

会長エレクト研修セミナー

今、世界中の奉仕クラブは大きな危機を迎えています。組織として存続するためのサバイバルを賭けていると言っても過言ではありません。

日本のロータリークラブは衰退の一途を辿っており、実は 2000 年からこの 10 年間で 50 のクラブが消失しています。

ロータリークラブは企業の経営者で構成されている関係上、100 年に 1 度の経済危機が叫ばれている昨今、いかに健全な企業経営をするかが、もっとも重要な問題となってきます。

新年度に備えるために、RI は一連のリーダーシップ研修を提唱しています。

まず、ガバナー・エレクトは国際協議会において、次年度の RI の方針や地区管理の在り方について研修をうけます。

次いで、クラブ会長エレクトを対象にして開かれるのが、会長エレクト研修会 PETS です。クラブ会長エレクトは PETS の研修の結果を反映して、次年度のクラブ運営方針を決定しなければなりません。本来ならば PETS を終了してから、次年度のクラブ運営方針や委員会構成や予算を決めるべきですが、現実にはすべてが決まっているクラブが大部分だと思います。当然のことながら、クラブ運営方針や委員会構成や予算などを今から変更することは可能ですので、PETS を通じて、クラブ運営方針を抜本的に変更することを決意された会長エレクトがおられましたら、さっそく被選理事会を招集して、その細目を検討してみてください。

研修対象を委員長レベルに拡大して、委員会活動の詳細を研修するのが地区協議会です。

最も大切な会合が次年度のクラブ協議会です。必ず新しい年度が始まる前に、次年度のクラブ協議会を開催して、次年度のクラブ運営について話し合う必要があります。まだ新年度がきていないからと、次年度クラブ協議会の開催を躊躇しているクラブが多いようです。しかし次年度のクラブ運営を話し合うためには、新年度に入ってからでは遅いのです。

現在の RI はいろいろな問題を抱えています。

特にアメリカを中心にした中央集権化が進んでいるような感じを受けます。ロータリーのような国際的な組織では Grovel Standard に基づいて組織管理をする必要があるのですが、最近では American Standard を押し付けているように感じます。特に情報発信は英語が中心で、最大のシェアを占める日本語でも、英語の数%に満たない発信量に過ぎません。

ロータリーが他の奉仕団体と異なる唯一の特徴が職業奉仕の理念と実践だったのに、現在の RI は職業奉仕に関する関心がほとんどありません。奉仕活動は人道的なものに限られ、ボランティア組織化の一途をたどっており、最近の RI 会長はロータリーを世界最大の NPO と位置づけているようです。私たちの多くは NPO としてのロータリークラブに入った覚えはありません。このまま進めば数多く存在するボランティア組織の一つとして埋もれてしまうような気がしてなりません。

理事会の考え方と RI 事務局の考え方にかかなりの違いがあるようで、特にクラブ・リーダーシップ・プランの実施に関して RI 理事会や一部の元 RI 会長は慎重であるのに対して、事務局は既定の事実として積極的に推進しようとしているなど意思の不統一が見られます。さらに、RI 理事会や RI 事務局の考えの通りに、クラブやロータリアンの行動を拘束しようという考え方が横行しているようです。

ロータリー事務局の肥大化と官僚化が進み、日本の官僚制度をそのまま輸出したかのような錯覚すら

抱かせます。

RIの資産運用に対する考え方が我々とは違うことも大きな問題です。投資によって大きな損失をだした場合、いったい誰がその穴埋めをするのでしょうか。さらに投資先の選定についても、投資効率を優先するあまりロータリーの奉仕理念に合致しない軍事産業のような企業が投資先になっていないかどうか疑義が持たれているようです。

ロータリー財団がイリノイ州法の下にあることも大きな問題です。人道的奉仕活動に公平に使うべきである浄財が、アメリカの法律の下に、それも州法の定めによって、その使途が左右されるのはおかしいことであり、当然のことながら、ロータリー財団は政治的な意図によって左右されない中立国に置くべきだと思います。

世界各国には固有の文化や言語や思考や慣習があります。人道的援助活動のニーズも地域によって大きな差があります。従って、ロータリー運動を更に発展させて全世界に広げていくためには、アメリカ中心の組織管理ではなく、これらの要素を勘案しつつ、RIBIのような中間管理組織を作って、きめ細かい地域の現状に合わせた管理をすることを考える必要があるのではないのでしょうか。

国際ロータリーや地区は決してクラブの上部組織ではなく、管理運営の利便性を考えて作られた後発組織に過ぎません。

1910年に、クラブ内の親睦と奉仕・拡大を巡って大論争が起こったときに、それを收拾するために奉仕理念の提唱と拡大を受け持つバッファーとして作られた組織が国際ロータリーです。すなわち当時すでに創立されていた16のクラブの連合体として設立されたクラブと同格の組織です。

その後情報伝達の役割と、クラブがRI定款・細則・クラブ定款に違反した場合にのみ発揮される直接監督権と、地区およびクラブを支援する役割が加わり、現在に至っています。

RIは地区やクラブを支援するために、推奨プログラムや重点目標を設定したり、RI会長賞などを儲けます。また拡大や会員増強はRIの大きな役割の一つなので、これをクラブに要請します。

ガバナーは地区唯一のRI役員ですから、RIの要請を地区内のクラブに伝える義務があります。会員増強・ロータリー財団寄付奉仕活動の実践などを、ガバナーがクラブに要請するのは、RIの役員というガバナーの役職上努めなければならない役割であって、クラブに対する指示とか命令ではありません。クラブはこれらの要請に対して、謙虚に耳を傾ける必要はありますが、それを受け入れるか否かはクラブの自治権の範疇にありますから、RIが提示する奉仕活動の実践例よりも、さらに素晴らしい活動があれば、これを断ってクラブが独自に開発した奉仕活動に専念する権利があることは言うまでもありません。

「世界は絶えず変化しています。そして私たちは世界とともに変化する心構えがなければなりません。ロータリー物語は何度も書き替えられなければならないでしょう。」

「ロータリーがその適正な運命を理解するとしたら、ロータリーは必ず進歩しなければなりません。時には革命が起こる必要があります。」

これは、ポール・ハリスが残した有名な言葉です。この言葉を例に出して、ロータリーは変わらなければならないことを力説する人も多いようですが、ロータリーにおいて、「変えなければならないもの」と「変えてはならないもの」をはっきり分類しておく必要があります。

まず、絶対に変えてはならないものは「ロータリーの哲学」すなわち「ロータリーの奉仕理念」です。ロータリーの哲学を変えれば、それはロータリーではなくなるからです。

「決議 23-34」には、「この哲学は **Service above Self** の奉仕の哲学であり、**He profits most who serves best** という実践倫理に基づくものである。」と明記されています。すなわち、ロータリーの奉仕哲学は、**He profits most who serves best** と **Service above self** の二つのモットーであり、この二つのモットーはどんなことがあっても絶対に変えてはならない奉仕理念なのです。

日本のロータリアンがこぞって、「決議 23-34」の存続を望むのも、これがロータリーの哲学を規定する唯一のドキュメントだからです。

ロータリーに職業奉仕の概念を提唱したのは、シカゴクラブの会員アーサー・フレデリック・シェルドンです。シェルドンはミシガン大学の経営学部を卒業した後、図書の訪問販売のセールスマンとして、素晴らしい営業成績をあげ、1899年には自分で出版社を運営するまでに成功します。

その後、大学で学んだ販売学に自らのセールスマンとしての経験を加え、1902年に、シカゴにビジネス・スクールを設立して、その教科書を出版すると共に、サービスの理念を中核にした販売学を教える道を選びます。

後日、ロータリーの職業奉仕理念の中核となった「**He profits most who serves best**」に基づくサービス学の概念を、科学として捉え、それを体系的に教えることが、シェルドン・ビジネス・スクールの方針だったのでした。

私はガバナー終了後、趣味としてシェルドンの研究を続けてきました。ロータリーが他の奉仕クラブと根本的に違う点は職業奉仕理念であり、そのためにはロータリーに職業奉仕の理念を導入したシェルドンの考え方を知る必要があると考えたからです。日本ではシェルドンの著書に巡り合う機会は無に等しく、僅かに1921年の国際大会で講演された「ロータリー哲学」のみしか公開されていませんでした。私はRI本部の資料室、インターネットによる検索、果てはアメリカの古本市にまで出入りして合計60数冊のシェルドンの文献を入手して、それらを徹底的に解析している最中です。

私を驚かせたのは、1902年に発行された **Successful selling** という文献の存在です。シェルドン・ビジネス・スクールの教科書として作られた全部で107章に分かれているA4版に換算して1200ページもある大作です。その内容は、「積極的に物品を販売するためのセールスマンの倫理基準」「管理の必要性」「失敗の原因」「物質的欲望と精神的欲望」「人格形成の方法」「あなたのセンスを磨く方法」など多岐にわたっています。

この **Successful Selling Vol.6** には、はっきりと「**He profits most who serves best**」の説明が記載されています。すなわち今まで私たちが信じていた、「**He profits most who serves best**」はシェルドンがロータリーのために考えたり、シカゴの散髪屋で思いついたフレーズでもなく、ロータリーが創立されたよりかなり以前の1902年に、シェルドン・ビジネス・スクールで教えていたカリキュラムの一節であり、それをロータリーが借用していたに過ぎないという事実です。

さらに特記すべきことは、シェルドンの職業奉仕理念の根底にあるのは、修正資本主義と非常に似通った考え方だということです。修正資本主義とは、1929年から起こった世界大恐慌に定処するためにケインズが提唱した政策ですから、まさに時代を30年先取りした思考であるという点です。

資本主義とは産業革命後の社会における資本家と労働者による経済体制のことで、19世紀から20世紀初頭、すなわちロータリーが創立された当時は、醜い資本家の欲望が労働者を搾取した時代でもありました。

資本家が原材料費から労働者に支払った賃金を差し引いたものを利潤だと考えれば、いかに安い賃金で労働者を雇うかが利潤を増やす鍵となり、そこが労働者の貧困、失業などの問題や、無秩序な自由競

争による経済恐慌などの大きな社会矛盾を生む原因になりました。

資本主義のもたらすこれらの社会矛盾や害悪を、資本主義の大枠の中で和らげたり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、法律で公害や悪い環境をもたらす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くという考え方です。

この考え方を発表したのがジョン・ケインズであり、その著書の中で、資本主義のもたらす貧困、失業、恐慌などの社会矛盾や害悪は、資本主義制度そのものを変えなくても、ニューディール政策やマクロ政策の展開、政府による公共投資などによって企業家のマインドを改善することで、緩和し、克服できると述べています。その考え方のことを修正資本主義と呼んでいます。

ケインズは 1901 年にケンブリッジ大学を卒業して、この著書を書いたのは世界大恐慌後の 1935 年ですから、シェルドンはこの考え方を 30 年も先取りしていたことは驚異的なことです。

これはとりもなおさず、ミシガン大学の経営学部では 1890 年代にすでに修正資本主義を先取りした研究が行われていたことを物語ります。

シェルドンの職業奉仕理念は、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、すなわち会社経営を経営学の実践だととらえて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。さらに良好な労働環境を提供するのは資本家の責務であると考え、資本家が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彼の考え方は極めて斬新なもの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会が、そのままロータリーの奉仕理念として採択し、さらにその考え方が職業奉仕となって現在に至りました。

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。

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。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。

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。無愛想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。一度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、シェルドン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行ったとしても、その客が一回行っ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。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。

つい先日シェルドンがロータリーから退会する 1 年前の 1929 に書いた「**Service and conservation**」という文献を入手し、現在翻訳中です。従来から好んで使っていた「**He profits most who serves best**」の代わりに「**He profits most who serves and conserves best**」というフレーズが使われており、1929 年の世界大恐慌の影響を受けてか、奉仕の必要性和共に財産を保全する必要性が説かれていることが印象的です。

ロータリーのもう一つの奉仕理念を現す言葉は **Service above self** 超我の奉仕です。

Service above self の原型となる言葉は **Service not self** であり、このフレーズは 1911 年の第 2 回全米ロータリクラブ連合会のコロンビア川をさかのぼるエキスカンションで、果物商フランク・コリンズが従来からミネアポリス・クラブで使っていた言葉として、即興演説したものです。

1911 年 11 月に発行された **National Rotarian** にコリンズの演説原稿の全文が掲載されていますが、いままでロータリアンが独占していた会員同士の相互取引を会員外にも拡大しようという意味で **Service not self** が使われており、シェルドンの、**He profits most who serves best** を補完する、職業奉仕のモットーだと考えられます。

Service not self に代わって **Service above self** が使われ始めたのは 1916 年ころからですが、**Service above self** し誰が提唱したフレーズかは定かではありません。

1930 年代からは **Service above self** の持つ意味合いが「他人のことを思い遣り他人のために尽くす」という意味に変化し、人道的奉仕活動を指すもモットーに変化していきました。このようにして、ロータリーの奉仕理念は職業奉仕から徐々に社会奉仕に変わっていったのです。

変えてはならないものがある一方で、変えなければならないものもあります。

奉仕活動はロータリアンの思いつきで選択をすべきではなく、社会のニーズに従って実践する必要があります。産業構造の変化、需要供給のバランスの変化などの様々な要素によって、地域社会のニーズは変化していきます。その変化に伴って奉仕活動の実践も変化していかなければならないのです。

組織の管理運営を長年変更せずに放置しておく、必ず制度疲労を起こして、その組織は衰退の道を辿ります。**RI** や地区やロータリークラブの管理運営も社会の変化に適応するように変えていかなければ時代に取り残されていきます。**RI** はともかくも、地区はガバナーの、またクラブは会長のリーダーシップによって変えることができるのです。

ロータリー運動とは、世に有益な職業から一人一業種で選ばれた会員が毎週一回開催される例会に集

って、お互いが師となり徒となって集団で奉仕の心を学びつつ自己研鑽をすることです。そして例会場を離れて、それぞれの個人生活、職場、地域社会、国際社会で奉仕活動の実践をしなければなりません。

このロータリーの大原則も徐々に崩壊し、2001年には一人一業種制度が廃止となり、クラブ内に複数の同一職業の会員が存在する可能性がでてきました。さらに例会出席よりも奉仕活動の実践を優先するために、eクラブを始めとして、メイクアップの対象や方法が大幅に拡大されたというのが、昨今の状況です。

毎週の例会で行うことは、奉仕理念の研鑽し、事業上の発想の交換を通じて職業奉仕の理念を学び、その結果として自己改善という教育的効果を得ることができます。私たちはこれをクラブ奉仕と呼んでいます。クラブ奉仕とは固い純粹親睦で結ばれた会員同士が、お互いに役割分担をしながらクラブの管理運営をすることです。

そして例会場を出て、それぞれの分野で奉仕活動の実践を行います。職場で行う奉仕活動の実践を職業奉仕、地域社会で行う奉仕活動の実践を社会奉仕、国際社会で行う奉仕活動の実践を国際奉仕と呼びます。

職業奉仕とはアーサー・フレデリック・シェルドンが提唱した企業経営の理念であり、自分の利益を優先するのではなく、自らの職業を通じて社会に奉仕することによって、その見返りとして適正で継続的な利益が得られることを説いた考え方です。

社会奉仕と世界社会奉仕に相当する国際奉仕とは弱者に涙する人道的奉仕活動であり、利己の心を超越して、他人のことを思い遣り、他人のために尽くす実践活動です。

また国際奉仕のもう一つの考え方はロータリアンの世界的親交によって国際間の理解と親善と平和を推進する活動であり、その具体的な活動としてロータリー友情交換、グローバル・ネットワーク、国際青少年交換などが挙げられます。

さらに昨年からは新世代奉仕がこれに加わりました。

このようにロータリー活動は例会内活動と例会外活動に分類されると同時に、まず例会内活動が優先され、それに引き続いて例会外の活動があることとなります。その考え方からは、奉仕活動の実践をしたことが例会出席の補填になるという現行規約は大きな矛盾を抱えています。

ロータリー活動の原点は個々のロータリークラブにあります。

RIはクラブの集合体に過ぎず、地区はRIの出先機関です。すべてのロータリー活動の母体となるのは個々のクラブです。今日のセミナーではこの点を特に強調しておきたいと思います。

ロータリークラブの評価はどのような奉仕活動をしたかとか、財団にいくら寄付したかではなく、クラブの管理運営や例会などのクラブ奉仕部門の活動を通じていかに素晴らしいロータリアンを育てたかによって決まるのです。

たとえRIがどのような道を進もうが、地区がどのような選択をとろうが、ロータリーの奉仕哲学はロータリークラブやロータリアンの心の中で脈々と生き続けさせなければなりません。そのためには個々のクラブが主導権を持って奉仕理念を遵守し、クラブの管理運営をする必要があります。

RIが推奨する納得のいかなる募金や奉仕活動に諾々と従うのではなく、己の信じるるところに従って、クラブが主体性を持ってロータリーの奉仕理念の研鑽と奉仕活動の実践に邁進すればよいのです。

ロータリーの規約には、RI定款、RI細則、標準ロータリークラブ定款、ロータリークラブ細則があ

ります。

RI 定款、RI 細則、標準ロータリークラブ定款は規定審議会の議を経なければ制定や改正することはできません。クラブには新しい規約を制定したりまたは改正するための提案を、規定審議会に提出する権利がありますが、そこで定まったものは勝手に変えたり、自己流に解釈することはできません。

ロータリークラブ細則は RI 定款、RI 細則、標準ロータリークラブ定款に背馳しない限り、クラブが独自に制定したり改正することができます。

クラブ細則には役員選挙、委員会構成、入会手続、例会運営、資金管理等々クラブの管理運営に関する規約、すなわちクラブ奉仕の関する規約のすべてが含まれています。

さらにその他の奉仕部門の具体的奉仕活動の実践のすべてもクラブ細則で定めることが可能です。定款に違反しない限り、クラブは自由に細則を制定することができます。すなわちクラブは、自ら定めたクラブ細則に従って、クラブ自治権を持って管理運営をすることが大切です。

クラブの管理運営のほとんど、奉仕活動の全ては、RI 定款、RI 細則、標準ロータリークラブ定款ではなく、クラブ細則で定める事項ですから、毎年、クラブの実態に沿うようにクラブ細則を見直しながら、整備していく必要があります。2004 年までの推奨クラブ細則は 200 名程度のクラブを想定して作られており、2005 年に改訂された推奨クラブ細則は小規模のクラブが対象なので、何れにせよそのまま使うことには問題があります。30 名なら 30 名の規模、50 名なら 50 名の規模に合ったクラブ細則を作って、思い切った委員会の統廃合、新設を行って、クラブの実態に沿った委員会構成でクラブを管理していく必要があります。

奉仕活動実践に関する具体的な目標も全てクラブ細則で定める事項です。会員選挙の方法も例会の運営方法も細則規定事項です。

クラブ細則はクラブの実態に沿うように毎年見直しながら、改正していくことが大切です。そして、その時期は今なのです。

会長エレクトは新しいロータリー年度に向かって具体的な奉仕活動の準備をしなければなりません。不必要な委員会を統廃合したり、新しいプロジェクトに対処するために委員会を新設することもあるでしょう。委員会構成を変更しようと思ったら、整合性を保つために事前に細則を変更しなければなりません。

RI が最初の推奨クラブ細則を発表したのは 1919 年です。当時の推奨クラブ細則の冒頭には「本細則は単に推奨されるにすぎない。従って、ロータリー・クラブは、標準ロータリー・クラブ定款、RI 定款、RI 細則と矛盾しない限り、クラブ自身の事情に応じて変更することができる。」と明記されており、現行の推奨クラブ細則にも同じ文章が記載されています。

クラブの現況と異なる推奨クラブ細則をそのまま採用したり、クラブの現況と異なる古い細則をそのまま放置しているクラブも多いようですが、これはクラブ自身がクラブ細則に違反していることを意味します。クラブの現況に合わせて、原則として毎年新しいクラブ細則を制定する必要があります。

クラブ会長はクラブの代表であると共に、クラブの象徴的な存在であり、クラブの精神的な基盤です。そして、奉仕理念の提唱者です。クラブのあらゆる会合の議長を務め、あらゆる委員会の委員です。クラブ会長はオールマイティな権限を持っていますから、この特権をフルに発揮してください。

クラブ内で最高のリーダーシップを発揮できるのは会長任期中のみです。ガバナーにも全く同じことが言えます。元会長と言えども任期が過ぎれば 1 会員に過ぎません。会長であるこの一年間を大切に、十分リーダーシップを発揮してください。会長の任期中に十分にリーダーシップを発揮しなかった

人ほど、会長を済ませた後で主導権を発揮したがるものです。

RI とクラブは対等な関係にあります。RI 会長がテーマを掲げるように、クラブ会長も理念の提唱者としてクラブのテーマを掲げることが出来ます。

会長には例会ごとに 3 分か 5 分の会長の時間が与えられます。この時間をふるに活用してロータリーの理念を語りかけてください。限られた例会時間において会長に与えられた特権ですからフルに活用してください。くれぐれも時候の挨拶や新聞記事の紹介でお茶を濁さないでください。

会長を務めることは、クラブ外におけるロータリーの指導者としての最初のステップともなります。ガバナーも RI 理事も会長を経験しなければなりませんから、将来対外的に活躍してもらうためには、なるべく若い会長を作る努力も必要です。

クラブ会長として充実した 1 年間で過ごし、クラブ管理運営に成功しようと思えば、それは会長エレクトの一年間の準備如何にかかっています。そのモチベーションとなるのが PETS なのです。

できるだけ早い時期に、クラブの実態を勘案した委員会構成を考え、自らの年度の目標を設定して、その目標を必ず達成させる方策を考え、クラブを強化するための準備をしなければなりません。

会長のリーダーシップ如何によって、クラブは活性化するのです。

クラブを社交クラブと考えた場合の代表者兼世話役が幹事です。幹事はクラブの管理運営面における実務上の責任者として、RI 対する各種報告義務、会員記録、各種会合の召集、各種会合の議事録、出席報告を提出する義務があります。なぜ会員証の署名や各種会合の招集者に幹事名が使われるのかをよく考える必要があります。

ほとんどのクラブでは、これらの事務処理を事務局に任せきりにしていますが、本来は幹事自らが処理すべき事項です。

幹事は委員会に所属しません。従って、委員長欠席の場合の委員会報告を幹事が代行することはできません。クラブ代表者である会長と幹事がうまくチームを組んで、クラブを管理することが大切です。

クラブの管理主体は理事会です。従ってクラブ会長は、理事会に対して最大限のリーダーシップを発揮する必要があります。ことごとくに理事会と対立するようでは円滑なクラブ運営はできません。理事や役員の内命権者は会長ですから、会長のリーダーシップが 100% 発揮できるような理事を指名して、理事会と協調しながらクラブの管理運営を行うのが最も望ましい形です。

クラブ・プログラムの策定、年間活動予算の策定と修正、会員選考の最終決定も職業分類の貸与も理事会の役目です。更に、例会取り止め、会員身分の終結、出席免除等かなりの部分が、理事会の裁量権に委ねられるようになりました。従って、理事会は安易な方向に流れるのではなく、会員に対して公正な判断を下すことが、前以上に要請されていることを忘れてはなりません。

入会金や会費の額は細則で定められているので、これらの額を変更するためには細則の変更が必要であり、定足数を満たした例会における会員の承認が必要です。

外国のクラブ会費は非常に安く、最も高いアメリカでも食事代を別にして年会費 5 万円から 10 万円であるのに、日本では食事代込みで 20 万円から 40 万円であり、半額を食事代としてもアメリカの倍以上を払っている計算になります。外国ではほとんどのクラブが事務所を持たず、事務処理はすべて幹事が行っているのがその理由の一つですが、費用負担の大きさが会員増強の大きなネックになっていることも事実なので、会費の節減を考えるべき時期にきているのではないのでしょうか。

本来、食費は会費に含めるべきではなく、個別負担金として会費納入時に別途徴収するか、例会ごと

に別途支払うべきです。外国の例会では食事代として5ドル～15ドルのクーポンを買うのが普通です。次のような例が報告されています。

「会員の事業所が例会場として無償提供されているので、当該会員の会費を免除する」・・・会費はすべての会員が平等に負担しなければなりません。会員の事業所には会場費を支払い、会員個人からは会費を徴収しなければなりません。

「転勤のため法人の会員が入れ替わった場合、入会金を免除する」・・・個人が会員になるのであって、前任者が退会したからといって後任者が自動的に入会できるわけではありません。移籍会員でない限り入会金を払う必要があります。

元ローターアクターの会員に対する入会金の減免措置も疑義のあるところです。

人道的奉仕活動の資金を集めるためのニコニコ箱は日本特有のもので外国にはありません。1936年に大阪ロータリーが始めたものと言われ、会員、家族、事業場等の慶び事、お祝い事にかこつけてニコニコしながら献金する制度です。ニコニコ箱は慶事中心の募金箱であるために非常に集め安い利点がある反面、目的別募金ではないため、使途に関して問題が生じます。奉仕活動の実践が低調なクラブではニコニコ箱会計に余剰金が生じるため、これを消化するために安易な寄付行為に流れやすく、年次報告書の中で「・・・への寄付」とか「・・・への援助」といった項目が目立つようになって、他団体への寄付を禁じているロータリーの原則に違反することになります。

さらにほとんどのクラブでは本会計が逼迫して、ニコニコ会計に余剰金がでる状況ですから、いろいろな理由をつけてニコニコ箱のお金を本会計に流用するクラブが見受けられます。任意の寄付金であるニコニコ箱の資金を本会計に流用することは、会費負担の平等性に違反する行為であることをここで強調しておきたいと思います。

ロータリー財団や米山奨学会の寄付を本会計でまとめて集金しているクラブを見かけます。ロータリー財団寄付に関してはロータリー章典 5.050.7 で任意と定められており、米山記念奨学会への寄付も寄付金受領に関する規定において任意と定められていますので、半期に定額を徴収することはルール違反です。

ロータリーにおける採決は口頭による採決が原則とされています。ロータリー創立の原点は会員の親睦ですから、異論を唱える会員がいればそれを説得するように努力し、どうしても満場一致が得られないような案件は 強行しない配慮が必要です。

多数決による採決は、確かに民主主義的な決め方かも知れませんが、しかし、全員一致か、過半数か、三分の二か、何れが正しい決め方かを判断することは難しいことです。

東大理学部教授鈴木秀夫氏の著作「森林の思考・砂漠の思考」には森林に住む民族と、砂漠に住む民族との意思決定方法の大きな違いについて述べられています。もしも砂漠で道に迷った場合、その場に留まる事は死を意味します。たとえ間違った方向であろうと進まなければなりません。多数決とはこのような場合に使う手段であって、その決定が正しかどうかは別の問題です。

2005年からCLPが取り入れられました。CLPに基づく推奨クラブ細則の委員会構成は、あくまでもRIの推奨に過ぎなく、クラブは委員会構成に関する自治権を持っていますから、これにこだわる必要は全くありません。

従って従来からロータリーが行ってきた四大奉仕に基づいた委員会構成や五大奉仕に基づいた理事配分をしようと思えば、それは何ら制限を受けるものではありません。クラブの人数や諸条件を勘案し

て、クラブにもっともふさわしい委員会構成を採用すべきです。

従来の推奨クラブ細則に基づく委員会構成は100名程度の大型クラブを基本にしたものであり、会員数が40名-50名の中規模クラブでは一人の会員が幾つもの委員会に所属しなければならず、結果として活発な委員会活動ができないという弊害を生みました。

そこで思い切って委員会を統廃合した中規模クラブ向きの委員会構成例を考えてみました。

五大奉仕を基本にして、クラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕、国際奉仕、新世代奉仕を常任委員会として委員長が理事に就任します。クラブ奉仕を会員増強(会員増強・会員選考・職業分類)、例会運営(出席・プログラム)、親睦活動、会報広報(雑誌・会報・週報・インターネット)、会員研修(ロータリー情報)の5小委員会に統廃合します。職業奉仕委員会と社会奉仕委員会と新世代奉仕委員会は独立した委員会とし、国際奉仕にはロータリー財団、米山奨学委員会を小委員会として設置します。すなわち常任委員長5名、小委員長7名で構成されることになります。

更に会員数の少ない小規模クラブでは、五大奉仕の常任委員会はそのま設置して、クラブ奉仕委員会を会員委員会(会員増強・会員選考・職業分類・親睦活動・ロータリー情報)と会務運営委員会(出席・プログラム・雑誌・会報・週報)の2委員会に統合することも可能です。

委員会の統廃合によって、少人数であっても会員が複数の委員を兼任する必要はなく、その分、委員会活動が活性化されるものと思います。

今示した委員会構成も私が考えた推奨例に過ぎません。委員会構成はクラブの自治権に委ねられています。クラブの実情に合わせて、大胆な委員会の統廃合を試みてください。

ロータリー運動には傍観者はいません。会員一人一人が自らの役割をこなすことによってクラブが活性化し、会員の間には純粋親睦が醸されることを忘れてはなりません。

クラブ内の揉め事の大半は入会を巡って起こると言われています。会員増強を優先するのか、会員間の親睦を優先するのかを、理事会は適切に判断しなければなりません。

2001年には一人一業種制度が廃止となり、クラブ内に複数の同一職業の会員が存在する可能性ができました。しかしこの規定は、複数の同一職業の会員の存在を認めるということであって、もし、そのためにクラブの親睦が阻害されると考えるのなら、クラブ細則の運用でこれを合法的に断ることも可能です。入会手続はクラブ細則で規定します。もしも、その人が入会することによって問題が起こると判断すれば、[7 day's notice]の段階で、一人でも反対があれば入会を認めないと規定することは可能ですし、最終的な理事会決定も同じように、一人でも反対があれば入会を認めないと規定しておけば、結果的にクラブ全員の賛成がなければ入会できないこととなります。

2001年規定審議会において、一人一業種の撤廃が提案された際、クリフ・ドクターマン元RI会長は「この提案は、近隣でライバル関係にある同業者をあえて入会させるために提案されたものではありません。ロータリー運動に理解を持ち、積極的に活動したいと望んでいる人がいる。クラブの会員も、みな彼の入会を歓迎している。しかし、職業分類が壁になって入会することができない。この提案は、そんな人を会員として迎えるための提案です。」と語っています。

会員の反対を押し切って入会させると、早晩どちらかの会員の退会を促す結果になりかねません。極端な場合には、双方の会員を失うことにもつながります。

一人一業種とはクラブの中に意見の相違や利害関係を持った会員が存在しないことを保証することです。利害関係によって親睦が阻害される恐れがある場合には、すでに会員になっている人優先すべきです。

クラブ内の親睦を保証するためには、全員が賛成して新入会員を迎えられるように、定款に違反しない限界を守りつつ、合理的なクラブ細則を定めることが大切です。

最初のロータリー情報を伝える時期についてはクラブ・レベルで考慮する必要があります。あまり難しいことを言って嫌気がさされては困ると、ロータリー情報の提供を遠慮する向きもあるようですが、「鉄は熱いうちに打て」の例え通り、早い時期から繰り返して十分行うことが大切です。

推薦者と共に新会員を援助する会員を指名して、適切なロータリー情報を提供すると共に、あらゆるロータリーの会合に新会員と共に出席する必要があります。

なお移籍会員、元会員を移籍するクラブに推薦することはできますが、会員候補者を他クラブに推薦することは禁じられています。候補者がいれば自らのクラブを最優先にして入会を勧めるべきです。

一般の組織では、全会員の集会すなわち総会が最高意思決定機関になる場合が多いのですが、ロータリーでは理事会が最高意思決定機関です。会長や幹事が地区や他のクラブとどんな約束をしようとも理事会の承認がなければ無効です。理事会の議を経ないで、委員会が提案したり討議をすることもできません。

公共の問題について討議することは可能ですが、クラブとして意見を表明することはできません。選挙等に関連して、特定の候補者についてクラブ内で討議することも支持することもできません。

国際問題、政治問題についてクラブ内で討議することも意志表示することもできません。毎回の規定審議会には世界平和に関する決議案が提案されますが、この条文を理由にして否決されています。ただし、個人のレベルでこれらの諸問題に関与することは差し支えありませんし、むしろ大いに推奨されるべきだと思います。

ロータリーで最も重要な会合はクラブ例会です。最近是人道的奉仕活動の実践が重要視されるあまり、奉仕理念を研鑽し、事業上の発想の交換を通じて職業奉仕の理念を学びながら自己改善を行うという例会の重要性が軽視されているような気がしてなりません。このような考え方が昂じて、つまらない例会に参加するよりも、奉仕活動に汗を流す方が大切という誤った風潮を生みだしたことは残念です。

例会で学んだ理念を現実の社会で実践に移すという流れから考えれば、奉仕活動の実践が例会出席の補填になるという現行の規約は本末転倒といわざるを得ません。

例会軽視の風潮が例会を形骸化し、これがロータリーの衰退につながっていくような気がしてなりません。

例会時間を1時間と限定する規定はどこにもありません。クラブ細則で定められているのは、例会の曜日と開始時間だけであって、例会時間に関する取り決めはなく、いずれのクラブも単なる慣例として、1時間例会を行っているに過ぎないのです。1時間では、友情溢れ、かつ奉仕の心を深めるには短かすぎると判断すれば、例会時間を1時間半とか2時間に変更することは可能ですし、特別なプログラムのために例会時間を延長することも自由であり、これら全ての権限はSAAに属します。アメリカでは1時間半が普通ですし、ヨーロッパや東南アジアでは2時間、3時間の例会も多く、きっちり1時間で終わる日本と戦前は日本と一緒にいた韓国・台湾の例会が特別なのです。

1時間という限られた時間内に、すべてのプログラムを無理やり詰め込もうとするとところに無理が生じます。外国では1時間の卓話が主流で、卓話の後には活発な質疑応答が行われて、例会を全員参加の活発なものにします。

会長の時間や幹事や委員会の報告が済んで、いよいよ卓話の時間に入るその瞬間、メイクアップに来た来訪者が一斉に席を立つ異様な光景に、啞然とする人も多いと思います。ロータリーは60%ルールを

採用していますから、例会時間を 60 分とすればその 60%、即ち 36 分間例会に参加すれば、出席したものとみなされます。確かに 1 時 6 分まで席を暖めておれば出席は成立するのですが、今まで述べてきた例会出席の真の意義を考えると、この「食い逃げ」現象は、ロータリアンとして恥ずべき行動といわざるを得ません。

特殊事情のある会員を救済する便法として 60%ルールがあるわけですから、ホームクラブならいざ知らず、わざわざ早退しなければならない特殊事情のある日を選んで、メイクアップをする必要性はないはずです。毎日のように、どこかのクラブが例会を開いているのですから、メイクアップをするときには、必ず最後まで例会に参加して、知己を広め友情を深めると同時に、他のクラブの例会運営や卓話を通じて、新しい知識を吸収することを心掛けたいものです。

クラブ例会で退席しようとする来訪者を制止することは、言うに易く行うに難しいことです。受付に「例会時間 100%参加にご協力ください」という立看板をだしているクラブもありますし、SAAの権限で、開会と同時に例会場の扉を閉門したり、来訪者の紹介の最後に「ぜひ最後までご参加ください」などのコメントを付け加えたり、なるべく前の席に誘導するとか、テーブル・マスターをおくことなども有効な方法ですが、訪問者がついつい退席することを忘れるような、楽しく真面目な例会運営を心掛けることが大切です。

SAA は例会場における最高の権限を持った役員ですから、その権限を最大限振るうべきです。SAA は決してニコニコ箱の集金係ではないのです。

会員の関心を高めて毎週の例会が待ち遠しいような魅力的な例会とはどんな例会でしょうか。

クラブ例会では、ロータリーに関係する最新の情報を提供しなければなりません。ロータリーの友、ガバナー月信、インターネットから得た情報を有効に活用することが大切です。

ロータリークラブ発生の歴史から見ても、クラブは純粹親睦を図らなければなりません。親睦会やゴルフ会などは親睦を深めるための親睦活動であって、本来の親睦ではありません。親睦とはどんなことでも語り合える、アット・ホームな雰囲気、クラブの中に作ることであり、それは例会を通じて作られます。

例会プログラムのメイン・イベントは卓話です。ロータリー運動の歴史的な流れから見ても、会員同士の精神的互惠として職業上の知識や情報を提供する職業奉仕活動の一つと位置付けられ、その見地から、会員自身が自分の職業に因んだ卓話をするのが原則とされています。職業上の経験談が、他の会員の職業奉仕観に有意義なアドバイスを与えることが卓話の効用であり、話の上手下手などは論外です。実践に基づいた真実の話は、人の心に強いインパクトを与えます。

クラブの規模によっても差がありますが、卓話は年に 1 回くらいしか回ってきません。十分時間をかけて準備することは可能です。話が上手という理由のみで、軽々しく外部から講師を呼んで、ロータリーと関係の薄い話をしたり、卓話の時間をアトラクション化することは慎みたいことです。

会長には特別に会長の時間が与えられています。時候の挨拶や新聞の三面記事の解説に無駄な時間をつぶすのではなく、その時間を有効に活用して、ロータリーの心を説いてください。任期終了後それを一冊の本にまとめてご自分のライブラリーに加えることをお勧めします。

世界理解月間とか米山月間などの特別月間行事に、留学生などの関係者や、その活動に造詣深い地区委員などを呼び、更に理解を深めることは意義あることです。特別月間にちなんだ卓話を例会プログラムに取り入れることによって、ロータリー活動に対する関心を高めてください。

会員は、事業上の大切な時間を割いて、例会に出席しています。従って、例会出席によって得られる

メリットは、事業上の貴重な時間を割くデメリットよりも大きくなければなりません。例会のプログラムを魅力あるものにするによって、どうしても出席したくなるような例会にすることが大切です。

ロータリーの例会に出席することは、例会を生涯学習の場として奉仕哲学を研鑽することを意味します。ロータリーに定年や卒業が無いのは、ロータリーの学舎は生涯学習の場だからです。

鉄は熱いうちに打ての諺通りに、新入会員の研修はなるべく早い時期に、体系的な理念の研修を開始するのが効果的です。ロータリーの研修というと、定款細則や組織管理や運営を覚えることだと考える人が多いようですが、これらの内容は時代とともに変化していきます。真に学ぶべきことは、永遠に変わらないロータリーの奉仕理念です。

次の時代を担うクラブ指導者を養成するためには、中堅会員のより高度な研修を欠かすことはできません。クラブ・レベルで不十分ならば、都市連合会や地区単位のセミナーを積極的に活用すべきです。

往々にしてベテラン会員が放置されている例が見られます。好む好まざるにかかわらず、ロータリーの世界も大きく変化していますので、最新の情報を提供することが大切ですし、退会防止にも役立ちます。

ロータリーは人生の道場という、米山梅吉氏の言葉を忘れてはなりません。

私たちが社会奉仕活動を実践する場合に留意しなければならないことは、その活動が地域社会のニーズにかなった奉仕活動かどうかということです。私たちが一人よがりの思いつきや憶測で援助するのではなく、本当に地域社会の人たちが必要としているプロジェクトであるかどうかを見極める必要があります。

元 RI 会長クリフ・ドクターマンは、そのニーズを探るためには、自らがその地域社会に赴くことが必要だと語っています。

元 RI 会長グレン・キンロスは、地域社会の既存団体に寄付するのではなく、自分たちの力でプロジェクトを完成すべきであると語っています。

クラブの年次報告を見ますと、何々協賛、何々に援助という形で、1万か2万寄付しているクラブが多いようです。他の団体に寄付することでお茶を濁すのではなく、ロータリークラブが独自に地域社会のニーズに基づいたプロジェクトを開発し、そのための資金調達を行い、完結型の奉仕活動の実践を行うこと必要です。

会員数減少によって、クラブの財政が逼迫しているという話をよく聞きます。どのようにすればクラブ運営が合理化できるのかを真剣に考える必要があります。

会務のほとんどを事務局員にまかせっきりにしているクラブもかなり多いようです。クラブの経費の中で大きな割合を占めているものに、クラブ事務局の維持費と、事務局員の給与があります。すべてのクラブが、事務局を設置し、事務局員を雇用する必要あるのかどうかを再考する必要があります。オフィシャル・ダイレクトリーには、世界中の全クラブの情報が掲載されています。日本のほとんどすべてのクラブ、外国の200人以上の大クラブ以外の世界中のほとんどのクラブには、クラブ事務局の記載がありません。これは記載漏れではなく、現実にはクラブ事務局を持っていないのです。

外国ではすべての事務処理は幹事が自宅で行っています。東京クラブを創立したときに、アメリカの大規模クラブを参考にしたことと、東京クラブが財界の大御所によって設立されたため、会社経営を見習って雑事は事務局任せにしたことを、その後設立されたクラブが真似たためとも言われていますが、外国のクラブが事務局なしでクラブの管理運営ができるのに、日本のクラブができないという道理はあ

りません。幹事の事務量が増えるのならば、数名の副幹事を置いて事務量を分散することも可能です。クラブなのですから、クラブ内の仕事のすべては、クラブの会員が役割分担して行うことが原則ではないでしょうか。クラブ奉仕委員会のほとんどの活動は、すべての会員が自分の与えられた役割を分担すれば、事務局や事務職員は必要ではありません。経費削減と委員会活動の活性化の双方で大きな効果があることでしょう。

世間一般の人たちは、毎週一流ホテルに集まって、3000円も5000円もの食事をとっているのでしょうか。またホテルの豪華な部屋で例会を開く必然性はあるのでしょうか。世間の人々から金持ちの昼食会と言われても、反論の余地はありません。

外国では会費と食費は完全に分離されており、食事は毎回キャッシュで支払うのが一般的です。日本の会費の高さは、会費と食費が込みになっていることにも一因があります。会費負担の平等性から考えても、食事をとらない人の食費も徴収することは、大きな問題があります。

事務処理のIT化も必要です。これからの時代を生き抜いていくためにはインターネットのアクセスとメールの遣り取りは絶対必要です。メーリングリストを使った情報交換によって通信費を大幅に削減することができます。

インターネット上でガバナー月信を配布する地区が増えてきましたし、週報をメール配信したり、インターネットに掲載するクラブもかなりの数にのぼるようになってきました。IT化によって大量の情報を廉価で即時に発信することができます。

ニコニコ箱日本特有のもので外国にはありません。慶事中心の募金箱であるために非常に集め安い利点がある反面、目的別募金ではないため、これを消化するために安易な寄付行為に流れやすく、年次報告書の中で「・・・への寄付」とか「・・・への援助」といった項目が目立つようになって、他団体への寄付を禁じているロータリーの原則に違反することになります。

任意の寄付金であるニコニコ箱の資金を本会計に流用することは、会費負担の平等性に違反しますから注意しなければなりません。

周囲の状況がどう変わろうとも、RIの管理運営の方針がどう変わろうとも、崇高なロータリーの奉仕理念は変わることはありません。

クラブはRIの下部組織ではありませんから、クラブが自治権を発揮しながら、クラブを自主的に管理運営しつつ、クラブが開発した奉仕活動を実践するという当然の権利を持っています。

奉仕活動の実践は個々のロータリアンとクラブの自治権の範疇にありますから、常に地域社会や国際社会のニーズを探りながら、自らのクラブにふさわしいプロジェクトを見つけて、それを実践活動に移さなければなりません。

RIは国際レベルで地域社会のニーズを探して、それを重点目標として推奨します。ポリオ撲滅、識字率向上、水資源確保いずれも重要なプロジェクトばかりです。

そのプロジェクトが自らのクラブにふさわしいプロジェクトならばそれを採用すべきですし、それよりもさらに重要なプロジェクトをクラブ・レベルで開発すれば、そのプロジェクトを優先するのは当然です。

一番困るのが、RIからの推奨プロジェクトも採用せず、自らのクラブも奉仕活動を行わないことです。このようなクラブは自治権を云々する資格はありませんし、存在価値もありません。

決議 23-34 第4条に記載されている「ロータリー個人もロータリークラブも、奉仕の理論を実践に移さなければならない。いずれのロータリークラブも、毎年度、何か一つの主だった社会奉仕活動を

後援するようにすることが望ましい」という文章を再度思い起こす必要があります。

活力あるクラブ・ライフは会長のリーダーシップ如何にかかっています。

次年度会長としてのモチベーションは高まりましたか。

さあ今から来年度を目指して準備してください。

貴方と貴方のクラブにとって、来年度が素晴らしい年になりますように祈念申し上げます。