

N
ブックス

新版 給食経営管理論〔第2版〕

編著 岩井 達・名倉秀子・松崎政三

共著 青木るみ子・朝見祐也・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

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。ここでは、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の手引き書として、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

第2版にあたって

本書刊行後、2021（令和3）年2月に「学校給食実施基準」が改定された。また、同年4月には介護報酬が改定され、管理栄養士関連の加算等にも変更があった。

それらを見直し、また、一部に新著者を迎えて第2版とする。これまでも増して管理栄養士・栄養士養成教育の一助となれば幸甚である。

2021年9月

編著者一同

序章	本書を学ぶにあたって……………	1
	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……………		4
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……………	18
	1.4 障害者福祉施設……………	22
	1.5 学 校……………	25
	1.6 事業所……………	30
	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……………	34
	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. 個人情報の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 224 / 医療法の一部を改正する法律の一部の施行について 228 / 医療保険：診療報酬—管理栄養士関連一覧 231 / 介護保険：介護報酬 (障害者福祉サービス等除く)—管理栄養士関連一覧 233	
	索 引	235

本書を学ぶにあたって

1. マネジメント論とは

“経営の神様”といわれたP.F.ドラッカーは、マネジメント論を「Art & Science」と、説いている。Artは教養科目や芸術と訳されているが、経営者の経験から培った経営感覚による経営術を意味する。Scienceは科学であり、理論と方法論を体系化したものである。本書『給食経営管理論』を学ぶことはすなわち、多くの管理者が経験した管理術を学ぶことであり、給食の運営（オペレーション）における業務管理を容易にすることを意味するものである。

2. 給食部門のマネジメント

給食部門におけるマネジメントは大きく3つに分類される。①給食の運営（オペレーション）を管理する業務、②医療施設や介護施設での患者への栄養管理（臨床栄養）業務、そして③給食または栄養部門の長および組織内の中間管理職としての業務の3つである。

①と②の業務内容に関しては、管理栄養士・栄養士養成校などでの専門教育によって、必要な知識と技術の習得が整えられ、多くの管理栄養士や栄養士たちによって実証されている。ところが、③の組織内における中間管理職教育に関しては、十分な教育・訓練がなされていないように見受けられる。その理由として、一部の管理栄養士を除いて卒業後すぐに中間管理職（栄養部長や課長など）に就任することはなく、この分野の教育・訓練の緊急性が低いこと、またマネジメントの専門知識と経験を有している教員が不足していることにも由来しているようである。

給食部門の中間管理職としてのマネジメントには、部門目標と運営方針の設定、事業計画の策定、規則・マニュアルなどの作成、栄養管理システム、品質保証システムや生産（調理）・サービス（提供）システムなどのシステム構築、人材の採用面接や人事考課、教育プログラムの策定、監査対策、上司や経営者への企画書や報告書の作成などが含まれる。他部門、業者、上司などとの交渉・調整業務や部下への説明説得なども求められ、コミュニケーションの手法を身に付ける必要がある。また、マネジメントのあり方が職場のモラルや業務の効率化と効果・成果に直結する。つまり、給食

のマネジメントにも Art と Science を兼ねた「給食マネジメント教育」が必要である。

わが国の給食業務を牽引してきた管理栄養士や栄養士のなかには卓越したリーダーシップと給食への使命感を抱き給食部門を発展させてきた先人たちがいた。その薫陶を受けた世代が今、引退の時期を迎えようとしている。その一方で、給食業務の外部委託化が進み、別組織による分業制が生じ、じっくり人材を育てる土壌が失われてきている。また、給食業務にもグローバル化が確実に浸透し、海外の食材料の利用や外国人労働者の受け入れなどの課題が目前に迫っており、グローバルな視点でのマネジメント教育の必要性から、人材育成のシステム化、プログラム化、手引書となるテキスト化が喫緊の課題である。

3. 本書の構成

本書は給食のオペレーション管理を中心に4部から構成されている。I部とII部では従来の「給食の運営管理」の運営手順に従い、専門用語の定義と解説、運営に際しての管理活動の意義や手順について述べている。III部では給食・栄養業務の中心となる「献立管理業務」について、IT化が進むなかでの効率的な献立管理の手法を解説するとともに、給食栄養業務での献立の役割と意義、目的を解説し、給食・栄養業務における献立の重要性を明らかにし、献立のシステム化とそれに付随する標準化レシピの作成手法を示している。IV部では給食・栄養部門の長、リーダーとしての「マネジメント業務」には何が含まれるか、その手法について分類し解説している。これらの構成は管理栄養士国家試験出題基準とは異なっており、各章が国家試験出題基準のどの部分に相当する項目かをp.4に表として示した。

IV部の管理栄養士・栄養士に求められる8つのマネジメント機能については、①「マネジメントの概念」でマネジメントの定義・役割・目的・必要な能力や知識・技術、②「5つのマネジメント機能」を給食業務に当てはめて給食をマネジメントするための具体的なプロセスと活動内容、③目標設定と事業計画書の書き方、マネジメントのPDCA、④給食組織を支援する様々なサブシステムの構築法、補完関係、⑤人材育成と養成の手法（実習生受け入れの意義も含め）および人事労務関連法規、⑥給食における監査と品質保証の手法および帳票の整理法など、⑦給食設備と配膳システムと生産システムの違い、その長所・短所と特徴、⑧給食組織のリーダーの役割と手法に分類し、解説している。

このような意味から、本書は管理栄養士・栄養士養成校での学生へのテキストでもあり、かつ、職場で業務上必要とされる図表例などを多く掲載して、すでに管理栄養士・栄養士として働く若い人や経験の浅い職場のリーダーの手引書となるテキストを目指した。

4. グローバル時代の管理栄養士・栄養士

社会全体の構造改革が進むなか、栄養・給食業務も変革が求められている。マネジメント思考で栄養・給食業務をとらえ、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。海外からの観光客や外国人労働者の受け入れに備えて、食事の提供方法を従来の給食のあり方から、個別対応、多様なニーズに対応できる複数の献立を提供するシステムを構築する必要がある。

これからの10年、20年後に求められる栄養・給食業務のリーダーには、環境の変化と時代のニーズ（needs）と求め（wants）を敏感にキャッチし、職場に反映させることのできる創造力と調整能力にたけたマネジメント能力が求められる。こうした管理栄養士・栄養士が育ち、社会での活躍が求められている。管理栄養士・栄養士には栄養と食の専門家であると同時に、ミクロ（micro）の世界の知識（栄養・代謝）を、マクロ（macro）の世界である食（food）や食生活（meal management）などの実践可能なあり方に転換するTranslator（通訳者）としての役割と、病院や学校をはじめとした給食施設での食の流通・調理・食の提供など様々な分野のCoordinator（調整者）としての役割がある。このように管理栄養士・栄養士の業務は多岐にわたるため、それぞれの分野の専門家を育て統括するマネジメント能力が欠かせないのである。

本書がその一助となることを願う。

「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

大項目	中項目	小項目	本書の該当箇所		大項目	中項目	小項目	本書の該当箇所	
1 給食の概念	A 給食の概要	a 給食の意義と目的 b 健康増進法における特定給食施設	第1章		4 給食経営における品質管理、生産管理、提供管理	A 品質と標準化	a 給食経営における品質と品質管理の意義 b 給食の品質基準と献立の標準化 c 調理工程と調理作業の標準化 d 大量調理の特性と品質	第5章 第12章 (4Ab) 第17章	
	B 給食システム	a 給食システムの概念 b トータルシステムとサブシステム	第15章			B 食材料	a 食材料の選択 b 購買と検収 c 食材料の保管・在庫管理	第6章	
	C 給食施設の特徴と管理栄養士の役割・関連法規	a 医療施設 b 高齢者・介護福祉施設 c 児童福祉施設 d 障害者福祉施設 e 学校 f 事業所	第2章			C 生産（調理）と提供	a 給食のオペレーションシステム b 生産計画と人員配置；調理工程，作業工程 c 生産性とその要因	第7章	
2 給食経営管理の概念	A 経営管理の概要	a 経営管理の意義と目的 b 経営管理の機能と展開 c 給食運営業務の外部委託	第13章			D 提供サービス	a 配膳・配食における精度管理，配食・配膳システム b 食事環境と設備	第8章	
	B 給食の資源と管理	a 給食の資源と管理 b 給食の原価構成と収支構造 c 給食運営における人的資源 d 大量調理機器の種類と機能	第3章		5 給食の安全・衛生	A 安全・衛生の概要	a 安全・衛生の意義と目的 b 施設と設備 c 危機管理対策；インシデント，アクシデント	第10章 (5Ab)	
	C 給食とマーケティング	a マーケティングの原理 b 給食におけるマーケティングの活用	第18章			B 安全・衛生の実践	a 給食におけるHACCPシステムの運用 b 衛生教育；一般的衛生管理プログラム c 大量調理施設衛生管理マニュアル	第9章	
	D 給食経営と組織	a 組織の構築 b 給食組織と関連分野との連携 c 給食業務従事者の教育・訓練	第14章			C 事故・災害時対策	a 事故の種類 b 事故の状況把握と対応 c 災害時の給食の役割と対策の意義 d 災害時のための貯蔵と献立	第19章	
3 栄養・食事管理	A 栄養・食事のアセスメント	a 利用者の身体状況，生活習慣，食事摂取状況；給食と給食以外の食事 b 利用者の病状，摂食機能 c 利用者の嗜好・満足度調査 d 食事の摂取量	第4章		第4章	第12章			
	B 食事の計画	a 給与エネルギー量と給与栄養素量の計画 b 栄養補給法および食事形態の計画 c 献立作成基準 d 食品構成の意義 e 献立の役割，機能 f 個別対応の方法							
	C 食事計画の実施，評価，改善	a 利用者の状況に応じた食事提供とPDCAサイクル b 栄養教育教材としての給食の役割 c 適切な食品・料理選択のための情報提供 d 評価と改善							