表1. インタビュー対象施設の概要

事業所		A事業所	B事業所	C事業所	D事業所	E事業所	F事業所	G事業所
給食会社		a 給食会社	b 給食会社	c 給食会社	d 給食会社	e 給食会社	f 給食会社	g 給食会社
地域区分		関東	中部	中部	関東	関東	中部	中部
食堂の利用対象区分		従業員専用食堂	従業員専用食堂	職域食堂	従業員専用食堂	従業員専用食堂	従業員専用食堂	従業員食堂
業務内容		事務系	事務系、工場系の両方	事務系	事務系	工場系	事務系、工場系の両方	事務・研究系、工場系の両方
インタビュー参加者の職種・役職	施設側	・グローバル人事総務部 総務課 担当課長 ・グローバル人事総務部 健康管理担当 保健師	・企画統制セクション 総務担当課長 ・健康管理室 保健師 ・K社（B事業所から建物管理、庶務を受託）総務グループ	・人事部 ライフサポート課 課長 ・人事部 ライフサポート課	・総務人事部 総務グループ グループマネージャー ・総務人事部 総務グループ	・勤労課 課長 ・産業医 ・健康管理室 看護師 ・健康管理室 保健師	・人事総務部 総務厚生課 マネージャー ・人事総務部 総務厚生課 ・安全健康管理部 健康サポート室 保健師 ・Y地区 保健師	
	受託側	・オペレーションリーダー 管理栄養士 ・ディストリクトマネジャー ・本社 管理栄養士（研究協力者）	・栄養士 ・事業所責任者（調理師） ・管理担当 ・本社 管理栄養士（研究協力者）	・管理栄養士 ・マネジャー（調理師） ・ディストリクトマネジャー ・本社 管理栄養士（研究協力者）	・管理栄養士 ・本社 管理栄養士（研究協力者）	・第二食堂 担当栄養士 ・本社 管理栄養士（研究協力者）	・F事業所グループ リーダー管理栄養士 ・本社 管理栄養士（研究協力者）	・管理栄養士 ・栄養士（2名） ・マネージャー ・本社 管理栄養士（研究協力者）
給食施設区分		特定給食施設	特定給食施設	特定給食施設	特定給食施設	特定給食施設	特定給食施設	特定給食施設
健康経営優良法人の認定取得状況		健康経営優良法人 大規模法人部門 【ホワイト500】 ※8年連続（2018～）	健康経営優良法人 大規模法人部門 【ホワイト500】 ※4年連続（2022～） ホワイト500は2025年のみ	健康経営優良法人 大規模法人部門 ※4年連続（2022～）	健康経営優良法人 大規模法人部門 【ホワイト500】 ※8年連続（2018～）	健康経営優良法人 大規模法人部門 【ホワイト500】 ※2年連続（2023～） 2020年に無印で認定あり	健康経営優良法人 大規模法人部門 【ホワイト500】 ※7年連続（2019～） ※トップ50入りは、業界で2社のみ	健康経営優良法人 大規模法人部門 【ホワイト500】 ※8年連続（2018～）
提供食数		昼：多くて260食	昼：498食、夕：5食	昼：500食 ※不定期で夜の宴会営業あり	昼：平均730食 少なくて650食、多くて750食以上	【第一食堂】昼：940食 【第二食堂】昼：720食、夕：180食、深夜：120食	昼：480食、夕：15食、深夜：40食	昼：830食、夕：50食
平日の食堂利用率		在館人数に対して40～50% 出社人数に対して80%程度	64%	不明（職域食堂のため）	出社人数に対して95～100% ※9:30時点でセキュリティーゲートを通った人数で把握	60～80%未満	40～60%未満	2つの食堂合わせて40～50% （うち1つをg 給食会社が担当）
施設側の食堂担当部署		・事務部門	・健康管理部門 ・事務部門	・事務部門	・事務部門	・健康管理部門 ・事務部門	・事務部門	・本社 健康管理部門
管理栄養士・栄養士の配置状況		・常勤管理栄養士：1名	・常勤栄養士　：1名 ・非常勤栄養士：1名（週3～4回）	・常勤管理栄養士：2名	・常勤管理栄養士：3名	【第一食堂】 ・常勤管理栄養士：1名（カフェ担当） ※食堂担当1名は産休中 ・常勤栄養士　：1名 【第二食堂】 ・常勤栄養士　：1名 ・非常勤栄養士　：1名（週5回）	・常勤管理栄養士　：1名 ・非常勤管理栄養士：1名（週4回）	・常勤管理栄養士：1名 ・常勤栄養士　：2名
利用者の特徴		・主に事務系の業務。デスクワークと外回り（営業等）が半々の構成。 ・従業員のうち、週2～3回はリモートワークを実施している者もいる。 ・学生時代にスポーツ経験のある従業員が多く、現在もチームに所属している者もいる。	—	・C事業所：男女比は概ね半々。年齢層も幅広い。 ・グループ会社（百貨店）：利用者数が最も多く、若い女性の割合が高い。 ・本社ビル内テナント事業所：男性利用者の割合が高い。	・平均年齢は高めで、利用者は男性が最も多い。男女比は7:3。	・第一食堂：事務職が多く、男女比は7:3程度。 ・第二食堂：工場・機械系の業務が中心で、男女比は9:1程度。夜間も工場は稼働している。工場勤務のため、体格の良い利用者が多い傾向。 ・施設側は男女比や在館人数を正確には把握していない。	・本社食堂：管理棟で勤務する総務等の事務系従業員がが約半数を占める。 事務系従業員の利用が多いのは本社食堂のみ。 ・男女比　本社食堂　：7:3程度。 その他の食堂：9:1程度。	・研究施設で勤務する従業員の他、設備点検を行う従業員も在籍。 業務内容は力仕事とデスクワークに分かれるが、その割合は把握していない。
対象者数		・在籍人数は500人、そのうち昼間出社は多くて300～500人程度（出社率約6割）。	—	・C事業所の在籍人数2000名のうち、本社食堂の対象者は200名。 ・他、 グループ会社（百貨店）：1000名 本社ビル内テナント事業所：600名	—	—	—	・在館人数は3000人。 ・g 給食会社の食堂利用者は800人、他の給食会社の食堂利用者は600人。
食堂の基本情報		・同一法人の他事業所の食堂はグループ会社が運営。 管理栄養士も配属されている。 ・カフェテリア方式 （メイン2種、丼物、麺類）	—	・C事業所と同一グループに属する百貨店やC事業所の本社ビル内テナント事業所の従業員、一般来訪者も利用することができる職域食堂。	・カフェテリア形式 （メイン2種、カレー、和麺や中華麺、パスタ、ボウル） ・健康に配慮したメニューは、セットメニューとして週1回提供。	・第一食堂、第二食堂ともに提供するメニューの内容は同一である。	・昼食　：定食2種、麺類2種 夕食　：定食1種 夜勤食：定食1種、麺類1種 ・県内の事業所は全て統一メニューとなり、寮にも対応。	・G事業所内に2つの食堂があり、もう1つの食堂は他の給食会社が運営。 会社全体では6社の給食会社が参入している。

表2. スポーツメーカーのインタビュー結果のまとめ（A事業所）(1/2)

項目		施設側	受託側
健康経営優良法人の認定取得のきっかけ		・スポーツの会社であるため、健康経営は数年前から掲げている。健康経営優良法人の認定要件を確認したところ、 既に取り組んでいる内容が多かったため申請に至った。「食生活の改善に向けた取り組み」の認定要件も満たしている。	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病 罹患者などの情報の把握	・肥満ややせ、生活習慣病罹患者などの割合の経年変化を毎年みている。 ・BMIの分布は、全国の傾向とあまり差異はない。アスリートも多いため、食べ方や食事の習慣は個人差が大きいなど、特徴もみられる。 学生の頃にスポーツをやっていた従業員の中には、運動の頻度が減った現在でも食習慣は変わらずがっつり食べている者も多い。	・受託側では把握なし。
	健康診断結果などの情報の施設側・受託側間での共有	・人事部の健康経営推進メンバーや組合員とは共有している。受託側とは共有していない。	・健康診断の実施について事前に報告はあるが、その後の結果（肥満ややせ、生活習慣病罹患者の割合等）は共有されていない。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Plan】	献立作成、健康に関するイベント計画の主体	・健康に関するイベントや啓発内容などは、健康管理担当が主体で計画。	・献立作成の主体は受託側。
	献立作成について	—	・メインのうち1つはスマートミール基準（しっかり）のメニューを提供。 もう一方（600～800 kcal程度）のメニューは、スマートミールの主菜や調理工程と被らないようバランスを取っている。 ・日本人の食事摂取基準を元に献立を作成。本社の献立を活用したり、事業所で人気のメニューを組み込んだり、スマートミールを事業所風に アレンジしたりしている。
	健康増進の取組に関する年間スケジュールの作成	・健康に関するイベントや啓発内容などの年間スケジュールを、健康管理担当が毎年計画している（内容は【Do】に記載）。	・健康増進の取組に関する年間スケジュールは立てていない。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Do】	スマートミールの提供	・出数は10食程度。多くて20食、少なくて7～8食。 【認証取得のきっかけ】 ・食堂コンペに複数の給食会社が集まる中で、現在の受託側がスマートミールという言葉を出したこと。施設側でも調べて良い取組だと思い、 管理栄養士と相談して申請した。申請方法や内容については受託側主導で教わった。更新できる基準に達していると思うため、次回も更新 予定。	【認証取得のきっかけ】 ・施設側で食堂コンペの提案書に「健康に関する取組」の項目があり、a 給食会社としてもつコンテンツに加えてスマートミールの認証取得が できることもアピールしたこと。メニューを考えたのは受託側だが、施設側にも施設運営などの取組を協力してもらい、取得に至った。 食堂コンペの窓口は食堂担当者だが、スマートミールの始まりには保健師や経営層も絡んでいると思われる。
	ご飯の盛付量の選択 売店・自動販売機の商品、 食堂環境の工夫	・自動販売機に、牛乳や飲むヨーグルトなどの商品がある。機能性表示食品などのお茶も販売している。	・ご飯の盛付量は3種類用意。利用者の要望に応じて量を増減する。 ・自動販売機は通常のラインナップだが、一部乳飲料も提供している。商品の選定は施設側が行う。 ・卓上の醤油を減塩のものにしている（スマートミールのオプション項目にあり）。 ・厨房でも、減塩メニューの際は減塩醤油を使用。減塩みその使用はない。
	健康や栄養に関する情報の提供	・本社が実施する従業員全員への各部教育（人事の取組、コンプライアンス等）の中に、健康のテーマも盛り込まれている。対面での参加がほとんどだが、不参加の従業員も資料を見ることができるようにしている。5月、10月にフィジカルとメンタルの研修を実施。対象者別 （新任課長、新入社員など）にも細かく研修を実施。 ・人事総務部が作成した健康動画も従業員各自のタイミングでアクセス可能。 ・従業員向けに放送で健康診断の話を行っている。 ・施設側のグループ会社の管理栄養士がテーマから決めて作成した健康動画の配信も年2回実施（貧血、夏バテ予防など）。	・栄養や健康増進に関する情報を月替わりで提供（食堂内に掲示、食堂のアプリで配信）。受託側独自で実施している。 ・サイネージや、スマートミールに関する食堂内の掲示もある。 ・卓上POPとして、受託側の管理栄養士や施設側の健康管理担当が作成したものを掲示。 ・スマートミール以外のメニューにおいても、旬の野菜や食材をメニューに組み込んでいる場合はその食材の栄養情報をPOP等で提供。 ・給食の機会に野菜を食べようとする利用者もおり、その方に向けた栄養情報も提供している。 ・スマートミールのメニューが減塩に特化している場合にはアナウンスをしている。 ・保健師主体で運動などのセミナーは行われているが、栄養に関するセミナーは行われていない。
	イベント	・生命保険会社が用意する血圧や血管年齢の測定機器を、食堂に2～3ヶ月に1回取り入れている。	・イベントメニューを提供。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Check】	健康診断結果を用いた評価	・前年度の健康診断結果と比較してスマートミールの効果をみることはしていない。 ・最近2年ぐらい、健康診断の問診票から「食べ方」についてみている。肥満の方がどんな食べ方をしているか等、食習慣との結び付きを見始めたところである。	—
	食事の提供に関する評価	・受託側が年1～2回アンケートを実施。主な意見に「健康的なメニューがほしい」、「量の少ないメニューがほしい」、「男性は足りない」等 がある。	・年に1回、食堂全体のアンケートを実施。その項目の1つに嗜好調査もある。提供された食事の味付けや好きなメニュー、一週間の利用頻度等 について調査。 →結果：辛いメニューが多い。男性社員はがっつり、しっかりとした味付けを好む。利用頻度は週3～4回が多い。
従業員の健康増進の取組におけるPDCAサイクル 【Act】		・上記アンケート結果を改善につなげている。	・上記アンケートの結果はメニューに反映させている。 →改善内容：辛いメニューを減らす、または辛さを調節。調理工程や味付けが被らないように。特に、揚げ物が被ると揚げ物をあまり好まないお客様が選ぶメニューがなくなってしまう。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・受託側が、健康や食の取組を盛んに、一生懸命行っている会社であることを元々知っていた（保健師）。 ・施設側の福利厚生担当が食費補助を頑張って進め、300～400円で美味しく栄養のある食事を摂れる環境になっている（保健師）。 【受託側の管理栄養士について】 ・総務課 担当課長：食堂に常駐して実際に従業員の動きを見て、嗜好を取り入れてくれることに感謝し、期待している。ボリュームを保ちつつ、エネルギーも抑えられるメニューの提案にも期待している。施設側も意見を伝えやすい。前任の方も積極的で、今の管理栄養士も食べる人のためにとても前向きである。これ以上何かしてほしいという高い要望はないが、今まで通りお互いに色々と取り組んでいきたい。 ・保健師：前任の管理栄養士はとても積極的で、立ち話で栄養の話や医療面、健康のことなど個人的にやりとりをしていた。今の管理栄養士も 一生懸命取り組んでおり、給食委員会でもそんな管理栄養士が入ってくれれば安心安全である。	・管理栄養士：利用者の健康を考え、利用者の要望に沿ったメニューを提供したい。 利用者が必要とする栄養情報の提供にも力を入れていきたい。 ・ディストリクトマネージャー：月に3～4回くらい、施設側の給食担当者や受託側の管理栄養士とのコミュニケーションをとるために訪問。 ・給食担当者とコミュニケーションを取る機会は割とある。利用者から食への不満が出てきた段階では遅いため、その前に飽きさせない施策を管理栄養士と考えながら実施している。

表2. スポーツメーカーのインタビュー結果のまとめ（A事業所）(2/2)

項目		施設側	受託側
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・給食委員会には、施設側の総務課 担当課長と受託側が参加。管理栄養士とのコミュニケーションの意義で実施しており、今後は保健師も参加予定。 ・内容：利用者の嗜好や先月のメニューに対する反応は深めに話し合う。翌月のメニューの方針やイベントについても話がある。喫食数やよく出るメニューの傾向、スマートミールの喫食実績も共有。	・定例会では健康といったワードはあまり出ないが、スマートミールを始めてからは出数の話題が出るようになった。スマートミールを選ぶ利用者も定着してきている。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・以前は保健師2人が管理栄養士を捕まえて、提供された食事や栄養、健康について立ち話でコミュニケーションを取るようにしていたが、従業員の担当が変わり、打ち合わせに入ったり、看護師や保健師が考えていることを管理栄養士に伝える機会が減ってしまった。今後は施設側と受託側とのやりとりの中に入れてもらうよう、総務課 担当課長にお願いしている。 ・安全面や衛生面の巡視の時間は管理栄養士も仕事が落ち着いている時間のため、その機会に連携や情報共有のアクションを取りたい。 ・健康とは逸れてしまうかもしれないが、大食いの従業員にも満足してほしいし、一方女性は健康のために少なめの食事も欲しいという意見もある。そのバランスを取ってほしいことを受託側には伝える。	・施設側とは月1回の定例会に限らず、日々施設側の担当者が食堂に来た時や自ら訪問した時にコミュニケーションをとっている。 ・何かあれば施設側からも直接話があり、コミュニケーションを頻繁にとれているため、施設側からの食事に対する遠慮は感じない。 ・施設側の方は週5日、ほぼ毎日食堂を利用しており、その際に立ち話のような形で話す機会がある。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・総務課 担当課長：毎日の食事が美味しいほど良いことはなく、また1日3食のうちの1食の重要性は大きい。そのため、「絶対に従業員が満足できる食堂にしよう」という気持ちで取り組んできたことが一番大きい。受託側もとても協力的だった。スポーツ会社というバックボーンとしても、会社全体が健康経営を大きく打ち出しているため、食に関する健康の話も進めやすい。 ・保健師：健康に配慮したメニューと「おたのしみ」要素のあるメニューのいずれの選択肢も広く用意されている環境がある。さらに、味は美味しく、エネルギーは抑えめでボリューム感があるような食事を食べられる。そのクオリティを受託側や総務課、人事課など様々な部署が頑張って維持することで、従業員には健康に過ごしてほしい。 ・食堂はメンタルヘルスの面でも食べに行くのが楽しい場所である。食堂の空間はとても素敵で、従業員が楽しく食事ができるおしゃれな場所。このような空間づくりのためには受託側から情報提供や提案を受けたり、施設側の施設管理課に要望したり、各部署がより良くしていこうという意識を持ちながら、意見を出し合っていければ良い。	・施設側との契約のもとで給食運営は成り立っているため、施設側の方針に沿って活動を行うことが第一。給食会社として、施設側の意向に合わせて柔軟に対応するというのも一つの方針である。健康に一番に力を入れたい、スマートミールの認証も取りたいとなれば、それを一番の目的に掲げる。反対に、健康も大事だがまずは社員の楽しみの場として機能させたいとなれば、盛り上げイベントにも注力する。
	連携におけるキーパーソン	・総務課 担当課長：受託側の管理栄養士やディストリクトマネージャーと月1回話し合う機会があるため。 ・施設側・受託側・総務の窓口が、三位一体となっていくのが一番良い。	・保健師（2人）
	施設側内、受託側内の連携	・グループ会社の管理栄養士との関わりは多く、看護師や保健師との関係性も近い。同じグループ会社の中で働いており、大阪本社のメインの食堂で携わってくれているというところも大きい。	—
施設側の目指す方向性と食環境整備		・目指す方向性は同じ。 ・社長による健康経営宣言が今年の春に変わり、モチベーション向上やエンゲージメントにフォーカスしているため、同じ方向を見ている感じはある。ウェルビーイングを高めていくことを謳っているため、一致していると思う。	・施設側は従業員に対する健康管理に関心があると感じる。利用者も食事に関して気を使っている人が多い印象がある。 ・会社の経営層や健康管理部門、給食担当部門の方から、食事で健康になるという考え方について聞いたことはない。 ・食堂は福利厚生として、楽しくバランスのよい食事が食べられる、午後の活力のための場として考えている側面の方が大きいのではないか。 ・従業員に食事を通して楽しく過ごしてほしいということで施設側から食堂を任せてもらっている。受託側もその要望に合わせ、利用者のニーズに応えるようなイベントメニューや週間メニューを組んで食事の美味しさ、楽しさを提供しており、目指す方向性は合っていると感じる。
健康増進（食環境整備）の取組の持続可能性	引き継ぎの方法、引き継ぎにおいて重要な点	—	・引き続きをしっかり行うことが大前提。施設側にとって何が大事か、何を維持するか、何を守っていくか、何を交渉していくかということをしっかり引き継ぐ。また、これまで続けてきたスマートミールを無理なくできるか自己分析出来る人財の育成も非常に大事。 ・作業や取組の標準化ができておらず、自分の中にしかないものばかりを持っていると、人に引き継ぐのは難しい。社内に引き継ぎ書等もあるが、きちんと可視化しておくことが引き継ぎとして非常に重要。自分の中にしかなく、自分がいなくなるとそれができなくなるようだと、なかなか人材の交代も出来ない。どんなことでもできるように、作業の標準化、見える化をして、周りに日頃から落としていくことが大事。
	新たに始めたい取組、見直したい取組	・量や値段等の喫食状況は従業員一人ずつ見れるため、食堂利用有無や利用頻度による健康データの違いを見ていきたい。	・これまでは施設側の保健師とコミュニケーションをとる機会はあまりなかったが、毎月1回定例会で保健師が同席するようになった。今後、管理栄養士と保健師との関わりも増えていく可能性がある。また、ディストリクトマネージャーも、保健師に向けて今までと違った角度から、受託側が出来ることのアプローチが可能になる。 ・管理栄養士による栄養アドバイスを含む機器測定や栄養セミナーなども、今後保健師を交えた話の中で提案していきたい。 栄養アドバイスを含む機器測定は料金がかかってしまうものだが、栄養士のアドバイスや自宅でも見ることができるパンフレットのお渡しなどのメリットを伝え、営業に繋げている。
自治体との関わり	巡回指導	・巡回指導の話は聞いていない。	・巡回指導は来ていない。
	栄養管理報告書の作成	—	・栄養管理報告書は基本的に受託側が作成。施設情報等の確認は施設側に行う。
	研修会・講習会	・講習会の声掛けはない。	・研修会の案内は現在の事業所に着任してからは来たことはなく、参加をしたこともない。以前別の事業所にいた時には案内を頂いて、参加した。他自治体での研修会は講習のみで、ディスカッションや発表等はなかった。
	その他の自治体との関わり	・食堂業者が現在の受託側に変わる際に保健所に届出を出しているため、その際に巡視は来ているかもしれない。	—
	自治体への要望など	—	・自治体がどのような情報を提供し、どのような取組をしているのか想像がついていないため、自治体にしてほしいことも難しい。研修会は、オンライン開催が増えていくと参加しやすい。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・総務課 担当課長：「8点」もっとできることがある。施設側の健康診断結果を受託側に共有できておらず、従業員の健康課題までまだ話しきれていない。 ・保健師：「7～8点」管理栄養士が給食委員会に入り、積極的に動いている。総務課や人事課の食事への関心も高い。また、自社で食堂を運営していることも大きい。楽しく、やりがいをもって仕事をすることの力になるような、栄養に配慮された食事を一緒に考えていきたいが、 総務課は自然とそれを行ってくれる。運営全体を考えると7～8点だが、自身の仕事の中のウェイトとしては3割ぐらいである。	・管理栄養士：「6点」健康に配慮したメニューの提供に関しては管理栄養士がいる意味があるが、栄養に関する情報の提供という部分しかまだ動けていない。管理栄養士がいる強みを活かし、栄養アドバイスを含む機器測定やセミナーにも力を入れていきたい。 ・ディストリクトマネージャー：「5.5か6点」他の事業所と比較して特別に実施していることはスマートミールの認証取得程度。もう少し踏み込んだ提案を今後行っていく必要がある。
事業所給食の意義、役割		・食堂が従業員にとって日々忙しい中でほっとしたり、リフレッシュできたり、次の仕事へのモチベーションやエンゲージメントを高めてもらえる存在でありたいということを念頭に入れて取り組んでいる。	・管理栄養士：栄養バランスのとれた食事提供を通じて、利用者の健康維持、増進に寄与すること。また、利用者同士のコミュニケーションの場や一息つけるような空間づくりも目指して食環境整備を行い、管理栄養士がいる強みを生かしていきたい。 ・ディストリクトマネージャー：施設側にとって、コミュニケーションの場であったり、エンターテインメント性を重視したりと、様々な考え方がある。一方、大前提として、バランスの良い食事を美味しく提供することが一番。食堂で提供している納豆やサラダは外食では簡単には食べられない。「食堂に行くと健康バランスよく安心して食べられる」ことをより利用者に発信できるような伝え方や取組も今後重要になる。
連携に向けて		・健康経営は元々食事よりもメンタルヘルスや健康診断結果にフォーカスを当てられていたところ、ここ最近は栄養や食事に関することが付属してきた。管理栄養士との連携や給食委員会の重要性が高まっていることを理解している。ただし、食事や栄養だけにウェイトをおいて1年間取り組んでいるわけではないため、現在の重要度は3割ぐらいである。	・福利厚生の要素が強い方が給食の窓口となることが多く、反対に健康管理部門が窓口になることは少ない。食環境整備は、健康管理部門と一緒に取り組まないと進めにくいところがある。 ・受託側との窓口は食堂担当者のみに限られるため、経営層がどのような考え方なのかは詳細には分からない。食堂担当者だけでは得られない情報を、保健師等から多く得るほど経営層の考えに沿った提案ができると考える。 ・今後、給食委員会で受託側から健康的な食事や食環境整備について提案をしていけば、施設側の様々な立場の関係者を巻き込みつつ動いていける可能性はある。逆に、その話をどこまで上げられるかが食環境整備が成功するポイントになると考える。
その他		・健康という言葉に嫌悪感を持つ人はいるが、楽しく美味しく、気持ちが上がるような食堂を作りたいと総務課が長年努力して作ってきた環境であることは従業員にも届いているはず。 ・健康診断の結果などの方向から話を出すと嫌悪感を持つ人はいると思うが、食事を美味しく楽しく、といったアプローチや、お仕事をいきいきとできるように食事のことも考えていこうというアプローチだと嫌悪感は軽減する。アプローチの仕方を保健師や看護師が工夫しているところ。	—

表3. 医薬品メーカーのインタビュー結果のまとめ（B事業所）（1/2）

項目		施設側	受託側
食堂利用率について		・「事業所の周りに昼食を食べるところがない」、「食事がおいしい」、「受託側による、健康に興味がある従業員も食事を取りやすい環境の用意」、「正社員・派遣社員の両方への半分程度の食費補助」、「事業所内に医薬品製造施設があり、衛生面から持参したお弁当より給食が　好ましい」などの理由により、利用率は高い。	・「若い従業員には、『食堂は野菜や栄養が摂れ、バランスの良い食事が食べられる場所』という認識がある」、「温かいご飯が食べられる」などの理由により、利用率は高い。
健康経営優良法人の認定取得のきっかけ		・本社をはじめとする保健師が申請に向けて取り組んできた。詳細な経緯は把握していない。	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病罹患者などの情報の把握	・肥満ややせ、生活習慣病罹患者等の割合の増減を施設側で把握しているが、その情報を食事とは結びつけていない。	—
	健康診断結果などの情報の施設側・受託側間での共有	・受託側に、従業員の健康診断の結果や健康課題の共有はしていない。栄養管理報告書の提出の際に、肥満ややせの割合等の情報は受託側と共有している。	・給食委員会で、施設側の保健師から肥満ややせの傾向や生活習慣病リスク者についての話を聞く機会があり、その情報を元に給食のテーマを決めてメニューを組んでいる。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Plan】	献立作成、健康に関するイベント計画の主体	・普段の献立計画の主導権は受託側にある。イベントの希望があれば、給食委員会で伝える。	・献立を考える主体は受託側。
	健康増進の取組に関する年間スケジュール	・健康増進の取組に関する年間スケジュールは施設側では立てていない。健康に関するイベント等は、普段の給食運営とは切り離して実施。	・献立に関する年間スケジュールを立てている。 ・イベントは毎月1回開催しているが、「おたのしみ」のイベントも含まれるため、健康に関するイベントを毎月開催しているとは限らない。
	計画における連携	・今年になって初めて、健康診断結果（朝食の欠食率が高い、ストレスチェック）を踏まえ、施設側・受託側の共同で食育イベントを計画。 ・共同のイベントはスタートしたばかり。	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Do】	スマートミール以外の健康に配慮したメニューの提供	—	・イベント時に提供。
	食堂環境の工夫	・保健師からの甘いデザートばかり出さないでほしいという要望に対し、健康系のヨーグルトを提供。	—
	イベント	・昨年から、自治体による野菜摂取促進イベントや減塩などのイベントを継続して行っている。従業員の方の「おたのしみ」となるイベントもあることで給食を楽しんで食べており、リフレッシュや気持ちの切り替えに役に立っている。 ・施設側・受託側共同で実施予定の食育イベントは、セミナーの後にクッキングで実践。	・健康に配慮したメニューの提供（2、3ヶ月に1回程度） 魚イベント：毎週月曜日、肉を使用せず、魚と大豆ミートを使用したメニューのみ提供。 SDGsへの意識や、自治体からの指導から、魚や大豆ミートに興味がない方にも意識を向けてもらうため、施設側の健康管理室や給食担当と相談して肉を一切使わない日を作った。最初は利用者から「いつまで続くのか」と聞かれたり、昼食利用者数も20名ほど減少したが、最近は諦めたのか昼食利用者数も戻ってきている。 スマートセットイベント：カフェテリア方式のため、栄養士が脂質や食塩相当量などバランスを考慮して組み立てたセットメニュー例の提示を毎日行っていることを従業員の方に広めるイベント。 自治体による野菜摂取促進イベント：去年開始し、今年で2回目。20日間、125ｇ以上の野菜を使用しや料理を毎日1品（メイン5種類のうち1種類）提供。80食設定し、80食完売。関心があるのか、初日ということもあるのか80食でも少ないように感じた。ベジチェック®の測定も実施。 減塩・適塩イベント（1週間） 食育イベント：朝食を食べない従業員はストレスも高いことから、朝食の大切さやストレスについて自治体の管理栄養士によるセミナーを実施。その後、簡単に取れる朝食のメニューをクッキングで実践。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Check】	健康診断結果を用いた評価	・給食が健康診断結果にどう反映するかまではみれていない。	—
	健康に関するイベントの評価	・イベント等も評価する方法は難しく、どうすればいいか分からない。 ・自治体による野菜摂取促進イベントでは受託側が提供したベジチェック®の機械があり、野菜摂取量の変化は従業員自身は把握できるが、評価のためにその情報を得ることはしていない。	・給食委員会で、施設側の健康管理室からイベントの感想をもらう。イベントにとどまらず、通常のメニューに活かせないか等の要望をもらうこともある。
	食事の提供に関する評価	・施設側が自主的に従業員の給食への意見を聞いたり、アンケートを取ったりはしていない。漏れ聞こえてくる声は給食委員会で共有。	・スマートセットを従業員にあまり手にとってもらえない（出数で把握）。 原因は、男性が好む唐揚げやハンバーグは脂質が高く、魚やヘルシーな肉のメニューしかスマートセットに組み込むことができないから。
従業員の健康増進の取組におけるPDCAサイクル 【Act】		—	・イベントの評判を受け、受託側から通常メニューにも活かしていいか、給食委員会で相談することもある。 （先月のイベントの内容を翌月には通常メニューに取り入れられる連携の速さが特徴）
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・総務担当課長：実際に給食を食べる従業員の声を反映させる。食堂のオペレーションなど、投稿サイトなどに従業員が思い思い載せる声もうまく受託側に伝える。 ・保健師：健康診断結果から、「減塩に力を入れたい」等となれば産業医に相談し、その結果を共有して受託側にもお願いする。毎回食事について取り上げることは難しいため、相談しながら少しずつ取り入れていく。 ・他の事業所の保健師とも月に2回会議を行い、会議以外でも事業所間でコミュニケーション（事業所内であったことの共有）を頻繁にとるようにしている。健康経営の会議（健保や労組も参加）も月に1回あり、それぞれが従業員のためのイベントを考え、実施した様子やアンケート結果を共有している。 ・K社 総務グループ：施設側と受託側との窓口となり、給食委員会の調整などを行う。設備の修理も行う。	・施設側 健康管理室：減塩の取組を先陣を切って進めた。ラーメンのスープを減らし、卓上調味料は全て減塩に変更した。 ・自治体 健康管理課：野菜摂取促進イベントを事業所に紹介。 ・栄養士と事業所責任者（調理師）：その他のイベントを発案。 ・事業所責任者（調理師）：施設側との栄養に関する情報共有の窓口。

表3. 医薬品メーカーのインタビュー結果のまとめ（B事業所）(2/2)

項目		施設側	受託側
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・給食委員会は10年以上前から施設側（総務担当課長、保健師）・受託側（事業所責任者（調理師）、管理担当）の双方が参加している。	・給食委員会は月に1回実施し、施設側の総務、保健師、受託側の事業所責任者（調理師）、管理担当が参加。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・給食委員会以外でも、給食を食べる際に立ち話ができる関係性がある。	・給食会議以外でも、ちょっとお時間いいですかと連絡すると、すぐ時間を取ってくれる。
	施設側・受託側の連携状況	—	・連携はかなり上手くいっている。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・総務担当課長：給食に関わるすべての人が、給食を自分ごととして考え、様々な提案をしている。話しやすく、お互いの話ができる関係性が築けている。 ・保健師：きちんと自分の意見を言うところは言うが、伝え方を大事にしている。保健師の立場として、出来る限り減塩してほしい等の気持ちはあるが、受託側に作ってもらっている、かつ従業員の楽しみでもある給食に健康ばかりを持ち出すことはできない。従業員のために様々なイベントメニュー等を考えてもらっていることを理解し、感謝する。 ・K社 総務グループ：総務担当課長が忙しく、いないときでも、メールでタイムリーに返事がもらえる。	・給食委員会以外でもすぐに相談でき、何でも話しやすく、連携がスムーズにとれる状態を施設側も作ってくれる。
	連携におけるキーパーソン	・イベントは毎回全員で行っているため、全員といえる。 ・主導となるのは受託側のマネージャー。	・全員。
施設側の目指す方向性と食環境整備		・目指すところは一緒。	—
健康増進（食環境整備）の取組の持続可能性	引き継ぎの方法、引き継ぎにおいて重要な点	・総務担当課長：引き継ぎはなかったが、給食担当者が一斉に変わることはあまりなく、今までの実績や土台はあるため、担当者が1人変わる程度では影響は少ない。 ・保健師：それぞれ役割分担が分かっている。誰に聞くか迷うことも、どこかで聞くと拾って確認してくれたり、空気感も良かったりと、引き継ぎがなくても困らない状況だった。	・健康に関するイベント等の取組は常にデータで残しており、引き継ぎの際にその資料を渡す。 ・なるべく帳票類で残すようにする。
	新たに始めたい取組、見直したい取組	・今まではイベントをあまりできていなかったため、これからは様々な取組を進めていきたい。	・従業員の健康状態などの情報を、多い・少ないだけでなく、数値まで具体化してもう少し踏み込んで聞き、受託側の栄養士と相談してメニューに活かしていくことが出来そう。
自治体との関わり	巡回指導	・巡回指導は来ていない。	・巡回指導はない。
	栄養管理報告書の作成	・栄養管理報告書は受託側と施設側の保健師とで記入し、K社 総務グループが提出している。	・栄養管理報告書は受託側の栄養士が作成し、K社 総務グループの方が施設側にも回している。
	研修会・講習会	・研修会等の案内は来ない。	・講習会は年に1回、衛生関係（食中毒等）をテーマに実施。受託側の栄養士が参加。また、年に1回のものとは別に、講習会が開かれることがある（テーマ：減塩のための牛乳の使用）。
	その他の自治体との関わり	—	・施設側から朝食を摂らず、ストレス度合いの高い方に向けた食育イベントの要望があり、自治体の管理栄養士にセミナーの依頼をかけている。 ・自治体の健康管理課からの紹介で始めたイベントがある（野菜摂取促進イベント）。これがきっかけとなり、受託側の管理担当が間に入って、自治体との関わりが増えてきた。 ・受託側の管理担当が、事業所給食や幼稚園給食において自治体と深いつながりを求めてアタックしている。
	自治体への要望など	—	・事業所給食を活用した従業員の健康管理やスマートミールの提供を実施している場合に補助金が施設側に出るなどがあると良い。また、受託側にも補助金が出るとなれば、受託側から施設側へのアピールが可能になり、日本全国において給食受託会社が従業員の健康を意識した食事の提供を事業所給食でできるのではないか。（受託側が施設側にアピールしても、お金が、と言われることが多いため） ・事業所給食において、食堂を活用した健康増進の取組は、自治体が関わった上で、受託側がそれをつないで現場で実現していく、という流れが現実的。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・総務担当課長：「10点」従業員の満足度がとても高いから。 →5年後も、10点を継続したい。継続するだけでもかなり大変で、食材費の高騰の中、受託側の努力で価格を抑えつつ味も維持していただいている。価格が上がることもあるとは思うが、現状を維持できれば最高以上である。 ・保健師：「10点」受託側が環境を整えたり、メニューを考えて作ったりと、従業員の満足度を上げるために一生懸命取り組んでもらっている。自身の健康経営に関する取組としては10点は付けられない。 →5年後は、自身の取組も10点が付けられるように、健康経営の取組に協力して取り組んでいきたい。ただし、予算もあるため毎年食堂でイベントを行うことができるとは限らない。一緒にイベントを行い、満点を目指すことが目標だが、点数をつけるのは難しい。 ・K社 総務グループ：「10点」SDGsの残食（食品ロス）や食材費高騰の中で受託側が努力しているのが分かるから。 →5年後も10点を継続したい。	・栄養士：「5点」スマートセットをより多くの方に食べてもらいたい。そのためにPOPやお知らせなどの周知から工夫していきたい。 ・事業所責任者（調理師）：「6点」健康管理室にもう少し深く突っ込んで、施設側の健康課題を改善できるお手伝いを食事でしたい。ストレスなどのテーマも食事に取り入れたい。 ・管理担当：「6.5点」他の事業所と比較してもレベルが高い。不足を補うとすると、数値的な改善を食事を通してみられたらより良い。十分な管理費をいただいているが、栄養管理としての費用もプラスアルファでいただけるように成長したい。
事業所給食の意義、役割		・総務担当課長：給食を楽しみにしている従業員のモチベーションの向上。外部の方や採用活動におけるアピール。給食がおいしいということも一つの武器。 ・保健師：従業員の満足度が一番。また、1日3食のうちの1食である給食で減塩は難しいと思うが、少しでも従業員の健康増進のための助けとなることを、受託側と一緒に考えたい。 ・K社 総務グループ：給食を楽しみに来る従業員が、おいしく食べ、リフレッシュできる時間の提供。	・栄養士：利用者に選んでいただいてなんぼ。利用者がずっと満足できるだけでなく、その時の健康課題（BMI、血圧、塩分等）も改善できるような食事を提供したい。 ・事業所責任者（調理師）：従業員の健康とモチベーションが上がり、作業効率も良くなり、仕事も充実するような食事を提供すること。 ・減塩やヘルシー、脂質などの健康管理も大事だが、そればかりでは食べる楽しみもなくなってしまう。バランスを見ながら「おたのしみ」と「健康」のイベントを実施することで、健康にもなり楽しみにもなり、さらには作業効率も上がるようにしたい。 ・管理担当：健康経営は人気があるが、施設側の健康経営の理想値やゴールについて情報収集をし、どう具現化していくかを受託側で相談しながら進めていきたい。自治体とはこれからもタッグを組んでいきたい。施設側が地域の方々を大事にしているため、地元のメーカーや業者とのお付き合いも大事にしながら施設側の従業員に貢献していきたい。
連携に向けて		—	・受託側から施設側へ提案を出す際、自治体の名前を出すと付加価値が上がり、施設側の総務担当は非常に喜ぶ。 ・施設側の従業員に対する健康意識や受託側の栄養士の意識も重要だが、食材費高騰の中で値上げ交渉に対応できる、従業員の健康のために事業所給食にコストをかけられるような事業所であることが、健康に関するイベントが成功する重要な要因。 ・施設側が従業員の職環境に力を入れてコストをかける理由は、会社として将来の健康保険料の削減を目標としているから。なかでも給食は1日の食事の1/3を占める重要な食事だという意識があると、生活習慣病予防や肥満対策への給食の活用が実現する。このような長期的な視野を各企業の経営陣に理解してもらうことが大事。 ・施設側の従業員の健康意識、受託側の栄養士・主任の意識だけでは食環境整備の実現は難しく、補助金（費用がかかるため）も合わせた3点セットが食環境整備においてマストである。

表4. 陸運業のインタビュー結果のまとめ（C事業所）(1/2)

項目		施設側	受託側
健康経営優良法人の認定取得のきっかけ		・「人を大切にして企業価値を高める」という経営方針の「人を大切にする」という部分から、健康経営に力を入れていくという方針が出たことがきっかけ。去年、健康経営推進委員会を立ち上げて取り組み始めた。	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病罹患者などの情報の把握	・栄養管理報告書の提出のために、本社ビルの食堂対象者（従業員2000人のうち200人）のBMI等の情報は健康診断の担当から聞いている。 ・しかし、残り1800人の従業員は複数の営業所に分かれて各営業所の食堂で食べており、環境が同じ条件とはならないため、会社全体の把握はしていない。把握できている200人のデータについても、活用はしていない。 ・バスを主体としてスタートした会社であり、かつバスの運転手の健康管理が厳しいこともあり、各営業所ごとで責任者がリスク者等を把握している。一方で、本社は積極的な追求をしておらず、病欠者や鬱の者の把握のみにとどまっている。	・利用者の情報を施設側から入手していない。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Plan】	献立作成、健康に関するイベント計画の主体	・献立は受託側に一任。 ・イベントに関しても、受託側が食堂を運営しているため、施設側としては結果でしか知らない。あくまで受託側主体で様々な取組を実施している。	・受託側主体で献立を作成。
	献立作成について	—	・すべてのメニューで健康増進を目的とした献立作成はしておらず、参考にしている基準はない。人気の有無を中心に、季節感も考慮して作成。 ・本社のメニューを活用し、どこで食べても同じ味になるよう、基本的に大きな変更は加えない。客層や地域柄によって若干の微調整は行う。
	健康増進の取組に関する年間スケジュールの作成	・年間スケジュールは施設側では立てていない。受託側の方で立てているかもしれない。	・管理栄養士、マネージャー（調理師）ともに今年着任したばかりで、年間のスケジュール感や全体像をまだ把握できていない。次に実施する ・イベントは施設側に確認しながら進めている。1年経過すれば、年間スケジュールを作成して計画的な運営ができると考える。
	計画における連携	・施設側も実際に食堂を利用する従業員の声を聞いて、給食委員会でこうしたらどうか等の提案をしていく。あくまで献立自体は受託側が主体。	・施設側からの強制的な指示はあまりない。受託側からも提案がしやすく、積極的に働きかけている。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Do】	スマートミールの提供	・食堂全体としてスマートミールは1日80食程度出ているが、施設側の従業員がの喫食率は把握できていない。	・スマートミールは20種類を日替わりで（＝4週サイクル）提供し、季節に応じてメニューを変更することもある。平日の食数は70食程度。
	スマートミール以外の健康に配慮したメニューの提供	・本社ビルのテナントとして新たに入った事業所では外国人の従業員が多く、アニマルフリーの食事提供の希望があった。 ・受託側と相談してベジタリアンカレーを導入。英語表記のメニューも合わせて導入。	・健康診断前にはスマートミールとは別に、野菜量を増やしてボリューム感を出した健康に配慮したメニューをイベントで提供。 【健康に配慮したメニューの客層】 ・施設側や百貨店の従業員は健康に配慮したメニューのニーズが高いが、ビルのテナントに入居する事業所の従業員はボリュームを重視する傾向がある。名札やIDカードで従業員の所属は判別でき、特に百貨店の従業員でスマートミールの選択が非常に多い印象。一方、テナントに入居する事業所の従業員はラーメンや唐揚げを選ぶことが多い。
	ご飯の盛付量の選択 売店・自動販売機の商品、食堂環境の工夫	・ご飯はサイズが分かれており、従業員自身が好きなサイズを選んでいる。 ・売店は受託側が運営。地元の方からトマトジュースや野菜ジュースの仕入れの提案があれば、受託側と相談して対応。ただし、即刻導入となる訳ではなく、イベントとして取り入れる形。健康のための積極的な提案や行動はしていない。 例）トマトジュースをパスタのソースに利用、チーズケーキの提供等 ・自動販売機について、飲料メーカーからトクホの許可を受けたお茶等を入れないか提案があり、取り入れることはある。しかし、全てを健康的な飲料にするといった強制力があるようには運営していない。品揃えとして入れてあって、選ぶのは従業員自身。	・ご飯の盛付量は小・並の2サイズから選択可能。小を選ぶ利用者が多い。 ・受託側が管轄する売店では、糖質控えめのデザートを取り扱っており、出数も安定している。需要に応じて売店の管理栄養士が発注。 ｃ給食会社が携わる食物繊維やたんぱく質が摂れる水も販売。夏季はコンスタントに売れていたが、寒くなって出数は落ちている。 ・自動販売機は受託側の管轄外であり、商品は一般的なラインナップである。 ・健康米（発芽玄米、麦飯、十穀米等）を日替わりで提供。白米の出数を100食とすると、健康米は15～25食程度。スマートミールでは常に健康米を提供。 ・味噌汁のサーバーでは、3～4年前から通常味噌と減塩味噌の2種類が提供され、ほぼ同程度の割合で選択される。
	健康や栄養に関する情報の提供	—	・週間メニューに加え、毎月の栄養情報をウェブまたは現在導入を進めるアプリで配信。アプリは受託側の会社が提供。 ・食堂入口のサイネージには、スマートミールの説明や今後のイベント情報が順次表示される。 ・スマートミール用のトレイには、食事バランスガイドが印字されている。
	イベント	・近隣業者から商品の提供があれば受託側に相談する。	・週1回イベントメニューとして、受託側が特別メニューを積極的に提案。そのうち、栄養や健康に特化した食事の提供は月1回程度。 ・健康増進週間として、一週間連続で企画メニューを提供することもある。 ・受託側の会社ではエリアごとに栄養士チームがあり、そこで作成された健康に配慮したメニューのレシピやPOPを事業所でも展開。 ・主菜や丼物、麺類等多様なメニューが数多く用意されており、現場でのネタには困らない。 例）1日に必要な摂取量の半分の野菜が摂れる「ベジチャージ」シリーズ
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Check】	健康診断結果を用いた評価	・本社の食堂利用者200人のうち、何人がスマートミールを利用し、それにより健康診断結果がどう改善したかまで追求しなければならないとは思うが、現時点ではできていない。	—
	健康に関するイベントの評価	—	・常連の利用者には積極的に声を掛けて感想を聞き、次のイベントの案内も行う。現場で利用者からの評価を把握でき、利用者とのコミュニケーションは円滑にとれている。 ・日々の利用者を逃さないためにも、最も利用頻度の高い事業所の従業員の生の声を重視している。外部から来る一般の利用者は次回の利用があるかは分からないため、日々の利用者の意見を優先的に吸い上げる傾向がある。
	食事の提供に関する評価	・メニューの人気度は食数にダイレクトに表れるため、食数で把握。 ・食堂に意見箱があり、従業員が生の声を書くことはある。しかし、食堂利用者全員にアンケートを取ることはしてない。 ・給食委員会で受託側からメニュー等の提案があり、その結果も受託側主導で情報共有している。 ・直近では1年前、本社ビルのテナントとして新たに事業所が入った際に、元々の事業所での食事と比較するためにアンケートを実施。	・年1回、受託側が嗜好調査を実施。 ・食堂入口にアンケートボックスを設置。最近では「スマートミールの味をもう少し濃くできないか」という意見があったものの、前向きな意見が多い。
従業員の健康増の取組におけるPDCAサイクル 【Act】		・メニューの結果を受けて、継続有無について話し合う。 ・スマートミールを開始した頃、同じメニューを繰り返し提供していたため、給食委員会で新しいメニューを入れてほしいと言い続けた。その結果、現在はスマートミールに新たなメニューを多く入れてもらえ、従業員も飽きずに食べられている。良い効果だと考えている。	・アンケートボックスによる利用者からの意見を改善に活かしている。改善により利用者の満足度向上に貢献できると考える。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・ライフサポート課：給食運営の窓口担当。 ・人事戦略課：経営や健康戦略について考える。 ・様々な事業所が1つの食堂を利用しているが、受託側への窓口となるのは施設側のみ。他の事業所からの要望（ベジタリアンメニュー、イベント開催等）が直接受託側にいくことはなく、一旦施設側が要望を受けた上で受託側にお願いしている。 【受託側に求めること】 ・ライフサポート課 課長：安心安全な運営を絶対にやってもらいたい。 ・ライフサポート課：安心安全な給食の提供が第一。	・管理栄養士：主にスマートミールの味の調整を担当。スマートミールの調理担当者から直接相談を受けることもあり、スマートミールの基準に沿って修正。 ・マネージャー（調理師）：主にメニュー全体を担当。調理師のため栄養価には疎く、健康増進週間のような継続したイベント企画も調理目線で考えがちである。栄養や健康に関することは管理栄養士の力を借りることで、利用者への健康面でのアピールが可能になる。 ・ディストリクトマネージャー：ディストリクトマネージャーという立場として、自身がもつ知見や様々な情報を事業所に展開し、事業所の取組がより良くなるアドバイスや管理を実施。施設側のパートナーとなれるよう、常に突き詰めることを意識している。 【受託側の強み】 ・事業所に合わせてメニューをカスタマイズできること。ブルーカラー・ホワイトカラー等業種により趣向は異なるため、各事業所で利用者の嗜好を考慮してメニューを選ぶ。施設側の事業所は女性の割合が高いため、新しい試みやイベントメニューの導入は良い取組であると、施設側とは話している。

表4. 陸運業のインタビュー結果のまとめ（C事業所）(2/2)

項目		施設側	受託側
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・給食委員会は月1回実施し、施設側のライフサポート課 課長、担当者、受託側のマネージャー（調理師）、ディストリクトマネージャーの2人、加えてグループ会社（百貨店）の総務課長1人（従業員に食堂利用者が多いため）が参加。 ・前月の食数の集計結果報告の会でもあるため、毎月中旬ぐらいに実施。 ・受託側は収支も確認しているため、米の価格高騰等の影響で値上げの相談を受けることもある。 ・人事戦略課が食に関する健康増進につながる提案を発表することが時々ある。 ・人事部内で組織変更があった際に、一度給食委員会が途切れてしまったことがあった。しかし、情報共有をしないとお互いのことが分からないと、給食委員会の必要性を再確認し、1年半前に再開した。毎月顔を合わせて情報共有することで、何かあればすぐに話しに行く関係性ができた。	・受託側からはマネージャー（調理師）、ディストリクトマネージャーが参加。主に百貨店の休館日等の情報交換や困りごとの相談が中心だが、受託側からイベントの提案をすることもある。 ・平均利用者数、平均客単価、業績は必ず報告。給食委員会の機会を活用して、販売価格や費用負担の交渉、利用者の意見からの改善状況の共有をしている。スマートミールの認証も、この会議から始まった。 ・話したいことはその場で話し、水道のバルブが閉まらない等の些細な困りごとも随時報告しているため、現状の運営に問題はない。 ・マネージャー（調理師）：人事部ライフサポート課の担当者や上司とは日常的にコミュニケーションは取っているが、百貨店の担当者は食堂にも2週間に1回程度しか来れず忙しい。利用者の多くを百貨店の従業員が占めているため、百貨店の情報を得られる唯一の機会となる給食委員会は重要なコミュニケーションの場である。 ・ディストリクトマネージャー：常に現場にいるわけではなく、給食委員会の場でしかコミュニケーションをとれないため、非常に重要な機会である。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・ライフサポート課のメンバーも日々食堂を利用している。 ・施設側のライフサポート課と受託側の責任者が物理的に近い距離にいるため、頻繁に対面での話ができる。	・施設側の担当者を含めて気さくな方が多く、日常的な会話をしやすい。 ・人事部ライフサポート課の担当者とは何でも話せ、気になったことは随時声を掛けられる関係性が構築できている。 ・食堂のフロアの1つ下に施設側の担当者がおり、階段を上がった目の前に受託側の事務所があるため、施設側からの訪問も多い。日々のコミュニケーションの中で、イベントやメニューの話も常に行っている。 ・利用者には下膳のタイミングで声を掛けることが多い。 ・様々な事業所が入居するビルのため、営業時間外でも廊下やエレベーターホールで利用者とすれ違うことが多く、声を掛けることもある。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・月1回の給食委員会での情報共有に加え、何かあればすぐに対面で話ができること。受託側の本部責任者との会話は給食委員会のみに限られるが、マネージャー（調理師）とは常々対面で話ができるため、改善すべきことが早く改善できる。ただ、運営体制としては良くできていると思うが、食堂を従業員の健康に活かすという視点で考えると、現時点では不十分。	—
	連携におけるキーパーソン	・施設側：ライフサポート課。 ・受託側：マネージャー（調理師）。	・施設側：食堂の窓口となる人事部ライフサポート課。何でも相談できる関係性。 ・受託側：マネージャー（調理師）。メニュー全体を担当しているから。
施設側の目指す方向性と食環境整備		・目指す方向性は合致している。	・合致している。
健康増進（食環境整備）の取組の持続可能性	引き継ぎの方法、引き継ぎにおいて重要な点	・担当者全員で給食委員会に何回か参加し、何をするか確認する。特に食堂の業務に関するマニュアルがある訳ではない。	・管理栄養士：新入社員のため、まずは基本業務の取得を優先した。スマートミールは調理担当から実務を通して習得。引き継ぎ時間はなく、仕事をしながら学んだ。 ・マネージャー（調理師）：前任者と約3ヶ月間一緒に勤務し、口頭や資料で引き継ぎを受けた。スマートミールは、着任前からの調理担当から習った。 ・異動は、前任者とは違う角度から切り込むことで利用者からの評判を向上させるチャンスだと考える。受託側の会社は自由に取り組める環境があり、新しいことへの挑戦を楽しめる。過去のやり方も尊重しつつ、自分の角度で取組を改善していく。
	新たに始めたい取組、見直したい取組	・取り組んだ結果が数値でみえるようにしたい。どうしたら実現できるかが悩み。 ・キャッシュレス化。PayPayや交通系ICが利用可能なレジを導入し、キャッシュレス化は6割程度進んでいるが、現金をプリペイドカードにチャージして精算する方法がまだ残っている。いずれはオールキャッシュレス化や売店の無人化に取り組んでいくことを受託側とは話し合っている。 ・本社ビルを建てて14年が経過しており、受託側が使用する機器も老朽化が進んでいる。機器の更新をしながら維持していきたい。	・現在の取組は継続予定。 ・管理栄養士：資格を活かし、食堂の食事を通じて利用者が自然に健康増進できるようなメニューの考案、食環境の整備に貢献できると考える。具体的には、ポスターを用いた栄養に関する情報の発信や、栄養素を考慮したメニュー考案が考えられる。 　また、スマートミールは毎回同じ利用者が食べている。情報提供により、これまで手を出していなかった利用者にもスマートミールを選択してもらいたい。また、唐揚げ等の人気メニューを選ぶ利用者にも多くの野菜を摂取してもらえるよう、普段のメニューに多くの野菜を加えるような環境整備も可能だと考える。 ・マネージャー（調理師）：スマートミールの喫食者以外にも、健康米や減塩味噌汁等、健康意識をもつ利用者に対してさらにアクションを起こすことができる。全体の食数500食程度のうちスマートミールは現状70食程度だが、女性が多いことや健康米や減塩味噌汁を選ぶ利用者がいることを考えると、工夫次第で100食程度まで食数を伸ばせると考える。 　唐揚げ等の普通のメニューの食数も多いが、健康志向の利用者も一定数いるため、そのニーズをさらに拡大できる可能性がある。 ・栄養や健康に関するイベントの計画にあたり、肥満ややせの割合や生活習慣病罹患者の傾向だけでも情報があれば、イベントで特化する栄養素も絞り込みやすい。 　→夜の宴会営業では、普段関わる担当者以外の上位層（部長・課長クラス）とも頻繁に会う機会がある。 　その際にマネージャー（調理師）から積極的に声掛けをしており、新たな情報を得る機会となる可能性がある。
自治体との関わり	巡回指導	・去年の11月に来て、ライフサポート課の課長と担当者で対応し、受託側も同席した。 ・栄養管理報告書に基づいてチェックがあり、口頭指導の議事録には受託側の実務について記載があった。 　例）残食状況や発注、納品のチェック、調味の変更、検食の記録を残すこと ・市内に事業所がたくさんあるため、巡回指導の頻度は5年に1回程度と聞いているが、前回の巡回指導は7年ぶりだった。500食以上が巡回指導の基準らしく、本社ビルのテナントに他の事業所が入る前は食数が400食だったことが原因として考えられる。	・巡回指導は毎年実施されているわけではなく、昨年は久々に複数の事業所へ行ったと聞いた。今年は来ていない。 ・昨年の巡回指導では、健康管理に関して細かい指導があった。
	栄養管理報告書の作成	・栄養管理報告書は施設側も記入するが、栄養管理やメニューの献立等の細かい部分は受託側の管理栄養士に書いてもらっている。	・施設側に届き、受託側にも回る。記入は管理栄養士が担当。 ・施設側も記入内容は把握している。
	研修会・講習会	・研修会の案内等はない。	・マネージャー（調理師）の着任以降、案内は来ていない。
	その他の自治体との関わり	—	・営業許可証の確認のために訪問があったが、その他に関わりはない。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・ライフサポート課 課長：「7、8点」情報共有のコミュニケーションを取り、最低限の安全運営ができているが、健康経営を進めるにあたっては食を活かした従業員の健康づくりをしたい。受託側も工夫しているが、実際に従業員の健康にどうつながったか成果がみられないと10点にはならない。受託側も収支があり、継続して運営することを目指しているため、キャッシュレス化や無人売店、人件費の削減も一緒になって取り組む必要がある。 ・ライフサポート課：「7点」メニュー数多く提供する等、受託側自身も頑張っているとは思うが、もう少し食数を伸ばしたい。スマートミールもあるが、こってり系のラーメンが人気。これからもう少し、健康に配慮した小鉢等をスマートミール以外でも提供してほしく、期待を込めて7点。	・管理栄養士：「7点」情報提供やマンネリ化しないメニュー作成により、スマートミールの食数を増やすことができると考えるから。 ・マネージャー（調理師）：「6、7点」スマートミールの食数にまだ伸びしろはあり、今以上にできることがあると考える。販売方法や利用者への情報提供に力を入れたい。 ・ディストリクトマネージャー：「10点」常に最善の取組を行っている。持続可能的に、どう考え、どうアピールしていくかを突き詰めるしかない。10点をいかにずっとキープしていくかだと思っている。施設側の担当者の考え方に柔軟に対応できており、満足してもらえている点からも10点と評価できる。
事業所給食の意義、役割		・ライフサポート課 課長：従業員の福利厚生として、従業員が過ごやすい環境として非常に重要なもの。一番利用者が多いグループ会社 　（百貨店）の従業員にもゆっくり休んでリフレッシュしてもらい、お客様への接客サービスが丁寧にできるようになることが理想。 ・夜の宴会等、従業員がコミュニケーションをとるための場としても運営している。就活生がインターンシップ後の懇親会で食堂を利用することで、福利厚生が充実している会社だと感じてもらい、採用につなげたい。 ・ライフサポート課：従業員が集う憩いの場であり、リフレッシュできる場であってほしい。食堂の食事や売店で販売しているお菓子、スイーツで、従業員同士で楽しい時間を過ごせる場所であってほしい。	・管理栄養士：利用者が満足できる食事を提供することが第一。働く人にとって昼食は息抜きの時間でもあるため、楽しみにしてもらえる食事の提供が重要。さらに、管理栄養士の資格を活かし、食環境を整えることで利用者の健康の保持増進に寄与したい。 ・マネージャー（調理師）：単なる昼食提供の場では終わりたくはない。「食堂に行きたい」と思えるような楽しさを提供することに一番やりがいを感じる。利用者が楽しめ、食堂での体験価値を高められるような工夫を自分が取り組むべきだと考えている。 ・ディストリクトマネージャー：利用者の健康増進や生産性向上、満足度向上の観点から、事業所給食の役割は非常に大きい。 ・研究協力者：これまで利用者や施設側と築いてきた信頼関係がある事業所。施設側は大学と実施したスマートミールの実証実験を成功例として捉えており、受託側がスマートミールを提供しているから任せられる、安心だと評価している。 ・実証実験後、スマートミールの食数は伸びたものの、現在は頭打ちの可能性もある。管理栄養士を中心に、より多くの利用者にスマートミールを選んでもらえるような展開ができると望ましい。
連携に向けて		・健康や栄養管理、献立、メニューのことを考えると、受託側の管理栄養士を巻き込んだ打ち合わせが必要になると思うが、そういった時間は現在取っていない。	—
その他		—	・マネージャー（調理師）が過去に担当した他の事業所では、受託側からの提案が難しいところもあった。福利厚生として「安く、早く」を重視し、受託側の提案に理解を示さない事業所も存在した。一方、現在の事業所は比較的様々な提案や意見を聞いてくれるため、取組を進めやすい環境である。

表5. 化学素材メーカーのインタビュー結果のまとめ（D事業所）(1/2)

項目		施設側	受託側
食堂利用率について		・事業所の周辺に飲食店は多いものの、「メニュー数が多い」、「美味しい」、「食堂に行けば何かしら食べたいものがある」などの理由により、利用率は高い。	—
健康経営優良法人の認定取得のきっかけ		・第1回健康経営優良法人認証制度の情報を知り、そのコンセプトに共感したことが始まり。施設側の各事業所で、長らく工夫を凝らして健康づくりの施策を行っており、企業で働く人が健康で生き生きと働き続けることはとても大切であるという風土ができていた。 認証を受けることで、事業にとっても産業保健スタッフにとってもモチベーションにつながるのではないかと考え、実際の各取組の内容をまとめて申請した。申請のために、何か特別なことはしていない。	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病罹患者などの情報の把握	・最新の健康診断結果を取りまとめている。	・年2回、肥満ややせの割合を把握可能。割合は変動があるが、改善はみられない。 ・男性では、BMI≧25の従業員が3人に1人と言われている。
	健康診断結果などの情報の施設側・受託側間での共有	・次年度の健康に配慮したメニューのテーマを決める定例会の中で、最新の健康診断結果を受託側にも提出。	・年2回（5月、11月）、栄養管理報告書を作成する際に対象者データをもらう。 ・定例会で、保健師が健康診断結果を共有する機会もある。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル【Plan】	献立作成、健康に関するイベント計画の主体	・献立は受託側が主体で作成。 ・イベント計画は共同で決める。	・献立は受託側が主体で作成。
	献立作成について	—	・健康に配慮したメニューはスマートミールの基準に沿って考えるようにしている。健康に配慮したメニュー以外は、そこまで栄養価に特化している訳ではない。 ・健康に配慮したメニューの定食、主菜は基本的にインタビューに参加した管理栄養士が考える。スムージーやサプリメント小鉢（栄養素に特化した小鉢）は後輩の管理栄養士と2人で考える。 ・時間も限られるため、本社で作成された献立を少し変えることが多い。サプリメント小鉢に関しては、青魚を使用した主菜はあっても小鉢はないため、一から考えることも多い。定食スタイルは、本社のメニューから小鉢の組み合わせを変えたり、従業員の身体活動量に合わせてエネルギー量や主菜の重量を調節したりしている。
	健康増進の取組に関する年間スケジュール	・10～11月に実施する定例会で、最新の健康診断の結果を踏まえて翌年の健康に配慮したメニューの年間テーマを決定。 例）2025年のキャッチフレーズ：「デトックス元年」 1月 テーマ：「からだSupport月間」/サブテーマ：食べ過ぎ飲み過ぎcare、肝機能サポート →新年会や正月があるため。肝機能や腎機能の健康診断の結果が良くないため。 ・テーマ名に健康課題のワードを直接入れるのは良くないと聞き、ネーミングを工夫している。 ・健康課題は毎年大きく変わるものではないため、大体同じテーマを組んでいる。	・月1回の定例会のうち、12月に開催する定例会で、施設側の総務グループ、保健師と話して翌年の年間スケジュールを立てる。 ・保健師から健康診断の結果を共有してもらい、施設側と月ごとにテーマを考える。 例）脂質の値が高い人が多い。→2月はコレなし月間：コレステロールを排出する月間。 肝臓と腎臓の値が悪い。→肝腎要のヘルシオ月間：食塩を少し減らした定食メニューを考える。 ストレスが多い。→ストレス対策月間：ビタミンCやビタミンB_1が多い食材を使ったニュー。
	計画における連携	・給食委員会とは別に、健康に配慮したメニューに関するメンバーで定例会を月1回実施。 ・健康に配慮したメニューは、次月のテーマに関する栄養素を取り入れた献立を受託側が定例会で何種類か提出し、施設側が選んでいる。 ・その他のメニューについても、揚げ物が被っていないか、同じ主菜の材料が続いていないか等、なるべくメニューがバラけるように施設側がチェックしている。	・定例会で健康に配慮したメニューの選択肢を見せ、提供してほしいメニューを選んでもらう。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル【Do】	スマートミール以外の健康に配慮したメニューの提供	・健康に配慮したメニュー：週1回提供し、喫食率は20%が目標。健康に配慮したメニューの他にイベントメニューや人気メニュー（ラーメンなど）があると、出数が少なくなることもある。 健康に配慮したメニューの喫食者は女性で多い感じがあるが、メニュー内容によっては男性も多く取る（塩分を控えめにした生姜焼き等、分かりやすいメニューのもの）。 ・以前はスマートミールの認証を受けて毎日提供していたが、コロナ禍で出社人数が極端に減り、食堂の存続危機により継続が難しくなってしまった。今の内容でも認証は取れるかもしれないが、特に改めて申請をしてはいない。 ・サプリメント小鉢：小鉢でも栄養補給することを目的に、週間スケジュールを作成。曜日ごとのテーマに沿った小鉢を日替わりで提供。 ・メニューは受託側が作成し、季節ごとに変わる。カフェテリア形式のため、利用者自身が主菜や麺類等と合わせて小鉢を選択でき、テーマに沿った栄養素を気軽に摂ることができる。 例）月曜日 タイトル：「コレダス」/テーマ：コレステロール、腸活/栄養素：食物繊維	・月のテーマに沿って栄養基準を決めた健康に配慮したメニューを週1回提供。 定食スタイルで、主菜＋小鉢2品＋汁物＋デザートを提供。 ・血管しなやか月間で、野菜量、食物繊維の摂取量を増やすために スムージー やサラダボウルの提供をしたところとても好評で、定期的に提供を続けている。特にスムージーは2ヶ月ほど、週に1回提供している。
	ご飯の盛付量の選択 売店・自動販売機の商品、食堂環境の工夫	・ご飯は大中小の3サイズから選べ、調理スタッフによる細かい調整も可能。 ・売店（自動販売機、カフェ）は施設側の総務が管理。 ・自動販売機：夏は熱中症対策の商品をメーカーが入れてくれる。お茶と水は多めに補充してほしい等、個別に依頼もしている。 ・カフェ：パンや蒸しパン、グルテンフリーのお菓子等を置いている。飲み物はコーヒーやカフェラテのみで、甘さはガムシロップ程度。 ・糖分の多い飲料の販売をしない等の工夫は特にしておらず、たまたま品数が限られた状態で運営。	・ご飯は大中小の3サイズを用意。 ・白米の他健康米（麦飯、十五穀米、八穀米）も提供しており、健康に配慮したメニュー以外の利用者も選択可能。 ・12階のカフェは受託側の管轄ではなく、施設側の部署の一部として運営。自動販売機も受託側の管轄ではない。給茶機は受託側が提供。
	健康や栄養に関する情報の提供	・毎月の健康に配慮したメニューのテーマに沿ったポスター（特化した栄養素等を記載）を食堂前に掲示。週間メニュー表でも共有。 ・週間メニュー表には管理栄養士の一言アドバイス（栄養アドバイス）も週ごとに掲載。 ・施設側の健康管理室が年4回瓦版として、健康や食事のメニューに関する情報を提供。社内イントラで配信したり、従業員が一番目につく各フロアの給茶機コーナーにポスターとして掲示したりしている。	・月でテーマを決めて健康に配慮したメニューを考案しているため、そのテーマに沿って栄養情報をポスターとして掲示。毎月更新。 ・肥満の従業員が多いことから、受託側独自で、間食や油等の肥満につながる要因に関するポスターを掲示。間食は200kcal以内に抑えること、油を揚る時に注意すること等を記載。
	イベント	・総務グループとは別の部門がベジチェック®の機器をレンタルし、イベントを実施。 ・10月（血管しなやか月間）には血管年齢、骨密度、肌年齢の3種類の機械を用意し、測定会を実施。	・栄養アドバイスを含む機器測定や血管ナビを昨年まで実施していたが、他の企業が無償で機器測定を提供出来ることになり、今年から なくなってしまった。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル【Check】	健康診断結果を用いた評価	・健康診断結果から、個人の数値の変化を把握。 ・食堂は不特定多数の方が利用するため直接的な食事の指導は難しいが、様々なメニューの選択肢があるように工夫している。	・健康に関する取組により、健康診断結果の数値が改善されているかはまだみれていない。引き続き提供していきたい。
	健康に関するイベントの評価	・イベントに対してのアンケートは実施していない。	・メニュー表にスムージーの実施日を記載しており、スムージーのために出社している従業員が周りにいると、月1回の定例会で施設側の保健師から聞いた。
	食事の提供に関する評価	・食堂の満足度アンケートを受託側が毎年実施。 ・喫食率が90%以上のため、利用者はほぼほぼ満足しているといえる。	・年1回、年末頃にQRコードを食堂前に掲示してお客様アンケートを実施。満足度や嗜好を把握。回答率はあまり良くない。 →満足してもらえている項目：健康に配慮したメニュー、栄養成分表示、美味しさ、温かさ 改善の要望があった項目 ：提供スピード。利用者が来る時間帯が集中すると列が伸びてしまう。 ・オートレジで食数を管理しており、出数の多いメニューは利用者が好むメニューだと把握。
従業員の健康増の取組におけるPDCAサイクル【Act】		・健康課題がみられる従業員には健康管理室の保健師が個別に指導。	・健康診断の結果で脂質の値が高いことから、揚げ物の割合を減らしたい。しかし、揚げ物はとても人気でカツ、唐揚げ、カキフライ等出数も多く減らせない。炒め物を増やしたり、ハンバーグは豆腐ハンバーグにしたりと意識はしている。 ・朝食欠食の課題や、仕事で脳をフル回転させるため、施設側からサプリメント小鉢で何か出来ないか相談があった。そこで、DHAやEPAが含まれる青魚を用いた小鉢を提供。以前は主菜でも魚を提供していたが、焼き物だと出数が伸びないことから小鉢に取り入れることとした。 ・喫食率も良く、重量は少ないものの、小鉢、プラス1品として取ってくれる利用者が多くいた。そういう面でアプローチをしていきたい。 ・スムージーは、需要が高いと思ったこと、施設側からの要望があったことから、継続を決めた。 ・お客様アンケート結果の提供スピードについては、なるべく時間帯を分けてピークを避けられるよう施設側にも伝えて今は改善できたと感じる。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・総務グループ：食堂の担当となる。 ・人事グループ：健康経営を推進している。 ・受託側：メニューの工夫や毎月のPOPなど様々なことを行う。 【管理栄養士や受託側に求めること】 ・総務グループ：施設側の要望を理解して、同じ方向を見て一緒に頑張ることができること。受託側で優秀な方は全員、対応力が素晴らしい。	・総務人事：食堂の窓口。 ・管理栄養士：健康診断の結果を共有してもらう機会があるため、その結果にしっかりアプローチし、栄養のテーマをしっかり汲み取って提供する。役割は、利用者の健康に寄与すること。BMIが高い人が多いが、揚げ物を制限するだけではなく、野菜量を増やすなど、別の面 からアプローチしたい。制限するだけではなく、楽しく健康へ導きたい。 ・責任者：仕事がある中、落ち着ける環境、心を和らげてリフレッシュできる環境にしたいという思いがあると思う。スムーズな提供、利用者の満足度を損ねないようバリエーションを増やした提供の運営ができれば良い。 ・研究協力者：本社のコーポレート部門。現場の後方支援。事業所に向けては、事業所で使いやすいメニューの考案、事業所で展開できるイベントを広げていく。栄養士に向けては、各事業所で利用者を健康にするという思いを実現できるようサポート、教育をする。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・給食委員会は月に1回実施。施設側の総務グループ2人、人事グループ 福利厚生担当1人、健康管理室 保健師2人、受託側の管理栄養士、 マネージャーで構成。	・給食委員会の必要性、重要性は理解している。受託側だけがやりたいメニューを突っ走らないためにも、給食委員会を通してしっかりニーズ を汲み取ることが必要だと感じる。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・給食委員会とは別に健康に配慮したメニューに関するメンバー（総務人事部、健康管理室 保健師、受託側の管理栄養士、マネージャー）と毎月1回定例会を実施。 ・食堂等で顔を見かけた際や何かのついでの時に声をかけることもある。美味しかった食事の他、味がイマイチなどの言いにくいようなことも付託せず言えるような関係性がある。	・月1回の定例会では、施設側の総務人事部、健康管理室 保健師、部長、受託側の管理栄養士、責任者、地区総括マネージャー、ディストリクトマネージャーが参加。 ・総務人事部の担当者や保健師も普段から食堂を利用。利用者が落ち着いているタイミングではメニューの売れ行き等声掛けをしてくれることもある。並ぶ列の長さも把握している。
	施設側・受託側の連携状況	・受託側の管理栄養士やマネージャーが保健師に会う機会は給食委員会や健康に配慮したメニューに関する定例会のみ。	・連携体制はできている。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・それぞれ本来の目的は異なる三者（施設側の総務グループ、健康管理室、受託側）が「食事で健康に意識してもらう」という共通の目的に向かって、同じ方向を見て取り組んでいることが一番大事。コミュニケーションを常に絶えずとっておくことが成功の秘訣。 【総務グループ グループマネージャーが考える三者の目的】 ・総務グループ：会社の方針や今後置かれる環境を考えると、従業員の健康管理・維持が目的。政府も従業員の健康管理は会社がやりなさいと明確に言っている。 ・健康管理室：従業員の健康を維持するため、体に良いものを提供するように努めたい。 ・受託側：収支が良ければ良い、一人でも来てくれたら良い。健康志向のメニューよりも人気があるメニューをどんどん提供する方が、当然集客率は上がる。	・施設側と話す機会となる定例会では、ただ報告するだけでなく、会話ベースで話を進めることを意識。会話ベースで進めれば受託側も意見を言いやすく、施設側も要望を注意っぽくならずに伝えられる。
	連携におけるキーパーソン	・施設側：総務グループ。最も決定権があるのはグループマネージャー。 ・受託側：管理栄養士、マネージャー。健康に配慮したメニューは管理栄養士がメインで取り組んでいる。	・食堂の窓口となる総務人事部の方。定例会の日程を組んだり、年間スケジュールを決めてくれる。
	施設側内、受託側内の連携	・産業医は常駐していないため給食委員会には参加できていないが、保健師が密に連絡を取っている。 ・受託側の管理栄養士とマネージャーも連携ができていると感じる。	—
施設側の目指す方向性と食環境整備		・合致している。	・合致している。

表5. 化学素材メーカーのインタビュー結果のまとめ（D事業所）(2/2)

項目		施設側	受託側
健康増進 （食環境整備）の 取組の持続可能性	引き継ぎの方法、 引き継ぎにおいて重要な点	・目指す方向性を確実に引き継いでいくこと。総務担当やそのTOPの立場の人の考え方次第で、食事や健康に対する考え方は大きく変わる。 　その考え方を、うまく次の担当にバトンタッチしていくことが秘訣。 【総務グループマネージャーの考え】 ・喫食率を上げて受託側の収益にもつなげるため、どの利用者も栄養をしっかり取れ、かつ毎日飽きない食事を提供して集客を増やすこと。 ・仕事は面白くなくても食堂だけは楽しみになってほしい、そのために様々な工夫をしていくことが目的。 ・以前の受託側の業者の時に喫食率が低かったのは、従業員が食堂に満足できていなかったことの現れ。 ・喫食率を上げて収益につなげないと受託側の業者は持たない。どうしたら昼食を摂る場所を食堂に転換できるか。 ・工場はブルーワーカーが圧倒的に多く、エネルギーや塩分の高いものが自然と多くなるが、事務職の多い本社でも同じ食事を提供すると今度は栄養過多になってしまう。栄養のバランスを取り、なおかつ毎日飽きないものを提供し、集客につなげていく。	・引き継ぎ情報は書面で管理し、パソコンに残っているため、一緒に確認しながらしっかり引き継ぐ。 ・引き継ぎ期間もある。
	新たに始めたい取組、 見直したい取組	・朝食の提供。	・取組は継続予定。 ・スマートミールの認証取得、栄養アドバイスを含む機器測定の復活、朝食の重要性のセミナーを行いたい。健康診断結果から、忙しいのか少しでも寝ていたいのか朝食欠食が多いことを問題視していることを保健師から聞いた。
自治体との関わり	巡回指導	・巡回指導は令和元年に1度来ているが、ほとんど巡回に来た記憶はない。巡回指導の際は、おそらく施設側の総務グループと受託側の両方で対応したと思う。 ・栄養管理報告書の結果のまとめやアドバイスがあったかは分からない。受託側に直接あるのかもしれない。	・巡回指導は特にない。
	栄養管理報告書の作成	・栄養管理報告書は受託側が記入し、施設側が確認した上で提出。	・受託側が記入。
	研修会・講習会	・研修会の案内は届いており、受託側に行ってもらっている。	・施設側から情報をもらい、参加。 ・衛生管理の話の他、食事摂取基準の更新内容の共有、販売促進の上で売れるメニュー名等、事業所給食向けに使えるアドバイスも色々と教えてくれる。
	その他の自治体との関わり	・都知事賞を取った際は保健所の方と密に連絡を取ったことがある。資料へのアドバイスやこういうものがあると良い等の連絡をもらった。	・管理栄養士の免許証が実際にあるか、確認に来たことがある。 ・PFC比率の計算間違いがあると電話が来ると聞いたことがある。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・総務グループ グループマネージャー：「8か9点」10点をつけたいレベルで食事を提供してくれているが、本当は朝食も提供したい。新入社員は朝食を抜くことが多いが、朝にちゃんと食べて午前の活力につなげ、さらに昼食を食べて、としたい。現在は受託側の体制や費用もあり提供できていない。 ・総務グループ：「10点」満足度は高いところで位置している。施設側が言ったこと、お願いしたことに対して、受託側がきちんと理解してちゃんと対応してくれている。	・管理栄養士：「8点」様々な取組に満足してもらえていることが、実際に食堂を利用した人数を表す喫食率の高さに反映できていると思うから。 ・研究協力者：「8点」事業所給食の中で、施設側と一体となって、同じ健康というものにかって取組ができている。以前は栄養アドバイスを含む機器測定や栄養セミナーを実施していたり、スマートミールも認証を取っていた。コロナ禍もあり状況が変わる中、今はメニューに特化した取組となってはいるが、施設側と色々な取組ができている事業所。残り2点は、栄養アドバイスを含む機器測定やセミナー、スマートミールの提供がまたできるようになると良い。
事業所給食の意義、役割		・総務グループ グループマネージャー：食堂は単なる空腹を満たす手段ではなく、エンゲージメントやモチベーションに直結するもの。今日の給食は何か楽しみ、というのが、会社に来る一つのきっかけになればその時点でOK。さらに言うと、給食は1日3食のうちの1食を賄っており、営業日が年間240日のため、1年のうち約80日は食堂の食事だけで生活していると言い換えることができる。その食堂の食事が従業員に及ぼす影響を考えると、栄養価が良くバランスの良い食事を提供することは、単に空腹を満たすだけでなく、従業員の体を構成する、会社にとって一つの大事なツール。そのことを受託側は理解してほしいし、従業員自身も理解して食事をバランス良く食べてほしい。従業員の多くが食堂をよく利用することによって営業率が上がりさらなるサービスを提供できる、全体的に考えると重要な位置づけにあると思う。 ・総務グループ：食堂でしか顔を合わせない方もいるため、コミュニケーションの場としてもある。楽しみとなるようなイベントの実施等、従業員のモチベーションアップにつながる場である。	・管理栄養士：朝食欠食や野菜不足という利用者の状況を踏まえ、3食のうちの1食ではあるが、昼食でしっかり栄養を取ってほしい。栄養バランスの摂れた食事を提供するのが役割。食堂を健康に導ける場所だけではなく、癒やしの場やくつろげる環境であれば嬉しいので、食環境整備に力を入れたい。 ・研究協力者：委託給食としては施設側のニーズに応えることがまず大前提にありつつ、特定給食施設として栄養管理をする役割もある。 　3食のうちの1食であっても、それが栄養管理ができる場であるべき、なっていかなければならない。
連携に向けて		・要は決定権を誰が持っているか。管理栄養士が良い提案をしても、決定権を持つマネージャーが提案を取り入れなければ質は落ちていく。管理栄養士とマネージャーがきちんと連携できている必要がある。 ・総務グループ グループマネージャー：提案力。食事を提供する立場として従業員の状況や年齢構成からこういうことはどうか等、施設側にない発想の提案をどんどんしていくこと。先輩の管理栄養士やマネージャーが意見を聞いてくれなかったり、蹴られたりするかもしれないが、提案をしてくれた方が施設側もやりやすい。提案をしてくれれば、そこからいろんな議論ができていき、同じ方向性をだんだん理解し合えるようになる。 ・受託側の業者に絶えず言うのは、委託料を払っているのだから、委託料に見合うだけの仕事をしろということ。施設側が困るぐらいの提案をどんどんしてほしい。 ・受託側も店長次第で大きく変わる。店長がポジティブに取り組んでくれる人だと、会社と相乗効果で良い方向に回っていく。雇われ店長的な働き方をしているようでは全く提案も上がってこず、失望していく。施設側の思う通りの働きが出来ないマネージャーに対しては、当然受託側にクレームを入れる。現在の受託側はとても良く、どんどんこちらに提案してくれる。	―
その他		【食堂に関わる前から食事や栄養に興味はあったのか】 ・総務グループ グループマネージャー：昔も今もそこまでの意識はなく、個人としては空腹が満たされれば十分。ただ、特に工場は外で食べるところがなく、食堂で食べる必要があり、その食事が美味しくないとモチベーションは落ちる。そのため、個人の考えは抜きにして、一人でも多くの従業員に美味しかったと満足してほしい気持ちがある。その際に、どうせ食べるなら体に良い方がいいという考え方が根底にあるだけ。この考え方がたまたま他の方々と同意であれば、その方向に進む。ただし、相反する場合でも理解してもらう。 ・総務グループ：食堂に関わる前から、栄養素のことは知らなくても意識的に野菜を摂ろうとしていた。とても食い意地が張っており、食べることが好き。食べるなら健康になったほうがいいかなという気持ちがあった。 　また、野菜をたくさん摂ったり、家で料理を作ったりすることは大変。極力給食で野菜を摂ることを心掛けていた。	・管理栄養士が勤務した他の事業所では、あまり健康に対して熱い思いは感じられなかった。健康に配慮したメニューをやっておらず、美味しくて出数が出るメニューなら何でも嬉しいという事業所だったり、工場系の事業所では丼ぶりなどエネルギーが多いメニューが一番出た。前の事業所と比較して今の施設側は健康意識が高いと思う。 ・費用面ではとても悩まされている。どの食材も高騰しているため、なるべく安い野菜を上手く取り入れて提供している。また、ボリュームや付け合わせの野菜が少なく、小さくなって満足度を下げてしまうのは一番良くない。施設側に食材費の高騰について話し、主菜と小鉢は値上げをした。 【受託側からの提案】 ・直近の定例会では、デザートとして野菜を使ったスイーツの提供を提案。ケーキ等も提供しており、デザートは施設側からの需要が高いが、エネルギーが300kcal等どうしても高くなってしまう。そこで、野菜を使ってなるべく罪悪感を減らせるデザートの提供を提案した。

表6. 機械製造業のインタビュー結果のまとめ（E事業所）(1/2)

項目		施設側	受託側
食堂利用率について		・「田舎で他に食べに行くところがない」などの理由により、利用率は高い。 ・食堂利用者以外は、弁当持参が最も多い。次に多いのは、コンビニである。	
健康経営優良法人の認定取得のきっかけ		・2021年7月に、社長が健康経営を目指して健康宣言を発表したこと。健康経営優良法人を目指	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病罹患者などの情報の把握	・健康診断の結果は分析している。 ・健康課題のうち、優先順位が最も高いのが喫煙。次に肥満対策。他にもがん検診の受診率も課題としてあったが、ここ数年の取組によってがん検診の受診率はかなり上がり、積極的に新しい活動をする段階ではなくなっている。	・体格の分布は、施設側も統計を取っていない。 ・生活習慣病の罹患者等の情報も提供されていない。 ・第二食堂は工場勤務の利用者が多いため、見た目は体格の良い利用者が多い。エネルギーを使う、体力勝負の現場が多く、肥満よりは筋肉量の多いタイプが多い印象。
	健康診断の結果などの情報の施設側・受託側での共有	—	・施設側が把握していないため、情報を得るのは難しい。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Plan】	献立作成、健康に関するイベント計画の主体	・献立内容は受託側が主体で決定。 ・冬のベジチェック®や受託側と一緒に行うイベントは、メニューの要望をすることもある。細かいところまでは言わず、基本的には献立は受託側にお任せ。 ・給食委員会で、看護師や労働組合がお願いすることもある。	・メニューは受託側が作成。 ・イベントは、健康管理室と話し合って進める。
	献立作成について	—	・基準は特にないが、1食当たり1000kcalは超えないようにメニューを組み立てている。給与栄養目標量は設定していない。 ・本社のメニューを組み合わせて作成。 ・スマートミールを取り入れつつ、がっつり食べたい人、健康志向の人等様々な従業員に利用してもらうため、バランスを考えながら作成。 ・エネルギーを抑えても、ボリュームも減らしては良くないため、付け合わせの野菜を多く入れる等バランスを考えて献立を修正。
	健康増進の取組に関する年間スケジュール	・年間スケジュールは施設側の健康管理室が受託側に提案。	・細かな年間スケジュールは立てていない。 ・健康診断期間に健康に配慮したメニューを提供したり、その期間を外して機器測定のイベントを実施したりと計画はしている。 ・第一食堂、第二食堂の取組は同じ。
	計画における連携	・イベントの提案時には、受託側からも測定機器・ツール等の提案を受ける。イベント自体の提案を受けたことはない。	・施設側と話し合い、なるべく1年間で様々な健康に関するイベントを実施するよう心掛けている。 ・第一食堂、第二食堂間でも密に話し合いを行って取組を進める。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Do】	スマートミールの提供	・大学とのコラボでスマートミール基準のまぜそばとパスタを出したところ、またたく間に完売した。	・スマートミールを第一食堂、第二食堂ともに毎日提供。全7フレームあるうちの1フレームのみ提供のため、提供食数は限られる。第一食堂は多い時で90～100食くらいの出数。第二食堂も多い時で720食中70食と、1割程度の出数。 【認証取得のきっかけ】 ・施設側の会社全体で健康経営を進める中、食環境を変える目的で各事業所でスマートミールの認証を受けた。しかし、スマートミールを提供しても出数が伸びず、大学と契約して研究の視点も入ることとなった。
	スマートミール以外の健康に配慮したメニューの提供	・スマートミールとは別に、健康診断前3ヶ月はA定食も健康に配慮したメニューを提供するよう受託側に依頼。 例）普段よりエネルギーが低めのメニュー、受託側の会社が展開するアプリとのコラボメニュー その他、小鉢の揚げ物の数を減らすよう依頼。揚げ物を全て無くすことは受託側も大変らしく、なかなか揚げ物ゼロにはできていない。	・スマートミール以外にも、健康に関するイベントとリンクしたメニューを提供。 健康診断期間（4～6月の3ヶ月間）：低エネルギー・減塩メニューや、通常より100～200kcal低いことをアピールしたメニューの提供。 血管年齢測定期間：血液さらさらメニューの提供。 ベジチェック®イベント（12月）：「ベジマーク」が付く、野菜が175 g以上摂れるメニューの提供。 ・食塩相当量は、低いメニューで2.8～3.2 g、高いメニューで4.7～5.2 g。
	ご飯の盛付量の選択 売店・自動販売機の商品、 食堂環境の工夫	・白飯については、スマートミールはライスロボで従業員自身が盛り付けをする。 コラボメニューのスマートミールはサイズを選べ、多い量を選ぶ人が多い。 ・売店や自動販売機に健康を意識したものは入れていない。従業員はエナジードリンクが好き。 ・カフェでは朝にパン、昼にデザートを提供。イベント時に特別なデザートが出ることもあり、50周年記念のイベントでは、その場で焼くクレープがとても人気だった。商品自体は、安くて美味しいスイーツが多い。 ・コンビニも出来たが、普通のコンビニと品揃えは変わらない。健康に配慮した商品も置いてあったが、売れずに安売りされることもあった。 ・BMI≧25の人を集めて、昼食後に踊る。	・第二食堂はライズサーバーが2台あり、大中小の3サイズから選択可能。スタッフによる手盛りでは普通盛り・大盛りから選べ、それ以上の量を盛ることも可能。いずれのサイズでも値段は変わらないが、おかわりは基本的になし。工場勤務の利用者は、定食でも丼ぶり、カレーでも大盛りを選ぶ人が多い。 ・スマートミールはすべてライスサーバーを使って正確な量を取ってもらう。大サイズを選んでも基準内に収まるように献立を組んでいる。 ・カフェは、食後のコーヒーや紅茶等の飲み物がメイン。 ・減塩のドレッシングを使用。
	健康や栄養に関する情報の提供	・労働安全衛生法に基づく保健指導を実施。数値の基準に引っかかった従業員は看護職と面談。 また、産業医が一人ひとりを丁寧に見ており、心配な従業員は医師との面談が可能。 ・大学の学生が月8回程度、栄養に関する情報について、従業員が飽きずに見れるよう1分程度にまとめた動画を作ってくれる。メールや工場内のサイネージで流している。健康診断が近い時期は施設側から内容をお願いすることもあるが、基本的には学生が考え、動画の案をもらい、確認している。動画を載せるだけの状態までやってくれる。 ・コラボ前はポップやポスターを施設側が作成していたが、手間がかかり大変だった。現在はIT化が進み、サイネージや全従業員に支給されるスマートフォンで教育や動画を見れる。ポータルサイトの食堂のページにも食事の情報がある。食堂ページはポータルサイトで一番アクセスが多いため、そのページの一番上に動画を載せるようにしている。 ・食堂ページには栄養成分表示も載っている。以前はエネルギーのみだったが、たんぱく質や炭水化物の値も知りたいという意見があり、現在はエネルギー、炭水化物、たんぱく質、食塩相当量、脂質、野菜の量を掲載。 →従業員の関心はある人もいるが、全くないようにみえる人もいる。健康への意識が高い人もいれば、無関心層も分離している。	・栄養に関する情報は基本的にサイネージで出している。 ・イベントメニューの際はPOPを作成し、サイネージの隣に掲示。
	イベント	・機器測定のイベントでは受託側の管理栄養士・栄養士や調理師が来てくれ、声掛けをしてくれた。 ・冬のベジチェック®や受託側と一緒に行うイベントは、野菜の多いメニューを出すように要望することもある。血管年齢の測定イベントを受託側と共同で行った際も、血液さらさらというテーマを決めて受託側にお願いし、血液さらさらメニューを提供してもらった。	・月1回、特別食事（普段の食事よりもメニューを豪華にした食事）を提供。 ・大学とのスマートミールメニューのコラボイベントを定期的に実施。基本年2回だが、再販売もあり多い時は年4～5回実施。 ・年1回、食堂利用者や普段食堂を利用していない従業員も対象に、機器を用いた測定を実施。昨年は血管年齢測定を実施し、結果の数値を元に栄養士からの一言アドバイスを行った。 ・機器を用いたイベントは受託側が主体で実施。大学とのスマートミールのコラボイベントは施設側と共同で実施。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Check】	健康診断結果を用いた評価	・スマートミールを食べている人の健康診断の指標は良いが、スマートミールを食べたから良くなったのか、もともと指標が良いのにスマートミールを食べてくれたのかは分からない。 ・コラボメニューやスマートミールを食べるようになって体重が減った従業員もおり、社内報に載せたこともある。 ・コラボメニューの喫食率と連動してBMIが下がったかというと辛いところ。平均は下がっているが、BMI≧25の人が増えてしまい、スマートミールの喫食率の上昇とBMI≧25の人の減少がリンクしていない。	—
	健康に関するイベントの評価	・コラボメニューの評価は売り切れることだと思うが、頑張って売切が出るようになり、喫食率も上がっているのは一つの成果。	・大学とのスマートミールメニューのコラボイベントでは報告会を実施。アンケートの結果を踏まえて意見交換を行う。 ・その他のイベントは給食委員会で意見交換を実施。 健康診断期間に提供した健康に配慮したメニューについては、「健康診断前だから食べた」という意見がある一方で、「スマートミールだから、エネルギーと食塩相当量が抑えられているメニューだから食べた」という意見も多かった。
	食事の提供に関する評価	・目安箱や壁に意見を書いたりというのがあったが、今は年1回の嗜好調査のみ。受託側が主体で行うものもあれば、大学とのコラボのアンケートは健康管理室が取っている。	・月1回の特別食事の感想や要望についてのアンケートを、利用者の嗜好調査も兼ねて施設側が毎回実施。 結果：うな丼、ステーキ、受託側の会社が展開するとんかつ専門店の商品等が人気。 ・第二食堂の利用者は工場勤務のため、揚げ物系などがっつりボリュームのあるメニューが一番人気。
従業員の健康増進の取組におけるPDCAサイクル 【Act】		・肥満の従業員の食堂利用率が低く、取組が肥満の従業員に上手くつながっていないのをどうするか調査中。	・特別食事のアンケート結果は共有され、次回の特別食事に反映。 ・健康に配慮したメニューはエネルギーや食塩相当量が低い等の利点もあるが、美味しく食べてもらわないと意味がない。 ・継続して健康に配慮したメニューを食べてもらうため、人気メニューは次のサイクルでも取り入れたり、新たなスマートミールのメニューを組み込んだりと心掛けている。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・勤労課長：食堂や福利厚生を担当。産業医の提案に対し、手間やお金を確実にして、産業医の考えを尊重しながら後押しをする。 ・産業医：食堂に関して考え、提案をする。健康診断のデータを分析して施設側に提供。スマートミールの認証も、健康に配慮したメニューの喫食率がなかなか上がらない一方で健診データが悪くなるのを改善する一つの目的として大学の協力も得て、前任者が進めた。 ・産業医の存在は大きい。産業医がいてくれて、楽しく科学的にということが出来ており、それは間違いのないことなんだと実感を得られている。産業医は様々なトライアンドエラーをしっかりする、というのを自らしている。根気強さ、執念も情熱として従業員に伝わっており、上司として自分も応えていかなければならない。産業医と一緒にやる中で、自分を勇気づけられているところは労働組合のメンバーも感じていると思う。 ・受託側：健康管理室、産業医の無理難題に応えてくれる。理想を言うのは簡単だが給食の提供は手間もかかる中、揚げ物だったら簡単なところを一手間二手間かけた商品を提供してくれる。従業員の健康管理に役立ってくれている。	・勤労課：受託側との契約の窓口。受託側と一番近くで、食堂に関する連絡を取り合う。 ・健康管理室：健康に関するイベント等を取りまとめる。受託側は主に健康管理室と話し合いをして、健康に関するイベントを進める。 ・施設側の担当者は、受託側が日々給食を運営するだけではみえない、直接聞こえてこない貴重な意見や考えを提供してくれる。 「食事が美味しくて、継続して利用するようになった」という意見は、食数の増加からも反映されていると感じる。栄養士自身が考えたイベントメニューが美味しく、また食べたいという意見も嬉しかった。 ・栄養士：食堂を活用した健康増進の取組に、一番身近に関わっている。利用者が美味しく、かつ健康的な食事を通して心身ともに健康でいられるよう、献立の作成や健康イベントの積極的な運営、支援を行う。 ・所長：食堂を運営する上での責任者。統括する役割。日頃から栄養士と密にコミュニケーションをとり、様々な意見をもらえる。最も栄養業務に携わっている。 ・マネージャー：定期的に事業所の状況を確認しに来て、助けてもらえる。

表6. 機械製造業のインタビュー結果のまとめ（E事業所）(2/2)

項目		施設側	受託側
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・月に1回、45分程度で実施。参加者は施設側の勤労課 福利厚生担当、産業医、看護師、保健師、労働組合、受託側の管理栄養士・栄養士、店長、エリアマネージャー。勤労課長は参加はしていないが、部下の福利厚生担当が出席した際の議事録を必ず読んでいる。 ・色々な声が出ることで、薄々気づいていて変えなければならないことの確認や気づいていないような新たな気付きももらえる。そういう声があるならイベントをしよう等のポジティブな対応につながることも。不満の声の解消のため、受託側が検討するなど、従業員の声に対する改善が目に見えて分かる。従業員も給食会議で声を出すことの意義は感じていると思う。 ・調整がその場でできる良い場。従業員も看護師も給食会議の機会は重要だと思っており、従業員や受託側とも顔を突き合わせて話ができるのが良い。受託側の意見は分からないが、従業員の意見を直接聞けるのは良いのではないか。	・施設側からは、勤労課、健康管理室の産業医、看護師、保健師、労働組合（従業員代表）が参加。第一食堂、第二食堂合同で実施。 ・施設側は各職場から意見を集めてくれ、良い意見も改善してほしいことも言える。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・勤労課や健康管理室のメンバーは第一食堂を利用。 ・看護師なども食堂を利用するため、何かあればお願いをしたり受託側も声を掛けてくれたりとコミュニケーションは頻繁にとれていると思う。受託側の管理栄養士も店長も同じくらいに話す。 ・業務とは関係のない、休日の話もする。 ・勤労課長は食堂ではほぼ毎日店長を顔を合わせる。イベントの手伝いへの感謝等の会話をほぼ毎日しており、距離感は近い。 ・エリアマネージャーは、他の事業所の店長も兼務しており、給食委員会は出席するが会う頻度は低い。その代わり、それぞれの食堂の管理栄養士・栄養士や店長、受託側が経営するカフェのメンバーとはしょっちゅうやり取りをしている。エリアマネージャーがいなくてもある程度コミュニケーションは取れているが、これは、というものは勤労課長からエリアマネージャーにお願いすることも。	・メンバーのほとんどが食堂利用者だが、食堂を利用していないメンバーもいる。 ・（第二食堂の栄養士は）あまりコミュニケーションの機会はなく、食堂で食事を提供する時や書類を渡しに行く時に少し話す程度。 ・施設側の勤労課や健康管理室の担当者は第一食堂を利用。
	施設側・受託側の連携状況	・連携は上手くいっているが、連携をしようという意識は健康管理室にはあまりない。同じ議題を一緒にやる仲間として協力しようという気持ち。みんなで一つのことをやる、というのが自然にできている。	・連携はうまくいっている。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・会議を立ち上げる等、とにかく顔を合わせるのが良い。 ・会議だと壁が出来てしまうため、気軽に話せる環境が大事。現在の受託側が柔軟に聞いてくれたり、やりますよと言ってくれるのも一つ大きいこと。また、労使含めて何でも言える空気づくりが一番大事。責任者側の役割かもしれないが、実際の担当者たちの壁を取り払うことが大事。 ・いきなり会議を開くのがハードルが高い場合は、単発でコラボイベントを施設側から受託側にお願いすると、受託側もたくさんネタを持っているため、少しずつ何か広がっていくと思う。一度何かを一緒にする、一回でもやると関係性が出来る。	・月1回、給食委員会という様々な意見を聞き、密にコミュニケーションをとれる場は貴重。食堂を運営しているだけでは分からないことを聞きつつ、より良い運営が出来るように連携がとれている。 ・イベント実施前の試食会では給食委員会メンバー以外の従業員も来る。施設側の従業員が集まる場での小さな会話からコミュニケーションをとっていくことが大事だと考える。
	連携におけるキーパーソン	—	・所長、栄養士。
施設側の目指す方向性と食環境整備		・勤労課長：社長が「こんな健康な朝ごはんをたべていますよ」という内容を全社のイントラに乗せる等、健康というものを考え続けてできることをやっていこう、という会社の方針がある。今の工場長も奥様が看護師ということもあり非常に健康への意識がある。 ・毎年健康経営のための単年計画を立て、その進捗を定期的に会議で労使で報告、話し合いが自然にできている。何かすれば色々結果が出るということをみんなが実感として持っている。 ・イベントをやりながら楽しく、数値で表せるものは数値で表して科学的根拠を持ってやっていく。工場でものづくりをする従業員は数字には納得感がある。楽しく、科学的に、ということをテーマに健康管理室メンバーも色々な仕掛けをし、それが身を結んでいることが大きい。	・目指す方向性は合致している。 ・健康管理室をはじめとした施設側の要望に合わせた健康イベントを、受託側のイベントメニューや献立を用いて実施できているから。
健康増進（食環境整備）の取組の持続可能性	引き継ぎの方法、引き継ぎにおいて重要な点	・健康管理室のメンバーはもちろん変わってはいるが、施設側よりは定着しているのはもちろんある。労使で色々と取り組んで話をしており、労働組合のメンバーも給食委員会に入っている。労働組合のメンバーは基本的に現場で働いており、異動転勤はない人の声を拾いながらずっとやってきたのは一つ大きいこと。 ・人が変わっても方向性は話し合って決め、それに向けて進むため、大きくぶれることはない。	・引き継ぎ資料を作成し、その資料に沿って口頭で説明。 ・第一食堂の管理栄養士（食堂を担当）が産休に入った際は、同じく第一食堂の管理栄養士（カフェを担当）がメインで引き継ぎを受けた。
	新たに始めたい取組、見直したい取組	・肥満の従業員の食堂利用率が低く、取組が肥満の従業員に上手くつながっていない。まずは食堂に来てもらい、スマートミールを食べてもらうよう声掛けをしたい。 ・コラボメニューやスマートミールを食べることによる数値的な改善をみたい。 ・スマートミールは続けるが、大学とのコラボは教授の定年もあるためどこかのタイミングで終わる。大学とのコラボが終わった際は、もちろん施設側も取り組んでいくが、地域の保健所とコラボしてもいいし、学校給食とお互いの人気メニューのやり取りをするなど、できること、関われる人はまだまだいる。どんどん面白いことができればと、健康管理室のメンバーとも話している。今回の大学は前任者が連絡した。関わりたいといってくれる人がいれば、どんどんチャレンジしたい。	・現在の取組は継続予定。 ・大学との報告会の中で、「スマートミールを薄味に感じる利用者が多い」という意見があった。通常メニューは800～900kcalくらいのものが多く、その分食塩相当量も高い。今後はスマートミールに限らず、通常メニューもエネルギーや食塩相当量を段階的に抑えて、薄い味でも美味しいと感じてもらえるようにしたい。通常メニューもスマートミールに近づくよう差を少しずつ小さくすることが理想。
自治体との関わり	巡回指導	・栄養やメニューに関しては直接来たことはない。 ・食中毒（ノロウイルス）が出た際は頻繁に来ていた。	・食堂のオープン時、リニューアル時に、保健所から衛生面の基本的な確認・指導があり、受託側の所長が対応。 ・通常時に指導に来たことはない。
	栄養管理報告書の作成	・受託側が提出。	・施設側に確認したが、今は提出していない。 ・自治体から提出の催促があるとしても、その連絡は施設側にいっており、受託側までは回ってこない。
	研修会・講習会	—	・案内は届いておらず、参加もしていない。
	その他の自治体との関わり	・保健所管内で「地域・職域連携会議」が年2回開催される。施設側も大学とのコラボやスマートミールの活動について報告している。	—
	自治体への要望など	・自治体と連携したい。事業所の子会社が自治体と連携して食育イベントを実施すると聞き、そんなことができるんだと思った。知見がなかった。ぜひやってみたい。連絡をどこにしたらいいのかわからずまだ連絡は取れていない。連絡先や何をすべきか等聞きたい。	・受託側だけではできない、大きなイベント等の支援があればもっと良くなると思う。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・勤労課長：「9～10点」仕事の中で、誰かを指導したり、嫌な話をしたりと、ネガティブな仕事がかなり多い中で、健康経営や健康増進の取組はとても前向きな仕事で楽しかった。そういうことに携わったのは初めてで、ポジティブに取り組めた。従業員の声を聞いて試行錯誤するのももちろん面白いが、社外の方と一緒に様々な取組を共有をしていくにも壁がなく、従業員の食事の楽しみを何とか満たしたいと取り組む中で、コラボメニューの名称が従業員が普通に一般名詞のようにロにするなど、どんどん実感が出てきた。誰かが一生懸命執念を燃やしてやるのではなく、みんなでやっていくという空気感が自然に作れたのもキャリアの中でとても満足感高い業務だった。メンバーに恵まれた。 ・産業医：「10点」着任してからの8～9年の歴史を考えると。昔は健康に配慮したメニューの出数が少なく、20～30食用意しても半分以上売れ残っていたが今は完売している。食堂の食事が美味しくなった。健康指標の改善という面ではマイナスもあると思う。 ・看護師：「7点」一生懸命やってくれて、自分もやっている。取組自体はとても頑張っていると思う。肥満度・BMIが結果として表れていないところでマイナス。BMIに限らず、成果が数字として出せたら良い、みたい。 ・保健師：「8点」欲を言えば本当は10点くらいだが、取り組めていない層もある。常連もできているが、無関心層には刺さっていない部分もあるため。	・栄養士：「7点」これから先も継続して利用者に喜んでもらうためには、現状で満足してはいけないから。今は昼の時間帯に来る利用者にしか週5回のスマートミールを提供できていない。また、全体的にエネルギー、食塩相当量が高い食事を好む利用者が多いという課題もある。時間帯に関わらず、工場勤務の利用者の健康支援ができるよう日々努力していきたい。 ・研究協力者：「8点」他の事業所と比較してかなり積極的に取組を進めている。しかし、管理栄養士・栄養士の関わりを表面的に打ち出せておらず、食堂利用者にはパートか栄養士なのか同じ制服のため見分けがつかない。「社員食堂に管理栄養士・栄養士がいる」という周知、PRがより必要。現場は10点満点で取り組んでくれているが、受託側本社の支援が2点分足りない。 【管理栄養士・栄養士がいることを周知するメリット】 ・管理栄養士が作ったメニューというだけで安心する利用者はとても多い。給食を作る側としては、食堂に管理栄養士がいることは当たり前かもしれないが、利用者にとっては健康そうにみえる等、一つのブランドにもなる。管理栄養士・栄養士が全面的に活躍できるような環境を作りたい。
事業所給食の意義、役割		・勤労課長：朝晩は奥さんにしっかり管理されているから食堂では麺類やカレー等思いっきり好きなものを食べたいという従業員もいれば、単身赴任で3食のうちの1食は会社でなるべく健康なものを食べたいと考え、スマートミールや魚の定食があると嬉しい従業員もいる。 スマートミールや魚の定食も美味しく、自分の体に良いことをしていると思える。仲間と喋り、笑いながら楽しく食べられて、しかも健康なことをしているという満足感を得られる食堂はなかなか素晴らしい。ラーメンやカレーばかりを食べる人でも、今までのラーメンよりは健康なものになったら良いのではと考え、スマートミールの麺類やカレーを出せないか今チャレンジをしているところ。できることは色々ある。ただ、結局はみんな食堂が楽しくてリラックスできる場所というのが共有できればすごく良いことなのではないか。工場は特に食堂が重要。 ・産業医：物を作る工場で汚く大きな作業をして、昼休みの45分間は食堂に来て美味しいものを食べて、また午後からの仕事を、という栄養補給以外にも従業員にとっても心身をリフレッシュできる場。仕事中はテレビを全く見れない中、健康や栄養に関する情報をテレビのモニターで見れることもあり、従業員の健康意識や行動につなげる貴重な場。 ・看護師：事業所給食は工場で働く従業員の唯一の楽しみ。だからこそ重要。3食のうちの1食だが、楽しみを奪わないような形で健康なものを提供し、そこから健康への意識を高めてもらう。欲を出せば、夕食・朝食にもつなげて、従業員自身の健康的な行動が増えるような教育の場であってほしい。今は出来ていない部分もあるが、自分がしていきたい。 ・保健師：職場はあまりきれいな場所ではないからこそ、食堂という快適な場所でご飯を食べられる良い時間になっている。これからは無意識のうちに健康になれる場所にしたい。そのための取組をいろんな角度から少しずつ考えていきたい。	・栄養士：食堂は、利用者に食事を通じて身体だけでなく心の健康増進、支援に貢献できる場。利用者が選ぶ食事を実際に考え、提供するのは栄養士。一人でも多くの利用者が食べたい食事を選べ、その食事を通じて健康でいられるよう頑張らなければならない。 ・研究分担者：事業所給食は、従業員の健康を食事で支えるという視点では一番身近な素材。自然に健康になれる食環境づくりは事業所給食では取り組みやすい。食事が健康に繋がったかは1、2年後すぐに分かるものではないが、定年退職する際に、利用者に「この食堂の食事を食べたおかげで自分は健康が維持できた」と実感を持ってもらいたい。 ・E事業所は食堂に入る前に自動販売機やコンビニがあり、そちらを選ぶ人が多いように喫食数から感じる。スマートミールに辿り着いていない層に取り組むためにも、まずは多くの利用者に食堂に来てもらうことが従業員の健康につながるのではないか。
連携に関して		・給食会社の立場だったら、施設側にどう話を持っていくか。 →従業員をよく見て特徴を掴み、健康課題を見つける。日常の雑談の中からキーマンや担当者を見つけ、健康課題に対してこんなアプローチができますというアピールをする。あとは、最初だけサービスして安くする等。	・大学とのスマートミールのコラボイベントに関しては、施設側の健康管理室と大学が契約を結んで進め、その中に受託側も入っている。

表7. 自動車・輸送機器メーカーのインタビュー結果のまとめ（F事業所）(1/2)

項目		施設側	受託側
食堂利用率について		・食堂を利用しない従業員は、持参した弁当を自席で食べる、工場の売店で購入して詰所・休憩所で食べるなど、各自取りやすい形で昼食を取っている。	・本社と2区の食堂が近く、本社所属でも2区の食堂に行くケースがあり、利用率には変動がある。 ・食堂を利用しない従業員は、弁当持参の他、事業所内が広く、食堂に行くには時間がかかるためにコンビニを利用する者もいる。
健康経営優良法人の認定取得のきっかけ		・従業員の健康づくりのため、少しでも支援が広げられるよう、「企業としてやれることはやろう、まずは取得がある方が良い」となり、申請を始めた。経営トップの方にも、従業員の健康に投資ができるということ、一緒に健康づくりを行っていくことを理解してもらった。 産業医も健康経営の取組は熱心に行っており、今やっている活動をそのまま報告した。 ・安全が先に来るものの、健康への関心は高く、「安全であり、健康である」ことが重要であることは優先度高く見ている。 ・年々クリアしなければならない課題が多くなり、ハードルも上がっているが、それも今後の目標につながり良い刺激になっている。 ・優先度を高く持ち、健康を重視して活動を促進。	—
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病罹患者などの情報の把握	・肥満ややせ、生活習慣病罹患者等の情報は把握している。 ・肥満の割合は年々増加している。大体が脂肪量が多い従業員だと思うが、筋肉量が多い従業員もおり、その割合は把握していない。 ・事業所独自で毎年BMI低減活動を強化しており、それは一定の効果が出ている。	・施設側の保健師から従業員の人数、肥満ややせの割合、年齢の分布、男女比を把握し、人員構成表を作成。 ・肥満の割合は従業員全体で半分程度と高い。特に工場系の従業員は約60%が肥満に該当し、本社の従業員は40%程度。 ・肥満ややせの割合の経年変化は栄養管理報告書を見返せば把握可能。あまり変化はないように思う。
	健康診断の結果などの情報の施設側・受託側間での共有	・肥満ややせの情報については栄養管理報告書の提出の際に全地区分受託側に提供。 ・肥満ややせ以外の個人情報の共有は難しい。イベントを実施するにあたり、具体的な数値は伝えず、従業員全体の傾向とイベント内容の要望を伝えている。	・年1回栄養管理報告書を提出する際に施設側の保健師から情報提供を受ける。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Plan】	献立作成、健康に関する イベント計画の主体	・メニューは受託側が作成。 ・イベントは安全健康管理部と受託側がコラボして企画する。	・献立は受託側が主体で作成。 ・イベントは、施設側からの相談に受託側も測定機器の使用などを提案し、計画を進める。
	献立作成について	・親会社のグループがあり、グループ全体で現在の受託側の会社に食堂を委託。そのため、親会社の健保である程度メニューは決められている。事業所独自では、会社の補助を入れてイベントでうなぎを出したことがある。基本的には全て受託側に任せている。 ・値段も親会社の方で確認を取り、受託側も頑張って良いメニューを考えている。	・年1回作成する人員構成表を基に、給与栄養目標量を設定。 ・施設側から親会社と同じメニューを要望されており、親会社の食堂（同じ給食会社）とメニューを共有して活用。ただし、F事業所では工場勤務で男性が多いことから、施設側とも共有しながら、飽きないようなラインナップにするように心掛けてメニューを決めている。
	健康増進の取組に関する 年間スケジュール	・安全健康管理部と受託側がコラボして企画。 ・ベジチェック®は施設側のイベントとしてコラボで受託側が入り、一緒に対応。 ・イベント期間中のメニューや副菜に、食物繊維豊富なものを入れてほしいことや、テーマに合ったものを入れているかを受託側に相談。	・毎年食育イベント1回、セミナー1回を施設側と企画。 事前に施設側から年間のテーマ等の相談があり、受託側も会社で持っている測定機器の活用等を提案。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Do】	スマートミールの提供	・食育イベントでスマートミールを提供。 ・スマートミール認証の申請をしているかは分からない。	・スマートミールは食育イベントのみの提供。継続提供・認証取得には食材費が条件だと考える。イベントでは補助金をもらって実施できたが、補助金がなくそのままの値段だったら継続できる金額ではなかったと思う。施設側の予算もあり、難しいところではある。人員構成を見ても、本社、工場を含む7ヶ所の食堂で統一メニューであることも継続が難しい1つの要因。
	スマートミール以外の 健康に配慮したメニューの提供	—	・定食はA、Bの2種類あり、A：パワー系のメニュー、B：野菜や魚を使用した、エネルギーが抑えめのメニュー。 ・Aの方が人気はあるが、野菜や魚を摂りたい利用者、中には50代以上の男性もBを選択する。 ・定食はメイン（主菜）＋ご飯＋味噌汁に、副菜が摂れるよう小鉢も含めたセットメニューとしている。 ・栄養管理報告書を提出し、肥満ややせの割合を把握できる時期は、健康に関するイベントの話も進んでいるため、施設側から要請された期間でなくともイベントが近づくと野菜たっぷりのメニューを増やすよう意識している。 ・Aランチや麺類の人気が高いが、肥満度が高いこともあり、単品で野菜が摂れるメニューを販売して調整。以前は健康に配慮したメニューをを毎日提供していたが出数が伸びなかったことから、小鉢の方が摂りやすいと考え、アラカルト、単品販売とし、プラスワンで摂ってもらう取組を実施。
	ご飯の盛付量の選択 売店・自動販売機の商品、 食堂環境の工夫	・売店は場所の提供のみを行い、運営は健保のグループ会社が行う。施設側の総務から要望を伝えることはない。血糖値を下げると謳う商品はコンビニ同様あるが、特別総務から伝えてはいない。 ・自動販売機も様々な種類が入っており、もちろん健康的な無糖のものも入っているとは思うが、総務から要望は伝えていない。牛乳等も置いていない。 ・安全健康管理部が、夏の熱中症対策に自販機のアクエリアスを100円で提供した。 ・減塩味噌汁や減塩醤油の導入は受託側発信。 ・ラーメンのスープの量を減らすため、ラーメン丼ぶりを買い替える際にスリムなものにした。スリムなものにしたのは、大きい器ではスープ量を減らすと目立ってしまうため。施設側・受託側の両方で、スープを全部飲んだら塩分取りすぎだという話が出た。	・ご飯は大中小の3サイズで提供していたが、ミニ盛り（3口程度の量）も提供。好きな量が選べると利用者からかなり好評で、またご飯の廃棄が減って食品ロスの削減にもつながったため、利用者にも受託側にもメリットがあった。 ・生協が運営する売店や自動販売機では、ヨーグルトのような健康につながる商品もあるが、お菓子やパンも多く売られている。
	健康や栄養に関する情報の提供	・食堂メニューにはそれぞれエネルギーや食塩相当量を受託側が表示。 ・メニューに関するポスターを受託側が掲示。 ・社内のポータルサイトに日々のメニュー内容を載せている他、健康ナビのブースにも健康に関する情報を常にアップ。イベントに関する情報の他、健康保険組合のイベントやコラボ企画、季節柄の感染症対策等の情報を共有。 ・健康だよりを2ヶ月に1回発行し、紙で送ったり健康ナビに掲載したりしている。 ・年代別（30代、40代、50代）に健康に関する教育を実施。特に40代には栄養や食事の話を中心にここ3年くらい行っており、受託側に協力してもらい、講師として話してもらっている。 内容：毎年アンケートを取り、傾向によって話は変えている。食事のバランスの取り方をクイズ形式で出す等。特に夜勤の従業員は食事の取り方が難しく、どんな時にどんな食事を摂るのが良いか、アドバイスをしている。アンケートは施設側が取り、満足度や健康意識度の他、自由に意見を書く欄がある。出た意見は来年度に活かす。	・受託側が作成。毎月のおすすめ食材やレシピを載せたポスターを掲示し、毎月更新。
	イベント	・食育イベント：地区ごと順番に、全体では2ヶ月に渡って実施。スマートミールを提供。 ・食事だけでなく、ウォーキングイベントや体力測定も都度実施。 ・人を呼ぶには目玉となるものがある方が良く、受託側は、イベントを行うとヤクルトやゼスプリから商品を提供してもらえるという施設側も知らない情報をくれる。身近にいるため一番相談しやすく、食に関しては受託側にいつも相談している。予算も限られている中、提供や協力の情報交換をしている。	・食育イベント（2ヶ月間）：施設側からイベントに合わせたメニューの要望があり、各食堂でスマートミールを8種類提供。原価が高いため、補助金をもらって実施。食数は施設側と相談して設定した。 ・スマートミールのポスターやPOPは受託側の本社が作成したものをベースに、各食堂でアレンジして掲示。施設側も糖質に関するポスターを2枚作成し、スマートミールのポスターの隣に掲示した。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Check】	健康に関するイベントの評価	—	・各食堂頑張ったが、売切はあったりなかったりという結果。結果はまとめて施設側にも提出し、次回に活かす。健康的なメニュー、栄養が摂れるメニューは、ボリュームがあっても、苦手な食材があると利用者も手が伸びない。野菜たっぷり、タンパク質たっぷりよりも、炭水化物が摂りたいという利用者も多い。
	食事の提供に関する評価	・食堂委員会：食堂の使い勝手、レイアウト等の食堂全体の運営への希望を各部署の代表者が話し合う。	・工場系の利用者には野菜が摂れる小鉢等はあまり響かず、昼は食べたいものを食べる、という利用者が多い。本社からは野菜を摂りたいという要望があったため、野菜サラダを出すと多くの利用者が手にとってくれたが、健康に配慮したメニューの取組結果は食堂間で差がある。 ・年1回、CSアンケート（利用者が回答するアンケート）を実施。各工場での要望を回答してもらう。アンケートの集計結果（点数、グラフ、要望・コメントの一覧）や改善内容はパワーポイントにまとめて施設側の総務厚生課とも共有。総務厚生課からの許可を得て、利用者に分かるよう掲示。 内容：食堂運営に関わる全体的な質問。味やスピーディーさ、提供のスムーズさ、適温提供、イベントメニューを含むメニュー全般。 結果：かなり厳しい声もあり、100点満点中80点以上を目標としているが、難しい。特に、利用者全員が休憩時間が同じため、一斉に食事に来て提供を待たせてしまうとかなり不満がある。
従業員の健康増進の取組におけるPDCAサイクル 【Act】		・食堂委員会で出た意見は、フィードバックしながら改善している。	・CSアンケートで改善できるところはすぐに改善し、メニューへの要望についても管理栄養士が調整し、反映する。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・総務厚生課：栄養よりは、環境づくりを主に担当。食堂環境が健康を害するようなものではないか、維持する。これも安全健康管理部がきちんとチェックした上で、指摘を受けながら総務厚生課もチェックして改善している。栄養の部分ではあまり動けていないのが正直なところ。しかし、ラーメン丼ぶりのようなコミュニケーションは日頃から行っており、新しいメニューが出た際もすぐに話を持ちかけて試食をしながら相談をする。その部分に関しては密に連携をとれている。 ・安全健康管理部：健康診断結果から従業員の傾向を取り出し、受託側が実際にメニューを考えている。栄養に関することに関しては、安全健康管理部の発信の元に、受託側と協力してやっている。栄養の部分でも比較的積極的に動いている。	・総務厚生課：食堂の窓口。イベントメニューや新しい定番メニューを出す際は試食会をし、アドバイスをいただく。CSアンケートで改善が難しい部分も、食堂の味方になってくれる。 ・健康サポート室：食育イベントの窓口。健康サポート室の保健師が主導で食育イベントのテーマを決めて受託側に提案し、受託側の管理栄養士が1人で応える。 ・イベントでは保健師の隣で受託側もブースを作るが、一緒に呼びかけをしてくれる。保健師は従業員と密に話が出来るため、受託側のブースにも誘ってくれる。セミナーも毎回評価してくれる。 ・管理栄養士：食堂の栄養士として大事なのは、メニュー提案だけでなく、ポスター等利用者に興味を持ってもらえるように一緒に取り組んでいくこと。「メニュー表で健康に意識したメニューを出します」や「食育イベントを施設側と協力してやっています」とアピールしても食数が伸びない。プラスでもっと分かりやすい掲示や食品サンプルを作る等、役割はたくさんある。 ・所長：責任者。施設側とのコミュニケーションを取る。健康に関するイベントやメニューも責任をもって取り組んでおり、作業工程の多いスマートミールも情報共有しながら、調理師や調理補助のパートと協力して利用者に喜んでもらえるメニューを提供。 ・マネージャー：様々なアイデアをくれ、メニューに反映。施設側とのコミュニケーションも上手にとってくれるため、一緒に協力し合いながら施設側に提案。

表7. 自動車・輸送機器メーカーのインタビュー結果のまとめ（F事業所）(2/2)

	項目	施設側	受託側
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・食堂委員会を各地区の食堂で定期的に開催。各部署の安全健康管理部係長等が参加。 ・栄養管理、給食管理の内容では実施していない。食堂の使い勝手、レイアウト等の食堂全体の運営への希望を各部署の代表者が話し合い、フィードバックしながら改善している。 ・健康に関するイベント（食育イベント）の打ち合わせは不定期開催。事前準備も含めイベント実施前に何回か実施。 食事のことに関しては何かあれば受託側に色々と相談。	・食堂委員会として、各食堂ごと、頻度が高い食堂で月1回、頻度が少ない食堂で年1～2回実施。本社は年1回程度。 ・本社の食堂は人事総務部の主幹が主体で進める。他の食堂では各部署の安全健康推進部の担当者が集まって実施。保健師や産業医は出席していない。 内容：食堂利用者数の調整のため、工場間の異動による人員増減の報告が主。改善アンケートで利用者から改善要望ももらう。厨房やホールの設備の不具合も報告し、修繕依頼をする。食堂全体の運営の話が中心となるが、施設側からの要望を聞いたり、受託側からお願いしたりと貴重な機会。 ・健康に関するイベントやメニューも必要に応じて健康サポート室の保健師と話し合いを行うが、定期的には実施していない。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・総務厚生課の担当者が、遅めの混んでいない時間帯に食事を摂る。そのタイミングで、受託側が手が空いている時に声をかけることがある。メールでやり取りすることもあるが、すぐに言えることはその場で言う。	・施設側の担当者は食堂利用者が多く、特に総務厚生課の担当者は毎日食堂を利用するため、責任者も管理栄養士も挨拶をする。 ・総務厚生課の担当者と責任者は仲が良く、本社のカフェで話すこともある。
	施設側・受託側の連携状況		・施設側との連携体制はできている。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・コミュニケーションが非常に大事。常日頃コミュニケーションを密にとっている。日々、受託側からも食数が余った等の困ったことを言ってくれるし、施設側も今日のメニューや繁盛具合、の話をするうちに、今度こういうことをしたいという提案をしてくれることが多い。	・コミュニケーションが一番。保健師も毎日のように食堂に来ており、声をかけて健康に関する情報以外にも共有をしたり、ちょっとした冗談を言ったり、というところも連携につながっていると感じる。イベント時以外でもコミュニケーションをとるようにしている。
	連携におけるキーパーソン	―	・健康サポート室の保健師。
	施設側内、受託側内の連携	―	・受託側の会社で販売促進に精通している方から食育イベント、セミナーで活用できる資料の共有があり、施設側に提案する際に一緒に参加することもある。 ・施設側の親会社の食堂の管理栄養士とも綿密に連絡を取りながら連携している。親会社の食堂のメニューやイベントを共有され、受託側もF事業所でしか実施しないメニューを年1回、今年度のまとめとして共有。
施設側の目指す方向性と食環境整備		・合っている。	・合致している。
健康増進（食環境整備）の取組の持続可能性	引き継ぎの方法、引き継ぎにおいて重要な点	・会社の経営陣が食の健康を非常に大事にしており、部長、課長、担当でも引き継ぎで方向性が変わることはあまりない。出来る範囲については年度ごと調整は必要だが、基本的な考え方は変わらない。役員メンバーが大きく変わって、違う考え方の人が来た場合は変わる可能性はあるかもしれないが、マネージャー陣が変わるぐらいでは方向性が変わることはない。 ・従業員の身体が資本であり、従業員の健康が一番。栄養面だけでなく睡眠等も事業所は気を使っている。安全、健康が第一で安全は絶対、それが第一優先。	・食育イベント等の取組が増えたのは管理栄養士が異動してきてからのため、引き継ぎはしたことがない。 ・今後引き継ぐ際には、施設側の要望は結構はっきりしているため、それはしっかり引き継ぎたい。受託側だけが頑張っているというアピールではなく、施設側も健康サポート室と共同で行っていることをアピールしてほしいという要望があるため、そこを注意するよう伝える。
	新たに始めたい取組、見直したい取組	・現状の取組は継続。 ・具体的には考えていないが、より多くの人に食堂を利用してもらいたい。栄養面でも食堂があることで、栄養指導でお昼は食堂で定食を食べるよう指導できる。買って食べると偏ってしまう他、コンビニで買うよりは価格が安いため、少しでも食堂の食事を摂ってもらえるような取組をしたい。 ・受託側の経営もあると思うし、外に出て食べることが出来ない環境にあるため、一人でも多くの従業員に食堂を利用してもらい、それが食の健康につながれば良い。食事内容はとても良いと思うため、食堂利用につながる活動をしたい。	・食育イベントとしてスマートミールを提供したり、測定会を実施したりと利用者と接する機会はあるが、年1回ではなく年2回くらいは実施したい。普通に健康に配慮したメニューを提供しても利用者はなかなか関心を持ってくれないが、保健師と連携してイベントとして提供した方が興味を持ってもらえ、健康につながる取組ができる。もう少し保健師と密に連絡を取りながら進められると良い。
自治体との関わり	巡回指導	・総務厚生課の担当者が変わってから2回ほど巡回指導を受けている。総務厚生課だけでは栄養のことを聞かれても分からないため、受託側も一緒に立ち会う。 ・メニューや栄養面で特に指摘はなかったが、工場勤務をメインにメニューを考えているため、事務系の従業員には少し食塩相当量が多いかもしれないという話はあった。	・年1回、1区の食堂へ巡回指導に来る。理由は食数が多いため。 ・栄養管理報告書の内容の確認が主。
	栄養管理報告書の作成	―	・栄養管理報告書は受託側が作成。
	研修会・講習会	・保健所から研修会の案内はメールで届いており、受託側にも参加できたらしてほしいとお願いしている。	・研修会の案内は年1回ほどある。開催する時間帯は忙しいこともあり、参加したことはない。 ・栄養管理の内容もあったように思う。
	その他の自治体との関わり	―	・受託側も健康に関する情報の掲示物等は持っているが、自治体からのツールや掲示物も食堂のホールに掲示すれば、毎日食堂に来る利用者が飽きない掲示ができると思い、栄養管理報告書を提出する際にお願いをしたところ、すぐにメールで資料を送ってくれ、素早い対応が助かった。
	自治体への要望など	・パッとは浮かばない。受託側にはあるかもしれなく、今度聞いておいた方が良さそう。	・現場が落ち着くのは大体3時頃。その後であれば研修会にも参加できると思う。興味のある内容もある。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・総務厚生課 マネージャー：「9.9点」栄養のことを考えると、今度は食品としての魅力を失いかけず、利用者が食べに来なくなる。現場で体力を使う人向けと事業所勤務の従業員向けとのバランス等を考えるのは難しく、100点満点は摂れていないと思う。ただ、色々やってそのバランス取りは良いところをついていると思うため。 ・総務厚生課：「8点」毎日食堂に寄っているが、食堂で安くて健康を考えてくれているメニューを出してくれている。お昼を食堂でちゃんと食べれば夜は少し少なくても良いと思っているくらい。ただ、メニュー作成には総務厚生課は携わっておらず、受託側が作るものを信じてやっている状態。安全健康管理部が色々やってくれていると思うが、総務厚生課としてメニューやメニュー以外でも何か参加できないか、今後の課題。 ・保健師：食育イベントでデザートを出してもらったところ、女性に受けるのは予想していたが、若い男性にも受けたのが意外だった。バラエティに富んだメニューを受託側が考えてくれ、今後につながる可能性も広がってくるのだと考えた。 ・Y地区 保健師：「8～9点」食堂自体は飽きずに毎日食べられて良いと思うが、その後売店や各職場の無人販売機でお菓子をプラスアルファで食べてしまう。福利厚生の面や肉体労働される従業員の楽しみでもあるが、そこのジレンマをどうにかならないかいつも悩んでいる。楽しみを全て摂ってしまうと働くモチベーションもなくなってしまうため、適度に食べてもらえれば良いが、度を超えないようにするにはどうしたらいいか。お菓子にエネルギーの表示等のPOPを付けることも考えてはいる。	・管理栄養士：「8点」食育イベント時は保健師との関わりが一番濃いが、イベント期間以外はコミュニケーションをとるように気をつけてもなかなか関わりが浅い時期がある。もう少し連携する機会があれば、食環境整備の取組の満足度も上がる。やりたいこともあるため、連携体制はあるがもう少しアピールしていきたい。
事業所給食の意義、役割		・総務厚生課 マネージャー：リフレッシュ。朝来て一番にメニューを見るほど期待している従業員が多い。また食堂は仕事の疲れを切り替える場にもなっている。さらに健康を守るということで、安全健康管理部も受託側も頑張っている。総務厚生課のため、食堂はアメニティやリフレッシュメントのイメージが強いが、担当者みんなが頑張って健康もちゃんと維持できる。 ・総務厚生課：福利厚生のつもりでもちろんやっている。従業員にとって、安くて健康が考えられ、ちゃんと働けるようなものを食べてもらうことがまずは目的。 ・保健師：食事は生きる上で本当に必要なもの。嫌々食べるよりも楽しみながら食べることが大事。1日3食のうちの1食を担う重要なもの。栄養素的にバランスの良い食事や、今日は食べても良い日だと言う時も気をつけようと思っている人も選べる、バラエティ豊富なメニューを提供する。自然に健康になれるの部分はPOP等のひと工夫でアレンジし、実はこれが入っていたとなると重要なんだと健康に結びつけができる。これは食事を摂る上で環境面でも大事だし、この先気をつけようという意識付けにもつながる、食堂は重要な場所。 ・Y地区 保健師：憩いの場、楽しみの一つ。工場勤務の従業員が主で外に出ることはなかなか難しいため、会社の中でリフレッシュできる、楽しめる一つの場所。食堂に従業員が集まって話す重要な場。個々で食べるより良い。単身赴任の従業員も夜勤にはおり、食堂の食事で栄養を摂っている従業員もいる。食堂で食べれば安全、安心というよりどころがある。	・事業所給食はカテゴリー、バリエーションがある中から利用者が自由に選ぶため、メニューのバラエティを増やす等管理栄養士自身もメニュー作りは楽しいところがある。しかし、美味しいメニューはエネルギーが高いこともあり、管理栄養士として、栄養が摂れるメニューと一緒に販売促進をし、様々なメニューの中から配慮したメニューを選んでもらえるか、が役割。深夜帯の勤務者には夜勤食として定食メニューを出し、少しでも栄養の摂れる小鉢を付けて夜勤の勤務に当たってもらう。
連携に関して		・年代別（30代、40代、50代）の健康に関する教育でのコラボ費用は全て健保が出している。 ・受託側とのコラボイベントで必要となるスマートミールや講師の費用は、会社の費用とグループ会社全体の健康保険組合の費用により賄っている。 ・40代は特定保健指導の開始時期であり、栄養を考えて減量につながるような食事方法に力を入れたいという意見が健保からもあった。からあった。費用を出してもらい、報告書も出さなければならないため、来年は健保の情報も入れつつ、どう進めていくか協力して考える必要がある。 ・受託側からの提案や施設側からの要望など、お互いにアイデアを出し合いながら意見交換し、少しでも従業員の食事の面で潤いを与えられるよう試行錯誤している。	・エリアマネージャーも栄養士であり、受託側の管理栄養士とエリアマネージャーのタッグにより健康に関するイベントが増え、施設側からの評価が高くなった。栄養士の資格を持つマネージャーがいるということは一つの強みになる。
その他		―	・事業所間で保健師が移動やオンラインを通して、別の事業所の健康イベントやセミナーに参加することがある。受託側の管理栄養士も帯同 することもある。

表8. 自動車製造業のインタビュー結果のまとめ（G事業所）

項目		受託側
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Assessment】	利用者の身体状況、生活習慣病罹患者などの情報の把握	・BMI≧25の従業員は26%、BMI＜18.5の従業員は4.8%（2025年）。 ・データの変動は特になく、変化の評価もしていない。
	健康診断結果などの情報の施設側・受託側間での共有	・年1回の栄養管理報告書提出の際に、肥満者とやせの者の割合について施設側の安全健康推進部から共有。データは会社全体のものではなく、事業所のみのデータをもらう。 ・データの集計は施設側が実施。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Plan】	献立作成、健康に関するイベント計画の主体	・献立は、受託側が主体で作成。 ・イベントの計画は、施設側の安全健康推進部が主体。運動なども含めた従業員の健康全般を安全健康推進部が担っており、食堂に関する部分のみ受託側に提案していると思われる。
	献立作成について	・献立は管理栄養士1人、栄養士2人の計3人で事業所独自に作成。本社の献立は活用していない。メニュー作成では各自が考えたものを持ち寄り、精査している。 事業所独自で作成するメリット：事業所ごとに利用者の嗜好や業務内容（デスクワーク／現場仕事）が変わる中、味付けを調整しやすいこと。野菜を食べたい利用者がいた場合に野菜が多いメニューを多く組み込むなど、利用者の声を反映しやすいこと。 事業所独自で作成するデメリット：メニュー内容が偏ること。利用者が好むメニューに絞りがち。管理栄養士・栄養士がいるのに好まれるメニューばかりになるのは申し訳なく、健康のことを大事に考える必要性は感じている。
	健康増進の取組に関する年間スケジュール	・年明け頃、健康に配慮したメニューのイベントの年間計画を施設側の安全健康推進部が提案。
	計画における連携	・施設側が提案した年間計画に各給食受託会社が賛同し、各社の食堂で活動する。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Do】	スマートミールの提供	・施設側の安全健康推進部の依頼により、スマートミールは毎日実施。1日50食程度提供。
	スマートミール以外の健康に配慮したメニューの提供	・施設側の安全健康推進部の依頼により、スマートミール以外にも3種類の健康に配慮したメニューを実施。 野菜たっぷり：週1回実施。野菜が180 g以上入ったメニューを提供。 ほど塩：月1回実施。目標量が決められている訳ではない。 健チャレ：月1回実施。「代謝アップ」、「満腹感100%」、「ぐんぐん本調子」などの4テーマで構成。睡眠や喫煙、ストレス、基礎代謝等の生活に関する全てのことを網羅して4つの柱に絞っている。 ・受託側が主体となって、「自治体による野菜摂取促進イベント」を実施。3ヶ月間、1皿に70 g以上の野菜が入った小鉢を毎日日替わりで提供。自治体からのぼりやポスターを借りた。自治体から1日の野菜摂取量は70 g足りていないという情報を得て、70 gの小鉢を提供すれば簡単に手に 取れると考え、野菜量を設定した。
	ご飯の盛付量の選択 食堂環境の工夫	・白飯は大中小の3サイズから選択可能。 ・健康米（施設側と共同開発したもち麦ブレンド、もっちり麦、もっちり五穀米）を日替わりで提供しており、中小の2サイズから選択可能。
	イベント	・週1回、月1回実施する健康に配慮したメニューのイベントは施設側が主体で計画したものだが、「自治体による野菜摂取促進イベント」は受託側が主体で実施したイベント。 ・その他受託側が主体となって実施したイベントとして、地元の企業とタイアップし、ソースやコロッケ等の商品を活用したメニューの提案、提供を実施。
従業員の健康増進の取組における PDCAサイクル 【Check】	健康に関するイベントの評価	・施設側が主体で健康に配慮したメニューに関する調査を実施。食堂を運営する各給食会社への意見や感想等を受託側にも共有。 内容：健康に配慮したメニューの味、見た目、野菜量、塩分、嗜好、価格などに対し、5段階評価で回答。 結果：4種類の健康に配慮したメニューは継続して実施しており、利用者の認知も高い。多くの利用者が健康に配慮したメニューを選択している。一方で、厳しい評価もある。
	食事の提供に関する評価	・出数を毎回確認し、利用者の増減を把握。 ・配食のタイミングで少し話す程度でしか利用者の生の声を聞く機会がない。アンケートは全て施設側を通して実施する必要がある。
従業員の健康増進の取組におけるPDCAサイクル 【Act】		・出数を次の献立に活かす。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組におけるステークホルダーの役割		・管理栄養士：利用者の健康が何より大事であり、役立つことをすることが自分たちの役割だと思うが、今は受託側独自の取組は出来ていない。 ・栄養士①：栄養バランスよく食事を摂ってもらうために、健康について調べたり、野菜が多めのメニューを考えたりしている。自分だけでは分からないこともあるため、管理栄養士を含め様々な人に相談して、利用者が食べたいと思える食事を考えるようにしている。唐揚げ等の 揚げ物が人気だが、野菜を組み合わせたりあんをかけたり工夫している。 ・栄養士②：組み合わせも大事だが、彩りよく、ボリューム感があるように盛り付ける等見た目も重視することも大切だと思う。 ・マネージャー：運営がまず第一。利用者数や残食、作りすぎがないかを管理している。健康の面では、メニュー作成に参加し、男性の好みや熱中症予防について話し合っている。
食堂を活用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側・受託側の連携体制の構築	給食委員会	・施設側の安全健康推進部と給食会社6社でオンライン形式の会議を年数回実施。施設側の参加者を詳細には把握していないが、本社の安全健康推進部の管理栄養士、G事業所の保健師は参加している。施設側の参加者の多くは本社勤務のため、普段は受託側の食堂を利用していない。 内容：各給食会社が実施した健康に配慮したメニューのイベントの結果をデータで情報共有される。年間計画については、施設側が一方的に話し、受託側がそれを聞く形を取っている。
	給食委員会以外でのコミュニケーション	・G事業所に常駐してる施設側の安全健康推進部の保健師は食堂に来る。配食で混み合う中の短時間でしか会うことができないため、声をかける機会は少ないが、会えば挨拶や会釈は常にする。コミュニケーションはとりやすいと思う。
	施設側・受託側の連携状況	・協力体制はできている。
	施設側・受託側の連携体制が構築できている要因	・施設側が各給食受託会社に分かりやすく提案してくれること。誰が見ても、こうすれば大丈夫と分かる内容を施設側が示してくれる。
	連携におけるキーパーソン	・施設側の安全健康推進部。
施設側の目指す方向性と食環境整備		・目指す方向性は一致している。 ・施設側が提案する健康に配慮したメニューのテーマである適塩や野菜量等は、受託側が目指す部分と一致するため。
健康増進（食環境整備）の取組の持続可能性	引き継ぎの方法、引き継ぎにおいて重要な点	・施設側から依頼を受ける健康に配慮したメニューは、とにかく継続して実施するよう引き継いでいる。
	新たに始めたい取組、見直したい取組	・取組は継続予定。 ・利用者の外見を見て肥満ややせは判断できるが、実際の身体状況までは把握しきれない。高血圧や貧血等の詳しい情報もあれば、その情報に基づいたメニューも提案できると考える。 ・健康に配慮したメニューのイベントを実施しているものの、メニューのパターンが似てきているため、もう少しレパートリーを増やしたい。 ・施設側の安全健康推進部から依頼を受けている健康に配慮したメニュー以外でも、受託側独自で利用者が健康に興味を持てるようなメニューを提供したいが、日々の業務に追われて利用者が何を望むかがなかなか分からない。
自治体との関わり	巡回指導	・年2回程度来る。受託側の関係者全員で対応し、施設側の同席はない。 ・手洗い等の衛生面や、施設設備の不備等の確認はあるが、栄養に関する指導はない。
	栄養管理報告書の作成	・受託側で記入し、施設側の確認・承認を得てから提出。
	研修会・講習会	・参加している。 ・内容は給食施設の衛生管理がメイン。
	その他の自治体との関わり	・野菜摂取促進イベントの際には、自治体からのぼりやポスターが提供され、配食ラインに掲示した。資源的なフォローやバックアップ等の体制がある。
	自治体への要望など	・「自治体による野菜摂取促進イベント」は自治体も取り組んでいることが利用者にもわかれば、一歩を踏み出してもらえると思う。健康に関する取組を一緒に共有したい。
健康増進（食環境整備）の取組への満足度		・管理栄養士：「7.5点」出来ることはまだいろいろあると思う。 ・栄養士①：「7点」新しいメニュー開発を進んで出来ていない。調理工程の点でもまだまだな部分がある。 ・栄養士②：「7点」メニュー開発等、まだ改善すべき点がある。今あるメニューに加えて、利用者が食べたいと思えるメニューも新たに追加したい。 ・マネージャー：「9点」10点と言いたいくらい全員頑張っている。利用者の嗜好を考えながら、野菜等をいかに食べてもらうか日々全員で工夫して取り組んでいる。10点は少し言い過ぎのため9点。 ・研究分担者：「9点」本社の統一メニューを変更するのではなく、事業所独自でニーズに合わせた献立を管理栄養士・栄養士がーから立てているため。他の事業所と比較して大変だと思うが、管理栄養士・栄養士の独自のカラーが出せる。10点と言いたいところだが烏滸がましいため 9点。
事業所給食の意義、役割		・管理栄養士：利用者が健康でなければ仕事にも支障をきたしてしまうため、管理栄養士・栄養士が常駐しているからには、利用者が健康になれるメニューの提供をしたい。また、食堂以外でも、家庭での食事や外食の際に、受託側が食堂で提案する野菜や食塩相当量の話を 活用してほしい。受託側は昼食と一部の人の夕食しか提供できないが、それ以外の食事でも役に立つような、健康に関する情報を提供したい。 ・栄養士①：栄養は大事だと思うため、毎日食堂に来る利用者がどうしたら健康面を考えて食べられるか、新しいメニューを考えるにはどうしたらいいかを常に考えている。 ・栄養士②：働く人にとって食事は大切だと思うため、利用者が食べたいと思え、加えて栄養バランスの良い食事を提供し、働く人の仕事を支えたい。 ・マネージャー：利用者の体調管理やコンディション、仕事へのモチベーションに対して食事で貢献したい。毎日食堂に来て食事を摂るという繰り返しの中で利用者にいかに満足してもらうか、ゴールがない中で常に考えながら仕事に取り組んでいる。
施設側・受託側の連携に関して		・施設側が従業員への福利厚生に対して意識を高く持っているかが鍵だと常々思う。施設側に話を持ちかけてスムーズに進むと、給食会社も話を持って行きやすい。取っ掛かりは施設側の意識が第一歩。 ・健康保険の医療の部分は施設側が負担している金額。施設側の意識を高めるためには、「従業員の生活習慣病である高血圧や肥満等の治療費を軽減するには、まずは日々の食事から対策する必要がある」という話を理解してもらうことが考えられる。
その他		・昨今献立システムを新しいものにした。同じ受託側の会社内の、違う事業所の献立内容も相互に検索して各事業所のメニューに取り入れられる。

表9. ステークホルダー一覧

ステークホルダー	主な役割
施設側	
事務部門（食堂管理者）	食堂の窓口、契約・運営管理、福利厚生としての位置づけ
健康管理部門（保健師 等）	従業員の健康課題の把握、健康方針の提示、健康指標の評価
経営層	健康経営の方針決定、資源配分（予算・補助制度活用）
受託側	
管理栄養士・栄養士	栄養管理の中核、献立設計、健康に配慮した取組の企画・提案
マネージャー・事業所責任者	施設側との調整・意思決定支援
食堂利用者（従業員）	食堂利用、取組みへの参加、評価・フィードバック
自治体・大学等外部機関	専門的助言、研修会の開催、補助金、共同事業

表10. 給食委員会の議題

事業所 給食会社	A事業所 a 給食会社	B事業所 b 給食会社	C事業所 c 給食会社	D事業所 d 給食会社	E事業所 e 給食会社	F事業所 f給食会社	G事業所 g 給食会社
施設側 事前アンケート							
献立（ヘルシーメニュー以外）	○	×	○	○	○	給食委員会 開催なしで回答	
献立（ヘルシーメニュー）	○	×	○	○	○		
味付け	×	×	×	×	○		
イベント	○	○	○	○	○		
栄養情報提供	×	×	×	○	○		
掲示物	×	○	○	○	×		
売上	○	○	○	○	×		
販売価格	○	○	○	×	×		
施設・設備	○	○	○	○	○		
食堂環境について	○	○	○	×	○		
利用者の健康診断結果について	×	×	×	○（年1回）	×		
利用者の健康支援について	×	×	×	×	○		
その他	×	×	×	×	×		
施設側 インタビューでの発言	・利用者の嗜好 ・前月のメニューへの反応 ・翌月のメニューやイベントの方針 ・よく出るメニューの傾向について ・喫食数 ・スマートミールの喫食実績	・イベントの要望 ・従業員から漏れ聞こえる意見の共有	・利用者の意見を踏まえたメニューの要望 ・イベントの結果 ・前月の食数の集計結果の報告 ・値上げの相談 ・人事戦略課からの、食に関する健康増進につながる提案の発表	・メニューの選定、チェック ・翌年のテーマ決め ・最新の健康診断結果の共有	・看護師や労働組合によるメニュー等の要望 ・様々な意見が出ることによる改善点の確認、新たな気付き	・食堂の使い勝手、レイアウト等の食堂運営全体への要望 ※健康に関するイベントの打ち合わせは不定期開催。イベント実施前に何回か実施。 ※食事のことは、何かあれば受託側に相談。	
受託側 インタビューでの発言	・スマートミールの出数	・メニューの要望・相談 ・イベントの感想 ・肥満ややせの傾向や生活習慣病リスク者について	・受託側からのイベントの提案 ・平均来客数、平均客単価、業績の報告 ・百貨店の休館日等の情報交換 ・困りごとの相談 ・スマートミール認証の始まり	・健康に配慮したメニューの選定 ・翌年のテーマ決め ・健康診断結果の共有	・イベントの相談 ・取組や提供した食事の意見交換	・利用者からの改善要望の把握 ・工場間の異動による人員増減の報告 ・厨房やホール設備の不具合報告、修繕依頼 ※食堂全体の運営の話が中心。健康に関するイベントやメニューも必要に応じて保健師と話し合う。	・年間計画の説明（施設側主体で説明を行い、受託側は聞く） ・各給食会社が実施した健康に関するイベントの結果共有。

【資料１】インタビュー項目（事業所用）

	インタビュー項目（クライアント様、給食受託会社様共通）	クライアント様、給食受託会社様のいずれかのみの項目	備考
1．貴事業所および給食施設（社員食堂）の概要について			
□	お名前と所属、役職を教えてください。		**事前に研究協力者を通してご確認**
□	施設における、平日１日の提供食数を教えてください。 （日によって食数に差がある場合は、平日のうち最も食数が多い日）		事前にアンケートでご回答済みのため、ご確認のみ
□	施設の平日の昼食利用率はどれくらいですか。 （利用率（%）＝日常的に食堂を利用する社員数÷在館している社員数）		事前にアンケートでご回答済みのため、確認のみ
□	（御社は「健康経営優良法人」の認定を受けておられます。認定を受けることになった経緯（いきさつ，きっかけ）、認定を受けた目的などについてお教え下さい。 ）	クライアント様	事前アンケートで認定を受けていると回答された場合
2．従業員の健康増進の取組に関するPDCAサイクルについて			
□	【Assessment】		
	生活習慣病罹患者、リスク者の情報を把握していますか。その概要を給食会社に伝えていますか。	クライアント様	
	利用者の体格（肥満/やせ）の分布に関する情報を入手していますか。	給食受託会様	事前にアンケートでご回答済みのため、確認のみ
□	【PLAN】		
	献立・メニュー内容の計画は、クライアント様、給食会社様のどちらが主体となって行っていますか。		
	提供する食事のメニューや献立の内容を計画する際に、アセスメントした項目を活用していますか。		
	健康増進の取組に関する年間スケジュールをたてていますか？どのような内容かもお聞かせ下さい。		
□	【DO】		
	下記について、実施状況を確認させてください。 栄養に関する情報の提供 ／ 健康や栄養に関する定期的なイベント ／ 健康に配慮したメニューの提供 盛付け量の調整 ／ 売店、自販機で提供する食事や商品		一部は事前にアンケートでご回答済み。詳細を確認
□	【Check】		
	下記について、定期的な評価の状況を確認させてください。 体格（肥満/やせ）の評価 ／ 健康や栄養に関するイベントに関する利用者の評価 健康増進・栄養管理の取組の効果 ／ 食事の提供に関する利用者の評価		一部は事前にアンケートでご回答済み。詳細を確認
□	【Action】		
	評価をした項目について、食事の提供や健康増進の取組への改善をどのように行ってますか？		
3．食堂を利用した健康増進（食環境整備）における関係者（ステークホルダー）の役割について			
□	どのような立場の方が、食堂を利用した健康増進（食環境整備）に関わっていますか。		食物へのアクセス、情報へのアクセスのそれぞれについて
□	食堂を利用した健康増進（食環境整備）における、管理栄養士の役割について、お考えをお聞かせください。 （それ以外の関係者の役割についても。）		
4．食堂を利用した健康増進（食環境整備）の取組における施設側、受託側の関係性（連携体制）の構築について			
□	健康増進の取組における連携体制（協力体制）はできているとお考えですか。 連携について、うまくいっていること、改善したいことを教えてください。		
□	連携ができている要因は何だと思いますか。		
□	給食会議の参加者は、日ごろ食堂を利用されている方ですか？		
□	給食会議の必要性や重要性をどのように捉えていますか？		
□	給食会議以外の時間で、施設側と受託側とがコミュニケーションをはかる機会はありますか		
□	施設における健康管理・栄養管理をすすめる上でのキーパーソンは誰であると考えますか？		
5．御社のめざす方向性と食環境整備について			
□	食環境整備の取組は、御社のめざす方向と合致していますか。		
6．食環境整備の取組の持続可能性について			
□	今実施している健康増進や栄養管理の取組は、今後も継続していく予定ですか。 見直したい取組、新たに始めたい取組はありますか。		
□	健康増進や食環境整備に関する取組は、担当者の異動等の際、どのように引き継がれていますか？		例：「こういうことを引継ぎすれば、栄養管理が継続的に実施できる」といったポイントはあるか

7．食環境整備の取組への満足度

□ 食環境整備の取り組みに対する満足度を教えてください。またその理由も教えてください。
※VASスケールの10段階で一人ずつ回答していただく。

0　1　2　3　4　5　6　7　8　9　10 ↵
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----| ↵
全く　　とても ↵
満足していない　　満足している↵

8．行政との関わり

□	栄養管理報告書の提出について、施設で作成したものに自治体からの確認や支援はありますか？ ある場合はどのような内容ですか？
□	栄養指導員が給食の施設指導（巡回指導）に来た際は、誰が対応をしていますか？
□	給食の施設指導の際には、指導員からどのような指導を受けますか。 またそれに対して施設の管理栄養士としてどのように感じていますか。
□	自治体や行政から、給食施設に関する研修会等の案内がありますか。また参加されたことはありますか。

9．事業所給食の意義

□ 事業所給食の意義・役割を、どのように捉えていますか？