

令和5年度 地域保健総合推進事業

# 「誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた 行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究」

## 報告書

日本公衆衛生協会

分担事業者 渡邊 瑞穂

山梨県富士・東部保健所

## はじめに

令和 6 年度から開始される健康日本 21(第三次)においては、「全ての国民が健やかで心豊かに生活できる持続可能な社会の実現」に向けて、①誰一人取り残さない健康づくりの展開(Inclusion)、②より実効性をもつ取組の推進(Implementation)がビジョンとして打ち出されました。地域住民の健康及び栄養に係る課題は、保健・医療・福祉・介護等の様々な分野に関連しており、近年では、持続可能な食環境づくり、生活困窮等による経済格差に伴う栄養格差の縮小等、新たな栄養課題への対応の必要性も生じています。地域住民を取り巻く社会環境は日々変化し、今後も対応が急がれる新たな栄養課題が生じる可能性があり、行政管理栄養士・栄養士(以下「行政栄養士」という。)は、多部局・多領域の関係者に働きかけ、横断的かつ戦略的に栄養政策を推進することが重要です。

こうした中、行政栄養士一人ひとりが自己研鑽を重ね、柔軟な発想や新しい課題に目を向ける勇気を持ちながら、知識と実践力、自己効力感を高め、成果の見える栄養政策を推進するため、令和 4 年度地域保健総合推進事業では、「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」(以下「実践ガイド」という。)を作成しました。

また、行政栄養士の人材育成に関しては、これまでも様々な研究事業において、人材育成の方向性や経験年数別のコンピテンシー等の整理が進められていますが、これらを踏まえた各自治体における組織的かつ計画的な人材育成の取組状況は明らかになっていませんでした。

そこで、今年度の地域保健総合推進事業では、将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向け、①行政栄養士の人材配置並びに人材育成等に係る実態と課題を明らかにするとともに、②実践ガイドの活用事例を収集・分析し、各自治体での活用を促すことにより、新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の人材育成体制の基盤構築を図ることを目的として実施しました。

栄養施策の推進に向けて、困難な局面を打開しようとしている現場やこれから新たな一步を踏み出そうとしている現場の方々に、この報告書を活用していただければ幸いです。

最後に、本事業に御協力と御指導をいただきました厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室、実態調査に御協力いただきました全国自治体の皆様、関係者の皆様に心から感謝申し上げます。

令和 6 年 3 月

令和 5 年度 地域保健総合推進事業  
「誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究」  
分担事業者 渡邊 瑞穂(山梨県富士・東部保健福祉事務所)

## 研究概要

### 1 研究背景と目的

近年の行政栄養士の人材育成に係る研究の主なものとしては、①(公社)日本栄養士会公衆衛生事業部が作成した「人材育成ガイド(H28)」による経験年数別コンピテンシーに基づく生涯教育等の推進、②厚生労働科学研究費補助金「公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士育成プログラム開発のための研究(R2~4)」による自治体栄養士のキャリアラダーに基づくキャリアパスモデルの提示、③地域保健総合推進事業「将来を見据えた、地域における栄養政策の企画・立案手法に関する研究(R3~4)」による行政栄養士が身に付けておくべきスキルの抽出整理と実践ガイドの提示などが挙げられる。各自治体においては、従来から行政栄養士の人材育成に向けて取り組んできているものの、組織的かつ計画的に人材育成を推進するための体制整備など具体的な取組状況を全国規模で明らかにした研究等はない。

そこで、本研究では、将来を見据えた地域における栄養政策の推進に向け、行政栄養士の人材配置及び人材育成等に係る実態と課題を明らかにするとともに、実践ガイドの活用事例を収集・分析し、各自治体での活用を促すことにより、新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の人材育成体制の基盤構築を図ることを目的とした。

### 2 取組期間

令和5年度 1か年計画

### 3 事業の概要

#### (1) 研究班会議の開催

内容:事業の企画・運営、研究、進行管理

参加者:分担事業者、協力事業者、助言者等

回数:5回

方法:オンラインまたはハイブリッド開催

#### (2) 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備に係る実態調査

目的:行政栄養士の人材育成体制整備の推進に向けて、配置及び人材育成の実施状況の実態と課題を整理する。

対象者:都道府県本庁、政令指定都市、中核市、その他政令市、特別区全157自治体の健康増進・栄養主管部(課)の管理栄養士等

期間:令和5年11月~12月

内 容：行政栄養士の配置状況、人材育成マニュアルの策定状況、人材育成体制の整備状況、市町村行政栄養士を対象とした人材育成の実施状況を調査した。

方 法：対象者の所属長宛てに、調査依頼及び調査票を郵送した。

回答は、対象者が専用ウェブサイトからエクセルファイルをダウンロードし、入力したものを指定のアドレス宛てにメールにて送付することとした。

回収状況：全体回収率 94.3%【都道府県 100%(47/47)、政令指定都市 90.0%(18/20)、中核市及びその他政令市 97.0%(65/67)、特別区 78.3%(18/23)】

結果概要：

① 配置状況について

一般職級の行政栄養士の配置人数は、都道府県では、本庁及び保健所とも「健康づくり」が多い。政令指定都市、中核市等、特別区では、本庁は「保育」、「教育委員会」が多い。本庁以外は政令指定都市、特別区では「保健センター」が多く、中核市等では「健康づくり」の配置人数が多い。管理職級の行政栄養士は、全ての分野で配置人数が少ない。

② 人材育成マニュアルの策定状況及び人材育成体制の整備状況について

マニュアルの策定状況は 40.5%だった。人材育成を実施する体制に関する項目について、「有」と回答した自治体の割合が低い項目は、次の 3 点だった。

—人材育成を考慮したジョブローテーション(12.8%)

—人材育成に関する定期的な情報交換の機会(29.1%)

—統括的な行政栄養士の配置(20.9%)

③ 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の実施状況について(都道府県対象)

研修会は全ての都道府県(本庁及び保健所)で実施されていたが、中堅期以降を対象とした研修会等の実施割合は低かった(中堅期 27.3%、管理期 11.4%)。

### (3) 実践ガイド活用方法の提示

実践ガイドでは、行政栄養士に求められるスキルとして、①今後を見据え課題を総合的に分析し 抽出するスキル、②リーダーシップを発揮し、他部署等に積極的に相談・提案するスキル、③施策を立案し、必要な体制を確保するスキル、④PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのスキル、⑤得られた成果を効果的に見える化し更なる発展につなげるスキルの 5 つのスキルが提示されており(図 1)、行政栄養士が成果の見える栄養政策を推進するための手引書として、あるいは人材育成の一助としての活用が期待されている。今年度は、全国自治体へ実践ガイドを周知し、活用を促すため、分担事業者及び協力事業者が自らの自治体の実態(配置や人材育成状況等)を踏まえた実践ガイドの活用事例を作成した。全 8 事例について、実践ガイドの活用目的を、①実践ガイドの周知、②チェックリストの記入・結果の共有、③行政栄養士に求められるスキルの養成、④予算確保、⑤適材適所の配置に向けた取組、⑥その他の区分に分けて、収集・分析した(表 1)。各事例については、自治体の実態と課題、実践ガイドの活用方法、活用結果と効果、明らかになった課題、今後の展開と段階的に整理した。

**全ての国民が健やかで心豊かに生活できる持続可能な社会の実現**  
**誰一人取り残さない健康づくりの展開 (Inclusion) と、より実効性をもつ取組の推進 (Implementation)**

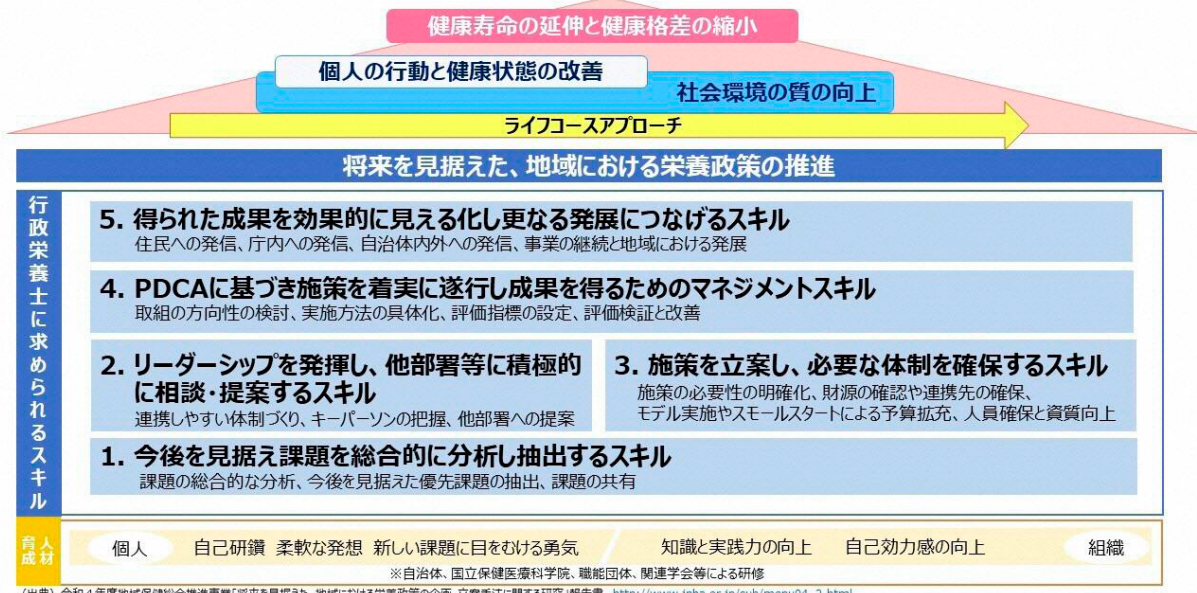


図 1 将来を見据えた栄養政策の推進に向けて、行政栄養士に求められるスキル

表 1 実践ガイドの活用事例のキーワードと概要

キーワード	概要	自治体名
人材育成 実態調査	行政栄養士に求められる 5 つのスキルの習得状況の把握調査結果から、キャリア別に必要な育成方針の基礎資料ができた。	北海道
リーダー期 配置検討	管理栄養士の適材適所配置は、同職種、他職種ともに協議する場を設定し、人事担当へ働きかけることが必要だという結論に至った。	山梨県
周知 気運醸成	外部講師の講義と合わせて実践ガイドを周知し、意見交換を行うことにより、参加者のモチベーション向上につながった。	福井県
活用 実践	参加者全員がチェックシートを付けたことにより、個人の得意なスキルと今後習得したいスキルの整理につながった。	鳥取市
実践 増員検討	行政管理栄養士に求められるスキルを獲得するには、正規職員の増員が必要であることが明確になった。	新潟県三条市
スキルアップ 事業評価 人材育成	キャリア別に達成すべきプロセスチェックシートに整理し、人事の評価で活用することで、必要なスキルを評価者(管理職)と共有できた。	高知市
連携 PDCA 予算獲得	管理栄養士、保健師合同の現任教育で実践ガイドを活用し、既存事業の見直しを行い、予算要求をすることができた。	兵庫県三田市
人材育成 基盤整備	圏域の市町村栄養士の育成を目的とし、行政管理栄養士研修会の要綱を定めるとともに行政管理栄養士のキャリアラダーを検討できた。	新潟県 南魚沼保健所

#### (4) 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムの開催

開催月日: 令和6年2月16日(金)

開催方法: 会場 AP 新橋(東京都港区)、Zoom によるオンラインのハイブリッド形式及びオンデマンド配信

参加者: 都道府県・指定都市・中核市・政令市・特別区が設置する保健所及び本庁、市町村に勤務する管理栄養士、栄養士等 766 名(会場 31 名、オンライン 265 名、オンデマンド配信登録 470 名)

テーマ: 将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて～行政管理栄養士の役割と配置について考える～

内容: 講演、報告(事業概要・調査結果)、実践ガイド活用の事例報告、グループ討議

結果: 参加前アンケートでは、「実践ガイドを知っていても活用できていない」と回答した者が 66.9%(n=613)であったが、参加後アンケートでは、「活用できそう、概ね活用できそう」と回答した者は 88.7%(n=124)であった。

グループ討議は、①組織体制の強化について重要だと思ったこと、②実態調査に基づく課題に対してどう思ったか、③実践ガイドの活用についての3つの視点で行なった。各グループの共通ワードとして、人材育成の体制づくりが急務、統括的な役割を担う行政管理栄養士の配置に向けた検討も必要、人員増と適正配置に向けた人事部署との連携と働きかけの促進、計画的なジョブローテーションの実施などが挙げられた。

#### 4 まとめ

本研究は、将来を見据えた、地域における栄養政策を推進するために、行政栄養士の人材配置及び人材育成等に係る実態と課題を明らかにするとともに、「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」の活用事例を収集・分析し、各自治体での活用を促すことにより、新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の人材育成体制の基盤整備を図ることを目的に実施した。

行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備に係る実態調査から、行政栄養士の配置分野は限定的かつ少数配置であるため、①現在、どのような分野や範囲において栄養施策の立案、実施、評価が関与しているかを分析し、適切な配置となっているか評価した上で、新たな栄養課題に向き合うために必要な配置分野と人数、または未配置分野との連携体制について検討が必要であること、②行政栄養士それぞれの成長を考慮し、職位に応じて必要な経験をする機会が得られるよう、特定の分野の経験に偏らない人材育成を考慮したジョブローテーションや、実務経験年数や職位に応じたキャリアラダーの目安を設定し自分自身の到達度を確認する必要があること、③市町村行政栄養士は少数配置の自治体が多く、経験年数や職位にかかわらず栄養業務を遂行するスキルが求められる現状があることから、都道府県による支援が必要であり、都道府県本庁や保健所の役割を明確にする必要があることが示唆された。

また、これらを継続性かつ実効性ある仕組みとするためには、人事担当部局をはじめ各配置部署との調整や、同職種及び他職種(医師、保健師、事務職等)の理解を得ながら、中長期的に取り組むことが必要であり、組織体制や栄養施策の動向を俯瞰的に把握し、人材育成ビジョンを考え、提案し、

リーダーシップを発揮できる統括的な行政栄養士の役割や可能性について検討する必要があることが明らかとなった。

「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」の活用のための事例収集と分析では、スキル習得度の現状把握、正規管理栄養士採用や予算確保に向けたツール、他職種と連携した現任教育体制整備、保健所と市町村が連携した人材育成体制への展開など、自治体の実態に合わせて工夫することにより様々な活用へと展開できることが示唆され、キャリアラダーや、中堅期及び管理期も含めた人材育成プログラム策定などの効果的な栄養政策の推進につながることで、都道府県の役割として、市町村も含めた人材育成体制の構築に活用できることなどが明らかとなった。

以上のことから、新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の人材育成体制の基盤を整備するためには、新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の配置を検討すること、また、将来を見据えた地域における栄養政策を推進するための人材育成としては、実務経験年数や職位に応じたキャリアラダーの目安の設置や人材育成を考慮したジョブローテーションが必要である。こうしたことを推進するためには、組織や栄養施策の動向を俯瞰的に把握し、行政栄養士の配置や人材育成に関する中長期的なビジョンを検討し、人事担当部局や関係部署など組織横断的に、かつ同職種及び他職種（医師、保健師、事務職等）と人材育成体制を調整する役割が担える統括的な行政管理栄養士の配置に関する検討が必要であることが明らかとなった（図2）。

## ～ 誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けて ～ 行政栄養士の人材育成体制の基盤構築に向けた組織体制の強化

- 栄養政策は、**保健・医療・福祉・介護に加え産業や農林等の様々な政策に影響し関連**しており、近年では、持続可能な食環境づくり、生活困窮等による経済格差に伴う栄養格差の縮小等、新たな課題に対応する必要性が生じている。
- 地域住民を取り巻く社会環境は日々変化し、今後も対応が急がれる新たな栄養課題が生じる可能性があり、行政栄養士は、**多部局・多領域の関係者と連携し、横断的かつ戦略的に栄養政策を推進する**ことが重要。

新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の人材育成体制の基盤構築に必要な3つの要素

### 新たな栄養課題に対応できる行政栄養士の配置

- 現在における栄養施策の立案、実施、評価が関与している分野や範囲を分析・評価し、望ましい配置体制に関するビジョンを明確にする。
- 行政栄養士未配置分野との連携体制を構築する。

### 将来を見据えた地域における栄養政策を推進するための人材育成

- 実務経験年数や職位に応じたキャリアラダーの目安の設置と「将来を見据えた地域における栄養政策の実践ガイド」等を活用した研修体制を整備する。
- 人材育成を考慮したジョブローテーションを行う。

### 継続性かつ実効性のある体制構築に向けた統括的な行政管理栄養士の配置

- 組織や栄養施策の動向を俯瞰的に把握し、行政栄養士の配置や人材育成に関する中長期的なビジョンを検討し提案する。
- 人事担当部局や関係部署など組織横断的に、かつ同職種及び他職種（事務職、医師、保健師等）と人材育成体制を調整する。
- 都道府県においては市町村行政栄養士の人材育成支援を視野に入れた調整や体制整備を行う。

図2 行政栄養士の人材育成体制の基盤構築に向けた組織体制の強化

## 5 事業組織

分担事業者	渡邊 瑞穂	山梨県富士・東部保健所
協力事業者	松野 誠	北海道渡島総合振興局保健環境部
	高橋 希	千葉県市川保健所
	林 宏一郎	石川県石川中央保健福祉センター
	森川 渚	福井県健康福祉部
	相本 優美	鳥取市保健所
	伊藤 浩子	高知市保健所
	大泉 千裕	新潟県三条市
	永松 美優紀	兵庫県三田市
助言者	澁谷 いづみ	愛知県瀬戸保健所
	田中 和美	神奈川県立保健福祉大学
	久保 彰子	女子栄養大学
	和田 安代	国立保健医療科学院
	諸岡 歩	兵庫県企画部/(公社)日本栄養士会公衆衛生職域
	磯部 澄枝	新潟県南魚沼保健所/全国保健所管理栄養士会



## 目次

<b>I 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査</b> .....	<b>10</b>
1 目的 .....	10
2 方法 .....	10
3 結果 .....	10
4 考察 .....	19
<b>II 令和4年度地域保健総合推進事業「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」活用事例報告</b> .....	<b>23</b>
1 はじめに .....	23
2 事例の見方 .....	23
3 事例の目次 .....	24
4 事例 .....	25
(1) 実践ガイドを用いた人材育成の状況把握に関する調査(北海道)	
(2) 県管理栄養士の適材適所配置に向けた検討(山梨県)	
(3) 県内行政管理栄養士・栄養士を対象とした実践ガイドの活用に向けた研修(福井県)	
(4) 人材育成につなげるためのチェックリストの活用(鳥取県鳥取市)	
(5) 会計年度任用職員を含めたチェックリストの実践及び正規管理栄養士増員の検討(新潟県三条市)	
(6) 新たな栄養課題に対応するための「チェックシート」の作成と人材育成体制構築に向けた検討(高知県高知市)	
(7) 管理栄養士と保健師を対象とした実践ガイドの趣旨を踏まえた人材育成の現任教育(兵庫県三田市)	
(8) 県型保健所における圏域内行政管理栄養士人材育成体制づくり(新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部)	
5 「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」を活用するために .....	76
<b>III 令和5年度行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム</b> .....	<b>78</b>
1 開催要領 .....	78
2 シンポジウム .....	80
(1) 座長の言葉	
(2) グループ討議結果	
(3) 助言・まとめ	
3 参加者アンケート集計結果 .....	84
<b>助言者の言葉</b> .....	<b>86</b>

<b>資料</b> .....	<b>88</b>
1 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査 実施要領及び調査票 .....	88
2 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査 集計表 .....	100
3 地域保健総合推進事業発表会 抄録・スライド .....	114

## I 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査

### 1 目的

行政栄養士の人材育成体制整備の推進に向けて、配置及び人材育成の実施状況の実態と課題を整理する。

### 2 方法

#### (1) 調査対象

都道府県本庁、政令指定都市、中核市及びその他政令市(以下「中核市等」という。)、特別区の健康増進・栄養主管部(課)の管理栄養士等

#### (2) 調査方法

##### ① 調査期間

令和5年11月27日(月)に調査票を発送し、回答期限を令和5年12月14日(木)とした。

##### ② 調査票の配布及び回収方法

調査対象自治体の健康増進・栄養主管部(課)長宛てに、調査依頼及び調査票を郵送した。回答は、専用ウェブサイトからダウンロードしたエクセルファイルに入力することとし、ファイルの回収は、調査対象自治体担当者から指定のアドレス宛てに、メールによる送付を依頼した。

##### ③ 回収及び集計

株式会社コモン計画研究所に業務委託した。

#### (3) 調査項目

行政栄養士の配置については、①新規採用状況、②本庁、保健所及び保健センターの担当分野の配置人数(管理監督職級及び一般職級(一般職・再任用職員)に区分)等、③平成25年4月1日以降、配置が増加した分野、④行政栄養士の異動範囲、⑤市町村行政栄養士の配置要望の取組状況を調査した。

人材育成の実施状況については、①人材育成マニュアルの策定状況、②人材育成を実施する体制、③市町村行政栄養士を対象とした人材育成の取組状況を調査した。

#### (4) 集計方法

単純集計及び4区分(都道府県、政令指定都市、中核市等、特別区)でのクロス集計を行った。

自由記載で回答を求めた調査項目の一部は、以下の方法により回答内容を整理した。

##### 【回答内容の整理方法】

① 回答内容から、配置、人材育成等に関する課題に関連する文言をキーワードとして抽出する。

② 類似のキーワードをカテゴリ化し、分類されたキーワードに共通するテーマをコード化し、カテゴリに分類した。

これらの作業については、研究班員複数名で行った。

### 3 結果

#### (1) 回収数及び回収率

全体で94.3%の回収率であり、最も高い回収率は都道府県100%、次いで中核市等97.0%だった。

表 3-1 回収数及び回収率

	配布数	回収数	回収率(%)
都道府県	47	47	100
政令指定都市	20	18	90.0
中核市等	67	65	97.0
特別区	23	18	78.3
			94.3

(2) 行政栄養士の新規採用状況

① 直近の採用年度

直近3年間(令和3年度～令和5年度)に新規採用があった自治体は、都道府県 78.7%、政令指定都市 83.3%、中核市等 69.2%、特別区 61.1%だった。

表 3-2-1 直近の採用年度

数値:人(%)

	合計	平成25年度 以前	平成26～31 年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	無回答
全体	148 (100.0%)	8 (5.4%)	21 (14.2%)	10 (6.8%)	18 (12.2%)	29 (19.6%)	61 (41.2%)	1 (0.7%)
都道府県 (n=47)	47 (100.0%)	2 (4.3%)	4 (8.5%)	4 (8.5%)	3 (6.4%)	8 (17.0%)	26 (55.3%)	0 (0.0%)
政令指定都市 (n=18)	18 (100.0%)	0 (0.0%)	3 (16.7%)	0 (0.0%)	2 (11.1%)	3 (16.7%)	10 (55.6%)	0 (0.0%)
中核市等 (n=65)	65 (100.0%)	5 (7.7%)	11 (16.9%)	3 (4.6%)	11 (16.9%)	12 (18.5%)	22 (33.8%)	1 (1.5%)
特別区 (n=18)	18 (100.0%)	1 (5.6%)	3 (16.7%)	3 (16.7%)	2 (11.1%)	6 (33.3%)	3 (16.7%)	0 (0.0%)

② 採用職種(複数回答)

都道府県、中核市等では管理栄養士採用が8割以上であるのに対し、政令指定都市、特別区では7割以下であった。

表 3-2-2 採用職種

数値:人(%)

	管理栄養士	栄養士	無回答
全体	118 (79.7%)	31 (20.9%)	2 (1.4%)
都道府県 (n=47)	41 (87.2%)	6 (12.8%)	0 (0.0%)
政令指定都市 (n=18)	12 (66.7%)	7 (38.9%)	0 (0.0%)
中核市等 (n=65)	53 (81.5%)	12 (18.5%)	2 (3.1%)
特別区 (n=18)	12 (66.7%)	6 (33.3%)	0 (0.0%)

③ 採用枠(複数回答)

都道府県、中核市等、特別区は、「上級」が最も割合が高く、都道府県 78.7%、中核市等 41.5%、特別

区 66.7%だった。政令指定都市は、「中級」が最も割合が高く 38.9%だった。

表 3-2-3 採用枠

数値:人(%)

	上級	中級	初級	無回答
全体	80 (54.1%)	33 (22.3%)	16 (10.8%)	31 (20.9%)
都道府県 (n=47)	37 (78.7%)	7 (14.9%)	2 (4.3%)	5 (10.6%)
政令指定都市 (n=18)	4 (22.2%)	7 (38.9%)	2 (11.1%)	5 (27.8%)
中核市等 (n=65)	27 (41.5%)	16 (24.6%)	10 (15.4%)	19 (29.2%)
特別区 (n=18)	12 (66.7%)	3 (16.7%)	2 (11.1%)	2 (11.1%)

(3) 行政栄養士の配置状況

① 正規職員の配置人数(人口 10 万人当たり)

管理監督職級、一般職級の総計は、全国 2,352 人であった。人口 10 万人当たりの配置数が最も多い自治体区分は、中核市等で 3.354 であった。

表 3-3-1 正規職員の配置人数

数値:人

	人口計	正規職員数 総計※1,2	正規職員数 (人口 10 万人当たり)
全体	148,764,154	2,352	1.581
都道府県 (n=47)	92,103,955	875	0.950
政令指定都市(n=18)	25,460,968	480	1.855
中核市等 (n=65)	23,166,095	777	3.354
特別区 (n=18)	8,033,136	220	2.739

※1 令和 5 年 4 月 1 日現在。都道府県は、政令指定都市、中核市等、特別区が存在している場合は、その分の人口を除いた。

※2 地域における栄養改善を目的とした分野以外(食品衛生)も含め公衆衛生領域を中心とした分野の配置人数を計上した。

② 担当分野別の配置自治体数及び人数

管理監督職級は、都道府県、政令指定都市では「保健所健康づくり」の配置人数が最も多く、一般職級では、都道府県は「保健所健康づくり」、政令指定都市、特別区では「保健センター」、中核市等では「本庁教育委員会」の配置人数が最も多かった。

表 3-3-2a 担当分野別の配置自治体数(人数)〈管理監督職級(本庁)〉

数値:自治体数(人)

	健康づくり	母子保健	保育	児童福祉 その他	高齢福祉	食品衛生	特定難診 特定保健指導	教育委員会	その他
都道府県(n=47)	7(8)	0(0)	0(0)	0(0)	1(1)	2(2)	0(0)	2(3)	2(3)
政令指定都市(n=18)	3(3)	0(0)	4(4)	2(2)	2(2)	0(0)	0(0)	3(4)	2(2)
中核市等(n=65)	1(1)	2(2)	12(13)	1(1)	3(5)	0(0)	3(4)	15(24)	3(6)
特別区(n=18)	0(0)	0(0)	1(1)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	1(1)	0(0)

表 3-3-2b 担当分野別の配置自治体数(人数)〈管理監督職級(保健所・保健センター)〉 数値:自治体数(人)

	企画調整	健康づくり	食品衛生	その他	保健センター
都道府県(n=47)	1(1)	18(59)	1(2)	2(2)	0(0)
政令指定都市(n=18)	0(0)	4(5)	0(0)	0(0)	1(2)
中核市等(n=65)	1(1)	12(12)	4(4)	2(2)	6(8)
特別区(n=18)	0(0)	1(1)	0(0)	0(0)	0(0)

表 3-3-2c 担当分野別の配置自治体数(人数)〈一般職級(本庁)〉

数値:自治体数(人)

	健康づくり	母子保健	保育	児童福祉 その他	高齢福祉	食品衛生	特定診断 特定保健指導	教育委員会	その他
都道府県(n=47)	47(86)	1(1)	3(4)	4(4)	4(4)	15(19)	2(2)	9(14)	13(16)
政令指定都市(n=18)	15(32)	4(4)	16(43)	8(13)	3(3)	0(0)	3(4)	13(48)	7(15)
中核市等(n=65)	13(26)	10(17)	46(95)	7(8)	9(11)	0(0)	11(24)	51(207)	8(14)
特別区(n=18)	6(12)	0(0)	16(56)	3(3)	1(1)	1(1)	1(1)	17(34)	2(3)

表 3-3-2d 担当分野別の配置自治体数(人数)〈一般職級(保健所・保健センター)〉

数値:自治体数(人)

	企画調整	健康づくり	食品衛生	その他	保健センター
都道府県(n=47)	5(27)	46(517)	20(99)	1(1)	0(0)
政令指定都市(n=18)	1(1)	11(110)	7(13)	0(0)	13(170)
中核市等(n=65)	10(20)	48(142)	24(45)	7(13)	25(72)
特別区(n=18)	3(6)	9(31)	2(2)	3(6)	14(61)

③ 本庁担当分野別の配置自治体の割合

a 管理監督職級(本庁)

管理監督職級の配置が最も高い分野は、都道府県では「健康づくり」7 都道府県(14.9%)、政令指定都市では「保育」4 市(22.2%)、中核市等では「教育委員会」15 市(23.1%)、特別区は「保育」「教育委員会」1 区(5.6%)だった。

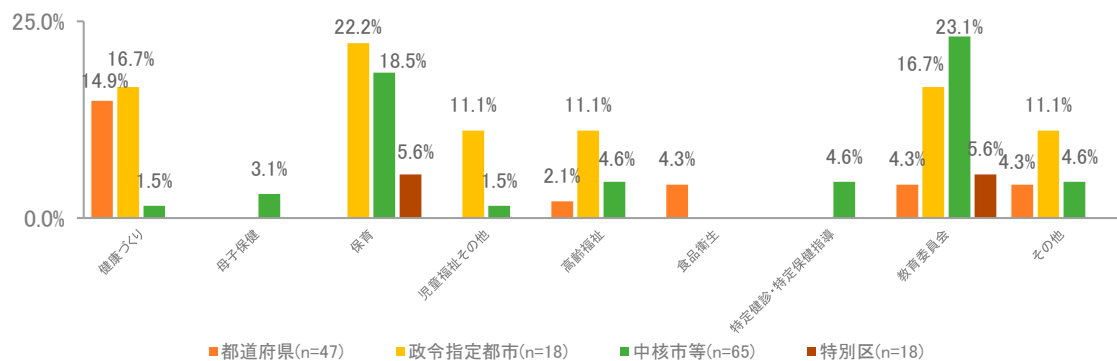


図 3-3-3a 本庁担当分野別の配置自治体の割合(管理監督職級)

b 一般職級(本庁)

一般職級の配置が最も高い分野は、都道府県は「健康づくり」であり、47 都道府県全ての自治体で配置があった。政令指定都市では「保育」の配置が最も高く 16 市(88.9%)、中核市等及び特別区では、「教育委員会」が最も高く、中核市等 51 市(78.5%)、特別区 17 区(94.4%)だった。

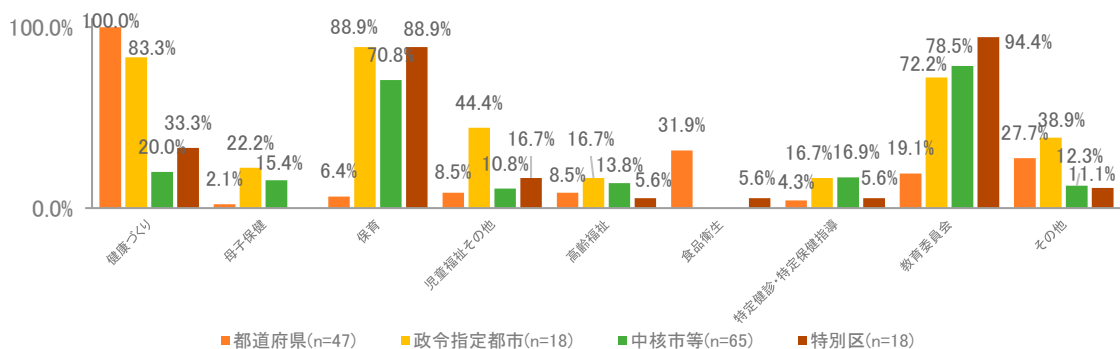


図 3-3-3b 本庁担当分野別の配置自治体の割合(一般職級)

④ 本庁担当分野別複数配置(2名以上)の自治体の割合

各自治体区分において、複数配置の自治体が7割を超えていた分野は、政令指定都市の「健康づくり」「保育」で両分野とも78.8%だった。

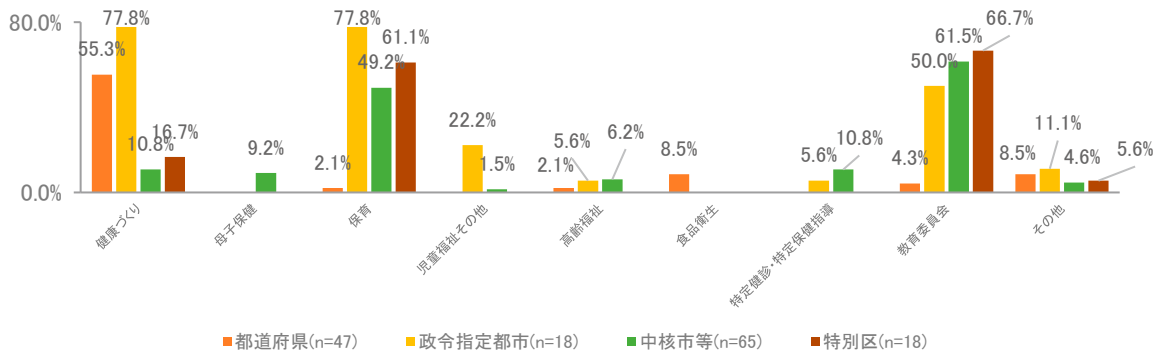


図 3-3-4 本庁担当分野別複数配置の自治体の割合

(4) 行政栄養士の異動範囲

政令指定都市、中核市等、特別区では「教育委員会」を異動範囲に含むと回答した割合が最も高く、政令指定都市72.2%、中核市等81.5%、特別区100%、だった。一方、都道府県は、「病院」の割合が最も高く51.1%だった。

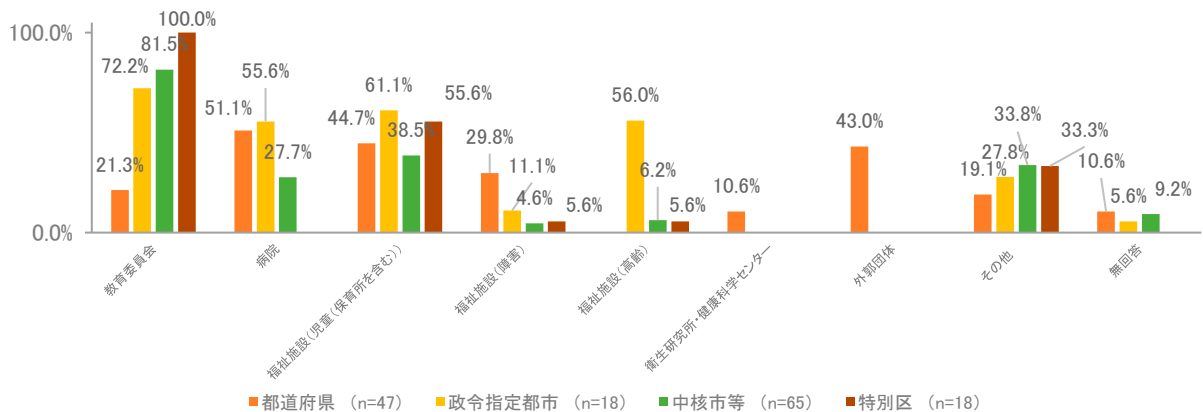


図 3-4 行政栄養士の異動範囲

(5) 人材育成マニュアルの策定状況

① 人材育成マニュアルの策定状況

人材育成マニュアルを「策定済み」、「策定に向けて作業中」の割合が最も高い自治体区分は、政令指定都市で77.7%だった。一方、「現時点での策定予定なし」の割合が高い自治体区分は、中核市等で70.8%だった。

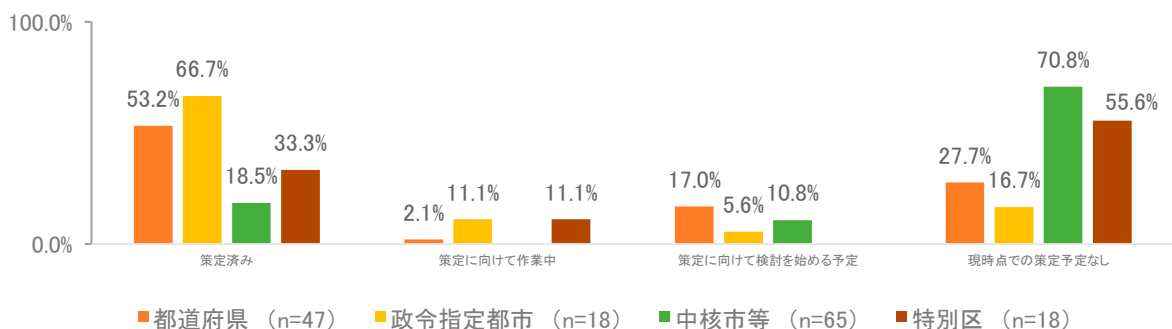


図 3-5-1 人材育成マニュアルの策定状況

② 人材育成マニュアルが対象としている職位区分※

人材育成マニュアルが対象とする職位区分は、「全時期」が 22 自治体、職位区分では「新任期」が最も多く 29 自治体、「管理期」が最も少なく 16 自治体であった。

※人材育成マニュアルを「策定済み」「策定に向けて作業中」と回答した自治体のうち、人材育成マニュアルに対象とする職位区分がある自治体(n=50)の集計結果。

表 3-5-2 人材育成マニュアルが対象としている職位区分(複数回答)

	新任期	中堅期	管理期	全時期
自治体数 (n=50)	29	20	16	22

③ マニュアルの策定期間※

都道府県では「平成 26 年度～平成 30 年度」に策定と回答した自治体の割合が最も高く(53.8%)、政令指定都市、中核市等、特別区では「平成 31 年度～令和 5 年度(予定含む。)」の回答割合が最も高い(政令指定都市 42.9%、中核市等 50.0%、特別区 75.0%)。

※人材育成マニュアルを「策定済み」「策定に向けて作業中」と回答した自治体(n=60)の集計結果。

表 3-5-3 マニュアルの策定期間

数値:自治体数(%)

	平成 16 年度以前	平成 16～20 年度	平成 21～25 年度	平成 26～30 年度	平成 31～令和 5 年度	令和 6 年度以降	無回答
都道府県 (n=26)	0 (0.0%)	1 (3.8%)	2 (7.7%)	14 (53.8%)	8 (30.8%)	1 (3.8%)	0 (0.0%)
政令指定都市 (n=14)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (14.3%)	4 (28.6%)	6 (42.9%)	1 (7.1%)	1 (7.1%)
中核市等 (n=12)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (16.7%)	4 (33.3%)	6 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
特別区 (n=8)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (75.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)

④ マニュアルの見直し時期

全ての自治体区分において、「『見直し』に関する記載はない」と回答した自治体の割合が最も高かった(都道府県 73.1%、政令指定都市 50.5%、中核市等 66.7%、特別区 87.5%)。

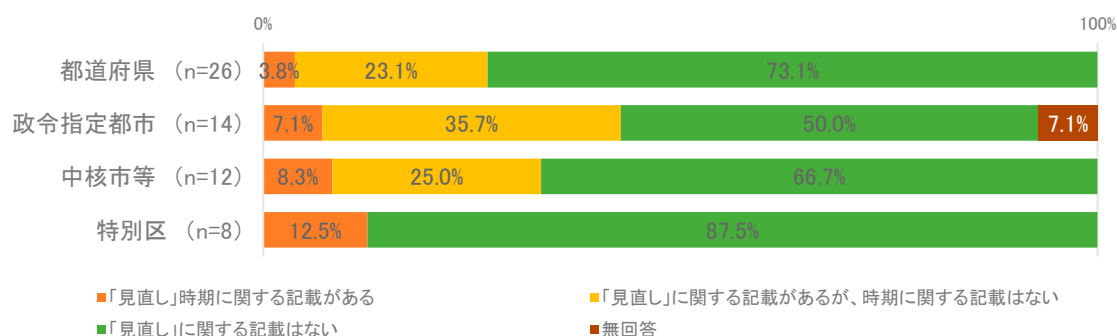


図 3-5-4 人材育成マニュアルの見直し時期に関する記載

⑤ マニュアルを運用する上での課題 ※( )は抽出されたキーワード数

回答内容は、「a 人材育成マニュアルの内容に関する課題」と「b マニュアルを運用する体制に関する課題」に大別された。



a 人材育成マニュアルの内容に関する課題

「人材育成マニュアルの記載内容不足」「人材育成マニュアルの『見直し』が必要」の2つのカテゴリに区分され、最も多くキーワードが抽出されたサブカテゴリは、「業務内容等の変化による『見直し』」(7)だった。

表 3-5-5a 人材育成マニュアルの内容に関する課題

カテゴリ	サブカテゴリ	抽出されたキーワード(例)
マニュアルの記載内容不足(7)	キャリアラダー(3)	<u>キャリアラダーや職位別到達目標の記載がないため、具体的などのようにキャリアアップしていくのか等見えない。</u>
	職位別の到達目標(2)	<u>キャリアラダーや職位別到達目標の記載がないため、具体的などのようにキャリアアップしていくのか等見えない。</u>
	職位別の人材育成方法(中堅期以降)(1)	<u>中堅期以降の県主催の研修について記載がない。</u>
	職位別の人材育成方法(管理期)(1)	<u>管理職を対象とした現任教育の進め方の記述がない。</u>
人材育成マニュアルの「見直し」が必要(10)	業務内容等の変化による「見直し」(7)	<u>業務内容やあり方の変化を踏まえた改訂が必要。</u>
	「見直し」の機会の確保(3)	<u>策定以降、定期的な見直しの機会を確保できていないこと。</u>

b マニュアルを運用する体制に関する課題

「マニュアルを運用する体制」「人員配置」の2つのカテゴリに区分され、最も多くキーワードが抽出されたサブカテゴリは、「指導者の確保」(5)、次いで「少数配置による育成支援体制の確保」(4)だった。

表 3-5-5b 人材育成マニュアルを運用する体制に関する課題

カテゴリ	サブカテゴリ	抽出されたキーワード(例)
マニュアルを運用する体制(12)	人材育成について検討する機会(1)	<u>所属単位での実施となっており全体で育成課題をタイムリーに共有できない。</u>
	災害時等有事の人材育成体制(1)	<u>平時のみならず、有事にも運用できるよう検討が必要。</u>
	評価体制(2)	<u>最終的な評価は、所属の担当課の管理職が行うが、同職種ではないため業務の詳細な評価が難しいこと。</u> <u>現在、マニュアルに沿った人材育成支援、評価を行っていない。</u>
	関係者の理解(3)	<u>運用においては各所属上長との共通理解が大変重要となる。</u> <u>所属課間・職種間で差があり、令和5年度現在どこまで活用されているか不明である。</u>
	研修・人事評価等との連動(1)	<u>研修・人事評価等へ体系的に組み込むことが必要。</u>
	マニュアルを活用する時間の確保(1)	<u>日々の業務に追われ、マニュアルを活用した育成に時間を取るのが難しい。</u>
	人事異動(3)	<u>キャリアパスと人事異動を結び付けることができない。</u>
人員配置に関する課題(10)	少数配置による育成支援体制の確保(4)	<u>各所属における行政栄養士の配置は少数であり、一人配置も多く、育成支援の体制が十分ではない。</u>

指導者の確保(5)	プリセプターの配置についても、複数の部に分かれていることで配置が困難となっている。 指導するスキルを持った管理栄養士が常にいるとは限らない。
マニュアルを作成するための人材確保(1)	作成部会を作ったが…人員が揃わないことが課題である。

(6) 人材育成を実施する体制

全ての自治体区分で、3割以下の回答だった項目は、「組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置がある」、「人材育成を考慮したジョブローテーションの実施がある」、「行政栄養士の人材育成について定期的に検討する機会がある」だった。

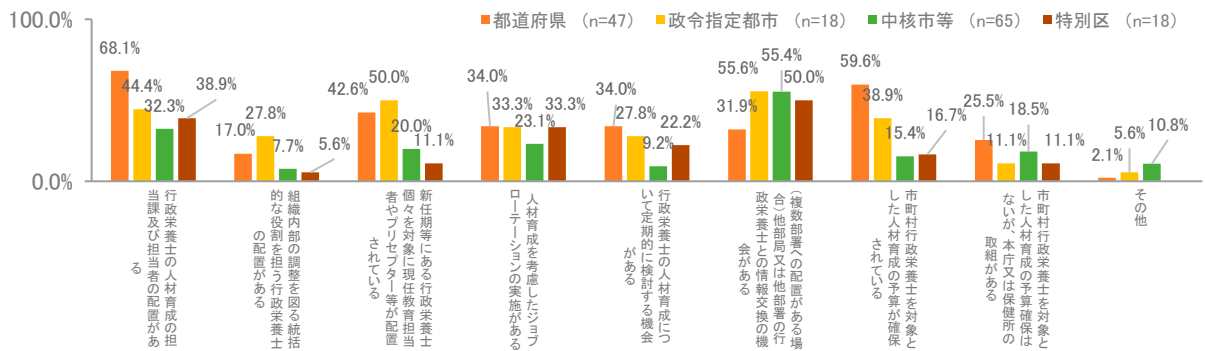


図 3-6 人材育成を実施する体制(複数回答)

(7) 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の取組状況

※都道府県のうち、市町村を対象とした人材育成の取組があると回答した自治体(n=44)の集計結果

① 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の取組状況

市町村行政栄養士を対象とした人材育成の取組のうち、本庁及び保健所いずれの主体も「実施していない」割合が高かった項目は、「中堅期の研修会等の開催」、「管理期の研修会等の開催」、「現任教育担当者やプリセプター等制度の導入」だった。

実施主体別では、「本庁が実施主体」では、「新任期、中堅期、管理期の研修会等の開催」が最も多く、「保健所が実施主体」では、「現任教育担当者やプリセプター等制度の導入」、「市町村人材育成体制の整備に関する支援」の順に多かった。

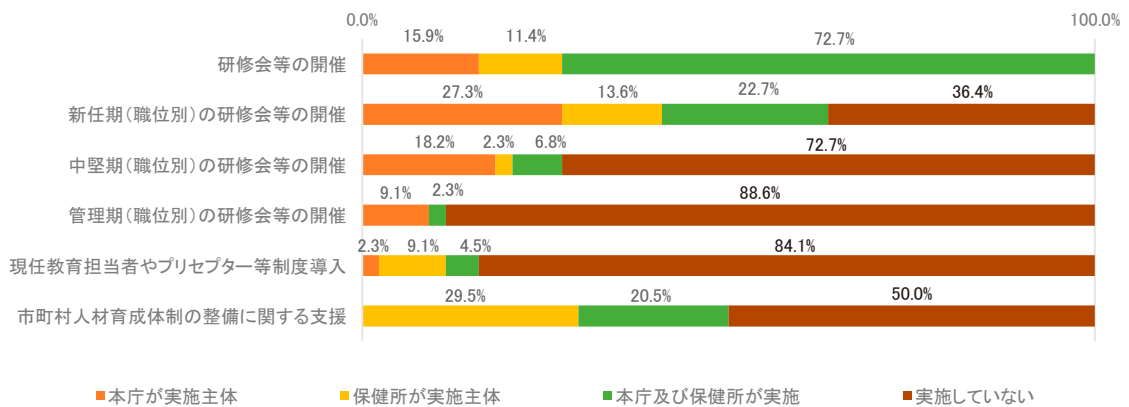


図 3-7-1 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の取組状況

- ② 市町村行政栄養士の人材育成に関する課題 ※( )は抽出されたキーワード数  
回答内容は、「a 都道府県における課題」と「b 市町村における課題」に大別された。

a 都道府県における課題

「体系的な整理」、「実施体制の確保」、「支援方法」の3つのカテゴリに区分され、5つ以上のキーワード数が抽出されたサブカテゴリは、「マニュアルの整備」(7)、「職位別の人材育成」(6)、「育成担当者(県職員)の資質に確保」(6)、「研修内容」(6)だった。

表 3-7-2a 都道府県における課題

カテゴリ	サブカテゴリ	抽出されたキーワード(例)
体系的な整理(13)	マニュアル整備(7)	<u>市町村行政栄養士向けの人材育成指針・マニュアルがない。</u>
	職位別の人材育成(6)	<u>採用年数に応じたカリキュラムなどは整備できていない。</u> <u>職位を問わない研修の実施のみに留まっている。</u>
実施体制の確保(17)	実施体制の格差(2)	<u>研修は実施しているが、市町村の人材育成の体制整備への支援等は全体的には実施できていない。</u>
	市町村支援の協議の場(2)	<u>市町村行政栄養士の人材育成について、協議や情報交換を行える機会を設けていない。</u>
	育成担当者(県職員)の人員の確保(3)	<u>育成に携わる人材が不足している。</u>
	育成担当者(県職員)の資質の確保(6)	<u>近年、県保健所においても新任期職員の単独配置(もしくは少数配置)の傾向が増えているため、支援ができないケースもあり、県全体で県・市町村の行政栄養士の人材育成を計画的に推進する必要があると思われる。</u>
	予算の確保(1)	<u>予算の確保</u>
	配置促進(1)	<u>行政栄養士の配置が無い市町村及び配置が無い部署について市町村に配置を進めるよう指導することに、県として難しさを感じている。</u>
支援方法(6)	研修内容(6)	<u>県と市町別々を対象とした研修会は、対象人数が少なく困難である。</u> <u>県と市町合同で研修を企画すると関心の高いテーマが異なるため、企画しにくい。</u> <u>市町栄養士のニーズがバラバラである。</u>
		関係団体等との連携(2)

b 市町村における課題

「配置状況」「実施体制の確保」の2つのカテゴリに区分され、5つ以上キーワードが抽出されたサブカテゴリは、「単数・少数配置」(7)、「体制整備」(5) だった。

表 3-7-2b 市町村における課題

カテゴリ	サブカテゴリ	抽出されたキーワード(例)
配置状況(16)	人材確保(3)	<u>新卒や県外出身の人が就職しても長続きせず、結婚を機に退職してしまう。次世代が育たない。出生数の減少や交通の便も悪いことも影響しているのではないか。</u> <u>人材育成も課題だが、その前の行政栄養士の人材確保が課題である。</u>
	未配置、採用が少ない(3)	<u>人口に対してということもあり、行政栄養士の採用人数は少ない。地元で就職したい、行政の栄養士になりたいと思う人がいても、その年に募集がないと地元で働く場所を見つけるのは困難である。</u>
	単数・少数配置(7)	<u>単独配置(または少数配置)のため指導者となる管理栄養士の確保が難しい状況にある。</u> <u>一人配置の市町村も多いため、広域的なネットワークづくりが必要。</u>
	非正規職員の配置(3)	<u>産育休代替職員として非正規職員の配置が目立つ。また、栄養士の人材育成マニュアルがなく、十分な研修を重ねることができていない。</u> <u>非正規職員のみ配置する市町もあり、市町の実態に応じたきめ細やかな人材育成が必要。非正規職員のみ配置する市町には、正規職員配置へつながらよう、成果の見える栄養政策の展開へ向け県・市町一体となった取組を促していく。</u>
実施体制の確保(13)	時間の確保(3)	<u>市町村では健診等ルーティン業務の比重が大きく、人材育成のための時間の確保が難しい。</u>
	予算がなくてもできる仕組み(1)	<u>人材育成のための予算確保が十分ではない中でも、効果的にできる人材育成の仕組みから検討していく必要がある。</u>
	ノウハウの確保(1)	<u>継続的に採用がされておらず、人材育成のノウハウが不足している。</u>
	体制整備(5)	<u>一人配置の市町村では実務の中での人材育成が難しく、保健所・県単位での人材育成の場の提供が必要。</u>
	担当事業や研修受講内容の偏り(3)	<u>研修受講は、本人の判断に一任され、栄養士間での研修受講状況の格差が大きい。自治体組織として計画的な研修受講体制の構築が必要と思われる。</u>

## 4 考察

### (1) 行政栄養士の配置

一般職級の行政栄養士の配置人数は、都道府県では、本庁及び保健所とも「健康づくり」分野が多い。政令指定都市、中核市等、特別区では、本庁では「保育」、「教育委員会」、本庁以外では政令指定都市、特別区では「保健センター」が多く、中核市等では保健所「健康づくり」の配置人数が多い。なお、管理監督職級の行政栄養士は、全ての分野で配置人数は少ない。

管理監督職級及び一般職級とも行政栄養士の配置人数が多い分野の傾向は、自治体区分により異なるものの、特定の分野の配置に集中している実態がみられた。また、本庁において2名以上の配置がある分野は、政令指定都市の「健康づくり」と「保育」が最も割合が高く7割であった。加えて、各自治体本庁の各分野における配置は、1名配置であることが多い。

「行政栄養士の配置分野は限定的かつ少数配置」の実態から、行政栄養士が現状として、どの分野（「健康づくり」や「保育」等）で、どの範囲（都道府県、市町村、地域・地区）での栄養施策の立案、実施、評価に関与しているのか、各自治体の配置分野と配置人数を確認し、適切な配置となっているか振り返るとともに、新たな健康・栄養課題に向き合うために、今後必要な配置分野及び人数、または未配置の分野との連携体制について検討が必要である。

## (2) 人材育成体制の整備

人材育成体制の実態として、全ての自治体区分に共通して、「組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置がある」、「人材育成を考慮したジョブローテーションの実施がある」、「行政栄養士の人材育成について定期的に検討する機会がある」の項目について取組がある自治体の割合は低い。

行政栄養士の配置の実態として、限られた分野に限られた人数を配置するため、行政栄養士個々の成長を考慮し、職位に応じて必要な経験を積む機会が得られるよう、特定の分野の経験に偏らない人材育成を考慮したジョブローテーションが必要である。

また、教育、医療、福祉等公衆衛生領域以外の異動先がある自治体が一定数あった。異動範囲が広くなると、行政栄養士の実務経験年数も一人ひとり異なるため、実務経験年数あるいは職位に応じたキャリアラダーの目安を設定し、自分自身の到達度を確認できることも必要となる。

「ジョブローテーション」や「キャリアラダーの目安の設定」を、実効性のある仕組みとするためには、人事担当部局をはじめ各配置部署との調整や、同職種及び他職種の理解を得ながら、中長期的に取り組むことが必要である。加えて、継続的な人材育成体制を整備するためには、人材育成について定期的に検討することが必要であることから、人材育成を担当する課の位置付け及び担当者の配置や役割を明示すること望ましい。

さらに、人事部局や関係部署等組織横断的に、かつ同職種及び他職種と人材育成体制を調整する際には、組織体制や栄養施策の動向を俯瞰的に把握し、人材育成ビジョンを考え、提案し、リーダーシップを発揮できる者の存在が重要である。その役割を担う人材として、統括的な行政栄養士の役割や可能性について今後検討が必要である。

## (3) 市町村行政栄養士の人材育成支援

都道府県において、市町村行政栄養士の人材育成に取り組む自治体の割合は、44 都道府県（93.6%）であった。その取組内容については、「中堅期の研修会等の開催」、「管理期の研修会等の開催」、「現任教育担当者やプリセプター等制度の導入」の実施割合が低かった。

また、市町村行政栄養士の人材育成の課題についての自由記載では、市町村における課題として「単数・少数配置」に関するキーワードが多く抽出されている。

市町村行政栄養士は少数配置の自治体が多く、経験年数や職位にかかわらず栄養業務を遂行するスキルが求められる現状がある。しかし所属内で同職種がない場合、行政栄養士個々のスキルを実務経験や職位に応じて段階的に評価する仕組みがないことも考えられる。

したがって、都道府県による支援として、実務経験や職位による段階的なスキルの評価や、スキルアップしたい能力に応じた人材育成の取組が必要である。

一方で、保健所圏域で対象とする市町村行政栄養士の人数は限られており、個々の人材育成支援は保健所単位では細やかに対応できる面もあるが、管轄する市町村の行政栄養士の実務経験や職位も様々である場合、職位別に研修会を設定することが困難となる。そこで、市町村行政栄養士の人材育成については、保健所単位及び都道府県単位での配置の現状を踏まえた、人材育成の取組を検討する必要があり、その上で本庁、保健所の役割を明確にしていくことも必要である。

また、都道府県側の課題として、「育成担当者（県職員）の資質に確保」に関連するキーワードが多く抽出されており、各都道府県の行政栄養士の配置の実態に応じた人材育成体制の確保が必要である。

## 【コラム】行政栄養士の配置特性を踏まえた「人材育成体制づくり」と「市町村支援」の工夫

本調査の結果から、「行政栄養士の配置分野は限定的かつ少数配置」である実態を報告しました。そして、この行政栄養士の配置特性による、都道府県等自治体における人材育成体制づくり、及び都道府県による市町村行政栄養士の人材育成支援の課題を整理し、さらに課題への対応として、「特定の分野の経験に偏らない人材育成を考慮したジョブローテーションの実施」や「統括的な行政栄養士の役割や可能性の検討」の必要性について述べてきたところです。

研究班では、行政栄養士の配置特性による課題に、各自治体がどのように対応しているのか、調査に御協力いただいた、いくつかの自治体担当者の方々に、「人材育成体制づくり」及び「市町村支援」への対応方法を伺いました。そこで伺った内容についてコラムとして紹介します。

### 「人材育成体制づくり」の工夫

本調査では、「人材育成体制の課題」について自由記載で回答いただきました（参考資料 2 表 16）。その中では、「人員配置に関する課題」として「年齢構成の偏り」、「少数配置」といったカテゴリに分類されたキーワードが多く抽出されました。一人配置である場合に限らず、複数配置であっても年齢や職位の構成状況によっては、同職種による OJT を行うことが難しいといった現状がありますが、その中で工夫されている取組を紹介します。

#### 工夫① 多職種と協力する

県及び市町村の保健関係専門職を対象とした職種共通の研修を実施している自治体がありました。その特徴的な取組として、研修受講者自身が、次の受講者を育てる仕組みが整えられており（職種が異なる場合や、所属自治体異なる場合もある）、受講者自身も研修の振り返りを現場で行うことで学びの定着と実践活動につなげています。市町村も含め、職種を横断し多職種間で人材育成を行うことで、人材育成を通じて自治体間、職種間でお互いの考えを共有するきっかけにもなる取組です。

#### 工夫② 保健所間で協力する

圏域毎にリーダー的な役割を担う行政栄養士を配置し、圏域内の行政栄養士の人材育成を保健所間で協力し、実施している自治体もありました。この取組には、圏域毎に年齢構成を考慮した人員配置の調整ができることが必要となります。

#### 工夫③ 統括的な役割を担う行政管理栄養士（以下「統括行政管理栄養士」という。）の人員配置への関与

行政栄養士の配置は「少数配置」の自治体が多く、少数であることにより、人員配置において「年齢構成の偏り」が生じやすくなります。聞き取りを行った「統括行政管理栄養士の配置が有る」自治体では、行政栄養士個々の人材育成を考慮した配置とともに、現任教育等が実施できる配置や、ジョブローテーションについても考慮しており、統括行政管理栄養士が人員配置の調整に関わっています。また、配置の現状に課題がある場合は、所属部局の主管課等と調整を行っていることを伺いました。

栄養・食生活等の関連施策に携わる「統括行政管理栄養士」が、行政栄養士個々の状況を把握し、配置調整に関わる取組は、「地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善について」（H25 厚生労働省健康局長通知）に示された「健康づくり及び栄養・食生活の改善に関する施策の推進及び行政栄養士の育成に当たって、配置の現状と施策の成果が最大に得られるような配置の姿を勘案し、職位や業務年数に応じて求められる能力が発揮できる適切な配置に努める」を行った取組の一つといえます。

## 「市町村支援」の工夫

「市町村行政栄養士の課題」については、市町村側の課題として「単数・少数配置」のキーワードが多く抽出されました。都道府県においては、「行政栄養士が未配置である市町村に対し、その配置を促すため、当該市町村における行政栄養士の配置計画の作成等に関して必要な支援を行うよう努めること。」(H25 厚生労働省健康局長通知)とされ、未配置市町村への支援を行ってきたところです。

健康日本21(第三次)の推進に当たっては、健康増進の取組を推進するために、様々な分野との連携が必要です。都道府県が行う市町村支援においても、分野を横断した取組への支援に加え、健康増進以外の分野への行政栄養士の配置について、市町村の求めに応じて支援を行うとともに、災害時など危機管理対応においても、平時からの緊密な連携が今後ますます求められます。

聞き取り対象の自治体からは、市町村への配置支援の取組として、「市が行政栄養士の配置を要望する際に参考となる資料を保健所から提供した」、「本庁が年度ごとに行政栄養士の配置状況を調査し、市町村に配置に関する情報提供を行っている」、「市の配置要望の意向を踏まえ、保健所が配置要望の後押しを行っている」、「都道府県栄養士会の市町村栄養士配置促進要望活動と連携した取組を行っている」等の状況を伺いました。

今回の聞き取りを通して、市町村の行政栄養士の配置実態を把握し、その情報を市町村と共有することや、市町村の配置に関する意向を保健所や本庁が把握できる関係性を持つことなど、日頃からの地道な取組を積み重ねることの重要性を感じました。

また、市の各分野に配置された行政栄養士間で人材育成を行うことを見据え、分野間の行政栄養士・栄養士が交流を持てるよう保健所が支援した取組もありました。多くの市町村では、行政栄養士の配置状況として、複数の分野に配置があり、それぞれ一人配置となっています。各分野の配置の有無や配置人数と併せ、年齢構成や実務経験、職位の状況を把握し、市町村の行政栄養士の配置及び人材育成体制づくりの支援を行っていくことが必要です。

## II 令和4年度地域保健総合推進事業「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」活用事例報告

### 1 はじめに

令和4年度に作成した「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」(以下「実践ガイド」という。)は、将来を見据え、成果の見える栄養政策を推進するために必要な行政栄養士の手引書として、また人材育成の一助として活用することを目的に作成された。

この実践ガイドを周知していく中で、行政栄養士の皆様から「どこから取り組んでいけばいいのかわからない」といった声を受けたことから、本研究班の分担・協力事業者及び助言者が、自らの自治体の実態(配置や人材育成状況等)を踏まえて、実践ガイドの活用を試み、活用事例をまとめた。

これらの事例は、「これなら真似できそう」、「こういう使い方もあるのか」といった具体的な活用・展開方法が示されていることから、各自治体での活用に向けたヒントにしていきたい。

### 2 事例の見方

各事例は次のひな形に沿って記載している。実践ガイドの活用目的や、自治体の実態と課題に応じた活用方法を示すとともに、取組によって得られた結果と効果及び明らかになった課題と今後の展開を段階的に整理している。

タイトル〇〇〇〇	
自治体名:	
<b>事例の区分</b> <input type="checkbox"/> 実践ガイドの周知 <input type="checkbox"/> チェックリストの記入・結果の共有 <input type="checkbox"/> 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等) <input type="checkbox"/> 予算確保( <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 新規事業 <input type="checkbox"/> 充足配置 ) <input type="checkbox"/> 適材適所の配置に向けた取組 <input type="checkbox"/> その他( )	事例で取り組んだ項目についてチェックが入っている。事例を読み込む参考にして欲しい。
<b>活用事例の概要</b> ・〇〇〇〇 <b>背景</b> <b>【実態と課題】</b> ・〇〇〇〇 <b>【取組の方向性】</b> ・〇〇〇〇 <b>活用方法</b> ・〇〇〇〇 実施するにあたり調整や工夫が必要だったこと ・〇〇〇〇	この取組を行った背景を各自治体の配置や人材育成に関する現状を踏まえて記載している。
<b>活用の結果・効果</b> <b>アウトプット(直接的な効果、実施量)</b> ・ 一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化) ・ 二次アウトカム(参加者以外に生じた変化) ・ その他 ・	目的、実施者、対象者、具体的な手法(時期、開催時間や時間配分など)、実施頻度や回数等を記載している。
<b>明らかになった課題</b> ・〇〇〇〇 <b>今後の展開</b> <input type="checkbox"/> 実践ガイドの周知 <input type="checkbox"/> チェックリストの記入・結果の共有 <input type="checkbox"/> 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等) <input type="checkbox"/> 予算確保( <input type="checkbox"/> 人材育成 <input type="checkbox"/> 新規事業 <input type="checkbox"/> 充足配置 ) <input type="checkbox"/> 適材適所の配置に向けた取組 <input type="checkbox"/> その他( )	各自治体において、今度どのような展開を予定しているのかを記載している。
<b>本事例の活用ポイント</b> 国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏 〇〇〇〇~	本事例の活用ポイントについて、国立保健医療科学院 和田 安代 氏のコメントを掲載している。
問合せ先	



### 3 事例の目次

各事例のキーワードや、「こんな人に見てほしい」の項目を参考に、実践ガイドを活用していただきたい。

キーワード	事例名称	こんな人に見てほしい	
人材育成 実態調査	(1)実践ガイドを用いた人材育成の状況把握に関する調査【北海道】	5つのスキルの習得度について現状を把握したい	p.25
リーダー期 配置検討	(2)県管理栄養士の適材適所配置に向けた検討【山梨県】	リーダー期管理栄養士で配置について検討したい	p.30
周知 気運醸成	(3)県内行政管理栄養士・栄養士を対象とした実践ガイドの活用に向けた研修【福井県】	実践ガイドを周知し、活用に向けた気運を高める研修会を開催したい	p.35
活用 実践	(4)人材育成につなげるためのチェックリストの活用【鳥取県鳥取市】	チェックリストを活用した研修会を開催したい	p.40
実践 増員検討	(5)会計年度任用職員を含めたチェックリストの実践及び正規管理栄養士増員の検討【新潟県三条市】	スキル獲得の現状を踏まえ、正規管理栄養士の採用につなげたい	p.49
スキルアップ 事業評価 人材育成	(6)新たな栄養課題に対応するための「チェックシート」の作成と人材育成体制構築に向けた検討【高知県高知市】	経験年数別チェックリストを独自に作成したい	p.54
連携 PDCA 予算獲得	(7)管理栄養士と保健師を対象とした実践ガイドの趣旨を踏まえた人材育成の現任教育【兵庫県三田市】	スキル獲得のための具体的な現任教育を進めたい	p.63
人材育成 基盤整備	(8)県型保健所における圏域内行政管理栄養士人材育成体制づくり【新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部】	市町村の人材育成を保健所で実施する体制をつくりたい	p.71
	「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」を活用するために 【女子栄養大学公衆栄養学研究室 久保 彰子 氏】		p.76

## 4 事例

### (1) 「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」を用いた人材育成の状況把握に関する調査について

自治体名:北海道 (都道府県 人口 5,139,913 人(R5 年 1 月 1 日現在))

#### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( 実践ガイドのスキルに関する調査及び人材育成体制構築に対する取組 )

#### 活用事例の概要

道本庁及び道立保健所の行政栄養士に対し、実践ガイドの 5 つのスキルに対する習得状況及びスキル習得に必要な体制に関する実態把握の調査を実施。その結果、実践ガイドの周知が図られるとともに、経験年数別のスキル習得の状況や今後習得したいスキルから、北海道における事業展開や人材育成体制の課題整理につながった。

#### 背景

##### 【実態と課題】

北海道では、健康増進法改正に伴う健康増進業務担当として行政栄養士の配置(暫定配置含む)が増えたが、本道としての人材育成のガイドラインやプログラムは現状では示されているものがなく、行政栄養士として目指すべき共通の方向性やビジョンを持つことが求められている。

こうした中、行政栄養士経験が 5 年以下の新任期～中堅期が道内行政栄養士の 36%を占めており、行政経験年数の大半がコロナ禍による感染症対策に従事していたことにより、健康づくりや栄養に関する事業を企画・立案する経験が少なく、必要となるスキルの習得に向けた“学習の機会の確保”や“広域的な連携・支援体制”が課題と考えられる。

##### 【取組の方向性】

本道における現在のスキル習得状況や個々人が抱える実態を把握するために、実践ガイドを用いた調査を実施するとともに、“成果の見える健康づくり政策の推進に必要なスキル”の習得に資する人材育成体制の確保や評価体制の構築について検討する。

#### 活用方法

##### 【調査方法】

電子申請フォームによるオンライン回答とし、アンケート集計を行った。実践ガイド及び実践ガイド概要に関する資料「実践ガイド」における 5 つのスキルの習得状況や課題と感じているスキル、今後習得したいスキル等について調査した。

## 【調査対象】

北海道庁地域保健課及び道立保健所(支所)に所属する行政栄養士(51名)

※ 行政栄養士とは、地域住民に対する栄養指導等に従事する管理栄養士等を指し、本道における健康づくり所管課に属する者とする。

※ 5年以内に行政栄養士だった者で、現課長職及び企画主幹職の者を含む。

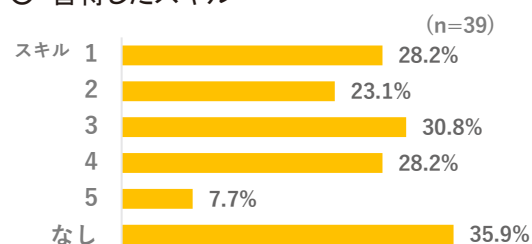
## 【集計結果】

- ・習得したスキルは「なし」の回答が最も多く、経験年数に応じた習得状況の差や背景を把握することができた。
- ・地域の課題分析に関する学習の機会の確保や PDCA に基づくマネジメントスキルの獲得に対する優先度が高い状況がみられた。
- ・新任期への支援体制も重要であるが、中堅期～管理期も含めた個々の栄養業務目標の明確化とその取組や課題を相互に共有できる場面設定の必要性が示唆された。

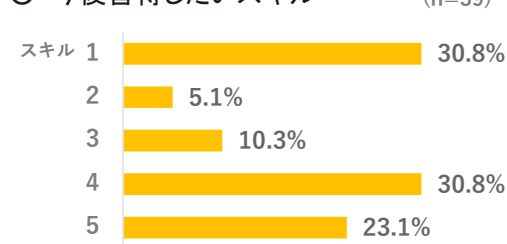
### <習得したスキル(複数回答)・今後習得したいスキル>

選択肢	習得したスキル		習得したいスキル	
	回答数	割合	回答数	割合
1.今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル	11	28.2%	12	30.8%
2.リーダーシップを発揮し他部署等に積極的に相談・提案するスキル	9	23.1%	2	5.1%
3.施策を立案し、必要な体制を確保するスキル	12	30.8%	4	10.3%
4.PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル	11	28.2%	12	30.8%
5.得られた成果を効果的に見える化し、更なる発展につなげるスキル	3	7.7%	9	23.1%
なし	14	35.9%	-	-

#### ○ 習得したスキル

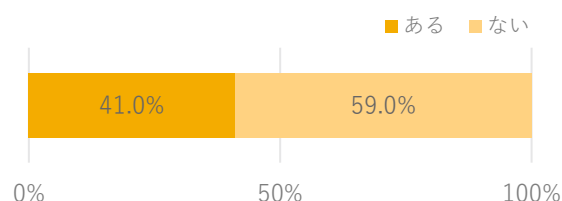


#### ○ 今後習得したいスキル



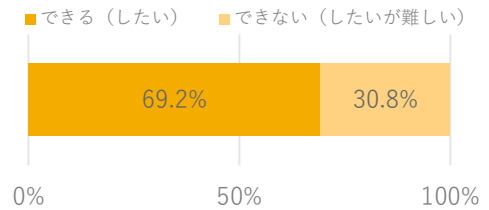
### <習得していないスキルを補うための支援体制>

選択肢	回答数	割合
ある	16	41.0%
ない	23	59.0%
合計	39	100.0%



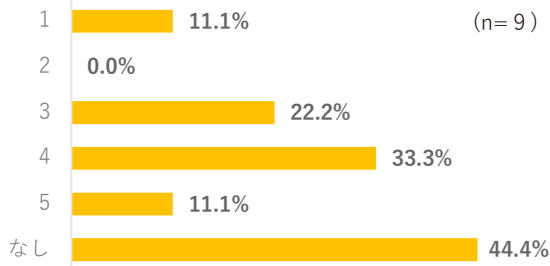
＜市町村行政栄養士育成支援への活用の可否＞

選択肢	回答数	割合
できる（したい）	27	69.2%
できない（したいが難しい）	12	30.8%
合計	39	100.0%

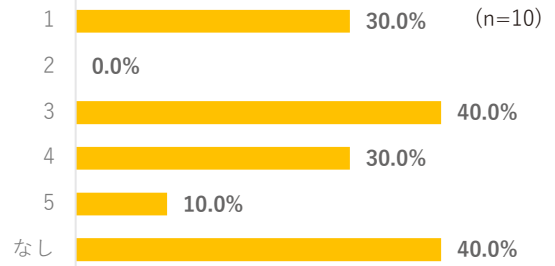


＜経験年数×習得したスキル＞

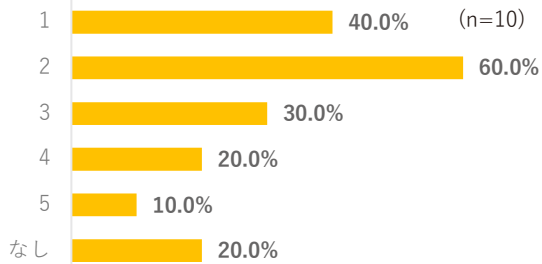
◆ 経験年数（1～3年）



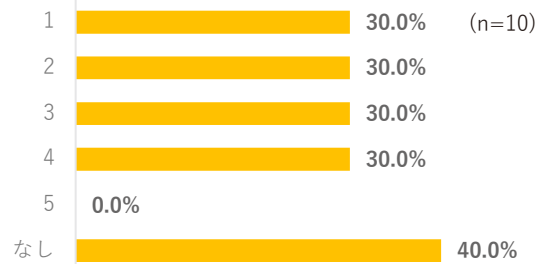
◆ 経験年数（4～9年）



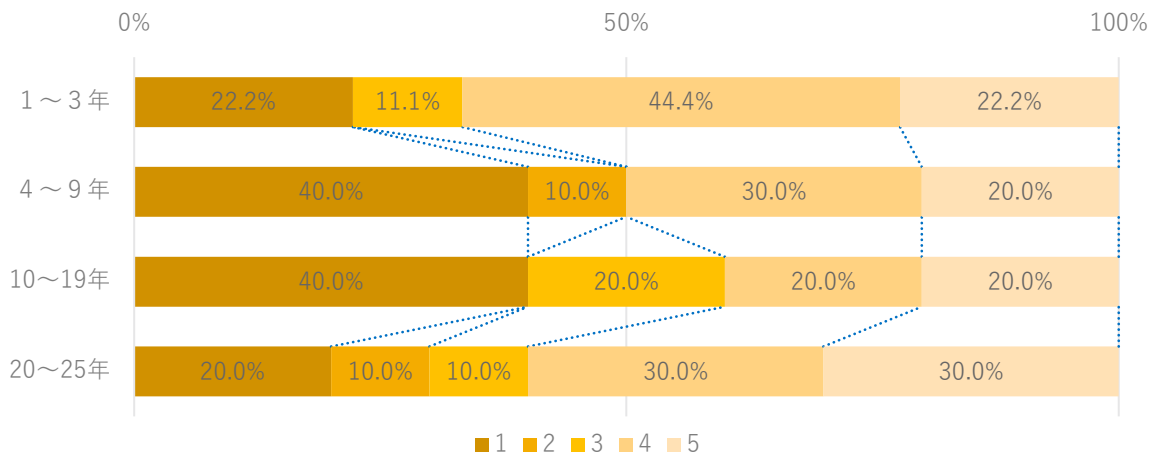
◆ 経験年数（10～19年）



◆ 経験年数（20年以上）



＜経験年数×今後習得したいスキル＞



実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- ・本庁及び実践ガイド作成班に所属していた職員への調査に係る事前確認（調査依頼及び内容について確認）
- ・所属上司への調査実施について説明

## 活用の結果・効果

・効果は以下 3 つのカテゴリーに分けて記載

<b>アウトプット(直接的な効果、実施量)</b>
調査対象:51名、回収数:39名(回収率:76.5%)
<b>一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)</b>
・実践ガイドを直接周知。調査実施に合わせて、ガイド及びガイドの概要について資料提供し、周知を行った。 ・新任期の習得スキルや支援体制の有無等について実態が把握でき、人材育成体制構築の必要性について検討する機会となった。
<b>二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)</b>
・実践ガイドの内容を把握できていない者は全体の 41.0%(16名)と半数以下であったが、そのうち、市町村支援に活用できそうと回答した者が 81.3%(13名)いたことから、実践ガイドの内容周知と併せて、市町村支援での人材育成等に活用できることが周知できた。
<b>その他</b>
・新任期のみならず、中堅期～管理期も含めた個々の栄養業務目標の明確化とその取組や課題を相互に共有できる場面設定の必要性が示唆され、北海道としての今後の課題を抽出することができた。

## 明らかになった課題

・北海道行政栄養士としての目指すべき姿の設定や共通認識を図った上で、個々の栄養業務目標の明確化とその取組や課題を相互に共有できる機会の創出、またスキル習得における資質向上や支援体制の構築を進めることが必要である。

## 今後の展開

### 実践ガイドの周知

研修会・業務連絡会・市町村支援による人材育成等の機会に活用

### チェックリストの記入・結果の共有

上記と同様

### 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

目指す姿・目標の設定と共有化を図ること、地域や経験年数に応じた連携・学習等の機会の創出(医療圏域やブロックごとの業務連絡会・合同研修会、経験年数や職位に応じた研修や意見交換の機会など)、実践的な研修の機会の創出(北海道保健所栄養士協議会や栄養士会、全国保健所管理栄養士会等が開催する研修の機会を活用する他、地域をフィールドとした実践研修など)、自己研鑽の機会に係る職場理解を得るための成果の見える化

### 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )

### 適材適所の配置に向けた取組

### その他( 人材育成に対する意識の向上 )

個々の栄養業務目標の明確化とその取組や課題を相互に共有できる場面設定等、資質の向上や人材育成体制を推進する意識の向上

## 本事例の活用ポイント

国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

実践ガイドを基に自治体の実態を調査した事例で、非常に有意義なものと考えます。道内の行政栄養士が50名以上と多い中、人材育成のオーガナイズは喫緊の課題であると存じますので、今後の発展に期待しております。ぜひ各自治体さんも、調査でもガイドを活用していただきたいです。

### 問合せ先

北海道渡島総合振興局保健環境部保健行政室(北海道渡島保健所) 企画総務課

電話番号:0138-47-9012

E-Mail: matsuno.makoto@pref.hokkaido.lg.jp

担当者:松野

## (2) 県管理栄養士の適材適所配置に向けた検討

自治体名:山梨県(都道府県 人口 800,400 人(R5 年 1 月 1 日現在))

### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( )

### 活用事例の概要

リーダー期にある県管理栄養士 3 名が実践ガイドに基づき、管理栄養士の適材適所配置(配置及び人材育成に関する事)に向けた検討を行った。検討した結果、人材育成に関しては、次年度以降に作成予定の市町村栄養士も含めた人材育成マニュアル(または指針)に、実践ガイドの 5 つのスキルを反映することとした。事業のチェックリストは、自己評価及び他者評価(所属内、職種間)に使用できる体制整備の必要性について共通認識を得た。管理栄養士の適材適所配置は、同職種、他職種ともに協議する場を設定し、管理栄養士職種として人事担当へ働きかけることが必要だという結論に至った。

### 背景

#### 【実態と課題】

- ・ 県管理栄養士の異動部署と配置人数(令和 5 年度現在)は、本庁(健康増進部門)1 名、4 保健所 8 名、特別支援学校(教育委員会へ出向)7 名、障害児・者医療福祉施設 2 名となっており、令和元年度以降、管理職級の職位についている者はいない。
- ・ 人事ヒアリングや組織改編要求は所属単位で行われており、管理栄養士として配置や人材育成について、どう考えるかを具体的に意見できる機会がない。
- ・ 管理栄養士として、人材育成について意見を出し合う機会は、本庁主催の栄養業務担当者会議があるが、実務的な内容が主であること、出席者が管理栄養士だけではないこと、配置に関する事までは検討する時間がないことから、配置や人材育成について俯瞰的に検討する機会を積極的に作ることができていなかった。
- ・ 職位や行政分野の経験年数による配置(他職域からの異動時は複数配置の所属にする、他職域も含めたジョブローテーションなど)や、所属が違う場合でも、栄養業務に関して管理栄養士がフォローできる体制の検討が必要であると感じていた。

#### 【取組の方向性】

- ・ 表 1 は、令和 5 年度全国保健所管理栄養士会スキルアップ講座事後アンケート「実践ガイドを活用し、必要なスキルを得るために、自分の自治体・所属においてどのような体制があると良いか」という設問に回答した 61 名(全国自治体からの受講者)の記載内容をグルーピングし、5 種類のラベル

に整理したものである。

- ・この結果を踏まえ、「山梨県においてどのような体制があると良いか」について考えた結果、「配置」や「人材育成」を考えていく上で、まず「検討の場の設定」に着眼し、リーダー的な立場にある者の情報共有や、管理栄養士全体で共通認識を図る機会を作ろうと考えた。
- ・第一段階として、立場が同じ者同士(本庁勤務経験があり、入庁 20 年以上、行政経験 10 年以上のリーダー期職員)が山梨県の栄養施策をどのように進めていくか、配置、人材育成に対してどのような考えを持っているのか、それぞれの意見を共有する機会を設定することとした。

表 1 令和 5 年度全国保健所管理栄養士会スキルアップ講座(R5.7.29 開催)アンケート記載内容

ラベル	キーワード	記述の例
配置	組織体制	年齢的なばらつきのない組織体制、事務分掌を適正にする組織体制、一人配置でも困らないようなフォロー体制
	本庁の人員配置	まず本庁職員を増やすこと、他部署との連携のために本庁に栄養士を集約させる
	複数配置	同じ部署に複数の栄養士が配置されていること
	ジョブローテーション	様々な部署での経験が5つのスキルを身につけるために必要なもので、栄養士が活躍できる場をもっと増やしていくべき、計画的な人事ローテーション
	統括(リーダー)栄養士の制度化	早い段階でリーダーシップを身につけられる体制、統括栄養士のような役割
人材育成	人材育成プログラム、ガイドライン	組織として人材育成を行うプログラム、現在の人材育成方針の改正、キャリアラダーの見える化
	OJT	保健師同様に管理栄養士同士の面談や振り返りの場があると良い、
	中堅期以降の人材育成	中堅期以降の栄養士人材育成プログラムを作成することで体制が整備される
研修	研修の機会	求められるスキルを身につけた経験を話し合える場、経験年数に応じた研修
検討の場	栄養士全体で共通認識を図る機会	保健所間でディスカッションできる体制、行政栄養士業務について考える場
	リーダー的立場の者の情報共有	リーダー的立場にある栄養士同士が人材育成について話し合う
多職種連携	多職種の理解・協力体制	他職種の上司であっても栄養業務を理解し、指導・評価してもらえる体制
	多職種・他部局との連携を図る場	大学の教員や市町村栄養士との定期的なミーティング、医師やリハ職なども含めて地域診断や発表の場

## 活用方法

**目的:** 行政管理栄養士が 5 つのスキルを身に付け、業務を推進していくためにはどうしたら良いか、管理栄養士の人材育成について何に取り組むべきか、適材適所の配置に向けてできることは何か、それぞれの意見や思いを共有する。

**対象者:** 令和 5 年度行政分野に勤務するリーダー期職員(管理栄養士)3 名

(3 人とも本庁経験あり、入庁 20 年以上、行政経験 10 年以上、一般職)

**実施時期:** 第 1 回 令和 5 年 9 月、第 2 回 令和 5 年 12 月

**方法:** 第 1 回、第 2 回とも対面実施

### 【第 1 回】

事前に資料(\*)を他の参加者 2 人に送付し、意見交換の視点(表 2)を提示した。当日は、意見交換の視点を基に自由に意見を出し合い、後日、出された意見を要素別に整理し、認識のずれがないか 2 人に確認し修正した。

(\*) ①R4 地域保健総合推進事業「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」

②全国保健所管理栄養士会 令和 5 年度第 1 回スキルアップ講座資料

③R2-4 厚生労働科学研究 自治体栄養士のキャリアラダーに基づくキャリアパスモデル(案)



表 2 意見交換の視点と実践ガイド「5つのスキル」の該当部分

	実施者が示した意見交換の視点	5つのスキル	内容
1	5つのスキルを身に付けるには		
2	山梨県に必要なことと その優先順位	(1)今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル	ア 課題の総合的な分析 イ 今後を見据えた優先課題の抽出
3	将来を見据えて、長期的に取り組むこととすぐに取り組むこと	(1)今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル (3)施策を立案し、必要な体制を確保するスキル	ア 課題の総合的な分析 イ 今後を見据えた優先課題の抽出 ア 施策の必要性の明確化
4	人員増(適材適所の配置)に向けた取組はどのように行うか	(3)施策を立案し、必要な体制を確保するスキル	オ 人員確保と資質向上
5	市町村栄養士の人材育成体制をどのようにするか		
6	その他、自分が感じたこと		

#### ○実践ガイドの活用方法

- ・ 参加者2人は、事前送付された実践ガイド、「意見交換の視点」を確認した上で、当日に臨んだ。
- ・ 当日は、実践ガイド p.8-9 の図 3、図 4 のポンチ絵を中心に、ガイドの作成経緯を説明した。その後、ガイドを有効に活用するためには、栄養政策を実践するための基盤となる人材育成の体制整備を、組織として、あるいは個人として戦略的に進めていくことが重要であることを説明した。

#### 【第2回】

第1回の検討の場で、「現状の課題」と「何に取り組む必要があるか」についての確認はできたが、「いつ、何に取り組むべきか」までは検討できなかったため、今後、具体的に人材育成を進めるために、取り組むべき優先順位を整理した。

#### 実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- ・ 管理栄養士の置かれている状況及びどのような考えを持っているかを知ってもらうこと、業務(現任教育)の一環であることの理解を得るため、事前にそれぞれの直属上司(保健師)にメールにて主旨説明を行い、了承を得た。
- ・ ざくばらんな意見交換の場としたかったため、執務時間終了後の時間を設定した(時間帯についても上司の承諾を得た。)
- ・ この「検討の場の設定」については、第1回終了後に新任期、中堅期にある保健所管理栄養士にも伝え、情報を共有した。

#### 活用の結果・効果

<b>アウトプット(直接的な効果、実施量)</b>
・ 参加者:【第1回】【第2回】とも3人(本庁経験あり、入庁20年以上、行政経験10年以上)

・ 時間:【第 1 回】約 2 時間 30 分(うち、コアとなる部分は約 2 時間、他は通常業務についての情報共有)、【第 2 回】約 2 時間

・ 内容:

【第 1 回】意見交換の視点(表 2)に沿って検討を進めた結果、次の 3 点に要点を絞った。

- ① ジョブローテーション、OJT について(他職域から行政への異動は複数配置部署など考慮する必要がある。研修を受けられる体制づくりと併せて研修成果をアウトプットする機会も必要である。キャリアパスモデルを基に、自分自身がある程度の見通しを持って、ライフ&キャリアプランを考える必要がある。)
- ② 本庁の配置について(施策推進のための複数配置が必要である。若手のうちに本庁を経験できる体制づくりが必要である。)
- ③ 配置についての相談、情報共有について(管理栄養士間において共有する機会の設定が必要である。人事担当へは職種として働きかける機会の設定、管理栄養士以外の職種(管理監督職)に相談する機会の設定が必要である。)

【第 2 回】第 1 回において整理した 3 点を軸に、「実践ガイドをどのように活用できるか」及び「具体的に人材育成を進めるために取り組むべき優先順位」を整理した。

#### 一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)

出された意見

【第 1 回】

- ・ リーダー期の自分達が配置や人材育成について考えて発信していく立場にあるのだと実感した。
- ・ 実践ガイドに基づいて栄養施策を展開していく必要性を理解した。
- ・ 現状の課題と何に取り組まなければいけないか話し合ったことで、言語化された。  
現状の課題: 管理栄養士の適材適所配置及び人材育成に関する協議ができていない。

取り組むべきこと:

- ① 本庁の業務経験について、若手のうちに上位職の者と共に経験できる機会が必要  
→ 現状の 1 人配置から複数配置にする必要あり。
- ② 実践ガイドのチェックリストを用いて、同じ職種の管理栄養士が面接できる機会の創設  
→ 面接者の立場の確立が必要
- ③ 若手、中堅世代の意見や思いを表出できる機会設定が必要

【第 2 回】

- ① 5 つのスキルは令和 6 年度以降検討する人材育成マニュアル(または指針)に反映していく。
- ② チェックリストについては、自己評価及び他者評価(所属内、職種間)に使用できる体制づくりを検討する。埋まらなかった部分の視点を持つことが大事。
- ③ 管理栄養士が担当している健康づくり、栄養改善事業は、予算化されている事業は少なく、予算なしで実施している事業がほとんど。予算化されていない事業も含めて、全体像を「見える化」することができれば、「今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル」の習得につながるのではないかと。例えば、食環境整備を切り口に給食施設指導、地域・職域保健連携推進などの事業の関係性をロジックモデルに整理。本庁主導で進めていくのはどうか。

#### 二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)

・ それぞれの上司(保健師)に事前報告及び事後の情報共有をしたことにより、管理栄養士の配置

や人材育成について一緒に考えていくという機運が醸成された。

## その他

### 副次的効果

- ・ 時間に拘束されずに話し合ったことにより、日常業務のちょっとした情報交換にもつながった。
- ・ スマートミール弁当を注文した。食環境整備についての意見交換もできた。

## 今後の展開

### 実践ガイドの周知

令和 6 年度以降検討する市町村栄養士も含めた人材育成マニュアル(または指針)に、実践ガイドの 5 つのスキルを反映する。

### チェックリストの記入・結果の共有

自己評価及び他者評価に使用できる体制づくりを検討。

まず、リーダー職にある管理栄養士が所属に関わらず、新任期及び中堅期管理栄養士のチェックリスト記入状況を確認してみる。

### 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

### 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )

### 適材適所の配置に向けた取組

1. 他職域部署の県管理栄養士も含めた話し合いを設定。

この「検討の場」の情報共有、管理栄養士職種(県職員栄養士会:行政、教育委員会、医療職域含めた県管理栄養士の職能団体)として人事担当へ情報発信していく必要性を提案する。また、それぞれの考えを共有する。

2. 管理栄養士以外の職種に状況を説明する機会を設定。

(案)直属上司(保健師)、保健所長

3. 本庁(健康増進部門)複数配置の要望。

(公社)山梨県栄養士会も要望しているので、連携する方法を検討する。

### その他( )

## 本事例の活用ポイント

国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

リーダー期にある管理栄養士が実践ガイドについて議論ができたという取組かと存じます。リーダー的立場にある方が率先して、人材育成をリードしていくことが自治体栄養士、栄養施策の未来にかかっているかと考えますので、ぜひ今後の展開につなげていただきたいと思います。

## 問合せ先

山梨県富士・東部保健福祉事務所(富士・東部保健所)健康支援課

電話番号:0555-24-9034

E-Mail: ft-hokenf@pref.yamanashi.lg.jp

担当者:渡邊

### (3) 県内行政管理栄養士・栄養士を対象とした実践ガイドの活用に向けた研修

自治体名:福井県(都道府県 17市町 人口 744,568人(R5年10月1日現在))

#### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( )

#### 活用事例の概要

県内行政栄養士を対象に、実践ガイドや講義を通じて行政栄養士に求められるスキル、仕事の進め方、姿勢等を学び、チェックリストの記入による現状把握や、実践ガイドの活用場面、スキル習得に向けて必要なことなどについてグループで意見交換を行うことにより、参加者のモチベーション向上につながった。

#### 背景

##### 【実態と課題】

- ・福井県の管理栄養士は、本庁、健康福祉センター(保健所)に加え、県立病院、総合福祉相談所、食品加工研究所などに29名配置され、そのほとんどが1人配置である(令和5年6月現在)。
- ・人材育成は、「福井県行政栄養士人材育成ガイドライン(平成30年3月)」に基づき行っており、現任教育の一つとして部局研修(部局の職務遂行に必要な専門的知識を習得するための研修)の開催が位置付けられている。
- ・県職員の人材育成とともに、県の役割である市町支援の一環として、市町職員も含めた人材育成を行っていく必要がある。

##### 【取組の方向性】

- ・ジョブローテーションを考慮し、県職員及び市町職員の管理栄養士・栄養士全員を対象とする。
- ・実践ガイドの周知を行い、実践ガイドの活用、行政栄養士に求められるスキル習得に向けた検討を行うとともに、将来を見据えた栄養政策を推進するための気運を高める。

#### 活用方法

##### 【目的】

健康日本21(第三次)において、多様な主体・他分野との連携・協働が重要視されていることを踏まえ、効果的な栄養政策の推進に向け、行政栄養士の役割を改めて考えるとともに、チェックリストを通じて組織・自身の強み・弱みの現状を把握し、行政栄養士に求められるスキルを習得するために必要なことを考える。また、講義やグループワークを通じて、将来を見据えた栄養政策を推進するた

めの気運を高める。

【実施者】

地域保健従事者の研修の企画・調整を行う本庁担当課(担当者:保健師)

※本庁栄養施策担当課の管理栄養士は事務局として企画・運営を担当

【対象者】

県職員及び市町職員の管理栄養士・栄養士

【実施時期】

令和5年9月

【実施方法】

オンライン研修

【実施内容】

・講義①「行政栄養士に求められる役割と仕事の進め方」(55分)

講師:神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部栄養学科 教授 田中和美先生

・講義②「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」(30分)

講師:令和3~4年度地域保健総合推進事業

「将来を見据えた、地域における栄養政策の企画・立案手法に関する研究」

分担事業者 新田和美先生

・グループワーク「成果の見える栄養施策を推進するための実践プロセスチェックリストの活用」

助言者:田中和美先生、新田和美先生

(1)意見交換(45分)

以下の3点について、意見交換を行った。

①チェックリストを記入してみてどう感じたか(自身・組織の強み、弱みの確認、今後の活用場面など)。

②講義や実践ガイドから、今後習得したいスキルは何か。

③そのスキルを得るために必要なことは何か(弱みを強みに変換するために必要なことは何か。)

※グループは、参加者の配置部署、地域に応じて6グループに分け(健康づくり・母子保健(4グループ)、児童福祉(1グループ)、学校・その他(1グループ))、1グループ5~7人とした。

※各グループの検討内容は、記録者が画面共有しながらグループワークシートに入力した。

※令和5年度第1回全国保健所管理栄養士会スキルアップ講座の内容を参考にした。

(2)発表(10分)

3グループがグループワークシートを画面共有しながら発表した。

(3)助言者からのコメント・エール(5分)

・アンケート

参加者に Microsoft Forms を活用したアンケートを実施し、研修会当日に回答してもらった。

【グループワークでの主な意見】

①チェックリストを記入してみてどう感じたか。

・データ分析まではしていないが、既存のデータの活用はできている。また、事業実施については計画時から所長と話し合い、栄養士の業務としてではなく、所の業務としてチームで取り組むようにできている。

・PDCAのDoの部分はできていることが多かったが、評価・改善の部分が埋まらなかった。

- ・成果のまとめ(学会発表等)はできていることが分かった。まとめることで、今後やるべきこと、課題等の洗い出しができていることに気付けた。
- ・目の前の事業の実施に追われ、ルーフショットになりがちである。チェックリストを活用して、ムーンショットとなるよう取り組みたい。
- ・内容が難しく、記入ができなかった。今後、検討するときにこのような評価基準で考えていく必要があると感じた。
- ・レベルが高く感じる。予算や財政のことは事務の人に任せる事業が多く、栄養士が1つの事業を主体的に立案して持つことができていない。
- ・保育所給食の担当、病院、学校給食センターではなかなか埋まらない部分が多い。
- ・自分の部署だけでなく、他の部署との連携のためには他部署の事業を知っていく必要がある。
- ・職種に関係なく必要なスキルだと思う。

### ②講義や実践ガイドから、今後習得したいスキルは何か。

- ・(1) 今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル(様々な世代の健康課題を分析することが必要)。
- ・(2) リーダーシップを発揮し他部署等に積極的に相談・提案するスキル(俯瞰してみる力が必要)。
- ・(4) PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル(目の前の事しか見えていない状況。自分の立ち位置を確認し、包括的に業務を行いたい。)
- ・スキル(1)～(5)は先輩方が習得されている。今後、個人として自己研鑽をしていかなければならない。

### ③そのスキルを得るために必要なことは何か。

- ・事業計画時から、上司を巻き込む、中間報告もこまめに実施する。
- ・事業の評価ができるような、短期、中期目標の設定。
- ・日頃から新しい情報を取り入れることを意識する。
- ・行動経済学やAIなど、栄養と直接関係のないものでも積極的に勉強して取り入れる。
- ・常に現状に疑問を持ち、現状把握をしながら業務に臨んでいく姿勢が重要。
- ・他の市町とのつながりが薄れている。行政栄養士との連携があるとよい。
- ・勉強会等での栄養士間での集まりや他職種とのつながり、連携・意見交換。
- ・他部署との関係づくり、日常でのコミュニケーション。
- ・スキルを修得するためには、人力的余裕が必要。

### 実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- ・健康福祉センター、県立病院及び本庁の課長補佐級以上の管理栄養士の代表者並びに新任者のアドバイザーを委員とする健康福祉センター栄養士研修委員会において、研修方法・内容を検討した。
- ・予算は既存事業を活用した。
- ・参加者には、事前に実践ガイドの内容を確認した上で、可能な限りチェックリストを記入してもらった(周知目的のため、記入したチェックリストの提出までは求めないこととした。)
- ・各グループで意見交換した内容を共有できるよう、研修会後に各グループのグループワークシートを参加者に送付した。

## 活用の結果・効果

アウトプット(直接的な効果、実施量)
参加者数 県 16 人、市町 23 人(8/17 市町) ＜参加者アンケート結果＞ <ul style="list-style-type: none"><li>・回答率 55.6%</li><li>・研修内容の理解度(よく理解できた、まあまあ理解できたと回答した割合)<ul style="list-style-type: none"><li>講義① 100%、講義② 95%、グループワーク 90%</li></ul></li><li>・実践ガイドを活用していきたいと思った割合 100%</li><li>・実践ガイドをどのように活用していきたいか<ul style="list-style-type: none"><li>-事業の振り返り、進捗評価、担当が変わる時などに活用したい。</li><li>-定期的にチェックリストを記入し、業務評価に活用したい。</li><li>-できていないところ(弱いところ)を再確認し、次につなげていくために活用したい。</li></ul></li><li>・研修会についての意見・感想<ul style="list-style-type: none"><li>-スキルや理論の話は新鮮だった。<u>自身のキャリアについて改めて考える機会となり、今後の業務でも実践していきたい。</u></li><li>-チェックシートについて、記入するのにハードルが高いと感じていたが、埋められる項目だけでも埋められるように、改めてもう一度やってみたい。</li><li>-<u>失敗を恐れずに事業に取り組み、軌道修正していくことに意味がある。</u>施策の企画立案にはマンパワーや上司の理解などに影響を受ける部分もあるが、ロジカルに説明できる準備が自信を持って施策に取り組む第一歩ではないか。</li><li>-<u>直接関係がないと思う部署や分野も巻き込んでみることも取り入れていきたい。</u>事業の振り返りの重要性を再確認した。</li><li>-田中先生の講義を聞いて、<u>まずは挑むところからだ</u>と思った。</li><li>-田中先生の講義で<u>前向きになれた。</u>このような研修は、早い時期から必要であり、定期的に受けたい。</li><li>-<u>行政栄養士同士の情報共有の場がとても大切だと再認識した。</u>よいアイデアの発想につながるなど、学ぶことが多かった。</li></ul></li></ul>
一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)
<ul style="list-style-type: none"><li>・アンケート結果などから、参加者のモチベーションアップにつながったと考える。</li><li>・実践ガイドの活用状況について、次年度以降に確認予定。</li></ul>
二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)
—
その他
<ul style="list-style-type: none"><li>・今後の開催方法の希望 オンライン 40%、ハイブリット 45%、対面 15%</li><li>・オンライン(講義)、対面(講義・グループワーク)があるとよい。</li><li>・他の行政栄養士と顔合わせができる貴重な機会であり、開催があると嬉しい。</li><li>・県や市町の事業紹介、好事例の発表等があるとよい。</li></ul>

## 明らかになった課題

- ・栄養施策を推進するためのモチベーションの維持

- ・チェックリストの各項目に関する理解度の向上
- ・チェックリストの実施できていない事項に対する具体的な検討
- ・行政栄養士に求められるスキルの養成につながる人材育成の在り方
- ・他部署、他職種との連携とともに、行政栄養士同士の連携強化の必要性

## 今後の展開

### 実践ガイドの周知

- ・参加していない行政栄養士に対する周知(本研修会のオンデマンド配信)

### チェックリストの記入・結果の共有

- ・事例検討などによるチェックリストの各項目の確認
- ・チェックリストの活用に向けた具体的な検討
- ・チェックリストの実施できていない項目に対する方策の検討  
(健康福祉センターをサテライト会場としたハイブリット研修、健康福祉センター圏域での開催など)

### 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

- ・スキルを習得するための研修会の開催(県全体)
- ・全国保健所管理栄養士会、日本栄養士会などが開催する研修会への派遣

### 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )

### 適材適所の配置に向けた取組

### その他( )

## 本事例の活用ポイント

国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

外部からの講師をお招きして講義を行い、グループワークの後にも先生方にコメントやエールをいただく企画を設定されたとのことで、非常に良い取組に感じました。講義が、内容だけでなくモチベーション向上につながるように企画されたことは有意義であったと考えられます。実際に、アンケートでもモチベーション向上につながったように考えられるので、ぜひ今後の栄養施策にぜひつなげていっていただきたいです。

## 問合せ先

福井県健康福祉部健康医療局健康政策課

電話番号:0776-20-0352

E-Mail:kenko-seisaku@pref.fukui.lg.jp

担当者:森川



## (4) 人材育成につなげるためのチェックリストの活用

自治体名:鳥取県鳥取市 (中核市 人口 182,163 人(R5 年 3 月 31 日現在) 東部圏域:1 市 4 町)

### 事例の区分

- 実践ガイド<sup>①</sup>の周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( )

### 活用事例の概要

平成 30 年 4 月、中核市への移行時、鳥取県から県型保健所栄養改善業務の委託を受け、近隣自治体(県東部二次保健医療圏域 4 町)の人材育成に係る業務についても、本市が行うこととなった。現在は、本市と 4 町の管理栄養士・栄養士を対象に、「圏域栄養改善業務検討会」(以下「検討会」という。)を年 3 回実施している。検討会は、圏域の栄養課題や危機管理への対応など、毎年グループワークのテーマを決定し、課題解決方法の検討などスキルアップを目指した取組を行っている。

今年度は、PDCAサイクルに基づき、新たな健康課題に向けて成果の見える栄養施策の推進ができる管理栄養士・栄養士の育成を目的に、実践ガイドに示されている行政管理栄養士に必要な 5 つのスキルを知ることから始め、次に、5 つのスキルの習得状況が確認できる「実践プロセスチェックリスト」(以下「チェックリスト」という。)を日常業務で活用する方法や、スキル習得を目指すための人材育成体制について検討するため、グループワークを行った。

### 背景

#### 【実態と課題】

- ・市や県には、管理栄養士・栄養士の人材育成体制や人材育成プログラムがなく、現任教育や専門的なスキル習得は、県や職能団体等の研修に参加するのみで、各自の自己研鑽によるものとなっている。また、新人育成も保健師プログラムの中で行っている状況である。
- ・市及び東部圏域 4 町の管理栄養士・栄養士の配属先は、健康増進部門に一括集約されている。
- ・市は管理期の職員が 7 割、東部圏域 4 町は管理期と中堅期が半々となっている。
- ・PDCAサイクルに基づいた事業展開や業務の見直しが行えていない。

#### 【取組の方向性】

- ・実践ガイドに示されている行政管理栄養士・栄養士に求められるスキルについて、チェックリストを活用し理解を深める。
- ・グループワークを通して、5 つのスキルを習得し発揮できるように必要な対応策を検討する。

## 活用方法

### 【目的】

- ・PDCAサイクルに基づき、施策を着実に実施し成果の見える栄養施策が行えるよう、実践ガイドの行政管理栄養士に必要な 5 つのスキルを学び、チェックリストを日常業務で活用しながら実践に結び付ける。

### 【実施者】

- ・市健康部門の管理期管理栄養士(3名)

### 【対象者】

- ・市健康部門の管理期 2 名、中堅期 1 名、新任期 1 名管理栄養士・栄養士(4名)  
※実施者は含まない
- ・東部圏域 4 町の管理期 2 名、中堅期 2 名管理栄養士・栄養士(4名)

### 【実施概要】

①第 1 回:令和 5 年 6 月(1 時間 30 分程度)

内容	<p><b>事前</b></p> <p>事前に配布した実践ガイドを読み込み、本市作成の事業まとめシート(項目を埋めることで、事業がPDCAに基づき整理できるようにしたもの)に各自の担当事業を記入し、実践ガイドの 5 つのスキルのチェックリストを実施する。記入した資料は手元資料として検討会当日に持参する。</p> <p><b>当日</b></p> <p>グループワークに入る前に導入(実践ガイドと事業まとめシートの活用についての説明)を行い、2 グループ(管理期・中堅期・新任期混合)に分かれ、5 項目(*1)についてグループワークを実施。その後、各グループ発表を行い、検討会終了後にグループワークと同じ質問紙を個別でも回答してもらった。</p> <p>&lt;グループワーク内容&gt;*1</p> <p>①事業まとめシートとチェックリストを作成してどう思ったか。</p> <p>②担当事業のチェックリストによる気付きはどんな点か。</p> <p>③実践ガイドやチェックリストをどのように活用していこうと思ったか。</p> <p>④今後、実践ガイドやチェックリストにどのような内容や項目、基準などを盛り込んだら、もっと活用しやすいと思うか。</p> <p>⑤その他</p>
資料	事業まとめシート、チェックリスト、グループワーク記録用紙
結果	<p><b>1 事前準備の取組に関する集計結果(事業まとめシート作成、チェックリスト実施)</b></p> <p><b>【事業まとめシート作成状況】</b> <u>作成者 8 名、未作成者 3 名(作成率 73%)</u></p> <p>&lt;未作成理由&gt;(聞き取り実施)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・シートの内容が難しく作成に向かうまでに時間を要してしまい、作成に至らなかった。(管理期、中堅期)</li><li>・どの事業を当てはめたらよいのか分からなかった。(管理期)</li></ul>

**【チェックリストの実施状況】 実施者 9 名、未実施者 2 名 (実施率 82%)**

＜未実施理由＞(聞き取り実施)

- ・チェックリスト項目の視点で業務を行えていなかったことに気付き、実施に至らなかった。(管理期)
- ・内容が難しい項目や同じ内容がそれぞれのスキルの中に含まれており、判断に悩んで付けられなかった。(管理期)

＜チェックリストの集計結果＞(チェックリスト 実践ガイド p.23～p.28 参照)

	(1) 今後を見据えた課題を総合的に分析し抽出するスキル	(2) リーダーシップを発揮し、他部署等に積極的に相談・提案するスキル	(3) 施策を立案し、必要な体制を確保するスキル	(4) PDCAに基づき施策を着実に遂行し、成果を得るためのマネジメントスキル	(5) 得られた成果を効果的に見える化し、更なる発展につなげるスキル
個別での○のついた割合(平均)	72%	62%	46%	60%	68%
半数以上が○のついた項目	・1番 ・2番 ・3番 ・4番 ・5番	・2番	・3番 ・7番 ・9番	・1番 ・3番 ・8番 ・9番 ・18番 ・21番	・1番 ・6番
半数以上が×のついた項目	・6番 ・7番	・3番 ・4番 ・5番 ・7番 ・11番 ・12番 ・13番	・1番 ・2番 ・4番 ・8番 ・9番	・5番 ・6番 ・7番 ・14番 ・15番 ・17番 ・19番 ・22番	・2番 ・3番 ・4番 ・7番

- ・○(できている)と判断した評価割合が高かったスキルは、「(1) 今後を見据えた課題を総合的に分析し抽出するスキル」であった。どの時期においても○が多く付いているスキルであった。
- ・○(できている)と判断した評価割合の低かったスキルは、「(3) 施策を立案し、必要な体制を確保するスキル」であり、管理期のほとんどが 50%未満という結果だった。

**2 グループワークのまとめ**

\* 参加者・・・10 名(参加率 91% 1 名事業のため欠席)

(※進行 1 名、ファシリテーター—2 名含む)

\* 個別回答者・・・11 名(回答率 100% 欠席者は後日提出)

＜全体の様子＞

- ・グループワークでは、活発な意見交換が行われていたが、チェックリストについては、「事業まとめシートを作成してチェックしてみたが、○をほとんど付けることができなかった。」との声が聞かれ、落ち込む様子が管理期の管理栄養士に見受けられた。
- ・「自分達の振り返りのきっかけとなった。」との発言も多く聞かれた。
- ・個別質問紙での回答では、「難しかった、大変だった。」といった声もあったが、チェックリストを付けることで客観的な評価ができると前向きに捉えた管理栄養士が多かった。

＜グループ発表内容＞

**①実践ガイドとチェックリストを付けてみて率直にどう思ったか。**

- ・チェックシートを付けるに当たり、見ただけで圧倒され、とても時間を要した。
- ・個人で付けるのは重たかったが、業務を見直すきっかけになった。
- ・様々な事業根拠等しっかり理解しないままであることに気付き、チェックシートも×が多く反省しきりであった。

**②担当事業をチェックしてみたの気付きはどんな点か。**

<ul style="list-style-type: none"> <li>・改めてなぜこの事業を立ち上げたのかという経緯や根拠を確認しないまま、「既存事業」として実施していたことに気付いた。</li> <li>・今まで、自分達だけで立ち上げていたが、他課や他組織等の既存事業も確認して連携していくことが必要な点と、自分達が必要と思っていることが他部署等にとっても有益かチェックすることの必要性を知ることができた。</li> <li>・自分達の事業やデータを日頃からまとめておくことが必要。</li> </ul> <p><b>③実践ガイドやチェックリストをどのように活用していこうと思ったか。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係課の栄養士や予算のある部署と連携している事業を展開する時に活用したい。</li> <li>・実践ガイドは新規事業に取り組む前に手引きとして見るものという認識で読んだ(事業をどのように立ち上げていくとよいかを先進例を基に探すイメージ。)</li> </ul> <p><b>④今後、実践ガイドやチェックリストにこういった内容や項目、基準などを盛り込んだら、もっと活用しやすいと思うか。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各シート内の内容が重なる場合の対応はどうすればよいか。</li> <li>・評価の標準化(「○」「×」「△」の判断基準)があるとよい。</li> <li>・チェックシートを付ける前に事業まとめシートが必要と感じた。</li> <li>・今後の展開に向けた相談やアドバイスがもらえる機会があると良い。</li> </ul> <p><b>⑤その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外向きの発信力はあると感じた。</li> <li>・鳥取県(東部圏内)はバックアップしてくれる研究機関がないのが弱いところ。研究機関等との関係性が築けると良いが、事業評価のための検定まで行うことが難しい。</li> </ul>
--

②第2回:令和5年9月(2時間程度)

内容	<p><b>事前</b></p> <p>各自で「ガイドを活用し、5つのスキルを得るために必要な体制とは」(全国保健所管理栄養士会スキルアップ講座(令和5年7月29日)グループワークシート(以下「ワークシート」という。))を活用し、検討会当日までに3項目(*2)について整理し、当日持参し回収する。</p> <p>&lt;ワークシート項目&gt;(*2)</p> <p>①5つのスキルのうち、得意なスキルは?</p> <p>②得意なスキルが得られた背景、スキルが発揮されたエピソード (どのような経緯や経験で得意なスキルが得られたのか)</p> <p>③今後取得したいスキルとスキルを得るために必要な体制は? (自治体・組織としての対応や人材育成における体制など)</p> <p><b>当日</b></p> <p>&lt;グループワーク内容&gt;</p> <p>「実践ガイドを人材育成の視点で日常業務に盛り込み、活かすためには？」</p> <p>1 チェックリストの項目について</p> <p>①重なっていると思われる項目はどれか。</p>
----	--

	<p>②評価のための判断基準やスキルの習得目安をどのように考えるとよいか。</p> <p>2 チェックリストの活用方法について、日常業務のどの場面で活用するとよいか。</p> <p>3 5つのスキルを習得するための体制について、具体的にどのようなフォロー体制があると習得につながるか。</p>																																																								
資料	第1回の各自作成資料、ワークシート、グループワーク記録用紙																																																								
結果	<p><b>1 事前準備の取組に関する集計結果(ワークシート作成)</b></p> <p>【ワークシート作成者】 作成者 11名(作成率 100%、回収率 100%)</p> <p>ワークシートを回収し、各項目別で集計し現在のスキル習得状況等をまとめた。</p> <p><b>①得意なスキルについて</b></p> <p>・管理期では、「(2)の他部署との連携に関するスキル」と回答した者が半数、中堅期・新任期では「(1)の総合的に分析し抽出するスキル」と回答した者が半数であった。</p> <p>【各期別得意なスキル】(単一回答)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>5つのスキル</th> <th>(1)</th> <th>(2)</th> <th>(3)</th> <th>(4)</th> <th>(5)</th> <th>未記入</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理期 n=7</td> <td></td> <td>3</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>中堅期 n=3</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>新任期 n=1</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>②得意なスキルが得られた背景、スキルが発揮されたエピソードについて</b></p> <p>・管理期では、スキル習得は計画策定時と回答した割合は 40%で、スキル発揮は他部署連携事業の立ち上げが 40%、健康教育は 20%であった。</p> <p>・中堅期・新任期では、健康課題に対する事業実施によりスキルの習得ができたと回答した割合は 75%であった。</p> <p><b>③今後習得としたいスキルとスキルを得るために必要な体制について</b></p> <p>・管理期では、「(3)の体制確保に関するスキル」が一番多く、次いで「(4)のPDCAに基づくマネジメントスキル」が多かった。</p> <p>【今後習得したいスキル】(複数回答)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>5つのスキル</th> <th>(1)</th> <th>(2)</th> <th>(3)</th> <th>(4)</th> <th>(5)</th> <th>未記入</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理期 n=7</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>中堅期 n=3</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>新任期 n=1</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>【スキルを得るために必要な体制について】(自由記載)</p> <p>・庁内各種計画(総合計画等)策定時において、「ヘルスプロモーション」(特に栄養・食生活)が組み込まれる機運につながるプレゼン力、持込力、後押しをしてくれそうな関係団体への働きかけが必要。(長年、所属の周辺のフィールドだけでの活動に留まっている。)</p> <p>・他課も含めた財政(予算)状況や予算確保に係る知識やスキルの習得、他課がつながりをもつ団体等の情報収集に努めるとともに、研修会・勉強会に新任期を始めとした管理栄養士とともに積極的に参加が必要。</p>	5つのスキル	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	未記入	管理期 n=7		3	1	1		2	中堅期 n=3	1			1	1		新任期 n=1	1						5つのスキル	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	未記入	管理期 n=7	1	2	4	3	2		中堅期 n=3	1	1	1	1		1	新任期 n=1		1	1	1	1	
5つのスキル	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	未記入																																																			
管理期 n=7		3	1	1		2																																																			
中堅期 n=3	1			1	1																																																				
新任期 n=1	1																																																								
5つのスキル	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	未記入																																																			
管理期 n=7	1	2	4	3	2																																																				
中堅期 n=3	1	1	1	1		1																																																			
新任期 n=1		1	1	1	1																																																				

- ・派遣制度の位置付けに、研究機関での研修が含まれるような体制を整えることができれば、今以上に学会発表や論文投稿につながり、事業評価だけでなく、管理栄養士の業務の見える化にもつながる。
- ・複数配置の状況において、管理栄養士業務を客観的に評価でき、的確に指導や助言ができる統括管理栄養士を配置することは必要だと思う。

## 2 グループワークのまとめ

\* 参加者 11名(参加率・・・100%) (※進行1名、ファシリテーター2名含む)

### <全体の様子>

- ・今回は検討内容の多さと、設問1チェックリスト項目について、①重なっていると思われる項目については、どちらのグループもかなりの時間をかけて検討していたため、2つ目のスキルに関するチェックリストまでの検討となった。今回検討できなかった残り3つのスキルについては、今後実施者側で検討していくこととした。
- ・自分達が使いやすいチェックリストにするため、具体的な活用場面などしっかり意見が交わされていた。

### <グループ発表内容>

#### 1 チェックリスト項目について

##### ①重なっていると思われる項目について

(1) 今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキルに関する実践プロセス (第2章P10～12)

	チェック項目	各グループの意見
1	首長や所属長の政策方針、組織内の総合計画などから、重点政策や社会・健康課題と関連する政策を確認している。	・1～3番は確認先の違いのため、まとめる ・1～4番までにする。
2	国の栄養政策の方針をはじめ、医療・保健・福祉関係政策のトレンドや、国や他自治体の先行事例を確認している。	
3	都道府県や市区町村の各計画(健康増進計画、データヘルス計画、介護保険事業計画、まちづくり計画、医療計画など)における優先度の高い施策や社会・健康課題を確認している。	
4	各種データベースから、死亡状況、疾病状況、健診有所見、生活習慣・食習慣などを確認し、地域の特徴を把握している。	
5	地区活動、保健事業、個別的な支援から見える生活環境、食習慣、社会福祉資源など質的データの現状や変化から気になる課題を把握している。	・5、6、7番は課題の把握のため、まとめる ・6、7、8番は市町には大きいので削除
6	量的・質的データを考察し共通する課題、広域的な課題、市町村格差がある課題など、特徴的な課題を確認している。	
7	明らかにしたい課題がある場合には、大学や研究機関と連携し、把握するための方法(調査)を検討している。	
8	優先すべき社会・健康課題とその要因(栄養・食生活関連)を抽出し、どのような対応策があるのかを検討している。	
		・「他機関と一緒に検討しているか」の要素も追加

(2)リーダーシップを発揮し、他部署等に積極的に相談・提案するスキルに関する実践プロセス(第2章P12～14)

	チェック項目	各グループの意見
1	庁内関係部署と連携するために、所属内での報告・連絡・相談体制が機能している。	・削除
2	日頃から庁内関係部署や関係機関・団体とのコミュニケーションや情報共有を密に行っている。	・2、8番まとめる
3	連携したい他部署等の重要施策や主要な業務内容を把握している。	・3、4番まとめ、「把握、発信している」を追加
4	主要な栄養施策を他部署や関係機関・団体へ発信している。	
5	他部署等との連携により得られる効果や課題解決の具体策を示している。	・5、6番まとめる
6	関係者と優先すべき社会・健康課題等を共有し、課題解決に向けた取組の方向性(方針)を検討している。	
7	組織横断的な課題は、自治体幹部(部課長)への相談につなげる、全庁的な取組方針(方向性)を定めるための検討を行っている。	・1、7番まとめる
8	施策の実施に当たり連携が必要となる部署や関係機関のキーパーソン、地域資源の確認、情報の収集を行っている。	・3、8番をまとめる
9	時期を逃さず、他部署へ相談や提案ができるよう調査結果のデータや資料の整理を行っている。	・5、9、10番まとめる
10	関係者へ提供する資料は、相手が理解しやすく、納得し、実践につながる資料としている。	
11	自らがリーダーシップを発揮し、他部署等に積極的に相談を行い、実践方法について具体的に提案をしている。	・11番「実践方法について検討できる場を設けているか」追加 ・11、12番まとめる
12	スムーズに連携するために、実務者レベルで協議できる場の設定や事業全体をコーディネートする人材(担当者)を配置している。	
13	課題解決のための施策を他部署や関係機関・団体と役割分担し、推進している。	・最終的に問う内容のため、他の項目が出てい るなら不要
14	課題解決のための事業の評価を実施し、評価結果を関係者と共有している。	

**②評価のための判断基準やスキルの習得目安をどのように考えるとよいか。**

- ・チェックリストを大項目、中項目、小項目に分け、勤務年数ごと(管理期、中堅期、新任期)が身に付ける目安も付けてチェックしていける形がよい。
- ・判断基準の目安は4段階で判定できればよい。
  - 1)できている
  - 2)どちらかといればできている
  - 3)あまりできていない
  - 4)できていない
- ・他自治体の行政栄養士人材育成マニュアルのキャリアラダーを参考にする。

**2 チェックリストの活用方法について、日常業務のどの場面で活用するとよいか。**

- ・個人別のスキル習得状況チェックシートとして活用する。
- ・事業ごとの進捗管理として活用する(年度当初、中間、年度末)。
- ・人事評価の一つとして、管理栄養士の業務やスキルの視点として活用する。

**3 5つのスキルを習得するための体制について、具体的にどのようなフォロー体制があると習得につながるか。**

- ・町は1人配置のため、評価者は誰なのか。市保健所管理栄養士が評価してくれるのか。
- ・市管理栄養士を対象とした人材育成体制構築と市保健所としての4町支援体制も必要。
- ・行政管理栄養士版の人材育成マニュアルやキャリアラダーがあるとよい。

## 実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- ・新任期から管理期まで全員で実践ガイドの趣旨を共通理解するため、どのような構成にすると理解が得られやすいか、またグループワークで建設的な意見が出やすくするためには事前に何が必要かの2点について実施者間で協議した。その結果、導入として実践ガイドの説明を入れること、参加者へは事前準備(事業まとめシートの作成やチェックリストの実施)を行ってから参加してもらうこととした。
- ・実践ガイドの説明においては、ガイド内の言葉や文章が普段から聞き慣れない内容もあったため、趣旨が伝わりやすいように言葉の解釈やガイドのポイントなどを示しながら説明を行うこととした。
- ・事前準備に対し、難色を示す管理栄養士もいたことから、負担軽減のために、事前準備で作成した事業まとめシートやチェックリストは各自の手元資料とし、提出を求めないこととした。
- ・グループワークでは、管理期と中堅期・新任期のそれぞれから幅広い意見の吸い上げができるよう実施者がファシリテーターとして、各グループに入り、スムーズに討議が行えるようにした。

## 活用の結果・効果

アウトプット(直接的な効果、実施量)
○1回目(10名参加) ・参加者からは、チェックリストの内容の難しさや仕事の在り方の反省はあるが、事業実施に向けての様々な視点に気付けたことで前向きな気持ちになれたとの意見が多く聞かれた。 ・第1回は、行政管理栄養士に求められるスキルを身に付ける必要性を、参加者全員が改めて痛感し、スキル習得につながるチェックリストの活用を進めるためには、今後どのように取り組むとよいのか確認することができた。
○2回目(11名全員参加) ・2回の検討会を終え、東部圏域でのチェックリストの活用方法やスキルの習得に必要な体制の整備について、実施者側と参加者側が共通のイメージを持つことができるようになった。
一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)
・チェックリストを付けたことがきっかけとなり、個人の得意なスキルと今後習得したいスキルの整理ができ、勤務外の時間を活用してでもスキル習得に向けた勉強会の実施を希望する声があがった。 ・今のチェックリストでは活用が難しいので、自分達で使いやすいチェックリストの作成に向けた気運が高まった。
二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)
・なし
その他
・なし

## 明らかになった課題

- ・チェックリスト等の集計結果から、5つのスキルの中で最も不足しているスキルは、「施策を立案し、必要な体制を確保するスキル」であった。しかし、事業内容によっては必ずしも該当しない項目もあるため、不足とは言い切れない点も踏まえて考えを整理していかなければならない。



- ・チェックリスト実施後、その結果から明らかとなった個人の課題や組織としての課題を客観的に判断し、支援・助言する役割を担う人材配置などの体制が整備されないと、個人としてのスキルの習得やスキルアップにつながらず、組織としても人材育成につながらない。

## 今後の展開

### 実践ガイドの周知

- ・今後も実践ガイドの周知を繰り返し行い、趣旨を理解し、各自がスキルを習得し活用していけるよう、圏域業務検討会の場で再確認する。
- ・これから作成予定の市版行政管理栄養士人材育成体制マニュアルに実践ガイドの5つのスキルを盛り込み、いつでも手元で確認できるように整備する。

### チェックリストの記入・結果の共有

グループワークの結果や個別結果から、実践ガイドのチェックリストをそのまま活用することは難しいため、自分達の状況に合わせたボリューム、イメージしやすい言葉や文章に変更、○△×の判定基準、事業内容で該当しない項目がある場合の考え方、スキル習得目安などを整理したチェックリストを作成する。

### 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

本市の管理栄養士・栄養士が身に付ける5つのスキルのうち、今後習得したスキルとして「(3) 施策を立案し、必要な体制を確保するスキル」が管理期・中堅期・新任期で回答があり、特に管理期が多く回答していたことから、今後はこのスキルを強化することを前提に、再度実践ガイドの使い方や既存事業を題材に「PDCAのDの部分」から取り掛かれるワークも組み入れた研修会の実施を計画する。(市から県へ提案する予定)

- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( )

## 本事例の活用ポイント

国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

実践ガイドとチェックリストを用いたということで、有意義な取組であると感じました。難しい部分もあったようなので、今後チェックリストの改良やレクチャー等を通じて、より活用しやすいものにつなげていっていただきたく考えております。今後の展開に期待しております。

### 問合せ先

鳥取県鳥取市保健所健康・子育て推進課  
電話番号:0857-30-8582  
E-Mail:kenkokosodate@city.tottori.lg.jp  
担当者:相本

## (5) 会計年度任用職員を含めたチェックリストの実践及び正規管理栄養士増員の検討

自治体名:新潟県三条市(市町村 人口 93,017 人(R5 年 3 月 31 日現在))

### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( )

### 活用事例の概要

正職員 2 人、会計年度任用職員 3 人を対象に、「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド(令和 5 年 3 月)」のチェックリストを活用し、①スキルを身に付けるための各担当業務の進め方の確認及びディスカッションによる室員へのフィードバック、②取り組めていない項目の実践及び自己評価を行った。

### 背景

#### 【実態と課題】

- ・平成 16 年から健康づくり課に食育推進室が設置され、教育総務課(学校給食)、福祉課(児童福祉)、健康づくり課の各部署に単独で配置されていた管理栄養士が集約された。各部署との兼務辞令により、前所属の栄養士業務を引き続き担当している。
- ・食育推進室設置当初の 40~50 歳代の正規管理栄養士は平成 27 年までに全て退職し、その補充は会計年度任用職員であった。
- ・人材育成については、業務内での OJT が中心であり、市として管理栄養士の育成マニュアルやガイドライン等はない。
- ・令和 3 年以降は、正規管理栄養士 1 人が保育所及び学校給食業務を行うために教育委員会に異動となり、健康づくり課内の管理栄養士は正規職員 3 人、会計年度任用職員 4 人の体制となっている。

#### 【取組の方向性】

- ・三条市の管理栄養士業務は、会計年度任用職員が担う比重が大きいことから、正規職員及び会計年度任用職員を対象として、チェックリストを活用し、職責や経験年数に応じたスキルを身に付ける。

### 活用方法

#### 【目的】

行政管理栄養士として、職位や経験年数に応じたスキルを身に付けるため、チェックリストにより客

観的評価を行い、実践につなげる。

**【実施者】**

健康づくり課食育推進室 管理栄養士(1人)

**【対象者】**

健康づくり課食育推進室 管理栄養士(正規職員2人、会計年度任用職員3人)

**【具体的な方法及び実施状況】**

〈事前〉

- ・令和5年6月の例月業務打合せ会にて実践ガイドを使い内容を説明、詳細は各自で一読した。

〈第1回目〉

開催時期	令和5年8月(所要時間:1日目 30分、2日目 1時間30分) ※1日目でチェックリストの記入が終わらなかったため、2日目を設定して記入 ※例月業務打合せ会を活用して実施
内容	・担当業務について、チェックリストに記入 ・意見交換(チェックリストに記入してみた感想や回答しづらかった部分)
実施状況	<b>【主な意見】</b> ・同じような設問が複数ある。 ・連携体制は、どのような連携を指しているのか。報告書の回覧だけでできたことにしてよいか。 →可能な限り顔の見える状態でコミュニケーションをとれるとよい。 ・科学的根拠に基づいた政策や、EBPMがどこまでのものかわからない。根拠データに基づいた政策はできていない気がする。 ・組織の方向性を確認していなかった。どこを調べれば良いのか分からない。 →施政方針、総合計画、関係計画をまとめて室員の共有フォルダに格納する。 <b>【次回に向けた課題】</b> ・チェックリストの中で取り組めそうなことを決めて実践する。

〈第2回目〉

開催時期	令和5年10月(所要時間:1時間) ※例月業務打合せ会と別日を設定して実施
内容	・情報提供(法令等のまとめ、EBPM説明) ・意見交換(チェックリストの項目で実践したこと、これから実践しようと思ったこと)
実施状況	<b>【実践したこと】</b> ・次年度の既存事業において、補助金が活用できるよう他係と調整して要求することができた。 <b>【これから実践しようと思ったこと】</b> ・事業の情報発信が不足していたので、市ホームページを使って情報発信を行う。 ・KDBや健診アンケートなどのデータから市の状況を把握したい。 ・参考になるような他自治体事例を探したい。 ・関係者と市職員の相互理解から始めたい。

	・食育事業に協力いただいている企業が力を入れている取組を理解し、相手にとっても利のある取組を行いたい。
--	---

〈事後アンケート〉

開催時期	令和5年12月末				
主な集計結果	アンケート回収率 100%(5人)				
	1 実践ガイドの内容について理解できましたか。 内容を把握したが理解は十分でない 80% あまり理解できていない 20%				
	2 チェックリストの項目で実践しようと思ったものはどれですか。 〔A: 正規職員、B: 会計年度任用職員(以降同じ)〕 (人)				
	行政栄養士として必要なスキル		A	B	
	今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル			1	
	リーダーシップを発揮し他部署等に積極的に相談・提案するスキル				
	施策を立案し、必要な体制を確保するスキル		1		
	PDCA に基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル				
	得られた成果を効果的に見える化し更なる発展につなげるスキル		1	2	
	3 チェックリストの中で、取り組む項目を決めて、実践し、達成できましたか。その理由は何ですか。 (人)				
	A	B	主な理由		
チェックリストの項目を達成できた	2	0	自分ができそうなことに取り組んだ。		
チェックリストの項目を達成できなかった	0	3	取り組むための時間的な余裕がなかった。		
4 スキルについて、自分が比較的身に付いていると思うスキル、これから身に付けたいと思うスキルは何ですか。(複数回答あり)					
行政栄養士として必要なスキル		身に付いている		身に付けたい	
		A	B	A	B
今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル			1	1	2
リーダーシップを発揮し他部署等に積極的に相談・提案するスキル		1			2
施策を立案し、必要な体制を確保するスキル				1	2
PDCA に基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル		1	2	1	2
得られた成果を効果的に見える化し更なる発展につなげるスキル		1		1	3
※複数回答あり					

	<p>5 研修会の感想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・チェック項目が多く、それを理解するのに時間がかかってしまった。スモールステップでも「できた」と思えるように、段階を踏んだチェックリストになるとよいと思う。</li> <li>・チェックリストを付けるとほぼできていることがなく、改善しようとするが大変な時間と労力が必要なことがわかり、長い期間でコツコツ身に付けていかなければいけないと思った。</li> <li>・通常業務に追われ、自身の事業を振り返る時間の確保が難しく、また振り返る際には何をポイントにしたら良いか分からない場合もあった。今回、チェックシートを活用することで項目が明確になり振り返りやすかった。しかし、1つのスキルに対してのチェック項目が多く感じた。</li> </ul>
--	---

#### 実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- ・取組を実施するに当たり、例月業務打合せ会において本研修の説明を行い、室長の承諾を得て取り組んだ。
- ・事前に各自でチェックリストを記入する時間をとることが難しいため、研修時にチェックリストを記入する時間を設けた。

#### 活用の結果・効果

<b>アウトプット(直接的な効果、実施量)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・参加人数 5人</li> <li>・「実践ガイドの内容について理解できたか」という問いに対し、「内容を把握したが、理解は十分ではない」が80%、「あまり理解できていない」が20%</li> </ul>
<b>一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「チェックリストの中で、取り組む項目を決めて、実践し、達成できたか」 正規職員 100% 会計年度任用職員 0%</li> <li>・行政管理栄養士に必要なスキルを身に付けるために、各自が取り組むチェックリスト項目を決めることができた。</li> </ul>
<b>二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)</b>
—
<b>その他</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の進め方について話し合う機会がなかったので良い機会になったとの感想があった。</li> <li>・実践ガイド内の難しい言葉の解説などをみんなで共有できたことが良かった。</li> </ul>

#### 明らかになった課題

- ・業務に追われて、チェック項目の実践が難しかったという意見が多かったため、例月の業務打合せ会で進捗状況確認やフォローを行う必要がある。
- ・会計年度任用職員では目の前の業務を回すことが優先されてしまい、スキル獲得に向けた取組を行う時間の確保が難しいことから、正規職員の増員を要求する必要がある。

## 今後の展開

### 実践ガイドの周知

- ・ 毎年度初めに食育推進室内で実践ガイドの内容を振り返り、取り組むべきことを確認する。
- ・ 人事異動を見据えて、教育委員会所属管理栄養士にも実践ガイドを共有する。

### チェックリストの記入・結果の共有

- ・ 例月業務打合せ会を活用して、チェックリストの記入と進捗管理を行う。
- ・ チェックリストの項目数の調整や市に合った内容の修正は、運用しながら検討する。

### 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

- ・ 年度初め、中間、年度末にはチェックリストを実践し、情報交換の場を設ける。
- ・ 新しい課題に目を向けるためには、自治体内の研修に加えて、外部からの刺激が必要だと感じる。県・保健所や栄養士会で開催される研修会等を活用したい。

### 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )

- ・ 会計年度任用職員では、栄養政策に取り組もうとする意欲が少なく、行政管理栄養士として必要なスキルを獲得するには難しいことから、今回のアンケート結果を踏まえて、所属部署内及び総務部に正規管理栄養士の増員を要求する。

### 適材適所の配置に向けた取組

- ・ 分散配置になっても、各々が新たな栄養課題に取り組むためのスキルを発揮できるようにするため、実践ガイドを活用した庁内研修を継続する。

### その他( )

## 本事例の活用ポイント

国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

正規職員の方が退職された後に会計年度任用職員が補充されてきたという不思議な状況であると感じました。さらに、その2群の中でスキルセットやモチベーションに差があるような結果のように感じた部分がありました。自治体の栄養施策を進めていく中で、人材は大切な要素であると考えますので、今回の結果を活かしてぜひ今後の展開を進めていただきたく存じます。

### 問合せ先

三条市福祉保健部健康づくり課

電話番号:0256-34-5448

E-Mail:kenko@city.sanjo.niigata.jp

担当者:大泉

## (6) 新たな栄養課題に対応するための「チェックシート」の作成と人材育成体制構築に向けた検討

自治体名:高知県高知市 (中核市 人口 317,639 人(R5 年 4 月 1 日現在))

### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( 高知市版チェックシートの作成、人材育成体制構築に向けた検討 )

### 活用事例の概要

本市の行政栄養士が、新たな課題に対応し、実効性のある栄養政策を推進していくため、実践ガイド中の「成果の見える栄養施策を推進するための実践プロセスチェックリスト」の効果的な活用を目的に、本市の行政栄養士業務に合わせた形で「スキルチェックシート(スキル評価用)」と「実践プロセスチェックシート(栄養施策評価用)」の 2 種類のチェックシートを作成した(別添資料①②参照)。

「スキルチェックシート」(資料①)は、試行的に人事考課シートに添付して面談資料として活用した。併せて、本市行政栄養士の配置状況の現状や人材育成の方向性を示す資料(別添資料③参照)を作成し、行政栄養士のスキル獲得や配置について協議した。

### 背景

#### 【実態と課題】

＜栄養士の配置状況等について＞

- ・正規栄養士の採用が 20 年以上ない(直近の採用は平成 13 年度)。
- ・正規栄養士(再任用職員を除く)11 名の年齢が 40 歳代・50 歳代に集中しており、世代に偏りがある(最年少と最年長の差が 8 歳しかなく、全員がほぼ同年代)。
- ・現役栄養士全員が今後 20 年以内に定年を迎える。

10 年後に半数が入替わること想定したうえでの計画的な人員確保が必要。

○本市行政栄養士の所属分野別人数 ※R5.8.1 現在

配置課名	分野	正規職員 (一般)	再任用職員	会計年度 任用職員	合計
健康増進課	保健所(健康づくり関係)	3	0	1	4
生活食品課	“(食品衛生・給食管理関係)	1	0	1	2
保険医療課	特定健診・特定保健指導関係	1	0	1	2
指導監査課	指導監査関係	1	0	0	1
福祉管理課	生活福祉関係	1	1	0	2
母子保健課	母子保健関係	健康増進課 栄養士が兼務	0	1	1
保育幼稚園課	児童福祉関係(保育)	2	0	1	3
教育政策課	教育委員会(学校教育関係)	2	0	0	2
		11	1	5	17

○年代別人数 ※R5.8.1 現在

	正規職員 (一般)	再任用職員	会計年度 任用職員
20 歳代	0	0	2
30 歳代	0	0	2
40 歳代	6	0	1
50 歳代	5	0	0
60 歳代	0	1	0
計	11	1	5

### <栄養士の人材育成体制について>

- ・人材育成に関して本市独自の指針やマニュアル等がなく、組織的育成に至っていない。
- ・少数配置が多く、組織内でOJTの体制が成り立たない。
- ・本市行政栄養士を対象とした市独自の研修会や業務連絡会がなく、実践ガイドの周知が難しい。また、「チェックリストをどう使っていけばよいのかわからない。」との声もある。

### 【取組の方向性】

- ・チェックリストをベースに、2種類の高知市版チェックシートを作成。これらを個人や組織として活用していくことで、本市の行政栄養士が、新しい課題に対応できる知識と実践力を身に付け、公衆栄養の担い手として成長することを目指す。
- ・本市行政栄養士のスキルアップを図るため、2種類のチェックシートを活用しながら、人材育成体制（将来を見据えた人材育成指針の作成、現任教育等）を整備する。

### 活用方法

#### ①高知市版チェックシートの作成

#### 【内容】

健康増進課栄養士が主となり、本市で活用しやすいものとして、以下2種類のチェックシートを作成した。

#### A「行政管理栄養士スキルチェックシート」（スキル評価用） ※別添資料①

活用想定：人事考課の指導育成面談の際に、面談資料の一つとして活用  
専門職スキルの自己評価資料として使用

#### B「栄養施策推進のための実践プロセスチェックシート」（栄養施策評価用） ※別添資料②

活用想定：事業の進捗状況の確認等に使用

### 【実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと】

- ・現場で活用しやすいものとなるよう、本市の人事考課シートや保健師の自己評価シート等の様式も参考にし、作成した。
- ・県の行政栄養士人材育成ガイドラインの内容と重ね、経験年数別に獲得したいスキルを整理した。

### チェックシート作成のポイント

#### A・B 共通

- ・「チェックリスト」全62項目の中から、A(スキル評価用)、B(栄養施策評価用)に各50項目を抽出・整理し、それぞれA3サイズ1枚のシートにまとめた。
- ・チェック項目の文言は、より理解しやすい表現に見直すとともに、本市の実状に合わせて一部改変した。

例：(1) 今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキルに関する実践プロセス(実践ガイド p.23)

- 1 「首長や所属長の政策方針、組織内の総合計画などから、重点政策や社会・健康課題と関連する政策を確認している。」

↓



「市の政策方針、総合計画などから、組織の重点政策や社会・健康課題と関連する政策を確認している。」

- 3 「都道府県や市区町村の各計画(健康増進計画、データヘルス計画、介護保険事業計画、まちづくり計画、医療計画など)における優先度の高い施策や社会・健康課題を確認している。」



「各種行政計画(健康づくり計画、データヘルス計画、介護保険事業計画、まちづくり計画、医療計画など)における優先度の高い施策や社会・健康課題を確認している。」

**A(スキルチェックシート)**

- ・求められるスキルごとにチェック内容を項目立てし、経験年数別の獲得ステージの目安(新任期・中堅期・管理期)を示した。

No	チェック項目	獲得ステージの目安(経験年数別)*			
		新任期	中堅期	中堅期	管理期
		1~4年	5~9年	10~19年	20年以上
1	組織の政策方針の把握		○	○	○
2	国の動向、公衆衛生の時流の把握		○	○	○
3	関連計画の確認	○	○	○	○
4	データベースの活用	○	○	○	○
5	質的データの収集	○	○	○	○

\* 経験年数別ステージは、「高知県行政栄養士人材育成ガイドライン」(H31.3 高知県健康政策部)に基づく

- ・自己評価を、より実態に即した回答ができるように 4 段階評価(A:できている、B:少しできている、C:あまりできていない、D:できていない)とした。
- ・人事考課シートに添付することを想定し、「確認欄」(係長・課長補佐・課長)を設けた。

**B(実践プロセスチェックシート)**

- ・チェック項目を PDCA サイクルに合わせて分類し直し、段階ごとにまとめた。(アセスメント、P、D、C、A)
- ・進捗状況の評価を 3 段階評価(できている、一部できている、できていない)とした。

**活用に向けての検証**

- ・A(スキルチェックシート)の試行的実施  
健康増進課栄養士 1 名が、指導育成面談の際に人事考課シートに添付し提出した。  
令和 5 年 8 月(期中面談)  
令和 5 年 11 月(期末面談)
- ・保健所栄養士連絡会(令和 5 年 11 月実施 ※詳細は次頁「②保健所栄養士連絡会の立ち上げ」に記載)にて A・B のチェックシートを提案し、栄養士から意見を聴取した(現場での活用可能性、様式に対する意見等)。

**【活用の結果・効果】**

- ・チェックシートを付けることで、自身に不足しているスキルを認識し、スキルアップが必要な項目を確認することができた。

- ・人事考課の場面で活用することで、成果の見える栄養政策を推進していくために行政栄養士に求められる行動や必要なスキルを評価者(面談は管理職(保健師))と共有できた。

### 【明らかになった課題】

- ・チェックシートの具体的な使用場面、用途を明確にしておく必要がある。
- ・チェックがつかない＝できていない と誤解されないような示し方が必要である(「該当しないこと」と「できていないこと」が明確になる工夫が必要。)
- ・人事考課で使用していくためには、行政栄養士業務を見える化し、日頃から管理職に示していくことが必要である。

## ②保健所栄養士連絡会の立ち上げ

### 【目的】

実践ガイドの周知を図るとともに、行政栄養士に必要なスキル習得の方策、人材育成体制の構築について検討する。

### 【実施者】

保健所 健康増進課栄養士

### 【対象者】

保健所栄養士全員(4名)

※保健所内3課のうち、栄養士配置課2課の栄養士(健康増進課3名、生活食品課1名)

### 【実施時期】

令和5年11月(約1時間)

### 【内容】

(1) 令和5年度地域保健総合推進事業について <情報共有>

- ・研究事業の概要や実践ガイドについて説明

(2) 本市における行政栄養士の人材育成体制について

- ・本市行政栄養士の配置状況等に関する課題の共有
- ・チェックシート(2種)の提案
- ・人材育成体制の構築に向けた検討

本市行政栄養士の配置状況や人材育成体制の現状と課題、人材育成の方向性をまとめた資料(別添資料③)を基に、人材育成指針の作成や行政栄養士の計画的採用・適正配置について協議した。

### 【実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと】

- ・保健所内(栄養士配置課2課)の合同連絡会は初開催であるため、対象者には事前に趣旨を説明して理解を得た上で、企画書を作成し所属長決裁を得て実施した。
- ・栄養士間の合意形成を図るため、配付資料以外にも複数の関係資料を準備し、取組の趣旨を丁寧に説明した。

### 【活用の結果・効果】

<アウトプット(直接的な効果、実施量)>

保健所栄養士 4 名の参加 参加率:100%

＜一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)＞

- ・行政栄養士に求められる 5 つのスキルについて共通理解が得られた。
- ・本市行政栄養士の配置状況の課題について共有できた。
- ・人材育成の体制整備(人材育成指針の作成、研修の実施)の必要性を確認できた。

＜二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)＞

- ・企画書や会議報告書を各課長まで回議することで、管理職の理解を得ることができた。

＜その他＞

- ・会の準備に当たり、地域保健・人材育成を担当する統括保健師に相談をする中で、「保健専門職として共に育ち合っていくことの必要性」を共有した。

### 【明らかになった課題】

- ・少数配置の行政栄養士は組織内 OJT の体制が成り立たず、公衆衛生の専門職としてスキルアップを図る体制が必要である。
- ・他の専門職との「育ち合い」と、公衆衛生を担う専門職全体のスキルアップのために、スーパーバイザーの存在(明確化)が必要である。
- ・現役栄養士が今後 10 年間に半減していく状況を見越し、新人の育成期間を確保した、行政栄養士の計画的かつ継続的確保が必要である(前倒し採用や、社会人経験者の採用も視野に入れる)。

### 今後の展開

#### ☑ 実践ガイドの周知

「保健所栄養士連絡会」を継続開催し、チェックシートの内容の再考や、行政栄養士に必要なスキルを習得するための取組を実施していく。

今後、保健所外配置の栄養士がチェックシートを活用できるよう、業務連絡の場を通じて、実践ガイドの周知とともに、所属別チェックシートの検討を行う。

業務連絡の場:全栄養士を対象とした「業務連絡会」は現在のところ存在していない。今年度は、「高知市災害時栄養・食生活支援活動マニュアル検討委員会 作業部会」(令和 6 年 2 月開催)の場で実践ガイドの周知とともに、チェックシートについて説明予定。

#### ☑ チェックリストの記入・結果の共有

今回本市が作成したチェックシートは、研修用ワークシートとして活用するほか、「保健所栄養士連絡会」や栄養士間の業務連絡の場を通じて内容を見直し、より実践的なものにブラッシュアップしていく。

#### ☑ 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

##### 個人としての取組

- ・スキルチェックシートを用いて自己評価(不足するスキルの確認)を行い、必要なスキルの獲得を目指す。
- ・人事考課でスキルチェックシートを活用し、専門職スキルについて管理職から評価を受けることで自己成長につなげる。

##### 組織としての取組

- ・人材育成指針による、人材育成研修の実現を目指す。

予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )

特になし

適材適所の配置に向けた取組

栄養士の計画的採用・適正配置を目指し、人材育成指針を作成するとともに、今後の栄養士採用計画や配置計画(ジョブローテーション)について、人事担当部署に提案し共有する(提案時には、別添資料③を使用予定)。

その他( )

### 本事例の活用ポイント

国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

既に作成された実践ガイドとチェックリストは、市の行政栄養士としては、理解しにくい、回答しにくい部分があったとのことで、それを改良されるという、非常に有意義な取組であると考えます。さらに、栄養士のステージ別(新任期、管理期等)、評価基準も段階の設定、スキル評価用と施策評価用の2種類へ分類、課題を書く欄や決裁用の確認欄等、多くの工夫を重ねられ、他の自治体にも大いに活用できるものができているかと存じます。さらに、資料③では、自治体管理栄養士の状況や課題、今後の方向性等がまとめられており、10年後には約半数の正規職員が退官されるという人事状況の中、今後の人事計画・育成等にも活用できる資料であると感じました。今後のさらなる発展を期待しております。

### 問合せ先

高知市保健所 健康増進課

電話番号:088-803-8005

E-Mail:kc-140400@city.kochi.lg.jp

担当者:伊藤

令和 年度 行政栄養士スキルチェックシート(案)

高知市

記入日: 年 月 日

所属 氏名

Table with columns: No, チェック項目, 行政栄養士に必要なスキル, 評価 (A-F), 自己評価 (A-F), 今後特に高めたいスキル. Rows include items like '1 組織の政策方針の把握', '2 国の政策の方向性', '3 関係機関との連携', etc.

Summary table with columns: 評価 (A-F), 自己評価 (A-F), 今後特に高めたいスキル. Includes a section for '【組織的課題】' and '【個人的課題】'.

\* 経年変動率(%)は、高知県行政栄養士人材育成ガイドライン(18)13.高知県健康推進課(案)に基づく

栄養施策推進のための実践プロセスチェックシート(案)

【栄養施策名:

チェックシートのねらい  
PDCAに基づき、栄養施策の進捗状況を把握する。また、所属内で栄養施策の目的・目標、具体的な推進方策等を共有する。  
※(1) 実施する目的または、地域における栄養施策の推進方針(例:3. 日本公衆衛生協会) )  
※(2) 実施する対象となる対象者(例: 地域住民)

記入日: 年 月 日  
所属 職名 氏名

高知市

No	P Plan(計画)	D Do(実施)	C Check(評価)	A Action(改善)	進捗状況		今後の取組方針
					評価 できている できていない	内容	
<p>PDCAに基づく実践プロセス</p> <p>チェック項目 (「将来を展望した、地域における栄養施策の推進ガイド」チェックリストから抜粋、一部改変)</p>							
1	各種データベースから、死因状況、身体状況、健診有無、生活習慣、食習慣などを確認し、地域の特徴を把握している。						
2	地区活動、保健事業、個別的な交際から見える生活習慣、食習慣、社会福祉資源など質的データの現状や変化から察しなる課題を把握している。						
3	量的・質的データから、共通する課題、広域的な課題、地域格差がある課題など、特徴的な課題を把握している。						
4	大学や研究機関と連携する等、把握するための方法(調査)を検討している。						
5	優先すべき社会・健康課題とその要因(栄養・食生活習慣)を抽出し、どのような対応策があるのかを検討している。						
6	継続的課題は、自治体幹部(課長)への相談につがけ、全庁的な取組方針(方向性)を決定している。						
7	取組の優先順位は、地域の健康・栄養課題や事業の必要性、実現可能性、実施体制を考慮して決定している。						
8	施策の優先順位に当たり優先が必要となる施策や関係機関のメンバーソン、地域資源の把握、情報の収集を行っている。						
9	他部署等との連携により得られる効果や課題解決の具体性を示している。						
10	他部署へ相談や提案ができるよう、調査結果のデータや資料の整理を行っている。						
11	他部署等に積極的に相談を行い、調査方法について具体的に提案している。						
12	関係者と優先すべき社会・健康課題等を共有し、課題解決に向けた取組の方向性(方針)を協議している。						
13	関係者へ提供する資料は、相手を理解しやすく、納得し、実践につながる資料としている。						
14	事業を企画する上でターゲットとなる対象や地域を特定している。						
15	対象のターゲット層にアプローチできる機会(場、時間等)を設定している。						
16	EOPM(根拠)に基づく取組立案に基づき、取組効果を明らかにしている。						
17	科学的根拠に基づき事業効果を予測して(仮説を立て)、事業を企画している。						
18	企画した施策は、SMART形式※に合わせた具体的な内容であり、明文化している。 ※具体的な目標を設定するために用いられる4-7-1 Specific(具体的)、Measurable(測定可能な)、Achievable(達成可能な)、Relevant(適切な)、Time bound(期限付き)						
19	予算要求に活用可能なあらゆる材料について情報収集している。						
20	予算確保に向け、関係部署との事前調整している。						
21	立案した企画を推進するために、必要な予算要求を適切な時期にしている。						
22	財政担当が理解できる、費用効果の分かる予算提案書を作成している。						
23	新年度予算の確保が難しい場合は、既存事業の予算に組み入れる等、工夫することで実施体制を提供している。						
24	事業効果を測るための評価指標(短中長期)を予め設定し、明文化している。						
25	健康課題の解決に向けた目標を設定し、評価指標を具体的な数値で設定している。重要な情報に加えて、数値化できない定性的な情報も評価に活用する。						
26	評価指標は組織で認識されたものであり、関係者と共有されている。						
27	課題解決のための施策を他部署や関係機関(団体)と役割分担し、推進している。						
28	栄養推進の策行において、多様な関係者の参画を得ている。						
29	スムーズな事業推進のために必要な人員(雇上含む)を確保している。						
30	スムーズに連携するために、業務レベルで協議できる場の設定や事業全体をコーディネートする人材(担当者)を配置している。						
31	事業実施にあたり、必要な事業に関連する研修の受講や、関連語文読解等により、知識やスキル習得に努めている。						
32	協働して事業実施を行う者にも十分な知識、スキルが担保できるよう研修企画や参加費、マニュアルを作成している。						
33	事業実施においては、感染症対策やプライバシーに配慮している。						
34	持続可能な事業となるよう、PDCAサイクルの確立時期を整理している。						
35	市長、幹部、上司、関係部署等に対して、事業の実施状況や成果を政策への貢献度等を意識しながら随時または定期的に報告している。						
36	連携している関係機関に対して、事業の実施状況や成果を随時または定期的に報告している。						
37	関係者からの意見を聞き、施策の中間評価、軌道修正など進捗管理を行っている。						
38	進捗管理について、スバイラルアップ※、フォローアップを実施している。 ※可視化やPDCAサイクルを、らせんを繰り返すように上へ上へと向上させていくこと						
39	予算執行状況を把握し、進捗、遅延、超過、超過率などについて、進捗状況によっては修正や予算の再配分を行っている。						
40	目標や評価指標について、大学・研究機関や支援(評価)委員会等、専門家との支援を受けながら体制を整えている。						
41	課題解決のための事業の評価を実施し、評価結果を関係者と共有している。						
42	数値化した健康課題の結果にある栄養・食生活の要因は解決(改善)している。						
43	事業の実施状況や成果をまとめていく。						
44	ターゲット層の住居に合わせたような、適切な方法を検討し、伝えた内容を精査し、発信している。						
45	SMSをはじめとするツールの効果的な活用を組み込んでいる。						
46	テレビやラジオ、新聞などのメディアを巻き込み、積極的に情報を発信している。						
47	事業の成果について学術発表や論文投稿などを行い、同僚達、他機関に広く発信している。						
48	評価結果に基づき改善策は組織内で共有されている。						
49	事業効果を測るための検証に基づき、施策の見直しが行われている。						
90	会計年度や担当者が変わっても、事業の継続性が担保できる対策をとっている。						



## (7) 管理栄養士と保健師を対象とした実践ガイドの趣旨を踏まえた人材育成の現任教育

自治体名: 兵庫県三田市(自治体区分: 市町村、人口: 107,744 人(R5 年 3 月 31 日現在))

### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他( )

### 活用事例の概要

一般職保健師・管理栄養士を対象に、実践ガイドの趣旨を踏まえ、4 つ目のスキルとして提唱されている「PDCA に基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル」を重点的に強化するための現任教育を実施した。

既存の保健専門職による定例打合せを活用し、管理期から新任期職員の全参加者が共通して関わってきた「健康教育」を題材として、保健事業における課題及び健康課題の抽出に関するディスカッションを実施した。

抽出された課題を基に、今後の取組の方向性についてさらに協議を重ね、既存の国保保健事業(委託)である生活習慣病重症化予防事業(脂質異常症・高血圧症)に糖尿病対策を拡充する方針とし、国民健康保険事業特別会計による予算要求につなげた。

### 背景

#### 【実態と課題】

- 正規管理栄養士の配置は健康増進部門に 2 名(退職者補充として H23、H28 に採用、他部門に正規管理栄養士の配置なし)
- 組織として栄養施策に関する人材育成は実施していない。
- R4 に健康増進部門に正規保健師 2 名が新規配属。OJT による人材育成は不十分である。
- PDCA に基づく保健事業の遂行が十分にできていない。

#### 【取組の方向性】

- ・実践ガイドで提唱された 5 つのスキルは、管理栄養士や保健師など保健専門職全てに共通した事項であることから、両職種を対象とする。
- ・実践ガイドで提唱するスキルのうち、特に 4 つ目のスキル「PDCA に基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル」を身に付けるための人材育成の現任教育を実施する。
- ・現行事業に関する協議をもとに予算要求につなげる。



## 活用方法

### 【目的】

保健師・管理栄養士がPDCAに基づいた健康・栄養施策を推進することができる。

### 【実施者】

健康づくり部門の管理職級保健師(1名)、監督職級保健師(2名)、監督職級管理栄養士(1名)

### 【対象者】

健康づくり部門の一般職保健師(4名)、管理栄養士(1名)

### 【実施概要】

#### ①オリエンテーション:令和5年7月(30分)

概要	令和5年度より月1回開催している既存の保健事業(保健師・管理栄養士)打合せの場を活用し、実践ガイドの策定背景・趣旨及び提起された5つのスキルについて説明した。
資料	全国保健所管理栄養士会スキルアップ講座(令和5年7月29日)の講演資料

#### ②第1回:令和5年11月(1時間)

概要	健康教育を題材として保健事業の現状・課題についてディスカッションを実施。実践ガイドの4つ目のスキル「PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル」を身に付けるため、新任期職員も協議しやすいよう現行事業の取組内容(“Do”の部分)から協議を行った。
結果	「各種保健事業の重複」、「事業対象者と参加者のミスマッチ」が課題として挙げられた。第1回の協議満足度は高く、保健事業における課題を整理できた一方で、時間不足により今後の取組方針について十分に協議することができなかった。事後アンケートでも時間不足についての記載が多かったため、急遽第2回を開催することとした。
資料	ワークシート、アンケート

#### ③第2回:令和5年12月(2時間)

概要	第1回を受け追加開催。第1回で抽出された課題「各種保健事業の重複」を解消する視点から次年度以降の保健事業に関するディスカッションを行った。 実践ガイドの4つ目のスキルのうち、“Plan”の視点「着手できるところから実施する」、「既存で実施されている事業がある場合は当該事業最適化を図る」(実践ガイドp.17)、3つ目のスキルである「施策を立案し、必要な体制を確保スキル(実践ガイドp.14~16)」に示される、「活用可能な財源の確認や連携先の確保」、「スモールスタートにおける予算拡充」、「人員確保と資質向上」を踏まえ協議を行った。
----	---

結果	<p>三田市の外来医療費のうち「糖尿病」が最も高く、特定健診受診者の「空腹時血糖」有所見率は国・県平均より高い。さらに、糖尿病のハイリスク者であるにも関わらず既存事業の対象から除外されている住民がいることから、優先すべき健康課題として糖尿病対策の強化を行う方針で整理を行った。</p> <p>実践ガイドの3つ目と4つ目のスキルの視点を踏まえ、①委託事業なら人材の確保が可能かつ職員の配置に左右されにくい、②新規事業ではなく既存事業を拡大することで、調整業務の負担を最小限に抑えられる、③国保保健事業として実施すれば、予算は国民健康保険事業特別会計を活用することができる、④血液検査を実施している事業であれば評価がしやすいという点から、既存の国保保健事業(委託)である生活習慣病重症化予防事業(脂質異常症・高血圧症)に糖尿病対策を拡充する方針とし、国民健康保険事業特別会計による予算要求につなげることとした(図)。</p> <p>なお、「各種保健事業の重複」という課題については一定整理できたものの、「事業対象者と参加者のミスマッチ」という課題については今後の協議に持ち越しとなった。</p>
資料	第1回アンケート結果、第1回協議結果

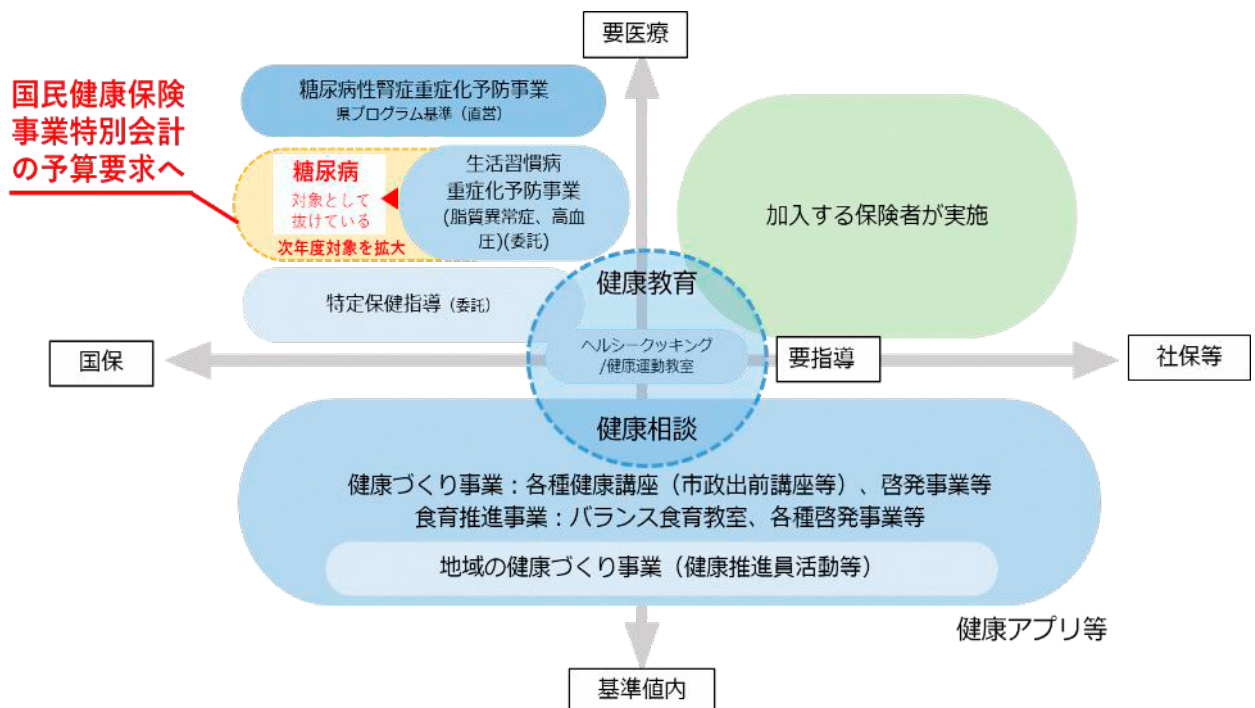


図 40～74 歳に対する保健事業

【協議内容】

第1回(令和5年11月)

健康教育を中心とした保健事業の現状、課題及び今後の実施方針に関する意見

前提とする考え方	<p>まずは何が課題かを考える必要があり、既存事業ありきではなく、その課題を解決するための方法論を話し合い、事業を構築する。</p>
課題分析現状整理	<p>・各種事業の重複部分の整理が必要(健康教育、国保保健事業、国保以外の保険者による保健事業) →同じ対象者に各方面からアプローチしている。本来実施すべき対象者はどこか。</p>

	<p>・健康教育事業の対象者と参加者のミスマッチが生じている。</p> <p>例)生活習慣病予防事業にフレイルリスクが高そうな後期高齢者も参加。集団健診の結果に同封する事業チラシが後期高齢者の参加が増える要因か。</p> <p>→生活習慣病対策は各保険者によって一定実施されているなら、市の健康教育では女性を対象とした骨折予防対策の保健事業を展開するのも一案。</p> <p>参考)急激な高齢化の到来、三田市の寝たきり要因 1 位は大腿骨骨折、健康日本 21(第三次)のライフコースアプローチの視点</p> <p>→三田市の高齢化率は国や県よりも低い、平成初期のニュータウン開発の影響で間もなく国や県以上に超急激な高齢化が進む。前期高齢者までの対策が重要。</p>
実施方法	<p>・市が意図する対象者に参加してもらう方法を考える必要がある。</p> <p>例)40～64 歳を対象とするなら YouTube で隙間時間を活用した運動の啓発。</p> <p>・団体のメリットを生かした構成とする(他参加者との交流、触発、やる気の維持)。</p>
PDCA	<p>・参加者の追跡をする。また改善していたのであれば改善要因まで追跡できるとよい。逆に悪化した人はハイリスクアプローチへつなげることが必要。</p>
実施体制の確保	<p>・40～64 歳の対象であれば、国民健康保険事業特別会計予算をうまく使えるとよい。</p> <p>・民間との協働を模索する。</p>

## 第 2 回(令和 5 年 12 月)

### 次年度以降の保健事業の実施方針に関する意見

「各種保健事業の重複」という課題を踏まえ、主に 4 つの視点で協議

<p><b>視点 1:優先すべき健康課題</b></p> <p>・策定中のデータヘルス計画によると、男女ともに「糖尿病」の医療費が最も高く、なかでも 65～74 歳が 7 割以上を占めている。(約 4 億円/年、外来医療費のうち 9.1%)</p> <p>・令和 4 年度特定健診受診者の「空腹時血糖」有所見率は国・県より高い。</p> <p>・国保保健事業の糖尿病性腎症重症化予防事業(直営)の対象から外れてしまうハイリスク者への対応が課題(市医師会からも同様の意見あり)。</p> <p>参考)対象:HbA1c6.5 以上かつ[尿蛋白(+)]以上または eGFR 60 未満で 10 人未満</p> <p>→HbA1c は 6.5 以上だが、腎機能低下の所見がない人へのアプローチができていない。</p>
<p><b>視点 2:各種事業の整理(対象者、内容等)</b></p> <p>・着手しやすく、効果を評価できる対象がよい。</p> <p>・アプローチできていないハイリスク者への事業を検討。既存の保健事業の対象者や内容は、ハイリスク者への事業を踏まえて今後整理する。</p>
<p><b>視点 3:実現のしやすさ</b></p> <p>・マンパワー:委託事業であればマンパワーの確保が可能。</p> <p>・調整:現行事業の拡大であれば、新規事業の立ち上げより調整事項は最小限で済む。</p> <p>・予算:国民健康保険事業特別会計の予算であれば次年度予算要求が可能。</p>

・持続性：継続的な委託事業としての必要性が明確になれば、現状よりマンパワーが減った場合にも、委託事業として継続的に実施できる。

#### 視点 4: 評価方法の確立

・現行の国保保健事業である生活習慣病重症化予防事業（脂質異常症、高血圧症）では、血液検査を実施しており、教室介入前後の評価ができる。ただし、糖尿病対策を追加する場合は評価基準の設定が必要。

・ハイリスクアプローチも必要だが、実効性のある事業を展開するためにはハイベネフィットアプローチ（効果の出やすい集団へのアプローチ）の視点も必要。

→現行の生活習慣病重症化予防事業（委託）の受診勧奨では、医療継続率 2 割程度。

#### その他の意見

・そもそも地域診断ができていないことが最大の課題（優先施策がはっきりと分らない。）。

・健康課題とは別で、対象者という点では働き盛り世代へのアプローチが課題。健康アプリの機能拡張や企業とのタイアップ、民間ジムに誘導するなどが考えられる。

・企業等との連携という視点では、過去の特定保健指導で運動ジムの体験チケットの協賛をしてももらったことがある。運動習慣の確立であれば単発事業より習慣化できる仕組みがあるとよい。

・生活習慣のリスクを把握していない人が多い。自身の健康を振り返るためにも健診の受診が重要であり、受診を促す仕掛けが必要。新しい層へのアプローチが有効ではないか。

例)65 歳、国保への加入時など環境の変化するタイミングに積極的な仕掛け（インセンティブ等）。

・健康教育の個別勧奨対象者を抽出すると何度も同じ人があがってくるのも、健診の受診者が固定化されていることが一因ではないか。

・成果を見える化して、管理職や他部署に向けて専門職の仕事を伝えるために「事業実施後の評価を外に向けて発信」「専門職がどこを目指し、何をして、どんな効果が出たか見せる」ことが重要。

#### 【協議を踏まえた今後の方向性】

・現行の国保生活習慣病重症化予防事業（脂質異常症、高血圧症）（委託）の対象に、糖尿病性腎症重症化予防事業（直営）の対象から外れる血糖要医療・要指導域の人を追加し、受診勧奨及び保健指導（健康教室）を行う。

・国民健康保険事業特別会計を活用するため、国保医療課と調整を行う。

#### 明らかになった課題

課題	今後の方針
①各種保健事業の重複（同じ対象者に何度もアプローチしている）	優先すべき健康課題は糖尿病対策として整理。一部の糖尿病ハイリスク者へのアプローチがないため、次年度の国保生活習慣病重症化予防事業（委託）の対象者を拡大する。
②事業対象者と参加者のミスマッチ	事業テーマや対象者、実施方法について、保健専門職による定例打合せの中で継続協議を行う。
③健診を受診していないと、対象者	健診の受診を促す仕掛けが必要。環境の変化するタイミン

として抽出できない	グ(65歳、国保加入時等)で新たな層へ積極的に仕掛ける。同じ対象者への重複アプローチの解消にもつながる。
④地域診断不足	現状の実施体制でゼロからデータを分析し、事業を企画立案していくと時間がかかり息切れする。今実施している事業を推進しながら、PDCAを回す中で事業に関連することからアセスメントを行い、少しずつ地域の分析も進めていく。

#### 実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- ・業務の中で人材育成研修として位置付けて実施できるよう、企画案を作成し所属長決裁を得た上で実施した。
- ・保健師も対象とすることから、保健師の管理監督職と事前に相談、調整の上実施した。
- ・進行をスムーズにするため、事前にワークシートを提供し事前に考えをまとめてもらうようにした。ただし、過度な負担とならないよう記入を必須とはしなかった。
- ・実践ガイドの内容及びチェックリストは、大きな政策立案、計画策定に携わったことがない新任期職員にとっては高度な内容であると考え、どのような構成にすれば実践ガイドで提唱するスキルの獲得につながるか検討した。その結果、現行の保健事業(健康教育)を共通題材として管理職から一般職まで全員でディスカッションをすることで、4つ目のスキルである「PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル」の獲得につなげることにした。

#### 活用の結果・効果

<b>アウトプット(直接的な効果、実施量)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新任期職員に、事業の課題や優先すべき健康課題の整理から予算要求までのフローを経験してもらうことができた。</li> <li>・第1回参加者アンケートの結果(実施者の管理栄養士以外の8名に実施、回収率100%) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 満足度(満足+おおむね満足)100%</li> <li>● 保健事業について現状や課題を整理できた(できた+おおむねできた)87%</li> <li>● 今後、PDCAを意識した施策を実施できそう(できそう+おおむねできそう)75%</li> <li>● 今後もこのようなこのような機会は必要だと感じるか。 (定期的に開催してほしい+必要に応じて開催してほしい)100%</li> </ul> </li> </ul> <p>※特に予算要求前に開催を希望する意見が多かった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● その他:「もう少し話し合う時間が欲しい」、「できればまた話し合う時間が欲しい」、「今回のような課題共有から基本的な方針を示すまでの意見交流の過程が必要であると感じる。そのためには、課として、専門職集団として単年度ごとにある程度次年度の優先すべき事業等を共有する機会も必要と感じた。」</li> </ul>
<b>一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2回終了後、国保保健事業担当の一般職保健師が対象者の概算人数の抽出や実施方法を検討し、国保担当部門と調整を行った上で、次年度の国民健康保険事業特別会計の予算要求につなげた。</li> <li>・一般職管理栄養士、保健師が保健事業の評価方法について、過去の事業検証と今後の評価方法のフロー案を作成した。</li> </ul>

<b>二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画案の決裁をとった上で協議することで、管理職の理解を得ることができた。</li> <li>・国保保健事業の見直しを行うことから、現在策定中のデータヘルス計画の指標変更を行った。</li> </ul>
<b>その他</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師と一緒に取り組むことで、栄養施策だけでなく健康施策全般について協議できるため、より高い効果が得られると感じた。</li> <li>・国民健康保険事業特別会計予算要求には反映させられたが、一般会計の予算要求に間に合わなかった。</li> </ul>

## 今後の展開

### 実践ガイドの周知

職員の異動等があれば随時共有していく。また近隣市町にも実践ガイドを周知するとともに、管轄保健所にも取組の共有を行っていく。

### チェックリストの記入・結果の共有

計画策定や政策方針に携わる中堅期、リーダー一期以降の職員なら一定活用できると考えられるが、市町村で保健事業を中心に携わる新任職員には、チェックリストの項目はハードルが高いと考えられる。チェックリストの前段階として、政策立案ではなくもう少しミニマムな保健事業についてのチェックリストや職位別の到達点等が示されていると活用しやすいと考える。

### 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

今後も保健専門職による定例打合せを活用して、継続して協議を行っていく予定。特に、「事業対象者と参加者のミスマッチ」という課題について協議ができていないことから、これらについて整理し、予算要求につなげていく。また、併せて実施した事業の評価方法について検討するとともに、事業に関連する分野から地区診断を実施し、今後の方針を決定していく。

### 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )

次年度以降も継続して協議を続け、特に予算要求前には施策についての評価及び今後の展開について協議し、交付金や補助金等の活用も念頭に予算確保に向けた調整を行う予定。

### 適材適所の配置に向けた取組

### その他( )

## 本事例の活用ポイント

### 国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏

実践ガイドの内容及びチェックリストが、新任職員にとっては高度な内容であると考え、どうすれば実践ガイドで提唱するスキルの獲得につながるか検討し、現行の保健事業(健康教育)を共通題材として議論し、その中から出てきた課題の明確化と方針も見据えて予算獲得までつなげたという非常に有意義な取組であると考えます。さらに、予算要求へのつなげ方も国保特会という枠組で工夫されたところは特筆すべき点です。他の自治体の皆様にも、新任職員へのアプローチや予算獲得へつなげるフローなど、ぜひ参考にさせていただき、試していただきたいです。

**問合せ先**

三田市健康増進課

電話番号:079-559-6155

E-Mail:kenkou\_u@city.sanda.lg.jp

担当者:永松

## (8) 県型保健所における圏域内行政管理栄養士の人材育成体制づくり

自治体名:新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部

(県型保健所 魚沼圏域:3 保健所、5 市町 人口:150,718 人 (R5 年 4 月 1 日現在))

### 事例の区分

- 実践ガイドの周知
- チェックリストの記入・結果の共有
- 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)
- 予算確保( 人材育成 新規事業 充足配置 )
- 適材適所の配置に向けた取組
- その他(人材育成体制づくり:キャリアラダー案の作成 )

### 活用事例の概要

実践ガイドが策定され成果の見える栄養政策を推進するために行政栄養士として必要なスキルが示されたことを踏まえ、圏域内において単年度ベースで実施されていた行政管理栄養士研修会の要綱を定めるとともに行政管理栄養士向けキャリアラダーを検討し、人材育成体制を構築する予定である。

### 背景

#### 【実態と課題】

- 県レベルで行政管理栄養士の人材育成計画は策定されていないが、圏域(医療圏)別に業務に関する研修会や新人研修は行っていた。
- 魚沼圏域では圏域内の保健所や市町の上席の管理栄養士からなる企画委員会を設置し、業務研究会や新任研修を企画していたが、年度計画のみで要綱や中・長期計画は無く、位置付けが不明確だった。
- 圏域内市町では新任者が増え、行政管理栄養士向けの人材育成計画やキャリアラダーが求められていた。

〈圏域の保健所・市町管理栄養士配置状況〉

(人)		人口(R5.4.1)	保健	福祉	教育	計
市 町	魚沼市	32,644	3	0	1	4
	南魚沼市	53,152	4	1	0	5
	湯沢町	7,706	1	0	0	1
	十日町市	47,287	2	1	1	4
	津南町	8,489	1	0	0	1
	市町計	150,718	11	2	2	15
保 健 所	魚沼保健所	32,644	1			
	南魚沼保健所	60,858	1			
	十日町保健所	55,776	2			



## 【取組の方向性】

圏域内行政栄養士の人材育成体制の構築、実践ガイドの普及と活用の定着

### 活用方法

#### 1 研修会実施要綱の策定

実践ガイドを踏まえ、圏域内市町及び保健所の行政管理栄養士のスキルアップを一体的に図るため、栄養政策の推進に必要なスキル、対象者、実施内容を明確にした「魚沼圏域行政栄養士施策立案及び推進能力向上のための業務研究・研修実施要綱」を策定した。

#### 2 要綱に基づくキャリアラダー案の検討

系統的な人材育成を行うため、キャリアラダーについて業務研究会や企画委員会で検討し、新任期(前期・後期)、中堅期(前期・後期)、リーダー期、管理期のステージ別に、役割認識、スキルのねらい、5分野 11 項目の必要なスキルを示した(別添資料参照)。

#### 3 令和 5 年度魚沼圏域行政栄養士業務研究会の開催

目 的	子どもから高齢者までの全てのライフステージに対応した PDCA サイクルによる健康づくり・栄養改善施策を推進するため、行政栄養士の視点、技術及びマネジメント能力の向上を図る。
対 象 者	圏域内市町村及び県地域機関に勤務する管理栄養士・栄養士
内 容	<b>実践ガイドの周知及び活用</b> 講 義「将来を見据えた新たな課題に対応できる栄養政策・施策」 演 習「栄養政策を推進するための実践プロセスチェックリスト」 意見交換「これからの栄養政策・施策を考える」 〈事前課題〉 「将来を見据えた地域における栄養政策の実践ガイド」を確認し、「成果の見える栄養政策を推進するための実践プロセスチェックリスト」を可能な限り記入し、当日持参する。
	<b>栄養施策(好事例)の共有</b> 講 義「五泉市における庁内連携(保健・保育・学校)の強みを生かした食育・栄養改善施策の推進と今後の展望」 意見交換「食育・栄養改善を効果的に進めるための連携体制づくり」
	<b>既存事業の振り返り</b> 事例検討(母子保健、成人保健事例) 意見交換「魚沼圏域行政管理栄養士キャリアラダーについて」

#### 4 魚沼圏域新任者研修会の開催

目 的	新任期の行政栄養士が担当する保健事業を通じて、公衆栄養活動の PDCA サイクルを理解し実践できるよう、基本的な行政能力及び専門能力を習得する。
対 象 者	魚沼圏域の行政栄養士で採用 3 年未満の者及び希望者
内 容	<b>行政栄養士マインドの養成</b> 講 義「公衆栄養の歩みと新任期行政栄養士への期待」 意見交換「担当業務の紹介」 〈事前課題〉「業務整理シート」に担当業務を記入する
	<b>PDCA サイクルに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキルの養成</b>

	演習「担当業務をPDCAで整理する」 実践報告「PDCAを意識した栄養士業務」 意見交換「目指す姿に向けて習得したいスキル」 <事前課題>「業務整理シート」により担当業務をPDCAで整理する
--	--

### 実施するに当たり調整や工夫が必要だったこと

- 県内他圏域の保健所管理栄養士との情報共有
- 企画委員会での検討

### 活用の結果・効果

<b>アウトプット(直接的な効果、実施量)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要綱を策定したことにより人材育成研修の位置付けや対象が明確になり、保健分野以外に配置されていても出席しやすくなった。</li> <li>● 新任者の指導担当者は異なる部署に所属していても指導に従事しやすくなった(プリセプターの設置)。</li> </ul>
<b>一次アウトカム(事業の参加者に生じた変化)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象者個々の得意なスキルを認識し伸ばしたいスキルを明確にすることができた。</li> </ul>
<b>二次アウトカム(参加者以外に生じた変化)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来から実施していた企画委員会、業務研究会及び新任者研修会について要綱を策定し位置付けを明確にすることで市町や保健所内の業務として位置付けることができた。</li> <li>● 行政管理栄養士自身や組織的にもニーズが高かった行政管理栄養士向けのキャリアラダーを示すことができた(現在検討進行中)。</li> </ul>

### 明らかになった課題

- 「成果の見える栄養政策を推進するための実践プロセスチェックリスト」をベースにキャリアラダーの進捗状況の確認や評価ができるチェックリストを作成する。
- 要綱及びキャリアラダーによる進捗状況の確認や評価について、単独配置を考慮し圏域でカバーする体制を検討する。
- 他職種の人材育成計画やキャリアラダーとの連動できるよう調整する。
- 他圏域への普及(全県体制構築に向けた働きかけが必要)。

### 今後の展開

#### □ 実践ガイドの周知

随時周知を図り活用を促す。

#### □ チェックリストの記入・結果の共有

進捗状況の把握、研修会事業のモニタリングとして活用の定着化を図る。

#### □ 行政栄養士に求められるスキルの養成(研修等)

要綱及びキャリアラダーに基づき研修会を継続的に開催し、チェックリスト等を活用し評価する。

#### □ 予算確保( □人材育成 □新規事業 □充足配置 )

事業の優先順位を見極めることにより、既存事業の整理と新規事業の構築を進める。

#### □ 適材適所の配置に向けた取組

必要なスキル・能力を見える化し、人材育成体制を充実させ、適切なジョブローテーション、既配置

部署への配置人数の拡充や未配置分野への配置促進を図る。

**□ その他( 県内他圏域への普及 )**

県内他圏域へ普及を図るとともに、全県での人材育成体制の構築を目指す。

**本事例の活用ポイント**

**国立保健医療科学院 生涯健康研究部 地域保健システム研究領域 和田 安代 氏**

実践ガイド・チェックリストをもとにしたキャリアラダーをわかりやすく作成されており、今後の人材育成に大きく貢献する資料かと存じます。各自治体で多少の相違はあるかもしれませんが、ぜひ他の自治体でも、その自治体に適したキャリアラダーを作成していただき、人材育成・人材計画等にご活用いただきたいです。また、もし改善点等があれば、自治体同士の管理栄養士で共有しながら、ブラッシュアップし、より良いものにしていけるものだと考えます。今後の発展に期待しております。

**問合せ先**

新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部(新潟県南魚沼保健所)

電話番号:025-772-8137

E-Mail: ngt111630@pref.niigata.lg.jp

担当者:地域保健課 磯部

魚沼圏域行政栄養士施養立案及びび能働能力向上のための業務研究・研修会要綱に基づく  
職・経験年数別による行政栄養士に必要な能力・資質など【到達目標】(案)

		中堅期			管理期		
		前期	後期	後期	リーダー期	管理期	
階層区分 (キャリアステージ)		前期	後期	前期	後期	管理期	
キャリアラダー	実務年数 (目安)	1~3年	~5年	6年~	15年~	20年~	
	役割認識 (マイルド)	※ 業務内容や職位等により求められるスキルや必要なスキルは実務年数に拘らず獲得していく					<ul style="list-style-type: none"> <li>自ら切り開いていく使命感を持つている</li> <li>ワークライフバランスに留意し後進コロールモデルを示す</li> <li>業務遂行や課題に柔軟かつ的確に対応し責任を全うする</li> </ul>
	キャリアラダーのねらい	<ul style="list-style-type: none"> <li>好奇心を持って様々な業務に挑戦する</li> <li>ワークライフバランスを意識し将来的なポジションや目標を設定する</li> <li>大勢の中で指導・支援を受け、行政栄養士の業務の基礎知識と技術を身に付ける</li> <li>担当業務や活動を基本的な技術をいっ自立して実施できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>地域や組織を俯瞰して栄養関連業務を行き込み組織の成果を上げるためのマネジメントを行う</li> <li>栄養の主流化に向け他部署の業務との接点や関連性を明確化し連携や人事交流を進める</li> <li>自治体管理栄養士の人員拡大や必要部署への配置に向け職務的かつ積極的に交渉する</li> </ul>
	個別能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>細心の細則やルール等を理解し、管理栄養士としての基本的な視点及び対応能力を獲得する</li> <li>関係法規及び項目・自治体の栄養政策の方向性を理解できる</li> <li>食生活改善や各種ガイドラインを理解し、栄養食生活指導ができる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体の方針や首長の施策方針などを見据え、組織の内部的な課題を察しながら大局的な政策や職務を遂行する</li> <li>自治体の目指す方向を見据え政策化できる</li> <li>より後進が活躍しやすい環境づくりに貢献できる</li> <li>新たな分野の課題と栄養課題を関連付け政策・施策化できる</li> </ul>
	行政能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>栄養・食生活改善が実施できる</li> <li>文献情報によって業務に際した論文等を見つけて活用できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>課題の抽出や問題の抽出を企画立案し実施することができる</li> <li>実務研究の成果を学会発表、論文、雑誌投稿等で報告し社内外的での栄養政策や健康づくり施策の総合推進を上げることが出来る</li> <li>保健福祉部以外の部局とのネットワークを活用し、協力体制が構築できる</li> <li>組織内の人的ネットワークを活用し有用な連携・協力体制が構築できる</li> <li>自らをはじめ上司や関係者に見出し具申や交渉ができる</li> <li>地域や市町村にも活用する新たな地域づくり事業の展開や社会資源を開発できる</li> <li>多職種や地域組織から専門性に対する理解を得て協働支援することができる</li> </ul>
1. 今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル	調査研究能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や関係組織、関係者とも協働し活動ができる</li> <li>他者とも協働し活動が展開できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の健康課題を解決するための調査研究に取り組み研究や学会等で報告できる</li> <li>意図的に収集した情報等を統合し市民や地域のニーズを踏まえ実践を実施することができる</li> <li>地域の健康課題を解決するため、組織内外の協働の必要性に対する理解を得て人的ネットワークの拡大や実践体制を構築することができる</li> <li>必要関係者を特定し情報交換や懇話会等が実施できる</li> <li>全ライフステージや地域特性を視野にいれ自治体間、地区組織、関係団体と連携し地域の実態に即した栄養介入計画を企画立案し実践できる</li> <li>地域の健康課題を地域課題および関係団体と協働して解決できる</li> </ul>
2. リーダーシップを発揮し他部署等に積極的に相談・提案するスキル	調整能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の目的を理解し個人、家庭・集団を対象とした栄養・食生活支援ができる</li> <li>多職種との専門性の違いを理解する</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務の目標を達成するため組織内外の関係者に動員かけたいことができる</li> <li>仕事や地域を取り巻く関係機関の力が発揮できるように調整することができる</li> <li>担当業務の必要予算を確保することができる</li> <li>自身のキャリアアップに基つき評価制度や資格取得に向けて積極的に取り組む</li> <li>後輩と信頼関係を築き相談相手となるなど成長プロセスを支援することができる</li> </ul>
3. 施策立案し必要な体制を確保するスキル	組織運営能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームに同様にフォロワーシップを意識する</li> <li>報告・連絡・相談を徹底し実施できる</li> <li>担当業務の予算の把握を徹底し予算を厳格に作成できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務の必要予算を確保することができる</li> <li>自身のキャリアアップに基つき評価制度や資格取得に向けて積極的に取り組む</li> <li>後輩と信頼関係を築き相談相手となるなど成長プロセスを支援することができる</li> </ul>
4. PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル	政策形成能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の声や既存資料から担当地域の健康・栄養課題を把握し課題解決に向けた具体的なアプローチ方法を提案できる</li> <li>担当業務を計画的に遂行できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>後輩が健康・栄養課題に熱心する中、着目している健康課題や長期的な課題を策定できる</li> <li>一定の健康課題の改善・評価ができる</li> <li>担当業務に加え院内や域内の業務の連携を把握しながら遂行できる</li> </ul>
5. 得られた成果を効果的に見える化するスキル	業務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務を見える化する仕組みや内外への情報提供ができる</li> <li>住民のわかりやすい説明ができる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>学会発表や健康講座への参加などを行う</li> <li>上司や他職種と成果を論理的に説明できる</li> <li>市民のわかりやすい情報発信ができる</li> </ul>
	情報発信能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体の健康政策や食生活改善・栄養食生活改善や食生活改善に関する資料を把握しリーダーの一人として健康政策に適切に対応できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>栄養・食生活改善だけでなく保健医療福祉関連本部と一体的な政策・支援・支援をマネジメントできる</li> <li>健康政策や食生活改善に関する資料を把握しリーダーの一人として健康政策に適切に対応できる</li> </ul>
	危機管理能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体の健康政策や食生活改善・栄養食生活改善や食生活改善に関する資料を把握しリーダーの一人として健康政策に適切に対応できる</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者との信頼関係を築きながら自治体組織運営と政策のマネジメントができる</li> <li>栄養の主流化に向けて上司や他職種と積極的に情報発信ができる</li> </ul>

※ 必要なスキル1~5に関する具体的な実践プロセスは「成果の見える化実践プロセスチェックリスト」を参照

## 5 「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」を活用するために

女子栄養大学公衆栄養学研究室 久保彰子

みなさんは、都道府県または市区町村の行政管理栄養士・栄養士として、地域住民及び地域資源（関係団体等）を対象に、さまざまな公衆栄養活動を実践してこられたと思います。

みなさんもお存じのとおり、公衆栄養活動に従事する行政管理栄養士・栄養士の配置人数は少数配置の自治体が多く、地域住民の栄養・食生活に係る問題が多様化、複雑化している状況において、みなさん自身ももっと対策を打たなければという思いの中、なかなか取り組むことが困難な場面を経験されているのではないのでしょうか。

地域住民の健康・食生活に係る問題を解決するためには、これまでの保健・医療・福祉分野での取組をさらに推進していくことはもとより、農政や産業、教育、環境、地域振興といった他分野からの取組を構築することが、「誰一人取り残さない」健康づくりの展開に求められています。これらの新しい栄養施策の展開のためには、これまでの私たちの取組を振り返り、新たな栄養施策の実現に必要なスキルや技術を身に付け、実行して行くことが必要です。

実践ガイドでは、行政管理栄養士・栄養士に求められるスキルとして 5 つのスキルが示されました。実践ガイドには、5 つのスキルを実践するためのプロセスがそれぞれ示されています。今回は、実践ガイドの作成に携わった研究班のメンバーが、それぞれの自治体で活用し、事例として掲載しています。みなさんの自治体でも、実践ガイドを活用される際の参考にしていただければ幸いです。

ここで、実践ガイドの活用ポイントを私なりに考えたので紹介します。

### (1) 自身の現状(強み・弱み)を知る(アセスメント)。

まずは、行政管理栄養士・栄養士のみなさん自身がこれまでの取組(施策・事業)を振り返り、どこの部分ができているのか、不足しているのかを客観的に判断することが重要です。そこで活用していただきたいのが実践プロセスのチェックシートです。5 つのスキルごとのチェックシートとなっていますので、キャリア(経験年数)によりチェックシートを選択した方が良いと思います。例えば、新任期は「4.PDCAに基づき施策を着実に遂行し、成果を得るためのマネジメントスキル」に関するチェックシートのみを作成します。中堅期には 4 つ目のスキルに加え、「5.得られた成果を効果的に見える化し、更なる発展につなげるスキル」や「3.施策を立案し、必要な体制を確保するスキル」のチェックシートを追加します。管理期は中堅期にさらに「2.リーダーシップを発揮し、他部署等に積極的に相談・提案するスキル」と「1.今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル」を追加します。

そうすることで、自身に不足している部分や、キャリアを重ねるまでに習得すべきスキルに見える化することが可能です。今回の事例でも、チェックシートの記載において、どこまでできていたら○なのか、基準がわからないといったご意見も伺いました。自治体として基準を設定してもよいかと思いますが、作成したチェックシートを持ち寄り、ぜひ、みなさん(キャリア別またはプリセプターや上司と)で○を付けた理由について話し合いの場を持ち、協議することが大切だと思います。

### (2) 自身の担当業務を見直す(PDCA)。

チェックシートをもとに、担当業務を見直し、成果につながる PDCA を検討します。特に評価の部分に

苦慮されている方が多いのではないのでしょうか。ぜひ、大学や研究機関に相談してください。きっと良い解決法が見つかるかもしれません。また、予算確保も困難であると聞かれます。自身の部局のみならず、他部局や国、民間(財団等)で予算が採れるものはないか、ぜひ事務職と相談し、探してみてください。

### **(3)新たな課題を抽出する。**

公衆栄養活動の対象は、全てのライフステージです。ライフコースに沿った栄養施策が展開できているのか、再度見直してください。特に、生活困窮者等への支援(福祉)や産業保健との連携(保健)、食環境の整備(保健)、在宅医療との連携(医療)等、さまざまな問題に対し、栄養・食生活の視点でどのように関わる必要があるのか、行政管理栄養士・栄養士みんなで協議し、必要な場合は施策化してください。

また、健康経営(産業)や地域振興、食品ロス(環境)といった新たな分野における健康・食生活の取組についても検討してください。

与えられた業務をやるだけでは、人員増や新たな健康・栄養課題に対応できません。管理栄養士・栄養士という専門職の立場で、積極的に他部署へ提案し、実行できる人材が求められています。

### **(4)新たな課題の解決に向けた人員配置を実現する。**

地域の健康・栄養課題が様々あることを理解している方は多いかと思います。しかし、今の人員や組織配置では施策化及び実行が難しいと考えていらっしゃるかと思います。人員配置の実現は簡単ではありませんが、今一度、新たな課題を抽出し、それらの課題を解決するためにはどのような部署に管理栄養士・栄養士を配置したらよいのか、どのような施策を実施すればよいのか、みなさんで知恵を出し、資料を作成し、ぜひ、人事担当職員や財政課等、関係部署へアプローチし、時には栄養士会や食生活改善推進員等の協力を得てください。いつか身を結ぶことを願っています。人員増からポスト獲得、統括管理栄養士の配置につながっていくことを期待しています。

### **(5)キャリアに応じた人材育成を実施する。**

活用ポイントを述べましたが、これらを実行するためには、それぞれのキャリアに応じたスキルアップが必要です。各自治体で、新たな課題の解決も見据えたキャリアラダーを描き、人材育成方針を決め、実行してください。新任期の人材育成プログラムは多くの自治体で作成されています。実践ガイドで示されている5つのスキルは、中堅期及び管理期に必要なスキルも多く含まれています。ぜひ、中堅期になっても学ぶ体制を整備してください。

### Ⅲ 令和 5 年度行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム

#### 1 開催要領

##### (1) 目的

これまでの健康・栄養政策においては、「健康日本 21」や食育の推進等の全てのライフステージを対象とした対策と並行して、傷病者や被災者等を対象とした対策を通じ、「誰一人取り残さない」栄養政策を推進してきた。栄養改善の取組は、持続可能な開発目標(SDGs)の全ての目標達成に寄与するものであるとともに、近年では、健康面に加え環境面にも配慮した持続可能な食環境づくりや経済格差に伴う栄養格差の縮小等の新たな取組の必要性も生じており、その対応には、横断的な体制が求められている。こうした新たな課題に対応するために、令和 4 年度までの地域保健総合推進事業において「行政管理栄養士に求められる 5 つのスキル」を抽出整理し、「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」(以下「実践ガイド」という。)を作成している。

今回のシンポジウムでは、地域保健総合推進事業「誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究」において実施した人材育成等に係る実態調査及び実践ガイドの活用事例を報告する。将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて、これからの行政管理栄養士の役割や役割を果たすための配置について、当事者である行政管理栄養士自らが考えることにより、行政管理栄養士一人ひとりの能力向上に資することを目的とする。

(2) 開催日時 令和 6 年 2 月 16 日(金) 午前 10 時 30 分～午後 4 時

(3) 会場 AP新橋 Dルーム

(4) 参加者 都道府県・指定都市・中核市・政令市・特別区が設置する保健所及び本庁、市町村に勤務する管理栄養士、栄養士等の関係職員  
(会場参加 31 名、オンライン参加 265 名、オンデマンド配信登録 470 名)

(5) テーマ 「将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて  
～行政管理栄養士の役割と配置について考える～」

##### (6) プログラム

開 会 (10:30～10:40)

主催者挨拶：日本公衆衛生協会 理事長 松谷 有希雄 氏

来賓挨拶：厚生労働省 健康・生活衛生局長 大坪 寛子 氏

講 演 (10:40～11:20)

「新たな栄養政策の創造に向けた組織体制の強化について」

講 師：厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長 清野 富久江 氏

報 告① (11:20～11:35)

「令和 5 年度地域保健総合推進事業について」

報告者：山梨県富士・東部保健所 渡邊 瑞穂(分担事業者)

報 告② (11:35～12:00)

「行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査」

報告者：千葉県市川保健所 高橋 希(協力事業者)

シンポジウム（13:00～15:50）

テーマ「将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて  
～行政管理栄養士の役割と配置について考える～」

座長：愛知県瀬戸保健所 所長 澁谷 いづみ 先生

助言者：厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室  
室長補佐 齋藤 陽子 先生

• 実践ガイドを活用した事例報告

①「新たな栄養課題に対応するための「チェックシート」の作成と

人材育成体制構築に向けた検討」

報告者：高知市保健所 健康増進課 伊藤 浩子(協力事業者)

②「管理栄養士と保健師を対象とした実践ガイドの趣旨を踏まえた人材育成の現任教育事例」

報告者：兵庫県三田市役所 健康増進課 永松 美優紀(協力事業者)

③「県型保健所における圏域内行政管理栄養士人材育成体制づくり」

報告者：新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部  
(新潟県南魚沼保健所) 磯部 澄枝(助言者)

• グループワーク(組織体制の強化、実態調査に基づく課題、実践ガイドの活用)

事務連絡（15:50）

閉会（16:00）





## 2 シンポジウム

### (1) 座長の言葉

#### 将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて ～行政管理栄養士の役割と配置について考える～

愛知県瀬戸保健所 所長 澁谷 いつみ 氏

栄養政策は医療・介護・福祉・保健等の様々な政策に影響し関連している。行政の管理栄養士は栄養政策が SDGs のあらゆる目標に関与するものとの認識で、日々誰一人取り残さない公衆栄養活動を展開していくことを求められている。

そうした中で令和4年度の地域保健総合推進事業「将来を見据えた、地域における栄養政策の企画・立案手法に関する研究」では、将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイドを作成した。昨年5月に新型コロナウイルス感染症対策の転換を迎え、また繰り返し自然災害に見舞われ、全国的に公衆衛生活動に影響がある中で、果たしてこの実践ガイドは周知され活用されているだろうか。また今後とも活用されていくであろうか。

そこで本年度は人材育成等に係る実態調査と実践ガイドの活用事例の収集・分析を新たな地域保健総合推進事業で行った。

このシンポジウムでは、

事例報告 1 では、人材育成と事業評価のチェックリストを市の担当者が理解しやすく改良し、活用することで中長期的な人材確保と育成の必要性が示唆された高知市の事例を提示いただく。

事例報告 2 では、職場の保健師とともにスキルアップを図り、PDCA サイクルを回し予算獲得につなげた兵庫県三田市の事例を報告いただく。

事例報告 3 では保健所管内市町村の人材育成を図るための基盤整備を行った新潟県南魚沼保健所の活動をお示しいただく。

これらの事例報告の内容は、本日午前の講演や報告も踏まえ、3 事例報告後のグループワークのヒントになると考える。新たな栄養政策の創造のため、実践ガイドは夫々の地域に置き換える工夫をし、行政管理栄養士の役割を考え、多職種と連携し具体的な行動に結びつけてほしいと期待している。自然災害や疾病が避けられない現状で人材を育成しビジョンに向かって事業を生み出していくのは、中長期的な計画性が必須であり、実践ガイドのさらなる活用が求められている。

## (2) グループ討議まとめ

### 〈グループ討議での主な意見〉

#### ①組織体制の強化について、重要だと思ったこと

- ・時代の潮流に乗って、政策・組織・人材を考える。チャンスを見逃さず、積極的な行動が重要である。
- ・意識的にカウンターパートを広げ、他職種や他部署との連携を試みる。
- ・発信力、栄養士の仕事を周囲に上手に伝えていくスキルを身に付ける。
- ・種をまいて育てていくことが大切である。
- ・個々のスキルの標準化が大前提であり、その後横の連携を図っていくことで強化できる
- ・研修教育に関しては、経験年数別ではなく、全ての管理栄養士に統一した体制も重要である。
- ・災害や急な病休等に備えて、いざという時でも業務を継続できる体制と人材確保が必要である。
- ・計画的なジョブローテーション、栄養士全体で経験年数等を考慮した配置が必要である。
- ・経験やスキルの差はあるが、得意分野をいかし、補う体制づくりも必要である。
- ・栄養士は欠員補充で採用されることが多い。1人配置が多いので、組織体制の強化の前段階として、計画的採用ができるように働きかけることも大事である。
- ・同職種、多職種、他部署、他部局との連携や、業務の見える化により上司や保健師の理解を促す。
- ・組織全体を考える立場の統括栄養士の存在が必要。管理職の中にいると相談がしやすくなる。

#### ②実態調査に基づく課題に対して思ったこと

- ・配置状況を把握することが大切である。どんな配置が望ましいのか、ビジョンを明確にし、関係課へ働きかけていくことが必要である。栄養士業務の現状や課題を人事にどう伝えるかも重要である。
- ・「配置と人材育成は両輪で行う。」というまとめが印象に残った。
- ・業務評価をしっかりと行うことで、人材育成だけでなく、誰が配置されても一定の仕事の質を保つことにつながり、栄養士全体の評価にもつながると思う。
- ・管理職の管理栄養士が少ないことも課題である。
- ・調整役となる統括的な行政栄養士の配置がある自治体が存在していることを知れてよかった。
- ・キャリアラダーがうまく進められていない。保健師はマニュアルに従って進められており、栄養士も進めていけないといけないと感じている。
- ・マニュアルやチェックリストはあるが更新されていない。規模の小さい自治体はマニュアル等もなく、1人配置または少数配置で兼任している状況で常時人員不足である。

#### ③実践ガイドの活用方法(所属の自治体でどう活用したいか。)

- ・まずは実践ガイドを読み込むことから始めたい。保健師等の他職種にも共有していきたい。
- ・チェックリストを使いやすい形で改編すれば活用できると思う。
- ・業務説明などが必要な場面や見直したい施策を検討する場面などで有効活用していけるとよい。
- ・具体的な事業をあげてチェックできると、異動があっても情報共有ができてよい。
- ・チェックシートで現在の強みを評価し、伸ばしていく方向で他の栄養士と検討していきたい。
- ・取組事例がまとめられており、新規事業の企画時などに先行事例として参考にできる。
- ・実践ガイドの方針を含めて人材育成を考えていきたい。人材育成ガイドの作成などにつなげる。
- ・評価が難しいチェック項目もあり、誰目線の評価なのかは事前に検討する必要がある。
- ・企画段階でのチェック、管内市町村管理栄養士等と共にチェックし、スキルアップにつなげる。
- ・チェック結果を所属長に確認いただき、客観的資料とする。できないと思わせないことも大切。

## 人材育成体制の基盤構築に向けた組織体制の強化について

### 人員増・適正配置

- どのような配置が望ましいのか、ビジョンを明確にし、関係課へ働きかけていくことが必要。
- 計画的なジョブローテーション、経験年数や職位等に考慮した配置が必要。
- 経験やスキルの差はあるが、得意分野をいかし、互いに補う体制づくりも必要。

### 人材育成

- 種をまき育てていくことが大切。
- 個々のスキルの標準化が重要。その後、横の連携を図っていくことで強化できる。
- 業務評価をしっかりと行うことで、誰が配置されても一定の仕事の質が保たれ、栄養士全体の評価につながる。

### 配置と人材育成は両輪で行う

### 戦略的な働きかけ

- 時代の潮流に乗り、政策・組織を考える。チャンスを逃がさず、積極的な行動が重要。
- 意識的にカウンターパートを広げ、他職種・他部署との連携を試みる。
- 発信力、栄養士の仕事を周囲に上手に伝える。

### 統括的な管理栄養士の配置

- 組織体制や栄養施策の動向を俯瞰的に把握し、人材育成ビジョンを考え、提案し、リーダーシップを発揮できる者の存在が重要。
- その役割を担う人材として、統括的な行政栄養士の役割や可能性の検討が必要。

(出典) 令和5年度行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム\_グループワークまとめ(R6.2.16)

### (3) 助言・まとめ

**助言者:厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長補佐 齋藤 陽子 氏**

時代によって健康課題が変わっていく中で、行政管理栄養士が何をすべきかを改めて考えるきっかけになったのではないかと思う。

昨年度、作成した実践ガイドは、将来を見据えた地域における栄養政策の推進をするためには、どういったステップを踏み、また、人材育成をしていかなければならないのかという視点で、全ての行政栄養士に身に付けてもらいたいスキルとして整理されたものである。

実践ガイドの活用の報告事例はどれも素晴らしかったが、それを自分達ができるかと考えると、難しいと感じた方もいるかもしれない。最初から 100 点を目指す必要はなく、スモールステップでもよいので、まずは何かを始めてみるという第一歩が重要だと思う。

3 つの事例に共通していたのは、行政栄養士だけではなく、他職種と連携したところ。行政管理栄養士は、一人配置が特徴的なところであるが、だからこそ、その特徴を活かしながら、周りの力もうまく借りて人材育成をしていかなければならない。周りを巻き込んでいくためには、管理栄養士は何をするのが役割なのかを、きちんと説明し、職種のプレゼンスを高めていくことが大事。管理栄養士としての役割を“見える化”するだけではなく、“果たしていく”ことが重要になる。

清野室長からは、「だれがまくのか、いつまくのか」という種まきの話があった。そこに付け加えて、「どんな種をまくのか」という部分も考えていただきたい。種は、それぞれの自治体で当然違ってくる。資源も違えば、人の配置も違う、バックグラウンドも違うので、どのような種をまくのかを、ぜひ、皆さんが所属する組織の中で、話し合ってもらいたい。

一人で解決する必要は全くなく、そこに所属する人達の力を借りて、皆で学びあって成長していくことが大事だと思う。

**座長:愛知県瀬戸保健所 所長 澁谷 いづみ 氏**

ガイドラインやマニュアルは、作った人達にはよく分かるが、大事なものは、自分達にあわせて、自分達に置き換えて、自分達用のマニュアルにしてもらうということ。与えられたものをそのままということではなく、自分達用に咀嚼をして使えるようにしてもらいたい。

事例発表の中に「PDCA の“Do”から始める」という発言があった。PDCA サイクルはどこから回してもよい。P から始めなければいけないと思うとなかなか一歩が踏み出せないが、どこから始めてもよいので、まずはその一歩を踏み出してほしい。

そのためには、齋藤室長補佐の話にもあったように、他の職種や周りの人と連携をしていくこと、一人で背負い込まないことが大切。保健所長を巻き込む、課長にも理解をもらって一緒に動いてもらうことも大事なこと。公衆栄養の問題を栄養士だけで抱えこまず、いろいろな職種でいろいろな角度から考えてみてもらいたい。

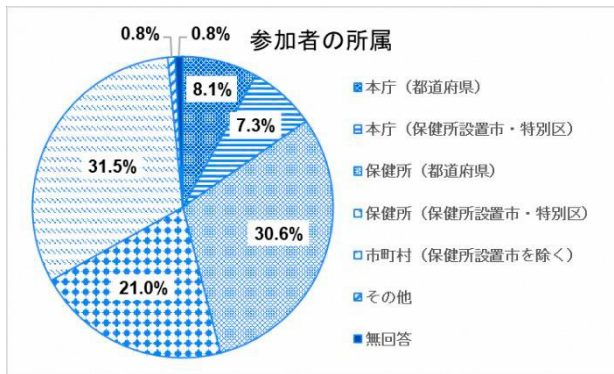
ここからすぐ何ができるかという、それにはやはり計画性が必要。すぐに完成品を求めようと思わずに、まず、中長期的な計画を持って、着実にやっていくことを大切にしてほしい。

現在この研究班でまとめている他の事例もぜひ見ていただき参考にしてもらいたい。

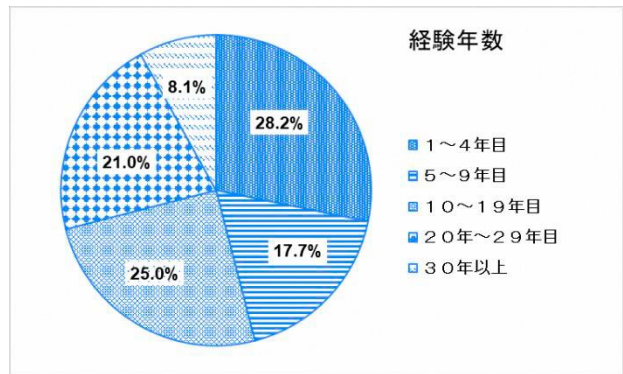
皆さんには明るい未来がある。今日、いろいろな意見交換をした中で、少しでも自分にできそうだと思うことがあれば、ぜひ、周りと一緒に情報交換をしながら進めていただきたい。

### 3 参加者アンケート集計結果（回収率：41.9% 124名/296名 ※会場・オンライン参加のみ）

#### (1) 参加者の所属



#### (2) 参加者の行政経験年数



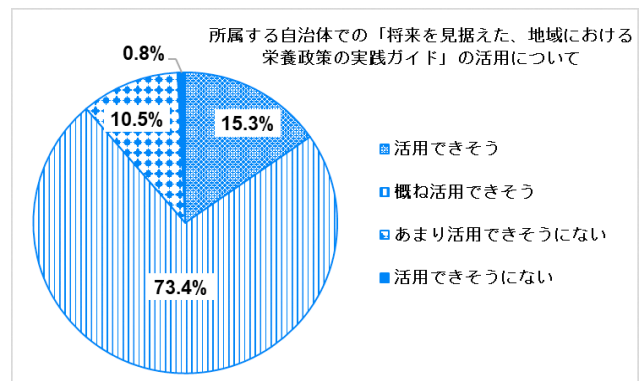
#### (3) 参加者の評価

	参考になった	どちらかと言えば参考になった	あまり参考にならなかった	参考にならなかった	参加していない	合計
講演	83 (66.9%)	38 (30.6%)	2 (1.8%)	0 (0.0%)	1 (0.8%)	124 (100.0%)
実態調査報告	73 (58.9%)	46 (37.1%)	4 (3.2%)	0 (0.0%)	1 (0.8%)	124 (100.0%)
シンポジウム	93 (75.0%)	28 (22.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (2.4%)	124 (100.0%)

#### (4) 参加者の実践ガイドの活用に関する考え

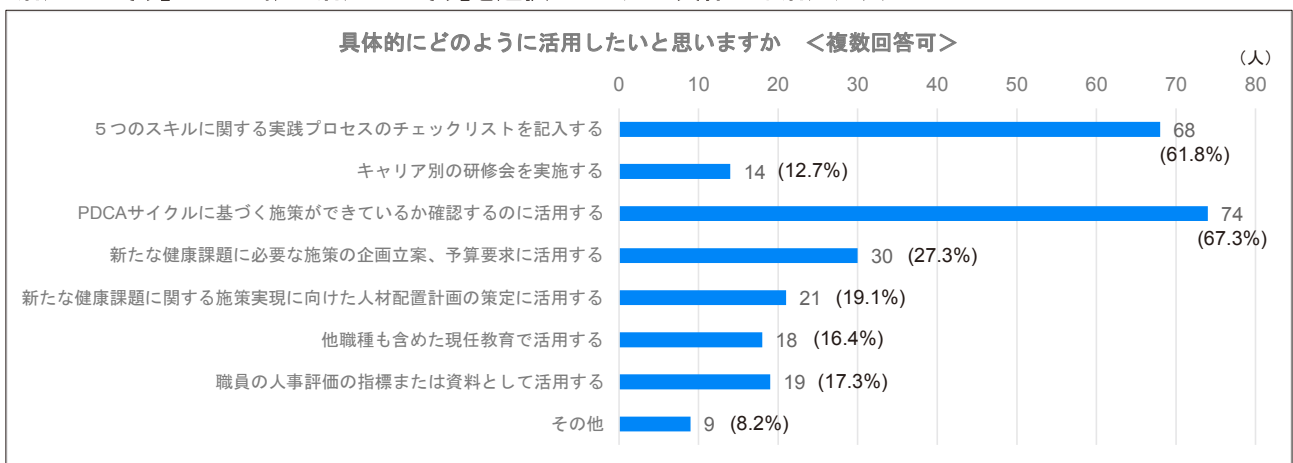
##### ア 所属する自治体での実践ガイドの今後の活用

	人数	割合(%)
活用できそう	19	15.3
概ね活用できそう	91	73.4
あまり活用できそうにない	13	10.5
活用できそうにない	1	0.8
合計	124	100.0



#### 「活用できそう」または「概ね活用できそう」を選択された方の具体的な活用方法

n=110

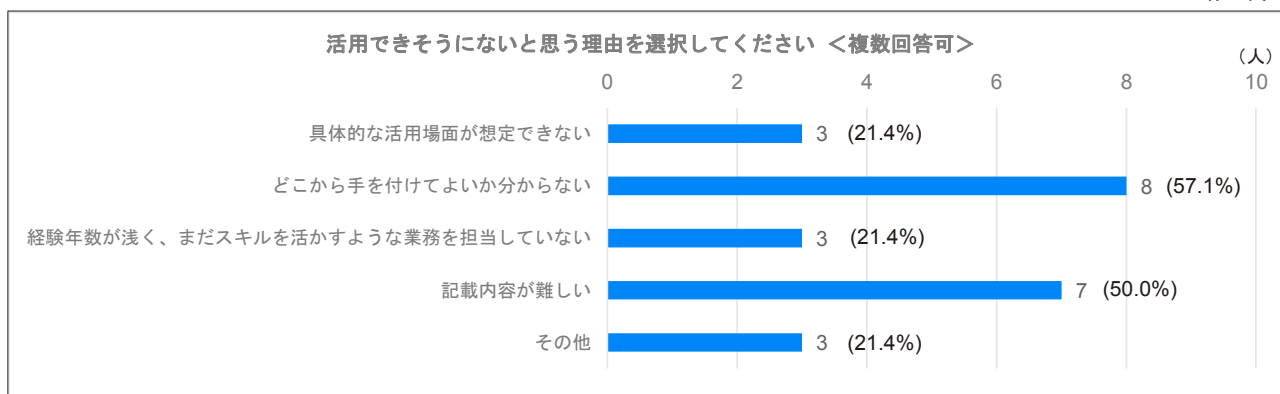


#### 「その他」の意見

- ・キャリアラダーの作成のために活用。
- ・管内市町栄養士の人材育成に活用。
- ・市町村担当者会議等で読み合わせを行い、活用を検討する。
- ・まだ具体的な活用方法は思い付かないが、まずは管内の栄養士等と共有し、読み込むところから始めたい。
- ・市町村ではそのままの項目だと該当しないものもあるので、県レベルで、市町村の実情にあった内容を検討して欲しい。
- ・チェックリストの該当部分を抽出し、確認に用いる。
- ・管内市との連携、情報共有。

## 「あまり活用できそうにない」または「活用できそうにない」を選択された方の理由

n=14

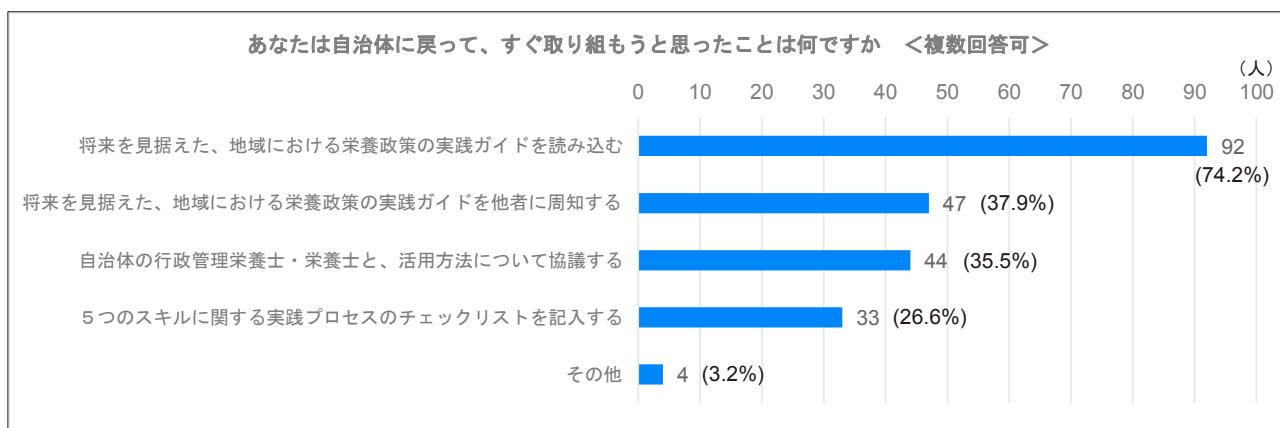


### 「その他」の意見

- ・事例報告に参加していないため、判断ができない。また、読み込んで現場で判断していきたい。
- ・記載内容がすぐに実行できるものではないため、自分の自治体に応じた内容に変更する必要があると感じている。
- ・県が先に作成すると聞いているため、県の例が出てからそれに合わせて実行していきたい。

## イ 所属自治体に戻って、すぐ取り組もうと思ったこと

n=124



## 助言者の言葉

### 積み重ね、広い視野、計画性、相互理解と連携によって成長する行政管理栄養士

愛知県瀬戸保健所 所長 澁谷 いづみ

行政管理栄養士の人材育成は、単に職種の教育・育成という意味にとどまらず、高齢化社会と健康危機管理が不可欠な現代及び将来にわたって公衆衛生分野における重要な課題である。健康づくりはもちろんのこと、医療、介護、福祉、教育と様々な政策に栄養政策は影響し相互に関連している。行政の管理栄養士にとっては栄養政策がSDGsのあらゆる目標に関与するものとの思いもある。そのような中で、「誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究」は現場の管理栄養士を中心に実態を明らかにし、事例を収集分析することで現場に還元できる成果を上げることができたと考える。これは栄養士以外のほかの職種にも大いに参考になる実践的な研究で、自身この助言者として参加できたことは学びも多く感謝している。多くの管理栄養士たちの奮闘を垣間見ることとなった。全国の共に活動する保健師、保健所長、自治体職員にもこの報告書を見ていただけると幸いである。

これまで保健所の管理栄養士が中心となって政策立案や災害対策等のテーマで地域保健総合推進事業を手掛けてきているが、それらとも関連性をもってこの事業が進められていたことは大きな意義がある。この報告書を手にする皆様にはぜひこれまでの関連の報告書等も今一度ご覧いただくようお勧めする。

時代の新たな健康課題・栄養課題に対応するための人材育成を考えると、その計画性、学際的な連携の重要性に改めて気付かせていただいた一年となった。この研究で得られた多くの貴重なデータはさらに何らかの分析に資するかもしれないと思う。大学・研究機関の助言者の助力にも期待したい。

### 社会変化を的確に把握し、住民のために実践力のある行政管理栄養士

神奈川県立保健福祉大学 保健福祉学部 栄養学科 教授 田中和美

少子高齢化が加速度的に進行し、IT化等による社会の変化が著しい現在、公衆衛生領域を中心とする自治体管理栄養士に求められる施策の立案・実施・評価・改善は、今までの培った能力だけでは対応しきれないのが現状である。そのため、新しい施策の企画・提案が求められるのだが、まずは受け入れられる(受け入れやすい)ものであることが第一条件である。

そのためには、社会全体のよい方向につながるという確信につながるような提案をすることが重要である。まずは、組織に賞賛されるものを目指すのではなく、住民のためになる、徹底して住民目線で提案することが肝要である。このような管理栄養士の立場から見た住民目線の提案は、組織に受け入れやすいものになるため、関連部署等が参加しやすく、発展しやすい。

「職種のプレゼンスを高めていくことが大事」との内容があったが、プレゼンスを高めるのは、こうした取組の結果である。

取組の過程において、種まきをしていく必要があるのだが、これは社会の多様な課題の解決のために管理栄養士がまく種である。

皆様は広く社会に貢献したいと願い、自治体に就職したはずである。一步踏み出すことは社会のため、まだ気付いていない可能性や、将来飛躍のチャンスをくれる意外な仲間に出会える絶好の機会である。種をまくのはいつでもよく、遅すぎることはないが、花も咲き時があるのはご存じのとおりである。本研究が発足し、社会も皆様も大きく発展できる時は今なのである。

時期を逃さず、ためらわず、社会と自分にとって大きな開花を目指すべきである。

**誰一人取り残さない日本の栄養政策の中心を担う行政管理栄養士**  
**国立保健医療科学院 生涯健康研究部(地域保健システム研究領域・国際協力研究領域)**  
**主任研究官 和田安代**

健康日本 21(第三次)において、食環境づくりを始めとする社会環境の質の向上が重視され、国が推進する「健康的で持続可能な食環境づくりのための戦略的イニシアチブ」に全ての都道府県が連携していくことが目標とされた。食環境づくりが部局・領域横断的な取組となる中、行政管理栄養士は様々な関係者との調整等を重ねながら、食環境づくりを着実に推進し、成果を創出していく必要があると考えられる。

そのような流れの中、「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」では、行政管理栄養士に必要なスキル等も提示され、人材育成に有益であると考えられ、令和 5 年度は、そのガイドの活用事例の報告だけでなく、人材育成や配置等に関する調査も行われた。事業を主体的に進めてくださった分担事業者および協力事業者の皆様には敬意を表す。

そもそも、人材育成や適切な配置等は、住民(国民)のために行う栄養施策のために必要な手段である。栄養施策を通して住民(国民)の健康増進を目指すのである。日本は、誰一人取り残さない栄養政策を長年にわたって実施してきたが、これは行政の管理栄養士の皆様が、あらゆるライフコース、あらゆる立場の方々に対して手を差し伸べてきたことが大きいと考えている。これは、世界的に見ても極めて稀であり、誇るべきことである。

行政管理栄養士の皆様には、目的を常に心に置き、多くのことを考え、様々なことに挑戦し、失敗しても次につなげ、諦めることなく貪欲に住民の方の健康を増進していただきたい。また、その成果をあらゆる場面で発信していくことで、また新しい挑戦につながっていくでしょう。1 人の力は大きいと考えて、自分では力不足と思うのではなく、自分が頑張る、変えていくという気持ちを持ち、周囲の協力を得ながら果敢に取り組んでいただきたい。

行政管理栄養士の皆様の益々のご活躍を心より期待する。

**地域住民の健康的な食生活を実現するために求められる行政管理栄養士・栄養士**  
**女子栄養大学 栄養学部 公衆栄養学研究室 准教授 久保彰子**

地域住民の健康増進及び疾病発症予防、疾病重症化予防において、適正な栄養摂取・食生活を送ることは重要である。地域住民の栄養管理マネジメントを構築することは行政管理栄養士・栄養士の役割であり、地域住民のライフコースアプローチを踏まえ、他分野の管理栄養士・栄養士や他職種、関係団体や関係機関、民間組織も含めた社会資源との連携及び協働をコーディネートする必要がある。

行政管理栄養士・栄養士の人材育成に関する研究を令和 3 年度から令和 5 年度までの 3 年間、地域保健総合推進事業において実施された。行政管理栄養士・栄養士の配置は少数配置であり、様々な健康・栄養課題を解決するためには、既存事業を見直し、事業のスクラップ&ビルドも必要であろう。また、福祉や環境、産業といった新たな分野においても栄養・食生活に関する課題や、有効な戦略が期待されており、新たな栄養課題にも勇気をもって飛び込んで実現していく行政管理栄養士・栄養士が活躍されることを願う。



## 令和5年度地域保健総合推進事業

### 誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた行政管理栄養士の人材育成体制基盤研究 「行政管理栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査」実施要領

#### 1 目的

健康日本 21(第二次)の推進に伴い、平成 25 年3月「地域における行政管理栄養士による健康づくり及び栄養・食生活改善の基本指針(以下、行政管理栄養士業務指針)」により行政管理栄養士の人材育成に関する技術的助言が国から示された。平成 28 年3月には、(公社)日本栄養士会が、公衆栄養分野における「人材育成ガイド」を作成し、公衆栄養分野における経験年数別のコンピテンシーの検討と組織として人材育成に取り組む体制上の課題及び行政管理栄養士それぞれがその職位に応じた役割と責任を自覚することの個人における課題を提案している。

さらに、公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士育成プログラム開発のための研究(令和 3 年度厚生労働科学研究)では、都道府県等自治体を対象とした組織調査の結果から、「組織的・計画的な人材確保、人材育成の取組が進んでいる自治体は少なく、その実態も自治体間で差が生じている。」といった課題、行政管理栄養士個人を対象とした調査から「自治体栄養士のキャリアラダーに基づくキャリアパスモデル」と能力開発別の研修例があわせて示されている。令和4年度地域保健総合推進事業の取組では、好事例の栄養政策の事例から行政管理栄養士に求められるスキルを共通要素としてまとめ、「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」を作成した。

前述のとおり、「行政管理栄養士に求められるスキル」及び「職位や経験年数別に求められる能力とキャリアパスモデル」は整理されたが、各自治体がこれらを踏まえた組織的な取組の現状の詳細は明らかになっていない。

そこで、行政管理栄養士の人材育成体制整備の推進に向けて、現状の組織体制及び人材育成の実施状況の実態と課題を明らかにするため調査を実施する。

#### 2 実施主体 一般財団法人 日本公衆衛生協会

令和5年度地域保健総合推進事業「誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究」(分担事業者:山梨県富士・東部保健所 渡邊瑞穂)

#### 3 調査対象(調査への回答をお願いしたい方)

都道府県本庁、保健所設置市、特別区の健康増進・栄養主管部(課)の管理栄養士等

#### 4 調査期間 令和5年 11 月～令和5年 12 月

#### 5 調査内容

- (1)組織の状況(配置数、配置分野、採用計画等)
- (2)行政管理栄養士業務指針の取り組み状況
- (3)課題要因

#### 6 調査方法(調査票配布、回答方法、調査票回収)

##### (1)調査票の配布

都道府県本庁、保健所設置市、特別区の健康増進・栄養主管部(課)長宛てに、調査依頼及び調査票様式を郵送。

## (2) 回答方法

送付した調査票に直接回答せず、調査専用ウェブサイトよりエクセルファイルをダウンロードし、メールにて送付。

調査票のダウンロード：<https://www.comon.jp/dl/eiyou/index.html>

ファイルの送付先(回答先):2023eiyou@comon.jp



## (3) 調査票の回答期限

令和5年12月14日(木)

## 7 問い合わせ先

《内容について》 令和5年度地域保健総合推進事業 実態調査 係

E-mail:hckanri.chousa@gmail.com

《調査回答について》 株式会社コモン計画研究所

E-mail:2023eiyou@comon.jp

\*メールでの問い合わせをお願いします。

## 8 結果の公表

本調査は、調査目的以外には使用せず、個人や機関が特定される集計は行わない。ただし、調査集計結果により追加調査を実施した場合は、個別にヒアリング等を依頼することがあり、承諾を得て自治体や機関を公表する場合がある。また、調査結果は、行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム、地域保健総合推進事業発表会及び日本公衆衛生学会等で公表するとともに、報告書として行政機関に配布予定。

# 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備 にかかる実態調査

## <回答のご記入にあたって>

- 単数回答、あてはまる選択肢番号をプルダウンか、直接番号を記載してください。
- 複数回答、あてはまる**選択肢の○をプルダウン**してください。
- 数字を記載してください。
- 文字を記載してください。

※文字数が多くセル内に表示されていなくても入力内容は保存されています。

※その他に該当する場合等、内容をご記入ください。

※上記にない不規則な対応は、**質問を読んでご回答ください。**

回答後は、お手数ですが、(株)コモン計画研究所宛のメールに添付し、送付してください。

メールアドレス：[2023eiyou@comon.jp](mailto:2023eiyou@comon.jp)

## 調査はここから始まります

問1 ご回答の自治体名をご記入ください。

※市区の場合 例：〇〇県〇〇市

※都道府県の場合 例：〇〇県

問2 ご回答される方についてお教えてください。

担当課・係名

担当者名

職 種

電話番号

メールアドレス

問3 令和5年4月1日現在における貴自治体の人口を記入ください。

0人

※単位は「人」でご記入をお願いします。小数点数値は入力できません。

※都道府県は、指定都市、政令市、中核市、特別区の人口を除いた数を記入ください。

※※デフォルトで「0」を入れています。

# 1 貴自治体における行政栄養士の新規採用状況について伺います

問4 貴自治体の管理栄養士・栄養士の、直近の A：採用年度、B：採用職種、C：採用枠を記入ください。

<b>A：直近の採用年度</b> <small>※平成か令和を選んで数字をご記入ください</small>		<b>B：採用職種</b> <small>※当てはまるものすべてに○↓</small>		<b>C：採用枠</b> <small>※当てはまるものすべてに○↓</small>		
平成	<input type="text"/>	年度	管理栄養士	<input type="text"/>	上級	<input type="text"/>
令和	<input type="text"/>	年度	栄養士	<input type="text"/>	中級	<input type="text"/>
					初級	<input type="text"/>

# 2 貴自治体における行政栄養士配置状況について伺います

問5 令和5年4月1日現在の担当分野別の行政栄養士配置状況について、お尋ねします。

※実人数をいれてください。  
 ※兼務の場合は人数に含みません。  
 ※デフォルトで「0」を入れています。

問5-1 担当分野別に、A：正規職員（管理監督職級）、B：正規職員（一般職・再任用職員）の配置人数をご記入ください。

担当分野		A （管理監督職級） 正規職員	B （一般職・再任用職員） 正規職員	
本庁	健康づくり	0人	0人	
	児童福祉	母子保健	0人	0人
		保育	0人	0人
		児童福祉その他	0人	0人
		高齢福祉	0人	0人
	食品衛生	0人	0人	
	特定健診・特定保健指導	0人	0人	
	教育委員会	0人	0人	
	その他	0人	0人	

担当分野		A （管理監督職級） 正規職員	B （一般職・再任用職員） 正規職員
保健所	企画調整	0人	0人
	健康づくり	0人	0人
	食品衛生	0人	0人
	その他	0人	0人
	保健センター	0人	0人
合計		0人	0人

問5-2 担当分野別の行政栄養士配置について伺います。

- ★A・B **ピンクのセル** : 「平成25年4月1日時点には配置がなかったが、令和5年4月1日現在は配置がある」場合は「配置増」をプルダウンしてください。  
「配置増」となったか不明な場合は、回答は不要です。
- ★C **青のセル** : ピンクのセルに1つでも「配置増」がある場合は、新たに行政栄養士が配置された理由を下の青の箱の中から選び、番号を記入してください。複数選択可能です。
- ★D **黄のセル** : ピンクのセルに1つでも「配置増」がある場合は、新たに行政栄養士が配置されるために働きかけがあったか、下の黄色の箱の中から選び、番号を記入してください。複数選択可能です。

- 1 法律、制度の改正
- 2 国の通知
- 3 新規事業の立ち上げ又は開始
- 4 不明
- 5 その他

- 1 管理監督職級の管理栄養士からの働きかけがあった
- 2 統括的な役割を担う管理栄養士からの働きかけがあった
- 3 (選択肢1, 2以外の)管理栄養士・栄養士が働きかけた
- 4 管理栄養士・栄養士以外の他職種からの働きかけがあった
- 5 都道府県栄養士会からの働きかけがあった
- 6 都道府県栄養士会以外のその他関係団体からの働きかけがあった
- 7 当該担当部署からの働きかけがあった
- 8 働きかけはなかった
- 9 わからない
- 10 その他

<複数回答の記入例>  
1と5に該当であれば、以下のように記載。  
区切りは「,」「.」「,」など任意で可。

1.5

担当分野		A 正規職員 (管理監督職級)	B 正規職員 (一般職・再任用職員)	ABに1つでも「配置増」があれば、CDにも回答してください →	C 新たに配置された理由 (複数回答)	D 新たに配置されるための働きかけの有無 (複数回答)	
記入例		配置増	配置増			1.4	2.3
本庁	健康づくり			→			
	児童福祉	母子保健			→		
		保育			→		
		児童福祉その他			→		
	高齢福祉			→			
	食品衛生			→			
	特定健診・特定保健指導			→			
	教育委員会			→			
	その他			→			
保健所	企画調整			→			
	健康づくり			→			
	食品衛生			→			
	その他			→			
保健センター				→			

問6 貴自治体における行政栄養士の異動範囲について、あてはまるもの全てに○をしてください。

当てはまるものをプルダウン↓

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. 教育委員会                      | <input type="text"/> |
| 2. 病院                         | <input type="text"/> |
| 3. 福祉施設（児童（保育所を含む））           | <input type="text"/> |
| 4. 福祉施設（障害）                   | <input type="text"/> |
| 5. 福祉施設（高齢）                   | <input type="text"/> |
| 6. 衛生研究所・健康科学センター             | <input type="text"/> |
| 7. 外郭団体                       | <input type="text"/> |
| 8. その他 → <input type="text"/> | <input type="text"/> |

問7 行政栄養士の配置する部署（分野）は、どのように決定されていますか。あてはまるもの全てに○をしてください。※必要に応じて人事担当部門に確認の上、ご回答ください。

当てはまるものをプルダウン↓

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. 統括的な役割を担う行政栄養士と相談の上、決定している                 | <input type="text"/> |
| 2. 行政栄養士主管課と相談の上、決定している                       | <input type="text"/> |
| 3. 人事担当部門のみで決定している<br>（統括栄養士又は行政栄養士主管課に相談はない） | <input type="text"/> |
| 4. その他 → <input type="text"/>                 | <input type="text"/> |

### 3 問8・問9は、都道府県のみがご回答ください 市町村への配置要望の取組状況について伺います

※問8・問9は、配置要望の取組を行っている保健所が1か所でもあれば、「1. している」と回答してください。

問8 行政栄養士が未配置の市町村に対し、配置をするよう要望をしていますか。

当てはまる番号↓

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| 1. している          | <input type="text"/> |
| 2. していない         |                      |
| 3. 現在、未配置の市町村はない |                      |

問9 行政栄養士が配置されている市町村に対し、現在、配置している部署以外への配置について要望をしていますか。

当てはまる番号↓

- |          |                      |
|----------|----------------------|
| 1. している  | <input type="text"/> |
| 2. していない |                      |

## 4 貴自治体における行政栄養士のためのマニュアルやガイドラインについて伺います

問10 行政栄養士の人材育成のためのマニュアルやガイドライン（以下、「マニュアル」という。）はありますか。

※「マニュアル」という表現にこだわらず、「育成指針」「プログラム」「手引き」など、人材育成の方針や育成方法などを明記したもの全てを含みます。

当てはまる番号↓

	1. 策定済み	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
	2. 策定に向けて作業中	
	3. 策定に向けて検討を始める予定	
	4. 現時点での策定予定なし	
	} → この2つを選んだ場合は問11へ	

以下問10-1～7は、「1. 策定済み」「2. 策定に向けて作業中」と回答された場合にお答えください。

問10-1 マニュアルの対象となる時期（全時期、新任期、中堅期、管理期など）は決まっていますか。

当てはまる番号↓

1. はい →

2. いいえ

問10-2 策定時期（予定時期）をご記入ください。

※平成か令和を選んで数字をご記入ください

平成		年			月
令和		年			月

問10-3 策定メンバーについて、当てはまるもの全てに○をしてください。

当てはまるものをプルダウン↓

1. 健康づくり部署に所属する行政栄養士	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
2. 複数部署に所属する行政栄養士	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
3. 健康づくり部署に所属する他職種	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
4. 健康づくり部署に所属する管理職（行政栄養士）	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
5. 健康づくり部署に所属する管理職（他職種）	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
6. 統括的な役割を担う行政栄養士	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
7. 市町村の行政栄養士・市町村の他職種	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
8. 大学等研究機関の助言者	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>
9. その他 → <input style="width: 350px; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 25px;" type="text"/>

問10-4 マニュアルに明記されている事項について、あてはまるもの全てに○をしてください。

当てはまるものをプルダウン↓

●目指す姿	1. 行政栄養士のキャリアラダー	<input type="text"/>
	2. 職位別の到達目標（専門能力）	<input type="text"/>
	3. 職位別の到達目標（行政能力）	<input type="text"/>
●キャリアパスの目安	4. ジョブローテーションの目安	<input type="text"/>
	5. 職位別の研修会受講時期の目安	<input type="text"/>
●人材育成を推進するための体制	6. 外部組織及び組織内部の調整を図り人材育成を推進する統括的な役割を担う行政栄養士の配置	<input type="text"/>
	7. 現任教育を推進するプリセプターの配置	<input type="text"/>
	8. その他 ↓	<input type="text"/>

問10-5 マニュアルの位置づけをお教えてください。

当てはまる番号↓

1. 自治体として広く認められたもの	<input type="text"/>
2. 健康づくり部門で認められたもの	<input type="text"/>
3. 行政栄養士間だけで認められたもの	<input type="text"/>
4. その他 →	<input type="text"/>

問10-6 マニュアルの「見直し」時期に関する記載の有無をお教えてください。

当てはまる番号↓

1. 「見直し」時期に関する記載がある	<input type="text"/>
2. 「見直し」に関する記載はあるが、時期に関する記載はない	<input type="text"/>
3. 「見直し」に関する記載はない	<input type="text"/>

問10-7 マニュアルを運用する上での課題をご記入ください。



## 5 貴自治体における行政栄養士の人材育成について伺います

問11 行政栄養士の人材育成を実施する体制について、あてはまるもの全てに○をしてください。

当てはまるものをプルダウン↓

1. 行政栄養士の人材育成の担当課及び担当者の配置がある
2. 組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置がある
3. 新任期等にある行政栄養士個々を対象に現任教育担当者やプリセプター等が配置されている
4. 人材育成を考慮したジョブローテーションの実施がある
5. 行政栄養士の人材育成について定期的に検討する機会がある
6. (複数部署への配置がある場合) 他部局又は他部署の行政栄養士との情報交換の機会がある
7. 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の予算が確保されている
8. 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の予算確保はないが、本庁又は保健所の取組がある
9. その他 →
10. 特になし


問12 貴自治体において今後検討している行政栄養士の人材育成を実施する体制について、あてはまるもの全てに○をしてください。

当てはまるものをプルダウン↓

1. 行政栄養士の人材育成の担当課及び担当者の配置
2. 組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置
3. 新任期等にある行政栄養士個々を対象に現任教育担当者やプリセプター等の配置
4. 人材育成を考慮したジョブローテーションの実施
5. 行政栄養士の人材育成について定期的に検討する機会の設置
6. (複数部署への配置がある場合) 他部局又は他部署の行政栄養士との情報交換の機会の設置
7. 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の予算確保
8. その他 →
9. 特になし


問13 貴自治体における行政栄養士の人材育成体制について、課題をご記入ください。

問14 行政栄養士の人材育成に関する連携についてお教えてください。

- 1 人事交流、派遣
  - 2 研究等共同事業の実施
  - 3 人材育成に関する助言
  - 4 自治体間等のネットワークづくり
  - 5 研修会や講習会の開催
  - 6 その他

<複数回答の回答例>

1と5に該当であれば、以下のように記載。  
区切りは「,」「.」「,」など任意で可。

1.5

連携先について、当てはまるものすべてに○をしてください。↓

1. 国
2. 都道府県
3. 市町村
4. 都道府県栄養士会
5. 大学
6. その他研究機関★
7. 企業
8. その他★
9. 特になし


○の場合は具体的な連携について、番号を複数回答で選んでください。


「6. その他」を選んだ場合は、具体的な内容をご記入ください。


→ 問15へ

★「6. その他研究機関」に○をした場合、機関について具体的にお教えてください。

★「8. その他」に○をした場合、具体的にお教えてください。

問15 貴自治体において市町村栄養士を対象とした人材育成の取組がありますか。予算の有無は問いません。  
当てはまる番号↓

1. ある → 問15-1へ

2. ない → 問16へ

問15-1 以下の(1)～(7)の具体的取組についてご回答ください。

※(1)～(6)は実施している保健所が1か所でもあれば、「保健所は実施している」と捉えてください。

(1)研修会等の開催（職位を問わない）

1. 本庁が実施主体      3. 本庁及び保健所が実施  
2. 保健所が実施主体      4. 実施していない

当てはまる番号↓

(2)新任期（職位別）の研修会等の開催

1. 本庁が実施主体      3. 本庁及び保健所が実施  
2. 保健所が実施主体      4. 実施していない

当てはまる番号↓

(3)中堅期（職位別）の研修会等の開催

1. 本庁が実施主体      3. 本庁及び保健所が実施  
2. 保健所が実施主体      4. 実施していない

当てはまる番号↓

(4)管理期（職位別）の研修会等の開催

1. 本庁が実施主体      3. 本庁及び保健所が実施  
2. 保健所が実施主体      4. 実施していない

当てはまる番号↓

(5)市町村行政栄養士を対象とした現任教育担当者や  
プリセプター等の制度の導入

1. 本庁が実施主体      3. 本庁及び保健所が実施  
2. 保健所が実施主体      4. 実施していない

当てはまる番号↓

(6)市町村における人材育成体制の整備に関する支援

1. 本庁が実施主体      3. 本庁及び保健所が実施  
2. 保健所が実施主体      4. 実施していない

当てはまる番号↓

(7)その他実施している取り組みと取組主体をご記入ください。

問16 貴自治体における市町村行政栄養士の人材育成について、課題をご記入ください。



これで調査は終わりです。  
ご多忙のところ、調査にご協力いただきありがとうございました。

回答後は、お手数ですが、(株)コモン計画研究所宛のメールに添付し、送付してください。

(株)コモン計画研究所 メールアドレス：[2023eiyou@comon.jp](mailto:2023eiyou@comon.jp)

行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査 集計表

1 行政栄養士の新規採用状況

問4 A\_直近の採用年度

		合計	平成25年度以前	平成26年度～平成31年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	無回答
全体		148 100.0%	8 5.4%	21 14.2%	10 6.8%	18 12.2%	29 19.6%	61 41.2%	1 0.7%
自治体区分	都道府県	47 100.0%	2 4.3%	4 8.5%	4 8.5%	3 6.4%	8 17.0%	26 55.3%	0 0.0%
	政令指定都市	18 100.0%	0 0.0%	3 16.7%	0 0.0%	2 11.1%	3 16.7%	10 55.6%	0 0.0%
	中核市・保健所政令市	65 100.0%	5 7.7%	11 16.9%	3 4.6%	11 16.9%	12 18.5%	22 33.8%	1 1.5%
	特別区	18 100.0%	1 5.6%	3 16.7%	3 16.7%	2 11.1%	6 33.3%	3 16.7%	0 0.0%
	無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

問4 B\_採用職種

		合計	管理栄養士	栄養士	無回答	累計 (n) 〃 (%)
全体		148 100.0%	118 79.7%	31 20.9%	2 1.4%	151 102.0%
自治体区分	都道府県	47 100.0%	41 87.2%	6 12.8%	0 0.0%	47 100.0%
	政令指定都市	18 100.0%	12 66.7%	7 38.9%	0 0.0%	19 105.6%
	中核市・保健所政令市	65 100.0%	53 81.5%	12 18.5%	2 3.1%	67 103.1%
	特別区	18 100.0%	12 66.7%	6 33.3%	0 0.0%	18 100.0%
	無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

問4 C\_採用枠

		合計	上級	中級	初級	無回答	累計 (n) 〃 (%)
全体		148 100.0%	80 54.1%	33 22.3%	16 10.8%	31 20.9%	160 108.1%
自治体区分	都道府県	47 100.0%	37 78.7%	7 14.9%	2 4.3%	5 10.6%	51 108.5%
	政令指定都市	18 100.0%	4 22.2%	7 38.9%	2 11.1%	5 27.8%	18 100.0%
	中核市・保健所政令市	65 100.0%	27 41.5%	16 24.6%	10 15.4%	19 29.2%	72 110.8%
	特別区	18 100.0%	12 66.7%	3 16.7%	2 11.1%	2 11.1%	19 105.6%
	無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

## 2 行政栄養士配置状況

### 問5\_1 A\_正規職員（管理監督職級）配置人数

			件数	合計	平均	分散	標準偏差	最大値	最小値	中央値	
本 庁	健康づくり	全体	148	12.0	0.1	0.1	0.3	2.0	0.0	0	
		都道府県	47	8.0	0.2	0.2	0.4	2.0	0.0	0	
		政令指定都市	18	3.0	0.2	0.1	0.4	1.0	0.0	0	
		中核市・保健所政令市	65	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0	
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	児 童 福 祉	母子保健	全体	148	2.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0
			都道府県	47	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			中核市・保健所政令市	65	2.0	0.0	0.0	0.2	1.0	0.0	0
			特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		保育	全体	148	18.0	0.1	0.1	0.3	2.0	0.0	0.0
			都道府県	47	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			政令指定都市	18	4.0	0.2	0.2	0.4	1.0	0.0	0.0
			中核市・保健所政令市	65	13.0	0.2	0.2	0.4	2.0	0.0	0.0
			特別区	18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0
		児童福祉 その他	全体	148	3.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0.0
			都道府県	47	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			政令指定都市	18	2.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0	0.0
			中核市・保健所政令市	65	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0.0
			特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	高 齢 福 祉	全体	148	8.0	0.1	0.1	0.3	3.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0.0	
		政令指定都市	18	2.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0	0.0	
		中核市・保健所政令市	65	5.0	0.1	0.2	0.4	3.0	0.0	0.0	
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	食 品 衛 生	全体	148	2.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	2.0	0.0	0.0	0.2	1.0	0.0	0.0	
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		中核市・保健所政令市	65	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	特 定 健 診 ・ 特 定 保 健 指 導	全体	148	4.0	0.0	0.0	0.2	2.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		中核市・保健所政令市	65	4.0	0.1	0.1	0.3	2.0	0.0	0.0	
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	教 育 委 員 会	全体	148	32.0	0.2	0.4	0.7	5.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	3.0	0.1	0.1	0.3	2.0	0.0	0.0	
		政令指定都市	18	4.0	0.2	0.3	0.5	2.0	0.0	0.0	
		中核市・保健所政令市	65	24.0	0.4	0.8	0.9	5.0	0.0	0.0	
		特別区	18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0	
	そ の 他	全体	148	11.0	0.1	0.1	0.4	3.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	3.0	0.1	0.1	0.3	2.0	0.0	0.0	
政令指定都市		18	2.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0	0.0		
中核市・保健所政令市		65	6.0	0.1	0.2	0.5	3.0	0.0	0.0		
特別区		18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		

## 2 行政栄養士配置状況

### 問5\_1 A\_正規職員（管理監督職級）配置人数

			件数	合計	平均	分散	標準偏差	最大値	最小値	中央値
保 健 所	企画調整	全体	148	2.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0
		都道府県	47	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
		中核市・保健所政令市	65	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
	健康づくり	全体	148	77.0	0.5	2.1	1.5	10.0	0.0	0.0
		都道府県	47	59.0	1.3	5.7	2.4	10.0	0.0	0.0
		政令指定都市	18	5.0	0.3	0.3	0.6	2.0	0.0	0.0
		中核市・保健所政令市	65	12.0	0.2	0.2	0.4	1.0	0.0	0.0
		特別区	18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0
	食品衛生	全体	148	6.0	0.0	0.1	0.2	2.0	0.0	0.0
		都道府県	47	2.0	0.0	0.1	0.3	2.0	0.0	0.0
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		中核市・保健所政令市	65	4.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	全体	148	4.0	0.0	0.0	0.2	1.0	0.0	0.0
		都道府県	47	2.0	0.0	0.0	0.2	1.0	0.0	0.0
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		中核市・保健所政令市	65	2.0	0.0	0.0	0.2	1.0	0.0	0.0
		特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
保健センター	全体	148	10.0	0.1	0.1	0.3	2.0	0.0	0.0	
	都道府県	47	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	政令指定都市	18	2.0	0.1	0.2	0.5	2.0	0.0	0.0	
	中核市・保健所政令市	65	8.0	0.1	0.2	0.4	2.0	0.0	0.0	
	特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
合計	全体	148	191.0	1.3	5.5	2.3	12.0	0.0	0.0	
	都道府県	47	81.0	1.7	9.2	3.0	12.0	0.0	0.0	
	政令指定都市	18	24.0	1.3	3.3	1.8	5.0	0.0	0.0	
	中核市・保健所政令市	65	83.0	1.3	4.5	2.1	9.0	0.0	0.0	
	特別区	18	3.0	0.2	0.3	0.5	2.0	0.0	0.0	

## 2 行政栄養士配置状況

### 問5\_1 B\_正規職員（一般職・再任用職員）配置人数

		件数	合計	平均	分散	標準偏差	最大値	最小値	中央値		
本 庁	健康づくり	全体	148	156.0	1.1	1.4	1.2	4.0	0.0	1	
		都道府県	47	86.0	1.8	0.8	0.9	4.0	1.0	2	
		政令指定都市	18	32.0	1.8	1.0	1.0	3.0	0.0	2	
		中核市・保健所政令市	65	26.0	0.4	0.9	1.0	4.0	0.0	0	
		特別区	18	12.0	0.7	1.4	1.2	4.0	0.0	0	
	児 童 福 祉	母子保健	全体	148	22.0	0.1	0.2	0.5	3.0	0.0	0
			都道府県	47	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0
			政令指定都市	18	4.0	0.2	0.2	0.4	1.0	0.0	0
			中核市・保健所政令市	65	17.0	0.3	0.5	0.7	3.0	0.0	0
			特別区	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
		保育	全体	148	198.0	1.3	4.4	2.1	19.0	0.0	1.0
			都道府県	47	4.0	0.1	0.1	0.4	2.0	0.0	0.0
			政令指定都市	18	43.0	2.4	3.1	1.8	6.0	0.0	2.0
			中核市・保健所政令市	65	95.0	1.5	2.0	1.4	7.0	0.0	1.0
			特別区	18	56.0	3.1	18.6	4.3	19.0	0.0	2.0
		児童福祉 その他	全体	148	28.0	0.2	0.2	0.5	3.0	0.0	0.0
			都道府県	47	4.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0	0.0
			政令指定都市	18	13.0	0.7	0.9	1.0	3.0	0.0	0.0
			中核市・保健所政令市	65	8.0	0.1	0.1	0.4	2.0	0.0	0.0
			特別区	18	3.0	0.2	0.1	0.4	1.0	0.0	0.0
	高 齢 福 祉	全体	148	19.0	0.1	0.1	0.4	2.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	4.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0	0.0	
		政令指定都市	18	3.0	0.2	0.1	0.4	1.0	0.0	0.0	
		中核市・保健所政令市	65	11.0	0.2	0.2	0.5	2.0	0.0	0.0	
		特別区	18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0	
	食 品 衛 生	全体	148	20.0	0.1	0.2	0.5	4.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	19.0	0.4	0.6	0.7	4.0	0.0	0.0	
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		中核市・保健所政令市	65	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		特別区	18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0	
	特 定 健 診 ・ 特 定 保 健 指 導	全体	148	31.0	0.2	0.7	0.8	8.0	0.0	0.0	
		都道府県	47	2.0	0.0	0.0	0.2	1.0	0.0	0.0	
政令指定都市		18	4.0	0.2	0.3	0.5	2.0	0.0	0.0		
中核市・保健所政令市		65	24.0	0.4	1.4	1.2	8.0	0.0	0.0		
特別区		18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0.0		
教 育 委 員 会	全体	148	303.0	2.0	41.4	6.4	76.0	0.0	1.0		
	都道府県	47	14.0	0.3	0.7	0.8	5.0	0.0	0.0		
	政令指定都市	18	48.0	2.7	7.6	2.8	9.0	0.0	1.5		
	中核市・保健所政令市	65	207.0	3.2	88.4	9.4	76.0	0.0	2.0		
	特別区	18	34.0	1.9	1.3	1.1	5.0	0.0	2.0		
そ の 他	全体	148	48.0	0.3	0.9	1.0	9.0	0.0	0.0		
	都道府県	47	16.0	0.3	0.4	0.6	2.0	0.0	0.0		
	政令指定都市	18	15.0	0.8	4.4	2.1	9.0	0.0	0.0		
	中核市・保健所政令市	65	14.0	0.2	0.6	0.8	5.0	0.0	0.0		
	特別区	18	3.0	0.2	0.3	0.5	2.0	0.0	0.0		



## 2 行政栄養士配置状況

### 問5\_1 B\_正規職員（一般職・再任用職員）配置人数

			件数	合計	平均	分散	標準偏差	最大値	最小値	中央値
保 健 所	企画調整	全体	148	54.0	0.4	3.0	1.7	19.0	0.0	0
		都道府県	47	27.0	0.6	8.0	2.8	19.0	0.0	0
		政令指定都市	18	1.0	0.1	0.1	0.2	1.0	0.0	0
		中核市・保健所政令市	65	20.0	0.3	0.8	0.9	6.0	0.0	0
		特別区	18	6.0	0.3	0.7	0.8	3.0	0.0	0
	健康づくり	全体	148	800.0	5.4	47.8	6.9	48.0	0.0	3.0
		都道府県	47	517.0	11.0	55.2	7.4	48.0	0.0	10.0
		政令指定都市	18	110.0	6.1	100.2	10.0	36.0	0.0	2.0
		中核市・保健所政令市	65	142.0	2.2	4.2	2.1	7.0	0.0	2.0
		特別区	18	31.0	1.7	6.7	2.6	9.0	0.0	0.5
	食品衛生	全体	148	159.0	1.1	16.3	4.0	46.0	0.0	0.0
		都道府県	47	99.0	2.1	47.7	6.9	46.0	0.0	0.0
		政令指定都市	18	13.0	0.7	1.6	1.3	5.0	0.0	0.0
		中核市・保健所政令市	65	45.0	0.7	1.4	1.2	6.0	0.0	0.0
		特別区	18	2.0	0.1	0.1	0.3	1.0	0.0	0.0
	その他	全体	148	20.0	0.1	0.4	0.6	6.0	0.0	0.0
		都道府県	47	1.0	0.0	0.0	0.1	1.0	0.0	0.0
		政令指定都市	18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		中核市・保健所政令市	65	13.0	0.2	0.7	0.8	6.0	0.0	0.0
		特別区	18	6.0	0.3	0.7	0.8	3.0	0.0	0.0
保健センター	全体	148	303.0	2.0	21.5	4.6	35.0	0.0	0.0	
	都道府県	47	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	政令指定都市	18	170.0	9.4	89.3	9.5	35.0	0.0	8.0	
	中核市・保健所政令市	65	72.0	1.1	3.4	1.8	7.0	0.0	0.0	
	特別区	18	61.0	3.4	8.8	3.0	10.0	0.0	3.5	
合計	全体	148	2161.0	14.6	164.5	12.8	101.0	2.0	12.0	
	都道府県	47	794.0	16.9	205.1	14.3	101.0	3.0	14.0	
	政令指定都市	18	456.0	25.3	164.4	12.8	48.0	11.0	22.5	
	中核市・保健所政令市	65	694.0	10.7	120.6	11.0	88.0	2.0	8.0	
	特別区	18	217.0	12.1	47.2	6.9	32.0	4.0	10.0	

## 2 行政栄養士配置状況

問5\_2A 担当分野別の行政栄養士配置 (管理監督職級)

	A 正規職員 配置増あり	C 新たに配置された理由							D 新たに配置されるための働きかけの有無											
		1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA		
本庁	健康づくり	4	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	
	児童福祉	母子保健	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		保育	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		児童福祉 その他	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
	高齢福祉	5	1	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	
	食品衛生	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
	特定健診・ 特定保健指導	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
	教育委員会	3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	
その他	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		
保健所	企画調整	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
	健康づくり	4	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	
	食品衛生	3	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	
	その他	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
保健センター	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

問5\_2B 担当分野別の行政栄養士配置 (一般職・再任用)

	B 正規職員 配置増あり	C 新たに配置された理由							D 新たに配置されるための働きかけの有無											
		1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA		
本庁	健康づくり	12	2	0	2	2	7	0	1	1	3	2	0	0	2	1	3	4	0	
	児童福祉	母子保健	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0
		保育	14	0	0	5	3	6	0	1	2	1	0	0	0	5	1	5	2	0
		児童福祉 その他	4	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0
		高齢福祉	11	2	2	4	1	4	0	1	0	1	1	2	0	5	0	4	1	0
	食品衛生	5	2	0	1	2	1	0	0	2	0	0	0	0	4	0	1	0	0	
	特定健診・ 特定保健指導	3	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	
	教育委員会	16	0	1	8	4	3	1	2	2	0	2	0	0	6	2	6	0	0	
	その他	8	2	0	4	2	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0	3	1	1	
保健所	企画調整	3	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
	健康づくり	18	5	1	4	2	9	0	1	2	3	0	0	0	6	3	4	5	0	
	食品衛生	21	7	1	0	1	12	0	2	0	1	5	0	0	8	1	4	1	1	
	その他	5	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	2	0	
保健センター	5	0	0	1	1	4	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0		

## 2 行政栄養士配置状況

問6 行政栄養士の異動範囲 <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	148		100%
教育委員会		94	63.5%
病院		52	35.1%
福祉施設（児童（保育所を含む））		67	45.3%
福祉施設（障害）		20	13.5%
福祉施設（高齢）		6	4.1%
衛生研究所・健康科学センター		5	3.4%
外郭団体		2	1.4%
その他		42	28.4%
無回答		12	8.1%

問7 行政栄養士の配置部署の決定方法 <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	148		100%
統括的な役割を担う行政栄養士と相談の上、決定		12	8.1%
行政栄養士主管課と相談の上、決定		56	37.8%
人事担当部門のみで決定		66	44.6%
その他		27	18.2%
無回答		1	0.7%

## 3 市町村への配置要望の取組状況 ※都道府県の未回答

問8 行政栄養士が未配置の市町村への配置要望

	合計	件数	割合
全体	47		100%
している		13	27.7%
していない		19	40.4%
現在、未配置の市町村はない		15	31.9%

問9 行政栄養士が配置の市町村への他部署の配置要望

	合計	件数	割合
全体	47		100%
している		8	17.0%
していない		39	83.0%

#### 4 行政栄養士のためのマニュアルやガイドライン

問10 マニュアルの有無

	合計	件数	割合
全体	148		100%
策定済み		55	37.2%
策定に向け作業中		5	3.4%
策定に向けて検討を進める予定		16	10.8%
現時点での策定予定なし		72	48.6%

(問10-1～7 「策定済み」「策定に向けて作業中」と回答された場合に回答)

問10-1 マニュアルの対象時期が決まっているか

	合計	件数	割合
全体	60		100%
はい		58	96.7%
いいえ		2	3.3%

問10-3 策定メンバー <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	60		100%
健康づくり部署に所属する行政栄養士		49	81.7%
複数部署に所属する行政栄養士		23	38.3%
健康づくり部署に所属する他職種		18	30.0%
健康づくり部署に所属する管理職（行政栄養士）		13	21.7%
健康づくり部署に所属する管理職（他職種）		21	35.0%
統括的な役割を担う行政栄養士		10	16.7%
市町村の行政栄養士・市町村の他職種		13	21.7%
大学等研究機関の助言者		15	25.0%
その他		20	33.3%

<「その他」の内容> ※一部抜粋

**【組織内部関係者】**

- ・保健所等の管理職
- ・都道府県、市町村の健康づくり部門に所属する行政栄養士（管理職含む）
- ・人事、人材育成関係部署職員
- ・保健師、獣医師、薬剤師、歯科衛生士

**【組織外部関係者】**

- ・都道府県内の大学から委員、近郊の大学からは指導・助言
- ・都道府県栄養士会
- ・訪問看護ステーション連絡協議会

など

#### 4 行政栄養士のためのマニュアルやガイドライン

問10-4 マニュアルに明記されている事項 <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	60		100%
行政栄養士のキャリアラダー		40	66.7%
職位別の到達目標（専門能力）		57	95.0%
職位別の到達目標（行政能力）		46	76.7%
ジョブローテーションの目安		20	33.3%
職位別の研修会受講時期の目安		37	61.7%
外部組織及び組織内部の調整を図り人材育成を推進する統括的な役割を担う行政栄養士の配置		5	8.3%
現任教育を推進するプリセプターの配置		21	35.0%
その他		8	13.3%

問10-5 マニュアルの位置づけ

	合計	件数	割合
全体	60		100%
自治体として広く認められたもの		22	36.7%
健康づくり部門で認められたもの		27	45.0%
行政栄養士間だけで認められたもの		9	15.0%
その他		2	3.3%

問10-6 マニュアルの見直し時期

	合計	件数	割合
全体	60		100%
「見直し」時期に関する記載がある		4	6.7%
「見直し」に関する記載はあるが、時期に関する記載はない		14	23.3%
「見直し」に関する記載はない		41	68.3%

問10-7 マニュアルを運用する上での課題（一部抜粋。分析結果はp〇表3-5-5a,表3-5-5b参照）

- ・所属単位での実施となっており全体で育成課題をタイムリーに共有できない
  - ・策定以降、定期的な見直しの機会を確保できていないこと
  - ・最終的な評価は、所属担当課の管理職が行うため詳細な評価が難しい
  - ・キャリアラダーや行政能力に関する記載等不足する事項が多いと感じる
  - ・行政栄養士の配置は少数であり、育成支援の体制が十分でない
  - ・栄養士を取り巻く環境も変化してきており、改訂が必要
- など

## 5 行政栄養士の人材育成

問11 行政栄養士の人材育成の実施体制 <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	148		100%
行政栄養士の人材育成の担当課及び担当者の配置がある		64	43.2%
組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置がある		18	12.2%
新任期等にある行政栄養士個々を対象に現任教育担当者やプリセプター等が配置されている		43	29.1%
人材育成を考慮したジョブローテーションの実施がある		39	26.4%
行政栄養士の人材育成について定期的に検討する機会がある		30	20.3%
(複数部署への配置がある場合) 他部局又は他部署の行政栄養士との情報交換の機会がある		66	44.6%
市町村行政栄養士を対象とした人材育成の予算が確保されている		45	30.4%
市町村行政栄養士を対象とした人材育成の予算確保はないが、本庁又は保健所の取組がある		28	18.9%
その他		9	6.1%

問12 今後検討している行政栄養士の人材育成の実施体制 <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	148		100%
行政栄養士の人材育成の担当課及び担当者の配置		10	6.8%
組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置		8	5.4%
新任期等にある行政栄養士個々を対象に現任教育担当者やプリセプター等の配置		14	9.5%
人材育成を考慮したジョブローテーションの実施		31	20.9%
行政栄養士の人材育成について定期的に検討する機会の設置		27	18.2%
(複数部署への配置がある場合) 他部局又は他部署の行政栄養士との情報交換の機会の設置		25	16.9%
市町村行政栄養士を対象とした人材育成の予算確保		14	9.5%
その他		7	4.7%

## 5 行政栄養士の人材育成

### 問13 貴自治体における行政栄養士の人材育成体制の課題

※（ ）は抽出したキーワードの数

カテゴリ（大分類）	カテゴリ（中分類）	行政栄養士の人材育成体制の課題から抽出したキーワード（例）
人材育成を推進する体制 (53)	行政栄養士担当課がない及び 担当者がいない(7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政栄養士の人材育成を担当する部署がなく、予算も措置がないことから、組織としての人材育成がないこと。</li> <li>行政栄養士の担当者の配置がなく、人材育成体制が整備されていない。</li> <li>統括的な役割を担う担当課及び担当者がいないこと。</li> </ul>
	統括的な役割を担う行政栄養 士の不在(11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内部の調整を図る統括的な役割を担う行政栄養士の配置について、行政栄養士間でも議論がされていない。</li> <li>行政栄養士の管理職ポストがなく、各部署を横断した統括的な役割を担う部署や担当がないため、ジョブローテーションを含めた検討が困難な状況がある。</li> </ul>
	マニュアルが未策定・不十分 (6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガイドラインやマニュアルの策定は無く、新任期における人材育成体制が配置先により異なる。また、本庁としての指導体制も整備されていない。</li> </ul>
	マニュアルの見直しが必要(1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在は行政栄養士育成プログラムにより人材育成が行われているが、現状や業務内容の変化及び健康日本21（第三次）の施行や食環境づくりの推進のためにも、プログラムの見直しが必要（令和6年度見直し）</li> </ul>
人材育成体制が不明確・不十分(22)	人材育成の方法が不十分・進 め方が分からない(6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>市として、栄養士の成長、充実、発展のステージを見通した人材育成を行う組織づくりが明確でない。</li> <li>少人数のため情報共有や相互の業務支援に留まってしまう。</li> <li>人材育成の視点の取組や体制がなく、何から始めるべきなのかわからない。</li> </ul>
	人材育成について検討する機 会がない(6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政栄養士の業務やその必要性を十分理解している他職種職員（管理職）や大学の有識者等、関係者、各部局の管理職を巻き込んでの実践的かつ機能的な体制を構築したいと考えますが、現行におきましては行政栄養士の人数が少なく、人材育成の担当課やとりまとめを行う課もないため、他部署との情報共有の機会がない。保健師のように管理職もないため、行政栄養士の人材育成についての体制について検討</li> <li>市の栄養課題の共有、改善の方策を検討する場がない。またそこに至る人材育成ができていない。</li> </ul>
人材育成のための資源の 確保(19)	人材育成体制づくりのための 人員・時間の確保(9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政栄養士の人数が少なく、人材育成の担当課やとりまとめを行う課もないため、他部署との情報共有の機会がない。保健師のように管理職もないため、行政栄養士の人材育成についての体制について検討</li> <li>複数部署への配置があるので情報交換が必要。</li> <li>所属内や庁内において1～2名の少人数配置のため人材育成が難しい。専門職同士の話し合いの場や助言等の機会も限られる。</li> <li>他の職場の行政栄養士との交流がないため、民間や栄養士会等の開催する研修会等に参加し、情報収集やスキルアップを行っている。</li> <li>庁内の行政栄養士の連携強化</li> <li>行政栄養士の人事配置が集中していないため、栄養士同士の情報（知識）交換等の環境が整っていないこと。</li> </ul>
	現任教育担当者の確保(5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現任教育担当者やプリセプターを担う人材がない</li> <li>育成に携わる人材が不足している。</li> </ul>
	予算の確保(5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政栄養士の人材育成を担当する部署がなく、予算も措置がないことから、組織としての人材育成がないこと。</li> <li>人材育成の体制を整備するための予算・時間の確保が難しい</li> <li>県予算において、県・市町村の行政管理栄養士の研修会等を開催していますが、経験年数に合わせて期別の研修等、より人材育成を進めて行くためには予算確保が課題です。</li> <li>予算の確保</li> <li>人材育成に係る予算の拡充。</li> </ul>

カテゴリ（大分類）	カテゴリ（中分類）	行政栄養士の人材育成体制の課題から抽出したキーワード（例）
人材育成を考慮したジョブローテーションに関する課題(24)	人材育成を考慮したジョブローテーション体制がない(3)	・中長期的な人材育成を考慮したジョブローテーション体制ができていないこと。 ・今年度、人材育成を目的とした庁内栄養士の会議体を設置したところである。今年度、県が作成するガイドラインを参考に、次年度以降、ジョブローテーションを考慮したガイドラインの作成検討が必要である。 ・人材育成を考慮したジョブローテーションが実施されていない。また、新任期の行政栄養士を対象とした現任教育については、教育担当者やプリセプター等の配置についての体制はできていない。
	異動範囲が広い(5)	・異動範囲が行政ばかりでなく、学校、病院、施設(障がい)等様々なため、行政に特化した経験を積みにくい。
	異動範囲が限定(5)	・配置部署が少なく、行政栄養士としてのスキルを高める機会が限定的である上、ジョブローテーションをシステムとして確立することが困難である。
	異動部署と人員のバランスがとれていない(1)	・人材育成を考慮したジョブローテーションを行うには異動部署と行政栄養士の人数が比例しないため、
	異動の間隔が長い(1)	・異動の間隔が長すぎること、一人配置職場も多く育成する人員が足りない。
	職位に応じた配置となっていない(5)	・行政栄養士の採用が平成26年以来無いため、マンパワー不足であることから、職位に合わせたジョブローテーションの実施などの調整が行えない。 ・異動指針に異動年限の記載があるものの、実態が伴っていない。
	ジョブローテーションの調整が困難(2)	・人材育成を考慮したジョブローテーションが望ましいと考えているが、ジョブローテーションを行う際に行政栄養士から人事関係部署に適性などを考慮した配置の提案を行うルートがなく、調整が必要
キャリアパスの目安に関する課題(1)	行政栄養士個々の事情(2)	・人材育成を考慮したジョブローテーションを考える必要があるが、広域的な異動等の対応が難しい場合もあり育成が困難。
	キャリアパスがない(1)	・行政栄養士の人材育成は人事課の所管であると考えているが、現状では栄養士のキャリアパスは存在しない。健康づくり部門では保健師・(衛生)獣医師・薬剤師は策定済みで、その他職種については未策定。
	職位別の人材育成課題(13)	中堅期以降の研修体制がない(3)
職位に応じた人材育成体制が不十分(7)	新任期の人材育成体制が不十分(3)	・中堅期以降の研修としてどのような内容を行うと良いかわからない。 ・県として、中堅期、管理期2、3人程度の対象者に対して研修を企画することが効率的であるのか考えさ ・管理監督職への人材育成が職種できない
	職位に応じた人材育成体制が不十分(7)	・経験の少ない管理栄養士が、単数配置や、新人の指導を担うことが今後増えると考えられる。新任期の自立を促す取組や保健所間でのサポート体制の整備が必要と思われる。 ・病院など行政以外の配置であっても職位に応じた行政栄養士に求められるスキルが獲得できるような育成体制 ・人員が少なく年齢構成に偏りがあるうえ、行政以外への異動もあるため、時期に応じた体系的な人材育成が難しい。
	市町村支援に関する課題(1)	市町村支援体制の強化(1)
市町村支援に関する課題(1)	市町村支援体制の強化(1)	・市町村支援・連携体制の強化
	評価に関する課題(2)	マニュアルの活用状況の評価がない(1)
人員配置に関する課題(45)	個々の到達度の評価(1)	・ガイドラインがあるものの、活用状況についての評価が行えていない。 また、県の行政栄養士は20年近く新規採用がないため、ガイドラインに沿った新任期の育成が実践できていない。 ・マニュアルでは、新任期、中間期及び管理期に必要な能力や目標等について記載されているが、個々の到達度の評価を行えていない。
	年齢構成の偏り(18)	・計画的な採用がないため、年齢構成のばらつきが大きく、人材育成に苦慮している ・中堅期以降の管理栄養士が少なく、 ・経験階層（年代）別の人数に大きな偏りがあり、10年後を見据えた人材育成体制の構築が必要
	少数配置(14)	・行政栄養士の数が一保健所2名程度と少数であるため、経験年数や職位等による配置の検討や、ベテランと若手が組む等の配慮がかなり難しいこと。 ・少数職種であり、新任期から1人配置になることも多くなってきたため、十分に人材育成ができる体制について検討する必要がある。 ・異動の間隔が長すぎること、一人配置職場も多く育成する人員が足りない。 ・定数が少ないため、行政栄養士研修を区で企画実施することが負担となる。また、1名配置のため、OJTが機能しない。
	本庁が単数配置(2)	・本庁所属の健康主管課の配置は1名であり、本庁業務の経験者が少数であること。
	管理監督職級の配置がない(1)	・管理職級の行政栄養士の配置がない。
	行政栄養士の全体数が少ない(6)	・総数が少なく、年齢層に偏りがあるため人材育成が困難 ・そもそも栄養士の人数が少なく、採用の頻度も非常に少ないので、人材育成体制について取り組む事は難しい。
	配置調整が困難(4)	・新規採用や異動について要望を上げることができるが関与することができない。そのため計画的、体系的な人材育成体制の構築が難しい。 ・現職員層は20代30代比率が6割強となっている。その結果、産育休や子どもの養育看護等が多くなり、余裕のない人材育成体制となっている。
	採用状況の課題(10)	栄養業務の質を確保する採用職種となっていない(3)
	計画的に採用されていない(7)	・管理栄養士の採用枠はなく、事務職採用のため、行政栄養士として働いていない職員も多く人材育成をしても関連業務から離れてしまう場合がある。 ・新規採用がないため、人材育成の体制についての話にならない。 ・採用の頻度も非常に少ないので、人材育成体制について取り組む事は難しい。



## 5 行政栄養士の人材育成

問14 ①行政栄養士の人材育成の連携先 <複数回答>

	合計	件数	割合
全体	148		100%
国		23	15.5%
都道府県		52	35.1%
市町村		53	35.8%
都道府県栄養士会		46	31.1%
大学		29	19.6%
その他研究機関		6	4.1%
企業		0	0.0%
その他		9	6.1%

問14 ②行政栄養士の人材育成の連携内容 <複数回答>

	件数 <sup>※</sup>
人事交流、派遣	6
研究等共同事業の実施	15
人材育成に関する助言	48
自治体間等のネットワークづくり	57
研修会や講習会の開催	168
その他	7

※ 「①行政栄養士の人材育成の連携先」の内容を問わず累計

問15 市町村栄養士を対象とした人材育成の取組（予算の有無問わず） <都道府県のみ集計>

	合計	件数	割合
全体	47		100%
ある		44	93.6%
ない		3	6.4%

問15-1 （問15で「ある」と回答した場合）具体的な取り組み <都道府県のみ集計>

(実施主体)	本庁	本庁及び 保健所	保健所	実施なし
研修会の開催	7	5	32	0
新任期（職位別）の研修会の開催	12	6	10	16
中堅期（職位別）の研修会の開催	8	1	3	32
管理期（職位別）の研修会の開催	4	0	1	39
現任教育担当者・プリセプター等の導入	1	4	2	37
人材育成体制の整備に関する支援	0	13	9	22

問16 貴自治体における市町村行政栄養士の人材育成についての課題  
(一部抜粋。分析結果は p 18-19表3-7-2a,表3-7-2b参照)

- ・ 市町村行政栄養士向けの人材育成指針・マニュアルがない
- ・ 研修は実施しているが、市町村の人材育成の体制整備への支援等は全体的には実施できていない。
- ・ 人材育成も課題だが、その前の行政栄養士の人材確保が課題である。
- ・ 単独配置（もしくは少数配置）のため指導者となる管理栄養士の確保が難しい状況にある。
- ・ 市町村では健診等ルーティン業務の比重が大きく、人材育成のための時間の確保が難しい。
- ・ 研修受講は、本人の判断に一任され、栄養士間での研修受講状況の格差が大きい。自治体組織として計画的な研修受講体制の構築が必要と思われる。

など

令和5年度 地域保健総合推進事業  
誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究

分担事業者：渡邊 瑞穂（山梨県富士・東部保健所）  
協力事業者：松野 誠（北海道渡島総合振興局保健環境部） 相本 優美（鳥取市保健所）  
森川 渚（福井県健康福祉部） 伊藤 浩子（高知市保健所）  
林 宏一郎（石川県石川中央保健福祉センター） 大泉 千裕（新潟県三条市）  
高橋 希（千葉県市川保健所） 永松 美優紀（兵庫県三田市）  
助言者：澁谷 いづみ（愛知県瀬戸保健所） 久保 彰子（女子栄養大学）  
田中 和美（神奈川県立保健福祉大学） 和田 安代（国立保健医療科学院）  
諸岡 歩（兵庫県企画部(公社)日本栄養士会）  
磯部 澄枝（新潟県南魚沼保健所/全国保健所管理栄養士会）

要旨：本研究は、将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向け、①行政管理栄養士の人材配置及び人材育成等に係る実態と課題を明らかにするとともに、②実践ガイドの活用事例を収集・分析し、各自治体での活用を促すことにより、新たな栄養課題に対応できる行政管理栄養士の人材育成体制の基盤構築を図ることを目的とした。行政管理栄養士の人材育成体制構築のためには、人材育成体制のための人員確保、行政管理栄養士の配置状況に応じた人材育成（都道府県においては市町村支援含む）、職位や能力に応じた研修体系の整理等が必要であり、これらの課題解決のためには組織横断的に同職種内、他職種（医師、保健師、事務職等）と人材育成体制を調整する必要がある。その役割を担う人材として、統括的な行政管理栄養士の役割や配置の可能性について今後検討を要する。

## A. 目的

地域住民の健康に係る栄養課題は、医療・介護・福祉・保健等の様々な分野に影響し、関連している。近年では、環境面にも配慮した持続可能な食環境づくりや経済格差に伴う栄養格差の縮小等の新たな栄養課題に取り組む必要性も生じており、栄養改善の取組が持続可能な開発目標(SDGs)のあらゆる目標に寄与することを認識した上で、行政管理栄養士は多部署・多領域の関係者に働きかけ、横断的かつ戦略的に栄養政策を推進することが必要である。

近年の行政管理栄養士の人材育成に関する研究では、①キャリアラダーに基づくキャリアパスモデルや、②将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド(以下、実践ガイド)等が整理されてきた。しかし、各自治体がこれらを踏まえ、組織的、計画的に人材育成を実践するにあたっての組織的な取組状況の詳細は明らかになっていない。

そこで、本研究では、将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向け、①行政管理栄養士の人材配置及び人材育成等に係る実態と課題を明らかにするとともに、②実践ガイドの活用事例を収集・分析し、各自治体での活用を促すことにより、新たな栄養課題に対応できる行政管理栄養士の人材育成体制の基盤構築を図ることを目的とした。

## B. 方法

### 1. 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査

#### (1) 調査目的

行政栄養士の人材育成体制整備の推進に向けて、配置並びに人材育成の実施状況の実態と課題を整理する。

#### (2) 調査対象

都道府県本庁、政令指定都市、中核市、その他政令市、特別区の健康増進・栄養主管部(課)の管理栄養士等

#### (3) 調査期間 令和5年12月

(4) 調査内容 配置状況、人材育成マニュアルの策定状況、人材育成体制の整備状況、市町村行政栄養士を対象とした人材育成の実施状況

#### (5) 調査方法

①調査票の配布 調査対象の自治体の健康増進・栄養主管部(課)長宛てに、調査依頼及び調査票を郵送。

②回答方法 調査票専用ウェブサイトよりエクセルファイルダウンロードし、メールにて送付。

### 2. 実践ガイド活用事例の方法の提示

実践ガイドは、令和4年度地域保健総合推進事業の研究成果として示され、行政栄養士が成果の見える栄養政策を推進するための手引書として、あるいは人材育成の一助としての活用が期待されている。そこで、分担事業者及び協力事業者が自らの自治体の実態(配置や人材育成状況等)を踏まえて、実践ガイドの活用を試みた。

具体的には、実践ガイドを活用した事業を企画立案・実施し、事例様式に沿って整理した後に、助言者と実践者による事例ごとのディスカッションを踏まえ、実践ガイドの活用結果と効果を明確にし、今後の展開につながるように記載した。

### 3. 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム

(1)開催日：令和6年2月16日(金)

(2)参加者：都道府県・指定都市・中核市・政令市・特別区が設置する保健所及び本庁、市町村に勤務する管理栄養士、栄養士等782名(会場32名、オンライン183名)

回線延べ283名、オンデマンド配信参加467名)

(3) テーマ：将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて～行政管理栄養士の役割と配置について考える～

(4) 内容：

①基調講演「新たな栄養政策の創造に向けた組織体制の強化について」講師：厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 清野富久江室長

②報告「令和5年度地域保健総合推進事業について」  
「行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査結果概要」

③シンポジウム

座長：愛知県瀬戸保健所 澁谷いづみ 所長

助言者：厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 齋藤陽子室長補佐

シンポジスト：実践ガイドの活用事例報告3例「新たな栄養課題に対応するための「チェックシート」の作成と人材育成体制構築に向けた検討」（高知市）、  
「管理栄養士と保健師を対象とした実践ガイドの趣旨を踏まえた現任教育事例」（三田市）、「県型保健所における圏域内行政管理栄養士人材育成体制づくり」（新潟県南魚沼保健所）

## C. 結果

### 1. 行政栄養士の配置並びに人材育成体制基盤整備にかかる実態調査

(1) 回収率

全体回収率94.3%【都道府県100%（配布47、回収47）、政令指定都市90.0%（配布20、回収18）、中核市及びその他政令市97.0%（配布67、回収65）、特別区78.3%（配布23、回収18）】

(2) 結果の概要

調査内容	主な結果
配置状況 (n=148)	本庁管理職級の配置が少なく、多くとも2割。 都道府県においては、健康づくり以外の分野に配置する自治体が少ない。
人材育成マニュアルの策定状況 人材育成体制の整備状況 (n=148)	マニュアルの策定状況40.5% 人材育成を実施する体制に関する項目について、「有」と回答した自治体の割合が他より低い項目 一人材育成を考慮したジョブローテーション(12.8%) 一人材育成に関する定期的な情報交換の機会(29.1%) 一統括的な栄養士の配置(20.9%)
市町村行政栄養士を対象とした人材育成の実施状況 都道府県対象(n=44)	研修会は全ての都道府県（本庁及び保健所）で実施されていたが、中堅期以降を対象とした研修会等の実施割合は低い（中堅期27.3%、管理期11.4%）

### 2. 実践ガイド活用方法の提示

全8事例について、ガイドの活用目的を、①実践ガイドの周知、②チェックリストの記入・結果の共有、③行政栄養士に求められるスキルの養成、④予

算確保、⑤適材適所の配置に向けた取組、⑥その他の区分に分けて、収集・分析した。事例記載は、全国自治体への周知と活用を促すため、自治体の実態と課題、ガイドの活用方法、活用結果と効果、明らかになった課題と今後の展開と段階的に整理した。

行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムで報告した3事例における実践ガイドの活用効果は以下のとおりである。

- チェックリストをキャリア別に達成すべきプロセスチェックシートに整理し、人事評価で活用することで、必要なスキルを評価者（管理職）と共有できた。（高知市）
- 管理栄養士、保健師合同の現任教育において、PDCAに基づくマネジメントスキル強化に向けて、実践ガイドを活用し、既存事業の見直しを行い、予算要求につなげた。（三田市）
- 圏域の市町村栄養士の人材育成を目的とし、圏域行政管理栄養士研修会の要綱を定めるとともに、行政管理栄養士のキャリアラダーの検討など、人材育成を図るための基盤整備を行った。（新潟県南魚沼保健所）

## D. 考察

実態調査からは、新たな栄養課題に向き合うための配置と人員確保、キャリアラダーの目安の設定、ジョブローテーションの調整、市町村の人材育成を支援する都道府県管理栄養士の人員確保と資質向上の必要性が示唆された。実践ガイド活用事例の収集・分析からは、実践ガイド（チェックリスト）は①事例を参考に改変すると自治体内で展開しやすいこと、②都道府県の役割として市町村も含めた人材育成体制の構築に活用できることが示唆された。

## E. 結論

新たな栄養課題に対応できる行政管理栄養士の人材育成体制の基盤構築に向けては、人材育成体制のための人員確保、行政管理栄養士の配置状況に応じた人材育成（都道府県においては市町村支援含む）、職位や能力に応じた研修体系の整理等が必要である。また、基盤構築には、組織横断的に同職種内、他職種（医師、保健師、事務職等）と人材育成体制を調整する必要があり、その役割を担う人材として、統括的な行政管理栄養士の役割や配置の可能性について今後検討を要する。

## F. 今後の計画

実態調査及び実践ガイド事例報告については、報告書にまとめ、日本公衆衛生協会及び全国保健所管理栄養士会のウェブサイトに掲載する。実態調査対象の自治体にメール通知、市町村には都道府県本庁を通じて通知することで、研究成果を広く普及啓発する。

## G. 発表

第82回日本公衆衛生学会総会シンポジウム53「自治体管理栄養士の行政能力向上に求められるスキル習得と認定制度のあり方を考える」、第83回日本公衆衛生学会総会示説発表（予定）。



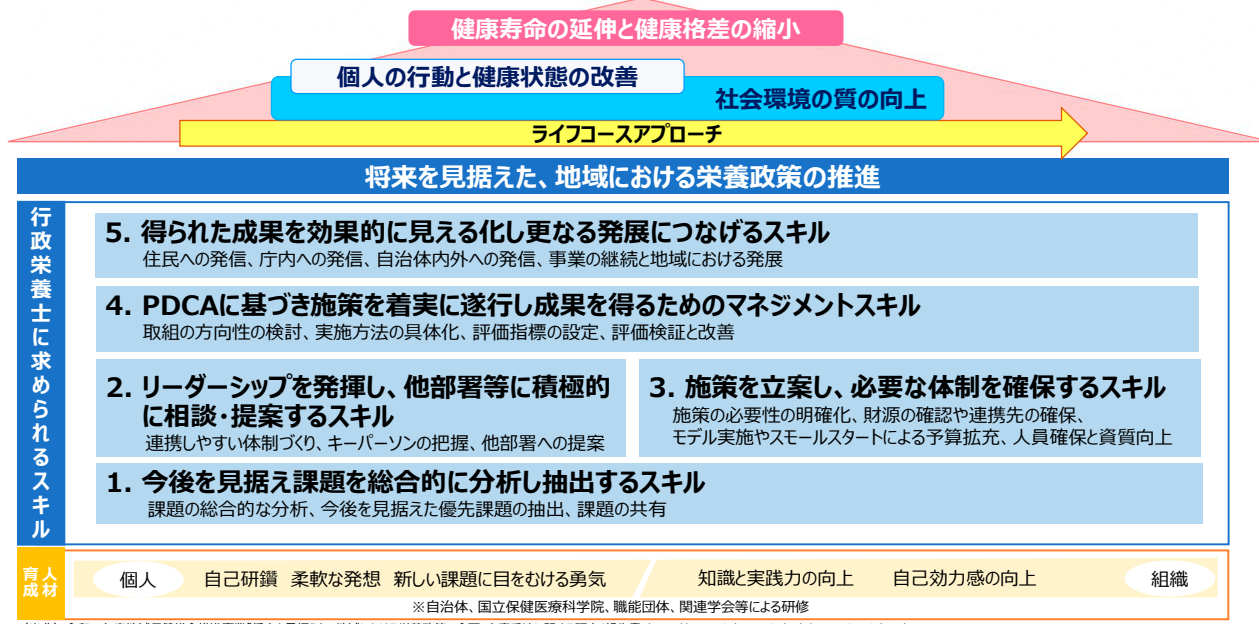
# 令和5年度地域保健総合推進事業 誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた 行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究

分担事業者 渡邊 瑞穂  
(山梨県富士・東部保健福祉事務所)

## 近年の行政栄養士の人材育成に関する研究等

年	通知及び事業名	所管	行政栄養士の配置及び人材育成体制に関する事項
H25.3	地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善の基本指針について <b>行政栄養士業務指針</b>	厚生労働省健康局がん対策・健康増進課長通知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>職位や業務年数に応じて求められる能力が発揮できる適切な配置</b>に努めること</li> <li>・ <b>求められる能力が獲得できるよう、行政栄養士に対する現任教育を体系的に実施</b>すること</li> </ul>
H28.3	公衆衛生分野における <b>「人材育成ガイド」</b>	(公社)日本栄養士会公衆衛生事業部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>経験年別のコンピテンシー</b>の検討</li> <li>・ 組織として人材育成に取り組んでいける体制上の課題</li> <li>・ 各行政栄養士がその職位に応じた役割と責任を自覚することの個人における課題 を提案</li> </ul>
R2~4	公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士育成プログラム開発のための研究	厚生労働科学研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織的・計画的な人材確保・人材育成の取組が進んでいる自治体は少ない。自治体間でかなりの差が生じている</li> <li>・ 行政栄養士一人ひとりにおいて、目指す方向性が分かれるという現状に即した育成プログラム開発の必要性 の課題提起</li> <li>・ <b>自治体栄養士のキャリアラダーに基づくキャリアパスモデル</b>と能力開発別の研修例</li> </ul>
R3~4	将来を見据えた、地域における栄養政策の企画・立案手法に関する研究	地域保健総合推進事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来を見据えた、地域における栄養政策を推進するための<b>行政栄養士に求められる5つのスキル</b>を抽出</li> <li>・ <b>栄養施策推進支援ツール「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」を作成</b></li> </ul>

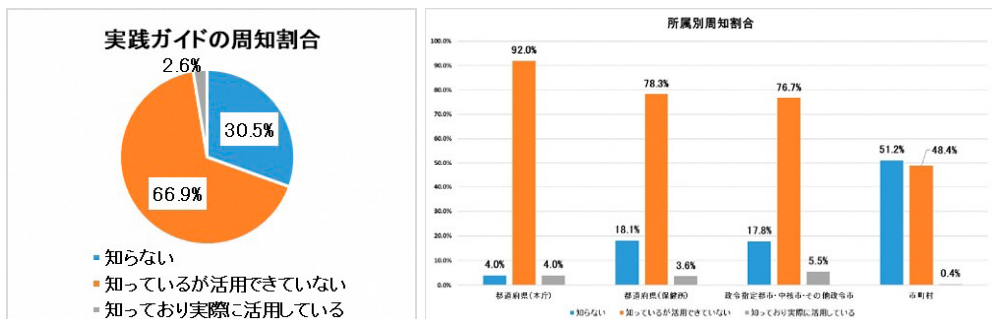
全ての国民が健やかで心豊かに生活できる持続可能な社会の実現  
 誰一人取り残さない健康づくりの展開 (Inclusion) と、より実効性をもつ取組の推進 (Implementation)



## 将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド周知活用状況

### 実践ガイドの周知活用状況 (シンポジウム申込時入力)

n=613



実践ガイドを知っている割合は69.5%に達しているが、実際活用できているのは2.6%、**知っていても活用できていない割合が高い。**

## 「栄養政策」これからの視点

### 健康日本21(第三次)のビジョン

全ての国民が健やかで心豊かに生活できる持続可能な社会の実現

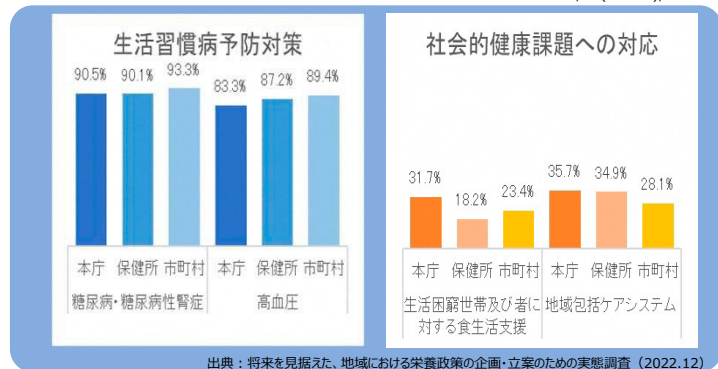


- ① 誰一人取り残さない健康づくりを展開する(Inclusion)
- ② より実効性を持つ取組を推進する(Implementation)

## 誰一人取り残さない栄養政策

「One of Them」から「One for All」へ

参考：週刊保健衛生ニュース第2146号ヘルス・アイ,64(2022.2),中村丁次



### 新たな健康課題(\*)への対応が必要!

(\*) 貧困による健康格差の解消(福祉との協働)、地域における栄養ケア・マネジメントの実現(医療・福祉との協働)、地域振興につながる健康・栄養施策の推進(商工・産業・農政との協働)、食事の持続可能性(環境・農政との協働)、健康危機管理時(災害、感染症)の栄養・食生活支援 など

## 研究事業の背景

将来を見据えた、地域における  
栄養政策の実践ガイド

キャリアラダーに基づく  
キャリアパスモデル

それぞれ整理された

各自治体がこれらを踏まえ、組織的、計画的に人材育成を実践するにあたっての組織的な取組の状況の詳細は**明らかになっていない**。

行政栄養士の人材育成体制整備の推進に向けて、配置並びに人材育成実施状況を把握し、課題を明らかにする必要がある。  
地域保健の場でこれらの効果的な活用に向けて、必要なスキルを習得するための具体的内容を提示する必要がある。

6

## 本研究の目的

1. 新たな栄養課題に対応するための行政栄養士の人材配置及び人材育成の実態と課題を整理する
2. 都道府県、保健所及び市町村において実践ガイドを活用した事例を示すことで各自治体へ実践ガイド普及を図る

7

## 取組1 行政栄養士の配置並びに人材育成体制 基盤整備に係る実態調査

目的：行政栄養士の人材育成体制整備の推進に向けて、配置並びに人材育成の実施状況の実態と課題を整理する。

- 1 行政栄養士の配置状況
- 2 人材育成マニュアルの策定状況
- 3 人材育成体制の整備状況
- 4 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の実施状況



## 結果1 行政栄養士の配置並びに人材育成体制 基盤整備に係る実態調査

調査項目	実態	課題
1 行政栄養士の配置状況 (n=148)	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職級の配置は少ない。</li> <li>都道府県においては、健康づくり以外の分野に配置する自治体が少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政栄養士の「<b>配置人数の拡充</b>」が必要。</li> <li>「<b>新たな栄養課題</b>」に向き合うために配置や連携が必要な分野の検討が必要。</li> </ul>
2 人材育成マニュアルの策定状況 3 人材育成体制の整備状況 (n=148)	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアルの策定状況は40.5%。</li> <li>人材育成を実施する体制に関する項目については、「有」と回答した自治体は少ない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成を考慮したジョブローテーション(12.8%)</li> <li>人材育成に関する定期的な情報交換会の機会(29.1%)</li> <li>統括的な栄養士の配置(20.9%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ジョブローテーションの調整。</b></li> <li>行政栄養士の経験年数や経験する内容も一人ひとり異なるため<b>キャリアラダーの目安を設定し、自分自身の到達度を確認</b>する必要。</li> <li>他部署の行政栄養士と人材育成に関する情報交換をする機会を調整する<b>担当課、担当者が必要。</b></li> <li>組織横断的に同職種内、他職種(事務職、意思、保健師等)と人材育成を調整することが必要であり、<b>統括的な行政栄養士の役割や可能性について今後検討が必要。</b></li> </ul>
4 市町村行政栄養士を対象とした人材育成の実施状況 (都道府県 n=44)	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修会は全ての都道府県(本庁及び保健所)で実施されていたが、中堅期以降を対象とした研修会等の実施割合は低い(中堅期27.3%、管理期11.4%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新任期、中堅期、管理期それぞれの<b>キャリアに応じた人材育成</b>を実施する仕組みが必要。</li> <li>都道府県本庁、保健所の役割を明確にした上で、各都道府県行政栄養士の<b>配置状況に応じた「実施体制の確保」</b>が必要。</li> </ul>

## 取組2 実践ガイド活用方法の提示

「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」の目的

- 将来を見据え、成果の見える栄養政策を推進するために必要な行政栄養士の手引書
- 人材育成の一助として活用



一層の活用が図られるように

研究班メンバーがそれぞれの自治体内で実践ガイドを活用  
**必要な5つのスキルを習得するための  
実践ガイド活用事例報告として示す**

## 結果2 実践ガイドの活用方法の提示

### 事例の区分

- 実践ガイドの周知 □チェックリストの記入・結果の共有 □行政栄養士に求められるスキルの養成（研修等）  
 □予算確保（ □人材育成 □新規事業 □充足配置） □ 適材適所の配置に向けた取組 □ その他

事例区分	実践ガイドの活用方法	活用の効果
人材育成 実態調査	(1)実践ガイドを用いた人材育成の状況把握に関する調査【北海道】	行政栄養士に求められる <b>5つのスキルの習得状況の把握調査</b> 結果から、キャリア別に必要な育成方針の基礎資料ができた。【北海道】
リーダー期 配置検討	(2)県管理栄養士の適材適所配置に向けた検討【山梨県】	管理栄養士の適材適所配置は、 <b>同職種、他職種ともに協議する場を設定し、職能として人事担当へ働きかける</b> ことが必要だという結論に至った。【山梨県】
周知 気運醸成	(3)県内行政管理栄養士・栄養士を対象とした実践ガイドの活用に向けた研修【福井県】	<b>外部講師の講義と合わせて実践ガイドを周知し、意見交換を行うことにより、参加者のモチベーション向上につながった。</b> 【福井県】
活用 実践	(4)人材育成に繋げるためのチェックリストの活用【鳥取県鳥取市】	参加者全員がチェックシートをつけたことにより、 <b>個人の得意なスキルと今後習得したいスキルの整理</b> につながった。【鳥取市】
実践 増員検討	(5)会計年度任用職員を含めたチェックリストの実践及び正規管理栄養士増員の検討【新潟県三条市】	行政管理栄養士に求められるスキルを獲得するには、会計年度職員ではなく、 <b>正規職員の増員が必要であることが明確</b> になった。【三条市】
スキルアップ 事業評価 人材育成	(6)新たな栄養課題に対応するための「チェックシート」の作成と人材育成体制構築に向けた検討【高知県高知市】	<b>キャリア別に達成すべきプロセスチェックシートに整理し、人事の評価で活用</b> することで、必要なスキルを <b>評価者(管理職)と共有</b> できた。【高知市】
連携 PDCA 予算獲得	(7)管理栄養士と保健師を対象とした実践ガイドの趣旨を踏まえた人材育成の現任教育【兵庫県三田市】	<b>管理栄養士、保健師合同の現任教育で実践ガイドを活用し、既存事業の見直しを行い、予算要求</b> することができた。【三田市】
人材育成 基盤整備	(8)県型保健所における圏域内行政管理栄養士人材育成体制づくり【新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部】	<b>圏域の市町村栄養士の育成</b> を目的とし、行政管理栄養士研修会の <b>要綱を定めるとともに行政管理栄養士のキャリアラダーを検討</b> できた。【新潟県南魚沼保健所】

11

## 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム

開催日時	令和6年2月16日(金) 午前10時30分～午後4時	○グループ討議 ①組織体制の強化について重要だと思ったこと、②実態調査に基づく課題に対して感じたこと、③実践ガイドの活用についての3つの視点で行なった。 共通したワードとして、 <b>人材育成の体制づくりが急務、統括的な役割を担う行政栄養士の配置に向けた検討も必要、人員増と適正配置に向けた人事部署との連携と働きかけの促進、計画的なジョブローテーションの実施</b> などがあげられた。
参加者	都道府県・指定都市・中核市・政令市・特別区が設置する保健所及び本庁、市町村に勤務する管理栄養士、栄養士等の関係職員  会場参加: 31名 オンライン参加: 265名 オンデマンド配信登録: 470名	○事後アンケート記載状況 n=124(回収率41.9%)※会場・オンライン参加のみ
テーマ	将来を見据えた、地域における栄養政策の推進に向けて～行政管理栄養士の役割と配置について考える～	<p>所属する自治体での「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」の活用について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活用できそう (88.7%)</li> <li>概ね活用できそう (10.5%)</li> <li>あまり活用できそうにない (0.8%)</li> <li>活用できそうにない (73.4%)</li> </ul>
内容	①基調講演②報告③シンポジウム(実践ガイドを活用した事例報告、グループ討議)	

12

# 人材育成体制の基盤構築に向けた組織体制の強化について

## 人員増・適正配置

- どのような配置が望ましいのか、ビジョンを明確にし、関係課へ働きかけていくことが必要。
- 計画的なジョブローテーション、栄養士全体で経験年数等を考慮した配置が必要。
- 経験やスキルの差はあるが、得意分野をいかし、互いに補う体制づくりも必要。

## 人材育成

- 種をまき、育てていくことが大切。
- 個々のスキルの標準化が大前提。その後、横の連携を図っていくことで強化できる。
- 業務評価をしっかりと行うことで、人材育成だけでなく、誰が配置されても一定の仕事の質が保たれ、栄養士全体の評価につながる。

## 配置と人材育成は両輪で行う

## 戦略的な働きかけ

- 時代の潮流に乗り、政策・組織を考える。チャンスを見逃さず、積極的な行動が重要。
- 意識的にカウンターパートを広げ、他職種・他部署との連携を試みる。
- 発信力、栄養士の仕事を周囲に上手に伝える。

## 統括的な行政栄養士の配置

- 組織体制や栄養施策の動向を俯瞰的に把握し、人材育成ビジョンを考え、提案し、リーダーシップを発揮できる者の存在が重要。
- その役割を担う人材として、統括的な行政栄養士の役割や可能性の検討が今後必要。

(出典) 令和5年度行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム\_グループワークまとめ(R6.2.16)

# 人材育成体制の基盤構築に向けて

## 取組1 実態調査から

- ・ 新たな栄養課題に向き合うための配置と人員確保
- ・ キャリアラダーの目安の設定
- ・ ジョブローテーションの調整
- ・ 市町村の人材育成を支援する都道府県管理栄養士の人員確保と資質向上対策

## 取組2 実践ガイド活用事例から

- ・ 実践ガイド(チェックリスト)は、事例を参考に改変すると自治体内で活用しやすく、より効果的な栄養政策の推進につながる
- ・ 都道府県や保健所の役割として、実践ガイドを活用することにより市町村も含めた人材育成体制の構築につながる

## 新たな栄養課題に対応できる行政管理栄養士の 人材育成体制基盤の構築のために

- 新たな栄養課題に対応するための人材育成体制(人員確保含む)
- 行政栄養士の配置状況に応じた人材育成体制(都道府県においては市町村支援含む)
- 職位や能力に応じた研修体系の整備

組織横断的に同職種間や他職種(医師、保健師、事務職等)と協働して人材育成に係るマネジメントすることが必要。その役割を担う人材として、統括的な行政栄養士の役割や可能性について今後検討を要する。

---

令和5年度地域保健総合推進事業  
「誰一人取り残さない栄養政策の推進に向けた  
行政管理栄養士の人材育成体制構築基盤研究」  
報告書

発行：令和6年3月

編集・発行：日本公衆衛生協会

分担事業者 渡邊 瑞穂

〒403-0005 山梨県富士吉田市上吉田一丁目2-5

TEL 0555-24-9034

---

