

2020（令和2）年3月修了

修士（学術）学位論文

中小企業における経営者の補佐役「右腕」の研究
A study on the right-hand persons that assist the president at SME

2020（令和2）年3月9日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業マネジメントコース

学籍番号 1225136

阪田 敦視

目次

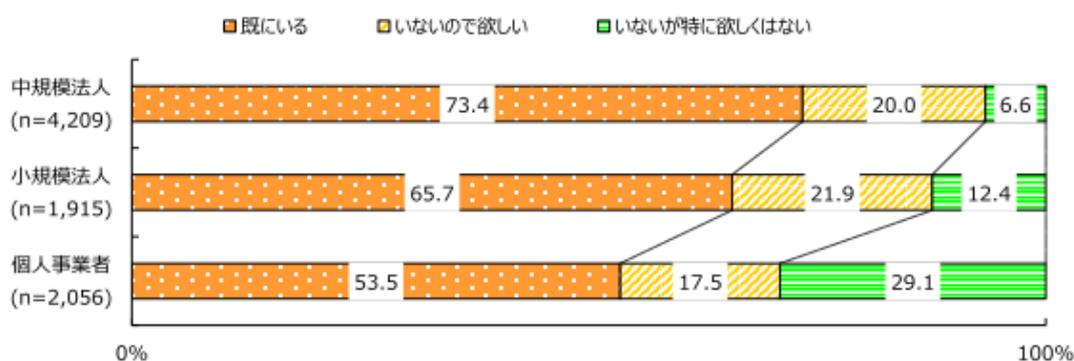
第1章	研究の背景.....	3
1.1	中小企業経営者の右腕人材の必要性.....	3
1.2	中小企業経営者の右腕人材不足.....	2
1.3	中小企業経営者の右腕人材の役割.....	3
1.4	本研究の問題意識.....	5
1.5	本研究の目的.....	5
第2章	先行研究のレビューと仮説の設定.....	6
2.1	経営者と右腕人材の関係.....	6
2.2	右腕人材の役割と要件.....	7
2.3	右腕人材の企業貢献.....	8
2.4	先行研究で明らかになっていない領域.....	9
2.5	チャンドラーの組織成長理論.....	10
2.6	グレイナーの組織成長理論.....	10
2.7	中小企業の成長と右腕人材の特質の変化.....	12
2.8	研究仮説.....	13
第3章	本研究の方法とサンプル.....	14
3.1	研究の方法.....	14
3.2	サンプル企業.....	14
第4章	事例研究.....	15
4.1	中小企業経営者へのインタビュー調査.....	15
4.2	右腕人材の必要性和有無について.....	15
4.3	理想の右腕人材像について.....	16
4.4	組織の成長と右腕人材について.....	20
第5章	質的分析の結果と考察.....	30
5.1	右腕人材の役割と要件.....	30
5.2	中小企業の成長段階における右腕人材に求められる特質.....	36
5.2.1	創造性による成長とリーダーシップの危機.....	36
5.2.2	管理者の誕生と実行力の危機.....	39
5.2.3	管理者の成長と主体性の危機.....	42
5.2.4	実務家右腕人材の誕生と統制の危機.....	45
5.2.5	企業家右腕人材の誕生.....	47
5.2.6	仮説の実証.....	49
第6章	結論.....	50
6.1	本研究の成果.....	50
6.2	本研究の限界と課題.....	52
謝辞	52
参考文献	53
図表目次	54

第1章 研究の背景

我が国では、少子高齢化や人口の減少、グローバル化などが進むことによって中小企業を取り巻く環境が大きく変化している。このような経営環境の変化に対応しながら、中小企業の経営者は企業を成長させていかなければならない。しかし、どんなに優秀な経営者でも一人でできることには限界がある。経営者が従業員とともに様々な困難を乗り越えて企業を成長させるには、経営者を補佐する右腕人材が必要となる。事実、現代の大企業の経営者にも「番頭」「女房役」「右腕」と呼ばれる有能な右腕人材が存在していた。例えば、松下電器産業（現パナソニック）の松下幸之助と高橋荒太郎、本田技研工業の本田宗一郎と藤沢武夫、ソニーの井深大と盛田昭夫などが挙げられる。彼らは経営者の右腕人材として、どのような役割を担っていたのであろうか。また、彼らのような右腕人材は現代の中小企業においても必要とされ、存在しているのであろうか。

1.1 中小企業経営者の右腕人材の必要性

中小企業白書(2017)では、中小企業における経営者を補佐する人材の有無や必要性について調査している。これを見ると、経営者を補佐する人材が「既にある」と回答した企業は、中規模法人で73.4%、小規模法人で65.7%、個人事業者で53.5%となっており、過半数を超える企業に右腕人材が存在することがわかる。さらに、「いないので欲しい」と回答した企業の割合は、中規模法人で20.0%、小規模法人で21.9%、個人事業者で17.5%となっている。すなわち企業の規模が大きくなるほど、経営者が経営者を補佐する人材を求め、確保していることがわかる。



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注)「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

出所：2017年版中小企業白書(2017)p. 278

図 1-1 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材の有無

また、「中小企業・小規模事業者の起業環境及び起業家に関する調査」(2016)では、企業の成長段階別に中小企業の経営者がどのような人材を必要としているかについて調査

している。これを見ると、創業期（本業の製品・商品・サービスによる売上がない段階）に必要となった社内人材は「経営者を補佐する右腕人材」の割合が最も高く 43.9%となっている。また成長初期（売上が計上されているが営業利益が黒字化していない段階）に必要となった社内人材も「経営者を補佐する右腕人材」の割合が最も高く 52.5%となっている。さらに安定・拡大期（売上が計上され、少なくとも一期は営業利益が黒字化した段階）に必要となった社内人材も「経営者を補佐する右腕人材」の割合が最も高く 53.7%となっている。企業の成長段階が進むにつれて、いずれの人材についても必要とする割合は増加するものの、特に「経営者を補佐する右腕人材」は創業時から安定・拡大期に至るまで、常に必要とされていることが理解できる。すなわち中小企業の経営には多種多様な人材が求められるが、経営者を補佐する右腕人材が特に重要な人材であることがわかる。

表 1-1 必要となった社内の人材

	全体	後継者候補となる人材	経営者を補佐する右腕人材	経営企画ができる人材	内部管理ができる人材	財務・会計に長けた人材	情報システムに長けた人材	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	営業・販売ができる人材	定型業務ができる人材	その他
Q37① 必要となった社内の人材:創業期	2141	307	939	390	436	532	300	253	844	403	164
	100.0	14.3	43.9	18.2	20.4	24.8	14.0	11.8	39.4	18.8	7.7
Q37② 必要となった社内の人材:成長初期	2501	504	1314	651	646	682	505	421	1186	454	152
	100.0	20.2	52.5	26.0	25.8	27.3	20.2	16.8	47.4	18.2	6.1
Q37③ 必要となった社内の人材:安定・拡大期	2575	1354	1383	883	717	789	621	563	1267	512	152
	100.0	52.6	53.7	34.3	27.8	30.6	24.1	21.9	49.2	19.9	5.9

出所：中小企業・小規模事業者の起業環境及び起業家に関する調査(2016)p. 83

1.2 中小企業経営者の右腕人材不足

これまで見たように、中小企業の経営者は右腕人材を求めているが、ここで中小企業における人材不足が大きな経営課題となる。中小企業白書(2019)によると、中小企業が求める人材には、高い専門性や技能を有し、事業活動の中核を担う中核人材と、そうした中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠な労働力を提供する労働人材が存在する。経営者の右腕人材は、組織の管理、運営の責任者として企業の中核で経営者とともに活躍する人材であると考えられ、したがって労働人材ではなく中核人材に分類できると考えられる。

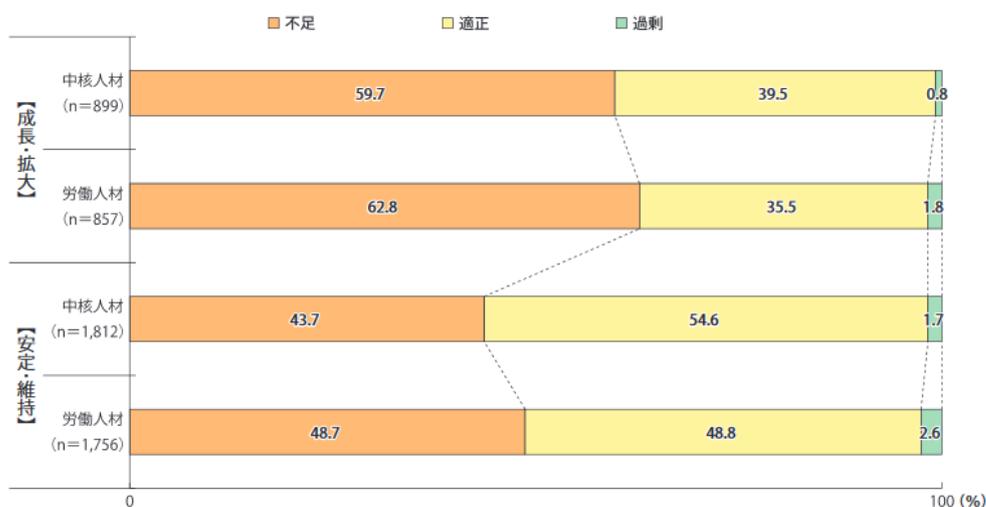
表 1-2 中小企業の中核人材と労働人材

【人材の区分】	中核人材	労働人材
	<ul style="list-style-type: none"> 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 組織の管理・運営の責任者となっている人材。 複数の人員を指揮・管理する人材。 高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。 	<ul style="list-style-type: none"> 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。 中核人材の補助的な業務を行う人材。 その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠な労働力を提供する人材。

出所：中小企業白書(2019)p. 410

図 1-2 は、中小企業を今後の事業展開の方針別に分けて、方針ごとの人材の過不足状況を示している。中核人材が不足している企業の割合は、企業の成長・拡大を経営方針とする企業では 59.7%、企業の安定・維持を経営方針とする企業では 43.7%となっており、中小企業の約半数で中核人材が不足していることがわかる。

日本経済団体連合会(2006)も中小企業の人材面での問題点として、「オーナー企業や創業者からは、経営の中核で経営者を支える人材(いわゆる「右腕人材」)に対するニーズが高い」が「そのような高度な能力を持つ人材は大企業においても稀少であり、中小企業が労働市場から直接確保するのは、現実には難しいことが多い」と指摘している。中小企業の経営者にとって、右腕人材を確保することは困難な状況であることがわかる。



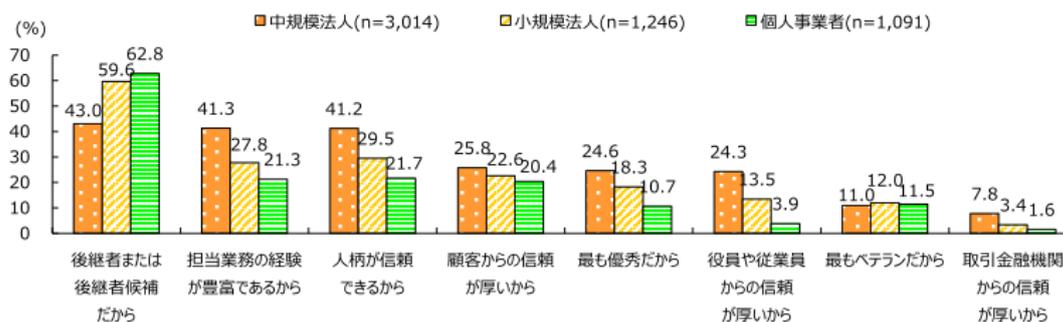
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

出所：2019年版中小企業白書(2019)p. 411

図 1-2 事業展開の方針別に見た、人材の過不足状況

1.3 中小企業経営者の右腕人材の役割

それでは、中小企業の経営者が求める右腕人材とはどのような人材なのだろうか。中小企業白書(2017)では、中小企業の経営者が、経営者を補佐する人材をどのように認識しているかについて調査している。これを見ると、小規模事業者では「後継者または後継者候補だから」という理由の割合が高い。一方、中規模法人では、これに加えて、「担当業務の経験が豊富であるから」「人柄が信頼できるから」が、ほぼ同じ割合となっている。これについて中小企業白書(2017)は「経験の豊富さや人柄もあるが、後継者、後継者候補を「右腕」として登用し、経営を補佐してもらいながら、経営の引継ぎに備えている」と推察している。



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 経営者を補佐する人材について「既にある」と回答した者を集計している。

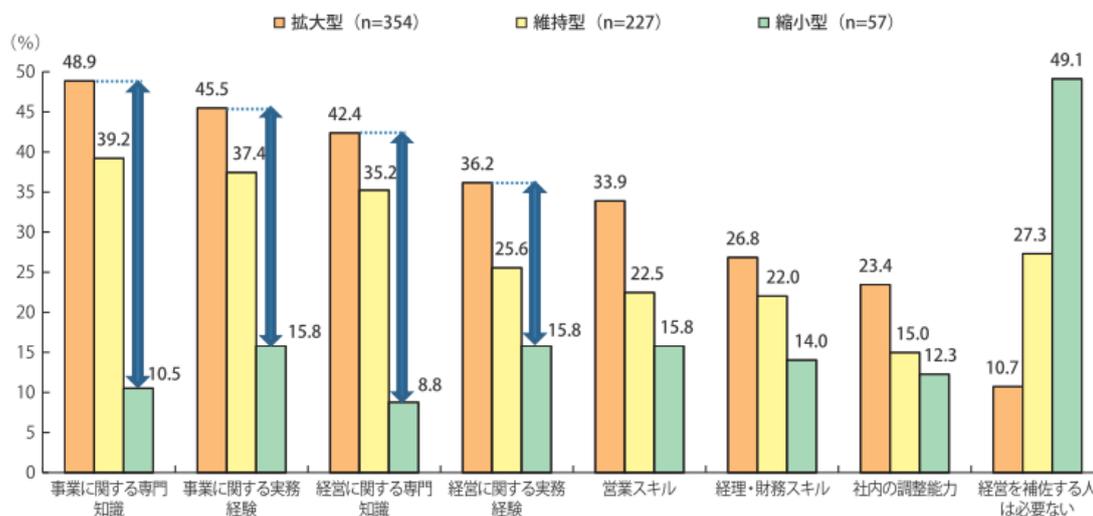
3. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

4. 「その他」の項目は表示していない。

出所：2017年版中小企業白書(2017) 第2-2-31図 p. 279

図 1-3 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材と考える理由

また、中小企業白書(2019)では、事業承継時に後継決定者が経営を補佐する人にどのような能力を求めているかについて検証している。これを見ると、事業を拡大しようと考えている企業ほど、事業や経営に関する知識と経験、営業、経理、財務といった専門的能力、社内の調整能力などが求められていることがわかる。経営者の補佐役には高い専門知識や実務経験が求められており、人材不足になる要因となっていることがわかる。



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した人を除いて集計している。

2. 「その他」の項目は表示していない。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

出所：2019年版中小企業白書(2019) 第2-2-71図 p. 233

図 1-4 後継決定者が経営を補佐する人に求める能力

1.4 本研究の問題意識

上述のとおり、中小企業の経営者が補佐役である右腕人材を求めているにも関わらず、その確保は困難な状況にある。中小企業の深刻な人材不足は、右腕人材にとどまらず、組織の管理者などの中核人材と呼ばれる人材の確保にまで影響を与えている。人材を外部から採用できない企業は、社内で育成する必要に迫られる。おそらく右腕人材も例外ではなく、経営者の補佐役への期待の高さが、人材育成をより困難にしていると考えられる。中小企業は多種多様で、企業の規模も成長段階も企業によって様々である。そのため、経営者が求める右腕人材の役割や要件も不明瞭である。

ここで、本研究のリサーチ・クエスションは、「中小企業の経営者の補佐役である右腕人材とはどのような人材であるか」というものである。中小企業の経営者が求める右腕人材の役割と要件を明らかにすることで、右腕人材の育成においてどのような教育が必要であるのか、また外部からどのような人材を採用すればよいのかが明らかになる。そして、人材不足という状況の中で、中小企業の経営者がどのように右腕人材を育成しているのかを考察する。

1.5 本研究の目的

本研究では、経営者を補佐するパートナーを右腕人材と定義し、その役割と要件に焦点を当てる。また、中小企業は多種多様であり、様々な形で成長していくと考えられるため、静的な視点だけではなく動的な視点で右腕人材の実像に迫る必要がある。本研究の目的は企業が成長していく過程において、中小企業の経営者が本当に必要とする右腕人材の姿を明らかにしていくことである。前述したように、右腕人材は企業を成長させるために経営者が必要としている人材である。中小企業の経営者が求める右腕人材の役割や要件を明らかにするとともに、企業の成長段階における右腕人材の特質の変化を明らかにすることで、右腕人材不足に悩む中小企業経営者の問題解決に役立つと考えられる。

第2章 先行研究のレビューと仮説の設定

2.1 経営者と右腕人材の関係

ここでは第1に、経営者と右腕人材の関係に関する先行研究を概観する。

藤沢武夫（本田技研）（2009）は、「社長は技術、私がかねに関する仕事。これがスタートだった。二人とも勝手放題、思った通り決裁もすれば行動もする。一致することは、会社を大きくすること。相手のすることに疑念、私事は一切ない」と語っている。また、「自由な自分の発想がやれないようだったら、会社にはいなかったでしょうね」とも語っている。これらから本田技研の創業者である本田宗一郎と藤沢武夫は、互いの能力を信じながら二人三脚で同じ目標に向かっていったことがわかる。

小田晋（2007）は、本田宗一郎と藤沢武夫の関係は、藤沢が「自分はナンバー2であることを認めて、ナンバー1を立てるという気持ちにならないとできない」からで、それは、「本田宗一郎だけが持っている創造性を藤沢が認めていたからだと思う」と述べている。つまり、補佐役はトップと適切な距離を保つことが必要であることを述べている。

平田（1998）によれば、松下電器産業（現、パナソニック）の発展を一貫して支えていたのは、創業者の松下幸之助の経営理念であり、「松下電器の大番頭」である高橋は、その信奉者、実行者、布教者であったと述べている。高橋は、経営者である松下幸之助と共に経営理念を実践し、社内外に浸透させていくことで、社員一人ひとりが働く意義を理解すると考えていたという。社員が理念に共感することで社員の心が一つになれば、その力は限りなく大きなものになると考えていた高橋荒太郎を評して、松下幸之助は、「あの人が、会社や社員のことを考えている人はいない」と尊敬の念を込めて語っている。これを見ると、経営者の補佐役とは、経営者が一目も二目もおく人材であることがわかる。

前川（2011）は、この二社の経営者と番頭人材をとりあげ、「急成長したオーナー経営の企業の中には、経営者と二人三脚で企業を急成長させ、経営者と共に修羅場を乗り切る相棒型の番頭が存在する」と述べている。また、経営者と番頭の関係は主副関係であって主従関係ではないとし、「主」である経営者のリーダーシップや意思決定が企業を引っ張り、「副」である番頭のサポーターシップと補佐機能が組織のPDCAサイクルをまわすという。「主」と「副」のパワーバランスがとれている企業は、上意下達、下位上達がうまく働き、生き生きした企業風土となって円滑なマネジメントを生み出す。「主」は「副」に対して「任して任さず」、「副」は「主」に対して「任し任されて」の関係が良いとし、「主」は実務のリーダーを「副」に任せても意思決定は自ら行わなければならない。すなわち経営者は肝心なことを番頭に任せてはいけなさと述べている。

一方で、森（1993）は、上下関係を基本とする組織の中でリーダーを諫めることができるのは、人としての補佐役であるとし、経営者との非公式な関係の重要性を強調している。長澤（2016）も、右腕人材は経営者と対等性を有しており、その関係は、「両者が共有してきた時間と、両者がお互いの期待に応えてきたこと」で生まれていて、両者が「性格の違い、それぞれの長所・短所を理解することで、意識的に経営者の機能の補完、また逆に「右腕」の機能の補完を公式・非公式の場でしている」と述べている。

2.2 右腕人材の役割と要件

ここでは、右腕人材の役割と要件に関する先行研究を概観する。

青野(2011)は、「トップの弱点を補い、その非を諫め、その意思決定と決断を補完し、その負担を軽減する」ことを周囲から期待されているのがトップの補佐役であると主張する。そして、日本の企業社会におけるトップの補佐役たちは、歴史的な番頭機能を分担する形でトップを補佐しており、5つのタイプに分類されると述べている。

① 大番頭

トップが一目も二目もおく、実力派補佐役の筆頭である。最大の任務はトップの非を諫め、独走と暴走を実力で阻止することである。また、トップの後ろ盾を得て、二代目（後継者）の教育係の役割を果たす場合が多い。

② 御意見番

社内で孤高の姿勢を保ち、常に先鋭的な意見を述べる。会社の業務に精通し、人格高潔にしてトップのよき理解者である。

③ 女房役

トップの思想、経営哲学、経営理念を社内のだれよりも深く理解している。

④ トップの分身

トップのビジョン、経営方針を正確に理解し、肉付けし、実用化への戦略を選択し会社全体を機動的に動かす。特命を受けてトップの代行として活躍する。

⑤ 懐刀

トップの腹心であり、「パイプ役」「調整役」「汚れ役」として、影の補佐役として活躍する。

また、補佐役の要件として次の5つを挙げている。

① すぐれたる臨床家であれ

実務に通じ、かつ、現実処理能力を身につけた臨床家であることが求められる。現実処理能力は、数々の実務の体験を通じて生きた仕事の仕方を身につけた人物だけが手にし得る能力である。

② 手ごわい人であれ

人間のとるべき道は何かという尺度で物事を判断し、自分が正しいと思ったことには筋を通し、筋の通らないことにはたとえ上司であっても拒否する人物。

③ 人間通であれ

人間の強さと弱さを正しく理解した上で、人を活かした使い方をしている。常に温かい目で人を見ることを忘れず、人情の機微について深く理解するよう努める。

④ バランス感覚の持ち主であれ

トレンドに流されず、自社の本業を大切にし、迷いのない経営をしている。

⑤ 達観し、行動する人であれ

どんなに苦しい局面でも、前途を明るく考え、迷いもなく、悟りもなく、自分がいま何をすべきかを知り、一つ一つ着実に実行していく。

小田晋(2007)は、良きナンバー2になるには、「リーダーの欠けた部分、足りない部分を補いながら、リーダーの長所を認めていなければならない」「リーダーにとって脅威とみられる存在になったりしてはいけない」と述べている。

山本(2009)は、現代の大企業にも右腕人材が存在することを明らかにした。そして、右腕人材の役割として、「負担の軽減」「決断の補完」「非を諫めること」「組織横断的な仕事」「リスク管理と失敗のリカバー」「悪役を演じる」を挙げている。また、右腕人材の要件として、「トップになれる能力がある」「トップと夢や目標を共有している」「トップとの分かち難い絆(信頼関係)がある」「トップに脅威と見られる存在にならない」「行動力がある」「社内で尊敬を集めている」を挙げている。右腕人材の必要性を最も感じているのは社長であり、トップと右腕人材が機能するための要件は、トップが右腕人材を活かす意思をもち、驕らず、非を諫めることを受け入れることであると主張している。

長澤(2016)は、右腕人材は積極的にリーダーシップに関与して経営者の役割を補完しており、「経営者に非がある場合には直接的に批判や意見を言える」人材であると述べている。それは右腕人材が経営者よりも現場に関する情報を圧倒的に多く有しているため、「経営者が推進したい事業を進めさせたいという考えと同時に、組織全体のことも鑑みて自分が勢いのブレーキにならないといけないという意識が強くある」からだ述べている。

2.3 右腕人材の企業貢献

最後に、右腕人材の企業貢献に関する先行研究を概観する。

富田(2002)は、「中小企業、特に新規開業した企業が順調に成長していくためには、経営者の「右腕」となって経営上の問題に対処してくれる従業員のいることが重要である」という問題意識にたって、会社の規模が大きくなるにつれて右腕人材が存在する割合が増え、右腕人材が中小企業の売上高の増大に貢献していることを明らかにした。右腕の存在が売上高に与える効果は、企業規模が大きくなるほど大きくなる。右腕が「営業、販売」に従事すると企業規模と共に効果が大きくなり、「財務、経理」に従事する時は、30人以上の規模において効果が大きくなるという。さらに、右腕が「家族、親族以外」のときには企業規模に関わらず、その効果は大きいと述べている。

脇坂(2003)は、富田(2002)と同じ問題意識のもとに、右腕人材を「経営上、もっとも頼りになる人物」と定義し、今後の経営方針が「事業を拡大する」という企業では、右腕を必要とする割合が高いことを見出した。右腕が企業業績に影響を与えているかどうかについては、会社も経営者も若く、右腕がいる場合には売上高が伸びることを明らかにした。ただし、経常利益については従業員規模が30人以上になると右腕の存在の効果がなくとも述べている。業種別の分析では製造業では右腕の効果を得られなかった。従業員数の多少によって右腕のパフォーマンスに対する影響力が変化する傾向があり、企業規模別にみると、右腕が売上高に最も貢献するのは10~29人であり、次いで30人以上であった。

稲村・中内(2006)は、ベンチャー企業においてトップ・マネジメント構成員としての右腕社員は、社長をサポートする相談相手としての役割、新たな幹部人材を獲得し事業規模を拡大させるという役割があることを明らかにした。右腕社員の「相談者」「人材獲得者」という2つの役割が、企業の総合的な競争力を高めていると述べている。そして、この役

割が他の幹部社員との違いであるとし、製品・サービスの質や多角化に対して貢献している幹部社員との役割の違いを明らかにしている。また、成長ステージが進むにつれて右腕の「競争力」に対する影響力が減少する可能性をあげ、右腕は成長ステージの初期ほど効果を発揮すると述べている。創業期において優秀な人材を獲得できていない企業でも、事業が軌道に乗って規模を拡大していく際に、実際に獲得した右腕社員が社長の相談相手もしくは新たな人材の獲得者としての役割を果たすことで、競争力は高まり、成長を達成できるのではないかと推察している。

吉田(2016)は、中小ファミリー企業における番頭人材がパフォーマンスに与える影響を明らかにした。ファミリー企業には、経営者の強いリーダーシップを背景とした意思決定の迅速さ、大きな事業リスクの取り易さといった優位性があるが、経営者が経営判断を誤った場合のガバナンス機能が弱いと指摘する。そのうえで、番頭人材の重要性とどのような役割が企業パフォーマンス向上につながるかを分析している。結果、経営者の「特命を受けてビジネスの第一線でトップ代行として活躍」する「トップの分身」と呼ばれる人材が企業パフォーマンスを向上させ、その役割は、先行研究で述べられていた「補佐役」「右腕人材」「片腕」と同じ役割であると考察している。

2.4 先行研究で明らかになっていない領域

先行研究では、経営者の右腕人材がどのような人材であり、どのような役割を担っているかを確認できた。しかし、それらの研究は、中小企業もしくは大企業における番頭人材や右腕人材の様々な特徴の中から、共通事項を本質的な要素として右腕人材を解釈しているものが多い。右腕人材に求められる役割や要件が企業の成長という動的な時間軸で変化するのではなく、共通要素として静的に捉えられている。つまり、企業の成長に応じて右腕人材の役割や要件がどのように変化するかが明らかになっていない。中小企業は多種多様で様々な成長段階にある。中小企業の経営者が本当に必要とする右腕人材は、静的に捉えられた右腕人材像と一致するのであろうか。

また、先行研究では右腕人材の様々な役割や要件が指摘されているが、それらを満たす優秀な人材を確保することは大企業であっても困難である。深刻な人材不足に直面している中小企業においては、より一層困難であると考えられる。経営者が求める右腕人材の特質やその変化を明らかにすることは、長い時間をかけて人材を育成することで右腕人材を獲得しようとする中小企業の経営者にとって有用であると考えられる。中小企業の経営者の右腕人材を明らかにするためには、企業の成長段階における経営者から求められる役割や要件を明らかにしなければならない。先行研究では右腕人材の有無と企業の規模が企業のパフォーマンスに影響することが明らかになっているが、右腕人材のどのような役割が企業のパフォーマンスに影響しているかについて主張されているだけで、中小企業の各成長段階においてどのような右腕人材が必要とされるかは明確ではない。

企業の成長は、売上高、経常利益、総資産、従業員数などの量的な拡大や伸び率で判断されることが一般的である。また、量的な成長には、組織能力の向上や構造の変化という質的な成長が伴うと考えられている。以下では、先行研究として組織の成長理論を取り上げ、どのように中小企業が成長するのかを考察する。

2.5 チャンドラーの組織成長理論

チャンドラー(1962)は、アメリカを代表する企業四社（デュポン、ゼネラル・モーターズ、スタンダード・オイル、シアーズ・ローバック）が、多角化、国際化を経て大企業に至る過程で、組織がどのように変化したのかを実証的に明らかにした。その研究結果から、組織は単一機能組織から職能別組織へ、職能別組織から事業部制組織へと段階的に発展することを明らかにした。

また、「過去の歴史から、組織のマネジメントに当たる人々は、大きな危機に直面しないかぎり、日々の業務の進め方や権限の所在を変えることはまずない。」と述べ、企業は何らかの深刻な問題に直面しなければ、組織構造を変革しないと主張した。

2.6 グレイナーの組織成長理論

グレイナー(1972)は、成長する組織には、どのような問題が生じるのか、その問題を克服するために組織のどのような点を変革しなければならないのかを明らかにした。組織が誕生し成熟にいたるまでの時間を視野に入れ、組織は成長期と変革期を交互に繰り返し、五つの段階を経ながら成長するという。ここで注目すべきことは、各段階に起こることは前段階の成長の結果であり、それは次の段階の原因になるという点である。そして、組織の成長に関わる重要な要素として、組織の年齢、組織の規模、成長段階、変革段階、産業の成長率の5つを挙げ、組織の年齢と組織の規模の二つの要素が特に重要であると主張した。

組織の年齢とは、組織が誕生してから成熟するまでの経過時間である。長期的な時間を視野に入れることで、組織を静的ではなく動的に見ることが可能になる。グレイナーは時間軸にしたがって組織の状態や成員の行動の変遷を追うことで、組織は同じ状態で長期間持続することがないこと、組織内で慣例化した従業員の行動を変化させることが困難であること、また組織の問題の原因は過去に遡れば見いだせることを説明している。

組織の規模として、グレイナーは従業員の増加と売上高の増加を挙げている。組織が成長し、従業員や売上高が増加することによって、組織の構造、意思決定、調整に関する様々な問題が生じる。逆に、組織の成長が止まった場合、その組織は長期にわたって同じ問題に直面し続けることになる。

このように、組織の成長を動的に捉えようとするには組織の年齢という時間軸と組織の規模という2つの軸が必要になる。組織が成長していく過程には成長段階と変革段階という2つの段階が交互に現れる。成長段階とは組織が持続的に成長している段階であり、変革段階とは組織が大きな混乱に陥って成長が停滞もしくは後退する段階である。組織が成長していくと、なんらかの問題が発生する。組織は変革段階に入り、その問題を解決する必要性に迫られる。変革段階における問題解決とは、次の成長段階における組織やマネジメントを規定することである。問題を解決した組織は、変革段階を終えて次の成長段階へと移行する。これを繰り返しながら組織は成長を続ける。つまり、組織は成長と共に発生する問題を解決できなければ、次の成長段階に進むことはできない。

グレイナーによれば組織の成長段階は5つに分類されるが、各段階において、前段階の

成長要因となったマネジメントや意思決定に起因した問題が発生する。これらの問題は、組織が成長していくなかで突発的に発生するのではなく、組織内の人と人との相互作用によって次第に顕在化していく。それを示したのが、**エラー！参照元が見つかりません**。である。以下、5つの成長段階と、各段階でどのような問題が発生するのかを確認する。

(1) 創造性による成長とリーダーシップの危機

成長段階の第1段階は、創造性による成長である。創業者の企画、製造、販売における創造的な活動が組織の成長をもたらす。創業者がこれらの活動に注力しながら、組織の成員との非公式なコミュニケーションで組織を管理している。創造的活動によって事業が成長すると、組織の成員を増加し、製品やサービスを効率的に生産することが必要となる。しかし、創業者は管理方法を見直さず、今までと同様に非公式なコミュニケーションで組織の成員を管理しようとする。創業者は製造・販売活動に注力しているため、組織の規模が大きくなると組織の成員を十分に管理することができなくなる。これがリーダーシップの危機である。この危機を乗り越えるため、創業者は、新しく採用した管理者と共に組織を管理しなければならない。

(2) 指揮命令による成長と自主性の危機

リーダーシップの危機を乗り越えると、組織は次の成長期に移行する。成長段階の第2段階は、指揮命令による成長である。創業者と管理者による職能別組織の確立や指揮命令系統の確立が組織の成長をもたらす。職能別組織において特定の職務に従事することで、管理者は創業者より多くの情報を有するようになる。しかし、管理者には自主的な意思決定が許されず、規定された手順に従うことが求められるため不満や困惑が生じる。これが自主性の危機である。この危機を乗り越えるため、創業者は管理者に権限を委譲し分権化を進めなければならない。

(3) 権限移譲による成長と統制の危機

自主性の危機を乗り越えると、組織は次の成長期に移行する。成長段階の第3段階は、権限移譲による成長である。創業者によって掌握されていた権限の多くが管理者に移譲され、管理者の市場での主体的な活動が組織の成長をもたらす。しかし、創業者は管理者に権限を移譲したことによって統制権を失うことになり、組織全体の効率が低下していくようになる。これが統制の危機である。この危機を乗り越えるため、創業者は中央集権的組織への回帰を求めるが、公式的な管理システムを採用し、特別な調整機能を組織に持たせることが必要となる。

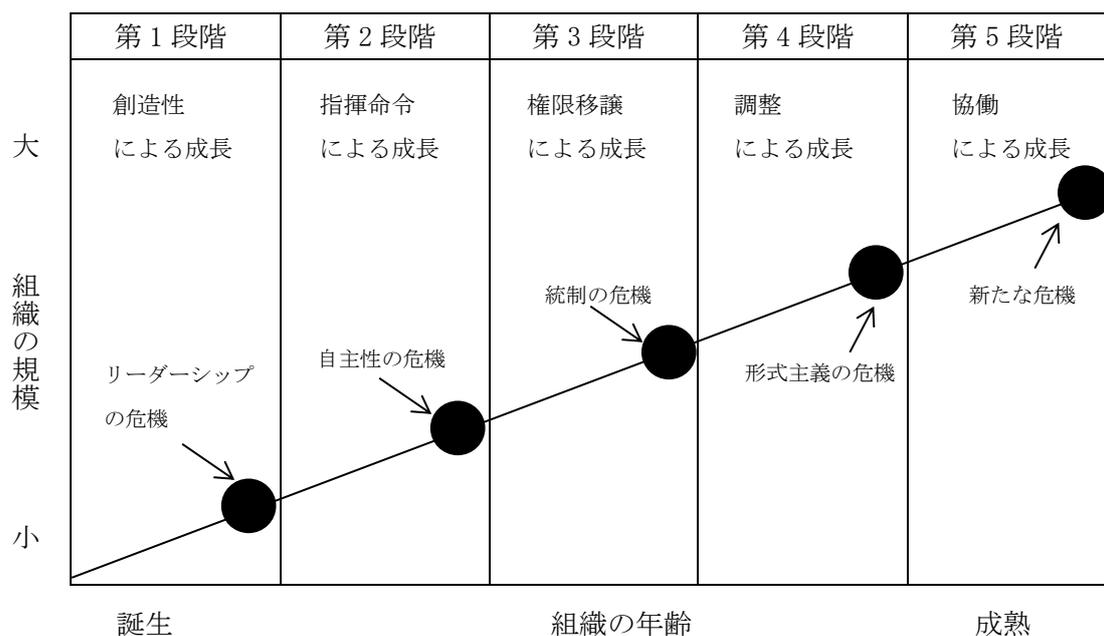
(4) 調整による成長と形式主義の危機

統制の危機を乗り越えると、組織は次の成長期に移行する。成長段階の第4段階は、調整による成長である。予算や評価制度などの管理システムによる調整で、創業者は統制権を取り戻し、経営資源の効果的配分が組織の成長をもたらす。しかし、組織の規模が大きくなるにつれて、管理システムの調整による官僚的な仕組みの問題、いわゆる官僚制の逆機能が表面化してくる。これが形式主義の危機である。この危機を乗り越えるためには、

部門横断的な人的交流と、より柔軟な管理による協働が必要となる。

(5) 協働による成長と新たな危機

形式主義の危機を乗り越えると、組織は次の成長期に移行する。成長段階の第5段階は、協働による成長である。部門横断的な協働による協調的な活動が組織の成長をもたらす。グレイナーは、第5段階で生じる危機は、従業員の精神的な疲労、心理的飽和状態ではないかと指摘しているが、明確な根拠はないと述べている。



出所：Greiner (1972)、p. 41 を筆者加工

図 2-1 グレイナーの組織成長の五段階モデル

2.7 中小企業の成長と右腕人材の特質の変化

チャンドラーとグレイナーによる組織の成長理論の特徴をまとめると次の通りである。

- ① 組織の成長は、組織内の成員の役割や構造を変化させる。
- ② 組織の成長にはいくつかの段階があり、それは組織の年齢と規模で動的に捉えることができる。
- ③ 組織の成長には、組織内の人と人との相互作用に起因する問題が生じる。

これらの特徴を踏まえると、中小企業の経営者は、企業の成長段階において組織に起因する様々な問題に直面する。その問題を克服するために、経営者は組織を再構成し、経営者自身と従業員の役割を変化させていくと考えられる。先行研究によると、経営者と右腕人材は主副の関係であり、右腕人材は経営者を補佐する役割を担う人材である。したがって、組織の成長とともに経営者の役割が変化するのであれば、右腕人材の役割や要件が変化すると考えられる。

2.8 研究仮説

これまでの議論を踏まえて、本研究では以下の仮説を設定する。

【仮説】企業の成長段階に応じて経営者が右腕人材に求める役割、要件は変化する。

中小企業が創業期から成長期、安定期へと成長していく過程では、組織に関する様々な問題が発生する。その問題を解決するために経営者は右腕人材とともに組織を変革しながら新たな企業成長を実現しているのではないか。人材不足に直面している中小企業の経営者が、経営者の補佐役となる優秀な人材を獲得することは困難である。経営者の補佐役である右腕人材には、経営者の負担を軽減する役割、経営者の意思決定を支援する役割、経営者の意思決定に異を唱える役割等、様々な役割が求められている。これらの役割を果たせる優秀な人材がすぐに獲得できないのであれば、経営者は社内人材の中から右腕人材を育成しなければならない。経営者が右腕人材を育成しながら企業の成長を阻害する問題を解決しているのであれば、経営者が右腕人材に求める役割や要件が、創業時から一切変化しないとは考えにくい。なぜなら、ある成長段階において発生する問題を解決することのできる組織は、現在の組織に起因する問題を解決することができる新しい組織でなければならないからである。経営者は企業の成長を妨げる問題に直面した時、その問題を解決するために成長段階に応じた役割や要件を右腕人材に求める。企業の各成長段階において発生する問題が異なるのであれば、経営者が右腕人材に求める役割や要件も異なると考えられる。組織の成員である経営者や右腕人材の役割や要件が変化することで組織の変化が実現する。右腕人材が経営者の求める役割や要件を満たした時、経営者の負担が軽減され、問題を抱えていた組織が新たな組織へ生まれ変わる。企業の成長を妨げる問題は、経営者や右腕人材が新たな役割を果たすことで解決できると考えられる。

第3章 本研究の方法とサンプル

3.1 研究の方法

本研究では、中小企業の経営者10名に、経営者の補佐役としての右腕人材に関するインタビュー調査を行う。インタビュー調査では、中小企業の経営者が考える右腕人材像と各企業の成長段階においてどのような右腕人材が必要であるかを検証する。

先ずインタビュー結果に基づき、先行研究と比較して中小企業の経営者が考える右腕人材の役割、要件を検討する。次に、中小企業の成長段階に応じて経営者が右腕人材に求める役割や要件の変化を検討して仮説を実証する。

3.2 サンプル企業

仮説の実証にあたり、中小企業の経営者がどのような右腕人材を求めており、また右腕人材をどのように確保しているかを明確にするために10名の中小企業の経営者にインタビューを行った。本研究では、インタビュー調査の協力者の企業の業種は限定していない。これは、中小企業の経営者が右腕人材をどのような人材だと捉え、右腕人材に何を求めているかについて、様々な業種の経営者から多種多様な意見を収集したいと考えたためである。

表 3-1 インタビューリスト

	業種	企業 年齢	従業員 数	現役職	年齢	経営経験
A	製造業	31年	80名	相談役	65歳	31年
B	飲食業	32年	105名	代表取締役	67歳	43年
C	印刷業	50年	120名	代表取締役	41歳	7年(二代目)
D	製造業	81年	64名	代表取締役	46歳	9年(三代目)
E	製造業	10年	52名	代表取締役	50歳	10年
F	製造業	29年	49名	代表取締役	58歳	3年
G	製造業	46年	24名	代表取締役	42歳	3年(二代目)
H	製造業	68年	35名	代表取締役	45歳	4年(三代目)
I	飲食業	1年	3名	代表取締役	32歳	1年
J	製造業	23年	150名	常務取締役	58歳	15年

第4章 事例研究

4.1 中小企業経営者へのインタビュー調査

インタビューに先駆け、調査協力者に研究の主旨や目的を伝え、右腕人材やその確保について語っていただく旨を説明した。また、調査協力者の企業情報や人材情報を収集するため、倫理的配慮として、インフォームド・コンセントを実施した。具体的には研究協力依頼書にて、研究の目的や方法、研究の必要性、個人情報保護、調査協力者が受ける可能性のあるリスク、研究への協力と中断の自由、研究結果の公表に関する説明を口頭および書面で行い、経営者から同意書を頂いた。インタビューは半構造化インタビューの技法を選択した。主なインタビュー内容は次の通りである。

- ① 経営者としての経歴、理念、信念
- ② 従業員への思いや大切にされていること
- ③ 右腕人材の必要性
- ④ 右腕人材の人物像
- ⑤ 右腕人材の有無と経営者との関係
- ⑥ 右腕人材に何を求め、何が不足しているか？
- ⑦ 右腕人材（候補）の選抜・育成、獲得について
- ⑧ 右腕人材（候補）とのエピソード

右腕人材がいる調査協力者には、右腕人材に求めていることや、どのように右腕人材を確保したのかなどを中心にインタビューした。また、右腕人材がいない調査協力者には、経営者が従業員や組織の責任者に期待していること、経営者が考える右腕人材との違い、経営者自身のこれまでの経営経験を中心にインタビューした。

インタビューの時間は、1回1～2時間前後とし、個別にインタビューを行った。インタビューの内容は調査協力者の了解を得て録音し文書化した。また分析の準備として、調査協力者の語りから右腕人材に関する文脈を抽出し、それを右腕人材の役割、要件に分類してコード化し整理した。さらに、各事例企業の成長と組織の変遷についても語りの中から抽出し、時系列に整理した。

4.2 右腕人材の必要性和有無について

「あなたには右腕人材が必要ですか」という質問に対し、10人全員が「必要」とであると回答した。「必要」な理由としては、「自分が間違っただけをされている時には、間違っていると欲している」「経営者は忙しいので、信頼できる誰かに任せたい」「経営者は孤独を感じる時もあるので、安心したい」等が挙げられた。

「今、右腕人材がいますか」という質問に対し、実際に右腕人材がいると回答した経営者は3名であった。また、右腕人材がいないと回答した7名中6名の経営者が、現在、社内で右腕人材を育てようとしていた。

4.3 理想の右腕人材像について

「右腕人材とはどのような人材だと思いますか」という質問に対しての、各経営者の主な発言をまとめる。

(6) A社の相談役の主な発言内容

- 右腕がいると孤独な経営者の心の支えになる。
- 経営者と目標を共有し、経営者の考えを従業員に浸透させる。
- 従業員の声を拾い上げ経営者に伝える。
- 補佐役がイエスマンになると経営判断を間違えて経営が暴走する。
- 経営者と共に考えているときは忠実ではなくディスカッションできないと困る。
- 経営者を立てながら助言し、時には非を諫める存在。
- 忠実さを求めるのは、経営方針や事業方針に基づいた組織運営。
- 現場力に長けた人材であり、言動に説得力がある。
- 経営者が従業員に直接言いづらいことを、従業員目線でうまくまとめながら話す。
- 結果的に、当社は右腕が後継者となっている会社。後継者には経営者としての自覚が必要。
- できるなら悪役を演じる部分もあってもいいかもしれない。
- 営業は社長、技術は自分ということで、両輪でやってきた。自分は社長を見て営業や経営を学んだので、その後、社長を引き受けることができた。

(7) B社の経営者の主な発言内容

- 経営者の能力を補完し、サポートしてくれる存在。
- 経営者の夢や目標を共有している存在。社長になった直後は、古参社員がいたが人間的に信頼できない人達でもあって人間不信になった。
- 自分が間違っただけをしている時は、間違っていると言ってほしい。
- 見どころのある社員をリーダーにして一緒に現場で様々な経験をさせて、求められれば助言をしていた。
- 彼（右腕人材）は人望があり、面倒見がいい。自分から前に出るので若い人がついてくる。
- これからもさらに成長して欲しいが、今は経営のことを何でも話ができる。
- 自分がないときでも右腕が仕事をまわしてくれる
- 右腕の存在が、自分に安心を与えてくれる。
- 中小企業は大企業のように人材が豊富ではないので、「後継者」になれる「右腕」は本当に理想の姿だと思う。

(8) C社の経営者の主な発言内容

- 経営理念がなかったので作成し、全員と共有し、行動指針や判断基準にしている。
- 右腕は同じ方向に向かう仲間、各自の得意なことで助けてくれる。
- 経営者が見る世界に共感する能力と自分の部下にかみ砕いて伝える能力が必要。

- 経営者は俯瞰的に見ないといけない。これは自分が仲間と呼ぶ人にも必要なこと。
- 幹部には未来を語ってくれ、こうしたいと思うと言ってくれとお願いしている。
- 互いになんでも言いながら刺激を与えあえる集団でありたい。
- 番頭さんは部下に信頼されているからこそ後継者になれるかもしれない。

(9) D社の経営者の主な発言内容

- 自分が間違ふかもしれないと考えてイエスマンを置かないようにした。
- 自分の成長と4人の課長の成長を促すような組織として考えた。
- 理念や指針等を感じさせる発言や行動があるといい。
- 社長が言うことを正しく理解できる人。社長のよき理解者
- これからの世の中は様々な分野で複数の補佐が必要。
- 担当部門をマネジメントするだけでなく、他の部門のリーダーと協働して欲しい。
- 先代のように番頭役を置くなら、よほどの人格者で高い人間性が必要。
- 一人だけの番頭は弊害があるのではないかと思う。複数の人で分担し、よい競争をしながら高めていくのがいいかと思う。
- 右腕にと期待していた人物は、イエスマンを選ばなかったがゆえにぶつかることが多くてうまくいかない。自分のやりたくないことは部下を懐柔して味方につけて、そうならないようコントロールする。

(10) E社の経営者の主な発言内容

- 夢を語れなければ経営者ではない。その夢を理論武装するのが右腕。ただし、理論を語っているだけではだめ。
- 右腕は、数字を理論武装する人、業務的に理論武装する人、それらをうまくまとめて理論武装する人等、複数なのか一人なのかはわからないが、そういう役割で現場のメンバーとしっかりやっていく人や組織だと考える
- 右腕の理論武装が決断の補完になる。
- 社長の意思であるというのではなく、自分なりに継承したうえで、こうあるべきだという動きをして欲しい。
- 非を諫めるのも論理的でないと意味がない。
- ただ忠実に動くのではなく、社長が間違っていることを言うときには論理的に社長を諫めるべき。
- 社長は夢を語っておもしろいのだが、右腕がやれるぞと言って欲しくない
- 社長は社員に「すごい」という尊敬を集め、右腕は社員に「信頼」や「安心」を感じさせる。
- 自分が右腕と思っている人が自分にとって脅威だと思ったときは、独立をすすめる。
- 今後、うまくいけば現場のマネージャーが仕事を回せるようになると思うが、財務や経営企画系は職種が違い過ぎるので、今の体制から社員を引き上げてくるのは難しいかなと思っている。

- 右腕は経営者ではないがオーナーの一部にはなるべきだと思っている。
 - 最高の右腕と考えたら経営者ではない。もしも右腕が自分のレベルにきたら独立をすすめる。
- (11) F社の経営者の主な発言内容
- 自分にはないものを持っている。どのようなジャンルであってもスペシャリストは頼りになるし、これまでも意見を戦わせた。
 - 経営を考えると、すべてのことに精通することは不可能なのでフレキシブルに組み合わせていく。
 - 自分のコピーはいらない。右腕は一本ではなく、頼りになる、助けてくれる人材ではないか。
 - 現場に出ずとも何か相談を受けた時に的確な判断、決断をすることが上の立場の責任。部下とよく話をして、現場を理解しないといけない。
- (12) G社の経営者の主な発言内容
- 今は各部門の全リーダーが揃って右腕のようなもの。ただ、リーダーシップが弱く、自分達で調整することも少ないので自分がやらないといけない。
 - 黒子的に会社のために働いてくれる人
 - トップとしてがむしゃらに走ってきたので社員と夢や目標を共有できていないことを反省している。
 - 社内の人から尊敬される人格者
 - トップに対する野心等を感じる場合は右腕としては難しい。
 - 右腕が悪役を演じる、汚れ仕事をするのは、無茶かもしれない。
 - 右腕に力が集中して自分がNoといえなくなるとか、社員もその人の顔色をうかがうのはよくない。力が分散しているほうがいい。
 - 昔、先代の右腕がいなくなったときの大変さを思い出すと、1人ではなく複数がいいのではないかと思っている。
 - 先代の右腕は、社長と長い時間を過ごして、なんでもフランクに言っていた。社員も密な関係だと見ていた。しかし、経営者が現場主義でやっているのに、それを理解せずに理屈をこねて喧嘩になった。
 - 経営のことは社外の人に相談しているが、周囲からは補佐役、番頭さんを作るべきとアドバイスされている。
 - 先代が会長として現役の技術者として現場にいてアドバイスをくれるので、頼りにしている。
- (13) H社の経営者の主な発言内容
- 自分と席を隣にして、一緒に仕事をしてきたので、今は阿吽の呼吸で仕事ができる。
 - 他の社員より社長にあわせる能力や経験がある。
 - 他の社員も社長がいない時は彼（右腕）に聞けばいいと思っている。
 - 彼（右腕）は、とにかく人を大切にする。

- 自分はスピード感をもって仕事をするが粗くならざるを得ないこともある、そういう粗い点を彼は頭もよくきっちり埋めてくれる。
- 彼とは他の社員が辞めていく中、二人で仕事を切り盛りしてきた経験があり、技術の知識でもわかりあえる関係がある。
- 組織のあるべき姿をしっかりと示し、周りに説明できて協力してもらえるかが重要。
- 自分がいなくなっても未来を創れる会社として機能して欲しいので、会社、社員の全ての力を使える人であって欲しい。
- 人を大切にしながら、俺がやろうという能力がある人がいい。

(14) I社の経営者の主な発言内容

- 経営者が裏切られてもいいと思えるくらい信頼している人。
- 経営者の不安を一人ではないという安心に変えることのできる人。
- 経営者の夢や生きがいを自分のものとして、経営者を理解できる人。
- 下をまとめ上を立てる存在で責任感と行動力のバランスがとれている人。
- 経営者のダメなところを指摘できる人。
- 今は自分が経営者として成長しなければいけない時なので、優秀な人材ではなく、少し助けてくれるような人がいればいい。

(15) J社の常務の主な発言内容

- 二人の役員は社長とは前職の上司・部下の関係で20年来の関係。
- 自分だけが外部からきているので、社長は自分に異を唱える部分と賛同する部分を期待している。
- 入社時に社長から後継者として考えるということも言われているが、どうかとは思っている。今は、システム部門を見て欲しいと任されている。
- 自分はベンチャーを起業してやっていくというようなバイタリティやフロンティアスピリッツはなかったが、仲間と一緒に大きくしていくとか、同じ釜の飯を食べることで共に成長していくという意識が強い。
- 本当の右腕は経営者にならないのかもしれない。
- コミュニケーションで部下との連帯、仲間意識を醸成する。会話で信頼が生まれる。
- 上位下達だけの会社だけでなく、一つの目標に向かってみんなが何を考えているのかを聞いて、掌握していく。
- 部下に帰属意識を持たせて自分達がこの会社をどうするかというスピリッツを植え付けたい。

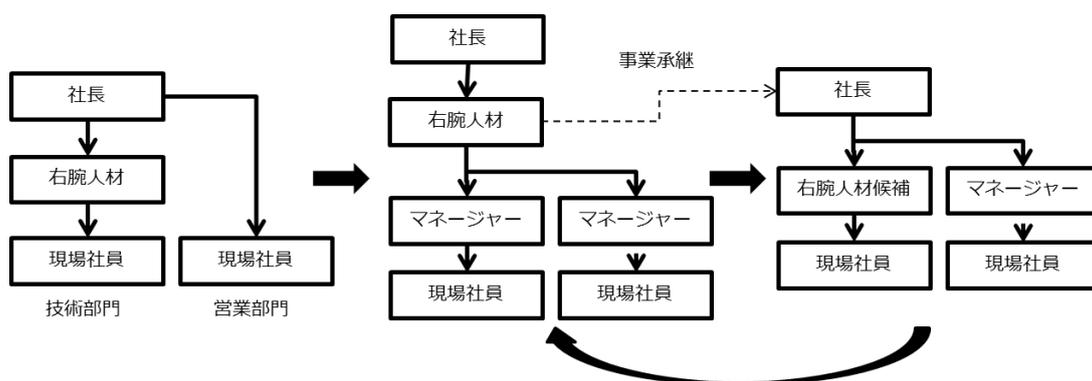
4.4 組織の成長と右腕人材について

右腕人材をどのようにして確保した、もしくは確保しようとしているのかを経営者に確認した。「右腕はどのように育てられたのですか」「どのような時に右腕だと感じましたか」などの質問によって右腕人材の成長の過程を確認し、企業の組織構成を説明や組織図等で確認しながら時系列で整理した。

以下に各社の組織の変遷と右腕人材の確保や人材育成の状況を示す。

(1) A社の事例

営業畑の社長と、技術畑の取締役が両輪となって創業した。技術畑の取締役は発起人代表であったが、創業時に誰が社長を務めるのが最適であるかを考えた時、社長は営業に強いほうがよいと考えた。技術畑の取締役は技術者として好きなこともしたいということでお互いの長所を活かすことに決まったという。取締役は社長の右腕として技術部門を統括しながら、社長から営業や経営を学んだ。16年後、社長が定年を迎えたため、技術畑の取締役が二代目社長に就任した。長年、社長と一緒に会社を運営してきたため、二代目社長に就任することに抵抗はなかったという。さらに12年後、二代目社長は三代目社長に事業を承継して会長となった。三代目社長は、二代目社長が社長就任前から技術部門で苦楽を共にしてきたマネージャーで、二代目社長の右腕人材であった。三代目社長の就任前は専務として技術部門をまとめていたが、次期社長就任を打診されたときに「1年だけ時間をください」と言って就任を辞退した。その後、社外で経営学を学びながら、経営者を目指す人々との人脈を作ったことで、経営者としての自信や覚悟を持ち三代目社長に就任した。現在も二代目社長は相談役という立場で三代目社長の経営を支援している。また、A社の事業を支えるため関連会社を新たに起業している。三代目社長を経営と事業の両面から支援している。このようにA社は経営者の右腕人材が次の後継者となっており、社長退任後も、次の社長を支えるしくみを確立している企業である。

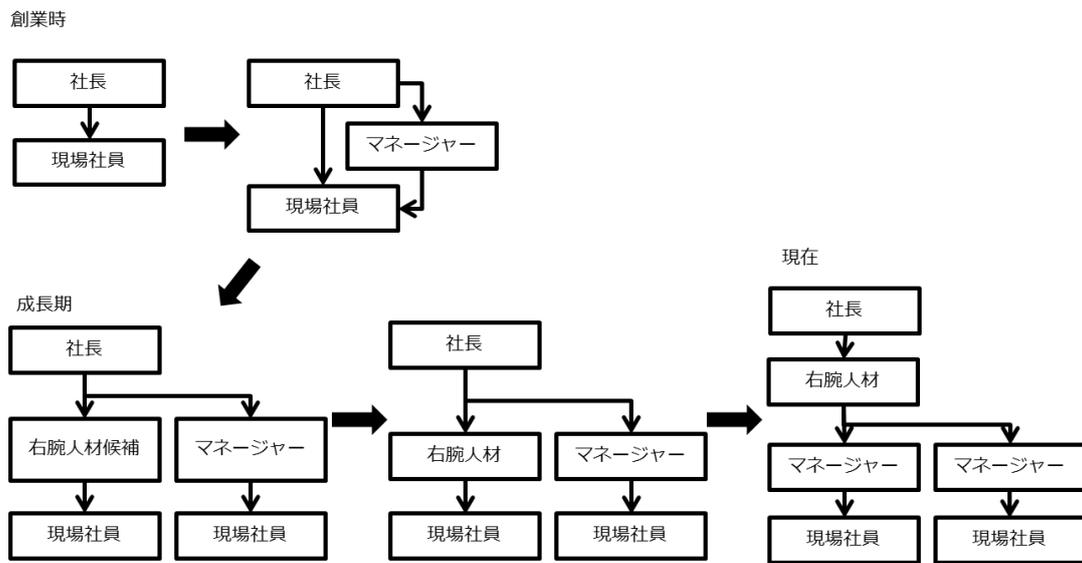


出所：筆者作成

図 4-1 A社の指揮系統と組織の変遷

(2) B社の事例

創業期は社長が社員を指導しながら現場を動かしていた。事業が拡大するとともに社長一人では手がまわらなくなり、現場を取り仕切ることのできるマネージャーを育てようと考えようになった。自分でやらないと気が済まないところもあり、「自分は他の人に比べて、人を育てるのが下手」だと語る社長であるが、現場で従業員と一緒に仕事をすることで人材を育成してきた。社長の指示がないと動くことのできないリーダーが多く、社長が様々な現場を回ってリーダーの代わりに従業員に指示するような状態であった。事業が拡大するにつれて、このような状況を変えなければいけないと感じた社長は、社外から一人の人材をヘッドハントした。この人材を他のリーダーと同じように現場で奮闘させたが、これまでのように社長が指示するのではなく、彼らから求められれば助言をするという人材育成方法に変更した。その結果、新たに採用した人材だけは、経営者も認めるリーダーとして成長した。「彼はもともと人望があり、面倒見もよく、自分から前に出るタイプだったので若い人がついてくる」という。その後、彼は約10年かけて取締役へと成長した。社長はこの取締役を右腕として頼りにしており、経営に関する相談ができるので安心感があるという。会社の事業を取締役に任せられるようになったため、社長はB社の事業だけでなく、地域活性化を目的としたNPO活動にも力を注いでいる。

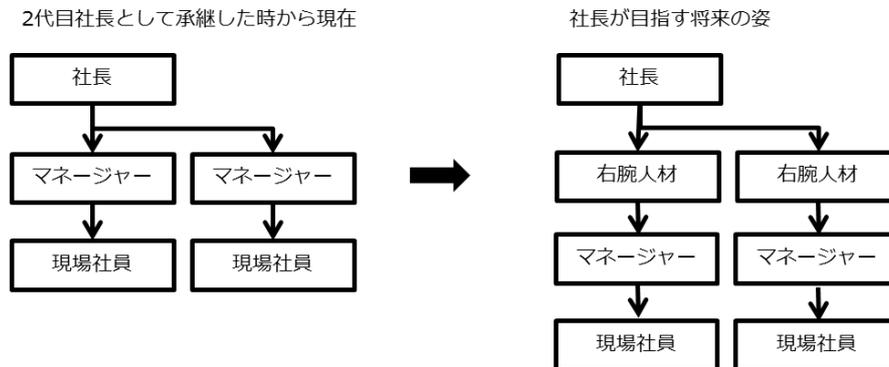


出所：筆者作成

図 4-2 B社の指揮系統と組織の変遷

(3) C社の事例

C社の社長は父親（創業者）の会社の経営危機に対応しながら事業を承継した。先代の番頭的役割を担っていた人材が退職していくなかで、経営のいろはを学びながら様々な問題に対応したという。経営危機を乗り越えたときに、その経験を活かして現在の経営理念や行動規範を作成した。自社の経営理念は永続経営のために絶対に必要な考え方であり、多くの人に助けられ、様々なことを学ばせて貰ったことから生まれたと経営者は話している。現在は、先代経営者の時代からの古参のマネージャーと若手マネージャーで意見が対立することもあるが、経営理念や行動規範にあっているかを全員で考えながら意思決定をしている。社員の仕事に対する考え方や行動に経営理念や行動規範を垣間見ることができるように入材育成をしているという。今は右腕人材と呼べる人材はいないが、右腕人材とはリーダーシップとコンセプトualスキルを持ち、経営者と思いを同じにする仲間だと話している。さらに、仲間とは一人ではなく、専門性を活かした幾人かの人材と一緒に未来を創っていく自分をイメージしているとも話している。社長はマネージャーがもっと主体的に考えて行動することが必要と考えているため、彼らに「未来を語ってくれ、こうしたいと思うことを言ってくれ」と指導してきたという。その結果、当事者意識で考えるマネージャーや社員が以前に比べると増えてきたが、さらなる人材育成が必要であると感じている。「リーダーは様々な場所に学びに行くべき。本を読むだけの上司ではなく、様々な活動や人から学ぶ上司に部下はついてくる」と話す。

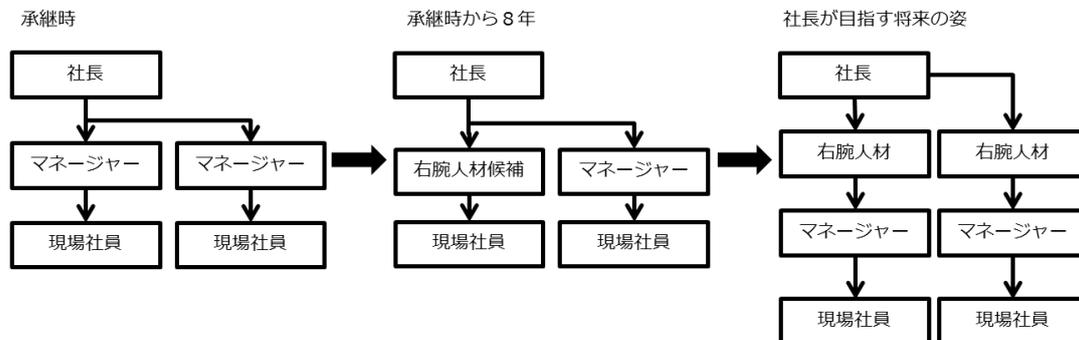


出所：筆者作成

図 4-3 C社の指揮系統と組織の変遷

(4) D社の事例

先代の社長（父親）の時は、二人の番頭人材がいた。彼らは社長から指示される事を実現しようと動いていた。しかし、彼らが社長に意見をしても社長に言い負かされてしまうことが多く、経営者と従業員の間で互いの顔色を窺うようなところがあったという。そのような関係に疑問を抱いていた二代目社長は、父親から事業承継した直後に組織を改編した。社長は、職務に精通している人材の中から、社長のイエスマンにならない人材を4人選んだ。組織上、自分の直下にイエスマンを置かないようにしたのは、先代社長と番頭人材関係性に疑問を持っていたことと、自分が社長としてやっていけるか心配な時期だったので自分が間違ったことをしてしまうかもしれないという考えがあったという。承継直後であるからこそ自分にもプレッシャーをかけながら4人のマネージャーと共に成長していくことを考えたという。当初は、彼らの中から右腕人材になる人がいればと社長は考えていたが、現状では「彼らは成長しないというか、自分を高められていない」状態である。彼らの中でも特に見込みがあると思っていたマネージャーとは様々な場面でぶつかることが多く、なかなか社長の思うようにはいかないという。彼は実行力があるので、現場を任せることができる。一方で、彼が部下を公平に扱わず、他のマネージャーとも協力しないようになってしまったことを憂いている。お気に入りの部下を懐柔し、経営者の指示に逆らう行動が目立つようになってきたので、彼が社長や会社にとっての脅威になりつつある。このような状態を改善するため、社長は、外部から人材を招聘することを検討しているという。また、このような問題があるため、社長は、右腕人材は一人でないほうがよいと考えている。複数の人材が互いに競争しながら個々の能力を高めていくことで専門的な右腕人材として成長するのではないかと考えている。

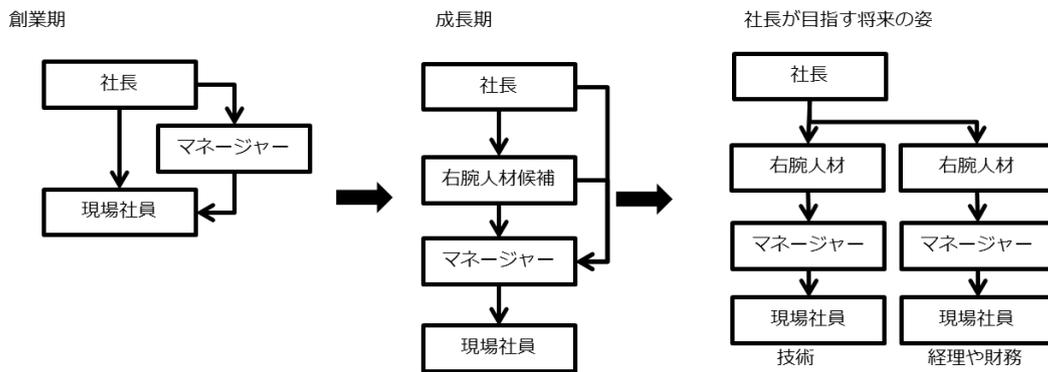


出所：筆者作成

図 4-4 D社の指揮系統と組織の変遷

(5) E社の事例

現状、技術畑出身の社長が「これで大丈夫だから」と社員に指示している。社長が作業の段取りや指示をすることで、社員が安心して業務を遂行できているという。社内には5人の課長がいて職務を分担しているが、彼らと一緒に社長が現場を動かしてきた。最近になって、彼らの中の一人を部長に任命し、ようやく仕事を任せられるようになってきたという。それでも、今でも社長が現場を離れることが難しく、部長も含めた彼らの誰一人として経営者の右腕人材ではないと思っている。社長は、このまま継続していけば、いずれ現場を任せられるようになると考えているが、まだ、そこまで至っていない。「技術者の集団なので、今、自分が最低限しなければいけないのは、もしも会社がなくなっても、社員が再就職先に困らないだけの技術を保有できるように育てること」だと人材育成の方針を話している。そして、技術者である部長や課長が、将来、経理や財務など分野が違う業務まで担当できないだろうと考えていて、今後、様々な分野の人材が右腕として会社に必要になると考えている。右腕人材は、トップのやりたいことを理論武装し、納得したらその理論に基づいて組織を動かせる人材であると考えており、理論武装するには専門性が必要になると考えている。右腕人材は社長の意思や指示だからという指示で現場を動かすのではなく、右腕人材なりに社長の意思を継承した結果として、こうあるべきだという動きをして欲しいという。このような考え方は、技術系の会社の経営者なので、他の業種では異なってくる可能性があるという指摘している。

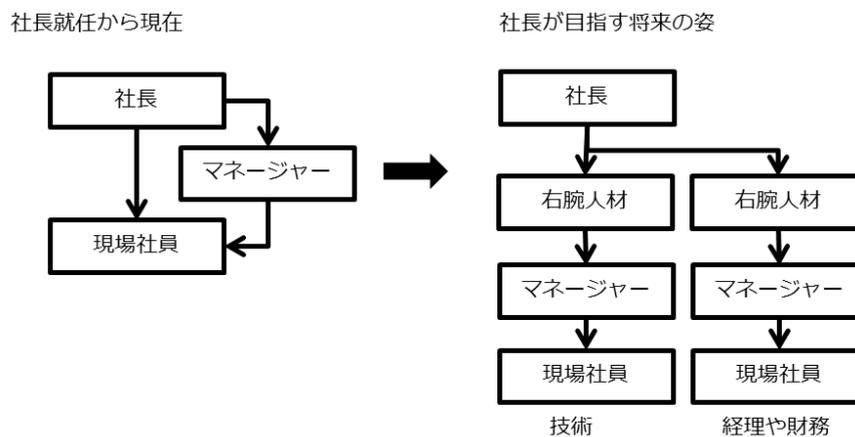


出所：筆者作成

図 4-5 E社の指揮系統と組織の変遷

(6) F社の事例

F社の社長は、親会社から派遣されて子会社の社長に就任した。技術系の会社であり、子会社でもあるということで、自社の特殊性を強調されている。顧客は親会社であり親会社から依頼される仕事がF社の事業である。技術系の会社であるにもかかわらず、技術的に挑戦することが少ないため、技術者の育成やモチベーションを維持、向上することが難しいという。社長が就任直後に取り組んだことは社員全員との面談であり、その後は社内環境の整備を通じて現場の技術者のキャリア形成やモチベーションアップを図ることであった。社長は営業畑の出身であり、技術部門における開発業務は現場のマネージャーに任せている。「昔は不言実行がよいと思っていた。前職でも昔は背中を見て育てとか、やり方を盗めと言われてきたが、マネジメントする立場になるとメッセージが大切だと思うようになった。だからこそ組織やメンバーのために動くことを心がけてきた」と話すように、自身のキャリアと異なる技術系社員とどのように接するかを考え続けている。今は右腕と呼べる人材はいないが、「右腕は一本ではなく、頼りになる、助けてくれる人材ではないか」と考えており、決断や判断が経営者である自分の仕事だと考えている。現状は、昔からの諸先輩や知人への相談、そして自分の経験を意思決定の材料としているが、将来は専門性の高い様々な右腕人材と一緒に経営していくことが理想の姿である。「技術、経理、財務などそれぞれの分野におけるスペシャリストがいて、その人材をフレキシブルに組み合わせること」が経営者の仕事であると話す。「与えられた環境は手を加えればいいが、人をなんとかするというのは難しい。環境、組織、人のいずれかのミスマッチが失敗につながる」と人材だけではなく組織や環境の重要性を指摘している。

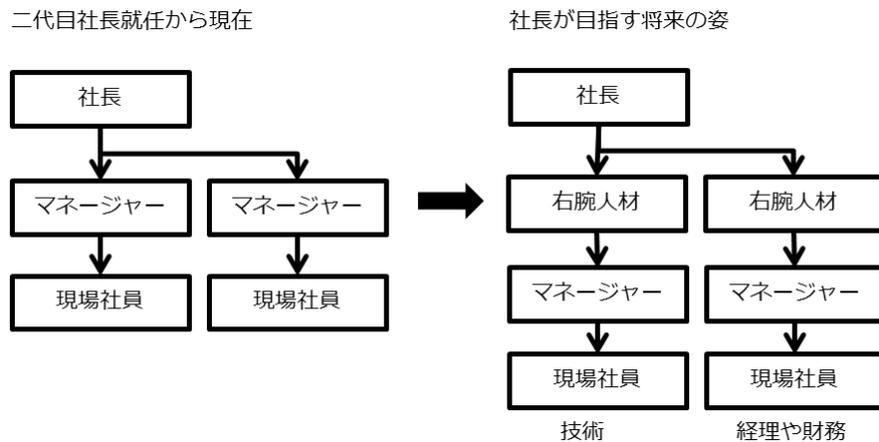


出所：筆者作成

図 4-6 F社の指揮系統と組織の変遷

(7) G社の事例

G社の社長は、もともと家業を継ぐつもりはなかったが、大学時代からアルバイトとして働き始め、最終的に経理として会社の数字を扱うようになった。その後、経営セミナーなどで経営を学んだ後に事業承継によって社長になった。現在の組織は事業承継時の組織から大きく変化しておらず、社長が営業、経理、技術などの職能別に任命しているマネージャーを指揮して役割を分担している。もともと経理畑出身の社長なので、技術の事は詳細までわからないそうだが、会長（先代社長）が現役の技術者として現場で働いているので技術面でのアドバイスだけでなく経営者としても助言が貰えるという。最近、周囲の人々から補佐役、番頭を作るべきだと言われるそうだが、先代の時代に番頭と呼ばれる人材が突然会社を辞めたことで苦労した経験があり、それゆえに一人の右腕人材に任せることには抵抗があるという。現状、社長は職能別に任命された5人のマネージャーが全員揃うことで右腕人材のようだと感じると話しているが、一方で、彼らのリーダーシップが弱いことを指摘する。特に、マネージャー同士で相談しながら、協力して現場全体を調整できないことが社長の負担となっている。経営者の右腕人材とは専門的な能力を活かして部門をリーディングできる人材であり、他のマネージャーと協調して仕事を進めることができる人材であると考えている。

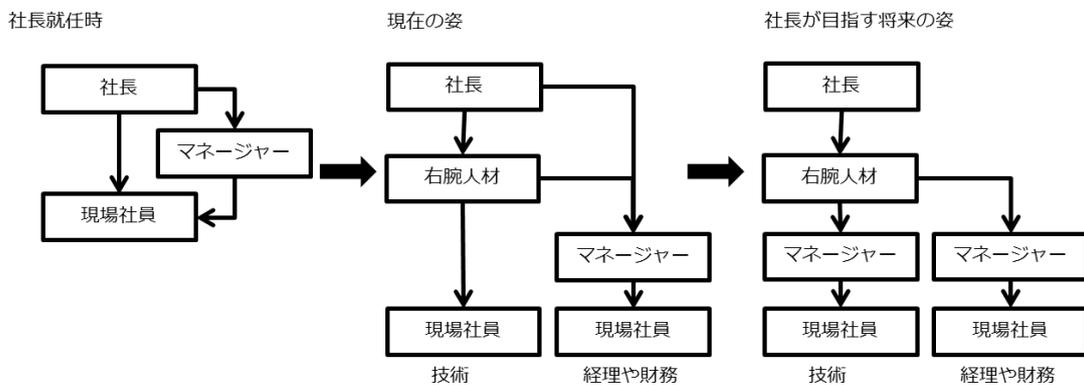


出所：筆者作成

図 4-7 G社の指揮系統と組織の変遷

(8) H社の事例

現社長は祖父が創業した会社の三代目社長である。二代目社長（父親）がはっきりと話す人であったため、社員が二代目社長に何か意見を言えるという風土ではなかったという。そのような職場で、入社後、設計や顧客窓口などの現場で10年間経験を積んだ後、専務に就任した。専務としての5年間で現場の人事や設計業務で経験を積み、三代目の社長に就任した。現社長の右腕人材は、承継前から長年、苦労を共にした技術部長ともいえる技術者である。社長は、この右腕人材について「対外的に紹介する時は彼をたてて、技術の長ですと紹介しているので、対外的に見ても右腕のように思われている。社員も自分がいない時は彼に聞けばいいと思っている。席も隣で、一緒にいる時間も長いので阿吽の呼吸で仕事をしている。彼を右腕にしようということではなく、仕事を一緒にやってきて自然と今のような関係ができあがった。苦しい時も二人で仕事を切り盛りしてきたし、技術のことでもわかりあえる。彼が他のマネージャーよりも社長にあわせる能力が高く、人柄や考え方もいいので自然とそうなったのではないかと話している。一方で、「何度か突き放して、右腕人材を中心に仕事を動かしてみようとしたが、彼が指示を出せず、最終的に自分が出してしまった」とも話している。「独立してもやっていけるだけの力はあるのに、（経営者のような）リーダーシップをなぜ発揮しないのかがわからない。自分の横にいるので甘えているところもあるのかもしれない」と話している。「この会社は同族会社なので、この会社のトップになることは、彼もあまり考えていないと思っているが、独立してやっていくというなら、確かに自分も困るけど、応援したいと思っている。互いの会社で仕事を回したりするのもいい」と、右腕人材が経営者として成長することを望んでいる。

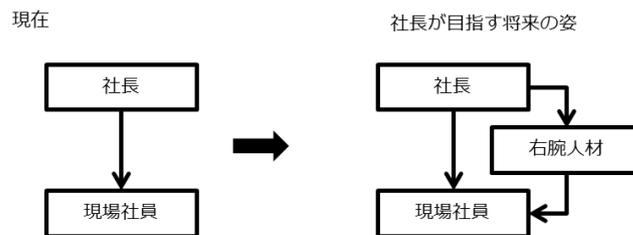


出所：筆者作成

図 4-8 H社の指揮系統と組織の変遷

(9) I 社の事例

前職では理想と現実のギャップに悩み、自分が本当にしたいことができているのか自問自答していたという。そのような日々の中で、お客様と直接触れ合うことでお客様の役に立ちたいと考えるようになった。そこで、人の生活にとって大切な食という業界で、自分がお客様に本当に提供したい食材でお客様を元気にしたいと飲食店を開業した。創業間もない会社で社員数も少なく、社長が店舗で社員（アルバイトも含む）に指示を出している状態で、まだ事業を軌道に乗せることができるかどうかという段階である。社長は、事業を軌道に乗せるためには「自分が経営者として成長しなければいけない」と考えている。右腕人材の必要性についても「必要ない。将来、右腕となる人が現れた時、この人の右腕になりたいと思えるように自分を成長させたい」と話しているが、「優秀な人材ではなく、少し助けられるような人がいればいい」とも話していて、自分を助けてくれる人材が必要であることも感じている。理想の右腕人材は、経営者との信頼関係が大切であって経営者の不安を安心に変えることのできる人材であると話していて、自らを鼓舞しつつも経営者としての孤独感を感じている。

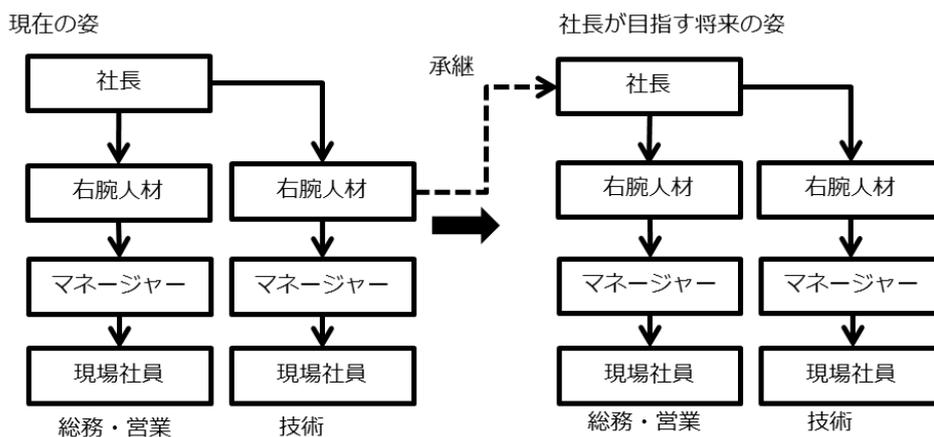


出所：筆者作成

図 4-9 I 社の指揮系統と組織の変遷

(10) J社の事例

J社は、創業者である社長が創業時からのメンバーである取締役2名と経営してきた会社である。創業から20年が経過し、事業承継を考えなければいけない時期を迎えている。このような時期に社長は次期社長候補の一人として人材を採用した。現在、この人材は常務取締役として技術部門を統括している。常務取締役は、前職で大企業系子会社の経営者の右腕人材として活躍していた。そして、常務取締役が社長に賛同するだけではなく、異を唱えることを期待しているという。社長の右腕人材として期待されている常務取締役は、部門を統括するだけでなく、経営の補佐役としても期待されている。常務取締役が大切にしていることはコミュニケーションであり、「コミュニケーションなくして仕事はできない。メール文化の時代ではあるがフェイスツーフェイスのコミュニケーションでつながることで、連帯、仲間意識を醸成する」と話している。社長が常務取締役に技術部門を任せしたのは、J社が技術系の会社であり、技術部門の活性化が会社の成長に繋がると考えているからだという。常務取締役は、「会話が大切で、会話を積み上げていくことで信頼が生まれる。上下下達だけの会社だけでなく、一つの目標に向かってみんなが何を考えているのかをコミュニケーションで聞きながら掌握していく」と話していて、今は技術部門を活性化することに力を入れている。次期社長候補に挙げられていることについては、自分には難しいかもしれないと話している。その理由として、自分が一番かわいいという人間的な弱みを持っていること、オーナー企業なので大企業のように業務分担がされていないため社長の考えと違う部分があること、もともと自分はトップになる人材ではなく番頭という形で好きなように動くというのが最適であると考えていることを挙げている。常務取締役は、入社から3年が経過して会社のことがようやくわかってきたので、若い人たちをたきつけながら改革していきたいと話している。



出所：筆者作成

図 4-10 J社の指揮系統と組織の変遷

第5章 質的分析の結果と考察

5.1 右腕人材の役割と要件

ここでは、インタビューで話された右腕人材の特質を、先行研究で主張されている右腕人材の特質と比較して検討する。その結果から、中小企業の経営者が求める右腕人材の役割と要件を考察する。

先行研究で「負担の軽減」と主張された役割は、次の3つに分類できる。

① 経営者の考えを翻訳して伝達する

A社の経営者は、右腕人材には「経営者と目標を共有し、経営者の考えを従業員に浸透させる」役割があると話している。C社の経営者は、右腕人材には「経営者が見る世界に共感する能力と自分の部下にかみ砕いて伝える」能力が必要だと話している。従業員数が多くなり組織化が進むと、経営者が自分の考えを正確に伝えることが困難になる。経営者に代わって経営者の考えを従業員に伝えるためには、経営者の理念や指示を正しく理解し、経営者の言葉を右腕人材の言葉として伝達することが求められる。E社の経営者が話すように「社長の意思であると言うのではなく、自分なりに継承したうえで、こうあるべきだという動き」が求められる。

② 経営者の代わりに業務を遂行する

右腕人材は、自分の経験や知識を活用しながら経営者の考えにもとづいた計画を立案し、従業員とともに業務を遂行する。自分で計画を立案して遂行する実行力が求められる。A社の経営者が「自分がないときでも仕事をまわしてくれる」ことを「安心感がある」と話しているように、経営者がいなくても何をすべきかを理解し、経営者の代わりに現場を動かさなければならない。D社の経営者が、これからの時代は「様々な分野で複数の補佐が必要」になり、F社の経営者が「すべてのことに精通することは不可能」と話しているように、右腕人材が保有する専門的な知識や経験は経営者の能力の補完であり、経営者が右腕人材に現場を任せることができる。経営者の代わりに右腕人材が現場の陣頭指揮にあたることで、経営者が現場で陣頭指揮をとる事業活動における負担が軽減される。

③ 部門間を調整し、組織全体をまとめる

C社の経営者は、右腕人材は「経営者と同じように組織全体を俯瞰して見る」ことが必要であると話している。D社の経営者は、右腕人材になると期待した管理者に「担当部門をマネジメントするだけでなく、他の部門のリーダーと協働」することを求めている。G社の経営者は、「(キーマンとなる人材が)部門間で話し合って調整することが少ないので自分がやらないといけない」と話している。H社の経営者も「組織のあるべき姿をしっかりと示し、周りに説明できて協力してもらえるかが重要」と話している。いずれの経営者も、右腕人材が職能別組織の縦割りから生じる課題を認識し、経営者の代わりに組織全体を調整することを求めている。右

腕人材は、担当する部門を束ねて動かすだけでなく、担当する事業を考えて関連部門を調整していかなければならない。中小企業は単一事業で経営していることが多く、関連部門の調整とは会社の組織全体を調整していることに等しい。D社の経営者は、「右腕人材には高い人間性がある」と話し、G社の経営者が「右腕人材は社内の人から尊敬される人格者」と話している。右腕人材が、社内の尊敬を集め、経営者も一目おく人材であるからこそ、経営者の代わりに組織全体をまとめながら事業活動を調整することができると考えられる。右腕人材は経営者とともに会社を経営している人材であるといえ、右腕人材が経営者の代わりに調整力を発揮することが経営者の負担を軽減する。

ここで、先行研究で主張される右腕人材の要件と経営者の負担を軽減する3つの役割から右腕人材の要件を考察する。経営者の負担を軽減する右腕人材の役割は、経営者の考えを翻訳して従業員に伝達し、経営者の代わりに組織を調整しながら事業活動を遂行することである。右腕人材は、事業活動全体、もしくは事業を構成する企画、製造、販売などの事業活動の一部において陣頭指揮にあっている。

右腕人材が現場で陣頭指揮にあたる際には、経営者の考えを正しく理解していることが求められる。なぜなら、経営者を正しく理解していなければ、経営者のように従業員に指示を出すことができないからである。前述したように、経営者は、経営者が言っていることだからといった経営者の職責や権威を利用した指示を右腕人材に求めていない。先行研究が主張するように、経営者の夢や目標を共有している右腕人材であるからこそ、経営者の考えや指示を正しく理解し、その理解にもとづいて右腕人材が考えたことが右腕人材自身の言葉にあらわれなければならないと考えられる。右腕人材にとって、経営者の夢や目標を共有することは重要な要件のひとつである。

また、右腕人材は、経営者から任された活動分野において、従業員とともに業務を遂行している。経営者の代わりに右腕人材が陣頭指揮にあっているが、右腕人材は従業員や仕事の間には摩擦が生じないように調整しなければならない。右腕人材は、現場で従業員とともに担当分野における専門的な知識を学び、様々な現場経験を積むことで専門性の高い業務遂行能力を身に付けていくと考えられる。たとえば、製造担当の右腕人材は製造分野における専門性が高まり、販売担当の右腕人材は販売分野における専門性が高まる。長い時間をかけて、右腕人材は特定分野の専門家に成長していく。そして、経営者が保有していない専門性の高い業務遂行能力を活かして、経営者に代わって担当分野の業務を遂行できるようになる。つまり、右腕人材の専門性の高い能力は、経営者の能力を補完しているといえる。経営者が保有していない専門性の高い能力を右腕人材が保有しているからこそ、経営者は安心して右腕人材に業務活動を任せることができると考えられる。

職能別組織において、部門間を調整して事業全体をまとめる役割には、経営者のように組織全体を俯瞰することが必要である。なぜなら、右腕人材には担当組織内での調整能力だけでなく、企業組織全体を調整することが求められているからである。様々な職責の人材や、企画、製造、販売など異なる事業活動の組織間を調整して事業を調整することは、経営者の最も重要な役割のひとつである。経営者ではない右腕人材においては、右腕人材が持つ公式な肩書や指揮命令系統では組織間は調整できないことも考えられる。そのため、

右腕人材に取締役、専務、執行役員など公式な肩書を与えることで、右腕人材の事業活動の調整を組織的に支援することが考えられる。しかし、組織的な肩書だけで事業活動が円滑に調整できるとは限らず、先行研究が主張するように、右腕人材には経営者のような高い人間性と、その人間性に根付いた高い調整能力が求められる。経営者の右腕人材は従業員ではなく、経営者の一人でなければならない。他者への思いやり、気遣いや愛情など右腕人材の内面に対する高い信頼感と尊敬が、右腕人材の組織調整機能を支援する。経営者は右腕人材に、公式な肩書や組織の指揮命令系統だけではなく、非公式な指揮命令系統による他者との協働によって組織全体を調整することを求めている。右腕人材には、経営者の一人として、社内の尊敬を集める高い人間性が必要であるといえる。

先行研究で「決断の補完」と主張されていた役割は、次の3つの役割に分類できる。

① 現場情報を経営者に提供する

A社の経営者は、「従業員の声を拾い上げ経営者に伝える」ことが右腕人材の役割であると話している。経営者の考えを翻訳し伝達することは右腕人材の役割であるが、J社の経営者が話すように、「上位下達だけの会社だけでなく、一つの目標に向かってみんなが何を考えているのかを聞いている」のが右腕人材である。企業が成長し、組織化が進むことによって、経営者は次第に現場から離れていく。経営者より現場で過ごす時間の多い右腕人材であるからこそ、よりの確な現場情報の提供が可能となる。そして、右腕人材からの確な現場情報が提供されることによって、経営者は確な意思決定が行えるようになると考えられる。

② 経営者に助言する

右腕人材は、経営者の助けとなる意見を経営者に述べて助言しなければならない。E社の経営者が、「右腕の理論武装が決断の補完になる」と話しているように、感情的な意見ではなく、論理的な意見が求められる。F社の経営者も、「右腕人材は自分にはないものを持っている。どのようなジャンルであってもスペシャリストは頼りになるし、これまでも意見を戦わせた」と話している。経営者は最終的な意思決定を行わなければならないが、右腕人材の専門性の高い意見は、経営者の事業や経営に関する意思決定の判断材料のひとつとなる。経営者の保有しない能力を補完できる右腕人材であればこそ、経営者にとって頼もしい意見になると考えられる。F社の経営者が話すように「意見を戦わせた」ことで、企業にとって、より良い意思決定が可能となる。

③ 経営者の勢いのブレーキになる

A社の経営者は、右腕人材が「イエスマンになると経営判断を間違えて経営が暴走する」と話している。D社の経営者は、「自分が間違うかもしれないことを考えて、事業を承継した時にフラットな組織に変更した。イエスマンではないマネージャーをあえて自分の直下に配置した」と話している。また、「先代の社長と番頭のような人の関係は、社長が言う事をなんとかやろうとするような関係だった。たまには社長に意見もできるが、社長がそれを言い負かすような感じだった」という。「社長と

課長の間でそれぞれの顔色を窺う」番頭の姿を見てきたが、そのような役割は経営者にとっても会社にとっても脅威であると考えたため組織を改編したという。このように、事業を拡大する勢いがある時には、会社にとって不利益になることでも経営者が前のめりの姿勢になってしまうことがある。そのような時に、経営者の判断に待ったをかけて、止めることのできる人材を経営者は求めている。右腕人材は、経営者に助言するだけでなく、経営者や会社のことを考え、経営者の行動を止めることができる人材である。

ここで、先行研究で主張される右腕人材の要件と経営者の決断を補完する3つの役割から右腕人材の要件を考察する。

まず経営者に現場情報を提供するという役割について考察する。J社の経営者が話すように「みんなが何を考えているのかを聞き、現場で何が起きているのか」を、右腕人材は深く理解する必要がある。右腕人材によって整理、分類された的確な現場情報を知ることによって、経営者は最適な意思決定を行うことが可能となる。右腕人材が現場で目に見えるものを観察するだけでなく、その奥底にあって目に見えない本質を洞察することで現場情報の深みが増していく。右腕人材には洞察力が必要であり、右腕人材が保有する事業や経営に関する専門的な知識や経験が洞察に活かされる。洞察によって導き出した現場情報が右腕人材の論理的な助言によって経営者に伝えられることで、経営者の意思決定が支援される。右腕人材は、経営者の意思決定能力を補完できる人材であると考えられ、先行研究が主張する「経営者の能力を補完できる」という要件と一致する。このように、右腕人材が適切な現場情報を獲得し、経営者に助言するためには、「現場に対する洞察力」と専門性の高い知識や経験に基づく「論理的な思考」が必要であると考えられる。

一方、経営者の勢いのブレーキについては、経営者への助言という役割に加えて、勢い余る経営者を冷静な状態にする役割が付加されたものと考えられる。右腕人材の意見は、経営者の意思決定の材料のひとつである。しかし、経営者が経営者や会社にとって最適な意思決定をしていない場合は、右腕人材は何が最適であるかを経営者に説くことで経営者の勢いに待ったをかけなければならない。経営者を実際に止めることができるかどうかではなく、経営者に冷静な判断をしてもらおうということが重要である。したがって、経営者が冷静な状態になるためにも、右腕人材は経営者にとって脅威とならない人材でなければならない。もしも経営者が右腕人材を経営者や会社の脅威であると考えているとすれば、右腕人材の助言は信用できないであろうと推察されるからである。D社の事例のように、経営者と一般管理職との間で、互いの顔色だけを窺っているようでは、右腕人材の役割を果たしているとは言えない。経営者や会社の不利益になる行為がみられる人材は、右腕人材としては問題があるといえる。どのような右腕人材であれば経営者が傾聴しようとするかについては複数の意見を頂いた。「専門性が高い」「人間性が高い」「長年の信頼感」という意見から推察すると、先行研究が主張するように、社内外で尊敬を集める人材や長年共に歩んできたことによって分かち難い絆（強い信頼関係）がある人材であるからこそ、経営者は耳を傾け、冷静な意思決定を取り戻すと考えられる。

次に先行研究で「非を諫める」と主張されていた役割について、経営者の発言を考察する。B社の経営者は、「自分が間違っていることをしている時は、間違っていると言ってほし

い」と話している。E社の経営者は「社長が間違っていることを言うときには、論理的に社長を諫めるべき」と話している。このように、先行研究が主張する経営者の非を諫めるという右腕人材の役割は、事例研究でも確認できる。経営者の非を諫めるとは、経営者自身の過ちや間違いを正す行為である。前述した経営者を冷静な判断ができるようにするという役割とは異なり、なにがあっても経営者を止めるということが重要になる。なぜなら、右腕人材は、経営者自身の過ちや間違いが企業の存続に大きな影響を与え、企業の成長を阻害することを理解しているからである。右腕人材には、自分が経営者を正さなければならないという責任感があり、企業や社会に対する不利益を生じさせないという使命感を持っているといえる。しかし、経営者という公式の肩書にひるまず、経営者の過ちや間違いを指摘しながら改善を求めることのできる人材は多くないと考えられる。経営者の勢いのブレーキ役と同様に、経営者が傾聴するほどの高い人間性や分かれ難い絆のある人材でなければ、この役割を果たすことは困難であると推察される。

次に先行研究で「悪役を演じる」と主張されていた役割について、経営者の発言を考察する。ほとんどの経営者は右腕人材に悪役を演じてもらう必要はなく、自分が悪役、もしくはトラブルシューターになるべきだと話している。しかし、過去に自分自身が経営者の右腕人材であった2名の経営者が、右腕人材が悪役を演じることに對して「やってもらえるなら助かる」と話している。ここで、なぜ意見がわかれたかについて考察する。企業は様々なトラブルに直面する。したがって、社内外で発生する様々なトラブルから会社や経営者自身を守るのは誰かということを考えなければならない。そして、経営者は、様々なトラブルから会社を守るのは経営者である自分の責任であると考えている。しかし、右腕人材を経験している経営者は、トラブルの影響の大きさによっては、経営者や会社の責任問題に発展する可能性もあるため、たとえ悪役となって自分が身を引くことになっても、自分が盾になって会社や経営者を守ると考えていたのではないだろうか。右腕人材の時代にトラブルシューターとして、トラブルを他人事のように扱わなかった経験があるため、積極的ではないが右腕人材の役割であると話したのではないかと考えられる。前述した「経営者の非を諫める」という役割もそうであるが、右腕人材は経営者の一人であると考えているため、経営責任を取れるのは経営者だけではないと考えている。会社や経営者を守るための行為を考えると、先行研究が主張する経営者との分かれ難い絆（強い信頼関係）や右腕人材の人間性の高さによって成立する役割であると考えられる。

最後に先行研究で「後継者の育成」と主張されていた役割について考察する。A社の経営者を除く、その他の経営者は、「後継者の育成は経営者の役割」、「よくわからない」という意見であった。A社の経営者（二代目社長）だけが、「(三代目社長は、自分が先代の)社長の右腕の時から育てたようなところもあるし、社長になってからのような気もする」と話している。A社は右腕人材が次の経営者に就任している企業である。二代目社長は、前社長の右腕人材であったが、経営を学んだのは社長就任前であった。さらに三代目社長は二代目社長が右腕時代から右腕として育て、社長就任後に後継者として育てている。A社は同族経営の企業ではないため、三代目社長を最初から明確に後継者として育成していなかったという。また、本研究がインタビュー対象とした企業においては、同族経営の経営者で実際に右腕人材を持つ経営者が少なかったことと、直近で事業承継を控えている企業がB社だけだったため、右腕人材の役割ではなく経営者の役割だと話す経営者が多かつ

たとえられる。

インタビュー結果から明らかになった右腕人材の役割と要件をまとめたものが表 5-1 経営者の右腕人材の役割と要件である。

表 5-1 経営者の右腕人材の役割と要件

右腕人材の役割	右腕人材の要件
経営者の考えを翻訳して伝達する	経営者の夢や目標を共有
経営者の代わりに業務を遂行する	実務に関する専門的な知識と経験 経営者の業務活動遂行能力（従業員や仕事の管理能力と調整能力）の補完 社内の尊敬を集めている 経営者の脅威にならない
部門間を調整して組織全体をまとめる	経営に関する専門的な知識と経験 経営者の事業活動遂行能力（管理者、右腕人材や仕事の管理能力と調整能力）の補完 社内の尊敬を集めている 経営者の脅威にならない
現場情報を経営者に提供する	現場に対する洞察力 経営者の意思決定能力の補完
経営者に助言する	専門性の高い知識や経験と論理的な思考 経営者の意思決定能力の補完
経営者の勢いのブレーキになる	経営者の意思決定能力の補完 経営者の脅威とならない 分かれ難い絆がある 尊敬を集めている
経営者の非を諫める	分かれ難い絆がある 尊敬を集めている
悪役を演じる	分かれ難い絆がある
後継者の育成	経営に関する専門的な知識と経験

出所：筆者作成

5.2 中小企業の成長段階における右腕人材に求められる特質

インタビュー結果から中小企業の成長段階における右腕人材の役割と要件を考察する。まず、各社の右腕人材育成、組織の変遷に着目する。経営者が右腕人材に求めている役割と要件に関する語りを抽出し、グレイナーの組織成長モデルにおける成長段階、変革段階を参考にして分類する。次に、各成長段階において各社の経営者が求めている右腕人材の役割と要件の共通項から、各成長段階の特徴を考察し、右腕人材の成長モデルを導出する。導出したモデルを使用して各成長段階で経営者が右腕人材に求める役割と要件を明らかにし、本研究の研究仮説を検証する。

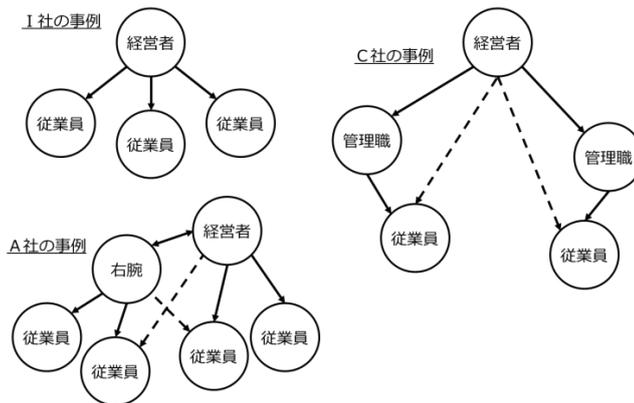
5.2.1 創造性による成長とリーダーシップの危機

(1) 組織の特徴

創業時の組織に共通する特徴は、経営者が陣頭指揮にあたり、経営者が段取りしながら自社の製品やサービスの市場価値を創造していることである。また、その活動は、経営者を中心とした集権的で非公式な指揮命令系統によって実現されていることである。

社内や市場において経営者が陣頭指揮にあっているのは、創業して間もないI社のように管理職が存在しない企業だけではない。A社のような共同経営の企業でも、経営者が販売活動の陣頭指揮にあたり、取締役が製造活動の陣頭指揮にあっている。C社やD社のように事業承継時に職能別組織や管理職が存在している企業も同様である。企業における組織や役職の有無に関わらず、創業時の経営者は企画、製造、販売活動の最前線で陣頭指揮にあっている。経営者は自らが現場で見聞きした情報を活用して、事業活動に関する意思決定を行っている。経営者が活動内容を段取りすることで、仕事の方法や順序が明確になり、効率的で質の高い仕事の流れが確立されている。

経営者は、自らが中心となって従業員とともに自社の製品やサービスの市場価値を創造する活動に注力している。経営者の指示は、経営者を中心とした指揮命令系統で従業員に伝えられる。したがって、企業の組織図等で表現される公式な指揮命令系統と必ずしも一致しない。C社のように事業承継前から組織された職能別組織と管理者が存在していても、経営者は管理者と一緒に陣頭指揮をとり、経営者が直接従業員に指示を出すことが多い。いずれの経営者も公式な組織の指揮命令系統に配慮しつつも、経営者が指示し易い指揮命令系統を選択して従業員に指示を出している。D社の経営者にいたっては、承継直後に組織を改編して、経営者を中心とした集権的な指揮命令系統を実現している。創業時や事業承継直後の経営者の目的は、自社の製品やサービスの市場価値を創造することである。その目的のために、経営者は、公式、非公式にかかわらず、経営者の指示をより円滑に従業員に伝えることができる指揮命令系統を選択する。これらの組織の特徴から、中小企業の創業時は、グレイナーが主張した組織成長モデルの第一段階「創造性による成長」にあたると思われる。



出所：筆者作成

図 5-1 創業時の非公式な指揮命令系統

(2) 経営者が求める右腕人材の役割と要件

B社の経営者が「度量不足だったのかもしれないが、他人に任せきれない自分があった」と話すように、仕事を誰かに任せることに抵抗がある経営者がいる。また、I社の経営者が、「創業したところなので、右腕人材がいると甘えてしまって自分の成長を妨げるかもしれない」と話すように、右腕人材が存在することの弊害を指摘する経営者がいる。彼らも含めて創業時の経営者は、起業家であり、実務家である。経営者が主体的に行動することが、創業直後の企業の存続に大きな影響を及ぼすと認識していると考えられる。誰かに任せるのではなく、経営者自身の手で顧客が求める製品やサービスを理解し、製造し、販売することで事業を軌道に乗せようとしていると考えられる。

しかし、前述したように、経営者が創業期において右腕人材を求めていることは事実である。A社の創業時、経営者は取締役と実務を分担していた。当時、A社の取締役には経営者の右腕人材であったという認識はなかったが、「互いの能力を活かしながら事業を軌道に乗せていった」と話している。A社の経営者は営業面、取締役は技術面を主に担当することで、互いの能力を補完しており、A社の経営者は企画、製造、販売活動の全てを行う必要がなかった。経営者の右腕人材が専門的な知識や経験を活用して、経営者がしなければならない実務を担当できれば、経営者の負担が軽減できると考えられる。

また、I社の経営者は、「今は自分ひとりで頑張っていて成長しないといけませんが、経営経験がないので、必要な時に誰か助言してくれる人が欲しい」と語っていて、経営者への助言を求めている。事業承継したC社、D社、G社、H社の経営者も外部人材（経営者仲間や先輩社長、経営の専門家）に経営に関する相談をしている。このことから、経営経験の浅い経営者は、誰かに助言を求め、経営判断の参考にしたいと考えていることがわかる。

したがって、創業時に経営者に求められる右腕人材の役割は、①経営者の代わりに実務を遂行する役割と、②経営者に助言をする役割であり、その要件は経営者の能力を補えることであると考えられる。また、A社の経営者のように右腕人材を確保できなかった経営者は、②の役割を外部人材に求め、①の役割を社内人材に求める。しかし、経営者の代わりに実務を担当できる社内人材はいないため、経営者はOJT (On-the-Job Training) によって社内人材を育成する。従業員は経営者とのOJTによって業務知識を深め、現場で経験

を積むことによって、経営者の代わりに実務を遂行できるように成長していく。

また、これらの役割に加えて、創業時や承継時の経営者が従業員に求めていたことは、従業員が経営者の考えを正しく理解することである。各社の経営者は経営理念や日々の言動によって従業員に経営者の考え方を丁寧に説明している。C社の経営者は承継直後に、承継前にはなかった経営理念を作成し、経営者や従業員の判断基準、行動指針としている。D社の経営者は理念の唱和や勉強会を実施している。E社の経営者は従業員にスピーチの場を設け、自らが作成した経営理念の浸透を図ろうとしている。H社の経営者は、承継前の経営理念を自らの考えにもとづいた新しい理念に変更して掲げている。F社の社長は就任直後に社員全員と面談をして、自分の考えを伝え、社員の考えをヒアリングしている。経営理念は、経営者の経営に対する基本的な「考え方」「価値観」「思い」である。従業員の正しい理解による共感が企業の発展の礎になり、従業員の働く意義になると経営者は考えている。右腕人材の要件の一つに、経営者の夢や目標を共有するという項目があるが、経営者の考え方を正しく理解できなければ、それらを共有することはできない。経営者が自らの考え方を従業員に丁寧に説明することが、経営者の夢や目標の共有に繋がっていくと考えられる。

(3) リーダーシップの危機

創業から暫くの間は、経営者を中心とした事業活動によって企業が成長する。経営者や創業時の社員の努力によって事業規模が大きくなると従業員数が増加する。それでも、経営者は現場で企画、製造・販売活動に注力しようとするが、経営者一人で全ての従業員を管理することが困難になる。B社の経営者は、「一人で複数の店を順番にまわりながら現場社員に指示していたが、そのことが限界と感じるようになった」という。グレイナーの組織成長モデルで指摘されたリーダーシップの危機が生じていると考えられる。リーダーシップの危機とは、経営者を中心とした集権的で非公式な指揮命令系統で営まれる創造的活動が限界を迎えていることを示している。経営者を中心とした事業活動によって企業は成長してきたが、事業の規模が大きくなると、その活動自体が円滑に機能しなくなると考えられる。リーダーシップの危機を迎えた経営者は、独りで従業員全員を管理することが困難になるため経営者の代わりに現場の従業員を動かせる優秀な管理者によって、この危機を乗り越えようとする。

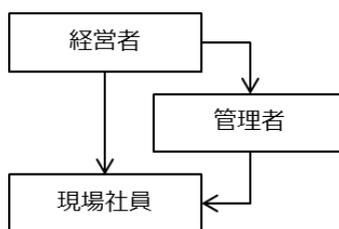
しかし、人材不足に直面する中小企業の経営者にとって、経営者のように現場を動かせることのできる優秀な管理者を採用することは困難である。したがって、従業員の中から将来の管理者として見込んだ従業員の人材育成を始める。本研究における事例企業各社の経営者も現場で従業員と一緒に働きながら管理者を育成している。経営者は創業時から成長してきた要因である経営者自らが牽引する創造的活動を継続したいと考えていたが、経営者一人では現場が円滑に動かないと感じている。そのため、経営者一人が従業員の指示者であるという古い組織を管理者の育成によって変革しようとする。管理者という人材があたかも創業時の経営者のように現場を動かすことで、創業時から成長してきた活動が継続できると考えている。管理者によって組織の階層化が始まり、不完全ではあるが公式な指揮命令系統が明確になり始める。経営者が新しい組織によって危機を乗り越えることができたとき、管理者によって経営者の負担が軽減され、創業時から営んできた創造的な

活動が継続可能となる。

5.2.2 管理者の誕生と実行力の危機

(1) 組織の特徴

経営者は企画、製造・販売活動といった事業活動の仕事を部分的に管理者に任せようと考えている。経営者は創業時から現場で従業員と一緒に働くことで、仕事に必要な知識や技術などを従業員に教えている。そして、経営者は従業員の中から管理者にふさわしいと見込んだ人材を選抜し、管理者としての教育を行うようになる。経営者は管理者と現場の作業や管理業務を分担することで、経営者が保有する様々なノウハウを管理者に教えていく。しかし、管理者の業務遂行能力や管理能力は未熟であり、経営者のように現場を動かすことができない。したがって、経営者が主体となって仕事を段取りし、管理者に仕事や従業員の管理作業の一部を任せる方法をとらざるを得ない。経営者は、管理者が経営者から任された作業を遂行しながら経験を積むことで従業員のリーダーになることを求めている。管理者が管理者として成長するまでの間は、創業時から続く経営者による非公式な指揮命令系統と管理者による公式な指揮命令系統を経営者は併用しながら、現場を動かしている。



出所：筆者作成

図 5-2 管理者の誕生と指揮命令系統

(2) 管理者に求められる役割と要件

経営者は、管理者が経営者の代わりに現場を動かすことで経営者の負担が軽減されることを期待している。そのため経営者はヒトと仕事の管理、調整を管理者に求めている。ところが、経営者のように現場を動かせる人材が獲得できていない経営者は、従業員の中から経営者が期待できる人材を管理者として選抜せざるを得ない。A社の経営者は他の社員より行動力があり、技術的に優秀な社員をマネージャーにした。D社の経営者はイエスマンにならないと考える社員をマネージャーにした。H社の社長は、面倒見がよく、人を大切にする社員をマネージャーにしている。経営者が管理者として選抜する理由は多種多様であるが、共通していることは、選抜された管理者は他の社員と比べて行動力があり、経営者や他の社員とのコミュニケーションが豊かである。B社の経営者がヘッドハントした社員は、「自分から常に前に立って仕事をする面倒見のいい人材」である。D社の経営者は、「自分とマネージャーが共に成長できるように、イエスマンではない自己主張できる人材」をマネージャーにしている。H社の経営者は、「経営が悪化し、社員が次々に辞めていく中で、辞めずに自分と一緒に仕事をしてくれた社員」をマネージャーにしている。

この社員は、もともと他の社員より社長にあわせる能力があると経営者は評している。

経営者は、管理者と業務を分担しながら共に現場で動くことで、管理者候補に管理者として必要なノウハウを教えていく。経営者は管理者候補に見出した積極的な行動力とコミュニケーション力を活かそうと考えて管理者候補を育成しているといえる。

管理者が経営者の代わりに現場を動かすことができるようになれば、経営者の負担は軽減され、管理者に現場を任せられるようになる。管理者は従業員を管理する人材であり、経営者以外で現場を動かすことのできるリーダーである。経営者が管理者を右腕人材として認識しているとはいえないが、管理者が求められている役割は右腕人材の役割として指摘されている役割である。管理者が経営者の代わりに現場を動かすことで、経営者の負担が軽減され、企業はリーダーシップの危機を乗り越えることが可能となる。管理者という人材は、右腕人材が経営者から右腕人材として認識される前の段階にあると考えられ、経営者の人材育成によって右腕人材として成長していく人材であると考えられる。

(3) 実行力の危機

経営者が管理者に現場で管理業務や業務遂行に必要なノウハウを教えることで、管理者は経営者の負担を軽減する人材として成長していく。経営者が管理者に多くの仕事を任せられることができれば、それだけ経営者の負担は軽減される。そこで、管理者に従業員の作業管理を任せただけではなく、仕事の段取りも含めて全てを任せたいと経営者は考えるようになる。仕事の段取りとは、仕事の計画の立案である。経営者は、管理者が成長してくると、現場での仕事の段取りを管理者に求めるようになる。この段取りに必要な能力が実行力である。実行力とは、知識や経験に基づいて計画を立案し、最後までやり遂げる力である。管理者の実行力を育成するため、経営者は管理者が自分で段取りして現場を動かすように指導するが、管理者の実行力不足でうまくいかないことがある。そのような状態の時、経営者が管理者に代わって段取りをしてしまうため、いつまでも経営者が管理者に現場を任じきれない状態が継続する。これが実行力の危機である。

経営者はリーダーシップの危機に直面し、管理者という新しい人材を求めて負担の軽減を図ろうとするが、創業時の成長を支えてきた経営者による陣頭指揮を継続しようとしてしまう傾向がある。B社の経営者が「度量不足だったのかもしれないが、他人に任せきれない自分があった」と話すように、管理者がいるにもかかわらず、経営者が中心になって現場を動かしてしまう。E社の経営者は、「まだ自分が技術者として落とし込まなければならない。このまま続けていけば自分達で仕事をまわせるようになると思うが、今は現場を離れられない」と話しており、組織として管理職が存在しても、長期に渡って経営者が現場を動かす段階が続くことがみられる。

グレイナーは、リーダーシップの危機において創業者が管理方法を見直さず、今までと同様に非公式なコミュニケーションで組織の成員を管理しようとする特徴があることを指摘した。人材が不足している中小企業においては、経営者が管理方法を見直すために管理者を選抜しても、管理者自身の実行力が不足しているため、今までのように経営者が中心となって現場を動かさざるを得ない状態が発生している。経営者が管理者にさせなければならない仕事の段取りをしてしまうと、管理者は経営者に依存し、管理者自身の成長が妨げられると考えられる。

B社の経営者は、その後、人材育成の考え方を改めて「現場で奮闘させて、求められれば助言する」という育成方法をとるようになり、H社の経営者も「彼ができると思った仕事でも、甘えてくるので突き放して」管理者にやらせていたという。経営者は管理者とともに現場を動かすことで管理者を育成しているが、経営者も管理者に現場を動かす訓練をしなければならない。企業が実行力の危機を乗り越えるためには管理者の実行力が必要であり、そのために経営者は管理者に仕事を任せる勇気を持たなければならない。

前川(2011)が主張するように、経営者は管理者と「任して任さず」の関係を築かなければならない。経営者は、管理者に管理者自身の目標を持たせて仕事を段取りさせなければならない。失敗しないようにすべてを教えるのではなく、失敗しないようにサポートすることが重要である。この関係によって管理者の実行力が育まれ、管理者によって現場が動くようになると、経営者は現場から離れ始め、管理者に任せるようになっていく。

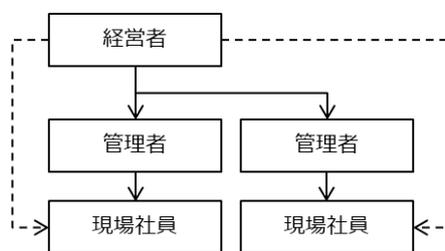
経営者が現場から離れるようになると、主に管理者が現場の従業員に指示を出すことになる。ここで、経営者が自分の考えを正しく理解することを従業員に求めていることが重要となる。C社の経営者が、「各世代、考え方の違いを会議の場で行動規範、経営理念を通じてみんなに問いかけながら決めていく」と話し、D社の経営者が、「(理念について)発言や行動を見ているとまだまだ」だと話すように、経営者は、従業員の発言や行動に理念を感じることを期待している。ましてや、管理者は経営者の代わりに仕事を段取りして、部下に指示する人材である。経営者は、管理者が経営者の方針や指示を正しく理解していることはもちろんではあるが、日頃から管理者が経営者と夢や目標を共有できているかを重視するようになる。そして、管理者が正しく経営者を理解しているかどうかは、管理者が経営者の考えを自らの言葉で翻訳して部下に伝えているかで確認される。社長の指示だからということではなく、管理者があたかも経営者自身が行動しているかのように現場でふるまえるかどうかは経営者に求められるようになる。

また、経営者が現場から離れるようになると、経営者は現場の正しい情報を管理者の報告によって把握しなければならない。A社の経営者は、「従業員の声を拾い上げ経営者に伝える」ことが右腕人材の役割であると話している。前述したように経営者の考えを翻訳し伝達することは右腕人材の役割であるが、J社の経営者が話すように、「上位下達だけの会社だけでなく、一つの目標に向かってみんなが何を考えているのかを聞いているか」どうかは管理者に求められる。企業の最終的な意思決定は経営者が行わなければならない。そして、経営者が適切な意思決定を行うためには管理者から報告される現場情報が必要不可欠である。管理者が経営者に適切な現場情報を報告することで、経営者は現場の状況に応じた適切な判断をすることが可能になる。さらに、経営者の代わりに現場を動かすことのできる管理者は、経営者よりもその現場の専門家として成長していく。管理者は、製造、販売などの事業活動の一部を専門的な知識と経験によって動かすようになるため、経営者は管理者の意見や提案を傾聴したいと考えている。そのため、経営者は管理者に現場情報の提供と助言を求めるようになる。これらの役割は右腕人材の経営者の決断の補完という役割であり、管理者が右腕人材へと成長するために必要となる役割である。

5.2.3 管理者の成長と主体性の危機

(1) 組織の特徴

管理者が成長してくると経営者が管理者に指示を出すだけで現場が動き始める。経営者が現場で陣頭指揮にあたるのが少なくなり、経営者を中心とした非公式な指揮命令系統ではなく職能別組織の公式な指揮命令系統によって経営者の指示が伝えられるように組織化が進んでいく。また、成長した管理者は企画、製造、販売などの事業活動の一部における専門性が高まっている。職能別に配置された管理者が仕事を段取り、部下を指導しながら担当業務を遂行する。創業時は現場で経営者が従業員と一緒に働くことで、従業員が仕事に必要な知識や技術などを教えてきたが、その役割が次第に管理者の役割として経営者から求められるようになる。経営者は管理者からの報告を聞きながら、現場社員ではなく管理者に指示を出そうとする。経営者の指示は管理者を中心とした職能別組織において実現され始める。一方で、たとえ現場で陣頭指揮にあたるのは経営者ではなく管理者の役割であると経営者が理解していたとしても、管理者に仕事を任せきれず経営者が現場社員に直接指示をすることがある。特に、何らかの想定外の事態が発生すると、管理者として成長し始めた人材であっても、経営者の現場に対する直接的な関与を必要とする。この段階にみられる組織の問題は、経営者が管理者にすべての仕事を任せようとしているにも関わらず、任せきれないことにある。管理者が経営者の指示に依存し、経営者の指示がないと動けなくなると、現場における組織的活動が停滞する。その結果、経営者は創業時のように自らが陣頭指揮にあたり管理者に代わって現場を動かしてしまう。



出所：筆者作成

図 5-3 管理者の成長と指揮命令系統

(2) 管理者に求められる役割と要件

前述したように経営者は管理者に企画、製造、販売などの事業活動の一部を任せようとしている。それは経営者の負担を軽減するという役割であり、管理者の現場における習熟度が高まれば高まるほど経営者の負担は軽減される。まだ管理者は成長している段階ではあるが、経営者がいなくても管理者が中心となって現場が動くようになることを経営者は求めている。そして、現場を任せようと考えている経営者は、時には自ら現場に向いて従業員や顧客の様子を把握しようとするが、多くは、会議などの公式な場において管理者から現場の情報や意見を聞くようになる。この段階の組織においては、創業時のように常に経営者が現場で陣頭指揮にあたっているわけではないため、現場で常に陣頭指揮にあっている管理者のほうが、経営者より現場の情報を熟知しているからである。C社の経営

者は、「会議もオープンな形（自由参加）にしているので言いたい放題になって長くなりがち。とはいっても、当事者意識からくることなのでいいことかもしれない。旧世代の役職者がいて、若い人が委縮することもあったので自由参加とした。職場環境を変えたいと思う人もいれば、変えたくないという旧世代もいる。自分は職場環境を変えたいと考えていたので自由参加にした」と話していて、職能の異なる多くの管理者や社員から意見や情報を集めて意思決定しようとしている。また、現場で企画、製造、販売などの事業活動の一部を代行できるようになった管理者だけでなく社員全員が主体的に意見を述べ議論に参加することを求めている。経営者は現場情報を収集することだけが目的なのではなく、管理者に経営者と共に考えていく主体性があるかどうかを重視していると考えられる。

さらに、成長した管理者には経営者の脅威にならないことが求められている。D社の経営者は、一時は右腕人材の候補であると見込んでいた人材を評して、「仕事は任せることができるが、部下を公平に扱わず、他のマネージャーとも協力しない。最近はお気に入りの部下を懐柔して、経営者の指示に逆らう行動も見られ、脅威にもなっている」と話している。経営者の代わりに部門を動かすことができるように成長した管理者が、時には経営者にとって脅威を与える存在になり得ることがわかる。成長した管理者には経営者の脅威にならないという要件が必要である。現場を動かすことのできる管理者であるからこそ、経営者にとって脅威となる人材にもなり得るのであり、管理者の実行力が経営者にとってどのように発揮されるのかが経営者にとっては重要となる。管理者は経営者の代わりに、あたかも経営者が動かしているかのように、経営者が理解できる形で現場を動かさなければならない。管理者が現場における実行力によって経営者の望まない行動をとったとき、その管理者は経営者の脅威となり、右腕人材としての成長は望めなくなる。

(3) 主体性の危機

実行力のある管理者は、経営者の指揮に従って仕事を段取りしながら部下とともに現場で業務を遂行している。しかし、様々な経験を積んできた管理者でも、経営者の指示待ちになることがあり、経営者のように現場を動かさない時がある。B社の経営者は、指示待ちの多い管理者の育成を諦め、新たに自分から前に出るタイプの管理者を外から採用して育成している。経営者が管理者のために仕事の段取りをしていた時は、管理者はそれに従って業務を遂行することができる。しかし、経営者の代わりに管理者が仕事の段取りをすることを経営者が求めるようになると、管理者には自分ならこのように行動するという主体性を経営者は求めるようになる。C社の経営者は、幹部には「未来を語ってくれ、こうしたいと思うことを言ってくれとお願いしている」と話している。主体性とは、「自分の意志・判断によって、みずから責任をもって行動する態度や性質」（大辞林 第三版）である。グレイナーは、組織成長モデルの第二段階にあたる指揮命令による成長と自主性の危機において、職能別組織が確立すると管理者の自主的な意思決定が許されないため不満や困惑が生じるが、管理者への権限移譲によってその問題は解決され、次の成長ステージに移行すると主張する。しかし、インタビュー結果では、経営者が現場を任せようとしている管理者に主体性がみられないことが経営者の悩みになっていることが明らかになった。主体性のみられない管理者は、ただの管理者であり、このような悩みを抱えている経営者は自分の右腕人材はいないと話している。

グレイナーは管理者がもつ自主性が、管理者に権限がないことで抑圧される状況を主体性の危機と主張している。事例研究における各社の経営者は、特定の社員に現場を任せようとした時には、職能別組織における管理職（課長、主任）という公式な立場によって管理者の権限を明確にしている。しかし、管理者に権限を委譲して他の社員にも明確になるように組織を構築しても、その管理者が経営者の望むように現場を動かすとはいえないことがわかる。この問題に取り組んでいる経営者は、管理者にはさらなる成長が必要であることを指摘し、それは主体性であると話している。経営者が管理者に権限を移譲しているにもかかわらず、管理者が業務環境の変化や業務内容の改善を主体的に行わず、現状に満足している状態を、筆者は主体性の危機と定義する。主体性の危機の特徴は、経営者が権限を与えても管理者の主体性が育成されていないため、経営者が現場から離れることができないことである。その結果、これまでの危機を乗り越えることによって軽減されてきた経営者の負担の軽減が止まり、経営者や管理者の役割の変化が停滞する。

主体性の危機を乗り越えるために必要な右腕人材の役割と要件を考察する。管理者に求められているのは「自分の意志・判断によって、みずから責任をもって行動する態度」である。管理者には経営者に「管理をさせられている」のではなく、経営者と共に「管理をしている」という意思の変化を求めている。C社の経営者は、幹部に「(自分は) こうしたいと思うと言ってくれ」と話しており、G社の経営者は、マネージャーの「リーダーシップが弱く、自分達で調整することも少ない」と話している。B社の右腕人材が「常に前に立って行動する」という姿とは対照的である。受動的ではなく能動的に活動するという点では、先行研究が主張するように経営者と右腕人材の関係は主副関係であることを示している。経営者が主体性の危機を乗り越えるためには、経営者と管理者が、共に必要な存在として絆を深めながら、共に事業を成長させていくという意思を持つことが必要であると考えられる。経営者と右腕人材には主従ではなく主副関係が必要であり、経営者が管理者の主体性を育むことで、経営者と管理者が相互に影響し合う関係が形成されると考えられる。そして、共に事業を成長させていくという意思を持つことによって管理者が経営者から右腕人材として認識されるようになると考えられる。

インタビューにおいて右腕人材がいると話した経営者の事例を見てみると、A社の二代目社長は、12年かけて技術者から右腕人材を育てている。共に苦勞してきた右腕人材が後を継いで三代目社長になった後は、相談役として三代目社長の相談にのりながら、別の関連会社を起業して三代目社長を支援し続けている。B社の社長は、10年かけて右腕人材を育てている。H社の社長は、「最初から右腕人材にしようとしたのではなかったが、経営の悪化で他の社員が辞めていくなかで、なぜか辞めずに長年一緒に仕事をしてきた」ことで、自然と今のような関係ができたという。管理者が右腕人材へと成長するためには、右腕人材の要件である「分ち難い絆」という強い信頼関係を、経営者がいかにして創るかが重要になると考えられる。

また、A社の取締役（二代目社長）は、創業当時の社長から技術部門は任せると言われた右腕人材である。「営業は社長がやってくれたので、その分、技術で好きなことをやらせてもらった」と当時を振り返っている。B社の経営者は複数の事業を営んでおり、その中の1つを取締役に任せている。取締役は昔から人望があって面倒見がよく、自分から前に出て行動していくタイプだという。H社の経営者と右腕人材は技術者で、阿吽の呼吸で

互いの仕事を補い合う関係である。「みんなからも社長の右腕と思われている」技術部長的な存在なので、「社員も社長がいない時は彼に聞けばいいと思っている」という。

このように右腕人材であると経営者が認める人材には主体性が見られるが、右腕人材を獲得できていないと認める経営者が話す役職者や管理者には主体性がみられないことがわかる。管理者が経営者にとって右腕人材となるためには主体性が必要であり、管理者が主体的に経営者の役割を補完するように成長した時、言い換えれば、経営者と管理者の関係が主従関係から主副関係に変化したとき、経営者は右腕人材を獲得できると考えられる。長い時間をかけて構築された強い信頼関係によって、経営者と右腕人材はそれぞれの役割や能力を補完するようになる。

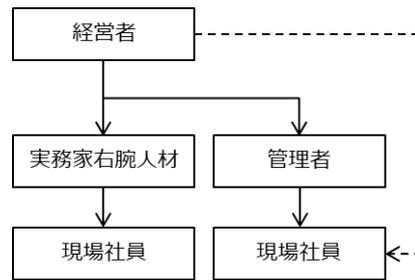
主従関係がどのように主副関係に変化していくかという点については、そのメカニズムを明らかにすることはできなかったが、経営者から現場のいろはを教わり、経営者の代わりに現場を動かしてきた管理者が、その実行力を主体的に発揮するまでに成長するには長い時間がかかると推察される。

5.2.4 実務家右腕人材の誕生と統制の危機

(1) 組織の特徴

管理者に主体性がみられるようになると、経営者が管理者に指揮するだけで現場が動くようになっていく。経営者や周囲の人々は管理者を右腕人材として次第に認識するようになる。事業に関する専門知識と実務経験を保有し、主体的に業務を遂行する人材が実務家右腕人材である。実務家右腕人材は、企画、製造、販売活動などの事業活動のいずれかを経営者の代わりに遂行する。基本的に中小企業は単一事業であることが多く、職能別組織で事業活動が営まれている。実務家右腕人材は、職能別組織の管理者である部門長が主体性を発揮した姿であり、公式な肩書として取締役や専務などの役員である必要はない。インタビューにおいてもH社の経営者の右腕人材は「技術部長的な存在」「技術の長」と呼ばれていて、組織図では役員の下に配置された管理者の一人である。

実務家右腕人材は、自らの事業に関する専門的な知識と経験を活かし、部下と共に主体的に業務を遂行する。経営者が現場の陣頭指揮にあたることが少なくなるのは、実務家右腕人材が経営者のように現場で陣頭指揮にあたることのできるからである。そして、実務家右腕人材が担当する事業活動では、経営者を中心とした非公式な指揮命令系統による指示が次第にみられなくなる。経営者は、企業の最終的な意思決定者であるが、実務家右腕人材は経営者の指示のもとで企画、製造、販売などの部門を動かす。経営者の意思決定にもとづいて実務家右腕人材は部門の戦略を策定し、職能別組織の公式な指揮命令系統によって部下に指示を伝える。そして、実務家右腕人材が経営者と従業員の間で、現場情報の提供や経営者へ助言の役割を果たすことで、上意下達だけでなく、下意上達の活発な組織風土が形成される。



出所：筆者作成

図 5-4 実務家右腕人材の誕生と指揮命令系統

(2) 実務家右腕人材に求められる役割と要件

経営者は、管理者と同様、実務家右腕人材に経営者の負担を軽減する役割を求める。実務家右腕人材は、長年、経営者とともに企画、製造、販売活動のいずれかを担ってきており、事業に関する専門的な知識や経験が豊富である。それらを活かして経営者の仕事を代行する役割が右腕人材には求められる。このことは実務家右腕人材だけでなく管理者にも求められている役割であるが、管理者には業務管理が主に求められていることに対して、実務家右腕人材には会社や顧客のために従業員とともに主体的に業務を遂行できるかどうか求められる。経営者は自らが陣頭指揮にあたって現場を動かしていた仕組み以上の良い仕組みで業務を遂行することを実務家右腕人材に求めている。このことはインタビューにおいて各社の経営者が管理者に主体性を求めていたことから明らかである。実務家右腕人材は、経営者の事業を遂行する能力を補完できる人材でなければならない。経営者がいなくても現場で陣頭指揮にあたり業務を遂行できることが実務家右腕人材には求められる。そして、経営者は実務家右腕人材と事業に関する相談をしたいと考えている。実務家右腕人材によって整理、分類された現場情報と実務家右腕人材の事業に関する実践的な助言は経営者の意思決定の判断材料であり、経営者の決断を補完する役割である。

インタビューにおいて、現場情報の提供については観察力ではなく洞察力が必要という経営者の意見があった。観察力とは、目に見えるものや状況を客観的に注意深く見る力である。洞察力とは、目に見えるものを手掛かりにして目に見えない部分を見抜く力である。したがって、観察力があつての洞察力であるといえる。このことから、管理者から実務家右腕人材へと成長する過程で、洞察力が深まっていくと考えられ、洞察力は実務家右腕人材の要件の一つであると考えられる。また助言については、経営者の知識を補完するとともに経験を踏まえたアドバイスであるという意見があった。専門的な知識を高めながら企画、製造、販売などの事業活動に関わってきたという点では、管理者も実務家右腕人材も同じであるが、実務家右腕人材には経営者が求める以上の積極的な助言が必要とされている。

(3) 統制の危機

経営者は、実務家右腕人材や管理者と事業を伸ばしていこうとするが、実務家右腕人材や管理者への権限移譲が職能の違いや業務範囲によって進められることが多いため、業務間の分断や組織間の軋轢が生じやすい。グレイナーは、組織成長モデルにおける統制の危

機において、経営者は管理者に権限を移譲したことによって統制権を失うことになり、組織全体の効率が低下していくと主張している。管理者同士の意見の対立や製造部門と販売部門の方針の違いなど、組織と権限に起因する様々な問題が生じると考えられる。

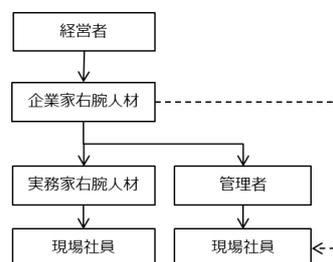
経営者が事業活動の陣頭指揮にあたって現場を動かしていた時代から、管理者や実務家右腕人材に現場を任せる時代になっても、最終的な意思決定は経営者の役割であり、そのために経営者は組織全体を調整している。したがって事業が成長し、会社の規模が大きくなると組織全体の調整における経営者の負担が大きくなる。

職能別組織のデメリットには、責任の所在が不明確になる、急激な市場環境の変化に対応が遅れる、限定された権限や責任によって専門的な見方に偏るといったことがあげられる。中小企業白書(2017)は、「中小企業は、組織の柔軟性、機動性、サービスといった点で強みを発揮している」と述べているが、職能別組織のデメリットによってその強みが発揮できなくなるのが統制の危機である。この経営者の負担を軽減するため、組織の調整を補佐することが右腕人材の役割として求められる。組織間の調整とは事業活動の調整である。グレイナーは、創業者は中央集権的組織への回帰を求めるが、公式的な管理システムを採用し、特別な調整機能を組織に持たせることが必要で、スタッフ部門による管理システムの重要性を主張している。しかし、インタビュー結果では、事業活動の職能的な分断から生じる問題は、経営者が調整している。したがって組織間の調整に関する経営者の負担を軽減するため、組織間の調整を補佐することが新たな右腕人材の役割として求められる。

5.2.5 企業家右腕人材の誕生

(1) 組織の特徴

経営者とともに組織間を調整し、事業活動を任されるようになった右腕人材は、企業家右腕人材として経営者を補佐している。経営者は事業の遂行を企業家右腕人材に任せることができるようになり、社長業に専念できるようになる。企業家右腕人材は、事業だけでなく、経営の補佐役としても経営者の意思決定を支援するようになる。



出所：筆者作成

図 5-5 企業家右腕人材の誕生と指揮命令系統

(2) 企業家右腕人材に求められる役割と要件

A社の二代目社長は、専務が右腕人材であることを社内外に印象付けていた。経営者としての実践的な知識を身につけさせ、同じように経営者を目指す人々とのネットワーク、

コミュニティ形成によって経営者としての責任を自覚させている。A社の専務は、三代目社長として経営者になっている。B社の経営者は、右腕人材が自分の後継者になるのが理想だが、「ひとつの事業をみることができても、会社全体をみることは限らない。まだ成長が必要」と話している。H社の経営者は、「仮になりたいと思えば独立してやっていくだけの力が彼にはあると思うが、まだ社長が決めて、社長がやってくれると思っているところがある。何度か彼を中心に任せようとしたが、彼が指示をださないので自分がしびれを切らせてやってしまった。もしも新たな工場を立ち上げるとするなら、工場ごと任せたら、力を発揮できると思う」と話している。J社にはもともと2人の取締役がいるが、外部から採用した新たな取締役に、前職での右腕人材の経験からイエスマンではない部分が期待されている。次期社長候補として、取締役間の調整、会社の技術部門の統括を任されているというが、本人は社長になることを考えていないという。これまで、右腕人材は経営者から様々な役割を求められてきたが、最後に求められるのは、経営者としての役割と要件であると考えられる。A社のように右腕人材が後継者になるために経営を学び、経験を積んでいくことが企業家右腕人材には求められる。

また、各社の経営者が右腕人材の役割だと考えるものの中から、管理者や実務家右腕人材にはみられなかった役割は次の4つである。

- ① 経営者の勢いのブレーキになる
- ② 経営者の非を諫める
- ③ 悪役を演じる
- ④ 後継者を育成する

先ず、経営者の勢いのブレーキとは、会社にとって不利益になる経営者の判断に待ったをかける役割である。これは実務家右腕人材の役割でもあるが、実務家右腕人材が実務的な専門知識や経験によって経営者の意思決定に再考を求めることに対して、企業家右腕人材は、経営に関する専門知識や経験によって経営者の意思決定に再考を求めると考えられる。実務家右腕人材は経営者の事業活動の補佐役であり、企業家右腕人材は経営者の経営活動の補佐役である。次に、経営者の非を諫めるとは、経営者自身の過ちや間違いを正す行為である。右腕人材は、経営者自身の過ちや間違いが企業の存続に大きな影響を与え、企業の成長を阻害することを理解していなければならない。経営者という公式の肩書にひるまず、経営者の過ちや間違いを指摘し、改善を求めることができるのは、企業家右腕人材が経営者の一人であるからだと考えられる。次に、悪役を演じるとは、様々なトラブルに対処し、経営者や会社の盾になる行為である。経営者も企業家右腕人材も経営者としてみずからが責任を取ると意識しており、経営者としての行動であると考えられる。最後に、後継者を育成するとは、次の経営者を育てるということである。A社の企業家右腕人材が後継者になることや、B社の経営者が、「中小企業は大企業のように人材が豊富ではないので、後継者になれる右腕は本当に理想の姿だと思う」と話すように、中小企業の経営者が、右腕人材を経営者として見ているのも事実である。右腕人材が次の後継者を育成するかどうかは明らかにすることはできなかったが、企業家右腕人材は経営を補佐する役割を担うことから、経営者の代わりに次の後継者を育成する役割を担う可能性もあると考えられる。以上のことから、企業家右腕人材は経営を補佐することで成長し、最終的には、もう一人の経営者として成長すると考えられる。

5.2.6 仮説の実証

ここまで、各企業の成長段階における組織の変遷と中小企業の経営者がどのように右腕人材を育成しているかを考察した。企業の成長段階に応じて経営者が右腕人材に求める役割、要件は変化しており、本研究の仮説は実証された。

右腕人材の役割は中小企業の各成長段階における経営者の役割の補完である。そして、右腕人材の要件は経営者の役割を果たすことができる人材になる条件である。人材不足に直面する中小企業の経営者は、企業の成長段階において直面する危機を乗り越えるため、自らの役割を変化させながら右腕人材を育成している。経営者が自らの役割を右腕人材に任せることで組織は変化し、直面する危機を乗り越えることが可能となる。最初の危機であるリーダーシップの危機において、経営者は管理者の育成に迫られる。企業が成長するにしたがって経営者が現場で陣頭指揮にあたることは困難になる。そのため経営者の代わりとなる管理者が必要となる。しかし、行動力のある人材を管理者として選抜しても、経営者の代わりとして管理者が現場の陣頭指揮にあたるためには実行力や主体性を身につけなければならない。あたかも経営者の分身のように管理者が現場で主体的に陣頭指揮にあたるようになるには長い時間が必要である。管理者は現場で経営者とともに様々な経験を積むことで実行力を獲得する。その後も右腕人材は専門的な知識を獲得しながら経験を積んでいくが、経営者を主体的に補佐できる人材にまで成長しないと経営者は管理者を右腕人材と認識しない。それは事例企業における多くの経営者が主体性の危機を乗り越えることに苦労していることでも明らかである。管理者が右腕人材へと成長するためには主体性をどのように育成するかということが重要である。主体性の危機を乗り越え、経営者が管理者に事業活動の一部を任せられることができるようになると、管理者は経営者から右腕人材として認識されるようになり、実務家右腕人材となる。実務家右腕人材には経営者の事業活動におけるパートナーとしての役割も求められるが、その要件として主従関係ではなく、主副関係である強い信頼関係が必要となる。右腕人材は経営者の脅威となる人材では務まらない。なぜなら実務家右腕人材には経営者の補佐役として経営者の代わりに事業活動を束ねていくことが求められているからである。そして、最終的に実務家右腕人材にはその主体性を事業活動だけではなく経営活動の場で発揮することが求められる。経営者とともに事業全体を調整し束ねていくことで、実務家右腕人材は経営者の一人として成長することを求められる。経営者の一人として成長したと経営者が認識したとき、実務家右腕人材は企業家右腕人材へと成長する。企業家右腕人材は経営者の最終意思決定にも影響を与え、時には経営者を諫めるといった経営者のパートナーとしての役割を果たしていく。

第6章 結論

6.1 本研究の成果

本研究は、企業の各成長段階において経営者が右腕人材に求める役割、要件が異なるという仮説にもとづいて中小企業の経営者にインタビュー調査を実施した。その結果から、経営者が成長段階に応じて右腕人材に様々な役割と要件を求めていることを明らかにした。

まず、経営者は右腕人材に「経営者の考えを翻訳して伝達する」「経営者の代わりに業務を遂行する」「部門間を調整して組織全体をまとめる」という役割を求める。右腕人材に仕事を任せることで、経営者の負担が軽減される。次に、経営者は右腕人材に「現場情報を経営者に提供する」「経営者に助言する」という役割を求める。右腕人材は、経営者に経営者の認知していない現場の情報や専門的な意見を経営者に伝えなければならない。なぜなら、右腕人材の専門的な知識や経験にもとづく意見や提案が、経営者の意思決定の材料となるからである。経営者は右腕人材の意見や提案を傾聴し、俯瞰しながら最終的な意思決定を行う。しかし、時として自分が前のめりになって意思決定してしまうことを危惧する経営者は、右腕人材に「経営者の勢いのブレーキになる」という役割を求める。右腕人材は経営者の意思決定が会社や社会にとって不利益にならないように指摘し、経営者が傾聴することで、経営者の冷静な意思決定を実現する。次に、経営者は右腕人材に「経営者の非を諫める」という役割を求める。長い時間をかけて経営者とともに成長した右腕人材は、強い信頼関係を築いたパートナーである。経営者は自らが気づかない問題点を指摘し、改善を求める右腕人材を求めている。右腕人材は経営者を補完するだけでなく、共に成長し能力を高めあうことのできる、もう一人の経営者である。最後に、先行研究が指摘する右腕人材の役割には、「悪役を演じる」「後継者を育成する」という役割について、経営者が右腕人材のいずれの役割であるかを考察した。長い時間をかけて経営者とともに成長した右腕人材は経営者の一人であり、経営者の使命を理解して受け継いでいる。したがって、これらの役割は、経営者の役割であると同時に、経営者として成長した右腕人材の役割であると考察した。

以上の右腕人材の役割を果たすために、右腕人材には「経営者の夢や目標を共有」「実務もしくは経営の専門的な知識と経験」「経営者の業務活動遂行能力（従業員の管理能力と調整能力）の補完」「経営者の事業活動遂行能力（管理者、右腕人材の管理能力と調整能力）の補完」「経営者の意思決定能力の補完」「経営者の脅威とならない」「社内の尊敬を集めている」「分かち難い絆がある」という要件が必要となる。右腕人材が経営者の代わりに業務を遂行する際には、経営者を正しく理解することが求められる。このことは、右腕人材に限らず従業員全員に求められることであるが、特に右腕人材には強く求められる。右腕人材の役割の一つは経営者の役割を代行することであり、あたかも経営者が現場の陣頭指揮にあたっているように、右腕人材は動くことを求められているからである。また、右腕人材には実務や経営に関する専門的な知識や経験が必要となる。現場に関する正しい情報が右腕人材によって経営者に伝えられ、右腕人材が助言することで経営者の意思決定が支援される。そして、管理者が経営者と夢や目標を共有し、主体性をもって行動する人材に成長した時、経営者だけでなく周囲の人々からも右腕人材として認識されるようになる。右

腕人材が主体性をもって行動するようになると、経営者との強い信頼関係が重要となる。経営者と右腕人材の関係は、経営者と従業員という主従関係ではなく、右腕人材は経営者の補佐でありパートナーであるという主副関係でなければならない。右腕人材の主体性は経営者との主副関係によって育成されると考えられるからである。そして右腕人材が実務に関する知識や経験だけでなく、経営に関する知識や経験を獲得した時、右腕人材は経営者の一人となり、経営者の経営活動を補佐するようになる。右腕人材が管理者から右腕人材にまで成長するには、長い時間をかけて右腕人材が経営者の実務と経営を補佐しながら共に苦労し、様々な危機を乗り越えてきた経験に根差す強い信頼関係が必要となる。

次に、事例企業の成長段階における組織の変遷や右腕人材の育成事例の共通項をもとに企業の各成長段階において経営者が右腕人材に何を求めているかを考察し、右腕人材に求められる役割や要件が変化することを実証した。

右腕人材は、経営者の代わりに現場で奮闘しながら専門的な知識を獲得し、様々な経験を積みながら経営者の一人へと成長する。前述したように、右腕人材の役割とは企業の各成長段階における経営者の役割の補完であり、右腕人材の要件とは右腕人材が経営者の役割を補完するために必要となる条件である。経営者は様々な課題を解決しながら企業を成長させていかななければならない。企業の成長にはいくつかの段階があり、次の段階に進むためには、その段階ごとに発生する危機を乗り越えなければならない。ある時期に企業の成長を支えた仕組みは、成長とともに適合しなくなるため、企業が次の成長に進むためには仕組みの変化が必要となる。創業時の企業は経営者の創造性によって成長する。経営者が陣頭指揮にあたり非公式なコミュニケーションによって経営者を中心とした事業活動が行われる。事業が成長し大きくなると経営者はリーダーシップの危機に直面する。この危機を乗り越えるため、経営者は管理者を選抜して育成し、仕事を任せていかななければならない。管理者の育成が始まると経営者は管理者の実行力の危機に直面する。この危機を乗り越えるため、経営者は仕事の段取りを管理者に任せて管理者の実行力を育成しなければならない。しかし、管理者の実行力が育成されても、経営者は管理者の主体性の危機に直面する。この危機が最も克服困難な危機であり、この危機を克服するため経営者は共に事業を成長させていく管理者との関係を主従関係から主副関係へと変化させ、パートナーシップ的な信頼関係を深めていかななければならない。この信頼関係と管理者自身の専門的な知識や経験の積み重ねによって管理者は実務家右腕人材へと成長する。最後に、実務家右腕人材によって成長した企業は、統制の危機に直面する。この危機を乗り越えるため、経営者は実務家右腕人材とともに事業活動全体を調整しなければならない。実務家右腕人材が経営者とともに事業活動を調整することで、実務家右腕人材は経営者や経営に対する理解を深め企業家右腕人材として成長する。

このように経営者が右腕人材に求める役割や要件は、経営者が直面している危機によって変化する。危機を乗り越えるため、経営者は自らの役割を変えていかななければならないが、そのためには経営者の役割を代行できる右腕人材が必要となる。しかし、人材不足に直面している中小企業の経営者にとって、右腕人材の確保は困難な経営課題であり、従業員の中から右腕人材を育成しなければならない経営者も多い。中小企業の成長は、右腕人材の育成の可否にかかっているといても過言ではなく、経営者と右腕人材の役割や要件が組織に適合し、正しく機能するかどうかが重要である。創業時、経営者は全ての企業活

動の意思決定者であり、実行者である。その後も中小企業が成長し続けるためには、経営者が管理者、実務家右腕人材、企業家右腕人材を育成しながら、本来の役割である経営活動に軸足を移していかなければならない。中小企業の経営者の補佐役である右腕人材は、経営者が企業経営に注力するために必要不可欠な人材であるといえる。

6.2 本研究の限界と課題

本研究の問題点と課題について示す。本研究は、企業の成長段階に応じて経営者が右腕人材に求める役割、要件が変化するという仮説を実証した。そのため、理想とする右腕人材の人材像、過去から現在にいたるまでの事業と組織の成長、従業員育成について中小企業の経営者に話を伺った。中小企業の経営者が企業の成長段階に応じて右腕人材に求めている役割や要件を整理して定性的に考察したが、より正確な考察を行うためには、サンプル企業の数を増やして、各成長段階での共通項をさらに精緻に導出しなければならない。また、今回のサンプル企業では実際に右腕人材が存在する企業が少なかったため、右腕人材が存在する（存在した）企業をさらに加えることで定性的な考察が深まると考えられる。また、本研究では、右腕人材の役割や要件、企業の成長段階における右腕人材の成長モデルと特性の変化を考察したが、定性的な実証にとどまり、当初、視野に入れていた定量的な実証まで研究を進めることができなかった。本研究における考察をもとに中小企業の経営者を対象としたアンケート調査で定量的に実証することによって右腕人材と企業組織の成長との関係をより明らかにできると考えられる。

最後に、本研究を通じて右腕人材とはどのような人材であるかを考察してきたが、研究を進める中で、多くの中小企業の経営者が右腕人材を求めているにもかかわらず、その獲得に御苦労されている状況を実感した。筆者は、経営者は右腕人材の役割や要件を変化させることで組織を変革し、企業を成長させると考察した。そして、右腕人材の成長によって経営者の役割や要件が変化することから、経営者と右腕人材は共に成長していく存在であり、最終的に右腕人材は経営者の一人として成長すると考察した。しかし、人材不足という深刻な経営課題に直面している中小企業の経営者が、右腕人材をどのように育成すればいいかという提言まで深く考察し、人材育成の提言をすることができなかった。右腕人材の育成、成長に関する研究は明らかでないことが多いため、今後の研究課題としたい。

謝辞

本研究において、御多忙であるにも関わらず快くインタビューに御協力頂いた中小企業の経営者の方々に深く感謝いたします。また、研究の作法も知らなかった筆者が、本研究を進めることができたのは、高知工科大学大学院工学研究科 起業マネジメントコースのコース長、教授の方々、ゼミ員の皆様の懇切な御指導、ご鞭撻を賜ったからであって、2年間の研究期間を振り返ると本当に感謝しかありません。最後になりましたが、筆者に経営学を学ぶ機会を与えてくださり、2年間、職場で支えてくれた筆者の勤務先会社の皆様にも深く感謝します。この2年間で学んだことを、これからの皆様との社会人人生の中で実践していく所存です。

参考文献

- 中小企業白書(2005) 「中小企業白書 (2005年版)」 中小企業庁
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusyo/h17/hakusho/index.html> 2019/11/22
- 中小企業白書(2016) 「中小企業白書 (2016年版)」 中小企業庁
- 中小企業白書(2017) 「中小企業白書 (2017年版)」 中小企業庁
- 中小企業白書(2018) 「中小企業白書 (2018年版)」 中小企業庁
- 中小企業白書(2019) 「中小企業白書 (2019年版)」 中小企業庁
- 日本経済団体連合会(2006) 日本経済団体連合会「中小企業の人材確保と育成について」 p. 4
- 前川(2011) 前川洋一郎・末包厚喜 『老舗学の教科書』 同友館 pp.98-99. 2011年
- 平田(1998) 平田雅彦 『二人の師匠—松下幸之助と高橋荒太郎』 東洋経済新報社 1998年
- 森(1993) 森雄繁「補佐役の役割とその要件」『Business Insight』第1巻第2号 神戸大学
- 長澤(2016) 長澤慎「日本版模範的フォロワーとしての「右腕」の基礎的研究：社会起業家の「右腕」の事例分析を中心に」 21世紀社会デザイン研究 (15), pp.115-125, 2016 立教大学大学院 21世紀社会デザイン研究科
- 青野豊作(2011) 『新版 番頭の研究 ナンバー2・参謀とは違う日本型補佐役の条件』 pp.76-99 2011年
- 山本(2009) 山本匡宏「現代企業におけるトップリーダーと『右腕』人材」『経営戦略研究』第3号 (2009年) 関西学院大学 経営戦略研究科
- 富田(2002) 富田安信「第8章 中小企業における右腕従業員 そのキャリアと貢献度」三谷直紀・脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析 —中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会, pp.181-195.
- 脇坂(2003) 脇坂明「第3章 右腕が中小企業の経営業績に与える影響」佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材』勁草書房, pp.62-85.
- 稲村・中内(2006) 稲村雄大・中内基博「ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果」『企業家研究』第3号 企業家研究フォーラム
- 吉田(2016) 吉田麻利杏「中小ファミリー企業における番頭がパフォーマンスに与える影響」慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士論文
- 増田(2008) 増田辰良「起業時における「右腕」の役割と経営成果との関係について」『北星論集』第48巻第1号、pp.55-90
- チャンドラー(1962) Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Skructure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, with a new introduction* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990). (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』(ダイヤモンド社, 2004年)).
- グレイナー(1972) Grainer, L. E. *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, Vol150, pp37-46
- 高橋美樹(2014) 「中小企業の量的成長と質的成長、三田商学研究、第56巻第6号、2014年
- 山倉健嗣(2009) 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」、横浜国際社会科学研究所 Vol. 13 No. 6, 2009年
- 小田晋(2007) 小田晋『補佐役の精神構造—リーダーを支えた名参謀の条件』社会経済生産性本部、2007年

- 柳在相「ベンチャー企業の成長プロセスと戦略についての一考察—戦略論的視点からの成長プロセスモデルの構築—」新潟国際情報大学情報文化学部紀要 新潟国際情報大学情報文化学部紀要 (2), pp. 191-204, 1999-03 新潟国際情報大学情報文化学部
- 森和夫 『強い後継者の育て方』 西北社、1991 年
- 佐藤朝泰 『大番頭の研究 日本的経営の底力の秘密』 かんき出版、1983 年
- 藤沢武夫(2009) 藤沢武夫 『松明は自分の手で』 PHP 研究所、2009 年
- 松下幸之助[述]松下政経塾[編] 『リーダーになる人に知っておいてほしいこと』 PHP 研究、所 2009 年
- 松下幸之助[述]松下政経塾[編] 『リーダーになる人に知っておいてほしいこと II』PHP 研究所、 2010 年
- Kelley, E. Robert, 牧野昇訳 『指導力革命 — リーダーシップからフォロワーシップへ — 』 プレジデント社 1993 年
- Flamholtz, E. G. and Y. Randle (2000) GROWING PAINS: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, Jossey-Bass Inc. (加藤隆哉監訳 (2001) 『アントレプレナーシップ マネジメント・ブック』ダイヤモンド社。)

図表目次

図 1-1 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材の有無.....	3
図 1-2 事業展開の方針別に見た、人材の過不足状況.....	3
図 1-3 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材と考える理由.....	4
図 1-4 後継決定者が経営を補佐する人に求める能力.....	4
図 2-1 グレイナーの組織成長の五段階モデル.....	12
図 4-1 A社の指揮系統と組織の変遷.....	20
図 4-2 B社の指揮系統と組織の変遷.....	21
図 4-3 C社の指揮系統と組織の変遷.....	22
図 4-4 D社の指揮系統と組織の変遷.....	23
図 4-5 E社の指揮系統と組織の変遷.....	24
図 4-6 F社の指揮系統と組織の変遷.....	25
図 4-7 G社の指揮系統と組織の変遷.....	26
図 4-8 H社の指揮系統と組織の変遷.....	27
図 4-9 I社の指揮系統と組織の変遷.....	28
図 4-10 J社の指揮系統と組織の変遷.....	29
図 5-1 創業時の非公式な指揮命令系統.....	37
図 5-2 管理者の誕生と指揮命令系統.....	39
図 5-3 管理者の成長と指揮命令系統.....	42
図 5-4 実務家右腕人材の誕生と指揮命令系統.....	46
図 5-5 企業家右腕人材の誕生と指揮命令系統.....	47