

# 企業の事例・過去の制度を通して現代の企業に必要とされる No. 2 の構成要素の分析

## 経営学部経営情報学科 1 年 栃木一吹（及川基礎演習）

### 研究動機

ハンドボールの競技経験を通して、キャプテンかつエースとしてプレーでチームを引っ張り、No. 2 であるもう一人の要がチーム内のコミュニケーションを整え、選手同士の関係性を良くしてくれたことで、チーム全体の結束力が飛躍的に高まった。彼は日常の声かけや周囲との繋がりを調整し続けて、雰囲気を作り、組織としての土台を固めて強さを作り上げた。この経験から、組織の成果は No. 2（≒No. 1 の女房役・右腕）適切な働きによって実現されるのだと実感した。同様に企業経営において、No. 1（≒企業・組織のトップ）に関する研究や書籍等は膨大に存在するが、No. 2 に焦点を当てた事例は極めて少ない。社会的に成功企業である No. 1 に焦点は当てられるが、日本の伝統的な商家では主人と番頭の関係性の中で、実務・現場運営の面で番頭（No. 2）の役割が極めて重要とされている。そこで、企業経営の要である No. 2 の役割に興味を持った。

### 研究目的

企業経営、企業組織の実例をもとに、No. 1 と No. 2 をカテゴリ一化し、現代の企業における No. 1 と No. 2 の役割や関係性がどうあるべきかを No. 2 に焦点を当てて解明する。

### 研究手法

- 1 企業の選定
- 2 No. 1 と No. 2 を比較
- 3 2 を元に No. 2 を抽出し概念・抽象化
- 4 No. 2 のモデル化構造化

### 分析概要

日本企業、他国の代表的な企業を 4 つ分析する。4 つの企業の選定した理由は、誰もが想像しやすい企業であること。その中で、その企業の No. 1 が各種媒体を通して、世に出ていること。4 企業に共通するのは、No. 1 が圧倒的なカリスマ性を有し、凄腕の起業家と称されていること。それに対して No. 2 は No. 1 を補完し、企業が莫大な利益を創出していること。この点に着目することで、本研究の No. 2 を役割の共通点や本質を導き出し概念化することが可能となる。

### 分析結果

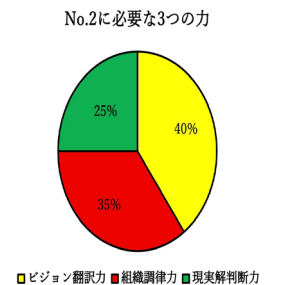
企業名	No. 1	No. 2	No. 2 の役割
Apple	Steven Jobs	Tim Cook	ジョブズの暴走を現実世界に繋ぎ止め、Apple を動かす心臓部を造った
Disney	Walt Disney	Roy Disney	フォルトの夢を現実化させ、ディズニーという王国を創り上げた
Softbank	孫正義	宮内謙	破格なビジョンを翻訳し、継続的前進をさせるエンジンのように機能した
TOYOTA	豊田章男	河合満	現場資源を基にモビリティの未来を現実化させた

※Cook は Apple のトップとなり、Roy は弟の死後にトップとしての役割を担っている

### 其々の “No.2” の分布



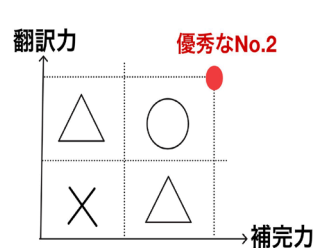
### No.2 の必要な 3 つの力



### まとめ

企業組織における No. 2 の役割を考える際、江戸から明治期にかけて確立した日本の商家の番頭制度を参照すると、その歴史的連続性と決定的な相違点の双方が浮かび上がる。番頭は主人に最も近い位置で店の実務を統率し、帳簿や金銭管理、奉公人の指導を一手に担った存在であり、商家が安定して機能するための要であった。二番番頭や三番番頭といった階層が存在した点も特徴的で、規模の大きな商家ほど番頭が制度化され、丁稚から手代、そして番頭へと至る内部昇進の体系が厳格に整えられていた。そこには、家業を持続的に維持し、内部の秩序を守ることを最優先とする強い保守性が存在し、番頭の力量は忠誠心や勤勉さ、そして主人の意向を正確に体現する能力によって評価されていた。しかし、現代企業において No. 2 と呼ばれる存在は、この番頭像とは異なる輪郭を持つ。現代の No. 2 は単なる実務の統率者ではなく、企業の構造改革や新規事業、海外戦略、デジタル化など、変革を推進する推進力の中心に位置づけられている。CEO と戦略を共に構想し、時に対立しながらも組織の未来像を共創するパートナーとして機能し、忠誠よりも専門性と成果が重視される。番頭が主人の判断に異を唱えることをほとんど許されなかったのに対し、現代の No. 2 はむしろ CEO と緊張関係を保ちながら戦略的対話を行うことが期待されている。この違いを生み出す最大の要因は、商家が家業としての連続性を重んじたのに対し、現代企業が市場環境の急激な変化にさらされ、成長と変革を絶えず要求される存在となったことにある。番頭が「家を守る者」であったとすれば、現代の No. 2 は「企業を変える者」であり、そこには保守と改革という方向性の違いが根本的に横たわっている。とはいえ、両者に共通する本質が消え去ったわけではない。組織の実質的運営は No. 1 一人では成し得ず、その右腕としての No. 2 の力量と、両者の関係の質が組織の成否を左右するという構造は、商家の時代から今日に至るまで揺るぎなく続いている。番頭制度と現代の No. 2 は、同じ「トップを支える」という枠組みの中にあるが、時代の要請と経営環境の変化によって、その役割と権限、評価軸、そして No. 1 との関係性が劇的に変容してきた。番頭が忠誠と現場統率を体現した存在であったのに対し、現代の No. 2 は戦略性と変革力を備えなければならない。この対照の中にこそ、日本の経営史と現代組織のダイナミズムが重層的に投影されていると言える。

### 考察



- No.2 のあるべき姿
- △ No.2 として部分的に不十分
- × No.2 として不十分

### 課題

本研究では No. 2 に必要とされる構成要素について、現企業から「ビジョン翻訳力」「組織調律力」「現実解判断力」が必要であることを示したが、企業の発展には No. 1 と No. 2 の適切な関係性が重視される。ナポレオンの金言「愚者は過去を語り、賢者は現在を語り、狂者は未来を語る」は企業・組織における No. 1 と No. 2 の適切なあり方を示唆するものといえよう。またタイタニック号沈没事故の原因は船長（No. 1）と航海士（No. 2）との関係性から失敗へと導いた事例ともいえる。今後は企業・組織における No. 1 と No. 2 の適切な関係性について調査研究を行う。



### 参考文献

- [1] 西田文郎 (2012). 『No. 2 理論 最も大切な成功法則』. 現代書林
- [2] 桜井義雄 (2018). 『小さな組織の「番頭」論 トップを目指さないリーダー』. 株式会社みくに出版
- [3] ローレン・B・ベルカー ジム・マコーミック ゲーリー・S・トブチック (2023). 『マネージャーの仕事』. 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン
- [4] リーアンダー・ケイニー (2019). 『ティム・クック アップルをさらなる高みへと押し上げた天才』. SB クリエイティブ
- [5] ウォルター・アイザックソン (2011). 『スティーブ・ジョブズ I・II』. 講談社