

ある PMP などを持っていますが、僕はいわゆる秀才タイプではまったくなく、どこにでもいる「凡人」です。転職して3つの大きな波にもまれていろいろなことを学んだので、今日こうして皆さんの前にいます。

3つの波とは何か。

まず「デジタル」、次に「グローバル」、そして「コロナ」です。

そもそも、なぜ転職したのか。ホクレンは働くにはとても良い大きな組織です。終身雇用が前提ですから人生設計も立てやすいし、リストラなんてありません。いろいろな福利厚生も手厚く整っています。

でも僕は、保守的で変化のない環境に飽き足らなくなりました。ほかの民間企業に行って第一線でがんばっているゼミの同期生なんかと話すと、IT 部門にいるのに自分が時代に置いていかれているように感じました。北海道を離れたくない、と思っていた自分ですが、いつしかそんなこだわりも消え、もっと生き活きと厳しい環境で自分を鍛えたいと思ったのです。

日本では、文系はとくに、転職しないとやりたい仕事につくことはほぼできません。文系ではジェネラルな仕事につけることを目的として採用しているため、本人の要望は受け入れてくれないのです。営業畑で入るとずっと営業だし、「就職」よりも「就社」に近いので、会社によってはキャリアを無視されがちです。やりたい仕事と会社の提供する仕事が合致するかどうかは、いまでいう「ガチャ」の世界なのです。

転職活動をはじめて JT に決めるまで、3年もかかってしまいました。内定をもらった会社はいくつかあったのですが、うじうじ悩んでしまいました。JT に決めたのも、最後は「いいかげん決めてもらわないともう離婚だよ」、という妻の厳しい言葉でした。

## ○デジタルが仕事を変えていくことを実感

転職して出くわした一つ目の大波は、「デジタル」でした。JT でまず驚いたのが、IT の取り組みです。IT をめぐって僕がホクレンで悶々と腐っていたことが、すでにほとんど実現されていました。

思えば、僕が商大を卒業した 2007 年に流行っていた消費サービスは、「i モード」、「mixi」、「ヤフオク」、「TSUTAYA」、「TOWER RECORDS」、「H. I. S.」、「HotPepper」といったもの。それが 2014 年にはどうなっていたか。

みんなスマホを持ち、フェイスブックを使い、ヤフオクよりメルカリに。本や音楽は Amazon や Spotify で、旅行のプランニングは Skyscanner。飲食店の情報は食べログから、という具合です。

ホクレンで思い悩んでいたというのは例えば、自宅で仕事がしたい！（テレワーク）、仕事でスマホを使いたい！ 基幹システムもクラウドが良い！ ハンコが面倒！ 社内全域で無線 LAN があれば良いのに！ といったことです。当時は、自分のデスクではノート PC を使っているのに、ミーティングにはみんな紙のノートとペンを持って集まっていた。なんでパソコンを使えるようにしないんだ、と苛立っていたわけです。

JT では 2014 年の段階ですでにこれらのことが当たり前でした。びっくりです。コーポレート IT 部に配属されましたが、僕は、入社初日から浦島太郎の気持ちになってしまいました。こんな会社で自分に何ができるんだろう？！

でも落ち込んでいるヒマはありません。なんたってやるしかないのです。

僕は、恥ずかしさをなんとか隠して、わからないことや知らないことはとにかく聞いてまわり、議論をし、関連の資料や本を必死に読みました。教えてくださいとすなおに聞いてまわれれば、時には嫌味や落ち込むことも言われましたが、みんなとにかく応えてくれました。自分は自分だ。自分はこの会社でどうなりたいのか、そのために必要なのは何か。そう考えれば、投げ出さずに一歩ずつ進むことができました。

## ○グローバルの意味を知る

そしてふたつ目の大波が、「グローバル」。2019 年。僕は JTI に出向となり、本社ジュネーブへ異動。念願の海外赴任がかないます。JTI は世界 130 カ国くらいでビジネスを展開していて、社員の国籍はなんと 100 以上あります。いまの仕事は、ひとつひとつの中味はそれほど高度なものではありませんが、規模だけはやたらとグローバルです。

例えば IT に関わる投資の意志決定をサポートする「投資管理」の仕事では、スイス人の上司とアメリカ人のCIO（情報統括役員）、各領域のトップ、エリアの IT 責任者などがコミュニケーションの相手です。

組織やシステムの変更に伴う「チェンジマネージャー」の仕事では、上司はスコットランドにいるイギリス人で、南アフリカとロンドンにいる同僚と協力しながら進めます。また、JT と JTI のコミュニケーションのためにツールを開発していますが、そこではスポンサーはユダヤ人で、同僚が二人のロシア人（サンクトペテルブルクとモスクワ）、外注のデザイナーがメキシコとアメリカのアラバマにいます。つまり膝をつき合わせなくても、ネットとパソコン（ビデオ会議やメールなど）があれば場所と時間を超えてこういう仕事がふつうにできる。これがグローバルです。

入社当初、僕は勘違いをしていました。東京の JT が世界のグループ会社すべてを仕切っていると思っていて、グローバルに詳しい先輩がたくさんいるからいろいろ教えてもらおうと思っていたのです。でも JT は日本市場に特化した会社で、グローバルなのは JTI の方でした。

日本国内のビジネスとグローバルなビジネスシーンはかなり違います。「慎重で完璧を求める」日本に対して、グローバルな世界では「経験主義でスピードが大事」。「空気を読みながら、困っている人にはこちらから手を差し伸べる」日本に対して、「仕事はあくまで役割分担通りで、自己主張がなければ何も始まらない」。「英語を使うことに抵抗がある日本」に対して、「英語はデフォルト」。

グローバルで働こうとすればするほど、ともすればその人は、日本社会では単に「嫌な野郎」になってしまいます。目の前の効率やあうんの呼吸を重視する日本国内では、グローバルに働くのは、一見すると非常にコスパが悪いことなのです。だから両者のあいだではものすごい板挟み状態が起こります。

JTI に移った当初、鬼軍曹のような厳しい上司に就きました。まず、それまで仕事で英語なんてほとんど使ったことのない僕ですが、ロシアとスイスとトルコと東京を結ぶビデオ会議の仕切り役をやれ、と言われました。冷や汗をびっしょりかきながら必死に務めました。結果はもちろんボロボロです。「やったことないし、教えてもらってないのでできないです」、なんて言えません。そんなことの繰り返しで、今度もこの調子なら次はないぞ、などと言われながら、少しずつスキルアップしてきました。自分のプライドをかなぐり捨てる「覚悟」が持てたので、成長できたと思います。

「グローバル」とは、外国とビジネスをしているとか、社内に外国人がいる、ということではありません。グローバルとは、人材をはじめ、事業のリソースを地球規模で調達してビジネスを展開すること。僕のスコットランドの上司は、彼しか持っていない職能に高い価値があるので、イギリスから JTI の事業に参画しているわけです。グローバルな世界で仕事をする上で重要なのは、英語力はもちろんですが、その上で根底に置かなければならないのは、相手への興味と尊敬、そして粘り強さです。

異文化をつなぐあるシステムを日本に導入するために、世界に散らばっている同僚たちを東京に呼んだことがありました。僕の役割は、海外メンバーたちと日本の研究開発部門をつなぐことです。

ルーマニア人、トルコ人、ドイツ人、ロシア人、そして僕が集まって、膝をつき合わせてとことん話合い、東京観光もしてもらいました。僕はあなたたちと話したい。あなたたちを理解したい、という強い気持ちがすべてです。経費がかかってコスパは悪かったけれど、文化も仕事の仕方もちがう人間が理解し合い尊敬しあうというマインドセットを共有することができて、結果、プロジェクトはとてもうまく行きました。お酒を飲みながら彼らから、お前のことを信頼している、かんばろう、と言われたときは泣きそうになりました。

## ○コロナが自分と家族を強くした

念願だった海外赴任ですが、ご承知のように世界はコロナで苦しんでいました。家族でスイスに入った時点で、なんといきなりロックダウン。はじめての海外生活は、逆風の嵐の中でした。

勤務は当然リモート。外に出ても店は最低限の食料品店しか開いていないし、まわりはすべてフランス語（ジュネーブ州はフランス語圏です）。小さな子どもは騒ぐし、妻のストレスも大変なものでした。コロナが引き起こしたあらゆる負担が僕と家族に降りかかってきたと感じました。スイスに赴任したら、休暇にはヨ

ヨーロッパをたくさん旅行したいね、なんて言っていたことが夢のようです。ちくしょう、すべてをコロナにぶち壊された。そんなふうに思いました。

でも、そこはグローバル企業。そんな中でも業務はほぼ平常通りに進みます。すべてのやり取りがオンラインで行われますが、これは以前からやっていたこととさほど変わりません。自分で仕事を作って遂行し、失敗したら自分の責任。必要な情報は自分でかき集め、結果を出します。上司との生の会話は1週間に1時間程度で、歓迎会や送別会、表彰式すらもオンラインで行われました。

この間、社員たちはしっかりミッションを達成して、全社的にも業績目標をクリアしました。

1日の仕事配分を説明すると、まず朝は日本との打ち合わせ。時差が8時間ありますから、日本では夕方です。昼前後は資料を作ったりして、午後はヨーロッパの人たちと打ち合わせ、夕方はアメリカの人たちと打ち合わせ。家にいるので、その間適宜休憩したり生活の用を足したり。夜6時くらいには仕事は終わって、家族とすごせます。

パソコンとネットがあれば、いつでもどこでも仕事ができる。それがITであり、グローバル、という意味なんですね。

いま思えば、コロナという試練で僕はずいぶん鍛えられました。

日々世界のニュースに目を通して今後の展開について仮説を立てて行動しています。欧米のいろんな人に日夜ヒヤリングもしています。また、この時間を使って日本では取れない資格に挑戦したり、メンター業を始めました。そして、尊敬する方にメンターをお願いしました。

妻の働きも大きく、彼女もグンとタフになりました。フランス語はどんどんうまくなりましたし、オンラインでいろんな勉強会にも参加して友人も増やしました。滞在に関わるいろいろな手続きも、彼女なしでは進みませんでした。コロナは僕たち家族をうんと強くしました。厳しい毎日だけれど、「ああ生きているな！」という実感がありました。

### ○3つの波から考えたこと

僕はいま、これからの世界ではさらに破壊的な変化が進むと思っています。デジタル技術がグローバル化を助長して、グローバル化がコロナによる危機を助長しました。誰もがどこでもほしい情報を手に入れ、世界の人やモノがこれほど地球を大きく移動して繋がっている時代だからこそ、コロナ禍はあつというまに地球をおおってしまいました。しかしこの危機はまた、例えばコミュニケーションの分野でさらに新しいデジタル技術のイノベーションを起こしています。そしてイノベーションという化け物が、既存の「規制・ルール・既得権益」を次々と破壊していきます。

世界の企業ランキング、「Fortune500」の企業の平均寿命は75年から15年以下になっています。この分野は絶対大丈夫、とたかをくくっている業界ほど一気に勢力図が塗り替えられてしまいます。こういう時代には、北海道の農業でさえ安泰ではないと思います。皆さんはこういう時代に経済を学び、世界へ飛び出して行くわけです。

ではどうすれば良いのか。鍵を握るのは、マインドセットの問題です。つまり、「変化を受け入れ、自ら変わっていける人」になること。現代は、単に優秀な人材よりも、変化する力をもった人が求められています。

いまの日本経済を見れば一目瞭然ですが、人は変化が嫌いです。どうすれば変わるのか。「学び」と「向き合い」が重要だと思います。もう少し具体的に言いましょ。5つ提案します。

一つ目は、「デジタルに強くなる」。自分はスマホをいじるだけ。ITはよくわからないから得意な人に任せれば良い、という考えはもうすでに通用しなくなっています。

例えば新しくプログラミングやビジネススキルを学ぶならUdemy。そしてDeepL翻訳を使えば世界のさまざまな言語が全部一気に翻訳で読めますし、プログラミングの基礎を勉強したいならProgateなど、かつては考えられなかったeラーニングの手法が、今なら誰でも使える。こういうことを知っているか否かで、大きな差がつきます。

ふたつめは、「英語の基礎力を固める」。英語は、自分の市場価値を上げるための手段だし、自分の人生の「損」と「得」に直結します。これも、例えば DMM 英会話など、今なら安く学べる手段がいろいろあります。一方で、強調しておきたいのは、英語はあくまで道具のひとつにしかすぎない、ということ。ジュネーブへの赴任の人選では、僕より英語ができて僕より IT に習熟している人は社内にたくさんいました。でも、あきらめない気持ちとか挑戦心とか、そういうマインドセットのレベルで見て、僕が評価されたのかな、と思うのです。

三つ目は、「言語化力を磨く」。ビジネスを動かすのは、なんといってもコミュニケーションです。現場では、とにかくわかりやすく正確に伝わる日本語を使うことがとても大切です。きれいな日本語とか、表現が巧みな日本語は要らないのです。

僕は 30 歳くらいのときに上司に徹底的に鍛えられました。自分の考えや想いを、ちゃんと論理的に言語化できないと、相手に伝わりません。だから「日本語力」というよりも「言語化力」が重要なのです。「ロジカルシンキング」とか「ロジカルライティング」というテーマの本がいろいろ出ていますから、手に取ってみてください。

四つ目は、「自分のことをよく理解する」。自分は何のために働くのか。自分の幸福とは何か。自分は何をしたいのか。何ができるのか。今まで生きてきて経験したことの中から、こういう自問を重ねることで、自分の軸ができていくと思います。そして大事なのは、そうしたことを自分の内面だけで煮詰めてしまうのではなく、友人や家族など、いろんな人と意見を交わし合ってみること。

例えば好きな人と結婚して、良い会社に入って、マイホームを建ててカッコイイ車に乗って…といった、右上がり経済が前提だった昭和の幸福像が、いま通用するでしょうか。いまこの時代の現実や価値観で、幸福の定義をアップデートしていかなければならないと思います。幸福とはあくまで、「現在の自分なりの幸福」のことなのです。いまの日本全体は、このアップデートができていないのではないかと感じます。

五つ目は、「『人』を大事にする」。

時代や技術がいくら変わっても、仕事は人と人との繋がりで進みます。高度な専門家になればなるほど、一人だけでは何もできないのですし、イノベーションは人間が感じる課題や問題に由来します。仕事の現場では、学生生活や日常生活では絶対に出会えないような人に会えて、ワクワクする刺激がもらえます。また、手痛い失敗や深い挫折を味わうこともあるでしょう。でもそうしたことのすべてが、自分を成長させてくれる。これが仕事の醍醐味かもしれません。

ビジネスにはただ一つの答え、というものはありません。仕事の世界で自分を進化させるといっても、唯一の答えなどないのですから、「自分なりの進化」を遂げれば良いのです。

例えば初音ミクだって、小さな思いつきがどんどんまわりを巻き込んで大きな進化を遂げたように思えます。

毎日少しずつでもいろんなことを学び、自分をアップデートさせていく。こうした態度は、大学を出てからも一生つづけるべきです。生涯をかけた成長を意識することで、社会との関わりも自ずと深まるし、社会をもっと良くしたい、という気持ちになるでしょう。僕もちろん、まだ成長の途中です。皆さんと共に、「自分なりの進化」を目指しています。

---

◎生巢 俊之氏（平成元年商学部商学科卒／日本水産株式会社 仙台支社食材営業課課長）  
「水産業の現場から世界が見える」

---

○そもそも水産業とは

1989（平成元）年に卒業して、日本水産株式会社に就職しました。以来、仙台と東京で勤務し、現在は仙台支社で東北六県への水産食材と業務用食品のセールスを統括する仕事をしています。今日は、日本水産株式会社を通して、日本の水産業の歩みや現在についてお話しします。

皆さんは日本海に面したまちで学んでいるわけですが、魚が大好きで毎日食べている、という人はおそらく少ないと思います。日本人の魚介の消費量は減り続けています。ですからそもそも、という話からはじめます。

「漁業」と「水産業」の違いを知っているでしょうか。漁業は、漁や養殖などで水産物を直接水揚げする営みです。水産業は、それに加えて魚貝類を加工したり保管、出荷して消費者に届けます。

漁業といっても、いくつか種類があります。まず、日本を遠く離れた公海上で行う「遠洋漁業」。これは底引き網（トロール）漁業がメインです。マグロのはえ縄漁やカツオの一本釣りなどもあります。

そして、2～3日で帰ることができる海域で、イワシ、サンマ、サバ、アジ、エビ、タコ、カニなどを獲る「沖合漁業」。それから、日帰りできる範囲で獲る「沿岸漁業」があります。沿岸漁業では、ほとんどが家族単位で経営されているのが実情です。

そしてもうひとつ。これから何度も話題にしますが、陸に近い一定の海面の区間の中で行う「養殖業」があります。日本の水産業はいま、いくつかの課題を抱えています。はじめにそこを頭にいれてください。

まず、ご多分に漏れず「高齢化」が進んでいます。農水省のデータでは、漁業従事者の平均年齢は 56.9 歳。そして「漁業協同組合の機能低下」。それから、いま言った「日本人の魚離れ」も大きな問題です。さらには、「漁業のサステナビリティ」が強く求められている一方で、「資源の乱獲」や、温暖化による「海水温の上昇」があります。乱獲と温暖化、このふたつが近年の日本の漁獲量を押し下げています。また、中国や東南アジアが豊かになって魚食が盛んになり、海外から水産物を調達しづらくなる、「買い負け」の現状もあります。

○世界規模で伸びる魚食とその課題

日本は人口が減る時代にありますが、全世界的には、途上国などの人口はまだ増え続けています。それに連れて魚介の消費量も増え、世界全体での魚介類消費量は過去半世紀で約 5 倍となりました。今後も消費量の伸びが予測されます。特にアジアの伸びが顕著で、中国では 50 年間で約 8 倍、インドネシアでは約 3 倍の伸び。減っているのは日本だけです。

世界の漁業全体で見ても、漁船漁業は 1980 年代後半からだいたい横這い状態ですが、養殖による生産は急伸しています。とりわけ中国の伸びが大きく、魚種ではコイやフナ類の淡水魚です。国土の大きな中国では古来、魚と言えば川や湖のものが一般的でした。

人口増、食糧難、温暖化といった課題に直面する世界の漁業ではいま、「TAC (Total allowable catch) 漁獲可能量」というキーワードが重要になっています。地球環境に負荷をかけずに持続的な漁業を営むために、特定の魚種ごとに捕獲できる総量を科学的に定めた国際ルールです。自然界の再生産の仕組みや規模にのっとり、つねに一定の量が維持できる範囲で漁をすることが目標です。

TAC が対象とする魚は、「クロマグロ」、「サンマ」、「マアジ」、「マイワシ」、「マサバ」、「スルメイカ」、「ズワイガニ」、「スケトウダラ」などです。日本列島近海には世界有数の好漁場がありますが、世界全体を視野に入れながら、その資源を大切に守って持続的な漁業を行わなければなりません。

日本水産は、「SeaBos (Seafood Business for Ocean Stewardship)」という、世界の大手水産会社が協働