

時から 18 時まで1時間あたり 840 円である。休日時間外は、1時間あたり 1050 円となる。②のグリーンサポートは、定年退職後の男性が組織され、庭の手入れを行う活動である。利用料金は1時間あたり 1100 円である。③のふれあいサロンは、近所のお宅を会場に借りて週 1 回行われるデイサービスである。季節感を大切に、参加者の方々の声を参考に、さまざまな遊びを計画し、軽い体操、手遊び、指遊びや折り紙、脳トレ、音読、合唱、ハーモニカ鑑賞など楽しい時間を過ごしている。お弁当を含めて参加費は 1300 円である。②福祉部門は、1)配食事業と2)介護保険事業、3)ケアプランセンターの3部門で構成されている。

1)配食事業は、①委託、②自主(仕出し・パーティ料理他)の2種類に分かれる。①の委託は、仙台市からの委託事業であり、仙台市から認定を受けた高齢者の方の自宅へお弁当を配達する。安否確認のために手渡しが原則で、印鑑をいただく。1食 500 円である。②自主は、家族と同居など仙台市の認定以外の高齢者、高齢者以外に必要な方へ配達を行う。普通食で1食 700 円、特別食で 800 円である。月曜から土曜日までは、昼食と夕食、日曜日は昼食のみを提供している。

2)介護保険事業は、①介護保険、②委託、③あかねサポートの3種類に分かれている。①介護保険では、ホームヘルパー2級以上の有資格者が、食事・入浴・着脱・排泄・外出・移動などの「身体介護」と掃除・選択・調理・買い物などの「生活援助」を行っている。②の委託とは、仙台市からの委託事業である。イ)育児ヘルプ家庭訪問事業(出産後1年以外で、体調不良などで家事や育児などが困難な方のお宅へ伺い、支援を行う)、ロ)ひとり親家庭日常生活支援事業(ひとり親の家庭で病気や仕事などの理由により、家事や育児が困難な方の自宅に伺い支援を行う)、ハ)ひとり暮らし生活援助サービス(75歳以上の独り暮らしで、日常生活に援助が必要な方のお宅へ伺い支援を行う)の3種類を仙台市から委託している。③のあかねサポートは、あかね会員、あかねのサービスを利用している方を優先にしたサポートで、介護保険は適用されない。入会金が 1000 円、利用会費は月に 200 円で年払いの場合は 2000 円となる。身体、生活援助全般が対象で、平日の9時から 18 時までには時給 1500 円、休日は時給 1750 円である。

3)ケアプランセンターでは、介護保険のケアプラン作成(居宅介護支援事業)を行っている。

そして、開設から 28 年の歴史をもつ会は、4人の会の代表を迎える中で、発展を遂げてきたこともその強さの秘訣としてあげることができる。初代の福永代表は、フレッシュメイトの会をたちあげ、会の土台を築き、「なければ創ればよい」と独創的な活動を展開した。現在の4代目、武田代表は、配食サービスを中心とした高齢者ケア事業へと大きく活動を発展させている。4代にもわたるすばらしい代表が、その個性を発揮し会をますます発展させていっている。このような人材育成力の高さに、しなやかな強さを感じる。

⑤ 活動概要

表-4. 2010年度 活動内容

●地域づくり助け合い部門	
(1) 会活動: ①サロン、②プロジェクトチーム、③ネットワーク・交流、④生涯学習・研修講座、⑤広報	
① サロン	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点の1階部分の軽食・喫茶ルームでの活動。 ・地域のくつろぎの場、情報交換の場として、だれでも利用できる。 ・予約をすれば、配食サービスのお弁当を500円で利用できる。 ・営業時間は、月～土曜日、11時から15時30分まで
(2) ファミリーサポート: ①生活支援、②グリーンサポート、③ふれあいサロン	
① 生活支援	<ul style="list-style-type: none"> ・介護保険適用者以外のお宅へのヘルパー派遣や乳幼児の託児等 ・利用料は、平日の9時から18時まで1時間あたり840円。 休日時間外は、1時間あたり1050円
② グリーンサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・庭の手入れを行う活動。利用料金は1時間あたり1100円
③ ふれあいサロン	<ul style="list-style-type: none"> ・近所のお宅を会場に借りて週1回行われるデイサービス ・季節感を大切に、参加者の方々の声を参考に、さまざまな遊びを計画し、軽い体操、手遊び、指遊びや折り紙、脳トレ、音読、合唱、ハーモニカ鑑賞など楽しい時間を過ごしている。弁当代を含めて参加費1300円
●福祉部門	
(1) 配食事業	<p>委託: 仙台市から認定を受けた高齢者の方の自宅へお弁当を配達 安否確認のために手渡しが原則で、印鑑をいただく。1食500円 自主: 家族と同居など仙台市の認定以外の高齢者、高齢者以外に必要な方へ配達を行う。普通食で1食700円、特別食で800円である。月曜から土曜日までは、昼食と夕食、日曜日は昼食のみを提供</p>
(2) 介護保険事業	<p>①介護保険: ホームヘルパー2級以上の有資格者が、食事・入浴・着脱・排泄・外出・移動などの「身体介護」と掃除・選択・調理・買い物などの「生活援助」を行っている。</p> <p>②委託: 仙台市からの委託事業 イ) 育児ヘルプ家庭訪問事業(出産後1年以外で、体調不良などで家事や育児などが困難な方のお宅へ伺い、支援を行う) ロ) ひとり親家庭日常生活支援事業(ひとり親の家庭で病気や仕事などの理由により、家事や育児が困難な方の自宅に伺い支援を行う) ハ) ひとり暮らし生活援助サービス(75歳以上のひとり暮らしで、日常生活に援助が必要な方のお宅へ伺い支援を行う)</p> <p>③あかねサポート: あかね会員、あかねのサービス利用者を優先にしたサポートで、介護保険は適用されない。入会金が1000円、利用会費は月に200円で年払いの場合は2000円。身体、生活援助全般が対象で、平日の9時～18時までには時給1500円、休日は時給1750円</p>
(3) ケアプランセンター	介護保険のケアプラン作成(居宅介護支援事業)を行っている
●収益部門: 仕出し事業: おせち料理	

2) 配食サービスへの取り組みにかかわる歴史

① 配食サービス活動の流れ

一方、配食サービスは、開始初年度にはじめられたホームヘルプサービスの中での気づきから少しずつ発展していく。在宅でくらすひとり暮らしのお年寄りの食卓が「もやし一皿」をおかずに行っているというたいへん貧しい実情を知ったからである。この食事の貧しさ、寂しさに心打たれ、「お芋の煮っころがし一つでもいいから届けたい、何とかしたい」との思いから、1984年4月6日より、月に2回、拠点近くのお年寄りに、手作りのお弁当を17食作って届け始めた。

活動拠点を移るたびに、「調理数が増えていった」と武田代表は指摘している。当初月2回ではじめられた活動は、1994年にプレハブの第二拠点に移った時は、仙台市のモデル事業の指定を受け、週2回へと回数を増やしている。1998年に週3回、2000年に週4回となり、現在の第3拠点に移り、2001年に週5回、2002年に週8回となり、2003年に「毎日型」となり仙台市の配食サービスを受託している。日曜日は昼食のみであるが、その他の曜日は昼食と夕食を届けており、現在の会の活動の中心の一つが配食サービス事業であり、収益においても、会の活動を支えている。

1984年に月2回ではじめられた配食サービスの活動が、1994年にプレハブの第二拠点に移った時は、仙台市のモデル事業の指定を受け、週2回へと回数を増やしている。1997年には、ここで培った週2回、1回50食調理におけるノウハウをもとに「手から手へ はじめてみませんか おとしよりへの食事サービス」を出版している。1998年に週3回、2000年に週4回となり、現在の第3拠点に移り、2001年に週5回、2002年に週8回となり、2003年に「毎日型」となって仙台市の配食サービスを受託している。日曜日は昼食のみであるが、その他の曜日は昼食と夕食を届けており「365日1日2食」の配食サービスを行っている。経営状態は黒字で、現在では、会の中心的役割を担っている。

活動の紹介をするとともに、1997年にあかねグループが出版した「手から手へ はじめてみませんか おとしよりへの食事サービス」をもとに、1994年から1998年まで続けられた週2回、1回50食調理で築かれたノウハウと「365日1日2食」の現在の活動を比較し、規模の拡大に対して、どのようにしくみを変化させてきたかを検討する。

1994年から1998年まで続けられた週2回、1回50食調理での体制は次のようである。

② 役割分担

表-5. 調理の役割分担

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・月に1回、調理ボランティアとして活動できるように、会員を八班に分ける。・各班に、コーディネーター 1名、調理ボランティア 7名・全体に、コーディネーター長 1名・コーディネーターの役割：
調理ボランティアやお弁当の食数の変化、班長のサポートなど、食事サービスがスムーズに行われるよう各班をまとめる。時間通りに出来上がるか、届けられるか、食数に間違いがないか |
|--|

等、このコーディネーターの存在が大きい。

・コーディネーター長の役割:

高齢者からの申し込みへの対応、カーボランティアの手配等、食事サービス全体を管理する。

・班長:各班に1人。料理の指示を行う。交代制

③ 週2回の活動から、365日1日2食へと変化させた活動

活動拠点を移るたびに、配食サービスは活動を充実させていった。1984年4月6日に、月2回で始めた活動が、1994年に第二拠点に移った時は、週2回へと回数を増やし、1998年に週3回、2000年に週4回となり、2000年に現在の第3拠点に移ってからは、2001年に週5回、2002年に週8回となり、2003年に「毎日型」となり仙台市の配食サービスを受託している。徐々に活動回数と食数をのばしているところに、住民参加型のもつ、体験を積み上げた上での成長のプロセスをみることができる。ただし活動方法は、週2回から毎日型では、厨房設備も働く体制も大きく変えている。厨房は大型の大量調理専用の厨房となり、食器洗浄機や保管庫、大型冷蔵庫、冷凍庫が設置される。また、これまで、ボランティアで調理を行っていたが、栄養士が調理責任者となり、献立と発注の管理を行うようになる。スタッフ、有料ボランティア、無償ボランティアといった多様な関わり方となり、役割分担を明確化を徹底し、一層組織的にかかわれる体制を敷くようになった。

表-6. 週2回の活動と毎日型の活動の比較

変化と継続	週に2回の活動-1997年当時	365日1日2食-2003年～現在
しくみの違い	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアでの対応 ・一人は月1回参加、8班を構成 ・各班毎にコーディネーター、班長とい う役割をもつ ・利用者への初回訪問を担当し、全体を統括するコーディネーター長設置 ・前日に買い物、下ごしらえ、食器洗浄 	<ul style="list-style-type: none"> ・栄養士の調理責任者が1名 献立と発注の管理、利用者の状況を把握し、コーディネーター長の役割を果たす。 ・スタッフが6名。1日に3名が参加 ・時給450円の有償ボランティア設置 ・無償のボランティアも存続 ・徹底した個別対応 ・買い物は、業者に届けてもらう
拠点の違い	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭の調理機器 ・大きなガス炊飯器 ・火力の大きい業務用のコンロ ・大型のオープン 	<ul style="list-style-type: none"> ・大型調理専用の厨房 ・食器洗浄機、食品保管庫の導入 ・大型の冷蔵庫、冷凍庫の設置
共通点	<ul style="list-style-type: none"> ・食材料、調理済み食品の検食を実施 ・調理担当者が配達も行う。カーボランティアと一緒に2人1組で配達 ・役割分担を敷き、作業が無駄なく行われる工夫を行う。 ・昼食は、調理と配達に参加者が一緒にとり、情報交換を行っている。 ・1996年から近隣で配食事業を行っている団体とネットワークを作り、情報交換と活動中止の場合の協定を結び、お互い補い合うことを約束している。 	

3) 現在の役割分担・会議

① 全体の流れ

表-7. 現在の調理に関する役割分担

<ul style="list-style-type: none">・献立会議 1か月前に、各班長とコーディネーターで献立を考え、コーディネーター会議で調整。・買い物と、前日の仕込み 前日に、買い物やら、下ごしらえをする。・当日の調理 朝9時に集合し、すぐ調理。10時30分ごろから、盛り付け開始。各班手作りのお便りを添える。・配達 11時から12時頃まで、カーボランティアの車に同乗し、高齢者のお宅まで、調理ボランティアが宅配する。その際、代金とお弁当の空箱を回収する。

② コーディネーター長の役割

表-8. コーディネーター長の役割

<ul style="list-style-type: none">・毎月、1か月の献立表を作成し、月初めに、お弁当に添えて届ける手配をする。・月1回のコーディネーター会議を運営・食事サービスネットワークに出席・カーボランティアの募集(新聞に、あるいはボランティアセンターにお願いする)やボランティアの意向を聞いて、ローテーションを組む。・年2回の検便の手配(手数料@350円)・ボランティア保険(1人300円)の加入手続きをする(市社協に一括申請) <p>○申込者への対応</p> <p>①高齢者からの申し込みがあった場合、電話で話をした後、自宅を訪ね、日常生活を伺い、利用者カードや名簿への記入を行う。</p> <p>②配食コースを決定し、地図を作成し、担当のコーディネーターに連絡する。</p> <p>※他地区の申し込みの場合、ネットワークを組んでいる他の団体を紹介する、</p> <p>※人数がいっぱいで対応できない場合は、待機者リストに載せる旨を伝える</p>
--

表-9. 調理における前日の仕事

<p>★ コーディネーターと班長は、前日と当日、2日間にわたり参加。班長は交代制</p> <p>① 明日の食数の確認。利用者からの中止の連絡が入っていないか、連絡ノートを見て確認。</p> <ul style="list-style-type: none">・食数を確認後、食材の量を計算する。 <p>② 調理ボランティア2人は、食数のお弁当箱、調理器具の消毒をする。</p> <p>③ 人数分の買い物をする。</p> <p>コーディネーターも買い物後、各原材料を50gずつとり、検食として冷凍庫で保管する。</p>
--

④料理の下ごしらえ

- ・班長の指示に従い、全員で行う。
- ・レシピを作り、調理、配達役割を決める。

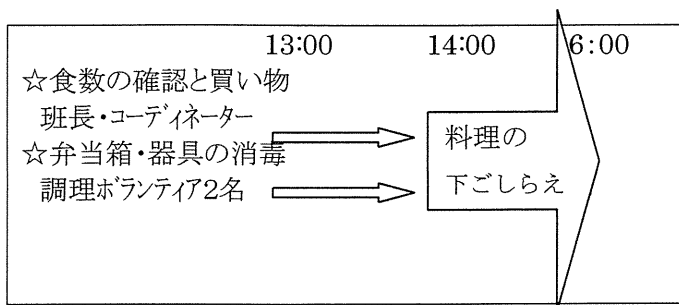


図-3. 前日の仕事の役割分担

表-10. 調理における当日の仕事

役割	仕事の内容
コーディネーター	① 服装の点検 ・ガス釜のスイッチを入れる ・10時30分までにお料理が完成するか、全体の流れをみる。 ② お弁当の写真を撮る。 ・コースごとの食数の確認 ④ 全員が戻ったら利用者の安否確認。昼食 ⑤ 班長と共に、記録や会計
班長	① 役割分担と料理の手順を説明 ② お料理の盛り付け例を示す ③ 調理V1人とともに、後片付けと昼食兼試食の用意をする。 ・献立ごとに、検食を50gずつとり、冷蔵庫保存 ⑤ 記録や会計
調理ボランティア	① 手を石鹸、消毒液で洗った後、料理づくり ② 班長の盛り付けを参考にしながら、手早く盛り付け ③ お便りを添えて配達に出発

4) 経営収支

収入	利用料金	○配食:500円(制度昼夕食)、 700円(制度外)、800円(制度外で特別食) 年間配食売上 3,104万円、配食数 55,769食、平均 557円/食 ○サロン:昼食 500円/食 ○ふれあいサロン:昼食・おやつ 1300円/日
	会費	○利用者:市の委託以外は月 200円、年間 2000円 ○ボランティア入会金 33,000円
	寄付等	○利用者等から随時
	委託料、補助金	○配食サービス委託料:205円/食
支出	配食:材料費	1411万円/年(253円/食)

配食:人件費(給料手当、ボランティア報酬、福利厚生)	1702万円/年(305円/食) ○調理 ・スタッフ6名(1日3名):750円/時 ・有償:昼食:450円/時、夕食:550円/時 ・無償 ○配達 ・有償:ガソリン代として昼450円、夕700円 ・無償:個人だけでなく、企業のボランティア参加もある
家賃共益費	○配食:154万円(28円/食)
水光熱費	○配食:206万円(37円/食)
その他(配食関係)	○配食:714万円(128円/食) 検便、ボランティア保険、車両費、消耗什器備品、消耗品費、旅費交通費、通信費、事務用品費、印刷広報費、会費・交際費、保険料、減価償却費、租税公課、雑費

(年間の金額は「2009年度損益計算書」より)

5) 担い手の確保と育成

① 人材育成

●ボランティアの募集方法

中間組織 NPO 活動支援センター、ボランティアセンターをとおして募集するが、口コミが一番多い。一人前になるまで、2年くらいかかる。スタッフがボランティアの指導にあたる。

●スタッフの募集方法

スタッフを募集することも難しい。以前は、民間の人材募集紙に広告をだしていたが、それでは難しい。来てくれても続かない。時間内に仕上げるのがきついと言って辞めていく。私たちの厨房の要求を分かってもらう必要がある。現在では、ボランティアの中で、この人と思う人に、一生懸命教えて、スタッフになってもらうようにしている。

スタッフ募集をハローワークを通して、自給750円を出した。人が集まり、私たちの方で2名選んだが、1名は、無理かもしれないということで、もう来ないうちに辞めてしまった。一人は入ってくれたが「私が思っていた厨房とは違う」ということで辞めて行った。「仕事がきつい」と言われ、時間内に追われるのが嫌だというのがその理由であった。ゆっくりなら誰だって出来る。その時間内っていうことが一番難しい。その方は、考えが少し甘かったのかなとは思う。

そこで、最近方針を変えている。ハローワークからの募集ではなくって、ボランティアで入ってきた人たちの中で、この人と思う人にスタッフになってもらうように働きかけている。ゆっくり時間をかけて、中から育成する形をとっている。みんな同じように教えていくが、ああって思う方には本当にもう一生懸命違う方向から教えていき、徐々に繋げて行こうという考えになった。

6) 行政との関わり

2003年4月から仙台市受託配食サービス活動を開始している。市からの個別対応という難しい要望をうけて、丁寧な対応を行いつけている。

7) 他組織との連携

1996年5月に、仙台市より助成金を得ている5団体で「食事サービスネットワーク・みやぎ」を結成。万が一営業停止等で配食サービスが提供できなくなった場合に同じ市内の配食業者と協定を結び、配食ができなくなった時に協定を結んだ配食業者が補う形をとっている。また、近隣配食事業を行っている団体が「食事サービスネットワーク宮城」を作り、月に一度情報交換を行っている。

8) 大震災への対応

東北大震災の中で、あかねグループは、赤字を覚悟で地域の復興のための食事サービスを継続させた。その様子については、〇章で詳述しているので、そちらを参考にさせていただきたい。

3. 考察

NPO法人あかねグループの活動の特徴を、以下6点にまとめる。

1) 創造性と学びによって活動形態を発展できることが住民参加型サービスの真髄

初代代表の福永氏は、「自分たちが必要とするものがないのなら、自分たちで創ろう」と活動を開始した。この力強さと創造性こそが、住民参加型活動のパワーの原点である。そして、時代のニーズ、行政のニーズの答え、徐々に活動形態を変化させていく。小さい活動から始めて、ノウハウを獲得することで、大きな活動へと発展していく。活動実践をとおして技術を向上させていくスタイルは、学びながら活動を成長させていく住民参加型活動の真骨頂である。

2) 代表が変わりながらも会の活力を維持し続けていること

代替わりをどう乗り越えるかは、どこの団体でも大きな課題の一つである。4代にもわたり代表が変わりながらも、そのパワーを失わず活力を維持し続けてきた「あかね」は、代替わりによる継続の危機を乗り越えてきた稀有なモデルである。代替わりを果たしながら、社会に対して存在を放ち続けている活動は、稀である。武田代表にその秘訣を伺ったところ、歴代の代表が会の運営についての記録を残しており、それが大変参考になっているとのことである。

3) 経営と時代のニーズを見据え、たえず変化させてきた活動方針

代表がリーダーシップを発揮し適切に活動を導いてきただけでなく、理事の役員メンバーが真摯に会の運営について議論を戦わせ、知恵を出し合う中で、会の運営を検討してきた日々の運営の仕方にも継続の秘訣がある。話し合いを重ねた結果、「あかね」はいつも時代においても、時代のニーズをくみ取りながら、その運営やしぐみ、活動プログラムを潔くも、変化させてきた。「老人テレフォン相談」や「移送サービス」は着手されたものの後に廃止されている。活動が地域のニーズにあっているか、会として実施するに適するものか、収支経営がなりたち、赤字にならず事業継続が可能であるかをたえずチェックし、議論している。

農村と都市の普通の主婦の「女性の自分探し」から始まった活動は、介護保険の開始に呼応し、介護保険の事業、仙台市からの委託事業、会の独自事業をとおり、高齢者支援を中心とした有償のサービス活動を展開している。また、担い手を女性だけに限らず、定年退職された男性が活躍できる場も提供している。庭の手入れを行う「グリーンサポート」は、1時間 1100 円の有償活動で、社会参加をしながら、若干の報酬も伴う。参加しやすい形態をつくりだしており、多くの男性が参加している。最初、会のミッションは、「女性の自立と連帯」であったが、現在では、男女の社会参加を促す機会を用意しているので、「女性」という言葉は影をひそめている。

4) 「自立と連帯」は、会の創設期から今に続く「あかね」の普遍的なミッション

代表が変わりながらも、初代からこれまで貫かれているミッションが「自立と連帯」である。現在、発展途上国の政策スローガンにもなっている標語であるが、単に言葉として掲げているのではなく、それを実践の中で具体化させているところが素晴らしい。

「自立」の具体化の一つは、仕事づくりを考えながら、有償活動を作りだしてきたことである。もう一つの具体化は、配食サービスの不在時対応、緊急時の対応にみることができる。行政委託を受けながらも緊急対応を委託先の行政に委ねることなく、自らの組織で解決するしきみを確立している。事務局である配達担当者が状況に応じた指示ださなくてはならない、また、現場に残るのは、2人一組での配達者の一人であり、彼らは、倒れている利用者への対応を行う。2人一組の配達は、緊急時にも有効に機能する。組織全体で緊急時に向き合う覚悟をもって臨んでいることが緊急対応マニュアルから伝わってくる。ある意味、マニュアルは単なるハイツウではなく、会のポリシーが形になったものでもある。

「連帯」の具体化は、地域の人たちが地域活動に参加できる機会を多様に用意することで、当事者としての気づきと、結果として住み続けられる地域が創られるという問題解決の道を探ってきたことである。第二の具体化は、他団体との緊急時の助け合いを行っている相互協力の協定にみることができる。万が一この団体に加入している配食業者が営業停止等で配食サービスが提供できなくなった場合、この団体に加入している他の配食業者がそのサービスを補うことになる。また、近隣配食事業を行っている団体が「食事サービスネットワーク宮城」を作り、月に一度情報交換を行っているとのこと。他団体とも手を組み、何かあった時お互いに助けられる関係を築いていることは、活動を長く続けていくためにとても重要である。「厨房責任者にとって、活動の悩みや課題を打ち明けられる希少な機会である」と武田代表は話されていた。ネットワーク会議は、管理者にとっての相談および課題解決の場となっており、管理者のモチベーションを維持向上させるために役だっている。お弁当を楽しみに待っている利用者のために、公共的活動を提供している組織の信頼を高めるために、他団体との協力や支え合いは重要である。

5) スタッフ制を導入したことで毎日型食事サービスを軌道にのせた

武田代表と共に、会の活動を大きく支えているのは、配食サービスの総責任者であるコーディネーター長の清水福子氏である。毎日型の配食サービスに切りかえ、仙台市からの委託を受ける

中で、これまでボランティアだけで動いていた活動をチーフ制と有償ボランティアを導入し、役割を明確化させることで、毎日の食事作りを軌道に乗せている。

何よりも黒字経営を行っていることがすごい。その秘訣は、調理者の参加システムが多様であり、それに応じて時間毎の謝礼が異なることである。しかし、1日に昼食 70 食、夕食 140 食に対してスタッフ3名とボランティア3名前後で調理を行っている。この人数で、個別対応の食事が半数を占める手間のかかる調理をこなしているのは、日々の努力があつてこそと推察される。

活動の内容については、たえず、無駄をなくし、効果的な活動になるように、活動の合理化をはかっている。具体的には、1日2食の利用者への対応にもみられる。主菜とくだものを変えることで対応しており、食材購入の無駄をできるだけ押さえながらも、利用者の食欲が落ちないように、また食のバランスが保てるように配慮している合理的な対応である。

6) 東北大震災での食事サービス活動をとおして、地域に住民参加型食事サービスがある意義を立証

2012年2月に30周年を迎えられた「あかね」グループであるが、最大の社会貢献は、東北大震災という大きな試練に直面しながらも、結束をたもち、地域へ貢献している姿を、全国に伝えたことである。東北大震災の甚大な被害を被った仙台市若林区で、電気ガス水道が止まる中、一斗缶でご飯を炊き、道行く人も含め、豚汁をふるまったり、仮設住宅に出向いて、お弁当を届け続けている。地域に住民参加型食事サービスが存在することは、平常時はもとより緊急時において、どれだけ地域に安心と元気を届けることができるか、全国に住民参加型食事サービスの意味を大きくアピールした意義は語りつくせない。

事例2 特定非営利活動法人 友一友

「友一友」は1986年7月、生協組合員の仲間が集まって一軒の空き家を借り、「いくつになっても、たくさんの友達と地域で暮らしたい」との思いを持って文化活動や会食会を開始した。「友一友」のフィールドである千里ニュータウンは、同時期に入居した入居者の高齢化が急速に進む地域である。そこでのニーズの一つひとつに対応しながら、配食サービスやデイサービス、介護保険の居宅介護支援等と活動の幅を拓き、2010年4月には高齢者のための24時間見守り付きの共同住宅をオープンさせた。

この25年間のあゆみは決して順風満帆とは言えず、剰余金の分配やボランティアの有償化に係わり意見の対立や離脱者が出たり、行政から期待した協力が得られなかったりと、内外で様々な紆余曲折があった。それらを経て現在は安定した運営体制と拠点（事務所、厨房、デイサービス）が整い、さらに蓄えた資金で新たなサービス——見守り住宅「友一友の家」をオープンさせたという段階である。

1. 配食サービス

1) 配食サービスの概要

- ・独自の厨房設備を持ち、市の配食サービスを受託している。
- ・年間356日（年末年始とお盆の9日間を除く）、市の配食は夕食のみで、制度外の配食では少ないが昼食も提供している。今後は昼食も増やし、厨房を2回転させていこうとしている。

（平成22年9月現在）

	市の配食サービス	制度外の配食
配食の対象地区	古江台、青山台、藤白台、上山田、山田丘、山田北	
週回数	週7回（日～土曜日） 夕食のみ	週7日（日～土曜日） 昼食、夕食
利用料／食数／ 配達時間	450円 配達 15:30～16:30	650円 昼食配達 12時前後 昼食 25～30食
	夕食 95～110食／回	
利用者数	144名	33名
利用の条件	65歳以上の一人暮らしで調理困難な高齢者および障害者	
活動の目的	栄養の改善	

2) サービスの対象者、利用の申し込み・受け付け

(1) 市の配食サービス

○サービスの対象者：食事作りが困難で、かつ、次のいずれかに該当する人。市の審

査によって利用の可否が決定。

- ・ 65歳以上の一人暮らしの高齢者
- ・ 夫婦いずれかが寝たきり、または認知症の高齢者を抱える65歳以上の高齢世帯、一人暮らしの障害者及び重度障害者の世帯
- ・ 65歳以上の高齢者と重度障害者の世帯。

○利用の申し込み：市あるいは友一友に直接申し込んでもらい、市の制度に該当する場合は市につなげる。

○市から新規利用者の利用決定通知があった場合は、必ず事前に新規利用者宅を訪問し、配食サービスの内容等を説明したうえで開始する。この訪問は代表が行うことにしている。

○地域包括支援センターが年に1回アセスメントを行う。

(2) 友一友 独自の配食サービス

○サービスの対象者

- ・ 65歳以上の一人暮らしで、調理困難な高齢者および障害者で、市の配食サービスが利用できない人。
- ・ 配食サービスを開始する際、必ず代表がアセスメントをしに訪問することになっている。

3) 経営の状況

- ・ 黒字経営であるが、さらに昼食を増やし厨房2回転にして、収益増を目指している。

利用料金	○配食：450円（制度夕食）、650円（昼食、制度外） 年間配食売上1,770万円、配食数30,000食（制度26,200食、制度外3,800食）、平均590円/食
会費	○利用者：なし ○ボランティア入会金1,000円、年会費500円/年で、会費収入は56,000円
寄付等	○利用者等から随時、見守り住宅を除き90,000円
委託料	○配食サービス委託料：450円/食 (年間1,213万円の収入、制度食数で割ると463円/食)
配食：材料費	850万円/年（283円/食）
配食：人件費（給料手当、ボランティア報酬、福利厚生）	979万円/年（326円/食、81.6万円/月） ○チーフ3名：850円/時（交通費なし） ○配達ボランティア ・友一友の車利用で600円/日+お弁当 ・車持込みで1000円/日+お弁当 ○調理ボランティア ・昼食3時間：交通費程度(500円)+お弁当 ・夕食4時間：交通費程度(800円)+お弁当
家賃共益費	○配食（デイと按分で33.8%）：177万円（59円/食、14.81万円/月）

水光熱費	○配食 (65.0%) : 89.7 万円 (30 円/食、7.5 万円/月)
衛生費	費目なし
研修図書費	配食 : 0
その他 (配食関係)	車両費、消耗什器備品、消耗品費、旅費交通費、通信費、事務用品費、印刷広報費、会費・交際費、保険料、減価償却費、租税公課、雑費

4) 配食サービスのしくみ

集金方法 (下記)	チケット 10 枚を事前販売。1 枚 450 円 (市の配食) と 650 円の 2 種類。
賛助者の募集	人が人を呼ぶ、年に 1 回市報で募集
行政とのかかわり	委託に至るまで大変だったが今では順調
他組織との連携	特になし
調理と配達の情報・利用者像の共有	調理者が直接配達 (ドライバーは別) しているので、利用者の声を聞くことができ、スムーズに情報を得られる。
多世代の参加	若い人の参加を優先
新人への対応	その都度、チーフが中心になり指導
調理の体制、チームワーク (下記)	3 人のチーフによる「チーフ制」。この体制にしてからチームワークも問題なし。
利用者調査	毎年アンケートを実施
保険の加入	食中毒保険加入 (吹田市)
弁当容器	回収する。

①集金について

- ・事前に食券を購入してもらい (450円・650円10枚単位)、弁当と引き換えに料金分を頂く。食券がなくなった場合は、配達員から購入する。
- ・認知症の方は事務所が預かっている。

②調理の体制について

- ・「チーフ制」－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。3 人が月～土曜を 2 日ずつ受け持ち、日曜日は交代で担当する。
- ※インタビューでは、3 人のチーフが仕入れ、献立、コーディネートを分担しているとの話もあり、全体としての分担もあると考えられる。
- ・調理の人数：昼食は 3 人、夕食は 6～7 人

5) 調理施設

- ・全て友一友独自の厨房で調理している。

①調理施設の内容

専用拠点かどうか	専用である
外と区画がされているか	されている

扉のある戸棚か	扉がある
手洗いがついているか	有
洗いの場所は区画されているか	されている
シンクが2層以上ある	有
食材の保管場所の確保	有
鍋・釜の保管場所の確保	有
温度管理のできる冷蔵庫	有
湯沸かし器の設置	有
洗浄機があるか	有
スチームコンベクションがあるか	有

6) 衛生管理

□衛生管理の状況

21 まな板は、使用区分に従って使用されている肉、魚、野菜、調理済み食品の4種類	している、使用后消毒庫へ
22 包丁は、使用区分に従って使用されている	している
23 保管容器は、使用区分に従って使用されている	している
24 食品の取り扱い量は、作業場の規模及び調理能力以内	以内である
25 作業は必ず調理場内で行っている	行っている
26 調理食品は、放置せず必ず容器に納め、覆蓋をするか、戸棚・冷蔵庫に入れている	すぐ処理
27 冷蔵庫の温度管理を行っている。10℃、4℃、-15℃	行っている
28 肉団子等は75℃を確認し、1分加熱。中が白くなるまで十分に加熱しているか	している
29 弁当等を製造するときは、十分放冷し詰め合わせる	している
30 配達先、配達時刻、配達量の記録および保存に努める。	している
31 配達するときは、摂食時間を考え出荷時間を適切にしている。 最後の調理時間()時:()分→配達時間	18~19時の摂食を想定し、2時間以内の配達
32 検食の実施:48時間以上、休日前は72時間以上	している
33 材料の保存:48時間以上、休日前は72時間以上	している
34 検便の実施	している
35 従事者の健康管理	検便のみ
36 手洗い設備の完備	あり
37 手洗いの徹底:30秒×2回	している
38 布巾やまな板の除菌	している
39 原材料等の仕入れ時の検品	している
40 毎日と毎月の清掃	している
21 異物混入はないか	
22 マスクの着用	している
23 衛生管理の工夫とこだわり	
24 トイレの衛生管理	ペーパータオル
22 その他 衛生管理	帽子、エプロン、マスク

7) 献立

①献立について

- ・献立づくりは栄養士が担当している。(要確認)
- ・月末までに翌月の献立を決定し、利用者に献立表を配布、ホームページにも載せている。

②利用者アンケート

- ・デイサービスで職員も一緒に昼食をとるので、毎回「味」「量」「大きさ」「硬さ」について評価してもらっている(別紙)。
- ・配食の方には、毎年1回アンケート調査を行うことにしているが、平21年度は実施できなかった。

③カロリー、個別対応等

1食のカロリー	650Kcal 前後
食べやすさ	
食品数	毎日10品目摂取できているか、表に記入してチェックしている。 牛乳、イモ類、果物は不足がちのため、それらの摂取を利用者に働きかけている。
塩分	
季節と行事食	正月、敬老の日の赤飯等
個別対応	・アレルギーほか少々。 ・食数の増加で好き嫌いへの対応は応じることが困難になってきたので、今後は利用者の方で、配布した献立表を見て調整していただくようお願いしようと考えている。
こだわり	家庭料理と季節の野菜

8) 食材の購入

①食材の発注

- ・チーフ3人で行っている。

②食材の入手先

- ・2か月に1回、中央市場まで買い出しに出かけている。他に、専門店や生協の配達、産直を利用している。
- ・常時、鮮度、価格等他団体との交流で情報をもらいながら、柔軟に仕入れ先を検討している。

③在庫管理

- ・チーフ3人で行っている。

9) 配達

- ・ドライバーと調理担当者の2名で、1コース25～30食配達している。
- ・車両は、ドライバーの自家用車または友一友の配達用車両を利用している。

配達時間	<ul style="list-style-type: none"> ・昼食—12 時前後 ・夕食—15：30～16：30
配達の体制、人数	<ul style="list-style-type: none"> ・ドライバー+調理担当者の2名で1コースを担当。 ・ドライバーは全9名
配達コース	<ul style="list-style-type: none"> ・月～土曜日：4コース、日曜日3コース ・1コース25～30食
配達方法	<ul style="list-style-type: none"> ・配達担当者の自家用車または友一友の配達用車両
コーディネーターの人数、役割	
配達者の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・お弁当の手渡し、声かけ（安否確認） ・前日の弁当箱の回収（滞るとその旨記録） ・代金分のチケットの受領 ・チケットの販売 ・変更の受付 ・不在や緊急時の連絡 ・献立その他の情報提供
安否確認、声かけ・会話	<ul style="list-style-type: none"> ・手渡し以外は原則として行わない。
利用者への情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ・前月末翌月の献立表を配布する。
キャンセルの連絡	<ul style="list-style-type: none"> ・前日10時～16時までに電話で通知、または前日の配達時に口頭で。配達者は配達リストに記入。
配達時のチェック内容	<ul style="list-style-type: none"> ・前日配達のお弁当箱の回収、滞るとその旨記録する。
配達者に知らせる利用者情報	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の氏名、住所、電話番号、緊急時の連絡先、配達時の注意事項について知らせている。

10) 不在時や緊急時の対応

不在の際の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所に電話または緊急連絡先に電話、手渡しできない場合は原則として持ち帰る。本人が17時までに帰宅していれば再配達する場合もある。
緊急時の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・吹田市に電話。市から地域包括、担当ケアマネに連絡をして、担当ケアマネから指示がある。 ・日、祝日、夜も市が連絡を受け付けてくれるようになった。

11) 活動へのほこり、自慢、夢・今後の展望

- ・食事サービスを開始して24年、一度の中毒や事故もなく継続できている。また、年間356日対応もボランティア団体で可能にした。自分達が食べなくなる弁当づくりを念頭に、現在の形態を持続していること。
- ・チーフ制を採用してからは、非常にスムーズでそれぞれの班のチームワークも良くなった。チーフ3人の役割分担がよいのと、事務職も配食サービス以外の事務も兼ねて2人が交代で勤務できていることで、働きやすい環境といえる。
- ・バランスのよい食の確保が高齢者にできれば、何よりの介護予防になると思うが、現在利用している人はすでに予防の時期が過ぎているように思われる。食の重要性を声高く言い続けて要介護者を減らす方向へ。

12) 課題、行政への提案など

- ・身体が弱ったり、認知症で玄関まで出て来れない人、耳の聞こえない人、マンションのオートロックが使えない等、安否確認に時間がかかるケースが増えて来ている。課題はボランティア参加者に若手を引き込むこと。
- ・住民参加型として団体が拡がらないのは厨房設備だと思う。現在使用されていない体育館等の有効利用を可能にできるよう、行政の縦割りを考え直してほしい。
- ・“50～70歳の人の居場所づくりは配食サービスの担い手として”ということを行政が本気で考えれば、もっと多くの住民参加型のグループができると思う。

2. 「友一友」のあゆみと活動の全体

1) あゆみ

- ・1986年7月：北千里友一友ヘルパー会を設立、生協組合員の文化活動の場として1軒の空き家を確保。いろいろな趣味活動や共同保育、お楽しみ昼食会を開始。家賃5万円のみ生協から助成。
- ・1987年3月：2軒目の空き家に移転し、同様の活動を継続。
- ・1989年5月：吹田市立藤白台市民ホールに移転し、同様の活動を継続し、月2回の配食サービスを開始。
- ・1995年3月：藤白台近隣センターの空き店舗を借りて、会食会、配食、高齢者サロンを開始。
- ・1995年7月：吹田市「配食サービステスト事業」の補助金獲得
- ・1997年：吹田市の配食サービス事業をボランティア団体として初めて受託。
- ・1998年：街角デイサービス事業を開始（ボランティア3団体で）。
- ・1999年：吹田市立武道館の空き厨房を改装、配食サービスのみに
- ・2000年：古江台近隣センター空き店舗賃借、街角デイハウス事業を単独で再開
- ・2001年：NPO法人取得
- ・2002年：民間の空き店舗を賃借、改装して厨房とデイサービスのスペースを確保。介護保険の居宅介護支援事業と通所介護事業の指定事業者になり、事業開始。
- ・2006年：地域通貨「いっぽ」開始。
- ・2007年：配食を昼食から夕食に切り替える。
- ・2008年：「見守り付き住宅」を構想
- ・2009年：グループリビング「友一友の家」着工
- ・2010年4月：グループリビング「友一友の家」入居開始

2) 配食サービスへの取り組みに係わる紆余曲折

友一友の配食サービスは現在「チーフ制」によって、市の「委託事業」として進めて

いるが、この体制をつくり軌道に乗るまでには内部的な紆余曲折と行政との“闘い”の歴史があった。ホームページと代表のお話からその主な点を記しておく。

①残余金の処理に関わる失敗

- ・発足当初からの「お楽しみ会食会」では、利用者である高齢者からも入会金、年会費、食費を支払ってもらっていた。会食会の回数を重ねるうち、剰余金が次第に累積しその処理が最初のもめごとになった。「昼食会に関わっている人たちで報酬として分配しよう」という意見もあったが、話し合いの結果「誰もが老いた時の助け合い活動の資金としてプールしよう」ということで最終的にまとまった。しかしその結果、分配案を支持した人々が活動から退くことになった。

②生協からの自立に向けて――社会福祉協議会からの支援の確保

- ・拠点に使っていた建物の家主から明け渡しを求められており、また、生協の文化活動という状態から自立して活動すべく、新たな活動場所と財政的支援を求めて動いていた。当時は行政によるボランティア団体に対する支援制度は存在せず、社会福祉協議会もボランティア団体として認めた団体のみ支援するという状態だったが、友一友の活動が無料奉仕でないことからボランティア団体として認められない。しかし、友一友としては食事代金を利用者が支払うという方法を変えずに、社協と根気よく話し合いを重ね、助成対象のボランティア団体として認められることとなった。

③配食サービスができる拠点の確保に向けて――行政等からの後方支援

- ・藤白台地区市民ホールの湯沸場を使って活動していたが、これでは設備面で配食サービスに必要な保健所の認可が取れない。そこで、隣接の藤白台近隣センターの空き店舗を借りることができないかと、協賛してくれる住民の署名を添えて関係各所をお願いしたが、さまざまな理由により受け入れてもらえない。そこで、吹田市や社会福祉協議会に対し財政面や場所の支援でなく後方支援――「友一友に空き店舗を貸してやってほしい」との貸主に対する口添えを求め、それが功を奏して空き店舗を借りることができたことになった。これにより保健所の許可を得ることができて配食サービスを行う条件が整った。

④吹田市配食サービスの委託契約――契約書の内容、契約更新について

- ・市は当初、市民グループには委託しない方針だった。「民間企業が配食サービスをやらせてくれと言ってきている」との話だったが、「地域のコミュニティづくりは住民参加で」と主張、「配食サービステスト事業」という補助事業として1年半の実践を経て、友一友と市内の特養の2団体だけで開始することになった。
- ・その委託契約を結ぶ段階で、契約書に「当該事業が不要となった場合、たとえ契約期間中であっても契約取り消しとなる」との文章があることに気付いた。質問したところ、市の契約書は全て同様のフォームだとのことだったが、本当に実行されては利用者も友一友としても困る。そこでその場では契約せずに、後日「双方で協議

のうえで」と訂正し、改めて委託契約を結んだ。

- ・1年の契約期間を終了し2年目の契約更新に臨んだが、市側は活動の振り返りや意見交換もなしに更新手続きを進めようとするので驚き。漫然とした契約更新では利用者の意見が反映されず、質やサービスの低下を招き、与えるだけの福祉になり果てることを主張した。友一友としても、市民活動といえどコストダウンを本気で考える緊張感がなければ活動そのものの体力が低下することを感じた。

⑤吹田市立武道館の厨房への移転とそこでの問題

- ・拠点として使っていた空き店舗のある近隣センターが全面的に再開発されることになり、移転先の確保に奔走。“公的な場所で、しかも専用で使用できる場所”として思い当たったのが、市立武道館で利用者が少なく閉鎖されていた軽食喫茶コーナーの厨房だった。そこで、軽食喫茶の営業を条件に厨房を利用して高齢者向けの昼食をつくる計画を具体化させることになった。
- ・そこでいろいろな問題が生じてくる。
 - －今までの場所から離れるので、高齢者が会食に來れなくなる⇒⇒地域の「老人憩いの間」に弁当を配達することにした。
 - －休館日や台風警報発令時には施設を利用できない
 - －体育施設としての様々な行事（主に日祝）に軽食コーナーを稼働することが重圧
 - －駐車場が少なく配達に支障 等々
- ・このような問題が発生する都度行政に改善を求め、様々な疑問や要望を投げかけたが、行政の相談窓口の縦割り行政システム（高齢者福祉課、社会教育課、等）に戸惑う。行政側も先例の少ない委託事業であることから対応に戸惑いがあったもようである。ここでも根気強く話し合いを重ね、双方の努力で上記のような問題も一段落した。

⑥ボランティアの有償化に関わる失敗

- ・友一友の代表としては、従来から助け合いから一歩前進し、若いお母さん世代にも参加を求められるコミュニティービジネスに夢があった。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して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。

⑦「チーフ制」の導入—順調な運営に

- ・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す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している。

3) 活動概要

配食サービス	○吹田市から受託の配食サービス事業（夜）／独自の昼食弁当（デイサービス、友一友の家、職員他） ○調理場所：独自拠点（事務所、デイサービスと同居） ○356日/年、昼食25～30食、夕食95～110食を提供 ○市の制度利用者144名、制度外33名（2010年9月現在）
街かどデイハウス	○場所：独自拠点（友一友デイサービスセンター）定員6名 ・介護保険のデイサービスと一緒に運営
介護保険事業	○デイサービス事業（送迎あり）定員13名 ・場所：独自拠点／・月～土（日祝休み）／・9時半～15時半 ○居宅介護支援事業
地域通貨「いっぽ」	○NPO法人友友が発行元である地域通貨「いっぽ」 ・2009年度末で発行額560万円、換金額440万円
見守り住宅「友一友の家」	○全10戸（うち1戸はゲストルーム） ・2010年9月現在5人入居、6人目は予約済
その他（平成21年度）	・中学校より体験学習受け入れ ・高等学校の竹炭の会との交流（月1回）—おにぎりを提供し、お礼に竹炭、竹炭をいただいている。
担い手数	○計72名（常勤者4名、パート勤務17名、ボランティア47人）

4) 役割分担・会議

役割分担	<input type="checkbox"/> 活動全体：理事会（代表、副代表、理事、監事） <input type="checkbox"/> 配食：○調理担当—チーフ+調理スタッフ ○配達担当—ドライバー+調理スタッフ <input type="checkbox"/> デイサービス、街かどデイスタッフ（介護、生活相談員、看護師） <input type="checkbox"/> 居宅介護支援専門員 <input type="checkbox"/> 事務係
会議	<input type="checkbox"/> 総会、理事会 <input type="checkbox"/> 配食部会（平21年度）