

5) 経営収支

- ・平 21 年度、配食部門は 640 万円のプラス、デイサービス部門（ケアマネを含む）は 220 万円のプラス、見守り住宅はまだ未入居の状態では 670 万円のマイナスであるが、見守り住宅に対する大きな寄付金があったため、全体で 1,620 万円のプラス。
- ・見守り住宅について、平 22 年度予算では年度末までに 7 室入居を見込んで 110 万円程度のマイナスとしている。

（年間の金額は「2009 年度損益計算書」より）

収入	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 ○街かどデイ：昼食・おやつ 650 円/人 ○介護保険デイ：昼食・おやつ 550 円/人 ○見守り住宅：朝 200 円、昼 300～550 円、夜 550 円
	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、補助金	○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） ○街かどデイ補助金：637 万円 ○食事補助金：20 万円	
支出	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-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（33.8%）：177 万円（59 円/食、14.81 万円/月） ○デイ（66.2%）：347 万円
	水光熱費	○配食（65.0%）：89.7 万円（30 円/食、7.5 万円/月） ○デイ（35.0%）：48.3 万円
	衛生費	費目なし
	研修図書費	○配食：0 ○デイ：11.7 万円
	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
	デイ：給食費	235 万円/年（デイ利用者食数 3,573 食で割ると 658 円/食、食数としては職員分も含める必要があるが不明）

6) 担い手の確保と育成

ア) 担い手確保、育成に対する姿勢

- ・ボランティアの担い手は足りない状態なので、様々な機会をとらえて参加を呼び掛けている。ホームページや広報誌では常時募集。

イ) 担い手の現状

- ・大阪市内から来ている人もいるなど、住所は広範囲である。市の職員で研修に来た人が、月2回、日曜日だけ参加するなど、様々な係わり方がある。
- ・高齢化が進んでいるが、これまでの慣例としておおむね70歳で“卒業”ということにしている。

ウ) 広報誌の発行、研修の開催

- 広報誌「友一友通信」の発行（年数回発行、2010年7月で97号、A4版4ページ）
 - ・講演会等の行事の案内、新しい活動の紹介、配食利用者アンケートの結果報告、スタッフ紹介、寄付等の紹介とお礼、研修受け入れの紹介、スタッフ募集 等
- 新人への対応
 - ・新人に対しては、その都度チーフが中心になって指導している。

7) 行政との係わり

①資金面

- ・配食サービスは吹田市の委託事業として実施、街かどデイハウスは、吹田市の補助事業として実施。

②その他

- ・委託事業、補助事業実施の関係で、市での会議への参加がある。
- ・市の職員研修を受け入れたことがある。
- ・基本的には、何かあればすぐに市に相談するという姿勢。

8) 他組織との連携

- ・吹田市で配食をしている団体と、年に1回程度は集まり連携をとりたいが、なかなか市が動いてくれず困っている。
- ・大阪元気ネットワーク（社会事業をしている人たちのネットワーク）に参加しており、そこでの情報交流が非常に重要。
- ・全国老人給食連絡会に参加していることでも様々な情報が得られる。また、味の素から調味料の提供等があるので、それを他のグループに配っている。

3. 考察

「友一友」は、住民ボランティアグループとして地域のニーズに応えるとともに経済的な自立に向けて活動を変化させてきたこと、配食サービスで蓄えたお金を思い切って大きく使い事業の新たな展開を図ってきたことが大きな特色と言える。

発足当初の事業は会食会と文化活動だったが、配食サービスのニーズがあることに気づいてからはまず月2回の配食を開始し、その6年後の'96年には市の「配食サービステスト事業」の補助金獲得、1年半のテスト期間後に配食サービス事業の受託と進め、以後継続している。98年には市の補助事業である「街かどデイハウス」をNPO3団体で開始したが、翌年には拠点を移転する必要から一旦中止し、2000年に単独で事業を再開した。2002年に現在の拠点に移転してからは、介護保険デイサービス、介護保険居宅介護支援の2事業を開始し、配食、街かどデイと合わせて現在の4事業が確立した。2007年にはボランティアでない地域の助け合いを促進することを目指して「地域通貨いっぽ」を開始し、09年度末までに560万円を発行、その約8割が換金されている。さらに10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“友一友の家”」を完成させた。このような事業展開の道りは決して平坦でなく、代表へのインタビューや前述のように、友一友側としては闘い続けた歴史とも言えるものである。

配食サービスで蓄えたお金を思い切って大きく使ったのはこれまで2回あり、1回目は現在の拠点を借りて改装するための費用で約2,000万円を支出している。これによって、配食サービスの理想に近い厨房が完成し、収益を見込める介護保険事業の場所を確保することができた。2回目は見守り住宅「友一友の家」の建設で建設費8,500万円のうち約5,200万円を支出している。これは、まだ採算ラインの入居率には達していないが、いずれ採算がとれる見通しである。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。友一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の形になったものである。

「友一友」は、活動開始以来25年ずっと一人の代表の強力なリーダーシップと社会企業家的精神によって牽引され、発展してきたと言って良い。しかし、「友一友」には慣例として70歳になったら第一線から退くということがあり、代表もそれに倣うことを明言している。次の世代に同じようなリーダーが現れるとは考えにくいものの、様々な失敗を経てできた配食サービスの「チーフ制」後、配食サービス、デイサービス、居宅介護支援の各代表が理事になる体制が確立し運営が行われており、このような中から次の世代のリーダーの形が生まれてくるものと考えられる。

事例3 特定非営利活動法人 加多厨

加多厨は、ワーカーズコレクティブという働き方を選択した団体である。主婦が自ら出資し経営に携わり、働き手にもなる方法である。活動の目的は、営利を目的とせず、自分たちの思い描く未来を実現させることにある。「社会変革」をその目的としている。「加多厨」という名前は、「多くの人に参加する厨房」という意味を込めてつけられた。自分の周りの人たちと、多くの人たちと協力しながら、将来の自分のために、必要な活動を起こし、自ら支え手になろうとしている。「住み続けたいまちづくり」のための活動と位置付けている。この考え方は、住民参加型サービスの根幹をなすポリシーである。「まちづくり」「社会変革」「住民参加」「非営利」という、「住民参加型サービス」の目的を明確に掲げた団体ということがいえるだろう。

もう一つの特徴は、東京都が1988年から助成を開始した東京都地域福祉振興基金を活用して事業を行っていると共に、加多厨が助成を受けた1996年は、振興基金の廃止が決定された年である。手厚い助成を活用しながらも、どのようにして自立度を高めていったのか、その様子を知ることができる。2010年には従来の2拠点による活動を終わらせ、1カ所に活動を統合させ、新厨房で活動を再開させている。

絶えず活動を点検し、努力を重ね、すみたいと思える地域づくりのために、活動を継続・発展する術をさぐってきた。たゆまぬ“挑戦”を続けている団体である。利用者は会員制をとり賛助会員を募りながら、住民自らが出資して、自分たちの力ですべて運営を行っている。住民番福祉公社といってもよいであろう。

本報告は、2010年9月と2007年8月の2回にわたる訪問インタビューと、15年間にわたる総会議案書、2007年10月26日に実施された東京食事サービス連絡会主催「第23回食事サービスを考えるつどい」における田島京子氏の報告をもとに作成している。

1 「加多厨」の特徴

(1) 開設当初に東京都地域福祉振興基金の中止が決定、自立した運営をめざす

開設2年目の1996年に、東京都地域福祉振興基金に応募し、900万円の助成を得る。助成金によって、配達用の車両を5台リース契約し、厨房の設備や什器を整えることができる。しかし、この年に、地域福祉振興基金の中止が決定し、活動開始当初から将来は助成金に頼らず自立した運営をめざすという厳しい道が敷かれていた。

助成額は、1997年は675.5万、1998年は691.6万となるが、その一割は八王子市が担っている。1999年度から東京都の助成金の総額が5%ずつ削減されていく。東京都からの助成が最後の年になった2002年には総額589.9万で八王子市が16.8%の99.1万円を負担している。2003年度以降は八王子市が助成を引き継ぐことになる。2003年度は490.8万円、2004年度は375万、2005年度は330万、2006年度以降は毎年250万となっている。これは、1食50

円の補助に換算でき、配達経費100円の半分を八王子市が援助していることになる。

図-1のグラフに示されているように、毎年売上をのぼし、2008年度では4千万円を超えている。250万円の助成金は、売上の6.14%の割合となり、助成金に頼らず自立した運営を実現していることが示される。

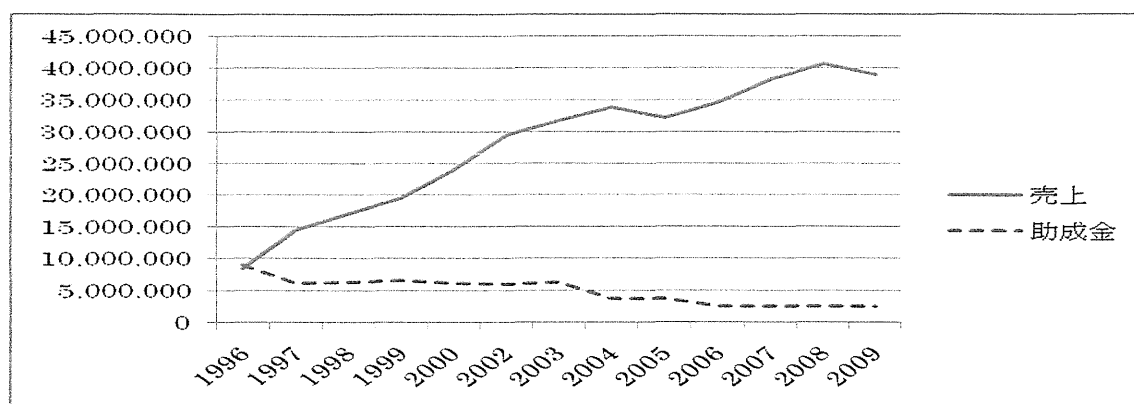


図-1. 売上と助成金の関係

表-1. 助成金の変遷

(単位：万円 売上高と03年明治生命の助成については、百の位を四捨五入して記載)

	96	97	98	99	00	02	03	04	05	06	07	08	09
都	900	608	622. 5	622. 5	543. 9	490. 8	0	0	0	0	0	0	0
市	0	67.5	69.1	37.9	69.1	99.1	490. 8	375	330	250	250	250	250
他	0	0	0	0	0	0	136 明治生命	0	32 日本財団	0	0	0	0
売上	833.7	1449.9	1711.0	1953.9	2391.7	2951.1	3166.9	3388.8	3226.3	3458.4	3830.1	4072. 0	3901.6

(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。)

(2) 組織運営の方法

1) ワーカーズコレクティブという働き方と会員制のしくみ

ワーカーズ・コレクティブ ネットワーク ジャパンによると、「ワーカーズ・コレクティブとは今までにない

働き方で、雇われるのではなく一人一人が出資し、経営し、営利を目的とせず、労働も担い、暮らしやすいまちにするため、市民による事業を行う『働く人たちの協同組合』(<http://www.wnj.gr.jp/>)と説明されている。加多厨は、このワーカーズコレクティブという組織形態によって、1995年に11名の出資者、経営者によって活動を開始している。

さらに、この会の運営の特徴は、利用者には会員登録をする会員制をとっていることと、賛助会員を募り、会の運営を一緒に進めていく応援団を組織したことである。会員制のし

くみは、次のようである。

①利用会員

入会時に登録料二千円と年会費千円を支払い、毎年継続更新するたびに、年会費千円を払うこととなる。加多厨のお弁当の利用が出来る。毎月半ばに翌月の献立表が届き、取りたい日、必要な個数を記入して、手渡しかファックスで提出するようになっている。月に1食からでも届ける。登録時には、緊急連絡先を記入してもらう方法をとっている。

②正会員

入会金2万円。年会費2千円。NPO法人加多厨の運営に関して議決権をもつことができる。

③賛助会員

年会費一口500円以上。加多厨の事業や活動をできることで賛助する。

2) 大切に育てている賛助会員を中心とした地域の人々との絆

1995年の開設時から賛助会員に、102名もの人が登録し、調理に配達に事務ボランティアとして参加し会を支えている。2000年の5周年記念時の180名がこれまでの最大規模であり、2009年には127名となっている。毎年100名以上が登録している。賛助会員は、「多くの人とかかわって活動を進める」という会の基本方針を実現させる方法である。会も賛助会員とのつながりとコミュニケーションを大切にしてきた。賛助会員と意見交換をする機会として、開始した翌年の1996年から各地区ごとに賛助会員を中心として地域の人々と食事会が行われている。南陽台地区のように定例化している地域もある。食数増に追われた2000年度以外は、開設以来毎年続けられている。

賛助会員は、ボランティアとして参加するだけでなく、活動で使用する特別食や保冷剤を入れる布袋を作成し、活動を支えると共に、小物類、袋物、エプロン、作務衣、Tシャツプリント、コサージュなどを作成し、バザーや展示会で販売し、その収益を会に寄付している。2004年度からは「手づくりの会」として、毎月1回定例作業日を設けて行われてきた。さらに、同年度には「映画の会」がたちあがり、年1回大きなスクリーンで映画をみるという、賛助会員だけでなく地域の人々と共に楽しむ機会を提供してきた。「24の瞳」「愛染かつら」「夫婦善哉」「ひばりの『七変化 狸御殿』」「あかね空」など懐かしい映画が上映されてきた。しかし、財政上の問題から2008年の5回目の上映を最後として、現在は行われていない。

このように、賛助会員には、日々の活動にボランティアとしてかかわってもらいながら、新年会はもとより、会食会、手作りの会、映画の会と、共に楽しむ活動を通して、交流を深めてきた。賛助会員を募り共に活動を進めていくことで、多くの人とまちづくりの夢を共有し、運動を進めていく。加多厨にとって、賛助会員は、会の運営や活動内容について、意見も聞ける貴重な存在であるだけでなく、多くの人と活動を進めるという加多厨の基本ポリシーにかかわる大切な存在である。

3) 基本ポリシー

『ワーカーズコレクティブ加多厨』は何を目指すのか、初代代表の渡辺純子氏は、①自ら活動することで、「住み続けたいまち」にしたい。②お弁当を届けることで住み続けられるまちづくりを実現する、③多くの人と夢を共有しかかわっていくことを目標にしている。設立議案書の中では、基本ポリシーとして次の点を指摘している（設立議案書、第2回、第4回総会議案書）。

- 住民自らが市民事業を立ち上げ実践する中で、高齢化社会を豊かなものにしていく。
- 自分たちの活動は、自分自身の父母にあたる人を支えている活動であり、自分の未来を支える活動である。自ら安心して暮らせる社会システムをつくるための活動である。
- この活動をやりとげさらに発展させていくためには「覚悟」と「洞察力」が大切

また、2代目の代表 阿部和子氏は、第6回総会議案書（2000年5月）の中で「ワーカーズコレクティブ加多厨」の目指す方向を「自分の好きなときに働けるということだけの『ワーカーズコレクティブ』ではなく、ボランティアの延長の『配食サービス』ではない、“プロ”として、社会的に行政や地域に認められる『ワーカーズコレクティブ加多厨』を目指していきたい」とプロの仕事をし社会的に認められる事業体でありたい、との意向を述べている。

「ワーカーズコレクティブ食事サービス加多厨」設立総会議案書（1995年9月）代表：渡辺純子

人間関係が希薄になり、核家族化のすすむ地域で、そこに住む私たち自身が何等かの方法で高齢化社会をより豊かなものにする工夫をしなければなりません。現在八王子市でも食事サービスが始められていますが、条件付きのサービスであり、本当に必要な場合の需要に答えられていないことは言うまでもありません。行政に頼るだけではなく誰でもが参加できる地域の福祉システムづくりを、食を通じて市民事業の形で実践していきたいと思えます。気軽にご参加いただき、また暖かいご支援をお願いいたします。

「ワーカーズコレクティブ食事サービス加多厨」第2回総会議案書（1996年5月）代表：渡辺純子

加多厨が生まれて半年が経過しました。この間この仕事をどうして私たち15名はたくさんのかたがたに助けをいただいたことでしょうか。私たちが心をこめてお弁当を手渡そうとしたのは、母であり、父でありまた将来の自分自身でもあるわけですから、より安心して暮らせる社会のシステムを作るため、初心を忘れず2年目の歩みを始めたいとおもいます。

「ワーカーズコレクティブ食事サービス加多厨」第4回総会議案書（1998年5月）代表：渡辺純子

（中略）そんな中で、加多厨は石の上にも三年、しっかりと地域に根を張り、当てになる存在として成長し続けてきました。スタッフの粘り強さ、賛助会員の支えの寛大さ、そしてなによりも加多厨を必要と思われる利用会員の存在が加多厨を育ててきました。三年の

実績を基盤に事業を点検し充実させて行く発展期の始まりの年と捉え、いつそうの覚悟と洞察力を持って臨みたいと思います。それぞれが楽しく、豊かに表現しあえる事業を進めていきましょう。

「ワーカーズコレクティブ食事サービス加多厨」第6回総会議案書（2000年5月）代表：阿部和子

営利を目的としない市民事業の一つである『ワーカーズコレクティブ』も誕生して15年が経ち、少しずつ変化し始め、“事業体”としての観点で見直す必要が感じられます。自分の好きなときに働けるということだけの「ワーカーズコレクティブ」ではなく、ボランティアの延長の『配食サービス』ではない、“プロ”として、社会的に行政や地域に認められる『ワーカーズコレクティブ加多厨』を目指していきたいと思います。

2 「加多厨」の特徴

(1) あゆみ

- ・ 1995年 11名の仲間と創業・ワーカーズコレクティブ
- ・ 1996年 東京都地域福祉財団の助成
- ・ 2001年 第二厨房稼動
- ・ 2002年 NPO法人取得
- ・ 2003年 弁当代と登録料を値上げ
- ・ 2004年 個別対応実施、レシピの整備（東京都地域福祉振興基金廃止）
- ・ 2005年 祝日昼食宅配開始、経営努力
- ・ 2010年 2つの厨房を統合整理し、新たに1カ所新設

- ・ 1. 害を与えない一食中毒の予防：社会的責任と信用の確保
- ・ 2. 未来につなぐ味の工夫
- ・ 3. 無駄をはぶく一マネージメントの必要性
- ・ 4. 多様な参加を可能にする工夫
- ・ 5. 専門職、地域、関係団体とネットワーク

1) 自前の拠点を整備し、助成金取得の受け皿を整備した初年度

開設する前に「花結び」というワーカーズで5年間お弁当販売に携わっていたメンバーがいたので、大量調理の基本となるノウハウは備えていた。「花結び」では、生活クラブの食材を使って、家庭で作るような食事を売っていた。単身赴任の人やお腹の大きいお母さんが買いに来て、話し込んでいく。友達が病気になり、ここのお弁当を毎日、千円分届けてほしいと頼まれた。お弁当を売るだけでなく、届けてほしい人がいることを感じていたので、本格的に高齢者向けの配食サービスを始めたと思うようになった。行政通いをする中で、東京都地域福祉振興基金のことを知る。助成をうけるには、毎日型食事サービスの実績をつくらなければならない。そこで11名の仲間が10万円ずつ出資し、銀行から600万円を

借り受け、1995年に専用厨房の整備を行い、翌年に東京都の助成を得ることができた。

開設当初8食の提供食数が、15年後は1日180食を提供するまでになる。徐々に力量をあげてきたとはいえ、様々な工夫を積み重ねて拡大してきたことが予想される。事業の目的に、「人間関係が希薄になり、核家族化のすすむ地域で、そこに住む私たち自身が何等かの方法で高齢化社会をより豊かなものにする工夫をしなければなりません。(中略)行政に頼るだけではなく誰でもが参加できる地域の福祉システムづくりを、食を通じて市民事業の形で実践していきたいと思います」と地域に呼びかけ、102名の賛助会員と共に市民事業を立ち上げた。営利を目的とした事業ではなく、住民自らの手による住みやすいまちづくりを掲げている。この賛助会員はその後もボランティアとして、配達袋を塗ったり、調理や配達、事務に参加したりと、陰になり日向になり、活動を支えていく。

開設時に課題になっていたのは、初回訪問におけるコーディネートのあり方である。これは、これまでの調理を中心とした事業にはない、福祉事業としてのノウハウが求められるところである。「コーディネート(利用者のニーズを客観的に把握するアセスメントの意味と思われる)を行うことで、利用者との信頼関係を築き、よりよいサービスをするために役立った。行政の福祉サービス、民間の福祉サービスと連携できたケースもあった。コーディネート項目について不徹底であり、何をどうコーディネートしていくのかを討議し、研修していく必要がある」とその効果と課題が1996年度の総会議案書に書かれている。コーディネートについては、2005年に内部研修を行っている。現在、初回訪問のアセスメントと毎年の内容確認は事務局の役割となっている。

さらに、初年度は、外部から講師を招いて、研修を集中的に行っている。具体的には次のような内容である。

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ①市の福祉サービスを上手に利用するために | 講師：在宅介護支援センター職員 |
| ②高齢者の食生活 | 講師：保健所管理栄養士 |
| ③1品持ち寄り試食会 | |
| ④高齢の人との暮らし方接し方 | 講師：病院の看護婦 |

2) 活動の基盤を整え、地域に浸透していった最初の6年間

活動を開始して2年目以降の5年間は、900万円から650万円前後の助成金が得られていた時期である。賛助会員の助けをかりながら、配達、調理、事務管理、衛生等に関するしくみを整えていく。八王子市や病院、在宅介護支援センター、関係者からの紹介によって、利用者は順調に増加していく。当時は、コンビニも宅配のお弁当屋も少なかったのでどんどん注文が増えた時期である。1996年度には1日平均46食が、83食、98食、112食と年ごとに増え、5周年記念を迎える2000年には136食までに達する。紹介を受けてもエリアによっては配達できないことがあり、断る事態もでてくる。1つの厨房での調理能力を超えるようになり、2001年度から第二厨房を開設している。一つの厨房では、膨らんだ注文に応えられず、新しいお客さんを断るかとなった時に「必要とされていることに応えたい」とい

う思いから第二厨房開設の決断をする。

2000年に行われた5周年記念は市長も含め60名もの来賓を迎えての盛大な催しとなった。この催しは、地域に加多厨の存在を広く知らせる宣伝効果を果たしている。自治体や福祉関係部門からの紹介が多数寄せられ、100世帯以上が新規に加入し、賛助会員も180名にのぼり、開設以来、最高の人数を記録している。

しかし、会は5周年に浮かれてはいない。2000年度の総会議案書における阿部和子代表の巻頭文には「好きな時に働ける活動ではないし、ボランティアの延長でもない。社会的に認められるプロをめざしていく」と書かれている。近い紹介、東京都の助成が打ち切られる中で、事業を継続するためにはプロの道を歩むしかないという、厳しさと決意が込められた言葉である。

3) 自立型への体質改善—NPO法人取得と東京都助成終了

NPO法人の申請を行った2001年から東京都の助成が終了した2003年度は、補助金に頼らない自立した組織へと事業形態を変化させていった。

2002年にNPO法人を取得する。ナレッジバンクから事務ボランティアの派遣を受け、NPO法人の会計処理、税務申告について指導を受ける。2002年度で、東京都からの補助金が終了する。この年から2003年度以降の助成金の継続について市と協議を行っていく。市の配食サービスの委託を提案するが、新規の希望者がいないということで、実現していない。その一方、独自の利用者拡大に力を注ぐ。高齢化が著しい5団地と1地域に集中的にチラシをまき、新規利用者の獲得にのりだす。このような努力が実を結び、食数は170食と大きく伸びている。配達も拠点まで届けてそこから個別配送を行う「ポイント配送」を開始する。1食100円で契約し自分の車を使って限定した地域の配達を行ってもらう方法である。配達にもアルバイトを導入し、これまでの6コースを7コースに増やしている。賛助会員と地域の絆づくりを担ってきた会食会も再開される。2002年度以降の助成金をどこが出すかが、なかなか決まらず、事業を続けていけるのかスタッフが弱気になっていた時に、背中を押してくれたのは利用者だった。「やめないで」(第3回 総会議案書より)の切実な声が配達時に届けられる。利用者アンケートからも、「値上げをしても継続してほしい」との希望が多く寄せられている。

2003年度は、東京都からの助成金が終了する。補助金に頼らない組織運営を行うために、利用料金の値上げと弁当箱の変更という、大きな改革を行う。弁当代を、これまで一個600円が700円に、登録料を千円から2千円に値上げする。弁当箱は、電子レンジで温めることのできるレベルの高いものに買い替える。弁当箱の変更については、明治生命からの助成金を活用している。順調に収益をあげ、2004年度には第二厨房においてもお弁当箱の買い替えを行っている。また、調理リーダーを専任にし、仕入れ担当者を置き、業務の担当制を徹底する。このようなしくみづくりと担い手が一丸となって努力し、味付け、盛り付けに工夫を行い、利用者からは、以前よりおいしくなったと高い評判をうるまでになる。「お

かずのみ弁当」の登場、高齢者の集いやふれあい喫茶の注文を受けるなど、新商品の開発や多様な受注ができるよう、努力している。事務は、料金変更によるチケットの切り替え等の煩雑な作業をこなした上に、配達管理や仕入れ代金のチェックをパソコンで行い、事務作業の効率化を図る。デジカメ講習会にも参加し、この年にホームページを立ち上げている。安全運転マニュアルも作成されている。会計講座にも参加し、無駄のない経営へ向けた努力が行われていく。

また、新規の助成金の提供先となったのは八王子市であり、2003年度は490.8万円の助成を行っている。この年から、市の地域協議会や在宅サービス団体交流会、市民活動協議会にメンバーを送るようになる。

4) 自立した活動の中で無駄をなくし、安定した経営をめざすー2004年度以降から現在

2004年度からは、プロの事業体として、「無駄を省き収益をあげる事業」へと体質改善が行われていく。

新サービスの提供としては、2004年度には嗜好に対応した「個別対応」の実施、2005年度には「祝日の昼食宅配開始」「総菜やご飯ものの別売り」、2007年度から「おせち」の販売を開始する。2008年度は利用会員からの要望によってお粥食を開始している。

食事の質の向上については、2004年度は100食調理用のレシピの整備に着手し、2006年度には完成させ、調理の効率を向上させる。献立はパソコンに入力され取り出せるようにする。さらなる工夫は、2006年度から導入された「お弁当点検点数化」である。お昼は、厨房関係者が一堂に介し、その日自分たちが作り上げたお弁当と一緒に食べる。ここでのお弁当は、単に空腹を満たすためだけのものではない。仲間同士で、その日のお弁当が厳しく評価しあう時間でもある。2拠点で作られたお弁当を交換し、味付け、彩、分量などレシピに赤で反省点を書き込む。「1食全部食べないと味のバランス、全体として味が濃くないかなどがチェックできない」という。「お弁当点検点数化」によって点検されたレシピが来年の献立として使われる。さらに、2006年度から毎年、スタッフのための料理講習会が実施され、新メニューの検討が行われている。

利用者拡大の営業努力も積極的に行われている。メンバー全員が地域包括支援センターへ利用者拡大のお願いをして回り、一店舗ごとに、一月500枚のチラシを地域を決めて配布している。配食サービス以外にも高齢者個人や団体による集いのお弁当の注文を増やしている。デイサービスの昼食や営業所の会議用のお弁当といった大口の注文も増やす。惣菜の別売りは種類を増やし安定した注文を受けるまでになった。配達時に別売り注文については、配達者から一度にいくつものことはできないとの反発もあったが、「できることはなんでもやろう」との方針で臨んでいる。パーティ料理や仕出し弁当の注文をうけても柔軟に対応できる体制が整えられていく。

2006年度には、食洗機をリースで導入している。洗い残しがあるものの、人の手では1時間30分かかかる洗いのものを1分半で洗いあげることができる。1台2万円のリース料がかか

るので、第二厨房のみに設置し、第一厨房の什器は往復30分かけて運びこんでいる。いかに効率をあげるか、様々な工夫が行われている。

また、2008年度は、食の安全性の問題や原油の値上がりで食材が高騰するなど、食材の調達が困難な年であった。素材の確かな、できるだけ国産の食材を使うという基本方針のもと、農家からの直接仕入れやメニューの工夫で値上げをせずに、質を落とすことなく安心安全で内容の良いお弁当を作り続けている。

(2) 活動の特徴

1) 活動の概要

① 活動概要

集金方法	月末締め翌月払い チケット (10枚) 息子さんなどからの振込 現金払い
賛助者の募集	口コミ 加多厨だより 関連団体への呼びかけ
行政とのかかわり	八王子市から年間 250 万円の補助がある。 これは、配達経費の半分、1食 50 円分の支援にあたる。
他組織との連携	生活クラブ生協、ワーカーズ、八王子市内の市民団体、東京都の食事サービス団体とのネットワークが密
調理と配達の情報・利用者像の共有	調理者が配達も担当しているので日々の会話の中で情報を共有している。そのほか、月1回の定例会議で利用者情報、弁当内容の注意事項等を発表
多世代の参加	30歳～70歳
新人への対応	ボランティア3回 (2時間くらい) 見習い期間 3カ月 配達のコース覚えは同乗して指導 調理は簡単な作業や後片付けをその都度指導
チームワーク	
利用者調査	入会時に調査票を提出してもらってパソコンに入力。その後は更新時に調査
保険の加入	ボランティア保険 労災 車の保険

② 役割分担・会議

<p>内部会議 総会、四役会議、定例会議、献立会議、リーダー会議、広報会議、緊急会議、仕入れ会議、おせち会議、サポート隊会議</p> <p>外部会議 フードバスケット会議 仕入れ会議 地域協議会 共同購買会議 パッチワーク会議 東京食事サービス連絡会</p>

<役割分担>

スタッフ、アルバイト、ボランティア、賛助会員と多様なかかわり方ができるようにしている。

- ①スタッフは週5回ぐらい勤務し、日給制である。勤務年数によって、時給830円、860円、890円に分かれる。1日7時間の勤務で、これ以下であっても以上であっても7時間分が支払われる。
- ②調理のリーダーに対しては、月額3,000円のリーダー手当をだしている。
- ③アルバイトは週3回の勤務が限度で、年収が扶養家族の税金控除の130万円までに収まるようにしている。雇用をする際の東京都の最低賃金が800円なので、アルバイトも時給800円になっている。
- ④ボランティアは、1回の交通費400円とお弁当1食分がわたされる。
- ⑤賛助会員は、会の趣旨に賛同した人で、年会費は一口500円であり何口払ってもかまわない。会を支える活動に無料で参加する。アルバイトは、賛助会員になっている。
- ⑥正会員は、登録時2万円で毎年2千円の会費を支払う。スタッフは全員、正会員である。資金面で会を応援するために入られる方もいる。
- ⑦有償のスタッフの定年は、65歳である。それ以降は、ボランティアとして参加する。

<会議の開催状況>

- ・理事会は、通常毎月1回開催している。理事長、副理事長2名（一人は厨房の責任者）、事務局長の4役会議で提案を行った1週間後にもつ。
- ・献立会議は、月に1回、2カ月先の献立について話し合う。
- ・リーダー会議は、月に1回行われる。こちらが、実質的に重要な話し合いとなる。

主な議題はアルバイトの育成である。アルバイトは午後4時に帰すので、それまでに仕事が終わらなければスタッフが穴埋めをしなければならない。アルバイトの働き方を、改善しなければ、作業がうまく回らない。指示なしで動けるにはどのようにしたらよいか、かかわってもらった作業内容とその量について話し合う。スタッフのようになってもらうにはどうしたらよいか、アルバイトをどのように育てるかについて話し合われる。

③ 活動を支える事務局機能の進化

事務局機能の充実は、活動を支える基盤である。コンピューターによる業務管理を進めてきた。1998年度に配達業務、1999年度に配達管理、会員名簿、会計処理、2002年度には月払い請求業務、2003年度には仕入れ代金のチェックと支払い業務を2006年度は献立をパソコンで扱えるようにしている。2007年度には配達ソフトの改善、2008年度は地図ソフトを導入して配達の効率化を図っている。2000年度には事務担当者を2名に増やしている。2003年度にはホームページをたちあげ、2005年度には更新を行っている。また、利用者の初回訪問とアセスメントおよび、毎年の内容の確認と更新については、事務局の仕事であ

る。マニュアル化も次々と進められてきた。2004年度には事務作業について、2006年度は衛生管理について、2006年度は献立について作成されている。毎年200万円前後が事務人件費にあてられている。

④ 担い手の確保と育成

この事業体での課題は、アルバイトの育成と調理リーダーの育成である。下記のようなマニュアルを作成し、できた項目をチェックするように作成されている。

見習い70時間のチェック項目

内 容		チェック
・ゴミだし（月、木）可燃、不燃		
・スプレー消毒		
・熱湯消毒		
・ご飯炊き	・米を計る、洗う	
	・水加減	
	・点火	
・オーブンを使う	・点火	
	・そうじ、セット	
・調理		
・だし汁の取り方		
・荷受け（鶏、調味料、米など点検・収納）		
・野菜の整理		
・冷凍品の品だし		
・乾物類の出し方		
・冷蔵庫の掃除		
・冷凍庫の在庫整理		
・そうじ	・トイレ	
	・ガス台	
	・換気扇	
	・終わりのモップかけ	
	・グリストラップ	
・ふきん洗い		

2) 調理について

① 調理の体制について

メンバーが20数名しかいないので、一人の参加時間は大きい。

8:30 から作業を開始して、10時30分に仕上げ、11時から配達にでかける。図一〇に示されるように、8時30分から4名がかかわる。9時から2名が加わり6名で調理を行う。

提供職数180食の場合は、一人が30食を受け持つ割合になる。180食が基本であるが、200食まで対応。200食超えると1人追加する。10時30分から調理の跡形付けをする人が

一人入る。配達に帰って来た人が昼食をとれるように準備する。残る人は2名である。配達のためのアルバイトが、10時30分から入る。事務は朝8時30分から16時まで通して勤務する。16時までに前日の下ごしらえをして、翌朝すぐ調理にかかれるように準備する。

人件費は、全体経費の32%を目安としている。人件費が一番大きいので、機械を導入して、省力化をはかる。

長く続けてもらうために、無駄をなくして人件費をあげるようにしている。

厨房の中で責任を持つ人が必要なので、毎日、リーダーを一人たてている。2007年から社会適応訓練協力事業所に認定され、現在、統合失調症の人を受け入れているが、その人が自立できるまでになった。

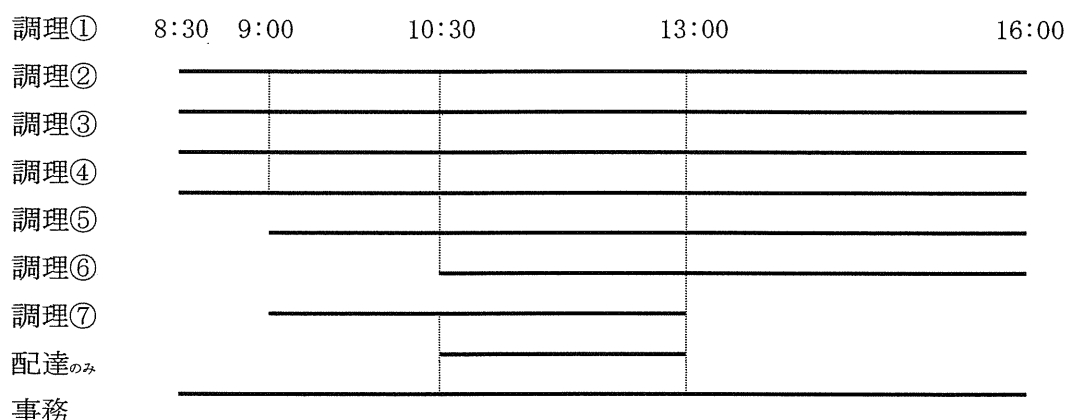


図-2 1日の入る人の動き

② 調理リーダー制

調理リーダー制は、1995年の初年度から取り組まれている。1996年には「スタッフの連絡がうまくいかない」、1998年には「リーダーの仕事内容が課題」、1999年には「役割が曖昧」と課題が示されていた。やっと役割が定着するのは2000年になってからである。調理リーダーの役割をはっきりさせることで働きやすい環境をつくっている。調理リーダーの役割は、中心になって献立をたてることと、前日のリーダーが翌日のリーダーへ連絡をとることで次の日の手順がわかり、手際をよくしている。2003年には、調理リーダーの専従化が図られる。2006年には、「リーダーが食数の多い時の手配を行い活動がスムーズになった」とされ、対応がうまくいっていることが示される。2007年度から調理リーダーの育成に力が注がれるようになってきている。2009年度は、調理リーダーが2名増員されている。2010年現在は、リーダー手当を、月3,000円だしている。

調理リーダーの役割

- 献立係が献立をたてるが、それをチェックする
- 前日のサブリーダーが翌日のリーダーをすることで、その日の内容がよくわかっている。
- 食数が多い時には、スタッフやボランティアの協力を頼むなど人の手配を行い、活動がスムーズに行えるように準備する。でも人数を多く入れすぎると予算オーバーになるので、その点にも気をつける。
- 調理リーダーは、順番に担当するのではなく、訓練を受け、その役割に適した人が担う。
- アルバイト・スタッフへの仕事の指示
- 切り方等の指導
- 煮物、おひたし、酢の物等の味の決定
- 盛り付けの見本を示す
- 明日の準備チェック（食材等、別おかず、おかずのみのメニューを考える）
- ホワイトボードに明後日のメニューを書きながらレシピを出したり、食材が注文済みか、数が不足していないかチェックする。
- 厨房チェックリストの点検を行う

③ 献立

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、果物は不足がちなため、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

- 献立について 縦横で魚と肉が交互になるようにしている。まるでパズルのよう。
- 利用者アンケートの実施
- 個別対応等（見学時は49食/175食：約3割弱）
 - ① おかゆ、② きざみ、③ おかずのみ、④ 別おかず（食べられない人への対応）、⑤ 魚の骨抜き、⑥ 使捨て容器

④ 継続した対応が求められるレシピの整備と味の一定化

献立のレシピ化とレシピの整備、味の一定化は、開設以来ずっと試行錯誤が続けられてきた。1996年度には「レシピのカード化」がはかられ、1997年度には、「献立のレシピ化」

が課題となっている。味がある程度一定となり、定番メニューが増えていく。2000年度にレシピの充実が図られる。さらに、2004年度から本格的に100食を単位としたレシピの整備に着手し、「わかりやすいレシピ」として完成するのは2006年度のことである。上段が献立と1食毎の食材の量が書かれており、下段に100食単位の食材の分量が記されている。季節感のある献立づくりを心がけ、2004年度から新メニューの導入も検討している。メニュー開発は、その後も毎年続けられている。

調理方法と味の一定化は、レシピの充実後も課題であり続けている。2000年度においても課題とされており、2003年度の東京都の助成が最終となった年には、調理リーダーが専従化し、味付け、盛り付けが工夫され、美味しくなったとの評判がとれるようになる。その後も「スタッフの調理能力向上のための講習会」が2006年度から毎年行われている。

10年かかって築いたノウハウの結晶が100食対応のレシピである。「100食になると調味料を減らしてちょうどよくなる」ということを発見している。「誰がつくっても同じにできる」レシピを完成させたことは素晴らしいことであり、会の宝である。

実際に試食させていただいた。なめた鰯の煮付け、春雨入りの野菜炒め、大根の甘酢漬、プルーンと梅干入りのご飯。食べる人の笑顔が浮かぶ、栄養のバランスのとれたお弁当である。確かな食材が使用されていること、味付けが上手であることが、味覚をとおして伝わった。

⑤ 献立を更新させる「お弁当点検点数化」の試み

新たに取り入れた工夫は、2006年度から導入された「お弁当点検点数化」である。お昼は、厨房関係者が一堂に介し、その日自分たちが作り上げたお弁当と一緒に食べる。ここでのお弁当は、単に空腹を満たすためだけのものではない。仲間同士で、その日のお弁当が厳しく評価される時間でもある。2拠点で作られたお弁当を交換して食べ、味付け、彩、分量などレシピに赤で反省点を書き込む。「1食全部食べないと味のバランス、全体として味が濃くないかななどがチェックできない」という。「お弁当点検点数化」によって点検されたレシピが来年の献立として使われる。

⑥ 食材へのこだわり

食材については、こだわりをもっている。ご利用のしおりの「お弁当について」には、「できる限り素性のはっきりした食材、調味料、地場野菜などを使用し、化学調味料などは不使用、だしも自家製の物を使用しています。安全なお弁当をお届けすることに留意しておりますので、保存にお気をつけて召し上がってください。」と書かれている。安全で安心な食事を提供することが会の基本方針である。できるだけ国産のものを使うよう努力している。豚肉やベーコンは、山形の平田牧場で飼育された「平田三元豚」を使っている。品種の明らかな三種類の豚を交配して、最高といわれるもち豚を作りだした絶品の豚肉である（加多厨だより No. 61 より引用）。生活クラブ生協から仕入れているが、デパートでは

倍の値段で売られているようだ。鶏肉は産地が指定された一羽買いを使っている。一羽買いにしないと費用を抑えることができない。すね肉などの固い部位はメンバーに買ってもらおう。油も天然の菜種油を使っている。この油だと、天ぷらを食べても胸やけがしないと好評である。家庭で揚げ物をしない家庭が多いので、天ぷらは人気のメニューである。また、2008年度の食材が高騰した時に、町田の農家と直接交渉し、地場野菜を使うルートを開発している。食材の発注先は、生活クラブ、コロク商店、フードバスケット、近隣の市場の4種類を使っている。

⑦ 食材における無駄をはぶく

2006年度は、質を落とさない程度に食材を減らすことで、年間100万円を節約している。お米の量を200gだったものを185gにした。デイサービスにだすお弁当は150gにしている。健康管理上、食べ過ぎてはいけないからだ。他の団体も配食サービスのご飯を150gにしている。1食分を2回に分けて食べている人には少ないだろうが、保健所の指導にもあるように、一食で食べきれぬ量を提供するようにしている。

1食の食材費は、2007年度までは米、調味料、食材すべて併せて、概ね250円前後で推移していたが、2008年度以降は食材費の高騰があり、261円（2008年度）と267円（2009年度）と値段が高くなっている。また、1998年度と1999年度は、各々323円と329円と食材費が他の年度と比較して著しく高くなっているが、食材の比率を40%にするよう東京都から指導を受けた結果が反映されている。

2010年から2拠点を統合し、新厨房で調理を行っているが、食材料の低コスト化には効果がでていない。2010年9月の時点で、食材費は、米、調味料、食材すべて併せて、224円になり、売上の32%にあたり、適正といわれている34%よりも低くなっている。

表-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
1日平均食数	48	83	98	112	136	170	167	165	152	161	175	184	177
食材料費(円/食)	270	275	323	329	268	250	247	252	252	243	253	261	267

(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)

⑧ よい品を安く仕入れるために卸売会社を立ち上げる

よい品を少しでも安く仕入れる工夫を行ってきた。生活クラブ生協の食材を大量注文ができる「フードバスケット」という会社を加多厨も参加して、2010年6月に立ち上げた。これまで生協に依存していたが、独立した会社として配送をするよう生協から促された結果である。

⑨個別対応（特別食）の提供

個別対応は、魚のダメな人に肉で、歯が悪い人には、刻み食、おかゆ、揚げ物が食べられない人には別メニュー、肉が食べられない人には魚をだす。

ご飯の量は、普通で 185 g だが、100 g、150 g、250 g、300 g の人がいる。

見学した際は（2010.9.24.）は全体 167 食の中で、使い捨て容器 3、おかゆ 6、きざみ 12、おかずのみ 11、別おかず 4 となっており、36 食で、全体 167 食の約 2 割である。また、その中にはデイサービスに届ける分が 24 食分も含まれている。23 食分がごはんが 150 g の小、1 食が普通の 185 g、きざみが 6 食である。

塩分については、主菜についてははだしているが、献立全体では出していない。一つひとつに、比較的しっかりと味をつけていて、美味しく食べれることを優先している。塩分制限のある人は、自分で量を調節するなどして対応してもらうよう伝えている。

⑩ 調理施設

●調理施設の内容

専用拠点かどうか	専用
外と区画がされているか	有
扉のある戸棚か	有
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	有
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

⑪ 衛生管理

41 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	◎
42 包丁は、使用区分に従って使用されている	◎
43 保管容器は、使用区分に従って使用されている	◎
44 食品の取り扱い量は、作業場の規模及び調理能力以内	◎
45 作業は必ず調理場内で行っている	◎
46 調理食品は、放置せず必ず容器に納め、カバーをかけるか、戸棚・冷蔵庫に入れている	◎
47 冷蔵庫の温度管理を行っている。10℃、4℃、-15℃	◎
48 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	
49 弁当等を製造するときは、十分放冷し詰め合わせる	△
50 配達先、配達時刻、配送量の記録および保存に努める。	◎
51 配送するときは、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	○
52 検食の実施：48 時間以上、休日前は 72 時間以上	◎
53 材料の保存：48 時間以上、休日前は 72 時間以上	×
54 検便の実施	◎
55 従事者の健康管理	◎
56 手洗い設備の完備	◎
57 手洗いの徹底：30 秒×2 回	○
58 布巾やまな板の除菌	◎
59 原材料等の仕入れ時の検品	◎
60 毎日と毎月の清掃	◎
21 異物混入はないか	×
22 マスクの着用	◎
23 衛生管理の工夫とこだわり	◎
24 トイレの衛生管理	◎
22 その他 衛生管理	

⑫ 衛生環境

従業員への衛生に関する情報提供は開設時から力を入れてきた。開設2年目には、保健所の担当者を招き、衛生管理講習会を開いている。2006年には衛生管理マニュアルを完成させている。2009年度には、スタッフ・アルバイト対象に衛生管理講習会を実施している。食品衛生責任者も徐々に増やしており、1997年度に2名、2006年度は7名となっている。

調理器具や弁当箱の消毒や加熱時の中心温度のチェックを徹底している。2009年度には温熱消毒保管庫を導入している。検便については、1999年度から始められ、当初は食中毒が発生しやすい6月から10月の5カ月間を対象としていたが、2002年度は1回増やし6回に、2006年度以降は毎月実施している。

その他には、2000年度に入口にダスキンマットの敷設、2007年度は調理用ユニフォームの支給と害虫駆除を実施し、(社)東京都食品衛生協会害虫消毒済食品衛生を守る店に認定されている。

2006年度は保健所の監査を受けているが、2拠点共に衛生上良好であると、高い評価を得ている。