COMPANY

那須ダイワ株式会社

ゴルフ用品やテニス用品、サイクルスポーツ用品などの製造・販売するグローブライド株式会社（本社は東京都東久留米市）の関連会社で、1980年に設立される。所在地は栃木県大田原市にあり、釣り具や釣り竿などを製造している。従業員は約140人。

那須ダイワ株式会社

“負のスパイラル” 打破に向かって改革進行中

業界大手のメーカーとして、豊かな創造力で最高の釣り具を生み出し続ける那須ダイワ。フィッシングブームに乗って国内市場規模が増加傾向にある一方で、追い風に乗り切れない「負のスパイラル」を抱えている。飛躍するために改善すべきこととは何か。

那須ダイワの課題

IK活動の推進	人材の育成	技能の標準化	品質不良撲滅

代表取締役社長・菅谷英二さん

市場増加でも、追い風に乗り切れない社内事情

釣り用品の国内市場規模は増加傾向にある。一般社団法人日本釣用品工業会の『釣用品の国内需要動向調査報告書』によると、2020年の国内出荷額は対前年比110.7％の1547億円となった。那須ダイワが主に生産している釣り竿の部門別も同様で、釣り竿の国内出荷額は21年で前年比119.4％を記録。22年度も増加が見込まれている。

新型コロナウィルス感染拡大の影響で、さまざまなレジャーが自粛されたことで、「3密」に該当しないレジャーとしてフィッシングに注目が集まったことがプラスの主要因と考えられている。

市場が増加傾向にある中、那須ダイワは追い風に乗り切れない事情を抱えていた。代表取締役社長・菅谷英二さんが述懐する。

「注文の数字は伸びてきました。ところがコロナの影響で中国から輸入部品が入ってこないため生産が間に合わず、バックオーダーが増えるという状態になってしまいました」

市場拡大の要因のひとつとされるコロナ禍は、輸入に悪影響を与えるという皮肉な状況に。さらに続ける。

「バックオーダーを解消することも大命題でしたが、実は別の問題を解決する必要に迫られていました。私がここに来たのは20年4月（親会社のグローブライドから出向で社長に就任）。それは工場で働く人たちに関すること。つまり人の問題です。社長就任以前から出張でここには来ていたので、状況はよくわかっていました。たとえば会議を見ていても喋っているのはトップだけで、意見が出ない。全体に覇気を感じないのです。就任時は、改革ありきだと思って来ました」

2021年
前年比119.4%

那須ダイワが生産している釣り竿の分野別国内出荷推移。コロナ禍となったここ数年で需要が伸びていることがわかる

JMACにコンサルタントを依頼したのはこの年の8月。

「立て直しのため、社内にいろいろ仕掛けをしても効果は得られませんでした。そんなとき、かつてタイの工場の立て直しを成功させた本社の常務が立て直しのサポートをしてくれたJMACさんのことに触れ、『那須ダイワもやってみるか』と、声をかけてくれたのです」

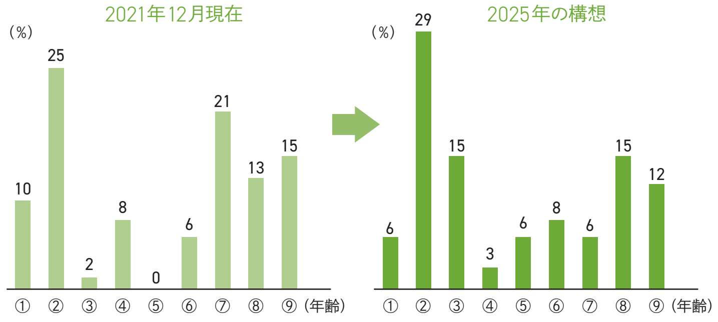
JMACのシニア・コンサルタントの角田賢司が菅谷さんを訪ねたのは20年8月3日。事情を話すと8月の終わりには動き出した。

那須ダイワが抱える「人の問題」とは「端的に言えば、人が増えないことです」と菅谷さん。社員寮もなく、近隣にアパートもない。通勤圏内は過疎地域に指定されたほど、人がいない。しかも「辞めていく人も多い」という。

さらに仕事の内容も人的問題に直結しており、那須ダイワの悩みを深くする。那須ダイワのつくる釣り竿とは、工程の多くが手づくりで進められる。それゆえに高品質で繊細な仕上がりを生み、釣り人から厚い信頼を得ている。しかし、人が集まらなければ、育つ従業員がいない。習熟しなければ習熟者への負担が集中し、工程の要所で滞ってしまう。そうして生産性が向上しない。バックオーダーを解消するためにも、人の問題への取り組みは不可欠だった。

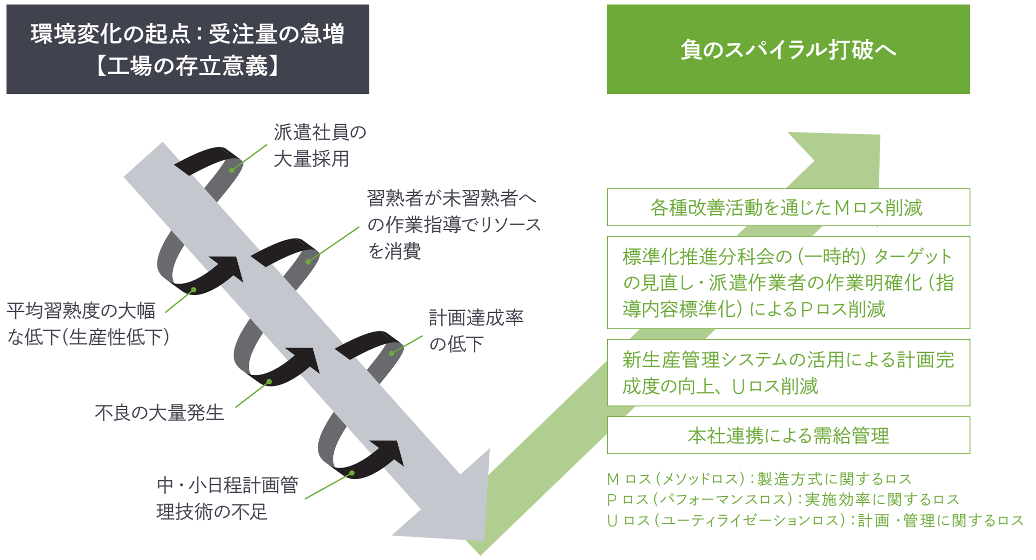
21年12月調べの那須ダイワ社員の年齢構成は左の図のとおり。25～45歳の合計が16％。働き世代の35～40歳にいたっては0％で一人もいない。その前後の世代の人数

那須ダイワ従業員の年齢構成



①20歳未満 ②20-25歳未満 ③25-30歳未満 ④30-35歳未満 ⑤35-40歳未満 ⑥40-45歳未満 ⑦45-50歳未満 ⑧50-55歳未満 ⑨55-60歳未満

環境変化への対応の必要性



が多く、年齢構成としては谷間型になっている。熟年と若手に偏った、この歪な年齢構成こそ那須ダイワの悩みを物語っている。

「この状態から25年には図（前頁）の右側のような構成にしたいと思っています。そんな構想を持ちながら、増産もしなければいけない。それで、私もいろいろ焦ってしまった。それが現場にも伝わって…かなり言い方もきつくなってしまい、それで辞めていく人も多かったですね」

悪循環となって、問題はより一層深くなる。担当コンサルタントの有賀真也は、そんな那須ダイワの状況を見て「負のスパイラルに陥っている」と指摘。資料（上図）をつくって解説し、理解・協力を説いた。

「工場内をちらっと見るだけでわかっちゃって、ずばっと核心を突かれましたね」（菅谷さん）

菅谷さんや幹部社員に理解を得て、有賀は「脱負のスパイラル」へのサポートを始める。

スタッフが自発的に生産性向上活動を進める

改革の基盤はＩＫ活動の推進。ＩＫ活動とは「今を変えるImaKaeru」「意識改革IshikiKaikaku」の意味を持つ那須ダイワ生産性向上活動の標語。活動内容は幅広い。個人の意識の変化、仕事への取り組み方はもちろん、周囲との連携、チームワーク、部署を越えた共通認識やルールの取り決めなど、やることは山ほどある。

コンサルタントの有賀は、品質不良撲滅対策として塗装・組立品質改善チームの発足を指導。現場のメンバーで構成したチームは現在も毎週、時間を決めて、各種調査・分析、改善施策の立案・実行を進めている。分科会の設立にも関わった。

こうして、生産性向上ＷＧ（工程改善チーム・５Ｓチーム）、改善アイデア具体化・実現分科会、生産管理仕組み改善分科会、標準化推進分科会、人材育成マネジメント分科会、塗装／組立品質改善プロジェクトの、６つの組織が組まれた。

技能の標準化は積極的に推進した。手順書を作成したり、習熟者の動画を撮ったり、そのノウハウをアドバイスし、習熟者育成に努めた。その進行中、菅谷さんは有賀の言葉に最初は懐疑的だったとか。

「せっかく改善活動を覚え始めたメンバーを交替させてみましょうと提案されたのです」

経験値が上がれば、担当者はどんどん改善活動に慣れて腕が上がる。

「私なら替えませんでした。後からわかったのですが、特定の担当者に頼った場合、その人が現場を離れたら仕事が溜まっているわけです。これが続けば負担を感じるようになる。しかも、同じ仕事でマンネリを感じ、嫌になることもある。だから替えていきましょうと。多くのスタッフが工場の改善課題を共有することはベクトルを合わせるうえでも有効である。また、意識の高い社員の交替は他の社員への影響を与え、ＩＫ活動の普及にもつながると。なるほどなと感心しましたね」

新鮮な血液を循環させるような指導。新陳代謝は組織にも大切だ。

ＩＫ活動の目的のひとつが社員の自主性の向上。自走するという表現の方が的確かもしれない。菅谷さんも気にかけていて「もしＪＭＡＣさんと契約更新できなくても、自走できるように」と想定して改革を進め、有賀も、そのつもりで指導し、基本的には見守る立場に徹している。

そんな指導が功を奏し、スタッフから自発的に始めた活動が続々と生まれる。塗装・組立改善チームによる「キズパトロール」と「ホコリパトロール」は好例だ。塗装課課長・遠藤崇史さんが解説する。

KEY WORD 1

IK活動

取材中に不良対策チームが緊急招集。不良の原因を至急探る。これもIK活動のひとつ

「キズパトロールは毎週、工場内を巡回します。製品の置き方や並べ方、台車、傷防止カバーなど、チェックシートに従って確認します」

「ホコリパトロール」は、目に見えないホコリを見つける活動。

「特殊ライトを当てて、ホコリやゴミがたまっていないかチェックします。ホコリを見つけたら清掃方法を改善します」（遠藤さん）

パトロールスタッフは持ち場を中座して行うため、自分の仕事がたまることになる。つまり持ち場の周囲の人たちの理解が必要となる。

それでも自発的に続けた結果、21年11月には社内全体の検査不良率減少の最高記録更新。その成果がしっかりと数字に表れた。

KEY WORD 2

キズパトロール

製品の置き方や並べ方、置き場所、台車、傷防止カバーなどを確認し、結果を掲示板で告知する

解決の手掛かりとなる若い芽は育っている

ＩＫ活動をベースにしたＪＭＡＣの指導を、現場はどう受け止めていたのか。マスキングエリアのリーダー・中津川歩さんに聞いてみた。

「ＩＫ活動は、自分の作業時間が取られるので、きついと感じたことは何度もあります。ただ、改善を実行して職場がきれいになり、生産活動がスムーズになるとやってよかったなと。私は立場的に人材も育成します。指導するときは自分の作業が遅くなるので、その葛藤はありますが、一人前になってくれると嬉しいし、充実感があります」

次は印刷機械担当の齊藤翼さん。入社４年目の若手だ。

「ＩＫ後は意識が高まり、習熟度が上がって、ねらいの数値に近づいてきた。今はそれをやりがいに感じています。改革をする意味を理解することは仕事の中身を理解することにつながり、より仕事の面白味を感じています。若い戦力として会社に貢献していきたいですね」

塗装課課長・遠藤崇史さん

那須ダイワの抱える「人の問題」は、一朝一夕では解決できない課題かもしれない。しかし、解決の手掛かりとなる若い芽は確実に力強く育っている。管理職の立場から見守る遠藤崇史さんも目を細める。

「会社がどんどん良くなると実感しています。仕事に良い影響が出れば、自分の給料にも反映されます。そうなればやってよかったと思ってもらえるはず。だからこそ絶対ＩＫ活動は続けないといけません」

改革を進めておよそ1年半が過ぎた現在、那須ダイワはどのような結果を得たのか。菅谷さんは言う。

「経営に関わる数字というのは、期待する伸びはありません。確かに自主的な意識の高い社員が増えて職場の雰囲気は良くなっています。でも、せっかく彼らが自分の時間を削って活動を続けていても、今の給料は一緒。やはり生産性が伸びないと収入も上がらない。みんなが潤えば人材が定着しやすくなると思いますし、そこは冷静に見ています」

まだまだ課題は残るも、これまで以上に手ごたえは感じている。

「ＪＭＡＣさんの指導で標準化をどんどん進めて、初級作業者の生産性が１７８％も上がるという結果を得ました。私も標準化が生産性にこれだけ影響することがわかりませんでした。パトロールによる不良品減少の記録更新も良い材料です。気がついたら知識が増え、考え方が変わり、力がついてきた。今が踏ん張りどころです。飛躍の第一弾としては、ＪＭＡＣさんの指導がなくても自走できるようにならないといけませんね」

KEY WORD 3

ホコリパトロール

塗装の天敵となるホコリを確認する活動。特殊なライトでチェックし、ホコリを見つけたら清掃方法を改善する

CONSULTANT

有賀真也（ありが しんや）
チーフ・コンサルタント

那須ダイワさんはトップマネジメント層の改善意識が高く、また関与度合いも十分かつ意思決定が迅速であるため、他社と比較してもメンバーのモチベーションが非常に高い状態で改善活動を推進できています。現時点で「負のスパイラル」が完全に打破できた訳ではありませんが、月の出荷量・生産性も向上し続けており、着実に歩を進めることができています。今後はコンサルタントに頼らずとも生産性を高めていける体制の構築、すなわち「IK 活動の自走化」をめざし、現場が自立的に考え、改善のプロセスを遂行し、成果が創出できる状態を実現するための指導を行っていきたいと考えています。

※社名・役職名などは取材当時（2022年3月）のものです。