

# 人気と信用



楠木建



## 人気は一時的なもの 最後に残るのが信用

仕事にとって一番大切なものは何か。僕の答えは「信用」です。昔から「信用第一」といいますが、本当にその通り。信用第一は不変にして普遍の原理原則です。信用とは何でしょうか。それが何かを考える時、僕はまず対概念——それではないもの——を考え、対概念は何か。それは「人気」です。このことは僕が私淑している昭和の大女優で名文筆家、高峰秀子さんの本で学んだことです。高峰さんは信用と人気をはっきり

り区別しています。需要がないと仕事にはならない。ただし、その需要は決して人気であってはいい。女優は文字通り人気商売です。凡百の女優は人気を求め、人気があるうちは、周りが何でも言うことを聞いてくれる。全能感にとられ、何でも思い通りになるような気になる。しかし、人気はあくまでも一時的なもの。最後に残るのは信用しかありません。「この人だったら期待に込めてくれる」「この人が出ている映画だから大丈夫だ」——これが信用です。映画出演でも本の執筆でも、高峰さんは仕事生活の根底に信用を置

## 長い時間をかけて少しずつ 信用を積み重ねる

人気と信用の違いは、時間軸で考えてみるとはっきりします。「人気取り」というように、人気はいま・ここで取りに行くものです。時間的な興行きがありません。一方の信用は、目先にあるものを取るように獲得するわけにはいきません。長い時間をかけて少しずつ積み重ねていくものです。振り返った時に気付いてみたらそこにある、というのが信用です。一夜にして成功を取めるには20年かかるものです。

考えてみると、マスプロモーションを一切しないというのが商

して、仕事を引き受けた以上は決して期待を裏切らない。

## 信用を獲得するには、 まず相手に得をさせること

そもそも人気と信用はベクトルの向きが異なります。人気は自分を向いています。人気があればちやほやされる。ちやほやされれば自分がいい気分になれる。利を得るのは自分です。これに対して信用は自分以外の他者を向いています。信用は自分の外にいるお客様の中に形成されるものです。まずは相手に利得を与えなければなりません。相手にたっぴり得をさせた後で自分が得をする。これが仕事の正しい順番です。

信用第一を原理原則とする仕事には、人間を錬成し成熟させる作用があります。信用を獲得するには行動に規律がなければなりません。約束を守る、相手の立場に立って考える——自然と人間が出来上がっていきます。

人間は社会的動物です。ほとん

どの人は、多少なりとも社会と折り合いがつかないと生きていきません。まともな人でないと相手にされない。社会的状況に置かれると、人間は相対的にまともになります。まともになることを会社が強制すると言ってもいい。

逆に言えば、社会との関わりが限定されている子どもはだいたいワルです。自己中心的で自己利益ばかり考えている。人をだましてでも目先の利益を追求する。しかし、社会に出ればその調子ではやっていけない。やがて現実を思い知らされる。こうして人は大人になります。

仕事には自然と人間を教育する面があります。これが世の中の、まあまあうまくできているところ

〈くすのきけん〉  
経営学者。1964年、東京都出身。1989年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。一橋大学商学部専任講師、同大学イノベーション研究センター助教授、一橋ビジネススクール教授などを経て、2023年から一橋ビジネススクール特任教授。専門は競争戦略。著書に『ストーリーとしての競争戦略』『絶対悲観主義』などがある。

