

## シェルドンの思考

日本のロータリアンは、職業奉仕について語るのが好きです。職業奉仕の大家は数多く存在し、中堅以上のロータリアンならば、何回か職業奉仕に関する文章を書いたり、卓話をしたりしたことがあるに違いありませんし、ロータリアンが出版する最初の本は職業奉仕に関するものが多いことも事実です。

皆、様々な例をあげて職業奉仕を語ったり、書いたりしています。シェルドンの理念から説く人が少ないのは、シェルドンの文献があまりにも少ないためかもしれません。東洋思想、キリスト教、職業倫理、哲学とその捉え方は多岐にわたっています。

日本では、東洋思想からロータリーを語られることが多いようです。戦前から戦中にかけて、アメリカとの関係が悪化し、ロータリーがアメリカで生まれたことから、スパイではないかとか、フリーメーソンの一派ではないかと疑われ、毎回の例会は官憲の監視下に置かれた時期がありました。

当時、国家に忠誠を誓うことを表すために始められたのが、国旗掲揚と国歌斉唱であったと言われていました。

しかしその努力も功を奏さず、遂に 1940 年に、RI を脱退せざるを得ませんでした。その後の一時期は、月曜会、火曜会と名を変えて、例会を続けたものの、例会の場で、敵国人であるポール・ハリスを語ったり、アーサー・シェルドンを論じたりすることは不可能でした。

そこで、ロータリーの発想と類似点がある二宮尊徳の報徳思想や、石田梅岩の石門心学や、「三方よし」とする近江商人の経営理論から職業奉仕を説いて、それに代えざるを得なかった訳です。日本人にとって非常に理解しやすい方法には違いありませんが、それが果たして本

来の職業奉仕を語ったことになるのかどうかは、はなはだ疑問の残るところです。未だに profit を精神的な利益と説く人がいるのも、その辺に理由がありそうです。

過酷な資本主義の競争の中から、それを修正するために生まれた思想と、徳を重んじる封建的な社会から生まれた思想とは、本質的な違いがあることは誰の目にも明らかです。戦後 60 数年も経た現在、いまだに同じような東洋的発想で職業奉仕が語られることは理解に苦しむところです。

ヨーロッパではキリスト教の天職論と職業奉仕を結びつけて考える人が多いようです。マックス・ウエーバーによるピューリタニズムの天職論がロータリーの職業奉仕の根底にあると説く人もいますが、これも明らかな間違いです。

マックス・ウエーバーが彼の代表的著作である「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」を発表したのは 1905 年のことであり、その中で、西洋近代の資本主義を発展させた原動力を、主としてカルビニズムにおける宗教倫理から産み出された世俗内禁欲と生活合理化であると説きました。

マックス・ウエーバーは、カルビニズムの概念に基づいたピューリタンの労働倫理として、天職としての仕事に励むことの必要性、現世での成功、キリスト教による魂の救済を強調しています。

即ちウエーバーが天職論を発表したのは 1905 年であり、シェルド



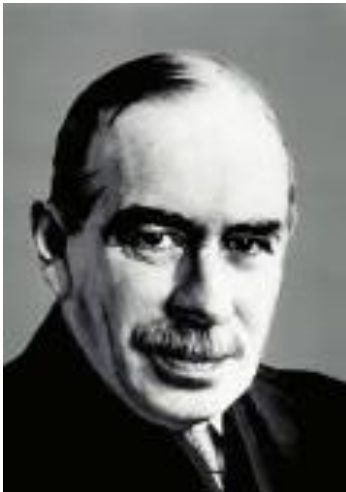
マックス・ウエーバー

ンはそれより前の 1902 年に、修正資本主義を取り入れた職業奉仕の理念をすでに構築しており、それを実社会で応用するために、シカゴでビジネス・スクールを経営していましたから、シェルドンがウェーバーの影響を受けたという説は間違いです。

ロータリーでは職業のことを **Vocation** と表しており、この **Vocation** という言葉の語源は「天職」であることは論を俟ちません。しかしロータリーが **Vocation** という言葉を使い始めたのは 1927 年の四大奉仕採用時からであり、シェルドンの奉仕理念とは何の関係もありません。

シェルドン自身は、経営学として職業を説いているので、宗教的要素を入れることを殊更嫌い、彼の全ての文献を検索しても、神を引き合いにだしたり、**God** という単語を使ったりすることを避けています。また **Vocation** という言葉は一切使わず、**Profession**、**Business**、**Occupation** と表現しています。

当時のロータリアンも、そして世間の人たちも、シェルドンの斬新な、そして未来を先取りした発想には、ついていくことはできなかったようです。



ジョン・ケインズ

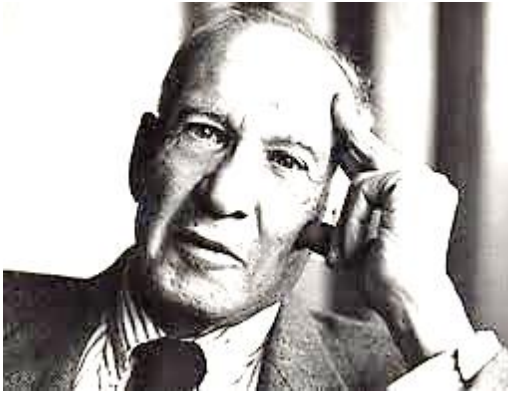
と言うのは、シェルドンと全く同じ発想をしたジョン・ケインズの方が有名となり、経済界の寵児として現在もその名を知らない人はいないからです。

ケインズは 1883 年に生まれて、ケンブリッジ大学で貨幣論を研究しました。

1935 年に「雇用・利子および貨幣の一般理論」を発表して、有効需要の不足に基づく失業は減税・公共投資などの政策により投資を増大させることで、回復可能であることを示して、大恐慌に苦し

むアメリカのフランクリン・ルーズベルト大統領によるニューディール政策の強力な後ろ盾となりました。ケインズの理論は、国家運営に大きな影響を及ぼしたという意味からマクロ経済の範疇に入る一方で、個人や会社にしか影響を及ぼさなかったシェルドンは、いわばミクロ経済の範疇に入るものの、その説いている内容には大きな共通点があります。この思考については本文で詳しく述べたいと思います。

日本でも最近「もしドラ」として親しまれている経営学者にピーター・ドラッカーがいます。



ピーター・ドラッカー

ドラッカーは 1909 年に生まれ、フランクフルト大学を卒業後、ロンドンでケインズの講義を直接受けたことがあると言われています。

1939 年に「経済人の終わり」を出版後、1942 年にはアメリカ政府の経済

特別顧問に就任し、現代経営学の神様としてその名を轟かせています。従業員に対する積極的な教育の必要性や優秀な人材の育成を強調している点は、まさしく、シェルドンが 1902 年から、シェルドン・スクールで教えていたカリキュラムの内容そのものなのです。

シェルドンが 1917 年に書いた **The Science of Business** 経営学を読むと、そこにはケインズやドラッカーと全く変わらない考え方が述べられています。しかもそれが書かれた年代が、シェルドンの方が 20 年以上も早いことを勘案すれば、ケインズやドラッカーがシェルドンの理論を真似たことになります。

シェルドンがこれらの人ほど脚光を浴びることがなかったのは何

故でしょうか。

学者としてのキャリアは、シェルドンとてミシガン大学卒業のオーストリア学派の論客ですから、さほど遜色があるとは言えません。政界や財界に籍を置かず、一介のビジネス・スクールの経営者として一生を送ったからなのか、彼の理念提唱が、あまりにも時代を先取りし過ぎて、当時の共和党の政策とは相容れなかったためなのか、世間一般の人も考えが及ばなかった、非常に速い時期であったためなのか、潜在的には大きなニーズがあったにも関わらず、その必要性すら感じなかった時代であったためなのか、即ち時期尚早であったのかも知れません。



シェルドンの奉仕理念は極めて単純明快なものです。

- ・ 事業を営んでいる限り、価値ある奉仕を行う必要があること。
- ・ 奉仕を行う能力を開発して、その能力を適用すること。
- ・ 奉仕を行えば、正当な報酬が得られること。

健全な事業経営とは、奉仕理念に基づいて、継続的な利益をもたらす常連客を確保することです。

**Profit** とは奉仕を行った正当な報酬のことです。

奉仕という原因には、必ず報酬という結果が与えられます。

この順番を間違えないことが重要です。あまりにも事業に失敗する人が多いのは、この順番を間違えて先に報酬と言う結果を得ようとするからです。

こんな単純明快な理論に、様々な理屈をつけて解説して、わざと分かり難くしているのが、現在のロータリーのシニア・リーダーたちではないでしょうか。

いや、もっと悪いのは、こんな素晴らしいロータリアンがいて、こ

んなに素晴らしい理論を提唱していたことすら知らず、知る努力すらしない国際ロータリーのリーダーたちなのかも知れません。

正しい知識を得るためには、自分でその原点となる文献を調べるのが最もよい方法ですが、残念なことには、日本には、ロータリーの奉仕理念を解説した一次文献を入手するための努力をした人が、殆どいないのが実情です。

従ってシェルドン以外のロータリアンが書いた本や講演を通じて、ロータリーの奉仕理念を学んだと錯覚している人が多いのではないのでしょうか。問題なのは、その人が書いたり語ったりした基になった資料が、正確に奉仕理念を説いたものかどうかということです。後世のロータリアンが書いた二次、三次の資料や伝聞によって奉仕理念を語ることは非常に危険なことです。

私がシェルドンの文献を蒐集し始めた当初、集まった資料の殆どは年次大会におけるスピーチ原稿で、1910年シカゴ大会の講演、1911年ポートランド大会の講演（私の宣言）、1913年バッファロー大会の講演（事業を成功させる哲学と職業倫理）、1921年エジンバラ大会講演（ロータリー哲学）および *The Rotarian* 誌 に掲載された2回の小論文などです。

その後、シェルドン・ビジネス・スクールの教科書を集めるように収集の方法を変えた結果、多くの著作を入手することができるようになりました。

私を驚かせたのは、1904年から1924年にかけて発行された「経営学 *The Science of Business*」という文献の存在です。

この本はA5版18冊からなり、これはシェルドン・ビジネス・スクールの解説書乃至は専門書として、レベルの高い学生や研究者向けに発行されたものです。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」「自然の摂理」「骨相学」「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。驚くべきことは 1904 年に発行されたこの本の第 5 巻には、はっきりと「He profits most who serves best」のフレーズが引用されていることです。

1902 年から 1946 年まで発行されたシェルドン・コースの各巻の末尾には「He profits most who serves best」というモットーがはっきりと書かれています。

その後、1903 年に発行された「成功する販売学 The Science of Successful Salesmanship」、1906 年発行の「産業成功学 The Science of Industrial Success」、1910 年発行の「経営構築学 The Science of Business Building」、1911 年発行の「販売術 The Art of Selling」、1929 年発行の「奉仕の原則と保全の法則 Service and conservation」等の文献を発見しました。

「奉仕の原則と保全の法則」には、従来から好んで使われていた 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、奉仕の必要性と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した。



これらの文献の中で、書籍として印刷されて、一般に流通しているのは 1921 年発行の「ロータリー哲学」のみで、その他の文献は、私たちが運営している「源流アーカイブス」のウェブ・サイトだけにしか収録されていませんので、IT 環境のない人は、今まで接する機会がなかったことになります。

私はロータリーに関する内外の文献を収集してデジタル化し、それを保存すると共に、インターネットを通じて公開するために、私的な

ウェブサイト「ロータリーの源流」を1999年5月に開設し、これを発展的に解消して、新たに会員制の「源流の会」を2010年7月1日に設立いたしました。お蔭様で30名を越す元RI理事やパスト・ガバナーからなる顧問団と387名の会員を擁する大きな組織に発展しました。

紙の文書で保存することの愚かさを、阪神大震災による神戸ロータリー文庫の壊滅やRI本部資料室に保存されている文献の劣化で実感したため、すべての文献をデジタル化して、インターネットで保存公開することによって、将来のロータリアンに時代を超えてお役に立ちたいと考えております。

源流の会アーカイブスでは、現在までに集めた26000ものアイテムをロータリアン共有の財産として末永く維持するためには、皆様のご協力を頂いてロータリアン有志で管理する方が合理的だと考え、「源流の会」という組織を作って維持管理を行っています。安定的に組織を維持するためと、個人情報や著作権の問題を考慮して、会員のみが閲覧可能となっておりますので、奮ってご入会の上ご活用ください。

シェルドンの著作はすべて、「源流の会・アーカイブス」<http://genryu.org> に収録していますので、ぜひ、原文をお読みいただくことをお勧めします。

なお翻訳が完了したものから順次、出版と共に、ウェブ・サイトを通じて閲覧に供したいと考えています。



シェルドンはこれらの一連の出版物を経営学および経営学の中の販売術と定義しており、その対象は、ロータリアンではなく、あくまでもシェルド・スクールの学生でした。従って膨大な内容を持つ



シェルドンの経営学の初期の、それもその中のほんの一部だけが、ロータリーに提供されているに過ぎないのです。

この本では、これらのシェルドンの著作を参考にして、彼の考え方を忠実にお伝えしたいと思っています。今まで皆様が聞いてきた話とかなり違っている点があると思いますが、この本で記載した内容は、すべてこれらの歴史的文献、即ちシェルドンの森を探索して、直接入手した一次資料に基づいた記述であることを強調しておきたいと思っています。



## シェルドンの繁用語

本論に入る前にどうしても知っておかなければならないことがあります。それはシェルドンが使っている特殊な用語の解釈についてです。ロータリーはシェルドンが使った言葉をそのまま使っているのです。本来の意味を知らずに使うと、とんでもない間違いを犯すことになります。



まず **Service** という用語の意味を知らなければなりません。

本書でも標準的な訳語として「奉仕」という言葉を使っていますが、ロータリーの用語としての奉仕という訳語が、日本人に正しく伝わるかどうか、はなはだ疑問です。

辞書を調べると

- ① 公務に対する事業、供給、用務、兵役
- ② 勤務、使用人としての務め
- ③ 修理点検
- ④ 客扱い
- ⑤ 尽力、貢献
- ⑥ 役立つこと、奉仕
- ⑦ 宗教上の儀式

などの訳がありますが、日本では一般的に使われている「値引き」とか「おまけ」といった意味はありません。

ロータリーで使う場合、ロータリアンならば **Service** という意味は理解できるのですが、それを日本語で表現する場合、果たして「奉仕」と訳して、一般の人に通用するかどうかという問題があります。

米山梅吉もそのことを心配したらしく、**This Rotarian Age** の翻訳に当たって、**Service** を敢えて訳さずに、「サーヴィス」とそのまま記載しています。

シェルドンはその著作「奉仕の原則と保全の法則 **Service and Conservation**」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ったり、売ったりしているのです。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良いように思われます。

さらに 1904 年に発行された「経営学 **Science of Business**」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のは「満足感」と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良いのでしょうか。「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・セールを連想してしまいがちで、どうしても使うのが嫌な人は「貢献」と

訳すのも一つの方法かもしれません。



次に **Profit 利益** という言葉の概念です。

日本では相変わらず、**Profit** を巡って金銭的か精神的かの論争をする人がいるようです。**Profit** という言葉をロータリーに持ち込んだ元凶は **He profits most who serves best** を発表したシェルドンですから、その真意はシェルドンの意見に従うべきです。

シェルドンは「経営学 **Science of Business**」の中で **Profit** とは、総費用を超えて受け取った余剰の価値という金銭的な意味に限定すると述べています。

さらに、「ロータリー哲学 **Rotary Philosophy**」では、価値ある幸福の要素の説明の中で、「他の人々からの愛情や尊敬、曇りのない良心、仲間との毎日の取引の結果として得られる物質的な富は、少なくとも程よい幸福と言うべきでしょう。その物質的な富こそが、奉仕の理念に基づいた継続的な取引によって顧客からもたらされる **Profit 利益** である」と述べています。

「奉仕の原則と保全の法則 **Service and Conservation**」の中では、商売に成功する方法は、継続的に利益をもたらす顧客を確保することです。一見さん（いちげんさん）だけを相手にしては、継続的な事業の発展はあり得ません。リピーターとなって再三、店に訪れる常連客を確保することが、すべての事業所を繁栄させます。

適正な **Profit** を得て、事業を成功させる方法は、

- いつも、価値ある奉仕を実践しようという願望を持つこと
- 奉仕を実践に移す能力を開発すること
- 開発された能力を、実践活動に適用すること
- 奉仕に対して正当な報酬を得ること

- 奉仕の対価として得た報酬は、貯蓄や活用や節約によって利益を保全すること。  
と述べています。



### **Customer 顧客、Patron 常連客**

シェルドンはPatron という言葉を好んで使っています。

セールスマンであろうと、企業の経営者であろうと、商店主であろうと、その事業を成功させるコツは、奉仕の原則を条件として、継続的に利益をもたらす常連客を確保することです。

顧客が商品を購入して満足感を得るまでには、次の過程を踏みます。

1. その商品に関して、興味を抱くこと。
2. 自分にその商品が必要だという確信を抱くこと。
3. その商品の価値に対して強い関心を抱くこと。
4. その商品の価値を評価すること。
5. 自分の物にしたいという願望を抱くこと。
6. それを買うという決断を下すこと。
7. 実際に買うという行動に移すこと。
8. その商品を得たという満足を確認すること。

そして満足感を得た顧客は、常連客となって再三訪れるという結果に繋がります。

奉仕の原則を条件とした満足感を表したのが「質・量・管理の状態」を示した価値ある奉仕の要素です。即ち、正しい管理状態の下で、十分な量の良い商品を顧客に提供することです。

質とは、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。適正な価格であること。

量とは、商品の種類が豊富で、十分の量が確保できること。

管理の状態とは、店主や従業員この態度が良いこと。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。一見さんだけを相手にしては、継続的な事業の発展はあり得ません。リピーターとなって再三、店を訪れる常連客を確保することが、すべての事業所を繁栄させるのです。

