

カレント

給食経営管理論

(第3版)

編著：宮澤節子・松井元子

共著：石川豊美・尾木千恵美・加賀谷みえ子・河合潤子
相良多喜子・富田圭子・野村幸子・藤田静子
堀田千津子・三浦英雄

CURRENT

建帛社
KENPAKUSHA

はじめに

少子高齢化の時代、長寿国日本の背景として、健康寿命や食と健康の意識や関心が高まる中、基本的な食事・栄養素については、個人の健康維持に必要な国内外の科学的エビデンスに基づき「日本人の食事摂取基準」が示され、栄養・食事の指標とされている。個人への対応はもちろんのこと、特定多数の食事の場面で行われる「給食」の食事管理、栄養教育などの実践の場で活用されている。

食と健康の背景には個人の生活があり対象者も多岐にわたるので、その生活の質(QOL)の向上のため、栄養士法・健康増進法・学校給食法・社会福祉法・医療法など従来の関係法規に加え2005(平成17)年には「食育基本法」が制定された。あらゆる対象者の食と健康のための食事給与に加え、食育の専門家として職務の範囲も拡大し、管理栄養士のさらなる資質向上が求められている。

本書はこの現状を踏まえ、管理栄養士教育の根幹の教科目を「カレントシリーズ」として発刊される中で、管理栄養士・栄養士養成施設の学生を対象にした「給食経営管理論」の教科書として「管理栄養士教育コアカリキュラム」「管理栄養士国家試験ガイドライン」に示されている必須項目に準拠し、給食経営・運営を専門的かつ体系的に学習できるよう著わした。基礎知識の修得と実践の場での管理技術および応用力の教育成果に資するため、実社会で行われている特定多数人を対象とした健康維持増進、心身の健全な成長および疾病予防、さらに傷病治療を促すためには「安全とおいしさ、安心して供給される食事」を視野に具体的な条件を示し、実践の場である「給食経営管理実習」にも役立つ内容とした。

管理栄養士・栄養士を目指す学生諸子が本書を活用し「食事管理の専門家」として保健・医療、福祉・介護などの各領域チームの中で栄養・食事管理に参画し諸業務を円滑に遂行するための実力を養成され、実社会で活躍されることを願ってやまない。

なお、本書共著者は管理栄養士・栄養士養成校において、給食経営管理論や実務論の講義および実習担当者であるが、実社会の多様な現状から執筆内容に不備な点が多々あるかと思われる。このような点については、関係者のご叱責・ご指導をいただければ幸いです。

おわりに、本書出版にあたり、多くの諸先輩の著書・文献などを利用して頂いたことに謝意を表すとともに、編集にご協力いただいた建帛社の皆様に、心より深謝いたします。

2014年2月

編者

「第3版」にあたって

2017年6月に「大量調理施設衛生管理マニュアル」が改定され、2018年3月の「介護報酬」改定に伴い、あらたな加算が設定され、2018年4月より「入院時食事療養制度」と「入院時生活療養制度」の見直しが図られた。

また、2018年7月には「学校給食実施基準の一部改正について」が公表された。

これらに沿い、記述や表を修正、巻末の資料法規の改訂を行った。あわせて統計データ等の更新も行い、「第3版」とした。

これまでと同様に管理栄養士養成にご活用いただきたい。

2019年3月

編 著

目次

第1章 給食の概念	1
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
(2) 給食の意義と目的	3
(3) 特定多数人への対応と個人対応	3
(4) 給食における管理栄養士・栄養士の役割	3
2. 給食システム	4
(1) 給食システムの問題	4
(2) トータルシステムとサブシステム	5
(3) 給食の生産とサービス	6
(4) 給食システムの構築と評価	7
3. 給食を提供する施設と関連法規	8
(1) 健康増進法における特定給食施設の位置づけ	8
第2章 給食経営管理の概念	11
1. 給食経営管理の概要	11
(1) 経営管理の意義と目的	11
(2) 経営管理の機能と展開	12
2. 給食とマーケティング	14
(1) マーケティングの原理	14
(2) 給食におけるマーケティングの活用	15
3. 給食経営と組織	18
(1) 給食経営組織の構築	18
(2) 給食組織と関連分野との連携	22
(3) リーダーシップとマネジメント	23
(4) 従業員の教育・訓練	25
(5) 業績と評価	27
第3章 栄養・食事管理	29
1. 栄養・食事管理の概要	29
2. 栄養・食事管理の意義と目的	29

3. 栄養・食事管理システム	29
(1) 栄養・食事のアセスメント	30
4. 栄養・食事の計画	32
(1) 栄養計画	34
(2) 食事計画	39
(3) 食品群別荷重平均成分表の作成	39
(4) 食品構成の作成	41
(5) 栄養補給法および食事形態の計画	44
(6) 献立計画	48
(7) 個別対応の方法	53
5. 栄養・食事計画の実施, 評価, 改善	54
(1) 利用者の食事状況に応じた食事提供とPDCAサイクル	54
(2) 栄養教育教材としての給食の役割	54
(3) 適切な食品・料理選択のための情報提供	55
(4) 評価と改善	56

第4章 給食の品質 59

1. 給食の品質の標準化	59
(1) 栄養・食事管理と総合品質	59
(2) 献立の標準化	60
(3) 調理工程と調理作業の標準化	60
2. 給食の品質評価と改善	62
(1) 品質評価の指標・方法	62
(2) 品質改善とPDCAサイクル	63
(3) QC 7つ道具	63

第5章 給食の生産(調理) 67

1. 原価管理	67
(1) 給食の原価管理	67
(2) 給食における収入と原価・売上	67
(3) 財務諸表	68
(4) 売上と原価構成の把握・分析	71
(5) 原価管理の基準と評価	71
2. 食材管理	72
(1) 給食と食材	72
(2) 食材の開発・流通	78
(3) 購買方針と検収手法	79

(4) 食材の保管・在庫	83
3. 生産（調理）と提供	86
(1) 給食のオペレーション（生産とサービス）	87
(2) 生産計画（調理工程, 作業工程）	90
(3) 大量調理の調理特性	92
(4) 施設・設備能力と生産性	95
(5) 廃棄物処理	98
(6) 配膳・配食の精度	99

第6章 給食の安全・衛生 101

1. 安全・衛生管理の概要	101
(1) 安全・衛生管理の意義と目的	101
(2) 給食と食中毒・感染症	103
(3) 施設・設備の保守	109
(4) 衛生教育の必要性	109
(5) 危機管理対策	109
2. 安全・衛生の実際	110
(1) 給食におけるHACCPシステムの運用	110
(2) 大量調理施設衛生管理マニュアル	113
(3) 衛生教育	114
(4) 対象別衛生管理	116
(5) 衛生・安全管理の評価	124

第7章 事故・災害時対策 127

1. 事故対策	127
(1) インシデント管理・アクシデント管理	127
(2) 事故の種類	129
(3) 事故防止対策	129
(4) 事故の状況把握と対応	131
2. 災害時対策	131
(1) 給食施設における災害時対応の組織と訓練	132
(2) 災害発生防止対策	132
(3) 給食施設における災害時対策	133
(4) 災害時のための貯蔵と献立・栄養管理の実際	135

第8章 給食の施設・設備	137
1. 生産（調理）施設・設備設計	137
(1) 施設・設備の概要	137
(2) 施設・設備の基準と関連法規	138
(3) 作業区域と作業動線	142
(4) 施設・設備のレイアウト	143
2. 食事環境の設計と設備	149
(1) 食事環境整備の意義と目的	149
(2) 食事環境の設計	149
(3) 生産（調理）施設の点検	152
第9章 給食の人事・事務	153
1. 人事管理・労務管理	153
(1) 給食従事者の雇用形態	153
(2) 給食業務従事者の教育・訓練	154
(3) 給食業務従事者の業績と評価	154
2. 事務管理	156
(1) 事務の概要と目的	156
(2) 情報の概要と目的	157
第10章 給食施設別経営管理	163
1. 病院給食	163
(1) 病院給食の目的と組織	163
(2) 管理栄養士・栄養士の配置	164
(3) 病院給食の栄養食事管理	164
(4) 病院給食の生産（調理）管理	166
(5) 入院時食事療養制度・入院時生活療養制度と給食費 （食事提供による収入）	167
(6) 診療報酬（栄養管理による収入）	167
2. 福祉施設給食：高齢者・介護福祉施設給食	171
(1) 高齢者・介護福祉施設の給食の目的	171
(2) 高齢者・介護福祉施設における対象者の特徴	171
(3) 高齢者・介護福祉施設サービスの種類	171
(4) 高齢者福祉施設におけるアセスメント	172
(5) 高齢者福祉施設における栄養管理	178
(6) 給食費	179

(7) 介護報酬における加算の種類と算定要件	179
3. 福祉施設給食：児童福祉施設給食	181
(1) 児童福祉施設給食の目的と組織	181
(2) 児童福祉施設の種類と管理栄養士・栄養士の配置	181
(3) 児童福祉施設給食の栄養管理	182
(4) 食物アレルギーへの対応	184
(5) 児童福祉施設給食と栄養教育	187
4. 福祉施設給食：障害者福祉施設	188
(1) 障害者福祉に関わる法律	188
(2) 障害者施設の種類と食事提供	188
(3) 障害者施設における栄養ケア・マネジメントおよび加算	190
(4) 献立・食事提供	192
5. 学校（含む幼稚園）給食	193
(1) 目的と役割	193
(2) 栄養管理	194
(3) 組織と運営	197
(4) 栄養教育	200
(5) 学校栄養管理者の配置と職務	201
(6) 学校給食の今後の課題	201
6. 事業所給食	202
(1) 目的と役割	202
(2) 栄養管理	202
(3) 組織と運営	202
(4) 給食の種類	203
(5) 供食形態	203
(6) 給食費	204
(7) 栄養教育	204
(8) 管理栄養士・栄養士の配置と今後の課題	204
7. その他の施設の給食	205
(1) 自衛隊給食	205
(2) 矯正施設給食	206
8. 給食形態別給食経営	206
(1) 院外給食	206
(2) 配食サービス	207
(3) その他の食事提供	211
9. 健康増進法における特定給食施設の経営	211
(1) 制度の概要	211

(2) 栄養管理基準……………212

■ 文献一覽……………213

■ 資料 給食関係法規および付表……………215

1 各特定給食施設に共通する法令……………215

2 病院給食関係法規……………226

3 社会福祉施設関係法規……………227

4 学校給食関係法規……………235

5 事業所給食関係法規……………237

6 日本人の食事摂取基準（2015年版）……………240

■ 索引……………243

第1章

給食の概念

給食は特定多数人を対象に実施される。対象者のアセスメント（年齢、性、BMI、身体活動、健康状態など）に基づいて専門家（管理栄養士・栄養士・調理師）により食事計画が立てられ調理され、専門家（管理栄養士・栄養士）による健康管理計画・給食経営管理体制が必要となる。対象者の「栄養・食事管理と健康保持・増進」を目的として、給食の経営管理を修得した管理栄養士・栄養士が専門職として活躍するために「給食経営管理論」および実習を学ぶ。学習スタート時に給食の概念を十分理解することが大切である。

1. 給食の概要

（1）給食の定義（栄養・食事管理と経営管理）

給食とは「特定多数人を対象に継続的に食事提供すること」である。継続的に食事を提供することで利用者の健康保持・増進に大きく関わっている。給食を実施している組織体を「給食施設」とし、対象者（喫食者）に適する「給食経営管理」が行われている。外食など、不特定多数人を対象に提供される飲食店や宿泊施設の食事は給食とはいわない。

1) 給食の対象者と食事管理

人間のライフステージ別に分類し、乳幼児、学童期、成人期（妊婦・授乳婦、中年期、壮年期）、高齢期に属する対象者があり、健康な人だけではなく傷病者、障害者および要介護者など、多岐にわたっている。対象者はアセスメント（年齢、性、身体活動レベルなど）に従って、身体状況を理解し日本人の食事摂取基準から導き出されたエビデンスにより「施設別栄養基準」を満たす献立作成、調理により、摂取栄養素量に基づいた栄養評価が実施され「健康づくり」に寄与する。

さらに、給食施設では食事を安全で経済的に提供するための条件整備に従って合理的に運営される。一方、対象者の意見を取り入れ「残菜が少ない・おいしい給食」は対象者の満足度を確保し、QOL（quality of life：生活の質）の向上を図る点でも栄養・食事管理を継続的に実施するために「給食経営管理」として種々の内容を把握することが重要である。基本的には図1-1に示した通り「栄養・食事管理」と「経営管理」の柱からなる。

2) 給食施設の種類と経営管理

給食を提供する施設は、医療施設、乳幼児対象の幼稚園・保育所等給食施設、学

◇アセスメント

対象者がどのような健康状態であり食事摂取状況にあるのか、それがどんな状況から生じているかを確認し、評価し、適切な食事の提供に利用する。

CSとES

企業価値（業績）を向上させるためには、顧客満足度「CS」が最も重要な要因だが、それに深く結びついている給食従業員の会社に対する満足度「ES」を高めることである。

ES調査とは

給食従業員を対象としたアンケート調査である。会社の方針、各種制度、職場、上司などに対する満足度を調査するもので、会社に対する意識や問題点を把握したり、制度や組織の改定のための考察要素になる。

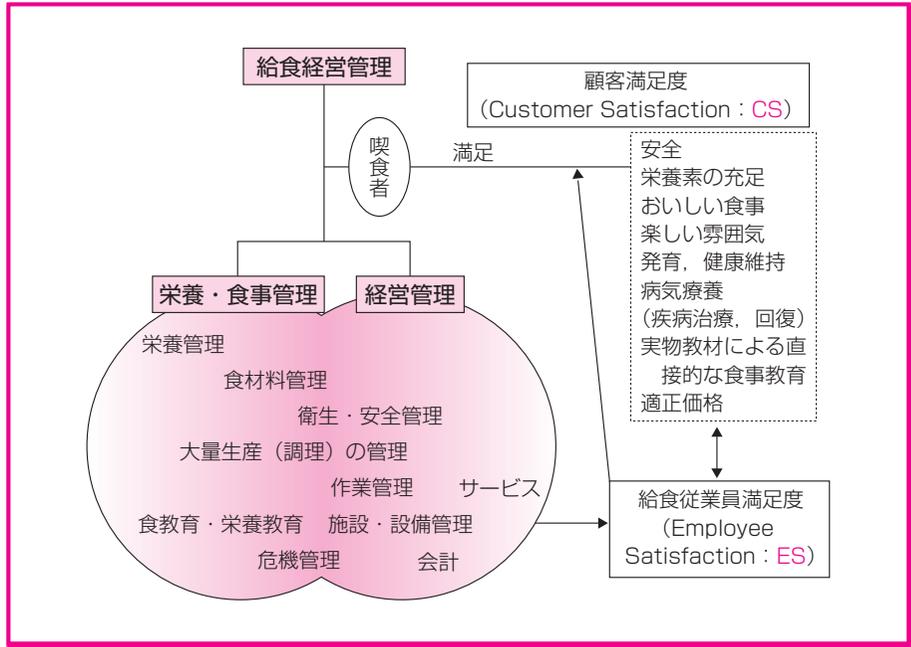


図 1-1 給食経営管理

童期対象の学校給食施設, 成人期以降労働者を対象とする事業所給食施設, 障害者・高齢者を対象にした社会福祉施設, 児童福祉施設に類する給食施設などがある。これらの施設の中で**健康増進法**および同法施行規則で定められている**特定給食施設**があり、管理栄養士・栄養士の配置については第21条に必置義務・努力義務が規定されている。

給食施設が企業体として**栄養・食事管理**と**経営管理**の2本の柱に基づく事業目的を達成するためには**給食資源**を適切かつ効率的に活用することが重要であり、管理栄養士・栄養士の専門性に求められている意義は大である。給食運営の概要を理解し、施設にあった条件整備を行い「給食経営」をすることが望まれる。運営上の概要について表 1-1 示した〔具体的な給食の配食条件・供食（提供）スタイルについてはp.88を参照〕。

給食資源

人、設備、資金、材料、技術、情報など。

表 1-1 給食運営の概要

運営項目	分類事項	主な概要
経営形態	直営給食	対象者の組織体が給食運営も行う。
	委託給食	給食運営を専門会社に委託する。管理費契約・食単価契約。
	協同組合（準委託） 公設民営	経営体と従業員の消費生活組合、経営体の系列会社の運営。 自治体が施設を持ち、給食運営を民間業者に委託。
運営経費	設置者負担	管理費、経費とも設置者負担。
	設置者・利用者負担	管理費は設置者負担、経費は利用者負担。
	利用者負担	管理費、経費とも利用者負担。

(2) 給食の意義と目的

食は生命維持の源であり、食環境は疾病構造に大きく影響しており、食事の内容、量、食べ方は健康状態に多くの影響を及ぼす。わが国においても食の多様化に伴う食環境の変化による栄養摂取の過不足が「生活習慣病」の発症につながっているという**エビデンス**に基づき予防の啓発と健康診断などが勧められている。

給食は1日1～3回継続的に提供される食事であるので、対象者の「健康保持・増進」の意義は大きい。提供される食事を安全で**健康づくり**に資するとともに**おいしく、楽しい食事**の継続により対象者の健康意識を高め、あわせて健康・栄養教育を推進し、対象者自身の食事を正しく認識し実行を促すことを目的とする。

給食提供は毎食すべての食事提供を担う施設と1日1食（昼食）のみ提供する施設では経営管理や運営方法が異なる。これらの給食は「栄養管理」に基づいた食事を提供するものとして種々の法的根拠の理解により実施されなければならない。

(3) 特定多数人への対応と個人対応

特定多数人を対象にする給食は個々人の異なる条件が集約・平均化されるため、個人にとって重要な要素が無視される危険性をはらんでいる。給食献立基準となる栄養素量については、エネルギーその他の栄養素に幅を持たせ、基準から外れる人が最小限になるような配慮が必要である（付表p.239～参照）。健康状況などにより給食の栄養基準量に当てはまらない対象者については、個別の対応が必要となる。

個人別には身体・健康診査や自覚症状の聞き取りなどを実施し、個人の健康・食事情報を参考にして給食経営管理業務の成果を高める努力が必要である。

給食は特定多数人の食事であるが、**個人的要因**（アレルギー、禁忌食品、**咀嚼**・**嚥下**能力など）に対応が必要である。さらに多数の対象者の食事でも画一的にならず個人の状況に配慮しながら、対象者の健康保持・増進を図っていくことが求められる。一方、対象者全体の「栄養教育」「食育活動」により、対象者各自の健康・栄養・食事の自己管理能力を高めることも重要である。傷病者、要介護者などを対象とする施設では個人対応の成果が大である。このように特定多数人の中の個人対応は給食の経営にとって大切な要因である。

◀咀嚼

食物を嚥んで碎いて、唾液を分泌させて食物とよく混ぜ合わせ、のみ込みやすい大きさにすること。

(4) 給食における管理栄養士・栄養士の役割

特定多数の集団の特性に応じた栄養計画、食事計画をもとに食事を調製し、適時適温に配慮した食事の提供が主な役割である。さらに、給食従業員の教育指導、喫食環境の整備、採算性を考慮した経営を含めた種々の運営管理と利用者個人あるいは集団に対応した栄養教育を担うことである。給食における管理栄養士・栄養士の役割は、**栄養士法**および健康増進法に規定されている。また健康増進法第21条に規定されている特別な栄養管理が必要な給食施設の指定要件が、健康増進法施行規則

第7条に示されている。

給食における管理栄養士と栄養士の役割は施設によって若干の差はあるものの、栄養・食事管理の計画立案および栄養指導、給食経営管理は主に管理栄養士が担当する。栄養・食事管理の実施、給食経営管理の実務は栄養士が担当し、管理栄養士が行うシフト管理に従って協力体制がとられている。さらに、管理栄養士は給食業務の充実を図るために他部門、他職種との連携・情報の共有を行い、給食業務のコーディネーターの役割が求められる。管理栄養士の業務内容については表1-2に示した。

表1-2 管理栄養士の業務内容

給食経営事項	主な業務内容	給食経営事項	主な業務内容	給食経営事項	主な業務内容
栄養管理	栄養・食事計画 栄養アセスメント 栄養ケアプラン（栄養補給法・栄養カウンセリング・栄養教育） 栄養出納・月報報告 栄養評価	給食品質管理	料理別品質管理基準の設定 調理の標準化 料理の品質（味・量・適温） 配食サービス	危機管理	安全管理マニュアルと訓練 災害時管理 食材、調理衛生管理
献立作成	献立形態・供食形態 期間献立 予定・実施献立 料理レシピ作成	給食生産管理	調理・作業工程 調理操作の種類 調理時間管理 調理温度管理	事務管理	各種帳票管理 情報機器管理・処理
仕入れ管理	食材購入計画 食材購入量の決定 食材発注・検収 食材保管・在庫管理	施設・設備管理	厨房設計 機器の性能と作業効率 機器の点検・保守管理	労務管理	従業員の業務シフト計画 人員配置 従業員の健康管理マニュアル
調理管理	調理システム 食事形態別調理 従業員の業務分担・調理作業の指示 調理配膳指導 検食	栄養指導・食育	病院における NST 活動 集団指導・個人指導 常時教育・指導（期間献立の提示・栄養食材卓上メモ・ポスター） 栄養相談 従業員の社内教育 給食委員会の運営	収支管理	予算管理（設定と実施） 計数管理（食数・売上・材料費・人件費・諸経費） 収支報告
安全・衛生管理	調理環境（人・食材・設備）の衛生管理 水質検査 検査用保存食	給食評価管理	利用者数・満足度 料理の品質・残食 給与栄養量状態 食材の収支 利用者の健康意識	顧客管理	利用者・関係者との渉外 給食品質保証システム 苦情処理

2. 給食システム

（1）給食システムの概念

システムとは、複数の要素が相互に関係を持ちながら、全体としてまとまった機能を発揮している要素の集合体、組織、系統、仕組みのことである。例えばシステムキッチンとは和製英語であるが、ある規格に基づいて作られた流し台、調理台、ガス台、収納部などを組み合わせ一体化した台所のことである。給食のシステムは、



●管理栄養士の活躍●

- ① 特定給食施設の栄養部門や給食部門の管理者として栄養・食事管理について経営計画を立案し組織化し、マネジメントを行う。
- ② 特定給食施設の栄養・食事管理活動の個別業務を管理・統制する。また都道府県の栄養指導員として監督、指導を行う。
- ③ 市町村単位の行政部門に所属し、複数の給食施設の各種給食施設の管理指導や栄養士への助言や栄養士間の連携を支援する。
- ④ 給食受託企業において複数の給食施設の経営管理や指導を行う。
- ⑤ 給食関連資源では、食品の生産・流通、加工食品の生産、給食施設・設備関連企業に所属し、行政、施設の管理栄養士と情報交換し開発、相談・協議を行う。

それぞれの施設の目的に応じて給食の管理運営を円滑に行うためのものである。給食システムの対象として食事にかかわる栄養・食事管理、食材管理、献立管理、生産管理、安全・衛生管理、品質管理、提供サービス管理などがある。

給食施設には、医療施設、福祉施設、学校、事業所などがあり、それぞれ目的や機能、対象、規模などが異なり一律ではない。また、管轄の省庁や法的根拠も異なるので、各々に適合した**給食のトータルシステム**が求められている。

(2) トータルシステムとサブシステム

トータルシステムとは、複数のサブシステムにより構成され、全体の流れて経営管理全体を網羅するものである。トータルシステムを構成するサブシステムとは、経営管理全体を構成する個々の部門のシステムを指す。「実働作業システム」と「支援システム」の2つに分類でき、それぞれの業務の細かな知識と技術が盛り込まれている。

実働作業システムは、給食を作る業務に直接関わるもので、栄養管理、生産（食材・調理）管理、提供サービス管理、品質管理、安全衛生管理などのサブシステムで構成される。支援システムは、実働システムを円滑に推進するためのもので、施設・設備管理、会計・財務管理、情報管理、人事・労務・研修管理などで構成される。

トータルシステムは、給食施設設置者の経営理念・経営戦略・計画、利用者のニーズに適合しているか否かなどを評価する経営評価管理のサイクル（**PDCAサイクル**：Plan → Do → Check [統制] → Action [対応]）の全体像である。つまり、財務面では利益を生み、利用者から満足度の高い食事評価を得るなど、良い経営評価につながる給食システムは、マネジメントサイクルに従って、PDS（計画 [Plan]）したことを実施 [Do] し、評価（検討）[See] し、同時にそのトータルシステム、サブシステムを再検討し、システムを再構築することが必要である。

◇PDCAサイクル

種々のマネジメントに用いられる手法であり、品質管理、生産管理などで用い、業務管理を円滑に行う方法のひとつである。