

組織の社会的責任(Social Responsibility)に目覚めるべき時代を迎えた 日本のロータリー・クラブ

東京大森ロータリー・クラブ
谷 學

1. はじめに

日本のロータリー・クラブは、三井物産の福島喜三次氏が国際ロータリー (Rotary International、以下「RI」という) から、東京ロータリー・クラブの設立における特別代表として委嘱され、三井財閥の大御所である米山梅吉氏の協力の下、1921年4月1日に登録番号855号として誕生をしています。その後、第二次世界大戦が勃発した1年後の1940年9月には、RIを脱退しています。戦後は1949年(昭和24年)7月1日にRIから復帰の承認を得、その翌年の1950年6月に朝鮮動乱(戦争)が勃発。日本は軍需景気に沸き、神武景気(1954~57年)、岩戸景気(1958~61年)、そしていざなぎ景気(1965~70年)と高度経済成長をひた走ることになります。加えて、日本は資産価値(不動産や株式等)が投機によって実態経済の成長以上に高騰する、いわゆる“バブル経済”へと突入。しかし1990年代初頭にこのバブル経済がはじけ資産価値は暴落、一部の証券会社や銀行は大幅な損失を被った結果、損失補填や“飛ばし”、さらには粉飾決算などの不正行為が明るみとなり、1997、8年には大手証券会社や中堅どころの銀行が経営破綻ならびに廃業に追い込まれるなど、日本は厳しい経済社会環境に置かれることになりました。

一方、このような状況下でも日本のロータリー組織は拡大を続け、1996年には会員数が過去最高の約13万人にも達しました。この96年をピークに会員数は減り続け、2001年には12万人を割り、そして今日ではピーク時の32%減の8万9千人と、大幅な減少となっています。ロータリーの組織規模を示す単位にゾーン¹、地区、クラブ数がありますが、これらは全盛期に比べゾーン数では4が3に、地区数は43が34に、クラブ数も3,200あったものが現在では2,300に減ってしまいました(表-1参照)。

日本は現在も“失われた20年”と呼ばれ、景気は冷え込んだままです。これに少子高齢化が加わり、日本の経済社会の活力は弱まり続け、その結果、従来の社会保障制度の破綻や若者の雇用機会の縮小など、多方面にわたって課題山積という厳しい状況に置かれています。

こうした事情に鑑みれば、私たち日本のロータリー・クラブの活動の在り方について、従来の高度経済成長期型を見直し、低成長下であっても「ロータリー理念」の確実な実践(超我の奉仕)が可能な、発展モデルに転換することが急がれます。例えば筆者は、昼食を摂りながらのクラブ例会は、高度経済成長期型の典型的な活動モデル

¹ 国際ロータリー(RI)は、RIの理事選考単位としてゾーン数を使っています。1ゾーンで1人の理事が選考され、1ゾーンの会員数を32,000人程度としています。

の一つに思えてなりません。そこで、日本のロータリー・クラブが高度経済成長期と今日とでは如何に変質しているか、いくつかの定量的数値を見比べながら考察を試みたので、以下に紹介します。

2. 15年間で32%も会員数減少が意味していること

表-1に、1996年と2011年の日本のロータリー組織規模を示す主な統計数値を示しました。ここで注目すべき点は、会員数が過去15年間で32%（約4万1千人）も激減していることです。その結果、約3万2千人を1ゾーンとする条件が満たされなくなり、日本のゾーン数は4から3に減っています。これを地区数で見ると、9地区が消滅し34地区となっています。組織規模の大幅な縮小は、明らかにロータリーの活力が弱まっていることを証明しています。以下、一般会計予算面を中心に、いくつかの考察を試みました。

2-1 一般会計予算の大幅減少と用途

日本のロータリー・クラブ（以下、RCという）が全盛期を迎えていた時の一般会計予算総額は、およそ400億円（年会費を30万円として計算）に達していたと思われます。それが、今日では270億円と、130億円も減少しています。組織の活力は明らかに経済力に正比例すると考えると、日本のRCは大幅に活力が低下していることとなります。この事実を鑑みれば、必然的に一般会計予算の用途のありようについて、大幅な見直しが必要になってくると考えます。しかし多くのRCで、過去を踏襲する予算執行の形が採られ、変革はおぼつかない状況にあると見られます。予算用途の実態は、いまだに従来の高度経済成長期のそれと変わっていないということです。以下、一般会計予算の3大勘定、「クラブ例会開催費」「事務局経費」「地区分担金」について、筆者の視点での考察を試みました。

表-1 日本ロータリー・クラブの全盛期(1996年)と2011年との比較

項目	単位	条件	1996年	2011年	増減
会員数	人		129,800	89,000	-40,800
ゾーン数	ゾーン	32,000人/ゾーン	4	3	-1
地区数	地区	3,800人/地区	43	34	-9
クラブ数	クラブ	38~40人/クラブ	3,200	2,300	-900
一般会計	百万円	例会費/地区分担	38,700	26,700	-12,000
特別会計	"	奉仕活動原資	4,800	3,450	-1,350
財団一般寄付	"	途上国人道奉仕	320	230	-90
事務局数	個所	クラブ事務処理	3,200	2,300	-900

地区事務所数	〃	地区事務処理	43	34	-9
クラブ例会	回	1回/週/クラブ	128,000	92,000	-36,000
地区大会	回	1回/年/地区	43	34	-9
会長・幹事会	回	2回/年/地区	86	68	-180
地区協議会	回	1回/年/地区	43	34	-9
会長エレクト研修	〃	〃	43	34	-9
地区グループ研修	〃	〃	43	34	-9
グループ協議会	回	4回/年/地区	172	136	-36

① クラブ例会開催費 ー開催費に占める昼食等の割合

日本の RC 平均的な一般会計比率(東京大森 RC の 2010 年度実績値を参照)は、図-1 に示した通りクラブ「例会開催費」が 51%を占めています。これを金額に換算すると 136 億円 (267×0.51) となります。殆どのクラブでは、例会は昼間に行われ、昼食を摂りながらの例会となっています。クラブによって振れ幅はあるでしょうが、昼食代に投じられているクラブ例会開催費に占める割合は 30~50%、金額にして 41~68 億円に達します。

ここで提案です。会員数が大幅に減少した今日、昼食を摂りながらのクラブ例会開催の形は、筆者は高度経済成長期における慣習と受け止めています。ちなみに、ロータリー章典 9.010.2. には「クラブの例会は、食事を伴うことが義務付けられておらず、よって個々のロータリアンの費用を押さえることができる」と明記されています(2010 年手続き要覧より)。RI のルールから見ても、昼食無しのクラブ例会活動の実施は、会員減少による一般会計予算額の慢性的な不足状況の解消等に貢献でき、極めて

妥当なあり方だと考えます。加えてこの形が取られれば、少々の会費減額がなされても、比較的潤沢なクラブ例会活動費を確保できるものと考えます。これまで会費は、ロータリー会員勧誘における一つの障壁であったと考えます。社会貢献の機会を求めている人々が、ロータリーに注目しても毎年の年会費が一つのブレーキとなっていた。加えて、クラブ例会から昼食を外すことで一般会計予算額の余裕が生まれ、奉仕活動の柔軟性、即ち制限されていたテーマ等に積極的に取り組める可能性を見出すことができると考えます。この選択は、低経済成長下

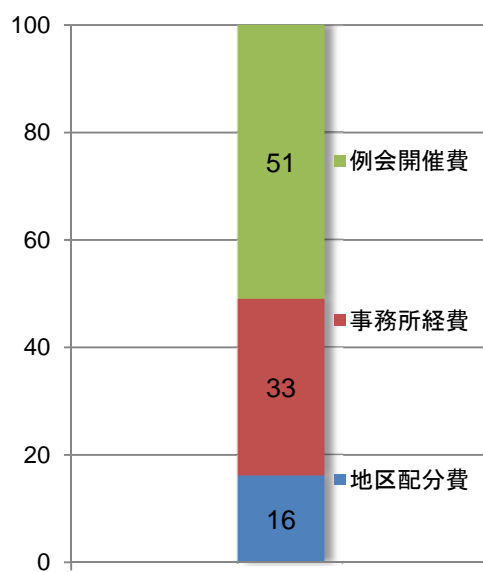


図-1 一般会計比率 (%)

においても、RCが持続可能な発展を実現する一つの賢明な対応措置であると言えます。“ナイフとフォーク・クラブ”²の脱却からも、思い切って昼食無しのクラブ例会開催を実現されることを期待したいと思います。

② 事務局経費

日本には2,300のロータリー・クラブ（RC）があります。そして、それぞれのクラブには、金太郎飴のようにクラブ活動を支えるための事務局が設けられています。一般会計予算に占める事務局経費（事務局員の人件費を含む）の割合は、33%（88億円）となっています。事務局経費内容は、事務所の家賃地代や光熱費ならびに事務局員の人件費等が主な内訳です。高度経済成長期のアナログ時代では、地区からのロータリアンに向けた情報伝達の形は、事務局員が介在することでスムーズに行われていました。しかし今日では、地区から事務局を介しロータリアンに向け配信される情報は、殆どがネット配信（電子メールと添付ファイル等）に変わってまいりました。筆者は、アナログ的な情報伝達は高度経済成長期の典型的な一つ形とっております。金太郎飴的な事務局によるロータリアンに向けた情報配信の形は、ネット社会の今日、合理性を欠いた手法であると考えます。ご高齢のロータリアンには、アナログでないと困ると言う方もいらっしゃいますが、パソコン等の投資ができない訳ではありません。これこそクラブ奉仕活動の一環として、クラブに「ロータリー情報委員会」があるならば、この委員会が務めれば実現の難しさはないと考えます。例えば、一事務局が複数クラブのロータリアンに向け、情報配信する形が取られても良いのではないのでしょうか。以上の通り、事務局経費についても、個別クラブの大幅なコスト削減が可能な時代となりました。

③ 地区配分費

地区配分費は、俗に地区に対する人頭分担金と言われるもので、言うなれば地区の運営費ならびに地区主催の様々な会議やイベントの開催に充てられるものです。会員の減少は、必然的に地区予算の縮小につながっています。かつて、紙媒体で個別クラブに配られた“ガバナー月信”は、当第2750地区ではpdf（電子ファイル）にしてネットで配信されているのが現状です。現在では、うるさく経費削減が叫ばれているのが地区の実態です。少なくとも上記①、②の経費削減が実現されれば、地区活動の充実、すなわち District Leadership Plan（DLP）により、もっと多くの成果が上げられるものと考えます。

² Chales G.Tennent(1957～58のRI会長)は、樹木が成長を止めた時、…それはすでに死んでしまっている。…RCはそのようなものです。成長が止まった時には、ナイフとフォークで昼食を摂るだけのクラブの始まりとなってしまいます。

2-2 特別会計予算の使途

筆者は、特別会計は個別クラブの 5 大奉仕活動の原資であると受け止めています。そして、この資金は、ロータリアンの寄付（ニコニコボックス）³によって集められるものです。したがって、会員の減少は一般会計予算同様に大きく影響を受けます。表-1 に示すとおり、全盛期には 48 億円もあったものが現在では 34 億円に減少しています。この特別会計の使い道は、クラブによってまちまちですが、筆者の所属する東京大森 RC（以下、TO-RC という）の 2010-11 年度実績をベースに考察を試みしましたので、以下に紹介します。

① 社会奉仕活動

TO-RC では、特別会計予算のうち、「地域社会奉仕活動」に振り向けられた予算比率は全体の 8%でした。これを日本の全 RC に換算すると約 2.4 億円になります。

② 国際奉仕活動

TO-RC では、「国際奉仕活動」には約 6%が配分されています。これを、日本の全 RC に換算すると 2 億円になります。

③ 新世代奉仕活動

TO-RC では、「新世代奉仕活動」には 34%が配分されており、これを日本の全 RC に換算すると、約 12 億円となります。

④ クラブ奉仕活動

TO-RC では、「クラブ奉仕活動」には 51%が投入されています。これを全国に換算すると約 18 億円となります。

以上、特別会計の予算配分は、TO-RC では「クラブ奉仕」活動に充てたものが最も多く、「社会奉仕」や「国際奉仕」活動に充てた予算割合が相対的に低い状況にあります。これは TO-RC に限ったものであるかも知れませんが、クラブ奉仕活動予算のほとんどが会員の誕生日や事業所の設立記念、また結婚記念等ロータリアンの慶事に使われていることです（これらを親睦活動と位置付けている欄外 3 参照）。ロータリアン自身に向けたご褒美は、必要ないとは申しませんが、特別会計に対する予算配分比率として、現状が適切であるかどうか、一考の余地があると感じています。

3. 財団一般寄付人道的奉仕活動の費用対効果について

表-1 の財団一般寄付額は、「年次基金」⁴のことを示しています。算定方法は、1 ク

³ 1936 年に大阪ロータリー・クラブで初めて実施されたロータリー特有のもので、会員、家族、事業所等の慶事、お祝いをニコニコしながら披露し、喜びを分かち合い、また、失敗したり迷惑をかけた時も、ユーモアたっぷりに披露し、例会を賑わせて親睦を増進し、集まったお金は主として奉仕活動に使われる。

<http://www.narumi-clinic.jp/reportdata2/1268530350/index.html>

⁴ 年次基金は、人々のより良い生活を目指して、世界各地におけるロータリー・クラブの活動を支援しています。本基金へのご寄付は、ロータリー財団の使命のために地元や海外の地域社会で役立てられ、[ロータリーによる質の高いプロジェクト](#) に使用されます。

ラブ 1,000 ドル (100 円/ドルとした) で、これにクラブ数 (2,300) を掛けた値です。恐らく、これよりも多くの寄付が寄せられているのが実際だと考えます。ロータリー歴 13 年の筆者の感想を述べさせていただくと、ロータリアンの皆さんの財団への寄付行為は、極めて柔順だと感じています。1,000 ドル/クラブの目標が、毎年、殆どクリアされているのがその理由です (年次報告書参照)。

一方、多くのロータリアンは、財団資金の使われ方に対して、あまり関心を持たれていないと言うことです。財団が集めた資金は、人道的奉仕活動に使われていることは間違いないでしょうが、使われ方が効果的であったのか、そうでなかったのかあまり関心を持たれていないことです。筆者は、寄付するからには、その使われ方の効果に強く関心があります。例えば、国際ロータリー財団は、毎年、ポリオ撲滅のために多額の資金援助を行っています。もちろん多くのロータリアンが汗していることも、情報誌「ロータリーの友」等で知ることができますが、費用対効果については、殆ど触れられておりません。2012 年 12 月末現在、ポリオの発症例が 215 件で、発症国はパキスタン、アフガニスタン、チャド、ナイジェリアの 4 カ国ということで、2011 年から過去 10 年間の発症数は 1000 件を上下していたのが、昨年は激減したことが伝えられています (弘前アップルロータリー・クラブ関係医師の JRIC メール参照)。このポリオ撲滅には国連のホームページ「国連が世界を変える 60 の方法」(<http://www.unic.or.jp/60ways/health.html>) の 54 番目に「ポリオ撲滅」の項が示され、同取組みの代表機関として世界保健機関 (WHO)、国連児童基金 (UNICEF)、国際ロータリー・クラブ (RI)、米疾病対策予防センターの 4 つが紹介され、RI は 3 番目に位置付けられていることから、力の入れようと言うものが理解できます。しかし、ポリオ発症の減少とともに、この活動に投入される資金量が桁はずれに上昇し続けている事実に対して、強く関心を示している記述 (情報発信) は見あたりません。投入される資金の費用対効果という視点も、責任ある奉仕活動の実践には欠かせない視点だと考えます。

なお、財団への寄付は、この他に「恒久基金」への寄付がありますが、ここではふれないことに致します。

4. 注目すべきロータリーの会議・イベント開催頻度

ロータリー・クラブは、会議・イベント開催が極めて多い組織であることが、表-1 で理解できると思います。例えばクラブ例会の延べ回数が 9 万 2 千回に及びます (2011 年)。また、地区が主催する主だった会議・イベントには、「地区大会」「会長・幹事会」「地区協議会」「会長エレクト研修」「地区グループ研修」、そして「グループ協議会」等があります。この他、新世代 (14~30 歳までの青少年) を対象にした研修やセミナーもあり、国際ロータリー (RI) は、ロータリアンを始め将来を担う青少年に向けロータリー理念の刷り込みのために、実に様々かつ多くの会議・イベントを

実施しています。こうした会議・イベント開催の効果について、筆者の13年間のロータリアン経験の中で私見を述べるなら、形骸化あるいはマンネリ化を感じています。これら地区がマネジメントしている会議・イベント実施に関する予算は、2-1の③項で紹介した「地区配分費」等で賄われています。会員の減少は、当然こうした地区行事にも大きく影響しているものと考えますが、少なくとも第2750地区においては、今のところそのあり様を大きく変える動きは見られていません。なお、うるさく言われていることは“会員増強”です。

5. 青年・中年層の経営者に魅力を感じないロータリー・クラブ

「ロータリーの友」2013年1月号に、従来の「ロータリーの綱領」が「ロータリーの目的」に変わったこと、加えて、ロータリー理念を「ロータリーの目的」と「RI戦略計画」を重ね合わせたものとして、ロータリーの進むべき方向性・目標が分かりやすく示されました。同記事の終わりに「日本のロータリアンの数は年々減少して今や9万人を切っている現状です」と紹介されています。そして「何としてでも、ロータリーの活性化を図り、将来のロータリーを担う可能性のあるロータリアン（人材）の増加を図ることが急務です。」と締めくくっています。

筆者は、これまで縷々13年間のロータリー経験から感想を述べてきましたが、正直言って、日本のロータリアンをかつてのように12万人にすることは、極めて難しい課題だと思っています。その理由は、筆者自身が率先してロータリアンになりたいと感じないからです。日本人の多くは、人のために役立ちたいとする考え方を持っていることは間違いないと考えています。仕事は、取りも直さず人のためにするものであり、その意味で「職業奉仕」という言葉は、一般の人々から出てまいりませんが、人のためだと受けとめていると考えています。筆者は、日本のロータリーが欲している会員像は、RCの次代をリードできる人材だと考えます。青年・中年の経営層・専門家層に活路を見出そうとするなら、そうした年齢層に魅力ある組織であることの「説明力」が不可欠だと考えます。今のRCにはその手法が確立されていないと思っています。

6. RCの「組織の社会的責任」(SR)への取組みの必要性

最後に、ロータリー組織の持続的発展の可能性について、私見を紹介したいと思えます。まず“ナイフとフォーク・クラブ”からの決別を急ぐことです。つまり、昼食を摂りながらのクラブ例会の廃止と、例会プログラムの全面見直しを勧めます。繁忙な青年・中年の経営者・専門家層が参加したいと考える組織活動とはどういうものか、彼らが期待するのは、自分が優れたリーダーであることをどうすれば身に付けられるか、RCはそれらのノウハウ披露とそのトレーニング機会を持つことです。会長エレクト研修(PETS)は、その内容には深いものがありますが、会長候補がこれを研修で認識し、クラブ運営に反映し実践した姿は、残念ながら筆者が受け持った年度を除き、過去12

年間で拝見したことはありませんでした。つまり、ほぼ全員が前例に習いクラブ運営がなされてきたのが実際でした。

RCを持続可能な組織に変革するには、本当のリーダー育成が不可欠です。それを可能にしてくれる組織ならば、青年・中年層の経営者・専門家層がこぞって参加してくるものと考えます。その提案として、PETSは常にクラブから2名以上参加させることを必須とすべきです。また、希望者には参加を許す制度にすべきです。恐らく、研修原資が課題だろうと考えますが、前述した“ナイフとフォーク・クラブ”に決別できれば、この問題は解決です。さらに、リーダーシップ研究会(RLI)参加も、クラブから2名以上とする規約を作り、ロータリアンの積極的な参加を求めます。RLIでは、ロータリアンに対して徹底した「ロータリー理念」と「品格」(正直と高潔性)の刷り込みを期待したいと考えます。さらに、「組織の社会的責任」(Social Responsibility: SR)の国際規格(ISO26000)⁵の中核主題ならびに7つの原則について、「ロータリーの目的」「四つのテスト」「RIの戦略計画」との整合性の解き明かしを、RLI研修に盛り込むことを希望します。SRは、企業を対象とするCSRから“C”を外してすべての組織が対象になったことについて、多くのロータリアンは認識されていません。例えば、ロータリーにおける「親睦」は、SRでいうステークホルダーとの良好な関係性の構築(利害の尊重)に当たります。「親睦」なくしてことを成せないとする考えは至極当然であり、ロータリーが「親睦」を重視していることは納得できます。また、地域社会のリーダーと手を携えての、地域における社会奉仕の実現は、SRの「コミュニティーへの参画と発展」に当たります。クラブ会長や各委員会の委員長がリーダーシップを発揮すること(あるべき方向性を指し示す力)については、SRの「ガバナンス」や「説明責任」、さらに「コンプライアンス」等が適用されます。このように、「ロータリー理念」と「SR」の持つ意味には極めて整合性があります。なお、SR活動には最低限満足すべき3つの指標があり、これを“トリプルボトムライン”⁶と言っています。その一つ目が、組織の経済的自立が必須であること、二つ目が環境問題解決への取組みが不可欠であること、さらに三つ目が社会的側面活動(奉仕活動)の実践です。今のRCは、SRのいうトリプルボトムラインに沿った運営ができておりません。RC組織の持続可能な発展を実現するには、このSRの取組みは避けて通れないと考えます。

⁵ 熊谷謙一著「動き出したISO26000」

⁶ 1997年に英国のサステナビリティ社のジョン・エルキントン氏によって提唱されたもので、SR活動における大きな指標軸として、組織は財政的側面の自立だけでなく、環境的側面、社会的側面を視野に入れることで、組織のサステナビリティ実現が可能であるとする考え方。