

源流の会

小船井修一

2500 地区釧路ロータリークラブ

(スライドトップ)

最初に

源流の会主宰の田中毅先生とは、今から 13 年前ガバナーの頃、RJW (ロータリージャパンウェブ) 委員会の委員に推薦いただいたのが最初と記憶しています。同期のガバナーで常にノートパソコンを携えて会議の議事録を作成し、当時遅かった携帯電話回線でメールの受発信をしていたから田中先生の目にとまったからと思います。以来、源流の会にも参加させていただき、2013 年 6 月の源流セミナーでは 2013 年シカゴでの規定審議会報告をさせていただきました。

私の話は「源流の会」主宰の田中毅パストガバナーのシェルドン全集「ロータリーにおける講演集」「ロータリーの森 (ロータリーの真実を求めて)」の 2 冊を引用させていただいています。

引用させていただいた最初は、2011 年 11 月大阪のロータリー研究会で黒田元理事のコーディネーターで田中毅先生、深川純一先生となぜか私が「職業奉仕」についてのパネルディスカッションでお話させていただきました。

その後、同じ内容を「ロータリーの友」2012 年 10 月号に「今も輝くシェルドンの職業奉仕理念」という表題で寄稿し、同年 11 月鹿児島地区大会で大阪のパネルディスカッションとまったく同じ内容で、黒田元理事のコーディネーターで田中毅先生、深川純一先生とパネルディスカッションをさせていただいたことを覚えています。

また、源流の会へその原稿を投稿させていただいています。

今回も、私のお話の半分は同じものを使っていますので、もう聞き及びの出席者がおられるとは思いますがシェルドンの考え方のおさらいという意味でお許しいただきたいと思います。

また、

(次のスライド)

さて

このセミナーのテーマは「職業奉仕の実践」と「パラダイムシフト」です。

講演を3つのパートに分けています。

それは、「ロータリーの戦略計画」と「変わらないロータリーの価値」と「変わるべきロータリー」についてお話したいからです。

最初に本年1月サンディエゴで開催された国際協議会でガバナーエレクトの皆様が学んだ中の一つに戦略計画とブランド価値、そして新しい言葉ですが「ボイス」についての概要をお伝えし、今日の国際ロータリーが目指している方向性をご説明させていただきます。

そして次に

ロータリーの原則とシェルドンの時代について、100年前の時代背景とシェルドン哲学が今日でもその価値を失っていない事をお話させていただきます、

三番目に、1995年11月発売されたウィンドウズ95が与えた世界への衝撃と日本での人口減少がロータリー活動にどのような変化を要請しているかをお伝えし、クラブ活性化の道を考えたいと思います。

(次のスライド)

ご出席の皆様はもうすでに戦略計画についてはご存知の事と思いますが、国際ロータリーはインドなどの会員増加の中で、アメリカ、日本等が大幅な会員減少による会員数が長年の間横ばいとなり、近年は全世界的にも会員が減少に向かう危機的な状況になっています。その解決のため、RIは調査会社に高額な委託費を支払ってロータリーの課題の調査を委託し、その調査結果を元に纏められたのが戦略計画です。

戦略計画については本年3月30日東京で開催された「会員基盤増強セミナー」で横浜の金杉ロータリーコーディネーターがRI戦略計画を前提に「クラブ戦略計画」の策定を要請しています。

(次のスライド)

このスライドと次のスライドは、国際ロータリーが作成しているスライドです。

(次のスライド)

中核的価値観に

親睦、高潔性、多様性、奉仕、リーダーシップを価値観に、

ロータリーの行動として

人道的奉仕の重点化と増加、公共イメージと認知度の向上、クラブのサポート

と強化の3点を行動しようと言っています。
刀根ガバナーノミニーから頂戴した情報ですが、
今年度 RI 理事会はいままで3つの優先項目から、4番目に「より安定した財務
状況と高い運営効率」を追加しました。

(次のスライド)

中核的価値観は
親睦を通じて友情をはぐくみ、国や文化を超えた理解を促します。
高潔性をもって約束を守り抜き、倫理を守ります。
多様性を穂国ロータリーは様々な考え方をつなぎ、多角的なアプローチで問題
に取り組みます。
奉仕を通じてリーダーシップと職業のスキルを生かし、地域社会のmondai
に取り組みます。
赤字と下線は私が入れました。

(次のスライド)

このスライドのマークはもちろんお解かりと思います。
アップル、グーグル、コカ・コーラのマークです。

英ブランドコンサルティング企業「Interbrand」は2014年10月9日、ブラン
ド価値評価ランキング「Best Global Brands 2014」を発表し。米 Apple が3度
目の首位を守り、2位の米 Google との差をさらに広げ、アップルの企業価値は
1188億ドル、2位グーグル、3位コカ・コーラ、4位 IBM、5位マイクロソフト、
6位、ゼネラルエレクトリック、7位サムスン、8位トヨタ、9位、マクド
ナルド、10位ベンツ、11位 BMW、因みに、私が関係する VW は31位、アウ
ディは45位でした。

この三つのマークはブランド価値トップ3を示しています。また、このマーク
を見て皆様はどのように感じるでしょうか？
アップルはマックとして家電業界の革命者から覇者になりました。グーグルも
インターネットの進展に伴い、アンドロイド、グーグルクロムなどで OS のグロ
ーバルスタンダードを目指しグーグルマップから自動車の自動運転まで開発し
ようとしています。またコカ・コーラは伝統ブランドとしていまだに輝きを失
っていません。
これらのシンボリックなマークが私たちに訴えるイメージが「ボイス」という言
葉で表現されます。

(次のスライド)

- ロータリーのロータリーボイスとは私たちがコミュニケーションをする際に使う独自のトーンやスタイルであり、
- ロータリーのボイスの特性は「賢明さ」「粘る強さ」「思いやり」「行動を促す力」であり
- ロータリーのボイスは話、書き、デザインする際の指針となるもので
⇒同じボイスを使ってコミュニケーションをすることによりロータリーの価値観と目標を一環した形で伝えることであり、ロータリーの CI 変更はボイスの考え方が前提になっています。

これらの、ロータリーのボイスを伝えることで、結果的にロータリーの「ブランド価値」が高まるとしています。

具体的には、奉仕をしようとする人たちにとって、多くの奉仕団体の中でロータリーに入ることを決意するようなブランドになろうということです。

ライオンズ、ソロプチミスト、青年会議所、ゾンタ、キワニス等々多くの奉仕団体の中でやっぱりロータリーが一番という「評価」を得ることが戦略計画の目標であり、その評価向上の結果として「会員拡大」につながります。

(次のスライド)

ボイスがロータリーの評価を高めるための手法とするならば、その前提になる「中核的価値観」について考察しなければなりません。
中核的価値観には親睦、高潔性、倫理、多様性、奉仕、リーダーシップと職業のスキル等の言葉がありました。
そのなかで、リーダーシップと職業のスキル、倫理、高潔性の理論的なルーツは AF シェルドンから発していることに注目しなければなりません。
シェルドンは 110 年間のロータリーの歴史の中で理論面で最重要な「源流」であったことは言うまでもありません。
そこで私見ではありますが「源流の会」は AF シェルドンの事跡の「中核的価値観」を学びそして「ボイス」としてロータリアンに伝えていく役割を持つ団体であると思います。

(次のスライド)

ロータリーの戦略計画の中での中核的価値観とボイスについてお話させていただきました。

そして、ボイスを通して世の中から高い評価を得ることが戦略計画を実現するために最も重要なテーマであることもお話させていただきました。

また、ロータリーの中核的価値観の重要な「源流」がシェルドンであったとも申し上げました。

そこで、これから

「ロータリーの原則」を学ぶ必要性と、シェルドンがどのような活動をしてきたのかを簡単に説明させていただき、100年前の社会とロータリーの発展についての私の考えをお伝えし、シェルドンの哲学が今日でもその価値を失っていない事をお話しさせていただきます。

そこで、私はロータリーの時代の変化への対応について若干お話しさせていただきます。

(次のスライド)

最初に揺るがないものとしてアーサーF シェルドンの **He profit most who serves best**

「最も多く奉仕するもの、最も多く報われる」のテーマが今日でもその輝きを失っていない事をお伝えしたいと思います。

1905年シカゴで発足したロータリークラブは、アーサー・フレディリック・シェルドンによって理念面の基盤が出来上がりました。1902年から1929年の27年間にわたるシェルドンスクールの著作群は、現在「源流の会」の田中毅 PDG のご努力により翻訳作業中です。

アーサー・フレディリック・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、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。卒業後、図書の訪問販売のセールスマンになり、素晴らしい営業成績をあげて、1899年には出版社の経営者となりましたが、学校で学んだ学問と自らの販売経験を基本にして、1902年にシカゴにシェルドンビジネス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。

因みに、シェルドンスクールの卒業生は多くのロータリアンが含まれ、その数は25万人と言われています。シェルドンのロータリー活動は「社会奉仕活動」と「親睦と物質的相互扶助」との路線対立時代の1908年1月、唱歌の発案者ハリ・ラグルスの推薦を受けて、後の国際ロータリー事務総長のチェスレー・ペリーとともにシカゴロータリークラブに入会し、同年2月クラブ情報拡大委員長に就任。同年10月ポールハリスのシカゴロータリークラブ会長辞任を受け、

シェルドンも情報拡大委員長から解任されました。そして 1910 年ペリーらによる全米ロータリークラブ連合会の結成に伴い、ビジネスメソッドコミティ初代委員長に就任。1910年8月シカゴでの連合会年次大会で「**He profits most who serves his fellows best**」ということ初めてロータリーで披露しました。

He profits most who serves fellows best の言葉は、古からの「黄金律」である「他人にしてもらいたいことを、他人にせよ」「他人に奉仕をすれば利益が得られる」と共通しています。さらにシェルドンは商売に成功する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であるとしました。

(次のスライド)

このスライドは過去 100 年間にわたる、アメリカ合衆国の工業製品の普及率推移を示しています。

横軸は 1900 年から 2005 年までの時間軸を表し、縦軸はその製品の普及率を占めています。詳しくは次のスライドでご説明させていただきますがその製品の開発が古い順番では、電灯、電話、自動車、ラジオ、冷蔵庫、洗濯機、テレビ、エアコン、電子レンジ、コンピューター、携帯電話、インターネットの普及率を表しています。

(次のスライド)

アーサーF シェルドンがロータリーに 1908 年 1 月に入会していますが。その時代は電灯の普及率は 30%、ガス灯、石油ランプ生活が主流でありました。もちろんラジオもテレビもなく、電話の普及率は 20%でしたが、電話交換手での通話で遠距離での電話は未整備の状態でした。1908 年 T 型フォードが発売されましたが、本格的なモータリゼーション時代は 1920 年代まで待たなくてはなりませんでした。(1915 年の普及率は 8%に過ぎません)

(次のスライド)

1910 年代の移動手段の主役は馬車と汽車と船だったのです。また、人々が得られる情報は、本と新聞とロコミだけだった時代です。

そのような環境で 1905 年スタートしたロータリーは全米に数多ある奉仕クラブの中で図抜けて急激な発展を遂げました。

それは、ロータリーが時代のニーズに対応できるプログラムを持っていたからです。もちろん、初期ロータリーは互惠クラブとしてスタートしましたがドナルドカーターによる奉仕理念の導入や、シェルドンの職業奉仕理念が他の奉仕団体と分かつ大きな差別化が出来たことが最大の要因であったと私は感じています。

特に、職業倫理と奉仕理念を前提とした、クラブ会員相互の経営道場に似た切磋琢磨による会員の資質向上、経営者としての成功の実現の近道の方がロータリークラブだったのです。現在と比べて情報を入手することが困難な時代で、全米でのネットワークが商売等での安心を与えた事も大きな成果を得る事ができました。

結果として、ロータリーは成功への近道を得る場との「評価」を社会から得ることができ、クラブ、会員の拡大につながる「善循環」を実現したのです。永遠の価値観という言葉があります。世の中が変わっても変わらない価値があるという意味です。それは次の2つのスライドであると私は元より、参加ロータリアンも同意していただけたと思います。

(次のスライド)

一つ目は決議 23-34 の第一項 ロータリーは、基本的には、ひとつの人生哲学であり、それは利己的な欲求と義務およびこれに伴う他人のために奉仕したいという感情との間に常に存在する矛盾を和らげようとするものである。この哲学は、—「超我の奉仕」の哲学であり、これは「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる」という実践的な倫理原則に基づくものである。

(次のスライド)

アーサーF シェルドンの

He profits most who serves best

このモットーは利己と利他の調和の原則、すなわち奉仕の理想の哲学を自己の職業に適用し、他人のために倫理に適った職業を営むこと、このようにして自己と自己の企業の倫理性を高めていくことが、自らと自らの企業の信用を高めていき、結果的に、自己の企業の安定的且つ永続的な利潤を確保していくことにつながるのだ、ということであるとしました。私は、自己の企業の安定的かつ永続的な利潤を確保するという事は、小さな販売会社を経営する者にとって、最大の事業目標であり、人生を安定的に過ごしていく最大の源泉であり自らの企業の信用を高めることであると私は思います。

(次のスライド)

社会に地域に顧客にそして従業員に信用、信頼を得ることが、事業活動を継続的に発展できるという前提で、中小企業の現役経営者である私の事例を報告させていただきます。現在第三次産業で多くの企業が経営の根幹として活用して

いる手法が顧客満足度、顧客ロイヤルティです。顧客満足（こきやくまんぞく）とは、Customer satisfaction (CS)の訳語です。顧客満足度とも呼ばれ、人は物品を購入するとき、その物品に何らかの満足を感じたときに購入するとの考え方を前提にしています。米国において、1980年代から言われ始めた概念で、従来は生産者主導であった商品の質・方向性などを、顧客の要望や嗜好を中心に据えた方が良いのではないかという考えが背景にあります。また、サービス業を初めとする第三次産業の社会に占める割合が拡大していることも、関係していると言われています。生産性や効率を多少犠牲にしても顧客満足度を高められた方が、消費者のリピーター化などを通じて結果的には良いとも言われています。

（次のスライド）

1990年代に入ると、ロイヤルティの概念が体系化され、真の顧客満足度を算出しCRMを（Customer Relationship Management）実施するうえでの消費者基盤構築が可能になっているとのことですが。顧客満足が「反復購入」という行動に結びつかないレベルの満足だとすると、顧客ロイヤルティは「反復購入」という行動に直結するレベルの満足だと言えます。ロイヤルティの高い顧客は、次のような特性をもっていると言われています。

1. 繰り返し購入してくれる
2. 競合他社の誘いに乗らない
3. 第三者に勧めしてくれる

「繰り返し購入してくれる」「競合他社の誘いに乗らない」「第三者に勧めしてくれる」という行動そのものが「愛着の証」であると考えられます。ちなみに、私たちが普段「お得意様」と呼ぶのは、1の「繰り返し購入してくれる」を満たす顧客のことです。顧客の離反を抑え、顧客を維持するためには「顧客ロイヤルティ」という考え方が必要不可欠で。私たちは「満足」を超えて「ロイヤルティ」を獲得するために、努力していかなければなりません。

（次のスライド）

私はドイツメーカーの自動車ディーラーを経営しています。顧客満足度調査は、米国系リサーチ会社が一定の期間に区切って車を購入されたお客様に電話、手紙等でアンケート調査をするものです。また、時にはお客様がショールームにいられて、社員の対応の良し悪しを調査会社に報告する覆面テストも実施します。2014年度の結果は、当社は過去4年間220店舗で一位であったのですが、残念ながら2位になってしまいました。

満足度調査で上位になって表彰されるだけではなく、メーカーからの車両の仕入れマージンも若干ではありますが、上乘せされるシステムで、調査結果の悪い最下位グループの販売会社は逆に、マージンが減額されます。

したがって当社にとっては、顧客満足度の向上あるいは悪化が直接利益に反映することになります。また、社員も顧客満足度向上が、ひいては再購入というロイヤルティ向上につながり、「お客様の評価の向上が会社の業績の向上に繋がり、自分たちの給与の結果に繋がる」と理解していると思います。

これは、調査会社は顧客満足度調査だけではなく、E S I 調査、すなわち従業員満足度調査の結果からも実証できています。

(次のスライド)

近年、顧客の期待値以上のサービスを提供する事が問われ始めています。

それはカスタマー・ディライトという考え方です。顧客が期待する以上の品質やレベルの製品やサービスを提供することで、顧客に予想外の喜びや感動を与えること。またはそのような感動を与える製品・品質やサービスレベルの度合いのことであり、顧客満足をより発展させた理念・尺度がカスタマー・ディライトで、顧客満足が「顧客の期待通りの製品・サービスを提供する」ものであるとしたとき、後者は「顧客の期待以上の製品・サービスを目指す」ものです。

顧客に期待する以上の「サービス」をすることによって「感動」「喜び」を与えるためには、当たり前前の便益を提供するだけではなく、それを超えて「こんなことまでしてもらえるのか!」「次は何をしてくれるのだろう!」といった感動や新たな期待を抱かせることが、カスタマロイヤリティを獲得するうえで重要になっているのです。

スライドの写真は、今年2月関東を中心に大雪が降り中央高速で立ち往生した車の人々に山崎パンの運搬トラックの運転手の「機転」により、食事に困った人たちに無料でパンを配った写真です。

このニュースはネットで広がり、新聞テレビでも紹介されました。単なる運転手の機転だけではなく、災害時の対応についてのマニュアルが存在しているが故の行動だったと聞いています。これこそ人が期待する以上の行いをする事で山崎パンのブランド価値は大きく高まったと事例であったと思います。

(次のスライド)

顧客満足・ロイヤルティの向上、カスタマー・ディライトなど企業実践事例を

お伝えしました。

顧客満足・ロイヤルティ向上が利益の源泉となる、という考え方は、最もお客様の満足を得たものが、最も多く報われるという言葉に変換できます。

これは、はるか昔 100 年前、シェルドンの 1911 年第二回全米ロータリークラブ連合会へのメッセージ「継続的な利益をもたらす顧客の確保が企業の継続的な発展を実現させる」と共通すると思うのは私だけではないと思います。

私が強調したいことは

ロータリーの職業奉仕はシェルドンによって 100 年前の理念でありながら、今日の企業活動理念と根底の部分が全く同じであるということです。

He profits most who serves best は、現代の顧客満足度、顧客ロイヤルティ等による経営手法の偉大な祖先であったと私は思います。

ロータリーの「職業奉仕」は現代で陳腐化しているどころか、むしろ時代がやっとロータリーの職業奉仕理念に近づいてきたといえます。

最先端の道を 100 年以上にわたって歩んできた「職業奉仕」理念を実践する唯一の団体がロータリークラブであることに私は誇りを持ちます。

(次のスライド)

今まで、ロータリーの原則が、100 年以上経過しても何らその価値を失うどころか、いまだに輝いている事をお示しさせていただきました。

次に、1995 年 11 月発売されたウィンドウズ 95 が与えた世界の衝撃と 我々が住む日本の人口減少が時代の変革を促す「パラダイムシフト」であり、日本のロータリー活動にどのような変化を要請しているかをお伝えし、クラブ活性化の道を考えたいと思います

(次のスライド)

パラダイムシフトとは、その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが革命的にもしくは劇的に変化することを言うとしています。最も典型的な事例はコペルニクスの「天動説」から「地動説」への転換した事でしょう。

また、日本においては 1945 年の敗戦が大日本帝国の秩序が崩壊した意味でも 100 年間で最大のパラダイムシフト体験と言えるでしょう。

革新的な発明として炎、ホイール、火薬、マイクロチップを挙げました。原始人が得た炎はあらゆる意味で彼らの生活を変化させました。ホイールは荷馬車の輪の発明が物流の革新をもたらしました。火薬は戦争のありかたを変え、マイクロチップは今日の情報化社会をもたらした原動力でありました。

(次のスライド)

産業革命は、18世紀半ばから19世紀にかけて起こった工場制機械工業の導入による産業の変革と、それに伴う社会構造の変革の事を指します。産業革命と西欧列強による帝国主義は表裏一体となって、世界を戦争に巻き込んだ原動力になり、西欧中心の世界秩序をもたらしました。まあ、ここでは良い面を強調します。それは、生活の改善とGDP拡大、余暇の増大と教育水準向上、移動手手段の多様化がもたらした流通革命（道路、車、飛行機、船舶）。民主主義国家の拡大等でしょうか...

そして現在進行形のインターネット社会の衝撃があります。WWW（ワールドワイドウェブ）による情報受発信の民主化（あらゆる情報の発信と検索）既存秩序の崩壊と新産業の創設、小さく書いていますが、北米の新聞社は次々と倒産の危機を迎え、中国のネット通販最大手のアリババグループは新規株式上場し、調達する資金は、最大で243億ドル（約2兆5,500億円）を調達しました。

家庭の固定電話は今や通販業者か「おれおれ詐欺」しか電話をかけきません
地方都市の商店街は全国規模のスーパーとネット業者によって「シャッター街」になっています。そして、インターネットの進展はグローバル化をもたらしました。

(次のスライド)

この2つの表は私が生まれた1950年と今から26年後2040年の年齢別、男女別の人口グラフを示しています。

1950年は発展途上国に多い、ピラミッド型で昭和21年から25年に生まれた「団塊の世代」がその最底辺で最大の人口になっていることが理解できます。因みに、戦時中に生まれた世代が少ないことも特徴といえるでしょう。またこの人口構成は、1950年以降に生まれた世代の構成が高い事を示し、その後の日本の労働力人口が伸びていく事を意味しています。

いわば高度成長が約束された人口構成であったとも言えます。

一方右側の表は今から26年後、2040年の人口構成の予測図です。

入道雲のような頭でっかちで青い色が15歳から65歳の世代と15歳以下の子供が減少し、2040年以降は急激に日本の人口が減少する事を示しています。

日本の取り巻く「パラダイムシフト」は人口減と高齢化であると思います。

(次のスライド)

このグラフは人口の推移と年齢構成を示しています。

日本の人口はこれから人口が減少を続け、2010年から50年間で1億2800万人から8674万人に減少する予測になっています。もちろん、オレンジ色の15歳から60歳の「現役世代」は半減する見通しです。

(次のスライド)

このスライドは1981年から2006年までの会社企業数の推移を示しています。日本の事業所数は400万以上であります。この統計は株式会社の数であり支店、営業所や個人事業者数は入っていない数字です。

この表で言える事は、バブル崩壊までは日本の企業数は増加していました。それが1996年をピークに減少に転じたのです。

そしてその多くの要因の一つとして

商調協による大規模店の出店規制を規制緩和の名の元に無力化した事で、多くの商店主が廃業に追い込まれました。もちろんモータリゼーションの進展も大きな要因でもありましたが、シャッター街は多くのロータリアンを失った墓碑のように感じます。

この傾向は、今後とも、情報化社会の進展でネット販売業者のシェア拡大と人口減少によって小売業の衰退は地方都市では止まることはないと思います。

また、スライドの右下にコメントしていますが、産業の空洞化は製造業全体に企業数を減少させ、非製造業では特に、従業員300人以上が増加し、中小零細企業が減少に向かっているのが特徴を言えます。

このことは、皆様ユニクロを代表とする企業が衣料品の分野でシェアを拡大し、町の零細衣料店が淘汰されたことをご理解いただけたと思います。大企業の数が増加している小売業界は規模が大きい企業が成長し、それ以外が淘汰されているということを示しています。

(次のスライド)

企業数が減少することで、影響を受けている団体はロータリーに限りません。日本商工会議所のホームページに全国会議所会員数推移が見当たらなかったのので、私が所属している釧路商工会議所の会員数の推移をお示ししました。

このスライドで申し上げたいのは、1992年ピークを迎え、1996年から一貫して減少していることです。

(次のスライド)

ロータリークラブは商工会議所所在都市だけではなく、町村にも所在しています。そこで、町村の商工業者で構成する全国商工会の会員数推移が発表されて

いましたので推移グラフを作成しました。

このグラフで言える事は、商工会議所と共に 1996 年を境に減少の一途であることを示しています。

事業経営者で過半以上が構成されるロータリーもライオンズも事業経営者つまり社長や専務が少なくなっていることで大きな影響を受けていることが理解できると思います。

(次のスライド)

このスライドは 1990 年から 2011 年までの日本のロータリー会員数の推移を表しています。

会員数は 1996 年 11 月をピークに減少に転じ、それ以降下降の一途をたどっています。くしくも企業数の減少に歩調を合わせているかのよう一致しているのです。

勿論、企業数の減少だけが会員数減少の要因だけではないと思います。

特に、失われた 20 年とも言われているデフレ経済下での停滞が大きな要因であったとも思います。

しかし、これで会員が減少するのはしょうがないと思われるのは早計と思いません。

(次のスライド)

この表は、都道府県別の一人あたりロータリアンの人口密度を表しています。全国的には 1 万人に 7.5 名程度の密度になっています。

都道府県の分類は、東京、埼玉等都県に 2 つ以上の地区があっても、合計で表記していますので、埼玉は 2 地区合計の数字です。また、四国等 4 県で一つの地区の場合は 4 県の合計を表記しています。

また、北海道は札幌地区と私たちの地区とは大きく性格が違うので市町村別に分類しています。したがって、29 分類になりました。

その 29 分類で、千葉、神奈川、兵庫、東京、宮城・岩手、大阪・和歌山の順番になります。

このグラフが示していることは

東京、大阪、名古屋とその周辺地域、東北の人口を吸収している大都市仙台、また北海道西部も人口 200 万人の札幌等は、日本の大部分の人口を抱えながら、ロータリアン人口でみるのなら「過疎地」であると言えます。

そして、大きな問題は日本の人口は逆にロータリアンの人口密度が高い地域の減少が激しく、首都圏、大都市圏周辺の人口は比較的減少が穏やかであること

です。

これは、地域特性によってロータリーの会員を維持、増加させていくための施策が違うことを示しています。

人口減少地域は企業も減少し、ロータリーを維持することが困難な状況がこれから顕著になっていき、大都市およびその周辺地域はロータリアンの「過疎地」からの脱却を目指して課題を背負っていると思います。

(次のスライド)

ここで、またシェルドンの話に戻します。

1918年11月に終了した第一次世界大戦の余韻が残る1921年海外で初めてスコットランドで開催されたエジンバラの国際大会は「国際奉仕」に関するドキュメント、「奉仕というロータリーの理想に結集した職業人の世界的友好による理解、善意および国際平和の推進」が発表され、翌1922年ロータリーの綱領として採択され、現在の綱領第四項に引き継がれていることは有名なエピソードです。

アーサーF シェルドンは6月14日の本会議で「ロータリーフィロソフィー」と題するスピーチを行い、欧米でも彼の理念の理解が深まった機会となりました。そのスピーチの中で、シェルドンは

適者生存の法則は、力を利己的に生存する法則ではなく、精神力や正義感がその力を創る要素であります。最も良く奉仕をした者が、最も良く利益を得、最も良く生き残れるのです。自己を保存する方法は、他人に対して奉仕をすることです、他人に対する奉仕は、自分の利益を確立することです。

としました。

適者生存の法則は19世紀イギリスのケンブリッジ大学を出たダーウィンの理論をイギリス人に分かりやすく理解してもらうために引用したと推察します。

(次のスライド)

「ダーウィンは著書「種の起源」で”生き残ることのできる生物の種族は最も優れた能力を持った種族ではなく環境の変化に対応できる種族である”と述べています。

次の言葉は皆さま知っておられると思います。

最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である

これはダーウィンが公式の述べたものではなく、IBM会長を歴任したガースナー氏が引用として使ったものが広がったとの説があります。

(次のスライド)

とにかく

シェルドンとダーウィンの言葉を1つにすると

最も良く奉仕をした者が、最も良く利益を得、そしてもっとも変化できる者が生き残れる

この言葉を企業経営面から考えてみましょう。

最も良く奉仕したものが最も多く報われるという事は、顧客満足の上昇によって固定客を増やしていけば収益があがるという事は事実でしょう。

しかし、製造業、非製造業も全ての商売は環境の変化への対応が顧客満足と共に大事であることは間違いありません。100年続く「老舗」でない限り、商売は常に世の中の変化に対応していかなければ他社との競争に負けてしまいます。産業の空洞化は、日本の製造業が生き残る為の必然の選択でありました。

また、私たちの身の回りでも、現状に甘えることなく、ブランド力のある製品を開発したり、業態や取扱商品を変えたり、他地域に転身したり、果敢に設備投資して成功している人たちがいるはずで、彼らこそ、変化する事で成功を得た人たちであると思います。

(次のスライド)

現在に戻ります。

ロータリーはパラダイムシフトつまり、世の中の変化にどのように対応させ、変化してきたのでしょうか。

ロータリーは、今日まで多くの「変更」を経験しています。

その代表として規定審議会について若干説明いたします。

ロータリーの最大の変化は、一面的な見方ではありますが規定審議会による度重なる規制緩和だったと思います。

Eクラブ、例会の柔軟性(出席にこだわらないクラブ、奉仕活動を出席扱いに)、試験的プログラムの既成事実化、衛星クラブ、法人会員、会員身分の民主化(奉仕に関心のある人ならだれでも入会)、第五奉仕部門の追加、等が最近の審議結果であり、また国際ロータリーは、RI ホームページの大変更を行っています。具体的には膨大なアーカイブの構築と、クラブセントラル機能を使うことで国際ロータリーとクラブとの相互情報交換を可能にし、研修の為にマニュアルを作成し、ウェビナーによる会議形式の革新を目指し、財団は地区補助金、グローバル補助金等の申請は全てインターネットで受け付けるようになりました。ウェビナーはウェブセミナーを意味しています。

(次のスライド)

2013年規定審議会で、採択された制定案でさまざまな重要な案件がありました。その中で RI 理事会の権限強化がフランスから提出され、採択されました。内容は RI の戦略計画を監督するために理事会の権限に関する規定を改正する件で

下線を引きましたが

理事は自分が選出されたゾーンにおいて戦略計画の実行を監督するが手続要覧に追加されました。

提案理由をお読みいただきたいと思います。

理事は、ロータリーコーディネーター、公共イメージコーディネーター、財団地域コーディネーターに協力してもらう必要があるであろう。RI 戦略計画実行のための対策と検討と採択は、RI 理事会が行い、ゾーン、地区、クラブでの実行を監督するのは、理事の任務となる。

要するに、RI 理事は担当するゾーンに戦略計画を実践する「責任」を負わされたと思います。

責任とは目標を設定して、その進捗状態を管理し、目標を実現する責務と思います。したがって、RI 理事はコーディネーターと国際協議会の研修リーダーを一つのチームとしてまとめ、ゾーン内の地区指導者への監督をすることになりました。

これは国際ロータリーがロータリーの根幹であるクラブを上意下達で指示命令することを強化したわけではなく、長期計画を実現することはクラブの利益であるという前提でなされたことを強調したいと思います。

(次のスライド)

シェルドンの話に戻ります。

シェルドンはエジンバラ大会で

ロータリーが全ての人たちから受け入れられる明確な哲学を持つ必要があるとするのなら、それは実践可能なものであるべきです。

実践哲学は、生活、家庭、職場、市民として、ロータリアンとして適用できるものであるべきです。そして、それは実践可能で、有益な哲学を前提とします。

と述べ、

(次のスライド)

このスライドは有名な決議 23-34 の第四項です。

奉仕するものは行動しなければならない。

- ・ ロータリーとは、単に心構えのことを言うのではなく、ロータリーの哲学も

それを客観的な行動に表さなければならない。ロータリアン個人もロータリークラブも、奉仕の理論を実践に移さなければならない。

シェルドンもこの第四項もロータリーが「実践の哲学」と規定しています。

私たちは基本理念を忘れないで変化への対応をしなければならないと思います。それでは、私たちはどうすればよいのでしょうか？

(次のスライド)

先ほど私は、情報革命と人口減少という2つのパラダイムシフトが私たちに巻き起こっていることをお伝えしました。

人口減少は、日本全体の減少でも、東京、ブロック都市、県庁所在地への人口集中、つまり、日本の大部分の人たちが「都市」居住し、山や田園には人がいなくなる事を示し、全地域で団塊の世代を中心に高齢化が進展し、情報化社会の進展と連動しながら企業数は減少し続けます。

それは、ロータリアンの密度が高い地域ほど全体の人口が減少し、ロータリー消滅のリスクが拡大していくこと、そして大都市、ブロック都市等ではロータリアンの数を増加させる責務がより明確になっていくことをお伝えしました。それでは、私たちはどうすればよいのでしょうか？

私は具体的な方策をお示しする情報を持ち合わせていません。20年間釧路市の商工会議所で人口減少や地域活性化の取り組みをしてきましたが、減少率が大きい都市のワースト7位という現実には勝てないからです。

しかし、ロータリーの長期計画を実践するうえで人口集中地区、減少地域との対応は違うと思います。人口集中地区では新クラブ、女性会員、Eクラブ等の新しいカテゴリーのクラブを創ることが責務になるでしょう、また減少地区ではクラブ合併、既存クラブの活性化と高齢化対応、そして消滅の危機にあるクラブへの支援と、衛星クラブ化を促進させる必要があると思います

(次のスライド)

最も良く奉仕をしたクラブが最も良く利益を得、そして最も変化できるクラブが生き残る。

(次のスライド)

これは、クラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕そして国際奉仕を常に実践し、新しい取り組みを目指すクラブが生き残るのではないか？という仮説です。

例会等のクラブ奉仕で「切磋琢磨」の場が確保されているクラブのメンバーは会費に見合った価値を認めてくれるでしょう。いわば、メンバーはクラブへの満足度が高い状態になります。

職業奉仕を通じて、メンバーの会社が繁栄を続けるのなら従業員も地域社会の人たちも会社の運営を通じてロータリークラブに高い評価を認めることになります。

地域社会・国際社会への充実した奉仕活動はロータリーそのものの価値、即ちブランド価値を高めるでしょう。

そして

それらの評価はクラブメンバーに満足と誇りを与え、退会するメンバーは少なくなり、入会を希望する人たちが増えていくはずで、それが目指すべきロータリーの姿です。それこそ「ロータリーに輝きを」を実現することになるのです。