

# シエルドンの奉仕理念 まとめ

## 原因結果論

小さな炎には小さな熱、大きな炎には大きな熱があります。ささやかな奉仕はささやかな報酬の価値があり、大きな奉仕は大きな報酬の価値があります。少ない報酬を嘆くのではなく、大きく奉仕をして大きな報酬を得てください。

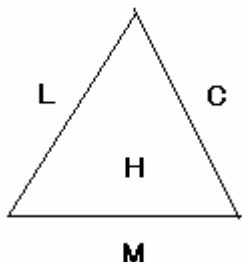
奉仕の原則は、雇用主、従業員双方に適用される人間有用性の原則です。労使の双方が奉仕の原則を適用するところに会社の発展があります。そして奉仕活動の実践や公正な取引には、適正な対価が支払われるのです。

事業の失敗は、結果である利益を先に望むことにあります。先に原因があり、後に結果が付いてくるのです。



## 価値ある幸福の要素

「H」は「幸福」という概念を表します。「L」は「仲間からの愛情」「他人からの尊敬」を表します。「C」は「良心」「自尊心」を表します。「M」は、物質的な富や必需品や楽しみや贅沢等の象徴である「お金」を表します。



他の人々からの愛情や尊敬を受け、曇りのない良心と自尊心を持って、仲間との毎日、取引をした結果として物質的な富即ち、報酬または利益を得ることは、事業を営む人として、この上ない幸福と言うべきでしょう。

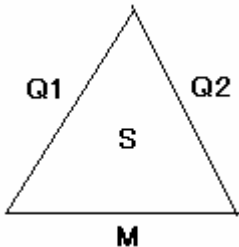
奉仕哲学における利益という言葉には、お金とお金をもたらす恩恵が含まれています。



## 価値ある奉仕の要素

売するためには良い製品を作って適正な価格つけることが最初のステップであります。

まず品質の高い製品を作ることが一番重要です。次のステップはいかにして十分の量を作るかです。第3のステップは、管理の状態即ち事業を営む人間の行動を正しく処理することです。



「品質、量、管理の状態」という公式は、物質的な値を測定する方法、即ち物の価値を計る普遍的な基準なのです。すべての事業所には正しい「質・量・管理の状態」が適用されなければなりません。

良いセールスマンになろうと思えば、正しい「質・量・管理の状態」で商談を進めてください。

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。あなたの商談の長さは適切ですか。論理的に話していますか。要点をしぼ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か。くわえ煙草ではありませんか。

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・管理の状態」で企業経営を進めてください。

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。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。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。

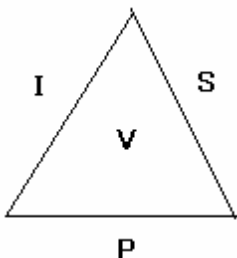
こういうことが守られている店には、何度でも行きたくなるものです。商売に成功する方法は、継続的に利益をもたらす顧客を確保することです。一見さんだけを相手にしては、継続的な事業の発展はあり得ません。

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。事業所の顧客と常連客の確保こそが事業を発展させる鍵なのです。



## 意思の要素

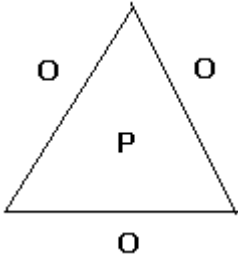
幸福であろうと、正しい奉仕活動であろうと、それを左右するのは意思の力如何にかかっています。自らの強い意思の力 (V) を発揮しようと思えば、先ずその人が持っている認識能力 (I) がしっかりしたも



のでなければなりません。更に精神的な能力 (S) と肉体的な能力 (P) がしっかりしている必要があります。この三つの能力が一体となって始めて素晴らしい意思の力ができるのです。



## 宇宙の摂理の要素



全てのことがらは、宇宙の摂理によって支配されています。

私たちが意識する、しないに関わらず、全てことがらは、全知 (O) 全能 (O) で普遍的存在 (O) である創造主 (P) 即ち、全ての物質の提供者でもある自然の摂理によって支配されているのです。

この世のすべては自然の法則によって定められているというのがシェルドンの考え方であり、彼はそれを「宇宙の摂理」と表現しています。その「宇宙の摂理」を定める本家本元のことを「Provider 創造主」と表現していますが、彼が敢えて「Provider 創造主」という言葉を使って、何故「God 神」という言葉を避けたのかは非常に興味あるところです。



## 社会に奉仕するための職業

利益を得るために仕事をすると考えることが失敗に繋がります。社会に奉仕するために職業があり、社会に奉仕した見返りとして報酬を得ているのです。

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、そこに集められたとします。その会議中に、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す。

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、靴屋という職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。



## 人生の元帳

人生の元帳は、借り方側には「D-O-R.」、貸し方側には「R-P-P.」と表示されて、元帳とそっくりな形にまとめられています

借り方側の台帳・D: duties は義務を表します。O: Obligations は責務を表します。R: responsibilities は責任を表します。

貸し方側の台帳・R: rights は権利を表します。P: privileges は名誉を表します。P: prerogatives は特権を表します。

義務・責務・責任という本来の原因を遂行することが、権利・名誉・特権という結果を得る唯一の方法です。

雇用主の従業員に対する責務は、適正な報酬を支払うこと。安全、福利厚生、社会保障、快適な生活を保証すること。従業員に教育の機会を与えることです。

従業員の雇用主に対する責務は、最善を尽くして働くこと。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です。

雇用主と従業員がこの三種類の責務をお互いに果たすことが、会社

の発展に繋がるのです。



## 金銭の必要性

ロータリー哲学は金儲けを否定するものではありません。金銭は価値の万国共通の象徴であり、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、即ち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。さらに人間が生きていくためには、衣食住以上のものがが必要です。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。

この記述から、当時台頭しつつあった社会主義や共産主義の考え方を否定すると共に、資本主義を部分的に修正して適応させようという意図が感じられます。



## 教育とは

教育とは、知識を教えることではなく、前向きの資質や、望ましい資質を引き出し、開発することです。教育の成果は、教養だけではなく、健康、富、名誉、環境に対して調和を持って適応することであり、能力だけでなく、信頼性、持続性および行動力を持つことです。

教育の効果は、知性だけではなく、身体、感受性、感情、意思の開発に大きな作用を及ぼします。

知性的な進取の気性を持つように教育した結果として、能力、知力、感受性、信頼性、体力、持続性、意志、行動力が作られます。

従って、真の教育の主な目的は、人間の守備範囲を増やすことであり、AREAという言葉は、これらの四つの言葉の頭文字 Ability - 能力、Reliability - 信頼性、Endurance - 持続性、Action - 行動力を綴ったものです。



### 人間関係の四つの要素

人間関係を構築するためには四つの要素が必要です。

1. 人間関係を構築しようという自分の存在。
2. 人間関係を作る対象となる相手の存在。
3. 両者が話し合いの対象とする対象や品物の存在。
4. 話し合いをする両社の心の通い合い。

これをセールスマンに当てはめれば、次のようになります。

1. セールスマン本人。
2. 顧客。
3. 商品。
4. 販売行為。



### 人生は海

人生は海のようなもので、ギブ・アンド・テークの絶え間ない潮の満ち干が、物事を解決してくれます。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に当たります。種を播く時期が、収穫より前であるのと同様に、与えることが、受け取ることよりも先でなければなりません。利益を得る経営学は、即ち奉仕を与える経営学でもあ

るのです。

今日、全世界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。私たち人類は、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に繋がるのです。



## 原因と結果

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なのです。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。即ち、奉仕という原因によって利益という結果が得られるのです。

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。





## シェルドンなきロータリー

1929年に世界大恐慌が起こり、1930年には職業奉仕理念の提唱者であるアーサー・フレデリック・シェルドンがロータリーを退会します。この1930年に退会したことを巡って、シェルドンに対して非難を浴びせる声を聞きます。

ポール・ハリスやチェス・ペリーが死ぬまでロータリーに在籍していたことを引き合いにして、なぜ、シェルドンは途中で退会したのかという非難です。

シェルドンの親派としての立場からは、ロータリーの理念の提唱者として、最後までロータリアンでいてほしかったという願望もあると思います。

そこで、シェルドン研究に関する第一人者を自認している私としては、ぜひとも、シェルドンの立場を弁護しておきたいと思います。

シェルドンが入会する前のロータリーは、親睦と物質的相互扶助に明け暮れた平凡な社交クラブの一つにしか過ぎない存在でした。しかし、当時雨後の筍のように設立された数多くの社交クラブは、長続きせず、殆ど姿を消しています。

シェルドンは危機的な局面を迎えつつある資本主義を正常な形に戻すためには、正しい経営学に則った企業経営をする必要があると考えました。そのために考え出した手法が **He profits most who serves best** のモットーとそれに付随する数々の活動の実践でした。当時の共和党の政策と真っ向から対立する奉仕理念であったため、アナキスト呼ばわりされながらも、活動を続けました。

彼の考え方に共感して、経営方針を転換した人は一様に事業を伸ばしました。当時の年次大会はシェルドンの記念講演なしには開くこと

ができませんでした。

金が溜まりはじめると、贖罪の意味も含めて、チャリティ事業に走る人が現れてきます。中にはボランティア活動に生きがいを見出したグループも現れました。

特に 1914 年に RI 会長を務めたマルホランドは、社会的奉仕活動の実践こそロータリーの役割だと主張して、シェルドンの経営学に基づく奉仕理念とは異質な身体障害児対策をロータリーの対社会的活動に取り入れて熱心に取り組みました。

経営学者としては著名な存在であったシェルドンも、ロータリーの社会では、クラブ会長すら務めたことのない、一介のロータリアンに過ぎません。元 RI 会長の強い影響を受けたボランティア派は、一気にその勢力を伸ばしていきました。

ボランティア活動を現すモットーが次から次へと生まれました。前述の「**Service, not self**」に続いて「**Service before self**」などの言葉遊びのようなモットーも出て、結局 1920 年に「**He profits most who serves best**」と「**Service above self**」が正式に二つのモットーとして使われることになります。

この頃から、正しい経営学に基づいて事業を健全に運営しようとして、ロータリー運動に参加しようとする人は徐々に減少し、エリート意識を持ったボランティア活動派としてロータリーに在籍する人が増えてきました。

経営学者としてまた教育者として不動の地位を築いていたシェルドンにとっては、経済界の専門家が一樣に高く評価している Sheldonism の理念について、素人集団に過ぎないロータリーの内部から批判を受けることの方が、不愉快きわまりないことであったと思われれます。

シェルドンは 1921 年にエジンバラで開催された年次大会で「ロー

タリー哲学」というスピーチを行ったのを最後に、ロータリーの公式の場からは姿を消し、それ以降はロータリーとは関わりを一切絶って、自らのライフワークである経済人の育成に没頭する道を選びます。

RI もシェルドンの存在を消すことに懸命になっていた模様で、RI が保存する 1921 年以降の記録の中から、シェルドンの名前を見出すことはできません。

1923 年にはこの双方の主張に決着をつける決議 23-34 が採択されますが、ボランティア派にとって大きな収穫は、Service above self に対して「他人のことを思い遣り、他人のために尽くす活動」というお墨付きを得て、双方がロータリーのモットーとして正式に認められたことです。

自分のライフワークとして築きあげてきた経営学に裏打ちされた奉仕理念 He profits most who serves best と、誰がいつ作ったのか、その真意すら分からない Service above self が互角に並んだことは、シェルドンにとって許すことのできない一大事だったに違いありません。

なお、この決議 23-34 が持つ、もう一つの画期的な改革は、従来のロータリアン個人の奉仕活動 (individually) から、条件付きとは言いながらも、団体的な奉仕活動 (collectively) を認めたことです。

- |  |
|--|
| <p>2) Primarily, a Rotary club is a group of representative business and professional people who have accepted the Rotary philosophy of service and are seeking:</p> <p>First, to study collectively the theory of service as the true basis of success and happiness in business and in life; and second, to give, collectively, practical demonstrations of it to themselves and their community; and third, each as an individual, to translate its theory into practice in business and in everyday life; and fourth, <u>individually and collectively</u>, by active precept and example, to stimulate its acceptance both in theory and practice by all non-Rotarians as well as by all Rotarians.</p> |
|--|

## 決議 23-34

1927年にオステンドで開催された国際大会で、奉仕活動の実践を容易にするために、Aims & Objects Planに基づいた四大奉仕（後に五大奉仕）が採択されます。

ここで初めて職業奉仕という言葉が使われ、現在に至っているわけですが、これはシェルドンが述べた経営学上の奉仕理念とは似ても似つかぬものであったため、それ以降、職業奉仕とは何か巡って数々の混乱を起こすこととなります。

1987年にRIが発表した「職業奉仕に関する声明」の中の「クラブが行う職業奉仕」という文章を巡って、職業を持っていないロータリークラブがどのようにして職業奉仕をするのかという論争が、いまだに続いています。

職業奉仕の英語名がVocational Serviceであることも、シェルドンにとって屈辱的なものでした。Vocationという表現は職業を天職と考えるイギリスやヨーロッパの考え方であって、シェルドンの修正資本主義に基づいた経営学としての職業感とは全く関係のないものだったからです。

シェルドンの経営学を採用したが故に、ロータリーはここまで発展したのに、何をいまさら天職論を持ち出すのかという心境だったと思われまます。ちなみにシェルドンの文献にはVocational ServiceとかVocationという言葉は一切使われておらず、Profession、Business、Occupationが使われています。

1929年のダラス大会で決定的な事件が起こります。イギリスから出されていたHe profits most who serves bestを廃止しようという決議29-7が、賛成と反対が伯仲して、危うく採択されそうになりました。その賛成票の多くがアメリカからでたことは、シェルドンにとって大きなショックであったことは否定できません

同じ国際大会で、身体障害児童の救済事業をロータリーの最優先課

題として実践することが決定したことによって、ポール・ハリスとの意見対立が決定的になったことも、シェルドンが退会する直接的な動機になったのかも知れません。

彼の最愛の息子、その名も父親と同じアーサー・フレデリック・シェルドンが 1929 年に 30 歳の若さで亡くなりました。

その落胆ぶりは如何ほどであったか。その悲しさが、彼の最後の作品となった「奉仕の理念と保全の法則」の中で、死後の世界について書かせた動機になったのではないのでしょうか。

1930 年には正式にロータリーを退会します。それを待っていたかのように、1931 年にはシェルドン・スクールの卒業生を中心に作られた道徳律が配布禁止になりました。

ここで考えなければならないことは、シェルドンが社会に及ぼした影響力についてです。1921 年のロータリアンの数は全世界で僅か 7 万人に過ぎません。それに対してシェルドン・スクールの卒業生は 25 万人とされています。

シェルドン・スクールの卒業生名簿にはチェスレー・ペリーやジョン・ナトソン、ジョージ・ピンカム、ロバート・デニーロなどの著名なロータリアンの名前を数多く見ることができます。

平凡な社交クラブに過ぎなかったロータリーに、奉仕理念と数多くの情報を提供して、ここまで育てあげてきたにも関わらず、自我を主張し始めたロータリーにこれ以上自分の力を割く必要はない、それよりも事業の発展のために自分の助けを求めている大勢の人のために尽くすべきだと、シェルドンは考えたのではないのでしょうか。

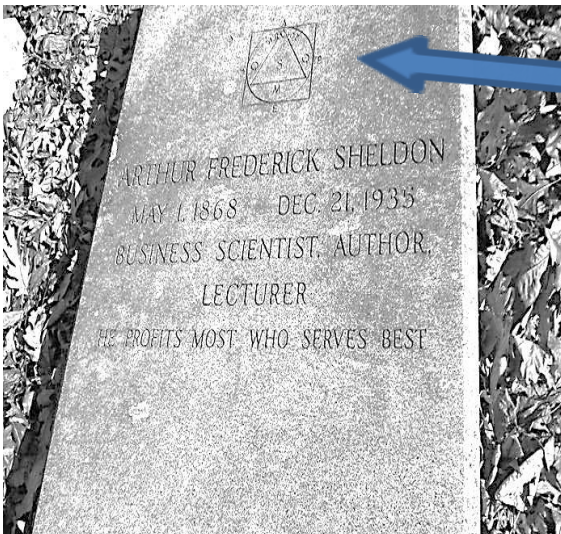
彼のお墓は、アンナ・グリフィス夫人の出生地、ニューヨーク州キングストンにあります。墓標には、インドの哲学者バガバン・ダスの平和学から引用した質・量・管理の状態を表す、価値ある奉仕の要素と、**He profits most who serves best** の文字がはっきりと刻み込まれ

ています。

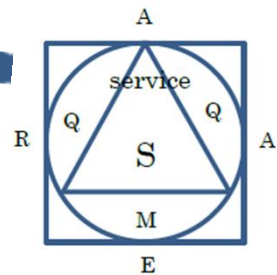
この経営学のモットーは、健全な事業を構築すること、即ち積極的な販売術を実行することによって、奉仕の原則を条件とする継続的に利益をもたらす常連客を作り、それを維持することの重要性を意味しているのです。

質、量、管理状態を表す奉仕の三角形をよく見ると、この三角形は円で囲まれ、更にその周りを四角形で囲んでいることが分かります。

一番外側の四角形の辺に文字が一文字ずつ、刻みこまれており、上



シェルドンの墓標



にA、左にR、下にE、右にAの文字が読み取れます。これはシェルドンが強調した教育論、すなわち領域学を意味します。

- A Ability 能力。
- R Reliability 信頼性。
- E Endurance 忍耐力。
- A Action 行動力

この頭文字を組み合わせた、AREA すなわち、真の教育とは、知識を教え込むことではなくて、その人のあらゆる部分の守備範囲を広げ

て、持っている潜在的な能力を引き出すことということになり、シェルドンが信奉していたカントやバガバン・ダスの教育論と一致するわけです。

