

# HP ウェイの揺らぎと組織運営の再検討

大東 辰起<sup>1</sup>

キーワード：HP ウェイ、創業者統治、組織文化、ルー・プラット

## 1. はじめに

企業には、創業者の精神が連綿と受け継がれている。それは、明文化の有無に関わらず、伝説として伝わる場合が少なくない。企業においては、その業績が好調な時ばかりでなく、業績悪化に見舞われたりすることもある。創業者の精神を転換すべきかどうかの岐路に直面する事態が発生するのは、こうした業績悪化になったケースがそのほとんどである。

実は、この事態と同様なことが、ヒューレッド・パッカード社(以下、「HP 社」という)でも起きていたのである。

1990 年代初頭の HP 社は、業績面では売上高を大きく伸ばし、HP 社の組織運営は順調を極めていたのである(表 1 を参照されたい)。このことを裏付けているのが、ジム・コリンズとジェリー・ポラス(1994)との共著である『ビジョナリー・カンパニー』である<sup>2</sup>。

1992 年に、HP 社に CEO(経営最高責任者)として着任したルー・プラットは、HP 社が持つ HP ウェイについて、その役割・機能が限界にきているのではないかと考えていたようである。その彼の疑念は、今や巨大 IT 企業までになった HP 社が本当に HP 社創業時の DNA をどこまで大切に保持できているのかという点に絞られていた。

これは、そもそも職員意識にコントロールを利かしていた HP ウェイに基づく経営に対する疑問のはじまりと解釈することができる。しかしながら、一企業として比較

<sup>1</sup> 大阪市環境局改革担当部長、2014 年 9 月本研究科地域イノベーションコース地域一般修了。現在、大阪産業大学大学院経済学研究科後期博士課程在籍。日本地方財政学会会員。

<sup>2</sup> Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994)、pp. 352-361 ほか参照。

的短期間で大きくなった HP 社のこれまでの成長軌道を見る限りにおいては、HP ウェイに基づく経営が極めて重要な役割・機能を果たしてきたことは疑いのない事実である。

本稿では、このルー・プラットの疑念を明らかにするため、2つの視点からその分析を進めていくことにしている。

その一つ目は、そもそも HP ウェイに既に揺らぎが生じていたのではないかを明らかにしていくことである。これは HP ウェイ自身に問題があるのか、グローバル化に問題があるのか、企業規模の拡大スピードに問題があるのか、従業員の既得権意識に問題があるのかなど、それぞれについて検討していくことにしている。

その二つ目は、HP 社が混迷を続けながらも独自の経営を維持している点に着目することによって、当時 CEO の職にあったプラットの組織運営(企業経営)の是非を論じることにしている。

本稿の流れとしては、続く第2節では、HP ウェイ経営に関するプラットの組織運営の先行研究を整理するとともに、HP 社が混迷・迷走することになった端緒を示していく。そして、第3節では、創業者統治の状況と HP ウェイとの相関について、その考察を深めていく。

さらに、第4節では、HP 社を取り巻く外部環境や内部環境の変化がどのように HP 社を翻弄したのかを跡付けていく。その上で、第5節では、組織文化や CEO のリーダーシップの観点から、HP 社が混迷・迷走した原因を明らかにしていく。最後に、第6節として本稿をまとめていく。

**表 1 : 歴代 CEO 一覧表**

氏名	CEO 就任直前の職	CEO 在籍年	就任年と退任年の売上高
ディブ・パッカード	創業者	1964-1968**	1.2 億ドル-2.7 億ドル
ビル・ヒューレット	創業者	1968-1978	2.7 億ドル-17.3 億ドル
* ジョン・ヤング	HP 社 COO	1978-1992	17.3 億ドル-164 億ドル
* ルー・プラット	HP 社 COO	1992-1999	164 億ドル-424 億ドル
* カーリー・フィオリ ーナ	ルーセント・テクノロジー 社グローバル・サービス・ プロバイダー事業部長	1999-2005	424 億ドル-867 億ドル(但し、 任期中に売上規模 400 億ドル のコンパックを統合)

\* は、解任と辞任を含め任期途中で退任した CEO を意味する。\*\*HP 社は、1939 年に創業されたが、CEO のタイトルを使いはじめたのは 1964 年からである。

(出典)伊藤博之(2014)より、一部修正して筆者が作成。

## 2. 先行研究の整理と新たな視点

HP ウェイはともかくとして、プラットの組織運営に言及した先行研究は、筆者の知る限りほとんど見当たらない。HP 社の経営戦略や組織運営を論じるには、プラットに関する記述がある場合、あるいは HP 社の関係者により組織の内実に関して論じられる場合のいずれかに限られる。前者には伊藤(2014)が、後者には前田(2003)がそれぞれに該当する<sup>3</sup>。それぞれの研究において、いかなる論点が明示されているのかを整理していく。

まず、HP 社の組織統治を中心に論じた伊藤(2014)では、自律的な事業部を根幹として、HP ウェイと呼ばれる経営を確立したことが成功の決定要因であるとしている。そして、プラットは、経営方針が事業部の自律化を徹底し、個人の自主性を尊重することに執着するものであると主張している<sup>4</sup>。しかしながら、プラットが CEO の任期3年目に当たる 1995 年に、HP 社の『HP ウェイ』が出版されたこととも相まって、企業組織の自律性は、その組織内に埋め込まれた「統治性」としてではなく、過去の成功方程式である「よい伝統」という、いわゆる「ドグマ(教義)」に変質したものである、という見方がされている。

次に、前田(2003)では、HP 社の日本法人運営の立場から米国本社における組織運営の変化を論じている<sup>5</sup>。

HP 社の組織変化の背景には、米国大企業のレイオフ政策がある。1980 年代になると、当時の IBM をはじめ、これまでレイオフをしてこなかった米国の大企業らは、米国経済の景気後退によって、一斉にレイオフに踏み切らざるを得ない厳しい時期をむかえていた。

この状況下にあっても、HP 社だけは、依然としてノン・レイオフ・ポリシーを守り続けていたのである。しかしながら、プラットが CEO に就任すると同時に、その制度は終焉の時をむかえることになった。その一方で、プラットは、新たな制度の導入をはじめようとしていた。その制度とは、会社、マネージャー、従業員など、各々の立場での役割とその責任が明確化されたことのみならず、個人のスキル向上を図るために組織が学習する機会を設けるなど、当時としては極めて画期的な「キャリア自律支援」をはじめたのである。

---

<sup>3</sup> 伊藤博之(2014)「カリスマ幻想と組織統治の解体—なぜヒューレット・パッカート社は CEO を外部から招聘したのか—」、前田恒夫(2003)「日本における CSR の展開—日本 HP のケースから学ぶ“キャリア自律”を支える重要な要素について—」

<sup>4</sup> 伊藤博之(2014)、p. 36。

<sup>5</sup> 前田恒夫(2003)、pp. 50-58。

双方の先行研究から伺えることは、組織経営においては創業者の呪縛にとらわれ、その延長線上において経営の制度設計をしていたのではないかということである。つまり、制度という器を変えることはできたものの、その中身は依然として元のまま、つまり何も変わっていなかったのではないか、という課題が明確になった。

トップが代わることは、それに伴い新たな組織文化が芽吹き、従前の組織文化と衝突を繰り返しながら、着地点を探してしていくもの(探せるもの)である。まさに、そこにはチャンドラー命題「戦略は構造に従う」が成立していくことを示しているのである。

つまり、HP社が混迷し、迷走することとなった端緒には、創業者の築き上げた組織文化が強固だったこと及び外的な環境変化に即した対応に遅れがみられたことなどがあげられる。

ここでは、HP ウェイを中心として議論を展開していくが、後継 CEO となったプラットの組織運営とあわせて、この点を明らかにしていくことにしている。

### 3. 創業者統治と HP ウェイ (1979 年まで)

創業者の考えを示した HP ウェイとは、いったい何を意味するものなのか。その理念が従業員へ浸透していき、その支持されていく様子こそ、HP 共同体と呼ばれるものになっているのである。その方向に沿って成功が続いている時には何の疑問もなく受け入れられるものであったとしても、状況が変化した時には、その経営方針を転換しづらいものにするといった側面もあわせ持っているということを明らかにしていく。

#### 3-1. HP 社は学習する組織

経営面からみれば、1970 年から 1979 年の 10 年間で、毎年の純売上高は平均で 23% の上昇、純利益では平均で 27% も上昇している。売上高で見れば、24 億ドルにまで達している。

企業組織においては、その事業部数が 40 を数えるまでに成長し、従業員数も 1957 年の 1,778 人から 1979 年には 52,030 人にまで増加している。

こうした結果は、生産性、収益性、成長性のいずれにおいても申し分のない経営を遂行していたことを表しているのである。

企業の成長に呼応しながら、人材の採用(登用)、設備投資の実施、情報(意識)の共有を絶えず行ってきた。企業の規模と成長の速度がうまく噛み合っていたことによ

って、素晴らしい経営成績をあげることができたといっても過言ではない。その一端を、HP ウェイが担っていたと解釈することもできる。

さらにブレイクダウンしていくと、HP 社組織の独自性が際立っていた点として、目標管理と学習する組織の2つの側面をあげることができる。

マグレガーは、人間の本性は2つあるとし指摘した上で、それを X 理論・Y 理論と名付けている<sup>6</sup>。簡単に表現すれば、X 理論では、人間は生まれつき怠け者で、命令や支配によってしか働かないし、命令される方が責任もなく楽だとする考え方であり、このような人に対しては、「統制して管理した方がよい」とするものである。

一方、Y 理論では、人間は生まれながらにして仕事が嫌いなわけではなく、強制しなくても目標があれば自ら働くものだとする考え方であり、このような人に対しては、「目標管理が適している」とするものである。この2つの定義に当てはめれば、HP 社の職員は、Y 理論に即した行動ができる、いわば自律した人たちの集団であったと思われる。

また、HP 社は、センゲのいう「学習する組織<sup>7</sup>」でもあり、共通の目的意識、帰属意識を醸成するために、HP ウェイは打ってつけであった<sup>8</sup>。そのため、HP 社では、従業員を大切にす、つまり自分たちの雇用は保証されている会社であると従業員も信頼し切っていたのである(実際には、従業員に対して完全な終身雇用を約束したわけではない)。

また、全従業員に対して、プロフィット・シェアリング制度を適用するなど、HP ウェイは社内の文化としても深く根付いていたものである。

### 3-2. HP ウェイの定義とその内容

HP ウェイには、何よりも「人間と社会」に貢献するという普遍の経営理念がある。そこには、企業文化に根ざしたキャリア形成の考え方に基づいてキャリア・デザインの取組がなされているものと考えられる。

この基本的な考え方は、「Employee Owned、Manager Supported」というものである。これは、従業員においてはキャリア形成について自らを考え、自律的にスキル開発に取り組む責任を持つことであり、その一方でマネージャーにおいては従業員が自

<sup>6</sup> ダグラス・マグレガー『企業の人間的側面』(1970、産業能率大学出版部、新版 新語訳)

<sup>7</sup> 米国の学者、ピーター・センゲが広めた概念で、環境変化に適応し、しなやかに再起し、構成員の自発的な革新と創造により進化し続ける組織。1990年に発表された『最強組織の法則』で結実したといわれている。

<sup>8</sup> Packard, D. (1995), pp. 135-136. 「顧客の満足を得るための本質的な要素は『品質』へのこだわりである」「形式ばらずに効率よくコミュニケーションをとりながら共同作業している点では『QCサークル』によく似ている」としている点にも表れている。

分のキャリアに責任が持てる環境を提供する責任を担うという考え方を示しているものである。

そして、核心となるその価値観には、「個人に対する信頼と尊敬」、「柔軟性と創造性」、「高い成果と貢献」、「チームワーク」、「妥協なき倫理観」などにあり、これらは理念があって行動があるというのではなく、行動があって理念が止揚(アウフヘーベン)していく点を表しているのである。この表れこそが、この HP ウェイの真骨頂であるといえる。

この点について、パッカードは次のように喝破している。「われわれは目標を達成するために、さまざまなプランや慣行を取り入れている。これらの価値観、企業目標、プラン慣行を合わせたものが『HP ウェイ』である」<sup>9</sup>。自社に特有の競争優位性 - 高い能力を有し、チームワークに優れ、高い業績をあげることに献身的な従業員 - を与えるものとして、構成員全員が HP ウェイを認識している。

それらは、日々の行動や仕事のプロセスを通じて支持され、従業員が示す強い忠誠心や満足感などに表れている(従業員意識調査の結果(1979年参照<sup>10</sup>))。このように、HP ウェイは、HP 社の順調な成長に対して大いなる貢献をしてきている。

また、パッカードの言葉を借りるならば、「組織が効率を最大限に高め、成功を収めるには、さまざまな条件を満たさなければならない。その一つには、組織内の各職務に、もっとも能力のある人材を配置することである。(中略)もう一つの条件は、あらゆる階層で熱意を保てるようにすることである。とくに管理職に就いている人は、自分が熱心であるだけでなく、部下が熱心になるように工夫しなければならない。中途半端な関心や努力は役に立たない」とした考え方を示している<sup>11</sup>。その上で、組織のあり方を次のようにしなければならないとも述べている。

「軍隊のようにトップの人間が命令を出し、それが下へ伝えられていって、最下層の人間は疑問も理由もなく、言われたとおりのことをする組織もある。HP はこのような組織にはしたくなかったし、今でもしたくない。組織の目標を達成するには、人々がその目標を理解し、支持していなければならない」

これは、当時としては、先進的な取組が実践されていたことを示しているものである。その実践的な取組の具体的な内容として、以下のものをあげることができる。

① フレックスタイム制、雇用を保障するなど、従業員に労務管理政策が支持されていた。

<sup>9</sup> Packard,D.(1995)、p. 93。

<sup>10</sup> 2009年度グロービス経営大学院ケーススタディ資料より。

<sup>11</sup> Packard,D.(1995)、pp. 142-143。

- ② 共通の目的やチームワークを強調する一方で、自由・自主性を支持する参加型の経営スタイルを保持していた。
- ③ 何を成し遂げたかだけでなく、物事がどのようになされたかのプロセスを重視した。
- ④ オープン・ドア・ポリシーによる従業員との継続的な対話を重視した。
- ⑤ MBO(Management By Object)による目標管理を実践していた。
- ⑥ 歩きまわる経営スタイルで、経営層と従業員の情報格差を埋めていた。
- ⑦ いくつかの企業伝説を承継していた。例えば1970年代以降アメリカの景気後退で、他の企業がレイオフに踏み切る中であって、トップの判断で2週間9日勤務へ変更とすることで、レイオフを回避したことがある。

これらの取組が浸透していき、創業者神話が形成される過程で、自然とHP社とはそういう企業であると誰もがそういうものだと理解していたものとして考えることができる。

### 3-3. HP ウェイの浸透と支持

先進的な取組の実践は、HP社を特別な職場にしていた。HP社は1939年に創業し、1957年に至るまでは企業目標は明文化されていなかった。創業者2人の強烈な個性がHP社を突き動かしていたのである。

明文化しているか否かを問わず、HPウェイが会社組織内の同質性を高めると同時に、従業員の帰属意識にまで深く浸透していたものと考えられる。幾分逆説的にはなるが、HP社の価値観にそぐわない人は、幹部への昇進が見込めないということでもある。

1960年になると、HP社へ集まったマネージャー達は、「金を稼ぐことは重要な結果ではあるが、もっと深いところに、会社の本当の存在意義を見つけなければならない」ことを意識するようになっていた。こうした意識、考え方を踏まえ、1966年には、「利益」、「顧客」、「関心分野」、「成長」、「従業員」、「組織」、「市民としての行動」など、これら7つについての目標を再定義している<sup>12</sup>。

従業員には、仕事の達成感から個人的な満足感を得る機会を提供することとし、組織は一人ひとりのやる気、自発性、独創性を育てる組織環境を維持し、自由裁量を広く認めることにしている。その上で、会社を取り巻く地域社会や、様々な組織に貢献するとともに、「よき市民としての義務」を果たすことを目標にするようになってきた。

その一方で、1980年代に表面化してきた様々な混乱を収束していくために、1989年になって、HPの企業理念が文書化されることになった。

<sup>12</sup> Packard,D.(1995)、pp.91-92。「当初、目標は6つあった。時間とともに、経験や事業環境の変化に応じて、これらの目標を修正してきた。1966年に目標を改定し、次のように決めた」とある。

ところで、HP ウェイを手放しで称賛するばかりで本当に良いのか。そこには何の問題もないのだろうか。少なくとも、新規に採用された従業員には教条的過ぎる、たわ言のようなものである、と指摘する既存社員らも少なくなかった。実際新規に採用される者は、年齢や地位に関係なく、会社に適合するのに一定期間を要していたことも事実である。

HP 社では精鋭主義が一般的になっていたため、外部採用者が直接マネージャーに就任することはほとんどなかった。つまり、排他的でかつ純血主義的な側面が強く、HP 社の社風に馴染むことができなくて、辞めていったものは決して少なくなかった<sup>13</sup>。

こうした社風に適合できた人材、あるいは生活がかかっているから辛抱して社風にあわせることに必死になっていた従業員らで構成されていた訳だから、その当然の帰結ではあるが、HP ウェイは支持されていたといわざるを得ない。

このような事態になっていたことが、1980 年代に突入する段階及びその時期までにおいては、HP ウェイはむしろ組織風土醸成のために機能していたものといえる。

### 3-4. 成長の歪み

こうした成長の陰に隠れて、成長の歪みも次第に表面化してくることになった。いみじくも、パッカードは、つぎのように証言している。

「各種プロジェクト・チーム、協議会、委員会を設置した。やがて、これらによって、複雑な官僚主義が生まれてきた」<sup>14</sup>。つまり、組織の管理機構が複雑化し過ぎて、HP 社の企業理念すら口伝ではなく、明文化して従業員に伝えていかななくては其の真意が伝わらないようになってきていたのである。

分権化を推進していた HP 社ですら、中央集権化が緩慢ながらも深く進行していたのである。しかもその組織が大きくなり過ぎたことによって、組織本来の柔軟性が喪失していくことに対する自覚がありながら、その方針転換ができない状態にまで陥っていたものと思われる。

加えて従業員の数が飛躍的に増えたことによって、管理者が悩みを抱えた従業員からの相談にいつでも応じること(オープン・ドア・ポリシー)が難しくなり、従業員から不安を訴える手紙なども大幅に増加することになっていた。そのため、これまでのように「歩きまわる経営(MBWA<sup>15</sup>)」ができない状況になっていた<sup>16</sup>。

<sup>13</sup> Packard,D.(1995)、p.176。パッカードは「少数の人は適応できずにやめていった」としている。

<sup>14</sup> Packard,D.(1995)、p.162。

<sup>15</sup> Management By Walking Around(巡回管理)の略。

<sup>16</sup> HP 社日本人ホームページによると、従業員数の推移は、1970年：16,000人、1980年：57,196人、1985年：84,000人、1990年92,000人、1995年：105,200人であり、増加を続けていた。



その一方で、急増する従業員に対しても、個別にあるいは OJT を通じた人材育成自体も難しくなっていたのである。そのために、階層に応じて研修体制を構築することが必要になっているという事態が明らかになった。

そこで、次節では、HP 社を取り巻く外部環境と内部環境の変化とを関連付けて分析することにしていく。

## 4. HP の成長と苦悩

アメリカでは、1980 年代の中盤から景気後退の局面へと突入し、レーガン政権において双子の赤字(貿易赤字(経常赤字)と財政赤字が並存していた状態)が既に大きな問題となっていた。

米ソの冷戦も一応の終結をみたことで、軍需産業は大幅な削減となった。その一方で、IT 化の急速な進展がビジネス環境自体を大きく変化させることになった。

HP 社の組織内部でも、ノン・レイオフ・ポリシーが放棄されることになり、その一方で従業員のレイオフも実施されることになるなど、HP 社の持続的成長における大きな陰りがみえはじめてきたのである。

### 4-1. 外部環境の変化 (1980 年代以降)

1980 年代に入ってから外部環境を 3C で分析してみると、以下のとおりである<sup>17</sup>。

- ・ 市場(顧客)…軍需産業の衰退、個人 PC 時代の到来、顧客の多様化など
- ・ 競合…IT の急速な革新、新規参入、価格低下など
- ・ 自社…事業戦略の変化、マーケティングを意識した事業展開など

こうした外部環境変化に耐えながら、1982 年から 1992 年の 10 年間で、その前の 10 年間と比較して鈍化したとはいえ、年平均 15.4%の成長、売上高 164 億ドルになっていた。

その売上高の比較では、1979 年が 24 億ドル、1992 年が 164 億ドルなので、実に 6.8 倍の売上げをたたき出したことになる。しかしながら、海外に占める売上高比率が上昇するなど、従来の経営戦略の方針変更なども必要になっている。その一方で、競合企業との戦いにおいても、そのし烈さを増している(表 2 を参照されたい)。

---

<sup>17</sup> 3C とは、「市場(顧客) (customer)」「競合 (competitor)」「自社 (company)」の頭文字で、外部環境の市場と競合の分析から最適解を見つけ出し、自社の戦略に活かすための分析フレームワーク。

表 2 : 1994 年度シリコンバレーの上位 5 社

売上高順位			業種	売上高
1	(1)	ヒューレッド・パッカード	コンピュータ	250 億ドル
2	(4)	インテル	半導体	115 億ドル
3	(2)	アップル・コンピュータ	コンピュータ	92 億ドル
4	—	サン・マイクロシステムズ	コンピュータ	46.9 億ドル
5	—	コンソリデーテッド・フレートウエイズ	運輸	46.8 億ドル

(注)カッコ内は 85 年度順位、—は当時存在しなかったか、ベスト 100 社以下。

(出典)日本経済新聞社編(1996)『シリコンバレー革命』 p.31 より、一部修正して筆者が作成。

IT(及び ICT)の急速な革新、新規参入、価格低下などを受けて、アウトソーシング、ダウンサイジング、配置転換など、従業員間で信頼されていた従来型の雇用政策を HP 社は変更せざるを得なくなっていた。

また、グローバル化の進展とともに、事業戦略もその方針を転換せざるを得なくなり、これまで一枚岩で頑張ってきた従業員らには、極めて標準的な業務スタイルが求められるようになっていた。これは、いわば HP 社の組織における存立基盤を揺るがしかねない一大事であったともいえる。

外部で生じた変化に対して、従業員の意識がそれに追いついていなかったのではないかと考えられるため、この点について次の小節で確認していく。

#### 4-2. 内部環境の変化

企業規模の成長としては、売上高は依然として右肩上がりではあったが、その一方では、HP 社の内部活動に変化も生じていた。

従業員は、この変化をどのように受け止めようとしていたのだろうか。外部環境変化へ迅速に対応していくために、HP 社はなりふり構わず、これまでの伝統をかなぐり捨てた可能性が大いにある。その事業対応の変化として、以下に 3 点をあげておく。

##### (1) 買収・提携

パッカードは、「買収は、技術分野を拡大し、短期間で新しい市場を獲得するには便利なが多いが、問題がないわけではない。なかでも、二つの文化、経営理念、経営スタイルを融合するのはむずかしい」と考えている<sup>18</sup>。

<sup>18</sup> Packard,D.(1995)、pp.156-157。

実際に、HP の考え方にそぐわないとして買収した事業から 8 カ月後に撤退するなど、企業文化の違いを乗り越え、経営理念や経営スタイルの融合は難しいことを承知した上で、買収や提携をはじめてしまったために、組織内部の方向性が不透明になってきたのである。

## （２）契約受注型ビジネス

いみじくもパッカードに、「陳列棚に並べる商品を製造するのは、HP にとっては新しいことだ」といわしめている<sup>19</sup>。HP 社は、技術を通じて顧客の潜在需要の理解に努め、顧客ニーズの変化に対応してきたのである。

時代とともに、これまでの B to B 型や B to C 型のマーケティングに加え、Build to Order への転換を余儀なくされていった。「作って売る」方法から「受けてから作る」という発想の転換は、従業員にとっても難しい側面があったようである。

急成長にもなあって、HP 社では販売組織の改編を行っている。1990 年初頭には、製品グループは 13、部門数は 65 に編成されていた。しかしながら、パッカードが証言するように「われわれは当初から、特定の事業分野に対する責任と、自分たちで計画と決定を行う自由をグループに与えるべきだと考えていた」としても、ビジネスモデルの急激な変化で、組織内部に揺らぎが生じていた<sup>20</sup>。

## （３）事前の価格設定取引

パッカードは、「新製品の設計とエンジニアリング、顧客サービス、設備投資などの投資水準を下げれば、いつでも一時的に利益を増やすことは可能である。しかし、長期的には、これらの分野をないがしろにしたことで、手痛いツケを支払うことになるだろう。経営のなかでも、われわれがとくに重視している点は、短期的な業績と、将来の基礎づくりや成長のための投資のバランスをとることである」と述べている<sup>21</sup>。

製品やサービスが先にあって、利益はそれにもなあって発生する、いわゆる「先義後利」に近い考え方に基づく商取引方針が価格設定取引の導入で大きく転換している。

これまでいい製品を作れば売れると信じてきたが、経済環境のグローバル化や大型化などでその考え方が大いに変化してきている。それに加えて、買い手の脅威が増してきたことによって、競合企業との戦いがし烈になってきている。よって、マーケットを意識していかなければその企業は生き残れない時代が到来していたのである。

---

<sup>19</sup> Packard,D.(1995)、p. 126。

<sup>20</sup> Packard,D.(1995)、p. 160。

<sup>21</sup> Packard,D.(1995)、p. 102。

ここで示した（１）～（３）は、それぞれが経営陣によって、新しい戦略が必要と考えた末の決断であったと思われるが、従業員はこれらを会社の結束を乱すもの（脅威）とみなしていたのではないだろうか。つまり、抗えない環境に対して、従業員の意識が追い付いていなかった可能性があったと思われる。

#### 4-3. 経営方針と従業員

HP 社では、1983 年にコンピュータ戦略会議を組織したものの、結局は決定を遅らせる官僚体質を生み、集中化・責任感を喪失させてしまった苦い経験をしている。迅速な判断を必要とする問題でも、すべての決定にコンセンサスを要し、決定までにこれまで以上の時間を必要とするようになってしまったのである。

パカードは、コンピュータ戦略会議の廃止によって、「コンピュータ部門は、以前より自由に計画を立てたり、決定を行うことができるようになり、会社の柔軟性、敏捷性は高まった」としている<sup>22</sup>。

こうしたことを踏まえ、ルー・プラットは CEO 就任時に、「私は、意思決定のスピードを取り戻したい。多数決によって決定が下せることとしたい。明日からではなく、今日のこの時からである」と宣言している<sup>23</sup>。そこで、4つの事業本部が立ち上がったわけであるが、お互いの事業が機能を共有しなくなるなど、事業における弊害も目立つようになった。

プラットはいったい何がしたかったのだろうか。HP 社の本質は分権的な運営、つまり各部署に権限を委譲することで成り立っていたわけだから、それを中央集権的組織構造に転換をしようと試みたものと考えられるが、1999 年に次期 CEO となるフィオリーナの指摘(脚注 27、28、29 参照)にあるように、結果として定着しなかったようである。こうした中、従業員は HP 社の経営方針の転換に対して懐疑的になっていた(従業員意識調査の結果(1992 年参照))<sup>24</sup>。

その理由の一つとして、前任のヤングの時代にまで遡ることになるが、1989 年の労働者の 6%にあたる 6,000 人がレイオフの対象となったことなどがあげられる。

また、製品の種類は膨大となり、従業員数も増大してきたため、コミュニケーションは限界に達し、製品への愛着や部門を大切に思う気持ちが薄れてきている。かつては、気持ちや意識が共有化され、特別であることが HP 社従業員の誇りでもあった。

HP ファミリー感覚の喪失に連なって、従業員たちはワン・オブ・ゼムになることを

<sup>22</sup> Packard, D. (1995), p. 163.

<sup>23</sup> 2009 年度グロービス経営大学院ケーススタディ資料より。

<sup>24</sup> 2009 年度グロービス経営大学院ケーススタディ資料より。

恐れていた。誰もが自分の代わりとなり得るのであれば、自分が HP 社に帰属し、貢献していこうという意欲は湧いてこないものと思われる。

その他にも経営サイドから、「これまでの既得権益を明日からやめる」、「仕事のやり方も変える」などといきなり切り出されても、従業員にしみついたその体質は一朝一夕に変わるものではない。よって、組織のリーダーシップやその進め方というのが、ポイントになってくるのである。

#### 4-4. 持続的成長の難しさ

広辞苑(第六版)によれば、『変化』とは「ある状態から他の状態に変わることを指している。つまり、行動、規範、慣習や考え方などが変わることを意味しているのである。

米ソの冷戦時代は、既に終焉にむかいつつあった。それに連動して、国防費が削減することは予測できる。これまで HP 社は順調に成長軌道を歩んでこられてきたわけであるが、これからはそうはいかない。つまり、HP 社の持続的成長にむけた変化対応の苦悩のはじまりを意味しているわけである。

財務面では着実な成果を収めつつも、外部・内部の変化を受けている HP ウェイに対して、プラットは、①大きくなりすぎた、②従業員が仕事を失っている、③うまく実践できていない、④HP 社は生き残っていけるのだろうか、などの疑問を生じさせていた。

持続的に成長を続けていく上で、単にグローバル化して売上高を増やせば良いというわけにはいかない。マズローの欲求段階説を引くまでもなく、そこに働く社員が満足し、より良い製品を社会に送り出して社会貢献していく心意気が薄まれば、会社そのものの存立基盤が危うくなっていくのは至極当然のことである。

このようなジレンマを示す一つの例が製品サイクルのスピード化である。「HP の受注の約3分の2は、過去2年以内に発売された製品による」としているが、それを表したものが図1である。

当該年度に開発された製品は、次年度には大きく売上高を伸ばしていることが読み取れとともに、売上を伸ばした製品も、その翌年度には売上を低下させている。つまり、常に新陳代謝による製品開発が続いている、ということがはっきりとみて取れるのである。

こうしたことを背景に、経営陣の求める利益と従業員の貢献がどのように相関しているものなのか、それが本当にわかりづらくなってきているものと考えられる。

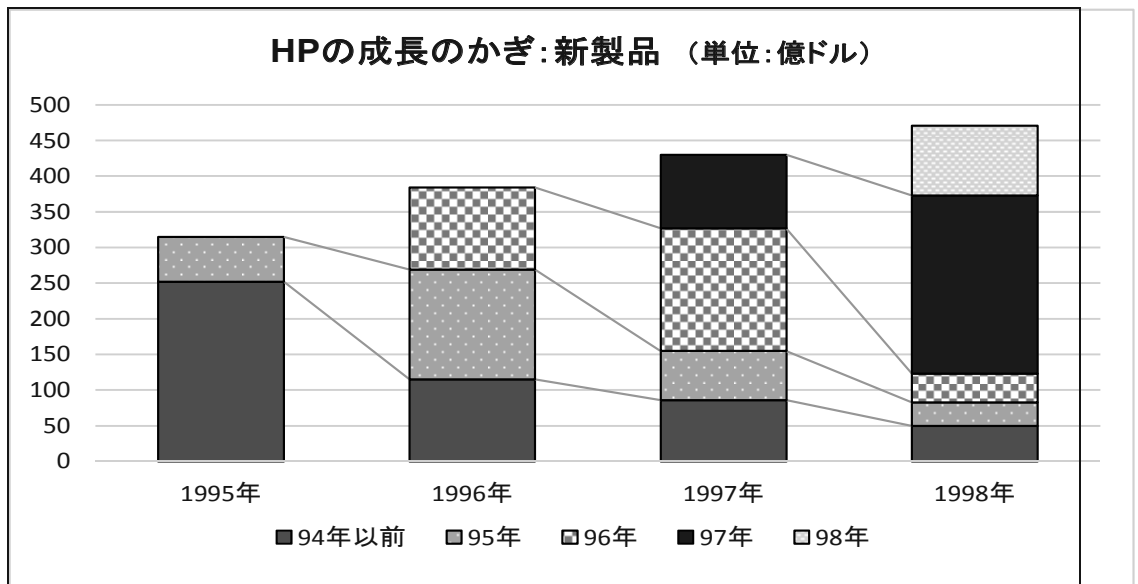


図 1 : HP の成長のかぎ : 新製品

(出典) Packard, D.(1995)、p. 221 を筆者において一部修正し筆者が作成。

## 5. 組織文化・リーダーシップとプラットの戦略

企業において組織文化をいかに醸成し、コントロールしていくかは、経営の基盤となるものである。しかしながら、単純に組織文化が強固であれば良いというものでもない。

第4節でみたように、外的な環境変化が起こっている時には、ゼロベースで見直し、再構築していくことも必要になる。まさに、その転機にプラットが CEO として着任し、変革を起こそうと奮闘していたのであるが、そこで十分な成果を得られたとはいえないのである。なぜ、戦略が機能しなかったのかを、以下で明らかにしていく。

### 5-1. 組織文化とリーダーシップ

企業における組織文化の存在を明確にし、それが経営に大きな影響を及ぼすことをクローズアップさせたのは、トム・ピーターズとロバート・ウォーターマン(1982)の『エクセレント・カンパニー』とテレンス・ディール とアラン・ケネディー(1982)『シンボリック・マネジャー』である。

前者の著書では、43社へのインタビュー調査した結果、組織構成員には共通の価値

観すなわち「組織文化」が存在するとし、革新的な企業であれ旧態依然とした組織であれ、そうした企業行動を形成するとした。

もっとも「強い文化」を持つ組織はカルト集団ということであろうが、一方で組織文化の共有度が低い組織も存在し、「弱い文化」を持つ組織といえる。

一方、後者の著書では、企業活動において発生するリスクの程度と企業行動に対するフィードバックの程度に分類して、それぞれに応じた組織文化を形成するとした。さらに、企業文化では、社是、社訓、社長方針などではなく、誰を出世させ、誰をマネージャーにするかで決まるものとされるものが決して少なくない。

これらとは別に、組織文化を維持する仕組みも存在している。トップマネジメントの経営理念や経営方針へのコミットメント、朝礼・唱和や職員表彰などを繰り返し実施することも組織文化の強化へつながっているものである。ただし、こうした組織文化の醸成には一定の時間を要するとともに、組織文化の変革にも大いなる困難が伴うことになる。

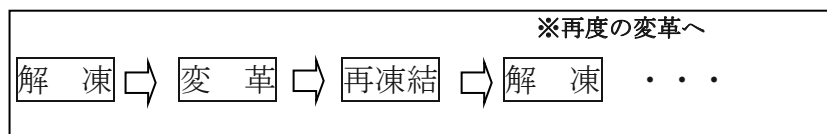


図2：レビンの組織変革プロセス

(出典)筆者による作成。

組織変革とは、どのようなプロセスを経て、実現するものなのか。社会心理学者のレビンによれば、組織文化の変革には、変革プロセスとして、3段階のプロセスがあるとした。その3段階のプロセスとは、(1) 解凍、(2) 変革、(3) 再凍結であり、それぞれ以下の様な段階を意味している。

最初は、自分たちで現状を把握し、変革を起こそうとする「解凍」の段階で、従来からの日常行動、システムや伝統等に慣れた組織の構成員に対して新たな変化の必要性を理解させ、従来からのやり方から、新たな変化にむけての準備をさせる。つまり、社内の行動様式の見直しを検討することになる。

次に、従来の行動様式の見直しに対する行動段階が「変革」で、反対する組織の構成員に対して、対立を乗り越え、新しい行動基準や考え方の共有化を図っていかねばならない。

最後に、新たな行動様式の定着のために継続した取組を実施する段階が「再凍結」

で、絶えず新しい行動や考え方を強化、奨励する環境を作ることなど、試行錯誤を繰り返し、新しい組織文化を創造していくことになる。なお、これは1回限りのプロセスとしてあるのではなく、変革の必要があれば改めて変革プロセスを起動させていかなければならず、「新しい酒は新しい革袋に」ということである。

高木(1995)によれば、「何らかの経営危機やトップリーダーの将来予測(「先見の明」とも呼ばれる)によって、組織文化の変革が必要になることが大半である。この場面で、変革を進めようとして従来から用いられてきたマネジメント手法を使っても、効果的ではない」としている。

そのうえで、3つの重要なポイントとして、①トップリーダーのコミットメント、②密接で絶え間ないコミュニケーション、③報酬とペナルティの仕組みを作ること、をあげている。

組織文化の形成によって、絶えず組織を新たにしていく必要がある。そして、組織の閉塞感を打破していくには適切なリーダーシップと円滑なコミュニケーションが欠かせないのである。

しかし、組織に求められるリーダーシップが時代とともに変遷してきている。官僚型組織が中心だった時代のリーダーシップは、ミドル・リーダーシップが重要とされたが、グローバル化の進展にともない、競争が激化する中で求められるリーダーシップはトップに対するものへと変わってきた。つまり、マネジメントを適切に執行するリーダーシップから、変革を巻き起こすリーダーシップへと大きく変化したのである。

IT環境が飛躍的に進化した現代にあっては、従来のようなリーダーシップで対応可能なのか。現在では、IT(ITC)を駆使したネットワークを基盤として、指示・命令や報告が随時になされるような環境の再構築が必要になってくるとともに、それに合わせた企業文化や行動様式が求められているのである。

## 5-2. 創業者の呪縛

『HP ウェイ』が出版された時期、パッカードはすでに退任していた。自ら選任したプラットがHP創業者の経営理念を引き継ぎ経営に携わってくれるものと期待されていたはずである。先述した『ビジョナリー・カンパニー』で、HP社は理想の会社として取り上げられ、その特徴は、生え抜き経営者の存在にあるとしている。

会社としての経営も順調で、周囲からも高い評価を得ていたタイミングを見計らって、創業者の想いを本に仮託して従業員に伝えようとしたわけだが、それは社内の混迷・迷走を鎮めるための秘策だった可能性が考えられる。



なぜなら、その段階ではすでにプラットによる CSR(Career Self-Reliance)が全世界の HP 社従業員にむけて発信されていたからである<sup>25</sup>。

その内容は図 3 に示す通りで、この考え方に基づき、従業員の行動様式の変更を伝えようとしていたのである。しかしながら、ここに記載されている事項は、ごく一般的で、どこの会社でも掲げていそうなものばかりであって、決して HP 社の特徴を表したのではないといえる。

やはり原点となる『HP ウェイ』が背景にあって、その上で CSR のコンセプトの浸透となるのであって、その逆はないと考えられる。

#### －CSR のコンセプト－

自己認識と価値観の確立：自分の価値観に基づいて行動出来る

生涯学習の実践：継続的学習を実践している

未来志向の行動特性：常に将来に向けた行動が出来る(環境変化を読む)

人的ネットワークの積極的開拓と活用：自分に支援・助言を与えてくれる人達と交流する

変化への適応性：変化を絶えず予知し、柔軟に対応出来る

図 3：HP 社の CSR のコンセプト

(出典) 前田恒夫(2003)、P. 52 より引用。

トップリーダーシップは、創業者の行動様式としてとられるカリスマ的なものや外部 CEO による変革的リーダーシップなどがあるとされている。当時の HP 社では、前者によるリーダーシップが発揮されていた。

HP ウェイは、創業者理念が凝縮されたものである。HP ウェイから読み取れることは、次の 3 点に絞り込める。まず、創業者の神格化である。次に HP 社の経営理念と経営方針の確立である。最後に CEO の継承者である。これらは一蓮托生として、HP 社の組織に埋め込まれた DNA そのものと呼べるものである。

企業の強みを示すシンボリックなストーリーが展開されているのである。創業者の情熱や苦闘が語られることは、すなわち神話のはじまりといえる。

現在働く従業員らは、創業当時のことは知らなくても、「うちの会社はこうだから」となってしまえば、自然にその考え方に従うように慣らされてしまうことになる。また、会社の規模が大きくなり、ビジョナリー・カンパニーと称されるまでには紆余曲

<sup>25</sup> キャリア自立をめざす取組で、具体的なものとして、①アセスメントツールの導入、②社内公募システムの導入、③給与・評価制度との連動などである。

折はあったとしても、現に成功企業であり、その立役者は誰であろう創業者である。

その創業者が語る経営理念や経営方針は、企業の行動に大きな影響を及ぼす可能性があるのは間違いない。日々の企業行動の繰り返しで、企業組織内で拡散し続け、そして経営理念や経営方針は従業員を規定し、創業者の想いは途絶えることなく受け継がれていくことになる。

創業者の想いを受け継ぐ承継者こそが、創業者の代わりとなる体現者、すなわち CEO ということになる。HP 社において、創業者の承継者でなければ CEO は務まらず、それ以外からは CEO は選ばれることはないといっても過言ではない。

プラットの前任者のヤングは、1978年にヒューレットから CEO を引き継いでいる。大胆な経営改革を推し進めるとともに、飛躍的に業績を伸ばしている。彼の在任中に HP 社の売上高は 24 億ドルから 164 億ドルへと 6.8 倍にまで膨れ上がり、会社への大きな貢献を果たしている。

プロジェクト事業が成功しているうちは誰も口を挟まなかったが、プロジェクト事業がいったん混乱すると、ヤングに対する批判は突然大きくなっていった。その中にはヒューレットも含まれていた。ヒューレットは、社外取締役と結託し、ヤングを任期途中にもかかわらず退任させてしまったのである。この交代劇は何を意味するのであろうか。

創業者の体現者たる CEO が、その体現者たる役割を果たせなかったと判断すれば、もはやそれは HP 社の承継者でなくなることを如実に物語っていることになる。

創業者の呪縛が、創業者が存命であったため生殺与奪権の行使となり、それ自身が CEO としての役割や権限を奪い取ってしまったものと解釈することができる。

そこで、ヤングの次に CEO に就任したプラットが、迷走をはじめるのはむしろ仕方のないことだったともいえる。プラットはプラットなりに、創業者の呪縛を解き放つべく、原点に立ち返って、組織のあり方を再構築しようとしたのである。

プラットはいかなるアクションによって、HP 社に深く根差した組織文化を変革しようとしていたのか。本当にうまく着地することができたのか。

### 5-3. ルー・プラットの戦略

ルー・プラットは、HP 社の経営の原点に立ち返ろうとした。CEO に就任するや否や、これまで維持し続けてきたノン・レイオフ・ポリシーの中止を宣言し、そのことを全職員に周知することによって、大胆な方針転換を図ろうとしたのであった。この転換で社員に対して意識改革を促すとともに、その行動様式の変更を求めたものと思

われる。それと同時に、大きな痛みも発生することになったのである。

前田(2003)によれば、「電子計測機器事業部門の稼ぎ頭であった高周波測定器事業部門をわずか 10 カ月間でビデオ通信機器事業部へと転換。(中略)更に、コスト競争力が低下したアイダホ州ボイジーにあったプリント基板の工場を閉鎖し、マレーシアに移管。何れのケースも従業員の大量な“職種転換”という大きな課題があった」のである。同様のことは、日本 HP 社でも起きていて、「日本 HP 社の IT 部門のオペレーションがシンガポールに統合された結果、当該職場の職員が一瞬にして職を失うという事態が発生。創業時を除けば過去に経験したことの無い雇用機会の損失が発生した」としている。

その一方で、人事・人材開発部門に対して、各種の具体的施策やプログラムの策定が支持され、経営層の一員である GM(General Manager)クラスには、重点管理項目を本社へ結果報告等を義務付けることなどが徹底された。引き続き、HP 社では、既にある製品をまねるだけの後追いではなく、「進歩」とも呼べる製品の開発に注力しはじめていた。

プラットは、コンピュータの家電化の時代を予測して、この革新のコンセプトを HP 社の新たな戦略ビジョンとして、「インフォメーション・ユーティリティ」というコンセプトに置き換え、大衆消費市場を狙った戦略に大きく舵を切ったのである。

にも関わらず、HP 社が大きくなり過ぎたせいなのか、多角化し過ぎたせいなのかは判然とはしないが、少なくとも事業構造の複雑性の解消を図る必要もあったことから、1999 年 3 月 2 日、HP 社は 2 つの株式上場会社に分割すると発表している。つまり、コンピュータとプリンタ以外の事業を切り離し、「アジレント・テクノロジー社」として分割したのであった。

プラットは、「分割の目的は、営業戦略の焦点を明確化させ、身軽になって、顧客や提携企業に対してより敏感に反応できるようにすることだ」と述べている。こうした状況を振り返って、CEO 就任前のフィオーリーナは、外部の観点から、次のように HP 社を見ていた<sup>26</sup>。「各事業は、通常では考えられないような自由裁量の余地と権限を認められていた」のであり、これを称して、「HP は、いわば千の部族からなるムラ社会だった」と位置付けている<sup>27</sup>。

また、プラットにも言及しており、「ルールによると、HP は分散化が行きすぎており、CEO に権限がないという。だが、権限を与えられた事業部側も、高い目標を目指そう

---

<sup>26</sup> Fiorina, C.(2006) 、 p. 177.

<sup>27</sup> Fiorina, C.(2006) 、 p. 200.

としない。八方ふさがりだった」と述べている<sup>28</sup>。

とはいえ、引き続き、新製品を生み出していくために、QC活動に積極的に関与しながら取り組む姿勢、つまり学習する組織としての一面は残してはいたようである。その一方で、「極まった分権化」によってタコツボ化現象が生じ、事業部のみならず従業員においても現状維持に踏みとどまろうとする意識が強くなったものと思われる。

#### 5-4. HPの変革に向けての考察

組織のライフサイクルモデルに照らし合わせても、起業家段階→共同体段階→公式化段階→精巧化段階を経るとされているが、HP社では最終段階の組織モデルを構築する段階に到達している。

一定程度までは、規模の拡大にともなって官僚制が有効に機能するが、管理統制可能範囲を上回るとやがて官僚制の逆機能<sup>29</sup>という障害に見舞われるため、これに対処する方策を講じなければならないが、HP社がとった行動は予期しないものであった。

組織のトップは、どう選ばれるべきか。パッカードいわく、「私は、成功する企業は、管理者は内部から昇格させるのが常道だと考えている。(中略)ビルと私は、引退するはるか前から、後継者をだれにするのかを考え、話し合っていた。さまざまな理由から、ジョン・ヤングを選び、1977年に社長職をゆずった。(中略)ジョンの引退にともない、取締役会は、ルー・プラットを後継者に選任した」として、管理者の責任において、後継者を選出したのである<sup>30</sup>。

着任したプラットが、ヤングと同様に任期途中で退任を求められ、その後継者として、1999年にフィオリーナが外部より招聘された。明らかに経営人材育成方針と相違した人選であり、自ら構築してきたモデルの放棄にも等しい。

こうしたことを受けて、組織構造の動態化を図り、組織の再活性化のために、プロジェクトチームを活用するなどして、組織文化の再構築を行う必要がある。そして、「どこで誰が先頭に立って推進していくか、どのような工程(いつスタートで⇒いうまでもなく今日ないし明日からである、どの時点までにやりあげるべきか)を組むのか。いくらのコスト(いくらまでなら許容できるのか)をかけるのか」の視点から具体的な対応策を検討する必要がある。

組織文化の再構築に際して、組織の制度設計を変更する場合には、経営者は確固たる意志をもって断行しなければならない。そして、いったん進みだせば、できる限り

<sup>28</sup> Fiorina, C.(2006) 、p.174.

<sup>29</sup> 官僚制の逆機能とは、本来は合理的な管理・支配の制度として生み出された官僚制が、非効率的なものとなる、様々な予期しないマイナスが生じることをいう。具体事例としては、事なかれ主義、権威主義、秘密主義などである。

<sup>30</sup> Packard,D.(1995)、pp.175-176.

現場に任せる。現場は自由に発想して、いい製品をたくさん世に送り出してあげたいのだ。

HP 社には、新製品をどんどん市場に出さないといけない恐怖があったようだが、製品寿命が短くなってきている以上、そのスピードに見合ったサイクルで新製品を作り出していくしかない。それに対応できる柔軟な組織を構築していくことが何にもまして重要なのである。ただし、誤った分権化は避けなければいけないという教訓が、ここでの分析により得られた。

いずれにしても、その時代にマッチした組織構造であったとしても、外部環境の変化に合わせて変えていくことは重要である。HP ウェイの本質は、自由で柔軟な発想にあったのだから、いつまでも HP ウェイに固執するだけでなく、それをベースにしながら、日々新たな HP ウェイを創り出していくことが求められているのである。この追求こそが、企業の存続を確固たるものにしていく必要条件になっているのである。

## 6. むすびにかえて

本稿では、HP ウェイの揺らぎとプラットの組織運営に焦点を絞り、2つの視点から考察を進めてきた。

その一つ目に関しては、HP ウェイは承継されてはいたものの、従業員数の増大だけでなく、外部環境や内部環境の変化にさらされ、従業員の行動を統一化していくことが難しくなっていた。

その二つ目に関しては、プラットの組織運営は、CEO 任期前半期はパッカーダの後ろ盾もあって順調な滑り出しであったものの、任期中の後半期には、パッカーダが死去するなど、その組織のカリスマを失い、方向性を見失った組織運営に陥るなど、その職責を果たせていなかった。

この点を、伊藤(2014)がその結語で、「ヤングの経営は、創業者・会長であったパッカーダにより否定された。ヤングを引き継いだプラットの経営では、ドグマとなった HP ウェイが経営の諸実践を主導した。その結果、彼の時代に事業部の極端な独立化が進み、事業部の経営と経営人材育成は分断される」として、組織統治の解体プロセスであると位置付けしている<sup>31</sup>。

HP 社の分析から伺える論点は、リーダーシップや組織文化だけでなく、創業者と承継者の対立をいかに乗り越えるかにあると思われる。創業者が、神格化されればされ

---

<sup>31</sup> 伊藤博之(2014)、p. 40。

るほど、その理念や方針の縛りは強くなる。その一方で、状況変化に応じて理念や方針を再認識していくべきではあるが、勝手な理解を許さない創業者統治(制度)が敷かれがちになる短所もある。

次に選ばれる承継者としての CEO は、その方向に沿った人物ということになる。そのため内外の環境変化に対応できずじまいに終わってしまう可能性は大きくなる。

変化に対応しようとしたヤングは解任されてしまい、それに従ったプラットは創業者の新たな承継者となった。しかしながら、創業者の単なるコピーでは、時代に即した経営を確立することはできず、組織を崩壊させてしまいかねないという反省材料を提供することにもなったのである。創業者から後継者へのバトンタッチは、決して容易(簡単)なものではないことがわかった。

しかしながら、このことは、他の会社においても同様に発生が確認される現象なのかどうか。これに関わる事例及びその考察をしていく必要があるとともに、筆者の今後の研究として大いに取り組むべき課題をみつけることができた。

### <参考文献>

伊藤博之(2014)「カリスマ幻想と組織統治の解体ーなぜヒューレット・パッカー社は CEO を外部から招聘したのかー」滋賀大学経済学部研究年報 Vol. 24、pp.21-41。

高木晴夫(2005)『組織マネジメント戦略』有斐閣。

日本経済新聞社編(1996)『シリコンバレー革命ー未来型経営が始まったー』日本経済新聞社。

前田恒夫(2003)「日本における CSR の展開ー日本 HP のケースから学ぶ“キャリア自律”を支える重要な要素についてー」『CRL REPORT NO.1』2003.March、pp.50-58。

Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary Company, New York: Curtis Brown (山岡洋一訳(1995)『ビジョナリーカンパニーー時代を超える生存の原則ー』日経 BP 出版センター)。

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) Corporation Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, M A:Addison-Wesley Publishing Company. (城山三郎訳(1983)『シンボリック・マネジャー』新潮社)。

Fiorina, C. (2006) Tough Choices: A Memoir, New York:

Portfolio (村井章子訳(2007)『私はこうして受付から CEO になった』ダイヤモンド社)。

Packard, D.(1995)The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company, New

York: HarperCollins(伊豆原弓訳(2000)『HP ウェイ—シリコンバレーの夜明け—』日経ビジネス人文庫)。

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一(1983)『エクセレント・カンパニー』講談社)。

### <参考資料>

HP 社日本法人ホームページ

[http://h50146.www5.hp.com/info/company/abouthp/histnfacts/timeline/hist\\_70s.html](http://h50146.www5.hp.com/info/company/abouthp/histnfacts/timeline/hist_70s.html)(2016年7月8日アクセス)

2009年度「グロービス経営大学院ケーススタディ」資料。

### 【謝 辞】

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の安田義郎教授には、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。