

二〇二三年度 将来展望講座（第二三回）
「塾高での学び ― 社会での仕事」

バンカーから塾高生へのメッセージ

～自分の未来を創るためのヒント～

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

取締役執行役会長

三毛 兼承氏

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

三毛 兼承（みけ かねつぐ）

株式会社三菱UFJ

フィナンシャル・グループ

取締役執行役会長

一九五六年一月四日生まれ

（六七歳）

略歴

一九七五年 慶應義塾高等学校卒業（第26期）

一九七九年 慶應義塾大学経済学部卒業

一九七九年 三菱銀行入行（大伝馬町支店）

一九八七年 米国ペンシルバニア大学ウォートン校修了（MBA）

二〇一七年 三菱東京UFJ銀行（現・三菱UFJ銀行）

取締役頭取執行役員に就任

二〇一九年 三菱UFJフィナンシャル・グループ

取締役代表執行役社長兼グループCEOに就任

二〇二二年 同社取締役執行役会長に就任（現任）



はじめに

司会（生徒）

皆さま、こんにちは。本日は第十三回「将来展望講座」へのご参加、誠にありがとうございます。皆さまは自分の将来、キャリアについてどのように考えていますか。既に老後のことまで詳細に計画している方、公認会計士などの勉強をしている方、大学の学部選択で迷っている方などさまざまでしょう。大企業でさえ生涯安泰というわけにはいかない不安定な将来、私たちは早くから自分のキャリアについて考えておく必要があります。

今回ご登壇いただく三毛兼承さんは塾高の二十六年生として本校を卒業後、慶應大学経済学部を卒業されました。一九七九年、三菱銀行に入行され、国内四拠点、海外二拠点の営業現場を経験されました。その後、総合企画室室長やシステム統合推進部部長を担われ、二〇〇九年に常務執行役員、二〇一三年に専務執行役員、二〇一六年に代表取締役副頭取に就任されました。この間に旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行のシステム統合やユタヤ銀行買収後における統合作業を担務したほか、米州本部長、米国ユニオン銀行会長などを歴任されました。二〇一七年に

三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表執行役副会長、三菱東京UFJ銀行（現・三菱UFJ銀行）取締役頭取執行役員に就任。二〇一九年に三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表執行役社長兼CEOに就任。二〇二〇年に取締役代表執行役副会長に就任。二〇二一年に取締役執行役会長に就任されました。

本日は銀行業界の第一線で活躍されている三毛先輩に「バンカーから塾高生へのメッセージ」自分の未来を創るためのヒント」と題してご講演いただきます。最後に質疑応答の時間も設けていますので、自分のキャリアや目標などを思い浮かべながら積極的に参加してください。

はじめに阿久澤校長より開会のお言葉をいただきます。よろしくお願いいたします。

阿久澤（校長）

皆さん、こんにちは。今日は三毛さんに「元氣な塾高生が三百人集まっています」とお話ししました。補助席が出るくらい一杯に、本当にうれしいです。コロナ前、二〇一九年九月に学年講演会というものをやりましたが、その時以来の補助席の使用です。君たちの興味や問題意識が伝わってきます。

いま生徒会長から三毛さんのご紹介がありました
が、一言でいうと、「半沢直樹」で北大路欣也さん
扮する頭取よりも立場が重い人。でも、肩書や社会
的地位に圧倒されるのではなく、何と言っても君た
ちの先輩ですから、しっかりと話を聞いて遠慮なくい
ろいろな質問をしてほしいと思っています。

「将来展望講座」のサブタイトルは「塾高での学び
—社会での仕事—」です。塾高での学びが社会での仕
事にどう活かされたのか。君たちは既にいろいろな
質問を出してくれていて、三毛さんもそれは全てご
存じですから、ニーズに沿ったお話をしてくれると
思っています。楽しみにしてください。三毛さん、
どうぞよろしくお願いいたします。



未来を創るのは、私ではなく、君たちだ

三毛

皆さん、こんにちば。今日はドキドキしながらこの場にやってきました。こんなに大勢の塾高生が銀行員の話に興味があるというのはちょっとした驚きです。最近の大学生の就職活動の人気ランキングでは、残念ながら銀行のランキングは落ちていきますので、皆さんがこれだけ僕の話に興味を持っていたでいてるのはうれしくもありますし、同時に責任も重大だと思っています。僕の話がつまらなかったら、たぶん銀行もつまらない、MUFJで働いてもしょうがないと。皆さんの中にはお父さんがうちの会社に勤めている人がいるようにも聞いていますので、家へ帰って「お父さん、つまらない会社に勤めているね」なんてことになると思うんですよ。それっていいのかと考えました。

僕は銀行でも、頭取をしている時にタウンホールのようなところで大勢の社員と対話集会をやったり、少人数の社員との懇談会をやりましたが、そこで「どうすれば頭取になりますか」というストレートな質問が出てくる場合があります。たぶんその背景には、

何か特別なことをやれば頭取になれるのか、そこに学びやハウツーもののような秘訣があるのではないかという疑問があるのだろうと思います。事前質問の中にもそれに類する質問がありました。単刀直入に「どうやって頭取になったんですか」というものもあれば、「高校時代にどういう勉強をすれば社会的に成功するんですか」という質問もありました。

残念ながら、「半沢直樹」のように三毛派をつくって、敵を追い落として、やられたら倍返し、これで頭取になるなんていう痛快な話はありません。高校時代を振り返っても、何か特別なことをやっていたかというところというわけではない。普通の高校生で、自分の将来のことはほとんど考えておらず、毎日楽しく過ごしていたというのが正直なところですよ。今日この場に参加しておられる皆さんのほうが、よほど真剣に自分の未来、将来、キャリアを考えておられると思います。そのような皆さんにどんな話ができるだろうか。僕はいま六十七歳です。高校時代は特別なことを考えていなかったけれど、結果として銀行の頭取を務め、今はその持株会社の会長をやっていますので、振り返って何をやったかということをお話することで、皆さんの考えるきっかけ、ヒントになればと思っています。

いま世の中では大きな変化がどんどん起きています。ようやくコロナが終わって日常に戻ったと言われていますが、決して以前の日常に戻ったわけではありません。皆さん、気候変動の問題は聞いたことがあると思います。いま取り組みないと、将来、人が住むことができなくなるような状態になります。地球環境を変えていかなければいけません。生成AI、チャットGPTのようなものができてくるなど、ものすごいスピードでデジタル化が進んでいるので、僕らの働き方、生活の在り方、考え方もどんどん変わっています。

世界に目を転じると、ロシアがウクライナに侵攻して第二次世界大戦後の国際秩序を全く変えてしまいました。中東ではイスラエルとパレスチナの過激派・ハマスとの間で大変な戦争状態になっています。これだけ大きなことが起きていますが、一年前にそのようなことが起きると予測しえた人はいません。それだけ先の見通しは難しいし、激動が進んでいる時代です。

僕たちはそんな大変な時代に生きているんだと心配になるかもしれませんが、その必要は全くありません。理由は二つあります。一つ目は、歴史的にみると世界はいつも激動の中にあって変化し続けている

ほうがノーマルだから。二つ目は、未来を創るのはいま世界を動かしているように思える人たちではなくて、ここにいる皆さんからです。皆さんが世界の未来を創っていく。その意味で安心していいと思います。僕は今回振り返ってみて、自分の未来は決して全部自分で決められるわけでないことは確かだけど、自分のやったことは自らの未来にかなり影響を与えることができるというの、もまた真実だと思いました。そのように思って、これからの僕の振り返りの話を聞いていただければと思います。

では、今日はどういうようなことをお話しするか。最初に丁寧なご紹介をしていたしましたが、改めて僕はこういう人間かという自己紹介を簡単にさせていただきます。二つ目に、いま働いているMUFJ、三菱UFJフィナンシャル・グループとはどのような会社なのか。三つ目に、僕が頭取になり、いま会長になっているという銀行員のキャリアの上で、何が転機となったのか。四つ目に、僕は幼稚園からずっと慶應で学びましたが、慶應で学んだことの良さはどういうところにあるのか。ただ、コインには必ず裏表があるように、慶應で学ぶことの良さは、その反対側に僕らが考えなければいけないこともあるわけで、そのことについて僕がどのように考えて

いるのかということもお話しできればと思っています。最後に、今回の振り返りの結果として、皆さんが未来を考えるためのヒントになればと思って四つほど考えましたので、それを共有したいと思います。



運命を変えた養子縁組

僕はものすごくシンプルな人生を歩んできました。一つ、久布白兼和・文子ふしろかねかずの間に生まれた。二つ、慶應で十六年間学んだ。三つ、三菱銀行に入って以来ずっと同じ会社で働いている。丁寧ていねいに紹介してくれただけで、要はこの三つだけなのです。

皆さん、僕の家系図を見て、「あれ？」と思われるたのではないですか。両親の名字と僕の名字が違います。父は「久布白（くぶしろ）」という家で、母は「三毛（みけ）」という家です。どちらも変わっていますよね。かつ、両方とも一人息子と一人娘でしたので、昔の話ですから両方の家が絶えてはいけません。そこで久布白と三毛が結婚するならば、一人目に生まれた男の子は三毛の家を継ぐというのが合意事項となり、二人が結婚して合意事項どおりに僕は幼い頃母方の祖父母のところに養子に入りました。だから名字が違います。ちなみに、久布白の家は佐賀県、鍋島藩の代々御殿医の家で、今は産婦人科医です。三毛の家は和歌山県、紀州藩の士族、武士の家で、みんな実業界に身を置いていたという家柄です。

生まれた時に名前が付きましたが、これまた皆さん気が付くかもしれません。「兼」という字がやたらに付いていますよね。久布白の家系は代々、男に「兼」という字を付けるという伝統があったらしくて、僕は三毛の家に養子に入ることになっていたけれど、父方の祖父が生まれた途端に「この子の名前はこれだ」と命名を送ってきました。久布白の血が入っているという痕跡を残すために「兼」という字が入った名前が付いたということです。僕は母方の三毛の家に養子縁組で入ったために、三毛兼承という名前になりました。

父親の実家が九州だったので、一家は東京の三毛の祖父母の家に一緒に住んでいました。サザエさんのところのマスオさんみたいな関係ですね。三毛の祖父母とはかなり長い間、一緒に住んでいて、僕は祖父にずいぶん可愛がられた記憶がありますが、そのようなことが僕の先々の人生にちよつと影響してきます。

祖父も父親も慶應だったものですから、小学校は幼稚舎に入ることになりました。普通部、高校と進んで、その時はあまり重要と考えていなかったけれど、高校の時に結果としてとても大事な決断をしました。昔の塾高には二年生の時に理系コースを選ぶ

か、文系コースを選ぶかという選択がありました。

医学部、理工学部に行く人は理系のコースを選ばないといけませんでした。僕は父親が代々医者だったので、医者になってもいいか、だったら理系でも行くかと軽く考えていましたが、二年生の頃に数学の点数が悪くなり始めたのです。たぶん微積分あたりから悪くなったんだと思いますが、「理系はなあ」と思い始めて途中で心変わりました。

数学が苦手ということもあつたけれど、よく考えてみると、三毛になつていたことで自分は久布白の名字を継いでいない、久布白の代々の医者の家を継ぐ必要はない。三毛の家は実業界なのだから、自分はそちらへ行くのではないかという気分もあつて文系にしてしまいました。でも、これは社会人になつてから分かったのですが、久布白の祖父は慶應の医学部の一期生、父親は三十期生でしたから、もし僕が順調に医学部に行つて卒業したら僕は六十期生でした（笑）。これは知らなかった。

僕が普通部に入る前、父親が世田谷の上野毛で医者を開業しました。病院を開いた時、普通は「久布白産婦人科」とか個人の名前を付けますが、父親は地名をつけて「上野毛産婦人科」にしたのです。どうしてかという、もし僕が「三毛」で跡を継いだ

ら「久布白産婦人科」はまずいだろうと。だから、「上野毛産婦人科」にしたのだと思います。父としては、僕がひよつとしたら医者になつてくれるのではないかという淡い期待があつたのだと思いますが、僕はいい加減な気持ちで文系にしようと思いましたが、それに対して父は死ぬまで愚痴も批判も、選択について一言も口に出すことはなく、僕が選んだことに對して一〇〇％サポートしてくれました。

高校で文系を選んだために僕は医者になりませんでした。医者にならなかつたので、大学時代は好きなことをやらせてもらいました。高校の時は同級生に誘われて体育会の剣道部に入りましたし、小さい時からボイスカウトもやっていました。三年生の時には後に著名になる経済学部の島田晴雄先生のゼミでいろいろ教えていただきました。ただ、数学を頑張つて医学部に進んでいたら全く違う人生だったでしょうし、何よりもこのような場で皆さんの前に立つこともなかつただろうと思います。

文系を選んで実業界に行こうと思つていたので、それだったら経済を勉強しなければいけないということで経済学部に進み、経済を学んでいるうちに金融に興味を持ちました。当時、三菱銀行には優れた調査部があり、社会的にも意義のある調査報告をた

くさん出していました。それに刺激を受けて三菱銀行を志望して入りましたが、もう一つというと、小さい頃母親に連れられて三菱銀行に行くことがありました。カウンターの姉さんがすごく親切で、僕にデイズニーの貯金箱をくれたということがあって銀行の中で三菱銀行だけイメージがよかったのです。そのようなこともあって三菱銀行を第一志望にして、うまいこと入ったわけです。

三菱銀行に入って、調査部とか銀行全体の戦略を考える企画部のようなどころに行けたらいいと思っていましたが、そうではなく、国内の支店に勤務し、いろいろなきっかけがあって海外に行き始めて、アメリカに七年半、イギリスに七年、タイに一年半と思います。三菱銀行は国際化を進めなければいけなかったけれど、まだまだ小さい銀行で、海外事業はたいしたことがなかった。海外で働く人は銀行の中では少数派でした。いま三菱UFJフィナンシャル・グループはグローバルな金融機関になっているので、その舵取りをする上で海外での十六年間は結果として役に立っていると僕は思っています。



三菱UFJとは

では、僕の働いている三菱UFJについて、ここは宣伝したいなところだから簡単にお話しします。三菱UFJフィナンシャル・グループは二〇〇一年に持株会社として設立されました。持株会社というのはその下にいろいろな企業がぶら下がっています。ですから、下には三菱UFJ銀行、信託銀行、証券会社、クレジットカード会社、消費者金融のアコムなど、さまざまな会社がぶら下がっています。

総資産は四百兆円です。日本のGDPが五百五十兆円ちよつとですから、日本のGDPに換算すると約八割の規模を持っていることになります。個人のお客様は約三千四百万人で、日本人の三人に一人がうちの銀行に口座を持っていることになります。従業員は十三万人を超え、このうちの半分以上は日本人ではなく外国の人です。海外に千六百以上の拠点があり、世界の四十カ国以上で事業を展開しています。

僕が四十四年前に入った時の三菱銀行の総資産は十五兆円。今の二十六分の一ぐらいです。社員の数は九千人。今の十五分の一です。海外拠点は三十四

カ所。今の五十分の一ぐらいです。それぐらい小さかったのが今このように大きくなりました。ここまですきくなったのは、日本の高度成長期ということもありますし、合併をいくつもしてきたからです。三菱UFJフィナンシャル・グループは三和銀行と三菱銀行と東京銀行と東海銀行という四つの銀行がほぼ母体になっています。歴史は古くて、一番古い三和銀行はもともと大阪の鴻池両替店ですから、もう三百五十年以上も前です。その後、モルガン・スタンレーという米国の投資銀行に九千億円を出資して提携したり、二〇一三年以降はアジアに一兆四千億円ぐらい投資して買収を始めています。そして今、グローバルに展開しています。

三菱グループには会社を運営する上での基本的な考え方として「三菱グループ三綱領」というものがあります。創設者は岩崎彌太郎という人で、テレビドラマにも出てきたことがある方です。その四代目が甥っ子の岩崎小弥太という人で、この方が「三菱グループ三綱領」を打ち出しました。「所期奉公」、期するところは社会への貢献。「処事公明」、何事においてもフェアプレーに徹する。「立業貿易」、物事を見るにあたって常にグローバルな視点を忘れてはいけない。これは今どの企業でも大切に行っている視

点ですが、今から百年以上も前に三菱グループの総帥はこのようなことを考え、三菱はそれを基に運営してきました。

いま三菱UFJフィナンシャル・グループはパーパスというものを設定しています。何をするか、どうやるかではなく、なぜか。whatとかhowではなくて、why。MUFGはなぜ存在するのか、何のために存在するのかということを表したものがパーパスです。

会社にとって誰が大事かと考えた時、昔はお客様が一番大事だと言っていました。そのうちに、事業をしていく上で出資してくれる人がいなければ事業運営はできないので、株主が一番大事ではないかとそう言っているうちに、いや、株主にちゃんと報いるためにはお客様からビジネスをもらわなければいけない。お客様からビジネスをもらうためには社員のやる気がないとだめ。社員が重要ではないかとなった。そうこうしているうちに、それだけではなくて、自分たちは未来に対しても責任があるのではないか、将来の世代に対しても責任を持たなければいけないのではないか。このような話がいろいろ出てきて、やはり世界に対して責任を持たなければいけないのではないかということで、いま「世界が進

むチカラになる。」というパーパスを掲げています。



留学で開けた海外勤務への道

では、僕が銀行員として何をやってきたのか、どういうことが起きたのか。海外に十六年いて、ここでのキャリアに関するもので転機となったことをいくつかお話ししたいと思います。

一つ目は海外留学です。結果として海外で働き続ける扉を開けてくれました。どうして留学したいと思ったのか。最初の支店に入って融資の担当者になった時、取引先に海外との貿易をやっている会社がありました。その会社からいろいろな書類をもらいますが、当然、全部英語です。これが分からない、まずいと思っていたところ、銀行の中に語学学校に三カ月行けるという制度がありましたので、手を挙げて行かせてもらいました。英語はあまりできるようにならなかったですが、そこを修了して支店に戻ったら、「英語をちゃんと勉強したんだから、もつと使えるところに行け」と言われて別の支店の外資系企業の担当になりました。外資系企業の担当になってしまうと、ほとんど全部が英語です。本社から外国人もやってくる。話そうと思って、こっちはそんなに練習もしていないから、ちゃんと話も

できない。

いよいよまずいと思っていた時、銀行には海外に留学する制度があることが分かったので、勉強させてもらおうと思つて手を挙げました。でも、行きたい人が誰でも行かせてもらえるわけではない。いろいろな試験があつて、その中に面接試験がありました。面接試験の最後、目の前に紙が置いてあつて、ひっくり返すとすごく難しい英語が書いてある。人事部は「三毛君、五分かけて読んだら、何が書いてあるか、一分で要約して」と言うのです。全く分からない。僕はどうしたかというと、「これが分かるようだったら、留学生試験を受けようとは思いません」と言つてしまったのです。ちよつと半沢直樹みたいでしょう（笑）。でも、開き直っているだけです。それから、これは絶対にまずい。言つてしまった後、落ちると思いました。

そうしたら、面接官には人事部の他にもう一人、国際企画部の人がいたのです。好運なことにこの人は、僕が同期の結婚式の披露宴で司会をやった時に花嫁の主賓で来ていた人で、なぜか僕の司会をすごくいいと喜んでくれていた人だったのです。この人は僕が啖呵を切ったらニヤツと笑つて、「まあ、三毛に英語が分かれと言つても無理だよ」と言つて

くれた。それで受かってしまったのです。本当のところはどうやって受かったのか分からないけれど、この人でなかったら僕はたぶん落ちていたと思います。何が味方をするか分からないけれど、これで社内は受かりました。

ところが、社内は受かってでもビジネススクールに合格するためにはちゃんと英語ができないとダメです。それでTOEFLとGMATという試験を受け続けました。でも、ずっと低空飛行で、合格水準には全く至らない。そのうちに入学願書を出す期限も近づいてくるし、人事部からも電話がかかってくる。

「三毛君、点数はどうなったのか」「まだだめでした」「三毛君、うちの留学生制度で浪人した人はいないんだよ」。これはまずいと思っていたら、本当にぎりぎりのところで点数がちよっとよくなったのです。留学したことのある先輩とかいろいろな人の助けを借りて慌てて入学願書を出したら、いくつかの学校からオーケーの返事が返ってきたので、金融が強いと言われていたペンシルベニア大学のウォートンスクールに行くことにしました。

好運が続いて受かったものですから、学校に行ってからには苦労しました。教授の話は前の晩、事前に予習していくと何とか分かります。困ったのは、ア

メリカのビジネススクールというのは先生が一方的に教えるのではなく、ケーススタディーでお題を出されるとクラスの中で縦横無尽に議論する。これには全く付いていきませんでした。何を議論しているのかも分からない。でも、議論に参加して自分の意見を言わないと点数が取れない。意見を言わないやつはみんな落第。これはまずい、どうしよう。

その時に頻繁に使っていた英語が「By the way」。人が何をしゃべっていても「は」と手を挙げて、「Mr. Mike」と言われたら、「By the way」から始めて自分の言いたいことだけを言う。でも、英語が下手なので、僕が手を挙げて指名されるとクラス中がシーンとなる。こいつは何をしゃべっているんだろうと先生もジーンと見ているし、クラス中の目が集まる。だんだん緊張してきて、われながら何を言っているのか分からない。それでも教授は時にやさしくて、「That's good point」なんて言ってくれることがありました（笑）。

面白いもので、苦戦をずっと続けているとアメリカ人の中に、「俺たちアメリカ人でも授業はすごく難しい。おまえのように英語もできないやつはさぞ大変だろう。よし、応援してやる、一緒に勉強しよう」というやつが出てきたのです。そのようなアメ

リカ人がいる一方で、こんな日本人と付き合っても自分の人生には何の足しにもならないと全く無視する人もいました。ひどいと思うかもしれないけれど、実はひどくないのです。アメリカ人がビジネススクールに来るというのは、何年か働いてお金を貯めて、自分のお金で来ている。彼女らは自分への投資をしているのです。その投資はきちんとしたものしなければいけない。そのためにはよいなこととはしてられない。自分のやるべきことに集中しているから、こんな日本人の相手などしてられないというわけです。僕は留学に行つてこのような二つのタイプのアメリカ人がいることを初めて知りました。

ドタンボタンとした二年間を過ごして英語はある程度できるようになりましたし、コミュニケーションも何とかできるようになりました。三菱銀行ではそれまで海外留学した後は日本に帰ることが多かったのですが、国際化が進んだこともあって、僕らの頃から留学した後は海外勤務をするようになりました。僕はロンドンで働くことになりました。MBAを取得して、同期の仲間と同じようにマネージャーに昇進して、ロンドン支店では日本企業ではなく現地の欧州企業や政府と取引をする国際金融という、

当時としてはイケている部署に配属になって、いい気分でした。そうしてロンドンに行つたところ、ここでプロから洗礼を受けました。

転勤して間もない頃、僕の前任者がイタリアなどヨーロッパの南のほうの国々を担当していて、それを引き継ぐことになりました。同時に、前任者の下で働いていたイタリア人の女性のアシスタントマネージャーも、マネージャーに昇格して僕と一緒に働くことになりました。イタリアの取引先と初めて会った時、僕が「私は三毛で、イタリアの担当です」と。「I am responsible for Italian market」と自己紹介をしたら、その途端にイタリア人の女性マネージャーの顔色が変わつたのです。横にグッと連れていかれて、「違う、私がイタリアの担当だ。あなたは自分のことを、私は彼女と一緒に働いている者だと紹介しろ。それが正しい紹介の仕方だ」と叱られてしまいました。「You are working with me. I am responsible for Italian market」とビシッと言われてしまいました。

最初は「何だ、こいつは」と思いましたが、考えてみたら当たり前です。僕はイタリアのマーケットのこともイタリアのお客さんのことも何も知らない。ユーロ市場についてビジネススクールでかじったか

もしないけれど、実践は全く知らない、ど素人です。彼女はプロです。確かにその通りだと思って、その後は彼女のアシスタントをやりました。僕が取引先に対する提案書、社内の決裁書類の下書きを作って彼女がチェックする。お客さんとの融資の契約書も僕が弁護士と交渉して一から作る。このような下働きを一年以上やらされました。一年以上やって勘どころができてきて、お客さんや弁護士との交渉も自力でできるようになったと思った頃、彼女が僕に「You are my partner」と言ってくれました。ようやく同列と認めてくれたわけです。これが会社に入って一番うれしいほめ言葉でした。

実績を挙げた、収益を挙げたということもあるけれど、この時に初めて「あなたもプロの仲間入りです」と認められたのです。ただ、プロの仲間といっても、一年ちよつとでは実際はアマチュアです。日本人は三、四年でよく仕事が変わるけれど、向こうの人は十年、二十年、三十年と一つの道を極めます。そういう人たちに比べればアマチュア同然で、その仲間の端に加えてくれたということです。僕はロンドンで七年近く同じ仕事をしてきましたので、僕が帰る時、ロンドンの金融界のプロフェッショナルが集まって送別会をやってくれました。こ

れはすごくうれしかった。今MUFJでもプロフェッショナルをつくらうということで、簡単に異動させず、一つの仕事をプロとして極めるという人たちを大勢育成しています。ロンドンの話は二十五年前ですから、二十年遅れぐらいで日本の金融機関もそのようなことをやっているわけです。



信頼・謙虚・ユーモア

二〇〇〇年代に入るとアジアの国々の成長が著しくなってきましたし、アジアへ進出していく日本企業も増えていきました。MUF Gも二〇一三年に初めてアジアの銀行を買収しました。六千億円を投下してタイのアユタヤ銀行を買収しまして、僕は買収の責任者としてアユタヤ銀行の会長との交渉をいろいろやりました。ようやく合意ができて、二人で食事をしていたある晩、会長から「三毛さん、MUF Gは自分たちよりよほど大きいけれど、自分たちもいいところがいっぱいある。MUF Gが学ぶところもあるはずだから、僕らアユタヤ銀行の社員の言うことにも耳を傾けてほしい」と言われたのです。僕は「この買収を進めるにあたって、パートナーとしての付き合いをずっと続けていくと言っていました。この会長からは見透かされていたのだと思います。どこかで買う立場の人間として軽く見ているんじゃないか、自分たちのことを侮っているんじゃないかと会長は感じたのだと思います。「みんなの声を謙虚に聞いてください」と言われました。」

規模としては五十分の一ぐらいの小さな銀行の買

収です。でも、アユタヤ銀行はタイのマーケットでは自動車ローンや消費者ローンでは一番の銀行です。タイの個人の取引や中小企業の取引ではMUF Gにないものをたくさん持っています。デジタルサービスではMUF Gよりも優れたサービスを提供しています。幹部社員はみんな欧米に留学してMBAの学位も取っています。MUF Gのトップクラスの人に負けず劣らず優秀な人材が大勢いることが分かりました。だから、この人たちを尊敬してやっていた。いかなと、この買収はうまくいかないと強く思いました。

そのようなことを会長から学んだ上だと思いついたのは、二十五年前にロンドンでJPMorganのデニス・ウェザーストーンCEOから聞いた話です。銀行員に必要な資質は、信頼されること、謙虚であること、ユーモアがあることの三つだと。一つ目の信頼というのは、銀行にとっては何よりも重要だから大切なのは分かる。ユーモアがあるのも分かる。でも、謙虚であるというのは何を言っているのかと思いました。彼は十五歳でJPMorganのロンドン支店に簿記係として入って、トレーダーとしてすごい実績を挙げてCEOになった人です。そのようなキャリアを聞いていたので、トレーダーみたいにもうけばっかり優先してガリガリやってきたから、自

分への反省として謙虚でなければいけないのかと思っていました。アユタヤ銀行の会長から「みんなの言うことを謙虚に聞いてください」と言われて、そういうことを言っていたのかとようやく分かりました。謙虚であるとは相手から学ぶということです。そのようなことを思い出してアユタヤ銀行との統合に臨みました。

買収にあたっては、「変えない」「任せてもらう」「学びあう」の三つを基本的な考え方にしました。一つ目の「変えない」は何を変えないのか。銀行の名前を変えなかったのです。それまでタイの銀行を外国の銀行が買収した時には全部、親会社の名前に変えていました。アメリカのシティバンクが買収すると、シティバンク・タイランドと変える。香港HSBCという銀行が買収すると、HSBCタイランドと変えていました。僕らもアユタヤ銀行を買収した時にMUFGTaiランドにするかという話がありましたが、それはやめたほうがいいと。MUFGTaiというブランドはタイでは知られていない。中小企業や個人はMUFGTaiと言われても分からない。アユタヤ銀行というブランドを重要視するべきだ。この名前にはアユタヤ銀行で働いている人たちのプライドがある。彼らのプライドを尊重しなければいけない。

このようなことを考えて名前は変えませんでした。外国の銀行でタイの銀行を買収しながら社名を変えなかったのはうちが最初だと思いますし、今のところは最後です。

二つ目の「任せてもらう」とは何か。僕は現地の責任者としてタイに赴任しましたが、これはその時の会長と頭取に頼んだことです。アジアで銀行を買うのはこの時が初めてでした。買う前にチェックしたけれど、行けばいろいろなトラブルが起きるだろう。その時に本社からいちいち言わないでほしい。本社には理解できないことはかりだろう。現地で行えることは現地で責任を持ってやる。こちらに任せしてほしい。何か起きるたびに本社に報告しろと箸の上げ下げまで言うてくるようでは、現地の人たちを信頼してないというメッセージになるので、それはやめてほしいと。その当時の会長、頭取も三毛の言う通りだということで、僕は権限を委譲してもらって現地に行きました。

三つ目の「学びあう」とは何か。買収した時に六十人ぐらいの日本人を現地に赴任させましたが、これは彼らに頼んだことです。買収した者として上から目線でやらないでくれ。君らが行く世界は君らの全く知らない世界なので、僕らが学ぶことが多いは

ずだ。現地のプラクティスや現地で何をやっているかということをタイの人たち、アユタヤ銀行の人たちから一生懸命学んでほしい。こちらが学ぶという姿勢を示せば、彼らに質問することができる。彼らに質問すれば、彼らのほうでMUFJについて知りたいことができる。結果として、僕らとアユタヤ銀行の人の間でいろいろなことを学びあうことになり、信頼関係も生まれてくるはずだ。現地に行った人たちは皆さんそのようにやってくれまして、その結果、どうなっているか。アユタヤ銀行の買収した時の利益は百五十億円ぐらいでしたが、今は九百億円ぐらい、約六倍になっています。タイの他の、同じような銀行の利益がほとんど増えていない中で六倍になっているわけですから、アユタヤ銀行とMUFJの間でシナジー効果が起きている。一＋一が三になっている。二つの間の信頼関係から業績がすごく伸びているということです。



突然の頭取就任

タイに一年半いた後、僕はニューヨークに異動しました。そこで副頭取になって、年なのでそろそろ後進に道を譲らなければいけない。そんなタイミングだと思っていましたが、思いがけないことが起きました。頭取になってくれという話でした。そこで頭取に就任した時のこと、頭取として何をどう考えてやったか、辞める時のことという三つのお話をしたいと思います。

頭取に就任したのは二〇一七年五月でした。僕もそろそろ銀行を辞める頃だと思っていた時、持株会社社長の平野信行さんからニューヨークの僕のところ、「頭取の体調が悪いんだよね。大丈夫だと思われるけど、もし何かあった時には三毛君が跡を継ぐことになると思うから」という電話がかかってきました。すごく驚きました。当時、頭取をやっていた人は僕と同期で、一年前に就任したばかりでした。仕事がすごくてきて、人柄もいい。僕らもみんな応援していました。その方が辞めるかもしれない。「そんなバカな話はないですよ、あいつは無責任に投げたりする男じゃないから」と言いましたが、それか

ら二週間して指名・ガバナンス委員会という役員の人事をやる委員長から、「あなたに頭取を引き継いでほしい」という連絡が入りました。えーっ、心の準備も何もしてない、嫌だなと思いました。でも、強い責任感を持つている同期の男がそれでも辞めざるをえない。やるべきことが残っていると相当な後悔があるはずだ。だったら、よく知っている僕がその跡を引き継ぐのは仲間としての責任かもしれないと腹をくくって、「分かりました」と返事をしました。

慌ててアメリカでの引き継ぎをして、二〇一七年五月二〇日土曜日にアメリカから帰国して、五月二二日月曜日に住民票の登録をしました。なぜ住民票の登録なのか。代表者として、頭取として登記しなければいけない。登記するには印鑑証明が必要だけど、印鑑証明を出してもらうためには住民として登録しないといけない。そこで五月二二日に役所に行って住民票を登録して印鑑証明をもらい、翌日、会社へ行って印鑑証明を渡して頭取としての登記の準備をしてもらいました。翌日、二四日水曜日に登記して、その日に記者会見をするという非常に慌ただしい中で頭取としての毎日が始まりました。

その時、僕の心をよぎったのは三毛の祖父、三毛

菊次郎のことでした。三毛の祖父は、残念ながら慶應ではなくて東大の卒業生です。実業家と言いましたが、本当は外交官をやった人でした。ところが、明治のことなので自分の人生を自分で決められない。家族会議が開かれて、外交官などになったら外国の女の人と結婚してしまうのではないか、そんなことは認められないと外交官への進路を否認されてしまいました。祖父は頭に来て、「外交官になれなかったら僕は一生、地下に潜る」といつて冶金工学の道へ進みました。東大の金時計を取って、当時、日本で一番大きい鉱山会社である日本鉱業に入社しました。しかし、当時の専務と折り合いが悪く、地方の鉱山をグルグル回って、第二次世界大戦の時には台湾の金鉱山の所長として働いていました。ところが、僕と似ているけれど、戦争末期になったら、当時の社長が倒れてしまったので本社に呼び返され、専務をやり、副社長をやり、終戦直前に会社の社長をやりました。社長をやっている間に戦争が終わります。

戦後に何が起きたか。戦争が終わった途端に景気がめっちゃくちゃ悪くなったので、日本の会社は人を解雇しました。戦争中、抑圧されていた労働者は組合をつくってストライキ、サボタージュを始めまし

たが、日本鉱業だけは起きなかったのです。どうしたか。祖父は全国の鉱山を回って働いていましたから、クビにする人はもうみんなクビにしていたのです。だから、悪いけど辞めてもらわなければいけないと説得した時、「三毛さんが言うならば仕方がない」と日本鉱業ではストライキが起こらなかったのです。

ようやくクビ切りを終えたところで、鉱山会社というのは日本の戦争に力を貸した会社だということ、このような会社のトップは全部クビになりました。進駐軍（GHQ）の命令で公職追放になりました。ところが、歴史というのは面白い。その後、朝鮮戦争が起きます。アメリカは朝鮮でソ連と戦わなければいけない。そのためには最前線で日本の力がついてこなければいけない。急きよ日本経済を建て直すことになりました。そのためには鉱山会社をきちんと建て直さなければいけない。でも、有識者がいない。GHQは困って、マッカーサー將軍は祖父を呼び出したわけです。おじいさんは公職追放をされておきながらGHQの本部に呼び出され、GHQのアドバイザーをやることになりました。経済復興の手伝いをして、公職追放が解除された後はいくつかの会社で特別顧問をやって、僕が十歳ぐらいの時

に亡くなりました。

でも、亡くなった時に、隠し財産がたくさんあるのではないかと思われたでしょう。ちよつと怪しげではないですか。公職追放をされて、GHQのマッカーサー將軍の下でアドバイザーをやつて、いかにもいろいろなところからお金をもらつて貯め込んでいた感じがしますよね。でも、申告するものが全然なかったの、これはおかしいと。本庁の国税庁まで査察に入つて家の中を徹底的に調べました。そうしたら、いろいろなものが出てきたのです。何が出てきたのか。借用書と返済の領収書のヤマです。そのような立場にあつたので、いろいろな人からお金を借りまくつてクビにした部下たちになつと仕送りをしていたのです。とにかく借金だけは返して死んだけれど、膨大な借入でしたから、死ぬ時には家屋敷とわずかな財産が残つただけでした。僕は銀行だから借りるほうではなく貸すほうだし、同じようなことはとてもできないけれど、このおじいさんに恥ずかしいことはしないようにしようと自分に誓つて頭取の毎日を始めました。



頭取の毎日は超多忙

当時、銀行はすごく苦しい状態にありました。二〇〇八年にリーマンショックという経済危機があり、日本銀行は金利をゼロにして、その後はマイナス金利という政策を導入しました。お金を借りると金利がもらえる。考えにくいでしょう。その結果として日本の銀行は、預金と貸出が本来の業務だけど、預金と貸出の業務だけでは自分の経費が払えなくなつてしまいました。それで海外へ出て行つたのですが、海外のビジネスは拡大して頑張る一方、国内収益はずつと下がっていつて、全体として収支はどんどん悪くなつていきました。このような環境変化、構造変化に対してどうするか。新しい環境に対応するためにはMUFGをつくり変えなければいけないということ、MUFG再創造イニシアティブというものを始めていました。僕はこのような時期に突然、頭取になつたわけです。

「頭取の毎日とはどういうものですか」という質問もありましたが、ひどく忙しい。朝七時半ぐらいに会社に来て、メールをチェックして、書類を見て、八時過ぎぐらいから会議をやつて、お客さんと会つ

て、夜六時過ぎからお客さんと会食をして、九時半か十時ぐらいに家へ帰る。翌日は六時前に起きて、七時過ぎに出社する。土日もお客さんと会があるし、その中に国内や海外の出張が入る。こんな話を聞くと「銀行、行きたくない」と思つてしまうかもしれないけれど、このようなことをずつとやつてきました。

僕としては一生懸命働いているつもりだったけれど、一カ月ぐらいたつた後、何かおかしい、手応えがないと感じました。海外にいた時は現場に近いところにいるので、自分が何かをやると、うまくいつているな、社員は付いてきてくれるな、みんなやる気になつているなとかありました。ところが、この時は何も感じない。おかしいと思つて、自分の一日がどのように使われているかを見てもらいました。そうしたら、何と恐ろしいことに一日の時間のうち七割が中での打ち合わせでした。これはひどい。お客さんに会っている時間は夜の飲み会も含めて二七・八%。社員と話している時間は数%。社員とどう付き合うかというのが一番大事だと思つていたのに、そこに全然使っていなかったのです。

これはまずいと思つて僕は支店に行き始めました。でも、五つぐらい回つたところで、担当している部

が「頭取、いつまで拠点に行き続けるのですか。あんまり行き続けると、いい支店ばかりじゃなくなります」と言う。何だ、おまえら、おかしいんじゃないか。ある時、直接対話（タウンホール）というのをやったら、若い男性が手を挙げて「今日はスクラばかりじゃないみたいなので手を挙げました」と言う。どういうこと？「どうせ頭取なんだから、誰が質問するか、何を質問するかって決まっているんじゃないですか」と言われて僕はびっくりしました。うちの銀行ってこういう銀行だったんだと頭取になつて初めて分かりました。

僕らはものすごい危機感があつてMUFJをつくり直さなければいけないと思つていたけれど、社員と話をしてみたら、危機感がまるでない。MUFJは日本最大の金融機関。収益は減ってきたといつても七千億円以上も上げている。財務基盤もガッチリある。こんな会社、つぶれるはずがないだろうとみんな思っている。でも、物事をいろいろ変えなければいけないと変えているので、そこにあるのは危機感ではなくて不安感です。自分の部はどうなつてしまふのだろう。私の支店はどうなるのだろう。私の仕事はどうなるのだろう。不安感だけでした。これでは船は沈む、まずい。それで新しいことを始めよ

うと思ひました。

ひと握りの人、トップが一人でできることは限られます。アフリカには「速く行きたければ一人で駆け、遠くまで行きたければみんなで行け」ということわざがあります。変革や改革というのはものすごく時間がかかる遠い道のりです。一人でやっても何も動かない。みんなと一緒に行かなければいけない。そこで僕はMUFJのカルチャーを変えたいと思つて、三つのことを始めました。



三つのカルチャー改革

- 一、社員との対話を進める。
- 二、挑戦しようと思う人たちの後押しをするために人事制度を改革する。
- 三、みんながどのように受け止めているかということがリアルタイムで分かるシステムを開発する。

まず社員との対話については、僕自身が社員との対話の会をやることに加えて、一人では手が回らないので、他の役員も開催することになりました。もう一つ、みんなから見ると当たり前かもしれないけれど、お互いを「さん」付けで呼ぶようにしました。それまでは僕のことを「頭取」と呼んでいました。対話の会でも「頭取、質問があります」と言う。そうすると、最初から目線がイコールでなくなってしまう。目上の人にはしゃべることになるのでいろいろな遠慮が出てきて、物事が自由闊達にいかない。そこで社内でお互いを呼び合う時には、タイトルで呼ばない、「さん」付けにしよう。通達も何回か出して、徹底しないと浸透しなかったけれど、「さん」

付けにしました。

チャレンジする人を応援する人事制度改革もいくつかやりましたので、その例を四つほどお話しします。一つ目はジョブ・チャレンジです。それまでここで働くかというのは人事部が決めていました。人事部が「三毛君は総務部へ」と言うと、僕は総務部へ行く。「三毛君はロンドン支店へ」と言うと、紙一枚でロンドン支店へパッと行く。でも、今はポストが公募になっています。自分のやりたい仕事に手を挙げてそこへ動く、という公募制度を始めました。

二つ目のポジション・メーカーというのは、自分でプロジェクトを提案して、認められるとそのプロジェクトを自分がリーダーになってやれるという制度です。

三つ目、オープンEXというのは、スタートアップの会社がちょっと助けてほしいという時、例えば財務や経理をする人がいないので週に二日間ぐらい助けてくれないかと言われたら、銀行に在籍しながら、銀行で三日間働き、スタートアップで二日間働くことができるという制度です。

四つ目のチャレンジ・リープというのは、三年間、銀行を休職して好きなことをやれる。留学でもいいし、海外青年協力隊でもいいし、起業してもいい。

起業して三年たつてうまくいったら、そのまま銀行を辞めていいし、うまくいかなかった場合は何のペナルティもなしに銀行に戻って、失敗した経験を銀行の中で新しい仕事をつくるのに役立ててもらおうという制度です。

いま三十人ちよつとがこのチャレンジ・リープをしています。中にはこんな人もいます。今の世の中、いろいろな格差があるけれど、その原因は教育に格差があるからだ。日本から教育格差をなくしたい。日本の子供たち全員に同じ教育を提供するということをやりたい。これを成功させるため、沖縄の離島でもできるはずだといって、この人はいま沖縄の離島でオンラインの学習塾を立ち上げています。このようなチャレンジを応援しようという制度も始めています。やる気がある、挑戦したいという気持ちがあれば、いくらでもできるような制度を新たに導入しました。

そして、そのようなことをやった時、みんながどう思っているのかを知りたいと思って新しいシステムを開発しました。これはどのようなシステムか。銀行で仕事をするには必ずパソコンを立ち上げないといけません。朝、パソコンを立ち上げて使おうと思うと、毎日、質問が一つ出てきます。この質問に

答えないと会社のパソコンは使えません。質問は五百以上あつてランダムに出てきます。誰に何が出てくるかは決まっています。この質問に全員が答ええています。

例えば「上司はあなたの成長を促してくれていると思う？ 当てはまるか、当てはまらないか」。上司は見られないので、正直なフィードバックが返ってきます。これにはモチベーションとか、自分の健康に対する不安とか、やる気があるかとか、いろいろな角度のカテゴリーがあつて、一カ月ぐらいで全ての部署の気分が分かるようになっていきます。

これが思いがけず役に立ったのがコロナの時でした。うちの銀行でも本部の人たちは七割ぐらいが在宅勤務でしたが、支店の人たちは全員出社です。中にはパートの人もあります。しかし、パートの女性の旦那さんは正社員で在宅勤務。子供は休校。パートのお母さんだけが出社となっていました。旦那さんに「俺は正社員で家にいるのに、パートのおまえがなぜこんな危ない思いをして行かなければいけないのか」と言われる。僕らも支店の人たちは不公平と感じているのではないかとものすごく心配しましたが、毎日とっている質問の結果を見たら、僕が思っていたこととは逆でした。支店のモチベーショ

ンはグッと上がっていたのです。

なぜ上がっていたのか。支店でお客さんへの対応をしていると感謝される。自分たちは社会のために役立っている仕事をしていると実感できますと。これでやる気が上がっていたのです。社員はすごく頑張っているんだと思い、その時に何をしてほしいかと聞いたところ、マスクが全員に行き渡るようにしてほしい、消毒液が途切れないようにしてほしい、お客さんと話す時の透明なパーテーションを早く設置してほしいと。このようなことが分かったので、知っている取引先すべてに働きかけて、三月頃には手当てをしましたし、五月には出てきている人たちに對して「本当にありがとうございます」という気持ちを込めて特別ボーナスを出したり、うちはコロナの時期をものすごく高い現場意識で乗り切りました。新システムの開発がこのようなことにも使われたわけです。このようなことをやってきた中で社員のマインドセットも少しずつ変わっていきました。公募に応募した人は、最初の年は八百人弱でしたが、どんどん増えて今年は五千人近くになっています。自分のやりたい仕事に応えていくという人も増えていきます。業績もグッと上がって、いま過去最高益を更新しています。これはカルチャー改革というより、現社長

や頭取がものすごく頑張っていることだと思えますが、社員のマインドセットやモチベーションも昔とは少し変わってきたかなと思っています。

でも、うまくいっていることばかりではなく、ス皮ードがまだまだ足りない。いろいろなことをやろうと思うと、うちはどうも時間がかかるという意見が多く聞かれます。社員の意識調査でも、挑戦を意識して行動している人は八五%ですが、シンプルでスピーディーな運営ができていかというと、だめだという人がまだまだ多い。ここに大きな課題があります。MUFJには三百五十年以上の歴史がありますので、その歴史の中で培われてきたカルチャーはそう簡単には変わりません。社長一代で変わるわけでもないの、そうした思いを、バトンをきちんとつないで継続していくことが重要です。いま社長をやっている亀澤宏規さん、頭取をやっている半沢淳一さんはエンゲージメント、社員との対話をもっともっと進めてくれているので、MUFJはこれからもよくなり続けるのではないかと期待しています。

三足の草鞋

頭取を二年やったところで、さらに持株会社の社長もやってくれと言われました。そして、その翌年には全国銀行協会という、銀行の大きい団体の会長もやることになりました。銀行がどんどん大きくなったので、頭取としての仕事もますます増えていきましたし、持株会社の仕事も傘下の会社が増えたので、ものすごく大きい仕事になっていました。三菱UFJは持株会社の社長と銀行の頭取を兼務していますが、みずほや三井住友など他の銀行は別々の人がやっています。うちだけが一人で二つやっていました。それに加えて全国銀行協会の会長をやるというのは三足の草鞋を履くことになりますので、計算してみると二十四時間あっても足りない。どれもいい加減にやるわけにいかないし、疎かにしていることはないのです、三足の草鞋を履いていいかどうかを考えました。答えは、無理。全国銀行協会の会長は公職なので引き受けざるをえない。そうすると持株会社の社長を辞めるか、頭取を辞めるか、どちらかになります。なかなか難しい選択です。

持株会社は上場会社です。僕はその一年前に社長

に就任しました。持株会社の社長、上場会社の社長が一年で辞めるのは、何か不祥事をやらかしたか、大失敗をやらかしたか、病気で倒れたかという場合です。そうでなく辞めると、あの人、おかしいんじゃないかと思われる。では、頭取を辞めればいいじゃないかと思われるでしょうが、僕が頭取になった時の経緯を考えてみてください。前の頭取は一年で辞めています。この時、僕は頭取をやってまだ三年です。お客さんからもいつも「三毛さんは頭取をちゃんとやってくださいね」と言われ続けていました。三年という、頭取としては比較的短い期間で放り出すとお客さんにまた迷惑をかける可能性があります。非常に難しい判断でした。

そこで、本当はどちらが嫌かと自分に聞いてみました。持株会社を辞めるほうが嫌なのです。なぜか。持株会社の社長は銀行の頭取より上です（笑）。上場会社ですし、一年で辞めるといって放り出した感じになるでしょう。何を言われるか分からない。うーん、そっちは嫌だなと思ったので、持株会社の社長を辞めるのが正解だと思いました。出処進退に自分の感情が入ってくると正しい判断ができません。逆に個人的にそっちのほうがいいと思うほうはたぶん不正解だろう。それで持株会社の社長を辞めるこ

とにしました。

「則天去私」という言葉は夏目漱石が晩年、理想とした心境で、祖父が座右の銘にしていた言葉です。天に則り、おのれを忘れる。狭い自分の都合や立場、利益を捨てて天に従う。公の利益のために自分の利益を忘れるという言葉です。それを思い出して、持株会社の社長を辞めて今の社長の亀澤さんに引き継ぎました。僕は後任候補である亀澤さんには十分な力があると思っていましたし、僕自身、年齢に関係のない人材の登用を進めていましたので、トップだけ年功序列でやるのはおかしいと思っていたこともありました。僕はこの後の一年間、「亀澤さん、これをやっていいですか」と聞いて、亀澤さんが「いいよ」と言う、「はい、やります」と。亀澤さんにバトンタッチをしてから、頭取として亀澤親分にはこのような報告をずっとしていました。いま亀澤さんはすばらしい経営をして過去最高益を更新していますし、非常にいいマネージメントチームになっていると思います。



慶應で学ぶ良さ

次に、僕も十六年間慶應で学びましたので、慶應で学ぶことの何が良いかということをお話したいと思います。一つは何といっても絆が強い。どの年齢の卒業生も、「慶應ってどういいうところかいのか」と聞くと「絆が強いところ」と言うと思います。本当にその通りだと思います。「出身校はどこですか」「慶應です」というと途端に、何でもオーケーとは言わないけれど、扉がパツと開くところがあります。僕が頭取になった時も、よく調べていると思うけれど、慶應の先輩から「三毛さん、慶應で三菱の頭取になったのはあなたが五十六年ぶりだよ。頑張ってるね、応援しているから」という感じになります。

これはすばらしいけれど、一方でその後ろに排他性というところがあるのではないか。慶應の仲間だと言った途端に盛り上がってしまう。その場に慶應の卒業生でない人がいても慶應の話だけで盛り上がりということがよくあります。悪意がないから厄介で、無頓着にそういうふうになります。

今日は野球部の人がいる？ 甲子園の優勝、おめ

でとうございます。試合には行けなかったけれど、僕もOBの一人として感動して見ていました。「エンジョイ・ベースボール」ということで、高校野球の在り方みたいなものにも一石を投じた、すばらしい成果だったと思います。ただ、僕が残念に思っていることが一つあります。それは決勝戦の時の応援です。

甲子園は高校球児にとってあこがれの中で、誰にとってもアウェイのはずです。ところがあの時、慶應のOBが球場の八割以上を埋めつくしてワーツとやった。あれで甲子園は慶應のホームになってしまいました。もちろん百七年ぶりの優勝ですし、駆けつけたOBの気持ちは分かるけれど、ここに怖さがあると僕は思います。ホームにしてはいけなかったのではないか。一人ひとりはそのこと考えていないし、無自覚だし、無頓着ですが、あれでよかったのか。慶應には「我」、気品の泉源、知徳の模範たらんことを期して、全社会の先導者たらんことを欲するものなり」という言葉があります。塾の卒業生として、あの時、あの球場に「気品の泉源」という言葉があてはまったのかと僕などは感じてしまいました。皆さんはどう思いますか。胸に手を当てて考えていただと思います。

もう一つは一貫校であることです。皆さんの中には内部進学者もいるでしょうし、高校から入学された方もいると思います。僕は幼稚舎からで、したがつて受験勉強は全くしていません。本当に自由な時間ばかりです。どれぐらい自由な時間があるかについて、河合塾が面白いデータを出しています。受験勉強にどれぐらい時間を使っているか。このデータを使って計算すると、高校三年間で受験勉強に使っている時間は合計七千時間です。すごい数字でしょう。皆さんは受験をしなければいけない人に比べると七千時間の自由時間があるわけで、この時間を何に使うかというのは結構大事です。

何でもいいと思います。七千時間も本を読むのに使う人はたぶんいないと思うけれど、何かに打ち込むことがあればすばらしいと思います。受験勉強というのは受験のための勉強だから本当の勉強でないとい評価する人がいるけれど、侮つてはいけません。七千時間勉強するというのは大変な知識量です。すぐ忘れてしまうと言うかもしれません、たとえ一割覚えていたとしても七百時間分の知識量がプラスになります。少なくとも勉強する癖がきます。合格という期限の切られたゴールに対してきちんと行動管理をする、計画をつくるという訓練が行われま

す。これは社会人になってからものすごく役に立ちます。そのようなことを受験勉強の中で培うことができます。

では、自由な時間があることと、受験勉強に費やすことと、どちらがいいのか。自由時間の使い方は第と言われればその通りですが、二つの違いは何か。受験勉強は与えられた課題をどう成功させるかという取り組みです。七千時間をどう使うかというのは与えられた課題ではなく、自分で何をやるかを考える。ある意味、最大の自由課題です。社会に出ると最初のうちは「君、これをやってくれ」と仕事を任せられます、与えられます。与えられた仕事をどうやるかで評価されます。課題を解決する力が求められます。今は世の中がどんどん変わっていますので、次に何をすればいいのかということを見つける力が必要です。いま僕たちはどういう課題に直面しているのか、どういう課題に対処しなければいけないのか。企業でもっとも求められている力は課題を見つめる力です。慶應高校ではこの力を涵養することができます。七千時間をどのように使うかというのは、そのように考えてもらいたいと思います。

未来を創るためのヒント

最後に、必ずしも僕ができたことではないけれど、みんなが未来を創るためのきっかけとしてこのようなことがあるのではないかということを四つほどお話ししたいと思います。一つ目は「未来を言葉にする」。自分が何をしたいか、心に期することがあったら、胸の内に秘めておくというのもあるかもしれないけれど、それを言葉にするということです。言葉にすると、いろいろな人からいろいろなフィードバックが来ます。自分の考えが更新される。自分の覚悟が上塗りされる。行動が変わることになります。人は毎日、自分に数千の問いかけをしていると言われています。問いかけといっても簡単なことで、朝起きたら、口には出さなければ「何時かな」と問いかけています。朝、何を食うか、何から始めるか、着替えてから始めようなど、いろいろあります。人から声をかけられて反応する時もそうですし、SNSを見て何か考える時もそうです。毎日、数千の問いかけをしています。

ただ、ほとんどの問いかけは反射的なものです。それだけをずっとやっていくと、自分にとってもつ

とも大事な本質的な問いかけを失くなっていきます。自分は何をやりたいのか。なぜやりたいのか。そのために自分は何をやればいいのか。どう変わればいいのか。そのような問いかけを自分に行うことがなくなります。でも、そのような問いかけを一つでもしている、繰り返ししていると、行動が変わってきます。体育会の人には練習を始める時、今日は何をやるかというところで大事な問いかけをしていることがあると思います。社会人になっていく上でどういう問いかけをするかというのは重要です。自分で結論を出して、何をやるか、心に期するものがあつたら、それを言葉にすることが未来を創っていく上では大切だと思います。

二つ目は「謙虚であること」。なぜ謙虚であることが大事なのかというと、傲慢になった瞬間に学びは終わり、その人の進化は止まるからです。将棋の世界に藤井聡太という八冠がいます。将棋というのは古代インドのゲームで、日本には平安時代に入ってきました。今の将棋の形になったのは室町時代の一五世紀から一六世紀ぐらいです。それ以来、数万局という対局が行われていて、今も百万局以上のデータが残っています。これをAIで分析して、それでAIの将棋指しみたいなのが生まれています、

将棋というのは奥が深く、それでもA-Iが想定していない新しい手、新しい定石が生まれています。

藤井聡太もそれが分かっているから、岸田総理から顕彰された時に色紙に「雲外蒼天」という言葉を書いて渡したのだと思います。「雲外蒼天」とは、努力して、さらに実力を高めていけば、それまで見たことのない景色が見えるようになるという言葉です。このような言葉は本当は総理大臣から若い人に贈るべきだと思いますけれども（笑）。すごく立派ですよ。彼はそれぐらい自分が何をなし遂げたかについて謙虚に考えているのでしょし、これからも進化していくだろうと思います。

三つ目は「運が七分」。「運が七分で引きが二分、あとの一分も実力でなし」、これは僕のおじいさんが言った言葉です。会社で物事がうまく運ぶかどうかというのは運が七分。周りにどういふ人の縁があつてサポートを得られるかというのが二分。あとの一分も自分の力ではない。すごく達観している言葉です。

「努力は報われない」という絶望的な言葉を言ったのはイチローです。イチローは僕と食事をした時に「三毛さん、野球選手の中には、練習したのに報われないなんて言っているやつがいるけど、練習なんか報われるはずがないんですよ。努力は報われま

せんから」と言いました。彼ほど努力している人はいませんよね。選手を辞めてもストイックに自分のルーティンを守って努力を続けています。でも、彼はそのように言っていました。一方で、体育会の人にはみんな知っていると思うけれど、小泉信三先生は「練習は不可能を可能にす」とイチローとは全く逆のことを言っています。

「戯去戯来自有真」。これは福澤先生がよく揮毫きこうされている言葉です。「戯れ去り戯れ来たり自ずから真あり」。すごく大きい世界から見ると人間などは小さな存在で、そこでやっていることなどたいしたことはいない。そのように達観しながら、されど日々努力し、真面目に努めることが僕らの誇りであり、僕らのあるべき姿であるとおっしゃっています。

これらの言葉を全部合わせると、どういうことになるのか。残念だけど、どんなに頑張っても報われないことがある。しかし、努力しないやつは報われることが絶対にないということです。努力することは十分条件ではないかもしれないけれど、必要条件である。何かをなし遂げるためには努力が必要だということだと思います。では、運はどうやって引き寄せるのか。運のいい人というのは挑戦する機会を逃さないということだと思います。挑戦すると失敗

するかもしれない、失敗すると嫌だ、今回の挑戦はパスしておこうということをやっていると運を逃すことになります。

僕が頭取になったのも、これにあてはめると、運はよかったと思います。自分で上司を選べるわけでもないし、自分で取引先を選べるわけでもないし、どこで働くかを選べるわけでもない。いろいろな場所で行っている面白いことができたのは運がよかったから。一方で、いろいろなことをやれ、やってみるかと言われた時、挑戦する機会から逃げたことはありません。このような二つのことで「運が七分」ということを覚えてもらったらと思います。



「コト」を見て判断する

四つ目は「違和感が変わる未来」。今の世の中には常識だと言われることがいろいろありますが、それは今の大人の常識です。常識というのは時代によつてどんどん変わります。三菱UFJフィナンシャル・グループでは、新入社員が六カ月たったところで役員が話を聞くという会があります。「会社に入つてどう？ 何かおかしいと思つたことはない？」。このようなことを新入社員から聞く会です。彼らはざつくばらんにいろいろなことを言ってくれますので、それを参考に僕らはいろいろなことを変えています。皆さんも会社に入つた時におかしいと思うことがあるかもしれません。人間とは恐ろしいもので、その場にいるとだんだん違和感がなくなつていきます。同化しておかしいことに慣れていつてしまいます。皆さんは違和感を覚えたら、それを大切にしてください。違和感を追求していくと、世界を変えることができます。

有名な事例として、コペルニクスの地動説というのがあります。その頃は天動説ばかりだったけれど、何かおかしい、観察しているデータとつじつま

が合わないということを追求して彼は地動説を打ち出しました。ヘンリー・フォードという人は車をつくり、それを世の中に広めました。当時は馬に乗つていて、速く行くには速く走る馬を選んでいました。機械的には自動車のほうが速いけれど、自動車はめちゃくちゃ高かつたので馬の代替はとてもできなかったのです。彼はもつと安くつくる方法がどこにあるのではないかと考えて、現在フォードの生産方式と言われている分業を考えつき、一台の車をつくる費用をドーンと下げました。それによつて、あつという間に馬から自動車に取つて代わりました。今はEV（電気自動車）に代わつてきています。違和感を覚え、それを追求した人が歴史を変えたし、世界を変えたということです。

その時に大事なものは「コトを見る」ということです。物事を判断する時に僕らは誰が言っているからと考えてしまいます。先生が言っているから、何々君が言っているから、いいんじゃないかと考えてしまふことがあります。コト自体を見るのがすごく大切です。それによつていろいろな意見が出てくるし、さまざまな意見を戦わせることになります。誰が言っているのかを疑うのではなく、信じるのではなく、コト自体を見るとというのがとても大切です。

それを進めていくと、慶應の基本的な精神である「独立自尊」が自分の中にきちんと育っていくと思います。「独立自尊」とは、自他、自分と他の人の尊厳を守り、何事も自分の判断・責任のもとに行うということです。自分が何を信じているか分かっていて、それをどうして信じているのかをきちんと説明できる。一方で、相手が何を信じているかをよく聞き、相手の信じていることの背景にあるものは何かということに分かる。その上で対話を進めて新しい価値を生んでいく。別の言い方をすると、今お話ししたようなことになるのではないかと思います。

僕は先週、ドバイに行ってきました。COP28という気候変動の国際会議が行われていましたので、そこでの議論に参加し、日本の立場、アジアの立場を発信してきました。気候変動のような地球規模の課題に取り組んでいくためには、お互いの立場は尊重しつつも自分の信じているところを堂々と発信し、対話していくことが重要だと思います。ただ、ごく残念なことに日本人はこういうのがあまり得意でない。この会議でも日本の存在感はほとんどありませんでした。僕はいくつかの会議に入っていました、そもそも日本人がいない。一緒にいても発言をしないで聞いているだけ。これではプレゼンスの上

げようがないし、自分の思うところを実現することもできません。皆さんは慶應義塾で学ぶ中で独立自尊の精神を高めて、世界でどんどん発信できるような人になってくれたらいいと思います。先ほどお話ししたように、七千時間をどう使うか。今日の僕の話が何かを考えるきっかけになればうれしく思います。（拍手）



将来と未来の違い

生徒A（二年生）

とても興味深く、すばらしい講演でした。特に人事制度と新システムのところが面白いなと思いました。私からは金融と先端技術について質問したいと思います。二〇一七年一〇月、三毛さんが三菱UFJフィナンシャル・グループの頭取だった時、九千五百人の業務がAIに取って代わられた、その人員をウェルスマネジメントに割けるのではないかとご発言されていたと思います。現在ではチャットGPTなどの生成AIが発展して、銀行マンを含めてホワイトカラーの存在意義、存在価値が結構危ぶまれていると思います。その中で先端技術、特にAIとこれからどう向き合っていくのかを教えてください。

もう一つ、日本も先行して法整備をしていたブロックチェーン、特にステーブルコインの発行への向き合い方について、どういうことをしていくのかをお聞きしたいと思います。あと、先日ホームページを見たら、ANA GranWhaleのメタバース分野へ出るとありましたが、それへの取り組みについても教えてくださいたいと思います。

三毛

すごいね。この質問は株主総会よりも大変だ。こういう質問は株主総会とか取締役会で社外取締役から時々出ますが、塾高でこういう質問が出ると困っちゃう。いい質問です。

まずAIとの向き合い方ですが、まだ発展途上です。チャットGPT、生成AIをどう使うかというのはこれからですが、五年以内に生産性を三十倍から四十倍にするだろうと言われています。三十倍になるというのは、今まで三十分かけていた仕事が一分でできる。それぐらいインパクトのある革命的な発明が生成AIだと思います。これを使うと、僕らがいろいろなものから解放されることも間違いない。受験勉強がなくて七千時間あるということと同じで、解放された時間を僕らが何に使うかということです。チャットGPTのようなものでなくても、ロボティクスとか、AIに代わることによって必要だった人の数が何割という単位でどんどん減っています。チャットGPTを使うことによって、単に減るのではなく、このリソースを違うところに使うことができる。日本は生産性が低いと言われていますが、これによって世界でも下位のほうにある日本の生産性を変えていくことができるのではないかと思っています。

ブロックチェーンについてはいろいろな取り組みがあります。一つの考え方として、ブロックチェーンというのは決済という仕事だけではなくて、いろいろな情報を一緒に乗せることができます。気候変動、人権問題、生物多様性の問題は地球規模の課題です。例えば気候変動の問題では何をしなければいけないのか。二酸化炭素の排出量を減らしていかなければいけない。僕が減らすだけではなくて、バリューチェーンでも減らしていかなければいけません。

例えば僕がレストランをやっていたとします。農家ではその材料、食物を作っている。その食物を問屋さんに納める。その食物を調理会社が調理する。調理したものを僕が受け取ってお客さんに出す。僕は店で使うガスに責任を持つと同時に、農家が作物を作った時に出す二酸化炭素、その間を運ぶ自動車が出てしまう二酸化炭素などを全部足して減らしていくということを考えなければいけません。でも、そんなもの、なかなか分からないじゃないですか。これを全部ブロックチェーンを使って決済すると、どこでいくら二酸化炭素が生まれたかを認証しながら抑えていくことができます。これは一つの例ですが、ブロックチェーンを使うと、そのような新しい

価値を生むことができるというのは考えられるかもしれません。

メタバースについて、今ANAとやっているものは実験段階です。銀行に限らず、企業と個人の接点は昔は対面でしかなかったけれど、電話でできるようになり、オンラインで、インターネットでできるようになった。単にチャットでやり取りするだけだったものがメタバースのようなものでできるようになった。よりリアルに質感を持ついろいろな取引ができるようになって、接点を持つことができる。

対面であれば表情が分かりますよね。話をした時にパッと、この答えはさえないとか、はい、はいって言っているだけだとか、分かりますよね。テキストだと「分かりました、ありがとうございます」と返事をする、分かってくれたんだなって終わるけれど、本人の顔を見るとだめな説明だなと顔をしかめていることが分かる。テキストだと分からないけれど、メタバースのような表情の出ているものに変わってくると、その人が本当はどう考えているのかという熱も伝わってきます。これはメタバースならではだと僕は思っています。そのようなことが可能になると、接点としてのクオリティーが変わってくるというのはあると思います。あと、場所や時間

など、いろいろな制約からフリーになるという特質もあると思います。そのようなものが本当にどこまで有効かということこれから実験していくのだろうと思います。

生徒A 厚かましいのですが、二つお願いがあります。MBAを取りに留学されていた時、慶應義塾の授業風景と比べてどんな感じだったのか。海外では教授が課題を出して話し合うということでしたが、塾高はいまだに先生が一方的に話をしています。ここは三毛さんが圧力をもって変えていただけなのかというお願いです。

それと、トップは社会とか未来とか社員に対して責任があるとお話しされていましたが、トップの給料はもっと上がっていいと僕は思っています。リーマンショックの時から提携しているモルガン・スタンレーの社長は四十億円近くもらっています。三菱UFJという大きな会社でもそこまでの給料には至っていないと思います。トップがもっともらっていいというのは、これは社員の給料を上げることにもつながると思いますので、上げていただきたいと思っています。

三毛 塾高の授業の在り方を変えるというのは、いま校長先生が聞いておられるからたぶん考えられ

ると思いますが、僕も機会があったら、塾長にそのような意見もありましたとお伝えするようにします。給料についてはいろいろな考え方があってと思います。アメリカのような給料のもらい方もあるし、日本のような、もうちょっとmodestなもらい方もある。外国人をCEOにする時、僕ら日本人よりもよほど大きな金額でないとCEOにはなりません。でも、僕らが本当に求めているのは給料なのかというと、ちよつと違っていると感じています。

アメリカの場合、一般の社員に比べるとCEOの報酬は三百倍か、四百倍か、ものすごく多い。だから、貧富の差もものすごく大きい。日本はせいぜい百倍あるか、ないか。アメリカ型がいいのか、その中間のヨーロッパ型がいいのか、日本型がいいのか。トップが四十億円とかになつて社員はやる気が出るのか。ちよつと違うかもしれません。ここはそれぞれ国の文化もあると思います。今度、取締役会があった時に社外取締役、母校の高校生からこういう意見も出ていたと伝えておきたいと思っています。

多様性を理解し、受け止める

生徒B（一年生） 多様性の在り方とか捉え方について質問させていただきます。

二〇二〇年の普通部での目路はるか教室の全体講義で、三毛さんがわれわれに、これからの時代の多様性やダイバーシティーの重要性について伝えてくださったことがすごく印象に残っています。それから三年たつて世界の流れを見ると、多様性、グローバル化という言葉は叫ばれているけれど、逆にその言葉が独り歩きをしてしまっているのではないかな。今年成立したLGP T新法は多様性などの言葉の後押しがあつて成立したという背景もあると思います。が、捉え方によっては、男性が女性と言い張れば女性用トイレに入れてしまうといった問題点や可能性を内包しているような気がするし、多様性という言葉がすごく便利な言葉になっている気がします。正しいという言い方がいいか分からないけれど、三毛さんにとつての多様性とかダイバーシティーという言葉の使い方、捉え方、考え方についてお聞かせいただきたいと思っています。

三毛

すごく深くて、いい質問ですし、ものすごく

難しい質問だと思います。多様性を一言でいうと、相手をリスペクトすることだと僕は思っています。ジェンダーと言われている男女の差だけではなく、宗教の差もあるし、ひよつとすると上下関係みたいなものもあるかもしれない。何を宗教として信じているかということもあるかもしれない。人によってさまざまな違いがあります。さまざまな違いをそれぞれ、どういう違いがあるかを理解した上で、それを受け止める行為が一番重要だと思います。そこから始まらないと理解もないし、どこにも進まないのではないかと思います。

では、何から始めるべきか。相手に問いかけてして、相手の主張したいことに耳を傾けるところから多様性は始まるのではないかな。単に男性か女性かというビジュアルな分かりやすい違いだけではないと思います。女性の中にもいろいろな考えを持っている人がいる。男性の中にもいろいろな考えを持っている人がいる。それを一つひとつ理解するのはなかなか難しいことではあるけれど、理解しようとする姿勢のないところにお互いの理解も生まれえないし、多様性を進めていくことにはならないのではないかと思います。

大企業に就職するメリットは？

生徒C（三年生） オープンEXやチャレンジ・

リーグで社員の自発的な活動を促し、課題を発見して、自分で課題解決に取り組むだったり、自分の好きなものを追求するということを促進されていると思いますが、それなら会社に入らなくても、最初から自分でやればいいのではないかと思ってしまいます。それを踏まえた上で、MUFGのような大企業に就職することのメリットは何でしょうか。

三毛 これにどう答えるかで、うちに来たいと思う人が増えるかどうか、非常に大事な質問だと思います。いい質問です。

いろいろな動機があつていいと思います。MUFGに入って金融実務の基礎知識を身に付ける。それを学ぶ中で金融を使って世の中を変えようと思う人が出てきてもいい。その基礎知識を使って違う分野で活躍しようと思う人が出てきてもいい。僕は事業を伸ばすと同時に、人材を育てて世の中に出していくという責任も持っていると思っています。幸いなことにMUFGは人気があつていろいろなタレントが、うちで働きたいという人が来てくれる。その

人たちを受け入れて、その人たちが育つて、もし違う道に、自分をもっと生かす場所があると思ったら、うちをステップとして卒業して、他で輝いてもらえれば、それで十分です。僕はそのつもりであのようなプログラムをつくりました。

これまではそうではなくて、いい人はMUFGで囲い込もう、どこにも行かせないようにしようみたいなところが正直ありました。今はちよつと違います。人材をどんどん輩出する。僕らは年間で採用をやっていますが、半分ぐらいは新卒だけど、もう半分は中途で入ってくる人です。他の会社で何かをやつて、それを携えてMUFGで何かを実現したいと思つて入ってくる人たちもいるわけです。同じように、MUFGで仕事を学び、何かを身に付けて、他で活躍したいという人が出てきていいのです。それによつて日本の中の人材が、MUFGの中の適材適所ではなく、日本の中、あるいは世界の中の適材適所で人が動いていくことになる。そうなれば日本の中でも活躍の場所を見つけやすくなるし、日本人一人ひとりがもっと活躍できれば日本はもっとよくなるはずです。あの制度はそういうな思ひでつくりました。

生徒C

変な質問になってしまいましたが、ここに

いる三百人の学生がM U F Gに入社して、最初の数年間は課題を与えられる状態じゃないですか。課題を与えられている期間が数年あってというのと、ここにいる三百人全員が自分のやりたいことをやって、その数年間を自分のやりたいことのために生かすようになったら、三毛さん的にはどちらのほうがうれしいですか。

三毛 課題を見つけて一人ひとりができるのだっ
たら、ここにいる全員がみんな起業すればいい。それもいいと思います。一方で現実をいうと、将来、未来を考えるって、今から本当に考えている人もいるだろうし、今は何も考えられないから先輩の話をちよつと聞いてみようと思っている人もいるかもしれない。あるいは起業しようと思った時に、そのための準備が十分できている人、もう少し何かを身に付けてからと思っている人もいるだろうし、そうではなくて、大きい会社の大きい組織の中で物事を動かすのが合っている人もいる。いろいろな人がいると思います。逆に、全員が起業すればいいという一律なことでもないと思っています。でも、もしここにいる三百人が全員、自分で何か新しいことを起こしたいと思っているのだったら、それはすばらしい。ウエルカムです。僕、出資しちゃう（笑）。



気になる言葉はポケットに

生徒D（一年生） いろいろなビジネスパートナーから受けた言葉の中で印象に残った言葉をたくさん挙げられていたと思います。その中には、にわかには受け入れ難かったり、すぐには理解できなかったりするようなことがあったと思いますが、三毛さんは最終的にそれを自分に落とし込んで、理解して自分の活動に生かされています。人の意見を感じ傷的にならずに、どうやったら客観的に見ることができのかを教えてください。

三毛 すごくいい質問だけど、どうなんだろう、自分のことはなかなか分からないんですよ。僕の性格としては非常に楽観的で、いつもどういかなると思っています。今日の講座を引き受けた時も、僕と同級生が同窓会の事務局の幹事で、彼から「やってくれない?」と言われて、「その日、空いているからいいよ」みたいな感じで答えて。後から将来展望講座の資料を見て、これは大変だ、六十分もしやべらなければいけないだって。皆さんがどのよう受け止めたか分からないけれど、今日はそんな感じでお話をしました。まずやってみるとというのが僕の

最初になります。

そんなふうをやっているんで、いろいろな人からいろいろ言われた時に、「えっ」と思っても僕は二度考える。うーん、どうかなと思ったところもポケットに入れておくということをしているんだと思います。今までを振り返ると、何かの拍子にそれがポケットからフツと出てくる。皆さんの中にもそのような人がいると思いますが、今日、僕の話聞いて、この言葉、いいなと思った人もいるかもしれないし、説教くさくて嫌だと思って終わった人もいるかもしれない。いろいろな受け止め方があると思います。中には、何年かたった時、「三毛さん、そう言えばこんなことを言っていたな」と思い出す人がいるのか、いれればいいなと思いますが、一人ひとり違うと思います。

それと、もう一つ言っておかなければいけない。今日は僕が消化できたものを話しています。消化できずに捨ててしまったものもいっぱいあります。言われたことを全部ポケットに入れて、こういうことだったかと思い出しているわけではありません。今日の僕の話聞いて全部拾っていると思ったら、それは違います。覚えている言葉というのはそれだけインパクトのあった言葉だと思います。自分で嫌だ

とんでも、相当嫌だ、相当おかしいと思ったから
残っている。それが後に別の解釈を言われた時、こ
ういう話だったのかと蘇っているのだと思います。



おわりに

司会 僕は個人的に、お子さんの時に三菱銀行の店員さんからデイズニーの貯金箱をもらったことによって銀行に行くことに決めたという頭取のお話が、一期一会の考え方でとても面白いと思いました。本日の講演、ありがとうございました。

最後に校長からお話をお願いいたします。

阿久澤 三毛さん、本当にありがとうございました。この会場は対話をするためのホールです。三田に演説館があります。日吉における演説館がこのホールだと思っています。講師の方と近くて、いろいろな話ができるというのがこの魅力です。

何人もの人がいい質問をしてくれました。銀行でパソコンを立ち上げた時、行員さんがまず質問に答えるというお話がありました。君たちが学校のパソコンを立ち上げた時、「校長は君の未来に影響を与えているか」という質問を出してみました。みんな「当てはまらない」と答えるかもしれないので、気をつけなければいけません（笑）。

三毛さんはバンカーの資質について、信頼・謙虚・ユーモアの三つを挙げてくださいました。三毛

さんの話を伺って、この三つはすぐ分かる気がしましたし、三毛さんの余裕とか、生きてきた足跡、人生、そこからもし出される人柄といったものが、まさに信頼・謙虚・ユーモアという人格そのものになっているのだなと思いました。

「将来展望講座」は君たちの何十年後の姿を垣間見る場でもあると思います。大事なことは、人材を育てる、未来を創るということです。人材を育てるといって、私たちがこの学校でやっていることと同じです。福澤先生がやってきたことと一緒に。福澤先生は何といつても慶應義塾をはじめ、いろいろな組織をつくった起業家です。君たちはその後についていく、自分で道を切り拓いていく。

「将来展望講座」は、今回で十三回目です。三毛さんを含めて十三人の先輩の生き方や考え方が語られています。そこからいろいろなヒント、手がかりを得てほしいと思っています。今日の講座が実施できたのは、本当にお忙しいのにご講演くださった三毛さんのお陰、そして同窓会のご協力のお陰です。本当にありがとうございました。皆さん、もう一度拍手を送りましょう。（拍手）

■2023年度 将来展望講座（第13回） 実施記録

実施日時：2023年12月14日（木）16時00分～18時00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： 三毛 兼承 氏

〔株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ〕
取締役執行役会長

テーマ： 「バンカーから塾高生へのメッセージ

～自分の未来を創るためのヒント～」

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（田頭健人 撮影）

参加人数：約300名

2023年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2024年3月23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

テープライト株式会社

制作協力

ほしのわ舎

©2024 Keio Senior High School, Printed in Japan.

無断複製・転載を禁ず