国際ロータリー第２６４０地区

堺フェニックスネット例会

SAKAI　PHOENIX　Rotary　Club

四つのテスト
～言行はこれに照らしてから～

1.真実かどうか

2.みんなに公平か

3.好意と友情を深めるか

4.みんなの為になるかどうか

2017 － 2018年度

地区ガバナー　岡本 浩

会　　長　　仲峯　豊

幹　　事　　カスムニアズ

堺フェニックスネット例会事務局
〒590-0021
堺市堺区北三国ヶ丘町1-1-16 C-17
TEL 072-227-4900／FAX 072-227-4991
例会日 毎月15日より次月14日
ホームページより参加下さい。
http://www.sakaiphoenix.com
メールアドレスにて返信ください。
sakai.phoenix.1997@gmail.com

第９回ネット例会

２０１８年３月１５日

２０１７－１８年度
例会式次第

開　会　点　鐘　　会長　仲峯　豊

米田眞理子パスト　ガバナー　語録

クラブ会長挨 拶　　会長　仲峯　豊

クラブ幹事挨 拶　　幹事　カスム

シェルドンの森を　巡る旅　PDF

閉　会　点　鐘　　会長　仲峯　豊

いよいよ桜花爛漫の春

Trying to act！

Service and Fellowship

さあ！奉仕と親睦に
汗を流そう！

私達、ロータリアンの使命
仲間を増やす時！

Let‘s Begin！

2017-18年度　第１０回ネット例会ご案内

４月１５日　　１カ月間
より

ROTARY：MAKING A DIFFRENCE　2017-18年度 RI会長　イアン E・S ライズリー

ロータリー：変化をもたらす

会 長 開 会 点 鐘

ネット例会を開会致します。

≪米田眞理子パストガバナー語録≫

【超我の奉仕】
「Service Above Self」
【最もよく奉仕する者、最も多く報いられる】
「He profits most who serves best. 」

♥言葉だけ美しくて実行の伴わないのは、色あって香りのない花のようなものである。
花の香りは風に逆らっては流れない。しかし良い人の香りは風に逆らって世に流れる。
眠らない人に夜は長く疲れたものに道は遠い正しい教えを知らない人にその迷いは長い。

♥皆様のクラブが大きく、豊かに、大胆になることを願って。

♥例会の場で分かち合いの心・友愛の心を育くみ、自己研鑽を計り、その結果 生まれた奉仕の心が【入りて学び】であり、例会で学んだことをコミュニティ で行動実践するのが【出でて奉仕せよ】であります。

♥ロータリーの原点である奉仕と親睦という二本柱について考えるとロータリアンたるもののなすべきことはただ一つ。それは積極的に行動を行う、行動するロータリアンActive Rotarianたれ。

♥ロータリーは、人間の徳性の向上が人類社会発展の基本であることを信じて疑わないのです。

♥世界と地域のニーズに沿って高い理念に基づいた実行力を！

♥この地球をひとつの地域社会と考え、第一に、地球は人類が生存するための唯一の天体であり、地域社会と考えられる。第二に、地球上における国民の永久的な繁栄は人々の相互の反映があってのみ実現される。第三に、現在地球上に存在する人類が経済的・社会的に自立が出来るように働きかけると言うことは先進国民に課せられた倫理的義務と言えよう。それゆえにわれわれロータリアンは、地球はひとつと言う考えで、地球もまたひとつの地域社会であると考えて〔地域を育み大陸をつなぐ〕と言う奉仕の理想を尚一層実践していただきたいと考えます。

♥人間の心の機能は瞬時にして世界を駆け巡る力を持っています。この故にこそ、帝王学の原則があるのであって、世の良質な指導的職業人をもって任じるロータリアンたちの、常に心しなければならないことでありましょう。

♥「友情は喜びを二倍にし、悲しみを半分にする」と、ドイツの詩人、シラーは言っています私たち国際ロータリーも、世界中に友情の輪を広げ世界の平和を目指して奉仕の理想を抱いております。

会　長ご挨拶　　仲峯　豊

ようこそ！
　ロータリアンの皆様、堺フェニックスネット例会にご参加いただき感謝申し上げます。いよいよ桜花爛漫の季節、奉仕と親睦に汗を流し、素晴らしいロータリー人生を歩んでいきたいと思います。

一言ご挨拶させていただきます。
私たちはロータリー精神をよく知り、奉仕活動の原点を学んでいかなければならないと思います。
今やロータリークラブは世界的に120万人以上を有する団体になりました。
その根底にあるのが、奉仕と親睦（Service and Fellowship）だと思います。

嘗てアーサー・フレディック・シェルドンは「経済学とは奉仕学のことに他ならない、すなわち奉仕に徹するものに最大の利益あり。広い意味において人生の成功は、単なる幸運や偶然のお陰によるものではなく、自然の法、すなわち精神的・倫理的・身体的および高次の精神的法の支配に服するものである。これらの法のすべての命ずるところに従って行動を行えば、市場の成功を かち得ること必定である。天地の理法は、森羅万象の背後に普遍的理想がある との認識の深まりであり、人類連帯の自覚、万物帰一、本来人類皆同胞の自覚のことであり、この次元に立てば企業の立場であると否とにかかわらず、奉仕に徹するものに最大の利益有ということの本体を会得することが出来る。（1911 年ポーランド大会から）
アーサー・F・シェルドンは1908年シカゴロータリークラブに入会。ロータリー・クラブが対社会的意義を探求し始めて以来最初にしてもっとも根本的にもっとも優れた根本理論探求者であるといわれている。 彼はロータリー運動の中心に[奉仕哲学]が存在することを論証しその理論構造 を哲学的認識論の中で体系的に位置づけることに成功した。人間が社会に対応 していくには社会に対して有用性がなくてはならない。<u>自然的法則を人間関係に適応したのが[奉仕の原理]であるから自然的法則を侵害するものは自ら破滅 に陥るであろう」</u>と述べています。

私たちロータリアンは奉仕の理想を実現しつつ、新しい仲間をどんどんと増やし、また如何にして会員を増やしていくのかを真剣にひとりひとりのロータリアンが探求していかなければならないと思います、それにはまず既成概念や形骸化した枠にとらわれず、発想を切り替えて人の心を掴んでいく行動が大事だと思います。
ご清聴ありがとうございました。

幹事ご挨拶　カスムニアズ・アドラフマン

ロータリアンの皆様こんにちは。
第９回目のネット例会、ご参加ありがとうございます。

尚ネット例会にご参加頂いたロータリアンの皆様には一切メーキャップ費用等はありません。
ご参加頂いたロータリアンの皆様からメールでご要望、講評、感想文、
卓話等をどんどんお寄せ下さい。次回のネット例会に掲載させていただきます。
必ず返信メールにてメーキャップカードを発行させていただきます。
また堺フェニックスＲＣのホームページもお楽しみください。
クラブ会員の皆様は近況をお寄せください。
皆様で楽しく、為になるネット例会にしていきたいと思います。
何卒、皆様のご協力で、今後も素晴らしいネット例会になる事をご期待をしてご挨拶に返させていただきます。
本年も何卒宜しくお願い致します。
添付の資料「クラブ奉仕の原点を求めて 」をご参考にお読みください。

３月のロータリーレートは１ドル１０８円です。

「お知らせ」

「第31回源流セミナー in 尼崎」

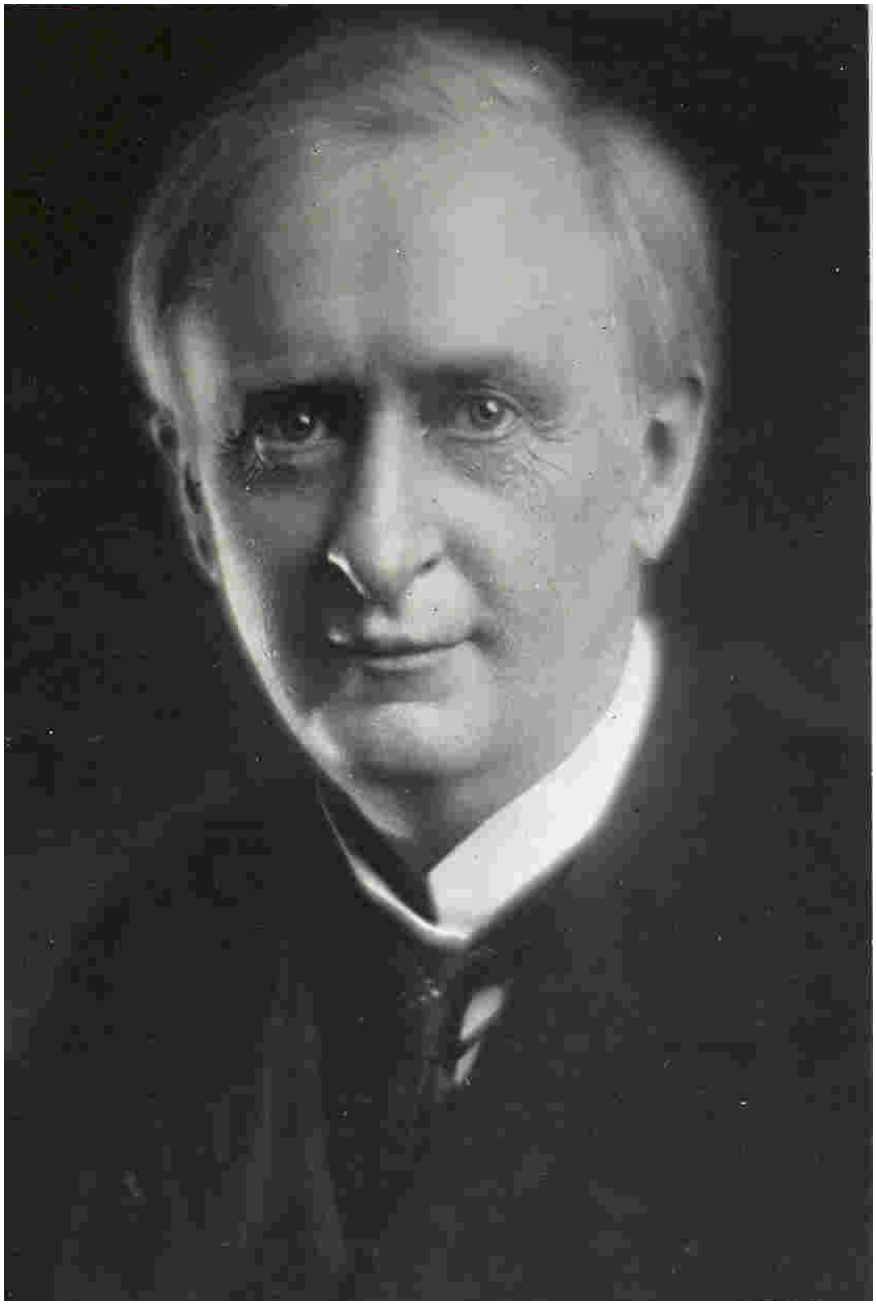
日　　時	2018年 5月19日（土） 13：30 登録開始　　14：00　開会　セミナープログラム 参加者一覧 （01月27日 現在）
場　　所	都ホテルニューアルカイック　交通アクセス 〒660-0881 兵庫県尼崎市昭和通2丁目7番1号（阪神尼崎）　TEL：06-6488-7777
登　録　費	4,000円 （資料代含む）
懇　親　会	8,000円
二　次　会	希望者
宿　　泊	都ホテルニューアルカイック（尼崎） 前日　5/18（金）シングル・ルーム 宿泊のみ　9,000円　朝食付 10,500円 当日　5/19（土）シングル・ルーム 宿泊のみ 11,000円　朝食付 12,500円
登録締切	2018年 5月12日（土）

シェルドンの森を巡る旅

経営学に基づく奉仕理念

田中　毅　著

発行　源流の会



Arthur Frederic Sheldon

シェルドンの森を巡る旅

プロローグ	1
Service above self	6
道徳律	10
He profits most who serves best	22
シェルドンの思考	24
シェルドンの繁用語	33
森の入口まで	38
シェルドン登場	45
商売に成功する方法	60
シェルドン・コース	65
成功する販売学	70
経営学	71
産業成功学	81
1910 年スピーチ	84
1911 年スピーチ	89
販売術	92
1913 年スピーチ	94
奉仕の図式	97
奉仕の哲学	99
ロータリー哲学	103
奉仕の原則と保全の法則	108
シェルドンの奉仕理念　まとめ	113
シェルドンなきロータリー	121
エピローグ	128
参考文献	135

プロローグ

シェルドンの森へようこそ。

シェルドンの森に生い茂っている樹木は、すべて奉仕理念で覆われています。さらによく観察すると、その森はシェルドンの経営学による奉仕理念に基づく樹木で埋め尽くされていることが分かります。

この森の実態は、Sheldnism とも呼ばれており、現在 RI が推奨している職業奉仕とは全く異なる奉仕理念です。この奉仕理念を実践した実業人や専門職種の人は、継続的に金銭的な利益が得られるという結果に到達できることが特徴です。シェルドンの経営学による奉仕理念は精神的なものではなく、実質的そのものです。

私が初版「シェルドンの森」を発行するまでは、シェルドンの森は

秘密のベールに隠されていました。ロータリーの源流はシェルドンの森の奥から流れ出ていることは分かっているものの、その森に関する資料はあまりにも乏しくて、果たしてどこに、そのような森が存在するのか、どんな樹木が茂っているのか、知っている人は殆どいませんでした。

ロータリーに奉仕理念を提唱したのはシェルドンですから、奉仕理念を理解しようと思ったら、シェルドンが書いたり語ったりした一次資料を理解することが必要であると考えた私は 2000 年ころから、10 数年かけてアーサー・フレデリック・シェルドンの文献の殆ど全てを収集し、貪るように読みました。そうです。シェルドンの森を探索する旅が始まり、更に今回の「シェルドンの森を巡る旅」の発刊によって、森の奥深くまで入ることができたのです。

本書は 2011 年に発行された初版「シェルドンの森」に、その後新しく発見した文献や私の考え方を加えて、改定したものです。

日本ではシェルドンの著書に巡り合う機会は皆無に等しく、僅かに 1921 年の国際大会で講演された「ロータリー哲学」だけしか公開されていませんでした。

それ以外に出回っている僅かばかりのシェルドンに関する資料も、間違いだらけの、二次三次の資料ばかりでした。

私は RI 本部の資料室、インターネットによる検索、果てはアメリカの連邦図書館の蔵書リストを手掛かりにして、古本屋のウエブ上のネットワークにまで出入りして、シェルドンの資料を調べました。

その結果、シェルドンは、メジヤーな本 7 冊と分冊を含めると 100 冊程度の数多くの貴重な文献を出版していることが分かりました。

シェルドン・スクールが活動していたアメリカやイギリスやオーストラリアの古本屋のネットワークを利用して、具体的な文献名を挙げて発注をし、現在までに合計 80 数冊の文献を入手することに成功し

ました。なにしろ 100 年前の骨董的書籍の収集であり、殆どがシェルドン・スクールの教科書として発行された文献なので分冊が多く、欠番なく完全に収集することは至難の業でした。

価格は希少度に比例して法外に高いもの、革表紙の豪華本全巻 4 冊揃いの 600 ドル、20 冊全巻揃いの 200 ドルから、古雑誌並みの 1 冊 2 ドルや 5 ドルのものまで、幅広く変化に富んでいました。この 2 ドルの文献数冊は劣化がひどくて、一回スキャンをしただけで、ぼろぼろになってしまいましたが、多分一年後にはこの世から消え去っていたに違いない貴重な骨董的文献でありました。

私がシェルドンの文献を買い漁っていることが分かったらしく、最近では複写した文献が大量に発行され、値段も当初の何倍にも上がっていますが、今となっては、もう新しい文献は見当たらない状況です。更に古本屋からばらばらに送られてくるので、安い本では本代の何倍もの送料がかかってしまいました。

記載内容を解析しつつ、興味深いものから順次翻訳を続けている最中ですが、なにしろ膨大な量の文献である上に、1 冊が 1000 ページを超えるものも多いので、私が存命中に全ての翻訳を終えることは不可能なことでしょう。

2013 年頃から、佐世保北ロータリー・クラブの小西宗十氏（東京大学仏文科卒）が翻訳陣に加わって頂き、「Sheldon Course」の全巻を翻訳することができました。

私が翻訳した「経営学 The Science of Business」に「シェルドン・コース　Sheldon Course」が加わったことで、Sheldonism の概要だけは何とか理解できるようになりました。

その結果、シェルドンが説いているのは He profits　most who serves best に要約される経営学に基づく奉仕理念であって、現在ロータリーで語られている「職業奉仕　Vocational Service」とは全く別次

元の理念であることが分かりました。

職業奉仕という言葉が使われたのは、1927 年の Aims and Objects Plan 策定に当たって、奉仕活動の実践を容易にするために、イギリスのロータリー・クラブ群がパイロット・プロジェクトして採用した際に、付けた名称で、シェルドンの経営学上の奉仕理念とは、全く次元の異なるものであって、実践的な活動が容易になるように、クラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕、国際奉仕に分割され、さらに近年、青少年奉仕を加えたということであり、最近の職業奉仕理念が変わったと嘆くこと自体が間違いです。

衰退しつつあることは間違いありませんが、He profits most who server best のモットーが残っている限り、シェルドンの経営学に基づく奉仕理念即ち Sheldomism が残っていることは間違いなく、規定審議会でこのモットーが廃止された時点で、元来のロータリーの基本的な奉仕理念であった Sheldomism は消滅したと言えるでしょう。

2001年の規定審議会で私が提案した「歴史的に重要な文書は原文のまま残す件」が採択されたので、RIもこのモットーを残さざるを得ないので、勝手に使用禁止にはできないことは、大きな成果だと自画自賛しています。

このフレーズが表す意味については、項を改めて詳しく解説したいと思います。

現在のロータリーには二つの奉仕理念があります。

その一つは職業奉仕理念 「He profits most who serves best 最もよく奉仕するもの最も多く報いられる」であり、もう一つは人道的奉仕活動の理念とされる「 Service above self 超我の奉仕」です。

He profits most who serves best はシェルドンが提唱したフレーズ

です。

1910 年に開催された第一回全米ロータリー・クラブ連合会で最初に語られた時は He profits most who serves his fellows best でしたが、1911 年のポートランド大会ではロータリー用に付随して入れられた his fellows という句が外されて、元来の He profits most who serves best というフレーズになってロータリー宣言の結語として採択されました。

シェルドンの森を巡る旅に参加するための最初の条件は、ロータリーには二つの奉仕理念がありますが、シェルドンが提唱したのは He profits most who serves best と云う経営学に基づく奉仕理念であり、Service above self は後から作られた「詠み人知らず、意味不明」な付随的な理念であることを理解することです。

Service Above Self

Service above self は誰がいつ作ったものかは定かではありませんが、このフレーズの原型となったのは、ミネアポリス・クラブ二代目会長で、果物卸売業のフランク・ベンジャミン・コリンズが 1911 年のポートランド大会で語った Service, not self です。

この言葉はフランク・コリンズが提唱した言葉だと信じている人が多いようですが、すでにミネアポリス・クラブに定着していた Service, not self という言葉を、1911 年のポートランド大会のエキスカーションとして開催されたコロンビア川をさかのぼる船旅の中で行われた即興演説の中で、たまたまコリンズが引用したに過ぎません。

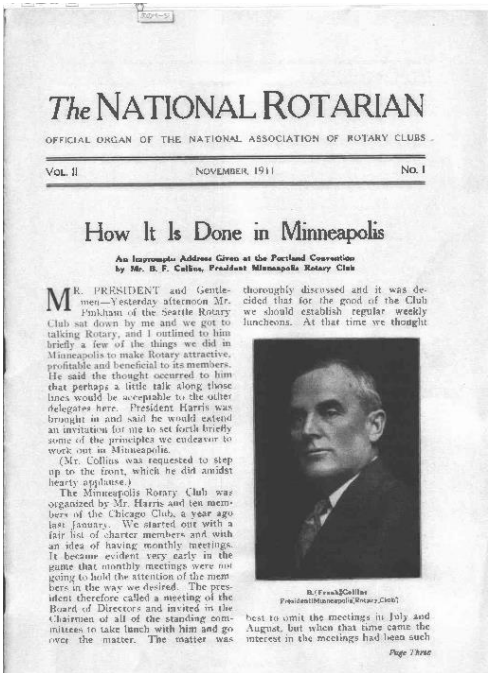
このフレーズを社会奉仕のモットーだとか、高い宗教性を持ったものとか、果ては「自己滅却の奉仕」「無私の奉仕」などと説く人がいますが、コリンズのスピーチ原稿を精査すると、この解釈にはかなり無理があるようです。

ミアポリス・ロータリー・クラブ 25 周年記念誌には、ミネアポリス・ロータリー・クラブは 1906 年に設立されたミネアポリス・パブリシティ・クラブを母体にして創立されたことが記載されています。どうやら、この Service not self というフレーズはこのパブリシティ・クラブから引き継がれたものだと思われます。

ミネアポリス・パブリシティ・クラブは広告の自主規制と相互扶助を目的とした 180 名ほどの会員を擁したクラブでした。

1910 年に創立されたミネアポリス・ロータリー・クラブに大半の会員が移籍して解散寸前の状態になりますが、その後再興して「ミネソタ広告連盟 Ad

Fed MN」となり現在に至っており、2005 年に創立 100 周年のお祝いをし、2017 年現在も健全な活動をしていることがウエブ・サイト上から見られます。



The NATIONAL ROTARIAN

OFFICIAL ORGAN OF THE NATIONAL ASSOCIATION OF ROTARY CLUBS

VOL. II NOVEMBER, 1911 No. 1

How It Is Done in Minneapolis

An Impromptu Address Given at the Portland Convention by Mr. B. F. Collins, President Minneapolis Rotary Club

MR. PRESIDENT and Gentlemen,—Yesterday afternoon Mr. Pinkham of the Seattle Rotary Club sat down by me and we got to talking Rotary, and I outlined to him briefly a few of the things we did in Minneapolis to make Rotary attractive, profitable and beneficial to its members. He said the thought occurred to him that perhaps a little talk along those lines would be acceptable to the other delegates here. President Harris was brought in and said he would extend an invitation for me to set forth briefly some of the principles we endeavor to work out in Minneapolis.

(Mr. Collins was requested to step up to the front, which he did amidst hearty applause.)

The Minneapolis Rotary Club was organized by Mr. Harris and ten members of the Chicago Club, a year ago last January. We started out with a fair list of charter members and with an idea of having monthly meetings. It became evident very early in the game that monthly meetings were not going to hold the attention of the members in the way we desired. The president therefore called a meeting of the Board of Directors and invited in the Chairmen of all of the standing committees to take lunch with him and go over the matter. The matter was thoroughly discussed and it was decided that for the good of the Club we should establish regular weekly luncheons. At that time we thought best to omit the meetings in July and August, but when that time came the interest in the meetings had been such

B. (Frank) Collins
President Minneapolis Rotary Club

Page Three

National Rotarian 1911 年 11 月号

1911 年 11 月に発行された National Rotarian にコリンズの演説原稿の全文が掲載されていますが、その内容を精読すると、いままでロータリアンが独占していた会員同士の相互取引を会員外にも拡大しようという意味で Service, not self というフレーズが使われているようです。

1911 年の年次大会の数か月前、シェルドンはコリンズと会い、シェルドンの「He profits most who serves best」というモットーと「Service, not Self」との摺り合わせを試みた模様ですが、双方の思考が余りにも違い過ぎたため、コリンズにはその真意が理解できず、自分の考えである会員同士の相互扶助によって取引が拡大されたことを得意げに述べて、二つのモットーの共通点として纏めあげたかった「道徳律 do unto others as you would have them do unto you」の崇高な精神は、コリンズのスピーチからは引き出すことはできませんでした。

コリンズのスピーチ原稿を翻訳した結果次のことが明らかになりました。

- ロータリー・クラブの組織では、なすべきことはただ一つであり、それを正しく始めなければなりません。正しく始めるためには、ただ一つの方法しかありません。自らの利益が得られるかも知れないと思って、ロータリーに入ってくる人たちは間違った部類の人たちです。それはロータリーではありません。ミネアポリス・クラブによって採用され、当初から定着している原則は Service, not self です。
- 例会のチケットを毎週異なった会員の事業所で販売することによって、他の会員が、その会員の事業所を訪れて親睦を深めると同時に、その会員との取引を拡大することができます。
- 会員同士の取引や紹介によって事業を拡大してゆくことは非常に重要なことですが、これには物理的な限界があります。したがって今後はその対象をロータリアン以外にも広げていく必要があります。

このスピーチ原稿を分析すれば、 Service, not self とは決して自己を犠牲にして他人に奉仕することを提唱しているのではなく、従来から行っていた会員同士の相互扶助をさらに広げると共に、ロータリアン以外の人もその対象にしようということです。従って、この Service, not self というモットーを「己を犠牲にして他人に奉仕する」という高尚なモットーだと、過大に評価するのは間違いだということを強調しておきたいと思います。

Service above self を誰が作ったのかは、現時点では分かりません。コンピューターの検索機能をフルに活用して、あらゆる角度から調べたのですが、このフレーズの出典や作者を突き止めるに至っていません。しかし、この言葉が最初に使われるのは、1915 年に開催されたグ

レン C. ミードのサンフランシスコ大会のスピーチだということが分かっています。

シェルドンのすべての文献を調べても、Service not self も Service above self も一切使われていませんから、このフレーズがシェルドンの作だという説は間違いです。

道 徳 律

シェルドンがロータリーの中で最も輝いていた時期に、Sheldonism が誰でも理解できるように、シェルドン・スクールの卒業生たちが皆で作り上げたのが「ロータリー道徳律」です。

ガイ・カンデカー

1916 年に、ガイ・ガンデカーがその全文を「ロータリーの心得 A Talking Knowledge of Rotary 」に収録して、全会員に配られました。

11 条から成るこの条文の 1 条 1 条には Sheldonism の各論が端的に述べられています。

第 1 条 自分の職業は価値あるものであり、社会に奉仕する絶好の機会を与えられたものである。

第 2 条 自己改善を図り、実力を培い、奉仕を広げること。それによって、he profits most who serves best というロータリーの基本原則を実証すること。

ロータリーの例会を通じて、お互いに職業上の発想の交換をしながら、他人の事業上の取り組み方を参考にして自己改善を図ります。もしも自分の職業態度に問題があれば、それを正さなければなりません。その結果、経営能力が高まって、He profits most who serves best の成果を、自分の事業所で実証することができるのです。

第 3 条 自分は企業経営者であり、成功したいという大志を抱いていることを自覚すること。しかし、道徳を重んじる人間であり、最高の正義と道徳に基づかない成功は、まったく望まないこと。

道徳律

経営者として、自分の事業を成功させようと考えることは当然のことですが、正義と道徳に基づかない事業の発展を望んではなりません。

第 4 条 自分の商品、サービス、アイディアを金銭と交換する場合、すべての関係者がその交換によって利益を受ける場合に限って、合法的かつ道徳的であると考えること。

商取引の原点は等価による物々交換であり、それが貨幣を介した交換に変わった時点で、利益という概念が入ったわけです。従って、買った者も売った者も、共に満足しなければ商売は成立しないはずです。

第 5 条 自分が従事している職業の倫理基準を高めるために最善を尽くすこと。そして、自分の仕事のやり方が、賢明であり、利益をもたらすものであり、自分の実例に倣うことが幸福をもたらすことを、他の同業者に悟らせること。

第 6 条 自分の同業者と同等またはそれに優る完全なサービスをすることを心がけて、事業を行うこと。やり方に疑いがある場合は、負担や義務の厳密な範囲を越えて、サービスを付け加えること。

自分が提供した商品や技術は、商法上や民法上の期限を越えて、一生責任を持ちなさいということで、現在の製造物責任法すなわちＰＬ法を先取りしたものです。しかし、これを忠実に守れば、会社は潰れる可能性があるという反発が出て、その後この道徳律が廃止される一つの原因になりました。

第 7 条 職業人にとって最も大きい財産の一つこそ、友人であり、友情を通じて得られたものこそ、卓越した倫理にかなった正当なもの

であることを理解すること。

自分が利益を得るために、友人との信頼関係を利用してはなりません。

第 8 条 真の友人はお互いに何も要求するものではない。利益のために友人関係の信頼を濫用することは、ロータリーの精神に相容れず、道徳律を冒涜するものであると考えること。

第 9 条 社会秩序の上で、他人が絶対に否定するような機会を不正に利用することによって、非合法的または非道徳的な個人的成功を望んではならない。成功するために、他の人たちから道徳的に疑われるような機会を利用してはならない。

第 10 条 他のすべての人以上に、同僚であるロータリアンに義務を負うべきではない。ロータリーの神髄は競争ではなくて協力にある。ロータリーのでは、決して狭い視野を持ってはならず、人権はロータリー・クラブのみに限定されるものではなく、人類そのものに深く広く存在するものであることを断言する。さらに、ロータリーは、これらの高い目標に向かって、すべての人やすべての組織を教育するために、存在するのである。

ロータリアンだという理由で特別な配慮をしてはならないし、期待してはなりません。ロータリーの創立当初は、物質的相互扶助として、これが行われていましたが、1913 年を以って決別したはずです。

第 8 条と共に、当時広く行われていたロータリアン同士の割引販売を禁止し、ロータリアンも非ロータリアンも公平に扱うことを説いたものです。

第 11 条 最後に、he profits most who serves best 」という黄金律の普遍性を信じ、すべての人に地球上の天然資源を機会均等に分け与えられた時に、社会が最もよく保たれることを主張するものである。

この第 11 条は、シェルドン・スクールの優等生であったジョン・ナ

トソンがドイツ語で書き上げたものです。この文章がマタイ伝から引用されたものであり、宗教色が強いという理由で、この道徳律そのものが使用停止になる原因の一つになりました。 しかし、世界の全宗教に同じような考え方が記載されていることを考えれば、この言葉こそが奉仕理念の原点かも知れません。

ちなみにビビアン・カーターが書いた Meaning of Rotary には黄金律に関して、次のような記述があります。

- エジプト人は、「他人のために良かれと自らが望んだことを捜し求め、それをしてあげなさい」と表現している。
- ペルシャ人は、「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」と言っている。
- 仏陀は、「他人の幸せを、自ら望んで捜し求めなさい」と述べている。
- 中国の哲学者は、「あなた自身が望まないことを、他人にしてはならない」と言っている。
- モハメットは、「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らない」と命じている。
- ギリシャ人は、「隣人から敵意を抱かせるようなことをしてはならない」と助言している。
- ローマ人は、「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、あなた自身の社会の人たちを愛することである」と書いている。
- モーゼの律法には、「あなたが隣人からしてもらいたくないことを、隣人にしてはならない」と書かれており、これだけが唯一の戒で

あって、その他のものは単なる解説に過ぎない。

・ ナザレのイエスは、「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」と勧めている。

即ち仏教、儒教、コーラン、ユダヤ教などにも全く同じ表現が使われていますので、黄金律は宗教ではなく、全世界の人類を拘束する哲学的な戒律だと解釈すべきでしょう。

道徳律が作られた 1915 年当時はまだ経済規模が小さく、ほとんどの事業所は資本家が経営者を兼ねている時代でした。従ってロータリーの奉仕理念は経営者であるロータリアンの意志によって素直に事業経営に反映されたものと思われます。

ロータリアン自身が同業組合に入って、すなわち医者は医師会に、飲食店は食品関係の業界団体に入って、その業界の指導的立場になって、その業界に道徳律を広める活動が活発に行われます。1925 年の RI の発表によると、ロータリアンが自ら制定に関与して、正しく実行されている、全世界の企業の道徳律は 145 に上ることが報告されています。

業界が採用した道徳律の中で有名なのが、ガイ・ガンデカーが作ったレストラン協会の道徳律です。若年労働者の深夜労働が当たり前だった時代に、現在の労働基準関係諸法や就業規則とまったく引けを取らないような規約を定め、更に職業倫理基準、接客態度、サービス、取引関係、同業者対策、行政との関係、こういったものを、こと細かく決めて、それを守っていったのです。1920 年から 1930 年にかけての 10 年間が、ロータリーの経営学に基づく奉仕理念が社会に大きな影響を及ぼした爛熟期といえます。

アル・カポネは、10 代半ばでニューヨーク・マフィアのチンピラとなり、1910 年頃からシカゴで勢力を伸ばしつつあったジョニー・トリオの片腕となったのは 1919 年、彼が 20 歳の時でした。1920 年禁酒法施行と共に、マフィアは大きく勢力を伸ばしていきます。

アル・カポネ

ロータリーの奉仕理念が完成し、その理念をロータリアン企業が実践に移して、業界全体の倫理基準を高めようとして活動しだした時期と、マフィアの勢力拡大の時期が、期せずして一致したことは皮肉なことです。

禁酒法の施行されていないイギリス、特にスコットランドから密輸されてくる酒を取り締まるために、両国が協定を結んだのは、二国間の争いを未然に防ぐためにロータリアンが実践した、他国法を尊重するという国際奉仕の成果であるといわれています。

マフィアによって牛耳られていた映画産業を粛清し、さらに公開前にその内容を検討するために広報委員会を作って、映画の倫理規制を実施しました。禁酒法の影響を受けて、マフィアの影響力が強かったレストラン業界を、ガイ・ガンデカーが作った「レストラン協会の道徳律」を使って改革したことは、先ほど述べた通りです。

シカゴ・クラブ元会長ヘンリー・チャンバリン大佐をシカゴ市防犯委員長に任命して、マフィアの粛清にのりだして、1920 年にはマフィアの息のかかった保釈保証人を告発したことや、シカゴ・クラブ元会長ローシュ大佐の活躍も有名です。連邦警察もエリオット・ネスを隊

長とする特殊部隊を投入して、ついに 1931 年に所得税法違反でカポネを逮捕し、翌年実刑 11 年の判決を受けて、アル・カトラスに収監されたことは、アンタッチャブルでおなじみの話です。ちなみに、カポネは若いときに感染した梅毒が悪化したため刑期半ばで釈放されたもののフロリダで廃人同様の生活を送り、1947 年に 48 歳でこの世を去ります。奇しくもポール・ハリスの逝去と同じ年でした。

profit を周りの人たちとシェアすることで自らの体質を改善して、大恐慌にも耐え得ることを実証し、さらに世に有用な職業を尊重し、自らの職業を通じて社会に貢献し、業界の職業倫理の高揚を求めてマフィアと対決しながら、みごとに勝利を勝ち取ったロータリーに対して、ロータリアンは当然のことながら、一般社会の人たちも大きな尊敬と賞賛を与えたことは明らかです。脱税、贈収賄、不公正取引、市場買占め、おとり商法、他国法無視、契約不履行、商標侵害、現在はそのほとんどが立法化されていますが、これらの不合理な商取引が公然とまかり通っていた時代に、これに敢然と立ち向かって、ついに立法化にまでこぎつけたのは、ロータリーの功績なのです。

しかし、この道徳律は数々の的外れの理由をつけて、シェルドンがロータリーを退会した翌年の 1931 年に配布禁止となり、更に 1951 年には廃止となり、1980 年には RI 細則に細々と残っていた「道徳律」という言葉も末梢されました。

これはシェルドンの影響をなるべく排除しようという、RI の意図的な考えによるものだと思われます。

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に熱心に取り組みました。

マルホランド

その影響を受けて、ボランティア活動に生きがいを見出したグループが増えてきました。

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イァ派は、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ょ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。

1917 年頃から Service, not self に代わって Service above self が頻繁に使われるようになり、1921 年の国際大会には Service, not self、Service above self、Service before self を廃止して、He profits most who serves best のみにしようという決議案が提案されましたが否決されています。

シェルドンは 1921 年のエジンバラでの演説を最後にロータリーとは完全に手を切って、それ以後は、自らのライフワークである経済人

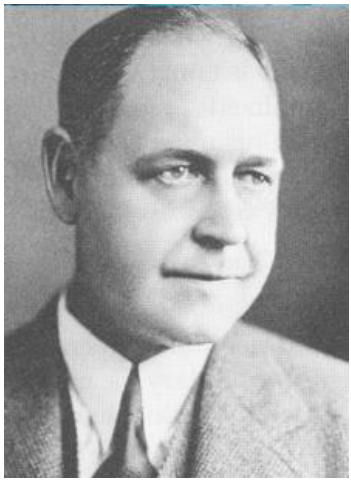
の育成に没頭し、更に 1930 年には正式にロータリーを退会します。

1923 年には、Sheldonism 派と対社会的奉仕活動派との主張に決着をつける決議 23-34 が採択されますが、後者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。

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様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ます。

予てから He profits most who serves best に反感を持っていたイギリスのロータリー・クラブ群は、この間隙をついて、1927 年のオステンド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)を採択させます。

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に急速に変化していったため、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になります。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」という文章についての論争が、いまだに続いています。

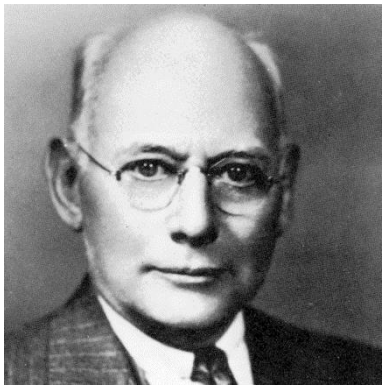


ウイル・メーニァ Jr

1937 年のニース国際大会において RI 会長ウイル・メーニア Jr. は「誰かが奉

仕理念とは、他人のことを思い遣り他人のために尽くすことだと定義しました。「他人のことを思い遣り他人のために尽くすことを通じて、ロータリアンは自らの職業の規範を高めながら、国際理解と親善と平和を推進するために自らの地域社会に役立つように努力しています。」と述べています。

この文章からは、誰が最初に「他人のことを思い遣り他人のために尽くす」という表現をしたのかを推し量ることは不可能ですが、この説明は明らかに人道的奉仕活動を指すものと考えられます。



チェスレー・ペリー

チェスレー・ペリーは 1954 年 3 月にタルサ・クラブで講演して「多くのロータリー・クラブが夫々の地域社会で行なっている社会奉仕活動の素晴らしい業績に加えて、ロータリー運動は全体として、ロータリーの会員になる人だけではなく、人類全体にわたって、他人のことを思い遣り他人のために尽くすという ideal of service が受け入れられ、実行されて行くものと信じています。」と述べています。

このようにして、ロータリーの奉仕理念の主流はシェルドンの経営学に基づく奉仕理念から、徐々に対社会奉仕活動の理念に変わっていったのです。

RI が発行している Official directory「会員名簿」の最終ページ Brief history of Rotary には 「 Rotary clubs everywhere have one basic ideal - the “Ideal of Service”, which is thoughtfulness of and helpfulness to others すべてのロータリー・クラブは一つの基本的な奉仕理念を持っている。それは他人のことを思いやり、他人のために

The general objectives of Rotary clubs in every country are the same - the development of fellowship and understanding among the business and professional leaders in the community, the promotion of community-betterment endeavors and of high standards in business and professional practices, and the advancement of international understanding, goodwill, and peace. Rotary clubs everywhere have one basic ideal -the "Ideal of Service", which is thoughtfulness of and helpfulness to others.

役立つことである。」と記載され、「Ideal of Service 即ち奉仕の理想とは、人のことを思いやり、人の役に立つこと」と訳されています。

このことから、現在の Service above self は他人のことを思いやり、他人のために奉仕するいわゆる社会奉仕や世界社会奉仕の活動を推奨するモットーだと考えることができます。

このように、ロータリーが持っている二つの奉仕理念の内、Service above self は、その提唱者も、その本来の意味も分からないまま、人道的奉仕活動の理念に成長して、現在に至ったことになります。

職業奉仕はロータリーだけが持っている特殊な奉仕理念だという人がいますが、これは大きな間違いです。

ライオンズにも立派な道徳綱領が存在しています。

1. 職業に対する不断の努力が正しく賞賛されるように心がけ、自己の職業の尊さを確信すること
2. 事業を成功させて、適正な報酬や利益は受けるべきであるが、自己の立場を不当に利用したり、人に疑われる行いをして自尊心を傷つけてまでも利益や成功を求めないこと
3. 事業を遂行するにあたっては、他人の事業を妨害しないように心がけ、顧客や取引先に誠実であり、自己にも忠実であること
4. 世人に対する自己の立場や行いに疑いが生じたときは、世人の立場に立って解決にあたること
5. 真の友情は損得の上に築かれるものでなく、心と心の触れ合いによるものであることを自覚し、手段としてではなく目的とし

て友情をもつこと

6. 国家および地域社会に対する公民の義務を忘れず、かわらぬ忠誠を言動にあらわし、すすんで時間と労力と資力をささげること
7. 不幸な人には同情を、弱い人には助力を、貧しい人には私財を惜しまないこと
8. 批評は謙虚に、賞賛は惜しみなく、建設を旨として破壊をさけること

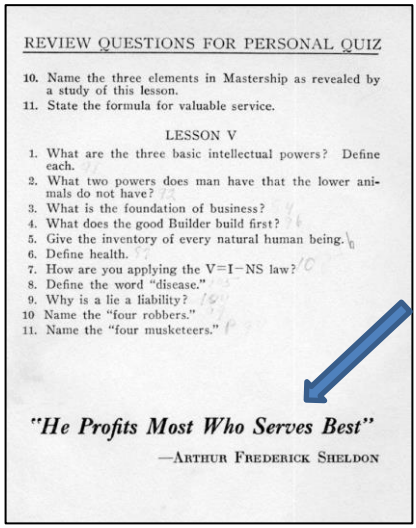
He profits most who serves best

Service above self に比べると、He profits most who serves best は、その提唱者はアーサー・フレデリック・シェルドンであることと、その言葉の持つ意味もはっきり分かっています。

シェルドンが、このフレーズを最初に使ったのは、1902年にシェルドン・スクールのモットーです。

1904年に教科書として出版された「The Science of Business」の第5巻の文中には、「奉仕とは気心の知れない人から見れば異質なものです。彼は完全に利己的です。そして、He profits most who serves best というモットーが実行不可能な理想主義であると信じています。」という逆説的な記述で、このフレーズが紹介されており、このフレーズの持つ意味を直接的に説明している訳ではありません。

即ち、この教科書の文中にたまたま発見しただけのことであり、それ以前から使われていたことを否定するものではありませんから、今は発見されていない1902年以前のシェルドンの文献にさかのぼって調査する必要があります。



REVIEW QUESTIONS FOR PERSONAL QUIZ

10. Name the three elements in Mastership as revealed by a study of this lesson.
11. State the formula for valuable service.

LESSON V

1. What are the three basic intellectual powers? Define each.
2. What two powers does man have that the lower animals do not have?
3. What is the foundation of business?
4. What does the good Builder build first?
5. Give the inventory of every natural human being.
6. Define health.
7. How are you applying the V=I−NS law?
8. Define the word "disease."
9. Why is a lie a liability?
10. Name the "four robbers."
11. Name the "four musketeers."

"He Profits Most Who Serves Best"

—Arthur Frederick Sheldon

さらに1902年から1946年にかけて発刊された「Sheldon Course」という12巻1500ページの教科書には、各巻の最後のページが、全て He profits most who serves best という言葉で結ばれています。

今まで私たちが信じていた、He profits most who serves best という

うモットーは、シェルドンがロータリーのために考えついたり、偶然シカゴの散髪屋で思いついたりしたフレーズではなく、ロータリーが創立するよりかなり以前の1902年には、既にシェルドン・スクールのモットーとして使われていたフレーズであり、それをロータリーが借用していたに過ぎないという事実が分かりました。

シェルドンは経営学を学生に教える過程で、当時は不要な物を騙して押しつける、世の中でもっとも卑しい職業と蔑まれていたセールスマンの仕事を、経営学という学問に則って、奉仕の実践を前提にした、継続的な利益をもたらす顧客を確保する活動であると定義づけました。それを分かり易く説明するモットーとして、He profits most who serves best を発表したのです。

このモットーはロータリーの職業奉仕という概念が生まれる前、いやロータリーが生まれる前に作られたものですから、ロータリーの職業奉仕を表すオリジナルなモットーではありません。その後の変遷で、ロータリー全体の奉仕理念を表すモットーとして使われだし、ロータリーに職業奉仕という概念が生まれた1927年以降、職業奉仕のモットーに変化して定着したことになります。

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ことが好きです。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す。

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

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。

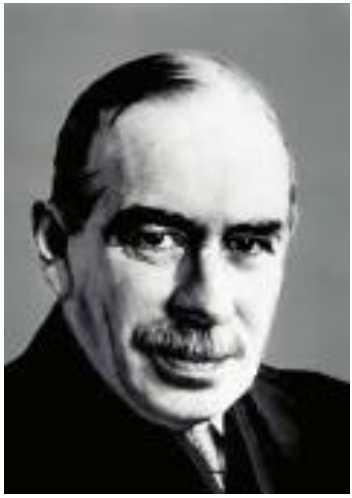
即ちウエーバーが天職論を発表したのは 1905 年であり、シェルド

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、シェルドンがウエ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」のウエブ・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

ウエブサイト「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、ウエブ・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、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」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）だけを相手にしていては、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保すること。

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。

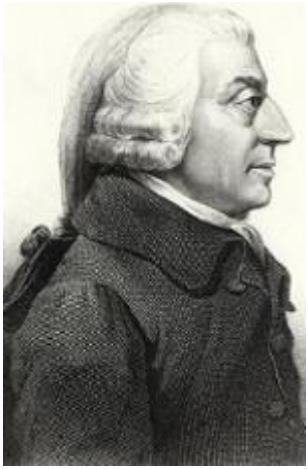
質とは、商品の品質が高いこと。一度売った商品には責任を持つこと。適正な価格であること。

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いては、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るのです。

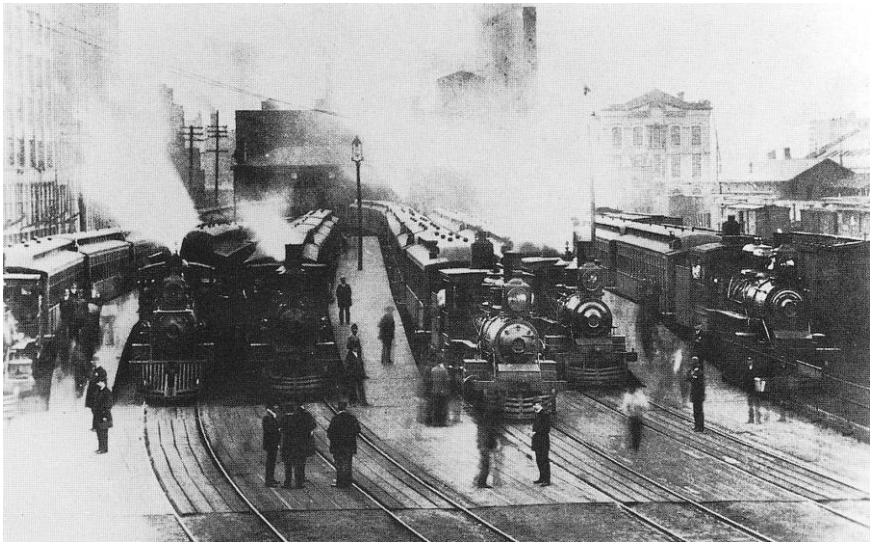
森の入り口まで

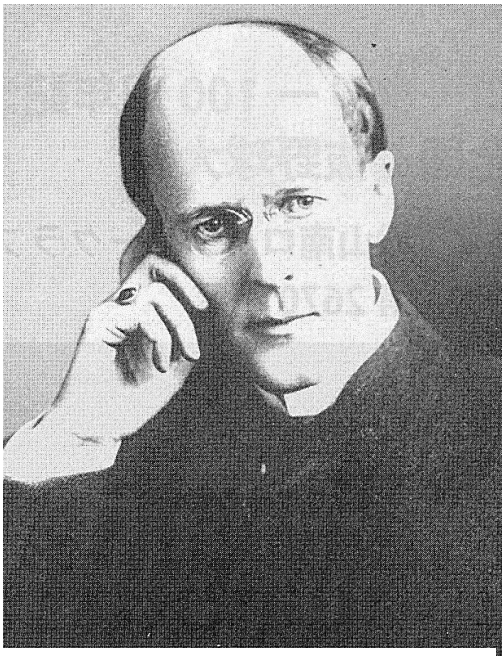


アダム・スミス

産業革命による社会構造が大きく変化する中で、アダム・スミスは富国論を発表して、公平、明確、便宜、節約の四つの原則を実践することによって、全ての人は豊かになると説きました。

20 世紀の初頭になって、長く続いた古い形の資本主義、すなわち資本家が労働者を搾取することによって利益を得るという考え方が将に終焉を迎えようとしている過渡期を迎えました。政治も経済も従来型の資本主義を継続できるのか、それとも社会主義や共産主義に転向すべきかの決断を迫られた時期でもありました。





ポール・ハリス

1905 年 2 月 23 日、親睦を目的としてロータリー・クラブは活動を開始しました。

ロータリーが創立された当時は、いかにして利潤を独占しようかと、貪欲な資本家が弱肉強食の競争に明け暮れていた時代であり、特に西部に進出するための交通の要衝として栄えたシカゴは、成功を夢見た人たちが集まった無法と腐敗の街であり、事業主は無秩序な自由競争に狂奔し、同業者はすべてライバルであり、法さえ犯さなければ金を儲けた者が成功者として、即ちアメリカン・ドリームを達成した人としてもてはやされました。

労働者を搾取したり顧客をごまかしたりした取引で大金を得たことに対する後ろめたい気持ちも、僅かばかりのチャリティをすることで周囲の人も納得しました。騙すよりも騙される方が悪いという風潮がまかり通った時代でした。

すさまじい自由競争の中で生きているビジネスマンにとっては、毎日過酷な日が続き、孤独感と疎外感に加えて、いつこの過酷な自由競争の敗者になるかもしれないという恐怖感が常に付きまとっていました。そんな環境では親友ができる道理はありません。もしもこの街の中で心から何でも相談できる、また語り合える友人が居たらどんな

に素晴らしいことだろう。そういう発想から、ポール・ハリスはロータリーを創ったのです。

親睦を目的としてロータリーは出発しましたが、せっかく一人一業種でたくさんの仲間が集まったのだから、お互いの商売を利用して金儲けにそれを利用したらどうだろうかという、さもしい発想が浮かんできました。即ち物質的相互扶助という考え方が起こってきたのです。

1906 年 1 月に制定された最初のシカゴ・ロータリー・クラブの定款は、7 条の定款と 12 条の細則からなる本格的な規約であり、定款の第 2 条第 1 節には会員の事業上の利益の促進、第 2 節には会員同士の良き親睦と明記されており、当初のシカゴ・クラブには奉仕の概念はなく、事業の繁栄と親睦を目的にしたクラブ運営が行われたことが分かります。

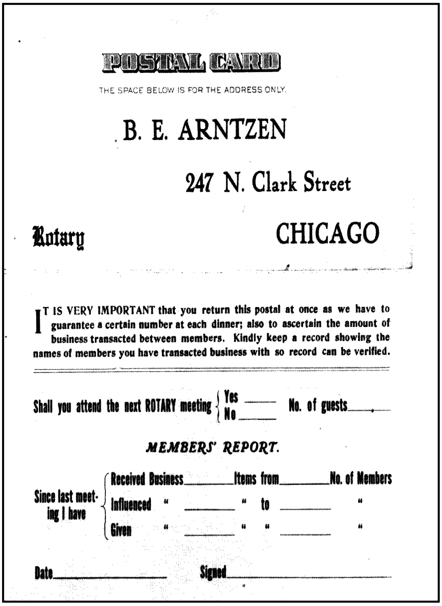
会員同士の互恵取引が積極的に行われ、印刷業者のラグルスは、彼の保険を保険代理店のトュニソンと契約し、その代わりに、トュニソンはラグルスから文房具や用紙類を買いました。二人はシールに石炭を注文し、ハリスはごく当たり前のこととして、三人全員からの法的な問題を喜んで引き受けました。

四人とも汚れたシャツはアーサー・アーヴィンの洗濯屋に届け、その関係は果てしなく続いていきました。このようにして、彼らは堅固で自己中心的な相互扶助のグループを作っていきました。自らが掻けない自分の背中を、お互いが車座になって掻き合おうという、バック・スクラッチングというエゴイズムで、ロータリーは出発したのです。

You scratch my buck

1966 年に、オーレン・アーノルドが書いたゴールデン・ストランド　Golden Strad ではこの状態のことを You scratch my buck と表現しています。

前述の定款には、統計係という役職が設けられていて、会員相互の



POSTAL CARD

THE SPACE BELOW IS FOR THE ADDRESS ONLY.

B. E. ARNTZEN

247 N. Clark Street

Rotary CHICAGO

IT IS VERY IMPORTANT that you return this postal at once as we have to guarantee a certain number at each dinner; also to ascertain the amount of business transacted between members. Kindly keep a record showing the names of members you have transacted business with so record can be verified.

Shall you attend the next ROTARY meeting { Yes ____ No ____ No. of guests____

MEMBERS' REPORT.

Since last meeting I have { Received Business________Items from________No. of Members
Influenced " ________ " to ________ "
Given " ________ " " ________ "

Date________________ Signed________________

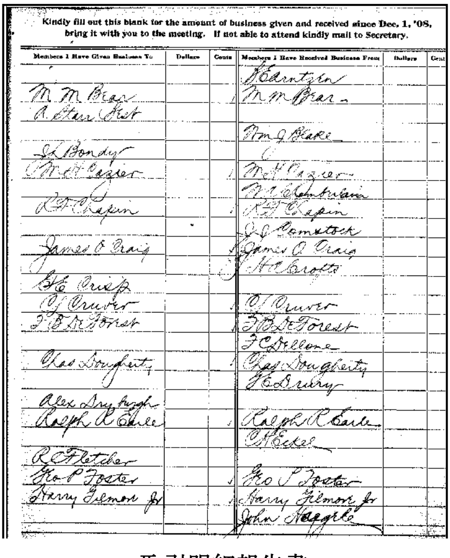
取引報告書

商取引や斡旋の結果を記載した葉書を郵送して例会で報告したという記録が残っています。

1910 年に印刷された葉書形式の報告書には、例会毎にこの報告書を配付して、次回の例会の出欠予告と会員間で行われた取引状況を記入してポストに投函することが義務づけられていました。

ロータリー創立の大きな目的が会員同士の物質的相互扶助であったため、会員各自の事業の内容や取引状況が部外者に漏れないように、機密保持を徹底し、定款第 10 条には機密保持という項目を設けて、「例会におけるすべての方針、規則、細則、および商取引は、厳密に機密を保持するものとする。」と定めているのも特徴的です。

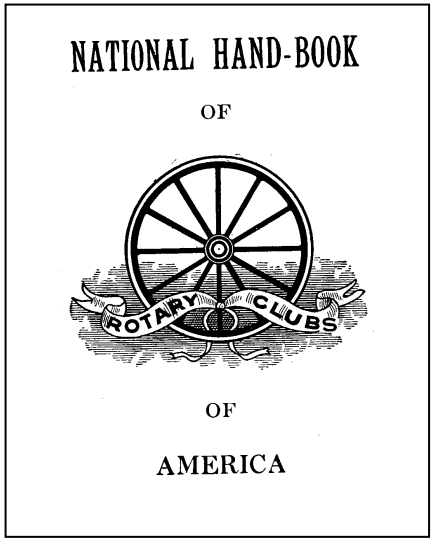
1908 年 12 月 1 日の日付が入った、会員相互取引明細の報告書をシカゴ・クラブのアーカイブスの中から発見しましたが、左側の欄に商品を提供した会員の氏名が、右側の欄に商品を受



Kindly fill out this blank for the amount of business given and received since Dec. 1, '08, bring it with you to the meeting. If not able to attend kindly mail to Secretary.

Members I Have Given Business To	Dollars	Cents	Members I Have Received Business From	Dollars	Cents

取引明細報告書



全米ロータリー・クラブ会員名簿

取った会員の氏名が手書きで書かれており、例会ごとに配られた模様です。

1911 年に発行された全米ロータリー・クラブ連合会の会員名簿には、当時加盟していた 24 クラブについて 3 ページずつの情報が記載されています。

1ページ目はそのクラブのクラブ名と会長、幹事の電話番号と住所や例会場所や時間が書いてあります。残りの 2 ページにはそのクラブのテリトリーの中にある著名な企業名、電話番号と住所が書いてあります。これは遠隔地にお

CHICAGO

President, W. S. MILLER,
Vice-President Bush & Gerts Piano Co.,
Office Bush Temple of Music.
Telephone North 1610
Residence 1516 Fargo Ave.
Telephone Rogers Park 3554
Vice-President, DONALD M. CARTER,
Patent Attorney,
Office 140 S. Dearborn St., Marquette Bldg., Room 1410.
Telephone Central 1651
Residence 1361 E. 50th St.
Telephone Drexel 9272
Treasurer, RUFUS F. CHAPIN,
Secy. Union Trust Company,
Office 7 S. Dearborn St., Tribune Bldg.
Telephone Central 529
Residence 1043 Rush St.
Telephone North 3855
Secretary, HORACE W. DAVISON,
Office 910 First National Bank Bldg. (Cor. Dearborn and Monroe Sts.)
Telephone Randolph 608.
Residence 6402 Minerva Ave.
Telephone Midway 4997

A suite of offices is maintained by the Club for its purposes and the accommodation of its members at 910 First National Bank Bldg. in the center of "the loop."

Club dinner meetings are held at 6:30 P. M. on the second and fourth Thursdays of each month, except July and August. Luncheons of Ways and Means Committee (for all members) are held on Tuesdays 12:30 to 1:30 P. M., at Vogelsang's Restaurant, 175 W. Madison St. Luncheons of Business Promotion Committee (for all members) are held on Fridays 12:30 to 1:30 P. M. at Vogelsang's Restaurant, 175 W. Madison St. Visiting Rotarians always welcome without any advance notice.

7

Members of CHICAGO Rotary Club whose Lines may be of Special Interest to the Traveler and all Rotarians:

Architect

R. C. Fletcher, 179 West Washington St. Phone Main 4710.

Custom Boot Maker

M. F. McNiff, Republic Bldg., 209 So. State St. Phone Harrison 5024.

Diamonds

Berg & Co., 516 Michigan Ave., Elmer A. Rich, Partner. Phone Harrison 2024.

Dentist

Dr. Will R. Neff, 1112 Republic Bldg., State and Adams Sts. Phone, Harrison 1820.

Florist and Decorator

Chas. Schneider, 32 W. Washington St., bank floor. Phone, Randolph 3348. Residence, 4410 Lake Ave. Phone, Kenwood 575.

Haberdasher

Washington Shirt Co., Fred L. Rossbach, President, Dearborn and Jackson Blvd., Phone Harrison 3914; Dearborn and Washington Sts., Phone Central 5311; 113 South La Salle St., Phone Randolph 2382.

Hats

Ames Hat Co., 35 West Madison St., Henry Paul, Vice-President. Phone Central 6859.

8

けるロータリアン同士の取引に使われたものと考えられます。

騙すより騙される方が悪いという世の中ですから、シカゴの果物商がカリフォルニアの農園と取引したとしても、果物商に注文通りのオレンジが届く確証はありません。また農園の方にも約束通りの料金が支払われる確証がありません。しかしロータリアン同士の取引ならばお互いが信頼できた訳です。

1911 年の全米ロータリー・クラブ連合会の組織表には、Local Trading Committee、Intercity Trading Committee、National Trading Committee という委員会が設置されています。

Local Trading Committee は自分のテリトリー内における取引を担当した委員会です。Intercity Trading Committee は近隣都市間の、National Trading Committee は全米の取引を活性化するために作られた委員会です。

そういった会員同士の物質的相互扶助を連合会が積極的に援助していたのです。なお、定款から親睦と事業上の利益の促進という目的が消滅したのは 1912 年になってからのことです。

ロータリアン同士の物質的相互扶助に基づく企業経営は、ロータリアンに大きな収益をもたらし、当初は零細企業に過ぎなかった事業所はみるみる発展していきました。

歴史をひも解くと、当時のアメリカでは、物質的相互扶助を目的としたクラブが雨後の筍のように乱立しており、ポール・ハリスが創ったロータリー・クラブも単なる当時の流行の産物の一つに過ぎなかったことが分かります。

ライオンズを創ったメルビン・ジョーンズも、最初はシカゴの物質的相互扶助組織である「ビジネス・サークル」の会員でしたし、Service not self というフレーズをロータリーに提唱したフランク・コリンズも 1905 年に創立された「ミネアポリス・パブリシティ・クラブ」の

会員でした。

全米で乱立したこれらの閉鎖的な物質的互恵主義の組織は、世間の非難を浴びて、次々と消滅していきました。ロータリー・クラブの会員からもこれを批判する声が起こりました。

シェルドン登場

物質的相互扶助からの決別を加速したのは、1908 年にシカゴ・クラブに入会したアーサー・フレデリック・シェルドンです。物質的相互扶助の代わりに、当時誰もが考えつかなかった経営学に基づく奉仕理念をロータリーに提唱しました。

会員の事業の発展という目的をそのまま温存し、その具体的な方法を従来の物質的相互扶助から、継続的に利益をもたらす顧客を確保することによって事業を発展させようという、経営学に基づいた奉仕理念に転換したのです。

アーサー F. シェルドン

ロータリーがこの考え方を採択して、物質的相互扶助から決別したことによって、その後華々しい発展を遂げることになります。

シェルドンは 1868 年 5 月 1 日、デトロイトの北西 80 マイルのミシガン州バーノンで生まれました。

父親はセス Seth、母親はヘレン Helen、姉はキャサリン Katherine、弟はジョージ George の三人兄弟でした。

ミシガン大学の経営学部

で販売学を専攻し、トップの成績で卒業しました。彼は 1913 年の国際大会のスピーチで、小学校から大学卒業までトップで通したと自ら語っていますから、これは間違いない事実でしょう。

今でこそ、経営学はメジャーな学問ですが、当時は、ビジネスのマネージメントを学問として捉えたり、更に販売学などという分野に関心を持ったりする人は少なく、この分野における草分け的な存在だったと考えられます。

その学究生活の中で、彼は 19 世紀における商売と、20 世紀における企業経営は全く違うことを学んだ訳です。卒業後、図書の訪問販売のセールスマンになりますが、素晴らしい営業成績をあげて、セールス・マネージャーに昇進し、31 歳の若さで、1899 年には出版社の経営を任されるようになりますが、学校で学んだ学問と自らの経験を基本にして、1902 年にシカゴにシェルドン・スクールを設立して、経営学、特に販売学を教える道を選びました。

後日、ロータリーの職業奉仕理念の中核となった「He profits most who serves best」に基づくサービス学の概念を、経営学と捉えて、それを体系的に教えることが、シェルドン・ビジネス・スクールの方針だったのです。

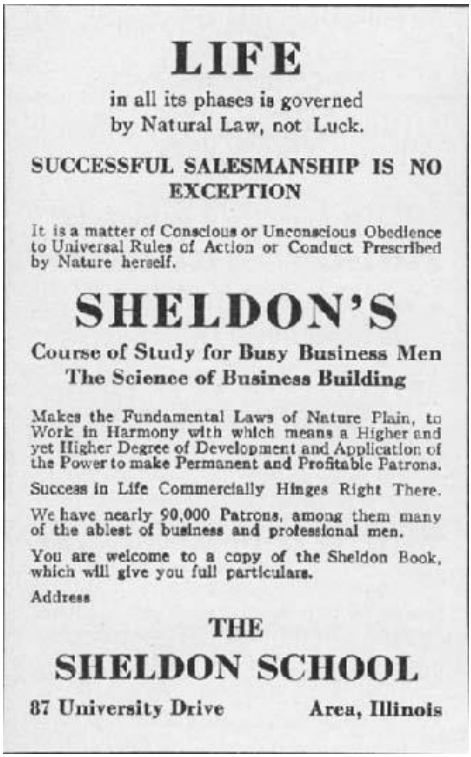
シェルドン・スクール

その考え方は、シェルドン・ビジネス・スクールの時代、いや、もっと以前の自転車の荷台に本を載せて、ワイオミングの大

草原の中で訪問販売をしていた時代に培われたことは間違いありません。彼自身は、「大学で学んだことは単なる知識であって、販売学の全ては、実社会に出てから学んだことだ。」と語っています。

そして、シェルドン・スクールの教科書として、1902 年には 12 巻 107 章から成る「Successful Selling 商売に成功する方法」、翌 1903 年には 2000 ページに近い「The Science of Successful Salesmanship 成功する販売学」を出版するという著作活動も併せて行っています。

シェルドン・スクールの広告の冒頭には、「人生のあらゆる面は、運ではなく、自然の法則によって定められている。成功しているセールスマンとて、例外ではない。」と記載されています。



LIFE

in all its phases is governed
by Natural Law, not Luck.

SUCCESSFUL SALESMANSHIP IS NO EXCEPTION

It is a matter of Conscious or Unconscious Obedience to Universal Rules of Action or Conduct Prescribed by Nature herself.

SHELDON'S

Course of Study for Busy Business Men
The Science of Business Building

Makes the Fundamental Laws of Nature Plain, to Work in Harmony with which means a Higher and yet Higher Degree of Development and Application of the Power to make Permanent and Profitable Patrons.

Success in Life Commercially Hinges Right There.

We have nearly $0,000 Patrons, among them many of the ablest of business and professional men.

You are welcome to a copy of the Sheldon Book, which will give you full particulars.

Address

THE
SHELDON SCHOOL
87 University Drive Area, Illinois

シェルドン・スクールの広告

1908 年にはロックフェラーの小さな町、ムンデレインに 600 エーカーの土地を買いました。地盤改良のため小さな河をせき止めて長さ 1 マイルの湖を作って、そこに学校と家族の家を建てました。

シェルドン・スクールは地域社会に根付いて繁栄しました。地元住民を大量に雇用し、

学校の敷地は地域住民のリクリエーションと教育の場として開放されました。本館の上層階には、講義、会議、夏期授業、ダンスに使われた大きなホールがありました。

シェルドン・スクール

敷地内には、水泳、ピクニック、カヌー、アイススケートのために年中利用可能でした。大規模な通信教育が行われたため、地元の郵便局は第 4 クラスから第 1 クラスに昇格しました。1909 年、町の名前はシェルドン・スクールのモットーの頭字語に変更されました。

第一次世界大戦では、学生の多くが離れ、学校の規模は徐々に減少しました。 1921 年にこの土地を使って湖沼神殿の聖メアリーを建設するためにカトリック教区に財産を売却しました。

後に道徳律の起草委員として、第 11 条をドイツ語で書き上げたジョン・ナトソンは、「1906 年、この学校の広告を偶然に見た私は、入学金 10 ドルと授業料月額 5 ドルを払って、684 番目の学生として入学した。そして 6 ケ月の間に 40 冊の教科書を受け取った。」と回想しています。

即ちシェルドンは、自らがロータリーに入会する以前から、本来の仕事として、経営学を説く活動をしており、ロータリーはそれを利用させてもらっていたに過ぎません。

経営学者として当時の最も新しい分野である販売学を体系化する

とともに、哲学者として側面から、宇宙の摂理や自然の法則を説き、それを発展させて奉仕哲学という新しい分野の理念を完成させました。

インド哲学にも造詣が深く、1913 年の年次大会のスピーチや 1929 年に発行された Service and Conservation には、インドのバガバン・ダスの哲学書から奉仕の理念を学んだという記述があります。

どうやら宗教が嫌いであったらしく、当時の人としては珍しく「神 God」という言葉を殊更避けており、シェルドンの文章の中からは 、比喩的な使い方、即ち「もしもこの世に God というものが存在すれば」という表現以外で God という単語を探し出すことはできません。

また天職 Vocation という単語も一切使っておらず、Business、Profession、Occupation が使われています。

彼の文章は極めて美しく、なおかつ論理的な文脈であり、1911 年の論文は韻を踏んだ詩のような文体でまとめています。

さらに同じ単語を連続して使って強調したり、he profits most who serves best に代表されるような、かなり長いフレーズの造語を好んで使ったりするくせがあります。しかし哲学者としての側面からか、わざと難しい表現や、めったに使われない単語を好んで使うくせもあり、翻訳者泣かせの一面もあります。

ビジネス・スクールを運営していたことからも分かるように、教育とは知識を教えることではなくて、その人の能力を引き出し、それを成長させることであるという独特な考え方を持った教育者でもありました。

また高い芸術性を持っていたことは、彼自身はチェロ奏者でもあり、アンナ・グリフィス夫人はプロのピアニスト、子供達もめいめいに楽器を演奏して、ファミリー・オーケストラを楽しんだという記録によっても明らかです。

二人の子供は、母と同じ名前をつけた姉のヘレンと、自分と同じ名前の弟のアーサーJr. ですが、父親と同じ名前を付けられたアーサー・フレデリックは、1929 年に 30 歳という若さでこの世を去っています。

この年に書かれたのが「奉仕の原則と保全の法則 The Principle of Service and the Law of Conservation」です。世界大恐慌の影響からか、従来の経営学に基づく奉仕理念と共に、財産を保全する必要性を説くと共に、息子を失ったことからか、学者らしからぬ、人生観や死後の世界に言及しています。この本がシェルドンの絶筆となっています。

1906 年の後半、シカゴ・クラブは重大な転機を迎えます。1905 年の創立以来、会員同士の親睦と物質的相互扶助に重きを置いてきたシカゴ・クラブに、対外的な奉仕をすべきだという意思を持って入会してきたドナルド・カーターの考え方に同調したポール・ハリスは、1906 年 12 月に定款を改正して対社会的奉仕活動に関する項目を追加し、更に 1907 年 2 月、会長就任と共に、クラブ運営方針を抜本的に変更して、会員増強、拡大、社会奉仕の実践を提唱します。

ハリー・ラグルス

しかし、これまで会員に大きな利益をもたらしてきた物質的相互扶助と、突然提唱された対社会的奉仕活動の概念との乖離は大きく、これに反発する会員との間で激しい論争が

チェスレー・ペリー

起こります。

そんな状態の中で、ハリー・ラグルスの推薦を受けて、1908 年 1 月に、アーサー・シェルドンはシェルドン・スクールの卒業生であるチェスレー・ペリーと共にシカゴ・クラブに入会します。

ハリー・ラグルスが互恵・親睦派のリーダーであったことから、ラグルスが自派の勢力拡大を計って、彼ら二人を入会させたことは明らかですが、その後この二人が、ハリー・ラグルスと袂を分かって、共にポール・ハリスの片腕となり、シェルドンは奉仕理念の提唱者として、ペリーはロータリー組織の建設者として協力したことは皮肉なことです。

理論構築や理論提唱があまり得意でなかったポール・ハリスは、その作業を全てシェルドンに任せました。シェルドンの奉仕理念は既に完成の域に達していましたが、彼はビジネス・スクールを通じてその理念を広げるだけでなく、ロータリーという経営者が集まる組織を通じて奉仕理念を広げることに魅力を感じたのかも知れません。ロータリーはロータリーで、シェルドンの新しい奉仕理念をそっくりそのまま導入してロータリーの奉仕理念とし、お互い持ちつ持たれつの関係で、利用しあったのではないかと思います。

シェルドンに対するポール・ハリスの信頼がいかに厚かったかは、入会の翌々月の 1908 年 2 月（当時のロータリー年度は 2 月に始まり翌年 1 月に終わっていました）に、彼を情報拡大委員長という重大な役職に任命したことからも明らかです。

シェルドンも、入会僅か1ケ月の新入会員であったにもかかわらず、多くの古参ロータリアンを前にして、彼の持論である「経営学に基づく奉仕理念」を新しいロータリー理念として説くことで、それに応えた訳です。

毎回の例会毎に、ポール・ハリスとシェルドンによって繰り返される奉仕哲学と拡大の必要性を説く議論に、大多数を占める互恵・親睦派の会員たちは、さぞかし辟易したことでしょう。その白熱した議論の雰囲気を和らげるためにハリー・ラグルスが始めたのが「唱歌」であったことは、余りにも有名な話です。

Sing, You Rotarians!

By Sigmund Spaeth
Musician and Author

In 1905, Harry L. Ruggles, printer, gave Rotary singing its start in Rotary's No. 1 Club, Chicago. Here he is, still active, leading fellow Chicago Rotarians at a recent gathering.

印刷業を専門としていたラグルスは、例会の度に自分の会社で印刷した歌詞集を持ってきて、会員に配りました。例会で歌を歌う習慣が定着して、その後 RI が歌詞集や楽譜を発行する習慣がつき、現在に至っています。

しかしその緊迫した状況もついに均衡を失い、1908 年 10 月、ポール・ハリスは任期半ばで会長を辞任し、シェルドンも情報拡大委員長の任を解かれます。

その状況を憂慮したチェスレー・ペリーは、当時 16 クラブまで拡大されていたロータリー・クラブの連合体として、全米ロータリー・クラブ連合会を結成して、その組織にポール・ハリスとシェルドンを

迎え入れ、自らも事務総長として、その腕を振るうことになります。

そして、チェスレー・ペリーは、事務総長の職責に 32 年間留まって、ロータリーを巨大な組織に作り上げました。

シェルドンの奉仕理念は、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、即ち会社経営を経営学の実践だと捉えて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。

さらに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、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だと考えたのです。

そのような考え方で事業を営んでいる人は誰一人としていなかった時代ですから、当時からすれば、来るべき修正資本主義を先取りした彼の考え方は、極めて斬新かつ革命的なものであったと言えるでしょう。

19 世紀から 20 世紀初頭、即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、それが労働者の貧困、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になりました。

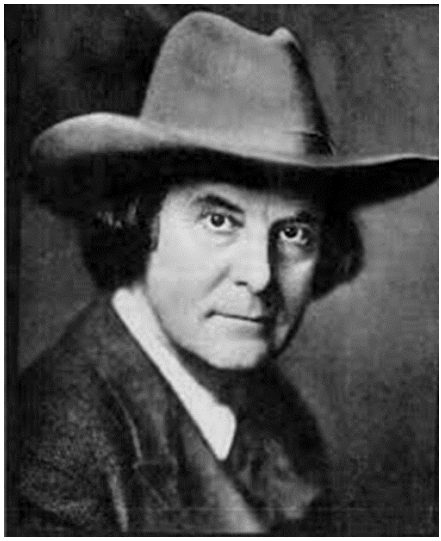
当時これに立ち向かう改革の中心的役割を果たしていたのは、カール・メンガーの流れをくむ経済学者のグループであるオーストリア学派の人たちでした。

カール・メンガー

ミシガン大学でオーストリア学派に属していたと思われる、エルバート・ハバートやシェルドンなどは資本主義のもたらすこれらの社会矛盾や害悪を、社会主義や共産主義に変えるのではなく、現在の資本主義の大枠の中で和らげたり克服することによって、資本主義の形態を保ちながら、この難関を克服できないものかと考えました。

これはとりもなおさず、ミシガン大学の経営学部では 1890 年代にすでに修正資本主義を先取りした研究が行われていたことを物語ります。

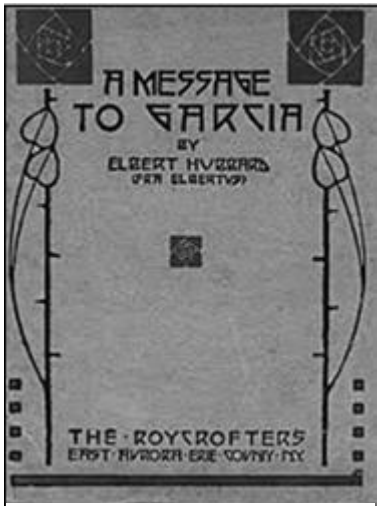
即ち当時のロータリアンは、物質的相互扶助を捨てた代わりに、シェルドンを通じて、誰も知らなかった時代を30年先取りした未来の経営学を学び、それを実践して、非常に大きなメリットを得ていた訳です。誰も知らない未来を先取りした経営学を学ぶという、このメリットこそが、その後のロータリーの発展に大きく繋がっていったのです。



エルバート・ハバート

「ガルシアへの手紙」などの数々の名言集を残した、有名な作家･教育者であるハバートは、

時の政府の方針に従わない人をアナキスト(反政府者) 呼ばわりして、「私はアナキストである。シェルドンもアナキストである。すべての善良な人はアナキストである。社会的、経済的、国内的、政治的、精神的な自由を信じ、教養を持った親切な紳士淑女は、すべてアナキストである。その中でもイエス・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ある。」と述べています。



ガルシアへの手紙

ジョン・ケインズ

シェルドンの修正資本主義に基づく経営学の理念は当時の共和党政権の資本主義政策に合致したものではありませんから、アナキストの範疇に入れたものと思われます。

修正資本主義とは、政府が公共事業などで失業者を減らしたり、法律で公害や悪い環境をもたらす資本の活動などを規制したり、従業員の福利厚生を図ったりして、これら

の矛盾を和らげていこうという考え方です。

この考え方を政府の方針として発表したのがジョン・ケインズであり、1935 年に発行された著書「雇用・利子および貨幣の一般理論」の中で、資本主義のもたらす貧困、失業、恐慌などの社会矛盾や害悪は、資本主義制度そのものを変えなくても、ニューディール政策やマクロ政策の展開、政府による公共投資などによって企業家のマインドを改善することで、緩和し、克服できると述べています。その考え方のことを修正資本主義と呼んでいます。

ケインズは 1901 年にケンブリッジ大学を卒業して、この著書を書いたのは 1935 年です。そしてこの考え方は世界大恐慌に苦しんだ、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バック・ボーンとなった訳ですから、シェルドンがこの考え方を 30 年も先取りしていたことは驚異的なことです。

シェルドンは持続して繁栄し発展している幾つかの企業に共通して見られる特徴を、サービスと名づけました。販売する商品や提供する技術はその品質が高いことが重要です。

適正な価格で商品や技術を顧客に提供することも大切です。いつでも、どの場所でも、顧客がリーズナブルだと感じる価格を設定することが必要です。品薄に乗じて高い価格設定をしても、一次的に儲かったとしても、何れ価格が安定したときには、顧客は離れているに違いありません。

事業所における経営者、従業員の接客態度も大切です。無愛想な態度をとられると、二度と行きたくなくなるものです。

十分な品揃えもサービスです。

公正な広告も大切です。当時の広告は誇大広告か虚偽広告が当たり

前でした。ロータリアン企業を中心にした適正広告が順次法制化されて、現在のような適正広告になっていきました。

取り扱いの商品に対する知識も大切です。最近のように、異業種への転換が盛んな時代では、商品知識も不充分のまま、単に売りっぱなしにする店がかなりあるようです。

商品のアフター・フォローも大切です。一度自分の店で売った商品や提供した技術に対しては、最後まで責任を持つことが大切です。これについては、経営者の間から大きな反論が上がったことも事実です。無制限にアフター・フォローをしていたら莫大な経費がかかって、屋台骨を揺るがし兼ねないという懸念です。しかしリスクを犯して敢えてこれに挑戦した企業が、逆に繁栄した結果、現在の製造物責任法に発展するという結果に繋がりました。

こういうことが守られている店には、もう一度行ってみようという気が起こりますし、親しい人を紹介しようという気も起こります。

一見さんだけを相手にしていたのでは、事業の発展は望めません。リピーターが再三訪れるからこそ、事業が発展するのです。たとえ一時的に客が訪れたとしても、その店に愛想を尽かして、二度と訪れなかったら、必ず衰退します。これは製造業であらうと、小売業であろうと、医者であろうと同じです。これは現在でも立派に通用する真理です。

奉仕とは顧客に満足感を与えることであり、そのために必要な条件は、「質」と「量」と「管理の状態」です。これについては後に詳しく解説する予定です。

シェルドンは経営学に基づいた販売術を、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保証する技術だと定義しています。

もう一つの考え方は、人間関係学から見た利益の適正な再配分です。私たちがロータリアンの身分を保っているのも、ロータリーの会合に出席できるのも、ひとえに自分の事業が上手くいっているからです。これは、事業主の力量によるところが大ですが、会社で働いてくれている従業員、事業所に色々な品物を納めてくれている取引業者や下請け業者、事業所から品物を買ってくれる顧客、さらに、その事業が、その町の中で普遍的に営んでいけるのは同業者がいるおかげであることを忘れてはなりません。

事業主を取り巻く全ての人たちのおかげで事業が成り立っていることを考えるならば、得た利益を、事業主が一人占めするのではなく、事業に関係する人たちと適正にシェアをしながら、事業を進めていけば、必ずその事業は発展していくはずです。

そのような経営方針を採用して事業が発展していく様子を、自らの事業所をサンプルとして実証すれば、同業者の人たちは、その事業態度を真似るに違いありません。そうすれば、業界全体のレベル・アップに繋がっていくというのが、He profits most who serves best のもう一つ意味です。この考え方は今も昔も変わらない真理です。

雇用主の従業員に対する責務は、

1. 適正な報酬を支払うこと。
2. 安全、福利厚生、社会保障、快適な生活を保証すること。
3. 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、

1. 職場では最善を尽くして働くこと。
2. 過失を最小限におさえること。
3. 会社の管理運営に協力することです。

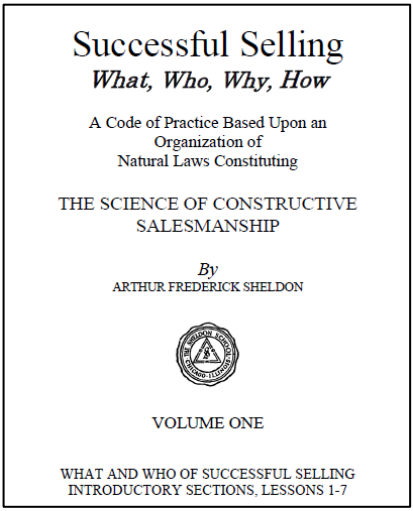
雇用主と従業員がこの 3 種類の責務をお互いに果たすことが、会社の発展に繋がるのです。

それでは、シェルドンの文献と講演原稿を、年代別に、順次、ご紹介していきたいと思います。

1902年著書　Successful Selling

商売に成功する方法

シェルドンの森に入って最初に目に入る、「自然の法則で構成された組織の基本となる実践の法則」という副題がついた、メタセコイアにも似た巨木です。それは 1902 年にシェルドン・スクールの開校に併せて発行されたと思われる教科書です。全 12 巻、107 節からなる膨大な量の文献で、毎年のように改訂されて、最終版は 1924 年発行されています。


Successful Selling

What, Who, Why, How

A Code of Practice Based Upon an Organization of Natural Laws Constituting

THE SCIENCE OF CONSTRUCTIVE SALESMANSHIP

By
ARTHUR FREDERICK SHELDON

VOLUME ONE

WHAT AND WHO OF SUCCESSFUL SELLING
INTRODUCTORY SECTIONS, LESSONS 1-7

比較的初心者を対象にした内容ですが、学校にも行ったことのない人が口先だけで商売をする当時としては、初心者に体系的に、セールスマンとしての知識を教える貴重な教科書であり、何回も改訂を重ねて長い間ベスト・セラーの地位を保ってきた文献だと思われます。

冒頭でシェルドン独特の教育論が述べられ、次いで経営学や販売学、セールスマン・シップなどが定義されています。

この本の内容とタイトルを簡単に説明しましょう。

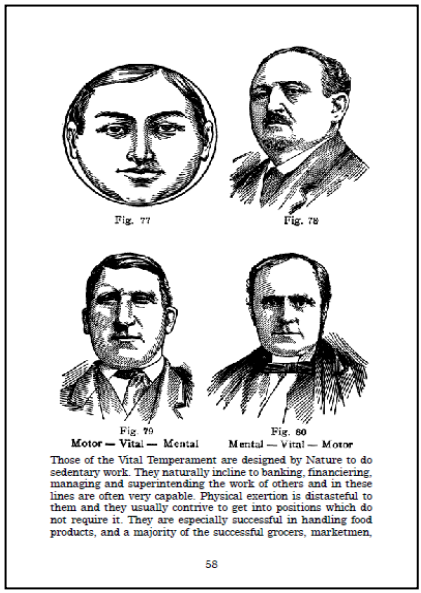


Fig. 77 Fig. 78

Fig. 79 Fig. 80

Motor — Vital — Mental Mental — Vital — Motor

Those of the Vital Temperament are designed by Nature to do sedentary work. They naturally incline to banking, financiering, managing and superintending the work of others and in these lines are often very capable. Physical exertion is distasteful to them and they usually contrive to get into positions which do not require it. They are especially successful in handling food products, and a majority of the successful grocers, marketmen,

58

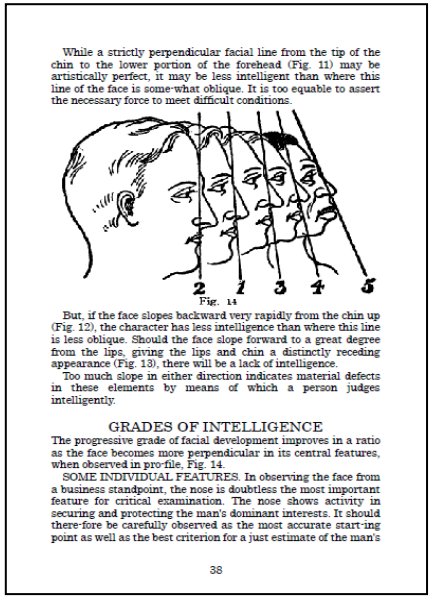
人間の行動に関する解説には、プロセスの重要性や決断の必要性、行動の定義が、さらに人間構築の項目では、自然の摂理、満足の定義、卓越した知識とは何か、理論展望の必要性、失敗の原因などが述べられています。

自己開発の項目では、あなたのセンスを磨く方法､能力開発とは、イメージトレーニング、知覚・聴力･視力のトレーニング､注意力、記憶力、度忘れ、名前の思い出し方、反復トレーニングの必要性、信頼性などについて詳しく解説されています。

また、満足感とか幸福の追求、将来の展望、美的感覚養成、与える心とは何かといった項目もあります。

健康については、正しい飲食、正しい睡眠、体操が図解で示されており、意思の項目では、人間の意思､強い意思を持つには､習慣､認識力､想像力について述べられています。

顧客については､顧客と常連客の違い､顧客の分析､顧客の色彩･体型・顔つき・頭・印象に基づいた分析が図解付きで詳しく述べ



While a strictly perpendicular facial line from the tip of the chin to the lower portion of the forehead (Fig. 11) may be artistically perfect, it may be less intelligent than where this line of the face is some-what oblique. It is too equable to assert the necessary force to meet difficult conditions.

2 1 3 4 5

Fig. 14

But, if the face slopes backward very rapidly from the chin up (Fig. 12), the character has less intelligence than where this line is less oblique. Should the face slope forward to a great degree from the lips, giving the lips and chin a distinctly receding appearance (Fig. 13), there will be a lack of intelligence.

Too much slope in either direction indicates material defects in these elements by means of which a person judges intelligently.

GRADES OF INTELLIGENCE

The progressive grade of facial development improves in a ratio as the face becomes more perpendicular in its central features, when observed in pro-file, Fig. 14.

SOME INDIVIDUAL FEATURES. In observing the face from a business standpoint, the nose is doubtless the most important feature for critical examination. The nose shows activity in securing and protecting the man's dominant interests. It should there-fore be carefully observed as the most accurate start-ing point as well as the best criterion for a just estimate of the man's

38

られています。

1860 年代にイタリアの人類学者ロンブローゾが、囚人の遺体解剖の結果、頭蓋骨の形状から性格を科学的に判断する研究をしたことから、シェルドンも少なからずその影響を受けたものと考えられ、人間の外見、風貌、骨相を分析して、それを販売につなげようとしたらしく、かなりのページを割いてそれを細かく説明しています。

セールスマンとしての心構えの項目には、信念とは、自己判断、自然の法則、重要性の分析、セールスマンの意識調査、ビジネスの分析、商品の分析、対象品の分析、商談の仕方、言葉づかい、態度などが詳しく解説されています。

各章の最後には、そのまとめと、一門一答式の練習問題がついており、簡単に採点できるように配慮されています。

主な内容を示すタイトルは次の通りです。

- 自然の法則とは
- 建設的なセールスマンとは
- プロのセールスマンとは
- 学問とは　　学問の価値とは
- 技術とは　　商売に成功する技術とは
- 利益とは
- 需要と供給
- 関心と願望
- 決断のプロセス　　行動
- 満足とは
- 人間形成　　将来展望の必要性
- 役割の失敗　　失敗の法則　　適正な判断

- サービス精神の構築
- 自己開発能力　自己開発の方法　教育の必要性
- 記憶の保存　記憶回復の方法　想像力の開発　体系的な想像力の構築
- 概念の把握
- 永遠の幸福の追求
- 欲望の分析
- 失望感の征服
- 気分の高揚
- 正しい行動
- 美的感覚の開発
- 前向きな感情の育成
- 正しい考え方の開発
- 正しい呼吸法　正しい水の飲み方　正しい食事　清潔な生活　正しい運動　正しい休息
- 人間の意志　意思決定　決断力の開発　強靭な意志を持つには
- セールスマンの動機
- 専門的学習
- 自己判断
- 人間の性格
- 人間の風貌の分析　肌色の分析　人間の体型の分析　顔つき、頭の恰好による分析
- 企業経営の分析　従業員個人の分析　生産物の分析　顧客の分析
- 価格決定のプロセス
- 商談のやり方　商談の態度、身だしなみ　正しい言葉づかい

- 顧客の関心を得るための商談
- 商談のチェック・リスト

こういったタイトルの下に、詳しい解説が述べられています。

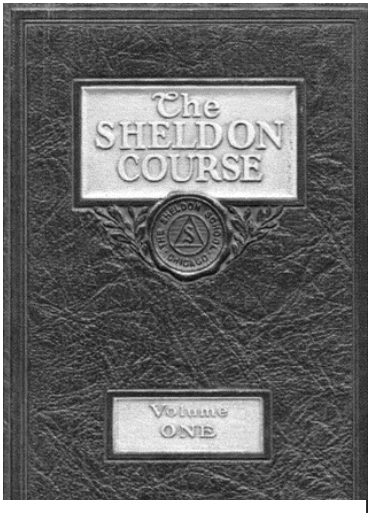
さらに、その後発行された 1917 年改訂版の第 9 巻には、ロータリーに関する記述があり、「顧客を見つける目的で、この種類の対社会的奉仕活動をすべきではありません。利己的な見地からこの種の対社会的奉仕活動をすると、最高の結果を得ることは不可能です。しかし、ロータリー・モットー　最も多く奉仕する者、最も多く報いられるという言葉は、生命の法則です。ある意味で、この短い文章は、最も基本的で原理的な生命の法則を表します。この一つの文章に、奉仕の原則の本質が結晶されています。そして、公衆に対する奉仕の方法を示してします。その会社を成功に導こうとしているすべての経営者に対しての言葉は、好ましい興味を示している多くの新しい常連客を素早く作ることが大切になるでしょう。」

It is a law of life, however, in the words of the Rotary motto, that "HE PROFITS MOST WHO SERVES BEST." Indeed, in a sense these few words express the most basic and fundamental law of life. This one sentence crystallizes the essence of the principle of Service, and any business-builder who renders the public a service in the manner suggested, and helps to make such an organization a real success, is bound to attract the favorable attention of many who will eventually, and in many instances quickly, become new patrons.

という文章で、He profits most who serves best がロータリー・モットーとなっていることを説明しています。

1902年 The Sheldon Course
シェルドン・コース

シェルドンの森で次に目に入るのは巨大な楠にも似た、「シェルドン・コース　Sheldon Course」です。「人間管理－人間のエネルギーの賢明な活用と制御と保護と開発に関する学問及び技術は、事業構築と建設的な販売術をもって、その機能を発揮する」という長い副題をつけられた豪華な皮表紙のこの書物は、12 巻 109 節および A から E 間での Appendix が付いた、17 冊からなる、かなり程度の高い学生を対象にした教科書です。

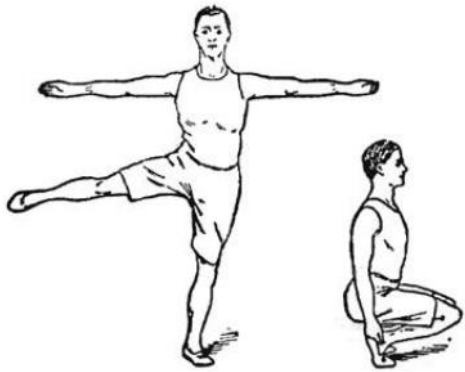


シェルドン・コース

この本の最終ページはすべて、He profits most who serves best のモットーで結ばれていることはすでにご紹介した通りです。

医学にも精通しており、大脳皮質や運動神経(求心性神経)、知覚神経(遠心性神経)のかなり詳しい説明されています。

健全な精神は健全な肉体に宿るという意味や忍耐力を養う意味で、健康に関する項目にかなりのページを割いており、正しい呼吸法に始まって、食事、飲料、睡眠、体操、休息に至るまで、詳しく解説されています。



言行一致とならなかったのか、シェルドンが 57 歳の若さで逝去したことは非常に残念なことです。

各巻の内容は次の通りです。

第 1 巻　人間工学の定義

一般力と人間工学の力とは何か　その方法　自己啓発の原則　教育の 3 段階　理解すべき用語　個人のサービス価値を計る　完遂　学生　違い　協働の必要性　健康　健全な頭脳　健全な心　健全な身体　健全な意思　調和　大金　誤り　病　貧困　一般的な示唆および指示　通信教育の価値　ペーパーテストへの準備　質問状　卒業証書　何を読むべきか

第 2 巻　ビジネスとは何か

人生ゲームのサイン　あらゆる教育の四つ決定　経済への適応　ものづくり七つステップ　法則　人間の法則　自然の法則　販売とは何か　ビジネスとは何か　奉仕の原則　奉仕の原則と人力かかわり　健康な教育の心　奉仕の自然要因

第 3 巻

人生の元帳　大きなビジネスの道　なぜ人は奉仕をすべきか　セールスマンとは何か　貿易界の二つの面　奉仕の原則と他の自然の法

則との関係　造る人　成功の方式はあなたの A＋R＋E＋A を伸ばすこと

第 4 節　才能を伸ばす　思考

心の内容　精神を造る人　感覚を磨く　精神における想像　概念　洞察　観察　幻想　メジャーな思考とマイナーな思考　判定　誤審　健康な判定　推定　三段論法　結論　類推　詭弁　健康な推論の基礎　法則　原則　注意　注意の種類　変化に対応する注意　脳形成

第 5 巻　才能を伸ばす　記憶と想像

記憶の価値　良い記憶　記憶力のテストと訓練　思い出をさえぎるもの　邪魔をどう消すか　記憶の友　連想の法則　この法則の利用法　名前の覚え方　反復法　忘れることの必要性　記憶と想像力　感覚を超える想像力　再構築する想像力　構築する想像力　幻想と幻覚　概念の連結　想像と進化　概念の一覧表の作成　自然　規格と手作り　想像力のコントロール　想像力が人生を輝かせる

第 6 巻　信頼性を伸ばす

頼れる人　頼れない人　決まりきった感情　分類された感情　楽観と悲観　身につけた感情　建設的心情と破壊的心情　信頼性を造る複合感情　感情を豊かにする一つの原則と四つの関連法

第 7 巻　忍耐力を伸ばす

健康　忍耐の母　身体の手入れ　建設的思考　健康の価値　正しい呼吸法　何を飲むか　どう飲むか　何を食べるか　どう食べるか　運動法器具なし運動　休憩法　リラックスの決まり　入眠法

第 8 巻　行動力を伸ばす

意志の要素　習慣法　意志力を鍛える自然のステップ　意志喪失　二つの哲学　役立たない唯物論の見方　明快な意欲　強い意欲をどう造るか

第 9 巻　消費者の開発
広告の価値　セールスマンの動機　動機の優位性　大商人の政策　真の動機　動機が金だった場合　二つ選択　好機についての限界　プロのセールスマンの 6 分類　注文販売店と小売店　パトロンの見つけ方　一般募集　パトロンの選び方　運送調査　販売報告　現行設備　新規投資　売買意欲　市場状況　組合　特需　主導と期待　エンドレス連鎖への最初の環　宣伝クラブ　記録と報告　公的記録　広告板と会報　印刷物　同文書簡　検証　管理者と諸出版物　リピーター　予約　新製品　疑問　どちらにハンドルを切るか　ビジネス構築の想像力　学習したプロ根性　地位を得る　賢明な自由主義　一つのテーマの知識　説得の勇気　自己原則　分野の分析　完全性
第 10 巻　性格を読む
気質と性格　タイプの分類　色の法則　顔つきの法則　目鼻立ちの意味するもの　体型の法則　気質と職業気質の段階と組み合わせ　頭の形と性向　頭脳部分の配置　頭脳を学ぶ　頭脳の分類　脳の精神・情動部分　生まれつきの性格　骨相学　表情　握手　歩き方　声　着衣から読み取る
第 11 巻　分析
分析の法則　信念の技術についての分析　直接・間接の信念　セールスマンの訓練　あらゆるビジネスに適応できる事実　総合分析としてのビジネス　個人の分析　商品の分析法　競争の扱い方　値段　消費者への責任　商店のポリシー　分析法　必要な情報の入手法　品質分析　消費者に関する分析　分析のシステム　分析の確立　分析の事例　良い分析者に必要な特性
第 12 巻　総合－販売
精神的販売法とその要素　所有欲　法則の普遍性　法則に関する力点　購買意欲にどう近づくか　四つの決定的販売話法　よい反応を

どう引き出すか　最初の切り口、その性格、機能、落としどころ　記憶にコミットする　さえぎり対処法　値段を言う　販売の第二の切り口の決まり　第三の切り口　その性格と目的　精神的てこ入れの暗示　精神的てこ入れをどう吹き込むか　目的を明示する　無抵抗の原則　セールスマンの価値あるサービス　三つの切り口に関係する気質のタイプ　怠惰は取り除く　一般的な助言

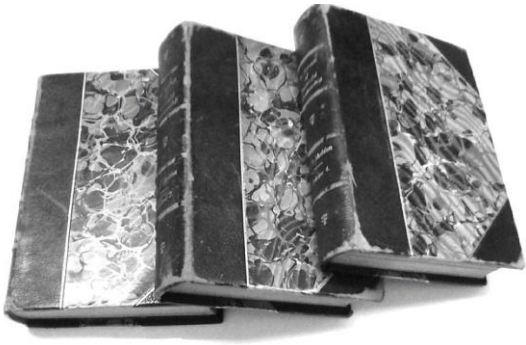
なお本書は、佐世保北 RC の小西宗十氏の翻訳を基に、千葉西 RC の海寶勘一氏と私の監修によって、全巻（A5 版 1160 ページ）が翻訳されて、出版およびウエブ・サイトに収録されていますので、ぜひ、ご一読ください。

1903年The Science of Successful Salesmanship
成功する販売学

この見事なアメリカ杉にも似た、ずっしりとした重みが伝わる文献には、「利益を得るための商品売買を管理する基本法則」という副題がつけられており、重厚な革表紙の 4 冊組みの豪華本になっています。

この文献は単なる教科書として作られたものではなく、あくまでもレベルの高いセールスマンを養成するために作られた、グレードの高い解説書乃至は専門書です。

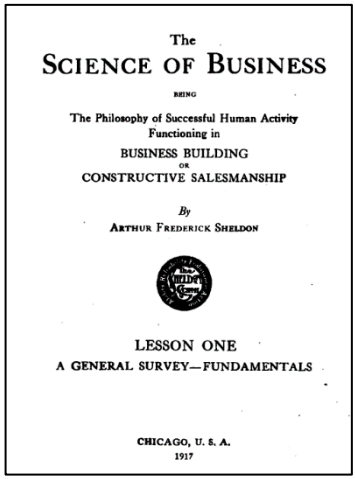
学問としての経営学や販売学は当然のこととして、注文票や各種伝票や日報の書き方、統計の取り方、在庫管理、安全対策、健康管理などの実務的な内容も詳しく書かれた 2000 ページ近い大作です。



1904年The Science of Business
経 営 学

「積極的な販売術で事業構築の機能を発揮し、成功をもたらす人間活動の哲学」という副題の付いたこの本は、最もグレードの高い学生に向けた、「経営学」の教科書です。

さしずめ、薫り高き檜の大木のようなこの本は、本編 12 巻と別編 5 巻、合計 17 巻からなる大作です。



The
SCIENCE OF BUSINESS
BEING
The Philosophy of Successful Human Activity
Functioning in
BUSINESS BUILDING
OR
CONSTRUCTIVE SALESMANSHIP
By
ARTHUR FREDERICK SHELDON

LESSON ONE
A GENERAL SURVEY—FUNDAMENTALS

CHICAGO, U. S. A.
1917

なおこの本はかなりの高学歴の学生を対象にした、ビジネス・スクールの教科書であり、経営学全般にわたって、その定義を含めて体系的にまとめられています。

驚くべきことには、1904 年に発行された第 5 巻には「奉仕とは気心の知れない人から見れば異質なものです。彼は完全に利己的です。そして、He profits most who serves best というモットーが実行不可能な理想主義であると信じています。」という記述があることです。ロータリーは

> The spirit of Service is foreign to the nature of the unreliable man. He is wholly selfish, and in his heart he believes the motto, "He profits most who serves best," is impracticable idealism.

1905 年に創立されたのに、ロータリーのモットーである He profits most who serves best は、1904 年にはすでに存在していたという事実があります。

このように、このモットーはシェルドンがロータリーのために考えついたり、シカゴの散髪屋で思いついたりしたフレーズではなく、ロータリーが創立されるよりかなり以前の 1902 年、またはそれよりも早い時期に作られて、シェルドン・スクールで教えていたカリキュラムの一節として使われていたものであり、それをロータリーが借用していたに過ぎないということが分かりました。

学問の定義

・学問は体系化された事実です。哲学は原因による結果の学問です。

・成功は良質な理想の進歩的な実現です。

・学問の目的は、専門家になるのを助けることです。

・学問は、研究や観察や他人からのアドバイスを受けることによって学ぶことができますし、技術は、単に習錬や実践や反復によって獲得することができます。

・学問とは、終わりなき探求に向かって準備することです。即ち、素晴らしい結果を求めて物ごとを成し遂げることです。

・支配の競争から抜け出すことのできる、最も素晴らしい手段は学問を修めることです。

経営学の定義

・事業を構築することと積極的な販売術は同じ意味を持っており、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です。

・経営学の故郷は基本的に管理された有益な分配の技術として、基本原理の論理的な声明や、それに関係づけられた自然の法則です。

・成功は良質な理想の進歩的な実現です。成功は積極的な販売術と事業を構築することによります。

・組織の効率は組織を構築する個人の効率に依存し、団体の成功は奉仕に従事している個人の成功の合計です。

・人々には無関心な人、研究者、手際のよい人、専門家という四つの序列があます。

技術の定義

・大部分の人は 30 パーセントの身体的能率を持っているのに、10 パーセント未満の能力しか活性化していません。従って、多くの人は失敗するのです。

・分配の技術は、学問の援助を受けた最も新しく、重要な職業上の技術です。販売術は、分配の技術から成長し、発展したものです。

・技術は事実の巧みな適用であって、学問は体系化された事実です。

・奉仕に対する能力即ちその人の有用性を決める前に、それが出来るかどうかを知ることが大切です。

・適用されるまで、すべての知識は単なる静的な力に過ぎません。適用されると、役に立つ知識は正しい力を発揮します。

・積極的な販売術による高い技術は、実践以外のいかなる方法でも獲得することはできません。

・あなたの人生を活動的にしたいのなら、あなたが獲得した知識を適用しなければなりません。

人間関係の基本的要素

・人間関係の四つの要素とは。最初の相手と次の相手と、お互いが相談する対象や物と二つの相手の心の通い合いです。

・セールスマンに四つの要素を当てはめると、セールスマン本人、顧客、商品、販売になります。

常連客とは

・顧客とは、公衆が使うために注文されたり、作られたり、公開されている物を、特別な顧客が使えるように支援することです。

・常連客が、あなたを保護するか、支持するか、または是認しています。常連客は、あなたの大義、あなたの仕事、あなたの事業、あなたの職業を奨励し、助けています。

・常連客が、あなたを保護するか、支持するか、または是認しています。常連客は、あなたの大義、あなたの仕事、あなたの事業、あなたの職業を奨励し、助けています。

・世に有用な仕事に就いている人は、みんな常連客か顧客を持っています。

・建設的なセールスマンが人生において成功する要点は、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確保する技術を適用することです。

・もしあなたが有益な顧客を十分に持ち続けることができれば、財政上成功したことを意味します。

確保とは

・事業に成功するためには、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確保することが必要です。

・商品を購入するプロセスを体系化すると次の通りになります。

1.好ましいという興味を抱くこと。

2.どうしても必要だという確信を抱くこと。

3.性能や品質に関心を深めること。

4.商品に対する評価を高めること。

5.どうしても欲しいという願望を抱くこと。

6.購入する決断を下すこと。

7.購入するという行動に移すこと。

以上の経過を経て、満足を確保します。

継続的な利益とは

・利益は総費用を超えて得られたものです。価値を超えたものは、生産や保存や費用を超えて売れたために、利益として受け取ったものです。価値の過剰は、すべての総費用を超えて受け取ったものです。

・個人や会社が理想に向かって前進するためには、継続的な利益をもたらす顧客を確保することが必要です。

・お金の存在は、幸福になるために必要です。お金を稼ぐことが、お金を得るために絶対必要な方法です。

・お金を稼ぐのは、それに値する働きをして、お金を受け取ることです。先ずは価値あることをすることが最初です。あなたが常連客に価格よりも価値があるものを売ることによって、あなたは価値あることをすることができるのです。

・総費用を超えて受け取った総受入金額の過剰を貯めなければなりません。多くの人が、貴重な商品を提供して、利益を得るためにそれを売りますが、有意義に利益を貯めていません。

・継続的に利益をもたらす顧客の確保するためには、6 つの基本的条件があります。

(1) 価値のある商品を作ること。
(2) 利益を保証する価格で商品を販売すること。
(3) 利益を貯めておくこと。
(4) 貯めた利益を 賢明に使うこと。
(5) 永続性のある顧客を確保すること。
(6) 奉仕の原則に従うこと。

奉仕の原則とは

・事業の構築や発展的な販売術は奉仕の原則を条件とします。

・奉仕の原則が継続的な利益をもたらす顧客を確保するために効果的な原因です。

・満足とは継続的な利益をもたらす顧客を確保するための基礎の一つです。

・満足するとは、「欲望を満たす、完全に満たす、内容を充実する」ことです。そして、それは、永久的な顧客を得て、利益をもたらし、成長を楽しむ豊かな心の状態を表します。

・奉仕の要素は、品質、量、管理状態の三つです。管理の発展的な状態は、品質、量、管理状態の三つの決定要素です。

・管理状態が正しければ、品質と量の要素の両方が増加します。

・管理状態が悪ければ、奉仕に必要な他の二つの要素が徐々に減少します。

・奉仕は満足を意味します。

・常連客の心の満足度は、品質、量、管理状態の素晴らしさの度合いに直接比例します。

・奉仕は原因です。報酬は結果です。

奉仕は事業の生きた血

・熱には災があるように、価値ある報酬には奉仕の実践があります。

・炎がなければ、熱はありません。奉仕がなければ、報酬はありません。小さな奉仕には、小さな報酬。多くの火には、多くの熱。より多くの奉仕には、より多くの報酬があります。

・人間の能力は奉仕の実践と得られた報酬の双方の効果的な原因です。

・地球で横たわっている岩盤の基礎の上に建物があるように、成功する人間の活動は奉仕の原則という岩盤の上にあります。

・建物には、岩盤の上に横たわる基礎がなければなりません。そしてそれらの双方は母なる地球によって支えられます。

・大きい誤りは、常連客の心の中で、満足感や信用感を破壊するでしょう。小さい誤りでもたびたび起これば、常連客の心の中の満足と信用の岩盤は、徐々に破壊していくでしょう。

思考過程

・高い能力を発揮するためには、 (1) 明確に考えること、(2) よく記憶すること、(3) 前向きに想像することが必要です。

・知能を開発するために、考える力、思い出す力、想像する力が必要です。

・物からの刺激は振動となってエーテルを通じて神経に伝わります。神経の知覚部分は、エーテルを通り抜けながら振動して、脳の灰白質に伝えます。脳の灰白質において、感覚を意識します。

・外界から人の意識まで振動を伝えるために視覚、聴覚、触覚、臭覚、味覚 5 組の神経があります。

感覚

・すべての神経は対になっています。灰白質まで振動を運ぶ神経線維は、求心性神経です。そして、振動を中心から外側に伝えるものは、遠心性神経です。・視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚、会話、行動などを知覚するために、脳の特別な領域が使われており、その領域は細分化されています。

・書かれたり印刷されたりした単語は、一つの領域における記憶であり、発声された言葉は、別の領域における記憶です。

・もし、話し言葉を記録する脳の領域が、血液による栄養補給を阻害されれば、その特別な領域のすべてや発声能力が破壊されてしまいます。

・教育や適切な栄養や知識の適切な応用が、脳の領域を生成する重要な要件になります。

・感覚は思考を構築する基礎です。

イメージ

・感覚が十分認識できれば、効果は振動が伝わる外界の物や心を正確に再現するでしょう。

・五種類の形に対応する特別な感覚があります。1. 視力、見ること、2. 聴力、聴くこと、3. 触覚、触ること、4. 嗅覚、臭いをかぐこと、5. 味覚、味わうこと。

・明瞭に考える方法は、豊かで明確なイメージを得るために、正確な感覚を持つことです。

・見るだけで知ろうとしない、聴くだけで理解しようとしない人の心は、まだ適切にイメージを知覚するよう訓練されていません。

概念

・心の表現のことを概念と言います。

・すべての概念は、(1) 対象または物の種類、(2) 知覚した物の質、量、管理の状態で言い表せます。

・概念とは思考が形作られたものです。そして、他のことが等しい場合でも、直接人間が心に抱いている概念の数によって、個人が明瞭に考える能力は異なります。

・概念は思考そのものではありません。

思考

・考えは最も簡単な思考の形です。

・イメージという単語は概念を表します。

判断

・判断は、良いか悪いか、健全であるかまたは不健全かです。

・良い判断は、考えや判断の関係に関わる正確な真実を知覚することから生じます。悪い判断は、(1) 誤った判断。(2) 急ぎ過ぎた判断。(3) 不公平な判断。(4) 不合理な判断の四種類があります・

・正しく推論して、正しい判断を形づくる力なしで、本当の能力を持つことはできません。

法則

・法則とは、幾つかの正しい判断との関係を認識した結果です。

原則

・原則は最も高次元の法則です。

・思考の全過程は次の 7 つ段階にかかわります

(1)感覚の理解、(2)イメージの理解、(3) 概念の理解、(4) 考え方の理解、(5) 判断の理解、(6) 法則の理解、(7)原則の理解。

・精神的に理解する能力は、知るという願望によって、より多く理解を深めた意志によって推進します。

以上が、翻訳を済ませた第 7 巻までの主な内容を箇条書きにしたものです。なお特別に索引が別巻として用意されており、索引だけで 176 ページという大作なので、全てを翻訳し終えるには、かなりの日月がかかるものと思われます。

1906年 The Science of Industrial Success
産業成功学

最近この本の存在を知り、在庫している店を探し回った結果、シドニーの古本屋で、やっと入手することができました。

革張りの豪華な装丁で、眞柏の木の盆栽のような見事な枝ぶりです。

内容は従来の奉仕理念に加えて、企業の管理運営や企業内に潜む危険性の排除や積極性高い人材の育て方などが詳しく述べられています。

膨大な内容なので、各章の表題のみをご紹介します。

産業成功学

第 1 章　調和と互恵の法則
第 2 章　あなたの価値をどのようにして判断するのか
第 3 章　なぜ管理が必要か
第 4 章　二人の犯人の住家
第 5 章　消極性から脱却して、二人の犯人を抹殺する方法
第 6 章　積極性を開発する方法
第 7 章　効果的な基準
第 8 章　強さを表す自己主張
第 9 章　目標

第 10 章　一般的要約
第 11 章　壁に近づく方法　どのようにして、実現するのか
第 12 章　正しい考え方
第 13 章　正しい呼吸法
第 14 章　正しい飲み方
第 15 章　正しい運動
第 16 章　正しい清潔
第 17 章　正しい休息
第 18 章　正しい余暇
第 19 章　正しい睡眠
第 20 章　陽気さを保つ
第 21 章　能力の開発
第 22 章　考えるときの心構え
第 23 章　心の中で作られる五つの事柄
第 24 章　法則と原則
第 25 章　正しい思想家になるために最初にすべきこと
第 26 章　感覚、注意力、集中力を訓練するための訓練
第 27 章　集中力
第 28 章　継続的な能力開発
第 28 章　本心
第 30 章　本心の項目や内容をどのようにして引き出すか
第 31 章　継続的な想像力を開発する能力
第 32 章　想像力とは
第 33 章　制御の利かない想像力の危険性と制御された想像力の価値
第 34 章　仕事における想像力
第 35 章　それを成し遂げる方法
第 36 章　想像力に関する一般的な真実

第 37 章　消極的な考え方を克服するために達成すべきこと

1910年 全米ロータリー・クラブ連合会におけるスピーチ

今までご紹介した文献は、シェルドン・スクールの教科書乃至は専門書でしたが、シェルドンがロータリアンに対して発信した最初のメッセージが、このスピーチです。

1910 年に全米ロータリー・クラブ連合会が結成されると、シェルドンは Business Method Committee の初代委員長に任命されます。当時は職業奉仕という考え方も名称もありませんでしたから、この Business Method Committee が実質上、現在の職業奉仕委員会に相当する委員会だった訳です。

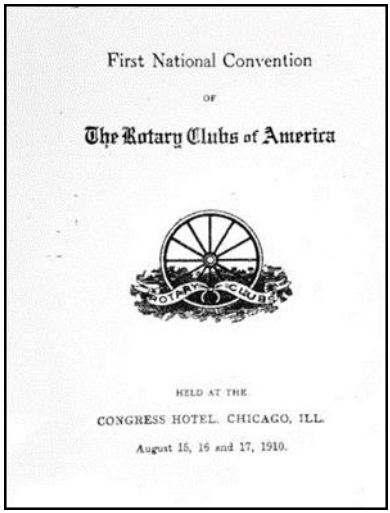
1910 年 8 月 15 日から 17 日まで、シカゴのコングレス・ホテルで、

第一回全米ロータリー・クラブ連合会年次大会・シカゴ

第一回全米ロータリー・クラブ連合会の年次大会が開催されました。

大会の最終日にゴールド・ルームで開かれた晩餐会の席上、シェルドンは、予てから彼がシェルドン・スクールで教えていた、経営学を基本にした奉仕哲学に関するスピーチを行い、He profits most who serves his fellows best という言葉を、ロータリーで始めて披露しました。短いスピーチなので全文をご紹介します。

会長及びロータリアン諸君。


First National Convention
OF
The Rotary Clubs of America
HELD AT THE
CONGRESS HOTEL, CHICAGO, ILL.
August 15, 16 and 17, 1910.

19世紀における商習慣の特筆すべき点は競争である。人間は長い旅路を漂いながら進化し成長していくものだが、特に今世紀も間近に控えた19世紀の4分の3を迎えた頃には、毎日毎日が食うか食われるかという動物の本能をむきだしにした状態が最高潮に達していた。

平均的な実業家の座右の銘は、自分がしようとすることを、他の人がしないうちに、最初にすることであり、他人のために善いことを行うのではなく、むしろその逆のことを行う風潮すらあった。もちろん、注目すべき例外があったとしても、それが鉄則であった。

商売の原則は、「買手の自己責任」即ち、買手が用心することであった。

20世紀における人類は、あらゆる面で知性の円熟期に近づきつつある。人類は、無知という精神的な夜のとばりを抜けて、知識の薄明を迎えようとしている。新聞や書籍や学校教育を通じて、人類は、昇る太陽の知識の光を享受し、その光は世界中を照らしつつある。今や我々は、知識と知恵が満ち溢れる時代に近づきつつあるのだ。

知性の光が輝き始めた、この20世紀の黎明の中に立っていることは、素晴らしいことである。

20世紀の商習慣の特徴は協力することであり、知性の光に満たされた人間は、他人に利益をもたらすことこそが正しい処理法だということを理解し、経営学が人間に対するサービス学であることを理解し、同僚に対して最も奉仕した者が最も報われる He profits most who serves his fellows best このことを理解するのである。

私は、この地でシカゴ・ロータリー・クラブが結成されたとき、これを歓迎した。そして今、この時代を象徴する、高度な意識へ向かって人類が成長した証拠の一つとして、全米ロータリー・クラブ連合会ができたことを歓迎し、サービスの救世主として、飼い葉桶への道を指し示してくれることは、20世紀の空に輝く実業界のきら星の一つとして、歓迎するものである。

遠方から旅して来られた人々の時間を無駄にするつもりはないが、我々の信条の価値を少しばかり話しておきたいと思う。しかしその話は、クラブ例会に私よりもっと定期的に出席しているあなた方の方が、私以上によく知っていると思うので不必要かも知れないが、我々の可能性について言及することなしに、この話を終える訳にはいかないのである。

この運動がどのように発展していくかは、想像することができないと、今夜、委員長が語ったのは賢明である。僅か数年前、シカゴのレストランで四人の素晴らしい人たちが集まった時に、彼らが考えたものより、ずっと良いものを作り上げたのである。その時は小さな出発だと思ったに違いないし、確かにそうであった。この最初の全国大会も、ある人にとっては小さなものに見えるかもしれない。しかし、小さい出発の将来性について、少し考えてみようではないか。

15年ほど前のある日曜日の朝、私はカリフォルニア州シッソンにいた。私の友人が、サクラメント川の源流を訪ねてみたくはないか

と尋ねたので、私はそれに応えて、一緒に出発した。

町から約3マイルほど離れた大きな岩の下から、冷たく透き通った、泡立つ泉が涌き出ていた。少し離れた所に、鉄泉が涌き出ており、更にもう少し先に、硫黄泉が涌き出ていた。

それぞれは小さなせせらぎを作り、少し先では一つの流れにまとまって、楽しそうに踊ったり、笑い声をあげたりしながら、谷を下って海に向う長い旅路を急いでいた。この流れを見ながら､その源は何処かと尋ねて右を見ると、空に向って14,000フィートの高さに聳え立ったシャスタ山がそこに輝いていた。

静かではあるが、その一方では雄弁な自然の女神の偉大なる力の象徴であり、自らの力を示すために、自らの鼓動と脈拍で高く山を積み上げた、創世期の記念碑でもある。

果てしなく続く常緑のシャスタ山のスロープや、斜面の彼方に広がる山の頂きは、未来永遠に絶えることのない万年雪に覆われていた。

その雪を見上げて、あの小川の源流であるこの泉の源を見つけることができた。その後、南の方に足を延ばすと、その小川が川幅を増し、広くて大きい立派な川なっていく様を目のあたりにした。そこで私は、はるか北の彼方で見た三本の小川のことを思い出し、小さな出発からの可能性についてあれこれ考えた。

今宵、我々は預言者の偉大なる才能を持っていないにもかかわらず、未来のことを予言することができる。ロータリーの全国組織はやがて国際組織になり、現在の会員に世界中の新しいクラブが加わり、恩恵を与える川となって、世界中を流れるに違いない。真実という万年雪に端を発している限り、失敗などあり得ないのである。

田中　毅　訳

シェルドンは、食うか食われるかという人間の本能をむき出しにした 19 世紀の利己的な経営手法を批判すると共に、単に自分だけが儲けようという商売から脱して、他人に対してサービスすることが、事業を成功させる方法であることを力説しました。

20 世紀の実業人を成功に導く方法は、利益を他人とシェアするというサービス学を遵守することであると説き、その理念を端的に表す言葉として、He profits most who serves his fellows best というモットーを発表したのです。

現在使われているモットーに his fellows という単語が余分についており、当時広く行われていた物質的相互扶助を意識して、仲間内の人を限定したものと考えられます。

「自分の事業に関係する人たちに、最も奉仕した人が、最も多く報いられる」という意味です。

小さくまとまった、素晴らしい奉仕理念の提唱であったにもかかわらず、本会議ではなく晩餐会におけるスピーチであったことと、数多くのロータリアンのスピーチの一つに過ぎなかったことも災いして、このスピーチの内容を理解できた人は殆どいなく、従って反響はゼロに等しいものでした。

シェルドン・スクールの学生には理解できた奉仕の概念が、ロータリアンにはまったく理解できなかったという、ブラック・ジョークのような現実に、シェルドンはさぞかし落胆したことでしょう。

1911年 全米ロータリー・クラブ連合会におけるスピーチ My Platform

1911 年 8 月 21 日から 23 日まで、オレゴン州ポートランド商業クラブ会議場において第二回全米ロータリー・クラブ連合会の年次大会が開催されました。

大会議事録によると、その最終日に欠席役員及び会員から寄せられた多くのメッセージが読み上げられましたが、その中に、シェルドンが用意した「私の宣言」という表題の演説原稿が同封されており、そ

第二回全米ロータリー・クラブ連合会年次大会・ポートランド

れをチェスレー・ペリー事務総長が代読したと記載されています。シェルドンは所用のためイギリスに滞在中であり、この大会には参加しておりませんでした。

しかし、前回の例に懲りた、シェルドン・スクールの元学生で、現在はロータリアンになっている人たちが、一年間かけて、シェルドン

が提唱する奉仕理念とは何かという情報を全国的に提供していました。これが功を奏して、参加者に極めて強い印象を与えたため、大会委員長のジョージ・ピンカムの提案によって、大会議事録として配布された報告書の中に演説の全文が印刷された上、He profits most who serves best という言葉が、この大会で採択された「ロータリー宣言」の結語として採用されました。

第二回全米ロータリー・クラブ連合会年次大会におけるシェルドンのスピーチ原稿は文頭がすべて that で統一された詩のような美しい文章です。

シェルドンの演説を要約すれば次のようになります。

- 商業や事業を営むことは、経営学という学問を実践することであり、経営学とは He profits most who serves best に基づいた奉仕哲学である。
- 広い意味で、すべての人はセールスマンであり、各人はそれが技術か商品かにかかわらず、売るべきものを持っている。
- 事業の発展は事業主の力量如何にかかっており、それは継続的に利益をもたらす常連客を確保する技術を持って、事業を営むことである。その技術の基になるものが販売学であり、それを会得するためには教育が必要である。
- 教育の目的は進取の気性を作り出すことによって、能力、信頼性、持続性、行動力を引き出して、人間の守備範囲を増やすことである。
- 人生の成功は、心理的、道徳的、物質的な自然の法則によって支配されており、これらの自然の法則のすべてを調和させる活動こそ、最高の成功を意味する。

- 人生において、絶対的な権限を持った宇宙の摂理を認識することが必要である。宇宙の摂理を認識することは、民族の連帯の理解、すべての物の単一性、人間の兄弟愛の現実などという一般的な感覚を開発することであり、磨かれた人は、ビジネスのいかなる場所においても、He profits most who serves best でなければならないという事実に気づくのである。
- 宇宙を認識する道は、進取の気性を開発することによって作り出される。奉仕をしたいという願望は、宇宙の摂理を認識できる人間のたどる道であり、利他の心を持って他人の成功を願うことは、自らが成功への道を歩んでいることである。

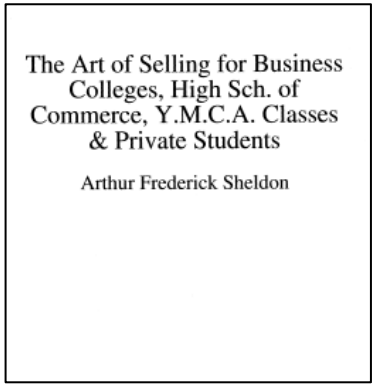
1911年 The Art of Selling 販売術

この本は、ビジネス・カレッジ、商業高校、WMCA の学生向けというサブ・タイトルがついている、使い勝手が良い松の木のような、全 50 章からなる販売学の教科書です。

シェルドンは言葉の定義にも詳しく、特に学問 Science と技術 Art を厳しく使い分けしており、この本は、実務的な販売技術に限定した内容になっています。

タイトルから内容をご紹介すると次の通りです。

- 誰でも売る商品を持っている
- セールスマンとして成功するには
- 利益とは何か
- いかにして利益をあげるか
- サービスとは何か
- 商道徳とは
- 顧客への対応方法

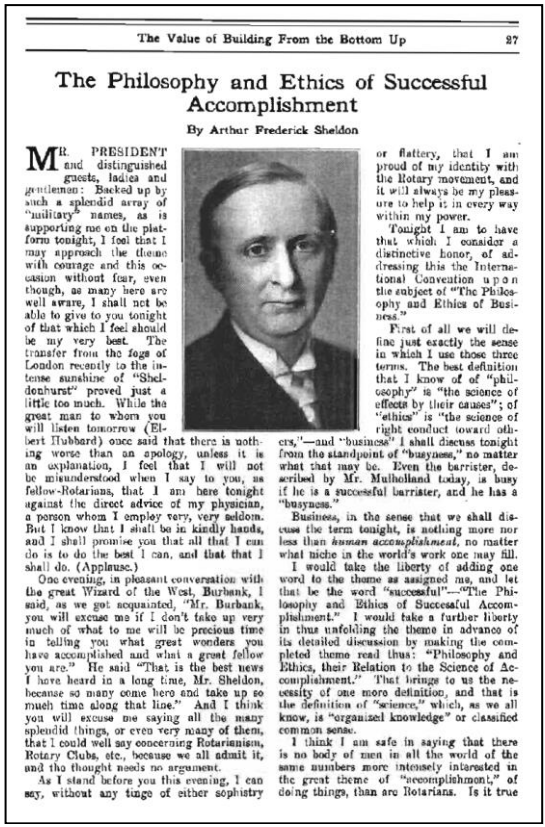


- 商売の分析
- セールスマンと注文販売との違い
- ネガティブ・キャンペーンとポジティブ・キャンペーン
- 正しい観点
- 困難に立ち向かうには

- 商品の分析。どのようにして商品を販売するのか
- セールス・トーク
- 効果的な言葉
- 商品知識について
- 競争相手
- セールスマン魂
- ビジネス・レターの書き方
- 集金方法
- セールスマンと広告
- フォロー・アップの必要性

1913年 全米ロータリー・クラブ連合会
事業を成功させる哲学と倫理

1910 年に、シェルドンが、He profits most who serves his fellows best を発表し、1911 年に、He profits most who serves best を発表したことは、かなりのロータリアンが知っている事実です。但し、そのスピーチ原稿の全文が、私のウエブ・サイト以外では紹介されておりませんでした。



The Value of Building From the Bottom Up 87

The Philosophy and Ethics of Successful Accomplishment

By Arthur Frederick Sheldon

MR. PRESIDENT and distinguished guests, ladies and gentlemen: Backed up by such a splendid array of "military" names, as is supporting me on the platform tonight, I feel that I may approach the theme with courage and this occasion without fear, even though, as many here are well aware, I shall not be able to give to you tonight of that which I feel should be my very best. The transfer from the fogs of London recently to the intense sunshine of "Sheldonhurst" proved just a little too much. While the great man to whom you will listen tomorrow (Elbert Hubbard) once said that there is nothing worse than an apology, unless it is an explanation, I feel that I will not be misunderstood when I say to you, as fellow-Rotarians, that I am here tonight against the direct advice of my physician, a person whom I employ very, very seldom. But I know that I shall be in kindly hands, and I shall promise you that all that I can do is to do the best I can, and that that I shall do. (Applause.)

One evening, in pleasant conversation with the great Wizard of the West, Burbank, I said, as we got acquainted, "Mr. Burbank, you will excuse me if I don't take up very much of what to me will be precious time in telling you what great wonders you have accomplished and what a great fellow you are." He said "That is the best news I have heard in a long time, Mr. Sheldon, because so many come here and take up so much time along that line." And I think you will excuse me saying all the many splendid things, or even very many of them, that I could well say concerning Rotarianism, Rotary Clubs, etc., because we all admit it, and the thought needs no argument.

As I stand before you this evening, I can say, without any tinge of either sophistry or flattery, that I am proud of my identity with the Rotary movement, and it will always be my pleasure to help it in every way within my power.

Tonight I am to have that which I consider a distinctive honor, of addressing this the International Convention upon the subject of "The Philosophy and Ethics of Business."

First of all we will define just exactly the sense in which I use those three terms. The best definition that I know of of "philosophy" is "the science of effects by their causes"; of "ethics" is "the science of right conduct toward others,"—and "business" I shall discuss tonight from the standpoint of "business," no matter what that may be. Even the barrister, described by Mr. Mulholland today, is busy if he is a successful barrister, and he has a "busyness."

Business, in the sense that we shall discuss the term tonight, is nothing more nor less than *human accomplishment*, no matter what niche in the world's work one may fill.

I would take the liberty of adding one word to the theme as assigned me, and let that be the word "successful"—"The Philosophy and Ethics of Successful Accomplishment." I would take a further liberty in thus unfolding the theme in advance of its detailed discussion by making the completed theme read thus: "Philosophy and Ethics, their Relation to the Science of Accomplishment." That brings to us the necessity of one more definition, and that is the definition of "science," which, as we all know, is "organized knowledge" or classified common sense.

I think I am safe in saying that there is no body of men in all the world of the same numbers more intensely interested in the great theme of "accomplishment," of doing things, than are Rotarians. Is it true

The Rotarian　1913 年 11 月号

また、1913 年のバッファロー大会においても、シェルドンがスピーチを行ったという事実は、私がこのスピーチ原稿を入手して公開するまで、殆ど知られていませんでした。

この原稿は、大会議事録に収録されていた訳ではなく、1913 年 11 月に発行された「The Rotarian」の中に掲載されている、二段組十ページに長文で書かれていたのです。

この「事業を成功させる哲学と倫理」というタイトルのついたスピー

チ原稿の内容は、1911 年に行ったスピーチの内容を更に具体的に補足する共に、1921 年のエジンバラの年次大会で発表したスピーチの原本とも言うべきものであります。

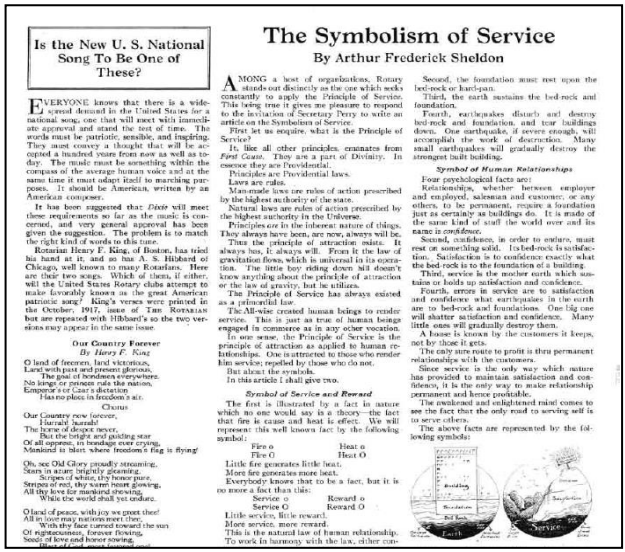
ここで述べられている幾つかの点について、簡単にまとめてみると、次の通りです。

- 事業経営を経営学の中の販売学の実践と定義づけると共に、原因結果論から奉仕哲学を説いています。火という原因によって、熱という結果が生まれます。強い火によって大きな熱が得られるように、大きい奉仕を行えば、大きな利益が得られるのです。
- 奉仕を行った人が、現世において受け取る見返りが、利益であると述べています。即ち、事業経営によって、適正な利益を得ることは極めて正当な行為であることを力説しています。宗教の教義では、いくら善行を積んでも、その見返りは来世にしか与えられませんが、実業界においては、奉仕に対する見返りが利益として現世で得られるのです。
- 1921 年のスピーチに出てくる「価値ある奉仕の要素」は、実はシェルドンが考え出したものではなく、インドの哲学者であるバガバン・ダスの本から引用したものであることが述べられており、シェルドンの奉仕理念の中には東洋的思考が大きく影響していることが窺えます。
- どのようにして開発し、発展させ、成長させるかという原因によって、人間の能力という結果が生まれます。これが教育です。シェルドンがビジネス・スクールを創立するきっかけとなった教育論が、かなり具体的に述べられており、教育とは知識を教えることではなくて、その人の能力を引き出し、それを成長させること

であると結論付けています。

- 黄金率「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」をビジネスの世界に適用した言葉が、He profits most who serves best だと説明しています。この大会に提案された道徳律の制定を強く意識した発言だと思われます。

1918年 奉仕の図式



Is the New U. S. National Song To Be One of These?

EVERYONE knows that there is a widespread demand in the United States for a national song, one that will meet with immediate approval and stand the test of time. The words must be patriotic, sensible, and inspiring. They must convey a thought that will be accepted a hundred years from now as well as today. The music must be something within the compass of the average human voice and at the same time it must adapt itself to marching purposes. It should be American, written by an American composer.

It has been suggested that *Dixie* will meet these requirements so far as the music is concerned, and very general approval has been given the suggestion. The problem is to match the right kind of words to this tune.

Rotarian Henry F. King, of Boston, has tried his hand at it, and so has A. S. Hibbard of Chicago, well known to many Rotarians. Here are their two songs. Which of them, if either, will the United States Rotary clubs attempt to make favorably known as the great American patriotic song? King's verses were printed in the October, 1917, issue of THE ROTARIAN but are repeated with Hibbard's so the two versions may appear in the same issue.

Our Country Forever
By Henry F. King

O land of freemen, land of laws,
Land with past and present glorious,
The goal of bondmen everywhere.
No kings or princes rule the nation,
Emperor or Czar's distinction
Has no place in freedom's air.

Chorus

Our Country now forever,
Hurrah! hurrah!
The home of despot never,
But the bright and guiding star
Of all oppress, in bondage ever crying,
Mankind in blest where freedom's flag is flying!

Oh, see Old Glory proudly streaming,
Stars in azure brightly gleaming,
Stripes of white, thy honor pure,
Stripes of red, thy warm heart glowing,
All thy love for mankind showing,
While the world shall yet endure.

O land of peace, with joy we greet thee!
All in love may nations meet thee,
With thy face turned toward the sun
Of righteousness, forever flowing,
Seeds of love and honor sowing,

The Symbolism of Service

By Arthur Frederick Sheldon

AMONG a host of organizations, Rotary stands out distinctly as the one which seeks constantly to apply the Principle of Service. This being true it gives me pleasure to respond to the invitation of Secretary Perry to write an article on the Symbolism of Service.

First let us enquire, what is the Principle of Service?

It, like all other principles, emanates from *First Cause*. They are a part of Divinity. In essence they are Providential.

Principles are Providential laws.

Laws are rules.

Man-made laws are rules of action prescribed by the highest authority of the state.

Natural laws are rules of action prescribed by the highest authority in the Universe.

Principles *are* in the inherent nature of things. They always have been, are now, always will be.

Thus the principle of attraction exists. It always has, It always will. From it the law of gravitation flows, which is universal in its operation. The little boy sliding down hill doesn't know anything about the principle of attraction or the law of gravity, but he utilizes.

The Principle of Service has always existed as a primordial law.

The All-wise created human beings to render service. This is just as true of human beings engaged in commerce as in any other vocation.

In one sense, the Principle of Service is the principle of attraction as applied to human relationships. One is attracted to those who render him service; repelled by those who do not.

But about the symbols.

In this article I shall give two.

Symbol of Service and Reward

The first is illustrated by a fact in nature which no one would say is a theory—the fact that fire is cause and heat is effect. We will represent this well known fact by the following symbol:

Fire o — Heat o
Fire O — Heat O

Little fire generates little heat.
More fire generates more heat.
Everybody knows that to be a fact, but it is no more a fact than this:

Service o — Reward o
Service O — Reward O

Little service, little reward.
More service, more reward.
This is the natural law of human relationship.
To work in harmony with the law, either con-

Second, the foundation must rest upon the bed-rock or hard-pan.

Third, the earth sustains the bed-rock and foundation.

Fourth, earthquakes disturb and destroy bed-rock and foundation, and tear buildings down. One earthquake, if severe enough, will accomplish the work of destruction. Many small earthquakes will gradually destroy the strongest built building.

Symbol of Human Relationships

Four psychological facts are:

Relationships, whether between employer and employed, salesman and customer, or any others, to be permanent, require a foundation just as certainly as buildings do. It is made of the same kind of stuff the world over and its name is *confidence*.

Second, confidence, in order to endure, must rest on something solid. Its bed-rock is satisfaction. Satisfaction is to confidence exactly what the bed-rock is to the foundation of a building.

Third, service is the mother earth which sustains or holds up satisfaction and confidence.

Fourth, errors in service are to satisfaction and confidence what earthquakes in the earth are to bed-rock and foundations. One big one will shatter satisfaction and confidence. Many little ones will gradually destroy them.

A house is known by the customers it keeps, not by those it gets.

The only sure route to profit is thru permanent relationships with the customers.

Since service is the only way which nature has provided to maintain satisfaction and confidence, it is the only way to make relationship permanent and hence profitable.

The awakened and enlightened mind comes to see the fact that the only road to serving self is to serve others.

The above facts are represented by the following symbols:

The Rotarian　　1918年9月号

シェルドンはザ・ロータリアン誌の1918年9月号に「The symbolism of service 奉仕の図式」という、小論文を寄稿しています。

その内容は次の通りです。

奉仕の原理は人間の相互関係に適用される牽引の法則です。

小さい火は少しの熱しか起こしません。より多くの火はより多くの熱を起こします。少ない奉仕には少ない報酬しか得られませんが、多くの奉仕にはより多くの報酬が得られます。これは人間関係の自然の法則です。

法則に従って行動すれば、意識する、しないに関わらず、成功がもたらされます。法則に違反すれば、意識する、しないに関わらず、失敗を招きます。

経営者と従業員、セールスマンと顧客を始め全ての人間関係を続けるため基礎は信頼です。信頼が続くためには満足が必要です。満足と

信頼を支えるのが奉仕です。

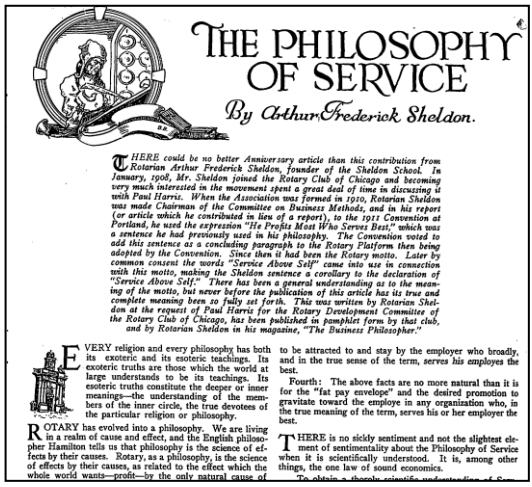
奉仕活動において、大きな誤りは一回でも満足と信頼を失いますし、小さな誤りでも数多ければ何時かは満足と信頼を失います。

利益を得る唯一の道は顧客との継続的な信頼関係です。奉仕こそが満足と信頼を持続するための唯一の道であり、関係を持続させることが、その結果として利益を得るための唯一な道であります。

人生とは、与えることと得ることとの絶え間ない潮の満ち引きのようなものです。作用と反作用が等しいことは誰でも知っています。私たちが人に奉仕するのは作用であり、人から受け取る報酬は反作用です。作用が原因で、反作用は結果です。まず作用する原因を作りましょう、そうすれば反作用する結果は自然について来ます。

1921年 奉仕の哲学

シェルドンはザ・ロータリアン誌の 1921 年 2 月号に「The philosophy of service 奉仕の哲学」という小論文を寄稿しています。



THE PHILOSOPHY OF SERVICE

By Arthur Frederick Sheldon.

THERE could be no better Anniversary article than this contribution from Rotarian Arthur Frederick Sheldon, founder of the Sheldon School. In January, 1908, Mr. Sheldon joined the Rotary Club of Chicago and becoming very much interested in the movement spent a great deal of time in discussing it with Paul Harris. When the Association was formed in 1910, Rotarian Sheldon was made Chairman of the Committee on Business Methods, and in his report (or article which he contributed in lieu of a report), to the 1911 Convention at Portland, he used the expression "He Profits Most Who Serves Best," which was a sentence he had previously used in his philosophy. The Convention voted to add this sentence as a concluding paragraph to the Rotary Platform then being adopted by the Convention. Since then it had been the Rotary motto. Later by common consent the words "Service Above Self" came into use in connection with this motto, making the Sheldon sentence a corollary to the declaration of "Service Above Self." There has been a general understanding as to the meaning of the motto, but never before the publication of this article has its true and complete meaning been so fully set forth. This was written by Rotarian Sheldon at the request of Paul Harris for the Rotary Development Committee of the Rotary Club of Chicago, has been published in pamphlet form by that club, and by Rotarian Sheldon in his magazine, "The Business Philosopher."

EVERY religion and every philosophy has both its exoteric and its esoteric teachings. Its exoteric truths are those which the world at large understands to be its teachings. Its esoteric truths constitute the deeper or inner meanings—the understanding of the members of the inner circle, the true devotees of the particular religion or philosophy.

ROTARY has evolved into a philosophy. We are living in a realm of cause and effect, and the English philosopher Hamilton tells us that philosophy is the science of effects by their causes. Rotary, as a philosophy, is the science of effects by their causes, as related to the effect which the whole world wants—profit—by the only natural cause of to be attracted to and stay by the employer who broadly, and in the true sense of the term, *serves his employes* the best.

Fourth: The above facts are no more natural than it is for the "fat pay envelope" and the desired promotion to gravitate toward the employe in any organization who, in the true meaning of the term, serves his or her employer the best.

THERE is no sickly sentiment and not the slightest element of sentimentality about the Philosophy of Service when it is scientifically understood. It is, among other things, the one law of sound economics.

The Rotarian　1921 年 2 月号

その内容は同年 6 月にスコットランドのエジンバラで開催された国際大会のスピーチの前置き、言い換えれば、この原稿に肉付けしたものを国際大会で発表したとも言えます。

従来までの論文との大きな違いはロータリーの奉仕理念を科学的に解析しながらも、創造主の存在を認めていることです。シェルドンに対する批判の強いイギリスにおけるスピーチを意識したものと思われます。

奉仕の概念は、重力、引力、牽引力等の概念と同様に、絶対に確実で正確な自然界の確定的な事実を表しています。奉仕の概念は重力の概念が法則を表しているのと全く同じように自然の法則を表しています。実際に、奉仕の法則が商業、産業、専門職をはじめその他全ての人間関係を支配しています。

正にそれは人間関係の重力の法則です。如何なる職種に於いても

顧客に最もよく奉仕する企業に取引が引き寄せられるのも重力の法則と全く同様な自然の現象であります。

顧客に最もよく奉仕する営利企業に顧客が自然に引き付けられるのと同様に、優秀な従業員は、従業員に対して最もよく奉仕する雇用者に引き付けられるのも同様に自然の現象です。

如何なる組織でも、雇用者に本当の意味で最も良く奉仕する従業員に、高い報酬や望ましい昇進が与えられるのも、全く同様に自然の現象なのです。

奉仕の哲学を科学的に理解すると、そこには感傷的な感情とか感情的な要素は全くありません。これは正しく健全な経済の法則の一つであるからです。

卓越した奉仕と正当な報酬との関係は火と熱との関係と全く同じです。弱い火は弱い熱、強い火は強い熱をもたらします。火の量と温度が高まれば熱の量と温度は高まります。これと同じように、人間の取引の場面では、どんな事業であれ有用な努力、卓越した奉仕は原因であり正当な報いは結果です。少ない奉仕には少ない報酬、より大きい奉仕にはより大きい報酬。これが人間の努力と正当な報酬との間の原因と結果の自然の法則です。

個人又は会社の生きかたは、個人又は会社、奉仕、利益で表されます。

人生の計算では、最後にはこれらの三つは同じ大きさになります。

多くの人が破滅するのは百人中約九十五人が、利益を優先したからです。

利益を得ようと思えば、まず奉仕に専念しなければなりません。有用な奉仕を提供したいという意欲と、価値ある奉仕を提供出来る能力との間には大きな違いがあります。有用な奉仕を提供するには

奉仕する意欲と能力が必要になるのです。

ロータリーのモットーに使われている利益の概念を科学的に理解しようと思えば、あらゆる物質的な利益は利益全体を構成している本来の三要素の一つに過ぎないことを知らなければなりません。

最も重要な要素は仲間の愛情です。分かりやすく表現すれば知り合った全ての人からの尊敬とも言えます。

次に利益を構成する要素は良心です。現実的な考えをする人はこのことを自尊心と呼んでいます。

三番目の要素は物質的な利益です。他の人からの尊敬と自尊心を犠牲にして物質的な収益を得た人は、真の意味での利益を得たことにはなりません。このような人は一時的に莫大な物質的な収益を手に入れても大抵は長持ちしません。物質的な収益、つまり金銭的な収益を確実にするためには、その収益を得る過程の当然な結果として取引先の尊敬と自尊心が自動的に自然と得られるような仕方が必要であります。

物質的な収益を得るためには、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。

金銭は価値の象徴に過ぎません。金属、ゴム、材木の世界一の職人は創造主が授けた天然素材をただ組み合わせているに過ぎません。摂理によって授けられた天然素材は人間の手と心によって形作られ人類のために有用な奉仕に役立っています。しかし奉仕の哲学の真の思慮深い研究者は奉仕の実践にどれだけ尽くしても、無限大の力の存在を考えると謙虚にならざるを得ません。彼にとって創造主は偉大なる未知のものであり、最後までその恩寵に浴して、その助けがなければ自分一人では何事もなし得ることができません。

真の奉仕の哲学を学ぶためには黄金律を常に銘記しなければなりません。世の中で奉仕の原則を真に応用する最善の方法は黄金律の

原理を実践することです。奉仕の原則を成功の法則として説明することは特に目新しいことではありません。

貴方が相手の人からして欲しいと願っている全てのことを、貴方も又相手にしなければならないのです。

利己主義は全て破壊的です。他の人に対する奉仕は建設的です。他の人に対する奉仕は啓発された自己利益であり、それに反して単なる利己主義は無智による自己破壊です。それ故、「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」ことが一層貴重になります。

1921年 エジンバラ国際大会
ロータリー哲学

1921 年、スコットランドのエジンバラで国際大会が開催されました。

国際大会が初めて大西洋を越えて、外国で開催されたことを記念して、「国際奉仕」に関するドキュメントが発表されました。「奉仕というロータリーの理想に結束した職業人の世界的友好による理解、善意および国際的平和の増進」という文章はあまりにも美しく心を打つ文章だったので、翌 1922 年に、ロータリーの綱領として採択され、現在の綱領第 4 項に引き継がれています。

エジンバラ

1921 年のエジンバラ大会におけるシェルドンの役割について、ポール・ハリスは This Rotarian Age の中で次のように述べています。

1921 年のエジンバラ大会に際して、プログラム委員会はアメリカ人が理解している奉仕理念を、イギリス人に説明する最適任者としてシェルドンを招待し、彼は喜んでこれを承諾しました。この時のシェ

ルドンのスピーチを聞いた人は、今なおその素晴らしさを讃えています。

英語圏の国々で、シェルドンの信奉者のいない国はありません。特に外国のロータリー指導者の中には、彼を師と仰ぐ人は極めて多く、シェルドンの信奉者はみな素晴らしいロータリアンになっています。

シェルドンが今なお、自らの理念追及に専念している様は、四分の一世紀前の彼といささかも変わっていません。現在、彼はアメリカやそれに賛同する国の小・中学校において、彼の倫理観を授業に取り入れることに望みをかけています。柔軟な若者の頭脳こそ、彼の理念を育むのに最適であると考えたからです。シェルドンは永久に勇退しないでしょうし、満足することもありません。理念の追求は彼の生活そのものだからです。

兼ねてから、イギリスやヨーロッパ大陸では、シェルドンが提唱した「profits」という言葉に対する反発が非常に強く、毎年のように国際大会に於いて、このモットーを廃止しようという提案が、出されていました。

その批判の根底にあったのは、彼の思考の中に神や宗教に関する記述が殆どないことに加えて、職業を天職として捉えず、経営学の一分野として学問的に解析していることでした。

世襲制で代々職業が受け継がれてきたこれらの国では、職業倫理を守ることは当然なことであり、「わざわざ、profits を強調する必要はないし、こんなモットーを使う必要もない。アメリカのような新興国は必要であったとしても、我々には不必要だ」という理由がまかり通っていました。従って、このモットーの真意を説明して、このモットーに対する廃止運動を、少しでも和らげようという意図を持って、反

対運動の中心地であるイギリスで講演を行ったものと思われます。

この大会に出席したシェルドンは、6 月 14 日の本会議で、「Rotary Philosophy」と題するスピーチを行い、参加者に大きな感銘を与えました。このスピーチ原稿は、国際ロータリー・クラブ連合会第 12 回年次大会議事録に収録されています。

講演の内容の概要は次の通りです。

He profits most who serves best というロータリーの奉仕哲学は、自然の法則であり、宇宙の摂理にかなった法則です。

絶対的なもの、絶対不変なもの、これがロータリーの奉仕理念であると述べると共に、一般的な哲学とロータリーの奉仕哲学との関連性について、詳しく解説し、ロータリーの奉仕哲学は、継続的に利益を得るための人間関係の基本的原則であると結論付けています。

奉仕哲学は、原因によって結果が証明できる科学であるという前提から、「奉仕」と「自我」と「利益」の関係を明快に説明しています。

即ち奉仕の原理は継続的に利益を得るための人間関係の基本的な法則なのです。一見さんだけを相手にしていたのでは、事業の発展はありません。常連客がリピーターとなって何回も訪れ、また別の顧客を紹介してくれるから、その店は発展していくのです。職業奉仕とは、常連客を得るための科学的かつ道徳的な経営方法なのです。常連客が再三訪れる店は、当然のことながら高い商道徳を持っているはずです。職業奉仕の実践は結果として高い職業倫理に繋がるのです。

シェルドンは奉仕の原理を人間関係学から説き、その結論として、He profits most who serves best というロータリーの奉仕理念こそ、宇宙の摂理にかなった、絶対的な法則であることを強調しています。

お金を儲けようと思って仕事をすることが、事業を失敗する一番大

きな原因なのです。自分の職業を通じて社会に奉仕をするために仕事をすることです。

元来専門職務というのは、自分の技術を社会に提供する、即ち社会に奉仕をすることによって、生計を立てています。感謝の念を持った報酬を受け取ったとしても、自分から対価を要求することはできません。相手に金がなければ、それも仕方がないことです。相手の身分が高かろうが低かろうが、報酬が高かろうが安かろうが、自分の力を最大限尽くしながら、自分の職業上の技術を提供するのが当然の義務とされています。技術の提供を受けた人が感謝の念を持って、ある時は金銭で報酬を支払うかもしれませんし、ある時は感謝の言葉だけかもしれません。ある時は自分の肉体的な労働でお返しをしてくれるかも知れません。たとえ、何の見返りがなくても、それで良いと思うのが、専門職種の人たちの職業観のはずです。

専門職種の人と同じ職業観を、ビジネス界の人たちにも持ってもらおうというのがシェルドンの考え方です。報酬を受けるために仕事をしているのではなく、職業を通じて社会に奉仕したから報酬を受けているのです。従って、社会に大きな奉仕をすれば、必ず大きな報酬が得られるし、少しか奉仕をしなければ、少しの報酬しか得られないのです。

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。

シェルドンは奉仕理念の構築に当たって宗教色を排除して、完全な経営学として説明を加えていることが大きな特徴です。

なお、この本の中でシェルドンは、イギリスの皇太子が羽織るコートに描かれている ”Ich Dien” の文字について、次のような解説を加えています。

「なぜ、大英帝国が植民地の主権者なのでしょうか。それは、大英帝国が植民地の主権的奉仕者であるからです。大英帝国の国策は、ウエールズ皇太子のコートの腕に描かれている ”Ich Dien” すなわち ”I serve” というモットーに由来しています。その源泉から流れる水は純粋です。奉仕の国策は永続性のある強い力を持っています。大英帝国は日の沈むことのない植民地全体を統治しており、それは軍事力による鋼鉄の絆ではなく、植民地に奉仕するという絹のような柔軟な規約なのです。」

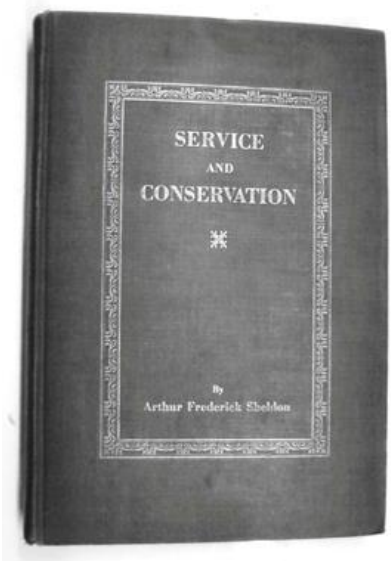
なおこの「ロータリー哲学」は私の翻訳した単行本がありますので、内容の詳細は、「源流の会・アーカイブス」を参考にしてください。

1929年　奉仕の原則と保全の法則

コンパクトで小ぶりの柘植の木にも似た、この本の発行日が世界大恐慌の年、シェルドンがロータリーを退会する一年前の1929年ということが、非常に気にかかりました。

古来、business とは物を売買する商売であって、学問の範疇にはなく、特に販売は必要のないものをいかに上手に押し付けるかという、最も蔑まれる職業の一つでしかありませんでした。

その後、経営学は「生活費を稼ぐ学問」と定義されて、学問の仲間入りを果たしますが、人間の有用性を説き、企業人としての人生に生命を与える学問であるという認識を受けるに至ったのは、つい最近になってからです。



奉仕の原則と保全の法則

シェルドンは1902年から文筆活動を始め、1929 年にこの本を最後に筆を折っています。従って、この本には彼の思いの丈が詰まっているものと考えます。

シェルドンは1921年のロータリー哲学を発表後は、The Rotarian への投稿はもちろん、国際大会にもその存在を示すような発表はなく、完全にロータリーの世界からは姿を消しています。

改めて、この本を見ると、彼の奉

仕理念は全くと言って良いほど変わっていませんが、従来から好んで使っていた「 He profits most who serves best」の代わりに「He profits most who serves and conserves best」という新しい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に気づきます。

従来は、最初に「与え」、次に「受け取る」ことが必要だという前提の下で、その順番を間違わずに事業を営むことが、健全な事業経営であることが結論付けられていましたが、それに三番目の要素として、新しい概念である「保全」することが加わったのが大きな違いです。

シェルドンの経営学は、オーストリア学派の流れを汲むもので、その根底にある考え方は時代を 30 数年先取りした、修正資本主義に極めて近いものです。

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、即ち事業経営を経営学の実践だと捉えて、原理原則に基づいた事業経営をすべきだと考えました。

さらに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を述べています。

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だと考えたのです。

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を要請しました。

この考え方は 1935 年にケインズによって提唱されたものですから、当時からすれば、来るべき修正資本主義を先取りしたこの考え方は、極めて斬新なものであったと言えましょう。

この本の冒頭で奉仕とは何かが定義されています。

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。と定義しています。

この本が他の著作と根本的に違う点は、シェルド・スクールの教科書ではなく、一冊の単行本としてまとまっていることです。そして、この一冊の中に、今まで繰り返し述べてきた経営学なり販売学なりの奉仕理念が、簡潔にまとめられており、最後に「保全」という全く新しい概念が付け加えられています。

ただ、気になることは、巻末に「51 マイルの地点」という奉仕理念とは全く関連性のない章が唐突に出てくることです。

計算すると、この本を書いた時のシェルドンの年齢が 51 歳ですから、それを意味したサブ・タイトルであることは容易に想像がつきます。

- 私の人生がどれほど長い間続くか知りませんし、気にかけていません。そのマイル数が 51 マイルならば、これが私の人生の旅行の終わりだということが分かるはずです。私は喜んで年老いた父親がくれた時間にチップを払って「さよなら」を言うでしょう。
- 大きく深い濃い雲のような物質がある向こう側で目覚めます。暗くて大きいものしか見えません。地球から遠ざかる、そのうれしい日に、私は死ぬ訳ではありません。その日から、本当に

生き始めるのです。

- 私は現生でどれくらい上手に義務を果たしでしょうか。創造主、神、すべてをもたらす宇宙の源流、私の仲間たちへの義務です。上手にそれを果たしたでしょうか。そうだとすれば、私は地獄に落ちる心配をする必要はないと思います。
- 私はこの世とあの世の双方における、地獄と天国を信じます。私たちは天国を作りますし、地獄も作ります。それらはすべての人間に共通な精神と心の状態に過ぎません。

このように死後の世界についてかなりのページ数を費やして言及しており、まるで死期を間近に迎えた人が残す遺言のような感じがします。

この年に 30 歳という若さでこの世を去った息子を悼む心からか、彼自身の体調についてかなり不安があったからか、何れの理由かは分かりませが、厭世感の漂う文章であることには間違いありません。

この本を執筆した翌年、彼はロータリーを去り、その 5 年後、57 歳の若さでこの世を去っています。

本書の内容は次の通りです。

奉仕の原則の適用　　人生ゲームの得点
炎には熱があるように、奉仕には報酬を受ける価値がある
人生の三つの方針
あなたは自ら事業を営んでいる
人間関係の基本と根底の双方を支持する力
人生の元帳

正しい質 + 正しい量 + 正しい管理状態 = 満足すべき奉仕
事業とは多忙なこと
開発された能力の適用
現実に行われた奉仕の正当な報酬の収集
保全
浪費しない 欲しがらない
エネルギーの保全
お金の保全と賢明な使い方
保全か節約か
家庭における浪費
51 マイルの地点
奉仕と保全の 4 つの戒律

なおこの「奉仕の原則と保全の法則」は私の翻訳した単行本がありますので、内容の詳細は、「源流の会・アーカイブス」を参考にしてください。

シェルドンの奉仕理念 まとめ

原因結果論

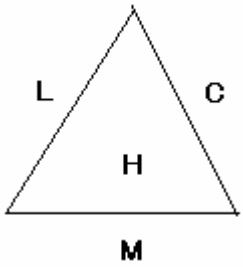
小さな炎には小さな熱、大きな炎には大きな熱があります。ささやかな奉仕はささやかな報酬の価値があり、大きな奉仕は大きな報酬の価値があります。少ない報酬を嘆くのではなく、大きく奉仕をして大きな報酬を得てください。

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。



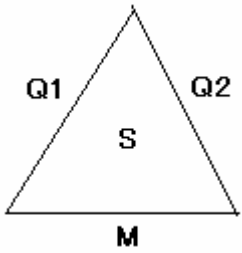
他の人々からの愛情や尊敬を受け、曇りのない良心と自尊心を持って、仲間との毎日、取引をした結果として物質的な富即ち、報酬または利益を得ることは、事業を営む人として、この上ない幸福と言うべきでしょう。

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

価値ある奉仕の要素

売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ですか。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。

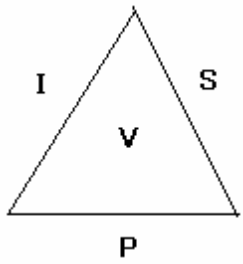
小売商の場合も同様に、正しい管理状態の下で、十分な量の良い商品を顧客に提供することです。商品の品質が高いこと。一度売った商品には責任を持つこと。適正な価格であること。商品の種類が豊富で、十分な量が確保できること。店主や従業員この態度が良いこと。商品知識があること。広告が適正であること。

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いては、継続的な事業の発展はあり得ません。

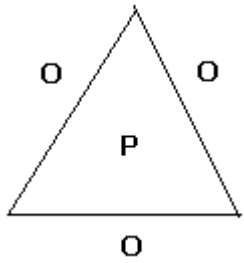
リピーターとなって再三、店に訪れる常連客を確保することが、すべての事業所を繁栄させます。事業所の顧客と常連客の確保こそが事業を発展させる鍵なのです。

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実に気付くのです。

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、全世界に拡がっている経済的、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イァ派は、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ょ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様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。

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:
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, individually and collectively, by active precept and example, to stimulate its acceptance both in theory and practice by all non-Rotarians as well as by all Rotarians.

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になります。

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 万人と言われています。

シェルドン・スクールの卒業者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、ここまで育てあげた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。

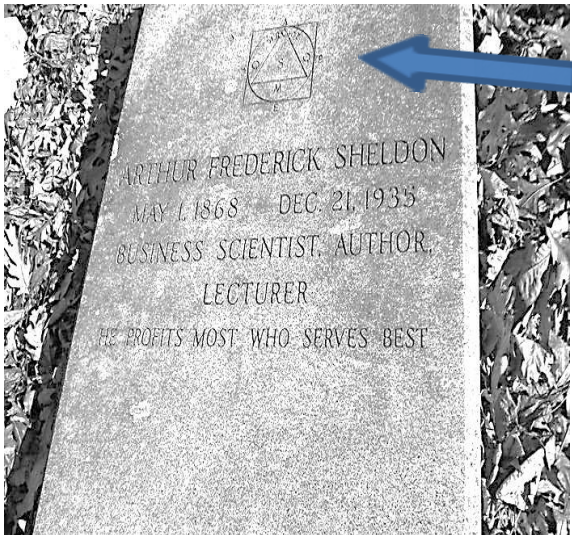
彼のお墓は、アンナ・グリフィス夫人の出生地、ニューヨーク州キングストンにあります。墓標には、インドの哲学者バガバン・ダスの平和学から引用した質・量・管理の状態を表す、価値ある奉仕の要素と、He profits most who serves best の文字がはっきりと刻み込まれ

ています。

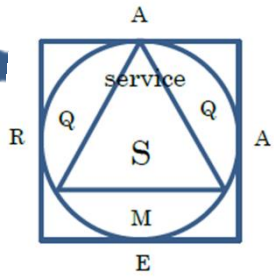
この経営学のモットーは、健全な事業を構築すること、即ち積極的な販売術を実行することによって、奉仕の原則を条件とする継続的に利益をもたらす常連客を作り、それを維持することの重要性を意味しているのです。

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。

エピローグ

1929 年に世界大恐慌が起こります。それに伴って政権交代が起こり、共和党のフーバーから民主党のルーズベルトに変わります。ジョン・ケインズは政府の経済顧問として正式に修正資本主義を採用し、ニューディール政策を実行します。

ここに至って、やっとシェルドンの経営理念が政府の政策として実施されたわけです。

しかし、これによって景気が改善されたわけではありません。代表的な景気回復の策として軍需産業に力が注がれ、その結果、日本が標的にされて、止む無く起こった第二次世界大戦によってアメリカの景気は回復します。日本も朝鮮戦争が契機になって成長への道を歩みます。なんとも皮肉なことです。

戦後のロータリーは、ボランティア組織として、飛躍的な発展を遂げます。理論的抗争は影を潜め、今や He profits most who serves best を語る人も少数派となり、Service above self は RI 会長テーマに格上げされ、ロータリーを称して世界最大の NPO 団体とまで豪語する会長や、ポイント制度を作って会員同士の取引に便宜を図ろうという会長まで現れる始末です。

今やロータリーは Service above self をモットーとする人道的奉仕活動を主流とするボランティアが多数派を占める団体と化してしまいまい、シェルドンの名前すら忘れ去られようとしています。

ロータリーの真の存在価値を説こうと思うのならば、それは経営学を基本として構築されたものであることを理解し、Sheldonism の奉仕理念のもとで、経営学の専門家集団として原点回帰に励むべきであることを理解しなければなりません。

正しい経営理念の下で得た利益を、ボランティア活動の原資にするのならいざ知らず、人道的奉仕活動の実践活動を目的に募金活動に狂奔するのは本末転倒ではないでしょうか。

He profits most who serves best はロータリーという狭い社会に留まらせるモットーではありません。経営学の原点として、広く全世界の経済人に浸透させるべきモットーなのです。

社会のニーズに応えるためには Service above self は欠かすことのできない実践哲学です。しかし、この「他人のことを思い遣り、他人のために尽くす活動」も、He profits most who serves best という経営学の基本理念が存在してこそ、初めて本領を発揮できるのです。

RI は 1963 年の「職業分類の概要」発行を最後に、標準職業分類表の発行を含めた一切の作業を中止したままで現在に至っております。従ってそれ以降は各クラブが独自の職業分類表を作らざるを得なくなると同時に、現実には予め作成した職業分類表にしたがって会員増強を図るのではなく、入会した会員に当てはまる職業分類を作成するという、本末転倒ともいえる状態が続いているのが現状です。

昨今の特徴として、一次産業や二次産業が激減して、三次産業が大きなウエイトを占めるようになってきました。医療分野でも、従来の内科・外科という大まかな分類ではなく専門医として細分化されるようになってきました。

IT 技術が発達して、全てがロボット任せになり、人間の職業の大半が失われるという人もいますが、果たしてそうでしょうか。ロボットの製作や管理はロボットでもできますが、それを最初にロボットに教えこむのは、やはり人間の力なのです。この膨大な作業をするために、沢山の職業が生まれるでしょう。

2016 年、RI は従来のクラブ管理を断念して、ほとんどの部分をクラブに委ねることに方針変更をしました。

地区は RI に直結しており、ガバナーは RI 役員として地区リーダーシップ・プラン DLP を遵守する必要がありますが、クラブは RI が組織される前から存在していたという理由で、自治権という大きな特権を持っています。クラブ・リーダーシップ・プラン CLP は単なる RI の推奨であって、クラブはクラブの実情に合わせた細則の下で、クラブを管理運営したらよいのです。

RI からの上意下達ではなくて、クラブが自由に管理運営できることは、大いに喜ばしい方針変更です。

次に願うことは、地域別の自治権です。イギリスのロータリー群が独自の定款細則の下で管理運営されているように、かって存在した日満ロータリー・クラブ連合会の例を引き出すわけではありませんが、地域の特色を生かした中間管理組織を作る必要があります。

アメリカン・スタンダードではなく、東洋の思想、イスラムの思想等々、地域別の思想や考え方は尊重されなければなりません。

フリードリッヒ・ハイエク

昨今では、フリードリッヒ・ハイエクに代表される新資本主義に弄ばれて、超高速のコンピューターに操作された投資に一喜一憂する人が激増してきました。世界中の富裕層や金融機関からファンドを募り、現物の伴わない先物で巨額の取引を繰り返すのですから、破綻する可能性も高いことは、リーマン・ブラザーズの例からも明らかです。

それにも拘わらず、アメリカでは「America First」を掲げる新資本主義のリーダー、ドナルド・トランプが大統領になり、日本でも一旦は刑事訴追を受けたはずの堀江貴文氏や村上世彰氏などの投資グループに熱い視線を注ぐ投資家が後を絶ちません。

Sheldonism に従った取引は奉仕が目的であり、利潤を目的とした取引は虚業であることを忘れてはならないのです。

地球の資源が枯渇して残り少なくなったことを自覚した時に、人人は他人のことを思いやり、残り少ない資源を皆で分かち合わなければならないことに気づくでしょう。僅かな物資を分け合って人人は助け合って生きていかなければなりません。この分かち合いの社会のことを、フランスの経済学者、ジヤック・アタリは超民主主義と呼んでいます。

ジヤック・アタリ

超民主義は利他主義であり、これまで個人の利益・幸福を追求したことに対する反省をこめて、人々が他人のために働くことによって自分の利益を得るという心の発展と開放を目指すことを意味します。

まさにロータリーの He profits most who serves best の理念であり、シェルドンが述べたように、靴屋は靴を売って儲けているのではなく、店に来る客に奉仕するために靴という商品を提供しているのです。

超民主主義とは、市場原理主義の限界を超えた、人の善意で世界が運営される、国境すらない世界平和主義という理想モデルの一つなの

です。そしてロータリーは超民主主義を目指して 100 年有余の活動を続けてきたはずです。

これが、Sheldonism の真髄であることは、道徳律の第 11 条に、「he profits most who serves best という黄金律の普遍性を信じ、すべての人に地球上の天然資源を機会均等に分け与えられた時に、社会が最もよく保たれることを主張するものである」と書かれていることからも明らかです。

トランス・ヒューマンのシンボルマーク

超民主主義のリーダーとして未来の人類を牽引していく人達のことをトランス・ヒューマンと呼んでいます。トランス・ヒューマンとは知能的にも肉体的にも道徳的にも最も進化した未来の人間像を現し、他人のことを思い遣り他人のために尽くす調和を重視した超民主主義を構築する中心的役割をする存在と定義されています。私はそれを、未来のロータリアンの姿に重ね合わせます。

近未来の社会を管理するためには、ロータリーの正しい経営学に基づく高い倫理基準と理性的な行動力が必要になってきます。これらの技術を開発するための優秀な頭脳を持つ人材をつくり出すことが将来のロータリー財団の重要な役割になっていくでしょう。

RI がどの道を歩もうとも、He profits most who serves best というモットーが残っている限り、我々個々のロータリー・クラブとロータリアンは、Sheldonism の精神に従って、正しい経営者としての道を進まなければならないのです。

He profits most who serves best の理念に基づいて、Service above self の活動をすることによって、トランス・ヒューマンとして我々の

住む地球を次の世代に引き継ぐことが、我々ロータリアンの責務ではないでしょうか。

日本の職業奉仕に対する考え方は、RI やメジャーなロータリアンの考え方と乖離しているという人がいますが、果たしてそうでしょうか。ドイツでは日本と同じように Sheldomism による奉仕理念を遵守するロータリアンが多く、それが返って会員増強や拡大に繋がっていると言われています。

Arthur Frederick はドイツ読みをすれば「アルツール・フリードリッヒ」であり、明らかにドイツ移民の末裔であると考えられます。英語が重要視されたのは戦後のことであり、それまでは、司法制度も哲学も医学もドイツを模したものでした。私は 1961 年の卒業ですが、ドイツ語は必須科目であり、カルテは全てドイツ語で書いていました。ひょっとしたら、経営学の基本もドイツから学んだのかも知れませんし、人名は知られなくても、シェルドンの考え方が日本に受け入れられて、定着したのかも知れません。

He profits most who serves best のモットーが生きている限り、Sheldonism による経営学に基づく奉仕理念は残っているわけで、乖離しているのはむしろ RI の方だと思います。

日本の職業奉仕の考え方について、ガラパゴス論が横行しているようです。日本だけに特別な職業奉仕の考え方が定着したというガラパゴス論です。

それよりも、Sheldonism の奉仕理念を理解して、それを遵守しようとするが故、進化して質が高くなり過ぎて、勉強不足のロータリアンには理解できないため、グローバル・スタンダードにはなりえないというガラパゴス論の方が、日本におけるシェルドンの奉仕理念の解釈に当てはまるのかもしれません。

ガラパゴス諸島が世間と隔絶され絶海の孤島であるという考え方

ガラパゴス諸島のロータリアン

は間違いです。

エクワドル国に属し、沢山の住民が生活しており、Rotary Club of Galapagos Islands というロータリー・クラブも存在しています。

私も齢、80 の半ばに達し、この拙文が最後の著作になるような気がします。

ロータリー運動の真髄を求めて、シェルドンの森を巡る旅は、若いロータリアンにバトン・チッチしながら、まだまだ続けなければなりません。

He profits most who serves best のモットーが残っている限り、ロータリーの経営学に基づく奉仕理念の原点である Sheldonism が決して忘却の彼方に消え去らないように、敢えて、探索と理論構築の旅を歩み続けなければならないのです。

最後になりますが、本書の校正を快く引き受けて頂いた、千葉西ロータリー・クラブの海寶勘一氏に篤く御礼申し上げます。

参考文献

Arthur Frederick Sheldon

The Science of Successful Salesmanship

The Science of Industrial Success

The Science of Business Building

The Art of Selling

The Science of Business

Sheldon Course

Successful Selling

The philosophy and ethics of successful accomplishment

The philosophy of service

The Rotary Philosophy

The Symbolism of Service

Service and Conservation

第 1 回全米 RC 連合会大会議事録

第 2 回全米 RC 連合会大会議事録

第 4 回国際連合会大会議事録

第 12 回国際連合会大会議事録

The National Rotarian Nov. 1911

The Rotarian Nov. 1913、Sep. 1918、Feb. 1921

The story of Minneapolis Rotary

National Hand Book

The Meaning of Rotary

詳説　アーサー・フレデリック・シェルドン　田中　毅

奉仕理念の提唱者 アーサー F. シェルドン　田中　毅

ロータリーの奉仕理念　田中　毅

ロータリー歴史探訪　田中　毅

ロータリーの森　田中　毅

TANAKA TAKESHI

発行　2017 年 7 月

著　者　田中　毅　　尼崎西ロータリー・クラブ
発行者　源流の会

1996 年度　2680 地区（兵庫）パストガバナー
2007 年度　超我の奉仕賞受賞
Mail　ashicon@pop02.odn.ne.jp
ロータリー・アーカイブス　URL　http://genryu.org

主な著書

Golden Strand	翻訳
Rotary ?	翻訳
The Meaning of Rotary	翻訳
Rotary Philosophy	翻訳
奉仕の原則と保全の法則	翻訳
理念の提唱者　アーサー・シェルドン	
詳説　アーサー F. シェルドン	
ロータリー歴史展望	
ロータリー歴史展望(日本編)	
職業奉仕　その原理と実践	
ロータリーの奉仕理念	
ロータリーの森	

会 長 閉 会 点 鐘

ネット例会を閉会致します。
ご参加ありがとうございました。