

る、と安心していました。一方、外  
部の請負業者については、姿を現さ  
ない、賃金をこまかく、忠誠心がな  
いゆえにいい加減な仕事をする、と  
いった理由から、信頼できないと考  
えていました。

そのため、家庭に誰を入れるか精  
査することは、主人にとって極めて  
重要な仕事でした。いい加減な奴隸  
を買うと、家庭全体の雰囲気を悪く  
してしまうからです。

奴隸商人は、売り物の奴隸の傷口  
を化粧で隠したり、衣装で脚の歪み  
を埋めたりすることで知られて  
いました。そのため、奴隸の質につ  
いては法で規制されました。た  
とえば、奴隸に賭博癖があった場合  
は、買い手は返金を受ける権利があ  
りました。しかし、奴隸が単に怠け  
者だった場合には返金されません。  
そのため、主人たちは奴隸を買おう  
とするとき、奴隸のあらゆる面をチ  
ェックしようとしたのです。

ローマの家庭が奴隸を必要とした  
ように、現代の企業には社員が必要  
です。奴隸の買い手と同じように、  
企業の雇用主もまた、社員を採用す  
るときには、履歴書の詳称に注意し  
なければならぬのです。面接でも  
質問を工夫し、返ってくる答えを額  
面通りに受け取らないよう、注意す  
る必要があるのです。

る「奴隸の主人」の失敗談があります。古代ローマの富豪エディウス・ボリオは友人でローマ帝国初代皇帝のアウグストゥスを晩餐に招きました。ところがある奴隸が高尚なクリスマルのカップを割つてしまい、余興が中断。ウェディウスは皇帝にタフなところを見せようと思い、「この奴隸を池に投げ込んで大ワッポに食わせてしまえ」と怒鳴りました。

しかし、アウグストゥス皇帝は感心しませんでした。それどころか、この対処に感激したのです。皇帝はウェディウスに奴隸を解放するよう命じて、他の奴隸たちには、クリタルのカップができる限りたくさん持つて来させ、主人の目の前で派手に割らせたそうです。

アウグストゥス皇帝と同じく、ロ

る、「唐突に」お手本です

管理職を目指す人のお手本です

ローマ人は、買おうとする奴隸の道德心についてもよく調べてい  
ました。嘘つきだつたり、野心的すぎたりしないか? こうした特徴は、  
その奴隸が自分の家庭に良い影響をもたらすかどうかを左右する、決定的  
的な要因と考えられています。

実際、道徳心のなさは、現代社会においても大きな事件にながること  
があります。たとえばエンロン事

件で、個人の貪欲さや他人をあざむくような姿勢が、結果的に企業を腐敗させる原因になったことも記憶に新しいでしょう。

ローマ人は、買おうとする奴隸は、完全な「仕事人間」になることを望まれていたわけではありません。あるいは奴隸に専用の鶏や豚を飼ったり、野菜を育てたり、森に果実を摘みに行ったりする自由時間を与えていました。

各家庭の奴隸は、完全な「仕事人間」になることを望まれていたわけではありません。あるいは奴隸に専用の鶏や豚を飼ったり、野菜を育てたり、森に果実を摘みに行ったりする自由時間を与えていました。

ローマ人は奴隸に対して、アメとムチを上手く使い分けました。まずは「アメ」の話です。たとえば奴隸であつても、働くためにはインセンティブを必要とします。そして、ローマ人はそのことをよく知っています。

次に、「ムチ」の話をします。ローマ人は、私たちが想像するより人間的だったかもしれません。しかし、奴隸を罰すること、しかも暴力を用いて罰することに、ためらいはありませんでした。

はじめ、掲開台での手足の引き伸ばし、鉄棒で脚を折るといった罰が、見せしめとして公の場で行われました。奴隸の子供が空飛ばされ、親と二度と会えなくなることもあります。

大半の主人は、自分の力と男らしさを誇示する手段として、いざといふときは、奴隸への暴力を進んで引受けっていました。しかし、なかには自分の手を汚すことためらう臆病者もおり、そのための「代行サービス」までありました。紀元前1世紀には、奴隸をムチで打つ労働者を派遣してもらえる「ムチ打ちサ

## DAY 2 「仕事」と「生活」の常識を疑え

### ② 時限目 マネジメント論

結果を出すには、部下に気を遣つて好かれるとも意味がない——。  
マネジメントの基本は、ローマの「奴隸管理」にヒントがありました。  
*From Aeon マガジン UK Text by Jerry Toner Illustration by Andrew Joyce for COURRIER Japan*

る「奴隸の主人」の失敗談があります。古代ローマの富豪エディウス・ボリオは友人でローマ帝国初代皇帝のアウグストゥスを晩餐に招きました。ところがある奴隸が高尚なクリスマルのカップを割つてしまい、余興が中断。ウェディウスは皇帝にタフなところを見せようと思い、「この奴隸を池に投げ込んで大ワッポに食わせてしまえ」と怒鳴りました。

しかし、アウグストゥス皇帝は感心しませんでした。それどころか、この対処に感激したのです。皇帝はウェディウスに奴隸を解放するよう命じて、他の奴隸たちには、クリタルのカップができる限りたくさん持つて来させ、主人の目の前で派手に割らせたそうです。

ローマ人の大半は、奴隸の虐待を嫌いました。ローマ人は、奴隸を脅せば良い仕事をするわけではないことを理解していたのです。そのかわり、ボーナスや長期的なインセンティブなど、さまざまな方法を試して、奴隸のやる気を高めてから仕事をさせていました。現代の私たちは、人の上手な管理のしかたについて、ローマ人から教多く学ぶことができるのです。

**奴隸の實質をチェック**

ローマ人は、家庭は文明社会の基礎とを考えていたので、そこで働く奴隸の扱いについても深く考察していました。奴隸は日常的に接触する、いわゆる「内部の関係者」であり、連帯感を共有すべきメンバーだったので、彼らはきちんと仕事をす



講師  
Jerry Toner

英国ケンブリッジ大学の古典学教授。  
同大学で博士号を取得後、ロンドン市  
のファンドマネジャーを10年務めた  
こと。専門はローマ史はじめとする  
文化史だが、MBAの経営も修了す

「ビス」を、町議会が運営していたのです。現代において、部下をタビにするときだけ人事部の陰に隠れるような弱気な管理職は、これを依頼する主人と同じことです。

しかし、多くの主人が誰にも文句

を言わせないリーダーであるという点では、ローマ人は現代の管理職よりも極端だったかもしれません。彼らは奴隸を満足させ、眞面目に働かせたいと思っていましたが、奴隸と氣

持ちを通わせようとは考えていましたでした。彼らは少年の頃から、「マントを持つてこい!」「僕の手を洗え!」などと奴隸に命令することに慣れていたのです。

平等主義の現代では、こんな振る舞いをすれば、優れた管理どころかパワーハラスマントと見られてしま

うでしょう。しかしローマ人が見れば、現代のマネジメント論は、「うわべだけの平等」で、実際には隠された偏見や不平等が多かったのです。映るに違ひありません。

家庭の神殿で礼拝させたのです。

自社の色に染め」ようとするで  
よう。新入社員は通過儀礼として  
旅行やカラオケといったたのや  
に参加しなければなりません。  
現実に、軍隊にもビジネスに  
リーダーが必要である、リーダー  
命令の下しかたを知りていなければ  
なりません。しかしローマ人の大  
ダービー親は、道筋を定め、好むと兵  
ざるとにかかわらず、部下を目的  
まで連れて行くというものだった  
です。そのため、ローマ人の主人は  
奴隸に取り入れることも、好かれよ  
うともまったくありませんでした。

うに、ほとんどの主人にとって、奴隸は基本的に「物」であり、冷蔵庫よりは少し気を配ったほうがいい存在だ、程度にしか考えていませんでした。

しかし、古代ローマでは奴隸も含めて、誰もがごく自然に自分の立場を理解していたのです。ローマ人は、自分が成功を掴むためには、奴隸たちが無条件に協力することは当然だと考えていました。

現代の管理職は、部下の気持ちをそこまで無視することはできません。しかし、温情をかけすぎると、「リ

一ダードになるということは、下の者たちと自分を切り離すこと」という、ローマ人の心得を忘れてしまふ危険があります。主人にとっての奴隸は、企業にとつての社員と同じで、大きな一人の資産でした。そのため、奴隸の扱いは穩便だつたとされています。当時、奴隸一人の値段は、4人家族を2年間養えるほどの大金でした。そのため、あまり厳しく扱うと、資産の価値を損ない、投資から得られるものをそぎ落とす結果になりかねなかつたのです。

そこでローマ人たちは、「残酷な扱いは短期的には成果が出来るかもしないが、やがて奴隸を疲弊させて

められるまでの間に、上り詰めた。話人オラティウスの、適な例も多く存在します。ローマーの、キルを身に付けるための正しい訓練を受けければ、どんな人間でもその道のプロフェッショナルになると考えていました。それは主人の仕事ににおいても同様です。

率的な。道徳的なためには、最も重視されるべきは、監督の地位につけることである。これが、最も重要な問題である。監督の地位につけることは、力と権勢を示すステータスです。

奴隸の所有と社員の雇用並べて論じる所には、まさに反発があるかもしません。しかし、似ている点は確かに存在します。ローマの自由人と企業の管理職がいざれも奴隸や部下の反乱、逃亡を招いたりすることなく、できるだけ人的資源としての価値を握り取ろうとしている

部下も奴隸も質が大事

る高官の家には約400人の奴隸いたといつて、ます。

「なるもの」としての信念を、ローマ人は持っていました。これは、管理職の候補たちも元気づけられていることでしょう。ローマ人の考え方では、奴隸と主人を分かつものは単に運命と訓練だったのです。

ローマでは大勢の解放奴隸がうまく市民社会に溶け込んでおり、彼らの出世を禁じてはならないとされていました。解放奴隸の数は正確にはわかつてしませんが、アウグスツウス皇帝の時代には、解放する奴隸の数を制限する法律を定めなければならぬなど、その数は多かったと言われています。

また、元奴隸の父親を持ちながらも、ローマ社会の最高位の人々に認

一方、賢いローマ人の中に、「奴隸は馬鹿ではない。チャンスがあれば自分の権威を切り崩しにいるだろう」と感じている人もいました。大規模な奴隸蜂起は3度ありましたが、いずれも紀元前135年（紀元前71年）にかけて起きています。この時期、ローマの急速な征服により、奴隸は安価な消耗品として、ひどい扱いを受けていたからです。

現存する主人向けの財産管理の手引には、奴隸たちが喧嘩をしたり、収支計算書をじつたり、仮病を使ったりしていないか目を光らせよ、と書かれています。また、財産の効

る高官の家には約4000人の奴隸がいたといわれています。量だけではなく、質も大事です。名馬が乗り手の評判を高めるのと同じように、行為がよい奴隸は、主人の評価を上げました。そんな奴隸が100人もいれば、主人も高い名誉が得られたのです。

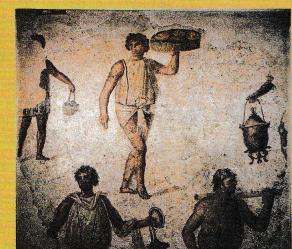
企業のリーダーも同じように、社員を増やしたい誘惑に駆られることがあります。世間に對して、自分の重要性を宣伝する手段にしたからです。そして多くの場合、今ある仕事をこなすために必要な人數を、冷静に判断できていないのです。しかし残念ながら、これが現代にも続く私たちの権力誇示の形なのです。

## 課題は変わらない

**部下をうまく管理するには、奴隸のように細かく観察し、働きに応じて「アメとムチ」を使い分けましょ。**



## THE ROLES OF ROMAN SLAVES バラエティ豊かな ローマの奴隸の仕事



**紀** 前500年以降の共和制ローマ期には、一日に最大1万人の奴隸が取り引きされていた。主な供給源は戦争捕虜で、悲惨な扱いを受けたのは剣闘士と鉱山奴隸。ギリシャ人やアフリカ人も多く、彼らの家庭での役割は多岐にわかつた。知識ある者は家庭教師や医師、会計士として、また職人はローマにない技術を持つ者として重宝されたのだ。彼らは、主人の好意で奴隸から解放される可能性も高く、哲学者のエピクテトスのように、解放後に歴史に名を残す者も少なくなかった。