

# 企業成長におけるナンバー 2 の役割と機能に関する

## 予備的考察

衣笠 公浩

キーワード：承継型ナンバー 2、寄り添い型ナンバー 2、組織内外からの信頼  
アントレプレナー

### 1. はじめに

現在、大企業と呼ばれる企業であっても、創業時は小さな組織体（中小企業）から始まり、様々な状況に遭遇しながらも成長、成功を目指し、改善、改革、取組を実行した結果、社会に必要とされる企業となり大会社に成長している。日本の企業の 99.7% を占める中小企業にも成長のチャンスがある<sup>1</sup>。それら中小企業は少ない社員、小さな設備、小さい商圈、少ない資金をもって事業を営んでいる。業績を向上させるために必要なあらゆる資源が乏しい。特に唯一の責任者である経営者の果たさなければならない義務と責任は大きい。

中小企業の経営者は、ゼロから起業し事業を営んでいるケース、家業を先代から承継して現在に至っているケース、血縁関係にない人から事業を受け継いだケース等、多くのパターンがある。東京商工リサーチの 2014 年の調査<sup>2</sup>によると、これらの中小企業が成長し大きな成功を手にするわけではなく、むしろ多くの企業が倒産に至る。同じ調査によると、2014 年度の倒産企業の平均寿命は 23.5 年と短命であり、従業員の立場からみると初めて入社した会社で定年退職を迎えることが難しい状況である。松下幸之助は、経営の成否はすべて社長一人の責任「事業経営の成否は、最高経営者である社長一人の責任である」とし「むしろ社会情勢等の影響で例外もあるかも知れないが、大体は社長一人の責任においてどうにでもなってしまうものである」と述べられている<sup>3</sup>。特に、中小企業の場合、成功するのも失敗に至るのも、指導者（リーダー）

<sup>1</sup> 経済産業省中小企業庁 2013 年 12 月 26 日 News Release  
(<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>:最終アクセス日 2015 年 8 月 31 日)

<sup>2</sup> 東京商工リサーチ「2014 年 倒産企業の平均寿命調査」  
([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209\\_05.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209_05.html):最終アクセス日 2015 年 8 月 31 日)

<sup>3</sup> 松下 (1982) p.120

の責任感によるところが大きい。しかし、そんな中であって、時として副社長や専務や常務といった肩書の人、あるいは、その後に社長となるが、別の肩書の時代に、事業を成功に導いたケースも存在している。トップである社長を支えるナンバー2の立場でありながら、どのような形でトップの賛同を得て、ナンバー2たちは事業を成功に導いたのだろうか。事業拡大を導いたナンバー2の役割と機能を明らかにしたい。しかしながら、ナンバー2をどのように考え、どう規定していくかという点で研究上の難しさがある。そこで本稿では、ナンバー2の時期に事業を成功に導いたとされ、その後トップに就いたケース、および、トップに寄り添う形で事業を成功に導きながらトップに就くことがなかったケースを複数取り上げ、事業を成功に導くナンバー2の役割と機能を本格的に研究するために必要な予備的考察を行うことにする。

以上のように、事業を成功に導いたナンバー2の役割と機能の予備的考察に向けて、次のような順番で議論していく。第1に、結果的に見ると事業承継することになる人たちがナンバー2の時代に事業を成功に導いたケースを取り上げる。第2に、トップを支えるナンバー2であり、トップとともに会社の成長や改革を実現したナンバー2のケースを取り上げる。第3に、ナンバー2の役割や機能を検討するための検討項目を示し、その項目によりながら、ナンバー2の役割や機能について議論する。その結果、将来の研究において検討しなければならない仮説を提示していく。そして、最後に本稿での議論を要約し、今後の課題を示して結びとする。

## 2. 承継型ナンバー2

先に述べたように、ナンバー2といってもトップとの関係性において、大きく2つのタイプに分かれる。1つ目のタイプは、創業社長あるいは先代社長の下で仕事の経験を重ねながら多くを学び成長し、事業とその責任を承継するナンバー2である。2つ目のタイプは、社長に寄り添うような形で事業の推進と責任を担うナンバー2である。ここでは、前者の承継型ナンバー2のケースを取り上げる。

### 2-1. 小倉昌男のケース<sup>4</sup>

大和運輸株式会社は1919年に小倉康臣が創業し、その次男である小倉昌男（以下、小倉と記述する）が「宅急便事業」に挑戦し、事業を成長させ、その後を小倉が事業

---

<sup>4</sup> 小倉昌男のケースについては、小倉（1999, 2003）に基づき記述している。記述に際して敬称は略している。

を承継し社長に就任したケースである。

小倉は、東京帝国大学へ進学したが徴兵猶予の廃止により、1944年10月、久留米の予備士官学校へ入校し、翌年6月に名古屋の東海28部隊に配属され、そこで終戦を迎えた。その後、大学に復学し卒業した。小倉は、1948年9月に大和運輸株式会社に入社するが、重症の肺結核であることがわかり5年間の闘病生活を経験した。そして、1953年に復職した。ここからが小倉の会社生活の実質的なスタートである。

大和運輸は創業初期から三越をはじめとする多くの百貨店の配送業務を請け負っていた。三越に関しては、都内および近県の配送を一手に引き受けていたが、戦後になると、一社独占が崩れてきた。当時、百貨店部長であった小倉は、百貨店への営業に意欲を持っていて、大阪そごうの一社単独受注を狙い、大阪へ交渉に行った。社長の小倉康臣もバックアップした。しかし、念願の単独受注に至らなかった。そのことを小倉が社長に報告すると、小倉康臣社長は次のように述べた。

「わが社にとってはその方が良い。一社独占だと競争がないので労働組合が強気になる。二社体制ならストをしたり、サービスが低下すれば仕事を切られる恐れがあるから、組合も緊張して無茶をしないものだ。」

この経験から、小倉は、経営者は目先のことより、先を考える経営戦略が大事であることを学んだ。当時の大和運輸は、百貨店部門が全体の2割、国鉄貨物と連携した通運事業も2割であり、全体の経常利益率も3.1%と業績はまずまずであった。しかし、基幹事業である路線トラック部門が採算割れであった。原因は、現場の甘さと長距離・大口貨物輸送の波に乗り遅れたことであった。原因は、小倉康臣社長がローカル輸送に徹して成功し「トラックの守備範囲は百キロメートル以内。それを超えたら鉄道の領域」と思い込んでいた。ただし、戦前の道路事情やトラックの性能を考えれば正しい判断だった。

その後、トラック部門は、新規顧客獲得に力を注ぎ、売上は伸びたものの収益率が悪化した。収益率の改善に向け、輸送効率を上げるために、大口貨物を集中的に取り扱った。しかし、東京の人件費は高く、労働組合の要求もあり収益率は改善しなかった。しかし、小倉は組合員の解雇を実行しなかった。輸送効率を上げるために大口貨物に集中したことが失敗であった。そのことに気づき小口輸送重視に立ち返ったがすでに手遅れであった。

1971年に、車いす生活を余儀なくされていた小倉康臣に代わり、小倉は46歳で二

代目社長に就任した。会社はガタガタの状態だったが、時期が悪いなどと嘆いている暇はなかった。抜本的な対策を打たないと、会社がつぶれると実感する中で、「理想的な運送会社像」について自問自答を行い「全国どこへでも、どんな量の荷物でも運べる会社」という答えを出した。あわせて、商品を牛井に絞り込み業績を良くした吉野家からヒントを得た。ある時、洋服を東京から千葉に送りたくなかった時、送る手段が無いことを実感し、日ごろ家庭の主婦が不便な思いをしていることに気づいた。国鉄や郵便貨物という方法もあるが、当時、それはとても面倒であった。さらに、利用者にとっての利便性を高める事を考え、ターゲットを「主婦」と位置付けた。また、小倉の頭には「この事業をやれば喜ばれるに違いない。広く市民から支持されれば会社はつぶれないだろう」との思いがあった。

1973年、ニューヨークへ視察に行った時、アメリカ大手運送会社であるユニテッド・パーセル・サービス（UPS）の集配車を見て、小倉は「宅急便は成功する」と確信を得た。しかし、当時の運送業界ではこの発想は全くの非常識であり、大和運輸の役員全員が反対であった。労働組合は賛成であった。採算にのる見通しはなかったが、業態転換をもって新市場開拓の選択肢しかないと判断した。1975年に新事業のコンセプトを小倉自ら起草し「宅急便開発要綱」として役員会に提案し、反対する一部の役員を押し切り、当初10人のワーキンググループからスタートした。

1976年1月に営業を開始し、わずか11個の配達からスタートした。小倉は「全員経営」を掲げ、コミュニケーションを重視する組織に変えていった。1980年当時、路線トラックが免許制であり、その運輸省（現、国土交通省）への申請手続きが進まなかった。1985年12月に異議申し立てを行った。その後、1986年8月に東京地方裁判所に、監督官庁に対する前代未聞の行政訴訟を起こした結果、同年12月に免許を得た。また、2kg以下の運賃許可も得られず、このことでも運輸省（現、国土交通省）と衝突をした。結果は、世論を味方につけたヤマト運輸の申請が認められた。

1981年より「ダントツ3カ年計画」を立て当初目標は「全国ネットの完成」と「翌日配達地域を広げる」であった。赤字確実とささやかれた宅急便が損益分岐点を超えると同業他社が一斉に宅配市場に参入してきた。その後も、新商品の開発に取り組みゴルフ宅急便などを開発し、宅急便の取扱個数は、1984年度には1億5,000万個強となり、郵政小包を追い越した。1990年3月には、配達網の全国比カバー率は、面積で99.5%。人口で99.9%に達し、全国の翌日配達比率も90%を超えた。

## 2-2. 太田敏郎のケース<sup>5</sup>

太田敏郎（以下、太田と記述する）は1927年、姫路市に生まれた。旧制姫路中学から、海軍兵学校に進学し、1945年、海軍兵学校（広島県江田島）で敗戦を迎えた。敗戦後、近くの陸軍飛行場を開墾し生き延びたが、兵庫師範学校へ進み教師を志した。しかし、学校という職場に適合しないことと考え退学した。その後、川崎重工に臨時工として入社するも、作業内容により体調を悪くなりまもなく退社した。再び収入がなく、学習教材の販売を行う。そんな時、知人の紹介で風呂釜を発明した植松清次に出会った。そこで、能率風呂商會を起業し、植松の言う「風呂は人生を幸せにする」という言葉を軸に事業を進めた。事業は成功したが、1年後の1950年に詐欺被害に遭い能率風呂商會は倒産した。太田自身、風呂釜の商品価値が高いと考え、植松より特許を譲り受けた。それと同時に、資金を集め、53万円の資金をもって1951年3月に能率風呂工業株式会社を設立した。父太田治作が社長に就任、スポンサーの黒川録朗が副社長となり、太田は専務取締役として事業を開始した。

朝鮮戦争の影響で好景気に遭遇し、風呂釜の生産工場が見つからなかったが、姫路の黒田鋳造所の協力を得ることができた。業績も伸び、販売先への取引条件も優位となり、資金繰り面も安定した。太田の販売方法は、特約店、販売店網を構築し、施工面でも技能者連盟を構築した。神戸の居留地の有明ビルに本社を移転してすぐに、社長が急逝し、スポンサー兼副社長である黒川の下、27歳で社長に就任した。

1958年、当時の中小企業としては始めて、社債を利用して研究所を設立した。研究の成果が出て、アルミ製ガス釜の開発に成功する。それが大ヒットし生産能力を増強するために明石市に自社工場を建設した。その後も空焚防止装置、マジックコントローラー等、新機能を付加していった。「新製品の能率」と言われるようになった。

ところが、1962年、太田は、突然、社長を解任される。役員会に諮らず設備投資を行った結果、損失を生み、社内では太田のワンマンぶりに反発もあり、研究所担当の専務取締役へと降格された。1966年には、開発した製品に問題があり、常務取締役にさらに降格した。

太田は、時代が変わり中高層住宅の市場の広がりを強く感じ、そのことを役員に強く説得した。1968年、その方針に反対していた当時の社長を取締役会で賛成多数にて解任した。当時の専務が社長に、太田が専務に就任した。しかし、1979年の第二次オイルショックが発生したことから急きょ、太陽熱温水器の生産に乗り出した。そこで、

---

<sup>5</sup>太田敏郎のケースについては、太田（2008）に基づき記述している。記述に際して敬称は略している。

その生産台数について社長が主張する月産2万台と他の役員が主張する月産5千台とで意見が対立した。結果は、社長命令として月産2万台を生産することになり、工場の新設と、下請け会社へ資金提供して生産設備を完成させた。しかし、生産開始直後、太陽熱温水器の需要が急転直下に下落した。社長の意思決定が問題となり、社長の退任要求が取締役会に出され、社長は解任された。1983年に、再び太田は社長になった。

### 3. 寄り添い型ナンバー2

以下では、寄り添い型ナンバー2のケースを収集していく。寄り添い型ナンバー2は、承継型ナンバー2に分類したケースと違い、社長にはならずあくまでもナンバー2として経営にあったケースである。

#### 3-1. 藤沢武夫のケース<sup>6</sup>

1949年に本田技研工業株式会社（以下、ホンダと記述する）に入社した藤沢武夫（以下、藤沢と記述する）を取り上げる。

藤沢は、1910年に、東京に生まれ、大正2年、京華中学校に進学する。同年、関東大震災にあった。東京師範学校を目指すが受験に失敗した。その後、軍隊生活の後、24歳の時に、鉄を扱う小売商である三ツ輪商会に就職する。10人程の小さな会社であった。藤沢は、鋼鉄という商品は努力次第で需要を拡大できると考えて三ツ輪商会に就職した。1937年、三ツ輪商会の店主であった町田清が兵役に就く事になり、藤沢が26歳で三ツ輪商会の店主となった。しかし、その時、三ツ輪商会は、支払期日が迫る約束手形の資金がなく、三ツ輪商会の支援者であり債権者である本多家に、実情を正直に話し資金援助を申し出て、融資を受けることができた。その後、三ツ輪商会は、需要の拡大に伴い事業を拡大したが、店主の町田が兵役から戻り、店主に戻り、藤沢は三ツ輪商会から独立し、起業した。

1939年、藤沢は日本機工研究所を設立した。切削工具のメーカーである。第二次世界大戦を機に、物価統制令が敷かれ、メーカーでなければ生き残れないと考えての起業だった。しかし、営業しかわからない藤沢は苦戦し、製品らしきものを作るまでに3年を要した。この当時、取引先の中島飛行機で技師を務める竹島弘と知り合い、のちに本田宗一郎（以下、本田と記述する）との出会いにつながることになる。1945年

---

<sup>6</sup>藤沢武夫のケースについては、大河（1998）および藤沢（1974）に基づき記述している。記述に際して敬称は略している。

になるとB29が東京に飛来するようになり、工場を福島に移転したが、移転した日に終戦を迎えた。戦後になると、切削工具の需要も望めず、山林を買い、製材業を興した。戦後の復興の中で事業は成長した。一方、本田は1948年にホンダを設立したが、設備拡充のための資金を必要としていた。その相談を中島飛行機の竹島にしたことで、藤沢と出会うことになった。藤沢は、戦前から誰か優秀な技術者と組んで事業をしたいという思いを持っており、本田をパートナーとして事業を行うことを決意した。会社における役職では、本田は社長、藤沢は常務、専務、副社長と変わりながらも常にナンバー2であった。他の多くの企業で見られる社長と副社長といった上下関係とは異なっていた。創業時のホンダはいわば「本田工業」と「藤沢商事」の二輪で成長してきた。藤沢が本田に決裁を仰ぐことはなかった。ホンダの発行する手形や小切手は、引退の前日まで社長の本田でなく、藤沢の名義で切られていた。ホンダのモノづくりは本田が担当し、そのほかの活動は藤沢が担った。その関係は、本田が経営者を退くまで続き、1973年に本田が社長を退くとき、同時に藤沢も副社長の職を辞した。

ホンダの基本理念として「人間尊重」として自立、平等、信頼が宣言されている。本田と藤沢は、幼い時、貧しさの為に差別を受け悔しい思いを経験しており、人への思いやりを重視する、ホンダの基本理念へとつながっている。藤沢は、社内だけではなく、人間尊重を部品の外注業者、車の販売先にも求めた。その表れとして、ホンダでは、部品を納める協力工場を下請けと呼ぶことが禁句であった。「下請け」は相手を一段下に見た侮蔑を含む言葉という藤沢の考えからである。部品納入業者も販売店も共に車づくりを行う対等なパートナーと考え、社員にもこれが徹底された。

ホンダのもう1つの基本理念として、「買う喜び」、「売る喜び」、「創る喜び」という「三つの喜び」が掲げられているが、販売店に対しては「三つの自由」というものがあった。「取引相手の自由」と「テリトリーの自由」と「商品選択の自由」である。藤沢は、販売店が他社のメーカーに流れていった場合、それは自社の製品に魅力がないためだと考えた。また、テリトリーの自由には、自由競争によって優秀な製品が生まれるのであり、競争原理を阻害するようなテリトリー主義は持ち込まないという藤沢の考え方を反映したものであった。

### 3-2. 金子直吉のケース<sup>7</sup>

鈴木商店は、明治初期に鈴木岩次郎がのれん分けされた神戸辰巳屋から急成長した

<sup>7</sup>金子直吉のケースは桂（1989）、および、城山（1975）に基づき記述している。記述に際して敬称は略している。

巨大総合商社である。1927年に倒産に至ったものの、現在もこの企業の流れを汲む会社として神戸製鋼所、双日、帝人、太平洋セメント、サッポロビール・アサヒビール等がある。2代目店主である鈴木よねから経営を任され、鈴木商店を成長させた金子直吉（以下では、金子と記述する）について見ていく。

金子は1866年、高知県の高知藩免許商人の家に生まれ、1886年から神戸に出て鈴木商店に勤務した。1894年、店主の鈴木岩次郎が急逝し、未亡人となった鈴木よねが店主となった。金子は、兄弟番頭の柳田富士松とともに経営を全面委任され、「女店主、鈴木よね＝大番頭、金子直吉」体制で鈴木商店を成長に導いた。

樟脳部門を金子、砂糖部門を柳田が担った。金子はその樟脳相場において、いきなり大失敗を経験した。樟脳が買い占められ価格高騰が進む中、それを好機と判断したものの予想以上の高値となり、先物売約で大赤字となった。金子は、最大の売約先シモン・エバース商会との交渉を皮切りに、売約先と交渉し、危機的状況を乗り越えた。この失敗から多くを学んだ金子は、台湾の樟脳市場開拓に乗り出し、台湾総督府の樟脳事業専売化に協力する姿勢を取りながら、副産物である樟脳油の販売事業で成功をおさめたのである。

この事業を通じて、金子は有力な政治家、官僚との輪を広げ、台湾銀行との関係を深めていった。しかし、拡大した鈴木商店は台湾銀行の倒産とともに、倒産してしまう。倒産後の金子の見解として、鈴木商店の統制力の喪失、つまり、「経営組織の問題」、深刻なる不景気、つまり、「経済構造の問題」、そして、資金の固定化、つまり、「企業金融の問題」があったと語っている。

### 3-3. 森田直行のケース<sup>8</sup>

京セラ株式会社といえば、その創業者である稲盛和夫（以下では稲盛と記述する）である。その稲盛と共に経営破綻したJALグループの再建に参画した、JALの代表取締役副社長を務めた森田直行（以下では森田と記述する）を取り上げる。

森田は1942年に福岡県生まれ、鹿児島大学工学部を卒業後、1967年に京都セラミック（現、京セラ）に入社した。入社後、稲盛とともに、アメーバ経営の仕組み、情報システムの確立と推進を担当した。1995年に社内ベンチャーとして始めた事業をベースに、京セラコミュニケーションシステム（KCCS）を設立し社長に就任した。

京セラといえば、前述の「アメーバ経営」という管理手法が有名である。しかし、

---

<sup>8</sup>森田直行のケースについては、森田（2015）に基づき記述している。記述に際して敬称は略している。

稲盛はこれをオープンにする考えはなかった。森田は、稲盛に、「アメーバ経営が経営システムとして非常に優れており、世のために役立てることができる」、そして、「社会貢献の意味からも、アメーバ経営を外部に教えてもいい時期」と考えを伝えた。稲盛から「お前、なかなかええことを言うな」という言葉をもらった。その後、森田は社内ベンチャーからKCCSを立ち上げることになった。

KCCSは、京セラの社内ベンチャーとしてスタートした事業部であり、1995年に京セラから分離独立して創業した。発足当時の社員は300名ほどだったが、その後森田が社長を兼務していた京セラの子会社を吸収合併したことで、従業員数は700名を超える規模となっている。KCCSは情報システムにも強みがあり、通信エンジニアリング事業へ参入した。具体的には、携帯電話の基地局を建設するビジネスである。今でこそ、小型化されているが、参入した1990年代後半は鉄塔など大掛かりな設備工事を伴う建設の事業であった。建設業免許も必要であるし、安全確保や工法のノウハウも必要である。本当にやるのかどうか役員を集めて侃々諤々の議論を行った上で参入を決意した。森田は、参入する以上、ブローカーのようにさやを抜くようなビジネスでなく、設計・施工を行い、付加価値のある事業に育てることを目指した。そこで、ビジネスの構造を徹底的に調べ、必要なノウハウの詳細を詰め、事業を確立させる方法を考えた。そこでのポイントは、協力会社との関係づくりであった。当時の通信エンジニアリング業界では、二次請け、三次請けは当然で、時として四次請けも存在するような利益を分け合う多層構造で、商売にならないと判断したのである。そのようなことから、施工を手掛けてくれるパートナー企業を組織した。パートナー企業と一体となるビジネス体制を構築した。これにより通信エンジニアリング事業は、KCCSの重要な事業ドメインへと育っていった。

2006年、森田は、京セラの代表取締役副会長に就任した。2010年2月に稲盛がJALの会長に就任したが、JALの再建について自信や勝算があったわけではなく、「全くなかった」とのちに稲盛は述べている。JALに着任する前から稲盛は、「自分が引き受けるのであれば、自分が今日までやってきた経営は「フィロソフィー」による幹部と全社員の意識改革と部門別採算制度「アメーバ経営」であり、これしかない」と述べていた。そのアメーバ経営という経営管理手法のJALにおける推進者として、森田は副会長という形でJAL再建に参画した。

#### 4. ナンバー2が主に担った役割・機能

以上のように、ナンバー2の活躍で成長した企業を見てきた。それぞれに活躍した時代も状況も異なっている。様々な違いはあるが、ここではこれらのナンバー2の経営者にどのような共通点があるのか整理し、今後の研究の手がかりを探していく。そこで2つの視点から、ケースを整理してみたい。第1に、管理者として、ナンバー2の役割や機能を考えてみたい。そして、第2には、トップの側面をどの程度果たすのかという視点で、ナンバー2の役割や機能を考えてみたい。

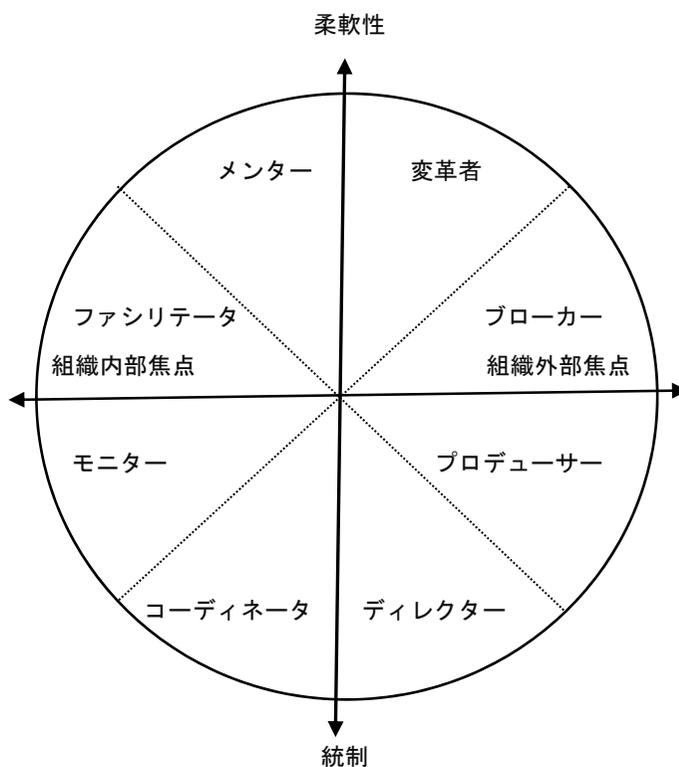


図1：クインほかによる管理者の役割

出典：Quinn Faerman, Thompson and McGrath (1996)

この第1の視点としては、クインほか<sup>9</sup>の理論を手がかりに考えてみたい。クインほ

<sup>9</sup> Quinn, Faerman, Thompson and McGrath (1996)

かは、これらから管理者の役割を考える基本的次元として「柔軟性と統制」の次元と「組織内部焦点と組織外部焦点」という2つの次元を設定し、図1に示すような2次元からなるフレームワークを構成している。クインほかはこの4つの象限に2つの役割を対応させて図1に示すような8つの役割からなる管理者の役割モデルを作りあげている。クインほか提示した8つの役割は次の通りである<sup>10</sup>。

- ① プロデューサー：企業目的達成のため率先垂範する管理者の役割を指す。
- ② ディレクター：目標を設定し、計画をつくり、メンバーに役割・課題を振り分ける管理者の役割をいう。
- ③ メンター：部下の相談、仕事のサポート、部下の能力開発の役割を指す。
- ④ ファシリテータ：職場内の対人葛藤の解決、チームワークを高める管理者の役割を指す。
- ⑤ モニター：個人業績、集団業績、組織の業績を管理する役割を指す。
- ⑥ コーディネータ：プロジェクトを管理したり、職場間の各種の利害関係の調整をしながら作業の促進をはかる管理者の役割である。
- ⑦ 変革者：経営環境の変化に伴い、それらの変化に組織を順応させ、さらには組織変革をはかる管理者の役割である。
- ⑧ ブローカー：外部に働きかけ、交渉をして資源の獲得を目指す管理者の役割を指す。

以上のように、クイン（1996）ほかの議論は管理者の役割に関するものである。しかし、ナンバー2は管理者の役割も果たしていると考えられることから、ナンバー2つの役割や機能を考察する上で手がかりになると考えられる。

次に、第2の視点であるトップマネジメントの視点についてである。アディゼスは、トップマネジメントの役割・機能として、「プロデューサー」、「統合者」、「管理者」、そして、「アントレプレナー」の4つを強調しており、4つトップマネジメントの役割・機能を以下のように述べている<sup>11</sup>。

- ① プロデューサー：商品を作り提供する実務家である。
- ② 統合者：組織の様々な機能をまとめる役割を担う。

<sup>10</sup> Quinn, Faerman, Thompson and McGrath (1996)

<sup>11</sup> Adizes (1983)

- ③ 管理者：組織の秩序を制定しその統制を行う。
- ④ アントレプレナー：独創性をもった起業家である。

アディザスの議論はトップマネジメントの役割としての議論であるが、ナンバー2がトップマネジメントとしての役割や機能をどの程度持つのか検討する必要がある。

このように管理者の視点で8つとトップマネジメントの視点で4つの役割・機能をあげたが、トップマネジメントは、役割として管理者でもあるので、2つの視点には重複する部分が存在している。そこで、これら2つの視点を整理統合し、ナンバー2の役割や機能を考察する視点を新たに提示する必要がある。これら2つの視点は、ナンバー2の役割や機能を考察する視点として次のような形に整理できる。

- ① プロデューサー：組織目的のために、商品づくりを提供する役割や機能
- ② ディレクター：諸活動の計画を策定しメンバーに具体的指示を行う役割や機能
- ③ メンター：人材育成等の部下の能力開発を推進する役割や機能
- ④ ファシリテータ：組織の活性化、チームワークを強化する役割や機能
- ⑤ モニター：業績等、計画に対する進捗実績を管理する役割や機能
- ⑥ コーディネータ：部門間の調整をはかり業務を推進させる役割や機能
- ⑦ 変革者：外部の状況を把握し内部環境の対応を推進させる役割や機能
- ⑧ アントレプレナー：独創性をもって先の事業を推進させる起業家
- ⑨ ブローカー：外部に働きかけ外部資源の活用を促進させる役割や機能
- ⑩ 統合者：組織とその機能をまとめ、それらを有効に生かす推進者

加えて、トップとの関係がナンバー2にとっては重要であるので、その点は追加的に考察する。以下、それぞれの機能について、先の5つのケースについて考察していく。

第1に、プロデューサーの役割・機能である。トップに代わって、新製品や新サービスを創る役割は、承継型の2ケースでは見られた。寄り添い型では、金子と森田のケースでは見られたが、藤沢のケースでは見られなかった。藤沢はモノづくり以外を担当しており、本田が作り出した商品をどう売るかという部分では革新的であったが、商品づくりを担うという意味では本田のメンターやファシリテータとして機能していた。要するに、ナンバー2がトップに成り代わるということが起こる場合、ナンバー2がプロデューサーの役割を果たす可能性があることを示している。

第2に、ディレクターの役割・機能である。トップの下で社員に対しての具体的に

指示を行う役割は、承継型ケースでは太田にみられた。太田は能率風呂商会の時からモノづくりから販売に至るまで直接業務に関与してきた。自社の製品、販路に関しては長所、短所共によく理解していたと思われる。その点においては、社長を代行する機能を有していた。寄り添い型においては、いずれも明らかな内容を把握できなかったが、それぞれに責任ある立場であり、ディレクターの役割はそれぞれが果たしていたと推測することができる。

第3に、メンターの役割・機能である。社員の能力開発等、人材資源の向上を目指す役割について、寄り添い型の森田と藤沢で確認できる。森田は、KCCSを社内ベンチャーから独立した企業へ育てあげ、その成長過程において、組織の合併などを経験した。その中で組織統合での課題があり人的調整と育成を進めてきている。藤沢においても、自分の幼少時体験から人間尊重を強く意識した人物で、リーダーとして、それぞれの社員に対し、その内面についても気を配り必要に応じて成長支援を行うといった役割を担っていた。これもトップに代わり会社組織を預かるものとしての機能といえる。

第4に、ファシリテータの役割・機能である。組織の活性化については、承継型の小倉、太田、そして寄り添い方の藤沢、森田で見受けられる。小倉は「全員経営」を掲げコミュニケーションを重視する組織に変えている。また、労働組合との問題にも直接取り組んできた経験をもつ。これは太田も同様である。太田も子会社の社長に就任した際に、社員の方々からの信頼が高かった。これは、企業組織活性化において有効な役割を担っているといえる。ナンバー2が組織の活性化やチームワークを強化する役割であるファシリテータとして機能する場合、組織内でのコミュニケーションを通じて、社員からの信頼を集めているといえる。ナンバー2がトップに成り代わることができる基礎条件であると考えることができる。

第5に、モニターの役割・機能である。現状の業績がどのようになっているかを管理する役割としては、承継型、寄り添い型、両者ともに今回のケースではみることができなかった。ナンバー2は、藤沢のケースに見られるように、製品開発にまい進する社長を支えるという機能を果たす場合、ナンバー2がこの機能を果たしている可能性が高い。しかし、今回のケースではこの機能は捉えることができなかった。

第6に、コーディネータの役割・機能である。この部門間調整をはかり事業を効果的に進める役割については、寄り添い型の藤沢にみられる。社内の部門と同様にパートナーである販売店に対しても「三つの自由」を示している。供給側の一方的な思惑ではなく共に繁栄していこうとする精神を示すことで外部組織を上手くコーディネー

トする機能を果たしている。この場合、トップに成り代わり、役割を果たしているといえる。

第7に、変革者の役割・機能である。外部の状況に関して自社の役割がどうあるべきかを考え実行するこの役割については、承継型の小倉、太田の両者にみられた。それぞれ、新製品の必要性を強く訴え行動に出ている。また、寄り添い型では、金子からその行動が読み取れる。経済の変化をよみとり強く海外取引を積極的に行っている。事業全体の責任を負うトップからみて、頼もしく理想的な役割を果たしたといえる。会社の事業を変え、新しい事業環境に適応していくことは、特に継承型のナンバー2に求められているようである。創業者または先代が作った事業が転換点を迎える時期との兼ね合いで、先代と違う業務にかじを切る必要が出てくる。ナンバー2による事業改革の実現が存続と成長につながっているといえる。

第8に、アントレプレナーの役割・機能である。これは自らにおいて起業の精神が有るか否かの部分である。これについては、承継型、寄り添い型、全てのナンバー2で見ることができる。この部分は変革者の役割・機能と通じる部分である。先代の事業にこだわらず、新たな事業の挑戦していく姿勢であり、例えば小倉に見られるように特に継承型ナンバー2には求められている。他方で寄り添い型においては藤沢と金子では発揮のされ方が異なっている。これは事業の任され方が影響していると考えられる。トップが事業の開発を寄り添い型のナンバー2に任せただけの場合、アントレプレナーの役割・機能が果たされることになる。

第9に、ブローカーの役割・機能である。外部の資源、機能を取り込み事業の付加価値を高めてゆく役割については、承継型、寄り添い方を問わず全員に見受けられる。小倉は営業部長の経験があり、いずれも外部とのパートナーシップの重要性を認識し、その対応への仕組みを構築してその推進を行っている。この点は外部の資産を活用するという視点であるが、そのためにナンバー2自身が外部からの信頼を勝ち得ることが重要であるということになる。

第10に、統合者の役割・機能である。これは、全体を把握し、それらの最適化を考える機能ともいえる。社内、社外の有形、無形の全ての資源、価値を統合し市場に自社の商品を市場に投入しようとする強いリーダーシップを要する。この役割に関しては、承継型の小倉と寄り添い方の藤沢にみられた。ある意味、トップもしくは自身の描いた夢を現実の世界で実現していく実務的能力といえる。小倉の場合、先代の呪縛から逃れて自身の夢を実現しようとした。一方、藤沢は本田が描いた夢を実現する実務家として機能したといえる。

そして、最後に、ナンバー2が際立った業績をあげる上で、トップとどのような関係であったかを明らかにする。この点については、承継型ナンバー2と寄り添い型ナンバー2とでは、その関係性は異なる。承継型においては、トップとナンバー2の間では、必ずしも「考え方が合う」とか俗に「仲が良い」という間柄ではないようである。ナンバー2はトップの言動をもって自らを省みる場合や反面教師的などらえ方から学ぶ事も多い。ただし、単なる個人間競争を行うのではなく、自社の存在意義と社会との関係を認識した上で自分がどうあるべきであるかを考えて動いている。寄り添い型ナンバー2においては、トップとナンバー2とは、強烈的な信頼関係が存在するようである。ただし「馴れ合い」というようなものは一切ない関係である。企業成長の最も重要なカギだと思われる。

## 5. 結びと今後の課題

本稿では、トップである社長を支えるナンバー2の立場でありながら、事業を成功に導く人を分析するためのどのようなことしなければならないかを考えるための準備を行った。つまり、企業のナンバー2がどのように事業を成功に導くのかということの研究するための仮説の抽出を行うことを課題とした。このような課題に向けて、第1に、複数のナンバー2の成功として知られるケースを収集した。収集に際しては、ナンバー2として成功した後に事業を承継しトップになるパターンを2ケースと、トップに立つことはないがナンバー2として常に経営を支えた寄り添い型のパターンを3つ収集した。そして、第2に、これら5つのケースを、管理者やトップマネジメントとしての役割や機能としてられる要素を統合して作ったナンバー2の役割や機能に沿いながら各要素を検討した。

このナンバー2の役割や機能の検討から得た仮説を示していく。第1に、プロデューサーやファシリテーターやコーディネーターやブローカーの役割・機能の検討から、ナンバー2はトップの役割であると思われることを成り代わって実施していることである。成り代わる際には、トップからの信頼を得ることが重要であった。加えてそれだけでなく組織内外からの信頼を獲得しておかなければならない。この点から次のような仮説を提示することができる。

仮説1a ナンバー2は、トップだけでなく従業員からの信頼を得ることができれば、トップの果たすべき役割を代行することができる。

仮説 1b ナンバー 2 は、トップだけでなく外部の取引先からの信頼を得ることができれば、トップが果たすべき役割を代行することができる。

第 2 に、変革者やアントレプレナーの機能や役割の検討から、ナンバー 2 は過去の経験や結果に縛られることなく、将来の可能性を信じ、新しい事業や商品の開発ならびに市場への投入を推進する必要がある。その目的達成のために、必要に応じ組織変革を行う役割をも担わなければならない。

仮説 2a 継承型ナンバー 2 が、アントレプレナーシップを発揮し、事業ドメインの変更を行えば、企業は新しい成長のサイクルに乗ることができる。

仮説 2b 寄り添い型ナンバー 2 が、アントレプレナーシップを発揮すれば、既存の事業ドメインの中でも新たな成長のサイクルに乗ることができる。

そして、第 3 に、統合者としての機能や役割の検討から、ナンバー 2 は、組織の人材能力の向上を進めるとともに組織の活性化を促進させることが重要な役割である。ナンバー 2 であるからこそ、重要な役割として組織を統合し、より強い企業を構築することができる。ここで言う強い企業とは、その企業が目指すビジネスを実施する体制が論理的に実行可能になっていることを指している。このことから次の仮説を提示することができる。

仮説 3 ナンバー 2 は、既存事業、新規事業を問わず、誰よりもその事業のビジネスモデルの完成度を高めることに努力する傾向が強くなる。

今回の考察から以上のような仮説を提示できる。これらの仮説については、今後、さらにデータを収集して実証研究を行う必要がある。

また、今回の考察において十分に検討できなかった点がある。第 1 にモニターの役割・機能として、業績等、計画に対する進捗実績を管理する役割や機能を上げた。しかし、先にも述べたように今回のケースでは見ることはできなかった。この機能については、いっそうの検討が必要である。第 2 に、メンターの役割・機能について、森田と藤沢について取り上げたが、その詳細については十分な情報を得られていない。この機能はナンバー 2 が企業内で信頼を獲得する上で、大きな役割を果たしていると考えられるので、課題の 1 つとして多くの情報を収集し、仮説構築につなげていきたい

い。第3に、コーディネータの役割・機能に関して藤沢のケースで確認した。

しかし、企業内における部門間調整の役割については、事業の組み換えに関するナンバー2の変革者としての役割、仮説3として示したビジネスモデルの完成度を高める役割などに関係しており一層の研究が必要である。

以上のような課題も踏まえて、ナンバー2の役割・機能と企業の成長の関係に関する仮説を、今後は実務の中で検証していきたい。

### <参考文献>

(和書)

松下 幸之助 (1982) 『松下幸之助発想の軌跡 経営の路・人間の道』 PHP 研究所

太田 敏郎 (2008) 『お風呂は人生を幸せにする』 神戸新聞総合出版センター

桂 芳男 (1989) 『幻の総合商社 鈴木商店』 社会思想社

城山 三郎 (1975) 『鼠 鈴木商店焼打ち事件』 文藝春秋

小倉 昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』 日経 BP 社

小倉 昌男 (2003) 『経営はロマンだ!』 日経ビジネス人文庫

藤沢 武夫 (1974) 『松明は自分の手で』 産業能率短期大学出版部

大河 滋 (1998) 『ホンダをつくったもう一人の創業者』 マネジメント社

森田 直行 (2015) 『稼ぐ会社の「課長心得12カ条」』 幻冬舎

松原敏浩、渡辺直登、城戸康彰(2008) 『経営組織心理学』 ナカニシヤ出版

(洋書)

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1996) *Becoming a master manager*, Wiley & Sons.

Adizes, I. (1983) *How to solve the mismanagement crisis: Diagnosis and treatment of management problem*, Adizes Institute.

### <参考ウェブサイト>

経済産業省 Web サイト

<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html> (最終アクセス日 2015年8月31日)

東京商工リサーチ「2014年 倒産企業の平均寿命調査」

[http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209\\_05.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209_05.html)（最終アクセス日  
2015年8月31日）