

# 純ちゃんのコーナー

(ロータリー3分間情報)

Part VI



伊丹ロータリークラブ

深川 純 一

## 目 次

1. 『社会奉仕と職業奉仕』	2
2. 『ロータリーの世界における情報の伝達』	3
3. 『ロータリーの審議機関』 その1	4
4. 『ロータリーの審議機関』 その2	5
5. 『ロータリーの審議機関』 その2	6
6. 『ロータリーの審議機関』 その4	7
7. 『ロータリーの審議機関』 その5	8
8. 『ロータリーの審議機関』 その6	9
9. 『ロータリーの審議機関』 その7	10
10. 『企業内管理論』 その1	11
11. 『企業内管理論』 その2	12
12. 『企業内管理論』 その3	13
13. 『企業内管理論』 その4	14
14. 『企業内管理論』 その5	15
15. 『企業内管理論』 その6	16
16. 『企業内管理論』 その7	17
17. 『企業内管理論』 その8	18
18. 『アッセンブリーとフォーラム』 その1	19
19. 『アッセンブリーとフォーラム』 その2	20
『ロータリーにおけるリーダーシップ』	21

## 序 に 代 え て

拙話『純ちゃんのコーナー』に就きましては、昨年度もロータリー情報委員長大森英夫会員からの御依頼で一年間書き続けて参りましたが、既に満6年の歳月を閲することになります。もとより私のペンの泉は、未だ涸れることはありませんが、願みて、あのような内容でよかったのかどうか内心忸怩たる思いでございます。

元来、ロータリー情報を説くためには、ある程度纏まった時間が必要なのでありますが、それを3分間づつに区切って話すことがよいのかどうか、否、短いからこそ判りやすくしてよいのだとの御意見も各地から頂いておりますが、これは今後の研究課題だと思っております。ただ、私は、ロータリーは心の問題であると考えておりますので、私の意のあるところをお汲み取り頂ければ有り難いと思えます。

今、ロータリーは心の問題であると申しましたが、その意味は、ロータリーは文字に書かれたものではないと謂うことでございます。即ち、

ロータリーをよく勉強なさった人の中には、手続要覧に書かれた知識をもって、それを知らない人を責める人が居ますが、これはロータリーの心が判っていないからであります。謂わば、ロータリーが身に付いていないのであります。しかし、このような人も私達の仲間でありますから、温かく遇してあげなければなりません。これが1910年、ポール・ハリスが『ロータリーは寛容の中に宿る』と大悟したこと一つの意味でもあります。

何はともあれ、昨年度は、『純ちゃんのコーナー』を19回しか話すことが出来ず、その内容が非常に乏しくなりました。そこで、19回分の話に加えて、今年の7月14日に神戸国際会館において開催されました当地区情報委員会主催のセミナーで話した『ロータリーにおけるリーダーシップ』の一文を巻末に付け加えさせて頂きました。誠に拙いものではございますが御叱正を賜りますれば幸甚に存じます。

終わりに、この一年間、私の拙い話を辛抱強く聴いて下さったクラブの皆様方の友情と寛容に心から感謝を申し上げますと共に、この小冊子の発刊に御尽力賜りました竹中秀夫会員、大森英夫会員はじめクラブ事務局の人達に心からなる感謝を捧げ、最後に、私の恩師の一句を記し、ペンを擱きます。有り難うございました。

秋天に人々にただ謝するのみ 高野素十

## 1. 『社会奉仕と職業奉仕』

商業の町といわれる大阪は、古くから「水の都」と呼ばれておりますように、大阪の町には、「浪速の八百八橋」と謂われるように、沢山の橋が架かっています。

実を言いますと、あの大阪の沢山の橋は、国家権力によって架けられたもの、即ち、お上の力によって架けられたものは一つもないのであります。すべて大阪の商人達が、自分達の地域社会は自分達で作ろうと言って、民間の力によって橋を架けていったものなのであります。まさに、大阪の町は、民の力によって発展したのであります。

したがって、渡辺橋というのは、渡辺さんという人が架けた橋であろうと思います。淀屋橋というのは、今でも淀屋橋の近くにある淀屋さんが架けた橋であり、肥後橋は、肥後の国、熊本出身の人が架けたものと思われまます。このように、大阪の橋の名は、大阪商人達が自分の名か、或いは自分にゆかりのある名前を付けていったのであります。

ところが、この中に、只一つ、「心齋橋」という名の橋があります。何故このような名前を付けたのか、と申しますと、江戸時代(1724年享保9年)に、鴻池又四郎他4人が相談して『懐徳堂』という論語塾を作りました。これは大阪商人三星屋武右衛門、道明寺屋吉左衛門、船橋屋四郎右衛門、備前屋吉兵衛、鴻池又四郎の5人が儒者中井鋈庵と謀って、彼らの師三宅石庵を学主に迎えたものであります。

元来、大阪というところは、有名な緒方洪庵の『適塾』ほか私塾の多いところでありました。この懐徳堂もその一つでありまして、大阪商人達が、毎晩仕事を終えてから、その論語塾に通い、孔子の教えを学んだのであります。実は、このことが大阪商人達の商業道德即ち、『職業倫理』の基本になっていると言われています。

そして、孔子が弟子に諭した言葉に、『仁の道は貧富に関わりなく存在する。先ず心を洗え』という言葉があります。大阪商人達が、この言葉に感動して、心を洗う、心を斎しむ(ツツシム)橋、と書いて、『心齋橋』と名付けたのであります。

要するに、大阪商人達が『懐徳堂』という論語塾で心を磨いた結果、その心が、一方では、社会奉仕的な現れとして、地域社会に橋を架けていったのであり、また一方では、職業奉仕的な現れとして、大阪商人の商業道德『職業倫理』を確立していったのであります。このことは、橋を架けたり、職業倫理を確立するという奉仕の実践の前に、先ず懐徳堂という論語塾で心を磨く、奉仕の心を磨くことの重要性を物語るものであります。

実は、ロータリークラブは、懐徳堂のようにロータリアンが奉仕の心を磨くところなのであります。日本ロータリーの創始者米山梅吉先生が『ロータリーの例会は人生の道場である』と喝破されたことは、まさにこのことを物語るのであります。

## 2. 『ロータリーの世界における情報の伝達』

現代社会は、情報化社会であります。では、ロータリーの世界で重要な情報がどのようにして伝達されて行くのかという基本的な情報伝達の仕組みについてお話します。

まず、国際協議会（International Assembly）でRI会長エレクトが全世界から集まったガバナーエレクトに対して、次年度のRIテーマを始めその年度の基本的な方針を伝達します。そして、その国際協議会で教育を受けたガバナーエレクト達は、各地区に帰り、今度は、地区協議会（District Assembly）において、国際協議会で受けて来た情報を地区内のクラブ会長並びにクラブ幹事に伝達するのであります。そして、その情報について地区内で次年度の方針等を協議したクラブ会長・幹事は、今度は、各クラブに帰りまして、クラブ協議会（Club Assembly）を開いて、その情報をクラブの会員達に伝達するのであります。このようにして、最初、国際協議会で起こったロータリーの基本的な情報が、国際協議会、地区協議会、そして最後はクラブ協議会の順序で伝達されていくのであります。これが協議会、即ち、Assemblyというものの基本的な流れなのであります。

なお、最近では、地区協議会には、クラブ会長・幹事のほかに、クラブの重要な奉仕の委員長達も参加していますが、これは、クラブ会長・幹事が地区協議会で受けてきた情報をクラブ協議会において直接クラブの会員達に伝達するのが本来のあるべき姿なのであります。

ですが、会長・幹事による情報の伝達を確実にするためにクラブの各奉仕委員長にも地区協議会に出席して貰おうという便宜的な措置でありまして、原理的には、クラブ会長・幹事だけが地区協議会に出席すべきものなのであります。何故かと言いますと、国際ロータリーの会員は各ロータリアンではなく、各クラブでありますから、各クラブの代表権者である会長・幹事と国際ロータリーの地区内におけるただ一人の役員であるガバナーとが協議するのが地区協議会だからであります。したがって、ガバナー月信の宛名人は、クラブ会長・幹事殿となっているのであります。クラブ会長・幹事以外のクラブの各委員長ほか一般のロータリアンは、国際ロータリーとは何の関係もないのであります。したがって、何の関係もない委員長などを国際ロータリーの組織である地区協議会に出席させるのは原理的にはおかしいのであります。したがって、昔は、地区協議会というのは、ガバナーとクラブ会長・幹事だけの協議の場であったのであります。

以上が、ロータリーの世界における情報伝達の基本的な流れであります。このほかにも付随的な情報の伝達として、ガバナー月信ほかガバナーから各クラブ、各地区への情報の伝達、各クラブ間の情報の伝達があります。更に、ガバナーから国際ロータリーへの情報の伝達があります。これら情報の伝達が奉仕の源泉となるのであります。

### 3. 『ロータリーの審議機関』 その1

ロータリークラブをどのようにして管理するのか。これは、クラブ会員相互の役割の配分の問題であります。元来、組織というものの管理原則を原理的に割ります場合に、三つの尺度を立てるということは一般に考えられることでありまして、単にロータリークラブだけではないのであります。会社の組織や国家の組織を考える場合にも、原理の大きな柱を持って割るという態は持った方がよいのであります。

先ず第一に考えられますのは、審議系列であります。これは何をするとどこかと言いますと、原則の定立であります。国家で言うと、国会に当たるわけであります。

この審議系列は、自治権のある団体には必ずあります。先ず、原則を決めるのであります。皆で衆知を結集して決めるか、或いは、全体の中からごく一部の人を選び出して、その人に権限を委託して、衆知を集めて原則を決めるのであります。この機関を理事会と言います。標準クラブ定款第9条第1節に「このクラブの管理主体はこれを理事会とする」という大黒柱的な規定があります。

この審議系列というのは、ロータリアンは、クラブ内外に対する政策決定をするために合議をしますが、その合議をするグループが法的にどのような権限を持っているのかということを何時も頭の中に入れておかなければなりません。

ロータリーでは、原則としてグループ活動によって政策決定をします。ひとり単独で政策決定が出来るのは、ロータリーではガバナーだけであります。

では、その政策決定をするグループ活動の法的根拠は一体何かと言いますと、その論点は、そのグループ活動が決議機関か否かという点にあります。

特定のグループが政策決定のために会合を開くときに、その機関の性格が、決議権を行使する機関として動いているのか、或いはそうでないのか、ということをついつも頭の中に入れて考えなければなりません。

決議機関というのは、そのグループが取り決めたものがその団体（クラブ）全体を拘束するもの、即ち、団体意思を形成出来る機関のことです。したがって、少人数のグループが取り決めたものが団体全体を拘束するためには、その要件は、極めて厳格でなければなりません。

では、その要件とは一体何かと言いますと、第1に、案件の事前通告であります。第2に、定足数であります。そして、第3に、議事規則であります。そして、最後に、多数決であります。この四つの要件を満たした時に、そのグループが取り決めたものがクラブ全体を拘束するのであり、これを決議というのであります。

## 4. 『ロータリーの審議機関』 その2

一般に決議機関というものは、そのグループが取り決めたものが団体全体を拘束するもの、即ち、団体意思を形成出来る機関のことです。したがって、少人数のグループが取り決めたものが団体（クラブ）全体を拘束するためには、その要件は、極めて厳格でなければならないのであります。では、その要件とは一体何かと言いますと、第1に、案件の事前通告であります。規則を見ますと、幹事が事前通告をするのには、5日前（定款第9条第3節）とか10日前とかを決めています。これは合議体の構成メンバーに会議の議題について予断を与えておかなければならないと言うことでもあります。即ち、藪から棒の議論はいけないのであります。例えば、例会で、いきなり「只今から臨時総会を開きます」などというのはいけないのであります。

第2に、定足数であります。ロータリークラブの総会や臨時総会の場合には3分の1であります。これは、ロータリーは社交クラブでありますから、争いのある場合には会員が参加したがることを考慮に入れたものであります。したがって、このような特別の規定がなければ、定足数は2分の1であります（例えば理事会等）。そして、定足数に満たない場合は会議が成立しませんから、仮に何かを取り決めたとしても、これは単なる申し合わせに止まり、団体全体を拘束する決議に

はなりません。

第3に、議事規則が必要であります。議事規則は、沢山の人が発言するので、その発言の交通整理をしなければなりません。即ち、誰の発言を優先させ、誰の発言を後順位にするかについては、ルールを決めておかなければなりません。

議事規則は、会議の人数が大体20名を超える場合には必要であります。したがって、例えばクラブ理事会のように20名以下の場合には、議事規則は必要ありません。腹を割って話し合えばよいのであります。

一説によれば、十分な討議が出来るのに最適な人数は、16名であるという意見があります。人数が多すぎると、全ての人が意見を言うことが出来ませんし、人数が少なすぎると、意見の数も少なくなり、十分な討議が出来ないのであります。

第4に、多数決原理の適用であります。これは、原則として、定足数を充たした会議の構成メンバーの過半数で議決します。ただ、既に議決のあるものをひっくり返す時には3分の2の過半数が必要であり、更に、団体の根本を揺さぶるような改正の場合には、4分の3の過半数が必要となります。このように過半数には色々あります。

以上を要するに、多数決で決まりますと、団体意思を形成することになりますから、これを決議と言うのであります。

## 5. 『ロータリーの審議機関』 その3

ロータリーでは、殆どの場合、グループ活動によって政策決定をしますが、その時、そのグループ活動即ち、その会合が決議権をもった機関であるのか否か、つまり、そこで取り決めたものがクラブ全体を拘束するの否かということをついつも頭に入れて規則を読まなければロータリーの組織原理を正しく理解することは出来ないのであります。

そうすると、標準クラブ定款第9条「このクラブの管理主体はこれを理事会とする」とか推奨クラブ細則第12条「一切の案件は、理事会の先議を経ることなく、直接総会(例会)において提案せられてはならない」(理事会の先議権)という規定は、一体何を意味するのか、と言うと、理事会も総会も決議機関であるということなのであります。

ただ、ここで一点注意すべきは、ロータリーは、この決議機関の意味の総会のことも単に例会と言っていることでもあります。即ち、例会には、決議機関として機能する場合の例会と、そうでない毎週一回の親睦のための例会とがあるのであります。

ロータリアンのグループ活動の中で、一番大事なものは毎週1回の親睦のための例会であり、この例会は、ロータリアンが他のロータリアンにお目にかかって自己研鑽を遂げるというロータリーの本願の場であります。したがって、これは、グループ活動とは言いますが、一人一人のロータリアンが自己改善のために抱えている課題というものは、各人

別々であります。したがって、ここで取り決めるべきものは何もないのであります。

皆が、兎に角、自己研鑽の目的意識をもって例会に出て、歌を唄い、食事をして、卓話に耳を傾けます。そして、何某かのものを学びます。何を学ぶかは、それぞれの人の良心に任されています。したがって、この中には、団体意思を形成するものは、何もないのであります。即ち、毎週一回の通常の例会は、非決議機関であります。したがって、決議機関でなければ、例えば、定足数も必要ではありませんから、地区大会に全員出席したために次回の例会は出席者が殆ど居なくても例会は成立します。

要するに、通常の例会は、非決議機関であります。例会のプログラムや講師の御礼はどうするかとかのプランニングは、全て理事会の政策決定に関わることでありまして、毎週一回の通常の例会では処理することが出来ないことなのであります。

そこで、標準クラブ定款第9条「このクラブの管理主体は、これを理事会とする」という規定によって、これら全ての政策決定は、Governing bodyである理事会に全ての権限が与えられているのであります。したがって、僅か9～10人の理事会の意思決定がクラブという団体の意思になるのであります。したがって、標準クラブ定款第9条は、大黒柱的な大変大事な規定なのであります。



## 6. 「ロータリーの審議機関」その4

クラブ理事会は決議機関でありますから、理事会で或ることを決めますと、会長が次回の例会でこのことを報告するのであります。したがって、理事会の決定が正当かどうかについて例会で総意を諮るなどということは絶対に出来ないのであります。何故かと言いますと、通常の例会は、親睦と自己研鑽の場であって決議機関ではないからであります。したがって、例会において、理事会の決定に対して異議の申し立てをすることは、推奨クラブ細則第12条「理事会の先議権」によって禁止されているのであります。即ち、「事の如何を問わず、本クラブを拘束する決議または提案は、理事会によって審議された後でなければ、本クラブによって審議されてはならない。もし、かかる決議または提案が、クラブの会合で提起されたならば、討議に付することなく、理事会に付託しなければならない」と規定されているのであります。したがって、理事会決定に対する異議の申し立てはクラブ幹事に対して申し立てなければならないのであります。これによって臨時総会たる例会が開かれます。

ところで、このような異議の申し立てがあった場合、ロータリークラブは社交団体でありますから、会員はこのような争いごとには関与したくありません。そこで、この例会（臨時総会的意味の例会）の出席率は低下し

ます。したがって、例えば、会員60名のクラブでは、例会の定足数は3分の1で20名、この20名全員が出席して会議体が成立したとしても、その内9～11名は理事であります。理事会は自分の決議の効力が争われていますから、理事は全員出席します。しかも、既に理事会決議により団体意志を形成していますから、これをひっくり返すには、2分の1プラス1の単純過半数ではなく、3分の2の過半数が必要でありますから、異議申立者は、絶対に勝ち目はないわけであります。したがって原理的には、臨時総会たる例会が最高決議機関ではありますが、異議申立があった場合を個別具体的に検討しますと、理事会がクラブ内部における事実上の最高決議機関として機能することになるのであります。（ルール上はそうはならない）

理事会の決定に対して異議申立てがあれば、幹事は臨時総会たる例会を開くために、5日間の期間を定めて全会員に事前通告をしなければなりません。すると、次の例会は、理事会の決定について異議の申立てがあったことの正当性を審議するための例会として開かれることになるので、これは、決議機関としての例会となるわけであります。したがって、例会には、以上のように二つの性格があることを原理的に区別しておかなければならないのであります。

## 7. 『ロータリーの審議機関』 その5

前回申し述べましたように、理事会決定に対して異議の申立がありますと、幹事は、全会員の意思をきく場としての臨時総会たる例会を開かなければなりません。そこで、幹事は、5日間の期限を定めて会員に案件の事前通告をすることになります。

すると、次の例会は、理事会の決定に対して申し立てられた異議の適法性を審議するための例会として開かれることになりますので、これは、決議権をもつ決議機関としての例会となるわけであり、即ち、「臨時総会としての性格を持つ例会」であります。

したがって、定款・細則上は、単に「例会」という言葉しか出てきませんが、実は、「例会」には二つの性格があることを原理的に区別しておかなければならないのであります。即ち、一つは、「親睦・自己研鑽のための通常の例会」であり、(これは決議権なし)

他の一つは、「臨時総会たる性格を持つ例会」であります。(これは決議権あり)

臨時総会としての例会は、決議権がありますから、定足数が必要であり、それは会員数の3分の1であります。そして、多数決原理は、2分の1プラス1の単純過半数ではなくて、3分の2の過半数が必要なのであります。

これは、既に理事会の決議によりクラブの団体意思が形成されていますので、これをひっくり返す決議には、単純過半数では不十

分なのであります。

このように見て来ますと、理事会決議をひっくり返すのでありますから、原理的には、「臨時総会たる性格をもつ例会」がクラブ内部における最高決議機関ではありますが、しかし、現実には、この例会でそのような決議が出来るのか、ということをもう一度振り返ってみますと、前回申し述べましたように、「臨時総会たる例会」がこの機能を発揮する場面は先ずないと言わなければならないのであります。

もし、万一、「臨時総会たる例会」において、理事会決定に対する異議が通ることになれば、それはクラブにとっては革命的事態でありまして、理事全員は総辞職しなければならないことになります。したがって、ここは幹事の出番でありまして、異議申立者に対して、「『臨時総会たる例会』において勝ち目のない戦をするよりは、次年度理事になって、その理事会で前年の理事会決議と反対の理事会決議をした方がよい」という具合に奨めて説得し、例会に対する異議申立を撤回させるべきであります。

要するに、親睦と奉仕を中核とするロータリーの世界では、このような革命的事態を起こしてはならないし、また、現実にもあり得ないことでありまして、したがって、理事会は、事実上、クラブ内部における最高決議機関と言えるのであります。

## 8. 『ロータリーの審議機関』その6

ロータリークラブには各種委員会があります。これは理事会の補助機関アシスタントでありますから、全て決議機関ではありません。したがって、定足数もありませんから、委員長一人でも委員会は成立します。委員会は、理事会のアシスタントでありますから、理事会から諮問された事項について、「委員長がこのように取り決めたのでよろしく」と報告すればよいのであります。

では、委員全員が欠席した時にはどうするか。理事会が取り決めればよいのであります。理事会の権限の中には、委員会を代行出来る権限を含んでいるのであります。したがって、委員全員が欠席した方が、却ってやり易いのであります。

また、委員会は、理事会から諮問せられた事項について、事実上のお手伝いをするだけのグループ活動でありますから、委員会が取り決めたことを理事会は覆すことが出来るのであります。何故ならば、理事会は、クラブにおける最高決議機関であり、一方、委員会は、何らの決議権も持っていないからであります。したがって、委員会で取り決めたものは、理事会を拘束することが出来ないのであります。

勿論、委員会が、理事会の政策決定の下準備をすることはありますが、そこで取り決めたものが直ちに理事会を拘束することが出来るのではなく、それが理事会の決議を経て、

初めてクラブ全体を拘束することになるのであります。

以上は、原理論であります。現実のクラブ運営に際して一点注意しなければならないことは、委員会が一生懸命に考えて、例え、出来は悪かったにせよ、何らかの取り決めを理事会にもってきてくれたその努力に対して、理事会が紳士のマナーとして何処まで配慮するかという問題があります。藪から棒に、理事会には法的な権限があるからといって、その権限でもって委員会の取り決めたものを覆してやろう、などと考えると、クラブの良質な親睦が崩れ去ることは、先ず間違いないであろうと思います。

ロバート式議事規則を作ったロバート将軍が、ロバート式議事規則に通暁した人達の会議を見学した後で、ロバート将軍は、深くため息をついて、

『自分が開発した合理的な規則も、人間の一片の思いやりと良識にはかなわないな』と言ったという有名な物語があります。

例えば、会社で謂えば、経営権を持っている役員に対する株主の思いやり。そして、株主に対する役員の感謝の気持。このような良識の裏打ちがなければ、どんなに優秀な法的制度も社会的な機能を果たすことは出来ないということを心に留めておかなければならないと思います。

## 9. 『ロータリーの審議機関』 その7

ロータリークラブ内のグループ活動としては、各種委員会のほかに、クラブ協議会 (Assembly)、クラブフォーラム (Forum) そして炉辺会合 (Fireside meeting) 等があります。

クラブ協議会 (Assembly) は、クラブの運営と活動について相談する会合でありまして、年間数回開かれるものであります。即ち、この協議会でクラブ理事会と各種委員会の方針と計画が協議されて、クラブの進むべき方向が話し合われるのであります。

クラブフォーラム (Forum) というのは、原則として、クラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕そして国際奉仕の四大奉仕部門について討論 (Discussion) をするものであり、各部門の奉仕が具体的にどのように実践されなければならないかについて審議するものであります。

炉辺会合 (Fireside meeting) は、親睦と情報提供を目的とした全く任意のグループ活動であり、最近では、家庭集会という名目でも開かれています。

このように、クラブ内のグループ活動は色々ありますが、しかし、これらは、すべて決議機関ではありません。したがって、一応の取り決めは出来ませんが、この取り決めたものをもってクラブの団体意思とするためには、その取り決めたものを理事会に報告して、改めて理事会の決議を取り付けなければなりません。

このことが、国際ロータリーレベルの問題

として言えば、RI会長の個人的な意見の表明に過ぎなかった会長の「ターゲット」が、国際ロータリーの理事会の決議の裏打ちによって団体意思の表明としてのRIの「テーマ」になった理由であります。

テーマは、運動の柱 (これから為すべき仕事の柱) になりますから、国際ロータリー理事会の決議を経たことによって、「ターゲット」は「テーマ」になるのであります。

但し、RIの奉仕の実践に関するテーマは、拘束力を持ちません。何故ならば、決議23-34号第5項によって、国際ロータリーは、こと奉仕の実践に関する限り、各ロータリークラブに対して命令する権限を一切有しないからであります。

更に、標準クラブ定款第9条『このクラブの管理主体はこれを理事会とする』という規定によって、各クラブは、絶対的な自主独立性を保障されており、国際ロータリー理事会と雖も、各クラブの管理権 (実践の管理権) を侵すことは出来ないからであります。

以上を要するに、ロータリアンがグループ活動をしているときは、決議権を行使しているかどうかを考えて、決議権を行使していない時は、一応の取り決めをしているだけであると考えればよいのであります。そして、その全ての取り決めに集約するグループが理事会であります。したがって、理事会は、事実上、オールマイティなのであります。

以上で、クラブ内部の合理的な組織管理原則の話が終わります。

## 10. 『企業内管理論』 その1

今回からは、ロータリアンが自分の企業をどのように管理すれば強靱な体質の企業を作り上げることが出来るかの原理についてお話し致します。

まず、企業内管理の要諦は、企業を権限論的に見ないで機能論的に見ることであります。即ち、企業というものは、企業で働く人達が、それぞれ自分の役割を十分に果たすことによって円滑に運営されるのであります。したがって、その一人が欠けても、その限りにおいて企業運営の円滑さが阻害されます。この意味では、企業を構成する社長職、課長職、タイピスト職、工具職その他諸々の職務を機能論的に見る限り、それはすべて平等対等な『役割の配分』に過ぎないのであります。

そして、企業の構成員それぞれが自分の役割を十分に果たすことにより、初めて企業は発展するのであり、企業が発展することによって、その構成員たる従業員も潤うことになるのであります。したがって、『他人なくして自分なし。自分なくして他人なし』ということを前提として、先ず、従業員には良質な人を選ぶことが大切でありまして、従業員が企業経営の役割を分担しているという意識を育てることが肝要であります。

そして、如何にしてこの意識を育てるかということが企業内管理の大きな柱となるのであります。要するに、これは横型社会の原理であります。

これとは逆に、企業を権限論的に見ますと、社長は、会社の代表権限を持って職階制の最高の位置にあり、従業員は、会社との雇用契約をもって結ばれ、業務命令に服することによって上意下達の関係即ち、縦型社会になるのであります。しかし、これでは、従業員が企業経営の役割を分担しているという意識は全く育たないのであります。

次に、ロータリーは、倫理の世界でありますから、企業をめぐる全ての契約関係について、先ず、法律論的に見ないで、倫理的に見ることが肝要であります。

そして、どうしても法律論を出さねばならない時には、倫理の裏打ちのある法律論を出すべきであります。このことは、特に人間関係 (Human relation) の場面において重要でありますので、後に詳しく申し述べます。

そして、最後に、別の見方をすれば、企業は、役員と従業員という二つの人脈集団によって動いているのであります (Labor & Management)、この人脈集団は、お互いに強い不信感を持っています。これが企業の発展に大きな阻害要因となるのでありまして、この不信感を如何にして拭い去って行くかということが、企業内管理の今一つの大きな柱となるのであります。そこでロータリーは、この不信感除去のために幾つかの原則を立てているのであります。これについては次回から順次申し述べます。

## 11. 『企業内管理論』 その2

前回申し述べましたように、企業を構成する役員と従業員という二つの人脈集団は、お互いに強い不信感を持っているため、これが企業の発展に大きな阻害要因となるので、ロータリーは、この不信感除去のために幾つかの原則を立てているのであります。

先ず第一に『経理の公開』があります。

企業を機能的に見て、従業員が企業の役割を分担しているとの意識を育てるためには、企業の経理の公開を避けて通ることはできません。

企業の年間の売上総額、経費総額、人件費総額その他企業の財政面を構成する諸要素が明らかにされなければ、客観的な規準を立てることができませんから、企業経営のための役割を分担しているとの意識は、従業員に育つ筈がないのであります。

社長の意識の中に、『自分が資本を投下して出来上がった会社だから、この会社は自分のものである。したがって、儲かったものも全部自分のものである。しかし、社員も手足として働いてくれたから多少の給与は出しておこう』というような意識が少しでもある間は、従業員の役員に対する不信感拭うべくもないのであります。

たしかに、当初、社長の資本の投下はあったであらう。しかし、社長一人で会社

は運営できないのであり、従業員なくして企業の今日を迎えることはできなかった筈であります。

社長は、社長職という一つの役割を預かっているに過ぎないのであります。会計職の役割は、通常、従業員が分担しますから、例えば、社長が不当な機密費を使ったりすると、社長と従業員との信頼関係は破綻します。役員は、不正な金を受けとって何が失われるかを考えなければなりません。

第二に『公租公課』の問題があります。

ロータリーは、個人の中に国家が宿っていると考えます。これがロータリーの国家観であります。これは、ヨーロッパ大陸法に対立する英米法の国家観に基づくものであります。したがって、国家経費の負担部分は、一人ひとりの個人が負担して、初めて国家が成り立つという立場をとります。したがって、節税は自由であります。脱税はしてはなりません。税金は誇りをもって納めるべきであり、そのことによって、従業員の役員に対する信頼度が増すことになるのであります。

なお、節税は、会計士、税理士等専門家に任せるべきであります。何故ならば、素人が節税すると、解釈の誤りから脱税になることがあり、心ならずも名誉が傷つくことになるからであります。

## 12. 『企業内管理論』 その3

前回は、企業には役員と従業員という二つの人脈集団があり、それがお互いに強い不信感を持っているため、それを拭い去るための原則として第一に経理の公開、第二に公租公課の原則を採り上げました。そして、第三の原則として『適正賃金論』があります。

実は、中世ヨーロッパの神学者が、一定の労働の投下量を適正な賃金に換算するための原則を模索して10年間議論し、何等の結論も得なかったと謂われています。これは絶対的な適正賃金論などというものは有り得ない、ということ物語るものであります。

結局、社会の一般相場を頭に入れて、相対的に満足して行く他はありません。春闘に際して、賃金をあまりに安く叩いてしまうと、相手が裏切る権利を持つことを忘れてはなりません。従って、ロータリーの倫理運動の視点からすれば、売買契約と同じく、労働契約においても、労働と金銭（賃金）との交換と同時に、満足と感謝という目に見えないものの交換がなければならないのであります。

そこで、適正賃金を算出するためには、先ず、『経理の公開』を前提として、企業の所得というものを誰の目にも明らかにしておかなければなりません。ここから適正賃金論が出てくるのであります。そして、国家の取得分を先ず控除して、その残りを関係者にどのように配分するかの問題となるわけでありませす。つまり、自分達が稼いできたものの中か

ら適正賃金を割り出す以外には手がないのでありまして、絶対的な適正賃金論などと言うものは存在しないのであります。

非常にユニークなロータリー的な適正賃金の決め方の例を紹介しておきます。

この会社では、社長の諮問機関としての給与決定委員会が毎年度、社員の給与体系を作り、社長に答申する形式によって賃金が決定されるのであります。給与決定委員会は、入社後3年未満、3年後6年未満、6年後9年未満という具合にして社員を6段階に区切り、各段階から選挙によって2名が給与決定委員に選ばれ、合計12名よりなる委員会が知恵を絞って自主的に給与体系を作り、社長に答申することになるのであります。社長は、その答申案に署名して、その年の給与体系が確定するのであります。実は、今までに社長が答申案を修正したのは、石油ショックの後に1回だけだったと謂うことであります。勿論、この適正な給与体系を作るためには、企業経理の完全公開が基本前提となっています。したがって、このロータリアンの企業内管理は、ロータリーの倫理運動の視点からみて誠に見事なものであると謂うべきであります。

何はともあれ、経理は公開しなければなりません。その副次的効果として、労働組合対策も円滑に行くことになるのであります。

## 13. 『企業内管理論』 その4

前回は、ロータリアンが自分の企業を如何に管理すれば、強靱な体質の企業に育てることが出来るかについての第三の原則として、適正賃金の原則を話しました。そこで、今回は、第4の原則として「利益の適正分配」の話をしします。

これは、企業が儲けてきたものを企業関係者にどのように配分すべきかという問題であります。通常一般の考え方は、企業の総売上高から、先ず公租公課（即ち、税金）と人件費その他の諸経費を控除して、その残りを三つの分野に配分するという考え方でありす。即ち、

第1に、会社があって利益を生むことができたのでありますから、会社の内部留保として資本準備金・利益準備金等の準備金を積み立てます。

第2に、役員働きによって企業は利益を生むことができたのでありますから、役員報酬を支払います。

第3に、会社のオーナーである株主に配当金を支払います。

このようにして、企業の儲けて来た利益は適正に配分されていくのであります。これが従来から一般に行われている利益の分類法であります。これを三分類法と謂います。

ところが、ロータリーは企業を機能的に見る機能論的視点から、

第4に、従業員にも特別賞与を支払うべし、と説くのであります。（四分類法）

その理由は、企業を機能論的に見ますと、企業を構成する全ての人達が、それぞれ自分の役割を果たすことによって、初めて企業は利益を生み出すことが出来たのでありますから、利益を生み出した原因となった全てのところへ利益を還元しよう、と謂うのであります。これは、まさに仏教の因縁論に基礎をおいた東洋的な発想であります。そうだとすれば場合によっては、『お客様』にも利益を還元する場合があってもよいということになります。

この考え方は、現代では、ピーター・ドラッカー辺りの考え方に似ていますが、実は、1908年シカゴロータリークラブに入会し、ロータリーの哲人と謂われたアーサー・フレデリック・シェルドンの考え方なのであります。彼は、既に20世紀初頭の時点において、この理論を説いていたのであります。

但し、この利益の四分類法を現実の経営に適用する際に、一点注意すべきことは、従業員の給与は、経費控除の段階において既に支払われているのでありますから、これを利益分配の段階において更に支払うときには、会計処理上の問題があるので、公認会計士、税理士等の専門家に任せるべきであります。



## 14. 『企業内管理論』 その5

企業内管理の原則の第五に『従業員の自主管理権の確立』という問題があります。

この問題を制度化したものが労働組合であります。凡そ、企業組織体と言うものは、役員と従業員という利害関係の対立する二つの人脈集団によって構成されていまして、企業は両者によって守られなければならないのでありますが、両者の間には基本的な不信感があるのであります。特に、従業員から役員に対する不信感が強いのであります。

実は、このことが企業組織体を発展させるのに大変なマイナスになるのでありまして、労働組合との団体交渉においても無駄な労力と時間を費やすことになるのであります。

そこで、この不信感をどのようにして払拭すればよいのかと謂いますと、それには、従業員内部の問題は、先ず従業員の自治的な討議に任せることであります。

例えば、作業開始前の準備時間だとか、社内におけるマナーなど、従業員内部の組織管理の問題については、従業員側に一切任せた上で、従業員の代表者と役員とが絶えず腹を割って話をするような管理体制を組めばよいのであります。

要するに、労働組合のない場合は、従業員の自治意識を高めて、彼等の自主管理権を認めることであります。労働組合対策は、この延長線上の問題なのであります。

ところで、労働組合というものは、労働者が経営者に対して戦いを挑むという姿勢を法

律が保障しているものでありますから、経営者としては誠に不愉快なものであります。

ただ、労働組合運動というものは、経営者に対する争いの形をもって、自分達の主張を叩き付けてくるという方式(Formula)をもった一つの運動でありまして、彼らが口で喋っていることと、心で思っていることとは違うということ、つまり労働組合との諸々の交渉は、一種のセレモニーでしかない、という関係が出来上がれば、労働組合対策としては成功であります。したがって、経営者と従業員との間に心が通い合っているか否か、ということが肝心要のところであります。そして、これは、一にかかって常日頃の役員と従業員との人間関係によって決まることでありまして、心が通い合っておれば、言うことは厳しいことを言っている、心の中ではそうは考えていない、というのが労働組合運動の本体なのであります。

この点を読み取りますと、労働組合対策というものは、簡単なことだとは言えないまでも、それほど苦慮することもないのではないかと思うのであります。ただ、あらゆる制度には濫用がありまして、上部団体に対する団交委任だとか、イデオロギーの問題などが入って来た場合には、軽々しくは言えないのであります。役員と従業員との間に心が通い合っているか否かにより、その結果は大違いなのであります。

## 15. 『企業内管理論』 その6

企業内管理の重要な問題の一つに労働組合対策があります。例えば、或る有名な書店の場合、歴代社長は、悉くロータリアンであるにも拘らず経理の公開をしません。機密費は乱費し、社長の役員報酬として莫大な金額を計上しました。そこで、労働組合が硬化し、経営者と従業員との心が通い合っていないばかりに、黒字倒産をしてしまいました。その社長は『ロータリーのロータリーたる所以は、職業奉仕の実践にあり』などと言っているのです。要するに、常日頃、従業員の自主管理権を認めて、従業員の代表者と話し合っていることが肝要なのであります。

そして『良質な労働を受け取るべし、恨みのある労働を受け取るべからず』ということを常に心に留めておかなければなりません。ロータリーは、労働組合を作れとも、作るなとも言っていないのであります。労働組合があればあるように、無ければ無いように、ロータリーは、これについての十分な対応策を持っているのであります。その対応策というものは、『従業員の自主管理権の確立』という考え方を基にして作られているのであります。したがって、従業員に、企業経営の主体的な担い手としての自覚を持たせるように、役員の方でこれをリードして行け、ということでもあります。これは、法律論ではなく、倫理論であります。倫理運動としての

ロータリーの考え方であります。

パーシー・ホジソンの『奉仕こそが努め』の中に出ている警備保障会社の事例を紹介しておきます。この会社は、泥棒が入らないように予防することを主たる目的とする会社でありますから、原理的には、泥棒の経験者の方が泥棒の心が判るので、警備保障会社の社員としては適格者なのであります。したがって、そのような人達を採用して、どのようにして正業の中に立ち戻らせるかということが役員頭の使い所であります。そこで、彼等の職務上のトレーニングやこの会社の社会的な使命についての教育というものを、泥棒の経験者である指導者に任せたところ、非常に立派なものを作ったと謂います。そして、その警備保障会社の従業員の中から事故がでることがなくなった、つまり、事故の防止を、従業員に『自主管理権』を与えることによって解決したのであります。したがって、人間は、疑えば切りがない反面、主体性を育てると、これまた切りがないのであります。泥棒の経験者でも会社の立派な担い手になり得るのであります。昔、東京大学出身者が泥棒をしたと謂って新聞種になったことがありますが、逆に言えば、泥棒でも東大に入れるということでもあります。以上を要するに、この自主管理権確立の思考の延長線上に諸々の従業員対策を考えるべきであります。

## 16. 『企業内管理論』 その7

企業内管理論の問題の最後に『Human relation』の問題があります。この問題については、先ず『法律論』の視点に立てば、従業員と会社との契約は、会社に対して一定の時間で区切られた労働を売って、その対価としての賃金を受取るという内容であります。これに対して、役員と会社との関係は、時間で区切られた労働を売るものではありません。逆に謂えば、役員は24時間勤務であります。四六時中企業経営のことを考えていなければなりません。つまり、役員にとっては時間で測られた労働の量の問題ではなく、労働の質が問題なのであり、別の言い方をすれば、役員は、Ideaを売るのであります。ところで、民法第623条は、雇用契約について、『雇傭ハ当事者ノ一方カ相手方ニ対シテ勞務ニ服スルコトヲ約シ相手方カ之ニ其報酬ヲ与フルコトヲ約スルニ因リテ其効力ヲ生ス』と規定しています。

これは謂わば、労働力の売買であります。時間と労働とを一定額の金銭（賃金）と交換するのでありますから、朝8時に出勤して午後5時に退社すれば、それから後は、個人の自由に委ねられた私生活の時間であり、それは最早、経営者が介入すべき筋合の分野ではありません。原則的には企業の懲戒権も及ばない分野であります。したがって、退社後に遊び過ぎたり、酒を飲み過ぎたりして、翌日二日酔いの状態で出勤し、まともな仕事が出

来なくても、午後5時まで会社に居れば、給料が貰えるのであります。

要するに、法律論では、労働の量は規制することは出来るとしても、労働の質まで規制する事はできないのであります。

しかし、従業員だからといって、労働の質を度外視することはできません。これを野放図に放置すると、良質な労働を提供できない結果、企業の発展にとって重大な阻害要因となることは明らかであります。したがって、会社に居る時間も、退社後の時間に生き甲斐を与えるような労務管理を行い、退社後の自由時間も、翌日の労働のエネルギーになるような使い方を開発することが必要なのであります。したがって、退社後の時間は従業員の自由時間ではありますが、その大眼目は、翌日の労働の再生産のエネルギーになる時間帯であることが望ましいのであります。そこで、退社後の時間は、経営者とは無関係である（これは法律論）、というのではなく、例えば、夜学に通う若い従業員が居れば、これを励ましてやり、場合によっては奨学金を出してやるとか、花嫁修行の女子社員には、茶道や華道を習わせるとか、人生相談をして精神衛生の問題を解決してやるとか、団体旅行をすることか、色々と肌理の細かい配慮をして、従業員の心を常に経営者と同じ次元においておく必要があるのであります。

## 17. 『企業内管理論』 その8

前回は、ロータリアンが自分の会社を如何に管理するかについて、会社に居る時間も、退社後の時間に生き甲斐を与えるような労務管理を行い、退社後の自由時間も、翌日の労働のエネルギーになるような使い方を開発することが必要であり、退社後の時間も従業員の自由時間ではありますが、その大眼目は、翌日の労働の再生産のエネルギーになる時間帯であることが望ましいのであり、そこで、退社後の時間は、経営者とは無関係である（これは法律論）、というのではなく色々肌理の細かい配慮をして、従業員の心を常に経営者と同じ次元においておく必要があるということを申し述べました。要するに、会社は、従業員のプライベートな行動を育成するための出費を惜しむべきではありません。従業員に対して、絶えず貸し方になっている社長でなければならないのであります。実は、これが、労働組合対策についても影響するのであります。

また、このような配慮による人間関係が育成されていると、例えば、レイ・オフの場合などに、従業員が『社長、苦しい時はお互い様だから、私は暫く他社で働いています。状況が良くなったら、また呼び戻して下さい』と言って、快くレイ・オフに応じてくれることにもなるのであります。これは、法律上の雇用関係は切れても、心の雇用関係は切れないということを意味するものであります。これがロータリーが倫理の世界にある所以であ

ります。

ところで、一所懸命に従業員を育てても他社に引抜かれてしまう、何度育てても引抜かれてしまうから、従業員を育てることを止めたと言う人がいますが、そのように考えるのではなく、企業というものは社会の教育機関である、という自覚を持つべきであります。引抜いた方から、『さすがはあの会社が育てた従業員だ』と言われるようにならなければならないのであります。このように、社員を育てること自体が、職業を通じて世のため人のための奉仕になる、という自覚を持つべきであります。

要するに、企業内管理論は全て質に関する思考であり、量の問題ではありません。そして、つまるところ、全て不信感除去論であります。常日頃、絶えず『貸し方』になっている社長であるべきであります。したがって、従業員管理の要諦は、感謝し、慰労し、激励するという事に尽きるかと思うのであります。

以上において、ロータリアンの企業管理の原理と実践の世界を概観してきたのであります。今の経済の格差社会における企業管理の実態を見ると、原理的に暗すぎる、と思うのであります。かの文豪ゲーテは臨終に際して『暗すぎる。もっと光を』と言いました。私はロータリアンの企業管理に『もっと光を』と言いたいのであります。

## 18. 『アッセンブリーとフォーラム』 その1

最近、アッセンブリーとフォーラムの概念が正確に理解されていないようにも思われますので、念のため、それぞれの概念を説明しておきたいと思います。

先ずアッセンブリー-Assembly (協議会)には4種類あります。即ち、Club Assembly、District Assembly、International Assembly、そしてConvention Assemblyであります。

### 1. International Assembly 国際協議会

これは、毎年2月頃、世界中のガバナーエレクトが一堂に会し、RI会長エレクトからRIテーマ及び次年度のRIの活動方針並びにガバナーとして色々の情報を聞き、次年度の運営方針を協議する会合であります。

### 2. District Assembly 地区協議会

これは、国際協議会から地区に戻ったガバナーエレクトが国際協議会で受けてきたRIの情報を地区内のクラブの代表権者である会長・幹事に伝え、次年度の地区内の各部門の活動について協議するものであります。

このようにして、当初、エヴァンストンから発信されたRIの情報が国際協議会から地区協議会そしてクラブ協議会を経てクラブの一般会員へ伝達されて行くのであります。これが、RIの基本的な情報の伝達システムであります。

ただ、近年、日本では、会長・幹事のほかにクラブの重要部門の委員長も招集していますが、これは原理的には正しくありません。何故かと言いますと、RIの会員は各クラブで

あり、クラブの代表権者は、会長・幹事でありますから、RIの組織である地区協議会は、RIの代表権者であるガバナーとクラブの代表権者である会長・幹事が協議する場だからであります。日本のこの慣例は、会長・幹事が地区協議会で聞いてきた情報をクラブ協議会で各委員長に伝達するのが本来のあり方であるにも拘わらず、各委員長に直接RIの情報を伝達することになり原理的ではないのであります。

### 3. Club Assembly クラブ協議会

これは、クラブ会長以下クラブの役員と各委員長が一堂に会してクラブの運営と活動について意見を交換する会合であります。したがって、一般のクラブ会員は同席しませんから、クラブフォーラムとは異なるものであります。

この会合のメインになる情報は、会長・幹事が地区協議会でガバナーから聞いてきた情報であります。それ以外にも副次的な情報について意見を交換することもあります。Club Assemblyは、年間2回乃至4回開かれるものであり、年度初めは新年度の運営と活動について、年度途中は今後の運営と活動及び過去の実践について意見を交換するものであります。したがって、この会合は、あくまでも意見交換の場であり、クラブの意思を決定する決議機関ではありません。決議権は、理事会及び総会に専属しているのであります。

## 19. 『アッセンブリーとフォーラム』 その2

フォーラムには、2種類あります。即ち、Forum on the Club levelとIntercity General Forumであります。前者は、我が国では「クラブ単位のフォーラム」と呼ばれ、後者は、これを翻訳しないで、その頭文字を採って略して、I・C・G・Fと呼んでいました。これは、近接する二つ以上のクラブが集まって討論の機会をもつ会合、所謂「都市連合Forum」であります。これがその後、Intercityは一字であるとしてI・G・Fとなり、更にこれが現在のI・M即ち、Intercity Meetingになったのであります。したがって、現在のI・Mは、本来フォーラムなのであります。このことを忘れてはなりません。

クラブフォーラムは、各クラブ毎に行われるものでありまして、四大奉仕部門即ち、クラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕及び国際奉仕の四部門を別々に、そのフォーラムのテーマとして、日を別にして開催されることが原則とされています。これが、Intercityと違って、Generalという文字を使わない所以であります。したがって、各クラブは、1年に少なくとも4回のフォーラムを開催することが望まれているわけであります。

このフォーラムを開く目的は、会員に公開された討論Discussionによって、そのクラブの存在する土地に相応しい各部門のサーヴィ

スが、どのようになされなければならないか、ということについて、ロータリーの運営の分野に関してよりよき知識が与えられることでもあります。

これには、クラブ全員が出席することが要請され、ことに当日のテーマの部門に属する委員及び新入会員は、洩れなく出席するように会長・幹事は努めるべきであります。このフォーラムは、夕刻に食事も取って、十分時間をかけて討論を行うものであり、場所は、例会場が最も望ましいのであります。都合が悪ければ、食事も出来、参会者を十分収容出来る場所を探さなければなりません。

フォーラムリーダーは、当日のテーマとなるサーヴィス部門に精通した会員、即ち、委員長またはロータリー経験の深い会員になるべきであり、もし、クラブに適任者がいない場合は、近隣クラブの適当と思われる人に依頼してもよいことになっており、このリーダーを選任する任務は、その日の討論される部門の委員会の仕事となっているのであります。

フォーラムのやり方は、要は、一人が長い間喋らないようにして（長広舌は禁物）、会員皆が参加して、平等に発言の機会を持つことが必要であり、リーダーはこの点に特に注意しなければならないのであります。

## 【ロータリーにおけるリーダーシップ】

2007.7.14 RI.2680地区情報委員会主催セミナー 神戸国際会館9F  
地区研修リーダー 深川 純一

今日は「ロータリーにおけるリーダーシップ」というテーマを頂いております。そこで、どのような切り口でお話しようかと考えたのでありますが、昔、19世紀のケンブリッジ大学の法史学の泰斗フレデリック・メイトランド教授が「我々が歴史を学ぶのは、単に過去を追憶するためではない。過去に学ぶことによって現在を正しく認識することが出来る。そして、過去・現在の正しい認識を踏まえて初めて未来を正しく展望することが出来る。したがって、歴史を学ばないものは現在及び未来を語る資格はない」と断言していることを踏まえて、ロータリーにおける歴史を学ぶことの重要性という視点から、先ず、日本の初期ロータリーにおいて偉大なリーダーシップを発揮した人達を紹介し、その後でリーダーシップの原理の世界を眺めてみたいと思うのであります。

先ず、ロータリーでは、職業を専門職業professionと実業businessに分けていますが、ロータリー創立当初、ロータリーの世界でリーダーシップを執っていたのは、実業家でありました。シカゴクラブの創立当時、創立者ポール・ハリスは、弁護士・professionでありましたが、その他の3人は皆businessでありました。

その後、入会した人も、アーサーF・シェルドン、B. F. Collinsのようなbusiness manでありましたし、1923年のGuy Gundakerも弁護士ではありましたが、後にレストラン経営というbusinessに身を投じています。

これら多くのbusiness manが、職業の倫理

を提唱し、職業奉仕の原理を開発していったのであります。

この点は、日本のロータリーにおいても全く同じであります。日本ロータリーの創立時の会員は、professionでは弁護士の宮岡恒次郎ただ一人で、そのほかは米山梅吉以下殆どbusiness manでありました。

殊に、昭和3年から昭和14年に至る戦前の7人のガバナーをも見ても、professionは、北大の総長佐藤昌介ただ一人であり、あとは米山さん以下全てbusiness manであります。これらbusiness manが日本の戦前のロータリーにおいてリーダーシップを発揮したのであります。就中、これら7人の内でもリーダーシップにおいて断然優れていたのは最初の4人、米山、井坂、村田及び朝吹の各ガバナーでありまして、いずれもbusiness manでありました。

今、これら7人のガバナーの地区管理時代を願いますと、

1. 昭和3. 4. 5年 3期連続  
米山梅吉 東京ロータリークラブ
2. 昭和6. 7年 2期連続  
井坂 孝 横浜ロータリークラブ
3. 昭和8. 9年 2期連続  
村田省蔵 大阪ロータリークラブ
4. 昭和10年 1期  
朝吹常吉 東京ロータリークラブ
5. 昭和11年 1期  
佐藤昌介 札幌ロータリークラブ
6. 昭和12年 1期  
里見純吉 大阪ロータリークラブ

## 7. 昭和13年～14年 1期

松本健次郎 門司ロータリークラブ

国際ロータリー第70地区の日本全体が一地区の管理はこれで終わるのであります。これ以後は、日満ロータリークラブ連合会の話に入っていくこととなりますが、この7名のガバナーの地区管理を概観しますと、当然のことながら、出来不出来があります。

この中で、リーダーシップの視点から見て、断然優れていたのが、最初の4人、米山、井坂、村田及び朝吹の4ガバナーでありました。この4人は、大変重要な影響を日本ロータリーに残したと言えます。したがって、この4人について先ず紹介しておきたいと思えます。

就中、ロータリーの思想の系譜の場面において、鮮やかな思想的対立を見せたのは、初代ガバナー米山さんと2代ガバナー井坂さんでありました。

### 米山梅吉ガバナー

昭和3年から昭和6年にかけて3期連続してガバナーを務めました。しかも、初代ガバナーであると同時に大正13年から15年にかけては、当時、日本には未だ地区がなかったので、初代スペシャルコミッショナー（準ガバナー）としても2期連続務められたのであります。

ガバナー3期連続、スペシャルコミッショナー2期連続、これほどのリーダーシップを発揮した人は、米山さんをおいてほかにはありません。まさに古今未曾有であります。

ただ、米山さんは、初代ガバナーであったがために、地区管理については只管隠忍自重、妥協を強いられたガバナーでもありました。したがって、ガバナーとしては、大した業績を残していないのであります。

しかし、大正13年時点において、既にロータリーについて深い理解を示していたのであります。米山さんの有名な著書に【常識関門】というのがあります。何を説いたかと謂いますと、『科学技術の発達した現代社会において、技術を使うのは人間である。したがって、その技術を使う人間の心の問題が今日の教育に欠落している。これは危険である』と言うのであります。この考え方は、現代の日本においても、まさに金言であり、肝に銘ずべきものであります。

例えば、裁判においても、心の温かい裁判官が裁くと暖かい解決が出来ます。ところが、同じ法律を適用しても、心の冷たい裁判官が裁くと冷たい結果となります。したがって、法律家として、法を社会の幸せを保障するために運用するには、その人のパーソナリティが暖かくなければならないのであります。大学の法律学は、パーソナリティを暖かくすることまでは教えないのであります。したがって、倫理の裏打ちのないパーソナリティは危険であるというのであります。

米山さんは、大正13年時点で、既にこの心の問題を指摘していたのであります。私達が今日の頹廢した倫理問題・教育問題を考えるとき、肝に銘ずべきことだと思ふのであります。

【常識関門】の常識とは、パーソナリティの中に育つ豊かな知性のことを【常識】と呼んだのであります。したがって、所謂【常識】と謂うよりは次元の深い思索でありまして、むしろ【良識】と呼んだ方が適切であると思ふのであります。

【職業人に科学技術の元になる【良識】を涵養させるところ、これがロータリークラブである。したがって、君達は、いつかはロータ



リークラブに入って心を磨くべきである』と説いたのであります。

『ロータリーの例会は、人生の道場である』と言う米山さんの言葉は、実は、このような深い意味合いを持った言葉であると謂うことを理解しなければならないのであります。即ち、ロータリーの第一義は、心を磨くことであり、例会は、そのための道場であると謂うのであります。

ところで、米山さんの著書に【新隠居論】というのがありますが、長井盛至著【米山梅吉と日本のロータリー】から【新隠居論】の内容を抜粋しますと、

米山さんは、『人間は功成り名遂げた時は、いち早く実業の世界から隠居すべきである。(今日的に謂えば引退すべきであるという意味であります)そして、残った人生(余生)を社会奉仕に身を捧げるべきである』と説いたのであります。これはリーダーシップを考えるときに忘れてはならない言葉であります。

そこで、米山さんは、56歳の時、三井銀行常務の職を辞し、日本草分けの三井信託を創立して社長に就任し、67歳の時、その職を辞しました。

そして、昭和9年3月、三井の同族から3,000万円という巨大な金額を出してもらって財団法人三井報恩会を設立し、67歳にして自らその理事長に就任したのであります。

これは、表向きは、三井全体の計画になっていたものでありますが、実際は、米山さん自身の発想であり、結局は、米山さんが中心になり、責任をもって運営されたものであります。まさに偉大なるリーダーシップの発揮であります。この会の目的は、日本の遅れている社会事業と文化事業の促進援助でありま

した。

その事業内容は、米山さんの決済したもので、合計3,922項目、昭和9年3月現在金17,535,066円であったと記録されています。

更に米山さんは、70歳の古希を迎えた時、全財産を投げ出して財団法人緑ヶ岡小学校を設立し、自らその校長に就任しています。そして、晩年、最後は破産に瀕したのであります。側近が『先生、そこまでしては駄目だ』と言って留めたと謂われています。

以上を要するに、米山さんという人は、世のため人のための奉仕に身を捧げた、謂わば社会奉仕真骨頂漢と謂うべき人でありまして、正に、自己犠牲の奉仕"Service,Not self"の世界に生きた人でありました。

ところで、米山さんは、先程申し上げたように、初代ガバナーとして、様々な妥協を強いられたために、ガバナーとしては、大した業績は上げていないのであります。即ち、

1. 公式訪問は、一切していません。
2. 地区協議会も一切開いていないのであります。
3. ガバナー月信は不定期に出しておられたようであります。
4. 米山さんの只一つの業績としては、昭和4年の日本における第1回地区大会 即ち、RI第70地区年次大会をやり直しさせたことであります。この大会のホストクラブは京都ロータリークラブでありました。

地区大会は、国際ロータリー側即ちRI側の大会であって、クラブ側の大会ではありません。したがって、国際ロータリーの役員であるガバナーが主催者であり、大会の企画、立案、実施は全てガバナーの専権事項であります。

したがって、何故やり直しさせたのか、と謂うことは、推測する他ないのでありますが、米山さんの質素な生活態度を考えると、京都クラブは、おそらく、地区大会に芸者を呼ぶたぐいのことをやったのではないか、と思われるのであります。

大体、地区大会というものは、ガバナーによって色々な味が出てよいのであります。或るガバナーは親睦に重点を置く。また、或るガバナーは、討論に重点を置く、と謂うように色々あってよいと思うのであります。ただしかし、最近の地区大会は、金を使いすぎるように思います。これでは世間の誤解を招くと思うのであります。

5. それから、昭和5年の地区大会で、満州の大連ロータリークラブの古沢丈作氏など素晴らしいロータリアンを紹介して、感銘深いスピーチをしています。リーダーは、人を惹き付けなければなりませんから、これもリーダーシップの重要な要素であります。

ところで、神戸クラブの直木バストガバナーの手紙によりますと、米山さんがロータリーをよく理解していたことは、国際ロータリーにおいても認められていたのであります。そのことは、1926年（大正15年）日本に未だ地区のない時代に、既に国際ロータリー理事（RI理事）として1年間就任していることでも明らかであります。

元来、RI理事というのは、ガバナー経験者即ち、バストガバナーの中から選任されるのであります。米山さんは、ガバナーにもなっていないのにRI理事に選任されているのであります。このようなことは、今日では

絶対に考えられないことであります。

米山さんの臨終については、佐々木邦著【米山梅吉伝】によりますと、

長女の愛子さんの話では、米山さんは、自分の終焉の近づいたことを覚った時、自分の生涯について御礼を言いたいから一寸起こしてくれ、と言われ、床の上に端座して、春子夫人初め一同に御礼の言葉を述べられました。そして、暫く黙祷を続け、それから、少し眠るからと言って横になったまま永遠の眠りに入ったと謂われています。見事な大往生でありました。

なお、米山さんが創立した緑ヶ岡小学校は、その直前の3月20日、青山学院に移管され、同時に米山さんは校長を辞任していません。生涯の最後まで、人を育てる【教育の世界】に献身された人でありました。

ところで、法脈という言葉があります。この言葉は、元来、禅の世界の言葉であります。（血脈に対する言葉）。本来は禅の世界で一人の師から一人の弟子へ印可が授けられていく「始祖単伝の法」による思想継承の意味であります。

第一祖達磨から始まって、第二祖慧可、第三祖僧燦、第四祖道信、第五祖弘忍、そして、第六祖慧能の南宋禅が日本に渡来して、道元禅師はじめ日本の禅の系譜が始まるのであります。

そして、日本の代々の祖師は自分の後継者を育てるために、殆ど一生をかけて心血を注いだのであります。何故か。それは、法脈を守るためであります。法脈が途絶えることは祖師として最大の恥であったのであります。

法脈は、禅の世界に限らず、大学、企業、歌舞伎等の芸の世界そして家庭にも軽度の法脈はあります。ロータリーにも法脈はあるの

であります。したがって、ロータリーのリーダーも後継者を育てなければなりません。米山さんの思想の後継者に万代順四郎さんがおられます。これは米山さんの法脈を継いだ人であります。

万代順四郎さんは、青山学院の出身であり、明治40年、三井銀行に入社して、初めて米山さんの知遇を得た人です。そして、米山さんが亡くなるまでの40年間に亘って終始特別の愛顧を受けた人です。

戦後、三井銀行が帝国銀行になったとき頭取となり、一方、青山学院の理事長にもなっておられます。

万代さんは、米山さんの一言一句の教えと愛情をよく汲み取り、出来るだけそれを身につけるように努力した人です。

その結果、米山さんの人格が乗り移ったようになり、経済界、校友会、ロータリー等においても、米山さんの後継者の役割を果たされたと謂われています。

特に、母校青山学院へは、米山さんと同様に、財産の大部分を寄付して、匿名の奨学金に当てておられたのであります。

万代さんは、米山さんの気持を完全に理解して、死の瞬間までよき伴侶でありました。したがって、米山さんは、子息桂三氏への臨終の言葉にも、

「父亡き後は、万代さんを鑑として世に処するよう」と言い遺しているのであります。

万代さんの書いたものによりますと、米山家の中の空気は、静粛の中にも常に明るさがあったと謂います。

米山さんは、自身、家族の一員として努めておられたようでもあります。例えば、酒は好きだが、晩酌は一本にとどめ、食事は家族と同時に始めて、皆と一緒に食べるという具合

で、生活は質素でありましたが、子息東一郎、駿二の両君が亡くなられてからは、一層質素になられ、その分、社会への奉仕に努められたと謂うことでもあります。

このように、リーダーたるものは、自分の後継者を育てることを忘れてはならないと思うのであります。

### 井坂孝ガバナー

昭和6年から8年にかけて2期連続のガバナーでありました。

この人は、東京ロータリークラブの第6代目会長であり、昭和6年(1931)横浜ロータリークラブ特別代表として横浜ロータリークラブを創立しました。

横浜の実業界から推されて横浜市の商工会議所会頭となり、事業面では、東京瓦斯社長の他十数社の社長、重役を勤めておられます。これまた素晴らしいリーダーシップを発揮した人でありました。

公益に尽くすことが大きかったので、嘗て2度にわたって、商工大臣、逓信大臣候補としての内交渉を受けましたが、固辞して立ちませんでした。米山さんと同じように、自己宣伝を避け、まさに陰徳陽報、隠れた博愛行為が頗る多かったと謂われています。

敗戦後、1949年3月、日本ロータリーが国際社会に復帰したのを見届けるかのように、1949年6月19日早朝、この世を去ったのであります。

井坂ガバナーは、日本ロータリーの地区管理をルールに乗せた人です。

即ち、ガバナー月信を通じてロータリーの精神を解説し提唱しました。殊に有名なのは、1931年、昭和6年8月10日付けガバナー月信第1号であります。

「私は、日本全国のロータリークラブを管轄

するガバナーとして、ロータリアンが必ず守らなければならない3ヶ条を提示するので、拳々服膺せられたい」

と言って次の3ヶ条を提示したのであります。

第一に曰く、ロータリアンたるものは、約束を守るべし。

第二に曰く、ロータリアンたるものは、賄賂を贈る事なかれ。

第三に曰く、ロータリアンたるものは、徒に慈善事業に憂き身を糞す事なかれ。

この3ヶ条の内、リーダーシップとの関係で特に重要なのは、第一の約束を守ることです。これは、ロータリアンは、皆職業人であるから、契約を守ることを意味しているのです。即ち、契約的正義の実現を説くものであります。契約を守るといことは、ロータリアンの信用を確立し、リーダーシップを発揮する基本前提であります。しかし、近来、契約を守らないで恥じないロータリアンも出て来ました。

また、約束を守るといことは、時間を守るということの意味します。時間は、万人の共有物であります。時間を守らないといことは他人に迷惑をかけることになり、更に、自らの信用を失うことにもなります。したがって、ロータリーでは、時間を守るということが昔からの精神伝統になっているのであります。これは、ロータリアンであるための絶対条件であり、そこにロータリーの魅力があったのであります。

ところが、最近、例会に遅刻しても平然として、恥ずかしいとも思わない会員が増えました。このような人はリーダーとは謂えないのであります。

第二の賄賂を贈ることなかれ、というのは、賄賂の横行しない健全な取引社会と公正な自由競争社会の実現を説くものであります。親会社と子会社、元請と下請その他あらゆる取引関係において、当事者の力のバランスが崩れると、力の弱い者が強い者に対して賄賂を贈るとい現象が起こります。

これは、自分だけが良い仕事にありつこうというエゴイズムの心に基づくものでありますから、元より同業共存共栄・公正な取引社会の実現という理想にはほど遠いものであります。そこで、ロータリーは、倫理運動の視点から、賄賂の授受を厳しく戒めているのであり、これは職業奉仕論の核にある大きな柱であります。

殊に、戦後は、昭和電工疑獄を始め、ロッキード事件その他贈収賄事件が後を絶ちません。現代社会の倫理の退廃ぶりは誠に目に余るものがあります。したがって、この賄賂禁止の提唱は、道徳を守る人間を作る、倫理的な人間を作るというロータリーの倫理運動としての面目躍如たる場面なのであります。

第三の徒に慈善事業に憂き身をやつす事なかれ、というのは、弱者救済のために慈善事業はしなければなりません、それに憂き身をやつしてはならない、というのであります。即ち、

慈善事業は、ロータリアンでなくても出来ることあります。ロータリーの第一義は、ロータリアンの心を磨くことであり、それに基づく職業奉仕の実践によって、先ず、自分の企業をどのような不況期にも潰れない強靱な体質の企業に作り上げること、これが第一であり、その上で余裕があれば、慈善事業に手を出してもよいと謂うことありまして、これは、あくまでも職業奉仕がロータリーの

第一義であることを説いているのであります。

これは、一つには、米山流ロータリーに対して井坂ガバナーが一矢を報いたものとも考えられるのであります。即ち、

米山さんの自己犠牲の奉仕"Service,Not self"の実践は、誠に厳しすぎたが為に実業活動が影響を受けることにもなりかねません。そこで、井坂さんはそれとの調和を求めたのであります。

しかし、米山さんは、何も弱者保護だけやればよいとは考えていなかったのであります。職業奉仕も大切な奉仕と考えていましたし、殊に、土屋大夢を財政的に援助したことなどは、文筆家への夢を捨てた事への償いの気持もあつたのであります。

しかし、当時、井坂さんには、そのことは判りませんでしたので、米山さんに対して、このような反論をしたのであります。

もう一つは、井坂さんは、アーサー・F・シェルドン流のロータリーの本質論をよく把握していたのであります。先ず、Guy Gundakerを学び、"Service,Not self"自己犠牲の奉仕というロータリー宗教論の境地に対する反省の中から、シェルドンの実業倫理主義の立場を提唱するに至つたのであります。

したがって、この点において、米山さんと井坂さんとは、共に偉大なるリーダーシップを発揮しながらも、ロータリー思想の面においては鮮やかな思想的対立を示したのであります。即ち、

米山さんは、"Service,Not self"のロータリー＝宗教論の境地に生きた人であり、井坂さんは、"Service above self"のロータリー＝実業倫理の世界に生きた人なのであります。井坂さんの論理は、ロータリーは親睦から出

発し、親睦の効果としての職業の繁栄、職業奉仕が本質であり、それ以外の分野、即ち、社会奉仕、国際奉仕等異質なものには、あまり手を広げるべきではない、調和を乱すと言うのであります。つまり、親睦＝職業を重視し、それを乱さない限度で社会奉仕を考える、そこに調和を求めたのであります。

以上を要するに、井坂ガバナーの提唱は、職業奉仕を中心とするロータリー観の提唱であり、ロータリーの神通力は、実業の世界にのみ発揮せらるべきであると言い切っているのであります。そして、これが日本の戦前のロータリーの職業奉仕のバックボーンになり、職業奉仕の思想提唱について見事なリーダーシップを発揮していたのであります。

そして、この井坂ガバナーの提唱に甚く感銘したのが神戸クラブの直木太一郎さんでありました。したがって、ロータリー思想の系譜としては、A. F. シェルドン、井坂孝、直木太一郎という系譜を辿ることが出来ると思つたのであります。

ただ、賄賂に関して特に注意すべき点の一つあります。例えば、賄賂を使わなければ生きて行けない業界があります。このような業界のロータリアンは、どのようにしてリーダーシップを発揮すればよいのでしょうか。

そこで、このような業界からロータリーに入った会員は、賄賂禁止の原則を知って悩むわけでありまして。即ち、

自分はロータリアンである。然るに、ロータリーには賄賂禁止の原則がある。したがって、自分は賄賂を使わない、と言って会社を倒産させてしまつては、何にもならないのではないかという問題であります。

しかし、ロータリーは、不可能を強いるものではありませんから、賄賂を使わずに倒産

せよ、とまでは言っていない筈であります。これでは、ロータリーが面白くなりません。したがって、そのようなときには、賄賂を使えばよいと思うのであります。

しかし、何の反省もなく堂々と賄賂を使うのでは困ります。賄賂を使わなければ生きて行けないこの業界は、改善しなければならぬと心に誓い、そのための努力をしながら、やむを得ず使う賄賂でなければなりません。

そして、賄賂を使わないで生きて行ける公正な取引社会を自分の世代で実現できなければ、孫子の代まで申し送りながら、やむを得ず使う賄賂でなければならないのであります。

これが、私が従來說いて来た賄賂禁止論でありました。賄賂を使わないと生きていけない業界であるにも拘わらず賄賂を使わない、ということは、言うに易く、行うに難きものだからであります。

ところが、この行うに難きことを実行していた人が居ました。東京東ロータリークラブの佐藤千壽バスターガバナーであります。

実は、昨年2月、私は、東京の第2580地区大会にRI会長代理として出席し、職業奉仕の話をしました。そのとき私は、今申し上げた賄賂の使い方の話をしたのであります。聴衆の反応も良く、一見パンチが利いていたように思ったのであります。

ところが、あとの懇親会で、佐藤先生から「深川先生、先程の賄賂の話は賛成できないよ。ロータリアンは絶対に賄賂を贈ってはならない。私は、今まで絶対に賄賂を使ったことはないよ」と静かに諭されました。私は、脳天に鉄槌を受けた思いでありました。

その後、先生が賄賂を使わないで生きて来られた職業奉仕の体験を知り、自ら深く恥じ

入った次第であります。

このように、佐藤バスターガバナーの職業奉仕は、その真髓を衝いた非常に厳しいものであります。

しかし、佐藤先生が、絶対に賄賂を使わないというそのような潔癖を押し通す限り、当然のことながら先生の会社の一つの事業部門の経営は赤字になりました。それどころか、そこまで苦勞しながらも、万一、事故でも起こしたら、会社が潰れるほどの損害賠償を請求されることにもなります。

そこで、遂に、佐藤バスターガバナーの会社の取締役全員が挙げてこの事業からの中止撤退を佐藤先生に要請してきました。

然し、佐藤先生には、必ずものになるという成算がありましたから、これも押し切って「赤字経営」を続けさせたのであります。これも「言うは易く、行うに難きもの」であります。

ただ、佐藤先生の考え方は、これは赤字とはいっても、本業の主力製品で十分利益を上げていますから、決して会社の死命を制するようなものではありません。これは、「健全なる赤字」であって、謂わば「創業時の開発費用」だと謂うのであります。

要するに、これは、1年間だけを見て損益を考えるのではなく、何年間かの期間を通じて損益を考える所謂「期間損益計算の考え方」であります。然し、その一定の期間持ちこたえられるだけの力が会社になければなりません。したがって、これも、職業奉仕の実践によって平素から企業に力を蓄えていなければならないことを物語るものであります。

要するに、佐藤先生は、無用の過当競争を避けて賄賂を禁止し、そして、営業の駆け引きで勝負するのではなく、製品の品質管理を

徹底して技術力で勝負するという姿勢を貫かれたのであります。これが物作りの生産会社においては正道なのであり、職業奉仕の真髄にある考え方なのであります。

まさに、ロータリアンのリーダーシップ発揮の面目躍如たるものがあります。

以上を要するに、井坂ガバナーは、ロータリー正統派理論を戦前のロータリーに持ち込んでリーダーシップを発揮した立派な人であり、この種本は、Guy Gundakerの【ロータリー通解】でありました。したがって、ロータリー通解の理論は、

第1に、東京クラブ創立の功労者福島喜三次さんから大阪クラブの名幹事露口四郎さんを経て関西系ロータリーへ伝えられ、第2に、井坂ガバナーによってアレンジされて、ガバナー月信によって全日本のロータリーへ伝わって行ったという思想の系譜を看取ることが出来るのであります。

#### 村田省蔵ガバナー

昭和8年～10年、2期連続のガバナー。この人のリーダーシップは、米山さん、井坂さんとはまた違った色彩をもっています。

何故かと言いますと、村田ガバナーのロータリー理論は、忠君愛国的ロータリー理論だからであります。その特徴は二つの点に集約されます。

1. 第一は、ロータリーの日本化の提唱であります。これは、当時の軍閥の弾圧に対する対策論の意味もあったと思われませんが、謂わば国粹主義的ロータリー理論を提唱したのであります。
2. 第二は、ロータリー拡大のスローガンの提唱であります。彼は、昭和9年の地区大会において全日本のロータリークラブに対して要請します。

『人口5万人以上の中小都市に1ロータリークラブを作るべし。もって、忠君愛国の拠点たらしむべし』と謂うのであります。

この拡大のスローガンの提唱によって、村田ガバナーの任期2年間で、一挙に14クラブが設立されたのであります。

この忠君愛国的奉仕理論というのは、プラス・マイナスはありますが、仲々面白いロータリー理論であります。即ち、これは、地域社会の延長線上に国家社会と謂うことを考えますと、或る時点までは正しい面を持っています。しかし、一旦、戦争になると、果たしてこの理論は妥当なものか否か疑問であります。例えば、日米戦争の場合に、アメリカのロータリアンを殺すことをもって奉仕の実践と謂えるか否か。即ち、この考え方からは、国際奉仕の概念が出て来ないのであります。

ところで、ロータリーの日本化の問題について村田ガバナーは、昭和9年にこのスローガンを掲げるときに、昭和3年に大阪クラブの土屋大夢が二宮尊徳の考え方を引用して発表した【ロータリー以前の偉大なるロータリアン】というテーマの講演があるが、この考え方に戻れば、これ即ち職業奉仕の開発になる、と説いたのであります。

確かに、ロータリーには、バタ臭いところがありますので、この限りでは彼の提唱は、決して間違っていないと思うのであります。

また、昭和11年の第8回地区大会では、大連クラブのロータリー宣言を翻訳して、これをもって、国際大会で、綱領の改正を求めているかどうか、と謂う意見も出しているのであります。

ところで、ロータリー日本化の風は、西から吹いたと言われています。まさに大阪ロー

タリークラブの村田さんがそのリーダーシップを執ったのであります。即ち、東京ロータリークラブは、一等国の首都として、いち早くシカゴやロンドン等と肩を並べることを急がなければならなかったのであります、大阪ロータリークラブは、ロータリーを日本の社会へ同化させることに主眼をおいて努力していたのであります。

このように、東京・大阪それぞれの行き方の違いが現れていますが、何れをよしとする問題ではないのであります。

村田ガバナーは、ロータリーソングも英語のものではなく、日本人が作ったものを唄うべきであるという提唱をしています。これが実ったのが昭和10年のことでありました。

実は、昭和52年に直木パストガバナーから頂いた手紙によりますと、この提唱に原動力を与えたのは、実は、1914～15年度国際ロータリークラブ連合会会長であったFrank L. Mulhollandでありました。

彼は、昭和5年、神戸の地区大会にRI 会長代理として出席して曰く、

【私は、ロータリーは、あくまでも世界のロータリーであって、アメリカのロータリーではないと思う。したがって、アメリカナイズされるのには反対である。

今、英語でロータリーソングが唄われたが、何故日本語の歌を唄わないのか、と聞いたところ、日本語の歌では権威がない、と謂うことであったが、そのようなことでは困る。

私は、各国におけるロータリークラブが、それぞれその国の風俗習慣によって行われることを希望する」と。

Frank L. Mulhollandは、ロータリーの理論を説くについて、一頭地優れていたと謂わ

れているだけに、流石であります。素晴らしいリーダーシップであります。

やがてその後、5年の歳月を閲して昭和10年、日本語のロータリーソングが生まれるに至るのであります。即ち、

昭和10年5月5日、京都朝日会館で地区大会が開かれ、823名が参加しました。未曾有の盛会であったと記録されています。

この大会において、京都・祇園の歌舞練場で東久邇宮殿下御臨席のもとに新作の日本語のロータリーソングが初めて発表されたのであります。

第1位は、【旅は道連れ世は情け、情けは人のためならず】

杉村広太郎作詞（東京）

吉住小三郎作曲（東京）

但し、この歌は、後に、著作権侵害の事実が出てきたので、ロータリーでは、唄わなくなりました。

第2位は、【奉仕の理想】

前田和一郎作詞（京都）

萩原英一作曲（東京）

第3位は、【平和を人の世に】

田崎慎治作詞（神戸）

早川弥左衛門作曲（名古屋）

第4位は、【我らの生業】

高野辰之作詞（東京音楽学校教授）

岡野貞一作曲（東京音楽学校講師）

また、ロータリーの日本化の問題としては、先程申し上げた土屋大夢（本名・元作）の【ロータリー以前の偉大なるロータリアン】の翻訳があります。

彼は、古文書の研究をよくし、二宮尊徳翁の思想を引用して職業奉仕論を説いています。【田畑を耕すに先立って、先ず心の田畑を耕せ】と謂うような、日本人の胸にピタッ



と来るような奉仕哲学の解明をしたのは、戦前のロータリーにおける素晴らしい業績でありました。

彼は、【ロータリー以前の偉大なるロータリアン】というテーマで英語の論文を書いて、昭和3年の第2回太平洋地域大会において発表しました。

その後、これを日本語に翻訳して、昭和9年の地区大会で、村田ガバナーが、ロータリーを日本の土壌に親しむように、この論文をもう一度、地区大会の中で取り上げるということを通じて、戦前のロータリアンの中に段々と浸透していったのであります。

村田省蔵ガバナーの人物像

「北村徳太郎随想集」の中に【村田さんの想い出】という随想があります。

【私が、村田さんを親しく知ったのは、確か昭和26年であったが、私が特に言いたいのは、清潔な財界人としての村田さんのことである。村田さんは、クリスチャンとしての道義性をしっかりと蓄えておられた。それでいて、決して野暮ではなかった。

何時からカソリックの信仰を持たれたのか、私には知る由もないが、その信仰に根ざす人生観や使命感が村田省蔵の人間観をあの様に素晴らしいものにしたと思う。白梅の薫る村田さんの邸内で、白梅のように清楚なその人を追憶しつつ、敬慕の情は尽くすべくもない。】

このような文章を見ると、村田さんの国粹主義的ロータリー観を誤解してはならないと思います。あの戦時中のロータリー観は、軍閥の弾圧を避けるための多分に方便的なものであったと思われるのであります。

以上、ご紹介した米山、井坂、村田の3ガバナーについて、ある日、直木さんのお宅で

聞いた話を紹介しておきます。

『平生夙三郎さんの話であったと思うが、戦前、アメリカでストリップが流行りました。この3人が、若いロータリアンに誘われたらどうするだろうか？と謂う話であります。

米山さんは、幕が上がったら、俯いて帰って来るだろう。

井坂さんは、もっとやれ、というだろう。

村田さんは、お前達のためにならんから、止めておけと言うだろう。』と。

この話は、3人の特徴をよく捉えた面白い話だと思うのであります。

朝吹常吉ガバナー

昭和10年～11年にかけて1期のガバナー。この年から1期ずつのガバナーとなりました。

父親英二氏は、中津の福沢諭吉先生を慕ってその門下生となり、そのお世話で福沢諭吉先生の姪と結婚したため、福沢先生の一族として、当時福沢先生の私有地であった慶応義塾の三田山上の一角に居を構えていたのであります。したがって、その子である朝吹さんの【常吉】という名前も、福沢先生が自ら命名したものであり、民主的な、また庶民的なことの好きな福沢先生らしい命名であり、吉の字は、勿論福沢先生の名前から一時頂戴したものであります。

ロータリーとの出会いは、どのようなことであったかと謂いますと、

朝吹さんは、父親の朝吹英二さんが三井の重役をしていましたので、ロータリーの創始者米山梅吉先生とは、朝吹さんも懇意にしていたのであります。

その米山さんから、『アメリカにはロータリークラブという社会に奉仕する大変よいクラブがあるので、日本にもそれを作ろうと思

うが、君も是非会員になってくれないか』と言われて、国際親善と社会奉仕は、朝吹さんの理想とするところでありましたから、大喜びで、チャーター・メンバーとして参加したのであります。

そして大正13年、親友である古川男爵に懇望されて、古川系の帝国生命の専務となり、その翌年社長となって、昭和18年辞任するまで会社の興隆に尽くしたのであります。

朝吹さんが帝国生命の社長時代、公私の区別を厳格にしたことはあまりにも有名であり、帝国生命が終戦後改称した朝日生命の会長藤川博氏の回顧文の中にも、

『一枚のハガキを投函するにも、社用のものは給仕に托されたが、私用のものは、必ず自分でわざわざメールシュートまで入れに行かれた』と述べられているのであります。

また、秘書をしていた斉藤政之助氏の文章には、

『朝吹社長は、潔癖すぎる位潔癖な人で、社長室には、1本別に私費で架設された電話があり、私用の際は必ずそれを使って、料金は自弁された。

また、ご自分の費用で自家用車を持たれ、会社の車にはお乗りにならなかった。世の中には、多大の私財を有しながら、会社の費用に便乗せんとする者の多いのを嘆いて、自らは潔癖を押し通された。

しかし、他の重役連には、能率と体面を保つために会社の車をあてがってやり、自分が出来るからといって、これを他に強制しようとはなさらなかったことは、如何にも尊いものであったと思う』と記録されているのであります。

誠に見事なリーダーシップであります。

次に、朝吹さんが、民間外交を推進された

ことは、夙に有名であります。即ち、

朝吹さんは、大正の終わり頃、アメリカ人ヴォーリス氏の設計になる純洋風の家を建てて住んでおられたのであります。昭和15～16年、戦争で時局が険悪になるまでは、週に2～3回は自宅で晩餐の接客をしておられました。そしてその殆どが外国人でありました。

外国人客の種類も、ロータリー関係、テニス関係、会社関係等多種多様であり、大使・公使や音楽家達も多かったのであります。

先に述べた朝日生命の藤川会長の追憶文の一節を引用しますと、

『私が、会社から派遣されて欧米に留学したときのことである。アメリカのシカゴの街を歩いていると、路上で1人のアメリカ人に呼び止められた。

「お前は日本人か」というので「そうだ」と答えると、「自分は、最近日本から帰ってきた者だが、日本で一番楽しかった思い出は、ミスター朝吹に招かれて御馳走になったときのことだ。お前は、ミスター朝吹の名前を聞いたことがあるか?」と言う。

私が、「名前を知っているところではない。ミスター朝吹は、私の会社の社長だ」と答えると、その人は、これは奇遇だと喜び、私をコーヒー店に誘い御馳走してくれた。

それから、ロサンゼルスへ行くと、またまた朝吹さんに御馳走になったというアメリカ人に逢ったのには驚いた…」

これと同じような話は、岩崎清七氏も経験されたそうであります。

岩崎さんは、余りよく知らないアメリカ人から非常な歓待を受けたのでその訳を聞くと、その人は「自分は日本で朝吹さんから手厚いもてなしを受けたので、そのお返しの意味

で、同じ日本人の貴方をもてなすのだ」と言ったそうであります。

このような朝吹さんも、寄る年波には勝てず、昭和30年3月10日老衰により77歳9ヶ月の生涯を閉じられました。

葬儀は、三越の社葬をもって青山斎場で行われましたが、朝吹さんの生前よりの堅い遺志により、供物、供花等は一切お断りした簡素なものであり、新聞にも、「花環のない葬儀」として大きく報道されたものであります。

さて、ロータリーにおけるリーダーシップに関連して、初期ロータリーの拡大について一寸触れておきます。これは朝吹さんの或る有名なエピソードに繋がっていく話であります。

先ず、日本のロータリーは、東京クラブと大阪クラブの二つの本家クラブを基点としてロータリーの拡大が始まるのでありますが、日本の第1分家クラブは、神戸ロータリークラブであります。スポンサークラブは大阪クラブであります。

次は、名古屋ロータリークラブであります。これは、東京クラブが大阪クラブに対抗してスポンサークラブとなったのであります。

その次は、京都ロータリークラブであります。このクラブの創立については、東京クラブと大阪クラブのどちらがスポンサークラブとなるかが問題となったのでありますが、京都は日本の古都である、万人のノスタルジアのあるところであると謂うので、米山さんの仲裁により、東京・大阪共同スポンサーと謂うことになったのであります。但し、ロータリアン名簿には、東京だけがスポンサークラブとして記載されています。

そして、最後に、横浜ロータリークラブが

創立されました。

以上で、日本の6大都市には、悉くロータリークラブが設立せられたわけですが、しかし、この時点では未だ日本に地区というものがありませんでした。

そこで、大正13年から地区に準ずる取り扱いをするようになり、Special Commissioner（準ガバナー）を置くことになったのであります。

初代のSpecial Commissionerは、米山梅吉さんで、大正13年から15年まで2期連続であります。

二代目Special Commissionerは、井坂孝さんで、大正15年から昭和2年まで任期1年であります。

この時、日本のロータリアン達は、RIに地区大会に準ずる大会を開くことを要請しました。RIも、それは大変結構だということになりました。そこで、

1. 大正15年、大阪で第1回の準地区大会 Intercity Conferenceが開かれています。Special Commissionerは米山梅吉さんであります。
2. 次いで、昭和2年、東京で第2回の準地区大会 Intercity Conferenceが開かれました。Special Commissionerは井坂孝さんであります。
3. 次いで、昭和3年、横浜で第3回の準地区大会 Intercity Conferenceが開かれました。三代目Special Commissionerは、後にロータリー解散時、文部大臣となった平生夙三郎さん、御当地甲南大学の創立者であります。

以上の3人のSpecial Commissionerのあと、昭和4年から日本に地区管理即ち、RI第70地区の管理が始まるわけであります。

ところで、この地区管理の始まる直前に、昭和3年に東京で第2回太平洋地域大会Regional Conferenceが開かれたことに一言触れておかねばなりません。

このRegional Conferenceと言うのは、国際ロータリーが不定期に開催する大会であり、第1回は、ハワイのホノルル。第2回は、昭和3年に東京。第3回は、昭和10年にフィリピンのマニラで開催されています。

ところで、この第2回太平洋地域大会Regional Conferenceのホストクラブは、東京ロータリークラブでありました。経費を試算してみると、当時の金で約200万円は必要でありました。大学卒の初任給が20円に満たない頃のことですからこれは大金であります。

当時は、団体奉仕の思考は未だ定着していませんでしたから、ロータリアン達は、漠然と個人奉仕を考えていたのであります。どのようにしてこの経費を捻出すればよいのか？

ロータリアン個人は大金持ちであります。クラブ自体には金はありません。しかも、米山さんは、入ってくる金を全て世のため人のために使ってしまうから、金を持っていません。そこで、時の帝国生命社長朝吹さんの登場となるのであります。

朝吹さんは、皆が困っているのをみて、『私とその200万円を出しましょう。但し、一つ条件があります。私が金を出したことを金輪際口にしないことあります』

このようにして、朝吹さんのお陰で、太平洋地域大会は成功裏に幕を閉じることが出来、日本のロータリアンは面目を保つことが出来たのであります。これひとえに朝吹常吉の男気によるものであった、と記録に残っているのであります。では、金を出したことを

金輪際口にしない約束が、何故公になったのか。実は、このことは、朝吹さんが亡くなられたお通夜の席でもう亡くなられたのだからと、供養のつもりで打ち明けられたと謂います。

ところで、朝吹さんは、米山さんとは非常に対照的な金の使い方をした人であります。米山さんは、入ってくる金を片っ端から世のため人のために使いましたが、朝吹さんは、ダムの水のように金を貯めておいて、ここぞという時に、ダムの栓を抜くように一気に使ったのであります。

しかし、両者に共通している点は、金を出したことを金輪際人に言わなかったことあります。この陰徳陽報の教えは、日本ロータリーの精神伝統になっています。このようにして、お二人とも日本のロータリーにおいて偉大なリーダーシップを発揮されたのであります。

米山さんは、『ロータリーは、隠れたところ仕事がある。それは、隠れているから妙味がある』と言っておられます。この言葉は、ロータリーのリーダーシップを考えると、心に留めておくべきことだと思ふのであります。

以上で、ロータリーにおけるリーダーシップを考える参考として戦前の4人のガバナーを紹介したのであります。次に、ロータリーにおけるリーダーシップについてその原理の世界を眺めてみたいと思ふのであります。即ち、

一般に、リーダーシップ＝指導性と謂うとき、それは、指導する者と指導される者という上下の関係として捉えられていますが、ロータリーにおける指導性というのは、会社のような縦型社会即ち、上下関係における指

導性ではありません。

ロータリーは横型社会でありますから、それは、ロータリアン全てを平等対等なものとする社会における指導性＝リーダーシップを意味するのであります。

したがって、ロータリアン同士が平等対等であるのみならず、ロータリアンとクラブ会長との関係、クラブ会長と地区ガバナーや地区委員との関係も平等対等であります。そして、更に言えば、ロータリアンと地区委員や地区ガバナーとの関係もロータリアンとしては平等対等なのであります。

何故なら、国際ロータリー即ち、RIの会員はロータリークラブであって、ロータリアン個人は国際ロータリー＝RIの会員ではありませんから、そもそも上下関係どころか何らの関係もないのであります。したがって、敢えて両者はどのような関係かと言えば、やはりロータリアンとしては、お互いに平等対等だということになるのであります。

ただ、平等対等であることの意味を誤解しないように注意しなければなりません。例えば、元RI理事の今井先生に対して私達ロータリアンは、いつも友達のような気持や態度をもって接しています。しかし、私達は今井先生を心から尊敬しています。今井先生もまた、私達から信頼され、慕われています。ここが大事なところであります。これをロータリーにおける「徳の支配」というのであります。

ロータリーは、権力服従の縦型社会ではありません。時として、他地区の縦型社会の意識を持ったロータリアンは、今井先生に接する私達の態度を見て、あんな偉い人に対して何と慣れ慣れしい態度かと、異様に感じて驚くようであります。しかし、ロータリーが横

型社会であることを考えれば、元来、そのような意識を持つ方がおかしいのであります。

ただ、一点注意すべきは、「親しき仲にも礼儀あり」と謂われるように、年長者に対する礼を失ってはならないことは当然であります。

一般に、企業は縦型社会であると考えられていますが、ロータリーの企業に対する考え方は、そのような縦型思考ではありません。ロータリーは、企業を権限論的に見ないで機能論的に見るのであります。即ち、企業を構成員の役割の配分であると見るのであります。

例えば、企業には、社長、部長、課長、タイピスト、工具、運転手等々様々な役割を持った人達がいますが、それぞれが自分の役割を果たすことによって企業は円滑に運営されていくのであります。したがって、企業を構成している様々な人達のうち一人でも欠けると企業は円滑に運営されません。

このように企業を機能論的に見る限り、それは構成員の役割の平等な配分にすぎないのであります。このように企業を横型社会として見るのがロータリーの企業管理の要諦なのであり、その中核にあるのが「徳の支配」という考え方なのであります。

要するに、ロータリーにおけるリーダーシップというのは、縦型社会における権力による支配ではなくて、横型社会における「徳による支配」なのであります。

では、横型社会におけるリーダーとは如何にあるべきか。一つの事例を出しておきます。

昔、中国に「六韜・三略」という兵法書がありました。これは、源義経が鞍馬の山で学んだという兵法であり、相対性の原理を説く

相対主義の兵法であります。即ち、

用兵の術も情勢に応じて千変万化しなければなりません。つまり、こちらから仕掛せず、相手の出方に応じて動くべしと説くのであります。

「六韜」は、中国の周の太公望が著したという六種の兵法書、即ち、文韜、武韜、虎韜、豹韜、竜韜、犬韜の六書のことであります。

「三略」は、黄石公が著したと謂う上略・中略・下略の三書の総称であります。

この「略」というのは、戦略とか、駆け引きという意味であります。

そこで「六韜三略」というのは、これらの総称であります。これは、転じて、「虎の巻」、「秘密の術」、「奥の手」という意味があります。

因みに、受験参考書を「虎の巻」というのは、「六韜三略」の「虎韜」篇から出たものと謂われているのであります。

さて、「上略」は、戦争前についての兵法。「中略」は、戦争中の兵法。「下略」は、戦争後の兵法であります。

「上略」に曰く、『柔よく剛を制す』と。これは戦前の兵法であります。戦争は、力だけでは駄目だよ。頭を使え。つまり、学者を大事にせよ、ということであります。これは知的戦略の大切さを説いております。

例えば、資本力が大きい者が勝つとは限りません。一時、造船業界は、大型ばかりにして中・小型の設備をなくしました。その結果は推して知るべしであります。

ロータリーも徒に拡大を求めるときではなく、常に原理的反省を怠ってはならないと思えます。私は、古き良き時代のロータリーの良質性を回復するためには会員の増強・ロータリーの拡大を止めて、逆に、今のロータ

リーの会員数を半分位にするべきだと思えます。

曾て、神戸クラブの直木太一郎パストガバナー曰く、「今暫し拡大を止めて、今居るロータリアンの原石を磨くべき時ではないか」と説かれたことを忘れてはならないと思うのであります。

また、シュウマッファー曰く、"Small is beautiful"。それぞれ肝に銘ずべき言葉であります。

また、東京東クラブの佐藤千寿パストガバナー曰く、『最大となることを望まず、最良となることを望む』また曰く、『蟹は甲羅に似せて穴を掘る。大きくするより質を高めること、追求すべきは質であって量ではない。人生においては、「足るを知る」ことが大切、足るを知る者を富者と謂う』。更に曰く、『会社の価値は何によって計られるか。資本金の大きさではない。売上高の大きさでもない。利益の大きさでもない。社員数の多さでもない。その会社が、如何なる人を作ったかによって会社の価値は計られるのである』と。

この言葉は、佐藤パストガバナーが曾てガバナーの時の1974年度のRI会長ウイリアム・ロビンスの言葉『ロータリークラブの価値は、そのクラブが地域社会に如何なるプロジェクトを実施したか、如何に多額の寄付をしたかではなく、そのクラブが如何なる人を育てたかによって決まる。』という言葉と全く同じ境地にあるものであります。まさに金言であります。

「中略」に曰く、『美酒を献ずる者あり。皆で飲もう』と。これは戦時中の兵法であります。

昔、中国に百戦百勝、当たるところ敵無し

の将軍がいました。その将軍が或る村に逗留した時、村人達が美味しい酒を将軍に献上し

ました。すると將軍は、その酒を自分一人で飲むのではなく、部下将兵に対し、「皆裸になって川へ入れ、そして上流からその酒を川に流せ、皆でそれを飲もう」と言ったのであります。

これは何を意味するかと言いますと、自分が貰った酒は、自分一人のものではない、お前達部下将兵全員のために貰ったものだから、自分一人で飲むわけにはいかない。したがって、自分も皆と一緒に酒の流れた水を飲もう、という意思表示であります。即ち、

部下将兵の心を掴む指導性＝リーダーシップの一つの事例であります。このような指導性＝リーダーシップによってお互いに心を通わせなければ戦いには勝てないよといこと、即ち、心の団結を説いたものであります。

したがって、例えば、病院の院長が患者から贈り物を貰った時、自分個人として貰ったものではなく、病院全体の代表者としての自分に貰ったのだという気持が大切であります。即ち、

これは従業員全体の財産Community propertyだと考えて、これを患者や従業員の福利厚生に還元するのであります。ここに用兵の術の根底があるのであります。これはロータリーのリーダーとしても参考になる話かと思うのであります。

「下略」に曰く、『高鳥死して而して強弓減び、敵国滅びて而して謀臣減ぶ』と。

これは戦後の兵法であります。戦争が終われば、頭を使う謀臣即ち、参謀はもう不要の世の中となります。したがって、帝王たる者は、戦前・戦中の参謀達がいなくなっても決して奢ることなく、謙虚に世の中を治めることに専念しなさいよということ、即ち、過去の栄光に胡座をかくな、ということでありま

す。

これは、ガバナー、パストガバナー、ガバナー補佐、地区委員、クラブ会長・クラブ幹事その他おおよそリーダーシップを発揮すべき全ての人達に当てはまる話であります。

以上を集約しますと、ロータリーのリーダーとして、第一に肝要なことは何か。

ロータリーをよく学び、ロータリーを身につけることであります。そのことによって、ロータリーについて自信が出来ます。即ち、リーダーたる者は、須らくロータリーについて絶対的な自信を持つべきこと、これが、ロータリーのリーダーたる者の第一の条件であると思うのであります。

しかし、ロータリーを身につけ、ロータリーについて自信が出来ますと、人間というものには仕様の無いものでありまして、ともすれば、その自信が他人に対する優越感になる虞があります。

そこで、第二に肝要なことは何か。

リーダーたる者は、ロータリーに自信を持つが故に他のロータリアンに対して優越感を持ってはならない、ということであります。

そして、第三に肝要なことは何か。

リーダーたる者は、常に謙虚に頭を垂れて、他のクラブ並びに他のロータリアンに学ぶ姿勢を持たなければならないということでありま

す。以上三つの事柄が、ロータリーのリーダーとして肝に銘ずべきことであろうかと思うのであります。

次に、ロータリーのリーダーたる者の心得ておかねばならないことは、ロータリーの仕事には終わりが無いということでありま

す。例えば、ガバナーの任期は1年でありま

す。しかし、任期が終わっても色々な仕事 awaits 待ち受けています。のみならず、パストガバナーになってもロータリアンであることには変わりはありませんから、ロータリアンとしての仕事は一生涯続くのであります。

この理は、何もガバナーに限ったことではありません。ガバナー補佐についても、クラブ会長・幹事についても、地区委員についても同じことが言えます。

したがって、リーダーたる者は、本当に御苦勞様なのであります。

当地区の偉大なパストガバナー齊木亀次郎さんの言葉に、『月落ちて、天を離れず』という言葉があります。月は、西の空に沈んでも、宇宙を離れることは出来ないというのであります。これをロータリーの世界に当て嵌めると、ロータリアンは、ロータリーの一つの仕事が終わっても、ロータリーから離れることは出来ないという意味になります。

明治時代の感性の優れた非凡な詩人、金子みすずが美しい詩を作っています。

【お花が散って実が熟れて、  
その実が落ちて葉が落ちて、  
それから芽が出て花が咲く。  
そうして何べんまわったら、  
この木はご用がすむかしら】

皆さんは、この詩をどのように鑑賞されますか。私達は、毎年々々芽を出し、何年も花を咲かせる木というものに対して、その生命力の強さを称えるでしょう。

しかし、金子みすずは、この木が何時までも休むことが出来なくて可哀想にと感じています。そこには、金子みすずの木というものに対する深い思いやりがあります。これが金子みすず独特の感性なのであります。

これを、ロータリーの世界に当て嵌めると

どうなるでしょうか。

ロータリアンは、ロータリーの世界にいる限り、毎年毎年ロータリーの奉仕を続けなければなりません。休むことは出来ないのであります。毎週一回の例会には必ず出席して奉仕の心を身につけ、クラブの外では奉仕の実践をしなければなりません。誠に御苦勞様であります。

しかし、金子みすずのように、そのことを可哀想にと慰められてはなりません。寧ろ私達ロータリアンは、ロータリーに居る限り、毎年々々まさに終わりのない奉仕が出来ることに誇りを持つべきであります。そして、何時までも健康な身体で奉仕できることを感謝すべきであると思うのであります。

次に、リーダーシップに関して、noblesse oblige ノーブレス・オブリージという言葉について一言申し添えておきます。

これは、イギリスの貴族階級の根本精神を表した言葉でありまして、自分達の持っている貴族としての特権、財産などを国民や国家のために役立つ義務と責任があるということの意味する言葉であります。現に、あの第二次世界大戦の時、イギリス士官達の戦死者には、オックスフォード大学やケンブリッジ大学の出身者が圧倒的に多かったといわれています。このように、この言葉の根底に流れる思想は非常に崇高なものなのであります。

しかし、このnoblesse oblige の精神は、ロータリーの世界にそのまま当て嵌めるでしょうか。イギリスは階層社会であります。ロータリーは、万民平等の世界であります。したがって、noblesse oblige の思想は、ロータリーにはそのまま当て嵌らないと思えます。

ところが、日本ロータリーの精神伝統の中



には、このnoblesse oblige の思想が流れているようにも見受けられるのであります。当地区の偉大なパストガバナーであられた直木太一郎さんの思想や、日本ロータリーの創始者米山梅吉先生の思想や行動にもその片鱗が見受けられるようにも思われるのであります。

これは、恐らく、戦前の日本ロータリー創立時の状況、即ち、当時の日本社会における実力百万石の大実業家のみによって組織されたクラブであるという特殊な事情によるものであろうかと思うのであります。

しかし、noblesse oblige というのは、生まれながらにして貴族である身分と特権をもつ人達の精神を表した言葉であります。これに対して、ロータリアンは、このような生まれながらの身分や特権とは無関係の世界であります。

確かに、私達ロータリアンは、自分達は「選ばれた人」であるという意識を持っています。そのこと自体は、間違っていないと思います。それでよいと思います。

しかし、ロータリアンは、noblesse oblige のように、生まれながらにして「選ばれた人」になったものではありません。同業者の中から、ロータリーが良質な人であると認めて、ロータリーが一方的に選び出した人なのであります。同業者が選んだのではないのであります。ロータリーが同業者の承諾も得ないで一方的に選び出した人なのであります。したがって、「選ばれた人」とは言ってもその意味は、noblesse oblige とは全く違うのであります。この点を誤解のないようにしなければなりませんと思います。

昔は、確かに、超一流の実業家で組織されていきましたから、所謂「エリート」即ち、「選

ばれた人」と地域社会からも思われていました。

しかし、その「選ばれた人」という意味は、昔と今とは全く異なるものであることを理解しなければならないと思います。

今のロータリーは、現象的にも、また、原理的にも、このような上流階級だけの組織ではありません。したがってロータリーは、noblesse oblige のような特権があるから国家や国民に奉仕するというのではなく、あくまでも、アメリカ的な万民平等の思想のもとに、庶民的な一人々々のロータリアンとして世のため人のために奉仕しようとするものであります。

したがって、noblesse obligeの世界は階層社会・縦型社会であります。ロータリーの世界は完全な平等社会・横型社会なのであります。

では、原理的に見て横型社会におけるリーダーシップは如何にあるべきでしょうか。

先ず、その基本前提として、ロータリアンの意識構造を申し述べておきたいと思えます。それは、「茶席の論理」を考えれば判りやすいと思えます。

茶席には、社会のあらゆる階層の人達が入ってきます。士農工商、大名も武士も町人も百姓も入ってきます。しかし、大名も武士も茶席に入るときは、腰の刀をはずして丸腰で入ります。そして、完全対等平等の立場で静かに茶を喫して去るのであります。これを「喫茶去」と謂います。

ロータリーの世界もこれと同じでありまして、例会には、大会社の社長も、中小企業の社長も、大病院の院長も町のお医者さんも、八百屋さんも魚屋さんもロータリアンとして入ってきます。

しかし、一旦ロータリーの世界に入りますと、皆、平等対等の立場で交わり、心を通わせ合うのであります。そこには、一切上下の関係はないのであります。これがロータリーの論理であります。したがって、ロータリーの世界には、noblesse oblige のような階層社会を前提とする縦型社会の論理はないのでありまして、ロータリーの世界は、万民平等の横型社会の論理の支配する世界なのであります。

ただ、誤解のないように申し上げておきますが、ロータリーは万民平等の世界ではありませんが、ロータリアンは、やはりその中から「選ばれた人」なのであります。一つの職種から一人だけ選ばれた人なのであります。

しかも、それは、良質であるが故に「選ばれた人」なのであります。万民平等だからと謂って誰でもロータリアンになれるものではないのであります。

したがって、「選ばれた人」と謂う意味を誤解しないようにしなければなりません。地域社会には沢山の職種があります。それらは皆、職種の異なった異質の職種、即ち、異業種であります。地域社会は異業種の集まりであります。

しかし、ロータリーは、それぞれの異質の職種＝異業種の中からそれぞれ一人だけ良質な人を選ぶのであります。したがって、ロータリアンとして選ばれた人は、皆「良質な人」であるが故に「等質な人」であります。即ち、ロータリアンは、皆、異業種の中から選ばれるという意味において「異質の人」であります。良質であるが故に選ばれたという意味においては、皆「等質な人」なのであります。所謂「等質の中の異質」なのであります。そして、その「等質」は、皆「良質」な人なの

であります。金子みすずに素晴らしい詩があります。

#### 【私と小鳥と鈴と】

私が両手をひろげても、  
お空はちっとも飛べないが、  
飛べる小鳥は私のやうに、  
地面を速くは走れない。  
私がかつたをゆすっても、  
きれいな音は出ないけど、  
あの鳴る鈴は私のやうに、  
たくさんな唄は知らないよ。  
鈴と、小鳥と、それから私、  
みんなちがって、みんないい。

要するに、ロータリアンは、良質であるが故に「選ばれた人」でありまして、noblesse oblige の精神をもつイギリスの貴族のように身分や特権があるが故に「選ばれた人」ではないのであります。ロータリーにおけるリーダーシップを考えると、この点を誤解しないようにしなければならないと思います。

このように、イギリスの階層社会は縦型社会であります。したがって、noblesse oblige も先程申し上げたオックスフォード大学やケンブリッジ大学出身者に戦死者が多かったというように良い意味で機能している場合はよいのであります。インドの階層社会、カースト制度のように、一方に富裕な社会があり、他方に極貧の社会があるという格差社会が厳然として存在し、このことを当然のこととして是認し、これを改めようとしない社会は、ロータリーの万民平等の理想とは相容れないものであります。したがって、ここにはロータリーはありません。したがってまた、ロータリーの奉仕もないのであります。

最後に、ロータリーのリーダー・指導者として肝に銘じておいて欲しいと思うことを一言申し述べておきます。

御承知の通り、ウィルキンソンRI会長が先般の国際協議会で発表されたRIのテーマは、「ロータリーは分かち合いの心」"Rotary Shares"というものでありました。

ところで、ウィルキンソン会長は、このテーマの根底にあるものは、「愛」と「親切心」であると説いておられます。『あらゆるニーズに取り組むときには、どうか、ロータリーの真髄が「愛」であり、その発露が「親切心」であることを思い起こして下さい』と述べています。

「愛」と「親切心」。実は、この言葉は、ロータリーのリーダーとしては、肝に銘ずべき言葉であろうかと思えます。そしてこの二つの言葉は「思いやりの心」と集約することが出来ると思うのであります。

ウィルキンソンRI会長は、『ロータリーは誰彼の区別なしに全ての人類に向けられる人類愛に他ならない。ロータリーは、その人類愛を表現し分かち合う術を授けてくれるのです』と述べ、そして、その愛を分かち合う分野について、クラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕、国際奉仕及び青少年奉仕について簡単に説明し、更に、会員増強についても愛を分かち合うべきことを説いておられます。これは、ロータリーの全分野に亘ることを意味します。

したがって、ロータリーのリーダーたる者は、奉仕の実践に当たり、あらゆる事態を冷静に分析し、全ての事柄に目を行き届かせる「愛」と「思いやりの心」を持っていなければならないと思います。一つの例を紹介し

例えば、世界社会奉仕の窮極の理念は、貧困の社会に金や物を供給することではなく、貧しい人達に自立心を育てることです。

青年海外協力隊というのは、ロータリアンではありませんが、世界社会奉仕の理念に沿った誠立派な活動をしています。ある時、その隊員達が、タイの村で村人達に竹籠の編み方を教えました。村人達は喜んで帰って行ったのでありますが、その後、一向に竹籠を作ろうとしません。隊員達は、不思議に思い乍らも約6ヶ月が経ちました。そのある日、隊員達が村人達に呼ばれてパーティに行ったところ、その村では一人の老人が竹籠を作って生計を立てていることが判ったのであります。村人達はその老人のことを思って竹籠を作らなかったのです。

この事実は何を教えてくれるかと言いますと、1923年のセントルイスの国際大会で採択された決議23-34号第6項には、奉仕の実践をするときには、先ずニーズを調べよ、と謂っています。ニーズのないところには奉仕の実践はありません。したがって、この事案の場合には、先ず、村人達が何を欲しているかを調べなければならなかったのであります。村人達が欲しない竹籠作りを教えても、折角の善意が実らないのであります。リーダーたる者は、何時もこの点を考えていなければならないと思うのであります。

また、ウィルキンソンRI会長は、『ロータリーは誰彼の区別なしに全ての人類に向けられる人類愛に他ならない。』と述べておられます。しかし、私は、ロータリーは、全ての人類だけでなく、この世に生きとし生けるもの全てに向けられた愛に他ならない、と考えるのであります。そこから、人間同士の共生、

動物、植物との共生、自然との共生という共生の思想が生まれるのであります。即ち、

例えば、今、科学技術の発達の視点から見れば、医学が長足の進歩を遂げたことは人間の幸せにとって有難いことでもあります。しかし、医学の進歩の陰に、何千万、何億というモルモットや実験動物の命が犠牲にされています。このことに思いを馳せる人は、非常に少ないのであります。このことを一体どう考えるのか。

人間の幸せのためであれば、モルモットや実験動物の命を奪ってもよいと考えるのか。しかし、彼らも神様から命を与えられて生きているのであります。その命を奪うことは罪ではないのか。もし、罪だとすれば、その罪は、一体、誰が、何時、何処でどのようにして償うのか。

元来、私達人間は、動物の命、植物の命、生きとし生けるものの命を頂いて生きています。この生きとし生けるものの命を奪って生きていく人間とは一体何か。そもそも生きとし生けるものの命とは何か。

ロータリーにおけるリーダーシップを考えると、単に人類に対する愛だけではなく、この世に生きとし生けるもの全てに対する愛の心を忘れてはならないと思うのであります。この心は、やがて地球環境を考える心に繋がっていくものなのであります。

最後に、リーダーとして心に留めておくべきことをもう一つ話します。

この話は、今から約20年前、評論家の草柳大蔵さんが一燈園という修養団体で話されたことでもあります。

昭和62年でしたか、映画俳優のユル・プリンナーが肺癌で亡くなりました。彼は、その8年前から肺癌になったということが判って

いましたので、その4年前に京都に来て、お忍びで大徳寺の和尚さんに会いました。この和尚さんは鈴木大拙先生を凌ぐほど英語の出来る人でありましたが、ユル・プリンナーは、和尚さんに向かって真剣な眼差しで2時間に亘って話を聞きました。

「死ぬということはどういうことですか」「生きるということはどういうことですか」と一生懸命に聞いたのであります。凄いい切込みであります。

後で聞いたところ、彼は、曹洞宗の道元を実によく読んでいたのであります。ニューヨークの本屋へ行きますと、道元禅師の翻訳本が沢山あるそうであります。

そして、道元禅師の教えを基にして和尚さんに聞いているのであります。そして2時間。終わった後で、畳に手をつけて、「本日は、誠にありがとうございました」と言ってお辞儀をしています。

そして、「就いては、もう一つ質問があります。貴方の着ていらっしゃる白い着物と白い帯が実によろしいので、それを我々が着てもよいものでしょうか」

和尚さんが、「貴方の頭は、我々と同じだから大丈夫です」と言うと、すぐ西陣へ行って、着物を2着作って帰りました。彼は、肺癌になってからの8年間に死生観を実に突き詰めて考えていたのであります。

そして、寿司が大好きで、ニューヨークの「竹寿司」と謂う店によく行って、劇場が跳ねるとスタッフを連れて行って一緒に御飯を食べる。「寿司を食べただけ食べる、日本酒を飲みたいだけ飲め」と言って宴会をするのであります。

ところが、その連れてくる人はというと、切符もぎりの女の子、掃除係のおばさん、照

明係のように、人生で一回も脚光を浴びたことのない、ライムライト (lime light) を浴びたことのない裏方さんばかりであります。そのような人達を連れてきて、「さあ、食べたいだけ召し上がれ」と言って食べさせる。この辺が大変魅力的なのでありますが、彼の周辺の人達と話合ってみると、彼は、蒙古人とハンガリーのジプシーの間に生まれた子でありました。

実は、ヨーロッパやアメリカの社会では、ジプシーだと判った途端に、そのことだけで社会的存在を抹殺されてしまいます。

あの「第三の男」というチターの名曲を作ったアントン・カラスは、世界中にあの曲が流れて、遂にホワイトハウスの大統領の前で演奏会を開いたり、フランスの大統領の官邸で演奏会を3日間続けたという、その位、世界中のハイライトが当たって、そして、沢山お金を儲けて、ハンガリーの首都ブタペストに「カラス」というレストランを開きました。その店は、2ヶ月前からでないと言約できない位流行ったのでありますが、或る時、アントン・カラスはジプシーの子だという新聞記事が僅か100行くらい載ったために、サアツとレストランから客が退いて、その店は潰れてしまいました。

そして、カラス自身は、遂に昭和61年、落魄の内にこの世を去ったのであります。ハンガリーの本当にうら寂しい、雨漏りのするアパートのベッドの上で、誰にも看取られず、ただ一人で死んでいたのであります。そのくらい厳しいのであります。

ユル・プリンナーは、このような環境の中を耐えに耐えてきたからこそ下っ端の涙が判るのであります。社会の底辺で支えている人達の気苦勞が判るのであります。だからこ

そ、その人達をお寿司屋さんに呼んで御馳走をするのであります。このようなエピソードは沢山ある筈ですが、彼はそういうことは自分では謂わないのであります。これはまさに日本流に謂えば、「陰徳陽報」の心であります。

この世の中には、一方にnoblesse obligeのような身分や特権のある豊かな社会があると共に他方には、差別された貧しい社会があります。どちらの社会に生きる人達も温かい赤い血の通った人間なのであります。したがって、リーダーたる者は、常に弱者に涙する心を失ってはならないと思うのであります。

会社でも、病院でもその他あらゆる団体の組織の頂点に立ってリーダーシップを発揮する者は、常に社会的弱者に対する思いやりの心がなければならぬと思うのであります。そしてこれは、まさにウィルキンソンRI会長の心でもあるのであります。

以上、「ロータリーにおけるリーダーシップ」というテーマで長々と拙いお話を申し上げました。さぞかしお疲れになったかと思えます。御静聴を感謝致します。有難うございました。

## あ と が き

2001年（平成13年）6月、よいひでおちゃんの発案により始まった、例会での深川先生の『純ちゃんのコーナー』は、本年度で丸6年続けられたこととなります。その間に、ロータリー情報委員会は委員会併合により、雑誌・ロータリー情報委員会と名前を変えましたが、その1つの重要な任務は、新会員のオリエンテーションとその教化です。新会員の皆さんが『純ちゃんのコーナー』を足掛りに、ご自分で勉強されている事を伺い、このコーナーの有用性を信じ、ありがたく存じます。聞き漏らした点を本冊子で確認されることを期待いたします。

最後に、深川先生の献身的なご努力と、小野隆一郎会長、滝内秀昭幹事をはじめ全会員の皆様そして事務局のご協力に深謝いたします。

伊丹ロータリークラブ    2006～2007年度    雑誌・ロータリー情報委員会