

日本のロータリー100周年 ビジョンレポート 2020 (本編)

全クラブへのWEBアンケートに表れた日本の
ロータリアンの現状認識や意識に基づく提言

日本のロータリー100周年実行委員会
ビジョン策定委員会

2021年6月

目次

はじめに	2
第1章 本ビジョンレポートの趣旨	3
第2章 地区ガバナーに対するアンケート要約(2016年6月)	5
第1回 全クラブWEBアンケート結果要約(2017年)	8
第2回 全クラブWEBアンケート結果要約(2019年)	11
クラブ会長対象	12
クラブ会員対象(会員歴別)	15
第3章 日本のロータリー 奉仕の第2世紀への8つの視点	21
第4章 日本のロータリー100周年 ビジョン策定委員会提言	22
視点1 22 視点2 28 視点3 30 視点4 32	
視点5 38 視点6 43 視点7 46 視点8 48	
第5章 ビジョン宣言:日本のロータリークラブの理想の将来像	53
奉仕の第2世紀のための 22の提言	54
第6章 総括的結論	57
活動を終えて 各委員からのメッセージ	61

別冊：資料編

 ビジョン策定委員会活動記録(2015年～2021年)

 2017年 第1回全クラブWEBアンケート結果詳細

 2019年 第2回全クラブWEBアンケート結果詳細

日本のロータリー100周年 ビジョンレポート 2020

日本のロータリー100周年実行委員会
ビジョン策定委員会

第1地域 国際ロータリー第2840地区 パストガバナー 本田 博己
第2地域 国際ロータリー第2620地区 パストガバナー 志田 洪顯
第3地域 国際ロータリー第2680地区 パストガバナー 大室 備

はじめに

2019年、国際ロータリーは、「ビジョン声明」と今後5年間で実行すべき「行動計画」(Action Plan)で構成される新たな「戦略計画」を発表しました。

「ビジョン声明」は2017年6月のRI理事会で決定され、2018年1月の国際協議会で正式に発表されました。それは次の100年に向けて前進していくための新たなビジョンの必要性から生まれたものです。(『戦略計画の最新情報』2016年4月より)

ビジョン声明

私たちは、世界で、地域社会で、そして自分自身の中で、持続可能な良い変化を生むために、人びとが手を取り合って行動する世界を目指しています。

Vision Statement

Together, we see a world where people unite and take action to create lasting change – across the globe, in our communities, and in ourselves.

一方「行動計画」は、ビジョンを達成するための2019年からの5年間の活動を方向づける4つの戦略的優先事項が示されています。すなわち、「より大きなインパクトをもたらす」、「参加者の基盤を広げる」、「参加者の積極的なかわりを促す」、「適応力を高める」の4つです。

「ビジョン声明」では、「持続可能な良い変化を生むために」“to create lasting change”とその「目的地」を表現していますが、“lasting change”が何を意味するか、それを、「世界で、地域社会で、そして自分自身の中で」生むというのはどういうことかは表現されていません。「ビジョン声明」で目指している世界のビジョン(像)は必ずしも明瞭ではないのです。みんなで共に手を取り合って行動しましょう“Together, we unite and take action”と言う個所が強調点なのでしょうが、これだけでは、次の100年に向けてロータリーが前進してゆくと

めの指針となるビジョン（将来像）は思い描けません。

それは、おそらく「ビジョン声明」という短い声明には「何のために」(For What) あるいは、「なぜ」(Why) という問いに対する答え（目的）が表現されていないからではないでしょうか。「行動計画」の4つの戦略的優先事項についても、同様に行動の拠り所となる「何のために」、「なぜ」という問いを忘れては、海図のない航海に乗り出すようなものです。

私たちロータリアン、そしてロータリークラブには「ビジョン声明」や「行動計画」の内実を、「何のために」という問いを踏まえて、私たち自身が創造してゆく（答えを出してゆく）という大きな課題が投げかけられているのではないのでしょうか。

コロナ禍の中、監視社会や分断社会の到来に警鐘を鳴らす識者がいます。市民レベルの協力と連帯が益々重要となってゆく世界で、市民組織の世界的連合体（association）であるロータリーは様々な社会的課題にどのようにリーダーシップを発揮し対応してゆくのか。ロータリーとロータリアンの存在理由、そして社会的価値が試される時です。

本レポートをまとめる最終段階になって、RIの「未来形成委員会」(Shaping Rotary's Future : SRF) からロータリーの組織構造の大きな変革案が提起されました。本レポートの提言は、SRFから提起されたロータリーの組織構造のあり方も視野に入れ、日本のロータリーのあるべき将来像を描くよう努めました。

日本のロータリーの奉仕の第2世紀が始まります。2020年と言う日本のロータリー100周年を、アフターコロナの新しい時代のロータリー発展の出発点とできるかどうか、問われています。

第1章 本ビジョンレポートの趣旨

日本のロータリー100周年実行委員会は、2015年からの準備委員会活動を経て2016年に正式にスタートした。その小委員会の一つとして「ビジョン策定委員会」（当時は「ビジョン策定特別委員会」と呼称）が設置された。

日本のロータリー100周年委員会の北 清治準備委員長（当時）が提言したビジョン策定にあたっての方向性は「奉仕の新世紀に向け日本らしいビジョンの策定と課題の検討整理」というものだった。

私たち3名のビジョン策定委員会のメンバーは、以下のように論点を整理した。

「日本のロータリー100周年をどのように迎えるか?」、「日本のロータリーが直面する課題とは何か?」、「日本のロータリークラブはどうすれば元気になるか?」、「日本のロータリーが今後も存在感と影響力を高めていくには何が

必要か?」、「日本のロータリーの奉仕の新世紀にふさわしい未来志向のビジョンとは何か?」、「世界のロータリーに発信すべき価値あるビジョンとは何か?」。

このような論点整理を踏まえてビジョン策定委員会の目標を次のように定めた。

「日本のロータリーの現状と課題を明らかにし、全国のロータリアンの合意を形成しながら世界のロータリーに発信できる、日本のロータリーの希望あふれるビジョン（将来像）を描く」こと。

具体的には、これまで世界のロータリー運動の中で重要な地位を占めてきた日本のロータリーが、今後も存在感と影響力を高めてゆくために何が必要か、日本のロータリーの奉仕の新世紀に相応しい未来志向のビジョンとは何か、を明らかにしてゆくことを目指した。

ビジョン策定委員会が活動した 2016~2021 年は、国際ロータリーの方針や方向性が大きく舵を切りつつある時期であったとも言えるが、そういう時期だからこそ、ロータリーのこれまでの歴史・理念・運動・組織構造についての本質的理解を踏まえた議論が必要ではないだろうか。

私たち委員は、ビジョン策定を進める上の重要視点は、「一つ一つのロータリークラブが元気になるビジョンであること」、「日本のロータリーの現状と課題を明らかにすること」、「日本のロータリアンの英知を集めること」、「世界のロータリーと協調していけるビジョンであること」だと考えた。

中でも、「日本のロータリーの現状と課題を明らかにする」ことが先ずは重要だと考え、地区ガバナー（2016 年当時）に対するアンケートをはじめ、2017 年と 2019 年の 2 回にわたる日本の全クラブに対する WEB アンケートを行い、日本のロータリークラブの現状やロータリアンの意識の把握に努めた。

特に 2 回の全クラブ対象 WEB アンケートは、これまでにない広範な調査であり、本レポートの前提となる日本のロータリアンやクラブの現状認識や意識を探り課題を抽出するのに大変貴重な示唆が得られた。ご協力いただいた全国のロータリークラブや会員の皆様に改めて御礼申し上げます。

本レポートは、それらのデータを踏まえ、100 周年を迎えた日本のロータリーが、奉仕の第 2 世紀に進むべき方向性を提言するものだ。

アンケートの結果を踏まえているとは言え、本ビジョンレポート本編内の考察や提言は、あくまでビジョン策定委員会の見解であることをお断りしておく。本レポートの考察や提言の妥当性については、別冊資料に収めた 2 回の WEB アンケートの結果詳細を参照し検証していただければありがたい。

本ビジョンレポートをクラブや地区、そして日本のロータリーが直面する諸課題を議論する際のたたき台として活用していただくことを期待している。

第2章 地区ガバナーアンケート、全クラブWEBアンケート 要約

① 地区ガバナーに対するアンケート（2016年6月）

【概要】2016年6月、任期満了間近の日本全34地区の地区ガバナー（2015-2016年度）に対してビジョン策定委員会発信でアンケート調査を実施した。34地区中25地区ガバナーより回答あり。（回答率73.5%）
質問項目と主な回答（フリーアンサー）の要約は以下の通り。

1. ガバナー職を通じて、RIと地区やクラブとの間にギャップを感じたことがありますか？ あるとすればどのような？

- ・RIとの間（地区もクラブも）にギャップを感じているガバナーが多数。
- ・戦略計画の方向性、会員増強方針、人頭分担金の適切な使い方（財務の透明性）、ロータリー財団との関連、「ロータリー・グローバル・リワード」（現在は廃止）、クラブ運営に大幅な柔軟性の導入等に関する違和感・不信感を表明するガバナー多数。
- ・上記のようなRIの現状が、多くの伝統的ロータリー観のクラブには受け入れられないことを苦慮するガバナーも。

2. 日本のロータリーはこの100年、世界に対してどんな貢献をしてきたでしょう？ また将来どんな貢献ができればよいでしょう？

<これまでの貢献>

- ・日本独自の奨学制度「ロータリー米山記念奨学会」による青少年の育成と国際親善・理解
- ・RIの発展に対する貢献（会員数、財団寄付額）
- ・ポリオ根絶活動のきっかけを日本のロータリアンがつくったこと
- ・地域社会や世界での奉仕活動の実践
- ・3人のRI会長の輩出

<将来期待する貢献>

- ・21世紀の人づくり（人材育成）
- ・グローバル補助金の積極活用（VTT等）
- ・低開発国への教育、インフラ整備等への援助
- ・RIに対して、寄付、活動面だけでなく、理念面でリードしたい

3. 現在の日本のロータリーの課題は何だと思えますか？

*この質問には多様で長文の回答が多かった。

- ・次世代を担う若い会員へのロータリー理念の啓発と継承
- ・活動を通して世界理解と善意を推進し、世界平和に貢献できる人材の育成
- ・RIの方向性、考え方に多くの日本ロータリアンがついてゆけていない
- ・日本流ロータリーの現在のアイデンティティが確立できていない
- ・日本固有？のロータリー原理主義からの脱皮
- ・今後の会員増強には、伝統的なモデルに共感者を誘うことに加えて、新しい革新的なモデルの開発が必要
- ・他国ロータリアンとの国際交流が足りない
- ・グローバル化への対応（世界の論理を理解して、日本の論理を主張する）
- ・My Rotary など RI とツールの共有と、クラブ運営での IT 利用推進
- ・RI 日本事務局の機能の充実

4. 日本のロータリーのあるべき将来像はどのようなものだとお考えですか？

- ・ロータリーの使命である、世界理解・世界平和・善意を推進する活動を積極的に実践すること。特に国際社会における活動実践がまだ弱いので強化する
- ・経済面だけでなく、平和と紛争防止、解決にも貢献したい
- ・国際ロータリーの方針に沿いながらも、魅力ある日本のロータリーを構築する
- ・地域の若手リーダーが「入りたい」「入れてくれ」と言ってくれる団体になるべき
- ・クラブごとに特色を持った活動をすべき
- ・世界のロータリーのリーダー的存在として常に世界に向けて発信し、日本が考える21世紀のロータリーのあるべき姿を明確に示し、それを実践し、世界から尊敬される品格あるロータリーでなければならない
- ・ロータリーの理念、思想は崩してはいけない
- ・旧来の会員層以外特に若年層を積極的に受け入れられる、多様化した日本流の新ロータリーモデルを考案して、会員増加を狙う
- ・例会及び出席を重視し、例会出席を奉仕の基本とする日本のロータリーとすべき
- ・ロータリーの方向性にイニシアチブを取るべき。その為には国際性に富んだ（語学力を含め）若人の加入で活力と行動性のあるロータリーをつくる

5. 日本のロータリーの、世界のロータリーに対する 発信力・影響力を高めるアイデアをお聞かせください。

- ・ゾーン及び地区がリーダーシップをとり、海外の地区と対話を開始し、共同で活動する準備を進める
- ・海外の協力地区やクラブの次世代を担う若い会員と日本の若者の交流を図る
- ・会員が増える環境をつくり、国際ロータリーで活躍する人を確保すること
- ・数地区が協力して、より大きな人道的支援をすること

- ・規定審議会や国際大会、およびその他の機会を利用して、日本のロータリーの意思を皆で伝えることに努力すべき
- ・日本のロータリーを指導する立場のシニアリーダーが RI 本部に常に発信するとともに、強いリーダーシップを持たねばならない。そして、シニアリーダーは、まず自ら先頭に立って行動しなければならない
- ・「日本流の多様化したロータリークラブモデル」を積極開発し、会員の質を高め数も増加させ、RI に対する発言力を高めること
- ・日本の行ってきた様々な奉仕活動や財団奨学生、米山奨学生の活躍などを新しい伝達手段を使って情報発信機能を強化する。英語力の強化は不可欠
- ・日本から RI 会長を輩出する

6. ご自由に ご意見を（どんなことでも）

- ・日本の中長期のビジョン策定を継続的に行っていただきたい
- ・日本のロータリー100周年という節目に、奨学金制度を充実発展させたらどうだろうか
- ・閉鎖的なクラブが実に多いと感じる
- ・RI はロータリーの目的を中心に、新しくコアバリューやビジョンを決めるのであれば、全ロータリアンが意見表明できる場で時間をかけて議論すべき
- ・RI は本部組織をもっと小さく簡素化すべきであり、地域別の支部組織を設置し、各地域で自由な活動をさせた方がもっとロータリーを活性化できるであろう
- ・日本のロータリーは RI 理事会からの指示や要請に常に受け身の姿勢であり、RI の変化に流されているだけのように感じられる。理事の数を確保することも大切だが、本当に発言力のあるシニアリーダーを育て、RI に送り込むことがまず優先課題ではないのだろうか
- ・配偶者のロータリー理解は夫人会の協力につながり、そして女性会員増強のステップとなる
- ・34 地区の様々な情報交換がよりスムーズに出来る方策を考えるべき。日本チームという観点からの縦割りでない事務局的功能が必要
- ・地区チーム組織の運営のトップは RI から運営を任された RI 役員のガバナーであり、決してパストガバナーではない事を皆が認識すべき

アンケートへの回答には、1年間地区ガバナーを務め、RI とクラブの橋渡しを務め、最も地区の課題を切実に感じているであろう方々の率直な感想・危機感が記述されていた。

アンケート集計後、地区ガバナーに集まっていた「ビジョン策定に関する意見交換会」（2016年6月30日）を実施した。各ガバナーの意識の背景にあると思われる課題を、アンケート結果と意見交換会を踏まえて、後日委員会で分

析・抽出した。

1. 会員減少に対する危機感が強い。会員増強の推進に対する倦怠？感もあり。
2. 会員の高齢化が深刻。若い会員、女性会員を勧誘できない悩み。
3. クラブ組織・地区組織の硬直化、改革の遅れに焦りを感じている。
4. 新しい奉仕プロジェクト開発の遅れに悩み。
5. クラブのネット社会への対応の遅れを憂慮。
6. RI の変化についていけない伝統的なロータリー観のクラブの現状を憂う。
7. RI に対する発信力・影響力の低さ。また、RI の方向性に対する疑問。

以下の項目②、③の全クラブ WEB アンケートは、上記の地区ガバナーに対するアンケートと意見交換会の結果を土台とし、更により広範な日本のロータリアンの現状認識と意識を検証するために企画した。

② 第 1 回全クラブ WEB アンケート (2017 年)

【概要】 2017 年 4 月～5 月、日本のロータリー100 周年委員会より、日本全国の全ロータリークラブ (当時 2,264 クラブ) に向け、『2020 年日本のロータリー100 周年に関するアンケート』を実施した。すべて、WEB 上のアンケートページにアクセスし、回答を入力する方式で実施。クラブ会長またはクラブ幹事に回答を求めた。

有効回答数は、1,392 クラブ。アンケート回収率 61.4%。

*大項目全 8 問の内、以下の 6 問がビジョン策定委員会作成の質問。

【質問項目と回答要約】

1. あなたのクラブが直面している課題は何ですか？ (複数回答可)

(1) 会員について

- ・「会員の高齢化」(52.9%) と「会員の減少」(52.8%) が半数以上のクラブの課題として挙げられた。「入会候補者がいない」(28.5%)、「例会の出席率が悪い」(26.4%) が、四分の一以上、「会員間の意識にギャップがある」(21.8%) と五分の一以上のクラブが回答。また、「女性会員が未入会」のクラブも 16.2% あった。
- ・平均年齢の高いクラブの方が「高齢化」、「減少」等、会員増強に関する危機感が強い。逆に平均年齢の若いクラブは「会員間のギャップ」が大きい。
- ・会員が少ないクラブほど「会員の減少」が課題となっており、「会員の高齢化」はクラブの規模に関係ない課題である。

(2) クラブ運営について

- ・「例会・委員会活動などのマンネリ化」(33.8%)、「ネット対応不十分」(31.6%)、「会員に対するロータリーの研修不足」(31.2%)の三つが3割以上のクラブ、「公共イメージ・認知度の低さ」(28.5%)、「ビジョン・戦略計画づくり未着手」(27.2%)、「奉仕プロジェクトの開発ができない」(21.8%)が続く。以下、「前例主義から抜け出せない」(15.7%)、「姉妹・友好クラブとの交流がない」(11.6%)、「RIの変化についていけない」(11.5%)、「地区への役員派遣が少ない」(11.1%)、「若い会員のニーズに応えられない」(9.3%)、「長老支配」(3.5%)など。
- ・平均年齢が若いクラブほど、「ロータリーの研修不足」を感じている。
- ・クラブの会員数に関わらず「ビジョンづくり」や「ネット対応」が不十分だと考えている。また、「例会・委員会活動のマンネリ化」も平均的に多い

2. 会員がロータリーを続ける理由は何だと思えますか？（複数回答可）

- ・「異業種交流ができるから」(70.8%)、「生涯の友人、魅力的な仲間ができたから」(70.0%)が7割を超え、「自己研鑽と学習・成長の機会」(55.2%)、「例会が楽しいから」(52.3%)が過半数。以下、「奉仕活動ができるから」(40.0%)、「心からの親睦が得られるから」(37.5%)、「奉仕の理念を信奉しているから」(23.9%)が続く。
- ・クラブの平均年齢やクラブ規模（会員数）に関係なく上記の回答。

3. 2016年規定審議会における、クラブ運営に大幅な柔軟性（例会、出席、会員身分）の導入について。

(1) クラブとしてどのように対応しましたか？

- ・「柔軟性を導入した」(23.5%)、「今後導入予定」(18.2%)、合わせて4割強(41.7%)のクラブが柔軟性導入に積極的。残りの6割弱のクラブが、「従来の規定通りの運営」(53.6%)、「導入する予定なし」(5.4%)。
- ・比較的高齢化の進んだクラブ、会員数の少ないクラブが柔軟性導入に積極的な傾向。

(2) 「柔軟性を導入した」、または、「今後導入する予定にしている」と答えたクラブは、導入した、または導入予定のものをご回答ください。（複数回答可）

- ・「例会」(80.3%)の回数等の工夫をしているクラブが圧倒的多数。「出席」(32.7%)、「会員身分」(30.8%)。

4. ロータリーの戦略計画について

(1) 内容を理解していますか？

- ・「内容を十分理解している」(8.5%)、「ある程度理解している」(68.7%)、合わせて77.2%。「よく知らない」(22.8%)

(2) (「内容を十分理解している」または「ある程度理解している」と答えた方へ) 戦略計画が示す中核的価値観の中で貴クラブが重要視しているものは何ですか？ (複数回答可)

- ・「親睦」(76.2%)、「奉仕」(70.0%)が7割を超えた。以下、「多様性」(30.5%)、「高潔性」(17.2%)、「リーダーシップ」(10.7%)。

(3) (「内容を十分理解している」または「ある程度理解している」と答えた方へ) 戦略計画が示す戦略的目標の中で貴クラブが重要視しているものは何ですか？ (複数回答可)

- ・「クラブのサポートと強化」(51.5%)、「公共イメージと認知度の向上」(50.3%)、「人道的奉仕の重点化と増加」(31.4%)
- ・平均年齢が低いクラブは「クラブのサポートと強化」を重視しており、高いクラブほど「公共イメージと認知度の向上」を重視する傾向。
- ・会員数が多いクラブほど「クラブのサポートと強化」を重視する傾向。

5. 貴クラブのビジョン・戦略計画について

(1) 貴クラブに「戦略計画委員会」または「長期計画委員会」はありますか？

- ・「ある」(30.0%)、「ない」(70.0%)
- ・平均年齢55～64歳までのクラブが多く委員会を設置している。
- ・また、会員数が多いクラブほど委員会を設置している傾向あり。

(2) 明文化されたビジョン・戦略計画はありますか？

- ・「ある」(13.0%)、「検討中」(27.9%)、合わせて40.9%。6割のクラブが未策定。

(3) (ビジョン・戦略計画がある、または検討中と答えた方へ) それは何年後ぐらいを視野に入れた計画でしょうか？

- ・「～3年後」(55.0%)、「～5年後」(38.3%)、「～10年後」(5.8%)、「10年以上～」(0.9%)。ほとんどのクラブが「～5年後」まで(93.3%)と回答。
- ・平均年齢が高いクラブほど3年後までの短期的な計画多い。

(4) 理想のクラブ像や会員像をみんなで話し合ったことはありますか？

- ・「ある」(55.2%)、「ない」(44.8%)。

(5) クラブの会員数や寄付額の数値目標は設定していますか？

<会員数> 「毎年設定している」(76.0%)、「設定していない」(18.8%)

- ・平均年齢低いクラブ、逆に高いクラブは設定しない傾向。
- ・会員数が多いクラブほど毎年設定する傾向。

<寄付額> 「毎年設定している」(72.8%)、「設定していない」(22.3%)

- ・平均年齢 55～69 歳のクラブが毎年設定する傾向多し。

(6) RI 会長賞（現在はロータリー賞）に毎年度、挑戦していますか？

- ・「毎年挑戦している」(17.2%)、「過去にしたことある」(23.1%)、計 40.3%
- 「挑戦していない」(59.7%)
- ・RI 会長賞への挑戦意欲、総じて低い。平均年齢の高いほど、過去に経験。

6. ロータリーの寄付に関する会員の意識について

(1) 米山記念奨学会への寄付について

- ・「趣旨をよく理解し、積極的に協力する会員多い」(33.3%)
- 「趣旨を理解しているが、義務的に参加する会員多い」(44.4%)
- 「会員の自由意思に任せ、クラブで奨励はしていない」(19.7%)
- ・会員数の多いクラブほど、「積極的に参加」の度合い増える。

(2) ロータリー財団への寄付について（年次寄付、ポリオプラス等）

- ・「趣旨をよく理解し、積極的に協力する会員多い」(34.7%)
- 「趣旨を理解しているが、義務的に参加する会員多い」(45.9%)
- 「会員の自由意思に任せ、クラブで奨励はしていない」(17.1%)
- ・会員数の多いクラブほど、「積極的に参加」の度合い増える。

③ 第2回全クラブWEBアンケート（2019年）

【概要】 2019年10月～11月、ビジョン策定委員会より、日本全国の全ロータリークラブ（当時2,252クラブ）に向け、『クラブと会員のロータリーに関する意識調査（アンケート）』を実施した。前回同様、すべて、WEB上のアンケートページにアクセスし、回答を入力する方式で実施。

各クラブ5名（クラブ会長と会員歴が偏らない4名の会員：入会3年以内、

4～10年、11～20年、20年以上、の会員各1名)に回答を依頼した。
クラブ会長の有効回答数は、1,103クラブ。アンケート回収率49.0%。
会員歴別会員の有効回答数は、3,682人。

【質問項目と回答要約】

A. クラブ会長対象

1. 2016年規定審議会において、クラブ運営に大幅な柔軟性(例会、出席、会員身分)が認められました。

(1) あなたのクラブではどのように対応していますか？

- ・「柔軟性を取り入れた」(42.1%)、「今後導入予定」(8.4%)、計50.5%。
「従来の規定通りに運営」(48.0%)。
- ・ 前回(2017年調査)は4割強のクラブが柔軟性の導入に積極的だったが、今回は積極的が5割を超えた。

(2) 柔軟性を取り入れたクラブは、何を？(複数回答可)

- ・「例会」(72.8%)、「出席」(49.8%)、「会員身分」(26.8%)。
- ・ 前回は、「例会」が8割を超えていたが、「出席」の柔軟性も今回増加。

(3) 柔軟性を取り入れたクラブは、その効果がありましたか。

- ・「効果があった」(55.5%)、「特に効果はない」(42.0%)、「逆効果」(2.4%)

(4) 効果があったクラブは、どのような？(複数回答可)

- ・「例会出席率が高まった」(40.6%)、「会員増強できた」(40.2%)、「クラブに活気が戻った」(31.5%)「その他」(15.9%：その他の主な内容は、財政面で運営が楽になった、退会防止に効果、メイクアップにE-クラブ活用等)
- ・ 少数だったが「逆効果」クラブの理由：出席に対する義務感の低下、会員間の意思疎通の低下、会員の反対意見の噴出、等。

2. クラブの「ビジョン」と「戦略計画」について

(1) あなたのクラブには、10年以上先のクラブの「ビジョン」(クラブのあるべき姿を描いた将来像)がありますか？

- ・「ビジョンを策定した」(9.2%)、「今後策定する予定」(51.1%)、計60.3%。
「策定する予定なし」(38.8%)、「ビジョンは必要ない」(0.9%)
- * 前回はビジョン・戦略計画づくりに4割のクラブが積極的だったが、

そのほとんどが3～5年後を視野に入れたもの(93.3%)であった。
今回は「10年先以上先のビジョン」に積極的なクラブが6割を超えた。
*今回は、「10年以上先のビジョン」と「今後3～5年の戦略計画(行動計画)」を、意識的に分けて問うている。

(2) あなたのクラブには、今後3～5年の、目標設定を含んだ「戦略計画」(行動計画 Action Plan) がありますか？

- ・「策定した」(18.3%)、「今後策定する予定」(49.2%)、計67.5%。
「策定する予定なし」(32.3%)、「必要なし」(0.2%)

3. あなたのクラブを元気にするために必要なことは何ですか？(複数回答可)

*「元気なクラブとなるためのステップ」(CLP)の項目を参考に選択肢を用意した。

- 「会員同士の交流を深める」(69.3%)、
- 「全会員の積極的参加を促す」(63.5%)、
- 「クラブ内のオープンなコミュニケーションを図る」(52.9%)、
- 「会員が心から関心が持てる活動に参加できるようにする」(47.5%)
- 「次世代のクラブリーダーとなれる人材を育成する」(39.5%)

以上が上位5項目

4. クラブの会員増強について

(1) あなたのクラブの会員数は、10年前に比べて(創立が10年以内のクラブは、創立時に比べて)増えましたか？

- ・「増えた」(30.1%)、「変わらない」(16.7%)、「減った」(53.1%)。
- ・半数以上のクラブが10年前より会員減少。

(2) 会員増強に対する意識を教えてください(複数回答可)

- ・「元気なクラブにするため重要」(85.2%)、「会員増強はクラブの存続問題」(75.9%)の二つが大多数の意識。
- ・「RIや地区からの目標設定を負担に感じる」(6.8%)、「クラブに相応しい会員候補者が地域にいない」(6.1%)、「重要性はわかるが、どうすればよいかわからない」(4.9%)など否定的意識は極少数。その他、数より質という意見も。

5. あなたのクラブは、会員に対してどのようなロータリー研修を実施していますか？(複数回答可)

- ・「新会員に対するオリエンテーション」(62.6%)、「地区のセミナーに参加させる」(54.9%)の二つが多数派。
- ・「クラブ主催の新会員セミナー」(29.7%)、「現会員に対するセミナー・勉強会」(28.0%)など、クラブ主催の研修は3割弱にとどまる。

6. あなたのクラブでは地域社会に対する奉仕プロジェクトを実施していますか？(過去～現在) (複数回答可)

- ・「毎年実施する奉仕プロジェクトがある」(85.3%)、「地区補助金を利用した奉仕プロジェクト」(62.6%)の二つが多数を占める。
- ・他に、「他の団体や行政と連携(or 共催)した奉仕プロジェクト」(37.5%)、「分区・グループ等複数のクラブの合同プロジェクト」(19.4%)、「地区主催のプロジェクトに参加」(16.1%)など。

7. あなたのクラブでは、会員がロータリーの活動に積極的に参加する(engage)のを促すためにどのように工夫していますか？(複数回答可)

- ・「親睦の機会を増やす」(90.3%)、「地区大会への参加奨励」(67.4%)、「奉仕プロジェクトへの参加奨励」(52.2%)、「会員増強」(46.6%)、「同好会の奨励」(43.3%)、「地区セミナーやイベントへの参加奨励」(42.1%)、「ロータリー理解を深める研修の実施」(25.4%)、「寄付に対する意識・理解を高める」(24.7%)、「他クラブへのメイクアップ奨励」(22.9%)、「国際大会への参加奨励」(17.9%)、その他、例会の工夫、外部卓話など。

8. 魅力的な例会とはどういうものだと思いますか？(複数回答可)

- ・「親睦を図る機会がある」(79.6%)、「卓話が面白い」(68.7%)、「会員が発言したり登壇したりする機会が多い」(49.5%)、「家族が参加する機会がある」(46.5%)、「職業に関する情報が聴ける」(44.7%)、「プログラムのテーマが充実している」(42.1%)、「地域社会と交流する機会がある」(38.5%)、「会員同士がアイデア交換する時間がある」(33.4%)、「ロータリーの歴史や理念について理解を深める機会がある」(29.3%)。その他、学びや成長の機会という回答も。

9. あなた(クラブ会長)の代わりに務められる有望なロータリアン(次世代のクラブ指導者候補)はいますか？また、育成していますか？

- ・「いつでも代われるほどに育てているロータリアンがいる」(55.0%)、「今後代われるだろう有望なロータリアンがいて育てている」(32.2%)、「有望なロータリアンはいるが育てていない」(9.2%)

B. クラブ会員対象（会員歴別）

会員歴別に各クラブ4名の会員を選んでいただき（クラブ会長に一任）、以下の4区分で集計した。

- ① 入会3年以内、 ② 4～10年、 ③ 11年～20年、 ④ 20年以上

1. あなたは、下記のクラブの活動について満足していますか？

- (1) 例会 (2) 親睦活動 (3) 新会員勧誘 (4) 委員会活動
(5) ロータリー研修 (6) 奉仕活動 (7) 広報活動
(8) 財団・米山への寄付 (9) 会費の額 (10) 会員同士の交流

- ・ 選択肢は、「満足」、「どちらかという満足」、「どちらでもない」、「どちらかという不満」「不満」の5択。
- ・ 満足度の低いものは「新会員勧誘」、「ロータリー研修」、「広報活動」、「会員同士の交流」であり、特に高不満は「新会員勧誘」と「ロータリー研修」。
- ・ 入会3年以内は、満足・不満の「どちらでもない」項目が多い。入会4年以上は、不満を感じるのは、7～8%だが、「満足」より「どちらかという満足」を選択する者が多い。

2. あなたは、より良いクラブにするため、クラブの現状を変えてゆくべきだと思いますか？

- ・ 選択肢は、「とてもそう思う」、「どちらかというと思う」、「あまりそう思わない」、「全く思わない」、「わからない」の5択。
- ・ 「とてもそう思う」(14.8%)、「どちらかというと思う」(46.9%)、「あまりそう思わない」(30.5%)、「全く思わない」(2.6%)、「わからない」(5.3%)で、6割以上の会員が、クラブ改革の必要性を感じている。
- ・ 「そう思う」と回答した会員にその理由をフリーアンサーで訊いた。会員増強、特に若い世代や女性を増やしたいという意見多数。また、マンネリ防止、時代への対応、出席率の向上などの意見も多い。ベテランと会員歴の浅い会員の交流を図る必要がある、若い人の意見が通りにくい、という意見もあった。
- ・ 入会4～10年の会員が最も改革を求めている。「そう思う」計66.1%
- ・ 入会21年以上の会員は、「あまりそう思わない」と「全く思わない」が合計41.0%で最多。

3. 下記のクラブの活動に対するあなた自身の参加の度合いは？

- (1) 例会 (2) 委員会活動 (3) 会員増強 (4) 会員研修
(5) 地域奉仕プロジェクト (6) 国際奉仕プロジェクト

(7) クラブの広報活動 (8) 募金活動 (9) ロータリー財団寄付
(10) 米山奨学会寄付 (11) 親睦活動

- ・選択肢は、「参加したくて積極的に参加している」、「義務的に参加している」、「参加したいが、できていない」、「できれば参加したくない」、「考えたことがない」の5択。
- ・すべての会員層で「参加したくて積極的に参加している」は、「例会」と「親睦活動」が特に多い。
- ・入会 21 年以上は、全ての項目で「参加したくて積極的に参加している」が最多。

4. あなたは、クラブ内に親しい友人や尊敬する人が何人いますか？

- ・「1 人」(0.6%)、「2～5 人」(29.2%)、「6～10 人」(28.6%)、「11 人以上」(41.0%)、「いない」(0.7%)
- ・友人の数は、会員歴と共に増えてゆく傾向があるが、「11 人以上」の比率が一番高いのは、会員歴 11～20 年の会員 (43.8%)

5. あなたの仕事(本業)を別にして、ロータリー活動に参加する優先度は？

- ・高い順に、「ロータリーが最優先」(31.5%)、「他の活動と同等」(30.3%)、「家族の時間最優先」(18.3%)、「他の経済や地域の団体活動最優先」(13.5%)、「趣味や同好会最優先」(3.6%)、「他の活動に比べてロータリーの優先度低い」(1.9%)、「ボランティア活動最優先」(0.9%)。
- ・入会 3 年以内は、「他の活動と同等」が最も多く (33.5%)、「ロータリーが最優先」(26.0%)、「家族の時間最優先」(23.2%) が続く。
- ・入会 4～10 年は、「他の活動と同等」(31.6%) が最多だが、「ロータリーが最優先」(31.0%) も 3 割を超えてくる。
- ・入会 11～20 年は、「ロータリーが最優先」(32.5%) が最多となり、「他の活動と同等」(28.9%) との比率が逆転する。
- ・入会 21 年以上は、「ロータリーが最優先」(36.9%) の比率が最も高い。

6. あなた自身にとってロータリーの価値は何ですか？(あなたがロータリーを続ける理由は？)(複数回答可)

- ・多い順に、「自己研鑽と学習・成長の機会」(57.8%)、「地域社会に貢献できるから」(48.9%)、「生涯の友人、魅力的な仲間ができたから」(45.4%)、「人脈・事業機会が広がるから」(41.7%)、「社交の場」(39.8%)、「例会が楽しいから」(35.2%)、「人生の道場」(32.6%)、「奉仕活動ができるから」(29.0%)、「奉仕の理念を実践する機会」(26.8%)、「心からの親睦が得られるから」(16.7%)、「経営理念にロータリーの理念が生かせるから」(14.7%)、

- 「世界の仲間とつながっているから」(12.5%)、「関心があるプログラム・プロジェクトに参加できる機会がある」(9.6%)、「世界的な問題解決に貢献できるから」(9.5%)、「ステータスだから」(9.2%)、「寄付を有効活用できるから」(7.2%)、「リーダーシップを発揮する機会」(6.5%)。
- ・「自己研鑽と学習・成長の機会」がすべての会員歴で最多。全体で3位の「生涯の友人、魅力的な仲間ができたから」は会員歴と共に増加。
- ・ほぼ同趣旨の質問を2017年の第1回調査(9ページ項目2)でも問うているが、今回は会長以外の会員の回答。

7. あなたは、まだロータリアンではない友人・知人にロータリークラブへの入会を勧めますか？

- ・「積極的に勧める」(24.9%)、「勧めてもよい」(53.7%)、「勧めたい人がいない」(17.4%)、「あまり勧めたくない」(2.5%)、「勧めない」(1.5%)。
- ・「積極的に勧める」割合は、会員歴と共に増加している。(11～20年:27.5%、21年以上:35.5%)
- ・「あまり勧めたくない」、「勧めない」と回答した人にその理由を訊いた。勧める相手の金銭的・時間的余裕の問題の他、回答者自身がクラブに不満を抱いていることによる意見も見られた。

8. あなたは、『ロータリーの目的』(Object of Rotary)を知っていますか。

- ・「他者に説明できるほど内容を理解している」(10.7%)、「他者には説明できないが内容は理解できていると思う」(29.7%)、「知ってはいるが十分に理解しているとは言えない」(47.8%)、「聞いたことはあるがあまり覚えていない」(10.1%)、「知らない」(1.7%)。
- ・会員歴と共に、「他者に説明できるほど内容を理解している」、「他者には説明できないが内容は理解できていると思う」が増加している。
- ・21年以上は、「他者には説明できないが内容は理解できていると思う」(44.5%)が最多となっている。

9. あなたが重要だと考えるロータリーの中核的価値観は何ですか？

(複数回答可)

- ・高い方から、「奉仕」(73.8%)、「親睦」(69.4%)、「多様性」(27.8%)、「高潔性」(27.0%)、「リーダーシップ」(12.6%)の順。
- ・会員歴による差はあまりないが、「高潔性」の比率が少しずつ上昇している。(21.8% → 24.3% → 30.7% → 32.6%) また、21年以上は、「親睦」(74.7%)が最多となっている。

10. あなたは国際ロータリー (RI) やロータリー全般の情報をどのように入手していますか？ (複数回答可)

- ・多い方から、「雑誌『ロータリーの友』」(69.0%)、「例会」(56.9%)、「地区ガバナー月信」(54.8%)、「クラブ会報」(41.0%)、「地区大会」(39.4%)、「RIのウェブサイト(My ROTARY)」(30.5%)、「地区セミナー」(24.7%)、「他のロータリアン」(15.3%)、「地区のウェブサイト」(15.0%)、「クラブ内研修」(11.9%)、「自クラブのウェブサイト」(7.6%)、「RLIなどの研修会」(7.0%)、「先人のロータリーに関する書籍」(4.3%)、「一般のウェブサイト」(4.0%)、「国際大会」(2.7%)の順。
- ・入会11年以上になると、1位の『ロータリーの友』は同じだが、2位に「例会」ではなく、「地区ガバナー月信」が入る。
- ・「その他」の回答では、SNS、メーリングリスト、ロータリー関連の個人ウェブサイト、ロータリー文庫、など。

11. あなたは、今年度のRI会長テーマや地区ガバナー方針、クラブ会長方針をどの程度意識していますか？

- ・選択肢は、「強く意識して行動している」、「意識して行動している」、「意識しているが、行動できないこともある」、「知ってはいるが、関心がない」、「知らない」の5択。

(1) RI会長テーマ

- ・「強く意識して行動している」(3.4%)、「意識して行動している」(24.0%)、「意識しているが、行動できないこともある」(53.6%)、「知ってはいるが、関心がない」(15.5%)、「知らない」(3.6%)

(2) 地区ガバナー方針

- ・「強く意識して行動している」(4.9%)、「意識して行動している」(28.3%)、「意識しているが、行動できないこともある」(52.2%)、「知ってはいるが、関心がない」(11.2%)、「知らない」(3.5%)

(3) クラブ会長方針

- ・「強く意識して行動している」(16.4%)、「意識して行動している」(38.0%)、「意識しているが、行動できないこともある」(38.7%)、「知ってはいるが、関心がない」(5.5%)、「知らない」(1.6%)
- ・総じて、クラブ会長方針、地区ガバナー方針、RIテーマの順で浸透している。クラブ会長方針は、他の二つより強く会員に意識されている。

12. RIのビジョン声明や戦略計画（行動計画）を知っていますか？

- ・「他者に説明できるほど、内容も理解している」(2.7%)、「他者に説明はできないが、内容も理解できていると思う」(17.8%)、「知ってはいるが、十分に理解しているとは言えない」(44.1%)、「聞いたことはあるが、あまり覚えていない」(28.2%)、「知らない」(7.1%)。
- ・会員歴を重ねるほど、「聞いたことはあるが、あまり覚えていない」、「知らない」という回答が減ってゆく。

13. これまでのロータリー運動が地域社会や世界、そしてロータリアン自身に果たしてきた貢献で何が重要だと思いますか？（複数回答可）

- ・多い順に、「地域社会に対する貢献」(72.4%)、「ポリオ根絶」(59.5%)、「青少年の育成」(49.3%)、「会員同士の相互研鑽」(41.2%)、「職業人としての成長」(37.6%)、「国際親善と世界平和」(34.4%)、「職業道德・職業倫理の高揚」(31.1%)、「『奉仕の理念』の奨励」(29.8%)、「未開発国や発展途上国に対する支援」(25.3%)、「職業上の発想の交換」(13.3%)。
- ・「その他」の回答：米山記念奨学会の奨学制度。
- ・会員歴による差はほとんどない。

14. ポリオ根絶後、ロータリーは、地域社会や世界に対してさらにどのような貢献ができると思いますか？（ロータリーが次に取り組むべき大きな課題は何でしょうか？）（複数回答可）

- ・多い順に、「青少年の育成」(51.6%)、「地球環境保全」(45.3%)、「地域社会・地域共同体の課題解決」(37.5%)、「次世代リーダーの育成」(33.6%)、「奉仕の理念の奨励と実践」(25.7%)、「地域経済の発展」(22.9%)、「職業倫理の高揚」(21.2%)、「高齢社会の諸問題への対応」(19.8%)、「国連のSDGs（持続可能な開発目標）と連携」(19.7%)、「他の奉仕団体とのパートナーシップを推進」(9.5%)、「ロータリーの6つの重点分野のどれかに特化」(5.9%)。
- ・「その他」の回答：他の感染症への対応、世界平和の実現、貧困対策、など。
- ・会員歴による差はほとんどない。

15. あなたは積極的にクラブの運営に関わりたいですか？

- ・「ぜひ関わりたい」(9.2%)、「関わってみたい」(16.5%)、「既に関わっている」(65.6%)、「関わったことがある」(8.4%)、「できれば関わりたいくない」(8.4%)、「絶対に関わりたくない」(0.4%)。
- ・「ぜひ関わりたい」、「関わってみたい」と回答した人へどんな分野で関わ

りたいか訊いた：環境保全、国際奉仕、奉仕活動などの運営をしていきたいと望んでいる会員が多い。

- ・「できれば関わりたくない」、「絶対に関わりたくない」と回答した人の理由は、時間がとれない、本業との両立が難しい、など。

【2回の全クラブ WEB アンケート全体へのコメント】

- *両アンケートの最後に、アンケート全体に対する意見を自由に記述していただいたが、会長、会員ともに、たくさんの多様で熱心な回答が寄せられた。
- *様々な項目から選択するアンケートの問いに、回答すること自体がロータリーの学びの機会となった、との感想を述べた人が多かった。
- *第2回アンケートの、会員歴別の各クラブ4名の会員回答者の選考は、各クラブの会長に一任した。その段階で、ロータリーに対する関心や意識の高い会員がピックアップされた可能性もある。
- *今回のアンケートは、会長も会員も氏名の記入を求めたが、WEB上で個人が入力するので、集計上も氏名が特定されることはない。しかし、会員の中には、記名することに抵抗感を示す人も多数いた。自由に自分の意見が言えない風土があるクラブも多いのかもしれない。
- *本アンケートのようなロータリアンの意識調査を今後も定期的実施してほしいという要望が多かった。
- *本アンケートの結果報告に期待する声が多数あった。コロナ禍もあり、本レポートの取りまとめに予想外の時間を要し、報告が遅くなったことを、回答をいただいた皆様にお詫びする。
- *本章のアンケート要約は、あくまで委員会で抽出したものだ。2回のWEBアンケート結果の詳細は別冊資料編に掲載したので、読者の目で分析すれば、別の課題や視点を見いだせるかも知れない。
- *私たち委員は、この種のアンケートの限界を認識している。問いの立て方によっては、当方が期待する回答に誘導する恐れもある。そのため、各問の回答の選択肢には、現在ロータリーで使用される用語も含めて可能な限り多くの言葉を列挙するよう努めた。また、集計結果は絶対的なものではなく、一定の傾向を示す程度かも知れない。しかし、2回のWEBアンケートは、これまでにない、広範なロータリアンの意識調査であり、以下のビジョン策定委員会としての提言の基礎資料として大変参考になったことを特記しておく。

第3章 日本のロータリー 奉仕の第2世紀への8つの視点

2016年の地区ガバナーに対するアンケート及び2017年と2019年の2回の全クラブWEBアンケートの結果（日本の地区とロータリークラブの現状と課題、ロータリアンの意識等）を、ビジョン策定委員会で分析・検討し、日本のロータリーが対応すべき重要な課題を以下の8つの視点に整理した。

視点1～3は、組織としてのロータリークラブが直面する課題と役割、視点4は、クラブやRIとの関わりの中で地区が果たすべき役割について考察するための視点だ。視点5は、RIという国際的ネットワークの中で日本のロータリーが果たすべき役割と貢献について、視点6は、ロータリーの理念とその実践について、視点7は、ロータリアンの声を継続的に聴く仕組みや日本のロータリーの知恵の共有について、視点8は、現代ロータリーの組織構造について考察するための視点として設定している。

視点1 日本のロータリークラブを元気にするには何が必要か？

視点2 クラブは会員にどんな価値を提供できるか？

視点3 ロータリークラブの地域社会における存在価値はどうすれば高まるか？

視点4 日本の地区を元気にするには何が必要か？

視点5 日本のロータリーは、世界的ネットワーク(World Fellowship)の一員として、RIや世界に対してどのような貢献ができるか？

視点6 ロータリーの行動を支える変わらぬ理念や価値観とは何か？

視点7 日本のロータリーの現状をどのように継続的に把握し改善してゆくか？ また、100年間に蓄積されたロータリアンの英知をどのように共有・継承してゆくか？

視点8 民主的なロータリーであり続けるために何が必要か？

第4章 日本のロータリー100周年 ビジョン策定委員会提言

前章で設定した「日本のロータリー奉仕の第2世紀への8つの視点」の視点毎に、ビジョン策定委員会の考察と、そこから導き出した提言を以下に示す。

視点1 日本のロータリークラブを元気にするには何が必要か？

最初に、クラブの問題を取り上げるのは、国際ロータリー (RI) という組織がクラブの連合体 (the association of clubs) という性格を持っているからだ。

歴代 RI 会長は、クラブの重要性に言及してきた。直近でも、2019-20 年マーク・マローニー会長は、「私が主に重点を置くのは、ロータリーの心臓部であるクラブのサポートと強化です。…クラブこそ、ロータリーの本体なのです。」と語り、2020-21 年のホルガー・クナーク会長は、「ロータリークラブとその会員は、ロータリーの大切な基礎を成しています。ロータリーが形づくられるのは、まさにここであり、エバンストン (RI 本部) ではありません。」と語っている。

元気なクラブづくり=クラブ・リーダーシップ・プラン (CLP)

RI がクラブの活性化に有効な方法として 17 年前から奨励しているのが、「クラブ・リーダーシップ・プラン Club Leadership Plan」(以下 CLP) だ。CLP は 2002 年から全地区で義務採用となった「地区リーダーシップ プラン District Leadership Plan」(以下 DLP : 視点 4 で後述) の延長計画として計画された。CLP の目的は「ロータリークラブの充実」だった。

CLP は 2004 年 11 月に RI 理事会で決定され、2005 年 1 月「9 段階の実行策」が発表された。残念なことに、日本の地区・クラブでは CLP で提唱される機能別の委員会構成が、従来の四大奉仕部門 (当時) に基づく委員会構成と大きく異なっていたことへの反発があり、導入に慎重になったり、導入が遅れたりした地区・クラブも多かったのが現実だった。

DLP (2002 年～) や CLP (2004 年～) が奨励され始めた同時期 (2003 年) に、RI は「会員増強」に関する右図を発表した。

それは言わば「会員数増加の公式」とも言えるものだ。その内容は、会員数 (Membership) を増加させるには、E+3R が必要。E+3R とは、

「Extend : 拡大」(新クラブ結成)、「Recruit 新会員の勧誘」、「Retain 会員維持 (退会防止)」と、ここまでは「会員増強」に関して従来言われてきたことだが、



それに加えて、「**Revitalize 活力の再生**」が新たに加わっている。

この、「**Revitalize 活力の再生**」が、クラブの活性化、会員増強におけるキーワードと考えられる。第1回アンケート(2017年)でクラブが直面する課題(会員について)に「会員の高齢化」と「会員減少」が5割以上のクラブで挙げられていた(8ページ)のも、クラブにとって「**Revitalize 活力の再生**」が現在においても喫緊の課題であることを示している。

CLPは、現在「元気なクラブづくり」として奨励されているが、「元気なクラブとなるためのステップ」として、以下の10項目が列挙されている。

1. クラブの3～5年後の姿を思い描く
2. 年次目標を立て、ロータリークラブ・セントラルに
3. 会員が積極的に参加でき、情報豊かな例会とする
4. クラブ内でオープンなコミュニケーションを図る
5. 後継者を育て、スムーズな引き継ぎを図る
6. クラブの運営方法を反映させて、細則を独自に修正する
7. 会員同士の交流を深める
8. 会員が心から関心をもてる活動に参加できるようにする
9. ロータリーのリーダーとなる人材を育てる
10. クラブ運営に必要な委員会を設置する

現在の10項目の元気なクラブづくりのステップは、当初のCLPが掲げた「9段階の実行策」とほぼ同内容だ。2番目の「(年次目標を)ロータリークラブ・セントラルに

クラブのビジョン・戦略計画づくりについて

現在のCLPの10項目のステップの第1項が「クラブの3～5年後の姿を思い描く」だが少し注釈が必要だ。この第1項は、クラブの戦略計画を創ろうという意味だが、「ビジョン」と「戦略計画」は分けて考えた方がよい。「ビジョン」は、将来像、理想像。「ビジョン」は20～30年先のクラブが属する地域社会を見据えた、会員と組織のありたい姿(理想像)を描く必要があると考える。一方「戦略計画」は、今後3～5年の行動のステップを明らかにした計画。RIは地区でもクラブでも戦略計画づくりを奨励しているが、ここで言う戦略計画はこの「行動計画」のことだ。

数値目標を含む「行動計画」は、毎年進捗状況を確認しながら見直す必要がある。ビジョン・戦略計画の策定のプロセスで、クラブ内の合意を形成してゆくことが求められる。「戦略計画」(=行動計画)は次年度・次々年度のリーダーも参画することが欠かせない。

ビジョンを描くことが先ず優先される。ビジョンを「絵に描いた餅」にしないための「行動計画 Action Plan」が、戦略計画だと考えた方がよい。

そして、クラブのビジョン・戦略計画（長期計画）の立案と推進がクラブの問題解決、元気なクラブづくりへの突破口になる。

「元気なクラブづくり」とは、クラブの「理想」と「現実」のギャップを埋めてゆくことだ。アンケートにも表れたように、現実のクラブには直面する課題、問題点が山積している。一方、クラブの全員で話し合っ合意・共有した、クラブの理想像、高い目標ができたとする。その理想像と現実との間には大きなギャップが存在する。まずは、そのギャップを真摯に見つめることから始める必要がある。RI もクラブの現状把握のためのツールとして「会員満足度アンケート」や「クラブの健康チェック」を提供している。

この段階をいい加減に済ませず、丁寧に時間をかけて行うことが大切だ。理想と現実のギャップを埋めてゆく場として、例会や委員会活動・奉仕活動などがある。「親睦 Fellowship」（仲間同士の友情）もこういう場で育まれる。そして、年度を超えた継続的なクラブ改革を全員参加で進めること、会員はロータリアンとしての学習と自己研鑽を怠らないこと、そうした活動が、クラブに対する会員の満足度を高め、クラブも会員も理想像に近づいてゆくことになる。

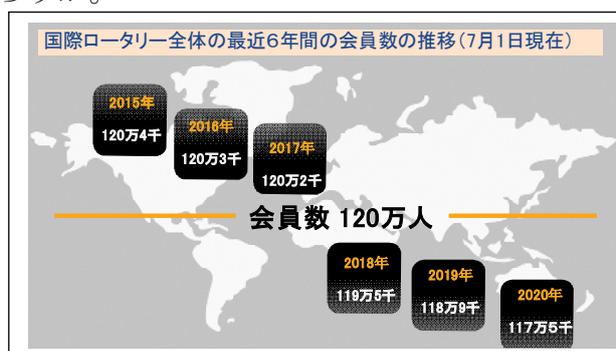
CLP は、現在では、当初 CLP の目指した効果的なクラブの 4 本柱が、標準ロータリークラブ定款第 3 条に、「クラブの目的」の要素として謳われている。また、CLP では、クラブ理事会の下に「管理運営」、「公共イメージ」、「会員増強」、「奉仕プロジェクト」、「ロータリー財団」の機能別委員会が配置され、その他必要に応じて委員会を設けることができる、とされていたが、これも現在「標準ロータリークラブ定款」にクラブの常設委員会として明文化されている（第 11 条理事および役員および委員会）。

このように、クラブ管理運営の効果的な仕組みとしてすでに CLP は定着しているはずだが、地区やクラブでその推進の状況は、かなり温度差があるのが現状だ。CLP の導入・推進は、クラブのあり方を見直す絶好のチャンスといえる。

「会員満足度アンケート」などでクラブや会員の現状把握から始め、全員参加で、年度を超えた継続的なクラブ改革を進めれば、魅力的で活力ある元気なロータリークラブが再生できるのではないだろうか。

会員増強について

国際ロータリー全体の最近 6 年間の会員数の推移（7 月 1 日現在）を示す図が提供されている。「過去 5 年間、ロータリー会員数は約 120 万人のまま横ばい」と RI はコメントしているが、この図にある各年度始めの 7 月 1 日現



在の会員数は、減少し続けている。

2020-21年ホルガー・クナーク会長は、会員増強を「ロータリーの成長」という言葉で次のように説明している。

「数字を掲げて成長を求めるようなことはしません。その理由はごく単純です。これまで数字を掲げて成長を求めるたびに、失敗に終わってきたからです」と。さらに続けて、「数字にこだわる代わりに、有機的かつ持続可能なかたちで、いかにしてロータリーを成長させることができるかを考えていただきたいと思います。いかに 現会員を維持し、クラブにふさわしい新会員を募れるか。そして、立ちはだかる課題に立ち向かうため、いかに組織を強くできるか」と。

「会員増強」は、RI や地区の号令でやるものではなく、クラブ全体で取り組むべきクラブ自身の課題だ。もっと言えば「会員増強」はクラブ永続のための最重要課題だと言える。そのことは、アンケートのクラブ会長の意識にも表れている（13 ページ）。会員数の増加は、会員組織の強化や元気なクラブづくりの結果と捉えればよい。「会員増強」を一言で表現すれば、「仲間を増やすこと」だと考える。「仲間」というのは英語では **Fellows**。この **Fellows** はロータリーの中核的価値観のひとつ「親睦 **Fellowship**」（「仲間としての友情」の方が適訳）に含まれている。共に「奉仕の理念（理想）」を信じ、ロータリーの諸活動に積極的に参加する「仲間」を増やすこと、そのように「会員増強」を捉えれば、誰もそのことに反対する人はいないのではないだろうか。

クラブ運営について

2回の WEB アンケートへの各クラブ会長のフリーアンサーの回答には、クラブが直面する課題にどう対応してゆくか努力している姿が窺われる。会長としての責任感・使命感そして義務感と現実の困難な状況との間の葛藤に苦慮する人も多いようだ。

ロータリーの基本的なクラブ運営は単年度制（いわゆる **one year rule**）に従っている。これは、リーダーの集まりという性格を持つロータリーにおいて、リーダーシップは会員全員にその発揮が求められるからだ。クラブリーダーが毎年変わるのは、新たな観点から年度ごとにクラブ運営を更新して、組織の新陳代謝と健全性を保つ効果が期待されるからだ。しかしながら、アンケートにも表れているように（9 ページ）、実際のクラブ運営はマンネリや前例踏襲に陥っているクラブが多いのではないだろうか。

単年度制で陥りやすい弊害を解消するために、CLP の元気なクラブづくりのステップでは「継続性」を重視している。「1 クラブの3～5年後の姿を思い描く」、「5 後継者を育て、スムーズな引き継ぎを図る」、「9 ロータリーのリーダーとなる人材を育てる」などの項目はそれを示しているが、特に、クラブのビジョン・戦略計画づくりには年度を超えた取り組みが必須だろう。

リーダーシップを発揮する機会

また、「リーダーシップ」の意義についても再認識する必要がある。「リーダーシップ」は中核的価値観の一つだが、アンケートでは、「重要だと思う価値観はどれか？」（複数回答可）という問いに、1回目のクラブ会長（10.7%：10 ページ）でも、2回目の会員（12.6%：17 ページ）でも、他の中核的価値観に比べて、その重要度を極端に低く評価している。

しかし、それぞれの地域社会の中で、何らかの組織や団体のリーダーであるロータリアンは、クラブの例会や様々な活動に参加することで、自らのリーダーシップを鍛錬する機会を得る。会員のリーダーシップを鍛え、リーダーとしても人間としても成長する機会を提供していることがクラブの重要な価値とも言えるのではないだろうか。

柔軟性の導入について

2016年の規定審議会で「クラブ運営に大幅な柔軟性（例会、出席、会員資格）」が認められたので、その導入状況や効果について2回のアンケートで訊いた。2017年の調査（9 ページ）では、導入予定も含めて41.7%だったが、2019年調査（12 ページ）では、導入済みで42.1%、導入予定も含めると半数を超えるクラブ（50.5%）が柔軟性に積極的に取り組んでいる。2019年調査では柔軟性導入の効果についても訊いたが、導入クラブの55.5%が「効果があった」と回答している。導入による効果や効果の内容分析などの検証を今後定期的実施することが望まれる。

柔軟性導入の主な目的は「会員増強」にあったが、これは従来の伝統的クラブに対する提案だった。クラブモデルの多様化で、「衛星クラブ」の設立などもクラブが挑戦できる方法としてすでに推奨されている。

ネットの活用について

1回目の調査（2017年）では多くのクラブで「ネット対応不十分」という課題が挙げられていた（9 ページ）。2回目（2019年）でも、WEBアンケートにも関わらず、ネット環境のないクラブや会員もあって、オンライン入力ができず、メール添付文書やFAXで送付してくる人がかなりいた。2回目の会員に対するアンケート（18 ページ）でも、ロータリー情報の入手媒体として、地区や自クラブのウェブサイトを利用する人は、活字媒体（『ロータリーの友』、地区ガバナ一月信、クラブ会報）に比べて極めて少なかった。

ウェブサイトが何年も更新されないクラブは、情報をネットで入手するのが当たり前前の世代からは、クラブの存在さえ認識されないかもしれない。

このような状況は、昨年から今年にかけてのコロナ禍で一変したようだ。緊急事態宣言下において例会を単に休会で対応するクラブが多かったが、次第に

ZOOM ミーティングや YouTube 視聴、あるいはそのハイブリッド型で対応するクラブも増えてきた。Facebook や Twitter などの SNS を自クラブのウェブサイトにも組み込むクラブも出てきた。このような動きは、アフターコロナの時代においても、特に若い世代の会員とのつながりを維持し深めてゆくため、そして新たな会員候補者を惹きつけるため必須となるだろう。

RI の行動計画 (Action Plan) における優先事項の一つ「適応力を高める」というのは、クラブ運営においても必要な観点だ。ローターアクトクラブが RI の構成員 (Membership) となり、ロータリークラブと対等な仲間となったことも「適応力を高める」観点からクラブでも検討を進める必要がある。

クラブの課題考察の最後に、本レポートでは、2 回の WEB アンケートの回答を、クラブ規模や、クラブの創立年数、地域性によって細かく分析はしていないことをお断りしておく。地域格差や、クラブ規模、創立年数によるクラブの状況や会員の意識の違いを研究することは、残された課題としておきたい。

また、クラブの課題を検討する前提として、クラブの「自律性 Autonomy」が確立していることが必要であることを強調しておきたい。Autonomy は、「自治権」と訳されることもあるが、RI や地区に対してクラブの自治権を主張する文脈ではなく、RI や地区にいつも依存したり、判断を委ねたりするのではなく、クラブが主体的・自主的に、自ら考え判断し行動する姿勢、すなわち「自律性」を持とう、という意味で使いたい。閉鎖的・排他的クラブからの脱皮も、このクラブの「自律性」確立が前提となる。

クラブの活性化、活力の再生についての以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言① 10 年以上先の地域社会との関りを視野に入れたクラブのビジョン (将来像) と、今後 3 ~ 5 年の行動計画を、会員の合意を形成しながら策定しよう。行動計画は毎年見直そう。

提言② クラブの元気と魅力再生を目指して、クラブ・リーダーシップ・プラン (CLP) の進展状況を再点検しよう。また、継続的・定期的に会員の意識調査を実施しよう

提言③ クラブ永続のための最重要課題である会員増強は、元気なクラブづくり (CLP) を土台に、クラブの実情に合わせて、クラブ全員で年度を超えて継続的に取り組もう。

提言④ コロナ禍のような事態に直面してもオンライン例会開催などで、会員とのつながりを保とう。また、ネットを通じた社会との新しいつながりを開発しよう。

視点2 クラブは会員にどんな価値を提供できるか？

会員のニーズの把握と対応

クラブリーダーは自クラブの会員のニーズ（会員がクラブライフで何を期待しているか？）をどこまで把握できているだろうか？ アンケートによれば、会員がロータリーを続ける理由は様々である（16～17 ページ）。そのクラブの歴史や風土、会員のロータリー歴によっても違いはあるかも知れない。会員のニーズを把握するだけでなく、それに対して適切な対応をしているだろうか？

また、アンケートに見られるように、6割以上の会員がクラブの現状を変えたいという改革へのニーズを持っていること（15 ページ）をどこまで真摯に受け止めているだろうか？ クラブの運営や体質に不満を持ったまま退会していった会員がこれまでどれほどいたのだろうか？ それをクラブの問題（自分事）として考えたことがあっただろうか？

少し厳しい言い方になったが、クラブが直面する課題で、単年度で解決できることは少ない。会長一人で担える課題でもない。クラブリーダーは、チーム（会長・幹事・理事会・委員長）で年度を超えて継続的に、会員のニーズを把握し問題解決に向けて対策を講じる必要があると考える。

会員のロータリー研修

クラブの組織としての機能は三つに整理される。①会員の相互交流（親睦）と職業人、組織のリーダーとしての成長の機会を提供すること。②クラブの所在地である地域社会に貢献すること。③世界的ネットワークである RI の一員（Membership）として、世界の改良と平和構築に寄与すること。

特に、1 番目の「会員の相互交流（親睦）と職業人、組織のリーダーとしての成長の機会を提供すること」は、クラブが会員に対して提供できる重要な価値だろう。

クラブにおけるロータリー研修が不十分であることは1 回目のアンケート（9 ページ）でも2 回目（13～14 ページ）でも浮き彫りにされている。会員がクラブに期待する価値で一番多いのが「自己研鑽と学習・成長の機会」（16 ページ）だ。CLP では、「クラブ研修リーダー」（Club Trainer）の設置を奨励している。この役職は、地区の DLP に基づく「地区研修リーダー」（District Trainer）と対応している。

ピーター・ドラッカーは、「マネジメントとは、ニーズと機会の変化に応じて、組織とそこに働く者を成長させるべきものである。組織はすべて学習と教育の機関である。」（『新しい現実』 1989）と述べている。ロータリークラブも社会的組織として、会員の「学習と教育の機関」としての役割を果たすべきではないだろうか。それは、クラブリーダーやクラブ研修リーダーの責務である。アンケ

ートでも、会員のロータリー理解（理念・方針・活動等）には会員歴によって深淺の差が大きい（17～19 ページ）。

新会員から現会員にいたるまで、クラブは、会員研修をすべて地区に委ねるのではなく、積極的に、クラブ主催の新会員セミナーや現会員に対するセミナーや勉強会を企画し、会員がロータリーを理解し、ロータリアンとしての成長を促す機会を用意すべきだろう。

会員のロータリー理解を促進するだけでなく、会員に対するリーダーシップ研修も重要と考える。リーダーシップを訓練することの重要性は、本章 視点1で指摘した（26 ページ）。

米国のある地区から草の根で始まった（1992 年～）「ロータリー・リーダーシップ研究会」（Rotary Leadership Institute : RLI）というリーダーシップ養成プログラムを導入する地区が世界で広がっている（77%）。日本では現在（2021 年 6 月時点）全国 34 地区中 29 地区（85%）が導入済みまたは準備中だ。

この RLI は、従来のような講義をひたすら聴くというスタイルではなく、ロータリーの様々なテーマに関して、参加型・双方向型の討議により参加者全員の活発な意見交換によって進める。テーマ別の少人数（7～15 人ほど）のセッションが用意され、参加者は 1 日で6つのセッションを体験する。各セッションには、ディスカッションリーダーという名のファシリテーター（進行役）が配置される。RLI は従来の講義型セミナーに比べ、参加者のロータリー理解を深め、モチベーションを高める効果が高い。

導入地区では、クラブから積極的に会員を派遣することをお勧めする。また、討議型の RLI 方式は、ファシリテーターの養成が前提となるが、クラブ研修に適宜組み込むことで、会員の参加意欲（Engagement）も高まることが期待される。クラブ研修リーダー中心に、クラブ会員に対する研修の仕組みをつくることが望ましい。

クラブにおけるロータリー研修で注意しなければならないことを一つ指摘しておく。日本でも 2000 年頃からネットの利用が急増し、ロータリー情報を Google などの検索エンジンを使って調べるロータリアンも増えてきた。しかしネットから得られる情報は玉石混交だ。ネット社会の功罪とも言えるが、便利であると同時に、不確かな間違った情報も多い。ロータリーに限定しても、出典の不確かな、あるいは根拠のない臆見や個人的主観の表明、コピペを繰り返したような文章が散見される。ネットから得られた情報をクラブ研修で使う場合は、一次資料（原典）を確認したり、RI の公式文献を確認したりすべきだろう。

ロータリーは無数の機会への招待

2020-21 年ホルガー・クナーク RI 会長は、年次テーマに「ロータリーは機会の扉を開く Rotary Opens Opportunities」を掲げ、「ロータリーとは、クラブに

入会するというだけでなく、無限の機会への招待です」とテーマの趣旨を説明している。この「無限の機会への招待」ということを、クナーク会長は、様々に表現している。「(世界から地域社会まで) 奉仕する機会。ほかの人びとにとっての機会。助けを必要とする人たちのための機会。奉仕のアイデアを実行に移すために世界を旅する機会。私たち自身にとっての機会。友情と人脈づくりの機会。より豊かで意義ある人生への機会。リーダーシップの機会。会員の積極的参加を促す機会。ローターアクターや若い職業人の参加の機会、・・・」。

これらは、すべて会員が普段のクラブライフで実現できることだ。クラブリーダーは会員にそうした多様な機会を用意することに意を用いなければならない。それこそが、クラブが会員に提供できる価値と言えるだろう。

クラブが会員に提供できる価値に関する以上の考察を以下の提言にまとめた。

提言⑤ 新会員から現会員まで、クラブにおけるロータリー研修を充実し、会員のロータリアンとしての成長を図ろう。

提言⑥ 会員の職業人・組織のリーダーとしての成長を支援しよう。

提言⑦ 会員がロータリーに積極的に参加し、ニーズに応じてそれぞれのロータリーライフを享受できる多様な機会を提供しよう。

視点3 ロータリークラブの地域社会における存在価値はどうすれば高まるか？

クラブの独自性 (Identity) の開発

本章 視点1 で指摘したように、自律性 (Autonomy) の確立が前提になるが、クラブはその独自性や個性 (Identity) を持たなければならない。他のどのクラブとも違う、そのクラブの独自性は、会員候補者を惹きつける魅力となり、会員のクラブに対する求心力となる。クラブの独自性は、そのクラブが地域社会に何をもって貢献しようとしているのかを明確にすることでもある。視点1 で示した「クラブのビジョン・戦略計画づくり」のプロセスの中で、クラブの独自性を全員で再確認したり開発したりしてゆくことが求められる。

本章 視点2 で、クラブの組織としての機能を三つに整理した (28 ページ)。特に、「②地域社会への貢献」は、地域に生まれ、地域と共に永続的発展を願うクラブが組織として最も注力すべき課題ではないだろうか。会員へのアンケートでも「ロータリーを続ける理由」の2番目に多い理由が、「地域社会に貢献できるから」(48.9%) であった (16 ページ)。クラブの独自性を開発し確立することが、クラブが地域社会に認識され、クラブの存在感を高める一歩となる。

共助社会づくりの担い手

日本の地域社会の予測される未来像は必ずしもバラ色ではない。日本創成会議の提言（2014年）によれば、出産人口の95%を占める20～39歳の女性人口が2010年と比べ、2040年に5割以下に急減する自治体が、全国1,800の自治体の内49.8%、896に上り、若者が東京圏に一極集中する現在の人口移動が続けば、2040年には523の市町村が消滅する可能性がある、とした。発表当時、地方消滅の時代が来るとセンセーショナルな話題となった。地方に存在する多くのロータリークラブも人口減少や若い世代の地域流出は他人事ではない。

日本では、「自助・互助・公助・共助」という四つの言葉が、高齢社会になって注目されている。一般には、自助は自分のことを自分ですること、互助はインフォーマルな自発的相互扶助、公助は国や自治体等の公的補助、共助は社会保険のような制度化された相互扶助を言う。

近年、「共助」の概念をより広く捉えて、互助や公助では担いきれない地域社会の課題を人々が主体的に支えあう「共助社会づくり」が提唱されるようになった。内閣府主催の有識者会議である「共助社会づくり懇談会」の資料によると、「共助社会づくりとは、市民がつながり、活力と共助の精神にあふれる社会をつくっていくこと」と謳われ、「地域の課題に対応し活性化を図っていくためには、共助の精神によって、人々が主体的に支えあう活動を促進することで活力ある社会にしていくことが必要」と説明している。

他人を思いやり他人の助けになるという利他の心を表す「奉仕の理念」を掲げ、地域に根差したクラブと世界的ネットワークから成るロータリーという組織は、共助社会にイニシアチブを取ることができる可能性を秘めている。高齢社会の先進国である日本で、地域に根ざしたロータリークラブが、地域社会の連帯の核、共助社会のネットワークの結節点となることを示すことができれば、日本のロータリーは世界のロータリーに対して、そのことを先例として示すことができるのではないだろうか。クラブは、自治体、諸団体との連携をより積極的に推進し、地域の将来に貢献できる道を模索する必要があるだろう。

公共イメージの向上

2018年に更新される前のRI戦略計画では、三つの戦略的優先事項の一つとして「公共イメージと認知度の向上」が謳われた。この「公共イメージ」(Public Image)は、委員会名として従来の「広報委員会」に代わって使われるようになった。「公共イメージ」と「広報」(Public Relations)とは何が違うのか？

「広報」の主体はクラブにある。クラブが自らの意思でロータリーの魅力や奉仕活動の意義を外部(主に地域社会やその住民)に向けて発信しようとする行為だ。広報に効果があったか、広報によってそのクラブが外部からどのように受け止められるか、どの程度認知されるかは不確かである。

一方、「公共イメージ」の主体は外部にある。ロータリーを認知しているかどうか、ロータリーに関心を持つかどうかは、地域社会の中で、クラブがどれだけ存在感を持っているかにかかっている。クラブの「広報」だけでは公共イメージは向上しない。クラブの地域社会との普段の関わり方、継続的な地域社会への奉仕活動、更には、会員の職業人として、地域住民としての普段の言動などから、地域社会に貢献するクラブの公共イメージは形成される。

社会に開かれたクラブへ

前項 視点2で、「閉鎖的・排他的クラブからの脱皮」という言葉を使ったが、クラブ自治権の名の下に、地域社会の動向や地区・RIからの様々なクラブ改革提案に超然とした姿勢を取り続ける、前例主義や長老の意見に従う伝統的クラブが現在も存在するようだ(アンケート9ページ)。地域社会や他クラブ・地区・RIに開かれたクラブとして交流や相互連携を深め、地域における存在価値を高めることができるクラブこそが明るい将来をつかむことができるだろう。

地域社会におけるクラブのあり方についての以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言⑧ クラブの独自性を磨こう。(何をもって地域に貢献できるか?)

提言⑨ 所在地の自治体、地域団体等との連携(包括連携協定の締結と活動等)を積極的に推進し、共助社会の担い手としての役割を果たそう。

提言⑩ ロータリーの公共イメージの向上は、クラブの地域社会や世界に対する貢献やロータリアン自身の言動によって実現できることを認識しよう。

視点4 日本の地区を元気にするには何が必要か?

地区の役割

本章 視点1～3では、組織としてのクラブのあり方について考察してきた。クラブのあり方は多種多様だが、これから考察する地区のあり方に影響されたり、また逆に地区のあり方に影響を与えたりもする。

『ロータリー章典』第17条 17.010.1. に地区の役割が示されている。「地区とは、理事会によって設けられた地理的な境界内にあるクラブの集まりである。地区の目的は、ロータリークラブを強化し支援することである。」

日本には34の地区が存在するが、その地区における(唯一の)RI役員として任期1年のガバナーが、地区運営の責任者となっている。2016年の地区ガバナーに対するアンケートの回答には、RIとクラブの間で、様々な直面する課題に

悩みながら尽力しているガバナーの姿が浮き彫りにされている（5～8ページ）。

上記『ロータリー章典』に明記されているように、地区の目的は、ロータリークラブを強化し支援することだ。しかし、ガバナーの責務は多岐にわたっている。RI 細則に列挙されている「ガバナーの任務」（16.030.）は、大項目だけでも16項目ある。ガバナーの任務を遂行し、クラブを強化・支援してゆくには、地区リーダーシップチーム（ガバナー補佐、地区委員長、ガバナーエレクト、ガバナーノミニ、パストガバナー）を中心に、ガバナーを支援するためのある程度の規模の組織体制と効果的な地区運営が必要となってくる。

地区リーダーシップ プラン（District Leadership Plan : DLP）の推進

ガバナー職は極めて多忙であるが、革新的な指導者としてのガバナーの役割をさらに取りくみがいのあるものにし、クラブへの支援をより迅速かつ適切にする目的で「地区リーダーシップ プラン（DLP）が開発された。DLPは、すでに2002年より、世界のすべての地区で義務採用となっているが、その内容や進捗には地区によって違いが大きいようだ。

DLPの重要な構成要素（キーワード）として、① ガバナー補佐、② 地区研修リーダー、③ 地区委員会、④ CLPがある。この4要素が、それぞれの役割を果たし、相互連携して地区の機能を高めてゆくことが必要だ。

クラブがCLPに基づき機能的な委員会構成になれば、地区組織もクラブの組織編成に対応した委員会構成（DLP）が望ましいと言える。DLPの目的は、より効果的な地区組織運営づくりを推進して、地区内クラブの元気なクラブづくり（CLP）を支援できるようにすることだと言ってもよい。DLPとCLPは表裏一体で取り組む必要がある。

RIが提示するDLPは、その趣旨は開始当初と変わらないが、奨励される委員会構成などは近年大きく変化している。あらためて、地区の現状を見直し、必要があればDLPの再構築（グループの再編、ガバナー補佐や委員長の十分な研修と継続性確保のための引継ぎ計画、委員会の統廃合や再編等）も検討したらどうだろうか。

DLPの再構築に際しては、地区組織とクラブ委員会構成の整合性や連動を指向するとともに、各クラブにおけるCLPの導入や推進の進捗状況を改めて見直し支援することも重要だ。

地区のビジョン・戦略計画づくり

更新する前のRI戦略計画では、三つの戦略的優先事項の一つとして「クラブのサポートと強化」があり、その目標の一つに「クラブと地区における戦略計画の立案を奨励する」ことが示された。これに従って、クラブにおける戦略計画の推進を奨励する地区は多かったが、地区そのものの戦略計画に着手する地区は、

当初少なかった。

本章 視点1において(23~24 ページ)、クラブのビジョン・戦略計画づくりについて考察したが、地区においても、元気なクラブづくりを促進・支援するため、また地区運営の改革を進めるため、そしてクラブと共に地区の発展を期すために、地区のビジョン・戦略計画づくりが必須だろう。

地区のビジョン・戦略計画づくりにおいても、クラブのそれと同様に、「ビジョン」と「戦略計画」を意識して分ける必要がある。RI が提示する「戦略計画」は、今後3年から5年の「行動計画 Action Plan」を表している。

地区の「ビジョン」は、地区が存する地域の少なくとも10年以上先、できれば、多くの地区がそれに該当するが、地方消滅の時代の到来が懸念される20~30年先を視野に入れたものでありたい。地区内クラブと共に取り組める、また地域の未来に貢献できる、その地区独自の「ビジョン」を描くことが大切だ。地区ビジョンの原案は地区戦略計画委員会で策定することになるだろうが、地区大会の決議事項などとして、地区内クラブの合意を得る必要がある。

「戦略計画」(行動計画)は、地区の場合、ガバナーエレクト、ガバナーノミニの年度まで含んだ、3か年の中期計画という形になるだろう。地区の戦略計画委員会には、もちろんガバナーエレクト、ガバナーノミニも参画すべきである。この中期計画は「行動計画」だから、会員増強やロータリー財団・米山記念奨学会の寄付額等の数値目標の設定は必須だが、CLP や DLP の推進に関わる定性目標の設定も欠かせない。

定量的な数値目標は活動の目安と考えた方がよい。定性目標の着実な実践が数値目標の根拠となることを忘れないようにしよう。例えば「会員増強」は、本章 視点1で考察した(24~25 ページ)ように、クラブの課題解決のために元気なクラブづくりを推進することが、会員基盤を強化し、結果として会員増強につながる、と考えたい。

地区は会員増強の数値目標をかかげるだけでは不十分だろう。アンケートで大多数の会長が、会員増強を「元気なクラブにするため重要」とか、「会員増強はクラブの存続問題」と捉えている(13 ページ)。地区はクラブのこうした思いに応え支援すべきだ。

地区のビジョンや戦略計画を策定して終わりにしている地区もあるようだ。ビジョンは、地区内クラブに繰り返しその意義を訴え、浸透させることが大事だ。中期計画で設定された定性目標や数値目標は、可能な限り各年度の地区目標に組み込み、継続推進することが望ましい。また、行動計画はその進捗状況を確認しながら毎年見直す必要がある。3か年行動計画の最終年には、次の3か年の行動計画を、ガバナー、ガバナーエレクト、ガバナーノミニ、そして決まっていればガバナーノミニ・デジグネートも加えて検討・立案し、継続的に取り組む

ことが望まれる。

中期計画で強調すべきテーマはその地区の現状に応じ、様々考えられるが、共通するテーマは、おそらく以下に列挙する項目の具体策になるだろう。

クラブの元気なクラブづくり (CLP) 支援、クラブと地区のビジョン・戦略計画づくり奨励と推進、地区組織運営 (セミナー、地区会合のあり方、組織編成) の見直し (DLP の再構築)、クラブの「会員増強」の取り組み支援 (特に若い世代・女性会員の増強)、少人数クラブ支援、新しいクラブモデルの提案、クラブのネット対応支援、ガバナー月信・地区ウェブサイトの充実、地区におけるロータリー研修の充実、RLI のようなリーダーシップ研修の導入・実施、クラブの新奉仕プロジェクト奨励、補助金モデル (地区補助金・グローバル補助金) の活用奨励、ロータリーの公共イメージ向上施策、ロータリー財団・米山記念奨学会への寄付奨励、地域社会との連携促進、…

クラブのロータリー研修支援

本章 視点2で指摘したが、クラブにおけるロータリー研修が不十分であることが1回目のアンケート (9 ページ) でも2回目 (13~14 ページ) でも浮き彫りにされている。会員がクラブに期待する価値で一番多いのが「自己研鑽と学習・成長の機会」 (16 ページ) だ。

会員のロータリー理解を深めることが、会員のエンゲージメント (参加意欲) を高めるために欠かせないが、特に、歴史の浅いクラブや平均年齢の低いクラブは、クラブ内のロータリー研修体制が確立していないことが多いので、ロータリー情報やロータリー研修を地区に依存する傾向があるようだ。地区としてもクラブ会員のロータリー理解促進や研修の機会をもっと提供すべきだろう。

最近 RI はトーストマスターズとアライアンス (提携) を組んだ。トーストマスターズ・インターナショナルは、パブリックスピーチ (人前で話すこと) やリーダーシップのスキルを教える非営利団体で、143 か国の 16,800 クラブに 358,000 人以上の会員がいる。RI は、特に若い世代の会員やローターアクターのパブリックスピーチやリーダーシップのスキル向上を図るため、トーストマスターズとの協力を奨励している。しかし、トーストマスターズは英語スピーチが基本のようなので、日本での定着は少し時間がかかるだろう。

本章 視点2で詳述した (29 ページ) ように、RLI は 1992 年より草の根で始まったリーダーシップ養成プログラムで、RI のプログラムではないが、世界の 410 を超える地区ですでに採用されている。日本では、すでに 29 地区 (85%) が RLI を採用し、定着しつつある。

RLI 日本支部では、日本独自のセッションも加えた日本語版テキストが用意されている。2020 年には、コロナ禍に対応し、オンライン RLI のテキストや実施マニュアルも導入地区に提供された。会員のロータリー理解とリーダーシッ

ブ養成の効果的なプログラムとして、未導入の地区は導入を検討してみてもどうか。導入地区でも RLI 委員会などを常設し RLI セミナーを毎年定期的
に実施してほしい。地区における RLI の推進は、クラブにおけるロータリー研
修に RLI 方式（討議型）を取り入れる推進力となるだろう。

クラブと RI との意思疎通を図る

RI 会長の年次テーマやビジョン声明、戦略計画（行動計画）などの RI の方針
を地区内クラブに伝え浸透させることがガバナーの重要な任務のひとつだ。ま
た、RI 細則 16.030.の「ガバナーの任務」の 1 項目に「クラブ間およびローター
アクトクラブ間、およびクラブ、ロータリーアクトクラブ、RI の間の良好な関係
を促進すること」とあるように、クラブと RI との意思疎通を図ることもガバナ
ーの重要な任務と言える。

ところが、2016 年のガバナーに対するアンケートでは、RI との意思疎通に苦
慮しているガバナーが多いことがわかっている（5～8 ページ）。本章 視点 2 で
も少し触れたが、クラブライフしか経験のない多くの一般会員にとって、地区や
RI との（意識の）距離は遠いようだ。（アンケート 18～19 ページ）

ガバナーは RI とクラブとのパイプ役として、RI の方針や最新情報の伝達効
果をより高めるための対策を検討すべきだ。一地区では実現できないのなら、
GETS やガバナー会（現在は現職同期ガバナーの交流会の機能しか持っていな
いが）などで問題提起やアイデア交換を行い、日本チームとして取り組む必要が
あるかも知れない。日本から輩出された現職理事や地域リーダーを最大限活用
することも大事だろう。

また、ガバナーは、RI の方針や地区の目標・実行策を周知徹底して浸透させ
るだけでなく、どうすれば、それらの方針や目標にクラブや会員が理解・共感し、
ともに行動するようになるか、考えなければならない。そのためには、発信力と
ともに受信力も高めなければならない。

本章 視点 1 でも触れた（26 ページ）が、ロータリー情報の入手媒体として、
地区や自クラブのウェブサイトを利用する人は、活字媒体（『ロータリーの友』、
地区ガバナー月信、クラブ会報）に比べて極めて少なかった（アンケート 18 ペ
ージ）。クラブのウェブサイト充実支援は地区の役割のひとつだが、利用の少な
い地区のウェブサイトを魅力的な媒体として蘇らせれば、会員のエンゲージメ
ントを高めるだけでなく、地域社会や会員候補者のロータリーに対する関心を
深めるきっかけになるかも知れない。

エンゲージメントの向上

「エンゲージメント Engagement」という言葉がロータリーでも定着してきた。

2013-14年ロン・バートン会長の年次テーマは“Engage Rotary Change Lives”であった。日本語訳は「ロータリーを実践し みんなに豊かな人生を」で、“Engage”を「実践する」と少し意味の伝わり難い訳だったので、当時はあまり注目されなかった。しかし、この“Engage”や“Engagement”という言葉は、最近「出席から参加促進へ」という RI 方針のキーワードとなっている。（「行動計画 Action Plan」の4つの優先事項の一つが「参加者の積極的なかわりを促す Enhance participant engagement」）

「エンゲージメント」という言葉は、ロータリーでは「積極的参加」というような意味で使われるが、近年、企業などでは、メンバーの貢献意欲や、生産性、組織力、更には企業価値を高めてゆくための重要なキーワードとして多用されるようになった。

エンゲージメントの定義には様々あるが、一般的には「仕事や会社との関わりの中で、個々のメンバーが仕事や会社に対して、自発的・主体的に貢献しようとする意欲」と言ってもよいだろう。その構成員のエンゲージメントが高い組織ほど、活動によって得られる成果は大きいとされる。

従来の、「モチベーション」、「ロイヤリティ」、「従業員満足度（ES）」などは個人の問題に還元されやすかったが、組織体質や仕組みの改善を伴わなければエンゲージメントは向上しないので、多くの企業が企業価値の向上のため取り組むようになった。具体的にはエンゲージメント調査（例えば、職務、自己成長、人間関係、承認、理念戦略、組織風土、職場環境などの要素毎にメンバーへの調査によりスコア化する）を定期的の実施し、分析・フィードバックを繰り返しながら組織改革を進めてゆく。

ロータリーでも、クラブや地区、あるいは RI へのエンゲージメント（参加意欲）向上に適用できるだろう。

地区の活性化に関する以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言⑪ 地区リーダーシッププラン（DLP）進展の検証を行い、クラブの CLP の進展と連動して効果を高めよう。

提言⑫ クラブのビジョン・戦略計画づくりを奨励するとともに、地区のビジョン・戦略計画（行動計画）を策定し、クラブと共に推進しよう。

提言⑬ 地区は RI 方針の地区内クラブへの浸透に努めるだけでなく、地区内クラブの地区や RI に対するエンゲージメント（参加意欲）を調査し、状況の改善に努めよう。

視点5 日本のロータリーは、世界的ネットワーク(World Fellowship)の一員として、RI や世界に対してどのような貢献ができるか？

この項で考察するのは、一世紀以上のロータリー運動がこれまで世界に果たしてきた、またこれから果たすべき貢献についてだ。その中で日本のロータリーが果たしてきた RI における役割は大きかったといえるが、意識しておくべき視点がある。世界的ネットワークである、組織としての国際ロータリー (RI) における日本のロータリーの役割と、それによってもたらされるであろう「世界」(world、globe、earth) に対する貢献とは必ずしも一致しない。私たちは RI の一員として、RI の方針や方向性を「世界への貢献を促進するかどうか」という視点で絶えず検証・評価し、必要があれば RI に対して改善のための建設的提案をしていくべきだと考える。

日本のロータリーができる世界への貢献

ロータリー創立100周年を記念して出版された『奉仕の一世紀—国際ロータリー物語 A Century of Service』(デイビッド C.フォワード著 2003) の第21章「国際ロータリーの1日」に、世界各地で行われているロータリーの「人類への奉仕」が紹介されている。日本からは、「ロータリー米山記念奨学会」の活動が代表して取り上げられている(『奉仕の1世紀』265 ページ)。

2016年のガバナー向けアンケートでは、「ロータリー米山記念奨学会」を通じての青少年育成と国際親善・理解」を、日本のロータリーが世界に対して貢献してきたこととして挙げる意見は多かった(5ページ)。

2019年の2回目のWEBアンケートでは、会員に対して「これまでのロータリー運動が地域社会や世界、そしてロータリアン自身に果たしてきた貢献で何が重要だと思いますか？(複数回答可)」という質問をした(19ページ)。「地域社会に対する貢献」(72.4%)、「ポリオ根絶」(59.5%)、「青少年の育成」(49.3%)という答えが上位3項目の回答だった。ロータリーが1985年以来、WHO・UNICEF・CDC・各国政府などと共に取り組んでいる「ポリオ根絶運動」は、ガバナーへのアンケートでも、日本のロータリアンがそのきっかけをつくったことを誇らしげに指摘している(5ページ)。

また、同じく2回目のWEBアンケートでは、上記の質問に続いて「ポリオ根絶後、ロータリーは、地域社会や世界に対してさらにどのような貢献ができると思いますか？(ロータリーが次に取り組むべき大きな課題は何でしょうか？)(複数回答可)」という突っ込んだ質問もしてみた。

*ただし、RI は公式には、ポリオ根絶が最優先で、「ポリオプラス・プログラムが完了するまで、いかなる新しい組織全体のプロジェクトも検討されない」(ロータリー章典 36.070. 組織全体のプロジェクト)としている。

アンケートの回答は多い順に、「青少年の育成」(51.6%)、「地球環境保全」(45.3%)、「地域社会・地域共同体の課題解決」(37.5%)、「次世代リーダーの育成」(33.6%)、「奉仕の理念の奨励と実践」(25.7%)、「地域経済の発展」(22.9%)、「職業倫理の高揚」(21.2%)、「高齢社会の諸問題への対応」(19.8%)、「国連のSDGs(持続可能な開発目標)と連携」(19.7%)、「他の奉仕団体とのパートナーシップを推進」(9.5%)、「ロータリーの6つの重点分野のどれかに特化」(5.9%)、「その他」の回答:他の感染症への対応、世界平和の実現、貧困対策、など。会員歴による回答の差はほとんどなかった(19ページ)。

上記のアンケート回答でもわかるように、日本のロータリアンが思い描く、ロータリーの世界に対する貢献(奉仕)の分野は、個人から地球環境に至るまで、今後の可能性も含めて多様・多彩だ。このようなロータリアンの思いに、RIも地区もクラブも的確に伝えてゆく必要がある。

本章 視点2で、三つに整理したクラブの組織としての機能の3番目に「世界的ネットワークであるRIの一員(Membership)として、世界の改良と平和構築に寄与すること」と述べた(28ページ)。クラブは、会員にこうした機会への提供を一層意識することが大切だ。

寄付について

2016年のガバナーへのアンケートでは、日本のロータリーが、会員数(ピークは1997年の13万人強)やロータリー財団の寄付額の多さ(かつては米国に次ぎ2位)で、RIの発展に貢献してきた、と指摘する声もあった(5ページ)。

2017年の第1回WEBアンケートでは、米山記念奨学会に対してもロータリー財団に対しても、寄付を奨励するクラブは8割を超え、会員は義務的に参加する会員も多いが、いずれも三分の一強の会員が積極的に寄付に協力している(11ページ)。寄付をすること自体が奉仕の実践だと考える人も多い。

ただ、米山やロータリー財団への寄付にそれほどの意義を見出せないロータリアンもいるようで、第1回のWEBアンケートの自由意見(フリーアンサー)では、外国人留学生への支援を目的とする米山奨学制度とは別に、新たに日本の(貧困)学生に対する奨学制度の多地区合同奉仕活動の開発を望む声が多く寄せられた。

審議会(COL・COR)への積極的提案

3年に1度4月ごろシカゴで開催される規定審議会(Council on Legislation: COL)は、ロータリーの唯一の立法機関で、組織規定(RI定款・RI細則・標準ロータリークラブ定款)を改定する制定案が審議され、採択されれば、規定審議会後の7月より有効となる(規定審議会の決定を反映した『手続要覧』が3年に1度発行される。現在使用されているのは『2019年手続要覧』)。

2017年より始まった決議審議会（Council on Resolution : COR）は、毎年10月中旬から11月中旬の1か月間WEB（オンライン）で決議案の採否を投票する。決議案は、組織規定の改定を伴わない、RI理事会や財団管理委員会に対する意見表明や検討要請を行う提案だ。

COL、CORには全世界の地区から、任期3年の審議会代表議員が参加し制定案、決議案を審議し採否を決める。審議会の意義は、クラブや地区がRIの様々な課題に対して、提案や意見表明ができることだ。特に、規定審議会で制定案が採択されれば、組織規定が改定される。つまり、私たちの意思でロータリーは変えることができる、ということだ。

近年、日本の地区からの審議会への提案は活発になっている。2019年COLでは全116提案の内25件が日本からの提案で、RI理事会の26件に次ぐ多さだった。しかし実際は、日本の全34地区の内、4割弱の13地区しか提案していない。RLIの日本支部版テキストには「審議会」をテーマとするセッションもあるので、RLIの全地区導入が実現すれば、審議会に対する意識が高まり、提案地区はさらに増えてゆくことが期待される。

COLにおける制定案は1地区5件までに限定されているが、日本の全ての地区が、限度一杯（5件）まで提案すれば、日本のロータリーのRIにおける存在感や発言力は一挙に高まるだろう（CORの決議案は件数無制限）。

COLやCORで、RIの運営、方針、方向性に関する改革（改善）案を日本のロータリークラブが積極的に提案すれば、従来からの寄付や奉仕分野での貢献の裏付けの上に、RIのあり方を大きく変えるインパクトを与えることができる。

RIの方針を受け止めるだけでなく、積極的に主張を発信してゆく必要がある。私たちの手でロータリーは変えることができるし、世界に今まで以上に良い変化をもたらす可能性が生まれる。

RIに対する日本の「発信力」

上述したように、これまでの奉仕や会員数・寄付高等による日本のRIにおける存在感は大きかったと言えるが、「発信力」という視点ではあまり議論されてこなかった。「発信力」とは、自分の意見や思いを相手にわかりやすく伝える力のことだが、日本のロータリーのRIに対する存在感や影響力を高めてゆくためにはこの「発信力」を強化する必要があるだろう。

上記の「審議会（COL・COR）への積極的提案」もその試みの一つだが、RIの各種委員会への委員の積極的派遣も意識すべきだし、ゾーン選出の理事や地域リーダーのRIとの意思疎通やリーダーシップのあり方も問われるだろう。

日本のロータリーの「発信力」を高めてゆくには、次節以下の「翻訳の問題」、「地域の自律性」のテーマと合わせて議論しなければならない。

翻訳の問題

米国発祥で、すべて英語を原典とするロータリーにおいては、翻訳のあり方は日本のロータリアンにとって決して小さな問題ではない。

日本のロータリアンはロータリーに関する様々なテーマを、たいていの場合、最初から最後まで日本語で議論する。英語文献も翻訳に頼る。それ故に、言語系統が全く異なる英語の原文や原語のもつ意味内容からかけ離れた、もっと言えば誤解に基づいた議論が横行しがちだ。本章 視点2で指摘したが、ネットによる拡散が、ロータリーの臆見や誤解を益々増幅させる(29ページ)。ロータリーの古典的文献や公式文献を引用する場合は、重要な個所については、英語の原典(一次資料)を確認し、翻訳の妥当性を検証しなければならない。

翻訳語の妥当性は、ここでは詳述しないが、よく議論になるのは、ロータリーの中核的価値観である“Service”を「奉仕」、「Fellowship」を「親睦」、最近ではRIのDEI方針の“Inclusion”を「開放性」(最近「包摂」に変更)と訳すことの妥当性だ。翻訳語の妥当性について議論すべきロータリー用語は多いが、こうした議論そのものがロータリー理解を深め、世界のロータリーと意思疎通を図るきっかけとなるだろう。

『ロータリー章典』には、「英語がRI唯一の公式言語である」(48.010.)と明記されている。また、英語以外の言語によるロータリー文献の翻訳に関しては、「クラブと地区にとって必要不可欠な情報に関しては、日本語、ポルトガル語、スペイン語、フランス語、ドイツ語、韓国語、イタリア語、スウェーデン語、ヒンディー語の翻訳がRIから提供される」(48.020.)としている。

日本語翻訳は優遇されているようにも見えるが、「クラブと地区にとって必要不可欠な情報」の日本語翻訳はまだ極めて不十分だと考える。RIのウェブサイト(My Rotary)は毎日更新され新たな情報が追加されているが、そのすべてが日本語訳されているわけではない。

例えば、RI理事会の議事録は、理事会開催後、60日以内に公開されることになっているが、提供されるのは英文のみで、My Rotaryの日本語サイトには抄録しか掲載されない。抄録だけではわかりにくい最新の理事会決定の詳細を、これまでクラブや地区は英文の議事録を読み込まなければ把握できなかった。

このような状況を打開するために、2017年頃、熱心な有志の提案を受け、当時の斎藤直美理事がRIと交渉し、2018年理事の主導で翻訳委員会が設立された。有志のロータリアンによる「翻訳タスクフォース委員会」が編成され、理事会と財団管理委員会の議事録および監査済財務報告の翻訳実務をボランティアで行っている。日本のクラブや地区にとって重要な意義ある活動として定着することを望む。

My Rotaryの英語サイトの情報を読み込み理解している日本人は極めて少な

いから、もともと日本のロータリアンは言語による「情報格差 digital divide」というハンディを背負っている。日本のロータリアンやクラブ・地区が RI と距離を感じ、また、RI が日本人ロータリアンの考えがわからない？ という意思疎通の欠如は、こうした言語の問題が大きく影響している。今後も RI に対して日本語による情報を増やすことを強く要求してゆくべきだろう。

RI のグローバルコミュニケーションズ部（以前の日本語課）による翻訳体制も不十分ではないだろうか。近年の RI の方針や理事会決定のすべてが記録されていると言ってよい『ロータリー章典』や、財団管理委員会の方針や決定を盛り込んだ『ロータリー財団章典』は、理事会・管理委員会決定に合わせて、年 4 回ぐらい更新されているが、その日本語訳の更新は不定期で遅れがちだ。

また、コミュニケーションズ部による翻訳が RI の公式訳とされている。ここでは詳述しないが疑問のある訳語も以前から散見される。RI の日本語翻訳スタッフの拡充と質の向上が求められる。RI は方針の浸透に及ぼす翻訳語の重要性を軽視していると言わざるをえない。重要な RI 発信文書の翻訳（RI 年次テーマ、ビジョン声明、『ロータリーの友』に掲載される RI 会長メッセージ、RI 指定記事など）は、かつて、2580 地区の故 佐藤 千寿氏がその役を担ったと言われるように、日本の見識あるロータリアンの校閲も必要ではないか。

地域（Region）の自律性（Autonomy）について

本章 視点 1（27 ページ）と視点 3（30 ページ）ではクラブの自律性（Autonomy）の重要性を指摘した。RI という国際的ネットワークの中で、日本が文化的、言語的、地理的に一つの「地域」（Region）を形成していることは、後述する（→視点 8）RI の「未来形成委員会 Shaping Rotary's Future : SRF」の議論でもそのように見なされている。

クラブと同様、日本全体（全 34 地区）も、ガバナーへのアンケートで指摘される（7 ページ）ように、RI への受け身体質、依存体質から脱皮し、自律的・自主的に日本チームで地域の課題解決に取り組んだり、RI の方針に影響を与えたりするような発信力を高めてゆく必要があるだろう。地域リーダーや理事のリーダーシップに期待したい。

このような日本のロータリーの発信力を高める取り組みが、日本の RI における影響力と地位を高めてゆくことになるだろう。

日本の RI や世界への貢献に関する以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言⑭ 日本がこれまで RI の中で果たしてきた役割に誇りをもち、より世界への貢献につながるアイデアを RI に対して発信（声を挙げる）してゆこう。また、できるだけ多くのクラブ・地区から COL の制定案を提出し、RI に対する影響力を高めるような状況をつくってゆこう。

提言⑮ RIの方針をより理解・浸透させるため、RIの翻訳体制拡充を要請し、また、ボランティア翻訳タスクフォースの活動を支援し、ロータリー情報の日本語翻訳の質を向上させよう。

提言⑯ RIの重要な地域（Region）としての日本の自律性を高めよう。

視点6 ロータリーの行動を支える変わらぬ理念や価値観とは何か？

ロータリーの基本理念について

ロータリーの理念に関する議論は日本のロータリアンの得意？とするところで、この100年の間に多くの論者が様々な主張を行ってきた。詳細は『ロータリー日本100年史』（ロータリー日本100年史編纂委員会編 2021年6月刊）に譲るが、ここで指摘しておきたいのは、日本では、ロータリーの理念に関する議論は多いが、それはすべて国内でだけの議論であって、他の世界のロータリアンには届いていない、したがって日本における議論は世界のロータリアンの共通認識とはなっていないことだ。

一般に、その組織の理念を示す言葉として、「使命 Mission」、「目的 Purpose」、「ビジョン Vision」、「価値観 Value」などが使われる。これらの組織の理念にメンバーが共鳴している度合いが高いほど、その組織の求心力・駆動力・参加度は高まり成果を挙げる組織となる。

ロータリーの場合、『手続要覧』（2019年）の第1章に「ロータリーの基本理念」が載っている。これも誤訳と言ってよいが、この原語は“Rotary’s Guiding Principles”とあるように、ロータリーの様々な「指導原則」が羅列されているだけで、ロータリーの理念を構造的に示したものではない。

「使命」はロータリーの場合、同じく第1章に「国際ロータリーの使命」と、組織としてのRIの使命に限定した表現で載っている。

ロータリーの「ビジョン」は、同じく『手続要覧』の第2章「ロータリーの戦略計画」に「ロータリーのビジョン声明」として載っている。「価値観」は「中核的価値観 Core Values」として前回の『手続要覧』には載っていたが、今回は省かれた。

ロータリーの目的

理念を示す言葉の一つ「目的」は、ロータリーの場合“Purpose”と“Object”という2つの単語で使い分けている。組織規定に次のようにある。

“Purpose”は、RI定款では「第3条 RIの目的」として、標準ロータリークラブ定款では「第3条 クラブの目的」として明記されている。いずれも複数形

の“Purposes”で示されているように、RI やクラブの組織としての目的がそれぞれ列挙されている。

一方、“Object”は、RI 定款では「第4条 ロータリーの目的」として、標準ロータリークラブ定款では「第5条 目的」として明記されている。この「目的 Object」は、RI 定款にもクラブ定款にも同じ文章が示されていることや、1951年の改定以来文章に変更がないことでもわかるように、組織や活動や理念などを含んだロータリー運動全体の不変の「目的」を示していると言ってよいだろう。

このように見てくると、ロータリーの基本理念の最上位に位置付けられるのは、この「ロータリーの目的 Object of Rotary」ということになる。

この「ロータリーの目的 Object of Rotary」は、4つの項目が並んでいるので目的は4つと誤解されがちだが、“Object”と単数で示されている通り、一つだ。すなわち「ロータリーの目的は、意義ある事業の基礎として奉仕の理念を奨励し、これを育むことにある」という冒頭の個所に示されている。端的に言えば「奉仕の理念を奨励し、これを育むこと」がロータリーの目的だ。「奉仕の理念 The Ideal of Service」がロータリー理念の中核概念と言える。

奉仕の理念とは

「奉仕の理念」がロータリーの理念の中核概念であることは間違いないが、この言葉の定義は、現在のロータリーの組織規定や公式文書にはどこにも記述がない。「奉仕 Service」や「奉仕の理念」については、丁寧な議論が必要だが、ここでは触れない。

「奉仕の理念」の定義として最も多く引用されてきた、チェスレー・ペリーの言葉（かつてRI 『公式名簿 Official Directory』に記載されていた）がある。「全世界のロータリークラブは一つの基本理念 —『奉仕の理念』を持っている。それは 他人のことを思いやり、他人の助けになること (thoughtfulness of and helpfulness to others) である。」

「奉仕の理念」は、初期のロータリアンは、「人にしてもらいたいと思うことは何でも、あなたがたも人にしなさい」という、『新約聖書』の「マタイによる福音書7章12節」の通称「黄金律」と呼ばれる一節と同じ意味だと考えていた。また、ロータリーの二つの公式モットー（第一モットーは、「超我の奉仕 Service Above Self」、第二モットーは、アーサー・フレデリック・シェルドンの言葉で知られる「最もよく奉仕する者、最も多く報いられる “He Profits Most Who Serves Best”」）も、この「奉仕の理念」を示す言葉と考えていた。

「奉仕の理念」は、利他的精神を表すものとして、古来の人類共通の思想とも通じる普遍的な理念であり、100年以上のロータリー運動を支える中核理念と言ってよい。ところが、この「奉仕の理念」の意義についての議論が日本でも RI

でも極めて不十分なのが現状だ。

日本では「職業奉仕」に関する議論が今でも盛んだが、「職業奉仕」に対する RI の認識と方針を無視した議論がほとんどだ。思い込みを捨てて、ロータリー理念の根幹である「奉仕の理念」を基に、理念に関する議論の再構築が必要ではないだろうか。そうしなければ、世界のロータリアンとの対話が成立しないし、共通理解も得られないだろう。

一方、RI も近年は理念に関する議論は避けて、ひたすら戦略計画の遂行に突き進んでいるように見える。理念で触れることがあるのは、「超我の奉仕」のみだ。日本でも RI でも、「奉仕の理念」に関する議論が進めば、私たちの行動を支えるロータリーの基本理念の重要性を再認識する機会になるだろう。

奉仕の理念に基づく実践

ロータリーでは「社会奉仕に関する 1923 年の声明」（いわゆる決議 23-34）の第 4 項に、「奉仕するものは行動しなければならない。従って、ロータリーとは単なる心構えのことをいうのではなく、また、ロータリーの哲学も単に主観的なものであってはならず、それを客観的な行動に表さなければならない。そして、ロータリアン個人もロータリークラブも、奉仕の理論を実践に移さなければならない。」という有名な一節がある。奉仕の理論（理念）を提唱するだけでなく、実際行動に移す必要があるということだ。

ピーター・ドラッカーは、「実践なき理論は空虚であり、理論なき実践は無謀である」と言っている。この後段に注目したい。理念は行動を伴わなければ無価値だが、理念に基づいた行動でなければそれは無謀な試みということだ。

近年 RI においては、“Service” はほとんど “Activity” や “Action” と同義に使われている。近年の年次テーマや、ビジョン声明、公共イメージキャンペーン、そして行動計画でも「行動 Action」を強調する方針は一貫している。RI が推進する「行動」を「奉仕の理念」に基づいたものであるかどうか絶えず検証する必要があるのではないか。ロータリーの「奉仕」は、単に「行動」することではなく、「奉仕の理念の実践」であるべきだ。

米山梅吉は、「奉仕の理論と実行とを伝播して苟くも世間に空間なからしめんとするは是れロータリーの活動であります。」（『国際ロータリーの組織について』台湾日日新報社 昭和 6 年）と語っている。「奉仕の理念」の普及と実践の重要性を、日本のロータリーの初期に深く認識していた証左といえるだろう。

ネットワークをつなぐ理念

私たちロータリアンとロータリークラブは、他の奉仕団体にはない、ロータリー独自の共通の理念、すなわち「奉仕の理念」でつながっている。

インターネットはネットワークのネットワークと言われている。コントロー

ルタワーのない分散型のインターネットが世界中でつながっているのは、共通の標準化された通信プロトコル（規約）と概念モデルが提供されているからだ。ネットワークには、それをつなぐ共通言語が必要だ。

ロータリーという世界的ネットワークをつないでいるもの、世界のクラブやロータリアンを結び付けている共通言語とは何かとえば、それは、「奉仕の理念」というロータリー独自の、しかし古来の思想と通じる普遍的な理念だ。

この「奉仕の理念」についての議論を、日本国内だけの内向きの議論ではなく、世界のロータリアンも巻き込んで展開すれば、ひたすら「理念なき実践」を追求しているように見える近年の RI の方針や方向性に影響を与える力になるのではないだろうか。

ロータリーの理念や価値観に関する以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言⑰ 「奉仕の理念」をロータリー理念の中核概念として再認識し、「奉仕の理念の実践」を私たちの行動原理としよう。

提言⑱ 「奉仕の理念」の普及と実践についての議論を世界のロータリアンに向けて発信しよう。

視点 7 日本のロータリーの現状をどのように継続的に把握し改善してゆくか？ また、100年間に蓄積されたロータリアンの英知をどのように共有・継承してゆくか？

地域雑誌『ロータリーの友』について

2019年のクラブ会員に対するアンケートで、会員がロータリー情報を得る手段を訊いた（18 ページ）。多い順に、「雑誌『ロータリーの友』（69.0%）」、「例会」（56.9%）、「地区ガバナー月信」（54.8%）、「クラブ会報」（41.0%）・・・と続く。活字媒体がネット情報より多いのだが、中でも『ロータリーの友』が一番多い。かつては、「読まれないベストセラー？」と揶揄されたこともあったそうだが、そんなことは決してないことがわかる結果だ。

『ロータリーの友』は歴史も長く RI から認可された地域雑誌として定着している。毎月の RI 会長メッセージや RI 指定記事など、ロータリーの機関雑誌「ROTARY」と共通の記事もあるが、多くは日本の独自企画・記事だ。会員からの投稿や活動紹介のページも充実している。受信と発信のバランスが取れていると言える。ただ、もう少し日本のロータリアンやクラブの意識調査を本格化し受信の機能を高め、RI に対しても日本の現状を発信してゆくことはできないだろうか。以下次節。

現状把握のための継続的調査

『ロータリーの友』2020年6月号に注目すべき2つの記事が載った。一つはコロナ禍への対応について全34地区に対して緊急のインターネットアンケートを実施し、結果を記事にした。もう一つは、青少年奉仕月間にちなんで、2019年7月よりRIに加盟してロータリークラブとともにRIの構成員(Membership)となった、ローターアクトクラブ会長とローターアクター個人に対するインターネットによる意識調査の結果報告だ。

2020年11月号、12月号にはさらに本格的なインターネット調査の結果報告が載っている。新型コロナウイルス感染症の影響に関するインターネットアンケート(Google アンケートフォームを使用)を日本の全クラブ対象に実施し、例会の変化や今後の対応について2号にわたって報告している。

このようなインターネットを活用したクラブやロータリアンの意識や現状の調査は、今後益々重要になってくるだろう。

本レポートの考察は、ビジョン策定委員会が企画した2017年と2019年の2回のWEBアンケート結果に多くを拠っている。アンケートの継続実施を望む声も多かった(20ページ)。本委員会の活動は終了するが、今後日本全体のクラブや会員に対する定期的な意識調査を実施する機関が望まれる。

上記のようなインターネット調査を開始した『ロータリーの友』誌が、その重要な役割の一つとして、クラブや会員に対するインターネットによる広範な意識調査を定期的な実施してゆくことを検討していただけないだろうか。

ビジョン策定委員会の2回のWEBアンケートでは、オンライン入力で回答できず、FAXなどで回答を送るクラブ、会員も少なからずいたが、コロナ禍対応で、ネット利用は加速されていることを期待したい。

大事なものは、RIのプログラムや地区の奉仕企画への会員の参加を奨励するだけでなく、会員のニーズや意識のリサーチを今後も継続的に実施しながら、会員のエンゲージメント(参画意識、参加意欲)を高めてゆくことだ。

日本のロータリー文献の英訳推進

本章 視点5では、RIとの意思疎通における翻訳の重要性を考察した(41～42ページ)。また、前項 視点6では、ロータリーの理念に関する国内での内向きの議論から、世界のロータリアンに日本人ロータリアンの考えを積極的に発信し相互理解を深める必要性を指摘した(46ページ)。

日本では、100年の歴史の中で、米山梅吉をはじめ多くの論者がロータリー理念やロータリー運動の意義を語ってきた。特に、ロータリーの奉仕概念、ロータリーの歴史、職業人としてのあり方、高潔性、クラブや地区の機能・役割、RIの組織構造、RIの方針への提案等、古典的な著作から現代的課題への対応まで、様々なテーマが論じられ、世界のロータリーの議論の場で共有すべき論考も決

して少なくない。しかし、これらはすべて日本語で書かれているので、世界のロータリアンには残念ながら届かない。

ロータリー文献の日本語翻訳に注力することも重要だが、同時に日本人ロータリアンの知恵や見識を示す文献を英訳して世界に伝えてゆくための体制を、この100周年を機に構想することも必要ではないだろうか。世界のロータリーとの意思疎通を促進し、日本のロータリーの発言力、影響力を高めてゆくために、日本人ロータリアンの価値ある文献の英訳推進を提案したい。

視点7に関する以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言⑱ 地域雑誌『ロータリーの友』の役割として、全国クラブ・会員に対するインターネットによる定期的な意識・実態調査を実施し、読者へのフィードバックしてゆこう。

提言⑳ 日本人ロータリアンの価値ある文献の英訳を推進し、世界のロータリアンに発信してゆこう。

視点8 民主的なロータリーであり続けるために何が必要か？

民主的なロータリー

ロータリーにおける民主主義を考えるのに格好の事例がある。My Rotary のニュースに「2019年ロータリー規定審議会（COL）のハイライト」という記事（2019年4月18日付）が載った。副題には「世界中の代表議員がクラブ柔軟性を維持」とあり、「民主主義の精神 Democracy in action」という小見出しで、審議会の民主主義的な性質を称える代表議員の声が並んでいる。

しかし、2019年COLに日本から参加した代表議員の中には、COLにおいて本当に民主的運営がなされたのか疑問を呈する人も少なからずいたという。審議会の直前に柔軟性に関する提案の取り下げを要請された地区もあったようだし、「ローターアクトクラブにRI加盟を認める件」（制定案19-72）という理事会提案が、激しい議論の末一旦は否決されたにも関わらず、翌日再審議の上採択されたという不可解な事件？もあって、COLの「民主主義」を称える気分にはなれなかったのかも知れない。

このように同じ「民主主義」という言葉でも、立場によって違う見方があることは指摘しておきたい。民主主義という大義名分には、誰も逆らえないが、特に、組織の中核にいるリーダーたちは、自分たちにとって都合の良い決定が支持されたときにしか民主主義を強調しない傾向があるのは注意が必要だ。イギリスの偉大な政治家・文学者のウィンストン・チャーチルは、「…実際のところ、

民主主義は最悪の政治形態とすることが出来る。これまでに試みられてきた民主主義以外のあらゆる政治形態を除けば、だが。」と皮肉っぽく、しかし民主主義への信頼と、民主主義を貫くことの困難さを表現している。

ロータリーにおいても、健全な民主主義が実現されているかどうか、特に、ロータリーのリーダー層（クラブ・地区・RI）は組織運営における自らの言動や施策の是非を謙虚に振り返らなければならない。

会員がロータリーを続ける理由の最上位は、「異業種交流の機会」や「生涯の友人、魅力的な仲間との出会い」だった（アンケート9ページ）。これらは、会員の対等・平等で民主的な関係が成立していなければ実現できない。

クラブ外の事業の取引関係や、他団体での先輩・後輩関係はクラブに持ち込んではならない。前例踏襲主義や長老支配の見られるクラブは、クラブ外の上下関係をクラブに持ち込んでいるかも知れない。

クラブのシニア層・ベテラン会員は若手会員やクラブリーダー層の支援・育成に努めなければならない。クラブリーダー層は、会員のロータリーに対する内発的動機を高め、心理的安全性を確保することに注力する必要がある。

一方、若い会員は、ロータリーのことをまだよく知らないと遠慮するのではなく、クラブの未来、つまり自分たちの未来のために批評精神・改革精神と行動力を大いに発揮してほしい。

クラブの現状を変えてゆきたいと願う会員が一番多いのは入会4～10年だった（アンケート15ページ）。クラブやロータリーのことが段々とわかるようになり、自クラブの問題点・課題も見えてくるようになる頃だ。

会員全員が対等・平等な信頼関係で結ばれ、それぞれが伸び伸びと本領を発揮することができるようなクラブが、真に民主的なクラブと言えるのではないだろうか。

ロータリー未来形成（Shaping Rotary's Future : SRF）について

この最後の視点8は、RIの「ロータリー未来形成 SRF」の情報に接して急遽追加したものだ。SRFに関する情報が理事を通じて日本のリーダー層に公開されたのは2020年の秋以降だった。RIでは2018年頃から検討が開始され、2019年には委員会もできたが、日本にはその情報が入ってこなかった。

地区リーダー層向けの「ロータリーの未来形成に関する報告と意見交換の会」が2020年末理事主導で2回開催され、RIの「未来形成委員会」のプレゼン資料も提供された。

内容はRIの中間組織の簡素化により、フラットで風通しのよい組織に再構築しようというものだ。2022年のCOLにはRI理事会提案のパイロット地区創設（従来の組織規定に合致しない地区の再編成を認める）に関する制定案が提出される予定であることも示された。

「未来形成委員会」のプレゼン資料による説明が極めて不明瞭な部分が多く、大幅な地域の組織構造の改革計画（地区がなくなる！）だということもあって、日本の多くの地区のリーダー層から反発や非難の声が上がっている。

「ロータリー未来形成委員会 SRF」の委員長バリー・ラシン元 RI 会長は、かつて会長候補者としての面接に対する回答で、次のような問題意識を表明していた。「RI は、顧客であるクラブとロータリアンとのつながりを失ってしまっています。ロータリアン／ロータリークラブと RI との間に効率的で効果的なコミュニケーションがとられることを願っています。RI はクラブの実態を把握できておらず、一方クラブはクラブで、RI の組織内で何が起きているのか知ろうとしないものも多くあります。」ラシン氏のこの言葉は、RI とクラブとの間の距離を認識し、そのギャップを埋めてゆく意思を示したものであると受け止められた。しかし、この発言が後に SRF による新組織構造の提案に結実？したとすれば、変革の方向が真逆のように見える。

SRF は、地域化 (Regionalization) をキーワードとしながら、RI 世界本部による中央集権型の構造は変わらないように見える。SRF のガバナンスモデル(草案)には、不明確な要素が多く、その全体像（組織構造の変革に伴う組織全体の整合性も含めて）はまだ明らかではない。

SRF が、ロータリー全体の組織の簡素化やクラブの活力再生 (Revitalize) を目指しているのだとすればよいのだが、そのためには、地域やクラブの自律性 (Autonomy) を高めてゆくことが欠かせない条件となる。

現行の地区を、単に 3 倍の数のセクションに細分化するようにはしか見えない SRF のプランでは、かえって今より非効率な組織構造になることが懸念される。

SRF の構造改革案が、ローターアクトクラブが RI の構成員になったことを受容し、それに適合した組織構造にすることを一つの目的としているようだが、組織全体との整合性は明らかではない。SRF 構想を広範な議論のプロセスなしに推進することは避けなければならないのではないだろうか。

現時点での SRF に関する説明の範囲で判断すれば、RI の SRF 構想は、極めて未完成であり、ロータリー全体の組織ガバナンスとは不整合な内容だと言わざるを得ない。

RI には、それぞれの地域単位で、顧客である草の根のクラブ・ロータリアン（さらに今回加わったローターアクター）の真の声を、もっと時間をかけて広範に探る努力を強く望む。

RI のヒエラルキー構造 (Hierarchy)

SRF の組織改革案が、RI の中間組織である「地区の再編成」(reorganization of districts : パイロット地区創設についての理事会提案制定案にある表現 : 以下同じ) だけを試行しようとしていることが最大の問題点だと考える。RI 理事会

提案制定案に示されるような「理事会がクラブとロータリアンのために、新しくより現代的な管理構造の実験を行う」(to experiment with new and more contemporary supervision structures for clubs and Rotarians) ためには、地区の再編成だけではなく「著しいヒエラルキー構造」(a significant hierarchy) となってしまった RI の組織構造全体を見直す必要がある。

過度に中央集権的となってしまった RI の組織構造を、SRF のキーワードである「地域化 Regionalization」によって、どこまで草の根ロータリアンとローターアクターの手に取り戻せるか、地域の「自律性 Autonomy」をどこまで確保し、フラットで、効率的、柔軟な組織構造が実現できるのかがポイントだ。

ヒエラルキー構造の頂点にある RI 世界本部 (および RI 理事会・RI 委員会や財団管理委員会) のガバナンスと地域ネットワーク (SRF の提案では、Region) との関係を、中間組織と同時に変革することがなければ、世界的ネットワーク組織である RI の現代的課題に適応することも、SRF のキーワードである「地域化」の実現も困難ではないだろうか。

日本での理事による説明と同様、バリー・ラシン SRF 委員長 (元会長) が、世界のロータリアンに向け Zoom による SRF の説明会を行った時 (2020 年 12 月 16 日) のビデオがある。すべて英語による進行だが、バリー・ラシン委員長のプレゼン資料の説明後、参加ロータリアンからの質疑応答や意見交換が行われた。その後、この説明会の主催者? が、SRF の説明に対する Certificate of Appreciation (感謝状) をバリー・ラシン委員長に贈ると発言し感謝状が画面に映った。その感謝状の末尾にスローガンのように “Revolution in Rotary for & by Rotarians !!!” (ロータリアンのためのロータリアンによるロータリー革命!!!) と書かれていた。実際、この説明会に参加した世界のロータリアンは、SRF 構想に賛辞の言葉を連ね、「ロータリー革命」という言葉に高揚しているようだった。日本における反応とは真逆だ。こうした高揚感のまま、また内容不明確のまま、SRF 構想は世界のロータリアンからの圧倒的支持を得てゆくことになるのだろうか。問われているのは、ロータリーにおける民主主義のあり方だ。

日本のロータリーは本章の視点 1 や視点 4 で考察したように、地区によって温度差はあるものの、DLP に基づき地区のガバナンス革新に、CLP に基づきクラブの再活性化に努めてきた。SRF 構想は、RI 自身がこの 20 年奨励・推進してきたクラブや地区の改革運動 (DLP・CLP) をどのように評価し、また踏まえているのか示す必要がある。

SRF が提起するロータリーの組織構造の根本的改革について、全世界のロータリアンの間での議論と合意形成を促進するために、日本のロータリーからも世界のロータリーに対して声を挙げなければならない時だと考える。

アソシエーション (Association) としてのロータリー

RI 定款第 2 条 名称および性格 には、「RI は全世界のロータリークラブおよびローターアクトクラブの連合体である」(RI is the association of clubs and Rotaract clubs throughout the world:) と明記されている。この「アソシエーション Association」という言葉は、1922 年「国際ロータリー Rotary International」という呼称になる前、その前身の「全米ロータリークラブ連合会 National Association of Rotary Clubs」(1910 年～)、「国際ロータリークラブ連合会 International Association of Rotary Clubs」(1912 年～) で使われていた。

RI がその自律性 (Autonomy) を認めている「グレートブリテンおよびアイルランド内国際ロータリー Rotary International in Great Britain & Ireland : RIBI」の定款には、RIBI が「アソシエーション Association」であることが明記されている。日本のロータリーが 1940 年に一旦 RI を離脱した後も「七曜倶楽部連合会」という呼称で国内クラブのつながりを維持したそうだが、このことも、「連合会 (体) Association」という言葉がロータリー組織の本来的な性格を表していることを示唆している。

辞書には「アソシエーション」は「連合、合同、共同、提携、交際、結社、協会、会社」などの言葉が並んでいるが、その一般的意味内容は「共通の目的や関心をもつ人々が、自発的に作る集団や組織」(『大辞泉』) ということだ。

近年「ボランタリーアソシエーション voluntary association」(自発的結社) という言葉が注目されている。ボランティア団体や住民運動団体などがその例だが、統治機構としての官僚制に対抗する概念として使われている。

ロータリーは本来自発的 (Voluntary) に「奉仕の理念」の下に集まったクラブの緩やかなネットワークではないか。現在の RI の組織構造と運営にその片鱗は感じられない。中央集権的な階層構造 (Hierarchy) となってしまった RI のあり方に対抗する概念として、また SRF によるロータリーの組織構造の改革のあり方を見直す概念として、「アソシエーションとしてのロータリー」を議論のテーブルに上げることを提案したい。フラットで風通しのよい真に民主的なロータリーはそこから蘇るのではないだろうか。

民主的なロータリーのあり方に関する以上の考察を、以下の提言にまとめた。

提言① 会員全員が対等・平等な信頼関係で結ばれ、それぞれが伸び伸びと本領を発揮することができるような民主的なクラブを目ざそう。

提言② 「ロータリー未来形成 SRF」の議論を契機に、本来の「アソシエーションとしてのロータリー」を再構築しよう。

第5章 ビジョン宣言:日本のロータリークラブの理想の将来像 奉仕の第2世紀のための 22の提言

「ビジョン宣言」は、ロータリークラブの将来像にフォーカスして記述しており、各ロータリークラブのビジョン策定のモデルとして提供する。クラブビジョンに必要と考えられる要素を羅列しているため、それぞれのクラブの特性や方向性に合わせて表現や強調点を変更して作成していただきたい。

(クラブビジョンのモデル)

〇〇ロータリークラブ

ビジョン宣言

— 日本のロータリークラブの理想の将来像 —

私たちはロータリーの「奉仕の理念」に基づき、世界的ネットワークである国際ロータリーの活動を促進し、世界平和の実現を目指すとともに、ロータリアンとしての学習と研鑽を積み、職業人・リーダーとしての成長を図りながら、地域社会になくてはならない、豊かで健全な地域づくりに貢献できる活力あふれるクラブを築いてゆく。

クラブのビジョン（理想の将来像）は、以下のポイントを踏まえることが望ましいだろう。

1. 「ロータリーの目的」に示された「奉仕の理念」に基づくものであること。
2. 国際ロータリーの目指す方向性と協調し、それを促進するものであること。
3. 所在の地域社会の将来像を見据えて、そのクラブらしい奉仕で、地域社会の将来像づくりに貢献できるものであること。
4. 会員にとって魅力的で参加意欲の湧くものであること。

前章の8つの視点ごとの考察で得られたビジョン策定委員会の全22提言を以下の一覧表にまとめた。

ビジョン策定委員会

奉仕の第2世紀のための 22の提言

視点1 日本のロータリークラブを元気にするには何が必要か？

提言① 10年以上先の地域社会との関りを視野に入れたクラブのビジョン（将来像）と、今後3～5年の行動計画を、会員の合意を形成しながら策定しよう。行動計画は毎年見直そう。

提言② クラブの元気と魅力再生を目指して、クラブ・リーダーシップ・プラン（CLP）の進展状況を再点検しよう。また、継続的・定期的に会員の意識調査を実施しよう。

提言③ クラブ永続のための最重要課題である会員増強は、元気なクラブづくり（CLP）を土台に、クラブの実情に合わせて、クラブ全員で年度を超えて継続的に取り組もう。

提言④ コロナ禍のような事態に直面してもオンライン例会開催などで、会員とのつながりを保とう。また、ネットを通じた社会との新しいつながりを開発しよう。

視点2 クラブは会員にどんな価値を提供できるか？

提言⑤ 新会員から現会員まで、クラブにおけるロータリー研修を充実し、会員のロータリアンとしての成長を図ろう。

提言⑥ 会員の職業人・組織のリーダーとしての成長を支援しよう。

提言⑦ 会員がロータリーに積極的に参加し、ニーズに応じてそれぞれのロータリーライフを享受できる多様な機会を提供しよう。

視点3 ロータリークラブの地域社会における存在価値はどうすれば高まるか？

提言⑧ クラブの独自性を磨こう。(何をもって地域に貢献できるか？)

提言⑨ 所在地の自治体、地域団体等との連携（包括連携協定の締結と活動等）を積極的に推進し、共助社会の担い手としての役割を果たそう。

提言⑩ ロータリーの公共イメージの向上は、クラブの地域社会や世界に対する貢献やロータリアン自身の言動によって実現できることを認識しよう。

視点4 日本の地区を元気にするには何が必要か？

提言⑪ 地区リーダーシッププラン（DLP）進展の検証を行い、クラブのCLPの進展と連動して効果を高めよう。

提言⑫ クラブのビジョン・戦略計画づくりを奨励するとともに、地区のビジョン・戦略計画（行動計画）を策定し、クラブと共に推進しよう。

提言⑬ 地区はRI方針の地区内クラブへの浸透に努めるだけでなく、地区内クラブの地区やRIに対するエンゲージメント（参加意欲）を調査し、状況の改善に努めよう。

視点5 日本のロータリーは、世界的ネットワーク(World Fellowship)の一員としてRIや世界に対してどのような貢献ができるか？

提言⑭ 日本がこれまでRIの中で果たしてきた役割に誇りを持ち、より世界への貢献につながるアイデアをRIに対して発信（声を挙げる）してゆこう。また、できるだけ多くのクラブ・地区からCOLの制定案を提出し、RIに対する影響力を高めるような状況をつくってゆこう。

提言⑮ RIの方針をより理解・浸透させるため、RIの翻訳体制拡充を要請し、また、ボランティア翻訳タスクフォースの活動を支援し、ロータリー情報の日本語翻訳の質を向上させよう。

提言⑯ RIの重要な地域(Region)としての日本の自律性を高めよう。

視点6 ロータリーの行動を支える変わらぬ理念や価値観とは何か？

提言⑰ 「奉仕の理念」をロータリー理念の中核概念として再認識し、「奉仕の理念の実践」を私たちの行動原理としよう。

提言⑱ 「奉仕の理念」の普及と実践についての議論を世界のロータリアンに向けて発信しよう。

視点7 日本のロータリーの現状をどのように継続的に把握し改善してゆくか？ また、100年間に蓄積されたロータリアンの英知をどのように共有・継承してゆくか？

提言⑲ 地域雑誌『ロータリーの友』の役割として、全国クラブ・会員に対するインターネットによる定期的な意識・実態調査を実施し、読者へフィードバックしてゆこう。

提言⑳ 日本人ロータリアンの価値ある文献の英訳を推進し、世界のロータリアンに発信してゆこう。

視点8 民主的なロータリーであり続けるために何が必要か？

提言㉑ 会員全員が対等・平等な信頼関係で結ばれ、それぞれが伸び伸びと本領を発揮することができるような民主的なクラブを目ざそう。

提言㉒ 「ロータリー未来形成SRF」の議論を契機に、本来の「アソシエーションとしてのロータリー」を再構築しよう。

第6章 総括的結論

3人のRI会長

これまで日本からは3人のRI会長を輩出している。1人目は1968-69年度の東ヶ崎 潔氏で、年次テーマは「参加し敢行しよう！PARTICIPATE！」、2人目は1982-83年度の向笠 廣次氏で年次テーマは「人類はひとつ 世界中に友情の橋をかけよう MANKIND IS ONE Build Bridges of Friendship Throughout the World」だった。3人目は記憶に新しいが、2012-13年度の田中 作次氏で、年次テーマは「奉仕を通じて平和を Peace Through Service」だ。

東ヶ崎氏のテーマ「PARTICIPATE！」はロータリーに参加し行動してゆくことを呼びかけたもので、最近の言い方では“Engage and take action！”ということになるだろうか。向笠氏のテーマの“MANKIND”は、今では“HUMANKIND”という言葉になるだろうが、世界中のロータリアンが思いを一つにして人類への奉仕に向かおうという呼びかけだろう。田中氏のテーマはまさにロータリーの奉仕の究極の目標「平和」を端的に示しており、日本だけでなく世界中のロータリアンから称賛された。

このように、日本のロータリーの指導者たちはRIという国際的ネットワークにおいてリーダーシップを発揮し、ロータリーの方向性に影響力を与えてきた。私たちの世代はその歴史に誇りを持ち、その思いを継承し、より良いロータリーの未来を創造してゆく責任があるのではないだろうか。

大変化の時代

私たちビジョン策定委員会が活動した2016年からの5年間は、ロータリーがRIも地区もクラブも変化への対応を迫られた時代だった。

2016-17年度 RI ジョン・ジャーム会長は、全世界の地区大会に寄せたメッセージの中で、「今ロータリーは、いわば転換期となる歴史的に重要な局面に立っています」と、ロータリーの現状認識を表明していた。ジャーム会長の「歴史的に重要な局面」という認識は、2016年4月の規定審議会のガイダンスで発表された『戦略計画の最新情報』という資料に端的に示されている。ここでは、「ロータリーがこの世界、そして時代に沿った存在であり続けるために、私たちは何をすべきだろうか」と問いかけている。

「ロータリーは時代に追いつき、適応しなければならない。ロータリーは、次なる100年間に存続していくために、ビジョンを備えなければならない。」「私たちは、次なるステップを判断するためにロータリーの使命に目を向け、ロータリーの独自性を守るために価値観を忘れず、次の100年に向けて前進していくために新たなビジョンを築いていく。」

この『戦略計画の最新情報』で示されているのは、時代認識を踏まえたRIの

危機意識とビジョンづくりへの決意の表明だった。その決意は「ビジョン声明」（2017年6月のRI理事会で決定され、2018年1月国際協議会で正式に発表された）に結実し、さらに2019年からの5年間の「行動計画 Action Plan」につながってゆく。

一方、RIの危機意識は、「会員増強」への対応にも表れている。特に米国や日本のようなロータリー先進国で続く深刻な会員減少を克服するため、本レポートの第2章 アンケート結果でも触れた（9、12 ページ）が、2016年規定審議会でクラブ運営の大幅な柔軟性の導入（例会、出席、会員種類）が決定された。2019年の規定審議会では ローターアクトクラブのRI加盟が採択され、RIの構成メンバーになった。新クラブ結成に際し、新たなものも含めて様々なクラブの種類・形式・モデルから選択できることも示されている。

RIの上記のような懸命の対応策にも関わらず、2016年から現在に至るまで、会員数は減少が止まらずにいる（24 ページ）。ロータリーの会員数が120万人に達したのは1997年だから、この20数年、その構成国の会員数は増減ともにあるものの、RI全体の会員数は120万人の線で上下を繰り返し、その壁の前で立ち止まっている。

「ロータリーの未来形成 Shaping Rotary's Future : SRF」というロータリーの組織構造改革案がRIから提示されたのは、こうしたRIの危機意識が反映されたものと考えられる（49～51 ページに詳述）。

ロータリアンの自問自答

「ロータリー？」“ROTARY?”というタイトルの古い文書が残されている。（「ロータリー？」“ROTARY?” シカゴ大学出版 1934）その副題には「最も古いロータリークラブの要請に基づいたシカゴ大学社会科学調査委員会によるシカゴ・クラブの歴史、業績、将来性に関する報告書」とある。創立から30年近く経ったシカゴ・ロータリークラブが、自らの組織の価値について、外部の客観的な評価を求めて作成されたものだ。

その前書には、シカゴ・ロータリークラブ調査委員会の自問が記されている。「我々は時代の進化に即応しているのだろうか？ ロータリーは世の中の現実と同じくらいの速さで進化しているのだろうか？ 進化の速度は適切なのだろうか？ そのことを十分に理解しながら、会員たちを奉仕しやすい方向へ導くことができるのだろうか？」（田中 毅 訳 3 ページ）

この九十年近く前のロータリアンの自問は、2016年の『戦略計画の最新情報』の「ロータリーがこの世界、そして時代に沿った存在であり続けるために、私たちは何をすべきだろうか。」という自問と直結している。

ロータリーは、このようにいつの時代でも、時代の大きな変化に際して自らの存在価値を問い直すことを繰り返してきた。コロナ禍に直面した私たち現代の

ロータリアンがすべき自問自答は次のようなものになるだろうか。

「私たちのクラブは時代の変化や危機的状況にうまく適応できるのだろうか？ コロナ禍の中、新しい方法を検討しないまま例会を中止しただけでよかったのか？ 例会やセミナーをオンラインミーティングで実施することで、例会やセミナーの本来の機能・効用は満たされたか？ 逆に、オンライン方式で発見した新たな可能性はあるのか？ コロナ禍で変えざるを得ないことと変えてはならないことがどこまでクラブ内で議論されているだろうか？ 世界的ネットワークの私たちロータリーは何でつながっているのだろうか？ そして何より私たちはどのようなクラブになることを目指すのか？」

ビジョン策定委員会の目標は達成できたか？

日本のロータリー100周年を目指して組織されたビジョン策定委員会も、上記のようなそれぞれの時代のロータリアンの自問自答の流れの中に生まれ、活動してきたと考えている。

私たち委員会の自問は、「日本のロータリー100周年をどのように迎えるか？」、「日本のロータリーが直面する課題とは何か？」、「日本のロータリークラブはどうすれば元気になるか？」、「日本のロータリーが今後も存在感と影響力を高めていくには何が必要か？」、「日本のロータリーの奉仕の新世紀にふさわしい未来志向のビジョンとは何か？」、「世界のロータリーに発信すべき価値あるビジョンとは何か？」、というものだった（第1章 3～4ページ）。

第4章（22～52ページ）の8つの視点毎の考察は、上記の委員会の自問を努めて念頭に置きながらまとめたが、どこまでクラブの現状や会員の実感に迫れたか、どこまでの確に自問の答えに迫ることができたかは、わからない。

また、当初ビジョン策定委員会の目標を「日本のロータリーの現状と課題を明らかにし、全国のロータリアンの合意を形成しながら世界のロータリーに発信できる、日本のロータリーの希望あふれるビジョン（将来像）を描く」こと（4ページ）、と定めたが、どこまで達成できただろうか。

アンケート（第2章）に基づき、クラブや地区の現状を分析し、私たちにりに課題を抽出した。課題解決のための22の提言も示した。しかし、「ビジョン」については、地区やクラブのビジョン・戦略計画づくりの重要性には言及できた（視点1 23ページ、視点4 34ページ）が、私たちの力不足で日本のロータリー全体のビジョンの合意形成を図るステップまではたどり着けなかった。その代わりに、クラブのビジョン（理想の将来像）はモデルの形で提供した（第5章 53ページ）ので、クラブのビジョンづくりの参考にしていただければ幸いだ。

本レポートの自己評価

本レポートは、クラブや地区、そしてRIの組織としてのあり方を問う視点で

貫かれている。クラブや地区、RIの組織としての課題とその進むべき方向性については私たちに示すことができたと考えているが、個々のあるべきロータリアンの生き方にはあまり言及していない。

クラブの組織としての三つの機能の1番目に「会員の相互交流（親睦）と職業人、組織のリーダーとしての成長の機会を提供すること」（28ページ）を挙げたが、会員個人の立場から見れば、そういう自分にとっての成長の機会をロータリーライフの中に、主体的に見つけ出す意識が必要だ。ロータリーに積極的に参加すればするほど、ロータリーの魅力と可能性を実感できることは間違いない。

本レポートはPDFの形で、各地区のガバナー事務所を通じて全クラブに提供されるが、地区リーダー・クラブリーダー層だけでなく、できるだけ多くの会員に読んでいただき、ロータリーの諸課題やロータリーのあり方、ロータリアンとしての生き方を考える材料・たたき台にしていただくことを期待している。

ありたい姿（理想像）と現状のギャップに課題が生まれる。私たち3人の委員は、各種アンケート（第2章）の結果分析に基づく課題の抽出と視点の設定（第3章）を行い、各視点の考察を行った（第4章）。しかし、私たち3人の委員が個人的に望む「ありたい姿」に縛られた考察もあったかもしれない。

そういう意味で、本レポートの作成は3人だけで行った限界はあるが、大勢の委員が参加する場で議論すれば、こういう形ではまともならなかっただろうことも事実だ。私たち3人の委員は、準備期間も含めて6年間の委員会活動と本レポート作成に真摯に取り組んだが、ビジョン策定委員会の提言に正統性・信頼性があるかどうかについては読者の判断に委ねざるをえない。

また、クラブや地区だけでなく、当初私たちが目指した日本全体のビジョン・戦略計画づくりも、本レポートを契機に、議論が進むことを期待している。

視点7で「日本のロータリー文献の英訳推進」の必要性を強調した（47～48ページ）。当初の構想では、本レポートを英訳してRIや世界のロータリアンに発信し共有化する計画もあったが、残念ながらそれは果たせなかった。

本来、本レポートは、当初2020年11月に予定されていた100周年記念式典に合わせて発表する計画で準備を進めていた。コロナ禍による活動の停滞やSRF構想についての見解を盛り込むため、発表が遅れたことをお詫びする。

最後に、日本のロータリーの創設者と言ってよい米山梅吉の言葉を紹介して、本レポートを締めくくりたい。

「ロータリーは結局常識である。拘泥する所がなく強制する所がない、自由寛容を希求する。ゆえに無邪気を喜び、笑って語るといふのがロータリーの風である。」（「国際ロータリーの精神」昭和14年9月3日 仙台中央放送局放送原稿）

ぜひ、そういうロータリーであり続けることを切に願う。

活動を終えて 各委員からのメッセージ

日本のロータリー100周年実行委員会 ビジョン策定委員会

第1地域 RID2840 PDG 本田 博己 (ほんだ ひろき) (委員長)
(前橋ロータリークラブ)



私たち3人の委員の出会いは、3人とも2013-14年度の同期ガバナーだったご縁です。私たちの同期のメンバーの多くは、ガバナーノミニの時代から交流を活発に行い、ガバナー年度にはすでにそれぞれのパートナーも含めて、とても親しい間柄になっていました。

その同期の3人がひょんなこと（当時の3つのゾーンから持ち回りで偶々指名された）から、任期を終えてすぐに2014-15年度の1年間、地域雑誌『ロータリーの友』の企画・編集・運営について検討する「ロータリーの友委員会」に顧問として加わり、毎月委員会に参画することになったのです。

私たち3人は、年齢も職業もロータリー歴も異なりロータリー観もはっきり違っていました。3人の個性の違いが「友委員会」の間でも遺憾なく発揮されました。例えば、3人の中で最年少の本田が先ず議題についての意見で口火を切ると、次に志田さんが様々な論点から議論を広げ、最後に大室さんがその中から妥当な結論を導き、また別の切り口があることも指摘するという具合です。3人のコンビネーションは巧まずして絶妙でした。委員会での議論が活性化されたと、後に委員会の特別顧問のバスターガバナーから評価されました。「友委員会」への参加は個人的にも、日本のロータリーにおける媒体としての『ロータリーの友』誌の重要性を再認識する機会となりました。

「友委員会」の任期が終了する頃、委員会に参加していた当時の現職RI理事の北清治氏と故杉谷卓紀氏より、私たち3人は、当時準備を進めていた100周年委員会のビジョン策定特別委員会に委員として参加しないかと打診されました。私たちの「友委員会」での活発な発言とチームワーク？に期待してのことだったと思います。3人は設立趣旨に賛同し、意気を感じて快諾しました。

3人だけの議論の限界は重々認識していますが、活動を終えた今は充実感・達成感を感じています。本レポートが資料編も含めてクラブや地区のよりよい未来のためのたたき台として広く活用されることを願っています。

また、本レポートは、最終段階でコロナ禍やRIのSRF構想について言及するために、作成と発表が当初の計画より大きく遅れたことをお詫びします。

準備委員会の期間も含めると6年間、共に励まし合いながら並走していただいた敬愛する志田さん、大室さんのお二人と、私たちをこの魅力的で意義あるプロジェクトに導いてくださった元RI理事の北清治氏と故杉谷卓紀氏に心より感謝と御礼を申し上げます。

第2地域 RID2620 PDG 志田 洪顯 (しだ ひろあきら)
(静岡ロータリークラブ)



私、日本のロータリー100周年委員会のビジョン策定委員会の一員としてここに寄稿できることに心から感謝申し上げます。

本来この1年こそビジョン策定委員会の提言をまとめるべく本田委員長のもとで全面協力する心構えでいました。しかし突然のことに2.5度目のガバナーに就任する破目となり、本田、大室の両氏に大変なご迷惑をかけ、また100周年実行委員会の皆さまの期待に沿えなかったことを残念に思っています。2011年にガバナーノミニーに選定されて以来の10年間は実にロータリーに学んだ毎日でした。

全国くまなく歩きまわる機会を得て、大勢の知己を得ることができ、あらゆる問題に真剣に分け隔てなく議論を交わすことができました。90歳を超えたお家元、ロータリー日本代表として活躍した方々といえども、若輩の私に気軽に静岡の志田君と声をかけてくださる人間関係、時には外国の有力者のご挨拶できるなど、単なる地方の一経営者では味わえない経験を積むことができました。そしてひょっとするとこの経験こそが私のロータリー人生を少しはましなものにしたかもしれません。

ガバナーは本当に忙しいし責任は重い、この激しい変化の時代に舵取りを誤るわけにはいかない、高校生から100余歳の会員までのニーズや生き甲斐を危めるわけにはいきません。日本のガバナーは実に真面目に誠心誠意で奉仕の理念(理想)を追求しています。地区役員諸氏の皆様は同じく奉仕の理念のもとで地区運営、クラブ運営に心から協力なさっています。

2020年秋に突然に国際ロータリー理事会から日本ロータリー100周年に合わせたかのようにロータリー未来形成計画が発表されました。このことに関して全国でたくさんの意見が出ていますし、本レポートでもより広範な議論と検討の必要性を指摘しています。私は自身の経験から、指摘されている問題点に心当たりが大いにあるゆえに、真剣に前向きに検討を開始すべきと考えています。

千差万別な地区の在り方から、役員選出方法、地区組織のありよう、運営の手法、ロータリーの理念、本質の理解度など、変化・進化を要する重要事項が浮かび上がります。また世界の地域的組織を検討するからには国際指導組織こそリンクさせ同時に議論されなければならないことも明白と考えます。

これまでビジョン策定委員会の実施してきた全国クラブに対するWEBアンケート調査こそ、ロータリーの未来形成の資料を提供しているのではないのでしょうか。日本ロータリーの次の100年のビジョンを策定し、実現のための22の提言を、是非皆様とともに全国で検討・発展させたいと思うところであります。

第3地域 RID2680 PDG 大室 備 (おおむろ すぐる) (宝塚武庫川ロータリークラブ)



日本のロータリー100周年準備委員会のビジョン策定特別委員会の活動が始まった2015年から6年、ロータリーは激変の時代でした。それらを列挙しますと、

- ① 2013年にスタートした未来の夢計画が大きな成果を上げ始めた。
- ② RIとロータリー財団が一体化して活動するようになった。
- ③ クラブ運営に柔軟性が認められた。
- ④ ローターアクトクラブが国際ロータリーの構成メンバーとなった。
- ⑤ 「DEI」(多様性・公平さ・開放性)の推進がロータリーの重要課題となる。
- ⑥ RIの中間組織の大改革を志向する「SRF」(ロータリーの未来形成)が提示された。

このような大きな変化がロータリーの世界で起こり、また起ころうとしている時、日本のロータリーのビジョンを策定するのは大変難しいことです。未来は現在と過去の延長線上にあります。まず、日本のロータリーの現状を知るためのアンケート調査からスタートしました。ここでは多くの貴重な知見を得ることが出来ました。

過去を振り返った時、日本から世界に発信された優れた思想の提言は数多くあります。中でも日本のロータリーの誇る3人のRI会長の年次テーマは、世界中のロータリアンが認める素晴らしいものでした。特に“奉仕を通じて平和を”は、ロータリーの究極の目標でもあります。委員会で提示したクラブのビジョンモデルは、アンケートの結果を参考にお三方の年次テーマをイメージしたものです。

本来ならば日本全体のビジョンとして示すのが私たちの目標ではありましたが、結局クラブビジョンのモデルとして提供することにいたしました。その理由ですが、私が2017年にE/MGAの研修をエバンストンの本部で受けた時、ロータリーの「ビジョン声明」について意見を求められました。異なった二つの声明文が示され、どちらが良いか問うものでした。任意の世界のロータリアンに対するアンケートも別途WEBで行われました。その上で理事会の審議を経て発表に至った経緯があります。私たちはこのような合意形成の手順を踏んでおらず、モデルとして提示するのが最良の選択であると判断しました。

私たちの活動は、東京・静岡・京都で2、3ヶ月に1回程度の会合を持ち、コロナ蔓延後はすべてリモートで意見交換をしています。委員長の本田さんは哲学を専攻された方で、原理・原則で考え行動する人。志田さんは地区ガバナーを3回も務められ、現在も現職ガバナーとして活躍中という方です。そんなお二人との談論風発は私には大きな刺激となり、ロータリーに対しての強いモチベーションを持ち続けることが出来ました。この機会を与えてくださった方々とお二人に深く感謝しております。

最後に、このビジョンレポートが日本ロータリーの発展のために少しでも寄与することを期待して筆を置きます。

**日本のロータリー100周年
ビジョン レポート 2020（本編）**

**全クラブへのWEB アンケートに表れた日本の
ロータリアンの現状認識や意識に基づく提言**

**日本のロータリー100周年実行委員会
ビジョン策定委員会**

第1地域 RID2840 PDG 本田 博己（前橋）
第2地域 RID2620 PDG 志田 洪顯（静岡）
第3地域 RID2680 PDG 大室 備（宝塚武庫川）

2021年6月30日