〝信用・信頼〟は、貨幣に匹敵する重要な価値になる

信頼関係とは何か、信用とはどういう状態を指すのか。〝世話人〟としてさまざまな企業の人と人とを結び付けてきた杉浦佳浩氏は、自らが考える信用・信頼の基本を「他者から、また会いたいと思ってもらえること」だと言う。ビジネスとして以前に、人対人として相手から望まれる自分になるためにはどうすればよいか。そのヒントを語っていただいた。

杉浦佳浩

代表世話人株式会社代表取締役

（すぎうら　よしひろ）

大阪府出身、1963年生まれ。20代で2度の転職を経験。現在は数十社を超える企業において、顧問として世話人役を務める。紹介のみで、年間約1000名を超える社長と会い続けている。

信用・信頼は重要なキーワード

――今日は、経営者など多数の企業人に会い、支援をしてこられた杉浦さんに、ビジネスにおける信頼関係とは何かを伺いたいと思っています。

信頼関係とは何か、信用とはどういう状態を指すのか。改めて考えてみるとこれは難しい問題です。今日は私の身の回りのさまざまな事例を通してお話ししていきたいと思います。

私は大学を卒業後、三洋証券株式会社に入社し、その後、制御機器メーカーのキーエンスに転職、さらに損保会社の三井住友海上に転職し、20数年勤務しました。そして2014年末に退社後、2015年にさまざまな企業に顧問などとしてアドバイスをする「代表世話人株式会社」という会社を立ち上げて今に至ります。サラリーマン時代には、営業職、マネジメント職を経験し、若手人材の育成なども担当しました。

現在の会社は、活動ベースで言うと、私が行っている仕事の8割はボランティアで、お金を頂いているのは2割ほど。実は私は、サラリーマン時代からそのような働き方を続けてきました。固定給サラリーマンの時代が長らくあったのですが、昨今はやり始めた「サードプレイス」のようなものを20年ほど前から持っていました。本業だけでなくその他の周辺的なつながりをたくさん持ってきたのです。

私がボランティアで、お金を頂かずに行っていることの一つに、資金調達のお手伝いがあります。資金調達は企業にとっては非常に重要なことなのですが、多いときで年間数十億円の資金調達のお手伝いをすることもあります。それをもし、私自身のフィーに変えるとすると、それなりのお金になるはずです。けれども私は一銭も頂かずにそれをしている。これがある意味、金融機関からの絶大な信頼につながるのです。私はお手伝い役として口添えしたり、事業説明の代弁者となったりするわけですが、「私がお金をとっていない」ということから、金融機関は第三者的に、客観性を持って相手のこと

を見てくれる。さらに言えば時間と距離を一気に短縮することができるのです。銀行側も、支店長や法人部長クラスの人を飛び越えて、いきなり役員が出てきてくれる。初めて融資をお願いする相手に、そんな人は普通は出てきません。しかし、私がボランティアで口添えすることで出てきてくれる。そんなこともあります。

――金融機関と杉浦さんの間に信頼関係があり、資金調達を希望する企業と杉浦さんの間にも信頼関係がある。ここから成り立つ動きなのですね。

そうです。そこで、時間は使っているけれど私はお金はとっていない。では私が得られるものは何か。それは、「信用」と「情報」です。

貨幣経済的に考えるととても割に合わないのですが、そこから一歩進んだ「信用経済」的に考えると、これは十分に機能しているのです。もともとが信頼関係から発している私と金融機関、私と企業の関係はそれぞれに、よい企業を紹介すること、スムーズな資金調達を実現することでさらに強固なものになります。

ここ数年、これからは個の時代だ、サードプレイスが大事だと言われるようになりました。ではそのためにどんな努力をしているか。信用・信頼というものが非常に重要なキーワードになるのですが、それをあまり意識していない人が多いように思われます。

――単純にお金に換算できるものだけではないのですね。

そうなのです。大手インフラ企業で、新規事業のメンバーに対する講演（もちろんこれもボランティアだったのですが）で「日本の大手企業の社員は、多くが帰宅部なのです」と話したことがあります。つまり、会社と自宅の往復しかしていない。その企業のメンバーはこれからの時代にスタンダードになっていく兼業や副業、新しい働き方、人生１００年時代をどう生きるかといったことをテーマに活動していこうとしていましたが、そんな「帰宅部」の人に新しい提案をしてくれなんて、どこかから声が掛かるでしょうか。まずは自らがサードプレイスを持ち、信用・信頼を自ら生み出していかなければならないのではないですか、とお話ししました。そう言うと必ず「どこかいいところを紹介してください」と言われるのですが、それは自分で見つけなければ意味がありません。

奉仕の精神というと時代的にそぐわないかもしれないけれど、ある程度の奉仕の精神がないと信頼関係は生まれません。まずは相手のために、相手が喜ぶようなことをし、相手が求める情報を提供する。自分のことを売り込むとかそういうことでは全くないのです。それがないと単なる業務、営業になってしまいます。

たくさんの社外上司に出会う

私のキャリアにおいてラッキーだったのは、20代で転職したことです。いずれの会社も当時は、社内にいるのはその会社の純粋培養の人が圧倒的に多いという業種。特に損保会社では当時、中途採用の人はほとんどいませんでした。私はどこでも、他での経験を基に客観的に自分の居場所である会社を見ることができました。それがよかったと思います。

人生の全てを会社に寄り掛かって過ごすというような感じは持ったことがありませんでし

た。だからこそ、30歳を過ぎた頃には「サードプレイスを持った方がいい」と確信するに至ったのだと思います。その考えがあったからこそ、自ら進んでさまざまな方面の外部との信用、信頼関係を持てるようになっていきました。その中では、社外上司的な人とたくさん出会うことができました。

――つまり、「働いていく」とは「自分の仕事の営業を自分がやる」というだけじゃないということに、早くから気付いていらっしゃったということなのですね。

そうですね。もちろんそんなふうに、自分の仕事だけやっていてもいいけれど、せっかく人生の長い時間を費やすのであれば、「働く」とはもっと豊かなものであってもいいのではないか。言われたことだけやるというのではもったいないと思ったのですね。

そうすると社外上司のような人たち――私が30代前半のときに40～80代のさまざまな人たちに、仕事を通じてお会いすることになったり、仕事を通じて会った人が信頼して紹介してくださったりして、人との出会いがどんどん増えていきました。そこからさらに全く違う業界の方や異なる年齢の方など、いろいろご紹介いただけるようになる。それを社内の人にも「こんなことがあったよ」「こんな人に会えたよ」と還元し始めると、社内からも結果的に信用・信頼が高まっていきました。「あの人に聞けば面白い人を知っている」「何か手掛かりがあるかもしれない」と、社内相談役のような感じになったこともあります。社外の垣根も社内の垣根も、信用・信頼が高まることで越えて行くことができたのです。

話すよりも聞くことに注力する

――杉浦さんのお話を聞いていると、あまり「ビジネス」を意識していらっしゃるわけではないように思います。信用・信頼の根本をどう考えていらっしゃるのですか。

そうですね。ビジネスとはあまり意識していないですね。やはり基本は人と人が築く関係であり、ビジネスが成立するその手前の段階が重要なのだと思います。

非常に基本的なことを申し上げると、私はいつも、相手にとって「もう一度会いたい」人であり続けたいと思ってきたのです。それに対する答えは二つに一つしかなく、「また会いたい」か「もう会いたくない」かいずれかです。分解していくとこれしかない。

例えば誰かと会ったとき、相手が私に「もう一度会いたいな」と思うだろうか。あるいは「こんな人いませんか」と尋ねたくなるだろうか。お互いにそれを見極めているのだと思います。

しかし大抵の人はこのことを意識せず、自分の仕事にばかり目をやっている。つまり「これを売らないといけない」「この話をなんとかして断らなければいけない」という自分の都合にフォーカスしてしまいがちです。そうではなく、それを越えて「もう一度会いたい」と思えれば、最近でいうカスタマーサクセスにもつながるし、カスタマージャーニー――一度契約が失注になっても何年後かにまたお客さまが戻ってくることにもつながる。横文字に変換されていますけれど、要するに「もう一度会いたい」「また話を聞きたい」と思ってもらえなければ、1年後や2年後、お客さまは戻ってこないのです。そこの基本を常に意識しています。お会いした人に一度「あの人とはもう会いたくない」と思われてしまうと、その輪がどんどん広がってしまい、誰にも会ってもらえない人になってしまいます。

――声を掛けてもらえなくなるのですね。

ええ。声を掛けてもらえることが大事なのです。「会いたくなるよね、あの人に」と言われることが私にとってはとても重要です。

先日も、2年半ぶりくらいに「杉浦さんの顔

が思い浮かびました。会えませんか」と連絡をくださった方がいました。こういうことは日常的によくあることです。そんなふうに、もう一度会いたいと思ってもらえるような努力を常にすることをいつも心掛けています。

そのためには、例えば、会って話せる機会には、相手の情報を相当に聞き出しておく。相手の興味はどこにあるのかにフォーカスします。私自身のことはあまり話していませんね。年齢を重ねるにつれ、自分のことを話すよりも相手の話を聞くようにしてきました。

私は外見的にも髪型に特徴がありますし（笑）、SNSやウェブサイトで情報を発信しています。それらをご覧いただくことで「面白いことをやっていそうだな」「この人には何かありそうだな」と思ってもらえるような仕掛けはしている。ツールをうまく使うことで、無理して「私、こうなんですよ」と自己紹介をしなくてもよい状況を用意しています。だから会って話す際には、あえて自分のことは話さないのです。

「だてにはげて」と検索してもらうと、100万件くらいヒットするのですが、そのトップには私のことが出てくるんですよ（笑）。相手が年配の方だと「何を言ってるんだ」と言われてしまうかもしれないのですが、若い人が相手だとそれで「すごい！」となる。それで私のことを知ってもらうには十分なのです。「私のことは、興味があったら詳しく見てみてください。私はあなたに興味があるので、あなたの話を聞きに来ました」と言うと相手も一生懸命話してくださる。

——杉浦さんにとっては「もう一度会いたい」と思ってもらえることが信頼関係の最たるもので、それを可能にするためには、まず目の前の相手に集中して相手の関心や興味についてとことん聞き出すということなのですね。

そうですね。傾聴に近いと思いますけれど、普段から聞くことには注意していますね。そうすると、相手の方がご自分のしていらっしゃることについて話してくださる。そこに対して「じゃあ、こんなことはどうですか」「こんなことをしている人がいますがお会いになりませんか」とこちらが持っている情報をつなげていく。

先日もあるメーカーの新規事業部の室長にお目にかかりました。相手はなかなか「こんなことで困っている」「こんな人いないか」とズバリはおっしゃらない。私も営業に行くわけではないので、無理矢理聞き出すのではなく相手に自由に話してもらうのです。その方はいろいろなことをお話しになった最後に、付け足しのように「こんなことをやっている会社を知りませんか」とおっしゃいました。そこで私は3社を挙げて、口頭で、それぞれの事業のことを簡単に説明しました。すると「すぐに会いたい」とおっしゃったのです。それだけで私のすべきことはほぼ終わっている。後はスケジュールの段取りをすれば、私が仲良くしているその3社がこの人に会いに行くわけです。

お会いした瞬間を大事にし、すぐに提案する。持ち帰って提案をまとめて改めて、ということはしません。具体的な名前も言って大方の段取りもそこで決める。スピード感というのは相当大事ですね。短いときでは私が面談するのは15分くらい。でも1時間2時間面談したのと同じくらいの意味を、どうやってつくるか。それを考える方が重要です。

これはキーエンスという会社に勤めた経験から学んだことですが、短時間で結果をどう出すかを常に考えています。そういうことは相当学ばせていただいた。圧倒的なスピード感をどう出すかも、相手との関係づくりには大切だと思っています。

——信頼とスピード感の間には、さまざまな情報を持っているという裏付けもあるわけですよね。信頼できる情報を持っている。それはどうやっているのですか。

ポイントはGoogleで検索しても分からないような情報を、どうやって自分のものにするか。そうした情報は、実際に会った人と人のつながりから見えてくることが多いです。情報を整理する際には主観も入っています。例えば、私とどれくらいの付き合いがある相手か、どのくらいの年数付き合ってきたのか、それなりに深い話をした相手なのかそうでないのか、相手のビジネスの勘所について私がきちんと短時間で説明することができるか、などの点から整理します。このような整理を踏まえて、相手の課題を理解した上で、では私の手持ちの情報から、こんな会社がありますよと提案をするわけです。

――ネット上にはさまざまな情報がありますが、それも杉浦さんのフィルターを通して説明することに意味があるのですね。

ええ。だからこそ、リアルな、現場感が大事だと思います。情報としてどのような部分が求められるかということもそうですし、大きな会社の重役になれば皆さん忙しいですから、ご自分で細々と調べたり読んだりする時間はありません。短い面談で、相手の課題を理解してピタッと来る情報を挙げられることが大事だと思うのです。

誰でも知り得る情報ではなく、自分なりの意見を持っていることも大事だろうと思います。

――ただ、それは経験や年齢を重ねてできるようになるわけですよね。若い人が、他人に信頼されるような自分の意見を持つために心掛けるべきことは何だと思いますか。

一つには、仲間をどれだけつくれるかでしょうか。社外だけでなく、社内の仲間も大事です。社内の仲間づくりができると、誰が何をできるとか誰はどんなことに興味があるとかいった情報が集まってきます。それらを情報として持っていることは、社外で新たな仲間をつくるときにも、自分の強みになります。

「自責」と考えることで周囲が変わった

仲間づくりは、実は私自身の反省から学んだことでもあるのです。

私自身は、20代当時はまだ、自分一人の力で売上を上げれば何でもできると思っていたのです。鼻っ柱が強かったのですね。しかし30代になると、チームで仕事をしなければならなくなります。それでどうもうまくいかず、打ちひしがれてしまうことがありました。

ふと気が付けば、営業マンとしては一人で成果が出せたし評価もされていたのですが、フェイズが変わって、これからはチームで仕事をしないと人間的に成長できないと感じるところまできていました。社内を見渡したときに、私のことを仲間と思ってくれる人が誰もいないことに気が付いたのです。コミュニケーションをとる力は営業マンとして鍛えられていましたが、その力を「仕事を取ってくる」「売上を上げる」ためにしか使えていなかった。社内では信頼関係が築けていなかったのですね。

そのときの社内での私は、数字だけ取ってくる人、中途入社の変わった人くらいにしか思われていなかった。まあ、最後まで「変わっている」という評価は変わらなかったのですが、最初は親近感のない「変わっている」だった。

しかしこれから先、仕事をしていくためには、社内の人たちとも仲良くしなければならないし、社外でも売上とは別の次元での仲間をつくっていかなければならない。早いうちに気が付けたからこそ、そこから「変わっているけれど面白い」「変わっているけれど、あの人に聞けばいいよね」と思ってもらえる関係を築いていくことができたと思います。

――どうやって改善したのですか。

物事の捉え方の側面の一つとして、「自責」と「他責」という考え方があります。かつての私は「他責」だったと思うのです。しかし、全ての原因は自分にあるという「自責」の考え方

をするようになったら周囲が変わっていきました。チームのメンバーが困っているとき、「自責」で考えたら「自分ができることは何だろう」ということになる。具体的には、誰かが困ってそうだったら何に困っているのかを聞いたり、うまくいっていない人がいたらなぜうまくいっていないのかを聞いてあげる。それらに対して私なりにお手伝いできることはその都度変わってきますが、まず「聞く」というコミュニケーションが生まれたのです。

それまでは他責だから、興味もなかった。成績が悪いのはその人の責任だし、私には関係ない、ちゃんとやれよ、くらいに思っていました。しかし、全ての原因が自分にあると思えば、今ある現象に対して「自分は何ができるか」という考え方に変わっていく。そうすると周りの人からの話を聞きやすくなっていったのです。他者に興味を持てるようになってきたとも言えます。その人自身に興味があるわけでなくても、その人の課題やそのために自分ができることは何かという角度からなら興味が持てる。そしてそこから、自分の仕事外の話にも興味が広がり、社外のコミュニティで出会うさまざまな人の課題にも興味を広げていくことができました。自分にしか関心がなければサードプレイスを持つ必要性はありませんよね。私の中でそういう流れが自然に動き始めていたのです。

――興味が広がったことでそれがコミュニケーションにつながり、情報が入ってくるようになった。そしてそれを還元することで、また新たな情報につながるようになったというわけですね。

そうですね。先ほどお話ししたように、自分のことはあまり言わないで、周りからの情報が入ってくるようになってきました。他人への関心が、結果的には信頼関係にまでつながっていったのです。

見えない約束を大事にする

――例えば信頼関係が築けていないからうまくいかないんだなと、他の人を見て客観的に感じられるときはあるでしょうか。あるとしたら、具体的にはどんなときですか。

すごく単純かもしれませんが、約束――見えない約束、言葉には出ないような約束を守っていないと、信頼関係は築けません。具体的には、スピード感もあるでしょうし、言ってはいけないことは言わないということもあるでしょう。学校では教わらなくとも、社会人として必要な暗黙のルールがあります。そういうものは相当大事だろうと思いますが、崩れだしている。

今は注意してくれる大人も減っていますし、暗黙のルールに対する感度が欠けていることにより「信頼を失ってしまう」という場面の経験値が少ないということもあるでしょう。

若い人の多くは、失敗したくないと思っています。そして失敗しないようにしているからこそ、経験値が低く暗黙知のルールも理解できないままでいる。人を裏切るとか怒るとか不誠実なことをしてしまうといったことを、自分がした経験もされた経験も少ないと、そうなってしまう原因にも思い当たらず、そうなったときどうすればよいかという挽回方法も学べません。そういう意味では、私は失敗の連続だったので、経験値だけは相当あります。失敗して怒られることによって「それは駄目だよな」という軸が自分の中にできていったのです。失敗を怖がらなかったということは、私がよい経験ができた理由の一つであろうと思います。

これからは、今まで以上に「個の時代」になります。どこの会社にいるということは圧倒的優位性にはならない。それが明らかになってきています。「この人と、楽しくやりたい」と思ってもらえるようでなければ評価は得られないのです。このことにフォーカスすると、失敗しないように小さくまとまるという考えでは、もうやっていくことはできないと思いますね。

――自分の魅力や人としての幅がない人は、会いたいと思ってもらえるようにはならないのですね。

「信用」「信頼」というものはこれから、今までの貨幣と同じくらい重要で大切なものになるはずです。しかし、そこに気付いていない人がまだまだ多いのではないでしょうか。信用・信頼は、人を大きく動かします。

ある人がとても困った状況にあるとき、私はその課題にフィットした情報を持っており助けになる第三者を即座に紹介できると、その人にとっては時間と労力を大幅に短縮した上で解決を得ることができるわけです。そのことにより、苦境を支援することができた私と、その人の間には新しい信頼関係が生まれます。一方、私がその人に紹介した第三者と私の間には既に信頼関係があり、「杉浦さんの紹介なら私も支援しましょう」と動いてくれる。そしてある人と第三者との間で生まれた仕事がうまくいけば、「よいお客さまを紹介してくれた」ということになり私への信頼はさらに強まります。

私は「この人はこんなことで困っているようなので助けてあげてくれませんか」「こんな事業を考えているそうなので、一緒にやってあげてもらえませんか」と声を掛けるだけです。それに対し「あなたが言うならやりましょう」「あなたとの関係ができている相手なら私も支援しましょう」と動いてくれる、この根本にあるのは、私と相手との信頼関係だけなのです。お金は一切もらっていません。私の多くの仕事は、金銭に換算されることなく動いています。ただ、私には、さまざまな人との関係が強まり、人と人とのつながりという情報が手に入ることが唯一のフィーです。不思議だと思いますか。しかしこのような「信用経済」への転換はすぐそこまで来ていると私は考えています。

（まとめ編集部）