

見本

新・実践
給食経営管理論

第4版

栄養・安全・経済面のマネジメント

藤原政嘉・田中俊治・赤尾 正 編

はじめに

近年、メタボリックシンドロームに象徴される循環器病、糖尿病、がん等の生活習慣病が国民の健康面における大きな問題となっている。これらの疾病の発症や進行を防ぐためには、生活習慣の改善、なかでも食生活の改善が重要な課題である。厚生労働省は、2023（令和5）年5月に、令和6年度から令和17年度までの「二十一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）」を示し、栄養・食生活に関しても、生活習慣及び社会環境の改善に関する目標が設定された。また、その目標に対する評価指標の1つとして「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」が取り上げられており、それを測るための参考値として「管理栄養士・栄養士を配置している施設（病院、介護老人保健施設、介護医療院を除く。）の割合」を現状（令和3年度）の70.8%から75%に増やすことが示された。

2002（平成14）年4月に施行された改正栄養士法では、管理栄養士の業務が明確となり、「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」（栄養士法第1条第2項）を行うものとされた。つまり、その施設の利用特性、さらに、多様な年齢構成の者が利用する施設においては年齢層に応じた栄養の配慮や医学的な管理を必要とする人への配慮など、集団においても個別的な配慮を加えて行う高度な栄養・食事管理を実践することを意味している。

また、2023（令和5）年の改正省令及び改正医療情報告示では、厚生労働省において医療機能情報提供制度の報告事項の見直しが行なわれ、「人員配置について報告することとされる、医療従事者の職種として厚生労働大臣が定めるもの」に、管理栄養士・栄養士が追加されることとなった。この改正により、管理栄養士や栄養士の重要性が法的に強調され、医療現場における役割がより明確に位置づけられることとなる。

このように、管理栄養士や栄養士の職務や責任が法的に強化されるなかで、さらに現代の社会的な背景を考慮すると、わが国では少子高齢化が進み、ライフスタイルの多様化も伴い、中食・外食産業が発展する一方、食の安全・安心に対する関心も高まっている。このことから、給食施設では、提供する

食事の質を重視することを基本に、おいしさ、楽しさを追求し、顧客満足の向上を図ることが求められている。加えて、食材料費の高騰や人材確保といった課題にも継続的に対応していかなければならない状況である。これらの課題に対し、効率的かつ質の高いサービスを提供し、持続可能な運営を実現することが重要な役割といえる。

本書は、これらを踏まえて、管理栄養士国家試験ガイドラインに準拠しつつ、特定給食施設において求められる給食経営マネジメントに即した構成とした。特に栄養・食事管理の章では、日常業務をもとに解説することで理解を深めることができるように配慮した。さらに全執筆者が特定給食施設での豊富な経験をもつという利点を生かしてより実践的な内容とし、フードマネジメントの最前線ですぐにでも活用できるように多岐にわたる知識の習得を目指した。

今回、第3版の出版後に改正された法令等に伴う見直しを中心に改訂を行った。今後も、本書が時代の流れに沿い、給食経営管理の発展や変革に適応した内容となるように必要な見直しを図り、より充実した給食経営管理論の教科書、手許書として広く活用されることを願う。なお、至らぬ点に関しては、ご活用の皆様方のご意見をいただき、内容の充実を図りたい。

最後に本書の出版に際し、多大な尽力と配慮をいただいた株式会社みらい、並びに株式会社みらい安田和彦氏、海津あゆ美氏に深く感謝申し上げます。

2025年2月

編者一同

もくじ

はじめに

1 章 給食の概念 11

- 1 給食の概要11**
 - 1. 給食の定義（栄養・食事管理と経営管理） /11
 - 2. 給食の歴史 /12
 - 3. 給食の意義と目的・目標 /14
 - 4. 特定多数人への対応と個人対応 /15
 - 5. 給食における管理栄養士・栄養士の役割 /16
- 2 給食システム17**
 - 1. システムの概念 /17
 - 2. トータルシステムとサブシステム /17
- 3 給食を提供する施設と関係法規19**
 - 1. 健康増進法における特定給食施設の位置づけ /19
 - 2. 各給食施設に関する主な法令 /23
 - 3. 特定給食施設に対する行政指導 /26

2 章 経営管理 31

- 1 経営管理の概要31**
 - 1. 経営管理の意義 /31
 - 2. 経営学の歴史と経営戦略 /32
 - 3. 経営管理の機能と展開 /34
 - 4. 給食経営の資源 /38
 - 5. 給食経営の形態 /38
 - 6. 給食業務の外部委託 /40
 - 7. 経営管理の評価 ～バランスト・スコアカード（BSC）に基づく評価～ /41
- 2 給食とマーケティング43**
 - 1. マーケティング（Marketing）とは /43
 - 2. マーケティング・コンセプト /43
 - 3. ニーズ（Needs）とウォンツ（Wants） /44
 - 4. マーケティング・リサーチ /45
 - 5. マーケティング戦略 /47
 - 6. マーチャンダイジング（商品政策） /50
 - 7. PR活動 /50
 - 8. 給食におけるマーケティングの活用 /51
- 3 給食経営と組織51**
 - 1. 組織の構築 /51
 - 2. 組織の形態 /54
 - 3. 給食組織と関連分野との連携 /58
 - 4. リーダーシップとマネジメント /61

3 章 栄養・食事管理

65

- 1 栄養・食事管理の概要**65
 - 1. 栄養・食事管理の意義と目的 /65
 - 2. 栄養・食事管理システム /66
 - 3. 給食と栄養教育 /66
- 2 栄養スクリーニングと栄養アセスメント**68
 - 1. 栄養スクリーニング /68
 - 2. 栄養アセスメント /68
- 3 栄養・食事の計画**71
 - 1. 栄養管理計画と食事管理計画 /71
 - 2. 給与エネルギー量と給与栄養素量の計画（給与栄養目標量の設定） /74
 - 3. 献立作成基準（食品構成表）の作成 /80
 - 4. 献立の作成 /82
- 4 栄養・食事の計画の実施、評価、改善**89
 - 1. 実 施 /89
 - 2. 評価と改善 /90

4 章 給食の品質

96

- 1 品質の概念**96
 - 1. 品質と品質管理 /96
 - 2. 品質管理の目的・目標 /96
 - 3. 品質保証システム /97
- 2 給食の品質の標準化**98
 - 1. 栄養・食事管理における品質保証 /98
 - 2. 献立の標準化 /98
 - 3. 調理工程と調理作業の標準化 /99
 - 4. 食事の総合品質保証 /99
- 3 給食の品質の評価、改善**100
 - 1. PDCAサイクルと品質評価 /100
 - 2. 品質評価の指標・方法と期間 /100
 - 3. 品質改善 /100
- 4 ISO**102
 - 1. ISOとは /102
 - 2. ISO9001 /102
 - 3. 審査登録制度 /103
 - 4. 2015年版ISO9001（ISO9001：2015）の要求事項 /103

5 章 給食の生産（調理）

105

- 1 食 材**105
 - 1. 給食と食材 /105
 - 2. 食材の開発・流通 /106
 - 3. 購買方針と検収手法 /108
 - 4. 食材の保管・在庫管理 /115
 - 5. 食材の原価管理 /115
- 2 生産（調理）と提供**116
 - 1. 給食の生産管理 /116
 - 2. 給食の調理システム /117
 - 3. 給食のオペレーション（生産とサービス） /119
 - 4. 生産計画（調理工程、作業工程） /119
 - 5. 大量調理の方法・技術 /125
 - 6. 調理工程管理 /127
 - 7. 提供管理 /129
 - 8. 下膳・食器洗浄・清掃管理 /131
 - 9. 廃棄物処理 /133
 - 10. 生産管理の評価と生産性 /134

6 章 給食の安全・衛生

137

- 1 安全・衛生の概要**137
 - 1. 安全・衛生管理の意義と目的 /137
 - 2. 給食と食中毒・感染症 /137
 - 3. 施設・設備の保守 /144
 - 4. リスクマネジメント /145
 - 5. インシデントとアクシデントの報告 /148
- 2 安全・衛生の実際**148
 - 1. 給食におけるHACCPシステムの運用 /148
 - 2. 大量調理施設衛生管理マニュアル /154
 - 3. 検食・保存食 /156
 - 4. 安全・衛生教育 /157
 - 5. 安全・衛生管理の評価 /158
- 3 事故・災害時対策**158
 - 1. 事故・災害の種類 /158
 - 2. 事故の状況把握と対応 /158
 - 3. 災害時対応の組織と訓練 /162
 - 4. 災害時のための貯蔵 /164

7 章 給食の施設・設備

168

- 1 生産（調理）施設・設備設計**168
 - 1. 給食施設・設備の基準と関連法規 /168
 - 2. 給食施設の条件 /168
 - 3. 給食施設内の設備 /173
 - 4. 作業区域・作業動線と施設・設備のレイアウト /184
- 2 食事環境の設計と設備**186
 - 1. 食事環境整備の意義と目的 /186
 - 2. 食事環境の設計 /187

8 章 給食の人事・事務

189

- 1 人 事**189
 - 1. 人事管理の概要 /189
 - 2. 給食業務従事者の雇用形態 /190
 - 3. 給食業務従事者の教育・訓練 /192
 - 4. 給食業務従事者の業績と評価 /194
- 2 事 務**197
 - 1. 事務・情報の概要と目的 /197
 - 2. 情報技術（IT）の活用と留意事項 /197

9 章 給食の会計・原価

200

- 1 企業会計**200
 - 1. 企業会計の目的 /200
 - 2. 会計情報の公開 /200
- 2 財務諸表**201
 - 1. 貸借対照表 /201
 - 2. 損益計算書と損益分岐点分析 /203
 - 3. キャッシュ・フロー計算書 /208
 - 4. 経営分析の評価 /209
- 3 予算及び売上・原価と給食経営**210
 - 1. 予算の作成と原価計算 /210
 - 2. 給食売上原価の引き下げ /211
 - 3. 費用・収益の分類と収益向上のための視点 /212

10章 各種給食施設における給食の意義と特徴

214

- 1 病 院**214
 - 1. 病院給食の意義と目的 /214
 - 2. 病院給食の種類と院内食事箋規約 /215
 - 3. 病院給食の食事管理計画に関する留意点 /215

4. 病院における栄養士の配置基準	／216
5. 食費の自己負担と負担軽減措置	／217
6. 栄養管理に関わる診療報酬	／220
7. 病院給食の外部委託	／224
2 高齢者・介護福祉施設	225
1. 高齢者・介護福祉施設給食の意義と目的	／225
2. 高齢者・介護福祉施設給食における栄養アセスメント	／226
3. 高齢者・介護福祉施設給食の食事管理計画に関する留意点	／227
4. 主な高齢者・介護福祉施設の概要と栄養士の配置基準	／228
5. 栄養管理に関わる介護報酬	／229
6. 介護保険の保険給付における利用者負担	／234
3 児童福祉施設	235
1. 児童福祉施設給食の意義と目的	／235
2. 児童福祉施設給食における給与栄養目標量 ～保育所の例～	／236
3. 児童福祉施設の概要と栄養士の配置基準	／237
4. 児童福祉施設の利用者負担 ～障害児施設の例～	／239
5. 食費の自己負担及び負担軽減措置	／240
4 障害者福祉施設	240
1. 障害者福祉施設給食の意義と目的	／240
2. 障害福祉サービスと栄養管理等に関わる報酬算定上の評価	／242
3. 障害福祉サービスの利用者負担	／246
4. 食費等の実費負担及び負担軽減措置	／246
5 学 校	247
1. 学校給食の目的	／247
2. 学校給食の種類	／248
3. 学校給食の運営形態	／248
4. 学校給食における栄養アセスメントと給与栄養目標量の設定	／249
5. 学校給食の食事管理計画に関する留意点	／251
6. 学校給食栄養管理者	／251
7. 学校給食を活用した食に関する指導	／253
6 事業所	258
1. 事業所給食の意義と目的	／258
2. 事業所給食の種類と形態	／259
3. 事業所給食の経営形態	／259
7 その他の給食施設	260
1. 自衛隊	／260
2. 保護施設	／261
3. 矯正施設	／261

資料1：給食関連年表 ／262

資料2：給食に関連する主な法令等 ／264

資料3：大量調理施設衛生管理マニュアル（抄） ／269

索引 ／278

参考文献 ／281

1 章

給食の概念

本章のねらい

管理栄養士・栄養士が関わる給食とは、特定多数人のQOLの向上、健康の保持・増進、疾病の治療・回復を目的に栄養管理を行い、計画的、継続的に食事を提供することである。また、給食は一方的に与えるものでなく、食べる側、つくる側の相互の関係を重視することが必要である。

本章では、質の高い食事を提供し、利用者の栄養管理を行うために必要とされる要件、給食が生活習慣病予防の観点から果たす役割、給食を効率的かつ安全に運営するためのシステムの構築について理解する。

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」(institutional food/meal service) とは、特定集団を対象にした栄養管理の実施プロセスにおいて食事を提供すること及び提供する食事のこと^{○1}であり、この給食を実施する組織体を「給食施設」という。給食施設は、地域住民の健康づくりや生活習慣病予防のための重要な役割を担っており、図表1－1のような共通の特性をもつ。また、健康増進法第20条第1項によれば、給食施設のうち栄養管理に基づいて継続的に1回100食以上また

○1

日本給食経営管理学会
監修『給食経営管理用
語辞典 第3版』第一
出版 2020年 3頁

図表1－1 給食施設の役割

【利用者の特性】

- ①施設数、利用者数が多い。
- ②特定の個人に対して組織（集団）単位でアプローチできる。
- ③普段、健康に関心が薄い層、市町村が直接関与することが少ない層（昼間に地域に不在の層）にアプローチできる。
- ④利用者を介して家族や地域住民への波及効果が期待できる。

【給食施設の特性】

- ⑤提供される食事そのものが直接利用者の栄養・健康状態につながる。
- ⑥毎日繰り返し行われる（継続的である）。
- ⑦栄養や食生活に関する情報の提供ができる。
- ⑧給食は食物と情報が直結しており、栄養や食生活に関する情報で得たことをその場の食物選択で実践体験することができる。
- ⑨上記の⑤～⑧を通して、利用者の望ましい食習慣の形成と定着が期待できる。

出所) 国立健康・栄養研究所監修、山本茂・由田克士編『日本人の食事摂取基準（2005年版）の活用 ―特定給食施設等における食事計画編―』第一出版 2005年 75頁

➡ 2 20頁参照

は1日250食以上の食事を供給する施設を「特定給食施設」と定めている^②。

給食施設には、病院、社会福祉施設、学校、事業所などがある。その給食施設の種類によって入院患者、入所者、児童生徒、従業員など利用者は異なるが、どの給食施設も利用者の栄養アセスメントの結果に応じた適正なエネルギー量や栄養素量を摂取できるようにした食事を提供している。これに対して不特定の人を対象とし、一般の飲食店で非継続的に提供される食事は、給食とはいわない。

また、特定多数人を対象とした給食を実施する際には、個々人の適正な「栄養・食事管理」を行い、「経営管理」の手法を取り入れて、効率的に運営することが求められる。つまり、特定多数人の利用者個々人の健康の保持・増進、あるいは疾病の治療・回復を目的に適正な食事を提供して栄養管理を行うためには、給食の運営の仕組みを機能させるために必要な手段を組織的にシステム化して動かし、事業として営むということが必要である。これが「給食経営管理」である。なお、システムを動かすための資源には、たとえば調理業務に従事する人、食材料、厨房設備・機器、食材料費、調理・配膳方法、利用者の情報といった「人」「物」「金」「方法」「情報」があり、それらの資源を調整・統合し、有効活用して最大限の効果が出せるように管理することも求められている。

施設の種別別にみた給食施設数の年次推移は、図表1-2のとおりである。そのうち、特定給食施設・その他の給食施設別構成割合・施設数を図表1-3に、特定給食施設の種別別構成割合を図表1-4に示した。2024(令和5)年度末の給食施設の総数は95,236施設で、増加傾向にあり、そのうち1回100食以上または1日250食以上の「特定給食施設」が51,159施設、また1回100食未満、1日250食未満の「その他の給食施設」は44,077施設であった。特定給食施設の種別別構成割合は、「学校」が30.2%で最も多く、次いで「児童福祉施設」(28.4%)、「病院」(10.7%)の順であった。

2. 給食の歴史

わが国の給食は、1722(享保7)年、江戸幕府により貧困者の治療を目的に小石川養生所が開設され、病弱者に食事を提供した記録があることから、これが始まりとされている^③。また、学童に対しては、1889(明治22)年、山形県鶴岡町(現：鶴岡市)の私立忠愛小学校で、貧困児童に僧侶の托鉢により無料で提供された食事が始まりといわれている。また、工場給食は、明治維新以後、紡績工場などが設立されてから行われるようになったが、いずれも貧困救済的要素が強かった。なお、この頃の軍隊の兵食は、わが国の組織的な給食の始まりといえる。

➡ 3 資料1(262頁)参照

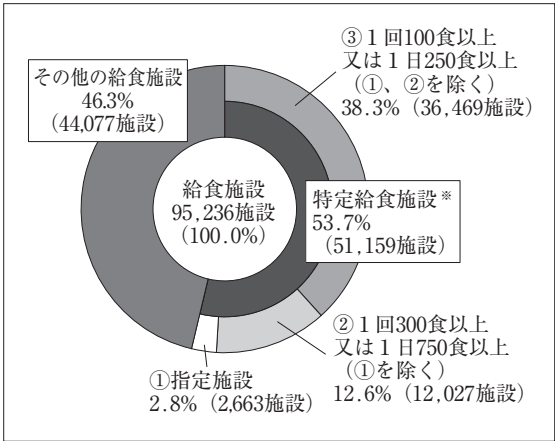
図表 1－2 給食施設数の年次推移

	令和元年度 (2019)	2 年度 ('20)	3 年度 ('21)	4 年度 ('22)	5 年度 ('23)
給食施設	93,118	94,012	94,656	95,153	95,236
特定給食施設	51,110	51,005	51,087	51,214	51,159
学 校	15,523	15,392	15,369	15,611	15,434
病 院	5,639	5,547	5,535	5,481	5,475
介護老人保健施設	2,860	2,877	2,858	2,813	2,803
介護医療院 ¹⁾	…	82	92	112	125
老人福祉施設	4,946	4,984	4,991	5,109	5,127
児童福祉施設	14,035	14,235	14,500	14,409	14,525
社会福祉施設	758	778	790	778	768
事業所	5,433	5,212	5,051	4,958	4,930
寄宿舎	528	519	526	521	524
矯正施設	107	109	105	108	102
自衛隊	193	195	200	201	202
一般給食センター	354	344	330	326	314
その他	734	731	740	787	830
その他の給食施設	42,008	43,007	43,569	43,939	44,077

注 1) 「介護医療院」は令和 2 年度より調査を開始した。

出所) 厚生労働省『令和 5 年度衛生行政報告例の概況』

図表 1－3 特定給食施設・その他の給食施設別構成割合・施設数（令和 5 年度末現在）



注) 「特定給食施設^{*}」の 3 分類

①指定施設

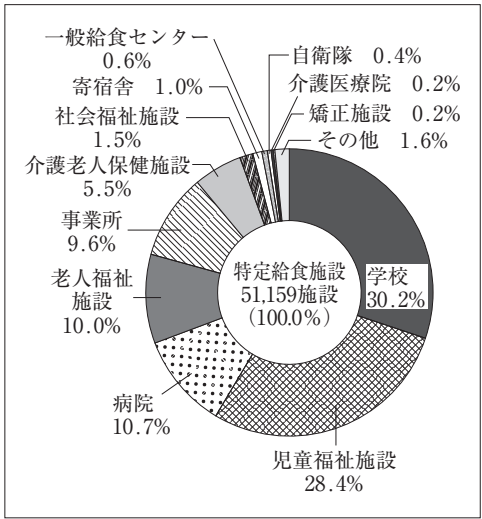
- ・医学的な管理を必要とする者に食事を提供する特定給食施設であって、継続的に 1 回300食以上又は 1 日750食以上の食事を供給するもの
- ・上記以外の管理栄養士による特別な栄養管理を必要とする特定給食施設であって、継続的に 1 回500食以上又は 1 日1,500食以上の食事を供給するもの

②1 回300食以上又は 1 日750食以上（①を除く）

③1 回100食以上又は 1 日250食以上（①、②を除く）

出所) 図表 1－2 に同じ

図表 1－4 特定給食施設の種類の構成割合（令和 5 年度末現在）



出所) 図表 1－2 に同じ

◎4 ララ物資

公認アジア救済機関
(LARA:Licensed
Agency for Relief in
Asia)が提供していた
日本向けの援助物資の
こと。

大正、昭和の初期は、低栄養を克服する時代であった。第二次世界大戦後は深刻な食糧不足に悩み、貧しさに喘ぐ子どもたちの救済のため、アメリカのGHQ（連合国軍総司令部）から提供されたララ物資^{◎4}による給食は、低栄養状態にある学童の栄養補給を目的に実施され、これを契機に、全国に学校給食が普及した。

昭和20年代には、栄養士法、食品衛生法、栄養改善法、学校給食法などによって給食運営の法的根拠が整備され、現在の給食の基礎ができあがった。その後、昭和30年代の高度経済成長期、1973（昭和48）年のオイルショックを経て、飽食の時代に至っている。

国の経済水準や食糧政策、それに伴う食生活の変化や疾病の問題との関わりの中で、給食の役割も時代とともに大きく変遷してきた。今後の給食は、食事そのものを通じて、また、栄養や健康情報の提供を通じて、さらに食事を選択し、食べるという食行動を繰り返すことで、人々が主体的に健康的な食事をするための教育的、環境的アプローチができる場としての役割が重視されていくといえる。

一方、不特定多数人に提供される外食、中食^{◎5}の利用が増加している中で、食事の品質、価格、サービスの満足度を向上させることは外食の大きな経営戦略であるが、給食においてもフードサービスの観点に立った展開がより一層求められている。

◎5 中食

家庭で素材から調理する料理は家庭内食を意味する「内食」と呼ばれ、また、外出先で食事をする意味の「外食」との中間にあたる食事形態として、コンビニやスーパーなどで売っているような弁当、惣菜などの調理済み食品を「中食」という。中食市場は拡大しており、若い世代、単身者のほか主婦、高齢者の利用も増加している。

3. 給食の意義と目的・目標

近年の生活習慣病の増加は、食習慣の乱れが背景にあり、国民の健康寿命^{◎6}が延伸する社会の実現を推進するために給食の果たす役割は大きい。2013（平成25）年度から施行されている「二十一世紀における第二次国民健康づくり運動（健康日本21（第二次））」では、栄養・食生活に関する生活習慣及び社会環境の改善目標が設定され、その1つとして「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」が取り上げられた。

給食の目的は、利用者が給食施設に継続して長期にわたり食事の一部または全部を委ね、食事を起因とする栄養量の過不足及び栄養素の偏りを防ぐことで、利用者の健康の保持・増進、疾病の治療・回復、QOLの向上を図ること、また、健康行動の変容を促し、利用者とその家庭、地域住民の正しい食習慣を形成することである。さらに、給食の目的は、病院、社会福祉施設、学校、事業所などの給食施設の種類や対象となる集団の特性に応じて、それぞれ異なる。

給食の目標は、食事内容の適否が利用者の健康に大きく影響することから、

◎6 健康寿命

厚生労働省は、病気を未然に防ぐ一次予防を重視して、生活習慣病の発症をできるだけ遅らせることを趣旨に、国民の自発的な意識向上や取り組みを促すための国民運動である「健康日本21」を進めているが、その基本理念として「健康寿命」の延伸が掲げられている。健康寿命は、ある一定レベル以上の健康状態で暮らせる（認知症がない、日常生活に介護が不要な）期間と定義されている。ただ長命だけでなく、健康を保ち、生活の質においても満足のできる人生を送ることを意味する。