

第20回 KVS セミナー講演録

日時：2008年9月19日 19:00～

場所：東工大田町キャンパス キャンパスイノベーションセンター 国際会議室

テーマ：パネルディスカッション「人脈の構築—情報は人脈を通じて収集できる—」

パネラー：日本政策投資銀行 国際部 大来哲郎氏

元日本メクトロン代表取締役

元シーゲイトテクノロジー 会長顧問 佐野勇氏

コーディネーター：KVS 運営委員 公平良三氏

参加者：50名

ビジネスにおいては、人と人との関係が極めて重要であることは、言うまでもありません。ビジネスにおける人間関係には、2つの段階があります。まず、新しい人と知り合うこと、次に初対面での人間関係をいかにして持続・発展させるかです。良い人脈があれば、ビジネスに必要な良い情報が集まります。こうした、人間関係・人脈の構築はベンチャー企業のビジネスの多くの場合が、ある市場・業界への新規参入であるので、特に重要であり、ビジネスの成否の鍵となるといっても過言ではありません。こうした背景の下で、今回のKVSセミナーはベンチャー企業の関係者に対して「人脈」について考えて頂くために、企画されました。

○大来哲郎氏

人とかかわり方について考えると、生まれてからの形成された人格が大きな影響を与えていると思います。また、人脈をつかってどうしたいのかがすべての原点になると思います。私の場合は仕事のブレイクスルーのためや多くの価値観に触れたいということがありますが、技術などの特技がない



ですが、そのかわり多くの人とかかわれるというのが特技になっていると思います。例えば、一人ではできないことは限られているので、仕事を人に頼むことになります。その際に、合理的で必要以上のことはしな

いAさんと、相手の思いを組んでアレンジを加えてくれるBさんのどちらに頼むかといえ
ば、気持ちよく仕事をしてくれるBさんと仕事をしたいし、また自分もそうありたいと思
います。

小泉、竹中路線の改革で政府系金融機関が民営化されることになりました。政府系金融
機関で働く者としては政府の仕事をしたという思いがあって職につきましたので、組織
そのものが民営化に違和感を持ちました。そこで経営側の意見を陳情するために議員会館
に派遣されました。そこでは議員秘書との人脈作りから始まりました。まずは巨人が負け
たことや選挙区でこんなことがあったなどのたわいもない話から始めました。国会議員に
ついては先入観もあったのですが、実際に会ってみると実に多様な人がいて国民の縮図の
ようなものだたと認識しました。テレビに出ている人でも実際に会ってみると全く違った
印象で、会って見ないとわからないものだと思いました。私は商品を持たない営業マン
のように事務所を回っていました。事務所に何う上で、我々から何の見返りも与えられな
いに、そんな中でも私を気に入ってくれる事務所もたくさんありました。結局は完全民営
化となるわけですが、配慮してくれる部分もあったと思います。そんな3年間でした。

本題の関係構築力についてですが、人間関係というのは相手があつてのことですから、
一人ひとりにそれぞれの思いがあり、相手が何を思っているのか、想像力を最大限発揮し
て読み取ることが大切です。相手の考えがわかるかどうかというのは、自分がどういう経
験をしてきたのか、実体験でも本でもいいのですが、それが気付きにつながるのだと思
います。人との関わりについて深く考えるようになったきっかけはニューヨークへの派遣で
した。ニューヨークではゆとりのある2年半を過ごし、日本や自分のことを考える時間と
して使うことができました。3人の事務所でしたので、人と接していないとつまらないの
で、持っている人脈を使って様々な人と会いました。ある時、酒の場でどうしたら人脈を
広げられるかという話題になり、それから注意することや意識する必要のあることをワー
プロソフトに箇条書きするようになりました。いまではワードに10枚近くになっています。
例えば、自分が人の目にどう映るのかよく考えてみる、これによって自分を知ること
にもなる。他にも、色々な人がいて時には傷つくこともあるが避けては通れない。切って
捨てることも簡単だが、一度ぶつかってみる、などです。たわいもないことでも会いに行
き、何度も接することで実はいい人だったということもありました。確かに人と接するの
はつらい時にはつらいものです。それでも人に会おうというのは、純粋に多くの価値観に
触れたいということもありますが、出世や将来のことを考えると人脈が必要ということも
あるからです。

最後にまとめますと、現在、会社ではコンプライアンスなど、ややもすると、ぎすぎす
したやり取りが行われています。仕事とは人がするものです。しかし一方で守らなければ
ならないルールがあり、機械的、合理的に仕事をしなくてははいけません。私は幸せになる
ためには、ということを見つめながら仕事をしています。相手への思いのはせ方、コミュ
ニケーションがそこで何らかの形で活きたらいいなと思っています。

○佐野勇氏

私の社会人としてのキャリアは丸正産業（現ソマール株式会社）から始まりました。正規以外のルートで採用されたのですが、私にはそれがよかったのだと思います。7年目（1960年）に渡米してニューヨークに米国法人を設立しました。60年代にはニューヨークで化学関係の仕事が主で、70年代に日本メクトロンの設立を提案してからはエレクトロニクスでシリコンバレーとの関わりが多くなりました。二つの地域は文化がまったく違い、非常に面白いのですが、共通するところは人脈がないと仕事ができないということでした。

ニューヨークに赴任して、すぐには人脈がまったくないわけですので、コンベンションにまめに通いました。しかし行くだけではだめで、いろいろな人と話さなければいけません。そこで展示で惹かれた企業を選び、会場ホテルで開かれている **Courtesy Suite** をマメに訪ねました。ここには企業の幹部が参加していますので、直接幹部と話ができました。ここでは自分が何に関心があるのかを伝え、印象を残す必要があり自分のレベルを引き上げて、尊敬を得ることが大切です。そこからさらに相手から頼られるまでになれば、次の接点を紹介されるまでになります。相手と人脈を形成する際に自分から3を出し、相手から7を引き出して10とする、3対7の意識が大切だと思っています。相手にもそう考えてもらえば、**Win-Win** の関係となることができます。相手にそう思ってもらえるよう努力する必要があります。また相手に対して感情移入（**empathy**）ができるか、さらに進んで夫婦の間柄のような親密な関係（**rapport**）ができるかというのが非常に大切です。

これらが東海岸のオーソドックスで静的なパターンですが、西部のシリコンバレーではよりダイナミックな動きが必要になりました。70年代初めのシリコンバレーでは極めて静的な **IBM** 文化と非常にあけっぴろげな非 **IBM** 文化に分かれていました。そこでは小耳に入れた情報を実際にあたってみて確かめてみるという行動が必要でした。例えばあるホテルのバーには、そこに行けばハードディスク業界の主だった人に会え、買収話などもそこで行われるようなところもあります。人脈をつくるためにコンベンションに参加し、そのあとで重要人物と話すことが大切なことは同じですが、西部では夕べは何を食べてどんな話をしたかと聞かれるなど、東部と比べて開放的でスピードがあります。そこで出会った方々とは死ぬまでの仲良くしていただき、そのつながりから彼らの企業の顧問に任命されるなどされました。なかでもアル・シュガート（シリコンバレーをつくった12人の一人でシーゲイトテクノロジーの創業者）との付き合いでは、データストレージが情報機器の中心になっていく流れを学びました。当時シリコンバレーのハードディスク業界の戦国史を書けという依頼もあるほどでしたが、経営者はみんな知り合いなので書けないと断りました。振り返ると、私の会社の製品がデファクトスタンダードになったおかげで、我々の部品を全社が使うことになり、たいした努力もなく大きなシェアを獲得できました。自分はマーケティングの専門だと思っています。マーケティングとは、市場を自分の思うようにオーガナイズすることが仕事だと思っています。ハードディスク市場ではこれを完成す

ることができました。

必要な人脈とは、困ったときに助けてくれる人、これが何人いるかということだと思います。私の場合は30人が限度でした。というのは人間関係を維持するのは人脈を構築するくらい大変なためです。関係を維持するために私は、**Business Week, New York Times, Wall Street Journal**や専門分野の調査報告書などから相手にとって重要と思われる記事を集めて送っていました。中には付き合いが50年以上、家族ぐるみの付き合いも30年以上という方が数多くいます。例をひとつご紹介します。部下があるシリコンバレーの有名ベンチャー企業との秘密保持契約をやぶってしまいました。訴訟されれば会社がつぶれるという状況で、アメリカの弁護士は絶対に非を認めてはいけないという主張でした。そこで私は人脈のなかから在日アメリカ商工所の会長だった人に相談し、それはこちらが全面的に悪いのだから謝らなくてはいけないとアドバイスされました。結局弁護士のアドバイスは排して、オレゴンの工場まで足を運んで謝罪し対策を真摯に説明した結果、つらい仕事にこんな遠くまで足を運んでと、お咎めがなかったばかりでなくおみやげをもらって帰ってきました。

世界がグローバル化したのは、シンガポールに多くの企業が集まりだした80年代前後だと私は考えています。初期のシンガポールでもシリコンバレー的なスピードが必要とされました。企業や役人もそのことをきちんと受け止め、静から動への転換が必要だと思います。日本には100年近く経つ企業が多いためか動きが遅く、ダイナミックなグローバル経済に取り残されてしまうことが心配です。



・質疑応答

Q：3対7の法則を詳しく教えてほしい。

A：(佐野) 自分が知っていることはこれだけですと相手に伝え、だからあなたからも教えてほしいということをきちんと伝えることです。そして相手にも会いたいと思ってもらう。それぞれが持っていない情報を補完しあうことで Win-Win の関係になることができると思います。傲慢な言い方だが、相手から尊敬され関心を持ってもらう必要があります。日ごろから自分の得意の領域、教えてもらった嬉しいがる領域を、相手に知っておいてもらうことも大切です。

Q：時間や力に限りがある中で、関係をメンテナンスするにはどうするのか。

A：(佐野) 情報のシェアリングというのは関係を維持するために重要です。忘れちゃだめだよという意味で相手へショックを与え、さらに遠のくと感じたら積極的にアタックする必要があります。メールなどで以前より便利になったが、依然としてメンテナンスは大変なものです。また人脈は毎日メンテナンスしていても破れてしまうものですので、何年かに一度、オーバーホールを行い、ネットワーク全体を構築しなおす必要があります。ある年を越えてからは、若い成長株をネットワークに加えることを意識しました。

Q：人との関係作りがやや苦手なのだが、関係を構築するためのきっかけや相手への接し方は？

A：(佐野) 自分は何に興味があると相手へしっかりと知らしめることです。自分はこれを持っているという在庫を出し、相手から関心を持ってもらうことが大切です。

(大来) 非常に同感です。役割分担というのも大事で、人付き合いのうまい人を見つけるという戦術もありではないかと思います。

Q：人にかわいがられ、尊敬されるために自分を宣伝するとは？そのために必要な美しい自信とは？

A：(佐野) 非常に難しい質問です。すいませんが上手く説明することができません。

(大来) 本当のところは自信がないのだと思います。自分でできることは限られていて、得意な分野、不得意な分野があります。それらをひっくるめてにじみ出る自信だと思います。自分になくて、相手が持っているものをきちんと見出すことも大事です。

Q：ビジネスなど目的をもった人脈作りもあると思います。その人脈を利用するまでの時間を短縮するには？

A：(佐野) この人に頼めば大丈夫という第三者を探すという方法があります。その人とは頼んだからにはやってくれるというくらいの関係作りが必要です。

(大来) ニューヨークへ派遣された際に、ニューYorkにいる知り合いに現地の友人を紹介してくれと頼みました。失礼なこともありますが、ずかずかと入って行きました。15人くらいの方が友人を紹介してもらいました。現在も続いているのは3人とか5人くらいで

す。熱意と、どうしてあなたと繋がりたいという明確な意志さえあれば会えない人はいないと思います。本来、人間は頼られることはいやではないものです。誰でも自分が求められていると感じれば一定のことはやってくれるものです。

Q：プライベートと仕事の人間関係の割合は？

A：(佐野) プライベートだけの関係はほとんどありません。すべて仕事のつながりです。しかし最終的にはプライベートの関係にまでなっていることが多いです。

(大来) わたしも同様です。ビジネス目的の関係からプライベートまでになっている方が多いです。