



未来の「形」を創造する

片桐紙器

長時間労働の抑制

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

勤務場所の柔軟化

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

株式会社片桐紙器

所在地	北海道
業種	製造業
事業内容	紙器・段ボール箱製造業
社員数	30~99人 (時点:2023年11月13日)



- 約20年をかけて生産ラインの徹底した機械化や多能工化に取り組み、残業時間を大幅に削減
- 年次有給休暇のさらなる取得促進のため、顧客と協議の上で生産時期を調整し、繁忙期の平準化を実現
- 時間外手当の減少や生産性向上により利益率も大幅に向上。利益は社員に賃金として還元し、好循環につなげる

取組の変遷



働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

主力製品として取り扱っている段ボールは、野菜や果物、水産物などの出荷時期などに需要が急増する傾向がある。働き方改革に取り組む以前は、繁忙期を迎えると、製造部門では交代制を取りながらもほぼ毎日残業が発生するような状態となっていた。また、会社を休まずに長時間働くことが評価される雰囲気があり、年次有給休暇も取得しづらい状況だった。

市場競争を勝ち抜いていくため、働きやすい職場環境を整え、社員が生産性高く働けるようにすることを目指し、2000年代前半から働き方改革に取り組んできた。ノー残業デーを導入するとともに、多額の設備投資を行い、生産設備の徹底的な機械化を進めた。また、外部講師を招聘して工場内の3S活動（整理・整頓・清掃）を実施し、多能工化にも取り組んできた。

こうした取り組みが功を奏し、2010年代後半にはほぼ残業はなくなった。ただ、年次有給休暇の取得についてはさらに改善の余地がある状況だったため、その後は計画的な取得などに取り組んできた。また、近年は、健康経営の観点からも取り組みを進めている。

働き方改革や健康経営を進めるにあたっては、社内に健康づくり委員会を設置し、年2回、社員の働き方等について議論している。メンバーは役職者に限らず、若手からベテランまで6~7名程度が参加し、幅広い立場から意見交換するようにしている。健康づくり委員会のメンバーから社内に向けて会社の方針を伝えてもらうことも狙いとしているため、他の社員に対して発信力のある社員に参加してもらうようにしている。

主な取組内容

◆多能工化の推進

工場には多様な生産設備があるため、一つの機械を一人の社員だけが操作できるという状況を解消し、社員一人ひとりが複数の機械を使いこなせるように多能工化に取り組んだ。同じライン内でも役割が異なるため、数か月単位で配置を変更するとともに、1年に1回程度は異なるラインへの配置転換も行ってきた。その結果、ある機械の責任者が休んだとしても、他の社員が代わりにフォローできる体制が構築され、年次有給休暇の取得促進につながった。

多能工化にあたって現場からの反発は特になかったが、生産効率は一時的に大幅に低下した。しかし、多能工化の必要性を踏まえ、一時的な生産効率の低下はやむを得ないものと判断して取り組みを進めてきた。管理職層を対象として会社から取組目的を説明し、納得感を醸成することにも留意した。

機械に対する習熟期間は社員によっても異なり、短期間で複数の機械を使いこなせるようになった社員もいれば、何年もかかった社員もいる。そのため、多能工化の成果が会社全体として発揮されるまでは長い時間がかかった。人によって得意・不得意とする機械も異なるため、各チームリーダーが月1回ミーティングを行い、人材育成の観点から各部下の習熟度合いを情報共有し、今後の育成方針について話し合ったり、配置の調整に当たっての参考としている。

◆年次有給休暇の取得計画作成

多能工化の取り組みにより、誰かが休んでもカバーできる体制が構築されたことをふまえ、さらなる取得促進のために、各部署で年次有給休暇の取得計画を作成し、計画的な取得を奨励している。月1回のチームリーダーの会議の際に、各部署の休暇取得計画を共有し、人員が不足しそうな場合は他部署からフォローしてもらえるように調整している。多能工化に取り組んできたことで、部署を超えたフォローをすることができるようになった。また、それにより管理職が休暇を取得する部下のフォローに当たる必要がなくなり、管理職も休暇を取得しやすくなった。

◆生産時期の繁忙調整

上述の取り組みを通じて、年次有給休暇を取りやすい体制は構築されてきたものの、段ボールは農作物や水産物の出荷を迎える時期（8～10月）に需要が急増するため、特定の時期に納期が集中するという状況がみられた。しかし、それによって年次有給休暇の取りにくい時期が生じてしまい、休暇取得が困難になるという悪循環に陥っていた。そこで、売上を維持しつつ繁忙状況を平準化するため、繁忙期だけでなく閑散期にも生産を進められるよう、顧客との調整を行った。

以前は顧客からの発注を受けてから製造していたが、顧客と事前に協議のうえ、閑散期にあらかじめおおよその発注量を見込んで製造しておき、その後実際の発注内容を受けて追加製造などの調整をすることにした。実際に発注があるまで、製品は在庫として場所を取り、管理コストを要するという問題もあったが、顧客と相談しながら、場合によっては顧客の倉庫に保管してもらうなど、お互いに無理のない範囲で対応している。これにより、時期によらず休暇を取得しやすくなり、取得日数が増加した。

さらに繁忙を解消し、8月～10月の繁忙期であってもゆとりを持って働けるように、製品の保管場所や在庫発生時の費用といった問題については、引き続き改善に取り組むことを予定している。

◆テレワークの導入

コロナ禍では、営業部門の社員及び一部の内勤部門の社員は基本的にはテレワークとしていた。ただし、テレワークを実施するためのツールを導入する負担や、事業内容上、どうしても現物を見ながら作業をする必要があることから、全員が同時にテレワークを行うことは難しかった。そのため、交替でテレワークを行う日程を決めて対応することとしていた。

テレワークの対象者は、営業部門の社員及び一部の内勤部門の社員である。

コロナの収束後は、感染が疑われるような事例が無い限りは通常出勤としている。ただし、今後は子育てを事由に利用を認めることも検討している。また、体調に変化がある際はテレワークで対応してもらうなど、柔軟な働き方の手段の一つとしてテレワークを使うこともできる。

取組の成果・展望

働き方改革の取り組みを始める以前は、製造部門の残業時間は月平均50～60時間といった状況であったが、取り組みを進めた結果、約10年前から残業はほぼなくなった。営業部門で残業が発生することがあるものの、現在、全社の残業時間は月平均で約5時間半(2022年度)と低い水準になっている。長時間労働の削減による時間外手当の減少や、設備投資・機械化による生産性向上により、利益率も大幅に向上した。この利益は、賃金を上げることで社員に還元しており、働き方改革の好循環を生んでいる。

年次有給休暇については、2018年度の平均取得日数が7.7日であったところ、2022年度には10.9日まで増加した。以前は連続休暇を取得することは難しかったが、休暇を取得しやすい雰囲気や計画的な取得が進んだことにより、休日と年次有給休暇をつなげて利用する社員も増えてきている。年次有給休暇のほかにも、健康の維持・管理のために取得できる健康活動休日を年1日・有給で付与しており、体調不良時からスポーツ等の健康維持につながるような余暇活動まで、幅広い目的で利用されている。

離職率は低く、正規雇用の社員だけでなくパート社員も長く働いている方が多い。また、新卒採用をするにあたっては、労働時間の短さや休暇の取りやすさは大きなアピールポイントとなっている。若い世代では賃金だけでなく労働時間等への関心も高いため、人手不足の状況下では強みとなっている。ただし、拠点によっては、その地域の人口規模が小さく、当社に限らず地域全体として人材の獲得が難しいという課題が生じている。そのため、将来的には外国人人材の活用等も含めて検討していく予定である。

また、働き方改革を進める以前は女性社員が少なく、結婚して退職する者も多かったが、近年は出産後も女性が就業継続するようになってきている。管理職に昇進した女性もいて、いっそう活躍が進む見込みである。健康経営に取り組んでおり、女性社員が増えていく中、女性特有の健康課題についても検討していく必要があると考えている。ただ、個人の健康状態については話づらいテーマでもあり、なかなか課題が見えてこない。前述の健康づくり委員会に所属している女性社員を中心として、まずは現場の意見を吸い上げられるように取り組んでいく。