発行日2009年10月20日[R]

BIT89

# ビット89ニュース INTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3　アゴラ大井町ビル7F（〒140-0014）

2009年10月号
（隔月発行）

ハイライト:今回のテーマは

「右腕（ナンバー2）」

**Business Insight**
ナンバー2としての存在意義

**The 特集**
現代企業の中の「右腕」

**Brain89ers**
No.2の心根

目次:

| | ページ |
|---|---|
| Business Insight | 1 |
| The 特集 | 2 |
| 気になるデータ | 2 |
| Brain89ers | 3 |
| お知らせ＆トピックス | 4 |
| 発行書籍のご案内 | 4 |
| ビット89インフォメーション | 4 |

インフォシェフ
## 吉田健司 の Business Insight（見識・洞察）

# ナンバー2としての存在意義

経営がしっかりしていると思われる企業などには、その組織の“顔”としての代表者がいる。しかし「名将の陰に名参謀あり」と言われるように、外部から評価され脚光を浴びている代表者を陰で支えている有能な人たちがいる。彼らのことを、軍事組織では軍師や参謀、武家・商家・商店では番頭、そして企業組織などではトップのNo.1（ナンバーワン）に対しNo.2（ナンバーツー）、右腕（片腕）、補佐役、知恵袋、ブレーンなどと呼んでいるが、あまり表舞台に出ることのない“縁の下の力持ち”的存在である。伝統的な家族制度の中で言えば、家長（所帯主）である父親を“内助の功”として支えながら、子供を育てている母親もその例かも知れない。

この右腕と言われているような有能なNo.2の人たちは、トップ以上の才覚をもっていることも多い。一見、単にトップに仕えているように見えても、しっかりとした自分自身の思想や信条などに基づいてトップを補佐し意見具申している。したがって、トップが間違った判断をしようとしたり、誤った行動をしようとした場合、彼らは勇気をもって諫言できる資質や感性があり、トップとはそのような間柄も築いている。

私の関係先のひとつに中堅企業Y社がある。そこの番頭役であるI氏は先代の故創業社長とはイコールパートナーとして、また現社長の相談相手・意見番として、現在の会社の礎を築き上げてきた功労者のひとりである。このI氏が某雑誌のインタビュー記事のなかで、No.2の真髄について次のように語っておられるので、ご紹介したい。「トップと意見が対立することなどしょっちゅう。しかし本質的な人間性というか、根っこのところで分かり合っていましたから、表面的なさざ波がいくら立とうと、最終的にはお互いに信頼し合うことができました。…トップとナンバー2の関係は主従関係ではなく、パートナーシップです。トップがビジョンを語り、経営方針を握る。ナンバー2がそれに肉付けをして実現化への戦術を選択し、全体を動かすというパートナーシップです。」

上記のような実力あるNo.2の存在は、成長力ある強い組織にとって、必要条件であっても十分条件とはいえない。すなわちトップがNo.2の実力や自分にない知識・見識などを認められない場合、双方だけでなく組織全体にとって不幸な方向に進むことも多い。大らかで細かいことにとらわれないトップと、緻密でフットワークのよいNo.2のように、異なったタイプの組み合わせが成長エンジンとなっていることも多い。さらに重要なことはお互いが自分にないものを相手が持っていることを認めあい、自分の欠点を相手に補完してもらっていると感謝し尊敬しあっているような間柄になっていることであり、これが前述のI氏も指摘しているパートナーシップである。これとは逆にNo.1とNo.2の双方が理解しあえず、組織内にそれぞれの派閥を作るようになると組織崩壊の原因となる。

参考写真

有能なNo.2を組織内に抱えられるかどうかはトップの度量であり、そのようなリーダーシップが求められる。元早大ラグビー部監督で三井住友銀行の取締役であった故、宿沢広朗（しゅくざわ・ひろあき）氏は、リーダーシップについて「重要なポイントは決して部下と競わないこと。どの組織にも自分より優秀な人材はいる。彼らと張り合っては駄目だ。だが、これは案外難しい。私は優秀な人材が能力を発揮できる環境づくりに専念している。あとは部下の欠点を見ずに長所を見ることだ」と語っているが、この有能な部下（No.2）がトップを代弁しながら組織全体を支えていることがよくある。彼らはトップ以上に優れた能力をもっていても、それを地位に求めることは少なく、そういう自分の能力や特性を認め、正当に評価してくれる人と一緒に働きたい、と願うことのほうが多いように思われる。ただし、黒子に徹することができるか、泥をかぶることができるかが、 No.2としての課題である。

No.2は一般に個人を指すが、組織としてNo.2的機能を果たす場合も多い。かつて私が勤務していた大手化学会社の経営企画部門もその役割を担っている。

弊社では、経営トップを補佐するアウトソーシング・ブレーンとして、社外「経営企画室」を標榜しているが、社外のNo.2として今後もお役立ちできることを強く願っております。

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

# THE 特集 現代企業の中の「右腕」

テレビや映画、小説の歴史物では、「右腕」として、組織を率いる主人（トップ）を支え、その勝利や成功のために尽力する人物の姿がしばしば描かれる。今回は今日の日本企業の中の「右腕」に注目してみよう。

## 現代企業における右腕

昨年と今年、2部に分けて公開された映画「レッド・クリフ」。このヒット映画では1800年前の中国を舞台に軍師・諸葛孔明が劉備の「右腕」として大活躍する。日本においても、大河ドラマ「天地人」の直江兼続をはじめ、戦国武将の物語には多くの「右腕」たちが登場する。そして、数十年前、日本の経済成長の原動力となった企業にはトップを支えた優れた「右腕」たちがいた。さて、現代の日本企業でも「右腕」たちは活躍しているのか？

## 中小企業における右腕

2005年版の中小企業白書では、「経営者は企業の今後を左右する重要な決断をしなければいけないが、経営上、もっとも頼りになる『右腕』となる人材をおくことによって、経営者が誤った判断をしたとしても誤りを正すことが可能になる。また、経営者に足らないものを『右腕』が補うことによって、経営に対しても良い影響を与えることになるだろう」と述べている。同白書によれば、「右腕」の存在している企業の方が従業員数増加率が高く、「右腕」の有無によって企業の成長に違いがあると考えられる。（「気になるデータ」①参照）

やや古い調査（2000年3月発表）であるが、日本商工会議所が中小企業を対象に行った「人材ニーズ調査」の結果を紹介しよう。本調査では「中小企業においては、社長だけでなく『右腕』の存在が経営のうえで、重要」との認識から、「右腕」についての詳しい調査が行われ、報告書全6章のうち、1章が「右腕となる人材」に割かれている。これによれば、約4分の3の企業に「『右腕』と言える人材」が存在するという。そして、「同業他社と比べて競争力がある」と自社のことを見ている会社の割合は、「右腕」のいる会社の方が、いない会社よりも、多い。また、今後の経営方針についても、「事業を拡大」しようという企業の割合は「右腕」のいる会社の方が多い（「気になるデータ」②参照）。「右腕」のいる会社には自信と積極性が感じられる。本調査をベースとした脇坂明氏（学習院大学経済学部教授）の分析(1)によれば、中小企業において「右腕の存在は売上の上昇に貢献している」という。しかし、従業員数が10人未満の非常に小さい規模の会社

に限ってみると、右腕の存在が売上の伸びに貢献していないとの結果も出ている。

## 大企業における右腕

中小企業における「右腕」は、国が発行する白書の中でその重要性が説かれ、数は少ないものの、学術的な研究も行われている。一方、大企業についてはどうか。山本匡宏氏が2009年に発表した論文「現代企業におけるトップリーダーと『右腕』人材」(2)によると、大企業における右腕の研究といえば、ホンダの藤沢武夫、松下の高橋荒太郎、ソニーの盛田昭夫などの著名な例をエピソード的に扱ったもののみで、現代の大企業におけるトップリーダーの右腕人材に関する先行研究は見当たらないということである。「右腕」は現代の大企業においてどのような存在なのだろうか？

山本氏は大企業の経営陣を対象にインタビュー調査を行っており、「現代の大企業にトップの右腕人材は存在するか」という問いかけを行っている。これに対し、16名中、9名が「No」（「存在しない」、「存在してはならない」等）、7名が「Yes」と答えており、意見が分かれている。「No」と答えた人の大半は現代の大企業は右腕人材の役割を「組織で対応」しているという意見を持っている。一方、「Yes」と答えた人からは右腕人材の「組織対応では代替できない」「社外の人では代替できない」という意見が出ている。ちなみに、インタビュー対象のうち、5名が社長であるが、そのうち1名が「必要性がなかった」と「No」の回答を出し、4名は「自分には必要だった」「社長だからこそ必要」など「右腕人材」について「Yes」と答えている。

(1)「右腕が中小企業の経営業績に与える影響」
日本商工会議所「人材ニーズ調査 研究レポート」（2000年3月）
(2)「経営戦略研究」第3号（2009年）
関西学院大学 経営戦略研究科

## 関連情報

**********

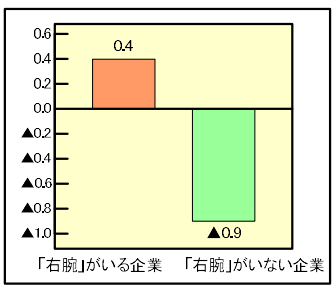
歴史に登場する主人と補佐役

「日本補佐役列伝 興亡を分ける組織人間学」（加来耕三・著 人物文庫［学陽書房］2001年）より

天智天皇－藤原鎌足
宇多天皇－菅原道真
木曽義仲－大夫房覚明
平宗盛－平知盛
後醍醐天皇－楠木正成
扇谷上杉家－太田道灌
今川氏親－北条早雲
主君／尼子・大内氏－毛利元就
武田信玄－武田信繁
織田信長－豊臣秀吉
織田信長－明智光秀
豊臣秀吉－豊臣秀長
豊臣秀吉－竹中半兵衛
豊臣秀吉－黒田官兵衛
豊臣秀吉－石田三成／千利休
上杉景勝－直江兼続
石田三成－島左近
徳川家光・家綱－保科正之
徳川家綱－酒井忠清
徳川吉宗－大岡忠相
徳川家重・家治－田沼意次
田沼意次－長谷川平蔵
徳川家慶－水野忠邦
水野忠邦－遠山景元
島津重豪－調所笑左衛門
徳川家茂－勝海舟
三井家－三野村利左衛門
住友家－広瀬宰平／伊庭貞剛
渋沢栄一－大川平三郎
東郷平八郎－秋山真之

## ●気になるデータ リーダー関連データ

①中小企業における「右腕」の有無と従業員者数増加率




①出所：中小企業庁「中小企業白書 2005年版」（注）2001年度から2003年度にかけての平均従業者数増加率との乖離幅を表示している。
②出所：日本商工会議所「人材ニーズ調査 調査報告書」（2000年3月）

②中小企業における「右腕」の有無と自社の競争力への見方および今後の経営方針

| | 合計 | 【競争力】 強い | まあまあ | 弱い | わからない | (%) 無回答 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 合計 | 4119 | 15.5 | 62.9 | 14.6 | 6.3 | 0.7 |
| 「右腕」がいる | 3055 | 17.6 | 64.9 | 11.3 | 5.6 | 0.5 |
| 「右腕」がいない | 1007 | 9.0 | 57.9 | 24.1 | 8.2 | 0.7 |
| 無回答 | 57 | 15.8 | 42.1 | 22.8 | 7.0 | 12.3 |
| | 合計 | 【今後の経営方針】 事業拡大 | 現状維持 | 事業縮小 | わからない | (%) 無回答 |
| 合計 | 4119 | 41.2 | 50.8 | 3.2 | 4.1 | 0.7 |
| 「右腕」がいる | 3055 | 43.2 | 50.0 | 2.7 | 3.5 | 0.6 |
| 「右腕」がいない | 1007 | 35.7 | 53.7 | 4.7 | 5.5 | 0.5 |
| 無回答 | 57 | 36.8 | 42.1 | 5.3 | 8.8 | 7.0 |

# Brain89ersの視点　No．2の心根

松本　哲郎（まつもと・てつろう）［株式会社　CEAFOM 取締役］

1将功成りて万骨枯る。という言葉がある。アレキサンダー大王やナポレオンの時代にはそういったヒーローがいた。企業においてもそなヒーローの時代があった。

世界の企業でもまだまだそういったワンマンタイプの社長が多く、それゆえ急成長している会社もある。経営は即断即決、新技術、新製品のアイデアは豊富で他の追随を許さない。ただ彼らが超一流の経営者かというと必ずしもそうとはいえない。個人の能力には限界があるし、経営環境が刻一刻と変化する時代においては会社もある程度までは成長するが飛躍的に大きくなるということはない。井深大や本田宗一郎だけであればソニーやホンダが世界レベルの企業にはなれなかっただろう。ソニーでは盛田昭夫、ホンダでは藤澤武夫という経営のプロがいたからソニーもホンダも世界企業に成長できたのである。井深や本田は製品の開発に全力を注ぎ盛田や藤澤は経営と販売に注力するといった巧みな分業によって両社は世界企業に飛翔できた。私はソニーの実例を間近で見てきたが井深さんと盛田さんの関係は正に“敬愛”しあう間柄という言葉がぴったりであった。“井深さんの喜ぶ顔が見たい！”というその一心で盛田さんはビジネスを世界に展開した。“技術者が其の技能を最大限に発揮できる自由闊達にして愉快なる理想工場の創設”という理念で天才技術者井深大の下に結集した技術者集団は盛田昭夫という経営者の力を得た。東京通信工業（ソニーの前身で、「東通工」とも呼ばれた）を脱皮しSONYという世界ブランドを創生、世界初の製品群を次々に世に送り出してきた。“マーケットクリエーション”、“日本よソニーについて来い”、“困難な道、人の避けた道こそソニーが選ぶ道”“人のやらないことをやる。”井深が提唱し、盛田が世界に啓蒙したソニーのDNAである。

トリニトロンもウオークマンも井深を支える盛田の心根から生まれてきたのである。

●松本　哲郎　氏　プロフィール

1967　早稲田大学理工学部卒業
同年　　ソニー㈱入社
1975　社長室　海外渉外・盛田会長専属通商スタッフ
1980　国際通商業務室長
1991　半導体営業本部 海外営業統括部長
2000　国際調査部　統括部長
2003　グループ経営企画部門事業管理部　主席
2004　人事センター　キャリアデザイン推進部 主席　兼　ソニーヒューマンキャピタル㈱
同年　　同社を定年退職
同年　　㈱CEAFOMを設立、同社取締役に就任、現在に至る

★BIT89からの補足情報★
井深氏と盛田氏の関係など、ソニーの創生期の様子については下記サイトで読むことができます。

Sony History
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-01.html

## “Brain89ers”とは…

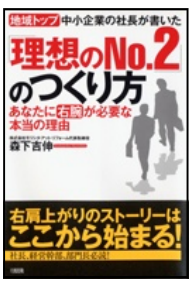
ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”（ブレイン・エイティナイナーズ）の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

## BIT89 Book Guide

### 1.理想のNo.2のつくり方
～あなたに右腕が必要な本当の理由～

●住宅リフォーム会社の社長を務める著者が、“頼れる右腕”の見つけ方・育て方を実体験から明かした一冊。

森下吉伸 著
大和出版 刊
1,575円 税込
ISBN：9784804717159




### 2.日本補佐役列伝
～興亡を分ける組織人間学～

●いつの時代も補佐役の良否が組織の興亡を左右する。日本史に登場した「主人」と「補佐役」の事例を抽出し、組織を成功に導く「補佐役の条件」を徹底検証した書。

加来耕三 著
学陽書房 刊
893円 税込
ISBN：4313751513

### 3.戦国七人の軍師

●群雄割拠の世に、用意周到に策略をめぐらし、知謀の限りをつくして戦場に臨んだ軍師がいた。戦国史に一条の光芒を放った陰の男たちの生き様を描いた書。

『歴史読本』編集部 編
新人物往来社 刊
700円 税込
ISBN：9784404037138

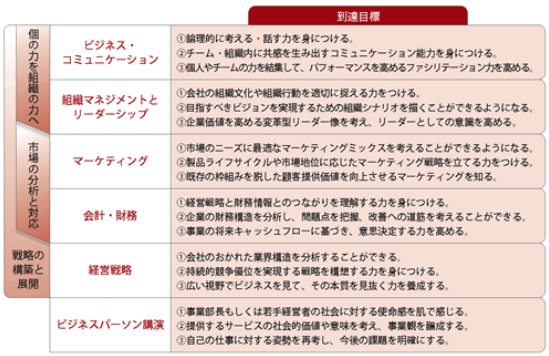
BIT89

## ●（財）日本生産性本部、経営アカデミーでの講義報告

9月11日～12日、（財）日本生産性本部の経営アカデミーにて、「マネジメント・ケイパビリティ養成コース」での講師の仕事をさせていただきました。

2007年から本コースの講師をはじめて今回で4回目となりました。各企業から将来のコア人材として派遣された約20名の受講者を対象とし、主要なマネジメント知識とスキルの修習を目的としたコースです。2日間の集中講義でしたが、ケーススタディ演習や事前課題などを中心としたディスカッションでは活発な意見交換が行われ、実践的で楽しいセミナーになったと思います。

※上記「経営アカデミー」のURL
http://www.jpc-net.jp/academy/capability.html




## ●第30回 秋季「プラネット・セミナー」の開催案内

恒例の弊社主催「プラネット・セミナー」（2009年秋季）を、下記の通り開催いたします。 本セミナーは1995年から年2回開催し今回で15年、30回目を迎えます。ひとつの節目ということで、今回がファイナルセミナーとなります。今回はこれまでのプラネット・セミナーを総括する意味も込め、「日本企業の明日を語る！」というメインテーマのもと、各方面でご活躍されている以下3名の方をお招きし、リレー講演をお願いしております。

＜講演者＞
- 杉浦哲郎氏［みずほ総合研究所㈱ 専務取締役 チーフエコノミスト］
- 鍋山 徹氏 ［㈱日本政策投資銀行 産業調査部長］
- 谷口正俊氏［㈱アクティブリッジ 専務取締役］

＜日時、場所＞
- ◆ 日時： 11月11日（水）13：30～16：50
- ◆ 場所： 東京国際フォーラム（JR「有楽町」駅前） G－502会議室

東京国際フォーラム（有楽町）

●写真左
**実践！MBAトレーニング**
**中国ビジネスのケーススタディ**

●写真右
**即戦力が身につく！**
**最強のMBAバイブル**

## 吉田健司 著書のご案内

●好評発売中！！ 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
**「実践！MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」** PHP研究所刊 2,000円

●好評発売中！！ MBAコースのエッセンスをいいとこどりした本です。
**「即戦力が身につく！ 最強のMBAバイブル」** PHP研究所刊 1,400円

※上記2冊はお陰さまで、完売しました。
なお、「即戦力が身につく！ 最強のMBAバイブル」（改定版）につきましては、弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡ください。

## ビット89インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか？ 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員（体験会員）」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F（〒140-0014）
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP http://www.bit89.co.jp
発行責任者 吉田 健司