



fantom\_rd/iStock/Thinkstock

# 残酷すぎる成功法則

9割まちがえる「その常識」を科学する



著者：エリック・バーカー、橘玲（監訳）、竹中てる実（訳）

定価：1,620 円

単行本：400 ページ

出版社：飛鳥新社

(2017/10/25)

評点（5 点満点）

総合	革新性	明瞭性	応用性
4.3	4.0	4.5	4.5

## 要約者レビュー

「成功者になれる」「幸福になれる」とうたう自己啓発書は多い。しかしそのほとんどは、著者の個人的な経験にもとづいて成功を説いているか、歴史や哲学、宗教を根拠に書かれているかのいずれかだ。

ベストセラー『マネー・ロンダリング』の著者であり、本書の監訳者でもある橘玲氏によると、こうした本に共通するのは証拠（エビデンス）がないことだという。エビデンスのない成功法則には、当然のことながら普遍性が欠けている。

本書がおもしろい理由もまさにその点だ。というのも既存の自己啓発書に比べ、本書には豊富なエビデンスがあるのである。アメリカで最重要ブロガーのひとり目される著者エリック・バーカーは、玉石混交の成功法則をエビデンスにもとづいて検証し、どんなときにどのくらい効果があるのか、反証可能な「科学」へと落としこんでいる。

これまで自己啓発本を読んできて、どの主張が正しいのかわからなくなっている人、自己啓発本をうさんくさいと思っている人にこそ、本書を読んでみてほしい。成功はひとつの理論や特性の結果ではない。だからこそ「自分はどんな人間か」「どんな人間をめざしたいか」を加味しつつ、そのバランスを調整する必要がある。本書はそのための大きな助けとなってくれるだろう。

画一的な成功を追い求めるのではなく、自分オリジナルの成功を追い求めるのならば、読むべきはこの一冊だ。(岡 和明)

## ■ 本書の要点

- 実社会で成功するのは、ある特殊な状況下で強みになる「増強装置」をもっている者だ。増強装置を社会で活かすには、自分を知ること、自分に合った環境を選ぶことが重要となる。
- やり抜く力「グリット」をもっている者は、自分にポジティブなストーリーを語りかけている。
- 物事はゲームに見立てるべきだ。とくに(1)勝てること、(2)斬新であること、(3)目標、(4)フィードバックを意識しつつ人生をデザインしよう。
- 自信はありすぎてもなさすぎても害になる。重要なのは「自分への思いやり(セルフ・コンパッション)」をもつことだ。

## 要約本文

【必読ポイント】

欠点の世界を変える

**成功者になれない優等生**

ボストン・カレッジ

の研究者であるカレン・アノルドは1980・90年代に、イリノイ州の高校を首席で卒業した81人を追跡調査した。すると

彼らは大学でも非常に優秀な成績を修めていたことがわかった。大学卒業後も同様である。彼らの多くは社会的評価の高い専門職に就き、総じて恵まれた暮らしをしていた。しかし世界を変革したり、世界中の人に感銘を与えたりする者は誰もいなかった。ではなぜ高校で優等生だった

人たちは、一般社会で大きな成功をおさめられなかったのだろうか。理由は2つ考えられる。第1の理由は、学校が「言われたことをきちんとする」能力に報いる場所だからだ。学力と知力の相関関係はかならずしも高くない。首席たちの多くも「自分はクラスで一番勤勉だっただけで、一番賢い子は他にいた」と認めている。

第2の理由は、高校のカリキュラムが「すべての科目でよ

い点を取る」ゼネラリストたち向けになっていくからである。学校は学生の情熱や専門知識をあまり高く評価しない。ところが一般社会では真逆だ。特定分野のスキルが高く評価される一方で、ほかの分野の能力はあまり問われないことのほうが圧倒的に多い。

学校には明確なルールがあるが、人生となるとそうではない。だから定められた道筋がない社会で、優等生たちはしばしば勢いを失ってしまうのだ。

ではどういう人が成功者になるのだろうか。ここからは偉大なリーダーになる条件を見ていこう。

**増強装置**

ハーバードビジネス

スクールのゴータム・ムクンダは、リーダーを2種類に分けて分析した。

第1のタイプは正規のコースで昇進を重ねた、いわゆる「ふるいにかけられた」リーダーだ。彼らの常識や伝統にならった手



golubovy/iStock/Thinkstock

法は、どれも似たり寄ったりである。またこうしたリーダーが及ぼす影響力はさほど大きくない。

第2のタイプは、正規のコースを経ずに指導者になった「ふるいにかけられていない」リーダーだ。彼らは異質なバックグラウンドのせいなのか、ことを荒立てずにはいられない。しかし少数だが、このなかから組織の悪しき信念体系や硬直性を打破し、大改革を成し遂げる偉大なリーダーが出てくる。多大なプラスの影響を及ぼすリーダーとは彼らのことだ。

では「ふるいにかけられていないリーダー」はなぜ大きな影響力をもつのか？ ムクンダによれば、彼らが他のリーダーと決定的に異なる資質をもつからだという。その正体は普段、ネガティブな性質・欠点だと捉えられつつも、ある特殊な状況下では強みになる「増強装置（インテンシファイア）」だ。

たとえばオリンピック史上最



Dmytro Lastovych/iStock/Thinkstock

## 増

強装置の正しい使い方

多のメダルを獲得した水泳選手マイケル・フェルプスは、長い上体、短い脚、大きすぎる手足という変わった特徴をもっている。彼はダンスがうまく踊れないし、走るのも苦手だ。しかしこの体型こそが、驚異的な水泳選手になる条件にぴたりと当てはまるという。

ムクンダは増強装置

理論を実生活で活かすためには、2つのステップがあると主

張する。

第1のステップは自分自身を知ることだ。あなたがルールにしたがって行動するのが得意な「ふるいにかけられたタイプ」なら、まずは成功へ導く道筋を確認しよう。こちらのタイプの場合、明らかな答えや規定のコースがある場所では功績をあげられるが、道筋がないと迷子になってしまうからだ。

逆にどちらかというと規格外で、「ふるいにかけられていないタイプ」はどうだろうか。こ

ういう性質をもっている場合、既存の体制に従おうとしても、成果は限られる。それよりは自分自身で道を切り開こう。

第2のステップは、「自分に合った環境」を選ぶことだ。ある状況で成功をおさめた「ふるいにかけられていない」リーダーは、ほぼ例外なく別の状況では悲惨な失敗を遂げることになる。彼らが成功できたのは、彼らの特質とその環境が合致していたからにほかならない。

また「ふるいにかけられたタ

イプ」がつまりくのも環境要因が大きい。彼らはこれといった情熱がなくなり、選択も自由になると、まちがった方向に行きかねないので注意すべきである。

自分なりの強みを見極めつつ、最大限に活用できる場所を見つけていくべきだ。

やり抜く力「グリット」

## 自

分に語りかけるストーリー

なにかに対して懸命に打ちこみ、けっして諦めずに最後までやり通す力「グリット」は、成功の鍵だと考えられている。そして多くの場合、それは正しい。ではグリットはなにによってもたらされるのか。著者によれば、それは自分に語りかけるストーリーだという。

アメリカ海軍特殊部隊シールズでは、基礎水中爆破訓練という入隊訓練を行なう。肉体と精神が限界まで追い込まれる過酷な訓練だ。490期生では志願



者256名中、94%が途中で脱落し、特殊部隊のピンバッチを胸につけたのはわずか16名だった。

海軍はこうした結果を受けて、基礎水中爆破訓練に合格する者と脱落していく者の違いを調査。すると逆境に耐えた人は「ポジティブな心のつぶやき」を行なっていることがわかった。人は頭の中で毎分300〜1000語もの言葉をつぶやくが、前向きな言葉は私たちの精神的な強さややり抜く力に、大きなプラスの影響をもたらすのだ。

実際に海軍が基礎水中爆破訓練の志願者に、自分に対してポジティブな言葉を語りかけるように指導したところ、訓練の合格者数が10%も増えたという。

## ゲームに見立てる

物事をゲームに見立てると、見方や発想が変わる。なかでもおもしろいゲームに含まれる共通要素は、勝てること(Winnable)、斬新であること



johavel/iStock/Thinkstock

(Novel)、目標 (Goals)、フィードバック (Feedback) の4つだ。

まず、よいゲームはプレイヤーが勝てる (Winnable) デザインになっている。ゲームには明確なルールがなければならぬし、粘り強くやれば勝算が見こめるようであればならぬ。会社のやり方を徹底的に改めるのがムリなら、勝算が見こめる自分なりのゲームをつくって、それに取り組むことだ。

また、すぐれたゲームにはか

ならず新しいステージやレベル、新たな敵、新たな実績が用意されている。人の脳はたえず斬新さ(Novel)を求める。よく練られたゲームには、プレイヤーが常に刺激を受け、興味をそえられるような仕掛けが施されている。人はいつでも楽であることを求めるが、本当の幸せをもたらすのは刺激だ。燃え尽きかけている兆候が出たときは、新たな課題を加えよう。すると仕事への情熱が新たに生まれるかもしれない。

さらに、すぐれたゲームは攻略法(Goals)が明確だ。攻略までの道筋がわかるからこそ、プレイヤーは重要なことに集中できるし、意思決定もくだしやすい。私たちは失敗するプレッシャーから逃れるため、ときとして目標を定めないことがあるが、それはまちがいだ。勝算が見こめる形にゲームを定めれば、目標は脅威でなくなる。

最後に、すぐれたゲームはたえず直接的なフィードバック

(Feedback)を人々に与え、プレーを続けさせる。人がもっともやる気になるのは、やりがいのある作業で進展が感じられるときだ。感じられる進歩は、さやかなものでいい。しかし仕事だと、勤務評価が年に1回だけの場合もあるだろう。そうした場合は、こちらから積極的にフィードバックを求めよう。上司と一定の頻度でコミュニケーションをとることで、自分の評価を確かめるのである。

自信のジレンマを解決する

## 自信の長所短所

自信は基本的にあれはあるほど利益をもたらすものだ。人は自信過剰な時ほど生産性が伸びるし、より困難な課題に挑戦するようになる。だから昇進する可能性も高くなる。

たとえ自信がなかったとしても、自信があるフリをするだけでプラスの効果は出る。カリフォルニア大学バークレー校の研究によれば、自信過剰な振る舞いを見せると、他者はあなた

を有能で高い地位にある人だと見なすという。

一方で自信をもつことにはマイナス面もある。自信があると自分が強くなったように感じるが、それは現実の否定や傲慢さにつながりやすい。たとえば「権力、競争力、助言の聞きいれ——権力者はなぜ助言を聞かないか」という論文では、被験者に権力意識をもたせると、初心者のみならず専門家からの助言も無視するようになると指摘されている。

## 自信がないことの「メリット」

自信がないことにもメリットはある。ビジネス心理学者のトーマス・チェモロ・プレムジックはこう述べている。「自信を抑えれば、傲慢な印象を減らせるばかりか、現実離れの妄想にはまる可能性も減らすことができる」。

何かを確信していないときのほうが、私たちは新しい考えを柔軟に受けいれるし、アンテナ

を広く張って新たな情報を求めるようになる。

また、自信が不足していると悲観的になるが、目覚ましい業績をあげるのは往々にして、悲観主義と野心がコンビを組んだときだ。

## セルフ・コンパッションをもて

自信のレベルが高い人々に「強い」印象をあたえるが、傲慢になりやすい。逆に自信のレベルが低ければ好感をもたれるようになるが、気分は沈



Nastia11/iStock/Thinkstock

みがちになる。このジレンマを解決する方法はあるのだろうか。

教育心理学者でテキサス大学准教授のクリスティン・ネフによると、その解決の糸口は「自分への思いやり（セルフ・コンパッション）」にあるという。

セルフ・コンパッションのある人は、よい気分の仕事の成果をあげられるし、傲慢になることもなければ、自己の改善を怠ることもない。しかも彼らは失敗したとき、自分を過剰に責めることもしない。事実を目を向け、自分自身が完璧でないことを受け入れているからだ。

セルフ・コンパッションを育むための秘訣は、まずポジティブな言葉で自分に語りかけることだ。とはいえ到底信じられないような言葉だったり、ムリのある褒め言葉だったりしてはいけない。ただ穏やかに、優しく自分に話しかけてみよう。

自分の失敗やフラストレーションを認めることも肝要だ。

自分自身を否定したり、この世の終わりのように嘆いたりしないようにするべきである。時間をとって、自分への語りかけを書きとめるだけでも、気分が晴れて、自分を思いやる気持ちが高まるだろう。

一読のすすめ…要約では増強

装置理論、ポジティブなストーリーがもたらすグリット、セルフ・コンパッションについて主に取りあげた。本書では他にも、エビデンスからわかる最強の対人ルールや、成功のためのワーク・ライフ・バランスなど、実際の生活で活用できる知識がいくつも掲載されている。

また、魅力的な登場人物のエピソードが数多く盛りこまれているのもすばらしい。エンターテインメント本として読んでも、純粋に楽しめる一冊である。

著者情報…

エリック・バーカー (Eric Barker)

大人気ブログ“Barking Up The Wrong Tree”の執筆者。

『ニューヨーク・タイムズ』紙、『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙、『タイム』誌などが度々その記事を掲載し、米最重要ブロガーのひとり目される。脚本家としてウォルト・ディズニー・ピクチャーズ、20世紀フォックスなどハリウッドの映画会社の作品に関わった経歴をもち、任天堂のゲーム機「ウィー」のマーケティングの指針を助言するなど独自の研究に裏打ちされたビジネス才覚は一流企業からも信頼が厚い。世の中のありとあらゆる成功ルールを検証した本書は、初の書き下ろしにして全米ベストセラーに。

Copyright © 2018 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。