

行動を最適化する

# 努力の地図

目標達成までの思考と

MAP  
OF  
EFFORT

荒木博行  
HIROYUKI ARAKI



CROSSMEDIA PUBLISHING



## はじめに 「努力」の先に「報い」はあるのか？

時が経ってもなぜか忘れられない会話がある。

私が営業部隊のリーダーだった頃の話だ。チームの中に伸び悩んでいる一人の若手がい  
た。その若手は、頑張ってはいるものの、なかなか成果を上げることができず、自分自身  
に営業適性があるのかを悩んでいた。

そんな彼と酒を酌み交わしながら、唐突にこう聞かれたのだ。

「荒木さん、努力って報われるんですかね？」

酔った勢いもあるのだろう。普段は言葉を飲み込んで、ひたむきに頑張るタイプだった  
彼が、やや自己否定的なニュアンスを込めながら問いを投げかけてきた。私は、彼の言葉  
の裏側にある焦りを感じながら、次のように答えた。



「当たり前前だろ。努力は嘘をつかない。俺だって昔は君のように全然成果が出せず、ずっと悩んでいたこともあったんだ。ここであきらめたらもったいないぞ」

そう返したとき、私の心の中には、2つの気持ちが同居していた。

ひとつは、何とか悩める若手に元気を与えたいということ。そして、もうひとつは、「果たして本当に努力が報われるのだろうか？」という問いだ。

私は「努力は必ず報われる」と力強く答えつつも、実のところ、その答えには自信がなかった。私自身の経験を踏まえれば、答えはイエスのように思えた。自分は何よりも努力の力を信じてきたし、いまの自分があるのは努力のお陰と言っても過言ではない。

しかし、ちょっと立ち止まって考えてみると、いろいろあやふやなことに気づくのだ。

たとえば、かつて自分が中心となって汗水垂らしながらマネジメントをしていた組織で、不本意なかたちでリーダーから外されるという経験があった。あまりにも衝撃的で思い出

すのも嫌な記憶だ。

「当時の努力は本当に報われたのか？」と正面切って問われたらどうだろうか。正直、答えるのはかなり難しい。あと一歩、あの立場で頑張っていれば、もっと違う方向で事業が発展していくという「報い」があったように感じることもある。

もちろん、いまさらそんなことを言っても意味がないことはわかっているし、あの経験が自分を強くした側面も間違いなくある。だから、ざっくり「努力をしてよかった」という総括をしてきた。

しかし、改めて当時の記憶を解像度高く辿ってみると、そんなキレイに語れる話でもないのだ。回収されていない「報われなかつた努力」は、実はかなりある。

それらを具体的に1つひとつ考えていけば、「努力は必ず報われる」と力強く答えた自分に、急に自信がなくなっていく。

## 📍 巷に広がる「努力持論」

よく耳を澄ませてみると、巷では多くの人たちが努力に関していろいろと語っていることがわかる。

「努力は常に報われるとは限らない。無駄な努力だってある」

「いや、努力はすぐにはなくても、いつか報われるものだ」

「いやいや、成功を努力と結びつけるのが間違いなのだ。成功者はもともと環境や能力において恵まれており、努力などしていない」

「そもそも努力には2種類あることを忘れている。与えられた場がむしゃらに頑張るタイプの努力と、自分の力を発揮できる場そのものを探す努力だ。後者の努力を怠って報われることはない」

「ちよっと待て。努力、努力と言うが、努力ができること自体が恵まれた状況だ。努力す

らできない人がいることを忘れてはならない」

このようなSNSを中心に繰り広げられる「努力持論」は、誰もが聞いたことがあるだろう。どれも一理あるように聞こえる。しかし、ここでのやりとりの大半は、当時の私のように、言葉の定義が曖昧な中で言い切りに過ぎない。

もちろん、その言い切りにも一定の意味はあるが、そもそも「努力とは何か?」「報われるとはどういうことか?」という部分が揃っていないから会話はいつもすれ違う。そこに問いを立てない限り、答えは出ないはずだ。

しかし、私たちは平気でそのプロセスを飛び越えて、持論を語りたがる。そして、無自覚な持論は人を傷つけることもある。

「努力しているのに、努力不足と言われた」という苦い経験をした人は多いだろう。その言葉をきっかけに発奮して、痛みを克服したケースもあるかもしれない。一方、その言葉がまだ胸に刺さっていて、「自分は努力ができない人間だ」と自己不信に陥っている人もいるはずだ。

これ以上できないくらいに頑張つて、それなのに報いがなかったとき、「頑張りが足りない」と言われるのは大きな傷になる。周りを見渡すと、若い頃につくった傷を抱えたまま、その傷を癒すことができず、ここいちばんの努力が必要なところで挫けてしまう人は少なくない。

## 📍 努力を構造化しよう

自分が持ち続けていた問い、日常的に交わされる中途半端な「努力持論」、そして、心の傷を抱えた人たち……。長らくモヤモヤした心境を抱える中で、唐突に答えを出す機会が訪れた。

編集者の方から、「荒木さん、努力に関する本を書きませんか？」というお誘いをいただいたのだ。編集者の期待値は、私自身がどう努力してきたかを語ることで、若者たちに元気を与えてほしいということだった。

しかし、私が何か持論を語ったところで、これだけ大量に存在する努力持論の海の中に飲み込まれるだけだろう。

どうせだったら、そもそも「人々は努力をどう認識して、どう語っているのか？」というのを踏まえながら、「なぜ、努力持論がこうもずれるのか？」を深めたほうが、意味があると考えた。

そして、その考察をベースにして、最後に「私たちはどう努力すればいいのか？」を考えることができれば、若者たちにより実践的な力を与えることになるだろう。それがここから綴る内容の概要だ。

では、具体的にどのような問いにアプローチをしていけばいいのか。

私は、この論考を通じて、

「努力」とは何か？

「報酬」とは何か？

「努力」と「報酬」をつなぐ「神話」とは何か？

ということを、過去の偉人や学者、一流のスポーツ選手の発言や行動、小説や漫画などを題材にしながら、構造化していききたい。

言ってしまうえば、無限に散らばった「努力持論」を構造化し、地図をつくるのだ。

あらかじめ結論めいたことを言えば、努力は4フロアにわたる「階層構造」になっており、報酬は2×2の「マトリクス構造」になっている。そして、それらをつなぐ神話の型は3×3の9種類にわたる。

この努力の地図が手元があれば、かつて相談を受けたあの若者の問いに適切な答えが返せただけだ。

もちろん、実際にはもう語るができないうし、彼はそんな質問をしたことすら覚えていないだろう。しかし、私はこの問いを探究し、答えを出してみたかったのだ。

## 📍 再現性のある「思考と行動の道具」

無限に散らばった努力持論を整理して、意見がすれ違う理由がわかったところで、「では、これからどうしていけばいいのか?」と考えてしまう人もいるだろう。この本を手取る人がさらに聞きたいことは、「どのように自分の努力を報酬に結びつけなければならないか?」であるはずだ。

そこで、最終章として、

「認知」をどう多様化すればいいか?

を加え、努力の地図を踏まえながら、自分の努力を最適化するためのヒントを提示した。

具体的には、「努力が報われていない」と感じている3人の人物が登場する。彼らの事例に対して、地図の実践的な活用法を解説している。

おそらく、皆さんもこの3人にどこか共感できる部分があるはずだ。あるいは、自分の後輩や組織のメンバーに似たような悩みを抱えて悩んでいる人がいることを思い出すこともあるだろう。

同じようなシチュエーションに自分や他者が陥ったとき、これまでなら、自分が無自覚

のうちに抱えている「努力持論」を引き出し、「まだ努力が足りない！」と自分や他者を叱咤激励していたかもしれない。しかし、構造化された地図を手元に置くと、その対応がどう変化するかを感じ取ってほしい。

構造化された地図を手に入れると、「努力が本当に報われるのか？」というモヤモヤに終止符を打てるだけでなく、今後まったく新しい目標や課題に直面した際も役立つ。再現性のある「思考と行動の道具」になるからだ。

実際に本書を読み進めることで、自分がどのフロアで努力をすればいいか、そして、報酬が生まれるまでのプロセスをいかに設計していくかが、より具体的にイメージできるようになるはずだ。

これから先、あなたが新たな挑戦に踏み出すとき、あるいは所属するチームや家族、友人を励ます立場になったとき、努力の地図は大いに役立つ。努力の先にある報いをただ願うのではなく、より主体的に手繰り寄せることができるようになるからだ。

前置きはこれくらいにしよう。  
それでは、努力の世界へと踏み出していこう。

荒木  
博行



はじめに「努力」の先に「報い」はあるのか？

003

巷に広がる「努力持論」

006

努力を構造化しよう

008

再現性のある「思考と行動の道具」

010

第1章

📍 「努力」を構造化する

努力を語るうえで、「目標」は欠かせない

024

努力は4階建ての建物

028

第2章

📍 「報酬」を類型化する

努力の継続には正しい目標設定が不可欠 ..... 037

幸田露伴が語る「直接の努力」と「間接の努力」 ..... 042

年収を高めるためにはどんな努力が考えられるか ..... 045

それぞれの努力には価値がある ..... 049

ここまで頑張ってきた意味はあったのか ..... 052

努力は「副産物」をもたらす ..... 053

努力の報酬には4つの類型がある ..... 056

報酬を絞ることで引き出される力 ..... 058

「努力の娯楽化」とは何か ..... 062

「努力の娯楽化」が終焉する2つのパターン ..... 066

第 3 章

📍 「神話」を可視化する

好循環を断ち切るアンダーマイニング効果……………070

「努力の娛樂化」を持続させるためのコツ……………073

副産物を報酬の中心に据えない……………076

努力がいつまでも続く人は何が違う？……………080

思考プロセスにあるブラックボックスを可視化する……………084

神話がロジックをつくり出している……………089

9つの代表的な努力神話……………092

**努力神話① 自動販売機型神話**

努力は決して裏切ることはない……………100

『スラムダンク』に描かれる2万本のシュート練習……………101

『華麗なる一族』万俵大介と「自己責任論」……………	103
成功者が語る「自動販売機型神話」には負の側面がある……………	106
「安西先生…!! バスケがしたいです…」の示唆……………	108
<b>努力神話② ガチャガチャ型神話</b>	
等価交換の中にあるワクワク感……………	113
思い通りにいかない人生にポジティブな力を与えてくれる……………	116
We Workの失敗に見る「運」の恐さ……………	118
のび太が見せた問答無用の努力……………	120
<b>努力神話③ 農業型神話</b>	
人智を超えた力に対する謙虚な畏怖心……………	124
『老人と海』が伝えるシビアな自然の力……………	126
結果責任と全能感という傲慢さ……………	129
ノキアの「自然災害」的な態度……………	132

**努力神話④ 階段型神話**

- 停滞や失敗の先にある成長……………136
- 電撃戦を過信したドイツ軍……………138
- 「階段型神話」の罠にはまった山一證券……………140
- 踊り場で「努力の階層」を変え続けた悟空……………142

**努力神話⑤ ホッケースティック型神話**

- 報酬は閾値を超えたときに初めて現れる……………148
- 『半沢直樹』の「倍返しだ!」に見る不屈の精神……………151
- 「エスカレーション・オブ・コミットメント」という心理的傾向……………153
- 「ホッケースティック型神話」に求められる緻密さ……………157

**努力神話⑥ 予選・本選型神話**

- 努力には2つの異なるステージがある……………161
- 『宇宙兄弟』に見る「予選・本選型神話」の生き方……………163
- 「割り切り」が生み出すポジティブな力……………165

雑な認知によって運任せにしてはいけない  
分けることが精神の安定を取り戻す  
168 167

**努力神話⑦ 空型神話**

努力も報酬も固定的なかたちはない  
「空型神話」はビジネス現場で生き延びられるか  
報酬から自由な『モモ』の世界  
「空」は「無」ではない  
努力や報酬の定義を絶対視しない  
やっていることに没頭するだけ  
183 182 179 177 176 173

**努力神話⑧ 職人型神話**

外の世界に振り回されず、報酬は自分で決める  
ステイヴン・キングにとつて書くことは信仰だ  
『ニュー・シネマ・パラダイス』が表す「職人型神話」の世界観  
大きな経済的・キャリア的リスク  
192 190 188 186

答えない行き詰まりに直面する……………193

理解可能な外部の反応を報酬にする……………194

自分の道を力強く歩む力を与えてくれる……………197

**努力神話⑨ 宝くじ型神話**

結局すべてのことは確率論……………200

マクロ視点で世の中を見ることができると……………203

『イカゲーム』のヒットが意味すること……………205

倫理観の喪失をどう防ぐか……………207

時に「正しさ」を消毒せよ……………209

第4章

📍 「認知」を多様化する

私たちはどう努力すればいいのか……………212

ケース① 高校3年生の太田創志は部活を続けるべきか	214
ケース② 営業担当の佐藤美沙はマーケティング部へ異動すべきか	220
ケース③ スタートアップ経営者の宮崎正武は 停滞をどう打開すべきか	225
行き詰まったときこそ、認知を多様化させるチャンス	232

おわりに 「努力の地図」を頼りに自分の旅路を考えよう	234
----------------------------	-----