

シェルドンの 実像を追って

田中 毅 著
発行 源流の会

Arthur Frederick Sheldon 1868~1935



目次



シェルドンの実像を追って	1
第1章 唯一の奉仕理念 He profits most who serves best	2
第2章 Service above self	7
第3章 シェルドンの文献収集	10
第4章 シェルドンの経歴	21
第5章 20世紀初頭の世界	25
第6章 ロータリーの創立	30
第7章 シェルドンの奉仕理念	33
第8章 貸借対照表と人間関係学	40
第9章 幸福の三角形	43
第10章 奉仕の三角形	45
第11章 正しい質・量・管理の方法	51
第12章 管理の必要性	55
第13章 事業を成功に導く五つのステップ	59
第14章 シェルドンの墓石	61
第15章 シェルドンはなぜ退会したか	63



シェルドンの 実像を追って

近年、ロータリーの実践活動が徐々に変化して、今や、人道的奉仕活動に多くのエネルギーが割かれる時代になってきました。それ故に、この活動の原点はどこにあるのかを、常に思い起こすことが重要になってきました。

私はそのためにあえて「源流の会」という組織を立ち上げて、ロータリーの原点を見つめると同時に、その歩みを示した貴重な文献を収集して、それをデジタル化して保存し、会員の閲覧に供する作業を続けています。

現時点では目立たぬ作業ですが、将来はロータリアン共通の価値ある財産となることを祈念しております。

第1章 唯一の奉仕理念

He profits most who serves best

自然科学を志す者として、全ては証拠に基づいて解釈することが私の習性になっています。すなわち、ロータリーを理解しようと思えば、その当事者が書き残した一次文献に頼るのが最も賢明な方法だと考えています。

今回は私が収集したシェルドンの文献に基づいて、シェルドンという人物の実像とその思考を追及してみようと思います。

ロータリーの唯一の奉仕理念 **He profits most who serves best** は、アーサー・フレデリック・シェルドンが、自ら設立したシェルドン・スクールにおいて、1902年に作った理念そのまま採択したものです。

従ってロータリーの奉仕理念を理解しようと思うなら、シェルドンの考え方を理解しなければなりません。

ロータリーの唯一の奉仕理念が **He profits most who serves best** であることについて、他にも **Service not self** や **Service above self** などのモットーがあると異論を唱える人がいるかもしれません。

He profits most
who serves best

1902年に制定した
シェルドン・スクールのモットー

Service above self

いつ、誰が、どのような意図を持って
作ったものか不明

Genryu

しかし残念なことには、これらのフレーズは誰が、いつ、どのような意図を持って作ったのかが判らないのです。詠み人知らず、意図出所不明のものを奉仕理念とすることには、少なくとも私には抵抗があります。

Service not self については、National Rotarian 1911 年 11 月号とミネアポリス・ロータリークラブ 25 周年記念誌にかなり詳細な内容が記載されています。それによると Service not self はミネアポリス・ロータリークラブの前身であるミネアポリス・パブリシテ

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.)

thoroughly discussed and it was decided that for the good of the Club we should establish regular weekly luncheons. At that time we thought



イクラブのモットーを引き継いだものであり、自分がしてもらいたいことを先に他人にしてあげる、すなわち黄金律を表したものであることが明記されています。

このミネアポリス・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職業分類クラブでした。1910年に分裂して、大半の会員はミネアポリス・ロータリー・クラブに吸収されますが、その後再興してミネソタ広告連盟と名称変更をして、現在も健全に運営されています。

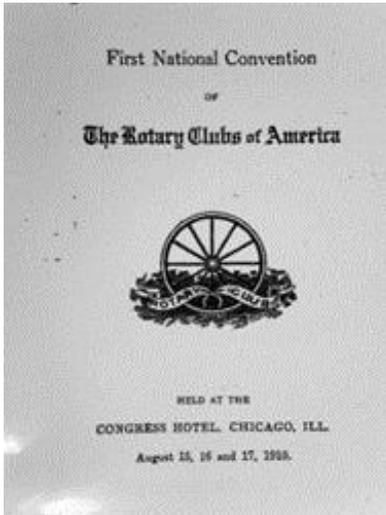
さて、この Service not self を社会奉仕のモットーだとか、高い宗教性を持ったものとか、果ては「自己滅却の奉仕」とか「無私の奉仕」と説く人がいますが、コリンズのスピーチ原稿を精査する

that after all, the material gains were greatly overshadowed by the opportunity thus afforded for making earnest and sincere friends.

B. Frank Collins was President; Leon C. Warner, Treasurer; and Angier G. Furber, Secretary. Charles P. Taylor was Assistant Secretary and devoted practically his full time to the work of the office, which office was located in the place of business of the Secretary.

At the National Convention held at Portland, Oregon, Frank Collins made a speech that was enthusiastically received. In the course of this speech he emphasized the fact that Minneapolis Rotary had taken as its fundamental idea the Golden Rule, which, interpreted in practical Twentieth Century language is "Service Not Self." A few months before this National meeting, Arthur F. Sheldon, of the Chicago Club, attended a meeting in Minneapolis and there learned of this slogan. A few days later while he was visiting the Seattle Club, he paraphrased the Minneapolis slogan as "He profits most who Serves Best." These two slogans or mottoes, originating in Minneapolis, have been adopted throughout Rotary.

At the Portland Convention Mac Martin was elected Treasurer of the National Association but declined re-election the next year. He also assisted in detailing the plans for the future of the National



と、この解釈にはかなりの無理があるようです。

シェルドンは *He profits most who serves best* は黄金律を別な言葉で表現したものであると述べていますし、*Service not self* を1911年の年次大会のコロンビア川を遡るクルージングで紹介したフランク・コ

リンズは、大会の直前にシェルドンと会って、この二つのフレーズの整合性を確かめるための話し合いをしたことが1911年国際大会議事録に記載されています。

1916年にガイ・ガンデカーが *A talking knowledge of Rotary* で、さらに同年RI会長アレン・アルバートが *Service not self* を使っていますが、このフレーズの持つ本当の意味についてはいささかも触れていません。なおこのフレーズについては *Service, not self*、*Service not self*、*Service—not self* が混在して使われています。

第2章 Service above self

1917年頃から Service above self や Service before self といった類似フレーズが使われ始めますが、漠然とした対社会奉仕を意味する言葉遊びの感が否めません。

Service not self
Service before self
Service above self

他人のことを思い遣り他人のために尽くすこと

当初の意味が変化して、人道的奉仕活動を
意味するモットーになる

Service above self の持つ意味合いが変わってきたのは 1930 年代後半からです。1937 年、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。

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は不明ですが、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は職業奉仕から徐々に社会奉仕に変わって、現在では、ロータリーを世界最大の NPO と定義する RI 会長も現れ、ロータリー活動そのものが人道的奉仕活動に変化してしまったのです。

現実の姿がどうであろうとも、ロータリーにはしっかりした原点

があります。混乱した時にこそ、初心に帰って、原点を見直すことが必要です。

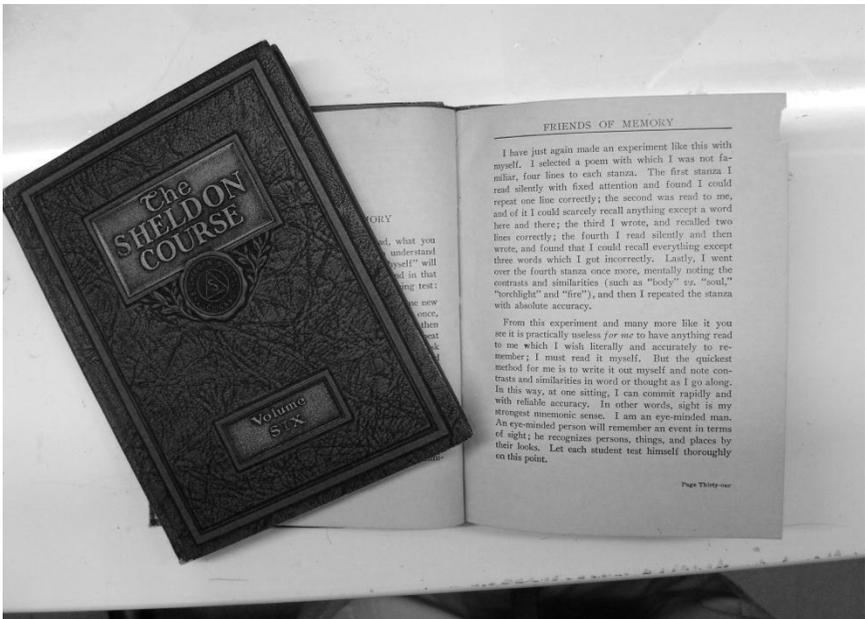
ロータリーに奉仕理念を提唱したのはアーサー・フレデリック・シェルドンですから、奉仕理念を正しく理解するためにはシェルドンの考え方を知る必要があると考えて、私が最も力を注いでいるのが、シェルドンの文献収集と解析です。

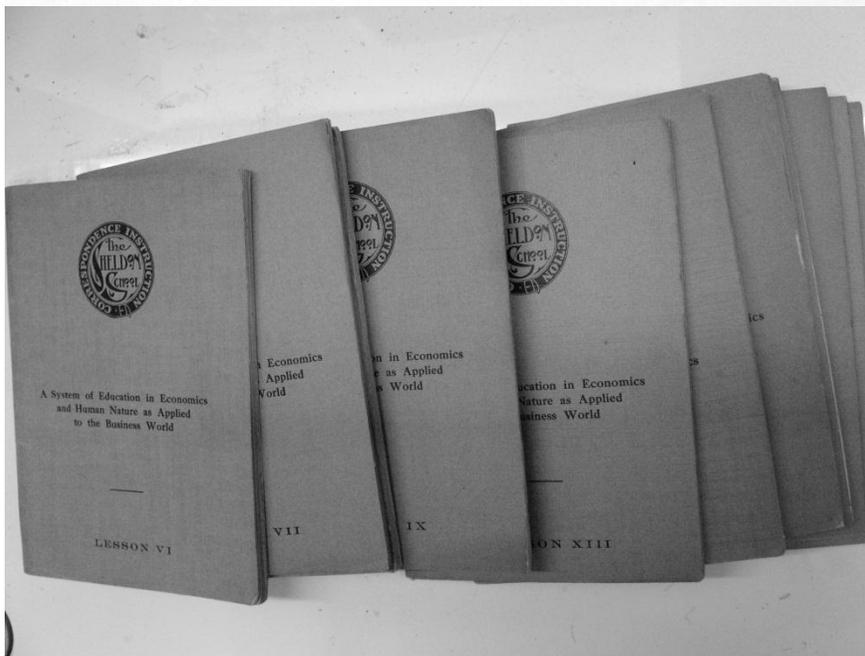
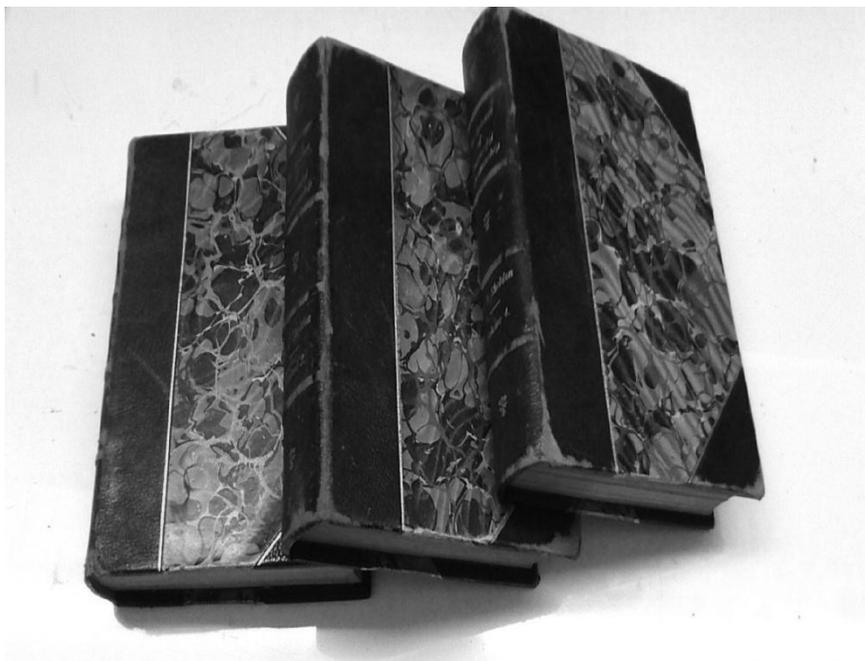
シェルドンは1902年に、経営学を教えるためにシェルドン・スクールを設立して、当時誰もが知らなかった、新しい考え方の経営学を提唱して、それを全国に広めました。

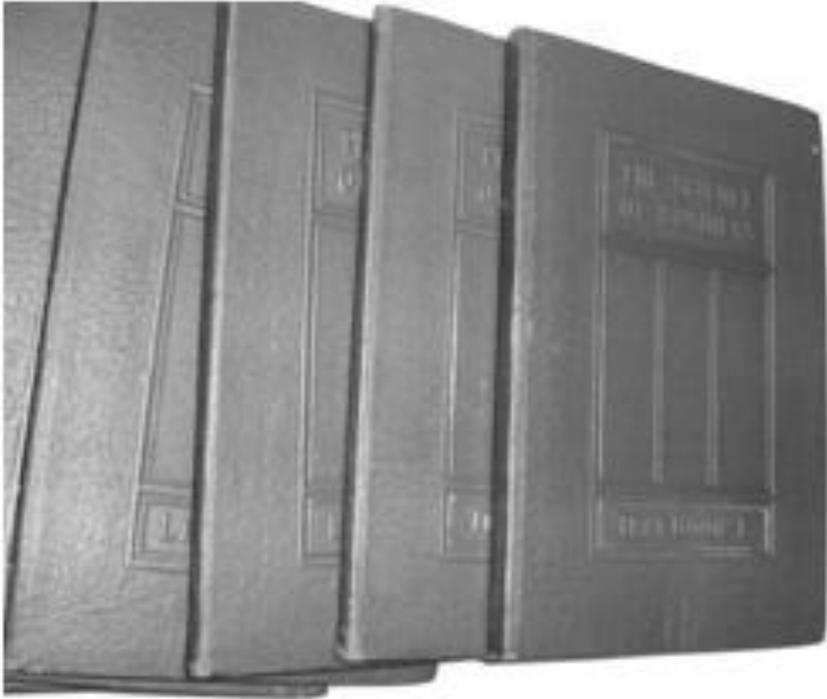
ロータリーはその考え方をシェルドンから学んで、それを奉仕理念として現在に至ったわけです。

第3章 シェルドンの文献収集

彼の文献は日本ではほとんど紹介されていませんでした。僅かに、1921年に発行されたロータリー哲学という本がありますが、それは経営学に無知なロータリアンを対象にしたスピーチ原稿なので、あまり参考になりません。そこで、アメリカの国会図書館のリストと、アメリカやイギリスの古本屋のインターネット上のネットワークを利用して、シェルドンの文献の蒐集作業を行い、現在までに60冊近く集めることができました。その主なものは次の通りです。







1902年－1924年 Successful Selling 商売に成功する方法

1902年－1939年 The Sheldon Course シェルドン・コース

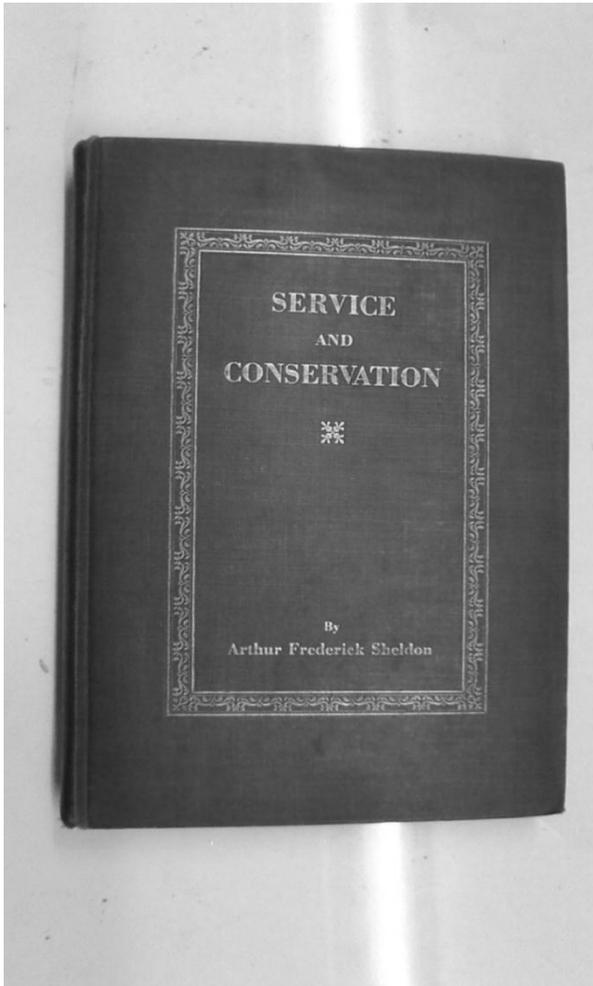
1903年－1906年 The Science of Successful Salesmanship 成功する販売学

1904年－1917年 The Science of Business 経営学

1906年－1907年 The Science of Industrial Success 産業成功学

1907年－1910年 The Science of Business Building 経営構築学

1911年 The Art of Selling 販売術



1929年発行

**Service and
conservation**

奉仕の原則と保全
の法則

奉仕の原則と保
全の法則以外は、
彼が設立したシェ
ルドン・スクールの
教科書として発
行されたものです。

これらの文献は
すべて、私が主宰
しております「源
流の会」のウェブ

サイトに収録してありますので、ぜひご覧ください。

なお、シェルドンがロータリアンのために書いた文献には次のよ
うなものがあります。

- ◇ 1910年 第1回年次大会原稿。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、ロータリーの会員同士の相互扶助を考慮して、あえて **He profits most who serves his fellows best** という表現を使っています。
- ◇ 1911年 第2回年次大会原稿 私の宣言。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、アーサー・フレデリック・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。その内容が、参加者に極めて強い印象を与えたため、大会委員長のジェームス・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、「ロータリー宣言」の結語として採用されました。なお、ジェームス・ピンカムはシェルドン・スクールの卒業生です。

- ☆ 1913年 第4回年次大会原稿 事業を成功させる哲学と倫理。
- バッファロー大会において、シェルドンが行ったスピーチですが、この原稿は、大会議事録に収録されていたわけではなく、1913年11月に発行された「The Rotarian」の中に掲載されている論文です。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。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。黄金律(Golden Rule)「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德律の制定を強く意識した発言だと思われます。

- ☆ 1918年 The Rotarian 誌寄稿 奉仕の図式。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りません。より多くの火はより多くの熱が起こります。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成功がもたらされますが、法則に違反すれば失敗を招きます。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、大きい誤りは一回でも満足と信頼を失いますし、小さい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

**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 to-day. 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 *Lincoln* will meet these requirements so far as the music is concerned, and very general approval has been given the suggestion. The problem is to reach 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. Hubbard 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 Hubbard's in the two verses they appear in the same issue.

Our Country Forever

By Henry F. King

Oh land of heroes, land victorious,
Land with past and present glorious.
The goal of heroes everywhere,
No king or prince rule the nation,
Empire's or Caesar's diction
Has no place in freedom's air.

Chorus

Our Country now forever,
Horrible barbaric
The home of deeper never,
But the bright and guiding star
Of all opposit, in bondage ever strong,
Mindful in that, where freedom's flag is flying!

Oh, see Old Glory proudly streaming,
Stars in more 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.

Oh land of peace, with joy we greet thee!
All in love every nation meet thee,
With thy face turned toward the sun
Of righteousness, forever shining,
Sands 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 Principles 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 fits all other principles, emanates from *Paul Casey*. They are a part of Divinity. In essence they are *Provisional*.

Principles are *Provisional* 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 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. Even if the law of gravitation does, which is universal in its operation. The little boy citing 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 *provisional* 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 symbol.

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 way.

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

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

Fourth, earthquakes, drought and destroy bed-rock and foundation, and tear buildings there. Our earthquakes, 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 molten 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:



係を確保することです。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の道です。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。まず原因を作りましょう、結果は自然について来ます。

- ◇ 1921年 The Rotarian 誌寄稿 奉仕の哲学。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



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.

To obtain a thoroly scientific understanding of Ser...

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。

- ◇ 1921年 第12回年次大会原稿 ロータリー哲学。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。かねてから、イギリスやヨーロッパ大陸では、シェルドンが提唱した「profit」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、profit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。

第4章 シェルドンの経歴

彼の経歴について書かれている文献はほとんどなく、現時点では、シェルドン・スクールの学生であった John Knutson ジョン・ナトソンが The Rotarian 誌 1955年3月号に寄稿した Sheldon— a name to remember 「忘れえぬ名・・・シェルドン」が唯一の記述だと思われます。

シェルドンは 1868 年にミシガン州バーノンで生まれ、ミシガン大学で経営学を専攻しました。彼自身の著作の中で、小学校から大学まで、主席の座を人に譲ったことはなかったと書いています。

卒業後は図書のセールスマンとして訪問販売で優秀な成績をあげて、百科事典の販売を任されるようになりましたが、1899 年には自らシカゴで出版社を経営するという成功を収めました。

1902 年に、ミシガン大学で学んだ最新の経営学と自らの経験を生かして、シカゴにビジネス・スクールを創立しました。

そして、その学校の理念こそが He profits most who serves best というモットーだったのです。



SHELDON . . .

a Name to Remember

He gave Rotary a slogan to ignite the imaginations of men.

By JOHN O. KNUTSON
As Told to Leland D. Case

HE PROFITS MOST WHO SERVES BEST

PARDON my pride, fellow Rotarians, but I am a lucky man—lucky because among friends made in a long life I can include these three:

Paul Harris—that modest Chicago lawyer, who, in 1905, launched the first Rotary Club.

Chesley R. Perry—Rotary's long-time Secretary, who, in 1942, went into honored retirement.

And *Arthur Frederick Sheldon*. Of Paul and of Ches you have read much in these columns, as Rotary International swings in to its great Golden Anniversary celebration.* With them I bracket Arthur Frederick Sheldon, for he, too, left an indelible mark of genius on the Rotary movement.

I remember him as a large, robust man. He parted his hair on the far left and a heavy swath lay over his wide forehead. He radiated friendliness and so did his family. Mrs. Sheldon was a gifted pianist, Arthur played the cello,

and with their children performing on various instruments they made up a family orchestra that symbolized the dynamic harmony that marked his relations with men.

Arthur's voice was resonant, I recall, and when he spoke men listened and pondered his words for he enriched them with commonsense, scholarship, and idealism. The latter quality he inherited from New England ancestors, some of whom fought in the early French-Indian wars. Born at Vernon, Michigan, in 1368, he was graduated from the University of Michigan and like many another collegian of his era earned his way by selling educational books.

A hefty volume titled *Happy Homes and the Hearts That Make Them* was his stand-by. If in a Wyoming ranch house you chance upon a copy, probably you have crossed Arthur's trail. He rode a bicycle into that State, peddling

that collection of sentiment to lonely cowboys "on the lone prairie." But ruts were deep and hills were steep, so he swapped his bike—and probably a book or two to boot—for a cow pony.

So successful was he that the Werner Company gave him more promising territory in 1893 and put him on encyclopedias. Six years later he had his own publishing firm in Chicago. It did well. But in Arthur's mind, conditioned by theoretical psychology in college and practical psychology in the field, were brewing profound ideas.

Strange ideas they were for those days, when businessmen commonly operated on the principle of "let the buyer beware" and commercial bribery was rampant. For Arthur believed the profit motive must be melded with purposes lying in human nature even deeper than selfishness. He was convinced that business needed a new emphasis, nothing less than a desire to serve the public's best interest. As merchants applied that principle, they would

* See *The Man Who Gave You Rotary*, by Fred Reinhardt, and *Ches . . . the Builder*, by Paul H. Harris, *The Rotarian* for February, 1955.

A CLUB-VOCATIONAL SERVICE FEATURE

シェルドン・スクールは何回か場所を移転していますが、下の写真は1909年当時にシカゴにあった学校です。



**The Science of
Business
Building**

A system by which any man, old or young, may train himself in spare time to make more money in any business, profession or occupation.

More than 75,000 men and 2,500 firms are using this success-system every day to increase mental and physical health, efficiency and prosperity.

Write for the new 48-page Sheldon Book, sent free to those who wish plain presentation of facts with no obligation assumed.

The Sheldon School
530 Gunther Bldg. CHICAGO

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。

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

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 90,000 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

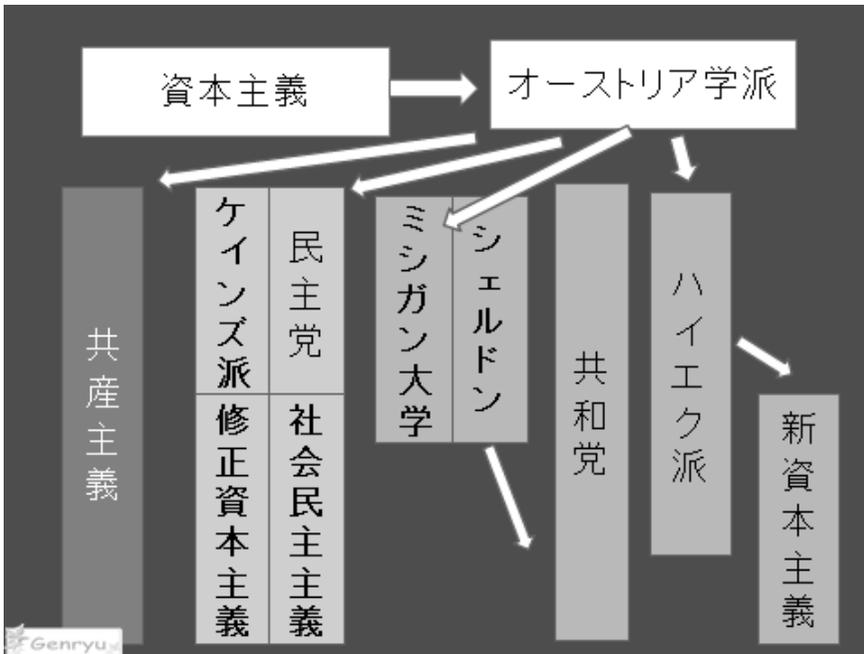
Area, Illinois

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 ヶ月の間に 40 冊の教科書
を受け取った。」と回想していま
す。

第5章 20世紀初頭の世界

シェルドンの奉仕理念を語る前に、当時の経済や経営の実態を理解しておかなければなりません。

資本主義とは産業革命後の社会における資本家と労働者による経済体制のことで、資本家対労働者の対立の構図だと考えられています。19世紀から20世紀初頭、すなわちロータリーが創立された当時は、醜い資本家の欲望が労働者を搾取した時代でもありました。



いかに安い賃金で労働者を雇うかが利潤を増やす鍵となり、それが労働者の貧困、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。

この社会矛盾を解消するために数多くの動きをした学派の一つに、カール・メンガーが率いるオーストリア学派があります。この学派は政治的には左派から右派までの広い人材から構成されていて、その中の先験主義(アプリオリズム)の最も左翼的なグループは、この不合理な資本主義経済そのものを打破するためには、社会主義や共産主義革命が必要であると考えて、1905年から、1917年に起こしたのがロシア革命です。



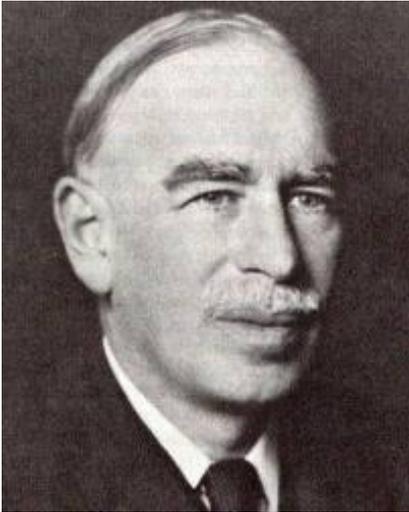
これとほぼ同じ時期に別の活動を開始したのが、中間派と右派の間の、それも中間派に近い考え方を示した、アーサー・フレデリック・シェルドンなどのミシガン大学のグループです。

ミシガン大学の経営学理念は、資本主義の枠内で、継続的な事業の発展を得るためには、自分

の儲けを優先するのではなく自分の職業を通じて社会に貢献するという意図を持って事業を営む、すなわち会社経営を学問だととらえて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。また利益を独占するのではなくて、従業員や取引に関係する人たちと適正に再配分することが継続的に利益を得る顧客を確保する方法だと考えたのです。政府の規制ではなくて、事業主の発想に基づいた経営者と従業員の自発的な量と質と管理状態のコントロールであり、いわば事業所と労働者が自発的に行う修正資本主義に近い考え方でした。

シェルドンはそのための学校を1902年からシカゴで開校し、数多くの経営学のリーダーを世の中に送り出しています。1921年の段階で、シェルドン・スクールの卒業生は26万人といわれていますから、それらの人がアメリカの経済界を先導して、修正資本主義が効果を表す1938年頃までは、これらの人が一身に資本主義体制を守り抜いたと言っても過言ではありません。ちなみにシェルドン・スクールは1946年までそその活動を続けています。

時系列で追えば、それから40年近く後になりますが、シェルドン以降のオーストリア学派の活動について若干触れておきます。中道左派に属したケインズ派は修正資本主義を提唱し、その政策は世



界大恐慌の対策として、民主党に引き継がれましたが、現実的な政策が実施されたのは1938年以降でした。

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。

この考え方を発表したのがジョン・ケインズであり、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。その考え方は代々民主党に引き継がれて、現在に至っています。

さらに時代が進み、1970年代になると、最も右派に属するフリードリッヒ・ハイエクに代表される自由至上主義が台頭してきます。

すべての規制を廃して、市場の原理に任せようという考え方であり、アメリカの共和党右派の政策に当たります。



このグループは、
1970年代以降は共和
党の一部と組んで、い
わゆるネオ・コンサー
ブティブスとして新資
本主義を進め、安いと
きに買い、高いときに
売るためにコンピュー
ター工学を駆使したヘ

ッジ・ファンドによって、エンロン事件やリーマン・ショックなどの経済の混乱を引き起こしたのはつい先日の話です。

奉仕を提供した見返りに利益を得るのが、ロータリーの奉仕理念ですから、単に利益を得ることのみを目的にした取引はロータリーにおいては虚業と言わざるを得ません。従って、ロータリーは左派である社会主義や共産主義は資本主義と対立するという理由から、右派である新資本主義は 実業ではなく虚業であるという理由から、これらと一線を画しているのです。

第6章 ロータリーの創立

話をロータリー創立当初に戻しましょう。

一連の過程を経て、1908年にシェルドンは、シカゴ・ロータリークラブに入会して、まさに無法状態だったロータリークラブに最新の経営学という理念を提唱します。

設立当初のロータリークラブには奉仕理念は存在せず、単なる親睦と事業の発展を目的とした集団でした。



会員同士の互惠取引が積極的に行われ、堅固で自己中心的な物質的相互扶助のグループを作っていました。自らが搔けない自分の背中を、お互いが車座になって搔き合おうという、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。

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 _____

統計係という役職が設けられていて、会員相互の商取引や幹旋の結果を記載したはがきを郵送して例会で報告したという記録が残っていません。

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、

一時的にはロータリアンに大きな収益をもたらしましたが、これらの閉鎖的な物質的互惠主義は、世間の非難を浴びると共に、会員内部からもこれを批判する声が起こってきました。

そのタイミングを予測したように、シカゴ・クラブに入会したア

ーサー・フレデリック・シェルドンは、当時誰もが考えつかなかつた最新の経営学の理念をロータリーに提唱しました。

シェルドンの経営理念に感化されたクラブは今までの悪弊から離れて、最新の理論武装の下で会員と組織の発展を図ったわけです。

第7章 シェルドンの奉仕理念

日本ではこういったシェルドンの実像がほとんど知られていないため、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間違っただけで語られてきたのが現実です。語る人の主観を押し付けるあまり、難解な自己主張によって、明快なシェルドンの奉仕理念がわざと難しく語られてきたような感があります。

ロータリーの奉仕理念は日本人の発想と似ている部分がある影響からか、石田梅岩や二宮尊徳や近江商人の考え方を引き合いにする人がいますが、たとえ



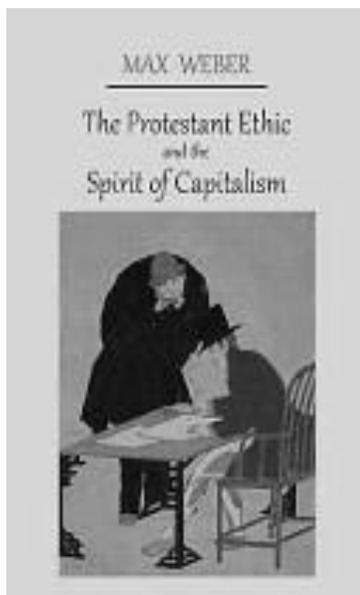
似ている側面はあったとしても、その本質はシェルドンの奉仕理念とは根本的に違うものである

ことを強調しておきたいと思います。

これは、戦前、戦中の一時期、RIを離脱していた時期があり、アメリカに本部があることから、スパイ扱いを受けて、官憲の監視下にあった当時の例会では、ポール・ハリスやアーサー・シェルドンを例にしてロータリーを語る事が不可能であったため、日本の事例を語らざるを得なかったものと思われます。

シェルドンの奉仕理念は経営学ですが、その原点にあるのはカントや、インド哲学であって、日本の道德感や商習慣ではありませんでした。これについては後で触れたいと思います。

マックス・ウェーバー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・ウェ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、シェルドンはそれよりはるか以前に職業奉仕の理念を構築して、それを実社会で応用するためのビジネス・スクールを経営していたからです。



職業奉仕を倫理高揚運動と説く人がいますが、これも大きな間違いで、職業奉仕とは科学的かつ合理的な企業経営方法のことであり、シェルドンの奉仕理念に則った企業経営は顧客の満足度を最優先し

た方法であり、そのような事業経営をする事業所は、当然のことながら高い職業倫理を備えた事業所であるという結果が現れます。しかしそれは職業奉仕を実践した結果に過ぎず、この運動の出発点は職業倫理高揚を目的とした活動ではありません。

シェルドンはすべての文献の最後の言葉を **He profits most who serves best** で結んでいます。シェルドンは、このモットーを純然た



る経営学の理念であり、黄金律 do unto others as you would have them do unto you を別の表現で説いたものだと述べています。

黄金律は、多くの宗教、

道徳や哲学で見出される「他人にしてもらいたいと思うような行為を、まず自らで示す」という内容の哲学的な格言です。

出典はマタイによる福音書7章12節の「人にしてもらいたいと思うことは何でも、あなたがたが人にしなさい」ですが、これと同じ表現は、「己の欲せざるところ、他に施すことなかれ」（論語第八卷）、「あなたにとって好ましくないことをあなたの隣人に対してするな」（ユダヤ教、ヒルレルの言葉）、「人が他人からしてもらいたくないと思ういかなることも他人にしてはいけない」（ヒンドゥー教マハーバーラタ）、「自分が人から危害を受けたくなければ、誰にも危害を加えないことである」（イスラム教 ムハンマドの遺言）と宗教に限らず、倫理的哲学的な格言として全世界に浸透しています。

奉仕理念を提唱したアーサー・フレデリック・シェルドンは、この理念を簡潔に表現する言葉として He profits most who serves

best というモットーを使いましたが、この言葉は、別の言葉でいえば黄金律そのものです。

自分の利益を優先せずに、他人のために精一杯の奉仕をすれば、その企業経営態度に共感した人々が、リピーターや紹介者となり、結果として継続的な利益をもたらします。また自分だけが利益を独占するのではなく、従業員や取引先や同業者に気配りをするることによって企業は発展していくというのがシェルドンの考え方です。

シェルドンは黄金律の考え方を宗教ではなく、経営学の立場から解釈したのです。

He profits most who serves best

- do unto others as you would have them do unto you 黄金律
- 他人からしてもらいたいことを、他人にせよ
- 他人に対して奉仕をすれば 利益が得られる

- 商売に成功する方法は
奉仕の理念に基づいて
継続的に利益をもたらす顧客を確保すること

まず他人に奉仕することが始まりです。

すなわち自分が金銭を儲けたいと思うのなら、まず他人に奉仕をすることであり、先に奉仕があれば、必ず後から報酬がついてくるのです。

ビジネスマンの目的は発展的な事業を構築することであり、その目的を達成するためには、奉仕の理念に基づいて、継続的に利益をもたらす顧客を確保することが必要なのです。



この黄金律をロータリーの道德律 11 条に取り入れたのが、シエルドン・スクールの卒業生ジョン・ナトソンです。

シエルドンの斬新な経営理論は、過酷な資本主義が労働者を徹底的に搾取していた時代に、労働者の立場を理解し、利益を適切にシェアしながら、継続的に利益をもたらす

顧客を確保する目的で事業を営むことを提唱したものであり、その考え方を順守したシェルドン・スクールの卒業生の努力によって、現在の資本主義社会の発展をもたらせたと言っても過言ではありません。

それではシェルドンが述べている奉仕理念の各論の幾つかをご紹介します。

第8章 貸借対照表と人間関係学

人生の元帳

借り方

- D 義務
- O 責務
- R 責任



貸し方

- R 権利
- P 特典
- P 特権

雇用主、従業員の双方の責務

義務・責務・責任を遂行することが、
権利・特典・特権を得る唯一の方法

Genryu

人生とは貸借対照表そのものです。人生の貸借対照表の借り方には、D: duties 義務、O: Obligations 責務、R: responsibilities 責任があります。

貸し方には、R: rights 権利、P: privileges 特典、P: prerogatives 特権があります。

義務・責務・責任という本来の原因を遂行することが、権利・特

典・特権という結果を得る唯一の方法です。

人間関係学から事業経営を考えなければなりません。

良好な労働環境を提供するのは資本家の責務であると考えて、適

健全な労使関係

- 経営者の責務

適正な報酬

労働環境 安全・福利厚生・生活保障

従業員教育

- 従業員の責務

最善を尽くした労働

過失防止

会社の管理運営への協力



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が必要です。資本家が利益を独占するのではなくて、従業員や取引に関係する人たちと適正に再配分することが継続的に利益を得る方法なのです。

企業がグローバル競争に勝つために、有能な人たちは正規雇用者

としてしっかり確保する代わりに、単なる労働力として使う人たちを低賃金で雇うということは、シェルドンの理念に反する行為です。

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が要請されます。

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。

第9章 幸福の三角形

シェルドンは価値ある幸福の要素を三元法で解いています。

「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

価値ある幸福の要素

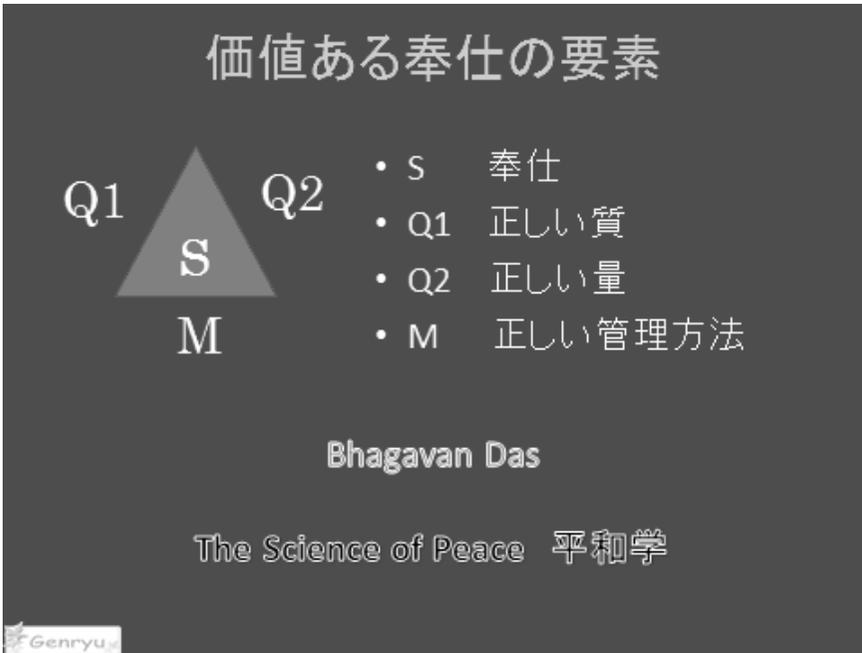


- L 仲間からの愛情
他人からの尊敬
- C 曇りのない良心
自尊心
- M 物質的な富
報酬または利益
- H 幸福と満足

って、仲間との毎日、取引をした結果として物質的な富すなわち、報酬または利益を得ることは、事業を営む人として、この上ない幸福と言うべきでしょう。

第 10 章 奉仕の三角形

シェルドンが最も強調しているのは、質、量、管理の方法を示した奉仕の三角形で、価値ある奉仕の要素を具体的に説明したものです。



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に懸っています。

第3のステップは、管理の方法すなわ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 Q1、量 Q2、管理の方法 M」という奉仕の三角形は、物の価値を計る普遍的な基準だと考えられます。

この三つの要素がそろって、始めて価値ある奉仕をすることが可能になります。

すべての事業所には正しい「質・量・管理の方法」が適用されなければなりません。

1913年にバッファローで開催されたロータリークラブ連合会の年次大会のスピーチで、次のように述べています。

長い間、私の心の中では、ロータリーの理念の中心的な思考である奉仕に対する疑問が、私にとっての大きな難題でした。私はそれを分析して、答えを得ようと試みました。しかし、インドの哲学者であり作家であるバガバン・ダスの本を読む日までは、その答えを見つけることはできませんでした。ある部分を読み下っていくと、次のように書かれた、神秘的な真理の三つの言葉を見つけたのです。

「量、質、管理状態」。多分、バガバン・ダスは、商売を懐疑の目で見ていたのでしょう。私は、彼が、むしろ、商取引を汚い物として見下しており、生き様を変えることによって職業としては避けるべ

きだと考えているのではないかと推察しました。しかし、真理のさ
さやかな三原則「量、質、管理状態」を見つけたとき、奉仕の分析
を見つけた感じで、思わず万歳を叫びました。

また、1917年に書かれた「経営学」の中では、次のように説明し
ています。

経営学はついに、奉仕の原則を分析しました。構成している要素
に、それを変えて結合させて実行すると、常連客の心の中に満足と
いう精神的な状態を引き起こす奉仕の種類を作る要素を発見しまし
た。経営学の著者は長い間、奉仕の適切な定義を捜し求めていまし
た。11年間もそれを捜し求めましたが、見つけることはできません
でした。バガバン・ダスの平和の科学を読んでいる時、探し求めて
いたものを見つけて、思わず叫び声をあげました。

彼の目が質、量、管理状態と呼ばれる三つの関連するグループを
目にした時、ついに長い間探し求めていた奉仕の分析を見つけたこ
とに気付きました。経営学はついに、奉仕の原則を分析しました。
構成している要素に、それを変えて結合させて実行すると、上得意
の心の中に満足という精神的な状態を引き起こす奉仕の種類を作る
要素を発見しました。」

すなわち、この記述から、シェルドンはバガバン・ダスの「平和の科学」の中から質、量、管理状態という奉仕の三角形、さらに言い換えれば経営学の奉仕理念を見つけ出したと言えます。

この記述に興味を示して、「平和の科学」をあちらこちら探し回った結果、バーミンガムのとある古本屋にこの本があることを突き止めたので、早束手配して取り寄せました。

ざっと、キーワード検索をした結果、質、量、管理状態の奉仕の三角形に触れているのは一か所のみで、それもその内容の説明ではなく、単なる三元論の一例として、記載されているに過ぎませんで

एतद्देवाक्षरं ब्रह्म एतद्देवाक्षरं परं ।
एतदेव विदित्वा तु यो यदिच्छति तस्य तत् ॥
एको वशी निष्क्रियाणां बहूना-
मेकं बीजं बहुधा यः करोति ।
तमात्मस्थं येऽनुपश्यन्ति धीरा-
स्तेषां सुखं शाश्वतं नेतरेषां ॥

ॐ

शुभमस्तु सर्वेजगतां
सर्वो भद्राणि पश्यतु
लोकाः समस्ताः सुखिनो भवन्तु

した。

まだ、ざっと目を通しただけですが、かなりの部分にインド文字が使われているので、翻訳は困難を極めている状態です。



バガバン・ダスは 1869 年に生まれ
1958 年に亡くなった、インドの哲学者で
す。ヒンドゥー教の聖職者の立場からは
神智者と呼ばれており、変換の心理学、
平和の科学、宗教の科学、感情の科学な
どの数多くの著書があります。

平和の科学の中で彼が述べていること
は、宇宙は万物を支配する神の自然のエネルギーで支配されており、
宇宙のすべての活動の基礎はすべて三つの因子で構成されていると
いう、ヒンドゥー教の三元論が展開されています。

物質に対する評価は、増えたか、減ったか、変わらないかの三つ
の評価であり、精神的な評価は、奔放か、狭小か、寛容かの三つの
評価であり、身体の発育については、成長か、継続か、衰弱か、ま
た精神的には、追求か、あきらめか、無関心か、そして私たちの霊
魂は喜びと痛みと平和という三つの状態を感じると述べています。

そして Mula-prakrit (神との自然の契約) として特別な関係を

持ったものが、質、量、管理状態の形を表し、この三元論は古くカントに由来するものであることが述べられています。

シェルドンがカントの影響を強く受けているのは、その根底となっている認識論が共通であることや、双方が共に原因結果論（因果論）や現代の教育に対する強い批判を述べていることから容易に理解できます。

この両者の影響を強く受けたシェルドンは奉仕理念を説明するに当たって、これに倣って、幸福の三角形、奉仕の三角形、人間力の三角形、原因の三角形を提示したものと思われます。

第11章 正しい質・量・管理の方法

良いセールスマンになろうと思えば、正しい質・量・管理の方法で商談を進めることです。



正しい質・量・管理の方法

セールスマン

- ・ Q1 言葉の質は正しいか
よい言葉・きれいな言葉
- ・ Q2 商談の量は適切か
理論的に話すか・しゃべり過ぎ
- ・ M 顧客の前の態度
第一印象・好印象

Genryu

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。あなたの商談の量は適切ですか。論理的に話していますか。要点をしば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。

セールスマンを雇っている会社は、そのスタッフによって評価されていることを、忘れてはなりません。

貴方が製造業の良い事業主になろうと思えば、正しい「質・量・管理の方法」で企業経営を進めなければなりません。

正しい質・量・管理の方法

製造業

- ・ Q1 製品の質の自信
研究開発
- ・ Q2 設備投資は万全か
十分な生産量
- ・ M マンパワーの開発
社員教育



Genryu

自社の製品の質に自信がありますか。うっかりミスに備えた対策を講じていますか。常に製品の研究開発を進めていますか。

十分な製品を作るための設備投資を行っていますか。

万一の場合に備えた対策を講じていますか。

マンパワーを開発するための社員教育を行っていますか。

社員の意見を聞いて、それを反映する機会を設けていますか。

小売商の場合も同様に、正しい管理方法の下で、十分な量の良い商品を顧客に提供することです。

正しい質・量・管理の方法

小 売 商

- ・ Q1 良い商品
適正な価格
- ・ Q2 十分な量
豊富な品ぞろえ
- ・ M 正しい管理方法
適正な広告
- ・ リピーターの確保



Genryu

商品の品質が高いこと。一度売った商品には責任を持つこと。理屈に合った価格であること。

商品の種類が豊富で、十分の量が確保できること。

店主や従業員の態度がいいこと。商品知識があること。広告が適正であること。最も望ましいのは、まったく管理をする必要のない職場環境を作ることです。

こういうことが守られている店には、何度でも行きたくなるものです。すなわちリピーターが確保できるのです。

第12章 管理の必要性

ほとんどの会社は数多くの管理職を置いています。

管理職は従業員に対して作業の指示や監督をしたり、怠けていないか作業態度を監視したり、職場における不正や過ちがないように

管理とは

- 作業の指示・監督
- 勤務態度の監視
- 不正防止
- 過ちの防止

**従業員の教育
管理の必要のない職場づくり**

指導したりする役職であって、会社の生産性には直接関与しません。

従って、社員の教育が完全に行われていて管理する必要がなければ無用の役職です。別な言い方をすれば、管理する必要のない人ほど、会社に対する貢献度が高いとも言えます。

大きな材木会社の社長が A 事務員に言いました。

管理とは

- 二人の事務員



「昨夜、材木を積んだ貨車が入ったと思うので見てきてほしい。」

A はヤードに行って「確かに到着しています。」と答えました。

社長は「何台到着したか。」と聞きました。A は再びヤードに行っ
て「10 両到着しています。」と答えました。

社長は「材木の種類は何か。」と尋ねると、A はしばらくして戻
ってきて「檜の木が 3 両と杉の木が 7 両。」と答えました。

その 2・3 日後、社長は同じ質問を B 事務員にしました。

B 事務員はヤードにいて戻ってきて、「樫の木を積んだ車両が 4 両と杉の木を積んだ車両が 5 両入っています。」と答えました。

A 事務員は自分が何をすべきかを理解せず、ただ見に行っただけでした。従ってすべての行動を管理しなければならなかったのです。

会社にとってはどちらの事務員が必要でしょうか。

3名の秘書がいます。Aは下書きをすべて書いて渡さなければタイピングすることができません。Bは喋ればそれをほぼ正確にタイピングします。Cは要点を説明するだけで、完全な文章に仕上げますので、サインをするだけで済みます。

管理とは

- 三人の秘書



あなただったら、どの秘書を雇いますか。管理する必要のない社員を養成することが会社を隆盛に導くのです。

ビジネスマンの目的は発展的な事業を構築することであり、その目的を達成するためには、奉仕の理念に基づいて、継続的に利益をもたらす顧客を確保することが必要です。

第13章 事業を成功に導く五つのステップ

事業を成功に導くためには、次の五つのステップを達成しなければなりません。

経済的に成功する方法

- 価値ある奉仕を実践する願望
- 奉仕を実践する能力の開発
- 実践活動に能力を適用する
- 奉仕に対する正当な報酬を得る
- 報酬の貯蓄や活用や節約によって利益を保全する

Genryu

先ず、価値ある奉仕を実践しようという願望を持つことです。本来人間の心にあるのは豊かな金銭的欲望ですが、貴重な奉仕を行う本当の願望は経済的な願望だけではありません。

その願望を現実にかねえるためには、奉仕を実践に移す能力を開発しなければなりません。

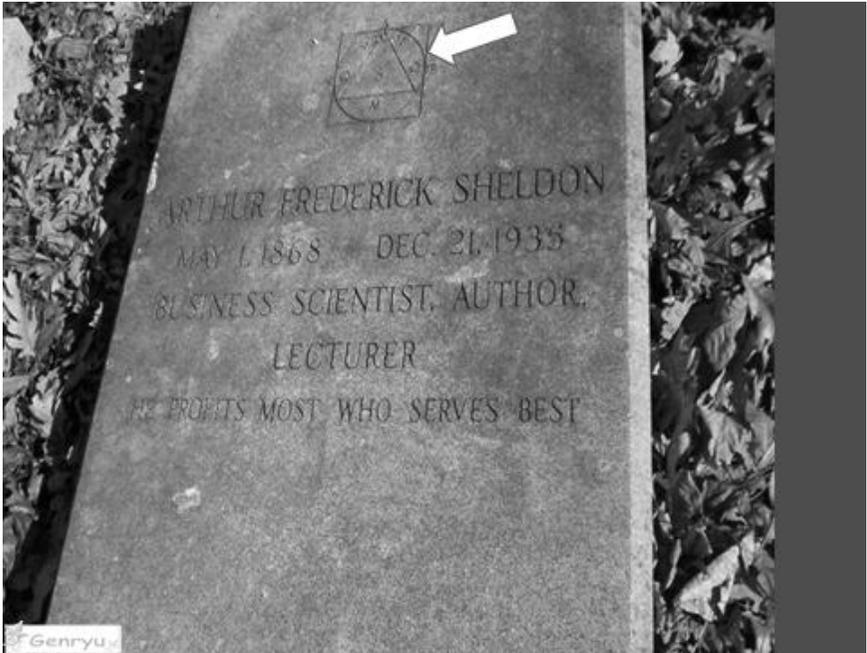
すなわち知的な能力、心の信頼性、身体の耐久性が必要になってきます。

開発された能力は、行動することで機能を発揮します。

現実に行われた奉仕には、正当な報酬が支払われなければなりません。これは経営者にも従業員にもその奉仕に相応しい適正な報酬が支払われなければならないことを意味します。

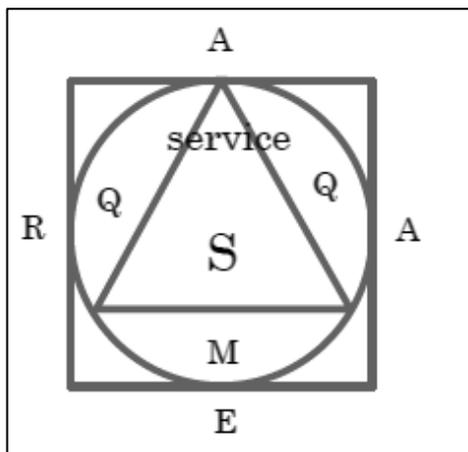
奉仕の対価として得た報酬は、貯蓄や活用や節約によって利益を保全しなければなりません。これらの五つのステップを達成するために必要になってくるのが教育です。

第14章 シェルドンの墓石



ニューヨーク州のキングストーンにある、シェルドンのお墓には He profits most who best というモットーと共に、質、量、管理状態を表す奉仕の三角形が刻まれていることは、みなさんご存知のことですが、よくよく調べると、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。

さらに、一番外側の四角形の辺に文字が一文字ずつ、刻みこまれ



ています。

上にA、左にR、下にE、右にAの文字が刻まれています。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 行動力の頭文字を組み合わせた、AERA 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。

第 15 章

シェルドンは なぜ退会したか

Genryu

ポール・ハリスやチェスレー・ペリーはロータリアンとして一生を終えましたが、シェルドンは 1921 年以降はロータリーとの関わりを絶ち、1930 年に退会しています。なぜ退会したのかという理由を巡って、諸説が囁かれています。

まず言えることは、シェルドンは経営学の専門家ならびに教育者であって、彼の頭の中にあるのは、いかに合理的な企業経営をして事業を発展させるかを教えることであり、その他の対社会的奉仕活動によって、社会に貢献することではなかったことです。彼の文献の中からは、職業を通じた奉仕活動以外の、対社会的奉仕活動に関しては一切触れられてはいません。

シェルドン・スクールの役割

修正資本主義が定着するまで
アメリカ経済界を担う

初期のロータリアンは
シェルドン・スクールの卒業生で
構成されていた

Genryu

親睦と会員の物質的相互扶助団体に過ぎなかったロータリーに、新しい経営学に基づく奉仕理念を提唱したのが、アーサー・フレデリック・シェルドンです。

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、すなわち会社経営を経営学の実践だととらえて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。

即ち自分の事業を経営学の実践だと考えて、継続的に利益をもたらす顧客を確保する方法を、いかに編み出すかを説いたのです。も

しも対社会的奉仕活動をしたかったら、自分が得た適正な利益の中から行えばいいのです。

シェルドンの文献を読む限り、この考え方は、彼が初めて経営学の本を出版した 1902 年から最後の著作 1929 年まで、一貫して変わっていません。敢えて変わった点を探すとすれば、晩年に「利益を保全する」ことが加わったくらいです。

シェルドン・スクールは、数多くの卒業生を輩出して、修正資本主義が定着するまでのアメリカの産業界の中枢として、アメリカ経済を担っていきました。

シェルドンから見れば、ロータリアンも数多くの学生の一人に過ぎず、事実上、初期のロータリーで指導的役割を担っていたロータリアンのほとんどは、シェルドン・スクールの卒業生でした。

親睦と相互扶助という姑息な手段で世渡りをしていた集団に、大勢の卒業生を通じて経営学を学ばせ、実践させることによって、ロータリーを世界的な組織にまで発展させたのです。

He profits most who serves best はシェルドンが提唱した哲学や経営学に基づいたモットーです。

従って初期の年次大会の主役は当然のことながら、シェルドンであり、彼の考え方を聞くために多くのロータリアンが集まってきた

のです。シェルドンの言う通りに会社経営をすると、どの会社も大きく業績を伸ばしていきました。

ロータリークラブ連合会の組織の中に **Business Method Committee** を作って自らその委員長を務めて、業種別の小委員会を頻繁に開いて情報交換を行った記録が残っています。1910年代の年次大会議事録には、毎回のように **Business Method Committee** からの報告事項が掲載されています。

ところが 1920 年ころから **Service not self** に代わって **Service above self** というフレーズが使われ始めました。提唱者も、その真

Service not self
Service before self
Service above self

人道的奉仕活動を表す
モットーへの変化

意もわからないフレーズです。

最近は「他人のことを思いやり、他人のために尽くすこと」という注釈がつけられていますが、これはまったく後付けの解釈と言わざるを得ません。

その詠み人知らず、正体不明、意味不明のフレーズが、シェルドンのモットーと肩を並べて使われるようになってきたわけです。

さらに言葉遊びが進み、1921年には **Service before self** などというモットーも生まれました。さらにそれぞれのモットーの持つ意味も徐々に変化しました。自分ひとりで儲けを独占してはいけないという意味だった **Service not self** が己を犠牲にした奉仕、無私の奉仕に変わり、**Service above self** は他人のことを思い遣り、他人のために尽くす奉仕という解釈になりました。

さらに同じころから、シェルドンのモットーを排斥しようという運動がイギリスを中心に起こってきました。

このモットーに含まれている **profit** という単語に対する拒否反応が直接的な理由でしたが、宗教感や道德感を敢えて避けて、純粋な経営学として作ったこのモットーそのものに対する反発が強く起こってきました。野蛮なアメリカ人だから **profit** という次元の低い言葉を使っているが、よき伝統と高い倫理観を持っているヨーロ

ツパの人間として、受け入れる難い、次元の低いモットーだという理由でした。

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」という表題の講演をしたのを最後に、ロータリーの世界と決別しています。

健康が優れなかったという説もありますが、その後も活発に著作活動が続けたり、新しい学校用地を物色したりした形跡がありますから、理由は別にあると考えるべきでしょう。

シェルドンの経営学としての現実的な奉仕理念と、ロータリアンの職業に対する考え方の中に大きな解離が生じてきたと同時に、ロータリアンの中に対社会的奉仕活動に対するニーズが、急速に広がってきました。

シェルドンの考え方とは全く違った方向に、ロータリーは一人歩きをし始めたのです。

ロータリーにおける対社会的奉仕活動が重要視されて、1923 年、決議 23-34 で、**service above self** と **He profits most who serves best** の双方が、対等な形でロータリーの奉仕理念として確定したことも、シェルドンにとっては不愉快なことであったと推察されます。シェルドンがロータリーと袂を分かち誘因となったのは 1927 年の

- He profits most who serves best
- Service above self

両モットーの対等処理

- 四大奉仕採択
- 職業奉仕天職論の台頭



四大奉仕制定であったと思われます。

奉仕理念を持っていなかったロータリーに新たな経営学に基づく奉仕理念を提唱して、その理念の下で大きく発展させてきたにも関わらず、この四大奉仕の制定によって、シェルドンの奉仕理念は、四つの奉仕理念の中の一つに格下げされたわけです。

さらに、この四大奉仕の制度はイギリスが中心になって作ったため、職業奉仕が **Vocational Service** と名付けられて、いわゆる職業天職論の要素が入ってきました。シェルドンは絶対に **Vocation** という単語は使わずに、すべて **Occupation** で通してきましたから、シ

エルドンの奉仕理念は即、ロータリーの職業奉仕だとは言い難い状態になったのです。

決定的な亀裂は1929年の国際大会に、RIBIから *He profits most who serves best* を廃止するという決議案 29-7 が提案されたことです。もっともこの決議案は否決されましたが、シェルドンに大きな屈辱感を与えたことは容易に想像できます。

さらに、この大会で身体障害児対策をロータリーの最優先課題として実施することが決定したために、ポール・ハリスと意見が対立して、修復不可能になったことも否定できません。

- *He profits most who serves best*
廃止提案 決議29-7 否決
- 身体障害児対策の正式採択
- ポール・ハリスとの対立
- 子息の逝去



なお、チェス・ペリーは事務総長としてロータリーから収入を得ていましたし、ポール・ハリスも晩年は名誉会長の肩書きで、ロータリーの費用を使って全世界を旅行していたのに比べて、シェルドンは自らの学校経営で収入を得ており、ロータリーに対して貢献したものの、何の見返りを得ていたわけではありません。

1929年に起こった世界大恐慌もその引き金になったのかも知れません。1929年に出版された「奉仕の原則と保全の法則」では、これまで使われなかった保全 **Conservation** という単語が初めて使われて、利益を保全する重要性が説かれています。

更に同じ年、最愛の息子を30歳の若さで亡くしたことも大きな原因の一つでしょう。墓誌には、**Arthur Frederick Sheldon (1899-1929)** という記載があります。これを見ると、自分とまったく同じ名前をつけた最愛の息子が、弱冠30歳で旅立ったことが分かります。シェルドンは自らチェロを奏でる音楽好きで、グリフス夫人はピアノ、息子と娘もそれぞれの楽器を持ってこれに加わり、家族4人での演奏会を楽しんだとの記録が残っています。

シェルドンは、これまでに執筆した数多くの文献の中で、神を表現するのにあえて **god** を使わず **provider** を使ってきたのに、この「奉仕の原則と保全の法則」に限って **god** を数多く使っているこ

とが特徴的です。あえてキリストについて触れ、深い霧の彼岸にある死後の世界について触れた遺言のような文章構成は、体調と精神状態にかなりの不安定さを感じていたのかも知れません。現世で奉仕に徹すれば来世は極楽に行けるといふ、科学者シェルドンらしからぬ発想も気になるようです。

シェルドンの文献を翻訳していて、全般的に感じたことは、非常に繊細で緻密な神経の持ち主であるに加えて、酒も煙草も吸わず健康に関しては人一倍留意していたことが分かります。

1929 年を境に連続してシェルドンを襲った不幸な出来事が、彼の繊細な心に致命的なダメージを与えたのかも知れません。

RI やシカゴ・クラブの資料を調べても、1921 年以降のシェルドンに関する記載は一切見当たりません。シカゴ・クラブには何とか在籍はしていたものの、一切のロータリー活動からは身を引いていたものと思われます。

1930 年には、そのシカゴ・クラブからも退会し、1935 年には 67 歳で、一人寂しくこの世を去っています。

なお、その後のシェルドン・スクールの運営は健全に行われおり、たびたび教科書の改訂が行われ、最後の改定は、彼の没後 10 年以上経た 1946 年まで続けられています。



著者 田中 毅
 TANAKA TAKESHI
 ashicon@pop02.odn.ne.jp
 尼崎西ロータリークラブ
 発行者 源流の会 <http://genryu.org>

シェルドンの実像を追って
 発行 2013年1月

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
 源流の会 会長

源流の会発行文献			
文献名	著者	訳者	
シェルドンの森	田中 毅		
ロータリーの曙			
奉仕の原則と保全の法則	アーサー F. シェルドン	田中 毅	
シェルドン全集 ロータリーにおける講演集			
シェルドン全集 経営学 I Vol. 1～3			
シェルドン全集 経営学 II Vol. 4～5			
シェルドン全集 経営学 III Vol. 6～7			
シェルドン全集 経営学 IV Vol. 8～9			
シェルドン全集 シェルドンコース I Vol.1～2			小西宗十
シェルドン全集 シェルドンコース II Vol.3～4			
シェルドン全集 シェルドンコース III Vol.5～6			
シェルドン全集 シェルドンコース IV Vol.7～8			
シェルドンの実像を追って	田中 毅		