

RLI（ロータリー・リーダーシップ研究会）に参加して
-谷 學の視点から-

RLI 研修の冒頭に美声の市川研修リーダーが発したメッセージは、「ロータリー（R）は時代環境に適合しなければ、現状からの脱皮（ブレイクスルー）は難しい」ということでした。

私は、これをロータリー理念の再構築と見ました。従来のロータリーのコアバリュー（理念）として、「奉仕」「親睦」「多様性」「高潔性」「リーダーシップ」の5つが挙げられています。一つ一つについて異議をはさむものではありませんが、理念が組織目的を達成するための道具にならないといけないという視点に立てば、これらの言葉の羅列では、具体的な内容に欠け、したがって、目的達成に大した効果を持たないように考えます。

私は、自分なりにロータリーの理念を次のように掲げてみました。

1. 国際ロータリーは、地域社会はもとより地球環境で起こっている“様々な不都合”に対して、ロータリーが持つ経営資源をベースに、その解決、改善の実現に努めます。
2. ロータリーの経営資源とは、様々な事業活動領域において活躍している多様な人材（企業経営者、医者、弁護士、公認会計士、音楽家、画家、記者、教授等々）を言います。
3. ロータリーは職業分野における多様性のみならずジェンダー（gender）、人種、年齢等においても多様な人材で構成された組織です。
4. “様々な不都合”とは、組織が果たすべき社会的責任、つまり SR の国際規格（ISO26000）に示された中核主題を指します。
http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/1.gaiyou.pdf（やさしい社会的責任：概要編）
http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/2.kaisetsur.pdf（やさしい社会的責任：仮説編）
http://iso26000.jsa.or.jp/_files/rec/comm/vol27/data/SR27-09.pdf（やさしい社会的責任：-ISO26000と中小企業の事例）
5. そして、ロータリーはこれらの主題につて、奉仕の精神で対応します。
6. ロータリーの理念達成には、経営資源の確保が不可欠であり、中でもロータリーは人材育成（Capacity building）プログラムを充実させています（?）。ロータリアンに向けた研修プログラムに 1992 年にスタートした“ロータリー・リーダーシップ研究会”、いわゆる RLI（Rotary Leadership Institute）があります。また 将来のロータリアン育成に資するプログラムに財団の国際親善奨学金

(<http://www.rotary.org/ja/studentsandyouth/educationalprograms/ambassadorialscholarships/pages/ridefault.aspx>) や米山記念奨学生事業 (<http://www.rotary-yoneyama.or.jp/>) 等が挙げられます。

7. 加えて、活動資金は会員から会費や寄付で賄われています。また、国際ロータリーでは、ロータリー財団プログラム(2013年から始まる「未来の夢計画」の重点分野の内容は、ISO26000の中核主題⑦に匹敵する)
(<http://www.rotary.org/ja/AboutUs/TheRotaryFoundation/FutureVision/Pages/ridefault.aspx> 参照) を遂行するために、財団への一般寄付金、恒久基金、ポリオプラス寄付金が効果的に使用されています。
8. ロータリー組織の運営にあつては、CSR その①～⑦の中核課題に沿って進めることを前提とします。具体的には、例えばクラブの会長は、ガバナンス(組織統治力)はもとより、説明責任(Accountability)、透明性、論理的行動、さらに会員間のみならず多くの関係者(ステークホルダー)の利害尊重、そして遵法(国際ロータリールール含む)は必然です。
9. ロータリー・クラブの活動規範は、CSR に沿うことはもちろんですが、ロータリアンはこの規範を超えたより高い「倫理性」と「高潔性」が求められていることはいうまでもありません。

ちなみに、“社会的責任の手引き” SR (Social Responsibility) の国際規格 ISO26000 (http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/1.gaiyou.pdf) の中核主題は、次の①～⑦に示す通りです。

- ① 組織統治(ガバナンス)として、説明責任、透明性、論理的行動、利害関係者(ステークホルダー)の尊重、遵法が挙げられています。
- ② 人権としてはハラスメント撲滅、多様性の尊重を挙げています。
- ③ 労働慣行として、職場の安全、衛生などを挙げています。
- ④ 環境として環境保全・省エネ、省電力などが挙がっています。
- ⑤ 公正な事業慣行として、談合や贈収賄の撲滅などが挙げています。
- ⑥ 消費者に関する課題として、製品情報の提供、品質の向上や顧客満足(CS: Customer Satisfaction)が挙げられています。
- ⑦ 地元や世界でのコミュニティーへの参画・開発として、貧困・飢餓撲滅、識字率向上、男女平等、AIDS・マラリアなど疫病撲滅などが挙げられています。

つまり、私が言いたいことは、国際ロータリー(RI)ならびに個別クラブは、“社会的責任の手引き”SR(ISO26000)の中核主題に基づく理念・ビジョンの再構築の段階に入ったということでしょうか。以下、RLIの個別セッションで学んだ

ことが、いかに SR に合致したものであるか、順次説明を加えたいと思います。ディスカッションリーダー（DL）の多くは、現段階では SR（IS026000）に対する認識のレベルが、必ずしも統一された状況になかったように思われます。

Part II セッション3「会員組織と新会員勧誘、その応用編」

- ▶ ここでは「会員増強」を中心としたディスカッションとなり、DL が各クラブの会員の移動状況を確認された。
- ▶ 会員増強は、クラブとして目標数字は挙げているが、委員長一人が責任を持つ形となっている。また、親クラブの指導を受けながらの増強活動を進めている。当該年度の会長のやる気が大きなポイントとなっている。オープン例会等で候補者を参加させているが思うような成果が得られていない。さらに、CLP を導入すれど5人前後の増減（入会と退会が等しい？）で推移している。会員増強に当って、人口や経済状況を考慮した対応が必要だ。日本の実情を考えれば会員増強は難しい等の意見が参加者から出された。いずれも会員増強に苦勞しているのが実態のようだ。
- ▶ これに対して、DL は、元気のある国、そうでない国がある。増強には目標に対する伏線化が大切で、一本調子の働きかけではなく、一人が推薦・維持の原則を図ることが大切だと説明が加えられた。また、会費に占める食事代比率は高く、食事にこだわらない例会の実現、外国人（例、イラン人）の会員加入、また女性会員の加入で増強を図る。さらに中長期計画の設定（委員長、委員の複数年継続活動の必要性）は大切だといった意見が紹介され、本セッションは終わりました。

日本のロータリアンの数は過去 15 年間連続して減少し続けており、先進国の中でも最も深刻な状況にある。本セッション主旨は、「新会員勧誘の具体的手法」「会員セミナー」「新会員によるクラブの活性化」、それぞれのクラブが抱える課題と RI の長期計画のビジョン（122 万人→130 万人へ？）・中核となる価値観（ここでは、奉仕、親睦、高潔性、多様性、リーダーシップ等）を考えながら効果的な会員増強について討議するとなっていました。

このセッションでは、会員増強を図るには従来の価値観では難しくなった。では、時代に合ったロータリーの魅力をどう表現するか、言うなればロータリーの新たな価値観を説明する力が求められていることを、互いが理解しあうことだったのではないか。その意味で、冒頭で紹介した SR の国際規格（IS026000）に基づくロータリー理念再構築の必要性が討論されることを期待されたと考えます。“理念が未来永劫同じということはありません。唯一不変なものの変化のみ

である。” する考えにしたがえば、ロータリーもご多分に漏れないということでしょうか。そもそも何故 ISO なのかというと、老年、中年、青年、内向き、外向き、男性、女性など多様な世界で共通する言語、この場合は共通の価値観とでも言うのでしょうか、そのためのプロトコールが不可欠であり、そこに国際規格を持ち込んだというように私は解釈しました。日本は、どの国よりも会員減少が加速している。その点からもロータリー理念の再構築が喫緊の課題であると受けとめた次第です。

Part II 次のセッション 4 は「ロータリー財団」、次いでセッション 5 は「米山記念奨学事業」のそれぞれ応用編として、DL からレクチャーを受ける形で進められました。

RLI における、セッション 4 のキー事項は 2013 年から始まる財団「未来の夢計画」ではないでしょうか（これは全てのセッションが終わった後に、最終プレゼンテーションの形で紹介された）。その前に、「年次寄付」「恒久基金」「ポリオプラス」の説明がありましたが、これらは資料を見れば分かる事柄です。課題は、財団に理解がないことから寄付に対する抵抗感があるとの話が参加者から出されましたが、DL からは、クラブが財団資金を使う努力をすることで、財団の理解が深まるといった説明がされた。特にマッチンググラント（MG）の資金見積手法について、トータルで意外と大きなプロジェクト資金の調達が可能になることの説明を受けた。

例：	クラブ資金	… \$4,000+	$(4,000 \times 0.5) = 6,000$
	地区補助金 (DDF)	… \$6,000+	$(6,000 \times 1) = 12,000$
		WF8,000	計 \$18,000

カウンターパートからは > \$100 であればよい、つまりこの場合、クラブの 4,000 ドルの資金が 4.5 倍になり、この積算の仕組みを知ること、途上国に向けた援助資金はかなりまとまったものになることが明らかにされました。

なお、夢計画のポイントは、「新地区補助金」と「グローバル補助金」の 2 つの補助金システムとなります。これまで、補助金を使うためにはとても煩雑な手続きが必要であったが、これを簡素化することで援助プロジェクトの効果を上げようとするものです。ちなみに「新地区補助金」では、海外の切迫したニーズに対して、また、後者の「グローバル補助金」は 6 つの重点分野（下記 URL 参照）のいずれかに使用することになっています。

<http://www.rotary.org/ja/members/runningadistrict/futurevisionpilotprogram/pages/areasoffocus.aspx>

セッション5（米山記念奨学事業）

- ・ 指定校制度、2012-13年度は38名を計画している。
- ・ 選考基準…①優秀性
 - ②日本語能力
 - ③コミュニケーション能力が必ずしもないのでは？
 - ④国籍の偏り、韓国、中国に集中している。

すでに金銭的に恵まれており、奨学金を使うことに疑問を感じている部分もある。また、履修後の連絡の継続性、交流等の必要性を感じている。米山奨学卒業生は、すでに16,000人にも達している。

- ・ 柏RCでは、2人/年の台湾人を受け入れたことがある。
- ・ 日韓交流には、米山奨学卒業生が大きな貢献をしている。
- ・ 奨学生の選考や面倒見は、地区に任せている。
- ・ クラブとの交流が深まることはない。
- ・ 奨学生にSAAとして襷がけさせているクラブもある。
- ・ 成田RCでは、米山奨学生に関する事項をクラブ細則に謳っている。例えば、卒業後1、2年後にロータリアンに
- ・ 米山寄付金をクラブ会費に組み込んでいるクラブもある…これは問題だと指摘が入ったが…

Part II セッション6（クラブ運営の分析と評価）

本セッションでは、広報について中心に討議が行われました。

- ・ 広報の点で新しい動きとして、羽田空港ロビーにある57台のブラウン管に、ロータリー情報を流す計画がある（advertizing or publication）。
- ・ 例会が会員にとって役立つ必要がある。
- ・ 広報は大切である。ロータリー・クラブの認知度を上げることで、ロータリーへの好意の歩留りを上げ、その結果会員増加につながる姿が望ましい。
- ・ 「ロータリーの友」を、著作権を盾に自由に使わせないのは問題だ。
- ・ 「ロータリーの友」をフリーペーパーとして書店に置く考えもある。
- ・ 高齢会員と中年会員、さらに若い会員との情報デバインド問題が大きな課題となってきた。
- ・ 外に向けてのマーケティングの考えは、内に向けてのインナーマーケティングも大切である。
- ・ 組織の衰退は、コミュニケーションの衰退と比例関係にある。
- ・ 組織の衰退を原理原則視点から見ると、人を育てていないことから起こる衰退の姿もある。

Part II セッション1（効果的な会合の持ち方とリーダーシップ）

- セッションの目的 (1) 効果的なクラブ運営
- (2) クラブの活性化と例会運営
- (3) RI の戦略計画、RI チェンジ
- ・ 谷の答え「生き生きとした例会が執り行われ、成果のある奉仕活動に対して、「共感」と「感動」を作り出すことで、会員の増加が実現され、加えて、さらなる高次の奉仕活動に挑戦できているクラブ…？」
- 効果的なクラブを説明する場合の模範解答は、「会員の増強」「奉仕活動」「財団支援」「リーダー育成」の4点について触れることです。
- ・ 例会にテーマを設け、むしろ食事なしのコミュニケーションを重視た会合を開くのも一考とであるとの説明がありました。
- ・ 従来のロータリー・クラブ抱える課題は、
 - ① 委員会が多すぎる
 - ② 高齢化の加速により、年齢デバイド問題が発生、老年、中年、青年、女性会員といった多様性の中でもクラブ運営の在り方を考え直す時代にさしかかっていると云えます。この点からも、前述した組織のSR（社会的責任）が問われているのだと考えます。
- ・ 成田 RC（1790 地区）では、57名の会員がいるが、1人で8人を勧誘したという事例が紹介されました。これは、活動の偏りを示すもので、ロータリアンの全員参加に結びついていないことの課題を示したものと見られます。
- ・ また、CLPを導入し4大奉仕委員会に絞ったことの紹介がありました（海賢氏の貢献でとの断りが入りました）。なお、これが効果的なクラブ運営につながったとの説明はされませんでした。
- ・ CLPがクラブの活性化に結びついた具体的な事例は…？課題だと考えます。ガバナリー変わったら、前任者の主張を否定するような形が見られるのは問題であるとの意見が出ました。
- ・ 委員会活動の「選択と集中」：東京大森ロータリー・クラブが取り組んだ“エコアクション21”（クラブに環境経営システム）を導入した事例は、委員会活動の「選択と集中」に該当する。発端は、青少年に向けた環境意識向上を支援する活動を企画、しかし、支援活動を始める前に、ロータリー自らの意識の向上を図ることの必要性を自覚、次いで、“エコアクション21”の認証取得を目標に掲げ、それに向かって勉強会（セミナー）の自主開催を実施した。5回の4勉強会の後、認証を取得、このことは広くロータリーのことを知らしめる（ブランディング向上）ことに貢献しました。
- ・ この環境経営システムの導入は、クラブの委員会活動の見える化（活動のPDCA）に大きく貢献することにもなりました。

私は、このセッション1でも、前述のSRを引合いにだしディスカッションを重ねることがあってよかったのではないかと、受けとめています。SRは、行き詰まっているロータリー・クラブの在り方を見つめ直す格好の材料であると感じています。もちろん万能薬だなどと思っていませんが、RI会長、黒田理事は、少なくともRLIのディスカッションしてほしいとの期待があったのではないかと推測します。

Part II セッション2（職業奉仕、倫理観の高揚と実践）

ここでは、職業奉仕宣言が「行動規範」に変わったとの説明を受けましたが、私は、SRを職業奉仕にのみ結びつける解釈は、少なくとも視野が狭すぎると思いき、ここではやはりSRをベースに幅広くディスカッションが交わされるべきだったように感じています。

2012年におけるRLIは、SR（社会的責任：ISO26000）を徹底的に討論すべきで場であると、私は強く感じました。

いずれにしても、とても勉強させられました。“ロータリーが変わらなければ”の危機感が、研究会では見られなかったのが残念です。

2012年2月9日
東京大森ロータリー・クラブ
谷 學