

職 業 奉 仕

新居浜ロータリークラブ



正 誤 表

		誤	正
11頁	6行目	思考	試行
27頁下から	1行目		
	2行目	適性	適正
28頁	6行目	適性	適正
33頁	6行目	適性	適正
43頁	1行目 (2箇所)	因念	因縁
45頁下から	6行目	因念	因縁
48頁	12行目	適性	適正
48頁	15行目	適性	適正
49頁	9行目	因念	因縁

序

私が新居浜ロータリークラブに入会したのは、10年前の昭和47年8月でした。その時新居浜ロータリークラブは創立20周年にあたっていました。あれから10年今年度は創立30周年記念にあたります。当クラブの大見正俊氏が第267地区のガバナーになれる年でもあり、また記念行事も予定されています。

私が入会して2～3年は無我夢中でロータリーとはどんな団体であるのかよくわかりませんでした。昭和49年に千種会に入会し小堀憲助先生の講義を聞いたり、ロータリーの文献を読んでいる内にだんだんロータリーとは何ぞやということがわかって参りました。

ロータリーという職業奉仕はわからないという声をよく聞きます。そこで30周年記念事業の一つとして、職業奉仕に関する小冊子を刊行する決心を致しました。幸い創立30周年記念委員長青野重馬氏、当クラブ会長葛山健氏、幹事吉松正和氏、職業奉仕委員長西岡清次氏の了解を得ましたので、浅学菲才の身をもかえりみずこの小冊子を刊行することになりました。

この小冊子は小堀憲助先生の千種会での講義を基調として、小堀憲助先生の「ロータリー・クラブ」やその他の著書、小中義美氏著「奉仕こそ我が職業」、武藤博氏著「私の観たロ

ーター」、I.G.F. 記念講演集、地区協議会記録誌等を参考にして書き上げたもので、少しでも参考になれば幸いと存じます。

新居浜ロータリークラブ

中山 恵 夫

昭和57年7月

職業奉仕（総論）

ロータリーでいう職業奉仕とはどんなものであるかよくわからないということをよくきく。手続要領（1981年版）234～237頁に書かれている職業奉仕（Vocational Service）を読んでも、綱領を読んでも、ロータリーでいう職業奉仕はどうもよくわからないという人が現われる。ロータリーの綱領の第二は職業奉仕について定めているのであるが、それは三つの要素から成り立っている。

- (1) 事業上の倫理基準の向上
- (2) 社会に存在するあらゆる正業の価値の認識
- (3) 自己の職業の社会的意義の認識を深める努力

この三つが、理論的意味での職業奉仕の内容である。そして、この三つの要素の列挙をもってしても、どうもよくわからないという人が現われる理由は二つある。一つは、職業という単純な言葉によって表現される人間関係が多様でつかみどころがないことである。いま一つは、職業奉仕に関する標語（He Profits Most Who Serves Best, Service Above Self）や四つのテストから綱領にいたるまで、具体的かつ実質的に何をなせとは言っていないので、ひたすら各ロータリアンの立場と知性にまかせ、ここではただ知性を働かせる場合の思考過程の準則だけしか示していないからである。

そこで、ロータリーでいう職業奉仕を理解するには、

Code of Ethics（全職業人を対象とするロータリー倫理訓—道徳律）、Service Is My Business（奉仕こそわがつとめ）を読むのが一番よい。

道徳律はロータリーが人類文化史上に残した最大の業績の一つであって、1913年バッファロー大会で提唱され宣明すべしと議決され、その起案の作業をアイオワ州のシー・シテイ R. C. が受持ち2年間の努力の結果作り上げられ1915年サンフランシスコ大会の正式の議決を得て成立、後に細則第16条の明文をもって規定している。1927年以降その配布を自主的に中止しているし、1980年の規定審議会で細則第16条も削除されたが、この倫理訓は現在われわれの間に生きている。そしてクラブ活動を通じて、クラブ会員のみならず地域社会全体に対してこの職業倫理を提唱しなければならない。

Service Is My Business には奉仕と呼ばれる思考形体（哲学思想）をもって自分の企業を管理しなければならない。具体的な行動の場ではこういうことをしなければならない。これらのことが詳しく書かれている。英文を読むのが一番よい。従来の「奉仕こそわがつとめ」の日本訳は難解であって、和歌山ロータリークラブの小中義美氏の訳した「奉仕こそ我が職業」の方がわかり易い。

よくロータリーのロータリーたる所以は職業奉仕にありといわれるが、一般社会人の言語慣習の中から職業奉仕なる言葉は見出すことはできない。職業は奉仕でないというのが一

般通念（一般慣行）である。

職業が奉仕だといいきれるためにはどうすればよいか。

（どういう世界の中に住めばよいか。）

一般に職業は私利私慾であり利潤追求である。職業をもって奉仕と考える人は企業管理の場合であると、専門職業人（聖職）の場合とにかかわらず、特定の金銭と自分との距離を遠くはなして眺めなければならない。対自的自我において、即自的自我をおさえておく。大学教授、弁護士でも実業家でも誰でもたえず飢えていることが必要、それにも不拘物慾に支配されない自分が必要である。団体（会社、病院）に金をもたして、自分のとり分をできるだけひかえる。一生楽しく生活できればそれでよいのだ。そこに働く検査技師や看護婦も、この世にある限り不満のない限りしかも最少限のお金がもらえたら、それが一番慾の深い生き方になる。死んであの世に金をもっていける訳ではない。生きている間だけ潤沢に使えればよい。その代りに生きている限りこの団体と縁を切らないようにすればよい。これは企業内管理にも必要である。企業は人、人は心、企業の中に同志を集めなければならない。

金銭に集中するから職業は奉仕にならない。職業を現象においてとらえると奉仕にならない。現象にとらわれないで本質の世界において職業生活を考えなければならない。

一つの取引が次の取引の誘因になるようなプラス α を残しておかねばならない。次の取引の誘因にならない死金は惜し

め、これは捨金である。生金は惜んではいけない。次に新しいものを生み出す精神的なもの、下地を作り出すもの、即ち生金は惜んではいけない。死金と生金を間違えている人が多い。倒産する社長は99.9%まで生金と死金の区別がつかない人である。それだけに対自的自我をもっていなければならない。何が死金か何が生金かを峻別しなければならない。

職業を現象の世界でふりまわされなくて、唯金々損しないことばかり考えないためには、職業の本質の世界を眺めなければならない。これを職業観という。職業を本質でとらえるのはむづかしい。人を泣かせて商売をするのは何にもならない。職業の本質は人を大切にすることだねとわかるのは65〜70才位になってからである。信用（人間関係の改良）が本当の職業奉仕とわかるのは、信用と呼ばれる人間の信頼関係が大切だとわかるのは、何10年もその企業をやってからである。

シェルドンは *Selfishness is the unenlightened Self-Destruction* といった。（1921年エヂンバラ国際大会のスピーチ）この意味は……

儲けたいとばかり思う人は軽卒にも餓鬼道の世界におち入っていくことに他ならない。我利我執の即自的自我にふりまわされて、対自的自我を見失い、人間というものは人と人との関係にあるという本質を忘れ人間が動物の世界即ち餓鬼畜生におちていく姿そのものに他ならない。

また彼は、*Service is the enlightened Self-*

Interest（他人のための奉仕は啓発された利己である。）といった。利己と利他を調和させる立場は *Self Interest* である。*Self Interest*とは森羅万象と関係づけられた自己そのものことである。人間が動物性を失って本来の人間を自覚するその世界のことを *Service* と呼ぶ。この *Service* を開発するのがロータリーである。

個人的職業奉仕をしている人はロータリアン以外にも沢山いる。かえって多い位である。この限りではロータリーのロータリーたる所以は職業奉仕であるとはいえない。ロータリーのロータリーたる所以はクラブ奉仕にあり。ロータリーの独自性はクラブ親睦の確立である。親睦の精神性にある。親睦の精神性の倫理的な帰結として、ロータリアンがクラブの例会から外へ出て対社会的な諸々の活動の中で、たえず社会改良のエネルギーとして出される一つのルートに職業奉仕がある。しかしこの世は何時も理想通りにいくとは限らない。一部理想的であり、一部現実的であるかもしれないが、職業奉仕的なルートを少しづつ開発していこうとする。それで問題があるから、次の週の例会に出てもう一度自己研鑽をとげる。そしてまた職業奉仕的なルートを少し開発する。例会（自己研鑽）→ 職業的社会生活 → 例会（自己研鑽）→ 職業的社会生活。こういうことを10〜20年やる。その道程がロータリー固有の職業奉仕の実践になる。そのもとになるのがクラブ奉仕（精神的親睦）である。

ロータリーの職業奉仕の二つの特徴

- ① ロータリアン以外にも職業奉仕をする人もあるが、個人の存在根拠は個人が死んだ時にはそのエネルギーは枯渇する。故にロータリアン以外の人の職業奉仕はその人一代限りである。ロータリーではロータリアンの世代をこえて無限に亘って地域社会に対して職業の本質は奉仕にあることを提唱できる。
- ② 孔子は「積善の家には必ず余慶あり。積不全の家には必ず余殃あり。」と教えている。これはロータリーでいう職業奉仕の概念であるが、概念の範囲が広すぎる。積善の内容、程度が企業の中でどうあるべきか、我々の現場の社会生活の中で何をもって積善の内容とするか、どの程度までしたら積善としての義務を果すかは依然として未解決になっている。だから総論であって各論ではない。ロータリアンは職業をもって奉仕と考えている。そして人を大事にするグループ管理をしようとしている。自分是一所懸命自分の人生をきつき、それが自分の幸にもなり同時に従業員、同業者の幸にもなるよう努力しているが、具体的に積善の内容を個別具体的にどういう風に決めたらよいか、自分の力量つまり認識能力にも問題があり、経験にも問題があり、悩んでいる。そういう人達がそういう悩みをもって、毎週の例会に出て皆で積善の程度、内容を検討しあって、自分の職場に帰っていく。ロータリー運動こそ企業実践の実体

にそって無限に亘って積善の内容、程度をきめ細かに決定できるのである。この点がロータリアンの職業奉仕とロータリーに属していない人の職業奉仕との重大な相違である。

実践面で考えると、企業管理を行うに当って、ロータリーが開発した奉仕概念というものを前提に企業万般のことを管理する。これをロータリーは職業を通じて社会に奉仕するという言葉で結んでいる。こういう作業を奉仕クラブの中にはめこんだのはロータリーだけである。

1907年～1923年までにロータリー運動の原理的基盤がぼちぼち作られ他の奉仕クラブ群の指針にもなるようなターゲットが出されている。

1908年には、シカゴ・ロータリークラブの初期会員にしてロータリーの奉仕概念を哲学的に体系づけたアーサー・フレデリック・シェルドンが、He Profits Most Who Serves Best (奉仕に徹する者に最大の利益あり。)を発表した。これはシェルドンが儲けんと慾すれば奉仕に徹せよと説き、ロータリー運動の背後に拝金主義が存在することを示そうとしたことを意味するものではない。シェルドンもロータリーの本質は精神的な奉仕から来る満足感にあることを知っておりながら、このような物質的な表現にしたのである。それは一つは、当時のロータリー運動の現実の中心は職業奉仕であること、つまり会員はその職業上の諸問題と職業倫理の向上に関心があったからである。

他は、ロータリークラブ会員の大多数が実業家であって、彼らは現実には、企業という厳しい生活の場で儲けという唯一の目的を達成するため悪戦苦闘しており、これらの実業家の心にピッタリくる表現によって、ロータリーの哲学を示すことが望ましいと考えたからである。そして彼は「儲けんと慾すれば、先づ奉仕に徹せよ」と説いただけのことである。

1911年にはミネアポリスクラブの初代会長フランク・コリンズが、Service, Not Self を提唱した。これは「奉仕だ。私利私慾ではない」とでも訳すべきで、絶対者に帰依する神学の世界に適した言葉であり、俗世間にごどめく職業人には難解に過ぎる。それで1915年をこえろとロータリー的にまづいのではないかと思われ出し、1920年頃には、Service Above Selfの方がよいと考えられたが、コリンズの生きている間は直すことはできないので、1921年コリンズの死後、エヂンバラの大会で、Service, Not SelfがService Above Selfに変わった。この標語は、ロータリー運動の中心概念である奉仕と、自我いかにえれば、自我の追求である諸々の行為との順序を示そうとするものである。つまりロータリー運動に参加する者の心構えとして自我の追求はこれを否定することなく、あくまで自我の追求を通じて行動を行うのであるが、それに優越する大原則として、「奉仕」ということを脳裏に何時も入

れておけ、と唱いているのである。「自己研鑽の奉仕」或は「奉仕とは自己研鑽のことと見つけたり」と訳した方がわかり易い。

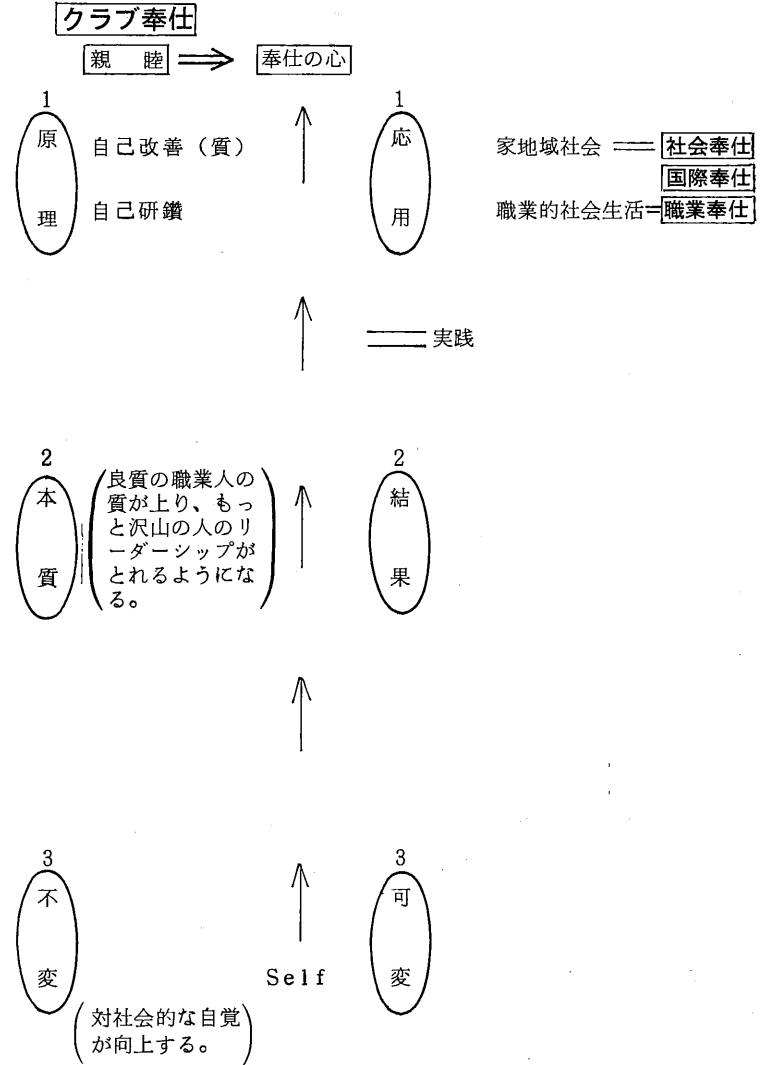
1923年の決議23—34号はこれまでの国際大会の決議の中で最も重要なものとされている決議で、初期ロータリアンの思考錯誤の集大成版である。この決議23—34号は社会奉仕に対する方針(Policy Toward Community Service Activities)ということで手続要領の社会奉仕(Community Service)の項に述べられているが、現在我々が社会奉仕というのは1927年にできた概念であり、1923年には未だこのような奉仕の概念はなく、決議23—34号でいうCommunity Service Activitiesは、「ロータリーが対外的にする奉仕の実践」という意味になり、この決議は「ロータリーの奉仕の実践に関する決議」と考えるのが妥当である。

しかしその後この決議23—34号では不十分で、実践を中心としたロータリー運動のライン化が必要になってきた。これを実施したのが1927年のR. I. 理事会である。即ちクラブ奉仕、職業奉仕、社会奉仕、国際奉仕の四分類法である。

一業一会員制をもって選ばれた良質な職業人の週一回の出合いが、クラブを離れた次の瞬間に他の団体では果すことのできない世のため人のためのエネルギーを出していこ

う、地域社会の少数の親睦のエネルギーを何等かの形で他の団体が果し得ないような社会改良のエネルギーとして出す。これがロータリーである。この概念は既に1908年にはできていた。社交クラブの中に倫理性をもたらしたのはロータリー即ちポール・ハリスの功績である。

この奉仕の四分類法の相互の関係は下記の表を見るとよくわかると思う。



ロータリーの親睦は奉仕の心を育てる親睦である。これが精神的親睦である。それで米山梅吉翁はロータリーは人生道場だといった。ロータリーの親睦は自己研鑽をして奉仕の心を育てる親睦でなければならない。この本質は何時までも変わらない。

ある奉仕と呼ばれる精神世界をふまえて、或はふまえようと努力する過程の中で、自分の哲学心、向学心、求道心を向上しようとする努力をしながら、その世界の中で心の延長上に行動を積み出していくという種類のことを実践という。家庭生活、地域社会生活で実践すれば、社会奉仕になり、国際社会で効果が上るようなことを実践すれば国際奉仕になる。また職業的社会生活で実践すれば職業奉仕になるのである。社会奉仕、国際奉仕、職業奉仕はクラブ奉仕（精神的親睦）の応用であり、結果であって、その時の情勢によってはやり方が変わってくる（可変）ものである。

ロータリアンが例会は人生の道場と考え、自分の業界ではお目にかゝれない、唯自分と同じ位良質な（現象的には違うが発想の世界は同じ）人達がお互いに思想の交換をして、自分の心を質的に高めていく運動——これがロータリーのロータリーたる所以だ。こう考えていくとロータリーの本質はクラブ親睦だ。このクラブ親睦のことを1927年以降のR. I. 理事会はこれをクラブ奉仕と呼んだ。この言葉をあてはめるのはよいかどうかはわからないが、R. I. 理事

会は実践の側から考え、行動の世界から考え、（心の状態であるが例会に出るには行動しなければならないから）行動の次元でとらえてクラブ奉仕と呼んだのである。

1915年Dr. アレン・アルバートは「ロータリーのロータリーたる所以は一業一会員制で選ばれた良質の職業人の自己研鑽にあり」といった。

原理、本体のみ考えるのは宗教にも通じきびしい。楽しさがなくなる。この程度を少し下げたのがシェルドンである。シェルドンは……利己と利他との調和、自分と他人との世界の調和を考えなければならないが、これは宗教ではない。宗教性を思考するある種の倫理の世界である。即ち軽度の修養道場的要素を社交クラブの世界の中にもちこんだものである。真面目にやるんだが、さればといってお寺にいった程度にはしない方がよい。といている。

ロータリーは自由競争を否定せず。……倫理性の裏打のある人の和は自由競争の世界において最も強い。自由競争に勝ちたければ職業奉仕をやれ。

企業管理者は先見性と決断のするどさがなければならない。これは例会出席によって養成される。

そごう、三越、東横が北海道に目をつけて進出すると、今迄あったデパートが次々と倒産した。進出してくるデパートも現場のデパートの社長も同じロータリアンであるのにどうして助けてくれないのか。金がないからつぶれるのだ。

頭がないからつぶれるのだ。心がないからつぶれるのだ。バッヂにあまえてはいけない。力で攻められたら、勝ち残れるだけの良質の頭脳をもて。(良質の管理をせよ。)ダンプینگでは短期的には勝ても長期的には勝てない。値引だけでは勝てない。大分のあるデパートでは、売子に、客の要望を頭によく入れ、予算、目的等を聞いて一番適切なことをいってあげ店を案内していた。そこに西武が進出してきたが西武は半年後に倒産した。これは地場資本が中央資本に勝った例である。これは資本だけで企業は成立しない。良質の頭脳が必要だ。ロータリーでいう職業奉仕をすれば自由競争に勝てるという一例である。

ロータリーの世界でとらえられた職業奉仕はむつかしい。クラブ奉仕をもとにおいて、クラブ奉仕の中で時と共にたえず理想を追うが、たえず現実に足をふまえた社会の具体的な要請をいつも追い、一部解決し、一部は未解決のまま残るが、生命のある限り続けていき、これをすべての人に提示することができる社会的機関をロータリークラブという。

職業奉仕の原理をふまえて、クラブの例会にでて、他のロータリアンをまきこみ、心のスクラムを組んで地域社会の人に功德をほどこしたい。

職業奉仕 (各論)

(1) 企業内管理、(2) 下請、(3) 同業者関係、(4) 売買の順に述べる。

(1) 企業内管理

現在の自分は自分と接触してきた他人の影響をうけて今日に至ったのだ。自分は他人との接触なしには進歩しない。個体は別だが眼に見えない紐によって結ばれているのだ。即ち自他を分たぬ思考を自分の企業体にはめこむことが大切である。

機能的にみると、社長も従業員も対等である。金をかせぐのは社長ではなく従業員が金をかせぐのである。

受付は社長の分身である。受付という仕事は非常に大切である。受付は社長のスケジュール其他のことを何でも知っていなければならない。病院の受付も大切で、院長の分身でなければならない。会社や病院の受付は仁慈の心を持っていなければならない。(よくうちにきてくれましたね。たゞでは帰しませんよ。)

社長は従業員に対応する時には三つのことをやらなければならない。

- ① 感謝し……ありがとう
- ② 慰労し……御苦労
- ③ 激励する……宜敷くたのむ。君は会社の宝だ。

しかしこれを従業員という時は従業員の顔をみながらいわなければならぬ。そして従業員のよいところをみつけてほめる。これをやると能率がぐんと上る。

自分の企業の職業倫理の向上のためには社是、社訓等によって社長自ら模を示し、従業員を教育することが大切である。

大阪に大丸と言う百貨店があります。260年位前に下村彦左衛門と言う人が、一行商人から身を起して、京、大阪、江戸、中京等に立派な店を出したのであるが、この人の教えが非常によい。それは「義を先にして利を後にするものは栄える」ということを店の教訓にして代々その方針で経営している。また大丸の社長だった北沢敬次郎氏は街に張り出すポスターには、大丸にだけ客を引っぱるという考えではなくて、「心齋橋へ、大丸へ」（心齋橋の大丸とは書かなくて、心齋橋へ来て下さい。心齋橋の商店街が栄える様に大丸へも来て下さい。）と書いたということです。

更に、明治、大正にかけて、日本の財界をリードした渋沢栄一氏は、明治5年に銀行制度を日本に初めて導入し、先づ国立第一銀行を創った人であります。そして、この方は、いつも富を集積する事ばかり考えていたのでは駄目だ。利権を獲得する事ばかり考えていたのでは駄目だ。必ず善を積んで仕事をしなさい。そうすれば、必ず後から利益はついてくるものだと言っていました。そして経済と道德の同一論、合わ

せて一つにするという理論を唱えられた立派な方です。渋沢氏が言われたのは、車と言うものは車輪が二つないと役に立たない。片方の輪は利益でよいが、もう片方の車輪も利益では駄目である。片方が利益なら、もう片方は道德。つまり、例えると、右手にはそろばんを持ち、左手には論語を持たなければいけないということを言っておられます。

社員教育について ……………

総論で述べた大分のデパートの売子の例の如く自分の企業を繁栄させるためには、企業の職業倫理の向上は勿論必要であるが、社員教育も大切である。

販売人は注文を取ろうとして自分自身の意向のみを主張するよりも顧客が実際に何を必要とするかを研究する方が遙かに有利です。

必要な情報を出来るだけ、はっきりと、都合よく且完全に準備している販売人は成功する販売人です。総ての値段札を見やすくするよう注意している店は顧客の感謝と尊敬をうけるでしょう。

技術が進歩して手に入る品物がどしどし供給される時代になって、その売行きが不振なのは、その7割は店員側の無関心による結果であるということは極めて重要な問題点です。店員は商品や仕事について質問されると、「そんなことは聞かないで下さい」「私は只此処で働いているだけです」と肩をすぼめるだけです。立派な靴を値段通りで売っている店で、

顧客がその店員をためすつもりで「それは高過ぎる、まるで追剥にあったみたいだ」と嘆いた。所がその店員は「これは最高の品物です。他にももっと安いものもありますよ」といったのでしょうか。「上等の靴を造るのには非常に手間がかかるものです」と説明したのでしょうか。それどころか、その店員は強い調子で「それはあなたの問題です。私の知ったことではありません」と答えた。このように商売に無関心な態度は、これから買おうと思う顧客をいらだたせる許りでなく、その品物を生産するために注ぎこまれた技能や熱情も台なしにすることになりましょう。品物に対する真の関心と顧客をたすける本当の心構えこそが拡大しつつある経済の中で販売人が果すべき重要な役目でありませうまいか。

如何にして品物をより有効に使うか又どうしたら長持ちさせられるか。ということをお客様に教える販売人達は一時的にはその売上げは減るかもしれませんが、信用という美しい花に水をかけているようなもので、やがて連続注文という花が咲いてくれるでしょう。

販売人は需要者の要求を生産者に伝えることと、買手に専門的知識を伝えることがその任務です。理想的には「**奉仕こそ我が職業**」と悟った時に始めてその販売人の職業になったといえましょう。そのためには訓練、専門的訓練が必要です。その訓練は雇主がしなければなりません。若しも雇主が奉仕よりも利益のことを考えたり又販売人に儲けるよう圧力をか

けたりするようなら、その態度は必ずや販売人にも反映するでしょう。又販売人の訓練は議論に勝つことでなく、多くの疑問に答えられるようになることです。ですからその商売については専門家として商品の背景についても技術的知識の宝庫となるよう訓練されるべきでしょう。

昭和57年4月2日の読売新聞に主婦の記事がのっていました。……最近わが家を訪れた中年婦人の保険外務員は、とても好意のもてる方でした。押しつけがましいところがなく、態度も大変もの柔らか。初対面なのに、十年来のおつきあいのような親しみを感じました。できることなら加入してあげたかったのですが、大きいのに掛け替えたばかり。そのことを説明すると「ええ結構です。今日はお話しをしにきただけですから」と世間話に花が咲きました。別れるとき「子供がもう少し大きくなったら加入させていただくので、長い目でおつきあい下さるよう」と言うと、とても喜んで帰られました。以来、毎月欠がさずポストに小冊子とティッシュペーパーが入り、名刺には「お忙しいと思いますので、あいさつなしでご免なさい」などの言づけが書いてあるのです。いろいろな保険外務員がわが家を訪れましたが、こんなに思いやりのある方は初めてです。

従業員の独創力をひき出すため或はやる気を起さすためには ……………

可能限度まで最大の生産の出来る工場というものは滅多にない。それが出来るのは従業員なのだ。彼等は経営者の発見出来ないことでも見つけることが出来るし、又小さな無駄でも省く方法を知っている。彼等は誰れよりも仕事の細部を知っており、その仕事に取り組んだことのない人には思いもつかない着想も屢々うかんでくるものだ。若し自分の着想が採用され研究され、そして報いられることを知っておれば、彼はその仕事に対し一層注意深い態度をとるようになる。

或る鉄道会社で「新しい着想には天井はない」というスローガンを普及させた。そして会社はその広告の中で、「私共は従業員の貴重な着想に対して幾千ドルも支払っていることを誇りにしている。仮りにその着想の%が実用的でなかったとしても、従業員に社業に参加しているという情熱と意識をうえつけ、その価値は計り知れないものがあるからです」と述べている。

あるロータリアンは「複式経営法」を発表した。彼の店では従業員が交代で委員になる委員会を作り、色々の提案を裏書きする前に、満場一致で常に新しい着想を承認するという規約の下で、能率改善に対する色々の提案を審議した。この委員会で裏書きされた提案は殆んで失敗なく、速かに有効に実施された。その上、どんなに代金を払っても買うことの出来ない一つの精神さえ、この店全体に浸み込んだのでした。

英国のある有名な会社では3～4週間毎に、資格にこだわ

らず而かも全部門を代表する従業員の集団と会合を開いている。議事録は一切とらず、出席重役は従業員が何をいっても決して罰しないという保証を与え、経営者から「我々のやっていることにどんな間違いがあるか、そして会社の経営を改善するにはどうしたらよいか」という質問を出し、従業員の意見を聞いていた。その結果は素晴らしく、非常にやり甲斐があったのでした。その上重役は多数の従業員と個人的に有効な接触をもつことが出来たと報告している。またこの制度の実施期間中は多年に亘ってストライキは一度もおこらなかったそうです。

三菱電機の飯田工場（扇風機生産）の例……生産計画や工場の管理を200人の全従業員にゆだね、すべてのことが自主的に運営されている。（自主管理）そして他工場より常に20%増の成績をあげている。社内運動会や食堂、売店の管理、運営も自主的に従業員がやっている。こんなことも試みてよいのではないのでしょうか。

また英国の一ロータリアンは次の質問を自問してみたらと述べている。

- 1) 従業員は果して経営全般から公正な待遇をうけているか。
- 2) 企業は安全保証の Sense をもっているか。
- 3) 従業員のやる気をおこすような努力がなされているか。
- 4) 給料は適当な生活を保証するに足りるか。

- 5) 従業員は能力があれば昇進できると確信をもっているか。
- 6) 最高の刺激である創造的活動が呼びおこされつゝあるか。
- 7) 仕事の中に人間尊重の気持をもっているか。
- 8) 地域社会に対し責任や義務をもつようにしむけられているか。
- 9) 人間の尊厳とは義務を遂行することであると理解しているか。

(a) 経理の公開

99.9%まで公開する。

labor and management = 企業
労働+時間 + 使用主 アイデア

laborは労働+時間を売って賃金をもらう。使用主はアイデアを売っている。

laborとmanagementは仕事の本質が違うから意識が違う。laborはたえずmanagementに不信感をもつ。従業員は社長をおもい上り、搾取、冷酷な人と思う。この不信感を取り除くために経理の公開をする。機密費はなるべく使わない方がよい。

企業は永遠、社長は一代。企業に金をもたし、自分は細々

食っていけばよい。社長は年に1200～1300万円位とれば充分である。多くとも1500万円位にする。2000万円の人なら5年間に100万づつへらして5年後に1500万にしたらよい。急にへらすと翌年の税金に困るから。

社長の給料を1200～1300万円位にすると企業に金が残る。

社長はこれをやったら何を失うかを考える。……ロータリーの費用を会社から出すと、従業員は不信をいだく。(ある社長は月給50万円で機密費はその給料から全部出していた。従業員はみかねて、社長せめて株式の配当は社長がとってくれといった。社長が100%株をもっていたので、その社長の給料は同業者の中で日本一になった。)

どうしても公開できない部分は勘弁してくれといえよ。
 従業員の不信感を取り除くためには経理を公開せよ。

(b) 公租公課

自分の金は日本国の金と思って税金はできるだけ払う。節税はいけない。これは脱税の門戸解放になる。この位はいらぬだろうといっている内に脱税になる。自分の出した税金で、道路、大学、福祉施設ができると考えればよい。

(c) 利益の公正分配

従来日本では、税金をおさめたあとで余った利益を、①役員、

②会社（法人）、③株主に分配していた。（三分類法）しかしこれではいけない。会社は従業員を対象とするロータリークラブのようなもので、従業員は会社の分身である。従って従業員にも利益を分配しなければならない。上の三つの他に従業員に余った利益の $\frac{1}{4}$ を期末賞与として出す。こうすると従業員はやる気を起すようになる。即ち①役員、②会社（法人）、③株主、④従業員に夫々 $\frac{1}{4}$ づゝ分配する四分類法でなければならない。

この四分類法をやっている会社がオイルショックの時に急速な不景気の到来で経営がやりにくくなり、全部の従業員を抱えてやっていくことができなくなった。それで従業員を集めて大変申しわけないが、私のやり方がまずくてこの不景気をこのまゝでは乗り切っていくことができそうもない。残念だが3割の人にいったん身を引いてもらいたい。あなた方が生きていけなくなるようなことは自分としてはやりたくないから差し支えなければお世話をさせてもらいたい。ということで3割の従業員を遠くないところにある同業者のところに頼んで引き取ってもらった。その後余りときを経ないでこの会社が経営者が立派だったから、また非常に調子がよくなった。この話を聞いたいったん配った従業員が全部帰ってきた。全部帰ってきたのは何故かと言うと、そのロータリアンの会社でやっているこの四分類法、こういった考え方の経営の仕方というものが忘れられない。そして新しく入ってみた同業

の会社のやり方がどうにも納得いかない。やっぱり私の仕事のできる場所はこゝです。ということで結局帰ってくる。従業員と雇用主との関係が金銭と労働の交換という形だけではなくて心のつながりのようなものがすでにできていたことを意味するものと思われる。ですからそのつながりは会社を去ってからも断ち切れなかったということの意味するわけです。これは一つの従業員関係に対する事例として示唆に富むものではないかと思われる。

弁護士、医者、大学教授は自分達の労働に対して出来るだけ少ない賃金をとることを倫理的に義務づけられている職業である。少ししかもらっていないと社会に対して貸方になっている。社会の人はあの先生は求めるのが少ない。あの人は立派だ。心が清らかだと思う。即ち師表となる。残った残額——精神的なもの、眼に見えないものが残っているのが、信用、信頼、尊敬になってくる。

非営利法人（病院）……役員（医局、理事）には少し出す。会社（病院）には沢山出す。従業員には沢山出す。これだと病院は世間から悪く言われぬ。

感謝、慰労、激励、賃金の四分類法でやるとその会社は必ずうまくいく。

(d) 適性賃金

適性賃金は神様でもわからない。

日本の企業は若手搾取型（終身雇用型）（年功序列型）である。従って年をとると給料が自分の仕事の割には多くなる。しかし若い時に貯金をしているから、年をとって利子をつけてもらっているのだと考えればよい。しかし余りこれをやると企業がつぶれる。それで定年制ができた。

神様でもわからない適性賃金は社会慣行によって決めるしかない。

死んだ時には国又は福祉団体に寄付をするのがよい。寄付しないから財産争になる。

会社を可能な限り永遠に発展させるために良質な賃金を可能な条件の範囲内で渡す。高い賃金を出せば会社はつぶれるがそれでもよいかと従業員に話す。

(e) Human Relation

労働力と労働時間と賃金の売買契約——雇用契約。

就業時間外は従業員の時間であるが、本質的には会社の時間も従業員の時間もない。個人の時間は会社のためによい労働を売れるように使う。従業員の時間に麻雀をやったり夜更して翌日仕事にならないのはいけない。昭和57年3月15日未明に名古屋駅で起きたブルートレイン寝台急行の機関車取り替え作業中、ディーゼル機関車が連結する寝台専用車に激突し三両が脱線、乗客と機関士の計14人が軽傷を負った事件、この原因はディーゼル機関車の機関士は前夜ビール1本と清

酒360mlを飲み酒気おび運転だった。こんなことは二度と繰返してはいけないことである。

従業員を人間として待遇することは大切であって、従業員と家族のため、無料医療施設、簡易住宅、娯楽施設、有給休暇及び年金制度等を実現しなければならない。茶、華、ボーリング等を従業員や家族のために会社の費用でやることも必要です。或る会社では従業員とその家族のためにゴルフクラブを設け、次のように公表した。「我々は健康な労働者は身体的な労働者より、より多く生産する。又楽しく働く労働者は不満をもっている労働者より質、量共に優れた仕事をするものであるとの信念をもっている。」と。

従業員によいパーソナリティーをつくるのがHuman Relationである。

自分の企業は社会教育の場でもある。自分の企業のためだけに人を育ててはいけない。他の企業にひきぬかれればそれでもよい。その時流石に貴方の会社の従業員は立派だといわれるように教育しておけばそれが社会教育になる。

企業は機能中心に考える。権限中心に物事を考えないで人間性中心に管理しなければならない。

(f) 組合対策（ストライキ防止法）

ある社長夫妻は、我々は誠心誠意でやっており、従業員の個人的相談にものっていたのに、従業員は労働組合をつくっ

てストライキをしたとなげいた。……従業員の数が少ない時はよいが、従業員が多くなると情の心の浸透度は変わってくる。従業員が多くなると第三者を雇ってきて従業員の相談をうけるようにした方がよい。社長ができてもらわない方がよい。

社長が立派でも組合には組合の論理が動いているので、この間には不信感がある。組織が大きくなったらどうすればよいか。……労働者の自律権を認めればよい。

自律権は労働者のリーダーが代弁する。社長は君達だけで考えよ。合議によって決めよ。どうやったら会社の為になるかを君達の合議によって決めなさい。我々は口を出さないと言えばよい。

従業員が300名をこすと組合を作った方がよい。彼等の自律権を認める方がよい。管理者のエネルギーを省エネルギー化できる。経理の公開をし、税金をちょろまかないで、社長は機密費を無暗にひき出さない。ロータリーの会費は自分の給料から出す。利益の適正分配をする。(税金を払ったあと利益が残れば会社、役員、株式配当、従業員の特別賞与に夫々¼を分配する。)これをやっておれば労働組合ができてそんなひどいことは要求しないだろうし、ストライキも起らない。

組合が10%賃上げを要求してくれば、団交は組合に対してしているので、一発回答はいけない。そうすると組合の執行部が宙にういてくる。先づ1回目の団交では「いや金は無限

にあるものじゃないよ。君達の労働をそんなに低く評価はしていないが、人間は神様じゃないから改善されなければならないところは沢山ある。もっと良質な労働を売るために、これとこれを改良してくれ。当社の営業収益はそんなにのびていない。国際経済の推移をみてごらん。外国では会社がどんどん潰れている。こゝで君達が金をとって会社の経営が苦しくなったらどうなるの、決しておどしをかけているのではない。払うべきものは払っているでしょう。だからとりあえず4.5%アップではどうかね。」という。すると組合は馬鹿にしているという。そして2回目の団交に入る。2回目もつゝばねる。3回目位の団交で4.5%+ α にしよう。4回目の団交では4.6%+ α にしよう。そして5~6回団交をやる。最後は徹夜でやらなければならない。それは執行部がふんばっているという感じを組合員に与えるためである。つまり執行部の顔をたてるためである。そして最後に5%位で妥協する。

ストライキが起るのは、経営者側に余程の欠点があるか、組合幹部が余程馬鹿の時に起る。

意志の疎通が欠けていることが、多くの破壊的労働争議の最初の原因となる。多くの小企業では耳をかたむけないとか、声なき不満とかが、表面化した反抗よりはむしろ能率の低下につながる。ある会社では監督者の事務室の扉を常に開放し、従業員が何時でも入ってきて彼等の苦情を述べ易いようにした。又カリフォルニア州のロータリークラブの会長は、従業

員が不満を抱いて会見を申し込んできた時の注意事項として次の点をあげている。

- 1) 議論をしないこと。
- 2) 説教をしないこと。
- 3) 彼が言おうとすることに注意し且つ彼が思っていることをはっきり言わせるように助けること。
- 4) 道徳的態度を示さないこと。(余り固苦しい態度をとらないこと。)
- 5) 自分の感情を差しはさまないこと。
- 6) 自分の理解度を考え乍ら、時折り従業員の見解を要約し、更に次の発言を促がすこと。

雇主はこのような会見を通じて従業員に自分の問題を打ちあけさせ、その苦労を理解してやり、そして解決を見出す助けとなってやることです。その結果従業員に新しい目覚めと、増大した活気を与えることになれば費された貴重な時間は決して無駄とはならないでしょう。

これは従業員にやる気を起させる方法にもなるが、こんな方法もある。……従業員を実質上の下請人とし、雇主は材料と機械とを提供し、そして経費を負担した。(現代の下請制度とよく似ている)この下請制度は承諾された時から、従業員は彼自身親方となり、早く働く程、より多くの注文をこなすようになり、それだけ彼の報酬は増加した。この下請制度は正確な原価管理が出来るので、会社にとって有利であり、又従業員にとってはその満足

感に驚くべきものがあった。この制度は単に会社の儲けを増すようになったのみでなく、しかも仕損品は従業員自身の時間でやりなおすことになるので検査の必要も非常に少なくなった。

(2) 下 請

(a) 利益の適性分配 (現金)

従業員に余り安い賃金を与えると従業員は裏切る権利ができる。

余り安く入札をする業者には、安きやいゝというものではないんだよ。君も従業員も食っていける値段にせよ。もっと高くしなさいという。こういう風にしてしまうと10年か20年に1回位は下請に損をさすようなことも起きるかもしれないが、それでも下請はひきうけてくれる。

幸を失うようなダンピングがおきたら、もっと高くしなさい。その代りによい仕事をしなさいと言えばよい。

支払は現金が原則。手形は90日が限度である。現金にするといふ労働を売ってくれる。手形の期限がくる迄の利息分だけよい仕事をしてくれる。万止むを得ない場合のみ手形にする。その手形も90日が限度、90日までは銀行がわってくれる。

(b) 賄賂禁止

ロータリーでいう賄賂とは一定の労働力又は一定の物品と

交換せられた代金（賃金）以外の金品の授受をいう。

昭和6年着任した日本ロータリーの二代目ガバナー井坂孝はガバナー月信1号にロータリアンよ三つだけ守れ。

- ① ロータリアンよ約束を守れ。
- ② ロータリアンよ賄賂をおくことなかれ。
- ③ ロータリアンよいたずらに慈善事業に浮身をやつすことなかれ。

と書いた。

若し患者が退院する時に、「保険だけの金を払うだけでは私の気持がすまないから、この一万円を受取ってくれ、本でも買ってくれ。」といわれたら院長はどうすればよいか。…

人間は心と心とをもって相対している。1万円を断ったら心の絆（結び目）が切れる。だからうけとることが功德になる。しかし院長は自分のものにしてはいけない。院長は従業員の代表であるからプールしておく。そして差額ベットの解消に使ってもよいし、従業員が金に困っていれば、返されるようになるまで貸す。厚生旅行の費用にするとか、福祉厚生に使えばよい。

しかしこれは私立病院の場合であって、国公立の病院の場合は違って来る。国立や公立の病院の医師はもとより看護婦、その他のパラメディカル職種の者の殆んどすべては、国家公務員または地方公務員の地位・身分を保有している。そして、その職場たる病院等において従事、処理するところの診察、

治療、看護その他の行為は、いずれも公務員としての職務執行行為である。凡そ公務員は、その公務の執行に関して、その相手方や関係者から金品その他の財産的利益を受領してはならず、これに違反すれば収賄罪として処罰される。また、公務員に金品を贈与した者も贈賄罪として処罰される。これは公務員の公平性、清廉性を保つためのものである。ところで、関係法令は単に「賄賂を收受し」とのみ規定し、その金額、種類その他については裁判所の判断に委ね、触れるところがない。そこで判例を検討するに、判例は事案により、また時代によって大きくバラついているが、大体においていわゆる一般に行われている良識ある社会的儀礼に属するものについては、「賄賂性なし」とし、処罰の対象から外している実情にある。だが、その程度は事案によって異なり、決して一様ではない。しかりとすれば、とかく「藁にもすがりたい」という心境にある患者やその関係者から、金品その他の贈与を受けることは、できる限り慎むことが望ましい。簡単に社会的儀礼に属すると判断して受取ることは危険であるといわなければならない。

賄賂性はどうやってより分けるか ——

社会の一般慣行の中で、かつてあの方にお世話になったが、あの時はできなかった。しかし今はできるようになったので簡単なものをお送りして感謝の気持の一端だけ示そうじゃないかというのをロータリーはすべて捨てさせるのか？ 答えは

ノー。賄賂かどうか疑しい時は公開すればよい。公開するからには受取った人にやましい心がない。そして相手の心にやましい心がない時、(リベートではない時)その上一般の承認、ロータリーの例会で良識人であるロータリアンの承認を得るか、同業組合の承認を得れば、賄賂ではなくなる。自分1人じめにしないで堂々と公表できるものは賄賂でない。

(3) 同業者関係

同業者関係は競争関係(敵対関係)である。ロータリーがある前に人生の掟がある。これが自由競争(資本性社会の原理)である。しかしこの敵対関係を信頼関係に置きかえる方策はないものであろうか。問題は、一つの商店と他の商店とが相争い、一方が値下げ一本槍でいけば他方は品質一本槍でいだけで解決するだろうか。もっと視野を広げなければならない。ロータリアンよ頭を使え、というわけである。もしかりにある都市の中のすべての家具屋が情報とアイデアを交換し、どの商店に行っても良質のものが適切な値段で買うことができ、アフターサービスもどの店の場合でも同じように親切にしてくれるという態勢を作ったら、どうなるであろうか。取引高は減るであろうか。減らないのである。なぜならその評判は近隣に及び、さらに多数の顧客が来るからである。その上にもう一つ。その職種と取引する人たちはみな満足感を得て社会が明るくなる。

ハリスは人間がすることにはよいことと悪いことがある。道元禅師も一方が明かるれば一方が暗いといった。人間がすることにはプラス面とマイナス面が必ずあるということを考え、ロータリー運動というものはプラスの面を助長し、マイナスの面を消去するという作業である。

シェルドンは自他を分たぬ思考、利己と利他との調和がなければならぬといった。

自由競争にもプラス面とマイナス面がある。

プラス面は進歩である。進歩をとげるためには自由競争がなければならぬ。勝者になったら敗者を復活させる段取りをしなければならぬ。これが同業関係である。

マイナス面は疑心暗鬼、嫉妬である。

自由競争ではプラス面を助長し、マイナス面を消すようにしなければならぬが、それには、

- ① 関係当事者の代表やロータリアンが加わった公開討論会、例えば、商慣習改善の討論会、公害問題等についての公開討論会をする。
- ② 同業者の誹謗を禁止する。火災にあった同業者に救済物資を送る。隣地を同業者に譲渡する。企業経営に関する基本的情報の交換をする。唯し価格協定を行ってはいけない。

そこでロータリーは同業者関係のために二つの事をした。一つは同業組合の結成、一つは商工会議所である。

(a) 同業組合

1910年以降、ロータリアンが中心となって同業組合の結成運動を行った。自由競争からくるマイナス面である疑心暗鬼をアイディアを公開してとりさろう、自由競争と協調の概念を実現し、進歩はするが疑心暗鬼を除こうとして、1916年ガイガンディカーがレストラン協会の職業倫理訓を発表した。彼は弁護士であったがフィラデルフィアのレストラン経営をやるようになって、レストラン協会を作り、やがて全米レストラン協会の初代の会長になった。一つの同業組合ならロータリアンは1人だが、全米の協会には沢山のロータリアンがいるので、これらのロータリアンの運動によってアメリカのレストランの業績は向上した。高知のあるロータリアンは時計、宝石、レコードを扱っていますが、時計やレコード屋の業界に出ると、そういった業界の倫理基準の低さが目についたので、何とか自分がクラブで得た考え方をみんなにわかしてもらおうとしていつも一所懸命話した結果、高知県の時計の組合のレベルが次第に上ってきたといっておられます。そのこつは、①同業者に誇りをもたせること、俺達の仕事はよいのだ、世の中の役に立っているのだ。暴利をむさばらぬいで適正利潤を得ているのだということを熟知させること。②組合で発表する内容については、現在のレベルよりも少し上のことを目指して実現する様に話をすることの2点がこつだということです。

20世紀の前半期におけるアメリカ経済の中で、自由競争と協調との理念を業界の中に確立していった団体はロータリークラブである。国際ロータリー理事会（1933年）は「ロータリアンは仲間のロータリアンから事業上、他の事業家に与える以上の配慮や便宜をその仲間から期待してはならない。むしろ少ないことを期するべきだ。」との決議を発表している。利益のために友情を濫用することは、ロータリー精神に反するのみでなく、自由競争こそはロータリークラブが育成すべきであるとする神の恵みにも反するものである。今一つの義務はロータリーは奉仕の精神を、その競争者及び事業関係に持ち込むことである。ロータリアンは職業分類の責任代表者としてその業界におくられたロータリー大使でもあり、従って同業組合の仕事にも積極的に参与することが奨励されている。

アイディアの公開（秘伝の公開）……

秘伝を公開しても誰でも真似できるものではない。あの会社はあんなことをやっているが、我社ではそんなものは必要ないと頭から言わないで、やはりよいものは学ぶべきである。

日本の同業組合では弁護士会が一番しっかりしている。

日本のロータリアンで同業の者を守っている人は少ない。同業組合のためにロータリアンは何をしているだろうか、日本のロータリアンは反省すべきである。

同業組合の強化に大切なことは正しい業務規約を作ること

です。しかし業務規約があっても、それが余りにも通俗的であったり、時代おくれであったり、又壁飾り的なものにすぎないのなら、それは無い方がましです。先ず規約条項の組織学的研究をしなければならない。そのためにロータリークラブ会員に所属同業組合の規約を提供してもらおうのも又規約のない場合や、あっても旧式なものならばその欠点の改修を説得するのも一方法でしょう。例え組合が正しい規約をもっている場合でも尚実行すべき仕事はある。それは彼等が常に組合の諸会合でその規準が実務に、雇人の訓練の手引きとして、将又その感化が顧客や供給者にも広がり、彼等の競争者の間にもその品位を復活させるように努力がなされているかどうかをチェックすることです。

何れにしても、同業組合は共存共栄の確立のためにある。業界の倫理基準を作るところである。業界の利益を守ると共にチェック機能を果たすのが同業組合の使命である。

(b) 商工会議所

発生は10～11世紀の中世ヨーロッパ、イタリア、イギリス、バルチック海沿岸です。しかしアメリカではロータリーができる前には、シカゴ、ニューヨーク、ボストンには商工会議所はあったが、大多数の中小都市にはなかった。あったところも当時の商工会議所はやる気をなくしていた。この時ロータリーが活を入れ、未だできていないところに商工会議所を

作った。そして今日のような隆盛に導いたのはアメリカのロータリーの功績である。日本のロータリーにはこんな功績はない。

ロータリーのロータリーたる所以は、社交クラブの世界の中に職業倫理と呼ばれる一つのつかい棒をびしっとドッキングさせたことである。

現代の社会機構が余りにも機械化され、専門分科に分れて、木を見るも森を見ざるもの状態になっても、どんなに機械が発達しても、データを使うのは人間だとロータリーはいつている。使うのは人間だ。人間は個人だ。ロータリアンだ。

個人の尊さは決断の先見性の正確さと決断の正当性である。

職業奉仕の中で一番大事な同業者関係に関しては日本のロータリアンは何ら功績を残していない。

(4) 売 買

一定の物と一定額の金銭を交換することを売買という。シェルドンに言わせると、広い意味で言えば、人間はすべてセールスマンである。坊さんは思想をうるセールスマンである。内容がアイデアか物品かの違いだけである。

シェルドンはセールスマンシップを教える学校を全米各地に作った。ロンドンにその分校があった。その校長 Thayer Smith は1911年ロンドンクラブが創立された時初代幹事になった。

シェルドンの経営哲学とロータリーの奉仕哲学は一致している。

1911年8月、ポートランド全米大会に出席できなかったシェルドンは、ポールの求めに応じて、He Profits Most Who Serves Best に関するメッセージを大会に送った。

「実業の科学はサービスの科学である。いかなる会社、いかなる団体の成功もサービスに徹した人々の成功の積み重ねによるものなのです。広義に解釈すれば我々は全てセールスマンなのであって、各自は売るべき何物かを持っており、それは商品の場合もありサービスだけの場合もあり得るのです。

人生における成功は、ラッキーとかチャンスによるものではなく、自然の法則に支配され、精神的、道徳的、物質的な法によって左右されているものなのであります。これらの法を調和させて努力するならば最高の成功がもたらされるに違いありません。

宇宙の大原則を洞察するならば、おのづから万物の存在が理解されるであります。それは連帯感の自覚であり、万物一如、人類皆同胞を理解することです。この高邁な境地から物事を考えるならば、実業であろうと処世術であろうと「最善のサービスには最高の利得が報いられる、という事実が誤りではない事を知る筈であります。」という名文句であった。

本来、売主も買主もない。客は Prospective Buyer (潜

在的顧客) であって、因念が熟した時に買ってくれる。因念が熟さなければ買わない。地域社会の人はすべて潜在的顧客である。買手が余り多すぎても商品の生産が間に合わなくなるのでいけない。

ロータリアンの性格にぴったりあった鉦脈をほりなさい。鉦脈をいつもプールしておけ。良質な鉦脈をプールしておけ。即ち良質な人間層をまとして商売をしていく。

知人に時計を原価で売る時は、自分の給料からその差額を引く、そうしないと社内管理ができない。

四つのテストの第二、みんなに公平か……これは人を泣かしてその上に自分の幸をきづくなよと言っているのである。

値引は美德でない。下請を泣かして値引をする、店員にノルマを出すようなやり方はいけない。1年間儲けさしてもらったから、2月と8月には値引して売る……これはよい。

ロータリーアンは自分と等質の者を求めて商をせよ。良質のボーダーラインには相手に対して教育する。すべての売買は教育の場でなければならぬ。商品を通じて顧客を教育する。

日本の文化的発展に貢献した人は宗教家でもない。大学教授、政治家でもない。ビジネスマンである。ビジネスマンが日本の文化の向上に役立った。ビジネスマンは購買力を高め、相手の心の豊かさを育てた。日本の商人は売買を通じて地域社会の文化価値を高めていった。日本の商品がよいのは商人のお蔭である。アメリカでもイギリスでも良質のものは日本

製である。

ロータリーでは売買は同一次元と考えている。利的利潤を追求するが同時に世のため人のためになるようにする。ライオンズは先づ儲けてから世のため人のために奉仕する。ロータリーでは物を売ることが同時に世のため人のためになっている。

最近いろいろないい事例、悪い事例がわれわれロータリアンの中に出てきている。

よい例……昭和48、49年頃のオイルショックの時先づトイレットペーパーがなくなりました。千葉県の雑貨商を営むロータリアンは、持っていた商品は全部もとの適正価格のまゝで売り、その後も入荷の都度、入荷した価格にふさわしい、ぼらない値段で売った。そして沢山まとめ買いをしたいというお客様にはそんなことをしなくても物がなくなることはありません。ちょっとお待ちになれば必ず出てくるからこの高い物をまとめてお買いになることはありません。今度入ったらお知らせしますから、というふうな形で非常に良心的にある限り1個ずつお売りする。しかもぼらない、そういう形で仕事をしていった。その後不況が訪れた時もこの店はひきもきらないお客が続いている。

悪い例……九州の窯元のロータリアンですが、そこへ行くとうどう見ても10万円位の値打ちしかない焼き物を150万円の値段をつけて展示していた。目のきくロータリアンが、私が

見たところこれはまず10万円の値打ちしかないと思うが、150万ていうのは随分値上りしたのかね、でもそんな相場で東京じゃ売られてないよ。そうするとその九州の窯元のロータリアンはこう答えた。あなたのような目ききのお客様というものは1000人に一人もいません。このつぼに10万円の値段をつけたなら誰も見向きもしないでしょう。150万円と書いてあるからこそ売れるんですと。これが正しい職業奉仕でしょうか。その値打ちにふさわしくない値段をつけるのは正しい職業奉仕とはいえないじゃないだろうか。そしてそういうことをやっていけばやがて噂が広まり信用を失ってしまうでしょう。

(a) 売 前

こゝにある商品はいくらの単価になっている。自分のところにおいておいても何の価値もない。客の要望を先取りして客のものを製造し、暫時お預かりしているのだ。これがロータリーの考え方である。客に売っても自分が作ったという因念がついていくから責任を持たなければならない。

P. R.には次の二つのことが大切である。

- ① 誇大広告禁止……真実を書く。読んだら買いたくなるような文章にするな。一般に広告の責任とは一層深い知識をもって買物が出来るように事実を知らせることである。
- ② 同業者を誹謗するような広告を出してはいけない。

(隣の車が小さく見えます……不可)

1931年ハーバート・テラーは、信用(信頼、尊敬)と呼ばれるもので売手買手をつなぎなさい。そうすると会社は倒産しません。売る前には、真実を伝えなさい。真実こそ人間を信頼によって結びつける唯一のファクターであるといった。

P.R.には商品のプラス、マイナス面、特にマイナス面についてははっきりかく。……当社の作ったNo.1の鍋は一生使える。材料、工作の過程も最高で、すべての条件をみたくよくなっているが、一つだけ欠点がある。労力を惜しみなく使っているので値段は高い。高いが一度お求めになると一生使える。インテリアのために使う人のためにNo.2の商品を作っているが、これは10年たったらこわれる、唯し安い。

アイオワ州のある百貨店のことです。ぶらつき棒で有名な店主が事務所に入ってくるなり、次のように言った。「今処分しなければならぬ雨外套が沢山あるんだ。それは店晒しになったもので、中にはひびの入ったものもあるよ。それでそれを捨値で売ろうと思う。そのためには先づお客さんに買ってもらうなくてはなるまい。若し処分出来ないなら一層のこと河に捨ててしまってもいいよ」と。そこにいた広告係の一店員が「どうしたらよいか分っています」と店主を安心させた。翌朝のこと、店

主は店の広告を読もうとして朝刊を開いたとたんに、大さわぎが起った。それは広告の中に彼の言った言葉がそのまゝ太字で、でかか出ているではありませんか。

「実を言うと、我々は処分しなければならない雨外套を沢山手持しています。それは店晒しで、中にはひびの入ったものもあります。我々はそれを捨値で提供したいのです。」店主は拳をかためて卓をたゞき、皿はガタガタ鳴り、コーヒーはこぼれました。「その中には良いものも沢山ありますが、若し売れないようでしたら全部河の中に捨てるしか手はありません。」憤激に身をふるわせ乍ら店につくなり、広告係の事務所に行く途中一人の社員に会った。その社員は「雨外套のことをお聞きになりましたか。」「聞いたかつて、これから行ってあの馬鹿野郎どもを叩き出してくれるわ。」「それではボスは未だ何も聞いていないのですか。店では朝から大変な人出で整理しきれなかった程でした。広告した雨外套は店を開いてから僅か30分で全部売切れてしまいました。広告の絶対的な率直さがお客の気に入ったらしいです。」と。

誇大広告をすると自分の信用が失われる。

入院患者が退院の時期を医者にご相談した。若いパートタイムの医者は「明日退院できるよ。」と言ったが、院長は「もう1月入院しなければならない。」と言った。その患者はこう考えた。「パートタイムの医者は病院の

収入に関係ないからすぐ退院してもよいと言ったのだな。院長は退院すると儲けがなくなるからもう1月入院せよと言ったのだな。」しかしこの考え方は駄目である。両方とも真実だ。だから自分は不利益な方即ちもう1月入院した方がよい。院長は「若い医者言うことも正しい。私はもっとあなたのことを重く考えているだけだ。」と患者に説明しなければならない。「あの若造に何がわかるか。」などというのはよくない。医者も同僚を誹謗してはいけない。同業者を誹謗すると同業者関係の協調がくづれる。

(b) 売 る 時

適性価格。便乗値上げをしない。買いしめ、物価の吊上げをしない。

(c) 売った後……アフターサービス

適性価格の中にアフターサービスを含めているが、このアフターサービスというのは、これではなく、アフターサービス（保証）の時期を過ぎてからのアフターサービスである。

道徳律については手続要覧に細則16条がなくなったということは、国際大会で議論をしてはいけないというだけで、各クラブで議論することは差支えない。倫理訓6条に「同業者と同等ないしはそれに優る完全なサービスを尽くすような方法

をもって企業経営を行うべきこと。また、もし完全なサービスか否かに疑念の生ずる場合には、当該債務上妥当な範囲を越えてまでもサービスを行うべきこと。」と明記されている。会社がつぶれてもアフターサービスをやらなければならないこともある。

1年間の保証……1年と1日たつて故障がおきたら時効になるか。……英米法では、固定概念であると同時にその周辺では流動概念という考え方をしている。法律上の時効が過ぎても、その商品がある限り、又なくなっても因念が残っていないなければならない。

法律上の時効が終ったあと、しかも保証したら社運が傾く時にはどうするか。……

保証をしなかったら顧客は冷たいと思う。信用がくずれる。その時はいさぎよく保証したらよい。金沢西ロータリークラブの会員の例……このロータリアンは食品機械を売っている会社の社長である。この会社が一度つぶれかけたことがあった。会社がおさめた機械に欠陥がみつきり、それを回収して部品をかえて出すと会社は倒産するかも知れないが、最後まで復元しますといったら、相手はそれを聞いてうちでも半分位は出すよと言ってくれ、倒産しないで済み、信用が大になり、大に成功した。

売買というものは、最も自分と心のあう最も良質な顧客と商売をしながら、その周囲の人を教育する。それで日本の経

済が発達したのである。

ロータリアンは売買の現象の世界だけでなく、人間関係を深い次元でとり結ぶ思考としての売買を考えなければならぬ。

