

巨大な夢をかなえる方法

～世界を変えた 12 人の卒業式スピーチ～

佐藤智恵 訳 文芸春秋

ジェフ・ペゾス (アマゾン創業者) 2010 年 5 月 30 日 於プリンストン大学

賢さと優しさ、君たちは自分の才能をどのように使うのか、私は 10 才の時に祖母によってそのことに初めて気付かされた、1964 年ニューメキシコ生まれ、1995 年アマゾンドットコム創業、2000 年廉価で安全な宇宙旅行を目指す宇宙開発企業ブルー・オリジン創設

- * 10 歳の頃私は祖母のたばこの臭いが嫌でたまらなくなり「一息吸う毎に 2 分間寿命が縮まるんだよ、この旅行でお祖母ちゃんはもう 9 年も寿命を縮めちゃったよ」と、私は自分の頭の良さ・計算スキルを誉められると思っていたら祖母はいきなり泣き出してしまいどうしていいか分からなかった、祖父は私の顔をしばらく見て優しく「ジェフお前もいつかは分かる日が来るだろうが自分が賢くなる事よりも人にやさしくすることの方が難しんだよ」と
- * 自分の才能に溺れてはいけない～本日皆さんにお伝えしたいことは「才能」と「選択」の違いについてです。才能を使うのは簡単で既に生まれついて持っているけれど「選択」するのは難しい、気を付けないと才能に溺れてしまい、正しい選択の妨げになりかねません「皆さんは自分の才能をどのように使いますか?」「自分の選択に自信がありますか?」
- * ずっと何かを発明したかった～16 年前に「インターネットを利用して数百万種類の本を販売する本屋を作るアイデアが閃きワクワクした、30 歳で結婚 1 年たった頃に妻へ「失敗するかも、先の事は全く分からないがそれでもやってみよう」と相談すると「挑戦すべきよ」と、その時は金融機関で働いていて上司にも恵まれ相談したら 48 時間考えて決めたらいいと理解してくれた、私は安全でない難しい挑戦への道を「選択」し、今でも誇りに思っている。
- * 人生は「選択」で作られる～**将来を思い切って想像して 86 歳になった**と仮定した時皆さんは自分の人生を振り返り最も濃密に思い出すのは「自分で選択した」時のことですよ！これから素晴らしい人生の物語を作ってください！

ラリー・ペイジ (Google 創業者) 巨大な夢をかなえる方法 (23 歳のある夜の事夢のお告げを受けて一晩中アイデアを書き続けて、それが後に最高の検索エンジンになった) 1978 年ミシガン州生まれ、父はミシガン州立大学で人工知能を母はコンピュータプログラミングを教えていた、小さいころからコンピュータに興味を抱く、ミシガン大学博士号、同大学博士課程在学中の 1998 年に同級生のサーゲイブリンと共同で Google を創設、

初代の CEO に就任、2009 年 5 月 2 日 於 ミシガン大学

- * 夢のお告げから生まれた Google~23 歳の時夢の途中で突然夜中に目が覚めて「もし全てのウェブサイトダウンロード出来て、そのリンク先を記録しておいたらどうなるだろう？」私はすぐさまペンをとりどんどんアイデアを書いて一晩かけて詳しく書き出しこれはいける！と思いました、随分時間はかかりましたが最高の検索エンジンを完成することができました本当に凄い夢が現れたら迷わず掴んでください。
- * 巨大な夢をかなえる方法~ミシガン大学では文字通りに夢をかなえる方法を学びました「リーダーシップ」というリーダー養成プログラムでのスローガンは「不可能なことを“健全な範囲”で不可能と思わない事」夢を手放さないでください、壮大な夢を実現しようとする人達の世界はそんなに競争が激しくないのをご存じですか、常に大きなことに挑戦したいと思うのが一流の人材です、そういう一流の人間が集まって誕生したのが Google です世界中の情報を整理し世界中の人がどこからでもアクセス出来て利用できる、これ以上にワクワクする仕事があるでしょうか？
- * 創業者のサーゲイプリンと私は創業をあきらめようと思った事もあり、博士課程での中退が不安でたまらなくなつた~私達が 3 枚のクレジットカードを限度いっぱいまで使って親のお金でハードディスクを買った時は正にそんな気持ちでしたが思い切って買ったからこそ今の Google がある、私達は一言でいえば“楽ではないけれどワクワクすること”に常に挑戦することです。博士課程時代に私にはやりたいプロジェクトが 3 つもあり指導教授が「暫くの間ウェブについて研究したら」との最高の助言でした、当時インターネットでの利用者数が急激に増え始めていたからです。
- * 私の父は 1956 年高校の卒業生 90 人の総代としてスピーチして「機械が働く未来を予言」と「全ての若者が私達と同じ教育を受けられたなら米国には今日よりさらに輝かしい未来が待ち受けている」と語った。
- * 人生で最も大切なものを忘れない~家族と仲良くしてください、人生で最も大切なのは家族です。

ジェリー・ヤン (ヤフー創業者) “野蛮で失礼した” という意味がヤフーです。
2009 年 5 月 16 日 於ハワイ大学ヒロ校 (1968 年台北生まれ、シングルマザーの母と共に 10 歳で渡米、当初は全く英語を話せなかったスタンフォード大学で電気工学を専攻、交換留学生として京都滞在の経験した、1995 年に同大学の同級生デビット・ファイロとヤフーを創業、早くから中国アリババグループの可能性を見出す、スタンフォード大学の評議員でもある)

- * ニュースの報道で落ち込まないようにしよう~1990 年当時のスタンフォード大学工学部を卒業しても就職先が見つからず仕方なく

大学院に進学したのです、だから「自分の枠から出てください」「世界に飛び出してください」「未踏の地に足跡を残してください」「自分の可能性を想像できなければ夢を見ることも出来なくなってしまう」チャンスは逆境の時にやってきます、必ず将来良いことが起きます、ヤフー！を創業した時米国経済が低迷していた 1990 年代前半でした、他にも多くの卓越した企業・アイデア・製品がこの時期に生まれました。

- * 人生は努力した分だけ結果を受け取る～生まれつき高い IQ を持っているからと言って成功できるわけではありません、**成功するには一生懸命努力しようという志が必要です**。マルコム・グラッドウエルの著書「天才！成功する人の法則」の中で“**1 万時間の法則**”では、どんな分野に於いても世界的レベルの専門家になる為には 1 万時間（1 日 6 時間で 5 年）必死で働き実践を積まなければならないという法則です。私はシングルマザーの母親から“忍耐の法則”を学びましたヤフー！の起業に成功したのは運とタイミングに恵まれました、しかし勤勉とたゆまぬ努力なくしては実現できなかった、更に私は素晴らしい支援者・家族や友人が起業を支援してくれたからこそヤフー！を創業できました。
- * 本当に好きな事をやろう例え途中で見知らぬ小道に足を踏み入れたとしても大学院で私はデビット・ファイロと共に博士論文に取り掛かっていたが彼と私は論文を書くよりウェブのリンクを分類していく作業に没頭まさかこれが後にビジネスになるとは想像さえしていませんでした「世の人々が自分達のウェブを訪れてくれたら素晴らしいサービスを提供しよう」そう考え自分達も素晴らしいぞ！ってね、その頃突然ヤフー！に価値を見出した或るベンチャー投資家が「これを是非ビジネスにしたいので百万ドル提供したい」と、の申し出があったのです。
- * 自分の周りに広がる世界を知ろう～日本に 6 ヶ月間留学した時の友達はヤフー！創業の際に心から支援してくれ妻と出会ったのも日本でおまけに大相撲のファンになりました、日本に留学したからこそ異なる人種やイデオロギーについて新たな視点とビールの美味しさも知りました。
哲学者の聖アウグスティヌスは「世界は 1 冊の本である、旅に出ない人は最初の 1 ページしか読んでいない」と。
- * 自分の強みを自分のために使おう～皆さんは凄い道具を与えてもらっているのですよ、情熱と感性を失わないで学ぶことを止めないでください。
- * 肩の力を抜こう（最後のそして最も重要だと思われるポイント）ヤフー！とは“野蛮で失礼な人”という意味です、皆さん肩の力を抜きましょう、卒業式は新しい人生の始まりです、今の皆さんの仕事は未知の世界に足を踏み入れ何が起きるかを見届けるどんな仕事からも学び人生を楽しんで下さい、 P 3

自分が経験したこと学んだことを周りの人に伝えて下さいそうすれば皆さんの知恵が世の中の為に役立ちます、ハワイに滞在した人は皆オハナのパワーの凄さ家族と友人との繋がりや強さを感じます、それは欧米社会では珍しいことです、オハナを大切に感謝し尊敬してください！有難う！

ディック・コストロ (ツイッターCEO) この瞬間を生きる (オバマ大統領の勝利宣言、東日本大震災、アラブの春にツイッターが使われていることは想像さえしなかった、自分が起こす！であろうインパクトは事前に想定できない)

1963年ミシガン州生まれ) 2013年5月4日 於 ミシガン大学

同大学に於いてコンピュータサイエンス専攻も演劇に夢中になりコメディ劇団に所属、その後ウェブ関連会社の立ち上げと売却を繰り返し 2007年 Google に買収され 2010年同社の CEO に就任

- * 人の期待に応えるのが人生ではない～これからの人生には台本もありません、自分の好きなことに全力を注ぐのです、そうすればどんなつらい事でも乗り越えられます、自分で選んだ道だから。
- * インパクトは後からついてくる～自分の可能性に賭けて勇気をもって自分の道を選択してください。
- * 今に全力を注ぐ～その時・その瞬間に生きて下さい、何よりも周囲の人たちにありがとうということをお忘れ下さい！本日はありがとうございました。

ジャック・マー (アリババグループ創業者) 大学受験に3度失敗して～

私が14年間で得た哲学はひとつ、今は辛い明日はもっと辛い、でも明後日は素晴らしい1日が待っている (1964年浙江省杭州生まれ、中国名は馬雲、大学受験に3度失敗して三輪自動車の運転手、奮起して杭州師範学院英語科に入学、英語教師、後に渡米、帰国後の1999年杭州でアリババグループを創業ヤフー！創業者のジェリー・ヤンから評価され中国のヤフー！のオーナーに 2014年米フォーブス誌による「中国富豪リスト」で初めて首位になった)

2013年11月8日 於 香港科技大学

- * 落ちこぼれからの大逆転人生～私は両親から「永遠に大学に入れないのだろうか」と言われ、友達からは「こいつは絶対に成功しない」と思われていた。アリババを起業した時、いつも自分に「このジャック・マーが成功できるなら中国にいる80%の若者は成功できる筈だ」と言い聞かせてきた。
- * 最初にお伝えしたいのは何故アリババが今日まで生き残れてこられたか「それは大きな原動力が若者の力で彼らの成長を支援してきました！」何か新しい事を始めようとするときに「すでに成功している人よりも成功したいと思っている人」に声をかけた方がズーとうまくいくのです。
- * 尊敬されるリーダーになりたい！～まず一つ目は「根気強く努力を続けて下さい」14年前にアパートの1室でアリババを創業した時に

手元に5千ドルの状況で妻に私は中国一の富豪を目指すべきか、それとも人々から尊敬されるビジネスリーダーを目指すべきか尋ねたら、妻は「尊敬されるリーダーになってほしいわ」と答えた、この目標に向かって今日まで走り続けてきました、そのためには自分を犠牲にしなくてはならないのです。

*チャンスがない事はない～二つ目は“楽観的であれ”ということです、大抵の人は明日の夜くらいであきらめてしまうのです。

*千とひとつの失敗物語～3つ目は「変化を歓迎してください！」という事で世の中は驚くほどの速さで変化しています、皆さんも変わらなければ世界も変わりません、独自のビジネスで成功している企業では共通して変化を歓迎する文化があります、変化には苦痛が伴います、しかし今変わらなければ将来ももっとつらくなります追いつけなくなる前に変わった方がいいのです人とは何かを達成するためではなく経験する為にあるのです。

*日が照っている時に屋根を直す～世界は変化し続けています皆さんが変われば周囲も変わります、世界を変えられるということを忘れないでください！失敗を避けるのに一番良い方法は「最も成功している時にそれ迄のやり方を変えること」です、アリババはそうして生き残ってきました。

シェリル・サンドバーグ (フェイスブック COO) リーン・イン！「世界は男性に支配されている」という悲しい現実、決断の日が来るまで野心を持ってリーン・イン（前進）し続けてほしい、1969年ワシントンDC生まれハーバード大学経済学部卒、同大学経営大学院でMBA取得マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て米財務省主席補佐官、2001年Google入社副社長に、2008年COOとしてフェイスブック入社、2011年5月17日 於 ハーバード大学

*世界の人々を繋げる使命～フェイスブックで私達はとても大きなミッションを掲げています「世界をもっとオープンに世界中の人々とのつながりを強めること」です。

イーロン・マスク (テスラモーターズ創業者) 地球のバックアップ (地球が滅亡する可能性が1%でもあるとしたら、そのバックアップとして地球外にある別の惑星を確保しておきませんか) 1971年南アフリカ生まれ10歳でプログラミングを独学ペンシルバニア大学在学中に宇宙・クリーンエネルギー、インターネットの分野に従事することを志す、スタンフォード大学院中退後、最初に起業したZIP2社をコンバック社に売却、その後に共同創業したペイパル社をeBayに売却した資金でロケット開発のスペースX、電気自動車メーカーテスラモーターズ、太陽光発電事業のソーラーシティ立ち上げ、2010年4月スペースXを民間企業として世界で初めて軌道に乗った宇宙機の回収に成功、2014年の来日でテスラが開発したモデルSの日本販売を発表した、スティーブ・ジョブズを超える実業家になるのではと全米から熱い期待を寄せられている。

- * 人類の未来に最も貢献できることを事業にしよう～エネルギー問題を解決する為にテスラモーターズとソーラシステムが生まれもう一つは人類が地球外に居住地を確保するのに貢献するビジネスとしてスペース X が生まれた。
- * ゼロからロケットを開発する～4 度目の正直で成功して本当に良かったです。
- * 地球が滅亡した時に備えたい～99%OK でも滅亡する恐れが 1%でもあれば最大限に備えておくべきです。
- * スピードが出てかっこいい電気自動車～普通の人を買えるような電気自動車がモデル X です。

サルマン・カーン（カーンアカデミー創設者）～思考実験としての輪廻転生～
50 年後に人生を振り返った時に後悔のないようゾーニー（ランプの魔人）に二度目の人生を与えられたのだ！と思って毎日を生きて下さい！

1976 年インディアナ州生まれ、父はバングラディッシュ・母はインドからの移民
マサチューセッツ工科大学（MIT）数学・電気工学・コンピュータサイエンスの学位を取得、ハーバード大学経営大学院で MBA 取得、オラクル、ヘッジファンド等を経て 2006 年無料教員サイト NPO カーンアカデミーを立ち上げる、世界で 1 千万人以上が学習

- * 教育はビジネスより崇高なもの～2001 年 MIT が世界に先駆けてそれまで一流の教育機関の中だけで教えられていた知識やコンテンツを無料で世界に開放しオープンコースウェア（OCW）を立ち上げた。
 - * 倫理を体現して見せる MIT～無料オンライン教育で限界に挑み続けています。
 - * 学内結婚が多いのは何故？～私の妻は MIT を 2001 年に卒業、カーンアカデミーの代表兼 COO は私が 1 年生の時のルームメイトです、彼の妻も MIT 卒で、更に驚くべき事実は私が知る MIT 卒の人達の 90%が MIT 卒同士で結婚しているのです。
 - * 魔法の城～もっと深い理由もあり MIT の学生は皆、万物の仕組みを解明したいという共通の情熱を持っていることです。
 - * 安全な学びの城～MIT には世界中からあらゆるバックグラウンドの学生が集まってきました、それは MIT が魔法を現実にする場所だからです「裕福な家庭で高学歴な両親の下で育った人」「貧しい家庭で育ち家族の中で初めて大学に入った人」「才能を存分に生かすことが出来るような環境で育った人」「差別される事を恐れて生まれてからズ～と情熱と才能を隠さなくてはならなかった人」こうした人達が MIT でなら才能を伸ばせると思ったからです。
- 世界を探求したい、宇宙の神秘を解明したい、私たちの周りにある「不思議な現象を解き明かしたい」ここで学べば全て実現できます、MIT は人間に限りない可能性があることを教えてください。

MIT の卒業生は硬い絆で結ばれています。

- * 内面を強くする方法～先ず信じられないほど前向きでいて下さい、人に批判された・周りからバカにされた・その時の秘策は「思い切り笑うこと」です。朝起きたら全身を使って思い切り笑うことです。
- * エゴに逆らう強さを持つ～尊敬する人と、愛する人と意見が対立したら先ず自分のエゴを捨てます！自我よりも大切な人との関係を優先させて下さい！エゴに逆らう勇気があれば人生は必ずうまくいきます。
- * **もし生まれ変わったら、と想定してみる**～大切なことは「自らの健康を維持すること」「支援してくれた人たちを失わない事」それに比べればお金の問題は些細な事です。できるだけ相手の話を熱心に聞きます、本気で聞く事です。人生で辛いときは夜空を眺めましょう、すべての人に心から共感しましょう、嫌いな人の気持ちも理解しましょう、魂は一度死んでも何度でも生まれ変わってくると想定してみましよう、今度は“今の私”に不満を持った立場になる、その立場から見て“今の私”はどう映るだろう？独善的に見えるのでは？
- * 未来の魔法使い達へ～**最後に先ず 50 年後の自分を想像してみましよう**、素晴らしい思い出と後悔「もっと子供と一緒に時間を過ごせばよかった」「パートナーにもっと愛していると言っておけばよかった」「両親が亡くなる前にもっと一緒に時間を過ごせばよかった」「もっとたくさん両親にありがとうと言っておけばよかった」目を開けると今この瞬間にあなたは戻っています、もう一度人生をやり直せる成功も冒険も最初からもう一回味わえる、二回目だからうまくやろう、何をやるにも1回目より全力でやろう、もっと笑おう歌おう・踊ろう、周りの人達を前向きな気持ちにさせる人になろう、もっとエネルギーを与えられる人になろう、私には皆さんが未来の魔術師に見えます、二度目の人生で皆さんがどんなことをやってくれるのか今から楽しみです。

チャールズ・マンガー（パークシャー・ハサウェイ副会長）成功の秘訣は「学習マシン」ウォーレン・バフェットがたゆまぬ学習マシンだったから。

1924年ネブラスカ州オマハ生まれ、ハーバード大学ロースクール卒業。

バフェットが最も信頼するパートナーであり世界最大の投資会社でパークシャー・ハサウェイ N02 同社の時価総額は凡そ350億ドル（2014年12月末）最近では起業家イーロン・マスクの活躍ぶりを絶賛している。

2007年5月13日 於 南カルフォルニア大学ロースクール 御年83歳投資の神様バフェットの右腕である彼は自分が成功した秘訣を惜しむ事なく披露、豊かな人生を送るための極意とは～重鎮による圧巻のスピーチ

- ① 手に入れたものにふさわしい人物になる～私が幼い頃に学び実践してきた「人生の黄金ルール」この考え方を実践出来る人はお金や名誉・尊敬・信頼を得られ「自分が買いたいものを世の人々に提供する」だけでいいのです。
- ② 称賛されるための愛は間違っている

- ③ 知識を得ることは道德上の義務である～パークシャー・ハサウェイ投資方針は「この10年間で得たスキルは次の10年間で通用しない」という事です。バフェットは殆どの時間を読書に費やしています、その他の時間は1対1で会うか電話で話しています。
- ④ 知識を世に広めよ～骨腫瘍病理学の第一人者の教授はある時「この知識を世の中に伝えなくては」と考え1年間研究休暇で本を書き1日17時間1日も休まず1冊に書いた、本は優れた教科書として評価され世界中の病院で活用されることになった。
- ⑤ 集学的に考えよ～とてつもなく大きな概念を持っていればあらゆる物事の95%は理解できる事に気付いた、勿論実践しなければ何の価値もない、物事をトータルに見て建設的に判断する、物事を一面からしか見ない大バカ者にならない事です。哲学者のキケロは「自分が生まれる前の事を知らなければズーと子供のままだ」と
- ⑥ 時には自分の才能を隠しなさい（自分の才能をひけらかさない）
- ⑦ 物事を反転して考えてみる～人生をだめにしてしまうのは「怠けること」と「人からの信頼を失うこと」
- ⑧ イデオロギーに洗脳されるな～対立する主張があっても両論を客観的に話せない限り意見を述べない、正しい知識・賢くなりたいのならイデオロギーへの傾倒は大きなマイナスとなります、破滅させることにもなる。
- ⑨ 「自己奉仕バイアス」から自分を解放する～モーツアルトは稼いだ金を全部使ってしまい惨めな生活を送っていた絶対にマネしないでください。「人を説得するときは利益に訴えない、論理で説得しようとしても無駄です」人を動かすときはどんな時にも利害に訴えないことです。
- ⑩ 悪しき報酬システムに組み込まれるな～法律事務所では費用の請求には単価×時間で請求されます。
- ⑪ 嫌な人間関係は避けよ～特に直属の上司に「この人は尊敬できない」「自分の模範にならない」と思ったら、その人の下で働くことは極力避けて下さい！自分もダメになってしまいます。自分で尊敬できる上司を見つけて「その人の下で働かせてください」と、私は切り抜けてきた。
- ⑫ 客観性を維持せよ～習慣化する為にチェックリストで確認すること、新しい知識をチェックする。
- ⑬ 不平等である方がうまくいく世界がある～世界 NO1 のバスケットチームのコーチは12人のメンバーを不平等に扱い7人ばかり交代で、残りの人はいつもベンチ、下位の5人を刺激してチーム全体を強くしていった。
- ⑭ 学ぶ達人の下で学べ～米国の政治家はほぼ全員専門家に頼らざるを得ないレベルの知識しかありません、カルフォルニア州の議員は右か左か

どちらかに極端に偏ったバカばかりです。

- ⑮ 強い好奇心を持って
- ⑯ 勤勉さを大切に
- ⑰ 逆境に気を取られない～古代ギリシャの哲学者エピクテトスは「人生で起きる全ての不幸な出来事は自分の行動を改善するためにある」と
- ⑱ トラブルに備えよ～物心ついてから常にトラブルに備えて生きてきたので83年間ズーと幸せな人生を送ることが出来ました。
- ⑲ 信頼関係を築け～仕事を始めるとマニュアルとか注意事項とか沢山のものを流されますが、これらは最高の英知を集めたものではありません、**最高の英知は信頼関係で結ばれた人間のネットワークの中にあります**、スタッフ同士お互いに信頼しあっているからこそどんな状況下でも柔軟・的確に判断できます、ある人と結婚したいと思っても「この人との結婚には47ページもの婚姻契約書が必要だ」と思ったら、その相手とは結婚しないことです。

(完)