



# 第 1 章

# 給食の概念

## 達成目標

- 給食の定義・意義・目的および給食提供の対象者・給食施設の種類を理解する。
- 給食運営における管理栄養士の役割やシステムを理解する。
- 健康増進法第 5 章の規定事項（届出、栄養管理義務、管理栄養士配置、栄養管理基準等）および各種給食施設の運営にかかわる法律の種類と名称を習得する。

## 1 給食の概要

### 1.1 給食の定義（栄養・食事管理と経営管理）

#### (1) 給食の定義

給食とは「特定多数の人々に継続的に食事を提供する」ことである。不特定多数人を対象とした一般飲食店や宿泊施設等で提供される食事は給食とはいわない。

#### (2) 給食を提供する対象者

各ライフステージ（乳幼児期、学童期、成人期、妊娠・授乳期、中・壮年期、高齢期）に属する利用者があり、健康人だけでなく、傷病者・要介護者、障がい者なども該当する。

#### (3) 給食施設の種類の種類

給食を提供する施設の種類の種類として、医療施設、高齢者・介護保険施設、児童福祉

表 1.1 給食施設数と管理栄養士・栄養士配置状況

	施設数：A		管理栄養士・栄養士 総数（人）		管理栄養士 総数（人）	
	特定給食	その他の給食	特定給食	その他の給食	特定給食	その他の給食
学校	15,611	1,964	96,030	908	9,175	397
病院	5,481	2,564	16,448	6,643	24,750	4,519
介護老人保健施設	2,813	972	35,458	1,981	5,162	1,276
介護医療院	112	280	8,034	542	243	361
老人福祉施設	5,109	9,040	345	10,709	7,584	5,778
児童福祉施設	14,409	15,865	12,264	14,507	4,607	4,198
社会福祉施設	778	3,450	16,509	3,409	737	1,519
事業所	4,958	2,980	1,432	684	1,664	272
寄宿舎	521	1,129	3,153	322	164	137
矯正施設	108	36	394	5	56	3
自衛隊	201	47	75	34	190	18
一般給食センター	326	15	241	7	315	4
その他	787	5,597	800	3,225	350	1,345
計	51,214	43,939	191,183	42,976	54,997	19,827

表 1.2 管理栄養士・栄養士充足率

	管理栄養士・栄養士の いる施設数：B		管理栄養士・栄養士の 充足率（%）B/A		管理栄養士のいる 施設数：C		管理栄養士の 充足率（%）C/A	
	特定給食	その他の給食	特定給食	その他の給食	特定給食	その他の給食	特定給食	その他の給食
学校	11,108	722	71.2	36.8	7,524	368	48.2	18.7
病院	5,480	2,511	100.0	97.9	5,471	2,466	99.8	96.2
介護老人保健施設	2,804	922	99.7	94.9	2,754	861	97.9	88.6
介護医療院	104	235	92.9	83.9	103	215	92.0	76.8
老人福祉施設	5,022	6,512	98.3	72.0	4,625	4,482	90.5	49.6
児童福祉施設	9,930	9,688	68.9	61.1	3,764	3,489	26.1	22.0
社会福祉施設	712	2,331	91.5	67.6	481	1,284	61.8	37.2
事業所	2,312	463	46.6	15.5	1,380	181	27.8	6.1
寄宿舎	296	259	56.8	22.9	134	121	25.7	10.7
矯正施設	54	3	50.0	8.3	51	3	47.2	8.3
自衛隊	194	34	96.5	72.3	172		85.6	0.0
一般給食センター	255	6	78.2	40.0	169		51.8	0.0
その他	486	2,298	61.8	41.1	234	1,069	29.7	19.1
計	38,757	25,984	75.7	59.1	26,862	14,539	52.5	33.1

出典）厚生労働省 令和4年度衛生行政報告例

施設、障がい者福祉施設、学校（小学校・中学校・高等学校夜間課程・特別支援学校）、事業所などがある（表1.1、表1.2）。これらの施設の中で、健康増進法\*1および健康増進法施行規則で定める定義にあてはまるものを「特定給食施設\*2」という。

給食施設の種類により提供する食事回数が異なり（1～3回/日）、また、対象者（以下喫食者という）の状態により必要栄養量、食事形態、食事内容等が異なる。したがって、食事の提供においては管理栄養士・栄養士の専門性に基づいた種々の管理が重要となる。つまり、喫食者の状態やニーズに応じた栄養・食事管理と経営管理（食事の衛生・安全・品質の管理、給食の生産管理等）の2本柱に基づく管理が求められ、最終的には、喫食者の満足度を確保し、QOL（quality of life：生活の質）の向上を図る必要がある（図1.1）。

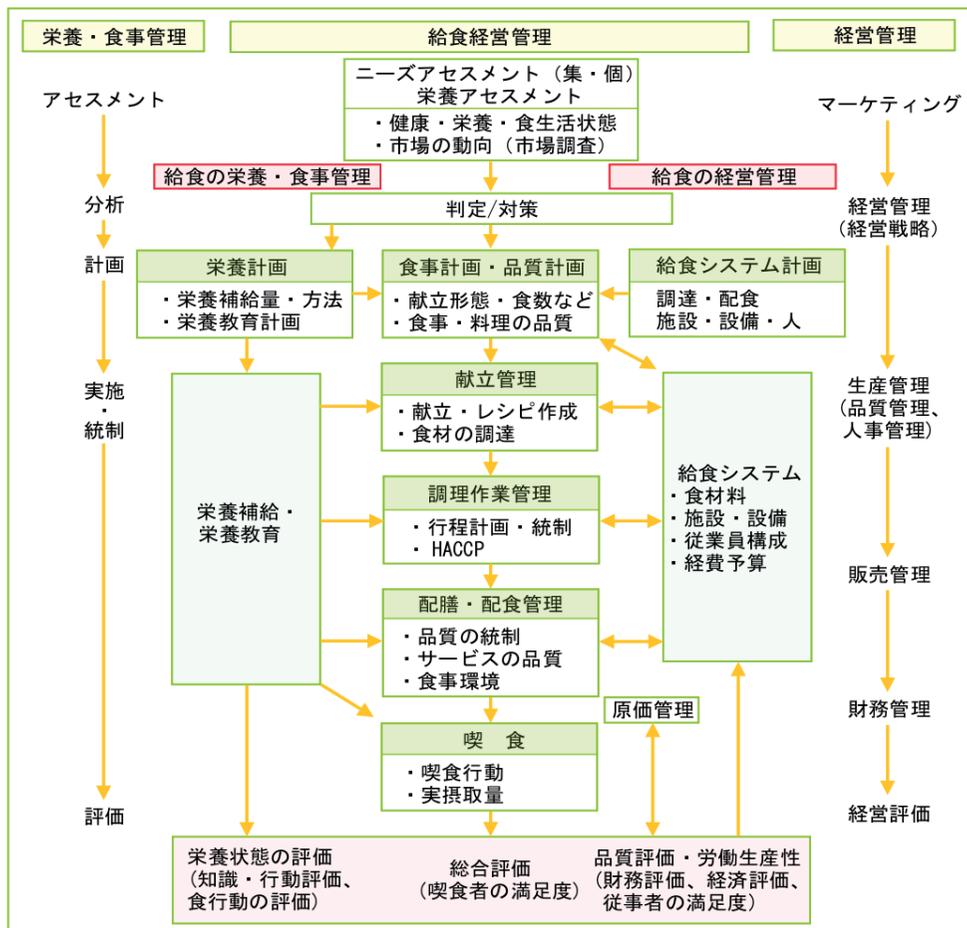


図1.1 給食の栄養・食事管理と経営管理

\*1 健康増進法：栄養改善法（昭和27年）に代わる法律として平成14年に制定された。保健活動の総合的な推進を目的としている（詳細は巻末資料参照）。

\*2 特定給食施設：特定かつ多数の者に対して継続的に食事を供給する施設のうち栄養管理が必要なものとして厚生労働省令で定めるもの（1回100食以上、1日250食以上の食事を供給する施設）である。

また、給食施設が企業体として、社会環境の変化に対応しながら順調な経営を展開し、事業目的を達成していくためには、**給食の資源**（人・設備・資金・材料・技術・情報など）を適切かつ有効に活用することが重要で、そのための経営管理のセンスとスキルも求められる。

## 1.2 給食の意義と目的

「食」は生命の源である。また、同時に、人体を構成する約60兆個の細胞のひとつひとつが食事から補給される栄養成分で作られているので、食事の内容、量、食べ方次第で健康状態にさまざまな影響を及ぼす。

また、近年日本人の「食」を取り巻く環境が著しく変化し、食の多様化が進展している。その一方で、人々の食生活は簡便化・偏食傾向にあり、栄養摂取の過不足が**生活習慣病**（life style related diseases）の発症につながっている。

給食は、一日に1～3回、継続的に提供される食事であるので、喫食者の健康保持・増進に果たす役割は極めて大きいといえる。

「食事」に求められる基本的要素には、①生命維持、②安全性、③嗜好性などがあるが、給食には加えて「**健康づくりの一環**」としての位置づけがあるので、さらに次のような役割が求められる。これらを踏まえ、より良い給食の提供を心がけていく必要がある。

- ① 成長・発育のための必要栄養量の確保
- ② 肥満をはじめとした各種生活習慣病の予防
- ③ 疾病の治癒、健康回復
- ④ QOLの向上
- ⑤ 疲労回復、精神面の安定・充実
- ⑥ 喫食者への健康・栄養教育の推進

## 1.3 特定多数人への対応と個人対応

1日の必要栄養量は、性・年齢・身体活動レベル・健康状態などにより1人ひとり異なる。しかし、給食は1度に多数の人に提供する食事であるため、献立作成の基準となる栄養量については、エネルギーおよび各栄養素に幅（**範囲**）をもたせ、できるだけ基準から外れる人が少なくなるよう配慮しながら集約したものを設定する（3章栄養・食事管理参照）。その際、成長状況、健康状況などの個人差により、集約した栄養基準量にあてはまらない対象者については、個別の対応が必要である。また同様に、**個人的要因**（アレルギー、宗教、薬剤との禁忌、咀嚼・嚥下能力等）

を有する喫食者についても、個人対応が必要である。

このように、給食では多数人への食事であっても決して画一的にならず、個人の状況にも配慮しながら、利用者の健康保持・増進を図っていくことが求められる。

## 1.4 給食における管理栄養士の役割

栄養士法<sup>\*3</sup>（昭和22年制定）第1条において、管理栄養士は厚生労働大臣の免許を受けて、管理栄養士の名称を用いて以下のことを行うことを業とする者と定義されている。

- ① 傷病者に対する療養のために必要な栄養の指導
- ② 個人の身体状況、栄養状態等に応じた高度の専門的知識および技術を要する健康の保持増進のための栄養の指導
- ③ 特定多数人に対して継続的に食事を供給する施設における利用者の身体状況、栄養状態、利用の状況等に応じた特別の配慮を必要とする給食管理およびこれらの施設に対する栄養改善上必要な指導

給食にかかわる管理栄養士は主として各種特定給食施設における栄養・給食部門（直営側・受託会社<sup>\*4</sup>側）に属し、主に③の業務を行う立場にあるが、直営の病院、高齢者施設等においては、給食利用者に対し、①、②のような栄養指導にも従事する立場にある。

また、それ以外で管理栄養士が給食に関与する職域として、都道府県の栄養指導員<sup>\*5</sup>（給食施設の監督・指導）、食品・給食機器等の企業（開発・コンサルティング）の担当者等がある。

一方、健康増進法では、特定給食施設の設置者に対する栄養管理の義務、管理栄養士の必置などに関する規定（p8～10）が示されている。つまり、このことは、特定給食施設において管理栄養士の専門性に基づく管理が必須であることを裏付けるものである。

管理栄養士が給食において果たす役割を大別すると以下の通りである。

### (1) 給食の運営管理

給食の運営管理業務において、経営計画に基づき、食事の生産・提供にかかわるシステムを適正に管理し、給食経営管理の充実を図る。

<sup>\*3</sup> 栄養士法：栄養士および管理栄養士の身分、養成、免許などを規定した法律である。

<sup>\*4</sup> 受託会社：人材を派遣し、業務の一部または全部を請け負う会社。

<sup>\*5</sup> 栄養指導員：都道府県知事の命により、管内の給食施設に対し栄養管理上の指導を行う者。医師または管理栄養士の資格が必要。

## (2) 喫食者の栄養・食事管理・教育

各給食施設で喫食者の特性・給食の意義が異なるため、それらを踏まえた食事の提供・教育を管理栄養士の専門性に基づき実施する。

## (3) 他職種・他部門との連携

給食業務の充実を図る上で、他職種・他部門との連携、情報の共有を行う。例えば、病院におけるNST<sup>\*6</sup>（Nutrition Support Team）活動、高齢者施設における栄養ケア・マネジメント<sup>\*7</sup>、児童福祉施設・学校における食育の推進等である。管理栄養士には食・栄養のコーディネータ的役割を果たしていく力が求められる。

## (4) その他

部門の長に位置する管理栄養士は、経営的な視点から組織の状況・問題点を分析し、改善・調整を図る役割がある。特定給食施設における管理栄養士にはこのように、専門的知識と技術に根ざした、幅広いマネジメントの視点と能力が求められる。

## 2 給食システム

### 2.1 給食システムの概念

システムとは、各構成要素が相互にある種の関係をもちながら形成するひとつの「全体」をさす。

給食経営管理においては、利用者の栄養・食事管理を行う面と、給食の提供にかかわる要素（費用・人事・生産・衛生など）についての管理を行う2つの側面がある。給食サービスを円滑かつ適切に実施し、給食経営管理の意義・目的を達成するためには、給食の運営にかかわる各構成要素を適正に機能させると同時に、有効的組み合わせにより、システム全体の機能の向上を図っていくことが大切である。

### 2.2 トータルシステムとサブシステム

トータルシステムはシステム構築において全体を網羅するものである。給食システムにおいては、喫食者に最適な食事を提供するためのシステムがトータルシステム（図1.2）であり、給食の生産にかかわるいくつかのサブシステムより構成される。サブシステムは、給食の生産に関与する実働作業システムとそれを円滑に機能させるための支援システムに分けられる。サブシステムの具体的内容を表1.3に示す。

\*6 NST：病院において医療関係職種がチームを組んで患者の栄養サポートにあたること。

\*7 栄養ケア・マネジメント：高齢者施設において、他職種共同で利用者一人ひとりの栄養ケア計画を作成・実施し、栄養改善を図ること。

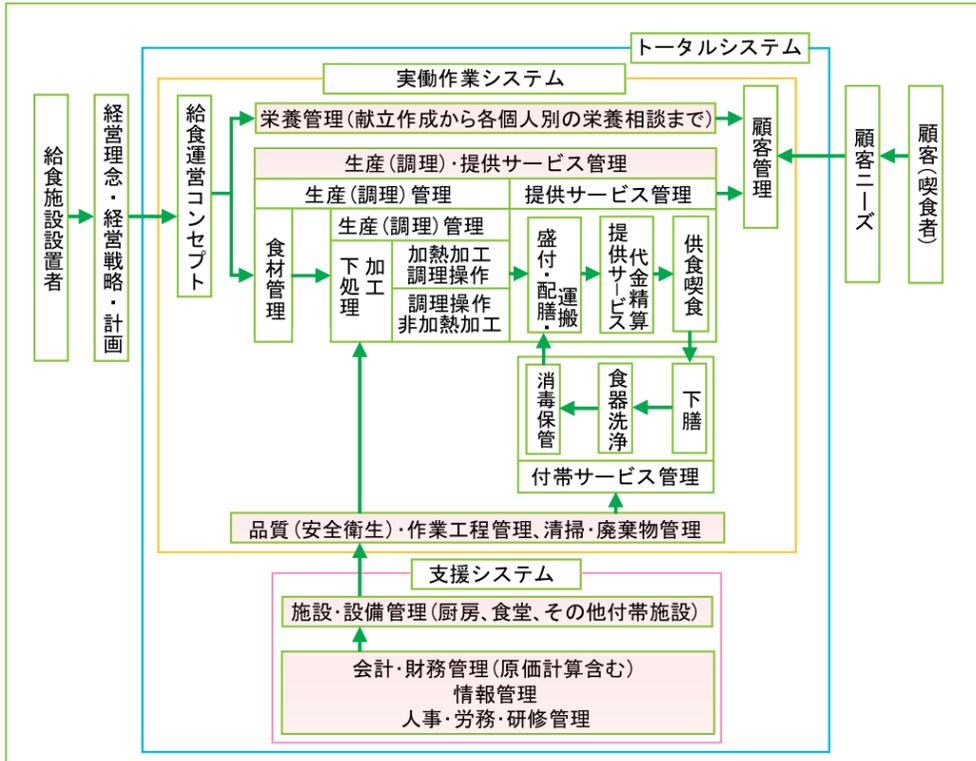


図 1.2 トータルシステム・サブシステムの概念図

表 1.3 給食のサブシステム

サブシステムの項目	主な内容	
実働システム	栄養・食事管理	喫食者のアセスメント。栄養量・補給法・食事形態等の決定。献立管理（食材の選定、組み合わせ、調理法等）と評価。栄養教育の実施。
	食材料管理	食材の選定・発注。食材の検収・保管。在庫管理。非常食の管理。食材費の算出・評価。
	生産管理	時間管理に基づく工程表の作成。調理・配食管理。生産性の検討・評価。廃棄物管理。
	提供管理	盛り付け量・内容のチェック。提供時間・温度管理。食事環境の整備・評価。
	安全・衛生管理	HACCPに基づくヒト（調理従事者・食品納入業者・喫食者）とモノ（生鮮食品・在庫品）及び施設・設備の衛生管理による食中毒の防止。調理場・調理従業者の安全確保。事故・災害時対策の構築・評価。
	品質管理	献立・調理作業の標準化。食事の品質チェック。喫食率・嗜好等の調査・分析・評価の実施。
支援システム	人事・労務管理	人事（採用・配置）管理。従業員の業績管理・評価。従業員の教育・訓練。職場環境の整備。
	施設・設備管理	法令・基準に基づく施設・設備の整備。施設の点検。設備の保守管理。
	会計・財務管理	原価の把握・分析・評価。財務諸表の作成・分析・評価。経営計画の作成。
	情報管理	ITを活用した事務管理。各種伝票の管理。帳票類の作成・管理。監査書類・保健所への提出書類の作成・管理。喫食者データ、経営データの整備・活用。

実働作業システムを構成する要素は栄養・食事管理、食材料管理、生産管理、提供管理、安全・衛生管理、品質管理である。一方、支援システムを構成する要素は人事・事務管理、施設・設備管理、会計・原価管理である。

給食の総合目標の達成に向けて、それぞれのサブシステムおよびセクションでのPDCAサイクル（P19参照）を確実に行之い、給食施設全体の給食経営管理の充実を図る必要がある。

### 3 給食を提供する施設と関連法規

#### 3.1 健康増進法における特定給食施設の位置づけ

国民の健康増進の総合的な推進に関する基本的な事項を定める法律として平成14年に健康増進法が制定された。以前は栄養改善法（昭和27年制定）で規定されていたが、法律の改正（廃止）に伴い①「集団給食施設」から「特定給食施設」への名称変更、②栄養管理義務規定の導入、③管理栄養士配置施設の拡大、③罰則規定の導入などがあり、「健康づくりの一環」としての給食の重要性が明確化された。

**健康増進法および健康増進法施行規則抜粋**（巻末資料p. 252～254）

**健康増進法**（平成14年8月2日）

**第5章 特定給食施設等 第1節 特定給食施設における栄養管理**

**第20条（特定給食施設の届出）**（[図1.3](#)、[図1.4](#)）

特定給食施設（特定かつ多数の者に対して継続的に食事を供給する施設のうち栄養管理が必要なものとして厚生労働省令で定めるものをいう。以下同じ）を設置した者は、その事業の開始の日から一月以内に、その施設の所在地の都道府県知事に、厚生労働省令で定める事項を届出なければならない。（変更、休止、廃止の場合も同様の規定あり）

**第21条（特定給食施設における栄養管理）**

特定給食施設であって、特別の栄養管理が必要なものとして厚生労働省令で定めるところにより都道府県知事が指定するものの設置者は、当該給食施設に管理栄養士を置かなければならない。

2. 前項に規定する特定給食施設以外の特定給食施設の設置者は、厚生労働省令で定めるところにより、当該給食施設に栄養士又は管理栄養士を置くように努めなければならない。

3. 特定給食施設の設置者は、第二項に定めるもののほか、厚生労働省令で定める

基準にしたがって、適切な栄養管理を行わなければならない。

第22条（指導及び助言）、第23条（勧告及び命令）、第24条（立入検査等）に関しては巻末資料参照のこと。

#### **健康増進法施行規則（平成15年4月30日）**

##### **第5条（特定給食施設）**

法第20条第1項の厚生労働省令で定める施設は、継続的に1回100食以上または1日250食以上の食事を供給する施設とする。

##### **第6条（特定給食施設の届出事項）**

法第20条第1項の厚生労働省令で定める事項は、次のとおりとする。

- 1 給食施設の名称および所在地
- 2 給食施設の設置者の氏名及び住所
- 3 給食施設の種類
- 4 給食の開始日又は開始予定日
- 5 1日の予定給食数及び各食ごとの予定給食数
- 6 管理栄養士及び栄養士の員数

##### **第7条（特別の栄養管理が必要な給食施設の指定）（表1.4）**

法第21条第1項の規定により都道府県知事が指定する施設は次のとおりとする。医学的管理を必要とする者に食事を供給する特定給食施設であって、継続的に1回300食以上または1日750食以上の食事を提供するもの。

前号に掲げる特定給食施設以外の管理栄養士による特別な栄養管理を必要とする特定給食施設であって、継続的に1回500食以上または1日1500食以上の食事を供給するもの。

##### **第8条（特定給食施設における栄養士等）**

法第21条第2項の規定により栄養士又は管理栄養士を置くように努めなければならない特定給食施設のうち、1回300食以上又は1日750食以上の食事を供給するものの設置者は、当該施設に置かれる栄養士のうち少なくとも1人は管理栄養士であるよう努めなければならない。

##### **第9条（栄養管理の基準）**

(1) 当該給食施設を利用して食事の供給を受ける者（以下（利用者）という）の身体の状況、栄養状態、生活習慣等（以下「身体の状況等」という）を定期的に把握し、これらに基づき、適当な熱量および栄養素の量を満たす食事の提供及びその品質管理を行うとともに、これらの評価を行うよう努めること。



給 食 事 業 （ 休 止 ・ 廃 止 ） 届

年 月 日

知 事 殿

設置者 住所

名前

印

電話番号

法人の場合は、その名称、主たる事業所の所在地及び代表者の名前  
次のとおり、給食事業を（休止・廃止）したので、健康増進法第20条第2項の規定により届け出ます。

施 設 の 名 称	
所 在 地	〒
給食廃止年月日	年 月 日
休止の予定期間	年 月 日 ～ 年 月 日
給食廃止（休止）の理由	

図 1.4 給食の休止・廃止届（例）

表 1.4 健康増進法に基づく管理栄養士配置規定

	管理栄養士 必置規定基準	施 設	取扱い規定
1号施設	医学的な管理を必要とする者に食事を供給する特定給食施設 継続的に1回300食以上または1日750食以上	① 許可病床数300床以上の病院または入所定員300人以上の介護老人保健施設	
		② その他の施設にも食事を提供しており、病院の許可病床数および介護老人保健施設の入所定員の合計が300人以上の特定給食施設	
2号施設	管理栄養士による特別な栄養管理を必要とする特定給食施設  継続的に1回500食以上または1回1500食以上	児童福祉施設 ・乳児院 ・児童擁護施設 ・知的障がい児施設(病院であるものを除く) ・盲ろうあ児施設(難聴幼児通園施設を除く) ・肢体不自由児施設(肢体不自由児療護施設に限る) ・情緒障がい児短期治療施設 ・児童自立支援施設	
		社会福祉施設 ・救護施設および更正施設 ・心身障がい者福祉協会の設置する施設 ・身体障がい者更正施設(通所部門を除く) ・身体障がい者療護施設 ・身体障がい者授産施設(通所施設および通所部門を除く) ・養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム	
		事業所等 ・事業所 ・寄宿舎 ・矯正施設 ・自衛隊	勤務または居住する者の概ね8割以上の者が喫食する施設
		1号施設および2号施設または複数の2号施設を対象に食事を提供する施設(1号施設②を除く)	※病院および介護老人保健施設に対する食事数算定の方法
		1号施設および2号施設以外のものをも対象として食事を供給する施設(1号施設②を除く)	{ 1回の食事数：許可病床数および入所定員数 1日の食事数：許可病床数または入所定員数の3倍
法令等により栄養士必置とされている複数の社会福祉施設および児童福祉施設に限り食事を供給する場合	それぞれの社会福祉施設等に供給される食事数で求める		

その他、栄養管理義務に違反した場合の罰則規定、管理栄養士必置の特定給食施設の指定、栄養管理基準の詳細については、巻末の「特定給食施設が行う栄養管理に係る留意事項について」を参照のこと。

また、各施設に適用される栄養士の配置規定は表 1.5 の通りである。

表 1.5 各給食施設における栄養士の配置規定

	施設	根拠法令	配置規定法令	栄養士配置規定	条件	
病院	病院	医療法	医療法施行規則	○	病床数 100 以上の病院で必置	
	医療保健機関	・健康保健法 ・高齢者医療確保法	入院時食事療養の基準等	◎	・入院時食事療法（I）を算定すべき食事療養の基準：食事療養は管理栄養士または栄養士によって行われていること。	
事業所	事業所	労働安全衛生法	労働安全衛生規則	△	・1 回 100 食以上又は 1 日 250 食以上の給食を行う時、栄養士を置くように努めなければいけない。	
	事業所の附属寄宿舎	労働基準法	事業附属寄宿舎規定	○	・1 回 300 食以上の給食を行う場合必置	
福祉施設	乳児院	児童福祉法	児童福祉法	○	・乳児 10 人以上の施設は必置	
	児童擁護施設			○	・児童 41 人以上の施設は必置	
	知的障がい児施設					
	盲ろうあ児施設					
	児童自立支援施設					
	知的障がい者施設	第一種自閉症施設を除く 第一種自閉症施設	児童福祉法医療法	児童福祉施設最低基準	○	・病床数 100 以上必置
	肢体不自由児施設	肢体不自由児施設（通園を除く） 肢体不自由児療護施設	児童福祉法		○	・入所児童が 41 人以上の施設は必置
	重症心身障がい児施設	児童福祉法医療法		○	・病床数 100 以上必置	
	情緒障がい児短期治療施設	児童福祉法		◎	—	
	救護施設	生活保護法	救護施設、厚生施設、授産施設、宿泊提供施設の設備・運営に関する最低基準	◎	—	
	更生施設			◎	—	
	社会福祉施設	身体障がい者更生施設	身体障がい者更生施設	身体障がい者福祉法・障がい者自立支援法	—	H21. 障がい者自立支援法改正により  栄養管理体制加算 ┌ 栄養士配置加算 └ 栄養マネジメント加算
視覚障がい者更生施設						
聴覚・言語障がい者更生施設						
内部障がい者更生施設						
身体障がい者療護施設	身体障がい者授産施設（通所を除く）					
知的障がい者授産施設	知的障がい者福祉法	知的障がい者授産施設（通所を除く）	知的障がい者福祉法	知的障がい者授産施設（通所を除く）	知的障がい者授産施設（通所を除く）	

◎必置 ○条件により必置 △配置努力

表 1.5 つづき

	施設	根拠法令	配置規定法令	栄養士配置規定	条件
社会福祉施設	特別養護老人ホーム	老人福祉法	特別養護老人ホーム設備および運営に関する基準	○	・入所定員が40人を超えない特別養護老人ホームにおいて、他の社会福祉施設等の栄養士との連携をはかることにより効果的な運営が期待でき、入所者の処遇に支障がないときは、置かないことができる。
	養護老人ホーム		養護老人ホーム設備および運営に関する基準	○	・特別養護老人ホームに併設する入所定員50人未満の養護老人ホーム（併設する特別養護老人ホームの栄養士と連携を図ることにより効果的な運営が期待でき、入所者の処遇に支障がない時）においては、置かないことができる。
	軽費老人ホーム		軽費老人ホーム設置運営要綱	○	・定員50人以上の軽費老人ホームには置かななければならない。定員40人未満の特別養護老人ホームと連携を図ることにより入所者の処遇に支障がない時には、特別養護老人ホームの職員と兼務することができる。
学校	学校給食実施校 または 学校給食共同調理場	学校給食法	—	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校給食栄養管理者*：学校給食の栄養に関する専門的事項をつかさどる職員は栄養士の免許を有する者（学校栄養職員）、または栄養教諭の免許を有する者で、学校給食の実施に必要な知識もしくは経験を有する者でなければならない。</li> <li>・単独調理方式：学校給食（ミルク給食は除く）を実施する児童および生徒数が550人以上で1人、549人以下で4校に1人栄養教諭または学校栄養職員を配置。学校数が3校以下の市町村で549人以下で1人。</li> <li>・共同調理場方式：学校給食（ミルク給食は除く）を実施する児童または生徒数6001人以上で3人、1501～6000人で2人、1500人以下で1人栄養教諭および学校栄養職員を配置。</li> <li>・特殊教育諸学校：学校給食を実施する学校は栄養教諭等1人。</li> </ul>
保健所	保健所	地域保険法	地域保険法施行例	—	・保健所を設置する地方公共団体の長が必要と認める職員を置く。

\* 栄養士養成施設、調理師養成施設においても、栄養士や管理栄養士の配置規定がある。 ○条件により必置

### 3.2 特定給食施設における給食経営管理

特定給食施設における給食経営では、栄養管理的側面と経営管理的側面からの管理・統制が必要である。特に、企業体として安定した経営を行うためには、給食の運営上で発生する収入と支出について、適正なマネジメントのもとに事業を計画・

運営することが重要となる。

また、給食の提供は、各種法律の規定に基づき実施している（表1.6）ので、計画の作成に際しては、それらの要点を把握する必要がある。特に、食費については、喫食者の一部負担（病院、保育所など）もあれば、全額負担（高齢者施設、学校）というところもある。また、病院給食では診療報酬\*8の加算対象となっている事項、高齢者施設では介護報酬\*9の対象となっている事項等があり、特に、特定給食施設では、管理栄養士の配置の有無、提供する食事の種類等により、得られる収入が異なる。したがって、可能な限り最大限の収入が得られるように経営管理的視点をもってマネジメントすることが重要である。

表 1.6 施設別における給食の意義と関係法規

施設の種類	対象者	給食の意義・特性	関係法規
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 医療施設（病院等）</li> </ul> <p>（p206 参照）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 入院患者</li> <li>❖ 外来（透析治療）</li> <li>❖ 在宅患者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 治療の一環</li> <li>❖ 健康回復、病態の改善・安定</li> <li>❖ QOL の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 医療法、健康保険法</li> <li>❖ 入院時食事療養の基準等</li> <li>❖ 病院診療所の業務委託について</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 高齢者施設</li> <li>❖ 介護保険施設</li> </ul> <p>（p215 参照）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 高齢者</li> <li>❖ 要介護者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 健康度の維持、QOL の向上</li> <li>❖ 咀嚼・嚥下能力に応じた食事調整</li> <li>❖ 低栄養の防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 老人福祉法、介護保険法</li> <li>❖ 医療法</li> <li>❖ 特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準</li> <li>❖ 養護老人ホームの設備及び運営に関する基準</li> <li>❖ 軽費老人ホーム設置運営要綱</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 児童福祉施設</li> </ul> <p>（p223 参照）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 乳幼児</li> <li>❖ 児童・生徒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 健全な成長・発育</li> <li>❖ 適正な食習慣の形成</li> <li>❖ 発育の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 児童福祉法</li> <li>❖ 児童福祉最低基準</li> <li>❖ 保育所における調理業務の委託について</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 障がい者福祉施設</li> </ul> <p>（p228 参照）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 障がい者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ QOL の向上</li> <li>❖ 障がいの種類・程度に応じた食事調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 障がい者自立支援法</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 学校</li> </ul> <p>（p230 参照）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 児童・生徒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 健全な成長・発育</li> <li>❖ 適正な食習慣の形成</li> <li>❖ 発育の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 学校給食法</li> <li>❖ 学校給食実施基準</li> <li>❖ 学校給食実施基準の施行について</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 事業所・寄宿舎</li> <li>❖ 自衛隊 等</li> </ul> <p>（p242 参照）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 従業員等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 福利厚生</li> <li>❖ 生活習慣病予防・改善対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 労働安全衛生法</li> <li>❖ 事業附属寄宿舎規定</li> </ul>

\*8 診療報酬：保険医機関が保健診療を行った場合に、その対価として保険者から医療機関に支払われる料金のこと。

\*9 介護報酬：介護保険施設等で介護保険適用のサービスを行った場合に保険者から支払われる料金のこと。

### 3.3 各種施設における給食の意義

各種給食施設により喫食者の特性や提供する給食の意義が異なる（表1.6）。また、前述のように各施設で給食の運営にかかわる法律も異なる（表1.6）。したがって、管理栄養士はそれらを踏まえた上で、給食経営管理業務を適切に遂行していく義務があるといえよう。

施設ごとの給食経営管理の要点は第9章参照のこと。

#### 問 題

下記の文章の（ ）に適切な語句を入れよ。

1. 給食の定義は（ ① ）の人々に（ ② ）に食事を提供することである。
2. 最終的には、喫食者の（ ③ ）を確保し、（ ④ ）の向上を図る。
3. 喫食者に最適な食事を提供することが（ ⑤ ）システムであり、給食の生産にかかわるいくつかの（ ⑥ ）システムより構成される。
4. （ ⑦ ）システムは、実際に給食の生産にあたる（ ⑧ ）システムとそれを円滑に機能させるための（ ⑨ ）システムに分けられる。
5. 特定給食施設の設置者は、事業の開始の日から（ ⑩ ）以内に、その施設の所在地の（ ⑪ ）に、厚生労働省令で定める事項を届出なければならない。
6. 特定給食施設とは、継続的に1回（ ⑫ ）食以上または1日（ ⑬ ）食以上の食事を供給する施設である。
7. 医学的管理を必要とする者に食事を供給する特定給食施設であって、継続的に1回（ ⑭ ）食以上または1日（ ⑮ ）食以上の食事を提供する施設には、（ ⑯ ）を置かなければならない。
8. 特定給食施設では、利用者の（ ⑰ ）の状況、栄養状態、生活習慣等を定期的に把握し、これらに基づき、適当な熱量および栄養素の量を満たす食事の提供およびその（ ⑱ ）を行うとともに、これらの（ ⑲ ）を行うよう努めること。
9. （ ⑳ ）の掲示ならびに主な（ ㉑ ）の表示等により、利用者に対して、栄養に関する情報の提供を行うこと
10. 病院給食の意義は、患者の（ ㉒ ）の一環、高齢者施設給食の意義は利用者の（ ㉓ ）の向上、学校給食の意義は、児童・生徒の健全な心身の育成ならびに望ましい（ ㉔ ）の形成である。



## 第2章

# 給食経営管理の概念

### 達成目標

- 経営管理の概要を理解し、給食運営業務の展開を理解する。
- マーケティングの原理と給食での活用を理解する。
- 給食経営の組織とリーダーシップマネジメントを理解する。

## 1 経営管理の概要

### 1.1 経営管理の意義と目的

#### (1) 経営とは

経営体や組織体の理念・目的に基づき経営方針を立て、経営資源を活用して事業を継続的、効率的、計画的に遂行させることである。

#### (2) 経営管理とは

「組織体の目的を効果的に達成し、維持・発展させていくための管理活動である。そのためには、①理念・目的の明確化、②経営資源の有効活用・適正管理、③ニーズに対応できる戦略の構築などが大切である。

#### (3) 給食における経営管理とは

給食運営の組織体（企業、学校、病院、社会福祉施設など）の理念に基づき、よりよい製品（給食・料理）・サービスを顧客（利用者）に提供するために、必要な資源（人材、食材、資金、設備、技術など）を活用して生産過程やシステムの円滑化・安全化を図り、評価・改善などを実践する活動である。

### 1.2 経営管理の機能と展開

#### (1) 経営管理の機能

経営管理の原則として、フランスの企業経営者アンリ・ファヨールが1916（大正5）年に提示した管理活動の5つの要素、①計画、②組織、③指揮、④調整、⑤統制がある（表2.1）。これは、組織原則ともいわれ、組織を合理的に編成して効率的に管理体制を構築するにあたり適用され、また遵守されるべき指針となる。

給食関連の企業や経営体（組織体）の管理活動においても、経営環境の流動的な変化に対応した経営計画を作成し、経営活動を展開することが重要である。

表 2.1 経営管理の機能と内容

#### 5つの要素

##### 計画 (planning)

経営の目標を設定し、必要な情報、資料の収集、分析により経営を立案する。

##### 組織 (organization)

職務の分担、権限、責任の明確化、スタッフ間の連携の円滑化に配慮した組織を構築する。

##### 指揮 (direction)

目的達成に向けて、適切な指揮指導により、実際に行動を行わせる。

##### 調整 (coordination)

計画と実際のズレが生じた場合に改善する。

##### 統制 (controlling)

計画の進行状況の分析・評価を行い、実務をコントロールする。

## (2) 経営管理の展開

### 1) 経営理念と経営戦略 (図2.1)

#### (i) 経営理念とは

会社や組織体の経営者が経営活動計画の展開や事業活動をするときの信念、信条や理想をいい、**基本理念、行動理念、企業理念**の3つがある。

#### (ii) 経営方針とは

経営戦略を実現するための具体的な行動プランである。

#### (iii) 経営戦略とは

経営理念に基づき事業を展開するための具体的な方針・目標である。時代の経営環境の変化に対応しながら中長期的に経営計画を策定・展開する。戦略の立案に際しては、事前のアセスメントや顧客のニーズ調査を参考にする。

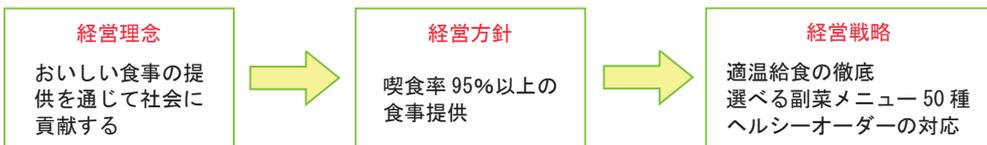


図 2.1 給食経営の概念・方針・戦略の例

### 2) マネジメントサイクル

ファヨールの管理原則をさらに進化させた経営管理の手法として、**PDCA サイクル** (図2.2) がアメリカで展開された。これは、まず、目的を達成するための計画を立て (Plan)、計画に従って**実施** (Do)、計画通りに実行されたかを**評価・検討**する (Check)、検討結果を修正するための**行動**を起こす (Action) というサイクルで、経営管理の**マネジメントシステム**または**マネジメントサイクル**とよんでいる。サイクルの繰り返しにより、**ステップアップ**を図ることができ、よりよい経営活動の実現に有効である。

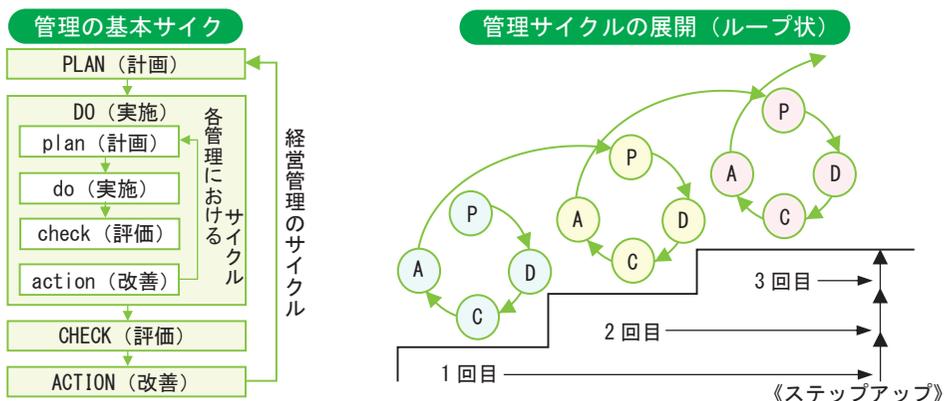


図 2.2 マネジメントサイクル

### 1.3 給食の資源

会社や組織体の経営においては、経営理念に基づく目標や目的達成のための会社運営の経営資源が必要である。経営資源には、**人的資源** (man)、**物的資源** (material)、**資金的資源** (money)、**設備資源** (machine)、**技術資源** (method) の5大資源 (5M) がある。近代経営ではさらに**情報**、**時間**などの経営関連資源を含めた総合的資源が会社や組織体経営になくてはならないとされている。給食経営における各資源の内容を**表 2.2**に示す。

**表 2.2** 給食の資源と内容

人的資源	管理栄養士、栄養士、調理師、調理補助員、給食事務員
物的資源	食材料、エネルギー資源
資金的資源	収入、資源の購入、借用費、雇用費用など
設備資源	施設、設備、什器
技術資源	方法、マニュアル、レシピ、ブランドなど

### 1.4 給食運営業務の外部委託

#### (1) 給食の運営形態

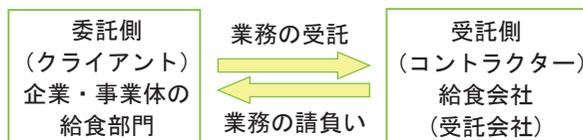
給食の運営形態には、**直営方式**、**委託方式**、その他の方式がある (**表 2.3**)。

##### 1) 直営方式

経営母体の会社・組織体が直接給食部門を運営する方式である。

##### 2) 委託方式

給食業務の全部または一部を外部の専門会社に委託 (アウトソーシング) する方式である (**図 2.3**)。委託には、給

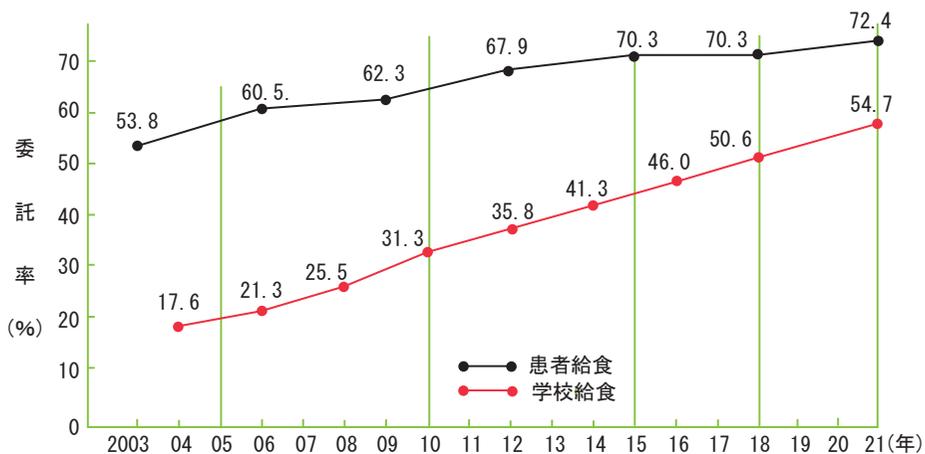


**図 2.3** 委託・受託の概念

食部門全般を委託する**全面委託**と、給食運営の一部を委託する**部分委託**がある。さらに部分委託には、労働業務（調理作業、洗浄業務など）のみを委託する**労務委託**と管理部分のみを委託する**管理委託**がある (**表 2.3**)。給食運営の多くは、経営母体が直接運営するという直営方式を原則として運営されてきた。しかし、社会情勢の変化に伴い給食運営の合理化を目的とし、業務委託が進められるようになった。従来、病院、学校、保育所における調理業務の委託は認可されていなかったが、病院では1986（昭和61）年、学校給食では1985（昭和60）年、保育所では1998（平成10）年にそれぞれ調理業務の委託が認められた。さらに病院では1993（平成5）年に「院外調理」が認可され、病院外の施設で調理した食事を提供できるようになり、分野ごとの違いはあるものの、給食業務の委託率は確実に増加している (**図 2.4**)。

表 2.3 給食の運営方式

直 営 方 式	自社が直接運営	
委 託 方 式	準委託	子会社、系列会社、関連団体へ依頼
	部分委託	給食業務の一部を他社に依頼 労務委託：労働業務のみを委託 管理委託：管理部分のみを委託
	全面委託	給食部門全体を他社（給食会社）に依頼
そ の 他	PFI 方式	公共施設において、民間に施設整備とサービスを委託
	協同組合方式	地域や同業者により協同出資し、給食施設を経営
	人材派遣	人材派遣会社へ業務を担当できる人材の派遣を依頼



出典) 「医療関連サービス実態調査」(財)医療関連サービス振興会、「学校給食実施状況調査」文部科学省

図 2.4 給食業務の委託率

## (2) 給食業務委託の目的

給食における業務委託の目的を表 2.4 に示す。委託化によりさまざまなメリットが期待できるが、その反面、受託会社に喫食者重視の視点がおろそかになると、給食本来の目的が果たしにくくなる。

したがって、委託側と受託側が給食提供のコンセプトを共有し、連携を図っていくことが大切である。

表 2.4 給食業務委託の目的

経 済 的 効 果	人件費、食材費、経費の削減、生産性のアップ
人事管理の簡素化	労使関係、パート化、人事管理業務の簡素化
給食運営の改善	運営管理、食事の品質・サービスなどの改善
専門性への期待	専門知識、専門技術、新しい情報の収集と提案
新システムの導入	レディフードシステム、センター化、選択食、適温配膳システムなど

**(3) 外部委託の契約方式**

給食の外部委託の契約方式には、**管理費契約**と**食単価契約**がある。

**1) 管理費契約**

食数が少ない施設で用いられる。給食の生産に係わる人件費、加工費、原材料費（食材料費）を委託側（施設）が負担する。それ以外の経費（水道光熱費や通信費、衛生費、食器代など）については受託側（給食会社）が負担して給食を生産するという方式である。

**2) 食単価契約**

給食の生産を行うにあたり原材料費、労務費、諸経費など一切を含めた一食当りの費用を喫食者が支払う。食数が多く、変動の少ない施設に多い契約方式である。

**(4) 外部委託の契約内容と業務区分**

給食業務を外部委託する際の提示事項・契約内容は**表 2.5**の通りである。また、契約に際しては、委託施設側と受託側の経営代表者により給食業務委託契約書を締結させ、給食業務仕様書および業務分担表でそれぞれが行う業務を明確にする。また、委託業務の内容によっては、「給食関係の書類等の業務分担や運営費の負担区分」なども示す。なお、給食業務を委託する場合でも、業務の最終責任は直営側にある。

病院給食で外部委託を行う場合は、医療法により「病院自らが実施すべき業務」が規定されており（**表 2.6**）、また、「病院、診療所等の業務委託について」（平成5年2月15日指第14号）（巻末資料P 273）において受託責任者が備えるべき帳票類として以下のものが規定されている。

- ① 業務の標準作業計画書
- ② 受託業務従事者名簿および勤務表
- ③ 受託業務日誌
- ④ 受託している業務に関して行政による病院への立入検査の際、病院が提出を求められる帳票
- ⑤ 調理等の機器の取り扱い要領および緊急修理案内書
- ⑥ 病院からの指示と、その指示への対応結果を示す帳票

**表 2.5** 外部委託の提示事項・契約内容

①給食に関するコンセプト	⑥衛生管理と事故責任
②委託業務の範囲、業務区分	⑦食事サービス(食数、食種、金額、時間、献立例)
③貸与設備の内容と管理	⑧従業員の構成、管理
④経費の負担区分	⑨検査、報告義務
⑤契約の期間、解除	⑩書類の提出先、提出期限

表 2.6 病院自らが実施すべき業務

区 分	業 務 内 容	備 考
栄養管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 病院給食運営の総括</li> <li>❖ 栄養管理委員会の開催・運営</li> <li>❖ 院内関係部門との連絡・調整</li> <li>❖ 献立表作成基準の作成</li> <li>❖ 献立表の確認</li> <li>❖ 食数の注文・管理</li> <li>❖ 食事箋の管理</li> <li>❖ 嗜好調査・喫食調査等の企画・実施</li> <li>❖ 検食の実施・評価</li> <li>❖ 関係官庁等に提出する給食関係の書類等の確認・提出・保管管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 受託責任者も参加を求める</li> <li>❖ 治療食等を含む</li> <li>❖ 受託責任者等の参加を求める</li> </ul>
調理管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 作業仕様書の確認</li> <li>❖ 作業実施状況の確認</li> <li>❖ 管理点検記録の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 治療食の調理に対する指示を含む</li> </ul>
食材料管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 食材料の点検</li> <li>❖ 給食材料の使用状況の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 病院外の調理加工施設を用いて調理する場合を除く</li> </ul>
施設等管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 調理加工施設、主要な設備の設置・改修使用食器の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 病院内の施設・設備に限る</li> </ul>
業務管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 業務分担・従事者配置の確認</li> </ul>	
衛生管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 衛生面の遵守事項の作成</li> <li>❖ 衛生管理簿の点検・確認</li> <li>❖ 緊急対応を要する場合の指示</li> </ul>	
労働衛生管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 健康診断実施状況等の確認</li> </ul>	

資料：「医療法の一部を改正する法律の一部施行について」（改正：平. 8. 健政発第 263 号）

## 2 給食とマーケティング

### 2.1 マーケティングの原理

#### (1) 原理

マーケティングとは、製品と価値を生み出して、他者と交換することによって、個人や団体が必要なもの（ニーズ）や欲しいもの（ウォンツ）を手に入れるために利用する社会上・経営上のプロセスである。

ニーズ（要求）とは、顧客が必要性感じ求めているもので、ウォンツ（欲求）とは、ニーズを満足させた上で具体化したものである。マーケティングリサーチとは、マーケティングの基礎活動であって、ニーズやウォンツを明らかにする活動である。給食の運営では、喫食者の嗜好調査やアンケート調査が含まれる。

給食の提供では、利用者のニーズとウォンツを常に把握して満足して頂ける給食

づくりをすることが重要である。特定給食施設における喫食者のニーズやウォンツの例を表2.7に示す。

## 2.2 給食におけるマーケティングの活用

マーケティング活動の戦略として4つの要素がある。① product（製品）、② price（価格）、③ promotion（販売促進の宣伝）、④ place（販売流通の経路）で、頭文字をとってマーケティングの4Pとよんでいる。

マーケティングのプロセスと給食への活用例を図2.5に示す。

表2.7 特定給食施設における顧客のニーズとウォンツの例

特定給食施設	ニーズ（要求）	ウォンツ（欲求）
病院	治療食で制限があるのはわかるが、ある程度好きなものを食べたい。	選択メニューで好きな方を選びたい。（例：ステーキを食べたい）
高齢者福祉施設	咀嚼がしづらいので、食べやすいものを食べたい。	軟らかく仕上げたソフト食を食べたい。（例：茶碗蒸しなど）
学校	いつもの給食とは違うものを食べてみたい。	行事食やバイキング給食を食べたい。
事業所	メタボ気味なので、少し改善できる食事を食べたい。	ヘルシーバランスメニューや野菜たっぷりメニューを利用したい。

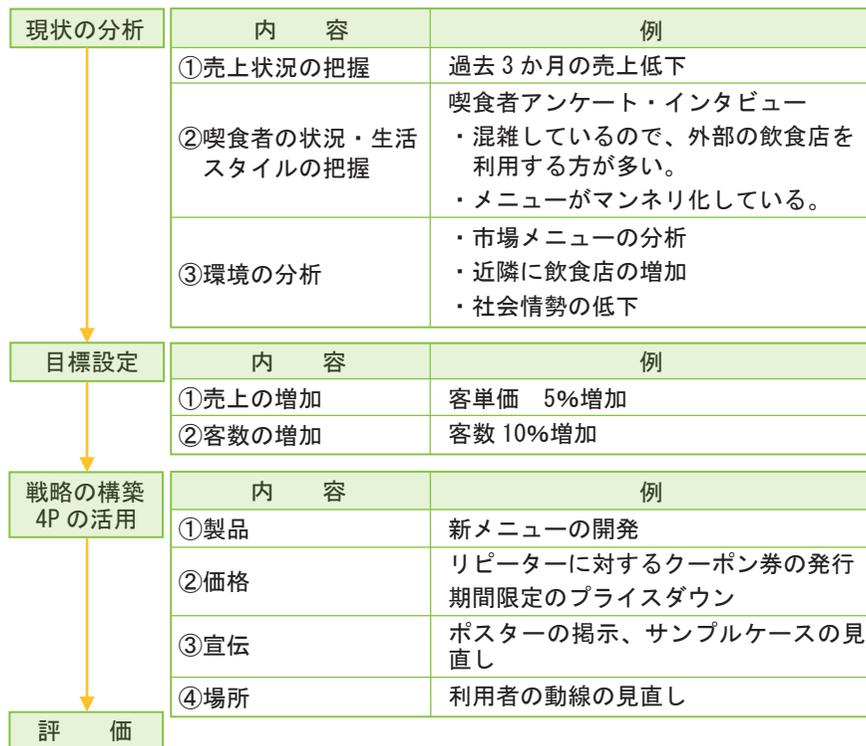


図2.5 マーケティングのプロセスと給食の活用例

## 3 給食経営と組織

### 3.1 組織の構築

経営の目的を達成するためには、組織の構成と役割を明確にした組織化が必要である。

#### (1) 組織の形態

組織の形態は、経営の規模と経営活動の内容によって異なる。主なものを図2.6、図2.7に示す。

##### 1) ライン組織（直系組織）

製品（給食）の生産や販売（配食）など収益を直接生み出す部門・人をラインという。命令系統が直線的な単純な組織で、小規模な事業体に見られる。

##### 2) ラインアンドスタッフ組織（直系参謀組織）

経営規模の拡大により、ライン部門の業務を効率的に行うために助言や支援を行うスタッフ部門が必要となる。スタッフ部門は、直接製造（利益算出）に携わらない部門で、人事や総務、企画、調査などがある。

##### 3) ファンクショナル組織

活動領域別の職能に区分した組織である。共通あるいは類似の活動をまとめているので統制がしやすい。

##### 4) 事業部制組織

事業の拡大に伴い、会社、組織体を複数の独立した事業部（地域別・製品別・顧客別・施設別など）に分割した組織である。

各事業部はひとつの独立会社と同様に利益責任単位で経営活動する。本社（本部）は、事業部を全般的管理する。

##### 5) マトリックス組織

マトリックスとは、数学の数列のこと。行と列を組み合わせた井桁状の権限の組織である。プロジェクトチームと職能別組織を組み合わせた組織で、メンバーは2つの部門に同時に所属し、2人の上司からの指示・命令を受ける。

##### 6) プロジェクトチーム

日常業務を行う組織とは別に、新規の研究・開発のために一時的に組織された専門家によるチームである。目的が達成されれば、チームは解散する。

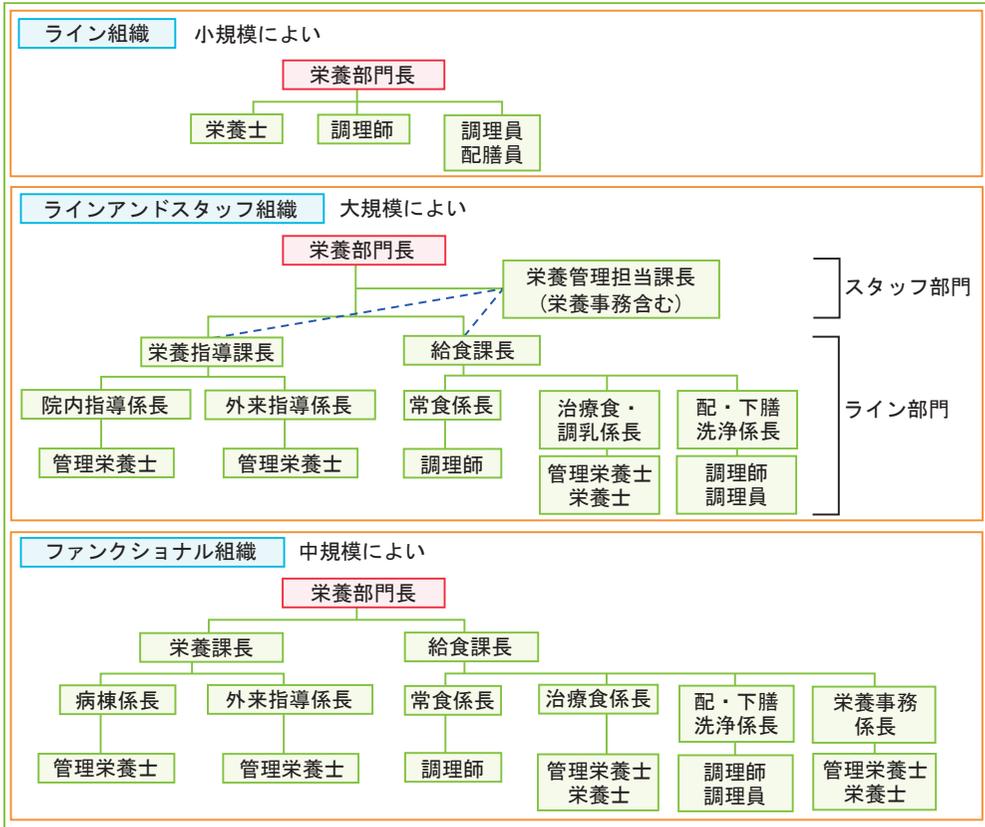


図 2.6 組織の形態 (病院給食の例)

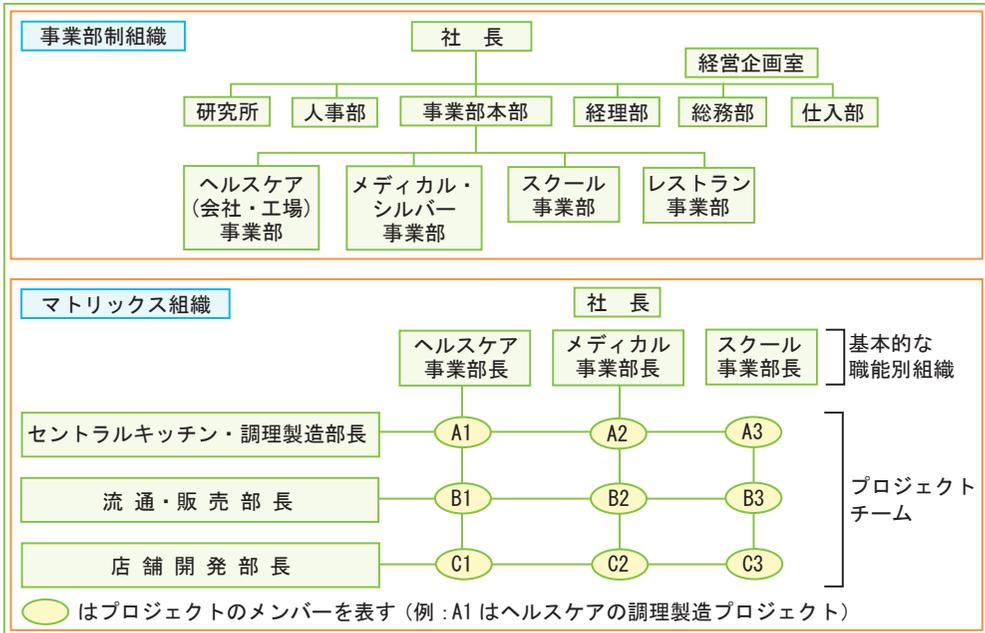


図 2.7 組織の形態 (給食会社の例)

## (2) 組織の階層

経営活動を行う場合、組織は管理者から一般作業員へと仕事や責任の権限に段階的な階層がつけられる。この階層化を基本分類すると①トップマネジメント（経営者層）、②ミドルマネジメント（管理・監督者層）、③ローワーワーカー（一般作業員層）の3階層になる（図2.8）。

階層ごとに職務と権限そして責任をもった階層別管理者を配置させ、経営者層（代表取締役・取締役・理事長・理事）の命令が一般従業員層まで一貫して流れて、成果が上がるようにする。職務階層は、管理者人数比率によってピラミッド型になっている。

## (3) 給食の組織と階層化

給食部門では、特定多数の給食利用者に継続して食事を給与するという共通の目的のもとに、管理栄養士・栄養士をはじめ調理師、調理員などのスタッフが組織を形成している。

給食組織の階層化について病院を例にあげると、①トップマネジメント（経営者層）は理事長・専務理事・常務理事など。②ミドルマネジメント（管理・監督者層）は、栄養部長、栄養課長、栄養科長などである。なお、栄養係長、主任クラスは、ミドル・マネジメントの下位に位置する。③ローワーワーカー（一般作業員）は、栄養事務員、調理師、調理補助者などの給食従業員である（図2.8）。

## (4) 組織の原則

経営活動の効率化を図り組織全体の成果を効果的に得るための組織原則として以下の原則がある。

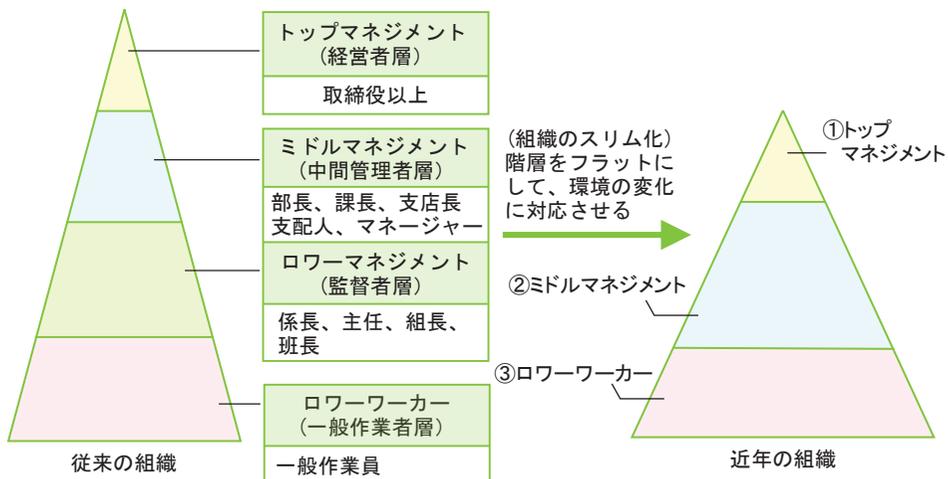


図 2.8 組織の階層

### 1) 専門化の原則

専門的知識・技術をもった者がその得意とする仕事を担当する。

### 2) 管理範囲の原則

1人の上司（管理者）が直接監督できる部下の人数にはおのずから限界がある。一般には、平均8～15人程度といわれている。

### 3) 責任と権限の原則

管理責任者には業務を行うために果たす責任とそれに応じた権限も与えられている。また、権限・責任・義務が等価関係にあるとする**三面等価の原則**も重要である。

### 4) 三面等価の原則

経営・管理・監督の職位の人には、業務遂行のための責任を課す。その責任を果たすために職位に応じた権限も与える。責任と権限は等価関係にあることが望ましい。職位が高くなると、責任も増大する。権限も大きくなる代わりに義務も増大する。この「責任・権限・義務」の3つは等価関係にあることが必要である。

### 5) 命令一元化の原則

組織の構成員は、常に特定の1人の上司から命令を受けるように統一することが組織運営の基本である。この原則により、組織の上下関係の秩序が維持され、統一の行動が期待できる。

### 6) 例外の原則（権限委譲の原則）

日常反復的な問題や仕事（ルーチンワーク）の処理は担当者に委任し、例外事項（非定形的な仕事・臨時に発生した仕事や問題）には管理者があたる。

## 3.2 給食組織と関連分野との連携

給食組織は経営体の一部の業務を担う組織であるが、各施設において給食経営が全体の経営面に果たす役割はきわめて大きい。したがって、給食経営の円滑化や充実を図るうえで、管理栄養士・栄養士は他の関連部門および職種と連携を図っていく必要がある。各施設別の関連分野と連携の内容を表2.8に示す。

## 3.3 リーダーシップとマネジメント

### (1) リーダー

リーダーとは、将来的ビジョンを設定し、その実現のための戦略を立案・遂行し、最終的な責任を負うものである。リーダーの資質や言動は常に評価の対象にされる。リーダーの条件としては、人柄、人望、仕事に対する熱意と誠意、統率力、指導力、仕事の経験年数、専門技術の熟練度などが総合的に判断される。

表 2.8 給食を提供する施設における他部門・他職種との連携

給食施設・組織	関連分野・関連職種	連携内容
病 院 (栄養管理部)	各診療部、看護部、薬剤部、 検査部、医事課	医療チーム・NST、総合医療相談、 糖尿病患者教育、地域連携医療（訪 問指導）、健康管理センター事業等
介護保険施設 (栄養管理部)	施設長、理事長、医師、看護師、 理学療法士、作業療法士、介護 スタッフ、事務職員	介護チーム・栄養ケアマネジメント 介護予防・改善事業
学 校	校長、副校長、教頭、教職員、 養護教諭、学校事務員	給食の時間の職指導 教科・学級活動・総合的な学習の時 間での食指導、個別指導
事 業 所	産業医、産業保健師、看護師、 総務部門	特定健診・特定保健指導事業 THP（トータルヘルスプロモーション プラン）

## (2) リーダーシップ

リーダーシップとは、部下へ何らかの働きかけを行い、自発的な協力の意思と行動を引き出し、経営方針に従って組織の資源のうち労働力となる人たちを引っ張っていくことである。

管理栄養士（栄養士）は、栄養部門の管理者（栄養部長・課長・科長）すなわちリーダーとしてミドルマネジメントを行い、統率力、指導力を発揮して円滑なリーダーシップによる部門組織の運営をすることが求められている。また、日常の栄養部門業務のプロセスを掌握し、管理運営していく能力をもっていることも要求される。

## 4 給食経営管理の評価

給食経営管理の評価対象項目としては、以下のものがあげられる。

- ① 事業計画と経営資源の運用状態の良否
- ② 経営管理の5要素（計画、組織、指揮、調整、統制）の実行状況
- ③ 経営管理のマネジメントサイクルの良否
- ④ 栄養管理（給与栄養目標量との比較）
- ⑤ 管理対象（人材、原材料、資金、機械、器具、方法、時間）および顧客管理（給食利用者）・品質管理・衛生管理などの運営状況
  - a. 喫食者の満足度\*1（顧客満足度：CS）
  - b. 従業員の満足度\*2（従業員満足度：ES）

- c. 給食管理者に対する負担状況の調査、施設設置者の満足度
- d. インシデント・アクシデントレポート（6章2.6参照）
- e. 労働生産性の評価（5章3.5参照）
- f. 財務会計（貸借対照表、損益計算書、損益分岐点分析、キャッシュフロー計算書など）（5章1.3参照）

## 問 題

下記の文章の（ ）に適切な語句を入れよ

- (1) 経営における5つの管理活動は（①）（②）（③）（④）（⑤）である。
- (2) 組織における5つの経営資源には（⑥）（⑦）（⑧）（⑨）（⑩）がある。
- (3) 給食の運営形態には（⑪）（⑫）がある。
- (4) 給食の外部委託の契約方式には、食数が少ない施設で用いられる（⑬）と、食数が多く変動の少ない施設で用いられる（⑭）がある。
- (5) マーケティング理論において、顧客が必要性を感じている（⑮）とそれより具体化された（⑯）に対応することが求められる。
- (6) マーケティングの4Pとは（⑰）（⑱）（⑲）（⑳）である。

---

**\*1 顧客満足度**：CS (customer satisfaction)

顧客である給食利用者（喫食者）の食事に対する満足の度合いである。①見た目 ②味と香り ③サービス ④環境衛生などの要点がある。満足度を定期的に把握し、低い場合はその原因をチェックし計画の再検討が必要である。

**\*2 従業員満足度**：ES (employee satisfaction)

従業員が仕事や職場に対しての満足度である。①経営理念、②労働条件、③経営者や上司の人間性やリーダー性、④施設の充実、⑤人間関係の良好性、⑥仕事の内容、達成状況などが測定項目としてあげられる。給食利用者の満足度を高めるためにも従業員満足度を高められるような人事管理が重要である。