴ・ジョブズは言うまでもない。彼らの富は、すべてコードというレバレッジが生み出したんだ⁷⁶。

これら新形態のレバレッジの一番おもしろい点は、非許可型という点だろう。これを覚えておいてほしい。それを使って成功するのに、誰の許可もいらぬということだ。

労働力のレバレッジは、他人に従ってもらう必要がある。資本のレバレッジは、他人から投資やプロダクト生産のための資金の提供を受ける必要がある。

でもコーディング、本の執筆、ポッドキャストの収録、ツイート、YouTube動画の作成——こういったことは非許可型だ。誰の許可も必要なく、だからとても平等主義的なんだ。レバレッジの強力な平等化装置だ⁷⁷。

優れたソフトウェア開発者は、今やロボット団を従えているようなものだね。コードを書いてしまえば、あとは夜寝ている間もロボット団がせっせと働いてくれる⁷⁸。

■時間の「切り売り」を断つ ——インプットとアウトプットを分断する

時間を切り売りしているようではリッチになれない。

人生ではどんなときでもできる限り、賃金労働ではなく独立を選ぶ。独立して、インプットではなくアウトプットに説明責任を持つ——これをめざそう¹⁰。

人間はレバレッジのない社会で進化した。薪割りや水くみをしていたときは、8時間分のインプットが8時間分のアウトプットにほぼ相当した。

今やわれわれはレバレッジを発明した——資本、協働、テクノロジー、生産力、こういった手段だ。

現代はレバレッジの時代だ。君は労働者として、それほど時間と肉体的な労力をかけずに莫大なインパクトをおよぼせるように、最大限のレバレッジを効かせたい。

レバレッジを持つ労働者は、持たざる労働者の千倍、万倍の成果を上げる。そしてレバレッジを持つ労働者にとって、仕事に費やす時間や労力よりはるかに重要なのが、「判断

だ。

生産性10倍のプログラマはもう古い。1000倍プログラマが実在する——ただよく理解されていないだけだ。@ID_AA_Carmack & @notch サトシ・ナカモトなどを見ればわかる。

優秀なソフトウェアエンジニアは、正しいコードをさっと書いて正しいアプリをさっとつくるだけで、文字通り5億ドルの価値を会社に提供できる。

10人のエンジニアがその10倍の労力を費やしたとしても、間違ったモデルや間違ったプロダクトを選び、間違った方法でコードを書き、間違ったクチコミ戦略を利用すれば、その時間はすべて無駄になってしまう。

とくにレバレッジを持つ労働者は、ほんのわずかなインプットで莫大なアウトプットを生み出せるんだ。

君が人生に望むこと、それは自分の時間を自分の手に取り戻すことだ。

君は自分の時間をコントロールでき、アウトプットで評価されるような、レバレッジの

効く仕事に就きたい。

君が事業を前進させるようなすばらしい仕事をすれば、彼らは君に見返りを与える必要がある。とくにその仕事で、君のこだわりやスキル、生まれつきの才能を活かしたのなら、彼らはそれをやる方法がわからないから、君にその仕事をさせるために見返りを与えつづけなくてはならない。

君に特殊知識と説明責任、レバレッジがあれば、君の価値にふさわしい報酬が手に入る。そして君の価値に見合う報酬が手に入れば、君は自分の時間を取り戻せる。時間を超効率的に使える。形だけの会議も、仕事ができるとアピールも、働いているふりも必要ない。実際の仕事のことだけを考えていればいい。

仕事だけに集中すれば、生産性も効率性もグッと高まる。気分が乗ったときや気力が充実しているときだけ働いて、そうでないときに無理して働かなくていい。自分の時間を取り戻せるんだ。

週40時間労働は産業革命時代の遺物だ。知識労働者はアスリートのように働く——
訓練と全力疾走、それから休息と再分析だ。

たとえば営業、とくに最高級品の営業を考えてみよう。もし君が普通の住宅を販売する不動産業者なら、それは必ずしも望ましい仕事とは言えないね。競争が激しすぎる。

でも、もし君が自分売り込むノウハウと住宅を売るノウハウを持つ一流の不動産業者なら、普通の業者が10万ドルのアパートやマンションを売ろうと四苦八苦する時間の10分の1で、500万ドルの豪邸を売ることだってできる。不動産業は、インプットとアウトプットが分断された仕事の一例なんだ。

プロダクトをつくる仕事と売る仕事も、この説明に当てはまる。実際、それ以外にやるべき仕事なんてないだろう？ 必ずしも望ましくないのは、顧客サービスのような支援業務だ。顧客サービスは、残念ながらインプットとアウトプットがかなり連動していて、働いた時間で評価されるからね^[10]。

インプットとアウトプットを分断するのが、ツールとレバレッジだ。また、創造的要素が多い仕事ほど、インプットとアウトプットが分断していることが多い。

インプットとアウトプットが密接に連動する仕事をしているようでは、富を生み出し、その過程で自分の富を獲得するのはとても難しい^[10]。

■ 学び磨くべきは「セル」「ビルド」のスキル

一流のテック企業で働くには、「売る」^{セル}能力か「つくる」^{ビルド}能力が必要だ。どちらもないなら、身につけよ。

売る方法を学べ、つくる方法を学べ。両方できれば無敵だ。

この2つは非常に大きな分類だ。1つはプロダクトをつくること。これは複雑な、多くの変数に関わる仕事だ。ここには設計が含まれ、開発、製造、物流、調達が含まれ、サービスの設計、運用が含まれる。本当にいろんな種類がある。

どんな業界にもつくり手の定義がある。テック業界ならCTO（最高技術責任者）やプログラマ、ソフトウェア技術者、ハードウェア技術者など。でもクリーニング業界にも、クリーニングサービスを設計する人や、すべての衣類を正しい場所に正しい時間に届けるよう手配する人がいる。

この反対側にあるのが、売る仕事だ。売る仕事も定義が幅広い。売るといっても個人向けセールスだけじゃなく、マーケティングやコミュニケーション、採用活動、資金調達、

啓蒙、宣伝活動もこれに含まれる。幅広くて包括的な分類だ^[78]。

■ より高い利益は「上流」にある

時間ではなく、頭で稼げ。

不動産業についてももう少し話そう。不動産業で一番望ましくないのは、家の修繕をする仕事だろう。時給は10ドルか20ドルかもしれない。

ボスに言われるまま朝8時に人の家に行って、担当部分を修繕する。この仕事はレバレッジゼロだ。説明責任はないが、本当の説明責任じゃない。説明責任を負う相手は客ではなく、ボスだ。本当の特殊知識もいらない。多くの人ができる仕事だ。大した報酬は得られない。最低賃金にスキルと時間が多少プラスされる程度だ。

この上のレベルにいるのが、家の所有者に修繕を提供する建築業者だ。工事全体を5万ドルで請け負い、労働者を時給15ドルで雇って、残りを自分のものにする。

建築業者のほうが、明らかに望ましい立ち位置にいる。でも何を元に判断するのか？

どうして望ましいとわかるのか？

それは、この業者は多少の説明責任を負っているからだ。建築業者は結果に対して責任を負い、うまくいかないときには寝汗をかく。また、下請け労働者を通してレバレッジを効かせる。特殊知識も豊富に持っている。チームを組織する方法や、チームに時間通り仕事を来させる方法、市の規則に対処する方法を知っている。

その上のレベルにいるのは、不動産開発業者だろう。開発業者は不動産を購入し、建築業者を雇って、もつと価値の高いものにつくり変える。購入資金を得るために、たぶん融資を受けたり投資家の支援を取りつけたりする必要もあるだろう。古い住宅を買い取り、取り壊し、建て直して、販売する。

開発業者は、不動産の購入金額と建設コストを合わせたよりも高い価格で住宅を販売できれば、労働者の時給15ドルや建築業者の5万ドルどころか、50万ドルや100万ドルの利益を上げられるかもしれない。

でもここで注目したいのは、開発業者に何が求められるかだ——非常に高度な説明責任が求められるんだ。

開発業者はより大きなリスクを取って、説明責任を引き受け、レバレッジを効かせ、特殊知識を持つことを求められる。また、資金調達の方法や市の規則、不動産業界の動向、リスク判断を理解していなくてはならない。より難しい仕事だね。

そのまた上のレベルは、不動産ファンドの資金運用者かもしれない。莫大な資本レバレッジを持ち、多くの開発業者と取引して、大量の住宅在庫を確保する²⁴。

すると、不動産ファンドのレベルの1つ下に、こんなことを言う人が現れるかもしれない。「この市場に最大限のレバレッジと最大限の特殊知識を効かせるぞ」

そしてこう言う。「私は不動産にくわしくて、住宅建設の基本から物件の建設と販売までのすべてを理解していて、不動産市場の動向も把握している。そのうえハイテクビジネスにも精通していて、開発者を雇う方法やコードを書く方法、よいプロダクトをつくる方法も知り尽くしている。ベンチャーキャピタルから資金を調達・返済する方法や、その仕組みのすべてを理解している」

もちろん、たった一人ではこれだけの知識を持ってないかもしれない。でも多様なスキルセットを持ったチームを集めて会社をつくることはできるだろう。

この寄せ集めの会社は、テクノロジーと不動産の特殊知識を持っている。会社の名のも

とに超ハイリスク・ハイリターンの事業に取り組みから、莫大な説明責任を負っている。会社の全員が全力で仕事に取り組み、多大なリスクを引き受けている。またこの会社には、多くの開発者が書くコードというレバレッジがある。投資家資本と創業者の自己資本もある。

トップレベルの労働力があって、優れたエンジニアやデザイナー、マーケターが会社のために働いている。

こうして生まれたのが、不動産情報サイトのトゥルーパーリアやレッドフィン、ジロウといった企業で、アップサイドは数億ドル、数十億ドルにも上るんだ^[78]。

■「特殊知識」×「説明責任」×「レバレッジ」で上昇する

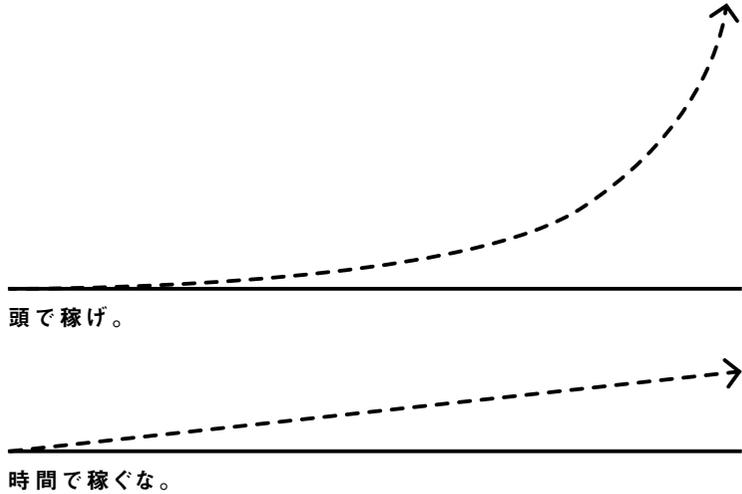
レベルを1つ上がるごとに、レバレッジが増え、説明責任が増え、特殊知識が増えていくのがわかるだろう。

君は労働のレバレッジの上に、資金のレバレッジを積み重ねる。さらにその上にコードのレバレッジを積み重ねることで、ますます大きな成果を生み出す。そしてただ報酬を支払われるだけでなく、アップサイドを君がすべて所有する状態にますます近づいていくんだ。

君は一介のサラリーマンから出発するかもしれない。でもますます上をめざして、レバレッジと説明責任、特殊知識をますます高めていこう。これらを長期的に組み合わせれば、複利の魔法でリッチになれるんだ^[79]。

君が唯一避けなくてはならないのは、破滅のリスクだ。

破滅を避けるとは、つまり刑務所送りになるなどということだ。だから**違法なことはやるな**。囚人服を着る価値なんかどこにもない。壊滅的、全面的な損失を避けよう。またこれは、肉体的に危険なことや体を傷つけるようなことを避けるということでもある。健康に気をつけよう。



すべての資本、すべての貯蓄を失いかねないことに手を出すな。全賭けはするな。合理的に考えて、大きなアップサイドが見込めるような賭けをしよう^[78]。

「わずかな差」を増幅し桁違いになる

適切な仕事やキャリア、分野を選んで、雇い主と適切な取り決めをすれば、君の自由に使える時間が大幅に増える。すると、時間管理をそれほど気にしなくてよくなるんだ。

私は何かの仕事に対してではなく、純粹な判断に対して報酬を得たい。仕事をするためにロボットや資本、コンピュータは欲しいが、私自身は判断で稼ぎたい^[79]。

どんな人も、何かに精通して独自の知識で稼ぐことをめざすべきだ。そして、ロボットやコンピュータなどを通じて、自分の仕事に最大限のレバレッジを効かせるんだ。そうすれば、インプットではなくアウトプットで評価されるから、自分の時間の主^せになれる。

たとえば、ここに明らかに優れた判断力を持つ人がいるとしよう。標準的な75%ではなく、85%の確率で正しい判断をする人だ。

この人は5000万ドルや1億ドル、2億ドルなど、いくらでも報酬をもらえる。

1000億ドル企業の舵取りをするときには、10%優れた判断は大きな意味を持つ。CEOが高給取りなのは、彼らにレバレッジがあるからだね。レバレッジによって判断や能力のわずかな差が増幅されて、大きな違いを生むからだ^[80]。

つまり、**確かな判断——とそれを支える信用——がカギ**だ。この点でウォーレン・ Buffettが最強なのは、絶大な信用があるからだ。彼はこれまで説明責任を立派に果たしてきた。公の場で何度も正しい判断を示してきた。高潔な人物という評判があるから、誰からも信用されている。

彼が人々から無限のレバレッジを提供されるのは、判断が優れているからだ。彼に「ただけ頑張ってくださいか？」なんて訊ねる人はいない。「いつ起きていつ寝ますか？」なんて訊ねない。「ウォーレン、好きにやってください」と言うだけだ。

判断、とくに高度な説明責任と明確な実績に裏打ちされた確かな判断こそが、本当に重要だ^[81]。

私たちは短期思考や見せかけの仕事で時間を無駄にする。ウォーレン・ Buffett

は1年かけて投資を決定し、1日かけてそれを実行に移す。その投資が何十年も続する。

400メートル走でいえば数分の1秒速く走れるくらいのわずかな能力差によって、ケタ違いに大きな稼ぎを叩き出す人たちがいる。レバレッジは、この差をさらに拡大するんだ。

君が勝負する分野でずば抜けることが、レバレッジの時代にはものを言う²⁰。

小さな積み重ねで「巨大」になる——選択と集中

私はこれまでいろんな不運に見舞われてきた。初めて得た財産は、株価暴落で瞬時に吹っ飛んでしまった。2度目に得た、いや得るべきだった財産は、仕事仲間にだまし取られたようなものだった。やっと成功したのは、3度目のことだよ。

でもこのときでさえ、時間にかかる地道な道のりだった。一攫千金で財産を得たんじゃない。いつも小さなことの積み重ねだった。事業を生み出し、機会を生み出し、投資を生

み出しながら、たゆみなく富を生み出していったんだ。一度の大儲けなんかじゃなかった。私は当たり年の1年で財産を築いたわけじゃない。一度に少しずつかけらを積み重ねていった。選択肢を増やし、事業を増やし、投資を増やし、できることを増やしていった。

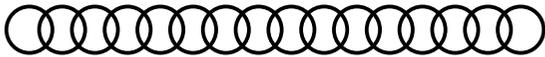
インターネットのおかげで、今ではありあまるほどの機会がある。実際、金儲けの方法がありすぎていつも困っているほどだ。

私には時間が足りない。富を生み出す機会は本当にたくさんあって、いつも時間がなくなってしまうんだ。富を生み、プロダクトを生み出し、事業を生み出し、その副

継続的な試行錯誤によって問題解決せよ。



そしてそれをくり返すことによって稼げ。



産物として見返りを得る方法は、本当に数え切れないほどある。とてもすべてに関わっている暇はない⁷⁸。

■「時間」で考え、決断する

自分に時給を設定し、その時給で計算した金額を惜しみなく使って、時間を節約せよ。君は自分で考える以上に価値が高い人間にはなれない。

君の価値を君以上に高く評価してくれる人はいない。だから自分にべらぼうに高い時給を設定して、それを押し通そう。私は若い頃に、自分は市場の評価よりずっと価値が高いと決め込んで、そういうものとして自分を扱い始めた。

どんな決定を下すときも、必ず時間を考慮しよう。 それをするにはどれだけの時間がかかるのか？

たとえば街外れにもものを取りに行くのに1時間かかるとしよう。君が自分の価値を時給100ドルと評価するなら、それを取りに行くのは100ドル捨てるようなものだ。それでいいのか？⁷⁸

時が流れ、少し富を得たら、もっと高い時給を設定しよう。私の場合、嘘みたいな話だが、まだ君が私を雇えた時代に……今は雇えないが、雇えた時代に……10年か20年前の無一文だった頃でさえ、自分の時給は5000ドルだと、いつも自分に言い聞かせていた。今にして思えば、実際には10000ドルくらいだったと思う。

もちろんそれでも電気工とやり合ったり、不良品のスピーカーを返品したり、無駄なこととはしていたよ。でもそんなことはするべきじゃなかったし、人よりは無駄にした時間は少なかったと思う。返品なんかして時間を無駄にするより、これ見よがしにゴミ箱に投げ入れるか慈善団体に寄付すればよかったし、自分で修理するより、誰かにやってもらえばよかった。

当時は恋人に、今でも妻を相手にこんなことを言っている。「それは私のやることじゃない。それは私が解決する問題じゃない」

今でも母に雑用を頼まれると、「私はそういうことはしない、助手を雇ってあげようか」と言っている。お金がない頃からそうしていたんだ⁷⁸。

■「エネルギー」は分配せず全注力する

もう1つの考え方として、自分の時給より安く外注できることや、自分でやらずにすむ

ことは、外注するかやらずにおこう。自分の時給よりも安く誰かにやってもらえらるなら、その人を雇えばいい。料理のようなことでもそうだ。健康的な料理を自炊したくても、外注できるなら外注しよう⁷⁸。

べらぼうに高い時給を自分に設定して、それを押し通すんだ。自分にも他人にもばかばかりしいほど高いと感じられる金額にしよう。そうでなかったら、まだ上げ足りない。

君がどんな金額を選ぼうと、私のアドバイスは「もっと上げろ」だ。私自身、お金がない頃も長い間5000ドルに設定していた。年俸に直すと数百万ドルだよ。

でも今はそれを上回っている。私はそんなに働き者じゃない、むしろ怠け者だ。本当にやりたいことだけにエネルギーを爆発させて取り組んでいる。私の収入を実際に働いた時間で割ると、これをかなり上回っているはずだ⁷⁹。

■長い目で見れば「楽観論者」が成功する

Q あなたのおっしゃった、「富を密かに蔑む人から富は逃げていく」をくわしく説明してもらえますか？

人と比べる癖がつくと、自分よりうまくやっている仲間を憎んだり、うらやんだり、ねたんだりしてしまう。そしてそういう感情は相手に伝わるものだ。君が誰かと仕事をしようとするとき、相手に悪意や偏見を持っていれば、その思いは相手に必ず伝わってしまう。

人間は他人が心の奥底で思っていることを感じ取るようにできているんだ。だから人と比べることから抜け出さなくてはならない¹⁰。

富を敵視していると、本当に富を得られなくなる。それはなぜかというと、富を得るのに適した考え方ができなくなり、富を得るのに適した気力を持てなくなり、富を得るのに適したレベルの人を相手にできなくなるからなんだ。

楽観的になろう、ポジティブになろう。これは大事なことだ。長い目で見れば、楽観論者のほうが成功する¹⁰。

■「サル」だった頃のゲームを続ける？

ビジネスの世界では、ゼロサムゲームをする多数の人にまみれて、プラスサムゲー

ムをする少数の人が互いを探している。

人が人生で行う大きなゲームは2つある。1つはお金のゲームだ。お金があればすべての問題を解決できるわけじゃないが、お金の問題はすべて解決する。人はそれを知っているから、お金を手に入れようとする。

それでいて、多くの人が「どうせ自分は稼げない」と心の底で思っている。富の創造が起こつてほしくないと思っている。だから「金儲けはけしからん。金儲けなんかすべきじゃない」と言つて、ビジネス界全体を攻撃する。

でも実は彼らは地位のゲームという、別のゲームをしているだけだ。自分のほうが偉いということと他人にアピールするために、こんなことを言う。「お金なんか必要ない。お金なんか欲しくない」。地位とは、社会階層内での君の立ち位置のことだ²⁹。

富の創造は、進化的に新しいプラスサムゲームだ。地位のゲームは、古いゼロサムゲームだ。富の創造を攻撃する人は、たんに地位を求めているだけのことが多い。

地位のゲームはゼロサムゲームだ。これは非常に古いゲームだ。われわれがサルだった

頃からやりつづけているゲームだ。序列を決めるためのゲームだ。

誰が1番なのか？ 誰が2番か？ 誰が3番か？ そして3番が2番にのし上がるためには、2番を蹴落とさなくてはならない。だから地位のゲームはゼロサムゲームなんだ。

政治は地位のゲームの一例だ。スポーツもそうだね。誰かが勝つためには、誰かが負けなくてはならない。

私は地位のゲームは基本的に好きになれない。社会ではこのゲームが権力者を決めるのに重要な役割を果たしている。でも実は必要悪として仕方なく行われているだけだ³⁰。

問題は、地位のゲームで勝つためには、誰かを蹴落とす必要があることなんだ。

だからこそ、**君の人生では地位のゲームを避けなくてはならない——怒りに満ちた闘争的な人間になってしまうからだ。**誰かを蹴落として、自分や自分に似た誰かを持ち上げるために、君はいつまでも戦いつづけるはめになる。

地位のゲームはこの先もずっとなくなることはない。それを避けて通ることはできない。もし誰かが君の富の創造を非難してきたら、それは君をおとしめることによって自分の地位を上げようとしているのだと覚えておこう。彼らは違う種類のゲームをしている。

そして、それはひどいゲームだ。プラスサムゲームではなく、ゼロサムゲームなんだか

くだらないゲームは賞品もくだらない。

■「一生のうち3つの「大きな決定」

Q これからスタートを切ろうとしている若い人たちにとって、一番大切なことは何でしょうか？

大きな決定にもっと時間をかけることだね。

若いときに下す大きな決定は、基本的に3つある。「どこに住むか」「誰と恋愛するか」「どんな仕事をするか」だ。

私たちは誰と恋愛するかを決めるのにほとんど時間をかけない。仕事にとんでもなく長い時間を費やすのに、どの仕事に就くかを決めるのにほとんど時間をかけない。住む場所で人生の軌道がおおかた決まってしまうのに、どの街に住むかを決めるのにほとんど時間を

をかけない。

サンフランシスコに引っ越すかどうかを迷っている若いエンジニアへのアドバイス。「君は友人を置いていくのか？ それとも置いていかれる側になってもいいのか？」

君が同じ街に10年住みつづけるなら、同じ仕事を5年続けるなら、同じ人と10年つきあいつづけるなら、それを決めるのに1、2年はかけるべきだ。これらはとても大きな影響をおよぼす決定だ。この3つの決定は本当に重要だ。

重要な問いに答えを出すために、すべてを断つてでも時間を確保しなくてはならない。この3つが、おそらく三大問題だ^[1]。

■「恩」はどんどん先に送る

Q 成功した人たちとつきあう方法を1つか2つ教えてもらえますか？

自分の得意なことを見つけて、それを活かして人助けを始めよう。無償で奉仕しよう。

恩送りをしよう。

なぜ因果応報が働くかといえば、人間には一貫性があるからだ。だから十分長い期間で見れば、心に描いたことを引き寄せることができるんだ。

だが損得勘定で考えるな——損得を考えていたら、忍耐が尽きてしまう⁷。

昔私が上司に言われたこと。「君はリッチになれない。君は見るからに優秀だから、つねにほどほどの仕事をオファーされるだろう」

Q 最初の起業を決意したきっかけは？

私はテック系のアットホーム・ネットワークという会社に勤めていた頃、まわりの人に——上司や同僚、友人の全員に——こんなことを触れ回っていた。「シリコンバレーではみんな起業している。誰でも起業できるみたいだな。私も起業するぞ。ここには腰掛けでいるだけだ。私は起業家なんだ」

……別に自己暗示をかけていたんじゃない。意図的に計算して言ったわけじゃないよ。

ただ思っていることを口に出して、本音を言っただけで、率直になりすぎただけだ。でもすぐには起業しなかった。あれは1996年のことで、今よりずっとおっかなくて難しい起業環境だった。

もちろん、みんなに言われたよ。「ここでいつまでも何してるんだ？ 辞めて起業するんじゃないのか？」「おや、まだここにいたのかい？」ってね。

そこで文字通り居づらくなつて、会社を始めたというわけだ⁸。

たしかに、誰もが起業家の素質を持っているわけじゃない。

でも長い目で見て、人の下で働くことが正しくて合理的なことだなんて、どうしてみんなそんなふうを考えるようになったんだろう？ とても序列的な生き方じゃないか⁹。

「遊び」のように感じられれば最高の仕事

人間は狩猟採集民として進化した。大昔はみんなが自分のために働いていた。序列ができ始めたのは、農耕が始まってからのことだ。そして産業革命と工場が人間社会をとて

序列的にした。一人では工場を所有したり建設したりできるとは限らないからだ。

でもさいわいインターネットのおかげで今や時代が逆戻りして、自分のために働く人がどんどん増えている。起業して失敗するほうが、一度も起業に挑戦しないよりずっといい。失敗したって、自分の力で生きていくためのスキルセットが手に入るからだ¹⁴。

地球上には70億の人間がいる。いつか70億の会社ができることを願っている。

私が金儲けの方法を学んだのは、お金が必要だったからだ。でもお金がそれほど必要でなくなると、金儲けのことはどうでもよくなった。

少なくとも私にとって、仕事は手段であって目的じゃなかった。金儲けは手段であって目的じゃなかった。今は金儲けよりも問題を解決することのほうにずっと関心があるね。

どんな最終目的も次の目的を生み、それがまた次の目的を生むだけだ。人生はゲームの連続だ。成長したら学校のゲームをして、社会のゲームをする。それからお金のゲームをして、地位のゲームをする。ゲームにかける時間はどんどん長くなっていく。

そしてあるとき、**どんなゲームもただのゲームでしかない**と気づくんだ。少なくとも私

はそう思っている。ゲームの本質を見抜いてしまうと、結果はもうどうでもよくなる。

そうなるとゲームに飽きてしまう。私は、このゲームに飽きた段階にいると思う。こういうゲームにはどんな最終目的の意味もあるように思えない。私は人生をただ生きたいように生きている。一瞬一瞬を好きに生きているんだ。

次から次へと快樂を追い求める、「トレッドミル」で走り続けるような生き方はしたくない¹⁵。

君が本当に欲しいのは、「自由」だ。君もお金の問題から解放されたいだろう？ それは当然だ。生活レベルを下げるか十分稼ぐかして、お金の問題を解決できたら、引退すればいい。

といっても、65歳で退職して老人ホームで年金暮らしをするような「引退」じゃないよ。定義が違う。

Q あなたが考える引退の定義は？

引退とは、ありもしない明日のために今日を犠牲にするのをやめることだ。今日がそれ

自体で充実していれば、引退していることになる。

Q どうしたらそういう状態になれますか？

1つの方法として、貯えがたっぷりあれば、（指一本動かさずに）不労所得で現金燃焼率^{パーセント}を賄えるね。

2つ目が、燃焼率をゼロにする、つまり出家して僧尼になる方法だ。

3つ目の方法として、君が好きでたまらないことをやる。すると楽しいからお金が目的ではなくなる。

つまり、引退に至る道は1つではないってことだ。

競争のワナから抜け出すには、君らしさを貫いて、君がほかの誰よりもうまくできることを見つけなければならない。なぜ君が誰よりもそれをうまくできるかといえば、それが好きだからだ。

本当に好きなことが見つかったら、君らしさを存分に発揮してそれに取り組もう。そして次に、どうしたらそれを社会が求めるものに近づけられるかを考えるんだ。レバレッジ

を効かせて、君の名前をそれに刻みつけよう。リスクを取りながらリターンを得て、所有権とエクイティを手に入れ、そしてどんどんそれを生み出そう¹⁷。

■「楽しいから創る」が一番強い

Q 経済的に安泰になってから、お金を稼ぐモチベーションは下がりましたか？

そうとも言えるし、そうでないとも言えるね。切迫感がなくなったという意味では下がった。

でもそれより、今の私にとって事業創出と金儲けは「芸術」に近づいているよ¹⁸。

ビジネスであれ、科学であれ、政治であれ、歴史に名を残すのは芸術家だ。

芸術とは創造性だ。やりたいからやることはすべて芸術だ。ただやりたいからやることといえば、何かあるだろう？ 誰かを愛することや、何かを生み出すこと、遊ぶことがそうだね。私にとって事業創出は遊びなんだ。私が事業を生み出すのは、楽しいから、プロ

ダクトに惚れ込んでいるからだ」。

私は3か月で新規事業を生み出せる。資金を調達し、チームを集め、立ち上げる。それが楽しいんだ。自分にはこんなことができるのかと、とてもうれしくなる。利益はほとんどおまけみたいなものだよ。

事業創出が、私の得意になったゲームだ。ただ、私のモチベーションは目的志向から芸術志向に変わっている。そして不思議なことに、今のほうが前よりずっとうまくできる気がする²⁴。

私がなぜ投資を行うかといえば、投資先の人たちのことが好きで、彼らと一緒に過ごすのが好きで、彼らから学ぶことができ、彼らのプロダクトに心底惚れ込んでいるからだ。最近ではどんなにいい投資案件であっても、プロダクトに関心が持てなければ見送っている。

こういったことは、失敗したらすべてを失うオール・オア・ナッシングの物事じゃない。いろいろやることでこそ、人生の目的にどんどん近づいていける。

大事なのは目的だ。私は若い頃、稼ぐためなら何でもやるつもりだった。もし誰かに「下水吸引トラックの事業をやるけど、一緒にどうだい？」なんて誘われていたら、「やる

よ、稼ぎたいから！」と二つ返事で引き受けていただろう。

でもありがたいことに、そんな機会は来なかった。心から楽しめるテクノロジーとサイエンスの道を歩めて本当によかった。仕事と楽しみを組み合わせることができたんだからね。

私はいつも「仕事」をしている。傍目には仕事をしているように見えるが、遊び感覚でやっている。だからこそ、自分のやっていることにかけては誰にも負けない自信がある。

だって私は1日16時間遊んでいるだけなんだ。私と競争したい人は働く必要があるが、1日16時間週7日も働いてられないから、私には勝てっこない²⁵。

■「金銭欲」はカネで満たされない

Q 経済的安泰を手に入れたと感じたときの年収はどれくらいでしたか？

お金は諸悪の根源なんかじゃない。お金そのものは何も悪くない。悪いのは金銭欲だ。といっても、金銭欲が社会に悪い影響をおよぼすとかじゃない。金銭欲のある人が悪い

ということじゃない。ただ、金銭欲は人に悪い影響をおよぼすんだ。

金銭欲がなぜ悪いかといえば、底なし沼だからだ。お金のことでいつも頭が一杯になってしまう。お金にとりつかれると、いくらお金があっても足りなくなる。いったん金銭欲に火がつくと、ある金額を手に入れたからといって欲は消えはしない。ある金額を得たら欲が消えるというのは妄想だね。

お金を得ると同時に、金銭欲の罰がやってくる。お金を得れば得るほどますます欲しくなり、得たお金を失う恐怖におびえるようになる。物事には必ず裏があるんだ。

君がお金を稼ぐのは、お金の問題や物質的な問題を解決するためだ。底なしの金銭欲に陥らないようにするには、**収入が増えても生活レベルを上げない**のが一番だ。

収入が増えたとすぐに生活レベルを上げたくなくなる。でも生活レベルを変えずにいて、そしてできればお金を少しずつ得る代わりに、一度にまとめて大金を稼ぐことができれば、生活レベルを上げる暇もなくリッチになれる。生活レベルをはるかに超える収入を得るから、経済的に自由になれるんだ。

もう1つ役に立つ方法がある。何よりも「自由」を大切にすることだ。あらゆる自由だ。やりたいことをやる自由、やりたくないことをやらない自由、自分の感情からの自由、平安を乱すものからの自由。私にとっては自由が一番の価値観だ。

お金は自由を買えるという点ではすばらしい。でもお金は必然的に自由を束縛する。だから、自由を大切にすれば、それほどお金を欲しいと思わなくなる⁷⁴。

どんなゲームでも、勝者になるのは「勝利から得られる満足感が減っているのに抜け出せない」ほどゲームにハマっている人たちだ。

■ 勤め人が最も考えるべきポイント

Q 成功するには起業しなくてはいけませんか？

シリコンバレーで一貫して最も成功しているのは、起業家よりもむしろベンチャー投資家「創業間もない企業に資金の提供や経営の支援を行う専門家」(多様化していて、かつて希少だった資源

を支配しているから」と、プロダクト・マーケット・フィット「市場を満足させるプロダクトを最適な市場に提供している状態」を達成したばかりの企業を見極めるのが非常にうまい人たちだね。彼らはスタートアップがのどから手が出るほど欲しがらる経歴や専門知識、人脈を持っている。こういう人たちが、次のスター企業になるスタートアップに加わって、成功しているんだ。

Q グーグルで働き、次にまだ100人体制だった頃のフェイスブックに加わり、それから100人体制だった頃のストライプに加わったような人たちですね？

マーク・ザッカーバーグはフェイスブックをスケールし始めたとき、「どうしていいかわからない」とうろたえて、(ベンチャー投資家でアクセルパートナーズ創業者の)ジム・ブレイヤーに電話をかけた。するとジム・ブレイヤーは、「私の投資先の会社にすごいプロダクト責任者がいるから、雇ってごらん」と勧めた。

ベンチャー投資家自身を除けば、長期にわたってリスクに対応して最高の仕事をするのは、こういう助っ人たちなんだ³⁰。

私がシリコンバレーで見てきた成功者には、キャリアの最初期に大ブレイクした人たちもいる。若くして副社長やディレクター、CEOに昇進したり、起業後かなり早い段階で成功した人たちだ。

君が今すでに昇進を重ねていないのなら、あとになればなるほど追いつくのは難しくなる。だから最初のうちは、早い昇進を妨げる構造がまだ出来上がっていない、小さい会社で働くのもいいかもしれないね⁷⁶。

キャリアの初期の人が(おそらくキャリア後期の人もだが)会社で働くときに考えるべき最重要ポイントは、その会社の出身者と将来どんなネットワークを築けるかだ。その会社に入ったらどんな人と働くことになるのか、彼らがその後どんな道に進むのかを考えよう⁷⁶。

「運」に意図的に恵まれる方法

Q なぜ「運」に頼らずにリッチになる方法」というのですか？

仮に1000個の並行宇宙（パラレルワールド）が存在するとして、そのうちの999個で絶対確実にリッチになりたいから。運に恵まれた50個の宇宙だけでリッチになるのは嫌だから、運の要素を排除したい。

Qでも、運は助けになりますよね？

ついこの間エンジェルリスト共同創業者のババク・ニヴィと、幸運になる方法についてツイッターで会話していたとき、幸運には4種類あるという話になったんだ。

1つ目の幸運は、自分の力がまったくおよばない出来事がもたらす、偶然の幸運。まぐれ当たりとか棚ぼたと呼ばれるものだ。

2つ目が、忍耐や勤勉、努力、行動を通じて手に入れる幸運。機会を生み出そうとして奔走するときに起こる幸運だ。

ものすごい熱量を生み出して、物事をかき回してみる。ちようど実験でシャーレをかき混ぜたり、いろんな試薬を混ぜ合わせて何と何が結合するかを調べたりするような感じだ

ね。幸運が転がり込んでくるように、勢いや活気、熱量を生み出す。

3つ目の方法が、幸運を見つける能力を磨くこと。

何かの分野で高いスキルを持っている人は、その分野に舞い降りたチャンスを見逃さない。見る目のない人はそれに気がつかない。

つまり、幸運に敏感になるということだ。

そして最後の種類の幸運が、一番不思議で、一番難しいものだ。それは、**独自の個性、独自のブランド、独自の思考方式を確立して、幸運に君を探させる方法**なんだ。

たとえば、君が深海潜水の分野で世界の第一人者になったとしよう。君は誰も試みようとしてない深海潜水に挑むことで名を馳せている。

あるとき誰かがまったくの幸運から、普通では到達できない沖合の深海に沈む宝船を発見した。彼らの幸運は、そのまま君の幸運になる。なぜなら彼らは君を探し当てて、宝を取ってきてほしいと君に頼み、その見返りに君に分け前をくれるからだ。

これは極端な例だけれど、幸運の仕組みをよく表している。誰かが宝を発見したのは、思いがけない幸運だ。でも、彼らが君のところへやってきて、君が宝を回収する見返りに

分け前を半分くれるのは、棚ぼたじゃない。この幸運は、君が生み出したものなんだ。自分でチャンスを生み出そうとする人がほかに誰もいない中で、君だけが幸運を引き寄せて自分のものにする態勢を整えた。

運に頼らずにリッチになるために、絶対確実にリッチになりたい。運任せにしたくない^[78]。

運に恵まれる方法

- 幸運が舞い込んでくるのを祈る。
- 幸運に出くわすまで忙しく立ち回る。
- 心を備え、人が気づかないチャンスに敏感になる。
- 君のやっていることで世界一になる。世界一になるまで、君のやっていることを微調整しつづける。すると、チャンスのほうから君を探しにきてくれる。幸運が君の運命になる。

確実性が増すにつれ、幸運は幸運でなくなる。定義が「幸運」から次第に「運命」へと変わっていくんだ。

4つ目の幸運をひと言で言うと、「ある方法で個性を築き上げれば、その個性が君の運命になる」ということだね。

私がお金を稼ぐ上で重要だと考えていることの1つが、「この人を通して取引したい」と人に思わせるような評判を築くことだ。

達人ダイバーの例を思い出してほしい。宝探しをする人は君を探し当てて、潜水スキルの見返りに宝の分け前をくれるだろう。

これと同じで、もし君が誠実で、信頼が置け、高潔で、長期思考だという評判の仲介業者であるなら、信頼できる方法で取引をしたいがその方法がわからないという人たちが君を探し当てて、君が築き上げた信頼と評判だけのために、君を取引に加えようとするだろう。

ウォーレン・バフェットのもとには、企業買収やワラント購入、銀行救済など、ほかの人ができない案件が殺到するが、それは彼の評判のなせるわざだ。それにももちろん、彼は説明責任を背負い、強力なブランドをリスクにさらしている。

個性と評判は、君が自力で築けるものだ。それを築き、他人は「幸運」と呼ぶかもしれ

ないが、君には幸運でないとかわかってる機会をものにするんだ¹⁷⁸。私の共同創業者のニヴィがこんなことを言っていた。「長期的なゲームでは、みんなでリッチになろうとする。短期的なゲームでは、みんなが自分だけリッチになろうとする」

これは実にうまく言い当てている。長期的なゲームはプラスサムだ。みんなで1つのパイを焼く。パイをできるだけ大きくしようとする。短期的なゲームでは、みんながパイを切り分けようとする¹⁷⁹。

■人が欲しがる「おもしろいもの」を作る

Q 人脈づくりはどれくらい重要ですか？

私に言わせれば、仕事の人脈づくりは完全な時間の無駄だね。人脈づくりのコンセプトを広めようとする人や企業がいるのは知っている。彼らはそういう商売をしているんだ。

でも実際のところ、君がおもしろいものをつくれれば、君と知り合いたい人はどんどん増える。

だから、**事業を始めもしないうちから仕事の人脈づくりをするのは、まったくの時間の無駄だ**。私にはもっとしつくりくる信条がある。「人が欲しがるおもしろいものをつくれ。技を披露し、技を磨けば、しかるべき人が君を見つけてくれる」¹⁸⁰

Q そうやって出会った誰かが信頼できる人かどうかは、どうやって見極めればいいんですか？ どんなシグナルに注意を払っていますか？

自分がいかに誠実かを長々と話す人は、たぶん誠実じゃない。これは私が学んだ警告兆候の1つだね。価値観についてやたらと語ったり、自分をよく見せようとしたりする人は、何かを隠そうとしている¹⁸¹。

サメは食うものに困らないが、サメに囲まれて一生を過ごす。

私の知り合いの中には、とても成功していて、(誰もが友人になりたがるという意味で)とても魅力的で、とても賢い、すばらしい人たちがいる。

でもそんな人が誰かにあまりよくない仕打ちをするのを一、二度見てしまうことがあるんだ。一度目は忠告する。「おいおい、そんなことはしないほうがいい。仕返しされるか

われに十分長いテコと



足場を与えよ。

らじゃない。仕返しはされないが、結局は自分の身に降りかかってくるぞ」

といっても、宇宙的に、因果応報的に自分に返ってくるということじゃないよ。自分のことは自分が一番よくわかっているということだ。自分には何も隠しようがない。自分の失敗は心に刻まれ、自分には一目瞭然だ。そういう良心の負い目が増えていくと、自分を尊敬できなくなってしまっ

んだ。
この世で何がつらいといって、自尊心を持ってないほどつらいことはない。君が自分のことを愛さなかつたら、いったい誰が君を愛してくれるというんだ？

人に誇れないことをするときには、よくよ

く考えたほうがいい。いつか自分の身を滅ぼすことになるからだ。私は誰かがそういうことをするのを見たら、一度目は注意する。ちなみに、それで改心する人はいない。だから距離を置く。私の人生から締め出してしまおう。

こんな言葉を胸に刻んでいるよ。「私に近づきたければ近づきたいほど、優れた価値観を持っていてくれ」^[4]

辛抱強く、時間をかけて、たゆまず果敢に前進せよ

年を取ってから気がついたんだが、一般に（少なくともシリコンバレーのテック業界では）本当にすごい人は本当にすごい結果を出している。ただ、辛抱が必要だ。

私が働き始めた20年ほど前に「すごいな、あの人は仕事ができる。超優秀でやる気もある」と思っていた人は……ほぼ例外なく全員が大成功している。ただ、十分長い時間が必要だった。自分で思っているような期間内に成功することはきっとできないが、いつか必ず成功する^[4]。

特殊知識にレバレッジを効かせよ。そうすればいずれ君にふさわしい結果が得られる。

それには時間がかかる——すべての準備を整えたあとも、どれだけかはわからないが、時間をかける必要があるんだ。指折り数えて待っていたら、実際に成功するまでに忍耐が尽きてしまう。

誰もが今すぐリッチになりたがるが、この効率的な世界では誰もが今すぐというわけにはいかない。時間が必要だ。だから特殊知識と説明責任、レバレッジ、君らしいスキルセットを揃えて、君のやっていることで世界一になれる態勢を整えよう。

そしてそれを楽しみながらどんどんやりつづけよう。途中で進捗を測ったり損得を考えたりしてはいけない。そんなことをしていたら忍耐が尽きてしまうからだ⁷⁸。

私がよく聞く最悪なアドバイスは、「君はまだ若すぎる」というものだ。歴史のほとんどをつくったのは若者なんだ。功績が認められたのが年を取ってからというだけだ。

何かを本当に学ぶには、実際にやってみるしかない。人のアドバイスを聞くのはかまわない。でも待っていてはいけない⁷⁹。

人間には不思議な一貫性がある。因果応報^{カールマ}とは、自分自身の習癖や美德、悪徳をくり返し、最終的に自分にふさわしい報いを受けるということだ。つねに恩送りせよ。そして損得は考えるな。

■「苦しみの目録」が自分の履歴書になる

これが簡単なことだとは言わない。

いや、簡単どころじゃない。実際、死ぬほど難しい。それは君がこの先やらなくてはならないことの中で一番大変なことだ。でも頑張る甲斐はある。金持ちの子どもを見てみよう——彼らは人生に何の意味も見出していない。

君の本当の履歴書とは、君が経験してきたすべての苦しみを並べたものだ。君が死の床についたとき、本当の人生を振り返るために、君が今までにできたすばらしいことを思い返したなら、そのすべてが君の捧げた犠牲や、経験した困難だったことに気づくだろう。

大事な何を生まれ持ったかじゃない。君には機能する体と脳、頭、皮膚がある——それはたしかだ。君が人生に意味を見出すためには、どのみち困難なことをしなくてはな

らない。

お金を稼ぐことも、立派な選択肢の1つだ。頑張って稼ごう。それは困難なことだ。簡単なことじゃない。本当に大変なことだが、そのために必要な手段はすべて手に入る。すべて君の手の届くところにあるんだ¹⁰。

お金があれば、物質世界での自由を買い取る。お金を手に入れたら幸福になるわけじゃないし、健康問題が解決するわけでも、家庭が円満になるわけでも、体力がつくわけでも、心が平安になるわけでもない。

でもお金があれば外的な問題の多くが解決する。だからお金を稼ぐのは妥当な一歩だ¹⁰。

お金を使ってできるのは、お金の問題を解決することだ。お金があれば幸福を妨げる物事を多少は取り除けるが、だからといって幸福になれるわけじゃない。大金持ちだが不幸な人はたくさんいるね。

お金を稼ごうと思ったら、強い不安とストレスにさいなまれた、仕事熱心で競争的な人間になる必要がある。そんな状態で20年、30年、40年、50年と過ごしていたら、リッチになつたからといって突然違う人間になれるはずがないだろう。君は不安にさいなまれた人

間になるように、これまで自分を仕向けてきたんだ。だから次は、幸福になる方法を学ぶ必要がある¹¹。

まずは、リッチになろう。

私はこの点についてはとても現実的だ。ブツダだって、元は王子だった。ブツダは金持ちの家に生まれ、その後森に入った。

昔は心の平安を求める人は僧尼になった。すべてを手放し、性を放棄し、子ども、お金、政治、科学などのすべてを捨てて、身一つで森に入った。内面の自由を手に入れるためには、すべてを手放す必要があったんだ。

でも今ではお金というすばらしい発明品のおかげで、富を銀行口座に保管できる。君が一生懸命働いて、社会にすばらしい貢献をし、社会が求めているが手に入れる方法が知られていないものを提供すれば、社会はその見返りに君にお金をくれる。そのお金を取っておいて、収入より少し下の生活をすれば、一定の自由を君は得ることができんだ。

そうなれば、心の平安と幸福を追求するための時間とエネルギーが手に入る。人が幸福になるには、自分が本当に望むものを手に入れるのが一番だと私は信じている。

みんなでリッチになろう。
みんなが元気で健康になろう。
それから、みんなが幸福になろうじゃないか。

富と知恵を混同している人が驚くほど多い。

「判断」がモノを
言う。飯が食える
くらい磨け

知性への近道はない。

自分の行動の「長期的影響は何か？」と考える

もし君が最大限のお金を稼ぎたいのなら、もし人生で絶対確実に予想通りにリッチになりたいのなら、最先端のトレンドを先取りして、テクノロジー、デザイン、アートを学び、そして君が本当に得意なことを見つけてよう^[1]。

お金を節約するために時間を使っているのはリッチになれない。
お金で時間を買って、その時間を使ってリッチになれ。

努力は過大評価されている。どれだけ努力するかは、現代経済ではあまり意味を持たなくなっている。

Q 逆に、過小評価されているのは何ですか？

「判断」だね。判断が過小評価されている^[1]。

Q 判断とは何でしょう？

私にとっては、自分の行動が身のまわりの世界に長期的におよぼす影響を理解していることが、「知恵」だ。その知恵を外の世界に広げたものが、「判断」なんだ。

知恵と判断は深く結びついている。自分の行動の長期的影響を知って、それを活かせるように正しい決定を下すことが大事だ^[2]。

このレバレッジの時代、1つの正しい決定がすべてを勝ち取る。

努力なくしては、判断もレバレッジも得られない。

時間を費やして努力することは必要だが、判断のほうが重要だ。とくにレバレッジを効かせる場合は、どれだけ速く動くかより、どこへ向かうかのほうが重要なんだ。

どんな決定を下すときにも、正しい方向を選択することのほうが、どれだけ力を加えるかよりもずっと、ずっと重要だ。歩み出す方向を正しく選んでから、歩み始めよう^[1]。

明晰に考える方法

「賢い」より「明晰」な思考家と言われたい。

本物の知識とは、本源的な、ゼロから構築される知識のことだ。数学でいえば、三角関数を理解しようと思ったら、代数と幾何の理解が絶対に必要だ。小難しい用語や派手な概念をふりかざす人は、たぶん自分でも何を言っているのかわかっていないね。

本当に賢い人は、子どもにも説明できると思う。子どもに説明できないのは、わかっていない証拠だ。これはよく言われることだが、核心を突いている。

有名な話だが、理論物理学者のリチャード・ファインマンは、彼の初期の物理学講義を集めた本『Six Easy Pieces』の中でこれをやっている。数学をたった3ページで説明したんだ。数直線——数を数えること——から始めて、微分積分の初歩までのすべてをだよ。切れ目のない論理の鎖をどんどん積み上げていった。定義には一切頼らずにだ。

本当に賢く考える人は明晰に考える。きわめて本質的なレベルで基本を理解している。私は自力で基本から導出できないような複雑な概念を暗記するより、基本をしっかりと理解していたい。

必要になったときに基本から導き直せないような概念は使いものにならない。そんなのただの丸暗記だ⁴。

どんな分野でも、高度な概念はあまり証明されていない。知ったかぶりをするために使ってしまうが、それよりは基本をしっかりと身につけたほうが役に立つ⁵。

■ 苦しいときに見えてくるのが「現実」

明晰な思考家は他人の権威に頼らず、自分自身を頼りにする。

Q 「有効な決定を下す」とは、つきつめれば「現実に対処する」ことですよ。意思決定を行う際、現実には正しく対処するために心がけていることはありますか？

強い自意識や判断、心を差し挟まないことが大事だね。

心が騒がしい、モンキーマインドの状態「頭の中でサルがうるさく騒ぎ回っているような、雑念に振り回されている状態」にあると、見るものすべてを心の中の「あるべき」世界に照らして、感情的に反応してしまう。こうあってほしい、という願望が現実を曇らせるんだ。これは政治とビジネスをこっちゃんにするときに、よく起こることだね。

現実を見る目を一番曇らせるのは、物事は「こうあるべきだ」という先入観だ。

私たちが苦しむ瞬間というのは、「あるがままの現実を見る瞬間」だといえる。たとえばもし君が事業が好調だと思いついていたら、不調の兆候には目もくれないだろう。そして実際に事業が失敗すると、苦しみがやってくる。それは、君が現実に見て見ぬ振りをしてきたからだ。現実から目を背けていたからだ。

ありがたいことに、痛みを感じる苦しみの瞬間は、真実を悟る瞬間でもある。 現実があるがままに受け入れざるを得なくなる瞬間だ。現実を受け入れるからこそ、有意義な変化を起こし前へ進むことができる。真実から出発するからこそ前進できる。

難しいのは真実を直視することだ。真実を見るためには、エゴをどけなくてはならない。エゴは真実を見たがらないからだ。エゴを小さくすればするほど、条件反射的に物事に

に反応することが少なくなり、こうあってほしいという願望を減らして、現実を直視しやすくなる。

こうあってほしいという願望が、真実への理解を曇らせる。苦しみは現実を否定できなくなった瞬間にやってくる。

たとえば、君が別離や失業、事業の失敗、健康問題などで苦しんでいる友人に、言葉をかけるとしよう。

君は誰かに助言するときには、正しい答えがはっきりわかっている。だから心に浮かんだことをそのまま伝える。「あの子のことは忘れるよ、どっちにしろ君には合わなかったんだ。別れたほうが幸せになれる。大丈夫、またいい人が見つかるさ」

君には正しい答えがわかっているのに、友人にはそれが見えない。なぜ見えないかという、友人は苦しみと痛みの渦中にいるからだ。現実が嘘であってほしいとまだ願っているからだ。

現実のせいで苦しいんじゃない。願望が現実と衝突を起こしているせいで、何を言われても真実が見えないから苦しいんだ。同じことが意思決定を行うときにも起こる。

何かがこうなっただけと望めば望むほど、真実が見えなくなる。だから私は、とくに仕事で何かがうまくいっていないときは、まずそれを公に認める。共同創業者や友人、同僚の前でそれを認めてしまうんだ。

そうすれば誰にもそれを隠し立てする必要がなくなる。誰にも隠さないから、現実が起こっていることから目をそらさなくなる^[1]。

君の感情は事実について何も教えてくれない——感情が教えてくれるのは、君が事実をどう判断しているかということだけだ。

■「考え事」は時間を割いてする

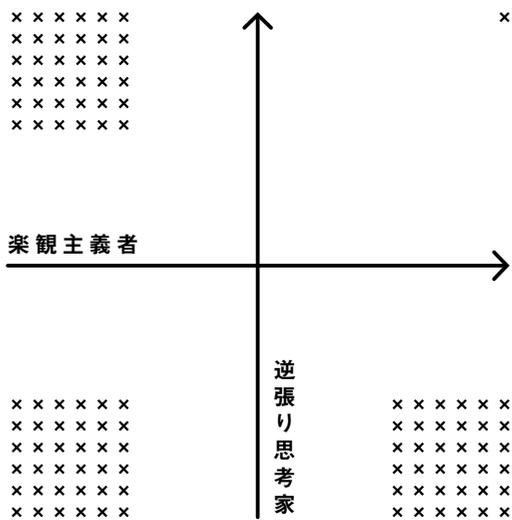
何もしない、空っぽの時間を持つことが本当に大切だ。週に1日か2日、会議に出ずっぱりでない、予定が詰まっていない日をつくらなかったら、考え事はできない。仕事のよいアイデアは浮かばない。よい判断は下せない。

最低でも週に1日（できれば2日。2日予定していても結局は1日になってしまうから）、考え事をするだけの日をつくろう。

退屈してからでないと、よいアイデアは浮かばないよ。ストレスに押しつぶされていたり、多忙だったり、かけずり回っていたり、急かされたりしていたら、まず浮かばない。時間をつくろう^[2]。

とても賢い人には変人が多い。すべてを自分で考え抜かないと気がすまないからだ。

逆張り思考家はあまのじゃくとは違う——あまのじゃくは順応主義者の一種に過ぎない。逆張り思考家は論理を自力で一から組み立て、同調圧力に屈しない。



ひねくれるのは簡単だ。口まねするのは簡単だ。
楽観的な逆張り思考家は最も稀有な人種だ。

人は無自覚に「エゴ」に縛られている

人間のエゴが形成されるのは成長期——人生最初の20年だ。エゴは環境や親、社会によってつくられる。そして人はいったんエゴができてしまうと、エゴを満足させることに残りの人生を費やすんだ。

新しい物事はすべてエゴを通じて解釈する。「外の世界を自分の理想に近づけるにはどうしたらいいだろう？」と考える^⑧。

「求むること有れば皆苦なり

求むること無くんば則ち樂し」

——仏教の教え

■自分で選んだ「習慣」で固める

習慣は、生きていくためには絶対に必要だ。生活の中で起こるすべての問題を、毎回一から解決してなんていられない。

でも習慣はどんどん積み重なっていく。こうした習慣が、アイデンティティやエゴと一緒に becoming、私たちの人となりになり、私たちはそれに愛着を持つようになる。「私はナヴァルだ。これが私のあり方だ」と考える。

でも自分をそこから解き放つこと、そうした習慣を分解して、分析することがとても大事だ。「そうか、これは私が子どもの頃に親の気を引こうとして身につけた習慣だな。それがどんどん強化されて、今や私のアイデンティティの一部になっている。この習慣は今も役立つっているんだろうか？ 幸福に役立っているのか？ 健康に役立っているのか？ やると決めたことをやり遂げるのに役立つっているのか？」と考えてみよう。

私はほとんどの人よりも習慣が少ない。1日の過ごし方を決めてしまうのは好きじゃないからね。

どうしても習慣を身につける必要があるときは、過去の偶然から生まれた習慣よりも、

もっと意図的に選んだ習慣を取り入れるようにしているよ⁴。

パッケージごと取り入れた信条（民主党員、カトリック信者、アメリカ人等々）はすべて疑わしい。基本原理から問い直せ。

あらかじめ判断を下しすぎないようにしている。アイデンティティやラベルが出来上がると、それにとらわれて真実が見えなくなってしまう。

正直になるには、アイデンティティを排して話せ。

私は以前リバタリアン「個人の自由と経済の自由を重視する自由至上主義者」を自任していたが、そのせいで、ただリバタリアンの教義だからという理由だけで、自分で考え抜いてもいけない意見を擁護している自分に気がついたんだ。君も、もし自分の信念のすべてをわかりやすい小さな束に整理できるなら、本当にそれを信じているのかをよく考えたほうがいい。

私はもうどんなお仕着せの思想や信条も信奉していない。おかげで、「ゆるぎない」信念というものをそれほど持たずにすんでいるよ⁴。

どんな人も、社会が拒絶する異端の思想を持っている。自分のアイデンティティや仲間にとって受け入れられない思想ほど、現実をよく表していることが多い。

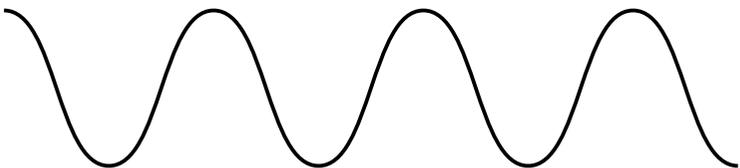
苦しみから得られるよいことは、長い目で見れば2つある。

1つは、世界をありのままに受け入れられるようになること。もう1つは、非常につらい経験を通して違う自分になれるかもしれないことだ。

たとえば君が競技アスリートで、ひどい怪我を負ったとしよう。映画スターのブルース・リーもそうだったね。すると、アスリートというだけが君のアイデンティティ

有求皆苦。

無求則楽。



ではないことを受け入れざるを得なくなる。そしてブルース・リーののように、哲学者という新しいアイデンティティを生み出すかもしれない^[8]。

フェイスブックはデザイン変更をする。ツイッターもデザイン変更する。個性やキヤリア、チームにもデザイン変更が必要だ。動的なシステムに恒久的な解決策はない。

徹底的に「正直」になる

昔ながらの知恵はすべて、短期的ではなく、長期的に最大の成果を上げるための経験則だ^[1]。

利己的な結論ほど厳しく検証せよ。

私のここ数年間の目標は、今までに身についた反応や習慣化された反応から自分を解き放つことだ。自分の記憶や、お仕着せの経験則や先入観に頼らずに、今この瞬間に明晰な頭で意思決定を下せるようにしたいんだ^[4]。

先入観のほとんどが、時間を節約するための経験則だ。重要な決定を下すときは、記憶に頼らず、自分を無にして、問題に集中せよ。

よく言われる「徹底的に正直になる」とは、私にとっては「自由になる」ということに尽きる。

自由には、考えていることを話す自由と、話していることを考える自由が含まれる。この2つはよく似ている、密接に結びついている。リチャード・ファインマンもこんなことを言っていたね。「どんなことがあっても、決して人をだましてはいけない。そして一番だましやすい人間は自分だ」

不正直なことを誰かに言ったその瞬間、自分に嘘をついたことになる。そして自分の嘘を信じ始め、そのせいで現実から切り離されて、間違った道を進むことになる。

私はこれが「好き」なのか、「好きではない」のかとは決して考えない。これが「ありのまま」なのか、「ありのままではない」のかと考える。

——リチャード・ファイマン

正直であることを、私は本当に大切にしている。

ネガティブなことや嫌なことをわざわざやろうと思わない。徹底的に正直であることと、ウォーレン・バフェットの「ほめるときは具体的に、叱るときは全般的に」のおなじみの原則を組み合わせたものを守ろうとしている。

いつも守っているわけじゃないが、人生によい影響がおよぶほどには守っているつもりだよ。

誰かを批判するときは、人物を批判する代わりに、その人の全般的な方針や行動を批判する。

誰かをほめる必要があるときは、その人の一番よいところを探して、具体的にほめる。そうすれば、人間につきもののエゴやアイデンティティに邪魔されず、むしろ味方につけることができるんだ^[4]。

Q 無遠慮な正直さを身につける方法についてアドバイスはありますか？

「これから正直になるつもりだ」とまわりに宣言しよう。今から始めよう。無遠慮になる必要なんてない。自信と愛情を同時に伝える能力を、カリスマというんだ。

ほぼどんなときでも、正直で前向きでいることはできる^[5]。

Q あなたはエンジェルリストの投資家とCEOとして、人が間違うときに正しい判断を下すことで報酬を得ていますね。意思決定を行うプロセスのようなものを持っていますか？

持っているよ。意思決定がすべてだ。君が標準的な70%ではなく80%の確率で正しい決定を下すことができれば、市場で人の何百倍もの評価と報酬を得られるだろう。

どうやら、レバレッジの基本事実をなかなか理解できない人が多いようだね。もし私が10億ドルの資産を運用していて、人より10%高い確率で正しい決定を下していれば、私の意思決定は1億ドルの価値を生み出していることになる。

現代では最新テクノロジーと大規模な労働力、資本によって、意思決定にますます大き

なレバレッジがかけられるようになっていく。

だから君が人より正しく合理的な決定を下せるなら、生涯のうちにとてつもなく大きなリターンを手に行けるはずだ。

意思決定がすべてだ¹⁴。

「幅広い分野」に触れて自分を広げる

知れば知るほど手を広げなくなる。

意思決定を下している間は、脳は自己連想記憶装置になりがちだ。自己連想記憶をおおざっぱに言えば、「過去にXが起こったから未来にもXが起こる」と予測することだ。特定の状況を一般化しすぎてしまう。

君に必要なのは「原則」だ。必要なのは思考を正しく導いてくれる「メンタルモデル」

だ。

私が意思決定を行うときに頼りにしている思考プロセス、いわゆるメンタルモデルは、進化論やゲーム理論、チャーリー・マンガーの思想などを通してつくりあげたものだ。

チャーリー・マンガーはウォーレン・バフェットの相棒で、非常に優れた投資家だ。彼は優れたメンタルモデルをたくさん持っている。作家でトレーダーのナシム・タレブもそうだ。ベンジャミン・フランクリンも優れたメンタルモデルを持っていた。

私は頭にいろいろなメンタルモデルをフル装備しているよ¹⁴。

自分や他人のツイートを、格言のように使っている。ツイートは学んだことを圧縮して記憶するのに便利だね。人間の脳領域には限りがあるから——ニューロンの数には限りがあるから——ツイートをポイントやアドレス、記憶法のようにして、奥深い原則を記憶して、それを自分の経験で裏づけているんだ。

経験の裏づけがなければ、そういったツイートもただの名言集になってしまう。いい言葉だし、しばらくは刺激が得られるし、しゃれたポスターをつくれるかもしれない。でもすぐに忘れ去ってしまう。メンタルモデルとは、要は自分の知っていることを簡単に思い出すための方法だ¹⁸。

私のメンタルモデルをいくつか紹介しよう。

■ 進化論——人生の多くの側面を説明している

現代社会の大部分は、進化論を通して説明できると思う。文明は「誰が交尾できるか」という問いに答えを出すために存在する、という説がある。純粹に性淘汰の観点からいえば、精子は豊富で卵子は希少だ。それは割り当ての問題なんだ。

人類のあらゆる営みが、この問題を解決するための取り組みだといっているだろう。進化論は、熱力学や情報理論、複雑性理論などと同じように、人生の多くの側面を説明し、予測する力がある^[1]。

■ 反転——逆からものごとを眺め、考える

インバージョン
私は何が成功するかを予測する能力が自分にあるとは思っていない。むしろ、成功しそうでないことを排除しようとする。

成功するというのは、たんに間違わないことだと思う。正しい判断をするというよりは、誤った判断を避けるということだ^[4]。

■ 複雑性理論——人間は「予測する力」がとんでもなく低い

1990年代半ばに複雑性理論に夢中になった。この理論を学べば学ぶほど、人間の知識の限界や予測能力の限界を思い知らされる。

複雑性理論はものすごく役立っているよ。事実を知り得ない状況で答えを出すシステムを考えるのに役立っている。人間は基本的に無知で、未来を予測する能力がとんでもなく低いと思う^[4]。

■ 経済学——「ミクロ経済学」と「ゲーム理論」は資本主義の基本

ミクロ経済学とゲーム理論は基本だ。需要と供給、労働対資本、ゲーム理論を本当によく理解していなかったら、ビジネスで成功するどころか、現代の資本主義社会を渡っていくことすらおぼつかない^[4]。

ノイズを無視せよ。決めるのは市場だ。

■プリンシパルⅡエージェント問題——「当事者」だけが真剣に取り組む

私にとってプリンシパルⅡエージェント問題は、ミクロ経済学の最重要問題だ。プリンシパルⅡエージェント問題を理解していない人は、世の中を渡っていけない。成功する企業を築いたり、取引を成功させるために欠かせない考え方だ。

とても単純な概念だよ。ユリウス・カエサルが言った通りだ。「果たしたくば、行くがよい。どうでもよいなら、人を差し向けるがよい」

つまり、仕事をきちんとやり遂げたいなら、自分で出向いてやれということだ。

プリンシパル（依頼人）とは、所有者だ。事業のことを本気で気にかけているから、よい仕事をする。

エージェント（代理人）、つまり所有者の代わりに仕事をする人は、よい仕事をしないことがある。本気で気にかけていないからだ。プリンシパルの資産にとってではなく、自分にとって最適な行動を取る。

会社の規模が小さければ小さいほど、全員がプリンシパルの意識を持って働く。エージェント意識が薄ければ薄いほど、よい仕事ができる。社員に与える報酬を、その人が生み出す正確な価値に近づければ近づけるほど、プリンシパルの意識を持たせることができる

し、遠ざければ遠ざけるほど、エージェントの意識を持たせることになる^[12]。

これはどんな人も心の奥底ではわかっていることじゃないかな。誰もがプリンシパルに惹かれ、プリンシパルに共感するのに、メディアや現代社会はエージェントの必要性や重要性、博識さをやたらと持ち上げ、私たちを洗脳しようとする^[12]。

■複利——1が数千になる魔法

複利——ほとんどの人は金融という複利を知っているはずだ。もし知らなかったらミクロ経済学の教科書を開こう。ミクロ経済学の教科書は、最初から最後まで読み通す価値がある。

複利の一例として、たとえば君が1ドルの資金を年利10%で運用するとしよう。1年目は1ドルに対して10%の運用益を上げ、資金は元利合計で1ドル10セントになる。次の年は1ドル21セント、その次の年は1ドル33セントになる。利益が利益を生んでいく。

年利30%で30年複利運用すると、資金が10倍や20倍になるどころじゃない——何千倍にもなるんだ^[10]。

知的領域には、複利の原理が特によく働く。ユーザー1000人の事業が月20%で複利成

長を続ければ、ユーザー数は本当にあつという間に100万人に達する。創業者でさえ腰を抜かすほどの規模に拡大することがあるんだ¹⁰⁾。

■基礎数学——稼ぎたければ「算数、確率、統計」

基礎数学は軽視されすぎていると思う。君がお金を稼ぐつもりなら、投資をするつもりなら、数学の基礎をしっかりと身につけておこう。

ただ事業を始めるだけなら、幾何や三角関数、微分積分のような複雑なことは学ばなくていい。でも算数と確率、統計は必要だ。これらはとても重要だ。基礎数学の本を開いて、かけ算、割り算、複利計算、確率、統計を完璧にしておこう。

■ブラックスワン——「極端な事象」を学ぶ

確率統計にテールイベント「統計的分布の裾部分にあたる、ごくまれにしか発生しない事象」を扱う新しい分野がある。ブラックスワンとは、めつたに起こりえない極端な事象のことだ。ナシム・タレブの理論が参考になる。タレブはこの分野で先駆的研究を重ねている、当代きつての哲学者、科学者だ。

■微分積分——問題を解くより「原理」を理解せよ

微分積分は変化の比率や自然の仕組みを理解するのに役立つ。だがそれより重要なのは、微積分の原理を理解することだ——さまざまな事象の微小な変化を計測するような場合に役立つんだ。微積分の問題を解けなくてもいい。ビジネスの世界ではその必要はない。

■反証可能性——「科学的」の絶対条件

反証可能性「ある仮説が間違っていることを、実験や観察によって証明できること。もしこういう証拠が出てきたら仮説が間違っている」となるような証拠を想定できること」は最も理解されていないが、「科学」によって正当性を主張する人にとって最も重要な原則だ。

反証可能な予測を行わない仮説は、科学じゃない。予測力を持ち、かつ反証可能な仮説でなければ、真実だと信じることはできない¹¹⁾。

私に言わせれば、マクロ経済学が墮落したのは、(科学の証である)反証可能な予測を立てないからだね。経済の研究には反例がない。アメリカ経済を対象に、2種類の実験を同時に行うことはできない¹⁴⁾。

■迷ったら答えはノー

もし君がこんな難しい決断を迫られたら、どうする？

- ↓ この人と結婚すべきか？
- ↓ この仕事に就くべきか？
- ↓ この家を買うべきか？
- ↓ この街に引っ越すべきか？
- ↓ この人と起業すべきか？

心を決められないなら、答えはノーだ。なぜなら現代社会は選択肢にあふれているからだ。これでもかというほどの選択肢がある。

地球上には70億の人がいて、全員がネットでつながっている。何十万ものキャリアが開かれている。選択肢は本当にたくさんあるんだ。

人間は生物学的に多くの選択肢があることに気づかないようにできている。歴史的に150人規模の集団で進化してきたからだ。大昔には、たまたまやってきた誰かが、君の

唯一の結婚相手なのかもしれない。

いったん何かを選ぶと、そこから長い間抜け出せなくなる。起業には10年かかるかもしれない。誰かとつきあえば、5年かそれ以上関係が続くかもしれない。どこかに引っ越せば、そこで10年、20年と暮らすことになるかもしれない。

これらは本当に長く影響をおよぼす決定だ。だからよほどの確信がない限り「イエス」と言わないことが、本当に、本当に大切なんだ。

絶対的な確信は持てなくても、かなりの確信がなかったら決めてはいけない。

何かを決めるためにスプレッドシートにイエス／ノーや長所／短所、よい点／悪い点を書き出しているようなら……やめておけ。迷ったら答えはノーだ^[10]。

■まず「上り坂」から走る

簡単な経験則…難しい決定をめぐって意見が真っ二つに割れたら、短期的な苦痛が大きいほうの道を選べ。

選択肢が2つで、どちらも優劣つけがたいときは、**短期的な困難や苦痛が大きいほうの道を選ぶ**う。

つまり、一方の道を行くと短期的に苦しみ、もう一方の道はずっと先に苦しみがあるでしょう。すると脳は本能的に衝突を避けるために、短期的な苦しみを退けようとするんだ。

でも2つの道が同等で、一方の道が短期的により苦しいなら、その道には当然長期的な利益があるはずだ。そして複利の原理を考えれば、苦しみをできるだけ早く経験したほうが、長期的により大きな利益が得られる。でも脳は短期的に楽な道を過大評価して、短期的に苦しい道避けようとする。

だから君はあえて苦痛を求めることによって、この（強力な無意識の）傾向を打ち消さなくてはならない。君も知っている通り、人生の利益のほとんどは、長期的な見返りのために短期的な苦しみに耐えてこそ得られるからだ。

たとえば私にとってワークアウトは楽しくない。短期的につらい思いをする。でも筋肉がついて健康になるから、長期的には報われる。

本を読んで頭が混乱するのは、ワークアウトで筋肉痛や疲労を感じるのと同じで、脳が

酷使されるからだね。でも、能力の限界ぎりぎりのところで新しい概念を吸収しているから、長期的には賢くなる。

だから一般に、短期的な苦しみと長期的な利益のある物事を積極的に選ぶほう。

Q 新しいメンタルモデルを最も効率よく構築するにはどうしたらいいですか？

たくさん本を読むことだ——ひたすら読もう¹²。

科学、数学、哲学を1日1時間読み続ければ、7年以内に人間の成功の階段を上り詰めることができる。

好きになるまで「読書」する

（本等の具体的なお薦めは、「ナヴァールのお薦め本」のセクションに掲載）

純粹に読書が好きになれば、スーパーパワーが手に入る。現代は、書き記されたすべての知識が指先ひとつで手に入る、「紀元前3世紀頃に人類の叡智を集めた古代最大の図書館があった」アレクサンドリアのような時代だ。学ぶ手段はいくらでもある。足りないのは学ぶ意欲だ³⁾。

初めて熱中したのは読書だった⁴⁾。

インドの祖父母の家を今も覚えているよ。私は子どもの頃、床に寝そべって祖父の『リーダーズ・ダイジェスト』誌「新刊書や雑誌記事などの要約を掲載した雑誌」を手当たり次第読んでいた。祖父はそれしか本を持っていなかったんだ。

今はもちろん、どんな情報も君のすぐ手の届くところにある——誰でもいつでも何でも読むことができる。でも昔は読めるものが今よりずっと限られていた。だからコミックであれ小説であれ、手に入るものを片っ端から読んでいた。

私が今までずっと読書が好きでいられたのは、実は社交嫌いで引込み思案だからだと思う。幼い頃から言葉と概念の世界に没頭していた。子ども時代に誰かに何かをむりやり読まされなかったこともよかったんだろう。

親や教師は「これを読め、あれは読むな」と指図しがちだ。私は（今の基準でいえば）くだらないと思われるようなものもたくさん読んできたよ⁴⁾。

■ 思いっきり「吸収」し、精神に織り込む

読書が好きになるまで好きなものを読め。

君が夢中になつて読めるものを何でも読めばいい。他に何の理由もいらぬ。読書には達成すべきミッションなんか無い。ただ楽しいから読む、それでいいんだ。

最近私は新しい本を読むのと同じくらい（かそれ以上）、前に読んだ本を読み返している。@ilacetusのツイートに、「何もかもを読みたいわけじゃない。100冊の良書を読んだ何度も何度も読み返したい」とあった。含蓄が深い言葉だね。

興味のある本は人によって違うから、まずは君にとっての良書を見つけるほうが先決だ。そしてその本を思いっきり吸収すればいい。

読書は競争ではない——よい本ほどゆっくり吸収せよ。

君はどうか知らないが、私は注意がとても散漫だ。だから本を斜め読みする。早読みする。飛ばし読みする。本の具体的な文章や言葉を人に教えられない。読んだ内容は心の奥底に吸収されて、精神のタペストリーを織りなす糸になる。精神に織り込まれるような感じだね。

きっと君にも経験があると思うけれど、私は時々本を手にとって読み始め、「おもしろいな、いい本じゃないか」と思っている、そのうち既視感がどんどん強まってきて、半分読んだところで「これ前に読んだぞ」と気づくことがある。これは全然かまわない。内容を忘れていたということは、読み直す準備ができていたってことだから^[4]。

■日に1、2時間の読書で世界0・00001%に入る

実は私はそんなにたくさん本は読まない。手に取る本は多いが、最後まで読み通して知識の基盤になるような本は少ない。

実をいうと、私は人が思うほどには読書していない。せいぜい日に1、2時間だね。だがそれでも世界のトップ0・00001%には入る。

私が人生で何らかの物質的成功を収め、何らかの知性を得ているとしたら、それはひとえにこの読書量のおかげなんだ。現実の人間は1日1時間も読まない。たぶん、1日1分も読んでいないだろう。読書を本物の習慣にすることが、一番重要だ。

何を読むかなんてほとんどどうでもいい。(興味のおもむくまま) 読んでいるうちに、人生が劇的に好転する。

君にとって最高のワークアウトとは、毎日やりたいと思えるほど楽しめるものだ。それと同じで、君にとって最高の読書とは、本やブログ、ツイートなど何であれ——アイデアや情報、学びが得られるものなら何であれ——いつも読みたいと思えるほど楽しめるものだ^[4]。

「本が手元になれば、時間を無駄にしているような気がしない」

——チャーリー・マンガー

脳の働きは人によって違う。読みながらメモを取るのが好きな人もいるね。私はツイッターをメモ代わりにしているよ。まずは読んで読んで読みまくる。そして「なるほど」と

腹落ちする発見や概念があったら、ツイッターの仕様に合わせて短くまとめて、それを格言のようにしてツイートするんだ。

すると、行きずりの人に明らかな例外を指摘されたり、攻撃されたりする。そして「なんでまたやってしまったんだろう？」と思う⁴。

明らかな例外を指摘されるのは、相手が賢くないか、君が賢くないかのどちらかだ。

■ほとんどの本を貫く「構成」——伝えたいことは「1つ」だ

Q 本を初めて手に取るときは、おもしろいことを探してページをパラパラめくりませんか？ 適当に開いたページから読みますか？ どういう読み方をしているんですか？

最初から読むけれど、スピードは速いよ。おもしろくなかったら飛ばし読み、流し読み、早読みする。最初の章に有意義でためになる発見がなかったら、そこで読むのをやめるか、何章か飛ばして読む。

読む本が無限にある中で、満足を先延ばしにする意味はない。いい本はいくらでもあるんだから。

読了した本の数は見栄を張るための指標だ。知識が増えれば増えるほど、読了しない本は増えていく。予測力を持つ新しい概念を中心に読め。

私はたいていいつも飛ばし読みする。早送りで読む。興味を惹かれる箇所を探す。ほとんどの本は、伝えたいことは1つで（もちろんこれはノンフィクションの場合だ。フィクションは違う）、それを論じたらあととひたすら例を挙げて、世界のすべてをそれで説明しようとする。だから大体のところがわかったと思ったら、気兼ねなく本を置いているよ。

私が「エセ科学のベストセラー」と呼ぶ本が巷にはあふれている。……「この本読んだ？」と聞かれたら、読んだと答えるが、実は2章くらいしか読んでいないこともある。まあ大体のところはわかっているね。

金儲けのために書かれた本は読むな。

Q 読書から得た情報を内部化／整理するために、どんな方法を取っていますか？

学んだことを誰かに説明しているよ。教えると必然的に学ぶ。

「学がある人」と「学がない人」の区別は重要ではない。「読書好き」と「読書嫌い」の区別が重要だ。

■ 苦しんだ分「頭」が鍛えられる

Q 今から60日間で、もっと明晰に、もっと自分の頭で考えられるようになるには、どうしたらいいですか？

数学、科学、哲学の偉人たちの本を読もう。現代人とニュースは無視しよう。まわりに同調するな。社会的承認より真実を優先しよう「1」。

論理学と数学を学べ。これらをマスターすれば、どんな本も怖くなくなる。

図書館にあるどんな本も怖がることはない。数学の本でも、物理学や電気工学、社会学、経済学の本でも、怖がらなくていい。君はどんな本でも棚から手に取って読めるはずだ。

なかには難しすぎる本もあるだろう。でもかまわない——とにかく読んでみよう。それから最初に戻ってもう一度、さらにもう一度読み返せばいい。

本を読んでいて頭が混乱するのは、ジムでワークアウトするときの苦痛に似ているね。ただ、鍛えているのは体の筋肉じゃなく、頭の筋肉だ。学ぶ方法と読む方法を身につけることが大事だ。

手当たり次第読むことの問題は、デタラメな本が多いことだ。十人十色と言うだけあって、著者は多様だ。そして多くの著者がデタラメを書く。

私が読書家だと思っている人の中には、実はあまり賢くない人が多い。それはなぜかという、読む量は多くても、間違ったものを間違った順番で読んでいるからだ。

誤っているものや、わずかな真実しか含まれないものを最初に読んで、それを軸に世界観を築いてしまうんだ。そして新しい考えに出会うと、その基盤に照らして判断することになる。だから、**どんな基盤を築くかが重要だ**。

ほとんどの人は数学に怖じ気づき、自分で批評できないために、数学や工セ科学を
抛り所にする意見を過大評価する。

読書に関していえば、本当に質の高い基盤を身につけるようにしよう。

基盤の質を高める一番の方法は、(この答えは君の気に入らないかもしれないが) 科学と基本に徹することだ。一般に、私たちが読むものには、異論の余地がないものはほんの少ししかない。たとえば、「2足す2は4」だということに異論を挟む人なんていないだろう? これが本物の知識だ。数学は強固な基盤になるんだ。

これと同じで、自然科学も強固な基盤だ。マイクロ経済学も強固な基盤だ。こうした強固な基盤の外をさまよいはじめると、困ったことになる。何が真実なのか、真実でないかを判断できなくなるからだ。

私は強固な基盤を築くことのできる限り集中したい。

高度な数学を深く学ぶよりも、算数と幾何に精通したほうがいい。私は1日中マイクロ経済学を読んでいた——マイクロ経済学入門だ。

■ 原典・古典を読む

もう1つの方法が、原典や古典を読むことだ。進化論に興味があるなら、最初にチャールズ・ダーウィンを読もう。リチャード・ドーキンスから始めてはいけない(ドーキンスもすばらしいと思うが)。それはあと回しにして、まずはダーウィンだね。

マクロ経済学を学びたいなら、最初にアダム・スミス、ルートヴィヒ・フォン・ミーゼス、フリードリヒ・ハイエクを読もう。経済学を創始した思想家を出発点にするんだ。共産主義や社会主義の思想が好きなら(私自身は違うけれど)、カール・マルクスから読み始める。物事はこうなされるべき、こう運営されるべきという、誰かの現代版の解釈は読まなくていい。

原典を基礎として始めると、しっかりした世界観と理解を築くことができるから、どんな本も怖くなくなる。そうすれば、思いつきり学べる。

継続的な学習習慣が身についたら、お金を稼ぐための方法はいくらでも見つかる。社会で何が起ころうとしているのか、その価値はどれだけあるのか、どこに需要があるのかを

いつでも察知して、すばやく学ぶことができるんだ⁷⁴。

明晰に考えるためには、基本を理解せよ。高度な概念を、必要に応じて導出できず、丸暗記しているだけでは途方に暮れる。

■ 現代では「読む力」は希少

現代はツイッターとフェイスブックの時代だ。ひとくちサイズの簡潔な知恵があふれているが、それを自分のものにするのはとても難しい。現代人にとっては本を読むのもとても難しくなっている。なぜかという、今まで教えられてきた本の読み方が、時代に合わなくなっているからなんだ。

一方では、私たちはつねに大量の情報にさらされているせいで、注意持続時間がとても短くなっている。何でも飛ばし読みして、短くまとめ、ズバリ核心に切り込みたい衝動に駆られる。

ツイッターのせいで読書力は衰えたが、文章力はかなり上がった。

その一方で、私たちは幼い頃から本を最後まで読むように教えられてきた。本は神聖視されている。学校で読書の課題が出たら、最後まで読まなくてはならないだろう？

そして時とともに本の読み方を忘れてしまう。私の知り合いはみんな、何かの本の途中で挫折している。

君もきっと挫折している本があるだろう——332ページまで読んだけれどそこからどうしても進まない、それでも読み切らなくてはと思っている。するとどうなると思う？しばらくの間、読書から遠ざかってしまうんだ。

私にとって読書から遠ざかったことは悲劇だった。

私は本を読んで育ち、その後ブログを読むようになって、それからツイッターとフェイスブックを読むようになったが、実はほとんど何も学んでいないことに気がついた。1日中小さなドーパミン入りスナックを食べつつづけているようなものだった。140文字のドーパミン促進剤を注入されつつづけていた。ツイートを投稿して、誰にリツイートされたかをチェックした。楽しくてすばらしいことだったが、私がやっていたのは「ゲーム」だった。

それで、読書に戻らなくてはと気がついたんだ⁷⁵。

それがとても難しいのはわかっていった。フェイスブックやツイッターなどのひとくちサイズの情報で時間をつぶすように脳が訓練されてしまっていたからね。

だからこんな方法を考案した。本を読み捨てるのブログ記事や短いツイートと同じように扱い始めたんだ。すると本を最後まで読まなくてはという義務感がなくなった。

今では誰かに本を紹介されたら必ず買っているよ。いつも10冊から20冊の本を並行して読んでいる。拾い読みしている。

ちよつと飽きてきたら飛ばし読みする。目にとまったところから読むこともある。そこから読み始めるが、最後まで読み通す義務感はまったく感じない。そうするうちに、いつのまにか本が私の読み物リストに戻ってきたんだ。本当によかった。本には先人たちの知恵が詰まっているからね¹⁶⁶。

■ 解決策は「昔」に書かれている

問題解決についてひと言。問題が古ければ古いほど、解決法も古い。

たとえば自動車の運転や飛行機の操縦を習うときは、現代に書かれた教科書を読むだろう。こういう問題は現代に生み出され、現代に合った解決策があるからだ。

でもたとえば体を健康に保つ方法や、心の平穏と平安を保つ方法、よい価値体系の見分

け方、子育ての方法のような昔からある古い問題については、古い解決策のほうがたぶん優れている。

2000年以上の歳月を生き延びてきた本は、多くの人のふりにかけられているから、書いてあることは大体において正しい場合が多い。私はそういう本を読み返したいと思つた¹⁶⁷。

歌が頭にこびりついて離れなくなることがあるだろう？ 思想も同じだ。読むものには気をつけよ。

平安な心、健康な体、愛情あふれる家庭。

これらはお金では買えない。

勝ち取らなくてはならない。

第 2 部

幸福

この世界で最高の人生を
歩むには

人生の三大目標は、富、健康、幸福だ。私たちはこの順番で追求するが、重要度の順番は逆だ。

自分に「平安」を取り 戻す——長年学び、 導いた結論

そんなに深刻になるな。君は計画を持ったサルに過ぎない。

お金は「ほんの一部」にすぎない

もし私が10年前に、「あなたはどれくらい幸福ですか」と聞かれたら、きっと質問を退けていただろう。そんなことは話したくなかった。

10段階でいえば、2か3だっただろうね。最高にいい日で4かな。そもそも幸福であることに価値を置いていなかった。

今は10段階の9だ。たしかに、お金があることは助けになっているけれど、本当のところお金はほんの一部分ではない。今私が幸福でいられるのは、「私にとって一番大切なことは私自身の幸福だ」ということを長年かけて学び、幸福をいろんな手法で育んできたからなんだ¹⁰。

幸福は親から受け継ぐものでも、みずから選択するものでさえなく、健康や栄養管理のような、身につけることができる、ごく個人的なスキルなのだろう。

幸福はほかの重要な問題と同じで、つねに変わりつづけるものだと思う。

子どもの頃、君は母親にこんなことを訊ねたはずだ。「死んだらどうなるの？ サンタさんはいるの？ 神さまはいるの？ 僕は幸せになるの？ 誰と結婚するの？」

こういったことに正解はない。いつか答えは出るが、それは一人ひとり違う。

私に当てはまる答えは君には無意味だし、君の答えも私には意味がない。私にとって幸福が何を意味しようと、それは君の思っている意味とは違う。君にとってどんな意味があるのかを考えることが、とても大切なんだ。

幸福はフローの状態「時を忘れるほど何かに集中して没入している状態」だと言う人がいる。満足だと言う人もいる。充足だと言う人もいる。私の定義は変わりつづけている。今の答えは1年前とは違っているはずだ。

今は、幸福とは「素の状態」だと信じている。人生に何か欠けているという感覚がなくなったとき、幸福がやってくる。

人間は生存と自己複製のために生きている、とても断定的な存在だ。いつも欲望の網の目にとらわれていて、「これが必要だ」「あれが必要だ」などと決めつけながらうろついている。でも、幸福は、何も欠けていない状態なんだ。何も欠けていなければ、雑念は止ま

る。何かを後悔したり計画したりして、過去や未来に思考がさまようことがなくなる。

欠けているものがない状態になると、しばらくの間心の中が静寂になる。心に静寂があれば、充足して幸福になる。

君がそう思わなくてもかまわない。幸福の定義は一人ひとり違うのだから。

■ ポジティブだとネガティブになる

——何事にもある「二面性」「両極性」

幸福はポジティブな思考やポジティブな行動だと誤解されている。私は（このことを自分で確かめるために）本を読んだり、学んだり、経験を積んだりするうちに、**どんなポジティブな考えの中にもネガティブな考えがある**と思うようになった。

ポジティブはネガティブの裏返しだ。『老子道德経』には、私なんか言うよりずっとうまく書かれているが、要はどんなことにも二面性と両極性があるということだ。

今うれいと言うのは、悲しかったときがあるということだ。誰かが魅力的だと言うのは、魅力的でない誰かがいるということだ。陽があれば陰があるし、陰があれば陽がある。

人生の偉業が逆境から生まれることが多いのは、そのためなんだ。君もポジティブな状

態を求めたり、称賛したりする前に、ネガティブについて考えておいたほうがいい。

私が考える幸福は、ポジティブな思考とは関係ない。ネガティブな思考とも関係ない。

私にとっての幸福は欲望のない状態、とくに外的なものへの欲望がない状態だ。欲望が少なければ少ないほど、物事があるがままに受け入れることができるし、心が雑念で揺れ動かなくなる。

雑念が存在するのは、心が未来や過去に向かって動いているときだけだ。今この瞬間を味わえば味わうほど、ますます幸福で充足した気持ちになれる。でも何かの感情にしがみついたとたん、たとえば「ああ、私は今幸せだ」と言って幸せなままだと願ったとたん、その幸せな感情から離れてしまう。すると心は動く。心は何かにしがみつこうとして動く。心は一時的な状況を永続的な状況にしようとする。

私にとっての幸福とは、苦しめないこと、欲しないこと、未来や過去のことを考えすぎないこと、今この瞬間とありのままの現実、あるがままを受け入れることだ¹⁴。

■ 現実には常に「ニュートラル」でしかない

人生に平安を求めるなら、善悪を超越しなくてはならない。

自然界には幸福や不幸という概念がない。ビッグバンから現在に至るまで、自然界は連続と続く数学的法則と因果の連鎖に従いつづけている。

自然界では、すべてがあるがままで完全だ。不幸だ、幸福でない、というのは君の心があり方に過ぎないし、完全だ、不完全だ、というのは君の欲望に照らしてそう思っているに過ぎない¹⁴。

世界は君の感情を照らし返す鏡でしかない。現実^{ニュートラル}は中立的だ。現実は何も判断しない。木々には正誤や善悪の概念はない。君はこの世に生まれ、さまざまな感覚的経験や刺激（光、色、音）を経て、そして死んでいく。

それらをどう解釈するかは君次第だ——その選択は君にあるんだ。

私が「幸福は選び取るもの」と言うのは、そういうことだ。幸福は選び取るものだと信じて初めて、幸福になれるように努力し始めることができる¹⁵。

感情を左右するのは外的な要因ではない——たとえそう思えなかったとしても。

また私は自分という存在の完全な無意味さを思い知り、そのことも幸福にとっても役立つ

ていると思う。

たとえば君が自分は宇宙で一番重要な存在だと思っていれば、全宇宙を君に従わせる必要があるよね。君が宇宙一重要なら、宇宙が君の思い通りにならないはずがない。思い通りにならないのなら、何かの間違っているということになる。

でも、もし君が自分のことをバクテリアやアメーバのような存在だと思っていれば——もし君が行うすべてのことを、水に文字を書き、砂で城をつくるような、はかないことだと思っていれば——人生が「実際は」こうあるべきだという期待を持たなくなるだろう？ 人生はあるがままのものだ。それを受け入れれば、幸福になる理由も不幸になる理由もなくなる。幸福も不幸もほとんど意味を持たなくなるんだ。

人生に何か欠けているという感覚がなくなったとき、幸福がやってくる。

そのニュートラルな状態の君に残るものは、無味乾燥さじゃない。

「ニュートラル」というと、とても味気ない状態だと思う人がいるようだが、そんなことはない。これは子どももあり方なんだ。小さな子どもはとても幸せそうに見える。それは、自分の願望や欲望に照らして「これはこうあるべき」だなんて考えずに、今この環境

とこの瞬間に没頭しているからだ。

ニュートラルな状態こそが完全無欠な状態だと私は思っている。自分の考えにとらわれすぎなければ、とても幸福になれるんだ^[4]。

人生は夜のホタルの瞬き^{またた}だ。君がこの世にいられるのは、ほんの一瞬でしかない。だから1分1秒を思い切り楽しもう。くだらない欲望を追い求めて一生を過ごすんじゃない。君がこの地球上で過ごす1分1秒は、本当に貴重なものだ。君自身を幸福にできるかどうか、何事もできる限りよいほうにとらえられるかどうかは、君にかかっている^[5]。

自分是不変でないが世界は変えられる、と考えがちだが、実は変えられるのは自分で、世界はおおむね変わらない。

■「自分の力」がおよばないなら手放す

Q 瞑想を実践するのは現実を受け入れる助けになりますか？

助けにはなるよ。でもびっくりするほど助けにならないね（笑）。

長年瞑想していても、誰かに変なことを変なふうに言われただけで、自意識過剰な自分にあつという間に逆戻りしてしまう。500グラムのダンベルを上げていて最中に突然、重いプレートつきの巨大なバーベルを頭の上に落とされるみたいだね。

何もしないよりは、瞑想したほうが絶対いい。それでも精神的、感情的な苦しみの瞬間が実際に来てしまうと、やはり現実を受け入れるのに苦勞する¹⁰。

本当の幸福は、平安な状態になることからしか得られない。そして幸福のほとんどは、外的環境を変えることではなく、すべてをあるがままに受け入れることによって得られるんだ¹⁰。

理性的な人は、自分の力のおよばないことへの無関心を育むことによって、心の平安を得ることができる。

私は自意識を抑えている。

心のざわめきを静めている。

どうでもいいことは気にしない。

政治には関わらない。

不満が多い人とはつきあわない。

この世で与えられた時間を本当に大事にしている。

哲学書を読んでいる。

瞑想している。

幸せな人ときあっている。

——これらには効果がある。これらを実践すれば、体力をつけるのと同じように、ゆっくりと、だが着実に、体系的に、幸福を底上げできる¹⁰。

「心」は体が変わるように変わる

幸福、愛情、情熱……これらは見つけるものではない——選び取るものだ。

体と同じで、心も変えることができる。

私たちは外の世界や他人、自分の体を変えることにこんなにも時間と労力をかけているのに、若い頃にプログラミングされたままの自分をあたりまえのように受け入れている。頭の中の声だけが真実の源だと思い込んでいる。

でもその声のすべてを変えることができるし、毎日を新しく生きることが出来る。記憶とアイデンティティが過去からの重荷になって、今この瞬間を思いっきり生きる妨げになっっているんだ^[3]。

「今この瞬間」はとてつもなく希少で価値が大きい

君はどんなときでも、たとえば街を歩いているときでも、今この瞬間に集中しているのは脳のほんの一部分だけだ。残りの部分は、未来を計画しているか、過去を後悔している。

そのせいで、すばらしい経験をする事ができない。あらゆるものに美を見出すことも、今の状態をありがたく思うこともできない。未来の妄想だけに時間を費やしていたら、文字通り幸福を破壊してしまう^[4]。

今この瞬間を満喫できるように経験を切望しても、切望するという行為そのものが、今この瞬間から私たちを引き離す。

私は自分の過去を何も信じない。一切信じない。過去の記憶も、後悔も、人々も、旅も、何一つ信じない。多くの不幸は、過去と現在を比べることから生まれるんだ^[4]。

悪習を心待ちにすると未来に引き寄せられる。悪習をやめれば今この瞬間に集中しやすくなる。

私が読んだ本に、すばらしい定義があった。「悟りとは思考と思考の狭間^{はざま}である」。つまり、悟りとは山頂で30年修行して開くようなものじゃないということだ。

悟りはその瞬間にも開くことができるし、毎日ある程度の時間を悟りを開いた状態で過ごすこともできるよ^[5]。

現世こそが約束された楽園で、君がそれを無為に過ごしているのだとしたらどうする？

「不安」の元凶は先のことを考えること

Q 幸福と目的は結びついていますか？

幸福という言葉には本当に多くの意味が詰め込まれていて、どういう意味なのかさえよくわからないね。この頃では、幸福は喜びよりも平安に近いと思っている。そして、平安は「目的」と両立するとは思わない。

内的な目的、つまり自分が一番やりたいことであれば、それをめざしているときは当然幸福だろう。でも、「社会は私がXをすることを求めている」とか、「私は長男だからYをすべきだ」「私はこの債務や負担を背負わなければいけない」といった、外から課された目的なら、それをめざしても幸福になれるとは思わない。

多くの人がそこはかたくない不安を感じているようだね。君も自分の心を見つめてみると、君がいつもただかけずり回ってあれこれやっているだけで、実は満ち足りていないこ

と、心が雑念であふれていることに気づくだろう。じっと座っていることさえできないかもしれない。

……何をしているときも、次に何をすべきかをいつも「先回り」して考えている。

いつも頭の中で次のことや、その次のこと、またその次のことを考えつづけているのが、不安感の元凶なんだ。

君も何もせずただ座っているだけの時間をつくってみれば、よくわかるはずだ。本当に何もせず、つまり本も読まず、音楽も聴かず、文字通りただ座ってみよう。きつと君は座ってられない。不安に駆られて、すぐに立ち上がってどこかに行きたくなるはずだ。

不安のせいで不幸になっているのに気づくことが大切だ。不安は頭の中をめぐっている雑念に過ぎない。

不安と戦う方法。不安に抗おうとせず、雑念のせいで不安になっていることをただ認める。「私は今この瞬間に雑念をめぐらせたいのか、それとも心を平安にしたいのか？」と考える。雑念がある限り、平安は得られないからだ。

私が「幸福」と言っているのは、平安のことだとわかっただろう？ 幸福は喜びや至福

だと言う人が多いが、私にとっては平安なんだ」。

幸福な人とは、いつも幸せな人ではない。幸福な人とは、生まれながらの心の平安を失わずに、物事を自然体で受け止められる人だ。

欲望は「たちの悪い契約書」めいている

人間が一番犯しがちな間違いは、「外的環境に何かが起こったら幸福になれる」と信じることだと思う。これは私が言い出したことじゃないよ。昔から言われていることだ。仏教の基本的な教えだ。私を含め、みんな根本的なレベルではそのことはわかっていると思う。

たとえば私は新しい車を買った。今は車が来るのを待っているところだ。もちろん、毎晩ネットの掲示板で車のことを読んでいるよ。なぜだろう？ ただの物体なのに。ただの車なのに。それで人生が大して変わるわけでもないのに。車が来たとたん興味を失うこと

はわかっているのに。

要は、欲することにとりつかれているんだね。外からやって来るこの物体が、何かの幸せや喜びを運んでくる、という考えにとりつかれている。でもそれはまったくの妄想だ。

外の世界に何かを求めるのは、根本的な妄想だ。といつても、外に向かつて働きかけるなど言っているわけじゃない。それは絶対するべきだ。私たちは生きている以上、やる必要がある。私たちは生物として秩序を生み出し維持することによって、局的に「自然は秩序から無秩序へ向かうという」エントロピー増大の法則に逆らっている。私たちはそのために生きているんだ。

欲望とは

「欲しいものを手に入れるまで不幸でいます」という契約を

自分自身と
.....
交わすことだ。

DESIRE IS
A CONTRACT
THAT YOU MAKE
WITH YOURSELF
TO BE UNHAPPY
UNTIL YOU GET

- WHAT
- YOU
- WANT.

私たちは何かをするよう生まれついている。砂に潜って1日中瞑想するだけのために生きているんじゃない。自己実現すべきだ。自分の道を進むべきだ。

ただ、「外の世界の何かを変えれば、自分にふさわしい平安や永遠の喜び、幸福が得られる」というのは、私を含めみんなが持っている妄想だ。「あれを手に入れたら幸せになる」と思い込むのは、私たちが何度も、何度も、何度もくり返す過ちだ。誰もが四六時中くり返している、根本的な過ちなんだ⁴。

根本的な妄想…永遠の幸福と充足を与えてくれる何かはどこかにある。

欲望とは、「欲しいものを手に入れるまで不幸でいます」という契約を自分自身と交わすことだ。ほとんどの人は、このことを自覚していないと思う。

私たちは1日中何かを欲し、そしてなぜ自分は不幸なんだろうと首をかしげる。私はこのことを自覚していたい。そうすれば何を欲するかを慎重に選べるからだ。

私はどんなときでも、人生に大きな欲望を2つ以上持たないようになっている。そして、欲望が自分の苦しみの軸にあることを自覚している。自分がどの領域であえて不幸になろうとしているのかを自覚している⁵。

欲望とは、「欲しいものを手に入れるまで不幸でいます」という契約を自分自身と交わすことである。

最近気がついたんだが、100%望んでいないことをやろうとするより、自分が本当に望んでいることを完璧に叶えるほうがずっと大事だ¹。

若くて健康なときはいろんなことができる。いろんなことをしているうちに、欲望をどんどん持つようになる。それが幸福を徐々にむしばんでいることを私たちは自覚していない。若い人は幸福度は低いが、健康度は高い。年取った人は幸福度は高いが、健康度は低い。

若いときは時間がある。健康もある。でもお金がない。中年になるとお金があり、健康もあるが、時間がない。年を取るとお金はあるし、時間もあるが、健康がない。

3つ揃った状態が最強だ。でも十分なお金があることに気づいた頃には、時間や健康を失っているんだ⁸。

人は「手に入れたもの」に慣れてしまう

幸福とは、持てるもので満足することだ。
成功は、不満足から生まれる。選択せよ。

Q 人間には2つの人生があり、人生が1つしかないことに気づいたとき第二の人生が始まると、孔子は言っています。あなたの第二の人生は、いつどんなふうにして始まりましたか？

とても深い質問だね。ほとんどの人は、ある程度年を取ると、そういう感情や変化を経験する。ある生き方をしてきた人が一定の段階に達して、大きく変わることを迫られる。私も間違いなくそれを経験した一人だ。

私はある程度の物質的、社会的成功を収めることに、人生の大部分を費やした。そしてとうとうその物質的、社会的成功を手に入れたとき（少なくとも、成功があまり重要でなくなる時点を過ぎたとき）、あることに気がついた——私と同じように成功して、さらに成功しようとしているまわりの人たちが、あまり幸せそうに見えなかったんだ。

私の場合、間違いなく快樂順応「快樂を手に入れてもすぐに慣れてしまい、いつまで経っても幸福にならないこと」が働いていたね。私は何にでもすぐ慣れてしまう。

これに気づいたことで、陳腐なようだが「幸福は内にある」という結論に至った。この結論を得て、内面を磨き始め、そしてどんな成功も内にある、外的環境とはほとんど関係がないと思いついた。

外的環境に働きかけることは、どっちみちやる必要がある。人間は生物である以上、外に働きかけるようにできている。「外の世界のことは忘れる」というのは間違っている。むしろそういった人生経験を経て、内面への道に戻ってくるんだ^[2]。

ゲームが得意になると厄介なことに、とくに見返りが大きいゲームの場合、やめるべき時期をとうに過ぎててもゲームから降りられなくなってしまう。

生存・複製本能に駆り立てられて、がむしゃらに働く。快樂順応のせいですべて

も仕事をやめられない。大切なのは、いつ働くのをやめて遊ぶべきかを知ることだ。

Q あなたの考える成功者とは誰ですか？

ほとんどの人は、自分が参加しているゲームの勝者を成功者と考えるだろうね。たとえばもし君がアスリートなら一流のアスリートを挙げるだろうし、事業家ならイーロン・マスクを挙げるかもしれない。

私は数年前ならステイヴ・ジョブズと答えただろうな。全人類の生活を変えたものを生み出した立役者の一人だからね。マイク・アンドリーセンも成功者だと思う。ベンチャー投資家に転身後の活躍というよりは、彼がネットスケープで成し遂げたすばらしい業績を買っている。サトシ・ナカモトも、ビットコインを発明したという点で成功者だね。今後何十年にもわたって影響をおよぼしつづける偉大な技術なから。

もちろん、イーロン・マスクもだ。彼は現代の技術と起業家精神の可能性に対する常識を覆した。これらのクリエイターや事業家を成功者だと思っている。

でも私が考える真の勝者とは、ゲームから完全に降りてしまっただけで、ゲームをすることさえなくなった人、ゲームを超越している人なんだ。そういう人たちは、自分の内面をしつかりコントロールできて、自制心が強く、自己認識「自分自身のことを明確に、客観的に理解する力」が高く、誰からも何も必要としない。

私の知り合いにも何人かそういう人がいる。オリンピックの重量挙げ王者で私のフィジカルトレーナーのジャージー・グレゴレクもその一人だ。彼は誰からも何も必要としないという意味で、成功者だと思う。心が平安で、健康で、他人より稼ぎが多いか少ないかで気を揉んだりしない。

歴史的人物でいうと、偉大なブツダと、私が本を愛読しているインドの哲学者クリシナムルティは、ゲームから完全に降りたという意味で成功者だね。この二人は何かに勝つか負けるかなんて気にもしない。

前に読んだブレース・パスカルの本に、こんな一文があった。「人間のあらゆる問題は、一人で部屋に静かに座っていられないことから生じる」

もし30分間満ち足りた気持ちで座っていられるなら、君は成功者だ。これはとても強力な境地だけれど、そこに達する人はとても少ないんだ⁶。

幸福は平安から生まれる特性だと私は思っている。内面も外面も平安な人は、必ず幸福になる。

でも平安を得るのはとても難しい。皮肉なことに、戦争を通じて平安を得ようとする人も多いよ。会社を興す人は、ある意味戦争を始めている。皿洗いの当番をめぐってルームメイトとやり合う人は、戦争をしている。安心と平安を手に入れるために戦っているわけだ。

でも、平安は一度手に入れたからといってずっと持ちつづけられるとは限らない。物事はつねに流動している。つねに変化している。だから、人生の流れに身を任せて、あるがままを受け入れるために必要なスキルを身につけたい⁷⁶。

君が人生に求めるものは、何であれたいい手に入る——それが1つのもので、君が他の何よりもそれを強く求める限り。

私自身は、心安らかでいることを求めることが一番多いね。

平安とは幸福が静止している状態で、幸福とは平安が躍動している状態のことなんだ。平安な人はいつでも好きなときに幸福を感じられる。私はどんなときもたいい平安でい

たい。平安な人は、何をしていても幸福になれる。

最近では、外的な問題をすべて解決すれば平安を得られると考える人が多い。でも外的な問題なんて無限にある。だから心の平安を本当に得るには、何かが問題だという考えそのものを捨て去るしかないんだ⁷⁷。

「べき」という社会的刷り込みをとっばらう

私は人生はそんなにつらいものだと思っていない。人生をつらくしているのは私たち自身だと思ふよ。

私がなくしたいと思っていることの1つに、「べき」という言葉がある。「べき」という言葉が頭に忍び込んでくるのは、罪悪感や社会的刷り込みのせいだ。何かを「やるべき」だからやるというのは、本当はやりたくないということだ。やっても惨めになるだけだ。だから私は人生から「やるべきこと」をなるべく取り除こうとしているんだ⁷⁸。

心の平安の敵は、社会や他人によって植えつけられた期待である。

社会は「ワークアウトせよ、かっこよくなれ」と君に言ってくる。これは多人数型の競争ゲームだ。君がどれだけうまくやっているかが、他人にもわかる。

「お金を稼げ、大きな家を買え」と社会は君に命じてくる。これも多人数の競争ゲームだね。

でも、幸福になるよう自分を訓練するのは、完全に内面に関わることだ。外から君の進捗を見ることはできないし、外から検証されることもない。戦う相手は君自身——つまり1人ゲームなんだ。

■ 人生は常に「1人ゲーム」——一人で生まれ、一人で死ぬ

人間は働きバチやアリに似ているね。社会性の高い動物で、外からプログラミングされて、外から動かされている。私たちは1人ゲームの遊び方や勝ち方をもう忘れてしまった。多人数ゲームだけで競い合っている。

でも現実には、人生は1人ゲームなんだ。君は一人で生まれ、一人で死んでいく。何を解釈するのも一人だ。何を記憶するのも一人だ。

三世代も経てば君はいなくなり、誰も君のことを気にならなくなる。君が生まれる前も、誰も君のことを気にならなかった。すべてが1人ゲームなんだ。

ヨガや瞑想を続けるのが難しいのは、外在的価値「他の目的のための手段としての価値」がなければならぬかもしれない。それは純粹な1人ゲームだ。

Q バフェットがわかりやすい例を挙げていますね。世界一ベッドテクニックが下手だとして知られているが実は世界一上手な人と、世界一上手だとして知られているが実は世界一下手な人のどちらになりたいか？（インタビュアーによる言い換え） 内側の得点表と外側の得点表のどちらを取るかということですよ。

まさにそうだね。本当の得点表はすべて内側だ。

たとえば私は、ねたみを克服するのがとても難しかった。若い頃はよく人をねたんだものだ。でもねたみを捨てる方法を少しずつ学んでいった。今もねたみが頭をもたげることがあるよ。

とても毒性の高い感情だ。ねたんでも何もいいことはない。自分は情けない気持ちになるし、ねたんでいる相手は相変わらず成功していたり、ルックスがよかつたりする。

そしてある日気がついたんだ。私はねたんでいたどの相手についても、その人の人生の

1つの側面をねたんでいたんじゃない。その人の体が欲しいとか、お金が欲しい、人が欲しいということじゃなかった。まるごとその人になる必要があったんだ。

そこでこう考えてみた。私はその人の反応や欲望、家族、幸福レベル、人生展望、自己イメージといったすべてをひっくりかえす存在になりたいのか、と。その人と完全に、四六時中、100%入れ替わる覚悟がない限り、ねたんでも仕方がない。

これに気づいたことで、ねたみは消えた。私は自分以外の誰にもなりたくなかった。自分でいることに完全に満足している。自分でいることに満足するのは、完全に内側のことだ。そうしたからといって社会的に見返りが得られるわけじゃない⁴。

「習慣」が人をつくり、人を変える

私がここ5年間で一番驚いた発見は、心の平安や幸福が「スキル」だということだ。それは生まれつき備わった資質なんかじゃない。たしかに遺伝的なものもあるだろうし、環境による条件づけも大きいけど、自分でその条件づけを解くことも、やり直すこともできる

んだ。

幸福は徐々に増やしていける。そう「できる」と信じていることが、出発点になる。

幸福はスキルだ。栄養管理やダイエット、ワークアウト、お金儲け、デート、人づきあい、恋愛などと同じ、スキルだ。

幸福は学べるスキルだと気づくことから、すべてが始まる。幸福になることに本気で集中して取り組めば、世界は生きやすくなる。

働くときは、自分より成功している人につきあえ。

遊ぶときは、自分より幸せな人につきあえ。

■「信じたら効果があるかもしれない」と思って試す

Q 幸福はどういうスキルなんですか？

すべては試行錯誤だね。いろいろ試して、何が効果があるのかを調べてみよう。

たとえば静座瞑想法を試してみる。君に効果はあったか？ タントラ瞑想法はどうか、ヴィパッサナー瞑想法はどうなのか？ 10日間の瞑想合宿がいいのか、20分の瞑想で十分なのか？

やってみたが、どれも効かなかった。それじゃヨガを試したらどうだろう？ 尻サーフカイトインはどうだ？ カーレース？ 料理？ 何をしたら禅の境地に入れるだろう？ 君に効果のある方法が見つかるまで、こういったことを片っ端から試してみるといい。

精神薬についていえば、プラシーボ効果は100%有効だね。心に関して言えば、疑わしい気持ちを持っているより、ポジティブな気持ちでいるほうがいい。完全に内面的なことについては、ポジティブに考えるべきなんだ。

たとえば、私はエックハルト・トールの『さとりをひらくと人生はシンプルで楽になる』（徳間書店）という本を読んでいた。この本は宗教を持たない人向けの、「今ここに在る」ためのすばらしい入門書だ。今この瞬間を味わうことの大切さを、理解できるまで何度もくり返し示してくれる。

この本に、「内なる体インナーボディとつながるエクササイズ」というものがあつてね。仰向けに寝て、

体中をエネルギーがめぐっているのを意識するという。昔の自分ならそんな話が出てきた時点で、「何をデタラメなことを」と思って本を置いていただろう。でも新しい私は、「信じたら効果があるかもしれない」と思った。ポジティブな気持ちでやってみた。横になつて瞑想した。

どうなったと思う？ とてもいい気持ちだったよ。

■先んじて「損」して、「得」を長く大きくする

Q 幸福のスキルを身につけるにはどうしたらいいんでしょう？

よい習慣を積み重ねていくといいよ。たとえば、酒を断つと気分が安定する。糖を断つと気分が安定する。フェイスブックやスナップチャット、ツイッターを断つと気分が安定する。ゲームは——私も昔は熱烈的なゲーマーだった——短期的に幸福感を高めても、長期的には幸福を台無しにする。ドーパミンが制御不能な方法で出たり止まったりするんだ。カフェインも、短期的利益のために長期的利益を犠牲にするものの一例だね。

要は、もっと幸福な人間になると心に決めて、自分の生活を見直して、軽率な悪い習慣

をよい習慣に置き換えていこう。つきつめれば、君の習慣と、君がいつも一緒にいる人たちが、君という人間をつくっているのだから。

子どもの頃は習慣なんてほとんどない。そのうちいけないことを覚え始める。人の目を気にし始める。習慣やルーティンを形成し始める。

年を取るにつれて幸福になっていくかいかないかは、身につけた習慣によって決まるんだ。短期的な幸福よりも長期的な幸福を高める習慣を身につけているか？ ポジティブで明るい人をまわりに集めているか？ 人間関係は手がかからないか、つまりねたまずに称賛し尊敬できる人たちとつきあっているか？

「5匹のチンパンジー説」というものがあって、それによると、チンパンジーの行動は、いつも一緒にいる5匹のチンパンジーを見れば予測できるというよ。人間にもこれが当てはまると思う。政治的に正しくないと言われてしまうかもしれないが、君も友人は慎重に選んだほうがいい。

たまたま隣合わせた人や一緒に働いている人を適当に選ぶんじゃない。とても幸福で樂觀的な人はみな正しい5匹を選んでいる¹⁰。

諍^{いさか}いを避けるための鉄則は、いつも誰かと衝突している人とはつきあわないことだ。

私は厄介な人間関係を含め、維持できないことや、維持が難しそうなことにさえ関わらないようにしている¹¹。

誰かと一生働ける気がしないなら、1日も一緒に働くな。

私にはイラン人のペーザドという名の友人がいてね。彼は人生を満喫していて、幸福でない人間にかまっている暇がない。

もしペーザドに幸福の秘訣は何かと訊いたら、彼はきつと顔を上げて、「つべこべ言わずにワオと言え」と答えるだろう。世界はそれほど素晴らしい場所なんだ。

人間は何かもをあたりまえだと思いがちだ。たとえば君と私が今やっていること、つまり衣食住が足りた状態で時空を超えて対話するようなことを、あたりまえのことだと思っている。でも私たちは本当は、ジャングルに座って沈む夕日を眺めながらどこで寝ようかと考える、2匹のサルでいたほうが幸せなのかもしれないな。

私たちは何かを手に入れると、それを当然だと考える。でも今この瞬間を味わうと、い

つもどんなに多くの恵みに囲まれているかに気づく。それに気づきさえすればいい——君は今この瞬間を生きていて、このすばらしいすべてを君の好きなようにできるんだ^[1]。

幸福になることを選択して、そうなれるように取り組むのは、筋肉をつけるのと同じだ。減量するのと同じだ。仕事で成功するのと同じだ。微分積分を学ぶのと同じだ。

君にとって幸福が重要だと心に決めよう。何よりも幸福を優先しよう。幸福に関することを片っ端から読もう^[2]。

■薬なしで「セロトニン」を増やす——日光、運動……

今この瞬間にもっと幸福を感じるための秘訣を、私はいくつか持っている。最初はどれもばかばかしく思えたり、難しくてかなり手をかける必要があったけれど、真面目にやっているうちに、幸福度をかなり上げることができたんだ。

・よくある秘訣の1つが瞑想——洞察瞑想だ。自分の心の働きを理解するという、具体的な目的を持って取り組もう^[3]。

・今この瞬間を鋭く意識しよう。そして心の中で誰かを責めているのがついたら、自

分を止めて「これをポジティブにとらえるとどうなるか？」と考えよう。私も昔はムツとすることが多かった。今はいつでもポジティブな面を探すようにしているよ。昔は理性的に努力する必要があった。ポジティブな面を見つけるのに何秒かかかった。今は1秒もかからない^[4]。

・肌に日光を浴びよう。顔を上げてほほえもう^[5]。

・君が何かを欲していることに気づいたら、「それを手に入れなければ不幸になるほど自分にとって大切なのか？」と考えてみよう。すると、ほとんどの物事がそうじゃないことがわかる^[6]。

・カフェインをやめると幸福感が増すと思う。精神的にもっと安定した人間になれるんだ^[7]。

・毎日ワークアウトをすると幸福感が増すと思う。体が平安だと、心も平安になりやすい^[8]。

・誰かを批判すればするほど、君は孤立してしまう。その瞬間は気分がいい。自分のほうが優れていると考えて、自分に満足する。でもしばらくすると、孤独を感じる。何を見ても悪い面しか目に入らなくなる。世界は君の感情を照らし返す鏡なんだ¹⁷。

・自分は幸福な人間だと、友人に宣言しよう。そうすると、その言葉に合わせて自然に幸福になれる。一貫性バイアスが働いて、自分の言動に一貫性を持たせようとするんだ。それに友人たちも、君が幸福な人間だと思うようになる¹⁸。

・スマートフォンのお3つの機能をなるべく使わないようにして、時間と幸福を取り戻そう。電話、カレンダー、アラームだ¹⁹。

・秘密が多ければ多いほど幸福から遠ざかってしまう²⁰。

・気分が落ち込んだ？ なら、瞑想や音楽、運動で気分をリセットしよう。そして、1日の残りの時間に夢中になれるものを選び直そう²¹。

・快樂順応は自然の物事（食べ物、セックス、運動など）よりも、人工の物事（車、家、衣服、お金など）に強く働く²²。

・例外は認めない——スマホなどの画面上で行うすべての活動が幸福を損ない、画面を使わないすべての活動が幸福を促す²³。

・私の個人的なモノサシ。興味ではなく義務から何かをする時間は、1日のうちのどれくらいか？²⁴

・視聴者の不安と怒りを煽るのが、ニュースの仕事だ。でも科学、経済、教育、紛争の傾向を見る限り、世界は基本的によい方向に向かっている。楽観的でいこう²⁵。

・政治、学問の世界、社会的地位はすべてゼロサムゲームだ。ポジティブな人をつくるのはプラスサムゲームだ²⁶。

・脳内のセロトニンを薬を使わずに増やそう。日光、運動、ポジティブ思考、トリプトフ

アン「幸せホルモンと呼ばれるセロトニンの原料の1つで、多くのタンパク質に含まれる」が効く^[1]。

■ 変えたい習慣を変える方法

- ・ 変えたい習慣を1つ選ぼう。変えたいと強く願おう。変わった自分を心に思い描こう。
- ・ 無理なく続けられる方法を考えよう。
- ・ ニーズ、行動の引き金、代替行動を特定しよう。
- ・ 友人に宣言しよう。
- ・ しつかり追跡しよう。

君の自制心は、今の君と、新しい君の自己イメージとをつなぐ架け橋になる。新しい自己イメージを心に焼きつけよう。それが今の君の姿だと考えよう^[1]。

まずは、知ろう。すると、理解できる。すると、説明できる。すると、感じられる。やがてそれが君の姿になる。

欲を常に「1つ」にする

人生のどんな状況にも、選択肢は必ず3つある。変えるか、受け入れるか、放っておくかだ。

何かを変えたいと思うのは、欲望だ。変えることに成功するまで苦しみつづけることになる。だから欲望を持ちすぎてはいけない。どんなときでも、目的意識とモチベーションを持つために、人生の大きな目標を1つ選ぼう。

Q なぜ「2つ」ではいけないのですか？

気が散るからだ。

1つでも十分大変だよ。平安は雑念のない心から生まれる。そして、雑念のない心は、今この瞬間を生きていることから生まれるんだ。「これをしなくては、あれが欲しい、これを変えなくては」なんて考えていると、今この瞬間を味わうことは難しい^[8]。

もう一度。選択肢はつねに3つある。変えるか、受け入れるか、放っておくかだ。

でも、何かを変えたいと願いながら変えなかったり、放っておきたいと願いながら放っておかなかったり、受け入れたいと願いながら受け入れないのは、よい選択とは言えない。

ほとんどの苦しみは、こういう迷いや尻込みから生まれるんだ。私が頭の中でおそらく一番よく自分に言い聞かせている言葉は、「受け入れろ」だ⁵。

Q あなたにとって「受け入れる」とはどういう状態のことですか？

どんな結果が出ても気にしないこと。バランスと重心が取れていること。一步下がって大局的に物事をとらえることだね。

私の求めるものが必ず手に入るとは限らないし、もしかすると今起こっていることが私にとって最善のことなのかもしれない。それを現実として早く受け入れれば受け入れるほど、早く適応できる。

受け入れる状態に達するのはとても難しい。私がいつも試しているコツが2つほどあるけれど、いつも効果があるわけじゃない。

1つめのコツは、一步下がって今までの人生で経験した苦しみを見つめることだ。それを書き出してみる。「この前誰かと破局したとき、仕事で失敗したとき、健康問題を抱えていたとき、どうなっただろう？」

そうすると、そこからの数年間で自分がたどった成長と向上を振り返ることができる。

もう1つ、小さな厄介事に対処するためのコツもある。

厄介事が起こると、私の一部は瞬間的にネガティブに反応する。でもそこで、「この状況のポジティブな面は何だろう？」と考えることを学んだんだ。

たとえば、「おや、渋滞で会議に遅れそうだ。でも私にとってのメリットは何だろうか？しばらくの間のんびりして鳥を眺めていられる。退屈な会議で過ごす時間が減った」なんて考える。ほぼどんなときでも何かしらポジティブなことが見つかるよ。

ポジティブなことを思いつかなくても、こう言えばいい。「宇宙がこれから何かを教えてください。耳を傾けて学ぼう」

ごく簡単な例を挙げよう。前に何かのイベントに出たとき、あとからメールの受信箱に写真が大量に送られてきた。すると、頭の中でケチをつける声が聞こえた。「おいおい、一番いい写真だけ選んで送れなかったのか？ 100枚も送ってくるなよ」。でもすぐに、

「このことのいい点は何だろうか？」と考え直した。いい点は、好きな5枚を選べるということだ。自分の判断で。

ここ1年このコツを練習してきたおかげで、前はポジティブな面を考えるのに2秒ほどかかっていたのが、今は脳がほぼ瞬時に反応する。これは訓練で身につけられる習慣だよ」。

■どうせすべて「塵」になる

Q 自分の力で変えられない物事をどうしたら受け入れられるようになりますか？

基本的に、すべてに通じる大きなコツがある。それは**死を受け入れること**だ。

死は私たちに起こる何よりも重要な出来事だ。死を見つめ、逃げずに死を受け入れたとき、人生に大きな意味が生まれる。私たちは人生のほとんどを、死を免れようとしながら過ごしている。私たちの奮闘の大半が、不死を求める営みだといえる。

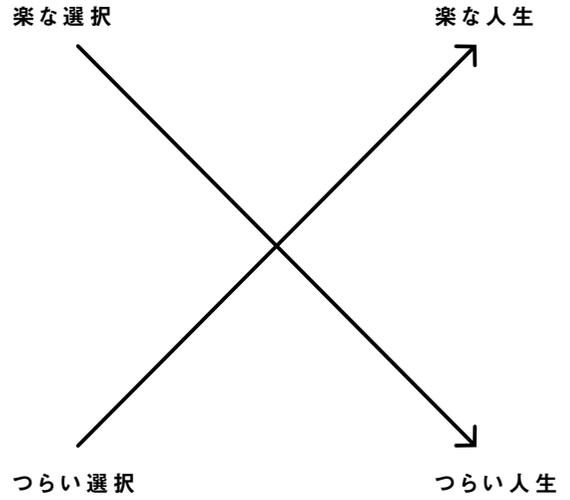
信仰を持っていて死後の世界を信じている人は、宗教に頼ればいい。信仰を持っていない人は、子どもをつくるかもしれない。芸術家や画家、事業家は、自分の足跡を残そうとするかもしれない。

ここで大事なことを教えよう。**足跡なんてない。後世に残すべきものなんて何もないんだ。みんないなくなる。子孫もいなくなる。業績は塵になる。文明は塵になる。地球は塵になる。太陽系も塵になる。**大きな目で見れば、宇宙は100億年前から存在しているし、この先100億年は存在する。

人生は夜のホタルの瞬きだ。君がこの世にいられるのは、ほんの一瞬でしかない。君のやっていることの虚しさを自覚すれば、それが「ゲーム」だということに気づいて、大きな幸福と平安を得られるだろう。でも、それは楽しいゲームなんだ。

現実を味わいながら人生を過ごせばそれでいい。現実をできる限りポジティブに解釈しようじゃないか？ 君が心から楽しまず、心から幸せでないからといって、誰も喜びはしない。君が不幸だからといって、誰の得にもならない。君はただ、この世にいられるわずかな貴重な時間を無駄にしているだけなんだ。

つねに死を意識して、死を否定しないことが本当に大切だ。



私はエゴとの戦いとらわれたとき、過去に滅びた文明のことを考えるようにしているよ。

たとえばシュメール文明だ。たしかにシュメール人は偉大な功績を残した偉大な民族だけれど、シュメール人の名前を一人でも挙げられるかい？ シュメール人の興味深い重要な業績の中で、今も続いているものはあるかい？ 1つもないんだ。

今から1万年か10万年すれば、私たちもきつとこう言われる。「ああ、アメリカ人ね。アメリカ人のことは聞いたことがあるよ」^[8]

君はいつか死に、すべてが意味を失う。だから楽しもう。前向きなことをしよう。

愛を伝えよう。誰かを喜ばせよう。ちよつと笑おう。今この瞬間を味わおう。そして、君にしかできないことをしよう^[8]。

自分を変える

「思考」と

「行動」

医者は君を健康にしてくれない。

栄養士はやせさせてくれない。

教師は賢くしてくれない。

教祖は平安をくれない。

メンターはリッチにしてくれない。

トレーナーは元気にしてくれない。

結局は自分で責任を持たなくてはいけない。

自分で自分を守れ。

「君にしかできないこと」が必ずある ——君の「理不尽なまでの執着」は何か？

最近ではみんな——君もきつと今——こんなことをしている。一心不乱に計画を立てて、「これをして、あれをしなければ……」なんてつぶやいている。でもそうじゃない、君は何をする必要もないんだ。

君はただ君のやりたいことをやるだけでいい。他人に要求されたことをどうやってやるかと考えるのをやめれば、「私はこれをこうやりたい」という頭の中の小さな声が聞こえるようになる。そうすれば、ありのままの君でいることができるんだ。

実際に会うことはなかったが、私に大きな影響を与えたメンターがいる。私は彼のようになりたいたいと心から思っていた。だが彼の教えは逆だった——ありのままの自分でいることに情熱を傾けよ。

君らしさで君に勝る人は、世界に一人もない。君は私以上に私らしくなれない。私は君以上に君らしくなれない。

人の教えを聞いて吸収するのはいいが、模倣はいけない。そんなことをしても何にもならない。人はそれぞれ自分にしかできないことを持っている。DNAと発達が独自に組み合わさって、一人ひとりが他の誰にもない特殊知識と能力、欲望を持っている。

人間のDNAと経験の組み合わせは無数にある。地球上のどの2人をとっても、互いを置き換えることはできない。

君が人生でめざすべき目的は、君を一番必要としてくれる人や事業、プロジェクト、芸術を見つけることだ。君にしかできないことがどこかに必ずある。

他人の行動をもとにつくられたチェックリストや意思決定法なんて、何の意味もない。君は君以外の人間にはなれないんだ。別人になろうとしたってうまくいくはずがない^[4]。

君にしかできない貢献をするには、何かに理不尽なまでの執着を持たなくてはならない。

すべては「体の健康」あってこそ

私が人生で最優先にしていること、幸福よりも家族よりも仕事よりも優先していることは、私自身の健康だ。すべては私の体の健康から始まる。第二が私の心の健康。第三が私の心の安らぎ。次が家族の健康。それから家族の安泰だ。これらさえあれば、世界を相手に思いつきり戦える⁴。

健康問題ほど、残りの人生の明暗を大きく分けるものはない。

Q 現代社会のせいで人間本来の生き方ができなくなっている、という考えをどう思いますか？

そういう面は本当はたくさんあるね。

体についてもそうだ。現代の食事は、人間が食べるように進化した食事とはかけ離れて

いる。正しい食事はたぶん、パレオダイエット「農耕が始まる前の旧石器時代プレヒストリックの原始人が食べていたといわれる食事法」に近く、野菜をメインに少量の肉と木の実を食べるようなものなんだろうな。運動についていえば、人間はおそらくランニングマシンで走るより、遊ぶようにできている。

また人間は視覚野を重視するより、五感すべてを均等に使うように進化した。でも現代社会ではインプットとコミュニケーションのほぼすべてが視覚から入ってくる。

人間は靴を履いて歩くようにはできていない。腰と足の問題の多くは靴が原因だ。

人間は衣服で体をつねに温かく保つようにはできていない。ある程度の寒冷にさらされるようにできている。それが免疫系を起動させる。

人間は完全に無菌で清潔な環境で暮らすようにはできていない。そのせいで免疫系が鍛えられないから、アレルギーが起こる。これは衛生仮説として知られていることだね。

人間はごく小規模な集団内で、家族に囲まれて暮らすように進化した。私は子どもの頃しばらくインドで暮らしていたけれど、インドではありとあらゆる人が生活に入り込んできた。いつもいところやおばやおじと顔を合わせていて、一人になることがないから、落ち込んでいる暇がない（これは病的な鬱のことではなく、10代の若者が経験するような実存的不安のことだ）。でもその半面、プライバシーがないから自由になれない。一長一短だ

ね。

人間は5分おきにスマホをチェックするようにもできていない。「いいね」がついた直後に怒りのコメントが来るせいで、気分がつねに揺れ動く、不安な生き物になっている。

人間は欠乏に耐えるように進化したのに、今は豊かな生活をしている。

遺伝子はずねにイエスと言いたがるのに、ノーと言わなくてはならない葛藤にいつも悩まされている。糖にイエス。この関係が続けることにイエス。アルコールにイエス。麻薬にイエス。イエス、イエス、イエス。体はノーの言い方を知らないんだ^[8]。

誰もが病気だと、それは病気とみなされなくなる。

■ 食事——「糖」と「脂肪」の組み合わせを避ける

数学、物理学、科学を除けば、「確立した学問」はほとんどない。何が最適な食事かをめぐって今もまだ論争が続いている。

Q ケトン食「小児てんかんの治療食として始まった食事療法で、糖や炭水化物の摂取を極力減らし、脂肪の摂取を増やす」をどう思いますか？

実践するのはとても難しそうだね。

人間の脳と体にはバックアップ機構が備わっているが、そのことにはそれなりの理由があるんだ。たとえば人間は氷河時代に植物が乏しい環境で進化したけれど、ここ数千年は植物を食べている。……植物だけを食べるのが体に悪いとは思わないが、たぶんパレオダイエットに近い食事が正解なんじゃないかな。

糖と脂肪の相互作用はとても興味深い。脂肪は満腹感をもたらす。脂っこいものを食べると満腹を感じる。満腹感を得るには、ケトン食を摂るのが一番手っ取り早いね。いつも大量のベーコンを食べていると気分が悪くなって、脂肪を見るのも嫌になる。

これに対して、糖には空腹感を促す作用がある。糖は「人間が進化した環境になかったすばらしい食資源があるぞ」というシグナルを体に送るから、体は大急ぎで糖を得ようとする。

問題は、糖の影響が脂肪の影響を凌駕^{りょうが}してしまうことだ。脂っこい食事に糖を加えると、糖は空腹感を促し、脂肪はカロリーになるから、どか食いしてしまう。だから、どんなデザートも大量の脂肪と炭水化物の組み合わせなんだ。

自然界には炭水化物と脂肪の両方を含む食べ物はほとんどない。ココナッツ、マンゴ、それにたぶんバナナあたりには、炭水化物と脂肪が含まれるが、それは主にトロピカルフルーツの話だ。

糖と脂肪の組み合わせは本当に危険きわまりない。食事ではそれに気をつけたほうがいい。

私は専門家じゃない。食事と栄養は政治と同じで、誰もがいっぱしの専門家気取りなのが問題だ。食は人を表すと言うよね。これまで食べてきたものや、食べるべきだと思ってるものが、その人にとっての当然の正解になるからだ。

食事に関してはみんなちよつとした「宗教」を持っている——だから食事について話すのは本当に難しいんだ。一般に、**賢明な食事は糖と脂肪の組み合わせを避ける**、とだけ言うっておこう²⁰。

食事中の脂肪は満腹感を促し、糖は空腹感を促す。糖の影響が脂肪の影響を凌駕する。これを踏まえて食欲をコントロールせよ。

■「食べない」はシンプルで良戦略

元気で健康な人のほとんどは、「どれだけ食べるか」より「何を食べるか」にずっと気を遣っている。質の管理は量の管理より簡単だ（し、量の管理につながる¹¹）。

意外だが、（低糖質／パレオ食からの）食事制限より、断食するほうが簡単なんだ。体は食べ物を検知したとたん、脳を乗っ取ってしまうからだ¹¹。

ワンダーブレッド「アメリカの一般的なブランドの食パン」の不思議なところは、なぜ何か月も常温で保存できるのだった。細菌が食べないパンを人間が食べても大丈夫なのか？

¹¹

農耕が始まってからもうかなり経つのに、体に悪いのは肉なのか、植物なのかをめぐって今も議論が続いている。過激な意見や、過去数百年間に発明された食品のことは忘れよう¹¹。

医療と栄養に関しては、足し算よりもまず引き算だ^[1]。

私のトレーナーがいつも食事の写真を送ってくれるのだが、それを見ると私たちがいかに濃い味に慣らされているかを反省させられるよ^[2]。

世界一シンプルな食療法。加工度が高い食品ほど摂取量を控えよ。

■運動——なんでもいいから「毎日」やる

ワークアウトがつけられればつらいほど、その日は楽になる。

Q あなたの人生に一番よい影響をおよぼしている習慣は何ですか？

毎朝のワークアウトだね。これがすべてを変えた。健康的で若返ったような気がするよ。夜遅く出歩かなくなった。

きっかけは単純なことだった。みんな「時間がない」と言うよね。よい習慣を勧められると、できない言い訳を始める。一番よく聞く言い訳が、「時間がない」なんだ。

でも「時間がない」というのは、「それは優先事項じゃない」の言い換えだ。本当に考えなくてはならないのは、**それを優先すべきなのかどうか**だ。最優先事項だと決めたら、何をおいてもやるだろう。

人生とはそういうものだ。「なんとなく」の優先事項が10個か15個もあったら、何もできずに終わってしまう。

私はそれに気づいたことがきっかけで、幸福よりも、家族よりも、仕事よりも、私自身の健康を最優先にしたんだ。自分の体の健康がなければ何も始まらない^[3]。自分の体の健康が最大のプライオリティなら、運動する時間がないなんて言っていられない。

今では、朝が来れば必ずワークアウトをする。どんなに時間がかかってもかまわない。ワークアウトをしないと1日が始まらない。世界が崩壊しようが、破綻しようが関係ない。ワークアウトを終えるまでの30分間、世界を待たせておく。

これをほぼ毎日やっている。これまで旅行やケガや病気などでやむを得ず休んだのは、ほんの数日だ。やらない日は1年に数えるほどしかない^[4]。

ヨガを1か月続けると10歳若返った気分になる。柔軟な体を保つのが若さを保つ秘訣だ。

運動習慣を身につける方法は何でもかまわないよ。とにかく毎日やるのが肝心だ。どんな運動をするかなんてほとんどどうでもいい。ウエイトトレーニング、テニス、ピラティス、高強度インターバルトレーニング（HIIT）など、何をするかで迷う人が多いけれど、それはピントがずれている。

大事なのは何であれ、毎日やることだ。何でもかまわない。君にとって最適な運動とは、君が毎日やりたいと思えるほど好きな運動なんだ⁴。

ウォーキング会議は

- 脳の働きがよくなる。
- 運動と日光浴ができる。
- 短時間で雑談少なめ。
- 対話が増え、独白が減る。
- スライドなし。

● 歩いて戻ればすぐ終わる。

人生のどんなこともそうだが、運動では短期的な犠牲を進んで払えば、長期的利益が得られる。

私のフィジカルトレーナーのジャージー・グレゴレクは、とても賢くて優秀な人だ。いつも口癖のように、「**楽な選択、つらい人生。つらい選択、楽な人生**」と言っている。

要は、今食事でジャンクフードを我慢して、ワークアウトをするというつらい選択をすれば、長い目で見て人生が楽になるってことだ。病気になるらないし、不健康にならない。価値観についても同じだ。いざというときのために貯金するのも同じだ。人間関係に対する考え方も同じだ。今楽な選択をしていると、人生が全体的にずっとつらくなる⁵。

「心」を変える

感情とは、現在の出来事が将来におよぼす影響を予測するために人間が進化させた

生物学的機能だ。現代の環境では、その予測はたいてい誇張されているか間違っている。

Q なぜ瞑想はそんなに強力なのですか？

呼吸は、自律「不随意」神経系が随意神経系と出会う、数少ない接点なんだ。呼吸は不随意運動だけど、随意的にコントロールすることもできる。

多くの瞑想法が呼吸を重視するのは、呼吸が自律神経系への入り口だからだ。医療や精神分野の論文には、体の自律的な機能を自分の意志でコントロールする人たちの事例がたくさん出てくる。

人間の精神はとても強力だ。前脳は後脳に信号を伝えて、後脳は体の各部にエネルギーを送る。このことのどこがすごいのかって？

ただ呼吸するだけで、それを自在に行うことができるんだ。ゆったりした呼吸は、「今の状況は安全だ」と体に伝える。すると前脳は通常よりもエネルギーを必要としなくなっ

て、余分なエネルギーを後脳に送り、後脳はそのエネルギーを体の各部に振り向けることができる。

後脳を活性化すればどんな病気も克服できるなんて言っていない。でも、外部環境に対応するためにいつも使われているエネルギーの大半を、免疫系に向けられるんだ。

■「冷水シャワー」も浴びればつらくなくなる——頭の声がする前に行動

タイム・フェリスのポッドキャストで、ヴィム・ホフがゲスト出演した回をぜひ聴いてほしい。

ヴィム・ホフは生ける奇跡だ。彼は「アイスマン」と呼ばれていて、氷風呂と水中水泳の世界最長耐久記録を持っている。彼にはとても刺激をもらった。彼はただ超人的な離れ業ができるというだけじゃなくて、本当に親切で、幸福な生活を送りながら、そういう離れ業をこなしているところがすごいんだ——なかなかできることじゃない。

ヴィムは、人間が自然環境からあまりにも切り離されていると考えていて、だから寒さに身をさらすことを勧めている。人間はつねに衣食住が足りているから、寒さの感覚を忘れてしまった。寒さは免疫系を刺激するから大切なんだ。

だからヴィムは長時間の氷風呂を勧めている。私はインド出身だから、氷風呂に入ると

いう考えにはまったくなじめない。それでもヴィムに刺激されて、冷水シャワーを試すことにした。ヴィム・ホフ呼吸法と合わせてやってみた。過呼吸によって血流に酸素を多く取り込んで、深部体温を上げる。そうしてから、冷水シャワーを浴びるんだ。

最初の何回かはほんとに大笑いだっただよ。顔をしかめながら抜き足差し足で入っていた。今はシャワーを全開にしたらすぐ入る。ためらう暇を自分に与えない。冷たくなるぞという頭の中の声が聞こえたら、入れという合図だ。

このことから本当に重要な教訓を得た。苦しみのほとんどは、何かを避けようとすることから生まれるんだ。

冷水シャワーの苦しみのほとんどは、おそろおそろ入っていくときの苦しみだ。いったん入ってしまったらこっちはさくさくする。苦しくはなく、ただ冷たいだけだ。体が冷たいと感じると、頭で冷たいと思うのとは違う。ただ体が冷たいだけだということを認める、向き合う、対処する、受け入れる。頭で悩んでいるのはダメだ。冷水シャワーを2分浴びたって死にはしない。

冷水シャワーをするたび、この教訓を毎朝学び直しているよ。もう温水シャワーは私の人生に必要なものじゃなくなったよ。

■「瞑想」は歩きながらできる

瞑想は心の間欠的断食だ。

糖を摂りすぎると体が重くなり、雑念が多すぎると心が重くなる。

自分と向き合い、思いを書きつけ、瞑想しながら没頭して一人で過ごす時間は、解消されていない物事を解消し、心の贅肉をそぎ落とす。

Q 今実践している瞑想法はありますか？

瞑想はダイエットに似ているね。表向きはみんながやっていることになっている。みんながやっていると言っているけれど、実際はやっていない。定期的に瞑想している人はほとんどいないと思うな。私は少なくとも4種類の瞑想法を選んで試してみた。

自分に一番合っているように思うのが、「選択なき気づき」や「判断なき気づき」と呼ばれる瞑想法だ。これは何も判断せずに今この瞬間を受け入れる方法だ。ふだんの生活のなかで（なるべく自然のある場所で）、誰とも話をしていないときに実践している。「この

先にホームレスの人がいるからここで道を渡ってしまおう」なんて考えない。通りすがりの人を見て「こいつは太っているな、私のほうがやせている」なんて思わない。

たとえば寝癖の人がいると、「ハハ、ひどい寝癖だな」と思う。でも、なぜ私は人を笑って優越感に浸ろうとするんだろう？ なぜ自分の髪に優越感を持つとするんだろう？ それは私がいかに気がついていて、髪がなくなるのを恐れているからなんだ。

そうするうちに気づいたんだが、私の雑念の90%は恐れから来ている。残りの10%はたぶん欲望から来ている。

何も決めない。何も判断しない。ただすべてを受け入れる。歩きながらそれを10分か15分もやれば、平安で感謝にあふれる状態になれるんだ。私には選択なき気づきがとても役立つている^[6]。

超越瞑想をやるのもいいね。同じ文句をひたすら唱えて頭の中にホワイトノイズを発生させて、雑念を振り払う方法だ。

雑念が生まれる様子を鋭く注意しながら意識するのもいい。雑念を観察していると、その多くが恐れから生じていることがわかる。恐れを認めたその瞬間、まったく何もしていないのに雑念が消える。しばらくすると心が静かになる。

心が静かになると、まわりのすべてをあたりまえとは思わなくなる。細かい点にまで目が向くようになる。「ああ、私はこんなにも素晴らしい場所に生きているのか。着るものがあるって、好きなときにスターバックスでコーヒーが買えるのは、なんて素敵なことだろう。まわりの人たちを見てみる——みんな立派でしっかりした考えを持っている」

こうすることで、いつも頭の中で自分に語って聞かせている物語から抜け出すことができるんだ。君もたった10分でいいから、頭の中の自分と会話するのをやめて、自分の物語に執着するのをやめれば、君がマズローの欲求階層「人間の欲求は5段階のピラミッド状の階層をなしているという考え」のかなり上のほうにすることに気づいて、人生結構いいものだと思えるようになる^[6]。

■ 人格から「フジツボ」を取り払う方法

ライフハック…ベッドにいるとき瞑想しよう。深い瞑想ができるか、寝てしまうかのどちらかだ。どちらにしても勝利だ。

私が学んだもう1つの方法は、毎日少なくとも1時間、目を閉じてただ座ることだ。何

が起こっても身をゆだねる——まったく何の努力もしない。従う努力も、抗う努力もしない。雑念が飛び交っていたら、飛び交うままにしておく。

君のこれまでの人生にはいろんなことがあった。よいこともあれば、悪いこともあって、君はそのほとんどを処理して消化してきたけれど、君にとりついて離れないものもある。時が経つにつれて、とりつくものがどんどん増えて、船底に張りついたフジツボのようになる。

君は子どもの頃に持っていた驚異の念や、今ここに在る幸福感を失ってしまったている。なぜ内面の幸福を失ったかというと、解消されない苦痛や過失、恐怖、欲望がフジツボのようにとりついて、それが君の人格になっているからだ。

どうしたらフジツボを取り除けるだろう？ 瞑想して、心に抗わずにただ座る。すると雑念がどんどん湧いてくる。子どもの頃からずっと返信していない、巨大なメールの受信箱みたいだ。雑念は一つひとつ湧き上がってきて、それに向き合わざるを得なくなる。解消せざるを得なくなる。

解消するといっても、君はとくに何も行動を起こす必要はない——ただ観察するだけでいい。君はもう大人で、過去の出来事から距離と時間と空間を置いているから、何もしなくても解消できる。前よりずっと客観的にとらえられるようになっていく。

そうするうちに、頭の中に居すわっていた物事がどんどん解消される。そしてすべてが解消されたとき、いつものように座って瞑想しようとすると、頭の中の「受信箱ゼロ」に気づく日がやってくるんだ。頭の中の受信箱を開いてそこに何も入っていないことを知るのは、本当に素晴らしい感覚だ。

それは歓喜と至福と平安の状態だ。その状態が一度手に入ったら、もう手放したくなくなるよ。毎朝ただ座って目を閉じるだけで得られる歓喜と解放の1時間は、千金にも値する。人生が変わる。

私が毎朝1時間の瞑想を勧めるのは、それより短いと本当に深い瞑想ができないからだ。君が本気で瞑想を試したいなら、朝一番の1時間の瞑想を60日続けてみよう。60日ほど経つと、心の声を聞くのに飽きてくる。そしてその頃には問題の多くを解消しているか、何度もうくり返し聞くうちに、そこにどんな恐怖や懸念が潜んでいるかを見抜いているはずだ。

瞑想は難しくないよ。ただ何もせずに座るだけでいいんだ。腰を落ち着けて座るだけ。目を閉じてこう言い聞かせる。「自分に1時間の休みを与えるぞ。この1時間は人生の休みだ。何もしない1時間だ」

そしてこう言う。「雑念が浮かんだら、浮かぶままにしておこう。抗わない。受け入れよう」としない。考え込まない。退けない。ただ目を閉じて1時間座っていよう、何もせずに」

難しいことじゃないだろうか？ 1時間何もせずに過ごせるだろうか？ 自分に1時間の休みを与えるのは難しくないだろうか？^[4]

■瞑想は「超能力」ではない

Q 物事のとらえ方は自分で選べる、ということに気づいた瞬間はありますか？ 状況をどう解釈するか、状況にどう反応するかを自分でコントロールできることに気づいているのが、多くの人の問題の1つだと思えます。

コントロールできることは、みんなわかっていると思うよ。

OSHO「20世紀のインドの宗教家」のすばらしい講話に、「麻薬への魅了は精神的なものである」というものがある。人がなぜ麻薬（アルコールや幻覚剤、大麻などのすべて）に出すのかを語った講話なんだ。それは精神状態をコントロールするためだと、OSHOは

言っている。

人は自分の反応をコントロールするために麻薬をやる。不安を紛らわすために酒を飲む人もいるし、白昼夢を見るためにマリファナを吸う人や、今この瞬間を味わったり自然とのつながりを感じたりするために幻覚剤を使う人もいる。麻薬の魅力は精神的なところにあるとOSHOは言うんだ。

社会の誰もが、こういうことを多かれ少なかれやっている。アクションスポーツやフロアの状態、オーガズムにスリルを求める人もいる。この状態を求めるのは、自分の頭から抜け出したいからだ。頭の中の声から——過剰な自意識から——逃げ出したいからだ。

私は少なくとも、年を取るにつれて自意識がますます肥大化して強くなっていくのだけは避けたいと思っている。自意識は弱く控えめになってほしい。そして子どものように毎日の現実で没頭して、あるがままの自然や世界を受け入れて、味わいたい^[4]。

まずは、自分の精神状態を自分で観察できるということに気づこう。瞑想したからといって、自分の内面をコントロールする超能力が突然手に入ったりはしない。でも、自分の心がいかにコントロールを失っているかに気づけることが、瞑想のよさなんだ。

君の心は、まるでサルが糞を投げつけながら、部屋中を走り回って悪さをし、叫び声を上げてものを壊しまくっているようだ。まったく手がつけれられない。手に負えない異常者だ、と気づく。

この気の触れたケダモノが実際に動き回るさまを見てこそ、それを不快に感じて、距離を置き始めることができる。そして、距離を置くことで解放される。君はこう気づくはずだ。「あんな状態にはなりたくない。どうして自分の心はこんなに手に負えない状態になっているんだろう？」

これに気づくだけで、心を落ち着かせることができる」。

■「一点集中」し100%没頭する

洞察瞑想をすると、脳をデバッグモードで動かし、自分がより大きなプログラムのサブルーチンに過ぎないことに気づける。

私は頭の中の独り言に気をつけるようにしているよ。いつもできるわけじゃないが、脳をコンピュータプログラムでいう、「デバッグモード」「プログラムの誤り(バグ)を発見、修正するた

めのモード」にするように心がけているんだ。

会話やグループ作業の最中は、脳が手一杯でできない。だから一人のときにやっている。たとえば今朝歯を磨きながら、このポッドキャストに出演することを考えていた。空想に入り込んで、(司会者の)シェインの質問攻めに答える自分を想像した。そこでハッとわれに戻り、脳をデバッグモードにして、頭の中で起こっていることをただ観察した。で、こう思った。「なぜ私は空想の中で未来を計画しているんだろう？ なぜただここに立って歯を磨けないのか？」。頭が未来に行ってしまう、エゴに駆られて架空のシナリオをつくっているのに気づいたんだ。

「人前でうろたえてもどうってことないだろう？ かまうもんか。どうせいつかは死ぬんだ。すべてが無になり、すべてを忘れてしまうんだから、計画を立てたってしようがない」

そこで雑念を締め出して、歯磨きに戻った。歯を磨くことのすばらしさや気持ちよさを味わった。でも次の瞬間、また違うことを考え始めた。そこで脳をのぞき込んで、「この問題を今解決する必要があるのか？」と言わなくてはならなかった。

心がここにないときに私が考えていることの95%が、その瞬間に対処する必要のないこ

とだ。脳が筋肉みたいなものだとしたら、休ませて安らかにしたほうがいい。対処が必要な問題が起こったら、そのとき本気で取り組めばいい。

今こうして会話をしているときは、「ちゃんと歯を磨いただろうか？」なんて考えずに、この会話に完全に没頭して、100%集中していきたい。

今この瞬間に集中することができれば、今この瞬間に没頭し、満ち足りて、（意外だが）効率を上げることができるんだ⁴。

■「モンキー」を起こさず眠らせておく

Q 何かの枠を解き放って、自分の頭の中にいながらにして、物事を別の視点から見るとな感じですね。

仏教では、意識と自我を分けて考える。脳や意識を複層的な仕組みとしてとらえている。ちょうど中核の深部で基本のシステムが実行されていて、その上でアプリが動作しているような感じだね（私はコンピュータ用語や専門用語で考えるのが好きなんだ）。

私がやろうとしているのは、基本のシステム、つまり「気づき」のレベルに戻ること

だ。このレベルにすることができれば、いつも平穏で、いつも平安で、たいていは満ち足りて充足していられる。私はできる限り気づきのモードにとどまって、モンキーマインドを起動しないように気をつけている。

モンキーマインドはいつも不安と恐怖、懸念を感じている。モンキーマインドは問題解決にはすばらしく役に立つが、必要になるまでは起動しないようにしている。必要になったら、問題解決のためだけに使いたい。

四六時中起動させておくのはエネルギーの無駄だし、モンキーマインドに支配されてしまう。私はモンキーマインドだけの人間じゃない。

それからもう一点。スピリチュアルや宗教、仏教などの教えを学ぶと、自分が頭だけの存在ではないことに気づかされる。

私たちをつくっているのは習慣だけじゃない。願望だけじゃない。私たちには気づきのレベルがある。体がある。

現代人は肉体を十分に生きていない。気づきの状態を十分に生きていない。頭の中の独り言にとられすぎている。そうした独り言は、社会や若い頃の環境によって刷り込まれたものなんだ。

君という存在は、要するに君のDNAの束が若い頃の環境の影響に反応した結果できたものなんだ。君は今までに起こった悪い経験やよい経験を記録して、それをもとに、自分に降りかかるどんなことにも先入観を持ち、いつも未来にどんなことが起こるかを予測して、その軌跡を変えようと四苦八苦している。

年を取るにつれて、そうやって蓄積してきた願望や欲望がどうしようもないほど大きくなっていく。そういう習慣的な反応が、まるで暴走する貨物列車のようになって、君の気分を左右するようになる。

でも自分の気分は自分でコントロールしたいだろう？ その方法を学ぶんだ。「今は好奇心モードでいたい」と思ったとき、本当に好奇心で一杯になれたらいいと思わないか？「悲しみモードになりたい。愛する人の死を悲しんで、悼みたい。悲しみを心から感じた。明日締め切りのプログラミングの問題に気を散らされたくない」と思ったとき、その通りにできたらいいだろう？

心そのものが筋肉に似ている——心は自分で鍛えて、条件づけることができる。今まで社会によって行き当たりばったり条件づけられてきたせいで、君の心はコントロールを失っている。君が意識と意図をもって（四六時中ずっと）心を見つめつづけければ、心や感情、雑念、反応を解きほぐすことができる。心を構成し直し始めることができる。

プログラムを君の思い通りに書き直し始めることができるんだ⁴。

瞑想とは、社会のスイッチを切って自分の声に耳を傾けることだ。

瞑想に「効果」があるのは、瞑想そのものを目的として行うときだけだ。

ハイキングは歩く瞑想だ。

ジャーナリング「頭に浮かんだことをそのまま書き出すこと」は書く瞑想だ。

祈りは感謝の瞑想だ。

シャワーは偶然的瞑想だ。

静座は瞑想そのものだ。

自分で「自分」を変える

最強のスーパーパワーは自分を変える能力だ。

Q あなたの人生最大の失敗は何ですか、またどうやって立ち直りましたか？

私が犯してきた間違いは、つきつめればどれも同じだ。

それは、あとになって振り返って初めてわかる間違いなんだ。30歳になったら「20歳の自分にどんな助言をするか？」と考える。40歳になったら「30歳の自分にどんな助言をするか？」と考える（もつと若い人は5年おきにやってもいいね）。

また、腰を落ち着けてこう考える。「さて2007年に、私は何をしていたか？どんな気持ちだったか？ 2008年に何をしていたか？ どんな気持ちだったか？ 2009年に何をしていたか？ どんな気持ちだったか？」

人生はなるようにしかならない。生きていけば、よいこともあれば悪いこともある。何がよいのか悪いのかは、君のとらえ方で決まる。

君は生まれ、いろんな感覚的経験を重ね、そして死んでいく。その経験をどう受け止めるかは、君次第だ。受け止め方は一人ひとり違う。

私が今切実に思うのは、これまでしてきたことを、あんなに感情的にならずに、怒りを持たずにすればよかったということだね。世間に一番よく知られた例を挙げると、私

は若い頃会社を始めた。この会社は儲かったが、私は儲からなかったから、関係者を訴えた。最後には私にいい結果が出て、すべてが丸く収まったけれど、そこに至るまでに多くの苦悩と多くの怒りがあった。

今の私なら、あそこまでの苦悩も怒りも持たないだろう。彼らのところに行って、ただこう言うだろう。「ほら、こんなことが起こった。私はこうしようと思っている。こうするつもりだ。公正とはこういうことだ。不公正とはこういうことだ」

怒りや感情を持つ必要なんてまったくないことに気づけばよかった。今はあの経験から学んで、同じことを、つまり自分が正しいと思うことを、怒らずに超長期的な視点から行おうと努めているよ。超長期的な視点に立って感情を取り除いて考えたおかげで、あの経験をもう間違いだとは思わなくなった^[4]。

くり返すが、習慣がすべてだ——習慣が私たちのすべてをつくっているんだ。私たちは子どもの頃から、トイレトレーニングに始まり、泣いていいタイミングやいけないタイミング、ほほえみ方やほほえんではいけないタイミング等々を教えられ、いろんな習慣を身につけるよう訓練される。そうやって学び、身につけた行動のすべてが、習慣になる。

成長すると、潜在意識下でつねに稼働している何千もの習慣の集合が、私たちそのもの

になる。新しい問題の解決に使えるのは、大脳新皮質の残りのわずかな脳力だけだ。習慣そのものが、私や君という存在になる。

これに気づいたのは、私のパーソナルトレーナーが、毎日欠かさずやるようにと言って、ワークアウトのメニューをくれたときのことだ。それまでワークアウトを毎日やったことはなかった。軽いワークアウトだよ。

そんなにキツイものじゃないが、とにかく毎日やった。すると心と体が信じられないほどすばらしく変わったのを実感したんだ。

心の平安は体の平安から始まる。

■君に「覚悟」はあるか？——ほとんどの人にはない覚悟が

この経験が、習慣の力を教えてくれた。すべてが習慣だとわかったんだ。今はどんなときも、よい習慣を始めるか、悪い習慣をやめる努力をしている。習慣を変えるには時間がかかるからね。

たとえば「体力をつけたい、健康になりたい。今は体がなまっていて、太っている」と思ったらどうしたらいいだろう？ 3か月じゃ持続可能な変化は起こせない。少なくとも10年の長丁場を覚悟することだ。6か月ごとに（または君のペースで）悪い習慣を断ち切って、よい習慣を身につけていけばいい¹⁰。

クリシュナムルティの教えの1つに、「内なる革命を遂げよ」というものがある。つまり、いつでも自分を完全に变える覚悟でいろ、ということだ。

「何かをするつもりだ」「習慣を身につけるつもりだ」と言うとき、君は腰が引けている。それは、時間稼ぎをするぞと言っているようなものだ。でも、君が感情に駆られて何かをしようと思ったら、ただやるだろう？ 素敵な人に話しかけたい、酒を飲みたい、本当に何かをしたいと思ったら、ただやるだろう？

「これをするつもりだ」とか「これになるつもりだ」と言うとき、実は君は時間稼ぎをしている。自分に逃げ道をつくっているんだ。それを少なくとも自覚していれば、こういうふうに考えられる。「私はこれをしたと言っただけだが、本気じゃない。本気ならただやるだけだ」と。

だから外に向かって人に宣言しよう。たとえば君が禁煙したいなら、「もうタバコは吸

わない。ほんとだ。誓うよ」とみんなに宣言する。

たったそれだけだ。できるだろう？ でもほとんどの人は、まだその気になれないと言
う。外に向かって誓いたくないのをわかっているんだ。それなら、自分に正直になつて、
「そうだ、禁煙する覚悟がまだできていない。タバコが好きだからやめるのはつらすぎる」
と認めることが大切だ。

代わりにこう言おう。「もつと無理のない目標を立てるぞ。タバコを何本まで減らそう。
それを外に向かって宣言しよう。3か月か6か月取り組もう。それができたら次のステッ
プに進もう。自分を責めるのはやめよう」

君が本気で自分を変えたいと思っているなら、ただ変えるだろう。でもほとんどの人は
本心では変わりたくないと思っっている——つらい思いをする覚悟がまだできていないん
だ。だから少なくともそれを認め、自覚して、実行できそうな小さな目標を立てよう^⑥。

■ すぐ動く。待っていても若くなれない

行動は性急に、結果には寛容に。

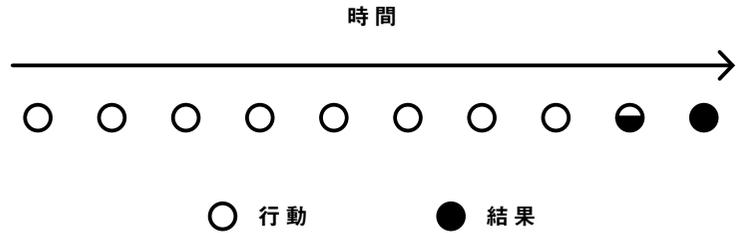
やらなくてはならないことは、つべこべ言わずにやろう。待つ必要がどこにある？ 待
っていても若くはなれない。人生はどんどん過ぎていく。

何かを待ちながら人生を過ごしたくないだろう？ ぐずぐずしながら過ごしたくない。
自分の使命と最終的に無関係だとわかっていることをしながら過ごしたくない。

何かをやると決めたら、できるだけ早く、一心不乱にやりたい。でも、結果は寛容に待
とう。何事にも複雑な仕組みと多くの人が関わっているから、そう簡単に結果は出ないん
だ。

プロダクトが市場に受け入れられるまでには長い時間がかかる。誰かと働くのに慣れる
には時間がかかる。すばらしいプロダクトを生み出すには、長い時間をかけて磨き抜かな
くてはならない。行動は性急に、結果には寛容に、だ。

私の共同創業者のニヴィの言うように、インスピレーションは生なまものだ。インスピレ
ーションを得たら、その場そのときに行動に移そう^⑦。



自分で「自分」を成長させる

私は具体的な目標に意味を感じない。漫画家のスコット・アダムスは「目標ではなくシステムを設定せよ」と言った。つまり、君がどんな環境でなら成功できるかを考え抜いて、成功できそうな環境を君のまわりに築けということだ。

脳は現在の環境によってプログラミングされるが、賢い脳は未来の環境を選び取ることができる。

私はこの先世界一の成功者にはならないだろうし、なりたいても思わない。ただ、最小限の努力で一番成功したバージョンの自分になりたいだけだ。

人生が1000回あったら、そのうちの999回で成功するよいうな生き方がしたいね。億万長者にならなくてもいいから、どの

人生でもかなりうまくやりたい。全面的に成功しなくても、失敗する面が少しですむようにシステムを設定したい⁴。

私がインドの貧しい子どもだったという話はしたね？ 私にできるなら誰にだってできる。もちろん、私には機能する体があつて、知力があつて、教育があつた。どうしても外せない必要条件というものはある。でもこの本を読んでいる君には、機能する体と機能する心という必要条件がそろっているはずだ⁵。

いつかやりたいことがあるなら、今やれ。待っていても「いつか」は来ない。

Q 新しいことを学ぶときはどうしているんですか？

主に、「基本」に徹しているよ。物理学や科学を学ぶときでも、基本にこだわっている。概念を読むのは楽しみのためだ。

私の仕事では、微分積分というよりは、単純な計算が必要なことをする場合が多い。この年ではもう、偉大な物理学者になろうたつてなれない。来世でなるかもしれないし、私

の子どもがなるかもしれないけれど、私にはもう遅すぎる。だから、自分が楽しいと思えることをやるしかない。

私にとって、科学は真実の探究だ。科学は反証可能な予測を行えるという点で、唯一真の学問だ。科学は実際に世界を変える。応用科学はテクノロジーになる。テクノロジーこそが、人間を動物と区別し、携帯電話や住宅、車、熱、電気などを与えてくれるんだ。私にとって科学は真理の探究で、数学は科学と自然の言語だ。

私は無宗教だが、スピリチュアルは信じているよ。私のすることで一番信仰に近いのは、宇宙の法則を学ぶことだね。人々がメッカやメディーナで祈りを捧げて高揚感を得るように、私は科学を学ぶことで畏怖を覚え、自分の小ささを実感している。

私にとって科学は何ものにも代えがたい。そしてその基本に集中したい。それができるのが読書のいいところなんだ⁴。

■「群れ」から出る

Q 「みんなと同じものを読むとみんなと同じ発想になる」と言われますが、どう思いま

すか？

最近読まれている本のほとんどは、社会的承認を得るための本だと思う⁴。

私の知り合いには、進化論の解説書を100冊も読んでいるのに、ダーウィンは読んでいないという人がいる。

マクロ経済学者が世の中にあれだけいるのに、そのほとんどが、経済学の膨大な論文を読みながら、アダム・スミスの本はまったく読んでいないんじゃないかな。

読書には社会的承認を得るという側面もある。他のサルと調子を合わせるために読む。でもそこから人生の見返りは得られない。人生の見返りは、群れから出てこそ得られるんだ。

社会的承認というのは群れの中の話だ。社会的承認を得たいのなら、群れが読んでいるものを読んだほうが絶対いい。「いや、私は私のやりたいことをやる。社会的にどう思われようと、自分の興味のあることを学ぶ」と宣言するのは、かなりの逆張り思考家じゃないとできないことだ。

Q 損失回避の心理も多少は働いているんでしょうか？ 群れから外れた道を選ぶと、その道がよい方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのかわからなくなる、というような。

その通りだね。だから、私の知り合いの最高に賢い成功者の中には、敗者としてスタートした人たちがいる。

君も自分を敗者だと思えば——普通の社会では何の役割も持たないはみ出し者だと思えば——君のやりたいことだけをやって、そこに活路を見出せる可能性がずっと高い。

まずは自分にこう言い聞かせるといい。「人に好かれなくなつてかまわない。受け入れられなくなつてかまわない。私はすでに敗者なんだ。他の人がみんな持っているものは得られない。ありのままの自分で満足するしかないんだ」

自己イメージを変えれば、自己管理能力がなくても自分を変えられる。

誰でもやる気はある。ただ、その対象が違うだけだ。やる気がないとされている人さえ、ゲームになると俄然やる気を出したりするよね。

やる気は相対的なものだから、君が夢中になれるものを探せばいい¹⁾。

努力と汗、労苦と血を流し、奈落の底を見つめろ。すべては一夜にして成功するためだ。

Q お子さんに自分の信条を1つか2つ伝えるときは何ですか？

第一が、読め。読めるものは何でも読め。社会がいいと言うものや私がいいと言うものだけじゃない。読むために読め。読むことを好きになれ。恋愛小説やペーパーバック、コミック、何でもいい。駄本なんて1つもない。片っ端から読め。するとそのうち目が利くようになって、読むべきものや、読めるようになりたいものに自然に導かれるんだ。

第二に、読書のスキルと関係しているが、数学のスキルと説得術を身につける。どちらも、実社会を渡っていくのに役立つスキルだ。

説得術が大事なものは、仲間を動かすことでより多くを成し遂げられるからだ。説得術は正真正銘のスキルだと思う。学べるし、そんなに難しくくない。

数学は、人生の複雑なことや困難なことのすべてで役に立つ。お金を稼ぐ、科学を学ぶ、ゲーム理論や政治、投資、コンピュータを理解する——このすべての中心に数学があるんだ。数学は自然界の基本言語だ。

自然界は数学で語る。数学は、私たち人間が自然界の言語をリバーエンジニアリング〔既存の製品を分解、解析して仕組みを理解する手法〕したもので、私たちはまだほんの表面をなぞっているに過ぎない。さいわい、数学をくわしく知る必要はない。基本の統計や算数がわかっているだけでいい。統計と確率は隅々まで完璧に理解しておけ〔8〕。

自分に「自由」を与え広げる

一番つらいのは、やりたいことをやらないことだ——やりたいことを知ることが大事だ。

困ったときに助けしてくれる「大人」なんてものはない、そのことを心に留めておこ

う。

誰もがその場その場を切り抜けながら生きていく。必要に応じて取捨選択しながら、自分の道を切り拓くしかない。自分で道を見つけ、そして歩んでいこう〔9〕。

Q あなたの価値観は昔と比べてどう変わりましたか？

私は若い頃は自由を本当に、本当に大切にしていた。自由が私の基本的な価値観の1つだった。意外なことに今もそうだ。たぶん自由は今も三大価値観の1つに入る。ただ、定義が変わった。

昔の私にとっての自由は、何かを「する自由」だった。やりたいことをやる自由。やりたいように、やりたいときにやる自由だ。

今の私が求める自由は、内面の自由、何か「からの自由」なんだ。反応からの自由。怒りを感じることにからの自由。悲しくなることにからの自由。何かを強制されることからの自由。

昔の私は「する自由」を求めていたけれど、今の私は内面と外面の両方で「からの自由」を求めている〔4〕。

昔の自分へのアドバイス。「ありのままの自分でいろ」
自分を抑えると、気に染まない相手や気に染まない仕事に、数分どころか数年とら
われることになる。

■「他人」から自由になる——他者の期待は「その人の問題」

私は自分の影響力を測ったことなんて一度もない。私は自己評価を信じない。自己評価
なんてものは、自分をしつづけたり罰したり追い詰めたりすると変わらない気がするね
¹。

私が誰かの期待を裏切ったとしても、それはその人の問題だ。私がその人と契約を結ん
でいるのなら、私の問題になる。でも勝手に期待されているのなら、それは完全にその人
の問題だ。私の知ったことじゃない。

人は人生にいろんな期待を持っている。勝手な期待は早く砕いたほうがいい¹。

機関銃の弾幕に飛び込むのが勇気ではない。勇気とは、人にどう思われようと気に
しないことだ。

私のことを長年知っている人は、私がとてもせっかちで頑固なことを知っている。私は
待つのが好きじゃない。時間を無駄にするのが大嫌いなんだ。

私はパーティーやイベント、夕食会で無礼な振る舞いをするので有名だ。時間の無駄
だとわかった瞬間、席を立ててしまう。

自分の時間を大事にしよう。君にあるのは時間だけだ。時間はお金より大切だ。友人よ
り大切だ。何よりも大切だ。君にあるのは時間だけなんだ。時間を無駄にしてはいけな
い。

といつても、のんびりするなということじゃない。やりたいことをやっている限り、そ
れは時間の無駄とは言わない。でも、君がやりたいことをやらず、金儲けもせず、学びも
していないなら——いったい何をしているんだということになる。

他人を喜ばせることに時間を費やしてはいけない。彼らが幸せになるかどうかは彼らの
問題だ、君の知ったことじゃない。君が幸せであることが、彼らの幸せにもつながるん
だ。

君が幸せなら、彼らは幸せになる方法を君から聞いて学ぶかもしれない。でも彼らを幸
せにするのは君の責任じゃない¹⁰。

■「怒り」から自由になる——おぼれながら人の頭を沈めるようなもの

怒りとは何だろうか？ 怒りとは、君が暴力的になれることを相手にできるだけ強く示す方法だ。怒りは暴力の前触れだ。

怒っているときの自分を観察しよう——怒りとは状況をコントロールできなくなった状態だとわかる。怒りとは、「現実が変わるまで肉体的、精神的、感情的混乱に苦しみます」という契約を自分自身と交わすことだ^[1]。

怒りには必ず報いがある。怒って君の頭を水に沈めようとする人も、君と一緒におぼれている。

■「雇われ」から自由になる——生活レベルは「上げない」が正解

収入をはるかに下回る暮らしをしている人は、生活レベルを上げようとあくせくする人が想像もできないほどの自由を満喫しているんだ^[1]。

君が自分の運命を本当にコントロールするようになれば、よくも悪くも誰の指図も受け

ずにすむ^[1]。

自由の味を知ると、人の下で働けなくなる。

■「雑念」から自由になる——「モンキーマインド」を消すには

今私がかしようにかしようと思っっているのは、「モンキーマインド」を消すことだ。子どもの頃はみんなほとんど白紙の状態だね。子どもは今この瞬間を生きている。本能を通じてただ環境に反応している。いわゆる「現実の世界」を生きている。

思春期になると、欲求が芽生え始める——生まれて初めて何かを心から欲しいと思ひ、長期の計画を立て始める。考えごとが増え、アイデンティティを形成して、欲しいものを手に入れたいというエゴを持つようになる。

通りを歩いている人が1000人いたら、そのうちの1000人全員が、いつでも頭の中で自分と会話している。目に映るものすべてを絶えず批判している。昨日起こったことの映像を再生している。明日起こることの幻想の世界に暮らしている。基底現実「仮想現実

に対する現実世界」から引っ張り出されている。

この状態は、長期計画を立てるときには都合がいい。問題を解決するにはいい。生存・自己複製装置としての人間にとつてはいい。

でも、幸福にはとても害になると思う。心は主人ではなく、しもべであり、手段であるべきだ。私は自分のモンキーマインドに始終コントロールされ、突き動かされたくはない。

雑念にふり回されるような毎日から抜け出したいと思っっているけれど、なかなか難しい。^[4]

忙しい心は主観時間の流れを加速させる。

自分を知り、自分を探す旅に終わりはない。それは生涯にわたるプロセスで、私はできればどんどんそれの上達していきたい。意味のある答えがたつた1つということはないし、悟りを開いた聖人でもない限り、完璧な答えを出すことなんかできない。

その境地に達する人はいるかもしれないが、私にはきつと無理だ。競争社会ラットレースに深く関わりすぎているからね。私にできるのはせいぜい、ときどき雲を見上げることができラッ

トになるくらいのものだ。

自分がラットレースのラットだと自覚することが、私たちにできる精一杯のことだろう^[8]。

現代の闘争。

個々人が超人的な意志力をふりしぼって、断食、瞑想、運動等々に励んでいる。

これに対し、科学者や統計学者の軍団が、飽食、画面、薬を利用して、ジャンクフードやクリック数を稼ぐニュース、無限のポルノ、果てしないゲーム、中毒性の薬物という兵器をつくっている。

武器になる哲学—— 人生を豊かにする 先人の知恵凝縮ルール

真の真理は異端だ。それは決して語られることはない。ただ見出され、ささやかれ、そしておそらく読まれるだけだ。

「意味」を生み出す人になる

Q 限りなく難しい問いです。人生の意味と目的とは何でしょう？

本当に難しい問いだね。難しい問いだから、答えを3つ挙げよう。

答えその1。

それは個人的な問題だ。だから君にとっての意味を見つけてはならない。ブッダであれ私であれ、他人から得た知恵は、君にはすべて無意味に思えるはずだ。

基本的に自分で見つけなくてはならないから、重要なのは答えではなく、問いだ。腰を落ち着けて、問いを掘り下げることが必要だね。答えを出すまでに数年、数十年かかるかもしれない。満足できる答えが見つかったら、それが君の人生の基盤になる。

答えその2。

人生に意味はない。人生に目的はない。

人生は「水に文字を書き、砂で家をつくるようなもの」だとOSHIOは言った。実際、君は宇宙の歴史の大半、100億年以上の間存在しなかったし、宇宙が熱的死を迎えるまでの今後700億年の間も存在しない。

人類が消え、地球が消えるように、君が行うことのすべてが消える。火星に移住する集団さえ消える。君が芸術家であれ、詩人、征服者、貧者であれ、誰であれ、何世代か経れば誰からも思い出されなくなる。意味なんてないんだ。

自分で意味を生み出さなくてはならない。つきつめればそういうことだ。自分でこんなことを判断しなくてはならない——。

「今自分が見ているのは虚構なのか？」

「自己実現に踊らされていないだろうか？」

「欲しくもないのに求めているものはないだろうか？」

こういったことはすべて君がつくり出す意味なんだ。

宇宙には基本的な、内在的な、意図的な意味などない。もしあるというのなら、「なぜそれが宇宙の意味なのか？」と考えてみればわかる。物理学者のリチャード・ファインマ

ンの言う「どこまで行ってもカメ」の問答のように、「なぜ」が果てしなく積み上がっていくだけなんだ。別の「なぜ」を生まない答えを与えることはできないはずだ「どこまで行ってもカメ…「世界は平面で巨大なカメの背中に支えられている」という神話を信じる人に、「そのカメはどこに立っているのか？」と訊ねると、「そのカメの下にどこまで行ってもカメがある」と答えたという逸話。無限後退（物事を論理的に説明する際、同じ形の説明が延々と続いてしまうこと）の例として用いられる」。

私は死後の永遠の世界を信じていない。何の証拠もないのに、この地球上でのたった70年の生き方で、死後の永遠という、とてつもなく長い時間の過ごし方が決まると信じるだなんてばかげている。いったいどこの間抜けな神が、現世でのわずかな短い時間をもとに永遠の審判を下すというんだい？

現世のあとには生まれる前と同じだと私は思っている。君は生まれる前のことを覚えているか？ それとまったく同じになる。

君は生まれる前は、何のことも、誰のことも気にならなかった。愛する人のことも、君自身のことも、人類のことも、火星に行くか地球にとどまるべきかも、どうでもよかった。死後もそれと同じで、何も気にならなくなる。

答えその3。

最後はもう少し複雑な答えだ。科学書で読んだことをもとに（私の友人たちもこのテーマで本を書いている）、仮説をつなぎ合わせてみよう。人生には意味や目的があるかもしれないが、それは君が気に入るような目的ではない。

物理学では、時間の矢はエントロピーが増大する方向に進む。熱力学の第二法則によると、エントロピーは増大の一途をたどり、宇宙の無秩序は増大の一途を、集中した自由エネルギーは減少の一途をたどる。（人間、植物、文明などの）生物やその創造物を見ると、こうしたシステムは秩序をつくり出すことよってエントロピーを局地的に減少させているとわかる。人間が局地的にエントロピーを減少させるのは、自分の意思で行動を起こすことができるからだ。

だがやがて地球全体のエントロピー増大は加速し、最終的に宇宙の熱的死が訪れる。だから、われわれは宇宙の熱的死に向かっていくという、私の好きな仮説を唱えることもできるね。熱的死には集中したエネルギーは存在せず、エネルギーは均一に分布する。したがってわれわれは一体になり、実質的に区別不能になるんだ。

生きたシステムとしての人間が行うことは、その状態への到達を加速させる。コンピュータ、文明、芸術、家族など何であれ、人間が生み出すシステムが複雑であればあるほ

ど、大量のエネルギーを消費し、宇宙の熱的死を加速させる。

すべてが一体化して終わる時点に向かって進んでいくんだ⁴。

立派な仲間を見つけたのなら「立派な自分」になれ

Q あなたの核をなす価値観は何ですか？

数え上げたことはないけれど、いくつか例を挙げてみよう。

正直であることは、私の核の核の核の価値観だ。私にとって正直とは、ありのままの自分でいたいということなんだ。

言いたいことを言えないような環境や人々の中には絶対いたくない。自分が思っていることと言っていることを切り離すと、頭の中にいくつもスレッドができてしまう。するともう、今この瞬間を味わえなくなる。誰かと話したとき、未来を計画するか、過去を後悔す

ることになってしまふ。

自分を正直にさらけ出せない相手とは一緒にいたくない。

誰かに嘘をつく前に、まず自分に嘘をつかなくてはならない。

基本的な価値観のもう一例として、私は短期的な思考や取引を信じない。ビジネスの相手が短期思考で動いていることがわかったら、もうその相手とは仕事したくないね。

お金であれ、人間関係、愛情、健康、習慣など何であれ、人生の利益はすべて複利で殖えるんだ。だから一生一緒にいるとわかっていいる人としか一緒にいたくない。長期的利益が得られるとわかっていることにしか取り組みたくない。

もう一例として、私が信じるのは対等な関係だけだ。序列的な関係は信じない。誰かの上にはいたくないし、誰かの下にもいたくない。対等に扱えない人とも、対等に扱ってくれない人ともつきあいたくない。

さらにもう1つの価値観として、私はもう怒りを信じていない。若くて血気盛んだった頃は怒りが役立つが、今は「怒りとは、誰かに投げつけるために握りしめている熱い石

炭だ」というブツダの言葉が気に入っている。

私は怒りたくないし、怒っている人のそばにもいたくない。そういう人は人生から締め出してしまう。別に批判しているわけじゃないよ。私自身たくさん怒りを経験してきたからね。

みんな自分なりに怒りと折り合いをつけなくてはならない。でも、その怒りは私以外の人に、他の場所でぶつけてくれ。

古典的な価値観と言えるかどうかはわからないが、これらが私にとって絶対に譲れない、一生守りたい価値観だ⁴。

どんな人も価値観を持っていると思う。そしてすばらしい人間関係やすばらしい同僚、恋人、妻、夫を見つけたということは、自分と価値観の似通った人を見つけたということなんだ。価値観が一致していたら、ささいなことは気にならない⁴。

私にとって、妻との出会いは大きな試練だった。私は彼女と一緒にになりたいと本気で思っていたのに、彼女のほうは最初あまり確信が持てなかったようだね。最後には私の価値観をわかってくれて、一緒になることができた。

それまでに人間を磨いておいて本当によかったよ。そうでなかったら彼女を得られなかったし、彼女に値しなかった。投資家のチャーリー・マンガーも、「立派な友人を見つけたいなら、立派な友人にふさわしい人間になれ」と言っている^[4]。

妻は信じられないほど愛情深い家庭的な人で、私もそうなんだ。これが私たちを結びつけた根本的な価値観の1つだね。

そして子どもという、本当に不思議な存在ができたその瞬間、人生の意味と人生の目的の問いに答えが見つかる。そのとたん、宇宙一大事なものが、自分の体からわが子の体に移る。それが自分を変えるんだ。必然的に自分中心の価値観ではなくなる^[4]。

すべてに「合理的」に向き合う

問いが古ければ答えも古い。

Q あなたはご自分の哲学を合理的仏教と呼んでいますね。伝統的仏教との違いは何です

か？ どんな探究を経てたどり着いたのですか？

「合理的」の部分は、科学や進化論と折り合わせなくてはならないという意味だ。

私は自分で検証できないことを排除する必要があった。たとえば、瞑想は役に立つんだろうか？ イエス。心を空っぽにするのはよいことなのか？ イエス。モンキーマインドの下に意識の基層があるのか？ イエス。こういったすべてを、自分で検証してみた。

私が信じて従う仏教の教えは、自分で思考実験によって検証して納得した部分なんだ。私はどうしても受け入れられないのは、たとえば「前世の業を背負う」みたいな教えだ。自分の目で見ただけじゃなし、前世のことなんて1つも思い出せない。まったく記憶がない。だから信じるわけにはいかない。

第三チャクラが開くとかなんとかいうのも、私には意味不明な言葉でしかないね。自分で検証も確認もできていないからだ。自分で検証できないことや、科学を通じて導き出せないことは、正しいかもしれないし誤っているかもしれないが、反証可能ではないから、根本的な真理とはみなせない。

その一方で、私は進化論が正しいことは知っている。人間が生存・自己複製装置として

進化したことは知っている。人間には自我があるから、虫に食われないように行動を起こして二本足で立ち上がったことを知っているよ。

私にとっての合理的仏教とは、自分をより幸福に、よりよくして、今この瞬間をより味わい、感情をよりコントロールできるように、つまりはよりよい人間になるために、仏教が教える心の働きを理解するということだ。

どんなに華々しいことも、ただ本に書かれているからというだけでは受け入れられない。私は人間に空中浮揚ができるとは思わないし、瞑想で超能力が得られるとも思わない。すべてを自分で試し、検証し、疑ってかかり、役に立つものは取り入れ、そうでないものは捨てている。

私の哲学をひと言で言うと、こういうことになる。

すべてを結びつける原理としての進化論が、柱の1つをなしている。進化論は人間に関する多くのことを説明する。

もう1つの柱が、最古にして最も時間をかけて検証されてきた、人間の心の状態を説明する精神哲学としての仏教だ。

この2つは間違いなく両立すると思う。いつか仏教の、とくに非現実的でない側面をVR（仮想現実）シミュレーションに直接マッピングする方法をブログに書きたいと思っているよ^[1]。

生まれたときは誰もが無心だ。そして誰もが墮落していく。知恵とは、知識を通じて邪悪を排除し、徳へと立ち返ることだ。

Q 知恵をどう定義しますか？

自分の行動がおよぼす長期的影響を理解していることだ^[1]。

言葉だけで知恵を授けられるのなら、みんなとつくの昔に賢者になっている。

インスピレーションは「生もの」——ひらめいたら即動け

実際、私たちにあるのは今この瞬間だけなんだ。いまだかつてタイムスリップして過去に行った人はいないし、意味のある方法で未来を予測できた人もいない。

唯一存在するのは、私たちがたまたまいるこの瞬間の、この空間上の地点だけだ。

深遠な真実はみなそうだが、すべてがパラドックスだ。どの2つの時点も、互いに無限に異なっている。どの瞬間も唯一無二だ。一瞬一瞬があまりにも早く過ぎ去るから、つかみ取ることはできない⁴。

君は今この瞬間にも死に、そして生まれ変わっている。それを忘れるか覚えているかは、君次第だ²。

「いつか終わりが来るからこそ、すべては美しい。そなたは今より美しくなることはないし、この瞬間が二度と来ることもない」

——ホメロス『イーリアス』

私は2分前に喋ったことさえ覚えていない。過去はせいぜい頭の中の架空の磁気テープでしかない。

私にとって過去は死んでいる。それは過ぎ去ったことだ。死とはつまり、未来の瞬間がもう存在しなくなるということだ³。

インスピレーションは生ものだ——ただちに行動に移せ。

ボーナス

テクノロジーの民主化によって、今やどんな人もクリエイター、起業家、科学者になれる。未来は明るくなっている。

進んだ文明を持つ異星人が存在する確率は統計学的に高い。異星人が環境に優しく、われわれを気に入ってくれるといいのだが。

ナヴァルの お薦め本

正直言うと、私は自分磨きのための読書はしない。好奇心と興味から読書をする。最高の本とは、夢中になれる本だ。

本

読むうちに目が利くようになる。そうすればおのずと理論や概念、ノンフィクションに引き寄せられる。

〔以下、英文タイトルは未邦訳本を表す〕

■ ノンフィクション

- ・『無限の始まり ひととはなぜ限りない可能性をもつのか』（インターシフト）デイヴィッド・ドイッチュ
- ・簡単な本じゃないが、私を賢くしてくれた⁷⁹。

・『サピエンス全史 文明の構造と人類の幸福』（河出書房新社）ユヴァル・ノア・ハラリ

人類史。歴史や人間の同胞を新しい視点から俯瞰するための考えや枠組み、メンタルモデルを示してくれる^[1]。

『サピエンス全史』は、私がここ10年間に読んだ中で最高の1冊だ。何十年も費やして書かれた労作。数々の珠玉のアイデアがどのページにもぎっしり詰まっている^[1]。

・『繁栄——明日を切り拓くための人類10万年史』（早川書房）マット・リドレー
近年読んだ中で最も優れた啓蒙書。私の選ぶベスト20冊のうちの4冊が彼の本だ^[1]。
マット・リドレーのこれ以外のすべての本も薦めたい。マットは科学者、楽観主義者、先見的な思想家だ。私の好きな作家の一人。マットの著書はすべて何度も読み返している^[4]。

↓ 『ゲノムが語る23の物語』（紀伊國屋書店）

↓ 『赤の女王 性とヒトの進化』（早川書房）

↓ 『徳の起源 他人をおもいやる遺伝子』（翔泳社）

↓ 『進化は万能である 人類・テクノロジー・宇宙の未来』（早川書房）

・『身銭を切れ 「リスクを生きる」人だけが知っている人生の本質』（ダイヤモンド社）
ナシーム・ニコラス・タレブ

2018年に読んだ中で最高の1冊、強く薦めたい。すばらしいアイデアが満載されている。優れたメンタルモデルと概念が満載されている。ちよつとクセがあるが、それは彼が切れ者ゆえで仕方ない。クセを気にせず読み進めて、概念を学ぼう。私がこれまで読んだ中で最高の1冊だ^[1]。

・『ブラック・スワンの箴言』（ダイヤモンド社）ナシーム・ニコラス・タレブ
古来の知恵を彼なりにまとめたもの。ほかの有名な著書の『ブラック・スワン 不確実性とリスクの本質』と『まぐれ 投資家はなぜ、運を實力と勘違いするのか』（いずれもダイヤモンド社）も読みごたえがある^[1]。

・『Six Easy Pieces: Essentials of Physics Explained by Its Most Brilliant Teacher』リチャード・P・ファインマン

自分の子どもにはリチャード・ファインマンのこの本を与えたい。リチャード・ファインマンは著名な物理学者だ。彼の姿勢も、物理学に対する考え方も好きなんだ。

『フラインマンの手紙』(ソフトバンククリエイティブ)も読んでいるし、伝記の『フラインマンさんの愉快な人生』(岩波書店)も読み返している^[3]。

・『ホワット・イズ・デイス? むずかしいことをシンプルに言ってみた』(早川書房) ランドール・マンロー

ランドール・マンロー(科学志向の強いウェブコミック「xkcd」の運営者)の名著。気候変動から物理システム、潜水艦までのありとあらゆる複雑きわまりない概念を、英語の最も一般的な1000語だけで説明している。サターンV型ロケットは「上に行くもの5号」だ。ロケットは、「宇宙船」や「ロケット」という言葉で定義できない。それでは再帰的な定義になってしまふ。彼は「上に行くもの」と呼んだ。上にながって行くものだ。子どもはすぐに理解するよ^[4]。

・『Thinking Physics: Understandable Practical Reality』
ルイス・キャロル・エプスタイン

『Thinking Physics』も名著だ。この本をしょっちゅう開いている。裏表紙の推薦の言葉が効いている。「小学校でも大学院でも使われている唯一の本」。本当だよ。12歳の子ども

にも25歳の物理学の大学院生にも説明できる、簡単な物理パズルだけで書かれている。

一つひとつのパズルに物理学の基礎知識が盛り込まれている。結構手強いが、論理的な推論だけで誰でも答えを導くことができる^[4]。

・『歴史の大局を見渡す——人類の遺産の創造とその記録』(パンローリング) ウィル・デュラント、アリエル・デュラント

歴史上の大きなテーマを説明する、私の大好きな名著。切り口がとても鋭い。それにほとんどの歴史本と違って、短い中で多くの分野を網羅している^[5]。

・『The Sovereign Individual: Mastering the Transition to the Information Age』シモン・ズ・デル・デヴィッドソン、ウィリアム・リース・モック卿

『サピエンス全史』以降に読んだ中で最高の本だ(主流からは遠く離れているけれど)。

・『Poor Charlie's Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger』チャーリー・T・マンガー(ピーター・D・カウフマン編)

ビジネス書の体裁を取っているが、実は(投資会社バークシャー・ハサウェイの)チャ

リー・マンガが、自らを律し成功した高潔な人生を送るための方法を説いた本^[80]。

・『すばい物理学講義』（河出書房新社）カルロ・ロヴェッリ
ここ1年で読んだ最高の本。物理学、詩、哲学、歴史が理解しやすくまとまっている。

・『世の中がらりと変わって見える物理の本』（河出書房新社）カルロ・ロヴェッリ
2回は読んだ。

君がゲーム理論を学びたいなら、戦略ゲームをプレイするのもいいし、J・D・ウィリアムズの『The Compleat Strategyst: Being a Primer on the Theory of Games of Strategy』や、ロバート・アクセルロッドの『つきあい方の科学』（ミネルヴァ書房）を読むのもいいね^[81]。

■ 哲学、スピリチュアリティ

ジエド・マッケナの全著書を薦めたい。
ジエドは生々しい真実をむき出しにする。彼の書き方を苦手に思う人がいるかもしれない

いが、彼ほど真理の追究に献身した人を私は知らない^[82]。

『Theory of Everything : The Enlightened Perspective (Dreamstate Trilogy)』

『Jed McKenna's Notebook』

『Jed Talks #1 and #2』

・カピル・グプタ医学博士の全著書。

カピルは最近私の相談役兼コーチになってくれた人だ——コーチの価値を認めないと言っていた、この私のコーチだよ^[83]。

『A Master's Secret Whispers: For those who abhor the noise and seek The Truth...about life and living』

『Direct Truth: Uncompromising, non-prescriptive Truths to the enduring questions of life』

『Atmaman: The Path to achieving the bliss of the Himalayan Swamis. And the freedom of a living God.』

・『生の書物』（UNIO）シドゥ・クリシュナムルティ

クリシュナムルティはあまり知られていないが、世紀の変わり目に生きたインドの哲学者で、私に大きな影響を与えてくれた人なんだ。クリシュナムルティは固い信念を持った、とても率直な人で、つねに自分の心を見つめよと説いた。私は彼にとっても影響を受けている。クリシュナムルティの最高傑作はおそらく『生の書物』だろう。彼のいろいろな講話や著書をまとめた本だ¹⁰。

自分の子どもには『生の書物』を渡そうと思っている。若い頃はよく理解できないと思うから、年を取るまで取っておくように言うつもりだ¹¹。

・『私は何も信じない クリシュナムルティ対談集』（コスモス・ライブラリー）ジドゥ・クリシュナムルティ

上級者にはこちらを薦めたい。合理主義者が人間の心の危うさについて説いた本。折に触れて読み返している、「スピリチュアル」な本だ¹²。

・『シッダルタ』（岩波書店）ヘルマン・ヘッセ

哲学の古典書として愛読している。初心者向けの優れた入門書。人にあげることが一番多い本だね¹³。

クリシュナムルティかOSHOの本をたいていいつも読み返している。この2人が私の好きな哲学者だ¹⁴。

更新・今ならこれに、ジエド・マッケナ、カピル・グプタ、『ヨーガ・ヴァーシシュタ至高の真我』（ナチュラルスピリット）、シヨーペンハウアーをつけ加えたい。

・『112の瞑想秘法の書』（市民出版社）OSHO

瞑想法のほとんどは、集中法だ。瞑想法は本当にたくさんある。いろいろな方法を試したい人には、OSHOの『112の瞑想秘法の書』がお薦めだ。OSHOに最近悪評が立っているのは知っているけれど、彼はとても賢い人だよ。この本は、112の瞑想法が載ったサンスクリットの古典を翻訳したものだ。1つずつ試して、自分に効果のあるものを見つけるといい¹⁵。

『グレート・チャレンジ』（市民出版社）和尚（OSHO）

『The Way to Love: The Last Meditations of Anthony de Mello』アントニー・デ・メロ

『いま、目覚めゆくあなたへ 本当の自分、本当の幸せに出会うとき』（風雲舎）マイケ

・『自省録』（岩波書店）マルクス・アウレリウス
 マルクス・アウレリウスには人生が変わるほどの影響を受けた。この本はローマ皇帝という、おそらく当時世界で最も権勢を振るっていた人物の私的な日記なんだ。公開されるとは思いもせずに、彼が自分のために記していた日記だ。

この本を開くと、彼のような人物でさえ、私たちと同じ問題に悩み、同じ葛藤を抱えていたことがわかる。

彼はよりよい人間になろうと努力していた。つまり、成功と権力があるからといって内面の状態がよくなるわけじゃない——そういう人でさえ努力は必要なんだ^[6]。

・『死ぬ気で自分を愛しなさい』（河出書房新社）カマル・ラヴィカント

兄の著書『死ぬ気で自分を愛しなさい』を読んでいる。とても簡明に書かれていると思った（兄のための宣伝だ）。

わが家の哲学者は兄なんだ——私はただの素人だ。この本にはすばらしい一節がある。

あるとき私は僧に訊ねた。どうやって安らぎを見つけたのかと。
 「はい」と言うのです」と僧は答えた。「起こるこのすべての『はい』と言うのです」^[7]。

・『The Tao of Seneca: Practical Letters from a Stoic Master』

私が最も聴き込んだオーディオブック。私が聴いた中で一番重要なオーディオブック。

・『幻覚剤は役に立つのか』（亜紀書房）マイケル・ポーラン

マイケル・ポーランが最近書いた、『幻覚剤は役に立つのか』という優れた本がある。誰もが読むべき名著だね。

この本は幻覚剤について論じている。幻覚剤は自己観察のチートコード（裏ワザ）みたいなものだ。私は誰にも麻薬は勧めないよ——純粋な瞑想だけで同じ効果が得られるんだから。でもその状態に早く到達したい人には幻覚剤が役立つ^[8]。

・『ブルース・リーが語るストライキング・ソーツ』（福昌堂）ジョン・リトル編

意外にも、ブルース・リーは優れた哲学書を書いている。『ストライキング・ソーツ』

には彼の哲学がよくまとまっている。

・『預言者』（至光社）カリール・ジブラン

この本は現代の詩的な聖典のように読める。バガヴァッド・ギーターや老子道德経、聖書、コランにも引けを取らない本だ。宗教性と真実味を感じさせる書き方だが、とても親しみやすく、美しく、そして特定の宗教や宗派と無関係だ。私はこの本を愛読していた。

カリール・ジブランは、子どもとはどういうものか、恋人とはどういうものか、結婚はどうあるべきか、敵や友人をどう扱うべきか、お金についてどう考えるべきか、食べるための殺生をどう考えるべきかといったことを詩的に説明する才能を持っている。偉大な聖典のように、人生の大きな問題への向き合い方について、とても奥深く哲学的で、それについて非常に真を突いた答えを与えてくれるように感じた。

宗教的な人にかかわらず、すべての人に『預言者』を薦めたい。キリスト教徒、ヒンドゥー、ユダヤ教徒、無神論者等々にかかわらず、すべての人の必読書。美しい本で、読む価値がある⁷。

■ サイエンスフィクション

私の読書はコミックとSFから始まった。次に歴史とニュースに夢中になった。それから心理学、ポピュラーサイエンス、テクノロジーにのめり込んだ。

・『伝奇集／エル・アレフ』（グーテンベルク21）ホルヘ・ルイス・ボルヘス

アルゼンチンの作家ホルヘ・ルイス・ボルヘスが好きだ。短編集の『伝奇集』は素晴らしい。ボルヘスは今もおそらく私が読んだ中で最も力のある作家の一人だ。ただ哲学について書くにとどまらず、SFと哲学を融合させている⁸。

・『あなたの人生の物語』（早川書房）テッド・チャン

今気に入っているSFの短編は、テッド・チャンの「理解」だ。短編集の『あなたの人生の物語』に収録されている。短編の「あなたの人生の物語」は映画『メッセージ』の原作にもなった⁹。

・「息吹」（『息吹』（早川書房）に収録）テッド・チャン

当代最高のSF短編作家が熱力学の驚異を描いた作品。

・『ソフトウェア・オブジェクトのライフサイクル』（『息吹』に収録）テッド・チャン
これもテッド・チャンのSFの傑作だ。

・『スノウ・クラッシュ』（早川書房）ニール・ステイヴンソン

『スノウ・クラッシュ』は実にすばらしい本だ。『スノウ・クラッシュ』は比類のない本だ。『スノウ・クラッシュ』は唯一無二の本だ。ステイヴンソンは『ダイヤモンド・エイジ』（早川書房）も書いています。

・「最後の質問」（『停滞空間』（早川書房）に収録）アイザック・アシモフの短編。

「最後の質問」をしょっちゅう引用している。子どもの頃大好きだった。

Q 今読み返しているのはどんな本ですか？

いい質問だね。今喋りながらKindleアプリを起動してみよう。いつも科学の本を読み

返している。

今再読しているのはルネ・ジラルルの模倣（ミメシス）理論に関する本だ。この本は概論のようなものだ。ジラルルの実際の著書は読み切れなかったからね。それから、ティム・フェリスが成功者から学んだことをまとめた、『Tools of Titans』を読んでいる。

友人のヘザード・モビットが書いた『Therminfocomplexity』を読んでいる。ちょうど読み終わったばかり、というか流し読みしたばかりの本が、ロバート・チャルディーニの『PRE-SUASION：影響力と説得のための革命的瞬間』（誠信書房）だ。全部読まなくても要旨は理解できたと思うけれど、それでも読んでよかった。優れた歴史的事例の本。ウィル・デュランツの別の著書『The Story of Philosophy: The Lives and Opinions of the Greatest Philosophers』も今読んでいます。

うちには今小さい子がいるから、一番よく参照するのは育児書だね。あとは最近エマーソンとチェスターフィールドの本を何冊か読んだ。レオ・トルストイの本も一冊入っているな。

アラン・ワッツの本。スコット・アダムスの本では、最近『God's Debris』を読み返した。

友人が『老子道德経』（慶應義塾大学出版会）を再読しているから、私も読み直している。ほかにも山ほどある。何冊でも挙げられるよ。ニーチエの本が1冊。『まっとうな経済学』（ティム・ハーフォード、ランダムハウス講談社）。リチャード・バックの本（『イリュージョン 悩める救世主の不思議な体験』、集英社）。ジエド・マッケナの本（『イデアール・カーネギーが数冊入っている。あと、『三体』（劉慈欣、早川書房）。『夜と霧』（ヴァイクトール・E・フランクル、みすず書房）。いろいろある。『性の進化論——女性のオルガスムは、なぜ霊長類にだけ発達したか？』（クリストファー・ライアン、作品社）。たくさんある。

ちなみに、私は読んでいる本を人に教えるとき、実際に読んでいる本の3分の2は教えないよ。3分の2を教えない理由は、恥ずかしいからだ。読むべき本に聞こえないからだ。つまらない本やばかげている本のように聞こえるからだ。別にいいだろう？

読んでいる本を全部言う必要なんてない。私は駄本やトンデモ本と思われるような本もたくさん読んでいる。

意見が合わない本をいろいろ読むのは、刺激を得るためなんだ^[4]。

本にはいつもお金をかけている。出費だと思ったことはない。私にとって本は投資だ^[4]。

ナヴァールの 書いたもの

人生の公式（2008年）

これは私のための備忘録だ。人によって判断の基準にする枠組みは違うから、考え方も一人ひとり違う。次に挙げるのは定義じゃない——成功するための方程式だ。君の意見を歓迎する。

- ↓ 幸福 \parallel 健康 + 富 + よい人間関係
- ↓ 健康 \parallel 運動 + 食事 + 睡眠
- ↓ 運動 \parallel 高強度インターバルトレーニング + スポーツ + 休息
- ↓ 食事 \parallel 自然食品 + 間欠的断食 + 植物性食品
- ↓ 睡眠 \parallel アラームなし + 8〜9時間 + 概日リズム
- ↓ 富 \parallel 収入 + 資産 \times (投資収益率)
- ↓ 収入 \parallel 説明責任 + レバレッジ + 特殊知識
- ↓ 説明責任 \parallel 自分のブランドを構築 + 自分の活躍できる場 + リスクを取るか？
- ↓ レバレッジ \parallel カネ + ヒト + 知的所有権

- ↓ 特殊知識 || 簡単に訓練する方法がまだわかっていないスキル
- ↓ 投資収益 || 「長期保有」 + 評価価値 + 安全域「本来の価値よりも市場価格のほう割安な場合の差額」⁷²

ナヴァルのルール(2016年)

- ↓ 今ここに在ることを何よりも優先せよ
- ↓ 欲望とは苦しみである(ブツダ)
- ↓ 怒りとは、誰かに投げつけるために握りしめている熱い石炭だ(ブツダ)
- ↓ 誰かと一生働ける気がしないなら、1日も一緒に働くな
- ↓ 読書(学習)は、ほかのどんなスキルの習得も可能にする、究極のメタスキルだ
- ↓ 人生のよいことはすべて複利で殖える
- ↓ 時間ではなく頭で稼げ
- ↓ 努力の99%は無駄になる
- ↓ つねに正直であれ。ほぼどんなときでも正直かつポジティブでいることはできる

- ↓ ほめるときは具体的に、叱るときは全般的に(ウォーレン・バフェット)
- ↓ 真理とは予測力を持つものである
- ↓ すべての雑念を観察せよ(「なぜ自分はこんな雑念を持っているのか?」と自問せよ)
- ↓ あらゆる偉業は苦しみから生まれる
- ↓ 愛は受け取るものではなく与えるもの
- ↓ 悟りは思考と思考の狭間である(エックハルト・トール)
- ↓ 数学は自然界の言語である
- ↓ すべての瞬間はそれ自体で完結していなくてはならない⁷³

健康、愛、使命、この順番だ。ほかに大切なものなど何も無い。

ナ
ヴ
ア
ル
を
さ
ら
に
知
り
た
い
人
へ

この本が気に入ったら、ナヴァルのことをさらにくわしく知る方法はいろいろある。
navalmack.com のサイトに、「短編を掲載した「メニュー内の「Secret Sections」にある。英語のみ」。

これらは本書の元の（膨大な）原稿から編集によって削除された部分だ。以下のトピックに関するナヴァルの意見をよりくわしく知りたい人のために、オンラインで公開している。

- ↓ 教育
- ↓ エンジェルリストの物語
- ↓ 投資
- ↓ スタートアップ
- ↓ 仮想通貨
- ↓ 人間関係

ナヴァルは今もすばらしい知見を生み出し、語り続けている。

- ↓ ツイッター twitter.com/naval

- ↓ ポッドキャスト Naval
- ↓ ウェブサイト <https://naval/>

本書執筆時点で最も人気のあるナヴァルのコンテンツは以下の通り。

- ↓ ポッドキャスト Naval のエピソードを集めた、「How to Get Rich」の回
- ↓ The Knowledge Project のインタビュー
- ↓ ジョー・ローガン・ポッドキャストでの対談

ハイライト作成サービスの Readwise.io が、寛大にも本書の抜粋を作成してくれた。
readwise.io/naval でメールアドレスを登録すると、本書の主要な抜粋（英語）を毎週メールで受け取れ、本書を読み終えたあともずっと内容を頭にとどめておける。

本書のジャック・ブッチャーのイラストが気に入ったら、彼が描いたナヴァルのアイデアのイラストが navalmack.com に、彼の作品が visualizevalue.com に掲載されている。

感謝

多くの物事と多くの人たちに感謝を捧げたい。本書の制作に手を貸してくれたみなさんのことを考えると、幸せて胸が一杯になる。みなさんへの温かい感謝の気持ちが高まり、膨らむのを感じる。

この紙上で、私なりの感謝と敬意のアカデミー賞スピーチを捧げたい。

ナヴァルへ。インターネットからやってきた見ず知らずの私を信頼してくれ、あなたの言葉でできた本の制作を任せてくれたことを、本当にありがたく思っている。

私の思いつきのツイートからすべてが始まり、あなたの信頼と支援のおかげですばらしいものが出来上がった。すばやいレスポンスと惜しみない支援、信頼を寄せてくれたことに感謝する。

本書の執筆についてこの上なく簡潔で的確な助言をくれた、ババク・ニヴィに感謝する。本書をよりよいものにするために惜しみなく時間を割いてくれたことをありがたく思

っている。

序文は絶対に書かないという鉄の掟おきてを本書のために曲げてくれた、ティム・フェリスに感謝する。このプロジェクトにあなたが関わってくれたことは、私にとって大きな励みになったし、多くの人がナヴァルの知恵にたどり着く助けになるはずだ。

本書はシェイン・パリッシュやジョー・ローガン、サラ・レイシー、ティム・フェリスをはじめとするクリエイターの優れたインタビュ어의抜粋からつくられた。これらのインタビューに多大な労力をかけてくれたみなさんに心から感謝する。

本書の制作を通して、みなさんの作品から深く学ぶことができた。

私に手をさしのべ、本書のイラストレーションを描くためにすばらしい才能を注いでくれた、ジャック・ブッチャーに感謝する。彼がビジュアライズ・バリューで制作した作品を見るたび、紛れもない天才であることを思い知らされる。

本書のページに力を注いでもらえたことは、私たち全員にとって本当に幸運だった。

私が本書を制作することができたのも、ひとえに両親が授けてくれた恵みと努力、犠牲のおかげだ。私の行うすべての基礎を築いてくれたことを決して忘れない。「疑問を吐き出せ」の家訓は、このプロジェクトでも大いに役立った。

いつも愛情と励ましを惜しみなく与えてくれた、ジニーン・ザイドルに感謝する。君は明るさと忍耐、的確なアドバイスの永遠の泉だ。いつもやる気を高めてくれてありがとう。

本書の原稿に磨きをかけ、このプロジェクトに全力を尽くしてくれたキャスリーン・マーティンに（また私たちを引き合わせてくれたデイヴィッド・ペレルに）感謝する。

本書のために手を尽くしてくれたクルサル・クララトネに感謝する。早いうちから私を信じ、原稿を読み、まだ始まったばかりの脆弱なプロジェクトを支えてくれた。

あなたに感謝し、助けをありがとうと思っている。

マックス・オルソン、エミリー・ホルドマン、テイラー・ピアソンに感謝する。君た

ちは、本書の制作と出版のプロセスを通じて相談に乗ってくれた、すばらしい友人だ。君たちがいなければ、私はいまだにネットでググりながら愚痴をこぼしていただろう。

早い段階で原稿を読み、本書のために時間と校正、賢明な助言をくれた仲間たちに感謝する。一人ひとりが本書に貴重な貢献をしてくれた。あなたたちがいなければ今のような本にはならなかった。

次のみなさん一人ひとりに深く感謝したい。アンドリユー・フアラ、トリスタン・ホムシ、ダニエル・ドヨン、ジェシー・ジェイコブズ、ショーン・オコナー、アダム・ワックスマン、ケイラン・ペリー、クリス・キンテロ、ジョージ・マック、ブレント・ベシヨア、シェイン・パリッシュ、テイラー・ピアソン、ベン・クレイン、キャンダス・ウー、シェイン・マック、ジェシー・パワーズ、トレヴァー・マッケンドリック、デイヴィッド・ペレル、ナタラ・コンスタンティン、ベン・ジャクソン、ノア・マッデン、クリス・ジレット、メガン・ダーネル、ザック・アンダーソン・ペテット。

本書のインスピレーションを与えてくれた次の本の著者と制作者に感謝する。私が本書を制作し、シェアしたいという意欲を持ったのは、次の本の人生を変えるようなインパク

トを深く実感したことが直接のきっかけだった。

↓ (チャーリー・マンガの言葉をまとめた) 『Poor Charlie's Almanack』ピーター・カウフマン編

↓ (ピーター・ティールの言葉をまとめた) 『ゼロ・トゥ・ワン』(NHK出版) ブレイク・マスターズ著

↓ (バフェットとマンガの言葉をまとめた) 『Seeking Wisdom』ピーター・ビヴェリン著

↓ (バフェットの言葉をまとめた) 「バークシャー・ハサウェイからの株主への手紙」マックス・オルソン編

↓ 『プリンシプルス』(日本経済新聞出版社) レイ・ダリオ(およびチーム)著

本書を早い段階から熱心にサポートしてくれた出版社スクライプのチームに感謝する。ザック・オプロントはすばらしい助言をくれた。ハル・クリフォードは忍耐強く粘り強い編集者だ。

スクライプの創業者タッカー・マックスに感謝する。このプロジェクトのためにすばらしいチームを雇い、細やかな気遣いと骨折りをしてくれたことをありがたく思っている。すばらしい本をつくるために、心を鬼にして厳しい言葉をかけてくれたことに感謝している。私がよい仕事をするに信じてくれたことに深く感謝する。

本書にかけた私の意気込みと取り組みを、忍耐強く温かい目で見守ってくれた、ザリーの創業者ボーとチーム全員に感謝する。

このプロジェクトを通して支援と励ましを与えてくれた、多くの友人たちとネット上の見知らぬ人たちに感謝する。温かい言葉と熱心な問い合わせで、私のダイレクトメッセージは一杯になった。

すべての心遣いに感謝したい。あなたたちの熱量に励まされたからこそ、本書の制作に1000時間を費やすことができた。

ナヴァル・ラヴィカントという人の凄さを改めて語らせてほしい。

ナヴァルは1999年頃からシリアル起業家として多くの会社を成功させ、続いて設立したベンチャー投資ファンドでも、初期のツイッターやウーバー等への投資で名を挙げた。また同じ頃立ち上げたブログで、起業家向けに資金調達に関するアドバイスを発行していた。この大人気ブログの周りに起業家と投資家のネットワークが形成され、その牽引力をもとに彼が2010年に立ち上げたのが、起業家と個人（エンジェル）投資家を直接つなぐ巨大SNS、エンジェルリストである。

エンジェルリストでは、質の高い投資家と起業家が情報を公開する画期的な仕組みにより、お互いが条件に合う相手を効率的に探すことができる。このオープンなシステムや起業家を支援する数々のイノベーションが、ナヴァル自身も成立を働きかけたアメリカの2012年JOBBS法の後押しを受け、閉鎖的で秘密主義的だったベンチャー投資のあり方を破壊して、スタートアップとテクノロジーの世界に革命を起こしているのだ。エンジェルリストではすでに一般投資家によって1兆円超もの投資が行われている。

この軌跡はまさに、「自分をプロダクト化し、それを社会が求めるものに近づけていく」というナヴァルの教えとシンクロする。ナヴァルの数々の成功は決して運によるものではなく、まったくのゼロから自力で築き上げたものだ。NYの貧しい移民の子だった頃から、富と幸福を手に入れるためには何が必要かと考え続け、それを淡々と実践してきた。そんな彼が人生の知恵をブログやインタビュー、ポッドキャスト等で語り始めると、世代や分野を問わず多くの人々の共感を呼び、とくに2018年の「(運に頼らずに)リッチになる方法」と題した一連のツイートはセンセーションを巻き起こした。

本書の存在そのものが、彼の教えが熱狂的に受け入れられていることの証だ。ナヴァルの心ある有能なファンが、ネット上に散逸していた彼の言葉を本にまとめることを申し出、ナヴァルは「金儲けのために書かれた本は信用できない」という考えから、その電子版を完全無償・無条件で公開することに決めた。おかげでこうして日本語でもナヴァルの思想の全貌を、無償の電子版と、折に触れて参照しやすい紙版の本のかたちでお届けできることになった。

本書のおかげで人生が変わった、勇気もらった、という声が世界中からSNSに続々と上がっている。明晰に言語化された、現代的だが普遍的な、心に沁みる富と幸福の教えをぜひお読みいただきたい。

SOURCES (原書のまま掲載)

- [1] Ravikant, Naval. "Naval Ravikant Was Live." *Periscope*, January 20, 2018. <https://www.pscp.tv/w/1eaKbqRWloRxX>.
- [2] Ravikant, Naval. "Naval Ravikant Was Live." *Periscope*, February 11, 2018. <https://www.pscp.tv/w/1MnGneBLZVmKO>.
- [3] Ferriss, Tim. *Tribes of Mentors: Short Life Advice from the Best in the World*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017. <https://amzn.to/2U2kE3b>.
- [4] Ravikant, Naval and Shane Parrish. "Naval Ravikant: The Angel Philosopher." *Farnam Street*, 2019. <https://fs.blog/naval-ravikant/>.
- [5] Ferriss, Tim. *Tools of Titans: The Tactics, Routines, and Habits of Billionaires, Icons, and World-Class Performers*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016.
- [6] Ferriss, Tim. "The Person I Call Most Often for Startup Advice (#97)." *The Tim Ferriss Show*, August 18, 2015. <https://tim.blog/2015/08/18/the-evolutionary-angel-naval-ravikant/>.
- [7] Ferriss, Tim. "Naval Ravikant on the Tim Ferriss Show—Transcript." *The Tim Ferriss Show*, 2019. <https://tim.blog/naval-ravikant-on-the-tim-ferriss-show-transcript/>.
- [8] *Killing Buddha* Interviews. "Chief Executive Philosopher: Naval Ravikant On Suffering and Acceptance." *Killing Buddha*, 2016. <http://www.killingbuddha.co/blog/2016/2/7/naval-ravikant-ceo-of-angellist/>; "Chief Executive Philosopher: Naval Ravikant On the Skill of Happiness." *Killing Buddha*, 2016. <http://www.killingbuddha.co/blog/2016/2/10/chief-executive-philosopher-naval-on-happiness-as-peace-and-choosing-your-desires-carefully/>; "Chief Executive Philosopher: Naval Ravikant On Who He Admires." *Killing Buddha*, 2016. <http://www.killingbuddha.co/blog/2016/2/19/naval-ravikant-on-who-he-admires/>; "Chief Executive Philosopher: Naval Ravikant On the Give and Take of the Modern World." *Killing Buddha*, 2016. <http://www.killingbuddha.co/blog/2016/2/23/old-bodies-in-a-new-world/>; "Chief Executive Philosopher: Naval Ravikant On Travelling Lightly." *Killing Buddha*, 2016. <http://www.killingbuddha.co/blog/2016/9/19/naval-ravikant-on-travelling-lightly/>; "Naval Ravikant on Wim Hof, His Advice to His Children, and How He Wants to Look Back on His Life." *Killing Buddha*, 2016. <http://www.killingbuddha.co/blog/2016/12/28/naval-ravikant-on-advice-to-his-children/>.
- [9] DeSena, Joe. "155: It's All About Your Desires, Says AngelList Founder Naval Ravikant." *Spartan Up!*, 2019. <https://player.fm/series/spartan-up-audio/155-its-all-about-your-desires-says-angel-list-founder-naval-ravikant-under-naval-ravikant>.
- [10] "Naval Ravikant was live." *Periscope*, April 29, 2018. <https://www.pscp.tv/w/1IDGLaBmWRWJm>.
- [11] Ravikant, Naval. Twitter, [Twitter.com/Naval](https://twitter.com/Naval).
- [12] Naval Ravikant, "What the World's Smartest People Do When They Want to Get to the Next Level," interview by Adrian Bye, *MeetInnovators*, Adrian Bye, April 1, 2013. <http://meetinnovators.com/2013/04/01/naval-ravikant-angellist/>.
- [13] "Episode 2—Notions of Capital & Naval Ravikant of Angellist," *Origins* from SoundCloud. <https://soundcloud.com/notation-capital>.
- [14] "Naval Ravikant—A Monk in Silicon Valley Tells Us He's Ruthless About Time." *Outliers with Panjak Mishra* from Soundcloud, 2017. <https://soundcloud.com/factordaily/ep-06-naval-ravikant-angellis>.
- [15] Ravikant, Naval and Babak Nivi. "Before Product-Market Fit, Find Passion-Market Fit." *Venture Hacks*, July 17, 2011. <https://venturehacks.com/articles/passion-market>.
- [16] Cohan, Peter. "Angellist: How a Silicon Valley Mogul Found His Passion." *Forbes*, February 6, 2012. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/02/06/angellist-how-a-silicon-valley-mogul-found-his-passion/#729d979bbe6>.
- [17] Ravikant, Naval. "Why You Can't Hire." *Naval*, December 13, 2011. <https://startupboy.com/2011/12/13/why-you-cant-hire/>.
- [18] Ravikant, Naval. "The Returns to Entrepreneurship." *Naval*, November 9, 2009. <https://startupboy.com/2009/11/09/the-returns-to-entrepreneurship/>.
- [19] Ravikant, Naval. "Build a Team That Ships." *Naval*, April 27, 2012. <https://startupboy.com/2012/04/27/build-a-team-that-ships/>.
- [20] Ravikant, Naval. "The 80-Hour Myth." *Naval*, November 29, 2005. <https://startupboy.com/2005/11/29/the-80-hour-myth/>.
- [21] Ravikant, Naval. "The Unbundling of the Venture Capital Industry." *Naval*, December 1, 2010. <https://startupboy.com/2010/12/01/the-unbundling-of-the-venture-capital-industry/>.
- [22] Ravikant, Naval. "Funding Markets Develop in Reverse." *Naval*, December 1, 2010. <https://startupboy.com/2010/12/01/funding-markets-develop-in-reverse/>.
- [23] Nivi, Babak. "Startups Are Here to Save the World." *Venture Hacks*, February 7, 2013. <https://venturehacks.com/articles/save-the-world>.
- [24] Nivi, Babak. "The Entrepreneurial Age." *Venture Hacks*, February 25, 2013. <https://venturehacks.com/articles/the-entrepreneurial-age>.
- [25] Ravikant, Naval. "VC Bundling." *Naval*, December 1, 2005. <https://startupboy.com/2005/12/01/vc-bundling/>.
- [26] Ravikant, Naval. "A Venture SLA." *Naval*, June 28, 2013. <https://startupboy.com/2013/06/28/a-venture-sla/>.
- [27] Nivi, Babak. "No Tradeoff between Quality and Scale." *Venture Hacks*, February 18, 2013. <https://venturehacks.com/there-is-no-finish-line-for-entrepreneurs>.
- [30] Ravikant, Naval, "An interview with Naval Ravikant," interview by Elad Gil, *High Growth*

- Handbook*, Stripe Press, 2019. <http://growth.eladgil.com/book/cofounders/managing-your-board-an-interview-with-naval-ravikant-part-1/>.
- [31] Ferriss, Tim. "Tools of Titans—A Few Goodies from the Cutting Room Floor." *The Tim Ferriss Show*, June 20, 2017. <https://tim.blog/2017/06/20/tools-of-titans-goodies/>.
- [32] Delevett, Peter. "Naval Ravikant of AngelList Went from Dot-Com Pariah to Silicon Valley Power Broker." *The Mercury News*, February 6, 2013. <https://www.mercurynews.com/2013/02/06/naval-ravikant-of-angellist-went-from-dot-com-pariah-to-silicon-valley-power-broker/>.
- [33] Coburn, Lawrence. "The Quiet Rise of AngelList." *The Next Web*, October 4, 2010. <https://thenextweb.com/location/2010/10/04/the-quiet-rise-of-angellist/>.
- [34] Loizos, Conny. "His Brand Burnished, Naval Ravikant Plans New Fund with Babak Nivi." *The PEHub Network*, November 5, 2010.
- [35] Nivi, Babak. "Venture Hacks Sucks Now, All You Talk About Is AngelList." *Venture Hacks*, February 17, 2011, <https://venturehacks.com/articles/venture-hacks-sucks>.
- [36] Kincaid, Jason. "The Venture Hacks Startup List Helps Fledgling Startups Pitch Top Angel Investors." *TechCrunch*, February 3 2010. <https://techcrunch.com/2010/02/03/startuplist-angel-investors/>.
- [37] Babak, Nivi. "1.5 Years of AngelList: 8000 Intros, 400 Investments, and That's Just the Data We Can Tell You About." *Venture Hacks*, July 25, 2011. <https://venturehacks.com/articles/centi-sesquicentennial>.
- [38] Smillie, Eric. "Avenging Angel." *Dartmouth Alumni Magazine*, Winter 2014. <https://dartmouthalumnimagazine.com/articles/avenging-angel>.
- [39] Babak, Nivi. "AngelList New Employee Reading List." *Venture Hacks*, October 26, 2013. <https://venturehacks.com/articles/reading>.
- [40] Babak, Nivi. "Things We Care About at AngelList." *Venture Hacks*, October 11, 2013. <http://venturehacks.com/articles/care>.
- [41] Rivlin, Gary. "Founders of Web Site Accuse Backers of Cheating Them." *The New York Times*, January 26, 2005. <https://www.nytimes.com/2005/01/26/technology/founders-of-web-site-accuse-backers-of-cheating-them.html>.
- [42] PandoDaily. "PandoMonthly: Fireside Chat with AngelList Co-Founder Naval Ravikant." November 17, 2012. YouTube video, 2:03:52. <https://www.youtube.com/watch?v=2htl-O1oDcl>.
- [43] Ravikant, Naval. "Ep. 30—Naval Ravikant—AngelList (1 of 2)." Interview by Kevin Weeks. *Venture Studio*, 2016.
- [44] Sloan, Paul. "AngelList Attacks Another Startup Pain Point: Legal Fees." CNet, September 5, 2012. <https://www.cnet.com/news/angellist-attacks-another-startup-pain-point-legal-fees/>.
- [45] Ravikant, Naval. "Naval Ravikant on How Crypto Is Squeezing VCs, Hindering Regulators, and Bringing Users Choice." Interview by Laura Shin. *UnChained*, November 29, 2017. <http://unchainedpodcast.co/naval-ravikant-on-how-crypto-is-squeezing-vcs-hindering-regulators-and-bringing-users-choice>.
- [46] Ravikant, Naval. "Introducing: Venture Hacks." *Naval*, April 2, 2007. <https://startupboy.com/2007/04/02/introducing-venture-hacks/>.
- [47] Ravikant, Naval. "Ep. 31—Naval Ravikant—AngelList (2 of 2)." Interview by Kevin Weeks. *Venture Studio*, 2016.
- [48] AngelList. "Syndicates/For Investors." <https://angel.co/syndicates/for-investors#syndicates>.
- [49] Ferriss, Tim. "You'd Like to Be an Angel Investor? Here's How You Can Invest in My Deals..." *The Tim Ferriss Show*, September 23, 2013. <https://tim.blog/2013/09/23/you-d-like-to-be-an-angel-investor-heres-how-you-can-invest-in-my-deals/>.
- [50] Buhr, Sarah. "AngelList Acquires Product Hunt." *TechCrunch*, December 1, 2016. <https://techcrunch.com/2016/12/01/angellist/>.
- [51] Wagner, Kurt. "AngelList Has Acquired Product Hunt for around \$20 Million." *Vox*, December 1, 2016. <https://www.recode.net/2016/12/1/13802154/angellist-product-hunt-acquisition>.
- [52] Hoover, Ryan. "Connect the Dots." *Ryan Hoover*, May 1, 2013. <http://ryanhoover.me/post/49363486516/connect-the-dots>.
- [53] "Naval Ravikant." *Angel*. <https://angel.co/naval>.
- [54] Babak, Nivi. "Welcoming the Kauffman Foundation." *Venture Hacks*, October 5, 2010. <http://venturehacks.com/articles/kauffman>.
- [55] "Introducing CoinList." *Medium*, October 20, 2017. <https://medium.com/@coinlist/introducing-coinlist-16253eb5cdc3>.
- [56] Hochstein, Marc. "Most Influential in Blockchain 2017 #4: Naval Ravikant." *CoinDesk*, December 31, 2017. <https://www.coindesk.com/coindesk-most-influential-2017-4-naval-ravikant/>.
- [57] Henry, Zoe. "Why a Group of AngelList and Uber Expats Launched This New Crowdfunding Website." *Inc.*, July 18, 2016. <https://www.inc.com/zoe-henry/republic-launches-with-angellist-and-uber-alumni.html>.
- [58] "New Impact, New Inclusion in Equity Crowdfunding." *Republic*, July 18, 2016. <https://republic.co/blog/new-impact-new-inclusion-in-equity-crowdfunding>.
- [59] AngelList. "Done Deals." <https://angel.co/done-deals>.
- [60] Ravikant, Naval. "Bitcoin—the Internet of Money." *Naval*, November 7, 2013. <https://startupboy.com/2013/11/07/bitcoin-the-internet-of-money/>.
- [61] Token Summit. "Token Summit II—Cryptocurrency, Money, and the Future with Naval Ravikant." December 22, 2017. YouTube video , 32:47. <https://www.youtube.com/watch?v=few99D5WnRg>.

[著者]

エリック・ジョーゲンソン (Eric Jorgenson)

プロダクト・ストラテジスト、作家。2011年に住宅所有者と信頼できるサービス提供者をつなぐ会社、ザアリー (Zaarly) の創業チームに参画する。ビジネスブログ「Evergreen」を運営し、100万人を超える読者に、ためになる情報や楽しい情報を提供している。

エリックは完璧なサンドイッチをつくること——そして食べること——をめざしている。ミズーリ州カンザスシティに世界一すばらしい女性ジネーンと暮らしている。ツイッターで @EricJorgenson をフォローするか、ブログ <https://www.ejorgenson.com> で彼の新しいプロジェクトをチェックしてほしい。

[訳者]

櫻井祐子 (さくらい・ゆうこ)

翻訳家。京都大学経済学部経済学科卒。大手都市銀行在籍中にオックスフォード大学大学院で経営学修士号を取得。訳書に『1兆ドルコーチ』(ダイヤモンド社)、『選択の科学』(文藝春秋)、『イノベーション・オブ・ライフ』(翔泳社)、『OPTION B 逆境、レジリエンス、そして喜び』(日本経済新聞出版)、『BAD BLOOD シリコンバレー最大の捏造スキャンダル全真相』(共訳、集英社)などがある。

シリコンバレー最重要思想家

ナヴァル・ラヴィカント

2022年8月20日 初版印刷

2022年8月30日 初版発行

著者 エリック・ジョーゲンソン
訳者 櫻井祐子
発行人 植木宣隆
発行所 株式会社サンマーク出版
〒169-0075
東京都新宿区高田馬場 2-16-11
電話 03 (5272) 3166

印刷 三松堂株式会社
製本 株式会社若林製本工場

Illustrations by Jack Butcher (原書)

Foreword by Tim Ferriss

定価はカバー、帯に表示してあります。落丁、乱丁本はお取り替えいたします。
ISBN978-4-7631-3979-5 C0030
ホームページ <https://www.sunmark.co.jp>

- [62] Blockstreet HQ. "Beyond Blockchain Episode #3: Naval Ravikant." December 5, 2018. YouTube video, 6:01. <https://www.youtube.com/watch?v=jClOHUMaUY8>.
- [63] Ravikant, Naval. "The Truth About Hard Work." *Naval*, December 25, 2018. <https://startupboy.com/2018/12/25/the-truth-about-hard-work/>.
- [64] "Live Stories: The Present and Future of Crypto with Naval Ravikant and Balaji Srinivasan." *Listen Notes*, November 16, 2018.
- [65] Blockstack. "Investment Panel: Naval Ravikant, Meltem Demirors, Garry Tan." August 11, 2017. YouTube video, 27:16. <https://www.youtube.com/watch?v=o1mkxcio6vo>.
- [66] Yang, Sizhao (@zaoyang). "1/Why Does the ICO Opportunity Exist at All?" August 19, 2017, 1:43 p.m. <https://twitter.com/zaoyang/status/899008960220372992>.
- [67] Ravikant, Naval. "Towards a Literate Nation." *Naval*, December 11, 2011. <https://startupboy.com/2011/12/11/towards-a-literate-nation/>.
- [68] Ravikant, Naval. "Be Chaotic Neutral." *Naval*, October 31, 2006. <https://startupboy.com/2006/10/31/be-chaotic-neutral/>.
- [69] Angellist. "Angellist Year in Review." 2018. <https://angel.co/2018>.
- [70] Ravikant, Naval. "The Fifth Protocol." *Naval*, April 1, 2014. <https://startupboy.com/2014/04/01/the-fifth-protocol/>.
- [71] "Is Naval the Ravikant the Nicest Guy in Tech?" *Product Hunt*, September 21, 2015. <https://blog.producthunt.com/is-naval-ravikant-the-nicest-guy-in-tech-7f5261d1c23c>.
- [72] Ravikant, Naval. "Life Formulas I." *Naval*, February 8, 2008. <https://startupboy.com/2008/02/08/life-formulas-i/>.
- [73] @ScottAdamsSays. "Scott Adams Talks to Naval..." *Periscope*, 2018. <https://www.pscp.tv/w/1nAKERdZMkkGL>.
- [74] @Naval. "Naval Ravikant was live." *Periscope*, February 2019. <https://www.pscp.tv/w/1nAKEyelymRKL>.
- [75] "4 Kinds of Luck." <https://nav.al/money-luck>.
- [76] Kaiser, Caleb. "Naval Ravikant's Guide to Choosing Your First Job in Tech." *Angellist*, February 21, 2019. https://angel.co/blog/naval-ravikants-guide-to-choosing-your-first-job-in-tech?utm_campaign=platform-newsletter&utm_medium=email.
- [77] PowerfulJRE. "Joe Rogan Experience #1309—Naval Ravikant." June 4, 2019. YouTube video, 2:11:56. <https://www.youtube.com/watch?v=3qHkcs3kG44>.
- [78] Ravikant, Naval. "How to Get Rich: Every Episode." *Naval*, June 3, 2019. <https://nav.al/how-to-get-rich>.
- [79] Ravikant, Naval. Original content created for this book, September 2019.
- [80] Jorgenson, Eric. Original content written for this book, June 2019.

原書(英語)全文無料ダウンロード

navalmanack.com

*英語サイトです。「DOWNLOAD FREE PDF」などをクリックすると、ダウンロードできます。

【ナヴァル・ラヴィカント】

シリコンバレーのスタートアップ界におけるアイコン的存在。とくにエンジェル投資家とスタートアップ起業家をつなぎ、起業を多方面から強力に支援するサイト、「エンジェルリスト」の共同創業者、会長として知られる。連続起業家としてエビニオンズなどのスタートアップを立ち上げ、Twitter や Uber などへのエンジェル投資家としても活躍。ビットコインにも投資している。約 30 社のアドバイザー、取締役を務める。