

炉辺談話(414)

ロータリーの原点を探る 2

ロータリーに奉仕という概念を提唱したのはアーサー・フレデリック・シェルドンです。彼はミシガン大学経営学部のマスター・コースで、当時としては革新的な分野であった販売学を専攻しました。その学問と自らの経験を基本として、1902年にシェルドン・ビジネス・スクールを設立して、修正資本主義を取り入れた、20世紀の経営学を教えました。

19世紀から20世紀の初頭にかけては、資本家が大きな利潤を生むために労働者が劣悪な環境の中で働かなければなりません。資本主義のもたらすこれらの社会矛盾や害悪を緩和し、かつ克服するために考えられたのが修正資本主義です。政府が公共事業などで失業者を減らしたり、法律などで公害をもたらず資本の活動などを規制したり、従業員の福利厚生を図ったりして、これらの矛盾を和らげていかなければなりません。この考え方は19世紀末からありましたが、現実に実施されたのは世界大恐慌後のことでした。

シェルドンは継続的な事業の発展を得るためには、自分の儲けを優先するのではなく自分の職業を通じて社会に貢献するという意図を持って事業を営むべきだと考えました。また利益を独占するのではなくて、従業員や取引に関係する人たちと適正に再配分することが継続的に利益を得る方法だと考えたのです。

すなわち当時からすれば、来るべき修正資本主義を先取りしたアーサー・フレデリック・シェルドンの奉仕理念は極めて斬新な考え方であったと言えます。

1908年にシカゴ・ロータリークラブに入会したシェルドンは、その考え方をロータリーに導入し、1911年に、当時のロータリークラブ連合体が、そのままロータリーの奉仕理念として採択し、さらにその考え方は職業奉仕となって現在に至りました。

私の主観に満ちた解説をする前に、シェルドンの幾つかのスピーチ原稿の中から、彼の考え方を抜粋してご紹介したいと思います。

人生は海のようなものです。ギブ・アンド・テークの絶え間ない潮の満ち干が、物事を解決します。与えることが奉仕であり、受け取ることが利益または報酬です。しかし、種

を播く時期が、収穫に先行するのと同様に、与えることが、受け取ることに先行しなければなりません。利益を得る経営学は、奉仕を与える経営学でもあります。

今日、全世界にわたって広範囲に広がっている経済的、社会的な混乱の原因は、人類の大部分が、人間関係の基本的な法則を破ろうとしているからです。私たちは人類として、与えるのではなく、得ようとしています。それは結局、人類すべてを破滅させるか、少なくとも文明を破滅させて、精神的な暗黒時代に逆戻りさせること無しには済まないのです。ロータリー哲学は財産権の敵ではありません。ロータリー哲学は、社会が組織化されている今日、金を持つことが正当かつ必要であり、将来もずっと続くことは確かだと言っているのです。

金銭は、価値の万国共通の象徴であり、事実、物質的な富は、人間の奉仕または頭脳や心や手足などの人間の力の集積を表すのです。

私たちは、生存するための三つの基本的な必要条件、衣食住を調達する手段として、金銭を持つ必要があります。人間がただ生きているだけではなく、本当に生きていくためには、衣食住以上のものがが必要です。本当に生きるために、人間は文化という装いを持つ必要があります。そのためには金銭が必要です。ロータリー哲学は、交換手段としての金銭の必要性を完全に認め、財産権や正当で公正な政府を否定したり、何らかの方法で崩壊させたり破壊しようとする、如何なる哲学とも妥協しないのです。

その一方で、ロータリーは、すべての個人やすべての会社が稼ぎ出す金銭は、原因ではなくて結果であることを、大胆不敵に宣言します。公正に稼ぎ出した金銭は、奉仕の実践の対価として支払われた賃金なのです。従って、原因に遡って推論すれば、奉仕すなわち有用性が、商工業会社の存在理由であるばかりでなく、あらゆる人間活動の存在理由であることが判るのです。

今仮に、世界中の靴の製造に関するすべての人が、大会に集ったとしましょう。更に、靴の製造に使われるすべての機械類や、靴の製造技術に関するあらゆるデータが、ここに集められたとしましょう。

この大会の会議中に、地震が起こって、すべての人間の命と、すべての機械と、そこに集ったすべての記録が破壊されたと仮定しましょう。突然、地球上には、靴の製造技術に

関する知識を持った人間はいなくなり、機械も、記録も全くなり、靴の製造技術は、突如として失われ、われわれの前から全ての履物は姿を消してしまうのです。

この出来事によって、人々は初めて、靴屋という事業は靴を売って金儲けをしているのではなく、靴屋という職業を通じて社会に奉仕している事に気付くのです。当然のことながら、これと同じ事例は、帽子や服や住居や食物や、その他人間のニーズや快適さや贅沢のために提供されるすべての職業に当てはまるのです。

現在、100 人の人に「なぜ、あなたはその職業に携わっているのですか」と質問したら、95 人の人は「金儲けをするため」と答えるに違いありません。しかし、それは正解ではありません。事業を営んでいる人の 95 パーセントが、事業に失敗する根本的な理由は、「金儲けをするため」に事業を営んでいるからなのです。

事業が存在する唯一の正当な理由は、自分の事業を通じて社会に奉仕すること、即ち、奉仕の実践をするために事業をしているのです。

ロータリー哲学の予測によれば、世界は、歴史上、最も長い生産期に入ろうとしています。この予測は、生産と適正な分配を通じて世界に奉仕することが、すべての利益を保存する最善の道であるという事実を認識することです。

1. 自然的義務と責任の履行を通じた、従業員に対する雇用主の奉仕と、従業員に対する責任。経済的義務だけではなく、道徳的義務や教育的義務の履行。

2. 仕事の正しい質と仕事の正しい量、家庭や事業上や市民としての行動の正しいモードを通じた、雇用主に対する従業員の奉仕。

3. 雇用主と従業員の合同チームから、商工業関係者や一般購買者等の第三者に対する奉仕

これが、すべての人たちに対する平和と力と豊かさへの道なのです。

雇用主は忘恩的な行為が起こっても、自らの経済的、人間的関心、教育的義務のすべてを実現させましょう。雇用主がそうするのは、そうした方が勘定に合うからでも温情主義的な方法だからでもなく、正しい方法だからです。そうすれば、建設的な反作用がすぐ、始まるでしょう。経済的義務に関しては、恐怖とか感情によって、奉仕の価値以上のものを支払うのではなく、その価値に見合う額を支払ってください。なぜならば、そうすることが正しいからです。

現在、労働者は極めて利己的です。しかし、仕事の量を減らして、同時に、多くの賃金を得ようとする個人や個々の組織は、火力を減らして、熱を増加させようとする人に似ています。それは自然の法則に合いませんし、うまく機能することもできません。自然の法則を破ろうとする組織は、個人と同様に、自らを破滅させるのです。一方、私たちは、「無知こそ私たちの唯一の罪。」であることを知るのであります。現在、そして過去における労働者と資本家、および資本家と労働者間の罪は、すべて自然の法則に対する無知が原因です。しかし、「労働者」は古い時代ほど無知ではありません。今日では、非常に知的であり、この自然の法則の実態を理解し、時期を逸しないうちに、崇高な奉仕を開始することでしょう。

私たちの従業員が、自らを忘れていているという世界的な問題に、そんなに絶望することは無いのです。すべてのロータリアンの事業は、それが存在する地域社会における道しるべとして、雇用主から従業員へ、従業員から雇用主へ、また労使双方が一体となって会社から顧客に対する、すべての自然的義務、債務、責任を遂行する光を当てなければならないのです。商工業の顧客こそが、結局のところ、「ビッグ・ボス」なのです。彼らが私たちを拒否すれば、私たちはすべて仕事を失うのです。

シェルドンの考え方は次の二つに要約されると思います。

その一つは職業に関する考え方です。自分の儲けを優先するのではなく自分の職業を通じて社会に貢献するという意図を持って事業を営めば、結果として継続的な事業の発展が得られるという思考です。彼は商取引において、顧客に対して優れた奉仕をすることが、永続性を保ち、従って利益を累進的に与えてくれる顧客を確保するための唯一の方法であると述べています。

シェルドンは、持続して繁栄し発展しているいくつかの企業に共通して見られる特徴を、サービスと名づけました。販売する商品や提供するサービスの品質が高いことが大切です。特に食品の場合には味覚に加えて安全性が重要なポイントになります。

適正な価格で品物や技術を顧客に提供することも大切です。オイルショックの時に、品薄に乗じて法外な価格を設定し、マーケットが正常に戻ったとき、誰からも相手にされなくなった例などは、記憶に新しいと思います。いつでも、どの場所でも、顧客がリーズナ

ブルだと感じる価格を設定することが必要です。ただし付加価値の高い商品には高い価格がつくことは当然です。

事業所における経営者、従業員の接客態度もサービスです。つっけんどんな態度をとられると、二度と行きたくなくなるものです。十分な品揃えもサービスです。公正な広告もサービスです。取り扱いの商品に対する知識も大切です。最近のように、異業種への転向が盛んな時代では、商品知識も不十分のまま、単に売りっぱなしにする店がかなりあるようです。商品のアフター・フォローも大切です。いっぺん自分の店で売った品物に対して責任を持つことが大切です。こういったものを総称して、彼はサービスという言葉を使ったのです。

こういうことが守られている店には、もう一度行ってみようという気が起こりますし、親しい人を紹介しようという気も起こります。一現さんだけを相手にしていたのでは、事業の発展は望めません。リピーターが再三訪れるからこそ、事業が発展するのです。たとえ一時的に客が集ったとしても、その客が一回来ただけで愛想を尽かし、二度と訪れなかったら、その店は必ず衰退します。これは製造業であらうと、小売業であらうと、医者であらうと同じです。

これは現在でも立派に通用する真理です。シェルドンの職業奉仕理念は、このことを理詰めに説いているのです。

もう一つは人間関係学から見た利益の適正な再配分です。私たちがロータリアンの身分を保っているのも、ロータリーの会合に出られるのも、ひとえに自分の事業が上手くいっているからです。これは、事業主の力量によるところが大ですが、会社で働いてくれている従業員、事業所に色々な品物を納めてくれている取引業者や下請け業者、事業所から品物を買ってくれる顧客、さらに、その事業が、その町の中で普遍的に営んでいけるのは同業者がいるおかげであることを忘れてはなりません。

事業主を取り巻く全ての人たちのおかげで事業が成り立っていることを考えるならば、得た利益を、事業主が一人占めするのではなく、事業に関係する人たちと適正にシェアをしながら、事業を進めていけば、必ずその事業は発展していくはずです。そのような経営方針を採用して事業が発展していく様を、自らの事業所をサンプルとして実証すれば、同業者の人たちは、その事業態度を真似るに違いありません。そうすれば、業界全体の職業

倫理が上がっていくというのが、**He profits most who serves best** のもう一つ意味です。
この考え方は今も昔も変わらない真理です。

2009.8.22