

シェルドンの森

ロータリーの真実を求めて

田 中 毅 著

発行 源流の会

シェルドンの森

ロータリーの真実を求めて



田中 毅 著
源流の会



シェルドンの森 目次



プロローグ	1
Service above self	4
He profits most who serves best	9
シェルドンの思考	11
森の入口	24
シェルドン登場	30
商売に成功する方法	42
成功する販売学	47
産業成功学	48
1910 年スピーチ	49
1911 年スピーチ	54
販売術	57
1913 年スピーチ	59
経営学	63
奉仕の図式	72
奉仕の哲学	74
ロータリー哲学	78
奉仕の原則と保全の法則	83
シェルドンの奉仕理念	87
エピローグ	96
参考文献	101

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、すべて奉仕の樹木です。さらによく観察すると、現在では職業奉仕の分野に分類される樹木で埋め尽くされていることが分かります。

今まで、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て、私はガバナー終了直後からシェルドンの文献蒐集に乗り出しました。そうです。シェルドンの森を探索する旅が始まったのです。

しかし、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、古本屋のウェ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、分冊を含めて 100 冊以上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。

アメリカ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して、現在合計 60 数冊の文献を入手することに成功しました。なにしろ 100 年前の古書の収集ですし、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、20 冊全冊揃いの 200 ドル、革表紙の豪華本 150 ドルから、古雑誌並みの 1 冊 2 ドルまで、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、一回スキャンをただけで、ぼろぼろになりましたが、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文献でした。

現在、内容を解析しつつ、興味深いものから順次翻訳をしている最

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、何年たったら全ての翻訳が済むのか心配です。

そこで分かったことが、シェルドンの全ての文献の中で頻繁に使われているフレーズが、**He profits most who serves best** だということです。

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。



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 はアーサー・フレデリック・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 **his fellows** という句が外されて、**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。

シェルドンの森に入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、それは **He profits most who serves best** と **Service above self** 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・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、たまたまフランク・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 1905 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います。

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職業分類クラブでした。

1910 年にロータリー・クラブに吸収合併されますが、その後再興

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

MR. PRESIDENT and Gentlemen—Yesterday afternoon Mr. Paulsen 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 these lines would be acceptable to the other delegates here. President Harris was brought in and said he would accept 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 amid 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 chairman 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



Mr. Frank Collins
President Minneapolis Rotary Club

best to omit the meetings in July and August, but when that time came the interest in the meetings had been such

Page 1388

してミネソタ広告連盟となり現在に至っており、2005年に創立 100 周年のお祝いをしたことがウェブ・サイトに記載されています。

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 年の年次大会議事録には、コリンズはこのスピーチをするに当たって事前にシェルドンを訪ねて、He profits most who serves best と整合性を図ったという記録があります。

私がフランク・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強いているのではなく、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。

コリンズの原文を熟読すると、この **Service not self** というフレーズは、一部のロータリアンが主張するような己を犠牲にして他人のために尽くすという宗教的意味を持っている高い次元の言葉ではなく、**He profits most who serves best** にきわめて近い職業奉仕のモットーであることが分かります。

Service above self を誰が作ったのかは、現時点では分かりませんが、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ですが、明らかに職業奉仕を指す言葉として使われています。

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。

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。

この事実からも、1921 年の段階では、ロータリーのすべてのモットーは同一のカテゴリー、即ち職業奉仕に関するモットーであったことが推察されます。

Service above self の持つ意味合いが明らかに変わってきたのは 1927 年の四大奉仕採用からです。1937 年のニース国際大会において RI 会長ウイル・マーニア 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職業奉仕から徐々に社会奉仕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」の最終ページの 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・クラブは一つの理念 -

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。



He profits most who serves best



それに比べると、**He profits most who serves best** は、その提唱者はアーサー・フレデリック・シェルドンですし、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・スクールの教科書として出版された、**Successful Selling** の第5巻の文中です。

ここでは、「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。

今まで私たちが信じていた、**He profits most who serves best** というモットーは、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、シェルドン・スクールで教えていたカリキュラムの一節で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ことが分かりました。

シェルドンは経営学を学生に教える過程で、当時はいらぬ物を騙

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して、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の概念が生まれる前、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とは言えません。その後、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ります。

日本では、東洋思想からロータリーが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つ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なです。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



マックス・ウエーバー

の成功、キリスト教による魂の救済を強調しています。

即ちウェ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、シェルドンがウェ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、すべて 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、付いていくことはできなかったようです。

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ちゅうに入る一方で、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ちゅうに入るものの、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。



ピーター・ドラッカー

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。

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、ビジネス・スクールで教えていたカリキュラムの内容そのもののものです。

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。

なぜ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か、非常に不思議です。

学者としてのキャリアは、シェルドンとてミシガン大学大学院卒業のミシガン学派の一員ですから、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、世間一般も政府すらも、考えが及ばなかった非常に速い時期であったためか、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ない、国際ロータリーのリーダーたちなのです。

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。

従って他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のでしょうか。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、1902 年に発行された商売に成功する方法（Successful Selling）という文献の存在です。

この本はシェルドン・ビジネス・スクールの教科書として作られた全部で 107 章に分かれている A4 版に換算して 1200 ページもある大作です。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。

さらに 1917 年に出版された 経営学 (The Science of Business) という古本をシアトルで入手しました。これは 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。

最近、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、奉仕の必要性和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」のウェブ・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。

私たち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、「源

流の会」を 2010 年 7 月 1 日に設立いたしました。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 8000 冊近い文献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の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、ウェブ・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・スクールの学生です。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。

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す。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「**Service and Conservation** 奉仕の原則と保全の法則」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「**Science of Business** 経営学」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」とであると述べています。

また、1917年に発行された「**The Science of Business** 経営学」では、奉仕とは満足感を与えることだと定義しています。

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、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「Science of Business 経営学」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、「Rotary Philosophy ロータリー哲学」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。

「Service and Conservation 奉仕の原則と保全の法則」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。

一見さんだけを相手にしては、継続的な事業の発展はあり得ません。リピーターとなって再三、店に訪れる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認すること。

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。

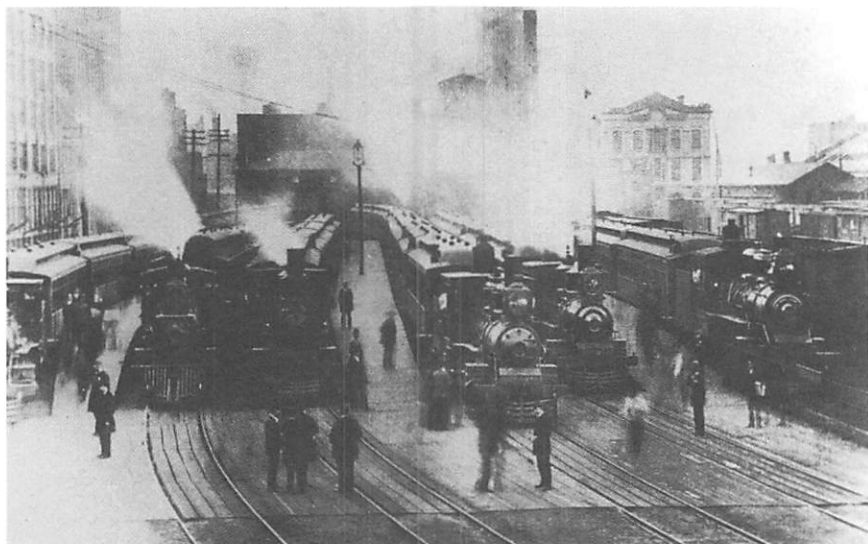
質とは、商品の品質が高いこと。一度売った商品には責任を持つこと。適正な価格であること。

量とは、商品の種類が豊富で、十分な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



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。

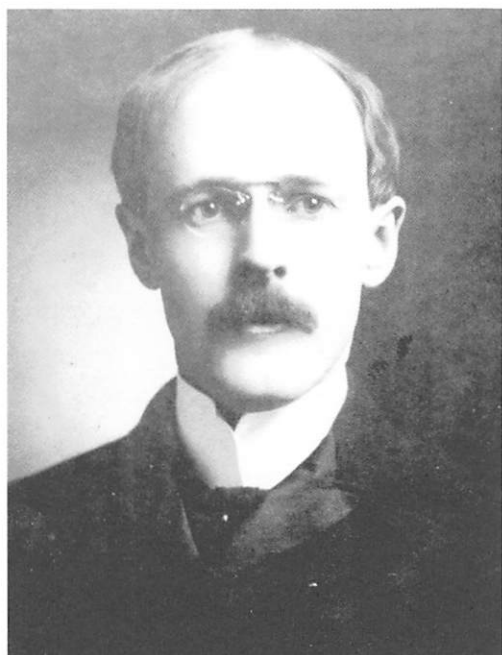
ロータリーが創立された当時は、いかにして利潤を独占しようかと、貪欲な資本家が弱肉強食の競争に明け暮れていた時代であり、特に西部に進出するための交通の要衝として栄えたシカゴは、成功を夢見た人たちが集まった無法と腐敗の街であり、事業主は無秩序な自由競争に狂奔し、同業者はすべてライバルであり、法さえ犯さなければ金を儲けた者が成功者として、即ちアメリカン・ドリームを達成した人としてもてはやされました。

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ー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、さもな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。



ポール・ハリス

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。

会員同士の互惠取引が積

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ユニソンと契約し、その代わりに、トユ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。

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

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 _____												
MEMBER'S REPORT.												
Since last meeting I have <table border="0"> <tr> <td>Received Business</td> <td>Items from</td> <td>No. of Members</td> </tr> <tr> <td>Influenced</td> <td>to</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Given</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Received Business	Items from	No. of Members	Influenced	to		Given		
Received Business	Items from	No. of Members										
Influenced	to											
Given												
Date _____		Signed _____										

取引報告書

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

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.					
Business I Have Given Business To	To whom	Cash	Monetary I Have Received Business From	From whom	Cash
M. M. Brown C. C. Brown			<u>Robert W.</u> <u>M. M. Brown -</u>		
L. Bondy H. C. Egger			<u>Sam J. Hare</u>		
R. B. Egan			<u>W. F. Egner</u> <u>R. A. Johnson</u> <u>R. B. Egan</u> <u>J. S. Semmes</u> <u>James C. Craig</u> <u>H. Harada</u>		
Joseph C. Craig			<u>D. Dwyer</u> <u>E. R. Forest</u> <u>A. Christen</u> <u>Edw. Hughes</u> <u>Redberry</u>		
Wm. Crisp B. Crisp J. B. Crisp			<u>Richard L. Beck</u> <u>P. Baker</u>		
Chas. Longport			<u>Geo. T. Foster</u> <u>Harry Fleming Jr</u> <u>John Haggitt</u>		
Alvin Smith Neph. A. C. Cline					
B. P. Fletcher Thos. Foster Henry Leonard Jr					

Approximate Total of Business Given, \$ _____ Approximate Total of Business Received, \$ _____

取引明細報告書

品を提供した会員の氏名が、右側の欄に商品を受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。

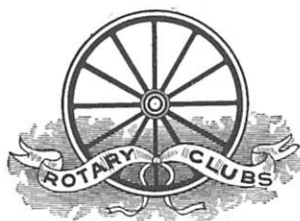
1911 年に発行された全米ロータリー・クラブ連合会の会員名簿には、当時加盟していた 24 クラブについて 3 ページずつの情報が記載されています。

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。

NATIONAL HAND-BOOK

OF



OF

AMERICA

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

CHICAGO

President, W. S. MILLER,
Vice-President Bush & Gerts Piano Co.,
Office Bush Temple of Music,
Telephone North 1610
Residence 1516 Fargo Ave.
Vice-President, DONALD M. CARTER,
Patent Attorney,
Office 140 S. Dearborn St., Marquette Bldg.,
Room 1410.
Telephone Central 1651
Residence 1361 E. 50th St.
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. (Cor.
Dearborn and Monroe Sts.)

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. Mad-
ison St. Visiting Rotarians always welcome
without any advance notice.

7

Members of CHICAGO Rotary Club
whose Lines may be of Special In-
terest 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. Resi-
dence, 4410 Lake Ave. Phone, Kenwood
575.

Haberdasher

Washington Shirt Co., Fred L. Roesbach,
President, Dearborn and Jackson Blvd.,
Phone Harrison 3914; Dearborn and Wash-
ington 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 6839.

8

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。

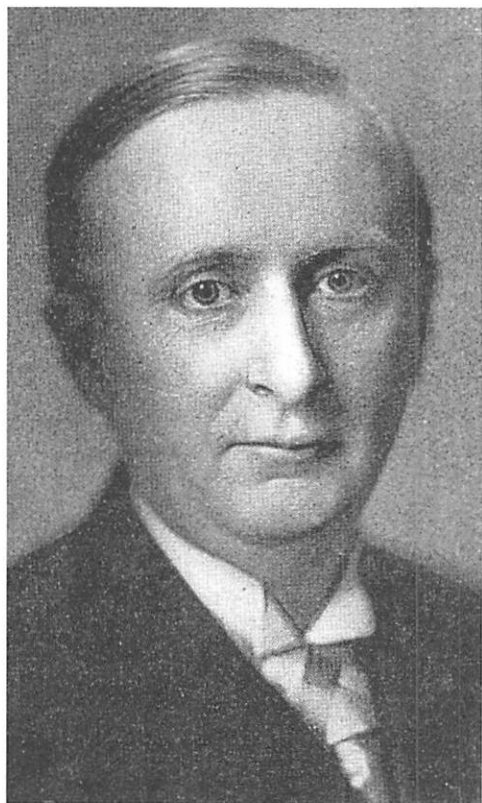
当時の歴史をひも解くと、同じような考え方を持ったクラブが雨後の筍のように乱立しており、ポール・ハリスが創ったロータリー・クラブも単なる当時の流行の産物の一つに過ぎなかったことが分かります。

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惠主義の組織は、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り、次々と消滅していきました。

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奉仕理念をロータリーに提唱しました。



アーサー F. シェルドン

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、経営学に基づいた販売術に転換したのです。

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。

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だと思います。

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。

その学生生活の中で、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、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・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。

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。

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。

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

シェルドン・スクールの広告

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・

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して、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。

即ちシェルドンは、自らが

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つたらしく、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、すべて職業 Occupation で統一されています。

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す。

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、姉のヘレンと弟のアーサー Jr. ですが、父親と同じ名前を付けられたアーサー Jr. は、1929 年に 30 歳という若さでこの世を去っています。



1906 年の後半、シカゴ・クラブは重大な転機を迎えます。1905 年



ハリー・ラグルス

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味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。



チェスレー・ペリー

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・ラグルスが互惠・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ヶ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「サービス学」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、大多数を占める互惠・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や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。

しかしその緊迫した状況もついに均衡を失い、1808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、組織としてのロータリーを作り上げました。



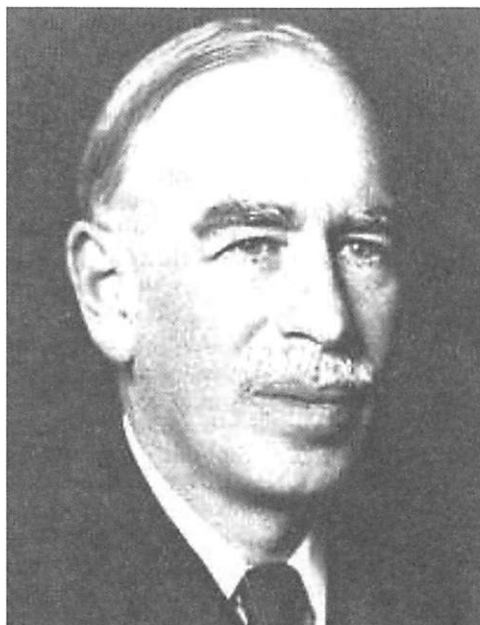
シェルドンの奉仕理念は、継続的な事業の発展を得るためには、自分の儲けを優先するのではなく自分の職業を通じて社会に貢献するという意図を持って事業を営む、即ち会社経営を経営学の実践だと捉えて、原理原則に基づいた企業経営をすべきだと考えました。

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々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。



ジョン・ケインズ

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、あくまで資本主義の大枠の中で和らげたり克服したりするために考えられたのが修正資本主義です。

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くという考え方です。

この考え方を発表したのがジョン・ケインズであり、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。

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、時代を 30 年先取りした未来の経営学を学び、それを実践していったのです。即ちロータリアンはロータリー活動を通じて、誰も知らない未来を先取りした経営学を学ぶという、非常に大きなメリットを得ていた訳です。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。



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、二度と行きたくなるものではありません。

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、商品知識も不十分のまま、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きますし、親しい人を紹介しようという気も起きます。

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、小売業であらうと、医者であらうと同じです。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。

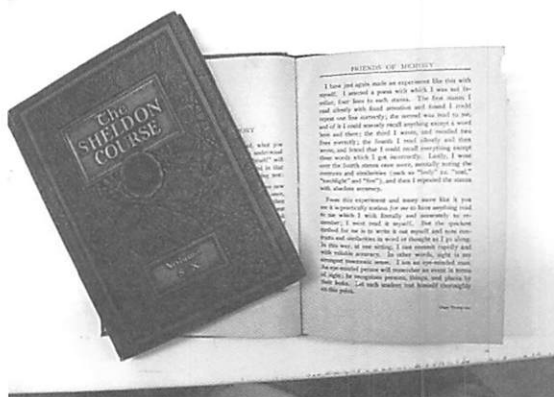
雇用主と従業員がこの3種類の責務をお互いに果たすことが、会社の発展に繋がるのです。



それでは、苦勞して入手した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
題のついた、このメタ
セコイアの巨木は、シ
ェルドン・スクールの
開校に併せて発行され

た教科書です。全 12 巻、107 章からなる膨大な量の文献で、1903 年
から 1906 年にかけて内容が充実され、その後何回も改訂が加えられ
て、最終版は 1924 年発行されています。

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
スル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。

驚くべきことには、この本の第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、1902年にはすでに存在していたという事実です。

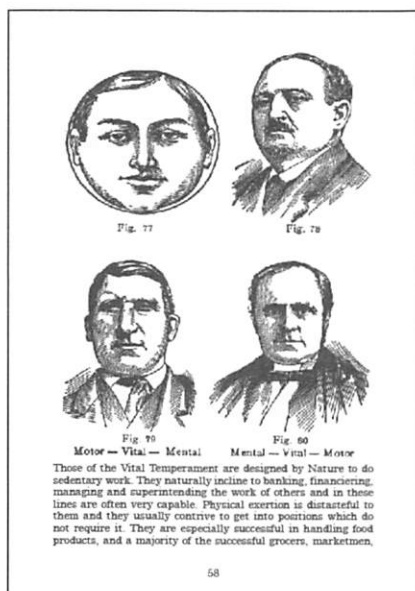
さらに、その後発行された改訂版の第9巻には、ロータリーに関する記述があり、「顧客を見つける目的で、この種類の対社会的奉仕活動をすべきではありません。利己的な見地からこの種の対社会的奉仕活動をする、最高の結果を得ることは不可能です。しかし、ロータリー・モットー 最も多く奉仕する者、最も多く報いられるという言葉は、生命の法則です。ある意味で、この短い文章は、最も基本的で原理的な生命の法則を表します。この一つの文章に、奉仕の原則の本質が結晶されています。そして、公衆に対する奉仕の方法を示し、その会社を成功に導こうとしているすべての経営者に対して、好ましい興味を示している多くの新しい常連客を素早く作る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

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。



この本の内容とタイトルを簡単に説明しましょう。

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。

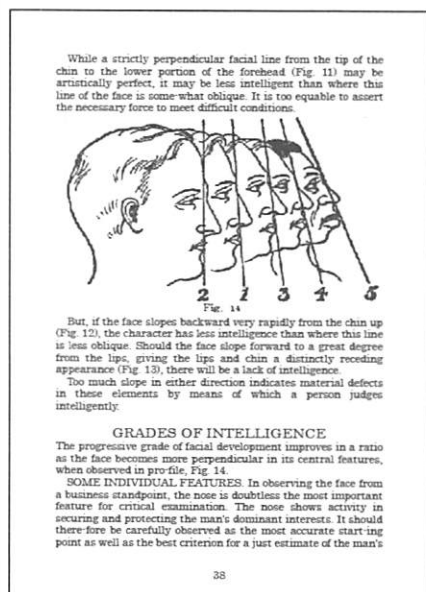
自己開発の項目では、あなたのセンスを磨く方法、能力開発とは、イメージトレーニング、知覚・聴力・視力のトレーニング、注意力、記憶力、度忘れ、名前の思い出し方、反復トレーニングの必要性、信頼性などについて詳しく解説されています。

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。

この教科書は一応読破したつもりですが、内容があまりにも膨大であり、現在の時点では正式な翻訳作業には入っていません。

各章の最後には、そのまとめと、一問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。

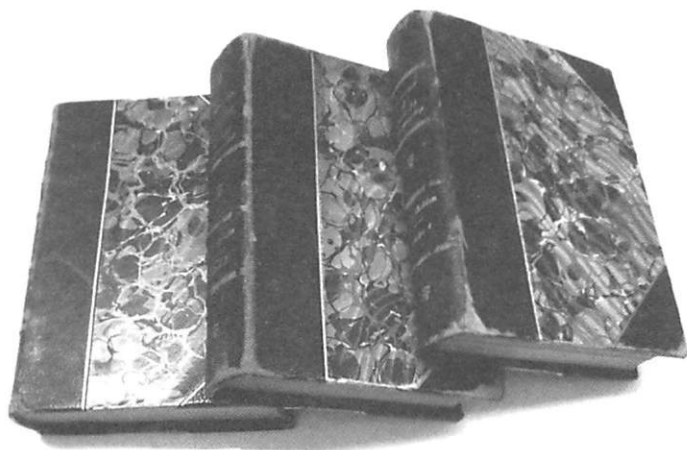
- 自然の法則とは
- 建設的なセールスマンとは プロのセールスマンとは
- 学問とは 学問の価値とは
- 技術とは 商売に成功する技術とは
- 利益とは
- 需要と供給
- 関心と願望
- 決断のプロセス 行動
- 満足とは
- 人間形成 将来展望の必要性
- 役割の失敗 失敗の法則 適正な判断
- サービス精神の構築
- 自己開発能力 自己開発の方法 教育の必要性

- 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 強靱な意志を持つには
- 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。

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冊組みの豪華本です。

この文献は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。



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て、やっと注文することができました。現在、到着するのを待っている最中です。

セールスマンを対象にした著作が大部分なので、製造業や各種産業の経営者に対してどのようなことを要求しているのか、気になるところです。

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すが、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



第一回全米ロータリー・クラブ連合会年次大会・シカゴ

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GRESS・ホテルで、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。

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ぼりを抜けて、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す、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、泡立つ泉が湧き出ていた。少し離れた所に、鉄泉が湧き出ており、更にもう少し先に、硫黄泉が湧き出ていた。

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。

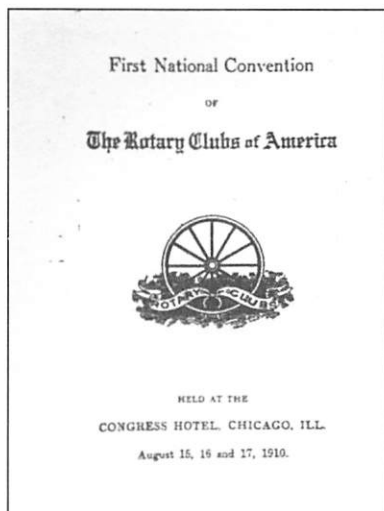
その雪を見上げて、あの小川の源流であるこの泉の源を見つけることができた。その後、南の方に足を延ばすと、その小川が川幅を増し、広くて大きい立派な川になっていく様を目のあたりにした。そこで私は、はるか北の彼方で見た三本の小川のことを思い出し、小さい出発からの可能性についてあれこれ考えた。

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。

現在使われている第二モットーに *his fellows* という単語が余分について

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る奉仕の概念が、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は、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。



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

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。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。

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 年著書 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しますと次の通りです。

- 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
- 商道德とは
- 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、私のウェブ・サイト以外では紹介されておりませんでした。

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

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 "Sheldenhurst" proved just a little too much. While the great man to whom you will listen tomorrow (Eliot 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 physicians, 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 barrier, described by Mr. Mulholland today, is busy if he is a successful barrier, and he has a "business."

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 in as 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



に発行された「The Rotarian」の中に掲載されている、二段組十ページの長文です。

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います。

ちなみにビビアン・カーターが書いた**Meaning of Rotary**には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探し求め、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、自ら望んで探し求めなさい」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。
- そして最後に、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。

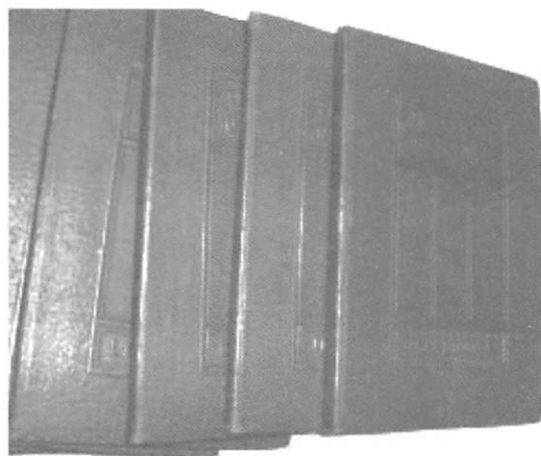
即ち仏教、儒教、コーラン、ユダヤ教などにも全く同じ表現が使われていますので、黄金律は宗教ではなく、全世界の人類を拘束する戒律だと解釈すべきでしょう。

1917 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がついたこの文献は、経営学という正攻法なタイトルからも分かるように、シェルドンの文献中の最高傑作です。

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。

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。



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、単に習練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ります。

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、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、それに値することをして、お金を受け取ることです。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ます。
- ・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、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。
- ・知能を開発するねのために、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が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する人の心は、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、やっと翻訳を済ませた第4巻までの主な内容を箇条書きにしたもので、本編12巻と別編5巻、合計17巻からなる膨大なボリュームを持った文献です。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。

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 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 *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.

Rogers 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 freedom, land victorious,
Land with past and present glorious,
The goal of homelands everywhere,
No longer or prisoner rule the nation,
Emperor's or Caesar's domination
Has no place in freedom's air.

CHORUS

Our Country now forever,
Hurrah! Hurrah!
The home of devotion never,
Of all oppress, in bondage ever crying,
Menaced is silent where freedom's flag is flying!

Oh, see Old Glory proudly streaming,
Stars in azure brightly gleaming,
Stripes of white, thy banner pure,
Stripes of red, thy banner 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,
Sings of love and honor pouring,
Blessed land, which freedom's goal is!

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 inquire, 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 riding down hill doesn't know anything about the principle of attraction or the law of gravity, but he utilizes it.

The Principle of Service has always existed as a providential 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 our 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 available.

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
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
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 dislodge 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 the gets it.

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 unenlightened 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:

Building o Bed Rock o Earth o

Service o Satisfaction o Confidence 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

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-



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。

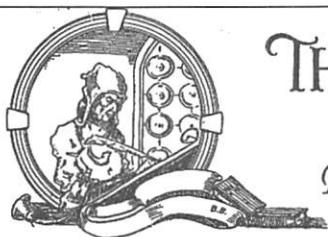
経営者と従業員、セールスマンと顧客を始め全ての人間関係を続けるため基礎は信頼です。信頼が続くためには満足が必要です。満足と信頼を支えるのが奉仕です。

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 奉仕の哲学



THE PHILOSOPHY OF SERVICE

By Arthur Frederick Sheldon.

HERE 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 employees 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 employee 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 thorough scientific understanding of Service

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。

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、絶対に確実に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れを自尊心とよんでいます。

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。



エジンバラ

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。

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す。理念の追求は彼の生活そのものだからです。



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「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德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のが、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のです。

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が、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。

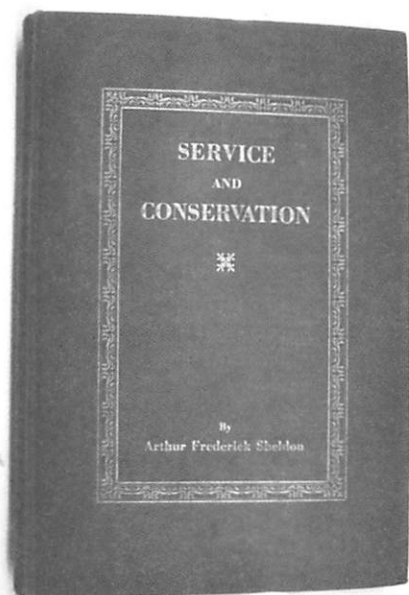
専門職種の人と同じ職業観を、ビジネス界の人たちにも持ってもらおうというのがシェルドンの考え方です。報酬を受けるために仕事をしているのではなく、職業を通じて社会に奉仕したから報酬を受けているのです。従って、社会に大きな奉仕をすれば、必ず大きな報酬が得られるし、少しか奉仕をしなければ、少しの報酬しか得られないのです。

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「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



先日、アメリカから、アーサー・フレデリック・シェルドンが晩年に書いた、奉仕の原則と保全の法則という本が届きました。

アメリカ国会図書館の蔵書リストからこの本の存在を知り、アメリカの古本屋に注文していたものです。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 年ということも、非常に気にかかって、久しぶりに翻訳に挑戦して、つい先日終わったところです。

古来、business とは物を売
買する商売であって、学問の
範ちゅうにはなく、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。

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て、翻訳をいたしました。

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。

この本を見ても、彼の奉仕理念は全くと言って良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、奉仕の必要性和共に財産を保全する必要性が説かれています。

即ち、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「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、ミシガン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す。

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かます。

- 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。

シェルドンの奉仕理念

原因結果論

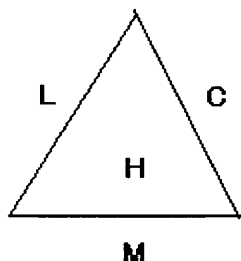
小さな炎には小さな熱、大きな炎には大きな熱があります。ささやかな奉仕はささやかな報酬の価値があり、大きな奉仕は大きな報酬の価値があります。少ない報酬を嘆くのではなく、大きく奉仕をして大きな報酬を得てください。

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。



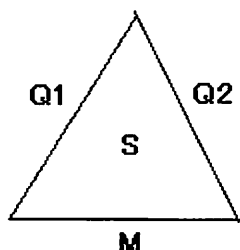
他の人々からの愛情や尊敬を受け、曇りのない良心と自尊心を持って、仲間との毎日、取引をした結果として物質的な富即ち、報酬または利益を得ることは、事業を営む

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、お金とお金を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。

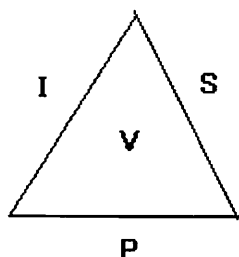
自社の製品の質に自信がありますか。うっかりミスに備えた対策を講じていますか。常に研究開発を進めていますか。十分な製品を作るための設備投資を行っていますか。万一の場合に備えた対策を講じていますか。マン・パワーを開発するための社員教育を行っていますか。社員の意見を聞いて、それを反映する機会を設けていますか。

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。

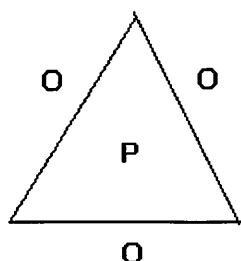
意思の要素



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ものではありません。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、

1. セールスマン本人。
2. 顧客。
3. 商品。
4. 販売行為。

となります。



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、全世界に広がっている経済的、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。



エピソード



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。その証拠に、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、殆ど姿を消しています。

そこにシェルドンは最も斬新で新しい経営学を導入しました。それは当時誰もが考え付かなかった、時代を30数年も先取りした修正資本主義の思考でした。

その考え方を素直に取り入れたロータリーは大きく発展し、シェルドンは一躍ロータリーの寵児としてもてはやされました。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。

ロータリーが採択した奉仕理念もシェルドンが提唱した **He profits most who serves best** が唯一のものであり、フランク・コリンズが発表した **Service not self** も **He profits most who serves best** を別の角度から説明したものとして注目を浴びることはありませんでした。ロータリーの理念はシェルドンが提唱したいわゆる経営学や販売術の理念に限定され、社会奉仕的なものは議論の対象にすらなりませんでした。

ところが 1915 年頃から状況が徐々に変わってきて、**Service above self** や **Service before self** などの詠み人知らずの奇妙なモットーが出現して、やがて、**He profits most who serves best** と互角の立場にまで、幅を利かせるようになってきました。

自分が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。

その証拠に、シェルドンの何万ページも及ぶ全ての文献をくまなく探しても、**Service above self** というフレーズを見つけることは全くできません。敢えて、**Service above self** という言葉を避けて、文章を作ったとさえ考えられます。

さらに 1921 年ごろから、対社会的奉仕活動が重視されるようになってロータリーの性格は一変しました。

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います。

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。当時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25万人とされています。

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のでしょうか。

1923年に採択された決議23-34は、シェルドンとの関係を決定的に壊しました。それはHe profits most who serves bestと並んで、Service above selfが奉仕哲学として採択されたからです。

さらにその後は毎年のようにHe profits most who serves bestを廃止して、Service above selfをロータリーのモットーとしようという決議案がイギリスから提出されます。もっともこの決議案はその都度否決されたので事なきを得ました。

1927年にオステンドで開催された国際大会で、四大奉仕に基づく委員会が設置されることになり、それまではロータリーの奉仕理念のすべてであったシェルドンの理念は、職業奉仕という四分の一の狭義な理念に追いやられてしまいました。

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、すべて Occupation に統一されています。

1929 年に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、1929 年のダラス大会で、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。

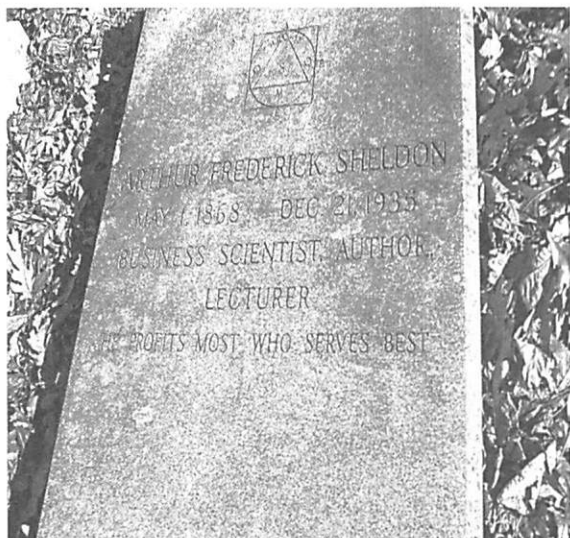
つい最近、彼の最愛の息子、その名も父親と同じアーサー・フレデリック・シェルドンが 1929 年に 30 歳の若さで死んだことを知りました。

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のでしょうか。

但し、これらの推論は、私の個人的なものに過ぎないことをお断りいたします。



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。



シェルドンの墓標

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。

そして、晩年にはさらに遠い未来を予測して、従来のもットーを、奉仕の実践によって得た利益を保全することの大切さを示す、He profits most who serves and conserves best に修正しているのです。

シェルドンの森を巡る旅は、まだまだ続きます。

ロータリーの奉仕理念が忘却の彼方に消え去らないように、敢えて、探索の旅を続けなければならないのです。

最後に拙文を校正していただいた、石井良昌会員（尼崎西 RC）と浅田進会員（本庄南 RC）に深甚の謝意を捧げます。

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

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

The Rotarian Sep. 1918

The Rotarian 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

奉仕理念の提唱者 アーサー F. シェルドン

ロータリーの奉仕理念

ロータリー歴史探訪

田中 毅

田中 毅

田中 毅

田中 毅



TANAKA TAKESHI

発行 2011 年 8 月

著 者 田中 毅
発行者 源流の会

尼崎西ロータリー・クラブ

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

ロータリーの源流主宰者

Mail ashicon@pop02.odn.ne.jp

URL <http://www1.odn.ne.jp/~caz52570>

源流の会会長 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

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