法人経営を圧迫しない継続可能な給食サービス提供システムの構築

社会福祉法人　北九州市手をつなぐ育成会（福岡県）

住　　所	福岡県北九州市戸畑区沖台 2-4-8
TEL	093-884-1500
URL	https://www.kitaiku.com/
経営理念	この社会福祉法人（以下「法人」という。）は、多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が個人の尊厳を保持しつつ、自立した生活を地域社会において営むことができるよう支援すること、及び、児童福祉事業においては児童の健やかな育成を図ること、併せて、障害のある人もない人も互いに尊重し合う共生社会の実現を目指すことを目的として、次の社会福祉事業を行う。
事業内容及び定員	障害福祉サービス 【北九州市内　27 事業所　グループホーム　37 ヶ所】 ・就労移行支援事業　24 人 ・就労継続支援 A 型事業　54 人 ・就労継続支援 B 型事業　250 人 ・自立訓練事業（通所型）　18 人 ・自立訓練事業（宿泊型）　58 人 ・生活介護事業　269 人 ・施設入所支援　30 人 ・グループホーム　202 人 ・短期入所事業　28 人 ・放課後等デイサービス　60 人 合　計　981 人
収　入 (法人全体) 平成30年度決算	①　社会福祉事業　2,711,781,060 円 ②　公益事業　88,913,525 円 ③　収益事業　5,317,265 円
職員数 （法人全体）	471 名（非常勤含む）

当 面 す る 経 営 課 題	・事業収益の増加（利用者獲得） ・経費削減 ・利用者の健康維持・増進 ・０才から終末期まで対応できる事業展開 ・人材育成と専門性の向上、人材定着率の向上 ・働き方改革への対応 ・支援記録の質の向上と ICT の活用 ・業務の標準化、内部監査体制の構築 ・法人経営機能及び資金の集中化

法人経営を圧迫しない継続可能な給食サービス提供システムの構築

社会福祉法人　北九州市手をつなぐ育成会
本部事務局次長　岩倉　聡
理事長　小松　啓子

１．はじめに

当法人の通所サービス事業所において、美味しい健康を配慮した給食を障害者のために提供することは、利用者の健康維持・増進の面からも大変重要なことです。当法人では13ヶ所の通所サービス事業所において、平成30年3月まで給食業者へ献立・調理を一括して業務委託してきました。しかし、人件費や材料費の高騰を理由に毎年、業務委託料の値上げ要求があり、平成29年度には、水光熱費を含め17,446千円が法人負担となり、法人の経営に大きな影響を与えるようになりました。そこで、法人に通う障害者のため、給食サービスを継続できる事業モデルの考案が急務となりました。事業モデルの基本は、材料費と食事提供体制加算の範囲内で給食サービスを提供することです。まず、法人経営を圧迫しない健康管理を重視した給食サービスシステムを構築するための課題について整理しました。

平成29年度下期より、献立を法人で管理し、調理・配送を業者に委託するという役割分担によりコスト削減ができないか検討に入りました。その中で、北九州市内でいち早く衛生管理システムHACCPを取得した弁当専門会社(以下A社)と新たな給食サービスシステムについて協議を重ね、平成30年4月から、13ヶ所の通所サービス事業所において、新給食サービスシステムを開始することができるようになりました。その結果、平成30年度、法人側は大きな収支改善を図ることができました。さらに、令和元年に平成30年度の取組みをA社と振り返り、A社が担っていたおかずの盛り付けと食器洗浄等を法人が担うという役割分担を見直すことにより、A社の不安感（経営の圧迫）を軽減することができ、最新給食サービスシステムを8月1日から始動することができました。この取り組みでは、法人の経営改善だけでなく、食器洗浄を法人事業所（就労継続支援B型）で利用者中心に行うシステムを構築したことにより、利用者の工賃向上（2万円以上）にもつなぐことができました。

２．給食サービスの経営改善に向けた具体的な取り組み

（１）新給食サービスシステムの導入までの準備

業務委託による各事業所で給食を提供する「従来型給食サービスシステム（図１）」では、給食運営費が利用者から徴収する材料費（240円）と食事提

供体制加算（300 円）の枠を大きく超え、法人経営を圧迫している状況が数年にわたって続いていました。そこで、法人経営を圧迫しない給食提供システムについて検討することになりました。法人内で様々な方法を検討しましたが、経営の健全化を目指す具体策を見出すことは困難でした。そんな中、A 社に出会いました。材料費と食事提供体制加算の範囲内で、美味しい昼食を知的障害者に提供したいという法人の趣旨に共感し、法人と協働でシステム構築に取り組むことになりました。

6 ヶ月間にわたる両者間の協議の結果、A 社側が法人側の管理栄養士が作成したメニューをもとに、給食をつくり、おかずは所定の皿に盛り付け、ご飯と汁物を一緒に、昼食時までに 13 ヶ所の事業所に配送し、喫食後の食器等を回収し、食器洗浄・高温滅菌工程を担当するという大きな流れが決まりました。法人側では管理栄養士を雇用し、A 社に提供する献立、配送に必要な食器類等の準備、事業所側の配送給食の受け入れ体制等を調整し、クックチル方式で給食を提供するシステムを整えました。おかず用の皿は、配送中に料理の味が交じり合わないように、料理毎に盛り付けることができる 4 つの仕切りがあるプレートとしました。さらに、各プレートに専用の蓋をつけ衛生的に配送できるように工夫しました。利用者に温かいご飯と味噌汁等を提供するために、ご飯は保温ボックス、味噌汁等は保温機能鍋を用いて配送することにしました。また、刻み食やアレルギー食にもきめ細やかに対応し、利用者が安心して喫食できるよう、法人と A 社が一丸となって準備を進めました。そして、平成 30 年 4 月 1 日より法人と A 社とのコラボレーションによる新給食サービスシステムを開始しました。（図 2）。

図 1 従来型給食サービスシステム
（～平成 30 年 3 月 31 日）

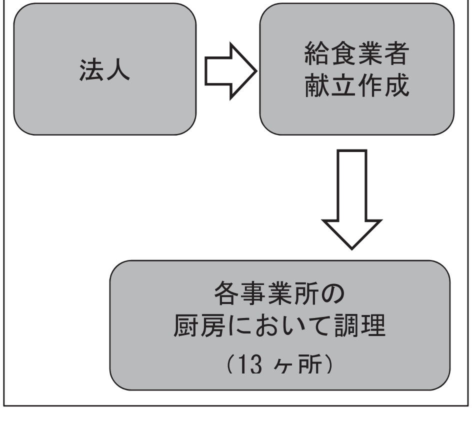
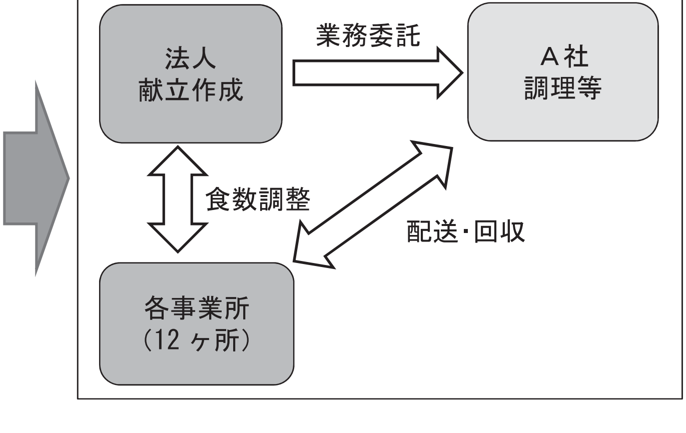


図 2 新給食サービスシステム
（平成 30 年 4 月 1 日～令和元年 3 月 31 日）



（２）新給食サービスシステムの効果と課題

平成 30 年 4 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日までの 1 年間、図 2 に示した新給食サービスシステムを実施した結果、平成 30 年度の収支差額はマイナスにならずに、3,690,000 円にまで改善することできました（平成 29 年度：収支差額▲17,446,000 円）。なお、平成 29 年度と平成 30 年度との給食事業の収支比較を表 1 に示しました。

表 1　給食事業の収支比較

（単位千円）

H29年度	利用者食数	収入（1食540円）	支出（1食582円）	人件費	光熱給水費（想定額）	収支差額
	135,384	73,107	78,793	ー	11,760	▲17,446
H30年度	利用者食数	収入（1食540円）	支出（1食430円）	人件費	光熱給水費（想定額）	収支差額
	104,214	56,276	44,812	4,800	2,974	3,690
合計収支改善額						21,136

（　1食利用者収入540円内訳　）
利用者負担金240円＋食事提供加算300円

経営改善の第一要因は、A 社が一括して食材購入・調理・配送・喫食後の食器等回収・食器等洗浄・高温滅菌のプロセスを担ったことにあります。A 社はお弁当作りの経験は豊富でしたが、給食を手がけることは始めてでした。そこで、給食用の献立は今回の給食システムのために法人で雇用した管理栄養士が作成し、その献立表をもとに A 社が給食づくりを担いましたが、法人の管理栄養士が作成した献立と実際にできあがった給食との間に、乖離がみられる状況が散見されました。A 社側の調理担当者と法人の管理栄養士との連携に課題があることが明らかになりました。さらに、冬場になるとクックチル方式ではおかずが冷たくなり、出来立ての美味しさを提供することが困難となりました。特に、肉類が低温では脂身が白くなり食欲を低下させる原因となってしまいました。プレートが電子レンジ対応でなかったためおかずを温めることもできず、冬場に冷たい状態で利用者に提供せざるを得ませんでした。

平成 30 年度に取り組んだ新給食サービスシステムの問題について、法人と A 社で協議・総括を行った結果、A 社側の２つの課題が浮き彫りとなりました。

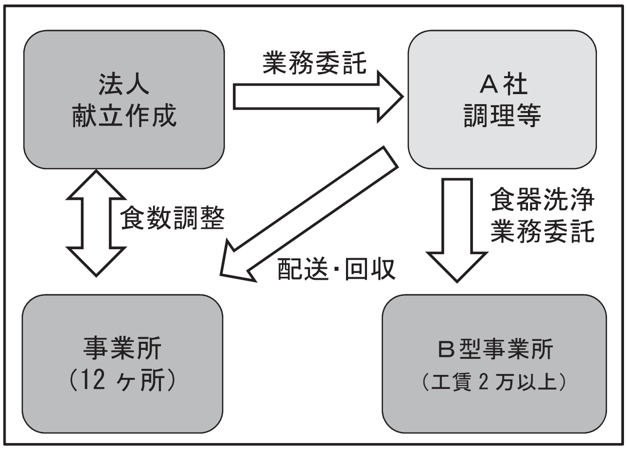
○法人が準備したおかず用の４つの仕切りがあるお皿が、メニュー数の増加につながり、限られた時間内での調理にばらつきが生じたこと
○５つのおかずのメニューをお皿の４箇所に盛り付けるために時間と人を要すること

上記の課題から、人の拘束時間が長くなり人件費が増加し、さらに、食器洗浄作業に要するボイラー代も負担となっていることが明らかとなりました。A 社側の経営圧迫が、法人側が払っている業務委託料の増加に繋がることを回避するため、新給食サービスシステムの継続可能な方向性について法人と A 社で検討しました。新給食サービスシステムの課題を、①A 社での盛り付け時間の短縮化、②A 社での人件費の軽減、③食器洗浄にかかる高熱費の削減、④美味しい健康を配慮したおかずの提供、⑤管理栄養士と A 社の調理担当者との連携強化の 5 点に絞りました。A 社と協議を重ね、図 3 に示した最新給食サービスシステムを構築し、8 月 1 日から開始することができました。

（3）新給食サービスシステムの課題に対応した改善策(図 3)

課題の①②については、A 社で調理したおかずを法人側でお皿に盛り付けることにし、その役割を担うパート調理員を法人側で雇用し、各事業所に配置することにしました。さらに、電子レンジ対応可能な仕切りがない中皿と小鉢をおかず用に準備しました。③については、A 社で行っていた食器洗浄を法人内でリユース事業に取り組んでいる事業所（就労継続支援 B 型）へ、A 社から業務委託することで、A 社のコストダウンを図ると共に、利用者へ 2 万円以上の工賃を支給するシステムを組み立てました。④⑤については、主菜・副菜の量・彩りを確認するため管理栄養士が予め献立通りに調理し、盛り付けたものを写真撮りし、A 社側に転送し、A 社と法人で給食の出来上がりのイメージのズレの調整を図ることにしました。その結果、法人の管理栄養士が作成した献立と実際にできあがった給食との間の乖離を改善することができました。A 社側の調理担当者と法人の管理栄養士との連携にも改善がみられました。

図 3 最新給食サービスシステム（令和元年 8 月 1 日～）



３．考察

平成30年3月まで給食業者へ献立、調理を一括して業務委託してきました。この方法では障害者の健康維持・増進に重要な役割を担ってきた給食の提供が難しくなり、給食提供ができなくなる危機感をもちました。法人のサービスを利用する知的障害者のために、コストを最小限に抑えた給食提供を実現できないか模索していたところ、弁当専門会社が法人の目的に共感し、法人と連携して新たな取り組みにチャレンジしてくれることになりました。法人にとっても新たなチャレンジでした。しかし、新給食サービスシステムは法人側に経営の改善をもたらしましたが、連携会社には経営的不安をもたらす結果となりました。

法人とA会社で、令和元年に入って、平成30年度に協働体制で取り組んだ新給食サービスシステムの課題について速やかに分析・検討し、給食提供システムを見直し、法人側に給食工程の一部を移管する方策を導きだすことができました。最新給食サービスシステムでは、給食を喫食している利用者が食器洗浄工程を担うこととなりました。法人と A 社で取り組んできた新たな給食サービスシステムが利用者の働く場の提供に繋がるとは、予想していませんでした。8 月 1 日から就労継続支援B型事業所において開始した約500人分の食器の洗浄に積極的に取り組んでいる14名の利用者の姿を、法人としてこれまで取り組んできたことの一つの成果として受けとめています。

また、法人単体では給食提供を断念せざるを得ない状況から弁当専門会社(A社)との連携による新たなチャレンジは当法人に勇気をいただいたと思っています。経営改善を実現できたこのシステムを維持することで、利用者を最小限とした給食サービスを継続的に提供することが可能となります。そのことは、障害者の健康寿命の延長につながる質の高い給食を提供することにつながると確信してします。