

# 炉辺談話 459

2680 地区 PDG 田中 毅

## ロータリーの歩み ②

1907 にポール・ハリスは、クラブの充実、他の都市へ新規クラブ設立、対社会的奉仕活動の実施を公約に掲げて、会長に就任します。そしてフレデリック・トゥイードとドナルド・カーターの提案を受けて初めて行った対社会的奉仕活動が、前述の公衆便所設置活動です。



しかしこの活動を巡ってクラブは大混乱に陥ります。クラブは親睦と会員の事業の拡大を図るべきで、徒に対社会的奉仕活動に走るべきではないというのが、印刷業ハリー・ラグルスの意見でした。大方の会員もラグルスの意見に賛成しました。ラグルスは自分の立場をより優位にするために、二人の新人を入会させました。それがシェルドン・スクールの設立者、アーサー・フレデリック・シェルドンと、シカゴ図書館の責任者であったチェスレー・ペリーです。

運命の悪戯か、熟慮の末、彼ら二人が選んだ途は、ポール・ハリスの方針に従うことでした。シェルドンは情報拡大委員長に抜擢されて、奉仕の必要性を経営学者の立場から説き、これに反発する親睦派の間で、激論が続きました。例会ごとに起こる激論にたまりかねたラグルスは、やおらテーブルの上に立ち上がって、「歌でも歌って、頭を冷やそう。」と言って、歌を歌い始めました。ラグルスは例会ごとに歌詞カードを自分の印刷所でコピーして持参し、激論が始まるとそれを配って自ら指揮をして、会場の険悪な雰囲気や和らげました。これがロータリー・ソングの始まりと言われてい

ます。ポール・ハリスは翌年度も会長を続けますが、クラブ内の混乱はますますひどくなる一方で、ついに職半ばで会長を辞任します。それに伴ってシェルドンも情報拡大委員長を罷免されます。

当然の成り行きでラグルスが次の会長になったものの、その次の会長を選ぶ段階でポール・ハリス派のチェスレー・ペリーとラグルス派のラムゼーが青組と赤組に分かれて激しい選挙戦が行われ、結果としてラムゼーが会長に当選します。

会長選挙には敗れたものの、ロータリー・ライフの重要性を強く感じていたチェスレー・ペリーは、



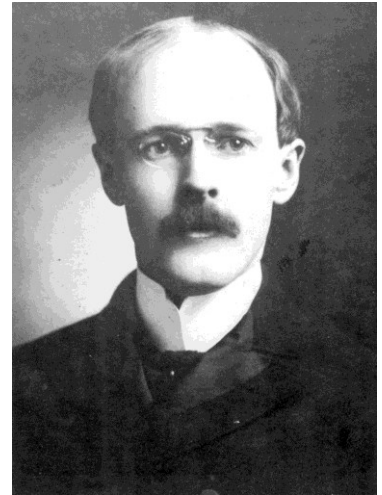


奉仕活動や拡大も必要ですが、クラブの親睦を図ることも大切だと考えました。そして当時 16 設立されていた各地のロータリークラブの連合体を作って、とかく論争の種になる奉仕や拡大はこの連合会が行い、クラブは親睦という当初の方針に専念することを提言し、これが採択されて、1910 年に全米ロータリークラブ連合会が発足します。

三人の貴重な人材に去られたシカゴクラブは、クラブ・ワンとしての誇りを抱きながらも、顕著な業績も見当たらず、平凡なクラブとして現在に至っています。

ポール・ハリスは会長に選任され、さらに名誉会長の肩書ももらいながら、プレーリー・クラブで知り合ったジーンと結婚して、カムリーバンクの我が家に引きこもり、表向き病弱を理由に療養と事業の拡大に専念していた模様ですが、体調が回復したこともあって、1926 年から活動を再開し、世界各国のロータリークラブを視察した以外は、ロータリーにおける顕著な活躍の記録は見当たりません。

事務総長に就任したチェスレー・ペリーは 1942 年までの 32 年間その職に留まって、組織や管理運営など、今日の RI の基礎を作りました。シカゴ・クラブは、長年の間かかって RI を強固な組織に育てて古巣にもどってきたチェスに敬意を払って、1947 年に会長という栄誉を与えました。



シェルドンは **Business Method Committee** の委員長に就任して、経営学という全く新しい概念から奉仕理念を説きました。

当時の共和党政権は、従来から引き続いて弱肉強食の自由主義経済に基づく資本主義を踏襲していました。過酷な労働を課せられた労働者の犠牲のもとで、資本家は利益を得ることに狂奔し、同業者同士もお互いをライバルとして、醜い競争に明け暮れ、宣伝はすべて虚偽か誇大、騙すより騙される方が悪いというのが、当時の状況でした。

ミシガン大学で最新の経営学を学んだシェルドンは、この末期的な状態を是正するために、1902 年にシェルドン・スクールを設立して、全く新しい形の経営学を教えました。そして、「**He profits most who serves best**」というフレーズをこの学校のマottoとして作ったのです。

シェルドンの考え方は結論から言えば原因結果論です。シェルドン経営学理念は、継続的な事業の発展を得るために自分の儲けを優先するのではなく自分職業を通じて社会に貢献という意図を持って事業を営む、すなわち会社経を学問と捉えて原理則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。また、利益を独占するのではなく、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、極めて革命的な考え方であったと言えましょう。儲けようと思ったら他人の立場に立って、自らが先に奉仕をしなければなりません。その奉仕が後から利益となって返ってくるのです。ささやかな奉仕には、ささやかな利益しか得られませんが、大きな奉仕には大きな利益が還元されます。その順番を間違えないことが大切です。利益を得ることを優先にした事業は結果として失敗します。相手に奉仕することが先行されなければな

## He profits most who serves best

- do unto others as you would have them do unto you 黄金律
- 他人からしてもらいたいことを、他人にせよ
- 他人に対して奉仕をすれば 利益が得られる
  
- 商売に成功する方法は 奉仕の理念に基づいて 継続的に利益をもたらす顧客を確保すること

らないのです。

さらにこの考え方は黄金律 「do unto others as you would have them do unto you.」 即ち、「自分がしてもらいたいことがあれば、先ず他人にしてあげなさい。」と同じ意味を持ち、それを経営学の立場から述べたのが、「He profits most who serves best 」であると述べています。

シェルドンは「奉仕の原則と保全の法則」の冒頭で奉仕とは何かを定義しています。

奉仕とは

1. 仕事を管理する人たち(企業主)を管理すること。
2. 管理される人たち(従業員)を管理すること。
3. この両者に顧客を加えた集団を管理すること。

さらに、これに時間やエネルギーやお金や材料を無駄遣いせず有効に活用して保全することを付け加えることです。これはすべて安心と豊かな実りを獲得するための道です。

世に有用な職業に従事している人は全員、奉仕によって品物を作り、それを売っているのです。すべての従業員は、人に役立つものを作り、雇用主はそれを売っているのです。役に立つこととは奉仕の別名なのです。

私たちが今まで使ってきた「奉仕」とはかなり異なった定義であり、世に有用な職業に従事して働く行動は、全て奉仕だと考えてもいいように思われます。

さらに「経営学」の中でシェルドンは、Service という単語そのものについて、あまりにも多くの意味を持った単語なので、一言で言い表すことは不可能であると前置きして、Service を受けた立場から得られる「満足感」であると述べています。

Service をする立場からはどのように表現したらいいのでしょうか。「奉仕」という言葉が、パチンコ屋の出血サービスやバーゲン・セールを連想して、どうしても嫌ならば、これを「貢献」と訳すのも一つの方法かもしれません。

シェルドンの定義によると、世に有用な全ての事業に従事することを奉仕と呼んでいますから、自らの事業を通じて、継続的な利益をもたらす顧客を確保することが、ロータリーの職業奉仕だということになります。

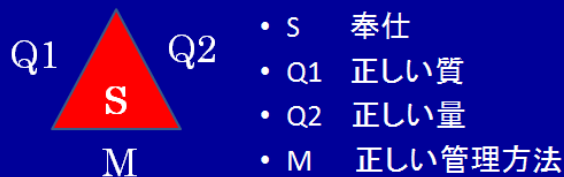
それではどのような企業経営をしたら継続的な利益をもたらす顧客が確保できるのでしょうか。

シェルドンはインドの哲学者バカバン・ダスの書いた「平和の科学」から学んだと前置きをして、「品質、量、管理状態」が奉仕を計る普遍的な基準であり、この三つの要素がそろって、始めて価値ある奉仕をすることが可能になると述べています。

良いセールスマンになろうと思えば、正しい「質・量・管理の方法」で商談を進めることです。あなたが顧客に言っている言葉の質を確かめてください。あなたは良い言葉を使っていますか。顧客の心証を害するような発言はしていませんか。あなたの商談の量は適切ですか。論理的に話していますか。要点をしばって話していますか。適切に話していますか。顧客の前での態度はどうですか。セールスマンを雇っている会社は、そのスタッフによって評価されていることを、忘れてはなりません。

貴方が製造業の良い事業主になろうと思えば、正しい「質・量・管理状態」で企業経営を進めなけれ

### 価値ある奉仕の要素



ばなりません。自社の製品の質に自信がありますか。うっかりミスに備えた対策を講じていますか。常に製品の研究開発を進めていますか。十分な製品を作るための設備投資を行っていますか。万一の場合に備えた対策を講じていますか。マン・パワーを開発するための社員教育を行っていますか。社員の意見を聞いて、それを反映する機会を設けていますか。

小売商の場合も同様に、正しい管理方法の下で、十分な量の良い商品を顧客に提供することです。商品の品質が高いこと。一度売った商品には責任を持つこと。理屈に合った価格であること。商品の種類が豊富で、十分な量が確保できること。店主や従業員この態度がいいこと。商品知識があること。広告が適正であること。

こういうことが守られている店には、何度でも行きたくなるものです。すなわちリピーターが確保できるのです。

シェルドンは人間関係学からも事業経営を説いています。

良好な労働環境を提供するのは資本家の責務であり、そのためには、適正な報酬を支払うこと、安全性、福利厚生、社会保障、快適な生活を保証すること、教育の機会を与えることが必要です。

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に繋がります。

企業がグローバル競争に勝つために、有能な人たちは正規雇用者としてしっかり確保する代わりに、



単なる労働力として非正規雇用者やパートタイマーを低賃金で雇うということは、シェルドンの理念に反する行為です。

その代わりに、従業員には、最善を尽くして会社のために働くこと、業務上の過失を最小限におさえること、会社の管理運営に協力することが要請されます。

このようなまったく新しい奉仕理念を教えるシェルドン・スクールは

高い評価を受け、1921年当時のロータリアン数8万人に対して、シェルドン・スクールの卒業生は26万人を超え、シェルドンの没後も1946年まで存続していますので、おそらく100万人を超えるものと思われます。卒業生の中から数多くのロータリアンが生まれて、全米各地でシェルドンの奉仕理念を説き、かつ実践して、当初は零細業者に過ぎなかったロータリアンに大きな恩恵を与えました。

しかし、好事魔多しの格言のごとく、その後のシェルドンは数多くの難題に直面することになります。