



革新性と柔軟性

国際ロータリー事務総長

ジョン・ヒューコ

2019年1月17日

皆さま、こんにちは。この素晴らしい国際協議会の本会議もこれで第6回目となりました。

今回の協議会は歴史的な意味をもつと私は理解しています。ローターアクターが初めて、正式な参加者として国際協議会に参加しているからです。ローターアクター60名を招くにあたり、中心となって話を進めていただいたマーク・マローニー会長エレクトに感謝申し上げます。

本日は、ロータリーにおける革新性と柔軟性についてお話しすることができ光栄に感じています。急速に変化する環境に適応する組織や団体について話をするとき、この二つはよく耳にする言葉です。ではロータリーにとって、革新性と柔軟性とは何を意味するのでしょうか。

まず、皆さまもご存知の、ある大都市にいた一人の若い人物の描写から始めたいと思います。その人は、友情とほかの職業とのつながりを求め、肌の色や信条、社会的ステータスや国籍の違いを超えた共通の使命を求めていました。変化をもたらすことに目を向け、しかし何から始めればよいか分からない、そんな若者でした。それはロータリーの創設者、ポール・ハリスです。

今日私たちが知る偉大な団体の最初の種がまかれた1905年、ポールはわずか36歳でした。36歳というとローターアクターの年齢上限を上回ってしまいますが、彼にはきっと、若者が抱き、そして私たちも見習わなければならない革新性があったのだと思います。シカゴで最初のロータークラブをつくった4人の友人にとって、「ロータリーは砂漠のオアシスのようなもの」でした。

それから1世紀以上が経過しました。今、ローターアクターの皆さんは、社会的そして政治的混乱が増す世界において、自分の課題、そして自分がいる砂漠のような状況に取り組まなければならない世代となりました。

皆さんの多くは世界的な経済不況の中で卒業され、最初の仕事を見つける、あるいは学生ローンを支払うために悪戦苦闘しなければならなかったことでしょう。また、社会的格差と政治的分断の広がりを目にしてきたことでしょう。中には、自分の倫理基準に沿わない商慣行に幻滅してしまったという方もいるかもしれません。しかし、希望を失ってほしくはありません。ロータリーが砂漠における皆さんのオアシスであってほしいと思うからです。

このことは、今日ここにいる60名のローターアクターだけでなく、世界中の何千ものローターアクターにも言えることです。

しかし、魅力的なオアシスとなるために、ロータリーは変わる必要があるでしょう。

変化は可能です。私たちは前にもこのような状況を経験したのですから。ロータリーが誕生した当時のシカゴは、皆さんの多くが変えたいと望む環境とそれほど変わらないのです。

ポール・ハリスは、前向きな社会変革の力と急成長する都市の攻撃性のあいだの闘争を直に経験しました。そこは、驚くほどの富と、絶望的な貧困、そして高い失業率のコントラストが鮮明に浮き出た世界でした。

しかしポールのようなイノベーターは、友情とビジネスのつながりのみを模索し、危機的状況を脱し始めたのです。4人の親睦として始まったものは、大規模で繁栄を続ける奉仕団体へと成長しました。

皆さん、そして世界中のすべてのローターアクターが継続的に参加することで、皆さんが気にかける問題にインパクトをもたらすことができます。また、ロータリーをさらなる高みへと導くための変化を生み出す助力となるでしょう。

そしてガバナーエレクトの皆さん、次年度におけるガバナーとしての1年は特別なものとなるでしょう。ロータリーの新しい戦略計画が導入される年度だからです。この新しい戦略計画の基本的な柱は、ロータリーをさらに明るい未来へと導くために革新性と柔軟性を駆使することです。

ここでお尋ねしますが、ロータリー入会時に30歳以下であったという方、手をお上げください。

マーク会長エレクトが挙手していますね。マークさんは25歳でロータリー会員、30歳までにクラブ会長を経験し、皆さんが開会本会議でお聞きになったように34歳でガバナーとなりました。過去30年間の国際ロータリー会長を振り返ってみると、3名を除いて皆20代または30代でロータリーに入会しています。

ですから、若い人たちがその足跡をこの世に残す上でロータリーは適さないという神話は、やはり神話だというのが明らかだと思います。しかし、ロータリーの成長とあらゆる層の入会促進に真剣に取り組むのであれば、革新が必要となります。

この革新は、さまざまな形で行われる必要があります。

まずは、ロータリーの変革という考えを受け入れることです。それは、好ましい変化という文化を醸成し、新たな現実や課題というニーズに適応することから始まります。

次に革新は、変革を起こすテクノロジーにも関連してきます。これは持続的革新と呼ぶことができ、つまり、既存会員のためのプロダクト一式を絶えず発展させることを意味します。ロータリーでは、この持続的革新を3つの新しいツールを用いて実施してきました。それらはロータリーのラーニングセンター、ロータリークラブ・セントラル、そして改良されたオンラインの入会候補者情報プログラムです。

現在、これらのツールは既に利用が可能となっているほか、多くの新しいツールが作成段階にあります。これらのツールを一貫して使用していくことは、未来の成長戦略にとっての重要な土台となります。私たちは、物の見方を変革し、テクノロジーを用いて持続的革新を追求することができます。

そして、ロータリーでめざすべき3つ目の革新があります。それは破壊的イノベーションと呼ばれるものです。ビジネスの世界において、それはプロダクトまたはサービスに言及するもので、しばしば初期設定においてとてもシンプルなものです。このようなプロダクトやサービスは、市場の底辺に根付き、そこから絶え間なく人気を得て、ついには大手の会社を追い抜くほどに拡大します。

真に破壊的なイノベーションは、新しい市場を生み出すことができます。Apple社を例にとってみましょう。ここにいる大半の方がスマートフォンをお持ちだと思いますが、今日私たちは、常にポケットの中にパソコンがあることを当然のことのように考えます。

Apple社が初めてテクノロジー界に参入したとき、それは真のイノベーターでした。ロータリーがその初期において、社会的変化と良いことを生むつながりという点でイノベーターであったのと同じようにです。しかしApple社は、やがて価格の高い、他社とそう変わらぬ企業となり、不確かな未来と向き合うようになりました。

Appleというブランドが復帰するのは、スティーブ・ジョブズの力とともに、破壊的イノベーションへの道へと進んでからのことです。Apple社は、まさに最初のiPodやiPhoneのような製品をもって、変革的テクノロジーが万人によって利用できるようにしました。今日、Apple社は世界で最も価値のある企業の一つだといえるでしょう。

Apple社の巨大な成長に言及するのはなぜかと言いますと、それが、確立された組織でも破壊的イノベーションをもって新たな顧客にアピールできるということを証言してくれるからです。

今週、ツス・ツスピラ氏が述べたように、適応力を高めることはロータリー戦略計画における不可欠な要素です。この急速に変わる世界に対応しなければ、新たな破壊的イノベーションをもつ何かに取り残されてしまうからです。

これは、まさにKodak社に起きたことです。同社は、その革新性と卓越した技術で一貫した評価を得る世界有数の企業の一つでした。しかし、革新を止めてしまったのです。リサーチと開発への投資が減り、世界における変化の多くの兆候を読み違えてしまいました。

迅速な対応ができなくなり、長期的なビジョンを失いました。そうして、かつて世界で最も価値があり最も幅広く認識された企業が、2012年1月に倒産を余儀なくされたのです。

私たちはロータリアンとして、適応と革新の機会を失うという過ちから学べる教訓に留意しなければなりません。

ロータリークラブが将来どのようになっているか、少し想像してみてください。例会のスケジュールや形式を変えることができたクラブを想像してみてください。または、例会の出席要件を緩めることができるクラブ、複数の会員種類を設けることができるクラブ、現役ローターアクターをロータリークラブ入会へと招待できるクラブ、そして、規則の順守という物差しではなく、地域発展とクラブの成長という目標の達成度を物差しとして考えるクラブを想像してみてください。

あまり深く想像力を働かせる必要はありません。このようなクラブは既に存在していますから。

ニュージーランドのインバーカーギルNRGロータリークラブ（NGRは“Next Rotary Generation”の略）では、家族も気軽に参加でき、移動型の例会時間と例会場所を採用しています。出席は奨励されていますが、強制はされません。

アルバ・ロータリークラブでは、組織的に地元のローターアクトクラブとインターアクトクラブを活動に参加させるようにしています。これは、それらクラブのメンバーが円滑・自然にロータリークラブに入れるようにすることを目的としています。結果として、このロータリークラブでは、会員の半数が元ローターアクターです。

そして、パスポートクラブと呼ばれるクラブもあります。3年前、米国カリフォルニア州の第5180地区は、毎週の例会への参加に興味を湧かない、または会費を支払う余裕がない若い会員の関心を引くクラブモデルについて考えました。

そこで地区は、同州サクラメントに、会員20名のパスポートクラブを設立しました。そのクラブが例会を開くのは、なんと年にわずか6回のみで、オプションとして例会がない月に交流行事を開いています。そして、要件となっている6回の例会出席に加えて、パスポート会員は毎年、ロータリー財団に1,000ドルを寄付するか、ロータリークラブや地区内の非営利団体と一緒に少なくとも40時間の社会奉仕を行わなければなりません。

このクラブの会員数は、3年間で3倍にも増えました。

このようなクラブは、すべての人には向かないかもしれませんが、しかし、若いプロフェッショナルが魅力を感じるプロダクトを提供しているのです。実際、このコンセプトは広がりつつあり、現在米国、カナダ、オーストラリア、その他の場所に20近くのパスポートクラブがあります。

さらに多くのことを私たちはできると思います。

既存のクラブや従来型のクラブを支援しながらでも、革新性を実践することは可能です。これらのクラブは、これからもロータリーの支柱であり続けます。また、革新性は常に、ロータリーの中核的価値観を反映したものとすべきです。

しかし同時に、既成概念の枠を超えて、新しいパイオニア的なクラブを設立してロータリーを成長させる必要もあります。このようなクラブが、いわばロータリーのiPod、iPhoneとなるでしょう。

長期的で持続的な成長戦略とは、どこからともなく現れるものではなく、一つひとつの地区におけるリーダーが粘り強く、継続的に強調し、力を傾けていくことが必要とされます。クラブの革新性と柔軟性を導くための献身、また、発展とともに生じる地域社会の特定ニーズに最善のかたちで応えていくための献身、さらに、ローターアクターの力をロータリーで取り入れていくための熱意が必要となります。

ここで、ガバナーエレクトのための面白いアイデアをご紹介します。皆さんの地区大会の1日分を、地元のローターアクターに託してみてもどうでしょうか。本当に大胆でありたいと望むのであれば、地区大会の全プログラムをローターアクターに任せてみましょう。さらに好ましくは、地区リーダーの役職にローターアクターを招き、プロジェクトの開発と実行における同等のパートナーとして重要な役割を担ってもらいましょう。

皆さんがガバナー年度に取り組まれるにあたり、ぜひともお願いしたいことがあります。それは、既存のクラブや従来型のクラブを支援するだけでなく、より強調したいこととして、既成概念を抜け出し、新しい革新的なクラブモデルによるロータリーの成長をめざすということです。

私たちは新しいアプローチを試みる必要があります。とはいえ、ご存知のように変化に困難はつきもの。変わること苦戦している既存のクラブに変化を求めるのは大変なことです。

しかし、新しいクラブにとって、異なる方法を採用し、柔軟な形式や例会方法を用いることはとても簡単なことです。実際、最も簡単に結成できる新クラブとは、まだクラブに入会していない元ローターアクターやその他の学友から成るクラブです。これらの人たちはロータリーについて既に知っており、ロータリーとその価値観に熱意を寄せています。それに、まだ存在していないようなクラブ経験を求めているものです。

何よりも必要とされるのは、新クラブの発展と今までとは異なるクラブの創造をサポートするガバナーの存在です。

話をまとめますが、ロータリーの成長を呼ぶような変化をもたらす方法は3つあります。

- 第一に、変化を望む既存クラブで革新性を発揮して、成長をめざすこと。
- 第二に、新しい今までとは異なるクラブをつくって、成長をめざすこと。
- そして、ローターアクターを取り入れる、つまり、ローターアクターを優れたパートナーおよび人材として待遇し、成長をめざすこと。

ロータリーは今日、一つの岐路に立っています。進むべき道の選択権は、私たちにあります。外の世界の現実と向き合い、革新を起こしたAppleとなるのか、はたまた、その逆の道を進んだKodakとなるのか。

私たちが選択するのです。

私が自信をもって言えるのは、皆さまのリーダーシップ、そして皆さまの後継者と世界中の何千ものロータリアンのリーダーシップを通じて、皆さまが人びとへのインスピレーションとなり、重要な岐路を懸命に乗り越えていけるということです。

疑いようなく、私たちは課題に取り組んでいくでしょう。そして、革新性、柔軟性、思慮に満ちた変化を通じて、「ロータリーは世界をつなぐ」のテーマを実現します。

どうもありがとうございました。