

N
ブックス

新版 給食経営管理論

編著

岩井 達・名倉秀子・松崎政三

共著

上延麻耶・大池教子・大中佳子・岡本節子・風見公子
齋藤長徳・西村一弘・西村智子・宮原公子・森本恭子

建帛社
KENPAKUSHA

はじめに

2002年4月施行の改正栄養士法では、従来の管理栄養士課程における「給食管理」が「給食経営管理論」と改変され講義4単位、学内実習1単位以上、臨地実習として「給食の運営」にかかわる校外実習を含め1単位と規定されている。さらに、教科目標として「給食運営や関連の資源を総合的に判断し、栄養面、安全面、経済面全般のマネジメントを行う能力を養うこととし、マーケティングの原理や応用について理解するとともに、組織管理などマネジメントの基本的な考え方や方法を修得する」と提示している。2019年には管理栄養士養成課程のコアカリキュラムや、国家試験出題基準が改定され、「日本人の食事摂取基準（2020年版）」も公表された。

2019年のコアカリキュラムの教育目標として、給食管理の理論、組織管理・マネジメント、給食経営におけるマーケティング、給食経営システム、食材料・生産管理、給食施設における危機管理対策などが求められる。また、国家試験出題基準では、①給食の意義および給食経営管理について、②特定多数人に食事を提供する栄養・食事管理について、③給食の運営方法とそのマネジメントについての理解が求められている。

本書の構成は、「序章 本書を学ぶにあたって」に詳しく述べられているが、「第Ⅰ部 給食・給食経営管理の概念と概要」「第Ⅱ部 給食の運営管理（オペレーション管理）」「第Ⅲ部 献立業務の管理」「第Ⅳ部 給食のマネジメント業務」、全19章からなる。そこでは、コアカリキュラムの教育目標に変更はないが、国家試験出題基準とは異なった構成になっている。そこで、国家試験出題基準項目と本書の該当箇所の一覧を表で示し、読者が国家試験対応に問題なく取り組めるように工夫した。

このように本書は、管理栄養士国家試験を視野に入れ、かつ、実践の場で役に立つ学びを重視している。管理栄養士・栄養士養成校でのテキストであるとともに、すでに管理栄養士・栄養士として働く若い経験の浅いリーダースの引き書として、業務上必要とされる図表例などを多く掲載した。

給食を取り巻く環境の変化に対してグローバルな視点でとらえるマネジメントが求められている今、本書は、「日本人の食事摂取基準（2020年版）」の改定を機に、管理栄養士国家試験ほか、最新の情報に基づき、「Nブックス」シリーズの1冊として刊行を続けていた『給食経営管理論』（2004年初版、2015年第5版発行）を全面的に改め、「新版」として同じく「Nブックス」の1冊に加えるものである。

本書を利用された皆さんが、専門性の高い、実践力に優れた管理栄養士・栄養士に育つことを期待している。

2020年6月

編著者一同

序 章	本書を学ぶにあたって	7
	1. マネジメント論とは	1
	2. 給食部門のマネジメント	1
	3. 本書の構成	2
	4. グローバル時代の管理栄養士・栄養士	3
「給食経営管理論」管理栄養士国家試験出題基準（2019年3月改定）と本書の対照表		
第Ⅰ部 給食・給食経営管理の概念と概要		
第1章	給食の概要	5
	1. 給食の概念	5
	2. 特定給食施設	6
	3. 給食の意義と目的	8
第2章	給食施設の特徴と管理栄養士・栄養士の役割	10
	1. 特定給食施設の種類・目的・役割	10
	1.1 医療施設	10
	1.2 高齢者・介護福祉施設	15
	1.3 児童福祉施設	19
	1.4 障害者福祉施設	23
	1.5 学 校	26
	1.6 事業所	31
	2. 特定給食施設における管理栄養士・栄養士の業務と役割	35
	3. 特定給食施設の関係法規	35
第3章	給食経営管理の概要	39
	1. 給食における経営管理の概要	39
	2. 給食における資源の管理と活用	39
	3. 給食経営管理におけるマーケティングの役割	40
	4. 給食経営と組織	43
第Ⅱ部 給食の運営管理（オペレーション管理）		
第4章	栄養・食事管理	45
	1. 栄養管理	45
	2. 食事管理	49
	3. 栄養・食事管理におけるPDCA	61
第5章	品質管理	67
	1. 品質管理とは	67
	2. 品質管理の種類と管理項目	67

	3. 大量調理における品質管理と標準化	76
第 6 章	食材料管理	79
	1. 食材料管理とは	79
	2. 食材料の選択	81
	3. 購買と検収	84
	4. 食材料の保管・在庫管理	85
	5. 食材料と献立	88
	6. 発注方法の種類と発注業者	88
	7. 食材料管理の評価	91
第 7 章	生産管理（調理）と作業管理	92
	1. 生産管理（調理）の目標・目的	92
	2. 調理法の種類と特徴	93
	3. 調理の機器類・器具類の種類と分類・機能	96
	4. 生産計画と人員配置	97
	5. 調理工程・作業工程の標準化と平準化	102
	6. 生産管理の評価	104
第 8 章	サービス・提供管理：配食・配膳	105
	1. 配食・配膳方法の種類と特徴	105
	2. 配食・配膳にともなう機器類と器具類	108
	3. 配食・配膳にともなう安全・衛生管理	110
第 9 章	安全・衛生管理	113
	1. 安全・衛生管理とは	113
	2. 給食における HACCP の実際	114
	3. 給食従事者の安全・衛生管理	117
	4. 給食業務における安全・衛生教育の計画と実際	120
	5. 「大量調理施設衛生管理マニュアル」のポイント	121
	6. 防火・防犯管理	122
第 10 章	施設・設備管理	125
	1. 施設・設備管理とは	125
	2. 給食施設の設計で使われる専門用語と記号	127
	3. 給食設備の実際例	131
	4. 給食施設・設備の保守管理	134
第 11 章	事務管理	135
	1. 事務管理とは	135
	2. 給食業務に必要な帳票類	136

3. 個人情報取り扱いと帳票の保管	137
-------------------	-----

第Ⅲ部 献立業務の管理

第12章	献立業務	140
	1. 献立とは	140
	2. 献立の種類と献立作成のポイント	141
	3. 献立のシステム化	144
	4. 作業指示書（レシピ）の標準化	146
	5. 分類法を利用したサイクルメニュー作成の手順	148

第Ⅳ部 給食のマネジメント業務

第13章	マネジメントの概念	150
	1. マネジメントとは	150
	2. マネジメントのプロセスと機能	151
	3. 5つのマネジメント機能	152

第14章	組織構築	156
	1. 組織の目的・役割と機能	156
	2. 組織構築の種類と特徴	159
	3. 給食組織	160
	4. 組織目標の設定と計画策定	162

第15章	システム構築	163
	1. トータルシステムとサブシステム	163
	2. 給食のサブシステム	163

第16章	人事・労務管理	168
	1. 人事管理	168
	2. 労務管理	173

第17章	統制管理	174
	1. マネジメント理論とリーダーシップ	174
	2. スケジュール管理	178
	3. 報告システムの構築	178
	4. 原価管理と食数管理	179
	5. 監査対策と品質管理	185

第18章	マーケティング	187
	1. マーケティングの原理	187
	2. マーケティングの種類と特徴	187

3. マーケティング戦略	189
4. 給食におけるマーケティングの活用	191
第 19 章 危機管理対策	192
1. リスクの概念	192
2. リスクマネジメントとは	192
3. 災害時の給食の役割と対策	193
4. 災害以外の危機管理	195
トピック：2020 年新型コロナウイルス感染症	199
5. 法律遵守（コンプライアンス）	202
資 料	204
栄養士法 204 / 健康増進法 205 / 健康増進法施行規則 206 / 学校給食法 207 / 学校給食実施基準 208 / 大量調理施設衛生管理マニュアル 209 / 学校給食実施基準の一部改正について 216 / 学校給食衛生管理基準 218 / 入院時食事療養費に係る食事療養及び入院時生活療養費に係る生活療養の実施上の留意事項について 225 / 医療法の一部を改正する法律の一部の施行について 229 / 医療保険：診療報酬—管理栄養士関連一覧 232	
索 引	234

給食の概要

学習のポイント

給食経営管理を学ぶにあたり、給食対象者（利用者）を含めた給食の全体像を理解する。給食と一般のフードサービスとの違いや、特定給食施設についての法的根拠を理解する。また、安全性・嗜好性・経済性・便宜性といった給食の意義と目的を理解する。

1. 給食の概念

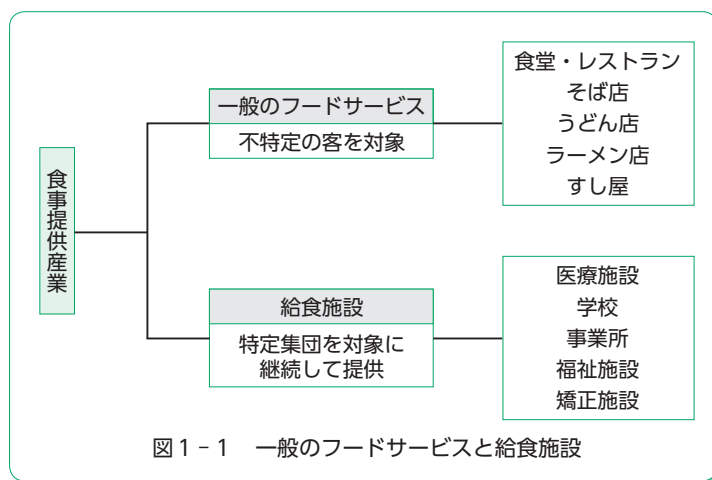
給食とは、特定の対象者に食事を提供することである。給食を提供するには、栄養・食事管理、食材料管理、生産管理（調理）、作業管理、品質管理、サービス・提供管理、安全・衛生管理、施設・衛生管理、事務管理などの様々な**給食システム**を必要とし、それらを機能させるためには、人、物、資金、情報などの**資源**が必要となる。

過去には利用者の経済的負担の軽減を主眼に給食が提供された例もみられるが、最近では安心・安全はもちろんのこと、利用者の様々な期待に応え、満足度の充実が図られるよう、食事も含め質の高いサービスを効率的に提供することが図られている。

給食とは、特定の集団（組織）に属する多数の人々を対象に、対象者ごとの**給食の目的をもった**栄養管理の実施プロセスにおいて、**継続的かつ計画的に食事を提供する**ことである。対象者に提供する食事は、望ましい食習慣を形成する**栄養教育・指導の媒体**でもある。また、継続して給食を経験することによって、対象者自らが食事を自己管理できるように導くことも給食の役割である。さらに、対象者の家族あるいは地域をとおして社会の食に対する意識の向上も期待される。

給食の対象となる特定の集団には、医療施設、学校、事業所、福祉施設（児童・高齢者）などがある。

一方、飲食店、宿泊施設等の一般フードサービスは、多数人に継続的に食事を提供しているが、喫食の対象者が特定されていないところが、給食とは大きく異なる。また、給食の場合には、目的が対象者のニーズに即したエネルギー・栄養素の量的・質的な管理や食習慣など総合的な栄養管理を重視しているのに対して、一般のフードサービスでは売れる商品を重視して栄養面の配慮は少なく、対象者の嗜好、娯楽性、利便性、あるいは経済的側面に焦点を当てて食事を提供している傾向にある（図1-1）。



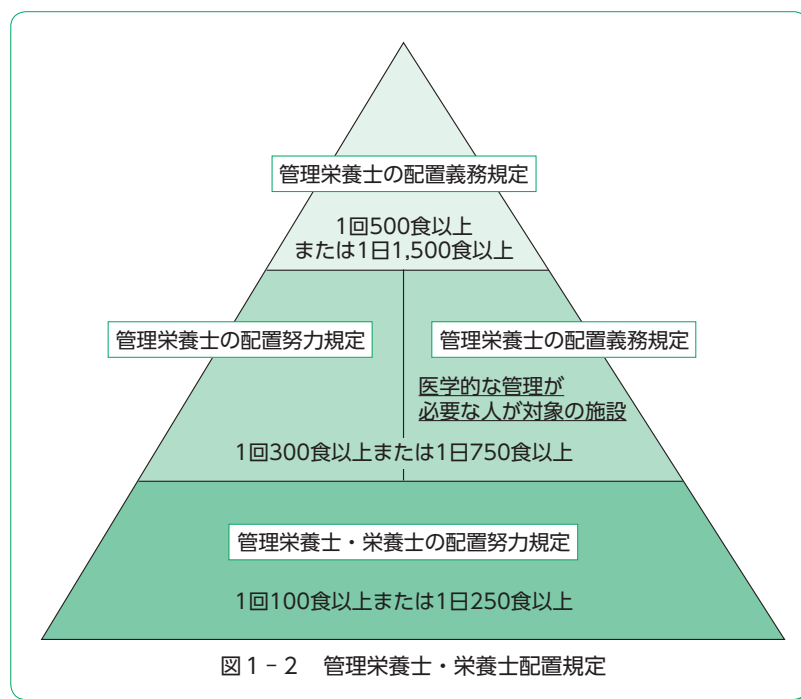
2. 特定給食施設

前記の給食を提供している施設を給食施設と呼ぶ。そのうち、対象者が特定されており、給食の質などが対象者の栄養状態に少なからず影響を及ぼす給食施設は**特定給食施設**として、原則的に食数の規模によって**健康増進法**〔2003（平成15）年5月1日施行〕に則して運営される。

特定給食施設は、健康増進法および健康増進法施行規則によって「特定かつ多数の者に対して継続的に、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」（法第20条第1項、則第5条）と規定されており^{*1}、特定給食施設を設置したものは、事業開始から1月以内に、所在地の都道府県知事に届け出ることになっている（法第20条第1項、則第6条）。さらに特定給食施設への管理栄養士配置の義務規定（医学的な管理を要する特定給食施設で、継続的に1回300食以上または1日750食以上の食事の提供、それ以外は継続的に1回500食以上または1日1,500食以上）および管理栄養士・栄養士の配置努力規定（前記以外の特定給食施設に栄養士または管理栄養士を、1回300食または1日750食以上の食事の提供では少なくとも1人は管理栄養士）がなされており（法第21条、則第7条・第8条）、医学管理の必要な場合や食数が多い大規模給食施設の栄養管理の重要性が示されている（図1-2）。この背景には、病態など個人差が大きく多種多様かつ複雑化に対応することや、大集団規模での特性（健康状態、食習慣など）による管理のなかでも個人対応が求められ、情報量も多くさらに複雑化している現状がある。管理栄養士の配置を義務付けるのは、管理栄養士がこれらをマネジメントするという役割のあらわれである。

さらに管理栄養士・栄養士が行う栄養管理、または配置基準等については、医療法

^{*1} 継続的に1回100食以上または1日250食以上の食数規模に満たない給食施設であっても、都道府県、政令市、特別区などの行政単位で栄養管理が必要と判断された施設を小規模給食施設という。なお、適切な栄養管理については、健康増進法施行規則第9条（栄養管理の基準）に則り、行政指導の根幹となっている。



(診療報酬)、老人福祉法、介護保険法（介護報酬）、児童福祉法、学校給食法などにより規定されている。なお配置規定には、必置、条件必置、努力義務に分かれている。

2018（平成30）年度衛生行政報告例では、管理栄養士・栄養士は92,247の給食施設に配属となっており、うち特定給食施設は50,985施設である。管理栄養士のいる施設では、病院・介護老人保健施設・老人福祉施設の配置率が高いことがわかる（表1-1）。特に医学的管理が必要な病院にあっては患者個々への精度の高い栄養管理が求められるため、1施設当たりの管理栄養士数も多くなっている。一方で児童福祉施設の管理栄養士・栄養士の配置状況が昨今課題となっている。

なお、健康増進法では特定給食施設での栄養管理が適切に行われるよう「都道府県知事は、特定給食施設の設置者に対し、規定による栄養管理の実施を確保するため必要があると認めるときは、当該栄養管理の実施に関し必要な指導及び助言をすることができる」としている（法第22条）。さらに、適切な栄養管理の命令に違反した場合は「50万円以下の罰金に処する」として罰則規定を設けている（法第72条）。このように特定給食施設では、専門職（管理栄養士・栄養士）による適切な栄養管理が重要であることを示している。適切な栄養管理については、健康増進法施行規則第9条（栄養管理の基準）に、利用者の定期的栄養状態等の把握、品質管理、栄養情報の提供、安全・衛生管理などが規定されている。これらの法的根拠を表1-2に整理して示した。

表1-1 給食施設数および施設ごとの管理栄養士・栄養士配置状況

施設区分	総 数		管理栄養士のいる施設		栄養士のみ施設		どちらもいない施設	
	特定給食施設	その他施設	特定給食施設	その他施設	特定給食施設	その他施設	特定給食施設	その他施設
学 校	15,631	1,948	6,983 (45)	320	3,883	324	4,765	1,304
病 院	5,666	2,720	5,654 (100)	2,550	10	75	2	95
介護老人保健施設	2,853	933	2,783 (98)	820	62	77	8	36
老人福祉施設	4,899	8,867	4,411 (90)	4,210	439	2,285	49	2,372
児童福祉施設	13,749	14,038	3,126 (23)	2,508	5,792	5,305	4,831	6,225
社会福祉施設	774	3,415	468 (61)	1,226	247	1,175	59	1,014
事業所	5,495	3,279	1,524 (28)	183	1,119	305	2,852	2,791
寄宿舍	554	1,280	149 (27)	131	180	172	225	977
矯正施設	112	41	53 (47)	4	4	2	55	35
自衛隊	189	53	158 (84)	19	25	17	6	17
一般給食センター	367	17	166 (45)	3	120	5	81	9
その他	696	4,671	244 (35)	921	250	1,305	202	2,445
計	50,985	41,262	25,719	12,895	12,131	11,047	13,135	17,320

() は配置率%

資料) 平成30年度衛生行政報告例より

3. 給食の意義と目的

特定給食施設では、特定多数の利用者が継続して1日に1～3回の食事をするところから食生活へ大きな影響を与えることになる。利用者の食生活を考慮して管理栄養士・栄養士による栄養管理をもとに栄養素などの必要量および食品の質・量や組合せなどに配慮して提供する食事は、QOL（生活の質；quality of life）の向上、健康の保持・増進や疾病の治癒・重症化予防に寄与し、また利用者の適切な栄養補給とともに適切な栄養情報を提供することで、正しい知識の理解や普及を得て、正しい食習慣の育成に有用である^{*2}。

特定給食施設では1回に大量の食事を調製することから、食材料の購入・保管、作業管理など各種管理活動によって原価を抑制し、利用者の食事への経済的負担を軽減することが可能である。また、利用者の業務時間に合わせた給食提供などによる利便性の向上も特定給食施設での特徴である。さらに、特定給食施設では安全・衛生管理を徹底して、利用者に安全で、楽しく、おいしい食事を提供することが求められ、利用者の満足度を向上させる計画が必要とされる。さらに適切な給食は、今後の食生活の媒体として、その質や量を利用者自らが実践で学ぶ機会でもある。

このように特定給食施設の意義は、広義には食環境整備をととして利用者の健康の

^{*2}健康日本21（第2次）の栄養・食生活（社会環境）に関する目標のなかでも、「利用者に応じた食事の計画、調理及び栄養の評価、改善を実施している特定給食施設の割合の増加」の目標が設定されている（管理栄養士・栄養士を配置している施設の割合、中間評価2017年73.5%を2022年度に80%にする）。

表 1 - 2 特定給食施設の法的根拠

健康増進法 (平成 14 年 8 月 2 日法律第 103 号)	健康増進法施行規則 (平成 15 年 4 月 30 日厚生労働省令第 86 号)
第 5 章 特定給食施設 (特定給食施設) 第 20 条 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 1 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け出なければならない。	第 5 条 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 食以上又は 1 日 250 食以上の食事を供給する施設とする。 第 6 条 法第 20 条 1 項の厚生労働省令で定める事項は、次のとおりとする。 - 一 給食施設の名称及び所在地 - 二 給食施設の設置者の氏名及び住所(法人にあっては、〈略〉) - 三 給食施設の種類 - 四 給食の開始日又は開始予定日 - 五 1 日の予定給食数及び各食ごとの予定給食数 - 六 管理栄養士及び栄養士の員数
(管理栄養士の配置義務規定) 第 21 条 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、当該特定給食施設に管理栄養士を置かなければならない。	第 7 条 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。 - 一 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であって、継続的に 1 回 300 食以上又は 1 日 750 食以上の食事を供給するもの - 二 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 食以上又は 1 日 1,500 食以上の食事を供給するもの
(栄養士、管理栄養士配置努力) 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、厚生労働省令の定めるところにより、当該特定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。	(特定給食施設における栄養士等) 第 8 条 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に努めなければならない。
(栄養管理) 3 特定給食施設の設置者は、前 2 項に定めるもののほか、厚生労働省令で定める基準に従って、適切な栄養管理を行わなければならない。	(栄養管理の基準) 第 9 条 法第 21 条第 3 項の厚生労働省令で定める基準は、次のとおりとする。 - 一 当該特定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。)の身体の状態、栄養状態、生活習慣等(以下「身体の状態等」という。)を定期的に把握し、これらに基づき、適当な熱量及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。 - 二 食事の献立は、身体の状態等のほか、利用者の日常の食事の摂取量、嗜好等に配慮して作成するよう努めること。 - 三 献立表の掲示並びに熱量及びたんぱく質、脂質、食塩等の主な栄養成分の表示等により、利用者に対して、栄養に関する情報の提供を行うこと。 - 四 献立表その他必要な帳簿等を適正に作成し、当該施設に備え付けること。 - 五 衛生の管理については、食品衛生法(昭和 22 年法律第 223 号)その他関係法令の定めるところによること。

保持・増進、経済的負担の軽減、利便性の向上を図ることであり、娯楽的要素を充足しながら正しい食習慣を育成する栄養教育的意義ももっている。狭義には、対象者別、または給食施設種類別による目的があり、医療、介護、福祉、教育など、その区分によって大きく特性は異なり目標も異なる。