

# ヒューレット・パッカーード社における 組織としての信条

森 俊 治

(受付 2000年3月3日)

## はじめに

“組織としての信条”なる言葉は、ヒューレット・パッカーード社（以下HP社と呼ぶ）に負うものである<sup>1)</sup>。また、その内容たるや、同社会長の下記・著書に満ち溢れている。

## THE HP WAY

How Bill Hewlett and I

Built our Company

by David Packard

1995

この書物を読み進むうちに、HP社特有の“組織”というものに、筆者は多大の感銘を受けた。ここにいう組織とは、オーガニゼーション・チャートに見るような組織ではない。たとえば製品別事業部制組織とか営業・開発・製造といった職能部門別組織といった組織の形態ではない。もちろん、

---

1) HP社の小冊子 THE HP WAY, 1997, による。「この小冊子は、全世界のHP従業員はもとより、関心のあるお客様、チャネルパートナー、ビジネスに関連する方々を対象にしたものです。HP Wayの基本となる要素を説明し、Hewlett-Packard社での実践例を示すために制作しました」とある。同社自身はHPと呼んでいるが、外部の者である筆者の立場からはHP社である。呼び捨てでなく。

そうしたものも含むが、「協力とチーム・ワークを育て、従業員の間に信頼と理解を築くには、人と人のコミュニケーションにまさるものはない<sup>2)</sup>」とパッカード会長が指摘しているような two-way communication による人間組織 (human organization) こそが同社の特長をなすものである。

1999年10月12日、筆者はチーム (R & D Mori Forum, Japan) の代表 (representative) として、同社を訪問したのであるが、実際に、「行って、見て、聞いた」後に——もちろん、それ以前の事前の文献研究もあったが——、前記文献を「読み」、「書き」そして、それについて「発言」することにより、同社における組織の卓越性に感銘したのである。

著書を通じて——という碩学の言葉に触れたことがある。「読書は著者との会話だ」ともいわれる。つぎのような例もある。ハーバードのレビット (T. Levitt) 教授の *Innovation in Marketing*, 1962 の訳者・小池和子氏の「訳者まえがき」からであるが、「賞賛ばかりの『まえがき』になってしまったが、訳者自身、この本には心酔しているのだから仕方がない。……興味深い実例を数多く提示してたたみかける説得力は特有だと思う<sup>3)</sup>」としている。

筆者も愛読者であり、同教授の未来志向的なマーケティング論に共鳴し、直接お目にかかり指導を受けた (1964年) こともあり、小池氏のいわれる同教授の説得力は見事である。

「尊敬おく、あたわざる経営者」という言い方もあるが、パッカード会長は、まさに「著書を通じて」、筆者にとって、この言葉がぴったりである。具体的であり、捉えて離さないものがある。

パッカード会長の半世紀以上にわたる経営者としての行動と思索の結果

---

2) David Packard, *THE HP WAY—How Bill Hewlett and I Built Our Company—*, 1995, p. 159. 伊豆原 弓訳 D. パッカード『HP ウエイ——シリコンバレーの夜明け』日経 BP 出版センター, 1997年, 1版3刷, 183ページ。

3) 小池和子訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社, 1963年, 訳者まえがき, 5ページ。

森：ヒューレット・パカード社における組織としての信条

から生み出された本書——副題に見るごとく、ビル・ヒューレット氏との人間協働によって、いかにしてHP社をつくりあげたかを示す本書——は、日本の多くの企業の経営者、また「イノベーションと経営組織」に関心をもつ研究者にも裨益するところ大なるものがあると思う。

## 1. 発 明

「世の中は実績である」といわれる。HP社の場合、それはまず新製品であろう。1998年でいえば「売上高の3分の2以上が97年、98年に生み出された新製品」によるものである<sup>4)</sup>。

アメリカで新製品の定義に2つある。「自社にとっての新製品」と「市場にとっての新製品」である<sup>5)</sup>。

HP社の場合、新製品とは、このうちの后者である。パカード会長が「新製品とは、他人が作ったものをコピーした製品ではなく、真の意味で技術に貢献する製品のことである<sup>6)</sup>」としているように、「市場にとっての新製品」こそが同社のいう新製品である。

今まで市場になかった新製品ということは、新技術を含むということで、

4) 拙稿「ヒューレット・パカード社におけるプロダクト・イノベーション」  
修道商学、第40巻第2号(2000年3月)6ページ、図4 HP社新製品の寄与  
——Vintage Chart——を参照せられたい。

5) 新製品のこの2つの定義については、つぎを参照せられたい。拙著『広島修道  
大学学術図書14『アメリカ経営学の再吟味』1998年、213-214ページ。「新製品  
とは、その会社にとっての新しい製品であると指摘するのが賢明であると思われ  
る。それは、どこか他の会社で作られていたかも知れない。それにもかかわらず、  
その製品が、その会社にとって新しいという場合は、何時でも固有の問題は、そ  
の経営にとって新しいということであり、新製品として扱われねばならない」と  
するマネジメント・コンサルタント会社 Booz・Allen & Hamilton Inc. の見解と  
ジョーンズ・マンヴィル社の「わが社において、新製品とは、自社にとって新し  
いだけではなく、マーケットにとって新しい製品こそが新製品である」とする見  
解および私見である。

6) D. Packard, op. cit., p. 193. 同上、訳書、216ページ。

人類社会の技術の発展に貢献する製品ということである。日本でも新製品をこのように規定している企業がある。

パカード会長は「われわれは最初から、すでにある製品をまねただけの、後追いの会社 (“me-too” company) にはしたくないと考えていた。HP は今日まで本当の進歩といえる製品を開発するために、たえず努力してきた。HP の最初の製品は電子計測機器 (electronic measuring instrument) であった。……もっとも重要な新製品とは、新技術を取り入れた市場性の高い製品である。新技術を採用した製品を開発する機会があっても、その分野の市場への販売力がない場合もあった。このような製品は販売力のある企業に売った<sup>7)</sup>。」

パカード会長は、その著 THE HP WAY の「結びの言葉」(Epilogue) として「過去と同様に、将来の成長も新製品によるものだろう<sup>8)</sup>」としているが、この成長は売上の増大だけではない。企業としての利益の増加が大きい。とくに研究開発投資額の6倍以上の利益という基準<sup>9)</sup> である。もとより、基準だけではない。その実績において「1939年以来、新製品開発のための投資1ドルに対して、5～6年間で、6ドル以上の利益が得られている<sup>10)</sup>」という。この1939年というのは、ビル・ヒューレットと2人で会社を設立した年で、一貫して6倍強の利益という実績をあげているのだから、驚異的である。この実績の源泉は何であろうか。

図1に見るごとく1999年の Annual Report の表紙そのものに *Invet.* とある。ロゴマークの下部にも *invent* とある。

図2には、「シリコンバレー発祥の地」(the birthplace of Silicon Valley) とされる有名なガレージが見られる。女性は、日本でも新聞紙上で話題になった44才の社長 (カーレント・フィオリーナ氏) である。

7) Ibid., pp. 93-94. 同上, 訳書, 112ページ。

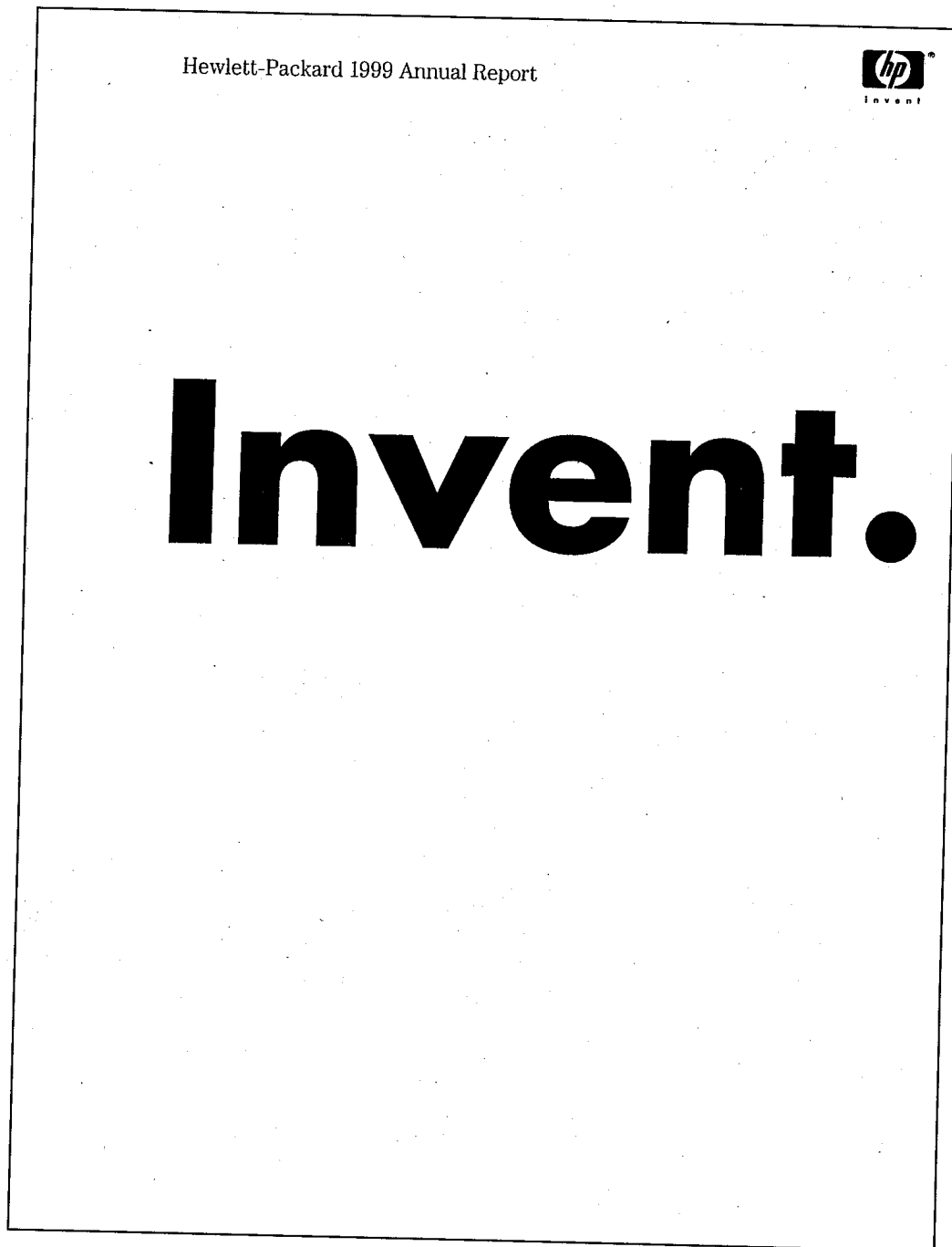
8) Ibid., p. 193. 同上, 217ページ。

9) Ibid., p. 97. 同上, 116ページ。

10) Ibid., p. 193. 同上, 217ページ。

森：ヒューレット・パカード社における組織としての信条

図 1



「原点にかえる」と、よくいわれるが、ヒューレットとパカードの2人によって1938年に音発振器 (audio oscillator) が発明されたのが「シリコンバレーのハイテク製品第1号」になったことを忘れてはならない、ということだ。

以上のような実績をあげた根本原因は何であろうか。筆者はまず、

图 2



森：ヒューレット・パッカー社における組織としての信条

ヒューレットとパッカー両氏の人間関係だと思う。パッカー会長は、「互いの能力が補完的だということが、二人の関係にとってプラスになった。回路技術 (circuit technology) はビルの方が優れていたが、製造工程 (manufacturing processes) は私の方が熟達し、経験もあった<sup>11)</sup>」としている。

まずファースト・ネームで呼び合う関係である。そして互いに得意分野が違い、それを認め合った者同士の間で人間協働が成立していたのである。

日本の例でいえば、ソニーの井深 大氏と本田技研の本田宗一郎氏の場合なども真に理解し合ったすばらしい関係だと思う。井深氏の『わが友・本田宗一郎』によれば、天才的技術者である本田氏について、人びとは、きちんと理解して、正当に評価する<sup>12)</sup> ことがなされていない、とする。

人間の評価は難しい。ヒューレットとパッカーのあいだには「根底にある理解と尊敬が50年以上の HP 社の発展の基礎にあった<sup>13)</sup>」とパッカー会長は述べている。尊敬に値する、と筆者は思う。

このような人間関係をベースとする「組織」こそが HP 社の発展をもたらしたといえよう。こうしたことから出発する同社の「組織としての信条」には、学ぶべきものが、きわめて多い。

## 2. 自由企業の本質

### (1) 統制管理とは正反対の目標管理——パッカー——

パッカー会長は「自由企業の本質」(very essence of free enterprise) を「目標管理 (Management by Objectives. MBO) から説き明かしている。「HP の成功にもっとも寄与した経営方針は目標管理」であり、「目標管理は HP の根本的な経営理念のひとつである」としたうえで、つぎのように述べている。

11) Ibid., p. 40. 同上, 217ページ。

12) 井深 大『わが友 本田宗一郎』1991年, まえがき, 4ページ。

13) D. Packard, op. cit., p. 23. 前掲, 訳書, 35ページ。

「目標管理とは、全体の目標が明確にされ、それについて合意が成立しているシステムである。人々には、各自の担当領域にとって最適と思われる方法で、目標に向けて努力する自由が与えられる。これはマネジメントにおける「分権化の哲学」(philosophy of decentralization)であり自由企業の本質(very essens of free enterprise)である<sup>14)</sup>」と。

ここで重要な点は、合意が成立しているということである。日本で、時として「笛、吹けど躍らず」といわれるが、その目標が、組織構成員によって受容されていなければならない。

「目標管理は統制管理(management by control)とは正反対である。統制管理は軍隊のようにきびしく統制された管理システムである。人びとには個々の仕事が割り当てられ、言われた仕事を正確にこなすことを期待され、「組織全体の目標(the overall objectives of the organization)についてはあまり知る必要がない<sup>15)</sup>。」

「軍隊組織(military type organization)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、人びとがその目標を理解し支持していなければならない。また、共通の目標(common goals)に向かって進む際に、自分が部門や組織のために最適と考えた方法で進む自由が与えられていなければならない<sup>16)</sup>。」

従業員が仕事に励むのは——としたうえで「自分がこうすべきだと思っただ方法で仕事ができる自由がある場合だ」としている著名なアメリカ企業の例もある。「最適と思われる方法で」としているHP社と同じである。

14) Ibid., pp. 152-153. 訳書, 176ページ。

15) Ibid., pp. 152. 同上, 176ページ。

16) Ibid., p. 128. 同上, 151ページ。



森：ヒューレット・パッカード社における組織としての信条

(2) 命令はできない——ドラッカー——

「貴方には命令権がない」(you don't have command authority) とするドラッカーの「新しい社会では、管理者は、自分に命令権がなく、支配することも支配されることもない状況で管理を行う方法を学ばねばならない」(1993年) とする見解は至言といえよう。有名なマネジメント・コンサルタントであるドラッカーとした上で、彼がハーバード・ビジネス・レビューの1993年春季号で書いたこの見解をパッカード会長は支持している<sup>17)</sup>。

ドラッカー経営学説に関しては、その営利原則否定論について、筆者のごときも、異論を有するところではある<sup>18)</sup> が、上記、「支配することも、支配されることもない」新しい社会と、あるべき人間社会を捉えている点については、深い敬意を表している。

(2) 近代組織論の出発点——ワトソン、バーナード——

IBM のワトソン (T. J. Watson Jr.) もまた、その著 *A Business and its Beliefs*, 1963. の中でつぎのごとく述べた。「IBM 社は12万人余 (注, 1960年) の社員を擁しているが、その大部分は、「強い個性をもった男女」(highly Individualistic men and women) だとし、「彼らは、『社会的な自由や知性の自由』(social and intellectual freedom) を大切にしており、どれほどの代償を払っても、それらの自由を放棄するとは考えられない<sup>19)</sup>」としている。

17) Ibid., p. 153. 同上, 177ページ。

18) たとえば山本安次郎教授の見解「ドラッカーも……, ただ古い利潤や利潤率を批判し, 利潤目的を否定するに急にして, これに適應するその内容を見ようとしない。それは明らかに後向きの議論であって, ドラッカー説自身にとっても矛盾という外はない」(山本安次郎『経営学要論』1994年, ミネルヴァ書房, 277ページ)がある。「後向き」とはヘンリー・フォードが批判した謬見(反社会的な一時的・短期的営利主義)を指すものと思われる。

19) T. J. Watson, Jr., *A Business and its Beliefs: the Ideas that helped built IBM*, 1963, p. 25. 土居武夫訳『企業よ信念をもて IBM 発展の鍵』1963年, 36ページ。

この「自由を放棄するとは考えられない」とするところに、近代組織論 (Modern Organization Theory) の出発点がある、と筆者は考えている。ワトソンは、「……組織が強く介入してきて、もはや自己を維持できなくなったと感じたときには、帽子を脱いでドアから出ていく者がいることを、私は、知っている」という。

「長年お世話になりました」といって、組織を去る者がいることを経営者・管理者は知り抜いていなければならない。社会的自由を大切にしている人びとであって「組織のなかに生け捕りにされた人間」ではないからである。近代組織論の祖とされているバーナードのいう「従業員は去り、組織は崩壊する<sup>20)</sup>」とする見解に、一致するものといえる。

(4) オペレーショナル・マネジャーの語を用いる W. ブラウンの立場  
——トリストの序文から——

W. ブラウンがライン・マネジャーの語を意識的に避けている点については、近代組織論の課題として、きわめて重要な経営学的意義をもつ。彼におけるその背景をタピストック人間関係研究所のトリスト (Eric. L. Trist) の「序文」からみておくことにしよう。

「経営の理論と実際を2つながら兼ね備えている者は多くない。ウィルフレッド・ブラウンはそのひとりである。本書は、彼の経営者としての20年にわたる行動と思索、開発と分析の結果から生まれたものであり、経営上の中心をなす諸問題について、新生面を開くものである。

第2次大戦の直前、当時きわめて若年であった W. ブラウンは、グレイシャー金属会社 (Glacier Metal Company) の Chairman and Managing Director として、会社の全支配権を掌握した。その後の20年間に、彼は、経営者としての自分自身の行為の基底について、もっとはっきり知る必要があるという問題意識をもちつづけた。

20) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 182.

森：ヒューレット・パッカード社における組織としての信条

当時、彼は、「経営者権限」(executive authority) とその是認の根源について、深刻に悩んだ。これらのことがはっきりするまで、彼は、部下を自分の感じるままに、命令し、動員する自由をもっているとは考えられなかった<sup>21)</sup>。」当然といえよう。人間の人間たるゆえんは「自由の意思」が与えられているところにある。天の与えたものを考えてみよう。

注) (1) 「全支配権を掌握した」というのは、伝統的組織論では、そういうことになる。

(2) グレシア・メタルは、当時、ベアリングではヨーロッパにおける No. 1 の会社であった。U.S. 企業ではないが、本稿で同じ近代組織論の系譜に入るものとして取りあげた。とくに、アメリカにおけるバーナードの組織論の導入ではなく、彼自身のものであった点が注目される。

#### (5) 天から与えられたもの

##### ① 賜りものが違う

「天は二物を与えず」といわれるが、すべての人、その人ならではといえる「天賦の才能」を賜っていると筆者は思う。一物は必ず与えられているのだ。わが修道大学の“修道”の意味を筆者が1989年(平成元年)に専任者として就任した時、新入生の気持になって、と思い入学式に出席した。時の学長は立川昭二郎先生であったが、同先生は、修道の意味を説明するために、「指を天に向けて」説明された。

これはすばらしいことだと思った。「天を指す」というような動作を伴った指導は、教育学の方でも、その有用性が説かれているようである。大学の講義では、しばしば、空中を飛んでいる言葉だけによる場合が少くない。板書が必要だ、ということでもある。適度なバランスにおいて、ではあるが、こうした動作が不足している場合が多いとする受講生のアンケート

21) Wilfred Brown, *Exploration in Management*, 1960, Foreword xiii-xxii.

トで見たことがある。われわれ、教師として心すべきことだ。その意味で立川先生の天を指す動作には教えられた。

もちろん、ここでの本質論は、そうした事柄ではなく、お互いに与えられている賜物がある、ということである。それを見つけ、引き出すことが education であろう。

HP 社の場合、パッカード会長は、その経験をつぎのように述べている。スタンフォード大学時代の恩師についてである。「年をとると、折にふれ生涯を振り返るようになる。……私の場合、……1929年の夏、スタンフォード大学の見学に行った。私はこの大学に入ろうと心に決めた。第2の出来事は、ひとつ目とも関連するが、スタンフォードでターマン (Fred Terman) 教授と知りあったことである。」「私のエレクトロニクスに対する関心呼び起こしたのも、後にビル・ヒューレットと2人で自分たちの会社を興すときに、われわれを励まし力になってくれたのも、ターマン教授だった。まだ年も若く、しかも大恐慌のさなかという時代に才能を認められ信頼を受けたことは、われわれにとって自信になり、進路を決めるうえで支えになった」とある<sup>22)</sup>。その才能を見つけ、引き出してくれた師匠がいたわけだ。資質・試練・師匠の3つをスリー・エスとしている日本企業もあるが、師匠によって天賦の才能を引き出された事例のひとつである。ここでのポイントは、すべての人、その人ならではの賜物が与えられている、ということである。だが、それのみではない。天から与えられているものの根源的なものに「自由の意思」がある。

## ② 自由の意思

昔のニューヨークの宗教家 (牧師・神学博士) の言葉につぎのような文があるようだ。

22) D. Packard, op. cit., p. 3. 訳書, 14ページ。

服従は自発的になすべきもの

選択することも、決心することも、天は、人の自由の意思に任せてくださるのです。天はこのようにして善い方向へ導いてくださるのですけれども、威圧的に人の意思の決定を天がなさるようなことはありません。したがって各自それぞれの意思が心地よく、喜んで従わないならば真の服従はありません。無理に強いられる服従は、腕力による服従であり、自発的服従は愛による真の服従なのであります。

服従は自発的でないならば、それは名目だけにとどまり何ら価値を伴わないものになります。どんな場合でも、天は人に対して決して強制的になさることはありません。

The Crisis of the Deeper Life by Rev. G.P. Paradington, Ph. D. from The Christian Alliance Publishing Co. 260 West 44th street, New York, U.S.A.

今井政太訳『靈的生涯の危機』1934年参照

注) 訳書が1934年のもので、その原書名は上記のとおりであるが、出版年が欠落している。インターネットで著者名および原書名で検索したが、今現在その方面のテクニシャンによっても、不明であり、筆者は原書を入手していない。なお今後の課題である。それにも拘らず訳書文を引用したのは、その内容がすばらしいと評価するからである。

### 3. 自由企業本質論に立脚した人事管理の具体的展開

#### (1) 社員に対する基本方針としての「共有という考え方」

「共有という考え方」(concept of sharing) は前記した「目標を設定し、達成する責任の共有」だけではない。たとえば、列挙すれば以下のごとくである。

##### 1) 2週間9日勤務制

パカード会長によれば、1970年以後のアメリカの景気後退の影響でHP社は従業員の10%をレイオフしなければならない状況に直面した。しかし、レイオフではなく、別の方法をとった。2週間9日勤務(nine days out of every two weeks)に移行したのである。これで勤務時間が10%減っ

たため、給与も10%引き下げられた。これは、アメリカのほとんどの工場はもちろん、幹部や本部スタッフ全員にも適用されたという。

「若干、生活を切り詰める必要があったものの、長い週末を楽しんだという人もいる。この制度で、景気後退の負担」(the burden of the recession)を全員で共有し、すぐれた人材をきびしい雇用市場に投げ出さずにすみ、景気回復まで質の高い人材を維持できた」という<sup>23)</sup>。もちろん、これは「短期的な問題に対する短期的な解決策」(short-term solution to a short-term problem)である。

## 2) 従業員持株制度と利益分配制度

「米国はじめ多くの国には従業員持株制度 (stock purchase plan) と現金利益分配制度 (cash profit sharing) がある。」「利益分配の金額は、高いときで基本給の9.9%、低いときで4.1%である。会社は利益をあげ続けているため、1950年代に始まって以来、この制度による給付が途絶えたことはない」とパッカード会長は述べている<sup>24)</sup>。利益をあげ続けているのである。

### (2) 教育を時間の無駄だと見る人もいるが……

「HP では、教育を、貢献度や個人の充実感を向上させる機会 (opportunity for increased contribution and greater personal satisfaction) とする見方の方が圧倒的である」とする。技術が急速に進歩しているため、従業員には「教育・研修活動」(educational and training activities) が必要である<sup>25)</sup>。

従業員教育コースの開発と提供のため、会社が支出しているのは年間2億ドルであり、一時休暇をとって外部の職業関連コースにかよう従業員のために年間3億ドルを支出している。このうちの一部は大学の学費援助に当てられており、学位の取得をめざす人もいる、という<sup>26)</sup>。こういう会社

23) Ibid., p. 133. 同上, 157ページ。

24) Ibid., p. 133. 同上, 156ページ。

25) Ibid., p. 135. 同上, 158ページ。

26) Ibid., 同上, 158ページ。

森：ヒューレット・パカード社における組織としての信条

の「従業員に対する支援の価値」を認めている人びとが HP 社では大多数であるようだ。

(3) やめた社員は二度と雇わないとする会社も多いが……

「これまでに、より大きなチャンスを求めて多くの人々が HP をやめていった。直接の競争相手 (direct competitor) のところで働いたことがなく、すぐれた仕事をしてきた人であれば、いつ戻ってきても歓迎することになっている」とパカード会長はいう。「そのような人は、HP を知っており、再研修 (retraining) の必要がなく、以前より経験を積んで意欲的になっていることが多い」という<sup>27)</sup>。そうすることでの成功例もあげているが、「器が大きい」といえよう。研修不要、経験、意欲がキーワードである。

(4) フレックス・タイム

「1967年に、HP のドイツの工場フレックス勤務制度 (program of flexible work hours) を採用した。出勤は早朝でも、午前9時でもよく、規定の時間働いたあとで退社できる。」「すべての職種に適しているわけではないが、ほとんどの職種に適用できる」とし、パカード会長は「私は、フレックスタイムは人びとへの尊敬と信頼の本質である (flex time is the essence of respect for and trust in people) と考えている。つまり従業員には、忙しい私生活 (personal life) があることを認識し、彼らが監督者 (supervisor) や作業グループのメンバーと相談して、自分だけでなく、周囲の都合にも配慮したスケジュールを立てることを信じるのである」という<sup>28)</sup>。要点は、「忙しい私生活がある」ということだ。

HP 社は性善説に立っている、とする見解<sup>29)</sup> があるが、上のパカード

27) Ibid., p.137. 同上, 161ページ。

28) Ibid., p.137. 同上, 160ページ。

29) 校條 浩, 本莊修二 『日本的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・パカード』ダイヤモンド社, 1995年, 31ページ。

会長のいうところは、そのとおりである。

また、上の「私生活がある」に関してであるが、C. I. Baruad の *The Functions of the executive*, 1938. の見解に通じるものがある。本書の翻訳に関して中心的な役割を果たされた田杉 競教授は、「本書に一貫している組織観は、企業の従業員というような人びとについて、組織の構成員である、とともに個人である」とされた。IBM のワトソンも、その著 *A Business and Its Beliefs* で一貫しているものは「個人の尊重」であった。現代の中心をなすハイテク企業において、こうした「組織としての信条」がますます重要になると思われる。デュポン社も同じことのようにだ<sup>31)</sup>。

#### (5) オープン・ドアー・ポリシー

これは、「人びとが、アイデア、意見、問題、懸念 (concerns) を自由に発言できるための方針である。」「悩みをもっている従業員に対し、適切な管理者に相談することを勧める方針である。適切な監督者とは、直接の上司であることが多い。しかし、上司と気持ちよく話ができない場合には、意見の相違やその他の問題について、さらに上の管理者に相談することができる」という<sup>30)</sup>。

ここで、ひとつ思い起こすのは、インテルの社長グローブ氏が説く、「私、辞めます」といつてきた従業員や部下への対応である。彼はいう。まず椅子を勧める。自由に発言させる。その問題について、ああだこうだと議論せず、存分に自由に発言してもらおう。そして、上の見解にみる直接の上司と気持ちよく話ができない場合には別の部署に所属を変えることによって事態が解決したケースもある、としている。

よい組織とは、自由に発言できる雰囲気満ちている組織である。日本の某大学の教室会議に関してであるが、年配の教授が「ものを言わんよう

30) D. Packard, op. cit., p. 157. 同上, 訳書, 180-181ページ。

31) NIKKEI BUSINESS 1998年10月26日号 76ページ。



森：ヒューレット・パッカード社における組織としての信条  
になったら、おしまいだ」といったことがある。

大学というような組織体においても、管理者は「組織としての信条」をもつ必要があるゆえんである。企業経営に限ったことではない。

オープン・ドアー・ポリシーというのは、ただ単に、物理的にドアーを開けていることだけではない。筆者のごときも、若き日に研究室をつねに空けておき、ゼミ生達が気楽に入ってこれるようにしたことがある。

HP社では「CEOを含めて全員が間仕切りの少ない、ドアのないオフィスで仕事をしている。この方針には、いつ仕事が中断されるか分からないという欠点もある。だが、このデメリットより、いつでも相談できるメリットの方が大きい。」「このポリシーは、管理者が、いつでも呼びかけにこたえ、相談に応じることを意味している。」「上から下へだけでなく、下から上へのコミュニケーションの流れをうながす方法であり、実際にそのような流れが生まれている」という<sup>32)</sup>。「下意上達」である。

#### (7) 巡回管理 (management by walking around, MBWA)

HP社には「管理者や監督者が部下について知り、部下の仕事を理解するとともに、自分自身を部下にとって近づきやすい存在にするため」のMBWAがあるという。「この用語は、HP社の管理者がつけた名前であるが、その方法自体はパッカード会長自身がGEにいた頃に考えたものである」としている<sup>33)</sup>。その主な目的は人びとの考えや意見を知ることであり、よく耳を傾ける必要がある、としている。「……近づきやすい……」がポイント。

日本のある大メーカーでも、社長がヘルメットをかぶり、工場の中を歩き廻っていた事例を筆者は知っている。

#### (8) 参加型管理

The HP WAYの本質から見て、多くを語る必要もないと思われるが、や

32) Ibid., p. 158. 同上, 181ページ。

33) Ibid., p. 155. 同上, 178ページ。

はり触れておかねばならぬのは、同社の参加型管理 (participatory management) であろう。「HPでは、人びとの密接なつながりによって、ある種の参加型管理が生まれ、個人の自由やイニシアティブを支援しながら、共通の目的やチームワークにも重点を置いていた。初期には、全員が同じ問題に取り組んでいた。あらゆるところからアイデアを求め、それを活用した。その結果、従業員一人ひとりが、チームの一員であると自覚していた」とある<sup>34)</sup>。この自覚を与えることが組織の運営にとって不可欠である。

バーナードのいう「拡大された参加の機会」 (opportunity of enlarged participation) が重要である。「しばしば支配的に重要とみなしうるのは、事態の成り行きに広く参加しているという感情 (the feeling of enlarged participation in the course of events) である」という。これは全くそのとおりであろう。さらに続けて「多くの人びとはみずからが、小さくて、有用でなく、非有効的 (small, useless, ineffective) とみなされる組織よりも、大きくて、有用で、有効的とみなす組織との結合の方を好むのである」と<sup>35)</sup>。当然であろう。バーナードの所論に関して、なお触れておきたいのは「腹蔵なき交わり」 (communion) である。

これは、社会関係における「個人的なやすらぎ」 (personal comfort) の感情であり、あらゆる公式組織の運用に必要な非公式組織の基礎である。社会的安定感 (social security) ともいわれる、組織が、成員に提供すべき重要な誘因 (incentives) のひとつである<sup>36)</sup>。

訳書では communion を「心的交流」としたが、「腹蔵なき交わり」の方がよかったと思う。コンサイスにも「腹蔵のない交わり」とある。

注) 筆者は C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938 の山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、

34) Ibid., p. 128. 同上, 151-152ページ。

35) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 148.

36) Ibid.

森：ヒューレット・パカード社における組織としての信条

1968年に参加した者（5人のうちの1人）である。新訳という表現などは筆者の提案であった。翻訳というものは難しく、最初の訳は1956年であったが、山本教授が滋賀大から京大に移られてから、改訳の提言をなされ、新訳の作業に入った。今にして思えば、訳書名『経営者の役割』は、私見に過ぎないが、なお一工夫あってもよかったのではないかと思う。

この表現から多くの方は企業経営者を連想されると思う。かつて工業経営研究学会での某電機メーカーの社長氏の発言につきがあった。

「私は経営者です」

もちろん、これはこれでよいのだが、バーナードの場合は、つぎのような訳書名にした方がよかった、と筆者は思う。

『組織管理者の役割』

バーナードの組織論を熟知しておられる田杉 競教授はつぎのように述べている。「正確には組織管理者の諸職能である」（田杉 競『人間関係』ダイヤモンド社、1960年、66ページ）と。

諸職能といえは、舌をかむ感じ、であるから、『経営者の役割』の役割を採用して『組織管理者の役割』とすれば、よかったのではないかと思う。

バーナードの真意も、そこにあると思われる。企業には限らない、大学も、教会も、政党も、必要な「組織管理者の役割」が重要であること、本稿に述べてきたところである。

「組織としての信条」が、企業以外の組織体における管理者にも必要不可欠である。さきの「腹藏なき交わり」ひとつ取りあげても、そうであろう。大学や教会でも必要である。本稿で取りあげた諸問題、ことごとく必要である。それらは、組織管理者の自己訓練の課題である。

それによる自覚的管理の遂行によって、企業は企業の、大学は大学の、教会は教会の個有の目的を遂行することが可能となるのである。