

市町村栄養士の人材育成ビジョンを 考えるために

～自らの成長をベースにした人材育成で、
組織における政策づくりの担い手を目指す～

平成 29 年 3 月

厚生労働省健康局健康課栄養指導室

目 次

はじめに	1
I. 市町村栄養士の現状	2
1. 市町村栄養士の配置状況	2
2. 市町村栄養士の役割	3
II. 市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるための枠組み	4
1. 市町村の目指す姿（施政方針）から考える	4
2. 市町村栄養士のコアとなる役割から考える	5
III. 市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるための5つの視点	6
① 人材育成は「成長」が基本。自らの成長をベースにする必要性	6
② 市町村職員としての役割は政策づくり。政策づくりに取り組むためには、効率的な事業運営が必要	7
③ 限られた人員で、住民の暮らしに寄り添い、成果のみえる政策づくりを実現するには、あらゆる社会資源とつながるネットワークづくりが必要	8
④ 実態を科学的知見に照らし的確に判断し、住民が求める望ましい姿に近づけるのが政策づくり	9
⑤ 専門職としての成長・充実・発展のステージを見通した人材育成が組織づくりの基本	10
[参考1] 専門職としての市町村栄養士のあり方をイメージでとらえる	11
IV. 市町村栄養士の成長段階（例）	18
V. 市町村栄養士の成長段階に応じたとるべき行動、必要な能力を 考える	20
[参考2] 日々の業務を通して人材育成につなげる（例）	22
おわりに	34
意見交換会に参加した行政栄養士の声	35
参加者名簿	37

はじめに

少子高齢化が一層進行する人口減少社会において、できる限り、予防可能な疾患を防ぎ、身体機能や生活機能を維持することは、健康長寿を実現していくためにも、持続可能な社会を実現していくためにも重要です。その基盤となるのが、健康づくり及び栄養・食生活の改善です。

一方、予算や行政栄養士数など資源が限られるなかで、行政として栄養・食生活改善に取り組むに当たっては、「施策の成果が最大に得られる」ことが重要な要素となります。

このため、「地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善について」（平成 25 年 3 月 29 日厚生労働省健康局長通知）では、「都道府県及び市町村は、健康づくり及び栄養・食生活の改善に関する施策の推進及び行政栄養士の育成に当たって、配置の現状と施策の成果が最大に得られるような配置の姿を勘案し、職位や業務年数に応じて求められる能力が発揮できる適切な配置に努めるとともに、求められる能力が獲得できるよう、行政栄養士に対する現任教育を体系的に実施すること。」とされています。

平成 27 年度に実施した、主要施策別自治体との意見交換会では、主要施策の一つとして「行政栄養士の人材育成」を取り上げ、都道府県において行政栄養士の人材育成ビジョンを考え、育成に着手していくための手がかりとして、ワークシート形式でのとりまとめを行いました。

本年度は、市町村との意見交換会を行い、栄養士配置のある市町村の 6 割で配置数が 1～2 人と極めて少ない状況にあることも踏まえ、市町村栄養士が自らの成長をベースに、政策づくりを担う専門職としてどう充実・発展を遂げるか、人材育成ビジョンを考えるための枠組みや視点などを整理しました。

人材育成は、専門職としての自らの成長をベースにすることが基本となります。また、行政の役割は、政策づくりであり、食に関する専門職として、住民の暮らしに寄り添い、成果のみえる政策づくりの担い手として、成長・充実・発展していくことを目指します。いつからでも、どの段階からでも、成長することはできます。どう成長したらよいのか、専門職として成長するとはどういうことか、政策づくりとはなにか、成果のみえる政策づくりにどう取り組んだらよいかなどについて考えることから、人材育成はスタートします。

I. 市町村栄養士の現状

1. 市町村栄養士の配置状況

市町村（保健所設置市と特別区を除く。）における行政栄養士の配置率は87%ですが、配置のある市町村の約4割が1人配置、約2割が2人配置であり（平成28年度厚生労働省健康局健康課栄養指導室とりまとめ）、1市町村当たりの行政栄養士数は極めて少ない状況にあります。

人口規模別にみると、人口5千人未満の市町村の約4割、人口5千人～1万人未満の市町村の約2割は、行政栄養士が配置されていません。人口規模が大きくなるにつれ行政栄養士の配置率は高まり、人口3万人以上では、複数配置が進んでいます。（表1）

図1 市町村栄養士の配置状況

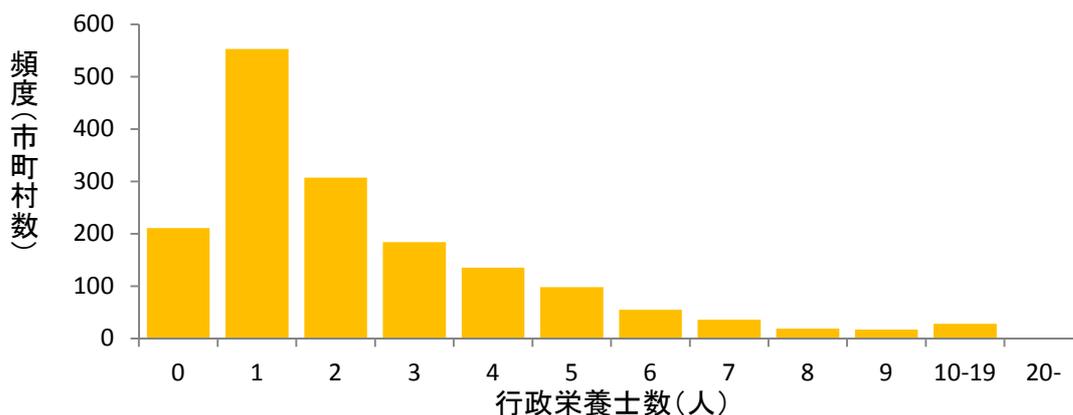


表1 人口規模別 市町村栄養士の配置状況

人口規模 \ 行政栄養士数	行政栄養士数						5人以上		
	0人	1人	2人	3人	4人	5~9人	10~19人	20人以上	
5千人未満	109 (42.9)	136 (53.5)	9 (3.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	-	-	-
5千~1万人未満	49 (19.7)	158 (63.5)	34 (13.7)	6 (2.4)	2 (0.8)	0 (0.0)	-	-	-
1万~3万人未満	44 (9.8)	187 (41.8)	131 (29.3)	50 (11.2)	23 (5.1)	12 (2.7)	12 (2.7)	0 (0.0)	0 (0.0)
3万~10万人未満	8 (1.6)	72 (14.3)	113 (22.4)	103 (20.4)	87 (17.2)	122 (24.2)	118 (23.4)	4 (0.8)	0 (0.0)
10万~30万人未満	0 (0.0)	2 (1.1)	20 (10.9)	24 (13.0)	24 (13.0)	114 (62.0)	93 (50.5)	19 (10.3)	2 (1.1)
30万人以上	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (100.0)	2 (28.6)	5 (71.4)	0 (0.0)

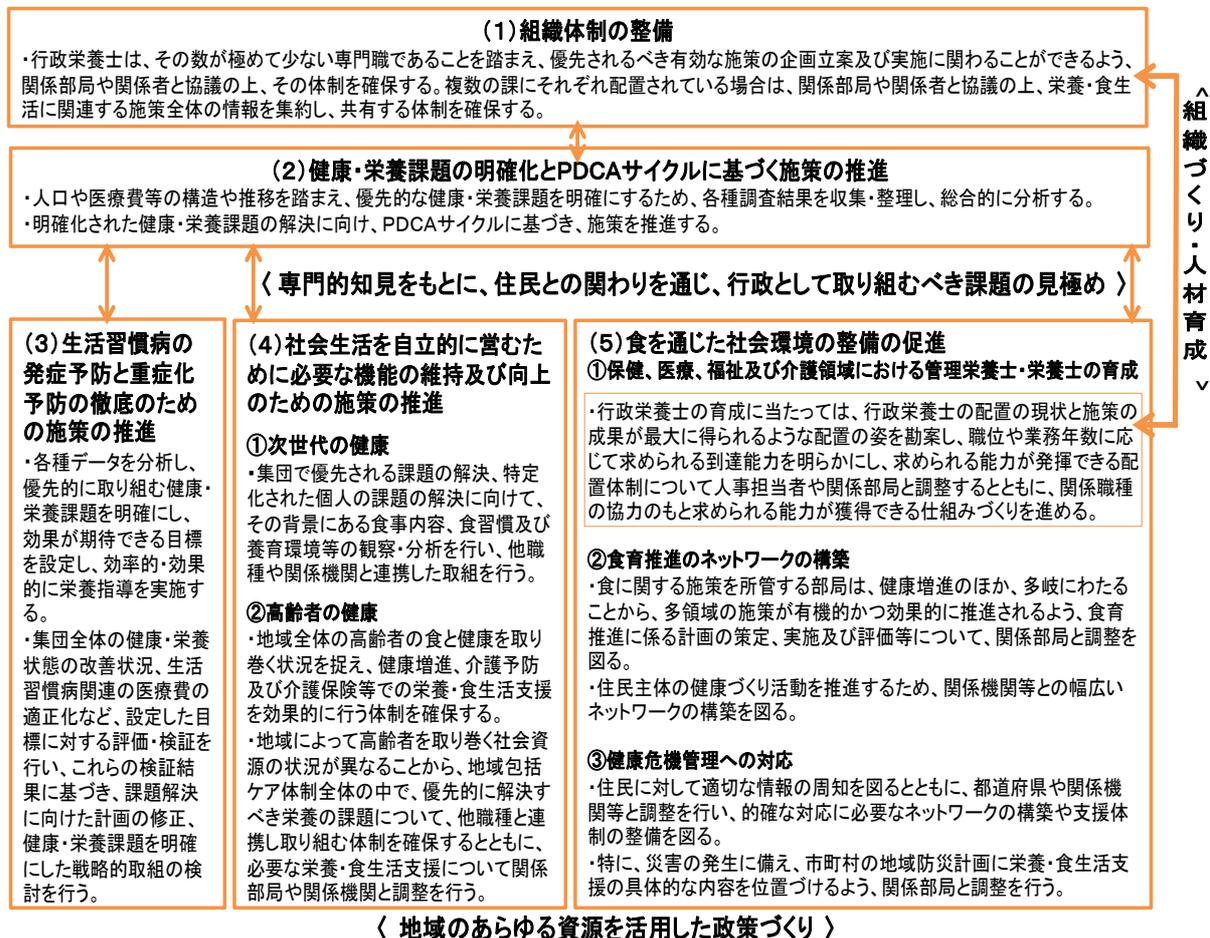
※括弧内は、割合(%)

2. 市町村栄養士の役割

市町村栄養士の数は、極めて少ない状況にあります。他方、市町村栄養士は地域で暮らす全ての住民を対象に、市町村の政策方針に基づき、生涯にわたる健康づくり・生きがいづくりを「食」を通して実現するため、科学的知見をもとに、住民との関わりを通じた活動から見えてくる地域の課題やニーズを探り、行政として取り組むべき課題を見極め、職場や地域の様々な人々と連携しながら、政策づくりに取り組むことができるという専門性を有します。

市町村栄養士の具体的な業務は、生活習慣病の発症予防と重症化予防の徹底、次世代や高齢者の健康保持増進のための効率的・効果的な栄養指導、食育推進のネットワーク構築、健康危機管理への対応といった食を通じた社会環境の整備等、多岐にわたります。このため、健康・栄養課題を明確化し、PDCAサイクルに基づき施策を推進する必要がある、専門的知見をもとに、住民との関わりを通じ、行政として取り組むべき課題を見極めていくことが重要になります。

図2 市町村栄養士による健康づくり及び栄養・食生活改善の基本的考え方とその具体的な内容



「地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善の基本指針」（平成25年3月29日がん対策・健康増進課長通知）をもとに作成。

Ⅱ. 市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるための枠組み

1. 市町村の目指す姿（施政方針）から考える

市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるに当たって、市町村の目指す姿と目指すべき職員像、担うべき役割を考えるための枠組みを整理しました（図3）。

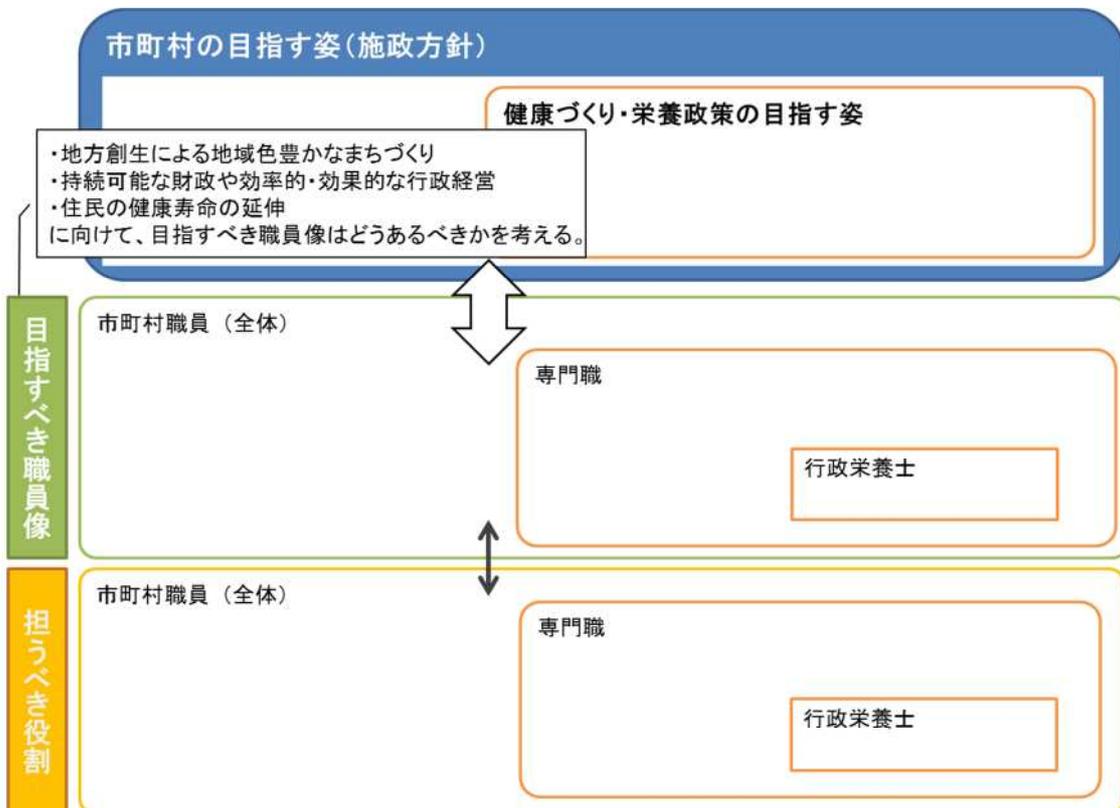
考えるための第一段階は、市町村の目指す姿（施政方針）を確認することです。その目指す姿に、健康づくり・栄養政策の目指す姿が位置づいていない場合には、将来的に位置づけられていくことを目指します。

人口減少、少子高齢化の進展、停滞する経済状況など、社会情勢は厳しい状況にあります。一方、地域の個性を生かした活力あるまちづくりへと地方創生が進められています。

このため、市町村職員には、時代の変化や自治体の状況に合った政策を実行することが期待されています。

市町村職員としての目指すべき職員像がどうあるべきか、担うべき役割はなにかを踏まえ、専門職として、さらに行政栄養士として、目指すべき像や担うべき役割を考えていくこととなります。

図3 市町村の目指す姿と目指すべき職員像、担うべき役割を考えるための枠組み



2. 市町村栄養士のコアとなる役割から考える

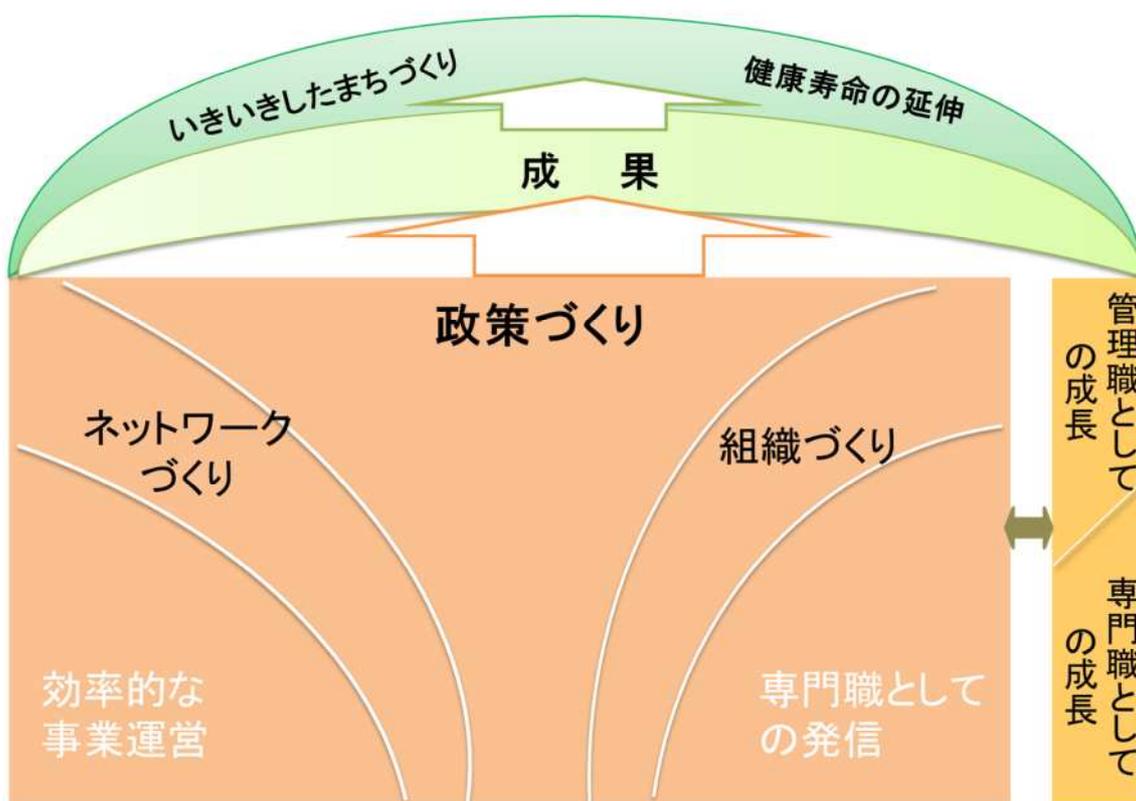
市町村栄養士による健康づくり及び栄養・食生活改善の業務内容は、地域で暮らす全ての住民を対象にしているので多岐にわたります。一方、市町村栄養士数は極めて少ない状況にあります。

このため、市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるに当たっては、市町村栄養士のコアとなる役割はなにか、政策づくりを担うことを中心に考えてみることも重要です。

市町村栄養士のコアとなる役割を、ここでは図4のようにとらえてみました。

政策づくりを通して、住民の暮らしに寄り添い、成果のみえる成果をあげ、いきいきしたまちづくりや住民の健康寿命の延伸の実現に貢献していくために、効率的な事業運営に徹し、専門職として積極的に発信し、組織としての評価を得る中で、ネットワークづくりや組織づくりを進め、政策づくりに重点を置く姿に近づけていくこととなります。コアとなる役割をどうとらえ、目指す姿にどう近づけていくかは、自治体の状況や職員の配置状況等によっても異なりますので、それらの状況を踏まえ考えてみることとなります。

図4 市町村栄養士のコアとなる役割



Ⅲ. 市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるための5つの視点

市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるために、以下の5つの視点に着目しました。

- ① 人材育成は「成長」が基本。自らの成長をベースにする必要性
- ② 市町村職員としての役割は政策づくり。政策づくりに取り組むためには、効率的な事業運営が必要
- ③ 限られた人員で、住民の暮らしに寄り添い、成果のみえる政策づくりを実現するには、あらゆる社会資源とつながるネットワークづくりが必要
- ④ 実態を科学的知見に照らし的確に判断し、住民が求める望ましい姿に近づけるのが政策づくり
- ⑤ 専門職としての成長・充実・発展のステージを見通した人材育成が組織づくりの基本

① 人材育成は「成長」が基本。自らの成長をベースにする必要性

○なぜ自らの成長をベースにする必要があるのか

地方自治が新しい時代を迎え、高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応していくためには、前例や慣習にとらわれず、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応することが必要となっています。

限られた行政資源（人、もの、金、情報、時間）で様々なニーズに的確に対応するためには、職員一人ひとりが、これまで以上に主体的、積極的に実行することが求められています。自らの成長をベースにする覚悟がなければ、実行に移すことはできません。

○成長を基本とする人材育成とは

組織における人材育成では、職員一人ひとりの能力が、職務の中で充分発揮され、組織目標の達成に貢献されるような人材を育てることを目指しています。

従前の「育成される」という受け身の姿勢から発展し、「自らが成長していく」姿勢を持つことが必要になります。また、目の前の課題を解決するのに必要な知識や能力について、自ら認識し、自らの意志を持って獲得していくことになります。このため、与えられる研修を通してではなく、日々の業務を通して、必要な知識や能力を獲得することが基本となります。

専門職であっても、市町村栄養士の配置数が1～2人であっても、組織の一員として、どう成長し、組織に貢献していくか、一人ひとりの成長は組織の成長でもあり、成長をベースとする人材育成は組織づくりの基本となります。

- ② 市町村職員としての役割は政策づくり。政策づくりに取り組むためには、効率的な事業運営が必要

○市町村職員としての役割である政策づくりとは

高度化・多様化する住民ニーズに、限られた行政資源で的確に対応していくためには、効果的かつ効率的な政策づくりを進める必要があります。

「政策」は、望ましい姿（目標）と実態（現状）の差（ギャップ）を埋める方策、現状を目標に到達させる方策であり、この方策を実行し、課題解決を図ることが「政策づくり」です。特に、社会が多様化・複雑化していますから、目標は、正しい姿ではなく望ましい姿であり、課題解決は、課題が完全になくなる状態ではなく、望ましい姿を目指すのに支障がない状態ととらえることもできます。

市町村においては、住民との協働・信頼関係に基づくまちづくりが基本であり、住民の暮らしに寄り添い、共に課題解決をしていくことが政策づくりの基本となります。

○政策づくりに取り組むためには

政策づくりにおいては、時代や地域が抱える課題の本質を理解し、課題の解決に向けて、住民と地域に根差した政策を企画・立案し、実行に移すとともに、その成果についても客観的に評価することのできる総合的な能力が必要となります。そのためには、住民の目線、立場になって物事を考え、自らも地域の一員として積極的に協働のまちづくりを進める姿勢が必要です。

また、政策づくりに取り組む職員として、仕事で成果をあげる一方、日々の暮らしを通して心の豊かさを享受しつつ、人として成長していくことも重要です。そのためには、業務改善や時間管理など仕事の進め方そのものを見直し、率先して働きやすい職場づくりに取り組んでいくこととなります。

特に、配置数が極めて少ない市町村栄養士が、政策づくりの担い手として成長し機能していくためには、効率的な事業運営に切り替え、事業に追われる日常から脱却し、それにより得られた時間や労力を政策づくりに使っていくことに徹することとなります。また、成長のステージに応じて、組織目標の達成に貢献している行政のプロフェッショナルのもとで実務を行う経験を通して、政策づくりの有り様を学ぶことは極めて重要です。そうした機会を得る必要性について説明できる準備を行い、実現に向けて継続的に関係部署や関係者に働きかけていくことも必要です。

④ 実態を科学的知見に照らし的確に判断し、住民が求める望ましい姿に近づけるのが政策づくり

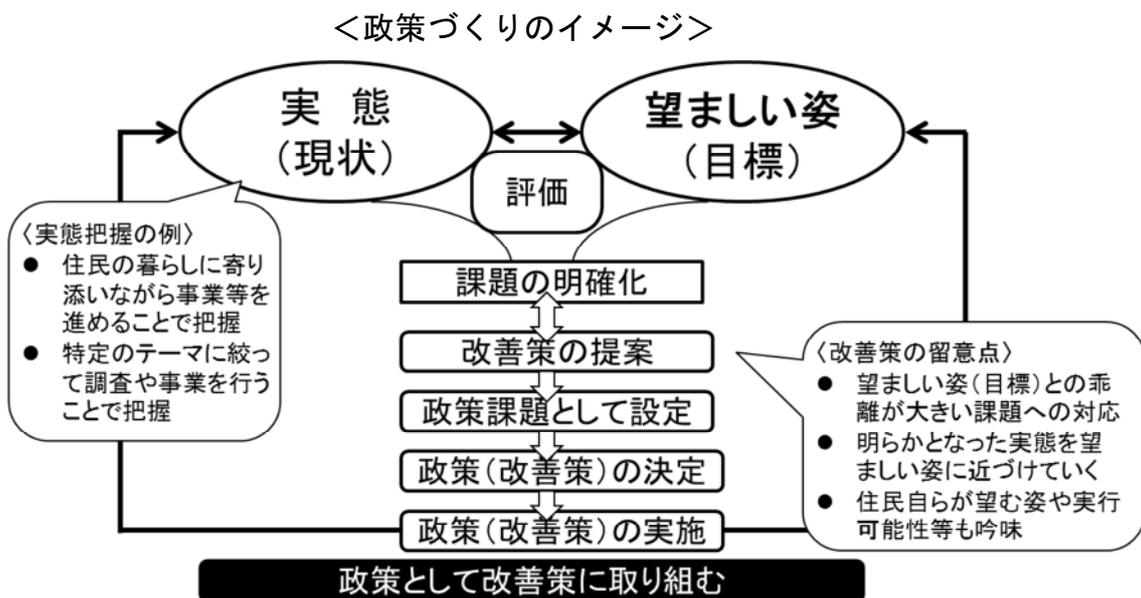
○専門職としての政策づくりとは

政策づくりは、現場主義に徹し、住民の声を大切にし、住民の視点に立って、取り組む必要があります。地域の実情を踏まえた取組を住民と共に考え抜き、積極果敢に挑戦していくことが重要です。

専門職には、住民の暮らしをつぶさに把握し、「食」の実態をとらえ、その実態を科学的知見に照らして的確に判断し、課題を明らかにできるという特徴があります。この特徴を生かし、表面化した課題だけではなく、今はまだ表面化していないものの、今後深刻化する課題を明らかにしていくことも可能です。

住民の暮らしの実態のとらえ方は、人口規模と市町村栄養士の配置数によって異なります。人口規模が比較的小さく栄養士の配置がある市町村では、住民の暮らしに寄り添いながら事業等を進めることで、人口規模が大きく市町村栄養士の配置数が少ない市町村では特定のテーマに絞って調査や事業を行うことで、実態をとらえることとなり、状況に応じた方法の選択が必要となります。

このように把握した実態を客観的に整理・分析した後、実態を望ましい姿へ近づけるために、具体的な改善策を提案します。改善策は、科学的知見のみを踏まえて決定できるものではなく、住民自らがどういう姿を望んでいるか、実行可能性はどの程度か等、十分な吟味が必要となります。また、行政として取り組むべきことを政策課題として設定し、取組の優先順位付けを行い、行政上のプロセスを経て改善策としての政策を決定します。専門職は、得られる成果を見通し、取組の優先順位付けを行うこととなります。



⑤ 専門職としての成長・充実・発展のステージを見通した人材育成が組織づくりの基本

○なぜ、成長・充実・発展のステージを見通す必要があるのか

一人ひとりが、成長・充実・発展のステージを見通すことで、組織づくりを意識し、短期、中期、長期のスパンで業務内容の充実とともに人材育成のあり方を考え、取り組むことができます。このことは、組織の一員として、自身の成長と組織の成長をともに考え、そのあり方を模索していくことを意味します。

特に1人配置の場合には、ややもすると前例踏襲により自己完結し、新たな課題の解決に向き合わないまま長期間を経過してしまう可能性があり、組織の成長とともに自らの成長を意識し、実行する必要があります。

○組織づくりの基本としての人材育成とは

組織における人材とは、職務の中で十分に発揮できる能力を磨き、組織目標の達成に貢献できる人材のことであり、一人ひとりの有り様が組織の有り様を決めて行くこととなります。

したがって、政策づくりの担い手である職員一人ひとりが、住民のニーズを的確に捉え、新たな課題を見出し、前例や慣習にとらわれず、常に問題意識を持ち、柔軟な発想で課題にチャレンジする必要があります。その上で、行政のプロフェッショナルとして、コスト・スピードを意識した行政経営に取り組むことも大切です。

人材育成は組織づくりの基本であり、市町村栄養士においては、専門職としての成長・充実・発展のステージを見通した人材育成を目指していくこととなります。人材育成が、組織づくりを基本としない場合、個人の知識・経験・スキルの向上と成果のみえる政策づくりとの関係が不明確になり、個人的な成長に留まり、組織目標の達成に貢献することはありません。



「創造」への挑戦

☆自らが成長し、状況に応じた方策を常に考え、行動することで、これまでとは異なる新たな対応を生み出す「創造」へのチャレンジが、政策づくりの担い手になる鍵となります。

[参考 1] 専門職としての市町村栄養士のあり方をイメージでとらえる

専門職としての市町村栄養士のあり方は、社会状況や自治体の状況、市町村に勤務する専門職の数、さらに市町村栄養士の数などによって、様々です。したがって、そのあり方について共有するには、文字での表現では限界があります。どういうものか、またどうあるべきかを考えるためには、“イメージ”するという手段を用いることで、理解や共有が進むと考えられます。

イメージは、その全体像や概観をとらえることに役立ちます。イメージでとらえることは想像することであり、これまで経験したことのないことも含め、どう対応していくのか、よりよく対応するにはどうしたらよいかを想像し、対応すべき具体的内容に創り上げていく、すなわち創造するという行為につながります。

これからの社会は、人口減少とともに少子高齢化がさらに進展し、国際的にも経験したことのない超高齢化社会を他国に先んじて経験し、そこから表出してくる事象に対峙していくこととなります。このため、政策づくりに関わる行政栄養士は、これまで経験したことのない課題に対応していくこととなります。

行政栄養士は、自治体職員の中の専門職の一つであり、かつ配置数が極めて少ない職種という特性を有します。組織全体としての政策目標やその中での健康・栄養の位置づけ、組織における専門職のあり方やその中での栄養を専門とする職種としてのあり方、組織の成長のあり方や一人ひとりの成長のあり方など、常に全体の中でのあり方や、全体と個のあり方など様々な関係性の中で、そうしたあり方をとらえることが必要になります。

ここでは、市町村栄養士のあり方を考える上で、基本となる考え方について6つ取り上げ、それぞれのあり方の重要ポイントに着目し、イメージでとらえることを試みました。表されたイメージは一例でしかありませんが、全体のイメージがどういうものか、共感あるいは違和感を覚える部分がどこかなど、あり方を考えるヒントになります。

〈市町村栄養士のあり方をイメージでとらえる（例）〉

- ① 施政の方針や目標を見据えつつ、目の前の仕事にしっかり取り組む
- ② 専門職として求められる成果を出す
- ③ 実態を望ましい姿に近づける課題解決こそが政策
- ④ 成長を基本にした育成が組織づくりの第一歩
- ⑤ 専門職としての成長・充実・発展のステージを見通した人材育成
- ⑥ あきらめずに取り組み続けることで道は開ける

① 施政の方針や目標を見据えつつ 目の前の仕事にしっかり取り組む

〈ポイント1〉

目の前の仕事に没頭することは、業務内容を熟知することにつながる。

でも、毎日の業務に追われ、目の前の業務をこなすだけで精一杯な日々が続くと、業務を通して実態を把握したり、課題や改善点を明らかにしたり、適切な業務体制に見直ししたりすることができない。

〈ポイント2〉

目の前の仕事に取り組む際には、行政として、どういう目的でこの業務に取り組んでいるか、常にその目的を意識する。単に前例どおりに業務を行うだけでは、目的を理解しないまま業務を行うことになりがち。

施政の方針や目標を見据えつつ、目の前の仕事にしっかり取り組むことは、一つひとつの業務の目的を理解することにもなる。

〈ポイント3〉

施政の方針や目標ばかりを気にして、目の前の仕事をおろそかにするのは、本末転倒。

目の前の業務と、施政の方針や目標がすぐに結びつかない場合は、一つひとつの業務に取り組む中で、業務の目的や内容、それらのつながりを理解した上で、施政の方針や目標を捉え直してみる。

〈ポイント4〉

施政の方針や目標を実現するための方策は、一つではない。また、施政の方針や目標は、時代に応じて変更になることもある。

前例どおりに業務を行うだけでは、社会やニーズの変化に対応することができないので、目の前の仕事を、その目的に照らし評価・改善していく姿勢が必要。

① 施政の方針や目標を見据えつつ 目の前の仕事にしっかり取り組む



② 専門職種として求められる成果を出す

〈ポイント1〉

人口減少、少子高齢化の進展、停滞する経済状況など、地方自治体を取り巻く状況は大きく変化している。すでに現状においても財政状況は厳しく、自治体の職員数、その中でも専門職の数は限られている。そうした限られた人数で、様々な社会状況の変化に適確に対応することが求められている。

〈ポイント2〉

人口減少社会の中であって、地域・住民主導により个性的で活力ある地域社会づくりへと地方創生が進められている。

今後、さらに財政状況の厳しさが増し、組織のスリム化が進むと、少数精鋭の組織に対応できる職員として、住民に身近で専門性の高い専門職の重要性が増すことになる。

〈ポイント3〉

組織における人材は限られた資源であり、自らの能力を職務で十分に発揮し、組織目標の達成に貢献することが強く求められる。

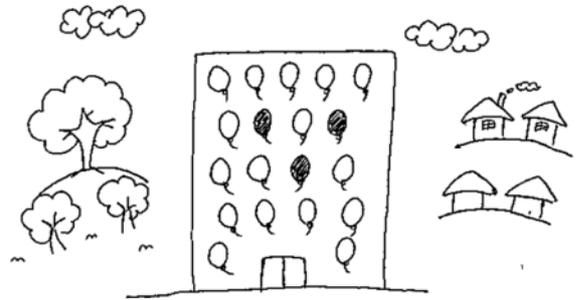
このため、市町村栄養士も、専門職としての能力を十分に発揮し、いきいきしたまちづくり、住民の健康寿命の延伸の実現に貢献していくことになる。

〈ポイント4〉

地域が抱える課題の本質的理解、課題の解決に向けては、住民、関係団体・機関、企業等、地域のあらゆる社会資源とつながり、協働で対応していくことが不可欠となる。

「食」は、地域の様々な社会資源との関わりが深いことから、地域に根ざした政策づくりに取り組むことで、求められる成果を出すことができる。

② 専門職として求められる成果を出す



現状でも専門職の数は限られている



今後、組織全体はさらにスリム化 ⇒ 専門職の重要性は増す



専門職としての役割を十分に発揮



住民、関係団体・機関、企業等を巻き込んで求められる成果を出す

③ 実態を望ましい姿に近づける 課題解決こそが政策

〈ポイント1〉

人口減少など社会状況が大きく変化するとともに、自然災害による被害が想定を超える場面も生じており、目の前の課題の多くは、新たな課題でもある。

また、住民や社会のニーズは多様化・高度化しており、前例にとらわれず、的確に目の前の課題に対処する姿勢が求められる。

〈ポイント2〉

日々の業務を通して、実態を把握し、望ましい姿との乖離が大きいものについては、その課題解決に取り組むこととなる。

特に住民の暮らしや健康に深刻な影響を及ぼすおそれのあるものについては、優先度の高い施策として取り組む必要がある。

〈ポイント3〉

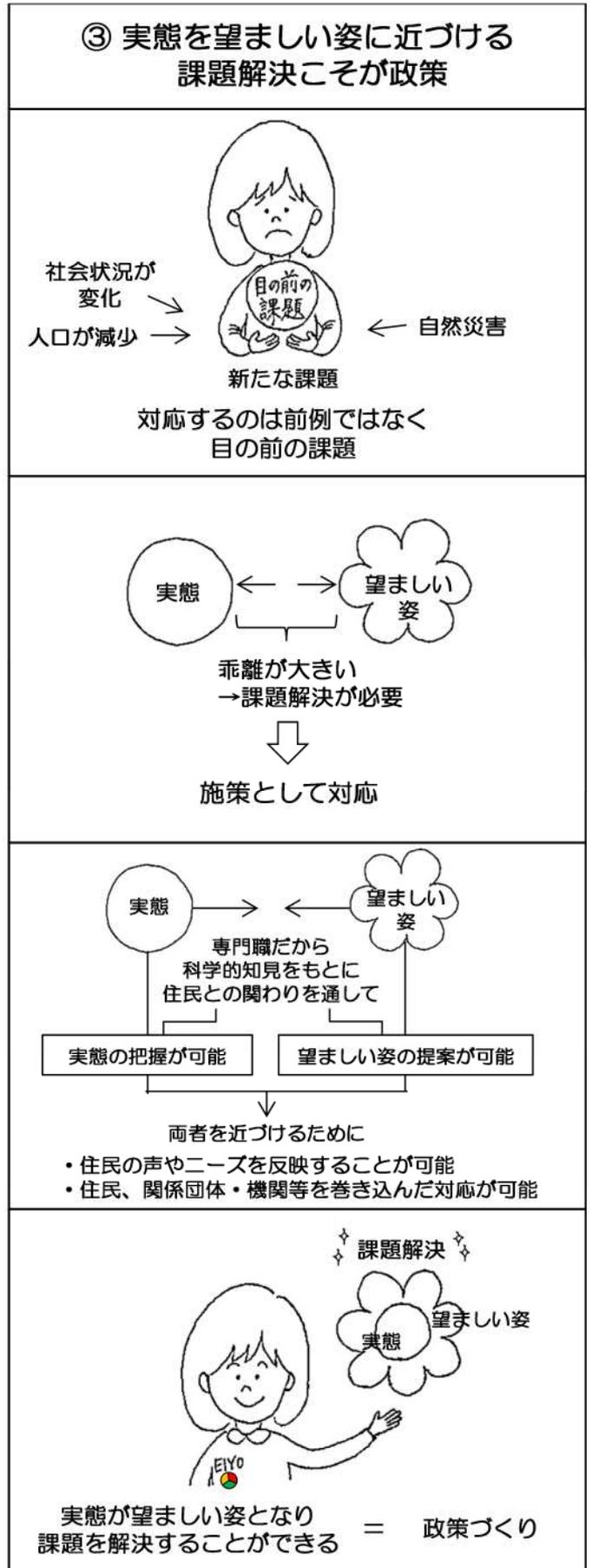
専門職は、科学的知見をもとに、また住民との関わりを通して、実態を把握すること、そして望ましい姿の提案を行うことが可能である。これらは専門性を生かした取組でもある。

また、明らかとなった実態を、望ましい姿に近づけていくために、住民の声やニーズを反映すること、住民、関係団体・機関等を巻き込んだ対応を行うことも可能である。

〈ポイント4〉

課題については、誰の目にも明らかなものと、現時点では表出していないが今後深刻化するおそれのあるものがあり、専門職は、後者の課題を明らかにしていくこともできる。

実態を望ましい姿に近づけていくことが課題を解決することであり、政策づくりの重要なプロセスでもある。



④ 成長を基本にした育成が 組織づくりの第一歩

〈ポイント1〉

極めて人数が少ない職種であるという特性を理解し、まずは自分が育つことから始める。自分が育つという成長を基本にすることから人材育成は始まる。

戸惑いや不安があるのは当然で、上司や同僚など行政のプロフェッショナルからの指導や支援といった温かく厳しいサポートを受けることで、育つことはできる。

〈ポイント2〉

成長することで専門職としてのスキルを発揮し、成果をあげることもできる。成果をあげ、周囲の行政のプロフェッショナルからの評価を得ることができれば、さらに新たな観点で、行政のプロフェッショナルからの指導や支援を受け、スキルを磨くことができる。

〈ポイント3〉

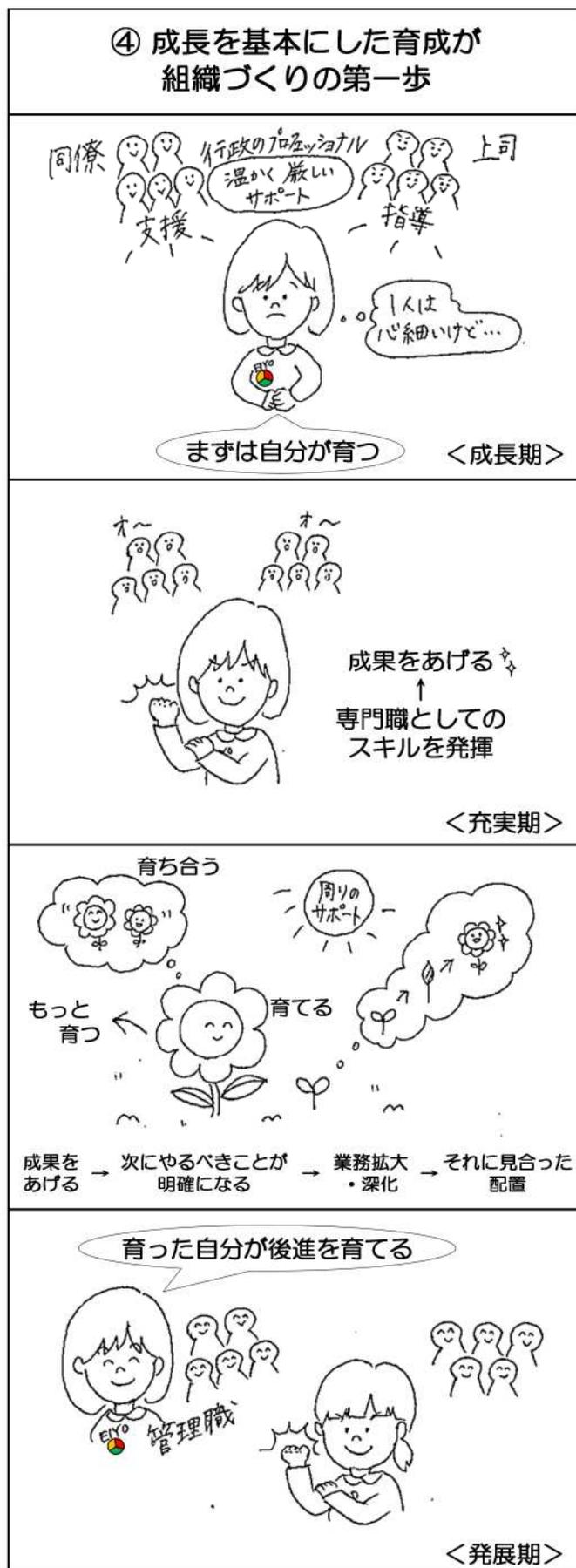
成果をあげる取組を進めていくと、別の課題も浮かび上がり、次にやるべきことが明確になる。徐々に業務が拡大・深化し、それに見合った配置にもつながる。

複数配置になり、後進を育てる機会を持つことができれば、育ち合う貴重な機会として、自らがもっと育つことにもなる。

〈ポイント4〉

管理職となり、複数の後進を育てる役割を担い、その責務を全うすることができれば、組織中での人材育成を考え、実践する経験を重ねていくこととなり、組織づくりのスキルを獲得することができる。

また、そうしたスキルを後進に継承することができ、組織の成長にもつながる。



⑤ 専門職としての成長・充実・発展の ステージを見通した人材育成

〈ポイント1〉

極めて人数が少ない職種であるため、成長・充実・発展のステージを見通す視点を持たなければ、いつも“育つ”からを繰り返すことになる。

例えば、熟練した専門職が退職し、その翌年から新人が採用されると、スキルの継承がないまま、“育つ”から始まることになる。

〈ポイント2〉

専門職としての成長・充実・発展のステージを見通す場合、その職務期間が同じ年月なら、できる限り、成長期を短縮し、充実期をのばしたい。充実期が長くなれば、専門職として十分な能力を発揮する期間が長くなり、成果をあげる可能性も高まる。

成長期、充実期から、さらに発展期のステージに入ることができれば、政策づくりの質が向上し、組織も安定することになる。

〈ポイント3〉

専門職のステージとして、できればいつも充実期の状態にしたい。さらには、発展期のステージに入りたい。そのためには、1人より2人、2人より3人と、業務の拡大・深化に応じた必要な人数の確保が必要となる。体制が整うことで、政策づくりも組織づくりも、多様な課題に対応しやすくなる。

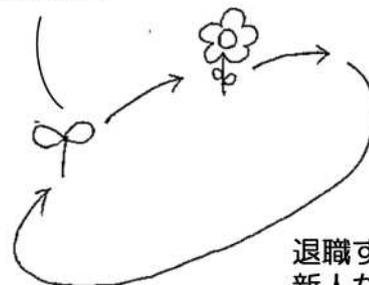
〈ポイント4〉

1人配置でも、できればいつも充実期の状態にしたい。自ら育つことから始め、せっかく築いたものが次につながらないのでは、限られた人材を効率的・効果的に活かしていることにはならず、課題解決もままならない。

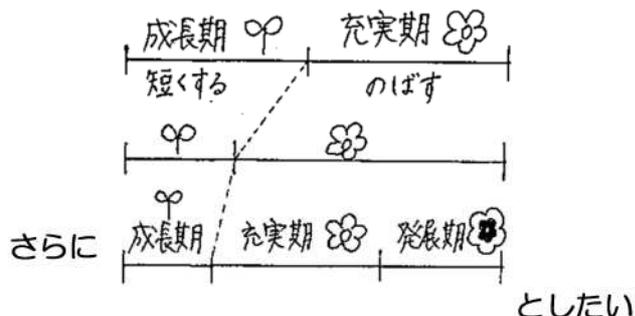
育つには一定の期間が必要。新人を前倒して採用し、育成するなど、育つための育てる期間を確保することが人材育成では重要になる。

⑤ 専門職としての成長・充実・発展の ステージを見通した人材育成

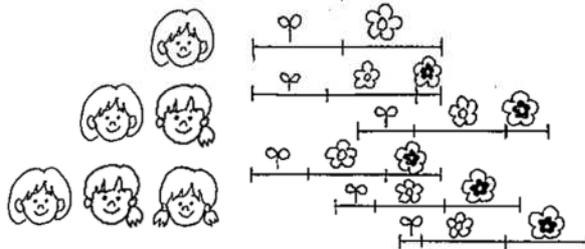
いつも“育つ”からの
繰り返し



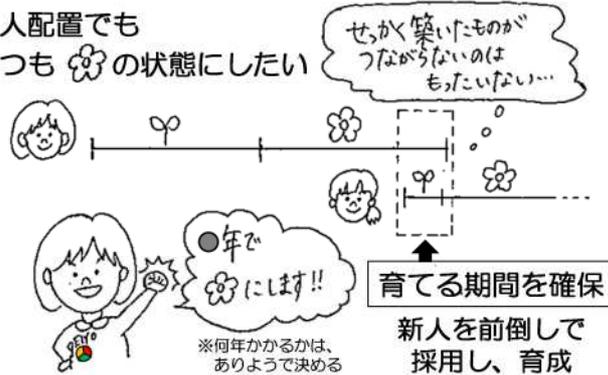
同じ年月なら 花の時期を長くしたい



できればいつも 花の状態にしたい
さらには 花の状態にしたい
そのためには、1人より2人、2人より3人



1人配置でも
いつも 花の状態にしたい



⑥ あきらめずに取り組み続けることで道は開ける

〈ポイント1〉

地方自治体をめぐる社会状況は大きく変化し、住民や地域のニーズも多様化している。これから進む道は、これまで経験したことのない道であり、浮かび上がってくる課題は新たな課題であることが多い。その解決策にも、既知の答えや明確な答えがあるわけではなく、答えを模索し続けることになる。

〈ポイント2〉

これまで経験したことのない道を進み続けると、今の状況がいつまで続くのか、この先どうなるのだろうといった不安と常に向き合うことになる。

これまで通りは、すでに経験したところのある取組なので安心だが、それでは目の前の新たな課題を見過ごし、放置することにもなりかねない。

〈ポイント3〉

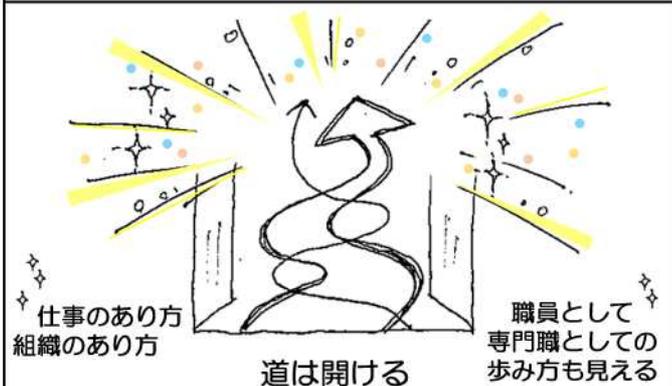
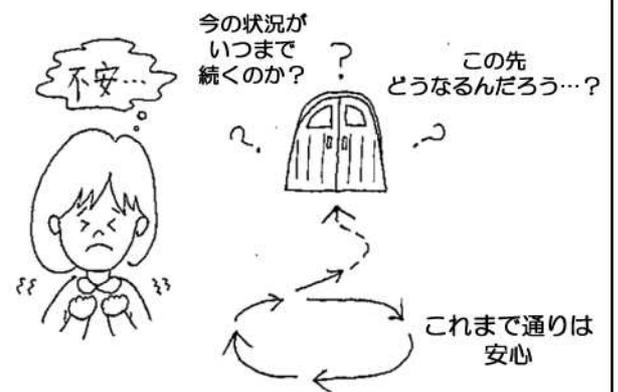
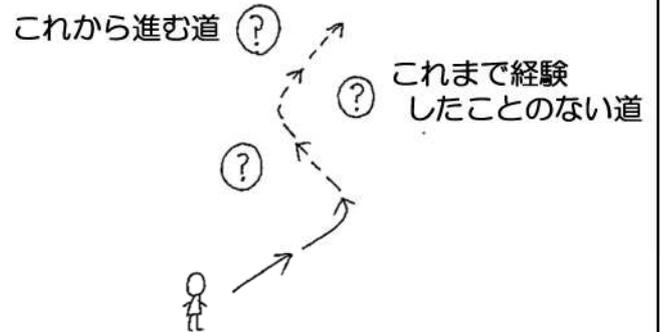
専門職として、住民の幸せを最優先に、十分に能力を職務に発揮することで、いきいきしたまちづくり、住民の健康寿命の延伸を目指し続ける。

あきらめないという強くしなやかな心を持つ。進むべき扉は一つではなく、開かないときには別の扉を探すなど、模索しながらも進み続ける。

〈ポイント4〉

専門職として、あきらめずに進み続けることで、仕事のあり方や組織のあり方、職員として・専門職としての歩み方も見え、道は開ける。道が開けることで、次のステージへと進むことができ、これまでとは異なるあり方や歩み方を体験することができ、さらに道が開いていくことになる。

⑥ あきらめずに取り組み続けることで道は開ける



IV. 市町村栄養士の成長段階（例）

市町村栄養士が組織の一員として、自らの成長をベースに政策づくりの担い手を目指す上で、成長のステージや職位に応じたコアとなる役割について、考えてみることは大切です。ここでは、その例を示してみました。

① 成長のステージ別のコアとなる役割

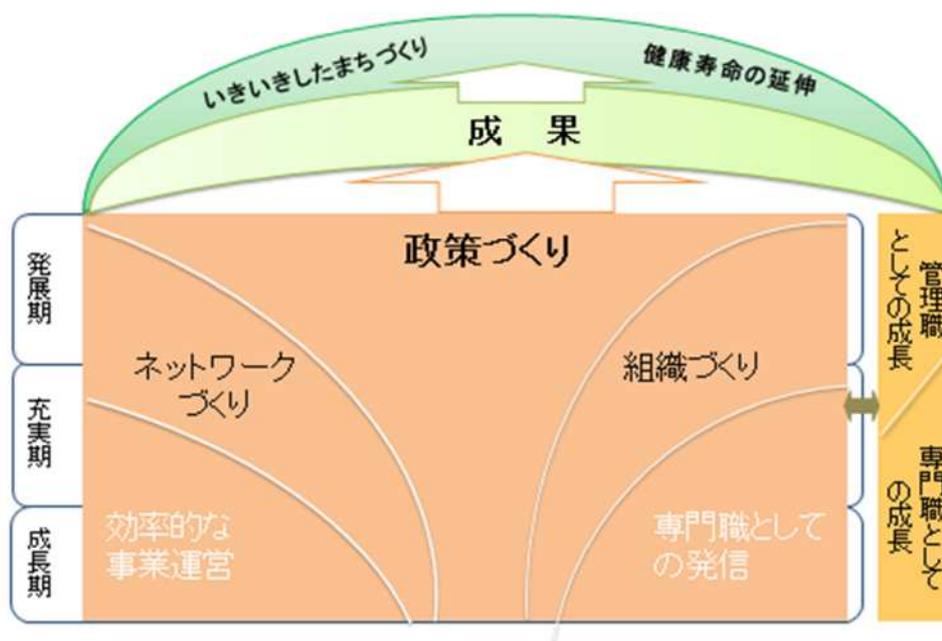
〔成長期〕 職員としての自覚と責任を持ち、行政のプロフェッショナルに積極的に学び、基本的知識と問題意識を持って、担当業務を正確かつ迅速に遂行する。

市町村栄養士数は少ないので、非常勤職員や嘱託職員を含めた業務体制を整え、効率的な事業運営を図ることで、政策づくりに費やす時間や労力を増やす工夫に徹底して取り組みます。その中で、自らの成長とともに、専門職である実務経験者として非常勤職員等の育成に努めます。

〔充実期〕 専門知識を持つ行政のプロフェッショナルとして、政策目標の達成に向けた企画立案や課題解決を行い、成果を通して、組織としての評価を得る。

自らが成長することで、専門職としてのスキルを十分に発揮し、得るべき成果を意図して政策づくりを行い、着実に成果をあげることで、組織づくりにつなげていきます。

図5 成長のステージ別 コアとなる役割(例)



〔発展期〕組織の責任者として、施政方針に基づく政策立案を行い、組織を統括・運営し、組織づくりを進める。そのために必要な他組織等との折衝・調整を行う。

コアとなる役割は、より長期的な視野に立った政策づくりとなり、新たな政策課題を設定し、課題解決に向けた総合調整を行いつつ、組織づくりを進めます。1人配置の場合には効率的な事業運営と政策づくりをそれぞれ中心的に担う人材として正規職員の2人以上の配置を目指すなど、必要な体制の確保に努めます。

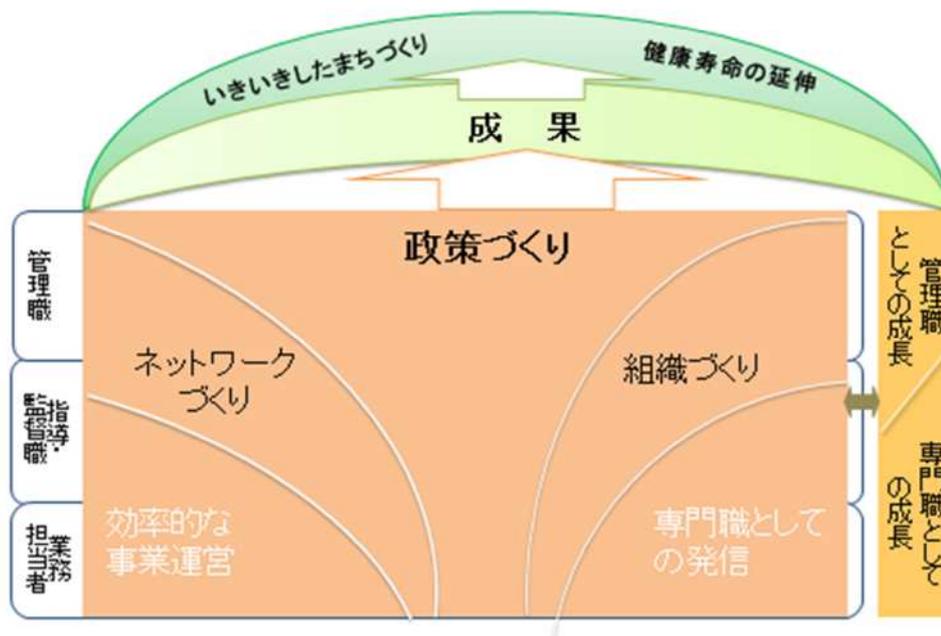
② 職位別のコアとなる役割（例）

職位の階層ごとに求められる基本的な役割は異なります。職位に見合ったコアとなる役割を果たすためには、自身が所属する自治体における職位の階層ごとに求められる能力とはどのようなものかを確認する必要があります。

<職位の階層ごとに求められる能力の例>

業務担当者	指導・監督職	管理職
<ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎的業務遂行能力 ・ 法制執務能力 ・ 自己管理能力 ・ 協働力 ・ 挑戦意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決能力 ・ 組織管理能力 ・ 交渉・調整能力 ・ 法制執務能力 ・ 挑戦意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政経営能力 ・ 組織管理能力 ・ 危機管理能力 ・ 説明調整能力 ・ 決断力

図6 職位別 コアとなる役割(例)



V. 市町村栄養士の成長段階に応じたとるべき行動、必要な能力を 考える

成長のステージ（成長期、充実期、発展期）や職位（業務担当者、指導・監督職、管理職）に応じて、とるべき行動や必要な能力は異なりますので、その全体像を理解し、それぞれの段階でどういう行動や能力が求められるかについて見通しを持つことは、自らの成長をサポートする際に役立ちます。

成長のステージ別、あるいは職位別に、市町村栄養士のコアとなる役割を踏まえ、とるべき行動、必要な能力を整理するための枠組みを整理してみました（図7、図8）。

具体の行動や能力を考えるに当たっては、自らの成長をベースにするという観点から、細分化してその詳細を整理していくのではなく、全体を俯瞰することができ、「成長したい」「能力を高めたい」と自らの伸びる意欲を育み、成長のプロセスを確認しながら、取り組んでいく目当てとしてとらえられるよう、コアとなるものを整理していくことを心がけます。

また、一人ひとり、ライフイベントが異なりますから、自らの成長のスピードにもその時々で緩急を持たせ、最終的にとるべき行動や必要な能力を獲得できるよう調整・管理することになり、自らの成長と組織全体の成長を重ねあわせてみることも必要になります。

特に、市町村栄養士の配置数は少なく、先達者の数も限られていますので、職員や組織の様々なつながりを通して考え、整理していくこととなり、適した方法を模索していくことになります。例えば、職種に関わらず、上司や同僚の日々の業務への取り組み方を観察したり、具体の行動や能力についてそれぞれのステージや職位に該当する職員に直接尋ねたりすることなどを通して整理することもできます。また、市町村栄養士同士で十分に話し合い、まとめた内容について、自治体内の行政のプロフェッショナルに意見を伺うことで、精査や熟考を重ねながら整理することもできます。さらに、複数の自治体それぞれで話し合い整理したものを持ち寄り、共通点や特徴的な点を確認し議論することで、整理することもできます。

こうして、成長段階に応じたとるべき行動、必要な能力を考えること自体が、人材育成の機会になります。

いったん整理したものについて、何年後かに改めて考えてみることで、その間の自らの成長や組織の成長を確認することもできます。また、自治体の人材育成方針の見直しがあった場合に、人材育成の取組状況を確認し、その現状と望ましい姿をもとに、改めて考えてみる仕組みにすると、一定の周期をもって見直しを行うこともできます。

図7 成長のステージ別 とるべき行動、必要な能力の枠組み（例）

	成長期	充実期	発展期
効率的な事業運営			
ネットワークづくり			
政策づくり			
組織づくり			
専門職としての発信			

図8 職位別 とるべき行動、必要な能力の枠組み（例）

	業務担当者	指導・監督職	管理職
効率的な事業運営			
ネットワークづくり			
政策づくり			
組織づくり			
専門職/指導・監督職/管理職としての発信			

[参考2] 日々の業務を通して人材育成につなげる（例）

自らの成長をベースにした人材育成で、政策づくりの担い手を目指すには、日々の業務をどのように行うかが重要となります。人材育成を意識して、また政策づくりにより多くの時間を費やせるような業務体制への移行を意識して日々の業務を行うことが基本となります。

これからの市町村職員には、時代の変化や自治体の状況に合った政策を実行することが期待されています。特に住民や社会のニーズが多様化・高度化している中で、少ない職員数でこうした政策の実行を確実なものしていくには、日々の業務に効率化を図る姿勢で取り組み、それにより確保できた時間や労力を政策づくりに使うことを徹底していく必要があります。

このため、日々の業務については試行錯誤で取り組むことになり、その中で失敗も経験し、よりよい方向へと工夫を重ねていくこととなります。こうしたプロセスを経験することによって、成長を遂げることができます。

ここでは、日々の業務を通して人材育成につなげる具体の例を整理してみました。その際、人材育成の新たな視点を加え業務に取り組むことで、さらなる成長が期待できるものは、その点も含めて整理を行いました。

日々の業務を通して人材育成につなげる具体の例

〈1〉効率的な事業運営からの展開例

- 例1 離乳食講習会業務の効率化
- 例2 特定保健指導業務の効率化
- 例3 特定保健指導業務の効率化、非常勤職員の育成

〈2〉ネットワークづくりからの展開例

- 例4 地域と学校保健の連携
- 例5 広域的ネットワークづくり①（2保健所共催による2市の合同研修）
- 例6 広域的ネットワークづくり②（保健所管内行政栄養士連絡会）

〈3〉組織づくりからの展開例

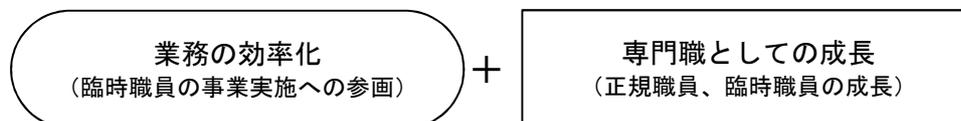
- 例7 組織内の連携体制の強化
- 例8 新規採用者の育成体制①（町役場と保育所の計画的採用）
- 例9 新規採用者の育成体制②（一人配置での工夫）

〈4〉政策づくりからの展開例

- 例10 高齢者の実態から新たな施策の展開
 - 例11 健康づくり推進条例の制定
-

〈1〉 効率的な事業運営からの展開例

例1 離乳食講習会業務の効率化



【業務の効率化の経緯、内容】

- 離乳食講習会（発達段階に応じた3期で年間48回実施）について、事業のアウトソーシングの検討を指示された。外部委託は困難なため、臨時職員（栄養士）の事業実施への関与を増やすことで対応することとした。
- 講習会実施の手順は、正規職員がマニュアル化したものをもとに臨時職員が実施。講話を録音するなど、学び方はそれぞれで工夫。個別相談は正規職員も含め全員で実施。講習会終了後にカンファレンスを実施し、正規職員が実施内容の確認と助言指導を行うとともに、業務改善の提案についても検討

◇ 実務内容をマニュアル化することで業務分担が可能、また業務の質を担保することも可能

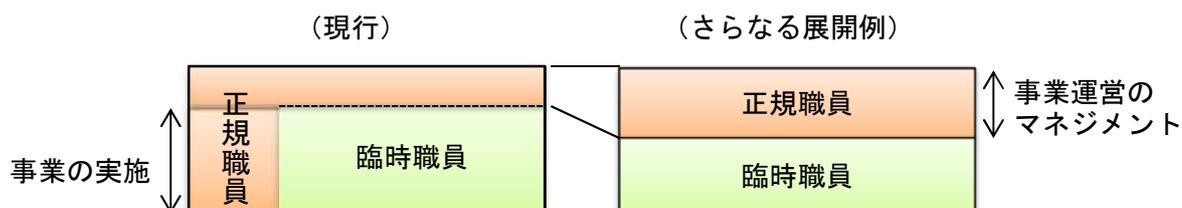
- 参加人数は年々増加傾向（平成17年の1回平均参加人数25人→27年度の1回平均参加人数31人）

◇ 業務の効率化に当たって、行政サービスが低下していないことを確認することが重要

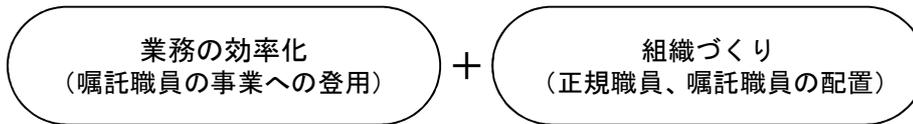
- 正規職員と臨時職員が役割分担し、それぞれの役割を果たすことで成長

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 正規職員は、事業運営のマネジメント能力を向上させるという自らの成長を促すため、臨時職員にさらに実施可能な業務は任せ、事業全体を管理する体制に移行。臨時職員に対して、業務に対する意欲や責任感を高める工夫を行い、さらなる成長を促すことも重要



例2 特定保健指導業務の効率化



【業務の効率化の経緯、内容】

- 特定保健指導の開始に当たり、平成19年度に初めて常勤で嘱託管理栄養士（1名）を配置。平成23年度に、前年度雇用された嘱託職員が正規職員として採用

◇ 市町村栄養士の配置が、嘱託職員から始まることもある。市町村職員として政策づくりを担うべく、正規職員の配置を目指すことを視野に入れ、日々の業務に取り組むことが重要

- 正規職員となり業務の範囲が広範にわたるため、平成25年度に特定保健指導担当として嘱託管理栄養士1名を雇用、糖尿病重症化予防事業も開始されたことからさらに1名を平成27年度に雇用
- 嘱託職員は管理栄養士としての経験年数や業務内容が異なるため、事業の方向性、指導方法やスケジュールの確認・共有を図るため、国民保険部門の事務職を含めた連絡会議、保健師を含めたカンファレンスを定期的に開催
- 現在は、健康づくり関係に正規職員1名、特定健康診査・特定保健指導関係に嘱託職員2名という体制で事業を実施

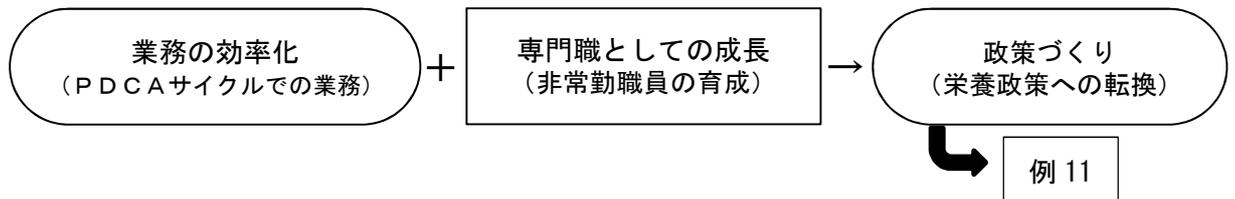
◇ 正規職員が1人配置でも、嘱託職員が複数配置なら、さらに業務の効率化を図ることで、正規職員・嘱託職員ともに専門職として成長し、正規職員が政策づくりを担う体制を目指すことが重要

- 正規職員と嘱託職員が、事業の方向性を確認・共有しつつ、それぞれが責任を持ち、役割を果たすことで、それぞれに成長

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 正規職員として、広範囲にわたる健康づくり関係の業務のなかに注力するか、短期的・中期的スパンでの見通しを持ち、新たな政策づくりに着手することで、政策づくりの能力向上に期待。あわせて、中期的・長期的スパンでの見通しを持ち、必要な領域での人員確保を図るための組織づくりを視野に入れることも必要

例 3 特定保健指導業務の効率化、非常勤職員の育成



【業務の効率化・非常勤職員の育成の経緯、内容】

◇ 様々な関係法規に基づく施策・事業を効果的・効率的に実施するためには、栄養政策づくりを担う体制への移行が必要

- 母子保健法、老人保健法に加え、健康増進法、次世代育成支援対策推進法、食育基本法など関係法規に基づく栄養改善業務を円滑に実施することを目的に、平成 18 年度、町内在住の非常勤職員（栄養士）の確保・育成（正規職員配置 1 名）

◇ 地域で暮らす町内在住の非常勤職員（複数名）に事業実施を担ってもらうことで、地域住民の視点が加わり、地域内の社会資源に関する情報や地域の食環境の情報の入手も容易になる。

- その結果、正規職員 1 名と非常勤職員 6 名が主体となり特定保健指導業務を PDCA サイクルで実施する体制を整備
- 育成のための方法では、実践形式のロールプレイングやケース検討が効果的。PDCA サイクルでの事業経験から責任感と達成感が高まった。住民の反応から成果が直接得られることで責任感が強まり、この経験が自信となり達成感につながった。また事業計画のストレスや実施への不安要因は、情報を共有できる仲間の存在や常勤のサポートにより軽減

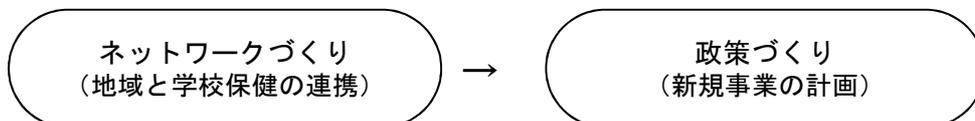
◇ 事業は住民に身近な行政サービスであり、継続的に事業の質を維持するには、非常勤職員が専門職として成長する仕掛けが重要

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 非常勤職員の育成により栄養改善業務が効率的に実施されることで、正規職員は政策づくりに時間と労力を費やすことができ、政策づくりの能力向上に期待
→ 「例 11」の政策づくり（条例の制定）へと着実に展開

〈2〉 ネットワークづくりからの展開例

例 4 地域と学校保健の連携



【ネットワークづくりの経緯、内容】

- 町の健康課題は児童生徒において肥満傾向児やう歯保有者が多いこと
- 平成 28 年度、児童生徒の健康問題に対する取組を強化するため、保健師・栄養士・養護教諭による合同会議を開催
- 会議の中で、肥満の子どもの保護者への指導は学校だけでは限界があることなどが明らかとなったことから、その対策として町栄養士・保健師が学校と連携してハイリスク児に指導を行うこととなった。試行的に実施した 1 名ではあるが、児童と保護者への指導により改善

【ネットワークづくり → 政策づくり（新規事業の計画）】

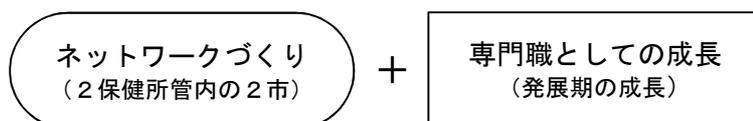
- 本取組をモデルとして施策化した「子どもすこやか相談」を次年度の新規事業として計画中
- 内容は栄養士・保健師が栄養面・生活面でハイリスクの児とその保護者の相談・指導にあたるほか、発達・子育て相談窓口の機能をもたせる予定

◇ ネットワークづくりでの課題の共有にとどまらず、そこで出てきた課題に対し、解決に向けて施行的に取り組み、それを新規事業として計画し、政策づくりにつなげることが重要

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 小中学校だけではなく保育園、その他すべての関係機関と連携する方策を検討・実行し、住みやすく安心して子育てできる町の実現を目指した政策づくりへと発展させることで、課長補佐（栄養士）の政策づくりの能力向上に期待
- 新人職員（栄養士）が共に事業に従事することで、ネットワークづくり・政策づくりへの取組姿勢を学ぶ機会となり、新人職員の専門職としての成長に期待

例5 広域的ネットワークづくり①（2保健所共催による2市の合同研修）



【ネットワークづくりの経緯、内容】

- A市は、10町村が1市に合併。栄養士は本庁健康推進課、各総合支所（現保健推進室）に配置され健康増進事業を担当
- 合併後は旧町村で行われていた各種保健事業の平準化を図ることを優先し、人材育成は先輩の技術に頼るOJTが中心
- 合併後採用された栄養士は9名（保育所勤務含む）で世代交代が進んでおり、人材育成の必要性について所管保健所と意見交換
- 一方、B市は、9町が1市に合併。人材育成の体系化を検討し継続的に取り組んでいる。
- A市とB市は、1市1県保健所管轄であり、管轄保健所管内で実施する研修会は他町村とのダイナミックな交流ができないことから、実践コミュニティの形成に資する専門職としての成長を図るため、A保健所とB保健所が共催で地域保健専門研修を企画、実施

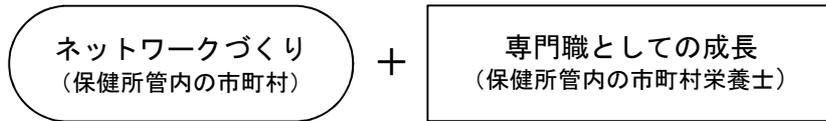
◇ 課題の発見やその解決方法の具体を議論することで、翌年度以降の施策や事業に結びつけることが重要

- 新任期・中堅期前期にある職員を対象。運営は、両市並びに両保健所の保健師・栄養士が担当

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 現状の課題を踏まえ、どう事業を企画していくかを見据えた研修内容とし、研修の場を翌年度以降の施策や事業の提案につなげ、企画した事業の採択や実施した事業の結果などを検証し、さらなる企画の立案や成果につなげることで、研修参加者の施策づくり能力の向上に期待
- 運営者が、上記のような研修の企画・運営に取り組むことで、組織運営能力の向上に期待

例6 広域的ネットワークづくり②（保健所管内行政栄養士連絡会）



【ネットワークづくりの経緯・内容】

- 「市町村の行政栄養士は1人配置が多く、事業を進めるに当たって同じ専門職に相談できる人がいない」、「各市町村に栄養士が徐々に配置され始め、栄養士の年齢層が幅広くなっているため、新人栄養士と経験豊富な栄養士が意見交換する機会がほしい」等の声を受け、情報交換やスキルアップの研修の場として、保健所栄養士と保健師が保健所管内行政栄養士連絡会を立ち上げ

◇ 新人は経験豊富な栄養士から実績をもとにした知識やスキルを得る、経験豊富な栄養士は新人から悩みやつまづき、アイデアを聞くという成長し合える場を意識

- 10 数年前に、市町村行政栄養士の要望を受け、管内市町村栄養士が集まる研修会を年に1～2回開催したが、自然消滅。21年度に再開したが、25年度までは不定期に開催
- 26年度から定期的に開催。毎年テーマを決め、連絡会での活動の結果は、見える形でのとりまとめを行う。

◇平成26年度：「行政栄養士の業務指針を実践するための資料集」を参考に、地域の特性・食事の実態・身体の実態を抽出、実際に栄養士が日々の業務で感じている健康課題について話し合い

◇平成27年度：前年度の課題に対して、各市町村役場の男性職員対象に食事アンケートを実施。課題を抽出し、対策を話し合い。次年度以降、健康課題に対する対策を、住民に広く周知するためにキャッチフレーズを考え、あらゆる場で広報していくこととし、キャッチフレーズ入りポロシャツを作成

◇平成28年度：豪雨災害が2年連続発生し、実際に栄養士がどのように動けばいいかが分からなかった経験や現在も全国各地で自然災害が起きている中、栄養士が見てすぐに動けるように災害時の食生活支援を組み込んだマニュアルの作成ガイドを検討。災害があった場合、島内（管内）の行政栄養士で統一の支援ができるよう災害時の保健活動「栄養・食生活・衛生支援マニュアル」作成ガイドを作成

◇ 年度ごとのテーマ（目的）を明確にし、年度の終わりに活動結果を見える形でとりまとめ、翌年度につなげていくことが重要

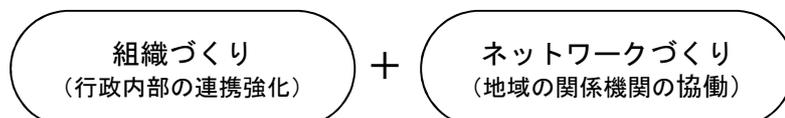
- 離島（へき地）のため移動時間や費用の面から参加者が限られるため、参加できたものが内容を報告・伝達することで、管内全体の栄養士のスキルアップにつなげている。

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 現状での優先度の高い課題を明確にし、その解決に向けた活動の結果を形にまとめ、実行することを継続することで、参加者の政策づくり能力の向上に期待

〈3〉組織づくりからの展開例

例7 組織内の連携体制の強化



【組織づくり・ネットワークづくりの経緯、内容】

- 食育推進計画の実効性を高めるには、地域の社会資源を巻き込んだ取組を推進する必要があり、関係団体のネットワークづくりに取り組むため、まずは、行政内部の連携強化に着手（平成26年度）
- 食育推進の機動力となるネットワークづくりのために、行政内部の連携強化として以下のことを実施
 - ① 庁内管理栄養士職員を設置：ネットワークの必要性についての共通理解、今後の協力体制について調整
 - ② 庁内関係部局の連携強化：事業開始に当たっての協力体制について事前調整。食育推進会議庁内連絡作業部会の開催

◇ 管理栄養士の仕事が目に見える機会が増え、組織の理解を得るのが容易になる。

- 地域の連携・協働体制づくりに着手
食育つながるネット参加団体：42団体（平成29年1月時点）
工夫した点：タイムレスな情報共有のためのメルマガの発信（地域の食に関する取り組み・省庁新着情報など）

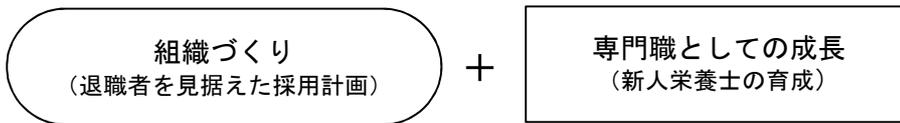
◇ 継続的な情報発信を通じて、企画に関する相談や依頼が増え、必要な人や組織をつなぐ役割が果たせる。

- これまでつながりのなかった組織がつながり、食育や健康づくりに資する新たな取組が生まれた。
- 地域の社会資源を巻き込んだ企画（食育フェスタ2016、食育カフェ）や、団体同士の新たな企画（大学生ボランティアとJA、飲食店と食育ボランティア、栄養士会と生産者団体等）が数多く生まれ、連携が深まった。

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- ネットワークづくりから派生的に生じてくる取組にとどまらず、具体の成果を得ることを目的とした施策の企画に新たに挑戦することで、政策づくりの能力向上に期待

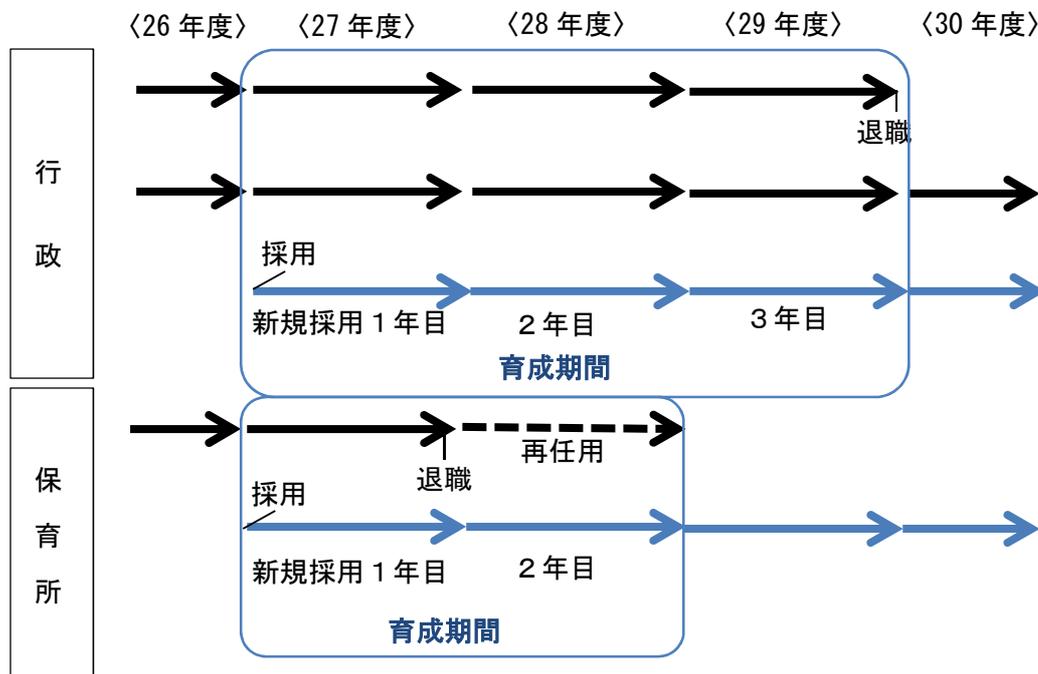
例 8 新規採用者の育成体制①（町役場と保育所の計画的採用）



【組織づくり（退職者を見据えた採用計画）の経緯、内容】

- 課長、課長補佐並びに人事担当が、人材育成に対し、専門職は人数が少ないため、退職者補充という形で新人を採用すると、それまでに培ってきたものが改めて育成からのスターとなり非効率的であるという考えを共有
- 今後、数年の間に定年退職者が続くことから、栄養改善事業の質を低下させないで実施するために、行政と人事異動のある保育所を合わせて、計画的に採用を行い、新規採用者を育成する期間を確保することとした。
- 人口約1万3千人。行政2名（うち1名が29年度末に退職予定）、保育所1名（27年度末に退職予定）配置

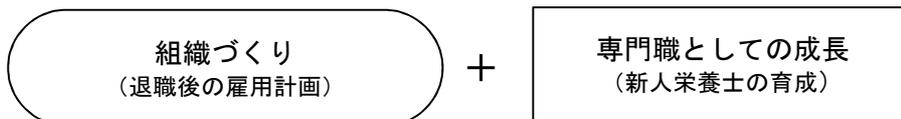
（退職者を見据え、新人育成期間を確保した配置状況）



【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 育成期間は、期間が限られているが複数配置になるので、新人栄養士の育成にとどまらず、今後重要性の増す課題について解決につながる政策づくりの基盤を整えることで、新人栄養士の成長期を短くし充実期ののぼすことに期待

例9 新規採用者の育成体制②（一人配置での工夫）

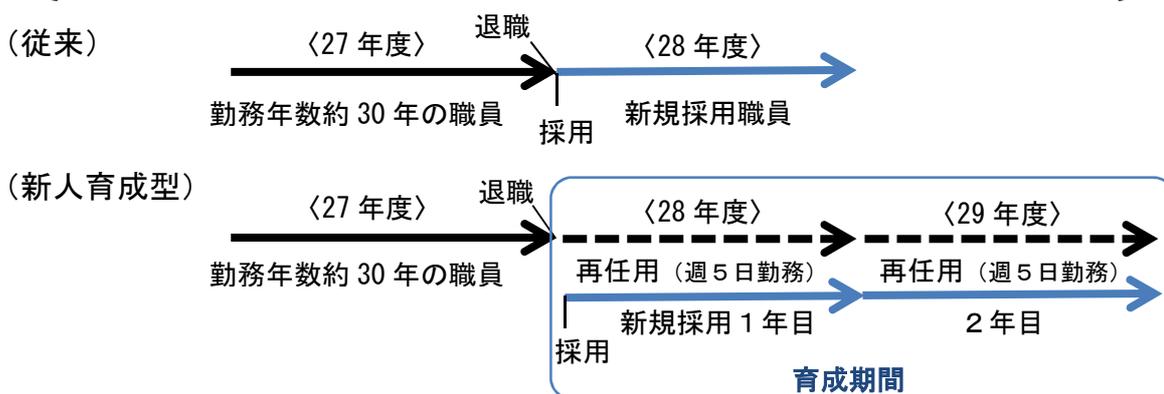


【組織づくり（退職後の雇用計画）の経緯、内容】

- 1人配置の正規職員（勤務年数約30年）の退職後に職員を新規採用
人口約1万4千人
- 町の栄養士業務は、下記のとおり妊娠期から高齢期に至るまで多岐にわたり、また健康日本21地域計画、食育計画に基づき「住民と協働」をコンセプトとして地区のヘルスリーダーを大切にしながら進めてきた。特に、住民が主体で考え健康づくりを進めていけるよう試行錯誤しながら地区のヘルスリーダーの人材育成にも力を注いできた。その経験と知識を後任の栄養士に伝える必要があること、さらに、今まで築きあげた住民との関係を継承していく必要があることから退職者を再任用し、新人栄養士の育成に努めることとした。

〔栄養士業務〕

- 保健福祉課（健康支援班）業務
健康日本21地域計画・食育推進行動計画業務（健康教室（50か所）、保育所食育活動（6か所）、小学校食育活動（5か所）、男の料理教室、その他等）、食生活改善推進員（養成・育成・支援）、乳幼児健診
- 子育て定住推進課業務（併任）
公立保育所4か所の献立作成等栄養管理業務、保育所入所時の個別支援、認定こども園1か所（委託）の栄養管理確認業務、放課後児童クラブおやつ献立作成、子育て支援食育業務

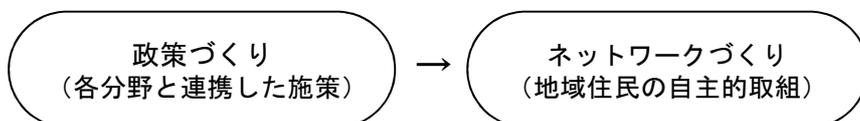


【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 育成期間は、期間が限られているが複数配置になるので、新人栄養士の育成にとどまらず、今後重要性の増す課題について解決につながる政策づくりの基盤を整えることで、新人栄養士の成長期を短くし充実期をのばすことに期待

〈4〉政策づくりからの展開例

例 10 高齢者の実態から新たな施策の展開



【政策づくりの経緯、内容】

- 超高齢社会を迎え、市民が地域や家庭で健やかに幸せに暮らしていけることは重要な課題
- 平成 25 年、高齢者の食と暮らしの調査を実施。高齢者の生活満足度に着目した分析により、生活満足度と共食頻度に関係があることが分かった。

◇ これまで把握できていなかった高齢者の食と暮らしの実態を調査によって明らかにし、この結果を活かし、食を切り口として各分野と連携した高齢者施策を展開

- 地域の高齢者は定期露店市に出かけることが多いことから、定期市を活用した共食の場面とし「まちなかで朝ごはん事業」を企画。具体的には、定期市において市内飲食店が調理した朝食を月 2 回提供。また、ボランティアの協力を得て一人でも参加しやすいように工夫
- 事業実施のために、庁内関係課（高齢介護課、商工課、福祉課）、地域の団体（地域自治会長、民生委員、食生活改善推進委員、健康推進委員、社会福祉協議会）、飲食店、関係団体（栄養士会、シルバー人材、定期露店市の組合等）と連携
- 平成 26～27 年度にかけて事業を実施。一人暮らし高齢者の参加率（初回 14.6%→最終回 30.4%）、2 回以上の参加率（初回 35.4%→最終回 65.2%）が増加し、外出機会や生きがいの創出につながった。
- 平成 28 年度には、定期市の会場近くに飲食スペースを併設した交流広場を建設し、事業を継続（実施主体は委託者に移管）

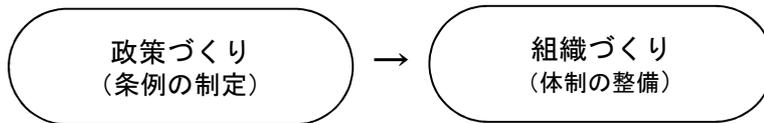
◇ 運営が軌道にのったら、地域高齢者が活躍出来る仕組みにして、社会活動への参加の場とするなどし、行政の関与を縮小していくことが重要

- 現在は、高齢者が地域で集まるサロン等の立ち上げの企画・実施に関与

【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 食を切り口として関係部局・関係団体の連携のもと高齢者施策に取り組む中で、行政主体ではなく、民間企業や地域高齢者が主体となった取組として定着させていく新たな仕掛けを実現していくことで、政策づくりの能力向上に期待

例 11 健康づくり推進条例の制定



【政策づくりの経緯、内容】

- 歯科医師会より「歯科口腔条例」制定の要望があり、条例の制定に向けた動き。平成 24 年度は近隣市町及び県下の条例制定状況等の調査を踏まえ、歯科口腔に特化した条例にすべきか、健康づくり全般の体制整備に向けた条例を制定すべきかの議論を実施
- 健康づくり推進条例検討委員会を要綱により設置。検討委員は、学識経験者（医師）、医師会、歯科医師会、商工会、学校長代表、社会福祉協議会、体育協会、公募住民、管轄保健所等、幅広い分野から選出
- 検討会での議論を重ね、パブリックコメントの実施を経て、町議会定例会へ上程、議会での審議後、全会一致で可決成立
- 健康づくり推進条例の施行（平成 26 年 10 月）で、健康づくり推進における法的基盤が整備

【政策づくり（条例の制定）→ 組織づくり（体制の整備）】

- 健康づくり推進における法的基盤が整い、関連する様々な法律に講じていた施策・事業を横断的に実施できる体制が整備

◇ 健康づくり推進のための庁内の横断的体制の整備が図られたことにより、施策・事業が効率的・効果的に実施できる体制が確保されたことになり、その成果を“見える化・魅せる化”することが重要

【人材育成のさらなる展開に向けて】

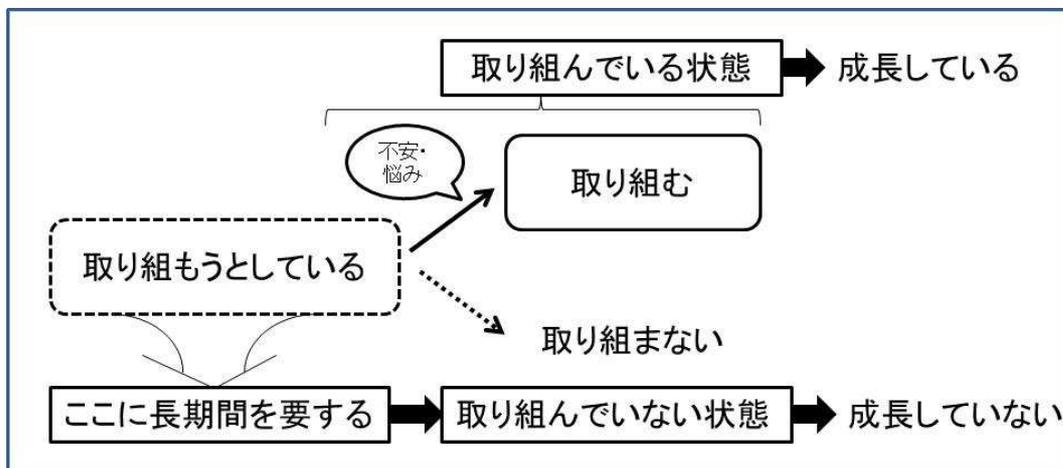
- 健康づくり推進条例による成果を定量的にも検証し、“見える化・魅せる化”するとともに、その中から課題を見極め、新たな政策づくりに挑戦することで、政策づくりの能力向上に期待
- 庁内の横断的体制のもと政策づくりに取り組むことで、さらに新たな関係部局と政策上の関わりを持つこととなり、組織の運営力の向上に期待

おわりに

こうすれば人材育成がうまく進むという答えは、今はありません。専門職としてのスキルを発揮し、食を通じた政策づくりで、生き生きしたまちづくり、住民の健康寿命の延伸、医療費の削減などの成果をあげることができ、その間に後進を育てた、そうした実績を有する市町村栄養士が複数現れたら、人材育成についての議論も進むことになります。

また、そうした実績が得られていない段階でも、そこを目指し、取り組んでいる市町村栄養士同士で、自らの成長をベースにした人材育成で政策づくりの担い手を目指すことについて議論することで、少しずつ先を見通すこともできます。

ここで重要なのは、「取り組んでいる」ということです。「取り組もうとしている」と「取り組んでいる」は同じではありません。取り組もうとしていることに長期間を要すると、取り組んでいない状態が継続したままで、仕事としての成果にはつながらず、成長していることにはなりません。取り組むに当たっては不安や悩みが伴いますが、実際に取り組むことができれば、そうした不安や悩みを解決するスキルを獲得することもでき、成長していることとなります。さらに取り組み続けることで、新たに出てくる不安や悩みを解決することとなり、成長は続きます。



自ら成長することが人材育成であり、組織づくりの第1歩であるとする、これらは重要な仕事の一つです。

これから進む道は、これまでの道とは異なります。社会状況が変化し、住民や地域のニーズが多様化・高度化すれば、事業名が同じでもその内容ややり方は変える必要があります。こうしたささいな工夫も、これまでとは異なる歩み方です。

ここからがスタート。まずは成長のための一歩を踏み出しましょう。

意見交換会に参加した行政栄養士の声

ーここからがスタート。なにを目指すのかー

成長のステージや、行政栄養士のあり方について漠然と考えていたものを今回の意見交換会の中でイメージとして共有することができたのが一番の収穫でした。また、発信することで周りを巻き込み、成長していくことの大切さを改めて感じることができました。ここからをスタートに、人材育成の視点を持ちながら日々の業務に取り組んでいきます。

今後、「行政栄養士」だからこそ出来ることを実施し、住民に必要とされる行政栄養士を目指します。そのためにスキルを高め「自ら」が成長するとともに、離島（へき地）の現状を踏まえた実現可能なものから取り組み、様々な変化に対応できる柔軟性を併せ持ちたい。また、住民との関係を大切にし、日常にある「食」についての知識や経験を共有し、健康づくりのお手伝いができるように努めます。

自ら育て（育ち）、ひとを育て、熱い想いと冷静な判断で発信し続けることで、それが波及し、組織は変わる。この機会を頂いたことで、ぼんやりと持っていた想いが形になったように感じます。自らの成長をはじめ、まだ道は半ばですが、今回のご縁を大切に、一步一步進んでいきます。

意見交換を通じて、行政栄養士として将来のビジョンを持って業務に取り組む必要性を感じました。組織の目標に向かって、悩むばかりでなく行動すること、積極的に声を出すことから始めていきます。そして、後に続く栄養士がいきいきと仕事ができるよう、常にアンテナを張り、新しい道を見つけながら政策づくりにつなげていきます。

平成26年度から組織づくりにとりくみはじめたところです。今回、経験豊富な国や他自治体の皆様と意見交換すること自体が貴重な人材育成の機会になりました。今後は、このような機会を自らもつことに努め、成長をベースにした人材育成を意識しながら、組織や施策・地域のネットワークづくりに取り組みます。

意見交換会に参加できたことを財産とし、自分が今どのステージにいるのか、次のステージに行くためにはどうしたらよいかを考えて自ら成長していく。すぐには解決できないことでも“あきらめずに”取り組んでいく。「重宝な人」であることを恐れず、関わられる事を増やしていく。そうすることで、組織にとってなくてはならない人材となり、いつまでも輝いていたい☆



私の成長段階は充実期にあたります。けれども「専門知識を持つ行政のプロフェッショナル」と自分でいえるほどの自信が今はまだありません。担当事業の起案程度で政策立案が十分でないという認識もあります。意見交換会に参加して、私達の仕事のコアは政策づくりであることを再確認しました。できることから一歩ずつ、まずは現状を整理し、成果をあげられる政策立案への取組を始めます。



意見交換の中で出された「自らの成長をベースにした人材育成」というキーワードは深く胸に刻まれ、目から鱗がたくさんはがれました。後輩たちと共に自らも育つ人材育成につなげるために、時には深く、時には広く物事を見て、考え、伝え、話し合い、他分野の人達と手をつなぎそして、「とにかくやってみる」ことを改めて意識しながら業務に関わっていきます。



管理栄養士は様々な場（領域）で活躍する時代になってきました。だからこそ、それぞれの場で目指すべきもの、役割が変わってきていると感じています。「行政栄養士」でなければできないことを常に考え、私たちの業務は「意味のあるものだ」といえるように、そして社会からいわれるように発信していきます。



行政栄養士として勤務して 20 年。栄養指導が市町村栄養士の業務だった時代から、政策づくりへと転換したと実感しました。私達に道を開いてくれた先輩栄養士に感謝し、今度は政策づくりの担い手として認めてもらえるよう、自ら発信していきます。何歳からでも、どんな職位でも行政職員として成長できると気づかせてくれた意見交換会出席者の皆様に感謝します。



ここから新たな「人材育成」に取り組みます。複雑化・多様化する社会だからこそ、自らが成長することで、栄養政策の成果につなげていきます。常に「自分ごと」として業務に責任を持つ一方で、全体を俯瞰し先を見据える眼を養って、栄養政策で人々の健康を支え、守ることに貢献していきます。



※あなた自身の声を書いてみましょう。

参加者名簿

<自治体>

所 属	氏 名
青森県東北町役場 保健衛生課	小沼 奈緒美
宮城県栗原市役所 市民生活部健康推進課	佐藤 泉
埼玉県三芳町 健康増進課	池田 康幸
新潟県三条市役所 福祉保健部健康づくり課食育推進室	大泉 千裕
静岡県富士市役所 保健部健康対策課	塩谷 祐実
愛知県春日井市 健康福祉部健康増進課	倉知 絵美
滋賀県野洲市 健康推進課	大黒 清夏
奈良市保健所 医療政策課	谷田 順子
熊本県宇土市 健康福祉部健康づくり課健康指導係	秋山 知江
鹿児島県瀬戸内町 保健福祉課保険給付係	田村 夏海

(敬称略)

<厚生労働省>

所 属	氏 名
健康局健康課栄養指導室長	河野 美穂
健康局健康課栄養指導室長補佐	芳賀 めぐみ
健康局健康課栄養指導室栄養管理係長	田中 早苗
健康局健康課栄養指導室栄養管理係	守谷 彩
健康局健康課栄養指導室研修生	井上 可奈子