

三菱UFJ銀行

丹下 智様

—京都大学公共政策大学院に入られた理由について教えてください。

私は法学部出身で憲法を主に専攻しながら、教養科目で社会階層論も学んでいました。地方出身で東京に出てきた際、環境の違いに直面し、その要因に興味を持ったことがこの分野への関心のきっかけです。社会階層論や教育社会学の分野では定量的アプローチが主流であり、学びを深める中で、定量的な分析の重要性を強く感じるようになりました。また、格差は正に携わるにはどのような分野や職種が適しているのかを考えた結果、公務員や官僚としてのキャリアが一つの選択肢として浮かびま

した。そのため、さらなる知識とスキルを身につけるべく、公共政策大学院での学びを選択しました。京都大学を選んだ理由としては、京都という土地への憧れがあったからです。

—どんな学生生活を送られていましたか。

最初は普通のアパートに住んでいましたが、途中から築100年ほどの元修道院の寮のような建物に移り住みました。その住居は風呂なし、トイレとキッチンが共同、エアコンもない環境でしたが、非常にユニークな体験を得ることができました。そこにはフリーラン

スの翻訳家といった、多様なバックグラウンドを持つ人々が住んでいるため、京大の中だけでなく、広くコミュニティを築くきっかけになりました。また、京大周辺にはシェアハウスも多く、京大生以外の住民とも交流する機会がありました。鴨川デルタで夜を明かして語り合ったり、左京区特有のゆったりとした時間の流れを楽しんだり、この地域ならではの経験を満喫しました。他学部への授業にも関心を持ち、文学部や総合人間学部の音楽学や英詩の授業などに参加しました。これらの授業は単位認定の対象ではありませんでしたが、自らシラバスを調べ、本当に受けたい授業を選んで学ぶことで、

幅広い知識を得ることができました。さらには、複数の自主活動にも取り組んでいました。

—大学院では、どんな分野に関心を持って学ばれましたか。

大学院では、情報法を中心に学んでいました。具体的には、プライバシーの権利やデータ独占に関する法律、さらにそれに関連する政策形成過程論に関心を持って取り組みました。特に、先端技術が関わる分野での規制がどのように作られているのかに注目し、業界団体によるロビイングの有無や影響など、規制形成におけるアクターの役割やルール形成のプロセスに

ついて研究していました。

—情報法について関心を持ったきっかけやその後の学習について教えてください。

私が情報法に関心を持つようになったきっかけは、大学進学で東京に上京したことです。自身の出身地である山口県の当時の大学進学率が約40%だったのですが、この進学率の低さに基づく地元と東京との環境の違いに大きな衝撃を受け、自分が全く異なる世界観に身を置いていたことを実感しました。この経験を通じて、「環境が人に与える影響の中で、どの程度自由でいられるのか」という点が、自分の根本的な関心になりました。ただ、初めから情報法を学んでいたわけではなく、2年前期まで心から興味を持てる分野はありませんでした。そんな中、偶然立ち寄った書店で『アーキテクチャと法』という本に出会い、その内容に深

く惹かれました。この本をきっかけに、情報法という分野が「環境が人に与える影響」に対し、具体的かつ実地的なアプローチを試みていることを知りました。特に、データの活用による意思決定支援が、その人にとって利益となるのか、それとも自己決定を損なうことになるのか、といった論点に強い関心を抱きました。この瞬間、「これこそ自分が追求したかったテーマかもしれない」と感じ、テクノロジーと法、さらには政治の関わり方について本格的に学び始めました。

ただ当時、素晴らしい先生方がいらっしやるのに、大学院のカリキュラムには情報法に関する授業がなく、学習機会を得ることが難しい状況だったので、学べる機会がほしいと思っていました。その時に現在法学部の准教授を務めていらっしやる音無知展先生（当時は博士課程）から、情報法のセミナーを開催したいという提案をい

ただきました。そこで、曾我部真裕先生にお願いし、他の学部生数名とともに、英語の情報法関連文献を読む自主ゼミを立ち上げました。基本的に曾我部先生を中心にやっていました。時々講師として、東京でPRコンサルをされている方や情報法やテクノロジーの規制のような分野の実務経験者と一緒に文献を読む活動をしていました。さらに、法学部の毛利透先生の憲法のゼミにも自主的に参加し、定期的に発表を行いました。その際も、情報法に関連する論点を取り扱う機会が多くありました。

また、公共政策大学院の岩下直行先生のゼミにも積極的に参加し、学外での学びを公共政策大学院内でフィードバックする形で学習を深めることができました。このように、多様な環境での学びを通じて情報法の研究を進めることができました。

—自主活動（主権者教育研究会）

を立ちあげられたとのことですが、きっかけや目的は何だったのでしょうか。

きっかけは、アメリカでドナルド・トランプ氏がヒラリー・クリントン氏に勝利した2016年の大統領選挙でした。この選挙は、メディアアリテラシーが大きく注目された出来事でもありました。当時、ケンブリッジ・アナリティカというコンサルティング会社があるFacebookを活用し、人々の思想信条を分析して広告を配信していました。彼らは、共和党支持に傾きそうな層に特化した広告を大量に打ち出し、その手法がプライバシーやデータ利用の問題を引き起こしました。このように、選挙結果にインターネット広告が影響を与えているのではないかという議論が社会的に大きな話題となりました。私もこの問題に関心を持ち、友人たちと「インターネットと民主主義」というテーマについて議

論を深めている中で、「主権者教育」を通じてメディアリテラシーを高めることが重要ではないかという結論に至りました。その後、具体的な行動として、自主活動を立ち上げました。

実際に京都市内の、主権者教育に関心を持つ教員たちの集まりに参加し、ネットワークを広げ、活動の具体化について議論しました。

また、高校生に向けた授業を実施し、メディアリテラシーの重要性を伝える活動やどのようにインターネット上の言論に触れるべきかを行いました。この取り組みを通じて、新しい活動を立ち上げ、軌道に乗せるためにはどのような振る舞いや準備が必要かを実感し、学ぶことができました。

―公共政策大学院の学びで大切にしていたことは何でしたか。

「公共政策」という枠組みに縛られることなく、多岐にわたる学

びや取り組みに挑戦することです。

このような学びの場は非常に貴重な機会であり、活用次第で大きく成長できると感じています。また先生方もとてつ懐が広いので、先生方の研究テーマにジャストミートしなくても、応えてくれる部分が多いです。なので、先生方に色々聞きながら自身の学習につなげられると思います。

―公共政策大学院の学生の良さは何だと思われましたか？

公共政策大学院の学生の良さは、公共的な視点やマインドを持っている点にあると感じています。社会全体をより良くしていこうという意識を共有しており、そのようなテーマについて建設的な議論を行える環境が整っています。これは非常に貴重だと思います。一般的な学生すべてが社会全体の向上を目指すマインドを持っているとは限らず、また、民間企業に就職

した場合には、企業文化や職場環境によっては、そのような意識を持つ人が必ずしも多いとは言えませんが。したがって、同じ志を持つ仲間とともに議論し、学び合える環境があることは、公共政策大学院ならではの大きな魅力だと思います。

―三菱UFJ銀行（以下MUFJ）に入られた理由について教えてください。

元々法律やルールメイキングを学んできた背景があった上で、新たな産業が生まれる中で変化を遂げている金融業界に強い興味を持つたからです。特に、フィンテックの台頭によって新しいサービスやプロダクト、さらには新たな市場が創出される際、それに伴ってルール作りが不可欠になることに関心を抱きました。そして、そのルールメイキングに携わりたいと考えようになりました。実際、面接

でも「情報法のバックグラウンドを活かして、変化の著しい金融業界で新しい市場を銀行が作る際に、ルール作りにも貢献したい」と一貫して伝えてきました。金融業界は規制業界であり、金融庁の監督を受けているため、規制やルールのあり方について銀行員の関心も高い分野です。私自身の学びや関心がこの点と合致していることを伝えたことで、私の思いに共感していただけたのではないかと感じています。

―企業選びで意識していたこととその後得られた経験について教えてください。

企業選びにおいては、デジタル分野への関心をどのように活かせるかを重視しました。ただし、テクノロジー企業の場合、同様の関心を持つ人が多く、そこにおける自分の独自性や希少性を発揮しにくいと感じていました。そのため、

すでに成熟した業界ではなく、変化の最中にある業界であれば、自分がパイオニア的な役割を果たせる可能性が高いと考え、変化を迎えている点を重視して企業を選びました。

また、デジタル領域の専門性を持つ社員として比較的早い段階でM U F Gに入社できたことで、非常に貴重な経験を得ることができました。当時、会社全体としてデジタル分野への注目が高まりつつある中で、デジタルに特化した社員は現在と比べて少なく、その結果、経験の浅い若手であっても重要なミッションを任される機会がありました。具体的には、大企業では一般的に難しいとされる若手社員が新規プロジェクトを牽引する機会も多く、意思決定に関与する経験を積むことができました。こうした経験は、私が入社した当時の環境や、会社がデジタルの重要性を認識しつつある段階だったからこそ可能だったと思います。

単に企業そのものの特徴を見るだけでなく、「この会社のこの領域であれば、自分がどのように活躍できるのか」「自分が希少性を持てる分野や環境はどこか」といった視点で考えることが重要だと実感しています。

―仕事内容について教えてください。

私の業務は大きく二つに分けられます。

一つ目は、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを担う役割です。ステークホルダーには、機関投資家や一般消費者、金融庁をはじめとする監督当局、さらにM U F G内部で働く社員も含まれます。それぞれのステークホルダーに適切な形で情報を伝え、円滑なコミュニケーションを図ることが主な任務です。具体的には、インベスターリレーションズ（IR、投資家向け広報）において、

デジタル領域のリテール・デジタル事業本部として、投資家向けの説明資料を作成したり、当局と情報を共有したりしています。また、

役員が投資家に対して部門の状況を説明する際、その原稿を準備することも業務の一環です。さらに、メディアやイベント対応も重要な役割の一つです。メディアからの取材依頼があった際には、どの社員に出演してもらうかを調整し、取材の方向性や発信内容を事前に準備します。加えて、M U F Gのプレゼンスを向上させるため、フィレンテック関連の大規模なイベントでどのように発信すべきかを検討し、実行しています。また、社内でのコミュニケーションについても、デジタル化の推進に伴う社員の不安感を軽減するため、適切なメッセージを発信することに注力しています。このようにリテール・デジタル事業本部では、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、M U F Gのデジタル戦略を

支える役割を果たしています。

二つ目の業務としては、M U F Gが所有するデジタルに特化した子会社の管理を行っています。具体的には、スタートアップ企業への出資後、その企業がM U F Gの関連会社となった際に必要な管理業務を担当しています。金融業界は規制が厳しいため、当局への報告を適切に行うための社内調整や情報共有が重要です。また、グループとして求められる高いコンプライアンス基準を満たすよう、スタートアップの柔軟性を損なわない範囲で調整を行っています。加えて、子会社のプレゼンスを向上させるため、メディア露出やイベント参加の機会を検討しています。自ら管理する子会社がどのような場面で存在感を発揮できるかを考え、大規模なフィレンテックイベントへの参加を呼びかけるなど、具体的なアプローチを取っています。また、社内広報活動の一環として、新たにM U F Gに加わった子会社

の紹介資料やコンテンツを作成し、広く周知する取り組みも行っています。

このように、私はステークホルダーとのコミュニケーションや子会社の管理を通じて、MUFJのデジタル戦略を推進する役割を担っています。

―仕事に対する思いやそこから見える社会貢献について教えてください。

私が子会社の管理をする中で特に重視していたのは、専門性を持つ人たちが最大限活躍できる環境をいかに整備するかという点です。このような環境を実現することは、どの企業においても非常に重要であり、中長期的な視点で見ても必要不可欠だと考えています。たとえば、銀行員とデータサイエンスの専門家ではバックグラウンドも価値観も異なります。こうした多様な背景を持つ人たちが、それぞれ

の持ち味をそのまま活かしながら活躍できる環境を作り上げることに、少しでも貢献できたのではないかと思います。

また、業務ではさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションにも力を注いでいます。特に金融分野で新しいデジタル技術を導入する際には、関係者それぞれが異なる関心や懸念を抱えているため、それに丁寧に対応することが重要です。たとえば、IRの文脈では、投資家は新しい技術の内容よりも、それが収益向上につながるかどうかを最優先に考えます。一方で、規制当局は新技術がどのようなリスクを伴うのかに関心を寄せています。さらに、従業員は新しい技術によって自分たちの役割が変わるのではないかという不安を抱えることもあります。加えて、一般消費者の間でも、ネットバンキングアプリの利便性を重視する若年層と、物理的な対応を求める高齢者ではニーズが大きく異

なります。

こうした多様なステークホルダーの関心や懸念に向き合い、それぞれに合ったメッセージを発信しながら、少しずつ合意形成を図ることや協力者を増やしていくことが、中長期的には非常に重要です。このような取り組みを通じて、自分も一定の貢献ができていたのではないかと、もしくはできていれば良いなと思いつながら日々の業務に取り組んでいます。

―公共政策大学院での学びが仕事の中に活かされていると感じていることは何でしょうか。

公共での学びが仕事の中で活かされていると感じる点は、大きく分けて二つあります。

まず一つ目は、多様なステークホルダーが存在する中で、全体最適をどのように追求するかというマインドセットです。公共政策においては、異なる立場や利害を持

つ人々の間で調整を図り、全体としてより良い方向に導くことが求められます。この考え方は、特に新しい事業を立ち上げる際に、さまざまな利害を調整する場面で非常に役立つと感じています。実際当局とのコミュニケーションに限らず、広く社会とコミュニケーションをとる際にも有効であり、ステークホルダー間の信頼構築に寄与していると実感しています。

二つ目は、「ルールは変えられるものだ」という考え方を持てるようになったことです。既存のルールがある場合に、それに反しているからといって単に諦めるのではなく、必要であればルールそのものを変える方向で検討するという選択肢が入ることは、働く中で重要だと考えています。この姿勢は、法律に限らず、社内規定や業務ルールといった内部的な仕組みにおいても同様です。ルールは人間が作ったものである以上、変えることができるというマインドセットがあつ

てこそ、初めて実行できるのだと思います。

―来月（取材は2024年7月に実施）から海外MBAに行かれるとのことですが、きっかけは何だったのでしょうか？

仕事をしている中で、外部のテック企業やスタートアップとアライアンスを組んで新しいビジネスを始めることの難しさを内側から見えていました。また、アメリカの企業との協働経験から、異なる文化や価値観を持つ人々と協力し、新しいビジネスを生み出すためには、グローバルな視点やマネジメントスキルが必要だと感じました。さらに、多様なバックグラウンドを持つ人々が集まる環境がイノベーションを生む鍵であることも理解し、MBAでそのような環境を経験したいと考えていました。だから、海外MBAに行くことを決めました。

―今後のキャリアについて教えてください。

今後のキャリアとして、デジタルビジネス全体の戦略（ストラテジー）を策定する役割に携わりたいと考えています。現在は主にステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、組織や事業の目指す方向性を伝える業務を担当していますが、その先には、事業の根幹を成す戦略そのものを自ら構築する仕事に挑戦したいと思っています。これまで培ってきた経験や視点を活かしながら、デジタルビジネスの更なる発展に貢献できるキャリアを歩んでいきたいと考えています。

―全体を通して積極的に動かれている印象ですが、その原動力は何だと思われますか。

行動力の原動力の一つに、「良

い意味で飽き性なところ」があると思っています。常に新しいことに対して自分を開かれた状態に保ち、興味を持ち続けることを意識しています。また、人を嫌いになることがなく、比較的人当たりの良い性格だと自覚しており、そうした点も人との関係を築く上でのプラスになっていると思います。

このような姿勢でいることで、自然とさまざまな出会いや機会が広がると実感しています。さらに、自分とタイプが異なる人や、全く異なる人生を歩んできた人々と良好な関係を築くことが、自分にとって新たなチャンスを生む大きな要因だと感じています。本当に価値のある機会というのは、多くの場合、人と人とのネットワークの中で得られるものだと思います。それは、ウェブサイトや公式の案内で見つかるものではなく、「この話は良い機会だからあの人に声をかけてみよう」といったような、信頼関係に基づく自然なやり取り

の中から生まれるものです。そのため、自分とは異なる視点や経験を持つ人々と積極的に関わり、良好な関係を築くことを心がけています。こうした姿勢が、結果として新しい領域や面白い話に触れる機会を広げることにつながっていると考えています。

―最後に、公共政策大学院の学生に向けてメッセージをお願いいたします。

世の中の流行やトレンドにあまり流されすぎないことは、大切だと考えています。京都という場所は、東京のトレンドからある種切り離された独自の環境を持つ地域だと思っています。この場所での学びは、自分が本当に何に興味があるのかを、周囲の影響や流行に惑わされることなく、じっくりと自問自答しながら突き詰めることが出来る環境だと思っています。その

環境を最大限に活用していただければと思います。また、自分自身が本当にやりたいことを見つければ、自然と道は開けてくると考えています。そして、そのやり

たいことを深めるためのリソースは、公共政策大学院や京都大学全体において、十分に整っていると感じます。仮に自分がやりたかったことが必ずしも100%実現で

きる状況でなくとも、その中に予想外の要素や変化が加わることで、新たな可能性が生まれることもあると思います。そのような乱数的な要素を受け入れながら、目の前

のことに全力で取り組むことで、最終的に振り返ったときに「この選択で良かった」と思えたらいいいかなと思います。

(インタビューアー・岩佐一秀)

丹下 智
たんげ さとし

早稲田大学を卒業後、2016年に京都大学公共政策大学院へ入学(11期生)。修了後、三菱UFJ銀行に就職。