

## 第41回 横浜経営学会講演会

# 君たちに伝えたい、生命保険事業の変遷とその存在意義、 そして学んだ大切なこと

宮 田 芳 文

日時：2019年11月28日（木）13：00～14：30

場所：経営学部講義棟1号館（A棟）N3-5営108号室

<司会> それでは、始めたいと思います。皆さん、こんにちは。今日は横浜経営学会主催、横浜国立大学経営学部、横浜国立大学校友会共催、第41回横浜経営学会講演会に宮田芳文様をお迎えして、「君たちに伝えたい、生命保険事業の変遷とその存在意義、そして学んだ大切なこと」という演題でご講演いただきます。私は本日司会を務めさせていただきます。経営学会運営委員長の高井文子と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

それではご講演に先立ちまして、前経営学部長、前経営学会長の原俊雄先生よりご挨拶をいただきます。原先生、よろしくお願いいたします。

<原前経営学会長> 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました前経営学部長、学部長代理を務めております原です。本来は、経営学会長をお務めの谷地学部長がご挨拶するところではございますが、本日、全学の重要な会議があり、ご参加できないとのことで、僭越ではございますが、私の方から簡単にご挨拶申し上げます。

本日は横浜経営学会主催、横浜国立大学校友会共催の学会講演会にお集まりいただき、誠にありがとうございます。宮田様におかれましては、本日は、お忙しいなか、誠にありがとうございました。

横浜経営学会は、皆さんご存知のとおり、学会誌『横浜経営研究』の発行や、優れた卒業論文、修士論文を表彰する経営学会賞の授与といった活動、そして今日のような、実業界、学界で著名な方をお招きする講演会の開催などを行っております。本日、校友会共催ということで、経営学部以外の学生さんもお集まりいただいていると思いますが、学部の壁を越えて勉強していただければ幸いです。

宮田様には、3年前の学部改組のヒアリングを始め、私が学部長時代にも本学の国際社会科学系同窓会、富丘会理事長として、学部、大学院運営に数多くの貴重なアドバイスをいただき、今日の教育、就職支援に活かされております。また、ご存じの方もいるかと思いますが、私も本学経営学部出身で、昨年の富丘会同窓会の実行委員を務め、その際も貴重なアドバイスをいただきました。また、富丘会ではウェルカムパーティーなどの新入生向けイベント、講演交流

会など、若手卒業生、現役学生を対象とした取組を行い、富丘会の活性化にご尽力いただいております。

本日のご講演は、私も含め、皆さんにとって貴重なメッセージ、アドバイスをいただけたと思いますので、是非、メモなども取りながら積極的にご参加いただければと存じます。簡単ではございますが、私の挨拶とさせていただきます。それでは宮田様、どうぞよろしく願いいたします。

<司会> 原先生、ありがとうございました。では続きまして、経営学部教授の小川慎一先生より、宮田芳文様のご略歴の紹介をいただきたいと思います。小川先生、どうぞよろしく願いいたします。

<小川> 皆さん、こんにちは。経営学部の小川でございます。それでは、これよりご講演いただく宮田芳文様のご紹介をさせていただきます。宮田様は、1978年3月に、横浜国立大学経済学部をご卒業後、同年4月に第一生命保険相互会社に入社され、生命保険業界のキャリアをスタートされました。投資畑を中心にキャリアを歩まれ、1996年4月に同社に新設された保有拡大推進室長、2001年4月に、同じく新設されたキャピタルマーケット部長、2003年4月に、同じく新設のストラクチャー投資部長に就任されました。2005年4月には、財務部長に就任されると同時に、J Reat取締役に兼務しました。2006年4月に執行役員総合金融法人部長、2009年4月に、常務執行役員に就任されました。2012年4月には、資産管理サービス信託銀行代表取締役副社長に就任され、2018年からは、NICホールディングス取締役に務められ、現在に至っております。

現在はその他、EATビジネススクール講師として企業分析の授業を担当されており、本学の社会科学系同窓会である一般財団法人富丘会理事長として本学のためにご尽力いただいております。

本日は「君たちに伝えたい、生命保険事業の変遷とその存在意義、そして学んだ大切なこと」と題し、宮田様のキャリアに沿うかたちで、生命保険事業についてお話いただきたく存じます。本日はお忙しい中、貴重なご講演の機会をいただくことができ、本学関係者一同、大変有り難く存じております。それでは宮田様、ご講演をよろしく願いいたします。

## <宮田芳文氏講演>

### 1. 大学生時代

皆さん、こんにちは。今紹介されたとおり、私はこの横浜国立大学の経済学部を卒業しまして、第一生命という会社に入社しました。皆さんは大体2000年生まれくらいですね。だから僕が1978年卒業ですから、大学を卒業したとき皆さんは誰も生まれていませんでした。

私は1974年に横浜国立大学に入学しました。東京大学を受けて、落ちて、失意のどん底で横浜国立大学に来たというのが本当の事実です。当時は正門の前に装甲車がありまして、10人くらい機動隊の方がいて、こんなにゆっくり授業が受けられる状態ではなかったです。それから横浜国立大学もほとんどがマルクス経済学の学者ばかりで、近代経済学の先生は非常に少なかった

たのです。私自身はどんな生活をしていたかという、学校に来て授業を受けて、その後、普通に学生の家庭教師をやって、それから体育会のアイスホッケー部にいましたので、大体夜10時くらいから大体1時くらいまで部活動をしていました。当時、私の友人はマージャンをやっている人がたくさんいましたけれども、私自身はそんな暇はなかったのが現実です。

どんな家庭教師をやっていたかという、小学校6年生の女の子で、清泉女学院中学校か百合学園中学校に入れたいということで、たまたまその方のご両親とも横浜国立大学出身で、高校の校長先生を二人ともやっていました。お忙しかったのでしょ、私が家庭教師をやることになったのですが、当時、今と授業料が全然違ってまして、年間の授業料が3万6千円でした。ですから、家庭教師のお金で全部支払いができた時代でした。

その子の子どもがこの間、慶應義塾大学に受かって、お母さんとその子と孫とです、3代でお祝い会をしました。人との縁はすごく大事だと、私は思っています。それがすぐ役に立つかどうかは別ですけれども、いろいろな意味で縁を大事にしてきました。

これから皆さんたちはいろいろな人たちと巡り会います。その巡り会った人たちの縁を大切にしていくことが、必ず皆さんたちにプラスになってくることがたくさんあります。私も富丘会に所属しています。富丘会ではOBの皆さんがたくさんいます。そういう人たちとの接点はとても大切だと思っています。

## 2. 大学時代にやってほしいこと

### (1) 経済・経営の原書を読むことに慣れてほしい

私は当時ゼミを非常に重要視していました。遠藤輝明先生という経済史の先生のゼミでした。そのゼミに入るときに、友人と一緒に行ったのですが、語学が全優じゃないと入れなかったのです。良が一つあった私の友人は入れなかったのですが、どうしてそんなことがあるのかなと思ったら、最初のゼミに行ったら先生が原書を渡してくれるんです。日本で翻訳がない原書を読むのに最初はずごく苦労しました。その原書を読みながら翻訳して先生と議論していくのがゼミのスタートでした。

私も自分の友人が東京大学に行っていて、東京大学で文科二類、経済学部はどんな勉強をしているのかなと思、彼と話をしていると、当時サミュエルソンの『経済学』の原書を読んでいるというのです。これは経済学の古典といわれる内容ですので、皆さんも一度読まれるといいと思います。原書の方が非常に読みやすいと思います。サミュエルソンというのは、1970年にノーベル経済学賞をもらったハーバード大学の天才です。彼が新しい経済学を切り開いたのです。数学が分からないと読みにくい本ではありますが、ぜひ皆さんにもチャレンジしてほしいと思います。

ここは経営学部の皆さんが大半だと聞きましたので、経営でいいですよ、私は社会人になってから読みましたが、ジャック・ウェルチの『わが経営』がお勧めです。配布資料の中に入っています。それから皆さんたちはポーターの『競争の戦略』はよく読まれているのではないかと思います。ドラッカーの『経営者の条件』は非常に読みやすいので、大学生のあいだにぜひ、その程度は原書で読んでほしいと思っています。社会人になったとき、私自身はこういう機会を与えられて、役に立ったなと今でも思っています。

遠藤先生はどのような経歴かという、この先生の師匠というのが大塚久雄といって、彼の

は社会科学を勉強した僕らの先輩はみんな読んでいます。どうやって資本主義社会が封建社会から変遷を経てきたのかを研究されている先生です。

皆さんも自分の先生の授業を事前に勉強していくということがすごく大事だと思います。アメリカの大学生は、大体授業に出る前に本当に勉強しています。図書館に行ってその先生の本とか、その先生と反対の考えを書いた本とか、読んでいかないと、問題意識が持てないですね。問題意識がない中で授業を聞いていると漫然と聞き流してしまうので、できれば自分なりに批判的な思いを持って本を読んで授業に出てほしいなと思います。

## (2) 歴史を学んでほしい

経済とか経営の話の前に、ぜひ歴史の勉強をしてほしいですね。マッカーサーが日本に来て、歴史や地理、それから修身とか道徳の授業をやってはならないという指令が出されました。従って歴史については、日本の歴史教育は非常に遅れてしまいました。受験科目にないという理由で勉強しない人がいます。それから授業が最後まで終わらないことがあります。弥生式とか縄文式を勉強する前に江戸時代から入れればいいんですよ。江戸の幕末のところから日清、日露戦争というのが日本の行く末を分けたと私自身はすごく思っています。

皆さんはバルチック艦隊を打ち破って日本は勝ったと思われているでしょうし、当時の国民はみんなそう思っていました。でも本当に勝ったのでしょうか。実はちゃんと勉強していれば、本当に勝ったとは言えないことが分かります。当時、小村寿太郎とヴィッテが交渉してポーツマス条約で結ばれましたけれども、ロシアから賠償金を一銭も取れませんでした。賠償金の請求があるようだったら、当時満州の北に、50万兵のロシア陸軍が待機していたのです。だから賠償金を日本が要求するのだったら戦争継続という話だったのですね。

当時、児玉源太郎という、満州で戦ってきた日本の一番の大将ですけれども、彼がとにかく6個師団くらい送ってくれと日本に言ってきているわけですから、必ずしも勝ってよかったというわけではありません。そのとき日本が勝って日本人が国として傲慢になったのだと思います。当時のお金で20億円くらい、大体7年分の国費ですね。これを1年半で使い切ってしまいました。だから国民はもう臥薪嘗胆で、非常に苦しい生活をしていたのは事実かもしれません。

アジアの国々が、例えば皆さんもよく知っていると思うけれども、インドのガンディーとか中国の孫文とか、こういう人たちが独立運動に走っていたのです。それはなぜかという、日本が日露戦争で勝ったということで、アジアの自信に繋がりました。ベトナムもそうですね。ベトナムの独立運動の中で、大きな動きが始まりました。ところが日本はそういう人たちを支援するどころか、欧米と同じように植民地化を推進していったのです。それが太平洋戦争につながったと私自身は思っています。

一度皆さん、暇があったら宮崎滔天(とうてん)という人の話を勉強するといいいと思います。民間人として孫文など独立運動をする人たちを、経済的にも支援を続けていました。そうしていたら日本はアジアの盟主になって、今いろいろな問題が起こっていますけれども、そういう問題とは違った方向に進んでいたのではないだろうかと思います。

ちょっと話がずれましたけれども、皆さんは勝海舟の『氷川清話』という本を読まれたかもしれません。読んでいない人はぜひ読んでほしいです。彼は非常に物事を客観的によく見ていて、要するに戦争で勝ったって仕方ないんだよと、将来の経済的な戦争に勝っていかなければ日本はおかしくなるんだからということ、はっきりその中で書いています。そういった歴史の

ちょっとしたことですけれども、皆さんたちが勉強していく過程の中でぜひ理解して欲しいと思っています。

『幕末史』や『昭和史』は半藤一利さんの本ですけれども、これは非常によくまとまった本だと思っています。それから『隣の国で考えたこと』は韓国についての本です、岡崎久彦さん、元タイの大使だった方が書いたのですが、どちらにも偏らず客観的に表現されて居ると思います。この本は中公文庫で売っていましたが、もう今は絶版になっていますが、Amazonでしたら中古で手に入ると思います。

歴史の話はここまでにして、全体にこういう素地を持っていないと、韓国とか中国の留学生はここの中にもいらっしゃると思いますが、みんなそれぞれ民族の歴史について独自の教育を受けてきています。従って今いろいろなところでディベートをやられているところを見てみますと、日本の学生はほとんど知らなくて、言われればなしになっているケースが非常に多いので、自分たちなりに、教えてくれないのではなくて歴史は自らが学ぶものという思いでぜひ勉強してほしいなと思っています。

私はその後いろいろな国の投資をやりましたけれども、その国の歴史を全然知らないでは投資はできませんね。だから是非勉強してほしいなと思っています。

大塚久雄先生の本の話をしていると難しいので、マックス・ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』という本を紹介します。この本は、今の資本主義はプロテスタンティズムというカルヴァン派の非常に禁欲的な考え方が、逆説的に今の資本主義をかたちづくっていると言っています。中身は皆さんも自分で読んでみて、理解してほしいと思っています。

### （3）留学生と交流したり留学にチャレンジしたりしてほしい

大学生の間に何をやった方がいいかを語っているんですが、歴史の勉強をしてほしいということだけではありません。横浜国立大学には1,000人以上の留学生がいますが、こういう留学生の皆さんとぜひ友だちになってほしいのです。私はタイから国費留学してきた方と友だちになりました。その人にノートを貸してあげることで本当に友人になり、私は福岡の実家に呼んで日本の普通の家庭の生活を経験してもらいました。そして自分自身も一緒にその子の家に行きタイの実情を体験しました。

こうした海外での普通の生活を肌で感じる事が大切だと思います。いろいろな情報はネットで調べれば分かりますけれども、全部本当の情報とは限りません。だから自分の体験として、ぜひ留学生の友だちと一緒にその国に行ってみて、その国のいろいろな様子を体験してください。そのときに歴史の話も出てくるでしょうし、私の姪は立命館アジア太平洋大学でしたが、よくアジアの友だちの国に行っていました。それが当たり前ようになってほしいなと思っています。

留学もあります。横浜国立大学が提携している大学だと授業料は大体相殺なので、渡航費と生活費のようなものは日本にいたってかかるわけだから、そういう経験をできればしてほしいなという思いがあります。

### （4）先輩社会人と交流してほしい

富丘会の宣伝をするわけではないですが、私は入社する会社を決めるときにOBとの接点を持つことで、自分がなぜ第一生命に入ったのかという、非常に大事なことを決めることができます。



した。

1978年に卒業しまして、当時はすごく厳しい環境でしたが、運よく数社から内定をもらいました。その中で第一生命を何で選んだのでしょうか。私は保険会社には全然興味なかったのですが、希望する会社のOBを富丘会に紹介していただき、第一生命の方とお話する機会がありました。最初は、保険会社って生命保険の募集をやっているおばちゃんが沢山いて、募集というイメージが非常に強かったです。

第一生命は当時、資産が約30兆弱くらいはあったと思います。それだけの資産がありますと、それを運用する機会というのがたくさんあるわけです。融資、有価証券つまり株や債券、それから不動産ですね。不動産は日本で大体5本の指に入る大家さんです。そういった視点で会社を見ると、面白そうだな、自分が経験できる機会が沢山あるのではないかなと感じました。

当時人事の方が、いいこと、甘い言葉を使って誘ってきました。君は特別扱いするから是非我が社へ入社したらと平気で言うてくることがありました。実際にそんなことを言われて入社しても活躍できなければ駄目なんです。第一生命は「one of them」で、甘い言葉はかけてくれませんでした。皆さんに言いたいのは、どの会社を選ぶかというのも一つ大事なファクターかもしれないけれども、そこで何をやるかということが、社会人になると本当は大切なんです。どんな会社に入っても、自分自身がどういう考えで仕事に取り組んでいくのかというスタンスさえしっかりしていれば、十分いろいろなかたちでやりたいことができると思っています。

ですから、私も富丘会の紹介でその人に会えなかったら、他の会社に行っていたかもしれない。実はある商社の先輩ともお会いしたのですが、自分の商社には来ない方がいいよと言ってくれたんです。実はその商社がいろんな問題を抱えているので、将来問題が表面化するかもしれないと、言ってくれました。すごく有名な商社ですよ。今はその商社の名前はありません。別の会社になっています。

やはり先輩は、自分の思っている本当の話をしてくれると感じました。だから、別に富丘会に入れというわけではなくて、先輩と本音の話ができる機会があることは、皆さんのプラスになると思っています。

#### (5) アメリカの中中学生程度の歴史教科書は、読んでおいてほしい

歴史の件をもう少しだけお話しします。アメリカの小学生や中学生の教科書は、書店に行けば簡単に手に入ります。小学生の本や中学生の本は、皆さんほどの英語力がなくても十分読めます。例えばなぜ日系人だけ収容所をつくって、第二次世界大戦のときに収容所に入れたのでしょうか？あのとき三国同盟はドイツやイタリアとも結んでいたわけですから、なぜドイツ人やイタリア人のための収容所をつくらなかったのか。これは日本人だからと思うのですが、小学校の教科書では、この点を反省をしていました。やはり自分たちはこんないけないことをしていたという反省です。でも一方で原子爆弾を2個落とすということについては、やはりこの戦争を終わらせるために仕方がないという文章になっています。そういう教育を受けて皆育っているんだなと思ってほしいなということです。

### 3. 社会人新人時代に感じたこと

#### （1）小さなことでも、指導できるテーマを持つこと

大学を卒業して、私は第一生命に入りました。当時は入ってスタートすると、算盤を使っていました。算盤は、全然私はできなくて、電卓でやっても大して上手ではなくて、もちろん事務知識もたいしてないわけですから、先輩の女性に仕事を教えてもらいながら何とか毎日、悪戦苦闘していたということなんですけれども、こういう社会人新人がどうやって成長していく過程を歩んできたかということを少しだけお話ししたいと思います。

実は1978年に、やっとIBMのコンピューターの稼働が、支社とか末端のところにとんどん入ってくるようになってきました。そうすると、今までの知識の水準だけだったら私は前にいる人にはかなわないです。でもこの機会を私はチャンスだと思いました。新しいコンピューターの導入によって、支社の事務の流れに対する知識への理解が一斉に必要なになりました。私は支社の企画に入りましたけれども、それで全員に教育や運営の指導的役割を担おうと思って、これを猛烈に勉強しました。朝会社には7時ころ来て、人よりも前に全ての運営についてのテキストをつくって皆さんに披露しました。そういう意味では自分が少し前進したかなと思いました。

#### （2）上司に恵まれないことを言い訳にしない——支援・指導してくれる人は周りにいる

当時、上司が、相談しても相手にしてくれない人で、そういう人もたまにいますね。この上司に相談しても仕方ないと思ったんですが、実は保険会社には、上司という役付がやらなければいけない仕事がありました。「契約解除」というのは、例えば保険に入るときに、私は病気でしたとか、どこかの手術をしましたとか、そういうことがあれば事前に言わなければいけないんです。告知をする義務というのがあります。元気な人と昨日まで病気で入院していた人が一緒の保険料で入ったら困りますよね。だからそういう人については、基本的に既払い込み保険料を支払って契約をやめていただきます。やめていただくための交渉をしなければいけません。

上司に相談しても何ももちがきません。支社全体を見ますと、いろいろなスタッフがたくさんいます。こういう人たちに相談をすると、ちゃんと答えてくれる人がいました。おかげで10件くらいあったその解除案件は一つ一つ解決していきました。私自身にとっては支社全体の人、それから支社全体の業務内容を知る良い機会になったなと思いました。

#### （3）嫌な仕事、直面する課題から逃げない

もう一つは、保険会社ですからいろいろな苦情の電話が入ってきますが、私の担当ではない苦情の電話が回ってきました。皆さんだったらそういう電話はどうしますか。私の担当ではありませんから担当に回しますと言いたいですよね。でもそれを言うてしまうとたらい回しじゃないですか。たらい回しだとみんなも怒るでしょう。どこかに電話をしたとき、それは担当が違いますからというと頭にくることはありませんか。そうやってはいけないと思って、私はそれを全部受け止めて、自分で調べて回答しました。だからその苦情めいた電話を回してくれた人からすごく信頼をされるようになりました。だから逃げないで一つ一つをクリアしていくということが自分の知識の範囲が広がり大事なことと思いました。

#### (4) 真剣に取り組むと関連する専門知識を目的を持って学べる

もう一つは、労働災害関連の業務です。例えば通勤災害は被災労働者自身が申請手続きをして企画担当がサポートをすることになっていましたが、書類が山積みでした。労働基準監督署に行っちゃちゃんと申請すればお金も出のですが、労基署は結構厳しくて、書類が1枚でも完璧でないと全部突っ返されます。もうけんもほろろです。皆さんたちだったらどうしますか。私はそのときどうしようかなと思いました。

基本的には社会保険労務士の人は提出書類を全部チェックして、手続きを代行しています。ここぞとばかり社会保険労務士の勉強をしようと決めました。通信講座を頼んだら、10冊くらいテキストが来たかなと思います。社会保険労務士の勉強をする機会をもらったと思いました。そのおかげで自分たちがそろえた書類では駄目だったということに気付いて、一つ一つ解決していくようになりました。

#### (5) 出来ない理由を挙げる前に出来る方法を考えよう！

当時の保険会社の職員はほとんどが営業職員の方です。僕らは内勤ですから事務の世界です。労災対応の努力から営業職員の世界からも少しは信頼してもらえるようになってきたかなと感じました。役付しかできないような仕事をやれるようになってきたのと、それから自分たちの事務の世界でコンピューターが入ってきていて、そこに対して指導する係、リーダーとして皆さんを応援するようなことで、少しずつ自信がついてきました。それから営業職員の世界も含めて、社会保険労務士の勉強もしながら問題を解決づけたことで、少しずつ自信をつけながら経験を積んできました。

「出来ない理由を挙げる前に出来る方法を考えよう」というのは、これが私の仕事に取り組む上での全ての原点であります。それはやはりこの1年生のときに、自分が学んだ一つの大きな原点かなと思っています。1年生のそのときは、算盤もできないし知識もない。この新人駄目じゃないのと言われていたと思いますが、2年くらいたったときには、もうそこは卒業できたかなと思いました。

## 4. 運用時代に学んだこと

### (1) 厳しい上司に鍛えられる

入社して2年半たち、第一生命は基本的に支社と本社を5年以内で経験するという基本的なルールがありましたので、次の異動は財務関連という思いで、手を上げたら、偶然ですけれども、財務審査部に行くことになりました。

財務審査は何をやっているのか、何となくイメージは分かりますか。銀行も融資をやりますが、銀行と違って生命保険会社にはそんなに融資のスタッフがいません。融資だけで3兆円くらいの資金を運用していた時代です。例えばある会社に融資をしなければいけないので、その会社の財務諸表を見て財務分析をしますね。それから経営者が大丈夫か。キャッシュフローはどうなのか。担保はどうなのか。支援をしている取引のある金融機関はどういうスタンスか、そういったことを調書にまとめながら仕事をしていきます。それで融資可否を決定します。

大体30ページくらいの調書を書くんですが、当時は全部手書きでしたね。それこそ皆さんのようにパソコンのワードがあるわけではないし、エクセルがあるわけでもないし、全部手書き



で書いていました。そういう手書きの仕事を始めて、とにかく部長がものすごく厳しい人で、できの悪い調書だと破って捨てるんです。30ページのを破って捨てられて、パソコンがあればすぐ修復できますが、手書きのものは簡単に修復できないですね。とにかく厳しい人でしたけれども、私が役員になったときに一番影響を与えた上司はそのMさんと思いました。職場では天皇と言われた人でした。

それはなぜかという、夜10時くらいまで仕事をしていると、飲み屋から電話がかかってきて、部長が暴れていると言うのです。誰か助けに来てくださいというのをおかみに言われても、誰も行きませんがね。暴れているといってもとんでもない人ではなくて、本当に頭がいい人なんです。

行って話していると、言葉が悪く、ボロカス言われる中に私たちが気付かないこと、それから大人の世界でどう判断しているか、いろいろな機微が分かるような話が出てくるわけです。でもそれに付き合っていると朝5時になるんですよ。朝5時になって白々と明けてくると、家に帰ってシャワーを浴びてそしてそのまま会社に行くという、それが毎日だったら死にますけれども、そういう経験を積みました。だからそれが嫌だった人は半分くらいもう帰って寝ていましたけれども、私にとっては物事を考える上で、大きな財産を与えてくださった方だと思っています。

そういう中で、私が提案実施したものに信用ランクというのがあります。いい企業はA、悪い企業はBとだんだん落ちてくるんですけども、何でもかんでも30ページ作る必要はないんじゃないのというので、信用ランクに応じた調書の書式を変えましょうと大それた提案をしました。Aランクは1枚で、下の方だけ分厚いものにしたらどうでしょうと。もう何十年という歴史がそういうふうになっていると変えられなかったでしょう。

ちょうど機会があって、みんなの同意を得てそういうふうになりました。変わったおかげで1か月につき最高27件の調書を作成しました。調書を破られると27件なんてできるわけがないです。

## （2）激務のなか資格を取得する

実は私自身は、入社前に簿記を勉強したことがなかったです。経営学部なら簿記論を受けていますよね。私は日商簿記3級を取得したこともありませんでした。財務審査部に配属され2週間後に試験があるから、君、頑張ってくれと言われて、そこからスタートしました。3級を2週間でやるというのは結構大変ですよ。あまり馬鹿にしたものじゃなくて、でも受からないともう恥ずかしいので、何日か徹夜しましたね。何とか簿記3級受かりました。よく頑張ったね、そう言われて、終わった瞬間に、あと2級で工業と商業の簿記があるからまた頑張ってください。それが受かると、今度は宅地建物取引主任者、宅建に受かると中小企業診断士の受験をし、資格試験と仕事のはざままで猛烈な時間を過ごしました。

## （3）「質問力」を磨く

そのときにマネジメントとか経営とは何かということを真剣に考える時期でした。私自身も経営者面談して、1回経営者に叱られました。おまえみたいな若造に私の経営を判断されるのかと言われたときに、そういうことを言われぬように強く自覚しました。叱ってくれた経営者の名前を今でも覚えていますが、その人のおかげで私自身も気づかされました。該当

の経営について精通しておかなければいけないと認識を強くしました。

経営者と会って話をすると、緊張が走ります、まず30分ですよ、1時間も話してくれません。その30分で、いろいろな数字分析をして立てた仮説を基準にしてこの仮説どおりかな、問題点を明確に認識して、適切な手を打っているか、などを質問することで、この人が大丈夫かどうかを判断するのです。そういうことを真剣に考えて質問する能力を、「質問力」と言っています。

皆さんもこれから勉強していくのでしょうか、質問する力、自分たちで仮説を立てて仮説どおりかどうかということを理解していく、こういう質問力を身に付けるという意味では、私自身、非常に役に立ったと思っています。なかなか授業で質問しないと思いますけれども、質問をするということは、それなりにやはりきちっと経験がないとなかなか難しいけれども、私が一番勉強できたのは、そこで経験したことです。

#### (4) 優良な情報収集のために人的ネットワークを築く

審査業務の経験の中ではいろいろありますが、人的ネットワークを築くことは、そんなに若いころではできませんが、大切だったように思います。あまり具体的な名前を出すのはいけないのですが、例えばゼロックスというアメリカの会社は当時、もうつぶれそうだったんです。当時株価が10ドルを切りそうだと、皆さんご存じのようにチャプターイレブン、倒産です。当時、私どもは、相当の金額の債券を持っていました。つぶれたら全部なし、つぶれなければちゃんと利息と債券の元本が返ってきます。皆さんだったらどうしますか。

ゼロックスという会社は、アメリカの中では立派な会社だったと思います。でもそのときは相当ガタが来ていたんですね。このときに私自身が動こうとしたのは、当時私どもはキヤノンという会社と非常に仲良しで、そこでアメリカで20年間仕事をしていた人と接点を持ちまして、お話を聞きました。

そうすると、ゼロックスという会社は、アメリカ政府との信頼関係がある。だからキヤノンとカリコーが攻めていっても、ワシントンで必ず跳ね返される。そういう話を聞いているうちに、これは結果的に今おかしき原因を分かって手を打っていますので、そういった視線から見ると、つぶれないのではないかなという判断をしました。単なる数字の分析だけでは正しい判断に到達しないのです。そのときもやはり人的ネットワークというのが非常に大事で、これは普通の人の聞いていたら分からないですね。

もう一つ、生々しい話かもしれないけれども、雪印乳業がありましたね。雪印乳業の社長が、私は寝てないんですとテレビで言った途端に、マスコミに袋だたきに遭ってつぶれそうになった。そのときに私の人脈で情報を集めたときに、農林中央金庫というメイン銀行が支援する方向にあるということを感じていました。こういうことって単に机上の空論で机上の数字で合わせて見ていれば分かるというものではありません。そのために、人的ネットワークを、私は今でもずっと大事にしています。これはおそらく皆さんたちが気付くのは、社会人になってからだろうと思います。

こんなことばかり言っていると、何かうまくいっているケースばかりのように思われるかもしれませんが、先ほどの雪印乳業の場合も多額の債券を持っていましたから、これがゼロになるのか、売却しても30%の価値ですよ、そういう世界で勝負していました。

でも私自身にも大失敗はあります。成功より、失敗の経験から学ぶことが多いです。私の大失敗は、1985年のプラザ合意なんです。プラザ合意とは、ニューヨークのプラザホテルで世界

の首脳が集まって、当時、竹下登さんが大蔵大臣だったと思います。240円くらいだった為替が、一気に2年で120円まで円高がすすみました。半分ですよ。そのおかげで210円だったマクドナルドが、（原材料を輸入にシフトすることで）平日は65円で売ようになった。その時代です。

そのときに、私自身は海運会社にお金を随分融資していました。海運会社というのは、基本的にワールドワイドに仕事をしているでしょう。ワールドワイドに仕事をしているということは、ほとんど収入はドルなんです。外貨です。そうすると、円高で例えば240円が120円になるということはどういうことですか。同じドルで収入をもらってれば、日本円で払おうとすると半分になるということでしょう。われわれ日本の金融機関は、円で貸しているわけですよ。円で貸し付けて円で回収しなければいけないから、そうすると、彼らは同じ収入のドルでもらっても、円に換算すると大幅に減少してしまいます。だから返せなくなる。否返せなくなるだけじゃなくて、倒産するかもしれない。

その経験は、アメリカの一つのポリティカルな政策転換ですけれども、レーガン大統領のときですね。これは財政収支の赤字、それから貿易収支の赤字、この双子の赤字を何とかして、ドル安からドル高にしていきたいということで、一気に政治的決着をつけたんです。これは私の心の中にすごく残りましたね。

#### （5）東京ディズニーランドへの投資の実現

私は入社してまだ役付になる前だったんですけども、東京ディズニーランドへの投資を検討しろと言われて審査しました。当時、私はまだ若造でしたけれども、代表取締役専務とか常務といった役員の前で考えを報告しろと言われてました。皆さんは今ディズニーランドは絶対に大丈夫だと思っているでしょう。当時は日本でディズニーランドがうまくいくかどうか、ほとんどの人が良く分からないというのが、本当だったと思います。

当時、私は役員会で様々な質問をされたんですが、悩みに悩みました。皆さんのほとんどはディズニーランドに、行ったことがあるかと思います。ディズニーランドの良さは、十分理解していると思います。体験したことのない人々の様々な意見が多いときにどう判断をして、結論を出せばいいのでしょうか。

オリエンタルランドの一つの大株主は、京成電鉄でした。実は京成電鉄の経営が非常にうまくいかなかった時期でした。それと、京成電鉄には谷津遊園という遊園地があって、この再建計画がありました。再建計画の方が理解しやすいので話が進みやすいんです。ディズニーのようにストーリー性がある、こういう物語を語っているんだとか、そんなこと言ったら当時は経験のない人には理解できなかったのです。今皆さんが当たり前だと思うことだって、当時は本当に大丈夫かなと不安に思われていました。私もそこで京成電鉄の再建計画の一環として、ディズニーランドの話をして、融資を決めました。おかげで今、ビックサンダーマウンテンとかセンター・オブ・ジ・アースというのは、第一生命のメインアトラクションになりました。ディズニーランドのスポンサーは1業種1社ですから、同業他社は参入できないのです。こんなことを任せてもらったおかげで、私自身も緊張感の中で仕事をやらせてもらいました。当時は担当者が説明するのが普通でした。役付が本当は説明してくれれば助かるのですが、私が入社5年目、6年目くらいで、それを説明しましたように、大企業に入ってもいろいろなチャンスがあります。そういうチャンスを自分のものにするかどうかは、自分自身の問題だと思います。

ディズニーランドがスタートしたばかりは、リピーターが来るのかどうかという意味で

大きな問題になりましたけれども、今は大成功ですよ。親会社の京成電鉄の経営も全く問題なくなりました。ご褒美に5周年記念の時計をいただきました。

運用の世界は緊張感の連続なんです。万一何かあったらお客さまから預かったお金がパーになってしまいます。そのためにどうしていくのかという、経験を積んできました。

#### (6) 体力をつけておくこと

私が新設のオルタナティブ投資だとか、ストラクチャー投資部の部長をやった時代は本当にハードでした。例えば朝8時半にシカゴに着くと、そのシカゴから相手のファンドの会社に行って、ブレックファーストミーティングがあるんです。ブレックファーストミーティングというのは、サンドイッチが出るんです。日本はお茶のサーブとかあるじゃないですか。誰か女性が出てきてサーブをすることはアメリカでは全然ないんですよ。ただ、水だとかコーラ、コーヒー、紅茶、全部テーブルの上に置いていて好きなように飲んでいいですよ。

朝2社、それから昼のランチミーティング、それから2社、夜はディナーミーティング。さすがに私も夜のディナーミーティングのときは英語のシャワーを浴びてもう疲れ果てて、いつも事務所で30分だけソファに寝っころがっていました。ホテルに帰って寝ると起きられなくなって、遅刻する可能性があります。だから体力はすごく大事なんです。

シカゴなんて朝早く便で行くと大体みんな眠れないで行っているから、レッドアイで目が真っ赤になっている。でもそういう経験を積んでいると、アメリカ人というのは正直言えば、あまり知識のない人たちに対しては、何をするか分かりません。だまされている日本人の投資家はいっぱいいたと、私は思っています。

#### (7) 英語力を磨いておく

大きいファンドに有名なファンドだからいいと思っているでしょう。でもそのファンドの中に、パフォーマンスのいいやつと悪いやつがいっぱいあるんです。自分たちに実力がないと、いいパフォーマンスのところには入れません。私たちもそういうことがよくあったので、日本の投資家が簡単に入れないファンド会社はないかということで研究しました。自らの投資スタンスを明確にし、先方に正しく理解していただき、投資できました。日本から我が社だけでした。

そういうことを仕事としてきましたけれども、私は英語が抜群にできたわけではないんですよ。朝から晩まで英語を聞いていますと疲れが出ますよ。みんな日本語だったら大体100%理解できます。いくら英語ができて、理解は7割か8割くらいじゃないですかね。

大切なことは、理解できるまで粘り強く、本質をついた質問をしていくことです。この投資家にはいい加減な対応はできないと相手に感じさせることが大切だと思いました。

#### (8) 人と面談するときの事前準備が大切

投資先との面談で大切なのは、先方は、うちのファンドはこんなにもうかっているんだよという、資料を説明しようとする。その時間があったくないので、それを事前にもらってこっちで全部質問だけ組み立てて、質問を投げかけてみます。がんがん投げる。そうすると向こうも面食らっちゃうんですね。今まで自分たちはこんな成果を挙げていますという話だけを得意気にしてきます。でも現実には違うかもしれない。だから彼らが言っていることが本当かどうか試してみないといけな。

それで、面談しているその場で、例えば今、あなたから聞いたことは本当ですか、インベストメント・コミッティーの資料を出してくださいと。その場で弁護士を入れて、コミッティーの資料を見せてもらいます。資料をその場で読んで、先方が言っていることが間違っていないければ、このファンド会社のガバナンスはしっかりしているので大丈夫だというやりとりをします。

ただ単に座って聞いて、ああ、すごい会社だな、では駄目なんです。相手も質問攻めにされると、この人たちをだましたら大変なことになるなと思うんですよ。こうしたやり取りが出来ないとアメリカのヘッジファンドに投資していくのは無理なんです。

#### （9）人的ネットワークが功を成す

私自身も、これはちょっとすみません、自慢話ですが、大体年間で15%くらいの利回りを5年連続で上げました。5年連続で15%くらい上げると大体資本の回収も進みますので、何かあっても大丈夫だと思いました。でも2008年のリーマン・ショックの引き金となる、投資銀行のリーマン・ブラザーズがつぶれるまえにはやはり情報網ですね、人的ネットワークを通じて、様子がおかしいんじゃないの気づいていました。投資銀行としてリーマン・ブラザーズは急成長していましたから、やはり急成長のどこかにひずみが出てくるんです。

そういう中で、われわれのところにリーマン・ブラザーズから融資の申し込みが何回もありました。当然、お断りしました。残念ながらリーマン・ブラザーズの倒産に直面することになりましたけれども、やはり自分自身が普段から人的ネットワークを持っていないと適切な判断は無理です。世の中に誰もが知ってる情報（SNSも含む）はあまり価値がないのです。一部の人しか知らない本当の情報を知ることができることが大切です。これが運用で学んできた大きな教訓の一つですね。

### 5. 労働組合執行委員の経験

私はこの後、二つ大きな経験をしています。一つは労働組合の執行委員です。労働組合は会社によっていろいろあります。第一生命の労働組合はどちらかというと経営者と対等で、労働組合の委員長は経営者の登竜門と言われていたくらいでした。実は労働組合の委員長で社長になったのは3人くらいいますね。この組合の経験というのがすごく勉強になりました。

保険会社には収納保全職という、集金をする人がいます。集金をする人を多く雇っていると、やはりコストが掛かるんですね。これを全て銀行口座振替にすることによって会社の経費は大幅に改善されます。

そうはいっても、収納保全で集金をやっている人は困りますよね。自分たちの仕事がなくなります。それを全面的に打ち出していくと、会社との軋轢が生じます。だから彼らと組合の人間として接点を持つんです。あなたのやっている仕事は非常に役に立っている。でも将来は、銀行振替に変えていかないといけない時代なんだということで、納得してもらえる方法を考え実施していくのです。

でも大変ですよ。彼らから罵声を浴びせられることもあります。こういう経験を積むことによって、経営とは何か分かってきます。経営者だけで経営しているわけじゃなくて、組合のメンバーも従業員が納得のいくかたちで、制度を変えていくためにどうしたらいいかを考える必要があります。労働組合での活動は、そういったことを学んでいくチャンスだと、私自身は思っ



ています。

私どもは基本的に経営者と同じ視点で会社をよくするためにどうしたらいいかを考えてきました。そういうことをきちんと前向きにやっていく会社でしたから、当然社長になる人もいるわけです。

こういう組合の経験もマネジメントは単に本で読むのではなくて、実体験で学ぶ大切さを教えてくれると思います。

## 6. 支部長時代の経験

### (1) 魚を与えるのではなく漁場で漁の仕方を教える

もう一つの経験は支部長です。第一生命だと、支社が100いくつあります。支部は支社の下部組織で1,000以上あります。支部には例えば私が支部長で、ここに保険営業職員であるメンバーが18人くらいいるとしましょう。支部長はそういう人たちを、採用・育成も含め管理運営していきますが、全責任を求められます。大体みんな支部長をやりたいと手を上げないです。当時私のころは、支部長をやりたい人はいなくてよいということでした。何故なら、支部長になって失敗したら、課長になるのが遅れたり、課長になれなかったりする人もいるからです。課長になりたいですか。やっぱりなれるならなった方がいいですよ。

でも、ここで言うておきたいのは、課長とか部長、役員になることが目的で仕事をしているわけではないんです。自分が与えられた役割、その仕事をちゃんとこなしていくことが、一番大事だと思います。だからそれは結果として課長になったかもしれないし、部長になったかもしれない。そういうものだと思います。

支部長は確かに大変です。皆さんと同じように大学を卒業して、同じように勉強してきた人たちばかりではなく、子育てをしながらご主人がいない人や、会社の社長の奥さんもいましたし、普通の主婦もいます。女性がほとんど大半でした。この人たちを採用して育成して、成果を上げていかなければいけない。いつも成績が出ない人は、結構苦しい思いをしているんですね。

私は保険の募集なんか全然したことがありません。だけれどもそういうことをやれと言われてはやはりやっていくわけです。そうするとどうやってうまくやっていくのでしょうか。一番大事なのは、魚を与えるのではなくて、漁場をきちんと開発して、漁の仕方を教えてあげることです。これはどんな仕事でも同じですけれども、安易に私がお魚を捕ってあげるとその人は全く成長しません。漁場とは何かというと、保険の募集をおこなう職場です。その職場を私自身が一所懸命探してきて、そこでその人が一所懸命に頑張るように、魚の獲り方を教えるわけです。

皆さん、コーチングを勉強されたことはありますか。人が何かをやりたいときに、心の中にそれを制限するものがあります。できないことを実行できるよう、やる気のスイッチであるトリガーをちゃんと認識して、心の中の制限を外していくことがコーチングの基本ですけれども、同じなんです。仕事をやるときに、いろいろなできない理由が出てくるんです。子どもがいるから、商品知識がないから、そして自分が行く職場が非常に厳しいから、みんなそういう言い訳がいっぱい出てきます。

そういう言い訳を全部外してトリガーを引き、実行することによって成長していくんですね。そういうトリガーをまず認識できない人もいます。だからコーチングの世界でよくあります。

れども、トリガーを引きながら新しい世界に学んでいくということを、ぜひ試していただきたいと思います。

私が例えば18名のメンバーで支部長をスタートすると、メンバーを30名くらいまでに増やさないで支部としての業績目標を達成できないです。個人の能力なんてそんなに急に上がるわけではないので、新たに人を入れないといけない。教育しないといけない。その人たちに一定の職場を探してあげる。職場でちゃんと募集していけば、GNPでいう（義理・人情・プレゼント）ではなくて、納得感のある募集ができます。

## （2）組織では平等と規律が大事

そういう中で仕事をして分かったことは、人にとって組織の中で一番大事なものは、平等なんです。それから規律なんです。よく成績が上がる人はいろいろな要求をしてくる。その人の成績は上がっているなら要求を受け入れてもいいか、という判断をやったら駄目です。成績が上がっていることと、その人のわがままを許すことは違います。組織というのはそういう規律、つまり組織での法律を守らせることが大事です。簡単なことでいえば遅刻をしない、それから施策はみんな平等にやりましょう、ということです。でもこういったことをちゃんと統制できるかという、そんな簡単なことではないです。

ほとんどの優績者は、わがまま放題です。皆さんだったらどうしますか。優績者が、私こんなに保険取っているんだからいいじゃない、支部長、私の言うこと聞いてよ、と言われますよね。聞かれても困りますね。これから君たちもそういう場面に直面しますよ。提案のように、ルールの中でその人がわがままを言ってなければいいんですよ。でもその人のわがままは駄目なんです。

もっと簡単なことを言うと、私は二人の優績者に退社してもらいました。保険の仕事ではなくて夜の仕事もしているわけです。夜の仕事を、そのお店に来るお客さんから契約をもらうと、これはもう継続しないです。ちゃんと説得しているわけではなく、そのお店に来るお客さんのために、いろいろなことを言ってバスターしているわけですね。夜の仕事をすれば当然遅刻をしますよね。そんなのを許していると、組織が崩れると思うんです。平等と規律を貫くのは割と難しいです。この二人の優績者を退社してもらってから支部の雰囲気がとても良くなりました。私は退社してもらいましたけれども、一番大切なのは、そういう決断と行動に勇気が必要なんです。それができないと、支部の業績は向上しません。

私が異動のときに、その支部では保険営業職員が18名から40名に増えましたけれども、40名に増えると会社が要求している成績を全部クリアできます。福岡で支部長をやっていたんですけども、東京の支部に負けないうためにどうするかをすごく考えてやりました。簡単に言うと、職域で上がった契約は長続きするんです。だからその人の成績も長続きするし、収入も増える。だから職域で契約を上げることを重要と考えてました。

職域で契約が上がると黒板にもすごく大きい数字で書いていきます。職域じゃないところから契約を取った人は小さいやつで書きます。自分のやるべき方向感の中で、みんなを間違えないようにしていくためには、その方がいいということです。嫌われるかもしれませんが、自分の心の中を鬼にしなからでもやらないといけません。人に嫌われるかもしれないと思って経営をしていたら、いい結果は出ません。そこに所属している営業職員がやりがいを持ち長く仕事を安定的に継続していけるようにしないと、という信念がないといけません。そういう

心がけてやっていると、支部は経営で成功します。

### (3) ほかの人が愛せるものに、自分も関心を持つ

もう一つ、私とその支部で成功したケースをお話しましょう。その支部に育成所長がいたんです。育成所長はすごく力がある人です。この人が全然私の言うことを聞かないんです。困りましたね。この人をやる気にさせないと困るわけです。偶然その人のお母さんがリウマチだったんですけれども、会社に電話がかかってきました。その人のお母さんはもう入院しなければいけない状態でした。私はその人の自宅に行って、お母さんを背負いました。そして救急車ではなくて自分の車で病院へ連れて行って、入院の手続きもしました。そうしたらお医者さんが、あなたは親戚の方ですかと尋ねるのです。まあ親戚と似たようなものですよと言って入院手続きをしました。その育成所長が帰ってきてその話を聞いたときに、涙をぼろぼろ流して、私のために今後一緒にやりましょうと言ってくれて、大協力をしてくれました。

そういう関係はすごく大事です。20名とか40名の小さな組織ですよ。一緒に成績が上がればみんなで歓喜を上げるし、成績が駄目だったら泣いてしまう。そういう組織の中でも経営なりマネジメントなりが大切です。保険契約の募集力があるから成功するわけではない。募集力がなくても、やり方一つでいくらかでも人の心をつかめます。心をつかむというのは大事なことです。

私はどうやってつかんでいるかという、40人の人たちのこんな小さな手帳があるんです。業務日誌という、この手帳を毎日出してもらって、毎日書いてもらいました。どんな仕事をしているのかというのは書いてあるんですけれども、本当のことを書いてないこともあるんです。皆さんもそういうことはありませんか。それから家族のことも書いてきます。営業職員が愛せるものに、自分も関心を持つということはすごく大事なんです。

だから家庭の奥さんだったら、ご主人よりもと言ったら怒られちゃうかな、子どもはやはり愛情を注ぐ対象です。子どもさんが怪我したり病気になったりすることに対して、同じような愛情は無理かもしれないけれども、そういうことにきちんとした関心を持っていると、人と人のつながりができてきます。そうすると、人間として結びついてくるんです。だからこの人たちの集団とは、いまも年に1回か2回、私は福岡で一緒にお食事をする機会をつくっています。行かないと叱られるんですけれども、そういう人との関係は、ずっと大切に続いていくんだなと感じています。

## 7. 総合大学課長時代

### (1) 顧客ニーズから従来の枠組みに囚われない新発想の組織創設

第一生命の場合、研修部門を「総合大学」と言っていたんですけれども、なぜ総合かという、営業の世界と内勤の世界を全部総合して研修をおこなっていたんですけれども、ここで私も課長になりました。今から30年近く前です。あるトヨタのディーラーの専務が第一生命のファンだったんですけれども、彼から電話がかかってくる、新入社員が70名か入ってきたんですけれども、新入社員のマナー研修ができないかと言われたんです。

当時は社外の人たちにマナー研修なんて提供していなかったんです。皆さん、そういう電話がかかってくるらどうしますか。私の隣に座っていた課長が電話を受けたんですが、そうした

らその電話を受けた人は真面目だから、宮田さん、ないからないと返事しましょうかと言うのです。

その期限があと3日あるんです。私はじゃあ3日間あればテキストがつくれるなどと思って、その課長にありますと言ってください、私が行ってお話しますから、責任は全部私がかかりますからと言っちゃったんです。テキストはほかのいろいろなテキストをうまく参考にして作りました。

今までの保険会社は、保険募集で、保険の話しかしないんですね。ところがその会社が求めているのは何かというと、新入社員のための、自分たちのセールスの研修はあるけれども、その前のマナー研修をやってほしいんだということで、私そのマナーインストラクターみたいななかたちでやったんです。そうすると、向こうもすごく喜んでくれたので、職場の70名のうち50名くらいが1週間で保険に加入してくれました。これは結構いいなと思ったんですね。

マナー研修を外部へ提供する同業の会社はなかったんですけども、でもたまたまうまくいったのだろうなと思って、私自身は5社くらいそういう要望がありそうなところに投げかけてやってみました。やってみると、先方も喜び保険募集にも効果がありました。これはうまくいくと、それで、この総合能力開発部の部長に相談して、マナー研修を事業として作りませんかと提案しました。女性のしっかりした人を10人くらいセレクトして、その人たちに6か月間で研修を実施して、本物のマナーインストラクターをつくりました。これは業界初だと思います。

全国の支社に女性の優秀な方がたくさんいるんです。そうこうしているうちに、私たちもやりたいと手が上がってきて、あっという間に全部の支社で二人くらいずつマナーインストラクターが誕生しました。営業だけじゃなくて、相手が望んでいることに対して、われわれが提供できるリソースをうまくまとめて提供していくことによって、相手の会社は喜んでくれる。例えば1名しか入社しないという会社ならば、そういう会社を10社くらい選べば、受講者は10人になりますよね。入社したときが一番大切なので、マナー研修を外販する組織、制度をつくり様々な企業から喜んでいただきました。

## （2）将来の幹部候補生を対象とする社内ビジネススクールの導入

それから、内勤と外勤の人たちで、将来の中堅幹部、営業部長候補全般、部長になるような人たちに、何か研修を提供できないかなと考えたのが、社内のビジネススクールです。私はたまたま、慶應義塾大学のビジネススクール（大学院経営管理研究科）に当時勤められていた高木晴夫先生と知り合いでした。組織行動論を専門とする先生でしたが、私は保険の世界で役に立つ内容と認識していました。人がある刺激に対してどう行動するのかを科学として研究してきた先生です。保険会社の内勤の人たちの考えをがらっと変えたいと思ってました。

がらっと変えるためには全然違う発想の先生たちを呼んできた方がいいなと思って、それで、慶應ビジネススクールは横浜市港北区の日吉ですから、たまたまわれわれの研修施設が戸塚区の東戸塚でしたので近いので、高木先生に話すと、もうすぐにオッケーしてくれました。当時慶應ビジネススクールに勤めていた古川公成先生をはじめとして、何人かの先生にも講師を頼めました。

例えばどんな授業をやっていたかという、P&Gのバンパースだとか、花王のメリーズだとかの製品間の比較講座です。それから自動車業界の比較です。今まで彼ら彼女たちは、製品や企業間の比較論に最初はついていけなかったんです。でもそういう刺激を与えてくると、反応

が全然違ってきますね。やはり非常に有能なものを持っている人たちだけ集めていますから、ちゃんと興味深々でついてくるんですね。

これは結構お金がかかったんですけども、おそらく今はもう続いていませんけれども、私がいたころは、教育のお金に糸目を付けないことで、素晴らしい経験をしたと私自身は思っています。参加した人たちも本当によかった、自分を変えるきっかけになったと言っていました。

### (3) 取締役候補者を対象とする社内塾

最後にもう一つここで経験したのは、第一生命で取締役になる人たちの塾の研修企画です。そのときにどういうふうを考えて行動している人が役員になるのかということ、勉強しました。一人数百万円ずつあげて、これは自由に使ってくださいと言うのです。使い道について相談を受けるんですが、いろいろな勉強に使ったり、海外に行っているいろいろな体験をしたり、絵画製作などの芸術につかったり体験のフィードバックをしてもらうために、発表大会を開催しました。会長、社長、現役役員が集まる中で、彼らが発表します。そういう経験を私自身が体験させてもらったということも、マネジメントを見ていくための大事な経験だったかなと思っています。

## 8. 資産管理サービス信託銀行副社長時代——「いいね。言いね！」運動

あと、資産管理サービス信託銀行の話をしたいなと思っています。最近若い新入社員が増えるようになって、横浜国立大学からも応募してくれて入社しています。この会社は、信託銀行なんですけれども、皆さんはあまりよく知らないと思うんです。これは特別な信託銀行で、日本に三つしかない資産管理信託銀行の一つです。これが2021年に日本で二つになる予定です。資産管理サービス信託銀行は、地方銀行や年金基金、生命保険会社、かんぽ生命も第一生命もそうですが、こういった金融機関から大体400兆円くらいのお金を預かっています。運用の実務や配当管理などが主な業務です。

この会社で「いいね。言いね！」運動を創作実施しました。隣の人のことを褒めてあげたり、隣の人が何をやっているのかに関心を持ってもらったりする運動です。なぜやったかという、この会社ではそれぞれの専門性が高くて横とのリレーションが非常によくなかったんです。そのために、お互いに関心を持とうという運動を、非常に積極的に進めました。これによってやりとりは、1,000名の会社ですけども、最初は月に400件程度でしたが2年で4,000件になりました。こういうやりとりをちゃんとやっているリーダーのいるチームは、ミスが少なく運営が円滑にいきます。でもこういうことに関心がない人は、全然駄目なんです。

この運動によって、お互いの組織の間の連携が取れるようになって、改善の提案が実施に移され事務の効率が非常に上がった会社になりました。だから事務ミスがすごく少なくなったです。組織間の異動により人材育成に繋がりました。組織風土の改善にも結びつきました。



## 9. みんなの愛に支えられて

もう時間がありませんが、中学生作文コンクールで受賞した作文をちょっと読みます。

「母は、13年前のことを思い出しながら、ポツリポツリと話しました。僕がお腹にいることがわかった時、家族は大喜びでした。

ところが、緊急入院、『残念ですが、もうお腹の赤ちゃんが出てきそうです。助からないことも覚悟してください。手術して絶対安静です。』食事はおろかトイレにも立つのを許されず、いつ赤ちゃんがダメになるか、恐怖にも似た不安は、母を苦しめ毎日泣いたそうです。毎日のように見舞いに来てくれる家族や友人、お医者さんや看護師さんは僕の命が消えないように『がんばれ』と励ましてくれたそうです。

『あの時は、もう夢中だったから、お金のことを考えなかったけれど、あれだけ長く入院して、手術をしたり最高の治療を受けることができたのも生命保険に加入していたお陰だわ』『ありがとう！生命保険』みんなに助けてもらったこの命を何かに役立てたい。

今心からそう思い弁護士になろうという夢を持っています。『母さん僕を生んでくれてありがとう！』』

生命保険の役割を端的に表現したものになっていますね。

現在は、生きていくための保険へと変わってきています。今まではお父さんが亡くなったときに、残された家族のためにという生命保険ですけれども、今は生きていくため、生きている人たちが健康増進していくための生命保険会社に動きも変わってきているということだけは伝えたいです。詳細は、テキストを見てください。

## 10. 生命保険会社の社会的責任

あともう一点だけ話します。これは世の中に出ていない話なんですけれども、マスコミでもほとんど取り上げてくれません。生命保険は地震だとか噴火だとか津波のときは、保険金を支払わなくていいという免責条項があるんです。だけど基本的に生命保険会社は、こういう免責条項に該当しないと宣言して、保険金の支払いをしています。例えば東日本大震災のときは、1,600億円を払っています。それから、熊本地震、御嶽山の噴火のときを含め、なぜ免責条項にもなっているにもかかわらず、保険金の支払いをしているのでしょうか。契約者の皆さんが保険料を保険会社に支払っているわけですから、本当に大変なときには経営がおかしくならない範囲で、私たちは保険金を払っています。これが生命保険会社の使命と認識して経営をしてきました。

皆さん、世の中に流れている情報は、いい加減とは言いませんけれども、真実は流れていないことがいっぱいあります。だから先ほどから何回も言っているように、いろいろな業界業種の人たちと人的ネットワークがあると、本当の事実を知ることができます。

こういうことは、生命保険協会のホームページには載っていますけれども、マスコミで取り上げられたことは一度もないです。こんないいことをしているにもかかわらず、マスコミは何も報道しません。

最後に、大学4年間で実行して欲しいことを、私の拙い体験を通じてお話してきましたが、「世の中に流れている情報が、本物かどうか、物事の本質は何か」ということを判断できるような能力を身に着けるために、あらゆる角度から学ぶ努力を惜しまないこと、「出来ない理由を言う前に、出来る方法を考えてみよう」を行動の指針にしてください。ご清聴ありがとうございました。

<司会> 宮田様、ご講演をいただきまして誠にありがとうございました。これから社会に出て行く皆さんにとって、非常に有意義なお話だったかと思います。あらためまして、本日の宮田様のご講演に感謝の気持ちを込めて、盛大な拍手でお送りしたいと思います。どうもありがとうございました。(終了)

[みやた よしふみ 元・資産管理サービス信託銀行株式会社・代表取締役副社長,  
元・第一生命保険株式会社・常務執行役員]