

企業プロフィール

株式会社渋谷文泉閣（長野県）

- 創業 大正6（1917）年
- 業種 製本業
- 従業員数 168人

（内訳）60歳～64歳	16人（9.5%）
65歳～69歳	9人（5.4%）
70歳以上	5人（3.0%）

◎定年・継続雇用制度

定年60歳。定年後は希望者全員を再雇用により正社員として雇用。65歳以降は運用により1年更新で上限を定めず雇用。現在の最高年齢者は75歳。

株式会社渋谷文泉閣（渋谷鎮代表取締役）は大正6（1917）年の創業。創業時は従業員数人の「家内工業」であったが、現在では従業員数約160人の企業へと成長を遂げた。

IT化、デジタル化の波の影響を受け、紙媒体が占める位置も大きく変化していくなかで、あえて同社は創業以来のアナログへのこだわりを堅持しつつ、「クータ・バインディング」と呼ばれる、手で押さえなくても閉じない製本を

実現し特許を取得するなど、一歩先を行くための努力も怠らない。

そんな同社における高齢者雇用は、個人面談の実施により、体力的な問題や就労上の希望に配慮するとともに、「パートナー制度」の導入で、繁忙期における残業負担の軽減を図り、高齢者がライフスタイルに合わせて、「空いている時間に仕事ができる」職場環境を実現した事例として評価されている。

（1）平成9（1997）年4月

に、定年後希望者全員を65歳まで再雇用する継続雇用制度を導入し、65歳以降についても個別契約により1年更新で上限年齢を定めず雇用している。

（2）賃金については在職老齢年金併給型とし、年収ベースでは定年後もほぼ同一となるよう配慮している。

（3）会社が費用を負担し、従業員に印刷・製本関係の各種公的資格の取得を奨励している。また、平成23年5月から、75歳の相談役を講師とする全従業員対象の社内研修を開始した。

（4）繁忙期における高齢者の残業負担を軽減しつつ、短期化に対応するため、平成22年7月に登

I 本事例のポイント

平成23年度

高年齢者
雇用開発
コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞

高年齢者の就労上の希望を聞き取り、体力にも配慮
高齢者のライフスタイルに合わせた就業条件を用意

株式会社渋谷文泉閣（長野県）



バッテリー式リフトの導入で作業効率がアップ

録者が仕事の状況に応じて自由に働ける「パートナー制度」を導入

し、「空いている時間に仕事ができる」職場環境を実現。

II 企業の沿革と高齢化の状況

渋谷文泉閣は、大正6年の創業当時は従業員数人の家内工業で印刷・製本を行っていた。その後、昭和19（1944）年には戦争のため事業を中断、戦後は昭和34年に製本会社として再興し、現在に至っている。急速化するIT・デジタルの波を受け、紙媒体が大きな変容を遂げるなか、あえて創業以来のアナログのこだわりを持ち「読みやすく・丈夫で・美しい本作り」を究極のテーマとして歩み続けてきた。

年々増加する受注量に対応するため本社工場と柳原工場（平成4年竣工）の増築・改修を繰り返し、着実に業容を拡大している。柳原工場には国内初のフルラインオートコンピュータ制御を導入、デジタル化を進める一方で、先代の社長で、製本技能者として「現代の名工」にも選ばれた最高技術顧

問を筆頭に、職人として従業員が持つ技能や知識を大切に守りぬいてきた。最高技術顧問が掲げる経営20カ条は、「旧来の方法が一番いいという考え方を捨てよ」に始まり「仕事を道楽にせよ」という言葉でしめくくられている。

主な製本方法は、創業以来継承

されてきた技術を活用した上製本（ハードカバー）と並製本（ペーパーバック）に加えて、「クータ・バインディング」がある。これは手で押さえなくても閉じない製本として知られている。この方法を開発したきっかけは、最高技術顧問の友人で手に障害を持つ人からの要望であった。誰にでも読書の楽しみを実感してもらえるこの製本技術は、本のユニバーサルデザインと称される特許を取得し、世界各国にも広がりを見せている（日本、韓国、台湾で特許取得）。





健康管理と印刷物の乾燥を防ぐために加湿器を設置

また、近年は従来型のものに比べ柔軟性・強度に優れ、環境にも優しい新型接着剤PURを使用した製本に力を注いでいるほか、同じ地域でデザインや印刷を手掛ける企業と連携して、「P-NET信州」というグループを結成、高品質、迅速、そして低価格をモットーに組版から製本まで一貫したサービスを提供、質の高い顧客満足を目指している。

高齢者雇用について渋谷最高技術顧問は、「定年を過ぎても達者なうちは働いてもらう」としており、これは従業員に対する会社としての恩返しと考えている。原則として、定年後も本人からの申し出がないかぎり、定年後も同じ業務に継続して就いているが、結果として働くうえでモチベーションの維持につながっているという。また、高齢者による手作業の工程も多く、同社の手掛ける製本の付加価値を高めているようだ。全社で60歳以上の高齢者の割合は18%で、60歳から64歳までが16人、65歳から69歳までは9人となっており、70歳以上は5人（女性3人）が就労している。5人全員

がフルタイム勤務で最終工程の手作業を担当、「達者なうちは働い

てもらおう」という会社の方針を具現化している。

Ⅲ 改善の背景と進め方

いまは最高技術顧問を務める先代社長がかつて働いていた東京の製本会社で教わった「空調などが整備されていないなかでの仕事は非常に厳しい」という経験から、同業他社に比べ早い時期から、施設に空調設備を完備するなど、働きやすい環境の実現に取り組んできた。

また、高度成長期には人材の確

保の困難を実感した経験から、高齢者や女性を積極的に活用する方針を打ち出した。高齢従業員には個人面談を毎年実施、個々の従業員が持つ体力的な問題や、就労上の希望に配慮するのに併せて、高齢者が働きやすい職場づくりとして、電動リフトの導入や作業台の高さの標準化、重量物移動の省力化などの改善に取り組んできた。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度面の改善

定年後は、一部の管理職を除き1年ごとに雇用契約を結び、毎年の契約更新時に個別面談を実施する。その際、健康状態やライフスタイルなどを会社側が把握し、できるかぎり個人の希望に沿った労

働条件を決定している。定年後は、仕事自体には大きな変化はないが、残業は体力に見合った形で定年前よりは軽減される。

定年後の賃金については、定期昇給や賞与（年2回）、6月に支給される決算手当（全従業員を対



印刷物の高さを電動で調整

象に実施される5段階の人事考課の結果に基づき年1回支給)などは減額されるものの、基本的には定年前とほぼ同一賃金となっている。なお、定年前後で月給制から時給制に変わった従業員については、定年前月給の時間当たり単価により定年後の時給を算出している。

また、在職老齢年金受給者や65歳以上の高齢者については、年金の受給に伴い賃金の減額調整を行うが、年収ベースで定年前とほぼ同一になるように配慮している。

(2) 能力開発による改善

同社では、会社が費用を負担し、印刷・製本関係の各種公的資格の取得を奨励しており、資格取得時には会社から金一封が贈呈される。

また、最高技術顧問が掲げた経営20カ条にある、「旧来の方法が一番いいという考え方を捨てよ」の実践の一環として、全社員を対象とした社内研修を平成23年から実施している。研修では製本に関する知識や技術を学ぶだけではなく、「仕事とは何か」という原点に立ち返り、いままでの仕事のや

り方を見直す好機となっている。講師は75歳の相談役が担当、その内容は製本業における技術や経験の伝承のみならず、会社が求める従業員のありべき姿も示される。また、研修で作業を確認することにより「ムダを見つける目」が開いたという声もあがっている。さらに高齢者と若年者層との相互理解にも一役買っている。

(3) 作業施設などに関する改善

同社では「仕事に自分を合わせるのではなく、自分に仕事を合わせる」という考えのもと、作業方法や作業設備などの改善に取り組んできた。この結果、身体的負担が軽減されたばかりか、作業効率の向上が図られ、顧客の多様なニーズへの対応にもつながっている。具体的な改善は次の通り。

- ①印刷物の上げ下げを楽に行えるレベルスタンド約20台の導入
- ②重量物の運搬をこれまでのハンドリフトから電動リフトへの切り替え
- ③柳原工場のベルトコンベアの導入
- ④作業台の高さの標準化(80cmに統一)

⑤柳原工場の増築による作業スペースの拡大

⑥柳原工場にフルラインオートコンピュータ制御の導入(国内初)。このことにより重量運搬作業が機械化された

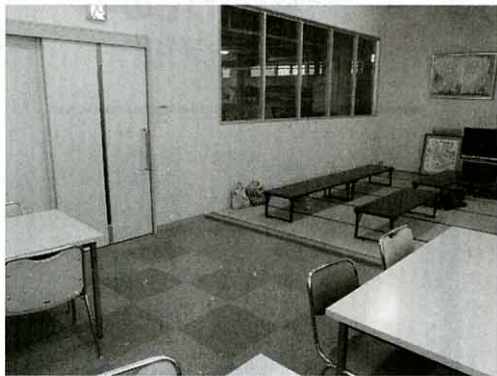
また同社では、年1回高齢者を含めた全従業員による改善提案を実施し、優れた提案を行った従業員には金一封を贈呈、モチベーションの維持向上を図っている。

(4) 新職場・職務の創出など

同社では繁忙期における業務量は閑散期のおよそ3倍にもなり、繁忙期には一度帰宅し家事などをすませた後、再度出社する社員もいるほどである。しかし、高齢者従業員からは「定年後はできるだけ時間外労働はしたくない」という希望が多くなり、年々増加する受注量や短納期化に対応しつつ、残業負担の軽減を図る方法を模索してきた。

この課題を解消するために生まれたのが「パートナー制度」であった。

平成22年7月、柳原工場に新たな作業スペースを確保して、パートナー制度を導入した(約200



高齢者の要望に応えた畳敷きの休憩室



すべての施設に空調設備を設置し、快適な職場環境を実現

人の応募があった。この制度は当初、「内職を事業場内でもしてもらう」という発想から生まれ、勤務シフトなどの拘束がまったくなく自由に働ける者（パートナー）として登録された。仕事はおもに従来高齢従業員が行っていた箱入れやビニールかけといった機械化できない手作業業務を代わりに担うものである。現在20代から60代の35人が登録されている。

パートナーの賃金については、当初は出来高制であったが、現在はより良い人材を確保するため、地域の相場より若干高めの時給に変更している。この制度により、以前は高齢従業員などが時間外勤務によりこなしていた業務をパートナーが代替することとなり、高齢者従業員の負担が軽減された。また、パートナーは空き時間に就労することができるため、生活を優先しつつ、自由に働ける場を実現している。

（5）ワークシェアリングなどによる働き方の工夫

前述した「パートナー制度」の導入によって、機械化できない手作業業務においてパートナーが高

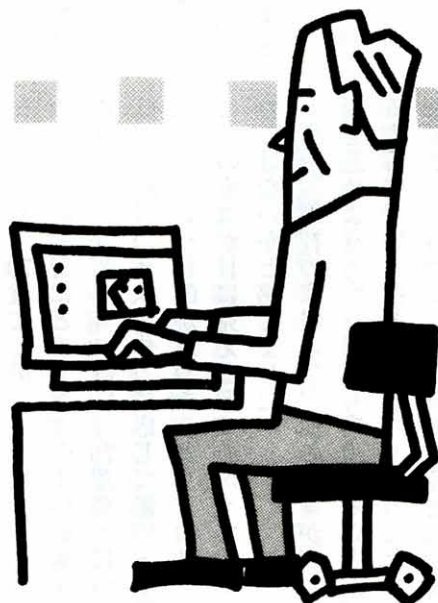
齢従業員を代替するようになったことで、高齢者

とパートナーの双方がライフスタイルや健康状態を大切にしながら継続して働くことが可能になっている。

（6）健康管理など

健康管理対策としては、休憩所内への畳の敷設、全従業員を対象としたインフルエンザの予防接種の実施、空調設備や大型加湿器の設置などを行っている。

休憩所に畳を敷くことで、足を伸ばして横になることができるようになり、昼寝が可能になったので、午前中の疲れが取れて、終業時刻まで疲れずに働くことができるようになった。また、空調設備によってベストな作業環境がもたらされ、大型加湿器は静電気の防止のみならず、湿度を適切に管理することによって風邪の予防にも



大きな効果をあげている。インフルエンザの予防接種については、健康管理に資するばかりでなく、冬季の繁忙期における要員確保に大きな役割を果たしている。

（7）特記事項

同社では、高齢者を雇用するうえで大切なことは、高齢者は体力や気力が衰える、高齢者より若年者のほうが会社に大きく貢献する、などの高齢者に関する思い込みに捕らわれないことであり、会社が従業員を信じれば従業員はそれに応えてくれると考えている。