

N
ブックス

新版改訂 給食経営管理論

編著 朝見祐也・名倉秀子・松崎政三

共著 青木るみ子・上延麻耶・大池教子・岡本節子・風見公子
加藤美穂・齋藤長徳・大 雅世・田丸淳子・土岐田佳子
長瀬香織・馬場正美・細山田洋子

建帛社
KENPAKUSHA

2019年に管理栄養士養成課程のコアカリキュラムが改定された。また、国家試験出題基準は2023年に改定され、2024年10月には「日本人の食事摂取基準（2025年版）」が公表された。

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 給食のマネジメント業務」、全18章からなる。そこでは、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。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る今、本書は、「日本人の食事摂取基準（2025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る『給食経営管理論』（2004年初版、2020年新版発行）を改め、「新版改訂」とするものである。

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。

2024年12月

編著者一同

序章	本書を学ぶにあたって……………	1
	1. 給食部門のマネジメント……………	1
	2. 本書の構成……………	2
	3. グローバル時代の管理栄養士……………	2
「給食経営管理論」管理栄養士国家試験出題基準（2023年1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……………	20
	1.4 障害者福祉施設……………	24
	1.5 学校……………	26
	1.6 事業所……………	31
	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……………	35
	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……………	42
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……………	46
	1. 栄養・食事管理とは……………	46
	2. 栄養計画と実施……………	47
	3. 日本人の食事摂取基準……………	49
	4. 栄養計画……………	51
	5. 食事計画……………	55
	6. 献立計画……………	57
	7. 給食の提供方式……………	62

	8. 給食システムの構築	63
	9. 個別対応の方法	64
	10. 給食施設ごとの献立の種類と献立のポイント	64
	11. 献立は生きた教材－給食を通じた栄養教育・指導	67
	12. 適切な食品・料理選択のための情報提供	67
	13. 栄養・食事計画の評価, 改善	67
	14. 栄養・食事管理と栄養教育	68
第5章	品質管理	70
	1. 品質管理とは	70
	2. 品質管理の種類と管理項目	70
	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	81
	1. 食材料管理とは	81
	2. 食材料の選択	83
	3. 購買と検収	86
	4. 食材料の保管・在庫管理	87
	5. 食材料と献立	90
	6. 発注方法の種類と発注業者	90
	7. 食材料管理の評価	93
第7章	生産管理（調理）と作業管理	94
	1. 生産管理（調理）の目標・目的	94
	2. 調理法の種類と特徴	95
	3. 調理の機器類・器具類の種類と分類・機能	98
	4. 生産計画と人員配置	99
	5. 調理工程・作業工程の標準化と平準化	104
	6. 生産管理の評価	106
第8章	サービス・提供管理	107
	1. 配膳・配食方法の種類と特徴	107
	2. 配膳・配食の安全・衛生	109
	3. 食事環境の整備	111
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 給食のマネジメント業務		
第12章	マネジメントの概念	140
	1. マネジメントとは	140
	2. 経営管理（マネジメント）の機能とプロセス	141
	3. 組織のマネジメント	142
第13章	組織構築	147
	1. 組織の目的・役割と機能	147
	2. 組織構築の種類と特徴	149
	3. 給食組織	151
	4. 組織目標の設定と計画策定	152
第14章	システム構築	154
	1. トータルシステムとサブシステム	154
	2. 給食のサブシステム	154
第15章	人事・労務管理	159
	1. 人事管理	159
	2. 労務管理	164
第16章	統制管理	167
	1. マネジメント理論とリーダーシップ	167
	2. スケジュール管理	171
	3. 情報共有システムの構築	171
	4. 原価管理と食数管理	172
	5. 監査対策と品質管理	179

第17章

マーケティング	181
1. マーケティングの定義	181
2. マーケティングの原理	181
3. マーケティング戦略	183
4. 給食におけるマーケティングの活用	184

第18章

危機管理対策	186
1. リスクの概念	186
2. リスクマネジメントとは	186
3. 災害時の給食の役割と対策	187
4. 災害以外の危機管理	189
トピック：新興感染症に対する栄養・食事管理部門(医療施設)の対策	
ー新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の対応	193
5. 法律遵守 (コンプライアンス)	196

資料 198

栄養士法 198 / 健康増進法 199 / 健康増進法施行規則 200 / 学校給食法 201 / 学校給食実施基準 202 / 大量調理施設衛生管理マニュアル 203 / 学校給食実施基準の一部改正について 210 / 学校給食衛生管理基準 212 / 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 218 / 医療法の一部を改正する法律の一部の施行について 222 / 医療保険：診療報酬—主な管理栄養士関連一覧 225 / 介護報酬・障害福祉サービス等報酬—主な管理栄養士関連一覧 227

索引 229

本書を学ぶにあたって

給食経営管理論における栄養教育モデル・コア・カリキュラムでは、一般学習目標として、「特定多数の人々の健康状態、栄養状態の改善・維持向上、QOL向上を目標として栄養・食事管理を効率的、かつ効果的に継続して実施していくためのシステム及びマネジメントについて、経営管理の理論に基づき理解する」とある。この学習目標に到達するためには、対象者の給食の目標を明確にし、栄養アセスメントに基づき、栄養計画、献立作成、食材料管理、調理・生産、提供管理（配膳・配食）、評価というプロセスの理解が必要である。こうした「給食の運営」に必要な基本的な知識を理論的に学習し、また、このプロセスを実践的に体験し、体系的に理解することが重要となる。さらに特定給食施設において管理栄養士には、「給食の運営」から給食経営管理へと展開できる能力、すなわち、経営資源管理、組織管理、人事・労務管理、原価管理、マーケティング、情報管理、危機管理などの具体的管理項目を理論的に理解するとともにマネジメントする能力が求められる。

1. 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における患者、入居者への栄養管理（臨床栄養）業務、③給食部門、あるい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の業務内容については、管理栄養士養成校の教育によって、必要な知識と技術の習得が整えられ、現場で活躍する多くの管理栄養士によって実証されている。ところが、③の職場、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、就職後に現場で求められるのは管理栄養士としての専門職としての知識や技術であり、中間管理職にすぐ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があげられる。また、マネジメントの専門知識を学習する教育時間の不足とマネジメントの経験を有している教員が不足していることも考えられる。

給食部門の中間管理職としてのマネジメントには、栄養部門の目標と運営方針の設定、事業計画の策定、規則、業務マニュアルの作成、栄養管理システム、品質保証シ

システムや生産（調理）・サービス（提供）システムなどの構築，人材の採用や人事考課，職員の教育プログラムの策定，行政の監査対策，上司や経営者への企画書や報告書の作成なども含まれる。また，他部門，業者，上司などとの交渉・調整や部下への説明説得などが求められ，コミュニケーションの手法を身に付ける必要がある。

わが国の給食業務を牽引してきた管理栄養士たちは，卓越したリーダーシップと給食分野への使命感を抱き給食部門を発展・継承させてきた。しかし，給食現場の現状は，給食業務の委託化が進み，外部の別組織による分業制が生じ，職場内でじっくりとマネジメントのできる人材を育てる土壌が失われてきている。また，給食分野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いる。グローバルな視点でのマネジメント教育の必要性から，今後，人材育成のシステム化，手引書となるテキストが喫緊の課題となっている。

2. 本書の構成

本書は給食のオペレーション管理を中心に3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と手順について述べている。Ⅲ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」には何が含まれるのか，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の国家試験出題基準とは異なっており現場での業務を実際にマネジメントする手法として構成している。そのために，各章が国家試験出題基準のどの項目に相当するかをp.4に表として示した。

Ⅲ部の管理栄養士に求められる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・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に，③事業計画書の書き方，マネジメントのPDCAについて，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人材の育成，人事・労務関連法規，⑥監査と品質保証の手法，帳票の整理法，⑦給食設備と生産システム，配膳システム，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。

本書は管理栄養士養成校のテキストであり，かつ，給食現場で業務上必要とされる図表例などを多く掲載しており，現場で働く若い人や経験の浅い職場のリーダーの手引書として利用いただけるものとなっている。

3. グローバル時代の管理栄養士

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・給食業務をとらえるとともに，給食業務を取り巻く環境の変化に対して，グローバルな視点でのマネジメントが求められる。海外からの観光客や外国

人労働者の受け入れに備えて、食事提供方法も従来の給食のあり方から、多様なニーズに対応できる複数献立の提供、個別対応のできるシステムづくりが求められている。

多岐にわたる分野のなかでこれからの栄養・給食業務のリーダーは、環境の変化と時代のニーズと求めを敏感にキャッチし、職場に反映できる創造力と調整力にたけたマネジメント能力が強く求められる。

「給食経営管理論」管理栄養士国家試験出題基準（2023年1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 大量調理の特性の理解と大量調理機器を活用した品質管理	第5章 第16章	
	B 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			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	
2 給食経営管理の概念	A 給食システム	a 給食システム b トータルシステムとサブシステム	第14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	
	B 経営管理の概要と組織	a 経営管理の機能と展開 b 組織の構築と関連分野との連携 c 給食運営業務の外部委託	第3章	第12章 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 食事環境の設備	第8章	
	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17章	第5 給食の安全・衛生	A 安全・衛生の概要と運用	a 給食におけるHACCPの運用 b 衛生教育；一般的な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 d 安全・衛生のための施設と設備	第10章 (5Ad)	
	D 給食経営の資源と管理	a 給食経営の資源 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 給食業務従事者の教育・訓練		第10章 第15章 第16章		B 事故・災害時対策	a 事故の状況と対応；食中毒，異物混入，誤配膳，食物アレルギー対応 b 危機管理対策；インシデント，アクシデント管理の意義 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9章	第18章
3 栄養・食事管理	A 食事の計画と実施	a 利用者の身体状況，生活習慣，食事摂取状況の把握 b 給与エネルギー量と給与栄養素量，食事形態の計画 c 食品構成，献立作成基準の意義 d 献立の役割，機能 e 個別対応の方法 f 適切な食品・料理選択のための情報提供	第4章						
	B 食事計画の評価，改善	a 食事計画の評価と改善方法							