

読書ノート（または組織について）

代表取締役
鈴木英介

「賢者は歴史から学び愚者は経験から学ぶ」と言つたのは、ルネッサンス時代のイタリアの政治家ニッコロ・マキヤベリだ。

クロヘサンの政治家ヒノハナノも同じことを言つてゐるが、マキヤベリからの引用だと思う。

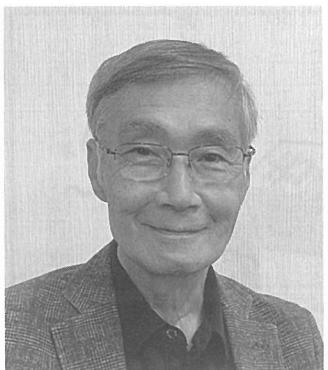
人はいくつもの人生を歩む事はできない。一人の人には一つの人生しか用意されていない。

それゆえ自分の置かれた立場、経験からしか判断できない。これがいくつもの人生を経験できれば便利なことだ。経験を重ねればよい知恵も浮かぶというものだ。またやつてみなければ分からぬ事もある。それを体験できるのが読書だ。

良い本は他人の人生が追体験できる。人は経験によつてしまふ。

白い。もちろんそれらは虚構の世界の出来事である。しかし良いフィクションはリアリティを持ち、自らの事として追体験で現実にはできない事も追体験できるわけだ。

小説ではトルストイの「戦争と平和」は有名だ。1812年のナポレオンのロシア進攻が題材だ。トルストイは晩年の言動から平和主義者とみられているが、実際はクリミア戦争にロシア軍士官として従軍している愛国者でもある。小説では戦争の経験が書かれている。その中で、「最も良い指揮官はなにもしない指揮官だ」という言葉がある。その意味は、戦争は兵隊のやる



る。みずから戦闘に従事した経験のある者ならだれでも、これがどんなに誤っているかを知つてゐる。」

う、これこれの軍が、某々地点へ攻撃に向けられ云々、といつた具合に書かれるものであるが、それは練兵場で一人の意志に数万の人間を従わせるあの軍紀が、生死の問題の行わっていく所でも同じ効力を持つものと予想しているような調子であ

事であり、指揮官はその邪魔をしない方がよいという事だ。実際、ロシア軍指揮官の誤った采配の為に、多くのロシア兵が死んだ。

トルストイはこの大書に長いあとがきを付けている。この中で、「『戦争と平和』とはなんであるか?」これは長編小説(ロマン)ではない。叙事詩ではさらさらない。歴史記録ではさらさらない。」とする。

さらに「戦闘の記事にはふつ

成長しない。そういう意味では本は貴重だ。史書でも小説でもよい。他人の経験を共有できるかどうか、これが大事な事だとと思う。中には共感力の不足している人もいるが、他人の経験を学ぶことで共感力も向上するはずだ。

自分以外の人生には共感できないのなら、自分の人生にも同意できないはずだ。

そして歴史だが、白眉は「資治通鑑」（しじつがん）だ。題の通り、「統」治に資するための通した鑑（かがみ）である。中国北宋代（960-1127）、司馬光によつてまとめられた歴史書だ。約1300年の中国の歴史が記述されている。中国の歴史は霸

権闘争の歴史だ。まともに読んだら1年かかるそうだ。だからほとんど全部を読んだ人はいな

司馬光はこれまでの歴史書が

三馬方にこれまでの歴史書が総じて官史であり、勝者に都合の良いようにしか書いてないのと、本当の歴史を目指したそうだ。そのため残酷描写が多く、正邪が評価されていなかったなど、内容に批判もある。

これを愛読したのはモンゴルの Kubilai と毛沢東だそうだ。いかにもと思う。この中では楊貴妃が出てくる安禄山の乱が有名だ。唐は都、長安を落とされ、滅亡寸前となる。

西洋ではギリシャ人へロドトスの「歴史」がある。紀元前4、500年の人だ。私はここから

いに合意でさるまで続ける。
ここから明らかになる事は、
市場以前にも交換はあるし、経
済はあるという事だ。これは今
までの経済学の常識とは違う。
このような事はこれがなければ
分からぬ。

の「戦争と平和」を読むことで、常勝ナポレオンの滅亡に至る、この凄惨な戦争を疑似体験することができる。「事実は小説より奇なり」との言葉通りである。

この事は企業経営にも言える。経営者は力を持つため、自らの力を使いたくなる。まず組織を変えたくなる。組織図を書き考える。大体うまくいかない。組織図に人名を当てはめると兼任だらけになるのは組織図が間違っている証拠である。無駄な采配は多くの社員にとって迷惑だ。社員は日々の仕事、生産活動をしているのだ。これらの采配は仕事の邪魔でしかない。

組織のために人がいるのではなく、人のために、仕事をするために組織はある。組織に人を当てはめるのではなく、人に組織を当てはめるべきなのだ。

私は組織は縦糸と横糸が組み、織られた布であると考えている。縦糸と横糸は接着しているわけではなく、交互に力を加

えあつてほどけないようになつ
している。一本一本の糸をよく見
ると太い糸も細い糸もある。曲
かつた糸も真っすぐな糸もあ
る。でも全体を俯瞰して見ると
一枚の隙間ない布となつてい
る。糸が膨らんでいるのは隣の
糸が引っ込んでいるからだ。そ
れで穴が開かないようカバーさ
れている。これは無理に真つす
くにしない方がよい。少なくとも
も経営者の浅知恵で操作しない
方がよい。

アフリカの沈黙交易を学んだ。
カルタゴの交易船が言葉の通じないアフリカで、ある海岸に商

品を並べる。そして船に引き合

アフリカ人は金額を追加し、百
カルタゴ人は金額が釣り合えば
黄金を持って立ち去る。釣り合
わねば、再び船に戻り待機する。
アフリカ人が出てきて、欲しい商
品の脇に黄金を置き立ち去る。

いに合意できるまで続ける。
ここから明らかになる事は、
市場以前にも交換はあるし、経
済はあるという事だ。これは今
までの経済学の常識とは違う。
このような事はこれがなければ
分からぬ。

えあつてほどけないようになつてゐる。一本一本の糸をよく見ると太い糸も細い糸もある。曲がつた糸も真つすぐな糸もある。でも全体を俯瞰して見ると一枚の隙間ない布となつてゐる。糸が膨らんでいるのは隣の糸が引っ込んでいるからだ。それで穴が開かないようカバーされている。これは無理に真つすべくしない方がよい。少なくとも経営者の浅知恵で操作しない方がよい。

トルストイの言葉を借りると練兵場の為に組織があるのでなく、実際の戦闘のために組織はある。そして組織は理念ではなく、世のコンサルの壺り物が理念である事を見ればわかるだろう。もつともらしい題目が並ぶが、理念は使いまわしができるし、原価はタダだ。コンサルはこのお題目を売る。これに対して経験は時間で対価を支払わなければならぬ。

「歴史に学ぶ」とはその時間の節約のためである。