

RI 戦略計画と TO-RC(※) 2011-12 年度会長報告

東京大森ロータリー・クラブ (TO-RC※)

会 長 谷 學

1. はじめに

周知の通り、ロータリーは 1905 年、弁護士のパール P.ハリス、石炭商のシルベスター・シール、鉱山技師のガスターバス E.ローア、洋服商のハイラム・ショーレーの 4 人よって、米国イリノイ州で産声を上げた。それから 100 年が経過し、2000 年代早々から国際ロータリー (RI) は、奉仕の第 2 世紀を迎えたという観点から、RI の“理念・ビジョンに基づく目標”、すなわち「戦略」の見直しを定期的に進め、2009 年には「RI 戦略計画」の大幅な見直しが行われた。戦略の見直しのポイントは、RI とロータリー財団の 2 つの組織が目指すべき進路を一つに集約したことにある。

アメリカの経営学者アルフレッド・チャンドラー (1918~2007) ¹の、「組織は戦略に従う」の通り、それまでの RI の戦略は、特に 1980 年代後半から 2000 年にかけて、先進工業国における高度経済成長に伴い、会員数ならびにクラブ数の飛躍的な増加にとともに、奉仕活動プログラムの間口が拡大しすぎた。このことにより、RI ならびに財団が抱える経営資源の拡散をもたらし、アクティビティの成果も期待されるほどではなくなるという課題を抱えるようになった。こうした事情に鑑み、RI ならびに財団が抱える経営資源を、取組むべき奉仕活動プログラムに対する「選択」と「集中」を図ろうとしたのが、2010 年 7 月よりスタートした「RI 戦略計画」(Strategic Plan) である。

日本ロータリーでは、この RI の戦略計画を 2011 年 10 月までは、“長期計画”としてロータリアンに説明してきたが、前述した RI ならびに財団の意図と世界のロータリーとの整合性を図るために、同年 10 月以降は「RI 戦略計画」と改められた。つまり、日本のロータリー組織は、RI ならびに財団の意図するところについて、2 年遅れて取り組むことになった。したがって、「RI 戦略計画」に関する理解は、地区やクラブによって必ずしも統一されたものになっていない。

こうした背景もあって、日本ではロータリアンのリーダーシップ育成プログラムの一つである“ロータリー・リーダーシップ研究会”(RLI : Rotary Leadership Institute) で、RI ならびに財団の戦略浸透を図る目的から、「RI 戦略計画」がディスカッションテーマとして取り上げられることになった。以下、筆者なりの「RI 戦略計画」の理解について、いくつかの側面からのアプローチを試みたので紹介する。

なお本稿は、東京大森ロータリー・クラブ (TO-RC) 2011-12 年度の会長報告を兼ねたものである。

¹ ja.wikipedia、新将命著「経営の教科書」より

2. 選択と集中が図られた RI 戦略計画

冒頭で紹介した通り、RI と財団は RI 戦略計画委員会のもと 2009 年に大幅な戦略の見直しを行い、RI と財団との目指すべき目標を一致させ、これを「RI 戦略計画」とし、2010 年 7 月から戦略に沿って活動を開始した。

「RI 戦略計画」は次の優先項目 3 つの柱の下に、16 の目標を掲げている。

- 1) クラブのサポート強化：既成概念にとらわれない刷新性と柔軟性のあるクラブを育成することなど 7 項目
- 2) ニーズの高い人道的奉仕活動の拡大：ポリオ撲滅を筆頭に 4 項目
- 3) ロータリーの公共イメージ形成とブランディング・アップ：中核となる価値観をベースに職業奉仕を強調し、ロータリーのブランディングをアップさせるなど 5 項目、

この 3 つの優先項目の柱と 16 項目の目標内容は、従来の RI と財団の活動目標を集約したもので、これは RI と財団が抱える経営資源（人、物、金、情報）を効果的に運用し、目に見える成果を上げるために「選択」と「集中」が図られたこと意味している。

RI の戦略計画に沿って、個々のロータリー・クラブのありようを表現すると、つぎのように言うことができる。

『刷新性と柔軟性を合わせ持つ個性溢れるクラブが、時代に新しいソーシャル・ネットワーク・システム（SNS）などの効果的なコミュニケーションツールを活用し、他クラブのみならず多くの関係者（ステークホルダー）と協同して、多様性や高潔性ならびにリーダーシップといった中核的な価値観をベースに、職業奉仕テーマを取組み、その成果がクラブのみならず、ロータリーのブランドを高めていることに貢献している姿』

つまり、RI 戦略計画は、クラブ発のロータリー改革が強く求められたものであると考える。

3. RI 戦略計画のケーススタディ

ここでは、X ロータリー・クラブ（以下、X-RC という）と同 X が所属する Y グループ 14 クラブが、取組んでいる職業奉仕テーマ「オフセット・クレジット（J-VER）を活用した東北復興支援 PJ」を、RI 戦略計画のケーススタディとして、3 つの優先項目（柱）の視点で、以下に紹介する。

1) クラブサポート強化の側面

X-RC は、2011-12 年度のクラブテーマの一つにサステナビリティ（持続可能な発展）を掲げ、2011 年 11 月、日本のロータリー・クラブとしては初めての“エコアクション 21”（環境省が推奨する環境マネジメントシステム）の認証を取得した。この活動は、会員企業の職業奉仕によって実施されたもので、成果

の形の一つは、クラブの会員3社が同システム導入を進めることを決意し、活動を始めていることである。また、このX-RCが挑戦した“エコアクション21”は、他クラブに前例のない活動であり、その意味で刷新性と柔軟性を証明したものとと言える。また、この活動により、認証機関である「エコアクション21中央事務局」や「同地方事務局」に対し、ロータリー・クラブの存在を認知させることになり、今では事務局から、環境マネジメントセミナーや個別事業所に向けた環境経営指導など様々な催し物のお知らせを頂くまでになった。

そして、国際ロータリー第2750地区の84クラブの中で、2011-12年度の「RI意義ある業績賞」にノミネートされるに至り、クラブの結束を強めるに至っている。

2) ニーズの高い人道的奉仕活動の拡大

“エコアクション21”の取組みにより、クラブ事務局業務における電力使用量やごみの発生量、水の使用量等をクラブ会員が知るところとなった。この結果、事務局業務で使われる年間電力使用量が5,000 kWhに及ぶこと、これは温室効果ガス(CO₂)に換算すると2トン相当になること、また、毎週行われる例会活動に伴い、排出される温室効果ガス(CO₂)がおおよそ30数トンに及ぶこと、なども明らかにした。

そして、奉仕活動のさらなる発展形として、「オフセット・クレジット(J-VER)を活用した東北復興支援PJ」(カーボン・オフセット)を打ち出した。この奉仕活動は、一クラブだけのものとせず、国際ロータリー第2750地区Kグループの14クラブとの協同プロジェクトへと進化させた。また、I県(農林水産部)との協力関係にも発展させることができた。視点を変えれば、“カーボン・オフセット”活動は、日本国のみならず、海外にも展開が可能である。クレジット資金は、I県の森林整備事業に再投資される。このことは、林業に従事する人々の雇用創出にも結びつく。RI戦略計画の「ニーズの高い人道的奉仕活動の拡大」に、見事に整合化した職業奉仕テーマと言える。加えて、この活動のすそ野は決して小さくなく、多大な社会的貢献を創造できるものとして期待できる。

3) 公共イメージ形成と認知度の向上

日本には2,301のロータリー・クラブがある。X-RCが取り組んだ“エコアクション21”は、その2,301分の1に過ぎない。しかし、この取組みが横展開されていくことで、ロータリー・クラブの認知度を急速に高めることができる。ここで、ロータリーが行っている様々な奉仕活動は、同時に私たち環境に対して負荷を与えていることを再認識すべきである。私たちロータリアンは、その負荷量(すなわち温室効果ガス換算値)を把握し、その一定量を“オフセット”することで、復興・再生を急ごうとしている東北の力になることが可能である。

この職業奉仕プロジェクトは、単にロータリーの認知度の向上にとどまらず、東北の「森林保全」「林業再生」ならびに雇用の創出、ひいては「地球温暖化対策」にも貢献できる。

ここに挙げた「オフセット・クレジット (J-VER) を活用した東北復興支援PJ」は、X-RC というクラブが取組んだ”エコ”アクション 21 “が出発点となっている。

以上の通り、ロータリーが取組む奉仕活動ならびに様々なイベントを、“カーボン・オフセット認証事業”とすることで、「奉仕」「親睦」「多様性」「高潔性」「リーダーシップ」など中核となる価値観の推進となる。

X-RC 発の「オフセット・クレジット (J-VER) を活用した東北復興支援PJ」は、「地域の人々の生活を改善したいという情熱を社会に役立つ活動に注いでいる、献身的な世界的 (地域) ネットワーク」につながる、まさに RI の戦略的計画に合致している職業奉仕テーマと考える。

以上のことから、RI ならびに財団が取組むべき日本における喫緊の“戦略的課題”、それは「東北復興・再生支援」であると言える。

4. X-ロータリー・クラブ (X-RC) における「RI 戦略計画」の理解

「RI 戦略計画」について、X-RC の 20 名を対象にアンケートを行ったところ、図-1、表-1 に示す結果が得られた。図から、「RI 戦略計画を知っている」と答えた数は 4 人だけで、20 人中 16 人 (80%) は知らないと答えている。「RI 戦略計画の内容を知りたいか」の問いには、半数強の 11 名が知りたいと答えている。さらに「X-RC は戦略的な組織か」の問いには、半数の 10 名が NO と答えている。「地区と RC との関係を密にすべき」の問いには、17 名 (85%) の者が YES と答えている。一方、記述式の設問 2 の戦略の内容については、「会員の増強」と「中核となる価値観」を記述した 2 名のみであった。設問 4 の「RC に期待することは何か」については、「若返り」を始め、「ブランドイメージ」「次世代のためのボランティア」「活発な奉仕活動」「地球環境問題」「親睦」等が書かれていた。このアンケート結果から、この X-RC のロータリアンは、RI の情報をあまり持っていないように思われる。しかし、「地区との関係を密にする」あるいは「RI 戦略計画」の内容を知りたいと考えている人たちが多いため、RI の情報を欲していることが窺われる。なお、見方を変えるとロータリーの機関紙である「ロータリーの友」は、あまり読まれていないことも窺える。

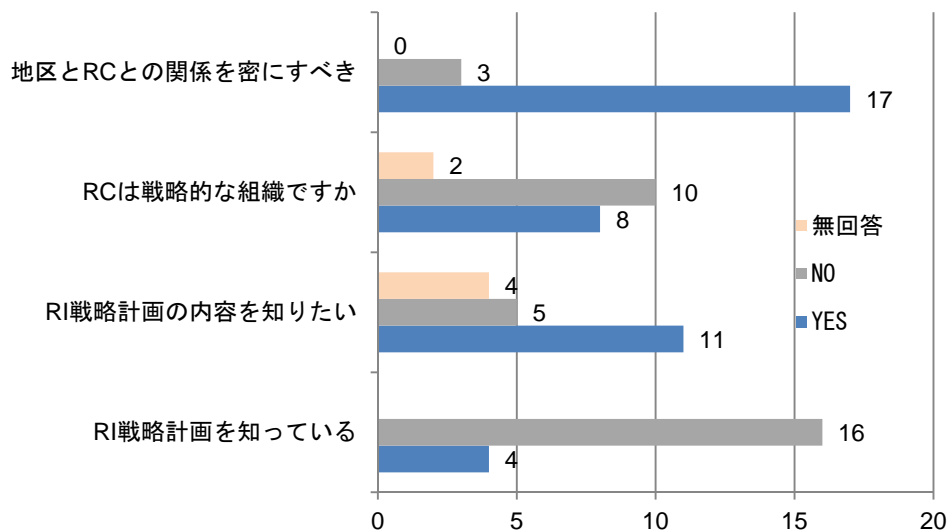


図-1 RCのRI戦略計画の認知度

表-1 RI戦略計画関連質問の答え

設問 2:RI 戦略計画を知っていると答えた方の内容の記述	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 会員の増強 ◆ 「奉仕」「親睦」「高潔性」「多様性」「リーダーシップ」
設問 4: これからのロータリーに期待することは何ですか	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 若返り ◆ ブランドイメージ ◆ 次世代のためのボランティア ◆ 地区が独自に動いている ◆ 活発な奉仕活動（赤い羽根、身障者対応） ◆ 地球環境問題 ◆ 親睦の和/親睦が一番 ◆ 地区の言いなりではなくクラブ主体で ◆ ほどほどに
設問 7: 地区と RC との関係を密にすることを NO とする理由	…意見なし

5. ロータリアン数の減少と RI 戦略計画に関係について

図-2 に過去 25 年間における日本のロータリアン数の推移を示した。日本のロータリアン数が 12 万人以上を維持した期間は 1992 年から 2000 年の 9 年間で、この間は世界のロータリアン数の 10% を占めていた。世界には 35,000 人を平均単位とするゾーン²が 34 あり、このうち 4 ゾーンは日本が占めていた。なお、

² ゾーン(zone) : 現在、世界には 34 ゾーンあり、8 年に 1 度この見直しが行なわれる。これは RI 理事選出における公平性を考慮し、ゾーン内のロータリアン数をほぼ等しくするように心がけられている(RI 細則 12.010.4)。ちなみに、日本はゾーン 1、2、3 の三つがある。1 ゾーンの会員数は、およそ 35,000 人単位で編成されている。

日本のロータリアン数の最高は1996年に約13万人に達したが、2001年には120万人を割り込み、以後は減少の一途を辿り、2011年には32%減の8.8万人まで減少した。この結果、日本から1ゾーンが消滅し、現在は3ゾーンとなっている。

5-1 地区リーダーシップ・プラン (DLP : District Leadership Plan) の導入

RI 理事会は世界の全地区に、遅くとも2002-03年度までに地区リーダーシップ・プラン (DLP : District Leadership Plan) ³を採用することを求めた。これは急増する会員数ならびにクラブ数により、ガバナーの負担が大きくなり過ぎ、それを軽減するために“ガバナー補佐”制度を設け、また、次代のリーダーを担う人材発掘と育成を目的としたものであった。

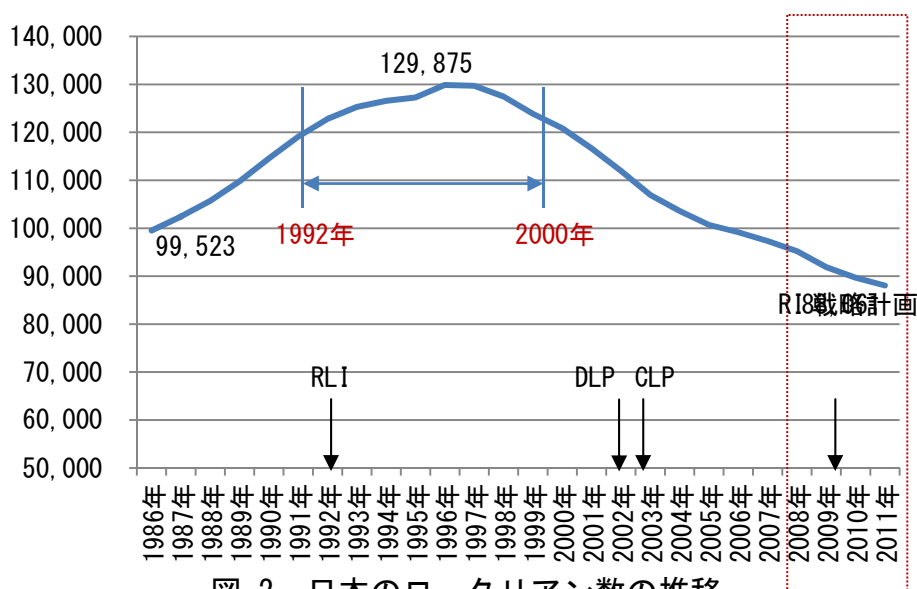


図-2 日本のロータリアン数の推移

5-2 クラブ・リーダーシップ・プラン (CLP : Club Leadership Plan) の導入

翌年の2004年には、RI 理事会はクラブ・リーダーシップ・プラン (CLP : Club Leadership Plan) ⁴の導入を、クラブの裁量で進めるよう発信している。うがった見方をすれば、DLPの導入は、それまでに急増した会員ならびにクラ

³ 1996年2月のRI理事会で、増大し続けるガバナーの責務を軽減するため、「地区リーダーシップ・プラン」(DLP : District Leadership Plan) が承認された。DLPを採択した地区は、複数のガバナー補佐を任命できることになった。DLPはガバナー責務を軽減するばかりでなく、ガバナー補佐がガバナー責務を分担することで、地区運営の柔軟性と効率化が促進された。そして、全世界の地区は2002-03年度までに導入が義務付けられた。

⁴ CLP (Club Leadership Plan) は、クラブ組織の運営強化のため、世界の幾つかのクラブにおいてパイロット的に試験運用された後、RI 理事会は2004年度にこの手法を承認し、各クラブにおいて導入することを求めた。

ブ数に対して、地区としてどのようにマネジメントすべきか、この事のために設けられた制度であるのに対して、CLPについては、逆に急激な会員数の減少を食い止めるため、クラブの主体性を喚起するために設けられた制度と言える。いずれも、長期計画の策定とプロジェクトの継続性が強調されるようになった。つまり、ロータリーの経営資源を効果的に使うために、クラブ運営においてマネジメントサイクル（PDCA）の実施の必要性が説かれた時期であったと言える。

6. 2008-11 年度の 4 年間ににおける会員数の減少と RI 戦略計画との関係

図-2 の枠で囲った 2008-11 年の 4 年間の会員数の推移を、抜き出して示したのが図-3 である。周知の通り、2008 年は米国の投資銀行であるリーマンブラザーズが破綻した年であり、これにより日本はもとより全世界の国々の経済が、大きなダメージを受けたことは記憶に新しい。リーマンショックにより、ロータリーも大きく影響を受けたことは言うまでもない。日本では 2008 年に 9 万 5 千人を超す会員を数えていたのが、翌年には 3,200 人減（3.5%）の 9 万 2 千人未満に減少した。しかし、日本の会員数はその後も減り続け、2011 年には 8 万 8 千人と全盛期の 1996 年の約 13 万人（図-2 参照）に比べ、32%も減少するという極めて厳しい状況に置かれている。見方を変えれば、リーマンショック直近の 1 年間で 1 地区（district）が消え、そして、過去 16 年間で 1 ゾーン（3 万 5 千人相当の会員数を抱える区割り）が消滅したことになる。加えて、加速する日本の少子高齢化を考慮すると、さらなる会員数ならびに地区数、そしてゾーンの減少も現実のこととして危惧されている。日本のロータリー会員数の実態については、以上述べた通りで、RI が日本のロータリーに対して、極めて強い危機感を示しているのはこのためである。

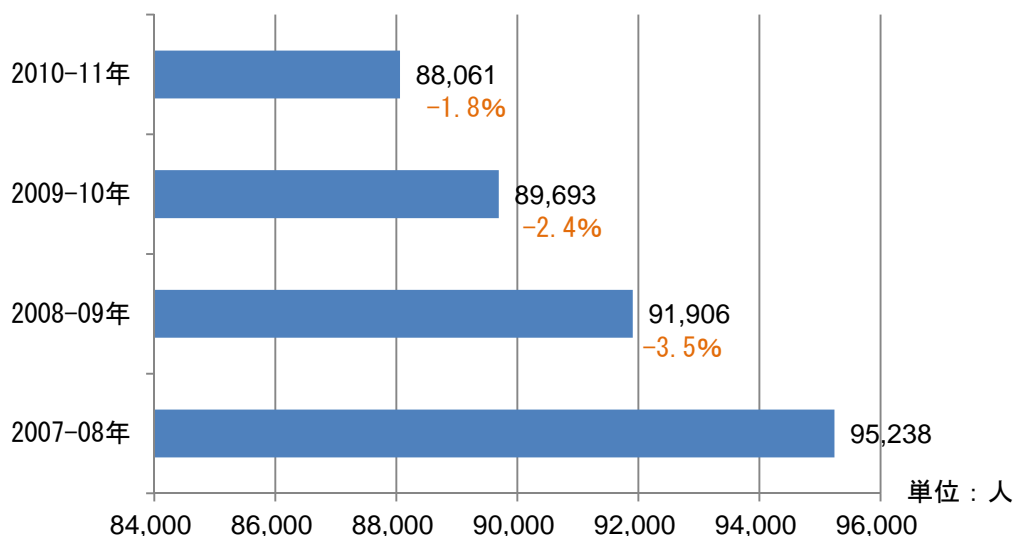


図-3 2008-11 年度の 4 年間ににおける日本のロータリアンの推移

7. 2008-11 年度の 4 年間における財団の側面から見た RI 戦略計画の位置づけ 7-1 2750 地区における財団寄付実績に見る傾向

図-4 は、2008-から 11 年度までの 4 年間における RI 第 2750 地区のロータリー財団の「年次プログラム基金」⁵と「恒久基金」⁶の収入実績額推移を示した。ロータリー財団がロータリアンに求めている寄付行動には、大きくは「年次プログラム基金」「恒久基金」そして「ポリオ・プラス基金」の 3 つがある。ここでは、前者の 2 つの基金について述べる。図-4 を見ると、第 2750 地区における基金の収入状況は、会員の減少とは必ずしも比例関係にないようだ。つまり、リーマンショックや東日本大震災等による影響を大きく受けていないように見られる。むしろ、社会的に大きなマイナスの出来事が発生した年に、収入が増える傾向にあると見ることもできる。

ちなみに、2008 年のリーマンショックが起こった翌年、2009 年の「年次プログラム基金」の集金額は、58 万 7 千ドル（パシフィックベイスン・グループ：PBG 含む 9 グループ）で、これは前年度に比べ 1.4%の増収となっている。「恒久基金」（PBG 含まない 8 グループ）ではさらに顕著で、2009 年は前年度比で 119%も増えていることが分かる。これは、その後起きた 2011 年の 3.11（東日本大震災）以降の状況からも、うかがい知ることができる。2011 年の「年次プログラム基金」の収入は、前年度より 3.0%増で、「恒久基金」では 9.4%増となっている。

第 2750 地区は、会員が減少しても寄付行動の面では貢献しようとする姿勢が強く出ているものと思われる。なお、基金の額については、厳密にはグループによってばらついており、中でも特筆すべきは“銀座・日本橋グループ”の「年次プログラム基金」はこの 4 年間連続して、前年度を上回る実績を残している。また「恒久基金」については、京浜グループが 09 年度 11 万 8 千ドルと突出した実績を残している。

⁵ ロータリー財団プログラムの主な財源で 2011-12 年度の EREY (Every Rotarian, Every Year : 毎年あなたも 100 ドルを) の全世界募金目標額は、1 億 400 万ドルとなっている。

⁶ ロータリー財団のプログラムを恒久的に支えるための収入源を確保し、財団の堅実な未来を築くという目的の下、1982 年、ロータリー財団は恒久基金を設立した。恒久基金への寄付は投資され、投資収益の一部が、管理委員会の決定に沿ってプログラム支援のために使用される。

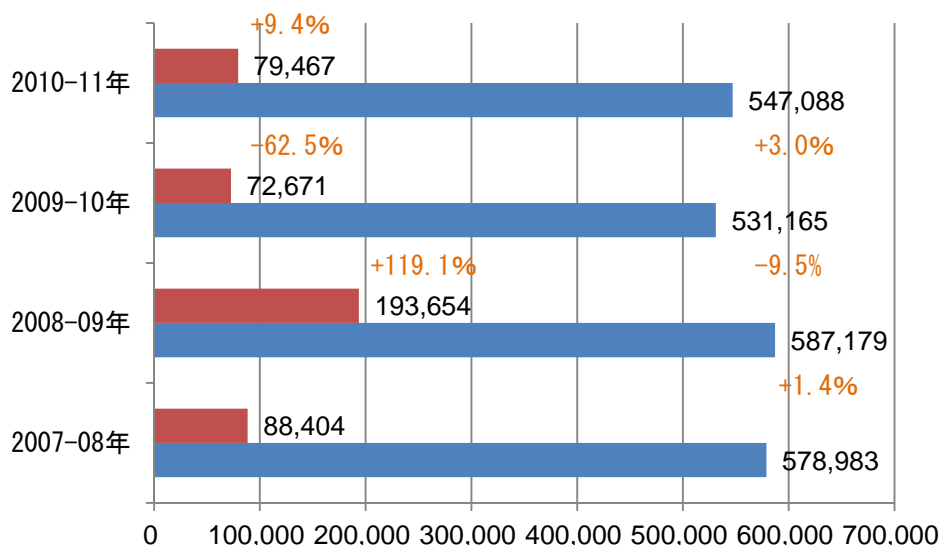


図-4 RI 第 2750 地区ロータリー財団「年次プログラム基金」と「恒久基金」の推移

7-2 全世界のロータリー財団の寄付実績額に見る傾向

図-5 に全世界におけるロータリー財団の「年次プログラム基金」と「恒久基金」の収入額を示した。基金収入の構造は、第 2750 地区の傾向と若干異なっているのが分かる。

図-5 から、明らかにリーマンショック後の 2009 年における基金収入額は、両基金とも減少している。ちなみに 2008 年の「年次プログラム基金」が 1 億 1,480 万ドル (91 億 8,400 万円相当) であったものが、2009 年には 9,930 万ドル (79 億 4,400 万円相当) に減少、下げ率では 13.5%、金額にして 1,550 万単位 (12 億 4 千万円相当) となっている。「恒久基金」では、1,630 万ドルが 1,050 万ドルに、率にして 35.6% 差額 580 万ドル (4 億 6,400 万円相当、80 円/ドルで計算) も減少している。全世界における財団の収入実績額は、明らかにリーマンショックの影響を受けている。しかし、その後の基金収入は増加傾向に転じている。

7-3 会員数と財団基金との関係

第 2750 地区の会員総数は約 4,300 名である。直近の 2010-11 年度の財団「年次プログラム基金」の収入合計は 547,088 ドルで、「恒久基金」は 79,467 ドルとなっている。これらを一人当たりの金額でみると、前者は 127 ドル/人、後者は 18 ドル/人となる。

一方、全世界のロータリー会員総数は約 120 万人で、2010-11 年度の世界の財団収入額は、「年次プログラム基金」で 1 億 7 百 70 万ドル、「恒久基金」では 1,390 万ドルとなっている。これを一人当たりの金額にすると前者が約 90 ドル/人、後者は約 12 ドル/人となる。

世界平均額を第 2750 地区の平均額と比較すると、「年次プログラム基金」では 90 ドル/人 : 127 ドル/人となり、「恒久基金」では 12 ドル/人 : 18 ドル/人と、一人当たりの差が前者は 37 ドル (41%)、後者は 6 ドル (50%) となり、RI 第 2750 地区の財団収入額は世界平均額を大幅に上回っていることが分かる。

日本には 34 地区あり、中でも第 2750 地区が財団への寄付額が特別多いというわけではないと考えるが、次のような仮定のもとに日本全体の一人当たりの財団平均寄付額の算出を行った。

条件 1 : 会員総数は 88,000 人

条件 2 : 1 地区の「年次プログラム基金」の平均年総額を 350,000 ドル

条件 3 : 1 地区の「恒久基金」の年平均総額を 65,000 ドル

以上の条件をもとに、日本の「年次プログラム基金」と「恒久基金」の一人当たりの金額を算出すると、前者が 135 ドル/人、後者が 25 ドル/人となる。このように、日本の一人当たりの財団寄付額は、世界平均を大幅に上回っていることは明白である。また、世界の財団総収入額に占める日本の比率は 11%にもなり。つまり、ロータリー財団の大きな資金源と言える日本の会員数が激減している状況は、国際ロータリーならびにロータリー財団にとって、極めて深刻な事態であるということが出来る。RI が RLI、DLP、CLP、そして 2009 年に戦略計画を大幅に見直さざるを得なかった背景は、こうした財源の面からも窺い知ることができる。恒久基金の詳細については「国際ロータリーのロータリー財団恒久基金報告書 (2010-11 年度)」を参照されたい。

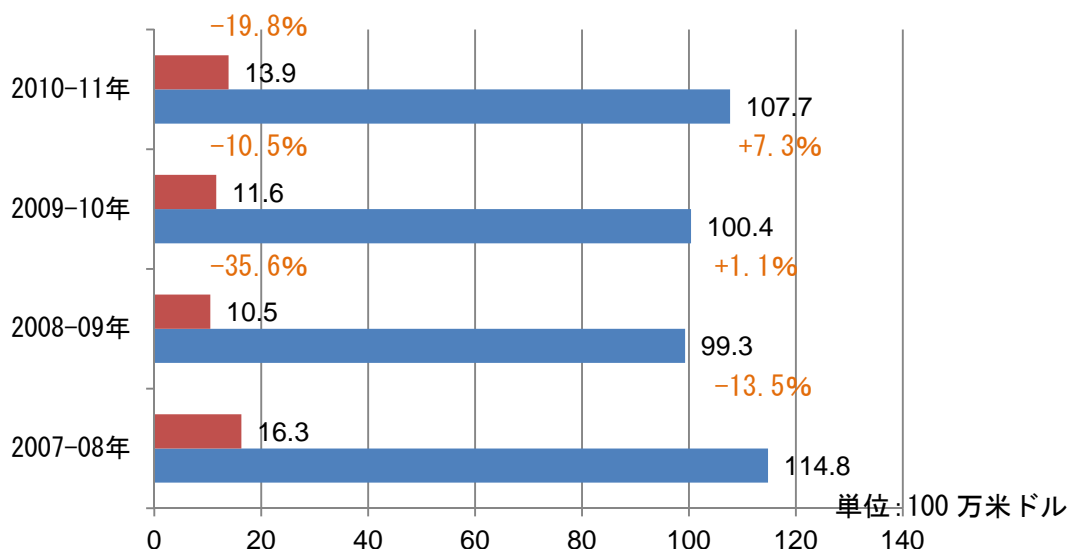


図-5 全世界のロータリー財団「年次プログラム基金」「恒久基金」収入額推移

8. ロータリー財団の予算運用とロータリアンの問題意識

私見であるが、日本のロータリアンはロータリー財団が求める寄付行為に対しては熱心に対応しているが、財団基金の運用実態への関心、特に費用対効果

(cost benefit) については比較的関心が薄いように思われる。図-6~9は、ロータリー財団の代表的なプログラムに使用された予算と、その割合を示したものである。2009年度までの代表的なプログラムは、「人道的補助プログラム」「教育的プログラム」「ポリオ・プラスプログラム」の3つで、中でもポリオ・プラスの占める予算が突出している。ちなみに、2007年度は1億2,670万ドル(約100億円)で61%を占め、2008年度は8,780万ドル(約70億円)で59%、2009年度は1億1,810万ドル(約95億円)で63%、そして、2010年度は7,560万ドル(約60億円)で50%を占めている。

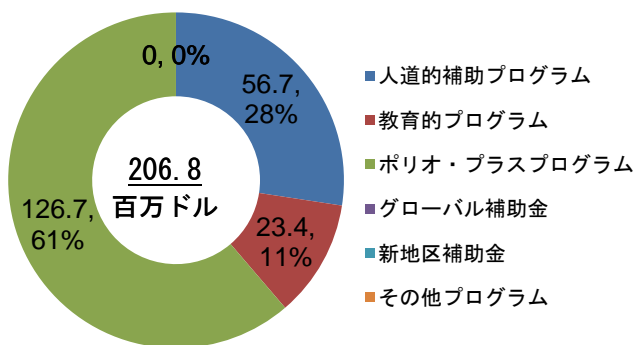


図-6 ロータリー財団プログラム予算額と割合 2007-08年度

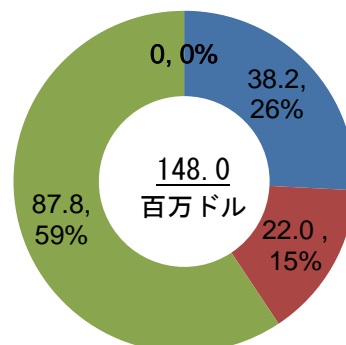


図-7 ロータリー財団プログラム予算額と割合 2008-09年度

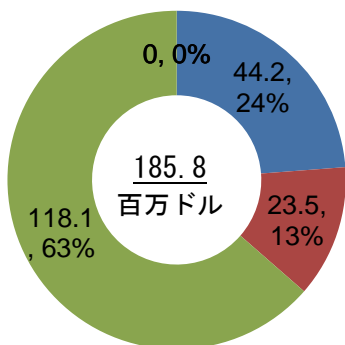


図-8 ロータリー財団プログラム予算額と割合 2009-10年度

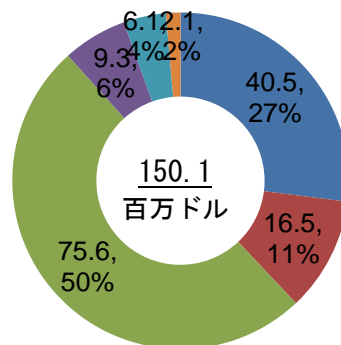


図-9 ロータリー財団プログラム予算と割合 2010-11年度

次いで予算額が多いのが「人道的補助プログラム」で、3番目は「教育的プログラム」となっている。2010年度からは、一部の地域で「グローバル補助金」⁷と「新地区補助金」⁸、すなわち「財団の来の夢計画」がスタートしている。

⁷グローバル補助金は、6つの重点分野のいずれかに関連し、長期的に大きな成果が期待できる、大規模で国際的な活動を支えるもの。クラブと地区は、独自の活動を立ち上げることができ

なお、図-10に4年間のポリオ・プラスプログラムに投入された実績額について棒グラフで示した。これで明らかなおり、ポリオ・プラスプログラムには、1年間で日本円にして60~100億円が投じられており、年度ごとに大きく凸凹した予算投入となっている。何故、年度によってこうも投入額が異なるのだろうか。

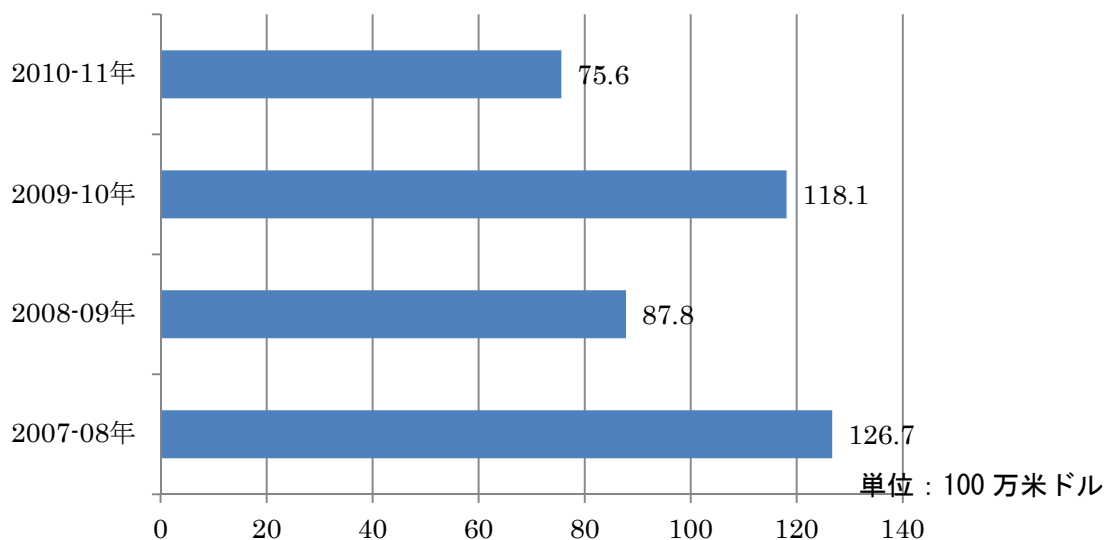


図-10 ポリオ・プラスの予算執行実績

私たち一般のロータリアン（直接に医療に携わっている医師やその業務支援を行っているロータリアン等を除く）が、“ポリオ・プラスプログラム”に対する成果を知る代表的な情報源は、唯一「ロータリーの友」で紹介される記事であろうと考える。

また、定量的な情報としてはポリオの発症数（2012年5/8時点で53例：ウキペディアより）がそれに当たるが、このプログラムは世界保健機関（WHO）との共同プロジェクトとして進められているものであり、ロータリーが貢献しているレベルを定量的に認識するにはどうすればよいか。“ポリオ・プラスプログラム”に投入される経営資源量（人、物、金、情報）の推移と妥当性について、多くのロータリアンは殆ど知らないのが実態ではないだろうか。当該プログラムが毎回順風満帆に推移するとは限らない。当初の思惑と大きく食い違うことも多々あったと考える。これまで数々の失敗を重ねながら、成果を上げてきたというのが実際のところであろう。

ポリオに限らず、一般のロータリアンが財団のプログラムの実施展開に対する実態情報を、定量的に知る機会は殆どないというのが実情と考える。私見に

るほか、ロータリー財団と戦略パートナー（協力組織）が合同で立案した [パッケージ・グラント](#) に、参加することもできる（未来の夢計画）。

⁹新地区補助金は、[財団の使命](#)を支える活動をクラブと地区が柔軟性をもって実施できるよう支援する補助金。地区は、海外または地元にかかわらず、比較的短期の活動に補助金を配分するよう奨励されている。

すぎないが、「ロータリーの友」はその雑誌の性格上（専門誌でなく、アナログ的なロータリーのプロパガンダ誌と筆者は認識している）、こうした定量情報が著しく欠けているように考える。以上、財団プログラムの代表的なポリオ・プラスを例に、ほんの一側面の考察を試みた。筆者が指摘したい点は、RIが2009年に大幅な見直しを行った「RI戦略計画」が意図するところは、これから各クラブが取り組む上で、莫大な資金を注ぎこんでいる財団プログラムに対して、寄付行為のみならずその執行の実態についても、強く関心を示す必要性を示唆しているという点である。

9. おわりに

冒頭で、アルフレッドチャンドラー（米国の経営学者）の「組織は戦略に従う」を引用し、RIとロータリー財団が大幅な戦略見直しを行った背景について触れた。新将命著「経営の教科書」には、『戦略とは、目標を達成するための大枠としてのやり方』⁹と記され、さらに砕いて説明すれば、戦略とは理念・ビジョンに基づいて目標（RIでは、前述した3つの柱と16の目標が明確に示されている）、すなわち「どうなりたい」を達成するために必要となる「何をやる」と「どうやる」のことである。』と示されている。

正直、筆者のこれまで13年間のロータリアン活動の中で、唯一、クラブが戦略的に動いた年度は、筆者が担当した2011-12年度であったのではないかと考えている。筆者は、クラブ方針として「新世代に向けた支援活動強化」と「サステナビリティ」（Sustainability：環境保全活動に力を注いだ持続可能なクラブ発展）を掲げた。この1年間の成果としては、“エコアクション21”セミナーの実施（9月に目標の5回目を終了）と同認証取得、そして、高校生に向けた環境講座の実施（認証取得と環境講座は、2011年11月に実現）、そして、2012年2月の地区大会の「友愛の広場」に“東京大森ロータリー・クラブが挑戦したエコアクション21”の活動記録を出展、加えて、最終的には受賞に至らなかったが“RI意義ある業績賞”にノミネートされた。また、2012年6月最後の会長・幹事会において、“エコアクション21”の取組が“ガバナー特別賞”に選ばれた。

さらに、2012年に入って、クラブとしてより進化した環境保全活動の一環として、“カーボン・オフセット”を実現すべくその準備とオフセットクレジット（J-VER）の売買契約まで漕ぎつけることができた。この“カーボン・オフセット”事業は、RI第2750地区京浜グループ14クラブを巻き込み、東北復興支援地区委員会の承認事業となった。以上、2011-12年度を振り返って見つめたとき、その活動は過去に類例を見ない極めて大きな成果を勝ち得たものとする。

⁹ 新将命著「経営の教科書」、p122

しかし、ここで大きく反省すべき点がある。RIは、東京大森ロータリー・クラブの活動に対して、「RI 意義ある業績賞」を認めなかった。その理由として、『クラブを巻き込んだ活動として認めがたく、活動は道半ば』との判断を下した。これは極めて賢明な判断と筆者は考える。明らかにこの1年間、筆者はクラブメンバーの巻き込みができていなかった。多分に自己目的化した動きとなってしまうていた。最終的には第2750地区京浜14クラブを巻き込んだことは大きな成果だと言えるが、肝心の自クラブの巻き込みが不足していた。

最後にロータリー・リーダーシップ研究会(RLI: Rotary Leadership Institute)は、筆者にとって大変に勉強になった。RLIでは「ロータリー倫理規範」と「RI戦略計画」のディスカッション・リーダー(DL)を務めることができた。これら1年間の一連の体験は、東京大森ロータリー・クラブがあって初めてなし得たことであり、幹事を筆頭にクラブのメンバーには、心から感謝申し上げる次第である。加えて、グリーンブルー株式会社の面々の協力にも謝辞を言いたい。