

「高い技術と丁寧なサービスを提供する札幌市・シュリーの店」

障がい者雇用30年の歩み



靴やかばんの修理、合鍵複成などで札幌市民にはおなじみの「シュリーの店」。現在札幌市内に17店舗を構え、高い技術力と丁寧なサービスで知られています。シュリーの店は障がいのある人でも健常者と同じように働き、自活していけるための職場になることを目指して30年以上も前に誕生しました。

障がい者雇用の場として、長い実績のあるシュリーの店を運営する「財団法人さっぽろシュリー」の本部を訪れました。

障がい者福祉のモデル都市指定がきっかけに

シュリーの店を運営する「財団法人さっぽろシュリー」は、1976年2月に「財団法人札幌福祉作業所」（2001年2月に現名称に変更）として設立されました。この前年、札幌市は「身体障害者福祉モデル都市」となり、福祉都市宣言を行うなど、関連する各種施策や環境の充実を図っていかうとしているところでした。国際連合が定めた、障がい者の完全参加と平等の促進を目指した「国際障害者年」が'81年のことですから、障がい者が働くことへの理解がまだ広がっていない時代だったといえます。

札幌圏では、北広島市を拠点にクリーニング業と印刷業を手掛ける「社会福祉法人北海道リハビリ」で多くの障がい者が働いていましたが、生活ができる給与には程遠いものであったそうです。また、一般就労できる能力があるのに設備や環境が整っていないため

に働くことができない障がい者もあり、そうした人たちのために思い切り働ける場づくりをしようと、札幌市も出資して公益法人で発足することになったのです。

目標は健常者と同様に働いて自分の収入で生活ができる職場です。そのための職種として目を付けたのが靴修理でした。ちょうど発起人会でいろいろな議論がなされている時、関係者がコンパクトな作業機械を使った靴修理機のデモンストレーションが開催されたことを聞き付け、これに着目したのです。

こうして靴修理を手掛ける札幌福祉作業所が'76年4月1日に営業を開始。職員12人のうち障がい者は10人で、当時は就労の機会に恵まれない障がい者にとって画期的な職場と注目を集めました。

4月から営業を開始した作業所は店舗を構えず、靴店やクリーニング店を取次店にした注文制で、中央区にある本部で修理作業を行っていましたが、5月には松坂屋デパート（現ラフィラ）1階に第1号店を開店。立地柄、すすきので働く女性たちに人気で、大変な盛況ぶりだったといいます。

創業から3年は赤字だったものの、4年目からは単年度黒字に転換し、5年目からは累積赤字もほぼ解消して経営も軌道に乗っていきました。店舗数も増え続け、'82年度には17店舗に、'94～'98年度は最大の22店舗となり、市内全域に展開されていきました。

先輩から後輩へ、技術を継承

現在シュリーの店では、靴修理や靴クリーニング、かばんやハンドバック、傘、ベルトの修理、合鍵複成、刃物専門店の宮文との提携による刃物研ぎを扱っています。30年以上も市民に親しまれてきた秘けつは、高い技術力、丁寧なサービス、誠実な仕事ぶりといえるでしょう。他の店では修理が無理と断られた大切な靴を苦勞して細工して修理したところ、客から店が入っているデパートあてに感謝の手紙が届けられたというエ

ピソードもあります。

技術の継承は先輩から後輩へ受け継がれていくものですが、シュリーの店の新規採用者はまずベテラン職員がいる店舗で3～6カ月間の研修を受け、そこで先輩職員から技術や接客、知識などを学びます。その後の1カ月間はいくつかの店舗を転々としてさらに経験を重ね、主に代務職員となります。正規職員は週40時間の勤務ですが、1日の勤務時間が長く、無休の店舗も多いため、休んだ職員の代理で勤務するのが代務職員です。その代務職員を経験した後にようやく独り立ちできることとなります。

靴底だけでも部位や修理の内容によって知識と経験が必要な仕事で、合鍵複成に至ってはベースとなる数百種類のキーブランクから適切なものを選び出すという迅速さも求められます。さらに、シュリーの店は職員一人体制の店舗が多いため、修理だけでなく接客やレジも担当しなければなりません。「一人前になるには3年くらいかかるのではないのでしょうか」というのは常務理事で所長を務める小野雅美氏。技術、知識、経験が要求される職人仕事で、その気概を持って店を任せられるまでには時間がかかるのです。

「最初は不要になった靴で練習です。見て覚えて、慣れてきたところで先輩がやっている作業の一部を担当させてもらえるようになります。今でも完璧ではありませんが、先輩



本部には合鍵複成のベースとなるキーブランクの在庫が千種以上も



「障がいがあっても自活できるという自覚を持てる職場に」という小野氏は'08年に所長に就任



本部作業所では特殊な機械を要する場合など、各店舗で対応できないものを担当



東京の靴メーカーで20年以上の勤務経験を持つ坂本氏

から技術の上達は慣れるしかない、数をこなすことだといわれました」というのは、本部に併設する本部作業所に勤務する畑谷敦子氏。

同作業所には東京の靴メーカーに長く勤務していた人もいます。小児まひで両下肢に障がいがある坂本淳一氏です。「メーカー勤務経験はありましたが、新しいものを作ることと修理では全く考え方が違います。また、靴だけでなく、かばんや鍵、傘の修理もあるので慣れるまでには時間がかかりました。今では修理したことが

分からないくらいにきれいに仕上げたいと思っています」と先輩の思いが引き継がれていることを感じさせてくれます。

中には接客が苦手だという職員もいますが、しっかりと高い技術力が継承されていることがシュリーの店の強みといえます。

効率的な雇用確保には課題も

シュリーの店では、障がいがあっても健常者と同様に働いて、自らの収入で生活していける職場であるこ

とが第一義です。

このため職員には、未経験者でも作業をこなす能力があることが求められ、仕事の内容から主に下肢障がい、心臓や腎臓などの内部障がい、難聴などの障がいがある人たちが採用されています。それ以外は健常者との違いはほとんどありません。あえて挙げるとすれば、新店舗開設や店舗改装の際に設計段階で職員に動線を相談し、それに合わせて店内の空間構成を考えたり、バリアフリー化に考慮するなど、働きやすい環境に配慮している点でしょう。

現在シュリーの店は市内に17店舗（表）がありますが、売り上げの高いパセオ店（4人）、ラフィラ店（3人）、本部作業所（3人）、ダイエー新札幌店（2人）以外は、すべて一人で店舗を担っています。代務職員が勤務することもあります。売り上げから営業努力まで各人が責任を持って運営していかなければなりません。

「各店の売り上げ状況は全体で情報共有していますが、個々の店の経営に本部はあまり口を出さず、店長に任せています。それぞれの店長が自ら考えて行動しないと、アクシデントが起こったときに対応できません」という小野所長。それぞれが責任と自負を持って店を運営しているのです。

その一方で、職員の確保には苦勞も多いといいます。使用済みの靴を修理する汚い仕事というイメージがあることで就職希望者が集まりにくいことや、採用後に研修を終えてようやく一人前になったところで合併症を

表 シュリーの店所在地

店舗名	開設日	所在地	電話番号	備考
本部作業所	1976年2月20日	札幌市中央区北8西23	611-4771	本部事務所併設
ラフィラ店	1976年5月4日	札幌市中央区南4西4	531-2273	専門店ビル
西友旭ヶ丘店	1976年10月31日	札幌市中央区南8西25	551-0556	スーパー
デュオ店	1977年6月10日	札幌市厚別区厚別中央2-5	890-2356	ショッピングセンター
西友元町店	1979年7月7日	札幌市東区北24東20	783-6789	スーパー
麻生店	1979年8月10日	札幌市北区北39西4	726-6361	バスターミナル
西友手稲店	1979年10月26日	札幌市手稲区前田1-11	684-0206	スーパー
西友平岸店	1981年10月30日	札幌市豊平区平岸2-11	841-4555	スーパー
西友清田店	1982年10月9日	札幌市清田区平岡1-1	883-2157	スーパー
澄川店	1987年10月2日	札幌市南区澄川4-2	822-4150	地下鉄駅
南平岸店	1987年10月2日	札幌市豊平区平岸4-13	822-4368	地下鉄駅
白石店	1987年10月31日	札幌市白石区東札幌2-6	865-8852	バスターミナル
パセオ店	1990年11月24日	札幌市北区北6西3	213-5323	ショッピングセンター
ダイエー新札幌店	1994年6月23日	札幌市厚別区厚別中央2-5	892-5953	スーパー
東光ストア円山店	1997年9月25日	札幌市中央区北1西24	614-7415	スーパー
福住店	1999年4月1日	札幌市豊平区福住2-1	854-9274	バスターミナル
琴似店	1999年11月11日	札幌市西区琴似1-5	616-5569	バスターミナル

(2010年4月1日現在)

併発して退職していく職員も少なくないという特有の事情があります。

新規採用はハローワークでの求人や毎年行われている障がい者就職面接会が中心となりますが、優秀な人材を効率的に確保する近道はないのです。通年を通じて求人募集を行っていますが、就職相談を担う札幌市身体障害福祉センターなどとは個人情報保護の観点から直接的な連携が図れないという難しさもあります。大都市札幌らしい課題のように思いますが、障がい者雇用を促進するためには、人材情報を有する団体や組織が、雇用の場へつないでいく機能を充実させ、顔の見える就労支援を行っていくべきではないでしょうか。

また、利益を上げることが目的ではないため、料金設定が民間企業より安く設定されていることで、給与面でも初任給で11万円程度と十分な金額と切り離せないことも人材確保の点で足かせになっています。



本部を除くと、たった一人の女性職員である畑谷氏

一方で、給与では量れないメリットもあります。「給与はそれほど高くありませんが、保険もありますし、前月に希望の休日を申請すれば、それに合わせて休むことができます。有給もとれますから、給与面だけでない良さがあります」というのは前出の畑谷氏。これを可能にしているのが代務職員やOBの存在です。

シュリーの店では60歳の定年後も6年間は嘱託職員として活躍でき、さらに希望があれば月に数日、職員内で賄いきれないときに勤務してくれる助っ人役として活躍することができます。現在シュリーの店では、障がい者の正職員が22人、嘱託職員が5人のほかにOBスタッフが7人おり、4人の本部スタッフが店の運営をサポートする形で運営されています。



本部は小野所長、長谷次長を入れた4人体制

売り上げ減少が大きな課題に

企業の寿命は30年といいますが、シュリーの店は'06年に設立から30年を迎え、新しい時代に踏み出しました。しかし、職員の高齢化や店舗や機械の老朽化など課題も少なくありません。特に、大きな課題は売り上げの減少です。'92年に過去最大の約2億8,000万円の売り上げを記録しましたが、それ以降は減少の一途をたどっています。

バブル経済が崩壊し、都心部ではダイエーやそごうの閉店に伴って、シュリーの店も閉店せざるを得ないなど厳しい状況が続きました。また、デフレ時代に突入して安い商品を買う人が増え、修理をしてまで靴や傘を使い続けることが減ってきたことや、広報やデザインに工夫を凝らした同業の民間企業の台頭など、さまざまな環境の変化がありました。近年の売り上げは1億4,000万円程度まで落ち込み、早急な対策が必要になっています。

そこで、この状況を打破していこうと8月に財団内にプロジェクトチームを発足させています。現場で店舗を担う職員もメンバーとなり、売り上げ増加に向けて議論を進めていくことになっています。実現可能な策を



各店から要請があった部品を発送する業務や在庫管理などを担当している長谷氏

講じていくために、各店の意見を吸い上げながら今後の方向性を検討していく予定です。

「お客様は民間企業と同質のサービスや技術を要求しますから、求められているものをしっかりビジネスとして提供していかなければなりません。お客様への利益を第一に考

えながら収益も上げていくには、今の時代に合ったサービスをどう目指していくかということになるのでしょう。そこをみんなで考えていきたいと思っています」というのは本部で次長を務める長谷理氏です。

また、公益法人改革が進展する中で、公益財団法人を目指すためには、財務の健全化が大きな課題となっているといいます。売上げの多くを人件費が占めています。職員のモチベーションを保つためには定期昇給をカットするというような乱暴な経費削減はでき



現在の本部事務所と作業所は札幌市が保有していた空き地に建設され、'07年11月から利用されている

ません。昨年度は約18%が補助金や助成金で賄われていましたが、赤字体質を少しでも改善していくためにはプロジェクトチームの検討に大きな期待がかかっています。

'01年から9月2日を「靴の日」として靴や傘の修理代を割引するキャンペーンを実施するなど、営業努



地下鉄南平岸駅の高架下に店舗を構える澄川店。店を担当していた福井誠氏は10分程度で靴底の修理を仕上げている



力は続けていますが、今年も9月1日(水)を中心にキャンペーンを行う予定です。「日ごろお世話になっている市民の皆さんへの感謝セールなので、たくさんの人に利用してほしい」と長谷氏はいいます。

エコに対する関心が高まっている時代ですから使い捨てせずに修理して長く使うなど、アピールの仕方も時代に合わせた工夫が必要でしょう。

近年は障がい者の雇用促進が社会的潮流になっており、支援体制も整備されつつあります。そのような中で改めて振り返ってみると、今から30年以上も前から障がい者の雇用の場を先行的に創出してきた意義は大変大きなものがあります。

一方で、先駆者ゆえに新しい時代に立ち向かう困難さがあります。そこを乗り越えることができれば、障がい者の新しい雇用創出に向けた新たな政策にもつながっていくのではないのでしょうか。また、30年以上の貴重な経験で得られたノウハウを新しい時代に向き合いながら生かしていくことで、今後の方向性のヒントが見いだせると思います。