

衛生チェック面で参考にさせていただいた団体は、下記の4団体である。  
 <甲府・食事サービスをすすめる会=甲><加多厨=加><積み木=積>  
 <調布ゆうあい福祉公社=公>

### 1. 自主管理

	採用団体
① 爪は短くきってください	甲、加
② 作業時のマニキュア、指輪、香水や香料の強い化粧はやめましょう	加
③ 手指に傷のある時、風邪をひいたときは遠慮なく休んでください	甲
④ エプロンは清潔ですか。毎日取り変えましょう	甲、積、加
⑤ エプロンに繊維等ついていないか、確認してください（ココロ使用）	公
⑥ 作業帽から、毛髪がはみ出ていませんか	加
⑦ 肩に髪の毛が落ちていませんか	加
⑧ 専用の履物に変えていますか	加
⑨ 手洗いを励行しましょう。石鹸とブラシを使って、肘まで丁寧に洗った後、消毒液をもみこみ、もう一度水洗いしましょう ◎ 作業開始時 ◎ 用便後 ◎ 休憩後 ◎ 材料の下処理後 ◎ 廃棄物の処理後 ◎ 作業を変える時	甲、積、公、加
⑩ お手洗いに行くときは、エプロン、帽子を取りましょう	甲、加
⑪ 盛り付けの時は、マスクをしましょう	甲、積、加
⑫ 盛り付けの時は、手袋を使用しましょう	積、公、加
⑬ 決められた日に、検便をしましょう	甲、加

### 2. 調理管理

	採用団体
① 器具・容器はきちんと洗浄、殺菌しましょう	公、加
② 盛り付け台は使用時に消毒しましたか	公
③ 調理済みの食品は消毒してある器に入れてください	甲
④ 食材は適切に保管してください（調理済み食品は冷蔵庫で保管）	積
⑤ 野菜・魚などは流水でよく洗ってください	積
⑥ 調理済みの食品に洗い物の水がかからないよう注意してください	積
⑦ 食品や器具を、床面から 60cm 以下に置かないようにしましょう	加

⑧ まな板、包丁は材料ごとに使い分けてください (生の肉、魚の調理に使ったまな板、包丁は、特に注意してください)	積、加
⑨ 盛り付け時に手袋を使用しましたか(自己管理と重複)	積、公、加
⑩ 加熱調理品の中心温度を3回計り掲示用献立に記入しましたか (75℃ 1分以上)	公、加
⑪ 下処理と同じ場所で調理したものは、必ず加熱しましょう	加
⑫ 生食するものを、熱源のそばに置かないようにしましょう	加
⑬ 調理器具は、使用后、すぐに洗浄殺菌しましょう	加
⑭ 食器や調理器具はきれいに洗って片付けてください	積、加
⑮ 器具類は、扉のある棚にしまいましょう	加
⑯ 必要な量以上の調理、能力以上の調理は、やめましょう	加
⑰ 加熱調理後の食品は、速やかに放熱しましょう	加
⑱ 調理後の食品は、衛生的な容器に入れ蓋をして、保管しましょう	加
⑲ 調理後の温度管理に気をつけましょう	加
⑳ 野菜の泥は、落としてから厨房に持ち込みましょう	加
㉑ 鮮魚、鶏肉は、洗浄してから下処理しましょう	加
㉒ 解凍は容器に入れて、冷蔵庫で行いましょう	加
㉓ 生食の横での生肉、肉、魚、卵などの下処理はやめましょう	加

### 3. 仕入れ管理

	採用団体
① 冷凍品、冷蔵品については、冷凍庫、冷蔵庫の温度を聞き、記入してもらえらるなら、時間温度を記入してもらう	加
② 冷凍食品は、一度解凍された痕跡はありませんか。あれば返品	加
③ 冷凍品・冷蔵品は色が変わったり異臭がしていませんか。あれば返品	加
④ 野菜は、受け取った室温と時間を納品書に記入しましょう	加
⑤ 常温管理品は、添加物、期限表示を確認しましょう	加
⑥ 調理前に検品をしましたか。納品書と数量が一致していますか。一致していなければ、必ず納入先に連絡しましょう	
⑦ 受け取った品物は、速やかに保管しましょう	加
⑧ 仕入れ伝票に納品確認者がサインをしましたか	公
⑨ 仕入れ業者にFAX 後電話して打ち合わせをしましたか	公

### 4. 厨房環境の管理

	採用団体
① 十分な換気が行われ、高温多湿が避けられていますか 温度 25℃以下、湿度 80%以下になっていますか	公、加

② 水質検査を調理前に行いましたか 使用水の点検（色、におい、にごり）をしましょう	公、加
③ 調理機械・器具類の殺菌消毒は、食品搬出後、洗浄水が飛び散らないよう行いましょう	加
④ 調理機械は、可能な限り分解洗浄しましょう	加
⑤ 床や内壁（床から1メートル以内）は、毎日清掃しましょう	加
⑥ 生ゴミは、蓋のある容器に入れ、作業後、速やかに厨房から出し まし よう	加

#### 5. 冷蔵庫の管理

	採用団体
① 冷蔵庫は 10℃、冷凍庫はマイナス 20℃を守りましょう	加
② 収納は 70%までに心がけること	加
③ 先入れ、先出し励行のこと	加
④ 段ボールをいれないこと	加
⑤ 肉や魚をむき出しで保管しないこと	加
⑥ 生食するもの（レタス、トマトなど）と肉、魚、卵などが同じゾーンに入らないように注意すること	加
⑦ 清掃の曜日を守ること	加
⑧ 卵は 10℃以下で保存しましょう	加

#### 6. 配達時の管理

	採用団体
① 配達に出発する時間、最後のお宅に配送した時間を、 配達表に記入しましょう	加
② 室温が 25℃以上になった場合は、お弁当に氷の保冷材を添えて配達 しましょう	甲府
③ 夏場は、保冷機能のついたバッグに入れて配達しましょう	甲府
④ 帰宅後、お弁当箱は速やかに洗浄しましょう	

#### 7. 衛生教育の管理

	採用団体
① 年に 1 回以上、食品衛生に関する講習を受講しましょう	
② 従業者に対する衛生教育を定期的実施します	加
③ 検食を冷凍庫で 2 週間保存します	

※ 衛生管理に関する4団体の特徴

- ① 加多厨……専用厨房 毎日使用 食器保管庫あり お弁当箱使用
- ② 福祉公社……専用厨房 毎日使用 食器保管庫あり お弁当箱使用  
管理栄養士が献立を管理
- ③ 甲府……専用厨房 週3回使用 食器保管庫あり お弁当箱使用  
栄養士が調理に加わる
- ④ 積み木……公共施設利用 週4回 使い捨て容器  
施設によっては、厨房に手洗いのない場所もある。

## 第4章 活動

### はじめに

住民参加型食事サービス団体が、15年以上活動を続け、大切に育んできたのが、「いかにプロの家庭料理を完成させるか」「美味しい食事、喜んでもらえる食事を作るか」である。

住民参加型食事サービスでは、少人数の栄養士や調理師によるプロの集団が調理を行うのではなく、家庭の主婦が力を合わせてとりくむことに、その特徴がある。

ここでは、大量調理をどのように地域の主婦がこなしてきたのか、その秘訣に迫る。

### 1. 調理ボランティアにおける調理活動の負担感

短時間で大量の調理を行う厨房には、緊張感が漂う。福祉公社の調理ボランティアインタビューからも「その充実感がたまらない」という人がいる一方、「疲れすぎて、家の調理は無理」といった話が聞かれた。調理ボランティアの負担感を数値化して、相互比較を行ったのが、表4-1である。作りあげて配達者を待つ状態になるまでの時間を調理時間とし、洗いの時間等は省いている。調理数は、配食サービスの対象者だけでなく、デイサービス利用者も含めて、ともかくその時間内に作りあげてを求められる食数とした。時間帯は、実際に調理にあてる時間を対象とし、規定よりも早く開始している場合は、その時間も加えた。お昼を挟む場合は、「赤とんぼ」を除き、一般には0.5時間を昼食の時間として差し引いた。「赤とんぼ」は、担当班が午前中から下準備をして、1時から全員が集まって調理を行う。昼食の調理時間も必要とするので、1時間分をあて、その時間を差し引いた。人数と費やした時間の積を活動量とした。その時間を提供食数で割り、「1食当たりの活動量」とした。この数値が低いほど、少人数で調理を行っているために、「負担感」は高いと判断できる。「1食当たりの活動量」の低い順番（「負担感が高い」）にみると、①加多厨（0.07）>②昼の福祉公社（0.13）>③夕の福祉公社（0.15）>④あかね（0.177）>⑤友一友（0.183）>⑥甲府（0.36）>⑦赤とんぼ（0.37）>⑧積み木の昼と夕（0.38）となる。日々、効率のよい働き方を模索している「加多厨」のパフォーマンスのよさは、群を抜いている。また、2章の課題(6)で指摘されている「お弁当の価格の検討から、時給を減らさずに調理者の人数を減らしたことによって仲間同士のコミュニケーションをとるゆとりがなくなった」という福祉公社の調理の大変さが数値化されている。特に「調理時間の短い午前中の調理が午後の調理よりたいへんである」という現場の声が反映された結果になっている。次に、「あかね」と「友一友」が続く。「市民活動型」は、「市民事業型」である「あかね」「友一友」の約倍のマンパワーをかけて調理を行っている。熟練を積んだプロに近い市民が活動する場合と、家庭の主婦が一生懸命活動する場合の違いがでていと理解することもできる。また、マンパワーだけでなく、火力の強い業務用のコンロや、大釜での調理やスチームコンベクションの導入など、大量調理

に適した機器の導入も人数が節約できる大きな要素となっていることが推察される。

さらに、実際の「負担感」は、この数値に現れるだけでなく、様々な工夫によって下げることが可能である。第一は、「明確なリーダーの存在」である。「市民事業型」の3団体は、この方法をとっている。友一友も加多厨も、このリーダーの存在によって、調理がスムーズに行われるようになったとコメントしている。あかねは、リーダーだけでなく、ボランティアの指導を行うサブリーダーも設置し、一度に3人の有償スタッフがはいり、2.5人の有償ボランティアないしは無償のボランティアと一緒に調理を行う。「市民活動型」であっても、「積み木」では、班長、献立係、事務担当等を置き、明確に役割分担を敷いている。一方、「赤とんぼ」ではリーダーについては曖昧で、むしろメンバー同士が平等な関係であるという意識が強い。「1食当たりの活動量」が高く比較的多い人数で調理を行い、一人ひとりの負担感が低い活動であれば、メンバーが平等な関係であっても問題は生じにくい。しかし、福祉公社は、「1食当た

表4-1 調理室等の機能と調理数

団体名	福祉公社	あかね	友一友	加多厨	積み木	赤とんぼ		甲府	
					豊田ヶア ブラ	井の頭	連雀		
1回調理数	100	140	110	177	46	35	94	101	
調理室	59.1	46.8	41.5	57.5	15.6	122.4	72.4	44.3	
	厨房	55.6	46.8	37.5	50.3	15.6	104.4	72.4	44.3
	下処理	—	—	—	7.2	—	9.0	—	—
	保管室	3.5	—	4.0	—	—	9.0	—	—
配膳スペース	—	—	—	—	28.8	—	—	53.2	
更衣室	8.0	2.9	5.7	—	—	7.0	—	—	
調理室+配膳	55.6	46.8	37.5	50.3	44.4	104.4	72.4	97.5	
コンロ	7口	7口	4口	10口	6口	17口	13口	5口	
流し	6台	6台	3台	7台	1台	8台	4台	5台	
シンク2槽以上	○	○	○	○	×	○	○	○	
手洗い	○	○	○	○	×	○	×	○	
保管場所	○	○	○	○	○ 別拠点 なし	○	△遠い	○	
検食用冷蔵庫	○	○	○	○	×	○	○	○	
スチームコンベクション	○	×	○	○	×	×	×	○	

りの活動量」が低く、負担感が高いにもかかわらず、明確なリーダーを置いていない。これだけ負担感の高い活動であるのに、明確なリーダー制をとらないことは、精神的負担感を増す要因になっていることが推察される。この「明確なリーダー制」の背景には、支払われる金額の差という賃金体系が存在する。

福祉公社の時給 800 円は、他の活動と比較すると高いが、みんなが同じ金額であるところに、問題を抱えている。リーダー制の導入は、賃金体系の見直しと連動していることが多い。

第二は、献立の工夫である。「あかね」は、昼食と夕食の 2 食を提供しているが、主菜とデザートのみを変更させるが、その他の献立は同一にして作業の効率化を図っている。福祉公社は、昼食と夕食を全く別の献立にしている。献立の内容を工夫することで負担感を減らすことも可能である。「市民活動型」では、「積み木」が、調理ボランティアの負担を軽減するすばらしいアイデアを実践している。「季節献立」の導入である。月 1 回の同一曜日の参加を基本に考えている積み木では、久しぶりに参加するボランティアが、取り組みやすいように、同じ献立を 3 回調理できるしくみをとっている。利用者には、説明済みであるが、食べる側は、1 月前にどのようなものを食べているかは忘れていた場合が通常である。毎回利用者にアンケートをとっているため、利用者の声を反映しながら、メニューの改善を行っている。

第三は、仕入れ業務の担当を設けるかどうかである。「市民事業型」と「甲府」は専従職員ないしは栄養士が仕入れを担当しているが、「市民活動型」では、仕入れは順番に行っている。福祉公社でも、だれもが仕入れを担当する方式をとっている。みんな同じ、時給 800 円の労働体系にもとづき、このような方式になっている。食数も多だけに「仕入れ」業務は、調理ボランティアの負担感を増す原因にもなっている。もちろん、スキルアップの機会を提供しているという面もあるが。今後、仕入れ部門をどのような形で専門特化していくのか、「福祉公社」の内部変革の検討課題ともいえる。

そして、最後は、「負担感を減らす」のではなく、いかに楽しい場面を創り上げていくか、というアプローチである。それは、昼食を一緒にとる、お茶をのみ話しをする、というコミュニケーションの時間の確保である。「市民事業型」は「市民活動型」の 2 倍以上の効率で仕事をしているが、昼食時間をみんなが共有し、コミュニケーションをとっている。参加の楽しさは、仲間とおしゃべりやつながりにあることが、インタビューの中で語られている。また、加多厨では、単にお腹を満たすだけではなく、お弁当を「試食」し「評価」をする大切な時間と位置づけている。「市民活動型」は、調理が終わった後は、お茶のみをし、おしゃべりに花を咲かせている。1 時間以上おしゃべりをしているところもある。一方、福祉公社は、午前の部と午後の部の完全なスペースがないために、できなくなってしまったと当時を懐かしむ声が聞かれた。特に余裕のない午前中は試食の時間もままならない。完全な 2 交代制のあり方も含めて、会食時間や試食時間をどう確保していくかは、参加の魅力や仲間同士のコミュニケーションを高めるために、重要な検討課題となっている。

表4-2 調理ボランティアにおける調理業務の負担感

団体	福祉公社		あかね	友一友	加多厨	積み木		赤とんぼ	甲府
	昼	夕	夕	夕	昼	昼	夕	夕	夕
調理数 a	100	100	140	102.5	177	65	46	94	101
調理人数 b	5	5	5.5	7.5	①早5 ②遅2	14	7	①早3 ②遅9	8
時間帯	8:00 ~ 10:30	12:30 ~ 15:30	10:30 ~ 15:30	12:00 ~ 15:00	① 8:30 ~ 10:30 ② 9:00 ~ 10:30	8:45 ~ 10:30	12:30 ~ 15:00	①早 10:30 15:30 ②遅 13:00 15:30	10:00 ~ 15:00
時間数 c *昼休み	2.5	3.0	4.5 *-0.5	2.5 *-0.5	① 2 ②1.5	1.75	2.5	①4 *-1 ②2.5	4.5 *-0.5
活動量 b×c	12.5	15	24.75	18.75	13= 10+3	24.5	17.5	34.5= 12+22. 5	36
1食活動量 b×c/a	0.13	0.15	0.177	0.183	0.07	0.38	0.38	0.37	0.36
リーダー の存在	△		○ スタッフ	○ チーフ	○ スタッフ	○ 班長等役割分担		△ 担当班	○ 栄養士
有償(円) h:時間 m:月	○ 800/h		○ ・550/h ・無償 ボラあり	× 800+ 弁当	○ ・800/h ・400+ 弁当	100		2000/ m ・弁当 400で 買取り	×
その他 有償 スタッフ (円)	・栄養士手当 ・職員月給		・栄養士月給 ・スタッフ 750/h	・チーフ 850/h	・スタッフ 890/h ~ 830/h	・理事の利用 者初回訪問等 は一回300 ・事務局 600・700/h		×	栄養士 と事務 と会計 800/h
献立の 工夫	(昼と夕別)		昼と夕 主菜と デザート のみ変更	(昼と 夕別)		季節献立採用 月1回参加者 は同じ献立を 3回くり返す			
仕入業務	○ 全員		× 栄養士	× チーフ	× スタッフ	○ 全員		○ 全員	× 栄養士
昼食会食 おしゃべり	× 10分 味見程度		○ 30分	○ 30分	○ 30分	○ 夕は1時間 味見程度		○ 一部 会食	○ 30分



### 3. 「友-友」の事例にみる気持のよい働き方

現在「チーフ制」をとり、順調な活動を行っている「友-友」は、現在の形に落ち着くまで、ボランティアの有償化にかかわる失敗の経験を経てたどり着いた形である。貴重な実践例をここで紹介する。

活動を始めて10年余り、スタッフ自ら支出を抑える努力をし、家賃の免除等もあり、運営資金に徐々に剰余金が出てくるようになった反面、配食回数や利用者数の増加により慢性的なボランティアスタッフ不足に陥っている。そこで、仲間たちに諮り、ボランティア労働に対して報酬を支払うことが全員合意のもと決定した。しかし、参加回数によって時給に格差をつけたため、高齢で効率的に仕事のできない人が毎日参加したり、報酬があるから参加しにくいと感じる人がいたりと決して労働力不足の解消にはつながらず、スタッフ間に不協和音まで響き始めた。

結局、お金がない方が楽しくてよかったという声さえ聞かれるようになり、半年後の運営委員会で報酬の見直しを行って、「全員同一条件で交通費・弁当代を含めて1回の参加につき千円を支払う」ということに落ち着いた。しかし、有償化したことで報酬支払のない時代から苦勞をともにしてきた人が「ボランティア活動だから、安い時給でも頑張ってきたのに、それが評価されないのなら・・・」と辞め、それに同調して辞める人が後に続いた。

#### ○「チーフ制」の導入——順調な運営

ボランティア活動を長く続けられるのは、そこが楽しいからであることを確認。失敗を経て、結局ボランティア活動とは自分の都合の良い時間内で行うものであり、参加方法は人によって異なるということを皆で確認し合った。

そして、多くのボランティアが気持ちよく活動を続けるためのシステムとして「チーフ制」を導入することとした。これは、その日の弁当作りの責任者である1人のチーフがリーダーシップをとって弁当を時間内に作り、次の献立の決定やカロリー計算、材料の発注、調味料の点検、翌日の作業の簡単な準備等を行うシステムである。調理ボランティアのなかから選ばれた3名のチーフがこの仕事を順調にこなす。

#### ○剰余金による「見守り住宅」の建設

2010年3月には入居者それぞれが役割を担い、支え合う居場所として「見守り住宅“友-友の家”」を完成させている。全10戸（うち1戸はゲストルーム）で、2010年9月現在5人入居、6人目は予約済。建設費8,500万円のうち約5,200万円を支出している。このように大きな額を蓄えられた背景には、配食サービスの担い手をあくまでもボランティアとし、交通費程度の報酬に抑えたことがあり、さらにその背景には、剰余金の分担問題やボランティアの有償化に関して意見が対立し、活動からの離脱者が出たという過去がある。友-友としてはこのような失敗を踏まえ、配食サービスを担い手が“楽しいから来る居場所”と位置づけ、収益については次の活動展開に向けてプールするという形になったものである。

## 4. 参加しやすい働き方

### 1) 時間数が異なる選択肢

20年以上にわたり活動を継続させてきた各団体は、これまで長い時間をかけて、参加しやすい関わり方について様々な試みを行ってきた。「友一友」では、活動費をどう分配するか試行錯誤をした結果「ボランティア活動とは自分の都合の良い時間内で行うものであり、参加方法は人によって異なる」ということを確認し合う。「時間数が異なる選択肢」があることは、互助型活動のゴールデンルールのようなものである。「友一友」だけでなく、他の2団体もかかわる時間により、謝礼の額を変えている。

### 2) 役割の明確化、指示系統の明確化

もう一つのゴールデンルールは、「役割の明確化、指示系統の明確化」である。

「友一友」は、「チーフ性」と呼んでいる。その日の弁当作りの責任者である一人のチーフがリーダーシップをとり弁当を時間内に作り、次の献立の決定やカロリー計算、材料の発注、調味料の点検、翌日の作業の簡単な準備等を行うシステムである。また、このチーフは調理ボランティアの中から選ばれており、活動内容をよく知るリーダーとして、仕事を順調にこなしている。

あかねグループは、1日に3名のスタッフが入る。一人は、チーフとして9時～18時までの終日勤務となり、その日の指揮をとる。2名は10時30分から厨房に入り、夕食づくりを担当する。1名が調理を担当し、1名がボランティアの適材適所への配置や指導にあたる。

加多厨は、毎回「調理リーダー」1名をたてている。1995年の開設当初から位置づけられていたが、その役割の検討を長期にわたり行ってきた。現在では、①中心になって献立をたてること、②前日のリーダーが翌日のリーダーに連絡をとることが、その役割となっている。リーダー間の連絡を密にすることで、次の日の手順がわかり、作業の流れがスムーズになった、と効果が実感されている。「調理リーダー」には、月3000円の手当がだされている。

### 3) スタッフとボランティアの併用による収益確保

スタッフとボランティアを併用することにより、赤字を出さず、質の高い調理を可能にしている。友一友は、年間約600万円、あかねグループと加多厨は、年間約100万円の利益をだしている。先述した「時間数に応じた多様な関わり方」「役割の明確化」「指示系統の明確化」は、収益をもたらす、質の高い調理を行う、持続可能な経営を行っていく上で有効な手段であるといえよう。

ボランティアとして参加者を集めるには、調理者らの会食やおやつを通したおしゃべりの時間を設けるなど、社会的意義のある活動としての位置付けと共に、労働ではなく、活動として楽しめる機会や雰囲気づくりが重要となってくる。

### 4) 各団体の試み

#### <友一友>の試み

スタッフは、時給850円で、一日9時間かかわるが、ボランティアは、午前中3時間(10時～13時)であれば500円と弁当、午後4時間(13時～17時)であれば800円と弁当と、かかわる時間によって謝礼の額を変えている。10時～17時の一日とおし

のかかわりも選択肢の一つとしている。ボランティアとしてかかわるか、スタッフになるか、ボランティアであっても午前、午後、一日のどれにかかわるか、誰にとってもわかりやすい時間に応じた選択肢が4つ示されているので、自分の都合のよい時間を考えて参加することができる。

#### <あかねグループ>の試み

「あかねグループ」は、より多様な選択肢を用意している。①スタッフ、②有償ボランティア、③ボランティアの3タイプである。さらに、有償ボランティアは昼食の調理に関しては謝礼が1時間450円となり、9時から11時まで3時間のかかわりとなる。夕食の調理に関しては謝礼が1時間550円とし、10時30分から17時までの6.5時間のかかわりとなる。長い時間の活動となる夕食づくりの謝礼を高くしている。夕食作りに入る無償のボランティアという選択肢もある。こちらも併せると、4つの選択肢（スタッフは1通りと数える）が用意されていることになる。さらに、栄養士が専従職員であり、材料の発注・仕入れを一手に対応していると共に、調理・配達の責任者を務めている。

#### <加多厨>の試み

「加多厨」は、より多様な選択肢を用意している。①スタッフ、②アルバイト、③ボランティアの3タイプである。スタッフは設立準備金を投資している理事がなり、そのかかわりに応じて時給830円から890円までの幅がある。1日最大7時間であり、それ以上は無償でかかわる。アルバイトは時給800円で、8時30分から16時までの7.5時間働く場合と9時から16時の7時間の働きの2通りがある。税制上の扶養家族の枠を超えない収入ということで、週3回までと制限を設けている。ボランティアには、1回400円の謝礼と弁当が渡される。「調理リーダー制」をとっており、調理リーダーとなった人には、月3000円の手当をだしている。

#### <福祉公社>の試みー改革の余地あり

「福祉公社」は一律1時間800円の謝礼を支払っている。これまで「みんな平等」で命令系統がない組織作りに挑戦してきた。相談しながら進めるという試行錯誤の中で素人がこれでよいと思う方法を考え、自分たちで組織作りをしてきた。これは、当初からの参加者にとってはよい方法であろうが、開設から20年以上がたち、調理の手順や関わり方が確立されている今日では、「みんな平等」の働き方により、かえって新人が定着しづらくなってしまっているという現状がある。他の団体が行っている責任者の登場や能力によって謝礼を変えろといった方法を取り入れる時期に来ているのではないだろうか。

表4-3. 厨房での役割分担とその内容

<b>&lt;友一友&gt;</b>			
①スタッフ	1日1名	有償：時給850円	かかわる時間は一日 7650円
②ボランティア	●午前：午前中3時間の場合、	500円とお弁当	
	●午後：午後4時間かかわる場合は、	800円とお弁当	
	●一日：午前と午後の7時間かかわる場合は、	800円とお弁当	
<b>&lt;あかねグループ&gt;</b>			
①スタッフ	1日3名	時給750円	下記、3とおりの関わり方
	●チーフ	：かかわる時間は一日（9時～18時	6750円）
	●調理担当	：夕食の調理を担当（10時30分～17時	4875円）
	●ボランティア担当	：夕食ボランティアを適材適所に配置（4875	円）
②有償ボランティア	2とおりの関わり方		
	●昼食担当	：1時間450円の謝礼（9時～11時	1350円）
	●夕食担当	：1時間550円の謝礼（10時30分～17時	3575円）
③ボランティア	●毎日約2名が夕食づくりに参加		
★専従の栄養士	月給制		
<b>&lt;加多厨&gt;</b>			
①スタッフ	一日最大7時間		
（理事）	かかわる内容により時給830円、860円、890円に分かれる		
②アルバイト	時給800円	最大、週3日まで（8時30分～16時（6000円）と	
		9時～16時（5600円）の2パターンがある）	
③ボランティア	一回400円とお弁当		
	（アルバイトの人がボランティアで入ることもある）		
★調理リーダー	月3000円の手当		
<b>&lt;調布ゆうあい福祉公社&gt;</b>			
○調理協力会員	時給800円	午前は8時30分～12時30分の4時間	3200円
		午後は12時～16時の4時間	3200円
★専従の管理栄養士	月給		

## 1. 活動の流れ

積み木の事例を紹介する。

### 1) 積み木の活動の流れ

図4-1と図4-2を参照。

### 2) 福祉公社の活動の流れ

表4-4を参照

図4-1 積み木 調理担当の留意点—木曜日

## 調理担当の留意点—木曜日

8:50	ケアプラザからの搬出	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. プラザ受付で「積み木」戸棚①の鍵と階段上倉庫の鍵を受け取る。</li> <li>2. 搬出するもの 調味料等の箱・弁当箱・布巾・ラップ類・電気釜2個・ (冷蔵庫野菜入れから)必要な調味料</li> <li>3. 鍵を受付に返す。</li> <li>4. 在庫から出した場合は、必ずメモに記入する。</li> </ol>
9:00	地区センターへの搬入	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 9時まで入れない。</li> <li>2. 使用申し込み書控えを、受付に提出する。(事務局)</li> <li>3. テーブルを4台借りているので、その1台を料理室入り口付近に置き、その上に搬入したものを置く。</li> </ol>
	消毒	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 入室したらすぐに、各調理台のレンジでお湯を沸かし、まな板・包丁を消毒する。</li> <li>2. 各自手指の消毒をする。洗いおけ8分目位の水に、逆性石鹼液キャップ2杯溶かし、消毒液を作る。</li> <li>3. 食材をそのままの状態、少しずつ、検食として保存する。(冷蔵庫へ)</li> </ol>
	調理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 献立にそって、1から4の調理台で作るもの、作る人を決め、食材を用意する。</li> <li>2. ご飯 ふつう食は、1.2倍の水かげん 柔らかご飯は、1.5倍の水かげんで炊く。 米4カップで9~10人分と考える。調理数70食の時は、30カップ 調理数75食の時は、32カップ ご飯の盛り付け ふつう……150g 多め……170~180g位 少なめ……100~110g位</li> <li>3. 10:30には盛り付けを始めるつもりで、作業に集中し、手早く進める。 自分の担当の調理が終わったら、他を手伝う。</li> </ol>
10:30	配膳	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 遅くとも10:30には弁当箱を並べる。</li> <li>2. 特別食には名札を付ける。</li> <li>3. 特別食の蓋は透明なものを使う。</li> <li>4. 盛り付けが終わったら、記録用に写真をとる。</li> <li>5. 蓋をし、輪ゴムでとめ、配膳の担当者が用意しやすいように整える。</li> </ol>
	試食	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 残っている人で、速やかに後片付けを始める。</li> <li>2. 同時に試食の準備をする。検食分を忘れずに。(冷蔵庫へ)</li> <li>3. 準備が整い次第、試食を始める。</li> <li>4. 配膳を担当していて、12:10までにもどれない人には、弁当として用意する。</li> </ol>
	片付け	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各調理台に備え付けられている器具は、しっかり水分を拭き取り、数を確認してしまう。</li> <li>2. 使った鍋類、ボール、ざる等は、数を確認し調理台に置く。</li> <li>3. まな板は、窓際のカウンターに置く。</li> <li>4. 各シンクは、水分を拭き取り、蓋をあけておく。</li> <li>5. 冷蔵庫内を点検する。</li> <li>6. 床をモップで拭き、掃除機をかける。</li> <li>7. ごみは全部もちかえる。</li> </ol>
12:30	点検	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事務室に連絡し、点検を受ける。</li> </ol>
12:45	ケアプラザへの搬入 次週の準備	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ケアプラザに搬入し、来週の活動のために、弁当箱・米・砂糖等基本的な調味料の補充をしておく。</li> </ol>

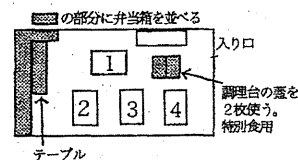
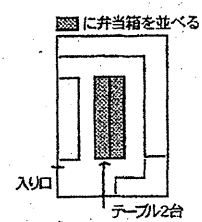


図4-2 積み木 調理担当の留意点-火・金曜日

## 調理担当の留意点-火・金曜日

0:30	買い物	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 献立にそって買い物をする。レシートを保管する。</li> <li>2. 事務局に費用を請求し、清算する。</li> </ol>
0:50	準備	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 受付で「積み木」戸棚の鍵と階段上倉庫の鍵を受け取る。</li> <li>2. 倉庫から電気釜1個・布巾・ラップ類を出し、調理室に運ぶ。</li> <li>3. ボランティアコーナーから、テーブルを1台、調理室に運ぶ。</li> <li>4. 戸棚から、火・金曜日用の調味料の箱を出し、調理室に運ぶ。</li> <li>5. 在庫出した場合は、必ずメモに記入する。 ↑ から</li> </ol>
	消毒	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. レンジでお湯を沸かし、まな板・包丁を消毒する。</li> <li>2. 各自手指の消毒をする。洗いおけ8分目位の水に、逆性石鹼液キャップ2杯溶かし、消毒液を作る。</li> </ol>
1:00	調理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ご飯 ふつう食は、1.2倍の水かげん 柔らかご飯は、1.5倍の水かげんで炊く。 米4カップで9~10人分と考える。調理数40食の時は、17カップ ご飯の盛り付け ふつう……150g 多め……170~180g位 少なめ……100~110g位</li> <li>2. 2:30には盛り付けを始めるつもりで、作業に集中し、手早く進める。</li> </ol>
2:30	配膳	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 遅くとも2:30には盛り付けにかかる。</li> <li>2. もう1台テーブルを搬入する。</li> <li>3. 特別食には名札を付ける。</li> <li>4. 特別食の蓋は透明なものを使う。</li> <li>5. 蓋をし、輪ゴムでとめ、ボランティアコーナーに運ぶ。</li> </ol>
		
3:00	片付け	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 器具は、しっかり水分を拭き取ってから、所定の場所にしまう。</li> <li>2. レンジまわり、ガス釜は、取り外してお湯と洗剤でよく洗う。</li> <li>3. まな板は、よく洗い、場合によっては漂白する。</li> <li>4. シンクは、ごみを残さないように気をつけ、水分を拭き取っておく。</li> <li>5. 床を拭き、掃除機をかける。</li> <li>6. テーブル・布巾箱・ラップ類などとの場所にもどす。</li> <li>7. ごみは全部もちかえる。</li> </ol>
3:20	次回の準備	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 次の活動のために、弁当箱・米・砂糖等基本的な調味料の補充をしておく。</li> </ol>
	点検	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事務室に連絡し、点検を受ける。</li> </ol>

## 第5章 経営—経営状態と活動基盤としての事務局経費—

### 1. 事例における経営分析

収支決算書が入手できた6事例の経営状況について検討する。5事例は、平成21年度の収支決算書を用いるが、調布ゆうあい福祉公社（以下、福祉公社）は、平成21年度に厨房改修が行われていたため平成20年度の資料を用いる。表-11の経営比較には左から年間配食数の多い順に並べた。①NPO あかね（以下、あかねと呼ぶ）、③福祉公社、④NPO 友一友（以下、友一友）、の三者は他にも様々な事業を展開しているが、法人内で部門別の計算がされており、ここでは配食サービス部門の収支のみを計上している。②NPO 加多厨（同、加多厨）と⑥NPO 積み木（同、積み木）は、法人として配食以外の事業も行っているが、配食による収入が主であり、収支が一括で計算されているので全事業を含む収支を計上している。⑤甲府・食事サービスをすすめる会（同、甲府）は、ほぼ配食サービスだけを行っている団体である。また、各費目の内容は各団体によって異なる場合が多く、単純に比較できない部分が多いことを予め断っておきたい。

表5-1 対象事例における収支と収入の関係とその内訳

	専用厨房				公共施設厨房		
	あかね	友一友	加多厨	公社	積み木	赤とんぼ	甲府
利用料	500(補助) 700～ 800円	450(補助) 650円	700円	750円	400 500円	400円	500円
弁当代	557	582	696	752	438	400	500
委託料・助成金	205	399	47	133		260	0
会費	12	0	113	45	414	0	139
1食の収入	768	980	856	930	852	660	638
1食の総支出	751	766	837	930	815	400	586
1回調理数	140	100	177	100	65	94	100
1日調理数	200	140	177	200	65	94	100
食材料費	253	283	266	318	329	300～ 400	360
人件費	305	326	280	333	173	0	109
家賃	28	59	55	0	4	0	0
光熱水費	37	30	31	48	0	0	58
その他	128	68	205	231	309	0	58

表5-1から読み取れることは以下のものである。

①500円以下で利用できる公共施設厨房

- ・公共施設厨房では、家賃や光熱費が無料になるところもあり、人件費はボランティアでかかると、最も低い経費で調理が可能となる。

②調理数が多くなる程、食材料費は安くなる

- ・1日の食数が200>177>140食に対して、食材料費は253<266<283円となる。
- ・公共施設厨房での経験知では、50食だと500円、100食だと300~400円で調理できるという。

③食材料費

a) 専用厨房の場合

- ・専用厨房における1食あたりの食材料費は、100食以上で250円~290円程度。
- ・福祉公社は、一人分に加工済みの肉や魚を使っているために、食材費が333円と高い。

b) 公共施設厨房の場合

- ・公共施設厨房における1食あたりの食材料費は、300円~400円程度。専用厨房と比較して、食数が少ないこともあり、食材料費は、高めである。

④人件費

a) 専用厨房の場合

- ・専用厨房における1食あたりの人件費は、280~333円の間
- ・この中では、加多厨は、1食あたりの人件費が280円であり、最も効率のよい働き方を行っている。

b) 公共施設厨房の場合

- ・公共施設厨房における1食あたりの人件費は、赤とんぼは全員ボランティアなのでない。
- ・積み木では、独自拠点の友遊ひろば積み木の事務局員の人件費が計上されている。その他、調理者と配達者に1回100円を渡している。2011年度から市の補助を受け、配達者は1回300円が渡されるようになっている。

⑤家賃

a) 専用厨房の場合

- ・専用厨房における1食あたりの家賃は、59円~28円の間である。
- ・福祉公社は公設のために、家賃は払わなくてよい。

b) 公共施設厨房の場合

- ・公共施設厨房における1食あたりの家賃は、積み木が別拠点の家賃の計上されているが、他は公共施設なので、家賃はゼロですむ。公共施設の最大のメリットの一つである。

⑥光熱水費



a) 専用厨房の場合

- ・専用厨房における1食あたりの光熱水費は、あかね、友一友、加多厨の3団体では、1食あたり37～30円程度である。
- ・福祉公社は、48円と高い

b) 公共施設厨房の場合

- ・公共施設厨房における1食あたりの光熱水費は、コミュニティセンターを使用している積み木と赤とんぼでは、ゼロである。
- ・甲府は58円もかけている。寒暖の差が大きい甲府という地理的条件もあるのであろうか。また、甲府は保育所の1階部分の3部屋を使用しているため、部屋面積が大きいことも要因となっているものと思われる。

⑦その他

a) 専用厨房の場合

- ・専用厨房における1食あたりのその他の経費は、68円から231円と差が大きく、ここは各団体の特徴が反映されている。
- ・他に事業をもっていない加多厨は、事務局の人件費もここに含まれる。
- ・福祉公社は顧客管理ソフトや車のリース代がかかるために、231円と最も高い。

b) 公共施設厨房の場合

- ・公共施設厨房における1食あたりのその他の経費は、赤とんぼは、必要としない
- ・積み木は、別拠点の「友遊ひろば積み木」の維持管理費が含まれているため、1食あたり309円と高くなっている。

## 2. 加多厨の分析にみる事務局経費の必要性

加多厨の15年分の総会議案書を分析することで、食数の変化に応じて、①拠点費用、②光熱水費、③事務機能、④人経費といった関係費用がどのように推移するかを明らかにした。社会的責任のある食事サービスを継続する上で、何がどのように必要となるのかが示され、基盤整備費用として何が必要か、公的な援助のあり方を検討する資料となりうる。しかし、本章1(5)で示したように、加多厨は7人で177食を調理する抜群のパフォーマンスの高さを誇る団体であり、効率のよい働き方を徹底して追求してきた組織である。あらゆる経営努力を行っての結果なので、単純な一般化は困難であるという限界を踏まえた上で検討していく。

活動の基盤となる項目は、①拠点、②光熱水費、③事務賃金である。これを「基盤費用」とする。表5-2に示されるように、拠点と駐車場の費用は、概ね固定され、260万から300万かかる。光熱水費は、150食を超えると160万円前後となる。事務賃金は200万円前後が必要となる。光熱水費は、食数に応じて変化するが、拠点・駐車場と事務賃金は金額がほぼ一定に固定されている。特にこれまで計上されることが少なかった事務賃金の実態が示される貴重な資料である。公共施設を活動拠点として自

治体が用意するという事は、この拠点等費用と光熱水費を補助することにあたる。さらに、今回明らかにされた事務局費用分の費用を助成することで、活動を継続する力を高め、安定性を高めることができる。この3点の基盤費用を合計すると概ね 600 万円～700 万円となる。

そして事業費用全般において高い比率を占め、食数の増加と共に上昇するのが「人件費」である。1日平均 180 食の調理で約 1800 万円が必要となっている。図-3 に示されるように、「基盤費用」の約 650 万円の 2.8 倍、約 3 倍弱にあたる。「基盤費用」に関して公共が援助し、人件費の部分は、会独自でねん出していくという、協働事業のあり方が検討される。その場合、「基盤費用」として事務局経費を見落とさないことが重要である。

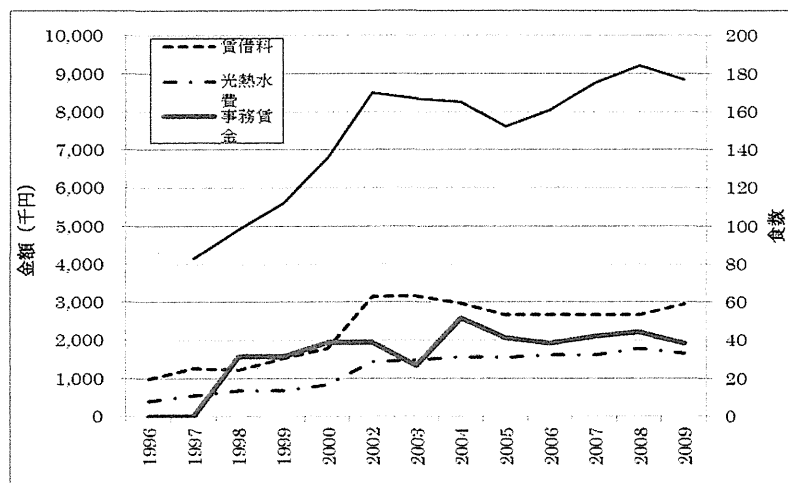


図5-1 食数と人件費と基盤費用の関係

表5-2. 1日の平均食数と人件費と基盤費用の関係

年度	96	97	98	99	00	02	03	04	05	06	07	08	09
食数	48	83	98	112	136	170	167	165	152	161	175	184	177
人件費 ⑤ (万円)	699	855	915	963	1193	1399	1419	1533	1527	1498	1662	1814	1819
基盤費用④ ①+②+③	138	181	345	376	454	653	598	713	627	619	640	667	651
①拠点	98	126	121	153	179	315	317	297	267	267	267	267	296
②光熱水費 (万円)	40	55	68	67	82	144	148	157	154	161	161	178	164
③事務賃金	0	0	156	156	193	194	133	259	206	191	212	222	191
⑤/④	5.1	4.7	2.7	2.6	2.6	2.1	2.4	2.2	2.4	2.4	2.6	2.7	2.8

(加多厨総会議案書より作成。2001年度はNPO法人への切り替えのために、資料がない)

※人件費は、①役員報酬、②調理人件費、③配達費、④交通費を併せた額である。

## 第6章 配達

### 1. 7事例からみる配食数と配達時間の関係

全7事例の車一台における配食数の関係をみたのが、図6-1である。

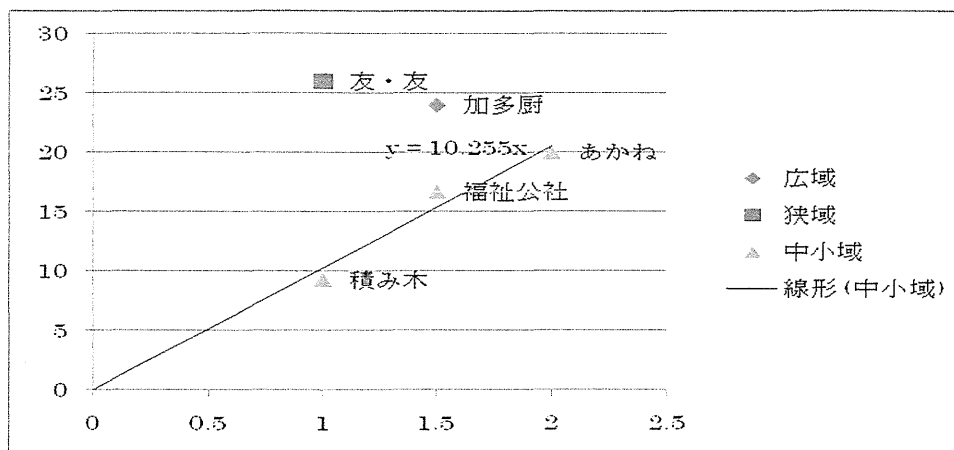


図6-1 1台の配食数と配達時間

配達時間であるが、食品衛生上からは、火をとめてから2時間といわれている。火をとめてから90分間は「遅滞層」といわれ、常温で放置していても細菌が成長する「成長層」には到達しない。90分以内に冷蔵庫に保管すれば、細菌の増殖を防ぐことができる。

車一台の平均配食数は、積み木、福祉公社、あかねが原点を通る直線の上のっている。1時間で1台10食、1.5時間で15食、2時間で20食である。

積み木は1時間平均9.3食前後を配達している。半径1.5kmの広がりを対象としており、栄区の中でも主に本郷台周辺を対象としている。昼食は車7台、夕食は車5台で対応し、1台が約9食で対応できるようにし、1時間以内で配達を行えるようにしている。積み木の配達者は配達した後、拠点にもどり利用者の様子をノートに書き込んで終了する。理事は最後まで拠点にのこり、配達者からの報告を直接受ける。異変があれば、代表者や地域包括支援センターに連絡をとり、対応を図る。車は、1台が明治安田生命から贈呈された電気自動車を使用しているが、それ以外は自車の持ち込みである。

福祉公社は、概ね半径2.5kmの広がり、夕食は車6台で、1コース16.7食分を受け持ち、1.5時間で配達をしている。調布市から助成金をえて、活動しているために、調布市全域を対象とする使命をもっている。全て独自事業を行っている加多厨のように、利用者密度の高いところを重点的に開拓することは難しい。調布市内に必要な利用者がいれば届けることが使命となっているからである。

調布市が 21.53k m<sup>2</sup>と比較的コンパクトな自治体であるため、一カ所の拠点で対応可能といえる。

あかねの利用者は、概ね半径 3km 内に分布し、夕食は、車 7 台で、1 コース 20 食分を受け持ち、2 時間で配達をしている。市の委託をうけているために、対象エリアは、自ずと指定される。

加多厨は、1.5 時間で 25 食を配達している。186.31 平方キロもある広域な八王子市を対象としているわりには、効率のよい配達を行っている。全て独自事業の対象者であるため、どのエリアを集中的に開拓するかは会の判断に任されている。利用者分布は、エリアの中でも固まっているところがいくつかみられる。高齢化が進んだ団地などを対象に、集中してチラシを蒔くなどして利用者の獲得を図ってきた成果であり、配達が一定の地域に密度高く固まるよう、戦略的に工夫してきた結果である。また、広域を対象とする車と狭域で利用者密度の高いエリアを担当する車を分け、担当食数も変え、効率的な配達システムを構築してきた。車 6 台は、一台で 24 食前後で 11 時～12 時 30 分の 90 分が平均であるが、近隣へは 50 食を一台で配達している。その場合は、1 コース 2 時間ぐらいかかる。

最も効率のよい配達を行っているのは、1 時間で 26 食を届けている友一友である。独自事業と共に、吹田市の委託をうけ、市域の一部を担当している。半径 1km の狭域を対象としているために配達効率がよい。夕食は車 4 台で 1 コース 26 食分を受持ち 1 時間で配達を終えている。

「甲府」は、半径 2.5km の広がりを対象としている。主に、甲府駅の北側にあたる山側の新興住宅地が中心となっている。一方、甲府駅の南側に広がる旧市街地は、甲府市の食事サービス利用者が集中している地区である。「甲府」は市の制度を補完し、そのサービスが届きにくい人を支援するというポリシーをもって活動しているが、そのことが表われている。また、利用者とゆっくり話ができるように一人が 5 食を担当している。配達だけのボランティアと調理ボランティアが帰宅時に届ける方法の両方を取り入れている。そのために、利用者とボランティアの居住地は概ね重なっている。

赤とんぼの利用者分布は、概ね半径 1.5km の広がり、調理ボランティアが帰宅時に配達する方法と配達のためのボランティアで対応している。

使用する車を団体が用意しているのは、福祉公社、友一友、加多厨である。あかねは、自車のもちこみと団体の車の併用である。「市民活動型」は自車か徒歩、自転車を用いている。

配達方法の具体的事例として、福祉公社と積み木の対応を紹介する。