

## 経営層と社員が一丸となり ライフステージに応じた働きやすい 環境をつくり、進化させていく

宮田織物株式会社



写真左から中島さん、吉開さん、山口さん

福岡県筑後市に本社のある宮田織物株式会社は、大正2(1913)年に久留米絣の機屋<sup>はたや</sup>として創業し、今年で112年を迎えた老舗の織物メーカーである。昭和30年代に広幅織物に、昭和40年には綿入れ半纏<sup>はんてん</sup>の製造に本格的に取り組み、以後、綿入れ半纏をはじめ婦人服や作務衣などの製品を全国に届けてきた。分業制が当たり前だった久留米絣の製造に、生地デザイン・設計・製織・裁断・縫製・半纏の手とじまでという工程のほぼすべてを自社で担う「一貫生産」を導入したほか、約45年も前から纖維シミュレーションシステム<sup>\*\*</sup>を導入するなど、伝統のある技を守りつつ、先進的な社風を築いてきた。綿の中空構造と空気層のサンドイッチ構造を生かした「自然な暖かさ」を追求した綿入れ半纏は同社のベストセラー製品で、現在では国内で流通する綿入れ半纏の約98.5%が筑後・久留米周辺で生産されるといわれており、その中心的存在として地域産業を牽引している。

同社では、こうした伝統的なものづくりを支える現場において、安全な職場環境の構築や、長時間労働を未然に防ぐための工夫、柔軟な勤務制度の整備など社員の健康を守る取組みを重ねてきた。

そこで、同社の働き方改革を推進してきた代表取締役社長の吉開ひとみさんと、実際に制度を利用しているインターネット主任の中島恵子さん、総務・経理部門係長の山口真理さんに同社の産業保健活動について、お話を伺った。

### 他の工程を「60点」でこなせることを目標に互いの技術を学び多能工化を推進

同社の最大の特徴は、生地設計から手とじまでを一社で完結できる生産体制にある。この体制を支える従業員は約40人。男女比率は女性が85%を超え、男性社員は会長を含めて6名と少数だが、整経・機械メンテナンスなど専門工程を担っている。一方で、女性社員は縫製や手とじ、検査など複数の工程を横断しながら従事している。品質を守るため、コスト増を承知の上で外部内職を減らし、安定した品質と納期を維持してきた。外注は糸づくり・糸染め・生地の風合い加工などに限られ、全体の約8割を内製化している。

「一貫生産は工程が決まっている融通が利かないのですが、各社員の責任の所在が明確になります。その分、社員一人ひとりの役割が大きく、やりがいにもつながっている」と吉開さんは語る。上流から下流まで工程が連続する一貫生産では、それぞれの部署が緊密につながっていて、どこかの作業工程の人員が抜けるとライン全体に影響が出てしまう。つまり、柔軟な勤務体制を導入するには、抜けた穴をどう補完してラインを維持するか、という問題が生じるのだ。そこで同社では“多能工化”を推進し、隣接工程のクロストレーニングを行

## 表.同社の柔軟な働き方への取組み

- ・時短社員の勤務時間を補うために、産休前から正社員を追加で雇用  
(同時期に同部署2名が産休～育児休業、時短だったため)
- ・時短社員に重要な業務を集中させ、残りは他の社員で分担
- ・業務フローを整理し、一部の業務を他部門に変更
- ・時短社員でもスムーズに作業できるようマニュアルを整備

い、その工程を「60点」でこなせることを目標にし、互いにサポートできる体制を整えてきた。

この多能化は、繁忙期や欠員発生時に柔軟に対応できる仕組みとして機能していて、結果として残業の発生を抑える大きな要因にもなっている。実際、同社では現在、「残業はほぼゼロ」だという。

## 短時間正社員制度を導入し 長く働き続けられる環境を構築

女性比率の高い職場であることから、育児や介護といったライフステージの変化と仕事の両立は長年の重要なテーマであったが、約20年前に、出産や子育てを理由に若手女性が離職するケースが相次ぎ、技術の継承にも影響が及ぶかねない時期があった。そこで、これを契機に産休・育休制度に加え「短時間正社員制度」を導入。原則として産前と同一部署へ復帰できるようにし、育児中でも専門技術を活かせる体制を整えた。

また、育児以外にも「家庭の事情や健康状態に合わせた勤務時間」を柔軟に設定する方針をとっている。吉開さんは「個別対応は難しいのですが、人が続かなければ品質も維持できません。可能な範囲で柔軟に対応することが結果的に会社の安定につながる」とその目的を語る。これらの取組みにより、離職率は大きく改善し、長期勤続者が増えて、60代の熟練者が綿入れや縫製などの重要な役割を担い続けている。

こうした柔軟な働き方を実現する制度が実際に機能していることを示すのが、中島さんの事例だ。中島さんは、妊娠・出産を機に短時間正社員へ移行している。

「出産してから時短勤務にしたので、一人目の出産までは通常勤務でした。復帰してからはずっと時短勤務です」と語る中島さん。当初は朝夕それぞれ1時間ずつ短縮していたが、家庭や業務の状況に合わせて徐々に労働時間を延長し、現在は朝と夕方をそれぞれ40分ずつ短縮する形で勤務している。「出社時間を少し遅らせることで、子どもの送り出しや

お弁当作りに余裕ができました。帰宅後も、子どもの好みに合わせた食事をつくる時間が取れるようになりました」と語り、日常生活のバランスが改善されたと実感している。

## 誰か一人が燃え尽きることがないように 会社全体でサポートできる体制をつくる

また、山口さんは約19年前に経理補助のパートとして入社し、お子さんの大学卒業を機にフルタイムへ転換。上司の引継ぎ時期と重なったことから正社員となり、現在は総務・経理の中心業務を担っている。

「正社員になると生活リズムが大きく変わりました。買い物や家事の段取りを見直して、家族にも理解してもらいながら続けています。体調の変化もありますが、自分の中で“ここまで”という線を引いて、無理のない範囲で仕事をしています」と山口さんは語る。

総務業務の負担軽減のため、直売業務や来客対応を他部署へ移すなど、会社全体でサポート体制を整えたことも効果的だった。吉開さんも「誰か一人が燃え尽きるような状況はつくりたくない。チームで支える仕組みにしたい」と話す。

この考え方は、安全衛生活動や5S活動（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）にも通じる。2015年に安全衛生委員会を設置し、安全パトロールや心肺蘇生講習などを行ってきたが、2020年からは5S活動を軸に全社で定着化を図っている。記録を継続し、一時中断していた月次レビューを復活させるなど、持続可能な運営へと進化している。

今後の展望について、吉開さんは「200年企業を目指す」と語る。そのために、属人化の解消や動画マニュアルの整備、多能工訓練のさらなる体系化を進めるほか、ヨーロッパを中心とした海外展開にも挑戦していく考えだ。「人が育ち、働き続けられる環境があってこそ、伝統技術は次の世代へつながる」と吉開さんは力を込める。同社はこれからも「人に合わせた働き方」の実現を目指し、働く人を主軸に据えた生産体制と、品質・技術を未来へ受け渡すためのさまざまな工夫を生み出していくに違いない。

\* 機屋：機織り機などで経糸と緯糸を交差させ布を作り出す仕事

\*\* 織維シミュレーションシステム：糸や布の構造を設計するためのシミュレーションを行うシステム

### 会社概要

宮田織物株式会社

事業内容：綿入れ半纏・作務衣・婦人服などの織物製造販売

創業：1913年（大正2年）

従業員：約40名（うち女性約85%）

所在地：福岡県筑後市

会社URL：<https://miyata-origomo.co.jp>