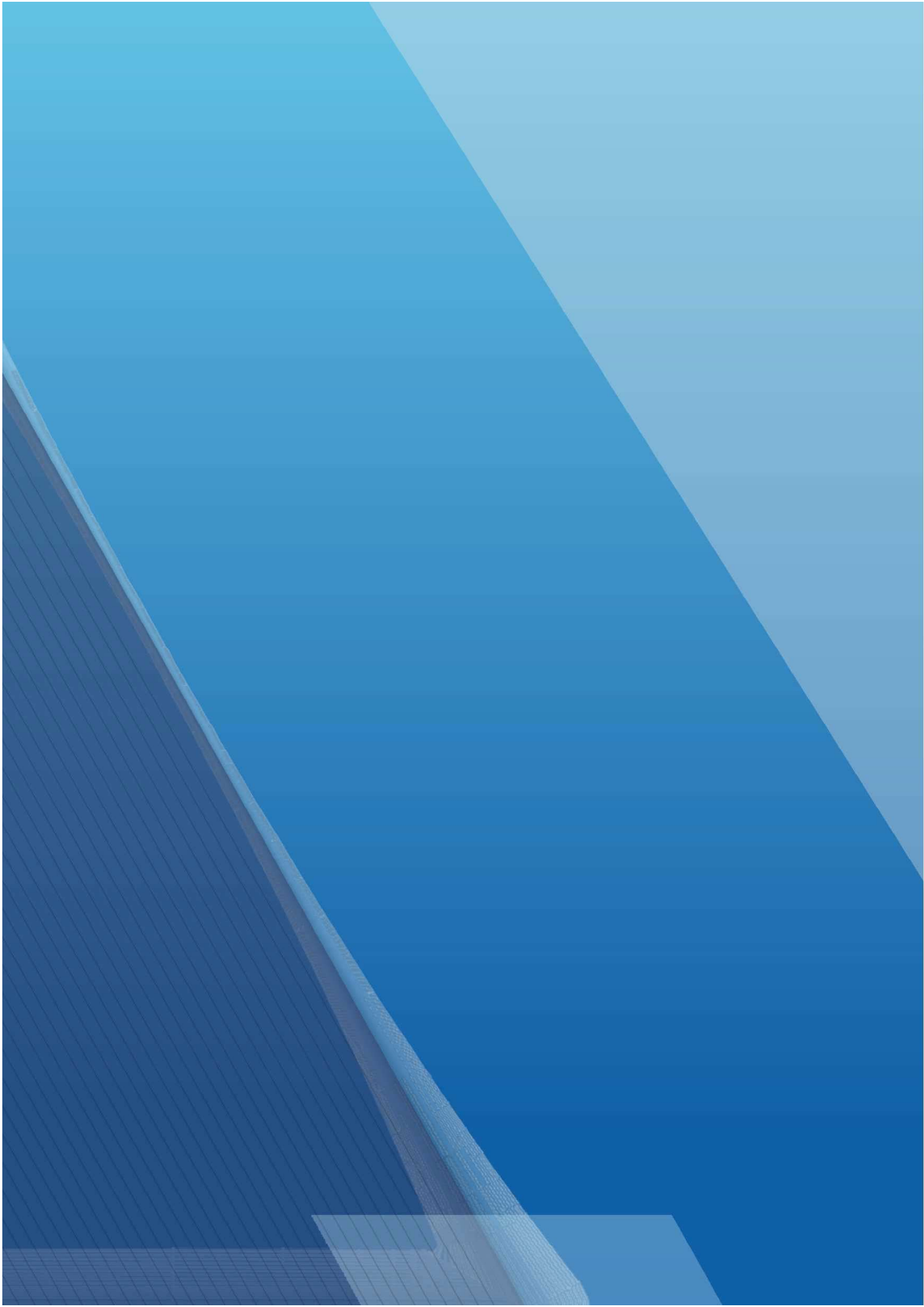


誰一人取り残さない
日本の栄養政策
～持続可能な社会の実現のために～

旗振り役となる組織の管理者との
緊密な連携による体系的かつ効果的な取組

2025



■ 目次

▶ 目次／本レポートについて	1
▶ エグゼクティブサマリー	2
▶ はじめに	5
▶ 栄養改善の取組事例	8
・ 事例一覧	9
・ 北海道中札内村	10
・ 福岡県	14
・ 相澤病院	18
・ 平成医療福祉グループ	22
▶ 健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ（2024年度の主な活動内容）	26
▶ 今後の展開と国際貢献に向けて	28

■ 本レポートについて

2021年12月、日本政府の主催により東京栄養サミット2021が開催された。2021年は、世界栄養目標2025の達成期限まで約5年、SDGsの達成期限まで約10年という節目の年であり、これらの国際目標の達成に向けて栄養改善の取組の一層の拡大・強化が課題とされた。

同サミットでは、多様な関係者に対し、自らが実践していく栄養改善活動の内容をコミットメント（誓約）として提出することを呼びかけ、78か国・181のステークホルダーから396のコミットメントが発表された。日本政府は自らのコミットメントの項目として、「誰一人取り残さない日本の栄養政策」の更なる展開と、その進捗や成果について、2023年度から毎年発信していくことを示した。

本レポートは、2023年度及び2024年度に行った国内外への情報発信に続き、3回目の情報発信資料となる。2025年度は、管理栄養士が、取組をリードする旗振り役となる組織のトップ等と緊密に連携し、体系的かつ効果的に栄養改善の取組を進めている事例に焦点を当て、その進捗や成果を取りまとめた。

また、本レポートの終盤には、東京栄養サミット2021の日本政府コミットメントとして示した、健康的で持続可能な食環境づくりの取組状況についても紹介する。

エグゼクティブサマリー

■ 日本は100年以上にわたり栄養専門職を養成してきた

- 日本は100年以上前から栄養専門職を養成しており、現在、管理栄養士と栄養士という、栄養士法に規定された2つの栄養専門職の資格がある。このうち、管理栄養士は、より高度な専門的知識・技術を有する人材に与えられる国家資格である。

■ 栄養専門職は、日本各地で栄養改善や健康づくりの取組を支えている

- 日本では様々な施設への栄養専門職の配置が各種法令により規定されており、それらを根拠として全国への配置を確実に進めてきた。その対象となる施設は医療・介護施設、学校等、非常に多岐にわたる。また、栄養専門職は民間企業、研究機関等でも勤務している。
- 栄養専門職は、日本各地での栄養改善や健康づくりの取組において中心的な役割を果たし、地域の多くの関係者と連携しながら効果的な栄養改善の取組を進めている。



■ 大きな視点から取組をリードする旗振り役とそれを生み出す栄養専門職の活動が重要である

- 社会全体のリソースに限りがある中、一人ひとりの特性に寄り添った誰一人取り残さない栄養改善の取組を一層推進していくためには、これまで以上に関係者が有機的に連携し、大きな仕組みや組織として栄養課題に対応していくことが求められている。
- 栄養改善の取組を組織的に推進するためには、組織のトップや幹部層など、大きな視点から取組をリードしていく旗振り役の存在が重要である。旗振り役のリーダーシップの下、栄養改善を組織全体で取り組むべき課題として位置づけ、栄養専門職をサポートする体制を築くことで、体系的かつ効果的に取組を推進することが可能になる。
- 栄養改善の取組をリードする旗振り役を生み出すためには、現場の栄養専門職は取組の成果と更なる推進の重要性について、組織の中で発信を続け、組織のトップや幹部層の深い理解と信頼を得ることが重要である。

■ 取組をリードする旗振り役と栄養専門職の緊密な連携の実現について考える

- 本レポートでは、現場の栄養専門職と組織のトップや幹部層が緊密に連携して、体系的かつ効果的な栄養改善の取組を進めている先進的な4つの取組事例を紹介する。
- 今回紹介する取組事例の中には、組織の優先課題として栄養改善の取組を位置づけている事例や、財政的な後押しを得て取組を加速化している事例、栄養専門職の活動基盤の強化や組織内の協力体制の構築等を通じて栄養専門職の能力を最大限発揮できる環境を整えている事例などがある。
- これらの事例は、栄養改善の取組をリードする旗振り役と栄養専門職の緊密な連携をいかに実現していけるかを考える上で、大いに参考となる。

■ 本レポートでは4つの取組事例を紹介する

No.	分野	組織	ポイント	
①	行政	北海道中札内村	村長の積極的なリードと栄養専門職へのサポートにより、栄養改善と地域振興を結び付けた取組の全庁的な推進体制を構築	
②	行政	福岡県	知事による減塩の取組の強力な後押しにより、取組の規模が拡大し、組織内外の関係者との連携も推進	
③	医療・介護	相澤病院	組織のトップと栄養専門職が、地域社会の将来の姿と課題意識を共有し、切れ目のない栄養管理を実現	
④	医療・介護	平成医療福祉グループ	組織のトップと栄養専門職が栄養改善の重要性を深く共有し、全施設で高水準の栄養管理が可能な体制を構築	

■ 日本の知見を世界に発信し、国際貢献を目指す

- 本レポートで取り上げた4つの取組事例における体系的かつ効果的な栄養改善の取組やそれらによる示唆は、行政や医療・介護の領域の関係者だけでなく、栄養改善に取り組むあらゆる組織やこれから管理栄養士・栄養士を目指す者、養成施設の教職員にも参考になると考えている。
- 日本は、東京栄養サミット2021やパリ栄養サミット2025の開催を契機に、栄養改善の機運を一層高めるため、100年以上にわたる栄養改善の取組の経験や知見を世界に発信し、栄養課題の解決、ひいてはその先に達成されるであろう持続可能な社会の実現に貢献していきたい。

はじめに

100年以上の歴史の中で栄養専門職を養成してきた

日本は栄養に関する取組を、古くは明治維新(1800年代後半)の頃から行ってきた。1924年には、栄養欠乏の解消に向けて、食事指導や給食管理のための人材を養成するため、佐伯矩（さいきただす）博士が「栄養学校」を設立し、栄養専門職の養成が始まった。その後、1947年に制定された「栄養士法」によって栄養士の養成が法制化された。

現在、日本には管理栄養士と栄養士という、栄養士法に規定された2つの栄養専門職の資格がある。このうち管理栄養士は、より高度な専門的知識・技術を有する人材に与えられる免許資格職であり、国家試験の合格が必須である。

<日本における栄養専門職の資格の概要>

種別	管理栄養士	栄養士
	厚生労働大臣により免許付与	都道府県知事により免許付与
配置規定のある主な施設	特別な栄養指導・給食管理が必要な施設 ・高度な医療を提供する病院 ・医学的な栄養管理を必要とする給食施設 等	栄養指導・給食管理が必要な一般の施設 ・病院・児童福祉施設・事業所 ・学校・老人福祉施設・更生施設 等
免許要件	養成施設での規程単位の修得	
	管理栄養士国家試験の合格 (試験科目: 臨床栄養学、公衆栄養学 等)	

栄養専門職は全国に配置され、地域の医療や介護、健康づくり等を支えている

日本では栄養専門職の配置が法令に規定されており、さらに、その対象となる施設は病院、老人福祉施設、学校等、非常に多岐にわたる。このような配置規定は、1948年に「保健所法(現: 地域保健法)」、「医療法」等の関連法令において、保健所、病院等への栄養士の配置が規定されたことに始まる。

以降、様々な施設への配置が各種法令により規定され、それらを根拠として全国への配置を確実に進めてきた。このほか、栄養専門職は民間企業、研究機関等にも勤務し、各現場で栄養改善や健康づくりに取り組んでいる。

このように全国に配置された栄養専門職は、日本各地での栄養改善や健康づくりの取組において中心的な役割を果たしており、地域の行政組織や医療・介護施設、民間組織や事業者、住民ボランティア（食生活改善推進員）など、多くの関係者と連携しながら栄養改善の取組を効果的に進めている。

<管理栄養士・栄養士の主な配置先と人数>





■ 誰一人取り残さない栄養改善の取組の推進に向けてさらなる連携が必要である

日本では、社会の複雑化や高齢化の進展に伴い、健康・栄養課題はより複雑になっている。そのため、様々な領域の専門家が連携して課題解決に取り組むことが必要である。

また、社会全体のリソースに限りがある中、一人ひとりの特性に寄り添った誰一人取り残さない栄養改善の取組を更に推進するためには、これまで以上に関係者が有機的に連携し、組織として栄養課題に対応していくことが求められる。

■ 大きな視点から取組をリードする旗振り役とそれを生み出す栄養専門職の活動が重要

こうした状況において、組織として栄養改善の取組を円滑に進めるためには、組織のトップや幹部層など、大きな視点から取組をリードしていく旗振り役の存在が重要である。旗振り役が強いリーダーシップを発揮し、組織が取り組むべき課題として栄養改善を位置づけ、組織の他の幹部層や関係部署・機関等に積極的に働きかけて栄養専門職をサポートする体制を築くことで、関係者が有機的に連携し栄養改善の取組を体系的かつ効果的に推進することが可能になる。

また、このような旗振り役を生み出すためには、旗振り役となる者の栄養改善に対する深い理解と共感を得ることが欠かせない。それを可能とするのは現場の栄養専門職であり、日頃から栄養改善の取組の成果と更なる推進の重要性について組織の中で発信を続け、組織のトップや幹部層の深い理解と信頼を得ることが必要となる。

■ 先進事例を通して、取組の旗振り役と現場の栄養専門職の緊密な連携の実現について考える

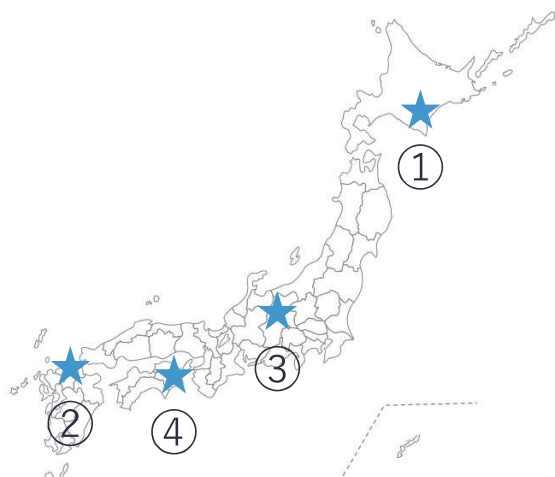
本レポートでは、現場の栄養専門職による組織のトップや幹部層との緊密な連携を通じて、栄養改善の取組を体系的かつ効果的に進めている先進的な事例を紹介する。

これらの事例では、実際に組織として優先的に取り組むべき課題として栄養改善の取組を位置づけ、その実現に向けて、積極的な人材確保、人材育成制度の充実等の栄養専門職の活動基盤の強化や組織内部での体制構築など、栄養専門職の能力を最大限発揮できる環境を整えている点が共通している。

また、組織の長期的なビジョンの実現に向けて、取組の推進に必要な財政的・経済的な措置を講じ、組織外部の理解者との関係性の構築を促進して地域に波及効果を及ぼしている事例も見られる。

こうした事例を通じて、栄養改善の取組をリードする旗振り役と現場の栄養専門職が緊密に連携することの重要性を理解いただきたい。また、このような連携を自組織でどのように実現していけるかについて考える際の参考にしていただきたい。

栄養改善の取組事例



No.	分野	事例として取り上げる組織	ページ
①	行政	北海道中札内村	10 - 13
②	行政	福岡県	14 - 17
③	医療・介護	相澤病院	18 - 21
④	医療・介護	平成医療福祉グループ	22 - 25

※平成医療福祉グループは本部所在地を表示

事例の概要

No.	概要
①	- 中札内村では、2016年度から、地域住民の野菜摂取量の増加を通じた食生活改善や健康増進を目的する「七色献立プロジェクト」を実施している。 - 本プロジェクトは、管理栄養士が村の健康増進計画の策定に当たって地域の健康・栄養課題を整理したことを契機とする。また、管理栄養士が地場産野菜の消費量拡大が地域の産業振興につながる点に着目し、多部署の担当者や幹部層にも働きかけたことで全庁的な推進体制の構築につながった。 - 村長は、健康づくりに強い関心を持ち、まちづくりの重要施策の一つとして「七色献立プロジェクト」の推進を公約に掲げている。また、村長が自身のSNS等による情報発信や管理栄養士の活動に同行する等、取組の推進を直接サポートしている。
②	- 福岡県では、1人当たりの食塩摂取量が多く、減塩の取組が長年の課題であったため、2023年から食塩の適正摂取を目指す減塩プロジェクト「TRY！スマソる？」を開始した。 - 担当課の管理栄養士は、知事の方針を基に、減塩に特化した本取組の企画を練り新規事業として提案した。取組開始後は取組全般を担当し、企業や福岡県栄養士会との協力関係の構築などにも注力している。 - 本取組は、知事が事業規模の拡大の指示や具体的な事業内容の提案を行い事業化に至った。知事は、取組開始後も健康と地産地消の両方に寄与する本取組に積極的に関与し、庁内外でのイベント出席時に本プロジェクトを紹介するなど、特に情報発信の面で取組の推進をサポートしている。
③	- 相澤病院は地域の急性期医療を担う中核病院である。入院の段階から在宅での療養を見据えた切れ目のない栄養管理を提供することを目指し、長年にわたり入院時の栄養管理や居宅療養支援を実施するための院内の体制整備に注力してきた。 - 栄養科の管理栄養士が、理事長と栄養管理の課題意識や将来のビジョンを共有し、全人的医療の提供や、患者やその家族の意思を尊重した栄養ケア・マネジメントの実践を基本理念に掲げ、その実現に向けて管理栄養士の増員や教育制度の整備など、量と質の両面からの体制強化を実施してきた。 - 理事長は、地域の将来を見据えた病院のビジョンを明確に示し、現場の職員が同じ方向に向かって取り組めるようチャレンジを後押ししてきた。また、失敗した場合も受け入れ、管理栄養士が新たな提案を行いやすい組織づくりに努め、栄養管理の取組をサポートしている。
④	- 平成医療福祉グループは全国で100以上の施設を運営し、回復期から慢性期の患者、利用者等に対して医療福祉サービスを提供している。グループのミッションの実現に向けて「みんなにうれしい食事の提供」を掲げており、全施設で高水準の栄養管理が実施できる体制整備を進めてきた。 - グループ全体の栄養関連業務を統括する栄養部の管理栄養士が中心となり、管理栄養士の増員や職場環境の整備、グループ共通のマニュアル作成などを進め、各施設で患者や利用者中心の栄養管理を実施している。 - グループ代表をはじめとする経営層全体に栄養の重要性に対する理解が浸透しており、管理栄養士が主体的に取組を進められる環境が作られている。また、経営層が管理栄養士からの提案や改善策の実現に向けて必要なサポートを提供してきたことが、同グループでの取組の進展の加速化につながっている。

村長の積極的なリードと栄養専門職へのサポートにより、栄養改善と地域振興を結び付けた取組の全庁的な推進体制を構築

Key messages

- 中札内村では、2016年度から、地域住民の野菜摂取量の増加を通じた食生活改善や健康増進を目的する「七色献立プロジェクト」を実施している。
- 本プロジェクトは、管理栄養士が村の健康増進計画の策定に当たって地域の健康・栄養課題を整理したことを契機とする。また、管理栄養士が地場産野菜の消費量拡大が地域の産業振興につながる点に着目し、多部局の担当者や幹部層にも働きかけたことで全庁的な推進体制の構築につながった。
- 村長は、健康づくりに強い関心を持ち、まちづくりの重要施策の一つとして「七色献立プロジェクト」の推進を公約に掲げている。また、村長が自身のSNS等による情報発信や管理栄養士の活動に同行する等、取組の推進を直接サポートしている。

地域・組織の紹介 / Introduction

地域の紹介



都道府県・市町村	北海道 中札内村
人口	3,836人 (2025年2月時点)
代表者	森田匡彦村長
担当部署	福祉課保健グループ



中札内村は北海道・十勝平野の南西部に位置し、札内川の流域に広がる村である。主要産業は農業で、寒冷型の畑作と酪農、畜産を主体とした農業が営まれている。近年は子育て世代等の若年層の移住者も多い。

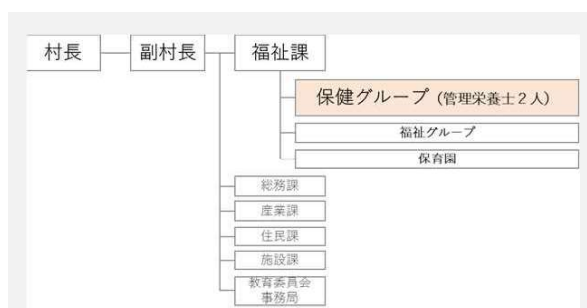
組織の紹介



村役場外観



福祉課の担当者



今回取り上げる担当栄養専門職の所属部署

中札内村では、母子や成人、高齢者の保健事業や予防接種、栄養指導に関する事業等を福祉課保健グループ（10人）が所管している。

そのうち、管理栄養士は、課長補佐と若手職員の計2人であり、地域住民の栄養・食生活改善や健康増進施策全般を担当している。

課題把握やその内容

- ▶ 2013～2014年、村の健康増進計画の策定にあたり、管理栄養士主導で住民や地域のスーパー等への聞き取りを行うとともに、大学に協力を依頼して、住民の健康課題を把握するための住民調査を実施した。
- ▶ 聞き取り調査の結果、中札内村では肉類の購入量が多く、一方で野菜の購入量が少ないことや、HbA1c値5.6％以上の有所見者割合が道内でワースト5位であること、特に男性の肥満者が多く、経年的にも増加しているなどの健康・栄養課題が明らかになり、村として野菜摂取量の増加を目指す取組が必要であることを把握した。



健康増進計画のリーフレット

取組概要／Overview of Activities

食生活改善や健康増進を目指す「七色献立プロジェクト」に取り組む

中札内村では、健康・栄養課題の解決に向けて、食生活改善や健康増進を目的とする「七色献立プロジェクト（以下、本プロジェクト）」を実施している。具体的には、主に以下の取組を実施した。



七色献立プロジェクトのロゴ

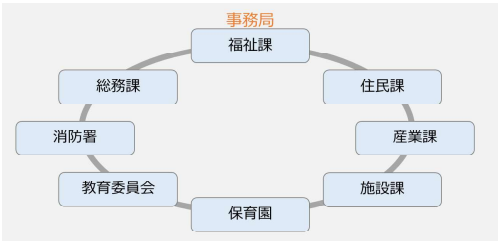
- ・ 村の食育サポーターの協力による地場産野菜を使ったレシピ集の作成・販売
- ・ 野菜直売所と連携した野菜摂取の普及啓発
- ・ 健康関連企業と開発した健康メニューを村内の飲食店で提供
- ・ 健康ポイント事業
- ・ 村内飲食店と連携した野菜100g以上のメニューを提供し、健康ポイント事業と連動したスタンプラリー事業として「彩りプラス」を実施

また、住民の関心を高めるため、野菜の色に着目した視覚的に分かりやすい独自資料を作成し、講演会等の機会に情報発信を行った。加えて、保育園と連携した「野菜大好きプロジェクト」や農協青年部と連携した食育体験事業を実施するなど、住民の野菜摂取量の増加に向けた機運醸成や意識変革に取り組んでいる。

地域振興や産業振興を同時に掲げて組織横断的に実施

本プロジェクトは、野菜摂取量の増加を目指した食生活改善の取組である。村内には野菜の生産者や販売者が多いため、地元食品の消費促進という地域振興・産業振興も掲げて本プロジェクトを進めている。保健部局に留まらない取組とし、組織横断的なプロジェクトとして多くの関係者を巻き込んで進めてきた。

本プロジェクトの企画や実行に当たって組織横断的な庁内検討委員会を立ち上げている。保健グループは保健専門職中心の部署であり、栄養改善の取組を地域振興やまちづくり施策の一環として実施するには、多部局との連携が必須であった。そのため、管理栄養士が企画部門や産業振興部門の担当者に対して取組の立上げについて相談していたところ、副村長から部局横断型の委員会の発足を提案された。この結果、庁内の様々な部署が参加する委員会が立ち上がり、円滑な事業の推進につながった。



庁内検討委員会の構成図

まちづくりにおける重要事業として位置づける

本プロジェクトの企画・立上げの際、担当管理栄養士が健康・栄養課題の特定や取組のコンセプトの検討等の重要な役割を担った。組織全体を巻き込みながら取組を進める中、とりわけ、本プロジェクトを強力に支援した村長の存在も重要であった。

村長は、まちづくりのスローガンとして「健康で文化的な美しい村」を掲げている。そうした中、健康づくりと地域の活性化を目的とする本プロジェクトに強く賛同するとともに、本プロジェクトに尽力する管理栄養士の姿を見て後押しすることを決め、村の重要事業として推進することを公約に掲げた。

村長は、住民が本プロジェクトを楽しむことを大切にしており、自分自身も参加して取組を楽しむこと、そして、更に楽しい事業とするために考え続けることを心掛けている。

また、組織を挙げてこうした施策に注力することが重要と考えている。このため、全職員が自分事として捉えて注力できるよう、日頃から村長自ら率先して職員の参画を呼びかけている。

組織のトップによる情報発信とサポートの実施

本プロジェクトでは、村長自らが積極的に情報発信を行い、管理栄養士の活動に対して助言するなど、管理栄養士と近い距離で直接サポートしている。

例えば、村の広報誌にある「村長コラム」では、本プロジェクトの事業内容や進捗状況を度々取り上げ、村長自身の言葉で住民に参加を呼び掛けている。また、職員に対しては、村長が独自に作成している「未来新聞」（村の1年間の事業内容や展望等を示す資料）において、毎年、本プロジェクトに言及し、保健部局以外の職員にも進捗や成果が見えるようにしている。これらを通じ、組織内での本プロジェクトの重要性に対する理解の深化を促し、円滑な部局横断の連携にも寄与している。

また、本プロジェクトで制作したレシピ集を管理栄養士が周知する際には、近隣市町村の書店をはじめとする事業者への協力依頼に村長が同行したこともある。



「まちなかキッチンスタジオ」の
オープン（2024年5月）



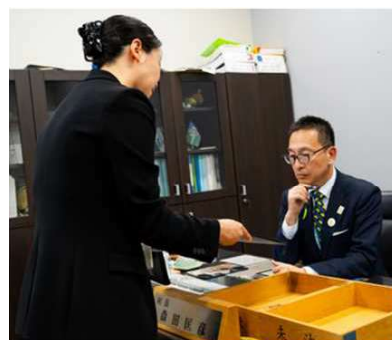
村長による健康ポイント優秀者の表彰

小規模自治体のメリットを活用し緊密な情報共有を行う

中札内村では、小規模自治体のメリットを活かし、幹部層と担当課の職員が迅速に相談しやすい環境・体制が作られてきた。

こうした中、本プロジェクトを担当していた管理栄養士が管理職になったことで、直接村長とやり取りする機会も更に増え、取組状況や直面している課題について随時かつ詳細に報告・相談できるようになった。

村長にとっても進捗状況や住民の反応、管理栄養士の様子が直接把握できるため積極的にサポートしやすく、そのサポートに対する管理栄養士や住民の反応を直接感じることができるため、取組の推進に対して高いモチベーションを維持できている。



村長との相談の様子

食生活改善の効果と住民意識の高まりがみられる

本プロジェクトを継続してきた結果、男性の野菜摂取量の増加や食塩摂取量の低下など、食生活の改善効果が見られる※。

一方で、中札内村の野菜摂取量は全国や北海道の状況と比較すると未だに少なく、女性の野菜摂取量は2015年の調査と比較して減少している。このため、村としてプロジェクトの更なる推進を考えている。

※ 中札内村「いきいき元気なかさつない（第3中札内村健康増進計画）」（2024年6月）

	2015年	2023年
男性	231.0g	268.6g
女性	283.4g	258.8g

中札内村の野菜摂取量の状況（15～74歳）※

	中札内村 2023年	北海道 2022年	北海道 の目標
男性	256.0g	266.8g	350g以上
女性	249.5g	287.0g	350g以上

野菜摂取量の状況（20歳以上）※



妊産婦向けの
栄養講座・料理教室の様子

また、本プロジェクトのうち「健康ポイント事業」の参加者数は、順調に増加している。参加者数の実人数累計は初年度のモニター20人から1,318人（2017年～2024年）となった。さらに、2024年度に申し込み方法を改良したところ、より目標の高い「チャレンジコース」（健康意識が高い住民が選ぶコース）の参加者が大幅に増加した（2023年度：649人、2024年度：688人）。

村内の中学生からも健康ポイント事業への参加希望の声が聞かれるほか、2024年5月にオープンした「まちなかキッチンスタジオ」での栄養改善や食事に関するイベントに多くの住民が参加するなど、住民全体に適切な栄養摂取や健康づくりへの意識の高まりが見られる。

取組をリードする旗振り役と管理栄養士

Champion and Registered Dietitians

氏名・役職

まさひこ
森田匡彦 村長

経歴

2015年、中札内村議会議員に就任。2017年、中札内村長に就任し、現在2期目（2021年～）。

氏名・役職

課長補佐 長井千鶴 さん

経歴及び入職後の業務

1996年に入庁以来、管理栄養士として村の健康増進計画の立案や住民の栄養改善業務に従事。2020年4月から現職となり、保健施策全般を担当。

氏名・役職

えみ
管理栄養士 石川詠望 さん

経歴及び入職後の業務

2022年に入庁。保育園の栄養士として従事。2024年から現職となり、住民の栄養改善業務を担当。

13

知事による減塩の取組の強力な後押しにより、取組の規模が拡大し、組織内外の関係者との連携も推進

Key messages

- 福岡県では、1人当たりの食塩摂取量が多く、減塩の取組が長年の課題であったため、2023年から食塩の適正摂取を目指す減塩プロジェクト「TRY!スマソる?」を開始した。
- 担当課の管理栄養士は、知事の方針を基に、減塩に特化した本取組の企画を練り新規事業として提案した。取組開始後は取組全般を担当し、企業や福岡県栄養士会との協力関係の構築などにも注力している。
- 本取組は、知事が事業規模の拡大の指示や具体的な事業内容の提案を行い事業化に至った。知事は、取組開始後も健康と地産地消の両方に寄与する本取組に積極的に関与し、庁内外でのイベント出席時に本プロジェクトを紹介するなど、特に情報発信の面で取組の推進をサポートしている。

地域・組織の紹介 / Introduction

地域の紹介



都道府県	福岡県
人口	5,096,883人 (2025年1月時点)
代表者	服部誠太郎知事
担当部署	健康増進課



写真提供：福岡県観光連盟

福岡県は九州の北部に位置し、国内外の交通の要衝となっている。県の北部には海が広がり、内陸には肥沃な平野や山地もあり、豊かな自然に恵まれている。総人口は約510万人、県内総生産（名目）は約20兆円であり、工業をはじめ農業、商業、サービス業、金融業など多様な産業が営まれている。

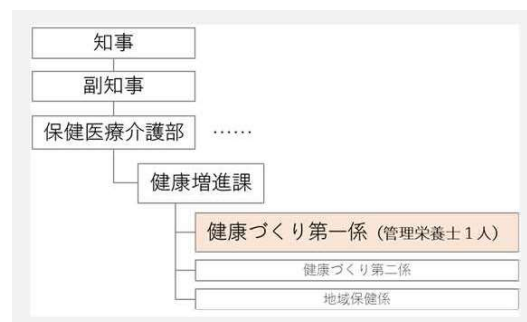
組織の紹介



県庁外観



健康増進課の担当者



今回取り上げる担当栄養専門職の所属部署

福岡県では、健康増進課が健康づくりや保健事業を所管しており、健康増進計画や食生活改善、健康経営等の業務を健康づくり第一係（5人）が担当している。

そのうち、管理栄養士（1人）が食生活改善事業に従事している。

課題把握やその内容

▶ 福岡県では、健康寿命は、男女とも全国平均を下回っている※1。

※1 福岡県「福岡県健康増進計画 いきいき健康ふくおか21」（2024年3月）

▶ さらに、1人当たりの食塩摂取量が多く、20歳以上の約2人に1人が、高血圧症を有しており※2、福岡県として減塩に特化した取組を行う必要性を認知していた。

※2 福岡県「令和4年県民健康づくり調査報告書」（2023年3月）

	福岡県		全国	
	男性	女性	男性	女性
健康寿命	72.22年	75.19年	72.68年	75.38年
平均寿命	81.24年	87.47年	81.41年	87.44年

健康寿命と平均寿命の全国との比較（男女別）

	2011年	2016年	2022年
男性	60.6%	63.4%	47.9%
女性	44.2%	39.4%	44.0%

福岡県内の高血圧症有病者の割合（20歳以上、男女別）

取組概要／Overview of Activities

メディアを巻き込んだ減塩に特化した取組の実施

福岡県では、県民の健康寿命の延伸を目標に、保健・医療の関係団体をはじめとする様々な団体が一体となって県民の健康づくりを目指す「ふくおか健康づくり県民運動（以下、県民運動）」を展開している。

県民運動では取組の3つの柱として「健（検）診受診率の向上」、「食生活の改善」、「運動習慣の定着」を定めており、そのうち「食生活の改善」の具体的な取組として、2023年から、食塩の適正摂取を目指す減塩プロジェクト「TRY！スマソる？」（以下、「スマソる」）※を開始した。

※ 「スマソる」は「スマートにソルトを使用する」を呼びかけの形にした造語。



キックオフイベントの様子



レシピコンテストの様子

「スマソる」では、広報を大々的に実施しており、知事が参加したキックオフイベント（2023年9月）には地元のテレビ局や新聞社も多数参加するなど、注目を集めた。また、テレビ出演も多い有名料理研究家などを起用して話題を集めており、その料理研究家の考案した減塩レシピのWeb公開や、知事や料理研究家が審査員として参加するレシピコンテストなどを実施している。

特に、取組を開始した2023年は、メディアでの積極的な広報に注力して県民の取組に対する認知度向上に努めた。こうしたメディアへの露出や担当による地道なアプローチを通じて、当初は売上等の不安から消極的であった民間事業者からも、県を挙げた事業であり重要度の高い取組であることの理解が得られ、連携の拡大につながった。

■ 組織のトップが事業規模の拡大を指示し、具体的なアイデアを提案

知事は、副知事時代に農林水産部を担当しており、専門家や料理人など様々な人々と協働する中で、おいしさだけでなく、食べる人の健康にも配慮した料理を作る人々の話を見聞きし、食事の大切さを実感した。

担当管理栄養士は、「スマソル」の立上げに際して、知事の方針を基に企画を練り、新規事業として知事に提案したところ、知事から事業規模を拡大して実施するように指示されたとともに、レシピコンテストの実施や減塩弁当の企画・販売などの具体的なアイデアが示された。



知事と担当課との打合せの様子

知事は、県民の健康を守るためのアプローチの1つとして、減塩運動に継続的に取り組む必要があると考えている。こうした観点から、単に食塩量を減らすだけでなく、県内の豊かな農林水産物を健康的に味わってもらいながら、「いかにおいしく、そして楽しく減塩できるか」を追求していきたいと考えている。

そして、何より、県民との協働を重視する想いが、減塩レシピを広く県民に募るレシピコンテストの開催などの提案につながっており、自身も審査委員長として審査に参加している。

■ 組織のトップによる強力な情報発信の実施

知事自ら、組織内外で機会がある度に「スマソル」の周知・啓発をしている。具体的には、市町村関係者の表敬訪問や農林水産関連のイベントの際に「スマソル」について言及することが多く、その結果、組織外関係者と新たな連携を構築する機会になっている。また、「スマソル」のイベント等に積極的に参加し、メディアが取組を取り上げやすくするなど、知事自ら動くことで取組の発信力の強化を図っている。



「スマソル」について説明する知事

また、知事が直接力を入れている事業であることは、弁当開発をはじめ、飲食店、スーパーマーケット、企業等から協力を得るに当たり、相手方の理解促進と良好な連携関係の構築につながっている。こうした環境の中で、担当管理栄養士は、大学、企業、飲食店等の栄養に関するネットワークを活かし、取組を効果的・効率的に進めている。

■ 組織のトップがリードし、他部局との円滑な連携につなげている

知事は、担当である健康増進課を中心に、農林水産部なども含めて部局横断的に取り組むことが効果的であるため、部局間の連携が円滑に進むよう、自身がしっかりとリードしていきたいと考えている。

実際に、「スマソル」は知事の指示の下で開始された重点事業であり、ボトムアップ型の事業に比べて相談しやすい体制が作られており、組織内の理解も得やすく、他部局との連携も円滑に進んでいる。また、人事異動により担当者が交代となった際も、周囲の職員がサポートし、着実に取組を推進できるようにしている。

県民と共に取組を進め、地域全体への減塩の取組の波及を目指す

レシピコンテストはこれまで2回実施しており、合わせて約600件の減塩レシピの応募があった。

また、レシピコンテストに応募のあった減塩レシピの中から、大学や民間企業と連携し「スマソル弁当」の開発・販売につながったものもある。

開発の際には、担当管理栄養士が、企業の担当者とコンセプトや企画内容の調整を担い、福岡県栄養士会の協力を得ながら商品の具体化に努めた。



販売された「スマソル弁当」



減塩に関する市民講座の様子

さらに、福岡県内の自治体に減塩の取組が広がる事例も出てきている。県内の町長と議長が知事を訪問した際に「スマソル」について質問したことがきっかけとなり、町の広報で減塩の特集が組まれ、「スマソル」の紹介や食塩の適正摂取の普及啓発につながった。今後、更に県内の自治体への取組の周知・浸透を促進していくため、「スマソル」に関する情報発信だけでなく、減塩の取組を独自に実施している自治体の実態把握や意見交換を通じて、連携方法の検討を進めている。

取組をリードする旗振り役と管理栄養士

Champion and Registered Dietitians



氏名・役職

服部誠太郎 知事

経歴

1977年、福岡県庁に入庁。総務部財政課長や総務部次長、福祉労働部長などを歴任。2011年、福岡県副知事に就任。2021年、福岡県知事に就任。



氏名・役職

管理栄養士 さるわたり 猿渡りさ さん

経歴及び入職後の業務

2022年に入庁。栄養改善業務などを担当した後、2024年から健康増進課で「スマソル」等の食生活改善事業等に従事。

組織のトップと栄養専門職が、地域社会の将来の姿と課題意識を共有し、切れ目のない栄養管理を実現

Key messages

- 相澤病院は地域の急性期医療を担う中核病院である。入院の段階から在宅での療養を見据えた切れ目のない栄養管理を提供することを目指し、長年にわたり入院時の栄養管理や居宅療養支援を実施するための院内の体制整備に注力してきた。
- 栄養科の管理栄養士が、理事長と栄養管理の課題意識や将来のビジョンを共有し、全人的医療の提供に加え、患者やその家族の意思を尊重した栄養ケア・マネジメントの実践を基本理念に掲げ、その実現に向けて管理栄養士の増員や教育制度の整備など、量と質の両面からの体制強化を実施してきた。
- 理事長は、地域の将来を見据えた病院のビジョンを明確に示し、現場の職員が同じ方向に向かって取り組めるようチャレンジを後押ししてきた。また、失敗した場合も受け入れ、管理栄養士が新たな提案を行いやすい組織づくりに努め、栄養管理の取組をサポートしている。

組織の紹介 / Introduction

組織の紹介

相澤病院は人口約23万人の長野県松本市にある社会医療法人財団慈泉会が運営する急性期病院である。

相澤病院は、100年以上にわたり地域の医療ニーズに応じた医療を提供してきた実績を持つ。また、地域医療を支える病院として地域の他の医療機関とも連携し、広域型医療に注力している。

近年は、地域社会の高齢化に伴い、治療だけでなく生活を支える医療を提供するため、より先進的な救急・急性期医療の提供体制の整備に努めるとともに、地域に密着した医療機能の構築を進めている。

こうした流れの中、急性期治療後の切れ目のないリハビリテーションと多職種による包括的な退院支援を目的として、回復期リハビリテーション病棟を新設した（2014年）。また、地域医療のニーズにきめ細かく対応するため、包括的で一貫性ある医療サービスの提供が可能となる病院と診療所の連携（病診連携）の基盤となる相澤東病院を開設した（2016年）。

こうした取組を進める相澤病院では、栄養管理全般に対応する部署として栄養科が設置されている。2025年2月現在、栄養科には管理栄養士23人が在籍しており、患者の入院時の栄養管理や外来患者の栄養食事指導、居宅療養中の患者の栄養管理の支援を行っている。



所在地	長野県松本市
人口	234,111人 (2025年1月1日時点)
組織	社会医療法人財団慈泉会 相澤病院
職員数	1,499人 (2025年1月末時点)
代表者	相澤孝夫理事長



相澤病院外観

■ 課題把握やその内容

- ▶ 松本地域でも高齢化と人口減少が急速に進む中、治療だけでなく生活を支える医療の提供に取り組んでいる。
- ▶ 2013年、栄養科の管理栄養士が相澤病院の訪問リハビリテーション利用者600人に対して栄養評価を実施した結果、600人のうち約250人に低栄養のリスクがあると判明した。この結果を受け、栄養科では約250人の居宅療養者の栄養管理に必要な管理栄養士数やコストを試算し、それが体制整備を推進するための経営判断の材料となった。

取組概要／Overview of Activities

■ 長年にわたってトップと連携し院内の体制整備に尽力してきた

現在、相澤病院の栄養科には管理栄養士23人が勤務している。20床に1人の体制で、入院業務における特定集中治療室等から回復期リハビリテーション病棟までの栄養ケア・マネジメントや、外来の患者への栄養食事指導、在宅患者への栄養食事指導（居宅療養支援業務）を実施しており、相澤理事長と矢野目栄養科長が長い時間をかけて体制を整備してきた。

2004年、矢野目栄養科長が相澤理事長に居宅療養支援業務の実施について相談したところ、まずは入院医療体制の整備を優先すべきではないかとの助言を受けた。このため、その後の5年間は入院医療における漏れない栄養ケアの実施に努めた。当初、栄養食事指導は月100件未満であったが、漏れなく全患者を診ること、そして患者やその家族の意思を尊重した栄養ケア・マネジメントを実践することを基本理念に掲げて実績を積み上げた。その結果、2009年頃には、管理栄養士の数が限られる中で月800件の栄養食事指導を実施できる体制を構築した（P21グラフ参照）。

その間も、相澤理事長との間でビジョンを共有し、10年間にわたり居宅療養支援の実施を見据えながら入院医療の体制を着実に整え、2014年から居宅療養管理業務を開始した。



職員の育成の様子



給食管理についての打合せ



居宅療養支援の様子

■ 将来を見据えて量と質の両面からの体制強化を続けている

栄養科では、2040年頃の地域社会の姿を見据えて居宅療養支援の実施体制の強化を図っており、専門的に従事する職員の増員を進めている。現在、管理栄養士2人が居宅療養支援を担当しているが、将来的に5人体制とすることを目指している。また、医療に加えて介護等の制度を理解するとともに、患者の自宅での生活を支援するための専門知識を身につけた人材の育成を進めており、そのための院内独自の認定制度を整備した。

さらに、生産年齢人口の減少が進む中、将来的な担い手不足を見据えて働きやすい環境整備にも注力しており、管理栄養士の増員による財務への影響や人材育成の進捗状況を考慮しながら、量と質の両面から体制の強化を続けている。

■ 共通の課題意識を起点に、取組の旗振り役と現場がビジョンを共有できたことで、組織をあげた体制整備が始まった

相澤理事長は、地域住民への往診を通じて、患者本人やその家族が自宅で栄養管理を行うことが難しく、退院後の自宅療養における適切な食事の摂取の継続に課題を感じていた。そのため、自宅に戻った患者に対して適切な食事の摂取を後押しする体制の構築は重要な課題であると認識していた。

また、矢野目栄養科長も、栄養食事指導等の際に、患者から居宅療養中の栄養管理に困っている声を聴くことが多かった。このように、患者への治療は退院によって終了するものではなくその後も継続しており、切れ目のない栄養管理やそれを実現する体制づくりが必要と感じていた。

理事長と栄養科長が、共通した課題意識を起点に議論を重ね、入院治療の段階から居宅療養を見据えた栄養管理を提供するというビジョンを共有できたことで、組織として栄養管理の体制整備に注力することとなった。



相澤理事長と矢野目栄養科長の相談の様子

■ ビジョンを掲げて現場のチャレンジを後押ししてきた

相澤理事長は、職員による積極的な提案に対して、その行動を後押しするだけでなく、失敗を許容することも大切にしている。栄養改善の取組においても同様に管理栄養士が提案しやすい雰囲気づくりに努め、現場をサポートしてきた。また、経営層と現場が同じ方向を向いて尽力し、患者のために努力することを前提としつつ、その先に目指すべき明確なビジョンを示した上で、現場の職員と共有することを大切にしている。

また、矢野目栄養科長は、相澤理事長との議論を通じて、相澤病院が掲げる理念を理解し使命感を持つ管理栄養士を長期的に育成していくことと、そのための体制づくりの必要性を認識し、それを実現するためのキャリアパスを作成した。その中では、配属部署を問わず多職種と連携して活躍できる人材を目指し、栄養ケア・マネジメントや様々な疾病への対応を経験する時期など、段階的に必要となる知識や技術の習得を詳細に設定している。

■ 取組の影響をデータ化し、方向性を確認する

相澤理事長と矢野目栄養科長は毎月打合せを設定し、将来の居宅療養支援の姿・ビジョンを繰り返し議論を重ね、体制構築に向けた具体的な施策や人材確保の戦略を考えてきた。

管理栄養士の増員を積極的に進める一方、毎月の管理栄養士1人当たりのコストや栄養食事指導の件数などの実績を数値化し、相澤理事長に報告している。栄養改善の取組は、患者中心の医療や居宅療養支援の実現に向けた必要な取組の一環として実施している中、持続可能な体制を築くため、経営や財務等への影響にも目を配りながら取組を進めている。



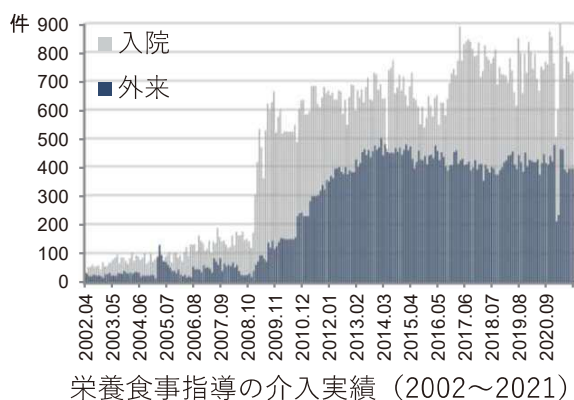
地域連携に向けた相談

■ 患者への直接的な影響に加え、周囲への波及効果も見られる

これまでの体制整備の結果、矢野目栄養科長が入職した2001年の管理栄養士の職員数は1人であったが、現在は23人にまで増加した。こうした人員体制の整備により、入院業務における栄養管理や外来患者向けの栄養食事指導の件数が大幅に増加し、患者に寄り添った栄養管理を実施することができている。

また、在宅の患者への栄養食事指導を開始して10年が経過し、院内の様々な専門職の、取組に対する理解や満足度も高まっている。栄養科が実施した、慈泉会で在宅医療に従事する職員232人（医師、看護師、理学療法士、作業療法士等）を対象とした在宅訪問栄養食事指導の満足度に関する調査では、「誤嚥性肺炎の予防につながる」、「患者が食事を摂れるようになった」、「利用者が人間らしい生活に回帰できて明るくなった」など、肯定的な回答が多数であった。

加えて、居宅療養支援の実績を重ねる中で、地域の医師会やかかりつけ医との連携が生まれ、現在では松本市との連携にも発展している。



松本市主催の研修会での講演

取組をリードする旗振り役と管理栄養士

Champion and Registered Dietitians



■ 氏名・役職

社会医療法人財団慈泉会 最高経営責任者
相澤孝夫 理事長

■ 経歴

1973年東京慈恵会医科大学卒業後、信州大学医学部第二内科入局。1981年特定医療法人慈泉会相澤病院副院長、1994年特定医療法人慈泉会理事長・院長就任。2017年から現職。一般社団法人日本病院会会長。



■ 氏名・役職

栄養科長 矢野目英樹 ^{やのめ}さん

■ 経歴及び入職後の業務

2001年に入職。栄養科の管理栄養士として栄養食事指導等の栄養ケア・マネジメント実施するとともに、栄養管理の体制整備に注力。2004年から栄養科長。

組織のトップと栄養専門職が栄養改善の重要性を深く共有し、 全施設で高水準の栄養管理が可能な体制を構築

Key messages

- 平成医療福祉グループは全国で100以上の施設を運営し、回復期から慢性期の患者、利用者等に対して医療福祉サービスを提供している。グループのミッションの実現に向けて「みんなにうれしい食事の提供」を掲げており、全施設で高水準の栄養管理が実施できる体制整備を進めてきた。
- グループ全体の栄養関連業務を統括する栄養部の管理栄養士が中心となり、管理栄養士の増員や職場環境の整備、グループ共通のマニュアル作成などを進め、各施設で患者や利用者中心の栄養管理を実施している。
- グループ代表をはじめとする経営層全体に栄養の重要性に対する理解が浸透しており、管理栄養士が主体的に取り組を進められる環境が作られている。また、経営層が管理栄養士からの提案や改善策の実現に向けて必要なサポートを提供してきたことが、同グループでの取組の進展の加速化につながっている。

組織の紹介 / Introduction

組織の紹介

平成医療福祉グループは、東京や大阪をはじめ全国で100以上の病院、介護施設、福祉施設等を運営し、回復期から慢性期の患者や利用者に医療福祉サービスを提供している。

同グループでは、グループ全体で治療やリハビリの効果を上げる上で基盤となる栄養改善の取組について、その重要性が浸透している。2024年に作成したグループの「ビジョンブック」において、ミッションを実現するために「病院の都合ではない患者中心の診療方針を徹底する」をアクションの1つに設定している。このアクションの具体的な取組として、栄養改善に関する「みんなにうれしい食事の提供」を掲げている。

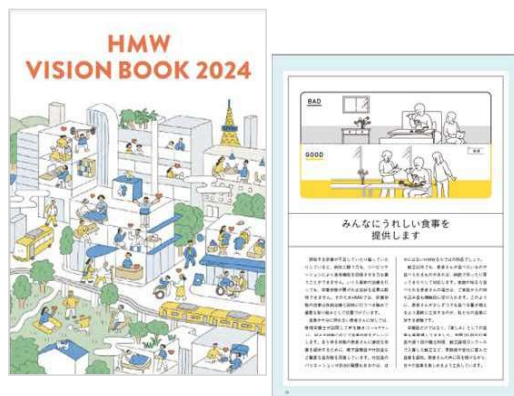
同グループでは、グループ全体の栄養改善の取組を統括する組織として栄養部を設置している。栄養部には1,587人が在籍しており、以下の5つの組織構成としている。

- ・ 栄養業務支援課：各施設の栄養管理に対する支援を行う。
- ・ 企画業務課：マニュアル等の整備や全施設を対象としたデータ収集や分析を行う。
- ・ ロジスティクス課：各施設が使用する食材管理を一元的に行う。
- ・ 調理業務支援課：各施設の給食業務に対する支援を行う。
- ・ 教育学術課：管理栄養士の教育制度の整備・研究を行う。

このような取組を通じて、栄養部はグループ全体（管理栄養士・栄養士350人）で情報共有を図り、各施設での栄養改善の取組の水準を高めている。



本部所在地	徳島県徳島市
組織	平成医療福祉グループ
職員数	14,875人 (2025年1月末時点)
代表者	武久敬洋代表



グループのビジョンブック

出典：
<https://hmw.gr.jp/images/about/VISIO>
N-BOOK2024.pdf

課題把握やその内容

かつて、同グループの病院が受け入れる患者には、十分な栄養管理がされていないケースが少なくなかった。2017年に同グループの病院を含む16病院で実施した調査※1では、高齢患者において入院時の低栄養※2の割合は59.6%であった。

※1 日本慢性期医療協会武久洋三会長定例会記者会見資料（2017年4月13日）より引用。2010～2016年に16病院に入院した患者37,730人（平均年齢81.1歳）の入院時検査における低栄養の患者の割合及び当該患者の入院前の居場所を調査。

※2 この調査における「低栄養」とは、高齢者と対象とした入院時検査でアルブミン値3.8g/dl未満の者を指す。

取組概要／Overview of Activities

「みんなにうれしい食事の提供」を実施し、患者や利用者優先の姿勢を徹底する

同グループでは、治療後に自宅で生活することを見据えており、患者や利用者本人、その家族から希望を丁寧に確認し、患者や利用者の自立につながる栄養管理に努めている。

患者や利用者にとって生活の場である施設等では、食事を生活の一行為として捉え、食事場所や環境、食事の盛り付け、新鮮な食材の使用などに配慮し、患者や利用者が口から楽しく食事を摂れるようにすることを重視している。また、食事摂取量の低下が見られる場合には、多角的な検討の上で要因を特定し、一人ひとりの状況に応じて食事の内容を調整して提供している。

このような取組に加え、グループ内で共通の療養食（14種類）を提供することで、患者が施設を移る場合も切れ目のない円滑な対応を可能としている。また、数多くの手作りの付加食（約80種類）や20年以上にわたるとろみ剤の自社開発、患者や利用者が希望する持込食への対応など、患者や利用者が経口で摂取できるよう、患者や利用者優先の姿勢をグループ全体で徹底している。



多職種でのカンファレンス



入院給食の例(病院広報誌より)



提供する食事の一例

栄養部がグループ全体の栄養改善の取組を統括している

こうしたグループ全体での栄養改善の取組を支える体制は、2011年頃から武久敬洋代表（当時は栄養部長）の主導の下で整備が進められてきた。まず、栄養部本部を組織化し、栄養改善の取組の舵取りを担う機能を持った。その後、現場の管理栄養士・栄養士が安定して働けるための増員、現場のマニュアルの整備や献立の作成支援、食材の管理体制の整備などに取り組み、現在の5つの組織に分けられた。

また、こうしたグループ全体での取組の支援体制が整備される中、管理栄養士に求められる役割も給食管理業務中心から病棟での活動（栄養ケア・マネジメント）中心に変化した。現場における栄養の専門職として多職種と連携しながら、患者や利用者の自立につながる栄養管理を行うようになった。

■ 長年にわたり、栄養改善の取組を治療やリハビリを行う上で当然のものとして浸透させてきた

平成医療福祉グループでは、長年にわたり低栄養の予防等に向けて栄養改善の取組に注力しており、2010年に武久代表が同グループの一員となる前から続けられていた。

武久代表も低栄養の改善なしには、臓器機能や筋力の低下によって治療が遅れ、治療やリハビリの効果も低下するため、栄養改善は必須と考えている。

栄養部としても、新人研修をはじめとする研修活動や栄養改善に関する研究活動などを通じて、栄養改善の取組の必要性をグループ全体に発信し続けている。



方針等に関する打合せの様子

■ 現場が当事者意識を持って取組を進めるようサポートする



栄養部主催の
献立・調理コンクール

栄養の重要性をグループ全体で共有する中、堤栄養部長を中心に管理栄養士が主体的に取組を進めている。武久代表は、栄養部長を務めていた頃から、現場の管理栄養士が当事者意識を持って考え、提案し、実行できるよう、管理栄養士の意見を引き出す取組を進めている。時には代表として取組を主導することもあるが、管理栄養士に問いを与えて自ら考えさせ、そこで引き出したアイデアが基になっている。

こうした取組を支える人材の育成に向け、武久代表はグループが育成する管理栄養士の人材像として「栄養の観点で当事者意識を持ち、プロとして発言できるスタッフ」を示している。これを受けて、堤栄養部長が中心となって、管理栄養士が自立して思考することを目標とした体系的な研修や教材作成、教育プログラムを作成してきた。現在は、こうした研修や栄養部が作成したキャリアラダーを通じ、各現場において自立した管理栄養士の育成ができる状態になっている。

また、10年以上にわたり調理設備の充実や各種業務の見直し、栄養関連の組織体制の強化や働きやすい環境の整備を実施してきた。これらの取組も、現在の患者や利用者中心の栄養管理につながっている。管理栄養士が実現に向けて何が必要かを常に考え、武久代表をはじめとする経営層がその提案に理解を示してサポートするという関係性の構築は、取組の円滑な推進に不可欠であった。

■ 裁量を与え、必要な時にすぐに相談できる体制を築く



武久代表が栄養部長を務めていた時期から共に取組を進めてきたこともあり、堤栄養部長をはじめ栄養部が裁量を持って取組を考え、実行できる体制となっている。

そうした中でも、緊密なコミュニケーションによる情報共有は欠かせない。武久代表と堤栄養部長は、月1回程度の定例報告や随時の打合せを設定することで、常に栄養部の状況を共有し、栄養に関する取組に関する提案や相談ができるようになっている。

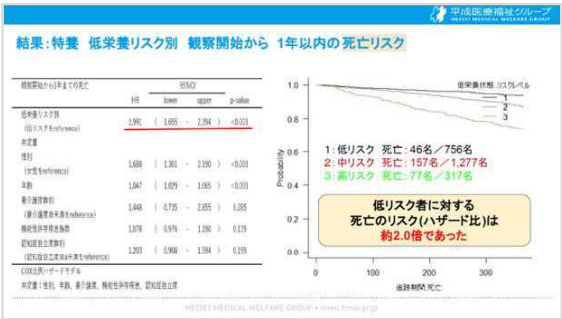
■ 職員の栄養の重要性に対する理解が患者や利用者の栄養状態にも影響を与えている

栄養部を立ち上げたことで、グループ全体が統一的に、高い水準の栄養改善の取組が可能となった。患者や利用者から、退院後も今までの生活ができているとの声を聞くことが多くなり、管理栄養士として栄養改善の取組を日々着実に実施していく上で大きなモチベーションとなっている。

また、リハビリテーションの担当者が患者に対して栄養摂取の必要性を声がけするなど、グループ全体で栄養の重要性に対する理解が深く、管理栄養士以外の職種も患者や利用者に対して食事を摂るように頻繁に助言している。その結果、患者や利用者側にも適切な栄養摂取の意識の高まりが見られている。



ミールラウンド



低栄養リスクに関する研究（一部）

これらの背景には、栄養部の研究活動も寄与している。一例として、栄養部がグループ内の介護施設約3,000人の利用者を対象に実施した追跡調査がある。この調査により、低栄養の中リスク・高リスク者は、低リスク者と比較して死亡リスクは約2倍、入院リスクは約1.5倍高いことが判明した。

こうしたデータは、経営層から現場までの多様な立場の関係者に対して、栄養改善の重要性を浸透させることにつながっている。

取組をリードする旗振り役と管理栄養士

Champion and Registered Dietitians



氏名・役職

たけひさ たかひろ
武久敬洋 代表

経歴

2010年、平成医療福祉グループへ入職。以降、病院や施設の立ち上げなどに関わりながら、グループの医療・福祉の質向上に取り組む。2022年、グループ代表に就任。



氏名・役職

栄養部長 堤亮介 さん

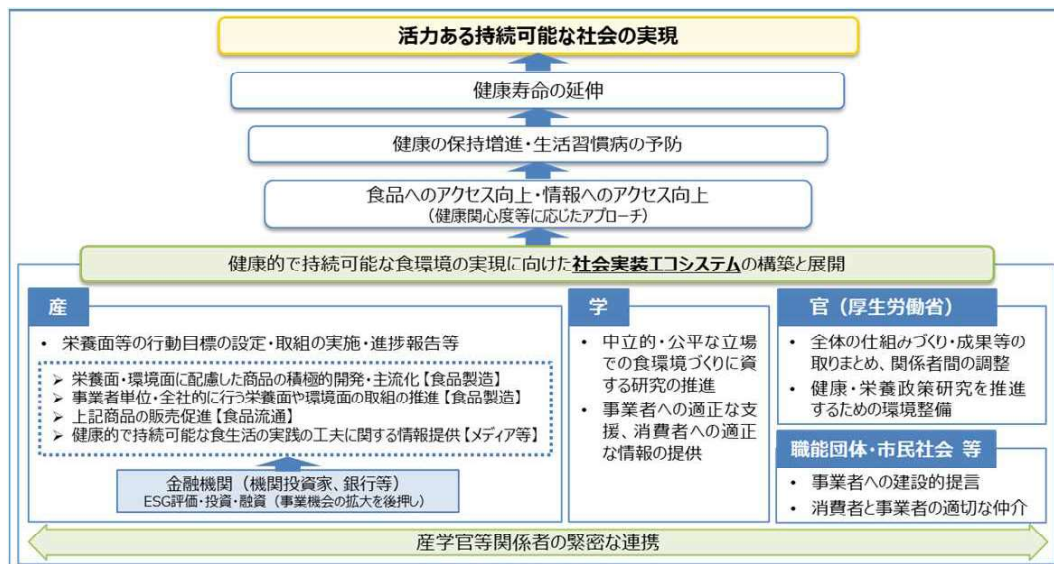
経歴及び入職後の業務

2012年に入職。高齢者施設での勤務の後、栄養本部の管理栄養士として、栄養本部の組織化に従事。武久代表の下、グループ全体の栄養管理の体制整備などに注力してきた。2023年より現職。

健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ (2024年度の主な活動内容)

健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブとは

- ✓ 厚生労働省は、有識者検討会※¹報告書（2021年6月公表）及び東京栄養サミット2021（2021年12月開催）を踏まえ、産学官等連携※²による食環境づくりの推進体制として、「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」を2022年3月に立ち上げ。
- ✓ 本イニシアチブでは、「食塩の過剰摂取」、「若年女性のやせ」、「経済格差に伴う栄養格差」等の栄養課題や「環境課題」を重大な社会課題として認識。
- ✓ 参画事業者は、SMART※³形式の行動目標を設定した上で※⁴、産学官等の連携・協働により、誰もが自然に健康になれる食環境づくりを展開。日本はもとより、世界の人々の健康寿命の延伸、活力ある持続可能な社会の実現を目指す。



「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」が目指す世界

2024年度の主な活動内容

取組内容・参画事業者の拡大

2024年度からの都道府県等自治体の参画開始に向けた活動（自治体支援ツールの開発・提供、食環境アライアンス（仮称）の検討等）、子ども向け減塩普及啓発資料の作成及びワークショップの開催等、様々な活動を新たに行った。

参画事業者数は42事業者となり、食品スーパーを営む小売事業者、大手菓子メーカー、テレビ局、金融機関等、イニシアチブの活動促進に不可欠な事業者が拡充された。

2024年度活動内容

イニシアチブの段階的発展に向け、参画事業者同士の交流会、勉強会、有志による分科会などを開催した。主な活動は以下のとおり。

運営委員会

年3回開催（6月・9月・3月）

運営委員会は、イニシアチブ全体での取組の方針等を検討・決定するものとして、参画事業者の代表、学術関係者、SDGs/ESG専門家、職能団体、市民社会団体等で構成。今年度はイニシアチブ全体の評価・行動目標に関する年次報告、新規参画事業者の増加に向けた取り組みや都道府県とのコラボレーションの方法について検討を行った。

行動目標推進部会

年3回開催（7月・12月・2月）

行動目標推進部会は、各参画事業者のSMART形式の行動目標に関するPDCAプロセス支援（行動目標の設定・進捗状況に関する提言）を行うものとして、学術関係者、SDGs/ESG専門家、職能団体、市民社会団体等で構成。昨年度に引き続き、参画事業者との意見交換を行い、行動目標の設定に関し建設的な提言を行った。

オープンフォーラム

年1回開催（12月）

オープンフォーラムは、イニシアチブ関係者（参画事業者、有識者委員）に加え、一般参加も可能。イニシアチブの成果（参画事業者の行動目標に関する優良事例を含む。）の共有・周知等を行うもの。今年度は、学術関係者や金融機関からの講演、参画事業者の事例紹介、参画事業者紹介ブースの出展を実施し、イニシアチブへの参画や食環境整備に関心を持つ事業者、自治体担当者、金融関係者、メディア等、計約320名が参加した。

分科会・交流事業

イニシアチブでは、参画事業者の取組事例の紹介や参画事業者同士の連携強化を図ることを目的として、分科会を開催。参画事業者である食品スーパーの減塩商品の売り場見学会および意見交換会を開催した。このほか、健康・栄養面・金融面に関する政策や研究動向を共有するため、学術関係者との意見交換会・ESG意見交換会を実施。また、金融機関向けにイニシアチブの取組を周知するための普及啓発資料を作成した。さらに、子ども向けの減塩普及啓発資料を用いたワークショップを2地域で開催。

今年度開催したイベントは、以下のとおり。

- ・参画事業者連絡会（6月、2月）
- ・分科会（8月、11月）
- ・ESG意見交換会（2月）
- ・有識者意見交換会・交流会（8月）



「分科会」の様子



「子ども向け減塩ワークショップ」の様子

※1 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

※2 「産」は、食品製造事業者、食品流通事業者、メディア等、多様な業種を含む。

※3 Specific(具体的), Measurable(測定可能), Achievable(達成可能), Relevant(関連のある), Time-bound(期限のある)

※4 各参画事業者は、少なくとも「食塩の過剰摂取」の解消に資する行動目標を設定することが参画条件とされている。

今後の展開と国際貢献に向けて

■ 栄養改善の取組を体系的かつ効果的に進めるためには、組織のトップなど、大きな視点から取組をリードする旗振り役が存在が重要である

誰一人取り残さない栄養改善の取組は、管理栄養士・栄養士のみの尽力では実現することが難しい。栄養改善を組織の重要な領域に位置づけ、部局横断的に取り組み、時に、組織外の関係機関も巻き込みながら効果的な推進が可能となる。

本レポートで紹介した4つの事例では、現場の管理栄養士・栄養士が誰一人取り残さない栄養改善の取組の実現に向けて尽力するだけでなく、組織のトップなどが旗振り役となり、俯瞰的な視点から取組をリードしていた。

旗振り役は、栄養改善の取組が重要であることを深く理解し、組織内外の幹部層を含む、周囲の関係者の理解と協力を得ることに努めていた。現場の管理栄養士・栄養士は継続的に栄養改善の取組の成果と、更なる推進の重要性を組織の中で発信し続け、旗振り役の深い理解と信頼を勝ち得ていた。また、旗振り役と管理栄養士・栄養士が、組織のビジョンや現場の状況について共有を図り、緊密な連携体制が取られていた。

こうした努力によって、現場の管理栄養士・栄養士に対する組織内外の関係者による多部局・多組織の連携体制が整備され、現場の管理栄養士・栄養士は自らの能力を最大限発揮し、誰一人取り残さない栄養改善の取組を推進することができていた。

■ 国内においても知見が共有され、体系的かつ効果的な取組が一層推進されることを期待する

本レポートで紹介した4つの事例における体系的かつ効果的な栄養改善の取組に関する知見は、同様に行政や医療・介護の領域だけでなく、栄養改善に取り組むあらゆる組織やこれから管理栄養士・栄養士を目指す方々、養成施設の教職員にも参考になると考える。

日本国内の栄養改善の取組を一層推進し、持続可能なものとするためにも、本レポートや各事例から得られる知見を活用していただきたい。

■ 日本の知見を世界に発信することによる、国際貢献を目指す

日本では100年以上前から栄養専門職の養成を開始し、全国に管理栄養士・栄養士を配置してきた。そして、これらの人材が中心となり全国各地で「誰一人取り残さない栄養改善の取組」を実施している。長きにわたり栄養改善に取り組んできた日本のこうした知見の中には、各国の取組に活用できる多くの示唆が含まれていると考える。

栄養改善の取組を俯瞰的な視点からリードする旗振り役の関与や、旗振り役を生み出すことにつながる現場の管理栄養士・栄養士による日頃からの尽力は、諸外国の栄養改善に取り組む様々な組織においても参考になるものと考えられる。

日本は、東京栄養サミット2021やパリ栄養サミット2025の開催を契機に、栄養改善の機運を一層高めるため、日本の100年以上の栄養改善の取組の経験や知見を世界に発信し、栄養課題の解決、ひいてはその先に達成されるであろう持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えている。

■ 協力団体・有識者会議委員一覧

協力団体（紹介順）

北海道中札内村
福岡県
社会医療法人財団慈泉会 相澤病院
平成医療福祉グループ

2024年度厚生労働省予算事業

「令和7年度の国内外への情報発信に向けた、
東京栄養サミット2021を踏まえた日本の栄養改善の取組の進捗等に関する調査等一式」
有識者会議（敬称略、五十音順）

公益社団法人日本栄養士会
全国保健所管理栄養士会
神奈川県立保健福祉大学
国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所
中村学園大学
新潟県立大学
青森県立保健大学

阿部 絹子
磯部 澄枝
五味 郁子
瀧本 秀美
水元 芳
村山 伸子
吉池 信男（座長）

発行：厚生労働省 健康・生活衛生局 健康課 栄養指導室（2025年3月発行）

本レポートは、2024年度厚生労働省予算事業「令和7年度の国内外への情報発信に向けた、東京栄養サミット2021を踏まえた日本の栄養改善の取組の進捗等に関する調査等一式」において取りまとめたものです。