

Next Age

次世代のチーム！

次世代のチームやリーダーの本質とは何か。チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が、各界をリードするゲストを招き、分析する。

理念経営 × 人材育成

社員、ユーザーの間に垣根がない 数千人の“チーム”をいかに作るか

世界中に熱心なファンを持つスノーピーク。社長の山井太氏は先代の父親から会社を引き継ぎ、登山と釣り用具の会社からハイエンドなアウトドア用品の会社に事業領域を転換。オートキャンプという新しい市場を作り出し、革新的なコンセプトや製品を発信し続ける。それを可能にするのは、経営者、社員、ユーザーの間に垣根がない、数千人以上の“チーム”だ。それはどんなチームか、どう機能しているのか。

社員の仕事のすべては
「根源的な意味」に帰る

中竹 私が驚いたのは、山井さんがアウトドア事業を始めたとき、当時テントは1万9800円程度の商品しかなかったのに、いきなり16万8000円の高機能の製品を発売してヒットした、という話です。

山井 当時のテントは強風が吹けばすぐに壊れるような脆弱なもの。コアなユーザーである自分自身が欲しい機能を積み上げていったら、そんな価格になってしまった。発売前には絶対に売れないと鼻で笑われていましたが、結果的に100張売ることができました。そのときに思いました。ユーザーとして欲しいと思えるものをしっかりと作り込めば、必ず買ってくださる方がいるんだと。それが原点にあって、スノ

ーピークではマーケティングを一切しません。私たちはミッションステートメントを起点として世の中にない製品を作っていくから、既存の商品に興味がないんです。

中竹 ミッションステートメントは、どんなものですか。

山井 「The Snow Peak Way」と呼んでいます。「私達スノーピークは、一人ひとりの個性が最も重要であると自覚し、同じ目標を共有する真の信頼で力を合わせ、自然指向のライフスタイルを提案し、実現するリーディングカンパニーをつくり上げよう。私達は、常に変化し、革新を起こし、時代の流れを変えていきます。私達は、自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できるモノやサービスを提供します。私達は、私達に関わる全てのものに、良い影響を与えます」。社員15人のときに全員で紡ぎ上げた理念ですが、170人を超えた今でも、全員の仕事の軸となっています。「自らがユーザーである」ことを原点に、自分



今号の GUEST

山井 太氏

スノーピーク 代表取締役社長

Yamai Toru_大学卒業後、外資系商社勤務を経て1986年、父が創業したヤマコウに入社。アウトドア用品事業を開始、オートキャンプという新市場を拓く。1996年の社長就任と同時に社名をスノーピークに変更。自身もアウトドア愛好家で毎年50~60泊をキャンプですごす。

たちが欲しいものを作っているから、仕事にブレがありません。

中竹 どこ会社も理念やミッションステートメントはありますが、それを社員全員が共有し、実践することはなかなかできていません。

山井 新しい製品の開発でも、事業のスタートでも、問題解決でも、ミッションステートメントが前提。僕らの事業の根源的な意味は何か、と議論する。ほかの会社と違うことがあるとすれば、本質的なところに帰ることでしょう。

中竹 「根源的な意味」とは何ですか？

山井 本質的に、我々のビジネスは課題解決型なんです。アウトドアという

カテゴリは、先進国にしかありません。それは日常生活のなかで、人間性が阻害されているからで、そのひずみを癒やすためにアウトドアがある。それが私たちの事業の背景。逆説的には、アウトドア産業を社会からなくすべきなのですが、残念ながら日増しに人々のストレスは増えていき、私たちの社会的使命は増すばかりです。たとえば初めてキャンプ場で出会った家族同士でも、ダッチオープンで作って余ったおかずを差し入れし合う。子ども同士が遊び始めて、親もつながったり……。失われたコミュニティへの意識が、原始的な環境のなかで五感を研ぎ澄まして蘇る。友だちができる。つながる。助け合う。こういうことが実社会で起こるべきであり、そのために何をするのか、と、全員が議論を続けるんです。

ユーザーとの壁の低さが 仕事の「自分ごと」化に

中竹 私の友人のスノーピークファンは、スノーピークのことを自分の会社のように語ります。

山井 当社はキャンプ場の真ん中に本社があります。本社の2階は誰でも訪問できますし、キャンプ場には多くのユーザーさんがいつもテントを張っています。できるだけ、会社の中と外に

ファイアーウォールを作らない。僕たちが掲げたミッションステートメント通りに仕事ができているかどうか、チェック機能を果たしているんです。

中竹 たとえば。

山井 クレーム処理がいい例でしょう。多くの会社は、お客さまからの声に対応する専用の窓口があって、大きな問題でない限り、窓口で対応する。当社の場合、クレームは全部、僕や役員に共有される。たとえばあるクレームに対し品質保証の担当者が、「これは製造上の欠陥ではなく、ユーザーさんの使い方の問題」と言ったりする。でも、そこで議論を深めるうちに、「ユーザーさんに満足を与えていないのに、それでいいのか。ユーザーさんの使い方に耐えられるように、もっと品質保証のレベルを上げなければ」ということになります。ファイアーウォールを立てていたら、単にクレーム処理というモードになってしまい、社員にとって「自分ごと」ではなくなるのです。

中竹 「スノーピークウェイ」というユーザー参加型のキャンプライベントも、社員の方がユーザーさんとふれ合う機会になっていますよね。

山井 既に17年続ける、年間5000人が参加するイベントです。ハイライトは焚火を囲んで行う「焚火トーク」。アウトドアの楽しみ方を語り合うのと同

時に、製品についてユーザーさんにレビューしてもらいます。ここには開発や製造担当者はもちろん、ふだんユーザーさんからフィードバックを受ける機会がない総務や経理担当者なども参加します。これが、自分の仕事の根源的な意味を実感する機会にもなります。

中竹 重要な人材育成の場としても機能しているんですね。

業界が違ってても “スノーピーク”は作れる

山井社長の日課は、毎日社員が書く日報を必ず全員分、目を通すこと。日報は「社員たちの成長の軌跡」と言います。社員の日常的ななかに振り返りのチャンスと、任された仕事のなかでその反省を生かすチャンスを含め込んでいます。山井社長は、「業界は違ってても同じような会社は作れると思うか」と問うと、「できる」と断言。私自身もラグビー以外にサッカー、野球などのチームの指導をしますが、振り返りと実践を繰り返すことで、どんなチームでも強くなっていきます。ファイアーウォールをなくすことで、振り返りのきっかけをより多く設定していることも注目すべきでしょう。



中竹竜二氏

日本ラグビー
フットボール協会
コーチング
ディレクター

Nakatake Ryuji_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォロワーシップ論提唱者の1人。



新潟県三条市の下田地区にある本社。広さは約5万坪。キャンプ場の真ん中に本社、工場、ストアが位置する。ガラス張りの社屋から見える併設のキャンプ場は、取材時の12月には白銀の世界となっていた。

*本企画のWeb版では、スノーピークの本社のあり方や、同社の革新的な商品を生み出す思考パターンなどをより詳しく掲載しています。
<http://www.works-i.com> よりご覧ください。