

シェルドンの奉仕理念

モットーの真意

2680 地区 PDG 田中 毅

職業奉仕とは何でしょうか。結論から述べると、職業生活を営んでいく上で、自らの事業に関連する関係者(顧客・従業員・取引業者)を対象にして行う全ての活動を総称して、職業奉仕と呼んでいます。

従って職業奉仕の活動の場は、自らの職場だということになりますし、奉仕活動の主人公は、事業主であるあなた自身だということになります。そして職業奉仕を実践した成果は、これらの関係者全員に及びます。

この考え方を提唱したのが、アーサー・フレデリック・シェルドンであり、それを具体的に表すモットーとして作られたフレーズが、「He profits most who serves best 最も多く奉仕する者、最も多く報いられる」です。

なお、このモットーは、元来、1902年に創立された、シェルドン・スクールのために作られたモットーであり、「The Golden Rule 黄金律 Do unto others as you would have them do unto you 貴方が他人からしてもらいたいことを、先に他人にしてあげなさい」を経営学に基づく奉仕理念に基づいて分かり易く言い直した文章だと説明しています。

「He profits most who serves best」はRIの公式モットーですから、その存在を知っている人はかなり多いと思いますが、その作者がシェルドンだということを知っている人は、日本以外では皆無に近いのが、現実の姿です。ましてや、このモットーの真意を理解している人は数少なく、RI自身も職業奉仕に関しては関心が薄い上、「クラブが行う職業奉仕」など、矛盾に満ちた解釈を押し付けているのが現状です。

シェルドンの業績は、その影響範囲が限られていたため、過小に評価されていますが、当時、誰一人として知らなかった修正資本主義という、全く新しい経営学に基づく経済政策を先取りしたものであり、もしもロータリーの世界やシェルドン・スクールといった狭い社会に留まらず、政府の経済政策として採択されていたら、その後の世界の政治や経済にどのような変化をもたらしたか、想像は果てしなく広がります。

ごく一部の人しか理解できないミクロ経済の政策でしたが、もし政府のマクロ経済として採択されていたら、大恐慌は起こらなかっただろうし、その結果としての第二次世界大戦も起こらなかった可能性すらある、世界経済を転換させる、価値ある政治経済理念だっ

たのです。

職業奉仕を **Vocational Service** と敢えて宗教色を付けて訳して、時代を逆行させたのは、イギリスのグループであり、シェルドン自身は **Vocation** は使わず、**Business, Occupation** という用語を使っています。

職業奉仕という言葉は、1927年に **Aims and Objects** 委員会が奉仕活動を四分野に分けたことでできたものであり、シェルドンは全てのロータリアンは職業人であるという観点から、あえて職業奉仕という言葉を使わずに、奉仕理念を説いています。

イギリスやアメリカの保守的層、**WASP (White Anglo-Saxon Protestant)** は、「**He profits most who serves best**」はマックス・ウェーバーの影響を受けた、プロテスタントの考え方という解釈をする人が多いようです。しかし、マックス・ウェーバーが「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」を書いたのは1905年であり、シェルドンがこのモットーを作ったのが1902年であることから、明らかな錯誤であることが分かります。更に、シェルドンは「神」という言葉を敢えて使わず、唯物論的に経営学を説いていたことから、宗教的なバックボーンはないと考えざるを得ません。従って、神の存在を信じる欧米人は、潜在的にシェルドンの理念を受け入れなくなったように思われます。

日本では、戦中戦後の一時期、**RI** を離れていた関係や、当時の敵国人であったシェルドンの思考を説くわけにもいかず、もっぱら二宮尊徳や石田梅岩や近江商人の例を出して職業奉仕を語った経緯があります。そして、その傾向は今なお続いているようです。

このように、職業人の集団であるロータリアンとして最も大切な職業奉仕が、信憑性のない個人的な主観で語り継がれてきた挙句、職業奉仕の概念すらも消え去ろうとしているといっても、過言ではありません。

このような状況から脱して、シェルドンの考えを正しく理解し、それを伝えるためには、彼の文献を集めてそれを解析することによって、シェルドンの思想を理解することであると考え、15年かけて、シェルドン・スクールの教科書やシェルドン出版社発行の雑誌など約350冊を収集し、順次翻訳作業を続けています。シェルドンの文献は殆んどは、私の手元にあるので、この収集に関しては、多分世界一であろうと自負しています。

シェルドンの文献を日本で探すことは、最初から絶望的でした。当初は年に何回か、シカゴやニューヨークを訪れて、ワン・ロータリー・センターやシカゴ・クラブ、古本屋を回りましたが、結果として数冊しか発見できず、これも無駄足に終わりました。ただ唯一の収穫は、**RI** が **The Rotarian** と国際大会の議事録全巻を売りに出していることを知り、それを全部一括購入したことです。

そこで、インターネットによる検索に方針を転換しました。ウェブ上で連邦図書館の蔵書リストを見つけ、市場にはシェルドンの著書が多数存在することを知りました。その後、ウェブ・サイト上にアメリカの古本屋のネットワークがあることを見つけたので、それを利用して、書名を指定して発注したところ、数多くの本を集めることができました。当初は誰も買う人がなかったためか、豪華な古本の原本を 10 ドル前後で買うことができましたが、発注を重ねるごとに、徐々に新しい本の発掘は困難となり、それに伴って価格も上がっていった、最近では 500 ドルの値がついている模様です。私としては、カタログにある全ての本を買い尽くして、収集は終了しているので、no problem です。

最近、アメリカのグーグル検索サイトに、「arthur sheldon」とか「sheldon school」というキーワードを打ち込んで、いろいろな情報を探る、いわゆる、ネット・サーフィンをしています。ほとんどは期待外れの情報であったり、所謂フェイク・ニュースが大部分ですが、中には新しい発見もあり、シェルドンの家族構成やお墓の情報や、シェルドン・スクールの変遷などは、この方法で探し当てたものです。

ちなみに、同じ検索サイトでも、日本のサイトを探しても日本の情報しか得られません。アメリカやイギリスのサイトを探する必要があります。

2018 年の大晦日、徒然なるままにネット・サーフィンをしていると「the business philosopher」という聞きなれないページにたどり着きました。よくよく調べると、これは、シェルドンが社長を務めるシェルドン出版社が 1904 年～1930 年代にかけて出版していた月刊誌を紹介したページであることが分かりました。

何処かの誰かが、この雑誌を見つけて、マイクロフィルムでウェブ上に挙げたものと思われる。写真としての PDF 文書をテキストとして読み込むには、膨大な時間と労力を要します。正月中をかけて、この雑誌を読み込んでいたところ、1 月 6 日の深夜に、

「business philosopher 1920 年 12 月号」に、シェルドン自身が書いた「The Meaning of Motto モットーの真意」というコラムを発見しました。

今まで、多くの人々が、He profits most who serves best の意味について、あれこれと論争を続けてきましたが、その論争に終止符を打つべき、シェルドン自身がこのモットーを解説する貴重な文献を発見した歴史的な瞬間でした。全身に戦慄が走りました。

私は今まで数多くのシェルドンの文献を翻訳した結果、シェルドンの考え方には、宗教的要素を含まない経営学に基づいた唯物論的な思考であると解説してきましたが、全くその通りであることが分かり、今までの私の講演に嘘がなかったことに安堵いたしました。

シェルドンのモットーの真意は、原因結果論から説かれています。

炎という原因によって、熱という結果が生まれます。小さな炎には僅かな熱しか生まれませんが、大きな炎には大量の熱が生まれます。

サービスの概念も自然の法則であり、少ないサービスには少ない利益しか得られませんが、大きなサービスを行えば大きな利益が生まれるのです。そして、この法則はあらゆる職業に適用されるのです。

原因があつて、結果が生まれることを忘れてはなりません。往々にして人が失敗するのは、この順番を間違えて、先に結果（利益）を得ようとするからです。

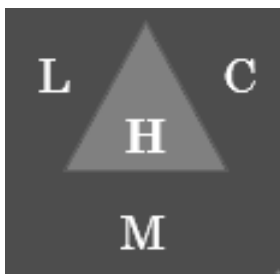
健全に事業を営むためには、あなたの事業に関連する全ての人たち、則ち、従業員、取引業者、顧客、商圈の地域社会の人たちのお陰であることを忘れてはなりません。貴方が得た利益をこれらの人々に適切に再配分することが、継続的な事業の発展に繋がります。

人間関係学から事業経営を考えなければなりません。

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て、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。教育の機会を与えることです。

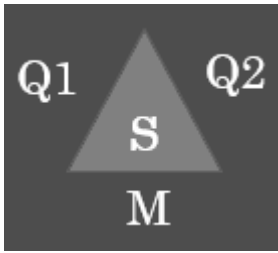
資本家が利益を独占するのではなくて、従業員や取引に関係する人たちと適正に再配分することが継続的に利益を得る方法なのです。企業がグローバル競争に勝つために、有能な人たちは正規雇用者としてしっかり確保する代わりに、単なる労働力として使う人たちを非正規やパートとして低賃金で雇うことは、シェルドンの理念に反する行為です。能力に応じた終身雇用制度や年功序列が復活しつつある現状も再考する必要があります。

その代わりに、従業員には、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が要請されます。



シェルドンは価値ある幸福の要素として、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すなわち、報酬または利益を得ることは、事業を営む人として、この上ない幸福であると述べています。シェルドンの思想では、奉仕を実践すれば必ず物質的な富が得られるので、日本人が好む「清貧」という考え方はありません。

インドの哲学者バガバン・ダスの「平和論」の中でヒントを得たとして、「品質 Q、量 Q、管理の方法 M」を、物の価値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。



すべての事業所には正しい「質・量・管理の方法」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。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。要点をしぼって話していますか。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・管理の方法」で企業経営を進めなければなりません。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。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、店に訪れる上得意を確保することが、すべての事業所を繁栄させます。利益をもたらしてくれる顧客を継続的に確保することが事業を発展させる鍵なのです。

シェルドンはマタイ伝から引用した黄金律「Do unto others as you would have them do unto you あなたが他人からしてもらいたいことを、先に他人にしてあげなさい」即ち、自分が儲けることよりも他人が利益を得ること優先することによって、後から利益が何倍にもなって還元されるという言葉、経営学に基づく奉仕理念として言い換えたフレーズが「He profits most who serves best」であると説明しています。

黄金律は「マタイ伝」にも引用されているために宗教と思われがちですが、同様な表現は、モーゼの律法、儒教、仏教、イスラム教などの世界中のあらゆる国で使われている格

言です。従って、このモットーは、宗教を超えた人類への奉仕の一般的な指針となる哲学だと考えられます。

シェルドンは、さらに一步踏み込んで、経営学には黄金律 **The golden rule** を適用する必要があり、さらに、黄金律 **The golden rule** は、**The rule for making gold** 黄金を儲けるための法則であると結論付けています。