

戦略的思考に基づく栄養施策の企画・立案等について

令和 7 年度地域保健総合推進事業報告

栃木県保健福祉部健康長寿推進課

池内寛子

本日の発表内容

- 1 目的**
- 2 内容**
- 3 成果と効果**
- 4 今後の展開**

地域保健総合推進事業の2年間の研究

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

背景

人口減少や高齢化、社会的要因(貧困等)、地域格差、気候変動・環境破壊、情報通信の格差などの複雑かつ重層的な社会環境の変化において、将来にわたる持続可能な社会の実現のためには、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、**誰一人取り残さない栄養政策**を展開することが重要である。

自治体管理栄養士については、個人の行動と健康状態の改善を促す**食環境づくり**や**社会経済的要因に伴う栄養格差の解消**等に資する栄養施策を**戦略的かつ実効性もって着実に推進**することが求められている。

地域保健総合推進事業の2年間の研究

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

目的

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

実施期間 令和6～7年度の2か年

ポイント

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を作成

【必要な知識・技術】 ■ 自己実現能力 ■ 調査研究・地域診断力 ■ 計画策定・進捗管理能力
■ **政策形成・企画発想力** ■ 施策管理能力 ■ 組織運営・組織管理能力など

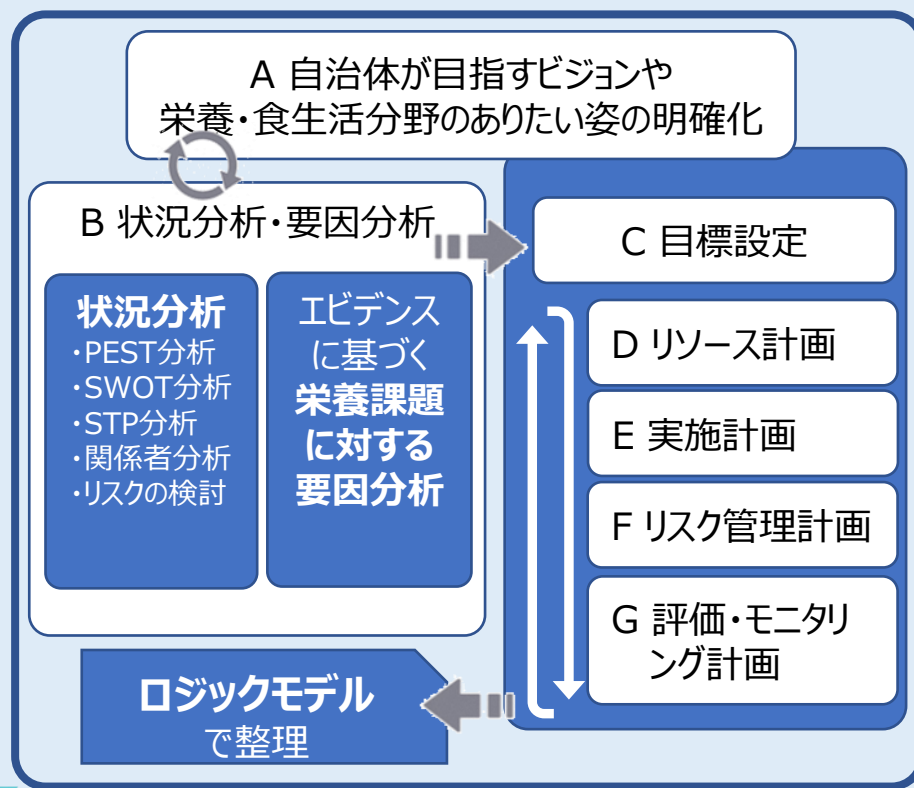
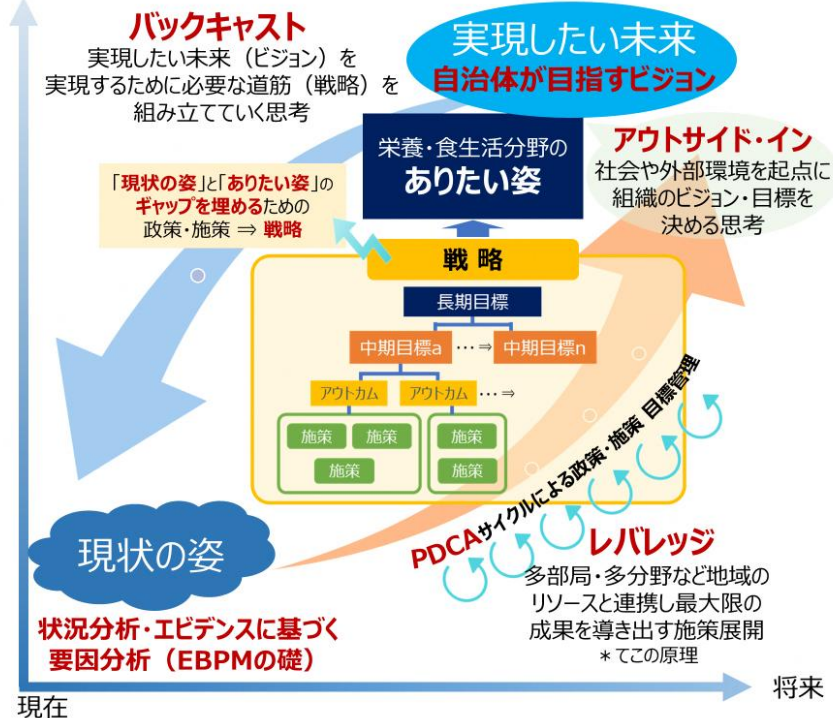
栄養施策を通じて人々や社会の健康（Well-Being）を高める

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の目指す姿と概念

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のための整理シートの作成

自治体の企画書様式へ

戦略的な思考に基づく栄養施策の企画・立案の手順

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・要因分析

状況分析及びエビデンスに基づく 栄養課題に対する要因分析

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。

<分析ツール例>

PEST分析、クロスSWOT分析、関係者分析、STP分析等

ロジックモデル
で整理

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・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。

戦略的な栄養施策の企画書作成のための整理表の作成

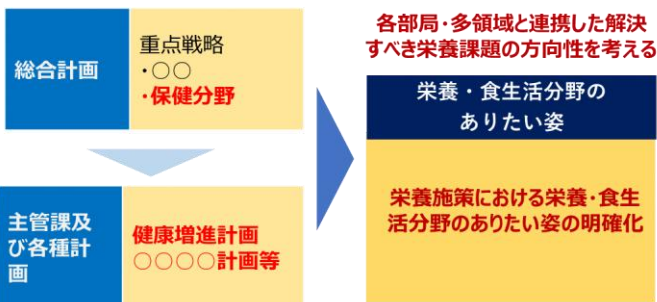
自治体の企画書様式へ

<参考> 戦略的プランニングガイドで活用しているツール

ありたい姿のツール

ビジョンの明確化：栄養施策の目標を検討

描くビジョン（自治体の目指す姿）



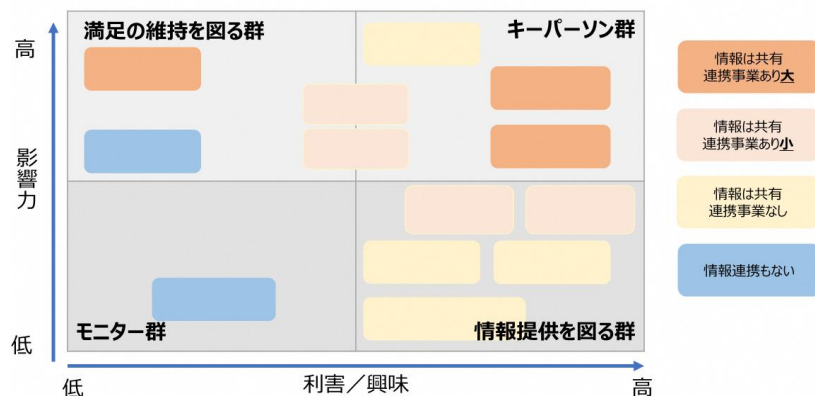
分析ツール

クロスSWOT分析：戦略の方向性を検討



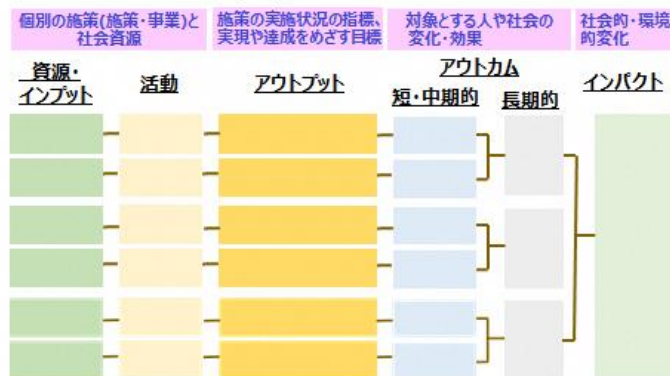
分析ツール

関係者分析：関係者の連携を検討



事業企画ツール

ロジックモデル：企画から評価手順を検討



➤ これらのツール作成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！

戦略的プランニングガイドを活用した自治体における栄養施策企画の整理

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	組織新規	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 ※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	

戦略的プランニングガイドを活用した自治体における栄養施策企画の整理

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	☐ 直執行 ☐ 委託 ☐ 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						
事業費（千円）						
財源内訳（千円）	国庫					
	一般					
事務量（人）						

<参考> 班員 6 自治体における先駆的な取組等の事例集作成

テーマ	事業のポイント	キーワード
地域・職域連携における 栄養改善の推進 (栃木県日光市)	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、 <u>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</u>	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
多部局連携による食環境づくり (栃木県)	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 <u>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</u>	食環境／栄養格差（低栄養／過栄養）／多部局連携／SDGs
高齢者の低栄養予防 (神奈川県大和市)	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、 <u>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</u>	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
高齢者の在宅支援体制づくり (秋田県)	高齢化が著しい地域の特性を踏まえ、戦略的分析の下、 <u>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</u>	高齢者の低栄養／地域包括ケア／県型保健所
若い女性のやせ対策（プレコンセプションケア含む） (神奈川県横須賀市)	次世代も含めた地域の持続可能性の向上に向けて、 <u>「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</u>	若い女性のやせ／プレコンセプションケア／民間との連携
経済的要因による栄養格差対策 (新潟県)	これまで介入が薄かった栄養課題「 <u>経済的要因に伴う栄養格差</u> 」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” <u>栄養・食生活支援体制</u> 」の構築	栄養格差／生活困窮世帯／福祉事務所

<参考> 人材育成に活用するための研修プログラム事例の作成

ー戦略的な栄養施策・事業企画力の習得のための研修プログラムー

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実施（2自治体で実施）。

【保健所の研修会例】

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。

戦略的プランニングガイドの作成から得られた成果と効果

成果

- 新規事業・既存事業をリニューアルする時の**新たなヒントを得る**ために活用
- 自治体の**企画書の基礎資料**として活用
- **新任期**は思考の**トレーニング**に活用
- **中堅期以降**は、栄養施策のリーダーとして、**戦略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
- 単独・複数配置、年齢階層によらず幅広く**政策形成・企画発想能力の育成**に活用



効果

- **重層的かつ抜本的な高い効果を得られる栄養施策の企画・立案が可能**
- **多分野かつ新任期からリーダー期まで幅広い関係者の意見を集約するツール**として活用できるため、**共通認識**をもって、それぞれの**分野の特性を生かした効果の高い施策の企画・立案が可能**

自治体管理栄養士が取り組む今後の栄養施策

自治体管理栄養士の役割と具体的な行動

- ・ 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。
- ・ **様々な職種・関係者と協働**しながら、地域課題を踏まえた栄養施策の企画・実施等を通じて、**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**を推進する。



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。保健・医療・福祉関係はもとより、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・他部局連携の体制の構築**や**栄養施策のリーダーとして施策を展開**する。

プランニングガイドの活用を習得した自治体管理栄養士が地域の栄養施策の推進を図るリーダーとして取り組む。

本県における戦略的プランニングガイド活用の成果

効果は
これから

- 誰もが自然に健康になれる食事や食品を選択できる環境づくりを推進するため、栄養改善や地産地消の推進、食品ロス削減などの分野横断による取組（プロジェクト）を開始。
- 多様な主体と食を通じた持続可能なまちづくりを共に考え、**オールとちぎ**で取り組みの環を広げていく。

自然に健康になれる とちぎ食の**環**プロジェクト



市町や事業者 と連携した取組へ

【5つの取組の柱】

- ・事業者及び市町登録制度
- ・普及啓発事業
- ・人材育成事業
- ・ネットワークづくり
- ・実態調査

【取組の目標】

- ・「食環境の向上を目指すまちづくり」に取り組む市町の数
- ・食環境づくりに取り組む事業所の数

※県健康増進計画及び県総合計画、県食育計画、県食品ロス削減推進計画の取組と連携

ご清聴ありがとうございました

