

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

The Role and the Effect of Right-hand Man and Other Executives in Start-up Firms:

稲村 雄大 (Katsuhiko INAMURA)

東海大学政治経済学部

中内 基博 (Motohiro NAKAUCHI)

東洋大学経営学部

1. イントロダクション

近年、戦略マネジメントの分野において、戦略策定や組織パフォーマンスにおけるトップ・マネジメントの重要性が注目を集めている。ここでは、組織のリーダーであるトップ・マネジメントは、組織を形成しマネジメントを行う強力な意思決定者であり (Weiner and Mahoney, 1981; Bantel and Jackson, 1989)、組織パフォーマンスに影響を与える存在と捉えられている。また、大企業に比してベンチャーなどの小規模組織では、そのようなトップ・マネジメントの重要性がさらに高まると考えられており、たとえばFinkelstein and Hambrick (1996)によると、ベンチャーなどの小規模企業においてトップ・マネジメントの構成員である社長・幹部社員のさまざまな特性が戦略的意思決定やパフォーマンスに及ぼす影響は、大企業に比して非常に大きい。したがって、トップ・マネジメントを構成する優秀な人材の確保と、それらの人材の活用は、ベンチャー企業の成長と発展にとって重要な鍵になると考えられるのである。

本稿の目的は、トップ・マネジメント構成員がベンチャー企業においてどのような役割を果たすのかを探り、それらの構成員がそれぞれの役割を通じてベンチャー企業のパフォーマンスにいかなる影響を与えるのかを検証することで

ある。その際、トップ・マネジメント構成員として社長や幹部社員だけでなく、近年中小企業を対象とした研究において注目されている右腕社員に焦点を当て、その役割やベンチャー企業のパフォーマンスに対する影響を探っていく。

以下ではまず、先行研究や実際のベンチャー企業に対するインタビュー調査を基に、ベンチャー企業におけるトップ・マネジメント構成員、特に右腕社員の役割とその効果を探る。その後、アンケートデータを用いた定量的分析によって、それらの役割と効果について検証するとともに、さらに踏み込んだ分析を行うことにする。

2. 研究の背景**2-1. ベンチャー企業におけるトップ・マネジメントの影響力**

前述のように、組織のリーダーであるトップ・マネジメントは、組織を形成しマネジメントを行う強力な意思決定者 (Weiner and Mahoney, 1981; Bantel and Jackson, 1989) とされており、またそうしたリーダーの特性は戦略やパフォーマンスといった組織成果に反映される (Hambrick and Mason, 1984) と考えられている。さらに、そのようなトップ・マネジメントが企業の戦略的意思決定やパフォーマンスに及ぼす影響は、大企業よりもベンチャーなどの小規模組

織においてより大きなものになると予測されている (Finkelstein and Hambrick, 1996)。したがって、ベンチャー企業の成長や発展にとっては、いかなる人材によってトップ・マネジメント組織を構成し、それらの人材をどのように活用するのかということが重要になると考えられるのである。

この問題に関して Eisenhardt and Schoonhoven (1990) は、トップ・マネジメントが経営資源の水準や若い企業の成長性に重要な影響を与えるとして、創業時のトップ・マネジメント・チームの特性と成長性との関連性を分析している。また、新興三市場へのIPOを達成したベンチャー企業27社を対象として中小企業総合研究機構が行ったインタビュー調査¹においても、企業のトップ・マネジメント構成員である幹部人材が果たす役割の重要性が指摘されている。同調査によると、多くの企業において幹部人材は自らの有する専門知識によって社長の能力を補い、ベンチャー企業の成長を支えていた (中小企業総合研究機構, 2004) という。こうした先行研究や調査は、優秀な幹部人材をいかにして確保するかが、企業にとって重要な問題であるということを示唆している。

2-2. ベンチャー企業における右腕社員

以上のように、ベンチャー企業の成長においてトップ・マネジメント構成員としての幹部人材は重要な役割を果たしていると考えられる。しかし、より興味深いのは、上述のインタビュー調査 (中小企業総合研究機構, 2004) において多くのベンチャー企業の社長が、幹部人材の中でも特定の人物の存在が成功に大きく貢献したとコメントしている点である。すなわち、トップ・マネジメントを構成する幹部人材のうち、社長のナンバー2もしくは右腕に該当する特定の人材が、ベンチャー企業の成長にとって重要な役割を担っているというのである。

こうしたベンチャー企業における特定のマネジャーの存在とその重要性については複数の研究が指摘している。たとえば、榊原・前田・小

倉 (2002) は〈ベンチャー企業がイノベーションを起こす8カ条〉のひとつとして「右腕となる人物を育てて任す」ということを挙げている。任すことにより、育ち、育つことにより創業者は次のテーマに視野とエネルギーを向けられるとしている。また、彼らは、〈ベンチャー企業が倒れないための8カ条〉のひとつに「自分と持ち味の違う仲間を取り入れる」ということを挙げている。「自分と違う意見のいえる人を、常に右脇においておく」ことの重要性を説いているのである。

こうした調査や経験的知見による記述に対して、実証分析によって右腕社員²が小規模企業のパフォーマンスや戦略に与える影響について検証した先駆的研究としては、富田 (2000) や脇坂 (2003) などがある³。脇坂 (2003) は「競争力」や「事業拡大方針」に対して右腕の存在が有意な正の影響を与えるということを見出すとともに、右腕のいない企業でも事業拡大意欲の強い企業ほど右腕を望んでいるという結果を得ている。その理由として脇坂は、企業拡大により経営者1人ではうまくいかず、自分と同程度の業務管理ができる人材が欲しいのではないかと推察している。また、事業規模の拡大に合わせて日常業務全般の管理および戦略の提案等を行うことのできる人材として右腕を求める声が多かったと記している。以上の指摘は、全社戦略の策定および業務管理全般に右腕が関与している可能性を示唆していると考えられる。

さらに、富田 (2000) は、右腕社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ている。また、脇坂 (2003) も右腕とパフォーマンスの関係を実証し、右腕の存在と、「売上への伸び」および「経常利益の伸び」とは正の相関があり、特に従業員規模が10人から30人未満では有意な結果が得られたとしている。ただし、従業員数が30人を超えると経常利益については有意な結果が得られず、売上高でも若干説明力が落ちている。一方、富田 (2000) の分析結果によると、従業員が30人を超えると売上高に対する右腕従業員の説明力は

5～29人の場合に比して高くなっている。

これらの研究はあくまでも中小企業を主な対象としたものであるが、その分析結果が示唆しているのは、右腕社員が企業の戦略やパフォーマンスに対して何らかの影響力を有しているだけでなく、企業の成長にともなって、右腕社員の必要性や役割も変化していく可能性があるということである。では、本稿が注目するベンチャーなど新興企業において、右腕社員は具体的などのような役割を果たしているのだろうか。前述の中小企業総合研究機構（2004）によるインタビュー調査では、次のようなケースが見られた。

『A社：保険代理店業』

A社は中小企業および個人を対象とする福利厚生等を目的とした保険商品の対面募集業務を行う企業として設立された。その後、A社はダイレクトマーケティング手法を取り入れ、ポスティングや印刷媒体、インターネットなどを活用した通販専門保険代理店へと転換し、成長・発展を続けている。ここ数年は毎年契約件数を倍増させており、2002年には大阪証券取引所ナスダック・ジャパン（現ヘラクレス）へと株式上場を達成した。

A社のこのような急成長の裏には、A社社長を支えた重要な人物の存在があったという。事業が軌道に乗り急速な成長を始めたA社では、社長をはじめとして若い人材が非常に多かった。それまでは若い人材の勢いや活力によってなんとか成長してきたが、A社社長によると、「継続的な成長を達成していくためには、経験が豊かでバランス感覚の優れた大久保彦左衛門⁴のような人材が必要」であった。

そこでA社社長は、以前にベンチャーキャピタルの研究会で知り合っていたY氏に声をかけた。Y氏は銀行出身で他社の社長を務めたこともある人物であり、A社社長にとっては右腕として理想的な人材であった。長期の説得の末、なんとかY氏を獲得することができたが、社長をはじめとした若い人材の勢いを経験やバラ

ンス感覚でサポートするというY氏の役割は、A社の成功にとって非常に重要であったという。

さらに、A社においてY氏はもうひとつ重要な役割を担っていた。それは新たな幹部人材の獲得ルートとしての役割である。組織が拡大してきたため、A社は管理部門をいっそう強化する必要があった。そこでY氏は銀行時代の部下で、某リース会社の副社長を務めていた人材をスカウトし、取締役兼COOとして招聘したのである。

出典：中小企業総合研究機構（2004）

A社のケースから、右腕社員の役割に関して、2つの可能性を見出すことができる。第一に、右腕社員は豊富な経験に基づいて社長をサポートする役割を担っているという点である。第二に、右腕社員が独自のネットワークを活用して新たな人材の獲得ルートを提供する役割を担っているという可能性である。

豊富な経験に基づく社長のサポートに関しては、中小企業における右腕社員を研究対象とした富田（2000）や脇坂（2003）の主張と一致している。創業当初は事業の規模も小さく、社長個人の力で組織や事業を拡大していくことが可能かもしれない。しかし、組織がより大きく複雑になるにつれて、必要とされるマネジメント能力は個人単独および社長を中心とした集権的意思決定システムのキャパシティを超えてしまうことが考えられる（Hambrick and Crozier, 1985）。したがって、事業の拡大に合わせて社長の意思決定をサポートする右腕社員の重要性が高まるのであろう。松田（2001）も、1人の起業家がいかに万能であっても、価値観の異なる100人以上の従業員を一定方向に向かわせることは困難であり、長期成長を維持するには、「攻め」の起業家に対して「守り」のナンバー2、すなわち「真の番頭」が必要だとしている。

またA社のケースにおいて、Y氏が自身のネットワークから以前の部下を取締役兼COOとしてスカウトしているとあるが、これは先行研

究では注目されてこなかった「人材獲得ルート」としての役割を右腕社員が担っている可能性を提示しているものと考えられる。前掲のインタビュー調査（中小企業総合研究機構，2004）において，A社以外にもいくつかのベンチャー企業で，ナンバー2もしくは右腕社員がその個人的なネットワークから新たな幹部人材を獲得していた。ベンチャーなど新興企業において，トップ・マネジメントを構成する優秀な人材の確保と活用が成功を左右する重要な鍵になるとすれば，右腕社員が「人材獲得ルート」としての役割を担っている可能性があるということは，非常に興味深い知見である。したがって，そのような右腕社員の役割が，広くベンチャーなど新興企業において成長を促進する要因となっているのかどうかを検証することには，大きな意義があると考えるのである。

3. アンケートデータによる分析

先行研究およびインタビュー調査から得られた上記の知見をさらに深く検証するために，中小企業総合研究機構がインタビュー調査を受けて収集したアンケートデータを用いて，定量的な分析を行う。

3-1. サンプルおよび分析モデル

アンケートの対象企業は，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であり，送付先企業数は379社，回収数は54件であり，14.2%の回収率であった。したがって，本稿で分析に用いられるサンプル企業は54社であり，また各社3期（創業時・中期・IPO直前期）のデータが得られることから，観測数は162である。そのうち欠損値のあった16のケースを除く，146のケースが最終的な分析に用いられた。

本稿では，以上のようなサンプルを用いて，トップ・マネジメント構成員としての幹部社員および右腕社員が，ベンチャー企業においてどのような役割を担い，それが組織パフォーマンス

表1 市場別送付先企業数と回収率

| | 送付先企業数 | 回収数 | 回収率 |
|--------|--------|-----|--------|
| ジャスダック | 258 | 34 | 13.18% |
| ヘラクレス | 72 | 12 | 16.67% |
| マザーズ | 49 | 8 | 16.33% |
| 計 | 379 | 54 | 14.25% |

スに対してどのような影響を与えるのかを分析する。ここで用いられる組織パフォーマンス指標は主に「競争力」と「製品・サービスの質」である。前述のHambrick and Mason (1984)によると，トップ・マネジメントが影響を与えるのは戦略変更，多角化，国際化，研究開発費支出，製品イノベーションといった全社戦略に関する意思決定であり，選択した全社戦略の結果として，最終パフォーマンスである財務パフォーマンスに影響が及ぶ。これらを参考に本稿では，全社戦略の観点から右腕社員や幹部社員が「総合的な競争力」に影響を与えるかどうかを分析していく。また，Hambrick and Mason (1984)が指摘するように，トップ・マネジメントは製品イノベーションに影響を与えることから，「製品・サービスの質」をパフォーマンスとして考える。

組織パフォーマンスに影響を与える要因としては，右腕社員および幹部社員が果たしていた特定の役割に注目する。具体的には，それらの社員が，戦略的意思決定を行う際に社長の相談相手となっているのかどうか，そして新たな幹部社員の獲得に際して獲得者としての機能を果たしているのかどうかである。これはインタビュー調査から得られた知見に基づいており，前者は社長の相談・サポート役として，後者は人材獲得ルートとしての役割を表している。

3-2. 変数の測定と分析方法

従属変数であるパフォーマンス指標には，前述のように「総合的な競争力」（以下「競争力」）と「製品・サービスの質」を用いる。「競争力」と「製品・サービスの質」に関しては，各ステージにおいて，同業同規模の企業と比較した相対的な観点から，自社が当時「高い」「中

程度]「低い」のどの状態であったかを社長もしくはCEOに回答してもらった。なお脇坂(2003)を踏襲し、これら2変数に関してはそれぞれ回答を3, 2, 1に変換して分析に用いる。従属変数がこのように順序変数であるため、分析方法としては順序プロビット回帰分析を用いることとした。

その他の従属変数として、「獲得した幹部社員が既存事業規模の拡大に貢献した」かどうか、「獲得した幹部社員が事業分野の拡大(多角化)に貢献したかどうか」という2つのダミー変数を用いた。これらの指標も社長およびCEOの主観に依存した変数である⁵。

独立変数としては、まず、社長およびCEOが重要な戦略的意思決定を行う際に相談する相手(以下相談相手)として、「相談なし(社長の独断)」、「右腕」、「幹部社員」を設定した⁶。さらに、新たな幹部社員の獲得に動いた人物(以下獲得者)として、「社長(CEO)」、「右腕」、「幹部社員」を考える。以上はすべてダミー変数である。

コントロール変数としては、製造業を1, 非

製造業0とする「製造業ダミー」、手がけていた「事業の数」に加えて、創業時・中期・IPO直前期の3期を識別する時期ダミーを用いる。その他のコントロール変数としては、「欲しい幹部社員は概ね獲得できた(以下、獲得率)」かどうかという人材獲得率に関するもの、および「欲しい幹部社員と実際獲得した幹部社員とは、かなりネガティブなギャップがあった(以下、ネガティブギャップ)」という獲得した人材への満足度に関するものを用いる。なお、いずれも社長の認知に基づいた変数であり、ダミー変数となっている。

4. 分析結果

表2は、社長およびCEOが戦略的意思決定を行う際に相談する相手と、パフォーマンスとの関係を見たものである。

分析結果によると、「競争力」に対して、誰にも相談しない場合が1%有意で、右腕に相談する場合が5%有意でそれぞれ正の影響を与えている。また、「製品・サービスの質」に関して

表2 相談相手とパフォーマンスとの関係

| | 競争力 | 製品・サービスの質 |
|------------|----------------------|--------------------|
| 事業数 | 0.038 (0.064) | 0.398 * (0.157) |
| 製造業ダミー | -0.019 (0.247) | 0.020 (0.270) |
| 相談なし | 0.825 ** (0.275) | 0.646 * (0.294) |
| 右腕に相談 | 0.530 * (0.225) | 0.401 (0.247) |
| 幹部に相談 | 0.295 (0.233) | 0.561 * (0.266) |
| 時期ダミー(創業期) | -0.898 ** (0.283) | -0.382 (0.309) |
| 時期ダミー(中期) | -0.224 (0.265) | -0.185 (0.301) |
| カイ2乗 | 105.382 | 82.519 |
| 有意確率 | 0.972 | 0.999 |
| 擬似R2乗 | 0.188 | 0.202 |

括弧内は標準誤差 + = P < 0.10, * = P < 0.05, ** = P < 0.01, 時期ダミーはIPO直前期をベースとする

は、相談しない場合および幹部社員に相談する
場合がそれぞれ5%有意で「競争力」に対する
正の影響を示した。この分析結果に基づけば、
ベンチャー企業において、右腕社員は社長をサ
ポートする相談相手としての役割を通じて、よ
り高い競争力の達成に貢献している。しかし他
方で、製品・サービスの質の向上に関しては、
右腕社員よりも他の幹部社員が、意思決定にお
ける相談相手として貢献しているということが
分かる。

総合的な競争力を高めるためには全体的視点か
らバランスの取れた戦略的意思決定を行うこと
が必要であり、そのために経験豊富な右腕社員
の知識が有用であったとも考えられる。他方
で、製品・サービスの質を向上させるために
は、より専門的な知識が必要とされるため、
個々の分野に特化した幹部社員の知識が有用で
あったのかもしれない。

表3は、幹部社員の獲得に動いた人物とパフ

ォーマンスとの関係を見たものである。それ
によると、社長および右腕が獲得者として動いた
場合は、ともに5%有意で競争力に対する正の
影響が見られた。他方、製品・サービスの質に
関しては獲得者が社長のときに5%有意で正の
影響を与えているのみであった。

表4は獲得者と獲得した幹部社員の貢献との
関係を分析した結果であるが、それによると、
社長および右腕社員が獲得した幹部社員は「事
業規模の拡大」に貢献していた。表3および表
4の結果を合わせて考えれば、社長や右腕社員
が自身のネットワークから新たに獲得した幹部
は事業規模の拡大に貢献し、それが結果として
総合的な競争力を高めたということになる。

他方で、幹部社員が獲得した人材は多角化に
貢献していた。社長・右腕以外の幹部社員は、
特定の分野に比較的特化した専門的な人材を獲
得する役割を担っていたのかもしれない。ただ
し、それが競争力や製品・サービスの質には結

表3 獲得者とパフォーマンスの関係

| | 競争力 | 製品・サービスの質 |
|-------------|----------------------|--------------------|
| 事業数 | -0.017 (0.066) | 0.381 * (0.158) |
| 製造業ダミー | -0.192 (0.248) | -0.188 (0.269) |
| 社長が獲得 | 0.702 ** (0.272) | 0.595 * (0.286) |
| 右腕が獲得 | 0.537 * (0.250) | 0.336 (0.273) |
| 幹部が獲得 | 0.400 (0.289) | 0.251 (0.325) |
| 獲得率 | -0.425 + (0.232) | 0.090 (0.258) |
| ネガティブギャップ | -0.022 (0.288) | 0.080 (0.314) |
| 時期ダミー (創業期) | -0.961 ** (0.290) | -0.507 (0.313) |
| 時期ダミー (中期) | -0.253 (0.276) | -0.329 (0.306) |
| カイ2乗 | 150.061 | 115.354 |
| 有意確率 | 0.930 | 1.000 |
| 擬似R2乗 | 0.196 | 0.179 |

括弧内は標準誤差 + = P < 0.10, * = P < 0.05, ** = P < 0.01,
時期ダミーはIPO直前期をベースとする

表4 獲得者と獲得した幹部社員の貢献との関係

| | 事業規模拡大に貢献 | 多角化に貢献 |
|-------------|----------------------|----------------------|
| 事業数 | -0.230 * (0.104) | -0.004 (0.068) |
| 製造業ダミー | -0.674 * (0.281) | -0.103 (0.305) |
| 社長が獲得 | 1.153 ** (0.302) | 0.384 (0.294) |
| 右腕が獲得 | 1.022 ** (0.300) | 0.248 (0.261) |
| 幹部が獲得 | 0.540 (0.335) | 0.744 * (0.295) |
| 獲得率 | 0.537 * (0.274) | 0.317 (0.258) |
| ネガティブギャップ | -1.176 ** (0.329) | -0.674 + (0.392) |
| 時期ダミー (創業期) | -0.196 (0.312) | -1.076 ** (0.361) |
| 時期ダミー (中期) | 0.502 (0.302) | -0.174 (0.273) |
| カイ2乗 | 95.569 | 96.327 |
| 有意確率 | 0.248 | 0.188 |
| 擬似R2乗 | 0.408 | 0.265 |

括弧内は標準誤差 + = P < 0.10, * = P < 0.05, ** = P < 0.01,
時期ダミーはIPO直前期をベースとする

びついていないことから、創業後IPO前までのベンチャー企業にとっては、多角化するよりもコア事業の規模を拡大することが必要であったとも考えられる。

5. まとめと考察

以上の分析結果から、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、そして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を通じて、より高い競争力の達成に貢献しているということが示された。それに対して他の幹部社員は、製品・サービスの質や多角化に対して貢献していた。これらの分析結果は、ベンチャー企業においてこれまで重要性が指摘されていたものの、実証的な分析が行われてこなかったトップ・マネジメント、とりわけ右腕社員の役割を明らかにしたも

のである。

では、右腕および他の幹部社員が有するそれらの役割は、どのような時期に最も重要となるのであろうか。中小企業を対象とした脇坂(2003)および富田(2000)の分析においては、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見られた。したがって、本稿の分析で総合的な競争力に影響を与えるということが示された右腕の2つの役割(相談者・人材獲得者)についても、ベンチャー企業の成長ステージが進む中で変化する可能性がある。右腕の役割と競争力との関係が成長ステージによってどのように変化するかを明らかにするために、創業時・中期・IPO直前期をそれぞれ1, 2, 3の連続する「ステージ変数」とし、それと右腕の2つの役割との交差項を用いて追加的な分析を行った(表5)。

前出の分析において影響を与えることが示された「競争力」を従属変数として順序プロビッ

表5 成長ステージと右腕の影響力

| | 競争力 | 競争力 |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 事業数 | 0.020 (0.064) | 0.023 (0.064) |
| 製造業ダミー | -0.167 (0.239) | -0.225 (0.242) |
| 右腕に相談 | 1.255 * (0.548) | |
| 右腕が獲得 | | 2.073 ** (0.718) |
| ステージ変数 | 0.580 ** (0.176) | 0.532 ** (0.155) |
| 右腕に相談*ステージ変数 | -0.472 + (0.261) | |
| 右腕が獲得*ステージ変数 | | -0.757 * (0.312) |
| カイ2乗 | 56.425 | 55.870 |
| 有意確率 | 0.767 | 0.783 |
| 擬似R2乗 | 0.140 | 0.168 |

括弧内は標準誤差

+ = P < 0.10, * = P < 0.05, ** = P < 0.01,

ト回帰分析を行った結果、「右腕が相談相手」である場合と「ステージ変数」の交差項は10%有意で負の影響を与えていた。また、新たな幹部人材の獲得者としての右腕と「ステージ変数」との交差項は、5%有意でやはり負の影響を与えていた⁷。これらの分析結果は、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示している。したがって、右腕は成長ステージの初期ほど効果を発揮するとも考えられる。

しかし、実際に右腕がそれらの役割を担ったかどうかに関する単純集計の結果では、このような右腕社員のパフォーマンスに対する影響の変化とは異なった動きが見られる（表6および表7）。表6を見ると、戦略的意思決定を行う際に相談した人物として右腕社員を挙げた企業は、創業期で17社、中期で29社、IPO直前期で23社と、中期が最多となっている。それに対して、他の幹部社員に相談したとする企業は、創業期に9社、中期に21社、IPO直前期に29社と、成長ステージが進むにつれて増加し、IPO直前期には右腕社員を挙げた企業よりも多くなって

いる。さらに、社長が誰にも相談せずに意思決定を行ったとする企業は、創業期に最多で、以降急激に減少している。また、人材獲得者としての役割もほぼ同様の動きを見せている。

これらの集計結果と表5の分析結果とを合わせて考えると、創業期において右腕社員が存在することがパフォーマンスを高めるために有効であったとしても、その当時は企業の規模も小さく、右腕となるような優秀な人材を獲得できていなかった可能性がある。しかし事業が軌道に乗り、規模を拡大していく際には右腕社員の

表6 戦略的意思決定を行う際に相談した相手

| | 創業期 | 中期 | IPO直前期 |
|------------|-----|----|--------|
| 誰にも相談していない | 24 | 13 | 10 |
| 右腕に相談 | 17 | 29 | 23 |
| 他の幹部に相談 | 9 | 21 | 29 |

表7 新たな幹部人材の獲得者

| | 創業期 | 中期 | IPO直前期 |
|------|-----|----|--------|
| 社長自身 | 45 | 39 | 31 |
| 右腕 | 8 | 22 | 22 |
| 他の幹部 | 6 | 12 | 17 |

必要性が高まり、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、成長を達成できたのであろう。実際、中小企業総合研究機構（2004）のインタビュー調査でも、創業当初から信頼できる優秀な右腕がいたという企業は少なく、本稿でケースとして取り上げたA社のように、多くの企業がある程度の成長を達成した後で、外部から優秀な人材を獲得していた。その後、ステージが進むにつれて優秀な人材が加わるとともに、職能もより専門化していく傾向にあることから、右腕の役割も次第に影響力としては減少し、実際にデータから見られるように他の幹部社員が右腕社員の役割を分担していくようになったと考えられる。

本稿の分析結果を総合すると、右腕の存在が成長ステージの初期においてよりパフォーマンスを高めるものであるにもかかわらず、実際には人材不足から活用されていないということが分かる。したがって、それらの企業に経験豊富な人材を供給する、もしくは社長が外部の信頼できる人材にアクセスできるような環境を整えることによって、ベンチャー企業の成長が促進される可能性があり、そのためには政府他の組織によるサポートが必要であると考えられる。実際に独立行政法人の中小企業基盤整備機構などでは、中小・ベンチャー企業に対する専門家派遣事業や人材育成事業を行っており、これらの施策が広く認知・活用され、さらに充実したものとなることが求められるであろう。

ただしベンチャー企業における人材の充足と競争力との関係には複雑な側面も含まれているようである。それは表3の分析結果において、欲しかった幹部人材の「獲得率」が競争力に対して10%有意ながら負の影響を示しているということにも表れている。この分析結果が意味するのは、高橋（2003）が指摘しているように、成長企業は成長しているがゆえに『人材育成』が『事業機会』の発展に追いつかないということかもしれない。また、ベンチャー企業の成長には外部環境と内部資源との調和や適合より

も、意図的な不均衡を創造し、それをダイナミックに解消していくことが重要であるとする伊丹（1984）や大滝（1997）の主張を支持しているとも考えられる。すなわち、必要な幹部人材を十分に獲得できていないとしたベンチャー企業は、成長を志向するが故に戦略と人的資源との間に不適合が発生しており、その不適合を解消もしくは克服しようと継続的に努力することによって、相対的な競争力が高まったのかもしれない。したがって、政府他の組織が人材獲得に関してベンチャー企業をサポートする際には、企業側の努力を阻害しないような何らかの工夫も必要であろう。

本稿は、ベンチャー企業を対象に、トップ・マネジメントである社長、幹部社員および右腕社員が組織パフォーマンスにいかなる影響を与え、またいかなる役割を担っているのかについて検討し、分析を行ったものである。特に右腕社員に関する研究はこれまで先行研究がほとんど存在せず、本研究も萌芽研究に位置付けられるものであろう。しかし、右腕社員を含むトップ・マネジメントに関する議論は、ベンチャー企業育成の要となる可能性があり、具体的施策を含め、今後の発展が期待されるであろう。

今後の展開としては、複数の事例を蓄積する中で更なる論理の精緻化を行うとともに、より大きなサンプルを用いた実証分析への取り組みが必要であろう。また、成長ステージが進むにつれて戦略策定者および人材獲得者としての右腕の重要性が低下するという本稿の分析結果が、一定の成長を達成した企業において右腕がもはや無用な存在であることを示しているのか、それとも右腕は異なる役割を担うことによって影響力を持ち続けているのか、その場合どのような特性が右腕に求められるのか、これらの問題についてさらなる分析を行うことも必要だと考えられる。それによって、右腕・幹部社員のベンチャー企業における役割と、その重要性をさらに追求して行きたい。

【注】

- 1 2003年度に経済産業省中小企業庁が主導し、(財)中小企業総合研究機構によって行われた『大きな成長を目指すベンチャー企業の人材戦略』調査の一環として行われたインタビュー調査であり、本稿の著者兩名ともに調査研究員として参加している。
- 2 企業における右腕社員についての研究は、川喜多(1992)が「経営者の片腕」という名称を用いた調査を嚆矢とする。それに続くものとして、富田(2000)が「経営上の重要な問題に対処してくれる役員・従業員」を「右腕従業員」と呼んでいる。また「右腕」の定義に関して脇坂(2003)は「経営上、もっとも頼りとなる人物」としている。このように呼称とその定義が若干異なっているため、整理する意味で本稿においては「社内で最も頼りとなる人物」であり、社長に続くナンバー2の位置にある人物を「右腕」もしくは「右腕社員」と呼び、社長および右腕社員以外のトップ・マネジメント構成員を「幹部社員」と呼ぶことにする。
- 3 いずれの研究も中小企業をサンプルとしているが、右腕社員が中小企業の成長において重要な存在であることを示す実証結果を得ている。Finkelstein and Hambrick (1996)は、ベンチャーなどの小規模組織におけるトップ・マネジメントの影響力の強さを指摘しており、したがって、ベンチャー企業に注目した本稿においても富田(2000)や脇坂(2002)の研究成果に依拠することとした。
- 4 大久保彦左衛門(1560-1639)は、三河の松平家の古い家臣の家に生まれ、徳川家康に従って数々の戦いで活躍し、家康を守って徳川幕府の成立に多大の貢献をした。家康が臨終のとき、「彦左衛門のわがまま無礼を許す。今後将軍に心得違いがあるときは、彦左衛門に意見させよ」という遺言を残したとされている。この逸話の真偽は定かではないが、これによって大久保彦左衛門は「天下のご意見番」と呼ばれるようになった(百瀬, 2000)。
- 5 こうした経営者およびCEOの主観に基づいた指標設定の妥当性についてだが、客観的指標よりもむしろ主観的指標のほうが実態を反映するという論者もいる。たとえば、非財務パフォーマンスが研究に含まれる場合、もしくは客観的な財務指標が利用できない場合は、パフォーマンスに関する主観的な指標(マネジャーによる評価)が有用だとされている(Dess and Robinson, 1984; Geringer and Hebert, 1991)。また、Powell(1992)は、財務指標であっても客観的指標よりも主観的指標のほうが有用である論拠として、客観的財務指標に比して信頼性が劣るわけではなく、こうしたことに最も詳しいであろうCEOが回答しており、さらには株式公開をしてい

ない場合、すべての企業の財務データを入手することは困難である、などといった点を挙げている。さらにAnderson(1990)は、非財務パフォーマンスに関しても、主観的な指標は企業の戦略上および競争上の目標に関する重要な情報を提供してくれる可能性があるとしている。以上より、本稿ではすべての質問項目に関し、社長もしくはCEOが回答者であるという基本要件を満たし、また株式公開以前の客観的データの入手は困難であることから、パフォーマンスとして主観的指標を用いることの妥当性は確保されていると考える。

- 6 質問表記入前の説明として、今回の研究における右腕・幹部社員の定義(注2を参照)を文書で示した。
- 7 なお、社長および幹部社員においても同様の分析を行ったが有意な分析結果は得られていない。
- 8 本研究は、2003年度に経済産業省中小企業庁が主導し、(財)中小企業総合研究機構によって実施された『大きな成長を目指すベンチャー企業の人材戦略』調査の成果に基づいて行われたものである。ここに記して関係各位に謝意を表したい。

【参考文献】

- Anderson, E. "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance," *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30, 1990.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E. "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?," *Strategic Management Journal*, 10 (SI), 107-124, 1989.
- Dess, G. G. and Robinson, R. B. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273, 1984.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Claudia B. Schoonhoven. "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semi-conductor ventures, 1978-1988." *Administrative Science Quarterly*. 35:504-529, 1990.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis: West Publishing, 1996.
- Geringer, J. M. and Hebert, L. "Measuring Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263, 1991.
- Hambrick, D. C. and Crozier, L. M. "Stumblers and stars in the management of rapid growth", *Jour-*

- nal of Business Venturing, 1, 31-45, 1985.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. "Upper Echelons : The Organization as a Reflection of the Top Managers," Academy of Management Review, 9 (2), 193-206, 1984.
- Powell "Organizational Alignment as Competitive Advantage," Strategic Management Journal, 13 (2), 119-134, 1992.
- Weiner, N. and Mahoney, T. "A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences," Academy of Management Journal, 24(3), 453-470, 1981.
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理－見えざる資産のダイナミズム－』日本経済新聞社, 1984年.
- 大滝精一「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：創造性と社会性の追及』有斐閣, 1997年.
- 川喜田喬「創業型製造業における人材問題と人材育成」『創業型製造業における雇用行動と人材育成』日本労働研究機構, 1992年.
- 榎原清則・前田昇・小倉都「ベンチャー企業の育成と経営管理」野中郁次郎(編)『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版, 2002年.
- 高橋徳行「成長戦略と人材ニーズ－ガゼルの経営戦略」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, 2003年.
- 中小企業総合研究機構『大きな成長を目指すベンチャー企業の人材戦略』, 2004年.
- 富田安信「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, 2000年.
- 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社, 2001年.
- 百瀬明治『怪傑！大久保彦左衛門－天下の御意見番の真実』集英社, 2000年.
- 脇坂明「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, 2003年.