

戦略的な思考に基づく栄養施策の 企画・立案等について

～ 戦略的プランニングガイドの紹介 ～

栃木県保健福祉部健康増進課

池内寛子

本日の発表内容

- 1 自治体管理栄養士の役割**
- 2 戦略的プランニングガイドが目指すもの**
- 3 戦略的プランニングガイドを活用した
企画・立案の手順の考え方**

1 自治体管理栄養士の役割

- **栄養・食生活**をより良くする取組は、人々の身体的な**健康維持・増進**だけでなく、**精神的、社会的にも良好な状態（Well-Being）**を支え、推進するものである。
- 自治体管理栄養士は、地域課題を踏まえた**栄養施策**の企画・実施等を通じて、**様々な職種・関係者と協働**しながら、**栄養・食生活に関連する住民サービス**や**社会環境の整備・向上**を進めていくことが求められる。

1 自治体管理栄養士の役割

果たす役割

- ・健康増進の取組を推進するには、自治体内の様々な分野との連携が必要である。農林水産、経済・産業、まちづくり等、保健医療福祉関連以外の部局とも積極的に連携し、
 - ・**多職種・他部局連携の体制を構築**すること
 - ・その中で、**栄養施策のリーダーとして施策を展開**することが求められる。

必要な知識・技術

- **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**

- ・令和6・7年度地域保健総合推進事業において、「戦略的プランニングガイド」を策定
- ・**同ガイドの活用を通じて自治体管理栄養士は知識や技術を習得可能**

2 戦略的プランニングガイドが目指すもの

作成意図

今ある社会を未来に向けてより良くしたい！

重層的転換期にある中での栄養・食生活が関連する課題

- 人口減少・高齢化
- 社会的要因(貧困・飢餓等)
- 地域格差
- 気候変動・環境破壊
- 情報通信の格差など

- ・自治体管理栄養士の役割を踏まえ、**自らの力を信じ、前例踏襲から脱し、俯瞰的な視野を持ち、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したいと思**う人への支援となるツールが必要。

2 戦略的プランニングガイドが目指すもの

- ・日頃の栄養施策の取組の中で、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に活用**することを想定したもの。
- ・また、個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を想定。

2 戦略的プランニングガイドが目指すもの

- **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。
- **中堅期以降**は、**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活用する。これを踏まえ、新たに展開する事業の企画・立案につなげていくことができる。また、**新任期の人材育成**に当たっても、俯瞰的な視野を持ち、新たな課題にも対応すべく**新たな栄養施策へのチャレンジ**を促す観点から活用することができる。

3 戦略的プランニングガイドを活用した 企画・立案の手順の考え方

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するために、多様な主体と連携・協力し、EBPMに基づく栄養施策を実施するための企画・立案の手順を理解する

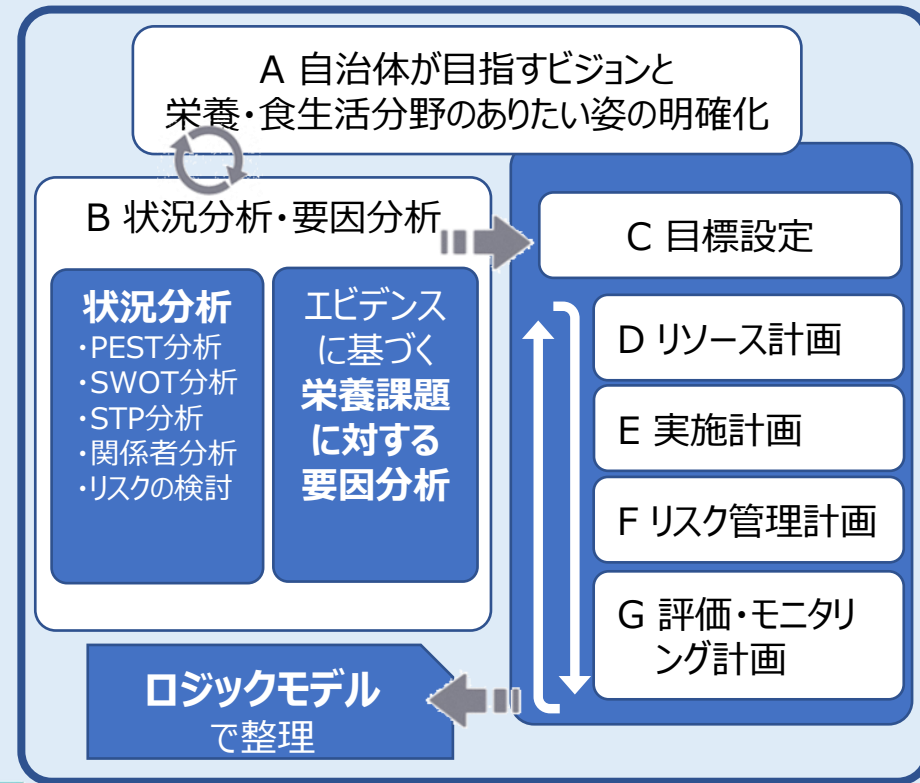
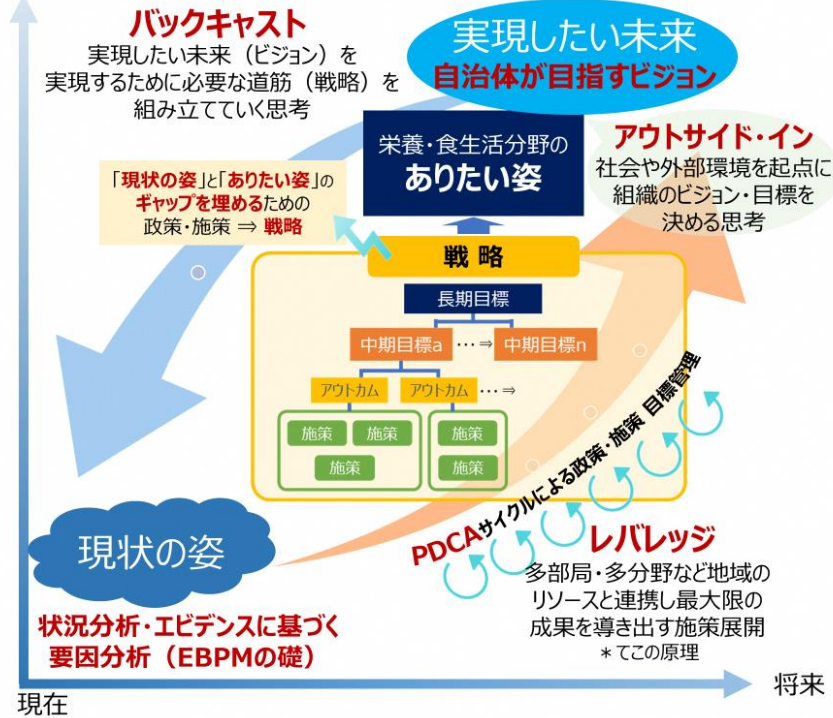
	項目	内容
A	自治体が目指すビジョンや栄養・食生活分野のありたい姿の明確化	自治体の総合計画や重点政策等の上位計画における自治体が目指すビジョンに基づいた栄養・食生活分野のありたい姿をイメージするとともに、これらを明確にする。
B	状況分析・栄養課題の要因分析	自治体が目指すビジョン及び栄養・食生活分野のありたい姿と現状の姿のギャップを明らかにするため、現状を取り巻く状況分析やエビデンスに基づく栄養課題の要因分析を行う。
C	目標設定	各種分析に基づき、自治体が目指すビジョン及び栄養・食生活分野のありたい姿の達成に向けて、施策改善や達成度を評価するため、短・中期的、長期的な時間軸により整理し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。

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。

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

ギャップ（課題）



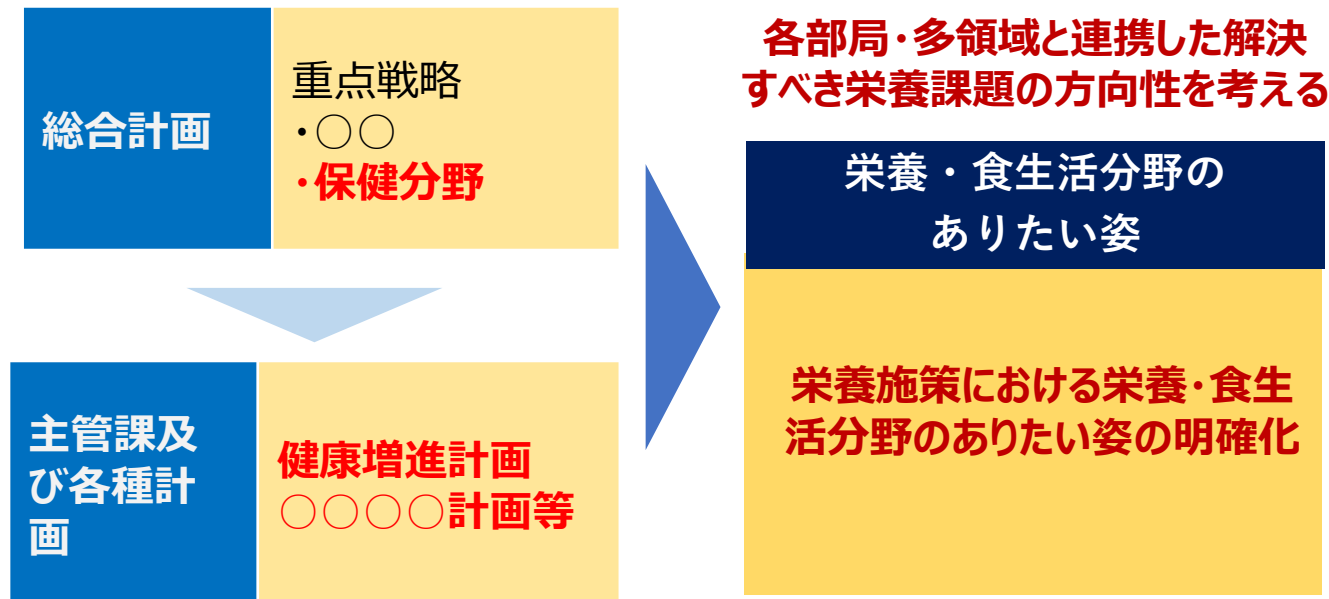
戦略的な栄養施策の企画書作成

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。

【総合計画や重点戦略の目的を達成するための栄養施策】

描くビジョン（自治体の目指す姿）



総合計画や重点戦略等の目的と実施しようとする施策の目的の関連性を確認

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や栄養・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し、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。

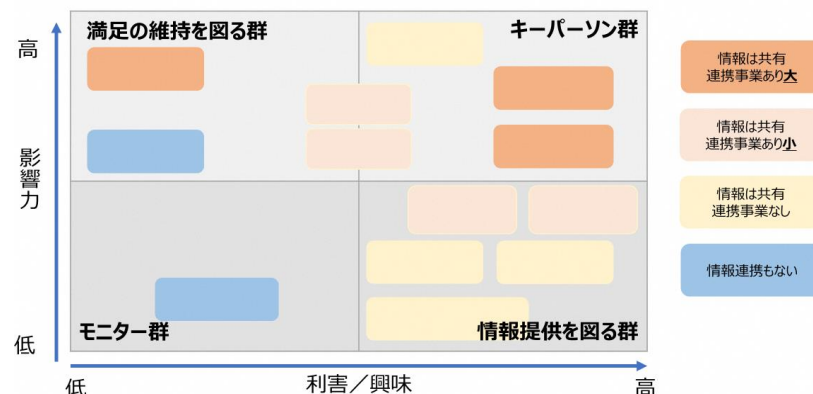
PEST分析：現状の洗い出し（マクロ分析）

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

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 強みを活かしてチャンスをつむぐ	弱み×機会 弱みを克服してチャンス最大化する
	脅威	強み×脅威 強みを活かして脅威の影響を抑える	弱み×脅威 最悪のシナリオを回避する

関係者分析：関係者の連携を検討



STP分析：ターゲットの明確化

Segmentation セグメンテーション	Targeting ターゲティング	Positioning ポジショニング
市場の細分化 対象をいくつかのグループに分ける	ターゲット 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	自社のポジション 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

➤ 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！

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。

SMARTの法則：実効性や有効性の高い定量的な目標設定

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)

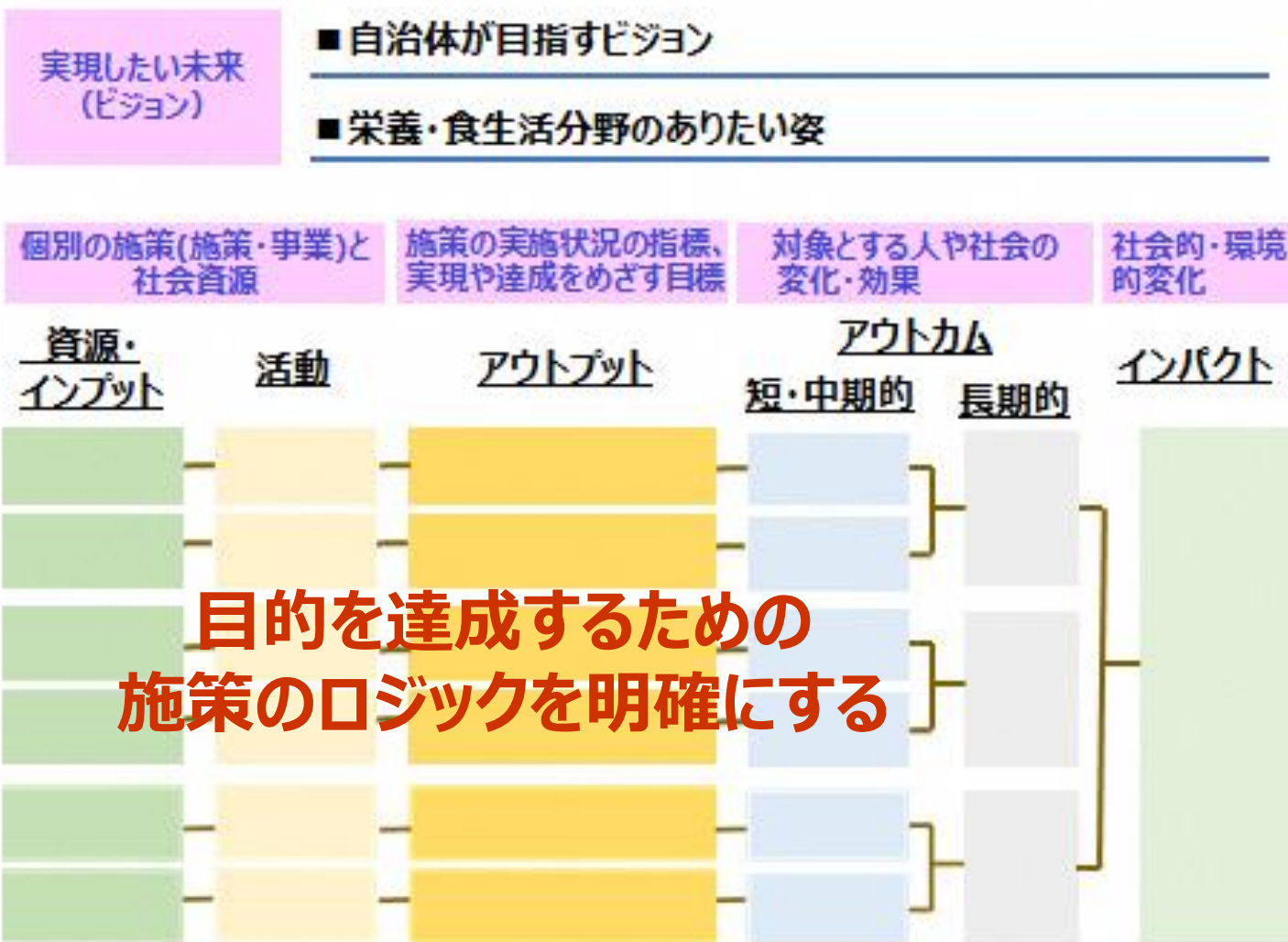
その目標達成が現実的な期日を設定している。

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、これらを確保するためにリソース計画を作成する。

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

	獲得 (連携・活用あり)	未獲得 (容易) (困難)	
ヒト			
モノ			
カネ	目的を達成するために、 リソースを俯瞰的に把握・選択する		
時間			
情報			
地域の社会資源			

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。



介入のはしご

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整理するフレーム

集団への効果	介入のレベル			
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		介入なし ただ現状をモニタリング	

経済的インセンティブやナッジ等の行動変容を併用して、施策の効果を高める

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。

リスク管理計画の考え方

- 新規施策のリスク管理の必要性は高い
- 各工程（C目標設定 Dリソース計画 E実施計画）の実施に係る支障になるリスクの特定
- リスクが発生した場合の影響（大きさや発生頻度等）度の把握が重要
- 施策全体のリスクを網羅的に把握

俯瞰的に見るスキルが重要であるが、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。

G 評価・モニタリング

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。

	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

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

自治体管理栄養士のパーパス

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

未来を築く栄養施策を展開

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

～「未来を創る」という言葉にかけた2つの想い～

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

ご清聴ありがとうございました

