

令和7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8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)

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
—未来を創る自治体管理栄養士のために—

はじめに	1
戦略的プランニングガイドを活用する自治体管理栄養士の皆様へのメッセージ.....	2
第1章	
第1 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2 戦略的プランニングガイドの使い方.....	3
第3 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4 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	
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	
第5 各自治体の企画書を作成するための整理シートの作成	22
【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	24
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	
【参考文献】	26
第2章 戦略的プランニングガイドを活用した事例	27
第1 企画・立案に活用した事例	
1 自治体の事例の概要	
2 事例の見方	
3 企画立案の事例	
(1) 地域・職域連携における栄養改善の推進（栃木県日光市）	31
(2) 食環境整備事業（栃木県）	46
(3) 高齢者の低栄養予防（神奈川県大和市）	63
(4) 在宅高齢者の食支援体制づくり（秋田県）	77
(5) 若い女性のやせ対策（神奈川県横須賀市）	88
(6) 経済要因による栄養格差対策（新潟県）	106
第2 人材育成に活用した事例	116
助言者からのメッセージ	119
研究班構成員一覧	120

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。

令和6（2024）年度から2か年の研究を行い、令和7年度はその集大成として、班員が令和6（2024）年度に作成した「戦略的な栄養施策の企画・立案の手順」に沿って、検証を行いながら6つの活用事例集を作成しました。このほか、全国保健所管理栄養士会主催の研修や公益社団法人日本栄養士会主催の公衆栄養専門管理栄養士研修（厚生労働省委託事業）などと連携を図りながら、戦略的プランニングガイドの効果的な活用について検討を行いました。さらに、行政管理栄養士政策能力向上シンポジウムにおいて、個人のスキルアップや組織的な人材育成としての活用方法などの事例共有や検討を行うことにより、戦略的プランニングガイドを通じて、今後の栄養施策の伸展について検討することができました。

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、一般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8（2026）年3月

令和7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

事業分担者 栃木県保健福祉部健康増進課 池内 寛子

戦略的プランニングガイドを活用される自治体管理栄養士の皆様へのメッセージ

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ウェルビーイングを高めるために、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—未来を創る自治体管理栄養士のために—」は、「**既存の事業のやり方から抜け出したい**」「**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「未来を創るバトン」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。

令和8（2026）年3月

令和6・7年度地域保健総合推進事業班員・助言者一同

第1 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2 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」(P24)を一読することを勧める。

第3 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、人々や社会のウェルビーイング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) な方法で整理している。そして、この手順を、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つに区分している。これらの考え方は第4「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」に記載している。

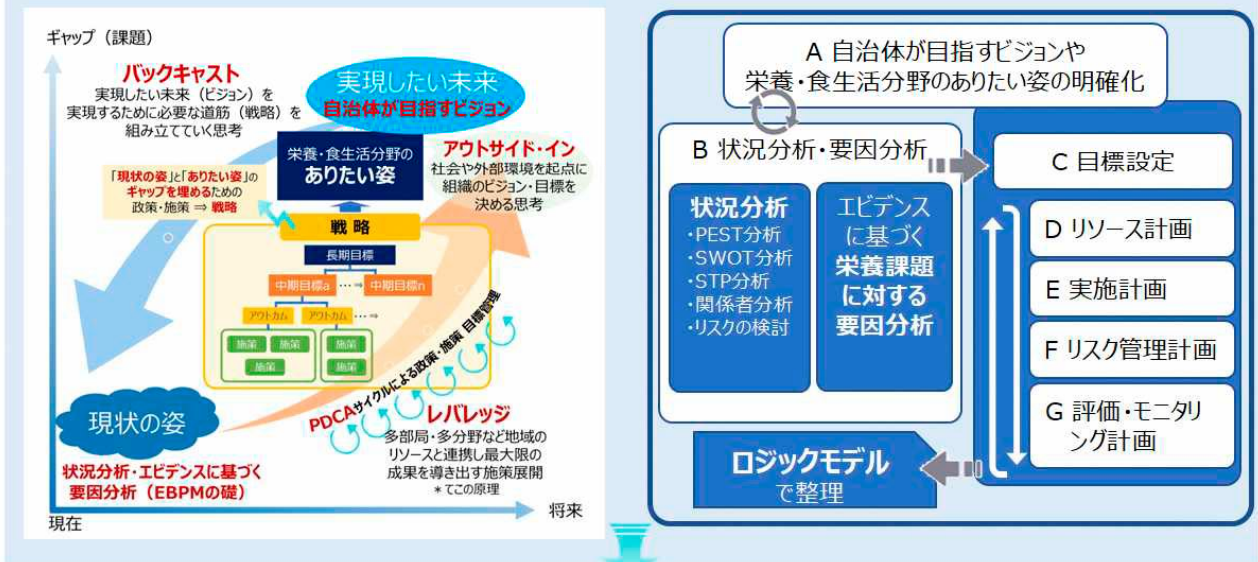
また、目的を達成するためには、戦略的な栄養施策を実行に移すことが最も重要であり、自治体内外の関係者の理解・協力、そして予算を確保するために必要な企画書（目的：何のための戦略か、目標設定：何を達成するのか、戦略：何をを行い・次に何をやるのか）を作成するスキルが重要である。A～G で作成した内容を自治体の企画書に落とし込む前に整理することで、これから取り組む施策を俯瞰的に見ることもできる。まとめ方は、第5「戦略的な栄養施策の企画書作成のための整理シートの作成」に記載している。

第4と第5に関する自治体の事例を第2章に掲載している。施策の企画・立案を行う際の参考にしていきたい。

栄養施策を通じて人々や社会のウェルビーイングを高める 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



各自治体の企画書を作成するための整理シートの作成

自治体の企画書様式へ

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4 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の範囲（手順の全部または一部）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、綿密に企画する力はもとより、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や栄養・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。

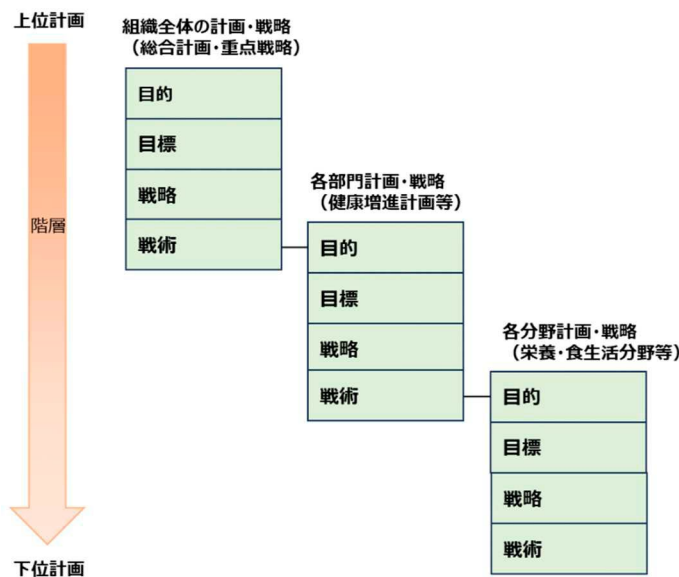
(1) 総合計画や重点戦略に基づく栄養施策

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る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

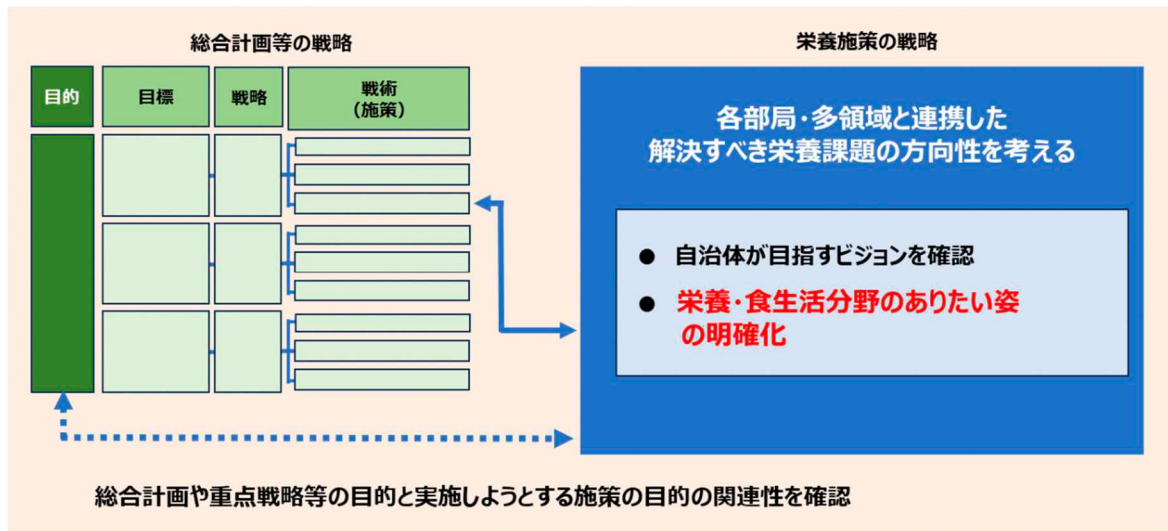
栄養・食生活分野のありたい姿は、自治体の総合計画や重点戦略等の上位計画の目的並びに健康増進計画や健康日本 21(第三次) 等に示された目的等と連動している必要がある。

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、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。

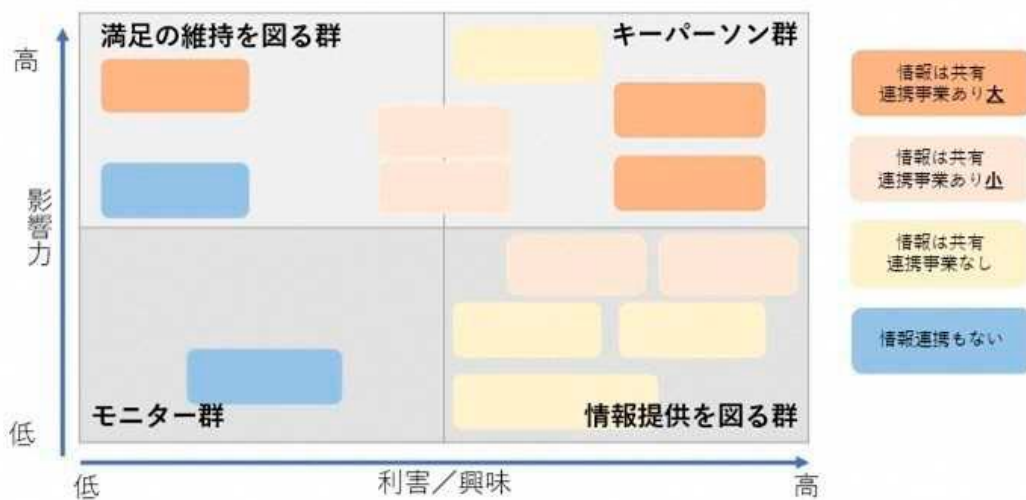
クロス SWOT 分析は、SWOT 分析で得られた4つの要素を内部環境と外部環境の異なる要因と掛け合わせ、新たな視点や改善点などを生み出すことができる。

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

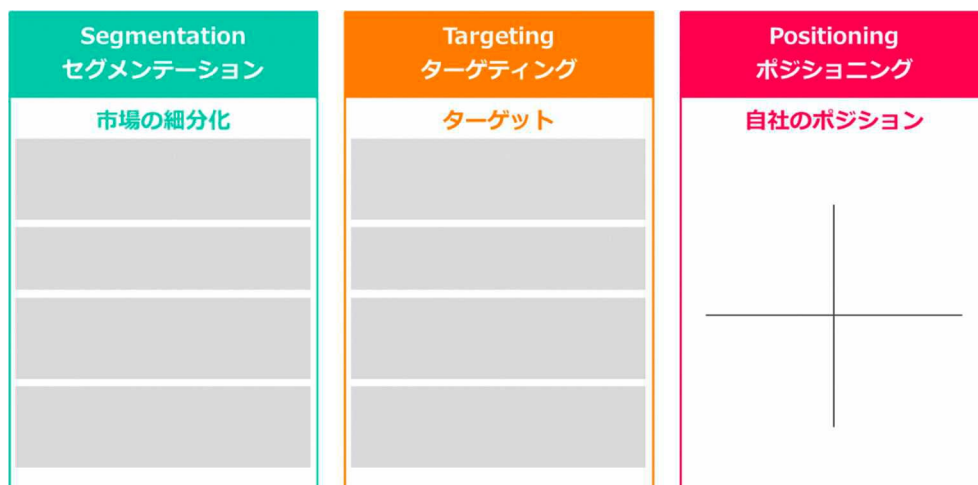
対象をいくつかのグループに分けること。これにより、異なるニーズや要求を持つ対象に対して、それぞれ異なるアプローチを取ることが可能になる。セグメンテーションを行うことで、より効果的な施策展開ができる。

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。



Ⅱ 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。

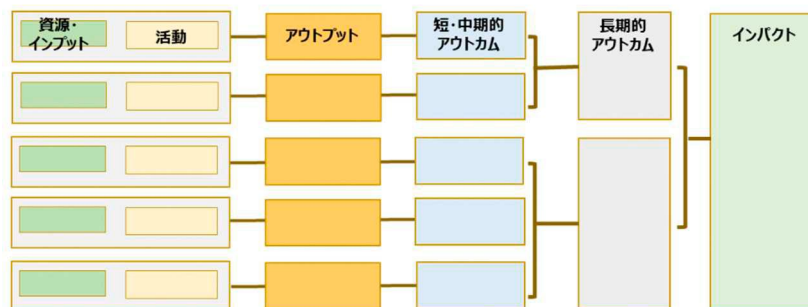
② 複線のロジックモデル

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。

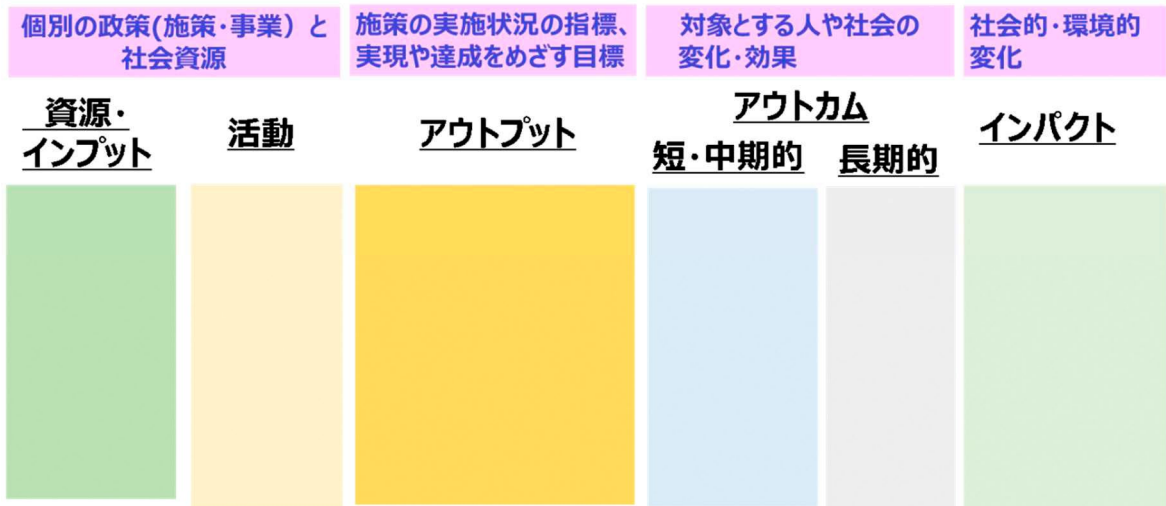
ロジックモデルの構造は、左から資源・インプット→活動→アウトプット→短・中期的アウトカム→長期的アウトカム→インパクトである。

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】



(2) 施策効果を高める方法

実施する施策の企画時の質の担保と持続性を保ちながら施策効果を高めるためには、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ことで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

第5 各自治体の企画書を作成するための整理シートの作成

「企画書作成前の整理シート（以下、「整理シート」という。）」は、戦略的な企画・立案の各工程（A～G）の情報を整理することができる。この作業を行うことにより、EBPM に基づく企画書を作成するための参考資料にもなるし、施策の進捗管理や取り組み後には学会発表を行う際の基礎資料にもなる。また、予算要求時の折衝等では、求められる事項に併せて該当箇所を選択できるので、迅速な説明資料の作成にもつながる。必ず作成する必要はないが、まとめておくことを勧める。

「整理シート」の作成は、「企画書作成前の整理シートの作成ポイント」を参考にして、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・モニタリング計画で作成した内容やそれぞれの工程（A～G）の関連性を整理しながらまとめるとよい。

【 企画書作成前の整理シートの作成ポイント 】

総合計画	ビジョン	総合計画等から記載				手順 A	SDGs との関係		
	取組・重点戦略等	総合計画等から記載					関連目標項目を記載		
部 局 関 連 計 画 等		関連する部局計画等から記載					新規	組替新規	継続
事 業 名		取り組む事業名を記載							
栄養施策のありたい姿 (取組目標)		取り組む事業を通じて、バックキャストやアウトサイドインなどの思考に基づく長期的な視点を踏まえた栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿を記載							手順 A
背 景 ・ 現 状		状況分析から把握したことを記載							手順 B
課 題 分 析		要因分析から把握したことを記載							
事 業 目 的 的 ※ターゲットも明確にする		状況分析・要因分析の結果を踏まえて、目標を達成するために必要な取組や有効性等を記載							手順 B 手順 C
評 価 指 標		ベースライン値	現状値	事業年度 目標値	最終 目標値	設 定 の 考 え 方			
アウトカム	目標達成のための適切な指標を記載								手順 C
アウトプット	アウトカム達成のための適切な指標を記載								手順 F 手順 G
事 業 概 要		目的や目標、現状分析・課題分析を踏まえ、事業の必要性や有効性と取組内容の概要を記載							手順 A 手順 B 手順 E

取 組 内 容		リソース計画やリスク管理計画を踏まえ、効果的な取組内容を記載 複数ある場合は、それぞれ取組内容のテーマと内容を記載				手順 D	手順 E	手順 F	
既存事業の見直しの有無等		状況分析等の結果を踏まえ、記載				手順 B			
取組に対するニーズ (都道府県民、事業者、都道府県・市町村の自治体等)		状況分析等の結果を踏まえ、記載							
都道府県・市町村・民間等との連携・役割		状況分析等の結果を踏まえ、記載							
他自治体・自治体内の市町村の実施状況等		状況分析等の結果を踏まえ、記載							
事業実施後の方向性 (PDCA サイクル)		次年度の取組に対する課題を記載							

※必要に応じて以下を整理する

事業開始年度・終了見込年度		～					
財 源		関係部局・課から情報を収集し、財源先を記載					
実 施 方 法		<input type="checkbox"/> 直執行 <input type="checkbox"/> 委託 <input type="checkbox"/> その他 ()					
実 施 計 画 年 度		年度	年度	年度	年度	年度	合計
取組内容のテーマを記載し、必要に応じて経費を記載							手順 D 手順 E 手順 F
事業費 (千円)							
財源内訳 (千円)	国 庫						
	一 般						
事 務 量 (人)							

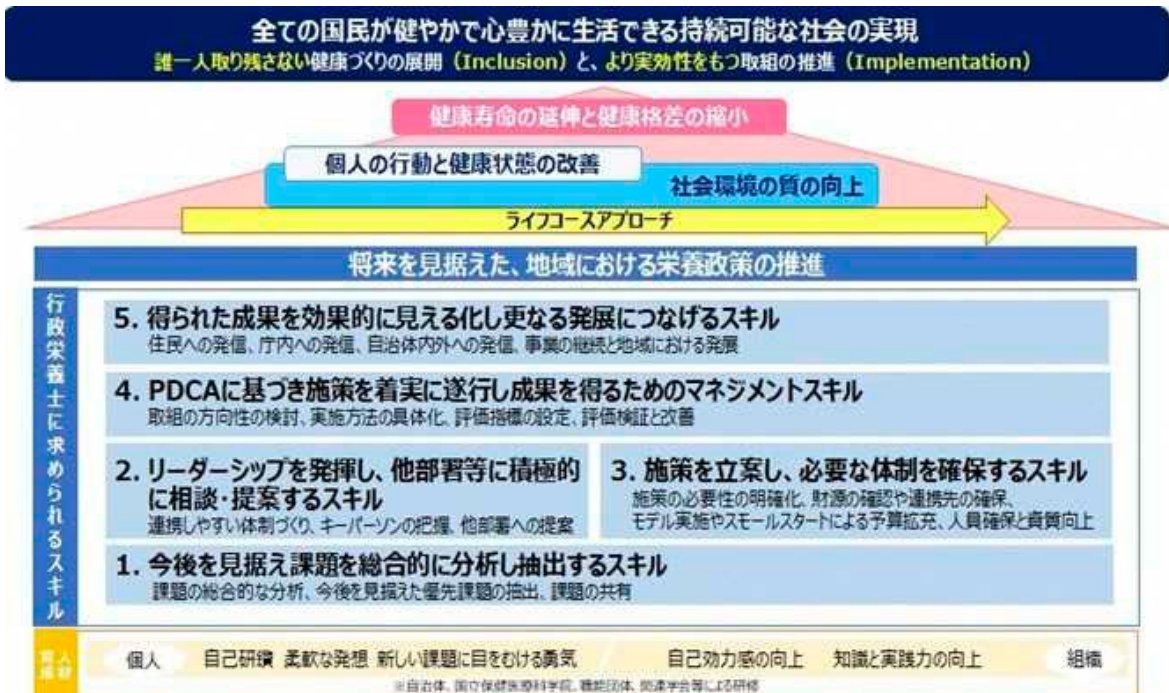
【参考資料】

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効しようとする思考
- ・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、より実行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。

【参考文献】

- 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

第2章 戦略的プランニングガイドを活用した事例

第1 企画・立案に活用した事例

1 自治体の事例の概要

本章では、戦略的プランニングガイドを活用して、実際に栄養施策を企画・立案した自治体の事例を紹介する。本事例を読むことにより、企画・立案の流れとその過程における着眼点を具体的に確認できる。概要は以下のとおり。

1	事業名	地域・職域連携における栄養改善の推進	
	区分	市町村（保健福祉センター）	P
	組織	栃木県日光市健康福祉部健康課	31
	事業のポイント	<p>地域診断の結果を基に、健康への関心が薄い就労世代に焦点をあて、保険者や中小企業の経営者を新たに巻き込みながら、市のビジョンと合致する施策として、就労世代の健康の保持増進を推進</p> <p>※こんな人に見てほしい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・働く世代の健康づくり支援を推進・検討している人 ・青壮年期に係わる多部署・各関係機関と連携した取組を考えている人 	
	キーワード	働く世代の健康づくり／ハイリスク職種／協会けんぽ組合との連携	
2	事業名	食環境整備事業	
	区分	都道府県・本庁	P
	組織	栃木県保健福祉部健康増進課	46
	事業のポイント	<p>県民のウェルビーイング向上を中・長期的に図るため、県の強みを生かす体制として健康・農政・環境・教育など多様な分野が連携・協働し、誰もが「健康な食事や食品を選択」することができる食環境づくりを推進</p> <p>※こんな人に見てほしい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短・中期的、長期的な食環境づくりを推進したいと考えている人 ・食環境に係る保健福祉分野以外の産学官等と連携した取組を考えている人 ・国や市町村との相互・相乗的な食環境づくりを考えている人 	
	キーワード	食環境／栄養格差（低栄養／過栄養）／多部局連携／SDGs	

3	事業名	高齢者の低栄養予防	P 63
	区分	市町村（保健福祉センター）	
	組織	神奈川県大和市健幸・スポーツ部健康づくり推進課	
	事業のポイント	<p>高齢者の低栄養に関するハイリスクアプローチの経験を踏まえ、次なるフェーズとして、ハイリスク以外の人も取り残さない、街ぐるみでの多面的・重層的ポピュレーションアプローチへの挑戦</p> <p>※こんな人に見てほしい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食育推進との相互・相乗的な保健事業を検討している人 ・健康への関心の少ない層へのアプローチを検討している人 ・既存事業の再構築を考えている人 	
	キーワード	高齢者の低栄養／ 飲食店との連携／ 関心の薄い層へのアプローチ	
4	事業名	在宅高齢者の食支援体制づくり	P 77
	区分	都道府県・県型保健所	
	組織	秋田県仙北地域振興局福祉環境部（大仙保健所）	
	事業のポイント	<p>高齢化が著しい地域の特性を踏まえ、戦略的分析の下、保健所と地域社会のナレッジやリソースを結集させ、在宅高齢者の「食」を地域全体で支える環境の整備に着手</p> <p>※こんな人に見てほしい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多職種と連携した取組を考えている人 ・高齢者の食環境整備について検討している人 	
	キーワード	高齢者の低栄養／ 地域包括ケア／ 在宅支援	

5	事業名	若い女性のやせ対策（プレコンセプションケア含む）	P 88
	区分	市町村（中核市・本庁）	
	組織	神奈川県横須賀市民生局健康部健康増進課	
	事業のポイント	<p>次世代も含めた地域の持続可能性の向上に向けて、「若い女性のやせ」という社会課題に向き合い、関係者分析を繰り返すことなどにより、対象者に近い場、対象者の目線にあったアプローチを推進対象者の目線にあったアプローチを推進</p> <p>※こんな人に見てほしい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性の健康支援や、プレコンセプションケアの推進を検討している人 ・産学官と連携した取組を考えている人 ・対象者の目線に合わせた新たなアプローチ方法を考えている人 	
キーワード	若い女性のやせ／プレコンセプションケア／民間との連携／大学・高校との連携		
6	事業名	経済的要因による栄養格差対策	P 106
	区分	都道府県・県型保健所	
	組織	新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部（南魚沼保健所） 地域保健課	
	事業のポイント	<p>これまで介入が薄かった栄養課題「経済的要因に伴う栄養格差」に焦点を当て、福祉分野との新たな連携により、「こどもの“生まれ育った環境に左右されない”栄養・食生活支援体制」の構築</p> <p>※こんな人に見てほしい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで未着手だった栄養課題への取組を検討している人 ・福祉分野との連携を検討している人 	
キーワード	栄養格差／生活困窮世帯／福祉事務所		

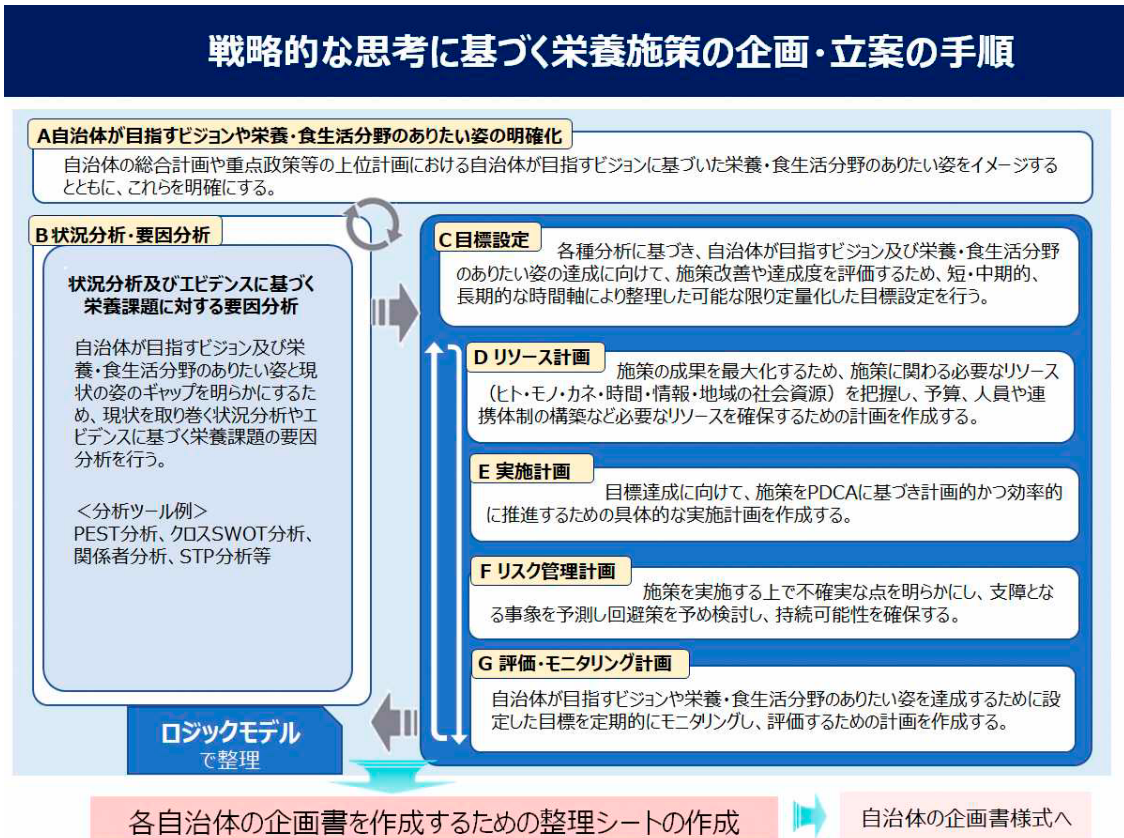
2 事例の見方

自治体のそれぞれの事例を以下のながれ 1～3 の順に沿って紹介する。

ながれ 1 : 企画・立案の全体像の紹介

戦略的プランニングガイドを活用して作成した事例の各工程（A～G）の概要を記載している。各工程のポイントや事例の全体像を把握することができる。

【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】



ながれ 2 : 自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

自治体の概要と事例を戦略的プランニングガイドに基づき整理した各工程（A～G）の内容と今後の事業展開を記載している。各工程（A～G）の整理の仕方や事例者が苦労したことや良かったことなどのコメントも記載しているので、戦略的プランニングガイドの活用方法を詳細に把握することができる。

ながれ 3 : 各自治体の企画書を作成するための整理シートの活用

自治体の予算書作成や施策企画書作成等が円滑に進められるよう、「ながれ 2 : 自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用」の情報を「企画書作成前の整理シート」に整理している。

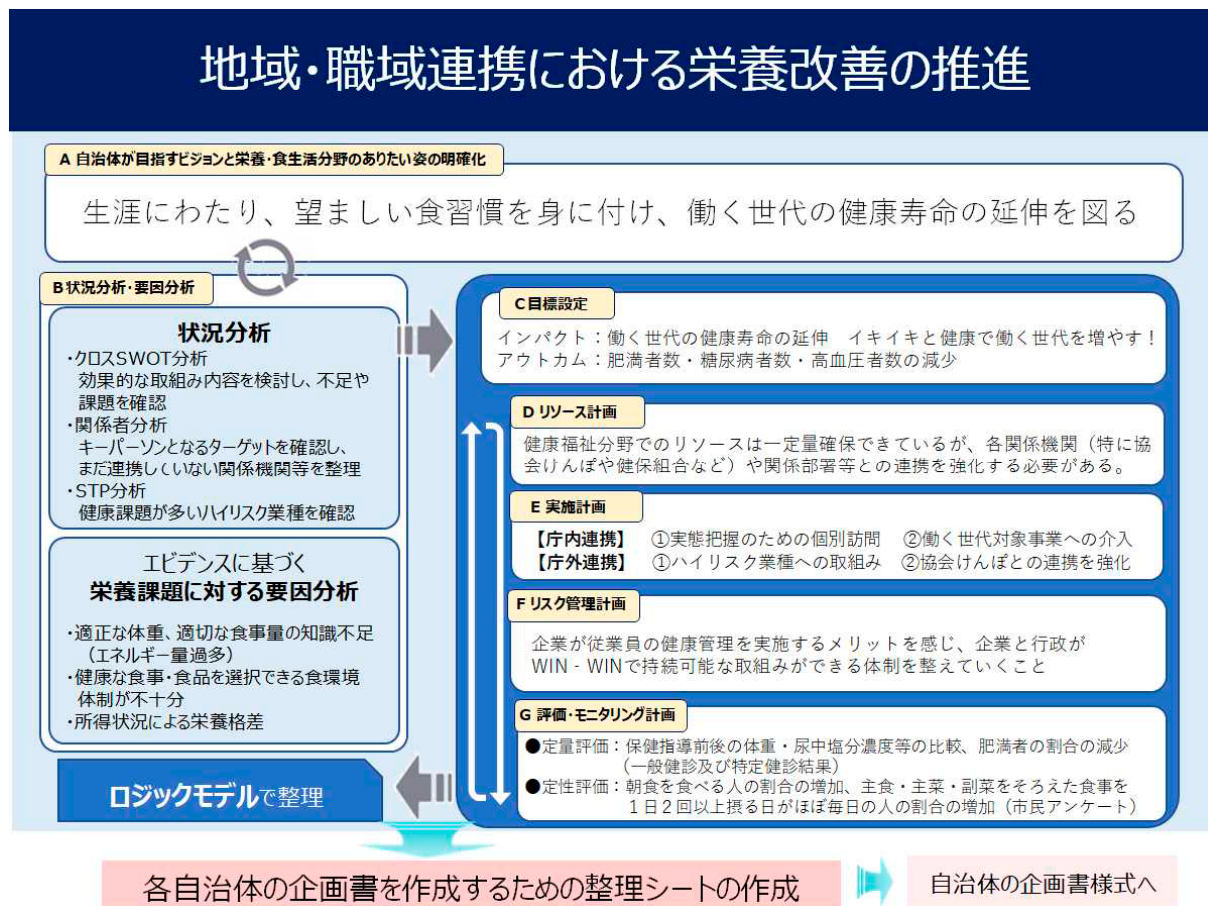
EBPM に基づく企画書を作成するための参考資料として活用でき、予算要求時の折衝等では、求められる事項に併せて該当箇所を選択できるので、迅速な説明資料の作成にもつながる。必ず作成するものではないが、各工程（A～G）の関連性を整理しながらまとめておくことを勧める。

3 企画立案の事例

(1) 地域・職域連携における栄養改善の推進（栃木県日光市）

本事業は、戦略的プランニングガイドを活用し、「生涯にわたり、望ましい食習慣を身に付け、働く世代の健康寿命の延伸を図る」ことを目的に、地域・職域連携における栄養改善の取組を検討した。

ながれ1 企画・立案の全体像の紹介



ながれ2 自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

1) 自治体の概要

日光市は、栃木県の北西部に位置し、北は福島県、西は群馬県に接している。平成18（2006）年の合併（2市2町1村）により、総面積は県土の約4分の1を占める日本で3番目に広い市となった。年間出生数は300人を切っており、高齢化率は、37.32%と、少子高齢化が進んでいる。

主要産業は、鬼怒川や日光などのホテル、旅館といった宿泊業・飲食サービス業、他に食料品製造業、建設業が多くなっている。

※令和7年4月1日時点

人口	74,845人	管理栄養士の配置	人数
年少人口	6,336人（8.5%）	健康課	3人
生産年齢人口	40,579人（54.2%）	保育課	1人
老年人口	27,930人（37.3%）	学校教育課	1人

2) 戦略的プランニングガイドの活用

A 自治体ビジョンの確認と栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

i 施策の企画立案に係る自治体の実態

日光市の平均寿命（令和 2（2020）年）は、男性に比べ女性の方が約 7 年長い。男性は、県、国に比べ 1 年程度短く、女性は県とほぼ同様であるが、国より 1 年短い。日光市の健康寿命（令和 4（2022）年）は、男性に比べ女性の方が約 5 年長い。

令和 5（2023）年度の死因別死亡率（人口 10 万対）をみると、日光市は、県と比較して特に心疾患、脳血管疾患の死亡率が高い。栃木県の心疾患死亡率 198.7 に対して、日光市は 283.8 である。また、栃木県の脳血管疾患死亡率 283.8 に対して、日光市は 152.7 である。また、40 歳から 74 歳までの介護認定を受ける要因となった疾患として、1 位脳梗塞、2 位脳内出血となっている。

国民健康保険被保険者数は、平成 28（2016）年度以降減少しており、被保険者全体の 49.3%が、前期高齢者となっている。1 人当たりの医療費は増加傾向にあり、男性の医療費は県と比較するとやや高く、女性の医療費は県とほぼ同程度になっている。日光市の男性は女性に比べ、1 人当たりの医療費が高くなっている。

令和 6（2024）年度健康スコアリング（KDB データシステム）より、国民健康保険加入者の医療費第 4 位は、糖尿病で日光市 12.9%、栃木県 12.0%、5 位が慢性腎臓病で、日光市 8.1%、栃木県 9.1% である。健診未受診者の生活習慣病 1 人当たりの医療費は、健診受診者の約 5 倍である。

特定健康診査結果によるメタボリックシンドロームの該当者は県よりもやや低い、年々緩やかに増加している。性・年齢階層別該当者割合では、45～49 歳の男性の割合が県よりも高い状況である。また、メタボリックシンドロームの予備群者は横ばいで推移し、県と同等である。性・年齢階層別予備群者割合では、メタボリックシンドローム該当者と同様に、男性の割合が高く、生活習慣病の疾病の要因となる市民の健康課題は大きい。

事業背景

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

人口動態

項目	値	
人口（R7.4.1）	74,845人	
高齢化率（R7.4.1）	37.32%	
出生数（R6） ※出生連絡票で把握した数	266人	
項目	男性	女性
平均寿命(R2)	80.0歳	86.7歳
健康寿命(R4)	78.35歳	83.69歳
死因（R5）	第1位	悪性新生物
	第2位	心疾患
	第3位	脳血管疾患
	第4位	老衰
	第5位	肺炎
メタボリックシンドロームの該当者の割合（R6）	19.7%	
メタボリックシンドロームの予備群の割合（R6）	12.2%	

健康状態及び栄養状態（R6年度現状値）

項目	男性	女性
3歳児 肥満者の割合	5.0%	
小学5年生 肥満者の割合	15.2%	13.2%
青年期 肥満者の割合	39.0%	22.1%
壮年期 肥満者の割合	38.3%	21.7%
若い女性のやせ判定の割合		11.2%
項目	現状値	
毎日朝食を食べる人の割合	小学生	91.9%
	中学生	87.9%
	青年期	66.0%
	青年期	38.0%
主食・主菜・副菜をそろえた食事を1日2回以上摂る日がほぼ毎日の人の割合	壮年期	45.5%
	高齢期	62.1%

✦ 班員コメント

平均寿命・健康寿命、KDB データから分かる疾病別死因順位や、医療費分析結果を確認し、何の疾病が多いか、性別で健康課題の差がないかなどを確認した。また、健診受診の有無で医療費に違いがないかを確認したところ、健診未受診者の生活習慣病 1 人当たりの医療費が、健診受診者の約 5 倍であったため、健診の受診率を上げる対策も必要であることが分かった。

● 取り組む施策の全体把握

全体像を把握するため、国民健康保険加入者を年齢 3 区分で確認をした。生産年齢人口（15～64 歳）のうち、17.5%が国民健康保険加入者であり、82.5%が社会保険加入者である。市として、国民健康保険加入者に対する健診の受診勧奨や保健指導等を強化することも必要なことではあるが、社会保険加入者に対しても、協会けんぽ等の各関係機関と連携し、国民健康保険加入時に、健康な状態で「健康のボタン」を繋ぐことが、健康寿命の延伸に繋がると考えた。

加入保険者数から見た市民の現状

年齢3区分	総人口(人)	74,845	国民健康保険 加入割合	社会保険 加入割合
年少人口	0～14歳	6,336	11.2%	88.8%
生産年齢人口	15～64歳	40,579	17.5%	82.5%
老年人口	65～74歳	11,948	62.8%	37.2%
	75歳以上	15,982		

※1:国保加入者数:KDBシステムより集計(令和7年4月1日データ)

※2:年齢3区分別人口表:(令和7年4月1日データ)

社会保険→国民保険 “健康のボタン”を繋ぐ

✦ 班員コメント

加入保険者数の割合を確認するため、同時点の市の人口から、国民健康保険加入者数を出し、社会保険加入者の割合を確認した。全体像を確認することで、今までいかに小さい枠（範囲）の中でしか、保健事業を展開できていなかった（してこなかった）ことに気付くことができ、青壮年期に対する取組みを強化する根拠となった。

●これまでの経緯と方向性の整理

企業向け健康教室の対象者である職域の人たちは、日中は仕事をしており、市の企画した健康教室に参加できる人はほとんどいないという課題がある。そして、市の企画した教室に参加してくれる人たちは、健康意識の高い人がほとんどで、仕事をしていない高齢期の人が多いという状況である。これでは、健康格差が広がるばかりで、これで良いかと悩んでいたが、職域の人たちに教室に来てもらおうとするよりも、健康意識の高い人を対象とする教室に力を入れるよりも、私たちが職場に出向いて教室を実施する計画をし、平成 23（2011）年度から「企業向け健康教室」を企画・開始した。

健康にっこう 21 計画（第 1 次）の協議会の下部組織の一つに「がん・小規模事業所部会」を設置し、その部会を中心に、若い世代の運動習慣の定着に向けた活動を始めた。日光商工会議所の担当者にごで啓発活動をするとう良いかを相談すると、大きな事業場にあたってはと助言を受け、100 人以上の事業場に日光市で作成した運動の DVD 配布や健康教室を実施した。しかし、大きな事業場は法律上しっかりと健康管理をされており、行政の役割は大企業ではなく、小規模事業場や自営で働く、非正規雇用職員の健康に目を向けることではないかと考えた。また、運動だけでなく、生活習慣病全体へのアプローチが重要であるため、平成 22(2010)年度に、県西健康福祉センターと共同で、小規模事業場への効果的なアプローチ方法を検討するための「アンケート調査」を実施した。アンケートを記名式にしたことで、介入するきっかけをつくることができ、このアンケートで健康教室の希望のあった事業場に対し、翌年、教室を実施し、教室 3 か月後にアンケートを実施したところ、参加者・事業場担当者からは「今回、健康の話を聞いて生活習慣を改善しようと思った」、「こういう時間をとれると生活習慣を見直すきっかけになりとても良い機会である」という前向きな声が挙がった。

健康への関心が低く、あるいは健康に関心を寄せる余裕がなく、ポピュレーションアプローチの恩恵を受けにくいと言われる人たちに対する保健指導は効果が得られやすく、また、従事する私たちにとっても、支援が届きにくい人たちへの教室は大変やりがいのある事業であった。毎年実施している企業へのアンケート調査も、意識が高い会社等からの希望が多い傾向にある。そこで、中小企業数が多い中で健康課題の優先順位が高い職種（肥満、メタボリックシンドロームのリスクが高い職種）を抽出し、重点的に実施した方が、効果が上がりやすいのではないかと考え、ハイリスク職種の抽出を協会けんぽに依頼し、既存事業の見直しを行った。

また、同時に市として国民健康保険加入者への取組みを強化することも必要である。既存の取組み（健診結果説明会、糖尿病重症化予防事業、各種栄養教室、病態別栄養相談、健康イベント等での周知など）だけでは、健康づくりの底上げにならないため、健診未受診かつ生活習慣病のレセプトデータがない方に対する取組みも必要である。

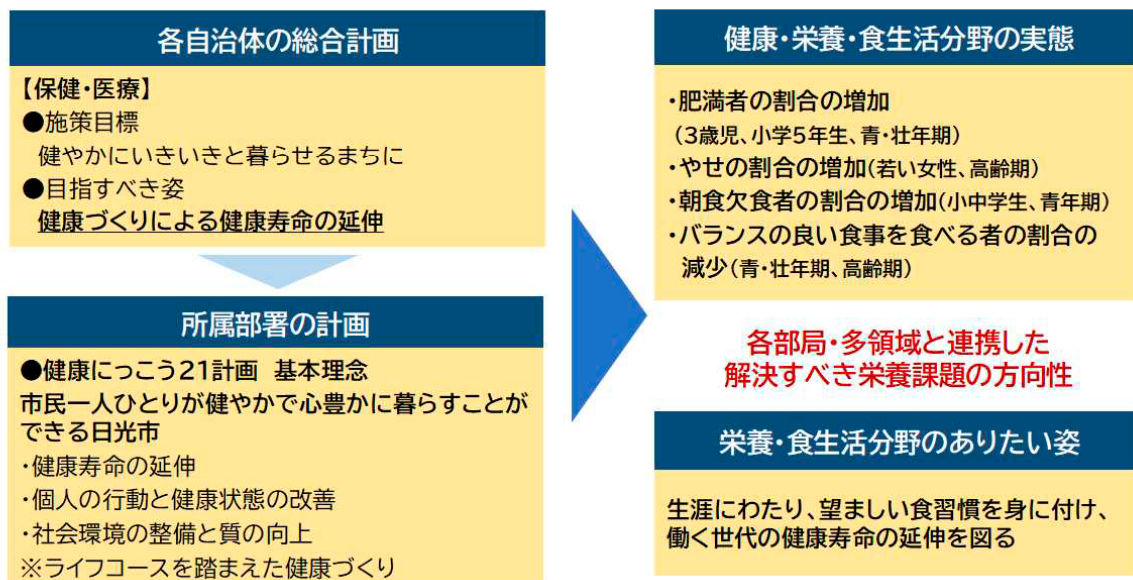
ii 自治体ビジョンに基づく施策立案の方向性と既存事業の整理

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

自治体ビジョンの確認と栄養施策のありたい姿の明確化

描くビジョン(自治体の目指す姿)

暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち



第2次日光市総合計画(平成28(2016)年度～令和7(2025)年度)の将来像として、「暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち」の実現に向け、保健・医療の施策目標として「健やかにいきいき暮らせるまちに」を掲げており、目指すべき姿として、「健康づくりによる健康寿命の延伸」としている。年齢を重ねてもなお、地域で元気に生活するために、日頃から、市民が健康づくりに取組めるように働き掛けが重要であり、市民の医療費の割合の多くを占めている生活習慣病対策を優先して取り組む必要がある。

「健康にこころ21計画(第3次)」の成果指標として、青壮年期の肥満者の割合の減少が掲げられているため、課題を解決するための効果的な取組みが必要である。

★ 班員コメント

総合計画や、健康増進計画、食育推進計画の目指す姿を確認し、課題解決の方向性が事業目的に合っているかを確認することができた。

iii 栄養・食生活分野のありたい姿

令和8(2026)年度から、さらに健康づくりを効果的に推進し、市民の健康の増進を図るため、「健康づくり」、「食育」、「歯科保健」に関する取組を一体的に推進するための総合的な健康づくりの指針として、「健康にこころ21計画(第3次)」及び、総合計画における栄養施策の方向性を確認し、栄養・食生活分野のありたい姿を検討した。

B 状況分析・要因分析

PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

P:Politics (政治的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 健康日本21（第3次）：生活習慣の改善、自然に健康になれる環境づくり とちぎ健康21プラン（第3次）：ライフコースアプローチ「働く世代」を新たに追加し、健康的な生活習慣の普及啓発及び環境づくりや地域・職域保健の連携した健康支援 健康にっこう21計画（第3次）：ライフコースアプローチを踏まえた健康づくりの推進（働く世代）、生活習慣病の発症予防と重症化予防
E:Economy (経済的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化による、生産年齢人口の減少 物価高騰による栄養格差の拡大
S:Society (社会的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少、単独世帯の増加 少子高齢化による、生産年齢人口の減少 育児・家事負担の増加 収入格差（健康な食事を選択するための負担増） ライフスタイルの多様化と健康意識の変化
T:Technology (技術的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 健康な食事が選択可能なDXの活用（外食・コンビニ・スーパー・社員食堂など） 望ましい生活習慣の情報発信（webやSNSなど）

PEST分析により把握したこと

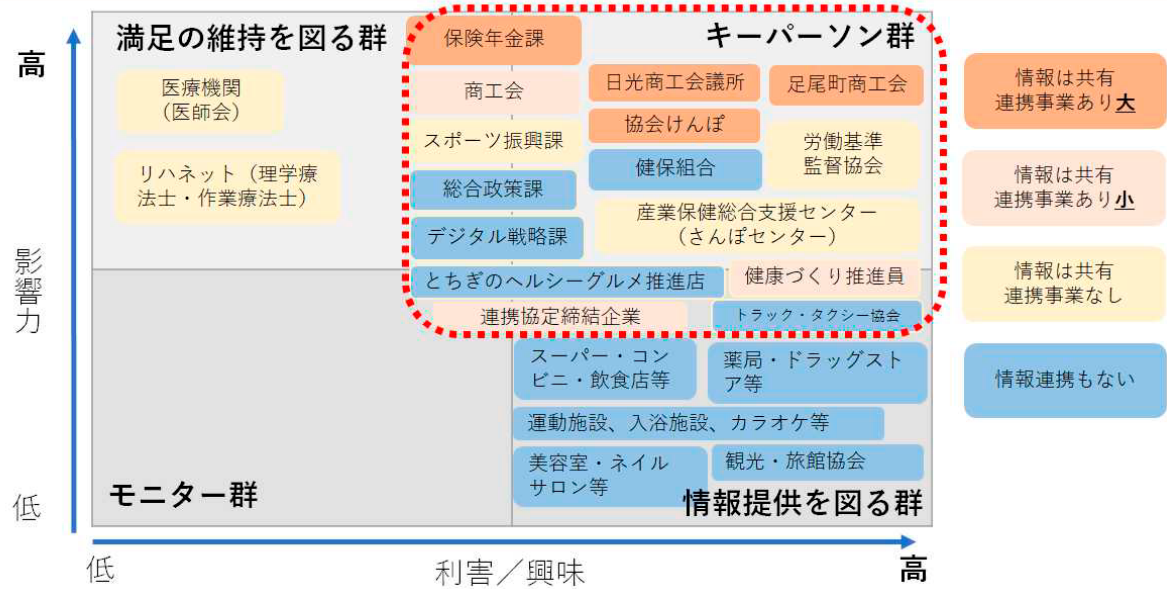
・国、県の方向性や、社会的要因を踏まえた上で、課題解決のために有効な各関係機関や他部署と連携・推進することが必要であることが分かった。

クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

		内部環境	
		強み	弱み
働く世代の健康づくりに に向けた取組 戦略検討		<ul style="list-style-type: none"> 地域・職域担当者がおり、各関係機関と情報交換・連携をし、若壮年期の健康づくりを強化することができる。 健康増進計画に、働き世代の健康づくり支援事業を施策として挙げている。 	<ul style="list-style-type: none"> 実施希望数が多くなった場合の専門職（管理栄養士、保健師）の対応が難しくなる。（マンパワー不足） 関係部署の縦割り業務。（共有不足）
機会	<ul style="list-style-type: none"> 企業訪問でのPR活動 食育教室や各イベントでの普及啓発活動 各関係機関が実施している集会・連携先等での周知活動 	強み×機会 機会をとらえて強みを最大限に活かす <ul style="list-style-type: none"> 企業への保健指導、健診・がん検診の普及啓発活動をすることができる。 企業での健康づくりの取組みや健診受診状況を把握することができ、不足している項目等を提案することができる。 社会保険加入者（主に協会けんぽ）の優先する健康課題を把握することができる。 	弱み×機会 弱みによって機会を逃さない <ul style="list-style-type: none"> 各関係機関者と連携をし、効率・効果的に生活習慣病の予防に取組めるよう、連携を図る。 従業員の健康管理を強化することで得られる企業側のメリットを周知する。 他部署との情報共有・連携を強化する。
脅威	<ul style="list-style-type: none"> 適正な体重、適切な食事の量を知らない 企業自体が健康づくりに興味関心がない（少ない） 所得の状況によって、バランスの良い食事にお金をかけられない 	強み×脅威 脅威を回避するために強みを活かす <ul style="list-style-type: none"> 健診事後指導の充実を図り、有所見率の改善に繋げる。（生産性アップ） スマートミール認定を受けているお弁当等を購入した際のインセンティブ制度の導入や食環境整備事業の推進をする。 健康づくりに取組む企業へのインセンティブ制度の拡大をさせる。 	弱み×脅威 弱みと脅威による最悪の事態を回避する <ul style="list-style-type: none"> 働き世代（企業）での食に関する取組みを強化するための体制づくり（食環境整備）。 【県や栄養士会等と連携】 健康経営のインセンティブ強化。

関係者分析：事業等に影響を及ぼす利害関係者の洗い出し

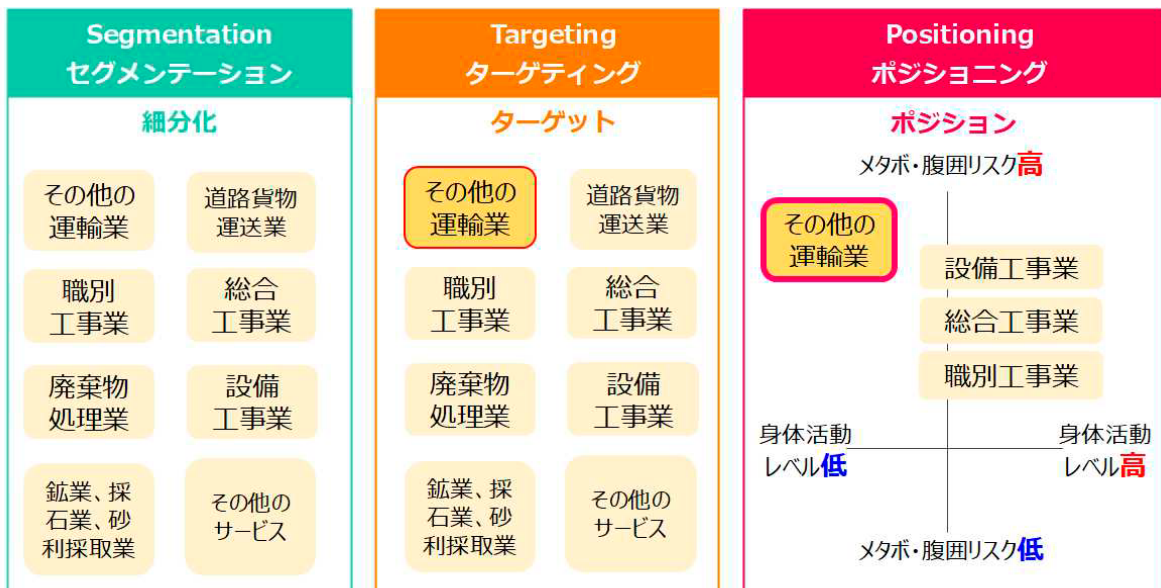


<関係者分析により分かったこと>

- 庁内関係者では、デジタル部門と連携することで、働く世代に向けた情報の発信が見込まれる。
- とちぎのヘルシーグルメ推進店との連携がないこと、スーパー・コンビニ・薬局や美容室等、入浴施設、運動施設に働く世代の方が多く利用しているが、具体的な取組が実施できていない。

STP分析：ターゲットの明確化

日光市に住所がある、協会けんぽ被保険者の生活習慣病予防健診の受診データ（令和5年度）から、健康課題別のハイリスク職種分析を依頼し、優先順位が高い職種（ターゲット）を確認した。



<STP分析により分かったこと>

- 健康課題の優先順位が高い職種を確認することができ、取組むべきターゲットを絞ることができた。

【参考】協会けんぽからのデータ

対象者職種分析①(総計100人以下の業種に関しては除く)

【メタボリスク】 ※令和5(2023)年度生活習慣病予防健診受診者データより

	栃木県	日光市
1位	その他の運輸業(28.5%)	その他の運輸業(34.3%)
2位	鉱業、採石業、砂利採取(27.3%)	総合工事業(32.4%)
3位	道路貨物運送業(26.3%)	職別工事業(30.1%)

【メタボ予備群リスク】

	栃木県	日光市
1位	道路貨物運送業(18.8%)	設備工事業(21.5%)
2位	職別工事業(17.8%)	廃棄物処理業(19.7%)
3位	電気・ガス・熱供給・水道(17.6%)	その他の運輸業(18.8%)

【腹囲リスク】

	栃木県	日光市
1位	道路貨物運送業(53.1%)	その他の運輸業(59.7%)
2位	総合工事業(51.7%)	設備工事業(56.5%)
3位	鉱業、採石業、砂利採取(50.6%)	総合工事業(56.2%)

対象者職種分析②

【血圧リスク】

	栃木県	日光市
1位	道路貨物運送業(53.1%)	その他の運輸業(59.7%)
2位	総合工事業(51.7%)	設備工事業(56.5%)
3位	鉱業、採石業、砂利採取(50.6%)	総合工事業(56.2%)

【脂質リスク】

	栃木県	日光市
1位	鉱業、採石業、砂利採取業(41.2%)	その他の運輸業(44.8%)
2位	その他の運輸業(40.1%)	職別工事業(44.0%)
3位	総合工事業(39.0%)	総合工事業(42.8%)

【糖尿病リスク】

	栃木県	日光市
1位	その他の運輸業(24.8%)	その他の運輸業(32.6%)
2位	公務(23.2%)	職別工事業(26.4%)
3位	その他の対事業所サービス業(22.4%)	その他のサービス(25.5%)

関係者分析では、各関係機関や関係部署などを洗い出すことで、まだ連携などができていない（していない）機関を見える化することができた。各関係機関や他部署で実施している、働く世代を対象にした事業の有無を確認し、連携できるものはあるか情報収集をし、洗い出す必要性があることが分かった。

また、クロスSWOT分析では、企業側が食環境整備をするメリットを実感しにくく、食事に対する補助制度がないこと、健康経営を取得するメリットが一部業種に偏っているため、他業種の企業が健康経営を取得するメリット（インセンティブ等）が不足していることが課題であることが分かった。まずは社員の健康づくりは、経営上重要なことであることを経営者に認識させる必要がある。協会けんぽや健保組合等と連携し、健康づくりの底上げが図れる取組みが必要であることも分かった。

C 目標設定

栄養施策における栄養・食生活のありたい姿に対して、インパクトである「健康づくりによる健康寿命の延伸」を図るため、定量評価には青壮年期（男女別）の肥満者の割合の減少を設定した。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

目標設定

総合計画	暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち
主管課及び各種計画	健康にっこう21計画

栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿

- 生涯にわたり、望ましい食習慣を身に付け、働く世代の健康寿命の延伸を図る
- インパクト：健康づくりによる健康寿命の延伸
- 指標：健康にっこう21計画 評価指標
 - 定量評価（特定健診・一般健診結果）
 - ・肥満者の割合の減少
 - 青年期（男性）：30%以下、（女性）：20%以下
 - 壮年期（男性）：25%以下、（女性）：18.2%以下
 - 定性評価（市民アンケート）
 - ・毎日朝食を食べる人の割合 青年期 85%以上
 - ・主食・主菜・副菜をそろえた食事を1日2回以上摂る日がほぼ毎日の人の割合
 - 青年期：65%以上、壮年期：65%以上

F リスク管理計画

目標設定では、実効性の高い定量・定性評価できる目標を選定し、定期的にモニタリングができる項目を設定すること。

D リソース計画

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

	組織・人	リソースの内容
選別的介入 ハイリスク介入	・管理栄養士 ・保健師 ・理学療法士(外部)	・小規模事業所(従業員50人未満)へ健康教室・個別指導(企業向け健康教室)を実施
	・協会けんぽ ・労働基準監督協会 ・栃木県タクシー協会 ・栃木県トラック協会 など (運輸業に属する協会)	・協会けんぽと連携した取組みの検討(被扶養者への健康づくりなど) ・協会全体で取り組める健康づくり、定期健診を安定的に受けられる体制づくりの検討
包括的介入 ポピュレーション	・スーパー・コンビニなど ・連携協定締結企業	・健康づくりコーナーを設置し、普及啓発活動
	・日光市健康づくり推進員連絡協議会(152人)	・健康イベントや食育教室での普及啓発活動
環境づくり	・とちぎのヘルシーグルメ推進店	・県と連携した、食環境整備の体制づくり(エネルギー量・減塩に配慮したバランスの良い食事が選択できる環境づくり)
	・社員食堂(特定給食施設等)	
	・スーパー・コンビニ・飲食店など	

<不足・連携強化が必要なリソース>

- ハイリスク介入のための協会けんぽと連携した取組みが少ない。
- 県と連携した、食環境整備の体制づくりを強化する必要がある。

★ 職員コメント

関係者分析を参考にして、ハイリスク介入、ポピュレーション、環境づくりに分類をした。その中で、赤枠に記載した資源を活用した取組が効果的だと考えた。目的・目標達成のために必要な資源は何かを枠にとらわれることなく挙げることで、既存事業以外の取組みが見えてきた。

E 実施計画

A～Dまでを整理し、庁内外で実施するものを分け、具体的な計画をした。

庁内では、働く世代を対象とした既存事業として、健診結果説明会、特定保健指導、糖尿病重症化予防事業、食育教室、病態別栄養相談、健康イベントでの周知活動などを実施している。

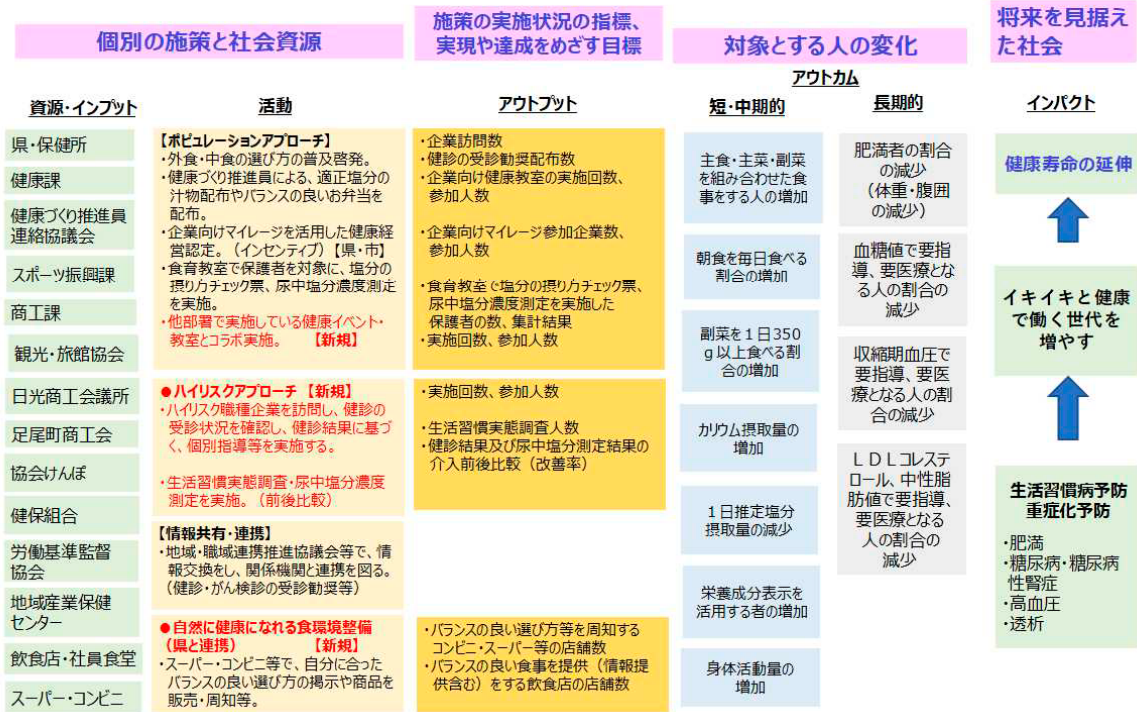
今年度から既存事業の継続に加えて、新たに2つの取組みを実施する。1つ目として、健康づくりの底上げを図るため、健診の受診率を上げる取組みが必要である。そこで、KDBデータ及びレセプトデータから、19歳～74歳以下の者で、健診が未受診かつ、生活習慣病のレセプトデータがない者を抽出し、健康状態、健診の受診状況の確認をするため、個別訪問を実施する。2つ目として、働く世代を対象とした他部署の事業を確認し、今年度はスポーツ振興課で実施している、運動習慣促進事業に新規介入をする。

庁外への既存の取組みとして、日光商工会議所及び足尾町商工会へ登録している50人以下の小規模事業所に対して、健康づくりに関するパンフレット・企業向け健康教室の希望調査を実施する他、新たに今年度から、労働基準監督協会及び、各地区の観光協会・組合へ依頼し、社会保険加入者の方も受けられる一般・特定健診やがん検診の受診勧奨を強化するための取組みを実施する。また、日光市在住者の健診項目別業種分析を協会けんぽへ依頼し、ハイリスク職種を抽出した結果をもとに、効果検証(介入前後比較)事業を実施し、県と連携した食環境整備についても計画・実施していく。

実施計画（ロジックモデル）

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

働く世代の健康づくりに向けた取組



働く世代が自然に健康になれる食環境整備（県と連携）

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

集団への効果	介入のレベル		健康づくり部門
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
	小	7	啓発・普及
8		モニタリング	介入なし

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

事業計画（ロードマップ）

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	令和6年	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年	令和12年	令和17年	令和18年
各種計画	日光市総合計画	第2次		日光市総合計画（第3次）						
	日光市健康にっこう21計画			日光市健康にっこう21計画（第3次）						
	日光市食育推進計画	第3次		【一体的に策定】						
実態調査	市民アンケート	最終評価						中間評価	最終評価	
庁内連携	各部署との連携事業	→								
庁外連携	地域・職域連携推進会議	→								
	各関係機関との協力・周知	→								
事業	ハイリスク業種への効果検証事業	企画	実施	→	→	→	→	→	→	→
	企業向け健康教室（集団編・個別編）	→						プログラムリニューアル（個別編）		
普及啓発	各種イベント・教室等での普及啓発	→								
	食環境整備事業（県と連携）	→								

G 評価・モニタリング計画

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

評価の種類		評価指標	評価方法
資源・インプット	企画評価	各関係機関・他部署との連携	各関係機関・他部署との連携内容
活動	企画評価	<ul style="list-style-type: none"> 普及啓発 情報共有・連携 ハイリスク職種への効果検証事業 食環境整備事業 	<ul style="list-style-type: none"> 課題の共有 企画調整に関わる記録
アウトプット	経過評価	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数、参加人数 介入前後比較（改善率） 食環境整備事業に賛同・協力してくれる店舗数 	<ul style="list-style-type: none"> 実績報告書 介入前後比較分析 事業報告
アウトカム	影響評価（短・中期的アウトカム）	<ul style="list-style-type: none"> 毎日朝食を食べている人の割合の増加 バランスの良い食事を1日2回以上ほぼ毎日食べている人の割合の増加 	市民アンケート
	結果評価（長期的アウトカム）	<ul style="list-style-type: none"> 肥満者の割合の減少（青年期・壮年期） 	健診結果データ（KDB等）
インパクト	結果評価	働く世代の健康寿命の延伸	統計資料

➤ 戦略的プランニングガイドを活用して作成した施策の今後の取組

戦略的プランニングガイドを活用し、新たな視点（ハイリスク職種）を組み込んだことや、全体を見る視点、庁内外連携を進めることの有効性と重要性に気付くことができた。その気付きから得た構想を自治体のありたい姿を達成するために、以下を重点的に計画し、実施する。

1. 庁内連携

① 実態把握のための個別訪問事業【保険年金課、高齢福祉課】

19～74歳までの国民健康保険加入者で、生活習慣病のレセプトデータがない、かつ健診未受診者の把握をするため、個別訪問をする。

② 働く世代対象のスポーツ事業へ新規介入【スポーツ振興課】

昨年度から、スポーツ振興課独自に実施していた運動習慣促進事業に、今年度から健康づくりの視点を入れた講義を導入してもらうことができた。健康課が企業訪問をする際に、事業の周知活動に協力することで、今後の連携がしやすくなった。今まで介入していなかった、健康・食生活の要素を他部署で盛り込むことができた。

③ 健康づくり推進員による青壮年期への健康づくりを強化【連携協定締結企業】

今までは、子どもや高齢者事業が多い傾向があったが、青壮年期が集まるイベントやスーパー等での普及啓発活動を連携協定締結企業と連携して、実施する機会を増やすことができた。

2. 庁外連携

① ハイリスク職種への取組み（介入前後比較評価）【協会けんぽ】

「運輸業」を重点対象者とし、市内にある運輸業社に対し、介入の有無を確認する。同意が得られた会社で、個別面接・介入前後比較の評価についての全体計画を立て実施する。

② 肥満の課題がある会社へ健康課事業の周知を依頼【協会けんぽ】

肥満者が多い企業に対して、協会けんぽから、健康課で実施している健康教室や個別指導の案内を周知、勧奨をしてもらうように、依頼をした。

③ 健診受診の周知強化【協会けんぽ・労働基準監督協会・観光協会】

健康づくり・食生活の普及啓発、特定健診・がん検診の受診率を上げるための周知活動を強化する。法律で定められていない健診項目は、会社が費用を負担するため、実施しない会社が多い傾向にある。そのため、協会けんぽから健診未受診者（扶養者含む）に対して受診勧奨の通知への同封や、労働基準監督協会に加入している会社や、観光協会（温泉・旅館組合等含む）への周知活動を強化していく。

◆ 班員コメント（事例全体を通して）

- 各種フレームワークを用いることで、今まで見えていなかった地域・職域の全体像を確認・整理することができ、栄養施策の成果を出すために必要な関係者と新たに繋がることができた。前例踏襲するだけでは、目標を達成することは難しい状況だからこそ、本ガイドを活用し多くの気付きを得ることで、持続可能な健康づくりの基盤づくりに役立てることができた。
- 目標を達成するために、俯瞰的に物事を見る意識や視点をもつように心がけると、行動が変わった。優先すべき課題は何か、戦略的な栄養施策とは何かについてブレない芯をもち、チャレンジし続ける強いマインドをもって、あらゆる関係機関を巻き込みながら、より良い未来へ繋がる取組を積み上げていきたい。

総合計画	ビジョン	暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち			SDGsとの関係		
	取組・重点戦略等	健やかにいきいきと暮らせるまちに ～健康づくりによる健康寿命の延伸～			3, 8, 11,		
部局関連計画等		第3次日光市総合計画 日光市健康にっこう21計画(第3次)			新規	組替新規	継続
事業名		働く世代の健康づくりに向けた取組				○	
栄養施策のありたい姿		生涯にわたり、望ましい食習慣を身に付け、働く世代の健康寿命の延伸を図る					
背景・現状		<ul style="list-style-type: none"> ・肥満者の割合 青年期(男性): 39.0% 青年期(女性): 22.1% 壮年期(男性): 38.3% 壮年期(女性): 21.7% ・毎日朝食を食べる人の割合 青年期: 66.0% ・主食、主菜、副菜をそろえた食事を1日2回以上摂る日がほぼ毎日の人の割合 青年期: 38.0% 壮年期: 45.5% 					
課題分析		<ul style="list-style-type: none"> ・平均寿命(R2)は、男性80.0歳、女性86.7歳であり、健康寿命(R4)は、男性78.35歳、女性83.69歳である。 ・疾病別の死因順位(国保加入者KDBデータ)は、第1位がん(悪性新生物)、2位心臓病、3位脳血管疾患の順である。(R6) ・40歳から74歳までの方で、介護が必要になった主な原因疾患の第1位は脳梗塞である。(R5) ・生活習慣病における1人当たりの医療費は、糖尿病、高血圧症、狭心症は、男女ともに全国、県より医療費が高くなっている。また、健診未受診者の生活習慣病1人当たりの医療費は、健診受診者の約5倍である。 ・青年期、壮年期の男性における肥満者の割合は、青年期において42.9%、壮年期は38.3%となり、県と比較すると高い状況である。(R6) 					
事業目的 ※ターゲットも明確にする		<ul style="list-style-type: none"> ・働く世代の健康寿命の延伸を図るため、国民健康保険加入者に限らず、社会保険加入者の多くが加入している協会けんぽと連携して、肥満者の割合を減少させることを目標に実施する。協会けんぽ加入者のハイリスク職種(肥満者が多い職種)を抽出し、体重・腹囲の減少に影響する、効果検証をし、今後の取組に繋げていく。 <p>【ターゲット】その他の運輸業で働く青壮年期</p>					
評価指標		ベースライン値	現状値(R6)	事業年度目標値	最終目標値(R17)	設定の考え方	
アウトカム	肥満者の割合					健康にっこう21計画(第3次)成果指標	
	①青年期(男性)		①39.0%		①30%以下		<ul style="list-style-type: none"> ・①～④: 一般健診、特定健診結果の集計結果。 ・⑤～⑦: 健康にっこう21計画評価のための市民アンケート調査を実施。 ※R12年度の中間評価で実施予定。
②青年期(女性)		②22.1%		②20%以下			
③壮年期(男性)		③38.3%		③25%以下			
④壮年期(女性)		④21.7%		④18.2%以下			
主食、主菜、副菜をそろえた食事を1日2回以上摂る日がほぼ毎日の人の割合							
⑤青年期		⑤45.5%		⑤65%以上			
⑥壮年期		⑥62.1%		⑥65%以上			

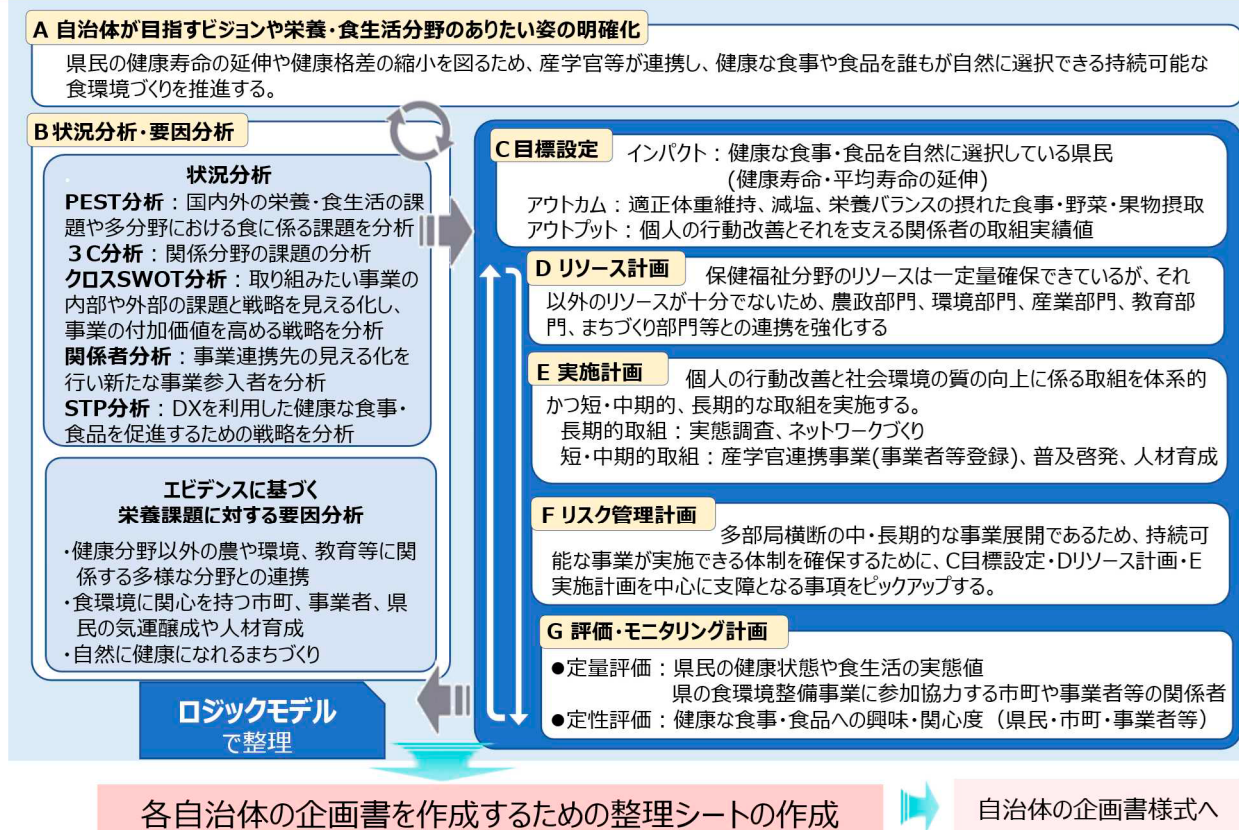
	毎日朝食を食べる人の割合 ⑦青年期		⑦66.0%		⑦85%以上	
アウトプット	介入者数		—	100人	100人	
	体重・腹囲の改善率 (介入前後比較)		—	70%以上	70%以上	
	推定塩分摂取量の改善率 (介入前後比較)		—	50%以上の者が減少	50%以上の者が減少	
事業概要	<p>取組内容1～5において、</p> <ul style="list-style-type: none"> ①、④個人の行動改善を促すための保健指導の充実を図り、②健康な食事が自然と選択できる食環境整備についても、県と連携し実施する。 ③社会保険加入者への健康づくりを強化するため、連携できることを検討・調整する。 ⑤知識の普及啓発を図るため、働く世代が利用する場所や情報を得るコンテンツ等での発信をする。 					
取 組 内 容						
<p>①企業向け健康教室（個別指導）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハイリスク職種へ介入前後比較を実施し、効果的な取組みについて検証をする。 ・介入前後で数値を比較するため、会社の健康診査前後で、個別の保健指導を実施する。同時に、尿中塩分測定や生活習慣問診票を用いて、生活習慣の改善率（評価可能な項目）が算出できるように計画・実施する。なお、運動習慣についても、身体活動レベルⅠの者が座位でも実施可能な効果的な運動が取組めるよう、指導資料を理学療法士と一緒に作成する。 ・個別保健指導後、定期的に健康づくりの情報（主に行動目標に対しての内容）を発信し、情報提供を行う。 						
<p>②県と連携した食環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①の事業と融合させ、コンビニ、スーパー、社員食堂などでの取組みを実施する。 						
<p>③協会けんぽとの連携した取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市、協会けんぽ加入者の健康課題及び、課題に対しての取組み状況を共有する。連携することで、効果的な取組みを検討する。 						
<p>④健診未受診者及びレセプトデータがない国民保険加入者の実態把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上記対象者へ個別訪問を実施し、健康状態の把握及び健診の受診勧奨などを実施する。 						
<p>⑤働く世代への健康づくり普及啓発及び他部署実施事業への介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・健康づくり推進員と協働で、イベントやスーパーなどでの普及啓発を実施。 ・他部署で実施している、働く世代を対象とした事業へ介入する。 						
既存事業の見直しの有無等	—					
取組に対するニーズ (都道府県民、事業者、都道府県・市町村の自治体等)	健康でイキイキと働き続ける働く世代を増やす					
都道府県・市町村・民間等との連携・役割	【県】自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト（食環境整備事業）との連携 【協会けんぽ】課題と取組の共有をし、連携を強化					
他自治体・自治体内の市町村の実施状況等	—					
事業実施後の方向性 (PDCAサイクル)	令和7年度～令和9年度でハイリスク職種への企業向け健康教室を実施、令和10年度事業評価した結果をもとに、令和11年度から新たなプログラム内容で実施する。					
事業開始年度・終了見込年度	令和7年度～					
財源	健康増進事業費					
実施方法	<input checked="" type="checkbox"/> 直執行 <input type="checkbox"/> 委託 <input type="checkbox"/> その他（ ）					

(2) 食環境整備事業（栃木県）

栃木県の事例では、健康日本 21（第三次）並びに栃木県健康増進計画（以下、「とちぎ健康 21 プラン（3期計画）」という。）に基づき、健康寿命・平均寿命の延伸を図るため、個人の健康を支える社会環境の質の向上に取り組む食環境整備事業について紹介する。具体的には、栄養・地産地消・食品ロスをキーワードとして、これらに関連する栄養・農業・産業・教育等の多分野の多様な主体と連携した産学官等による自然に健康になれる食環境づくりに取り組むものである。

ながれ 1 企画・立案の全体像の紹介

多部局・他課連携による自然に健康になれる食環境づくり



ながれ 2 自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

1) 自治体の概要

市町数：25（うち市：14 町：11）

人口：1,882,342人（R6.10現在）

出生数	9,262人（対前年比696人減）
死亡数	25,557人（対前年比508人増）
自然増減数	16,295人減（対前年比1,204人減）

※令和6（2024）年栃木県人口動態統計（確定値）※分母に用いた人口数1,830,000

2) 戦略的プランニングガイドの活用

A 自治体ビジョンの確認と栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

i 施策の企画立案に係る自治体の実態

栃木県の人口は減少傾向にあり、県民の平均寿命と健康寿命については着実に伸びているものの全国に比べると短い。死因については、本県の令和2（2020）年の全死因の年齢調整死亡率において、悪性新生物、脳卒中（脳血管疾患）、心臓病、糖尿病等の生活習慣病は全国に比べて高い状況が続いている。また、新規人口透析患者率も全国比よりも高い。

これらの疾病や身体状況の要因には、栄養・食生活が影響するが、令和4（2022）年度県民健康・栄養調査によると、特に働く世代の男性の肥満や若い女性のやせの課題があり、適正体重者の割合は年齢が上がるにつれて減少している。また、食塩摂取量が1日の目標量を超えている者の割合は、男性（目標量 7.5g 未満）、女性（目標量 6.5g 未満）ともに8割を超え、野菜摂取量については1日に350g以上摂取する者の割合は、男性が約3人に1人、女性が約4人に1人、主食・主菜・副菜を揃えた食事をほとんど毎日1日2回以上食べている割合は、男女ともおよそ5割である。また、脂質エネルギー比率では目標値以上を摂取している者の割合は、女性が高い。このように、本県においては、生活習慣病等の疾病の要因となる栄養・食生活における課題が多くみられる状況である。

事業背景

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

年齢別人口構成比 (R6.10.1 現在)

項目	総数(男女)
15歳未満	11.0%
15～64歳	58.3%
65歳以上	30.7%

健康状態

項目	男性	女性
平均寿命(R2)	81.00 (37位)	86.89 (45位)
健康寿命(R4)	73.06 (10位)	75.36 (30位)
死因		
悪性新生物(R2)	26位	38位
心疾患(R2)	41位	36位
脳血管疾患(R2)	45位	44位
糖尿病(R2)	38位	43位
人口透析患者数(R5)	347人(50.8%)	
メタボリックシンドロームの該当者の割合(R5)	17.4%	
メタボリックシンドロームの予備群の割合(R5)	13.0%	

県民健康・栄養調査 (令和4年度結果)

項目	男性		女性		
	肥満	やせ	肥満	やせ	
適正体重者の割合	3～6歳未就学児	6.6%	2.9%	7.5%	4.1%
	高校2年生 (理想BMI:ふとりたい・やせたい)	8.3% (6.4%)	18.8% (10.1%)	5.3% (0.3%)	18.0% (40.8%)
	20～39歳	36.6%	8.5%	21.5%	17.7%
	40～64歳	37.4%	4.4%	24.9%	16.7%
	65歳以上	13.6%	5.6%	10.5%	8.4%
項目		男性	女性		
食塩摂取量	平均摂取量	10.7g	8.8g		
	目標量以上を摂取している者の割合	79.2%	77.5%		
脂質エネルギー比率が目標値以上の者の割合		31.9%	44.8%		
野菜摂取量	平均摂取量	310.5g	276.9g		
	目標量以下を摂取している者の割合	36.0%	27.3%		
健康な食事(主食・主菜・副菜をほとんど毎日食べる)をしている者の割合		53.4%	52.6%		

★ 班員コメント

県の概要をまとめる時は、県民健康・栄養調査の結果やKDBシステム等の各種データ、総合計画や健康増進計画を参考にして、本県特有の課題をピックアップする。他部局・他課の栄養・食生活が関連する指標や取組状況にも視点を置き、関連性などを俯瞰的に見ると良い。

ii 自治体のビジョンに基づく施策立案の方向性

県内外、国内外の栄養・食生活分野の課題や取組を把握しながら、国の方針や先駆的な取組等を参考にして、時代のニーズに沿った科学的根拠に基づく施策の方向性を検討した。

① 社会環境が食環境に及ぼす影響と県民の健康課題の整理

総合政策課が作成した人口減少対策に係る分析・解析（マンダラチャート）を基礎資料として、県民の栄養・食生活に影響する課題と人口減少対策が関連性する項目を確認した。

若年層の所得向上	雇用の安定化	気運の醸成	産科等医療機関の確保	医療・保育等の担い手確保	性教育の充実	保育サービスの充実	こどもの成長を支える環境の整備	安全・安心な生活環境
経済的負担の軽減	結婚の希望をかなえる	出会いの機会の創出	医療費助成	安心して妊娠・出産ができる	プレコンセンションケアの推進 ¹⁾	世代間の連携	子育てしやすい	相談・支援体制の充実
結婚支援制度の充実	とも家事・とも育ての推進	結婚・子育て支援情報の発信	産前産後ケアの充実	高リスク出産や不妊治療への支援	相談・支援体制の充実	社会全体での子育て	困難を抱える家庭への支援	経済的負担の軽減
魅力ある企業の誘致	男女間賃金格差の是正	住宅支援・空き家の活用	結婚の希望をかなえる	安心して妊娠・出産ができる	子育てしやすい	教育機関の充実	教育機会の確保	若者のライフデザイン支援
県内外への情報発信の強化	移住・定住の促進	Uターン・移住者向け支援	移住・定住の促進	・出生率の向上 ・転出超過の解消	教育環境の充実	教育費への支援	教育環境の充実	地域への愛着を育む教育
地域ブランドの向上	地域への愛着を育む教育	地域採用材の充実	女性・若者に選ばれる地域づくり	仕事と家庭の両立	魅力ある就労環境	産官学連携	専門技術や資格取得の推進	多文化共生に向けた教育
賑わいのあるまちづくり	インフラや公共交通の充実	教育機関の充実	保育施設の確保・充実	職場の意識改革	総労働時間の短縮	働く時間や場所の柔軟化	スキルアップ・リスティング機会の提供	男女間賃金格差の是正
地域間格差の解消	女性・若者に選ばれる地域づくり	地域コミュニティや地域活動の充実	就労継続・再就労支援	仕事と家庭の両立	働く時間や場所の柔軟化	働きやすい企業の認定・情報発信	魅力ある就労環境	女性のキャリア形成支援
若者の意見の反映	アンコンシャス・バイアス等の解消 ²⁾	文化・スポーツ等の充実	男性の育休取得促進	とも家事・とも育ての推進	休暇・休業制度の充実	創業支援・雇用の確保	魅力ある産科の振興・創出	多様な人材の活躍

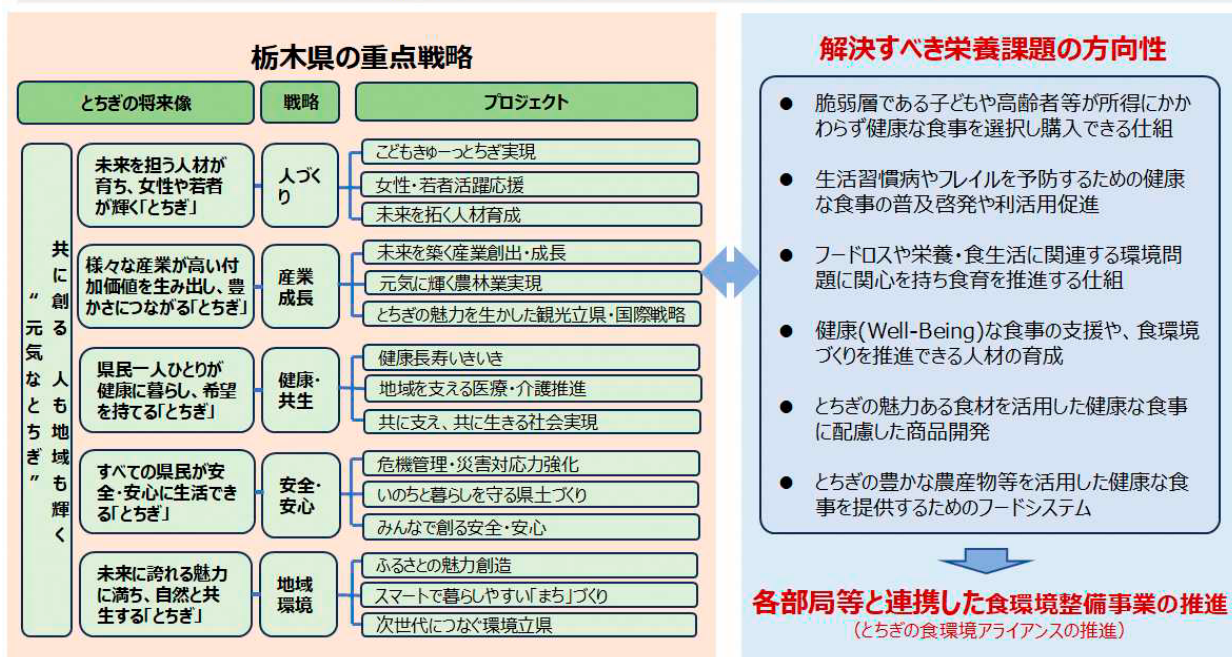
★ 班員コメント

本庁の栄養施策担当者として、県総合計画の目標を達成するために、主管課の計画であるとちぎ健康21プラン（3期計画）の連動性なども鑑み、俯瞰した栄養施策を企画・立案することに注力した。総合政策課等の県全体の施策をとりまとめている課の動向を把握することは、とても重要だと感じた。総合計画には「栄養」というワードはなかなか出てこないが、それで「何もしなくてよい」ではなく、そこに「栄養」の視点を加えたら、「県民や地域に対してどんなメリットがあるか」を常に考えることが必要だと感じた。他分野の施策の下支えになる項目を正確に把握することが重要と思う。

② 総合計画と栄養施策の関連性と栄養施策の方向性の明確化

総合計画（とちぎ未来創造プラン 2.0）のビジョンを達成するためには、各部門計画において、今後の社会経済環境の変化を見据えた中・長期的な展望と地方創生の新展開を含め、県の強みや可能性を生かし、県民や民間と協働、市町との連携、SDGs の推進を図ることが重要である。特に、栄養施策については、物価高騰や安定的な食料流通等の課題にも対応した他部局連携による食環境整備事業を推進する必要があることを明らかにした。

食環境整備のビジョン：誰もが健康な食事を選択できる社会



★ 班員コメント

総合計画等の関係資料に目を通すことにより、栄養施策のありたい姿（めざす姿）をイメージできた。栄養施策が総合計画の目的を達成するための1つの施策であることを確認するとともに、食環境が多領域に関連していることを見える化することが重要であると感じた。

iii 栄養・食生活分野のありたい姿

総合計画に基づき、他部局・他課等との連携を踏まえ、栄養・食生活分野では、食環境整備を推進する取組を重点施策とし、令和7（2025）年4月から開始しているとちぎ健康21プラン（3期計画）の指標の1つである「とちぎの食環境アライアンスの推進」に基づき、県民の健康寿命の延伸や健康格差の縮小を図るため、多部局の産学官等が連携し、健康な食事や食品を誰もが自然に選択できる持続可能な食環境づくりを推進することを栄養・食生活分野のありたい姿として明確にした。併せて、国が推進している「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」にも呼応した取組を実施することとした。



B 状況分析・要因分析

食品アクセスや環境問題等も含めた保健福祉分野に留まらない栄養・食生活並びに食環境の取組の課題を把握するために、各種現状分析を行った。既存事業の整理や保健福祉分野から見た外部と内部の課題や強みと弱み、ステークホルダの整理やターゲティング分析などを行った上で、戦略的な取組の方向性を見える化した。

PSET分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

P:Politics (政治的要因)

- 持続可能な開発（2030アジェンダ）において、多様な主体と連携した食を通じたSDGsの推進
- FAO及びWHOによる「持続可能で健康的な食事の実現に向けた指針」の策定（2019）
- 東京サミットにおいて、栄養と環境に配慮した食生活等の栄養改善を表明
- 健康日本21（第三次）において、「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」を推進
- みどりの食料システム戦略や食育基本計画の推進

E:Economy (経済的要因)

- 就労人口の減少（食料の生産・加工・販売・流通に関係する人材の不足）
- 食料高騰によるエンゲル係数の増加や栄養格差の拡大

S:Society (社会的要因)

- 少子高齢化・人口減少
- 女性の社会進出増加に伴う育児・介護負担増加
- 都市部と農村部の食料流通体制の格差
- 交通不便地域の増加（買い物難民者）
- 地球温暖化による環境破壊や食料生産体制の低下
- ヘルスリテラシーの格差
- 日本型食生活から欧米型食生活への変化に伴う生活習慣病等の増加
- 一汁一菜の食事パターンや漬物類等の摂取による食塩の過剰摂取

T:Technology (技術的要因)

- 地産地消の食材を利用した健康な食事を提供する外食産業（外食・中食・給食施設等）
- 減塩などの健康な商品や地元食材を利用した商品の開発
- AIを利用した健康な食事の献立支援
- DXを活用した健康な食事や食育、食品ロスに関する教育の実施

PEST分析により把握したこと

・更に加速する社会的要因による格差拡大や国や県の食糧問題を含めた健康課題を踏まえた上で、他部局連携による食環境整備の推進が必要であることが分かった（食料システムや食品アクセス、環境、産業、まちづくり等の保健福祉部以外に関係する部局）

3C分析：現状の洗い出し

行政

- ・各部局は、重点戦略や各種プロジェクトを実施できる
- ・行政政策として栄養施策や農政施策、環境施策が実施できる
- ・市町格差の縮小ができる
- ・他部局や市町などと連携した広域的な取組ができる
- ・部局横断的な事業の推進は少ない
- ・県の食環境整備事業では、ヘルシーグルメ推進店（H27～）食へて健康プロジェクト（H30～）事業の伸び悩みがある

県民

- ・経済負担のない食材を選択する
- ・中食・外食を利用する者が増加している
- ・知識があり健康な食事を選択する
- ・知識がなく嗜好にあった食事を選択する
- ・誰もが健康な食事を選択できる環境ない
- ・健康な食事や食品への関心や利用が少ない

飲食店・事業者

- ・健康的な食品や料理は手間・費用がかかる
- ・健康的な食品・料理とそれ以外のものを生産・販売する飲食店や事業者が少ない
- ・飲食店や事業者のメリット（インセンティブ）が少ない
- ・県民のニーズとマッチしていない（ジャンクな料理と健康的な料理との二極化）
- ・飲食店や事業者間の情報共有の場は少ない

3C分析により把握したこと

- ・食環境整備の推進については、健康づくり部門や農政部門などの連携が重要であるが市町も含め、他部局連携のハードルが高い
- ・知識・意識・一定所得がある層は、健康な食事を選択できる機会を得られるが、これらが欠如した場合、環境に大きく影響される
- また、食については本人の欲が優先される場合が多い
- ・飲食店や事業者の食に関する考え方や、二極化（安い食事と健康的で環境に良い食事）がある
- ・事業者等の経営方針と行政機関のめざす姿では、相互利益となる方向性の模索が必要である

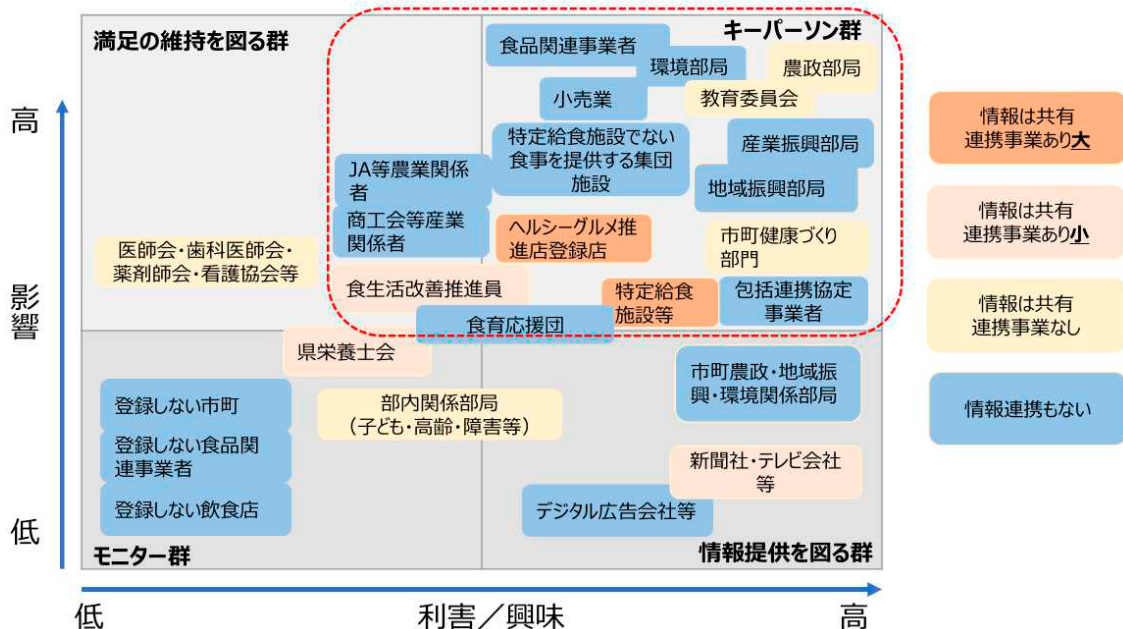
クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	強み×機会 機会をとらえて強みを最大限に活かす 強み： 行政的な施策として実施可能 機会： 食環境整備に関心の高い企業との連携 戦略： 産学官による連携した取組を実施	弱み×機会 弱みによって機会を逃さない 弱み： 行政機関の他部局連携が弱い 機会： 目的を達成するために、他部局の計画やプロジェクトを共有 戦略： 県の施策の1つとして、他部局と連携した取組を実施
	脅威	強み×脅威 強脅威を回避するために強みを活かす 強み： 行政的な施策として実施可能 脅威： 関心の低い事業者や県民 戦略： 行政主導によるナッジを活かした食環境づくりの推進や企業が行うSDGsやESGを可視化し、効果的な取組を県民や事業者にも広く周知	弱み×脅威 弱みと脅威による最悪の事態を回避する 弱み： 価格・収益以外の利益の可視化が弱い 脅威： 価格・収益を優先する県民・事業者 戦略： 付加価値をつけた取組を県民・事業者に向けて実施 ※行政施策として、他部局連携による 事業者へのインセンティブ・逆インセンティブ事業の実施
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 国内外でSDGsの推進において、積極的な取組を推進 大手企業等はESGやCSR等の社会的貢献や行政機関等と連携した取組を推進 	
	脅威	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化、就労人口の減少、物価高騰等の社会環境が県民の栄養格差を拡大する関心が低い 地元事業者の経営状況によりSDGs等への取組のハードルが高い 	

クロスSWOT分析により把握したこと

- 事業者等の経営方針に紐づく食環境整備の推進（社会的価値の醸成）やナッジ理論を通じた県民の行動変容の推進の必要性
- 県民や事業者に対する付加価値の創設（行政施策を活かした他部局連携によるインセンティブや逆インセンティブ事業）の必要性

関係者分析：事業等に影響を及ぼす利害関係者の洗い出し

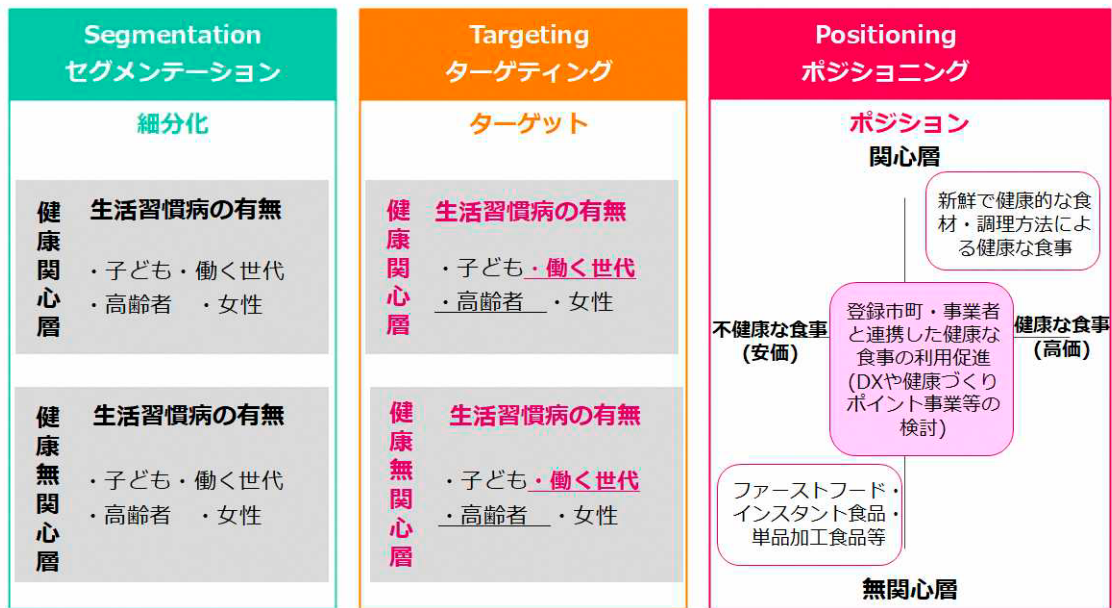


関係者分析により把握したこと

- 他部局との連携が不十分
- 県民の食環境を支えるハード面に関する取組や保健福祉部以外の連携が十分でない
- 県とそれぞれの関係機関は連携しているも相互的・相乗的な効果を見出すための連携した事業展開は行っていない
- まちづくりやデジタルトランスフォーメーションの要素がない
- 栄養施策関係者との広範囲に係る環境整備事業がない

STP分析：ターゲットの明確化

既存の「ヘルシーグルメ推進店」や新規に取り組む「自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト」に登録する事業者等の利活用促進と働く世代の生活習慣病対策



STP分析により把握したこと

・セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングを行うことにより、ターゲット層に展開したい戦略が明確化できた

状況分析・要因分析では、既存事業の整理を行いながらリニューアルや新たな施策展開の方向性を検討した。既存事業では、「とちぎのヘルシーグルメ推進店登録事業（平成 27 年～）^{※1}」は、県民への周知不足や健康な食事を提供しようとする飲食店等に対するメリットが小さい等の理由を背景に登録数の伸び悩みがあった。また、「食べて健康プロジェクト（平成 30 年～）^{※2}」は、取組の中心が栄養面に限られ、それぞれの参加団体の連携した取組が行われていないことなどの課題があった。この他、保健福祉分野以外の部局や市町、飲食店等を支える食品関連事業者等との連携、飲食店等のメリットの具現化、SDGs に基づく取組の推進が十分でないなどが課題としてあげられた。これらの分析により、個人へのアプローチの限界を鑑み、個人の健康を支える社会環境の質の向上を目指した新たなアプローチへの転換、人口減が及ぼす県民の食環境への影響などを考慮した取組が重要であることが分かった。

※1 とちぎのヘルシーグルメ推進店登録事業：県民の健康づくりに配慮した食事を提供する飲食店等を登録する事業

※2 食べて健康プロジェクト：団体や事業者等が自らの特長・特性を活かして県民の食生活の改善のための主体的な取組を行う団体を登録する事業

取組の方向性

- ✓ 健康分野以外の農や環境、教育等に関係する多様な分野との連携・協働
- ✓ 市町や事業者などの産学官等と連携した健康なまちづくりの推進
- ✓ ライフコースアプローチを踏まえた全ての県民に対する健康な食事への気運醸成

★ 班員コメント

状況分析・要因分析により、課題等を明確することができた。これに加え、分析結果を踏まえて、様々な関係者と一緒に考えるといった機会を持つことができ、このことによって、他分野を巻き込む取組は、不慣れなことが多く、なかなか方向性が定まらない時期もあったが、有識者に相談したり、同職種と方向性を共有したり、多職種の意見を伺いながら、分析結果と併せて取組の方向性を明確にすることができた。他分野の関係者の意見は、戦略的な施策の企画・立案において、とても参考になった。

C 目標設定

総合計画の分野別の目標では、戦略「健康・共生」を掲げ、とちぎ健康 21 プラン（3期計画）において具体的な施策を展開することにした。

栄養・食生活分野のありたい姿をイメージするとともにインパクトである健康寿命・平均寿命の延伸の達成を図るため、アウトカムには適正体重維持や減塩、栄養バランスの摂れた食事、野菜・果物摂取を設定した。アウトプットでは、望ましい食環境づくりにおいては、保健福祉分野以外の改善も必要であることから、関係部局と連携した相互・相乗的な取組を行うために、SDGs等の目標と連動性のある取組指標を検討し、栄養・地産地消・食品ロス等を設定した。

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

総合計画

全体像：共に創る 人も地域も輝く“元気なとちぎ”

分野像：県民一人ひとりが健康に暮らし、希望を持てる「とちぎ」

主管課及び各種計画

とちぎ健康21プラン（3期計画）

栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿

誰もが健康な食事や食品を選択する・できる社会環境の構築
県民の健康寿命の延伸や健康格差の縮小を図るため、産学官等が連携し、健康な食事や食品を誰もが自然に選択できる持続可能な食環境づくりを推進する。

健康寿命・平均寿命の延伸

適正体重維持

減塩

栄養バランスの摂れた食事

野菜・果物摂取

個人の行動改善とそれを支える関係者の質の向上

- 定量評価
 - ・ 県民の健康状態や食生活の実態値（県民健康・栄養調査）
 - ・ 県食環境整備事業に参加協力する市町や事業者等の関係者（登録数）
- 定性評価
 - ・ 県民の健康な食事に関する興味・関心度（県民健康・栄養調査）
 - ・ 市町や事業者等の関係者の興味・関心度（ヒアリング調査等）

F リスク管理計画

目標設定では、実効性が高く、定量・定性評価できる目標を選定し、定期的にモニタリングができる項目を設定すること。

★ 班員コメント

A 自治体ビジョンの確認や栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化を行い、状況分析・要因分析の結果を踏まえながら、C 目標設定から G 評価・モニタリングの作業については各項目を往復しながら、最終的に C 目標設定の内容を固めた。俯瞰的かつ統一性のある思考が重要であると感じた。

D リソース計画

関係者分析等を参考にして、既存の取組や新規・伸展できる取組を整理し、戦略的な施策の企画・立案において、今後必要とするリソースを明確にした。

区分	リソースの内容		
	リソースの獲得状況 ★連携・活用あり ●未獲得・可能 ▲未獲得・困難	現状	課題
個人の行動改善への取組 (既存)	<ul style="list-style-type: none"> ★部局内及び市町の栄養施策部門や関連分野の機関・団体等の人材・資材・連携体制（栄養士会、食生活改善推進員協議会、国保連、広域連合等） ●庁内関係課（こども・高齢・若い女性関係）との具体的な施策 ★健康づくりや保健指導を実施するための業務時間や予算 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の行動改善を行う栄養・食生活に係る普及啓発や個別保健指導は、関係機関と連携し、栄養士会や食生活改善推進員協議会等の地域の社会資源を効率的に活用し、ポピュレーションとハイリスクアプローチの両輪により進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存のリソースは一定量確保されているが、ライフコースに応じた取組の強化は必要である。 ・子どもや働き世代の肥満 ・若い女性や高齢者のやせ
個人の健康を支える社会環境への取組 (新規・伸展)	<ul style="list-style-type: none"> ●庁内関係部局の連携体制 ●市町健康づくり部局の連携体制 ▲市町健康づくり部局以外の連携体制 ▲県内中小食品関連事業者の協力 ●食環境整備に係る資材 ▲食環境整備に係る人材・時間・予算 ●食環境整備に係る新たな取組に係る情報 ●農政・産業・学校給食等の関係機関・団体等の連携体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・栄養施策関連機関や団体等との連携は行っているが、普及啓発のみに留まっている。 ・栄養関連分野以外の実効性のある連携が弱い。 ・多部局連携による施策展開に慣れていない。 ・食を通じた社会環境の質の向上に投じている予算は少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な社会環境や物価高騰の影響等により、経済格差等による栄養格差が拡大している。 ・労働人口の減少による健康な食事・食品へのアクセスが危惧されている。 ・食環境整備に係る予算確保のハードルが高い。

今後必要とするリソース

- ・農業・環境・産業・教育等の分野と連携した実効性のある取組を行うためのリソースの共有や連携強化
- ・多分野連携の取組を進めるためのノウハウの習得
- ・取組を推進するために必要な人材の育成と予算確保

リソース計画は優れた戦略的な施策の企画・立案につながるため、分析結果等を十分に整理すること

F リスク管理計画

リソース計画では、未獲得のリソースを活用する場合は、実行可能性の低い内容に注意をすること。

★ 班員コメント

関係者分析等を参考にして、施策の成果を高めるリソース（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・地域の社会資源）を整理した結果、戦略的かつ実効性のある多分野との連携や予算確保等が必要であることが分かった。

考えていた以上に多部局との実践的な連携が不足していることがわかり、多部局連携の重要性を実感した。特に取組の方向性や財源確保についても多部局の国庫・県単事業の状況を把握することは重要であった。

中・長期的なアウトカムを達成するためには、リソース計画において既存のリソースや開拓すべきリソースの整理が重要性であることを改めて感じ、取組の成功はリソース計画やリスク管理がカギだと思った。

E 実施計画（施策の方向性とロジックモデルによる事業整理）

A～D までを整理し、目的を達成するための取組の方向性を示し、短・中期・長期的な5つの事業に取り組むこととした。

概要は、近年の社会環境の変化に対応した県民の良好な栄養・食生活を確保するためには、健康分野以外の農や環境、教育等に関係する多様な分野との連携・協働や市町や事業者などの産学官等と連携した健康なまちづくりの推進、ライフコースアプローチを踏まえた全ての県民に対する健康な食事への気運醸成等が必要である。併せて、ヘルスリテラシーの格差や所得・地域格差等の社会的決定要因等にも配慮した「自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト」を推進する。

自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト

- 取組 1：食環境整備に係る実態把握（長期）
- 取組 2：自然に健康になれるとちぎ食の環登録事業（短・中期）
- 取組 3：啓発事業（短・中期）
- 取組 4：食環境づくりに係る人材育成（短・中期）
- 取組 5：自然に健康になれる食のまちづくりネットワークづくり（長期）

自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト

— とちぎ健康21プラン（3期計画）における11年計画の方向性 —



個人の健康づくりを支える社会環境の質の向上を推進し、県民の平均寿命・健康寿命の延伸を図る

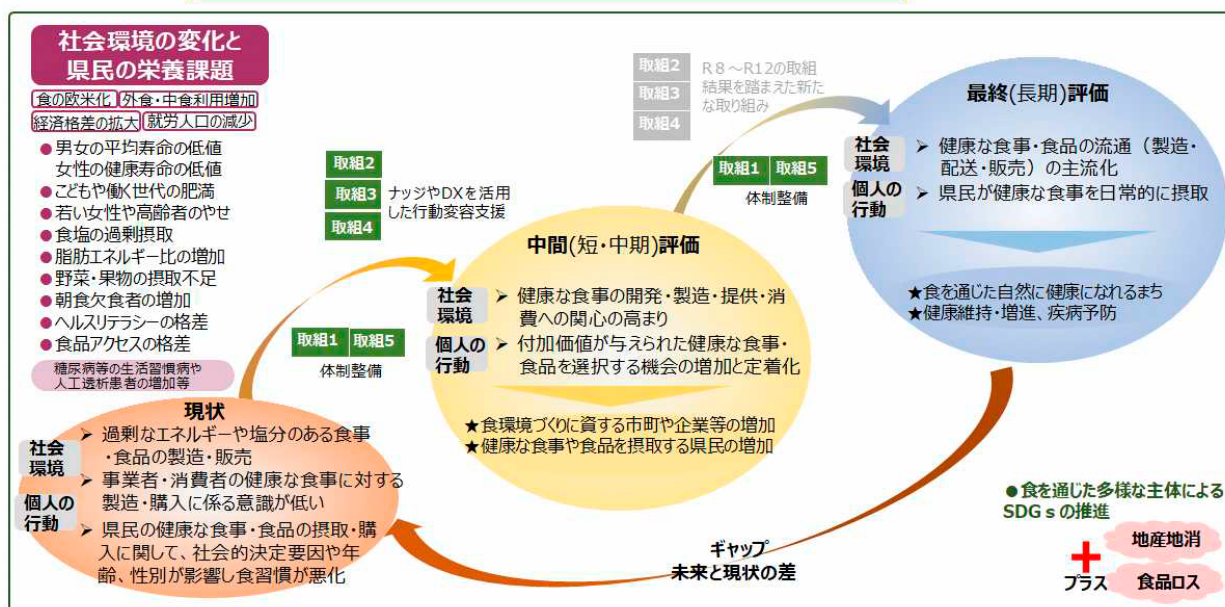
● 取組の方向性

- ✓ 健康分野以外の農や環境、教育等に関係する多様な分野との連携・協働
- ✓ 市町や事業者などの産学官等と連携した健康なまちづくりの推進
- ✓ ライフコースアプローチを踏まえた全ての県民に対する健康な食事への気運醸成

● 具体的な取組

- ✓ 短・中・長期的な目標とその達成に向けた5つの取組

とちぎの強みを活かした人と地球の健康にコミットメント



★ 班員コメント

実施計画の作成については、多部署のリソースを活用させていただくための説明は複数回実施した。また、同じ方向に向かうために、県総合計画や「地方創生 2.0 基本構想」を理解し、それを共通事項として協議すると良いと感じた。こうしたことを繰り返すことで、他分野の取組に栄養施策が関与することを他分野の担当者と共有できるようになった。

●ロードマップ

「自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト」は、とちぎ健康 21 プラン（3期計画）の指標に基づく11年計画の礎になることから、担当者等の異動などにも適切に対応できるようロードマップを作成して情報を共有することにした。

取組1、5は最終評価に向けて長期的に取り組み、取組2～4は中間評価までの取り組みとし、PDCAサイクルで施策に取り組む。中間評価では、次の施策展開を企画・立案し、最終評価において、目標が達成できる新たな施策展開を見据えた評価・モニタリングを行う。

取組内容	期間	事業内容	事業効果	スケジュール(R11中間評価・R17最終評価)				
				R8	R9	R10	R11	R12
取組1 実態把握	長期	・市町の食環境整備事業の取組課題の把握 ・都市部や農村部等の地域差を踏まえた健康な食事・食品を提供するための食品アクセスに係る実態把握及び栄養格差の実態把握	・県及び市町の部局連携による食に資する取組の促進 ・健康な食事・食品のアクセスの基盤整備や栄養格差対策のための基礎資料収集	★実態調査 ☆実態調査				
取組2 登録事業	短・中期	(1)栄養・地産地消・食品ロス(食べきり)の3つの取組を推進する市町と事業者、これを支える企業等を登録 ①市町数 ②外食産業事業者 ③食品製造業者 ④フォロー事業者 (2)登録促進・活用促進事業	・産学官等の主体的な取組の推進 ・県民の健康な食事や食品に係る気運醸成及び利活用促進	★登録制度の創設 ☆県民の利用促進事業の検討開始 ☆県民の利用推進事業の実施 ☆見直				
取組3 普及啓発	短・中期	・ライフコースに応じた栄養教育や食環境整備に係る啓発（母子部門・高齢部門と連携）	・個人の行動改善を促す動機付け支援	☆ライフコース別の栄養教育の検討 ☆ライフコース別の栄養教育の実施 ☆見直				
取組4 人材育成	短・中期	・栄養・地産地消・食品ロスを行う人材を育成 ・消費者行動を変容するためのポップや展示が行える人材を育成	・消費者や集団給食等に携わる職員を介した県の取組の普及啓発 ・健康な食事や食品を入手しやすい環境支援	☆多部局連携による人材育成の検討開始 ☆人材育成事業の実施 ☆見直				
取組5 ネットワークづくり	長期	・部局横断による庁内連携会議・食環境整備事業に係る協議会(部会)の開催 ・地域性を踏まえた低栄養・過栄養(生活習慣病)対策 ・登録者向けワークショップやモデル事業の実施	・栄養格差の縮小(健康寿命・平均寿命の延伸) ・食を通じたまちづくり支援	★プロジェクト開始宣言 ★庁内連携会議・協議会(部会)の設置 ☆モデル事業の検討開始 ☆登録者ワークショップ等の実施 ☆モデル事業の実施				

☆中間評価結果を踏まえた新規及び組換え事業の実施

★は実施予定 ☆は検討予定

🌟 班員コメント

ロードマップを作成することで、中・長期的な目標を明確にすることができ、現在のリソースでできることやこれから獲得する必要があるリソース等を考慮しながら、実行性のある計画の立案につながった。
長期的な施策を企画・立案する場合は、1年ごとにさらに詳しい資料を作るとよいと思った。
チーム内外の情報共有を行える資料にも活用でき、適切なリスク管理にもつながった。
複数の取組を組み合わせた事業や中・長期的な取組を企画・立案する場合は、ロードマップとロジックモデルの整合性を図りながら進めるとよいと思った。

●介入のはしごの活用（ナッジ・インセンティブ）

状況分析で実施したSTP分析の結果に基づき、働く世代をターゲットにした効果の高い取組を検討するために、介入のはしごを活用した。事業者等と連携した健康への関心が薄い層等への取組は、ナッジやインセンティブの効果が高い一方で、その具体性が見えづらいので、取組2を介入のはしごに当てはめ、施策の効果を確認した。一方、地域や所得、情報通信の格差などの社会的決定要因の弱者に対しては、行政的な対応が効果を高めると考える。

自然に健康になれるとちぎ食の環に登録する事業者等を活用する仕組みづくり(戦略立案)

集団への効果	介入のレベル		健康づくり部門 (★は実施予定 ☆は検討予定)		
大 ↑ 小	1	法的規制	選択できないように除外		
		2	法的規制	選択を制限	
	3	4	財政的手段	逆インセンティブにより選択を誘導	☆価格調整（健康な食事を安く、そうでない食事を高く）
			財政的手段	インセンティブにより選択を誘導	☆健康づくりポイント制度などの提供
	5	6	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	☆社員食堂や職場の販売弁当等において、健康な食事を選択しやすい環境 ☆スーパー等において、健康な食事を購入しやすいコーナー等の設置	
			ナッジ	環境を整えて、健康的な選択を誘導	★外食産業等においてバランスの良い食事を製造・販売・提供する制度を創設 ★健康な食品・食事の提供する「自然に健康になれるとちぎ食の環登録事業」や「とちぎのヘルシーグルメ推進店の登録事業」の推進 ★健康な食事の選択を誘導する表示の推進 ☆給食施設等と連携した食環境づくりと栄養教育の実施
	7	啓発・普及	情報の提供	★自然に健康になれるとちぎ食の環登録事業者（市町・事業者・飲食店等）を公開(各種マスメディア) ☆とちぎのヘルシーグルメ推進店のロードマップの作成・公開(各種マスメディア)	
	8	モニタリング	介入なし		

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

自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクトイメージ図

－とちぎ健康21プラン（3期計画）における11年計画の方向性－

－「食べること」を根幹とした活力ある持続可能な社会の実現－



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」と連携し、相補的・相乗的な取組を推進するために、国・都道府県等食環境アライアンスに登録する。イニシアチブ：先導、アライアンス：協働

● ロジックモデル

「自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト」の目指す方向性と具体的な取組の成果との関連性を確認するために、その取組をロジックモデルに落とし込み、アウトプットやアウトカムを見える化する。バックキャスト思考で検討した内容が論理的な取組内容になっているかも確認する。



F リスク管理計画

実施計画では、ロジックモデルやロードマップを活用して、状況分析・要因分析や目標設定、リソース計画等との関連性を考慮し、実効可能性を確認すること。

🌟 班員コメント

ロジックモデルを作りあげるまでに多くの時間を費やしたけれど、「戦略的プランニングガイド」のフレームを活用しながら整理していくことで、効率的かつ実行性のある企画が可能になると感じた。

G 評価・モニタリング計画

取組 1～5 を評価・モニタリング計画に落とし込み、定期的に取り組の見直しを行う。資源・インプットからインパクトにおける評価・モニタリングの整理を行い、取組の方向性がぶれないように施策の進捗管理を行う。

	評価の種類	評価指標	評価方法
資源・インプット	企画評価	・予算やマンパワーの確保 ・関係者との連携	・予算書、人員配置 ・関係者打合せ結果
活動	企画評価	・取組 1～5 の計画と実施	・打ち合せ記録 ・関係者間の事業共有
アウトプット	経過評価	・調査実施 ・啓発回数・登録数・会議実施回数・満足度等	・報告書 ・実績報告書
アウトカム	影響評価 (短・中期的アウトカム)	・県民の知識・スキル・態度・行動の変化 ・健康な食事や食品に興味関心もつ事業者数	・県民健康・栄養調査 ・研修会事業者参加者数
	結果評価 (長期的アウトカム)	・県民の健康状態の変化 ・健康な食事や食品を提供する事業者等	・登録事業者数 ・県民健康・栄養調査等
インパクト	結果評価	・健康寿命や平均寿命の延伸	・県民健康・栄養調査 ・県政世論調査 ・統計資料等

✦ 班員コメント

資源・インプットからインパクトまでの評価・モニタリング計画を作成することで、実施する事業の内容がぶれないようにすることができた。また、担当内・外に対しても取り組もうとしている施策からどのような成果が得られるのかが見える化できると思った。管理栄養士の業務の見える化には重要なプロセスだと感じた。

➤ 戦略的プランニングガイドを活用して作成した施策の今後の取組

(1) 体制づくり・宣言

- ・実務者連絡会議の設置
多部局連携による実行性・実効性のある取組を実務者レベル（有識者含む）で協議する
- ・庁内連携会議の設置
健康な食環境に関連する庁内関係部局・課を参集し、情報を共有する
- ・協議会（とちぎ健康 21 プラン推進協議会の部会として位置づけ）の設置
有識者や外部団体、関係課を参集し、「とちぎの食環境アライアンスの推進」の進捗状況の管理や情報共有を行う
- ・「自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト」の宣言、国食環境アライアンスに登録市町や事業者への周知・啓発を行う

(2) 取組の内容

- ・健康分野以外の農や環境、教育等に関係する多様な分野との連携・協働
- ・市町や事業者などの産学官等と連携した健康なまちづくりの推進
- ・ライフコースアプローチを踏まえた全ての県民に対する健康な食事への気運醸成

< 取組は5つ > ・実態調査 ・ネットワークづくり

・産学官連携事業(事業者等登録) ・普及啓発 ・人材育成

※実態調査結果の活用やネットワークづくりは最終評価の目標達成に向けて取り組む。

※普及啓発や人材育成、モデル的取組(健康な食事・食品に対する県民や事業者への気運醸成事業)は中間評価(R11)に向けて取り組む。

※中間評価後に事業の見直しを行う。

(3) 他分野計画と連携した取組の推進

・とちぎ未来創造プラン(2026-2030) ・とちぎ食育元気プラン(2026-2030)

・とちぎ食の安全・安心・信頼性の確保に関する基本計画(4期計画)等

✦ 職員コメント(事例全体を通して)

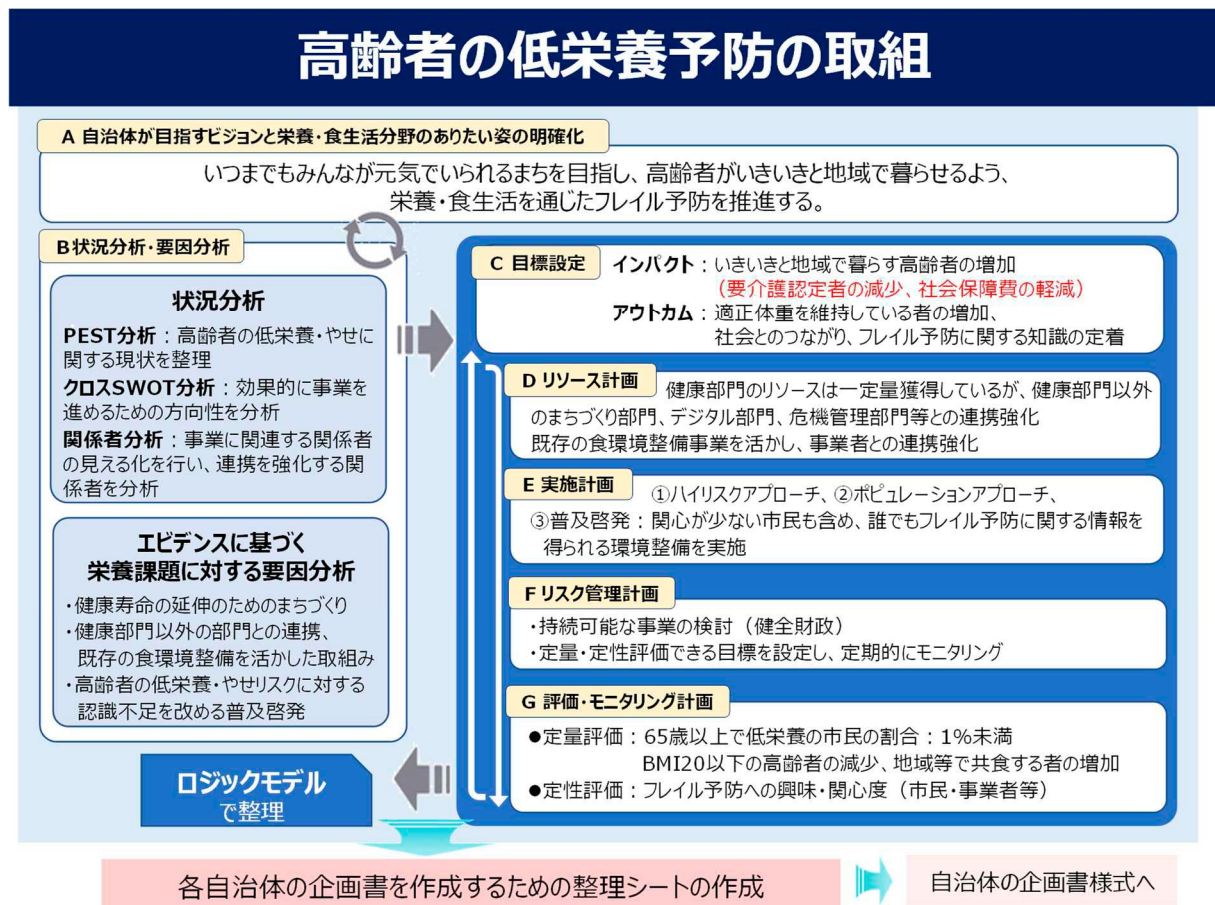
「戦略的プランニングガイド」を活用した施策の企画・立案を行う過程で得られたことは大きかった。特に自治体のビジョンを達成するためには、自治体管理栄養士の強みである栄養施策の連携の必要性を他部局・他課と共有することにより、保健福祉医療とそれ以外の部局の取組の連携・協働が強くなった。そして、このことを通じて、それぞれが必要な取組を共有し、部局の目標を達成するとともに県の目標を達成するための取組の実効性を高めることができると思った。予算の獲得まで至らなかった取り組みもあるが、11年間の長期的な目標を示すことができた。引き続き、施策をつなぎ、未来を創る栄養施策を推進したい。

総合計画	ビジョン	共に創る 人も地域も輝く “元気なとちぎ”			SDGsとの関係		
	取組・重点戦略等	県民一人ひとりが健康に暮らし、希望を持てる「とちぎ」			1, 2, 3, 4, 9, 12		
部局関連計画等		とちぎ健康21プラン（3期計画）			新規	組替新規	継続
事業名		自然に健康になれるとちぎ食の環プロジェクト			○	○	
栄養施策のありたい姿		県民の健康寿命の延伸や健康格差の縮小を図るため、産学官等が連携し、健康な食事や食品を誰もが自然に選択できる持続可能な食環境づくり(栄養格差の縮小)を推進する。					
背景・現状		<ul style="list-style-type: none"> ・県民の平均寿命の全国順位は、男性は37位、女性は45位、女性の健康寿命は30位と低い。 ・平均寿命や健康寿命に影響する県民の栄養・食生活の実態は、令和4年度県民健康・栄養調査において、過剰なエネルギー摂取、食塩の過剰摂取、野菜の摂取不足、女性の質の悪い食事内容や誤った知識等による偏った食事・食品選択などの栄養・食生活上の課題がある。また、生活習慣病の発症や、低栄養・フレイル等の健康課題に影響を及ぼす体格については、年齢が上がるほど肥満ややせの割合が増加している。 					
課題分析		<ul style="list-style-type: none"> ・望ましい栄養・食生活は、個人の努力だけでなく、経済状況や地域、教育、社会のつながりなどの社会的背景に大きく左右されるため、個人の行動と健康状態の改善を支える食環境整備が重要である。 ・人口減少や少子高齢化による労働人口の減少は、製造・配送・販売等の食料システムに係る地域資源の減少や物価高騰等へ影響する。その結果、高エネルギーや高塩分・高糖分等の栄養バランスの悪い加工食品や安価な食事・食品の流通が増加し、県民の健康な食事・食品へのアクセスの維持が危惧される。 					
事業目的 ※ターゲットも明確にする		<ul style="list-style-type: none"> ・とちぎ健康21プラン（3期計画）及び健康日本21（第3次）に基づき、個人の行動と健康状態の改善及び社会環境の質の向上並びにライフコースを踏まえた健康づくりを推進する。 ・食環境の質の向上に資する多様な分野（農政・環境・産業・教育等）の産学官等が連携・協働し、県民の誰もが健康な食事・食品を選択する・選択できる機会の確保やその仕組み（生産・流通・消費等）づくりを推進し、持続可能な食環境（栄養格差の縮小）を構築する。 ・個人の行動と健康状態の改善に係る取組は、既存事業やこれまでの関係者らと連携した取組を推進する。 					
評価指標		ベースライン値	現状値	事業年度目標値	最終目標値	設定の考え方	
アウトカム	適正体重維持者	ア 37.1 イ 23.4 ウ 15.9 エ 11.1 24.2	ア 36.6 イ 25.7 ウ 17.7 エ 14.4 21.1	-	ア 30%以下 イ 20%以下 ウ 15%以下 エ 男 11%以下 女 17%以下	県民健康・栄養調査の回答者の割合 ※ベースライン値：R6年度 ※現状値：R4年度 ※次回県調はR10年度予定 適正体重維持者の指標の内訳	
	バランスの良い食事	49.5	53.0	-	65%以上	ア：20～60歳男性肥満者	
	食塩摂取量	男 11.0 女 9.2	男 10.7 女 8.8	-	男 7.5g未満 女 6.5g未満	イ 40～60歳女性肥満者 ウ 20～30歳女性やせ	
	野菜摂取量	274.6	292.8	-	350g以上	エ 65歳以上のBMI20以下(男・女)	
アウトプット	市町登録数	R8年値	0	1	25	初年度から3年間は1市町ずつ登録、4年目は2倍(6市町)、それ以降は、概ね3市町ずつ増加	
	事業所登録数	R8年度値	0	50	80	初年度は50事業所登録、それ以降は前年度の10%	
	人材育成数					※今後検討する	

(3) 高齢者の低栄養予防（神奈川県大和市）

本事例は、高齢者の低栄養予防の次なる展開について、『戦略的プランニングガイド』を活用し、検討したものである。本市では、高齢者の低栄養予防の取組として、以前よりハイリスクアプローチ（訪問型栄養相談）に積極的に取組んできたが、高齢者がいきいきと暮らし、いつまでもみんなが元気でいられるまちを実現するためには、ハイリスク者だけでなく、その他の高齢者も取り残さない形で、まち全体での栄養・食生活を通じたフレイル予防の推進が必要である。そこで、これまでの訪問型栄養相談において培ってきた経験やスキルを基盤としつつ、他部局との連携のあり方について検討することで、事業のさらなる充実と発展を目指した。

ながれ 1 企画・立案の全体像の紹介



ながれ 2 自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

1) 自治体の概要 ※人口は R7.10 時点、配置は R7.4 時点

	人数
人口	246,179 人
0～14 歳	28,728 人 (11.7%)
15～64 歳	158,400 人 (64.3%)
65 歳～	59,051 人 (24.0%)

管理栄養士の配置	人数
健康づくり推進課	8 人
すくすく子育て課	2 人
ほいく課	2 人
保健給食課	2 人(調理場合めない)

2) 戦略的プランニングガイドの活用

A 自治体ビジョンの確認と栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

i 施策の企画立案に係る自治体の実態、背景

大和市の人口は微増傾向にあり、令和 17(2035)年をピークに人口減少局面に突入することが予想されている。データから見た市民の現状として、平均寿命と健康寿命は男女とも着実に伸びているが、平均寿命と健康寿命の差は横ばいである。疾病別の死因として、老衰が第 3 位であり、介護が必要になった主な原因として、要支援・要介護認定ともに高齢による衰弱が第 1 位である（令和 5(2023)年度大和市長寿者保健福祉計画・介護保険事業計画(第 9 期)策定のための実態調査）。自立高齢者のうち、「低栄養」（BMI18.5 未満かつ体重減少あり）に該当する者は約 1.5%存在（令和 6(2024)大和市介護予防アンケート）し、過去の分析ではその予後が悪いことが分かっている（3 年後に約 4 割が死亡や要介護等認定に至る）。

事業背景 戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

人口動態		健康状態及び栄養状態			
項目		項目	男性	女性	
人口 (R7.10)	246,179人	BMI 20 以下	19.9%		
高齢化率(R7.10)	23.99%		65歳から74歳 (R6特定健診結果)	9.9%	27.1%
前期高齢者数	23,962人		21.2%		
後期高齢者数	35,089人		75歳以上 (R6長寿健診結果)	14.2%	26.2%
		低 栄 養	1.5%		
		65歳以上・体重減少あり (R6介護予防アンケート)	1.3%	1.7%	
項目	男性	女性			
平均寿命(R6KDB)	81.5歳	87.6歳			
健康寿命(R6KDB)	79.7歳	83.9歳			
項目	要支援	要介護	項目	男性	女性
介護が 必要に なっ た原 因 (R5)	第1位	高齢による衰弱 24.4%	高齢による衰弱 26.8%	食育に関心を持っている市民の割合	
	第2位	骨折・転倒 23.6%	認知症 25.7%	57.8% 72.9%	
	第3位	関節の病気 12.6%	骨折・転倒 22.5%	43.1%	
			1日2食以上、主食・主菜・副菜のそろった 食事をしている者の割合		
			67.3%		
			(R5これからの食と未来を考えるための市民意識調査結果)		

(R5大和市長寿者保健福祉計画・介護保険事業計画
策定のための実態調査)

本市の低栄養予防の取組として、平成 25(2013)年度から介護予防アンケート等で把握した「低栄養」（BMI18.5 未満かつ体重減少あり）に該当する高齢者を対象に、訪問型栄養相談（ハイリスクアプローチ）を開始した。事業開始にあたってはモデル地区から取組を始め、介護給付費等の抑制効果を見える化することで、管理栄養士の人員（常勤・会計年度任用職員）を確保し、市内全域へと事業拡大した。平成 28(2016)年度からは確保した人身体制を活かし、抽出基準を引き下げて BMI20 以下を対象とした低栄養早期予防の取組も開始した。さらに、歯科衛生士と連携した口腔機能低下防止の取組を進め、フレイル予防に向けた支援を充実させてきた。

令和元(2019)年度には、社会福祉協議会と連携し、通いの場の 1 つである「ミニサロン」での栄養教育を開始したことで、市健診やアンケート回答者から把握するようなハイリスク者でない市民への介入が可能となった。令和 2 (2020)年度以降は、高齢者の保健事業と介護予防の一体的実施が始まったことにより、庁内外の関係者との連携が一層促進され、ミニサロン未参加者への働きかけとして、ショッピングモールや図書館等、高

齡者が多く集う場所を活用した立ち寄り型の相談会も開始した。このように徐々に活動の場を広げ、健康に関心が薄い層も含めたポピュレーションアプローチにも注力してきた。

これまで本市では、訪問型栄養相談やミニサロン等での栄養教育を積極的に実施し、低栄養予防に取り組んできたが、市で把握できるハイリスク者は市健診やアンケート回答者に限られること、また、ミニサロン参加者も市全体の一部にとどまり、健康意識の高い者はより健康になる一方で、関心の薄い者には支援が届きにくいという課題があった。限られた予算・人員を有効活用し、今後も持続可能な健全財政を維持するためには、事業のあり方を検討していく必要がある。

ii 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

第10次大和市総合計画（令和7(2025)年度～令和16(2034)年度）において、将来都市像として「みんながつながる健幸都市やまと」を掲げ、市民が健康に暮らし、幸せを感じられる「健幸」なまちづくりを目指している。「基本目標1 いつまでもみんなが元気でいられるまち」の実現に向けては、一人一人に健康づくりが定着し、元気に暮らせるまちを目指している。また、第3次大和市食育推進計画（令和7(2025)年度～令和11(2029)年度）では施策の1つとして「施策7 健康寿命の延伸につながる食育」を位置付け、シニア世代の食生活改善を重点的に推進している。

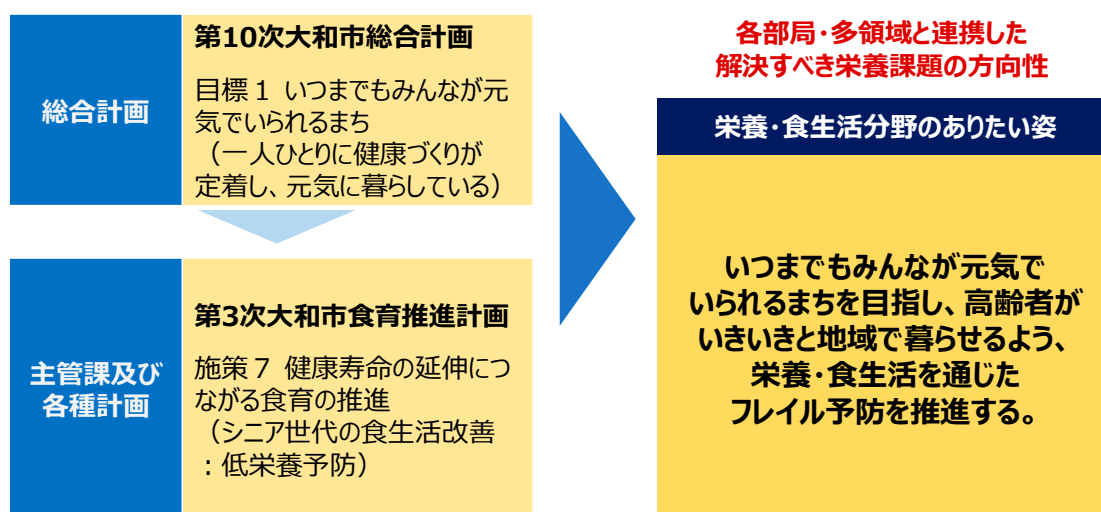
これらの方針を踏まえ、栄養・食生活分野としてありたい姿は「いつまでもみんなが元気でいられるまちを目指し、高齢者がいきいきと地域で暮らせるよう、栄養・食生活を通じたフレイル予防を推進する」と設定した。栄養・食生活を通じて、フレイル予防を推進し、地域でいきいきと暮らす高齢者を増やすことで、最終的には要介護認定者の減少や社会保障費の軽減につながるよう、事業の方向性を検討した。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

所管する自治体ビジョンの確認や栄養施策のありたい姿の明確化

描くビジョン（自治体の目指す姿）

みんながつながる健幸都市やまと



B 状況分析・要因分析

低栄養予防の取組を戦略的に推進するため、PEST分析、クロスSWOT分析、関係者分析による現状分析を行った。

まず、PEST分析では「政治・経済・社会・技術」の4つの視点から整理し、健康部門にとどまらず、高齢者の低栄養・やせに関する現状や将来的な影響を多角的に把握した。

次にクロスSWOT分析では、健康部門における内部環境の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を整理し、それぞれを掛け合わせることで新たな視点や改善点を導き出し、戦略の方向性を検討した。特に、レバレッジの視点から「強み×機会」を最大限に活かすため、保健事業と食育を意識的に連動させ、「食」を軸に多様な機会を捉えて普及啓発を進めること、また「やまと食の応援団登録店」との連携を強化することが効果的であると考へた。一方、リスク管理の観点から「弱み×脅威」についても重点的に検討し、市民全体に高齢者のやせリスクを理解してもらう必要性や、イベント等をきっかけとして、健康への関心が薄い層へ働きかける重要性を確認した。

さらに関係者分析では、低栄養予防に関わるステークホルダーを整理し、効果的な連携先を検討した。「キーパーソン群」との連携に加え、キーパーソンからの支援や影響により力となる「情報提供を図る群」に着目した。地域においては、食環境整備として「やまと食の応援団」に登録している飲食店を活用することで、より多くの市民へのアプローチが可能となる。また、庁内においては健康部門以外のまちづくり部門、デジタル部門、危機管理部門との連携により、事業のさらなる発展を期待できることが明らかとなった。

PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

P:Politics (政治的要因)

- 健康都市やまとの実現（平成21年～）
- 健康日本21（第三次）における低栄養傾向の高齢者の減少の目標
- 高齢者の保健事業と介護予防の一体的実施の開始（令和2年度～）
- 市ではSDGsの観点として、持続可能な食を支える食育の推進（9つの目標達成に寄与）

E:Economy (経済的要因)

- 高齢化の伸展、生産年齢人口の減少
- 「低栄養」※に該当する高齢者の重症化率が高い（3年後に約4割が要介護認定・死亡）
⇒介護給付費の増大⇒予防することで介護給付費の軽減につながる
- 市の予算の確保：健康相談・教育事業、食育推進事業

S:Society (社会的要因)

- 本人・家族を含め、高齢者のやせリスクが認知されていない（メタボの概念の浸透）
- 市の事業に参加する者は健康になる一方、関心の薄い者には支援が届きにくい（健康格差）
- 自立高齢者を増やすことは、災害時における要配慮者を減らすことにもつながる

T:Technology (技術的要因)

- ICTや社会のデジタル化の進展を踏まえ、デジタル化に対応した取組が求められている（デジタル化に対応した食育を積極的に取り入れ、効果的な情報発信を目指す）

PEST分析により把握したこと

- 高齢者の低栄養・やせに関する現状・将来的な影響について、健康分野にとどまらない視点で把握した。

※低栄養：BMI18.5未満かつ体重減少あり

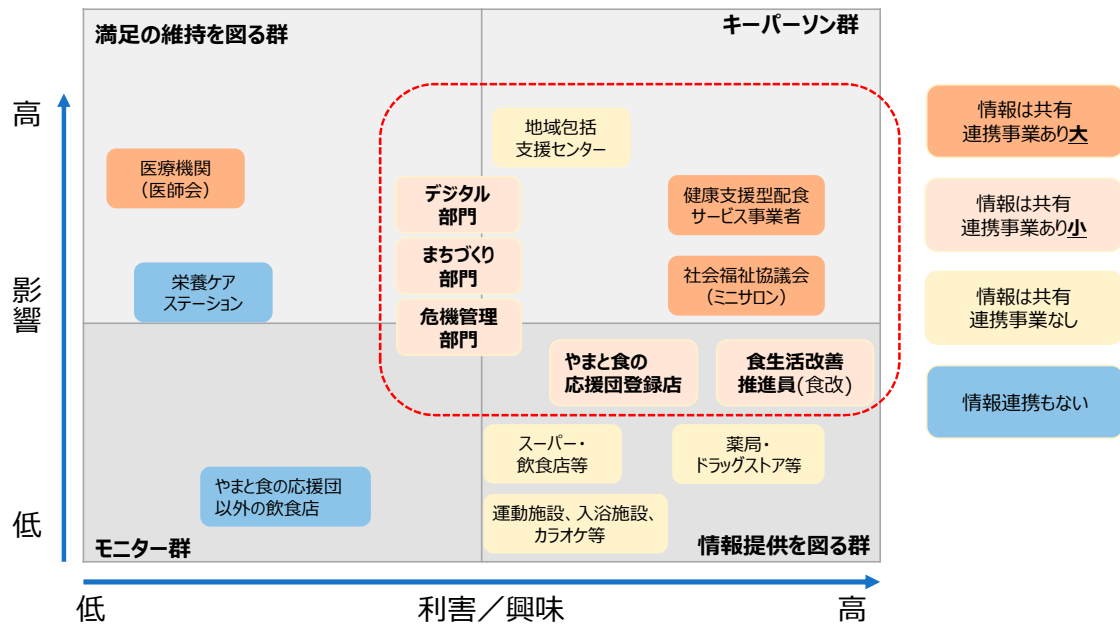
クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

		内部環境	
高齢者の低栄養予防に向けた戦略検討		強み <ul style="list-style-type: none"> ・ 人員体制を確立（管理栄養士を確保） ・ 訪問栄養相談ノウハウあり（マニュアル等を作成） ・ 保健事業と食育を意識的に連動 ・ コンパクトな市域（丘陵起伏がない、インフラの整備、自転車で訪問できる） ・ 神奈川県立保健福祉大学と連携協定 	弱み <ul style="list-style-type: none"> ・ 病院や施設、栄養ケアステーション等との管理栄養士との連携が少ない（職域連携が不十分） ・ 地域団体との連携が少ない（食生活改善推進員、地域ケア会議に未参加）
		機会 <ul style="list-style-type: none"> ・ 一体的実施により庁内外連携が推進 ・ 相談会の実施（商業施設等を活用、食育イベントとコラボ） ・ 食の応援団登録店が増加（食環境整備の一環） ・ 食生活改善推進員養成講座、市の料理教室 ・ バスのお出かけマップ（まちづくり部門と連携） 	強み×機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 保健事業と食育をつなげ、「食」を軸に、様々な機会を捉え、普及啓発する。 ● 既存事業を活かし、「やまと食の応援団」登録店と連携した取組みを推進する。
外部環境	脅威 <ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者のやせリスクが認知されていない（本人・家族含め） ・ 健診未受診・アンケート未回答者に支援が届かない ・ 行政サービス（栄養相談等）を利用しない人、健康・食に無関心な人も多い ・ 高齢者はデジタルツールに弱い ・ 高齢者が多く集う場所は様々あるため、市での介入は限定的 	弱み×機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 他部局との連携を深め、市民や関係者に対して高齢者のやせリスクを認識してもらえるよう働きかける。 ● 企業側に考えてもらうきっかけを作る。 ● 地域団体(食改)との連携を図る。 	
	強み×脅威 <ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者が集う新たな場所への介入を検討する。 ● デジタル化に対応した取組みを推進する。 ● 世代間のつながりを意識する。（孫世代から祖父母へ） 	弱み×脅威 <ul style="list-style-type: none"> ● 市民全体に高齢者のやせリスクを理解してもらう。 ● イベント等をきっかけとして、健康の関心が薄い層へ働きかけをする。（庁内外のイベント等とコラボ） 	

クロスSWOT分析により把握したこと

- 「強み×機会」を伸ばすために、保健事業と食育を意識的に連動させ、「食」を軸に様々な機会を捉え、普及啓発することや「やまと食の応援団」登録店と連携した取組みを推進していくことが効果的。
- 「弱み×脅威」について、不足している要素を補完する視点を重視し、市民全体に高齢者のやせリスクを理解してもらう必要があること、イベント等をきっかけとして、健康への関心が薄い層へ働きかけることが必要。

関係者分析：事業等に影響を及ぼす利害関係者の洗い出し



関係者分析により把握したこと

- 食生活改善推進員・やまと食の応援団登録店等を活用することで、より多くの市民へアプローチが可能。
- 庁内関係者（まちづくり部門、デジタル部門、危機管理部門）との連携により、今後の発展が期待される。
- スーパー・薬局等、運動施設、入浴施設、カラオケ等とは多くの高齢者が利用しているが、現時点で具体的な介入なし。

状況分析・要因分析では、既存事業の整理を行いながら、展開の方向性を検討した。

高齢者の低栄養・やせリスクは十分に認知されていない現状があり、関係者にフレイルの早期予防・発見の視点を持ってもらうためにも、市民全体への普及啓発を進める必要があると考えた。

また、健診未受診やアンケート未回答者には支援が届きにくいという課題もある。ハイリスク者以外も取り残さない低栄養予防の取組を推進するためには、イベント等をきっかけとして、健康への関心が薄い層へ働きかけることが重要である。さらに、食育の既存事業において、市内の食環境整備として取り組んでいる「やまと食の応援団登録店」と連携強化することで、保健事業の枠を超え、これまで接点のなかった市民への新たなアプローチにつながる考えた。

以上の2点を踏まえ、保健事業と食育を意識的に連動させることで、まち全体で、誰でもフレイル予防に関する情報を得られる環境整備を目指す。

フレイルへの関心の少ない市民や庁内関係者、事業者に対しても情報提供を行い、家族を含む関係者の理解を深めることで、フレイルへの気づきを促し、早期発見につながる仕組みを進めていく。

取組の方向性

- ✓ 健康寿命延伸のためのまちづくり（早期発見）
 - ✓ 健康格差縮小のため、関心の薄い層へのアプローチ（環境整備）
- ⇒健康部門以外の部門との連携や、既存の食環境整備を活かして、事業者との連携強化を図るとともに、高齢者の低栄養・やせリスクに関する普及啓発を行う。

C 目標設定

自治体が目指すビジョンを踏まえ、栄養・食生活分野のありたい姿を念頭に置き、インパクトである「いきいきと地域で暮らす高齢者の増加」に向けた目標設定を行った。第10次大和市総合計画及び第3次大和市食育推進計画との整合性を図りながら、適正体重の維持、社会とのつながり、フレイル予防に関する知識の定着の3点を長期アウトカムとして設定した。

さらに、これらの長期アウトカムを達成するために必要となる短期・中期的アウトカム、それに資するアウトプット、関連する活動、活動を実施するための資源・インプットについては、インパクトから逆算するバックキャストの手法を用いて整理した。これにより、リソース計画、実施計画、評価・モニタリングが連動するように検討を進めた。

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

総合計画

いつまでもみんなが元気でいられるまち

主管課及び各種計画

第10次大和市総合計画, 第3次大和市食育推進計画

栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿

いつまでもみんなが元気でいられるまちを目指し、高齢者がいきいきと地域で暮らせるよう、栄養・食生活を通じたフレイル予防を推進する。

●インパクト：いきいきと地域で暮らす高齢者の増加

適正体重の維持

社会とのつながり

フレイル予防に関する
知識の定着

● 定量評価

65歳以上で低栄養状態の市民の割合：1%未満
BMI20以下の高齢者の減少、地域等で共食する者の増加

● 定性評価

フレイル予防への興味・関心度（市民・事業者等）

F リスク管理計画

目標設定では、定量・定性評価できる目標を設定し、定期的にモニタリングができるようにした。

✦ 班員コメント

状況分析の結果を踏まえ、インパクトを達成するための道筋をバックキャスト（逆算）で検討し、アウトカム目標を設定した。総合計画や食育推進計画との整合性を図り、連動してモニタリングができるよう意識した。

D リソース計画

関係者分析等を踏まえ、低栄養予防の取組に関係し得る庁内外のリソースを整理した。栄養・食生活分野のありたい姿の実現に向けて、必要なリソース（ヒト・モノ・時間・情報・組織や団体）の過不足を確認し、既に獲得しているリソースをどのように分配するか、今後新たに確保すべきリソースをどのように獲得するかについて検討した。

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

	獲得 (連携・活用あり)	未獲得	
		(容易)	(困難)
ヒト (人的資源)	<ul style="list-style-type: none"> 管理栄養士 歯科衛生士 栄養活動アドバイザー (神奈川県立保健福祉大学) 	<ul style="list-style-type: none"> 学生 (県内大学) 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者・周囲の人 (家族等)
モノ	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設 (図書館等) 車、電動自転車 記録の電子化 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 訪問や電話による栄養相談 教室による栄養教育 	<ul style="list-style-type: none"> Web会議システムを活用した 栄養相談 	
情報	<ul style="list-style-type: none"> 知識、スキル、ノウハウ 健診結果 アンケート結果 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 防災 (危機管理部門) 	<ul style="list-style-type: none"> 骨粗しょう症検診 (健診部門)
組織や団体 (地域の社会資源)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 食生活改善推進員 やまと食の応援団登録店 地域包括支援センター スーパーマーケット 薬局 	<ul style="list-style-type: none"> 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

F リスク管理計画

リソース計画では、実効性を高めるため、リソースの優先順位をつけ、選択と集中（今は使う、あるいは意図的に使わない等）の観点でも検討した。限りあるリソースの使い方については、持続可能性も含めて検討した。

★ 班員コメント

事業に関連する有形・無形の資源を洗い出し、資源の過不足を確認したうえで、限りある資源を今後どのように活用することが最も効果的かについて検討した。
既存の枠組みにとらわれず、栄養・食生活分野のありたい姿を達成するために必要な資源を自由な発想で挙げることから始めると考えやすかった。

E 実施計画（施策の方向性とロジックモデルによる事業整理）

自治体が掲げるビジョンと栄養・食生活分野のありたい姿を踏まえ、目標設定からリソース計画までを整理し、実施計画としてロジックモデルを作成した。インパクトの達成から逆算するバックキャストの考え方をうい、栄養・食生活分野のありたい姿の実現に向けた取組について検討した。

実施計画（ロジックモデル）

ビジョン（市の目的）：いつまでもみんなが元気でいられるまち



🌟 班員コメント

ロジックモデルはこれまでの目標設定やリソース計画等を集約して作成した。「インパクト」から逆算して考えることを意識し、特に「インパクト」は市民がどうあることが理想かという視点から、既存の枠組みにとらわれず広く捉えるよう心がけた。目標設定と連動したアウトカム（長期・中短期）、それに資するアウトプット、関連する活動、活動を実施するための資源・インプットについて、インパクトにつながるよう繰り返し検討した。「資源・インプット」についても、現在の関係者や資源に限定せず、どのように関係者が加わることでより効果的な取組となるかという視点で検討を重ねた。

○介入のはしごの活用（ナッジ・インセンティブ）

ハイリスク者以外も取り残さず、まち全体での栄養・食生活を通じたフレイル予防を推進するため、介入のはしごを活用し、やまと食の応援団登録店を利活用する仕組みについて検討した。

やまと食の応援団に登録する事業者等を利活用する仕組みづくり(戦略立案)

集団への効果	介入のレベル		健康づくり部門	
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	健康支援型配食サービスの利用券の検討 食の応援団登録店での健康的な食事への利用券の検討 通いの場参加や食の応援団登録店の利用に対する健康ポイント付与
	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	健康支援型配食サービスを活用した低栄養予防教室の開催 フレイル予防をテーマとした料理教室の開催 フレイル予防をテーマとしたスマホ講習会の開催 飲食店でのたんぱく質を含むおかずの1品追加の働きかけ
	6		環境を整えて、健康的な選択を誘導	通いの場での栄養教育、健康支援型配食サービスの利用促進 健康診断結果による低栄養高齢者への栄養相談 食生活改善推進員の養成
	7	啓発・普及	情報の提供・教育	やせのリスクや適正体重に関する普及啓発（ポスター掲示、カードの配布、広報・メディアによる周知）
小	8	モニタリング	介入なし	特定・後期高齢者健診でBMIや体重の推移のモニタリング

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

○ロードマップ：

事業計画（ロードマップ）

		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
各種計画	第10次大和市総合計画 第3次大和市食育推進計画	策定準備 策定準備					評価	中間評価
実態調査	市アンケート (食に関する市民意識調査) (市政世論調査)	○	○	○	○	○	○ ○	○
連携会議	食育推進会議 食育推進チーム部会 一体的実施 庁内会議 地域ケア推進会議	○	○	○	○	○	○	○
啓発事業	食の応援団を活用した普及啓発		→					
	ポスター掲示		→					
介入事業 (ハイリスク)	低栄養予防のための栄養相談	→						
	医療機関の依頼による栄養相談	→						
介入事業 (ポピュレーション)	ミニサロンでの栄養教育	→						
	フレイル相談会（商業施設）	→						
	健康支援型配食サービスを活用した低栄養予防教室	○	○					

G 評価・モニタリング計画

自治体のビジョンや栄養・食生活分野のありたい姿を達成するため、設定した目標を定期的にモニタリングし、経年的に進捗管理、評価を行うための計画について検討した。

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

	評価の種類	評価指標	評価方法
資源・インプット	企画評価	<ul style="list-style-type: none"> ・予算の確保 ・関係者との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・予算書
活動	企画評価	<ul style="list-style-type: none"> ・普及啓発 ・栄養相談、栄養教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・企画書
アウトプット	経過評価	<ul style="list-style-type: none"> ・カードの配布数 ・フレイルチェック（Web）の実施数 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業報告書
アウトカム	影響評価 (短・中期的アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のBMIを知っている者の増加 ・「フレイル」を知っている者の増加 ・自らフレイル予防に取り組む者の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・健診結果 ・市民意識調査
	結果評価 (長期的アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ・BMI\leq20の高齢者の減少 ・ふだん誰かと一緒に共食する市民の増加 ・地域等で共食する者の増加 ・自らフレイル予防に取り組んでいる者の割合の増加(高齢者・家族含む) ・65歳以上で低栄養状態の市民割合：1%未満 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護予防アンケート ・健診結果
インパクト	結果評価	<ul style="list-style-type: none"> ・いきいきと地域で暮らす高齢者の増加 (要介護認定者の減少、社会保障費の軽減) 	<ul style="list-style-type: none"> 検討中

🌟 職員コメント

長期アウトカムとして設定した3つの目標が達成されるよう、総合計画や食育推進計画での評価指標等と連動させ、無理なくモニタリング・評価できるように設定した。

資源・インプットが評価・モニタリングにつながり、目指す方向性とのずれが生じないよう、ロジックモデルとの整合性を確認しながら評価・モニタリング計画を作成した。

➤ 戦略的プランニングガイドを活用して作成した事業の今後の取組

(1) 事業者（やまと食の応援団登録店）と連携強化

- ・高齢者のやせリスクや適正体重を普及啓発するカードの作成（2種類）
- ・カード設置時、関係者へのフレイル予防の普及啓発

パターン1（表）



(裏)

BMI から自分の現状を知ろう

BMI(Body Mass Index: 体格指数)

= 体重 kg ÷ 身長 m ÷ 身長 m =

年齢	目標BMI
18~49歳	18.5~24.9
50~64歳	20.0~24.9
65歳~	21.5~24.9

「やせ」とはBMI18.5未満のこと
目標BMI範囲を目指しましょう。

※目標BMIより少ない方は
やせる必要はありません。

大和市 健康づくり推進課 地域栄養ケア推進係
TEL 046-260-5804 気軽にご相談ください

パターン2（表）



(裏)

1日3食 きちんと食べましょう

主食・主菜・副菜をそろえてバランスのよい食事を

副菜	主菜
野菜、海藻、きのこなど	肉、魚、卵、豆腐など

ごはん、パン、麺類など

大和市 健康づくり推進課 地域栄養ケア推進係
TEL 046-260-5804 気軽にご相談ください

(2) 庁内関係者との連携強化

- ・デジタル部門：スマホ講習会でのフレイル予防をテーマとした講話の実施、デジタルツールを活用したフレイルチェックの実施
- ・危機管理部門：防災展示でのフレイル予防の普及啓発
- ・まちづくり部門：外出・共食促進

✦ 班員コメント（事例全体を通して）

- 「戦略的とは何か」を考え続けた2年間だった。戦略とは、すなわち「目的を達成するためのシナリオを思考し続けている状態」であり、その姿勢を継続したことで、少しずつ視点や視野が広がり、選択肢や手段も増えていったと感じている。
- なぜ低栄養になるのかを踏まえ、誰に・何を・どうやって届けるかを体系的に設計することが重要であり、その整理にはロジックモデルが役立ち、最も時間を費やした。右側（インパクト）に何を据えるのか、左側（資源インプット）はどこができていて、どこが不足しているのかを丁寧に考え、各種フレームワークを活用しながら肉付けしていった。また、市の総合計画や国の健康日本21（第三次）を踏まえつつ、アウトサイドインの視点やバックキャストの考え方を取り入れたことで、限られた資源をどう有効に使うか、何を優先すべきかを判断する際に“全体の方向性”がぶれず、取組を推進しやすかったと感じている。

総合計画	ビジョン	みんながつながる健幸都市やまと			SDGsとの関係		
	取組・重点戦略等	いつまでもみんなが元気でいられるまち			2, 3, 17		
部局関連計画等		第10次大和市総合計画、第3次大和市食育推進計画			新規	組替新規	継続
事業名		高齢者の低栄養予防					○
栄養施策のありたい姿		いつまでもみんなが元気でいられるまちを目指し、高齢者がいきいきと地域で暮らせるよう、栄養・食生活を通じたフレイル予防を推進する。					
背景・現状		<ul style="list-style-type: none"> ・平均寿命：男女とも延伸しているが、県より少し短い(全国と同一)。 ・健康寿命：(R1) 男性 83.15 歳、女性 85.87 歳(平均寿命との差は横ばい)。 ・疾病別の死因：1位がん(悪性新生物)、2位心疾患、3位老衰の順(R2)。 ・介護が必要になった主な原因：(要介護) 1位高齢による衰弱、2位認知症、3位骨折・転倒(要支援) 1位高齢による衰弱、2位骨折・転倒、3位関節の病気(R5)。 ・低栄養(BMI18.5未満かつ体重減少)に該当する高齢者：1.5%存在(R6 介護予防アンケート)。重症化率が高い(3年後に4割が要介護認定や死亡)。 ・一人暮らし世帯率40.7%と高齢者を含む全世帯における割合が高い(国34.7%)。 					
課題分析		<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の低栄養・やせリスクは十分に認知されていない現状があり、関係者にフレイルの早期予防・発見の視点を持ってもらうためにも、市民全体への普及啓発を進める必要がある。 ・健診未受診やアンケート未回答者には市の支援が届きにくいという課題に対し、ハイリスク者以外も取り残さない取組みを推進するため、イベント等をきっかけとした健康の関心が薄い層への働きかけが重要である。さらに食育の既存事業である「やまと食の応援団登録店」と連携強化することで、保健事業の枠を超え、これまで接点のなかった市民への新たなアプローチにつなげる。 					
事業目的 ※ターゲットも明確にする		<ul style="list-style-type: none"> ・まち全体で、誰でもフレイル予防に関する情報を得られる環境整備を目指し、庁内関係課や事業者等と連携強化し、高齢者のやせリスクや適正体重について普及啓発を行う。 ・地域でいきいきと暮らす高齢者を増やし、要介護認定者の減少及び社会保障費の軽減を目指す。 					
評価指標		ベースライン値	現状値	事業年度目標値	最終目標値	設定の考え方	
アウトカム	低栄養状態(BMI18.5未満かつ体重減少あり)の市民の割合	R5 1.3%	R6 1.5%		R11 1%未満	※第3次大和市食育推進計画	
	BMI20以下の高齢者の割合(75歳以上)	R5 21.0%	R6 21.2%		-	大和市長寿健診結果	
	“(65歳以上75歳未満)	R5 21.1%	R6 19.9%		-	大和市特定健診結果	
	ふだん誰かと一緒に食事をとる市民の割合	R5 75.4%	R6 -		R11 80%	※第3次大和市食育推進計画	
アウトプット	賛同の得られた店舗数	-	0	15店舗	35店舗	毎年5店舗ずつ増加	
	カードの配布数	-	0	300枚	700枚	1店舗当たり20枚	

事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・保健事業と食育を意識的に連動させることにより、まち全体で誰でもフレイル予防に関する情報を得られる環境整備を行う。 ・フレイルへの関心の少ない市民、庁内関係者や事業者等に対してもフレイル予防に関する情報提供を行い、関係者の理解を深め（家族を含む）、フレイルへの気づきを促す。
取 組 内 容	
1	高齢者のやせリスクや適正体重を普及啓発するカードの作成 「やまと食の応援団登録店」にカード設置。事業者に対してもフレイル予防に関する情報提供を実施。
2	デジタル部門と連携したスマホ講習会 スマホ講習会の一部でフレイル予防をテーマとした講話を実施。デジタルツールを活用したフレイルチェックの実施。
3	危機管理部門と連携した防災展示 防災展示にて、防災の切り口で栄養・運動・社会参加について、フレイル予防の普及啓発を実施。
既存事業の見直しの有無等	食育の既存事業「やまと食の応援団登録店事業」を活用
取組に対するニーズ (都道府県民、事業者、都道府県・市町村の自治体等)	介護にならず、元気に過ごしたい。
都道府県・市町村・民間等との連携・役割	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内関係課が連携し、フレイル予防に取り組む ・事業者と連携し、フレイル予防に関する情報提供を行う（事業者に対しても情報提供）
他自治体・自治体内の市町村の実施状況等	—
事業実施後の方向性 (PDCA サイクル)	初年度の取組結果を把握し、次年度の取組みの方向性などを検討する。

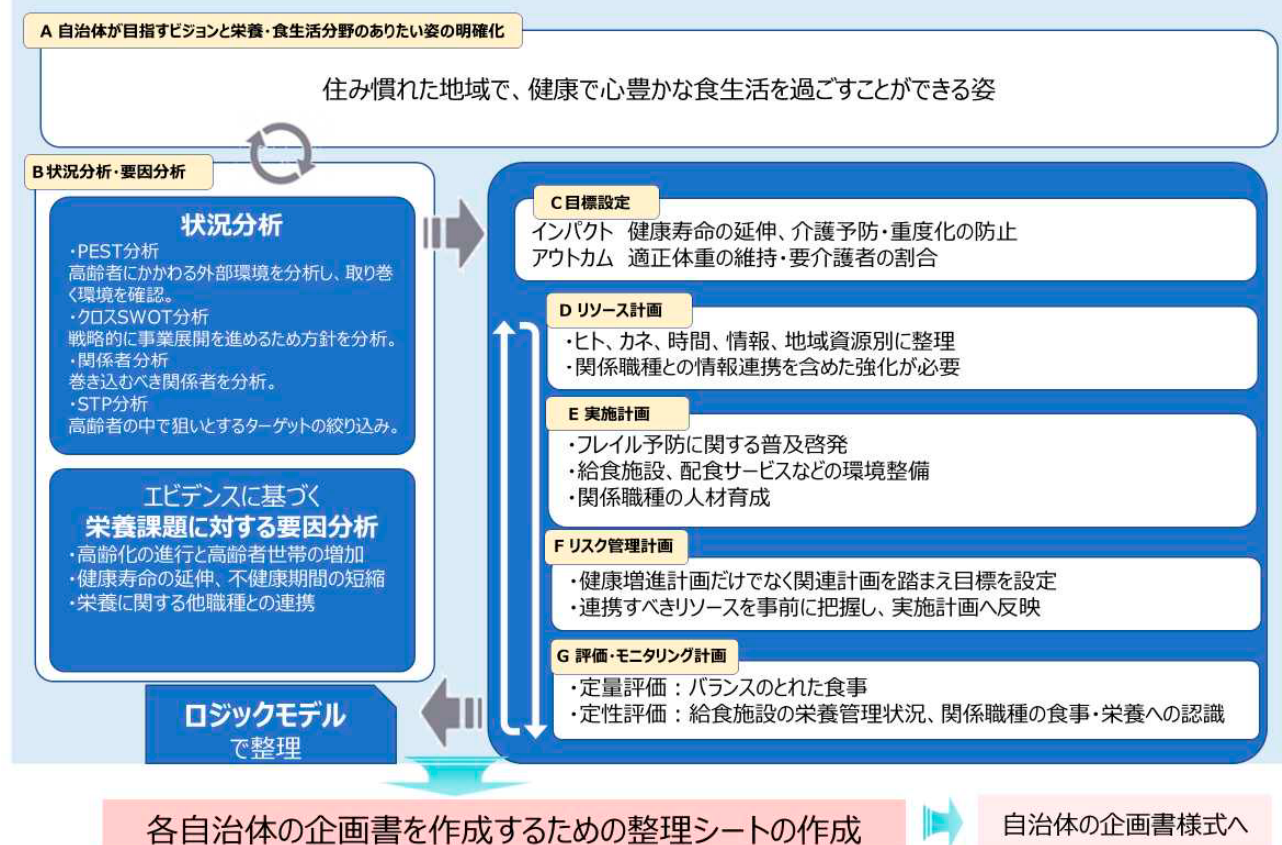
(4) 在宅高齢者の食支援体制づくり（秋田県大仙保健所）

本事例では、戦略的プランニングガイドを活用し、県型保健所における新規事業として、在宅高齢者の食支援体制づくりに関する取り組みの企画について紹介する。

ながれ 1

企画・立案の全体像の紹介

在宅高齢者の食支援体制づくり



ながれ 2

自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

1) 自治体の概要

秋田県は、人口 89 万 6,225 人、高齢化率 39.5%（全国 1 位）、人口増減率-1.87%（全国 1 位）と全国で最も人口減少・高齢化が進行している（令和 6（2024）年 10 月 1 日時点。出典：総務省統計局人口推計）。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、令和 7 年（2025）年以降、高齢化率は増加が見込まれている一方で、高齢者人口は令和 2（2020）年から令和 7（2025）年)の間にピークを迎え、令和 7 年（2025）以降は、高齢者自体の人口も減少、後期高齢者の人口は令和 12（2030）年ごろにピークを迎え、その後は減少が見込まれている。

秋田県大仙保健所は、大仙市、仙北市、美郷町の 2 市 1 町を所管している。秋田県の県南内陸部に位置し、多くが山に囲まれている。県の中でも高齢化が進んでいる地域であり、大仙保健所管内（以下「管内」という。）の高齢化率は 42.9%となっている。

	大仙保健所管内市町村			大仙保健所管内計
	大仙市	仙北市	美郷町	
人口(人) ※1	72,278	22,166	17,058	111,502
年少人口(人) (割合(%))	6,655 (9.2%)	1,675 (7.6%)	9,807 (8.8%)	1,477 (8.7%)
生産年齢人口(人) (割合(%))	36,166 (50.0%)	10,338 (46.6%)	54,772 (49.1%)	8,268 (48.5%)
高齢者人口(人) (割合(%))	29,457 (40.8%)	10,153 (45.8%)	46,923 (42.1%)	7,313 (42.9%)
後期高齢者人口(人) (割合(%))	16,287 (22.5%)	5,815 (26.2%)	26,034 (23.3%)	3,932 (23.1%)
世帯数 ※2	28,275	9,220	5,965	43,460
高齢者のみの世帯数	7,824	2,952	1,503	12,279

※1：令和6年10月時点 ※2：令和2年国勢調査

2) 戦略的プランニングガイドの活用

A 自治体ビジョンの確認と栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

i 施策の企画立案に係る自治体の実態

秋田県民の健康指標は、平均寿命は男性 80.48 歳、女性 87.10 歳と、都道府県別にみると下位の順位となっている。また、高齢化により、疾患別の粗死亡率は高く、さらに年齢調整死亡率においても、悪性新生物や脳血管疾患の都道府県順位は上位となっている。

秋田県は、高齢化率が高く、健康医療福祉分野においては高齢者への施策の必要性が高い。大曲仙北広域市町村圏組合の日常生活圏域ニーズ調査（R5）によると、管内高齢者が将来自身の介護が必要となった場合に希望する過ごし方として、回答者の 51.3%が自宅で暮らすことを希望しており、28.2%は特別養護老人ホームなどの自宅以外を希望している。秋田県及び管内の介護サービス事業所について全国と比較すると、施設系サービスは多い傾向にあり、ショートステイは突出して多い。一方、訪問介護・通所介護等は同水準、訪問介護は全国より少ない傾向にある。

今後の高齢化の進行を見据え、新たな栄養施策を打ち出すため、県型保健所における高齢者を対象とした新たな栄養施策について検討した。

事業背景（秋田県の概要）

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

人口動態

項目	
人口 (R6.10)	896,225人
高齢化率(R6.10)	39.5%
合計特殊出生率 (R6)	1.04

項目	男性	女性	
平均寿命(R2) (都道府県順位)	80.48 (46位)	87.10 (41位)	
健康寿命(R4) (都道府県順位)	72.43 (18位)	75.67 (23位)	
年齢調整 死亡率 (都道府県 順位) (R2)	悪性新生物	13位	2位
	心疾患	31位	37位
	脳血管疾患	2位	2位
	糖尿病	3位	15位

健康状態及び栄養状態

項目	男性		女性		
	肥満	やせ	肥満	やせ	
適正体重者の割合(R4)	成人	38.2%	1.8%	30.2%	5.8%
	高齢者	37.3%	5.1%	32.7%	5.0%

項目	男性	女性	
食塩(R4)	平均摂取量	10.9g	9.5g
	目標量(7g)以上を摂取している者の割合	87.2%	76.7%
野菜(R4)	平均摂取量	289.9g	283.5g
健康な食事(主食・主菜・副菜をほとんど毎日食べる)をしている者の割合(R6)	55.9%	60.9%	

ii 自治体が目指すビジョンの確認と栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

秋田県では、県の総合計画として「新秋田元気創造プラン（令和4年度～7年度）」を策定しており、この中で目指す姿を「高質な田舎の実現」とし、その具体像として、「個性が尊重され一人ひとりが躍動する姿」、「産業競争力が強化され交流が活発な姿」、「安全・安心が確保されている姿」の3つとしている。プランの構成は、3つの基本政策と6つの重点戦略からなり、「重点戦略5：健康・医療・福祉戦略」においては、「健康寿命日本一の実現」「安心で質の高い医療の提供」「高齢者と障害者の暮らしを支える体制の強化」「誰もが安全・安心を実感できる地域共生社会の実現」を目指して施策を進めることとしている。

県の健康増進計画である第3期健康秋田21計画においては、全ての県民が健康上の問題で、日常生活を制限されることなく、生きがいや豊かさを実感できる社会の実現を目指して、「健康寿命の延伸・健康格差の縮小」を最大の目標として、健康づくりに取り組むこととしている。

また、高齢者施策に関する計画として、秋田県第9期介護保険事業支援計画・第10期老人福祉計画があり、「高齢者が可能な限り住み慣れた地域で、人との関わりを維持しながら、その有する能力に応じて、自分らしい生活を営むことができる持続可能な社会の実現」を基本目標として進めている。これらを踏まえて、栄養・食生活分野のありたい姿を「住み慣れた地域で、健康で心豊かな食生活を過ごすことができる姿」とした。

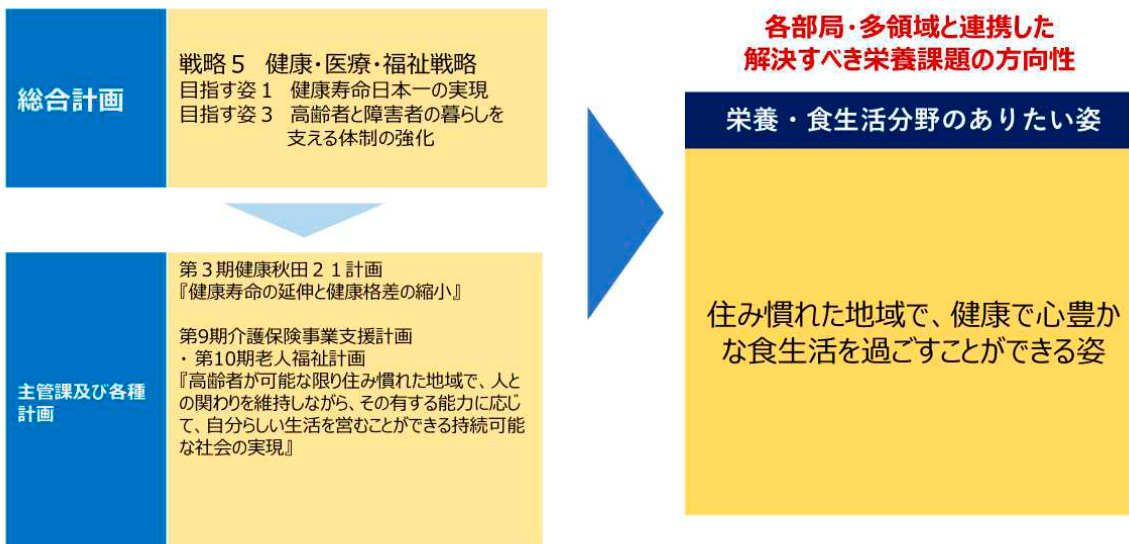
戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

所管する自治体ビジョンの確認と栄養施策のありたい姿の明確化

描くビジョン（自治体の目指す姿）

高質な田舎の実現

個性が尊重され一人ひとりが躍動する姿・産業競争力が強化され交流が活発な姿・安全・安心が確保されている姿



★ 職員コメント

総合計画、健康増進計画や関連計画を確認したことで、県の政策を踏まえた栄養施策の位置付けを明確にすることができ、栄養・食生活のありたい姿の具体的なイメージを描くことができた。

B 状況分析・要因分析

PEST 分析

高齢者にかかわる外部環境を PEST 分析により検討した。

PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

P:Politics (政治的要因)

- 地域包括ケアシステムの推進
- 診療報酬・介護保険制度（訪問栄養食事指導）
- 健康日本21（第3次）（健康寿命の延伸）

E:Economy (経済的要因)

- インフレによる食料品価格の高騰
- 所得の格差

S:Society (社会的要因)

- 全国で最も高齢化が進んでいる
- 飲食店やスーパーマーケットの閉店
- 地域コミュニティ機能の維持と衰退

T:Technology (技術的要因)

- 遠隔診療技術の試験導入（医療 MaaS）
- 行政サービスのオンライン化
- SNSによる情報発信

〈PEST分析により分かったこと〉

- 政治・経済・社会・技術の4つの側面から外部環境を把握することで、施策を検討する上で考慮すべき外部環境（特に経済的要因や社会的要因）について確認することができた。

クロスSWOT分析

保健所における高齢者を対象とした栄養施策についてクロスSWOT分析を実施した。

クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

		内部環境	
		強み	弱み
		<ul style="list-style-type: none"> ● 保健所として、栄養以外の既存事業で他機関連携している ● 健康増進法に基づく給食施設指導により、特定給食施設の状況把握や指導はできている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 保健所に管理栄養士職は1人配置 ● 保健所業務は健康増進事業が主で、高齢者に関する事業の実績はない
外部環境	機会	<p>強み×機会</p> <p>機会をとらえて強みを最大限に活かす</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 給食施設指導を通じた、高齢者へのアプローチ 	<p>弱み×機会</p> <p>弱みによって機会を逃さない</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の高齢者における栄養・食生活の課題について把握し、課題を共有
	脅威	<p>強み×脅威</p> <p>脅威を回避するために強みを活かす</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関係機関と連携し、多職種で低栄養のリスクを共有 	<p>弱み×脅威</p> <p>弱みと脅威による最悪の事態を回避する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 県栄養士会（栄養ケアセッション）との連携

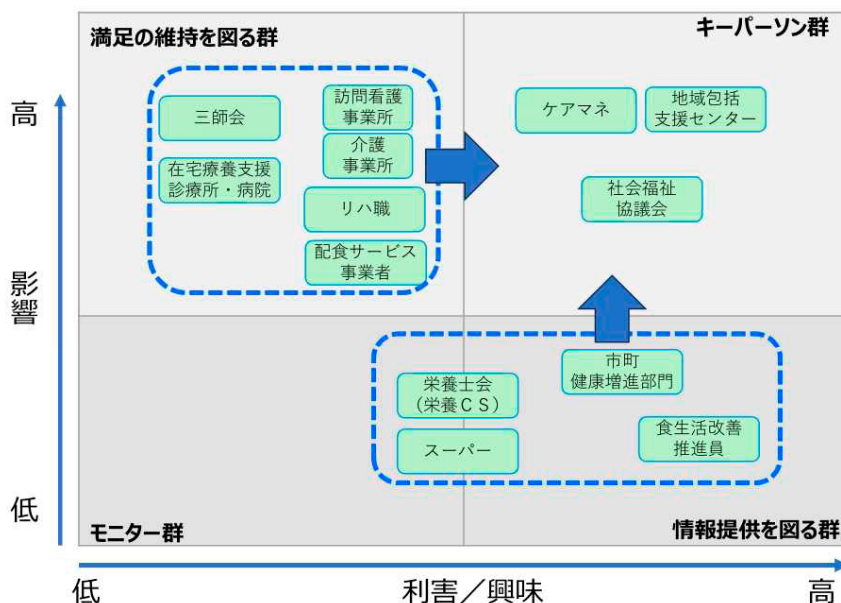
〈クロスSWOT分析により分かったこと〉

- 「強み×機会」から、特定給食施設指導を活かしたアプローチが効果的と考えられた。
- 「弱み×機会」から、地域の高齢者について実態把握をし、栄養・食生活に関する課題を共有する必要があると考えられた。

関係者分析

高齢者の栄養施策にかかわるステークホルダーを関係者分析により区分した。

関係者分析：事業等に影響を及ぼす利害関係者の洗い出し



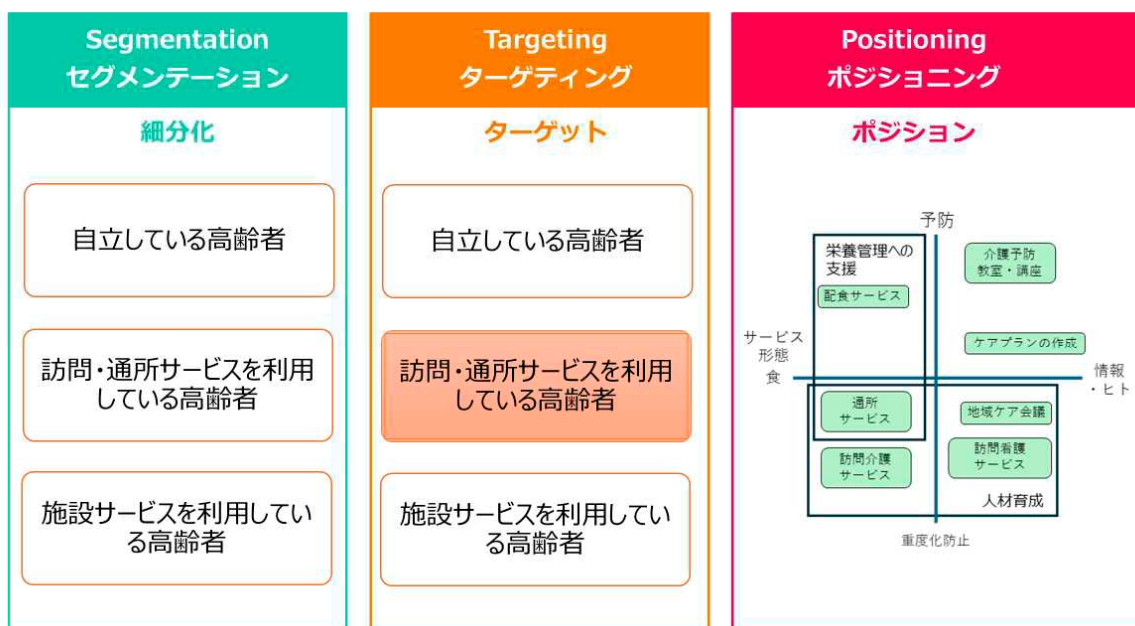
〈関係者分析により分かったこと〉

- 今後巻き込むべき関係者を把握することができた。
- 「満足の維持を図る群」、「情報提供を図る群」とその群によってアプローチ方法を検討する必要がある。

STP分析

対象の領域が広いことから具体的なターゲットを決めるため、STP分析を実施した。

STP分析：ターゲットの明確化



〈STP分析により分かったこと〉

- 対象者を自立度によりセグメンテーションした。その中から、栄養支援の関わりが少ない、訪問・通所サービスを利用している高齢者をターゲットとした。
- ポジショニングで、対象者へ行われているサービスを分類し、今後連携の方向性をグループ化した。

🌟 班員コメント

フレームワークを活用して分析することにより、これまで曖昧だったアプローチすべき対象者がクリアになり、現状分析の解像度が上がった。

また、担当者だけで分析するとクロス S W O T 分析における外部環境や関係者分析の区分について実態とずれがある場合があるので、関係者と確認しながら行うことで、より正確性のある分析をすることができる。

C 目標設定

自治体の総合計画並びに健康増進計画や高齢者関連計画の目標・指標を踏まえて、栄養・食生活分野のありたい姿と目標設定をした。

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

総合計画

高質な田舎の実現（個性が尊重され一人ひとりが躍動する姿・産業競争力が強化され交流が活発な姿・安全・安心が確保されている姿）

主管課及び各種計画

・第3期健康秋田21計画
・第9期介護保険事業支援計画・第10期老人福祉計画

栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿

●ありたい姿：住み慣れた地域で、健康で心豊かな食生活を過ごすことができる姿

●インパクト：健康寿命の延伸、介護予防・重度化防止

適正体重の維持

バランスのとれた食事

- 定量評価 高齢者の適正体重の維持
バランスのとれた食事をしている者の割合の増加
- 定性評価 関係職種の栄養への興味・関心度
給食施設、配食サービス事業者の栄養管理状況

D リソース計画

関係者分析を踏まえ、リソースをヒト・モノ・カネ・時間・情報・地域の社会資源の分類に抽出し、獲得済みか、未獲得な場合は容易に獲得可能か、困難かに分類し整理した。

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

	獲得 (連携・活用あり)	未獲得	
		(容易)	(困難)
ヒト	・所内職員（管理栄養士・保健師・歯科衛生士）	・市町村職員（管理栄養士・保健師） ・地域包括支援センター ・栄養士養成施設	・ケアマネ ・訪問看護師 ・ホームヘルパー ・リハ職
カネ	・既存予算（特定給食施設指導）	・調整費、重点予算	・国費 ・補助金
時間	・既存事業枠		
情報	・県民健康・栄養調査 ・健康づくりに関する調査 ・GoogleWorkSpaceの活用(情報共有・生成AI)		・KDB
地域の社会資源	・特定給食施設 ・食生活改善推進員	・スーパーマーケット ・小規模給食施設 ・配食サービス事業者 ・県栄養士会（栄養CS）	・三師会 ・在宅療養支援診療所・病院

〈不足・連携強化が必要なリソース〉

- ケアマネ、ホームヘルパーなどの介護サービスを担う関係職種と情報共有を含めた連携が必要。
- 容易に獲得可能な地域の社会資源との連携を強化する。

E 実施計画（施策の方向性とロジックモデルによる事業整理）

A～Dの手順を踏まえて、ロジックモデルにより、事業を整理した。資源・インプットは、リソース計画を踏まえ、まだ獲得できていない資源も整理した。活動については、クロスSWOT分析結果により、現在検討中の新規取り組みも計画に入れ込んだ。

実施計画（ロジックモデル）



★ 班員コメント

ロジックモデルに落とし込むことで、計画している活動がアウトカムと結びついているか、その結果としてインパクトが得られるかを確認することができる。実際に作成すると、アウトカムが適切でなかったといった論理的なずれが見つかったことから、繰り返し検討を行った。

● 介入のはしごの活用（ナッジ・インセンティブ）

介入のはしごにより、取り組みの介入レベルを整理した。

介入のはしご

集団への効果	介入のレベル		健康づくり部門
大 ↑ 小	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
	8	モニタリング	介入なし

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

F リスク管理計画

- ・定量・定性評価が可能な目標を設定し、定期的にモニタリングができるようにする。
- ・連携すべきリソースを事前に把握し、実施計画へ反映させる。

G 評価・モニタリング計画

ロジックモデルによる実施計画を踏まえ、評価・モニタリング計画を作成した。

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

	評価の種類	評価指標	評価方法
資源・インプット	企画評価	・予算の確保 ・関係者の獲得	・予算計画書 ・関係者との打ち合わせ
活動	企画評価	・事業の実施状況	・事業実施記録 ・関係者との打ち合わせ
アウトプット	経過評価	・講座の参加者数 ・指導施設数 ・情報提供回数	・事業実施記録 ・実績報告書
アウトカム	影響評価 (短・中期的アウトカム)	・適正体重を維持しているサービス利用者の割合 ・サービス利用者の食品摂取の多様性	・事業者のアセスメント
	結果評価 (長期的アウトカム)	・適正体重を維持している高齢者の割合 ・要介護1以上の者の割合の減少	・県民健康・栄養調査
インパクト	結果評価	・健康寿命の延伸 ・介護予防・重度化の防止	・統計資料

➤ 戦略的プランニングガイドを活用して作成した事業の今後の取組

戦略的プランニングガイドを活用し、B 状況分析・要因分析や E 実施計画により、新たに次の取組を企画立案する。

○環境整備

- ・小規模給食施設の実態把握

デイサービスやショートステイなどの小規模の給食施設での栄養管理の状況について実態把握。

- ・地域における配食サービスの状況

地域の配食サービスの実施状況やその栄養管理の状況についての把握

○人材育成

- ・地域包括支援センターと連携し、関連職種との情報共有及び情報提供の実施

✦ 班員コメント（事例全体を通して）

- 今回、戦略的プランニングガイドを活用して関係者と現状や課題を共有することで、新たな気づきやつながりを得ることができた。
- 「あるべき姿」から逆算するバックキャスト思考で取り組むことで、「目標は適切か」、「活動がアウトカムにつながるか」といった視点を獲得することができた。
- 本ガイドの中で紹介しているフレームワークを使うことは、もしかすれば抵抗感があるかもしれない。だが、適切に活用することで、現状把握や課題の解像度が向上し、より精度の高い企画につながる事が可能となる。

総合計画	ビジョン	高質な田舎の実現				SDGsとの関係
	取組・重点戦略等	<ul style="list-style-type: none"> 健康寿命日本一の実現 高齢者と障害者の暮らしを支える体制の強化 				2, 3, 11
部局関連計画等		第3期健康秋田21計画 第9期介護保険事業支援計画・第10期老人福祉計画				新規 組替新規 継続
事業名		在宅高齢者の食支援体制づくり				○
栄養施策のありたい姿		住み慣れた地域で、健康で心豊かな食生活を過ごすことができる姿				
背景・現状		<ul style="list-style-type: none"> 平均寿命（秋田県）男性：80.48歳（46位）・女性：87.10歳（41位） 健康寿命（秋田県）男性：72.43歳（18位）・女性：75.67歳（23位） 高齢化率 秋田県：39.5%（全国1位）・大仙保健所管内：42.9% 管内の高齢者化率は今後増加が見込まれるが、高齢者人口は既にピークを迎え減少が予測されている。				
課題分析		<ul style="list-style-type: none"> 社会的要因（高齢化、食料品店の閉店）、経済的要因（食糧費価格の高騰）によって、高齢者を取り巻く食環境は悪化している。 関係職種（ケアマネージャー等）と低栄養のリスクについて情報共有する必要がある 施設入所者は一定の栄養管理がされているが、在宅で「訪問・通所サービスを利用している高齢者」は、栄養支援の関わりが少ない 				
事業目的 ※ターゲットも明確にする		小規模給食施設や配食サービス事業の栄養管理の質を向上させるとともに、関係職種と連携し低栄養予防に取り組むことで、在宅高齢者の健康と介護予防・重症化防止を図る。 ターゲット：訪問・通所サービスを利用している在宅高齢者				
評価指標		ベースライン値	現状値	事業年度目標値	最終目標値	設定の考え方
アウトカム	適正体重（BMI \geq 20）を維持しているサービス利用者の増加	—	—	—	—	実態調査を踏まえて目標値を設定
アウトプット	給食施設への研修実施回数	—	0回	1回	1回	
	関係職種への情報提供回数	—	0回	3回	3回	管内2市1町で実施
事業概要		<ul style="list-style-type: none"> 在宅高齢者が利用する小規模給食施設（デイサービス等）や配食サービスの栄養管理を支援することで、高齢者の食環境を整備する。 高齢者にかかわる多職種と連携・情報共有を行うことで、関係者の低栄養予防に対する理解を深める。 				

取 組 内 容	
1 環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模給食施設の実態把握、研修会の実施 ・地域における配食サービスの実施状況の把握
2 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・地域包括支援センターと連携し、関連職種との情報共有及び情報提供の実施
既存事業の見直しの有無等	既存の特定給食施設指導事業を活用
取組に対するニーズ (都道府県民、事業者、都道府県・市町村の自治体等)	管内の高齢者の約半数は、将来介護が必要となった場合に自宅での生活を希望
都道府県・市町村・民間等との 連 携 ・ 役 割	地域包括支援センターにおける関係職種の研修と連携
他自治体・自治体内の市町村 の 実 施 状 況 等	
事業実施後の方向性 (PDCA サイクル)	初年度に実態把握を実施した上で、目標値を設定

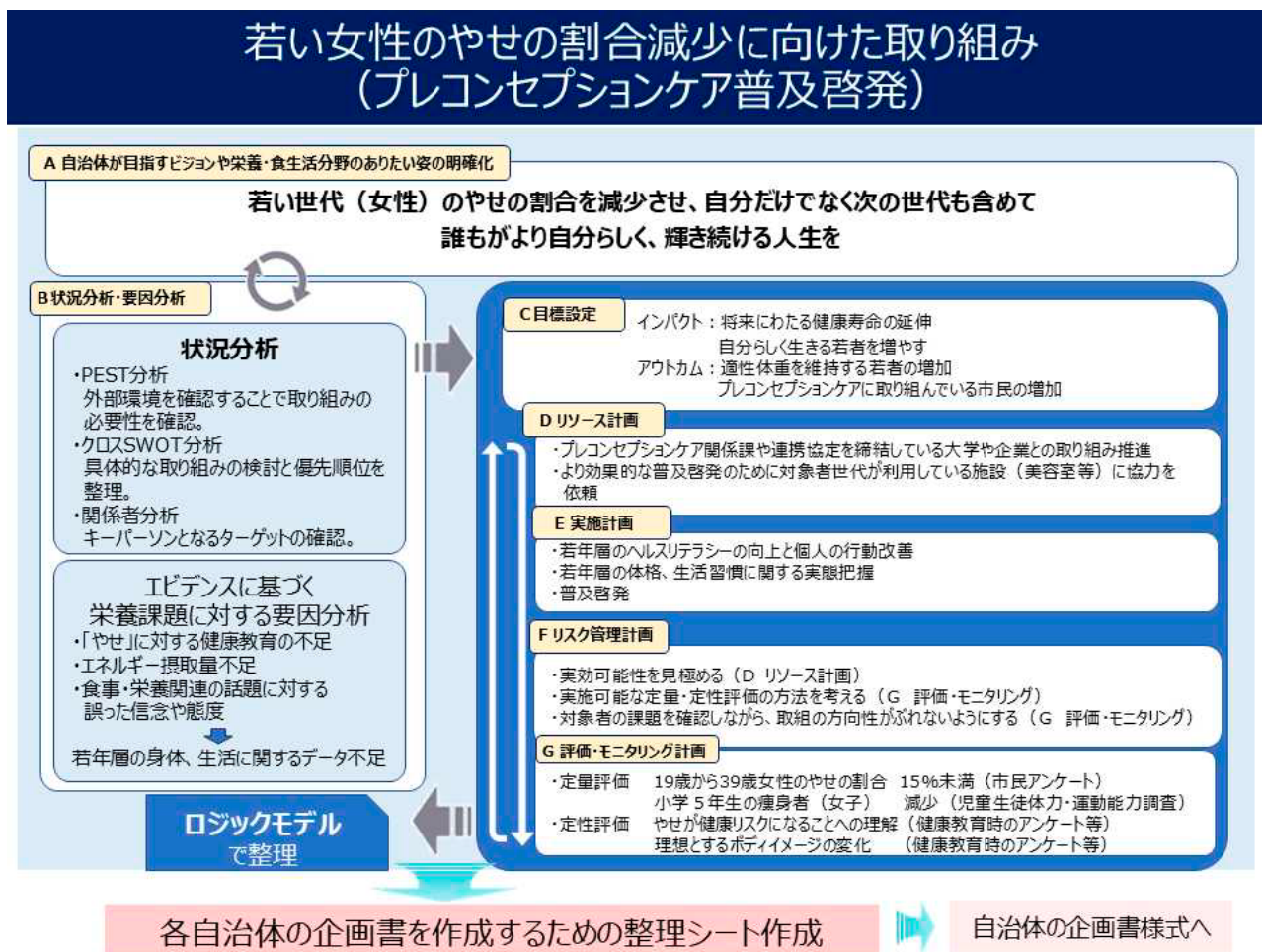
(5) 若い女性のやせ対策（神奈川県横須賀市）

本事例では、若い女性のやせの割合の減少に向けて、戦略的プランニングガイドを活用して、事業の企画・立案、実施した内容について紹介する。

本事業は、「若い世代（女性）のやせの割合を減少させ、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」を栄養・食生活分野のありたい姿として、プレコンセプションケアも含めた取組の推進を目指した。

ながれ 1

企画・立案の全体像の紹介



ながれ 2

自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

1) 自治体の概要

※人口は令和6（2024）年10月時点

中核市	人数
人口	380,313 人
0～14 歳	36,715 人 (9.65%)
15 歳～64 歳	219,205 人 (57.63%)
65 歳～	124,393 人 (32.70%)

管理栄養士の配置	人数
健康増進課	5 名
地域健康課	2 名
子育て支援課	1 名
学校食育課	2 名

2) 戦略的プランニングガイドの活用

A 自治体ビジョンの確認と栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

i 施策の企画立案に係る自治体の実態

横須賀市は人口約 38 万人の中核市である。市民の健康を総合的に向上させることを目的として令和 6（2024）年度より健康増進計画・食育推進計画・歯及び口腔の健康づくり計画をあわせた「健康推進プランよこすか」を推進している。

「健康推進プランよこすか」策定にあたり、市民アンケートより 19～39 歳までの若い女性のやせの割合は 17.9%であり、全国平均と比較すると高くないものの、健康日本 21（第三次）の目標である 15%より多い。また、令和 4（2022）年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査報告書（文部科学省）より小学校 5 年生の痩身者の割合は全国平均および中核市平均よりも高い傾向にある。若い女性のやせが、今後の生活習慣病や妊婦に関連したリスクにつながる可能性があるため、早期の対策が必要である。

事業背景		戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順						
人口動態		健康状態等（市民アンケート）						
項目		項目	現状値					
人口 (R6.10)	380,313人	適正体重者の割合	19歳から64歳男性肥満者	37.7%				
高齢化率(R6.10)	32.70%		40歳から64歳女性肥満者	16.7%				
合計特殊出生率 (R5.10)	1.00%		19歳から39歳女性のやせの割合	17.9%				
			65歳以上のやせの割合	8.3%				
項目	男性	女性	肥満傾向児・痩身傾向児の出現率					
平均寿命(R6KDB)	81.2歳	87.1歳	小学5年生	肥満	やせ	肥満	やせ	
健康寿命(R6)	79.7歳	84.3歳		16.6%	3.5%	10.8%	3.9%	
死因 (R5衛生年報)	第1位	悪性新生物		項目	男性	女性		
	第2位	心疾患		朝食欠食	小学6年生		1.8%	1.3%
	第3位	老衰			19歳から39歳		19.7%	
	第4位	脳血管疾患		1日の野菜摂取量 (19歳以上)				推定233g
	第5位	誤嚥性肺炎		食育に関心を持っている人の割合				63.2%
			プレコンセプションケアの認知度				5.5%	

ii 自治体のビジョンに基づく施策立案の方向性と既存事業の整理

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

自治体ビジョン・栄養課題・既存事業の確認

横須賀市のビジョンと課題の確認【A】

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

YOKOSUKAビジョン2030
「変化を力に進むまち。横須賀市」
「YOKOSUKA ビジョン 2030」で示す分野別未来像

分野	健康推進プランよこすか 16の分野と主な取り組み	解決すべき栄養課題	健康教育・食育推進事業の現状
01 福祉	誰もが自分らしく幸せに生きられるまち	<ul style="list-style-type: none"> ● 肥満者の割合増加 ● 若い女性のやせの割合 ● 65歳以上のやせの割合 ● 小中学生の痩身児の割合 ● 朝食を欠食者の割合 ● 野菜摂取量の不足 ● 食育への関心減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康教育（生活習慣病予防、健康づくり講演会、働きざかり講演会） ● 職域を通じた健康教育実施 ● 野菜摂取量を増加させ、食事バランスを整える食環境づくり推進 ● 各事業、イベント、ショート動画などを通じた食育（朝食、野菜、減塩） ● 給食施設指導 ● 食生活改善推進員養成、活動支援 ● 保健事業と介護予防の一体的実施
02 子育て・教育	いっしょになつても楽しめるまち		
03 健康・医療	健康がすぐそばにあるまち		
04 コミュニティ	多様な力でつくるまち		
05 防災・安全	つながりを通じた安心を伝えるまち		
06 都市基盤・まちづくり	誰もが暮らしを愛せるまち		
07 産業振興	先駆者を誇れる伝統産業を応援するまち		
08 観光・文化	ワクワクがあふれるまち		
09 海洋	可能性に満ちた海を活用するまち		
10 環境	「自然ごと」の自然環境を未来を守るまち		

① 総合計画と栄養施策の関連性と施策の方向性の明確化

横須賀市の総合計画である、YOKOSUKAビジョン2030の理念は、「変化を力に進むまち。横須賀市」であり、「すべての“ひと”が自分らしく輝けるまちへ」として、変化を追い風にして希望ある豊かな横須賀を目指している。この中で、健康・医療については「健康がすぐそばにあるまち」を目指す未来の姿として掲げている。

健康推進プランよこすかにおける栄養課題および健康教育・食育推進事業の現状を自治体ビジョン・栄養課題・既存事業の確認の図の右側に整理した。令和5（2023）年度までの健康増進計画および食育推進計画において、肥満対策を中心に適正体重の大切さを伝える普及啓発を行ってきた。

令和6（2024）年度より推進している健康推進プランよこすかでは、改善すべき指標として「若い女性のやせの割合の減少」と、「プレコンセプションケアの認知度向上」を掲げている。

これまでの適正体重の維持に対する健康教室等の取組に加え、やせによる健康リスクや若い世代からのヘルスリテラシーの向上を含むプレコンセプションケアの推進といった取組の必要性が明確になった。

🌟 職員コメント

総合計画は市の職員の共通事項であることから、総合計画の目指す未来の姿を確認し、栄養課題の解決が総合計画と整合性がとれているかを明確にすることが重要であり、他職種への説明もしやすくなることがわかった。

iii 栄養・食生活分野のありたい姿

総合計画で描くビジョンと、健康推進プランよこすかにおける栄養施策の方向性を確認し、バックキャスト思考で栄養・食生活分野のありたい姿を検討し、「若い世代（女性）のやせの割合を減少させ、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」と設定した。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

自治体ビジョンに基づく栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

描くビジョン（自治体の目指す姿） YOKOSUKAビジョン2030 変化を力にすすむまち。横須賀市



🌟 職員コメント

栄養施策のありたい姿（めざす姿）はバックキャスト思考で、より大きなイメージをもつことが大切。ありたい姿をより大きなイメージとして描くことで、新たな事業展開や、既存の連携の枠を超えた事業の検討が可能になった。

B 状況分析・要因分析

PEST 分析

新しい取組となるため、この事業の必要性を組織内で説明するにあたり、栄養に関する状況のみでなく、社会全体の動きを確認することが有用だと考え、事業や施策を取り巻く外部環境を「政治・経済・社会・技術」の4つの視点から体系的に整理・分析するためにPEST分析を行った。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

P: Politics (政治的要因)

- ・健康日本21（第三次）（若年女性のやせの減少）（厚生労働省）
- ・戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）（内閣府）
- ・プレコンセプションケア推進5か年計画（こども家庭庁）
- ・健康推進プランよこすか（プレコンセプションケアに関する目標有）（横須賀市）

E: Economy (経済的要因)

- ・出生率低下と生産年齢人口の減少に伴う経済成長の縮小
- ・高齢化に伴う医療費の増大

S: Society (社会的要因)

- ・SNS・メディアによるやせ志向や理想体型のプレッシャー
- ・少子化（結婚観や出産観の変化）
- ・食育への関心度が低い

T: Technology (技術的要因)

- ・ダイエットや美容関連情報のWeb/SNSでの拡散力
- ・企業との連携による発信

PEST分析により把握したこと

- ・国の方向性や、社会的背景の確認、今後の経済的なリスクを洗い出すことで事業の推進が必要であることが分かった。

✦ 班員コメント

PEST分析をすることで、社会の潮流やその経済的影響を整理できた。また、栄養課題以外の要因も把握することができた。これは、新たな取組の必要性と同時に、既存の事業展開だけでは解決が難しいことの裏付けにもなったと思う。

クロス SWOT 分析

戦略の方向性を検討するためにクロス S W O T 分析を行った。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	<p>強み×機会 強みをいかしてチャンスを生む</p> <ul style="list-style-type: none"> ・健康推進プランよすがに「若い女性のやせ」「プレコンセプションケア」が記載されている。 ・食育以外に、プレコンセプションケア等の取り組みに管理栄養士が携わっている。 ・庁内の会議を通じて課題共有できる。 ・様々な企業や大学との連携を推進している。 	<p>弱み×機会 弱みを克服してチャンスを最大化する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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）
	脅威	<p>強み×脅威 強みをいかして悪影響を抑える</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校職員や学校給食を通じて対象者へアプローチする ・やせの健康リスクについて企業と連携して啓発を推進 	<p>弱み×脅威 最悪のシナリオを回避する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・全世代に対するボディイメージに関する教育が必要
若い女性のやせ改善 戦略検討			

クロスSWOT分析により把握したこと

- ・具体的な事業の検討と着手する際の連携の必要性がわかった。

🌟 班員コメント

内部環境は庁内の連携や、計画の位置づけ、既存事業等を洗い出して検討した。

他部署や他自治体と取組の共有を行うことで、当たり前になっている既存事業が客観的に見ると「強み」となることがあった。

外部環境と内部環境を掛け合わせることで戦略が具体化しやすくなった。また、着手しやすい事業順番等を課内で整理しやすくなった。

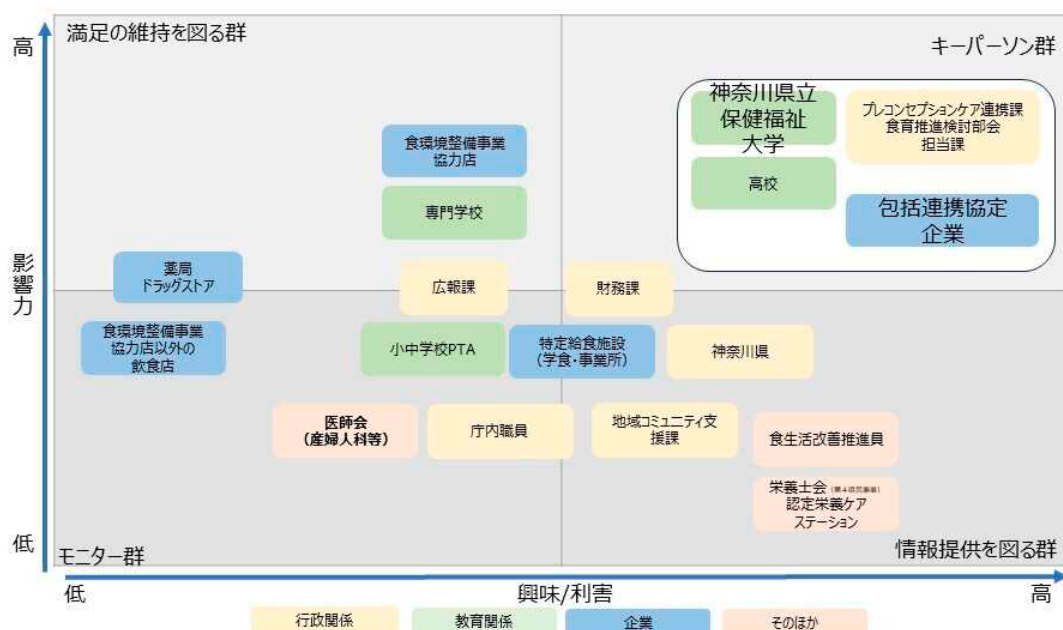
若年層の体格や生活習慣の実態把握が不十分であることがリスクとなることを把握した。

関係者分析

具体的な取組を行うにあたり、課題に対する各関係者の影響力を分析した。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

関係者分析1：対象者に対する影響力や利害関係を整理



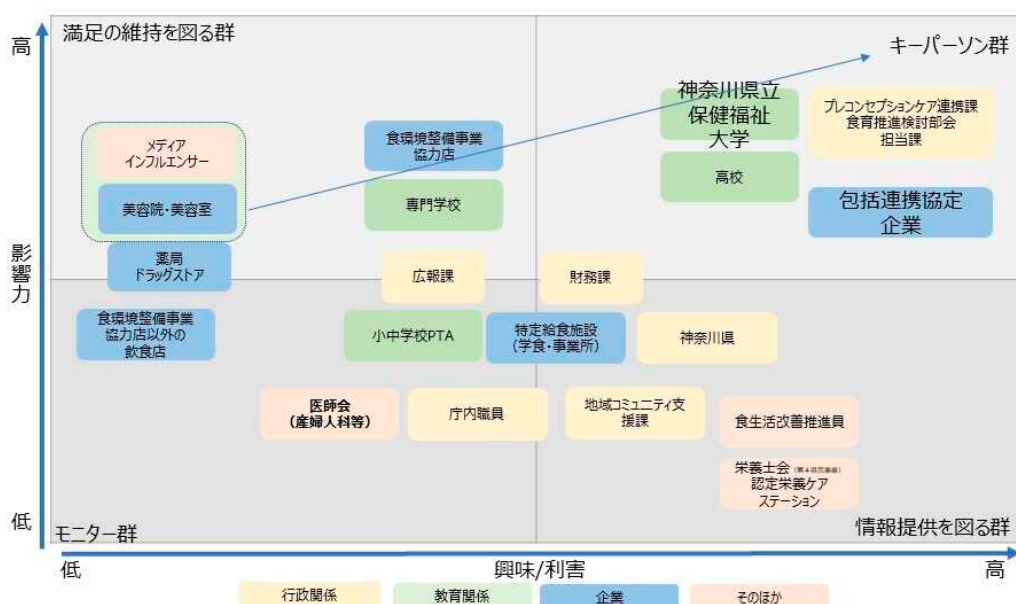
関係者分析により把握したこと

- ・キーパーソンと連携した事業展開の必要性。
- ・影響力が大きい関係者との連携が不十分。

キーパーソンと連携した事業展開を検討するため、神奈川県立保健福祉大学の協力を得ることができた。学生へのヒアリングを通じて、関係者分析を見直した。

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

関係者分析2：対象者に対する影響力や利害関係を整理



学生へのヒアリングをもとに関係者分析を再検討してわかったこと

- ・若い世代が視聴するメディアの特徴。
- ・影響力があると思われる団体の把握。

🌟 班員コメント

他職種（保健師）や当事者でもある大学生の意見も取り入れた。

キーパーソン群に移行させたい関係者の整理や優先順位を考えることができた。また、他職種や大学生から意見をもらうためには目標の共有をすることが大切だと感じた。可視化することで巻き込むべきステークホルダーを整理しやすくなり、ターゲットをしぼったアプローチを検討しやすくなった。

状況分析・要因分析を確認した新たな取組について

P E S T 分析、クロス S W O T 分析、関係者分析を行い、以下の取組を行うこととした。

- ・包括連携協定締結企業との連携強化による普及啓発
- ・神奈川県立保健福祉大学の協力を得ながら、対象者世代へのアプローチ方法検討
- ・対象者世代が利用する場への普及啓発に関する協力依頼
- ・義務教育期間以降の健康教育
- ・義務教育期間は庁内の連携を通じた児童・生徒および保護者への普及啓発を検討

🌟 班員コメント

各種分析を通じて、対象者に有効かつ実現可能な取組を検討した。

また、この分析や検討の過程を通じて、関係者と課題の共有や、取組への助言をもらうことができた。

C 目標設定

栄養・食生活分野のありたい姿をイメージするとともにインパクトである自分らしく健康に生きる若者を増やし、将来にわたる健康寿命の延伸の達成を図るため、アウトカムとして定量評価の項目と定性評価の項目を設定した。

また、本事例を整理する中で設定した、栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿が、総合計画のYOKOSUKAビジョン 2030 の健康・医療分野の「健康がすぐそばにあるまち」と、ビジョンの最終目標である「変化を力に進むまち。横須賀市」と整合性がとれているかを確認した。

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

総合計画

変化を力に進むまち。横須賀市
「健康がすぐそばにあるまち」

主管課及び各種計画

健康推進プランよこすか

栄養施策における栄養・食生活分野のありたい姿

- ありたい姿：若い世代（女性）のやせの割合を減少させ、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

- インパクト：将来にわたる健康寿命の延伸
自分らしく健康に生きる若者を増やす

適性体重の維持

- 定量評価 19歳から39歳女性のやせの割合 15%未満（市民アンケート）
小学5年生の痩身者の割合（女子） 減少（児童生徒体力・運動能力調査）
- 定性評価 やせが健康リスクになることへの理解（健康教育時のアンケート等）
理想とするボディイメージの変化（健康教育時のアンケート等）

★ 班員コメント

市の目指す姿と栄養・食生活分野のありたい姿、定量評価との整合性がとれているか確認した。

D リソース計画

関係者分析等を参考にして、既存のリソースにおいて、強化すべきリソースの検討と、目的を達成するために必要な新たなリソースの獲得を整理し、取組の基礎資料とした。

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

区分	組織・人・媒体	リソースの内容
ハイリスク (高校生・大学生への アプローチ)	・高校 ・大学 ・専門学校等	・生活習慣やヘルスリテラシーの把握 (調査対象) ・健康教育の実施 ・当事者からの情報発信への協力
ポピュレーション (義務教育期間を中心とした 児童・生徒とその保護者への 取り組み)	各課管理栄養士 庁内職員 小・中学校教職員 PTA協会	・課題の共有と改善必要性への理解 ・食育の推進 (プレコンセプションケアの視点含) ・給食を通じた食育 ・健康教育の実施
環境づくり (全世代にむけた ヘルスリテラシーの向上)	・食育推進動画 ・SNS発信 ・メディア ・美容室 ・スーパーマーケット ・そのほか民間企業	・適正体重の維持に関する情報 発信 ・やせの健康リスクに関する普及啓発 ・やせの健康リスクに関する普及啓発 ・職域への健康教育の実施

不足・連携強化が必要なリソース

- ・高校生への実態把握や健康教育のための連携が必要。
- ・行政組織全体での各世代への働きかけ強化。
- ・対象者世代が利用する場での普及啓発。

★ 班員コメント

取組の目的と、そのためにどんなリソースをどのように活用するかが見える化できた。協力依頼がしやすくなった。

F リスク管理計画

リソース計画は優れた戦略的な施策の企画・立案につながるため、分析結果等を十分に整理し、実効可能性の低いリソース計画は立てないこと。

E 実施計画（施策の方向性とロジックモデルによる事業整理）

●ロードマップ

当事業は、健康推進プランよこすかの指標に基づく12年間の取組となる。

担当者が変更した場合や、組織改正等の変化があっても、当初の取組の方向性を確認できるようロードマップを作成した。

事業計画（ロードマップ）

ロードマップ（時間軸）

	内容	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
各種計画	YOKOSUKAビジョン2030（基本構想・基本計画）							
	横須賀再興プラン（実施計画）		策定準備	→				
	健康推進プランよこすか						中間評価	
実態調査	市民アンケート（健康推進プランよこすか進捗管理）						→	
	高校生への実態調査		→					
連携会議	健康推進プランよこすか庁内WG・専門部会							
	食育推進検討部会	→						
	PLコンセプトケア関係者連絡会議	→						
啓発事業	各種イベントでの普及啓発	→						
	SNS発信		→			→		
	協力機関調整		→					
事業	高校生への健康教育		→					

✦ 班員コメント

健康推進プランよこすかへの記載等、計画に盛りこめるよう働きかけることで取組の必要性の共有が可能となり、実効性を高めることが可能になる。

● 介入のはしごの活用（ナッジ・インセンティブ）

各取組について世代ごとに介入レベルを確認した。啓発・普及のレベルにとどまっているため、今後は環境を整えて、健康的な選択を誘導できるよう検討していく。

介入のはしごの活用（ナッジ・インセンティブ）

集団への効果	介入のレベル		健康増進課						
			小	中	保護者	高校	大学	成人	
大 ↑ 小	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	給食を通じたからづくり		学食等との連携による食環境整備			
	7	啓発・普及	情報の提供	各課管理栄養士や庁内職員、教職員等と連携した普及啓発 動画作成（神奈川県立保健福祉大学） 動画配信による普及啓発（LINE・美容院・学生） 健康教育の実施 →					
	8	モニタリング	介入なし	市民アンケートによる適正体重やプレコンセプションケアの認知度等モニタリング					

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

★ 職員コメント

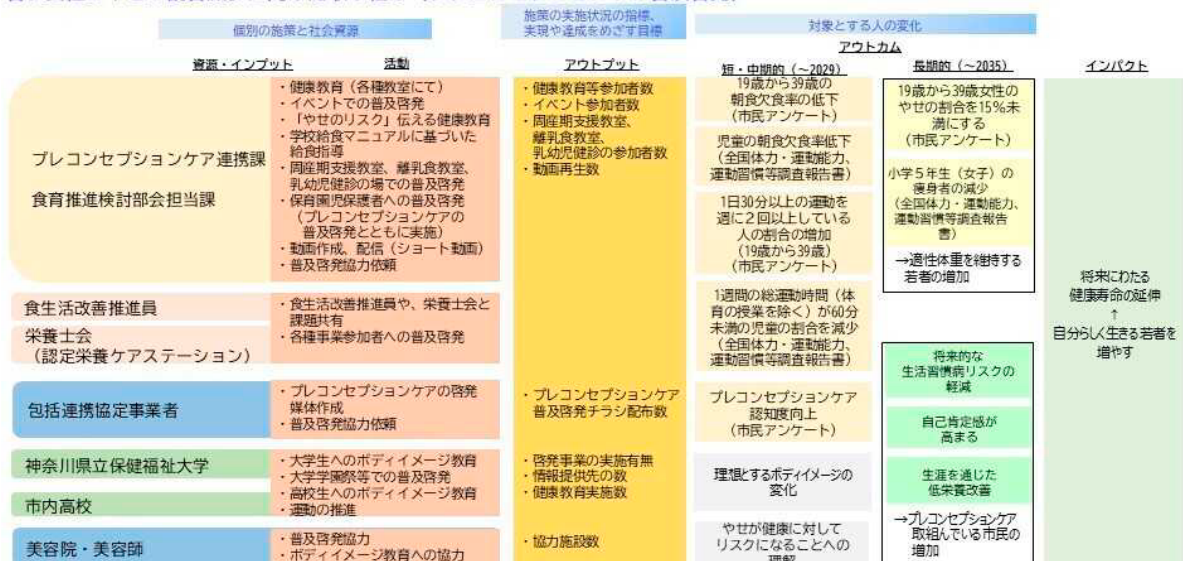
普及啓発をスタートさせたばかりであるが、介入のレベルをあげるよう取組を検討する必要がある。

● ロジックモデル

実施計画（ロジックモデル）

実現したい未来 **変化を力に進むまち。**

若い女性のやせの割合減少に向けた取り組み（プレコンセプションケア普及啓発）



G 評価・モニタリング計画

評価・モニタリング計画に落とし込み、定期的に取り組を見直す。

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

評価の種類		評価指標	評価方法
資源・インプット	企画評価	<ul style="list-style-type: none"> ・予算の確保 ・関係者との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・予算書 ・関係者との会議回数と内容
活動	企画評価	<ul style="list-style-type: none"> ・普及啓発 ・健康教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の共有 ・企画調整に関する記録
アウトプット	経過評価	<ul style="list-style-type: none"> ・啓発回数、啓発ツールの配布（信）数 ・教育実施回数 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績報告 ・事業報告
アウトカム	影響評価 (短・中期的アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ・朝食欠食率の低下 ・プレコンセプションケアの認知度向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民アンケート
	結果評価 (長期的アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ・19歳から39歳女性のやせの割合の減少 ・小学5年生（女子）の痩身者の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民アンケート ・体力・運動能力、運動習慣等調査報告等
インパクト	結果評価	<ul style="list-style-type: none"> ・自分らしく健康に生きる若者を増やす ・将来にわたる健康寿命の延伸 	<ul style="list-style-type: none"> 統計資料（KDB等）

F リスク管理計画

- ・実施可能な定量・定性評価の方法を考える。
- ・対象者の課題を確認しながら、取組の方向性がぶれないようにする。

➤ 戦略的プランニングガイドを活用して実施した取組

取組 1

包括連携協定企業との連携強化。強みと機会を生かした取組

大塚製薬株式会社とプレコンセプションケアに関するチラシ作成

- 令和 5 年 10 月 「健康増進に関する包括連携協定」締結
- 令和 6 年 8 月 プレコンセプションケア普及啓発チラシ完成
 - ・自分の状態を知ることは健康の第一歩
(適正体重と「やせ」のリスク)
 - ・大切なのは栄養バランス

アウトプット

- 令和 6 年度 二十歳の集い（成人式）案内に同封
- 令和 7 年度から HPV ワクチン定期接種案内に同封



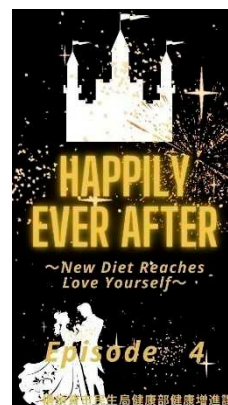
取組 2

神奈川県立保健福祉大学の協力を得て、対象者への効果的なアプローチ方法を検討する。

強みと機会を生かした取組

大学と学生の協力を得て普及啓発ツールとしてショート動画作成

- ・「やせ」に対する認識や、食習慣、動画案をヒアリング
- ・解説内容を大学講師が監修。学生が出演。
- ・令和 7 年 4 月 16 日から配信



〇タウンニュースへの掲載（令和7年5月2日号）



〇ラジオ（FMヨコハマ）からの情報発信

令和7年6月19日：『Lovely Day』にて神奈川県立保健福祉大学講師、学生とともに横須賀市職員が録音出演。

横須賀市×神奈川県立保健福祉大学の企画！「新デレラ・大作戦」として放送された。

アウトプット

市公式 LINE、神奈川県立保健福祉大学Instagram等にて周知

総再生回数（4話分合計）（2025年10月1日現在） 9406回

取組3

脅威を回避するためにどう強みをいかすか

対象者世代が利用する場（美調室）への普及啓発に関する協力依頼を行う

他課事業にて連携している美容組合に依頼

アウトプット 協力美容室数 50店



➤ 戦略的プランニングガイドを活用して作成した施策の今後の取組

高校生への健康教育の実施

令和7年冬実施。

併せて、高校生の実態把握のためのアンケート調査実施。

実態把握をもとに、高校生の栄養上の課題を明確にし、その課題に沿ったアプローチ、評価方法再検討。

高校生への実態把握をもとに、より介入が必要な世代への普及啓発の実施

体重を減らす行動の開始時期などを確認しながら、必要部署と連携して取組む。

介入のはしごのレベルアップを検討する

ターゲット層に応じた介入のはしごのレベルアップを検討する。

✦ 班員コメント（事例全体を通して）

- 事業を戦略的に進めていくには、まず自治体の方向性を確認し、あるべき姿の方向性を明確にするバックキャスト的思考が不可欠であると再認識した。また、事業の計画を立てる際には、PEST分析や関係者分析といったフレームワークを使うことで、優先順位を考えながら取組むことができた。
- 取組にあたっては、日頃の庁内外との連携やネットワークが重要となることを実感した。

総合計画	ビジョン	変化を力に進むまち。横須賀市。			SDGsとの関係		
	取組・重点戦略等	健康がすぐそばにあるまち			3, 4, 11		
部局関連計画等		健康寿命の延伸と健康格差の縮小			新規	組替新規	継続
事業名		若い女性のやせの割合減少に向けた取組み			○		
栄養施策のありたい姿 (取組目標)		若い世代(女性)のやせの割合を減少させ、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					
背景・現状		<ul style="list-style-type: none"> ・19歳から64歳男性肥満者 37.7% ・40歳から64歳女性肥満者 16.7% ・19歳から39歳までの若い女性のやせの割合 17.9% ・65歳以上のやせの割合 8.3% ・小学校5年生の女子痩身者の割合 2.6% ・健康推進プランよこすかに「プレコンセプションケアの認知度の向上」が記載されている 					
課題分析		<ul style="list-style-type: none"> ・若い女性のやせの課題は、本人の現在と将来の健康リスクと次世代の健康課題につながる ・若い女性のやせの課題はあるが、対象者世代へのアプローチが既存事業では難しい。 ・包括連携協定を締結している関係者がいることや、プレコンセプションケア関係者連絡会議、食育推進検討部会等庁内の連携も進んでいるため、強みとなりうる。 					
事業目的 ※ターゲットも明確にする		健康寿命の延伸をはかり、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、輝き続ける人生を歩む市民を増やすため、若い女性にやせ対策に取り組む。 若い世代のヘルスリテラシーを向上させ、将来的な生活習慣病のリスクの軽減や、リスクの少ない妊娠・出産に資する。					
評価指標		ベースライン値	現状値	事業年度目標値	最終目標値	設定の考え方	
アウトカム	19歳～39歳 若い女性のやせの割合		17.9%		15%未 満	健康推進プランよこすか市民アンケートで実施	
アウトプット	健康教育等実施回数 (高校生以上40歳未満)		2回		2回以 上		
	プレコンセプションケア 関係者連絡会議開催		1回		1回		
	普及啓発協力施設数						
事業概要	<p>事業の必要性や有効性と取組内容の概要を記載 プレコンセプションケア関係課や連携協定を締結している大学や企業との取組み推進し、対象者世代を中心にヘルスリテラシー向上を目指す。 また、対象者世代の現状の把握および健康教育を行い、今後の取組の方向性を検討する。</p>						

取 組 内 容	
1	包括連携協定を結んでいる企業とプレコンセプトケアに関するチラシ作成およびチラシを活用した普及啓発
2	神奈川県立保健福祉大学 学生と動画作成。また、その作成した動画を活用した普及啓発を行う 普及啓発先の協力機関の拡大を、関係者分析をもとに行う
3	高校生への健康教育と生活状況等の現状把握
既存事業の見直しの有無等	
取組に対するニーズ (都道府県民、事業者、都道府県・市町村の自治体等)	高校や小学校などへの個別のヒアリングから、課題感があることを把握している。
都道府県・市町村・民間等との 連 携 ・ 役 割	包括連携協定締結先との積極的な連携（普及啓発ツール作成） 普及啓発の協力先を拡大する（美容室等）
他自治体・自治体内の市町村 の 実 施 状 況 等	
事業実施後の方向性 (PDCA サイクル)	令和8年度で取組み開始してから3年が経過する。 そこまでは、普及啓発の強化と、現状把握に努める。令和9年度にアウトプット及びアウトカムの評価を可能なものは実施し、さらなるヘルスリテラシー向上にむけた事業の検討を行う。

※必要に応じて以下を整理する

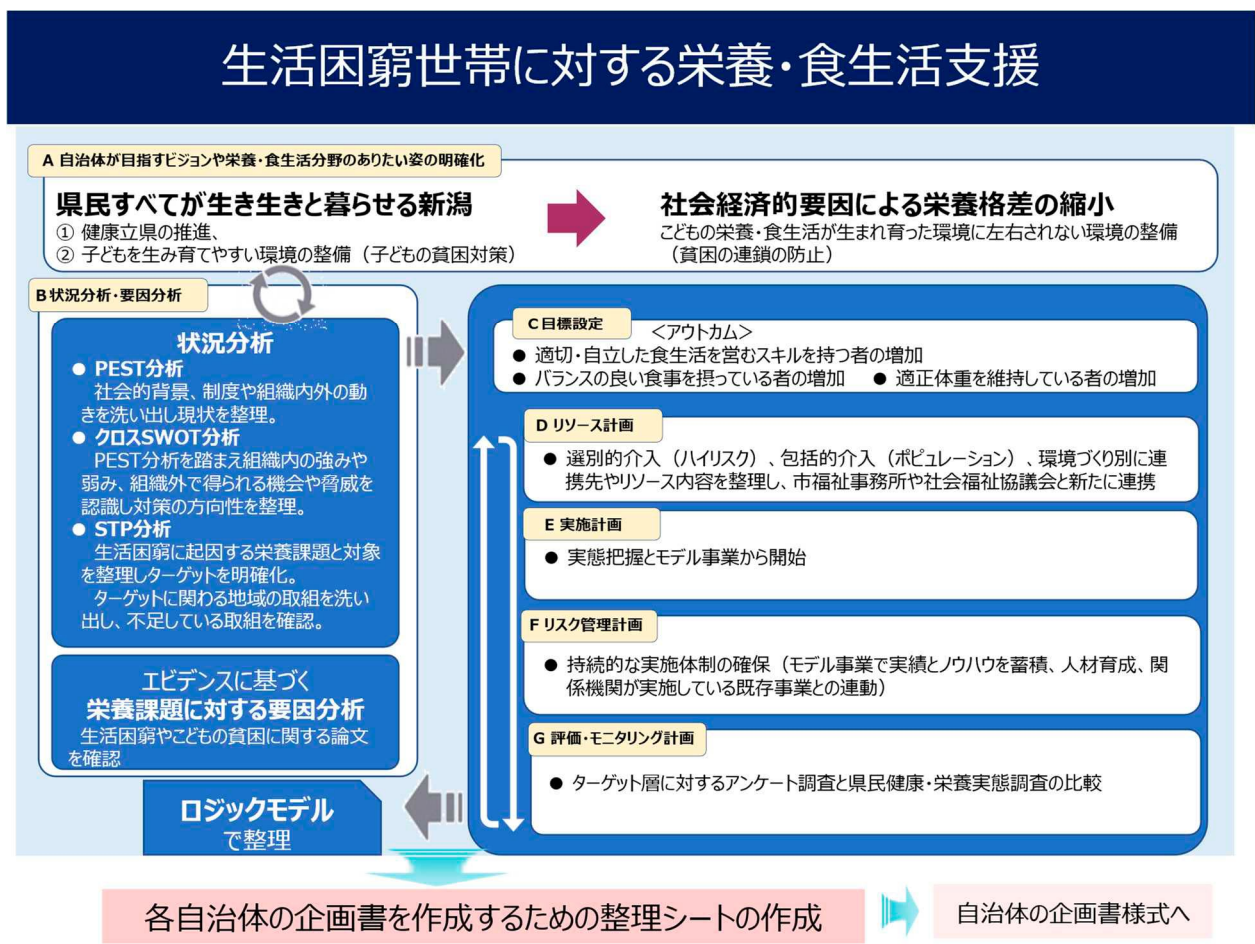
事業開始年度・終了見込年度	開始令和6年度～中間評価令和11年
財 源	
実 施 方 法	<input checked="" type="checkbox"/> 直執行 <input type="checkbox"/> 委託 <input type="checkbox"/> その他（ ）

(6) 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）
 ※ R5 年度から R6 年度までの取組（新規事業の立ち上げ）を掲載

事業概要

こどもの栄養・食生活が生まれ育った環境に左右されない環境を整備するため、こどもが適切な食生活を営む力をつける機会の充実及び養育者支援（親子双方 well-eating の向上）を目的とした栄養・食生活支援体制の構築を目指した事業。

ながれ 1 企画・立案の全体像の紹介



ながれ 2 自治体の概要と戦略的プランニングガイドの活用

1) 管内の概要（R6.7 現在）

市町村数	2（南魚沼市、湯沢町）
管理栄養士 配置状況	県地域振興局：1人 市：4人（健康づくり、子育て支援）、町：1人
人口(高齢化率)	59,687人（市：52,046(35.8%)、町：7,641(40.6%)）
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
主産業	市 農業、建設業、宿泊・飲食サービス業の従事者割合が高い
	町 宿泊業・飲食サービス業の従事割合が約4割と高い

2) 戦略的プランニングガイドの活用

A 自治体ビジョンの確認と栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化

i 事業実施までの背景

<社会的背景>

- 「生活困窮者自立支援法」や「子どもの貧困対策に関する大綱」が改正され、令和2年からは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として開始されていた。

<新潟県総合計画>

- 「子どもの貧困」が重点課題とされており、貧困が世代を超えて連鎖されることのない環境整備が重点施策となっていた。
- また、令和7年度から開始される新総合計画においては「歯止めのかからない人口減少」を最重要課題とし「こどもを生み育てやすい環境の整備」の優先度が高くなっていた。

<所属内の動き>

- 令和5年6月に発出された厚生労働省健康・生活衛生局健康課長及び社会・援護局地域福祉課長連名通知「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、所属内の地域保健課と地域福祉課で共有したことを契機に「生活困窮者自立支援会議」に地域保健課職員（当時は管理栄養士）も参画するようになった。
- 同課内においても生活困窮世帯に対する支援の必要性や課題が話題になっていた。

<管内関係機関の動き>

- 南魚沼市福祉課（福祉事務所）では「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 厚労省事業）」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」として取組を報告していた。

<担当者の所感>

- 以前から、生活保護世帯において、食生活の課題があることや、糖尿病患者の人数が多いこと、重症化へ移行する危険性が高いことが、福祉事務所担当者から指摘されていた。
- 管内市町の特定保健指導従事者や医療従事者から、困難事例の背景には経済的理由があることが指摘されていた。
- 高齢者を対象として実施した食生活調査（H30）の結果、経済的・地理的・調理技術的な要因により公的機関の配食サービスを利用している群においては食品の多様性が低く、低栄養の割合も高かった。
- 健康増進事業や生活困窮世帯に対する支援事業等に行政管理栄養士が介入している事例は全国的にも少なく、管内においても管理栄養士は介入していなかった。

🌟 班員コメント

現状を書き出すことで状況を整理し客観的に把握でき、PEST分析・クロスSWOT分析・STP分析も進めやすくなった。

ii 自治体のビジョンに基づく施策立案の方向性と既存事業の整理

新潟県総合計画（H30-R6）では「住んでよし、訪れてよしの新潟県」を基本理念として、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、これか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てい

る。

そのための将来像を3つ示しており、人口減少問題への対応を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こととしている。

健康や栄養・食生活に関しては、将来像Ⅰ「2県民すべてが生き生きと暮らせる新潟」に示されており、「全国トップクラスの健康寿命を確保」、「誰もが十分な医療と介護を受けられる」、「子どもを生き育てやすい環境の整備」、「住み慣れた地域で自立した生活を続けられる」、「福祉が充実した新潟の実現」等が示されており、施策として「健康立県の実現」や「子どもの貧困対策の推進」が位置付けられている。

また、令和7年度から開始される新総合計画（案）においては「歯止めのかからない人口減少」を最重要課題とし「子どもを生き育てやすい環境の整備」の優先度が高くなっていた。

ビジョンの確認

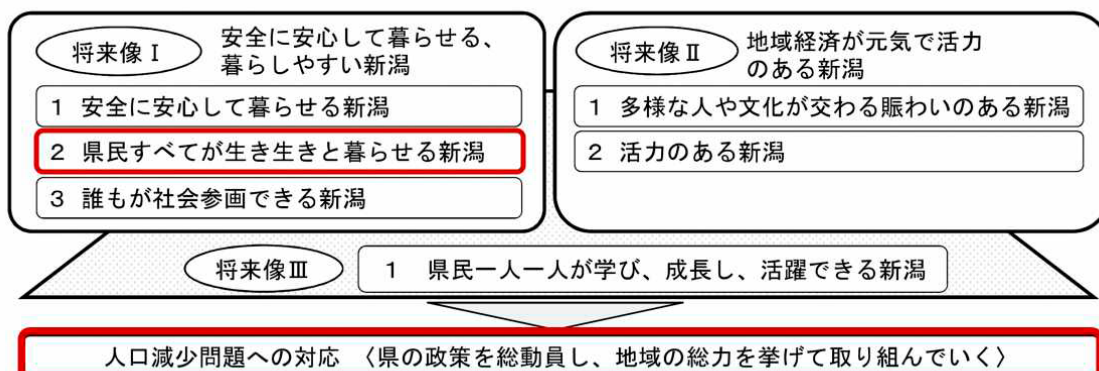
描くビジョンは

新潟県総合計画・健康にいがた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、これか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。



出典：R7.1.28,令和6年度行政官職業務能力向上研修資料

🌟 職員コメント

総合計画において県の現状、最重要課題、そして政策の方向性（アウトサイドイン）を確認したうえで、把握している健康・栄養課題が政策のどの部分につながるのかを整理したことで、施策の優先度を検討することができた。

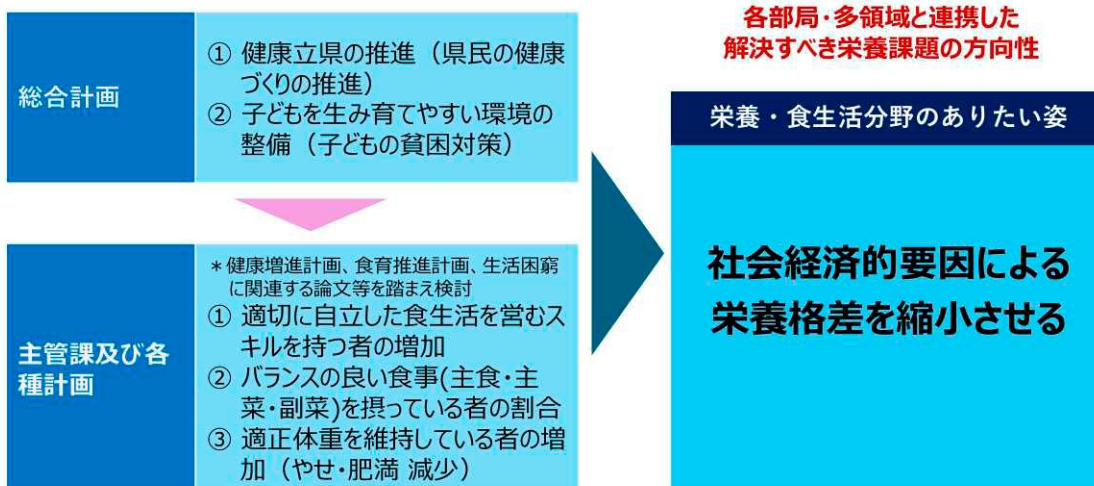
iii 栄養・食生活分野のありたい姿

総合計画において、子どもの貧困対策は重要施策として位置付けられているが、健康増進計画や食育推進計画においては、子どもの貧困対策は記されていないため、生活困窮や子どもの貧困に関する論文を確認し、経済的要因により生じる健康・栄養課題と各種計画の課題や評価指標で重なる部分を確認した。

所管する自治体ビジョンの確認と栄養施策のありたい姿の明確化

描くビジョン（自治体の目指す姿）

県民すべてが生き生きと暮らせる新潟



B 状況分析・要因分析

PEST 分析

事業背景を記した、当該課題に関する法律、組織内外の動き、地域で感じた課題を洗い出し、政治的要因、経済的要因、社会的要因、技術的要因別に整理した。

PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

P : Politics (政治的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 経済状況がひっ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、需用費、役務費の予算が確保されている
S : Society (社会的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 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金銭面のみならず「機会の貧困」も課題
T : Technology (技術的要因)	<ul style="list-style-type: none"> 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・ステーションやフリーランスで料理教室やお手伝い教室を主宰している管理栄養士がいる

クロス SWOT 分析

PEST 分析を踏まえ、特に「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」、「実態が把握できていない」の「弱み」と、基礎自治体への事業移行が必要であるという「脅威」を強みや機会でカバーする戦術を検討し、戦略の方向性を検討するためにクロス SWOT 分析を行った。

クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討

		内部環境	
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
		<ul style="list-style-type: none"> ● 福祉事務所(県・市)の理解あり ● 県食育充実事業の予算あり ● 高齢者配食事業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、アレルギーRD 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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実態が把握できていない
外部環境	機会	<p>強み×機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 南魚沼市福祉課（福祉事務所）と連携 ● こどもをターゲットとした取組 	<p>弱み×機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
	脅威	<p>強み×脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の管理栄養士と連携しこどもの自立を支援する食育 	<p>弱み×脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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

出典：R7.1.28,令和6年度行政管理栄養士政策能力向上研修資料

STP 分析

優先的に取り組む対象や課題を検討するため、「こども・養育者」、「女性」、「生活習慣病重症化予防」、「高齢者」別に生活困窮に起因する栄養課題を整理（セグメント化）し、クロス SWOT 分析を踏まえ、優先すべき対象（ターゲット）を「こども・養育者」とした。なお、ターゲット以外の対象も引き続きモニタリングしていくこととした。

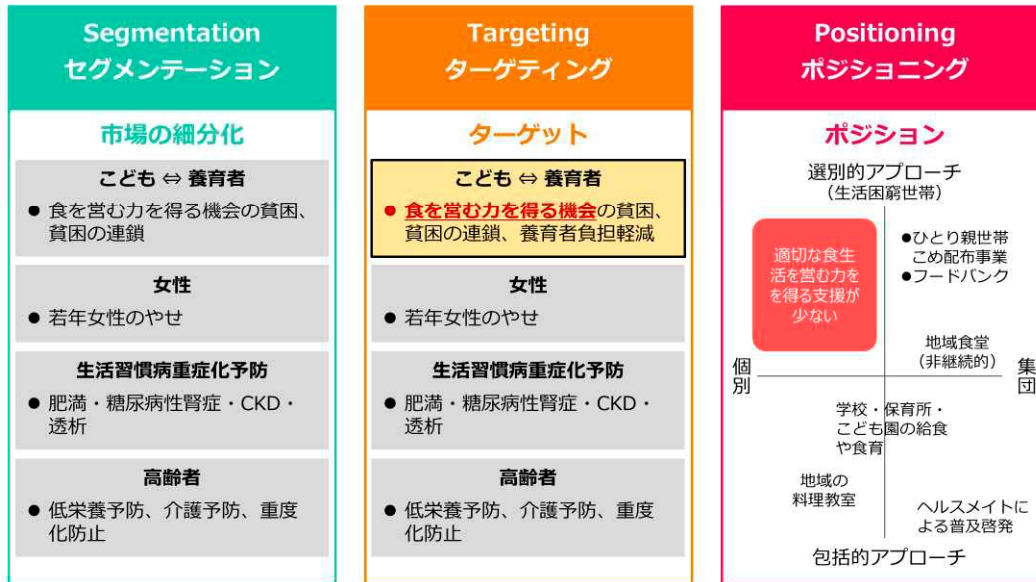
次に、ターゲットに関わる地域の取組を「選択別アプローチ（生活困窮世帯）」⇔「包括的アプローチ」を縦軸、「個別」⇔「集団」を横軸にしたマトリックスで整理し、不足している領域を確認した。

✦ 班員コメント

STP 分析によって、経済的格差に起因する栄養課題と対象を整理できた。また、新規事業における他事業との関連性をポジショニングで整理することには苦労したものの、差別化の方向性が明確になり、新規事業として取り組む意義を固めることができた。

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



出典：R7.1.28,令和6年度行政官理栄養士政策能力向上シンポジウム資料

C 目標設定

総合計画を踏まえたビジョン、栄養・食生活分野のありたい姿（インパクト）、栄養課題及びターゲットを構造化し、目標を設定した。

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)

① 適切に自立した食生活を営むスキルを持つ者の増加

② 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

③ 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

出典：R7.1.28,令和6年度行政官理栄養士政策能力向上シンポジウム資料

D リソース計画

STP 分析で取組のポジショニングを確認するために使用した軸「選択別介入」、「包括的介入」と環境づくり別に、既に行われている取組を行っている組織・人との連携の可能性や win-win のポイントを検討した。

また、併せて地域で不足しているリソースの確認も行った。

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 (ハイリスク)	南魚沼市（福祉課）	こどもの居場所づくり事業（学習支援）実施	ひとり親世帯米配布事業・フードバンク実施
	南魚沼市社会福祉協議会		
	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 (ポピュレーション)	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、適塩・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	
環境づくり	特定給食施設等	適切な栄養管理がされた給食の提供	
	スーパーマーケット（けんこうtime推進店）	からだがよるこぶデリ（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	

- ターゲットが集まる場がある
- 予算があり継続性のある既存事業がある



- モデル事業を実施し効果検討、ノウハウを集積し選別的介入の定着化を図る
- 包括的介入や環境づくりと連動を図る

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より必要）
- 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

✦ 班員コメント

クロス SWOT 分析によってリソースの強みと弱みを整理したことで、不足しているリソースを把握し、今後必要となる連携先を検討できた。

E 実施計画（施策の方向性とロジックモデルによる事業整理）

戦略の方向性として、まずは、新たな連携先との関係を強化し、実態把握及びパイロット事業から始めることとし、令和 5 年度及び令和 6 年度は下図のように実施した。

そして、持続的な事業実施体制を構築するめ、ロジックモデル案を作成した。

<今後の展開>

事業担当者は令和 6 年度末で異動となったが、これまでの分析シートやロジックモデルを事業の基礎資料として、後任に引き継いだ。

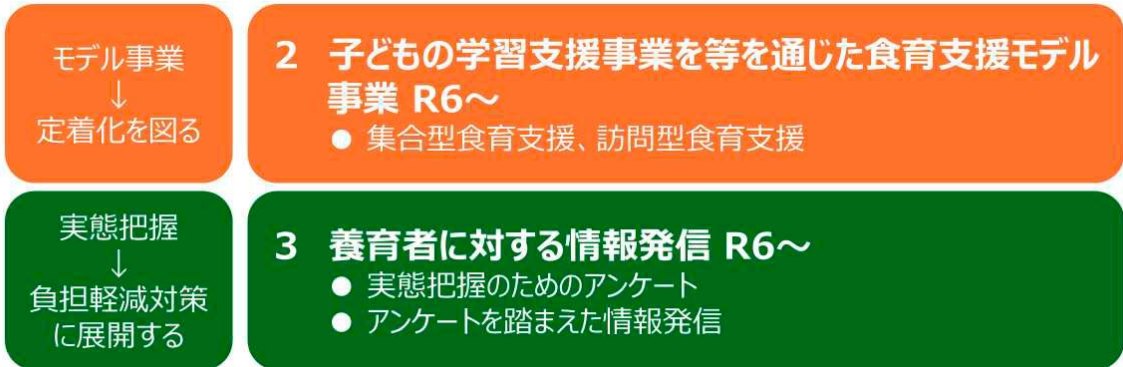
令和5年度・6年度の実施状況



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、こどもが適切な食生活を営む力をつける機会の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）



出典：R7.1.28,令和6年度行政官理栄養士政策能力向上シンポジウム資料

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）

ビジョン：県民すべてが生き生きと暮らせる新潟

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



出典：R7.1.28,令和6年度行政官理栄養士政策能力向上シンポジウム資料

総合計画	ビジョン	県民すべてが生き生きと暮らせる新潟			SDGsとの関係		
	取組・重点戦略等	①健康立県の推進（県民の健康づくりの推進）、 ②子どもを産み育てやすい環境の整備（子どもの貧困対策）			1,3		
部局関連計画等		健康にいがた21（第4次）、第4次新潟県食育推進計画			新規	組替新規	継続
事業名		生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援			○	○	
栄養施策のありたい姿		社会経済的要因による栄養格差の縮小 こども栄養・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）					
背景・現状		<ul style="list-style-type: none"> 「生活困窮者自立支援法」や「子どもの貧困対策に関する大綱」が改正され、令和2年からは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として開始されていた。 コロナ禍等の影響により社会経済的要因に伴う栄養格差が明らかになり、誰一人取り残さない栄養政策の推進、貧困家庭への健康・栄養食生活支援が重要視されている。 新潟県総合計画において「子どもの貧困」が重点課題とされており、貧困が世代を超えて連鎖されることのない環境整備が重点施策となっていた。 生活保護世帯における食生活の課題や糖尿病患者の重症化への危険性の高さなど経済的要因に伴う栄養・食生活上の課題が指摘されていたが管理栄養士の介入は無かった。 管内の福祉事務所は、「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」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組を推進していた。 					
課題分析		こどもが食を営む力を得る機会の貧困と貧困の連鎖、生活習慣病の重症化、若年女性のやせ、高齢者の低栄養など課題の多さは推察されているが、実態把握は行われておらず、栄養施策の関与や実績も少ない。					
事業目的 ※ターゲットも明確にする		優先的に取組むターゲットを「子どもと養育者」として、こどもの栄養・食生活が生まれ育った環境に左右されない環境を整備するため、福祉分野と連携し、こどもが適切な食生活を営む力をつける機会の充実及び養育者支援を目的としたモデル事業を実施する。					
評価指標		ベース 値	現状値	事業年度 目標値	最終 目標値	設定の考え方	
アウトカム	適切・自立した食生活を営むスキルを持つ児・者の増加	—	—	増加	増加	モデル事業を通じて実態把握を行い、健康にいがた21（第4次）及び第4次新潟県食育推進計画の指標と比較し、具体的な目標値を設定する。	
	バランスの良い食事を摂っている児・者の増加	—	—	増加	増加		
	適正体重を維持している児・者の増加	—	—	増加	増加		
アウトプット	こどもの自立に向けた食育支援の実施回数、参加者	—	—			アウトカム指標を踏まえ設定する。	
	養育者に向けた普及啓発回数、対象者数	—	—				
	栄養的配慮がなされた物的支援回数	—	—				
	健康に配慮した惣菜（からだがよるこぶデリ）を販売するスーパー店舗数、惣菜数	—	—				
適切な栄養管理や食育支援を行う特定給食施設等の数		—	—				

事業概要	<p>当地域における生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援の現状把握、対策検討、モデル事業を通じて栄養・食生活支援体制を構築することを目的として、①生活困窮世帯に対する栄養・食生活支援検討会、②子どもの学習支援事業等を通じた食育支援モデル事業、③養育者に対する情報発信を行う。</p>
取組内容	
1	<p>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</p> <p>「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、こどもが適切な食生活を営む力をつける機会の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。</p> <p>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、湯沢町（保健・福祉担当課）、栄養士会（認定栄養ケアステーション）、当部（福祉課、地域保健課）</p>
2	<p>子どもの学習支援事業等を通じた食育支援モデル事業</p> <p>南魚沼市が社会福祉協議会に委託し実施している「子ども学習支援事業」において適切な食生活を営むスキルを習得するための食育支援を定着させることを目指し、モデル事業を実施する（実態把握、集合型食育支援、訪問型食育支援）</p>
3	<p>養育者に対する情報発信</p> <p>ひとり親世帯を対象としたイベント時に実態把握のためのアンケートを行うと共に、アンケートを踏まえた情報発信を行う。</p>
既存事業の見直しの有無等	地域食育充実事業として新規に実施
取組に対するニーズ (都道府県民、事業者、都道府県・市町村の自治体等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 新潟県総合計画において「子どもの貧困」は重点課題とされており、貧困が世代を超えて連鎖されることのない環境整備は重点施策となっている。 ● コロナ禍等の影響により社会経済的要因に伴う栄養格差が明らかになり、誰一人取り残さない栄養政策の推進、貧困家庭への健康・栄養食生活支援が重要視されている。
都道府県・市町村・民間等との連携・役割	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康福祉環境部がモデル事業を実施し、市町が実施している事業にフィットする食育支援パッケージを提案する。
他自治体・自治体内の市町村の実施状況等	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康管理支援事業や生活困窮世帯に対する支援事業等に行政管理栄養士が介入している事例は全国的にも少なく、管内及び県内においても管理栄養士が介入した栄養・食生活支援は実施されていない。
事業実施後の方向性 (PDCA サイクル)	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係者と地域の実態共有、モデル事業の効果検証を通じて、食育支援を受ける機会の充実を図る。

第2 人材育成に活用した事例

「戦略的プランニングガイド」は、行政栄養士等を対象にした幅広い層に対する人材育成研修にも活用することができる。

保健所の人材育成事業や県栄養士会（公衆衛生事業部）等の外部団体の事業を活用して研修を行った自治体の事例を紹介する。

1 保健所の人材育成事業の取組（新潟県魚沼圏域）

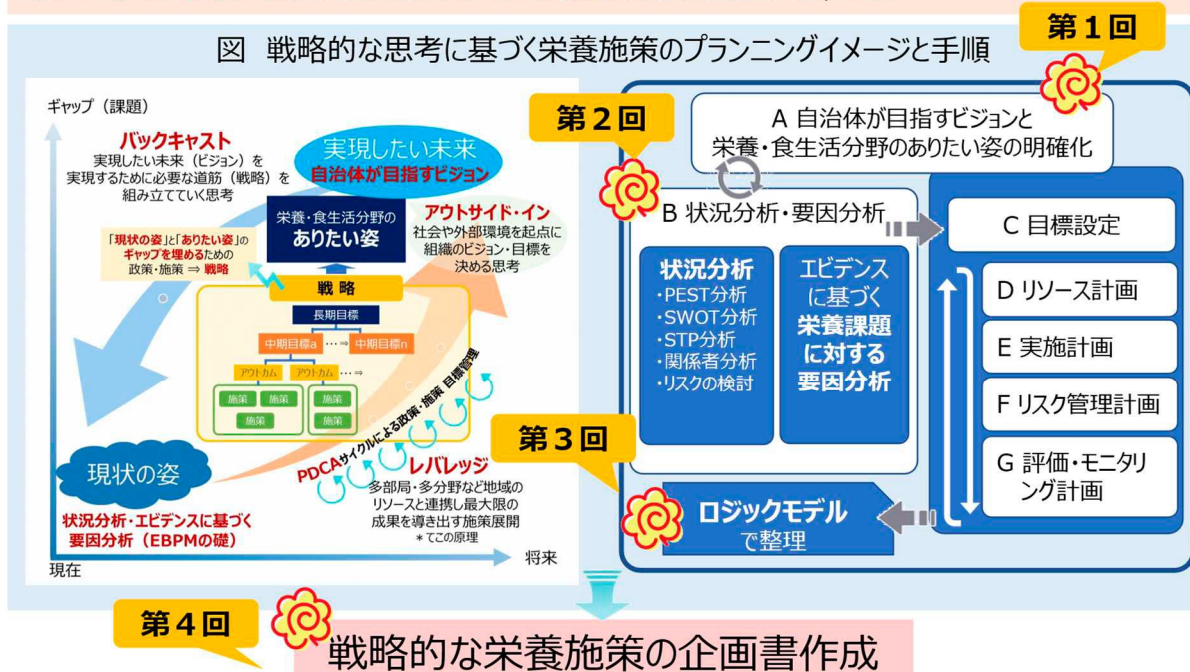
新潟県魚沼圏域では、県型保健所3か所と管内5市町が連携し、魚沼圏域行政栄養士の人材育成体制について検討を進めてきた。令和5年度（2023年）には、人材育成計画の一環として「魚沼圏域行政栄養士施策立案及び推進能力向上のための業務研究・研修実施要綱」を策定した。さらに令和6年度（2024年）には、職位や経験年数に応じて行政管理栄養士に求められる能力・資質（到達目標）を示したキャリアアダーを設定し、運用を開始した。

キャリアアダーに基づくスキル獲得状況を分析した結果、全ての年代で習得率が低かった「政策形成能力」を強化する必要性が明らかとなった。このため、新任期、中堅期、リーダー期・管理期の全てのキャリアステージを対象に、戦略的プランニングガイドを活用した研修を令和7年度（2025年）に実施した。

研修では、習熟度を高め実践に活かせるよう、講義に加えて演習を取り入れ、全4回のシリーズとして構成した。経験年数や担当業務により理解度には差がみられるものの、新任期から戦略的思考を意識して事業の企画・立案に取り組むことで、習熟度の向上が期待できる。また、中堅期以降は自身の実践を題材に講師としてアウトプットすることで、政策形成スキルの向上に加え、後進や同僚を育成するスキルの強化にもつながると考える。

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、自治体を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。



令和7年度 魚沼圏域行政栄養士業務研究会・新任者研修会
「戦略的な栄養施策・事業企画力の習得」のための研修プログラム

研修区分	回数	内容	ねらい
第1回 業務研究会 R7.6.12	第1回	講義「戦略的に栄養施策を組み立てる」 ＜演習＞ ① 事業と自治体が目指す姿とのつながりを確認する ② 事業の強みと阻害要因を洗い出す (クロスSWOT分析の準備)	● 戦略的思考に基づく栄養施策の企画・立案が重要であることを理解しイメージができる ● 実践する気持ちが前進する
第2回 新任者研修会 R7.8.4	第2回	講義「状況分析の手法と活用事例」 ＜演習＞ ① PEST分析、クロスSWOT分析、関係者分析等の状況分析 ② 目標設定、実施計画、評価計画を作成するための材料の洗い出し	● 状況分析・要因分析を理解し、シートに整理できる ● 目標設定するための材料を整えることができる
第2回 業務研究会 R7.9.1	第3回	講義「ロジックモデルで事業を整理する」 ＜演習＞ ① ロジックモデルで担当事業や新規事業を整理する	● ロジックモデルを理解し活用することができる
第3回 新任者研修会 R7.11.10	第4回	講義「戦略的な栄養施策・事業の企画書」 ＜演習＞ ① 事業企画書の作成及びプレゼン	● 事業の企画書を作成しプレゼンすることができる

到達目標

新任者（3年目）	戦略的思考により、事業の企画書を作成することができる。
業務研究会	戦略的な栄養施策の企画・立案プロセスを理解し実践することができる。

2 県栄養士会の人材育成事業（公衆衛生事業部）の取組

栃木県域全体の栄養施策関連事業の企画・立案（政策形成・企画発想）力を高めるために、栃木県栄養士会の公衆衛生事業部と連携し、分野や経験年数にかかわらず、幅広い層を対象にした人材育成研修に取り組むこととした。

研修では、戦略的プランニングガイドを一度も見たこと・聞いたことがない者でも今後の取組に活用してもらえるよう、「戦略的プランニングガイド」の概要及びA 自治体ビジョンの確認や栄養施策の栄養・食生活分野のありたい姿の明確化、B 状況分析・要因分析、C 目標設定までを学習する機会とした。D リソース計画やE 実施計画、F リスク管理計画、G 評価・モニタリング計画は、次年度以降の研修体制に取り入れられ、別の研修等で学習する機会を提供することを予定している。

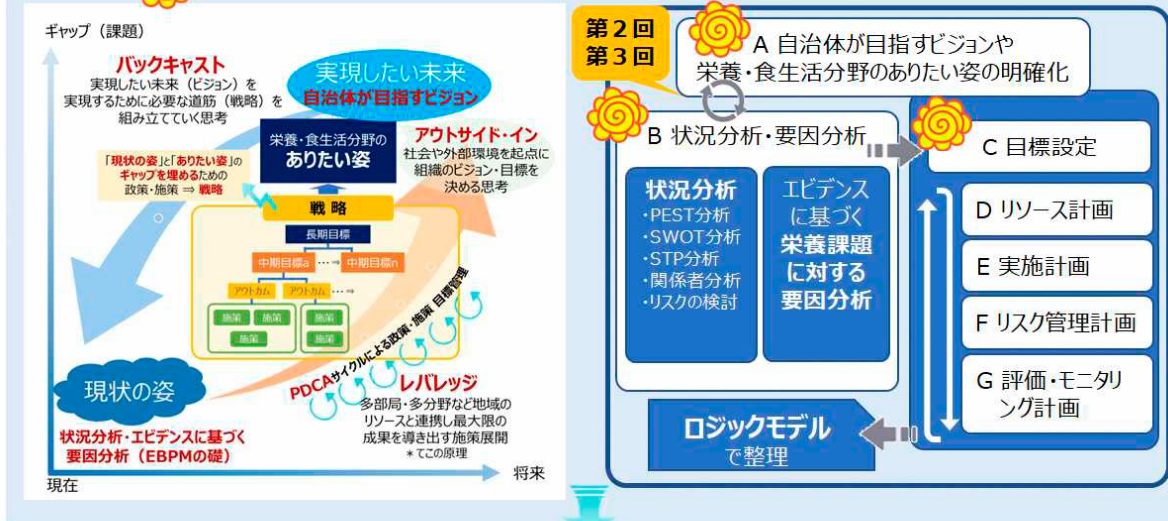
研修の効果としては、研修を受講したことで、日頃の業務の中では目先のことに囚われていたことに気づき、行政栄養士の役割を再確認することができた。また、それぞれが所属する市町は異なるが、同じ課題を抱えている仲間と一緒に考えることができたので、視野が広がった（広域的な事業展開も可能）。特に管理栄養士が1名配置の所属では、他市町の管理栄養士と同じ認識の下に前向きな協議ができるので、モチベーションアップにもつながった。全体を通して、課題に対する施策の企画・立案の方法を考える切っ掛けになった。

自治体管理栄養士は、保健分野以外の農政分野や教育分野、衛生分野等にも配置があるため、戦略的プランニングガイドの活用を促し、分野横断的な栄養施策の実施が可能になると考える。

栄養施策を通じて人々や社会のウェルビーイングを高める 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、自治体を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。

第1回 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



各自治体の企画書を作成するための整理シートの作成

自治体の企画書様式へ

令和7年度 栃木県栄養行政研究会 「戦略的な栄養施策の企画・立案を実施するための戦略的プランニングガイド活用研修」

回	時間(分)	内容	ねらい	使用資料
1	60	講義 「戦略的プランニングガイド」の概要	<ul style="list-style-type: none"> 社会環境の変化等を踏まえ、栄養施策に求められていることを理解する。 将来を見据えたバックキャストによる施策の在り方を理解する。 担当する業務と「戦略的プランニングガイド」の活用の方方向性を自身が理解する。 	戦略的プランニングガイド
2	120	演習 「戦略的プランニングガイド」の活用1 ①個人ワーク 担当事業と自治体総合計画との関連性の理解 ②テーマ別グループワーク 栄養・食生活分野のありたい姿や状況分析・要因分析の理解	<ul style="list-style-type: none"> ①では、担当事業と各自治体の総合計画や主管課計画との関連性や位置づけを把握する。 ②では、食環境整備及び糖尿病対策の2つにテーマを絞って、グループで栄養・食生活分野のありたい姿の明確化とPEST分析・関係者分析(状況分析・要因分析)の考え方を学ぶ。 <p>※参加者一人ひとりの課題に対応するための十分な時間等が確保できないため、モデルとなるテーマをあげ、プランニングガイドの活用方法を学ぶこととした。</p>	工程A: ありたい姿のシート 工程B: PEST・関係者分析シート
3	120	演習 「戦略的プランニングガイド」の活用2 テーマ別グループワーク 状況分析・要因分析の理解 目標設定及び取組の方向性の理解	<ul style="list-style-type: none"> 第2回の分析結果を踏まえ、グループでクロスSWOT分析(状況分析・要因分析)の考え方を学ぶ。 ありたい姿や分析結果等を踏まえ、グループで取組の目標設定やその方向性の考え方を学ぶ。 	工程B: PEST・関係者分析・クロスSWOT分析シート 工程C: 目標設定シート

※次年度以降は、会員が取り組みたい事例を持ちより、年3回程度のグループワーク方式の研修を行う。

到達目標

戦略的プランニングガイドの概念を理解することができる。
それぞれが主体的になり、日常の業務に新たな視点を加え、多様な分野と連携した栄養施策を意識することができる。

助言者からのメッセージ

～協力事業者と戦略的プランニングガイドを活用される全ての皆様へ～

例えば、2040年を展望した社会保障・働き方改革本部の取りまとめでは、既に令和元年に「2040年を展望し誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現」をかかげ健康寿命の延伸等、保健・医療・福祉をはじめとする様々な分野で数多くの事業が展開されている。行政管理栄養士には、それぞれが活動する自治体の健康日本21（第三次）や第8次医療計画の推進を背景に、これらの政策と一体となって推進される科学的で持続可能な栄養政策が期待され、行政の管理栄養士は、これに応えることが求められている。

直ちに新たに計画策定をするのが難しいと感じたなら、今実行している事業の見直しに当てはめながらできるプロセスや手法から取り掛かってみるのも有効。分析法も目的に応じた使い分けをすれば全てをやる必要はないとも、久保助言者はシンポジウムで助言された。

また、田中助言者は、多職種で仕事をする行政にあっては俯瞰的にものを見て発想は大きく、行動はシンプルに、が求められるとし、新たなものを創造していくのにこの戦略的プランニングガイドがどの職位にも誰もが使え、成長していくのが楽しみである、と述べられた。

今後は協力事業者は、この活用を広く周知することにも引き続きご尽力をお願いしたい。仲間を増やし一歩を踏み出せる人を増やしていただくことを期待している。

2年間この事業に助言者として参加できたことは、現場で長らく公衆衛生活動をしてきた者にとって、仲間と共に成長を実感でき望外の幸せであった。深く感謝すると共に、全ての行政管理栄養士の可能性に期待し活躍を心から祈念する。

愛知県春日井保健所長 澁谷いづみ

研究班構成員一覧

令和7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）
磯部 澄枝 新潟県十日町地域振興局健康福祉環境部（十日町保健所）
藤井 美穂 日光市健康福祉部健康課
長谷川 未帆子 大和市健幸・スポーツ部健康づくり推進課
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 愛知県春日井保健所
田中 和美 神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
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 兵庫県伊丹健康福祉事務所
日本栄養士会公衆衛生職域担当理事
塩澤 信良 厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室
田中 早苗 厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室
佐々木 祥平 厚生労働省健康・生活衛生局健康課栄養指導室

令和7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8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 栃木県宇都宮市埴田1丁目1番20号

TEL 028-623-3094
