

株式会社門間筆筒店

製造工程の細分化により未経験者に職人への門戸を開き、 仙台筆筒の技能継承と拡販を実現

企業情報			
設立年	1872 年	本社所在地	宮城県仙台市若林区南鍛冶町 143
資本金	10 百万円		
売上高	98 百万円（単体：2015 年 5 月期）		
事業概要	仙台筆筒の製造・販売		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	16 人（うち正規従業員数 9 人）	正規従業員の平均勤続年数	8.6 年（男性 5.5 年、女性 21 年）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（うち正規従業員数 2 人） 女性管理職比率 1% 【高齢者】5 人（うち正規従業員数 1 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社門間筆筒店（以下「同社」）は 1872 年創業、国の伝統的工芸品に指定されている仙台筆筒を中心とした家具の製造・販売事業を営む老舗である。仙台筆筒の原型は江戸時代末期にさかのぼる。漆塗りの素材に豪華な鉄の飾り金具が付されているのが特徴で、丈夫で長持ちする嫁入り道具として主に仙台近郊の旧家で使い続けられてきた。しかし最近では、住居や生活スタイルの変化や顧客の高齢化に伴い、需要が減少しているのに加え、下積み期間が長いため職人のなり手が少なく同社の経営理念である「技能の継承」もままならない状況であり、仙台筆筒の製造・販売を行う会社も同社を含め 2 社となってしまった。

そのような中 2011 年に東日本大震災が起こり、直後に先代社長が他界、東京の大手広告会社に勤務していた息子の現専務が U ターン就職する形で、母である社長の経営を補佐することになった。仙台市郊外に所在する同社もショールームが損壊、営業再開後は浸水や損壊の被害を受けた筆筒の修理が相次いだ。一段落すると、新たな課題が見えてきた。同社ショールームは市の中心部からは外れるため、客足も限られ、当時は製販間のコミュニケーションもない。営業らしい営業も特別にはしておらず、販路の確保についても効率的な生産体制についても検討されることなく、「作ったものを並べて売る」だけの状態であった。そこで専務は就任以降、前職で培った経営全般、マーケティングのノウハウを生かし、改革に着手した。特に重点的に取り組んだのは、生産体制の拡充、販売・マーケティングの強化、製販の連携の 3 点である。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

多様な人材の採用、工程の細分化による生産体制の拡充

まずは生産体制を拡充すべく、ものづくりに興味があり同社の理念に共感する人材について、性別、年齢問わず受入れを進めた。同社では 20 年前から女性職人を採用している経緯があり、社内でも抵抗はなかった。個々の事情に合わせたフレキシブルな勤務時間をとることにより、シフト変更などに対応してもらえず、他社を退職した子育て世代の女性や、病気により就職できなかった男性も活躍している。

仙台筆筒製造における「指物」「塗り」「金具」3 つの工程のうち、同社では「指物」「塗り」を内製している。伝統的な製法を残しつつ伝統技能を維持・継承するため、これまで一棹の筆筒を指物・塗り、それぞれ一人の職人が最初から最後まで作り上げるという手法が主流であったが、未経験者を受け入れるにあたり塗りの全体を約 30 工程に分割した。その上で、熟練の技をさほど必要としない「砥ぎ」（漆塗りを施した筆筒表面を研ぐ工程）などの中間プロセスを経験の浅い職人に、比較的力を要さない工程を女性職人に担当させるなど、各人の特性、技能の熟練度に応じた分業制を整備した。またそれまでは制作の進捗状況や担当者、分担などが可視化されていなかったが、生産管理日報という大きな一覧表を導入し、担当者、担当工程を月ごとに管理し、共有している。

多様な人材の活躍のため、製造に用いる道具も刷新した。「砥ぎ」の工程に用いる「ポリッシャー」について、女性職人から「あまりに重いので、もっと軽い道具はないか」との要望を受け、片手で持てるほどの軽量のものを導入した結果、男性職人にとっても使い勝手が良く、砥ぎの工程を 3 分の 1 の時間に短縮できた。



▲仙台筆筒のある暮らしを今に伝える同社施設「仙台筆筒伝承館」

それまで手仕事で行うべき仕事とされていた金具の錆落とし作業は、「サンドブラスト」という砂をぶつけて錆を落とす機械の導入により 9 日の工程を 1 日に短縮、金具塗装についてもコンプレッサーを大型化することで仕上げの時間を半分に短縮、また直しの塗りの工程では 2 回塗っていたところを 1 回の厚塗りでも仕上がりに影響ないことを確認し、早速導入するなどのプロセス改善も果たした。

多様なキャリアを活かした販売・マーケティングの強化

専務はまた、販売部門を強化すべく、営業実務経験や IT スキルを基準に元大手電機メーカー社員、元大手家具販売会社社員、元アパレル会社社員を採用。2014 年、新規店舗を仙台市街地にオープンし、仙台筆筒のほか、オーダーメイド家具、オリジナルの小型家具、他メーカー製品の委託販売などを展開。新しいライフスタイルに合わせた家具の提案をしつつ、仙台筆筒の将来の購買層と見込む顧客の取り込みを図っている。

また、外部の若手アーティストをアートディレクターに起用、ホームページやロゴのデザインを刷新し、コラボレーション作品を販売することを通じて、さらに新しい顧客の取り込みを図っている。

若手を中心に製販の連携を活発化

製販共に人員を拡充し、専務入社以前は販売 3 名、製造 5 名体制であったが、以後は販売 7 名、製造 9 名の体制となった。それまで製販の連携が十分でなく、“作りっぱなし、売りっぱなし”の状況であったところ、若手職人の発案により、若手の製造・販売メンバーおよび専務が一堂に会する社内の課題検討会議を実施した。専務の指導でホワイトボードにアイデアを記した付せんを貼っていく「マインドマッピング」の手法を用いつつ、同社のビジョンを話し合うことに始まり、現在 3 か月に 1 回の開催が定例化し、製造、販売の垣根を越えたコミュニケーションが成立、職人から「時計を今月は何個売ろう」「納期を早めよう」といったコスト意識、経営参加意識が芽生えた。

さらに毎週火曜日は、社員全員で生産管理日報を参照しつつ作業進捗の確認と来店および売上報告を実施。また、月 1 回専務が個人面談を行い、会議などでは相談できない個人の事情や悩みについても細やかに対応している。その結果、職人が一人で全工程を製作していた頃は当人が病気やケガで休むと社としてフォ

ローすることもできず、納期全体に影響を与えてしまっていたが、受注状況や個人の事情を鑑みて工数を調整することが可能となった。このほか、4 か月に 1 回の全社ミーティングおよび懇親会も開催し、年齢、性別、担当業務の異なる社員同士の親睦に努めている。



▲製造、販売の垣根を越えた若手ミーティング

ダイバーシティ経営による成果

こうした努力が少しずつ結実し、商品展開が筆筒のみから他の家具、安価な小物などに及んだこともあり、専務が入社した 2011 年当初と比較すると生産量は 4 倍から 5 倍に増加、売上は 3 倍に拡大している。工程の分割や作業の効率化により生産性も向上、納期は筆筒 1 棒につき以前の 2 か月から 1 か月半に短縮した。デザイナーとのコラボレート作品に触発され、女性職人のアイデアでマウスパッドや時計など、新商品の開発も続いている。

多様な人材が活躍し、柔軟な雇用形態を認めることで、「厳しい職人氣質」という印象とは違った穏やかな雰囲気工房となっているため、過去 2 年間で職場を見学に来た 20 歳代の男性職人を 2 名採用することもできた。

こうした中、職人のモチベーションも上がり品質も向上、2013 年にグッドデザイン賞を受賞したほか同年 81 歳の男性職人が宮城の名工に選出、2015 年には 67 歳の女性職人が宮城県の技能功労者に認定されている。

今後は海外への販路開拓をさらに進め、インターネット販売にも拡大を目指すなど、新たな挑戦が続いている。