

## 現代企業におけるトップリーダーと『右腕』人材

山本 匡宏

### I はじめに

近年、経営における“失敗の研究”が盛んに行われている。例えば、シドニー・フィンケルシュタイン『名経営者がなぜ失敗するのか?』や、ジャグディシュ・N・シース『自滅する企業』などがある。ここでも述べられているように、過去に好業績をあげ名声を得た経営者であっても、成功体験を積み重ねる中で誤った経営判断を下すようになることがある。

筆者はその要因の一つとして“独裁経営の弊害”が挙げられるのではないかと考えた。“名将のもとに名参謀あり”と言われるように、過去の歴史を紐解くと、大きな功績を残した偉人には「右腕」とよばれる有能な人材がいたケースも少なくない。彼らはトップの意思決定を支え、トップのリーダーシップの発揮に良い影響を与えてきた。しかし企業のトップを支える右腕人材に関する研究は、本田宗一郎に対する藤沢武夫、松下幸之助に対する高橋荒太郎、井深大に対する盛田昭夫のような著名な事例についてのエピソード的研究を除けば、殆ど進んでいない。特に、現代の大企業における右腕人材に関する先行研究は見当たらない。

現代の大企業であっても、トップの意思決定を補佐したり、トップに足りない能力を補ったりする人材もしくは仕組みは何か存在するはずである。本研究はこれに鑑みて行ったものであり、現代の大企業にトップの右腕人材は存在するのか、存在するのであれば彼らの役割や要件は何か、存在しないのであれば彼らに代わる仕組みとはどのようなものか、を明らかにしようとしたものである。

始めに、本研究における“右腕人材”を次のように定義しておく。

「トップリーダーが全幅の信頼を寄せ、重要な経営判断を行う際に相談および共に行動することができる、腹心の部下。同志としてトップリーダーを支える、ごく限られた人数の者。」

## II 先行研究

### 1. 現代の中小企業における右腕人材の研究

まず、実証研究が唯一存在する、現代の中小企業における右腕人材の研究を確認する。

川喜多喬(1992)<sup>1</sup>は、“創業型製造業”に関する研究の中で、企業に不足している人材を調査した。その結果、直近に急成長した「浮上型」および急に落ち込んだ「失速型」の企業において、経営者の過半数が、経営者の片腕の不足感を感じていることを明らかにした。

富田安信(2000)<sup>2</sup>は、調査対象とした経営者の約65%に右腕従業員が存在し、その中でも企業規模が大きくなるにつれて右腕従業員が存在する割合が増えるという結果を得た。さらに、右腕従業員が中小企業の売上高の増大に貢献していることを実証分析によって見出した。

協坂明(2003)<sup>3</sup>は、右腕の存在が「競争力」や「事業拡大方針」に対して有意な正の影響を与えることを見出した。さらに右腕と企業パフォーマンスの関係を実証し、右腕の存在と、「売上の伸び」および「経常利益の伸び」とは正の相関があるとした。

稲村雄大・中内基博(2006)<sup>4</sup>は、ベンチャー企業において右腕社員は、①社長をサポートする相談相手、②新たな幹部人材の獲得、という役割を通じて、より高い競争力の達成に貢献していることを見出した。

これら4つの先行研究の結果から、現代企業でも、少なくとも中小企業においては、右腕人材が企業の成長・発展に大きな役割を果たしていることが確認できた。

### 2. 過去に活躍した右腕人材の研究

次に、過去に活躍した右腕人材の研究から、右腕人材の役割、右腕人材の要件、トップと右腕人材が機能するためのトップの要件、を確認する。

#### (1) 右腕人材の役割

森雄繁(1993)は補佐役の仕事の中で特に重要な仕事を、①「負担の軽減」、②「決断の補完」、③「非を諫めること」と結論づけた。特に「リーダーを諫めることを、命令の上下関係を基本とする組織によって行うのは極めて難しく、それができるのは人としての補佐役である」と付け加え、組織ではない“補佐役”の重要性を強調した。

1 サンプル総数146社、うち「浮上型」44社、「失速型」8社。

2 使用されたデータの出所は、中小企業経営者の実態に関する調査研究会が1998年に実施した「中小企業の経営実態に関する調査」である。回答企業は3178社。

3 日本商工会議所が1999年に実施した「人材ニーズ調査」のデータに基づく。回答企業は4119社。

4 アンケート対象企業は1999年以降2003年10月までに新興三市場に株式を公開したベンチャー企業。送付先企業数379社、回収数54件。

## (2) 右腕人材の要件

森（1991）は補佐役の要件として、補佐役とリーダーが「苦勞」と「青春」を共有し、「信頼」を得ていること、などを挙げた。後に森（1994）は補佐役に必要な条件を、①「少数であること」、②「目立たないこと」、③「分かちがたい絆」、とまとめている。

小田晋（2007）は補佐役に求められることとして、①リーダーの欠けた部分や足りない部分を補うこと、②リーダーの価値観や理想に共鳴し夢や目標に同一化できること、③リーダーにとって脅威と見られる存在にならないこと、などを挙げた。

## (3) トップと右腕人材が機能するためのトップの要件

森（1991）は、「リーダーが、積極的に自己の能力と知識を、補佐役に補ってもらおうとする時、『よき組合せ』が生まれる」としている。また森（1994）はリーダーに必要な条件として、①「権力におもねる者を排除すること」、②「おごりに気づくこと」、③「他人の意見を聴く寛容さをもつこと」を挙げた。

## 3. リーダーを墮落させる悪の腹心

以上、右腕人材の成功事例について先行研究を見てきた。しかし、トップリーダーが腹心を持つことで、悪い結果に繋がるケースもある。ケリー・J・サルコビッチ（2004）は、“リーダーを墮落させる悪の腹心<sup>5</sup>”を次の3種類に分類した。

1つめは、トップと二人だけの関係を作り、トップを孤立させる腹心である。腹心は特別扱いされることで目を曇らせ、誤ったアドバイスを繰り返す。そしてトップと歪んだ認識を共有し、互いの見方のみに従って組織を見るようになる。

2つめは、トップの聞き役または代弁者となり、トップと社員との会話を阻害する腹心である。腹心がいつの間にか影の実力者となり、その結果、トップに伝わる情報にフィルターがかかり、トップと社員との気持ちに危機的な温度差が生じてしまう。

3つめは、面従腹背を装いトップの転覆と乗っ取りを狙う腹心である。有能であるが故に、上司の庇護がある限りなかなかボロを出さないが、組織全体にとって最も危険な存在である。

## 4. 先行研究の問題点と明らかになっていない領域

ここで、先行研究の問題点、および先行研究で明らかになっていない領域をまとめる。

- ① 従来のリーダーシップ研究はトップ単独のリーダーシップに関するものであり、“右腕人材”に関する理論が構築されることはなかった（※本稿では説明を割愛した）
- ② 現代企業では、中小企業に属する右腕人材に関する研究しか存在しない

5 本研究における“右腕人材”は成功者をイメージしているため、“悪の腹心”という表現を用いる。

- ③ 大企業に属する右腕人材の研究は、過去に活躍した創業社長を支えた右腕人材に関するものしか存在しない

つまり管見の限り、先行研究には、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研究は存在しないのである。

### Ⅲ 本研究の目的と方法

#### 1. 研究の目的

本研究は、現代の大企業に属する右腕人材について、その存在、役割、要件などを明らかにすることを目的とする。存在しない場合は、それに代わる仕組みを明らかにする。その上で、今後の日本企業に求められる、トップの意思決定を支える機能について考察する。

#### 2. 研究の方法

上記内容について、大企業の社長、経営幹部、組織責任者を経験した人々へのインタビュー調査を行った。インタビューは原則として1対1の面談形式で実施し、内容は録音した。後日、音声データのテープ起こしを行い、文書化した情報を整理し分析した。

なお、創業社長を支える右腕人材については、今回はインタビュー調査を実施せず、文献調査で代用した。筆者の関心が、大企業に入社して経営幹部になった人々にあるためである。また本研究では、株式非公開会社を研究対象としなかった。株式上場企業とはガバナンスの仕組みに違いがある可能性があり、時間の制約から研究の範囲を限定するべきと考えたためである。

### Ⅳ 仮説

先行研究の主張を踏まえ、以下の仮説を立案した。

#### (1) 独自の仮説

- ・現代の大企業にも、トップの右腕人材は存在する
- ・右腕人材の必要性を最も強く感じているのは社長である

#### (2) 先行研究の主張から

- ・右腕人材の役割は、①負担の軽減、②決断の補完、③非を諫めること、である

- ・右腕人材の要件は、①トップと資質や能力を補完する関係にある、②トップと夢や目標を共有している、③トップとの分かち難い絆（信頼関係）がある、④トップに脅威と見られる存在にならない、である
- ・トップと右腕人材が機能するためのトップの要件は、①右腕人材を活かす意思を持つ、②“悪の腹心”を排除する、③驕らない、④諫言を受け入れる、である

## V 事例研究

### 1. インタビューリスト

本研究において、インタビュー調査の対象とした経営者の主な経歴は下表の通りである。今回は調査対象者が属する（もしくは属した）企業の業種は限定しなかった。“右腕人材”についての意見は、個人の経験や各企業の企業風土からは少なからず影響を受ける可能性があるが、業種との関連性は薄いと考えたためである。

表1 インタビュー調査の対象者

	主なご経歴（現職を含む）
a氏	ダイキン工業（株）常務
b氏	三洋電機（株）国内営業本部副本部長
c氏	住友信託銀行（株）副社長 / （株）住信基礎研究所 社長、理事長
d氏	日本IBM（株）監査役 / NSISS（株）社長 / 日本生命保険相互会社 監査役
e氏	日本IBM（株）副社長、副会長
f氏	コベルコシステム（株）社長 / SAP ジャパン（株）S.V.P. 西日本支社長
g氏	キリンビール（株）社長、会長
h氏	カネボウ（株）副社長
i氏	花王（株）社長室長、大阪支店長 / 花王販売（株）副社長 / （株）アクト・デリカ 社長
j氏	住友信託銀行（株）社長、会長
k氏	ファーストキッチン（株）社長 / 日本サブウェイ（株）社長 / （株）ダイナック 社長
l氏	松下電池工業（株）常務 / 松下電器産業（株）人材開発センター所長
m氏	日本IBM（株）常務 / （株）山城経営研究所 社長
n氏	シャープ（株）情報家電開発本部副本部長兼 AV 商品研究所所長
o氏	オムロン（株）副社長
p氏	松下電器産業（株）役員

（姓名の50音順に記載、本稿では姓名は記載しない）

## 2. インタビュー・ガイドライン

インタビュー調査に先立ち、インタビュー・ガイドラインを作成した。調査対象者に対しては事前に、本研究の概要とインタビュー・ガイドラインを連絡した。

### 【インタビュー・ガイドライン】

・ご自身（可能であればご自身が仕えられた社長）の右腕人材とよべる方はおられましたか？

Yes の場合： 右腕人材が果たした役割、要件、人数、役職、知り合った時期

右腕人材を使うトップの要件／右腕人材との接し方

右腕人材の必要性を感じたきっかけ／自身の後継者候補であったか

自身が誰かの右腕人材であったことがあるか

No の場合： その理由（必要性の有無、右腕人材を持つ事のデメリットなど）

右腕人材を代替する仕組み／トップの要件

## 3. 実務家へのインタビュー<sup>6</sup>

本節ではインタビュー調査結果のレビューを行う。各調査対象者の意見は、発言者を特定できないように匿名とし、簡単なプロフィール<sup>7</sup>と合わせて A 氏～P 氏と記載する。なお、先に紹介した調査対象者の名前の順番と大文字アルファベットの順番は一致しない。

分析の準備として、まず文書化したインタビュー記録を詳細に読み込み、各調査対象者が発言したコメントを質問項目ごとに分類した。次にそのコメントをコード化し、導出されたコードのみを別途整理して分析に用いた。

インタビュー調査結果は、以下 (1)～(4) で右腕人材の存在を否定した人々の意見を、(5)～(13) で右腕人材の存在を肯定した人々の意見をレビューする。いずれもデータ数が少ないため今回の調査だけで十分とは考えていないが、いくつもの興味深い結果が得られた。今後調査対象者の数を増やすことで調査結果の信憑性を高めたい。

### (1) 現代の大企業にトップの右腕人材は存在するか：「No」と答えた人

「現代の大企業にトップの右腕人材は存在するか」という問いに対し、「No」と答えた人は9名であった。役職別に見ると、社長1名、副社長3名、役員3名、責任者2名である。A 氏（社長）のみ「必要性がなかった」という回答であり、他の8名は「存在しな

6 インタビュー調査では、皆様から貴重な体験談、ご意見、考え方などを提供して頂いた。

それを筆者の解釈で纏めたものが本論文であるため、記述内容に関する責めは全て筆者の負うところである。また本論文は、頂いたご意見の優劣を論ずるものではない。

7 子会社などでのご経歴をお持ちの方もおられるが、本研究では、中小企業基本法が定める「中小企業者」に合致する企業でのご経歴は除外している。

い」もしくは「存在してはならない」という回答であった。特にC氏（副社長）は「存在してはならない」と述べており、その弊害を強調していた。右腕人材が存在し得るケースについては、「創業社長やオーナー社長であれば存在し得る」、「昔は自社にも存在した」などの意見が出た。

#### (2) Noの場合：右腕人材を持つことのデメリット

右腕人材の存在を否定した人々に、右腕人材を持つことのデメリットを尋ねた。結果を分類すると、①“悪の腹心”が右腕となる可能性、②少人数でマネジメントすることによる守備範囲の限界、③社内の目や世間の目、とまとめることができた。

#### (3) Noの場合：右腕人材の役割を代替する仕組み

右腕人材の存在を否定した人々に、右腕人材の役割を代替する仕組みについて尋ねた。現代の大企業は「組織で対応」しており、トップが特定の人と相談したり行動したりということはない、という意見が大半であった。合わせて、トップの意思決定は「衆議独裁」であるので、多くの人の声を聞き最後は一人で決めている、という意見が多く聞かれた。

“相談”という観点では、「特定の相談相手がいるとすれば、個人的につながりのある社外の人」、もしくは社内にいるとすれば「ライバル関係にならない年下の人」という意見も出た。

#### (4) Noの場合：トップの要件

右腕人材の存在を否定した人々に、トップの要件を聞いた。その結果を分類すると、右腕人材の存在を否定した人々が考えるトップの要件は、以下の5つにまとめることができた。

- ① 驕らない
- ② 諫言を受け入れる
- ③ 公平である
- ④ 部下を信頼し切る
- ⑤ 強い精神力がある

#### (5) 現代の大企業にトップの右腕人材は存在するか：「Yes」と答えた人

「現代の大企業にトップの右腕人材は存在するか」という問いに対し、「Yes」と答えた人は7名であった。役職別に見ると、社長4名、副社長2名、役員1名、責任者0名である。これらの賛成意見は、大きく2つに分けることができる。まず社長経験者4名は「自分には必要だった」「社長だからこそ必要」というように、“社長が感じる右腕人材の必要性”を強く意識していた。社長経験者のうち2名は「社長だからこそ必要」ということを明確に述べている。他方、副社長および役員経験者の3名は「社長にはもちろん必要だが、もう少し下の役職からその必要性が生まれる」と考えており、“社長”であることへの意識は比較的低い。

ここで、右腕人材の存在を否定した人々の意見との大きな違いは、右腕人材は「組織対応では代替できない」、「社外の人では代替できない」という意見が出たことである。その他、右腕人材の存在について4名が「存在は周りにも分かる」と述べたことも興味深い。

#### (6) Yes の場合 : 右腕人材の役割

右腕人材の存在を肯定した人々に、右腕人材の役割を尋ねた。その結果を分類して、右腕人材の役割をまとめると以下の6つとなる。

- ①負担の軽減
- ②決断の補完
- ③非を諫めること
- ④組織横断的な仕事
- ⑤リスク管理と失敗のリカバー
- ⑥悪役を演じる

#### (7) Yes の場合 : 右腕人材の要件

右腕人材の存在を肯定した人々に、右腕人材の要件を聞いた。その結果を分類すると、右腕人材の要件として、以下6つを抽出することができる。

- ①トップになれる能力がある
- ②夢や目標を共有している
- ③分かち難い絆がある
- ④脅威と見られる存在にならない
- ⑤行動力がある
- ⑥社内で尊敬を集めている

#### (8) Yes の場合 : 右腕人材と知り合った時期

右腕人材の存在を肯定した人に、右腕人材と知り合った時期を尋ねた。右腕人材と知り合った時期は「比較的若いとき」という意見が多かった。創業社長のケースとは違い、右腕人材が入社して以来ずっと社長の近くにいるということは無いようだが、長い時間をかけて信頼関係が築かれていることが重要な要件の一つとなっていた。

#### (9) Yes の場合 : トップの要件

右腕人材の存在を肯定した人々に、右腕人材を使うトップの要件を尋ねた。この結果、トップと右腕人材が機能するためのトップの要件は、以下8つに整理することができる。

- ①右腕を活かす意思を持つ
- ②驕らない
- ③諫言を受け入れる
- ④公平である
- ⑤部下を信頼し切る
- ⑥強い精神力がある
- ⑦人間的な魅力がある
- ⑧部下に尊敬される信念を持つ

ここで、②～⑥の5項目は、右腕人材の存在を否定した人々から出た意見と同じであった。

#### (10) Yes の場合 : 右腕人材の必要性を感じたきっかけ

右腕人材の存在を肯定した人々に、右腕人材の必要性を感じたきっかけについて語ってもらった。多くの人が「社長と副社長以下では、会社に対する意識や責任の重さに大きな差がある」「社長は孤独」と述べており、社長ならではの孤独を感じたときに右腕の必要

性を強く感じていた。“社長と副社長の差”については、社長経験者のみならず、右腕人材の存在を否定した副社長経験者の人々からも同様の意見が出た。さらに、「自分に能力がないことを知っているからだ」という意見もあった。

(11) Yes の場合 : 右腕人材との接し方の工夫

右腕人材の存在を肯定した人々に、右腕人材との接し方の工夫を尋ねた。右腕人材との接し方の工夫については「常に一緒にいるわけではない」「緊張関係が必要」「右腕を特別扱いしない」という意見が出た。一方、「ある程度は派閥の存在は仕方ない」という意見もあった。

(12) Yes の場合 : 右腕人材が後継者候補か

右腕人材の存在を肯定した人々に、右腕人材が後継者候補となり得るかを聞いた。これも、社長経験者と副社長および役員経験者で意見が分かれた。社長経験者は「右腕は後継者になれない」と考えており、副社長および役員経験者は「後継者となる可能性が高い」と考えている。

(13) Yes の場合 : その他

その他、筆者が準備した質問項目以外にも、右腕人材について考える上で非常に重要な意見を聞いた。それは「一般的に大企業は組織対応でマネジメントができる仕組みを持っているため、右腕人材が必ずいないといけないということではなく、相応しい人物がいない場合はむしろいない方が良い」というものである。この意見が、右腕人材の必要性を特に強調した社長経験者2名から出たということは、大きな意味を持つと考えられる。

## VI 事例の考察

### 1. 本研究で明らかになったこと

(1) 仮説検証 : 現代の大企業にも、トップの右腕人材は存在する

右腕人材の存在については、意見が分かれた。存在を否定した人が9名、肯定した人が7名である。

肯定 ⇒ 社長4名、副社長2名、役員1名、責任者0名

否定 ⇒ 社長1名、副社長3名、役員3名、責任者2名

否定した人は「大企業は“組織としての右腕”を使ってマネジメントすべきである」という意見であり、組織のメリット・人のデメリットを重視していた。逆に肯定した人は

「“組織としての右腕”だけでなく、“人としての右腕（インフォーマルな存在）”が必要である」という意見であり、人のメリット・組織のデメリットを重視していた。

ここで、何故意見が分かれたのかについて考察する。考えられる理由の一つは「通常大企業は強い組織を持っているため、“人”としての右腕は不要という会社が約半数は存在する」ということである。一方で筆者は、社長経験者は右腕人材の存在に肯定的な意見が多いことに着目した。役職別に見ると、右腕人材の存在を肯定した人が否定した人より多いのは社長経験者だけである。この理由を筆者は、「トップは右腕人材の存在が周りから見ると考えているが、周りからは見えていない、もしくは右腕として信頼された方自身がそれに気付いていない場合もあるのではないか」と考えた。これには追加検証が必要であり、本研究の結果だけで結論付けられるものではない。しかしながら、次の事実から、筆者の新たな仮説を立証できる可能性はあると考える。

トップの右腕人材について、「大企業には存在してはならない、人に依存してはならない」と回答したC氏（副社長）、「大企業の社長だからこそ必要、存在は周りにも分かる、組織では代替できない」と回答したL氏（社長）、および「必要、組織では代替できない」と回答したP氏（役員）の3名は、同じ会社の元同僚である。このように、同じ会社で経営幹部として活躍した人でも、右腕人材の存在に関する見方は異なることがある。さらに、P氏はかつてC氏を右腕として信頼していたと証言している。

つまり、例えばトップが特定の個人を特に信頼して右腕だと思っけていても、トップは「公平性」をもって右腕人材と接し、また右腕となる人は、会社のため社会のために「自分の役目を果たしているに過ぎない」と考えており、自分が特別信頼されていることに気付いていないのではないだろうか。またそういう人たちであるが故にトップに信頼され、“右腕”となることも推察できる。今回のインタビュー調査の中で、「自分の役割を果たしているだけ」という言葉は、右腕人材の存在を否定した人々から多く聞かれた言葉である。

## (2) 仮説検証：右腕人材の必要性を最も感じているのは社長である

仮説は正しいと考えられる。インタビュー調査を通して、最終意思決定者である社長には、社長にしか分からない「孤独」や「プレッシャー」が存在し、心の拠り所を求めていることが明らかになった。会社の方向性を左右するような修羅場では、信頼できる特定の“右腕人材”と共に考え、行動する社長は少なくない。

## (3) 仮説検証：右腕人材の役割は、①負担の軽減、②決断の補完、③非を諫めること、である (③には人としての右腕人材が必要)

インタビュー調査結果から、仮説①、②、③が正しいことが確認できた。合わせて、④組織横断的な仕事、⑤リスク管理と失敗のリカバー、⑥悪役を演じる、という3項目を新しく見出すことができた。

- (4) 仮説検証：右腕人材の要件は、①トップと資質や能力を補完する関係にある、  
②トップと夢や目標を共有している、③分かち難い絆（信頼関係）がある、  
④トップに脅威と見られる存在にならないこと、である

インタビュー調査結果から、仮説②、③、④が正しいことが確認できた。仮説①については「能力の補完」という域を超えて「トップになれる能力がある」ことが要件となることを見出すことができた。合わせて、⑤行動力がある、⑥社内で尊敬を集めている、という2項目を新しく見出すことができた。今回の調査で右腕人材の存在を否定された人々の意見を否定するつもりは全く無い。しかしそこで挙げた「右腕人材を持つことのデメリット」を克服できる人物こそが、本当の“右腕”になり得ると考えられる。

- (5) 仮説検証：トップと右腕人材が機能するためのトップの要件は、①右腕人材を活かす意思を持つ、②“悪の腹心”を排除する、③驕らない、④諫言を受け入れる、である  
インタビュー調査結果から、仮説①、③、④が正しいことが確認できた。仮説②は意見が出なかった。合わせて、⑤公平である、⑥部下を信頼し切る、⑦強い精神力がある、⑧人間的な魅力がある、⑨部下に尊敬される信念を持つ、という5項目を新しく見出すことができた。

## (6) 補足

インタビュー調査により、現代の大企業においても、トップの右腕人材が存在することで“良い経営”の実現に繋がる例があることが分かった。彼らは実際に、社内でその能力を発揮し活躍している。ただし、「それに相応しいトップや右腕人材が存在しない場合は、無理に右腕人材を作るべきではない」という意見も聞かれた。トップには、右腕となるものを見抜く目、育てる能力も必要となるといえよう。また、サラリーマン社長は創業社長に比べると社長の在任期間が短いためか、本稿冒頭で挙げたような有名人が生まれる可能性は低いと考えられる。

現代大企業の創業社長を支える右腕人材については本稿では説明を割愛するが、文献調査によると、右腕人材が存在するケースは存在した。本人がインタビューを受けるなどしていることから、周りにも世間にも、その存在は比較的に見えやすいという可能性がある。右腕人材の存在が見えるか否かが、創業社長とサラリーマン社長との大きな違いになるのかも知れない。

## 2. 本研究の貢献と残された研究課題

### (1) 本論文の貢献

今まで研究されていなかった「現代の大企業における右腕人材」について、先駆的研究の一つとして、いくつかのケースにおける実態を明らかにした。

## (2) 本研究の反省

本研究では、“右腕人材”について調査してきた。これは定義が難しい言葉であり、筆者自身も万人が共通の理解ができる明確な定義を示すことができなかった。筆者の経験不足、力不足に因るものであるが、各調査対象者および筆者が持つ右腕人材のイメージが、完全には合致していない可能性があるという点は認めざるを得ない。より正確な分析を行うためには“右腕人材”の明確な定義が必要である。

## (3) 残された研究課題

本研究では16名の実務家から話を聞いたが、各調査対象者の意見は、個人のパーソナリティや過去の経歴、会社の置かれた状況、時代背景などと関連していることも考えられる。より個人に焦点をあてて個々のケースを追い、具体的な関連を見ていくことが必要であろう。それにより、右腕人材の存在に対する意見が異なる理由や、「組織」で代替すべきケースの具体例などが見えてくる可能性もある。

その他、今回は若手経営者、女性経営者、外国人経営者に対するインタビュー調査ができなかった。経営幹部へのアクセスは簡単ではないが、より知見を深めるためには更なる調査データの蓄積が必要である。さらに、日本企業がグローバル展開する際に、日本企業のトップと右腕人材の関係性が海外現地法人に適用できるかについても深い考察が必要である。最後に、非常に困難な課題ではあるが、右腕人材の存在がどのくらい“業績向上”に繋がったのか、を明らかにする必要があるだろう。

“右腕人材”に関する研究は、トップリーダーの意思決定に関わる非常に重要なテーマであるにも関わらず、まだまだ未開拓領域が多い。より深い実態研究が望まれるが、それらは今後の研究課題としたい。

## 〈謝辞〉

本研究は、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科における課題研究として実施したものである。本論文は、課題研究を進める中で親身かつ手厚いご指導を賜った宮本又郎教授、岡本好央教授をはじめ、貴重なアドバイスを頂いた教授の方々、インタビューに応じて下さった実務家の方々、インタビュー対象者をご紹介頂いたの方々、多くの気付きや刺激を与えて下さったIBA学友の皆様、その他この研究に関わって下さった全ての方々のご協力によって完成し得た。十分とは言えないが、短期間で一定の成果を得ることができたのは、皆様のお陰としか言いようがない。ここに厚く御礼申し上げたい。

合わせてインタビューに応じて下さった方には、皆様に貴重な情報を惜しみなくご提供頂き、本研究において多くの示唆を頂いたにも関わらず、お伺いした内容のごく一部しか本論文に反映することができなかったことをお詫びせねばならない。小生の力不足に因るところである。しかしながら、小生にとっては大変貴重な経験となった。改めて謝意を

表すとともに、この経験を活かして成長し続けることをご恩返しを果たしたい。

2009年1月30日

山本 匡宏

#### 主な参考文献

- Jagdish N. Sheth [著] スカライイトコンサルティング [訳] (2008) 『自滅する企業—エクセレントカンパニーを蝕む7つの習慣病』 英治出版
- Kerry J. Sulkowicz [著] 酒井泰介 [訳] (2004) 「悪の腹心—リーダーを墮落させる危険な関係」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 第30巻第4号、ダイヤモンド社
- Michael A. Roberto [著] スカライイトコンサルティング [訳] (2006) 『決断の本質』 英治出版
- Nadler David A. [著] 鈴木泰雄 [訳] (2006) 「経営参謀の心得—右腕たる者の価値と言動のルールを検証する」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 第31巻第2号、ダイヤモンド社
- Sydney Finkelstein [著] 酒井泰介 [訳] (2004) 『名経営者が、なぜ失敗するのか?』 日経BP社
- 青野豊作 (1997) 『番頭の研究—会社を強くする、日本型補佐役の条件』 ごま書房
- 石田退三 (1961) 『人生勝負に生きる』 実業之日本社
- 伊丹敬之 (1998) 「二人の天才」 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎 [編] 『ケースブック・日本企業の経営行動④企業家の群像と時代の息吹き』 有斐閣
- 稲村雄大・中内基博 (2006) 「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
- 小田晋 (2007) 『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
- 加来耕三・他 (1996) 「参謀の資質」 『プレジデント』 第34巻第11号、プレジデント社
- 川喜田喬 (1992) 「創業型製造業における人材問題と人材育成」 日本労働研究機構 『創業型製造業における雇用行動と人材育成』 調査研究調査書第17号
- 児玉智浩 (2007) 「参謀という生き方」 『月刊BOSS』 第22巻第9号、経営塾
- 佐藤朝泰 (1983) 『大番頭の研究—日本の経営の底力の秘密』 かんき出版
- 富田安信 (2000) 「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
- 半藤一利 (2005) 「参謀論：ナンバー・ツーが組織をつくる」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 第30巻第4号、ダイヤモンド社
- 日置弘一郎・森雄繁・高尾義明・太源有 (1998) 『日本企業の「副」の研究』 白桃書房
- 平田雅彦 (1998) 『二人の師匠—松下幸之助と高橋荒太郎』 東洋経済新報社
- 藤沢武夫 (1998) 『経営に終わりは無い』 文藝春秋
- 前川洋一郎 (2007) 「CSR推進に番頭経営のすすめ—松下電器の番頭・高橋荒太郎の事例」 『論叢松下幸之助』 第7号、PHP総合研究所
- 宮本又郎 (2002) 「塚本幸一」 宮本又郎 [編] 『日本をつくった企業家』 新書館
- 森雄繁 (1991) 「組織における補佐役の役割」 『神戸大学修士論文』
- 森雄繁 (1993) 「補佐役の役割とその要件」 『Business Insight』 第1巻第2号、神戸大学
- 森雄繁 (1994) 『補佐役—新しいリーダーシップ像』 同文館出版
- 脇坂明 (2003) 「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—伸びる企業の人材戦略』 勁草書房
- 『日経産業新聞』 「頼れる右腕探せ (2) 異能支える同窓の士」 1993年8月24日、p.28
- 『日本経済新聞 (朝刊)』 「高橋・松下電器顧問に聞く、ナンバー2は実践者」 1986年5月31日、p.7
- 『日本経済新聞 (朝刊)』 「創業を支えた名わき役—藤沢武夫、役者踊らす演出家」 1999年7月11日、p.8