

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を社外から招聘したのか—

伊藤 博之

I はじめに

1999年7月17日、ヒューレット・パッカート社(以下、HP社と略記)は、カーリー・フィオリーナ(1999-2005)¹⁾を社外からCEOに招聘したと発表した。このニュースは広く衝撃をもって迎えられた。44歳という若さに加えて、彼女は、ダウ30社にランキングされる企業が迎える初めての女性経営者であった。ハイテク分野の大企業でも、女性経営者の前例は皆無といってよかった。

一方、HP社の社員やウォッチャー(経営研究者やジャーナリスト)には、このニュースは別の衝撃を与えた。1990年代半ばまで、同社は「理想の会社」と考えられていた²⁾(Collins and Porras, 1994; Peters and Waterman, 1982)。この「理想の会社」というイメージには、社内で人材を育成し、生え抜きの経営者を戴く伝統を誇りとすることも含まれていた。それは、同社の創業者(ディブ・パッカート³⁾)が存命中に明示していた方針でもあった(Packard, 1995)。そして、2005年2月9日、同社は、取締役会がフィオリーナを解任したというニュースで、世間を再び驚愕させる。その後のHP社

は、社外からCEOを招聘しては解任すること(もしくは、辞任に追い込むこと)を繰り返す(表1参照)、「理想の会社」と見なされることもなくなっていく。

以上のHP社の「理想の会社」からの転落劇には、一般的には、経営者の任免をめぐる企業統治の観点からの解釈が加えられている⁴⁾(Burrows, 2003; Burrows and Elgen, 2005; Collins, 2009)。株式市場からの圧力に晒された取締役会のCEO採用判断の間違いにその転落劇の原因がある、という解釈である。このような解釈の背後では、往々にして、次節で紹介する「カリスマ幻想」(Khurana, 2002)の考え方が敷衍されている。カリスマ幻想とは、会社を救ってくれる救世主の出現を待望する根拠なき思い込みであり、社外からのCEO招聘には、しばしばこの幻想が働いているとされる。

HP社の転落劇にこのような説明を当てることは間違いではない。フィオリーナ採用以前、HP社の取締役会は、同社が組織としての俊敏さを失い改革を必要としている、と認識していた(Burrows, 2003)。そのような状況下で、取締役会は、CEOの経験はおろか、厳密な意味での事業運営の実績さえなかったフィオリーナを経営者に選任した。後述するように、この判断をカ

1) 括弧内はCEO在職年次。以下同様。

2) 『ビジョナリー・カンパニー』や『エクセレント・カンパニー』は、HP社を超優良企業の代表例とした。当時、同社は、フォーチュン誌の「もっとも評価の高い企業」などの上位に選ばれてもいた(1995年に全体で10位、コンピュータ業界では首位)。

3) パッカートのファーストネームについては、デーブと表記されることもあるが、本稿では引用文を含めてディブで表記を統一している。

4) ただし、Collins(2009)は、本稿の指摘と同様に、フィオリーナの前任者(プラット)の時代に経営の規律が緩んだことにも言及している。その際、プラットが成長を制御可能な範囲をこえて加速させたことを、Collinsは問題として指摘している。

リスマ幻想の典型例と見ることは妥当である。

しかし、それで HP 社の転落の理由がすべて明らかになったわけではない。というのも、同社とは別の道を選択した企業も多数存在するからである。たとえば、GE、プロクター & ギャンブル、ジョンソン & ジョンソン、インテル、マイクロソフトは、現在に至るまで生え抜きの CEO を輩出し続けている。HP 社と同様に、この中には『ビジョナリー・カンパニー』(Collins and Porras, 1994) や『エクセレント・カンパニー』(Peters and Waterman, 1982) で「理想の会社」として讃えられた企業も存在する。上記の諸企業が株式市場の圧力と無縁であったわけでもない。その中には、ある時点での業績や株価が HP 社以上に悪化していた企業もある。それ故、問われるべきは、「なぜ HP 社がカリスマ幻想に陥ったのか」、あるいは、「なぜ HP 社は CEO を社外から招聘したのか」という問いである。

本稿では、次節で紹介する組織統治論(伊藤, 2012, 2013, 2014)の観点から、この問いを考察していく。組織統治論では、取締役会などの経営外部からの監視による企業統治とは別に、経営実践に内在する規律である「組織統治」が存在すると考える。本稿の結論としては、フィオリーナの前任者(ルー・プラット)の時代にこの組織統治が解体されたことが、カリスマ幻想を招来する土壌となったことが主張される。

以下、本稿の議論は、次のように展開される。第二節では、本稿の解釈枠組みとなる 3 つの理論的論点を提示する。第三節では、フィオリーナ解任までの HP 社の歴史を歴代経営者の経営を区分しながら概観していく⁵⁾。第四節では、

HP 社がカリスマ幻想に囚われた理由を掘り下げて吟味し、プラットの時代に組織統治が解体されるに至る経緯を明らかにする。最後に本稿の内容を要約し、残された課題を提示する。

II 理論的論点の提示

本節では、HP 社が社外から CEO を招聘した理由の考察に必要な 3 つの理論的論点を整理する。第一の論点は、組織統治論と企業統治論の視点の違いを論じることで、本稿の基本的立脚点を明確にすることである。ここでは、HP 社がカリスマ幻想に陥った理由を読み解く解釈図式となる、組織統治論の仮説的論理も提示する。第二の論点では、経営者の社内育成の方針と組織統治の関連性を論じる。そして、Khurana (2002) のカリスマ幻想の議論を紹介し、それが組織統治に対して持つ含意を示すことを第三の論点とする。

1. 企業統治論と組織統治論

本稿には、企業統治論と区分される組織統治論の視点を例示する事例研究としての意義もある。それ故、企業統治論と組織統治論の視点の違いを、まず明確にしておくことが必要となる⁶⁾。

一般的に、企業統治は、「最高経営責任者が前述の企業理念、企業文化、企業倫理を体現、強化または進化させ、会社の法的、経済的責任を果たしているかを取締役を通じて行う監視機能とその制度である」(吉森・齋藤, 2009: p. 11)と定義される。この定義が示すように、企業統治論では、第三者による経営者の監視が

5) なお、本稿の分析は、フィオリーナの社外招聘までとする。この社外招聘の結果を示すために、彼女の経営についてもこの節で概括されているが、それについての分析は別稿での検討課題とする。

6) ここで提示している企業統治論と組織統治論の区分は一般的なものではない。また組織統治論も経営学で一般的に使用される用語ではない。しかし、Berle and Means (1932) の「所有と経営の分離」論に起源をもち、1990年代の反経営者革命から成長してきた現在の企業統治論には、ファイナンスや法律のアプローチの影響が大きく、組織論的な考察が欠ける傾向がある。それ故、現在の主流派の企業統治論を批判するために、組織統治論という対立軸を設定することは有意義であると考えられる。以上の論点については、別稿で詳述している(伊藤, 2012)。

重要な統治の鍵と考えられている⁷⁾。しかし、組織の規律には、外部からの第三者による監視ではなく、経営の実践に埋め込まれた規律である組織統治も存在すると考えることができる。

「組織統治とは何か」については、伊藤(2013)で論じている。それをごく簡単にまとめると、次のようになる。

組織統治で求められるのは、組織の「統治性」を確保することである。「統治性」とは、フランスの哲学者 Foucault の造語であり、「統治⁸⁾」と「合理性」を併せた言葉である(Foucault, 1994)。そして、「統治性」とは、「正しさ」を基準として判断される統治の実践上の合理性を指す。

本稿では、このような組織統治論の発想を、「経営実践の内的規律」や「組織統治の解体」を解釈する単純な図式として展開してみたい。

「経営実践の内的規律」については、次のようなことがいえる。すなわち、統治における「正しさ」を確保するには、「有効性」と「正統性」という2つの異質な基準を最大限両立させる必要がある。「有効性」だけであれば、道具的合理性(ビジネスの論理)による評価が可能である。売上高、利益、株価、業界順位などがこの評価基準の具体例となる。一方の「正統性」の基準となる、当該組織の理念・歴史・文化などへの配慮には価値判断が付随する。それ故、組織の「統治性」を追求する経営とは、外的基準により判断される厳しいビジネス上の諸基準を考慮しながらも、組織の価値にこだわる経営実践を意味する。

この「正しさ」を維持し続けることは容易ではない。それは、「理想の会社」が「理想の会社」であり続けることの難しさに表れる。本稿

でとりあげる HP 社はその一例であるが、例外的な事例ではない。たとえば、Collins (2009) や Pascal (1990) は、「理想の会社」から転落した事例を多数提示している。

そして、「理想の会社」の転落メカニズムについては、上記の単純な図式を展開することで一つの仮説が導出できる。既述のように、「正しさ」は、2つの異質な基準を最大限実現することで達成される。それ故、組織統治解体の一つの経路は、経営が「有効性」か「正統性」かのいずれか一方の基準に偏ることである。

ここで注意すべきは、「有効性」や「正統性」のいずれかの基準に偏った経営は、必ずしも、「悪い経営」には見えないことである。たとえば、「有効性」の基準に偏った経営は、戦略的経営や株価最大化を目指した経営として評価される可能性がある。「正統性」を重視した経営は、企業文化を大切にする経営と捉えられ、社内は一時的に活性化するかもしれない⁹⁾。

一方で、「正しさ」を追求する経営に既成の正解はなく、2つの異質な基準を統合する経営者(経営管理者を含む)の苦悩が伴う。だからこそ、「理想の会社」が「理想の会社」であり続けることは難しいのである。また、それ故に、経営者には徳や叡智が求められるのである(伊藤, 2014)。

以上の考察を踏まえて、本稿では、「正しさ」(「統治性」の合理性の基準) = 「有効性」×「正統性」という、単純化した解釈図式を議論の骨子とする。ここで「+」ではなく「×」としているのは、「正しさ」を実現するためには、組織ごとに異なる「正統性」の基準のうえに立ち「有効性」を実現する必要がある、2つの基準

7) 外部の監視を統治の鍵とする立場に対しては、「その監視者はどう統治するのか」、「その監視者を監視するより上位の監視者はどう統治するのか」という、議論の無限後退の問題が提起できる。本稿の事例でも、HP 社の経営陣を監視すべき取締役会の規律の欠如が問題視されることとなる。

8) 「統治とは事物の正しき配置である」(Foucault, 1994 : p. 256) とされる。

9) 3M 社においても同様の偏りが生じたが、それを是正する努力が1990年代に行われた(河合他, 2004)。同社の事例は、一旦社外からCEOを招聘することで「有効性」の回復を図り、その後再び社内の生え抜きのCEOに経営を戻すことで、経営の規律の適性化する試みとして解釈できるかもしれない。

が独立しているわけでないことを示すためである。また、この3つのキーコンセプトを際立たせるために、それらを記述する際には、カギ括弧をつけることにする。

2. 経営者の社内育成と組織統治

「理想の会社」とされていたころのHP社では、経営人材（経営者を含めた経営管理の中核的人材）の社内育成を明確な方針としていた。創業者ディブ・パッカードは、自著『HPウェイ』で次のように述べている。

管理者の重要な責任は、後継者の候補を選び、訓練することである。とくに、組織の上層では、ひとりの管理者が、何百万ドルもの支出や何千人もの従業員にかかわる複雑な事業に広く責任を負っている場合があり、管理の継続性がきわめて重要となる。(Packard, 1995: 邦訳 p. 183)

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。…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。様々な理由からジョン・ヤングを選び、1977年に社長職を譲った。ビルはCEO、私は会長職にとどまった。これは適切な移行期となり、1978年にビルが引退し、ジョンが社長兼CEOになった。(Packard, 1995: 邦訳 p. 86)

『HPウェイ』が出版されたのは、パッカード最晩年の1995年である（パッカードは、1996年に亡くなった）。その時点まで、生え抜き経営者登用の方針がHP社の経営の根幹にあったことが分かる。事実、出版当時、ジョン・ヤング（1978-1992）後任のルー・プラット（1992-1999）がCEOを務めており、生え抜き経営者の伝統は維持されていた。パッカードの主張と重なり、Collins and Porras (1994) も、彼らが「ビジョナリー・カンパニー」と呼ぶ「理想の会社」の特長の一つとして、生え抜きの経営者の存在をあげ、HP社をその代表例としている。彼らの

主張が示唆しているのは、HP社においては、組織統治と経営者の社内育成方針との間に何らかの関連性があった可能性である。

経営者社内育成のモデル (Bower, 2007; Charan, 2007; Kotter, 1982) は、この関連性を理解するヒントを提供している。

このモデルでは、まず、キャリアの早い時点で成果をあげた人物を、大勢の経営者候補の一人として選抜し、何らかの事業責任を負うゼネラルマネジメント担当の職務に異動させることを推奨する。当初それは小規模事業ユニットや、利益責任を負った営業支社の経営などである。そこで成果をあげれば、次に、経営課題を抱えた事業部の担当に異動させるなどして、経験の幅を広げるとともに、経営の難易度をあげていく。そこでさらに成果をあげれば、海外子会社の経営や新事業開発などを任せる。これらの訓練を乗り越えた人材が本社トップマネジメントに抜擢されるころになると、彼らは、将来の経営者候補として、自他ともに認められるようになる。そして、候補者達は、それぞれ事業運営責任を担い、現在の経営者から将来の戦略構想や経営哲学などを問われながら、最後の昇進競争を繰り広げるのである。このモデルの模範例は、GEやプロクター&ギャンブルとされている。

このモデルでの各異動は、当該候補者のゼネラルマネジメントの経験の幅を広げる訓練の場を提供すると同時に、さらなる昇進の可否を判断するための試験を兼ねる。一方、現経営陣の立場から見れば、各事業の課題を把握し、それに適した人材を配し成果を評価することは、経営の実践そのものでもある。

組織統治論の観点からは、これは重要なポイントであることが指摘できる。すなわち、このモデルでは、経営人材育成と経営は、表裏一体の実践なのである。それ故、社内の経営人材育成を放棄することは、このモデルによる経営の破壊も意味する。このモデルでは、経営人材の育成を経営実践の焦点とすることが、経営の規律装置となっているのである。

さらに、このモデルに、既述の組織統治の解積図式を応用するならば、経営者候補達は、単に「有効性」による判断だけではなく、「正統性」を確立することにも最大限配慮するよう育成される必要がある。「正統性」への献身は、会社の歴史への知識や社内での長期間の規律訓練によって涵養されるので、社内育成は効果的なルートとなる。一方で、各候補者の実績を厳しく評価しなければ、「有効性」への配慮が疎かにされる危険性もある。それ故、経営人材育成の過程で、「正統性」と「有効性」は、同時に厳しく評価され続ける必要がある。

その際、各人がその評価に応えるために、自己を監視し、自己を規律づけることが求められる。このような経路(経営者の社内育成)を通して、組織統治は、組織全体や所属する諸個人(コアとなる社員)に広がる内的な規律を埋め込んでいく、と考えられるのである。

3. カリスマ幻想

1990年代になって、CEOの顕著な解任劇(あるいは辞任劇)がアメリカで起こり始める。GM, IBM, アメリカン・エクスプレス, イーストマン・コダック, ウェスティングハウスでCEOがこの時期に解任されるか、任期途中の辞任に追い込まれている。HP社でも、フィオーリーナの前任のプラットが退任に追い込まれたのは1999年のことであり、時期的にこの一連の解任劇に加えることができる。当時はネットバブル全盛期であり、株式市場からの経営者への圧力は高まり、カリスマ経営者が高く評価されていた。社外の有名人のCEO起用を発表するだけで、株価が好意的に反応するのが普通のことだった。

しかし、Khurana(2002)は、社外からのCEO招聘にカリスマ幻想によるものが多いことを指摘し、このような風潮に警鐘を鳴らした。

カリスマ幻想とは、自社の現状や候補者の能力や実績の真剣な検討を経ずに、社外招聘の経営者を救世主として待望する、根拠なき思い込みを意味する。カリスマ幻想による経営者の社外招聘には、次のような問題が付随することも指摘されている。

有名人の経営者は限られているので、社内候補者を選考対象とするよりも、実際には候補者の人数は遥かに少なくなる。また、社外の候補者の能力や実績を事実に基づいて評価することは困難であり、伝聞や風評に頼らざるをえない部分が多い。候補者たちは、業界(技術・市場・競合)についての知識を欠いているのが普通であり、社内の組織事情にも通じていない。以上の結果、カリスマ幻想による社外招聘の経営者が成功する確率は小さい。そして、社外招聘の経営者が経営に失敗すると見るや、カリスマ幻想に囚われた取締役会は、社外に救世主を求めることを繰り返すことになる。

カリスマ幻想と組織統治は、次のような関係にある。既述のように、企業統治とは別に、経営実践の内的規律である組織統治の存在を認めるならば、カリスマ幻想が経営者の任免を左右するということは、そもそも組織統治が機能していないことを意味する。カリスマ幻想に依る取締役会は、後継経営者の育成に配慮を全く欠くばかりか、当該企業特有の「正統性」も無視している。一方、伝聞や風評でしか能力や実績を判断できない以上、社外の経営者候補の「有効性」への貢献の可能性も不確かなはずである¹⁰⁾。それ故、

10) 社外招聘の候補者について、客観的な戦略分析能力を評価することが可能な場合は存在しよう。しかし、その場合でも、「正統性」への献身を引き出せなければ、彼らが「有効性」の基準に一方向的に依拠した経営を行う可能性が高い。その場合、「正しさ」という基準に依る組織統治は、新しい経営者のもとでも、日常業務の実践で破壊される可能性が排除できない。本稿では議論を掘り下げていないが、このような解釈は、フィオーリーナの経営に当てはまる。たとえば、Johnson(2008)は、フィオーリーナの経営スタイルを倫理に中立的な判断によるものであることを、Parouti et al(2013)は、言説分析から彼女の経営が道具的合理性に依拠したものであることを指摘している。彼女の経営についての分析は、別稿の課題とする。

表1：歴代 CEO 一覧

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 (但し、会社分割により1998年の471億ドルから1999年の424億ドルに売上高減額)
*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)
*マーク・ハード	NCR 社 CEO	2005-2010	867億ドル-1260億ドル
*レオ・アポテカー	SAP 社 CEO	2010-2011	1260億ドル-1272億ドル
メグ・ホイットマン	eBay 社 CEO	2011-	1272億ドル-

*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 のタイトルを使い始めたのは1964年からである。それまで、パッカードのタイトルは社長だった(当時、ヒューレットは副社長だった)。

(出所) 筆者作成 (annual report などを参照した)

組織統治が機能していれば、経営者の任免にカリスマ幻想が入り込む余地はないことになる。

以上から、本稿の事例解釈には、次のような課題が導き出される。すなわち、HP 社が経営者の社内育成を前提として実践してきた組織統治の姿を確認し、どのようにそれがカリスマ幻想に道を譲ることになったのか、を解き明かすことである。

III HP 社の経営の概観

この節では、フィオリーナ解任までの HP 社を、歴代 CEO の経営を概括しながら描いていく。なお、これ以降の HP 社に関する記述は、特に言及がない場合、House and Price (2009) に依拠している。彼らは HP 社の元社員であり、同著の記述は極めて詳細に及んでいる。本稿が同著をもっとも信頼性の高い情報源として依拠する所以である。

1. 歴代の CEO

事例に目を向ける最初に、HP 社の歴代 CEO を確認しよう¹¹⁾ (表1 参照)。この表を一瞥しただけでも、HP 社の経営者継承に問題があっ

たことが示唆される。2 人の創業者と現 CEO (メグ・ホイットマン) を除いて、歴代 CEO は、何らかの理由で、任期途中で退任を取締役会により強いられているからである (該当する CEO には * 印を付している)。ジョン・ヤングは、取締役会会長であったパッカードにより退任を強いられている。ルー・プラットは、パッカード亡き後の取締役会により退任に追い込まれている。フィオリーナは、情報漏えいをめぐる取締役会との対立の結果解任される。マーク・ハードは、スキャンダルにより辞任に追い込まれる。レオ・アポテカーは、任期1年目で取締役会に解任される。また、それぞれの解任時には、後継 CEO が未定であった。

以下で議論の俎上にあげられる、創業者以外の3人のCEO (ヤング、プラット、フィオリーナ) の経営成果に対する簡単なコメントも加えておこう。創業者を除いて CEO 在職中に売上を著しく伸ばさせたのはヤングである。彼の任期中に HP 社の売上高は、8 倍以上 (19億ドルから164億ドル) に拡大している。プラットも任期中に売上高を2.5倍 (164億ドルから424億ドル) に拡大している。しかし、その大半は、就

11) 数か月の在任期間しかなかった2人の暫定 CEO は、この表のリストから除外している。彼らは、突然退任した CEO の後任を選ぶ間だけの「暫定」的な CEO であった。

任3年目までに実現したものであり(1995年315億ドル)、その後、成長速度は減速していく(なお、1999年に売上高が前年を下回っているが、それは、HP社を新生HP社とアジレント・テクノロジー社に分割したためである¹²⁾)。フィオリーナの任期中には、売上高は2倍(420億ドルから867億ドル)になっている。しかし、その間、売上規模約400億ドルのコンパックを買収・統合していることを考慮に入れる必要がある。

2. 創業者の経営 (1938年～1978年)

HP社は、ディブ・パッカードとビル・ヒューレットが1938年にカリフォルニア州パロアルトのガレージで事業を開始したことに起源をもつ(パートナーシップは、翌年に締結された)。創業理念は、技術によって社会に貢献することであり、後にそれは「技術的貢献の原則」と呼ばれることになる¹³⁾。当初は、エンジニアリングの受託開発会社として事業を開始したが、やがて、ヒューレットが開発した音響オシレーターを製品化し、そこから祖業となる電子計測器事業(電圧計、原子時計、オシロスコープなど)を確立していく。

同社の成功には、幸運や偶然の要素もあった。それについては、エレクトロニクス時代の黎明期に電子計測器事業を開始した事業立地のよさや、第二次世界大戦や朝鮮戦争が需要を押しあげたこと、電子計測器分野の競争が限定的であったことなどが列記できる。しかし、自律的な事業部を根幹とした、「HPウェイ」と呼ば

れる経営の流儀を確立したことが、同社成功の決定的要因であった¹⁴⁾。

HPウェイについて、1973年にヒューレットは、次のように説明している。

HPウェイとは何か。それを一般的に述べれば、適切な環境さえ与えられるならば人はだれもがよい仕事や創造的仕事をしたいと望んでいる、という信念に基づいた諸政策や取組みを指す。しかし、それは、HPウェイの一部でしかない。それと密接に結びついているのは、ひとりひとりを配慮と尊敬をもって処遇し個人の貢献を認める、というHP社の伝統である。それは当たり前のことに聞こえるかもしれない。しかし、ディブと私は、この哲学を心の底から信じ、創業以来この路線そのままに会社を経営してきたのだ。(Yuan, 2006 : p. 20)

以上のヒューレットの発言にある「(HPウェイとは)…という信念に基づいた諸政策や取組み」の中心が自律的事業部を中心とした経営実践であり、逆に、それ(事業部の経営実践)は、HPウェイの具現化として理解するのが適切である。すなわち、各事業部の管理者は、創業者の信頼に応え会社に貢献する責任を引き受け、関連する領域の変化に当事者意識をもって迅速に対応した。このような事業部での経営実践は、若い管理者に自由と責任と経験を与えることになった。その結果、同社は、経営人材の育成機関としても知られることになった¹⁵⁾。

12) 新生HP社の売上高は、471億ドルから420億ドルに、社員数は、12.5万人から8.4万人に減少した。分離直前(1998年度)の決算では、アジレント・テクノロジー社の母体となった電子計測器・医療機器・化学分析器の事業の売上規模は、80億ドル程度だった。

13) 1937年に会社の設立計画を立てた際、具体的な事業領域を選択する前に、創業者たちは、会社の目標を「科学、産業、福祉の進歩に技術面から貢献する」(Packard, 1995 : 邦訳 p. 112) ことに置いた。

14) HP社が自律性の高い製品別事業部制組織を完成させたのは1958年ころとされる(House and Price, 2009)。また、この組織の発展にはジョン・ヤングの貢献が大きかった、とされる(Minck, 未公開)。

15) HP社出身の代表的人物には、次のような人々がいる(校條・本荘, 1995 : p. 19)。スティーブ・ウォズニアック(アップル創業者)、エドワード・マクラケン(シリコン・グラフィックス CEO)、ボブ・フランケンバーグ(ノベル CEO)、ウィリアム・クローズ(スリーコム創業者)、ジム・トレイビッグ(タンデム・コンピュータ創業者)、ウィリアム・フォスター(ストラタス・コンピュータ創業者)、ロブ・ケリー(ピラミッド・テクノロジー創業者)、ダグラス・チャンス(オラクル・コミュニケーションズ CEO)、トム・パーキンズ(クライナー・パーキンズ・コフィールド・アンド・バイヤーズ創業者)、ウィリアム・ダビドゥ(ムア・ダビドゥ・ベンチャー)。

1975年に、HPウェイは、当時 CEOであったヒューレットの指示により、初めて文章化された¹⁶⁾。ここで注目すべきことは、HPウェイは、創業者の経営の末期まで文章化されることなく、長期間に亘って「言葉」よりも「実践」だった、という歴史的事実である。また、HPウェイが文章化された際も、それは、言葉で表現されるものよりも、ダイナミックな経営実践上の哲学であることが強調されていた。このようなコンテキストで、HPウェイの厳密な定義は問題とされなかった。

一方、創業者は、自律性の高い事業部を一つにまとめる役割を果たした。創業者(とりわけパッカード)は、財務数値に明るい、厳しい経営者でもあった。社員は、彼らを敬愛すると同時に恐れてもいた。年に一度の事業部レビューでは、創業者と本社スタッフが事業部を訪問し、開発中のプロジェクト、通常業務(オペレーション)、人材育成など、あらゆることを評価対象とした。創業者の一存で、事業部長が更迭されることもありえた(解雇されるわけではないが)。事業部間の幹部の異動も当然のことだった。パッカードの口癖は、「できないなら、できる奴と代わってもらおう」(Burrows, 2003: 邦訳 p. 71) だった。

さらに、HP社では、全社共通の方法論が確立され、分権化された事業部や買収された会社にもそれらが適用されていた。たとえば、全社共通の部品番号システム(それに含まれる様々な書式なども含む)やマーケティング予測・生産スケジュール・在庫購入の連動システムが導入されていた。こういった組織インフラの存在と創業者の個人としての統合力が自律的な事業部の前提であった。

そして、以上の創業者の経営は、電子計測器の事業環境に適合してもいた。次のような特徴をもった電子計測器事業では、事業部間の調整

や全社戦略立案の必要性が少なかったからである。すなわち、電子計測器市場には、音響オシレーター、電圧計、オシロスコープなどの製品用途に応じた、明確に分断された市場セグメントが存在した。また、顧客は、原則としてエンジニアであったので、技術の優位性を的確に理解し、それだけが製品の価値を決定した(価格やマーケティング上の考慮は重要ではなかった)。

HP社の各事業部も、特定の市場セグメントに対応していた。各事業部のエンジニアは、やはりエンジニアである顧客に密着し、潜在的ニーズを深く理解することが求められた。また、各事業部は、自己収入で成長を支える必要があったので、「技術的貢献の原則」に依拠しつつ、身近な市場や技術の動向に主体性をもって対応した。その結果、電子計測器分野におけるデジタル化の流れを同社がリードすることになり、そのことが、電子計測器市場を同社が支配する推進力ともなった。

HP社が最初に多角化した医療機器や化学分析器の分野でも、電子計測器事業の上記のような特徴を共有していたので、同じ成功の方程式を容易に再現できた。

一方、創業者が強く反対したにもかかわらず、1960年代後半にコンピュータ事業への事実上の進出が果たされたのも、以上の経営の賜物であった。すなわち、当初、パッカードは、コンピュータ事業への進出禁止を厳命していた。有力な顧客でもあり、当該業界で圧倒的な支配力を有したIBMとの競争を恐れたためである。それにもかかわらず、事業部の独自のイニシアチブでコンピュータの開発は実行された。1968年に販売された同社最初のコンピュータ(HP9001A)は、パッカードを納得させるために、電子計測器の制御装置という名目で開発・販売された。その後、同社は、コンピュータ事業へ

16) このとき文章化されたのは、HPウェイそのものというよりも、それにかかわるキーワードを列記したものである。その後もHPウェイは、「語られる以上の何か」として、社内では理解されてきた。

なし崩し的に展開していくことになる。

3. ジョン・ヤングの経営(1978年～1992年)

1978年にジョン・ヤングは、CEO職をヒューレットから引き継ぐ(ただし、ヤングのCEO在任中、取締役会長職は、もう一人の創業者であるパッカードが保持し続ける)。ヤングは、「HPウェイ」を維持しながらも、コンピュータ事業に関して経営の集権化を図ろうとした。それは、これまでの事業部分権化一本やりの経営から、秩序ある分権化に転換することを意味した。

そして、ヤングは、CEO就任直後、HP社のドメインをC&C(コンピュータ&コミュニケーション)であると宣言する。コンピュータを同社の事業の筆頭に置いたのである。創業者の経営の前提であったのが電子計測器事業であったことに鑑みると、これは、大胆な改革の意志の表明でもあった(電子計測器等の既存事業の名前が用いられていないことに注意されたい)。

1981年には、コンピュータ分野の戦略を技術的に統合するために、ヤングは、社運を賭けたRISC(Reduced Instruction Set Computer¹⁷⁾)コンピュータの開発プロジェクトを開始する。RISCコンピュータ開発は、経営上の難題(事業部の自律性を維持しつつ、必要な集権化を進めること)を解消する突破口と考えられていた。すなわち、コンピュータのアーキテクチャー(基本設計)・レベルでの技術をRISCに一本化することで、本社の介入によらず、事業部間での技術統合が自ずと促されることが期待されたのである。RISCコンピュータに対する対抗技術の開発が事業部で進行中であったが、ヤングは、それに中止命令を下すという強権も発動している。

さらに、コンピュータ事業の戦略統合の一手

として、1982年に、コンピュータ戦略委員会が設置された。事業部の自律性を許容しつつも、コンピュータ事業に関連する戦略に限って、同委員会の承認と調整が必要とされたのである。

一方、1984年ころから、ディック・ハックボーンに率いられたプリンター事業が急成長を遂げる。プリンター事業は、ヤングの戦略構想がコンピュータ事業を中心としたものであったので、その運営は、HP社の伝統に則り、担当の事業部門に一任されていた。それ故、プリンター事業の成功は、ヤングの意図をこえたものであり、同社の伝統的な事業部の自律性が「創発戦略(Mintzberg and Waters, 1985)」を機能させる土壌として存続していたことを示している(伊藤, 1999)。

表1に示されているように、ヤングのCEO在任中にHP社は、コンピュータ事業とプリンター事業の成長により急拡大する。しかし、コンピュータ事業の運営には紆余曲折も伴った。ヤングが社運をかけて開発を断行し、1986年に販売されたRISCコンピュータの売上は当初期待を裏切った。また、ワークステーションの開発プロジェクトが大混乱に陥ることもあった。そして、大胆に改革を進めるヤングに批判的な意見も社内にあった。ヤングにとって不幸だったのは、その中に、創業者であり、当時会長でもあったパッカードが含まれていたことである。

パッカードは、業績が好調のうちは、ヤングの改革を黙認していた。しかし、1987年から1990年にかけてHP社の株価が50%以上下落すると、パッカードは、ヒューレットと社外取締役とともに、ヤングにコンピュータ戦略委員会を廃止し、複雑化した組織を簡素化するよう働きかける。さらに、1992年にHP社の成長率が大きく落ち込むと¹⁸⁾、パッカードは、会長

17) コンピュータの命令セットアーキテクチャーの一設計手法。

18) なお、ヤング解任時の1992年は、コンピュータ産業は大不況の最中にあり、業績の悪化は、ヤング個人の責任に還元し尽くせないことは注記を要する。同業他社と比較しても、当時のHP社は、利益率や売上の増加率で、IBMやDECを大きく上回っていた。

の権限で社内取締役を除外した取締役会を招集し、ヤング解任を決定する(Anders, 2003)。パッカーは、後任の決定についても、ヤングに口を挟ませないこととした。取締役会における会長パッカーの意向は絶対的だった。当時の取締役のほとんどは、パッカーとヒューレットの友人と親族からなり、創業者2人でHP社の株式の3分の1を所有していたこともその背景をなす(Anders, 2003)。

4. ルー・プラットの経営(1992年～1999年)

ヤングを解任したパッカーが後継に強く望んだディック・ハックボーンは、CEO就任を固辞し、取締役を引き受けるにとどまった。ハックボーンは、同社プリンター事業の構築者として社内外で英雄視され、ヤングのCEO任期最末期には、ルー・プラットとともに共同COOを務めていた。パッカーが次に声をかけたのが、もう一人のCOOのプラットだった。

就任当初、プラットは、MC²(エム・シー・スクエア)という戦略ビジョンを提唱し、HP社の総合力を重視する姿勢を垣間見せる。測定(measurement)、コミュニケーション(communication)、コンピューティング(computing)の3つの技術ドメイン(M・C・C)から総合力を引き出すことを、HP社の競争優位の源泉とするのが、このビジョンだった。とりわけ、電子計測器事業・医療機器・化学分析器の流れを汲む測定技術の存在は、IBMとの違いを際立たせる切り札となる可能性があった。

しかし、結局、このビジョンは有名無実なものになる。それは、プラットがこのビジョンを実現するために必要なリーダーシップを発揮することを忌避したためであるとされる¹⁹⁾。このビジョンを実現するためには、事業部をこえ

た協働の仕組みを作り出す必要がある。そのためには、トップダウンの経営も必要とされる。しかし、それは、プラットの経営方針に反した。彼の経営方針は、事業部の自律化を徹底し個人の自主性を尊重するというにあり、彼の任期中には、「それがHPウェイである」という言説が社内に流布した(Anders, 2003; Burrows, 1998, 2003)。

それでも、プラットの任期の前半(1992年～1995年ころ)は、ハイテクブームやヤング時代に開発されたプリンターやRISCコンピュータの売上の寄与により、HP社の売上高はほぼ倍増する(1992年の164億ドルの売上高は、1995年の315億ドルに急拡大した)。1995年ころには、好業績と個人を尊重する経営が評価され、HP社並びにプラットの評価は、社内外で頂点に達する²⁰⁾。しかし、その背後で、プラットの経営により、事業部をこえて全社へ貢献する社員の意志は急速に消えていったとされる。

そして、1997年から業績が停滞する一途を辿り始める。当時のインターネットブームに対しても、プラットは、明確な戦略を打ち出すことはなかった。その結果、同業他社の中でも、同社の株価の低迷は際立つことになった。それに不満を募らせた経営幹部や優秀なエンジニアの退社が相次ぎ、プラットに戦略やリーダーシップが欠けていることを取締役会も問題視するようになる。

追い詰められたプラットは、「コンピュータ・プリンター事業」と「電子計測器・医療機器・化学分析器事業」の分割を決断する。前者は新生HP社となり、後者はアジレント・テクノロジー社と呼ばれることになる(1999年11月分離実施)。これは、同社が長年抱えてきた、事業構造の複雑性を解消する決断であった。しかし、

19) MC²のビジョンを考えたのもプラットではなかった。それは、ヤング時代にIBMから引き抜かれ、その後HP社の研究開発をリードしたジョエル・バーンバウムが、プラットに経営の指針とするように提案したアイデアだった。バーンバウムも、このビジョンが実現しなかった責任をプラットに帰している。

20) HP社を高く評価した著書(Collins and Porras, 1994; 校條・本莊, 1995)が国内外でこの時期出版されているのは偶然ではない。

それは同時に、MC²で構想されたような総合力の追求を放棄する選択でもあった。そして、取締役会は、この会社分割案を承認する一方で、プラットに退任を求め、彼の後任を社外から採用することを決定する。

5. カリスマ幻想による社外招聘(1999年)

取締役会は、4人の取締役からなるCEO選考委員会を設置する。選考委員は、プラット、ハックボーン、サム・ジン(通信会社CEO・社外取締役)、ジョン・フェリー(製紙会社元CEO・社外取締役)だった(Anders, 2003; Burrows, 2003)。そして、CEO選考の通常の慣行に沿って、同委員会は、選考上の実務を担当する専門のコンサルティング会社と契約する。

しかし、HP社が契約したコンサルティング会社は、トップマネジメントの採用に経験が浅く、シリコンバレーとも無縁の会社であった(同社は、オハイオ州クリーブランドにある会社だった)(Burrows, 2003)。CEO候補者やシリコンバレー内部者に、実務を担当するコンサルティング会社が人脈や知識を欠いたために、候補者リストが有名人に極端に偏る、候補者についての情報が不足するなどの、カリスマ幻想に伴う問題が深刻化することになる。

新CEOに何を求めるのかについての取締役会での検討も不十分であった。取締役会では、新CEOの人物像は、非凡なリーダーであり、規模の大きな組織を理解でき、新しいテクノロジーに先端的な考えをもち、スターのような輝きのある人物とされた(Anders, 2003, 邦訳 p. 61)。しかし、このような人物像のリストは、HP社の現状を詳しく吟味したうえで選ば

れたものではなかった。また、選考委員の間でも、求めるCEO像をめぐる対立があったとされる(Burrows, 2003)。ハックボーンとジンは、HP社の大改革を求めているが、プラットは、彼の考える「HPウェイ」の維持を前提に改革を考えていた。フェリーは、中立的だった。

さらに、名門企業であるHP社にふさわしい社外のCEO候補は、そもそも限定されていた。名前があがった有力候補は、ネットバブルの全盛期にあつて、既に名誉ある地位と十分な報酬をえていた。その結果、選考委員が合意した最終候補者(オラクルのCOOレイ・レイン、サン・マイクロシステムズ社長のエド・ザンダー、インテル上級副社長ポール・オテリーニ、そして、フィオーリーナ)の中で、HP社のCEO職を最終的に望んだのはフィオーリーナ唯一人であった²¹⁾(Anders, 2003; Burrows, 2003)。

一方で、選考委員は、面接した彼女のカリスマ性に魅了される。「彼女は第二のジャック・ウェルチになる可能性がある」(Anders, 2003: 邦訳 p. 87)という、当時のハックボーンの発言は、彼女の際立ったカリスマ性をよく表現している。そして、取締役会も選考委員会の決定を追認し、フィオーリーナは、HP社第5代目CEOに1999年7月19日に就任することとなる。

6. フィオーリーナの経営²²⁾(1999年～2005年)

フィオーリーナのCEO就任は、社内外で驚きをもって迎えられる。彼女が40代のまだ若い女性であり有名人であったことで、マスコミからの注目も集めた。彼女は、1998年のフォーチュ

21) フィオーリーナを除く候補者は、それぞれ各社のCEOの有力候補の一人でもあった。実際に、ポール・オテリーニは、その後、インテルのCEOに就任している。

22) 「フィオーリーナの経営」について、特に言及がない場合、コンパック統合までの経緯については、Anders (2003) と Burrows (2003) に、また、解任の経緯については、Bianco (2010) と Fiorina (2006) と Murray (2007) に依拠して、記述をまとめている。なお、彼女の経営については、本稿の分析対象としていない。別稿で改めて、それについての詳しい議論を展開する予定である。

ン誌「ビジネス界最強の女性ナンバーワン」に選ばれ、同誌の表紙を飾ったこともある有名人だった。

その一方で、HP社のCEOとして不安材料も多かった。同社にとって、彼女は、初めて迎える社外出身のCEOであった。そのうえ、彼女には、CEOの経験はおろか、厳密な意味での事業運営の経験さえなかった。CEO就任前の彼女は、ルーセント・テクノロジー社グローバル・サービス・プロバイダー事業を率いていたが、それは、マーケティング・セールス部門であり、厳密な意味での事業部門ではなかった。彼女には、ゼネラルマネジメントの経験が欠けていたのである。シリコンバレーと無縁のキャリアを歩んできた彼女の業界や技術に対する知識にも不安があった。

しかし、彼女は、経営者として決して無能というわけでもなかった。彼女のプレゼン力、分析力、決断力、忍耐力が傑出していたことは、後に出版された書籍や記事などにも、異論を見出すことはできない。また、彼女が就任時に抱いていた基本方針は概ね妥当なものとしていられる(Collins, 2009; House and Price, 2009)。それは、(1)HP社の総合力を発揮するため本社権限を強化し、事業部間の協働を進めること、(2)重点市場でナンバーワンかナンバーツーの地位を占めること、(3)組織文化を再活性化して、イノベーションを生み出すこと、などであった。

以上の方針を実現するために、フィオリーナは、取締役会の全面的支持をえて、就任直後から組織改革を迅速かつ大規模に実行していく。たとえば、事業部主導の組織をマトリック組織の枠組みに組み込んでいく。すなわち、事業部の数を集約したうえで、営業を担当する「フロントエンド」と、開発・製造を担当する「バックエンド」の2軸に組織は分割される。さらに、フロントエンドに「一般消費者部門」と「企業

部門」、バックエンドに「プリンター・イメージング部門」と「コンピュータ部門」という、それぞれ2部門が置かれる。それらを統括するCOOは置かれなかったので、営業と開発・製造を統合する立場に立つのはフィオリーナ唯一人となり、彼女に権限が集中することとなった。

このマトリックス組織はHP社の事業に不適切である、との社内からの批判の声があったものの、業績だけで評価するならば、フィオリーナの任期1年目は順調だった。しかし、2000年11月決算の四半期業績予想が達成できないことが明らかになると、フィオリーナへのマスコミやアナリストの評価は厳しいものになる。この時期にネットバブルが崩壊するという不運も重なる。さらに、プライスウォーターハウスクーパーズ社のコンサルティング部門の買収交渉が頓挫したことで、フィオリーナの総合力を重視する戦略の実現可能性にも疑問が呈されるようになる。この買収によって、フィオリーナは、PCやプリンターといったハードに依存する体制から、ソフトやサービスを強化し総合力を発揮する方向に戦略の舵を切ろうとしていたからである。この時期、彼女の退任の可能性が社内外で話題にのぼるようになる。

2001年9月4日、フィオリーナは、このような苦境の渦中でコンパックの買収・合併計画を発表する。この決定は、「重点市場でナンバーワンかナンバーツーを目指す」という基本方針によるものであり、取締役(ディック・ハックボーンとジェイ・キーワース²³⁾)が提案した構想を実現したものだ。当時、世界のPC市場で、コンパックは2位、HP社は4位の地位にあった。両社が合併することで、圧倒的な優位を誇ったデルに規模で迫ることが可能になる、と考えられたのである。

2002年5月6日の統合後の新株上場でこの合併は完了するが、その間、創業者の長男ウォル

23) レーガン政権の科学技術顧問を務めたバックカードに近い人物。当時、最古参の取締役だった(1986年取締役就任)。

ター・ヒューレットが合併反対を唱え取締役を辞任し、委任状争奪戦や裁判沙汰を引き起こすなどの波乱を伴った²⁴⁾。創業家一族と社員株主の大半は、合併反対派に回ったが、最終的に、取締役会と経営陣の全面的支持を受けたフィオリーナが、この戦いに勝利を収める²⁵⁾。

しかし、アナリストやマスコミは、この合併に否定的であり続けた。大型合併の成功率は一般的に極めて低いこと、HP社の事業ポートフォリオで、コモディティ化が進み利益率の低いPC事業が巨大化することなどが、その理由であった。大方の予想を裏切って、両社の統合プロセス自体は順調に進む。それは、統合プロセスを極めて慎重に管理した結果であった。それにもかかわらず、買収・統合後のHP社の戦略に対する不信は社内外で大きなものとなっていく。低価格で勝負するビジネスモデルを築いたデルと、企業向けサービスを中心に置くIBMに対して、HP社がどう対抗するか戦略が不明だったためである。

一方、大規模な組織改革やコンパック買収などのフィオリーナの戦略を全面的に支持していた取締役会であったが、彼女のリーダーシップに不安を募らせていく。取締役会は、マトリックス組織の導入などによる現場の混乱が収拾されず、彼女が社内の人心を掌握できないことに危惧を深めていった。取締役会は、彼女が会社の日常業務に関心がないのではないかと、とまで考えるようになっていた。

そして、2004年第3四半期の業績不振の責任を問い、フィオリーナが3人の営業役員を解雇したことがきっかけとなり、11月の取締役会後の秘密会議²⁶⁾で、彼女に対する不満が噴出する。

自らが招いた混乱の責任を部下に転嫁した、と取締役会が判断したためである。この会議では、多くの経営幹部や技術者が退社していることも問題視された。その後もこの問題を議論するために、電話での秘密会議(電話会議)が複数回実施される。

2005年1月に開催された取締役会では、事業運営の権限を3人の経営幹部に委譲する組織改編案が提案される。それは、フィオリーナに権限を集中したマトリックス組織に修正を迫るものであり、これは、彼女のリーダーシップに対して、取締役会が根本的疑問を呈したことを意味した。ただし、この時点で、取締役会は、フィオリーナ解任を考えてはいなかったとされる。

ところが、ウォール・ストリート・ジャーナル紙に、この日の取締役会の内容が漏洩したことで、事態は一変する(1月24日に問題の記事は掲載された)。漏洩後の1月28日の取締役会(電話会議)では、議題の中心を情報漏えい問題とすることを主張するフィオリーナと、組織再編の討議を優先すべきとする取締役会が対立する。また、情報漏洩問題をめぐりやりとりで、大勢の取締役がフィオリーナに侮辱されたと感じたことで、両者の溝は決定的なものとなる。そして、2月7日の取締役会で、フィオリーナ解任が急遽決議される。それに伴い、独立取締役のパーティー・ダン(パークレイズ・グローバル・インベスターズ前会長)が会長に選出される。そして、その2週間後、新CEOのマーク・ハードが、再び社外(前職はNCRのCEO)から招聘されることになるのである。

24) 委任状争奪戦は「プロキシー・ファイト」と呼ばれ、株主総会での議案への投票権の委任の奪い合いを意味する。また、このときの裁判沙汰とは、委任状争奪の過程でのHP社側のドイツ銀行への働きかけにおける不正の有無を争う、ヒューレット側が株主総会後に提起した訴訟を指す。裁判の結果、HP社側は無罪とされた。

25) Burrows (2003) によれば、当時のHP社の株主構成の概要は以下の通り。同社の発行済み株式数は19億株。機関投資家が11億株を所有。創業家一族と財団が18%を所有(筆頭株主はパッカード財団であり、10.2%を所有。ヒューレット一族は、5.2%を所有していた)。退職者を含めて社員が保有するのは5%だった。

26) 経営陣を除外した社外取締役会のみでの取締役会を指す。

IV ディスカッション

フィオリーナの社外招聘の判断がカリスマ幻想の典型例であることは、前節の記述で明らかであろう。しかし、そこに至る歴史もあわせて記述されたことで、彼女の社外招聘は、一時点での取締役会の判断(カリスマ幻想)によって説明が尽くされるものではないことも、前節の記述で示唆されているのではなかろうか。それは、同社の経営の歴史の帰結でもあったと考えられるのである。このような解釈を組織統治論の観点から明確化し、更なる洞察を引き出すことが本節の目的となる²⁷⁾。

1. 組織統治の実践：「統治性」としてのHP ウェイ

既述の内容と重複する部分も多いが、創業者の経営を省みることで、HP社の組織統治の原型を簡単に確認しておこう。

創業者の指揮下にあったHP社は、創業の理念である「技術的貢献の原則」を基軸としながら、自律的な事業部を中心としたボトムアップ型の経営に依拠していた。創業者は、社員を信頼し権限を大胆に委譲したのに対して、各事業部の管理者は、責任を積極的に引き受け、会社に貢献することを当然視した。また、創業者は、事業部の成果に厳しく目を光らせ、全社を統合する役割を果たした。必要があれば、事業部長の解任や異動などに強権を発動することも一切躊躇しなかった。このような経営方式は、電子計測器・医療機器・化学分析器事業には適合的であった。

以上の創業者の経営では、「正統性」と「有

効性」を両立した「正しさ」(=「正統性」×「有効性」)が根幹にあった。HPウェイは、このような経営の実践に埋め込まれた論理であり、それは、同社の「統治性(統治の実践的な論理=統治の合理性)」を表現していたと考えられる。当時の同社は、経営人材を輩出する機関として知られていたが、その事実も「統治性」との関連で理解される必要がある。すなわち、同社における経営人材の育成は、単に事業部が高度に分権化されていたことによるのではなく、HPウェイの実践として事業部が経営された成果である、と考えられるのである。この違いは、些細なものに見えるかもしれないが、重要である。

2. 転換点：ジョン・ヤングの解任劇

ジョン・ヤングの経営には否定的な意見もある。そのような立場からは、パッカードによるヤング解任劇は好意的に評価される。たとえば、Malone(2007)によれば、異質なリーダーの組み合わせこそが創業者の経営の特長であり、HPウェイの源泉であった。パッカードは、規律を重んじ慎重だったのに対し、ヒューレットは、自由を愛し大胆だった。このリーダーの組み合わせが、経営に規律と柔軟性を与えたとされる。しかし、ヤングと彼の副官であるCOO ディーン・モートンが同じタイプのリーダー(規律を重んじる合理主義者)であったことで、ヤングの経営下で同社は官僚化したとされる。それ故、ヤング解任劇は、HPウェイを復活させるものであった、とMaloneは評価する。創業者と同世代のHP社OBにも、このような評価は一般的であった(House and Price, 2009)。

しかし、MaloneやOBの解釈は、ヤングと創業者の時代の間の事業構造の抜本的变化を無視している(House and Price, 2009)。1980年に

27) 以下の考察では、フィオリーナの発言をとりわけ重視している。フィオリーナが経営を引き継いだとき、HP社は、まさにカリスマ幻想の渦中にあった。当初、部外者であった彼女の眼に、HP社やその経営陣や取締役がどのように映ったのかは重要な分析対象となる。なお、ここでフィオリーナの発言とは、彼女の著書『私はこうして受付からCEOになった』(Fiorina, 2006)の記述を指す。

コンピュータ事業の売上高と利益は、HP社のそれぞれの総額の50%をこえていた。既述のように、創業者の経営は、電子計測器事業に適合したものであり、そのままではコンピュータ事業に対応できないことは明らかであった。コンピュータ事業では、技術の互換性の確保のために、事業部間の調整のための集権化も必要とされるからである。

ヤングの課題は、HPウェイを維持しながら、事業構造の複雑化に対応する答えを見つけることであった。そこでは、「有効性」と「正統性」の両者を実現すること(HPウェイの本質を、複雑化した事業構造の中で創造的に維持していくこと)、すなわち、「正しさ」(=「正統性」×「有効性」)の実現が追求されていた。ヒューレットも、ヤングがCEOを務めた時期に、「HPウェイは、ダイナミックなものである。それは時間とともにかわるべきものである。テスト・計測事業と同じ意味でそれを用いて、巨大なコンピュータ企業であることなどできない」²⁸⁾(House and Price, 2009 : p. 384)と述べている。ヤングの経営は、事実上、ヒューレットのこの発言に沿うものであった。

一方で、創業者は、1978年に経営実務から身を引いていたので、この事業構造の変化に経営者として直面することはなかった。その結果、パッカードは、電子計測器事業で育まれた経営の原則に生涯こだわり続けることになる(ヒューレットは、ヤングに経営を引き継いだ後、経営に表立って意見を述べることはなかつ

た²⁹⁾)。ヤングがCEOを務めていた時期(1982年)のパッカードを、ビジネス・ウィーク誌は、次のように描いている。

パッカード(彼には完全に引退する気などなかった)は、20億ドル規模の計測器事業で事業部制組織がもっとも適切であると信じていた。この事業領域では、HP社の16の事業部門は、小規模な競合企業に対抗し、市場セグメントは、明確に定義されていた。しかし、パッカードは、同じ事業部制がコンピュータ事業でも機能すると主張する。「新しいことを試みるより、どのようにマネジメントするか分かっていることにこだわる方がよい」と彼は断言する。(Business Week, 1982 : p. 54)

ここで、パッカードは、経営実践から最善の選択肢を導き出そうとすることなく、過去の成功方程式に依拠することを唱えている。1990年にパッカードが組織の簡素化をヤングに働きかけた背後には、このような彼の経営観・組織観があった。しかし、事業構造の変化への対応の責任を負ったヤングの立場に目を転じれば、事態はそれほど単純ではなかったことが分かる。ヤングは、次のように述べている。

神話では、創業者たちは答えを知っていて、私は知らなかったとされている。しかし、システムの動かし方を把握するには長い時間が必要だった。1980年代をシステムビジネスの運営方法を学ぶことに費やさざるをえなかった。…

28) ダグラス・チャンスへの著者らによるインタビューによる(2005年3月24日実施)。チャンスは、HPウェイをヒューレットの指示で最初に文章化した人物であり、後にオラクル・コミュニケーションズCEOも務めた。この発言は、チャンスによるヒューレットの発言の伝聞である。

29) ヒューレットは、積極的なものではないものの、現役時代に集権化への配慮も示していた。たとえば、ヒューレットは、経営管理を担う人材としてMBA採用を開始していた。その枠組みで採用されたのがジョン・ヤングであり、彼は組織体制の構築に貢献してきた(ヤングの採用は1957年)。また、パッカードが国防次官に就任してHP社を離れ、ヒューレットがCEOを務めていたとき、錯綜した経緯の結果ではあるが、彼の補佐役を務めたトム・パーキンズがPPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)を戦略計画の手法として導入したこともあった。しかし、その方針も、1972年、パッカードが国防省からHP社に復帰し、事業部への分権化の強化を宣言すると転換された。同年、パーキンズは、パッカードによって退社に追い込まれる。その後、パーキンズは、シリコンバレーの代表的なベンチャー・キャピタルであるクライナー・パーキンズ・コフィールド・アンド・バイヤーズを創業し、さらに、コンパック統合後(フィオリナーナの時代)にHP社の取締役役に就任することになる。

経営を引き継いだとき、システムについての試みは何もなかった。…技術の問題もあるが、事業部の集合体をシステムとしての会社に統合することが問題だった。…それは文化に反した。(House and Price, 2009 : pp. 380-381)

以上の発言が示すように、ヤングの任期中に組織が複雑化したのは、コンピュータというシステムビジネスに対応する方法を見つける試行錯誤の結果であった。ヤングの立場に立てば、他に選択肢はなかった。また、1990年に問題が生じた際に、ヤングは、パッカードからの要求を入れつつ、コンピュータ戦略委員会を廃止する一方で、COOを2人体制(ハックボーンとプラットの共同COO体制)にするなどの独創的措置をとり、組織の簡素化を適切にコントロールしていたとされる。さらに、ヤングが解任された1992年は、ハイテク業界が厳しい不況に陥った年であり、HP社の業績悪化は外的要因によるところが大きかった。

しかしながら、ヤング解任とともに、彼のトップマネジメント・チーム(ディック・アルバーディン、ビル・テリー、ジョン・ドイル、ディーン・モートンなど)³⁰は退社を強いられる。そこには、パッカードの強い意向が働いていたとされる。その結果、10年以上におよぶヤング時代(1978-1992)の統合の経験は、経営から排除されることとなる。

パッカードの介入(ヤング解任劇)がHP社の歴史に刻印されたことは、以下のフィオーリーナの発言にも明らかである(歴史の刻印を引き継ぐ立場にある彼女の発言は重要である)。

この解任劇で明らかになったのは、ジョン・ヤングは大胆に改革しすぎたから放り出され、ルー・プラットは「よい伝統を残す」ために指名され

たことである。(Fiorina, 2006 : 邦訳 p. 176)

かつてのCEOジョン・ヤングは、事業統合を図ろうとしてディブ・パッカードに引導を渡された。次のCEOにルーが選ばれたとき、大きな改革をディブが望んでいないことをHPは知り、分散化した組織に逆戻りした。それが、いまでも染みついている。(Fiorina, 2006 : 邦訳 p. 217)

既述のように、パッカードが生涯で唯一の著書『HPウェイ』を出版したのは、死の前年の1995年である。それは、プラットのCEO就任3年後のことであり、HP社やプラットの社内外の評価が頂点を極めていた時期に当たる。パッカードが著書をこの時期に出版したのは、おそらく、ヤングの解任劇と無縁ではない。同著によって、HPウェイという言葉は、プラットがそれを重視したことと相俟って、彼の任期中、経営実践への影響力を強めた。しかし、そのHPウェイは、組織統治の実践に埋め込まれた「統治性」ではなく、過去の成功方程式である「よい伝統」という「ドグマ(教義)」に変質していたと考えられるのである。

3. 組織統治の解体：戦略とリーダーシップの欠如

プラットの経営に対する考え方は、優秀な人材に自律性や自由を与えれば成果が現れる、というものであった(Anders, 2003 ; Burrows, 1998, 2003)。それは、フィオーリーナが、括弧つきの「よい伝統」(Fiorina, 2006 : 邦訳 p. 176)として皮肉った考え方そのものであった。さらに、その考えのもとに、彼は、事業部間に共有されていた組織インフラ(部品の番号システムなど)も廃止した。一方で、創業者のように、

30) 退社前の彼らの肩書は以下の通り。ディック・アルバーディンはマーケティング・海外事業担当執行副社長。ビル・テリーはメジャメントシステム(計測器)部門担当執行副社長・取締役。ジョン・ドイルは事業開発担当執行副社長(人事トップやHPラボ所長も歴任)。ディーン・モートンは取締役兼COO(執行副社長)。

プラットが組織を統合するような強力なリーダーシップを発揮することもなかった。その結果、プラットの時代に事業部の独立化は、創業者が経営していた時代にさえないほど極端なものになる。最終的に、プラットは、主要4事業部門それぞれにCEOとCFOを配置するところまで進む³¹⁾。プラットから経営を引き継いだとき、フィオーリーナの目にHP社が次のように映った背景には、そのような事情があった。

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。それぞれが戦略を立て、製品開発・製造を任せられ、営業戦力ももつ。では、ルーはいったい何をするのか。ルーと各CEOとの関係はどうなのか、はつきりしなかった。…これは間違った選択だ、と私は考えた。総力を結集しなければならない時期に、極端な分散化を進行させている。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 177)

HPは、言わば千の部族からなるムラ社会だった。そこには共通のアイデンティティはない。87のユニットがそれぞれ損益計算書を出しており、87の独立会社があるのと同じことだった³²⁾。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 200)

プラットの時代に、HPウェイのドグマ(教義)である「よい伝統」とされるものが現実の経営実践に影響を与えるようになっていたのである。プラット自身も任期の末期には、自らの経営実践の結果に苦しめられるようになっていた。それについて、フィオーリーナは、プラットとの会話を次のように振り返っている。

ルーによると、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としない。八方ふさがりだった。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 174)

HP社の分散化を進めたのは、プラット自身である。プラットの経営実践は、事業構造の複雑化という難問を抱えながら、現実とHPウェイの折り合いを見出そうと模索したヤングの経営との著しい対照をなしている。

ヤングは、「正統性」だけではなく、事業構造の複雑化という現実を直視し、「有効性」の実現も追求した。また、ヤングは、正しい経営の答えを探し求めたが、プラットは、その答えを知っていると考えていた(晩年のパッカードも同様である)。組織統治論の観点からは、プラットの経営実践は、その答えである「よい伝統」(Fiorina, 2006)への回帰を目指すことで、「正統性」の基準に偏り、組織統治を解体する過ちを犯していた、と解釈されるのである³³⁾。

4. 組織統治解体と経営人材育成の失敗

HP社の事業部が極端に独立化したことは、プラットのCEOとしてのコントロールを制約するにとどまらず、事業部の管理者たちにとっても、経営者としての経験を積み、能力を実証する場を破壊したことを意味する。プラットから引き継いだ「経営チーム」に対するフィオーリーナの次のような評価に、それを読みとることができる。

31) フィオーリーナが経営チームを組んだのは、この4人のCEOであった(彼女は、この4人を執行副社長に戻している)。うち2人は数年以内に退職している。

32) 他の文献では、当時のHP社の事業ユニットは83とされている。

33) 本稿で検討されていないのは、「破壊的技術(Christensen, 1997)」としてのPCがプラットの経営に与えた影響である。1995年にHP社では論争が起こり、インテル路線推進派(ハックボーンの派閥)が勝利を取め、経営に大きな影響を与えていた。また、PCは、コンピュータ事業の中でも、とりわけ「HP社らしからぬ」製品でもあった。この点について検討を進めれば、プラットがリーダーシップを発揮できなかった理由を、より深く理解できるかもしれない。その結果、本稿のプラットに対する評価も一部修正する必要も出てくるかもしれない。これについては、別稿での検討課題としたい。

私は(筆者注:最初の経営チームとの)ミーティングの最初に、四半期目標の達成状況はどうか、期首予想やアナリスト予想と食い違いはないか、と質問した。CEOとして当然の質問である。が、経営チームには予想外の質問だったらしい。今期の業績の責任はルー・プラットにあるのだから、考える必要はないという。これにはこちらが驚いた。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 199)

CEOに就任して二カ月足らずの私がHPの広がりや厚みを知りつつあるというのに、彼らは守備範囲の外のことに驚くほど無知だった。個々の事業は会社を構成するパーツでしかないのだ。HPの製品ポートフォリオについて、全社の事業計画や投資計画について、経営チームは知っていなければならない。だが創業60年の歴史の中で、経営チームがそれを求められたことはなかった。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 206-207)

ここで経営チームとされるのは、4つの主要事業部門のトップである。彼らは、フィオリーナに次ぐ地位にあり、本来CEOとともにトップマネジメントを構成する人々であった(彼らには、プラットによって、各部門のCEOというタイトルが与えられていた)。彼らは、プラット後継CEOの社内候補として検討対象とされるべき人々でもあった。

彼女の著書の別の箇所では、HP社の経営幹部の人材育成の問題は、事業部の独立化の行き過ぎに関連づけられている。

HPではそれまで、原則として一つの事業単位や一つの職能の中でだけ昇進が行なわれていた。つまりスペシャリストを養成する組織だったといえる。深く狭い知識はマネジャーには必要だが、ときにリーダー育成の妨げにもなりかねない。実際、HPではかなり上の地位にいるマネジャーまで、戦略立案や部下の能力開発に割くべき時間を、細かい業務に費やしている例が多かった。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 237)

事業部は、経営者の職能の本質であるゼネラルマネジメントの能力を培う絶好の機会を提供する(Bower, 2007; Charan, 2007; Kotter, 1982)。経営者の社内育成モデルは、そのような前提に立っていた。しかし、プラットの時代のHP社では、事業部の経営が、経営人材の育成メカニズムとして用いられることはなかった。

一方で、HP社でこのような問題が昔から存在していたわけではなかった。既述のように、HP社には、経営人材の育成機関として知られた時期があった。その当時のHPウェイは、厳しく貢献を求めるものであり、社員は進んでそれに応えた。このような規律の中でこそ、事業部への経営の委譲は、経営人材を育てるものだった。また、創業者の方針は、優秀なゼネラリストに事業部の経営を任せることであり、しばしば専門にこだわらない人材登用が実行されていた(House and Price, 2009)。ヤング時代にも、事業部間の異動は頻繁に行われていた(Scannell, 1991)。

しかし、プラットの時代は、事業部の経営と経営人材の育成が切り離され、事業部が人材を囲い込んでいた(それは、本社が権限を失い事業部が独立した、当時のHP社の組織構造の反映でもあった)。CEOの継承プログラムも存在しなかった。プラットが退任に追い込まれたとき、取締役会が社内に後任候補を探すことを即座に断念し、社外に目を向けた背景には、このような事情があったのである。

5. 組織統治と取締役会

HP社の取締役会は、かつて経営者の任免を通じてヤング時代の改革を一掃した。しかし、創業者の友人や創業者を中心に構成された当時の取締役会は、実質的には、経営者任免の主體的アクターではなかった。ヤングの解任劇と改革の排除は、あくまでもバックカードの意向を反映したものであった。

一方、プラットのCEO退任時には、ハック

ボーンを中心にした取締役会が主体的な影響力を行使した。プラットを退任に追い込んだのも、社内候補を選択肢から除外したのも、フィオーリーナの採用を決定したのも取締役会である。この取締役会がカリスマ幻想に囚われていたことは、社内候補者を簡単に検討しただけで、適任者なしと判断したことで最初に顕在化する。その際の実績の社内候補者の評価は、次のようなものだった。

第一段階として、社内の中からの選考が始まった。ハーグバーク³⁴⁾が数名の候補について調査をまとめた。ずっしりと重い五十頁のリポートを配った。手腕と野心と、タイミングのコンビネーションをもつ人物はなかなかいない。レーザープリンター事業の責任者、カロリン・ティクナーは、実務型の管理職として出色だったが、ボイジャーを離れるつもりはない。PC事業を統括するデュアン・ゼツナーは、過去の業績にむらがあるし、一流企業のCEOに求められるスマートさが欠けている。

ほかに社内で見込みがあるのは、インクジェット・プリンター事業責任者のアントニオ・ペレッツと企業向けコンピュータ事業責任者のアン・リバモアのふたりしかいなかった。取締役会の目にはふたりともいまひとつ物足りなく映った。ペレッツはコンピュータ事業での経験に乏しく、リバモアは垢抜けしないタイプで、はじける要素が欠けている。

ここから導き出される結論はひとつしかなかった。考えられなかったことを考えるしかない。社外からCEOを招聘する。分権化を進め、従業員主体の経営が自慢だった会社が、それを率いる人材の育成に失敗したことを意味する。(Burrows, 2003: 邦訳 p. 156)

ここで名前をあげられている4人は、先にフィオーリーナが経営チームと呼んだ、当時の最高経営幹部たちである(既述のように、彼らの

タイトルは、それぞれの担当部門のCEOだった)。彼らに経営者としての実力があつたか否かは問題ではない。先に「経営人材育成の失敗」の項で論じたように、彼らが経営者として経験を積み、経営能力を実証する場を、同社が提供してこなかったことが問題なのである。その結果、取締役会には、選択肢は残されていなかった。それについての第一義的責任は、CEOであるプラットにある。その意味では、HP社の取締役会は、組織統治解体の被害者であった。

一方、1990年代以降の、取締役会が企業統治に大きな責任を問われる時代状況に鑑みれば、経営者育成の仕組みをつくる働きかけをしてこなかった取締役会も責任を免れない。それと関連して、社外取締役(サム・ジン)は、CEO採用面接で、フィオーリーナに次のような発言をしている。

HPには戦略がない。負け犬文化がはびこっている。人材育成にも無関心だとずばりと言った。AT&T³⁵⁾ではいろいろな部署を経験するが、HPでは最初に配属された事業部から外に出ることはない。従って自分の専門には詳しくなるが、視野が狭くなりがちで、長期的な視点を欠く。(Fiorina, 2006: 邦訳 p. 173)

すなわち、取締役会は、この問題の重要性や本質を理解していた、と考えられるのである。しかし、取締役会は、それを解決する有効な働きかけをせずに、カリスマ幻想に踊らされた。その意味においては、HP社の取締役会は、組織統治解体の加害者でもあった。

V 結語

本稿では、組織統治論の観点から、HP社がカリスマ幻想に陥った理由を同社の歴史に探った。「理想の会社」と讃えられた同社の経営は、

34) プラットがトップマネジメント・チームを評価するために雇った著名なコンサルタント。

35) フィオーリーナもジンもAT&T出身であるため、同社が言及されているのである。

HPウェイとして実践され、「正しさ」(=「正統性」×「有効性」)を基軸とするものだった。しかし、電子計測事業で培われた経営の原則とコンピュータ事業の必要性とが矛盾したことが問題の起源となる。

その矛盾の解消に努めたヤングの経営は、創業者・会長であったパッカードにより否定された。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。取締役が社内候補者を経験不足と評価したのは、その結果であった。同時にそれは、取締役会が継続的な経営人材育成の監視を怠り、経営者の交替の一時点でのみ行動した結果でもあった。同社がカリスマ幻想に陥ったのは、以上の経営の歴史の結果であり、それは、組織統治の解体プロセスとして解釈できるのである。これが本稿の結論である。

なお、本稿では、紙幅の関係で、フィオリーナのCEO社外招聘までを分析対象としている。これ以降のHP社の事例分析については、残された課題としたい。それ以外にも、本稿にはいくつかの課題や問題点が残されていることを列記しておく。

まず、これまで組織統治の概念を、主にFoucaultに依拠してある程度論じているが(伊藤, 2012, 2013, 2014)、本稿では、それについて十分な議論を展開できていないかもしれない。それについては拙稿を参照されたい。

また、取締役会の企業統治制度上の位置づけが1990年代以降変化していることは本稿の分析とも関連するが、それについての明示的議論を避けている。ただし、企業統治制度が激変したのは、エンロン事件(2001年11月エンロン破産申請)と、それを受けたサーベンス・オクスリー法の制定やニューヨーク証券取引所の上場基準の変更による。フィオリーナの社外招聘自

体は、その少し前の出来事である。企業統治制度の激変後に対応するHP社の事例分析では、必要に応じて、これらについても検討することにした。

最後に、他の事例との比較検討も、組織統治における経営者の任免や育成方法の意義についての洞察を深めるために必要となることを指摘しておきたい。本稿では、経営者の社内育成を前提とした組織統治(とその解体)を論じたが、同様の事例でも様々なバリエーションがある。たとえば、HP社と同様に「理想の会社」と考えられていた3M社は、一旦社外からCEO(ジェームズ・マックナニーとジョージ・バックリー)を招聘したが、社内からのCEO登用方針に回帰した。社外から招聘されたCEO(リス・ガーズナー)が経営を立て直したことで知られるIBMも、ガーズナーの後任に社内からCEO(サミュエル・パルミサーノ)を選んでいる。社外招聘の可能性が噂されたが、結局、社内候補者を選択したインテル(ブライアン・クルザニッチ)やマイクロソフト(サトヤ・ナデラ)のような事例も存在する。一方、日本企業では、社外からCEOを招聘した(あるいはその予定の)事例(日産、ソニー、日本板硝子、LIXILグループ、サントリーホールディングス、資生堂、ベネッセコーポレーション、武田薬品工業、カルビー)が相次いでいる³⁶⁾。これらの事例を比較検討することで、組織統治についての理解を深めることが可能となるはずである。

【付記】

本稿は、科学研究費補助金(挑戦的萌芽研究24653032・基盤研究B24330119)及び、滋賀大学経済学部リスク研究センター研究助成による研究成果の一部である。

36) ここで一つの類型として、創業者や同族経営者が社外から経営者を招聘する事例が多いことが指摘できる。

参考文献

- Anders, G. (2003) *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett-Packard*, New York: Penguin Group (後藤由季子・宮内もと子訳(2003)『私はあきらめない—世界の女性CEO, カрьер・フィオーリーナの挑戦—』アーティストハウスパブリッシング).
- Berle, A. A. and Means, G. G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York: MacMillan (森泉訳(2014)『近代株式会社と私有財産』北海道大学出版会).
- Bianco, A. (2010) *The Big Lie: Spying, Scandal, and Ethical Collapse at Hewlett-Packard*, New York: Public Affairs.
- Bower, J. L. (2007) *The CEO within: Why inside Outsiders are the Key to Succession Planning*, Boston: Harvard Business School Press.
- Burrows, P. (1998 July 20) "Lew Platt's Fix-It Plan for Hewlett-Packard," *Business Week*, pp. 52-54.
- Burrows, P. (2003) *Backfire: Carly Fiorina's High Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard*, Hoboken, NJ: Wiley (瑞穂のりこ訳(2004)『HP・ヒューレット・パッカード・クラッシュ—「理想の企業」を揺るがした1億ドルの暗闘—』PHP研究所).
- Burrows, P. and Elgin, B. (2005 March 14) "The Surprise Player behind the Coup at HP: Now Director Dick Hackborn could Have a Big Hand in What Comes Next," *Business Week*, pp. 36-37.
- Business Week Staff (1982 December 6) "Can John Young Redesign Hewlett-Packard," pp. 52-57.
- Charan, R. (2007) *Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*, San Francisco, Cal: John Wiley & Sons (石原薫訳(2009)『CEOを育てる—常勝企業の経営者選抜育成プログラム—』ダイヤモンド社).
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press (伊豆原弓訳(2001)『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社).
- Collins, J. (2009) *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give in*, NY: Curtis Brown (山岡洋一訳(2010)『ビジョナリー・カンパニー③—衰退の五段階—』日経BP出版センター).
- 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—時代を超える生存の原則—』日経BP出版センター).
- 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).
- Foucault, M. (1994) "La Governmentalité," *Michel Foucault: Dits et Ecrits, Tomes 1978*, Paris: Gallimard (石田英敬訳(2000)『統治性』『ミシェル・フーコー思考集成Ⅶ』筑摩書房, pp. 246-272).
- House, C. H. and Price, R. L. (2009) *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*, Stanford, Cal: Stanford University Press.
- 伊藤博之(1999)「ヒューレット・パッカードの新事業開発—コンピュータ事業への進出を中心として—」加護野忠男・山路幸三・関西生産性本部編『日本企業の新事業開発体制』有斐閣, 35-69頁。
- 伊藤博之(2012)『コーポレート・ガバナンス論の系譜学—「よい統治」の探求をめぐる「現在の歴史」—』滋賀大学経済学部研究年報19巻, 55-74頁。
- 伊藤博之(2013)「組織統治論の構想—企業文化論と統治性の交差点から考える—」滋賀大学経済学部研究年報20巻, 1-22頁。
- 伊藤博之(2014)「経営人材の社内育成とゼネラルマネジメント—経営の「スキル」と「徳」の観点から—」Discussion Paper (滋賀大学経済学部リスク研究センター) No. J-46: 1-24頁。
- Johnson, C. (2008) "The Rise and Fall of Carly Fiorina: An Ethical Case Study," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), pp. 188-196.
- 河合篤男・伊藤博之・山路直人・山田幸三(2004)『組織能力を活かす経営—3M社の自己超越ストーリー—』中央経済社。
- Khurana, R. (2002) *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton, NJ: Princeton University Press (橋本碩也訳・加護野忠男監訳(2002)『カリスマ幻想』税務経理協会).
- Kotter, J. P. (1982) *The General Manager*, New York: Free Press (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳(1984)『ザ・ゼネラルマネジャー』ダイヤモンド社).
- Malone, M. S. (2007) *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company*, NY: Portfolio.
- 校條(めんじょう)博・本莊修二(1995)『日本の経営を忘れた日本企業へ—9万人のベンチャー企業ヒューレット・パッカード—』ダイヤモンド社。
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) "Of Strategies: Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, 6 (3), pp. 257-272.
- Murray, A. (2007) *Revolt in Boardroom: The New Rules of Power in Corporate America*, New York: HarperCollins (山崎康司訳(2008)『CEO vs. 取締役会—株主主権時代の権力闘争の行方—』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(1995)『HPウェーシリコンバレーの夜明け—』日経BP出版センター).
- Parouti, S., Mckeown, M. and Collinson, S. (2013) "Building Castles from Sand: Unlocking CEO Mythopoetical Behavior in Hewlett-Packard from 1978 to 2005," *Business History*, 55 (7), pp. 1200-1227.
- Pascal, R. T. (1990) *Managing on the Edge: Companies that Use Conflict to Stay Ahead*, New York: Simon and Schuster (崎谷 哲夫訳(1991)『逆説のマネジメント—自己再生のパラダイムを求めて—』ダイヤモンド社).

- Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper and Row (大前研一訳(1983)『エクセレント・カンパニー』講談社).
- Scannell, T. (日暮雅道訳) (1991) 『パソコンビジネスの巨星たち—米国パソコン界を創ったキーマンに聞く成功の戦略—』ソフトバンククリエイティブ。
- 吉森賢・齋藤正章 (2009) 『コーポレート・ガバナンス』日本放送出版協会。
- Yuan A. (2006) *Bill & Dave's Memos: A Collection of Bill Hewlett & Dave Packard's Writings*, Palo Alto, Cal: 2 Days of Summer Books.

未出版物

- Minck, J. (unpublished) *Inside HP: A Narrative History of Hewlett-Packard from 1939-1990*, unpublished manuscript for the HP alumni website (www.hpalumni.org).

The Charismatic Illusion and the Collapse of Organizational Governance: Why did Hewlett-Packard Recruit its CEO from the Outside?

Hiroyuki Ito

This paper examines the reason why Hewlett-Packard recruited Carly Fiorina as its first CEO from the outside. It is generally said that she destroyed the “HP Way (its renowned culture)” and that the board of HP failed to select the proper CEO due to a charismatic illusion. However, a historical analysis points to the following factors leading to Fiorina’s appointment.

Firstly, John Young, the former CEO of her own predecessor, Lew Platt, was forced out by David Packard, the founder and chairman, after drastically restructuring HP. Young had attempted to strengthen HP’s strategic focus by overarching its highly autonomous divisional structure. Secondly, Packard selected Lew Platt as Young’s successor to revert back to the traditionally-based organization. Platt cast aside Young’s organizational reforms and reinforced the independence of HP’s divisions. Thirdly, Platt failed to provide strategic leadership to guide the divisions through the period of business turmoil. Fourthly, without a clear CEO succession plan, there was no obvious candidate to succeed Platt when the board finally ousted him. In the end, the board searched for a savior to solve the company’s troubles and found Carly Fiorina, who did not have any experience as a CEO or as a general manager.

From the above findings, it can be deduced that Fiorina was selected as CEO due to the failure of organizational governance. This failure was triggered by the act of Packard in toppling John Young and actualized by the management of Platt. In this historical context, the board was constrained to select its CEO from the outside; at the same time, however, the board was also responsible for the failure as it did not intervene to correct the mismanagement of Hewlett-Packard.