

## 世紀を超えて

アーサー・フレデリック・シェルドンの研究家を自ら名乗る立場上、アーサー・フレデリック・シェルドンが唱えた He profits most who serves best の真意について何回語ったことでしょうか。そして語る毎に、その意味を説明する毎に、この短いフレーズの裏に隠されている深遠なる奉仕理念を改めて再発見するのです。

しかし、現在のロータリー活動から、職業奉仕の概念が全く消失してしまって、完全なボランティア団体になっているからです。その証拠に毎年のように出される RI からの要請は、ボランティア団体を維持していくための会員増強と財団寄付と世間の目を引くような大型プロジェクトの実施要請だけで、基本的な奉仕理念だった職業奉仕は完全に消え去っています。

会員にロータリー運動の神髄を教える職業奉仕理念を失ったロータリーに魅力を失いつつあるロータリアンの如何に多いことでしょうか。

かつては He profits most who serves best がロータリーで最も重要な職業奉仕のモットーでした。

すでに何回も説明しているように、このモットーをロータリーが使っているのに、ロータリーが作ったモットーだと誤解している人も多いようですが、実シェルドンがシェルドン・スクールの経営学のモットーとして、1902 年に作ったもので、シェルドン・スクールの数多くの教科書の末尾はこのフレーズで結ばれています。

18 世紀半ばから起こった産業革命は、社会経済の仕組みをそれまでとは全く違ったものに変えていきました。簡単に言えば、ここから資本主義社会、工業化社会が誕生し、社会経済の仕組みをそれまでとは全く違ったものに変えていったのです。

等価交換に近い従来の物々交換は、貨幣を介した売買に形を変え、そこに利潤という概念を生み出しました。労働者に支払う賃金を如何にして低く抑えるかによって、資本家は大きな富を稼ぎました。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。

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ともなりました。

その不合理な資本主義経済そのものを打破するためには、社会主義や共産主義革命が必要であると考えて、1905 年から、1917 年に起こしたのがロシア革命です。

これとほぼ同じ時期に活動を開始したのが、オーストリア学派の右派に属するアーサー・

フレデリック・シェルドンなどのミシガン大学のグループです。

その経営学理念は、資本主義の枠内で、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学問だととらえて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。

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、極めて斬新な考え方であった と言えましょう。

政府の規制ではなくて、経営者の発想に基づいた経営者と従業員の自発的な量と質と管理状態 のコントロールであり、いわば事業所と労働者が自発的に行う修正資本主義に近い考え方でした。従って見方を変えれば、当時の政府の経済政策に反発する行動でもあったわけです。

シェルドンはそのための学校を 1902 年からシカゴで開校し、数多くの経営学のリーダーを世の中に送り出しています。

アーサー・フレデリック・シルドンの個人歴について触れられている文献が稀有に近い中で、「ガルシアへの手紙」や数多くの格言を残した有名な、作家・教育者である[エルバート・ハーバード氏が、特にシェルドンの業績を称賛する文献を発見したので、当会の翻訳担当の小西宋十氏を煩わせて、その一部をご紹介しますことにします。](#)

ハーバード氏がミシガン大学に籍を置いていたこと、シェルドン氏が 10 歳ほど年下であることを考えると、多分子弟の関係にあったことと推察されます。ハーバード氏は社会的、経済的、国内的、政治的、精神的な自由を信じ、自らをアナキストと自認し、「私はアナキストである。すべての良い人はアナキストである。教養を持ち、親切な紳士、全ての普通の人間はアナキストである。イエス・キリストは典型的なアナキストである。」

「アナキズムは、国家や権威の存在を望まず、不必要、有害であると考え、その代わりに国家のない一つのまとまった政治思想社会や政治思想や個人主義や自由主義の流れを汲むものなど、時には相互に衝突する多数の潮流の総称なのです。」と述べています。

ハーバード氏は自らがアナキストであることを声明することによって、シェルドンも共に正当な範疇に属する学者であることを証明すると共に、世の中の人に誤解されているアナキストの定義を正当化しようとしたものと思われます。

アナキストと言うと共産主義者や無政府主義者を連想しますが、彼の考え方からは、単に国家権力や、過去の慣習にとらわれないで、自分の信じる道を歩むことを意味するのですが、永年続いたアダム・スミスの考え方や当時の欧米の商習慣に反発した行為は、一般の人や、

レベルの低いロータリアンからは、悪い意味のアナキストと見なされたわけです。

シェルドニズムとは経営と販売の学問です。全ての人間はセールスマンです。すべての人は、何かを提供して生計を立てています。医者も、法律家も、教師も、画家も、演説家も、詩人も、役人も、商人も、全ての人が自分の能力、技術、知識を売っているのです。能力、技術、知識の積み重ねから得られた結果を売っているのです。

自らの先見の明や機知や賢さを売っているのです。

私たちは互いに売買の当事者そのものなのです。他方を傷つけることは自分を傷つけることです。人を助けることがすなわち自分を助けることになります。

シェルドニズムの礎石は利他主義を基本にした互惠主義です。相手に対する奉仕を優先すれば、必ずその見返りは得られるのです。

事業で成功した人たちをわたし達は「幸せ者」と言います。しかしよく見れば、成功者は全て何らかの資質を備えていることが分かります。人が成功するか失敗するかは、肯定的な資質が不足していないか、否定的な資質を持っていないかに係わってきます。

過去の学校は知識を教えることに専念していました。昨今ようやく、どんなに知識があってもある種の資質がなければ、その人は日陰の道を歩むか、挫折するということが分かってきました。

しかし実際は、成功と学校の成績は何の関係もないのです。成績がよい人が成功することもあれば、よくない人がそれをしのぐこともあるのですから。

シェルドンは、強い、有用な人間には四つの概念が必要だと信じています。それは能力と、信頼性と、忍耐力と、行動力です。そして人生の成功とは、健康、長寿、名誉、そして正しく使える金があることだと述べています。

成功の要因は個人それぞれ誰でも持っています。それらの要因を引き出すことが教師の務めなのです。すなわち教育とは知識を与えることではなく、潜在的に持っているその人の能力を引き出して、活性化することなのです。

シェルドニズムは、学生の肯定的な資質を引き出し、育て、活性化する方法です。同時に否定的資質を押さえ込むことです。知識を増し、感性を豊かにし、意志を強固にするのが、シェルドン・スクールの教育方針だったのです。自分で学ぼうとしない人以外に、入学制限はありません。制限は自分自身です。学ぼうという意志がありさえすれば、何かを構築しようとしていることを証明しているのですから。年齢、性別、肌の色、経済状況、学歴、宗教は、一切応募の条件にはなりません。

しかし、どう考えるか、どう知るか、どう感じるか、どう行動するか、そのやり方を教えてくれる人がいるとすれば、その人は真に偉大です。これが新しい真実の教育です。

シェルドン・スクールはその人の能力開発と同時に、新しい考え方に基づいた経営学をあらゆる角度から教えました。シェルドンの経営学理念は、資本主義の枠内で、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学問だととらえて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。

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、極めて斬新な考え方であったと言えましょう。将に当時の商習慣を破壊するアナキズムだったのです。

1902年に創立したシェルドン・スクールは、1921年には26万人の卒業生を輩出したと記録されていますし、最後に改定された教科書は1945年と記載されていますし、イギリス、オーストラリア、ニュージーランドにも分校を持っていましたから、当時の経済界にかなり大きな影響を及ぼしたものと思われます。

チェスレー・ペリー、ジョージ・ピンカム、ロブ・デニーロ、ジョン・ナトソン等もシェルドン・スクールを卒業してロータリアンになった経緯がありますし、全米各地のロータリークラブも、その拡大に関してかなりの数の卒業生が関与しています。なお、ロータリークラブには入らなかったけれど、経済界の重鎮としてシェルドニズムを広めた数多くの経済人を輩出したことは疑いの余地がありません。

1905年にロータリークラブが創立された当初には、奉仕という概念はありませんでした。親睦と、statistician 統計係によって会員同士の取引を推奨するような、旧態然とした互恵的な商取引による事業の発展を目的に作った社交クラブでした。

1908年にチェスレー・ペリーと共にシカゴ・クラブに入会したシェルドンは、徹底的な内部改革を試みましたが、余りにも斬新な思考に反発をかい、半ば追われるような形でシカゴ・クラブを離れ、チェスレー・ペリーの尽力によって設立した、全米のロータリークラブの連合体に移り、シェルドン・スクールの卒業生を中心にシェルドニズムを広めました。

その努力が実って、シェルドンの *He profits most who serves best* というモットーが正式にロータリーのモットーとして借り受けられることになり、それを実践したロータリアンはその事業を大きく伸ばしていきました。

シェルドンは、このモットーを純然たる経営学の理念であり、黄金律を別な言葉で説いたものだと述べています。黄金律は宗教ではなく哲学であり、自分が他人からしてもらいたいと思っていることを、まず他人にしてあげることです。すなわち自分が金銭を儲けたいと思うのなら、まず他人に奉仕をすることであり、先に奉仕があれば、必ず後から報酬が来ると原因結果論として説いています。

世界中の様々な哲学的思考の中に表現されている黄金律の考え方をご紹介します。と思います。

エジプト・・他人のために良かれと自らが望んだことを探し求め、それをしてあげなさい

ペルシャ・・・あなたが人からしてもらいたいことを、人にしてあげなさい

仏教・・・他人の幸せを、自ら望んで捜し求めなさい

儒教・・・あなた自身が望まないことを、他人にはなりません

イスラム教・・・あなたがしてもらいたくないような方法で、あなたの兄弟たちを扱ってはなりません

ギリシャ・・・隣人から敵意を抱かせるようなことをしてはなりません

ローマ・・・すべての人が心に刻み込んでおかなければならない法律とは、あなた自身が社会の人たちを愛することです

ユダヤ教・・・あなたが隣人からしてもらいたくないことを、隣人にはなりません

キリスト教・・・すべて人にせられんと思うことは、他人にもその通りにせよ

ビジネスマンの目的は発展的な事業を構築することであり、その目的を達成するためには、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が必要です。

シェルドンの斬新な経営理論は、過酷な資本主義が労働者を徹底的に搾取していた時代に、労働者の立場を理解し、利益を適切にシェアしながら、継続的に利益をもたらす顧客を確保する目的で事業を営むことを提唱したものであり、その考え方を順守したシェルドン・スクールの卒業生の努力によって、現在の資本主義社会の発展をもたらせたと言っても過言ではありません。

ただし、シェルドニズムは当時の経済界の常識とはかなりかけ離れたものでしたし、ロータリアンが大多数を占めていた共和党の政策とも合致したものではありませんでした。従って、ロータリーの一部ではシェルドンをアナキスト呼ばわりして、排斥しようとする動きも起こりました。

単なる社交や肩書や名誉欲で入会してきた会員にとっては、シェルドンの高邁な理論など理解できる道理もなく、シェルドンはクラブ内の会長の肩書すら持っていないアナキストに過ぎなかったのです。

1911年にフランク・コリンズが発表した Service, not self も元来は、シェルドンの He profits most who serves best を別な表現で示したものでしたが、1915年にアレン・アルバー트가 RI 会長になると対社会的奉仕活動の実践を表す解釈に変えられ、更に 1914年身体障害児活動に熱心なトレド・クラブ出身のフランク・マルホランドが RI 会長になると、ロータリークラブの重点活動を社会奉仕として、遂に 1923年には唯一のロータリー・モットーだった He profits most who serves best に Service above self が加わり、その後、Service above self が第一モットーに格上げされ、元来、経営学を学び実践する組織だったロータリーはボランティア活動を実践する組織に変って行ったのです。

ボランティア活動を円滑に進めるために、何とかして He profits most who serves best を廃止しようと言う動きが加速し 1929年には廃止の決議案が提案されましたが、シェルドニズム派の反対によって否決され、その後何回となく攻防を繰り返しながら何とか現在に

至っていますが、このモットーが廃止されるのも時間の問題のような気がします。そしてその時はロータリーから職業奉仕の理念が完全に消え去る日なのです。

自尊心高き学者であるシェルドンは、敢えて争いを避けました。多分ロータリーを出来の悪い教え子の一人位に考えていたのでしょう。1921年のエジンバラの講演を最後にロータリー活動とは一線を画し、1930年に退会しています。

再三懇切に説いてもそれが理解できないロータリアンを相手にするよりも、世界的に広がっていくシェルドン・スクールでシェルドニズムを説く方がよっぽど魅力的な活動だったに違いありません。

1929年世界大恐慌によって経済界は大きな打撃を受けます。政権も共和党のフーバーから民主党のルーズベルトに移り、あらゆる経済政策を駆使しますが不況は激しくなるばかりでしたが、1930年ころジョン・ケインズが経済顧問に就任し、ニューディール政策を実施します。不思議なことには、利益の再配分や円満な労使関係の改善などその内容のかなりの部分が、シェルドンの政策と酷似しているのです。ただし、シェルドンは自己責任や事業主の責任としてこれを行うように指導したのでアナキスト呼ばわりされたのに対して、ケインズは国家の政策として強制的に実施したので、アナキストの汚名は逃れましたが、元来民主党は社会主義に近いので、アナキズムが合法化されたと言えるのかもしれませんが。

シェルドンは自らの経営理論が正しかったことを、修正資本主義を通じて皆が理解したこと知らず、1930年にロータリーを退会し、1935年にこの世を去りました。

彼は1929年に最後の著作となる「奉仕の原則と保全の法則」という本を書いています。内容は従来の経営学とほぼ同じですが、新たに投資等を通じて資本を保全する必要性を説き、モットーを *He profits most who serves and conserves best* に変えるべきだと述べ、世界大恐慌の到来を予測する内容になっています。

如何なる政策も功を奏しなかったものが、結局、第二次世界大戦によって不況を脱することができたのは皮肉な結果と言えます。

戦後経済は、ポンドは世界通貨の地位をドルに明け渡し、戦後の好景気に沸いたアメリカだけが、第二次世界大戦によって経済恐慌から脱したとも言えます。しかし好景気に沸いて乱費支出のため起こった膨大なアメリカの財政赤字を是正するために、営々と努力を重ねて健全に推移した円もプラザ合意のだまし討ちにあって、その後20年もの長きにわたって、スタグフレーションに落ち込むことになりました。今はアベノミクスの継続性を祈るのみです。

さて昨今の経済界では、社会に奉仕するために事業を営み、その見返りとして利益を得るというシェルドンの考え方はすたれ、利益を得ることを目的に事業を営む、すなわち新資本

主義の考え方が主流を占めるようになってきました。

一般資本家のみならず銀行までもが手を結んでヘッジ・ファンドを組み、デリバティブを使って巨大な金や商品を取引するようになりました。コンピューター工学を駆使して、一瞬のうちに大量の資金が運用されています。安ければ買う。高ければ売る。そこには他人の幸せを願って商売する気持ちなど毛頭ありません。

新資本主義の社会がこのまま続いたら地球はどうなるでしょう。間違いなく発展途上国の人口爆発と先進国の少子化は極限に達します。そうでなくとも残り少なくなった地球の資源は、弱肉強食の奪い合いで枯渇するでしょう。万事極まったテロ集団が核のボタンに手を触れるかも知れません。

それを阻止するのが、倫理性と合理性を持った我々の集団なのです。

まず人に与えましょう。利益は自ずから還元されます。商売の目的は自らの職業を通じて他人に奉仕することです。利益を得ることを目的に行った商売は、破滅を導きます。

そのことをロータリアンはお互いの事業を通じて拡散してください。

私は長年、シェルドンを説いてきました。それはシェルドンの考え方は、経営学やロータリーといった一部の閉ざされた社会ではなく、人間が人間らしく生きる理念の全てが凝縮されている哲学だからです。シェルドニズムの原点を探りながら、悔いなき人生を送りましょう。