

【図表 1】 マネジャーの「10の役割」

分類	役割	内容
対人関係	フィギュアヘッド	象徴的な長
	リエゾン	好意的支援や情報を提供してくれる外部の接触や情報通からなる自分で開拓したネットワークを維持する
	リーダー	部下の動機づけと活性化に責任がある
情報関係	モニター	組織と環境を徹底的に理解するため広範な専門情報（ほとんどが最新のもの）を探索・受信
	周知伝達役	外部や部下から受信した情報を自分の組織のメンバーに伝える
	スポークスマン	組織の計画、方針、措置、結果などについて情報を外部の人に伝える
意思決定関係	企業家	組織と環境に機会を求め変革をもたらす「改善計画」を始動させる
	障害処理者	組織が重要で予期せざる困難にぶつかったときは正措置をとる責任
	資源配分者	実質的に、組織のすべての重要な決定を下したり、承認したりすることによる、あらゆる種類の組織資源の配分に責任がある
	交渉者	主要な交渉にあたって組織を代表する責任

(出所：Mintzberg, H. 著、奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』151ページより抜粋)

(以上①～③は対人関係の役割)、④モニター、⑤周知伝達役、⑥スポークスマン(以上④～⑥は情報処理の役割)、⑦企業家、⑧障害処理者、⑨資源配分者、⑩交渉者(以上⑦～⑩は意思決定の役割)という「10の役割」に細分化している【図表 1】。そして、これらの10の役割はゲシュタルト(まとまった一つの全体)になっていると主張する<sup>(4)</sup>。

また、ミンツバーグは、なぜ組織がマネジャーを必要とするのかに答える形で、マネジャーの6つの基本目的を示している。それは、①組織の財やサービスの能率的生産を確保すること、②安定的な組織業務をデザインし維持すること、③組織を計画的な方法で変化する環境に適応させること、④組織が組織を動かしている人たちの目的に役立つようにすること、⑤組織と外部環境をつなぐ重要な情報リンクとして働くこと、⑥組織の地位体系を操縦すること、の6つである<sup>(5)</sup>。そして、これらは、マネジャーの持つ公式権限によりもたらされるとする<sup>(6)</sup>。

ミンツバーグは、マネジャーを「公式組織あるいはその構成単位を任される人」と定義付けた上で<sup>(7)</sup>、その肩書きは違っても、マネジャーの職務は類似しており、その仕事は10の基本的役割と6つの特徴(目的)から記述できるとしている<sup>(8)</sup>。これら一連の考察は、「マネジャーの仕事」という視点からのものであり、まさに「マネジャーは何をしているのか」という基本的な問いに答えたものと言える。

## 2-2. 「マネジャー像」について

マネジャーについて、ミンツバーグ(1973)は、前節のような見解を示したわけであるが、本稿においては、ミンツバーグのこの見解に着目している。それは、この見解は直接観察などによる実証研究から導かれているものであるため、本稿のきっかけとなった、筆者が実際に見てきた現場の幾多のマネジャーたちの具体的なイメージとリンクし、比較検討など考察がしやすいからである。

また、ミンツバーグの「10の役割」については、批判はあるものの<sup>(9)</sup>、本稿はマネジャーそのものについて検証するものではないため、厳密なマネジャーの定義を議論する必要はないと思われる。決して、本稿の目的である「番頭型マネジャー」の明確化を妨げるものではない。したがって、本稿では、ミンツバーグ(1973)の明らかにした「マネジャー像」をベースにこれからの議論を進めていくこととする。

## 第3章 「番頭」の誕生

では、元々言われる「番頭」は、どのように誕生し、移り変わったのであろうか。歴史を紐解きながら、その流れを確認したい。本稿のテーマである「現代型番頭」は、筆者の研究のフィールドである中小企業での観察がその発端になっていることから、特に中小企業と番頭との関係にも注意しながら、進めていくこととする。

### 3-1. 歴史的な流れ

まずは、番頭についての歴史的な流れを見ることとする。ここでは、ヒルシュマイヤー・由井(1977)の記述を参照しながら、以下に要点を整理したい。そもそも「番頭制度」が確立されたのは江戸時代中期以降であり、商家の「家」を存続させるために主人に「忠誠」を尽くすのが番頭の務めであった。明治時代になり、伝統的な商家の「番頭」に加え、工場において(職人の世界において)、労働者を差配する「親方」の存在がそれまで以上にクローズアップされてくる。20世紀に入り、工場での直接雇用が進むと、会社一家の人間関係を円滑化させる存在が必要となり、その要として現場を仕切ることになったのが、番頭(親方)であった。そして、従来からの家への忠誠に加え、家族主義が鮮明になり、その考え方は戦後も、中小企業に受け継がれていくのである。

### 3-2. 「現代版番頭」の誕生に関する考察

以上のように見てくると、伝統的な「番頭制度」に、近代工業化の中で生成された「親方制度」が相まって、日本独特のマネジャー制度が生まれたのではないかと考えられる。それが、筆者の言う、現在の中小企業における「番頭型マネジャー」の原点である。そして、それを支えるのは、伝統的な「家」制度であり、そこでの先祖崇拜、上下関係(主従関係)、服従と忠誠がその根幹にある。そこに「家族主義」がマッチし、特に中小企業においては、独自の組織体制(文化)が形成されたものと思われる。

このように考察を進めてくると、この段階で、仮に「現代版番頭」の存在を肯定するならば、中小企業にこそ現代版番頭が生きる(育つ)環境が整っていることが分かる。それには次のような、中小企業ならではの背景があると考えられる。

- ① 個人(一族)所有のオーナー企業であること
- ② 代々会社を受け継いでいること
- ③ そして、これからも会社が受け継がれていくであろうこと
- ④ 現在の経営者だけでなく、先代(歴代の経営者)との関わりがあること(関わりが分かりやすいこと、実感しやすいこと)
- ⑤ 後継者である子供たちとの関わりがあること
- ⑥ 少人数ゆえの家族的経営を行っていること
- ⑦ 経営者と従業員の距離が近いこと(面識はお互いの家族までも及ぶ)
- ⑧ 会社(経営者)への義理や恩を感じやすいこと

これら①～⑧の背景を踏まえての中小企業と現代版番頭の関係についての具体的な検証は、章を改め、後に触れることとする。

## 第4章 「番頭」と「日本的補佐役」

前章での、番頭をめぐる歴史的な流れを踏まえ、ここでは、番頭をいくつかの視点から分類し、「日本的補佐役」として体系的に整理した青野(1997)の研究をベースに議論を進めることとする。一般的なマネジャーと番頭(日本的補佐役)のとの違いに留意しながら、「番頭の本質」を明らかにしていく。

### 4-1. 「番頭」の本質

青野(1997)は、歴史的な番頭を「商家の雇い人の長で、主人から店の実務のいっさいを預かる者」と定義し、「実務の総合補佐役」とであると位置付けている<sup>10)</sup>。そして、江戸時代の番頭制度における、主人と番頭と主従関係について、2つの指摘をしている。一つは、主従関係は「タテマエの上」でのことであり、「実際には主従の関係を越えた、情愛をもとに深く結び付いた“運命共同体”ともいえる関係にあった<sup>11)</sup>ということ、もう一つは、日本ならではの特異なものがあり、それは「店」の概念で、「主人のものでなく、先祖からの預かりものであり、社会からの預かりものである<sup>12)</sup>ということである<sup>13)</sup>。これらは、「番頭の本質」を考察する上で、極めて重要な指摘であると思われる。

### 4-2. 「日本型補佐役」とは

青野(1977)は、歴史的な番頭制度の変遷の中で生まれてきた「日本型補佐役」の存在を主張する。青野によると、補佐役とは、「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役割と機能を果たす人たち」である<sup>14)</sup>。具体的には次の4つの機能を果たす。

- ① トップの弱点を補い、トップが働きやすい環境づくりをする。
- ② トップに非がある場合、その非を諫め、軌道修正をする。
- ③ 適切なる情報の提供と、適時に適切なる提言を行うことによって、トップの意思決定と決断を補完する。
- ④ トップの分身としてビジネスの第一線に立つことで、トップの負担を軽減する。

このほかにも、「二代目(後継社長)を教育し、補佐する」、「日本企業の補佐役は、トップの楯、会社の楯

となって泥をかぶる、いわゆる泥かぶり役をつとめるといふ、いわば忠臣的な役割をも果たしている」とする。そして、「これらの欧米企業の補佐役にはみられない、多岐そのものの役割と機能は、日本型補佐役が江戸時代から連綿として継承してきた「番頭機能」を現在も維持していることによるものなのである。」という見解を述べている<sup>15)</sup>。

#### 4-3. 補佐役の5つのタイプ

青野（1997）は、現在の日本型補佐役を次のような「5つのタイプ」に分類している。それらが「番頭機能を分担する形でトップを補佐している」とする。しかも、「彼らが果たしている役割は日本の企業社会ならではの特異なもので、欧米企業の補佐役にはみられないものばかり」だと言う<sup>16)</sup>。以下、青野（1997）の記述に基づき、それぞれの特徴をまとめてみる【図表2】。

##### ①大番頭

大番頭は、トップが一目も二目もおく、実力派補佐役の筆頭である。通常、副会長や副社長などのポストにあって、会社の業務全体に睨みをきかせている。大番頭の最大の任務は「トップの非を諫め、その独走・暴走を実力を持って阻止すること」である。また、後継者の教育係の役割も果たす。大番頭は、「人格、識見ともにすぐれ、かつ実務家としても並はずれた力量の持主であること」が求められる<sup>17)</sup>。

##### ②ご意見番

ご意見番は、実力派補佐役の二番手である。「トップに真正面からモノ申すという役割」で、「常に先鋭的な意見を吐くこと」に、ご意見番の、ご意見番たるところがある。「ふつうトップと同期入社で、長年の友人であり、かつ副社長のポストにある人が自らすすんで、ご意見番の役を買って出るというケースが多い」。会社の業

務に精通しており、かつ人格高潔であり、「トップのよき理解者」であることが求められる<sup>18)</sup>。

##### ③女房役

女房役は、「ナンバー2あるいはそれに準ずる地位にあって、会社業務の全般にわたって目配りし、トップを補佐する人」である。その特徴は、あくまでも「トップの忠実なる補佐役」ということである。トップのことを誰よりも理解、熟知し、暗黙のうちにトップの考えを実践し、情報を集めトップに伝えて、トップの判断を支援するのが女房役なのである。そして、何よりも重要なのは、「トップのビジョン、経営方針を正確に理解し、それに肉付けをして、実現化への戦略を選択し、会社全体を機動的に動かすこと」で、女房役には、それらを分担し遂行する「番頭機能」の要としての役割が期待される<sup>19)</sup>。

##### ④トップの分身（右腕型補佐役）

トップのそばにあって、業務全般を幅広く補佐すると同時に、特命を受けて、ビジネスの第一線でトップの代行として活躍するのが、トップの分身である。女房役と同様、「トップの忠実なる補佐役」である。「ふつう副社長あるいは専務クラスの役員で、トップの信頼の厚い、いわゆるやり手の実務家が起用されることが多い」が、常に動き回る（あちこちに飛び回る）ことが必要なため、体力面も重要な要件となる<sup>20)</sup>。

##### ⑤懐刀（黒子型補佐役）

懐刀は、「黒子型補佐役」として、「ふつう外部にその存在を知られることなく、あくまでも影の補佐役として活躍すること」に徹している。常務あるいは専務クラスが起用されるが、「その役割の多くは水面下のもの」で、「補佐役のなかでもいちばん神経をすり減らす非公式の仕事」を担っている。懐刀は実務派補佐役のうち「もっとも苦勞が多い役回り」であり、そのため若手役

【図表2】日本型補佐役の「5つのタイプ」

番頭機能	区分	5つのタイプ	役割（特徴）
それぞれが、番頭機能を分担する形でトップを補佐	実力派補佐役	大番頭	トップの非を諫め、その独走・暴走を実力を持って阻止する
		ご意見番	組織内で常に先鋭的な意見を吐き、トップに真正面からモノ申す
	実務派補佐役	女房役	トップを理解し、その判断を助け、執行において番頭機能の要となる
		トップの分身	片腕として、最前線の現場に赴き、陣頭指揮を執る
		懐刀	黒子として、水面下の案件を（暗黙に）処理する

（出所：青野豊著作『番頭の研究－会社を強くする、日本型補佐役の条件－』70～81ページに基づき、筆者作成）

員の登竜門とされている<sup>21)</sup>。

## 第5章 組織体制と番頭型マネジャーとの関係

前章まで、一般的な「マネジャー」というものの捉え方と、歴史的に見た「番頭」というものの捉え方を見てきた。本章以降、筆者の言う、中小企業における「番頭型マネジャー」について見ていくこととする。詳細な議論は後にすることになるので、この段階では「番頭型マネジャー」を「経営者に任されて（あるいは、経営者の代わりに）、会社を取り仕切っている者（経営管理全般を行っている者）」というように仮に定義付けをしておきたい。ここでは、番頭型マネジャーと組織との関係を考察する中で、番頭型マネジャーというものを明らかにしていく。

### 5-1. 番頭型マネジャーの発生

まずは「番頭型マネジャー」の発生を、組織体制の変遷と絡めて見てみよう。ここでは、ポイントを分かりやすくするために、中小企業の創業者の一代記を簡略化したモデルを使って考える。このモデルは、筆者が実際に関わったいくつかの事例をモデル化したものである。

第1段階は、創業時である。創業当初は、従業員がいない場合も多く、創業者（社長）が直接、顧客の対応をすることになる。社長が生み出した、その企業の製品・サービスを顧客に提供するという単純なビジネスモデルであり、従業員がいないため、管理（マネジメント）などもほとんど必要がない段階である。

第2段階は、従業員を雇い、組織らしきものができる段階である。社長は、現場の従業員らに対して、自ら指揮命令を下し、企業にとって必要な生産や販売を機能させることになる。少人数であっても、従業員がいるとそれに応じた管理が必要になり、会社としてマネジメントの第一歩を踏み出すことになる。従業員たちにとって、社長は会社の経営者であり、上司でもあるが、自分たちに必要な仕事（スキル）を教えてくれる「現場の親方」といった意味合いが強い。

第3段階は、現場の従業員を統率するマネジャー（例えば、店長や工場長）が生まれる段階である。そのマネジャーは、内部から昇進する場合もあれば、外部から採用される場合もある。そのマネジャーに指揮命令を下すのは社長であり、社長は、現場に直接関わる部分と、マネジャーを通じて関わる部分の両方を持つようになる。従業員などに関する管理の一部は社長からマネジャーに任されることになる。

第4段階は、マネジャーの力が段々強くなり、現場の大半を任されるようになる段階である。社長はマネジャーをある程度信用し、現場を任せてしまう。つまり、現場（あるいは従業員）に直接関与することがなくなり、もっぱらマネジャーへの指揮命令だけになってしまう。社長は、その空いた分の時間を、増えてきた従業員や顧客、資金などの管理的なマネジメントと、新製品開発や新規出店など戦略的なマネジメントに費やすことになる。

第5段階は、社長（あるいは社長の心）が会社（事業）から離れていく段階である。何か病気や高齢によるものか、後継者への引き継ぎを意識してのものか、あるいは事業に対する情熱が失せたのか、理由はともかく、社長が心身ともに一歩引いてしまう状態である。社長の仕事は、人事権と予算権の行使など必要最低限のマネジメントか、技術研究など趣味的なものになってしまう。マネジャーへの指揮命令をすることもなく、現場のすべてをマネジャーに任せてしまうのである。このマネジャーこそ、本稿で筆者の言う「番頭型マネジャー」の典型である。もちろん、番頭型マネジャーがすべてこのように発生するわけではないが、中小企業でよく見られるパターンの一つであることは間違いない。結局のところ、事業の中核（現場）から、社長が心身ともに引いている状態の中に、「番頭型マネジャー」が発生すると考えられる。

### 5-2. 「番頭モデル」の考察

前節で、番頭型マネジャーについて、その発生の一形態を通じて考察したが、ここでは、組織体制と絡め、顧客との関係や情報のやりとりに注目して、番頭型マネジャーの組織での位置付けを整理したい【図表3】。誰が、現場（組織内部）への指揮命令と、顧客等（組織外部）の対応をしているかが大きなポイントである<sup>22)23)</sup>。

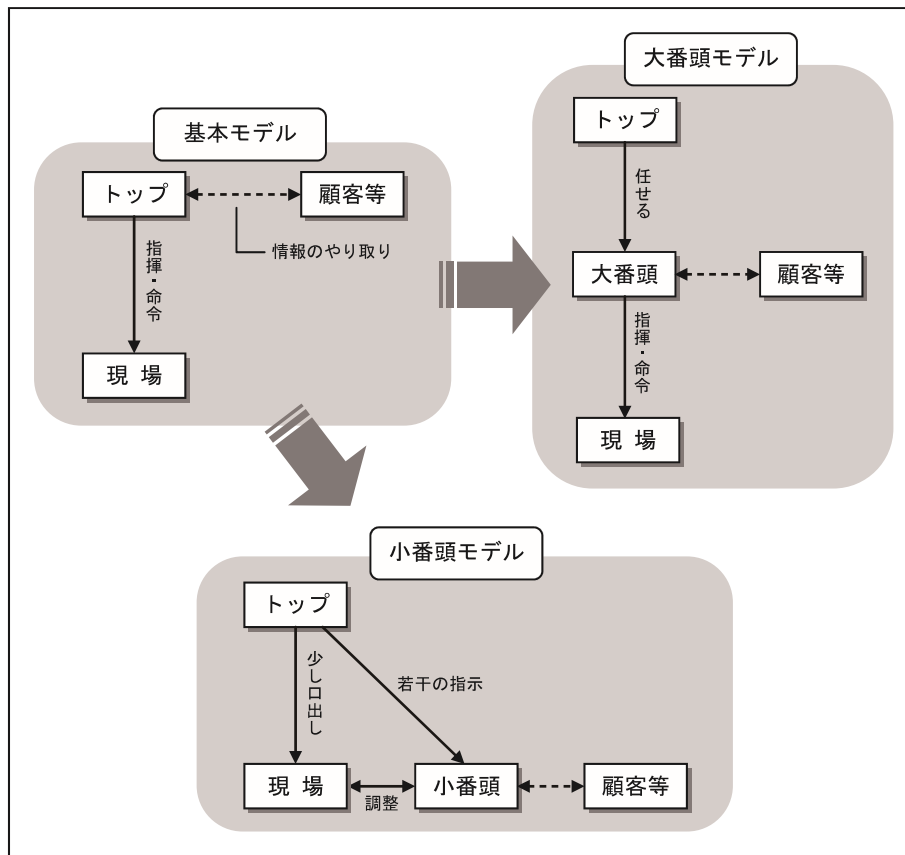
#### ①基本モデル

社長から現場に直接指揮命令が出ている組織体制（前節で言う「第2段階」）である。これを本稿では、基本モデルとする。このモデルでは、社長が顧客や取引先に直接対応しており、顧客や取引先からの情報は、（社長の指揮命令に含まれる形で）社長を通じて現場に届くことになる。

#### ②番頭モデルⅠ（大番頭モデル）

社長から現場には直接指揮命令はなく、社長と現場の間にマネジャー、すなわち「番頭型マネジャー」が介在

【図表3】 番頭モデル



(出所：筆者作成)

するモデルである。社長からマネジャーへの指揮命令もほとんどない（前節で言うと「第5段階」）。この番頭型マネジャーが顧客や取引先に対応し、それらに関する情報は、番頭型マネジャーによってスクリーニングされ、必要な形に加工されて、社長及び現場に届けられる。

### ③番頭モデルⅡ（小番頭モデル）

前述の「番頭モデルⅠ」では、社長から現場への指揮命令はなかった。それに比べ、社長が現場に少し口出し（継続的ではなく、思い立ったような指揮命令）するような組織体制がある。このような組織体制において、ラインではなく、スタッフとして、現場と顧客等との間に立って、交通整理をする番頭的なマネジャーが存在する。但し、前述の「番頭型マネジャー」が社長からすべてをほぼ一任されていることに比べ、この交通整理をするマネジャーは、社長から若干の指示（思い立ったような指揮命令やいつもの口癖的な注意）を受けていることが大きな違いである。そこで、この交通整理をする番頭型マネジャーを「小番頭」と位置付け、この小番頭が存在するモデルを「小番頭モデル」と表すこととする（これに

より、前述のモデルは「大番頭モデル」ということになる）。

ここで、番頭型マネジャーの「現場レベル」での役割について、少し触れておきたい。番頭型マネジャーの役割は、①社長へのホウレンソウ（報告・連絡・相談）、②現場への指揮命令、③顧客の要望への対応、④取引先との関係強化、の大きく4つである。これらは、「内政：内部への叱咤激励」と「外交：外部との信頼構築」と置き換えることができる。これをラインの人間として、社長と現場の間に立ち、社長から一任されて行っているのが、「番頭型マネジャー（大番頭）」である。製造業や加工業で言うと、工場長と営業部長を兼ねているようなイメージである。但し、いちいち社長から細かい指示があるわけではなく、自立して動いている。その都度、社長に確認はしており（了承は取っており）、社長からの命令ではないが、トップダウンというのが建前である。また、ビジョンや戦略についても、仮に実際に考えたのが番頭型マネジャーであっても、あたかも社長からのトップダウンのように振舞うことにより、権威付け

を図り、自らを動きやすくする。

ただ、同じように内部と外部への対応をしても、社長と現場の間に立つのではなく、スタッフとして、現場と顧客等との間に立ち、内部の状況と外部の要望をそれぞれ把握した上で、柔軟に判断し、双方を調整するマネジャーが存在する。それが「番頭型マネジャー」の中でも、「小番頭」である。この小番頭は、社長から若干の指示を受ける場合もあるが、何も言われずとも、社長の意図を汲み取って動いているのが実情である。小番頭は「業務課長<sup>9)</sup>」といった肩書きを持つ場合がよく見受けられる。

詳細は後述するが、大番頭にしても小番頭にしても、番頭である以上、「番頭精神<sup>10)</sup>」を持って組織に臨んでいることは確かであり、社長から、現場から、顧客から、取引先から頼りにされる存在である。

## 第6章 中小企業の事例で見る「番頭型マネジャー」

では、実際の中小企業では、どういった「番頭型マネジャー」が活躍しているのだろうか。ここでは、いくつか事例を見ながら、実在する「番頭型マネジャー」にスポットを当て、その実態を明らかにしていきたい。

なお、以下の事例における各社の「基本データ」の業種、従業員数（パート含む）、業歴の区分は次の通りである。

業種：①小売業、②製造業、③加工業<sup>11)</sup>

従業員数：①10人まで、②11～20人まで、  
③21～30人まで、④31～50人まで、  
⑤51～100人まで

業歴：①10年まで、②11～20年まで、③21～30年まで、  
④31～50年まで、⑤51～100年まで

### 6-1. 事例Ⅰ：大番頭モデル

「番頭型マネジャー」の事例を見ていくが、「大番頭」と「小番頭」に分けるとするならば、次の事例は「大番頭モデル」に相当する事例である。

#### (1) A社の事例

A社の基本データ…業 種：③加工業、  
従業員数：③21～30人まで、  
業 歴：④31～50年まで

A社の社長は2代目であるが、トップセールスや現場への入り込みなど、外交的なことも内政的なことも一切しない。毎日終日、社長室（研究室）に籠って技術研究をしている、典型的な研究者タイプの社長である。その

社長に代わって、会社の一切を仕切っているのが、総務部長のa氏である。a氏は社長の親族などではなく、内部昇格で総務部長になったのであるが、社長から全幅の信頼を得ており、「大番頭」として会社の事業活動を差配している。営業関係、生産関係、また人事や資金関係など内部のマネジメントすべてにおいてa部長が指示し、その指示に従って全従業員が動いている。a部長は非常に言動に迫力があり、従業員たちもまったく文句を言うことなく（ある意味、「言えず」）、黙々と働いている感がある。次期社長候補である社長の息子（専務）も、すべてa部長の指示で仕事をしており、a部長が息子の教育係も務めている。A社のa部長は、筆者の言う「番頭型マネジャー」（大番頭）の典型である。

#### (2) B社の事例

B社の基本データ…業 種：②製造業、  
従業員数：④31～50人まで、  
業 歴：③21～30年まで

B社の社長は創業者であり、若い頃は生産現場で陣頭指揮をする一方、少しは顧客とのやりとりなど外交的なこともしていた。ただ、もともと技術的なことが好きで創業したのもあって、内部のマネジメントや特に外交的なことは嫌いであり、そのため、娘が結婚してからは、その娘婿であるb氏に任せるようになっていった。b氏は大学卒業後、他社で数年間営業マンをしていたのであるが、結婚を機にB社に入社している。それもあって、営業関係で手腕を発揮し、営業関係が苦手な社長を補い、社長から一目置かれるようになった。また現場の出身ではないため、当初は生産関係には疎かったが、仕事の必要上、生産にも携わるうちに徐々に現場を掌握し、生産関係も仕切るようになっていった。形式的には社長に対して事前に了承を得ているが、実質的には「大番頭」として会社全般について任されており、次期社長候補として精力的に動いている。

#### (3) C社の事例

C社の基本データ…業 種：③加工業、  
従業員数：③21～30人まで、  
業 歴：③21～30年まで

C社の社長は2代目である。若い頃からC社で働き、先代（父親）の引退により後を継いだ。営業の陣頭指揮や生産現場に顔を出すといったことはせず、基本的には何もしないオーナータイプの経営者である。ただ、業績には細かく、数値データは非常に気にしている。そのた

め、具体的に何かを指示するわけではないが、なぜこんな成績なのかをそれぞれの責任者（マネジャー）に問い詰めることが日常である。また、定例の会議などに出席はするが、終始聞いているだけで、特に発言することはない。そんな社長と生産現場、営業部隊との間に立って、全体をコントロールしているのが、専務と常務という、二人の「番頭」である。専務と常務はそれぞれ違う事業部の責任者であり、二人の下には、その補佐として営業部長と生産部長がいる。専務は社長の実弟であり、常務は先代の頃からの古参社員である。現場の一作業員から取締役にまでなった常務に対する従業員の信頼は大変厚い。社長が駆け出しの頃、社長の教育係をしていたのも常務である。また、専務は出不精の社長をフォローすべく、顧客対応に余念がない。専務と常務の二人で、一人の「大番頭役」を担っているという感がある。

#### (4) D社の事例

D社の基本データ…業 種：②製造業、  
従業員数：③21～30人まで、  
業 歴：③21～30年まで

D社の社長は2代目であるが、創業者の娘と結婚して婚養子となったこともあり、立場が非常に弱く、そのせいもあってまったく事業活動に関与しようとしないう。結婚するまでは、D社で一般従業員として働いていた。経営に関することは月1回の経営会議（経営者一族が出席するオーナー会議的なもの）で決めるのであるが、顧問の会計士などが参加するこの会議は売上などを確認するだけで、実質はまったく機能せず、業績は年々低下していった。そこで、外部から登用されたのが、d部長である。肩書きは生産部長であるが、生産管理だけでなく、営業などもすべて統括していた。d部長は、以前は経営者として自ら事業を行っていた経歴を持ち、すべてを卒無くこなせるオールラウンドプレイヤーである。多くの従業員を雇用していたため、人の管理にも長けていた。そんなd部長は、社長に成り代わって積極的に社内改革を断行し、結果D社の業績は回復基調になった。しかし、わずか2年で、d部長を辞めさせてしまったのである。原因は、社長が当初は、d部長に対して絶大な信頼をおいていたにもかかわらず、途中からあまり信頼することができなくなったためである。d部長は社長を前面に押し、常に社長を立てながらの社内改革であったが、改革が進むにつれ、d部長からの進言が徐々に面白くなかったのである。また、社員たちが自分よりもd部長を慕いだしたことも拍車をかけたようである。せっかく

手に入れた「大番頭」をみすみす失ってしまった事例と言える。

#### 6-2. 事例Ⅱ：小番頭モデル

次に、「小番頭モデル」の事例を見ていくこととする。

##### (1) E社の事例

E社の基本データ…業 種：③加工業、  
従業員数：②11～20人まで、  
業 歴：⑤51～100年まで

E社の社長は2代目であるが、ずっと現場一筋でやってきた職人気質のタイプである。現場の親方であるが、顧客対応や人事や財務などのマネジメントは苦手である。また、社長同士の付き合いなどもほとんど行かない。そんな社長の小番頭として活躍するのが、業務課長のe氏である。e氏は会計事務所の出身であり、もともとは財務関係の仕事をしてきたが、顧客先からの電話での問い合わせに対応するうちに、顧客対応が仕事の中心になっていった。納期や価格の交渉をする上で、顧客だけでなく、現場ともやり取りし、お互いの妥協点を見出している。顧客対応するためには、現場の作業を知ることも必要であり、また、現場の作業が分からないと現場との調整もできないため、空いている時間を見つけては現場を手伝う日々である。そのため、顧客からも現場からも信頼は厚い。口下手な社長が何も言わずとも、その意を汲んで、積極的に社長をサポートする姿は、まさに「番頭型マネジャー」であり、「小番頭」の典型として活躍するのがe氏である。

##### (2) C社の事例

C社の基本データ…前掲

E社のe課長とはほぼ同じような役割と立場で小番頭として活躍するのが、前掲C社の業務課長のc氏である。c課長も顧客など取引先の情報と現場の生産状況を把握し、これを調整して、全体を丸く収める交通整理の役割を担っている。生産現場や営業部隊と血の通った調整をするために、自分は生産や営業ではないがそれらの会議にも極力参加し、積極的にコミュニケーションを図っている。ただ、E社との大きな違いは、前掲C社の事例で見たように、C社には専務と常務という二人の番頭がいることである。c課長は情報を伝えるなど、専務や常務とやりとりはしながらも、原則は社長の思い付きの指示を守りながら、かつ何も言われずとも社長の意を汲んで、全体の調整を図っている。

(3) F社の事例

F社の基本データ…業 種：③加工業、  
従業員数：②11～20人まで、  
業 歴：④31～50年まで

F社の社長は非常に外交的である。業界団体のパーティーや同業者の会合などには欠かさず出席する。また、積極的に顧客を接待し、自社との関係強化を図っている。ただ、内政には非常に無頓着であり、継続的に注文さえあれば何とか会社を維持できると考えている。そんな社長の代わりに生産現場をアシストしているのが、営業課長のf氏である。営業課長という肩書きであるが、営業はしておらず、いわゆる「営業事務」が主業務である。社長はトップ外交はするものの、現場に何か指示や情報が下ろされるわけではなく、担当者同士のやりとりの中で、f課長が入手した情報によって、生産現場での調整がされることになる。また逆に、生産などに関する情報を顧客先に提供することにより、顧客の安心や信用を得ることができ、社長とはまた違った立場、やり方で、顧客との関係強化を図っているのである。

(4) G社の事例

G社の基本データ…業 種：①小売業、  
従業員数：④31～50人まで、  
業 歴：②11～20年まで

G社の社長は、現場を熟知しておらず、また販売に関するスキルやノウハウも持っていない。常に現場に指揮命令を下しているわけではないが、思い立ったときに店長に、あるいは店長と各売場の責任者を集めて、指示をしているような状態である。また、指示は曖昧であることが多く、現場は戸惑うこともしばしばである。そんな社長の意を汲んで、社長をサポートし、現場の調整役をしているのが、総務のg課長である。g課長の現在の業務は総務関係であるが、もともと販売員として入社し、キャリアを積んだため、販売スキルは高いものを持っている。それもあって、売場が混雑していると売場に入って販売を手伝ったり、店長や売場責任者の代わりに従業員をフォローしたり、店長らの相談相手になったりしている。また、仕入先や納品業者とやり取りしながら、新商品や売れ筋の情報、ライバル店の情報などを収集し、現場に届ける役割を担っている。さらには、出不精の社長に代わって、業界の会合なども出席し、同業他社との良好な関係構築にも貢献しているのである。

6-3. 事例の整理

前節までの事例に登場した「番頭型マネジャー」（二つに分けるのであれば、「大番頭」と「小番頭」）を整理してみる。整理に用いるのは、ミンツバーグ（1973）の「マネジャーの10の役割」と、青野（1997）の「補佐役の5つのタイプ」である。すべてのマネジャーには個性があり、また、その時々に応じて様々な仕事をこなしているため、完璧に当てはめることは難しいが、これまでの観察や筆者との面談などから得られた結果を踏まえ、それぞれの特徴を明らかにしたい。

事例の「番頭型マネジャー」は、一般的なマネジャーや伝統的な番頭の系譜である補佐役とはどう違うのだろうか。共通点を見出すとともに、次章で触れるが、それらにない要素にこそ「番頭型マネジャー」の特徴があることにも留意する必要がある。

図表4のように比較すると、A社のa部長と、B社のb常務は、同じようなタイプの番頭（大番頭）であることが分かる。二人とも対人関係や意思決定の役割については精力的にやっているが、情報処理の役割はあまりやっていない。逆に、D社のd部長は情報処理の役割は果たしているが、対人関係の役割はほとんどやっていない。これは、外部から招聘された番頭であるため、対人関係については一歩引いているからだと考えられる。さらに、「企業家」として機能しているのは、d部長だけである。これは、d部長が外部からの息吹を吹き込みやすいことに比べ、親族や子飼いの番頭は自分たちがこれまでやってきたことを否定しにくいいため、経営革新ができにくいと考えられる。また、C社は専務と常務で補完しながら大番頭として機能していることがこの表からも分かる。

一方、大番頭を補佐役のタイプで見ると、マネジャーの10の役割で似たような動きをしていたa部長とb常務はタイプが違うことが分かる。a部長の存在はまさに「大番頭」であるのに対し、b常務はまだまだ「トップの分身」である。C社の専務も「トップの分身」であることを考えると、社長の身内（b常務は娘婿、専務は弟）で社長より年下でキャリアも浅い者は、「トップの分身」として登用されやすいことが推察される。C社の常務は、かつては社長の教育係であったが、社長に物申す「ご意見番」ではなく、どちらかと言うと、あまり表に出ない「懐刀」としての働きをしている。d部長は、「ご意見番」であるが、ただ、社長から煙たがられてしまい、結果的に会社を追われたのは前述の通りである。



【図表4】事例の「番頭型マネジャー」の特徴

事例企業			マネジャーの10の役割										補佐役の5つのタイプ				
			対人関係			情報処理				意思決定			実力派		実務派		
			フィギュアヘッド	リエゾン	リーダー	モニター	周知伝達役	スポークスマン	企業家	障害処理者	資源配分者	交渉者	大番頭	ご意見番	女房役	トップの分身	懐刀
大番頭	A社	a部長	●	●	●			△		●	●	●	●				
	B社	b常務	●	●	●			●	△	●	●	●				●	
	C社	専務	●	●	△	●	●	△			△	●				●	
		常務									●	△					●
D社	d部長		△	△	●	●	●	●	●	△	△		●				
小番頭	E社	e課長		△		●	△								△		
	C社	c課長		△		●	●								△		
	F社	f課長		△		△	●								△		
	G社	g課長		△		●	●	△		△					△		△

●：強く当てはまるもの △：強くはないが、当てはまるもの  
(出所：筆者作成)

小番頭の方は「リエゾン」、すなわち連結の役割を果たしていることが分かる。ただ、大番頭のように、外部に独自のネットワークを築いたりするところまでは難しい。また、顧客や取引先の情報を収集し、現場へ伝えるのが小番頭の仕事の一つであるため、「モニター」や「周知伝達役」として情報処理に貢献しているが、あくまでも黒子的存在（縁の下の力持ち）であるため、「スポークスマン」としては機能していない。なお、G社のg課長は、小番頭の中では、かなり大番頭に近い存在であることも分かる。

一方、補佐役のタイプで見ると、まだまだ立場的にも完全ではないものの、「女房役」としての動きをしていることが分かる。主に情報処理の面から、トップの補佐をしているのである。また、g課長は「懐刀」的な動きもしており、ここからも小番頭の中では、かなり大番頭に近い存在であることが分かる。

中小企業の「番頭型マネジャー」のうち、「大番頭」は、マネジャーとして見た場合、主に「対人関係」と「意思決定」の役割を担っている。但し、「企業家」的な発想は持ち合わせていない。どちらかと言うと、保守的である。また、補佐役として見た場合、そのタイプは様々である。

一方、「小番頭」は、マネジャーとして見た場合、対人関係のうち「リエゾン」、情報処理のうち「モニター」と「周知伝達役」の役割を担っている。外部とのやりとりを通じて、情報収集を行い、それを組織に周知させていくのである。それらの役割は、補佐役として見た場合、「女房役」に近い働きである。

全体を見ると、大番頭と小番頭は互いに補完し合い、機能する関係にあることが分かる。例えば、大番頭は、「情報処理」については、あまり得意ではないが、小番頭がやらない「スポークスマン」としての役割は果たしている。現実的には少ないであろうが、組織の中に大番頭と小番頭の両方が存在する会社が理想なのである。

### 第7章 「現代版番頭」についての議論

本稿では、前半で一般的な「マネジャー」や「番頭」に関する先行研究を紐解き、そのイメージ（マネジャー像、番頭像）を明らかにした。後半は「番頭型マネジャー」のモデルや事例を検証しながら、そのイメージを明らかにしてきた。最後にそれらを踏まえ、「現代版番頭」を定義付けするとともに、その特徴を整理し、中小企業において現代版番頭が生きる意義を考察する。本稿の目的である「現代版番頭」の実態を明らかにし、その概念を確立したい。

7-1. 「現代版番頭」の正体

前章では、ミンツバゲの「マネジャーの10の役割」と、青野の「補佐役の5つのタイプ」を使って、現代版番頭（番頭型マネジャー）の検証を行ったが、そこでの比較検討は、あくまでも「役割」に注目したものである。ざっくり言えば、仮の定義付けを行った通り「経営者に任されて会社を取り仕切っている者」というだけである。しかし実際は、単なる「役割」を超えた「何か」が番頭型マネジャーにはあるように思われる。その「何か」とは何であろうか。前章でみた事例に登場する9人の番頭型マネジャー（中でも、特に「大番頭」の5人）に共通するものは何なのかを考えてみる<sup>27</sup>。

番頭型マネジャーも、マネジャーの一形態であることには変わらない。担っている役割で言うと、その詳細は、前章の検証の通りである。ただ、番頭というだけあって、確かに「補佐役」としての色合いの濃いマネジャーということができる。では、番頭型マネジャーは、単なる「補佐役的マネジャー」という解釈でいいのか。事例の番頭型マネジャーたちに実際に話を聞いたり、間近で観察したりしてきた中で感じるのは、やはり「番頭精神」である。会社のために、主家の存続のために、自分を犠牲にし、決して目立たず、静かに務め上げるという「番頭精神」の有無が番頭型マネジャーかどうかの基準となる。

マネジャーは文字通り、管理する人であり、経営者の代わりに（経営者の指揮命令に従って）、経営資源（例えば、部下）を管理する人である。筆者の観察では、現場の一般的なマネジャーには、「管理させられる」という思いが強いように思われる。「経営者の命令」によって管理させられているのである。現場に直接出てこない経営者に代わって、その意思を代行させられている感が強い。一方、番頭型マネジャーは、経営者を助勢する人であり、その目は経営者に向いているのが特徴である。マネジャーのように、管理をさせられているのではなく、自ら管理をしているのであり、それは経営者のための積極的な管理と言えるであろう。それは、経営者の思いを酌むことによって生じる行動であり、「番頭精神」に基づく忠誠心がそこには働いているのである。

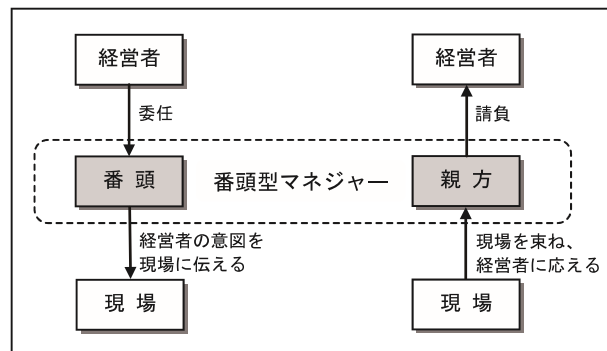
加えて、筆者の注目する中小企業の現場において大事なことは、現場から一目置かれる存在かどうかである。事例の番頭型マネジャーたちは、間違いなく現場から一目置かれている。経営者から信頼され、任されるだけでなく、現場から親方として、師匠として尊敬されている

のである。現場からすると、単なるマネジャー（上司）から指示されるのと、自分たちが一目置く親方から指示を受けるのは全く違う意味を持つ。それは、親方は自分たちに仕事を教えてくれる師匠でもあり、尊敬とある種の畏怖の念が入り混じった存在だからである。

すなわち、商家で受け継がれてきたような伝統的な「番頭制度」と、依頼主（この場合は経営者）からの依頼（業務）を全うするために職人集団を率いる「親方制度」が相まったものが中小企業における「番頭型マネジャー」であり、それを他のマネジャーと区別するのは、「番頭精神」と「親方精神（親方気質）」の有無なのである。

この経営者と番頭、親方との関係をイメージ化すると、図表5のようになる。「番頭」は、経営者からの委任を受け、経営者の意図を現場に伝える役割を担っており、一方「親方」は、現場を束ねることを請負い、経営者の要求に応える役割を担っている。この番頭と親方の2つの役割を担うのが番頭型マネジャーであり、表面的には、経営者とは委任的かつ請負的關係で結ばれていると言える<sup>28</sup>。

【図表5】経営者と番頭・親方の関係



(出所：筆者作成)

ここで改めて、番頭型マネジャーを定義付けすると、「会社（主家）の存続のために、経営者を補佐し、あるいは経営者に代わって、会社を取り仕切る、「番頭精神」と「親方気質」を持ったマネジャー」ということになる<sup>29</sup>。その背景には、中小企業に特有の家族主義があり、家への忠誠があり、「和」の精神がある。

また、実際は、外部との関係構築の役割を担っており、表面的な動きだけでなく、水面下で根回し的な動きをするのも番頭型マネジャーの役割である。その分、外部からの信頼も厚く、ビジネス的なその場限りの損得でなく、長期的なつながりを視野に入れた、人間関係によって話

ができるところにその特徴がある。

さらに、役割という点では、一般的なマネジャーの場合は「部下の教育」という役割があるが、番頭型マネジャーの場合は「経営者の育成」という大きな役割がある。これは、すでにトップに立った現役の経営者だけでなく、次期経営者、すなわち、経営者の子供たちに対する教育であり、番頭型マネジャーの最大の役割とも言えるものである。実際、A社のa部長やC社の常務などは、次期経営者の教育を行っている。具体的には、先代の考え方や経営者としてのあり方、現場の状況、部下のまとめ方、取引先の情報といったものをレクチャーしたり、取引先に同行して、人間関係を学ばせたりである。特に、経営者（後継者）の集まりや同業者の会合などに顔を出すとといった人脈づくりについては、力を入れていたことを筆者は確認している。また、道半ばに終わってしまったが、D社のd部長は、経営者としての意識改革を促すため、あれこれ手を尽くしていたのも事実である。そういった経営者を育てるといふ機能を有しているところからも、経営者と番頭型マネジャーは、通常の経営者とマネジャーの関係を越えた、濃密な関係を構築していると思われる。

経営者からの情愛（信愛）、部下からの尊敬、取引先からの信頼によって、番頭型マネジャーは成り立っているのである。

## 7-2. 様々な角度からの検討

では、筆者の言う現代版番頭（番頭型マネジャー）は、組織内での立場や位置付けを表す他の概念とは違うのであろうか。まず、「マネジャー」という概念については、本稿ではミンツバークの考え方をすでに確認した通りである。

ただ、同じ「マネジャー」でも、特定の視点から何らかのテーマを持たせたマネジャーの概念もある。例えば、ディール&ケネディ（T.E.Deal&A.A.Kennedy,1982）の言う「シンボリック・マネジャー（象徴的管理者）」などはその典型である。シンボリック・マネジャーとは、文化を維持し、形成するマネジャーで、「多くの時間を、文化の価値理念、英雄、それに儀式について考えることに費やす」、「自分たちの主要任務は状況の変化から生じる価値理念の衝突を管理することであると自認している」マネジャーである<sup>30</sup>。そして、その概念は、科学的で効率的な管理を行う「合理的管理者」と対比されて語られている<sup>30</sup>。シンボリック・マネジャーが「文化」を体現させるマネジャーだとすると、番頭型マネジャーに

もそういった側面があることは否めないであろう。ただ、シンボリック・マネジャーにとって、「文化」はあくまでも組織をマネジメントするためのツールであるが、番頭型マネジャーが死守しようとする先祖からの伝統的な組織文化は、会社（主家）の中核を維持し、会社（主家）を会社（主家）らしく存続させるためのDNAの一部であるということが大きく異なっている。

また、コッター（J. P.Kotter,1999）は、「有能なマネジャー」という視点から論じている。まず、「マネジャーの仕事には依存関係がある」<sup>32</sup>ことを指摘した上で、有能なマネジャーはその依存関係にうまく対応するために、「四種類のパワーを生み出すか、強化するか、維持している」とする<sup>33</sup>。その四種類のパワーとは、①恩義を感じさせる、②経験や知識に対する信頼、③マネジャーとの一体感、④マネジャーに依存していることを自覚させる、である<sup>34</sup>。一見すると、この四種類のパワーは番頭型マネジャーにも共通するような内容だが、その根本は全く違う。それは、主体性の違いである。有能なマネジャーは確かに、「周りに〇〇させる」と、自分から積極的に働き掛けるスタンスである。それに対して、番頭型マネジャーは、結果としてそうなっているかもしれないが、決して積極的な働き掛けをするのではなく、周りが自然とそうなるように仕向けているところに、黒子としての奥ゆかしさがある。マネジャーが周りに「恩義を感じさせる」のではなく、周りがマネジャーに「恩義を感じる」のである。

マネジャーとは、また違った捉え方の一つに「中核人材」という概念がある。本稿のテーマが中小企業ということで言うと、例えば、『中小企業白書2007年版』に、中小企業における「中核人材（キーパーソン）」が定義付けされている。それによると、中核人材とは、「企業において役職などに関わらず、企業競争上、他社との差別化を図る上でも不可欠となるコアとなる業務を担う、他の社員・職員では代替の効かない人物で、原則、代表者以外の者」<sup>35</sup>である。「他の者では代替の効かない人物」という点で言うと、番頭型マネジャーは間違いなくそういった存在である。ただ、「コアとなる業務を担う」という点で、中核人材は、営業や生産の現場のプレーヤー（その中でも、「中心選手」）であり、番頭型マネジャーは、その中心選手と師弟関係にある、現場の親方であると位置付けられる。

では、組織を論ずる中でよく用いられる「リーダーシップ」という視点から見ると、番頭型マネジャーはどういった存在なのだろうか。例えば、コッター（1999）

は、マネジメントとリーダーシップは違うと説く。「複雑な環境にうまく対処するのが、マネジメントの役割」であり、「リーダーシップとは、変革を成し遂げる力量を指す」としている<sup>96)</sup>。そして、「マネジメントとリーダーシップにはともに、①課題の特定、②課題達成を可能にする人的ネットワークの構築、③実際の課題を達成させる、という共通する三つの仕事があるのだが、そのために用いる具体的手法にこそ、両者の違いがある」とし、その共通点と違いを明らかにしている<sup>97)</sup>。要するに、課題に対応するための手法が違うとするのである。マネジメントで用いる手法は、「計画と予算の策定」、「組織編成と人員配置」、「コントロールと問題解決」であり、それに対し、リーダーシップで用いる手法は、「針路の設定」、「人心の統合」、「動機づけ」であるとしている<sup>98)</sup>。そういった用いる「手法」という視点から考えると、確かに番頭型マネジャーは、マネジメントをしているというより、リーダーシップを発揮していると言った方が分かりやすいかもしれない。ただ、裏方であり、黒子に徹する番頭型マネジャーは、「針路の設定」、すなわち、将来に向けたビジョンを策定し、それを自分で掲げるようなことはあまりしていないように思われる。リーダーシップが変革をなすためのものだとすると、番頭型マネジャーは保守を得意とする側面があるのは否めないであろう。実際、第6章第3節で見たように、ミンツバーグの言う「企業家」の要素を持った番頭型マネジャーが少ないのもそれを裏付けている。

第6章に登場した事例各社の番頭型マネジャーたちに対して、面談や観察などを通して、筆者が共通して持っているイメージがいくつかある。それは、①義理・人情に厚い、②「お互い様の精神」を持っている、③根回しがうまい、④直観が鋭い、⑤決断力がある、といったことである。このようなイメージから、人間的な魅力に溢れた番頭型マネジャーの姿が見えてくる。また、④の「直観が鋭い」については、それだけの経験を積んできたということが背景にあるように思われる。それは、言い換えると「判断力」とも言えるもので、⑤の「決断力」に通ずるものである。

マグレガー(1967)は言う。「マネジメントは科学になりつつあるのか。将来の管理者は自ら科学者でなければならないのか。直観、判断力、常識、豊かな経験というものが、効果的なマネジメントを行うための基盤をいつまで提供してくれるだろうか。あるいは、これらの重要な資格要件は、コンピュータの大きな能力に助けられ

た科学的・技術的知識の前に、価値を失ってしまうのであろうか。」と<sup>99)</sup>。このマグレガーが指摘した、科学的なマネジメントと対極にある「直観、判断力、常識、豊かな経験」が、筆者の言う前述①～⑤の「番頭型マネジャー像」と重なるところが興味深い。

### 7-3. 中小企業に生きる「現代版番頭」の考察

最後に、これまで見てきた「現代版番頭」についてまとめながら、その存在の意義について、考察を進めていきたい。前々節で明らかにしたように、筆者の考える現代版番頭(番頭型マネジャー)の定義は、「会社(主家)の存続のために、経営者を補佐し、あるいは経営者に代わって、会社を取り仕切る、“番頭精神”と“親方気質”を持ったマネジャー」である。

その最大の特徴は、番頭精神としての「会社への忠誠心」である。「経営者への忠誠心」でなく、「会社への」というところが味噌である。会社は「預かり物」であるという考えの下、経営のバトンを繋いでいくことにその使命を見出している。そのため、後継者の教育係としての役割も大きい。そして、そのスタンスは、決して自分が目立つことなく黒子に徹し、会社(この場合はトップも含め)の楯となるというものである。

また、中小企業に生きる現代版番頭は、「番頭精神」だけでなく、「親方気質」も合わせ持っている。現場の職人たち(例えば、工場では作業員、店舗では販売員)を束ね、教育を施し、経営者のニーズに応えるのである。現場からすると、マネジャーというよりも、優しい先輩であり、厳しき師匠である。その現場の生え抜きであることも多く、技術的にもノウハウ的にも誰からも一目置かれる存在と言える。その現場の心意気を体現しているのである。

一般的なマネジャーが「経営者」と(自部門の)「部下」に対する働き掛けをしているとするならば、番頭型マネジャーは、それに加え、「後継者」、「会社(主家及び代々の当主)」に対する働き掛けも行っている。また、取引先に対しても、ビジネスを超えた人間的な関係構築を図っている。それは、対顧客、例えば「顧客の〇〇株式会社」「取引先の□□株式会社」といった会社としての関係づくりではなく、「〇〇株式会社の営業担当のx氏」や「□□株式会社の総務部長のy氏」といった、対人間としての関係構築である。番頭型マネジャーの持つ強烈な個性、人間としての魅力が、会社という枠を超えたヒューマンな関係構築を結び付けるのである。

経営者にとっては、おじであり、兄(または弟)のよ

うな存在、従業員からすると親のような存在、取引先（の担当）からすると親友のような存在、それが現代版番頭なのである。

筆者の言う「現代版番頭」は、中小企業にだけ存在するのではない。しかし、中小企業にこそ、現代版番頭が生きる（育つ）環境がより整っていると言える。その中小企業ならではの背景は、第3章で触れた。従って、ここでは、特に経営者に絞って議論したい。

中小企業の経営者には、様々なタイプがあり、みんながみんな積極的に会社経営をしているわけではない。例えば、2代目や3代目の経営者の中には、そもそも家業や会社経営に興味のない人も多い。また、経営の各機能の中でも、自分の興味のあることや好きなことだけやる、逆に、自分の苦手なことはしない、といった経営者もかなり見受けられる。また、管理についても様々で、自らきちんと管理しないと気のすまない経営者もいれば、放任主義というか、管理に無頓着な経営者もいる。そういった様々な経営者を陰になり、日向になり支えるのが現代版番頭である。これまで述べてきたように、そこには、主従関係を越えた信頼関係があるのである。先代や先々に育てられ、逆に、自分が今の経営者がまだ子供の頃から教育係を務め、一緒に寄り添ってやってきたという深い情愛である。そしてまた、次の後継者を育てるのである。

中小企業は、良い意味でも、悪い意味でも、オーナーによる一族経営が主流である。それは、ときには、経営の舵取りを曖昧にさせる弱みにもなるが、オーナーの家族主義によって、一致団結した堅固な組織が構築できるという強みにもなる。経営者を支えることによってその弱みを解消し、自らが組織の中核となることによりその強みを強化するのが、現代版番頭の役割なのである。中小企業のフィールドにこそ、その存在理由があり、光輝くのが現代版番頭だと言える。

ただ、良いことばかりでなく、大きな課題があるのも事実である。一つは、現代版番頭の力が強くなり過ぎると、組織のバランスがいびつになるということである。これは、現代版番頭に限ったことではないが、度が過ぎてしまうと、経営者の存在がないがしろになり、また誤った判断をしても誰も止める者がいないという状態になってしまい、組織が暴走してしまうおそれがある。

もう一つは、現代版番頭を育てるのは大変難しいということである。現代版番頭は確かに中小企業に多いのだ

が、かと言って、どこの中小企業にでもいるというわけではない。それどころか、筆者の現場経験からすると、ほとんどの中小企業には現代版番頭はいないのである。そのことが、現代版番頭を育てることの難しさを物語っている。一般社員の育成に比べて、マネジャーの育成は困難である旨がよく言われる。ましてや、番頭精神と親方気質を持ったマネジャーを育成するとなると至難の業である。そもそも現代版番頭を育てることができるくらいの経営的能力のある経営者がいるような会社には、現代版番頭は必要ないということになる。そういった意味で、現代版番頭は、狙って育てられる者ではなく、様々な環境、条件が重なる中で、偶然の産物として生まれるものかもしれない。どういった環境、条件が整えば、現代版番頭が生まれてくるのか、あるいは育つのか、その詳しいメカニズムは、また稿を改めて検証していきたい。

何れにしても、中小企業の現場になくてはならない存在、もっと言うと、必ずいて欲しい存在が「現代版番頭」である。それは、現役の経営者だけでなく、その先代や後継者の、従業員の、取引先の切なる願いである。

現代版番頭は、①会社への忠誠、②経営者との情愛（信愛）、③部下からの尊敬、④取引先からの信頼、によって成り立っている。これから経営環境が厳しくなる中、中小企業に生きる現代版番頭の存在はもっともっとクローズアップされるものと思われる。中小企業がこれから何十年、百年と生き続けるには、自社なりの現代版番頭を獲得することが重要である。

- (1) 本稿で引用した青野（1997）の他、参考文献である佐藤（1983）や山本（1984）などがある。
- (2) 本稿では「現代版番頭」と「番頭型マネジャー」という2つの語句を使用している。現代版番頭は、江戸時代に発生した商家等の番頭（一般的にイメージされる番頭）に相對する新しい概念の番頭としてのイメージを表したものであり、番頭型マネジャーは、マネジャーの類型の一つとして表したものである。また、大きくは、組織（経営者）から見た存在として現代版番頭、職務（役割）から見た存在として番頭型マネジャーと言うこともできる。そのように視点は違うが、同じ人材を表しており、本稿では、文脈によって適宜使い分けて用いている。
- (3) ミンツバーグ（1973）では、「マネジャーの職務に関する現代の学説」として、古典学説、偉人学説など8つの学説について検討している（pp.13-48）。

- (4) Mintzberg,H. “*The Nature of Managerial Work*” , Harper Collins Publishers Inc.,1973. 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房,1993年, 91～163ページ。
- (5) 同上訳書,160～161ページ。
- (6) 同上訳書,269ページ。
- (7) 同上訳書,165ページ。
- (8) 同上訳書,6～7ページ。
- (9) ミンツバーグ (2009) は、マネジャーの果たす役割を箇条書き的にリスト化したにすぎないといった批判に応える形で、マネジャーの仕事の中身を再検討し、新たなマネジメントのモデルを提唱している (pp.63-148)。
- (10) 青野豊作著『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,1997年,36ページ。
- (11) 「主従関係」について、佐藤 (1983) は、「武家社会の“絶対服従”という上下関係とも、若干ニュアンスがちがうのである。あくまでも、お互いが全面的に信用して、店のいっさいのとりしきりを任せる、という信頼関係にもとづいている。」(p.76)と言う。
- (12) 佐藤 (1983) も、企業は「預りもの」であるという番頭精神を強調している。「番頭経営の精神を、一言で説明するのはひじょうにむずかしいが、わかりやすくいうなら、「預かりの経営」、もしくは「預かりの精神」ということではないだろうか。「番頭経営」の根底に流れている精神は、忠義、忠誠、忠勤といった、自分に信託を与えてくれている主人もしくは主家 (現在でいえばオーナー、株主) に対して、絶対に裏切らないという「至誠」の経営である。この場合の「至誠」とは、自我や私心を完全に無にする、自己犠牲または滅私奉公といった意味である。」(p.75)とする。
- (13) 青野豊作著,前掲書, 42ページ。
- (14) 同上書,30ページ。
- (15) 同上書,3～4ページ。
- (16) 同上書,81ページ。
- (17) 同上書,70～71ページ。
- (18) 同上書,73ページ。
- (19) 同上書,75～76ページ。
- (20) 同上書,77～78ページ。
- (21) 同上書,79～80ページ。
- (22) ここで言う「現場」とは、製造業であれば工場、小売業などであれば売場である。また、「顧客等」とは、製造業であれば顧客や取引先、小売業などであれば取引先である。
- (23) 本稿は、番頭型マネジャーの存在にスポットを当てているため、番頭型マネジャーを中心に、対経営者、対現場というように直接的にその関係を表している。これは、図表3や図表5で示したように、単純な構図の方が、モデル化する際に分かりやすいこともある。実際の中小企業の組織上では、番頭型マネジャーと経営者の間に他の上級マネジャー (その番頭型マネジャーからすると、形式的には上司になる) が配置されている場合もあるが、番頭型マネジャーと経営者は精神的に直接つながっており、その主従関係は強固なものがある。番頭型マネジャーと現場の間に他の (下級) マネジャーが配置されている場合も同様で、番頭型マネジャーと現場は精神的に直接つながっており、その師弟関係 (あるいは信頼関係) は強固である。番頭型マネジャーからすると、(下級) マネジャーも含めての「現場」である。
- (24) 「業務課長」とは、中小企業などで、営業事務や工程管理、総務の仕事などを総合的に行う管理者で、内外の調整役である。押しも引きも必要な立場であり、強引な、ビジネスライクな部分と人間くさい部分を持ち合わせている。「業務課長がしっかりしている会社は、仕事が回る」というのが筆者の経験則であり、そもそも「業務課長とは何か」というのが、この研究のきっかけのひとつになっている。
- (25) 番頭が本来持つ「会社のために、主家の存続のために、自分を犠牲にし、決して目立たず、静かに務め上げる」という精神を言う。
- (26) 本稿では、製造業のうち下請的な加工を営む形態を指す。
- (27) 以降、番頭型マネジャーのオリジナルである「大番頭型マネジャー」を前提に議論を進める。但し、「小番頭型マネジャー」も役割や組織内での立ち位置は若干違うが、その本質は同じであるため、以降の議論は小番頭型マネジャーにも有効である。
- (28) 番頭型マネジャーは、経営者からすると信頼できる番頭、現場からすると尊敬できる親方であり、視点によって2つの立場を持ち合わせている存在である。番頭として経営者を背負い、同時に、親方として現場を抱きかかえるのが番頭型マネジャーの姿である。
- (29) あえて「小番頭型マネジャー」を定義付けるならば、「会社を取り仕切る」という文言が「現場を調整する」になる。
- (30) Deal,T.E. and Kennedy,A.A. “*Corporate Cultures*” , Addison-Wesley.,1982. 城山三郎訳『シンボリック・

マネジャー』新潮社,1983年,193ページ。

(31) 同上訳書,195~199ページ。

(32) Kotter,J.P. “*Jhon P.Kotter On What Leaders Really Do*”, Harvard Business School Press.,1999. 黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社,1999年,83ページ。

(33) 同上訳書,91ページ。

(34) 同上訳書,91~98ページ。

(35) 中小企業庁編『中小企業白書 2007年版』ぎょうせい,2007年,第3部第3章第3節。

(36) 黒田由貴子,前掲訳書,49ページ。

(37) 同上訳書,50~52ページ。

(38) 同上訳書,52~63ページ。

(39) McGregor,D. “*The Professional Manager*”, McGraw-Hill,Inc.,1967. 逸見純昌・北野徹・齊藤昇敬訳『プロフェッショナル・マネジャー』産業能率短期大学出版部,1968年,75ページ。

宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史 [新版]—江戸時代から21世紀へ—』有斐閣,2007年。

山本七平概説『日本の商人5 大番頭の手腕』TBSブリタニカ,1984年。

㊦

#### <参考文献>

Deal,T.E. and Kennedy,A.A. “*Corporate Cultures*”, Addison-Wesley.,1982. 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社,1983年。

J.ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展—近代化と企業経営—』東洋経済新報社,1977年。

Kotter,J.P. “*Jhon P.Kotter On What Leaders Really Do*”, Harvard Business School Press.,1999. 黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社,1999年。

McGregor,D. “*The Professional Manager*”, McGraw-Hill,Inc.,1967. 逸見純昌・北野徹・齊藤昇敬訳『プロフェッショナル・マネジャー』産業能率短期大学出版部,1968年。

Mintzberg,H. “*The Nature of Managerial Work*”, Harper Collins Publishers Inc.,1973. 奥村哲史・須具栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房,1993年。

Mintzberg,H. “*Managing*”, Berrett-Koehler Publishers Inc.,2009. 池村千秋訳『マネジャーの実像「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社,2011年。

青野豊作著『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,1997年。

佐藤朝泰『リーダーのための大番頭の研究—日本の経営の底力の秘密—』かんき出版,1983年。

中小企業庁編『中小企業白書 2007年版』ぎょうせい,2007年。