

# 「給食管理」から給食管理論へ

池 尻 節 夫

## 1 給食管理のない「給食管理」

栄養士養成のための給食管理テキストには給食管理という項目がない。あるのは栄養管理、衛生管理、事務管理などであって、給食管理とは何かという定義は勿論、給食の何をどうするのか、給食業務の内容、そしてその管理運営について全く書かれていない。

このことは何れのテキストも同様であるから、このような「給食管理」を幾ら学んでも給食の実態は何も理解できず、管理どころの話ではない。そこには給食に関係ある幾つか項目をあけて、表面的な説明を述べているに過ぎないのであり、それは給食を外側から眺めているだけであって、給食の現場、即ち調理場、食堂内で何がどのように行われているかという、実際の業務については何も触れていない、材料をどのように調達し、処理し、そのために作業員がどのように仕事をしているか、しなければならないか、どうすればよい給食ができるかについては何も書かれていないのである。

このような給食管理のない「給食管理」はいわばアンのないモナカである。皮だけのモナカはモナカではない。詐欺に等しい。

## 2 栄養管理と給食管理

「給食管理」の中で理論的なものは栄養管理のみである。そのためかどうか給食を栄養の視点から解説し、給食とは栄養を給与することであるというが、これ程給食の実態とかけ離れていることはない、給食とは食事を提供することであって、栄養を給与する行為ではなく、栄養は給食目的の一部であり、その結果に過ぎないのである。したがって栄養管理によって給食を管理するのではなく、給食管理によって栄養を管理するのである、主客が転倒してはならないのである。

後に詳細に論ずるが、このことが実は給食管理を無視し、阻害して、さらに誤った給食を実行させている原因となっている。

栄養は物質ではなく、栄養素は材料となり得ないから、給食に於ける取り扱いの対象ではなく、管理できないものである。理論はともかく、取扱う材料を管理すればその結果として栄養素の質と量が保証されるのである。

給食という業務は、材料を調達し、処理して料理を作り、それを組合わせて食事にし、喫食者に提供して、満足してもらうための様々な仕事によって成り立っているのであって、それら一連の業務を効果的に、合理的に、能率的に行うために給食管理があるのである。そのための理論が給食管理論である。然るに現状は栄養管理的「給食管理」のためにそれができないのである。

### 3 栄養管理方式から生産管理方式へ

現在おこなわれている給食、特に病院における給食は栄養管理方式である。

栄養管理方式というのは、給与栄養量を基準に、それを満たすために献立を立て、必要な食品材料を調達し、その食品材料の重量を給食数で除し、それを1人当たり使用材料とみなして栄養価計算をして、その栄養量を喫食者に対する給与量であるとする。さらに日々の栄養量の基準量に対する過不足を、一定期間内に調整する。そのために献立並びに食品材料を随時変更してゆくことができる方式である。

これは要するに家計簿と同じである。家計簿では月収に見合った生活のための予定に従って支出を行い、日々の過不足をにらみながら月末にはうまくその帳尻を合わすようなものである。ここで重要なことは、金銭支出額と、それに見合って期待していた生活内容とが一致するかどうかということである。家計簿は予定通りであっても生活内容には大きな相違が生じ、或るときは期待外れとなり、又家族の満足感に於いてそれぞれ意見が分かれることもある。これは金銭は厳格に計算ができて、生活内容の評価にはそれを計測するモノサシがないためである。

給食の場合も同じことであって、栄養価計算ではうまくできて、基準量に達していたとしても、食事内容に於いて評価は異なり、満足する場合もあれば、不平や酷評されることもあるのである。家族と違って喫食者は他人であり、権利意識を持っているから一層その点は手厳しいのである。

もう少し理論的にいうと、この方式は商業簿記の、しかも単式である。これは極めて幼稚で会社、事業場では全く用を為さないのである。

給食管理の場合は、簿記でいうと商業簿記の会計管理ではなくて、工場の生産管理のための工業簿記でなければならないのである。

給食の現場は家庭の台所と異り、消費しているのではなく生産しているのである。家計簿的栄養管理方式は消費を管理していて、生産を管理していない。したがって購入した食品材料、しかもその栄養価のみを評価して、その食品材料による生産の附加価値を全く無視している。もしこの栄養主義的消費管理方式が正当であるというなら、給食という事業は、材料を配合して与えるだけの、家畜飼料調整場に過ぎなくなってしまうであろう。家畜飼料は原材料に対して如何程の附加価値があるというのだろうか。給食はそのような栄養配合飼料という、栄養給

与のための附加価値のない製品を調整しているのではない。給食はその取扱う食品材料の栄養価によって評価されるものでは決してない。給食は食品材料をもって料理を生産し、それを組合わせて食事とし、快適に喫食できるようなサービスを提供して、満足してもらうための極めて大きい附加価値を生み出す事業である。

給食は消費でも、単なる配合でもなく生産とサービスである。サービスはこゝでは除くとして、給食の生産的作業である料理を対象として生産管理的視点に立てば、そのために要する費用は少なければ少ない程よい。即ち一定の製品を作るのにコストは低ければ低い程、その工場は優れているという一般的常識が給食にも適用される。

従って給食管理はコスト、即ち原価を基礎にして生産管理方式でもって論じられなければならないのである。原価抜きの給食管理はあり得ないのである。

こゝで原価について少し述べておきたい。

図1 原価構成図

			利 益		販 売 価 格
			一 般 管 理 費	総 原 価	
			販 売 経 費		
製 造 間 接 費			製 造 原 価		
直 接 材 料 費	直 接 原 価				
直 接 労 務 費					
直 接 経 費					

原価は一般に図1（これは簿記会計関係書によく見られる）の如く示されるものであるが、こゝではそのうちの直接原価のみに限ることとする。直接原価は直接材料費、直接労務費並びに直接経費より成る、この三者を合理化して最小の費用で最大の成果をあげるために給食管理があつて、そのための方法論が給食管理論である。

直接材料費を小さくするには通常2つの方法がある、その1つは材料の購入価格を下げることであり、他は使用量を減らすことである。前者はよいとして問題は後者である。この使用材料を減らすということは栄養管理方式と矛盾する。現在の栄養管理方式は献立に必要な材料を管理していて、出来上りの製品即ち料理は管理の対象となっていないから、その献立の料理のための材料を減らすことはできないし、病院の基準給食に於いては違法でさえある。

栄養管理方式は消費管理であるから、出発点を管理し、その後の処理は何ら意に介することはない。然し現実に材料は変化し、栄養量は減少してゆく。使用材料を減らせば勿論予定の栄養量を減ずることとなるから許されない。だがこれは明らかに間違っている。

生産管理は終着点を管理し、製品を製造する過程において材料の減少を予め考慮して、それに見合うだけの量を加算して準備する。従って製造過程の材料減量（ロス）が少なければ、それだけ製品量が増し、生産性向上という成果となる。若し一定量の生産であれば、それだけ使用材料を減らせばよい。給食の場合も同じことがいえる。献立の数量を出発点と見るか、終着点とするかによって全く逆転するのである。献立の材料量並びに栄養量は終着点とするのが正しい。

直接労務費は、栄養士、調理師並びに作業員の賃金その他の給与に関するものである。栄養士、調理師の持つ技術が同じであれば、安い労務費で雇用し、同一労務費で雇用するのであれば技術もさること乍ら原価意識を持つ者の方がよいのである。

直接経費も又同一献立で食事を提供するために要する光熱水費並びに消耗備品を可能な限り低減する。献立計画は栄養管理のためばかりではなく、それに要する直接経費を最小にする努力がなされなければならないのである。

以上のようにして、附加価値の高い食事を最低の原価を以って行おうとすることが生産管理方式の給食管理である。

#### 4 その他の管理

「給食管理」には栄養管理のほかに衛生管理、事務管理、施設管理その他があるが、これらは広い意味での給食経営のための管理ではあるが、給食管理そのものではない。これらは給食のための必要事項であっても、給食管理業務の構成部分では決していない。

要するに給食管理とは既に述べてきたように、給食という附加価値ある製品（料理）を生産するための業務そのものの管理のことをい、単に給食に関連する各種の管理事項の総称のことではない。「給食管理」はこの点を混同して、給食管理のない各種管理の寄せ集めを以って「給食管理」と称して羊頭を掲げて狗肉を売っているのである。

本論ではこういう各種管理は取り上げることはしない。給食管理ではないのだから。

それでは給食管理とは何か、その方法論である給食管理論について、いさゝか概観を展開することにする。

#### 5 給食の定義

集団給食の定義はあっても給食の定義はない。そしてその集団給食の定義は、栄養改善法という法律によるものであって、給食の実態を把握した学問的なものではない。法律によって規定されたものは管理の対象とはならない。何故かといえば、それは法律には従う以外にどうしようもなく、研究も効率化もあり得ないからである。集団給食や病院における基準給食のよう

な法的規制による給食のことではなく、給食一般としての、生態的給食観を取り上げる必要がある。

現在「給食管理」の総べてが栄養改善法9条の2に示された、集団給食とは「特定多数人に対して継続的に食事を提供する」ものという法的定義を採用して事足りりとしているが、これでよいのか、これ以外に付け足すものは無いのかといいたい。

凡そ事業には主体性がなければならない。給食も事業として行われるもの（事業でないものは給食ではない）である限り主体性があるのである。この定義はたゞ飲食店と区分することのみ明言していて、給食そのものは何も説明していない。法律とは権力が支配するための道具であって内容はこのように空粗なものとなる。

給食とは何かを以下の如く定義する。

「給食とは実施者が事業として、主体性をもって行い、一定の条件のもとに食事を提供することであり、その提供は実施者の主体性に対して喫食者が合意又は承認の上受け入れることによって成立し、且つ喫食者は自己の食生活の1部又は大部分、或は全部を一定期間継続してその給食に依存していることをいう」

実施者の主体性とは、給食の意図に適応する明確な方針である。例えば病院給食では患者の治療であり、事業所給食では従業員の健康による能率向上並びに福利厚生であろう。学校給食、自衛隊給食も国家の方針とはいえそれぞれ独自の主体性を持って行われているのである、飲食営業にはこのようなことはなく利潤追及のみであろう。

一定の条件とは総合的、継続的に行はれる食事のことで、個々の料理を気まぐれに注文して飲食するものではなく、実施者の主体的方針による献立の食事を、喫食者がそこに所在する期間継続されることを前提とする。勿論拒否することができるが、それは飲食店では注文によって喫食の意志を表すのに対して、給食では喫食は既定の事実であるから、欠食することによって意志を表すという如く逆である。

実施者の主体性に合意又は承認とは、事業場給食の場合は従業員の意見を代表する労働組合の参加による給食委員会がその適例である。学校給食に於いても実施者である自治体は各種の手段でもって児童の親に対して試みている。

それ故合意や承認の上給食を受け入れるのは個人の意志によるものではない。個人の意志は拒否、即ち欠食のみである。ということは食べることの意志表示でなく、それは食生活の依存だからである。例えばホテルに長期滞在してそこで食事を継続することは、似ていても給食とは全く異なる。ホテルでは依存ではなく自らの食生活の実施である。すべての選択権は喫食者にあるが、給食では依存関係であるから選択権は制約される。

給食は事業である。法律による刑務所の給食は例外として、如何なる公共的給食といえども、最低限度収支相償わなければならない。事業として成立しない給食は給食とはいえない。

## 6 給食の運営

給食には実施者自ら行う場合と他者によって行う場合とがある。通常前者を直営、後者を委託という。給食運営において両者に優劣はない。たゞ通例として受託業者は契約に基づいて行うだけで、実施者の主体性を発揮し果す義務も責任もない（契約条項にあれば別だが）から不利になることがある。

だからといって直営の方がよいということにはならない。よく直営は利益を得る必要がないとか、利益を得てはならないような言説を唱える人がいるが、最低限収支相償わなければならないのであって原価意識の欠除からロスが大きく、利益を相殺している場合があることを知らなければならない。

給食は生産工場と同じである。病院を例にとれば給食以外に生産部門はない。皆消費部門ばかりである。少し似ているのが薬局である。薬局は患者に投薬する。薬品を調達し、それを分包する投薬は、給食が食品材料を調達し、それにより栄養給与を行うのと同様に視られるかも知れないが、全く異なる。薬局は生産していない。投薬は調達した薬材からどれだけ加工処理されたか。何もしていない。全く同じものをたゞ分包しているに過ぎないのであって（配合のような調剤もあるが）、薬局が調達した薬品がそのまま患者に手渡されているだけである。

給食では調達した食品材料を処理し、料理という製品を作っている。生産とは附加価値を生み出すことである。したがって利益が生ずるのである。薬局は投薬という賃仕事であるが給食は料理を生産して附加価値を生み利益を得る事業である。

給食運営は、いかにして最小の費用で、最大の附加価値を生み出し、利益を得るかという事業運営である、利益が出ないのは費用が掛かり過ぎるか、附加価値が小さかったかの何れかであって、決して公共の福祉に貢献した結果であるわけではない。

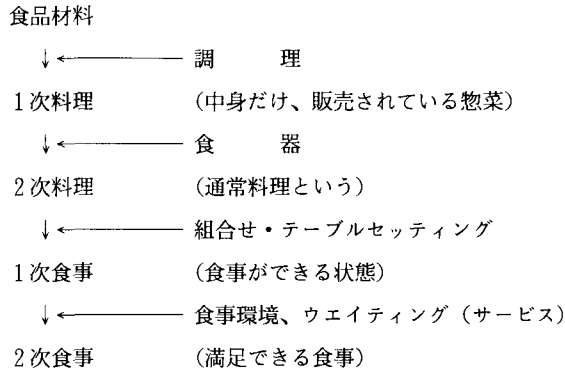
## 7 給食における附加価値とは

先ず、予め用語を決めておきたい。

食事は図2のような過程を経て完結する。食品材料を調理して、できたものが中身だけの1次料理となる。お惣菜が発泡スチロールのトレイに載って売られている状態である。1次料理が小ギレイな食器に美しく盛り付けられて2次料理となり、これを常識的に料理という。この2次料理を幾つか組合せて、質と量を1人1回分、又は3回分に適応させたものが、食卓に並べられて食事が開始状態にあるときが1次食事である。これで食事は成立するが、完成はしない。さらにサービスを加え環境を整えて2次食事となって完結する。

食品工場では1次料理まで、飲食店は2次料理の1品料理が多いが、定食という名の1次食

図2 食事形成経過図



事もある。飲食店では2次食事ではないというわけではないが、サービス、食事環境の附加価値は比較的小さい。それでもカフェテリアや給食のセルフ・サービスよりは幾分ましである。充分満足のいく状況ともなれば高級レストランや料亭ということになるのだろうか、金銭的価格を尺度とすればそうかも知れない。こゝまでくると当事者の感覚、主観的価値観が大ききものをいうので当否は決し得ないのである。

料理の価格はその附加価値によって決まるのである。然してその附加価値は1次より2次の方がかなり大きい。惣菜の煮豆が小料理屋でどれ位になるものか、何割増しではなく何倍かである。小料理屋から料亭へ来れば何十倍、何百倍となろう。

一般に、料理の価格が上昇するとき、食品材料価格の増加はゆるく、算術級数的であるが、料理技術と演出費（食器、サービス、環境）の増加は急上昇して、幾何級数的様相を示すものである。それは図3の通りであろうと考えられる。これは経験的に得られた推定であるが敢えて取り上げておく。

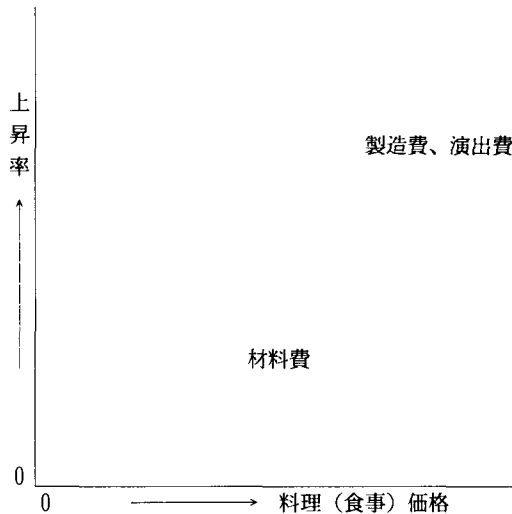
給食における附加価値は、世間一般からみて小さいものだが、これは給食の特性から来る止むを得ない現実であるが、決して給食の本質ではなく、必然でもない。

何れにしても食事の価格はその附加価値によって決まり、栄養価値によって決まるものではない。栄養価値は取扱い、処理、加工等技術と演出を加え、重ねる程減少してゆく。即ち、附加価値の増大に反比例して減少するものである。栄養価値の減少は附加価値に何等影響を与えない。栄養価値と食事の附加価値は、その金銭価格でみる限り全く関係することはない。

料理の過程で材料が減っても、附加価値が上がれば高い値段を取れるからよいというのが飲食店である。だが給食の場合栄養管理方式で行えば、材料が減ると栄養価値が下るからいけないと附加価値を小さくしている。これでは給食が世間から好評を得ることは、凡そ絶望的となる。

給食が好評を得るには飲食店同様でなければならないのである。準備した材料が料理になる

図3 給食における材料費と製造、演出費



過程で、幾ら減ってもよい。 $\frac{1}{2}$ 、 $\frac{1}{3}$ になってもよい。可食率と利用率とは違うのである。可食率で計算することをやめて利用率を採用すべきである。附加価値を最高にするためには可食率は勿論、利用率すらどうだってよいのである。利益が上るからである。

このような生産体系は栄養管理体系とは相入れない。それでは給食における栄養給与をどうすればよいかというと、簡単なことである。栄養価計算を、使用材料（出発点）からでなく出来上り料理（終着点）から行えばよいのである。

問題は出来上った料理の栄養価値の把握が難しいことであろう。現在は栄養管理方式であるから、処理、調理の過程の減量を可食率の範囲に止まるものとの前提で計算しているから、減量過大を罪悪視するが、生産管理方式であれば可食率という公的数値に縛られることなく、利用率という私的数値を自由に設定して栄養価計算を行えばよい。但し利用率の低い設定は効率が悪いという評価を受けるであろう。

## 8 給食業務

給食業務は非常に広範囲に及ぶが、主として生産業務を取り上げることとする。

給食業務を病院を例にとり説明する。病院内の部局は医局、薬局、X線部、検査部そうして看護部その他多いが、何れも消費部門であって、栄養（給食）部門のみ生産部門である。栄養部門では材料を自ら調達し、料理を生産し、食事提供サービスを行っている。サービスを行う唯一の部門でもある。薬局はサービスを行っていない。投薬とは実に投げやりな与え方である。給食はサービスであるから病棟訪問して、患者の嗜好を調査し、意見を受け入れ、意に沿うよ



うに懸命の努力をしているのである。これをサービスという。サービスは附加価値であるから金銭的価格の対象となり得る。

このように給食部門は病院における他のすべての部門と何もかも相違していて、実に複雑厄介であって、経営管理首脳部にとっては頭の痛いところである。

給食業務は何によって実行されるかといえば、それはやはり献立である。但しその献立は製品仕様書であり、規格書である。給食予定計画書ではない。献立通りの料理が提供されなければならない。焼魚一白身魚60gとあれば、60gの白身魚が皿に載っていないなければならない。そうであれば焼魚一白身魚60gで栄養価計算すればよいのである。栄養は保証される。現在の栄養管理方式はこの点保証していない、単なる推定値に過ぎないのである。

現在給食部門には各種雑多な帳票類があるが、調理作業を工程的に計測、記録し、でき上り料理を検査し、その生産状況を把握して実態を分析、検討するための帳票類も、そのシステムも無く、すべては栄養士と調理師の良識と善意に委ねられていて、献立通りに行われたことになっている、その事を認めるということで成立している。

そうではなくて、食品材料は取扱いの度、処理の都度計数、計測して記録する、又できるようなシステムを作らなければならないのである。そうすると出来上り量が把握可能となるのである。

こゝで誤解のないように説明しておきたいが、計数、計測を取扱い処理の都度行う等、そんな厄介なことは出来ないという意見に対して答えておこう。可能な限り行えばよいのである。たとえそれがどれ程簡単で大雑把なものでも、やらないよりはましである。たゞ少しでも厳格な方が優秀であるから、余々に成績を上げて行くべきであろう。

## 9 給食管理

給食管理とは、給食業務を生産管理的手法を以って行う管理法である。

生産管理には1次管理として工程管理、品質管理、原価管理の3つがあり、2次管理として作業管理、設備管理、購買管理その他があるというのが一般常識である。

### (1) 工程管理

給食では生産工程の作業に通常調理という用語を用いているが、現実には料理人の職人芸によって行われている。調理は職人芸と異なるとはいえないものゝ、科学的管理に遠く及ばない。

給食の料理は、料理人の職人芸によるものではないとはいえ、科学的調理法でできるものではない。職人芸であっても工程的に統制された作業として、計数、計測を組み入れることである。これによって使用材料量と出来上り量との関係、即ち歩留まり、利用率が明らかとなるのである。慢然たる職人芸がいかにずさんな作業をし、実に多大のロスを生じ、結果として献立

表1-2 採取試料献立の計算値

No.	献立名	食品名	計量値
1	ウインナーソーセージと野菜油炒め	めし	260 <sup>g</sup>
		ウインナーソーセージ	15.3
		ピーマン	8.5
		キャベツ	29.6
		たくあん	5.0
2	いかのカレー揚げ	めし	259
		いかのカレー揚げ	いか 21.8 衣 29.6
		もやし	52.1
		たくあん	7.4

表1-1 献立表による栄養計算値と分析値の比較

献立	材料	使用 予定量	カロ リー	たんば く 質	脂肪	
ウインナーソーセージと野菜炒め	白米	140 <sup>g</sup>	490 <sup>cal</sup>	8.7 <sup>g</sup>	1.1 <sup>g</sup>	
	ウインナーソーセージ	20	58	3.3	4.8	
	キャベツ	60	12.2	0.9	0.1	
	ピーマン	20	5.6	0.3	0.1	
	ラード	5	45	-	5.0	
	たくあん	10	3.3	0.2	-	
	計		614	13.3	11.1	
	分析値の計に対する比率		76%	89%	40%	
	いかのカレー揚げ	白米	140 <sup>g</sup>	490 <sup>cal</sup>	8.7 <sup>g</sup>	1.1 <sup>g</sup>
		いか	130	87	18.0	1.0
小麦粉		20	71	1.7	0.2	
ラード		20	180	-	20.0	
もやし		25	4	0.7	0.1	
たくあん		10	3.3	0.2	0.3	
カレー粉		少量				
計			83.9	29.3	22.5	
分析値の計に対する比率		67%	69%	41%		

「生活衛生」第9巻第2号・川北兵蔵「給食考」

との差がどれ程大きいのか、その例を表1にみる事ができる。

給食における材料取扱いの特異な点を1つ取り上げておこう。

献立に焼魚があるとき、数量はグラム表示であるが、実際の作業は切り身の数で行う。決して調理において1人分重量を計測して考慮するようなことはしない。材料である魚は重量よりも匹数を重視して買う。所要の匹数と重量との兼ね合いは、業者が心得ていてうまく処理している。この場合、匹数が基本であって重量は合わせているだけであって、1人分量は購入重量の食数分の1ではない。

個数は調理師にとって絶対的の条件である。給食数を満たすだけの数を作るのが調理師に課せられた責任であって、その1人分の重量が何グラムであろうとそれは栄養士の責任である。何故かという、1人分重量が献立よりも小さくとも、給食数を満たしておれば無事任務は完了するが、その反対の1人分重量を満たすように切った所が、給食数を下廻ったという事は許されないのである。調理師は常に給食数を上廻る数を切るのである。

調理師が魚を切るとき、献立重量に切っているのではない。食数を満たす数に切るのである。

そのような場合大抵は1匹を幾つに切るかを、給食数から割出して決める。例えば食数500のとき、魚の匹数が150であったとする。1匹を3切に切れば450切れ、4切にすれば600切れとなる。当然調理師は4切に切る、そうすると100切れ余ることになり、これは捨てられる。これを全体に振り分けてロスをなくすことはできない。魚とは、料理とはそういうものであって、食品工場の原料とは違う。

余分の100切は約20%であって、1人分重量は給食数で除した量よりそれだけ少なくなっている、栄養価計算は給食数で割るのでなくて、切った数で割らなければならないのである。このような例として表2を掲げておく、

表2 1人当たり、重量扱い④と個数扱い⑤の値、  
ならびに④に対する⑤の百分比

材 料	④ g	⑤ g	④b/a×100%	
塩 鱒	81.4	69.7	85.6	
中 鱒	93.0	105.6	113.5	
ト マ ト	第1回	65.5	58.3	89.0
	第2回	63.4	59.0	93.0
南 瓜	54.8	44.5	81.2	
茄 子	第1回	105.7	88.8	84.2
	第2回	60.2	67.2	111.6
豚 肉	68.9	69.6	101.0	
豚 かつ	99.6	96.7	97.0	
コ ロ ッ ケ	216.9	162.8	75.1	

「給食材料の配分に伴う損失について」

池尻節夫 日本社会保険医学会発表 昭和42年

註 重量扱いとは材料を食数で割ったものをいい、  
個数扱いとは切った数で割ったものをいう

現実には調理師が魚の大小から切り方を調整していて、そのような機械的なことはしていないが、理解を容易にするために述べたまでである。要するに1次的には数量であって、重量は2次的である。

このように調理工程で、計数管理を行い、出来上り重量である献立の数量を満たしているかどうかを検査しなければならない。そうして、そのための原材料をどれだけ必要とするかは、その職責の長に委ねられるべきである。職責の長は管理を徹底して使用量を減じてゆくべきである。製品量に対して使用原材料が以前より少量であれば、それだけ管理効果が上り優秀であるということになる。

この他に、同一献立に対する作業量を減少させるとか、設備機器の使用頻度を増し、稼働率を上げるとか給食作業において為すべきことはいくらかもある。

例えば揚げ物機、蒸し器等の大型機器は高価であるために、稼働率を上げて間接製造費を下げるよう努めなければならない。これには献立の運用、作業員の配置等を連繫したものにする

必要がある。

## (2) 品質管理

一般に人々は料理の風味には極度に敏感であるにも拘らず、その料理の中身の物理的容量には鈍感というか、応場のように見える。

例えばカレーライスを給食（飲食店でも）で食べるとする。何人かのそれぞれの中身の肉の量は当然差がある。その差はどれ位であるか、或はどれ位まで許されるか、誰も気にする者はない。それは規定盛付を行っているわけではないから、前の人と後の人との差が2：1のこともあろう、或は3：1だってあり得る。喫食者はそのような些細なことに拘泥しないから別に差しつかえないのが通常であるが、理論的に栄養給与量として、無視してよいものかどうかを考える必要がある。栄養学的にも実害があるわけではないが、栄養管理というには実にお粗末である。

このことは、実は現在の栄養管理方式の盲点であって、決して放置してよいわけではない。これが若し製品として、缶詰やレトルト商品として市販される場合はそのようなことはないであろう。そのような大差はメーカーの信用問題となるからである。食品製造の場合は計量することにより製品の品質管理を行っているから、その差は小さいが、給食では品質管理という概念がないので上記の如くなるのである。

現在の給食における栄養管理方式は全量管理であって、個々の管理を問わない。これは理論上適当とはいえないだろう。何となれば栄養量は個々の喫食者に摂取されてその効果をもたらすのであって、全体の給与量ではないからである。

個々の喫食者の給与栄養量を保証するためには、個々の食事の栄養量が保証されなければならない。そのために給食にも品質管理が必要なのである。品質管理された食事でもって初めて栄養量が保証されるから、栄養管理が成り立つのである。品質管理のない栄養管理は砂上の楼閣に過ぎないのである。

製品とは規格に対する誤差がどれ位の範囲内のものであるか、この基準を設定しなければならないのである、その製品の規格に対する誤差が小さい程品質管理が優れている。最大差が3：1より2：1の方がよい給食を実行していると評価されるのである。

## (3) 原価管理

給食は事業である。従って経営安定のために食事単価（製造原価）は安い程よい。病院における基準給食の場合、全国の如何なる病院も同じ条件であるから、食事単価の主たる部分を占める材料費（直接材料費）でもって他との比較がよく行われる。経営者にとっては当然のことであるが、多くの場合担当の栄養士には不満が残る。それは、材料単価が安くとも不味い食事

では何にもならない」と。

これは単なる弁解であってその云い分は通らない。給食の担当者は1円でも安くあげよう原価管理を徹底しなければならないのであって、他より1円でも高いのは原価管理がよくない事を意味し、それだけ美味しいものを作っていることではない。第一そんなこと証明できないのである。食事のおいしさという主観的、不確定評価を計測するモノサシがないのをよいことに、原価管理の不徹底をカムフラージュしてはならない。

原価とおいしさとは異った概念であり、安くともおいしい食事は可能である。又高価な食事が必ずしもおいしいといえないこともあり得る。給食の食事のおいしさとは世間一般のおいしさである。世間一般のおいしさであれば安い程良いというのは当然である。

おいしさというのは食品材料で料理を製造した時の附加価値の1つである。同じ原価で附加価値が大きい程利益が上るのである。栄養価は給食の附加価値ではない。栄養価はもともと食品材料の中に存在するものであって給食によって生み出すものではないからである。だから原価が低いことが栄養価を下げることにもならない。

給食の附加価値は、おいしさという料理の食味だけではなく、さらに満足感を生み出さなければならぬのであって、その為の食器やテーブル・イス等の家具什器からあらゆる食堂設備のハードから、テーブルセッティングやウェイティング（給仕）等のソフトまでいろいろのものがある。給食は料亭、レストランではないから、その程度は大きく制約されているし、喫食者からもそれ程期待されてはいないだろうが、無視することはできないのである。これも又世間一般という基準がある。然もこの附加価値は食味と違って年々大きくなって来ているのである。

給食の場合食事定価（販売価格）と製造原価との差、即ち一般管理費、販売経費並びに利益は通常他の一般企業より小さいようである。それは営業が一定の枠内で行われるために販売が安定しているからである。

原価管理は既に工程管理の所で述べた、材料費、労務費、経費の直接費を管理することであるが、そのために重要なことは購買である。同じ項目でも工程の方は購買管理によって調達されたものを、ロスを少く効率的に使用するための管理である。

購買管理は、随意契約や入札その他色々の方法が行われているが、生鮮食品という価格変動の激しさに対応しなければならないこととか、鮮度による価格差を見極めること等非常に熟練を要するものである。さらに心得うべきことは、安定経営には地元との相互依存関係が欠かせないのであって、このことは経験者なら誰でもよく知るところである。

この他原価を支配するものに食数管理がある。食数管理とは製造数と販売数との差を如何に小さくするかということである。

一般に給食は特定多数人に対する販売であるから、その差はあまり注目されないが、現実食数（販売数）は一定ではなく、毎日変動しているので必ず製造数と販売数の差が生じ、時に

は相当大きくなり原価に影響するものである。

料理（食事）というものは保存がきかないので残余（製造と食数との差）は全部損失となる。製造原価の丸損である。これが全体の原価にはね返ってくる。

通常給食において食数という用語は、給食の規模、製造予定数、販売数等の意味に使用されているが、原価の場合は最終の喫食数、即ち販売数のことである。この食数は結果であって、材料調達から調理の時点では未だ確定せず、見込み生産をしているのが現状である。

特定多数人が継続喫食を前提としておれば注文生産だから、そのような差は生じないように思われるが、そうではなく日々変動し、休日の前後や夏の盆休、年末年始には相当大きくなる。病院では毎日入退院が繰返されている。この製造数と食数との差のうち食費支払い、即ち売上げに加算されるものも当然ある。だから損失とはならないと考えられるかも知れないが、たとえそうであろうとも、いやそれだからこそ、原価管理によって利益をあげられるし、又あげなければならないのである。

工程管理のところで述べたが、製造数は必ず食数（販売数）を上廻るのである。それは飲食店の如く、本日売切れとって断れないからである。特定多数人に食事を提供することを、予め契約しているのである（喫食者は喫食が前提で、意志表示は欠食に限られるのである）。

この食数管理は特別困難なことではない。コンピューター処理をすれば、その差を極少にすることが可能である。たゞ問題は安全率（緊急変更、盛付けてから喫食までの間に起るかも知れぬ異変、その他を配慮して予備数を見込むこと）をどこまで低くするかということで、そのような差を何とも意識しないことが多いので、原価意識を持たなければならないと強調しておきたい。

#### (4) 材料管理

材料管理とは、食品材料の長期、短期使用計画とその管理である。

食品材料はその使用が献立によって決定されるとはいうものの、献立も又食品市況によって立てられなければならない。献立によって給与栄養量を満たすにも、可能な限り低価で実施するためには材料計画の上で決定されるべきものである。これは病院における薬材計画もそのように行われていて、同じ薬効であれば何を使用すべきかを院内処方箋で予め決めておく。医師はそれによって投薬するのである。医師がその時、その場で勝手に選択するものではない。そのようなことをすれば、有効期限を過ぎて廃棄しなければならない薬剤が膨大なものとなって経営を圧迫するのである。薬剤管理はそのためにあるのである。

給食の場合も当然のこと、献立が予め計画した材料の上に立って作られればそれだけ原価を低減することができるのである。

通常食品材料は在庫品と即日消費材料とに別けて取り扱われる。在庫品は長期計画に、即日消費材料は短期計画により調達されるのが適当であろうが、即日消費材料でも常態使用のもの

「給食管理」から給食管理論へ

の、例えば肉類、卵、牛乳、野菜では玉葱、ジャガイモのようなものは長期計画でもって行われるべきではないだろうか。

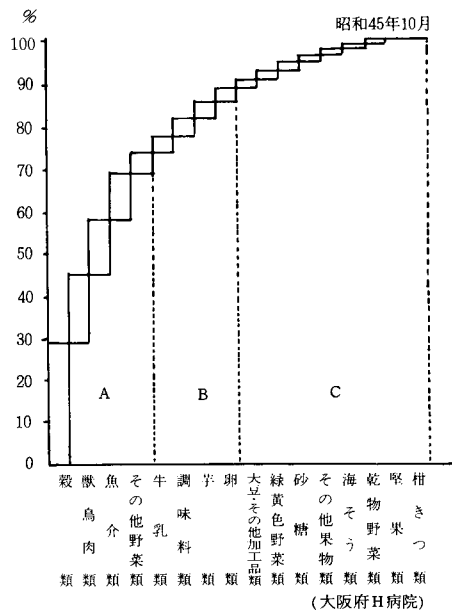
さらに材料管理でよく使用される手法に ABC 分析法がある。

ABC 分析法とは「企業は自然現象ではなく社会現象である。社会現象では 10%~20% の少数の事象が結果の 90% までを左右するが、大部分の事象が結果の 10% 以下のことを左右するのみである」、「コストは仕事を処理する数に比例する。売れない製品をデザインする費用は、良く売れる『勝者』の像をデザインする費用と同じである」というドラッカーの理論に基づいている。

われわれの使用する材料も同じように少数の主要材料が材料費の大部分を占めている。図 4 は 18 分類の食品群別材料費の ABC 分析図（パレート図）である。A 食品群が全体の 70% を占め、B 食品群を合すると 90% となり他の C 群の 9 食品群は僅かに 10% を占めるに過ぎないのである。これを個々の食品毎に分析すればさらにこの傾向は大きくなるであろう。

給食原価の最も大きな直接材料費なればこそ、この手法でもって効果をあげなければならない。たゞ漠然と献立を立て、それに応ずる材料を使っているだけでは管理とはいえないのである。なお在庫品についても、その管理をどうするか、即ち適正在庫を設定するか、払出しを先入先出し法を採る等一般企業場において常識となっていることを実行しなければならないの

図一 4 食品材料費分類別分析表



「材料群別と栄養管理」池尻節夫  
「集団給食」昭和46年7月号

表3 年間節減額集計

項 目	金 額
入札制採用によるもの	403,844円
牛肉減からかしわ増によるもの	197,567円
番茶(バラをティーバッグに)によるもの	253,460円
常備食品の在庫減によるもの	59,190円
合 計	914,061円
年間食品材料費(42年～44年平均)	30,754,937円
節減額の食品材料費に対する百分比	2.97%

「材料原価低減について」池尻節夫  
「集団給食」昭和46年2月号

である。

材料原価低減のため4つの対策を取った実例を表3にあげておく。説明は省略するがこのよ  
うなことも材料管理として考えられるのである。

## 10 給食の演出

以上のような生産管理的給食管理の他に広い意味の給食管理として演出がある。

給食が単に料理の製造販売ではなく、食事提供である限りは喫食者を満足させなければなら  
ない。これを給食の演出という。この給食の演出は直接演出と間接演出より成る。

直接演出とは、料理に密着し不可欠な要素としての食器、食事を形成するテーブルセットの  
品々、さらに食堂の諸設備による食事環境をいゝ、間接演出とはウェイティング、即ち人間に  
よるサービスのことである。サービスというと給食の場合カフェテリア方式が普通であるから  
飲食店のようなウェイティングはなく、病院の配膳のようなことをいう。配膳車によるベッド  
サイドサービスや食堂サービスは、患者給食にとって極めて重要事項である。おいしい料理も  
このサービスがお粗末なために冷めてしまって、現状では不評を買っている始末である。

### (1) 食 器

食器は食べ物容器ではない。北大路魯山人流にえば「料理の衣裳」であって、料理の不可  
分の要素である。食器は料理と一体でなければならない。この料理にはこの食器でなければなら  
ないという感覚は、料理を生かすも殺すも食器の使い方1つに支配されていることを認めな  
ければならない。実は料理の附加価値は、料理そのものよりも食器に負うところの方が大きい  
のである。たゞ給食の場合は料亭、レストランよりも附加価値が小さいため、また日常的であ  
るため軽視されているようである。筆者はかつて経理課長に食器の補充購入を申し出たところ、  
「お前の給食では食器も食べてしまうのか」と叱られたことがある。食器は余分の経費であ



るという認識が、その経理課長氏のみならず一般的常識のような現状では給食改善はあり得ない。

食器費は演出費である。料理を如何に演出するかという、その主体であり、基本であって、総原価の中の比重は大である。通常の工業製品の場合は一般管理費並びに販売費が大きな比重を占めているのに対して、給食では特定多数人に対する継続的販売であるためそれが小さい筈であるから、その分演出費という間接費が必要であるのだと理解しなければならない。そうでなければ直接材料費に勝るとも劣らない、いやそれ以上に大きい演出費が出て来ないのである。食器の他にテーブル、イスから食堂諸設備、その上にサービス等は単なる経費という消極的の出費ではなく、売上げ増による経営安定のための積極的出費である営業費でなければならないのである。

## (2) 食卓の演出

食事とは栄養摂取ではなく、料理を口にすることでもない。食卓を囲むという言葉があるように、食事ができる状態にすべてが整っている演出があつて初めて成立する。

この点病院給食においては、箸や湯呑が自弁である。何故かその理由はわからないが、戦中、戦後の貧しい時代の日本の医療の残滓かも知れない。或は基準給食では演出費を認めていないからであろうか。何れにしてもこのような不完全な給食サービスがいつまでも行われていることは、病院給食が基準給食制度によって社会一般から隔離されて、閉鎖的で市場の競争から遊離しているからである。

事業場給食ではその点飲食店との競争にさらされて、経営の危機を乗り越えてきたからか著しい改善が進み、演出効果をあげている。

病院の中には既に箸、スプーン、フォークを、さらにナプキンさえ支給しているところがあり、ベッドサイドから食堂サービスへと改善が行われつゝあるが、それは遅々として進展していない。病院の食堂給食は患者への医療サービスではなく給食サービスである。

## (3) 食堂と食事環境

給食は飲食店と食事の提供条件が異なるだけであつて、その内容、即ち料理や食事の演出に基本的差異があるわけではない。たゞ給食の方が家庭的、日常的傾向が求められるために、負担能力から低額に押さえられるのが現状である。従つて飲食店より演出による附加価値が小さいのは止むを得ない。それでも家庭の食事内容、環境のレベルが、豊かな生活に伴つて向上するのに応じて給食も水準をあげなければならない。

給食が家庭よりも飲食店に近い食事である大きな要素は食堂である。そうして飲食店とその食事提供内容に本質的差がない筈の給食が、飲食店と最も大きく異っている点も食堂である。食堂のない飲食店はない。だが食堂のない給食はある。病院と学校である。

食堂は食事環境である。家庭に食堂がなくとも（戦後ダイニングキッチンが普及してきたが）食事環境が整えられて、楽しい食事の場となる。食堂は食事専用の場であるから、最も適した食事環境を形成しているし、またそうでなければならない。食堂のない給食は不完全である。それ故病院と学校の給食はどれ程努力しても評価は上らない。

食事に不可欠な食事環境という演出のない給食は給食とはいえない。学校給食の意義や理念が如何に高くとも決してその役割が果されることはない。

食器が料理の容器でないのと同じで、食堂も又喫食者を収容する箱ではない。収容スペースの問題ではなく、たとえ清楚であっても潤いのある、感覚的に満足させる環境でなければならない。豪華なものを要求されているわけではないのであるから、給食の主体性と経済性に見合った視覚的、聴覚的演出は可能であるし、さゝやかなものでもそれなりに整えなければならない。そうしてこの演出は経費ではなく営業費でなければならない。

## 11 給食と外食産業

外食産業総合調査研究センターによると、給食には営業給食と集団給食があって、前者はホテル、旅館や機内食を含む飲食店のことである。営業給食という用語は適切とはいえないが、両者とも家庭外の食事を提供するという点で共通しているし、既に述べたように本質的内容差がないのだから、給食が外食産業の中に入っているにもかかわらずかまわない。

所で、それなら外食産業における給食管理のようなものがあるものであろうか。どうもそれがよくわからないのである。

筆者が先年ヨーロッパへ病院視察に行き、ロンドン大学附属病院を見学したが、その給食の長、責任者は栄養士ではなく、まして事務職でもなくケイタリング・マネージャーであった。

ケイタリング・マネージャーについてはよくわからないが、栄養士のような医療技術職ではなくホテル、レストラン業界の専門職のようである。

イギリスで病院給食が外食産業と同じ専門職によって行われているので、日本のように病院給食が飲食営業と異なる取扱いを受けているのではなく、同じ業界の、同じレベルの食事が提供されているものと推定される。

そうしてその管理がケイタリングということになる。

そこでケイタリングについて少し紹介しよう。「An introduction to CATERING」\*によれば、外食産業に相当するのはホスピタリティ・インダストリーであって、そこにはいろいろな給食施設、飲食営業のケイタリング・エスタブリッシュメントがあり、その中に病院や学校、軍隊の給食が入っている。そうして「このインダストリーには明らかに異なる2つの部門があって、それは公共施設と私企業である。公共施設では純利益を上げる必要はないが、食品材料費、人件費、間接費をカバーしなければならない」という。またこの外「キャンティーン（兵舎の

簡易食堂)ではセルフサービスであるし、テーブル・クロスはなく、テーブル・デコレーションは最低である」というから、演出附加価値の低い粗末な給食もあるようである。

ケイタリングの業務範囲は広く、レストラン営業の全般に亘っている。調理から飲食サービス、そして給食管理と同じような項目もある。その「マネジメントの基礎原理」について述べる。

原価計算の仕方を詳しく説明して「1人分の量を正確に決め、厳正な取扱いをしなければならないのは、どんなケイタリング・エスタブリッシュメントに於いても重要事項である」と強調している。材料費は販売価格の35%程度が、業界で容認された率であるが、高級レストランの中には15%のところもあるという。

また学校や肉体の活動の激しい施設では栄養的配慮が必要であるとも述べている。

然し、このケイタリングは通常の飲食店営業の会計管理の域を出ていない。このことはやはり小規模施設のためのものであることを示している。飲食店は勿論給食の場合でも小規模のものは、このケイタリングで間に合うだろうが、大規模給食の数百から数千、いや数万食ともなればどうしても生産管理方式でなければならないであろう。

## 12 おわりに

願れば昭和20年代末頃の甲賀正亥著「給食管理」に、集団給食の意義として「喫食者の健康は栄養士の“匙加減”による」とあったのを記憶している。栄養管理の重要性を強調していたのである。

筆者が工場から病院に勤務するようになった初期の頃、病院栄養士の先輩が筆者の仕事ぶりを見て、「あなたは“めしや(飲食店)の真似事”してるのか」と嘲笑した。即ち栄養士はそんなくだらない仕事をしてはならぬということである。

戦後栄養士が給食の主角を務めるようになって(と思っているのだが)から40余年経過して、給食管理がどれ程研究され、改善され発展向上してきただろうか。

昭和40年代中頃まで、紡績業界を母体とした日本給食技術協会の月刊誌「集団給食」があり、戦前世代の栄養士が活躍していたが、その人々が去ってその雑誌は消えた。

また昭和31年より数年間飲食業界誌の老舗柴田書店が「月刊給食」を発行したが続かなかった。

今日全く給食に関する専門誌はない。給食について誰が、いつ、どこで何を研究しているのか、その発表の舞台を欠いては何もわからない。

こゝにきて給食研究が不毛であると心配せざるを得ないのは淋しい限りである。

“めしやの真似事”と馬鹿にし“匙加減”に専念してきた結果が、「患者不在の病院給食」(「食の科学」昭和59年12月号、宮川宗明)と厳しい批判にさらされている現状である。このことを

「給食管理」から給食管理論へ

強く反省すると共に一日も早く「給食管理」から給食管理論へ進展してゆかねばならないと考  
える次第である。

※ 「An Introduction to CATERING」

marigia magis and Ckerine mc Creedy, 1989 Australia

栄養指導研究室