

「アーサー・F・シェルドンの奉仕の理念について」

2011.8.24 高萩 RC ロータリー情報・研修委員会

* 参考資料

1996 - 97 年度 2680 地区パストガバナー 田中 毅 氏 (尼崎西 RC 会員—眼科医でアーサー・F・シェルドンの研究家) の 2007.4 「職業奉仕その原理と実践」と 2011.1 田中氏主宰の「源流セミナー——奉仕理念 原点と未来展望」、及び RI 第 2840 地区 2009.9.6 「ロータリーの基本～研修の手引き」等を参考にして、当委員会で纏めましたので、内容等については問題個所があれば当委員会あてに連絡願います。

「アーサー・F・シェルドンの略歴」

- 1868 年 ミシガン州ヴァーノン生まれ
ミシガン大学経営学部卒業 (サービス業専攻)
- 1893 年 ワーナー商会にて教育書販売のちに百科事典販売
- 1899 年 シカゴで出版会社設立
- 1902 年 シェルドン・ビジネス・スクール (Sheldon School of Scientific Salesmanship) 開校
- 1902 年 「Successful Selling (商売に成功する方法)」を出版
——シェルドン・ビジネス・スクールの教科書で、その中に “He profits most who serves best” というフレーズがはっきり書かれている。
- 1908 年 ハリー・ラグルスに誘われ、チェスリー・ペリーと共にシカゴ RC に入会
(ハリーは親睦・互惠派で二人を勢力拡大の目的で入会させたが、二人ともポール・ハリスの考え方に同調し奉仕・拡大派として行動)
シェルドンは入会后すぐにシカゴ RC の「宣伝拡大委員長」に就任したが、猛烈果敢な理詰めシェルドンの論法は、現状を維持しようとする親睦・互惠派の輿論を買い例会の多数決で委員長を罷免。それを機に、ポール・ハリスも会長を辞め、奉仕・拡大の場をクラブ連合会に求め、ポール・ハリス、アーサー・F・シェルドン、チェスリー・ペリー等が中心になって RC 拡大する活動を展開。
- 1910 年 シカゴでの全米ロータリー・クラブ連合会でスピーチ (16RC でスタート)
- 1911 年 ポートランド大会でのシェルドンの寄稿に基づいて、シェルドンの考え方を「ロータリーの奉仕理念として採択」し、さらにその考え方は職業奉仕となって今に続いている
- 1921 年 エジンバラ大会「ロータリーの哲学」というスピーチ
- 1927 年 オステンド大会で四大奉仕が導入され、シェルドンの理念は職業奉仕という四分の一の狭義な範囲に追いやられた
- 1929 年 ダラス大会でシェルドンの “He profits most who serves best” を廃止しようとする「決議 29-7 号」が賛成と反対が伯仲して、危うく廃止されようとした。(この大会で身体障害児童の救済事業がロータリーの最優先課題として実践することが決定)
- 1930 年 シカゴロータリー・クラブ退会
- 1935 年 死亡 (お墓はニューヨーク州のキングストーンにあります。お墓には、質・量・モードを表す奉仕の三角形と He profits most who serves best の文字が刻まれている)

(I) 「ロータリーに奉仕の理念を導入」

親睦と事業上の利益の促進でスタートしたロータリーに、地域社会に対する貢献、公共への奉仕を追加したことによって、ロータリー・クラブの活動の方向性が定まり、シカゴ市の公衆便所設置運動となった。その後、奉仕理念をロータリーに提唱し、ロータリーがそれを採択して、奉仕理念を持ったロータリーへ転換したことで、ロータリーは今日の発展を成し遂げることができた。

ロータリーの奉仕の理念は、アーサー・F・シェルドンによって確立し、シェルドンは「ロータリーの哲学者とか哲人」と言われている。

それならシェルドンはどのような考え方をもち、それをどのようにしてロータリーに持ち込んで、奉仕の理念として確立したのかを、田中毅氏の書いたものから調べてみました。

ちなみに、ポール・ハリスは「ロータリーの創始者、ロータリーの哲学者、RI の設計者」、チェスリー・ペリーは「RI の建設者、ロータリーの永年幹事」と呼ばれている。

(1) シェルドンがロータリー・クラブに入会する以前——1902年ビジネススクール開校

*シェルドン・ビジネス・スクール (Sheldon School of Scientific Salesmanship) の方針

ビジネススクールの方針は、「He profits most who serves best」に基づくサービス学の概念を、科学として捉え、それを体系的に教えること。ミシガン大学経営学部で学んだことと自分のセールスマンとしての経験をもとにビジネススクールのカリキュラムを作成。

*ビジネススクールの教科書

- ① 1902年発行 「Successful Selling 商売に成功する方法」107章 A4版 1200ページ
「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」等多岐にわたり、その第6章の中に「He profits most who serves best」が記載されている
- ② 1917年発行 「The Science of Business 経営学」A5版 18冊 (これも教科書と思われる)
この中にも「He profits most who serves best」というモットーが記載されている

今まで「He profits most who serves best」は、シェルドンがロータリーのために考えたフレーズであると聞かされてきたが、ロータリーが創設されるよりかなり前の1902年からシェルドン・ビジネス・スクールで教えていたカリキュラムの一節であり、それをロータリーが借用していたに過ぎない。

(2) シェルドンの理念は、

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もって事業を営む、すなわ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、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り、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。

(ジョン・ケインズが1935年に発表した修正資本主義(注)を先取りした考え方)

(注) 19世紀の資本主義 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で、資本家と労働者の対立の構図として考えられ、ロータリーが創設された当時は、資本家の欲望が労働者を搾取した時代で、無秩序自

由競争が社会矛盾を生む原因となった。

(注) 修正資本主義 資本主義をもたらす社会矛盾や害悪を緩和するための施策
法規制による資本家の活動規制
公共事業等による失業者対策
従業員の福利厚生

ロータリーの奉仕理念が仏教や儒教のような東洋的思想と似ている点があることから、その面から奉仕を語る人がいたり、マックス・ウェーバーのプロテスタンティ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る。また、倫理高揚運動と説く人もいるが、これらはシェルドンとは別に、後になって関連付けた考え方である。

シェルドンが最初に唱えた奉仕理念とは、科学的かつ合理的な企業経営方法のことであり、こ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、その結果が高い倫理を備えた事業所になるということである。

(3) シェルドンは1908年1月にシカゴRCに入会して、奉仕の理念をロータリーに導入

＜シェルドンのロータリーでのスピーチを通して理念を確認する――

田中 毅 氏が纏めたものから抜粋＞

① 1910年のスピーチ（第1回全米ロータリー・クラブ連合会の年次大会）

（1910年全米ロータリー・クラブ連合会が組織され、シェルドンは Business Method Committee 初代委員長―当時は職業奉仕という言葉は無かったが、実質上の職業奉仕委員長）

奉仕哲学に関するスピーチを行い、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と力説し、He profits most who serves his fellows best（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）という言葉を初めて披露した。さらに、ロータリーの全米組織はやがて国際組織となり世界中に広がると述べたが、晩餐会でのスピーチで多くのスピーチの一つであったことから、このスピーチは殆ど注目されなかった。

② 1911年の「私の宣言」というスピーチの内容

（第2回全米ロータリー・クラブ連合会の年次大会にシェルドンは欠席したが、寄稿したスピーチ原稿をチェスリー・ペリーによって代読された）

――内容が、参加者に極めて強い印象を与えたため、大会議事録として配布された報告書の中に印刷されたうえ、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た――

＜要約すると＞

商業や事業を営むことは、経営学という科学を実践することであり、経営学とは He profits most who serves best に基づいたサービス学である。

事業の発展は事業主の力量にかかっており、それは末永く利益をもたらす顧客を確保する技術を持って、事業を営むことである。その技術の下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。サービス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。

③ 1913年バッファロー大会でのスピーチ

——1911年に述べた内容をさらに具体的に説明するとともに、その後に発表した1921年のスピーチの原本というべきもの——

事業経営を経営学の中の販売学の実践と定義づけるとともに、原因結果論から奉仕哲学を説いている。「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**Service**を行えば、大きな**profits**が得られるのです。」

Serviceを行った人が、現世において受け取る見返りが、**profits**であると述べている。すなわち、事業経営によって、適正な**profits**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る。

黄金律「全ての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も適用した言葉が、**He profits most who serves best**だと説明している。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る。

(注)：黄金律——新約聖書マタイ伝第7章第12節「さらば凡て人に為られんと思うことは、人にも亦その如くせよ。これは律法なり、預言者なり」のことを言う。

④ 1921年エジンバラ国際大会での「ロータリーの哲学」というスピーチ

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者としてシェルドンを招待し、スピーチを聞いたロータリアンはその素晴らしさを讃えている。

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強く、毎年このモットーを廃止しようとする提案が出されていた。シェルドンが「神」の存在を無視し、職業を天職として捉えず、販売学の一分野として学問的に解析していることを批判してきた。

(このロータリーの哲学というスピーチの論点を幾つか整理してみる)

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職業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る。

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 **Service**」と「自我 **Self**」と「利益 **Profit**」の関係を明快に説明している。すなわ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。顧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、リピーターを得るための科学的かつ道徳的な経営方法なのです。リピーターが再三訪れる店は、当然ながら高い商道德を持っているはずで、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。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。

シェルドンは「あなたは何のために仕事をしているか」という質問をしています。95%の人は「お金を儲けるために仕事をしている」と答えるでしょう。彼が述べた正解は、「自分の職業を通じて社会に奉仕するために仕事をする」ことです。そのようなことを考えながら仕事をしている人は何人いるのでしょうか。

それでは、同じ質問を医者や弁護士などの専門職の方に行ってみましょう。「金儲けのため」と答える方は多分いないでしょう。内心そう思っているとしても、そう言えない立場にあるのが専門職です。元来専門職務というのは、自分の技術を社会に提供する、すなわち社会に奉仕することによって、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。相手に金が無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、自分の持てる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。たとえ、何の見返りが無くても、それをよしとするのが、専門職種の人たちの職業観です。

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言っている職業奉仕なのです。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のだし、少し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。

面白い例を挙げています。今この会場に、世界中の靴屋さん全員が集まったと仮定します。靴製造の技術を持っている人、その商売をやっている人、それから靴技術のノウハウ、機械、そういったもの全てがこの会場に集まったと仮定します。そこに大きな地震が起こって、全てがなくなってしまうらどうなるのでしょうか。世界中から靴に関する人材も技術も製品も全部消えてしまえば、みな非常に困るに違いありません。その事態になって始めて、靴屋さんという職業は、儲けるためだけにあるのではなくて、靴という品物の提供を通じて社会に奉仕するためにあることが分かるのです。これと同じことがすべての職業に言えると、シェルドンは述べています。

職業奉仕の実践によって得られる profit は、あくまでも金銭的な利益のことであり、精神的なものは全く含まれていません。何故ならば、如何なる手段を弄しても大金を儲けることを夢見ている当時の人たちに対して、いくら精神論を説いても聞き入れられるはずもなく、シェルドンは従来の方法に代わって、経営学の立場から、科学的かつ合理的に事業を発展させる方法、すなわち金を儲ける方法として職業奉仕の重要性を説いたわけです。

社会生活において我々が幸福と感じるのは、金銭すなわち物質的な安定をベースにして、同僚からの愛や尊敬を受け、自らの良心や自尊心を保つことです。ただし、この幸福の三角形の説明の中で、物質的な富によって得られる精神的な価値として、同僚からの愛と尊敬及び良心と自尊心をあげていますが、これとて、物質的な富によって得られると、はっきり前提を置いているのです。

日本人は、儒教や東洋的な発想から、profit を精神的なものと解釈する傾向がありますが、シェ

ルドンははっきりそれを否定しています。彼の思想の中には「清貧」などという発想はないのです。

インドの考え方に影響されたのかもしれませんが、四つの三角形で奉仕を説明しています。

シェルドンの奉仕理念の構築にあたって宗教色を排除して、科学として説明を加えているのが特徴です。彼の職業奉仕理念には職業を天職だという考え方はありません。イギリス人が **He profits most who serves best** のモットーに反発するのも、このあたりに理由がありそうです。

(4) シェルドンの奉仕理念の纏め

1908年にシカゴ RC に入会したシェルドンは、ビジネススクールでの考え方をロータリーに導入し、1911年に当時のロータリー・クラブ連合会が、そのままロータリーの奉仕理念として採択し、さらにその考え方が職業奉仕となって現在につながる。

シェルドンは持続して繁栄し発展しているいくつかの企業に共通して見られる特徴を、**サービス**と名付けた。

顧客に満足を与える具体的な経営方法

- * 高い品質、安全性
- * 適正な価格、需要供給のバランス
- * 経営者・従業員の接客態度
- * 豊富な品揃え
- * 公正な広告、(X 虚偽・誇大広告)
- * 高い商品知識、高度な専門知識
- * アフターサービス

(これらを総称して**サービス**という言葉を使った)

リピーター・新規顧客の獲得 ⇒ **結果として高い職業倫理に繋がる**

事業における人間関係学

- * 事業上得た利益は、事業主のものではない
- * 事業は、経営者、従業員、取引業者、顧客、同業者すべてによって支えられている
- * これらの人々と、利益を適正に配分すれば、自らの事業は継続し発展することを、自らの事業所で実証する
- * 自らの事業所でそれを実証することによって、業界全体の職業倫理が向上する

利益の適正配分 ⇒ **倫理基準の向上**

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られるのも、ひとえに自分の事業がうま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、従業員、取引業者、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なりません。

事業主を取り巻くすべ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独り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、そのような経営方針を採用して事業を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、業界全体の職業倫理が上がっていくというのが、**He profits most who serves best** のもう一つの意味です。