

令和6年度 地域保健総合推進事業

誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた 自治体における実践に関する研究報告書

令和7年3月

日本公衆衛生協会

分担事業者 池内 寛子

(栃木県保健福祉部健康増進課)

はじめに

国は、令和 6（2024）年度から国民の健康の増進の総合的な推進を図るための基本的な方針に基づき、第 5 次国民健康づくり対策である「21 世紀における第三次国民健康づくり運動（健康日本 21（第三次））」を開始しました。そして、その推進に当たっては、「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」に向かって、「誰一人取り残さない健康づくりの展開（Inclusion）」及び「より実効性をもつ取組の推進（Implementation）」をビジョンとして打ち出し、これまでの取組の変遷に留意しつつ、新たな健康課題や社会背景、国際的な潮流等を踏まえた取組が重要であることを示しております。

各自治体においても類をみない高齢化や少子化、目まぐるしい社会情勢の変化の中で、誰もが健康的に安心して地域で暮らし、活力のある地域をつくるためには、自治体の総合計画や各種計画、健康日本 21（第三次）を踏まえた健康寿命の延伸や健康格差を解消するための取組が重要です。

栄養・食生活の分野においては、人口減少・高齢化、社会的要因、気候変動、環境破壊、地域格差等と関連する課題が多岐にわたるため、これからの栄養施策は持続可能な社会の構築を目指し、これまでの取組では目標達成が困難であった課題にも対応できるよう、多様な主体による連携と協力、関係する行政分野との連携を強化した重層的かつ抜本的な取組が必要であると考えます。

そこで、本研究では、新たな課題等に対応する栄養政策を戦略的に企画・立案し推進するためのツールとして戦略的プランニングガイドを作成することとし、自治体管理栄養士が自身及び栄養政策の存在意義を認識し、誰一人取り残さない新たな取組にチャレンジし、成果を着実に上げる実践スキルの獲得と向上を図ることを目的とする戦略的プランニングガイドを作成することとしました。

今年度は 2 カ年計画の研究の 1 年目であるため、まずは戦略的プランニングガイドの案を作成することとし、この中で戦略的な思考の整理や、戦略的プランニングガイドの目指す姿や概念、手順を検討した過程を示しました。加えて、行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムにおいて、戦略的な施策の企画・立案と実施プロセスの活用等について紹介しました。また、令和 7 年度は経験年数に関わらず戦略的な栄養施策の企画・立案の実践を推進するための活用事例集の作成にも取り組む予定であります。

自治体管理栄養士の皆様におかれましては、現在抱えている課題の解決に向けてご参照いただけますと幸いです。

最後に、本事業に対して御理解と御指導をいただきました助言者の先生方や厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室、財団法人日本公衆衛生協会の皆様、関係者の皆様に心から感謝申し上げます。

令和 7 年 3 月

令和 6 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自治体における実践に関する研究」事業

分担事業者 栃木県保健福祉部健康増進課 池内 寛子

目 次

はじめに

研究報告

1 研究班構成一覧	1
2 目的	2
3 方法	2
4 結果（活動内容）	
（1）班会議	2
（2）令和 6 年度行政管理栄養士政策能力シンポジウム	5
参考 1 令和 6 年度地域保健総合推進事業発表会抄録	38
参考 2 「誰一人取り残さない栄養施策をより実行性をもって推進するための 戦略的プランニングガイド（案）	43

1 研究班構成員一覧

令和6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自治体における実践に関する研究」

分担事業者

池内 寛子 栃木県保健福祉部健康増進課

事業協力者

児玉 鉄弥	秋田県仙北地域振興局福祉環境部（大仙保健所）健康・予防課
磯部 澄枝	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） 地域保健課
藤井 美穂	日光市健康福祉部健康課
長谷川 未帆子	大和市健康福祉部健康づくり推進課地域栄養ケア推進係
望月 朋美	横須賀市民生局健康部健康増進課

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保健福祉学部栄養学科
久保 彰子	女子栄養大学栄養学部 公衆栄養学研究室
諸岡 歩	兵庫県企画部計画課／（公社）日本栄養士会公衆衛生職域
塩澤 信良	厚生労働省健康局健康課栄養指導室
田中 早苗	厚生労働省健康局健康課栄養指導室

2 目 的

少子高齢化や社会情勢が目まぐるしく変化する中で、健康寿命の延伸や健康格差を解消し、人々や社会の健康（Well-Being）を高めるためには、健康日本 21(第三次)や自治体の総合計画や各種計画を踏まえ、誰一人取り残さない栄養政策を展開することが重要である。特に、新たな視点として、個人の行動と健康状態の改善を促す食環境づくりや社会経済的要因に伴う栄養格差の解消等に資する栄養施策を戦略的かつ実効性をもって着実に推進することが求められている。

このことから、本研究では、新たな課題等に対応する栄養政策・施策を戦略的に企画・立案し推進するためのツールとして戦略的プランニングガイドを作成することとし、自治体管理栄養士が自身及び栄養政策・施策の存在意義を認識し、誰一人取り残さない新たな取組にチャレンジし、成果を着実に上げる実践スキルの獲得と向上を図ることを目的とする。なお、本研究は令和6年度から7年度の2年計画のうち1年目である。

3 方 法

・検討会の実施

自治体管理栄養士が栄養施策を推進するための標準的なツールとなる「戦略的プランニングガイド」が目指す姿、必要な思考やプロセス等を明確にする。

・先駆的な取組の情報収集

新たな課題に対して、新たな視点で取り組んでいる自治体の先駆的な取組を収集し、戦略的な企画・立案、実施プロセスを分析する。

・行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム

栄養施策の展開に係る課題の整理や新たな視点を加えた戦略的な施策の企画・立案、実施プロセスの活用を共有するために開催する。

4 結果（活動内容）

（1） 班会議

日時・方法	取組内容
第1回 班会議 （令和6年6月3日） Web 会議 分担事業者 協力事業者5名 助言者4名 厚生労働省健康・生活衛生局 健康課栄養指導室 事務局（日本公衆衛生協会）	【議事】 1 プランニングガイドの骨子について ● プランニングガイドの骨子の整理に当たり、まずコアの部分を考える。 2 プランニングガイドの特徴について ● プロセスガイドは、健康課題を見える化し、栄養課題につなげるプロセスに重点を置いた。プランニングガイドでは、実際の展開を考える。 ● プランニングガイドは、1つのプロセスだけでなく、事業を展開していくことに加え、そこに新たな視点も必要。これまで、実施するための最初の一步を踏み出せないという課題があったので、そこを具体的に示す。新たな課題に俯瞰的に、戦略的に、横断的な視点で企画できるかを考える必要がある。 3 研究事業の進め方について ● 新規事業と既存事業を分けて考える。

第 2 回 班会議 (令和 6 年 7 月 9 日) Web 会議 分担事業者 協力事業者 5 名 助言者 4 名 厚生労働省健康・生活衛生局 健康課栄養指導室 事務局 (日本公衆衛生協会)	【議事】 1 戦略的プランニングガイドの骨子作成手順 ● H25-27 に作成された健康課題の要因分析できるスキル、R3-5 に作成された行政栄養士として必要なスキル等を活かしながら、今までにない切り口で栄養施策について新規事業・既存事業を見直しながら、プランニングガイドを作成する。 ● 骨子は、「状況分析」「戦略立案」「リソース計画」「評価モニタリング」等 8 つの視点に基づくプランニングとモデルプランニングを進める。作成する課程や考え方をプランニングガイドに落とし込む。最終的には様式を示していけるとよい。
第 3 回 班会議 (令和 6 年 8 月 16 日) ハイブリット 分担事業者 協力事業者 5 名 助言者 4 名 厚生労働省健康・生活衛生局 健康課栄養指導室 事務局 (日本公衆衛生協会)	【議事】 1 事業実施計画概要説明 ● R 6 年度はこれまでの研究結果を活用し、健康日本 21 (第 3 次) に基づく新たな栄養課題にも対応できる、栄養施策に関する実効的なプランニングガイドを作成する。(実施計画: R 6~7 年度) ● R 6 年度の予定として、新たな栄養課題に対する先駆的な事業を収集し、実施しプロセスを分析。新たな栄養課題に対する既存事業の進展や新規モデル事業の企画検討。実証事業の実施。行政管理栄養士政策能力シンポジウムの開催。 ● R 7 年度の予定として、実証プロセスの検証を実施。 ● 健康日本 21 計画 (第 3 次) を視野にいれつつ、【新たな】【戦略的な】の意味を具体的に入れたほうがいい。健康政策を実施する意味を考えると、他部局との連携が必要である旨を意識する必要がある。 ● より多くの行政管理栄養士に活用してもらえものを目指す。戦略的の意味をしっかりと最初に伝えたほうがいい。行政管理栄養士は少ないため、テコの原理 (レバレッジ) で大きく動かしていくスキルとマインドが課題である。言葉の定義、視点の定義を入れた方がいい。 2 令和 6 年度及び令和 7 年度目標 ● 今年度の報告書は、検討状況、シンポジウムの実施報告 (アンケート含む)、プランニングガイド (案) を入れ、令和 7 年度は活用するためのワークショップの開催し、プランニングガイドを完成させる。
第 4 回 班会議 (令和 6 年 11 月 20 日) ハイブリット 分担事業者 協力事業者 5 名 助言者 4 名 厚生労働省健康・生活衛生局 健康課栄養指導室 事務局 (日本公衆衛生協会)	【議事】 1 シンポジウムの内容を検討 2 戦略的プランニングガイド (仮称) の骨子及び構成の決定について ● 戦略的プランニングガイド (仮称) の作成意義を明記する。 ● 骨子 (案) 導入、意義、ビジョンの確認 (図示)、事業の目的、目標設定、状況分析 (PEST 分析、クロス SWOT 分析、関係者分析)、リソース計画、実施計画、リスク管理、評価・モニタリングを企画書に落とし込むことができるように作成する。また、状況分析 (PEST 分析、クロス SWOT 分析等) はどんな場面でどのように使うかを事例とともに紹介し、活用しやすくする。

第5回 班会議 (令和6年12月16日) Web 会議 分担事業者 協力事業者5名 助言者3名 厚生労働省健康・生活衛生局 健康課栄養指導室 事務局(日本公衆衛生協会)	【議事】 1 プランニングガイドに記載されている各項目の協議 ● 主な用語の定義について、参考文献や引用文献を追加、聞きなれないカタカナ等の言葉には文言説明や理解を深めるコラムがあるとよい。文脈や読み手によって用語の指す範囲が変わり得るものを中心に記載する。 ● 戦略的プランニングガイドの構成と具体的な活用方法について、大きな事業(中長期的な目的)でも小さな事業(個々の施策レベル)でも両方に活用できる旨を追記する。 2 シンポジウム進行及び討論、アンケート確認について協議 3 報告書作成 ①全体構成、②各班会議の概略、③シンポジウムまとめとし作成する。
第6回 班会議 (令和7年1月27日) ハイブリット 分担事業者 協力事業者5名 助言者4名 厚生労働省健康・生活衛生局 健康課栄養指導室 事務局(日本公衆衛生協会)	【議事】 1 令和6年度行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムについて ● 進行確認、討論(グループワーク記録用紙の確認含む)およびアンケート最終調整。 ● 討論およびアンケートは現時点の理解度の把握と令和7年度事業展開に結び付けられるようにする。 2 令和6年度地域保健総合推進事業研究発表について ● 抄録および発表内容の確認 ● 報告書の構成 3 令和7年度地域保健総合推進事業について ● ミニワークショップおよび次年度の研修の実施方法の検討が必要。
ワーキング研究班会議 (令和7年2月27日) ハイブリット 分担事業者 協力事業者5名 助言者2名	【議事】 1 令和6年度地域保健総合推進事業「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた自治体における実践に関する研究」報告書記載内容について ● 「グループワークのまとめ」「総合討論・助言・まとめ」「アンケート集計」について記載内容を検討した。 ● 戦略的プランニングガイド(案)について、記載が必要な内容を精査した。 2 令和7年度に作成する戦略的プランニングガイド事例集骨子について ● 各事例の特徴と進捗状況がわかる一覧表を作成する。 ● 記載にあたっては、すべてのツールを一律に使用する必要はない。リスク管理はプロセスごとに必要時記載する。 プロセスのみでなく、アウトプット等も記載し、取り組むにあたり困難だった点や取り組んだことにより気づいた点も記載する。

(2) 令和6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

【目的】

令和6年度に健康日本21（第三次）が開始され、「全ての国民が心豊かに生活できる持続可能な社会の実現」に向けて、「誰一人取り残さない健康づくりの展開（Inclusion）」及び「より実効性をもつ取組の推進(Implementation)」が行われている。

各自治体においても総合計画や健康増進計画等の各種計画に基づく栄養施策を進める中で、社会情勢に応じた健康面や環境面等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に対応する横断的な取組が求められている。

今回のシンポジウムでは、今年度から開始した「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた自治体における実践に関する研究」の主旨や方向性等進捗の報告を行うとともに、栄養施策の展開に係る課題の整理や新たな視点を加えた戦略的な施策の企画・立案・実施プロセスの考え方を学ぶことを目的とする。

【開催日時】

令和7年1月28日（火） 午前10時30分～午後4時

【会 場】

A P東京八重洲FG ルーム

【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877名（会場参加34名、オンライン参加280名、オンデマンド配信登録563名）

【プログラム】

○開会

主催者挨拶：日本公衆衛生協会 理事長 松谷 有希雄

来賓挨拶：厚生労働省健康・生活衛生局健康課 課長 松岡 輝昌

○講演

「誰一人取り残さない栄養施策を戦略的に推進するために」

講師：厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長 塩澤 信良

○シンポジウム

テーマ：「誰一人取り残さない栄養施策の戦略的な推進に向けた行政栄養士の果たす役割について」

座長：愛知県瀬戸保健所 所長 湍谷 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 田中 早苗

〈発表〉

◎戦略的プランニングガイド（仮称）の概要について（分担事業者）

栃木県保健福祉部健康増進課 池内寛子

◎活用事例報告（協力事業者）

・高齢者の低栄養予防の取り組み

大和市健康福祉部健康づくり推進課 長谷川未帆子

・若い女性のやせ改善にむけて

横須賀市民生局健康部健康増進課 望月朋美

- ・ 生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援の取り組み

新潟県南魚沼保健所 磯部澄枝

〈グループワーク〉

- ・ 戦略的思考により、事業を企画・立案し、推進することについて
- ・ 戦略的な事業展開の一助となるプランニングガイドについて

〈総合討論〉

「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた戦略的プランニングガイド(仮称)」に期待すること
シンポジスト

- ・ 栃木県保健福祉部健康増進課 池内寛子
- ・ 大和市健康福祉部健康づくり推進課 長谷川未帆子
- ・ 横須賀市民生局健康部健康増進課 望月朋美
- ・ 新潟県南魚沼保健所 磯部澄枝
- ・ 女子栄養大学 准教授 久保 彰子
- ・ 兵庫県 企画部計画課 諸岡 歩（（公社）日本栄養士会公衆衛生職域担当理事）



②シンポジウム

座長の言葉

「誰一人取り残さない栄養施策の戦略的な推進に向けた

行政管理栄養士の果たす役割について」

愛知県瀬戸保健所 所長 湍谷 いづみ

健康日本 21（第三次） がスタートし、誰一人取り残さない健康づくり施策の展開とより実効性のある取組の推進が強く求められている。医療計画、診療報酬・介護報酬の見直し、度重なる大規模災害への対応等を受け、全国の自治体では健康増進計画等を策定する中、行政の管理栄養士にも高い施策スキルが求められている。

これまでも、全国保健所管理栄養士会メンバーを中心に、平成 27 年度に出された地域保健総合推進事業「健康日本 21（第二次）の推進における健康づくり及び栄養・食生活改善に関する効果的施策展開に関する研究」（事業分担者磯部澄枝）での「健康づくり及び栄養・食生活改善施策を効果的に展開するためのプロセスガイド」や、新型コロナウイルス感染症パンデミックの経験を経て、令和 5 年度「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けて行政栄養士の人材育成体制構築基盤研究報告書」（事業分担者渡邊瑞穂）等を出し、研鑽しているところである。

そこで今回、栄養施策の**戦略的な推進**に向けた**実効性のある実践**をめざしシンポジスト 4 名に登壇いただく。「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた自治体における実践に関する研究」の分担事業者池内寛子氏からは、**戦略的プランニングガイド（仮称）**について発表される。

事例として 3 氏にそれぞれ、高齢者の低栄養予防、若い女性のやせ改善、生活困窮世帯への支援のテーマを取り上げ発表いただく。これを受け参加者でグループワークを行い、日頃の自身の活動や疑問、情報交換を経てさらに総合討論につなげる。

持続可能な食環境づくりや栄養格差の縮小等にはこれまでも言われているように連携と横断的な取り組みは重要である。

そこで総合討論では、「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた戦略的プランニングガイド（仮称）」に期待することを取り上げ、シンポジストに加え女子栄養大学久保彰子准教授、日本栄養士会諸岡歩氏（兵庫県企画部計画課）の両名にも参加いただく。この両名はこれまでも県保健所の経験から地域保健総合推進事業に参画し、人材育成や災害対策等の多くの報告書に関与している。

地域の問題解決で行き詰ったときどうするか、最小限の動きでも確実な波及効果が期待できないか、社会の動きや栄養政策以外の動向も考えられていたか、等々日常直面する課題に向き合うことに役立つシンポジウムとなるよう期待している。

③グループワーク討議内容まとめ

【グループワークでの主な意見（参加グループ数：36グループ）】

戦略的思考により事業を企画・立案し推進することについて

〈戦略的な思考の活用〉（19グループ）

- ・ 経験年数が浅く事業の前例踏襲となってしまう。数年で異動がある中で、事業を推進していく共通言語として戦略的な思考を活用できると思う。
- ・ 目指したい姿をさかのぼって対応することができていなかった。現在の課題に対する課題の解決が中心となっていた。新規の事業計画の時間がとれていないため、現在の業務を見直し、戦略的思考ができればよい。
- ・ 保健事業の見直しを進めている中で今まで自分たちが何を目指しているのかが定まっていなかった。今回の事例発表のように戦略的に分析できていなかったと気づいた。資料を見ながら今後の政策に活かしていこうと思った。

〈戦略的な思考に基づく関係者連携〉（13グループ）

- ・ 戦略的思考は栄養施策だけでなく、仕事をするうえで必要な視点にも通じる。栄養士は様々な職種とかわることができる強みがある。
- ・ 言葉は難しいが視点を広げて、より幅広い分野とつながりたい。相手のメリットを意識するとよいとわかった。

〈戦略的思考に基づく取組〉（29グループ）

- ・ 栄養士は単独配置が多いため、自己表現する、自分の業務をほかにアピールするところが少ない、なかなかアピールする方法も時間もなかったと反省。こうやっていけば他の方に説明できると思った。
- ・ 自分の部署都合の考え方に陥りやすいので、インアウトの考え方が参考になった。職域への働きかけの参考にしていきたい。
- ・ 今まででは異動してきて引きついだ事業をこなすことで精一杯だった。今ある業務に慣れてきたところなので、新たな事業立案や見直しにも取り組んでいきたいと思うので、今日聞いたことを活かしたい。

〈戦略的な思考をするための課題〉（7グループ）

- ・ 事業を分析していて、すごいと思った。新たな視点で事業に取り組んでいくと、ルーティーンとのバランスの兼ね合いが難しいと感じている。
- ・ 横文字が多く、理解に時間を要する。

戦略的な事業展開の一助となるプランニングガイドについて

〈活用の場面〉（16グループ）

- ・ 既存の栄養施策をスクラップ&ビルドするなど見直す、優先順位をつけて整理するなどに活用できるとよいと思った。
- ・ 事業を落とし込んでみたい。様々な事例を知りたいと思った。ワンペーパーで強み弱みなどをまとめられると異動しても理解しやすいと思った。
- ・ 異動がある職種であり、上司の方針で事業の方向性が揺らぐこともあるため、分析結果をもとに説明すれば、目標がぶれずに進められるため活用したい。

〈プランニングガイドに盛り込んで欲しい内容〉（23グループ）

- ・ 人口規模や都道府県・市町村などに合わせた事例があればよい。

- ・ 実際にやってみないと難しさが分かりにくい、作る時のポイント（つまづきやすい箇所・考え方）が記載された手引きがあると活用しやすいと思った。

〈プランニングガイドを活用するために必要な支援〉（9グループ）

- ・ ガイドができた後も、事例が蓄積されていくと実践につながりやすい。
- ・ ワークショップは1日開催でなく、整理できるような段階を踏んで参加できる形式だと嬉しい。

〈プランニングガイドを活用するための課題〉（13グループ）

- ・ まずどこから始めたらよいか等、活用のポイントがほしい。今回初めてプランニングガイドについて知り、まだ実際に活用するとなると難しいと感じるため、よりイメージできる分かりやすいガイドにしたい。
- ・ 落としこむのが難しい。既存の事業をブラッシュアップするような活用方法をすればよいのではないか。市町村の栄養士も活用しやすい内容であればよい。

④総合討論・助言・まとめ

○女子栄養大学 准教授 久保 彰子 氏

- ・ 今やっている事業をいろいろな分析方法にかけるとのことではない。自分の業務が健康増進計画などの指標を上げる取組になっているか、つまりアウトプット・アウトカムにつながっているか、さらに総合計画につながっているかを確認いただきたい。何年も続けている事業を見直すためにロジックモデルを活用してもらいたい。
- ・ 新たな栄養課題として、減塩、若い女性のやせ、貧困などによる栄養格差は重点的に取り組む必要がある。減塩はこれまで長年取り組まれていると思うが、個別の栄養教育には限界があり、社会資源を巻き込んだ食環境整備にギアチェンジしていく必要がある。
- ・ 若い女性のやせや生活困窮者の対策については、栄養に関するエビデンスがまだ確立されておらず、何をどのくらい食べているかまでは踏み切れていない。これらの取組の評価やモニタリングについては、大学と連携して、研究と実践がつながるようにしていただきたい。

○兵庫県 企画部計画課 諸岡 歩 氏

- ・ 日本栄養士会では、令和5年度より、厚生労働省の委託を受けて公衆衛生専門管理栄養士（仮称）の創設に向けて検討を進めてきた。制度設計に向けては、日本公衆衛生学会と連携して、他職種にも参加いただきながら検討を進めている。
- ・ 公衆衛生専門管理栄養士（仮称）に求められるコンピテンシーとして11の能力を上げているが、その中でも政策形成・企画発想能力のプログラムの中で、戦略的プランニングガイド（仮称）を活用していきたいと考えている。このガイドを活用できる能力を身に付けた公衆衛生専門管理栄養士が実際に全国の自治体で活躍することで、このガイドが浸透していくことと思う。
- ・ 全国津々浦々に「公衆衛生専門管理栄養士（仮）」が輩出されることで、職場や職域の関係者に対しても、努力の成果や能力の高さを可視化することにつながり、結果として望ましい人材登用や業務分担及び配置の最適化に寄与することが期待される。自己実現能力を高めるうえでも、ぜひ本日参加の皆様にチャレンジしていただきたい。

○厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長 塩澤 信良 氏

- ・ 本日のグループワークにおいて、「今日の内容を自分たちが実践できるか」という声が聞こえたが、できるかどうかではなく、「やってみたいか、やってみたくないか」で考えてもらいたい。できるかどうかは別として、「やってみたい」という思いから戦略的な思考が始まる。今一度、自分たちに目標があるのか、それに対して強い思いがあるのか、それを実現したいのか、考えてもらいたい。行政栄養士の原点に立ち返ることで、目標や強い思いなどが見えてくると思う。
- ・ 栄養の課題を解決するうえで、多部署、多領域との連携は不可欠だと考えている。相手と連携するには、相手がどんなことをしているか調べ尽くす必要がある。連携していく自信がないのだとすると、相手に関する情報収集が不足しているかもしれない。

○厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長補佐 田中 早苗 氏

- ・ 本日のシンポジウムを聞きながら、戦略的に栄養施策を進めるためのきっかけとして、この戦略的プランニングガイドを活用してもらえないかと感じている。それを実現するためには、まず一歩踏み出すことが大切だと改めて思った。
- ・ 通常業務が忙しいところもあると思うが、御自身の自治体のビジョンと現在実施している事業が一致しているか確認すること、現状の分析をするために背景を書き出してみることなど、本日のシンポジウムで得たことを職場に持ち帰って実践していただきたい。

○愛知県瀬戸保健所 所長 澁谷 いづみ 氏

- ・ 本日の研修会は、オンデマンド配信含め900名ほどの方が参加されている。皆様は決して一人ではない、自信を持って進めていただきたいと思っている。
- ・ これまでも連携することの大切さ、横断的にみることの大切さを訴えてきていたが、今回紹介いただいた公衆衛生専門管理栄養士や戦略的プランニングガイド（仮称）は、みなさんにとってチャンスであり、大きな動きになると思っている。それを支えるためには、本日参加の一人一人が自分のこととして考えることが非常に重要。
- ・ 地域の問題解決で行き詰ったときどうするか、最小限の動きでも確実な波及効果が期待できないか、社会の動きや栄養政策以外の動向も考えられていたかといった、日常直面する課題に対して解決できるように、本日の研修会で得た新しい言葉や考え方を持ち帰っていただきたい。

⑤ 参加者アンケート集計結果（回収率：64.5%、202名／313名 ※会場・オンラインのみ）

（１）参加者の所属・経験年数

経験年数別では、1～4年目 32.7%、5～9年目 22.3%、10～19年目 24.8%、20年以上が20.3%で、1～4年目の新任期が最も多かった。所属別にみると、一番多かったのは都道府県で46%でした。

経験年数／所属	総数		都道府県		保健所設置市・特別区		市町村（保健所設置市除く）	
	人	%	人	%	人	%	人	%
1～4年目	66	32.7	30	45.5	16	24.2	20	30.3
5～9年目	45	22.3	14	31.1	20	44.4	11	24.4
10～19年目	50	24.8	21	42.0	17	34.0	12	24.0
20年以上	41	20.3	28	68.3	7	17.1	6	14.6
合計	202	100.0	93	46.0	60	29.7	49	24.3

（２）講演「誰一人取り残さない栄養施策を戦略的に推進するために」について

所属別では、いずれの所属も「参考になった」と回答した割合は8割弱で、「どちらかと言えば参考になった」は2割程度、またこれらを合わせると、9割を超えていた。

所属	総数	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	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
都道府県	93	72	77.4	17	18.3	1	1.1	0	0	3	3.2
保健所設置市・特別区	60	46	76.7	12	20.0	0	0.0	0	0	2	3.3
市町村（保健所設置市除く）	49	39	79.6	10	20.4	0	0.0	0	0	0	0.0
合計	202	157	77.7	39	19.3	1	0.5	0	0	5	2.5

経験年数別では、20年以上で「参考になった」と回答した割合は、92.7%で最も高かった。また、「参考になった」、「どちらかと言えば参考になった」と回答した割合を合わせると、いずれの経験年数も9割を超えていた。

経験年数	総数	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	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
1～4年目	66	50	75.8	14	21.2	0	0	0	0	2	3.0
5～9年目	45	32	71.1	13	28.9	0	0.0	0	0	0	0.0
10～19年目	50	37	74.0	10	20.0	1	2.0	0	0	2	4.0
20年以上	41	38	92.7	2	4.9	0	0.0	0	0	1	2.4
合計	202	157	77.7	39	19.3	1	0.5	0	0	5	2.5

(3) 発表①「戦略的プランニングガイド（仮称）」の概要について

所属別では、市町村（保健所設置市除く）で、「理解できた」と回答した割合は、36.7%と最も高かった。また、「理解できた」、「どちらかと言えば理解できた」と回答した割合を合わせると、いずれの所属も 8 割を超えていた。

所属	総数	理解できた		どちらかと言えば理解できた		あまり理解できなかった		理解できなかった		参加していない	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
都道府県	93	17	18.3	62	66.7	12	12.9	0	0	2	2.2
保健所設置市・特別区	60	11	18.3	38	63.3	8	13.3	1	1.7	2	3.3
市町村（保健所設置市除く）	49	18	36.7	22	44.9	8	16.3	0	0.0	1	2.0
合計	202	46	22.8	122	60.4	28	13.9	1	0.5	5	2.5

経験年数別では、20 年以上で「理解できた」と回答した割合は、31.7%と最も高かった。また、「理解できた」、「どちらかと言えば理解できた」と回答した割合を合わせると、いずれの経験年数もおよそ 8 割を超えていた。

経験年数	総数	理解できた		どちらかと言えば理解できた		あまり理解できなかった		理解できなかった		参加していない	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
1～4 年目	66	16	24.2	36	54.5	13	19.7	0	0.0	1	1.5
5～9 年目	45	10	22.2	27	60.0	7	15.6	0	0.0	1	2.2
10～19 年目	50	7	14.0	34	68.0	6	12.0	1	2.0	2	4.0
20 年以上	41	13	31.7	25	61.0	2	4.9	0	0.0	1	2.4
合計	202	46	22.8	122	60.4	28	13.9	1	0.5	5	2.5

(4) 発表②活用事例報告について

所属別では、いずれの所属も「参考になった」と回答した割合は 6 割程度で、「どちらかと言えば参考になった」は 3 割程度、また、これらを合わせると、9 割を超えていた。

所属	総数	参考になった		どちらかと言えば参考になった		あまり参考にらなかった		参考にらなかった		参加していない	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
都道府県	93	54	58.1	35	37.6	1	1.1	1	1.1	2	2.2
保健所設置市・特別区	60	37	61.7	20	33.3	1	1.7	0	0.0	2	3.3
市町村（保健所設置市除く）	49	31	63.3	15	30.6	1	2.0	0	0.0	2	4.1
合計	202	122	60.4	70	34.7	3	1.5	1	0.5	6	3.0

経験年数別では、20 年以上で「参考になった」と回答した割合は、68.3%と最も高かった。また、「参考になった」、「どちらかと言えば参考になった」と回答した割合を合わせると、いずれの経験年数も 9 割を超えていた。

経験年数	総数	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	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
1～4 年目	66	39	59.1	23	34.8	2	3.0	0	0.0	2	3.0
5～9 年目	45	28	62.2	16	35.6	0	0.0	0	0.0	1	2.2
10～19 年目	50	27	54.0	19	38.0	1	2.0	1	2.0	2	4.0
20 年以上	41	28	68.3	12	29.3	0	0.0	0	0.0	1	2.4
合計	202	122	60.4	70	34.7	3	1.5	1	0.5	6	3.0

(5) 総合討論「誰一人取り残さない栄養施策の戦略的な推進に向けた行政管理栄養士の果たす役割」について

所属別では、保健所設置市・特別区で「参考になった」と回答した割合は、58.3%と最も高かった。また、「参考になった」、「どちらかと言えば参考になった」と回答した割合を合わせると、9 割であった。

所属	総数	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	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
都道府県	93	45	48.4	43	46.2	1	1.1	0	0	4	4.3
保健所設置市・特別区	60	35	58.3	21	35.0	1	1.7	0	0	3	5.0
市町村（保健所設置市除く）	49	26	53.1	17	34.7	0	0.0	0	0	6	12.2
合計	202	106	52.5	81	40.1	2	1.0	0	0	13	6.4

経験年数別では、1～4 年目で「参考になった」と回答した割合は、60.6%と最も高かった。また、「参考になった」、「どちらかと言えば参考になった」と回答した割合を合わせると、いずれの経験年数もおよそ 9 割であった。

経験年数	総数	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	
		人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
1～4 年目	66	40	60.6	24	36.4	0	0.0	0	0	2	3.0
5～9 年目	45	20	44.4	20	44.4	1	2.2	0	0	4	8.9
10～19 年目	50	25	50.0	21	42.0	0	0.0	0	0	4	8.0
20 年以上	41	21	51.2	16	39.0	1	2.4	0	0	3	7.3
合計	202	106	52.5	81	40.1	2	1.0	0	0	13	6.4

（６）本日のシンポジウムに参加して、戦略的思考を身に付けたいと思ったか

所属別では、市町村（保健所設置市除く）で「そう思った」と回答した割合は、75.5%と最も高かった。また、「そう思った」、「どちらかと言えばそう思った」と回答した割合を合わせると、いずれの所属も 9 割を超えていた。

所属	総数	そう思った		どちらかと言えば そう思った		あまり 思わなかった		思わなかった	
		人	%	人	%	人	%	人	%
都道府県	93	53	57.0	39	41.9	1	1.1	0	0
保健所設置市・特別区	60	36	60.0	22	36.7	2	3.3	0	0
市町村（保健所設置市除く）	49	37	75.5	11	22.4	1	2.0	0	0
合計	202	126	62.4	72	35.6	4	2.0	0	0

経験年数別では、20 年以上で「そう思った」と回答した割合は、68.3%と最も高かった。また、「そう思った」、「どちらかと言えばそう思った」と回答した割合を合わせると、9 割を超えていた。

経験年数	総数	そう思った		どちらかと言えば そう思った		あまり 思わなかった		思わなかった	
		人	%	人	%	人	%	人	%
1～4 年目	66	40	60.6	25	37.9	1	1.5	0	0
5～9 年目	45	27	60.0	17	37.8	1	2.2	0	0
10～19 年目	50	31	62.0	17	34.0	2	4.0	0	0
20 年以上	41	28	68.3	13	31.7	0	0.0	0	0
合計	202	126	62.4	72	35.6	4	2.0	0	0

戦略的思考を身に付けたいかの問いに対して、「そう思った」、「どちらかと言えばそう思った」を選択した参加者の主な理由

◎戦略的思考を身につける必要性を認識したから（86 名）

- 行政管理栄養士・栄養士は、少数精鋭であるため、限られた人員で最大限の成果を上げる必要性を認識したから。
- 戦略的思考を身に付け、俯瞰的かつ論理的に業務を進めていきたいと思ったから。
- 業務整理をし、効果的かつ効率的に取り組むことができると思うから。

◎戦略的プランニングガイドを活用してみたいと思ったから（22 名）

- 現状から、一歩踏み出したいと思ったから。
- 自分が行政管理栄養士になった原点（理由）を振り返り、強い気持ちを持つために活用してみたいから。

◎多職種（他部署）連携に有効だと思ったから（21 名）

- 多職種（管理栄養士以外の専門職や事務職）との連携や資源の有効活用が必要だと思ったから。
- 他分野・多職種から栄養施策について、理解・共感を得るために必要なスキルだと思ったから。

誰一人取り残さない栄養施策を 戦略的に推進するために

厚生労働省 健康・生活衛生局
健康課 栄養指導室長
塩澤 信良

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

私たちは、
戦略的であるべきか？

(もしそうなら)
なぜ戦略的であるべきか？

そもそも、「戦略的」とは
どういうことか？

問 私たちは、戦略的であるべきか？

私の考え

問 (もしそうなら)なぜ戦略的であるべきか？

私の考え

問 そもそも、「戦略的」とはどういうことか？

私の考え

誰一人取り残さない
栄養施策・・・



皆さんはなぜ行政管理栄養士を目指したのでしょうか。

行政の役割、 行政管理栄養士の役割とは？

一つの私見

行政の役割とは

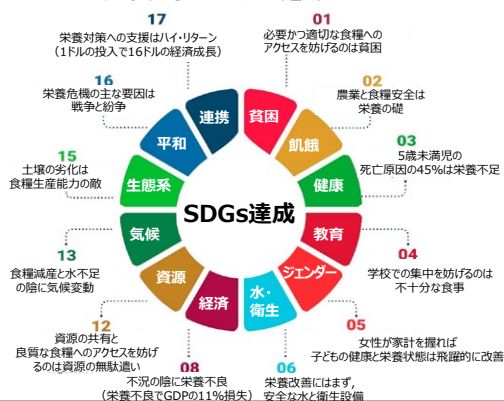
社会(地域)の問題に焦点を当て、それを解決するための仕組みづくりや仕組みの改良を通じて、社会(地域)をより良いものにすること。

一つの私見

行政栄養士の役割とは

栄養に関連する社会(地域)の問題に焦点を当て、それを解決するための仕組みづくりや仕組みの改良を通じて、社会(地域)をより良いものにすること。

栄養改善の取組は、SDGsの17ゴールのうち、 少なくとも12ゴールの達成に貢献



「栄養における野望と行動 2016-2025」(WHO)



(出典) Ambition and Action in Nutrition 2016-2025 (WHO, 2017)
(<https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1084742/retrieve>, 2021年2月9日アクセス)

栄養の取組に向けた6つの優先事項(WHO)

SIX PRIORITIES FOR THE WORK OF WHO IN NUTRITION

LEADERSHIP

- Shape the narrative of the global nutrition agenda
- Leverage changes in relevant non-health sectors to improve and mainstream nutrition**
- Leverage the implementation of effective nutrition policies and programmes in all settings, including in situations of emergencies and crisis

GUIDANCE

- Define healthy sustainable diets and guide the identification and use of effective nutrition actions
- Improve the availability of nutrition actions in health systems

MONITORING

- Support the establishment of targets and monitoring systems for nutrition

(出典) Ambition and Action in Nutrition 2016-2025 (WHO, 2017)
(<https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1084742/retrieve>, 2021年2月9日アクセス)

Priority 2. Leverage changes in relevant non-health sectors to **improve and mainstream nutrition**

(優先事項2. 保健関連以外の関係部門に変化をもたらし、**栄養の改善・主流化**を図る)

- Enhanced multisectoral coordination is essential to achieving maximum impact in nutrition. By engaging multiple sectors, partners can leverage knowledge, expertise, reach and resources, benefiting from combined and varied strengths toward a shared goal of eliminating malnutrition in all its forms. This implies the systematic engagement between health and non-health sectors.
- 多部門の緊密な連携は、栄養において最大の効果を得る上で必須である。**多部門と関わっていくことで、各関係者は、あらゆる栄養不良をなくすという共通目標に向けて様々な強みの恩恵を受けつつ、知識、専門性、リソース等を活用することができる。**これはまさに**保健部門とそれ以外の部門の体系的な連携**である。

(出典) Ambition and Action in Nutrition 2016-2025 (WHO, 2017)
(<https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1084742/retrieve>, 2021年2月9日アクセス)

健康日本21(第三次)

健康日本21(第三次)

第七 他国民の健康の増進の推進に関する重要事項

一 多様な主体による連携及び協力

誰一人取り残さない健康づくりを効果的に展開するためには、行政だけでなく、地域の関係者や民間部門の協力が**必要である**。保健、医療、福祉の関係機関及び関係団体並びに大学等の研究機関、企業、教育機関、NPO、NGO、住民組織等の関係者が連携し、効果的な取組を行うことが望ましい。**地方公共団体は、これらの関係者間の意思疎通を図りつつ、協力を促していくことが望ましい。**

二 関係する行政分野との連携

健康増進の取組を推進するには、**国と地方公共団体のいずれにおいても、様々な分野との連携が必要である**。医療、食育、産業保健、母子保健、生活保護、生活困窮者自立支援、精神保健、介護保険、医療保険等の取組に加え、教育、スポーツ、農林水産、経済・産業、まちづくり、建築・住宅等の分野における取組と積極的に連携することが必要である。

三、四 略

五 人材の育成

健康増進の取組には、医師、歯科医師、薬剤師、保健師、看護師、管理栄養士等の様々な専門職等が携わっており、**国及び地方公共団体は、これらの人材の確保及び資質の向上に努めるものとする**。また、これらの人材が自己研鑽に励むことができるような環境整備を行う。加えて、これらの人材の連携(多職種連携)が進むよう支援を行う。

14

成果の見える化、取組のスケールアップを通じ、**栄養を徐々に主流化**

栄養に関連する社会(地域)の問題に焦点を当て、それを解決するための仕組みづくりや仕組みの改良を通じて、社会(地域)をより良いものにしていく。

様々な関係者の栄養への理解・共感・協力



戦略的思考とは

する人のための思考。

(出典) 三坂 健、著、戦略的思考トレーニング 目標実現力が飛躍的にアップする37問: PHPビジネス文庫、2021。

戦略とは

戦略とは、
戦略を考えると、
把握したうえで、

(出典) 三坂 健、著、戦略的思考トレーニング 目標実現力が飛躍的にアップする37問：PHPビジネス文庫；2021。

私たちの「現在地」はどうか？

保健所及び市区町村の地域保健事業に関わる常勤職員数(主要職種)

職種	人数
保健師	28,560
管理栄養士	3,939
薬剤師	3,244
獣医師	2,420
医師	861
看護師	820
栄養士	411
助産師	283
歯科医師	128

(出典) 令和4年度地域保健・健康増進事業報告 (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/c-hoken/22/d/kekka1.pdf>, 2024年12月28日アクセス)

20

少数精鋭でも
大きな成果を生み出すには？



では、そもそも、「戦略」とは何か？

この問いに対して、すぐに帰ってくる答えが、

「戦略」とは、「戦い」に勝つための「策略」のこと。

といったものだろう。

たしかに、この定義は間違った定義ではないのだが、「戦略」のレベルの知性を磨こうと思うならば、全く違った定義を心に置いて見る必要がある。それは何か？

「戦略」とは、「戦い」を「」こと。

すなわち、「戦略」とは、「」の思考ではなく、「」の思考に他ならない。

(略)

真の知性は、「戦って相手を打倒し勝つ」ことに価値を置くのではなく、「無用の戦いをせずに目的を達成すること」に価値を置く。

(出典) 田坂広志、著、知性を磨く「スーパーエナジスト」の時代：光文社新書；2014。



限られた市場における価格競争などの血みどろの争い(レッド・オーシャン)ではなく、**競争のない市場空間(ブルー・オーシャン)を生み出し、競争戦略そのものを無関係なものにするブルー・オーシャン戦略**は、日本でも注目され、訳書が増刷を重ねています。

ブルー・オーシャン戦略は「競争しない」戦略と思いついて入る人も多いようです。(略) 正確に言えば、「競争のない市場空間を創造する」のであり、(略) ブルー・オーシャン戦略の定義は、

『新規市場空間』=『需要』の主体的創出

です。**自分で仕掛けて作った需要には「競合」はいないので、「競争」はなくその際の仕掛け方で、「競争」が長期間起きない状況を意図的に作り出していくことができます。(略)**

(出典) 安部義彦、著、ブルー・オーシャン戦略を読む(日経文庫、2011。(一部改定して引用) ※「ブルー・オーシャン戦略」は、有限会社安部アシエータの登録商標です。

レバレッジ

てこ(槓子、槓、英語: Leverage)とは、**弱い力で重たいものを動かしたり、微小な運動を大規模な運動に変換する道具のこと。単純機械の一つであり、あらゆる機械の基礎**となっている。



てこを使えば、100 kg の物体を 5 kg の物体で持ち上げることができる。

てこの歴史

古代イタリアのシチリア島のシラクサに生まれたアルキメデスは、「てこの原理」を発見し、物理学の類にいた。これは、シラクサがポエニ戦争に巻き込まれた時、大きな威力を発揮した。特に投石機などである。また、さらにその時、「**我に支点を与えよ。されば地球をも動かさん。**」と言ったとされる伝説が残されている。

関連項目

レバレッジ - 株式などの商取引において、**少ない自己資本で大きな資本を動かす金融上の仕組み**をてこになぞらえてレバレッジ(英: leverage)などと呼ぶ。

(出典) ウィキペディア (<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%81%A6%E3%81%93>, 2024年1月25日アクセス) (一部改定して引用)

26

(参考)



レバレッジの切り札として着目



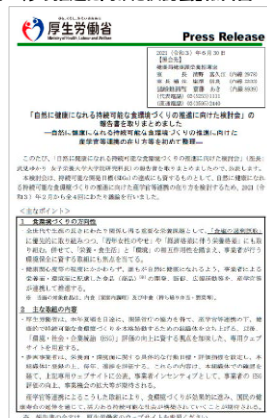
Environmental (環境)

Social (社会)

Governance (企業統治)

「自然に健康になれる持続可能な食環境づくりの推進に向けた検討会」報告書

2021(令和3)年6月30日公表
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_19591.html)



29

自然に健康になれる持続可能な食環境づくりの推進に向けた検討会※

※2021年2～6月 計4回開催
(座長：武見かり 女子栄養大学大学院研究科長)

検討会報告書（2021年6月公表）のポイント

【食環境づくりの方向性】

- 全世代や生涯の長きにわたり関係し得る重要な栄養課題として、「食塩の過剰摂取」に優先的に取り組む。若年女性のやせ/経済格差に伴う栄養格差にも取り組む。併せて、「栄養・食生活」に「環境」の相互作用性を踏まえ、事業者が行う環境保全に資する取組にも焦点。
- 健康関心度等の程度にかかわらず、誰もが自然に健康になれるよう、事業者による栄養面・環境面に配慮した食品(商品)の開発、販売、広報活動等、産学官等が連携して推進。

【主な取組の内容】

- 厚生労働省は、関係省庁の協力を得て、産学官等連携の下、健康的で持続可能な食環境づくりを本格始動するための組織体を立ち上げる。以後、「環境・社会・企業統治(ESG)」評価の向上に資する視点を加味した、専用ウェブサイトを用意。
- 参画事業者は、栄養面・環境面に関する具体的な行動目標・評価指標を設定し、本組織体に登録の上、毎年、進捗を評価。これらの内容は、本組織体での確認を経て、上記専用ウェブサイト公表。事業者がインセンティブとして、事業者のESG評価の向上、事業機会の拡大等が期待。
- 東京栄養サミット2021を契機に栄養改善に関する国際的機運が一層高まる予測される中、本取組は、少なくともSDGsの期限である2030年まで継続して取り組んでいく必要。

産学官等連携によるこうした取組により、食環境づくりが効果的に進み、国民の健康寿命の延伸を通じて、活力ある持続可能な社会が構築されていくことが期待。

健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ
～誰一人取り残さない食環境づくりの日本モデルを、世界に向けて発信・提案～

- 厚生労働省は、有識者検討会「報告書（2021年6月公表）及び東京栄養サミット2021（2021年12月開催）を踏まえ、産学官等連携による食環境づくりの推進体制として、「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」を2022年3月に立ち上げ、12月には関係する持続可能な食環境づくりの推進に関する検討会（以下「検討会」）を設置し、関係省庁、産学官等、関係団体等と連携。
- 本イニシアチブでは、「食塩の過剰摂取」「若年女性のやせ」「経済格差に伴う栄養格差」等の栄養課題や環境課題を重大な社会課題として捉え、産学官等の連携・協働により、誰もが自然に健康になれる食環境づくりを展開。日本はもとより、世界の人の健康寿命の延伸、活力ある持続可能な社会の実現を目指す。

活力ある持続可能な社会の実現

健康寿命の延伸

健康の保持増進・生活習慣病の予防

食品へのアクセス向上・情報へのアクセス向上
(健康関心度等に応じたアプローチ)

健康的で持続可能な食環境の実現に向けた社会実装エコシステムの構築と展開

産学官等関係者の緊密な連携

産学官等関係者の緊密な連携

国内金融機関の反応の例

MUFG 三井住友フィナンシャルグループ

健康への脅威の克服

人々が健康であり、社会機能の維持・向上を図ることは、持続的な経済活動の大前提です。お客さまや地域・社会、次の世代の人々が、健康的で多様な生き方を選択できるよう、さまざまな取り組みを行っています。

取り組み事例

食と栄養に関する取り組み

栄養課題に起因する生活習慣病や関連疾患は、国の経済成長に関ない、医療費等の社会保障費の増大にもつながります。日本および世界の持続可能な発展のためには、栄養課題の解決が必要不可欠です。

そして、栄養課題への取り組みは、高齢化の進む我が国の健康への脅威の克服に加えて、次世代育成、子ども支援に直結し、全ての子どもが健やかな成長、暮らしの包括的な向上に資する。日本の食文化の保全と伝承につながる活動でもあります。

人々の生活にとって最も身近な「食」は、そのサプライチェーンも原材料・生産・流通・小売りまでグローバルに展開されており、気候変動や生物多様性、人権といった倫理的な観点や有事のサプライチェーン混乱、低栄養・栄養過剰など、多様な社会課題を包含しています。MUFGはこうした課題解決に向けて、率先して取り組みます。

日本版栄養プロファイリング作成に向けた取り組み

銀行は、厚生労働省および国立健康・栄養研究所と協働し、日本版栄養プロファイリング作成に向けた働きかけを実施しています。消費者が参照すべき食品栄養素表示の基準となる栄養プロファイルが十分に定まらず、消費者の適切な栄養摂取に不十分な影響を与えている可能性があります。今回のプロファイリング作成により健康な食へのアクセスを高度化し、人々の栄養改善に貢献していきます。また、グローバルな栄養プロファイルにも貢献すべく、企業の栄養に関する取り組みを促す指標であるATNI(Access to Nutrition Initiative)との相互認証も見直し、検討を進めています。

(出典) 三井住友フィナンシャルグループウェブサイト (https://www.mufg.jp/csr/materiality/10/index.html, 2024年7月9日アクセス) (一部改変して引用)

食品事業者における本イニシアチブへの参画標榜(統合報告書での記載)の例 (1/2)

産官学など連携の取組み

■厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」への参画

2023年1月、厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」へ参画しました。(中略)イニシアチブが掲げる栄養課題の1つである「食塩の過剰摂取」の改善に向けた行動目標と評価指標の設定は、当社が考える「健康価値創造に貢献する食」の理念と一致しています。当社も参画を通じて、日本人の食生活の中で、特に食塩摂取に関する行動変容を促していきます。

責任者メッセージ

当社のグループ理念は「私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な「食」の提供を通じて、人々の豊かな暮らしを支援します」です。その中の「健康な食の提供」については、食品企業としてお客さまの健康課題解決にいかに取り組みしていくか、また、それによる健康価値向上をめざすべく、今中期経営計画においてマテリアリティとして設定しています。

国内においては厚生労働省が2022年に「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」を立ち上げ、国民の栄養課題解決という点にフォーカスした取組をスタートさせています。当社も「海といのちの未来をつくる」企業として、栄養課題解決に向け、その一助を担っていくことが使命であると考えています。

(出典) マルハニチログループ 統合報告書2023 (https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2023.pdf, 2024年7月9日アクセス) (一部改変して引用)

食品事業者における本イニシアチブへの参画標榜(統合報告書での記載)の例 (2/2)

■厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」への参画

2022年度に発定した「健プロ」は、事業ユニットに加え、開発部、品質保証部、お客様相談センター、中央研究所などの関係部署からメンバーが集結した「全社的なプロジェクト」です。2023年度は、MNV創造に貢献する具体的な目標を、食塩・糖質・脂質摂取基準などの製品基準の詳細を決定し、かつ食製品評価項目のKPI策定を行います。製品基準の策定後は、各製品のマーケティングデータをもとに、社内に適合製品の増加を促していく予定です。さらに、2024年KPIである「健康価値創造と持続可能性に貢献する企業」という社外評価方法の構築に向けて、厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」など外部機関と連携を取りながら、社外評価方法を検討し、ブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」を表現していきます。

今後のロードマップ

2022年 2023年 2024年 2025年～ 2030年

健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立

●各KPIの策定

●2030年目標の設定

●社外評価方法の構築

●マーケティングデータを活用したMNV製品の推進

健力：健康価値創造と持続可能性に貢献する食品の提供プロジェクト
MNV：マルハニチロ企業価値(Maruha Nichiro Value)

(出典) マルハニチログループ 統合報告書2023 (https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2023.pdf, 2024年7月9日アクセス) (一部改変して引用)

関係省庁との新たな連携(金融庁との連携)

- 金融庁「サステナブルファイナンス有識者会議」(2024年5月28日開催)において、「多様化するサステナビリティ課題」の一つとして栄養・健康が紹介された。
- 金融庁作成資料には、厚生労働省「自然に健康になれる持続可能な食環境づくりの推進に向けた検討会」での資料が活用されるとともに、同検討会報告書において、我が国の重要な栄養課題として「食塩の過剰摂取」を取り上げていることが紹介されている。

栄養・健康

■食品提供等を通じた栄養・健康への対応・貢献については、規制動向や消費者嗜好の変化等の観点から、機会・リスク両面で事業に影響を及ぼし得ると、ESG評価や投資方針等で、一定の関与を行う動きがある。

ESG評価の一例

投資家による取組みの一例

政府が一昨年12月に開催した「東京栄養サミット2021」では、民間イニシアチブによる「Nutrition for Growth投資家宣言」が発表され、内外の大手機関投資家53社が署名している。

Nutrition for Growth投資家宣言(抄)

我々は投資家として栄養課題に積極的に取り組むことは、受益者に対する社会的責任と一致し、投資家、企業および社会への相互利益をもたらされる行為であると認識しています。私たちのエンゲージメントの目的は、食品・飲料会社が世界的な栄養課題に貢献するとともに、より持続可能な社会を実現し、投資家の利益と社会への還元を高めることです。

(出典) 金融庁「第23回サステナブルファイナンス有識者会議」事務局提供資料 (https://www.fsa.go.jp/eng/sustainable_finance/jyumu/20240528/01.pdf, 2024年6月12日アクセス)

行政管理栄養士として、
この動きをどう見るか？

「サステナブルファイナンス有識者会議」メンバー等名簿（2024年5月時点）

座長	水口 剛	高崎経済大学学長		
メンバー	足達 英一郎	株式会社日本総合研究所常務理事		
	安地 和之	一般社団法人全国銀行協会企画委員長 （株式会社三井住友銀行常務執行役員）		
	井口 謙二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 執行役員 運用本部副部長 トフ・コベレント・パシ・ワチ 一般社団法人科学と金融による未来創造イニシアティブ 代表理事		
	小野塚 善美	特定非営利活動法人日本財団FPA投資71-31運営委員	高橋 智樹	日本証券業協会 サステナブルファイナンス推進委員会委員長 （野村證券株式会社 代表取締役社長）
	岸上 有沙	Chronos Sustainability Ltd. Specialist, Sustainable Investment （日本生命保険相互会社 取締役専任執行役員）	長谷川 知子	一般社団法人日本経済団体連合会常務理事
佐藤 和夫	コモンズ投資株式会社取締役会長	林 礼子	RoFA証券株式会社取締役副社長	
	津澤 健	シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役 株式会社 and Capital 代表取締役 CEO	藤井 健司	グローバル・リスク・アンド・ガバナンス委員会代表社員 伊藤 日本支那リード
	白井 祐介	一般社団法人日本損害保険協会 一般委員会委員長 （あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 取締役専務 執行役員）	二木 聡	株式会社日本取引所グループ 常務執行役
	高村 ゆかり	東京大学東洋文化センター教授	吉岡 孝子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 フェロー（サステナビリティ）
	宇塚 宏之	JFEスチール株式会社専門主査（地球環境）		

オブザーバー 財務省 経済産業省 環境省 日本銀行

（出典）金融庁「サステナブルファイナンス有識者会議」メンバー等名簿（https://www.fsa.go.jp/sing/sustainable_finance/members.pdf, 2024年6月12日アクセス）

36

地方創生2.0の「基本的な考え方」

（令和6年12月24日 内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部決定）

（抄）

1 地方創生2.0起動の必要性

地方創生2.0は、単なる地方の活性化策ではなく、日本の活力を取り戻す経済政策であり、多様性の時代の国民の、多様な幸せを実現するための社会政策であり、我がまちの良さ、楽しさを発見していく営み。

4 地方創生2.0を検討していく方向性（1.0との違い）

（基本姿勢）

- 今後減少のペースが緩まるとしても、当面は人口・生産年齢人口が減少するという事態を正面から受け止めた上で、人口規模が縮小しても経済成長し、社会を機能させる適応策を講じていく。
- そのために、「人を大事にする地域」、「楽しく働き、楽しく暮らせる地域」を創る。

（手法・進め方）

- 地方は、自らの地域の将来における人口構造の変化など将来の姿から逆算して、いまから行うべき施策を考え、実行していく。

5 地方創生2.0の基本構想の5本柱

○ 地方の役割

- ・ 地方は、「産官学金労農」から成る地域のステークホルダーが知恵を出し合い、他の地域の好事例も学びつつ、地域自らが真剣に考え、行動を起こし、自主的・主体的に取り組む。
- ⑤ 「産官学金労農」の連携など、国民的な機運の向上
- 地域で知恵を出し合い、地域自らが考え、行動を起こすための合意形成に努める取組を進める。

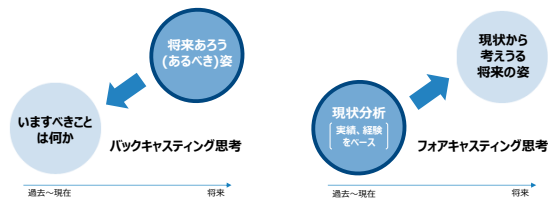
（出典）内閣官房ウェブサイト（https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/starashi_chihoushousei/pdf/honbun.pdf, 2024年12月28日アクセス）（一部改変して引用）

38

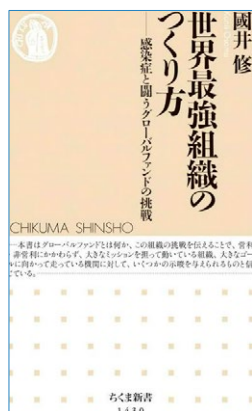
バックカスティング思考とフォアカスティング思考

さまざまな問題を解決するための手法を考えるうえで、「将来あろう姿、理想とする姿」を想定し、そこに至るためには現在何をすべきかを考えるものがバックカスティング思考であり、いわば「未来からの発想」である。現状にとらわれない創造的、革新的なものを生み出すことに適する。ただし、常に現実とのギャップを意識しながら進めないと「画餅」になってしまう可能性がある。

バックカスティング思考と対になる思考方法として、フォアカスティング思考がある。これは、現状分析、これまでの経験等をもとに（積上げて）将来の姿を予測していくものであり、いわば「現状の延長線上からの発想」である。フォアカスティング思考は現状からの積上げを基本にするので現実的であるが、「パラダイムシフト」への対応はむずかしいという欠点がある。



（出典）江原あかね、西山賢輔、著、ESG/SDGsキーワード130：金融財政事情研究会；2021。（一部改変して引用）



40

松下幸之助は過去に「三割のコストダウンは難しいが、三割のコストダウンはすぐできる」と語ったという。これは**今までの延長戦上で物事を処理するのは現実的な目標でも難しく見えるが、野心的な目標でも** **略**、**略** **すれば不可能ではない**ということのようだ。

（略）

具体的なゴールとターゲットを設定したら、「バックカスティング」をしてマイルストーンを設定すると、目標までの道のりがより見えやすく、途中での活動の見直しや軌道修正に役立つ。「バックカスティング」とは「後ろに竿を振る」という意味で、達成したい目標を起点に現在を振り返り、そして途中で何をすべきかを考え、マイルストーンを設定する方法である。この思考法はもともとスウェーデンの軍隊が開発したというが、野心的だが現実的な目標の達成のため、近年では国際機関のみならず、NPOや民間企業の間でもこの「バックカスティング」が注目されてきている。

（出典）関井 修、著、世界最強組織のつくり方 ― 感染症と戦うグローバル・パブリックの挑戦 ― ちま新書；2019。（一部改変して引用）

(参考) 世界エイズ・結核・マラリア基金(グローバルファンド)

- グローバルファンドは、三大感染症(エイズ、結核、マラリア)に対処するための資金を集め、その資金を最も必要とする地域へ振り向けるため、日本が主催した2000年7月のG8九州・沖縄サミットでG7/G8サミット史上初めて感染症対策を主要議題の一つとして取り上げたことが契機となり2002年1月に設立されました。その目的を効果的に果たすため、政府や国際機関だけでなく、民間財団、企業等の民間セクター、NGOや感染症に苦しむコミュニティといった市民社会が一体となってパートナーシップを組み、開発途上国における三大感染症の予防、治療、ケア・サポートおよび保険システム強化のために資金協力をしています。
- 日本政府が主要ドナーの一つであるグローバルファンドは、2021年末までに、支援対象国での三大感染症による死亡率を半分以上まで減少させ、5,000万人以上の命を救うことに貢献したと推計されています。日本は、この世界基金に対して2023年から2025年の3年間で最大10.8億ドルの拠出を行うことを表明しており(累計では43億ドル)、理事として世界基金の意思決定に直接参画するなど2030年までの三大感染症の撲滅に向けて責任ある役割を果たしています。

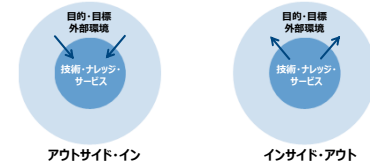
(出典) 外務省ウェブサイト (https://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/ghs/pagew_000001_00271.html, 2025年1月20日アクセス)

アウトサイド・インとインサイド・アウト

経営や事業において大切なのは、「何を作るか」「何を売るか」の前に、「どんな目標を実現したいのか」「どんな状態に辿り着きたいのか」を考える視点です。
「内から外」のインサイド・アウトの発想だと、目的や目標、そして周辺の環境や相手の存在が忘れ去られ、自社の持っている商品やサービス、技術やナレッジから考えてしまうことになりがちです。

(略)

一方、「外から内」のアウトサイド・インの思考では、今あるもの、見えるものはいったん横に置き、目的・目標を軸に考えることで、制限なく、柔軟かつ戦略的に考えることにつながります。



(出典) 三坂 健 著、戦略的思考トレーニング 目標実現力が飛躍的にアップする37問: PHビジネス文庫; 2021. (一部改変して引用)

誰一人取り残さない 栄養施策の推進に向けて

管理栄養士国家試験出題基準における「地域診断」の記載

- 2018(平成30)年度の管理栄養士国家試験出題基準(ガイドライン)改定において、応用力試験の出題のねらいとして「地域診断」が記載され、2022(令和4)年度の改定でも踏襲された。
- 具体的には、「地域診断に基づき、社会資源を有効活用し、食環境整備等のアプローチを含めて地域の栄養課題の解決を図る」ことが、管理栄養士に期待される業務の一つとして示されている。

応用力試験

〈出題のねらい〉

○個人又は集団のライフステージ、ライフスタイル、身体状況、栄養状態、食環境等の状況を踏まえ、管理栄養士として、多職種連携による栄養ケア・マネジメント等を実施する上で必要とされる知識、思考・判断力を問う。

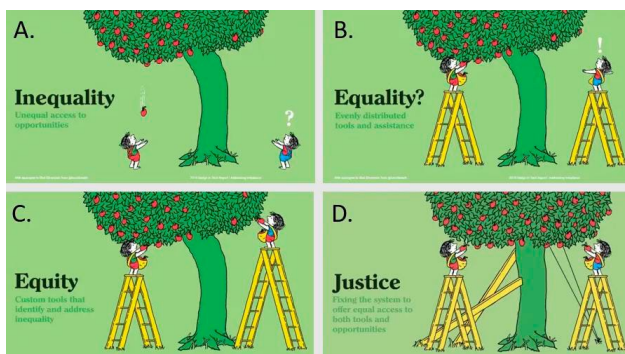
○地域診断に基づき、社会資源を有効活用し、食環境整備等のアプローチも含めて地域の栄養課題の解決を図る上で必要とされる知識、思考・判断力を問う。

大項目	中項目
1 栄養管理	A 個人の身体状況、栄養状態及び病態に応じた適切な栄養補給、食事に関するマネジメント B 特定の集団や地域における人々の健康・栄養状態や社会資源に応じた適切な食事や食生活の支援に関するマネジメント

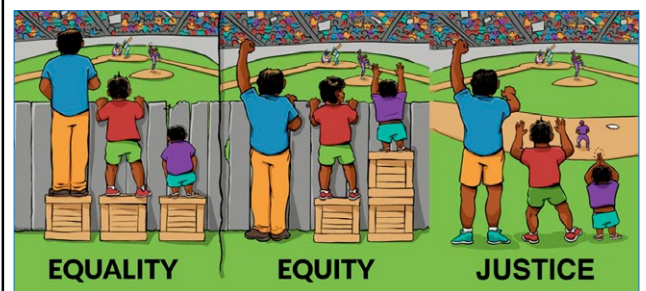
※ マネジメントとは、アセスメント、計画、実施、モニタリング、評価、フィードバックのいずれかの過程の状況に関するものとする。

出典：令和4年度管理栄養士国家試験出題基準(ガイドライン)改定検討会報告書(2023)令和5年1月5日公表
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/001051592.pdf>, 2024年6月10日アクセス

45



(出典) アガリクス大学ウェブサイト
(<https://subjectguides.library.american.edu/c.php?g=1025915&p=7715533>, 2025年1月19日アクセス) (一部改変して引用)



(出典) ホンダデジタルセンター ヘルスシティウェブサイト
(<https://healthcity.bmc.org/health-equity-vs-health-equality-whats-difference/>, 2025年1月19日アクセス) (一部改変して引用)

47

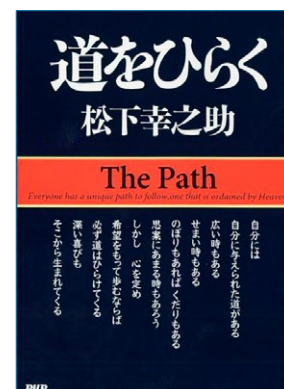
まとめ

- 行政管理栄養士は、栄養に関連する社会(地域)の問題に焦点を当て、それを解決するための仕組みづくりや仕組みの改良を通じて、社会(地域)をより良いものにしていく唯一無二の存在です。
- 栄養は領域横断的なものであるため、栄養課題の解決に向けては、幅広い関係者(ステークホルダー)の理解・協力を得ていくことが不可欠です。
- そして、成果の見える化、取組のスケールアップを通じ、栄養を主流化を図っていくことが重要です。

- そこで活用したいのが、 や の思考です。現状や自身(組織)の都合を起点にするのではなく、社会(地域)のあるべき像や、先方の目線に立って、先方の利益を考え、これらを念頭に何をすべきか検討します。そして、先方に合わせた言語化や見せ方を通じ、理解・共感・協力を得ていきます。
- また、行政管理栄養士は少数精鋭体制であることが多いと思われる中、 や を意識した仕掛けづくりも重要となります。

- 各地域で、誰一人取り残さない栄養施策を進めていくには、 を通じ、、 を把握し、この状況を関係者に見える化していくことも不可欠です。
- 栄養は、活力ある持続可能な社会の礎となるものです。健康増進に留まらず、地域経済・地方創生にもつながり得るマクロなテーマです。
- 行政管理栄養士の皆さんは、地域社会を元気にしていくための仕組みをつくる "" です。このことに改めて誇りと喜び、責任を感じつつ、ともに頑張ってください。

おわりに



仕事というものは勝負である。一刻一瞬が勝負である。だがおたがい、勝負する気迫をもって、日々の仕事をすすめているかどうか。

まず普通の仕事ならば、ちょっとした怠りや失敗があったとしても、別に命を失うというほどのことはない。それでも、ともかく日は暮れて、その日の仕事は終わる。だから、つい気がゆるむ。油断する。きょうはきょうのくりかえし。あすもまた同じで、別段とくに変わったこともなし。

しかし、これではいい知恵は浮かばない。創意も生まれなければ、くふうも生まれない。そして何の緊張もないかわりに、何の喜びもないということになる。(略)

(出典) 松下 幸之助、著、道をひらく：PHP研究所；1968。（一部改変して引用）

額に汗して働く姿は尊い。(略)

人より一時間、よけいに働くことは尊い。努力である。勤勉である。だが、今までよりも一時間少なく働いて、今まで以上の成果をあげることも、また尊い。そこに人間の働き方の進歩があるのではなかろうか。

それは創意がなくてはできない。くふうがなくてはできない。働くことは尊いが、その働きにくふうがほしいのである。創意がほしいのである。額に汗することを称えるのもいいが、額に汗のない涼しい姿も称えるべきであろう。怠けろというのではない。楽をするくふうをしろうのである。**楽々と働いて、なおすばらしい成果があげられる働き方、おたがいにもっとくふうしたいというのである。**そこから社会の繁栄も生まれてくるであろう。

(出典) 松下 幸之助、著、道をひらく：PHP研究所；1968。（一部改変して引用）

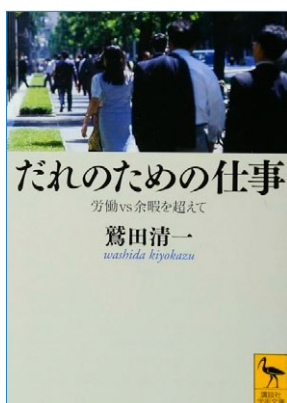


56

これからの経営者に求められているのは、そうした「みんなの物語」が生まれてくるための [] ことなのです。

人は組織に属することで、自分のアイデンティティを再認識する生き物です。組織のなかで同じ問いを共有することができれば、働く人たちはみずからのアイデンティティをそこに見出すことになるでしょう。そうすると企業は、**もはや単なる「生計を立てる場」である以上に、「[]」になっていくはず**です。

(出典) 佐宗 邦威著、経営2.0 ― 会社の「理想と戦略」をつくる7つのステップ ―：ダイヤモンド社；2023。



58

「ひとである」というのはsursum、つまりは「途上にある」ことである。

(略)

何かを実現するという、あらかじめ目的地が明確に設定されている、そういうバック旅行ではなく、**つねに別の場所への移行の状態にある、何かに向かっているという感覚が、仕事に充実感やときめきをあたえる。**同じ場所への停滞は、アンニュイな気分を与える。いまの**じぶんを超えた別のじぶんへの移行の感覚が、ここでは重要である。**そしてそういう感覚のなかでは目標点ではなく、通りすぎる風景の一つ一つが、廻り道や道草もが、意味をもつことになるはずである。

(出典) 鷺田 清一、著、だれのための仕事 労働 vs 余暇を超えて：講談社学術文庫；2011。（一部改変して引用）

(讀者注) 著者は、ガブリエル・マルセル(フランスの哲学者(1889～1973))の著作から「個人の標語は、私はある(sum)ではなく、私は超える(sursum)である。」の部分引用しつつ、マルセルが、人間という存在の特性として、常に自らを「超える」というあり方や、常に何かへと至る「途上にある」というあり方を見出していることを述べている。

令和6年度地域保健総合推進事業 誰一人取り残さない栄養施策の推進 に向けた自治体における実践に関する 研究

— 戦略的プランニングガイド（仮称）の概要 —

分担事業者	池内 寛子	栃木県保健福祉部健康増進課 係長
協力事業者	児玉 鉄弥	秋田県仙北地域振興局福祉環境部（大仙保健所）健康・予防課 主任
協力事業者	磯部 澄枝	新潟県南魚沼保健所 地域保健課 課長代理
協力事業者	藤井 美穂	日光市健康福祉部健康課 副主任
協力事業者	長谷川未帆子	大和市健康福祉部健康づくり推進課地域栄養ケア推進係 主査
協力事業者	望月 朗美	横須賀市民生局健康部健康増進課 主任
助言者	造谷 いづみ	愛知県瀬戸保健所 所長
助言者	田中 和美	神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部栄養学科 教授
助言者	久保 彰子	女子栄養大学栄養学部 公衆栄養学研究室 准教授
助言者	諸岡 歩	兵庫県企画部計画課 交流推進班長
助言者	塩澤 信良	（日本栄養士会公衆衛生領域担当理事）
助言者	田中 早苗	厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長
		厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室 室長補佐

本研究の目的

背景

将来にわたる持続可能な社会の実現のためには、栄養・食生活の分野においても各自治体の各種計画や健康日本21（第三次）に呼応した新たな取り組みとして、健康面や環境面に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に対応したイノベーションをもたらす**成果の見える栄養施策**が求められている。

目的

既存の栄養施策だけでは解決できない栄養課題や新たな栄養課題を解決するための先駆的な自治体の取組を収集・分析し、実施プロセスを明らかにした上で、**誰一人取り残さない栄養施策をより実行性をもって推進するための「戦略的プランニングガイド（仮称）」**を提案する。

実施期間

令和6～7年度の2か年

令和6年度の研究

- 先駆的な取組を例に挙げ、実施前の準備段階から事業実施に至るまでの企画・立案のプロセスを整理（6自治体）
 - ・食環境整備事業
 - ・在宅高齢者の栄養・食生活支援
 - ・生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援
 - ・働く世代の食環境整備（地域職域）
 - ・高齢者の低栄養予防
 - ・若い女性のやせ対策
- 戦略的な企画・立案を行うための思考の整理
- 戦略的な企画・立案を行うための手順の整理

戦略的プランニングガイド(仮称)が目指すものを明文化

誰一人取り残さない栄養施策をより実行性をもって推進するための 戦略的プランニングガイド – 未来を創る自治体管理栄養士のために –（仮称）

自治体管理栄養士のパーパス

栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高めるため、昨今の目まぐるしい社会状況の変化と栄養課題を真摯に受け止め、将来を見据えた栄養施策がどうあるべきか、どうすべきかを考え、実行し、その課題を解決することに自治体管理栄養士の価値（存在意義：パーパス）がある。

未来を築く栄養施策を展開

「既存の事業のやり方から抜け出したいくても抜け出せない!」、「新たな事業の企画・立案にチャレンジしたい!」、「これからの栄養施策の在り方を考えてみたい!」など、自分をイノベーションし、新たな栄養施策の第一歩を踏み出したい方に向けたツールが「戦略的プランニングガイド-未来を創る自治体管理栄養士のために-」（仮称）。

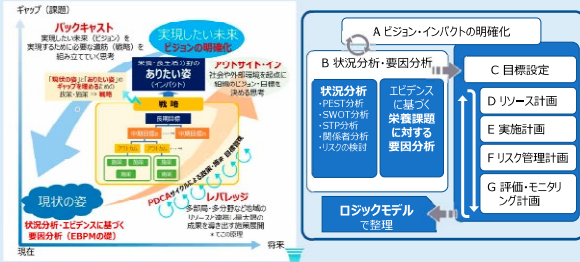
～「未来を創る」という言葉にかけた2つの願い～

- ◆ 新たな課題に対する戦略的な栄養施策を実施し、「全ての国民が心豊かに生活できる持続可能な社会の実現」を達成する未来を創造します。
- ◆ 全自治体の管理栄養士が本プランニングガイドを手に取り、読み解き、活用することで、「誰一人取り残さない健康づくりの展開（Inclusion）」及び「より実効性をもつ取組の推進（Implementation）」を戦略的に人材（自治体管理栄養士）を創出します。

栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高める 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案

自治体管理栄養士の**パーパス（使命・存在意義）**を意識し、自治体が目指す実現したい未来（ビジョン）から逆算して実現に必要な道筋を組み立てる**バックキャスト**思考や、住民を取り巻く社会や外部環境を起点として目標を設定する**アウトサイド・イン**思考を取り入れ、戦略的に栄養施策を企画・立案する。

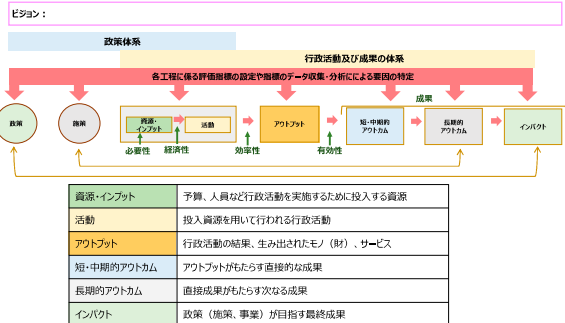
図 戦略的な思考に基づく栄養施策のプランニングイメージと手順



戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

バックキャスト思考による戦略と論理的な栄養施策の構造

バックキャストやアウトサイド・イン、レバレッジ等の思考を戦略的な思考として定義し、論理的（ロジックモデル）な手法を活用した効果を高めるEBPM（エビデンスに基づく施策形成）に基づく栄養施策の構造を理解する。



戦略的プランニングガイド（仮称）の概要

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

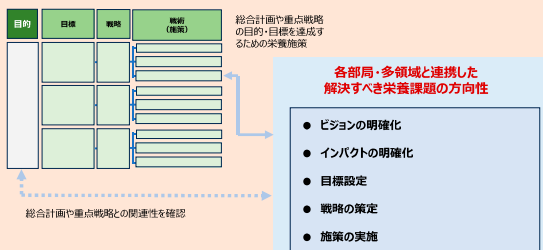
	項目	内容
A	ビジョンやインパクトの明確化	自治体の総合計画や重点政策等の上位計画における目的（ビジョン）に基づいた栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）をイメージするとともに、これらを明確にする。
B	状況分析・栄養課題の要因分析	目的（ビジョン）及び栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）と現状の姿のギャップを明らかにするため、現状を取り巻く状況分析やエビデンスに基づく栄養課題の要因分析を行う。
C	目標設定	各種分析に基づき、目的（ビジョン）及び栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）の達成に向けて、施策改善や達成度を評価するため、短・中期的、長期的な時間軸により整理した可能な限り定量化した目標設定を行う。
D	リソース計画	施策の成果を最大化するため、施策に関わる必要なリソース（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・地域の社会資源）を把握し、予算、人員や連携体制の構築など必要なリソースを確保するための計画を作成する。
E	実施計画	目標達成に向けて、施策をPDCAに基づき計画的かつ効率的に推進するための具体的な実施計画を作成する。
F	リスク管理計画	施策を実施する上で不確実な点を明らかにし、支障となる事象を予測し回避策を予め検討し、持続可能性を確保する。
G	評価とモニタリング計画	目的（ビジョン）や栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）を達成するために設定した目標を定期的にモニタリングし、評価するための計画を作成する。

A ビジョン・インパクトの明確化

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

自治体の総合計画や重点政策等の上位計画における目的（ビジョン）に基づいた栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）をイメージするとともに、これらを明確にする。

自治体のビジョンを達成するための新たな栄養施策の展開



B 状況分析・栄養課題の要因分析

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

目的（ビジョン）及び栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）と現状の姿のギャップを明らかにするため、現状を取り巻く状況分析やエビデンスに基づく栄養課題の要因分析を行う。

①PEST分析

P「政治（Politics）」E「経済（Economy）」S「社会（Society）」T「技術（Technology）」分析は組織を取り巻く外部環境が、現在もしくは将来的にどのような影響を与えるかを把握・予測する分析

②クロスSWOT分析

クロスSWOT分析とは、SWOT分析で洗い出した強み（S：Strength）、弱み（W：Weakness）、機会（O：Opportunity）、脅威（T：Threat）のそれぞれの内部環境と外部環境を組み合わせた分析

③関係者分析：

プロジェクトの成果に影響を与える利害関係者（個人・グループ・組織）を特定し、関心、期待、懸念などを把握する分析

C 目標設定

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

各種分析に基づき、目的（ビジョン）及び栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）の達成に向けて、施策改善や達成度を評価するため、短・中期的、長期的な時間軸により整理した可能な限り定量化した目標設定を行う。

SMARTの法則は以下の5つの要素で構成され、実効性や有効性の高い数値的な目標の設定を考える上では有用である。

S：Specific（具体的）

具体的な行動に言及し、だれが責任を持って取り組むのか明確である。

M：Measurable（測定可能）

進捗をモニタリングするための指標が明確である。

A：Achievable（達成可能）

利用できる資源や過去の実績を踏まえた実現可能性がある。

R：Relevant（適切）

目標達成に向けて、優先すべき事項・課題を反映している。

T：Time-bound（期限付き）

その目標達成が現実的な期日を設定している。

D リソース計画

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

施策の成果を最大化するため、施策に関わる必要なリソース（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・地域の社会資源）を把握し、予算、人員や連携体制の構築など必要なリソースを確保するための計画を作成する。

【主なリソースとその管理】

- ヒト：人材のスキルや経験を把握して適材適所に配置。将来を見据えた教育的配置も考慮
- モノ：生産性を上げるための物質的な資源を整理・管理
- カネ：事業全体に係る人件費、設備や材料等にかかる経費の割り当てとコストを管理
- 時間：ヒトの稼働時間やプロジェクト期間等を考慮し、期限が守られるように優先順位付けや時間管理
- 情報：組織が所有している情報やノウハウなどの知識を有効活用する仕組みを管理
- 組織や団体（社会資源）知的財産：生産性を上げるための地域の既存の組織や団体等を活用

E 実施計画

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

目標達成に向けて、施策をPDCAに基づき計画的かつ効率的に推進するための具体的な実施計画を作成する。

より実効性かつ有効性の高い戦略的な栄養施策を推進するためのロジックモデルを作成するための補足として、STP分析や介入のはしご、時間軸に沿ったロードマップのツールを紹介。



F リソース計画
G 評価・モニタリング

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

F リスク管理計画

施策を実施する上で不確実な点を明らかにし、支障となる事象を予測し回避策を予め検討し、持続可能性を確保する。

G 評価・モニタリング

目的(ビジョン)や栄養・食生活分野のありたい姿(インパクト)を達成するために設定した目標を定期的にモニタリングし、評価するための計画を作成する。

令和7年度の研究

- 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順に沿って先駆的な取組を事例として整理
 - ・食環境整備事業
 - ・在宅高齢者の栄養・食生活支援
 - ・生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援
 - ・働く世代の食環境整備(地域職域)
 - ・高齢者の低栄養予防
 - ・若い女性のやせ対策
- 先駆的な取組の企画・立案の実施プロセスの検証しプランニングガイドを完成
- 戦略的プランニングガイド(仮称)を活用したワークショップを実施



既存の方法だけでは解決できない栄養課題や新たな栄養課題を達成するものとして、行政栄養士一人一人のより実効性をもつ取組を推進

戦略的プランニングガイド(仮称)の作成と活用促進

令和7年1月28日
行政官報栄養士政策能力向上シンポジウム

「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた自治体における実践に関する研究」事例報告 ～高齢者の低栄養予防の取り組み～

大和市健康福祉部 健康づくり推進課 地域栄養ケア推進係
管理栄養士 長谷川 未帆子

本事例の概要

テーマ：既存事業をどのように発展させるか

- ビジョンやインパクトの明確化（A）
自治体の将来像、栄養・食生活分野のありたい姿の設定
- 状況分析・栄養課題の要因分析（B）：
市民の現状、これまでの経緯の整理（強みや弱みの見える化）
分析（クロスSWOT分析、関係者分析）
- 戦略立案（C～G）：ビジョンを達成するための道筋を逆算
目標設定、リソース計画、実施計画、評価モニタリング等（途中経過）
- 実施に向けて（今後の方向性）

大和市イベントキャラクター
マコトン

神奈川県大和市の紹介

○東京都心から約40km圏内、神奈川県の中央域に位置
○人口：245,611人（令和6年12月1日現在）
○面積：27.09km²
○交通：私鉄3路線 8駅、東名高速道路、国道16号、246号 など



高齢化率：23.9%
前期高齢者数：24,436人
後期高齢者数：34,238人
(令和6年12月1日現在)

○管理栄養士の配置
健康福祉部：健康づくり推進課（8名）
こども部：すくすく子育て課（2名）
ほいく課（2名）
教育部：保健給食課（5名）※調理場合む

健康都市やまと

人の健康 まちの健康 社会の健康

市の施策の中心に「健康」を据え3つの柱を軸に約1000事業を展開しています。

「健康都市 やまと」宣言
平成21年2月1日

令和7年度～ 第10次大和市総合計画 将来都市像

みんながつながる健幸都市やまと

ビジョンやインパクトの明確化

第10次 大和市総合計画

目標1
いつまでもみんなが元気でいられるまち
●一人ひとりに健康づくりが定着し、元気に暮らしている

第3次 大和市食育推進計画

施策7
健康寿命の延伸につながる食育の推進
●生活習慣病等の予防・改善
●シニア世代の食生活改善（低栄養予防）
●若い世代の食生活改善（女性のやせ改善）

栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）

誰一人取り残さず、いつまでもみんなが元気でいられるまちに向け食を通じて、高齢者がいきいきと地域で暮らす

口から食べることは、高齢者が地域で暮らすための要。
SDGsの観点（持続可能な食を通じた取組み）や横断的な視点（デジタル化に対応した取組み）を取り入れながら、低栄養予防に取組む。

状況分析

【データから見た大和市民の現状】

- 平均寿命は男女とも着実に伸びているが、県より少し短い（全国と同一）。
- 健康寿命は（R1）男性83.15歳、女性85.87歳で平成20年から男女ともに伸びているが、平均寿命との差は横ばいである。
- 疾病別の死因順位は、第1位はがん（悪性新生物）、第2位は心疾患、第3位は老衰の順（R2）。
- 介護が必要になった主な原因は、要支援認定者で第1位は高齢による衰弱、第2位は骨折・転倒、第3位は関節の病気、要介護認定者で第1位は高齢による衰弱、第2位は認知症、第3位は骨折・転倒の順（R5）。
- 65歳以上自立高齢者における低栄養状態の者の割合は1.3%（R4介護予防アンケート）。その後の重症化率（要介護認定や死亡）が高い。
- 高齢者を含む全世代における一人暮らし世帯率40.7%と多い（国34.7%）。

これまで高齢者の低栄養予防のため、栄養相談や教育を積極的に実施。健康意識の高い者は健康になる一方、関心の薄い者には支援が届かない。

これまでの経緯の整理 ②			参考：令和3～5年度 地域保健総合推進事業
管理栄養士による保健活動(内容)	関係者等との連携	取組みのポイント	
R1 通いの場(ミニサロン)での 栄養指導を開始。	・社会福祉協議会と連携	・個別栄養相談のノウハウ・人員を活かし、栄養相談で多い食生活への介入にすむため、通いの場のフイール予防のため、適正食量の維持やバランスのよい食事の普及や寄附、ホムレシヨウアッププロジェクトによる市民へ介入が可能となるため。	
R2(コロナ ※) 一時的な実施開始。 電話による栄養相談を実施(コロナの 流行により訪問中止のため、代替え)。	・一時的な実施が開始し、取組み内容や結果を区内の関係者と共有できるようにになった。	・コロナ流行下の課題を把握するため、アンケートを実施し、コロナの流行によりフイール傾向にある高齢者の増加を把握。 ・介入方法を問合から電話に変更し、柔軟に対応。	
R3・R4(コロナ) フイールチェック相談会を開始。 (健康に関心が深い層も含め) 健康支援型配食サービスを活用した 授業を実施(食育増進型)。 「管理栄養士の保健活動」に関する ホームページ(HP)を作成。	・ショッピングモールや図書館の活用。 ・健康支援型配食を教材として活用。	・ミニサロン未参加層への取組みとして、商業施設・公民館等の相次ぎには、ミニサロン未参加者へ介入できることが分かり、徐々にフィールドを拡大。 ・健康支援と食育推進事業を分けると、予備の増加や参加者の増加につながる事が分かった。 ・HPを整備し、市民も含め取組内容や内容を広く発信。	
R5 フイールチェック相談会を食育フェアと コラボして実施。 ババでおかけマップを作成。	・食育イベントとコラボ ・まちづくり部門と連携	・食育イベントとコラボすることで参加者が増加、若い世代にも普及・啓発できることが分かった。 ・高齢者の外出促進と目的に、コミュニティバとやまと食の応援団を一緒に掲載したりフレート作成。	
R6 電子申請による栄養相談の予約を開始。 健康支援型配食サービスを活用した 授業を実施(低栄養高齢者向け)。	・健康支援型配食を共食の場として活用。	・デジタル技術(電子申請システムや二次元コード等)の活用。	

状況分析（関係者分析）

影響力 ↑ 高 低 ↓	満足・維持を図る群 医療機関 (医師会) 受養ケア ステーション	キーパーソン群 地域包括 支援センター デジタル部門 まちづくり 部	情報は共有 連携事業あり 太 情報は共有 連携事業あり 魚 情報は共有 連携事業なし 情報連携もい
	やまと食の 応援団 以外の飲食店 モニター群	やまと食の 応援団登録店 スーパー・ 飲食店等 運動施設、入浴施設、 カラオケ等 生活改善 推進員(食生活) 薬局 ドラッグストア等 情報提供を図る群	
	低	利害／興味	高

＜関係者分析により分かったこと＞

- 食生活改善推進員(ボランティア)との更なる連携ややまと食の応援団登録店等の活用により、多くの市民へアプローチできると考えられた。
- 市内関係者では、街づくり部門やデジタル部門と連携することで今後の発展が見込まれた。
- スーパー・薬局等、運動施設、入浴施設、カラオケ等では多くの高齢者が利用しているが、具体的な取組みは実施できていない。

戦略立案（目標設定）

➤ビジョン：

誰一人取り残さず、いつまでもみんなが元気でいられるまち

➤インパクト（栄養・食生活分野のありたい姿）：

食を通じて、いきいきと地域で暮らす高齢者の増加

➤アウトカム目標（長期）：

- ① 適正体重の維持：BMI20以下の高齢者の減少
- ② 社会とのつながり：社会参加等の増加（人とのつながりがある、共食等）
- ③ フレイルの認知：フレイルを知っている者の増加（高齢者・家族含む）

バックキャストで考える

SMARTの注釈で具体的な数値目標を入れられるとよい

12

戦略立案（リソース計画）			
	獲得 (連携・活用あり)	(容易)	未獲得 (困難)
ヒト (人的資源)	・管理栄養士(常勤・会計年度任用職員) ・歯科衛生士(会計年度任用職員) ・栄養活動アドバイザー (神奈川県立保健福祉大学)	・学生(県内大学)	・高齢者・周囲の人(家族等)
モノ	・公共施設(図書館等) ・車、電動自転車 ・記録の電子化	・デジタル技術の活用 (電子申請システム、二次元コード デジタルアンケート等)	
時間 (タスク)	・訪問や電話による栄養相談 ・教室による栄養教育	・Web会議システムを活用した 栄養相談	
情報	・知識、スキル、ノウハウ(健康部門) ・健康結果(健康部門) ・介護予防アンケート結果	・バスお出かけマップの活用 (まちづくり部門) ・デジタル技術(デジタル部門) ・人流データの活用(政策部門)	・骨粗しょう症検診(健康部門)
組織や団体 (地域・社会 資源)	・医療機関(医師会) ・社会福祉協議会(ミニサロン) ・第2層協議体 ・商業施設(ショッピングモール) ・健康支援型配食サービス事業者 ・食育イベント	・食生活改善推進員 ・やまと食の応援団登録店 ・スーパーマーケット ・薬局	・コンビニエンスストア ・ドラッグストア ・運動施設(ジム、公園)、入浴施設 ・カラオケ ・やまと食の応援団登録店以外の 飲食店 ・栄養ケアステーション ・子ども食堂 ・地域の体操教室 等

SDGsの視点(何りある
資源をどう使うか)

実施計画（ロジックモデル）					
ビジョン（自治体の目的）：誰一人取り残さず、いつまでもみんなが元気でいられるまち					
個別的施策と社会資源		施策の実施状況の指標、 実現や達成をめざす目標		対象とする人や社会の変化 栄養・食生活分野 のありたい姿	
資源・インプット	活動	アウトプット	短・中期的	長期的	インパクト
健康づくり推進課 健康部門(健康結果) 医療機関(医師会) 健康支援型配食サービス	【栄養相談(バイスタックカー)】 ・高齢者の低栄養予防のための 栄養相談(65歳以上を対象) ・医療機関からの依頼による 栄養相談(健康相談結果票) ・健康支援型配食サービスを活用した 低栄養予防教育	【栄養相談】 ・低栄養予防の栄養相談対象 者のうち、栄養相談した人数 ・健康相談結果票を提出した医師 からの栄養相談依頼件数 【フレイル関連】 ・健康支援型配食サービスを活用した 教室へ参加した人数	体重を維持・改善で きる者の増加	①適正体重を 維持している者の 増加 (BMI≦20 の高齢者) ②社会参加 の増加 (人とのつながり がある、共食等)	いきいきと 地域で暮らす 高齢者の 増加 健康寿命の 延伸 健康格差の 縮小
社会・ミニサロン 商業施設 第2層協議体 食生活改善推進員	【栄養教育(ショッピングカー)】 ・ミニサロンの栄養教育 ・ショッピングモール等での フレイルチェック相談会	【栄養教育】 ・ミニサロン栄養教育した人数 ・ショッピングモール等での栄養相談 した人数、食育啓発数 ・チラシの配布数 ・フレイルに関する質問を 知っている人数	・主食・主菜・副菜の そろった食事を1日2 食以上している者の 割合の増加 ・1日3食きちんと 食事している者の 割合の増加 ・食生活多様性の向上		
商業施設 やまと食の応援団登録店 スーパーマーケット・薬局 地域包括支援センター まなびの館 デジタル部門	【新規】関心が少ない市民も含め、 誰でもフレイル予防に関する 情報を得られる環境整備 ・飲食店等を対象に、フレイル リスクに関する普及啓発を行う。 ⇒質問をえる店舗等に、 ポスターやカードを置く ⇒QRコードでアンケートを実施	・質問の寄せられた店舗数 ・カードの配布数 ・チラシの配布数 ・アンケートに回答した フレイルの認知を知っている 人数 ・自分の状態を知っている人数	・社会の機会、回数 の増加 ・通いの場への参加 ・外出の機会・回数の 増加 ・ボランティア、就労等	③フレイルを認知 している市民の 割合の増加 (高齢者・家族 含む)	

評価・モニタリング計画	
指標の管理：65歳以上で低栄養状態の高齢者の割合：1%未満（大和市食育推進計画）	
① 適正体重の維持（BMI20以下の高齢者の減少） ●主食・主菜・副菜のそろった食事を1日2食以上している者の増加、 1日3食きちんと食事をしている者の増加、食品多様性の向上 ●外出の機会・回数の増加 ⇒ 定期的な外出の機会作り（社会参加含む） ② 社会とのつながり（地域等で共食をしている者の増加） ●共食の機会・回数の増加 ⇒ 会食・共食の機会作り ●通いの場への参加の増加、外出の機会・回数の増加 ⇒ 外出しやすい環境整備 (おでかけマップや食の応援団登録店を活用したしきかけ作り) ③ フレイルの認知（フレイルを知っている者の増加） ●フレイル予防の知識・スキル・態度を持つ人の増加（高齢者・家族含む） ⇒ フレイルの気づきを促す環境整備（イベントによるきっかけ作り） ●適切な食資源（食物、情報）にアクセスする人の増加 ⇒ ICTの活用	

実施に向けて（今後の方向性）	
➤ 食取と一緒に、地域での共食の場を作る： ミニサロンで昼食会等(健康支援型配食サービスを活用した昼食会やお茶会)を企画・提案 ➤ フレイル予防の知識を自然と入手できる環境整備： 食の応援団登録店（自然と健康になれる食環境整備）を活用した普及啓発 共食の機会「一緒に食べようデー」の促進 ➤ イベント参加を通じたきっかけを作る： ヘルスリテラシーが低くてもフレイル予防の知識を入手できるようイベントとのコラボや スポーツを通じたきっかけ作り ➤ 既存のリソースやICTの活用： おでかけマップ（街づくり部門）やデジタル部門との連携 電子申請システム、二次元コードやデジタルアンケートの活用 ➤ 世代間のつながりを意識した取組み（祖父母から孫世代へ）	

令和7年1月28日
行は管理栄養士政策能力向上シンポジウム

変化を力に進むまち
横須賀市

「誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた自治体における実践に関する研究」事例報告
若い女性のやせ改善にむけて



神奈川県横須賀市民生局健康部健康増進課 望月 朋美

本事例の概要

テーマ：新規事業に戦略的に取り組む

➢ビジョン・インパクトの明確化

- 自治体の将来像・栄養施策のありたい姿の設定

➢状況分析

- 市民の現状・これまでの経緯の整理（強みや弱みの見える化）
- クロスSWOT分析、関係者分析

➢戦略立案：ビジョンを達成するための道筋を逆算

- 目標設定・リソース計画・実施計画等（途中経過）

➢実施に向けて（今後の方向性（案）と課題）

本市概要

本市の位置・面積・人口等（横須賀市の概要）

神奈川県南東部の三浦半島に位置する市。中核市に指定。

面積 100.81km²
総人口 379,623人（令和6年11月住民基本台帳「見える化システム」）
人口密度 3,680人/km²
隣接自治体 横浜市、逗子市、三浦市、三浦郡葉山町



横須賀市

3階層人口比率
年少人口（0歳～14歳） 9.6%
生産年齢人口（15歳～64歳） 57.7%
老年人口（65歳以上） 32.7%

本市概要

管理栄養士の配置等（横須賀市の概要）

所属	人数	業務内容
民生局	健康部 健康増進課 5名（課長補佐1名）	食育、給食施設指導、人材育成、健康増進、介護予防、母子保健事業
	地域健康課 2名（主査1名）	
	福祉こども部 子育て支援課 1名（主査1名）	児童福祉施設等への食育等
	こども家庭支援センター 児童相談課 1名（副主査1名）	里親支援等
教育委員会事務局	学校教育部 学校食育課 2名（主査1名）	小学校等給食運営、食育支援等

データから見た市民の現状

横須賀市の平均寿命 男性80.6歳 女性86.7歳

横須賀市の健康寿命 男性79.9歳 女性84.0歳

疾病別死因順位 悪性新生物（腫瘍）、心疾患、老衰の順

標準化死亡率は男女ともに心不全、脳内出血が高い（データヘルス計画）

小分類による医療費（入院・女性）骨折が1位（後期高齢者医療広域連合）

低体重児出生率 9.6%（衛生年報）

若い女性（19歳から39歳）のやせ 17.9%（市民アンケート）

小学5年生のやせの割合 男子3.5%、女子3.9%（全国体力・運動能力、運動習慣等調査報告書）

ビジョンの確認

自治体の総合計画に基づく新たな栄養政策・施策を推進するための基本構造

解決すべき栄養課題

健康教育・食育推進事業の現状

YOKOSUKA ビジョン 2030

変化を力に進むまち。横須賀市
03 健康・医療
健康がすぐそばにあるまち

アウタサイド・インの視点

外部環境の変化
(社会変化)

PEST分析

健康寿命の延伸と健康寿命の格差

栄養・食生活：若い女性のやせ改善

食育：食育に関心を持っている人の割合

食育関係団体・企業との連携数

こども・成人：

ブレコンセプションケアの普及啓発

人口減少・高齢化

若者への施策の推進

栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）

若い世代（女性）のやせを改善し、自分だけでなく次の世代も含めて

誰もがより自分らしく、輝き続ける人生を

若い世代（女性）のやせ改善の取り組みを食育やブレコンセプションケアとして推進することで、健康寿命の延伸をめです。（対象は小学生以上の本人とその保護者。）」

時期	経緯	会議の概要	事務局
R4～	適合にプレコンセプションケアの必要性と実施基準・プランよきすかへの掲載について提案する。 第1回プレコンセプションケア関係者連絡会開催時。	・医員のプレコンセプションケアへの理解を深める。 ・プレコンセプションケアにつながる各課の取り組みを共有。	健康増進課（保健師・事務職） 地域健康課（保健師）
R5～	第2回プレコンセプションケア関係者連絡会開催時。	・医員のプレコンセプションケアへの理解を深める。 ・プレコンセプションケアにつながる各課の取り組みを共有。 ・教職員へのアンケート結果共有。	健康増進課（保健師・管理栄養士） 地域健康課（保健師）
R6～	第3回プレコンセプションケア関係者連絡会開催時。	・医員のプレコンセプションケアへの理解を深める。 ・意見交換（若い女性のやさしについて） ・連携した取り組み検討。	健康増進課（管理栄養士） 地域健康課（保健師）

プレコンセプションケアにおける食育の必要性

管理栄養士が
主担当に

状況分析 (クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討)							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">内部環境</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 強み ・目標に「若い女性のやせ改善」(「ブルコンプレックス」)を掲げている。 ・定期的に管理栄養士が勤務することができている。 ・学生が健康志向で、意識的に健康管理している。 ・大学に専任の栄養科と大学学生が健康意識を有している。 </td> <td> 弱み ・全世代への「やせ」に対する理解や意識の不足。 ・学生が卒業後、卒業後の健康管理としていない。 ・高校生への介入が不十分。 </td> </tr> <tr> <td> 機会 ・親類縁者のインターネット活用でプログラム(SNS)の活用が容易になり生活の質が向上している。 ・ポテトダイエットの認知。 ・食生活改善のニーズが年々増えている。 ・健康志向、栄養意識の高まり。 ・ポテトダイエットの認知向上。 ・健康志向の若者の食生活改善のニーズが顕在化している。 </td> <td> 脅威 ・対食生活へのアプローチが困難。 ・「やせ」「薄くしたい」「細くしたい」などの願望が強い。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 </td> </tr> </tbody> </table>	内部環境		強み ・目標に「若い女性のやせ改善」(「ブルコンプレックス」)を掲げている。 ・定期的に管理栄養士が勤務することができている。 ・学生が健康志向で、意識的に健康管理している。 ・大学に専任の栄養科と大学学生が健康意識を有している。	弱み ・全世代への「やせ」に対する理解や意識の不足。 ・学生が卒業後、卒業後の健康管理としていない。 ・高校生への介入が不十分。	機会 ・親類縁者のインターネット活用でプログラム(SNS)の活用が容易になり生活の質が向上している。 ・ポテトダイエットの認知。 ・食生活改善のニーズが年々増えている。 ・健康志向、栄養意識の高まり。 ・ポテトダイエットの認知向上。 ・健康志向の若者の食生活改善のニーズが顕在化している。	脅威 ・対食生活へのアプローチが困難。 ・「やせ」「薄くしたい」「細くしたい」などの願望が強い。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。
内部環境							
強み ・目標に「若い女性のやせ改善」(「ブルコンプレックス」)を掲げている。 ・定期的に管理栄養士が勤務することができている。 ・学生が健康志向で、意識的に健康管理している。 ・大学に専任の栄養科と大学学生が健康意識を有している。	弱み ・全世代への「やせ」に対する理解や意識の不足。 ・学生が卒業後、卒業後の健康管理としていない。 ・高校生への介入が不十分。						
機会 ・親類縁者のインターネット活用でプログラム(SNS)の活用が容易になり生活の質が向上している。 ・ポテトダイエットの認知。 ・食生活改善のニーズが年々増えている。 ・健康志向、栄養意識の高まり。 ・ポテトダイエットの認知向上。 ・健康志向の若者の食生活改善のニーズが顕在化している。	脅威 ・対食生活へのアプローチが困難。 ・「やせ」「薄くしたい」「細くしたい」などの願望が強い。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。 ・ポテトダイエットの認知向上していない。						
外部環境	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">外部環境</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 強み・機会 強みを活かすためにどう行動するか ・校内連携を活かした普及啓発 ・包括連携協定を生かした普及啓発 ・対象者でもある大学(生)の協力を生かした普及啓発の推進 </td> <td> 弱み・脅威 弱みを減らすためにどう行動するか ・学校職員や学校給食を通じて対象者へアプローチする ・やせのリスクや健康的な体形について企業と連携して啓発を推進 </td> </tr> <tr> <td> 機会・脅威 機会を活かすためにどう行動するか ・成人式案内に啓発チラシ同封 ・中学校卒業後の啓発を強化(高校生への健康教育) </td> <td> 弱み・脅威 弱みを減らすためにどう行動するか ・対象者へのアプローチは「やせ」改善を全面に出さずに普及啓発 ・全世代に対するポテトダイエット教育が必要 </td> </tr> </tbody> </table>	外部環境		強み・機会 強みを活かすためにどう行動するか ・校内連携を活かした普及啓発 ・包括連携協定を生かした普及啓発 ・対象者でもある大学(生)の協力を生かした普及啓発の推進	弱み・脅威 弱みを減らすためにどう行動するか ・学校職員や学校給食を通じて対象者へアプローチする ・やせのリスクや健康的な体形について企業と連携して啓発を推進	機会・脅威 機会を活かすためにどう行動するか ・成人式案内に啓発チラシ同封 ・中学校卒業後の啓発を強化(高校生への健康教育)	弱み・脅威 弱みを減らすためにどう行動するか ・対象者へのアプローチは「やせ」改善を全面に出さずに普及啓発 ・全世代に対するポテトダイエット教育が必要
外部環境							
強み・機会 強みを活かすためにどう行動するか ・校内連携を活かした普及啓発 ・包括連携協定を生かした普及啓発 ・対象者でもある大学(生)の協力を生かした普及啓発の推進	弱み・脅威 弱みを減らすためにどう行動するか ・学校職員や学校給食を通じて対象者へアプローチする ・やせのリスクや健康的な体形について企業と連携して啓発を推進						
機会・脅威 機会を活かすためにどう行動するか ・成人式案内に啓発チラシ同封 ・中学校卒業後の啓発を強化(高校生への健康教育)	弱み・脅威 弱みを減らすためにどう行動するか ・対象者へのアプローチは「やせ」改善を全面に出さずに普及啓発 ・全世代に対するポテトダイエット教育が必要						

令和7年1月28日（火） 令和6年度行政実務士政策能力向上シンポジウム

生活困窮世帯に対する 栄養・食生活支援の取組

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) 地域保健課

磯部 澄枝

はじめるよう、
けんこう
time

南魚沼地域振興局健康福祉環境部の組織構成と地域特性

南魚沼地域振興局

- 企画総務部
- 農林部
- 健康福祉環境部
 - 庶務課
 - 企画調整課
 - 医療予防課
 - 地域保健課
 - 生活衛生課
 - 地域福祉課
 - 環境センター環境課
- 児童・障害者相談センター
- 農林振興部
- 地域整備部

地域保健担当 保健指導担当

保健所 福祉事務所

＜人口構成比：65.7.1＞

	南魚沼市	湯沢町
面積	584.55 km ²	357.29 km ²
地理	豪雪地帯だがスキー観光や農業用水の資源でもある	
交通	国道17号、開成自動車道（4号）、上越新幹線（3駅）	
主産業	県や国と比較して農業、建設業、宿泊業、飲食サービス業の比率が高い	県や国と比較して宿泊業、飲食サービス業（64.4%）の比率が高い

事業の背景・経緯 その1

社会的背景

- 「生活困窮者自立支援法」（H30）、「子どもの貧困対策に関する大綱」（R1）改正
- R2から生活保護受給世帯への「健康管理支援事業」が福祉事務所を中心に開始
- 社会経済的要因に伴う栄養格差がコロナ禍等により拡大していることが明らかになる

新潟県総合計画

- 「子どもの貧困」が重点課題
- 貧困が世代を超えて連鎖することのない環境整備が重点施策
- 次期計画（R7～）では「歯止めのかからない人口減少」を最重要課題として「子どもを育てやすい環境の整備」の優先度が上昇

所属内の動き

- R5.6厚生労働省健康課長通知「生活困窮者自立支援制度と健康増進施策との連携について」を地域福祉課も含め部内供覧したことを契機に「生活困窮者自立支援会議」に参画
- 地域保健課内（健康づくり、食育、精神保健、難病対策などを担当）でも生活困窮世帯に対する支援の必要性や課題が度々話題に

管内市町の動き

- 南魚沼市福祉課（福祉事務所）は「子どもの学習・生活支援事業における生活習慣・環境改善に関する支援の先行事例に関する調査研究事業」（R1厚生労働省事業）に参画し「利用者の状況に応じた柔軟な対象設定、及び厚生労働省の他事業との連携による効果的な事業の展開」として取り組みを報告

事業の背景・経緯 その2

担当者の状況

- 以前（新任期）から福祉事務所担当者等から生活保護世帯における①食生活の課題、②糖尿病患者の多さと重症化へ移行する危険性が高いことを指摘されていた
- 管内市町の特定保健指導従事者や医療従事者から、生活習慣や食習慣が改善されない困窮事例の多くに経済的理由があることが指摘されていた
- H30に実施した高齢者を対象とした食生活調査の結果、経済的・地理的・技術的な要因により配食を利用している群においては低栄養の割合が高く、食品の多様性も低かった
- 健康管理事業や生活困窮世帯に対する支援事業等に管理栄養士が介入している事例が全国的にも少なく、管内においても管理栄養士は介入していない
- R5から厚生労働省科学研究「社会経済的要因による栄養課題の解決に向けた食環境整備のためのツール開発研究」（研究代表：新潟県立大学 村山伸子先生）に研究協力者として参加

関連資料・論文収集

関係者間で意見交換・検討

- 子どもの学習・生活支援事業における生活習慣・環境改善に関する支援の先行事例に関する調査研究事業報告書、R1、厚生労働省福祉推進事業
- 子どもとその養育者への健康支援生活における行動変容に関する調査研究事業報告書、R2、社会福祉推進事業
- 若年コメダニ感染症患者の食生活と社会経済的要因の解明のための研究報告書及び教材「学齢期の子どもに食生活支援を促すための、R4、厚生労働省推進事業
- 「社会的弱者への付加価値支援等社会福祉の発展及び生活困窮世帯の困窮への支援に関する調査研究報告書」生活困窮世帯の子どもに対する支援として方法がある？国内外の取組と効果に関するレビュー及び調査、H30、厚生労働推進事業
- 食生活支援の推進の今後の展望「J」研究報告書、J1(1)、2021.02.5、2023
- 食生活支援の推進の今後の展望「J」研究報告書、J1(1)、2021.02.5、2023

栄養施策を通して人々や社会の健康（Well-Being）を高める 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案

図 戦略的な思考に基づく栄養施策のプランニングイメージと手順

戦略的な栄養施策の企画書作成

ビジョンの確認

描くビジョンは
新潟県総合計画・健康にいかた21・新潟県食育推進計画・医療計画や健康日本21（第三次）の実現につながる栄養政策・施策

新潟県の目指す姿
基本理念：「住んでよし、訪れてよしの新潟県」

県民の皆様が、新潟の魅力・新潟らしさ「新潟ブランド」を意識し、新潟に住んでいることを誇りに思い、これらも住み続けたいと思える新潟県、そして、国内外の方々に新潟に魅力を感じ、訪ねていただける新潟県を目指します。

将来像Ⅰ 安全に安心して暮らせる、暮らしやすい新潟

1 安全に安心して暮らせる新潟

2 県民すべてが生き生きと暮らせる新潟

3 誰もが社会参加できる新潟

将来像Ⅱ 地域経済が元気で活力のある新潟

1 全国トップクラスの健康寿命を確保

2 誰もが十分な医療と介護を受けられる

3 子どもを生き育む育む環境の整備

4 住み慣れた地域で自立した生活を続けられる

5 福祉が充実した新潟県を実現する

健康立県の実現
★子どもの貧困対策の推進

人口減少問題への対応（県の政策を総動員し、地域の総力を挙げて取り組んでいく）

PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

P: Politics (政治的要因)	- 生活保護受給世帯への「健康管理事業」が開始されており、健康日本21（第三次）では「誰一人取り残さない」健康・栄養施策の展開が求められている - 新潟県総合計画では健康立県の推進や子どもの貧困対策の推進が位置付けられているが、貧困対策における栄養施策の関与が薄い
E: Economy (経済的要因)	- 経済状況が逼迫している世帯は物価高騰により更に厳しくなっている - 南魚沼市の子どもの居場所づくり事業は各種事業費を組み合わせ柔軟に事業を展開 - 保健所が実施している「食育充実事業」は報償費、旅費、雇用費、役務費の予算が確保されている
S: Society (社会的要因)	- 地域のスーパーは多くが閉店し買い物も地理的に不利な状況にある - 地域食堂などは実施されているが実施地区や頻度が少なく、配食、フードバンクやフードドライブなどの物的支援が少ない - 困窮世帯の子どもたちは食生活のみならず「機会の貧困」も課題
T: Technology (技術的要因)	- 南魚沼市と社会福祉協議会の連携は密接で各種事業を行っているが、生活や学習支援等に管理栄養士は関与していない - 市町の管理栄養士は配置が限られているが認定栄養ケア・ステーションやアライアンスで料理教室やお手伝い教室を主催している管理栄養士がいる

クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

		内部環境	
外部環境	社会経済的要因による栄養格差の縮小に向けた戦略検討	強み	弱み
	機会	強み×機会	弱み×機会
	脅威 - 食育事業としての定着化はできない - フードバンク・地域食堂など物的援助を行う支援が少ない	- 福祉事務所(県・市)の理解あり - 食育充実事業の予算あり - 高齢者食生活改善利用者の栄養状態を把握した上で介入実績はある - 認定栄養ケア・ステーション、フードドライブ	- 生活困窮・生活保護世帯への栄養施策の関与や実績が少ない - 高齢者世帯以外の食生活の改善が把握できていない
		南魚沼市福祉課（福祉事務所）と連携 子どもをターゲットとした取組	福祉事務所の事業や会議に参画し介入の機会や場を得る
		地域の管理栄養士と連携し子どもの自立を支援する食育	パイロット事業・モデル事業を行い実績とノウハウを蓄積する

STP分析：ターゲットの明確化

社会経済的要因による栄養格差の縮小対策のターゲットの明確化		
Segmentation セグメンテーション	Targeting ターゲティング	Positioning ポジショニング
市場の細分化 子ども⇔養育者 - 食を営む力を得る機会の貧困、貧困の連鎖 女性 - 若年女性のやせ 生活習慣病重症化予防 - 肥満・糖尿病性腎症・CKD・透析 高齢者 - 低栄養予防、介護予防、重症化防止	ターゲット 子ども⇔養育者 - 食を営む力を得る機会の貧困、貧困の連鎖、養育者負担軽減 女性 - 若年女性のやせ 生活習慣病重症化予防 - 肥満・糖尿病性腎症・CKD・透析 高齢者 - 低栄養予防、介護予防、重症化防止	ポジショニング 選別的アプローチ (生活困窮世帯) 適切な食生活を営む力を得る支援が少ない - ひとり親世帯への配食事業 - フードバンク 地域食堂(非継続的) 学校・保育園、子ども館の給食や食育 地域の料理教室 ヘルスメイトによる普及啓発 包括的アプローチ

戦略立案（目標設定）

ビジョン：県民すべてが生き生きと暮らせる新潟

- 健康立県の推進（県民の健康づくりの推進）
- 子どもを産み育てやすい環境の整備（子どもの貧困対策）

< 栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト） > 社会経済的要因による栄養格差の縮小

子どもの栄養・食生活が生まれ育った環境に左右されない環境の整備（貧困の連鎖の防止）

- 適切に自立した食生活を営むスキルを持つ者の増加
- バランスの良い食事(主食・主菜・副菜)を摂っている者の増加(やせ・肥満・減少)
- 適正体重を維持している者の増加(やせ・肥満・減少)

ターゲット ⇒ 子どもと養育者

戦略立案（リソース計画）

区分	組織・人	リソースの内容
選別的介入 ハイレベル	南魚沼市（福祉課）	子どもの居場所づくり事業（学習支援）実施
	南魚沼市社会福祉協議会	ひとり親世帯米配布事業・フードバンク実施
	フリーランス管理栄養士	料理教室・お手伝い教室のノウハウあり
包括的介入 ローレベル	保育所・学校の管理栄養士・栄養教諭等	当部の食育充実事業として「乳幼児期から学齢期までのシームレスな栄養ケア・食育推進体制づくり」を実施 ●重点 ⇒ 朝食欠食防止、過塩・減塩
	食生活改善推進員（ヘルスメイト）	会員114名 保育所における「かんたん朝ごはんレシピ」の普及
	特定給食施設等	適切な栄養管理がされた給食の提供
環境づくり	スーパーマーケット（けんこうtime推進店）	からだよろこぶデパート（健康に配慮した惣菜）販売
	地元広報誌	フリーペーパーにより食育の普及啓発を実施

不足・連携強化が必要なリソース

- フードバンク、フードドライブ、フードパントリー、地域食堂などの物的支援を行っている組織や団体が地域に少ない（食生活を営むスキルが必要）
- 地域づくり、まちづくりを担当している部署や団体（地域づくり協議会 等）との連携が必要

令和5年度・6年度の実施状況

1 南魚沼地域生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援検討会 R5～

< R5及びR6の目標 >

「子どもの学習支援事業」やひとり親家庭に対する支援事業等を通じて、子どもが適切な食生活を営む力をつける機会を充実及び養育者支援（親子双方well-eatingの向上）を目的とした食育支援や情報発信をモデル的に実施し、効果検証を行う。

参画機関：学識経験者（大学教授）、南魚沼市福祉課（福祉事務所）・保健課、南魚沼市社会福祉協議会、栄養士会、当部（福祉課、地域保健課）

- モデル事業
↓
定着化を図る
- 子どもの学習支援事業等を通じた食育支援モデル事業 R6～
● 集合型食育支援、訪問型食育支援
- 養育者に対する情報発信 R6～
● 実態把握のためのアンケート
● アンケートを踏まえた情報発信

実態把握
↓
負担軽減対策に展開する

ロジックモデル：事業整理

生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援 新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部 (R7.1.28現在)

[Home](#)
[About Us](#)
[Contact Us](#)
[Privacy Policy](#)
[Terms of Service](#)

ビジョン：県民すべてが生き生きと暮らせる新潟 ➡

[illegible]

まとめ

- 総合計画など上位計画とのつながりを明確にすることにより、担当施策や管理栄養士の存在意義を意識することができる。
- PEST分析、クロスSWOT分析、STP分析などにより現状を整理することで、強みや弱みが明確になり、施策や事業を構造的に組み立てることができる。
- 戦略的に事業を組み立て、ロジックモデルで整理することにより事業の成果や継続性の担保につながる。

ご清聴
ありがとうございました



令和6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自治体における実践に関する研究

分担事業者 池内 寛子（栃木県保健福祉部健康増進課）
事業協力者 児玉 鉄弥（秋田県大仙保健所） 磯部 澄枝（新潟県南魚沼保健所）
藤井 美穂（日光市健康課） 望月 朋美（横須賀市民生局健康部健康増進課）
長谷川未帆子（大和市健康づくり推進課）
助言者 澁谷 いづみ（愛知県瀬戸保健所長） 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） 諸岡 歩（兵庫県企画部計画課・日本栄養士会理事）

少子高齢化や社会情勢が変化の中で、健康寿命の延伸や、人々や社会の健康（Well-Being）を効果的に高めるためには、バックキャスト思考等による戦略と論理的な栄養施策の企画・立案が重要である。

本研究では、自治体管理栄養士自らが存在意義を認識するとともに、「全ての国民が心豊かに生活できる持続可能な社会の実現」を達成するための栄養施策を遂行する自治体管理栄養士の育成を目的として、「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）」を行うための取組にチャレンジし、成果の見える栄養施策の企画・立案を行う知識や実践力を身につけるための1つのツールとして、戦略的プランニングガイド（案）を提案した。また、令和7年度は、取組事例の充実やガイドの活用に係る検証を行い、より成果の得られる戦略的プランニングガイドの作成と実践に取り組む。

A. 目的

少子高齢化や社会情勢が目まぐるしく変化の中で、健康寿命の延伸や健康格差を解消し、人々や社会の健康（Well-Being）を高めるためには、健康日本21（第三次）や自治体の総合計画や各種計画を踏まえ、誰一人取り残さない栄養政策を展開することが重要である。特に、新たな視点として、個人の行動と健康状態の改善を促す食環境づくりや社会経済的要因に伴う栄養格差の解消等に資する栄養施策を戦略的かつ実効性をもって着実に推進することが求められている。

このことから、本研究では、新たな課題等に対応する栄養政策・施策を戦略的に企画・立案し推進するためのツールとして戦略的プランニングガイドを作成することとし、自治体管理栄養士が自身及び栄養政策・施策の存在意義を認識し、誰一人取り残さない新たな取組にチャレンジし、成果を着実に上げる実践スキルの獲得と向上を図ることを目的とする。なお、本研究は令和6年度から7年度の2年計画のうち1年目である。

B. 方法

1. 検討会の実施（年6回）

自治体管理栄養士が栄養施策を推進するための標準的なツールとなる「戦略的プランニングガイド」が目指す姿、必要な思考やプロセス等を明

確にする。

2. 先駆的な取組の情報収集

新たな課題に対して、新たな視点で取り組んでいる自治体の先駆的な取組を収集し、戦略的な企画・立案、実施プロセスを分析する。

3. 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム

栄養施策の展開に係る課題の整理や新たな視点を加えた戦略的な施策の企画・立案、実施プロセスの活用を共有するために開催する。

C. 結果

1. 戦略的プランニングガイド（案）の作成

新たな課題や既存の方法では解決できない課題解決に視点を置き、全ての自治体管理栄養士が成果の見える栄養施策の推進を図るために必要な思考や要素を検討し整理した（下表）。

戦略的プランニングガイドのコンセプト

- 自治体管理栄養士が自らの力を信じて、未来を創ろうとする姿勢を高めるものであること
- バックキャストやアウトサイド・インなどの戦略的な思考と、論理的な手法（PEST分析、SWOT分析、ロジックモデル等）を活用した効果を高めるEBPM（エビデンスに基づく施策形成）に基づく栄養施策の在り方を示すこと

 栄養施策を企画・立案し推進するに当たり、自治体管理栄養士が戦略的プランニングガイドを活用しながら栄養施策のリーダーとして多部局や他職種と連携し継続性を担保しながら組織として目的を達成するために必要となる具体的な手順やフレームを示すこと

上記コンセプトを踏まえ、自治体の先駆的・先進的な取組として、都道府県レベルにおける食環境づくり、若い女性のやせ対策（プレコンセプションケア含む）、高齢者の低栄養予防や在宅支援体制づくり、地域・職域連携における栄養改善の推進、経済的要因による栄養格差対策を事例として取り上げた。

これら事例の背景にある現状や実施プロセスを分析し、バックキャストやアウトサイド・イン思考を取り入れ戦略的に推進するために必要な手順として、A ビジョン・インパクトの明確化、B 状況分析・栄養施策の要因分析、C 目標設定、D リソース計画、E 実施計画、F リスク管理計画、G 評価・モニタリングの7つの工程に整理した。

また、必要な手順に加え、状況分析等に活用したフレーム等を掲載した戦略的プランニングガイド（案）を作成した。

2. 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウム

戦略的に栄養政策・施策を推進する必要性を共有し、実践スキルの獲得・向上について検討するため、令和7年1月28日（火）にシンポジウムを開催した。

会場、リアルタイム・オンライン及びオンデマンド配信に約900名弱が参加（視聴）し、自治体管理栄養士が新たな栄養課題に目を向け自らの力を信じて戦略的な施策の企画・立案にチャレンジするために必要なマインドや知識を提供することができた。また、戦略的プランニングガイドの概念や現段階で必要と考えている手順案を示し、事例を用いて戦略的な企画・立案を実施する

までのプロセスや活用に関わる情報を提供することができた。アンケート結果からは、プランニングガイドの活用効果や課題、今後の伸展性に関わる方向性が理解できたことが伺えた。

D. 考察

プランニングガイドでは、バックキャスト思考と論理的な手法を組み合わせた成果の見える栄養施策を図るための概念や考え方を示すことはできたが、その一方で、今年度は知識の啓発のみに留まっている。しかし、目的を達成するためには、実行に移すことが最も重要であるため、今後は、実践力を身につけ、自治体管理栄養士が自らの手で戦略的なプランニングを描けるよう、自治体内外の関係者の理解・協力、そして予算の確保を可能とする企画を提案するためのツール等が必要であると考ええる。

また、分析した事例の実施プロセス等をとりまとめ、自治体管理栄養士が活用しやすい事例集形式のツールの検討が必要である。

さらに、ガイドを活用し自治体管理栄養士一人一人がより実効性をもつ成果の見える栄養施策の実践スキルを獲得し各自治体で戦略的に展開できるよう、活用促進を周知する必要がある。

E. 結論

本研究においては、戦略的な誰一人取り残さない栄養政策・施策の在り方や方向性を明らかにするツールとして、戦略的プランニングガイド（案）を示し、自治体管理栄養士等に広く啓発した。

F. 今後の計画

次年度は、先駆的な取組を事例集としてまとめ、自治体管理栄養士が活用しやすいツールとして「戦略的プランニングガイド」を完成させる。また、ワークショップ等によりガイドの活用促進に向けた検証及び周知を行う。

G. 発表

学会発表

第84回日本公衆衛生学会総会（予定）

令和6年度地域保健総合推進事業

誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた自治体における実践に関する研究

分担事業者 池内 寛子 栃木県保健福祉部健康増進課
協力事業者 児玉 鈴弥 秋田県山北地域振興局福祉環境部（大仙保健所）健康・予防課
協力事業者 磯部 澄枝 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）地域保健課
協力事業者 藤井 美穂 日光市健康福祉部健康課
協力事業者 長谷川 未帆子 大和市健康福祉部健康づくり推進課地域栄養ケア推進係
協力事業者 望月 朋美 横須賀市民生局健康部健康増進課
助言者 田中 和美 慶知県清瀬保健所
助言者 久保 彰子 神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部栄養学科
助言者 諸岡 歩 女子栄養大学栄養学部 公衆栄養学研究室
兵庫県企画部計画課（日本栄養士会公衆衛生地域担当理事）

目的と方法

背景

将来にわたる持続可能な社会の実現のためには、健康日本21(第三次)や自治体の総合計画や各種計画を踏まえ、**誰一人取り残さない栄養政策**を展開することが重要である。特に、新たな視点として、個人の行動と健康状態の改善を促す**食環境づくり**や**社会経済的要因に伴う栄養格差の解消**等に資する栄養施策を**戦略的かつ実効性をもって着実に推進**することが求められている。

目的

新たな課題等に対応する栄養政策・施策を戦略的に企画・立案し推進するためのツールとして**戦略的プランニングガイド**を作成することとし、成果を着実に上げる実践スキルの獲得と向上を図ることを目的とする。

実施期間 令和6～7年度の2か年

方法と内容

1. 班会議の実施：

実効性をもって着実に栄養施策を推進するための標準的なツールとなる「戦略的プランニングガイド」を目指す姿、必要な思考やプロセス等を明確にする。

2. 先駆的事例の情報収集：

新たな視点で取り組んでいる自治体の先駆的な取組を収集し、戦略的な企画・立案、実施プロセスを分析する。

3. 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムの開催：

戦略的な施策の企画・立案、実施プロセスの活用を共有するために開催する。

結果 1

1 戦略的プランニングガイド（案）の作成

➢ 先駆的・先進的な取組を例に挙げ、実施前の準備段階から事業実施に至るまでの企画・立案のプロセスを整理（6自治体）

- ・食環境づくり
- ・若い女性のヤセ対策
- ・高齢者の低栄養予防
- ・高齢者の在宅支援体制づくり
- ・地域・職域連携における栄養改善の推進
- ・経済的要因による栄養格差対策

➢ 成果の見える栄養施策の企画・立案を行うための思考や要素の整理

➢ 戦略的プランニングガイドの**目指す姿**や**概念**、**手順**を明文化

誰一人取り残さない栄養施策をより実行性をもって推進するための戦略的プランニングガイド - 未来を創る自治体管理栄養士のために - （仮称）

自治体管理栄養士のパーパス

栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高めるため、昨今の目まぐるしい社会状況の変化と栄養課題を真剣に受け止め、将来を見据えた栄養施策がどうあるべきか、どうすべきかを考え、実行し、その課題を解決することにより自治体管理栄養士の価値（存在意義：パーパス）がある。

未来を築く栄養施策を展開

「既存の事業のやり方から抜け出したくても抜け出せない!」、 「新たな事業の企画・立案にチャレンジしたい!」、 「これからの栄養施策の在り方を考えてみたい!」など、自分をイノベーションし、新たな栄養施策の第一歩を踏み出した方に向けたツールが「戦略的プランニングガイド-未来を創る自治体管理栄養士のために-」（仮称）。

～「未来を創る」という言葉にかけた2つの想い～

- ◆ 新たな課題に対する戦略的な栄養施策を実施し、「全ての国民が心豊かに生活できる持続可能な社会の実現」を達成する未来を創造します。
- ◆ 全自治体の管理栄養士が本プランニングガイドを手に取り、読み解き、活用することで、「誰一人取り残さない健康づくりの展開（Inclusion）」及び「より実効性をもつ取組の推進（Implementation）」を戦略的に実行人材（自治体管理栄養士）を創出します。

栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高める戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案

自治体管理栄養士の**パーパス（使命・存在意義）**を意識し、自治体が目指す実現したい未来（ビジョン）から逆算して実現に必要な道筋を組み立てる**バックキャスト**思考や、住民を取り巻く社会や外部環境を起点として目標を設定する**アウトサイド・イン**思考を取り入れ、戦略的に栄養施策を企画・立案する。

図 戦略的な思考に基づく栄養施策のプランニングイメージと手順



戦略的な栄養施策の企画書作成

戦略的プランニングガイド（案）の概要

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

項目	内容
A ビジョンやインパクトの明確化	自治体の総合計画や重点政策等の上位計画における目的（ビジョン）に基づいた栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）をイメージするとともに、これらを明確にする。
B 状況分析・栄養課題の要因分析	目的（ビジョン）及び栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）と現状の姿のギャップを明らかにするため、現状を取り巻く状況分析やエビデンスに基づく栄養課題の要因分析を行う。
C 目標設定	各種分析に基づき、目的（ビジョン）及び栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）の達成に向けて、施策改善や達成度を評価するため、短・中期的、長期的な時間軸により整理した可能な限り定量化した目標設定を行う。
D リソース計画	施策の成果を最大化するため、施策に関わる必要なリソース（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・地域の社会資源）を把握し、予算、人員や連携体制の構築など必要なリソースを確保するための計画を作成する。
E 実施計画	目標達成に向けて、施策をPDCAに基づき計画のかつ効率的に推進するための具体的な実施計画を作成する。
F リスク管理計画	施策を実施する上で不確実な点を明らかにし、支障となる事象を予測し回避策を予め検討し、持続可能性を確保する。
G 評価とモニタリング計画	目的（ビジョン）や栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）を達成するために設定した目標を定期的にモニタリングし、評価するための計画を作成する。

結果 2 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムの実施

開催日時	令和7年1月28日(火) 午前10時30分から午後4時まで
テーマ	誰一人取り残さない栄養施策の戦略的な推進に向けた 行政管理栄養士の果たす役割について
内容	○講演 「誰一人取り残さない栄養施策を戦略的に推進するために」 【シンポジウム】 ○報告 ・戦略的プランニングガイド（仮称）の概要 ・活用事例報告 （高齢者・若い女性のやせ・生活困窮世帯） ○グループワーク 『戦略的思考により、事業を企画・立案し、推進することについて』、『戦略的プランニングガイド（仮称）について』 ○総合討論 誰一人取り残さない栄養施策の推進に向けた「戦略的プランニングガイド（仮称）」に期待すること
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、市町村勤務する管理栄養士、栄養士等の関係職員877名（内訳：会場参加 34名・オンライン参加 280名・オンデマンド配信登録：563名）



行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムアンケート結果

アンケート実施結果

回答数：203名（現地参加者・オンライン参加者のみ）

設問 「本日のシンポジウムに参加して、戦略的思考を身に付けたいと思いませんか。」

行政管理栄養士 経験年数	総数	そう思った		どちらかと言えば そう思った		あまり 思わなかった		思わなかった	
		人	%	人	%	人	%	人	%
1～4年	67	41	61.2	25	37.3	1	1.5	0	0
5～9年	45	27	60.0	17	37.8	1	2.2	0	0
10～19年	50	31	62.0	17	34.0	2	4.0	0	0
20～29年	25	17	68.0	8	32.0	0	0	0	0
30年以上	16	11	68.8	5	31.3	0	0	0	0
合計	203	127	100	72	100	4	100	0	0

経験年数にかかわらず全ての自治体管理栄養士が
戦略的思考を身に付けたいと考えていることが分かった。

まとめ（考察・結論）

- 成果の見える栄養施策の実践を目的として、バックキャスト思考と論理的な手法を組み合わせた戦略的な栄養施策の企画・立案の手順を示すことができた
- 行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムの開催を通して、多くの自治体管理栄養士を対象に、プランニングガイドの概要や活用方法に関わる情報提供を行うことができた

自治体管理栄養士は、目的を達成するために、自らの力で戦略的なプランニングを企画・立案する力と実行する力を身につける必要がある

今後の計画

- 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順に沿って先駆的な取組を事例集として整理
 - ・食環境づくり
 - ・若い女性のやせ対策
 - ・高齢者の低栄養予防
 - ・高齢者の在宅支援体制づくり
 - ・地域・職域連携における栄養改善の推進
 - ・経済的要因による栄養格差対策
- 先駆的・先進的な取組の企画・立案の実施プロセスの検証
- 戦略的プランニングガイドを活用したワークショップ等の活用促進事業を実施

既存の方法だけでは解決できない栄養課題や新たな栄養課題を達成するものとして、行政管理栄養士一人一人のより実効性をもつ取組を推進

戦略的プランニングガイドの完成と活用促進

本資料は令和 6 年度事業時点の内容です。今後、事例集の作成と併せて改訂していく予定です。

「誰一人取り残さない栄養施策をより実行性をもって推進するための戦略的プランニングガイド（案）
—未来を創る自治体管理栄養士のために—

第 1	はじめに	2
第 2	戦略的プランニングガイドにおける主な用語の定義	3
第 3	戦略的プランニングガイドの使い方	3
第 4	未来を創るためのこれからの栄養施策	4
	1 自治体管理栄養士の役割	
	2 栄養施策を企画・立案するために必要な思考	
	3 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案	
第 5	戦略的な思考に基づく栄養施策を企画・立案するための手順	6
	A 自治体が目指すビジョンと栄養・食生活分野のありたい姿の明確化	6
	（1）総合計画や重点戦略に基づく栄養施策	
	（2）栄養・食生活分野のありたい姿の考え方	
	B 状況分析・栄養課題の要因分析	8
	（1）フレームワークを活用した分析の方法	
	例：PEST 分析・クロス SWOT 分析・関係者分析・STP 分析	
	C 目標設定	11
	（1）目標設定の考え方	
	（2）目標設定の方法	
	D リソース計画	13
	（1）リソース計画の考え方	
	（2）成果を高めるためのリソース計画	
	E 実施計画	16
	（1）ロジックモデルを活用した栄養施策の企画・立案の考え方	
	（2）施策効果を高める方法	
	F リスク管理計画	20
	（1）リスク管理の考え方	
	G 評価・モニタリング計画	21
	（1）評価・モニタリングの考え方	
【参考資料】	戦略的プランニングガイドを有効に活用するための準備	23
	1 自治体管理栄養士のスキルチェック	
	2 戦略的な思考を持つためのトレーニング	
	3 既存の栄養マネジメントの理解と活用	

第1 はじめに

栄養・食生活は、人々の健康維持・増進に繋がるだけでなく、健全な心身を培い、豊かな人間性を育むなど教育や勤労等の様々な社会活動を支え、社会全体の発展にも寄与しています。

その中で、自治体管理栄養士は栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高めるために、住民サービスの整備や社会環境の整備を行っています。

昨今の目まぐるしい社会状況の変化とこれらに伴う栄養課題を真剣に受け止め、将来を見据えた栄養施策がどうあるべきか、どうすべきかを考え、実行し、その課題を解決することに自治体管理栄養士のパーパス（使命と存在意義）があります。

そして、自らの力を信じ、前例踏襲から脱し、新たな課題にも対応すべく新たな栄養施策にチャレンジすることは、自身の価値を高めることにもなります。

これらを踏まえて、「誰一人取り残さない栄養施策をより実効性をもって推進するための戦略的プランニングガイドー未来を創る自治体管理栄養士のためにー」は、**「既存の事業のやり方から抜け出したいけども抜け出せない！」」「新たな事業の企画・立案にチャレンジしたい！」」「これからの栄養施策のあり方を考えてみたい！」**など、問題意識を持つ自治体管理栄養士が、自身をイノベーションし新たな栄養施策を創り出すための第一歩を踏み出すことを手助けするツールとなるよう、作成したものです。

全国の自治体管理栄養士の皆様には、本戦略的プランニングガイドを「未来を創るボタン」として受け取っていただき、自治体管理栄養士の道を選択した時の期待や希望を思い出し、心はずませる気持ちで施策の企画・立案に活用いただけることを願っています。

～「未来を創る」という言葉にかけた2つの想い～

新たな課題に対する戦略的な栄養施策を実施し、全ての国民が心豊かに生活できる持続可能な社会の実現に向けて未来を創造します。

全自治体の自治体管理栄養士が本戦略的プランニングガイドを手に取り、理解を深め、活用することで、「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）」を戦略的に行う人材を未来（＝明日）に向けて創出します。

第2 戦略的プランニングガイドにおける主な用語の定義

➤ 戦略

あるべき姿の実現に向けた道筋

➤ 戦術

戦略すなわち道筋に打ち込んでいく具体的な施策

➤ 戦略的

全体の状況を俯瞰する総合的な観点をもち、あるべき姿と現状のギャップを把握した上で、バックキャストやアウトサイド・イン等の思考を駆使しながらあるべき姿を実現していこうとする様。また、そうした性質をもって施策に取り組むこと。

➤ 新たな課題

人口減少・高齢化、社会的要因(貧困・飢餓等)、気候変動、環境破壊、地域格差、情報通信の高度化など、重層的転換期にある中での栄養・食生活が関連する課題

➤ 戦略的プランニングガイド

新たな課題や既存の方法だけでは解決できない課題において、あるべき姿を達成するために、多様な主体による連携・協力や関係する行政分野との連携を強化した重層的かつ抜本的な取組を進めるための戦略的かつ論理的な EBPM に基づく新たな取組（栄養施策）を企画・立案する手順を示した支援ツール

第3 戦略的プランニングガイドの使い方

戦略的プランニングガイドは、自治体管理栄養士が日頃の栄養施策に取り組む中で、問題意識を持ち、新規事業を立ち上げる時や既存事業をリニューアルする時の思考を整理し、新たなヒントを得るためのツールとして活用することを想定したものである。また、個々人のもつ知識やスキルの状況によって、強化したいところを中心に活用することもできる。

経験年数別の使い方としては、新任期は既存の事業を戦略的プランニングガイドに当てはめながら思考のトレーニングを行うことから始めても良いし、中堅期以降は新たに展開する事業の企画・立案に活用したり、新任期の人材育成資料にも活用したりできる。さらに、栄養施策のリーダーとして他部局・他機関の栄養関連課題をとりまとめ、重層的かつ抜本的な栄養施策の方向性を打ち出すための思考の整理にも活用できる。

また、戦略的プランニングガイドをより効果的に活用するためには、活用前に本書「【参考資料】戦略的プランニングガイドを有効に活用するための準備」（P23）を一読することを勧める。

第4 未来を創るためのこれからの栄養施策

1 自治体管理栄養士の役割

我が国においては類をみない高齢化と少子化が急速に進行している。将来にわたる持続可能な社会の実現のためには、人口動態や社会経済的側面を十分に考慮した保健・医療・福祉システムの再構築のほかに、保健分野に留まらない農業や環境、経済、教育などの限定しない幅広い社会のニーズに対応した重層的かつ抜本的な新たな取組が必要である。

栄養・食生活の分野においても、健康日本 21（第三次）や各自治体の各種計画に呼応した新たな取組として、健康面や環境面に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に対応した栄養施策が求められている。

このような中、これまでの既存の方法だけでは解決できない栄養課題や新たな栄養課題を解決するための**成果の見える栄養施策を企画・立案**し、実行することができる**自治体管理栄養士への期待**は大きい。

そして、自治体管理栄養士一人ひとりが、人々や社会の健康（Well-Being）を高める戦略的な栄養施策を実行するためには、「何のために（目的）、何を実現したいか（目標）」を日々強くイメージすることが重要である。これにより、戦略的な思考が形成されるとともに、新たなアイデアやチャレンジ精神が生まれ、賛同する仲間が集まり、栄養施策の課題解決のための強固な組織の構築と成長、そして高い施策の成果が期待できる。まさに、これこそが自治体管理栄養士の**パーパス（使命と存在意義）**と言える。

2 栄養施策を企画・立案するために必要な思考

施策の立案にあたっては、目的を達成するために、効果的かつ効率的な思考に基づく解決方法を選択する必要がある。一つは、現状の課題が明確かつ比較的単純で、短い時間で効果的な解決策を導き出す場合である。このときは、既存の知識や技術を活用し、現状の課題を解決することに焦点を当てた**「問題解決的な思考」**が有効な方法となる。もう一つは、現状の課題が複雑且つ解決策が容易に導き出せず、既存の枠組みにとらわれない、革新的な解決策の導きが必要な場合である。このときは、新しい視点や発想を活用し、理想の状態（あるべき姿）を実現することに焦点を当てた**「戦略的な思考」**が有効な方法となる。

成果の見える栄養施策を企画・立案するためには、自治体の総合計画や重点戦略を達成するために必要な**バックキャストやアウトサイド・イン等の戦略的な思考とエビデンスに基づく政策形成（Evidence-based Policy Making : EBPM）**が重要であり、自治体管理栄養士は、これらを理解し、使いこなすスキルが必要である。

3 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案

自治体管理栄養士は、パーパス（使命・存在意義）を意識し、**自治体が目指すビジョンや栄養・食生活分野のありたい姿を達成するための道筋**（現状とあるべき姿とのギャップを埋める）を戦略的かつ論理的な方法で示し、実行する必要がある。

戦略的プランニングガイドでは、**戦略的な企画・立案の手順**を戦略的な思考に基づき、論理的

(ロジカル) な方法で整理した。この手順については、A 自治体が目指すビジョンと栄養・食生活分野のありたい姿の明確化、B 状況分析・栄養課題の要因分析、C 目標設定、D リソース計画、E 実施計画、F リスク管理計画、G 評価・モニタリング計画の7つに区分し、それぞれの具体的な内容は第5において説明する。

また、目的を達成するためには、戦略的な栄養施策を実行に移すことが最も重要であるため、自治体内外の関係者の理解・協力、そして予算を確保するために必要な**企画書**（目的：何のための戦略か、目標設定：何を達成するのか、戦略：何を行い・次に何をやるのか、を一言で伝えるためのもの）を作成するスキルも重要である。作成スキルの習得は、「事例集（仮）」（令和7年度に作成予定）を活用することを勧める。

栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高める 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案

自治体管理栄養士の**パーパス（使命・存在意義）**を意識し、自治体が目指す実現したい未来から逆算して実現に必要な道筋を組み立てる**バックキャスト**思考や、住民を取り巻く社会や外部環境を起点として目標を設定する**アウトサイド・イン**思考を取り入れ、戦略的に栄養施策を企画・立案する。

図 戦略的な思考に基づく栄養施策のプランニングイメージと手順



戦略的な栄養施策の企画書作成

バックキャスト：目指す未来を起点にして、そこから逆算して現在行うべき取り組みやその優先順位を決める手法であり、未来から現在を見ながら、解決策を見いだす思考

アウトサイド・イン：社会や環境を起点にして組織の取組を決める手法であり、組織の外側から内部を見ながら、解決策を見いだす思考

レバレッジ：小さな努力で大きな成果を得ること（てこの原理）

第5 戦略的な思考に基づく栄養施策を企画・立案するための手順

戦略的な思考を取り入れた論理的な栄養施策を企画・立案するための手順を示す。

A～Gの作成については、全体を俯瞰し、関連性を保ちながら進めることが重要である。

また、これから企画・立案しようとしている施策が既存施策のリニューアルなのか、他自治体などで実績のある施策を新たに始めるのか、それとも先駆的な施策を始めるのかによって、戦略的プランニングガイドの活用度が異なるので、目的をもった効率的な活用を勧める。

そして、戦略的な施策は、これまでにない発想のもとに進められることが多いため、進行中に想定外の事態が起こる可能性もあり、これらに対応するためには、綿密に企画する力のもとより、事態への柔軟な力が必要になる。

	項目	内容
A	自治体が目指すビジョンや栄養・食生活分野のありたい姿の明確化	自治体の総合計画や重点政策等の上位計画における自治体が目指すビジョンに基づいた栄養・食生活分野のありたい姿をイメージするとともに、これらを明確にする。
B	状況分析・栄養課題の要因分析	自治体が目指すビジョン及び栄養・食生活分野のありたい姿と現状の姿のギャップを明らかにするため、現状を取り巻く状況分析やエビデンスに基づく栄養課題の要因分析を行う。
C	目標設定	各種分析に基づき、自治体が目指すビジョン及び栄養・食生活分野のありたい姿の達成に向けて、施策改善や達成度を評価するため、短・中期的、長期的な時間軸により整理した可能な限り定量化した目標設定を行う。
D	リソース計画	施策の成果を最大化するため、施策に関わる必要なリソース（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・地域の社会資源）を把握し、予算、人員や連携体制の構築など必要なリソースを確保するための計画を作成する。
E	実施計画	目標達成に向けて、施策をPDCAに基づき計画的かつ効率的に推進するための具体的な実施計画を作成する。
F	リスク管理計画	施策を実施する上で不確実な点を明らかにし、支障となる事象を予測し回避策を予め検討し、持続可能性を確保する。
G	評価とモニタリング計画	自治体が目指すビジョンや栄養・食生活分野のありたい姿を達成するために設定した目標を定期的にモニタリングし、評価するための計画を作成する。

A 自治体が目指すビジョンと栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

自治体が目指すビジョンや栄養・食生活分野のありたい姿の明確化は、将来のあるべき姿を描いたものや将来の見通し、構想等の未来像を示したものである。

未来像を設定する効果は、関係者間の一貫した意思決定が可能になることや支持・支援・期待・信頼が得られやすいこと、組織や個人がそれぞれの行動に目的をもつようになること、さらに、組織や実施することへの価値や存在意義が強化されるので、組織力の向上や成長につながることである。

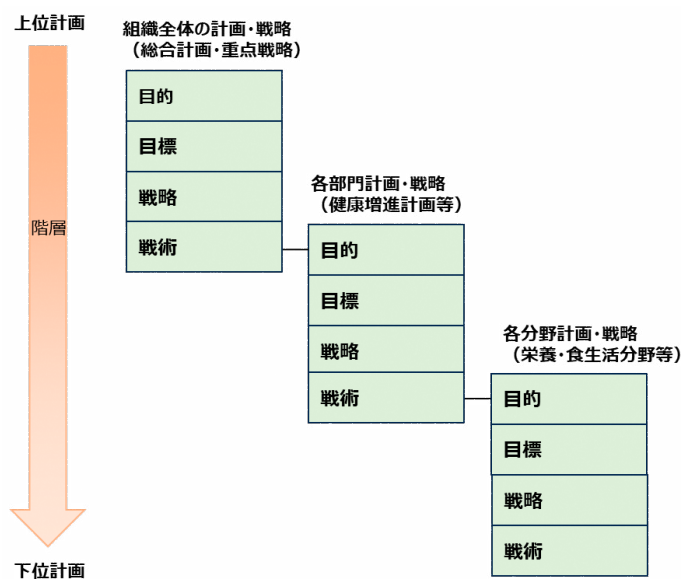
（１）総合計画や重点戦略に基づく栄養施策

各自治体では、自治体が目指すビジョンを実現するために総合計画や重点戦略等を最上位層に置いて取り組んでいる。また、計画内では、目的とその目当てとなる目標を定め、目標を達成するための戦略を細分化し、下位層の部局・課ごとにそれぞれの取組を割り当てていくプロセスを組み立てている。

具体的には、上位計画である総合計画や重点戦略の戦術の部分を下位の部門計画（健康増進計画等）の目的に割り当て、さらに部門計画の戦術の部分を各分野計画（栄養・食生活分野等）の目的に割り当てていくものである。この手法は、上位と下位の取組が常に共有され、密接に紐づいているので、方針やアプローチの方向性に関する相違は発生しにくい特徴がある。

一方、すべての目的が上位からおりてくるものではなく、必要に応じてそれぞれで設定する場合もある。この場合は、実施しようとしている取組の目的と目標が上位部門の方針と異ならないように事業内容や言語表現等も含めて、そのつながりに留意する必要がある。

【自治体の組織的かつ戦略的な施策体系（参考）】



（２）栄養・食生活分野のありたい姿の考え方

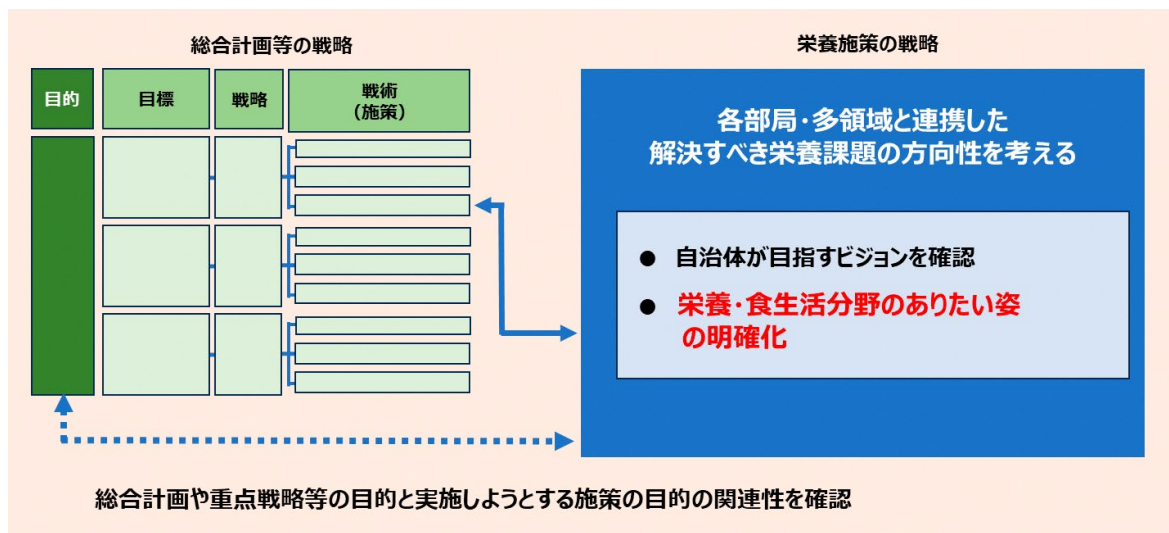
栄養・食生活分野のありたい姿は、自治体の総合計画や重点戦略等の上位計画の目的並びに健康増進計画や健康日本 21(第三次) 等 に示された目的等と連動している必要がある。

取組自体が優れていても、上位の目的に連動しない場合は、十分な成果が得られないので、担当する業務の役割と上位の目的の関連性を理解した上で、栄養・食生活分野のありたい姿を明確にするとよい。

また、各層に適した戦略的な思考に基づく取組は重要であるが、上位から下位へ、また戦略から戦術へおりていくほど、目の前の課題にとらわれてしまい、本来の自治体の目的や目標の達

成ための取組から離れてしまうことがあるので、担当している業務の階層を理解し、俯瞰して考えることが重要である。

【総合計画や重点戦略の目的を達成するための栄養施策】



B 状況分析・栄養課題の要因分析

状況分析・栄養課題の要因分析は、現在の状況を詳細に把握し、施策の成功に向けて、課題や改善が必要な要因を見つけ出し、適切な対応方法を明確にすることである。

分析を行う効果は、施策の成功の支障となる要因を特定することや企画・立案（目標設定、リリース計画、実施計画、リスク管理計画、評価・モニタリング計画）の方針を固める根拠を得ること、また、定期的な分析の実施は、改善策を継続的に提示することができるので、施策の成果を高めることにもつながる。

一方で、分析を行う方針が明確でない場合は、十分な分析成果が得られないので、分析したい内容を明らかにした上で実施する必要がある。特に、新規事業や見直しを行うときには、組織内の現状を把握するだけでなく、外部環境に関する情報を収集し分析することも重要である。データの収集と整理では、正確性をもつ内部データ（行政調査等）や外部データ（市場調査等）、定性的な情報（SNS 等の ICT や DX 等）等の様々な情報を活用する。

また、分析や指標の設定などに使用するデータの収集では、予めデータ取得方法や取得タイミングをルール化・定型化しておくことも重要である。

（１）フレームを活用した分析の手法

データの整理にはフレームワークの活用が有効である。現状とあるべき姿のギャップを明確にしたり、組織の強みや弱み、内部や外部環境の関連性を把握することができるので、戦略的な企画・立案を行う上では、抜け漏れのない情報を整理することができる。参考となるフレームワークには、PEST 分析、クロス SWOT 分析、関係者分析、STP 分析がある。それぞれのフレームワー

クの特徴を理解し、**必要に応じて活用**することを勧める。

なお、分析を行う時は、分析はあくまでも戦略的な企画・立案を行うための1つの手段であるため、情報収集や整理、分析することを目的化しないことに留意する。また、日頃からさまざまな分析技術を身につけておくことも重要である。

ア PEST 分析

PEST 分析は、組織を取り巻く外部環境が、現在もしくは将来的にどのような影響を与えるかを把握・予測するためのフレームワークのこと。「政治（Politics）」「経済（Economy）」「社会（Society）」「技術（Technology）」という4つの外部環境を分析対象としている。

4つの外部環境の分類をさらに事実と解釈に分類、その事実を機会と脅威に分類、さらに短期と長期に分類し、これらを分析することで組織内では見えない外部の環境要因を把握することができる。分析においては、栄養・食生活や保健分野のみにとらわれず、栄養・食生活をとりまく全ての環境を背景として、戦略的な視点をもって行うとよい。

また、PEST 分析は、網羅性が高く、戦略を生み出すフレームワークの1つであるが、短期的な課題解決のための分析には向いていないことや、内部の環境分析（組織の強みや弱みを分析して戦略を立てること）ではないので、内部環境を分析するクロス SWOT 分析などと併せて行うとよい。

P:Politics (政治的要因)	政治・法律・税制などの観点から、組織に影響を及ぼす要因を分析。具体的な分析項目としては、法規制・規制緩和、国の政策、税制の見直し、政府の動向、市民団体（例：NPO）の動向、最高裁の判断変更、外交関係の動向など
E:Economy (経済的要因)	経済動向の変化が自社に及ぼす影響を分析。具体的な分析項目は、景気、インフレ・デフレの進行、為替、金利、経済成長率、日銀短観、失業率、鉱工業指数
S:Society (社会的要因)	消費者のライフスタイルに関する事項を分析。具体的な分析項目としては、人口動態、世帯数、世論・社会の意識、教育、犯罪、環境、健康、文化に関する情報
T:Technology (技術的要因)	時代の変化に伴い開発される新たな技術が企業に与える要因を分析。具体的な分析項目は、技術革新、特許、情報提供企業の投資動向

イ クロス SWOT 分析

クロス SWOT 分析は、SWOT 分析の手法を拡張したものである。

SWOT 分析は、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの要素を分析し、組織の強みと弱み、機会と脅威を把握するもので、組織の優位性を活かし、内部的な課題を克服するための戦略立案に役立つ。

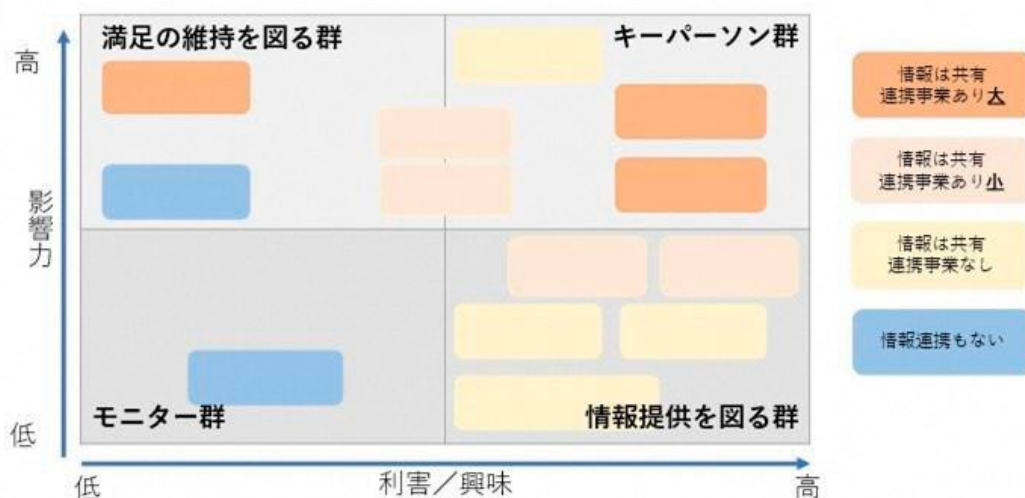
クロス SWOT 分析は、SWOT 分析で得られた4つの要素を内部環境と外部環境の異なる要因と掛け合わせ、新たな視点や改善点などを生み出すことができる。

また、PEST 分析で行った結果を外部環境の「機会」や「脅威」に活用することもでき、視野の広い分析を行うことができる。一方、分析の方針を明らかにしていないと、強みや弱みの見え方や抽出される項目が変わり、その結果、取るべき戦略が変わってしまうので、分析する方針に留意する。



ウ 関係者分析

関係者分析は、施策の成果に影響を与える個人や組織の全ての関係者を特定し、関心、期待、懸念などを把握する分析のことである。関係者が満足し、協力することが不可欠であるため、関係者の関心や期待を分析し、施策への協力や支援等が得られる戦略を考える。また、施策に対する関係者の影響力や重要度を鑑み、優先順位を決め、コミュニケーションの方向性や関係者のコラボレーションの機会などを効率的に進める根拠としても活用できる。



Ⅰ STP 分析

STP 分析では、対象を細分化し（セグメンテーション）、その中から狙うべき対象を選び（ターゲティング）、他の対象との位置関係を決め（ポジショニング）るので、焦点を絞った効果のある戦略的な企画・立案に役立つ。

セグメンテーション

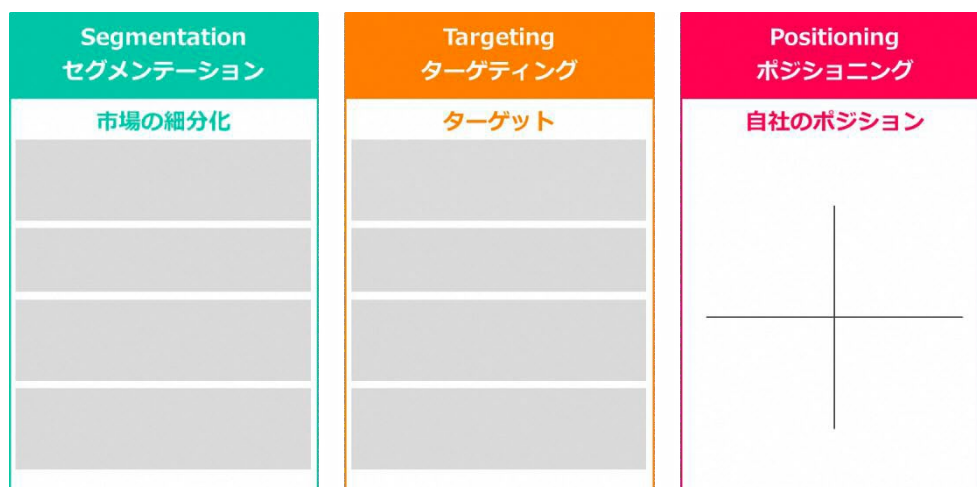
対象をいくつかのグループに分けること。これにより、異なるニーズや要求を持つ対象に対して、それぞれ異なるアプローチを取ることが可能になる。セグメンテーションを行うことで、より効果的な施策展開ができる。

ターゲティング

セグメンテーションで特定した対象グループの中から、優先すべきターゲットを選定するプロセス。ターゲットを絞り込むことで、限られたリソースを最適に活用し、他対象グループとの差別化を図ることが可能になる。ターゲティングを行う際には、対象グループの規模や成長性、状況などを考慮して、最適なターゲットを選定する必要がある。

ポジショニング

ターゲットにおいて、施策がどのような位置付けかを明確にすること。対象に施策の価値を伝えるためには、他対象との差別化を図るために適切なポジショニングを確保する。ポジショニングを行う際には、対象のニーズや要求を理解し、施策の強みを最大限に活かすことが重要である。



C 目標設定

目標設定は、組織や政策・施策等の効果や成果を定量化するための数値を設定することであり、組織や関係者間の協力や支援を得るためには可視化が重要である。

具体的な数値による指標は、取組を評価し、改善の方向性を示す目印になる。定量的な評価基準は、取組を客観的に評価することができる。目標を設定するときは、複雑にせず、数値化し、上位指標と連動していることに留意する。

また、目標設定の効果は、目的の達成のために何をすべきかが明確になるため、効果が得られる施策と得られない施策の取舍選択を行うことができ、その結果として、業務の効率化や必要な業務

への集中が可能となる。組織や個人では、指標を共有することにより、意思決定力や協力体制が強化される。

ビジネス分野で使用されている指標の主な用語

KGI : Key Goal Indicator :

重要目標達成指標のことで、組織が達成すべき最終目標

KPI : Key Performance Indicator :

重要業績評価指標のことで、KGI を達成するために何をすべきかを明確にした中間的な目標

OKR : Objectives and Key Results :

「目標と主要な成果」のことで、組織の目標と施策の目標を紐づける目標管理手法

戦略的プランニングガイドでは、短・中期的アウトカム、長期的アウトカムがこれに当たる。

(1) 目標設定の考え方

自治体においては、総合計画や重点戦略を達成するために、様々な指標が設定されている。上位計画の指標や健康日本 21（第三次）を念頭に置いて、栄養施策の目標設定を行う。

目標設定を行う主な項目

① アウトプット

施策の量的・質的取組の数値指標を設定する。

初めて取り組むような施策では、比較的初期段階の効果の把握・検証に役立つので、施策の改善に繋がる有効な指標を設定するとよい。

② 短・中期的アウトカム

アウトプットの効果や施策の有効性を早期に把握・検証するための指標として、短期間な効果が発現すると考えられるものを設定する。短期間でどのような効果を期待するか、施策の改善のためにどのようなことに注力するかを明確にした有効な指標を設定するとよい。また、施策実施期間の長さなどに応じて、途中段階の成果の検証を行うために、中間アウトカムを設定する場合もある。

なお、容易に達成される内容は、施策の改善に活用できないので、指標としては好ましくない。

③ 長期的アウトカム

施策の終了予定年度（概ね 5～10 年程度）に効果が発現すると考えられるものを設定する。どのような状態がその施策の目的を達成した状態と言えるのかを考え、施策の改善の検討に使えるよう、実施する施策単体で達成できる成果を有効な指標として設定する。抽象的・達成困難な指標ではなく、当該施策がもたらす効果に対応した具体的な指標を設定することが望ましい。

④ インパクト

効果によって得られる社会的・環境的变化として、あるべき姿を設定する。

(2) 目標設定の方法

EBPM に基づく栄養施策の目標設定や管理においては、施策の効果や有効性を測定するため、可能な限り、定量的な数値を設定することが好ましい。

特にアウトカムの設定においては、短期・中期・長期の時間軸に分けて論理的に考えることで、達成状況や進捗を測定することができる。また、数値化した目標の結果を積み重ねることによって、経年変化を定量的に分析することが可能になり、新たな戦略的視点を生み出すことにもつながり、評価した結果を踏まえた施策の改善を行うことができる。

このほか、定性的な情報も活用しながら、さまざまな視点を取り入れ、包括的かつ現実的な目標設定を行うとよい。また、大学・研究機関や支援・評価委員会等、専門家への協力を求めることも重要である。

SMART の法則を活用した目標設定

目標設定は目的の達成のために組織や関係者らに理解され、活用されることが重要であるが、SMART の法則はこれらを可能にするフレームである。

SMART の法則は以下の5つの要素で構成され、実効性や有効性の高い戦略的な数値目標の設定を考える上で有用である。

S: Specific (具体的)

具体的な行動に言及し、だれが責任を持って取り組むのか明確である。

M : Measurable (測定可能)

進捗をモニタリングするための指標が明確である。

A: Achievable (達成可能)

利用できる資源や過去の実績を踏まえた実現可能性がある。

R: Relevant (適切)

目標達成に向けて、優先すべき事項・課題を反映している。

T: Time-bound (期限付き)

その目標達成が現実的な期日を設定している。

※自然に健康になれる持続可能な食環境づくりの推進に向けた検討会 報告書

実効性の高い行動目標の設定に有用な「SMART の法則」

D リソース計画

あるべき姿を実現するための戦略的な企画・立案には、リソース（資源）計画が重要であり、リソースには、有形リソースであるヒト・モノ・カネ・地域の社会資源と、無形リソースである時間、情報などがある。

(1) リソース計画の考え方

リソース計画を行う効果は、労務の平準化や生産性の向上、予測できないリスクの回避、現実的なスケジュールの設定、チーム内の方向性の共有、将来像の見える化などである。

また、その効果を最大化するためには、組織が持っているリソースを事前に把握し、過不足の

確認を行うとともに必要なリソースを獲得し、適切な場面へ割り当てていくことが重要である。

リソースの抽出については、リソース計画の正確性が施策の成功にも大きく影響するので、無駄をなくし、より少ないリソースでより多くの事柄が行えるようにアウトサイド・インやレバレッジの思考を活用するとよい。

また、適切なリソース管理は、施策を成功させるための重要な根拠になるので、予算を確保する際に役立つ。

【主なリソースとその管理】

- **ヒト**：人材のスキルや経験を把握して適材適所に配置。人材の育成を見据えた教育的配置も考慮
- **モノ**：生産性を上げるために必要な設備・備品等の資源を整理・管理
- **カネ**：施策全体に係る人件費、設備や材料等にかかる経費の割り当てとコストを管理
- **時間**：労働時間・施策期間等を考慮し、効率よく生産性を高められるような優先順位付けや時間管理
- **情報**：組織が所有している情報やノウハウなどの知識を有効活用する仕組みを管理
※情報においては、近年大きく変化している DX の活用を積極的に活用することが重要である。

特に、コミュニケーション DX は、単に従来のコミュニケーション方法をデジタルツールに置き換えるものではなく、データとデジタル技術を活用した様々なコミュニケーションツール（SNS、チャットツール、オンライン会議、ビデオ通話など）がある。

これらには、コミュニケーションの効率化、情報共有の効率化、意思決定の迅速化、コミュニケーション機会の増加等などの効果が期待でき、社会のニーズをもとに施策を変革させ、業務そのものや組織、プロセス等を変革し、パフォーマンスを高めることができる。

- **地域の社会資源**：生産性を上げるために地域の既存の組織や団体等を活用

（２）成果を高めるためのリソース計画

状況分析・栄養課題の要因分析から得られたリソース情報の整理

状況分析・栄養課題の要因分析から得られた結果を基にして、既に獲得しているリソースと、未獲得だが施策を成功させるために必要となるリソースを洗い出す。この時に、未獲得かつ必要になるリソースは、「容易に獲得できるか、困難であるか」も判断しながら抽出する。

アウトサイド・インやレバレッジなどの思考を活用したリソースの抽出

上記で整理した結果と併せてアウトサイド・インやレバレッジ等の思考を加え、改めて必要なリソースの整理をする。この時のポイントは、既存のリソースの関係性から離れて、施策の成功に視点を置き、俯瞰した戦略的な思考に基づき行うことである。

戦略的な栄養施策の立案のためのリソースの選択と集中

上記で抽出した結果を踏まえて、いつ、どこに、何が必要か、不足しているのか、余剰があるのか等、リソースの全体像を整理したのちにリソースの選択と集中を行う。

戦略的な栄養施策の企画・立案において行うべきリソース計画は、あるべき姿と現状のギャップを解消する上で、必要なリソースを投入することや、不足しているリソースを調達するかそれに代わるリソースを見つけ出すこと、必要のないリソースを除くなどの整理を行うことである。

施策の内容によってはリソースが十分にあったり、不足していたりと、様々な状況が想定される。施策を成功に導くためには、現時点で必要性が高く早急に必要になるリソース、また、将来的には必要になるリソースなどを整理しながら、限られたリソースの配分や段階的な投入を考え、優先順位を決めながら進めることが重要である。

継続的なリソースの確保

戦略的な施策を持続的に実施するためには、リソースの継続性が重要である。リソースを選択する際には、持続性や成長などを考慮することが特に重要であり、そのリソースが必要になる時期までに適切に確保・育成することも重要である。

【リソースとその抽出】

	獲得 (連携・活用あり)	未獲得 (容易)	未獲得 (困難)
ヒト			
モノ			
カネ			
時間			
情報			
地域の社会資源			

バックキャスト思考に基づく現状から見えてきたギャップとリソース等を活用した 戦略的な施策の整理

	事業区分	現 状	課 題
既存			
新規・ 伸展			

E 実施計画

実施計画は、施策を成功させるためのプロセスを可視化し、具体的に行うべき行動を明確にしたものである。

実施計画を策定する効果は、時間軸（短・中期的、長期的）に合わせたリソース計画や業務の流れの見える化、関係者の責任の見える化、関係者等とのコミュニケーションやコラボレーションの機会の見える化などである。また、短・中・長期的なロードマップは、施策の持続性や効率性を高めることに役立つ。

実施計画を作成する時の留意点

- 実施計画では、取組を成功させるためには何が必要なのかを考え、具体的に内容をまとめる。作成した実施計画を運用しながら、設定した目標の進捗管理や達成状況、実施期間の管理を行う。
- チームで実施する取組は、チームリーダーを決め、洗い出したそれぞれのタスクを必要なメンバーに割り当て、業務の適切な執行を管理する。
- リストアップしたタスクを「優先度の高いもの」「余裕のあるもの」といったカテゴリーに分類しながら、優先順位を決める。これにより、タスク同士の相関や依存関係が明確になるので、スクラップ＆ビルトの判断材料にもなる。
- 期日までに成果が得られない状況が予想される場合には、期限までのタスクを逆算して、必要に応じてリソースの追加投入や戦略の方向転換等を行うこともある。予め、余裕を持ったスケジュールを組むことが重要である。
- 目的の達成のためには、担当者の異動やチーム内の編成が変わる場合にも対応した持続可能な戦略的な施策を実施するための計画も必要である。

（１）ロジックモデルを活用した栄養施策の企画・立案の考え方

戦略的プランニングガイドでは、戦略的な施策の企画・立案が論理的に説明できる内容になっているかどうかを確認するためにロジックモデルで整理する。ロジックモデルは、施策の目的を成し遂げるためのプロセスとして論理的な施策形成がされているかを点検するための有効なツールとなる。

栄養施策においては EBPM に基づく健康・栄養課題の対策を講じる必要があり、成果の見える栄養施策を実行するためには、バックキャスト思考等による戦略と行政活動を論理的に可視化する**ロジックモデル**を活用することが有効である。

ロジックモデルは、施策の目的や目標、手段、成果など、自治体の健康増進計画等の各種計画の目標や施策の実施において、それぞれの結びつきをわかりやすく図式化したもので、施策の実施とその施策の社会的・環境的变化による最終成果であるインパクトが得られているか、また、施策の短・中期的な成果を通じて長期的アウトカムが得られているかなどの評価を論理的に判断することができる。このほか、新規事業や既存事業のスクラップ＆ビルドを行うときに、戦略的な改革を見込んだ企画・立案が可能になる。

ア 施策や事業の規模に対応したロジックモデル

ロジックモデルは政策や施策、事業のどの階層にも活用できる。いずれの階層においても目指す最終的な成果に向けた道筋を論理的かつ体系的に示すことができる。

また、ロジックモデルの形態には、1つの線で結ばれた単線のロジックモデルと複数の線で結ばれた複線のロジックモデルがある。それぞれにメリット・デメリットがあるので、これらを理解した上で活用する。

① 単線のロジックモデル

構造が単純で、作りやすいメリットがある。1つの事業に関する論理的な評価指標の設定や実施計画の作成などに役立つが、政策や施策のインパクトから遡って戦略的な事業を導き出す場合には不向きである。

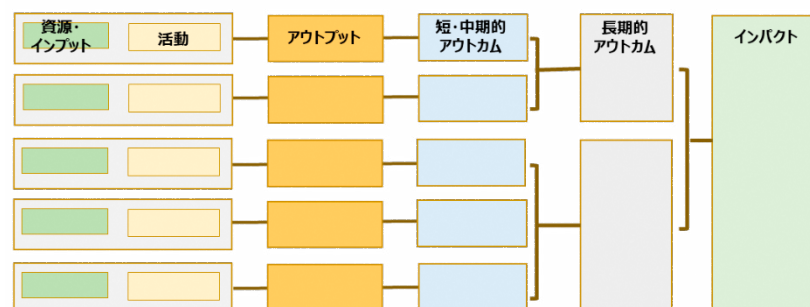
② 複線のロジックモデル

構造が複雑であるため、時間や技術を要するが、効果の高い施策の企画・立案に活用できるメリットがある。

1つの事業の企画・立案



複数の事業の企画・立案



資源・インプット	予算、人員など行政活動を実施するために投入する資源
活動	資源・インプットを用いて行われる行政活動
アウトプット	活動の結果、生み出されたモノ（財）、サービス
短・中期的アウトカム	アウトプットがもたらす直接的な成果
長期的アウトカム	短・中期的アウトカムがもたらす次なる成果
インパクト	政策（施策、事業）が目指す最終成果

イ ロジックモデルの作成方法

ここまで作成してきたA～Dの工程の内容を整理しながらロジックモデルを作成する。

ロジックモデルの構造は、左から資源・インプット→活動→アウトプット→短・中期的アウトカム→長期的アウトカム→インパクトである。

インパクトの達成を念頭に置き、それを達成するための手段として**長期的アウトカム**を作成する。次に、長期的アウトカムを達成するために**資源・インプット**→**活動**→

アウトプット → **短・中期的アウトカム**を作成する。これらの工程は、インパクトの達成のために必要な手段を論理的に考えることができる。ただし、資源・インプットから長期アウトカムに向かって作成するときに、成果への結びつきと無関係に既存の施策や導入したい施策を無理矢理入れてしまうこともあるので、エビデンスに基づく整理が必要になる。

・ **インパクト**：インパクトが資源・インプットから長期的アウトカムの工程において、実施する施策から得られる社会的・環境的变化であることを確認する。

・ **アウトカム**：短・中期的アウトカムにはアウトプットの成果、長期的アウトカムには短・中期的アウトカムがもたらす成果を記載する。短・中期的アウトカムを通じて長期アウトカム、そしてインパクトの達成につながるものであることを確認する。

・ **アウトプット**：活動の結果に基づく事業実績を記載する。アウトプットの実績やその過程が長期的アウトカムにつながるものであることを確認する。

・ **活動**：アウトプットを達成できる具体的な内容を記載する。また、短・中期的なアウトカムや長期的なアウトカムとの連動性を確認する。この他、DX やコミュニケーションの活用など、時代に沿った資材を使用することも重要である。

ロジックモデルにおいては、資源・インプットと活動が施策や事業の具体的な内容になるため、これまでの工程を集約し、バックキャスト等の戦略的な思考に基づくタスクを具体的に記載する。

・ **資源・インプット**：活動に必要なヒト・モノ・カネ等の社会資源を記載する。

【ロジックモデルを活用した実施計画】

個別の政策(施策・事業)と 社会資源		施策の実施状況の指標、 実現や達成をめざす目標	対象とする人や社会の 変化・効果		社会的・環境的 変化
<u>資源・ インプット</u>	<u>活動</u>	<u>アウトプット</u>	<u>アウトカム</u>		<u>インパクト</u>
			<u>短・中期的</u>	<u>長期的</u>	

(2) 施策効果を高める方法

実施する施策の効果を高めたり、企画時の質の担保と施策の持続性を保つためには、戦略的な実施計画が重要である。これまでの分析データや情報、各種工程を統合・整理し、介入のはしごなどのフレームワークを活用したり、実施する施策の短・中期的、長期的な流れを示すことも重要である。

ア 介入のはしご

健康施策では、人々の行動変容に関わるナッジや経済的措置による施策が効果を上げるものがある。しかし、規制や経済的インセンティブは、高い効果は期待できるが、長期的に実施することは困難であることが多く、自然に改善される仕組みづくりを行うナッジ理論においても限界がある。このような状況を踏まえ、「介入のはしご」を活用し、財政的な措置やナッジによる効果が行動科学において長期間に持続されるような取組を模索していくことが重要である。

介入のはしごは、健康行動介入の効力の大きさの順に並べたフレームワークのことで、はしごの一番下は何もしない（レベル 8 = 介入なし・モニタリング）で、次は情報提供（レベル 7 = 情報の提供）、ナッジ（レベル 5 - 6 = 選択誘導）、財政的手段（レベル 3 - 4 = インセンティブ）、法的規制（レベル 1 - 2 = 規制）の順に規制が厳しくなっている。

一般的な健康施策では、法的規制は様々な要因により実施は難しいが、行動経済学的な視点を重視し、レベル 5～6 のナッジによる介入とインセンティブや逆インセンティブなどの複数の介入を組み合わせた取組は、行動変容の効果が得られると言われている。インセンティブの介入を行う場合は、費用対効果を十分に精査し、実施する必要がある。

集団への効果	介入のレベル			
大	1	法的規制	選択できないように除外	
	2		選択を制限	
	3	財政的手段	逆インセンティブにより選択を誘導	
	4		インセンティブにより選択を誘導	
	5	ナッジ	健康的な選択肢をデフォルト(初期設定)として選択を誘導	
	6		環境を整えて、健康的な選択を誘導	
	7	啓発・普及	情報の提供	
小	8		介入なし ただ現状をモニタリング	

参考：介入のはしご：イギリス政府の健康施策において、ポピュレーションアプローチの介入内容や効果を分析・整理したもの 武見ゆかり.肥満研究,2022：28(2)：58-63

イ ロードマップ（時間軸）

ロジックモデルを作成した後は、その計画に沿って実施することが重要である。

ロジックモデルは、事業や施策等の規模が小さいものから大きいもの、時間軸においても短期的なものから長期的なものまで、様々な場面で活用できる。その一方で、長期的なものを作成すれば短期的なところが見えづらくなったり、小さいものを作成すれば本来目指すものが見えづらくなったりすることがある。これらを防ぐためにも、時間軸に沿ったロードマップを作成するとよい。

特に、実施する施策の主要計画とそれ以外の関連計画、総合計画や重点戦略などとの整合性を図りながら施策の管理を行う。

短・中期的、長期的なロードマップを示し、スクラップ＆ビルド等を行いながら成果の見える栄養施策を行う。

【時間軸に基づく長期的なロードマップ（例）】

各種施策（案）		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	12年目		
		主要計画						中間評価	最終評価	
		関連計画					最終評価			
実態調査										
連携会議										
人材育成										
啓発事業										
介入事業 （モデル含む）										

F リスク管理計画

リスク管理計画は、施策の不確実な点を明らかにし、その支障となる事象の予測と回避を行い、その影響を最小限に抑えるための一連のプロセスである。適切なリスク管理は、施策の持続可能性と高い成果を得るために重要である。

（１）リスク管理計画の考え方

実績の多い施策のリスク管理は、おおむね不確実なリスクは過去に解消されていることが多いため、その重要度は低くなる。一方で、新規施策は、成熟度が低く、課題も多いため、リスク管理の重要度は高くなる。

リスク管理は、施策全体と **C 目標設定**、**D リソース計画**、**E 実施計画** の各工程において実施し、それぞれの工程において支障になる可能性のあるリスクの特定を行う。このほか、リスクが発生した場合の影響（大きさや発生度等）を把握し、影響度を分析することも重要である。

リスク管理では、さまざまな部署や職域のメンバーが参加し、それぞれの視点からリスクを特定することが重要である。これにより、施策全体のリスクを網羅的に把握することができる。また、特に、大多数を占める職域の意見に偏らず多様な職域の意見を入念に聞き、必要な事案を聞き漏らさないようにする。新規施策におけるリスクはこうした見えにくい部分から見出されることが多いので、俯瞰的に見るスキルが重要である。その一方で、どんな条件でも完全にリスクをコントロールすることは難しいので、常日頃からあらゆることに対応できるスキルも身に着ける必要がある。

リスク管理計画の留意点

- ・目的を達成するまでの道筋において、それぞれの項目に係るリスクの洗い出しと改善策の整理
- ・リスクを排除するか、リソースを投入するか、または他の項目（工程）においてカバーすることで十分な成果が得られるかなどを整理
- ・リスク管理自体が PDCA サイクルに基づき実施されているかを評価・モニタリング
- ・実施期間中の起こり得るリスクを予想し、トラブルが発生したときにもスムーズに対処できるように、事前準備や代替案等の対策を整理

G 評価・モニタリング計画

評価は、施策の効果や成果を特定の時点で分析することであり、モニタリングは、施策実施中の継続的な観察と記録を行うプロセスのことである。継続的な評価・モニタリングは、スケジュールや各工程の進捗状況と課題の把握、設定した目標の実績や改善点の確認、実施計画の具体的な展開の把握につながり、施策を見直しながら最適化することができる。

（１）評価・モニタリングの考え方

目標設定のモニタリングを行うために必要なデータを収集し、定期的に分析し、可視化する。データは正確で信頼性の高いものであることが重要である。

評価・モニタリングで得られた効果、成果を確認し、フィードバックを行いながら改善の方向性を見出す。効果や結果に応じて施策の改善を行うが、状況によっては、新たな目標の追加や既存の目標の修正など、柔軟な対応が求められることもある。また、1 つの目標の評価だけでなく、複数の目標の評価を組み合わせる総合的な評価を行うことも重要である。

短・中期的、長期的アウトカムの評価では、定量的なアウトカムに加えて、どういう状態を目指しているかなどの数値化できない定性的な情報をアウトカムとして付記することで施策全体のロジックが明確になる。定量的に施策効果を測れない場合は、まずはエピソードベースで改善事例などをエビデンスとして集めながら、実態把握し、定量指標を設定するためのヒントを得つつ、徐々に定量的にモニタリングをできるように工夫するとよい。定量評価ができないものは、定性的な項目で補い、その過程を論理的に伝えることが重要である。そして、定性的なモニタリングや評価を行う中で、効果発現の第一歩として、改善事例が見えてくる場合もあるので、時間の経過等により、

より適切なアウトカムが見つかった場合には、エビデンスを示し、適切な目標設定を提案する。取組に係る評価・モニタリングの定量・定性的な結果を踏まえ、施策の継続・変更、目標設定の変更などの検討は重要である。

それぞれのアウトカムの評価方法

短・中期的アウトカム

新規施策では、改善や伸展性が求められるため、「短期アウトカム」の内容が重要である。また、量的変化に加えて、質的变化も評価する。

長期的アウトカム

施策が開始されてから長期間が経過している施策については、「長期的アウトカム」の設定が重要である。取組が最終的な目的に向かっているかどうかや、目的を達成する測定ができていかなども評価する。

インパクト

実施している施策の成果（短・中期的アウトカム、長期的アウトカム）により、社会的・環境的な変化が得られているかを評価する。

評価の種類		評価指標（例）	評価方法（例）
資源・インプット	企画評価	予算・マンパワー・設備等の投入資源の適切さ	記録、関係者の話し合い等
活動	企画評価	活動内容の企画の企画の適切さ	記録、関係者の話し合い等
アウトプット	経過評価	実施回数、時間、参加者人数、満足度	実施状況の記録、観察等
アウトカム	影響評価 （短・中期的アウトカム）	知識、スキル、態度、行動の変化	聞き取り調査等
	結果評価 （長期的アウトカム）	状態の変化	実測調査等
インパクト	結果評価	状態の変化による社会的規範の変化	統計データのモニタリング、世論調査等

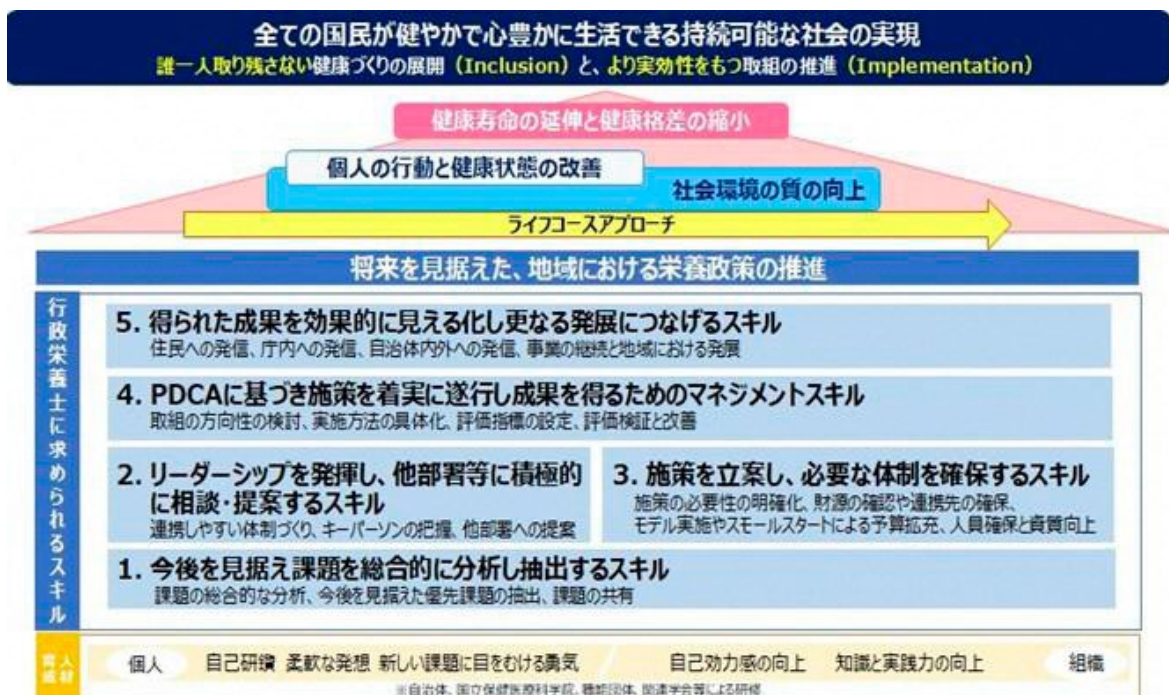
【参考資料】

戦略的プランニングガイドを有効に活用するための準備

1 自治体管理栄養士のスキルチェック

令和3～5年度の地域保健総合推進事業で実施した「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」並びに「将来を見据えた、地域における栄養政策の実践ガイド」、「誰一人」取り残さない栄養政策の推進に向けた行政栄養士の人材育成体制構築基盤研究」では、健康日本 21（第三次）の新たな栄養政策の推進に向け、成果の見える栄養施策の推進を図るため行政栄養士として必要なスキルの明確化や、行政栄養士の人材育成体制の強化に関するガイドが報告されている。

自治体管理栄養士はこれらを活用しながら基礎的なスキルを習得し、地域診断力、計画策定・進捗管理能力、施策管理能力、政策形成・企画発想力等の公衆衛生及び公衆栄養学的な視点をもって、戦略的な施策の企画・立案に取り組むことが必要である。



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

図4 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た栄養政策の推進

2 戦略的な思考を持つためのトレーニング

戦略的な思考をもつためには、自治体管理栄養士のモチベーションやマインド、スキルも関係する。日々の業務の中で、思考のトレーニングを行い「何のために（目的）、何を実現したいか（目標）」を強くイメージし、核となる想いを明確にすることが重要である。

日々の業務で気をつけたいポイント

・フィードバック

過去の経験や出来事を振り返り、その結論を踏まえて今後の成果を改善しようとする思考

- ・不明点の解消
課題が重大な理由や意思決定に至った要因、望ましい結果とその結果が誰に影響を与え得るのかなどについて、不明点を解消しようとする思考
- ・業務の妨げになるものを排除
業務や工程を整理し、優先度の高い業務に集中できるようにする思考
- ・常に目標を掲げる
社会人として成長し続けられるように、目標とする成果を決めて実行しようとする思考
- ・決断力を磨く
データを効率よく集め、知識と自信の両方のスキルのもとで意思決定をしようとする思考
- ・コミュニケーションをとる
一人ひとりが課題を乗り越えられるよう互いをサポートする思考

3 既存の栄養マネジメントの理解と活用

これまでの栄養施策に係るマネジメントを理解することは、戦略的プランニングガイドの理解を深めるだけでなく、より実効性を与えるものである。

平成 25～27 年度の地域保健総合推進事業で実施した「健康日本 21(第二次)の推進における健康づくり及び栄養・食生活改善に関する効果的施策展開に関する研究—健康づくり及び栄養・食生活改善施策を効果的に展開するためのプロセスガイド—」では、栄養施策の企画・立案において、健康課題の総合的な分析と栄養・食生活分野の優先すべき課題とその要因の明確化、健康課題の要因の背景にある食習慣や食環境の特定、課題解決に向けた対策及び施策の推進に関するプロセスが報告がされている。

このほか、栄養介入計画においては、国際的な基準をもつ「栄養管理プロセス（栄養ケアプロセス: Nutrition Care Process: NCP）」が活用され、PES「P(Problem or Nutrition Diagnosis Label) E(Etiology) S(Sign/Symptoms)」報告が行われている。これは、個人にも集団にも活用できるものであり、栄養課題の根本的な原因や要因を改善するための根拠を示すものとして活用できる。

また、健康施策に活用されるものには、対象者のQOLの向上を最終目標にして、計画立案から実施、評価までの体系的な健康増進プログラムのモデルを示したプリシード・プロシード（Precede-Proceed）や、マーケティングの概念と様々な手法を結びつける『ソーシャルグッド』の実現に向けて個人やコミュニティ全体の行動変容を促すソーシャルマーケティングの仕組みなどもある。

【参考図書】

- 1) 厚生労働省.健康日本 21 (第三次) 推進のための説明資料 (その1) (その2)
- 2) 厚生労働省.令和 5 年度第 1 回医療政策研修会グループワーク「ロジックモデルの活用」ロジックモデルの基礎
- 3) 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局内閣府地方創生推進室. 地方版総合戦略の策定・効果検証のための手引き. 令和 5 年 12 月
- 4) 内閣官房行政改革推進本部事務局. EBPM ガイドブック～政策担当者はまず読んでみよう！行政の「無謬性神話」からの脱却に向けた、アジャイル型政策形成・評価の実践～Ver1.0. 2022. 11.7
- 5) 内閣府.統合イノベーション戦略 2024. 2024 年 6 月 4 日閣議決定
- 6) 内閣官房行政改革推進本部事務局行政事業.レビューシート作成ガイドブック～EBPM の手法を用いた行政事業レビューの効果的な実施に向けて～Ver.1.1 .令和 6 年 9 月 26 日
- 7) 内閣官房行政改革推進本部事務局行政事業.レビューシート作成ガイドブック＜別冊 1：基金シート作成ガイドブック＞Ver 1.0. 令和 6 年 9 月 26 日
- 8) 佐藤徹編著.「エビデンスに基づく自治体政策入門—ロジックモデルの作り方・活かし方」.公職研. 2021
- 9) 武見ゆかり.健康日本 21 (第 2 次) は「介入のはしご」を上れるか「社会環境の質の向上」を具体化するための議論を！.日健教誌. 2013, 21(2) ,113-114
- 10) ナッジ理論を利用した公共政策の向上— 市民の行動改善を促すための新たな戦略 —中原 孝信専修大学社会科学研究所. 2024(6) ,732, 16-26
- 11) 牧田幸裕監修.サクッとわかる ビジネス教養ビジネスフレームワーク.新星出版社.2024
- 12) 三坂健.「戦略的思考トレーニング」.PHPビジネス新書.2021
- 13) 本田直之.「レバレッジ・シンキング」.東洋経済新報社.2007

令和 6 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自治体における実践に関する研究」
報 告 書

発 行： 令和 7 年 3 月

編集・発行： 日本公衆衛生協会

分担事業者 池内 寛子

〒320-8501 栃木県宇都宮市塙田 1 丁目 1 番 20 号

TEL 028-623-3094

