二〇一九年度　将来展望講座（第九回）
「塾高での学び ― 社会での仕事」

Sense of Purpose
～今、君たちに伝えたいこと～

東京海上ホールディングス株式会社
取締役 会長
永野　毅 氏

慶應義塾高等学校　将来展望講座
「塾高での学び ― 社会での仕事」

開講の趣旨

「学問の目的は、知識、教養の範囲を広げ、物事の道理をつかみ、人としての役割を知ることにある」（『学問のすすめ』第二編）と福澤先生は教えられました。

慶應義塾高等学校に学ぶ生徒は、高校を卒業すると入学試験を受けることなく、そのまま大学に進学することが許されます。進学の際には各学部の内容、大学生活の意味について、数多くの情報が提供されますが、残念ながら、それらが生徒自身の将来を考える素材に十分至らないのが現状です。生徒の多くは、自身の人間としての成長についてあまり考えることなく、漠然と就職に有利な学部選びに終始します。学校での生活が、実際に社会のなかでどのような意味を持つのか、社会で活躍されている方から、生きたことばをいただき、生徒たちにインパクトを与えることがぜひ必要と考えます。

このような視点から、生徒たちと同じ環境で学んだ経験のある卒業生を通して、実体験を踏まえたお話を聞く機会を設定する考えに至りました。塾高ではこうした試みを含め慶應義塾の目指す教育①**【社会の先導者の育成】**②**【総合的な人間教育】**の達成のために、今後とも最大限の努力をしてゆく所存であります。

■講演者プロフィール

永野　毅（ながの　つよし）

東京海上ホールディングス株式会社
取締役会長
一九五二年一一月九日生まれ
（六七歳）

略歴

一九七一年	慶應義塾高等学校卒業（第22期）
一九七二年	慶應義塾大学商学部卒業
	在学中、體育會水泳部葉山部門（遠泳）主将
	小泉体育賞受賞
一九七五年	東京海上火災保険株式会社入社
二〇一三年	東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
	東京海上ホールディングス株式会社取締役社長
二〇一六年	東京海上ホールディングス株式会社
	取締役社長グループCEO
	東京海上日動火災保険株式会社取締役会長
二〇一九年	東京海上ホールディングス株式会社取締役会長
	（現職）

中学時代

はじめに

司会（生徒）　皆さん、こんにちは。将来展望講座の司会をさせていただきます。よろしくお願いします。

突然ですが、簡単な質問をします。皆さんは、将来どんな職業に就きたいか、真剣に考えたことはありますか。もちろん、明確に決めている人もいるとは思いますが、ほとんどの人は曖昧なイメージのまま、何となく学校で学び、何となく学部を選び進学するというように、学校生活を有意義に使いきれていないのではないでしょうか。

この将来展望講座は、本学の特徴でもある自由な校風という私たちと同じ環境の下で学び、現在、社会でご活躍されている卒業生の方々からお話を伺い、自分の将来について真剣に考え、向き合う機会として、同窓会と高等学校により主催されています。

今年は、現東京海上ホールディングス株式会社取締役会長の永野毅様をお迎えし、「Sense of Purpose」と題してお話しいただきます。講演後には質疑応答も予定していますので、先輩に伺いたいことをよく考えながらお聴きください。

はじめに、古田校長先生より開催のご挨拶をいただきます。

古田（校長）　今年の将来展望講座は、塾高二十二期の卒業生で、現在は東京海上ホールディングス株式会社（以下、東京海上）の会長を務めている永野毅さんをお呼びしています。東京海上は、僕の世代では学生の就職先人気ナンバーワンでしたし、今でも人気のある会社です。大学生が今日の企画を知ったら、ぜひこの講座に参加したいと思うでしょう。君たちに就職がらみの話をしてもピンとこないと思いますが、永野さんのお話を伺うことができるのは貴重ですから、この機会をぜひ大切にしてください。併せて、本日、永野さんを講師としてお招きくださった同窓会の方々にも御礼を申し上げたいと思います。

将来展望講座というのは文字通り、皆さんが将来を展望する、自分自身の将来について考える、その材料を得るための講座です。卒業生の方々に高校時代や大学時代、あるいは社会に出てからの話をしていただく中で、皆さんが自分の将来をどう考えていくか、自分の将来をどのようなものにしていくかを考えるヒントを得てほしいという意図で企画されま

した。慶應義塾の一貫教育の中にいる皆さんは、大学受験というハードルを意識する必要がない分、自分の将来を自由に思い描くことができます。本日はそのための材料をしっかりつかみ取れるよう、永野さんの話と真剣に向き合ってください。それが永野さんに対する最大の御礼になると思います。ぜひ、有意義な時間にしましょう。

それでは早速、ご登壇いただきたいと思います。永野さん、よろしくお願いいたします。

「マジきら会」を始めよう

永野　古田校長、ありがとうございます。実は今、けっこう緊張しています。僕には社長や会長といった偉そうな肩書がありますし、これまでもいろいろな人の前で話してきましたが、高校生の前で話すのは卒業以来だと思います。僕は卒業して五十年近く経ちますから、君たちのお父さん、お母さんよりもはるかに年齢が上ですし、もしかするとおじいちゃん、おばあちゃんと同じぐらいかもしれません。

僕の会社には、自分の将来や会社のことなど、真面目な話をみんなで気楽に論議する「マジきら会」というものがあります。今日はぜひ、みんなと一緒にこの「マジきら会」をやりたいと思います。もちろん、話の後に試験などはありませんから、最後までリラックスして聴いてください。

僕は高校、大学を通じて七年間、水泳部葉山部門というところに所属していました。千葉県館山市の海岸には慶應の体育会の合宿所があって、この場所こそが僕の原点です。

知っている人は少ないかもしれませんが、葉山部門というのは水泳部の元祖で、競泳、水球、飛び込み、ヨットなどはすべてこの葉山部門から生まれています。ここで経験したことがその後の人生において大きな宝となり、糧になっています。今日は僕が高校、大学の七年間を通じて何を学んだのか、これまでの人生を振り返って考えていること、一番大事なことは何だったのかを中心にお話ししたいと思います。

最近、世界に比べて日本の若者は元気がない、何をしたいのかわからない、外に発信しないというふうに社会では言われています。でも、僕はそうは思わない。そういう気づきの場がないだけ、環境が違うだけであって、若い人の能力はみんな同じ。アジアの人と比べても、欧米の人と比べても、日本の若者が劣っているとは全く思いません。ただ、マクドナルドなどでアルバイトをしているアジアの子に、将来どうするのかと聞いてみると、彼らには故郷に帰ってダムを造りたいとか、父が貧乏だから家を元気にしたい、国を元気にしたいという目的がありますが、日本の子はまず大学へ行きたい、高校を卒業したい、とりあえずお金を稼ぎたいなど、夢のレベルが少し違うように感じます。

でも、これは置かれた環境が違うだけです。僕も含めて、日本で育った子は本当に幸せです。世界の

人たちはこんなことを考えているんだと気づくことさえできれば、みんなも同じようにグローバルで活躍できるようになれると僕は思っています。今日は、みんなにたくさん気づきの場面を差し上げたい。そして何年か経って、「永野があの時にあんな話をしていたな」「この人は永野と同じような話をしているな」と気づいてくれたらいいなと思います。

遠泳は、冒険ではなく挑戦だ

僕は高知県で生まれ育ちました。これは中学生時代の臨海学校の写真です。共学でしたが、今日のように男ばかりで、全くダイバーシティな組織ではありませんでした。

これが僕です。あまり変わっていないと言われますが、やはりかわいいですよね。若く見えるけれど、僕は今、六十七歳です。あれ？　ここは笑ってくれるところなんだけど（笑）。

家族が先に東京へ行っていて、僕も中学を卒業後、上京することになりました。たまたま塾高に入りましたが、生まれてから十五年間ずっと田舎で育ったので、塾高に入った時はものすごいカルチャーショックでした。中等部から来ている人がたくさんいたでしょう。僕は丸坊主だったし、遊び方も違うし、毎日話していることも違う。ここにいたら、俺は不良になるのではないか、まずい、運動をやらなければ。そう思って、高校一年の時に水泳部葉山部門に入りました。でも結局、高校生と大学生が一緒に活動していたので、一年間で大学生に悪いことは全部教わって、結局不良になりました（笑）。

大学四年生の時、水泳部で下田から大島まで四十二キロをクロールで十時間泳いだことがあります。当時の海はサメが出てくるので、サメ除けをやりながら泳いだけれど、監督の名前がサメジマでした（笑）。

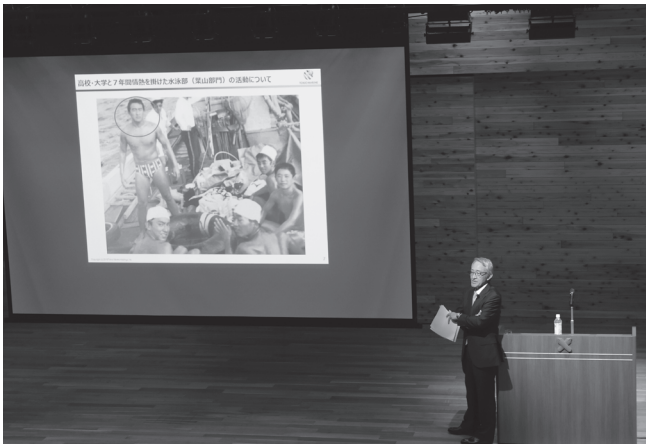
遠泳というのはとてもおもしろくて、個人スポーツでありながら、チームスポーツなのです。泳ぐ人もいれば、船で伴走してくれる人、陸で見守ってくれる人、いろいろな人の力なくしてはスタートラインにすら立つことができない。また、遠泳をやるためには夏の一カ月、館山の合宿所で共同生活を送りますが、それには周囲の協力を得なければいけません。地元の住民や漁師さん、警察、海上保安庁の人たちなど、いろいろな人に挨拶に行く。このことは僕ら学生にとって、社会に触れる絶好の機会になりました。

そうした中、学ぶべきことは多くありました。まず、自然を相手にしているので、少しでも力を抜くと生死をさまようことになる。船が転覆するだけではなく、自分の命も危険にさらされますから、おのずと自然を相手に謙虚な姿勢になります。

それから、準備も必要です。自分一人では泳げないので、周りの人たちと計画を練らなければならず、

周囲に対する感謝の気持ちが生まれます。チームメイトとは命を共にしたような、生死を共にするような、チームワークをも超えた絆が生まれます。これは冒険ではなく、しっかりと準備する挑戦です。

葉山部門というのは、山岳部の山登りに似ていますが、ユニバシアードや大学選手権、全日本選手権、オリンピックといったオフィシャルな目標はほとんどありません。もちろん試合はいくつもありますが、大きなゴールはなかったのです。それだけに、自らがより高い目標に向かってゴールを設定しなければいけない。あるいは、長い距離を多くの人で泳ぐ。一日中、一カ月、みんなで共同生活を送る。その中で、なぜ僕たちはこんなに長距離を泳ぐのか、何のために泳いでいるのか、この部で自分たちは何を実現したいのかをいつも考えて生活していました。目的意識、それが葉山部門の一番の特色ではないかと思います。活動そのものに意味を問い続けた日々でした。



損害保険会社の役割

ここからは、われわれ東京海上ホールディングスの仕事についてお話しします。

僕はなぜこの会社に入ったのか。ずっと海の中で泳いでいたので、今度は海の上に行きたくて東京海上へ行った……わけではありません。笑ってくれてありがとう（笑）。すごく尊敬している先輩がたまたま会社にいて、その人の薦めで入社を決めました。ところで、当時婚約していた妻は、僕がこの会社に入った時に何と言ったと思いますか。選択肢は次の三つです。

①へえー、いい会社に入ったね。
②何、その会社？
③その会社は東京海上保安庁なの？

正解は③。僕が七年も海で活動していたので、東京海上保安庁に入ったと思ったようです。妻はそのぐらい何も知らなかったし、僕も東京海上が何をやっている会社なのか当時は知りませんでした。もともと海上保険をやっていた会社だから東京海上といいますが、今はいろいろな事業をやっています。

世の中にはさまざまなリスクがあります。ここでこうしている間にも地震が起こるかもしれない、火災が発生するかもしれない、建物がサイバーアタックを受けるかもしれない。皆さんはこれまでもいろいろなリスクを避けながら生きてきたと思いますが、これからは長生きすること自体、リスクになってくる可能性があります。テロが起きるかもしれないし、大雪に見舞われることもある。他にも電力、船、風力発電に伴うものなど、さまざまな危険が僕らを取り巻いています。

近年は自然災害のリスクが特に大きく、二〇一八年には大阪北部地震、西日本豪雨、北海道胆振東部地震、台風二十一号、二十四号など、さまざまな災害が発生し、うちの会社だけでも四千億円を超える保険金をお支払いしています。二〇一九年も台風十九号をはじめ、年々自然の猛威が高まってきています。自動車もこれから自動運転になったらどうなるのか、誰がそのリスクの責任を取ってくれるのでしょうか。ＡＩが取ってくれるのか？　ＡＩに人格はあるのか？　あるはずがないですよね。

このように、安心だと思っていた世界が突然、安心でなくなってしまう。だからこそ、僕ら保険会社

には社会を守っていく役割があります。リスクというのは人類が誕生した時からたくさんありましたし、企業も個人も成長しようと思うと、その裏には必ずリスクがついてきます。しかし、リスクを取らなければ持続的な成長は生まれません。そこを保険という形で支えていくのが損害保険会社の仕事です。われわれが常に成長し続ける以上、リスクは必ず存在するということを覚えておいてください。

東京海上グループの歩み

一八七九年八月、日本初の保険会社として、東京海上保険が渋沢栄一さんによって設立されました。創業後まもなく香港、上海、釜山浦に代理店を開設し、翌年の一八八〇年九月にはロンドン、パリ、ニューヨークに支店を出しましたから、海外展開はとても早かったと思います。会社を興すにあたり、渋沢さんは当時親しかった福澤諭吉先生に相談していて、先進国の保険制度をわが国に持ってこなければいけないと強く推薦されたのが創業のきっかけだったようです。日本の貿易・産業の発展には保険が必要だ、政府や財閥から束縛されない独立した自由闊達な会社をつくりたい、日本で初めての本格的な株式会社をつくりたいという思いからわが社は誕生しました。

ちなみに、日本に保険を初めて伝えたのは福澤先生です。アメリカで買った本や乳母車に、日本人として初めて保険をつけて帰ってきていることが後にわかっています。福澤先生の著書『西洋事情』の中でも、海外には火災の請負や海上の請負という名前のビジネスがあることを日本に伝えていますから、わが社が今日まで人々の挑戦を支え続けることができたのは、先生のおかげとも言えます。

百四十年以上続いている会社ですから、これまでさまざまな危機がありました。お客様の積み荷を壊してしまったり、老朽化した船の対応に困ったりと、会社を興した時はよくわからないまま、リスクの高い案件を次々に引き受けて失敗していました。これにより、一八九四年には経営危機に陥りかねないほどの損失が発生してしまいました。

そこで、原因の究明と対策を実行するため、当時海上保険の本場であったロンドンに派遣されたのが、各務鎌吉（かがみ けんきち）と平生釟三郎（ひらおはちさぶろう）という若手社員でした。二人は契約内容をすべて精査し、業務を委託していた代理店との関係を解消するなど、壊れかかっていたビジネスを立て直しました。

皆さん、この人たちは当時いくつだったと思いますか。実は、各務さんは入社四年目の二十六歳、平生さんは入社間もない二十九歳と、とても若かったのです。各務さんは後にわが社の社長、会長を経て、三菱信託や日本郵船の社長となりました。平生さんは神戸にある甲南大学の創設者となり、その後、川崎造船所や日本製鐵の社長を務め、最後には文部大

臣として教育に人生を捧げています。有能な若者を登用し、会社を立て直そうという自由闊達な社風、一人で会社を背負って立つような強い使命感、グローバルな視点が若い人たちから生まれてきたのです。そして今から約百年前の一九一四年二月、日本で初めての自動車保険が誕生しました。

一九二三年には関東大震災が発生し、東京中が大変な火災に遭いました。関東の死者が九万人、行方不明者が一万人、被害額は約百億。当時の国家予算がだいたい十五億くらいでしたから、いかに莫大な被害額であったかがわかるかと思います。

一九四五年、終戦の年には財閥解体、あるいは公職追放といって偉い人はみんな辞めさせられました。海外にあった私たちの資産や本社ビルも没収され、戦前は半分以上を占めた海外からの売り上げもすべて失いました。それにより、全体の売り上げが四割ほどまで落ちたところから再スタートしなければいけなくなりましたが、ここでも若いエネルギーが頑張って会社を興していきました。

また、保険というのは企業を通じて加入するのが主流でしたが、一般の保険、あるいは海外というふうに徐々に変化していきます。一九九六年の保険商品の自由化に伴い、損害保険業だけではなく、人の命も預かれるような生命保険事業にも進出することができました。併せて、海外にも持株会社をつくって進出できるようになり、ここから本格的な海外展開を始めていきます。

そして二〇一一年、東日本大震災が起きました。皆さんは小学生ぐらいでしたから覚えていますね。このような歴史を経て、現在の会社があります。

なぜ世界中でビジネスを展開するのか

東京海上グループは現在、世界四十五カ国、四百八十六都市でビジネスを展開しています。主要な事業分野として、損害保険もあれば、生命保険、海外事業もあり、グローバルでは年間四千億近い利益を上げています。創立百四十年周年を迎え、今は世界中で四万人以上の人が働いています。二〇〇八年には欧米を中心に買収を繰り返し、海外事業の利益が全体の約半分になりました。

自動車保険の事故対応満足度は、日本とフィリピンでは一位、ブラジルで五位、アメリカでは十位というふうに、世界中のお客様から高い支持をいただき、安定したポジションを確立しています。お客様の満足度も高くなってきているからこそ、世界中でビジネスを展開することができています。

なぜ海外で事業を行っているのか。それは、国内ビジネスだけに頼っていると、会社は潰れてしまうからです。例えば、一つのバスケットに生卵をいくつも放り込んでしまったら、大きな揺れが起きた時に全部潰れてしまいます。でも、バスケットを小分けにすることで、どれか一つが揺れても、全体が壊れることはなく、お互いを守ることができる。これを事業リスクの分散と言い、投資理論の大原則といわれています。

今、世界の自然災害による経済的損失の約二割が日本で発生しています。もし日本だけでビジネスをやっていたら、万が一、富士山が爆発したり、大きな地震が起きたり、予期せぬ事態が発生した際に潰れてしまう危険性があります。だからこそ、利益を世界中に、地理的、事業的に分散することによってお互いに支え合う構造をつくっているのです。日本のお客様、日本の社会を守るために海外へ行き、アジアや欧米のお客様を守るために日本でビジネスをしている。これが世界四十五カ国に進出している理由です。

Profit is like air
～利益は空気のようなもの

皆さん、会社というのはそもそも何のためにあるのかわかりますか。利益を上げるためだと思う人は手を挙げてください。ありがとう。今、手を挙げなかった人は何のためだと思いますか。

渋沢栄一さんのように、会社を興した人は必ずいます。保険業を通じて何かをしたい、コンピューターの仕事を通じて何かをしたい、海運業を通じて何かをしたい。どの会社にも創業者の思いというのは必ずあります。

会社とは、お客様や社会に対して新しい価値を生み出す組織、集団です。学校もそうだと思いますが、そこには必ず目的があります。利益は一見、会社の目的のように見えますが、僕は〝Profit is like air〟（利益は空気みたいなもの）だと思っています。なぜか。もちろん、僕たちは空気がなかったら死んでしまいますから、空気は人間にとって必要不可欠です。でも、空気を吸うために生まれてきたわけではありませんね。会社にとっての利益も同じです。利益がなければ死んでしまいますが、会社は利益を上げるために生まれてきたのではありません。

利益のその先にあるものは何でしょうか。もっと利益を上げようということではありません。僕ら損害保険業でいえば、いざという時に、安心・安全を通じて困った人や社会を助けるため、これが創業者、渋沢栄一の思いです。コンピューターの仕事をしているお客様であれば、コンピューター事業を通じて社会をより豊かにしたい。時計を作る人であれば、時計を通じてもっと豊かな個人生活ができるようにしていきたい。創業者にはそれぞれの目的があります。

そして、お客様の信頼を勝ち得て、それを結果につなげて利益を上げなければ、それらの目的を実現することはできません。利益を上げることはとても大切ですが、あくまでも手段に過ぎないのだということを覚えておいてほしい。お客様や社会の信頼を得るために必要なのは人の力であって、人と人がつくる信頼こそわれわれの財産と言ってもいいぐらいです。やりがい、生きがい、やる気。これらがお客様や社会との信頼を生み、そこから生まれた利益を使って、さらに安心・安全な社会をつくっていきます。これは保険に限らず、どんな産業においても同じです。

そのような目的意識、〝Sense of Purpose〟を常に持つことで、社員はもっともっとやる気が出ます。東日本大震災が発生した時、一日も早く保険金を届けることが世の中にためになっている、僕たちの仕事は社会の役に立っていると感じたことでしょう。そういう思いで仕事をしてもらうことが会社の力をより強くして、結果的に利益につながってくるという循環になります。〝Profit is like air〟この言葉をみんなに覚えておいてもらいたい。

To Be a Good Company

原動力は「人」の力。これが東京海上グループのDNAです。保険とはピープルズ・ビジネスです。というのは、われわれはトヨタのレクサスやカローラと違い、目に見えないものを売っています。保険は信用です。人がつくる信用を売っているのです。お客様は、何かあった時に必ず守ってくれるから保険に入るのであって、約款という紙が欲しいから保険契約をするのではありません。いざという時に助けてくれるから、お金を払うのです。だからピープルズ・ビジネス、人がすべてです。

われわれの事業の目的は、世のため、人のために尽くすことです。いざという時にわれわれがいて、お客様の立場に立って挑戦し、グローバルな視点で課題を解決していかなければいけない。自由に意見が言えるような雰囲気でやらなければいい論議はできないし、いい戦略も生まれません。人の力がすべてです。これが百四十年間育んできたわれわれのカルチャーです。

僕は、そのカルチャーをわが社のビジョンとして、〝To Be a Good Company〟という言葉で示しています。僕の言っている〝Good Company〟とは、何か新しい概念を持ち出しているわけではないけれども、僕たちのDNAをさらに強いものにしていきたいということです。これをコーポレート・アイデンティティと言いますが、実践するのがけっこう難しい。僕がいい会社にしたいと指示を出せばいい会社になるわけではありません。社内に浸透させるためには、みんなと対話する機会をつくり、会社のトップの考えを伝え、社員の意見に耳を傾けることがとても大切です。

Look Beyond Profit
Empower Our People
Deliver On Commitments

そして、〝Good Company〟この会社は何のためにできたのかをみんなわかっているのか、君たちのやっている仕事と会社の目的はこのようにつながっているんだ、そんなことをしょっちゅう話しながら社員一人ひとりに理解してもらう中で、上が指示するのではなく、みんなに気づいてもらうということをやっています。

アメリカのフィラデルフィア、ブラジル、中国、

香港など、世界中で「マジきら会」をやって、この会社で一番大事にしていることは何か、この会社は何のためにできたのか、君たちの仕事はここにつながっているんだということをしょっちゅう話し合っています。そうすると今度は彼ら、次のリーダーたちが日本にやってきます。その時に、僕は彼らを必ず東北の被災地に連れて行きます。被災地を自分の目で見て、においを嗅いで、どんな被害があったのか、どんな悲劇があったのか。現地の人はあの日以降、何をしてきたのか、お客様はどんな様子だったのか。われわれがやってきたことを感じ取ってもらって、あらためてわが社が何を大事にしているかを海外の人に知ってもらいます。やがて、今度はその人たちが国へ帰って自分の言葉で語り始めます。会社というのは、そうやって自分たちの大事にしていることを広めていくのです。

僕はこれまで、世界中の二万人以上の人たちと「マジきら会」をやってきました。これは終わりのない旅です。われわれは〝Good Company〟になったと思ってしまったら、もうそれで終わり。常に、さらにいい会社にしよう、どの時代でも、どの国においてもよりよい会社にしていこう、よりよい組織をつくっていこうと思うことがとても大事なのです。

東日本大震災の教訓

東日本大震災では、つらい光景をたくさん見ました。今、国内の社員は一万六千人いますが、そのほとんどが何らかの応援で現地へ入ったと思います。そして僕らは一日も早く、お客様に何とか保険金を届けたいと思い、無謀とも思えるようなことをしました。お客様からの「私、こんな災害に遭いました、保険金を払ってください」という報告は、阪神大震災時の一万六千件に対して、約二十万件も届きました。それらの声に応えようと、発災から二カ月で組織を立ち上げて、朝から晩まで、タクシーを五百台チャーターして被災地を回りました。

本社からも毎日、被災地に水、食料、電気自動車、電気スクーターなど、いろいろなものを届けました。梅干しが欲しいとなれば、日本中から集めた一万箱ほどの梅干しを、四トン車をピストン輸送して届けました。こんなことがついこの前のように思い出されます。

また、こんなエピソードもありました。コールセンターにも被害を受けたお客様から続々と電話が掛かってきます。その中に、「被害に遭って家族がバラバラになってしまった、早く見に来てもらいたい」と男性から連絡がありました。するとその数日後、別の女性から電話が掛かってきて、同じ住所、同じ建物の被害について言っている。対応した社員が「何日か前に、たぶんご主人様から同じ電話をいただきました」と伝えたところ、女性はその場で泣き崩れてしまったそうです。主人を探していたのに見つからなかったのだと。コールセンターを通じてその夫婦はめぐり会うことができました。

ある社員らは、被災された老夫婦のもとへ行って、倒れた仏壇などをみんなで起こしてあげました。すると、その方は「私たちよりもっと困っている人がいるから、そちらへ先に行って」と言うのです。日本人の持つ心根は本当にやさしい。私たちが鑑定を済ませ、「お支払いはこれだけできます」と言うと、うちの社員の名刺を神棚に上げて拝んでいただいたという話があるぐらい、いろいろなことがありました。

でも、心苦しいこともありました。地震で家が壊れたという報告を受けて、「私、地震保険に入っていますよね」と言われたけれど、実は入っていないお客様もたくさんいたのです。「すみません、地震保険をお薦めしたけれど、あの時は保険料が高いか

らと言ってお入りにならなかったのです」。そう断ることがどれほどつらかったか。もう二度とあんな思いはしたくありません。保険は売りものではなく、お客様をお守りするもので、日ごろから有事に備えて地震保険をお薦めするべきだったということに気づかされました。

いかに自動車を売るか、いかに保険を売るかを考えるのではなく、いざという時、お客様が困らないようにするためにはどうするかを平時から相手の立場で考えておく。有事のたびにそのように思いますが、平時が長く続くと、私たちは何のために存在しているかということをつい忘れてしまいます。

そのためにも、被災地の食材を本店で販売したり、物産展を開催したりするなど、被災地のことを忘れない活動を毎月のようにやっています。津波に遭ったらどこへ逃げるのか、日ごろ何に注意しておかなければいけないのか。こういったことについて、学校を訪問して小学生たちに教えるなど、平時には芽生えることのなかった、われわれ共通の強い思いを持つことができました。

変わるべきものと
変えてはいけないもの

日本は課題先進国です。さて、どんな課題があると思いますか。まずは、自然災害。震度四以上の地震の約二割は日本で起きています。雨は一時間あたり百五十ミリ以上降ることもある。台風十九号の影響で、神奈川県の箱根町では降り始めからの雨量が一日に千ミリ、つまり一メートルを超えました。他にも、少子高齢化で人口が少なくなり、労働力も減っていくので、テクノロジーを活用して経済成長も続けていかなければいけない。財政が厳しくなっていく中、医療・介護・年金の問題をどのように維持し、サスティナブルなものにしていくか。若い人たちのニーズも、マーケットのニーズも時代に応じてどんどん変わってくるため、これらの問題に立ち向かっていかなければいけません。このように、日本は世界の中でもとりわけたくさんの課題を抱えています。

しかし、どんな環境下でも変わってはいけないものがあります。それは事業の目的です。僕らの使命は、いざという時にお客様を助けること。これはどんな環境になっても、どんな時代になっても絶対に変えてはいけません。

三年ほど前、東横線の車内をわが社の広告だらけにしたことがあります。このようなフレーズに見覚えのある方はいますか。

人も経済も、成長したいなら挑戦だ。
日々、通勤電車に乗ることも挑戦だ。
故郷から出てきた人も、故郷に帰る人も挑戦者だ。

おもしろいキャッチコピーでしょう？　人や企業の挑戦を支えたいという思いを表したもので、人々を勇気づけようと思って作りました。中には、ふざけている、おまえにこんなことを言われたくないと言う人もいましたが、どんなに小さい挑戦でも、それらを支えるために僕らがいるんだということを伝えたかったのです。

その一方で、環境の変化に合わせて変えなければいけないこともあります。例えば、テクノロジーをフルに活用して仕事のやり方をどんどん変えていく。そのために、大切なことは次の三つです。

一つ目は、人の力とテクノロジーを融合して新しい価値を生んでいくこと。人は人にしかできないこ

と、よりハートフルなところに集中しなければいけません。大丈夫ですか、お怪我はありませんか、ご主人は大丈夫でしたかと言うことは、テクノロジーにはできません。言えたとしても、ハートには伝わらない。ですから、人はより人にしかできないことにフォーカスします。

二つ目は、〝Mission Driven〟であること。テクノロジーを使うのはいいけれど、何のために使うのかを考える。新しいテクノロジーを開発することを目的化してはいけない。つまり、〝Technology Driven〟になってはいけないということです。テクノロジーを使って、社会にどのように役に立てるのか、人々をどのように救うのか、どのように使うのかが重要です。

三つ目は、〝Human Centric〟であること。ＡＩであれ、ビッグデータであれ、新しいテクノロジーであれ、究極の目的は人が幸せになること、人間社会の幸せが大事であって、人の住んでいる社会をどうしたいか、どう変えたかということがすべてです。どうしたいかは、ＡＩが決めるのではなく、すべて人が決める。どうしてこんなことになったのか、なぜこんな事故が起きたのか。ＡＩが悪いのだと責任を追及しようとしても、ＡＩに人格はありません。中にはＡＩに人格を持たせようなどという論議もあるようですが、そんなことは有り得ません。人が社会をどうしたいか、これがすべてです。皆さんはこれから社会に出ていろいろなテクノロジーを使うと思いますが、〝Mission Driven〟であってほしい、〝Human Centric〟であってほしいと思います。

われわれは二〇一八年以降、アメリカのOrbital Insightという会社と連携し、人工衛星を使って水害地区の浸水状況を可視化し、広域災害が起きたらより早く保険金のお支払いができるようにすることもやっています。あるいは、車の事故が起きた時、写真を撮れば損害額の概算が自動的に出てくるようにしよう、うそをついている人がいたら、それを見破るようなことをＡＩでやっていこう。このようなことにはテクノロジーをどんどん使い、人がフォーカスしなければいけないところには積極的に入っていくことで、あらゆる挑戦を応援したいと考えています。

二〇二〇年にはオリンピック・パラリンピックが開催されます。そこでも若い人たちがさまざまな挑戦をしていくでしょう。僕らはそうした挑戦も支えたいと思い、東京オリンピック・パラリンピックのゴールドパートナーになりました。若い皆さんは無

限の可能性を秘めています。皆さんには自ら挑戦し、未来は自分たちの手でつくるのだという思いを持って前に踏み出してもらいたいし、われわれはチャレンジする皆さんのリスクを支えたいと考えています。

Sense of Purpose
～目標よりも目的を大切に

高校を卒業して五十年、会社に入って四十五年、今あらためて大切に思うことは次の三つです。

目標と目的
自助の大切さ
人の和の大切さ

目標なのか、目的なのかは常に考えてほしい。僕の場合、何のためにやっているのかという目的意識は、振り返ってみると水泳部葉山部門の頃に芽生えたと思います。高校の時は気づきませんでしたが、芽生えたのは間違いなくあの時でした。会社とは何のためにあるのか、利益は何のためにあるのか、僕らは社会に何を提供しているのか。これらについても、いろいろな局面を通じて学んできました。君たちにもぜひ、何のために今日ここに来ているのかを考えてもらいたいと思います。

わかりやすい例をお話ししましょう。花が好きで夫婦で花屋を始めました。きれいな花をみんなに届けたい。花屋の周りを明るくしたい、花を通じて社会を明るくしたいという夢を持って花屋を始めた。たくさんのお客様が来てくれて、売り上げもどんどん伸びて、儲かるようになった。そうすると次の店を出したい、その次の店も出したい。五千万の利益が上がったら、次は一億の利益にしたい、もっとできるかもしれないと思って三億を目指した。でも、そのうち利益が上がらなくなり、売り上げも伸びず、仕事がだんだんつまらなくなった。自分たちは最初、何のために花屋を興したかということを利益が上がるにつれて忘れてしまった。目的を追いかけていたつもりが、目先の利益、売り上げ目標を追いかけるようになってしまった。そんな自分たちに気がついて、全部やめてもう一度小さな花屋を始めたら、その方がはるかに幸せだったという話を聞いたことがあります。これが目標と目的の違いです。

体育会の生徒も同じです。試合に勝つことは間違いなく大きな目標ですが、その先に何を得るかが目的です。目の前にある目標だけを持ってやっている人は、全日本選手権に勝った瞬間に燃え尽きてしまうかもしれない。しかし、そこをステップだと思える人は、さらに社会で活躍できる。自分は何をしたいのか、そこへ向けてどういうステップを踏もうと

しているのか、皆さんにはこんなことを考えてほしいと思います。

マイクロソフトのCEOにサティア・ナデラさんという方がいます。この人はインド出身で、一時傾きかけたマイクロソフトをProduct Selling Company（ものを売る会社）からHelping And Servicing Company（お客様を助ける会社）へ再建しました。彼は「マジきら会」のように、タウンホールミーティングもしょっちゅうやっています。僕はあのマイクロソフトも同じことをやっているのだと思い、うれしくなりました。

それから、ナデラ氏はこんなことも言っています。数字は俺たちのゴールではない。使命を、目的を実現することが俺たちのゴールだ。会社の目的を実現することによって数字は後からついてくる。マイクロソフトでの一人ひとりの仕事は究極的に会社の目的につながっているのだと。そして最後に、会社の使命、目的への深い理解によって日々の仕事を引っ張ってくれ、日々の深い理解、使命によってみんなの仕事を生き生きとさせてくれと。毎日の売り上げをいくらにしよう、一億の売り上げを二億にしようだなんてケチなことは考えるな。お客様にいかにいい生活を送ってもらえるか、いかにハッピーになってもらえるか。このことを日々、真剣に考えよう。最後に結果は必ずついてくる。だから、マイクロソフトはよくなったのです。

これは会社に限らず、君たちの運動部だって、クラスだって、みんな同じです。何のために数学の授業があるのか。何のために英語をやっているのか。「何のために」ということをよく考えてみるのがとても大切だと僕は思います。

自ら道を切り開く「自助」の大切さ

皆さんは、サミュエル・スマイルズという方を知っていますか。イギリスの著述家であり、医者であり、物理学の権威でもあります。この方が一八五八年に『自助論（Self-Help）』という本を出版しました。偶然にも慶應義塾が生まれた年です。福澤先生の『学問のすゝめ』とちょうど同じ時期に出されたのがこの本で、明治のベストセラーになりました。

スマイルズは「天は自らを助くる者を助く」と言っています。自らこうなりたい、こうしたいという人を天（神様）は助けるのですと。世の中にこれほど確かなことはないですよね。天はこうしたい、こうなりたいという強い気持ちを持っている人を助けるのだ。すごい言葉だと思います。僕の経験でいうと、上から言われたり、先生から命令されたりしてやるのはおもしろくない。もしそうだとしても、いったん自分のこととして受け止めて、俺はこうしたい、こうやりたいと思って動く。この時に一番力が出るわけです。自分の力を最も発揮できるのは「自助」、自分でこうしたいと思う時だけです。世の中にこれほど強い力はありません。

皆さんも明日からの学校の授業で、「先生、これはどこにどうつながるんですか」「僕らは何のためにここにいるんですか」と聞いてください。あまり聞くと怒られるかもしれないので、君たち自身で考えながら、すぐに社会につながらなくても、いつか役に立つだろうと思ってください。だから社会との接点が大事なのです。社会はこんな課題を抱えている。これを逆算していくと、今の量子力学ではこのようにつながっていくんだな、数学はこうつながるんだな、国語はこうつながっていくんだなと。英語は日本だけで解決できない課題がある時、世界の仲間と一緒に解決しなければいけない時に必要なものだと。英語なんか、ただの手段でどうでもいいけれど、コミュニケーションを取るために、〝Purpose〟を実現するためには絶対に必要です。

目的に向かって何をしたいのか。そのために必要なことをしっかりと行う。それが「自助」です。すべては人間が自分たちをどう支配するか、どうしたいかにかかっています。自分たちが自分の頭、ボディをどうコントロールしたいのか。すべては自分で決めるのです。「自助」とは、自分の運命を自分で切り開けということだと思います。

学校の先生、リーダー、上司、親というのは、単

に皆さんに気づきの場を与えてくれるだけです。会社でも人材育成や教育という言葉をよく使いますが、人材は上からは育成できない、自分にしか育てられません。先輩たちができるのは、何度も何度も繰り返して、いろいろな気づきの場を皆さんに差し上げることです。皆さんはこれから大学生になり、社会人になり、さまざまな気づきの場があるでしょう。僕は高校、大学の時には何も気づきませんでした。社会人になって、そういえば、あの時にやっていたことはこういうことなんだと後でわかりました。もちろん早いに越したことはないけれど、気づくのはいつでもいいのです。いつか気づいて、こうなりたい、こうしたいと思ったら、その時に何のためにこれをやるのかという目的と、そこへ向けてのゴール（目標）を決めて、まっしぐらに進んでもらいたい。

「関心」「感動」「感謝」を備えた、人生の「三かん王」になろう

最後は人の和です。以前、僕のところに『文藝春秋』という雑誌から、高校時代の仲間と一緒に出てくれませんかという話があったので、声を掛けて集まってもらいました。銀座を代表する商業施設の社長、当時の慶應ソッカー部の得点王、カシオのGショックという腕時計を開発したエンジニアなど、もともと六名のチームでしたが、みんな成績がよくなかったので、頭のいい子を一人入れてチームのレベルを少し上げてみました（笑）。いいでしょう？彼は今、横浜市にある総合病院の院長で、当時はいつも成績が一番だったから、このチームはスポーツばかりではなく学問もすごいんだぞということで、この七名に集まってもらったのです。すごく仲のいい連中で、今でもよく会っています。

いい友達に恵まれることは、豊かな人生を過ごしていくうえで最高の財産になります。どんなに優秀な人でも、人は一人で生きていくことはできません。みんな社会の一員として、誰かに影響を受けながら生きています。いい友達を持ち、周囲の理解や助けを得ながら自分の目的を、何をしたいかということを実現させていく。仕事も同じで、周囲の理解を得ながら進めていきます。皆さん、この会場を見渡してみてください。ここにいる人たちは、これからの皆さんの人生において相当長い時間を一緒に過ごし、生涯付き合っていく人たちになるでしょう。お互いに関心を持ち、出会えたことに感謝して、時には皆さん同士で感動も生まれてくると思います。昔、加山雄三さんが「関心」「感動」「感謝」を通して、人生の「三かん王」になろうと言っていました。皆さんも五十年経ったら、きっと同じことを思うはずです。

これから皆さんより若い人が入学してきたり、立場の弱い人と一緒に働いたりすることもあるかもしれません。でも、みんなそれぞれの個性があり、皆さんより優秀なもの、強いものを必ず持っています。

アメリカの鉄鋼王として有名なアンドリュー・カーネギーという人物がいます。彼の墓標には何と書いてあると思いますか。「おのれより優れた部下を持ち、共に働ける技を知れる者、ここに眠る」。あんなに優れた経営者であり、アメリカで一番財をなした男の一人だといわれていますが、彼は自らの力の限界をちゃんと知って、部下や周囲の力を謙虚

に認め、その力を最大限に活用することができたのです。人の力を、周囲の力を束ねるというのは本当に大事なのです。もう一度言いますが、人は一人で生きていくことはできません。

「独立自尊」の実現に必要なもの

福澤諭吉先生の写真です。ぴりっとしなければいけませんね。皆さん、慶應義塾の目的は知っていますよね。「独立自尊」という言葉を聞いたことがある人は手を挙げてみて。さすが慶應義塾高等学校、大したものだ。これが慶應義塾の〝Purpose〟です。

一八九六年十一月、ある場所で慶應義塾の同窓会が行われました。これは福澤先生がその席上で話された言葉です。

慶應義塾は単なる学塾ではない。そういう地位に甘んじてはいけない。この義塾の目的は、日本にとって気品の泉源です。知恵や人徳、智徳の模範となることです。そういうことをきちんと理解して、家族あるいは社会との関わり方、暮らし方、国のありよう、日本という国をどうしたいかというところまで自分たちがはっきり自覚して、示して、しかも口で言うだけではなく、身をもって世の中で実践しよう。そして全社会の指導者になってくれ。

先生はこの言葉を遺言として僕たちに残してくれています。一言でいえば、慶應義塾から日本や世界の次世代をリードするような人物を生んでいきたい。先生はそのようなすばらしい目的をここに掲げています。塾高の理念も当然、この慶應義塾の理念に従い、基本的には同じことが書かれています。

しかし、福澤先生がこれを話した百年以上前と今の環境ではまた違います。本質は同じですが、今、僕らを取り巻く環境は、日本だけでは到底解決できないような問題ばかりです。自然災害にしても、少子高齢化にしても、エネルギー問題にしても、ＡＩにしても、世界中の適材が集まって、自分たちの知見を持ち寄って解決していかなければいけません。

その時に何が大事かというと、地球を救うためには、日本の将来のためにはどうしてもここは越えなければいけない、だから力を貸してくれ。そういった、何のためにやるのかという明確な目的意識を伝えるパッション、コミュニケーション能力、多様な考え方を持った人たちを認め合う包容力、相手に対する敬意・関心、チームワーク、感謝する気持ち、あの人と一緒に働きたいと思わせるような人間的な魅力・謙虚さ、それをやり切る健康な体。このようなものがないと、福澤先生の言っている「独立自尊」という目的を実現することはできません。そうした難しい課題が今、出てきていると思います。

その一方で、世界にはいろいろな格差が広がって

きています。国家主義もどんどん出てきて、西洋と中国の間は分裂し、バラバラになっている。ルールも壊れて、人と人のつながり、コミュニケーションがより一層大事になっています。君たちが成人して社会に出る頃、社会はもっともっと複雑になっているかもしれません。だからこそ、人と人が信頼できなかったら、世界はどんなことになってしまうのだろう。僕は大きな危機感を持たざるを得ません。

小泉信三先生が「練習は不可能を可能にする」という有名な言葉を残しています。体育会の人はみんな聞いたことがあるでしょう。これも単に猛練習をしなさいとおっしゃっているわけではなく、どんな困難なことでも努力をすれば人生の可能性はいろいろ出てくる。平凡なことでもいいから、平凡だと思うことを非凡なレベルまでやり続けよう。それによって道は絶対に開ける、小泉先生はこのようなことをおっしゃっています。

今日は会社の話をたくさんしましたが、会社も大したことはやっていないでしょう。基本的に難しいことをやっているわけではないと皆さんは感じたかもしれません。けっこう当たり前のことをやっているけれど、当たり前のことを一人ひとりが理解し、自分の力で発信するのはそんなに簡単なことではないのです。でも、話を聞いているだけだと、このまま社会人になってもやっていけるかもしれない、大学はいいから社会人になりたい、スタートアップしたい、大学は夜間で通おう、やりたいことは他にあると思った人もいるかもしれません。でも、せっかく塾高に入ったのだから大学へ行ってください。

気づくのに遅いということは全くありません。気づきの機会はすべての人に平等に訪れます。では、どこに差があるのか。気づきの機会はいっぱい通り過ぎているけれど、それを通り過ごす人と、これは自分にとって大事な機会、ここはキャッチしなければいけないと思う人、この差だけです。アジアの人、欧米の人、皆さんにチャンスは平等に訪れます。今日気づかなくてもいい。これから先、「この人は永野と同じようなことを言っている」と思い出して、そこで気づいて自分のものにしてくれてもいいのです。どこかで思い出してください。

〝Sense of Purpose〟何のためにやるのか。このキーワードを大切にして、これからの君たちの人生をさらに豊かな人生にしてもらいたい。その思いを伝えて、私の話を終わらせていただきます。ここからは〝Open to the floor〟今、皆さんは質問をいろいろ考えていると思います。どんな質問でもいいか

ら、とにかく手を挙げてみる、とにかく聞いてみることがとても大切です。何でも聞いてください。

授業の中に「おもしろさ」を見つけよう

生徒A（三年）　僕は高校で勉強と部活の両立をしたいと思っていますが、なかなかできていません。永野先輩は部活と勉強を両立するために気をつけたことはありますか。

永野　さすが三年生、グッドクエスチョンだね。僕は水泳部の後輩とも時々会うけれど、他の体育会の仲間ともすごく親しくて、そのまた後輩とか、LEAP（Leadership Education Athlete Program）の後輩をはじめ、うちの会社に来てくれる学生と話をすることがあります。体育会をやっている医学部の学生や理工学部の学生、さまざまな人がいるけれど、みんな僕らの頃と違ってよく勉強しているなというのが正直な気持ちです。

本当のことを言うと、僕は水泳や友達付き合いは一生懸命やっていましたが、勉強はあまりしていませんでした。学生として最低限やらなければいけないと思ったことはやっていたので、落第するほどではなかったけれど、先生方は皆、僕が田舎から出てきて運動を一生懸命やっている姿を見て、けっこう甘い点数をくれたのではないかと思います。

好きな科目は一生懸命勉強していましたが、嫌いなものは全く身に入りませんでした。あの時に先生がもう少し、これは社会とどうつながっているとか、こういうところに活きるんだということを教えてくださったらもっとおもしろかったのかなと思うけれど、たぶん時代を戻してもやらなかっただろうな。そういう意味では、「やらなかった」というのが僕の答えです。

生徒A（三年）　僕も好きなことを頑張ります。

永野　好きなことをやればいいと思います。だけど、何か一つ、授業の中にもおもしろいものを見つけることが大事ではないかな。「これは将来どのように役に立つのかな」と思いながら聞いてみるのもいいかもしれませんね。

共有体験の蓄積が人生の財産となる

生徒B（二年）　人の和が大切ということでしたが、信頼できる仲間をつくるために、今の私たちができることは何でしょうか。

永野　それもグッドクエスチョンだね。さすが慶應義塾高等学校、みんな質問がいいな。

いいことも悪いことも含めていろいろな共有体験を持つことです。僕が高校一年の時、大学四年生が悪いことをみんな教えてくれたけれど、今にしてみれば、あの時に全部教えておいてもらったから大学生になって悪いことをしなかったのだと思っています。これは冗談だけど（笑）。友達と一緒に旅に出てみると、相手の本質がよくわかるかもしれませんね。あとは一緒に試験勉強をしたり、海へ行ったり、運動したりするのもいい。場所、時間、中身を問わず共通の経験をバラエティ豊かに、たくさんの人と交流することがすごく大事だと思います。

それも一つの方向に限らず、文学だけではなく音楽もやってみる、好きな仲間をたくさんつくる、自分の引き出しをたくさん持つ。今、役に立たないと思うようなことを友達と一緒にいっぱいやっておく。そうすると社会人になった時に、あの頃にやっておいてよかったと思うことがたくさんあるはず。一言でいうと、よく遊んでおけということかもしれません。そういうのを遊びと言ってはいけないけれど、必ずその後の人生に活きるから、いろいろな経験を積んでください。

魅力あるリーダーになるために

生徒C（三年）　リーダーシップの能力を高めるためには、どのようなことが大切だと思いますか。学生時代に心がけておいた方がよいことがありましたら教えてください。

永野　模範的な質問をありがとう。今、ＬＥＡＰというリーダーシッププログラムを体育会本部の中の一つの活動としてやっていて、そこでリーダーシップについて先輩が若い人たちに教えてくれています。君たちも大学生になって、三年、四年になると今度は一年生に教えていくことになるかもしれません。この活動は他にはない、慶應義塾でしかできない活動だと思います。あなたたちの先輩が先生をやっているので、その部活動の中でリーダーシップをぜひ学んでもらいたいと思います。

リーダーシップとは何か。僕は今日、身振り手振りを交えて、俺は会社をこうやって引っ張ってきたと話したけれど、リーダーシップのやり方はさまざまです。自分の意見を強く発信して、俺について来いと言う人もいれば、部下を相手に黙って、物事を考えさせる人もいます。どんなやり方であっても、一つの目的に向かってみんなを束ねて、それをさらに大きな力にして前に進めることができる人。これがリーダーです。

一つだけ大事なことは、やり方はみんな違うけれど、人間的な魅力はあった方が人はついて来ると思います。この人と一緒に仕事をしたい。この人と一緒に部活動をやってみたい。この人のためなら死んでもいい、死んでは困るけれど、そのように思えるほどの魅力。そのためには、この部をどうしようか、十年後、二十年後、この部をどんなふうにしたいのか、自分でいつも考えていなければいけません。その中で俺たちは今年、来年、何をしなければいけないのか。一緒について来る仲間は誰だろうと常に考え、自分を奮い立たせながらいろいろな経験を積み、後輩からあの先輩の話を聞いてみよう、あの人と一緒に部活をやってみようと言われるように自分を磨く。これがリーダーシップを磨くために一番大切なことだと思います。

俺について来いとか、上から高圧的に人を引っ張っていくのではなく、一人ひとりの心に火をつけられるかどうか、これだけです。あの人は普段目立たないけれど、俺の心に火をともしてくれた。あの人の一言はグサリと来た。あの時、あの人がいたか

ら、今、僕はここにいる。そのような自分であってほしいし、相手を思える先輩、友達であることがとても大切ではないかと思います。リーダーシップというのはある意味、相手に対する尊敬かもしれません。相手に対するリスペクトこそが、本当にリーダーシップの強い人だと僕は思っています。頑張ってください。

「今日」という日は、残された人生の最初の日

生徒D（三年）　大学生になったら今よりも目的を持って行動することが大事だと思いますが、大学生活で目的を見失ってしまった時は、どうすればよいでしょうか。

永野　難しい質問だね。僕も明確な答えは持っていないから、君自身が考えて見つけ出すしかないかもしれないね。でも、誰だって目的を見失うことはあるに決まっている。長い人生、いろいろなことがありますから。いつもハイテンションでやる気のある人、子供の頃から目的に向かってまっしぐら、ずっとそう思ってやってきて成功した人は一人もいません。みんな失敗している。僕もそう。今日はあえて失敗した話をしませんでしたが、僕も数多くの失敗をしてきました。会社の金を百億も使ったのに事業がうまくいかなかったとか。水泳部に入った時も、高校一年生から下積みをして、ようやくいろいろ考えられるようになりました。七年の間に、自分の部は社会の役に立つ、目標より目的を大事にするなど、これっぽっちも思ったことはありませんでした。全部後から考えて、ついてきたことです。

人生というのはいい時と悪い時と、一日のうちにもバイオリズムがあるし、今日は調子がいい、今日は調子が悪いという日があると思います。でも、今日という日は残された人生の初日です。そうでしょう？　僕は明日、交通事故で死ぬかもしれない。君もあと何年生きられるかわからない。でも、みんなに平等にあるのは、今日が残された人生の初日であるということです。だから、後ろは振り返らない方がいいと思います。反省して、前へ活かすことはした方がいいけれど、くだらないことは忘れた方がいいね。くよくよしない。とにかく前を向く。自分の気持ちをどれだけ前にセットできるか。今日は自分に残された初日だ、何をしようか、どんなことを発信しようか、どんな一日にしていこうか。こんなことを考えながら僕は朝、歯を磨いています。社員にも言っていますが、自分のマインドセットを常に前向きにできるように心がける、努力することはとても大事なことです。

そして一人では生きていけません。僕は困った時や苦しんだ時、友達に助けられました。ここには信頼できる仲間がそろっているわけだから、相談できる友達をつくっていってください。あの時、君も永

野の話を聞いていたよね、じゃあ相談しようかって。ここには男しかいないからつまらないけれど、女性も年寄りも、うんと若いやつも、バラエティに富んだ友達、多様性に富んだ人たち、自分と違う経験を持っている人たちの意見を聞いて気づいてください。そういう場に自分からあえて入ってみることが、君が悩んだ時の解決策になると思います。そうやってちゃんと質問できるんだから、大丈夫だよ。

夢や目的のない人はどうしたらいい？

生徒E（一年）　今、自分には将来の夢や目標がないのですが、その場合はどうしたらいいでしょうか。

永野　なかなかいい質問だと思う。校長先生、どのように答えましょうか（笑）。だから僕は今日ここに来たんだ。確かに今日の話の中で、どうやって目的を持てばいいのかということはあまり言わなかったな。でも一つ言ったのは、君はまだ一年生でしょう？　ないのが当たり前。僕が高校一年生の時は目的とか夢なんかありませんでした。あったのは、ひたすら今日一日をどうやって過ごしていこうか、今日の練習をどうやって乗り越えようか、次の試験をどうやって乗り越えようか、友達との関係をどういいものにしていこうか、クラスでいじめられないようにするにはどうするか、ばかにされないようにするにはどうしようか、目の前にあることばかり考えていました。大丈夫、自分が経験を深めていくことによって、いろいろな人の意見を吸収できるようになります。

そういう中で、大学生や社会人を見ていて、こいつがやっているようなことをやりたいとか、こういう生き方をしてみたいとか、こんな人になれたらいいなと思う人に必ず出会います。その時に気づけばいいのです。気づけば、自分はこうなりたい、こうしたいという目的が必ず持てるようになります。今、そんなものは持てないし、もし仮に持っていたとしたら、僕に言わせれば気持ちが悪い。小学生の時から数学者になりたいと思ってノーベル賞を取る人もいるかもしれないけれども、一般的には持っていない人の方が多いと思います。

先ほど小泉先生の話をしましたが、毎日、平凡なことを非凡なレベルまで繰り返しやっているうちに本当に非凡なことができるようになります。それを信じて毎日、自分の前にある課題にチャレンジしていく。その中で自分のやりたいことが見えてくると思います。僕が今、言ったことを心の片隅に入れて、これからの学生生活を送ったらいいのではないかと思います。先生に同じことを聞いてごらん。先生も若い頃、同じだったと言うかもしれません。

世界のため、日本のため、国民のため
保険を通じてサポートできること

生徒F（三年）　永野先輩は、会社のトップとして国民の挑戦をバックアップしていくことが目標だとおっしゃっていましたが、一個人として国民の挑戦という漠然としたことを目的にキャリアを積んでいくのは難しいのではないかと思っています。永野先輩が日々、社会貢献をして働いてきた中で大切にしてきた原動力とは何でしょうか。

永野　とてもいい質問をありがとう。僕らは今、損害保険業の他に生命保険業もやっています。保険という仕事を通じて日本の社会、日本の人々を豊かにしたい。あるいは、国民や社会の挑戦をサポートしたい、日本を持続的に成長させるための役に立ちたいと思っています。併せて今、世界中で自然災害、サイバーテロ、飢餓など、いろいろなことが起きています。それらに対し、保険を通じてなるべく被害を低減できるようにサポートしていきたい。僕らは事業を通じて、できる範囲で社会をよくしたい、国をよくしたいと考えています。

今後、国が持続的に成長するために、あるいは人類が平和で暮らせるために、僕らはどういう分野だったら役に立てるかということをいつも論議しています。災害の分野、テロの分野、自動車事故の分野、少子高齢化の分野、地方創生の分野、こういうことだったら自分たちもできるかもしれないという課題に落として、その課題を実現する中で社会に役に立ちたいと常に考えています。われわれは会社の計画を立てる時に、まず二十年後の世の中はどうなっているかを考えます。二〇三〇年、二〇五〇年の世界の中で、どんな社会課題があるだろうか。私たちがその社会課題を解決する中で成長するチャンスはあるだろうか、何が役に立てるだろうか。このことを中期計画、三年後の経営計画を作る時に、今年はこれをやろう、来年はこれをやろうと、遠いところから近くに順々に落としていくようなやり方をやっています。

課題があるから、ニーズがあるから、リスクがあるからわれわれはそれに応えよう。その思いが社員を動かしていく原動力になっています。世の中が平和で、幸せで、草花が咲き乱れていて、天国みたいなところだったら人間は成長しません。課題があるから、企業もそれにチャレンジするし、チャレンジする人をサポートする。だからわれわれも成長する

し、社会も成長するし、国も成長する。そういう課題、リスク、チャレンジを常に追いかける中で、モチベーションそのものを高めているというのが今、僕らのやっていることです。グッドクエスチョンでした、ありがとう。

おわりに

司会　永野先輩、本日はお忙しい中、ありがとうございました。最後に、私から感想を述べさせていただきます。私自身、生徒会長を務めていますが、何のために生徒会長をやっているのか、もう一度よくよく考えてみました。生徒会長というのは年間を通して、年齢、男女問わずいろいろな方にお会いします。イベントがある時はできるだけ最前線に立ちますし、そういった中で、文化祭などにいらっしゃるお客様のために努力し、できるかぎりの礼を尽くし、笑顔で帰っていただきます。人、他人、お客様に笑顔になってもらうのが、僕のPurpose（目的）なのだとあらためて気づきました。

　人を笑顔にするためには、自分自身も笑顔でいなければいけません。本日のお話で、「関心」「感動」「感謝」で人生の「三かん王」をというお言葉がありましたが、勝手ながらここに一つ、笑顔を加えさせていただき、人生の「四かん王」を目指して今後とも精進していきたいと思います。

　最後に、古田校長先生より一言お言葉を頂戴したいと思います。

古田　永野さん、本日はありがとうございました。生徒諸君、今日のお話を聞いて、気づいたことがたくさんあったと思います。大切なのは、そういうことなんだと気づいて終わるのではなく、それをずっと持ち続けること、今後の皆さんに活かしていくことです。もしも今日は気づきがなかったとしても、数年後にお話を振り返ったり、他の人と話をしたりした時に、そういえば、永野さんのあの時の言葉はこういうことかなと、後からの気づきが絶対にあるはずです。そういう意味でも、今日のこの機会を今後に活かしてほしいと願っています。

　永野さんにもう一度、大きな拍手でもって感謝の気持ちを伝えましょう。ありがとうございました。

（拍手）

■2019年度　将来展望講座（第9回）　実施記録

実施日時：2019年12月12日（木）16時00分～ 17時30分

会場：　慶應義塾高等学校
　日吉協育棟　創造館４階　日吉協育ホール

講師：　永野 毅 氏（東京海上ホールディングス株式会社　取締役会長）

テーマ：「Sense of Purpose　～今、君たちに伝えたいこと～」

主催：　慶應義塾高等学校、慶應義塾高等学校同窓会

協力：　慶應義塾高等学校生徒会
　慶應義塾高等学校フォトフレンズ

参加人数：約250名

2019年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2020年3月25日発行

発行・編集　慶應義塾高等学校
〒223-8524　横浜市港北区日吉4-1-2
TEL　045-566-1381
URL　https://www.hs.keio.ac.jp/
制作　テープリライト株式会社
制作協力　株式会社スタジオヤマト

©2020 Keio Senior High School, Printed in Japan.
無断複製・転載を禁ず