

クラブ・リーダーシップ・プラン

2005 - 07 年度国際ロータリー理事 重田 政信 高崎北RC



過渡期のCLP導入

ロータリー第2世紀で最初の規定審議会も目前に迫りましたが、この変革の時期にあって私たちの最大の関心事の一つがクラブ・リーダーシップ・プラン（CLP）導入の問題であると思います。

ご存じの通り、CLPは2003年2月のRI理事会で大筋が承認され、2004年11月の理事会でクラブ管理の枠組みとして正式に承認されました。このとき理事会は同時に「推奨ロータリー・クラブ細則」を改正し、CLP導入の道を開くとともに、CLP導入の理念に関連して、「四大奉仕を標準ロータリー・クラブ定款に採り入れる」ことを決定しました。しかし、「クラブ細則」の改正が『2004 手続要覧』の出版に間に合わなかったために、手続要覧が出版された時点で、「クラブ細則」の記載が既に古い情報になっているという変則的な事態を招き、そのために混乱が生じました。

また、CLPに関する初期の情報伝達が英語の電子メディアに偏っている憾みがあったため、印刷メディア派と電子メディア派では、情報収集の過程で時間差が生じ、CLPの認識の上でも必然的に温度差が生まれました。この事実は、情報伝達における同時性の重要さや、伝達方法の問題点をあらためて浮き彫りにしました。この情報伝達の問題は日本だけの現象ではなかったと思われ、国際ロータリー（RI）は国際協議会など、さまざまな機会を利用してCLPの理解推進を要請しています。

一方、各地区からいただいた今年度の『ガバナー月信』を拝見しますと、ガバナーの皆さまはこの問題に深いご関心をおもちですが、日本全体としてはCLPの導入はまだ過渡期的な状態にあると言えます。また、この8月に実施させていただいたアンケート調査では、これまでにご返送いただいた32地区からのご回答によりますと、14地区（43.8%）が、「今年度は、地区としてCLPを推奨し、実施を支援する、あるいは前年度から推奨、支援している。（実行段階）」と答えられ、4地区

（12.5%）が、「今年度は、地区として次年度からCLPを推奨、支援するか否かを決定する。（意思決定段階）」、7地区（21.9%）が「今年度は、情報を集め、地区として将来CLPを推奨、支援するかどうかを研究する。（研究段階）」、5地区（15.6%）が「今年度は、CLPの採用、実施は各クラブの決定に任せ、特に地区としては推奨、支援をしない」、2地区（6.3%）が「その他」と答えています。

このような状況の下に、ロータリーの友編集部からの要請がありましたので、これまでのRI理事会でのCLP導入の経緯について簡単に触れ、また多少の私見を述べさせていただきます。

独自に選んだ方法で取り組む

まずCLPについての概要を「ロータリー章典」から引用します。CLPの目的は、「効果的なクラブの管理の枠組みを提供することにより、ロータリー・クラブの強化を図ること」であり、次いで「効果的なクラブの定義」の4要素として、

- ・ 会員基盤を維持、拡大する。
- ・ 地元地域社会ならびに他の国々の地域社会のニーズを取り上げたプロジェクトを実施、成功させる。
- ・ 資金の寄付およびプログラムへの参加を通じてロータリー財団を支援する。
- ・ クラブの枠を超えてロータリーにおいて奉仕できる指導者を育てる。

が挙げられています。それに続き、「その実施に当たっては、現任、次期、元クラブ指導者は以下を行う」として次のような、(a)から(i)までの9項目が列挙されています。

- a) 効果的なクラブの要素に取り組む長期計画を立案する。
- b) 「効果的なロータリー・クラブとなるための活動計画の指標」を使用して、クラブの長期計画と合致した年間目標を設定する。

- c) 計画過程に参加する会員を含めてクラブ協議会を実施し、ロータリーの活動に関する情報を伝える。
- d) クラブ会長、理事会、委員会委員長、クラブ会員、地区ガバナー、ガバナー補佐、および地区委員会の間に明確な意思疎通が図られるよう確認する。
- e) 将来の指導者育成を確実にする一貫した引き継ぎ計画の概念を含め、指導者の継続性を確保する。
- f) クラブ委員会構成とクラブ指導者の役割と責務を反映させるべく、細則に修正を加える。
- g) クラブ会員の親睦をさらに深めるような機会を提供する。
- h) 会員全員がクラブのプロジェクトや業務に活発に関与するよう計らう。
- i) 以下を確実にするための包括的な研修を企画する。
 - ・ クラブ指導者が地区研修会合に出席する。
 - ・ 新会員のための一貫したオリエンテーションを定期的

に実施する。

- ・ 現存会員のための継続的教育の機会を提供する。

CLP施行におけるこの9段階は、クラブが独自に選んだ方法でこれらの項目に取り組むことができます。a)や、f)の項目で、長期計画（3-5年）策定の要請や、クラブ細則の修正に対して積極的に注意を喚起しているのが注目すべき点です。i)の研修の項は、新会員のためのオリエンテーションと、現存会員のための継続的教育を具体的に分けて提示し、包括的研修の重要性を強調しています。

また、「地区リーダーシップ・プランに提示されるように、クラブ指導者は、地区指導者と相談しながらクラブ・リーダーシップ・プランを施行するものとされます。同プランは、毎年見直しが行われるべきです」としています。

DLPが期待通りに機能しているかを問う好機

ここで、CLPが発表されるまでの経緯について概観しますと、CLPの先行概念である「地区リーダーシップ・プラン（DLP）」は1996年に正式に承認され、6年後の2002年からすべての地区で強制適用されることになりました。DLPは、最初オプションとしてスタートしたものが、後で強制力をもつようになったことから、CLPも今はオプションであっても、将来は強制力をもつのではないかと危惧する声もありますが、CLPの根幹をなす委員会構成は、クラブの裁量に任されているクラブ細則によって実施されるものであり、RIが強制す

べきことではありません。

DLPはクラブに対する迅速な支援や、経験豊富な地区リーダーを育成することなどにより、クラブ強化に役立つことが期待されていますが、CLPはこのDLPの延長線上にあると考えられます。従ってDLPの要であるガバナー補佐をはじめ、地区研修委員会の果たす役割は大きく、これがCLP成功の鍵の一つになります。結局、DLPの充実と成功がCLPの成功につながると言えるでしょう。その意味で、CLPの実施はDLPが期待通りに機能して、クラブ委員会の活動を支援しているかを問い直す好機でもあると思います。

2004年11月の理事会でも、「ロータリー章典」の「DLP」の項に、「CLPを通じて、クラブの長期的な発展に取り組むこと」という文言を付け加え、また「ガバナー補佐」の項では、その責務の中に、「CLP実施の支援とともに、毎年それを見直すこと」という項目を追加して、CLP実施に対する配慮を示しています。

CLPという言葉が正式に登場したのは、2000年9月のRI指導力養成・研修委員会が最初とされています。当時のクラブ委員会の数が、弱小クラブにとっては多すぎることが認められたので、当RI委員会は簡素化された5つのクラブ常任委員会をすべてのクラブに推奨する案を提唱しました。それを受け、2000年11月の理事会は、CLPの原型となる5つの委員会を基本としたCLP原案の作成を事務総長に委託し、2002年9月の指導力養成・研修委員会でCLPの目的を審議し、CLPを一層検討することを決めています。

次いで2002年12月の指導力養成・研修委員小委員会でCLPを検討し、ここで従来の四大奉仕に基づくクラブ常任委員会に対する反省を表明し、またクラブ委員会の継続性の必要性を認める一方、CLP案をクラブで試験的に実施する件が提案されています。それを受け、2003年2月の理事会でCLPを大筋で承認し、クラブでの試験的実施を委員会に要請しました。

2004年9月の指導力養成・研修委員小委員会は、試験的にCLPを実施した6か国、18クラブからの報告を検討し、CLPをDLPの延長と位置づけ、すべてのクラブの組織機構として推奨できるものであるとの結論に達しました。

あらゆる規模のクラブに有用

こうした経緯を経て、前述のように2004年11月の理事会でCLPを効果的なクラブの管理的枠組みとし

て承認し、同時にクラブ細則を改正しました。続いて2005年3月のR Iクラブ指導力養成委員会は、CLPの推進について、CLPを弱体クラブや問題を抱えるクラブに限定しないこと、および、CLPに関する情報を繰り返し徹底することを確認しました。

現在R Iは、CLPを会員数の少ない弱小クラブだけを対象とするものとは考えず、20人未満のクラブから200人を超えるクラブまで、あらゆる規模のクラブにとって有用な管理機構であると考えています。R Iが試験的にCLPを実施した18クラブでは、従来の慣習にとらわれず、クラブ運営上自由な発想が可能になったことや、自クラブの実情に合わせてクラブ細則を作り直すことができるようになったというように、固定観念からの脱却がクラブ強化の理由として挙げられました。

アメリカや日本というような、ロータリー先進国と目される国を中心に会員数が減少したことは、私たちに大きな危機感を抱かせました。ロータリーに限らず、ロータリーをお手本として誕生した奉仕団体といわれる他のクラブ組織も、会員減少に悩まされています。こうした事実に対する危機感の表れの一つが、CLPの発想につながっていると思います。このような改革の試みが、ロータリー全体の問題として提唱されるべき時期であったにもかかわらず、弱小クラブの強化問題からスタートしたところに、その後の誤解と混乱の一因があったのかもしれませんが、この時期にCLPがロータリー第2世紀に向けてのクラブ強化のための具体案として提唱されたことは意義があると思われます。

四大奉仕を「標準ロータリー・クラブ定款」に

ここで、CLPをロータリーの存続と発展のための進化の試みとして捉えるという立場から、いくつかの問題点を考えたいと思います。

CLPの根幹をなすクラブ委員会は、四大奉仕に基づくクラブの年間目標および長期目標に向けた取り組みを担当し、会長エレクト、会長、直前会長が協力して、指導の一貫性と計画の継続性を図ることになります。可能であれば、継続性を図るため、委員会委員は3年を任期として委員会に任命されます。常任委員会としては、会員増強委員会、クラブ広報委員会、クラブ管理運営委員会、奉仕プロジェクト委員会、およびロータリー財団委員会の5つが挙げられていて、これが従来の四大奉仕を中心とする委員会とは全く違ったアイデアによって構成されているため、四大奉仕を軽視していると誤解され

る向きもあります。

しかし、2004年9月のリーダーシップ開発研修小委員会では、四大奉仕の重要性について十分な議論の後、四大奉仕を標準ロータリー・クラブ定款に採り入れるよう、2007年規定審議会に制定案を出すことを理事会に提案しています。新クラブ細則は、四大奉仕をクラブ活動のための理念と実践の枠組みとして位置づけ、クラブ委員会は四大奉仕に基づいた年次、および長期的な目標を推進する責任をもつこととなります。この新クラブ細則の記載ほどはっきりした四大奉仕重視の表現は、旧細則のクラブ委員会では見られませんでした。

もし、これまでの四大奉仕中心の委員会構成が形骸化し、委員会活動がマンネリ化の危険にさらされている恐れがあれば、その現状を何とか打開しようと誰しも考えるでしょう。また、そのような悩みをもつクラブは会員規模の大小を問わず、決して少なくないと思われます。その悩みに対し、小規模クラブにも適用できる委員会構成を、改革の象徴的な案として出したのがCLPの委員会簡素化案であると思います。

四大奉仕を土台として、効果的なクラブ活動を展開するのは、委員会の名目よりも会員の熱意によるのではないのでしょうか。もちろん、推奨クラブ細則はあくまでも「推奨」であり、四大奉仕を常任委員会にすることもクラブの裁量の範囲内です。日本では米山奨学委員会の取り扱いも当然クラブの判断に任せられます。

これまで大多数のクラブが「推奨ロータリー・クラブ細則」をそのままクラブ細則として受け入れてきたので、多くのロータリアンが、このCLPの推奨委員会構成をそのまま踏襲することを前提にして、CLPを四大奉仕の軽視と考えられたのは無理ありませんが、CLP導入の最大の利点は、この機会に自分のクラブの細則を見直し、当事者意識をもってクラブを活性化する意欲をわかせる点にあると思います。しかも、クラブ細則は毎年見直すことが求められていて、前述のようにこの見直しがガバナー補佐の責務の一つになりました。ただ、地区の委員会構成とクラブ委員会の整合性の問題もありますので、その点でも地区との情報交換を重視していく必要があるでしょう。

CLPが奉仕プロジェクト委員会の中に、社会奉仕、職業奉仕、国際奉仕を並べて取り込んだことは一つの進化であるかもしれません。社会の役割構造が急速に変化し、奉仕の分野も互いに壁が低くなった現在、各奉仕部門が垣根を取り払い、セクショナリズムを排し、地域社

会や世界の真のニーズに対し効果的に応えることは意義があるでしょう。ただ、世界情勢の変化とともに、往年のロータリーに比べ、環境汚染や人口増加など、人類の生存に関わる切実な問題がますます現実味を帯びて来た現在、人道的な世界社会奉仕の比重が高まっていることはご理解いただけると思います。

クラブを強化し、クラブの魅力を高める

CLPに基づくクラブのロータリー財団委員会は、各クラブが主体性をもった財団へのかかわり方を保つ上で、従来以上に積極的な役割を果たすことになるでしょう。ロータリー財団の目的や成果を、感動的な情報とともにクラブに伝えて会員の財団寄付への関心を高め、また、地区では掌握しきれないクラブの実情に合わせた、財団プログラム参加への方法論を考えることができます。特に地区補助金の活用は、地域社会に根ざしたクラブの財団委員会の活躍の場であり、このプログラムへの参加はクラブの活性化につながるでしょう。

クラブ広報委員会は、地域社会に個々のロータリー・クラブの魅力を伝える上で、最も活躍が求められる分野です。ビル・ボイドR I会長も説かれているように、会員減少に対処するには、新会員をひきつけようとする努力よりも、クラブを強化し、クラブの魅力を高める方が先決問題でしょう。しかし、せっかくのクラブの魅力も外部に輝かなければ存在価値が認められません。

クラブの魅力は、外部の人に対する対外的魅力と、クラブ会員に対する対内的魅力に大別できると思います。社会奉仕の業績はクラブの対外的魅力を高め、会員増強につながります。一方、職業奉仕を中心としたクラブ会員の研鑽は、会員に対するクラブの対内的魅力を増し、退会防止に役立つと同時に、会員の社会的信用や名声を高め、無言の広報になるでしょう。しかし、ロータリーが世間に意外なほど知られていない現状から、地域社会に対する日ごろの地道なクラブレベルの広報活動が、ロータリーの生き残りにつながると思われます。

この外部に向けた魅力(社会奉仕)と、内部に向けた魅力(職業奉仕)のバランスが、そのクラブのモチベーションを決めることとなります。汲めども尽きぬ奥深い職業奉仕の理念も、普通はロータリーに入会して初めて分かる内部の魅力ですが、これを外部に示すことが、新しい協力体制下の職業奉仕委員会で可能になるかもしれません。

委員会の継続性を重んじて3年委員会が推奨されていますが、これはDLPの延長として当然の帰結である

と思われます。初期ロータリーの時代は、地元の小さな地域社会を奉仕の対象にしていたため、社会奉仕もそれほど規模が要求されず、プログラムの新鮮さを保つ意味で単年度の方がニーズに合った奉仕ができましたが、現在はロータリーに対する世間の期待とニーズの高まりのために、プログラムも長期ビジョンと継続が望まれます。また、委員の人選にも次期会長が参画するので、次期会長と留年委員の人間関係の面もスムーズにいくと思われ

ます。クラブ管理委員会の役割も、初期ロータリーの時代に比べて会員の社会的ストレスがますます強くなっていくと思われる上に、ストレスが40～50代くらいの、ロータリアンとしては若手の人たちに多いと言われているので、クラブの楽しさという基本条件の面では、最も今日的な進化が求められる分野です。同時に、クラブ内の世代格差解消への配慮をすることが、楽しいクラブ親睦や会員の満足度にとっての大きなポイントになるでしょう。世代格差の解消については、CLPが留意事項の(i)で示す研修が、新会員と現存会員向けに分かれています。さらにきめ細かく、現存会員を中堅会員と古参会員に分けて考えることが必要かもしれません。前述の(g)、「クラブ会員の親睦をさらに深めるような機会を提供する」は特に再検討すべき重要な課題でしょう。

会員増強はクラブの常在目標ですが、これはビル・ボイドR I会長が説かれる通り、増強はクラブの魅力の結果であって、まずCLPの導入で魅力あるクラブにすることができるか否かが根本的な問題です。会員の量も質もという二律背反の問題の解決策の一つは、CLPの説く研修の充実にあると思います。

ロータリーが会員減少に直面し、私たちのクラブ活動が果たして社会のニーズの変動に正しく適応してきたのか、何か変革が求められているのではないかという共通意識のもとに、CLPの導入に対して前向きな検討をお願いしたいと思います。それは時代の波に迎合しようとするのではなく、ロータリーの、他に類を見ない真の良さを再認識するために、それぞれクラブ独自の立場から会員全員が当事者意識をもたれ、CLPの検討を機に、クラブ細則やクラブ運営でこれまで思い及ばなかった改善すべき点を再点検されることをお願いいたします。その上で、新世紀に求められる魅力あるロータリーのあり方を明確にし、ロータリー第2世紀を再び輝かしい発展の時代にしようではありませんか。