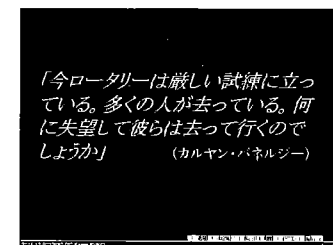


## 会員は何故減少するのか。会員増強に妙手はあるのか。 どうあるべきか今後のロータリー

皆さんこんにちは。現在、地区研修リーダーを務めております神戸東RCの久野でございます。本日はお招きをいただきまして有難うございます。

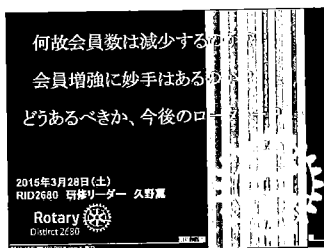
まだ新年度が始まる前の昨年(2014)の2月19日付で、当グループのガバナー補佐吉岡康裕(川西猪名川)先生から、元RI会長、カルヤン・バネルジー氏の「今ロータリーは厳しい試練に立っている。多くの人がロータリーを去っている。何に失望して彼らは去っていくのでしょうか?」という言葉で始まる。一通のメールをいただきました。吉岡先生のメールには、それに続けて「ロータリーはグローバルにもローカルにも良いことをしています。なぜ会員は減少するのでしょうか?会員増強を叫ぶ前に、なぜ会員が減少するのかという視点に立って講演をいただきたい」旨が綴られていました。私は先生のお考えに共感するものを感じ、二つ返事で本日の講演をお受けした次第です。しかし、よく考えてみますと当グループは私が畏敬の念を覚えている深川先生のおひざ元でした。迂闊なことをしたものだと思いましたが、敬愛する吉岡先生のお頼みですから勇をふるってお話をさせていただくことにしました。



今年度RI会長 Gary C. K. Huang 氏のテーマは「ロータリーに輝きを」であります。ロータリーは、いつどのように輝いていたのか。どうしたら輝きを取り戻すことができるのか？という素朴な疑問と吉岡先生の問題提起とは共通のものがあります。

そこで演題を「会員は何故減少するのか。会員増強に妙手はあるのか、どうあるべきか今後のロータリー」とさせていただきました。併せて、ロータリーはいつ、どのように輝いていたのか。どうしたら輝きを取り戻すことができるのか、を考えてみたいと思います。

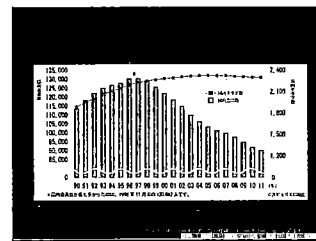
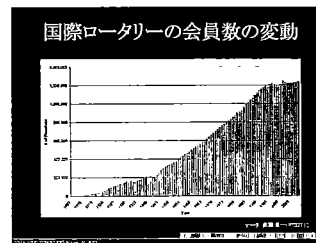
これらは現在のロータリーが抱えている最重要課題であり、私ごときが軽々に答えを出すことはできません。皆さんとご一緒に考えてみましょうと言った程度でお聞きいただきたいと思います。



まず、最初にお断りしなければいけないことは、私たちはロータリーについて考える時に、当然ながら、どうしても日本のロータリーを基準に考えてしまいます。世界には国民性、宗教、言語、政治形態の違いでロータリーの在り様は大きく異なります。国情によってロータリーに期待するものは異なるのです。RIは最大公約数を求めているのです。したがって私たちはRIの提案に、時折納得のいかないこともあります。本日は、わが国の事情を中心にお話いたします。

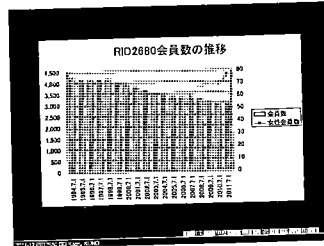
最初に本当に会員数は減少しているのかを検証してみたいと思います。

このスライドは2005年度までの古いものですが、その後の傾向も全く変わってはいません。世界のロータリアンの数は2002年の1,243,431人をピークに減少しております。2014年7月1日付では120万7,100人に減少しております。それにしてもこのカーブは奇妙な形を描いています。S字状にも似て、あたかもこの巨大組織の会員数はもはや飽和状態にあるかのようです。以前のような右肩上がりのカーブは期待できないのではないかという印象さえ与えるのです。次に日本のロータリアンの推移をお示しいたします。このスライドも2011年度までの古いものです。その後の経過も全く変わっておりません。日本での会員数は1996年の130,649人をピークに右肩下がりに減少し、2014年7月付で87,129人と9万人を切ってインドの会員数を下回っております。



因みに世界のロータリアンの分布は、アメリカ33万人、インド12万人、日本9万人足らず、韓国6万人、ドイツ、ブラジル5万人、イギリス4万人、フランス、オーストラリア、台湾3万人といったところです。

第2680地区も1994年の4,256人をピークに2014年7月付で2,857人となっております。当、阪神第一グループも例外ではありません。右肩下がりの減少を示しております。当グループの会員数は6年前は184人だったのです。2014年7月付で145人であります。



このまま会員数が推移しますと少なく見積もっても30年後には、私の予想では全国の会員数65,000人、当地区で2,000人を切るようになります。

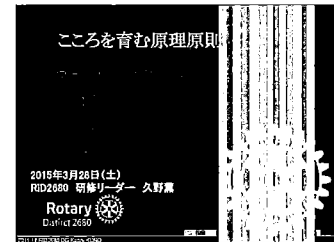
それでは「何故会員数は減少するのでしょうか」

会員減少の要因を大きく四つに分けて考えてみましょう。理由があつてのことなのです。①ロータリーと言う組織環境の変化②ロータリアンの意識の変化③ロータリーを取り巻く社会環境の変化④世の中の人の意識、価値観の変化であります。

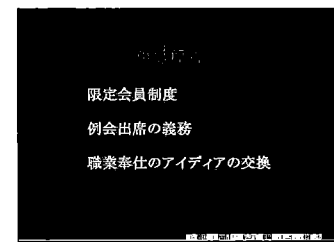
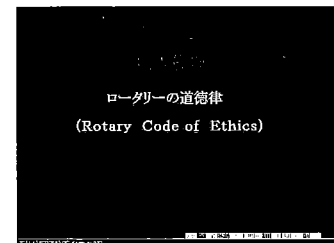
### 会員減少の要因

1. ロータリーの組織環境(RIの変貌)
2. ロータリアンの意識的要素(二極分化)
3. 社会生物学的要素(人口動態)
4. 社会心理学的要素(時間, 金)

①ロータリーと言う組織の環境の変化には、RIと同時にクラブ環境の変化を考えなければなりません。とりわけ2000年過ぎに次々に打ち出されたRIの変貌であります。ロータリーには、人間と同じように、ころがあります。そのころは「奉仕の理念」と表現されるのです。RIの変貌によってこのころはしばみ始めております。代わりに人道的奉仕活動に重点をおくNGO法人化してしまいました。



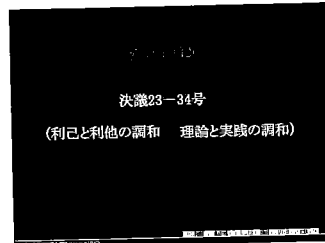
ロータリーのころは1905年から1930年ころまでの4半世紀の間に作られました。そしてロータリーは輝き始めたのです。ころを育む4つの原理原則があります。ロータリーの中核的概念(親睦と奉仕の調和)、個人倫理、組織原理(一業種一人の限定会員制度、例会出席の重視)決議23-34号に示された奉仕活動の実践原理(利己と利他の調和、理論と実践の調和)この総体がロータリーであります。



奉仕の哲学を認識すれば、実践は自然の発露としてついてくるという理想主義者に対して、フランク・マルホランドは理論と実践の調和を主張しました。日蓮宗で言う「行学の二道を励み候べし」であります。

このころは1960年ごろからしばみ始めました。そしてロータリーは輝きを失い始めたように思います。1968年RIは職業分類の基準、いわゆる赤本(Outline Of Classification)を放棄し、職業分類表の内訳を各クラブに委託しました。出席義務規定は1995年の規定審議会で前後2週間とメイクアップ制度の緩和、1998年には出席義務規定免除会員の設定、理事会指定の奉仕活動参加をもってメイクアップとする規定、2010年規定審議会で50%出席制度等例会出席よりも奉仕活動参加を重視しているのです。限定会員制度は2001年の規定審議会で10%ルールが設定され、失われてきております。

ロータリーのこのころの喪失に代わって、現在RIが最重要課題としているのが、1962年RI理事会が導入したWCS制度であります。1966～67年度RI理事会は1929年ダラスの世界大会での取決め、金銭だけの寄付は禁止されていましたが、ことWCSに対しては例外を認め、1965



年には同額補助金制度(これはのちにマッチンググラント制度に改称された)1991～92年度RI理事会はシェアシステムを導入しWCSに対しては積極的に財政援助する体制を整え、2010年からのRIの「戦略計画」2013年からの「財団の夢計画」における「人道的奉仕の重点化と増加」へと突き進んでいるのです。

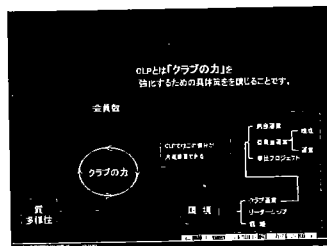
今やRIは一人でも施主の多からんことを祈り、1ドルでもお布施の多からんことを祈り、次から次へとお金をつぎ込まなければ事業を継続できない火の車から降りられなくなっているのです。ささやかでも足元を照らす一本のローソクの灯を全て集めて一門の大砲に詰め込もうとしているのです。これと引き換えにロータリーからその精神性が希薄になって来ております。

ガイ・ガンディカーの「ロータリー通解」には「ロータリーにおける奉仕とは、困った人のドアの所に、困った人が求めているものを置いてくるといような、即物的、かつ瑣末的なものを意味するものではない。例会において自己研鑽を遂げ、実力の涵養と人格の形成を根本にして、そのエネルギーが社会万般を潤す、それがロータリーの奉仕の本質である。」と宣言しております。社会万般の不幸を黙って見過ごせない、手を貸してあげたいという惻隱の情の発露こそが、ロータリーの奉仕の本質であります。WCSに対してはRI側にも批判はあります。1989～90年度RI会長ヒュー・アーチャー氏は「ロータリーはスケールの大きいものから力を得るでしょうか」と述べています。これに対する批判、

危惧は日本でも40年以上前から既に始まっています「ロータリーは本来の精神性を取り戻さなければお先真っ暗ではないでしょうか。今の世の中からロータリークラブが消えていったら地域社会の人たちは悲しむだろう。何らの痛痒も感じないであろう」(東京 RC、長瀬富郎氏)

近年次々に打ち出されてきた一連の RI 改革案にわが国のロータリアンは失望しております。しかしこれは会員現象の一因ではありますが、ごく一部の原因でしかありません。なぜならばロータリアンの意識に二極分化が起こっているからです。ほとんどの会員は RI の動向には無関心だからであります。随分前から、それぞれ20年以上前から会員の2極分化が起こっています。RI の動向に真剣に向き合う会員と、まったく興味どころか関心さえ示さない会員の2極分化なのです。2001～02年度 RI 会長はメキシコのフランク・デブリン氏でした。彼は RI 会長テーマを「意識を喚起し、進んで行動を」(Create Awareness-Take Action)としてこのままではいけないとクラブが、会員が気づいて行動を開始することを呼びかけたのです。

いま一つの組織環境として考えなければいけないことは、クラブ内環境の変化であります。生物は快感を求めて生きています。人類は感動を求めて生きています。人間はここで動く動物であります。ロータリークラブにワ



クワク感が湧くクラブ環境が必要です。そのわくわく感が今の例会にあるのでしょうか。クラブ環境の改善の必要性であります。まさに、これが2014年 RI が推奨した CLP、それを支える DLP なのです。

このクラブ環境の変化にはロータリアンの意識の問題が深くかかっているのです。DLP、CLP への理解は当地区では遅れております。会員数の多いクラブでは関係がないという誤解があります。まさに「平和と繁栄の中に潜む危機」に陥られる危険があるのです。

②ロータリアンの意識的要素としては学ぶ意識が大切です。川西猪名川 RC の元会長中原さんの言葉ではありませんが、くれない族の集まりではいけません。3識の欠如があります。ロータリーに対する知識、奉仕活動に参加しようとする意識、すべてを統合分析する見識の欠如であります。それに加えて、日本人ロータリアンの特徴があります。①行動が常にクラブ単位で個性がない②世界のロータリアンという意識が希薄③チャリティー、慈善事業に参加する意欲が乏しい④退会者への配慮が欠ける⑤仲良しクラブで満足している。Development Of Acquaintance (知り合いを広める)を Encouragement Of Fellowship (親睦の促進)と誤解している。⑥ロータリーの捉え方が原理主義、教条主義である。等が考えられます。

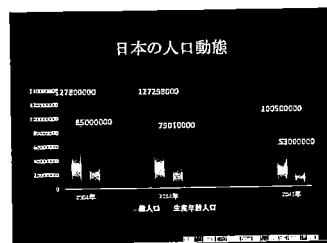
### 会員の意識

1. 三識の欠如(知識、意識、見識)
2. 行動がクラブ単位である
3. 世界の一員である意識が希薄
4. チャリティー、慈善事業参加意識が希薄
5. 原理主義、教条主義
6. 知り合いを広める、親睦の促進と誤解

戦後のロータリーの特徴として奉仕理論の提唱よりは、実践の提唱に重きがおかれ、理論無き実践という虚飾のロータリアンの出現、RIとクラブがあたかも敵対するかのときグロテスクなロータリーが出来上がっております。CLPにみられるように、RIからの提案には、クラブの自治権と称して反対し、結局は何もしない自治権となってしまっています。NGO法人化に対しては適当に寄付しておいて、自分たちは仲良しクラブに安住する意識であります。

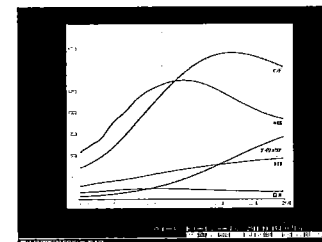
③社会環境の変化の中でとりわけ人口動態は会員数に大きな影響を与えます。

このスライドに示されるように、総務省統計局の発表によりますとわが国の人口のピークは2004年、今から10年前の1億2780万人、そのうち15歳から64才のいわゆる生産年齢人口は8500万人(66%) 14歳以下:15歳~64才:65歳以上=14:66:20で3.3人の若者が老人を支えていたのです。2045年、今から30年後は人口1億50万人、生産年齢人口は5300万人(8:52:40)になります。若者一人が一人の老人を支える社会になります。兵庫県県政策室ビジョン課の調べで兵庫県の人口動態も例外ではありません。



ところが、国連人口基金の発表によりますと世界の人口は現在の73億人から2050年には96億人になります。人口爆発です。2020年には

14億人をピークに中国の人口は減少し世界の人口第1位はインドになります。2050年から17億人をピークにインドの人口も減少し始めます。現在人口第3位のアメリカは2050年ナイジェリアに抜かれます。2050年の世界の人口96億人のうち先進国人口13億人、発展途上国人口83億人となり、支援を待つ人口は急増するのです。このことは何を意味するのでしょうか。ロータリーに求められる役割の変化であります。先進国による後進国への人道的奉仕への期待なのです。



このことは何人も非難することのできない「良いこと」なのです。しかし、これはロータリーがなすべき分度にあった奉仕なのかが問われているのです。

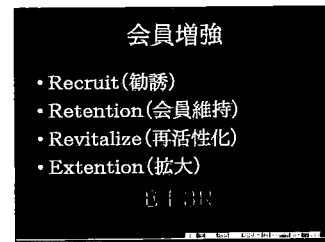
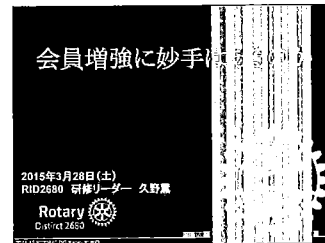
わが国における人口動態の課題は、やがては自治体の人口減少、少子高齢社会の進行、いはては自治体の過疎化から来る自治体の消滅、労働力低下をもたらす経済不況であります。この人口動態のロータリーに落とす影は小さくはありません。他にも①会員の高齢化、病気、死亡 ②老々介護の家庭問題もあります。東京への人口流入は既に始まっています。そしてやがては、2050年までに全国で896自治体が消滅すると言われますし、東京はじめ大都市にも過疎化が始まると言われます。経済不況。社会保障、公共サービスの低下、病院、介護施設の減少、貧困、退職、かくして会員数は減少せざるを得ないのです。人口動態

は会員増強を阻む越えがたい壁になっています。

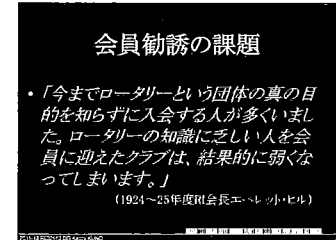
④世の中の人々の意識、価値観の変化としては金銭、時間に対する若者の価値観の変化があります。例会時間、年会費の問題は避けて通れないのです。当地区の各クラブの年会費は10万円台が7クラブ、30万円台が17クラブ、あとが20万円台であります。外国に比して破格に高いのです。例会時間の77%が昼間、23%が夕方開催であります。モーニングクラブは皆無であります。これらは今後、考慮されるべき課題であります。

それでは「会員増強に妙手はあるか」について考えてみましょう。

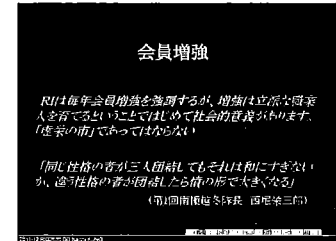
会員増強は勧誘、維持、再活性化、つまりは会員研修、それに拡大のいわゆるE+3Rでしか果たしえません。会員の勧誘にはいくつかの課題があります。1924年～25年度RI会長エベレット・ヒルは「今までロータリーという団体の真の目的を知らずに入会する人が多くいました。ロータリーの知識に乏しい人を会員に迎えたクラブは、結果的には弱くなってしまいます」と述べました。1969～70年度RI会長ジェームズF・コンウェイは若い会



員の勧誘を、第1回南極越冬隊長西堀栄三郎氏は多様性の重要性を、1978～79年度RI会長クレム・レヌーフ氏は勧誘だけでは駄目で。入会した後、やりがいのあるプログラムを提供しなければならぬと会員勧誘の課題を述べています。



さてここで、認知度の低迷は会員増強にどれほどの影響を与えるでしょうか。ロータリーは奉仕の1世紀を過ぎても一向に認知度が向上しないことが、会員数減少の一因と考えているようですが、果たしてそうでしょうか。



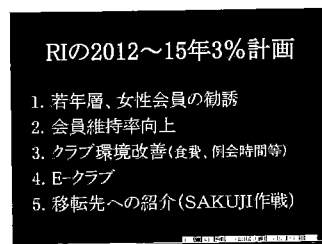
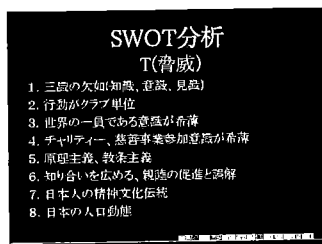
事はそう単純ではありません。2010年RIは6つの国を対象に認知度を調査いたしました。その結果は2012年1月号の「ロータリーの友」誌上に掲載されています。それによるとオーストラリア95%、南アフリカ80%、アメリカ66%、日本50%、アルゼンチン44%、ドイツ34%であります。この6か国の中で、ここ5年間で会員数が増加してきているのは、皮肉にも認知度が一番低かったドイツだけです。ここで言う認知度には程度の差があります。名前だけは知っている、中身も知っているの差であります。しかしやはり認知度が高い方が会員増強には必要なことでしょう。

組織が目標を達成するにあたって意思決定する指標にSWOT分析というのがあります。

外部環境、内部環境の強み、弱み、機会、脅威の4つのカテゴリーの要因分析をする方法であります。脅威は先に会員減少の要因で述べた、人口動態と日本のロータリアンの意識変化なのです。それに加えて松宮剛元RI理事の言葉を借りますと①日本人は「己の欲せざるところ人に施すなかれ」であって「己の欲するところ人に施せ」ではない。消極的である。②「和をもって貴しとなす」人と変わったことはするな③上下関係を重視した縦社会を好む。建前主義で本音を隠す。この日本人の精神文化伝統は会員増強にとっては文字通り脅威であります。

RIは2012年、毎年3%の会員増強計画を立て、2015年までに世界の会員数を130万人にするための計画を立てました。わが国もこの提案を受け毎年3%の会員増強を図る計画を立てたのです。

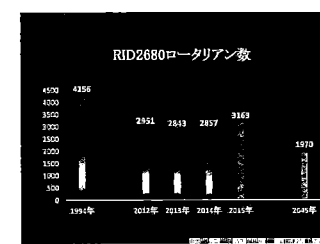
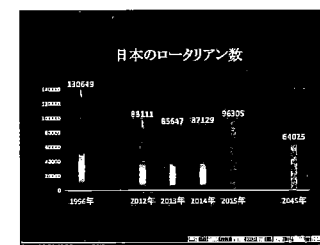
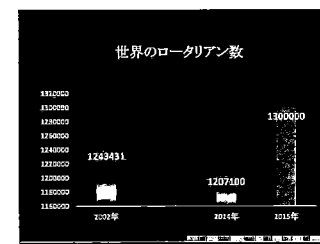
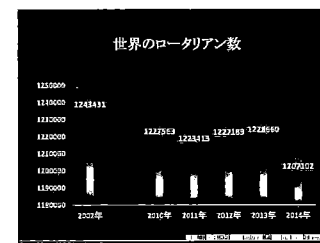
それではどのような計画をたてたのでしょうか。妙手として考え出されたRIの方針は①若年層、女性会員②会員維持率の向上③食費、例会時間を含めたクラブ内環境の改善④E-クラブの拡大⑤移転先への



会員紹介、いわゆるSAKUJI作戦の展開であります。

わが国では会員維持委員会を独立に、ないしは会員増強委員会内に特別に作って会員維持率の向上を図る。女性会員数を現在の4.5%から6%に、E-クラブの推進、食費を当日払いにして年会費を50%以下にする。外国人の勧誘、ロータリアンの配偶者子弟の勧誘、移転する会員、退会希望者を他のクラブに推薦するとの作戦を立てたのです。一体成功したのでしょうか。

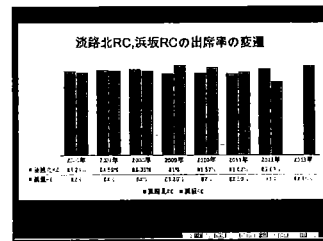
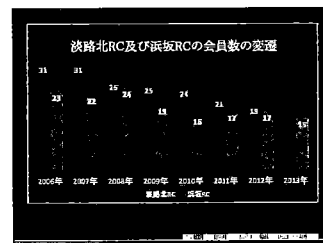
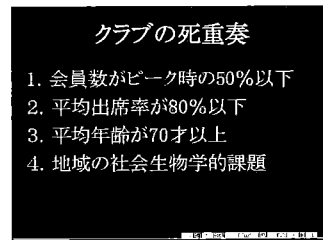
この計画が功を奏すれば世界の会員数は2012年度1,227,189人でしたが2014年7月1日現在1,207,102人で来年度の130万人の計画の実現は夢物語なのです。わが国の会員数は2012年7月現在88,111人でしたから、計算上は2015年7月には96,305人になっていなければなりません。2014年7月1日現在87,129人でこれまた来年度の96,305人は実現不可能です。当





地区では2012年7月は2,899人でしたから3,017人になっていなければいけません。しかしむしろ減少して2014年7月1日現在、2,857人です。数字の隔たりが大きすぎます。かくしてこの計画は実現しそうにはありません。然しまだ2012年からわずか3年しかたっておりません。時間がたてば功を奏するでしょうか。私にはSWOT分析のところで述べたように、日本人ロータリアンの意識の壁と、人口動態は乗り越えがたい壁になっているように思うのです。悲観的とおしかりを受けるかもしれませんが、会員増強の妙手は存在しないのです。日本の会員数は今後も減少するでしょう。

「クラブの死重奏」というのがあります。効果的クラブになっているかどうかの判断基準であります。RIを脱会するかどうかの判断基準です。皆さん何を持って判断しますか。①会員数がピーク時の50%以下である②出席率が年平均80%以下である③人口動態、経済状況等の地域の社会環境的課題④クラブの平均年齢を含めた組織環境上の課題。の4条件でありますこの基準で2013年RIを脱会した2つのクラブ、淡路北RC、浜坂RCの



事情を分析したいと思います。

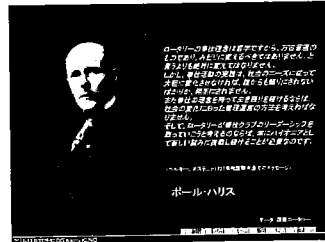
スライドに示された通り、会員数（淡路北はピーク時42名、浜坂は34名です）も、出席率もRI脱会の前年度までは問題はありません。平均年齢も淡路北RC58才、浜坂RC63才（2011年現在）で問題は認められないのです。両クラブ共にRI脱会の原因は社会生物学的課題にしか求められません。因みに当地区の各クラブの平均年齢は62.7才です。（2014年5月31日現在）

なぜ一般的に言って、日本のロータリークラブでは、極端に会員が減少したときに、合併という選択肢は採られないのでしょうか。その答えは会員の勧誘がロータリーと言う組織がどんな組織かを理解しないで、単なる親睦、友愛、相互扶助のお楽しみクラブとして勧誘しているからであります。会員がロータリーと言う共通の土俵に上がっていないからではないでしょうか。ロータリーと言う組織に対する魅力ではなく友達に対する魅力で集まってきているからです。親睦こそが命なのです。

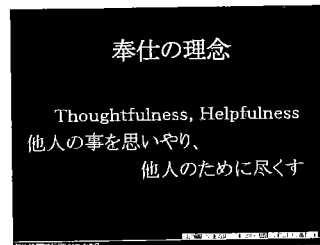
要約いたしますと、会員が減少するのはロータリーに在籍して得られるメリットよりデメリットのほうが大きいからです。その要因は①人口動態の壁を越えられない②RIが人道的奉仕活動の重点化と増加のNGO法人化したことへの失望③ロータリーの何たるかを理解しないで単なる親睦を求めて集まった虚飾の集団化している④日本人の精神文化伝統にあります。とりわけ①と④であります。

「どうあるべきか今後のロータリー」について考えてみましょう。

1927年ベルギー、オステンドで開催されたRI国際大会でポールハリスは「ロータリーの奉仕理念は哲学ですから万古普遍のものであり、みだりに変えるべきではありません。というよりも絶体に変えてはなりません。しかし、奉仕活動の実践は社会のニーズにしたがって大胆に変化させなければ、だれからも頼りにされないばかりか、相手にされません。・・・」という有名なメッセージを残しました。



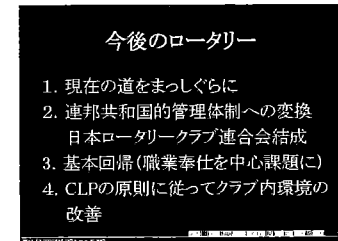
ここでいうみだりに変えてはいけないもの、それはまさに [Ideal of Service] 「奉仕の理念」であります。それは「他人のことを思いやり、他人のために尽くすこと」(Thoughtfulness, Helpfulness) と言い代えることができます。WCS一辺倒の今のRI方針だって、奉仕の理念に合致した良いことなのです。世界で良いことをやっているのになぜ会員は去っていくのか?の疑問を生んでいるのです。職業奉仕だけが奉仕の理念に合致したものではありません。ところがロータリーでいう奉仕活動の中で内向けのエネルギーと外に向けたエネルギーを調和させる高い精神性は職業奉仕にこそ求めらるのです。だからこそ職業奉仕こそがロータリーをロータリー足らしめてい



るのです。だから職業奉仕をなくしたロータリーは空洞化します。職業奉仕無き奉仕活動は魂の入らない実践活動だと私は思います。

そこで「どうあるべきか、今後のロータリー」であります

選択肢として思い浮かぶのは四つの方策であります。①「ロータリーのここ」を確立したあの輝かしい20世紀前半に基本回帰して、職業奉仕こそロータリーの永遠の中心的課題であるという点に目覚め、リーダーシップを発揮する救世主を待つか。



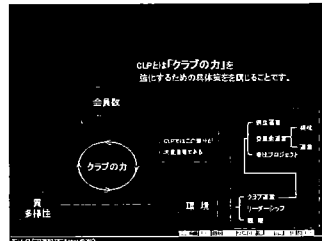
ロータリーは組織でありますから、企業体と同じように組織としての「理念」、「目的」、「目標」があります。「理念」、「目的」が本質であります。「目標」現象であって、時代と共に変化します。本質は心眼でしか見えないものですが、見えなくてもそこにあるのです。簡単には消え去りません。これが本質の本質たる所以であります。いつかはよみがえってくるのです。それを待つか。その間一旦、ロータリーという組織はこの世から消滅するかもしれません。阪神淡路大震災から20年が経ちました。作家の故藤本義一氏は「いつまでもあると思うな親と金」ではなく「いつまでもあると思うな会社と仕事、いつまでもないと思うな運と災難」と語りました。それに倣えば「いつまでもあると思うなロータリー、いつ

までもないと思うなロータリーの復活」であります。

ほかに② NGO 法人としての道をこのまままっしぐらに進むか③ 2015年からの地区制による直接管理体制をやめて RIBI のような各国、各地域に大幅な自由裁量権を認めた半独立組織による連邦共和国のような管理体制に変換し、日本ロータリークラブ連合会を結成するか。等が考えられます。しかし最も現実的な解決策はクラブの立て直しであります。

④クラブの現況を CLP の原則に従って棚卸をして、ワクワク感のあるクラブに立ち直らせるか。であります。CLP は RI が提唱しているように委員会を①会員増強委員会②クラブ管理運営委員会③財団委員会④奉仕プロ

ジェクト委員会⑤広報委員会と委員会の数を縮小する事ではありません。会員の意識を変化させること、棚卸をすることです。先に述べた、日本のロータリアンの意識の問題を正して、クラブを再生させることです。自分の生活習慣を正さないで病気を治療する特効薬はないのです。まず自分の足元を正すことから始めなければなりません。ロータリー再生の鍵はあなた的手中にしかないのです。



言葉足らずのお話になりました。お聞きいただきましてありがとうございました。

(阪神第一グループ IM から、平成 27 年 3 月 28 日)