

Harvard Business School Press

More Than a Motorcycle

The Leadership Journey at Harley-Davidson
Rich Teerlink, Lee Ozley

リッチ・ティアリンク・リー・オズリー

柴田昌治 解説 / 伊豆原 弓 訳

ハーレー・ダビッドソン
経営再生への道

トップダウンから全員参加型経営へ

ハーレーダビッドソン 経営再生への道

装幀 戸田ツトム

MORE THAN A MOTORCYCLE by Rich Teerlink and Lee Ozley.
Copyright ©2000 by President and Fellows of Harvard College.
All rights reserved.

Japanese Translation rights arranged with Harvard Business School Press
in Boston, MA through The Asano Agency, Inc. in Tokyo.

本書を推薦する言葉

「旧態依然とした保守的な企業が、強烈な指揮官タイプのCEOもなく、同じような人間ばかりの集まりで強力なマーケティングを展開するには、どうしたらいいだろうか。

低コスト化が進み、

企業と顧客のコミュニケーションが高速化し続けるこの時代に、本書は本質的なメッセージを伝えてくれる。

みずからの製品に情熱を傾け、

その情熱を顧客と分かち合う方法を知っている人びとは、なによりも力強い競争上の武器となる」

マサチューセッツ工科大学教授、『最強組織の法則』著者 ピーター・M・センゲ

「ティアリンクとオズリーは、組織全体のなかに

本物の変革リーダーを育てるための科学的かつ実践的なガイドを示し、持続的な変化を起こすには企業幹部だけでなく

全員の参加が必要であるとの考えを強力に打ち出している。

ハーレーダビッドソンの物語は、

改革にあえぐすべての企業にとって、よき刺激となるだろう」

フォード・モーター・カンパニー社長兼CEO ジャック・ナッサー

「このユニークな本は、これまでに読んだリーダーシップと経営に関する本のなかで間違いなく最高の部類に入る。

人材の能力と参加に関する見識があり、人間を心から尊重する人でなければ、この本は書けなかっただろう。」

「リーダーシップの真髓」著者 マックス・デブリー

「組織変革の真実を語る本にようやく出会った。

この豊かな物語は、恐怖、過ち、協力、成功を伝え、実際に変化が起きる過程を示している。

本書のなかで光を放つのは、本物の旅と、そのために求められるもの、すなわち謙虚さ、学習、共同体、愛情、他者の参加である。」

「Leadership and the New Science」著者 「A Simpler Way」共著者 マーガレット・J・ホイートリー

「ハーレーダビッドソンの変革に関するこの誠実、

詳細、魅力的な記録は、組織変革をなし遂げようと奮闘しているあらゆる人にとっての必読書である。」

スタンフォード大学経営大学院組織行動学教授、「人材を生かす企業」著者 ジェフリー・ペツファー

「本書は、組織の変化と継続的な向上を実現するための強力なアイデアを簡潔明瞭に語り、

幅広いビジネスに応用できる必読書となっている。」

USXコーポレーション会長兼CEO トーマス・J・アッシュャー

「アメリカの象徴の変革に関する

みごとな教訓がこめられたすばらしい話である。

本書は、効果的な組織変革に関心のあるすべての人にとって必読の書である」

南カリフォルニア大学組織活性化センター所長 エドワード・E・ローラー

「組織変革の指揮にかかわる人は、本書を読むべきである。

ティアリンクとオズリーは、変化への抵抗について語り、

成功のために信頼関係の構築が必要な理由を説明している。

サターンでさまざまな経験をする前に本書を読む機会があったら、

いまごろもう少し白髪が少なかっただろう」

サターン元社長兼CEO スキップ・ルフォーブ

「本書は、アメリカの大手企業とその人びとによる勇気ある複雑な変革を

誠実に見つけたものだ。ここではハーレーダビッドソンが

取り上げられているが、二一世紀に生まれ変わり、

成功したいと願う組織は、ティアリンクとオズリーから多くを

学ぶことができる。」

PACE国際労働組合国際組長 ボイド・ヤング

ハーレーダビッドソン 経営再生への道 目次

本書を推薦する言葉 03

年表 10

序章 14

第一章 序幕 19

買取される！／蜜月から苦難の時期へ／希望の光
リッチ・ティアリンク／未来の展望

第二章 出発 36

リー・オズリーとの出会い／売り込みから対話へ
つぎのステップへ／変化が歓迎されるようにする
最初のステップと失敗

第三章 変化への進路 63

初めの一步／ジョイント・ビジョン・プロセス
ビジョンの統合／障害を見つけ出す
適切な行動のモデル化―運営委員会／変化のただなかでの交渉
中止／初期の教訓に対する反省

第四章

意識拡大集会——試練のとき
アイデア／「ティンカー・トイ」で遊ぶ／ゲームから仕事へ
落胆から新たな決意へ

93

第五章

ビジネス・プロセス
基本理念から戦略へ／基本理念—われわれは何のために存在するのか
目標—成功はどのような尺度で測るのか／戦略—何をすべきなのか
統括体系の構築／つぎのステップへ
ビジネス・プロセスの評価

110

第六章

評価と開発
PEPの考案／率先して行動する／PEPの実行
能力開発とキャリア開発／途上の障害

140

第七章

ピラミッドの終結
新しい構造の模索／正式採用
簡単な円型組織／試練に向けて

158

第八章

報酬体系
幸福を支えるものは／古い理論、新しい理論
PEPと報酬／態度から行動へ／
変動報酬の導入／キャリア別給与帯と強制序列
総合的に考える／巨大なパズルの一部

187

第九章

生涯学習・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

210

新たな意識拡大集会／『最強組織の法則』の追求

リーダーシップの学習／ビジネス・プロセス講座

社内学習センター／ラーニング・マップ

モーターサイクル大学／技術を磨き、アイデアを育てる

第十章

コミュニケーションの改革・・・・・・・・・・・・・・・・

240

命令力が影響力か／新しいアプローチ

希望をたずねる／もう一つのアンケート

コミュニケーションの改善／外部の評価

第十一章

協力関係―成功例・・・・・・・・・・・・・・・・

262

協力関係のルーツ／J P I C の始動／新天地

第十二章

旅の道しるべ・・・・・・・・・・・・・・・・

286

情報システム部門の改善／経験による学習

人材の採用と確保／製品開発の変化

学習ラボ／共通ビジョンへの第一歩

ビジョン／P D L₂ T／明るい兆候

第十三章

旅をふり返って・・・・・・・・・・・・・・・・

313

価値観を大切にする／人に賭ける

指揮管理方式からの脱却／環境づくり

個人的な考察

解説——柴田昌治

.....

333

訳者あとがき

.....

342

1997

1998

1999

基本理念変更

優れたコミュニケーションに対する外部の評価

「世界一」の
システムの評価

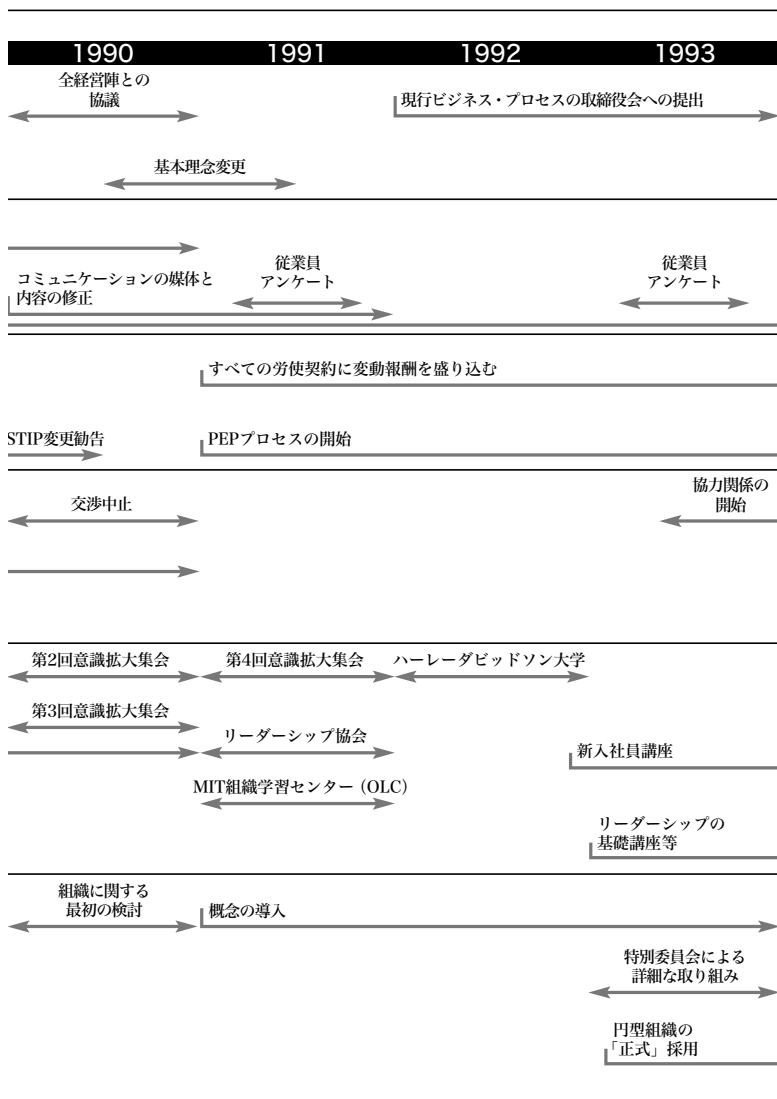
カンザシティ工場
操業開始

アフター・アクション・レビューズ (AAR) プロセス

円型組織の学習

製品開発史の学習

	1994	1995	1996
ビジネス・プロセス	ビジネス・プロセス講座 製造戦略と「2003年計画」の取締役会への提出		
コミュニケーション	コミュニケーションの媒体と内容の修正 コミュニケーション部門の設置		
報酬・手当	変動報酬 全従業員の雇用保証 PEPプロセスの開始		
労使関係	協力関係の開始 労使共同の新工場計画・用地選定 JPIC 既存工場が拡張計画の提出を希望、長期契約 (ウィスコンシン1996年、ヨーク・カンザシティ1997年)		
生涯学習	ビジネス・プロセス講座 新入社員講座 リーダーシップの基礎講座等 「ベスト・プラクティス」サークルの研修 協力関係研修		
組織構造	情報システム、製造、技術の各部門が「サブサークル」を作成 すべての労使契約に自然な作業グループを使った共同リーダーシップが盛り込まれる 円型組織の「正式」採用		



	1987	1988	1989
ビジネス・プロセス	<p>初期ビジネス・プロセスの取締役会への提出</p> <p>「統括体系」の取締役会への提出</p> <p>執行委員会による価値基準と問題への取り組み</p>		
コミュニケーション	<p>ジョイント・ビジョン・プロセスの一環としてのコミュニケーション委員会</p> <p>要望調査 フォーカス・グループ</p> <p>タウン・ホール会議の再活性化 (各地で年四回以上)</p>		
報酬・手当	<p>ジョイント・ビジョン・プロセスの一環としての給与報酬研究会</p> <p>行動を重視する調査報告</p> <p>STIP変更勧告</p>		
労使関係	<p>内部の管理職による協議、調査</p> <p>一年契約</p> <p>問題解決型の交渉</p> <p>ジョイント・ビジョン・プロセスの実施</p>		
生涯学習	<p>社内学習センター</p> <p>第1回意識拡大集会</p> <p>ジョイント・ビジョンの研修</p>		
組織構造	<p>調査・協議</p>		

一九九八年六月の、いつもなら何でもない日のことである。アメリカ中西部の気さくな町、ウイスコンシン州ミルウォーキーに一五万人もの群集が押し寄せた。これから始まるお祭り騒ぎが楽しみで、みんなわくわくしている。単なるパーティーのためではない。全員がハーレーダビッドソンのオーナーと熱狂的なファンである。ハーレー社創立九五周年を祝うために、愛車の故郷を訪れたのだ。

参加者の旅の多くは、北米各地から出発する五つの「親睦ツーリング」のいずれかから始まった。どのルートも一五〇〇キロ以上はある。各隊が北米大陸の五つの端からミルウォーキーへ向かううちに、さらに多くのライダーが合流する。一台増えるたびに、新たな重低音が合唱に加わる。ハーレー愛好者は、これを、重厚なエグゾースト・ノートが「ポテト、ポテト、ポテト、ポテト」とうなっているようにと表現する。

五つのライダーたちの群れが近づくにつれ、何か尋常ではないことが起こりそうな予感がする。ハーレーの一九九八年の年次報告書には、「ライダーがミルウォーキーに着いたときには、ただ多くのライダーが集まったというだけでなく、はるかに大きな感動があたりを包んだ。朝日のなかをハーレーが大波になってミルウォーキーの中心部にパレードしてくると、人びとは手を振り、ライダーと轟音を響かせるバイクを一目見ようと場所を争い、歓声をあげていた」とある。

この一五万人のオートバイ・ファンのお大半が、オートバイに乗る楽しさと解放感にひたっていたことだろう。数は少ないが、ハーレーの株主など、ここ数年のめざましい業績をたたえていた人もいたに違いない。たとえば、ハーレーは、一九九七年に、一二年連続で自社最高の売上高と利益を更新し、年間のオートバイの製造・販売台数も過去最高に達した。ハーレーの株式に一九八六年に一〇〇ドルを投資した人は、一九九八年末には七〇〇ドル以上を手にしたことになる。

しかし、地元のハーレーの従業員と、群集のなかのごく少数の人にとつては、「ハーレーダビッドソン・モーター・カンパニー」という会社が今も存続し、オートバイや部品の製造を続けているという事実自体が喜びだったことは確かである。八〇周年を迎えた一五年前、先のことはまったく分からない状態だった。この年、ハーレーの市場シェアは、まさかささまに落ち込んだ。一九七三年に約八〇%を誇った八五〇CC以上のオートバイのシェアは、八三年には二三%になった。このため、レーガン政権は不振にあえぐ国内オートバイ産業にも、保護関税を適用した。高いコスト構造と品質面の問題を抱えるハーレーが、自力で日本の競争相手と戦えないことは明らかだったのだ。

一九八三年から九八年の間に、何が変わったのだろうか。簡単に答えるなら、「実に多くのこと」と言うしかない。オートバイ人気の復活や、株式市場の活況など、まったくの外部要因もある（企業の

成功には、運が大きく関係していることも多い。同社の株主構成の大幅な変化を含め、国内全体で目に見える形で起きたこともある。しかし、ほとんどの変化は見えないところで進んでいった。

本書では、この見えないところで進んだ変化を取り上げていく。これは、一九八一年から始まったハーレー再生の旅路の話だが、主に一九八七年以降にスポットを当てる。この段階の改革を立案したのは、著者の一人、リチャード・F・テイアリンク（リッチ）である。さらに、リッチともう一人の著者、リー・M・オズリー（リー）が計画を具体化して、リーダーシップを取った。さらに、八〇年代後半から九〇年代にかけて、ハーレーダビッドソン社の内外で働いていた多くの人びとが加わる。

リッチとリーは、一九八七年から協力関係を築き始め、その後一〇年以上にわたって仕事をともにしている。ここで二人の経歴を簡単に紹介しておくが、話の経緯として必要になった場合には、本文中でさらに補足したい。

リッチは一九八一年にハーレーに入社。八〇年代後半から九〇年代にかけて、経営の上層部に加わり、ハーレーの歴史上、最も波乱に満ちたこの時期、同社に起きた主な出来事のひとつに関与した。一九八八年から九七年まで社長兼CEO、九六年から九八年まで取締役会長をつとめ、一九九九年三月に引退した。

リーは組織を専門とするコンサルティングで、理論派である。数十年にわたって大企業の改革と実践を支援してきた経験を持つ。一九七九年に、労組の組織化が進んでいた製造業向け統合改革プロセスの考案を専門とするレスポンシブ・オーガニゼーションズ社（ROI）の共同設立者になった。ROIは、それから一五年間で、ハーレーを含む欧米約八〇社と仕事をした。リーは一九九二年に非常勤に退いて独立開業したが、その後もハーレーをはじめ、多数のクライアントから信頼されている。

本書では、一二年間にハーレーで起きた一連の変化について述べる。アメリカの大小、有名無名の優れた企業が業績と効率を高めるため、また誠意ある行動を取ろうとする人びとにとって、興味深い内容になると考えたからである。

二人の経験から生まれた大前提は、企業が業績と効率を高め、かつ人道的であるには、リーダーが働く人びとの知恵と経験を生かせなければならない。そのためには、抜本的な変化のプロセスに取り組む必要があるだろう。

従来 of 「指揮管理型」の階層構造は、有効性と持続性に限界がある。これは、一九世紀後半にアメリカの鉄道会社が軍隊から取り入れたもので、その後の多くの米国企業がその例にならっている。トップダウン型では、多かれ少なかれ一方的に意思決定が行われるため、指揮管理型組織は危機に直面したときに迅速に行動できる。八〇年代初頭にハーレーが危機に瀕したときは、このような決定力のあるトップダウン型のリーダーシップが功を奏した。

しかし、いったん危機が去ったらどうなるだろうか。

そのときは、リーダーは部下に答えを与えることをやめ、むしろ問いかける必要があると考える。長年の「指揮管理型」が生んださまざまな経営者の特権のなかでも、とりわけ大事なものをあきらめる必要がある。経営者は服従を要求するのではなく、自主的な参加を促すべきである。

初めに断っておくが、本書には新しい概念はほとんど出てこない。新しい概念などめつたにないものだが、研究者にしろ、コンサルタントにしろ、実務家にしろ、多くの有能な人材がすでに業績向上のために努力を重ねてきた人的組織においては、なおさらである。本書では、それより、ある誇り高い米国企業のなかでどのように変化が始まり、続けられたのかを詳しく述べる。

ここに、あたりまえだが重要なポイントがある。一企業の研究には限界がある。確かに、この事例研究には重要な教訓が含まれており、それらの教訓のなかには、米国や世界の企業に広く役立つものもあると思う。しかし、私たちは、巷に回っているビジネス書の多くに見られるような「料理本」的なアプローチを信用していない。何かと何かを少しずつ入れて、何かをひとつまみ足し、よくかき混ぜれば企業の改革ができあがり。経験から言つて、そうはいかないはずだ。

意味のある前向きな変化は、ゆつくりと起こるものである。リッチは、むだにエネルギーを使う不毛な行為を、「ひもを押し上げる」と表現している。最近の経営判断の多くは、垂れ下がったひもを高いところへ押し上げようとするようなもので、まるでぬかに釘である。変化を押しつけ、誤った指標に頼り、すぐに計画をあきらめ、努力して身につければ組織が学習、成長、発展できるはずのプロセスを省略しようとする。本書の役割は種を植えることであり、苗を育てる仕事は読者に託す。

本書を読んでいただくと分かるように、私たちはさまざまなアイデアについて話し合うことで、そのアイデアを明確にし、さらに発展させたいと考えているにすぎない。筆者が学んできたことを読者も学び、一〇年以上続けてきた対話に加わっていただければ幸いである。

なお、主要メンバーの話は、できるだけその人の言葉をそのまま伝えるようにした。ハーレー関係者の言葉は、すべて一九九九年春に行ったインタビューの際のものである。筆者のいづれかの個人的な意見を記述する場合、それはリーまたはリッチの見方である。一般的な共著とは異なる記述方法が、読者の混乱を招かず、理解に役立つことを願いたい。

第一章 序幕

ウィリアム・ハーレーと、ダビッドソン三兄弟（ウォルター、ウィリアム、アーサー）がミルウォーキーに会社を設立してから六二年後の一九六五年、米国でかろうじて一社生き残っていた、この純国産オートバイ・メーカーは深刻な危機に瀕していた。新規参入の日本企業数社をはじめ、外国勢から激しい攻勢をかけられ、近代化と多角化を進めるための資金が必要だった。そのため、ハーレーは株式を公開し、それから三年間で一三〇万株以上が売却された。

しかし、株式公開には危険がともなっていた。一九六八年の終わり、鉄道事業を基盤とするバンガー・プンタなどの企業が、ハーレーの敵対的買収を企てていることが分かった。バンガー・プンタは、買収した企業から有り金をしぼり取り、残骸を捨てる「ボトム・フィーダー」として悪名高かった。当時もハーレーの事業に深く関与していた創業者一族は、無残な運命は何としても避けたかった。

■買収される！

ハーレーの苦悩を解決する手段が一つあった。もつと規模の大きい企業、できれば資金力と製造技術があり、企業理念の合う企業によって買収されることである。救世主になってくれそうなのが、ニューヨーク州ホワイトプレーンズに本拠を置くアメリカン・マシン・アンド・ファンドリ（AMF）だった。AMFは、もともと堅実経営を守ってきたコングロマリットで、資産の大部分は、たばこ製造・製パン用機械などの工業製品の製造に関係していた。しかし、六〇年代に入って多角化を目指し、レジャー用品業界に進出を始めた。第一歩は、ボーリングのピンを自動的にセットする装置への投資だったが、たちまち同社最大のドル箱に成長した。それ以降、相次いでゴルフクラブ、テニスラケット、スキー、ヨットなどのレジャー用品メーカーの買収を続けていた。

一九六九年、AMFはハーレーを買収した。AMFは、待望のレジャー産業の新分野への足がかりをつかむことができ、ハーレーは、製造過程の改良に不可欠な多額の資金援助を受けることができた。天の導きとまでは言わないが、少なくとも政略結婚としては成功であり、関係者すべてが結果に満足していると語っていた。

買収当時、ハーレーの事業部門はすべてウイスコンシン州ミルウォォーキーにあった。工場はおそろしいほど時代遅れで、品質基準すら疑わしいものだった。AMFとの新しい関係以外で、ハーレーが持っていた特に重要な資産は、経験豊富な販売店網、幸い顧客から高い支持を集めていた強力なブランド力、そして熱心な従業員の三つであった。ハーレーの時給労働者はすべて、国際労働組合の地方支部に所属していた。一般業務や保守担当の従業員は工業労働組合連合会（のちに製紙業国際労働組合と合併

してP A C Eとなる)に、一部の熟練工は国際機械工労働組合(I A M)に所属した。

ハーレーを買収した際、A M Fは、自社の本拠地であるニューヨーク州ホワイトプレインズの幹部グループに、モーターサイクル部門の監督を命じた。これは、ミルウォーキーの住人にとって、降つてわいたような大事件だった。ウイスコンシン州のなかでも歴史と繁栄を誇る製造業の中心都市に、六五年間も君臨したハーレーダビッドソンである。その本社が、突然、ニューヨーク州郊外のホワイトカラーの町に移るといふのだ。

それから、つぎつぎに新しいことが起こつた。ハーレーは、ミルウォーキーの生産設備を拡大するための資金を要求したが、A M Fは、ペンシルベニア州ヨークにほぼ休眠状態にある設備の整つた巨大工場があることを指摘し、大型バイクの最終組み立て工程をヨーク工場に移転した。確かに、A M Fはヨーク、ミルウォーキーのいずれの工場にも多額の資金をつぎ込み、オートバイの売り上げは回復し始めた。しかし、ミルウォーキーの生産部門はもはや「オートバイを製造している」とは言いがたく、実態はヨーク工場の主要な部品供給業者にすぎなくなつていた。

苦痛をとまなう変化の多くは、古参のハーレー従業員には耐えがたかつたが、会社が生き残るためにはどうしても必要なことだった。そのなかで、A M F幹部はウイスコンシンの従業員に、最終組み立て工程などをヨーク工場に移しても、ミルウォーキー従業員のレイオフは絶対ないと約束していた。しかし、これはすぐにウソだと分かつた。その他にもさまざまな約束違反があつたが、ハーレーの人びとが決定的に裏切られたと感じたことがあつた。今や「名車ハーレー」を組み立てているのは、主要製品であるポーリングのピン・セッターや爆弾のケーシングに詳しいペンシルベニア・ヨーク工場の人びとであるということだ。ミルウォーキーの従業員が想像する「ハーレーの人びと」というも

のがあるとするれば、ペンシルベニア州ヨークなどに住んでいないことは確かだ。

こうした経緯もあって、労働組合であるPAC Eとハーレー経営陣の關係は着実に悪化していった。組合からの苦情件数は急増した。ハーレーは何としても生産性を高める必要に迫られていたのに、業務を効率化するために経営陣が計画した対策はすべて、敵意と抵抗にさらされた。とりわけ、管理職も含めてミルウォーキーの従業員は、ヨークの従業員と交流、協調させようとしても、かたくなな沈黙しか返さなかつた（IAMにはヨークの従業員も参加していたことを考えると、これは皮肉なことである）。

一九七四年六月に、最悪の事態が訪れた。巨大なAMFグループ内にくつかある労働組合が労使交渉にあたつて協調することを会社側が拒否したため、ウイスコンシンのPAC Eがストライキに踏み切つたのである。ストライキにより、操業は一〇〇日以上にわたつて停止した。数十年ものあいだ「家族」のような経営を誇りにしてきた会社に、これほど深い亀裂が生じたことはなかつた。

AMFの方も失望しつゝあつた。ハーレーは二つの州にまたがり管理しにくいばかりでなく、せっかくの投資も十分に実を結んでいなかった。ハイエンド・オートバイ市場に対する日本企業の攻勢は依然として衰えない。しかも、ハーレーの売上高はAMFの売上高全体の一七%を占めているものの、利益はほとんどあがらなかつた。ボストン・コンサルティング・グループの試算によると、ハーレーが企画した新しいエンジンを実現するには、さらに六〇〇〇〇〜八〇〇〇〇万ドルが必要になる。

AMFの経営陣も、もうたくさんだと考えた。一九八〇年、AMFは不振のモーターサイクル部門を手放す用意があることを発表した。

■蜜月から苦難の時期へ

一九八一年六月一六日、元AMFのハーレー部門幹部であり、新たに独立したハーレーダビッドソンの会長兼CEOであるボーン・ビールズが、自前のハーレーでキャピトル・ドライブを走り、ミルウォーキー工場の駐車場へ乗り入れた。これはきわめて象徴的なシーンだ。この行為によってビールズは、ハーレーが誕生の地へと帰ってきたこと、ハーレーが再び「ハーレーの人びと」の手で作られるようになることを告げたのだった。

その三日前、ビールズと二人の仲間は、だれも予想しなかった大胆なマネジメント・バイアウト(MBO)によって、AMFからハーレーを買収していた。どうしてこのようなことが実現したのだろうか。AMFは、ハーレー部門を売却しようと積極的に動き回ったが、困ったことに興味を示す買手はいなかった。ビールズをはじめとする社内の幹部グループがレバレッジド・バイアウト(LBO)を申し出たとき、AMFは交渉に応じるしかなかった。

数か月後、ハーレーは約八〇〇〇万ドルと引き換えに、非公開独立企業という以前の地位を取り戻した。ハーレーのトレードマークであるティアドロップ型の燃料タンクからはAMFのロゴが外された。これで何もかも元通りになると思われた。

しかし、そうはいかなかった。ビールズと大胆な仲間たちは、厳しい現実に向き合っていた。大型バイクの市場規模は着実に縮小していた。なかでもハーレーのシェアは急激に落ち込んでいた。八五〇CC以上で、一九七三年に約八〇%あったシェアは、一九八〇年には三〇・八%に激減した。ハーレーは五〇年ぶりに赤字を経験する。LBOの結果、会社は莫大な借金も抱えている。買収資金を融資

したシテイコープは、すでにハーレーを強制的に清算し、投資の少なくとも一部を回収することをほのめかしていた。

一方、内部的な問題がなくなつたわけではない。海外のライバル企業は新しいデザインを発売していたが、ハーレーの商品設計・開発プロセスは遅くて予測も立たないため、伝統的な製品に固執するしかなかった（「伝統的」であることは、デザイン上は良いことだが、技術的には遅れているということだ）。また、損益分岐点が高いため、わずかな市場の変化にも大きな打撃を受けた。品質面でも、ハーレーの基準は製品を良くすることではなく、最低限の条件を満たすことだった。過剰な仕掛品とそれにもなう在庫維持費は、貴重な資金を食いつぶしていた。

ビールズと経営陣には、やり方を変えなければいけないことは分かっていた。そこで賢明なことに、まず会社の内部に目を向けた。確かに、有能な日本企業の進出や市場の縮小など、外からの脅威は大きい。しかし、それ以上に不振の原因は、管理職も含めた従業員にあった。ビールズと経営陣は、この部分の改革にねらいを定めた。

それから五年間というもの、ハーレーは生き残りをかけて闘った。当初の指標を見ると、業績も見通しも低迷していた（表1-1）。業績を安定させ、改善しようと努力しても深刻な資金不足に阻まれ、そのわずかな資金を使うにも厳しい資産担保融資契約の制約を受けた。死に物狂いで対策を練っては

米国市場シェア (651cc以上)	15.2%
出荷台数	3万2400台
売上高	2億1000万ドル
営業利益	-1550万ドル
従業員数	2289人

表1-1 1982年のハーレーダビッドソンの業績

実行に移した。一九八二年には過剰な労働力を四〇%削減、しかも時給労働者より給与労働者の方を大幅に減らした。残った給与労働者も全員が九%の給与カット、さらに少なくとも二年間はその水準で給与を凍結することに同意した。それは、激しいせめぎ合いの末というわけではなかった。経営陣から帳簿を見せられた組合は、長年働いてきた従業員を苦しめるこの厳しい措置が、必要なものだと認めるほかなかったのだ。

ビールズと経営陣がハーレーをミルウォーキーに奪還してから始まった蜜月は、長くは続かなかつた。会社の存続を最優先せざるをえないビールズ以下の将校たちは、旧式で軍隊的な指揮管理方式の経営スタイルを取った。経営陣はトップダウン式の「応急処置」と目先の業績アップを重視した。重要な措置は、すべて企業ピラミッドの頂点から発せられた。

もちろん、すべての構成グループが服従に同意していたわけではない。たとえば、一九八一年の後半、経営陣は従来の倉庫業務はコストがかかりすぎると判断し、部品の管理と流通を外注したが、これが労使紛争に発展し、仲裁によってこの業務は組合の従業員の手に戻ったということがあった。さらに一九八三年、経営陣の運営方法に反発した販売店グループが、ハーレーダビッドソン販売店連合会を結成し、経営陣の方針を変えさせようと、ハーレーの最大の債権者に話を持ちかけたこともあった。結局、これは失敗に終わったものの、経営陣の指揮管理戦術に対する抵抗が激しくなったことは明らかだった。

■希望の光

しかし、最大の問題は生き残れるかどうかである。八〇年代半ば、ビールズたちが、当時のハーレーに必要な「奇跡」を起こす可能性が出てきた。何度か製品開発に失敗したのち、八四年モデルのエボリューション・エンジンが完成したのだ。このエンジンは、画期的な新製品、ソフトイル・シリールズとともに、資金難の会社に急速に利益をもたらし始めた。ソフトイルは、クラシックなハーレーの外観にエレガントさを加えた製品で、市場に一大旋風を巻き起こした。

製品が良くなれば、マーケティングも楽になる。しかし、ハーレーは、改良した製品の市場をさらに確保しようと、努力を重ねた。販売店による顧客の獲得と維持を支援する特別プログラムが開始されたが、なかでも特に重要なのは、一九八三年に結成されたハーレー・オーナーズ・グループ（HOG）だろう。エンド・ユーザーとのコミュニケーション向上を目的とするHOGは、たちまち世界最大のモーターサイクル・クラブに発展した。これらの努力の甲斐もあつて、販売店は、ハーレーが信頼できるパートナーであるとの確信を取り戻した。

事業の運営についても、経営陣は積極的に改善策を推し進めた。長年にわたつて製造部長をつとめていたトム・ゲルブは、世界の有力メーカーの最近の手法を研究するグループを編成した。ゲルブと製造部門の担当者、運営面を改善すれば、製品の品質と利益の両方が大幅に向上すると確信するようになった。このため、製造チームは、日本企業から学んだ三つの手法をハーレーの作業場に取り入れた。従業員参加運動（Eー）、ジャスト・イン・タイム方式の資材納入（ハーレーでは「マテリアルズ・アズ・ニーデッド方式（MAN）」と言う）、統計的プロセス管理（同じく「統計的オペレーター管理（SOC）」と言う）であ

る。この三本柱をベースに、八〇年代半ばから後半にかけて生産性が大幅に向上し、現在もこれらは同社の製造戦略の基礎となっている。

さらに、営業コストがかさむことから、LBOの前も後も不安定なハーレーの財務構造に焦点が当てられた。一九八三年、債権者からの圧力をやわらげ、再建の時間を稼ぐために、ハーレーは株主資本と債務の大部分を再編した。一九八五年の終わり、ようやく存亡の危機を逃れたところで、シティバンクに代わって新しい金融機関二社が債権者となった。この二回の再編に加えて、若干の営業利益が生じたため、一九八五年二月期には、純資産はわずかながらプラスに転じた。

財務基盤の安定のためには、大きな課題が一つ残っていた。株式の公開である。ビールズたちは、株式公開について複雑な感情があった。一方では、自分たちの運命を自分たちで握り、みずからの手で非公開企業を運営していきたいと思う。他方で、公開資本市場を利用すれば、長期的な経営の健全性につながることは分かっている。しかし、社外アドバイザーの助言もあつて、経営陣はしだいに株式公開に意欲を見せるようになった。

それには、市場で高値がつくよう、ハーレーが十分に回復するまで待つ必要がある。幸いなことに、一九八六年には、重要な財務指標はすべてプラスに転じた。仕掛品とそれともなう在庫維持費を削減したことで、年間四〇〇〇万ドル以上が節約でき、製造原価は減少した。劇的とも言える品質向上にともない、ライダーからのクレームも減った。販売網は活気を取り戻し、拡大を始めた。一九八六年七月に株式を公開したが、この賭けは大当たりし、引受会社予想より二五〇〇万ドルも多い資金を調達した。少なくとも当面の危機は脱したのだ。

■リッチ・ティアリンク

ハーレーの財政再建に力を尽くしたのが、本書の著者の一人で、当時同社CFO（最高財務責任者）だったリチャード・F・ティアリンク（リッチ）である。ハーレーの生き残りをかけた闘いのなかでも、本書で述べるその後の変動のなかでも、中心的な役割を果たしている。ここでリッチの経歴と考え方について紹介する。

《リッチ 家族のなかで、アメリカで生まれたのは私が一代目だった。父はオラン

ダ生まれの工具・金型職人だが、故郷では自分の店を持ってないと分かった。なのでこの国へ渡って来た。

父は人間を信じる性格で、機会は平等に与えられるべきだと考えていた。たとえば、経営していた小さな農業者チェーンの会社で利益配分制度を実施したこともあった。このため、私には小さい頃から、人をみな大切にするという考え方が身についていた。父は小学校の教育しか受けていなかったが、製造業というビジネスを十分に理解していた。いつも工場をのなかを歩き回り、周囲を見渡しては、「在庫が多すぎるぞ。ふさがっている棚が多すぎる。何かが間違っているんだ」などと言っていた。

私は会計士になるための教育を受けたが、いつも大局的な視点から物事を見ていた。たぶん、父がそういう視点で自分の店を経営し、そういう

見方をするように私を教育したからだと思う。リーダーシップの良い勉強になったのは、ウィスコンシン州ラシーンにあるミール・ゴス・デクスター社の子会社で、アール・フェスター氏と働いていたときのことだ。この会社は、事業拡大に乗り出したところだった。私は工場管理者として、労働組合との契約交渉、苦情処理など、それまで経験したことのないさまざまな分野の業務に取り組んだ。ミズーリ州スプリングフィールドに新しい工場も建設した。

その後も経験を重ねることによって、私は、教育とコミュニケーションの重要性に注目するようになった。リーダーに人材教育、部下とのコミュニケーション、ユニケーション、組織の統率を任せる前に、リーダー自身を教育する必要がある。これは自然とできることではない。組織が明確に意図して、初めてできることだ。

しかし、指導者としての教育を受け、はつきりと物事を伝えられるリーダーがいても、できることには限度があるということも覚えた。結局、他人は自分と同じ考え方はしない。自分が正しいと思うことを、みんながするとはかぎらない。

このため、私はどちらかと言うと従来の指揮管理型のリーダーとして成功したが、周囲の人びとを許容することも学んだ。物事の進展に合わせる事が大切だ。たとえ仕事を早く仕上げたくても、物事が進むには順

序がある。いくら三か月で仕上げたくても、完成までに六か月かかることもある。特に、管理者の育成には時間をかけなければならない。ここでまた、学ぶことの大切さに話に戻るが、これまでのさまざまな経験をふり返ると、つまるところ、「人がどのように理解するかを学べ。無理に理解させようとするとするな。理解する手助けをせよ」ということになる。》

■未来の展望

八〇年代初めから半ばにかけての暗い時代、ハーレーの従業員は、給与労働者も時給労働者も含めて、荒れた海にほうり出されたような状態だった。多くの従業員が失業したり、出世の機会を失った。優秀な人材の多くは、よそへ行った方が将来は明るいと考え、自主的に辞めていった。各部署は空洞化し、官僚的な体質が薄れた面もあるが、組織がまったく機能しなくなったケースもある。

八〇年代後半に入り、ハーレーの運気が好転してくると、幹部たちは、これは諸刃の剣ではないかと考え始めた。生き残ったことを誇りにする人びとが、これで十分だと満足したらどうなるだろうか。確かに、ハーレーは競合する日本企業をはね返し、連邦政府に五年間の保護関税を予定より一年早く廃止するよう求めていた。ロナルド・レーガン大統領は、一九八七年五月六日にヨーク工場を訪れ、ハーレーが世界的な競争力を取り戻したことを公の場でたたえた。「みなさんは、われわれに最高の企業の在り方を見せてくれました。みなさんは新しい技術のリーダーです。勤勉とフェア・プレーというアメリカの基本的な価値観に忠実でした。……あなた方が示してくれたように、アメリカは特別

な国です。私たちは今、かつてない繁栄に向かっていきます。……われわれはその地に、ハーレーに乗って行くのです」（ハーレーの一九八七年の年次報告書より）。

いくつかの指標を見ると、確かにハーレーの業績は回復を示していた（表1-2）。しかし、レーガン大統領は正しいだろうか。ハーレーは最高の企業だろうか。これで十分なのか。

リッチと経営幹部は、これらの問いに対する答えはノーではないかと懸念していた。確かにハーレーには素晴らしいブランド力がある。大統領が述べたような「新しい技術のリーダー」ではないにしても、少なくとも今のハーレーには、技術力がある。しかし、業界関係者は、特にイノベーションに秀でた企業ではないことを知っている。収益のほとんどは、部品販売などの付随的な収入源によるもので、新車販売の売り上げではない。それに、ハーレーがいまだに深刻な問題を抱えていることも知られていた。高いコスト構造は業界でも最悪で、品質基準は不十分であり、成功を続けることに対して従業員にどの程度の意欲があるのか分からなかった。

この最後の点は、リッチたちには推測が難しかった。ハーレーの従業員は、会社を救うための努力を惜しまなかった。犠牲が必要であると告げられるたびに、すぐさま進んで会社のために犠牲を払っ

	1982年	1986年
米国市場シェア（651cc以上）	15.2%	19.4%
出荷台数	3万2400台	3万6700台
売上高	2億1000万ドル	2億9500万ドル
営業利益	-1550万ドル	730万ドル
従業員数	2289人	2211人

注：1982～86年の従業員数は安定しているが、これは直前の措置を反映していない。1981～82年の間に、労働力は40%削減されている。

表1-2 転機を示す業績

た。また、あらゆる日本製品に嫌悪感を持つのは無理からぬことだったが、トム・ゲルブラ経営陣が日本から取り入れた革新的な製造ノウハウも受け入れた。数年で会社の命運が大きく好転し、業界紙やアメリカ大統領にたたえられるまでになったのも、こうした変化のためである。

管理職の人びとの貢献も欠かせなかった。ボーン・ビルズと経営陣がハーレーダビッドソンを存亡の危機から救った苦難の時期、社内では「リーダーシップ」という言葉が特別な意味を持っていた。その定義によれば、リーダーシップの役割とは、差し迫った問題を予測し、それらを解決する方法を決定し、その処方箋を組織に課すことであつた。この論理に従えば、「リーダーシップ」はごく少数数のもので、組織のほかの人員はその周囲にいるだけになる。こうした世界観においては、リーダーには、リーダーたるべき明確な資質、つまりカリスマ性、技術知識、管理知識、大局的に物事を見る能力などが必要になる。リーダーシップは個人の資質であり、階層構造に従つてトップダウン式に行使されるものだった。

もちろん、この定義はハーレーが作ったものではない。リーがコンサルタントとして一緒に仕事をしてきた八〇社以上の組織でも、リッチが働いた組織や知っている組織でも、工業企業の組織化モデルとしては、「指揮管理型」が圧倒的に多い。その主な理由は、このモデルが、ハーレーばかりでなくほかの多数の環境で実証されているからだ。組織に極端な圧力がかかり、一つの過ちが組織の死を意味しかねない場合には、権威主義的な管理制度が絶対に必要になるだろう。

これは、侵略軍に四方を囲まれた国にたとえるとよく分かる。防衛軍は将軍に決然としたリーダーシップを求め、国民は将軍に手腕と運があることを祈る。しかし、侵略軍が退却し、目前の外圧から救われたら、どうなるだろうか。また、外部からの脅威が、緊急に結集するほどでなかつたらどうな

るだろうか。侵略はなくても、競争力が徐々に低下した場合かどうか。競争力の低下に直面したとき、組織は指揮管理方式にこだわるべきだろうか。それとも、組織を編成し、管理する新しい方法を模索するべきだろうか。

リッチは、やがてハーレーの未来に対してさらに重い責任を担う立場になった。そこで、ビールズをはじめとする経営幹部と、指揮管理型の経営スタイルの変更について話し合いを始めた。幹部たちは、基本的にはリッチの懸念に賛成したが、それに対してどのように行動すればよいのかは、だれにもはつきりとは分からなかった。ほかの企業は、同じような決断のポイントに直面したことがあるのだろうか。そのとき何をしたのだろうか。だれの協力を得たのだろうか。

ハーレーの元幹部、ジム・パターソンはつぎのようにふり返る。

ハーレーでは、ダビッドソン家の時代からボーン・ビールズにいたるまで、伝統的に社長やCEOを中心とする強力な「指揮管理型」の企業文化が形成されていた。指示を待ち、言われたことをやる。それをきちんとやれば、昇進する。このやり方の問題は、上がいなければ何もできない人間が大勢いることだ。これは、戦略や事業運営ばかりでなく、人材の扱い方にも当てはまる。リッチは、こうした領域に変革が必要だと気づいた。

たとえば、彼は管理職の階級を減らしたいと言った。もちろん、そうすればコストが減り、会社の収益性は高まる。しかし、もっと重要なのは、組織への帰属意識を高め、自分の力が会社の役に立つのだと自覚し、企業のリーダーにたどり着くまでに一〇階級もの管理職を通さなくてすむようになることだ。

八一〜八六年の苦難の時期には、必要に迫られてこういうことをやっていた。階級を減らしたのは、その必要があつたからだ。そうしたら、組織の下層の人びとが立ち上がった。自分の仕事だけでなく、それ以上のこともするようになった。アイデアを出すようになり、自分が組織の一部であり、成功の一端を担っていると自覚し始めた。私たちは、それを資産にしたかった。守るだけでなく、増大させたかった。

古い組織では、自分のなわばりを確保することに夢中になっていた。リッチが形にしようとしていた新しい組織ならば、まったく違った方法で成功することになるだろう。組織に参加し、知的好奇心を持ち、外に出て教育を受け、新しい管理能力を身につけたチームのメンバーやリーダーにならなければならない。口で言うのは簡単だが、これを制度化しようと思つたら、非常に難しい。

ハーレー運営の新しいアプローチの発見と制度化。これはリッチが、ハーレーのモーターサイクル部門の社長兼COO（最高業務責任者）という新設された役職に就くにあたって歩み始めた道りである。一九八七年に多角化戦略の一環として買収したインディアナ州のキャンピングカー・メーカー、ホリデー・ランブラー社が加わり、ハーレーの組織は拡大したものの、この部門が最も重要な役割を担うことは明らかである。モーターサイクル部門（「モーター・カンパニー」とも呼ぶ）でリッチたちが提案することは、すべて全社的な影響を検討されることになった。

《リッチ 締め切りはなかつたが、これは切迫した仕事だと感じていた。競争力が

足りないのだ。製品コストを切りつめる必要があるし、そのためにはもつと多くの人びとの参加が必要だった。それに、人には、自分の生活と仕事をみずからの手で動かす機会が与えられるのが当然だと思っていた。それもこれも、結局は同じところにたどり着くのだが。》