

カレント

三訂 給食経営管理論

編著：松井元子・富田圭子

共著：石川豊美・梅本真美・河邊聡子・佐伯孝子
坂本千科絵・相良多喜子・棚町祥子・成瀬祐子
藤田静子・堀田千津子・本郷涼子・三浦英雄
村元由佳利・持丸由香

CURRENT

建帛社
KENPAKUSHA

はじめに

現在、超高齢社会の時代を迎え、すべての国民がより長く元気に活躍できるような全世代型社会保障の構築に向けての取り組みが始まっている。国民の健康寿命や食と健康の意識は高まっているが、食生活の多様化に伴い、栄養素などの不足から過剰までさまざまな問題も生じており、生活習慣病の増加のみならず、食の安全への不安、食物供給の海外依存度の高さなど、食生活をめぐる問題も複雑化している状況があり、管理栄養士、栄養士に求められる役割も高度化、複雑化、多様化してきている。

厚生労働省では、栄養士法改正により2002（平成14）年に「管理栄養士の国家試験出題基準（ガイドライン）」を改訂し、学術の進歩や法・制度など社会的変化に対応し、4年ごとに改訂が行われている。また、日本栄養改善学会監修による厚生労働省委託事業において、「管理栄養士に求められる基本的な資質・能力の整理、養成のためのモデル・コア・カリキュラム」の大枠が検討された。

本書は、それらに準拠した教科書として編集し、給食のシステム、マーケティングや経営管理、栄養・食事管理、品質管理、生産管理、安全・衛生、危機管理、施設管理等、さらに各種施設における給食経営管理についての給食の運営から給食経営管理への展開までをわかりやすく解説している。

本書の初版は、2014（平成26）年に宮澤節子先生と松井元子での編集であったが、時を経て、改訂版～三訂版では、松井元子と富田圭子が編者として本書を編集した。

2024（令和6）年度には、第5次国民健康づくり対策である「21世紀における第三次国民健康づくり運動〔健康日本21（第三次）〕」が開始され、その中で利用者に応じた食事提供をしている特定給食施設の増加が挙げられ、給食経営管理に「健康経営」の考え方を取り入れることが重要とされている。

また、2024（令和6）年4月に「介護報酬」「障害福祉サービス等報酬」の改定が、同年6月に「診療報酬」の改定が行われた。診療報酬改定にあたっては「入院時食事療養及び入院時生活療養の食事の提供たる療養の基準等に係る届出に関する手続きの取り扱い」ならびに「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」が一部見直され、届出内容などのウェブサイト掲載が必須化された。

さらに2024（令和6）年10月には、『日本人の食事摂取基準（2025年版）』策定検討会報告書が公表された。

今回の三訂版にあたっては、上記資料に準拠した内容の見直しや統計データの更新、巻末の資料法規の加筆・改正を行った。

管理栄養士・栄養士を目指す学生が本書を活用し「食事管理の専門家」として

様々な各領域のチームの一員として、栄養・食事管理に参画し、実社会で活躍されることを願っている。終わりに、本書出版にあたり、多くの先生方の著書・文献などを利用させていただ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。

2025年4月

編者 松井元子
富田圭子

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. 給食を提供する施設と関連法規	3
(1) 健康増進法における特定給食施設の位置づけ	3
(2) 特定給食施設における栄養管理	5
(3) 特定給食施設の役割	6
(4) 給食施設の種類	7
3. 給食のシステム	8
(1) 給食システムの概念	8
(2) トータルシステムとサブシステム	9
(3) 給食の生産とサービス	10
(4) 給食システムの構築と評価	12

第2章 給食経営管理の概念 13

1. 給食経営管理の概要	13
(1) 経営管理の意義と目的	13
(2) 経営管理の機能と展開	14
2. 給食とマーケティング	16
(1) マーケティングの原理	16
(2) 給食におけるマーケティングの活用	17
3. 給食経営と組織	20
(1) 給食経営組織の構築	20
(2) 給食組織と関連分野との連携	24
(3) リーダーシップとマネジメント	25
(4) 従業員の教育・訓練	26
(5) 業績と評価	28

第3章 栄養・食事管理 30

1. 栄養・食事管理の概要，意義と目的	30
2. 栄養・食事管理システム	30
(1) 栄養・食事のアセスメント	31

3. 栄養・食事の計画	34
(1) 栄養計画	34
(2) 食事計画	40
(3) 食品群別荷重平均成分表の作成	40
(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	45
(6) 献立計画	48
(7) 個別対応の方法	52
4. 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	55

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
(4) 品質保証システム	60
2. 給食における品質評価と改善	61
(1) 品質管理とPDCAサイクル	61

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	73
(1) 給食と食材	73
(2) 食材の開発・流通	78
(3) 購買方針と検収手法	80
(4) 食材の保管・在庫	83
3. 生産（調理）と提供	87
(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	107
(4) 衛生教育の必要性	108
(5) 危機管理対策	109
2. 安全・衛生の実践	109
(1) 給食におけるHACCPシステムの運用	109
(2) 大量調理施設衛生管理マニュアル	112
(3) 衛生教育	112
(4) 対象別衛生管理	115
(5) 衛生・安全管理の評価	122

第7章 事故・災害時対策

126

1. 事故対策	126
(1) インシデント管理・アクシデント管理	126
(2) 事故の種類	128
(3) 事故防止対策	129
(4) 事故の状況把握と対応	129
2. 災害時対策	129
(1) 給食施設における災害時対応の組織と訓練	131
(2) 災害発生防止対策	131
(3) 給食施設における災害時対策	132
(4) 災害時のための貯蔵と献立・栄養管理の実践	133

第8章 給食の施設・設備

136

1. 生産（調理）施設・設備設計	136
(1) 施設・設備の概要	136
(2) 施設・設備の基準と関連法規	137
(3) 作業区域と作業動線	140

(4) 施設・設備のレイアウト	143
2. 食事環境の設計と設備	146
(1) 食事環境整備の意義と目的	146
(2) 食事環境の設計	147
(3) 生産（調理）施設の点検	149

第9章 給食の人事・事務 151

1. 人事管理・労務管理	151
(1) 給食従事者の雇用形態	151
(2) 給食業務従事者の教育・訓練	152
(3) 給食業務従事者の業績と評価	152
2. 事務管理	154
(1) 事務の概要と目的	154
(2) 情報の概要と目的	154

第10章 給食施設別経営管理 161

1. 病院給食	161
(1) 病院給食の目的と組織	161
(2) 管理栄養士・栄養士の配置	162
(3) 病院給食の栄養食事管理	162
(4) 病院給食の生産（調理）管理	164
(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）	165
(6) 診療報酬（栄養管理による収入）	165
2. 福祉施設給食：高齢者・介護福祉施設給食	169
(1) 高齢者・介護福祉施設の給食の目的	169
(2) 高齢者・介護福祉施設における対象者の特徴	169
(3) 高齢者・介護福祉施設サービスの種類	170
(4) 高齢者福祉施設におけるアセスメント	170
(5) 高齢者福祉施設における栄養管理	170
(6) 給食費	178
(7) 介護報酬における加算の種類と算定要件	178
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	182
(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	186

(5) 児童福祉施設給食と栄養教育	186
4. 福祉施設給食：障害者福祉施設	187
(1) 障害者福祉に関わる法律	187
(2) 障害者施設の種類の食事提供	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	189
(4) 献立・食事提供	193
5. 学校（含む幼稚園）給食	194
(1) 学校給食の意義と目的	194
(2) 学校給食の実施	195
(3) 学校給食の種類	195
6. 事業所給食	204
(1) 事業所給食の意義と目的	204
(2) 事業所給食の種類	205
(3) 給食の特徴	205
(4) 管理栄養士・栄養士の配置規定および関連法規	207
(5) 栄養管理	207
(6) 栄養教育と今後の課題	208
7. その他の施設の給食	210
(1) 自衛隊給食	210
(2) 矯正施設給食	210
8. 給食形態別給食経営	211
(1) 院外給食	211
(2) 配食サービス	211
(3) その他の食事提供	215
9. 健康増進法における特定給食施設の経営	216
(1) 制度の概要	216
(2) 栄養管理基準	216
 ■ 文 献 一 覧	217
 ■ 資料 給食関係法規および付表	219
1 各特定給食施設に共通する法令	219
2 病院給食関係法規	232
3 社会福祉施設関係法規	234
4 学校給食関係法規	237
5 事業所給食関係法規	240
 ■ 索 引	242

第1章

給食の概念



給食は特定多数人を対象に継続的に実施される。利用者（個人や集団）の栄養状態について種々の栄養指標を用いて客観的に定期的にアセスメントを実施し、それに基づいて専門家（栄養士・管理栄養士・栄養教諭・調理師）により適切な食事計画を立案し、給食（食事）を提供する。利用者の「栄養・食事管理と健康の保持・増進」を目的として給食を運営し経営するために、「給食経営管理論」および実習を学ぶ。

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専門の施設（給食施設）を用いて、組織的・継続的に食事を提供することで、食事の供給を受ける者（以下「利用者」という）にとっては食事のことである。給食は、利用者の健康保持・増進に大きく寄与することから栄養管理は重要である。

給食施設は、給食を実施している組織体で、食事を衛生的に提供するための設備・器具等を有し、設置者は利用者に適した安全で栄養面に配慮した「**栄養・食事管理**」と効率的に運営するために「**経営管理**」を行う。そのためには、給食の資源を効率的に運営する必要がある。そして、「安全でおいしい食事」や顧客サービスを提供し、利用者の満足度〔**顧客満足度**：CS（customer satisfaction）〕を確保することが事業体を継続するためには重要である。

1）給食の利用者と栄養管理

給食の利用者は、給食施設において継続的に提供される食事を喫食する人で、保育所の乳幼児（保育所給食）、小学校の児童・中学校の生徒（学校給食）、企業の従業員（事業所給食）、入院患者（病院給食）、高齢者等多岐にわたっている。それぞれの給食施設は、利用者の身体状況〔栄養状態、BMI（body mass index, p.31参照）等〕、生活習慣等、食事摂取状況等について定期的に**アセスメント**を実施し、給与栄養目標量を決め献立を作成する。これに基づき、適当な熱量（エネルギー）および栄養素の量を満たす食事の提供およびその品質管理を行うとともに、これらの評価を行う。

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、

□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。

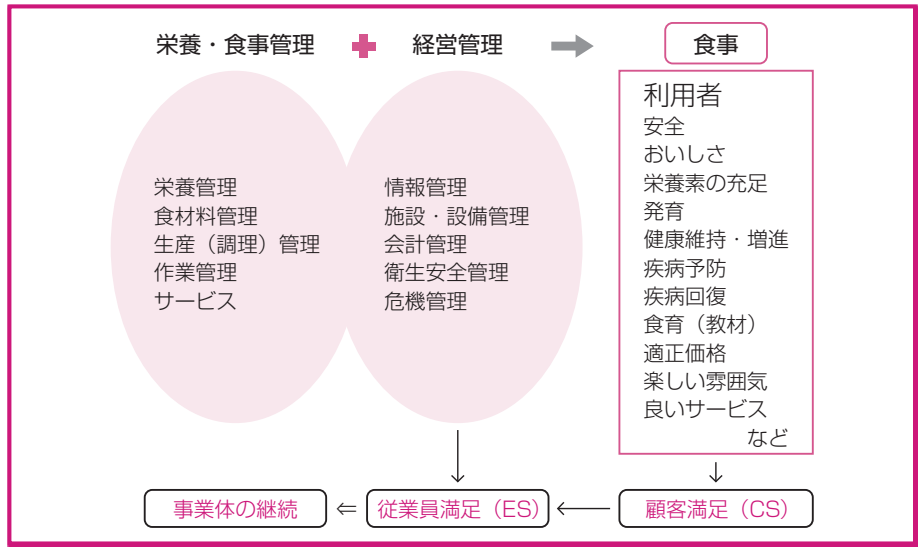


図1-1 給食経営管理

望ましい食習慣や食行動の変容につながるような栄養教育の視点で作成し、給食により利用者が自らの健康・栄養・食事の自己管理能力を高められるようにする。

給食は、特定多数人を対象にしているため、個々の身体状況等が異なるにもかかわらず、献立内容や量については集約・平均化されている。そのため、該当施設の荷重平均給与栄養目標量（p.35参照）の値に大きく外れる利用者に対しては、盛り付け量等の個別の対応が必要となる。また、**個人的要因**（アレルギー、禁忌食品、**咀嚼・嚥下能力**など）に配慮することも重要である。

咀嚼

食物を嚙んで碎いて、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。

特定給食施設における栄養管理については、健康増進法第21条第3項に定められている（p.5参照）。

2) 給食における管理栄養士・栄養士の役割

「栄養士」および「管理栄養士」は**栄養士法**（昭和22年法律第245号）に定義されている。栄養士は、健康な人びとを対象に栄養管理や給食管理を行うのに対し、管理栄養士はその人びとに加え、傷病者や特別な配慮が必要な人に対して栄養管理や指導、給食管理を行い、施設に対しても栄養改善上必要な指導を行う。管理栄養士は、給食経営管理を円滑に遂行するために、他部門、多職種との連携や情報を共有することが必要である。病院における管理栄養士は、医療の一環として、診療部門とともに医療補助部門（コメディカル）の一員として看護部門、薬剤部門等と連携しながら業務を行う。

栄養士法

第1条 この法律で栄養士とは、都道府県知事の免許を受けて、栄養士の名称を用いて栄養の指導に従事することを業とする者をいう。

- ② この法律で管理栄養士とは、厚生労働大臣の免許を受けて、管理栄養士の名称を用いて、傷病者に対する療養のため必要な栄養の指導、個人の身体の状態、栄養状態等に応じた高度の専門的知識及び技術を要する健康の保持増進のための栄養の指導並びに特定多数人に対して継続的に食事を供給する施設における利用者の身体の状態、栄養状態、利用の状況等に応じた特別の配慮を必要とする給食管理及びこれらの施設に対する栄養改善上必要な指導等を行うことを業とする者をいう。



●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。

2. 給食を提供する施設と関連法規

(1) 健康増進法における特定給食施設の位置づけ

健康増進法（平成14年法律第103号、以下「法」という）はそれまでの栄養改善法に代わり、2002（平成14）年8月2日付けで公布され、2003（平成15）年5月1日に施行された。目的は第1章第1条に定義されている（資料p.219参照）。健康増進法の目的は、「国民の栄養の改善その他の国民の健康の増進を図るための措置を講じ、もって国民保健の向上を図ること」である。

1) 特定給食施設の定義

特定給食施設は、法第5章第20条第1項によって規定されている。

第5章 特定給食施設

(特定給食施設の届出)

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一月以内に、その施設の所在地の都道府県知事に、厚生労働省令で定める事項を届け出なければならない。

上記のとおり、特定給食施設とは「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」としており、この厚生労働省令で定める施設は、健康増進法施行規則（以下「規則」という）第5条（特定給食施設）「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」である。

なお、施設外で調理された弁当等を供給する施設であっても、当該施設の設置者が、当該施設を利用して食事の供給を受ける者に一定の食数を継続的に供給することを目的として、弁当業者等と契約をしている場合に特定給食施設の対象となる。

2) 特定給食施設の届出事項

法第20条の厚生労働省令で定める届出事項は以下の6項目である（規則第6条）。給食業務を委託している場合でも、当該施設の設置者が届出する。設置者とは、国公立施設では国、都、区市町村、民間の病院や福祉施設等ではその開設者である医療法人や社会福祉法人等、事業所の場合は株式会社等のことである。なお、同一敷地内に施設の種類や利用者の特性が明らかに異なる特定給食施設が複数設置されている場合は、それぞれ別の特定給食施設として届出をすることが適当であるとされている。

〈特定給食施設の届出事項〉

1. 給食施設の名称及び所在地
2. 給食施設の設置者の氏名及び住所（法人にあっては、給食施設の設置者の名称、主たる事務所の所在地及び代表者の氏名）
3. 給食施設の種類
4. 給食の開始日又は開始予定日
5. 一日の予定給食数及び各食ごとの予定給食数
6. 管理栄養士及び栄養士の員数

(2) 特定給食施設における栄養管理

特定給食施設の栄養管理に関しても、健康増進法に基づき実施されている。特定給食施設における栄養管理については、法第21条に規定されている。

(特定給食施設における栄養管理)

- 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。
- 2 前項に規定する特定給食施設以外の特定給食施設の設置者は、厚生労働省令で定めるところにより、当該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。
- 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。

第1項になる**特別の栄養管理が必要な給食施設で都道府県知事が指定する施設**は、規則第7条に指定されている。

(特別の栄養管理が必要な給食施設の指定)

- 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。
1. **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
 2. 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

具体的な施設については、厚生労働省通知「特定給食施設における栄養管理に関する指導・支援等について（令和2年3月31日健健発0331第2号）」別添1の「第3管理栄養士を置かなければならない特定給食施設について」に詳細が記載されている（資料p.221参照）。

規則第7条第1号の指定の対象施設（以下「一号施設」）は、病院、介護老人保健施設または介護医療院（以下「病院等」という。）に設置される特定給食施設であって、1回300食以上または1日750食以上の食事を供給する施設である。供給食数実績がそれ未満であっても許可病床数（または入所定員）300床（人）以上の病院等に設置されている特定給食施設は、「一号施設」となる。規則第7条第2号の特定給食施設を「二号施設」とし、継続的に1回500食以上または1日1,500食以上の食事を供給する施設である。