

## 特定給食施設の経営

### 1 栄養管理と経営管理

特定給食施設は、特定の多数人に、栄養管理に基づいた食事の提供を行うことを目標とした組織体（organization）である。従って、ライフステージ別、疾病の1次・2次・3次予防などの各種給食施設の特性を踏まえて、保健・医療・栄養の科学に基づく栄養管理が重要な業務となる。

給食として食事を提供するための主要な実際の業務は、栄養計画に沿って食事計画を立て、献立作成、食材料の調達、調理、配膳・配食、食器・機器類の洗浄、清掃などがある。これらを、与えられた経営条件のもとで円滑に運営し、食事の品質水準を維持するには、①喫食者の栄養状態とニーズを把握した栄養・食事計画、②適切な品質の食材料を適正価格で購入する食材管理、③料理の品質水準の維持を目標とした生産管理（調理工程・品質管理）、④施設・設備の整備と保守管理、⑤衛生的安全性を保証するための人、食材、料理、機器の衛生管理等の個別の統制を行い、それを総合化し、システム化して管理することが必要となる。

このように給食経営とは、栄養管理的側面と、経営管理学の理論と手法を適用した経営管理的側面から、管理・統制（management and control）することである。図1-2に、業務の流れを、両側面から示した。

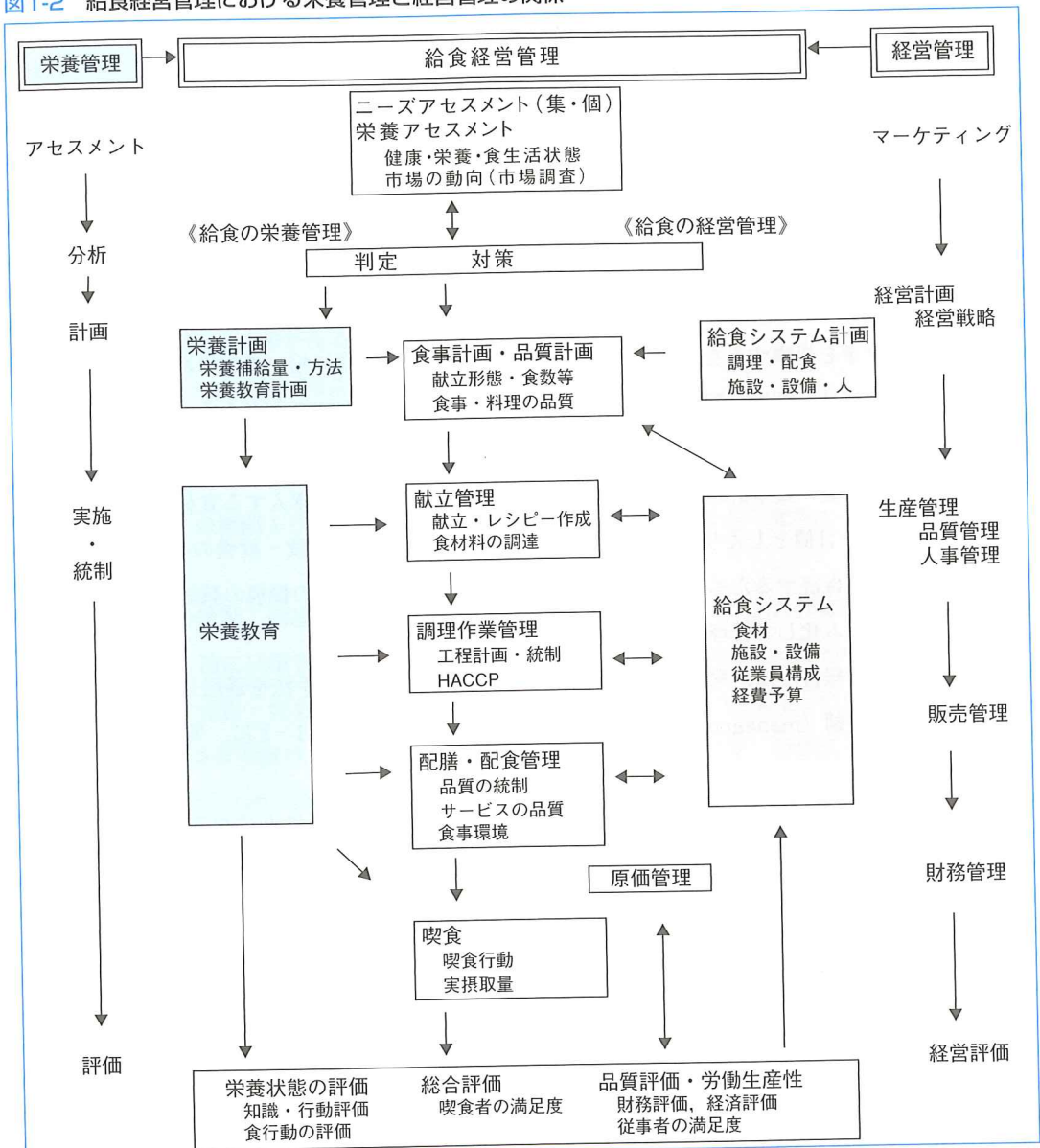
また、給食の栄養・食事管理は、特定の多数人を対象として実施することになる。このことから、経営管理の手法を用いて、合理的、効率的に運営することが望まれる。

給食の基本理念は、対象者の健康の保持増進、あるいは健康の回復を目標とし、栄養的に適切な食事提供を通じた栄養管理の実施である。同時に、食事サービスを通して、対象者の健康にとって望ましい食行動を身につけること、あるいは栄養的に適正なニーズを育てることを目標とした栄養教育を実施することである。従って、それらを可能にする給食のシステム計画を構築して管理することとなる。給食の対象者（乳幼児、児童・生徒、勤労者、高齢者、患者など）、給食システムは、施設の種類により異なる。しかし、栄養管理を目標とした理念は共通のものである。給食の経営管理に当たって、給食の理念を所属する事業主が了解していることが必要であり、その上で、給食従事者に業務に対する行動や判断の指針を与えることが重要である。

### 2 給食の栄養管理

給食の栄養管理は、対象者個々人の健康・栄養状態の維持・増進、あるいは疾病からの回復とQOLの向上を目標において実施するものである。栄養管理のプロセスは、①対象者の身体の状況、栄養状態のアセスメント、②栄養ケアの計画、③栄養ケアの実施、④モニタリング・チェック、⑤評価であり、これらの活動が給食施設において実施されるよう、業務体系が構築されていることが必要となる。

図1-2 給食経営管理における栄養管理と経営管理の関係



原図) 鈴木久乃

給食施設における栄養ケアの具体的な内容は、栄養補給としての食事計画と栄養教育である。特に、栄養補給の視点からみると、個々の対象者にとって適切なエネルギーや栄養素量となる食事、かつ嗜好や摂食機能に適した、受容される食事提供が実施されなければならない。

また、食事を繰り返し摂取する体験が対象者の食習慣や食行動の変容につながるよう、栄養情報の提供などの栄養教育として展開できるような品質の食事が求められる。提供する食事の栄養素量が適切であっても、摂取されなければ栄養状態の維持・増進あるいは改善といったアウトカムには結びつかない。栄養状態のリスクが高い者を対象とする病院、高齢者施設、社会福祉施設や、成長の著しい子どもを対象とする児童福祉施設では、特に摂取量をモニタリングすることが重要となる。

## 第3章

# 経営管理の基本

### 1

## 経営管理とは

“経営”とは、企業や商業など経済活動を行う場において、ある目的を定めて方針を立案し、その目標に向かって経済的、効果的に事業活動を行うことをいう。“管理”とは、経営の基本方針に沿って立案された政策を、具体的に必要な諸活動に置き換え、かつその成果をチェックする活動をいう。すなわち、経営とはトップの責任者が最高方針や政策を決めることをいい、管理とはその方針や政策に向かって、円滑に処理、対応する活動をいう。

経営管理は、企業や商業において、目的達成のために、意志の決定及び管理プロセスを進めて、その成果を評価する。経営管理学は、主に米国の企業の実践的要請に応えるために発展した学問である。常に政治や経済の推移の変化、動向に対応して進化し、発達する。近年は経営学もマネジメント論が主流になっており、計画と管理の手法としては、次のような特徴がある。

- ①経営の意志統一を主とする“意志決定のアプローチ”を確立する。
- ②経営学、社会学、心理学、文化人類学など“学問的アプローチ”を導入して、管理と成果評価を確立する。

給食施設においても、時代の顧客ニーズを適確に把握し、経営感覚を取り入れて、経営方針、施策を確立して、目標に向かって管理計画を作成する。毎日の業務を経済的、効果的に管理し、活性化することが求められている。毎年度末には、当初の計画どおりの成果をあげたか評価をして、次年度の計画にはさらにステップアップする経営センスが必要となる。

### 2

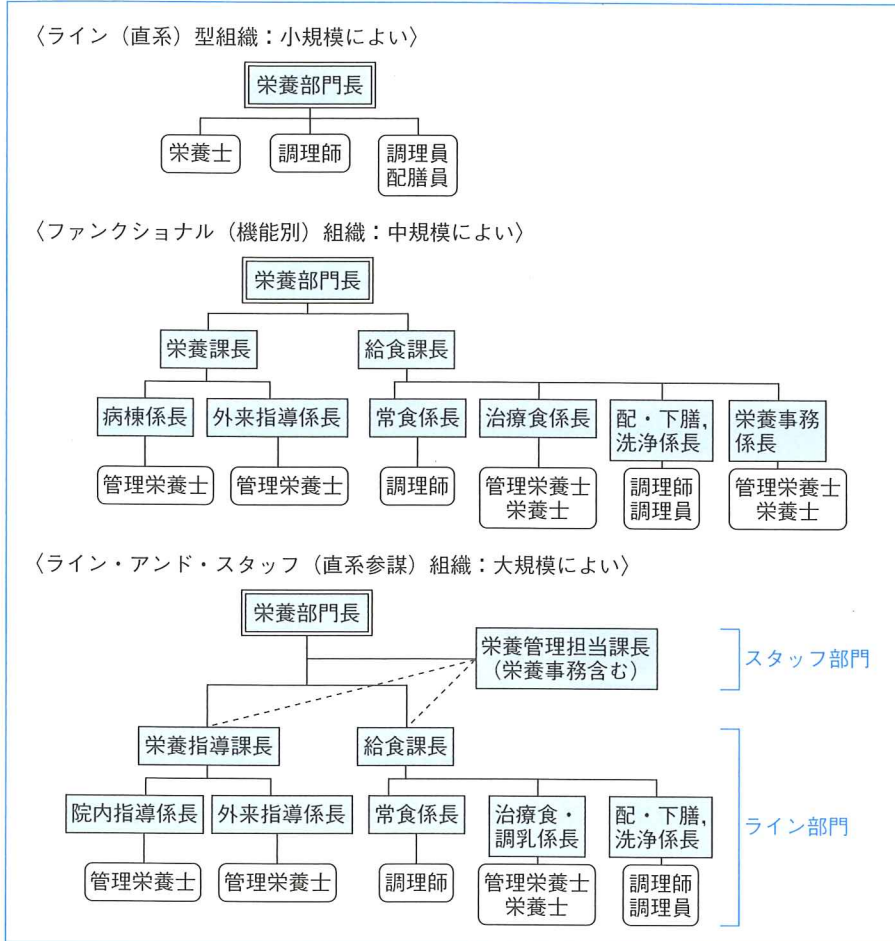
## 経営体の構造と職務権限

経営体をはじめ非営利団体等においても、多人数の集団が業務を運営する場合には、「経営方針」や「業務の計画・管理」に基づく責任や職務の分担を明確にしなければ、円滑な運営は望めない。

### 本章のKey Words

経営管理   経営管理の人的構造   職務権限   経営組織   経営管理手法   経営管理（マネジメント）サイクル   経営資源   システム   経営管理の評価   顧客満足   品質管理   会計管理

図3-3 基本的な組織事例（病院給食の場合）



原図) 定司哲夫

二重構造の組織。スタッフ部門は直接的な利益産出にはタッチしない。全体的なプランニングや支援、苦情救済、訴訟等の対策（セキュリティ）等，ライン部門のバックアップやバランスを組織規模の拡大などに応じてコントロールする。

◆2 応用機能の組織

応用的な組織事例を図3-4に示す。

組織の基本形態は、従来、トップに権限を集中する“集権管理型”の組織が多いが、規模が拡大したり、生産品目が多様化して商圏が拡大したりする時には決定が遅れ、非能率的な対応になりがちである。それを防ぐには、トップからの命令・指示を、下部の管理組織に委任・分散して、迅速に処理対応する応用機能の組織が必要となる。

- 1 事業部制組織 組織の分権管理の代表的な組織で、トップのマネジメントを事業部が運営・管理する。事業部の区分は、製品別，エリア別，顧客別など経営体の効率の良い区分で設定し、それぞれの事業部門は自主的な経営単位として運営・管理し、部門単位の利益責任をも